



月報

シンガポール日本商工会議所

2016年
11月号

MCI (P) NO.027/03/2016
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore
Website: <http://www.jcci.org.sg>



毎日笑顔の 海外生活をサポート



総合診療の
オーチャード本院

ジャパングリーンクリニック

診療科目 外来診察 (小児科・内科・外科・耳鼻咽喉科・婦人科*・他一般), 予防接種*, 乳幼児健診*, 医療検査*, 健康診断*, 理学療法* (疼痛治療・リハビリ等), 各種医療相談 (アレルギー*・禁煙*・他)
*一般診察は予約不要です。*印は要予約。

受付時間 月～金曜日 09:00～12:00 14:00～17:30

土曜日 09:00～12:00

休診日 日曜日、シンガポールの祝日

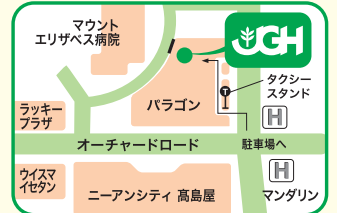
所在地 290 Orchard Road, #10-01 Paragon
Singapore 238859

Eメール reception@japan-green.com.sg

電話 6734-8871

ファックス 6733-1213

- ◆ MRTオーチャード駅より徒歩15分
- ◆ エレベーターはTower 1、Lobby Eをご利用ください
- ◆ 主要各科医師が在籍し検査機器も揃えた総合クリニックです



パラゴン



健康診断ロビー

外来診察



予防接種



健康診断・医療検査



理学療法



肩痛・腰痛・足痛
スポーツ障害・リハビリ等に

医療相談



生活習慣病・禁煙・アレルギー
感染症・渡航医療・他



歯科は
JGHデンタルクリニック(本院内)

Tel: 6235 7747

www.japan-green.com.sg

オフィス街の
身近なクリニック

ジャパングリーンクリニック
シティ分院

診療内容 外来診察 (一般内科・眼科*), 予防接種, 健康診断*, 理学療法* (疼痛治療・リハビリ等), 各種医療相談 (アレルギー・禁煙・他)
*ご予約をお願い致します。*設定日時はお問い合わせください。

受付時間 月～金曜日 09:00～12:30 14:30～17:30

休診日 土曜日、日曜日、シンガポールの祝日

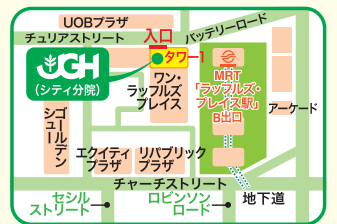
所在地 1 Raffles Place One Raffles Place (Tower 1)
#19-02, Singapore 048616

Eメール citybranch@japan-green.com.sg

電話 6532-1788

ファックス 6532-7673

- ◆ MRTラッフルズプレイス駅B出口至近
- ◆ オフィスタワー入口はChulia Street側 (UOBプラザ前) です
- ◆ お越しの際はIDカード (EP等) をご持参ください



ワン・ラッフルズ・プレイス



海外生活をサポートする総合医療センター

ジャパングリーンクリニック

2016
NOV

月報

CONTENTS

<日本・シンガポール外交関係樹立50周年記念特別寄稿>

- 随想：SJ50「月報」版
SBG HOLDINGS PTE LTD
門伝 好司 p02

<特集>

- 包括的成長に向けて課題となるアジア域内の所得格差の是正
THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD
中村 逸人 p11
- 過渡期にある東南・南アジアのプライベート・エクイティ投資
SBI VEN CAPITAL PTE. LTD.
林 良輔 p16
- 変革期にある日本の株式市場とASEANからの日本株市場への投資拡大期待について
TOKYO STOCK EXCHANGE INC. SINGAPORE BRANCH
杉山 順之 p22
- アジア人材の転職リスクをどうマネージするか？
IWAKI SINGAPORE PTE. LTD.
宮内 博章 p26

<業界プラス1 通信>

- IoT (Internet of Things) に関する最近の動向
NTT DATA ASIA PACIFIC PTE. LTD.
雨宮 俊一 p35

<事務局便り>

- 2015年寄付先団体・奨学生紹介 p40
- 日本シンガポール協会便り p43
- 9月～10月 JCCI イベント写真 p44
- 議事録 p47
- 事務局便り p49
- 編集後記 p51

月報題字：麗扇会 青木麗峰
表紙写真：JCCI事務局
写真タイトル：「FOUNTAIN OF WEALTH」

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY, SINGAPORE
10 Shenton Way # 12-04/05 MAS Building Singapore 079117
Tel: 6221-0541 Fax: 6225-6197 Website: <http://www.jcci.org.sg>



日本・シンガポール 外交関係樹立50周年記念 特別寄稿

随想：SJ50「月報」版

SBG Holdings Pte Ltd
広報委員会 顧問
門伝 好司

シンガポールと日本の関係はSJ50と言う節目を迎え、ますます友好で良好。日本ではシンガポールからの投資、新規や共同事業に加えてチキンライス、骨肉茶、チリクラブなどのシンガポール料理を供するレストランも増えているようだ。シンガポールだけに留まらずHalal文化を吸収してビジネスを国内外に展開する日本企業も増えている。食品に限らず、身に付ける全ての物が対象だから、イスラム圏を対象とする商売としての規模は巨大だ。少し動機が不純かもしれないが、東南アジアに広く深く根付いているイスラム文化と人々を多くの日本人が知ることによって役立つなら、結構だと思う。一方、こちら側でもすでに活発な多種多様な企業活動に加えて寿司、さしみ、ラーメン、酒、ケーキ、喫茶、果物、アニメ、コスプレなど、日本がしっかりと浸透している。近年の月報にも食文化に限らず様々な切り口で日本の文化が紹介され、どの様にビジネス展開するかをテーマとして取りあげる特集記事が増えた。この50年を共に暮らして栄えてきたシンガポールと日本、及び各々の国民について「月報」を頼りに私自身が見聞きしたこともこじつけて、シンガポールを随想してみることにする。あたかも私自身の知見や経験に基づいたような表現であるが、基本的には受け売りであること、まとまりが無く大雑把な内容で、所どころで横道に逸れる恐れを予めご了承願いたい。

私自身も周囲にいる同僚、友人もシンガポールに「帰って来る」とホッとする。四畳半にも擲擲され

る小さくて退屈な国、南の北XNとも言われ、家賃も車もグリーンフィーも他の物価も高い。その割にサービスは通り一遍。街を歩いていると道は譲らない、エレベーターの昇降ボタンは両方を押す、MRTから降りる人優先は無視、オフィスのクーラーは冷え過ぎ、等などと不平不満を言いつつもサンフランシスコ、シドニーに並んで好いところでしょう。1981年にシンガポール時間がGMT+8時間に変更になったことにより、日本との時差が30分短くなったことも全く無関係とは言えないかも知れない。治安が良く、街路樹が茂り、緑が豊富なガーデンシティは人の心を惹きつける魅力がある。因みに街路樹の名前を訊かれて分からなかったら2005年6月号の月報を引いてみて下さい。竹下隆史郎さんがしっかりと物知りしてくれます。

「月報が伝えるシンガポール共和国の初期」

独立する前のシンガポールは人口が190万人弱で、失業率14%、人口増加率43%と言う状況(1959年当時)。国民の民族構成は中国本土と近隣諸国からの華僑及び華人移民が約75%、マレー人14%、インド人9%、残り2%がその他だった。この構成は基本的に現在と変わらない。天然資源は無く、近隣諸国の保護貿易により中継貿易港としての機能は低下し、多民族国家故の文化の違いが顕在化して労働争議が多発した世相だった。労使交渉が決裂すると直ぐに無期限ストライキに突入する。華人对マレー人の間に市民闘争が勃発し、外出禁止令

が出る始末だった。シンガポールが独立した1965年当時はベトナム戦争が続いていた。アメリカから広がったヒッピー文化により禁止薬物が持ち込まれる事件が頻発した。これらの好ましくない状況に政府は敏感に反応して、額が隠れてシャツの襟に届く男子の長髪を禁止し、街角に停まった警察車両はバリカンを積んでいたと言う。長髪禁止は1970年代まで続き、特に公務員や軍人に対しては厳格だった模様で、戒告、罰金、解雇などの懲罰を課した。当時の社会事情が不安要素を多く抱えていたことを物語る。

シンガポール日本商工会議所（JCCI）は、国交樹立（1965年4月26日）からおよそ4年4か月後の1969年8月22日に創設された。当時の工業と商社の会が合併し、商社、銀行、重工業、建設、通信社、合計12社が発起人となり、会員数は56社だった。事務所はHill Streetの中華総商会内。佐藤周輔初代会頭は会員を代表して「この国の人々と深く溶け合って何がしかでもこの国の繁栄に寄与することをして行きたい」、「小さい乍らこの組織（JCCI）を活用して崇高な理念と使命感の下にこの国の繁栄を祈りそして日本人がシンガポール共和国を始めアジア諸国の人達から真に愛される民族になりたいものだ」と月報創刊号（1970年1・2月号）に所感を記されている。

「月報」はJCCI創設から約4か月後に創刊された。創刊号以降、しばらくの間は手書きでガリ版刷りだった。ご着任直後の萩原日本航空支店長が“口説かれて”広報を担当されたことが、後に紹介されている。関係された各位の努力の甚大さを計る術もないが、もの凄いスピードで立ち上げた定期刊行物である。その創刊号に佐藤周輔会頭が日本は

- 国際化に入ったばかりだった、
- （統計では）米・ソに次ぐ世界第3位の経済大国になったが実力は伴わなかった、
- 従来の日本の殻を破る新たな進路を見出す必要がある、

- アジアに在りアジア人としてアジア重点主義を採ることを国際化の基盤とする必要を示唆し、
- JCCIを通してシンガポールに居住する者（日本人）として、シンガポールの人々と深く融合し、国の繁栄に寄与することの重要性、を指摘されていた。

特別顧問として執筆された奈良靖彦大使も

- 国際化時代に入った日本が自国だけで全てをやる、と言う従来の方針を改める時期になったこと、
 - シンガポールの人をできるだけ登用することが重要である、と提起されている。その一方で、萩原広報委員長は当時をシンガポール人は日本に対して畏敬の念がありながら、不信と反発の感情をあらわに示した、
 - 日本企業の人事政策は国際化時代の要諦の第一である当該国の人をできるだけ登用することだが、語学の関係で望むことが難しかった、
 - 本社が登用を認めなかったポストに思い切って現地スタッフを登用したことが労使関係を好転させた、
 - シンガポール政府はナショナルライゼーションの徹底化を推進し、日本人に対し枢要のポスト以外はVISAの発給を認めなかった、
- と、回顧された。三氏に共通するポイントは国際分業とそれを可能とする基礎的な条件の理解、実行の大切さを明確にご指摘になられたと理解する。

当時、対日感情は第二次世界大戦中の日本軍による虐殺行為が人々の記憶に深く残っていて、“不信と反発”が根差していた。その当時の「対日血債要求」について、田村慶子北九州大学教授が今年の月報9月号に詳説されている。JCCIが創設された後の数年間は日本人にとっては居心地が芳しくない、厳しい環境だったと推察できる。そして、この事実は「許そう、しかし忘れまい」と今も脈々と若い世代に受け継がれていることを、私たちは認識しなければならない。一方で、当時のリー首相以下閣僚は

「規律正しく、礼儀を弁え、教育程度が高く、研究熱心な日本人」が将来アメリカを追い越すであろうと予測して、日本人から学ぶことがシンガポールの発展に寄与する、と高く評価されていたことを奈良元大使がJCCI30周年記念の祝辞に記されている。正に「畏敬の念と不信、反発」が共存する、なかなか難解である。その後、故魚本藤吉郎大使が1972年12月号にご着任当時のシンガポール人に関する感想を

○「国造り」の熱意と意欲をひしひしと感じ、
○相当気合を入れて勉強しなくてはならない、と挙げられた。魚本大使は日本赤軍とパレスティナ解放民族戦線が1974年1月に起こしたシンガポール事件では、人質になったシェル石油の従業員に代わりご自身が人質になるご覚悟だったこと、それに続いたクウェート日本大使館占拠事件後の超法規的対応にもご苦労されたことを、ご自身から伺った記憶がある。反日感情が色濃い時期のご苦労だった。

国交開始の幕開け時期のこの様な状況から、今日の良好な友好関係に至った50年間の動きを一部でも理解するためにシンガポールとその国民、特に多数を占める華人を理解するポイントを「月報」に求めてみる。

「シンガポールの歴史と華人社会」

シンガポール国民の4分の3を占める華人については、JCCI創立10周年（79年）記念特集号に簫慶威博士、顔尚強様が81、99、00、05年、今中太郎様が90年（連載回数5回）に寄稿されている。2006年3月号には趙玲華様が言葉も含み日本人と中国人の違いを解説されているので、より詳しく正確な情報は上記の原文を参照されたい。

中国の歴史記録には紀元前106年頃の漢時代に、「皮宋」島が中国とインドの海上航行中継地として残っている。その当時から中国が東南アジア圏に関係があったことが推測される。皮宋島がシンガポ-

ールであると言う推測が正しければ、歴史はその頃から始まっていたことになり、現在の“星加坡”に定まる1815年までに、国名又は島名は20回弱の変更を繰り返している。英語名のRepublic of Singaporeに関しては1511年にStreights of Cincapuraが最初の記録と言う。何となく現在の名称に近いように聞こえそうだ。華人は中国国内の内戦・乱から集団移民として南に逃れたか、侵略の目的で渡航し残留したか、近代になり阿片戦争中に“苦力（クーリー）”として強制的に移住させられたか、中国共産党と国民党間の国内戦争により離脱移住した人々のようである。従って、歴史的には何度かに分かれて集団で移住したことになる。数は1980年当時、世界各地に1,500万人の中国人が居住し、その9割は東南アジア在住だったから一大勢力となったと思われるが、地理的には広範囲に分散して現在の姿に至ったと推定できる。

華僑は「もともとは本国を食いつめて逃げて来た」海外に相当期間住み続けている中国人である。おどろおどろしいほどの直接的な表現である。「華人」は新造語であり華僑と変わらないが、中国国籍ではなく在住地に籍を置く新たな人格を持つ人である、と定義される。しかし中華文化を捨てることなく、それを批判、中傷されることを大変に嫌い、「家族」、「世交」を信用してそれら以外の他人を簡単には寄せ付けない、そうだ。華人の金銭感覚は金がすべてではないが現実主義であり、拝金主義である。「錢不是万能、沒有錢万万不能」（錢は万能ではないが絶対に欠くことはできない）と錢の便利さの神髓を表現する。本国を食いつめた民だから、伝統的に生活が安定せず、いざという時に備える感覚を具え持っている。世間体や体裁を気にする日本人と異なり、職業は儲かる商売、稼げる職なら何でもOK。NO MONEY, NO TALK. 「有錢能使鬼推磨」（錢は鬼も石臼も動かせる＝地獄の沙汰も金次第）が金科玉条であり、「鶏口牛後」の原動力となる。錢を貯めるために常に効率の良い請客活動と寄付活動を怠らず、渦巻の同心円方式でネットワークを拡

大し続けて情報収集に精力を注ぐ。これは文化の問題だからその殻に入ることは出身地によっては言葉が共通しない中国人にとっても、ましてや島国育ち、同質社会、集団主義で異なる文化と習慣を持ち、単一言語民族の日本人には更に難しいことだ。EAST MEETS WEST（逆か？）のシンガポールでは、華人は中華文化だけではなく学校教育の過程で、そして複数の言語を身につけているから他民族の文化もたっぷりと吸収理解した華人+アルファの価値観を持っている筈だ。過去において外国企業（の投資）に多くを依存した時期があり、その依存先がシンガポールから去った後の生計の確保など、経験律から来る「いざという時に備える」感性を持っている事は間違いが無い。単にケチではなく、I trust anything if it works. であり、これを anybody に置き換えても同じこと、と思う。逆説では、金の切れ目が縁の切れ目、が当たるのだろうか。採用面接で応募の理由を尋ねると、「新しい会社での仕事から学ぶことができる」と言う回答をしばしば聞く。だから自己能力が上がり、向上心を満たして学ぶ目標に辿り着くと次の（稼げる）職業を探す。最終的には自ら起業する人が少なくない。そうであれば経営側も日夜研さんを欠かさずに、次々と絶えることなく目標を高めてあげると長続きする可能性がある。所謂 job hopping と単純に捉えるよりは、日本人は“就社”、他の大多数は“就職”という観念の違いも理解した方がよいだろう。

この様に異なる文化間でのコミュニケーションには双方が理解し合う「言葉」と言う共通基盤が必要だ。1990年、91年新年号に二年続けて東垣内理事（新日鉄、当時）が言葉の問題、特に“しゃべる能力”について、日本人は現状を放置せずに“集団性と幼稚性”のレッテルから脱出すべきと、次の様に指摘している：「日本：日本人は米国人と同じ位に外国語に弱い。マハティール首相とチャチャイ首相は日本人に各々の自国語を習得するように求めることを諦めて、自国民に日本語を勉強させた。外国語教育の必要性を皆が認めているにも拘らず、教育形

態が全然変わらないのは不思議だ。シンガポール：学校教育の過程でバイリンガルに加えて、第三国語に日本語、ドイツ語、フランス語のいずれかを選択することを奨励している。スムーズな意思の疎通は外国企業の誘致、協業にも得策だ」。同感である。シンガポール人の識字率は低いと言われているにも拘わらず、英語、中国語、マレー語+oneを操る会話能力を凄い、と常々思うのは私一人だけだろうか。

企業が海外に進出する際には、進出先の文化、習慣を勉強して現地に溶け込むことを基本とすべきだろう。誠意があれば言葉が通じなくても分かりあえる、云々は確かに善意に満ちているように聞こえる。しかしである、独善的な落とし穴に落ちる危険が大きい。何故か？日本人は異民族に征服された歴史がない。征服されないから多民族の文化に命懸けで対応する必要がなかった。だから察しの美学とか、表現が曖昧でも分かりあう人間同士のコミュニケーションで十分に満足する。シンガポールの人々はその“命懸け”の必要を体験した。そして、英語を共通語として「言葉にできないものはない」と言う考えに根差す欧米人のコミュニケーションの基本を学んだ、と思う。発音は欧米人のようではなく、シングリッシュもあるが、対話を重んじる思想的伝統は受け継いでいる。重要なのは日本人の当り前は、誰にでも当り前ではないこと、を認識することだろう。ところで、言葉について触れたので、所謂シングリッシュの中でよく耳にする例を挙げておくので、ご参考に：

Can ah?	Can you? or Can't you?
Can bo?	Can or not? or Can or cannot?
Can, can.	Confirmed.
Can hah?	Are you sure?
Can hor.	You are sure, then...
Can lah?	Yes, I can. or Yes, you can.
Can leh.	Yes, I think so. or Yes, I think I can.
Can liao.	Already can. or Already done.

Can loh! Yes, of course.
Can meh? Are you certain?

