

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.061/02/2018  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore  
Website: <http://www.jcci.org.sg>





毎日笑顔、  
元気に過ごす海外生活をサポート



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

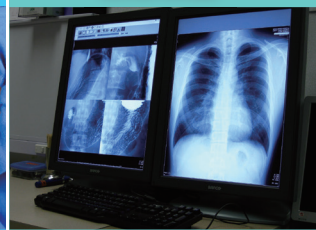
外来診察



予防接種・乳幼児健診



医療検査



健康診断



理学療法



肩こり・五十肩・ぎっくり腰・  
スポーツ障害・リハビリ等に

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・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・他)

\* 印は要予約。他は予約不要。

歯科はJGHデンタルクリニック(当院内) Tel:6235-7747

受付時間 月～金曜日 09:00～12:00 14:00～17:30  
土曜日 09:00～12:00 (日祝休)

所在地 290 Orchard Road #10-01 Paragon

電話 6734-8871



健康診断ロビー

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

診療科目

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・他)

\* 設定日時はお問い合わせください。

予約診療により多忙な方のニーズにお応えします。

受付時間 月～金曜日 09:00～12:30 14:30～17:30  
(土日祝休)

所在地 1 Raffles Place #19-02 Tower 1

電話 6532-1788



眼科外来

www.japan-green.com.sg

2018  
NOV

# 月報

## CONTENTS

### <特集>

- 東南アジアでのM&A 類型別の留意点 p2  
GCA SINGAPORE PRIVATED LIMITED  
埋田 朗
- 海外M&Aの現実解としてのオーストラリア p7  
PwC AUSTRALIA 会川 徹  
PwC JAPAN (PwC AUSTRALIAに駐在中) 加藤 靖之
- シンガポールから見たインドネシア子会社管理 p11  
MORI HAMADA & MATSUMOTO (SINGAPORE) LLP  
竹内 哲
- 2020年度からの教育改革と海外在住子女の進路選択について 香港日本人学校とシンガポール日本人学校のグローバルクラスの視点から p16  
JAPANESE INTERNATIONAL SCHOOL (JAPANESE SECTION)  
森山 正明

### <業界プラス1 銀行>

- 日本の金融情勢の歴史とASEAN銀行業界の現状と課題 p22  
MUFG BANK, LTD.  
土屋 祐真

### <活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p28
- 9～10月イベント写真 p40
- シンガポール便り p43
- 理事会議事録 p44
- 事務局便り p46
- 編集後記 p47

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：堀 和寛 MUFG Bank, Ltd.  
写真タイトル：Gardens by the Bay

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>

## 東南アジアでのM&A 類型別の留意点

GCA SINGAPORE PRIVATED LIMITED  
Managing Director, Head of Southeast Asia  
埋田 朗



多くの日本企業にとって、東南アジアの位置づけが「労務費の安価な生産拠点」から「自社の成長の為に不可欠な、6億人以上を擁する魅力的な市場」へと大きく変る中、今日も多く日本企業が域内各国でM&Aの機会を探っている。

一方で、折角の様々な機会を、初期段階でのボタンの掛け違いによる誤った理解や、主にコミュニケーションの不足に起因する誤解により失ってしまう案件も数多く見てきた。なので、本稿では、東南アジアでの事例をベースに、案件を類型別に分類し、それぞれの主な留意点について、どう対応すべきかという点について筆者なりの考察を述べたい。

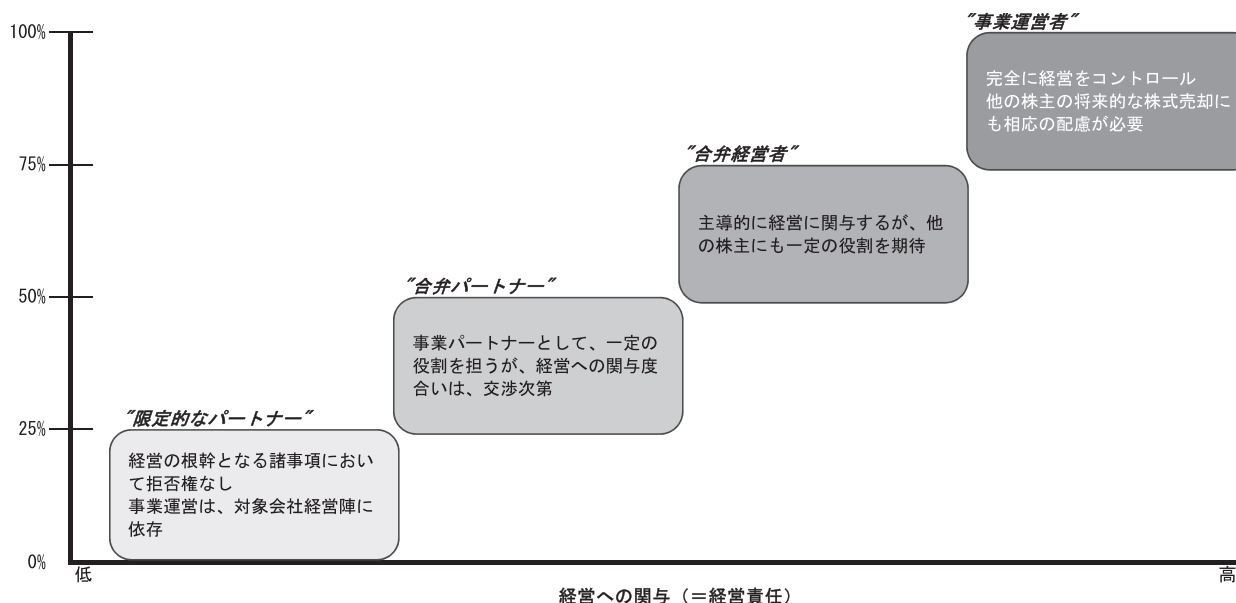
狭義のM&Aは、その名の通り合併・買収であるが、最近では少額のマイノリティ出資においても

M&Aという言葉を使う場合も多く、ここでは広く株式を取得する行為をM&Aと定義したい。また、類型が複雑化し過ぎるので、本稿では非上場企業を対象とするM&Aを前提とさせていただきたい。

### 1. 出資比率による類型

さて、最初に肝心なのは恐らく出資比率であろう。当然ながら何がしかの目的を持ってM&Aを行うのだから、その目的が達成され得る出資比率を確保することが買い手にとって重要なのは説明をするまでもない。一方で、出資比率が高ければ、経営への関与も当然高まる反面、経営責任についても負うことになるのは自明である。出資比率による類型を

取得比率



大別すると下記の4パターンとなる。(これは東南アジアの多くの国に於ける拒否権が25%超であることと関連)

## 2. 株式取得先による類型

次に重要なのは、誰から買うのか? という点である。逆の表現では、誰がどういう事情で売却を考えているのかということでもある。

### (1) 売主が創業者(含む一族)の場合

東南アジアのM&Aで、典型的なケースである。多くの場合創業から10年、20年を経て、高齢の創業者に後継者が居ない、或いは居ても事業継続意欲がないといった理由で、また最大の動機でもあるが、これまでの自身の努力なり実績を現金化したいというニーズにより会社が売却されるものである。

彼らが気にするのは、「金(金額)」と「顔(面子)」と言われている。「金」は言うに及ばずだが、「顔」については特に華僑系の売り手にとっては非常に重要だそう。自分だけが売り抜けて、残された従業員が不幸な目に合うようなことがあると、華僑社会における立場は失墜してしまうことになるので、そのような懸念のない確かな買い手を彼らの側でも選別することとなる。

### (2) 売主がファンドの場合

誰が運営しているファンドか? どういう出資者(LP投資家)が当該ファンドに投資をしているのか? 対象企業にはいつ出資したのか? いくらで出資したのか? という基礎的な事項は把握しておく必要がある。(いくらで? は分からないケースもあるが) 数十、場合によっては数百の投資案件を日常的に検討・精査するファンドが、その検討の結果として対象会社に出資を行ったという事実は、買い手からするとある種安心材料ではある。また、ファンドへの出資者(LP投資家)が公的な基金であったり、コンプライアンスを重視する投資家の場合には、当該ファンドの投資先の運営にも相応の規律を求めることは多く、従ってファンドの投資先は一定水準のコーポレートガバナンスを充足しているという見方は

は概ねあてはまると感じる。

また、アジアで活動するファンドの特徴としては、マイノリティ投資を行うことが他の地域よりも多いことが挙げられるだろう。これはアジア地域の投資規模が比較的少額であり、レバレッジをかけずに(つまり買収に際して借入れを行わずに)手許資金で投資を行えることに起因しているものと考えられる。同時に、オーナーがファンドに対して経営権を譲渡することに抵抗感を示すケースがまだ多く、結果としてマイノリティ投資のみを許容しているのではないかという見方もできる。

### (3) 増資を引き受ける場合

事業の拡大に必要な資金を、対象会社自身が出資者(買い手)に対し新株を発行することで調達する類型である。拠出した資金が、今後自社が関与する対象会社の成長に使われるという点では有益であるが、ここで最も留意すべき事項は、対象会社の株主(オーナー)は1円たりとも金銭を手にしていないことである。人間の性として、自身に金銭的利益をもたらしてくれた人には有り難味を感じるが、事業に資金を拠出してくれた人に対しては、(特に対象会社が保有する技術・販路なりを利用する見返りとしての出資には)期待こそあれ、さほどのオブリゲーションを感じることはないのではないだろうか。寧ろ、出資以降の事業の拡大に対する貢献を値踏みされることになるのだろう。この、「金を出してやっただろう」という出資者側と、「事業に参画する機会を与えただけ、現に自分は1円たりとも得ていない」というオーナー(株主)側の意識のギャップは要注意だと私は考える。

## 3. 上記類型の組み合わせに基づく考察

2018年1月以降7月末までに、日本企業が行った東南アジア主要6カ国(シンガポール・マレーシア・タイ・インドネシア・ベトナム・フィリピン)でのM&Aは、66件であった。(Marr社データに基づきGCA作成)

件数として最も多いのが、増資を引き受けマイノリティ株主(拒否権なし)になったケース(28

例)。次にオーナーからマジョリティを取得し、合併企業となったケース（14例）。以下、増資を引き受けマイノリティ株主（拒否権あり）、100%買収と続く。これらそれぞれの留意点について述べてゆきたい。

取得比率	取得先	件数	比率
25%未満	オーナー等		
	ファンド		
	増資	28	42%
	その他	1	2%
50%未満	オーナー等	1	2%
	ファンド	1	2%
	増資	8	12%
	その他		
75%未満	オーナー等	14	21%
	ファンド		
	増資		
	その他		
75%以上	オーナー等	5	8%
	ファンド		
	増資	1	2%
	その他		
100%	オーナー等	7	11%
	ファンド		
	増資		
	その他		

### (1) 増資を引き受けマイノリティ株主（拒否権なし）

この類型が最も多かったことは個人的には意外であり、ある意味日本企業の慎重さが覗える結果であった。限定的な経営参画を前提に、対象会社に対して成長の為に資金を供与し、その自律成長的な果実を期待しての投資と捉えられる。恐らくは、自社から対象会社への社外取締役の派遣等により、伸張著しい市場での経営ノウハウの吸収、自社とのシナジーの追求などを目的としていることであろう。

ここでの留意事項としては、①次の段階で何を見据えるのか？、②出資金額が何に使われるのか？、③撤退する場合の道筋は確保されているのか？の3点であると考えられる。

#### ①次の段階で何を見据えるのか？

恐らくは、この出資は「お試し」であろう。未来永劫この出資比率を維持する前提での出資ではなく、何がしかの事項に確信が得られれば、出資比率

を増やす方向で検討がなされる。つまり、出資を行う段階で、何が確認できたらどこまで出資比率を引き上げるのか？、そのことについて先方と一定程度の摺り合わせができていないのか？ということがポイントであると考えられる。

#### ②出資金額が何に使われるのか？

対象会社の成長を期待しての出資であるのだから、その事業の拡大を後押しすることにつかわれて欲しいと思うのは極めて当たり前のことである。他方、資金を受け入れる側からすると、「何に使おうと勝手じゃないか」という意識にはなりがちであるが、ここは敢えて口うるさい株主という立ち位置を印象付けることも必要ではないかと考える。

#### ③撤退する場合の道筋は確保されているのか？

出資をして、対象会社の実情に触れて初めて分かることもあるだろう。経営への参画が限定的な株主という前提においても、或いは、出資前のデューデリジェンスにも制約があるかも知れない。であるとするならば、当初の思惑と違う事象となった場合に、撤退（即ち、対象会社なり大株主による株式の買戻し）を行うことを予め取り決めておくことは正当な権利である。この権利を確保する為に、敢えて相手側の言い値で出資を行うという戦略もありだと思われる。つまり、「貴方の主張する金額で出資は行うが、計画通りの成長が見込まれなかった場合には、（事業運営の責任は貴方にあるので）一定の条件で買戻しをお願いします」という道筋を確保しておくことは非常に重要である。

### (2) オーナーからマジョリティを取得し、合併企業となったケース

この類型は、多くの日本企業が理想とするケースでもある。対象会社を連結対象子会社としつつ、一定期間オーナーのネットワークなり威光を、取引先なり社員に及ぼすことが可能と期待する。よくあるケースとしては、比較的若い50代の創業者も含めて、事業を「次のステージ」に引き上げてくれる買い手に自社の行く末を託し、株式を譲渡したいというものである。美しく聞こえるが、これについて筆

者なりの意識を示すと「まあ会社はそこそこ大きくできたけど、更に事業規模を拡大するには相応の資本力も必要になるだろう。自分にはもうそこまで挑戦する気力もないので、ここらで一旦手仕舞うか」というものである。これ自体は批判されるべき筋の話では当然なく、経営者として自社の置かれた立場を冷静に判断しているわけだ。であれば、買収側が100%買い切って、自身の経営資源を用いて思い描く事業拡大を図ればいいのである。

しかしながら、多くの場合買い手側の日本企業には次のような意向、「我が社には東南アジアで買収した企業を経営できるような人材が居ない。ついては、株の過半は当社が買収するが、一緒に経営を行い更に事業拡大をしてゆこうではないか。事業拡大が実現すれば、売り手側に残った株式の価値も上がるのでwin-winになるだろう」という主張である。筆者は何十回もこのようなケースに直面したが、多くの場合、この買い手の主張は売り手には受け入れられない。まさに一国一城の主として長い年月経営を行ってきた売り手がマジョリティを手放す一方で、売り手側に残ってしまう株式の命運を買い手の経営手腕に委ねることは明らかに合理的ではないのだ。

オーナー側とのパートナーシップを未来永劫続けたいという気持ちは分からなくはないが、先方は必ずしもそうは思っていない点に両者の思惑の違いがあり、「いやいや、我が社は理解し合えるパートナーと一緒に事業を運営してゆきたいのだ…」 「売る抜けるつもりでいる、所詮金にしか興味がない」といった感情的な認識に陥ってしまうこともあり、非常に残念である。テクニカルな解決策は当然あるので、この類型での留意点となる、①オーナーの処遇と残りの株式を買い取る道筋、②日本側窓口の早期一本化、について述べてゆきたい。

#### ①オーナーの処遇と残りの株式を買い取る道筋

一般的には、売り手に対して一定期間（3~5年程度）経営にコミットすることを約束させた上で、売り手側に残った株式についてプットオプション（合併相手側に株式を売りつける権利）を与えたり、将来の売却価格にフロア（下限）を設定したりするケースが多い。いつまでも、従業員がオーナーの存

在を気にするような状況は、ガバナンスの観点からも望ましくないのは明白であり、事業を早期に掌握し、一定期間経過後は引退してもらうという心づもりで出資を行うべきである。何れにしても、根本的な立場の違いを正しく認識していないと、相手側の主張に対して不必要な嫌疑の目を向けてしまうことになりかねないことに留意が必要だと考える。

#### ②日本側窓口の早期一本化

M&Aの実行は経営企画部、買収後の事業運営は事業部が担当するというケースも多いが、案件の実行段階で極力早期に事業部の責任者が加わり、M&A実施後のレポートラインを明確にしておくべきだと考える。特にオーナーや主要役職員の処遇といったセンシティブな内容については、事業部の責任者が積極的に関与することで信頼関係を構築し、安定的な事業運営を目指すことが望ましいと考える。どの会社にも、オーナーを支えてきた番頭なり右腕といった存在は居るので、早期にそれらの人材を見極め、必要なインセンティブを手当てし、勤務継続意欲を高める施策を実行に移すことが肝要であると思う。

#### (3) 増資を引き受けマイノリティ株主（拒否権あり）

マジョリティではないものの、前述3.(1)と比較しても事業パートナーとしての立場はより確保されている状態である。一方で、繰り返しにはなるが、投じた資金が対象会社の成長に使われることは好ましい一方で、株主は一円も得られていないことに留意が必要であろう。この類型に関しての留意事項としては、①自身の資金で対象会社の価値を上げてしまうジレンマ、②出資に対する補償の限界、を挙げたい。

#### ①自身の資金で対象会社の価値を上げてしまうジレンマ

出資引受によりこの立場が得られるということは、買い手（この場合では引受）企業が有する経営資源に魅力があり、相応のシナジーが創出されることを対象会社側も理解しているか、対象会社（或いはその株主）側で、事業継続に必要な資金の調

達が困難な場合かのどちらかであろう。いずれの場合でも、投じた資金は（目論見通り進めば）対象会社の価値を上げることになる。このこと自体は喜ばしい反面、追加の株式取得を行う際には、自身の資金投入により価値が上がった対象会社の株式を、引受時点よりも高い評価で購入することになるジレンマがついて回ることに留意が必要である。予め追加の株式取得に際しての価額を取り決めておかない限り、追加出資時点でそれまでの事業上の貢献を定量的に証明し、相手側を納得させることは非常に困難となることを認識しておくべきである。

#### ②出資に対する補償の限界

多くのM&Aにおいて、その受益者である売り手が対象会社の経営内容に関して、一定範囲の妥当性についての表明・保証を行うことは一般的である。当該表明・保証に違反が認められた場合には、受益者の責任において一定の範囲で補償を行うことが求められる。しかしながら、本ケースでの受益者は対象会社であり、株主はあくまで間接的な受益者ではない。従い、何かあった場合の補償責任は一義的には対象会社にあり、補償の金額の一部は出資者が拠出した資金となってしまうことに留意が必要である。

近時、この理不尽さを解決する手段の一つとして表明保証保険を活用する方法が注目されている。全ての案件で適用可能ではないものの、検討に値する解決策であろう。

#### (4) 100%買収

この類型においては、特段の留意事項を述べる必要はないであろう。自社の経営資源を最大限活用し対象企業の企業価値を高めることに専心する、腹の据わったM&Aである。唯一申し上げることがあるとすれば、是非適切なday1対応を行っていただきたいと思う。対象会社の従業員からすれば、ある日突然会社の株主（つまりは所有者）が全然知らない第三者になってしまう不安は相当強いであろう。新たな株主が何者であり、対象会社をどうしてゆきたいと考えているのか？、安心して業務を行って欲しいというメッセージを買収発表当日に、対象会社の従業員に対して、本社の然るべき役職の方が行って

いる日本企業は多くはないと感じている。買い手側に特段大きな負荷がかかるわけではない一方で、対象企業の従業員に与える効果は絶大であろう。是非前向きに行って欲しい。

#### 4. 最後に

2000年代初頭に筆者がアジアでのM&A業務に携わった当初は、案件数も多くなく、依然グリーンフィールドでのアジア進出がまだ一般的であった。その後、アジア経済の拡大とともに、市場としての認知が高まるのと並行し、M&Aが普遍的な経営手段として一般化したことで、欧米市場と比肩する件数のM&Aが行われていることは感慨深い。

14年にわたるアジア駐在を通して、この地域の多くのビジネスオーナーが、（同じ経済条件で）会社を売却するのであれば日本企業に買ってほしいというコメントを数多く聞いてきた。そのようなレピュテーションを築いてくださった先人に感謝しつつ、日本企業の更なる国際化に微力ながら貢献してゆきたい。

##### 執筆者氏名

埋田 朗（うめだ ろう）

##### 経歴

1968年 ブラジル サンパウロ市生まれ  
1991年 慶應義塾大学商学部卒業後 太陽神戸三井銀行（現 三井住友銀行）入行  
1996年12月～2005年1月 同行バンコク駐在  
2005年2月～2008年3月 大和証券SMBC東京勤務  
2008年4月 GCA入社  
2013年3月よりムンバイ駐在  
2014年12月よりシンガポール駐在  
アジア駐在通算14年目となりました



## 海外M&Aの現実解としてのオーストラリア

PwC AUSTRALIA  
Partner, Japanese Deals Lead  
会川 徹

PwC JAPAN (PwC AUSTRALIAに駐在中)  
Director, Deals  
加藤 靖之



会川 徹



加藤 靖之

### 1. 増加するオーストラリア企業への投資

「欧米・アジアへの海外展開に向け、〇〇〇億円のM&A予算を確保!」。このような新聞・雑誌記事をよく目にする。マーケット規模、成長率などから海外投資M&A戦略を描いた場合、多くの業界で“欧米・アジアへの展開”という答えに辿り着く。それが誰もが納得する“理想的”な戦略なのだろう。このようなグローバルの投資環境下において、人口が日本の約5分の1と比較的規模が小さいオーストラリア市場は、日本企業の投資戦略の第一優先となることが少ないように思える。

しかしながら、2017年から2018年にかけて、人材派遣業のパーソルによる業界トップクラスのProgrammed Maintenanceの買収(約650億円)、野村総合研究所による大手SIのASGおよびSMSの買収(計約400億円)、さらには、文化シャッターによるガレージドア業界トップクラスのSteel-line Garage Doorsの買収など、日本企業によるオーストラリア企業の買収が一定数、実施されている。これらの日本企業は、なぜオーストラリアに投資したのか、オーストラリアへの投資の魅力とは何だろうか。

### 2. オーストラリアの経済および各産業の動向

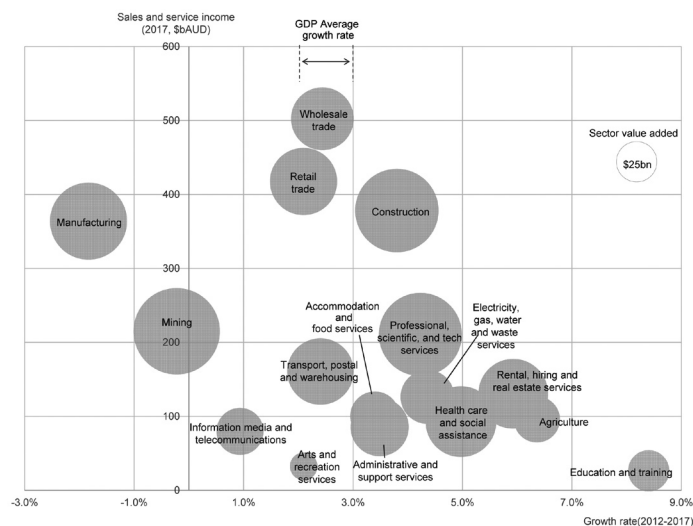
オーストラリアへの投資の魅力を考えるにあたり、まずは市場環境について概観する。PwCによる投資環境調査「Australia as an investment destination」によると、オーストラリアは、人口が約25百万人(2018年)、名目GDPが13,230億米ド

ル(2017年)、GDP成長率は、およそ2.5%から3.0%(2017年)である。GDPの規模は日本のおよそ1/3から1/4である。過去20年以上に渡る連続した経済成長によって、富裕層人口比率や時間あたりの人件費(日本の1.5倍程度)が世界トップレベルにまで伸長した。今後も、安定した政治経済・生活環境を基盤として、G7やアジア主要国と比較しても高い人口成長が見込まれている(2015年から2050年にかけて約80%の経済成長が見込まれている)。つまり、経済の質(富裕度)や成長性は先進国の中でも高い水準にある。

次に、図1に、2017年のオーストラリアの主要産業を業界規模、2012年から2017年の成長率の2軸でプロットした。

製造やマイニングなどの伝統的産業は、規模は大きいものの、成長率は低迷している。製造業は、トヨタ自動車などが2017年にオーストラリアでの車両製造を撤退するなど、人件費の高さ、エネルギーコストの上昇が要因となり、コスト競争力が維持できず、縮小傾向にある。また、マイニング産業は、中国の成長とともに2010年から2015年あたりまでブーム期にあったが、ここ数年はその反動から縮小傾向である。

一方で、ヘルスケア、プロフェッショナルサービス、不動産、物流などの生活インフラ・サービス業は高い成長率を記録している。安定した人口増加や所得増加に支えられて、不動産やヘルスケアなどの市場が成長し、その結果、それらを支えるサービス産業が同様に成長してきた。今後もさらなる拡大が期待されている<sup>1</sup>。



【図1. オーストラリアの産業別規模（2017年）と成長率（2012年から2017年）】 出所：オーストラリア統計局

また、他の特徴的な点として、教育産業は、オーストラリアならではの生活のしやすさ、英語環境という利点を活かして、海外留学先としての需要を取り込み、高い成長率を示している。農林水産業は従来の産業の中でも、今後潜在的に成長が望まれる産業の一つであり、順調な成長を見せている。

### 3. 日本企業のM&A投資、3つのトレンド

このようなオーストラリアの各産業の成長・変化の中で、図2に示す通り、2017年から2018年にかけて、日本企業によるオーストラリア企業の買収が一定数、実施されている。これらの案件を鳥瞰すると大きく3つのトレンドがある。

一つ目は、コモディティー調達市場から商品・生活インフラ・サービス市場への伸長である。オーストラリアへの投資は、従来、総合商社やユーティリティー企業が資源や農産品を日本に輸出するために行う権益確保型が主流であった<sup>2</sup>。この流れは今でも堅調であるが、近年はこれらのコモディティー調達目的に加えて、成長著しいオーストラリアのマーケットに対して商品・生活インフラ・サービスを提供する事業への投資が増加している。例えば、上述の人材派遣会社パーソルによるProgrammed Maintenanceの買収は、典型的である。拡大する各産業に対して、安定的に高い需要が見込める人材派遣事業には、以前にもリクルートが参入しており、他の日本の人材派遣も、積極的な投資姿勢を示して

いる。また大和ハウスは、不動産市場の顕著な成長を取り込むため、NSW州の戸建住宅および開発事業を手掛けるRawson Groupを買収した。この他、旭化成ホームズがMcDonald Jones Homesを買収するなど、日系住宅系不動産企業の多くがオーストラリアに投資している。さらに、不二製油がチョコレート製造業のIndustry Food Serviceを買収した件は、とても興味深い。多くの製造業が縮小撤退する中でも、オーストラリアのチョコレート消費規模の大きさ（一人当たりのチョコレート消費量が日本の3から4倍といわれており、人口は少なくともチョコレートの消費規模は日本と比べても相当程度大きい）、先進国ならではの国産品に対する消費者意識、食品の産地表示の規制強化の動きをうまく捉えた案件といえる。

二つ目は、大企業のみならず、中堅企業の台頭である。従来、海外M&Aといえば、資金的、人材的な制約もあり、1兆円、少なくとも5,000億円以上の売上高を持つ大企業が目立っていた。しかしながら、オーストラリアでは近年、売上高500億から2,000億円規模の中堅企業も積極的にM&Aを用いたオーストラリア市場への参入を果たしている。例えば、文化シャッターによるSteel-line Garage Doorsの買収や建設機械レンタル企業の西尾レントオールによるNorth folkの買収は、これまで日本国内が主軸であった中堅企業がオーストラリア企業を買収した典型例といえる。この他にも、Will GroupによるDFPの買収やIT系のWingArc1stによる

Space Time Researchの買収など売上1,000億円以下の企業も次々にオーストラリアに進出している。いずれも投資規模としては100億円以下の案件ではあるものの、買収した企業はオーストラリア市場で一定のプレゼンスを持っている。

三つ目は、セカンドM&Aである。ここでいうセカンドM&Aとは、オーストラリアにおいて、2社目を買収することを意味している。市場参入のきっかけとなる1社目を買収し、買収した企業・事業のマーケットにおける競争力、安定性をさらに高めるために2社目を買収する。例えば、業界4位の企業を買収したのち、7位の同業事業を買収することにより、トップ3を上回る規模を獲得する、もしくはバリューチェーンを拡大するために川下の企業を買収する、などがある。野村総研は、2016年に政府系や民間系の基幹業務システムや経営データ分析等に強いマネージドサービス大手ASG社（買収当時、売上159億円）を買収した後、2017年に通信会社や金融機関に対して営業支援や顧客管理などのフロント業務のシステム導入に強いSMS社（買収当時、売上272億円）を買収し、バリューチェーンおよびマーケットシェアの拡大を図っている。また建設大手の鹿島建設は2015年に建設会社ICON社を買収した後、2017年には準大手建設会社Cockramを買収し、成長著しいオーストラリアの建設業界で一定のプレゼンスを築いている。この他にも大和ハウス、上述の西尾レントオール、Will Groupなども2度目の買収を実施している。

発表日	買収企業（日本企業）	非買収企業（在豪州企業）
2018/07/05	不二製油	Industrial Food Service Pty. Ltd.
2018/07/02	西尾レントオール	Rathorn Pty Ltd.
2018/06/22	電通（Mktg）	Klip Desk Holdings Pty Ltd
2018/03/09	出光興産（Freedom Energy）	Trinity Petroleum Services Pty Ltd
2018/02/23	文化シャッター	Steel-Line Garage Doors Australia Pty Ltd, ArcPac Garage Doors Pty Ltd
2018/01/29	三井物産	AWE Limited
2017/12/21	WILL GROUP	DFP Recruitment Services Pty Ltd
2017/11/28	大和ハウス	Raw son Group Pty Limited
2017/11/22	住友化学（Nufarm）	Botanical Resources Australia Pty Ltd
2017/11/17	技研	J Steel Group Pty Limited
2017/10/05	雪印	Udder Delights Australia Pty Ltd
2017/09/27	王子製紙	Oji Cardboard Carton Solutions Pty Ltd
2017/09/11	西尾レントオール	North Fork Pty Ltd
2017/08/01	旭化成ホームズ	McDonald Jones Homes Pty Ltd

2017/07/14	パール	Programmed Maintenance Services Limited
2017/07/03	プリンスホテル	StayWell Hospitality Group Pty Ltd
2017/06/21	ダイキン	Airmaster Australia Pty Ltd.
2017/05/29	野村総研（ASG）	SMS Management & Technology Limited
2017/05/10	サントリー	Salpak Pty Ltd
2017/05/05	WingArc1st	Space Time Research Pty. Ltd.
2017/05/01	電通イージス	Accordant Pty Ltd
2017/04/12	日本製紙	Ball & Doggett Group Pty Ltd
2017/04/03	コマツ	MineWare Pty Ltd
2017/03/02	鹿島建設	Cockram Construction Australia Pty Ltd
2017/02/01	コスモスイニシア、ダイワリビング	Waldorf Australia Group Pty Limited
2017/01/17	宝酒造	Nippon Food Supplies Pty Ltd.

図2. 2017年から2018年（7月現在）の日本企業によるオーストラリア企業のM&Aの主要案件 出所：Capital IQ

#### 4. 海外M&Aの現実解としてのオーストラリア

これらのオーストラリアにおける日本企業のM&A投資のトレンドを、日本経済の視点から見ると、日本企業が置かれている立場とその解決に、オーストラリアへの投資が有効な選択肢であることがわかる。

これ以上の人口増加が望めない日本の消費者市場において、サービス業者は、海外進出以外に成長を求めるのが難しくなっており、海外M&Aの機会獲得が急務である。

しかしながら、一部の売上1兆円クラスの企業を除いては米国で一程度の競争力のある企業を買収しようとする、数千億円以上の資金が必要になり、手が出しにくい。東南アジアの企業を追い求めようとも、サービス産業は未成熟であったり、キープレイヤーが、欧米や大手日本企業によって既に出資されていたりする。

このような状況に対して、オーストラリアでは、いくつかの産業・セクターでは、トップ3にある企業でも、数百億円の投資規模で買収できることがある。さらに、セカンドM&Aを実施するなど、いくつかの企業の買収に成功すれば、マーケットでのプレゼンスをさらに向上することができ、買収後の抜本的な価値向上をもたらす戦略も描きやすい。

このように日本企業が現実的に抱える現状と課題、その解決策として、オーストラリアの投資機会はフィットしているのではないだろうか。リスクへの意識が高い日本企業にとっては、法制度や規制、

契約等が整備されていることも投資判断の後押しとなろう。

オーストラリアと日本は、長年の良好な関係により、政府、経済、社会の3層において、高い親和性がある。ごく身近なところでは、小さい頃に日本語を学んだことがあるオーストラリア人が珍しくなく、好意的に日本企業および日本文化が受け入れられている。経済においても総合商社をはじめとする先行日本企業が築いた信頼のおかげで、現在も株主、事業パートナーとして好意的に受け入れられることが多い。オーストラリアにおいて、日本は、米国、中国に並ぶ三本指に入る重要パートナーと位置付けられている。欧米の文化、英語圏でありながらも、一つの国、経済として、これほど日本を重要視し、友好的に受け入れてくれる国は、オーストラリアの他にはないのではないだろうか。

今後日本企業が抱えるグローバル市場への進出、それには欠かせない海外M&Aの第一ステージとして、オーストラリアへのM&A投資は、非常に有効な手段であるといえる。

“人口が少ない国だから”という従来の認識を改めて、オーストラリアへのM&A投資が貴社にとって効果的な“現実解”とならないか、是非、ご一考いただきたい。

#### <訳注>

1. 不動産等は近年の急激な成長の反動で、直近はやや成長が鈍化してきているとの見方もある。
2. 尚、2016年以前においても主流となる総合商社、ユーティリティー企業の権益型投資に加えて、キリンホールディングスやアサヒホールディングス、日本生命、第一生命、日本郵便などの比較的大規模な買収が実施されている。

#### 執筆者氏名

会川 徹 (あいかわ とおる)

#### 経歴

PwC日本に約10年、PwCオーストラリアに約8年半在籍。現在PwCオーストラリアにおいて日系企業に関わるM&Aプラクティスの責任者として従事。シドニー・メルボルン・ブリスベン・パース等主要都市にスタッフを配置し、各都市・各サービスライン・各ネットワークファームと連携して、売り手・買い手サイドのリードアドバイザー業務、マーケット調査、オフィス設立支援、コマーシャル・財務デューデリジェンス、価値評価・財務モデリング支援、パーチェスプライスアロケーション等、幅広く業務を提供している。慶応義塾大学卒業。日本公認会計士。

#### 執筆者氏名

加藤 靖之 (かとう やすゆき)

#### 経歴

過去18年以上のコンサルティング経験を持ち、企業の事業戦略策定からM&A戦略策定、フィナンシャルアドバイザー、企業再生まで幅広く手掛ける。特に日本企業の海外における事業拡大戦略、ビジネスモデル拡張・転換を目指したM&A戦略の策定から実行までを一気通貫でサポートした経歴を数多く持つ。青山学院大学大学院のM&A講座の講師を務める(2014～2015年)。著書(共著)に「M&Aを成功に導くビジネスデューデリジェンスの実務」「高値づかみしないM&A」(中央出版社)など。

## シンガポールから見たインドネシア子会社管理

MORI HAMADA & MATSUMOTO (SINGAPORE) LLP  
Partner  
竹内 哲



### 1. はじめに

シンガポールの隣国であり、ASEAN随一の大国であるインドネシア。今年の8月にはアジア大会が開催され、来年5月には次期大統領選挙が予定されているなど、近時はさらに注目を集めています。日系企業による外国投資に関しては、近年は、製造系企業の進出のみならず、巨大な消費市場を取り込むことを目的として、サービス系企業の進出が底堅く、インドネシアに子会社を有している在星日系企業も非常に多いかと思えます。