正確な時期と相手は忘れたが、30数年前に故リー首相が「シンガポール国民が日本の文化と行動規範を知り、同様な意識を持つには三世代はかかる。しかし日本人が英語やその他の言葉を使えるようになるには30年で済む。すぐ現状を変えるべきだ。」とアドバイスした。予見した少子化による人口減と国力の衰退を慮って、外国人に開国して就労数を確保し、世代交代を促す意味もあった。確かに今の学生と駐在員の語学力は向上したように思う。日本の国内ではグローバル人材の育成を唱え続けているが、その反面、未だに話す能力を学習評価に新たに加える案など、語学教育の検討と見直しが延々と報道され続けている。英語に限らずに他のたくさんの国の言葉がカタカナで混然と使われ、駅名や道路標識もローマ字表記が増えたが、それらは日本語だ。教育方法の問題ばかりではなく、実践的に外国語を使う機会が極めて希少な日本では、逆に日本語を体得する外国人が沢山いる。好き嫌いを言っている余地が無いからだ。2009年には「日本を外国人が住みたいと思うような魅力的な国にしたい」との鳩山当時首相の発言に言及して、故リー顧問相は「言うは易し、行うは難し」と痛烈なコメントを発した。日本は先進的な技術力を利して国内環境や超高速鉄道網などの整備改良を進める反面、根本的に鳩山前首相が思ったことを実現するための考え方や具体策は採っていない現実を悲観してのことと理解できる。日本人は基本的に善人だからfairでありたいと思うのだろうが、実際には誰にでも、何にでも完全にfairである事はできない。むしろ文化の違いが独善的な結果に終わるか、自己満足に帰結して逆効果になってしまうことになりかねない。そこにpracticableな発想から始まり、試行錯誤を重ねてequitableな結果を目指すpracticalなシンガポール流との違いがあるようだ。

シンガポール人から見た日本人に関する特集記事

も月報に何本か掲載された。このポイントは来月号のSJ50特集号にJUGASを代表して陳永力氏が触れて下さるはずだ。乞うご期待。

「国土と日本企業」

東京の新宿に超高層ビルが目立ち始めた1970年代半ばのころ、こちらの街角の風景で記憶に残っているのは、シェントンウェイ辺りに高層ビルがすでにニョキニョキ建っていたこと、建築中の高～い建物の足場はツタでくくられた竹（の様なもの）で、壁はレンガ一皮のモルタル積みだったこと。そして通学する子供たちが分厚いレンズの黒縁眼鏡をかけていたことだ。本人か父兄かは分からないが、皆さんが勉強熱心であることと自宅の照明が暗いことが原因だと聞いた。それにしても当時のレンズはガラスだったのだから、あの厚さではさぞ重かっただろう。地震が無い、台風が来ない自然環境と好適では無い住環境でも教育熱心な国民性なのだろうと感心したものだ。

シンガポールを東京23区や山手線の内側、淡路島と同じ面積に準える事が多い。1965年当時は当りだった。今のシンガポールは、共に埋め立てで拡大した東京を追い抜き、奄美大島よりも少々大きく、このペースで行けば佐渡島の大きさに？この原動力は前述の二ケタの人口増加だった。

1972年10月のJCCI月例会公演でAlan Choe氏が都市開発計画に関する政府の考え方を説明した。同氏は現在のUrban Redevelopment Authority (URA)、Housing Development Board (HDB)とSentosa Development Corporationの会長も務められた都市計画の専門家だ。公演で官民の役割と方針が明らかにされ、全体のマスタープラン策定、商業ベースに乗らない公共施設やインフラストラクチャー整備、第二次世界大戦後の住宅不足の解消、ごちゃごちゃしたスラムの一掃とそれに伴う家族の移動と住宅の供与が、政府の第一義的な任務とした。その当時の

HDB住宅家賃と今を比べる訳ではないが、1部屋一ヶ月当り\$20で、3部屋が\$60(当時の円換算レートは\$1.00が120円位だったと思う)。市民生活と労働環境、雇用機会の向上を図り、経済発展に導く事が主目的であり優先課題だから、採算はほとんど無視したのだろう。インフラとは言えないかも知れないが、72年末に完成したセントサ・ゴルフ・クラブもその一部だった。日本からの投資と日本人が増えるに伴い、日本人が好むレクリエーション施設が必要だ、との先見的な発想から生まれた土地利用策の一つだった、とAlan Choe氏とクラブのLee Kim Yew理事長(故)から聞いた話し。尤も、クラブの運営についてはまだ経験不足だったようで、日本の商社から授かったために開業当時の経営形態は日本式に類似した会員権制度が導入された。

コマーシャルベースにのる開発は民間に託す。しかし、Mr. Choeは「賭博場の建設だけはだめ」と明言した。その他は国有地を99年間の期限付き所有権(leasehold)で民間企業に国際入札で売却する。所有権者が国だから安心、整地済みで、不法占拠も無いので購入すると直ぐに着工できる、が売りだった。私が当時勤務した会社も1974年のURA入札に応札した。現在の落札決定プロセスと比較すると単純だったと思うが、土地代に加えデザイン審査もあるので、気を利かせたつもりで入手できた範囲の地勢図を日本の本社に送って完成予想図と周辺の景色、眺望までをシミュレーションして可視化(印刷)してもらい提出した。落札はした、が直ぐには着工できなかった。当時はまだベトナム戦争が続いていて、アメリカ製の新型高性能ライフルの射程内に政府や外国の要人がゴルフを楽しむクラブがあり、リスク防止の必要が軍から指摘された。戦争を知らない若者には想像すらしなかったことだった。眺望図など提出しなければ、とも思ったが日本人の深謀遠慮とシンガポールの危機管理意識が効いて幸いに事故は起きていない。日本赤軍シンガポール事件が起きた直後でもあった。投資誘致と国防は次元の異なる問題なのだ。

国土開発に関連する建築、土木、エンジニアリング、不動産はすそ野が広いビジネスだから投資と雇用機会を増やす事が両立する。多くの日本企業が厳しい資格審査と競争入札を勝ち抜いて活躍し、シンガポール(経済)に貢献していることは周知の事実である。大規模な埋め立て、住宅開発、オフィス商業施設、MRT、ERP、立体交差、マレーシアとの第二リンク架橋等、建築設計、造園や照明コンサルタントなど、多岐に及ぶ。そして、シンガポールをショウケース化する効果が周辺地域のビジネス展開に大いに有効であることを、シンガポール政府も認識している筈だから、その実は政府が賢く二兎をとらえているのも事実だ。話しは少し横道に逸れるが、日系企業の貢献はコマーシャルベースの話だけではなく。1986年3月にキッチナーロードにあったHotel New Worldが入居していたビルが倒壊した。33人が犠牲になったシンガポール史上最大の人災だった。その救助活動を日本の建設会社が重機、人員を派遣して支援した。新聞などは日本企業のことを報道しなかったが、現場で実際に救助活動に当たった関係者、近隣の住民からは大変に感謝されたと聞いた。日本企業社会貢献の例である。

シンガポールは別の意味での“国防”もしっかりしている。一例が1976年に制定された住宅不動産法(Residential Property Act)である。同法は外国人と外国企業が住宅用地を所有する事を制限している。薄れつつある記憶を辿って骨格を概略すると、不動産開発会社が土地を購入して住宅を開発販売するに当たり、政府当局と“誓約”を交す。戸建て住宅は特別の許可が無い限りシンガポール国民に販売し、区分所有となるコンドミニアムのような集合住宅全戸を単一外国人・外資に売却してはならない。不動産会社が外資の場合は、自社と関連会社も含む。従って、土地を外国人に所有されることを防ぐことができる。この法律はある地場の大手不動産会社が1970年代に次々と住宅開発事業を展開して、それらの資金を外国銀行からの融資で賄ったこと、即ち抵当権者が外資であることに危機感を持った故

の立法だ。日本にはこの様な制限が無いようで、宅地に限らず国土の何割かが既に直接又は間接的に外国企業・外国人の所有になっていると聞く。しかもそれには山林や水源も含まれると言う。日本はシンガポールに比較すると“大国”かも知れないが、自己防衛をしっかりしないと国土が外国に渡っていた、という事態も想像できる。ご用心。

日本のオフィス街のビル群は軒を整然と並べ、気持ちが良い。それに比べてシンガポールの街は“おもちゃ箱”をひっくり返したようだ、と言われる。細い柱で凹凸が有り、頭でっかちのビルが多いのは、地震、台風がないから？この疑問には複数の特集記事が答えている。シンガポールはインドシナ・プレート上にあり、そのプレートとインド洋プレートとの接点がインドネシアのスマトラ島沖にあり、数百キロメートル離れている。この距離が地震振動を非常に微弱にしてくれるので安心、らしい。その他、企業経営に密接に関連するシンガポールと周辺 の自然災害とそれらに備える助言が2011年8月号(和田氏・中村氏の共著、中村綾子さんは広報委員を務められた)に載っている。ご参照されたい。

陸上だけではなく、長さが1,000キロメートルのマラッカ・シンガポール海峡でも、日本は活躍している。タンカーの大型化に伴い航行の危険度が増し、1975年には祥和丸が座礁して重油が流出した事故、土佐丸が衝突沈没する海難事故が続いた。日本は「マラッカ海峡協議会」を通じてインドネシア、マレーシア、シンガポールと海峡安全航行と海洋環境保護実現を目指して水深測量、海図作成、航路表示の整備、分離航路の設定など、資金、技術供与、人材育成など40年以上に亘り協力している。マラッカ・シンガポール海峡は日本にとっては勿論、アセアン諸国にも海上貿易の要である。これからも日本の貢献は継続するだろう。

さて、1972年には否定されていた「賭博場」は、2005年にIntegrated Resortに進化して、単なる賭

博場ではなく多様な付加価値を付けた形態で承認された。現在ではシンガポール観光促進の目玉になっている。観光収入だけではなく建築工事と雇用の創出に貢献していることは明らかだろう。時代の変化、必要に応じてpracticalに大きな方向転換をするシンガポールの姿勢を具体化した好例ではないか。

「日本文化の浸透」

独立後の初期にあたる1960年代、1970年代のシンガポールは文化の砂漠と呼ばれたそうだ。砂漠に日本の文化が流れ込んだ時期ははっきりしないが、70年代が砂漠だったなら、その後の直近は1983年に開設されたNeighborhood Police Post、日本の「交番」かも知れない。世界でも類を見ない地域住民と駐在警官の信頼関係を手本にした交番は、Toa Payoh警察官内に第一号が開設された。1981年から二年間ほど日本での実地調査、助言、指導を経て、シンガポールの環境と要請に適合するように調整を施し、日本で実績を上げた犯罪発生率上昇の抑制をToa Payoh団地の住民と警察が一体となって成し遂げる効果を期待した、シンガポール警察史上で重大且つ意義ある第一号だった。そしてその後、この日本式交番は増え続けて100か所近くに存在する。

1991年末に始まった在留邦人向け日本語テレビ放送番組「ジャパン・アワー」は、主に旅とその先々での日本固有の文化、生活スタイル、食を紹介し、回を重ねるごとに視聴者が増えて邦人のみならず、シンガポール国民と在住する外国人にも広がっている。1993年10月には日本の多様性をシンガポールに紹介する目的で、「日本月間」が二ヶ月間にわたり開催された。官民が一体となり組織され、48行事を通して日本文化を披露した一大行事だった。シンガポール・広島間の直行便もこの開催期間中に就航した。その後、2007年に開催されたシンガポール・日本首脳会談でリー・シェンロン首相が提唱した「ジャパン・クリエイティブ・センター」が

2009年11月に開所した。“革新と伝統”を二大テーマに据え、日本の伝統文化に加えてハイテク、デザイン、ファッション、食、音楽、映像、アニメ、マンガなどのポップ・カルチャーを通じ官民が協力して日本の魅力を能動的に体験できる空間として機能することを目標とした施設である。私もある催事に参加したが、来客は9.5対0.5位でシンガポール組に圧倒された。これらの活動が日本とその文化をシンガポール人に広めたことは間違いない。

より広く市民レベルで日本文化が広く受け入れられるようになった背景には、百貨店やスーパーマーケット、小売店が大きな役割を果たしたのではないだろうか。1972年に営業を開始した伊勢丹をはじめ、74年にヤオハン、83年：大丸、86年：そごう、87年：東急、93年：高島屋、95年：西友・パルコが開店した。午前中から夜遅くまで、旧正月位しか休みなく開店して、それまでの営業時間の常識を打ち壊した。だが、その中の多くは残念ながら撤退した。その理由は内外共々、厳しい商環境だったと想像する。内は社員、就中販売員、品揃えと価格、家賃。特に百貨店販売員の笑顔はシンガポールに“無い物ベスト3”に入った実績があるそうだ。外は四季の無いことと商品力、客らしい。例：私が赴任した当時はアポロホテル（現在のFurama Riverfront Singapore）に伊勢丹だけがあった。日本と同じ気分で洗濯石鹸を求めてうろつき、店員さんに washing soap と直訳して尋ねても分からない。見慣れた日本のパッケージは見当たらず、やっとオーストラリア製の洗剤を買うことができて初めて detergent という言葉を知った。ところが汚れがよく落ちない。日本の様に水ではなく、温水が必要なことを知らない。ことほど左様に生活様式が違うことを買い物から教えて貰った。日本人は日本の製品が身近で安心であり、オーストラリアの人も自国製品を好むだろう。大多数を占めるとされるシンガポール人は自国製品が無かったから選択肢は無限に広く、value for money を追及する。海外で学び消費文化を体験した現代のマジョリティーには、更に

難しい対応が要求されるのではないか。その様な環境の中で数々の日本の製品、食品や産品を紹介して販売を拡大する努力、商品企画、販売員教育の最新の実状をご披露いただければ、現在のシンガポール人と彼らの気質や文化の一面を知ることができるように思う。

“おもてなし”の語源は“もてなす”と“裏表なし”だそうだ。相手を尊重し合える信頼関係の積み重ねと思いやる優しい心は、日本に限らず世界の国々に生きている。日本人として文化の違いを乗り越えて裏表のない人間関係を築く為にも、意思の疎通を上手くしたいものだ。

「日系企業代表 JCCI」

商工会議所の概念は1599年にフランスで組織されたのが起源で、その後ヨーロッパ諸国にひろがった。個人企業が組織化して政府との調整、対話などに取り組む目的だった。日本では伊藤博文総理大臣が当時のイギリスとの不平等条約改正を申し入れたパークス公使に商工会議所の重要性を認識させられ、1878年（明治11年）に設立した、と東（前）JCCI事務局長が歴史を紐解いて下さった。それ程に会員企業の総意を代表する機関として重要且つ権威ある組織である。海外の日本商工会議所は、その所在する現地日系企業が自らの必要のためにつくる唯一の公的な経済団体であるから、機能は日本にある複数の経済団体を兼ねることになる。現地ビジネスと社会との融和を図る調整役でもある。これは会員企業が主体的に参加し、貢献して活性化すべき事を意味する。

シンガポール JCCI の活動の中で日系企業が当地との融和・貢献を現実として具現化したのは1978年から始まった「SSO(Singapore Symphony Orchestra)を育てる会」だと思う。89年までに日系企業が総額 S\$612,383 を寄付し、建国25周年の1990年には10か月間で金額は S\$1,576,002 に上った。日系企業の

プレゼンスが大きくなったことを反映して、同年5月には福祉、教育、スポーツ、文化、芸術、学術などに対象を拡大して「JCCI SINGAPORE FOUNDATION LTD」が慈善事業体（保証有限責任会社）として認可、設立された。JCCIは会社法に基づく営利団体であるために税務上の優遇措置を受けることを目的とした分離設立だった。そして具体的なプロジェクトを選定して寄付・表彰の拠出先を決定し、JCCI SINGAPORE FOUNDATION（基金）はスタートした。募金活動では支店からの寄付には日本での税務控除を受ける為の折衝と認可取得、結果的には認められていないがシンガポールでも企業に同様な税務面の優遇を求めるなど、担当された理事各位とJCCI事務局のご苦勞が多岐に渡った事を月報は記録に残している。シンガポール独立30周年と基金の創設5周年を迎え、1995年に海外日本商工会議として初めて全額支援の日本留学奨学金制度を導入した。目的は基金事業を補完して文化貢献を目指すこと、日本の理解を深めて貰いシンガポールと日本両国間の相互理解を増進し、シンガポールにおける文化・芸術の一層の振興とシンガポールの人創り政策に貢献すること。「月報創刊号」に示されたことの明快な具現化への進歩だ。活動内容は逐次月報に掲載されるが、昨年までに総額\$7,097,149をSSO、NUS、JUGAS、日本人学校など延べ215団体に寄付し、合計35人に武蔵野芸術大学、早稲田大学と立命館アジアバシフィック大学への留学を支援したことを総括しておく。

「進化、深化」

国交樹立50周年、今年4月26日に東京で開催された第11回Japan-Singapore Symposium（JSS）に於いてシンガポール Vivian Balakrishnan 外務大臣は二国間に共通する

- 高齢化社会
- 少子化

がもたらす課題を解決するために今まで以上に緊密な協力を呼び掛け、二年毎に開催されてきたJSSを

毎年開催とすることと、両国間のみならず地域の平和、安定、国際秩序の維持と繁栄の為に協力を更に強化することで一致した。共通する二点の解決策として、人工頭脳とロボットの開発で協力することも進展する模様である。異なる文化、習慣、常識を人工頭脳がどのように判断して最善の解決法を見つけるのか私には皆目見当が付かない。多民族・多言語文化と単一民族・単一言語文化が融合し具体化した姿を見たいと思う。そこに至る過程でアジアを知る為にもっとお互いを学び、グローバル化を進める為にもっとローカル化と地域化が進化して、シンガポールと日本両国の繁栄に寄与することを期待する。

以上は創刊号から現在までの「月報」から私の独断と独善で綴った随文である。実際にはほんのカジリ程度であり、たくさんの興味深いテーマを月報は伝えている。JCCI会員サロンをご存知だろうか？創刊号からの「月報」が閲覧できる。JCCI事務所のあるMASビルに入館するためには事務局に連絡して予め手続きが必要だが、興味がある会員は是非そちらで深読みしていただきたい。

さてJCCIは2019年に50周年を迎える。僭越ながら広報委員会になり代わり、その節にはJCCIの歩みを知る方（々）にご寄稿を前以てお願いする次第である。

執筆者氏名

門伝 好司（もんでん こうじ）

経歴

SBG Holdings Pte Ltd Director。主に不動産投資（シンガポールを起点にどこでも担当）、若手教育を担当。プライベートでは、ゴルフ日本ツアー、OneAsiaツアーのレフリーも務める。（2015年6月にはSEAゲームも担当）。広報委員会に25年在籍、現在は広報委員会の顧問を務める。

包括的成長に向けて課題となる アジア域内の所得格差の是正

THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD
Economic Research Office(Singapore), Senior Economist
中村 逸人



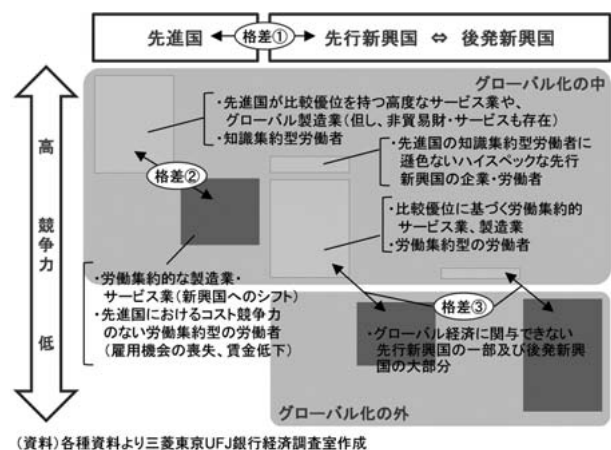
2016年も年の瀬が近づきつつあるが、先々本年を振り返ってみた場合、世界で象徴的な政治イベントが起こった一年として思い返されるのではないだろうか。とりわけ、グローバルに与えるインパクトの大きさから見て、6月23日の英国民投票におけるEU離脱の選択、いわゆるBREXITと、本稿執筆時点で佳境を迎えつつある米国での大統領選挙はその結果如何では特筆すべきイベントとなるかも知れない。

この2つの政治イベントにおいて、共通して大きな争点となったのは、「格差」の問題だ。1990年代以降進展した経済のグローバル化と絡めて、経済成長の果実が一部の社会階層に偏在し、その他大多数の人々との間でかつてない程格差が拡大しているという主張である。とりわけ、欧州や米国では人のボーダレス化の進展によって流入する移民と大多数の国内労働者が過度な競争にさらされ、むしろ不利益すら被っている＝したがって格差の主因であるグローバル化や人の移動のボーダレス化を見直すべきだ、との声が世界各地で顕著になっている。仏経済学者のトマス・ピケティが2013年に発表した『21世紀の資本論』が大ベストセラーになったことも、格差問題に対する関心の高さを窺わせる一例であろう。本稿は、こうした足元の状況を踏まえて、グローバルな経済格差について幾つかの事実を整理したうえで、さらにアジアにおける経済格差の状況や今後の経済発展へのインプリケーションも含めて、簡単にまとめたものである。

格差に対する考え方の整理

まず、所得格差拡大の背景としてしばしば指摘される、グローバル化との関係について、下図を用いて、筆者なりに今一度、整理を試みた（第1図）。

第1図：グローバル化と格差の関係図



グローバル化と先進国・新興国別、及び国内の経済主体別に生じる格差を整理してみると、『①国家間の格差』と、『国内の格差』、それも②先進国内及び③新興国内の格差、の3つに区分することができる。国家間格差については、度々指摘される一部の先進国と新興国の国家間格差（いわゆる南北問題）やグローバル企業による富の独占、等の事例に代表される。一方、先進国内での格差については、冒頭で振れたBREXITや米国の大統領選で大きな争点となったテーマであり、代替困難な財・サービスを提供し、グローバル化の恩恵を享受する産業・企業や知識集約型業務に従事する労働者と、新興国との

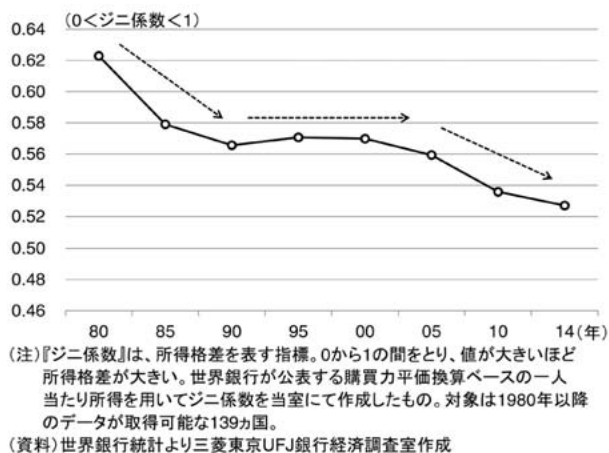
激しいコスト競争にさらされる先進国内の産業・企業や労働集約的な労働者との間での格差である。

本稿のテーマであるアジア各国における所得格差は、新興国内の所得格差に該当するが、これはコスト競争力を背景にグローバル市場へのアクセスを獲得し、そのメリットを享受している産業・企業や労働者と、グローバル化に関与できない国内の産業・企業や労働者との格差の問題として位置づけられる。