私は、2014年から2017年までのインドネシア駐在後、現在に至るまでシンガポールに駐在をしております。シンガポールでは、ASEAN諸国に関するご相談に加えて、インドネシア子会社管理にまつわるご相談をいただくことが多いので、本稿では、在星日系企業の皆様に、インドネシアの子会社管理を行う上で、法務上特に気を付けておくべき点を、労働問題、当局対応、従業員による不正問題を題材にして解説させていただきます。

### 2. 労働問題

#### (1) インドネシアにおける労働問題の具体例・原因

会社と従業員・組合との間の労働問題の具体例としては、従業員の解雇に関する労使紛争、組合からの賃上げ要求・契約社員の正社員化要求などが多く見られます。労働組合からの要求は多岐に亘り、食堂メニューの変更希望などの要求まで含まれることもあります。

労働問題が発生する原因としては、まずは、現地文化・風習の理解不足等に起因する労使コミュニケーション不足に起因するものが多いです。シンガポール同様、インドネシアも日本とは当然文化・風習が異なるので、日本風の従業員とのコミュニケーションがそのままインドネシアで通用するものではありません。特に、インドネシア人従業員にはイスラム教徒の方が多いので、宗教への配慮を欠いた対応は、予想もしない大きな問題に発展することもあります。

また、インドネシアでは、会社組合の上部団体として上位労働組合が存在します。これらの上位労働組合の中には、権利意識の高い団体も存在し、当該上位労働組合からの指示に基づき、会社の従業員が労働争議に加担しているケースも見られます。上位労働組合以外にも、地方労働局、地方警察、地方議会、地方住民等の周辺関係者が会社の労働問題に関与してくることもあり、労働問題が複雑化することもあります。

#### (2) 事前予防策

労働問題に対する事前予防策としては、まずは、労使間での対話を増やし、相互の理解を深めることが重要です（労働法上も50名以上の従業員がいる場合には、使用者は労働者との協議を行うための二者協力機関を設置することが義務付けられています）。そのような対話においては、現地文化や現地従業員のことを深く理解しているキーパーソンとなるインドネシア人従業員の助けは欠かせません。現地日本人駐在員やシンガポールからインドネシア子

会社を見られている日本人の方にとっては、このキーパーソンとの対話を重視することが非常に重要です。インドネシア労働法上、外国人労働者は人事管理職に就任することはできず（労働法46条）、人事マネージャーは必ずインドネシア人ですので、まずは人事マネージャーとのつながりを構築すると良いと思います。規模が大きい会社になれば、人事マネージャーのみならず、各部門においてキーパーソンとなる従業員との交流を図り、可能な限り、従業員側の潜在的な不満や要求を事前に探知できる仕組みを構築することが理想的です。

### (3) 事後対応策

適切な事後対応策は、ケースバイケースですが、まずは、労働者、労働組合からの要求には、様々なものが入り混じっていますので、正当な要求とそうではないものについて、一つずつ丁寧に検証することが大切です。

また、上位労働組合が労働問題を主導している場合、必ずしも会社組合の従業員が自らの意思でストライキや労働問題を引き起こしているわけではないため、事後対応策を検討するに際して、話し合うべき相手は誰であるのかを正確に見極める必要もあります。

さらに、周辺関係者が介入してきて、労働問題が複雑化している場合には、これらの登場人物が会社への協力者として働くか、敵対者として働くかを見極め、協力者となる場合には、当該協力者に対していかに協力を求めることができるか検討することも重要です。

そして、将来の労働問題につながらないように、安易な解決（譲歩）を行わずに、辛抱強く対応する必要があります。

例えば、労働組合との賃金交渉について、業界一般の上昇率と比して大幅な上昇を労働組合から提示されたような場合において、ストライキ等を回避するために、労働組合からの提案を全面的に受け入れたとします。このような場合、労働組合は、会社は簡単に要求に応じてくれる相手と認識します。そして、将来、同種要求が生じた際に異なる対応をしようとすると、前回の対応を先例として必ず持ち出し

てくるので、先例との違いを合理的に説明できない限り、今後の労使交渉を難しいものとするおそれがあります。

さらに、インドネシアでは、賃金水準や個別の賃金情報などの情報は瞬間に会社内のみならず、会社外にも広がるため、例えば、インドネシアにおいて他のグループ会社が存在する場合には、他のグループ会社にも情報が伝わり、同グループ会社における今後の労使交渉を難しくする可能性も否定できません。一社の対応が、他のインドネシアのグループ会社等の対応にも影響を及ぼす可能性があることを認識して、慎重に対応することが求められます。

## 3. 当局対応

### (1) インドネシアにおける当局対応の具体例・原因

インドネシアでは、管轄の労働局・移民局などが不定期に会社に立ち入り査察を行うことがあります。このような査察は、外国人労働者に関する就労許可の適切な具備等法令遵守状況の確認を目的として行われるものですが、その際に担当官からの不当な手数料支払い等の要求など、少なからずトラブルが発生することもあります。

当局からの査察等については行政執行の一環として行われるものなので、これ自体は特に不自然なものではありません。しかし、場合によっては競合他社や会社に不満を持つ現従業員や元従業員からの通報を契機として行われることもあるので、マーケット環境や自社に原因があることもあります。

また、公務員からの不当な要求についての構造的な要因としては、公務員の賃金が極めて低く、また、刑罰も厳罰ではないことが挙げられます。公務員の賃金が低い場合には、副収入を得るために不正を働くインセンティブを与えることになり、また、刑罰による犯罪抑止機能が十分には機能していないことが原因になっているように思います。

### (2) 事前予防

このような当局対応を受けても万全な態勢で臨むことができるように法令遵守を意識した会社運営を行うことが必要です。しかし、インドネシアでは法律の多さ、法律間の不整合、法律改正の多さに加え

て、実際に法律がどの程度執行されているか否かは、その時々の方の意向や政情にも左右されるため、これらの動向を踏まえて法令遵守に気を配るといっては実際にはそう容易ではなく、日本本社やシンガポール統括会社からのコンプライアンス・リスク管理という意味でも負担が大きいものです。

他方で、形式上法令違反がある場合には、問題となった場合の反論が難しいのも事実です。典型的な例を挙げると、例えば、有期雇用社員の契約期間を延長する場合には、当初の契約期間が満了する7日前までに書面による通知を行う必要があります（労働法59条5項）。これ自体は、形式的な手続規定のように見えますが、当該手続違反は当該有期雇用契約を期間の定めのない契約とする法的効果を伴います（同法59条7項）。労働局等はこのような手続違反を指摘することにより、有期雇用社員の正社員化を求めてくることも多いです。このような状況下において、7日前書面通知を行っていない場合には、労働局からの主張に対して正面から反論を行うことが非常に困難になります。

そのため、インドネシアにおいても可能な限り、子会社が行う主要事業に密に関連する法令を中心に、正確な法令理解とともに当局の動向等の情報収集を努めることが重要です。労働問題同様、キーパーソンのインドネシア人従業員を活用しながら情報収集を行うことも一つの方法ですが、性質上、弁護士などの外部専門家も活用しながら情報を集約する仕組みを構築することも考えられます。

### (3) 事後対応

適切な事後対応策は、ケースバイケースですが、まずは、当局からの要求について、相手方のペースにのまれずに適切な初動対応を行い、相手方の主張の正当性について冷静に吟味を行うことが大切です。

例えば、労働局が立入査察を行い、口頭で、(a)最低賃金を支払っていない、(b)従業員について社会保険に加入していない、(c)外国人労働者が人事管理職に就任している、(d)外国人労働者が組織図上2つ以上の役職を兼務しているとの指摘を行い、その場で即座に十分な反論をできなければ、直ちに罰金を徴収すると言われたとします。

まず、このような指摘は、口頭、走り書きのメモ、正式な書面などの形で行われますが、いずれにせよインドネシア語です。そのため、まずは正しく要求内容を理解する必要があります。

その上で、会社の方で事実関係を改めて精査し、例えば、(a)および(b)については事実誤認に基づくものであるのであれば、それは当然反論を行うべきです。また、(c)および(d)については、前記のとおり外国人労働者は人事管理職に就任することはできず、また、2つ以上の役職を兼務することもできないため（労働法42条）、真実指摘のとおりであれば、これらの点は今後速やかに是正するという回答を行い、実際そのように対応すれば足ります。また、法令上、罰金を科すためには、刑事裁判手続を経る必要があります、労働局員にはその場での罰金徴収権限はないので、上記のような労働局員の要求は本来失当なものです。

そのため、上記事例における適切な初動対応としては、指摘事項についての書面化要求、会社から追って書面回答を行う旨の説明になります。不当な支払いを得るために当局担当官が退去をしてくれないような場合には、同担当官のIDの提示を求め、同担当官の所属する部署に電話での問い合わせを行うという反論をすることも考えられます。このような不当な支払要求は担当官個人及びその周辺人物のみが行っていることも多く、当該担当官も組織内で知られてしまうと不都合もあるので、諦めて去る場合もあります。現場での対応後は、労働局の主張の正当性について落ち着いて吟味し、速やかに書面でしかるべき反論等を行うこととなります。

金銭目当てで当局が立入りに入っているように思われる事案も残念ながら少なくありません。冷静に毅然とした対応を行うことで、その後嫌がらせのように狙われることは少なくなるように思います。

## 4. 従業員による不正問題

### (1) インドネシアにおける従業員による不正問題の具体例・原因

インドネシアにおける従業員による不正問題も列挙すると様々な事例が存在しますが、廃棄物売却、

盗難、偽装盗難、経理の不正、不適切な会計処理、証明書の偽造等（診断書、卒業証書、成績等）などの事例が多くみられます。単独犯の場合もありますが、複数人で共同して組織的に不正が行われていることもあります。

従業員による不正問題は、属人的な要素も大いにあるものの、長期間にわたり働いているインドネシア人従業員がある時点からその地位を利用して、下位の従業員に対して組織的な不正を働くように指示を行うケースや、様々な理由により、ある業務について特定の従業員のみが関与できる状態になっており、当該従業員がその地位を利用して、不正を働くケースなどが多く見られます。日本人が当該インドネシア人従業員の直属の上司として駐在している場合であっても、駐在員の数が限定されており、一人の駐在員が担う業務が多く、そのような不正に早期に気が付かずに見落としてしまうことも少なくありません。

## (2) 事前予防

まず、社内研修などを通じて従業員（日本人及びインドネシア人）のコンプライアンス意識の育成・強化を図ることが重要です。法令・社内ルール遵守や不正を行わないことについては、会社の利益のためという説明だけではインドネシア人従業員に重要性が十分に伝わらないことも多いため、個人の雇用継続にも関わる重要な問題として認識させることがポイントです。

さらに、従業員の意識の向上という面のみならず、有形無形の方法で内部統制システムを整備することも重要です。従業員の不正等について、就業規則上懲戒処分の内容を明記することは勿論のこと、海外贈収賄・コンプライアンス関連規定の整備等が挙げられます。これらの規定を策定する際には、インドネシア法令に適合したものとするほか、インドネシアでの事業実態も勘案しながら、実際に運用可能な規定にするよう工夫をする必要があります。そして、これらの規定を実効性あるものとするためには、日本本社・現地法人トップからのメッセージが非常に重要ですし、組織の人間を動かすトップが意欲をもって取り組む必要があります<sup>1</sup>。インドネシ

アでも年功序列的な風土が強いので、インドネシア人従業員はトップの行動・メッセージをよく見ています。

また、各社それぞれの事情に応じて、本社への業務報告の頻度を多くする、本社（現地法人の非常勤役員）からの監査の機会を増やす、問題従業員への権限集中をなくすために権限を分散する、定期的に在庫の抜き打ち検査をする等、様々な対策が考えられます。労働問題同様、実務的には、キーとなるインドネシア人従業員との確かな関係を構築し、現地からの情報集約を適時に行える体制を構築しておくことが重要です。

## (3) 事後対応

適切な事後対応策としては、信賞必罰の精神に基づき、厳正な対処を行うということです。不正が軽微なものであれば、従業員の不正がエスカレートする前に警告書・始末書を作成し迅速な対応をとる必要がありますし、不正が重大なものであれば、就業規則等の処分のほか、民事・刑事裁判上の手続を取ることが検討されることも考えられます。

一度見逃された不正がある場合、不正はさらにエスカレートしていきます。最初は文房具などの会社の備品の盗難だけであったものが、徐々に犯行が大胆化していき、最終的には社用車の盗難になる可能性もあります。会社としてはこのような不正を認知した場合には、直ちに就業規則に基づき警告書の出状または従業員からの始末書の提出を求めるべきです。このような処分は本来公にされるものではないですが、インドネシアでは公知の秘密となる傾向にあるので、このような厳正な対応が、本人だけではなく他の従業員による不正の抑止にもつながります。その反面、寛大な処置をとってしまうと、当該不正従業員の反省につながらないことに加えて、他の従業員から、会社の対応についての不満を生み出すことになりかねないので注意が必要です。

不正の態様・重大性、会社に生じた損害、会社からの処分を行うことで想定される問題（デモ・ストライキ等による操業への影響）などの事情を総合的に勘案して、とるべき対応を慎重に検討する必要があります。



## 5. 最後に

インドネシア子会社では、本稿で紹介した問題のほかにも様々な問題が生じます。まずは、そのような事態をなるべく避けるために、各社の事情に応じて、可能な範囲で、本稿で紹介した事前対応策を実施していくことが考えられます。しかし、これらの問題を完全に防止することは実務的には難しい点があり、問題が起きてしまった場合には、（他社でも類似のことは起きていることも多いので自社のみだけの問題とは思わず）焦らずに、冷静に適切な事後対応を行い、今後の再発防止策につなげていく姿勢が重要です。

### <注釈>

1. 2015年7月に改訂された外国公務員贈収賄防止指針においても、経営トップの姿勢・メッセージの重要性については、防止体制の構築及び運用にあたって、特に重要な視点として位置づけられています。

#### 執筆者氏名

竹内 哲（たけうち てつ）

#### 経歴

日本でのM&A・企業法務分野での経験をベースに、東南アジア地域での案件に多数関与している弁護士です。東南アジアでは、ベトナム、インドネシア、シンガポールと駐在経験があります。インドネシアについては、3年強の駐在経験を活かし、現地子会社に関する進出時、日常時、問題発生時におけるアドバイスを幅広く行っています。駒場東邦高校卒業（42回生）、東京大学法学部卒業。日本・ニューヨーク州弁護士。

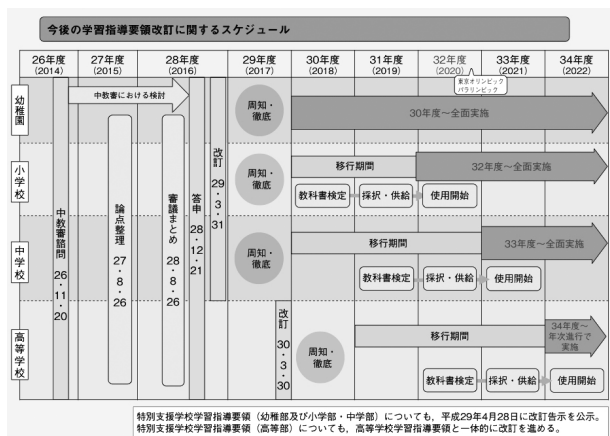
## 2020年度からの教育改革と海外在住子女の進路選択について 香港日本人学校とシンガポール日本人学校のグローバルクラスの視点から

JAPANESE INTERNATIONAL SCHOOL (JAPANESE SECTION)  
Teacher  
森山 正明



### 序章

AI、ロボット、ブロックチェーンなど新しい技術が生まれ続け、そしてそれが社会で実装化されている時代となっています。従来の技術が通用しなくなり、変化の激しい時代となってきています。このような変化の激しい時代に、これからの社会で活躍できる人材育成を目指し、戦後で最大の教育改革が始まるのが、2020年度からとなっています。改訂スケジュールについては、資料1のとおり、小学校においてはすでに学習指導要領の移行措置がスタートしています。そして2020年度から小学校での全面实施、2021年度からは中学校で全面实施、2022年度から高校で全面实施の流れとなっています。



資料1 文部科学白書2017

この教育改革については、大幅な変更があり、従来の大学入試が大きく変化します。かなり大きなインパクトになるのではないのでしょうか。しかし、これは現在中高生のお子さんをもっている保護者の方以外はそれほど関心がない状態です。日本の社会を

大きく変える動きをしっかりとキャッチアップしておくのは、非常に大事なことでないでしょうか。

今回は、主に以下の3つの力を養うものとなっています。

- ・「何を学ぶか」ではなく、「何ができるようになるのか」知識を活用する力を求める「教育改革」
- ・使える英語を目指し、学習年齢の前倒しを行い、そして4技能取得を求める「英語改革」
- ・学んだことの理解は当然として、知識を活用する力と学びに向かう力も評価する「大学入試改革」

上記の中でも、特に大きな目玉の一つは、英語入試の改革ではないのでしょうか。4技能（聞く、読む、話す、書く）を評価する民間資格（資料2）、検定試験に一本化していくというのがあります。グローバル世界の進展により、日本と世界のクロスボーダー化がますます進み、英語の重要性がますます大きくなってきています。

育成・評価する能力と言語使用の目的や場面			
<b>【育成・評価する能力】</b> 高等学校学習指導要領では、「聞くこと」「読むこと」「書くこと」の4技能を総合的に育成することとしており、4技能を総合的に評価し、よって異なる民間検定試験と、育成・評価する能力の方向性は一致している。			
<b>【言語使用の目的や場面】</b> 高等学校学習指導要領では、各学校が編成する教育課程の目的や目標に応じ、家庭での生活や学校での学習や活動、地域での活動、職場での活動など、多様な言語の使用場面を取り上げて指導することとしている。			
各資格・検定試験が掲げる目的は、以下のようにそれぞれ多様であるが、いずれも学習指導要領が規定している言語の使用場面の範囲から外れるものではない。			
ケンブリッジ英語検定	学習者が実生活のさまざまな状況において、コミュニケーションの目的を達成するために使うことができるかを評価する	TEAP TEAP CBT	取引（外国語としてのみ英語）環境の大学における授業等で学ぶ国際的場面において英語を駆使したり、卒業を促すために必要な英語能力を評価する
実用英語検定	英語圏における社会生活（日常・アカデミック・ビジネス）に必要な英語能力を測り、使うことができるかを評価する	TOEFL iBT	長期間の海外において英語を用いて学習を修めるのに必要な英語能力を有しているかを測ることを目的とする
GTEC	海外での国際的な場面（ビジネス・アカデミック）において必要とされるコミュニケーション能力を、知識・技能を基礎とした上で、思考・判断・発話の面で評価する	TOEIC iBT TOEIC S&W	和文英訳、英文知識などの技術ではなく、身振りや音から伝わるメッセージなど非言語的コミュニケーション能力を評価する
IELTS	英語を用いたコミュニケーションが必要で場面において、聞き・読解するために必要な英語能力があるかを評価する		

資料2 平成30年8月 文部科学省 大学入学共通テストの枠組みで実施する民間英語資格・検定試験について より

このような中、海外で学ぶ日本人子弟の子供たちにとっては、非常にチャンスが多い時代になりま

す。なぜなら、現在、そしてこれからの社会では、英語の力があり、多様性のある社会での生活体験のある子女を積極的に受け入れることに力を入れているからです。そして、学校教育現場でも、英語力、そして発信力のある生徒を積極的に受け入れ始めています。一昔前までは、本当に一部の学校しか、海外での生活体験がある生徒を受け入れていませんでした。しかし、現在の日本を取り巻く社会全体の波が、学校のグローバル化も進展させています。

実はこの教育改革に先駆けて、香港とシンガポールの日本人学校では、「グローバルクラス」を設置し、日本人学校でありながら、母国語と一部教科を除いては、英語での学習をすすめていくカリキュラムを作成し、発信力も多い授業で、多くの児童・生徒が学んでいます。

では、具体的にどのような取り組みをしているのか、香港とシンガポールの事例をお伝えします。

### 香港日本人学校香港校での取り組み

香港日本人学校香港校では、3年前の2016年4月から新しい取り組みとして、グローバルクラスを新設しました。

「グローバル社会で通用する英語コミュニケーション能力を身に着ける」

「分析力やプレゼンテーション力、調査力、課題解決力等の21世紀に必要なグローバルスキルを培う」

「日本人としての意識を持ちながら、グローバル市民としての主体性を育む」

などの教育目標の元、生徒募集がありました。この教育目標は、これからの社会を生きる上での必要な力を得ることができるものだと私自身も考えていました。ちょうど、私の息子の学齢期と同じということで、それまでローカルスクールに通っていたのですが、グローバルクラスの試験を受け合格。1期生として現在も通っています（現在6年生）。

英語教育は、日本の学習指導要領に従い、英語で算数と理科を学び、4スキル(Listening, Reading, Writing, Speaking)の総合的な養成を目指すというのが大きな柱となりました。ちょうどこの頃、2020年度の教育改革の柱である英語教育改革でまさにこ

の4技能のスキル向上を目指す指針が出されたときでありました。その内容をほぼ同時期に実践しはじめています。

英語での学びを中心にするのではありますが、日本語を使つての復習も大切にし、英語と日本語両方の習得ができる工夫をしている特徴もあります。

それでも、英語学習には力を入れています。英語の授業は、ネイティブによる週3回の指導があり、レベルチェックのため、学期末にテストを行っています。また、自宅でも学習できるオンライン学習教材「i-Ready」を導入。この教材は、アメリカの現地校でも使用され、海外子女教育振興財団が帰国子女向けに行っている英語教室でも効果が確認されています。

主な特徴として、

- ・児童の正答率に合わせて、レッスンが設定される。
- ・児童専用のページが与えられ、レッスンをを行い、レッスン後に得たコインでゲームをすることができ
- ・レッスン内容は、「音声認識」「語彙」「フォニックス」「物語文」「説明文」「頻出単語」

実際に息子がこの教材を自宅でしているのを見ていますが、楽しそうに英語学習を進めていて、学習効果があると間近で感じています。

このグローバルクラスでの6年卒業時の目標は、CEFR（資料3・資料4）による国際指標でB1を目指しています。英検でいうと2級レベル。小学6年を卒業時に英検2級は十分な力ではないでしょうか。

■ CEFR (Common European Framework of Reference for Languages: Learning, teaching, assessment: 外国語の学習、教授、評価のためのヨーロッパ共通参照枠)について

CEFRは、語学シラバスやカリキュラムの手引きの作成、学習指導教材の編纂、外国語運用能力の評価のために、透明性が高く、分かりやすい、包括的な基準を提供するものとして、20年以上にわたる研究を経て、2001年に欧州評議会が発表した。CEFRが示している6段階の共通参照レベルの記述は次のとおり。

熟練した言語使用者	C2	聞いたり読んだりした、ほぼ全てのものを容易に理解することができる。いろいろな話し言葉や書き言葉から得た情報をまとめ、概観も論点も一貫した方法で再構築できる。自然に、流暢かつ正確に自己表現ができる。
	C1	いろいろな種類の高度な内容のかなり良い文章を理解して、意図を把握できる。言葉を探しているという印象を与えずに、流暢に、また自然に自己表現ができる。社会生活を営むため、また学問上や職業上の目的で、言葉や文章が持つ効果的に用いることができる。複雑な話題について明確で、しっかりとした構成の、詳細な文章を作成することができる。
自立した言語使用者	B2	自分の専門分野の技術的な議論も含めて、抽象的な話題でも具体的な話題でも、複雑な文章の主要な内容を理解できる。母語話者とはお互いに緊張しないで普通にやり取りができるくらい流暢かつ自然である。幅広い話題について明確で詳細な文章を作成することができる。
	B1	仕事、学校、娯楽などで普段出会うような身近な話題について、標準的な話し方であれば、主要な点を理解できる。その言葉が話されている地域にいるときに話さそうなら、たいていの事態に対処することができる。身近な話題や個人的に関心のある話題について、筋の通った簡単な文章を作成することができる。
基礎段階の言語使用者	A2	基本的な個人情報や家族情報、買い物、地元の地理、仕事など、直接的関係がある領域に関しては、文やよく使われる表現が理解できる。簡単な日常的な範囲なら、身近で日常の事柄について、単純で直接的な情報交換に応じることができる。
	A1	具体的な欲求を満足させるための、よく使われる日常表現と基本的な言い回しは理解し、用いることができる。自分や他人を紹介することができる。住んでいるところや、誰と知の知合いであるか、持ち物などの個人的情報について、質問をしたり、答えたりすることができる。もし、相手がゆっくり、はっきりと話して、助けが得られるならば、簡単なやり取りをすることができる。

資料3 平成30年8月 文部科学省 大学入学共通テストの枠組みで実施する民間英語資格・検定試験について より

文部科学省（平成30年3月）

CEFR	ケンブリッジ 英語検定	実用英語技能検定 1級-2級	GTEC Advanced Basic Core CET	IELTS	TEAP	TEAP CBT	TOEFL iBT	TOEIC L&R/ TOEIC S&W
C2	230 200			9.0 8.5				
C1	199 180	3299 2600	1400 1350	8.0 7.0	400 375	800	120 95	1990 1845
B2	179 160	2599 2300	1349 1190	6.5 5.5	374 309	795 600	94 72	1840 1560
B1	159 140	2299 1950	1189 960	5.0 4.0	308 225	595 420	71 42	1555 1150
A2	139 120	1949 1700	959 690		224 135	415 235		1145 625
A1	119 100	1699 1400	689 270					620 320

○ 表中の数値は各資格・検定の定める試験結果のスコアを指す。スコアの記載がない欄は、各資格・検定試験において当該欄に対応する能力を判定していないと認定できないことを意味する。  
 ※ ケンブリッジ英語検定、実用英語技能検定及びGTECは複数の試験から構成されており、それぞれの試験がCEFRとの対照関係について測定できる能力の範囲が定められている。当該範囲を下回る場合は対照関係が示されず、当該範囲を上回る場合は当該範囲の上限に相当するスコアで対照関係が示される。  
 ※ TOEIC L&R/ TOEIC S&Wについては、TOEIC S&Wのスコアを2.5倍して合算したスコアで判定する。  
 ※ 障害等のある受験者について、一部技能を免除する場合等があるが、そうした場合はCEFRとの対照関係については、各資格・検定試験実施主体において公表予定。 1

資料4 平成30年8月 文部科学省  
大学入学共通テストの枠組みで実施する民間英語資格・検定試験について より CEFRと各種検定との対照表

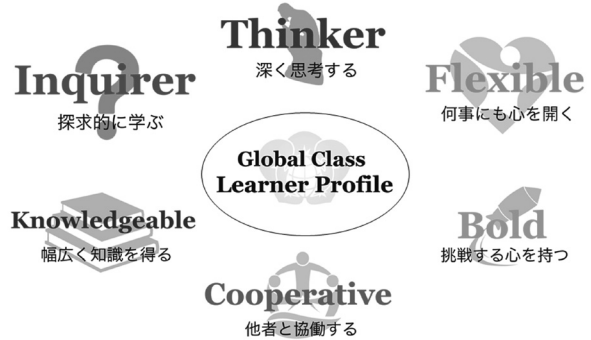
さらに私自身、素晴らしい取り組みだと思うのが、「グローバルスタディーズ」という科目。

週3回のペースで1学期に1テーマを探究するというものです。テーマは国際バカロレアの初等プログラムの内容を参考にしています。学年により取り組む内容は異なりますが、基本社会の学習指導要領に沿う形でテーマが組まれています。授業は、学んだことを他者に発信することをゴールに、授業内ではディスカッションやリサーチ、プレゼンテーションの機会を多くつくっています。トピックスに合わせて日本語と英語を使い分けるバイリンガル教科であると共に、複数科目の統合型教科にもなっています。まさに今の社会に必要とされる学びがここにあると思います。特に小学6年生となると、かなり高度な内容であるトピックス（「紛争と平和構築」「ガバナンスと人々の暮らし」など）を取り上げ、英語での議論を積極的に行っています。

シンガポール日本人学校中学部での取り組み

次に取り上げるのが、シンガポール日本人学校中学部のグローバルクラスについてです。私がシンガポール在住時に、シンガポールの日本人学校中学部で「グローバルクラス」を開設するという話を聞き、興味をもちました。ちょうどそのときは、日系学習塾の運営。生徒の新しい進路先になる、さらにその前年に香港日本人学校香港校でグローバルクラスが開設され、1期生で私の息子を通わせました。その2つの点から、説明会当初から関心をもって

しました。初回の学校説明会は、立ち見ができるほどの盛況ぶりです。在住邦人の中であまり話題となりました。そして、このクラス開設を熱い思いをもって取り組んだ先生との絆もあり、当初から応援をしていました。今回、その先生にもご協力をいただき、紹介をしていきます。



出典：シンガポール日本人学校中学部  
グローバルクラスHPより 学習者像

・グローバルクラス開設の思い

海外に住まわれている保護者の皆様はもうすでにご存じのように、世界中で国と国のつながりが強くなるグローバル化が進んでいます。日本も、グローバル化する世界に対応するために、様々な分野で国際化の取り組みを進展させています。ますます、人・物・金そして情報が世界を駆け巡ります。子供たちは、グローバル化する世界の中で、次の日本を創っていくこととなります。シンガポール日本人学校中学部でも、次の時代を牽引する人に育ててもらいたいという思いから、2017年4月からグローバルクラスを中学1、2年生で開設しました。今年は2年目となり、全学年にグローバルクラスが設置されています。今回、まだご存知でない方向けに、シンガポールのグローバルクラスについて説明をします。

・グローバルクラスの目的

本校の教育理念「21世紀に生きる日本人として、豊かな国際感覚を持ち、世界の人々とつながろうとする人材の育成」を高いレベルで体現すること。

・グローバルクラスの育成する生徒

「高校や大学での留学を視野に入れた、語学力と発信力に自信を持った生徒。」

日本や世界のことなどを含め、どんなことにも心を開いて対応し、幅広い知識を得る。深く思考しながら、探究的に学習する。他者と協働して、どんな問題へも挑戦する心をもって取り組む。

・グローバルクラスの特徴教育

1. イマージョン学級

英語担当と日本語担当の2名が学級担任となり、毎日の学級活動を英語で実施する。学校生活を英語でも不自由なく過ごすことを目指す。

2. イマージョン授業の追加

現在の英語・音楽・美術・家庭科・体育に加えて、数学と理科でも英語イマージョン授業を実施。メインクラスと同じ内容を英語でも学ぶ。これにより、全授業時間の50%以上が英語で学ぶ時間になる。

3. 英語教育の強化

外部資格を受験し、英語力運用力の成長を測定する。TOEFL Junior Standardを学内で実施し、TOEFL iBTへとつなげる。

その他にもさまざまな特別授業を行っています。

・特別授業「国際教養ゼミ」

自ら決めたテーマによる世界の諸問題に対する探究活動を主に行う。自分の興味のある内容について、自分で課題を発見し、その解決を目指すゼミに所属して活動する週1時間の特別授業。週1回ではあるが、思考力と発信力を鍛える内容となっている。

・NUSハイスクールとの学校交流

シンガポールの地元学校であるNUS High School of Science and Mathematics との交流活動。今年の6月に中学部で2日間、8月には先方の学校を2日間訪問し授業に参加する。

・Global Leadership Link ワークショップ

NUSの教室を借りて、アジア8カ国の生徒とともに、「持続可能な発展・環境保全」についてワーク

ショップに参加。6名に1名の大学生ファシリテーターがつき、テーマに対する学びをより深く理解するものとなっている。

・ニュージーランド短期留学

ニュージーランドで2週間、ホームステイをしながら現地校に通う。英語圏で自立して生活しながら学ぶ力を養う。

上記のように非常に魅力ある授業内容。現在の大人の世代が受けてきた学習とは比べようもないほどの充実した内容を行っているのがわかるのではないのでしょうか。4技能をしっかりと鍛える英語力向上プログラム。そして、積極的に発信をしていく国際教養ゼミ。そして学校外で同世代との学習交流プログラムによる多様性の中での学びなど、まさに今、大人である私たちも学びたい内容となっています。

生徒の感想には、「外国人と直接コミュニケーションを取ることで、本には載っていないような新たな発見や驚きを得ることができ、とても刺激的」「将来は自分が日本文化を外国人に伝えたい」などがあります。多様性の知識や感覚を得ることができ、そして日本と世界を結ぶ架け橋的な人材に育っていく可能性が非常に高いです。

## 両校の取り組みから

上記のように香港日本人学校（小学校）、シンガポール日本人学校（中学校）とも目指すべき方向性は、「グローバル人材の育成」世界にはさまざまな問題が山積しています。世界的問題は、一つの国のなかだけで解決することはできず、世界中の人達の叡智を集めて、その問題に立ち向かわなければならないのではないのでしょうか。そのためにはやはりレベルの高い英語力は必要となり、単なる英会話ではなく、議論ができる英語力と発信力を身につける必要があります。そして、交渉することができる英語力が求められるのは必然の時代となることでしょう。

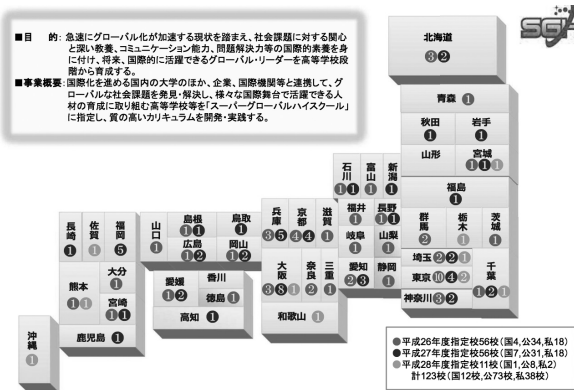
そして、何より大切なのは、異文化に対する寛容性を身につけ、英語による幅広い教養と社交性が必要になるのは言うまでもありません。世界中の人々

が集まる中で、日本人も仕事をする場面が一般的になります。そのとき、英語での発信力があっても、異文化への理解がなければ、仕事があまくはかどらず、トラブルに巻き込まれることも少なくありません。英語での発信力、問題解決能力を育てることは大事です。しかし、この日本人学校の取り組みで最も大切なことは、日々接している異なる社会で生きていて、異文化に対するリスペクトが大事なことを理解できることではないでしょうか。

### 今後の進路選択

香港、そしてシンガポールの日本人学校でのグローバルクラス開設は、やはり世界で活躍するのに必要な「英語力」「発信力」を身につけるための人材養成的な位置づけになっています。将来の留学や海外での仕事で必須となる力を培う、幅広い学習活動は、生徒を視野を一気に広げていきます。ここで学んだことをさらに高校、大学、そして社会に出て生かしてもらいたいと思います。

そして現在、日本の国公立の学校で、このような取り組みを積極的に行っている学校が増えてきています。文部科学省が、国際的に活躍できる人材育成を重点的に行う高校を指定するというスーパーグローバルハイスクール（SGH）制度です（資料5）。首都圏関西圏の大都市にやはり集中はしていますが、全国各地に指定校はあります。指定校になると、研究開発学校となり、現行教育課程に依らない独自の課程を編成・実施できることから幅広い英語教育活動を行っている学校が増えてきています。2020年度から始まる教育改革の柱でもある英語4技