縮小する国家間格差と拡大する国内格差

こうした其々のレベルでの格差に関して、以下で実際のデータを基にその状況に触れてみたい。まず、『国家間の格差』についてだが、ここでは国を一人当たりGDPと同等の所得を持つ一自然人と見做し、格差の指標としてしばしば用いられる所得のジニ係数を国家間で計測してみた。1980年代以降の結果を見ると、1980年代にはジニ係数¹⁾は低下傾向を辿ったものの、急速なグローバル化が進展し始めた1990年代²⁾に入ると、むしろジニ係数の低下は一服し、横這いで推移した(第2図)。他方、その後2000年代に入ると、ジニ係数は再び低下に転じ、直近2014年にかけても縮小傾向を保っている。

第2図：国家間の所得のジニ係数



こうした動きの背景だが、まず1990年代の格差縮小の停滞は、グローバル化による所得拡大のメ

リットを、先んじて先進国の多国籍企業が財・サービスの輸出という形で享受したこと、次いで2000年代の格差縮小は先進国から幅広い新興国への生産拠点シフト等によって多くの新興国で生産・輸出・所得の拡大が可能になったこと、等が影響していると推察される。実際に、1990年以降でデータ取得可能な139カ国のうち、上位先進国、具体的には所得水準の上位20%のグループの所得の伸び(年平均)は1990年代の+4.4%から2000年代には+3.4%に鈍化した。これとは対照的に、最貧国、すなわち下位20%のグループでは同時期に所得の伸びが+2.2%から+4.2%に加速している。

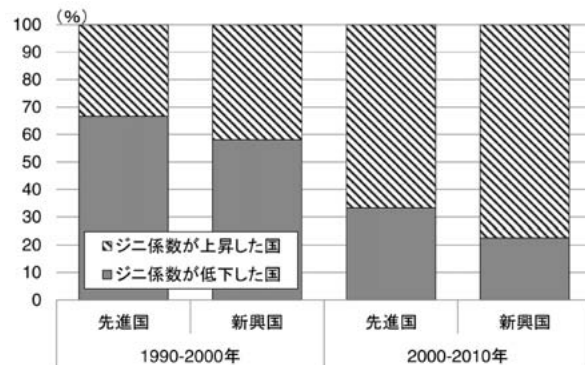
こうしたデータが裏付けるのは、一国の平均的所得をベースに見た国家間の格差は必ずしもグローバル化によって拡大したとは言えず、むしろ2000年代に入って国家間格差は縮小に向かっている可能性が高い、という点だ³⁾。

問題はこうした国家間での格差縮小が、国内に遍く波及し、国内での所得格差の縮小に繋がっていない、という点である。事実、先進国・新興国別に国内格差の状況を見ると、1990年代は先進国、新興国のいずれにおいても国内で格差が縮小した国が拡大した国を上回っている点が見て取れる(第3図)。

その一方、2000年代に入ってから先進国、新興国共に格差が拡大した国が多く、とりわけ新興国においては集計可能な国の約8割で国内での所得格差が拡大したという結果が得られた。

前述の通り、2000年代は国家間の所得格差は縮

第3図：先進国・新興国内の所得のジニ係数変化

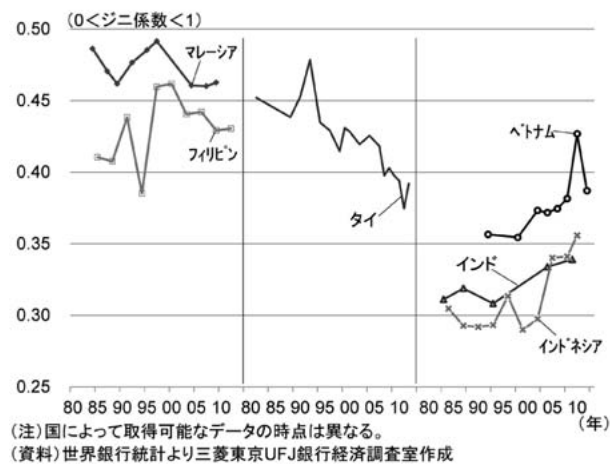


小傾向を辿ったとされるが、これらが新興国を始めとして大半の国の中での格差縮小に繋がらなかった、すなわち国全体の所得拡大が国内では偏って配分された可能性が示唆される訳だ。

アジアにおける所得格差の実情

それではアジア、中でもASEAN主要国とインドにおける国内格差は、どういった傾向にあるのだろうか。これらの国々におけるジニ係数を見てみると、国毎にいくつか明確に異なる傾向が確認される(第4図)。具体的には、マレーシア、フィリピンに代表される『格差が若干の改善を見せつつも依然として大きな格差が残る国』⁴⁾と、タイのみが該当する『格差が縮小している国』、インドネシアやベトナム、インドを含む『かつては格差が小さかったが、足元にかけて拡大傾向にある国』という異なる動きだ。

第4図：ASEAN主要国とインドの所得のジニ係数



こうした動きの背景を探るべく、各国の家計を所得階層別に分け、其々の階層の所得が家計の所得全体に占めるシェアの変化を確認すると、ここにも明確に異なる傾向が見て取れる(第5図)。

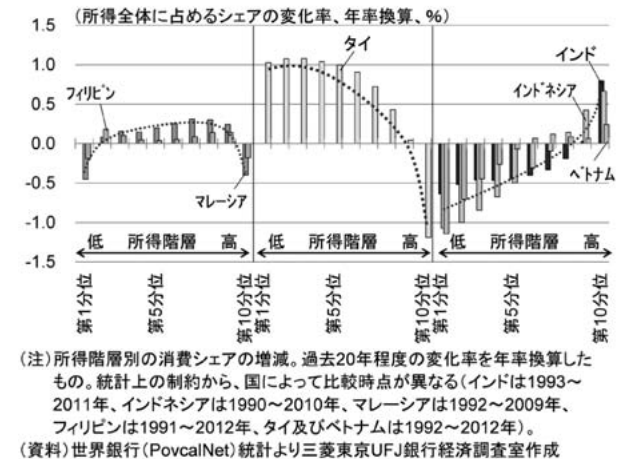
まず、第4図で所得格差が拡大傾向を示していたベトナムやインド、インドネシアでは、上位階層の所得シェアが上昇する一方で、第5分位以下(所得水準が低い50%)の層は全てシェアを低下させており、高所得者層への所得の集中が進みつつある典

型的な国、と解釈できる。

一方、1990年代以降に若干の改善を示しながらも、依然として大きな所得格差が残るフィリピンやマレーシアにおいては、最上位の20%の所得シェアは低下しつつ、その他幅広い階層のシェアが拡大する一方、最も所得の低い第1分位もシェアを低下させている様子が窺える。部分的には高所得者から中間層への所得の移転が進んでいると言える一方、最下層の所得階層はこうした好ましい変化に取り残されている状況だ。

他方、ジニ係数が低下傾向を辿ってきたタイだが、所得階層別のデータからは、所得の低い層ほどシェアの上昇ピッチが速く、他方最上位20%の所得シェアが大きく低下している。この結果、上位20%が所得全体に占める割合は1992年の38.7%から、2012年には30.4%まで縮小した。

第5図：所得階層別の所得シェアの変化



所得格差の拡大・縮小の方向性や程度の違いに関しては「発展の初期段階には経済格差は拡大し、以降は経済成長に伴い不平等度は次第に縮小に向かう」という見方(クズネツの逆U字型仮説)⁵⁾がある。さらに、この見方をベースに、経済発展に伴い低所得者層にその恩恵が自動的に波及し、結果的に成長が所得格差を覆い隠すため、成長のダイナミズムを阻害しないためにも格差是正策は最小限に止めるべき、という考え方(トリクルダウン理論)が発展した。

アジア内で相対的に発展段階の初期に位置するイ

ンドやベトナム、インドネシアのデータからも確認できる通り、発展初期段階の格差拡大は感覚的にも理解しやすい。一方、とりわけ以降の発展に伴って自ずと格差が縮小するという見方については、研究者の間でもその妥当性に関して以前から見解の相違がみられた。

加えて、むしろ近年は、IMFやOECD等の国際機関からも、持続的な経済成長には格差の是正が必要であり、政府による適正な制度設計の下での格差縮小策の必要性を指摘する報告が多数見られるようになってきている（第6図）。たとえば、OECDは2014年に公表した報告書の中で、OECD諸国のジニ係数が過去20年間の平均的な上昇幅（3%ポイント）程度のペースで上昇した場合、経済成長率は格差が変化していなかった場合と比較して、毎年0.35%ポイントずつ押し下げられる、との試算を示している。

第6図：所得格差と経済成長に関する議論

格差と経済成長にマイナス (格差と成長はトレードオフではない)	格差が経済成長にプラス/影響小 (格差と成長はトレードオフである)
低所得層は教育に対する十分な投資が出来ず、経済成長の源泉である人的資本の蓄積が阻害される	格差縮小のための再分配政策が高所得者・低所得者(フリーライダー問題)の勤労意欲を阻害
借入制約等を背景に低所得者層が起業家になれず経済全体で見たイノベーションの機会が阻害される	格差縮小のための再分配政策を実施する政府は民間よりも効率的ではないため、資源配分が非効率となり、経済全体の効率性が低下する
貧困等によって生じる犯罪などの反社会的行動阻止のために多大な社会的コストが発生、知的財産権を含めた資産所有権の確保にコスト発生	貯蓄率が相対的に高い高所得者への富の蓄積はマクロの貯蓄増と投資増を通じて成長性を高める
格差は正阻止のための高所得者・既得権益者のロビー活動に付随して多大なコストが発生、資源配分の歪みも	投資が費用過減・收穫過増の場合、所得や資産集中が投資効率の改善をもたらす
⇒ 格差の是正に賛成	⇒ 格差の是正に慎重

こういった観点から改めて近年の格差のデータを確認すると、たとえば特徴的な動きを示したタイでは過去20年の実績を見る限り、格差縮小ペースが加速したのは2000年代終盤にかけてのことである。2001年に総選挙で圧勝したタクシン政権下で農村開発や貧困層救済を通じた所得格差是正策が打ち出されたものの、実際には反タクシン派も含めた以降の政権の下で格差縮小が進んだことになる。

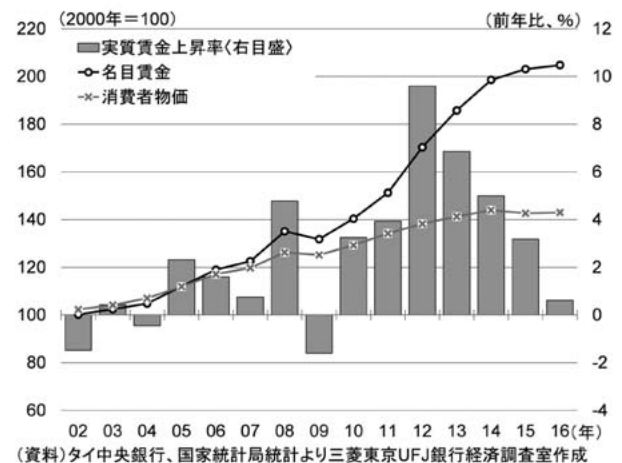
一連の政権において、格差縮小に大きな影響を与えた政策として挙げられるのが、最低賃金の引き上げ・全国一律化と、粳米担保制度を含めた農民の所

得対策だ。

前者に関しては、構造的に生産年齢人口の伸びが鈍化する中で、グローバル金融危機後の景気持ち直しもあり、労働需給の逼迫が賃金上昇に結び付きやすくなっていったところ、インラック政権下で選挙公約通りに2012年と2013年に立て続けに最低賃金が大幅に引き上げられたことが、賃金上昇に拍車をかけた。実際に、名目賃金上昇率からインフレ率を差し引いた実質賃金上昇率は、2001～2008年平均の前年比+1.1%に対して、2012年は同+9.6%、2013年は同+6.9%まで急加速している（第7図）。

また、粳米担保制度に関しても、農村部の所得補償手段として大幅に担保価格が引き上げられたことで一時は総生産量を上回るまで利用が拡大、結果として米の輸出減少や巨額の財政負担といった大きな副作用をもたらした。

第7図：タイの賃金と消費者物価の上昇率



包括的且つ持続可能な経済成長に向けて

前章で見たようにASEAN主要国やインドにおける国内の所得格差の状況は一様ではないが、仮に格差が顕著な縮小傾向を辿っているタイを見ても、その縮小の方法は、前述の通り、大幅な財政負担や商品市況のゆがみ、企業の急速な人件費負担の高まりをもたらす等、必ずしも持続的且つ合理的な手段によるものではなかった。

この点、求められるのは、所得税の累進課税や相続税、固定資産税の導入・徴税強化による再分配制

度の整備であろう。たとえば、マレーシアやインドネシアでは現時点で相続税制度が存在しないほか、そもそも個人所得税も累進課税制度が導入されているものの、所得捕捉率の低さから大半の国で国民の納税率は極めて低水準に止まるとされる。加えて、教育、医療、年金といった社会保障に対する支出も他の新興国・地域と比較しても著しく低い状態にある。タイでは現政権下、2016年には既に相続税が導入され、2017年には固定資産税が導入される運びとなっている。課税対象の小ささや実務的な徴税能力の面等、依然として多くの課題が残っているものの、格差縮小に向けて前向きな動きと捉えたい。こうした動きが量的にも質的にも拡がりを示し、時間がかかるとはいえ、着実な所得格差の縮小の縮小を通じて、ASEANやインド経済が持つ高い潜在力の発揮に繋がるかどうか、今後注目していきたいところだ。

日系企業の視点から

最後に、日系企業としての視点で本稿を締め括りたい。日系企業は、人件費を中心とした国内の事業コストの高まり等を背景に、古くからこの地域に対して積極的な投資を行ってきた。その際、大きなインセンティブになったのは、言うまでもなく、日本との発展段階の違いに起因した安価な労働力であり、そこからくるコスト競争力を活用し、大きなメリットを得てきたことは紛れもない事実だ。

他方、徐々に経済発展が進むにつれて、安価な製造コストを有する製造拠点としてだけではなく、有望な販売マーケットとしての見方が年々強まっている。今や日系企業のASEAN主要国及びインドにおける投資収益は2.1兆円、海外収益全体の19%に及ぶ規模に成長した（いずれも2015年時点）。

事業拡大を通じた雇用・所得機会の提供だけではなく、例えば現地スタッフの人的資本蓄積に資する教育投資の拡充やインフラ整備等を通じた幅広い格差是正への取り組みの強化が、結果として長い目で見た当地域の高い成長ポテンシャルの発揮に繋がり、最終的には日系企業にとっての事業機会の拡大への好循環をもたらすとも考えられる。近年は幾分

変化しつつあるとはいえ、歴史的に分厚い中間層が経済発展と社会安定の礎である点を十分に認識している我々日系企業にこそ、そうした経験をもってASEANやインドの中長期的な経済発展に貢献していく使命がある、というのは言い過ぎだろうか。

*本稿の内容は、全て2016年10月10日の執筆時点までに得られる情報に基づいております。

参考文献

- OECD (2014), "Focus on Inequality and Growth - December 2014"
- IMF (2014), "Redistribution, Inequality, and Growth"
- IMF (2015), "Causes and Consequences of Income Inequality: A Global Perspective"
- IMF (2016), "Regional Economic Outlook: Asia and Pacific, April 2016"
- 内閣府 (2007), "平成19年度 年次経済財政報告 (経済財政政策担当大臣報告)"

- 1) 「ジニ係数」は所得等の分布の均等度を示す指標の一つ。0から1までの値を取り、0に近いほど分布が均等、1に近いほど不均等であることを示す（0は完全な所得平等を示し、1は1人が集団内の全所得を独占している状態）。
- 2) たとえば、グローバル貿易（輸出）が世界全体のGDPに占める割合は、1970～1980年代は年平均+0.2%ポイントの上昇に止まっていたが、1990年代以降は+0.6%ポイントに急加速。また、直接投資フローのGDP比も同様の傾向を示している（+0.02%ポイント→+0.09%ポイント）。
- 3) 最貧国に位置付けられるような国では、統計上の制約等を背景に、そもそも所得格差を判断するジニ係数等の指標が算出できない傾向がある点には留意されたい。
- 4) 一般的に、ジニ係数が0.4を超えると、厳しい経済格差があり、社会的な不安定性が増すとされる。
- 5) 内閣府によると、「クズネッツU字型仮説」は、「経済発展の過程で、主要産業が農業から工業へと進むにつれて、所得の不平等度が相対的に高い工業部門のウエイトが高まることによって、国内の所得格差は広がるが、その後、そうした工業化の進んだ都市に住む人々の工業都市への適応が進んでいき、また、民主化社会における低所得者層の政治的力の増大を通じた法律や制度の整備が進むことなどにより、所得の不平等度が低下する傾向がみられることが指摘されている」と説明されている。

執筆者氏名

中村 逸人 (なかむら はやと)

経歴

三菱東京UFJ銀行 企画部 経済調査室 (シンガポール駐在) シニアエコノミスト

1982年 鹿児島県生れ

2005年 九州大学経済学部卒業

同年 UFJ銀行入行 (現、三菱東京UFJ銀行)

2007年より企画部経済調査室に配属。以降、ユーロ圏経済、日本経済、ASEAN・インドのマクロ経済・金融分析を担当。2013年7月より企画部経済調査室シンガポール駐在、マクロ経済調査ヘッドとして主にASEAN・インドの経済・金融分析に従事。

過渡期にある東南・南アジアの プライベート・エクイティー投資

SBI Ven Capital Pte. Ltd.
Managing Director and CEO
林 良輔



1. 東南・南アジアにおけるPE投資の現状

SBI Ven Capital Pte. Ltd. (「弊社」) は、SBIホールディングス株式会社のシンガポール子会社として、東南・南アジア (「当地域」) におけるプライベート・エクイティー (「PE」) 投資を行うファンドを運用している。PE投資はローカルビジネスの側面が強く、現地の理解に長けていることに加えて、投資先企業への企業価値向上に貢献出来ることが重要となる。多数かつ多様な国家が集まる当地域のPE業界を一概に語ることは難しいが、弊社が経験した事例などを元に、当地域のPE業界の特徴と展望についての見解を記述する。

弊社では現在、金融セクターファンドを通じて、新興アジア諸国の有望な金融機関向けに、資本金という形で成長資金を提供する投資事業に注力している。過去には、SBIグループのベンチャー投資ノウハウを活用して、IT企業を対象としたベンチャーファンドを運用し、また今後は、1999年のSBIグループ設立以降、FinTech1.0とも呼ばれるオンライン証券、オンライン決済、ネット銀行などを日本やアジアにて展開しながら拡大してきたグループの経験を活かして、当地域にてFinTech企業へ投資するファンドの運営も検討している。

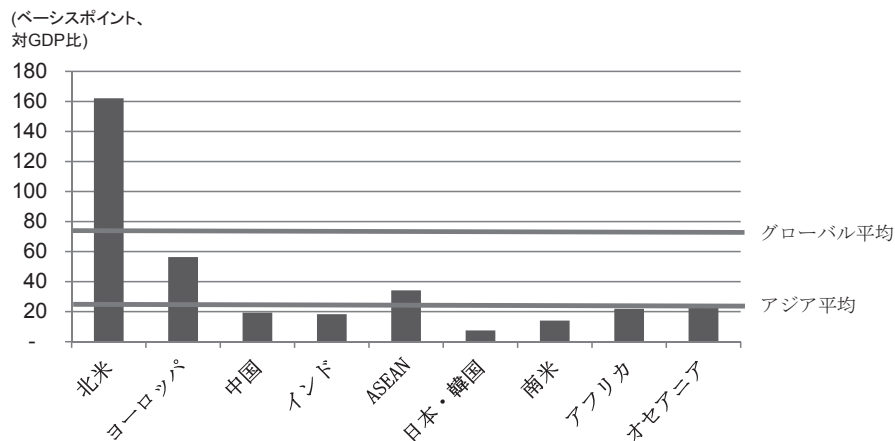
PEファンドは、機関投資家など第三者から資金の運用委託を受け、非上場企業に対して投資を行う。弊社の場合、新興アジア諸国にて投資対象となる企業を発掘・検討し、投資を実行し、株主や社外役員の立場から投資先企業の企業価値向上を補助し、最終的には上場後の市場売却や金融・戦略投資

家への持分売却を通して投資資金を回収するのが、一連の業務となる。弊社の金融セクターファンドを例に取ると、年間を通じて約100件の案件に触れ、約20件を深く投資検討し、約1-4件に実際に投資を行っている。一件あたりの投資額はUSD5M-10M程度であることが多く、一件の投資を決定するまでに平均して約3-6ヶ月間、綿密な調査・分析を行う。出資先企業株式の平均的な保有期間は約5年と長いいため、中長期的な企業価値の向上が実現可能であることが、投資決定における重要な検討事項となる。

そもそもPEとは、非上場 (プライベート) の会社に対する株式 (エクイティー) などを通じた投資を指し、PE投資を行うPEファンドが1960年代の米国において業務を拡大して以来、PE投資は非伝統的 (オルタナティブ) な資産クラスの一つとして、欧米地域を中心に確立されている。