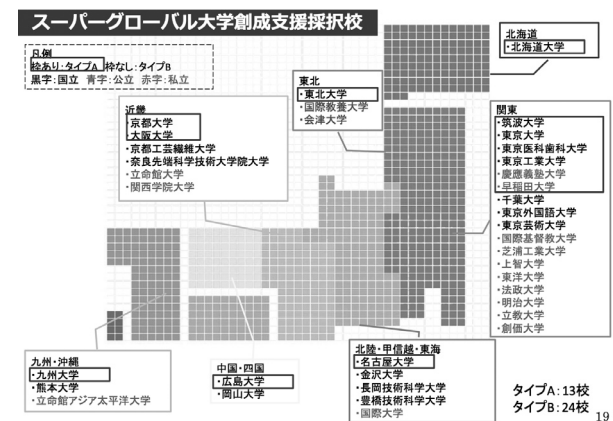


資料5 スーパーグローバルハイスクールHPより

能の能力を鍛えていく内容をすでに実践している学校が多く、海外で英語を学んだ生徒が日本に戻る際、英語力をさらに伸ばすことができる学校としての評価が高まっています。もちろん、この制度に指定されていない学校でも、現在私立学校を中心に英語教育に力を入れているところは、数多くあります。

さらに、文部科学省が創設した事業で「スーパーグローバル大学（資料6）」という取り組みがあります。2014年に創設。世界レベルの教育研究を行うトップ大学や、先導的試行に挑戦し大学の国際化を牽引する大学など、徹底した国際化と大学改革を断行する大学を重点支援することにより、我が国の高等教育の国際競争力を強化することを目的としています。2つのカテゴリーがあり、一つはタイプA（トップ型）と呼ばれる世界ランキングトップ100を目指す力のある大学を支援するもの。タイプB（グローバル化牽引型）は、これまでの取組実績を基に更に先導的試行に挑戦し、我が国社会のグローバル化を牽引する大学を支援するものとなっています。

これらの大学では、英語でのみの授業を行ったりと、英語に力を入れた学習プログラムが多くあったりと、英語力強化、さらには能動的な学びができる環境が整えられています。



資料6 出典: 文部科学省  
スーパーグローバル大学創成支援事業概要資料

そして、進路選択の中には、日本国内でなく海外への進学・留学というものも現在は選択肢の一つになるのではないのでしょうか。特に現在官民そろって力を入れている事業があります。それが、「トビタテ!留学ジャパン」です。

文部科学省は、意欲と能力ある全ての日本の若者

が、海外留学に自ら一步を踏み出す機運を醸成することを目的として、2013年10月より留学促進キャンペーン「トビタテ！留学JAPAN」を開始しています。政府だけでなく、社会総掛かりで取り組むことにより大きな効果が得られるものと考え、各分野で活躍されている方々や民間企業からの支援や寄附などにより、官民協働で「グローバル人材育成コミュニティ」を形成し、将来世界で活躍できるグローバル人材を育成しはじめています。

<https://www.tobitate.mext.go.jp/about/>（公式HP）

この事業は、高校生、そして大学生に海外留学へのサポートを金銭的な面も含めて全面的にバックアップしているところに注目が集まっています。

## まとめ

スポーツ、ビジネス、アート、研究で多くの日本人が当たり前のように海外で活躍しています。野球の大谷翔平選手の活躍をはじめ、今、活躍の舞台は世界です。これからの日本を引っ張っていくのは間違いなく「若い力」です。高い「志」を持って日本から飛び立ち、世界の人々と出会い、それぞれの「夢」に挑戦してほしいです。

日本が「ジャパン アズ ナンバー1」の時代からすでに30年が経ちます。「失われた10年」がもうすぐ「失われた30年」になろうとしています。さらにこれから「失われた40年」に向かうのか。いや、そうならないために、新たなチャレンジが必要です。物事は一気に変わることはなかなかありません。特に「国」ともなるとさまざまな利権がからみ、そうそう簡単ではありません。「国家100年の計」といいます。今の動きが目に見えて、形になってくるのには、時間がかかります。今回の教育改革は、日本の再生をまさに促すものだと思っています。その柱となるのが、英語教育改革。

しかし、単なる英語を話せるのではなく、英語を道具として、何を発信していくのか、諸外国との交流を深めるためには、英語が話せるだけでは足りません。今回の両日本人学校での取り組みでやはり注目すべきは、「グローバルスタディーズ&国際教養ゼミ」です。物事を探求し、学びを深め、現在の社

会問題を解決していくのは、自分たちであるという当事者意識をもつのが非常に大事なものではないかと考えています。

これからも両校の取り組みが、日本の小中学校での取り組みのモデルケースとして役立っていくように社会への認知をさらに広めていきたいと思っています。

### 執筆者氏名

森山 正明（もりやま まさあき）

### 経歴

1969年東京都府中市生まれ 1993年中央大学文学部卒業後、5年ほどバックパッカーとして世界中を放浪。その後、北京・香港・シンガポールで、学習塾の経営、日本人学校や補習校での教員を経て、現在香港日本人補習授業校教諭と香港日本人学校大埔校非常勤講師。香港の永住権を持ち、教員のみでなく、さまざまな教育事業にも携わる。趣味は、ドローンも含む写真撮影。シンガポールでは、2500名以上のコミュニティである大人の社会科見学シンガポール版を主宰。15歳の娘と12歳の息子がいる二児の父。



# 業界プラス1 銀行

## 日本の金融情勢の歴史と ASEAN 銀行業界の現状と課題

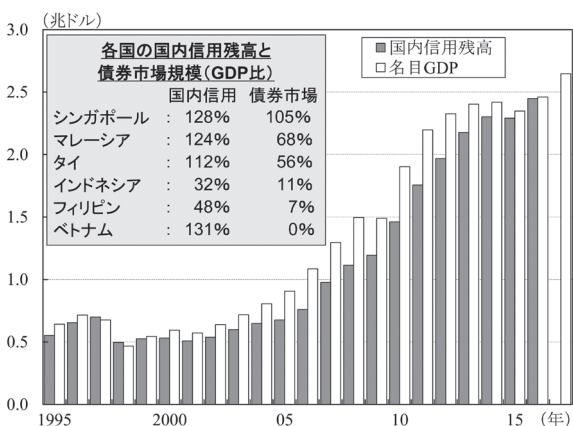
MUFG BANK, LTD.  
Senior Economist  
土屋 祐真



### 1. はじめに ～ ASEANの金融市場

ASEANの金融市場は、これまで同地域の経済成長とともに拡大・発展を遂げてきた。主要6カ国（以下ASEAN6）の国内信用残高は、ベトナムがASEANに加盟した1995年の0.6兆ドルから、2016年には2.4兆ドルと約4倍に増加しており、経済規模同様大きく拡大している（第1図）。

但し、各国の金融の発展度合いは、経済や人口、産業構造などと同様、区々である。例えば、シンガポールなど金融立国を目指す国については、国内信用残高や債券市場が経済規模を上回っており、先進国並みに発展している<sup>1</sup>。一方、インドネシアやフィリピンの国内信用残高は、経済規模の3～5割にとどまり、債券市場も比較的小さく、発展が遅れている。



(注) 1. 『国内信用残高と債券市場規模』は、2017年時点。一部2016年、IMFの予測値を含む。  
2. 『国内信用残高』は、金融機関による政府を除く各部門に対する信用残高。  
(資料) 世界銀行、IMF統計より三菱UFJ銀行経済調査室作成

第1図：ASEAN6のGDPと国内信用残高の推移

先行き、人口増加や旺盛なインフラ需要などを背景に、ASEANの底堅い経済成長が見込まれるなか、成長に欠かせない金融機能を担う銀行業界に求めら

れる役割は大きい。但し、各国の経済・金融情勢や成長ステージは国によって異なることから、自ずと銀行業界に求められる役割にも違いが生じると考えられる。また、ASEAN各国で共通して観察される事象として、フィンテックなど新技術に対する関心が先進国同様高まっており、銀行業界の対応や影響が注目される。

本稿では、日本におけるこれまでの経済情勢と銀行の役割の変遷を踏まえつつ、ASEAN各国の現在の発展段階や金融界の動向に照らし、ASEANの銀行業界に求められる役割、また今後の課題について考察する。

### 2. 日本の経済発展と金融情勢の歴史

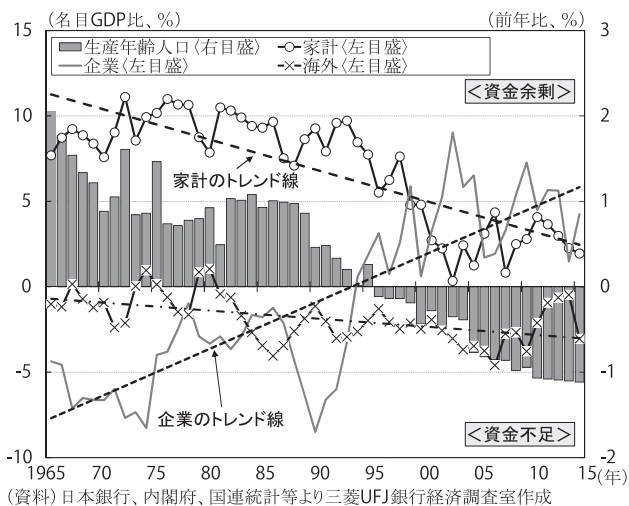
本邦金融審議会は昨年、「金融制度スタディ・グループ」を設置し、現在、機能別・横断的な金融規制の整備についての審議を行っている。当該スタディ・グループの資料<sup>2</sup>には、日本のこれまでの経済社会情勢と規制体系の概観が示されており、人口動態や内外マネーフローといった当時のマクロ経済環境と合わせてみると、日本において、経済の発展段階に応じ、金融情勢や金融機関に求められる役割も変化してきたことがわかる。以下時系列に沿ってみていく。

#### (1) 戦後～1980年代

「戦後の資金不足の時代においては、復興と経済の高度成長に向け（中略）、産業資金を円滑に国内に供給する必要」（本邦金融審議会資料）があり、



金融機関は預金と貸出を通じた間接金融を中心に金融仲介機能を担っていた。当時のマクロ経済環境をみると、国内の働き手である生産年齢人口が年率平均+2%前後のペースで増加し、実質GDP成長率は1960年代平均で年率+9%を超える高さであった。この時期は、産業の中心が農林水産業などの第一次産業から、製造業などの第二次産業へシフトする工業化が進んでおり、それに伴い、企業部門は多くの資金や投資を必要としていた。実際、当時の日本の部門別資金過不足をみると、国内マネーは資金余剰主体である家計から、金融機関や政府部門を通じて、資金不足主体である企業へ移動していたことが確認できる（第2図）。こうした傾向は、特に1960年代頃の高度成長期に顕著にみられたが、その後、生産年齢人口や経済の成長ペースが徐々に鈍化していくなかで、家計の資金余剰や企業の資金不足は同様に解消に向かっていった。



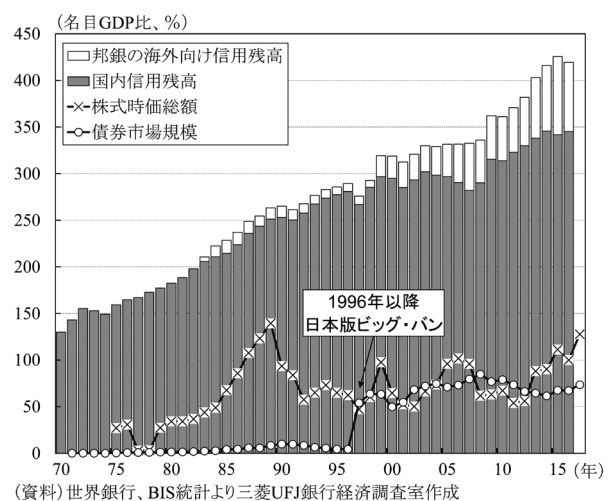
第2図：日本の生産年齢人口と部門別資金過不足の推移

1970年代に入り、働き手の増加ペースが鈍化し、経済が安定成長期に移行するなか、金融面では、「証券市場の規制緩和の影響もあり、大企業の資金調達には証券市場を利用したものが増加」（同資料）するなど、調達や運用手段が多様化、金融機関もこれらに対応していった。1980年代以降についても、「資金不足が解消していき、金融機関の厳格な分業意義が薄れる中（中略）、競争促進を通じて多様化するニーズに応えるなどの観点から、1992年に、銀行・証券・信託について業態別子会社方式による業態間の相互参入を可能とするなどの制度整備が行

われた」（同資料）。当時のマクロ経済状況をみると、一人当たりGDPが1981年に初めて1万ドルを突破するなど、家計の所得水準が向上した。また、企業が日本製品を海外に売り込み、徐々にその事業展開を広げていくなかで、貿易黒字が定着した時期でもあり、金融機関にとって、多様化する金融ニーズに対応する必要性が高まっていったことがわかる。

## (2) 1990年代以降

1990年代前半のバブル崩壊により、銀行業界にとっては一時的に不良債権処理や金融システムの安定が優先課題となったものの、1990年代は総じて銀行業界の業容多様化が一層進んだ時期であったと捉えられる。1990年代半ば以降のマクロ環境をみると、働き手が減少に転じ、産業の中心もサービス業などの第三次産業に徐々にシフトするなか、企業の資金不足もほぼ解消された（1994年に資金余剰に転化）。金融制度面では、「バブル崩壊を受けて経済が停滞する中、経済の活力を維持・向上させるため（中略）、1996年以降、フリー・フェア・グローバルを基本理念とする金融システム改革（日本版ビッグ・バン）が行われた」（同資料）。これらを背景に、日本の金融市場では債券市場が特に拡大したほか（第3図）、株式売買委託手数料の自由化や銀行の投信・保険窓販解禁といった施策が金融機関のサービスの幅を広げていった。



第3図：日本の金融市場規模の推移

2000年代以降、銀行業界は業務や業態、サービス、商品の一層の多様化に加え、海外ビジネスの拡

大を進めている。これは、国内における高齢化の進展、経済の成熟化に加え、日系企業の海外での事業展開拡大といった社会・経済情勢を反映している。

具体的には、まず、国内では働き手の減少や家計の資金余剰傾向が続き、資産運用の重要性が高まるなか、金融技術やITの進展等もあり、新たな金融商品が導入されることとなった。これらをきっかけとして、2006年には金融商品取引法が整備されるなど、金利収入以外のビジネスモデルも発展した。一方、企業部門においても資金余剰が一層高まる傾向にあるなか、国内金融市場では、需給要因（所謂カネ余りの状況）による金利低下圧力がかかり続けており、銀行業界には、従来の預金・貸出規模を活用した国内貸出金利以外に、収益の柱を確立することが求められている。

また、海外では、日系企業が、国内の製造コスト上昇や1985年以降の円高、アジアを中心とする海外諸国の経済自由化などを背景に、生産拠点移点を進めてきた。この点、対外収支をみると、海外現地法人からの配当などの増加を背景に、第一次所得収支の黒字が2005年には貿易黒字を上回り、経常黒字の内訳は貿易収支から所得収支中心に変化している<sup>3</sup>。銀行業界も海外ビジネスを拡大しており、邦銀の海外向け与信残高は1980年代以降拡大が持続、国内信用残高対比でみた割合は、直近で約2割（1980年代：約5%）にまで高まっている（第3図）。

### 3. ASEAN6の発展状況と金融業界への示唆

#### (1) 国際収支の発展段階説による各国の分類

ここまでみてきた日本の例を参考に、現在のASEAN6の金融業界への示唆を、それぞれの人口動態や内外マネーフロー、経済の発展段階に照らし考えていく。

日本の戦後の歴史は、経済学における「国際収支の発展段階説」に概ね沿って変遷してきたと捉えることが出来る。本説を前提にASEAN6について、各国の国際収支の近年の傾向を基に、日本と対比させて整理したものが第1表である。

本表をみると、まず、ASEAN6は、一部の収支が国毎の個別の歴史や特徴により完全に一致しない

部分もあるものの、本説の各ステージに分類が可能である。次に、国別にみると、ステージにはやはりバラつきがあり、インドネシアやフィリピンといった冒頭で金融の発展度合いが比較的遅れているとした国は、経常赤字や金融収支の黒字、対外純資産がマイナスである点などから、①未成熟債務国や②成熟債務国に該当し、戦後間もない日本のステージに近いことがわかる。他方、ベトナムやタイ、マレーシアは、経常黒字と対外純資産がマイナスであることなどから、③債務返済国に該当し、日本の高度成長期～安定成長期のステージと類似している点が多い。但し、より厳密には、マレーシアは対外純資産がプラスである年が近年目立ってきているほか、ベトナムは2011年に②成熟債務国から③債務返済国に移行したばかりであるなど、債務返済国のなかでも発展度合いに違いがあることには留意が必要である。最後に、金融市場が発展しているシンガポールは、経常黒字や金融収支が赤字である点、対外純資産がプラスである点などから④未成熟債権国に相当し、より近年の日本のステージに近い。

	国際収支					日本	ASEAN
	経常収支	貿易・サービス収支	所得収支	金融(資本)収支	対外純資産残高		
① 未成熟債務国	赤字	赤字	赤字	黒字	マイナス	～1950年代	フィリピン (所得収支は黒字)
② 成熟債務国	赤字	黒字	赤字	黒字	マイナス	～1960年代前半	インドネシア
③ 債務返済国	黒字	黒字	赤字	赤字	マイナス	～1970年代	ベトナム タイ マレーシア
④ 未成熟債権国	黒字	黒字	黒字	赤字	プラス	～2010年 2016年～	シンガポール (所得収支は赤字)
⑤ 成熟債権国	黒字	赤字	黒字	赤字	プラス	2011年～ 2015年	
⑥ 債権取崩国	赤字	赤字	黒字	黒字	プラス		