一方、当地域におけるPE投資は、PE発祥の地である米国と比べると歴史が浅く、当地域に欧米のPEファンドが本格的に進出したのは1999年から2000年にかけてのドットコムバブルの時であるとされる。バブル自体は短期間で弾けてしまったものの、欧米のPEファンドの当地域への進出は、成長企業に出資するグロース戦略のPE投資が当地域に根付くきっかけとなった。その後も当地域におけるPE投資は急速に拡大しているものの、PE発祥の地である米国と比べると、PE投資資金は依然として少ないのが現状である。近年のPEファンドの資金調達額を比べると、東南アジアにおけるPEファンドの資金調達額は対GDP比で年間34ベースポイント (bps)、インドでは同18bpsと、北米 (同162bps) を大きく下回る水準となっている。

地域別PEファンド資金調達額（年間、対GDP比）



注：2015年のPEファンド資金調達額。ASEANと日本・韓国については、2014年のPEファンド資金調達額。

出所：Preqin、世界銀行、SBI Ven Capital

絶対額で見ると依然として欧米と比べて小さいものの、当地域が持つ経済・企業の潜在的成長性に注目した投資資金の近年の流入があり、当地域のPE投資は成熟が進みつつある。KKRやカーライル・グループといった世界的に著名なファンドも、当地域でグロース戦略投資も行うPEファンドを立ち上げている。KKRが2013年に立ち上げたアジア太平洋地域向けPEファンドのアジア2号ファンドは、運用資産残高が60億ドルと地域最大規模を誇るが、そのうち約12億ドルを当地域にて投資する方針だと言われている。

当地域のPE投資の特徴として、成長段階にある企業へ少数株主として資本を提供するグロース戦略投資が比較的人気を博していることが挙げられる。2010年に約10億ドルであった東南アジアにおけるグロース戦略のPE投資案件総額は、2015年に約14億ドルと、拡大している。また、上記KKRのアジア2号ファンドでも、当地域ではグロース戦略に充てる比率が大きいとのことである。株式の過半数を取得して会社の経営権を取得する伝統的なバイアウト戦略と比較して、少数株主の立場から会社の成長を支援するグロース戦略はベンチャー投資に似た側面を持つと言えるが、このように企業の成長資金の提供をPEという非伝統的な直接金融手法が積極的

に担っていることが、高い経済成長力を誇る当地域でのPE投資の一つの特徴と言える。

2. 当地域におけるPE投資の特徴と醍醐味

比較的小さな地域に多数かつ多様な国家が集まる当地域におけるPE投資には、独特の難しさがある。以下、当地域におけるPE投資の特徴と醍醐味について、弊社が経験した具体的な例を交えながら、列記したい。

a. ディールソーシング（案件発掘）

現地の非上場企業の経営陣と強いネットワークを築くことや、ローカルマーケットの状況を深く理解していることが不可欠であることから、PE投資は所謂ローカルビジネスの側面が非常に強い。PEファンドのファンドマネジャーには、良い投資案件を探し出すディールソーシングの力が必要とされる。ディールソーシングには、各国のビジネス界、現地ブローカーなどとの幅広いネットワークが必要であり、そのためには、当地域における金融や投資の経験を通して、ネットワークを構築出来ていることが重要となる。

一方で、当地域は多数の独自文化圏の集合体であ

るため、シンガポールから地域全域を十分にカバーすることは容易ではない。弊社では、9名の投資チームメンバーを6カ国から集めているが、チーム全員がアジアでの金融・投資関連業務経験を有している。また、SBIグループが各国に展開している現地の活動拠点と連携を取りながら、各国の理解を深め、ネットワークの構築に注力している。これら個人・組織のネットワークを活かして良好な投資案件にアクセスできることが、良いPE投資を行うことの第一歩となる。

また、外国籍ファンドが少数株主として金融セクターのような規制産業に投資する場合、投資時や投資後に不利な扱いを受けないためにも、投資先企業のオーナーや経営陣などとの対話を通じた信頼醸成が必須となる。適正なパートナーとなれる投資先企業を選定するためには、その国の文化を理解するだけでなく、相手の素性確認やファクトチェックが出来る業界ネットワークが必要となる。また、万が一投資先企業との関係性が崩れかけた時に支援してもらえる有力者や専門家などの味方を持つことも重要となる。

b. 各国の市場環境の理解

各国の市場規模と、産業の発展段階を知ることには、大変重要である。当地域における新興企業を見ると、過去に他の地域で成功したビジネスモデルを、自国式に焼きなおして展開しようとするものも多い。こうしたいわゆるタイムマシンビジネスがうまくいくかどうかを検討する際には、単純に各国の経済発展段階を比較するのみではならず、当該ビジネスモデルが各国の文化になじむか、大衆に受容される関連インフラが整備されているか、現地に類似のビジネスを展開している企業がないか、競業他社が育ちやすい環境でないか、といった複合的な視点で分析することが必要となる。

また、各国の規制環境の理解も、大変重要である。欧米の先進国や日本で一般的に見られる出資規制や証券取引所規制に加えて、当地域では、各国特有の問題に直面することも少なくない。特に、新興アジア諸国では、外国人投資家の出資規制が必ずと言っていいほど存在する。とりわけ、弊社が注力し

ている金融サービスセクターにおける出資規制は、自国の産業保護のため、その他のセクターの規制と比べて厳格であることが多い。例えば、インドのマイクロファイナンス事業会社に弊社のファンドから出資した際には、投資先企業が取得を検討していた小規模銀行ライセンスにかかるインド中央銀行規制（外国人投資家による一定比率以上の株式取得を禁止する規制）を遵守するため、出資比率の調整を最終段階で行うこととなった。また、外国人投資家による国内銀行の普通株式取得が禁止されているミャンマーの銀行に対する出資を検討した際には、同業他社との意見交換の上で転換社債による出資を検討することとした。こうした規制は複雑である上に年々変化していくため、現地法を専門とする弁護士事務所や同種の投資を行う他社などと協力してディールを進めていくことが必要となる。

c. 投資先企業のバリューアップ

一般的にPE業界では、如何に投資先企業の企業価値向上に寄与できるかが重要とされるが、成熟途上にある当地域においては、未だ如何に安値で買い高値で売却するかという、謂わば市場の需給がファンドの成績に及ぼす影響が大きかった。しかし近年の世界的な金余りの余波で、潜在成長力がある当地域へのPE資金の流入が増え、PEファンド間の競争が激化した結果、有望な現地企業が成長資金を調達することが比較的容易になってきた。このような環境下、当地域でPEファンドが生き残っていくためには、他のファンドとの関係で比較優位を持つことが、一段と重要になりつつある。

PEファンドのあるべき姿に回帰し、今後は投資先企業に対して、資本金以外でもしっかりと企業価値の向上に寄与できることが、ファンド間の競争を勝ち抜くために求められている。例えば、業務にかかる助言や、顧客・投資家ネットワークの紹介といった貢献が重要となる。より具体的には、営業戦略の変更はどのKPIを達成した段階で行うべきかといった詳細な助言や、他国で同業を展開している経営陣の紹介など、専門的なバリューアップ支援能力が求められている。

弊社の場合では、例えば投資先企業のインドネシ

アの銀行がオンラインバンキング業務本格展開を計画した際に、SBIグループの同分野における知見と経験を活かした助言が活かしたという例がある。

d. 長期のコミット及び信頼関係の醸成

PEファンドは、通常7年から12年程度のファンド期間が設定され、新規投資ははじめの3年から5年程度の投資期間中に実行される。投資期間終了後は、既存投資先企業の企業価値向上に注力し、ファンド期間内に全ての投資資金を回収することとなる。また、投資期間が終了したPEファンドは、その投資実績を活用して新規ファンドの立ち上げを目指す場合が多い。

PE投資においては、長期に渡り株式を保有し、株主としての企業価値を向上した上で保有株式を現金化した段階で初めて利益が実現する。多くの場合、投資先企業の経営陣や他の株主との信頼関係の醸成が重要となり、非常に地道な長期間のコミットが必要となる。例えば弊社の事例でも、出資先金融機関の創業者一族や他の株主と協議の上で、投資先企業の社長を、更なる事業拡大に向けた成長戦略が実行できる人物へと変更することを決定するなど、経営の核心にまで踏み込んだ戦略的な協議を行っている。このような協議は、投資先企業や創業者一族などとの信頼関係の上に成り立つため、投資先企業やその株主から、長期的視点を持った粘り強いパートナーとして見て貰うことが重要になる。

これらの観点から、PE投資は、資金や社員といったリソースの長期的なコミットが必要となり、資金や社員の途中離脱は当然望ましくない。資金は契約で保証されているが、社員はその限りではない。PE投資は、関係先との信頼醸成が重要となるからこそ、如何にファンド期間中に案件を担当している有望な社員が離脱しないかを担保することは、出資家からファンドへの出資を受けるためにも重要な要素となっている。私見で恐縮であるが、日系企業としての人事や意思決定体系の中に位置しながら、外資金融出身者からなる多国籍チームを率いてのファンド運用を行うことは、やりがいがあると同時に、難しさを感じることも多い。

2000年以降、当地域でもPE投資が注目を浴びる

に連れて、投資銀行などからPEファンドに転職した後、独立して自分のファンドを持つということが一つの花形キャリアのように見られていた。また当地域では、PEファンドの歴史が比較的浅いためか、経験豊かなファンドマネージャーの数自体が不足していた。そのため、90年代以前に活躍したファンドマネージャーがパートナーとして会社に残り若手が出世できないというような、所謂「上に蓋がされる」現象は他地域と比較して少なかったようだ。こうした要因が相まって、人材の流動性が高まり、業界の平均給与が増加する中で、如何に良い社員に会社に残って貰えるかは、弊社にとっても大きな課題であった。解決の方策は未だ模索中であるが、成功報酬制度を通してファンドの収益と社員個人の収入を連動させることなどに加えて、結局「性根の良いメンバーを集める」ことが解決の一つの糸口なのではないかと考えている。尚、一般的なPEファンドの収入は、ファンド期間中に投資家から得る管理報酬および、実現した利益の一部を受け取る成功報酬の2本立てからなる。社員のファンドへの長期コミットを促す意味も込めて、弊社でもファンドの社員に対して成功報酬の一部が還元される仕組みを導入したことで、社員の定着率も上昇した。

また、やや脱線するが、PEファンドで活躍できる人材を集めるという点に関連して、PE業界へは、投資銀行から転職するというパターンが一つの定番である。PE投資の際に必要なとされる出資検討の際の綿密な財務調査・分析や、企業や既存株主との交渉力が、投資銀行にて身に付くスキルと一部重なるためである。しかし、案件実行によるフィー収入が発生する投資銀行業務と、投資先企業の企業価値向上を通じた投資収益の実現を目指すPE業務は、案件に関わる期間や案件に関連する人間関係に対する考え方が大きく異なる。そのため、優秀な投資銀行家が必ずしも優秀なPE投資家になれるわけではないというのも、PEファンドチームを作り上げる際の難しさの一つである。

e. EXIT

PE投資は、流動性の低い未上場株式を長期に渡って保有し、その間企業価値の向上などの理由に

より未実現益が発生することはあるが、最終的には株式を現金化し、投資資金を回収する（EXIT）することで初めてこれらの利益が確定する。ファンドにとっては、如何にこのEXITを実現するかが腕の見せ所と言える。

EXITの方式として、一部の成功事例では、IPO（新規株式公開）を通じて投資先企業を上場させる形でのEXITも見受けられるが、他の投資家に対して売却するトレードセールが多いことが、当地域におけるPE投資案件の特徴として言える。欧米、日本、中国などと比較して、上場株式市場が比較的未成熟かつ小規模であることが一つの原因と考えられるほか、当地域における未上場企業では、経営権を保持し続けることを望む創業者一族が多いという現実も関係すると思われる。

3. 当地域のPEファンド業界の今後の展望

当地域におけるインド・インドネシアといった主要投資対象国の経済発展段階を鑑みると、成長資金の拠出者として、PEファンドの重要性は、今後も継続すると考えられる。しかし、市場が徐々に成熟していくに伴い、投資家へのリターン期待値は低下する可能性がある。

当地域におけるPEファンドの数は増加傾向にある。2011年から2015年の5年間で、のべ1,183のア

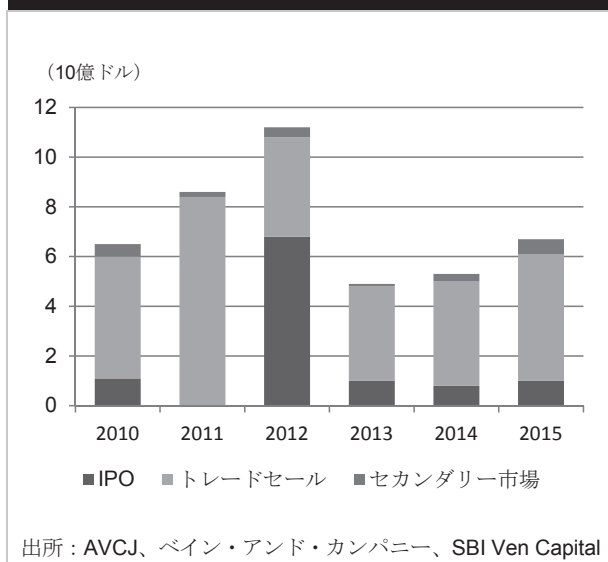
ジアフォーカスのPEファンドが新規設立されており、同地域のPEファンド立ち上げが活発に行われていることが見てとれる。また、ペイン・アンド・カンパニーの調査によると、2011年にアジア太平洋地域で立ち上げられたPEファンドの平均リターンは年率8.5%であった一方で、2015年前半に立ち上げられたPEファンドの平均リターンは同12.0%と、金融危機からの回復を経て、PEファンドの平均リターンは足元上昇している。

このようなトレンドは、上述したようなPE業界への人材の流入や、数年間のPEファンドでの投資経験を経て独立するファンドマネージャーの増加とも関連しているが、PEファンドが供給過剰になると、ファンド間での自然淘汰も進み始める。PE投資は当然経済の長期的サイクルの影響を受けるため、長年の経験を通してそのサイクルを知ること、良い運用成績を保つ上で重要である。

アジア経済の成熟が進み、またPEファンドが増加しファンド間の競争が激化すると、前述のような高いリターンが永続するとは限らない。高いリターンを出すことが難しくなると、今後はPEファンド間の勝ち負けがより明確となることが予測される。一般的に、パフォーマンスの良かったPEファンドは、当該ファンドの投資期間終了後に、後続ファンドを設立できることが多い。一方で、パフォーマンスの良くなかったPEファンドは、後続ファンドの資金調達ができずに終わることが多い。近年では、PEファンドはリスク対比で十分なリターンを出せていないと見る投資家も少なくなく、パフォーマンスが振るわないPEファンドに対する評価は厳しくなりつつある。2015年以降の投資家の出資傾向を見ると、投資実績がある組織の後続ファンドへの出資額は増えている一方で、完全な新設ファンドは資金調達に苦勞している例が散見される。

このような傾向に鑑みると、今後、具体的な特長や専門性を持たないPEファンドは、超過リターンの源泉の確保に苦勞する可能性が高い。地域特化、戦略特化、資産規模、グローバルなネットワークといった特長を活かして、株主として具体的な企業価値向上支援が出来るファンドが、長期的に勝ち残っていけるのではないかと考える。

東南アジアにおけるPE投資案件のEXIT額の推移



弊社では、各個人やSBIグループの持つ事業ノウハウや地域ネットワークを活用して、投資先選定や投資先企業の価値向上を行うなど、当地域出身の投資経験者を中心した多国籍チームで運営する日系のPEファンドだからこそ創出出来る価値を模索している。競争が激化する環境下でも長期的に勝ち残っていけるPEファンドの運用を行うべく、多国籍チームが一丸となって日々切磋琢磨できる環境を作りながら、このチャレンジを楽しみたいと考えている。

執筆者氏名

林 良輔（はやし りょうすけ）

経歴

1977年東京都生まれ、東京大学法学部卒、INSEAD修了（MBA）。日米両国で幼少期を過ごし、東京大学在学中に米国Williams Collegeに留学（経済学専攻）。大学卒業後、株式会社電通にてマーケティングに従事し、その後株式会社M&Aコンサルティングにて上場企業に対して企業価値向上施策の提案などを実施。フランスINSEADにてMBA取得後、ウォール・ストリート・ジャーナル・ジャパンのマネージング・ディレクターとして、ウォール・ストリート・ジャーナル日本版の立ち上げと経営に従事。2012年10月より、SBIホールディングス株式会社の海外事業部にて、海外での事業展開や投資活動に従事。2015年4月より現職。

変革期にある日本の株式市場とASEANからの 日本株市場への投資拡大期待について

Tokyo Stock Exchange Inc. Singapore Branch
General Manager & Chief Representative
杉山 順之



1. はじめに

20世紀末の日本におけるいわゆるバブル経済崩壊の後、デフレによる景気停滞が常態化し、日本の株式市場は株価及び流動性の両面で低迷を余儀なくされてきた。筆者は、シンガポール着任から約二年、ASEAN諸国・豪州・インドを担当エリアとし、当該地域の投資家から東京市場への証券投資フローの拡大に向けて、日々投資家達と接してきたが、残念ながら、域内投資家の間には、日本経済の「失われた20年」の印象が想像以上に定着・蔓延していた。

しかしながら、近時の日本政府及び当社の資本市場改革に向けた取組みが進められる中で、ASEAN投資家の動向には徐々に変化が現れ、特に中進国から先進国入りを目指しつつあるタイ・マレーシアでは、日本株投資拡大の具体的な流れも出てきている。本稿では、こうした取組みと域内の「明るい兆し」を御紹介したい。

(以下、記載内容や意見は執筆者個人に属し、株式会社日本取引所グループ及びその子会社・関連会社の公式見解を示すものではありません。)

2. 世界的な市場間競争について

具体的な市場改革・投資家動向等の説明に入る前に、当社の様な金融商品取引所の機能について簡単に触れたい。読者の皆様には、「報道等で取引所の映像や株価等はよく目にするが、取引所がどのような業務を行っているのかよく知らない」という方が多

いものと推察する。取引所は、株式などの金融商品等を上場し、投資家に当該金融商品を売買・決済していただく市場機能を提供し、株価等の情報を広く利用者に伝達している。世界中の広範な市場利用者にこうしたサービスを安心して使っていただけるよう、市場ルールやシステム等インフラを整備している。

株式会社の資金調達を支える証券取引所は、世界各国が自国に資本を蓄積するために欠くことのできないインフラであるが、現代資本主義経済の下では、各国が、取引所というインフラを通じ、株式市場の魅力を高める取組みにより資本を呼び込もうとする競争が起こっている。具体的には、(i) 安定的で使い勝手の良い、売買・決済・情報配信等のシステムの構築、(ii) 安心して投資を行うための、公正・透明な市場運営のための制度・ルール整備、(iii) 投資魅力の高い金融商品の提供等の取組みが挙げられる。

バブル崩壊以降の日本の株式市場では、東証一部市場の売買代金の約5～6割を占めてきた外国人投資家から、欧米諸国株式との比較において、特に(iii) 投資魅力の面での厳しい指摘を受けることが少なくなかった。ROE (Return on Equity、自己資本利益率) と呼ばれる、投下資本に対して株主が得られるリターンをみると、残念ながら日本株の平均値は欧米に比べて著しく低く、企業の株主への利益還元についての意識を高めてほしい、との指摘である。

3. 日本政府・当社の取組みについて

(1) コーポレートガバナンス・コードの導入について

前項の気運の中で、安倍首相が推進するアベノミクスと呼ばれる経済政策の中心となったのが「コーポレートガバナンス（企業統治）改革」である。「日本再興戦略 改訂2014」において、「日本企業の中長期的な成長性・生産性を高めるためにコーポレートガバナンスを強化し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要（抜粋）」とされたこと等を踏まえ、金融庁及び当社は、2015年6月1日、上場会社に適用する「コーポレートガバナンス・コード」を導入した。趣旨及び基本原則は以下のとおり。

【コーポレートガバナンス・コードの趣旨・5つの基本原則】

○趣旨（抜粋）：本コードは、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与する。

○5つの基本原則

- ・株主の権利・平等性の確保
- ・株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- ・適切な情報開示と透明性の確保
- ・取締役会等の責務
- ・株主との対話

報道等では「独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべき」等々具体的な遵守事項が注目されており、そうした各項目の遵守も重要であるが、本コードは、上述の趣旨に鑑みて、会社としてどのように組織を整え、どのように企業統治を行っていくのかを自ら考え、その考え方を「コーポレートガバナンス報告書」において説明することが重要となってくる。

(2) JPX日経インデックス400指数の導入

(株)日本取引所グループ、(株)東京証券取引所及び(株)日本経済新聞社は、2014年1月から、ROE（前出）を重視して銘柄を選別し、投資魅力の高い会社を構成銘柄とする「JPX日経インデックス400」指数の算出を開始した。長年にわたり日本株の指標として幅広く利用されている、TOPIX（東証株価指数）や日経平均株価（日経225）については、読者の皆様もよく目にされていると推察するが、これらとは別に新たな日本株についての株価指標を作る試みである。趣旨及び銘柄選定基準は以下のとおり。

【JPX日経インデックス400の趣旨・銘柄選定基準】

○趣旨：資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される新しい株価指数を創出し、これにより、日本企業の魅力を内外にアピールするとともに、その持続的な企業価値向上を促し、株式市場の活性化を図る。

○銘柄選定基準

①スクリーニング

適格基準（債務超過、営業赤字等）及び市場流動性（売買代金・時価総額）により、選定対象を1000社に絞る。

②スコアリング

3年平均ROE、3年累積営業利益、時価総額によりスコア付けする。

③定性的な要素による加点

(a) 独立した社外取締役の選任（2人以上）、(b) IFRS（国際財務報告基準）採用、(c) 決算情報英文資料のTDnet（英文資料配信サービス）を通じた開示、を補完的な加点項目とする。

⇒①～③の選定作業の結果、スコアの上位400を採用。年1回（8月最終営業日）、銘柄入替えを行う。

この指数は、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）をはじめ、主要な年金や機関投資家の日本株運用における指標として採用された他、投資信託等の商品も多く開発され、上場投資信託も含めると

国内外で商品数は70本を超えるなど、短期間のうちに、新たな株式指標としてのプレゼンスを高めてきた。その結果、上場企業の間には、同指数に選ばれるための競争意識が生じつつある。

これら上記の取り組みが後押しする形で、近年、ROE等の資本と利益とのバランスを意識した指標を経営数値目標として掲げる上場企業が急増しており、こうした目標設定について、特に外国人投資家から、日本企業における株主への利益還元を意識した動きの高まりを示すもの、との評価を受けている。

4. タイ・マレーシアにおける日本株投資拡大の促進

当社では、ASEAN内の資産運用会社や年金等機関投資家による日本株投資拡大に向けて、彼らとの対話を行ってきた。筆者がシンガポールに着任した2015年1月時点において、既に前述のようなアベノミクスや当社の取組みが行われていたが、当初、域内関係者の日本に対する見方は思いの外冷めており、「高齢化、人口減で先行きは厳しい」「日本企業の成長はあまり見込めず、中国やASEAN域内企業の方が面白い」等々の反応が多かった。

域内メディアの報道等による日本に対するこうしたステレオタイプ的な見方が依然として蔓延しており、当社では、日系の金融機関や資産運用会社と連携しながら、前述の日本政府・当社の取組みを域内関係者に説明し、理解を求める活動に注力した。

各国の状況をつぶさに見ていくと、シンガポールは既に金融分野の成熟国であり、主要な機関投資家には日本についての情報がある程度行きわたり、他方、インドネシア・フィリピン・ベトナムでは、まだ機関投資家が積極的に外国株への投資を行う状況に至っていない状況であった。そうした中で、当社は、特にタイ・マレーシアに焦点を当てて活動を展開した。以下、タイ・マレーシアの状況について御説明したい。

(1) タイ

年金の蓄積額が少ない中で、高齢化が進みつつあ

る同国では、退職後の生活を支えるための個人の資産運用に資するため、投資信託の残高が拡大している。大手銀行を中心とした金融システムが整備され、投資信託も大半が銀行の窓口を通じて販売される。特にバンコクでは1人当たりGDPが10,000米ドルを越えるとの統計データもあり、自営業者等中間層～富裕層も都市部を中心に増えつつあり、預金金利もさほど高くなく、投資信託に人気が集まる構図となっている。加えて、タイ政府は、機関投資家・個人投資家による海外資産への投資についての規制や制約を段階的に緩和しており、その受け皿となる外国金融商品を組入れた投資信託の組成が期待されている。

こうした点を背景に、当社では、現地の資産運用会社各社に日本株ファンドの新規組成・残高拡大に向け、上記の活動を行い、その結果、数年前には現地にはほとんどなかった日本株投資信託の残高は、現在、手元の集計で1,000億円を上回る残高となった。

当社では、まだまだ残高の拡大の余地があるものと考えており、同国の資産運用会社が日本株ファンドを組成する際の種となるファンド(Feeder fund)を提供する日系資産運用会社と連携しながら、こうした活動を展開して参りたい。

(2) マレーシア

同国では、タイとは異なり、EPF(従業員年金基金)、KWAP(公務員年金基金)等の年金が一定程度の規模を有しており、特に資産運用額が巨額であるEPFでは既に日本株も含めて外国金融商品への運用も行ってきたが、彼らを含め同国機関投資家における資産運用はまだ国内株・債券の割合が極めて高い。一方で、同国機関投資家達は、一様に外国金融商品での運用拡大を検討しており、当社も対話を継続してきたところである。

具体的な組織名は明かせないが、ある年金が今年に入り日本株への投資を新たに開始したほか、タイ同様に日本株投信の組成を新たに決定した資産運用会社も出てきている。

マレーシアについても、年金等機関投資家による日本株投資拡大及び資産運用会社による日本株投資

信託の組成・残高拡大の両面で成長余地があるものと考えている。

5. おわりに (今後の課題等)

昨年12月にAEC（ASEAN経済共同体）が発足し、ASEAN及び域内各国の更なる成長が期待されている。日本取引所グループもその成長を大いに期待する一員であり、また、昨年業務を開始したヤング証券取引所への支援など、その成長を後押しする取組みを推進している。昨年5月には、グループ傘下の2取引所（東京証券取引所及び大阪取引所）のシンガポール駐在員事務所を支店に格上げし、こうした域内各国への支援に加え、域内の中間層拡大と金融資産の蓄積の進展、これに伴う、国内市場だけでは賅いきれない資産運用の受け皿として東京市場を利用していただくことを念頭に、域内機関投資家へのコンタクトを拡大してきた。前述のとおり、タイ・マレーシアでは一定の成果も出てきている。

他方で、域内からの対外証券投資フローの拡大については、当然ながら米欧中がそのライバルとなる。特に域内資産運用会社の投資信託の品揃えをみると、中国株商品の充実・台頭には危機感を覚える。ASEAN域内における中国との政治バランス・貿易関係等を含めた地政学的な面や、域内の華僑系の人口の多さ等の理由が挙げられるが、当該資産運用会社との対話の中でしばしば指摘を受けるのが「日本に関する金融情報の少なさ」である。逆に、アジア金融市場オープン前の時間帯のBloombergはアジア情報を主体としたニュース番組を放送しているが、中国・香港に関する内容が相当程度を占めている。

業務を離れ、食事の席などで域内の方々と話をしていると、日本のことを良く知っている方が多く、旅行や和食からゲーム・アニメに至るまで話題が尽きず、日本のことが好きだと言ってくださる方も多いが、そうした日本への関心を証券投資の拡大に繋がられておらず、投資拡大余地は十分にあると考えている。

項番3. の日本の資本市場改革については、制度を導入しただけではなく、市場関係者の御意見を踏

まえながらPDCAを回し、不断の見直しを行っているところである。また、日本の上場企業における、株主への対話姿勢やROE等資本効率への意識が変わってきており、こうした状況について、徐々にASEAN域内を含めた海外投資家にも理解されつつある。

経済界・金融界の読者の皆様にもこうした状況を御理解いただき、是非皆様とともに、日本に関する情報発信や日本市場への投資フローの拡大に向けた取組みについて協働させていただきたい。

執筆者氏名

杉山 順之 (すぎやま よりゆき)

経歴

1974年 静岡県生まれ。

1997年 立教大学経済学部卒業。

同年東京証券取引所入社。

現在はシンガポール支店長として、ASEAN・豪州・インドを担当。

アジア人材の転職リスクをどうマネージするか？

Iwaki Singapore Pte. Ltd.
 Managing Director
 宮内 博章



私たちが、海外事業を営む上で直面するリスクの50%以上は、人事管理上の問題と言えましょう。その中でも、キーパーソンの「転職」は必ず発生するリスクです。頼りにしていた現地従業員が、ある日突然、神妙な顔で退職届を出してくる瞬間を筆者は、北米や、日本ですらも数多く経験させられましたが、中国・インドを含むアジアでの転職率は、特に顕著と言えましょう。

従業員の退職時、雇用側で困ることをリストアップしてみると、全ては、次の4つの事項のどれかに当てはまることが見えてきました。

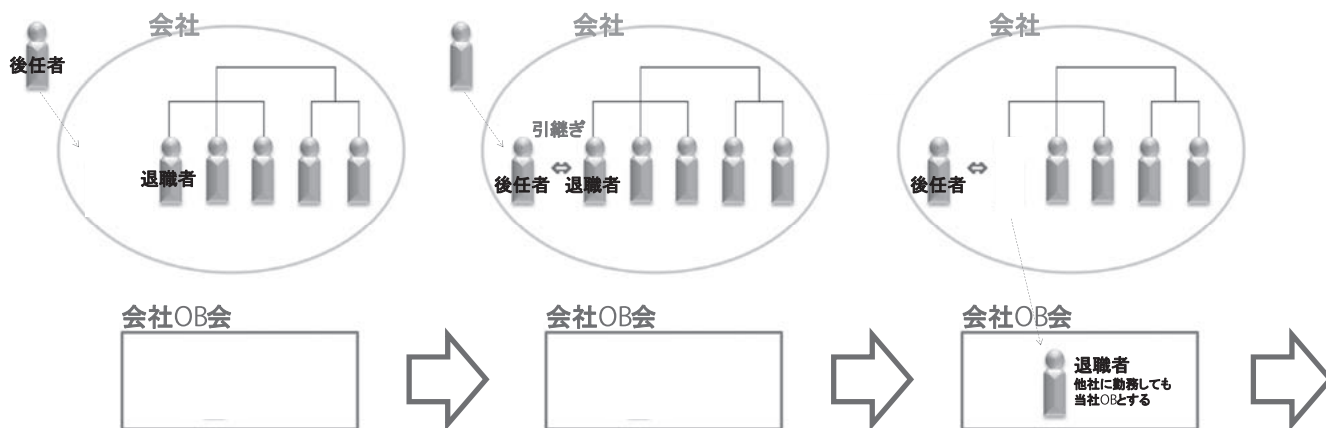
- ① 引継ぎが悪い。業務運営に支障が生じる。
- ② 競合他社へ転職する。企業秘密や業務ノウハウが流出する。
- ③ ネガティブな風評をばらまく。
- ④ 転職の後になって、不正や大きなエラーが発見される。

転職で懸念される、これら全ての問題を一網打尽にする特効薬は無いものであろうか、長年のトライ＆エラーを経て昨年8月、「Alumni Engagement Model (AEM)」と称する包括的なソリューションを、ビジネス・モデル特許として申請し、従業員に対する運用を開始しました。

1.はじめに

弊社Iwaki Singaporeは、株式会社イワキ（東証二部、本社東京都千代田区神田須田町）の連結子会社として、ケミカル・ポンプ（水以外を主とするポンプ：半導体・医療・化学・新エネルギー等に用いられる）の販売と技術サービスを経営範囲とする会社です。

人事管理に関する知財を用いて収益を上げる目的の企業ではありませんので、ここにご説明するビジネス特許の使用権は無料です。むしろ多くの企業にAEMモデルを利用いただき、オープン・ソース方



式によって、もっと有意義で使い勝手の良いモデルへと継続的に革新させ続け、各社で活用し合い続けたいとの主旨から、ソース・コードに相当する要点を公開しております。

この度、シンガポールMOM（労働省）、SNEF（経営者連合）、NTUC（労働組合）の3団体からなる組織「TAFEP（Tripartite Alliance for Fear and Progressive Employment Practices）」の要請で、本AEMモデルをシンガポールSME企業へ紹介する機会を得ました。先日はChannel News Asiaからも取材を受けております。

今年に入ってシンガポールの大手法律事務所の主催で、日系企業十数社に対してもAEMモデルの紹介をさせていただきましたが、JCCI会員企業の皆様にも広くAEMモデルを知っていただきたいと思い、本稿をまとめました。

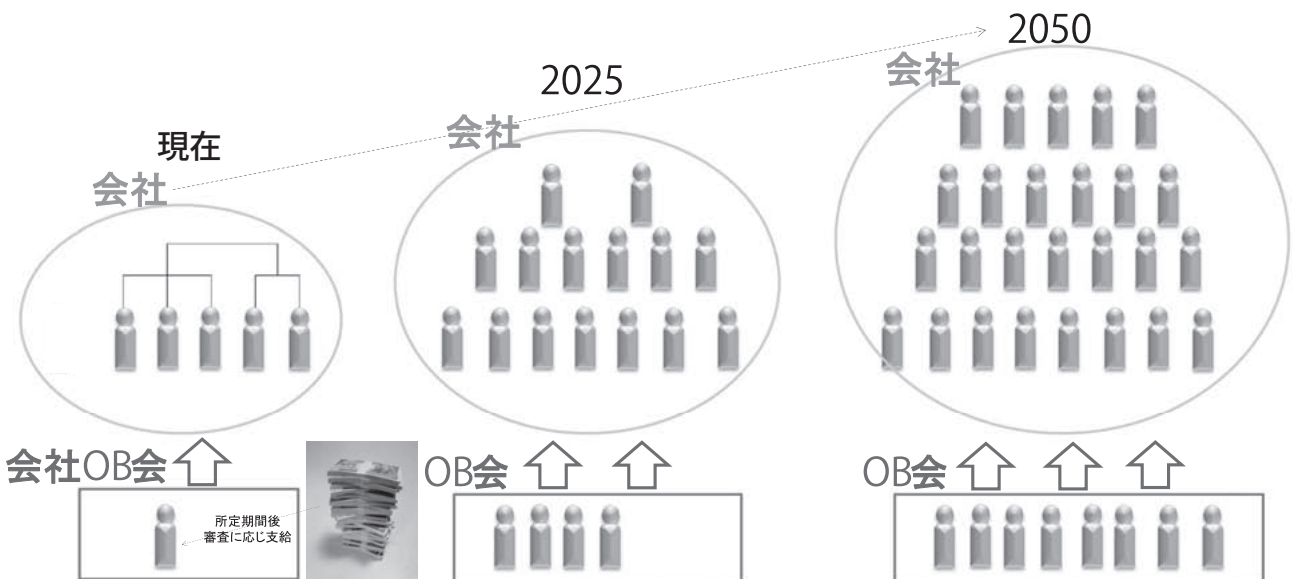
2. AEMモデルとは何か？

弊社では、従業員、執行役員並びに取締役を採用した時点（エントリー時点）で、将来の退社や解雇時（エグジット時点）のリスクアセスメントを行います。他社への転職その他、理由の如何を問わず、辞任が生じたとしたら発生し得そうなリスクを、予め想定して全て書面化し、当該従業員、執行役員、取締役と共有することにしました。その上で、いざ実際の退職・辞任となった際に、予め書面にリストアップされていた懸念を、何ひとつ顕在化させるこ

となく、グッド・タームで退職したならば、退職して1年後（または所定の期間経過後）に、まとまった金額のインセンティブを会社から退職者に支給する、と言うシンプルな人事管理モデルが、Alumni Engagement Model（AEMモデル）と言われるものです。

アジアに於いてはシンガポールのように、退職金制度が義務付けられていない国もあります。退職の経緯に拘わらず、もらって当然な退職金とは異なり、退職時の態度や転職先のコンフリクトがないと判定された場合にのみ支給することができるインセンティブを、上手に活用することが有効と考えた次第です。

AEMモデルの最大の特徴は、リテンション・プランではない点です。各社各様にリテンションのベストプラクティスがありますが、何れも「より長く勤めてもらう」ことを主眼に置いています。弊社が考案したAEMモデルは、リテンションはリテンションとしてしっかりプランニングするが、それにも拘わらずジョブホッピングは起きる時には起きるものである、との前提から成り立っており、モデルの狙いは、起きた際の業務の滞りや企業秘密の漏洩など、現実が発生し得る、次章3に列記のような具体的なリスクをミニマイズすることが主眼となっています。



3. 退職時に想定し得るリスクを列記してみる

退職にまつわる懸念を弊社なりにリストアップしてみると、大きく分けて4要素に集約できることが分かりました。

① 引継ぎが悪い。業務運営に支障が生じる。

AEM特許を考案するに至った直接のきっかけは、より良い待遇の転職先が見つかる、それまで活躍してくれていたキープレイヤーが突然、心ここにあらず、となってしまう、後任者にしっかり引継ぎをしてくれない、或は後任者が見つかる前に辞めてしまい、全く引継ぎができないで終わってしまう経験を多くさせられたことにありました。同じ会社内の転勤であれば「引継書」も書かせられますが、退職者にも同じように引継の要諦を書面化してもらい、後任者に所定期間オーバーラップさせて引継ぎを経る期間を確保したい、という動機から、本アイデアの構想を始めました。

AEMモデルでは、退職後に支給されるインセンティブを「Alumni Engagement Incentive」（卒業生OB会インセンティブ一時金）と呼んでいます。退職者がインセンティブを取得する為には、概ね2つの条件を満たさなければなりません。1つは、後任者への業務引継の質が高くなくてはなりません。所定の「引継要旨」を書面化することも義務付けられています。もう1つは、引継ぎ期間の定めです。階層によって、幹部は長め（例えば3ヶ月以上）、一般層は短め（例えば1ヶ月以内）の「オーバーラップ引継ぎ期間」を、会社が後任者を確保できた日から数えるとしました。本人の退職願提出日からの算出ではない点がポイントです。

本オーバーラップ引継ぎ期間の定義づけは、シンガポール等で特有の慣行である、会社都合で解雇の際に支払うSeverance Payの義務期間とは別に扱う契約上の工夫が必要です。また、満足できる引継であったか否かの判定権限は、退職後一年程度経過の後に、会社側が判定権限を留保しています。判定期間や基準は、各企業の事情、業界の事情に応じて定めることが可能です。

② 競合他社へ転職する。企業秘密や業務ノウハウが流出する。

退職後の競合禁止等に関する縛りとして、予め誓約書にサインさせる等々、各社いろいろな措置が取られていますが、筆者の経験では、ルールや契約で縛ることには限界があることに加え、職業の自由と言う原則から見ても、なかなか縛りきれないものだと考えています。AEMモデルの根幹は、ムチで統制する代わりに、アメ（インセンティブ）でポジティブな解決を醸成してみようとの試みにあります。

企業秘密や業務ノウハウの問題も、本来的には企業として文書管理、情報システム統制ルール等をしっかり行うことが重要であり、それを抜きにして本AEMモデルで解決しようとするのは間違いです。違法な漏洩には、断固たる「ムチ」の対応が必要です。しかし、AEMモデルによって、本来の統制努力に加えて、ポジティブな志を醸成するインセンティブとしての補完効果があるものと考えています。何をもって競合と見做すか、情報・ノウハウ漏洩と見做すかの判定権限は、会社側が留保します。

③ ネガティブな風評をばらまく。

企業情報を悪用する、とまで行かないまでも、退職する前後に会社の悪口をツイッターでばらまく、或は、残る従業員や取引先に対し、会社の信用に傷を付けるような言動をとる、といった風評被害が散見されます。

退職後に「OB会インセンティブ」を取得するには、その様なネガティブ言動が無かった、と会社側が判定する必要がある、判定は退職後の一定期間の後（例えば一年後）なので、AEMインセンティブには、その間の牽制効果が期待されます。

風評被害に対する「断固たる法的措置」を構築することは、現実的な困難が多く、ここも「ムチ」での統制が難しい領域の一つです。これに対しても、アメ（インセンティブ）でポジティブに醸成してみようと考えた訳です。

この問題も本来的には、企業理念の浸透、組織文化の醸成、部下を思うリーダーシップ等々、が有って初めて耐性が生まれるものでありますが、派遣された全てのリーダーが、常にこれを上手に行う能力を兼ね備え、いつでもどこの国にも配置できるとは限りません。AEMモデルはこの点、リーダー個人の属性に依存するのみならず、仕組みとしての補完を図るモデルとして考案されました。

④ 転職の後になって、不正や大きなエラーが発覚する。

先の大手電機メーカーの不適切経理問題では、過去歴代3人の社長に対し損害賠償を請求する事態となりました。円満退社であっても、良い引継ぎをしてくれても、後になって不正が発見されたり、過失ながら重大なミスが発見されることで、当事者が去った後の組織の事業に、大きな影響を及ぼす恐れがあります。

事象に応じ、適切な追及が必要ではありますが、支払い済みの報酬の返還請求は、実現できるとは限りません。未だ払われていないインセンティブに関しては、事象が発見された時点で直ぐに止めることができます。

①から④のリストアップは、各企業が、自社の業態に応じてそれぞれ文書化してみると良いと思われます。弊社の様なB2Bの場合と、B2Cとでは異なりましょうし、製造業、販売業、会計士・医師の様なプロフェッショナル業、研究開発、クリエイティブ業務、等々それぞれ違うリスクがあるでしょう。また、トップ経営者と中間管理職とでも、一般スタッフ・レベルとの間でも、リスクの質が異なるものと思います。

4.AEMモデルを効果的に運用するための構成要素

効果的な運用の構成要素として、ここでは6点をご紹介します。

1. 対象社員を定める

先ず、本OB会インセンティブは、全社員一律に

付与するものとするか、キーマンに限定したリテンション・プランと組み合わせるものとするかを定めなければなりません。突然の退職願いが痛手となるのは、どの様な層の従業員であるかは、各企業の事情によって異なるものと思います。

加盟のタイミングの定め方には、次の様な例が代表的です。

- * 入社後、直ちに加盟させる。
- * 入社〇年目と年数で定める。
- * マネージャーに昇格した時と言った職級で定める。
- * 会社が必要を感じた時に加盟させるものとし、誰を、いつ加盟させるかは会社の一存とする。