(注) 各国の分類は、国際収支の近年の傾向に基づいており、一部の収支や直近の収支は黒字/赤字が異なる場合がある。

(資料) 各国統計、IMF等より三菱UFJ銀行経済調査室作成

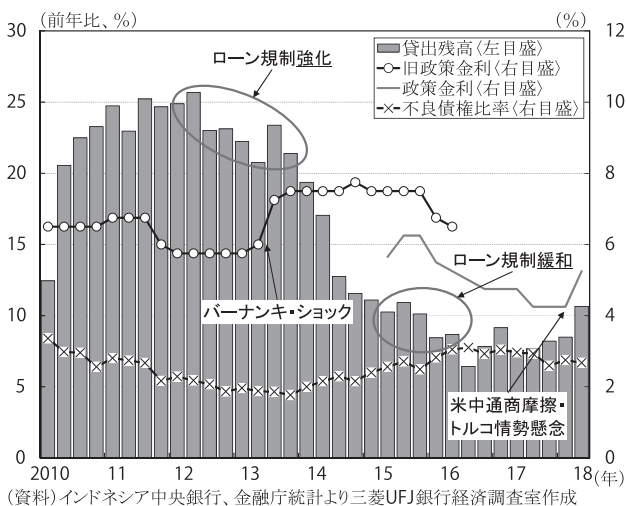
第1表：「国際収支の発展段階説」に基づく近年のASEAN6の分類

#### (2) 産業発展へのサポート

これらの分類に基づき、銀行業界に求められる影響を考えると、まず、フィリピンやインドネシアといった経常赤字国では、戦後の日本同様、今後も働き手の増加が見込まれている。これらの国は、多くの労働・資本投入を通じた工業化の推進等により相対的に高めの経済成長を実現する潜在性がある反面、産業部門に資金や技術が不足していることから、賃金等の事業コスト面の競争力を活かして外資を誘致し、産業の発展を促進することが求められ

る。こうした取り組みを進めていくことで、日本の～1960年代同様、産業の中心を第一次産業から第二次産業へシフトさせ、結果として貿易収支の黒字化・黒字拡大により経常赤字構造から脱却することが出来るか、今後注目される。こうしたなか、銀行業界には、資金余剰主体である家計から、資金不足主体である企業への金融仲介機能を発揮することが求められる。特に、インフラの整備や工業部門の設備投資などといった産業の発展に資する分野への資金供給や、与信判断能力を高めることが必要となろう。

もっとも、インドネシアの銀行業界をみてみると、同国の例からは、産業の高度化を図りながら持続的な経済成長を実現していくことは決して容易でなく、産業政策推進における当局の強力なリーダーシップと金融セクターとの連携が欠かせないということがわかる。



第4図：インドネシアの政策金利と商業銀行の貸出残高・不良債権比率の推移

インドネシアでは、アジア通貨危機後、経済成長に資する健全な銀行部門の構築などを目的に、各種規制の導入などを通じ、中央銀行主導でセクター再編を推進してきた。結果、銀行数は1994年の240行から2013年には半減、不良債権比率も大きく低下(2003年：約8%→2013年：約2%)した一方、貸出残高は前年比二桁を超えるペースで拡大が続いてきた。しかしながら、近年では、2013年のバーナンキ・ショックや今年の米中通商摩擦の激化、トルコ情勢懸念などを受けた通貨防衛のための利上げに加え、オートローンなど消費者向けローン急増による不良債権増加を懸念した中央銀行の規制強化が貸

出増加ペースを抑制しており、産業への円滑な資金供給には一層の対応が求められる状況にある(第4図)。これは、同国では一部の国内需要向け産業を除き産業基盤が依然未整備であることや、優遇措置の少なさなどから、域内では相対的に外資誘致で劣後しており、内需依存・経常赤字体質からの脱却が遅れていることが背景にあると考えられる。この点、政府は中長期の国家開発計画に基づき、天然資源輸出に依存した産業構造からの脱却やインフラ投資拡大を掲げているほか、製造業の国際競争力を高めるためのロードマップを公表している。銀行業界には、資源価格の上昇などを背景に足元の不良債権比率がピークアウトするなか、合併・再編等も含めた効率化<sup>4</sup>も視野に入れつつ、政府の成長戦略に沿った資金供給を進めていくことが求められよう。

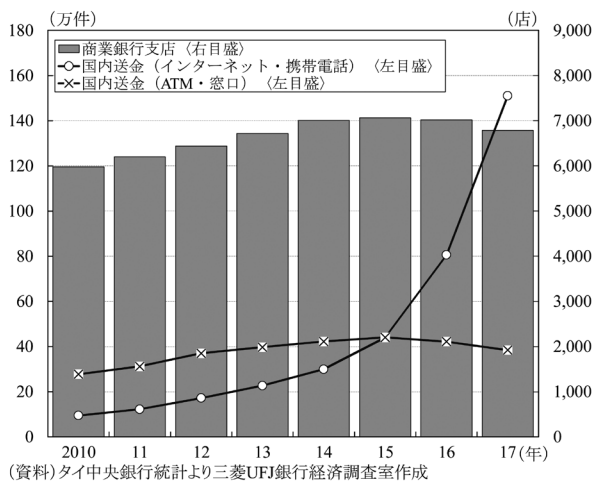
尚、ベトナムに目を向けると、相対的に安価な生産コストなどを魅力として、フィリピンやインドネシアに先んじて外資を積極的に誘致し、労働集約産業の輸出増加を主因に貿易黒字が拡大してきた結果、2011年に経常黒字国入りを実現している。ベトナムの銀行業界には、今後、リスク管理の強化にも取り組みつつ<sup>5</sup>、国内への資金供給を通じ産業発展を一層サポートしていくことが期待される。

### (3) デジタルバンキングへの対応

他方、シンガポールやタイといった比較的金融市場が発展している国では、前の3国などとは状況がやや異なる。つまり、今後働き手の減少が見込まれている点<sup>6</sup>、貿易黒字を主因とした経常黒字が定着している点が日本の1990年代以降の状況に類似しており、銀行業界には、産業分野への資金供給のみならず、調達や運用手段、サービスの多様化ニーズへの対応、海外での成長機会の模索が求められる可能性が示唆される。

これらの点についてタイの取り組みをみると、同国の銀行業界は2004年以降、金融セクターマスタープランに基づき、マクロ環境変化を踏まえた改革を進めている。例えば、最近では、マスタープランのフェーズI(2004年～2008年)やフェーズII(2010年～2014年)における主なビジョンであった「金融セクターの改革・再編や効率性向上」をさらに推進

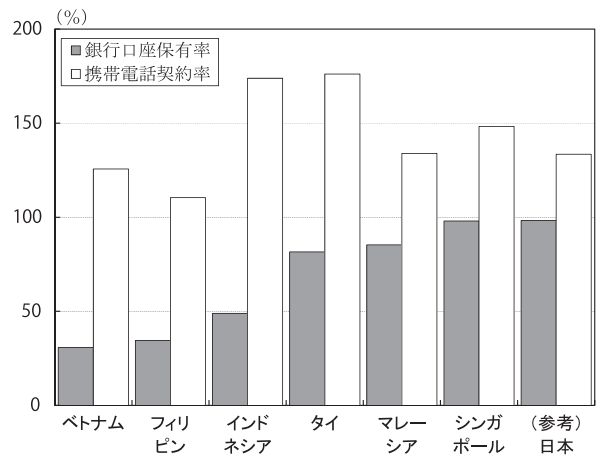
するため、今年4月に銀行合併促進法案が閣議承認された<sup>7</sup>他、銀行代理店規制の緩和も追い風に、主要行は実店舗の整理等、チャネル改革を進めている（第5図）。また、現行のフェーズⅢ（2016年～2020年）では、新技術・サービスの導入や金融インフラ改善が優先課題とされており、政府は国家電子決済システム（個人・法人IDと銀行口座をリンクさせ、送金決済等を容易にするシステム）を2017年に導入、同年1月から稼働を開始した。更に、中央銀行は当該システムを利用した統一QRコード決済システムの導入を推進しており、主要行は相次ぎ実用化承認を取得するなど、人口動態の変化等を踏まえ、効率化・デジタル活用による域内競争力やサービスの高度化に取り組んでいる。



第5図：タイの商業銀行支店数と国内送金件数（チャネル別）の推移

タイなどで顕著にみられるこうしたデジタルバンキングへの取組は、金融包摂進展や効率化を通じて更なる経済成長を後押しし得るため、各国の人口動態や経済発展段階の違いに関わらず、域内で共通して求められる対応といえよう。例えば、域内の伝統的な金融チャネル（銀行口座やATM）の普及度合いは国毎にばらつきがあるが、携帯端末はどの国においても比較的普及している（第6図）。こうした傾向は、モバイルアプリ等を通じた新チャネルを通じ、近隣に銀行支店やATMの無い地方などへの金融サービス提供など、既存の課題の解決に資する可能性がある。また、各国主要行は独自、乃至他業種との提携を通じたデジタルバンキングサービスの拡充を推進しているほか、AI（人工知能）等の新技

術を業務効率化にも活用する動きに加え、IT人材の採用や教育など各行の人材戦略に影響を及ぼしつつある点も注目される。



第6図：ASEAN6の銀行口座保有率と携帯電話契約率（2017年）

#### 4. おわりに

各国の銀行業界にとって、経済の発展段階に応じた取り組みが求められること、また、その注目すべき効果こそ国によって異なるものの、新技術への対応は共通して必要であることはこれまで述べた通りである。但し、日本や一部の国がこれまで経験した通り、持続的な経済発展のためには、金融面の不均衡生成への警戒は怠れないほか、新たなサービス・商品の登場に際しては利用者保護の観点も不可欠である。ASEAN6の民間非金融部門の債務残高は、バブル期の日本等に照らし、現時点では総じて過剰な水準であるとまではいえないものの、今後も目配りは必要である。最近の事例だと、一部利用者被害を伴いながらも先進国を中心に規制整備が進んでいる仮想通貨は、ASEAN地域において必ずしも影響が小さいとはいえず、寧ろ年初以降、各国当局は仮想通貨に対し警戒を示している旨の報道が目立つ（第2表）。現時点では、各国の対応は総じて関連取引の禁止や取引報告義務を課すなどの規制を強化するものが多いが、マクロ経済面では、こうした新分野への当局の対応にあたり、既存の規制強化や枠組みの延長だけでは不十分であった事例がしばしばみられ、新技術の応用による効果と、その危険性を比

較、検討するにあたっては、やはり一定の慎重さは求められよう。

シンガポール	仮想通貨には投資家へのセーフガードや規制の仕組みもないことから、国民は極めて慎重な行動と仮想通貨の重大なリスクへの理解が必要(通貨庁)
マレーシア	仮想通貨交換業者に取引報告義務を課すことを決定。仮想通貨には保護的措置はなく、十分なリスク評価の下で取引を行うよう指摘(中央銀行) 仮想通貨は個人でリスクを背負うことになり、法律で守られない(政府)
タイ	仮想通貨を法定通貨として認めることはない(中央銀行) 金融機関に対し仮想通貨取引に関与しないよう要請(中央銀行) 仮想通貨の発行者や売買仲介業者に政府への登録を義務付ける法案を承認したほか、仮想通貨などに課税するための歳入法改正案を承認(政府) ICO等デジタル資産取引規制に関する指針を発表(証券取引監視委員会) 5件のICOが準備されていると発表(証券取引監視委員会)
ベトナム	仮想通貨を法定通貨として認めない(政府) 不正資金洗浄等の防止のため、仮想通貨の使用禁止を発表(中央銀行)
インドネシア	仮想通貨は高リスクで、責任を取る当局はなく、公的な管理者もおらず、価格を裏付ける資産もない。資金洗浄等に使われる可能性もある(中央銀行) 仮想通貨による決済を禁止すると発表(中央銀行)
フィリピン	投資家保護と不正リスク抑制を目的に、仮想通貨取引を規制するルールを年内に策定する方針を表明(証券取引委員会) 仮想通貨には中央銀行の保証や裏付けがない(中央銀行)

(資料) 各種報道等より三菱UFJ銀行経済調査室作成

第2表：仮想通貨に対するASEAN6当局の姿勢・動向（2018年初以降）

\*本稿の内容は、全て2018年10月11日の執筆時点までに得られる情報に基づいております。

<訳注>

- 例えば、日本・米国の国内信用残高と債券市場規模は、それぞれ合算でGDP比160%超の規模である。
- 金融審議会金融制度スタディ・グループ中間整理—機能的・横断的な金融規制体系に向けて—
- 近年では、経常黒字に占める所得収支の黒字の割合が一層高まっており、日本は貿易だけでなく、投資によって海外から資金を集める構造になりつつある。
- 政府は2016年、金融を含む重点分野で国営企業の持ち株会社設立構想を発表している。
- 2011年以降、当時のリスク管理体制の未整備などもあって、主に不動産分野を中心に不良債権が問題となったが、その後、業界の再編による体制強化や不良債権処理を進めている。
- 国連によると、タイは2015年に生産年齢人口が減少に転じており、足元働き手の減少が進行している。
- 報道等によると、内容は、2022年までに合併を完了した銀行に対し、法人税を控除するほか、付加価値税や一部の事業税を免除することが柱。

執筆者氏名

土屋 祐真 (つちや ゆうま)

経歴

三菱UFJ銀行

経営企画部 経済調査室 (シンガポール駐在)

1986年 埼玉県生まれ

2009年 早稲田大学法学部卒業

同年 三菱東京UFJ銀行入行 (現 三菱UFJ銀行)

法人向け営業担当を経て、2014年より経営企画部 経済調査室に配属、ASEAN・インドのマクロ経済金融調査・分析を担当。2017年1月より、経済調査室シンガポール駐在ヘッドとして、アジアを中心とするマクロ経済金融調査・分析に従事。経済レポート執筆のほか、域内各地で顧客やメディア向け情報提供、講演を行う。

# シンガポール国立大学日本研究学科における 日本文化に関する活動（2018年度）



月報1月号にてご案内の通り、シンガポール日本商工会議所基金「2017年度基金」からは、12の団体と2名の学生への寄付金を授与しております。その中から、今回はシンガポール国立大学日本研究学科及びSingapore Kendo Clubについてご紹介します。

## Department of Japanese Studies, National University of Singapore

1981年創立。東南アジアにおける日本研究の中心として、日本スペシャリストを輩出している。

### NUS日本研究学科について

シンガポール国立大学人文社会学部に属する日本研究学科は1981年に設立されて以来、30年以上にわたって日本のスペシャリストを養成するとともに、日本研究学科専攻の学生以外にも、幅広く日本に関しての知識を深める役割を果たしています。現在10名の教員と1名の助手がおり、修士及び博士課程には現在13名の大学院生が在籍、専攻学生数は約60名、副専攻学生は約80名登録しています。毎年開講するコースは35科目ほどにのぼり、年間で1400名近い学生が日本研究学科の科目を受講しています。

日本のポップカルチャー、ジェンダー・スタディ、歴史問題、食文化、言語学などのクラスには日本研究専攻の学生以外にも日本に興味を持つ学生が多く

集まり、日本に対する関心の高さが伺われます。また日本舞踊、茶道、アニメ漫画研究会といった学生のクラブ活動も活発に行われています。このような学生の活動を支援することもまた日本研究学科の役割の一つです。

### 日本文化を広める活動

NUS日本研究学科は様々な文化活動を通して日本文化を紹介することにより、シンガポールの人々が日本により興味をもってもらえるような活動も行っています。

その一つの間として、日本研究学科のカルチャー・ルームがあります。このガラス張りの和室では2017年8月にシンガポール日本商工会議所様のご支援により開室式が行われて以来、様々な活動が行われています。学生組織である日本研究会の一部である茶道部と舞踊部は、ここで自主的に熱心に稽古をしています。茶道部は遠州流の先生が定期的に指導に来られ、週末は卒業生も茶道の稽古を続けています。日本舞踊部も尾上菊水先生に毎年ご来星いただき、学生にご指導いただいています。茶道部と舞踊部は9月にNational Stadiumで行われた夏祭りにも参加するなど、校外での活動も行なっています。

またこのカルチャー・ルームでは生花のデモンストラーションやワークショップも何度か行われまし

た。参加希望者はいつも定員を上回り、生花への関心の高さを伺わせます。

また最近では在シンガポール日本人コミュニティーの方もこの部屋を利用してくださるようになり、年に数度ここで表千家の茶道のお稽古も行われるようになりました。カルチャー・ルームは日本研究学科が地域コミュニティと繋がり、交流をもてる場でもあります。ご興味のある方はぜひ日本研究学科にお問い合わせください。

## 2018年度の活動

2018年度もまた日本商工会議所様のご支援を賜り、日本文化を広める様々なイベントを学内外で行うことができました。

日本研究学科では毎年日本の食文化についてのコースがありますが、そのコースの一つのトピックとして、茶道を紹介しています。2018年度も日本から茶道の先生2名をお招きし、2週間にわたりカルチャー・ルームで約100名以上の登録学生全員が茶道を体験しました。学生は茶道の歴史、思想、美意識、和食文化への影響などを講義で学び、その後の体験授業で実際にお点前を見て、お菓子、お茶のいただき方を学びます。ここでは和室での歩き方、座り方、道具の扱い方、また茶道における挨拶を通して日本の礼儀なども学びます。体験の最後に行われる質疑応答では、学生から茶道を学ぶ意義や、お作法の細かい意味などについてたくさんの質問が出されました。



日本の食文化のコースでの茶道体験

8月には京都の山田松香木店様のご協力により、香道ワークショップが行われました。このワークショップでは2日間にわたり、述べ90名近い参加者が香道の歴史を学び、実際に自分で香りを調査して匂い袋を作ったり、香りを聞き分ける（香道では香りを「聞く」といいます）古い遊びである聞香体験をしたりしました。香道というのは仏教とともに日本に中国から伝わりましたが、様々な材料を調査して香りを作り楽しむ文化は日本独自のものとして発達しました。しかし材料となる香木やシナモン、

クローブといった材料はほとんどが東南アジアに由来します。東南アジアと日本がこのような形で繋がっていることに参加者たちは驚くとともに、香りの表現の難しさ、奥深さを学び、ワークショップは大変好評のうちに終了しました。



山田洋平氏による香道の講義

香道は茶道や生け花に比べるとあまりなじみがないかもしれませんが、まさにアジアにおけるハイブリッド文化の代表とも言えるかもしれません。次年度の開催を期待する声も多く聞かれました。



香木を観察する参加者

更に日本研究学科のリム・ベンチャー准教授の主催による狂言のイベントが9月に行われました。これもシンガポール日本商工会議所基金のご援助により、茂山千五郎家より茂山童司氏、鈴木実氏をお招きしました。NUSでは両氏による特別講義及び学生向けの狂言ワークショップが行われました。狂言についての講義では大講義室において約200名の学生の前で狂言の歴史などを説明があり、実際に短い仕舞も披露していただきました。

またNUSのCentre for the Arts Dance Studioでは学生参加型ワークショップが行われ、学生の体験セッションも行われました。

また今年 は Japan Creative Centre と の 共 催 で、



茂山童司氏と鈴木実氏による講義

library@esplanadeでも狂言についての講義及びデモンストレーションを開催しました（冒頭の写真）。定員数を越える参加申し込みがあり、次回はさらに大がかりなイベントを企画しています。

### シンガポールにおける今後の日本文化普及活動

以上のように2018年度もシンガポール日本商工会議所様のご支援を賜り、様々な日本文化普及活動を実現することができました。いずれのイベントでも参加者は非常に熱心に講義を聞き、自ら体験することにより、日本文化についてさらに興味をもてることが確認できました。このような体験型イベントで得られた知識と経験はそこで終わらず、日本に行ってもっと体験してみたいという意欲につながるようです。イベント終了後のアンケートでもそのような感想が多く見られました。

このような声を参考にし、日本研究学科はこれからも日本商工会議所様のご支援を賜り、更に活動の幅を広げ、シンガポールにおいて日本文化を広める活動を継続していきたいと思えます。



# Singapore Kendo Club – 17th World Kendo Championships, Incheon, Korea



Singapore Kendo Club (SKC) was founded in 1972 by the late Lim Kwa Chwee sensei, and is accorded as a National Sports Association (NSA) by Sports Singapore. Across the past 40 years, the club has grown from a group of 10 members to over 400 members today, but not without receiving much support from Sports Singapore, the Japanese Association, the Japanese School, our members and members of JCCI, who have always been supporting us in our journey to raise the level of Kendo in Singapore.