弊社のケースでは、入社5年目を迎える社員全員に、迎える年の1月1日にOB会基金積立への招待状を発行し、加入を希望した社員だけを対象社員とすることにしました。

また、通知によって加入させるか、招待という形式を経てオプションとし、招待に応じた者を加入させるかも、各社の判断となるでしょう。弊社が招待形式のオプションとした理由は、実際の退職後、OB会インセンティブ金を支給されないと判定される可能性が充分あることを認識し、引継ぎの良し悪し判断や、何を以って競合とするかの判断を、本人の認識の如何に拘わらず会社側が一方的に判定することを、充分認識してもらう為です。それにも拘わらず加入に合意する者に限り、加入を認め、将来のトラブルを少しでも回避したいと考えた次第です。これまで弊社では、招待した社員・役員は全員、加盟に合意しています。

2. インセンティブ金額の大きさと種類を定める

しっかりとした引継ぎをしてもらうに値するインセンティブ金額、競合他社には就職しなくて良いと思うに値するインセンティブ金額は、一体いくらくらいが妥当かを、業種の性質、業界の状況に照らして判断しなくてはなりません。社員の役職レベルによる金額の妥当性も判断しなくてはなりません。また、現金とするか、ストックオプションとするか、

或は保険の様な金融商品とすることも可能ですし、会員制クラブのメンバーシップ、その他の物品・サービスの形態で享受することも可能です。加えて、会社の立場としては、いくら程度のインセンティブであれば損益へのインパクトを許容できるかも測定しなくてはなりません。

弊社のケースでは、昨年、本制度を導入するに際し、インセンティブは現金とし、最大金額は当該対象者の月収の〇カ月分と定め、月数は当該社員の職責の内容に応じて定めるものとし、それを毎年、定額で引当てを積み立てて行く制度としました。

3. 支給のタイミングを退職してから一定期間の後と定める

AEMモデルに於けるOB会インセンティブは、退職時に直ぐ支給するのではなく、退職後、会社との雇用契約が無くなってから一定期間の後に支払うこととします。弊社の場合は、1年後に支払うものとしています。

一方、一括で支払うことのデメリットとして、受給を受けた翌年、2年目に競合他社へ行ってしまうといった弊害が考えられるため、AEMモデルの導入を検討している他の企業では、1年後に何割、2年後に何割といった数年分割による支給を考えている企業や、一定期間の年金の様な支給を考えている企業もあります。

4. インセンティブ支払の条件を定める

対象となる従業員、或は役員が、いざ退職願の提出に至った場合、その時点から、AEMインセンティブ支給の可否を判定する審査が開始されるのですが、AEM運用ポイントの4点目として、誰が、何を、どのように評価するのかの判定手続きを、会社側として予め定めておく必要があります。

評価の要諦は、大まかに以下の4点と考えています。

- ① 良い引継ぎであったか？ 以降の業務運営に支障が出ていないか？
- ② 退職後の転職先が競合他社と認められる企業ではないか？ 或は独立して営んでいる事業が競

合していないか？ 企業秘密や業務ノウハウが悪用されていないか？

- ③ ネガティブな風評をばらまかなかったか？ 取引先や残った従業員に対し、会社の信用を傷つけるような言動がなかったか？
- ④ 転職の後になって、不正や大きなエラーが見つかっていないか？

弊社の場合、目下のところ、これらの評価は全て、弊社Managing Directorが一年間をかけて判定するということになっています。また、判定の根拠は「会社側の裁量による in the sole discretion of the Company」と約定に明記されています。一案として、引継ぎを受ける後任者に、引継ぎの内容は充分であったかどうか、彼（彼女）が去った後、うまくやっていただけの情報を引き継ぐことができたと思うかどうか、を尋ねるのも一つと考えています。

企業秘密や業務ノウハウが流出していないかの判定は、当社の場合、飽く迄も通常業務を遂行している中で流出が感じられるか否か、を基準に置く予定ですが、幸い本スキームを制定後は未だ退職者が発生していませんので、今後PDCAを回して構築していくつもりです。各企業でのご経験を相互にベンチマーキングさせていただければ、より効果的なブラッシュアップが可能になると思います。

5. 会計上の引当て方針を定める

毎年の引当てを制度化せず、対象社員の退職または転職が発生した時点で、初めて費用化しても構いません。が、弊社のケースでは、総費用の内の人件費比率が高い為、事案発生時に一機に費用化すると、当該決算期へのインパクトが大きくなり過ぎるので、昨年からは毎期引当てを制度化し、損益計算書上の費用を平準化しました。

また弊社では、AEMインセンティブの対象社員を3グループに分け、上級マネジメント層は5年で所定の積立が終わるように定め（年齢層も高い）、一般スタッフ層は20年で（若手層が多い）、中間管理職層には、その中間の10年で、積立が終了するように決めました。

尚、引当は飽く迄も、費用発生インパクトを平準化させる試みであり、仮に引当が満額に達する前に当該社員の退職事案が発生した場合でも、規定のインセンティブ全額を支払うものと定めても構いませんが、会計・税務面の取り扱いについては、専門家と確認されることをお勧めします。

当社の場合は、引当て年数を社員に開示し、引当て途上で退職した場合は、それまで積み立てられた金額のみを給付を受ける資格を与えたとしました。より長く勤めれば、より大きなOB会インセンティブ金額になることによる、リテンション効果も発揮することになります。

6. 引当分の保全・運用手段を定める

最後の点として、引当て保全を図るとした場合、当該引当金を社内口座で管理するか、第三者に信託するかを定める必要があります。弊社のケースでは、所定の生命保険に契約し、毎年の引当金を市場で運用する手法を選択しました。

保険金融商品を選択するメリットは、当該引当金が独立して管理できることに加え、

- ① キーマンたる従業員に万一のことがあった場合、生命保険が出るので、福利厚生の一環とすることができる（弊社の場合、保険金は全額ご遺族へ支給する方針としました）、
- ② 引当額が満額に至った後も、上手に運用するなら増額する可能性がある、等のメリットがあります。

注意事項としましては、国によっては法律で、当人名義の生命保険を会社がかけた場合、解約時並びに死亡時に、解約返戻金や保険金に対する名義人の権利が優先し、会社側の采配に制限が課せられる国が多いことです。

この点、シンガポールの保険法では、名義人個人より契約当事者の会社に有利であり、企業によっては、シンガポール以外の国のキーマン保険を、全てシンガポール統括会社で一括管理することを検討しているところもあります。

5. AEMモデルの4つの特徴

1. AEMモデルの最大の特徴は、冒頭でお話した通り、これはリテンション・プランではない点です。人事管理を俯瞰したフロー図（表1 AEMの位置付け）で表すと、次のように説明することができます。

左から、エントリー段階（従業員リクルートや役員招聘の段階）、リテンション段階（彼等を管理・育成・登用する段階）それぞれの統制には、雇用契約書や諸制度・諸規定（ハードウエア面）と、それらを裏付ける経営理念や考え方のフレームワーク（ソフトウエア面）に関し、多くのベストプラクティスを列挙することができます。

しかし、エグジット段階（従業員や役員が去る段階）では、本人と取り交わす書類や、秘密保持・競合禁止を宣誓させる書面等の制度面、ハードウエア面でいろいろな試みが成されている一方、エグジット段階を包含する理念や考え方のフレームワーク（ソフトウエア面）は空白地帯であったように感じていました。

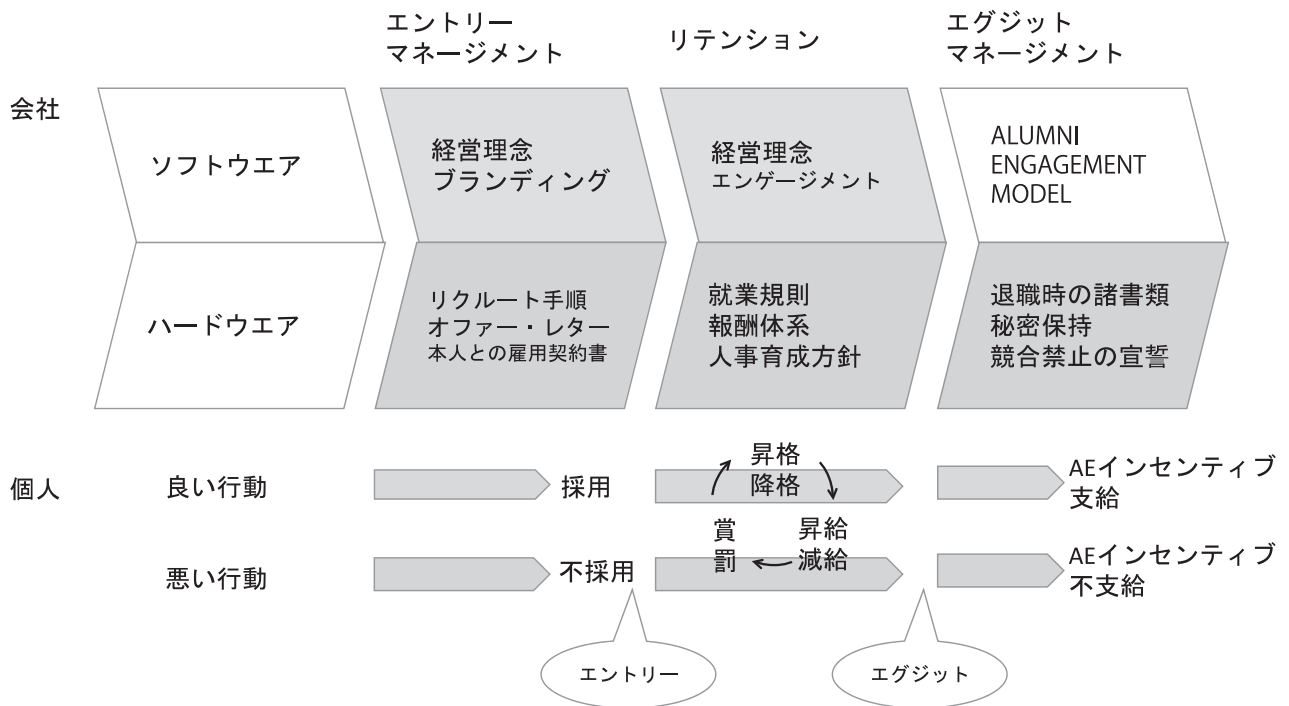
この様な空白地帯を埋めるOS（オペレーション・ソフトウエア）のような役割が、Alumni Engagement Modelに期待されるポイントとなります。

2. 第二の特徴は、AEMインセンティブは退職金とは一線を画すものであるとの点です。

退職金や役員退職慰労金は、従業員や役員の報酬の一部を、事後に支払う報酬であり、退職時の態度・言動に拘わらず既に本人に帰属する報酬権利であって、引継ぎの如何で増えたり減ったりできるものでも、ましてや支払いを中止できるものでもありません。

AEMインセンティブとは、これまでの成果、貢献や忠誠心、仕事の能力とは一切関係の無い、ある一つの対象事項だけに絞って支払われる報酬です。その対象事項とは、「退職時に懸念として会社ガリストアップした事項」であり、それら懸念が顕在化しなかった場合にのみ、支給する報酬です。

アジア各国では雇用法が、従業員の側に立って書かれています。AEMスキームを対象社員と取り交



わす文書に、これが報酬の事後払いではないことを明らかにし、何に対するインセンティブであるのかを明確に記載することで、実際の退職時に支払いをストップさせることが合法的にできるようになり、後日のトラブルを防ぐことができます。

3. 第三の特徴は、リスクの定量化であります。

キーマンが退職する際でも、大きなトラブルを起こさず、円満にトランジションを経ることができれば、何も金銭的なダメージは生じません。万一、独立して競合会社と結託する等のトラブルが起きた場合のみ、売上の減少など金銭的にも大きなダメージを被る訳ですが、その際の損害金額を予想することは困難です。

即ち本スキームの大きな特徴は、転職リスクで定量化しにくいリスク・エクスポージャーを、一種の福利厚生費用として定量化し、費用化させてしまう点にあります。

弊社の場合は、社員全員に大きな金額のAEMインセンティブを費用計上するのですから、本来労働法では求められていない巨額の福利厚生費を、ふたを開けてみれば必要でなかったかも知れない者に対してすら、取立て計上しようとの判断であります。企業によっては、トップ・レベルのキーマンに対す

る巨額な成果連動型報酬の一部を、本AEMスキームに書き換えることで、競合転職を抑制しようとの動きもあるようです。

4. 第四の特徴は、AEMモデルの応用が柔軟性に富んでいる点です。

退職願を提出してきた従業員に、その日以降は、むしろ入社して欲しくないといったケースの業種も多いかと思います。その様な場合は、会社側が自宅待機を指示し、退職までの間、指示に従った者には本OB会インセンティブを支給する対象とする、との取り決めとすることも可能です。

また、会社都合で解雇する場合も、弊社のケースではしゃくに触る気持ちもありますが、競合へ転職しない、秘密を流出させない、或は、悪い風評をまき散らさないでもらう為にも、本インセンティブの資格者として公正に扱う方針ですが、各社ともそれぞれの状況に応じて定めるべきものと思います。

弊社ではまた、定年を満了して退職して行く社員にも、本スキームを当てはめる考えです。特にシンガポール等の、退職金制度が一般化していない国に於いては、本スキーム自体が有力なりテンション対策ともなります。

6. AEMモデルの導入に興味ある企業

冒頭に記述の通り、本知財の利用に際し、使用料やロイヤルティの様な金銭的なものではありません。但し、オープン・ソース方式によって使い勝手の良い、有意義なモデルへと継続的に革新させ続け、各社で活用し合い続けたいとの主旨に賛同いただける企業に対してのみ、ソース・コードに相当する要点を公開しております。

また、各社の状況に応じた改良や他のソリューションとの組み合わせも自由ですが、それによって、元となるAEMモデルが、誰でもオープンに使用できる環境に対して制限を設けることは、控えていただいております。

7. 今後の進化について

1. M&Aでの応用

アジア、中国、米国、日本国内でもいくつかのM&Aディールに携わり、内いくつかは買収後のPMIにも関与した筆者の経験から、ターゲット企業のキーマンのリテンション、乃至は逆にリトレンチメント（解雇）は大変センシティブな事項である反面、それこそが成否を決める鍵であることが多いと感じています。キーマンと期待して買収後、突然気変わりといった現象を牽制する為に、或はそうなった時の耐性を補完する為に、ディール前後に特定対象者と本AEMモデルの様なスキームを組むことは、PMIフェーズの一つの施策になり得ると考えています。

2. ガバナンスの視点から

成果に応じた透明性のある報酬が叫ばれていますが、到来済みの期間成果に基づき、きちんと報酬算出して支払ったつもりでも、何年も経過してから不適切な処理が見つかることに対し、報酬制度をどう設計しなおせば良いかが、大きな課題に浮上しています。

成果報酬の一定量を、本AEMモデルの様な後払いスキームに委ねることも、今後の検討課題として深化させていくことが期待されます。

3. 卒業生というコンセプト

本稿では、AEMスキームの制度的な側面、お金という分かりやすいインセンティブによってジョブホッピング時代のリスクをミニマイズする、技術的な側面に焦点を当てて考察しました。

しかし、本モデルのコンセプトは、Alumni（卒業生）という言葉を名称に使っていることが物語っています。私たちは、学校を卒業後も、母校への思いは変わらないものです。本スキームに基づき弊社では、退職者が出た際は、OBとして将来、再び弊社に応募する機会あればポストがある限り便宜を図るインビテーション・レターを手渡すことを考えています。また年に一度、クリスマスの時期などに実際、OB会を開き、現役と交流してもらい、叱咤激励してもらう機会を作る等、名称に沿った諸活動も拡充して行きたいと考えています。

願わくは本AEMモデルが、現代のジョブホッピング時代に於いて、縁あって集う社員達が一定期間、組織目標の実現と自己実現とを切磋琢磨しながら両立して行くプラットフォームを提供する会社の価値向上策の一助になればと願っています。AEMモデルを活用する企業の経験者は将来、どの産業、どの企業に転職しても尊敬されるプロフェッショナルを輩出し続ける会社である、とのブランディングに貢献し、結果、個人と企業のWIN・WINな繁栄に寄与できることを願っております。

7. 今後の進化について

ジョブホッピングが新常态とも言える、産業が多様化していく時代にあって、個人のキャリアアップ、人生の成功の為に、転職という選択肢が有効な場面も多々生じるでしょう。

目下AEMモデルは、シンガポールIPOS（特許庁）等に出願中ですが、前述の通り弊社は、人事管理に関する知財を用いて収益を上げる目的の企業ではありませんので、本知財が権利化できても、できなくても、それ自体に大きな意味はありません。

それよりも皆さんと一緒に、この様にキャリアアップが多様化した時代への、新たな人事アプロー

子を、AEMモデルの様な考え方をきっかけに、共に創出して行ければ幸いです。

執筆者氏名

宮内 博章 (みやうち ひろあき)

経歴

スイスのBoarding School卒業を経て1979年に国際基督教大学を卒業、三井物産入社。米国、メキシコ、上海、シンガポールの4カ国で6つのJV経営、9件のM&Aを担当。2008年にJASDAQ上場会社、小野産業の常務取締役CFOに就任し、国内企業、米中・台湾・シンガポール企業と6件の戦略的アライアンスを構築する。SGXメインボード上場FISCHER TECH取締役を経て、2012年に(株)イワキ入社し、現在はシンガポールとマレーシアの現法社長を兼務。インドネシア含めた3カ国を統括中。趣味はピアノとバンド編曲。スキー準指導員。シンガポールスキー連盟の立上げにも携わる。

業界プラス1 通信

IoT (Internet of Things) に関する最近の動向

NTT DATA Asia Pacific Pte. Ltd.
Head of Innovation Laboratories
雨宮 俊一



はじめに

IoTという言葉はニュースや新聞で見ない日はないというぐらいのキーワードとなっております。例えば、日本の成長戦略を取りまとめた「日本再興計画2016」には、戦略の柱としてIoTや人工知能といった技術により産業構造の変革をもたらすことが挙げられたり、産官学連携の上「IoT推進コンソーシアム」が総務省や経産省の後押しにより2015年10月に設立するなど、国家戦略としても重要な位置を占めるようになってきています。本稿では、このように注目を集めているIoTを取り巻く技術やサービスの動向を紹介したいと思います。

1. IoTとは

近年の情報通信技術やデバイス・センサ技術の進展により、従来のパソコンやスマートフォンに加え、自動車、エアコンなどの家電、スマートメータ、工場や産業機器などのあらゆるものがネットワークに接続されるようになってきています。新聞などではこのようなトレンドを指して、IoT時代の到来と表現することが多いようです。IoTについては、必ずしも世界的に受け入れられている定義が明確にある状況ではありません。また、IoTの他には、Cyber Physical System、Connected、Smart、M2Mなどいろいろな用語がありますが、範囲や定義に若干の違いがあるにしても、IoT同様のコンセプトを表しているものと思われます。ここでは、厳密な定義にとらわれず、様々な物理的なモノがIP

ネットワークに接続されモノの状態の把握や制御・最適化が実現されるシステム、またそれによる生み出される新たなサービスや価値をIoTの意味として捉えたいと思います。

なぜIoTはここまで注目されるようになってきたのでしょうか。技術的には、以下のような環境変化がIoT導入を後押ししています。

- ①センサ、デバイス、通信モジュールが小型化・低省電力化・汎用化されるとともに、低価格で入手できるようになり、様々な機器へ追加することが容易となってきたこと
- ②様々な通信サービスが低価格で利用できるようになってきた。特に無線ネットワークの選択肢が増えてきたこと
- ③クラウドコンピューティングやオープンソースなどの普及により、大規模なデータ処理基盤を安価に使えるようになってきたこと

ビジネス的には、いろいろな調査結果より、デバイスの数が急激に増えIoT関連市場が急激に成長することが見込まれています。例えば、調査会社IDCによると、IoTのワールドワイドでの市場は、2014年の約6500億USドルから2020年には1.7兆USドルに急成長していく予測です。シスコ社によると、2020年には500億個のデバイスがネットワークに接続される見込みで、市場環境としてポテンシャルが高い状況であるのは間違いのないようです。

IoTの登場によって何が変わるのでしょくか。著名な経営学者Michael E. P Porterは、2014年に発表した「How Smart, Connected Products Are Transforming Competition」という論文の中で、IoT

により、顧客や競合関係において次のような変化が生まれると述べています。

- ・顧客がどのように製品を使っているのかのデータを収集することにより、顧客との関係性を強めることができること。また蓄積されたデータによりスイッチされにくくなり参入障壁が高まること
- ・これらのデータを通じてより特定のマーケットセグメントや個人に特定したサービスを提供することが可能になり、競合に対して更なる差別化要素を生み出すこと
- ・既存のハード事業の強みや収益にこだわっていると、ハードを保有しない新規参入者に参入余地を与えること
- ・モノの所有に対するニーズが減り、カーシェア等の代替サービスが登場すること
- ・ソフトウェアによる機能アップグレードが可能になり、既存のサプライヤの供給量が減ること

また、このような業界内のプレイヤー間の関係の変化にとどまらず、ネットワークに接続することにより業界そのものの定義が変わっていくようになる述べています。自社の製品やサービスを考えていく上でも、IoTのもたらすインパクトを認識しなければいけない時代に差し掛かっているものと思われる。

2. IoTのアーキテクチャ

コンピュータシステムのアーキテクチャは、過去の歴史をふりかえってみると、技術の進展により集中処理と分散処理のトレンドが行き来していることがわかります。クラウドコンピューティングにより様々な組織に分散していたサーバやストレージなどが集中処理・集約管理される流れにあります。

一方、IoT時代においては、自動車などの移動体、ビル/工場/家庭などにデバイスが分散していくこととなります。単なる監視のためだけなら、データはセンタに吸い上げられるだけの上りのフローになりますが、リアルタイム性が求められる制御アプリケーションにおいてはデバイスに処理を返す下りのフローが発生し回線遅延が問題となり、よりデバイスに近い場所での処理が求められます。ここ2、3年で図に示すようなクラウド一極集中でないアーキテクチャとして、エッジコンピューティングとかフォグコンピューティングと呼ばれるコンセプトが提唱されています。今後はIoTサービスの高度化に伴い、多く情報が集まりかつコンピューティングリソースが豊富なクラウド層では新たな知見やルールを発見するような高度な分析・機械学習処理を行い、エッジ側ではルールや機械学習済みのロジックにより迅速に命令を出さないと行けない処理を行う

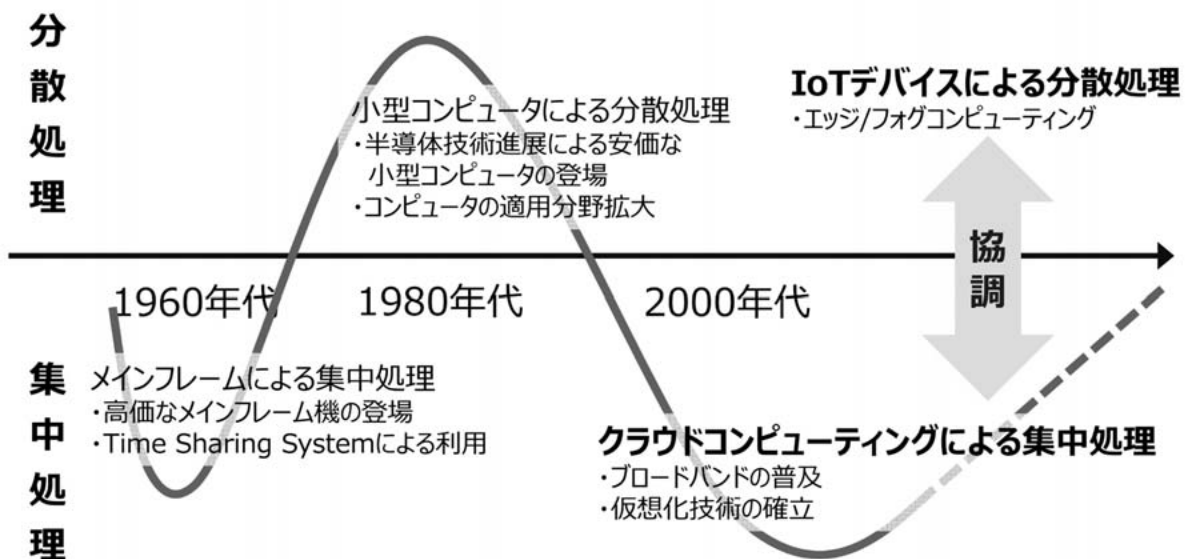


図1：コンピュータシステムの集中処理・分散処理トレンド

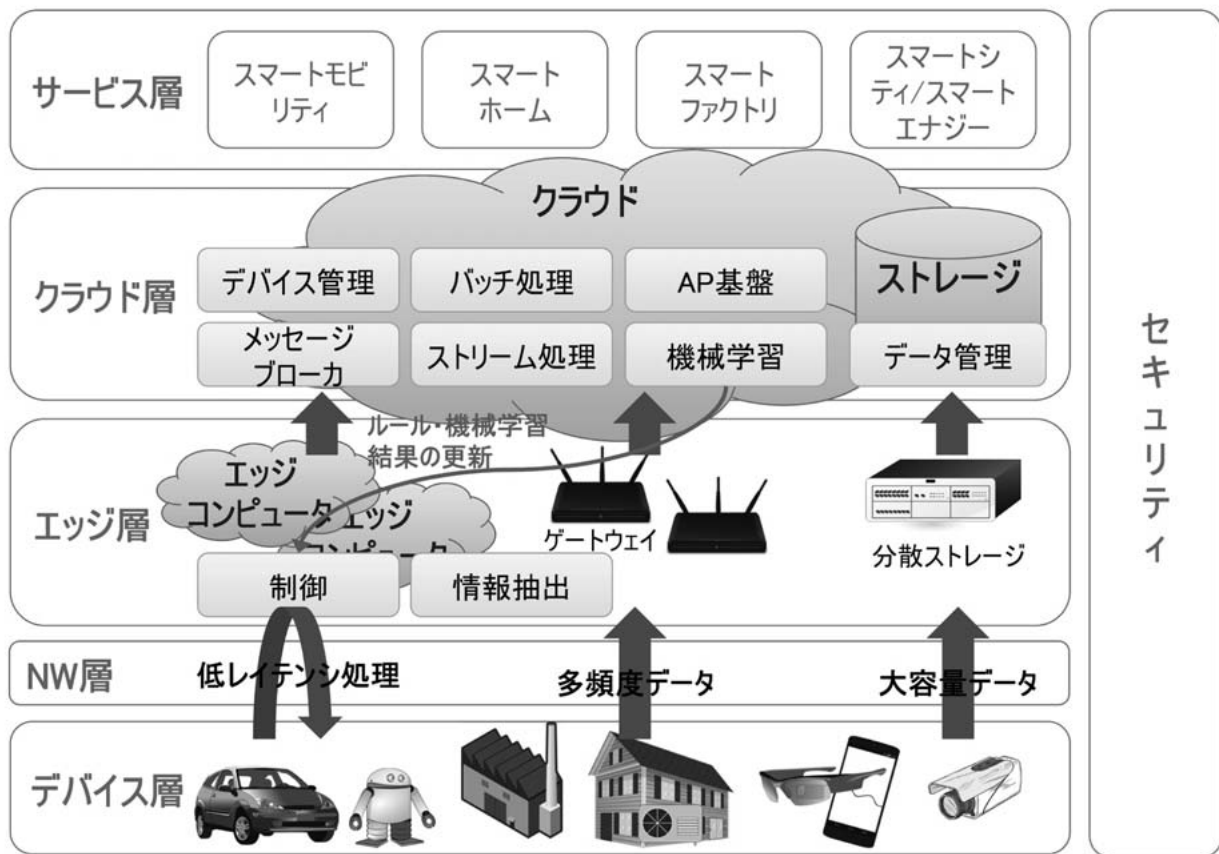


図2：IoTアーキテクチャ

という処理分担により、クラウド層の集中処理とエッジ層の分散処理が協調していくアーキテクチャが今後具現化されていくものと思われます。

3. IoTのサービス動向

IoT化の波は様々な業界に及んでいます。ここでは大きくIoTの適用によって変化が起ころうとする自動車、家、産業・工場、都市のそれぞれの分野における動向やサービスの事例を紹介します。

(1) 自動車

日本では、カーナビゲーションやETCのようなITS (Intelligent Transport System) が成功事例として知られています。近年、この分野に対する、欧米の大手IT企業のアプローチが積極的となっており、GoogleはAndroid Auto、AppleはCarPlayと呼ばれるネットワークと連携した車載システム展開を進め、運転者に様々な情報サービスを提供するプラットフォームの主導権争いをしています。自動車がネットワーク接続されることにより、単に車

両の位置情報だけでなく、運転者のブレーキや加速度の傾向などの運転行動、車両コンディションや車両の周辺環境のデータ収集が可能となり、新たな安全運転支援、エコ運転支援、保険サービスの適用が期待されます。最近日本の保険会社からも、走行データの分析を分析し、優良と思われる運転者に対しては保険料金の割引インセンティブを与えるテレマティクス保険と呼ばれる新たなサービスが出てきています。また、電気自動車の開発・販売を行うテスラ社の車両は、車両に関するデータをネットワークを通じて収集・分析し、ソフトウェアアップデートにより「オートパイロット」「オートレーンチェンジ」「オートパーク」の機能が追加されていき、車両の価値が増していく仕掛けが備わっています。

(2) 家

Googleがネットワーク接続可能なサーモスタットメーカーNestを2014年に約4000億円もの金額で買収、AppleがiPhoneから照明や鍵等の家電制御可能な規格Homekitをリリース、AmazonがEchoと

自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・コネクテッドカー ・自動運転 ・カーシェアリング
家	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームセキュリティ ・家電制御 ・ホームエネルギー見える化
産業、工場	<ul style="list-style-type: none"> ・Industry 4.0、Industry Internet ・製造現場の効率化 ・産業機器のリモートメンテ
都市	<ul style="list-style-type: none"> ・スマートグリッド ・ITS、公共交通機関、ERPによる渋滞緩和 ・CCTVによる治安、災害監視

図3：IoTの分野毎の代表的な適用分野

呼ばれる音声認識により家電制御可能なコントローラをリリースするなど、スマートホーム分野もプラットフォームの主導権争いが激しい分野です。現時点では、家電のオンオフといった家電制御やスマホによる鍵の開け閉めといったホームセキュリティの事例が多いが、今後は、太陽光発電や蓄電池やEVといった今後家庭に導入されていく設備と連携したサービスが出てくるものと思われます。

(3) 産業、工場

ドイツ政府がIoTを活用した製造業高度化のためIndustry 4.0という産官学連携の施策を立ち上げる、また米国ではGE社を中心にIoTにより製品データを収集し製品開発保守に役立てるIndustry Internetというコンセプトを打ち出す等、IoTを活用した産業構造の変革に向けた取り組みを進めています。よく知られている事例としては、航空機エンジンのリアルタイムモニタリングによって燃費向上やエンジンの予防保守を行うことが挙げられます。

(4) 都市

2025年までに新たに現れる100万都市の半分は中国・インド・東南アジア地域から出てくるという予測があるぐらいアジア地域では都市化に伴うエネルギー不足、交通渋滞、治安や災害といった社会課題が深刻になるものと思われます。日本では、横浜市、豊田市、けいはんな学研都市、北九州市を対象とした地域全体のエネルギーマネジメントの実証事業が多く実施されている状況です。また、アジアのどこの大都市も渋滞の問題に悩まされていてIoTを使った渋滞緩和にむけた取り組みも盛んです。例え

ば、ナビタイム社は携帯カーナビのGPSプローブ情報を分析して交差点毎の平均速度や通過時間を可視化して渋滞回避行動を促したり、NTTデータも中国吉林市でバスのGPSプローブ情報を分析シミュレーションすることにより信号制御パラメータを最適化しバス路線の運行時間の改善を行うといったような事例があります。シンガポールでもスマートネーションというコンセプトのもと様々な施策が展開されていますので、次に紹介したいと思います。

4. シンガポールにおける状況

シンガポールは、2014年に世界に先駆けてスマートネーションになるという新たな国家ビジョンを明らかにしました。これはIoTやビッグデータという先進技術により人々の生活や生産性を高ようという構想です。シンガポールの情報通信メディア開発庁（IDMA）は、スマートネーション構想を受けてICTに関するマスタープランInfocomm Media 2025を昨年アナウンスしました。このマスタープランは、ビッグデータ、IoT、コグニティブとロボティクス、次世代通信、サイバーセキュリティ等の技術のロードマップを整理したものになっています。その中で、スマートネーションに関係するも施策として、大量のデータを収集するためのインフラ整備としてどこでも誰でも高速ネットワークにアクセス可能となるヘテロジニアスネットワーク（HetNet）、街頭や環境センサやトラフィックセンサ等様々なセンサを収納可能なAG BOX、データ活用を促すためのOpen Government Data等が挙げられています。図2でいうクラウド層／エッジ層といったプラットフォーム技術の確立に重点化しているように見受けられます。

また、サービスに関しては、モビリティ分野に注力しており、時間帯や場所に応じて課金可能な道路課金システムERP（Electronic Road Pricing）システムを世界で初めての導入するなど、最も先進的な施策を推進していることでも知られています。今後、課金に必要なゲート装置がなくGPSにより車両の位置を特定し課金可能な次世代のERPの開発

表1：IoT機器のセキュリティ侵害事例

時期	対象	セキュリティ侵害
2010年	ウラン濃縮施設	コンピュータウイルスStuxnetにより、イランの核濃縮施設の遠心分離機のモーターの回転数が操作され、1000基が一時的に使用不能
2013年	家電	SamsungスマートTVに脆弱性があり、遠隔操作の可能性
2013年	自動車	FordやToyota車の車載システムを外部から操作可能（急加速やブレーキ、ハンドルなど操作やエンジンの停止等）
2015年	家電	Samsungスマート冷蔵庫に脆弱性がありGoogleアカウントのログイン情報を盗まれる可能性
2015年	自動車	セキュリティ研究者がFiat ChryslerのコネクティッドカーシステムUconnectの脆弱性を突き、遠隔から走行中の車にアクセスし走行中の自動車の制御を乗っ取ることに成功。約150万台のリコール
2015年	自動車	BMW自動車標準装備ソフトウェアに脆弱性、遠隔操作によりドアロック解除や位置・速度のモニタリングが可能に。世界で220万台に影響

が2020年に向けて進んでいます。これにより、通行距離に応じた課金など、より柔軟な課金や交通管理が実現可能となります。また、マサチューセッツ工科大学（MIT）発のベンチャー nuTonomy社と連携して、ワンノース地域で世界初の自動運転タクシーの試験営業が始まったり、他にも米国のDelphi Automotive社に自動運転の実験を許可していたりと、自動運転に関する取り組みも積極的に推進しており、今後もモビリティ先進国として目が離せません。

5. IoTの課題

今まで見てきたとおり、IoTのポジティブな面を見てきましたが、ネガティブな面としては、モノがネットワークに接続されることによるセキュリティやプライバシーの侵害が挙げられます。表1で示すように近年IoT関連のセキュリティ侵害事例がいろいろ起こっています。たいていはデバイスそのものの脆弱性に起因する問題が発生しているようです。

対策としては、図2に示したIoTアーキテクチャにおいて、以下の観点での対策が求められます。

- ・各層でのセキュリティ対策：例えばデバイス層ならデバイスそのものが不正アクセスされないように認証の仕組み、デバイスの組み込みソフトの診断を行う等を実施すること
- ・IoTシステム／サービス全体でのセキュリティ対策：開発段階でのリスク分析／セキュリティ設計、セキュリティ監視・定期的な診断等のセキュ

リティ運用、インシデント対応の体制整備等を実施すること

最後に

Porterの論文によると、IoTはインターネット革命よりもっと大きなパラダイムシフトを引き起こすとも述べています。スマートシティ、コネクティッドカー等、IoTには様々な適用分野がありますが、IoT先進国であるシンガポールのスマートネーションの例に見るように、コンセプトづくりのフェーズから徐々に実装フェーズに入ってきてます。シンガポールほどIoTサービスを立ち上げる環境としてはふさわしい国もないと思われまので、私達も、長年日本で社会インフラシステムを提供してきたノウハウ等を通じて、シンガポール政府の施策実現や発展の役に立てるようなIoTサービスを生み出して、貢献していきたいと思えます。

執筆者氏名

雨宮 俊一（あめみや しゅんいち）

経歴

1995年にNTTデータに入社、研究開発部門に配属後、公共系システム開発や新規のセキュリティサービス検討等を実施。最近は、IoT/ビッグデータ技術の開発を主に担当。2016年5月からシンガポール勤務。

The Philharmonic Winds - Sounds Of Japan



月報1月号にて既報の通り、シンガポール日本商工会議所基金「2015年度基金」からは、12の団体と2名の学生への寄付金授与が決まりました。その中から、今回は The Philharmonic Winds についてご紹介します。

Sounds of Japan

The Philharmonic Winds, Singapore's premier wind orchestra, will be presenting "Sounds Of Japan 3", a very special concert to mark 50 years of diplomatic relations between Singapore and Japan. The concert will be held on 23 December 2016 at the Esplanade Concert Hall and features music composed by Japanese composers and, at the same time, explores Japanese music culture across various genres.

Philharmonic Winds has invited prominent Japanese maestro Yasuhide Ito, who is also an award-winning composer, to lead the 50-strong wind orchestra for this concert. Maestro Ito has conducted many wind orchestras around the world, including the famous Tokyo Kosei Wind Orchestra.

Maestro Ito is a professor at Senszoku Gakuen College of Music and has earned international acclaim for his compositional endeavors. His more than 1000 works include more than 90 pieces for wind band or wind orchestra. Born in Hamamatsu, Shizuoka Prefecture, Japan in 1960, his musical career began with childhood piano lessons and later compositional studies while in high school. He graduated from the Tokyo University of Fine Arts and Music with a bachelor of music degree in composition.

Maestro Ito's musical talent has been recognized through awards at the Shizuoka Music Competition (piano, first prize, 1980), Japan Music Competition (composition, third prize, 1982), the Competition for Saxophone Music (1987) and the Bandmasters Academic Society of Japan (the Academy Prize, 1994; Research Branch Prize, 2012).

Besides major classics by some of the Japanese wind orchestra music composers, one of the highlights is Maestro Ito's very own "Concerto for Tsugaru-Shamisen and Wind Band", which will feature Mr Nobuto Yamanaka, who is a Master of Tsugaru-Shamisen Yamada Style. Mr Yamanaka is famous both as an ensemble player as well as a soloist, and teaches part time at Senszoku Gakuen

University. He is also a tourism ambassador for Kazo city.

While the first two concerts of Philharmonic Winds' Sounds of Japan series featured contemporary wind music, this up-coming concert will also celebrate Japan's folk songs as well as popular culture.

Many of the pieces in the first half of the concert have influences or are inspired by folk songs of different regions in Japan. Whereas in the second half, audiences will be treated to popular theme songs from anime series such as Lupin The Third which was based on a popular manga, Chage and Aska's "Say Yes" from the Japanese television drama 101 kaime no Propose, which spent 13 consecutive weeks at the top of the Japanese Oricon weekly single charts.

There will even be Japanese Enka music and also an arrangement of "Ue o Muite Arukō" or "Sukiyaki" as it is known all around the world. The song reached the top of the Billboard Hot 100 charts in the United States in 1963, and remains the only Japanese-language and Asian song ever to have done so.

But perhaps the highlight of the evening will be composer Joe Hisaishi's music from the anime movies "Porco Rosso" and "Spirited Away" by the world famous Studio Ghibli. There are even more surprises lined up so get your tickets now to Sounds of Japan 3 from SISTIC outlets or online.

About The Philharmonic Winds

The word "Philharmonic" translates to a fondness or devotion to music, and The Philharmonic Winds truly embraces that. Formed in 2000, The Philharmonic Winds has grown to more than 80 dedicated members who have come together because of their common love for music. A congregation of skilled musicians from all walks of life – tertiary students to working professionals, music students to wind band instructors – The Philharmonic Winds is proud to be home to a thriving musical community, a family which includes the Philharmonic Youth Winds, an ensemble initiated to provide an opportunity for passionate, young musicians to further their wind music experience.

The Philharmonic Winds constantly strives to present fresh and exciting quality music to its audiences and



Japanese maestro and also an award-winning composer - Yasuhide Ito



Master of Tsugaru-Shamisen Yamada Style - Nobuto Yamanaka

aspires to achieve professionalism in all aspects of music-making, with the aim of becoming one of the finest wind orchestras in the region. Led by Music Director Leonard Tan, the ensemble has performed a collection of landmark works from the wind band repertoire, and led the way for local wind orchestras in presenting the best and the most exciting wind music to Singaporean audiences. An avid supporter of local music, the orchestra has also staged numerous concerts dedicated to works by Singaporean and Singapore-based composers, and commissioned new compositions which are premiered at its “Singapore Compose!” concerts. Beyond the wind music scene, The Philharmonic Winds has collaborated with many local talents from other musical and arts genres.

The Philharmonic Winds is privileged to have collaborated with world-renowned musicians, including Japanese saxophonists Shin-ichiro Hikosaka, Yasuo Tanaka and Masato Kumoi, trombonist Ko-ichiro Yamamoto and taiko drummer Makoto Tashiro. It has also performed under the baton of distinguished conductors such as Principal Guest

Conductor Timothy Reynish and Japanese conductor and composer Yasuhide Ito. It is proud to have received much recognition on the world stage as one of Singapore’s premier arts flag-bearers. The ensemble has also received international accolades and had been invited to headline a number of festivals, including the Japan Band Clinic’s 40th Anniversary.

Besides its regular concert seasons at the Esplanade Concert Hall and overseas performances, The Philharmonic Winds also regularly presents free community outreach concerts in the heartlands. It strongly believes in helping to make society better – for example, by helping raise funds for The Children’s Charities Association of Singapore and performing for the Yellow Ribbon Prison Run.

The Philharmonic Winds would like to express its thanks to JCCI Foundation for the strong support to the wind orchestra over the last few years, and for making Sounds of Japan a reality.