## **The Road to Incheon, Korea**

### *11<sup>th</sup> ASEAN Kendo Tournament, Bangkok, Thailand*

Previously in 2015, Singapore achieved our best results at the world stage - Best 8 in the Ladies' Team Event, and Best 16 in Mens' Team Event, out of a total of 56

participating countries. Shortly after we returned, we started preparations for the 11th ASEAN Kendo Tournament, to be held in Bangkok, Thailand, in June 2016. With the support from our community and JCCI, we were able to leverage that opportunity to send in a contingent of 24 representatives (12 mens & 12 ladies), many of whom were young kendokas who were still studying and representing the nation for the first time.

We reaped many returns from our participation at the 11th AKT – Singapore emerged both Champions and 2nd Runner-ups in the Ladies' event, 2nd Runner-ups in the Men' event, and Oliver Ng emerged as the Champion for Men's Individuals. But beyond results – the opportunity to compete at the regional level was a major milestone for many of the young representatives, who then went on to pursue their passion at the 17th World Kendo

Championships, eventually representing our nation at the international stage.

## Preparation for the 17th World Kendo Championships (WKC)

The World Kendo Championships (WKC) is organised by the International Kendo Federation (FIK) and is the largest international kendo competition in the world. The first WKC was held in Tokyo, Japan in 1970 and is held every three years among the member nations and regions of the FIK, rotating between Europe, Asia and USA. This year, the 17th WKC was held in Incheon, Korea from September 14–16, 2018.

Shortly after returning from the 11th AKT, the Singapore team started preparations for the 17th WKC in 2017 and went through a progressive training programme over the next 1 year. This time, apart from technical training, the coaching team was deliberate to incorporate elements of mental strength training, visualisation techniques, etc. into the training programme. Kendo is as much a physical test of strength and agility, as it is a mental task of resilience and awareness. While the national team members were entrusted to attend regular training to improve their technical skills, a good portion of WKC programme was spent on preparing them to be 'ready' for their first match – often a nerve-wrecking moment that might cause one to underperform.

Apart from internal training programmes, the coaching team also ensured that it was complemented with other opportunities and events, including exchange programmes with our neighbours in the region as well as sports universities in Japan.

## Kendo Exchange Opportunities

On 10 February 2018, Singapore Kendo Club hosted a Kendo exchange with Nippon Sports Science University Kendo Club ('Nittaidai'), as part of their annual overseas trip to promote Budo. The club was led by Yagisawa Sensei (8th Dan, Kendo). As a sports science university, the students of Nittaidai are dedicated students and practitioners of Kendo, many with dreams to take on a full-time career in Kendo or pursuing their passion to represent Japan at the international stage.

We took the opportunity to organise a half-day seminar for our local kendokas, and also set aside time for a combined training and sparring practice between the Singapore national team training pool members, and the Nittaidai Kendo Club members. Although this is their 3rd year visiting Singapore, each year we are no less impressed and inspired by their skills and conduct in Kendo – there was so much to learn from them, despite having only one day to train together.

Soon, next month in December 2018, we will be hosting another kendo exchange with close to 35 members of the Kansai Student Kendo Federation. We are planning for a 2-day combined training practice with our local kendokas, consisting of a seminar and a friendly match to end off the Kendo exchange between Singapore and Japan kendokas.

These opportunities to cross swords with kendokas from around the world are always much treasured and looked forward by our members. While short, these exchanges always leave us inspired us to continue practicing and sharpening our skills.



(Group photo with the students and Senseis of Nippon Sport Science University)

## Joint Training Camp (Singapore-Malaysia-Indonesia)

With strong relationships with our neighbours in the region, the coaches of the Singapore, Malaysia and Indonesia national teams came together to organise a 2-day training camp in Jarkarta, Indonesia. Apart from

training together, the teams also sparred against one other, simulating the competition that would take place in Incheon two months later. Although it was a gruelling and intensive 2 days, the camp concluded with everyone in high spirits and more determined to do their best at the championships.



(Joint Training Camp with Malaysia and Indonesia)

## Acclimatisation training & The 17<sup>th</sup> World Kendo Championship

On 10th September 2018, the Singapore national team squad headed to Korea. With the help of Korean friends, we were also able to train at a local dojo in Seoul with professional practitioners. The competition was just around the corner, but the team remained focused and disciplined, with one goal to prepare themselves for the tournament, and to return to Singapore having done their best.

This year, while we did not achieve the same results as the previous championships, our members have truly done well to represent our nation at the world stage; our young representatives putting up tough fights against international giants, demonstrating professionalism in conduct and reiho. If anything, they have returned with a stronger sense of determination, to continue sharpening their skills and mental strength, as they prepare to take on the international scene in the next three years.

The WKC training programme has helped to shed light on



(Training at Master Suk Bum Kang's Dojo in Korea)

the importance of developing mental strength and readiness, and it is something that our members have taken away as personal learning lessons for themselves –

“I’ve started from an overwhelmed competitor who is afraid to be a burden to the team to a more calm and encouraging competitor who has more self believe and internal strength. I was able to fully focus on my opponents in most of my matches and play my pace of the match, drawing with Chinese Taipei and a win against Russia in team matches.” – Grace Lim, Ladies’ Team

We may have concluded our route to Incheon, Korea, but Kendo is a continuous journey of reflection and improvement. We sincerely thank all our supporters, and you, members of JCCI, for all the years of support, without which we may not have had such opportunities to grow and cross swords with Kendo practitioners from all over the world.

With greater resolve, we look ahead to the 12th ASEAN Kendo Tournament in 2019, Jakarta, Indonesia, and the next World Kendo Championships in Paris, France.

Interested in learning Kendo, or wish to follow our journey? For more information you can visit: <http://www.singaporekendo.org.sg/>



(Team Singapore scoring an Ippon against Team Croatia)

# JCCI SINGAPORE FOUNDATION RETURNED SCHOLARS STUDY REPORT

シンガポール日本商工会議所基金より、奨学金を授与された2名の学生（NUSのレベッカさんとNTUジャリンさん）が早稲田大学国際教養学部及び国際基督教大学（ICU）で1年間のコースを修了し、今年の8月に帰国しました。学生たちのスタディーレポートを紹介致します。



皆さん、こんにちは。私は、2017年に日本商工会議所基金の奨学金を授かったレベッカ・ヨエです。皆さんのおかげで、この大切な機会が、日本で留学することができました。わずか三年間成人した私は、いつも更に良い生き方を求めており、この度の留学をする前に、日本からどのような生活方法を学びたかったと思っておりました。この一年間、授業で知識はもちろん得ましたが、日本人の考え方から生活の中に使用できることもありました。その結果、このレポートでは、私が経験したことで三つ大事な学んだことを執筆しました。将来、もう一度日本へ戻るかもしれませんが、このレッスンは一生忘れません。これからも、このレッスンが基礎で更に学んでいきたいと思えます。誠に、ありがとうございました。

## 「もう一つの生き方」

日本に留学する前に、何度も観光客として日本に旅行をしに行ったことがあった。当時は、ただ楽しいことをしていたので、日本について浅い知識しか持っていなかった。逆に、今回の留学では、日本に住むために、外国人でも、社会に適応する必要があった。そのため、学問的な知識だけではなく、更に深い知識、日本的な考え方や習慣も学ぶことができた。そして、これが私にとっ

てもう一つの生き方になった。

一番大事な学んだことは、自然への謙虚さということと言ってもいい。留学開始直後、先生から2011年大震災で大被害を被った地域石巻市への旅に誘われた。自然災害を全く体験したことがないシンガポール人にとって、このような膨大な震災の影響を想像できなかった。シンガポールで自然災害と言えば、大雨しかなかった。そのため、現場にたどり着き、被災者の話を聞くと、深い悲しみや恐れを感じた。あるボランティアは震災当日に、仙台でショッピングしているときに、津波が石巻市に上陸した。彼女の両親の家は海から50mの位置にあったため、津波でなくなった。数え切れない人もこのように家族がなくなり、家も壊れてしまった。私はこの話を聞くと、無意識に涙が流れた。子供の頃から、技術の発展で人間は大きな自然災害を避けられるようになったと思いつ込んでいたが、実はそうではなかった。人間は今でも、弱く、小さな生き物に過ぎないのだ。技術がいくら発展しても、自然を管理することはできない。日々の生活に、先祖のように、謙虚な姿勢で自然を向くべきだと思ってきた。

しかし、このことを思いながら、人間の本当の生きがいにもう一度気づいた。2011年大震災の直後、石巻市の中学生が「がんばろう！石巻」の看板を被災現場の中に設置した。人間はどのような被害を受けても、いつも願いを持って、晴れやかな明日へ向いて生きている。同じように、石巻市民は助け合って地域を復活させた。これは人間の生きがいだ。自分の生活を幸せにするのは、人間の基本的な望みだが、神であるように横柄な態度を持たずに、毎日頑張り、助け合い、人間は自然に頼っていることを忘れてはいけないと考えている。



Figure 1 : 津波後の石巻市

このような姿勢に加え、仕事に対する態度も変化した。上記の経験と関係ないが、ラーメン屋さんから、自分の仕事にプライドを持つことも学んだ。最初から十分仕事にプライドがあったが、ラーメン屋さんは、他人が気づかない詳細なことにまで、プライドがあった。ラーメンは、通常800円から1000円くらいの値段で安く、美味しく、コスパよく、大人気な食べ物だ。



Figure 2 : 長野県佐久市のトンチンメン

ただし、速く食べる食べ物である一方、ラーメンを作るには、かなりの時間や手間がかかる。なぜなら、時間をかけなければ、味が良くつけられないからだ。特に、私が大好きなラーメン屋では、汁を準備する際に、骨を長い時間煮て、鍋の下の材料が焦げないように、十分毎に一回混ぜなければならぬ。そのため、ラーメン屋さんは、毎日朝早くに起き、三種類ラーメンを販売すれば、様々な汁を煮、肉を焼き、野菜を準備する。そして、夜に、お皿を洗い、お店を綺麗にする。必要以上なのではないかと店長に聞くと、店長が強く否定し、お客さんを大切にすることが最も大事であると教えてくれた。



Figure 3 私が作ってみた札幌風味噌タンタンメン

これを知った後、頭が下がった。シンガポールでは、人々はこのような仕事を避けており、今やホーカーと言う屋台で食べ物を販売する職業がなくなってしまう可能性がある。なぜかという、このような職業は、仕事が沢山あるのに、給料が不安定（もしラーメン屋さんが怪我をすれば、はたらけなくなり、閉店をせざるを得ない）かつ相対的に低いからだ。しかし、日本では、このようなラーメン屋さんが沢山存在し、疲労にもかかわらず、毎日頑張っている。私にとって、少し不思議であり得ないことだったが、それを契機に、自分の仕事に対する態度を反省した。自分の力は小さいが、できるだけ仕事をラーメン屋さんのようにプライドを持って行いたいと考えようになった。そうすれば、仕事の品質も一層よくなるだろう。

最後に学んだことは、日本らしい我慢と言う概念だ。一見見えないが、シンガポール社会は相当に米国らしくなっていると考えている。その結果、今や消費主義が根本まで浸透しており、早くものが手に入らなければ、うんざりしてしまう傾向がある。日本では、消費主義も普及しているが、日本人は我慢できることで、この現象が遅くなっていると考えている。この概念を学ぶことは、最初とても難しかった。私は、とても甘い物が好きな人のため、見るといつもスイーツを食べたくてしまう。しかし、留学生として、お金を管理するため、すぐに食べたいデザートを食べられなかった。デザートをたくさん食べることは、お金を早く使ってしまうだけではなく、体にも悪い影響を及ぼすからである。



Figure 4 池袋で食べたあんみつ

ただし、慣れてきた後、徐々に甘い物がそれほどほしくなくなってきた。その上、久しぶりに甘い物を食べると、さらに美味しかった。前の私は甘い物を多く食べたせいで、甘みに慣れていたが、一時食べないと、少しずつ舌が変化した。昔は多くの甘みでないと、満足できなかったが、今は少しだけで、甘すぎると思えてくる。

日々の生活も同じように変化した。昔、すぐに新しい服か新しい本を買わなければ、少し不満になっていたが、今は少しで満足できる。一番大きな変化は仕事面だ。以前は、長い期間一つの仕事に集中するのがそれほど上手ではなかった。しかし、授業のプロジェクト中我

慢することで、今もらえない楽しみを後にももらえると、楽しみが何倍にも増加することに気づいた。あるプログラミングクラスでは、グループで難しいプロジェクトを作り上げた。三人で二週間くらい、頑張って働き、遊びなどを我慢した。その結果、素晴らしい時間割用ウェブアプリを作ることができた。打ち上げで、ふわふわ、美味しいパンケーキをグループの友達と一緒に食べに行った。あの時のパンケーキは、パンケーキそのものの味に加え、成功や努力があつての忘れられない美味しさだった。



Figure 5 プロジェクトの打ち上げで、ふわふわパンケーキと一緒に食べた

シンガポール日本商工会議所基金のおかげで、一年間日本にいる時間は、大切な思い出に加えて、様々なことを学べた。この経験で得たもう一つの生き方を、これからの生活に生かしていきたい。これからも今回の留学で学んだことを忘れずに、更に立派な人生を送るために、学び続けたい。



I am Jerlene Si, the JCCI Scholar for International Christian University (ICU) Scholarship Programme from 2017-18. As the first candidate selected from JCCI to study in ICU, this designation holds deep significance as it marks the start of many other new, foreign experiences as well -- one of which is the year-long stay in a Japanese dorm. As an avid culturalist, I am intrigued by how Japanese college students demonstrate cultural values in everyday life and how it acts as an instrumental tool which guides their decision-making. My study report documents exactly that—from my observations of the regulation system in place to casual interactions with my college dorm mates, the report uncovers some of the fundamental principles in Japanese culture that shapes the organizational communication which I had experienced first-hand. The recount is fairly personal and sentimental, as I begin from one of the very first days when I had limited working vocabulary in Japanese, to the last moments of my dorm life when I develop a greater understanding of the language, its people, and myself.

## Dorm Life at International Christian University

「いただきますー」

「いてらー」

My first exposure to greeting customs in Japan came in the form of a slip of paper. I was handed the paper by my dorm leader and it read “Rules to a happy dormitory life at ICU” with the list of greetings on the top page. I remember the first time seeing these words that seemed so foreign at that point of time. “I-tte-ki-mas-u,” I traced the romaji writing that was written beside the Japanese words with my index finger, “— maybe that was what I should have said to my mother, seeing how we were going to be separated for one whole year,” I thought.

During my one year stay in Japan, I was fortunate enough to get accepted into one of the 9 dormitories on campus in International Christian University. I was unaware at first, but apparently getting an offer to stay on campus was harder than it seems, especially for regular four-year students. One of my

dorm mates got accepted on her second try and she lives in Hawaii.

Prior to flying to Japan, I did a brief research on my own about ICU and its dormitories, and I came across a few blogs that talked about the different cultures and subcultures within ICU and the dormitories respectively. Amongst the different dormitories, Ginkgo House intrigued me the most as it was said to have a reputation of having friendly and good-natured people in general.

I still remember the first day I entered the dormitory. Immediately upon stepping through the sliding doors, I was greeted by a group of people—6 university students and a middle-aged couple. It turned out that the youths were the committee members who were in charge of the three floors in Ginkgo House, and the couple was the dormitory's 'Dorm Parents.' This was all very new to me as we had no 'dorm leaders' or 'dorm parents' in the hall that I stayed in during my university years as a student in Nanyang Technological University. I remember feeling a little overwhelmed at that moment—the combination of a rough flight, new environment, a foreign language was all very exciting but also intimidating at the same time. My Japanese proficiency was definitely inept then; what if they could not understand me, or even worse, thought lowly of me because of my Japanese language ability or lack thereof? My mind was in a whirl, trying to take bits and pieces of Japanese that I have learned or even come across and string it into something hopefully cohesive, but all I could manage to blurt out was a short, inaudible 'uhh' that got carried away by the wind the very moment it left my mouth. My panic moment probably lasted only about 2 seconds. Before I said anything else, two girls distinguished themselves from the crowd and came up to give me a warm, inviting welcome in English. They offered to carry my luggage and even gave me a short tour around the third floor. On that same night, we had an entrance party for the new incomers and the seniors made curry. All 38 of us sat in a big circle around low, wooden tables, and we took turns to share our name, origin, and interests.