日本シンガポール協会便り No.43

日本シンガポール協会よりお知らせです

「アフタヌーン・ティ・サロン」を開催しました

7月7日（木）、東京六本木の在日シンガポール大使館にて、71名の参加を得て「アフタヌーン・ティ・サロン」を開催しました。フルート、ピッコロ奏者の山村有佳里（Yukari Yamamura）さん、ギタリストの松尾俊介（Shunsuke Matsuo）さんの共演「フルート・ピッコロ コンサート」は、クラシック、映画音楽など幅広い選曲をご披露いただきました。

つづいてダイニングルームにてシンガポールでおなじみの「ハイティー」をお楽しみいただきました。会場を快く本会にご提供いただき、またおもてなしをご用意いただきましたチン大使ご夫妻、また設営などにご尽力いただきましたシンガポール大使館のスタッフの皆様にご心からお礼申し上げます。

シンガポール在住の皆さんも、帰国されましたらお気軽にご参加ください。



はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

「日本シンガポール協会」は1971年の設立以来、「シンガポール日本商工会議所（JCCI）」とも密接に連携し、日本とシンガポールとの経済協力、文化交流を深めるための活動をボランティア・ベースで行っています。シンガポールとの関係、交流を深めるため、ご帰国されましたら、あるいは今から協会の活動にご参加されませんか。ご入会を心からお待ちしています。連絡先は下記のとおりです。（2013年1月に、事務所は港区赤坂より港区芝に引っ越しました）



一般社団法人 日本シンガポール協会
〒108-0014 東京都港区芝4-7-6 芝ビルディング308号
電話：03-6435-3600 FAX：03-6435-3602
E-mail：singaaso@singaaso.or.jp
ホームページ：http://www.singaaso.or.jp/

9月～10月 JCCIイベント写真

9月25日 第1工業部会懇親ゴルフ並びに懇親会



9月26日 第2工業部会 第三回勉強会「テーマ：環境安全衛生法改正
Change to Major Hazards Installations Regulatory Framework」



10月3日 金融・保険部会&貿易部会共催 昼食懇親会&風水ツアー



10月4日 会員講演会「最近のインドネシア法務トピックについて」



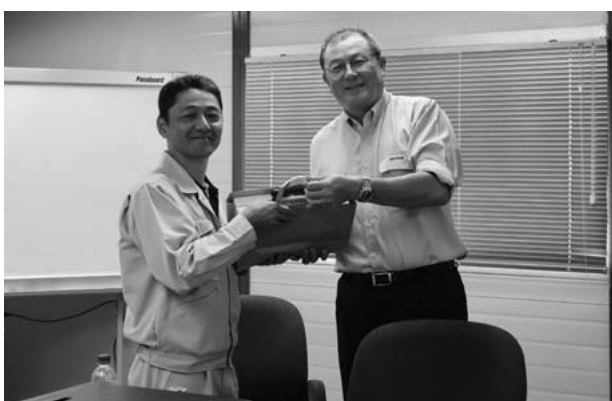
10月6日 観光・流通・サービス部会・第二工業部会・運輸・通信部会共催
「シンガポール史跡視察会」



10月11日 理事会



10月14日 建設部会「センカン総合病院建設工事」現場見学会



10月15日 第2工業部会 10月懇親ゴルフ



第553回理事会 議事録

日 時：2016年9月13日（火）12：30～14：00

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：岡田会頭、上田、鈴木、入江、栃折、高橋副会頭、松浦、加藤、赤松、牛頭、郡司運営担当理事、
富田、遊口、山下、太田、林、筑本、村上、江川、水上、西田（亨）、高橋（幸）、高沢、白川、橋
田、三石、稲垣、小澤理事、堤、利光、石井参与、長尾事務局長 計32名

岡田会頭が議長となって開会した。

議 事：

1. 前回（第552回）議事録承認

岡田会頭が前回（第552回）の議事録について諮ったところ、異議なく承認された。

2. 審議事項

(1) 理事の帰国・異動等に伴う後任理事の選任について

岡田会頭より、長谷部前参与の後任として、石井淳子氏（ジェットロシンガポール）を後任参与として選任することが提案され、理事に諮られたところ異議なく承認された。

(2) 入退会について

長尾事務局長より、4法人会員、5個人会員の入会申請、1法人会員、2個人会員の退会申請があった旨説明され、諮られたところ異議なく承認された。これにより会員数は、法人会員750社、個人会員105名、計855会員となった。

3. 報告事項

(1) 会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

岡田会頭から以下の行事について報告があった。

- ・7月15日に、SBF主催、経団連・ジェトロ共催のシンガポール・日本ビジネスフォーラムが開催され、岡田会頭もパネラーとして登壇。貿易産業大臣のLim Hng Kiangはスピーチの中で、シンガポールが多様化に適応しビジネスのハブとして今後日本企業との協働が可能である、と述べており、今後の日星ビジネスに期待感を与えるイベントであった。

(2) 委員会報告

欠席した林・賃金調査委員長に代わり、長尾事務局長より6月17日に予定される賃金調査委報告会について報告があった。現在240名を超える申し込みがあり、調査結果として、日系企業全体的に景気動向を厳しくみていること、賃上げ率の上昇にも歯止めがかかりつつあることが報告された。

(3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の堤参与より以下報告があった。

- ・SJ50祭りのオーチャードロードパレードについて、JCCI基金から支援があったことへ謝意を述べられた。また、SJ50全体の取り組みについて、委員会をはじめとした組織図について改めて説明があった。

- ・8月25日に安倍首相がナザン前大統領の弔問のため来星。ターマン副首相とTPPなどについて対話があった。
- ・ジカ熱が流行している。8月27日以降集団感染を確認。大使館も最新情報を提供していく。ブラジルで流行した型は小頭症の新生児が生まれるなど、注意が必要。9月28日にはヘイズ対策も含めた健康管理セミナーを開催する予定である。
- ・JENESYS事業について説明。シンガポールからは180人を招聘する予定。JCCI会員企業のスタッフをぜひ派遣してほしい。その場合派遣費用、宿泊費などが無料となる。

JETROの石井所長から以下の報告があった。

- ・月初に開催したイランセミナーには、130人の申し込み、101人の出席を得られるなど盛況だった。
- ・9月22日にはリーシェンロン首相が来日予定。また、9月28日には東京で日本シンガポールビジネスフォーラムが開催され、岡田会頭にも講演、パネルディスカッションへ参加してもらう。

以 上

< 2016年10月入会会員一覧 >

会 員 名	格付	備 考
AZUMA ENGINEERING (S) PTE LTD [第1工業部会]	A (法人)	船用内燃機関、各種部品修理 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：1990年2月 従業員数：51 (派遣邦人4)
BRAINDGE SINGAPORE PTE LTD [運輸・通信部会]	C (法人)	Software & programming development activities 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2014年9月 従業員数：7 (派遣邦人1)
Ms Kanoko Toyama (FRASERS HOSPITALITY PTE LTD) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	Provision of Management & Consultancy Services for lodging 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2000年5月 従業員数：86 (現地邦人1)
Mr Takahiro Yamabayashi (KK CHUA & CO) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	Audit(internal/external), Accounting, Corporate Secretarial, Taxation 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：1988年11月 従業員数：20 (派遣邦人2)

最近の推移：

(' 14年9月) 802会員、(' 14年10月) 805会員、(' 14年11月) 806会員、(' 14年12月) 813会員、(' 15年1月) 813会員、(' 15年2月) 815会員、(' 15年3月) 822会員、(' 15年4月) 829会員、(' 15年5月) 832会員、(' 15年6月) 833会員、(' 15年7月) 835会員、(' 15年9月) 840会員、(' 15年10月) 846会員、(' 15年11月) 848会員、(' 15年12月) 854会員
(' 16年1月) 842会員、(' 16年1月) 850会員、(' 16年2月) 850会員、(' 16年3月) 850会員 (' 16年4月) 854会員
(' 16年5月) 854会員、(' 16年6月) 856会員、(' 16年7月) 849会員、(' 16年9月) 854会員

シンガポール日本商工会議所
事務局便り



◀ 2016年10月活動報告 ▶

第2工業部会 第三回勉強会

「テーマ：環境安全衛生法改正 Change to Major Hazards Installations Regulatory Framework」

去る9月26日（月）、第二工業部会では「第三回勉強会（テーマ：環境安全衛生法改正 "Change to Major Hazards Installations Regulatory Framework"）」を開催し、14名が参加致しました。今回はMOMのMajor Hazard Installation (MHI)よりゲストを招聘し、法改正の概要やスケジュールの最新情報をご説明いただいた後、質疑応答を行いました。参加者の皆様からは質問や意見が活発に寄せられ、非常に充実した時間となりました。

金融・保険部会&貿易部会共催「昼食懇親会&風水ツアー」

10月3日に開催された金融・保険部会&貿易部会共催の「昼食懇親会&風水ツアー」へは、20名の方にお申込みを頂き、オーチャードエリアやサンテックエリア、またシンガポールフライヤーから見える建物について、JTBのガイドさんより、風水のご解説を頂きました。当地に深く根付いた風水の知識を得ることによって、シンガポールの街を見る見方が変わり、他の人にも知識を教えたいとなると大変好評でした。

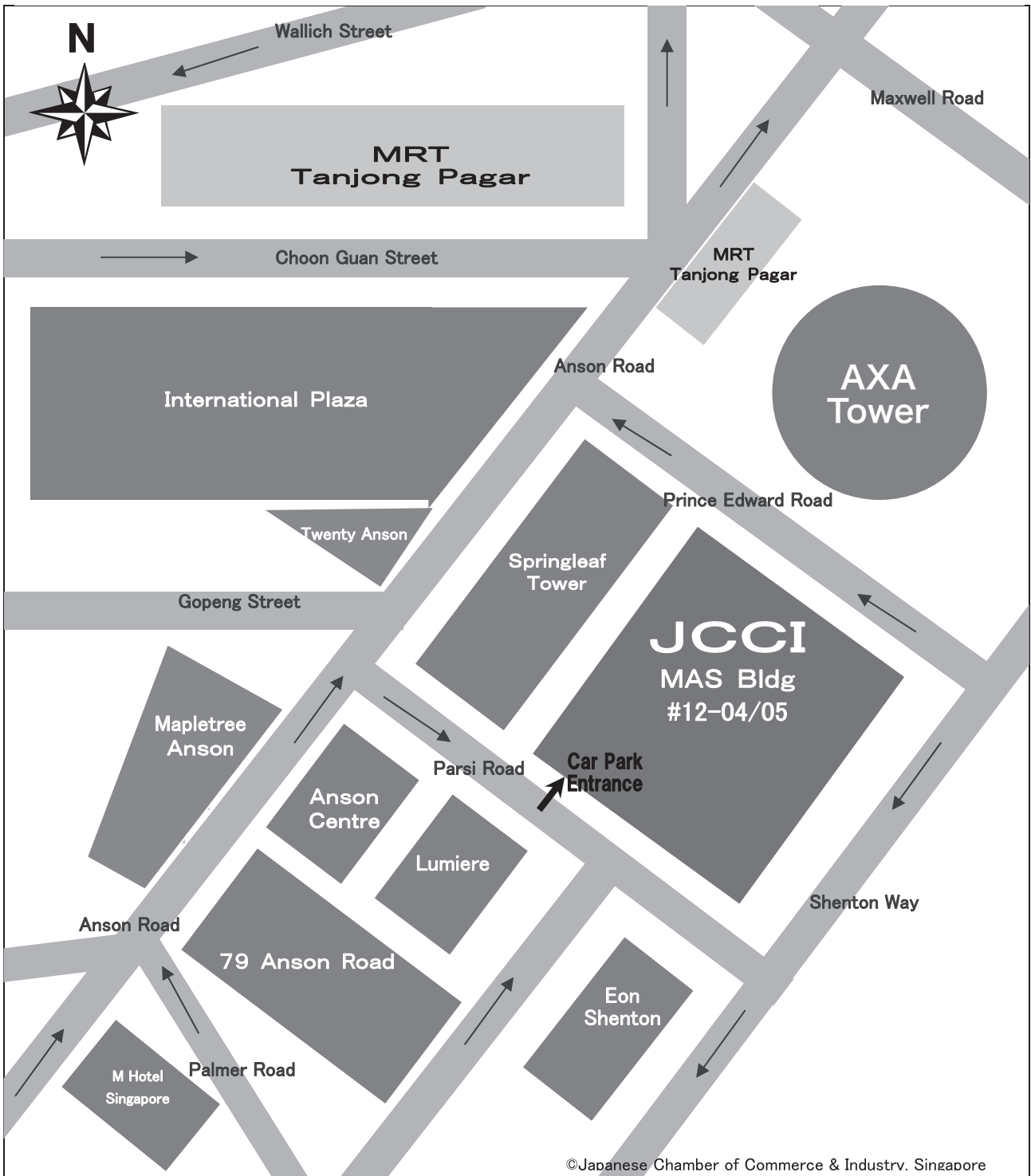
観光・流通・サービス部会・第2工業部会・運輸・通信部会共催「シンガポール史跡視察会」

10月6日に観光・流通・サービス部会、第2工業部会、運輸通信部会共催にて、史跡視察会を開催し、40名の方にご参加頂きました。ご参加者の皆様には、雨で足元が悪い中お集まり頂き、1日かけて、チャンギ博物館、シロソ砦、The Battle Box、チャイナタウン内にある大検証の場所を巡り、そして最後にWar Memorial Parkを訪れました。War Memorial Parkでは、部会長の石井様・筑本様より、参加者を代表し献花行いました。当地でビジネスを営む日本企業として、知っておくべき史実に触れる貴重な機会となりました。

◀ 2016年11月 行事予定 ▶ ※予定は事情により変更・追加されることがございます。

開催日	開催区分	イベント名	時間・場所
11月2日(水)	委員会	11月広報委員会	12:30-14:00
11月3日(木)	基金	第3回諮問委員会～寄付先の選考会	10:00-12:00 商工会議所 会議室
11月6日(日)		第28回(2016年)会員懇親ゴルフ大会	11:45～ Tanah Merah CC
11月8日(火)	理事会	11月度運営担当理事会 第555回理事会	11:30-12:14 12:15-14:00 日本人会
11月15日(火) ～11月19日(土)	海外視察	2016年度 海外ミッション 「イラン・テヘラン視察団」	イラン・イスラム共和国 テヘラン
11月30日(水)	委員会	12月広報委員会	12:30-14:00 Fourseasons Hotel

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore location map



弊社が入っておりますMASビルですが、セキュリティが厳しく、ビジターの事前登録が必要となっております。お越し頂く際は、①名前、②FIN NumberもしくはPassport Number、③国籍（日本人以外の場合）を、お電話もしくはメールにて、担当者にお伝え下さい。お手数をおかけいたしますが、どうぞよろしくお願い申し上げます。

月報 November, 2016

編集後記

11月となり、2016年も残すところあと2か月となりました。シンガポールでは季節の移り変わりが殆どないせいか、カレンダーを見るまで時間の経過を忘れてしまうことが多々あります。

少し気が早いようですが2016年を振り返ってみますと、日本・シンガポール外交樹立50周年という節目の年であったこともあり、多くの外交記念行事が開催されたほか、民間レベルでもスポーツ・音楽・文化など様々な分野で二国間の交流を深めるイベントがありました。今後を見据えても、シンガポールは、ASEAN及びアジアのヒト・モノ・カネ・情報のハブとして、日本にとって重要なパートナーであり続けることに疑いの余地はなく、二国間の相互理解が増々深まっていくことが期待されます。

一方、生活環境に目を向けると、ヘイズによる被害は昨年と比べて緩和されたようですが、テロの脅威に晒される事件がありましたし、ジカウイルスの感染拡大も社会問題になりました。世界で最も安全な国の一つとされるシンガポールにおいても、生活面で少なからず不安を抱える局面が増えてきたように思われます。

残り2か月、こうした不安を払拭するような明るい話題が提供されることを切に願っております。

(編集後記担当 The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. 堀 和寛)



堀 和寛

- 名前 堀 和寛 (ほり かずひろ)
- 出身 北海道
- 在星歴 1年3か月
- 会社名 The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. (三菱東京UFJ銀行)
- 趣味 バドミントン、色鉛筆画

○シンガポールのお気に入り
一年中海水浴やプールを楽しむことができる温暖な気候がお気に入りです。
私は北海道出身ですが、雪の降り積もる寒い冬は大の苦手です。

○月報読者の皆様へ
「月報」では、シンガポールを中心としたASEAN地域の政治、経済、産業、文化関連の情報等を幅広く扱っており、各々の分野に精通する方々に寄稿頂いております。日常生活からビジネスまで、あらゆる場面でご利用いただければ幸いです。

発行

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY, SINGAPORE
10 Shenton Way #12- 04/05 MAS Building Singapore 079117
Tel: 6221 - 0541 Fax: 6225 - 6197
E- mail: info@jcci.org.sg Web: <http://www.jcci.org.sg>

編集

TOUBI SINGAPORE PTE.LTD.
72 Eunos Ave 7 #04-06 Singapore 409570
Web: <http://www.toubi.co.jp/>

印刷

adred creation print pte ltd
Blk 12 Lorong Bakar Batu #01-01 Singapore 348745
Tel: 6747 - 5369 Fax: 6747 - 5269
Web: <http://www.adredcreation.com/>

☆☆JCCI Eメール送信サービスのお知らせ☆☆

シンガポール日本商工会議所ではセミナー情報や、サービス・新製品等のビジネス情報を
弊所メーリングリストを使用し、会員企業の皆様にお届けするサービスをご提供しております。

(2016年3月時点、2599名の方にご登録して頂いております)

Eメール送信サービス1回

SGD 200 (GST 込み)

(※会員企業様のみ利用可能とさせていただきます)

ご利用をご希望の方は「info@jcci.org.sg」(担当: Ms. Doris)まで、

下記必要事項を明記の上、お申し込み下さい。

- ①希望送信内容 ※原稿はソフトコピー(500KB以下、PDF)にてご提出下さい。
- ②希望送信日 ※余裕をもって、お申し込み下さい。(土日・祝日を除く)
- ③支払方法 ※現金・小切手・GIROのいずれか

【お申し込みから配信までの手順】

お申し込み頂いた後、事務局よりお申込確認用紙・ご請求書を送付致します。

お支払をお済ませいただき、テストメールをご確認頂きました後、配信となります。

皆様からのお申し込みをお待ちしております。

シンガポール日本商工会議所事務局 担当: Doris (Ms)
10 Shenton Way, #12-04/05 MAS Building, Singapore 079117
TEL: 6221-0541 FAX: 6225-6197 E-mail: info@jcci.org.sg



会員データベース 訂正・変更記入フォーム

会員データベース登録内容に訂正・変更がございましたら、下欄にご記入の上、事務所まで FAX また E メールにてご連絡頂きますよう、御願ひ申し上げます。

注：*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

会社名(日)			
会社名(英)*			
旧代表者名(日)			
新代表者名(日)		新代表者名(英)	
E-MAIL*			

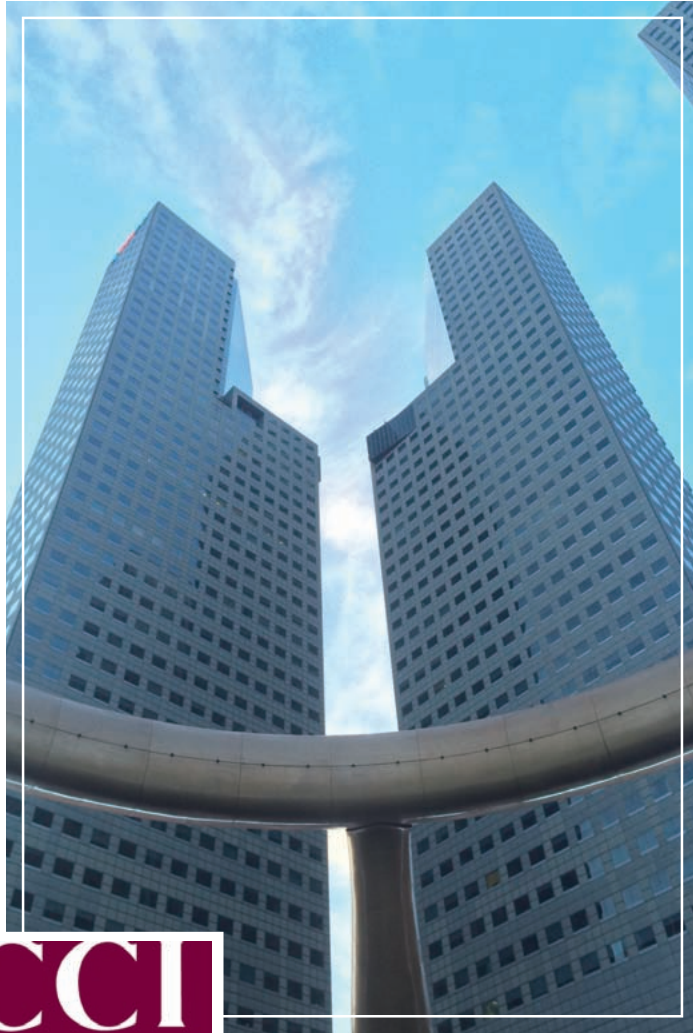
役職(英)		役職	
Address			
TEL:		業務内容	
FAX:			
WEB:			
日本人社員数		総従業員数	
変更日	年	月	日 より

緊急連絡 E メール：

その他

Fax: 6225 6197

担当：ドリス (doris@jcci.org.sg)



JCCI
SINGAPORE