## Initiation Period

The first few months in the dorm was hectic. In light of the new school term and the entry of new students (Known as the Septems because we entered the school in September), there was an event among dorm students known as 'the Initiation.' Basically, the new members of each dorm had to create their own costumes to wear to school every day for 2 weeks. We also had to choreograph and practice a dance routine which we would then perform by the end of the 2nd week of school, while wearing our costumes. Every dorm will perform at bakayama, which was a small hill in front of honkan, or the main student building. Since Ginkgo House was known to put

up very well-rehearsed, quality initiation performances, we were told our seniors to do our best to continue the legacy that they have left. For three weeks straight, all of the Septems worked hard together to practice the dance and to create the costumes. While we all came from different cultural backgrounds and varied in our ages, we managed to work together and used the strengths of every individual to create a fun dance piece. It was also through this initiation event that allowed us to bond with each other.

## Rules and Regulations

Dormitory rules were very important and well respected in Japanese dorms. In a way, it was one of the bigger aspects of Japanese culture that I had a hard time learning because the rules were so different and foreign compared to the rules that I was accustomed to abiding by in Singapore. Perhaps the biggest reason was that their perspective on 'rules' and what it entails was so different from mine. To them, rules was closely related to courtesy and manners. When you abide by a rule you are not merely following a set of instructions; instead, you are demonstrating politeness and consideration for others. Thinking about others—thinking about how your action as an individual affects others—as I have come to learn, is viewed as one of the biggest virtues in Japan. As a result, the rules were plentiful and they were strict. For example, students from other dormitories were not allowed to even step into Ginkgo House. Even your parents could only enter as far into the dormitory as the social lounge area, which was basically a small space 5 steps away from the entry door. Also, dorm mates from other storeys were not allowed to enter other floors in the same dormitory; glass walls and card systems were built in place to enforce this rule. Dorm meetings were held every third day of the month, followed by floor meetings, and kitchen and bath mat duties were given based on a rotating duty roster.

Time and punctuality was an extension of the virtue of Respect. Dorm meetings started at 10:15PM, and attendance was being taken at the start of every round, so we would actually wait until the last person arrives for the meeting. While there were 137 dorm members in the dorm, no one was actually late because every one knew it would cause the meeting to end late, which would then take up everybody else's time. While it may sound easy to show up before 10:15PM, in reality many students struggled to be present on time as club activities tend to end at 9:30- 9:45PM. I myself joined the Street Dance Club, so it was a personal struggle of mine to remember the dates for the dorm meetings, let alone reach there in time. There were also many students who were completing their internships at that time, so to reach before 10:15PM was a near impossible feat. However, I was always impressed by how responsible and punctual every dorm mate was, and inspired me to be more punctual and organized myself.



## Dorm and Floor Culture

“Doesn't it feel like living in prison?”

I had a few friends come up to me asking me how it is like living in one of the strictest dorms in ICU. While most dormitories, especially the older ones, have many rules in place, Ginkgo House was known to have rules stricter than other dormitories. Of course, the rules were not perfect, and I did feel more restricted and less free than my peers living in other dormitories at times. There were times when the set of rules was like nothing but a heirloom that had been passed down in generations, with no actual legitimacy on its own when stripped away from the power that was ascribed to it in the name of tradition. There were—however—actual, palpable benefits from the rules. One of the main advantages was cleanliness. Throughout my one-year stay in Ginkgo Dorm, I was impressed by how considerate every one was as they cleaned up after themselves and even helped others with cleaning up. There was a day when I accidentally burnt the bottom of the pot, but one of the dorm mates came to help me scrub the burnt layer off the pot by adding vinegar and soap. Another dorm mate wanted to organize the bookshelves in the social room and a few of us volunteered to help. In a way, the rules created a conducive environment for kindness to breed. There was also a table in the shared kitchen for ‘Take-Frees,’ which were as the name implies small goodies and snacks that people gave out (usually upon returning from a foreign country or a prefecture outside of Tokyo) to share with others. That was one of my favourite things about the dorm culture in Ginkgo House because it creates opportunities for you to ask the giver about her trip.

The dormitory culture was largely shaped by the rules, but not defined by it. To me, it was the people that made my stay memorable in the dorm. We have had birthday surprises called ‘Birthday Storms’ where we surprise the Birthday girl by ‘invading’ her room on her birthday with a cake and party poppers as the clock strikes twelve; We have had dorm parties called ‘Kickout Party’ where we plan extensively for seniors or exchange students who were leaving at the end of the school term by performing and writing thank-you cards for them; we have had casual movie nights where many of us would crowd in front of the television in the social area, immersed in the film (usually something iconic like a Ghibli film or a Conan movie); we have had seniors organizing internship talks for their kouhais at the kitchen area; we have had boys from the first floor go to Tsukiji Fish Market to buy fresh seafood to throw a sushi party for the entire dorm, and much more. Being able to share moments like these with the dorm mates made me feel fortunate to have been able to catch a glimpse of what student culture is like in Japan.

「ただいまー」

「お帰りー」

Words that I used to have had to refer back and forth to my little slip of “Rules to a Happy Dormitory Life in ICU” became almost second nature to me in the span of one year. I am afraid of losing my memories here, but I know that my fear is unwarranted as these words bring me back in time.

# 9月～10月 JCCIイベント写真

9月26日 運輸・通信部会主催  
「PSA インターナショナル・港湾施設視察会」



9月28日 観光流通サービス部会 第2回ミニセミナー&ランチ懇親会



9月29日 ケミカル会・第2工業部会共催 9月懇親ゴルフ



## 10月8日 建設部会 若手勉強会並びに懇親会



## 10月9日 理事会



新居 雄介公使



## 日本シンガポール協会便り No.66

日本シンガポール協会よりお知らせです

東京で練習して、シンガポールで歌いましょう♪

混声合唱団「JCT」へのお誘い



The Japan Singapore  
Association



Chorus TOKYO

かつてシンガポール日本人会の合唱団に籍を置いた歌好きの仲間が、帰国後2008年に都内で立ち上げたアマチュア合唱団です。2014年から、日本シンガポール協会の合唱団となりました。

JCTの最大の目標は2年に一度、シンガポール日本人会オーデトリウムに集まり、現地の合唱団とジョイントコンサートを開催することです。

次回のシンガポール公演 ご案内

2018年11月17日(土)

会場：シンガポール日本人会



- ・入会資格：とくになし。JCTのモットー「仲良く 楽しく 美しく」にご賛同いただける方
- ・練習日：月2回・第2土曜日午後、第4日曜日午前（原則）。不定期で懇親会あり
- ・会場：港区・新宿区の公共施設ほか
- ・団費：年会費：12,000円
- ・1年の公演：ファミリーコンサート、施設訪問、日本シンガポール協会のイベント出演、JAS JOINT CONCERT（2年ごと。2016年11月19日、於シンガポール日本人会）など
- ・レパートリー：日本のうた、外国のうた等、多数

### 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おります。連絡先は下記のとおりです。



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/

## 第575回理事会 議事録

日 時：2018年9月11日（火）12：30～13：30

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：桑田会頭、郡司、佐々木、松藤、西田、古家、竹内副会頭、岡田、鈴木、土光、上田、毛利運営担当理事、石井（計）、石井（智）、遊口、堀内、土橋、杉浦、宮原、山野、吉田、加藤、高橋、竹本、石垣、石井（誠）、稲垣、遠藤理事、新藤監事、堤、伊藤、石井（淳） 参与、清水事務局長 計33名  
桑田会頭が議長となって開会した。

議 事：

### 1. 前回（第574回）議事録承認

桑田会頭が前回（第574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）参与の異動等に伴う後任者の選任

桑田会頭より、堤参与が参与職を辞任し、新居雄介氏（日本大使館）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）「48th JAPANESE CULTURAL FESTIVAL」への後援名義付与について

シンガポール日本文化協会主催による「48th JAPANESE CULTURAL FESTIVAL」について、後援名義付与の依頼があった。本イベントは、日本太鼓・ダンス、コーラス、琴演奏などからなるコンサートで、10月20日（土）に開催。本年で48回目を迎える。後援を行うことについて理事に諮られ、異議なく承認された。

#### （3）入退会について

清水事務局長より、7法人会員、3個人会員の入会申請、3法人会員、4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733社、個人会員91名、計824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

桑田会頭から7月23日に開催された「ASEAN日本人商工会議所連合会（FJCCIA）」総会、ならびにリム・ジョクホイ ASEAN事務総長との対話について報告があった。

#### （2）部会・委員会からの報告

・募金状況について

佐々木募金委員長より、8月末現在で133社から2018年目標の50%相当額の募金を頂いていること、IPCステータスの更新可否については、MCCYからの回答待ちである旨、報告があった。

・留学生の歓迎会・壮行会の開催について

郡司留学生制度委員長より、8月24日に開催した「JCCI留学生帰国歓迎会・壮行会」について報告があった。

・中小企業のための自社プレゼンテーション大会について

松藤企画・組織強化委員長より、10月24日開催予定の「中小企業のための自社プレゼンテーション大会」について、開催概要の説明と当事業への参加について依頼があった。

#### （3）大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の伊藤書記官より以下報告があった。

8月1日～5日にASEAN関連外相会合へ参加するため、河野外務大臣が来星され、二国間外相会議も多数行った。8月30日、31日には、世耕経済産業大臣が来星し、ASEAN経済大臣会合やRCEP閣僚会合などに参加。コネクティッド・インダストリーの展開をはじめとした「日ASEAN第四次産業革命イニシア

タイプ」の提案などを行った。9月4日には、日ASEAN特許庁長官会合が実施され、特許手続きの迅速化や国際特許への協力などについて意見交換を行った。今後、10月には、RCEP閣僚会合、11月末には、ASEANエネルギー大臣会合、11月にはサミットも控えている旨、報告があった。

ジェトロシンガポールの石井所長より以下報告があった。

8月末のASEAN経済大臣会合にあわせ、ジェトロシンガポールでは、スタートアップ企業支援のため、グローバルアクセラレーションハブのデスクを設置し、スタートアップ企業が支援者からのサポートを受け、企業同士がネットワーキングを行える場を整備した。また、スタートアップ企業支援のため、ジェトロ、EDB、ESGの間でMOUの締結を行った旨、報告があった。

#### (4) その他

・月報2019年1月号 執筆のお願いについて

清水事務局長より、2019年1月号の月報につき、各部長及び新任来星理事・監事へは、執筆のご依頼をさせて頂きたい旨、報告があった。

・JCCI留学生の修了プレゼンテーション

JCCI基金の支援を受けて、2017年9月から2018年7月、もしくは8月まで、留学をしていたレベッカ氏（早稲田大学へ留学）、ジャリーン氏（国際基督教大学：ICUへ留学）から、修了プレゼンテーションが行われた。

・海外視察について

清水事務局長より、本年度の海外視察であるスリランカ視察につき、現在、16名のご参加を予定していること、引き続き参加者を募集していることなどの説明があった。

・WTO Panelの進捗状況について

清水事務局長より、2018年4月に行ったプレーンパッケージ規制に関する要望について、経過報告として、WTOパネルの第一審判の判断および今後の動向等について説明があった。

・日本人会夏祭りについて

山野理事（日本人会会長）より、9月8日、9日にナショナルスタジアムで開催された「日本人会夏祭り」について両日合わせて4.2万人の参加があったこと、日星VIPにご参加いただいたこと、JCCIへの謝意などについて報告があった。

以上

### <2018年10月入会会員一覧>

会 員 名	格付	備 考
SUZUE SINGAPORE PTE LTD BRANCH [運輸・通信部会]	C (法人)	Freight forwarding & packing 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2016年12月 従業員数：1（派遣邦人1）
Ms Sayaka Noguchi (SINGAPORE ZOOLOGICAL GARDENS) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	Botanical & zoological gardens & nature reserves activities 現地法人（現地独立資本） 設立登記：1971年2月
Mr Shuhei Mimura (SOUTHLINKS COUNTRY CLUB) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	ゴルフ場、SR1XON-XXIOショップ 現地法人（合資） 設立登記：1993年3月 従業員数：4（派遣邦人1）
Mr Takamitsu Nishizawa (THOMSON REUTERS CORPORATION PTE LTD) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	World's leading source of news & information for professional markets 支店 設立登記：1996年8月 従業員数：138（現地邦人1）

最近の推移：

( '17年4月) 824会員、( '17年5月) 826会員、( '17年6月) 831会員、( '17年7月) 817会員、( '17年9月) 821会員、  
( '17年10月) 822会員、( '17年11月) 820会員、( '17年12月) 818会員、( '18年1月) 818会員、( '18年2月) 820会員、  
( '18年3月) 823会員、( '18年4月) 826会員、( '18年5月) 829会員、( '18年6月) 830会員、( '18年7月) 819会員、  
( '18年9月) 824会員

シンガポール日本商工会議所  
事務局便り

◀ 2018年10月活動報告 ▶

建設部会「若手勉強会並びに懇親会」

10月8日、建設部会では若手勉強会並びに懇親会を開催致しました。今回、西村あさひ法律事務所の宇野伸太郎弁護士をお招きし、設計施工物件に扱われる標準工事契約約款の特徴や施工のみの約款との比較をそれぞれ分かりやすくご説明を頂きました。ご参加者からは、大変勉強になった、今後役立つ知識であった、若手にも非常に理解しやすいプレゼンだった、など大変好評なご感想を頂きました。勉強会の後、若手の皆様の交流の場として、先輩方を交え、立食レセプション形式で懇親会を行いました。参加者の皆様にとって有意義な場になったかと存じます。

◀ 2018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1日(木)	基金	第2回諮問委員会「寄付先選考会」	14:00-16:00 JCCI事務局 会議室
11月2日(金)	基金	第2回留学生制度委員会 「早稲田大学・ICU留学生面接・選考会」	14:30-16:00 JCCI事務局 会議室
11月8日(木)	委員会	11月広報委員会	12:30-14:00 Fourseasons Hotel
11月9日(金)	部会	第1工業部会主催 「ロールス・ロイスシンガポール工場視察会」	14:30-16:30 ロールス・ロイス社
11月13日(火)	理事会	11月度運営担当理事会 第577回理事会	11:30-12:14 12:15-14:00 日本人会
11月15日(木)	部会	観光・流通・サービス部会、第1、第3工業部会、運輸・通信部会、貿易部会合同 「シンガポール風水視察会」	8:10-11:45 観音寺、旧日本人学校校舎、 旧日本人街、 マーライオン公園等
11月25日(日)		第30回(2018年)会員懇親ゴルフ大会	11:00-21:00 Tanah Merah Country
11月26日(月) -11月28日(水)	部会	金融・保険部会 海外視察 2018年度「深圳視察団」派遣	中国深圳
11月29日(木)	委員会	12月広報委員会	12:30-14:00 日本人会
11月30日(金)	部会	第2工業部会・運輸通信部会・観光流通サービス部会共催 「都市型農業見学会」	09:00-13:00 調整中



# 月報 November, 2018

## 編集後記

毎月の月報をご愛読頂きましてありがとうございます。

私事で恐縮ですが、シンガポールに着任して3年が経過しました。当地に暮らしていると、日本と比較した場合の不便さを経験することがある一方、日本にはない良さを感じることも多々あります。シンガポールの良さの一つとして、「自然災害が少ないこと」が挙げられます。

先日、私の生まれ故郷である北海道で大きな地震が発生しました。北海道で観測史上初となる最大震度7を記録し、今尚、被災地では懸命な復旧活動が続いていると聞きます。人口や経済活動が集中する札幌も影響を受けたほか、道内最大の火力発電所が停止を余儀なくされた結果、経済的な被害も大きなものとなりました。

最近日本では、地震を含め、台風・豪雨など、多数の自然災害に見舞われています。一方、シンガポールでは地震などの自然災害を経験することが殆どないだけに、私自身、当地での暮らしが長くなるにつれて災害に対する危機感が薄れているような気がしています。

こう考えると、「自然災害が少ないこと」も良い面ばかりではなく、その環境に慣れすぎてしまう弊害があるのだと気づかされます。日本から発信される連日の災害報道により「備えあれば憂いなし」の重要性を改めて痛感しています。

小さな地震でポッキリ折れてしまいそうな我が家のコンドミニアムを見上げ、「まずは引越を検討しようか」と本気で悩んでいる今日この頃です。



左：南中 右：堀

(編集後記執筆：MUFG BANK, LTD. 堀 和寛)

- 名前 南中英路 (みなみなか えいじ)
- 出身 鳥取県
- 会社名 FUJI OIL ASIA PTE. LTD.
- 在星歴 1年1か月
- 仕事内容 東南アジア全域における事業戦略の構築

○趣味 水泳、読書、家族とのドライブ

○シンガポールのお気に入り 街全体が樹木に覆われているところ

○読書の皆様へ

本号の記事がアジアでご苦労の上で活躍される皆様を少しでも後押しできると幸いです。

- 名前 堀 和寛 (ほり かずひろ)
- 出身 北海道
- 会社名 MUFG BANK, LTD.
- 在星歴 3年3か月 (2015年8月より)
- 仕事内容 アジア・オセアニア地域の産業調査

○趣味 読書、絵を描くこと、子供と遊ぶこと

○シンガポールのお気に入り 交通アクセスの良さ、一年中温暖な気候 (衣替えが不要なこと)

○月報読者の皆様へ

ご意見・ご感想をお待ちしております。読者の皆様に末永く支持される情報媒体を目指します。

## 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。

(2018年6月時点、2170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](mailto: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](mailto: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  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore