



月報

No.586

2019年

9月号

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.042/02/2019
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

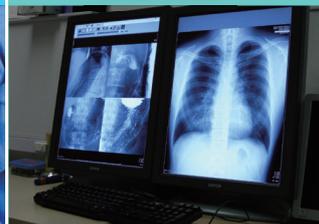
外来診察



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)

* 印は予約制(小児科は午後のみ)、その他はご予約不要です。

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

2019
SEP

月報

CONTENTS

<シンガポール日本商工会議所50周年記念特集 1990年～1994年を振り返って>

- シンガポール日本商工会議所50周年特別寄稿
Vice President, The Japanese Cultural Society, Singapore (JCS) Principal, JCS Japanese Language School TAN Jong Lek p2
- 1990年～1994年 シンガポール日本商工会議所 (JCCI) ・シンガポール・日本の歩み p3
- 1990年～1994年 月報表紙一覧 p4
- 1991年6月・1994年12月及び1995年1月号から抜粋記事
 - JCCI SINGAPORE FOUNDATION 設立披露・贈呈式並びに会員懇親パーティー開催 p5
 - OPENING ADDRESS JCCI SINGAPORE FOUNDATION INAUGURATION 23rd APRIL 1991 Mr Hisashi Ito President p8
 - MESSAGE BY GUEST OF HONOUR JCCI SINGAPORE FOUNDATION INAUGURATION 23rd APRIL 1991 Dr Tony Tan Keng Yam Minister for Education p10
 - 写真で見るシンガポール日本商工会議所の事業活動 (1990～1994年) p11
 - シンガポール日本商工会議所創立25周年記念式典 p13

<特集>

- 2019年シンガポール税制改正について p14
EY CORPORATE ADVISORS PTE. LTD. / 篠崎 洋樹
- シンガポールでの上場企業買収の留意点について p17
NISHIMURA & ASAHI (SINGAPORE) L.L.P. / 山中 政人
- シンガポール法人設立手順及びその法定義務について p24
INTERTRUST SINGAPORE CORPORATE SERVICES PTE.LTD / 都外川 真帆
- ビジネスモデルとしてのグローバルな都市国家シンガポールとシンガポール航空、そして航空業界、日本の旅行市場について p29
SINGAPORE AIRLINES / 鹿野 秀考
- シンガポールASEAN議長国 (2018年) のイニシアチブ: ASEAN Smart City Network: アセアンスマートシティネットワーク (ASCN) とJAIF支援について国際協力の観点からの一考察 p35
JAIF MANAGEMENT TEAM, ASEAN SECRETARIAT / 宮川 世津子

<活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p45
- 8月 JCCI イベント写真 p49
- 日本シンガポール協会便り p50
- 事務局便り p51
- 編集後記 p52



シンガポール日本商工会議所50周年を記念し、
ロゴマークを制定しました。

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：ERNST & YOUNG LLP 高橋 佳樹
写真タイトル：表：プキバトック自然公園 旧採石場
裏：プキバトック自然公園 遠景に臨む旧採石場

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>

シンガポール日本商工会議所50周年特別寄稿

Business and Culture, an Extra Mile



Vice President, The Japanese Cultural Society, Singapore (JCS)
Principal, JCS Japanese Language School
TAN Jong Lek

A successful business relationship should often be enriched by cultural sharing. This is what JCCI Singapore has endeavoured over the past fifty years. It has been very significant in helping Singapore to grow to what it is today. My heartfelt congratulations to JCCI Singapore for celebrating its 50th anniversary.

Japanese economic clout is well known, and Singapore has benefited tremendously from it. To add to that, since 1990, the JCCI Singapore Foundation (JCCI 基金) has vigorously sponsored and promoted programmes and activities related to culture, sports, education and the arts - this has enriched Singapore's cultural fabric.

In the early years of independence, Singapore embarked on a series of industrialisation programmes as a crucial part of nation building. Many Japanese corporations were responsive to these efforts; they showed confidence in Singapore's potential by setting up factories here and providing useful training

for local employees. These have tremendously contributed to Singapore's economic growth and employment rates. However, the Japanese business community did not stop there. JCCI realised that Singapore's next phase of nation building called for more additional intangibles. Hence the JCCI Singapore Foundation was established, and numerous local organisations have benefited from its grants and donations. In addition, scholarships were also offered for Singaporean to pursue their studies in Japan.

A case in point is the Japanese Speech Contest (日本語スピーチコンテスト). This event was first started in 1968 by The Japanese Cultural Society, Singapore (JCS, シンガポール日本文化協会) which runs a school called JCS Japanese Language School (JCS 日本語学院). Promoting the Japanese language is a cornerstone of cultural exchange between Japan and Singapore.

JCCI Singapore joined as co-organiser together with The Embassy of Japan (日本大使館), The Japanese Association, Singapore (日本人会) in 1996, and has since made tremendous contributions to the Speech Contest event. JCCI members have also contributed attractive prizes to the finalists and winners of the event. This has helped keep the event going and encouraged many to participate. Incidentally, the Japanese Speech Contest has reached its 51st anniversary this year, and is still going strong.

JCCI was also instrumental to the success of the 2016 "SJ50" event - a celebration of 50 years of Japan-Singapore diplomatic relations.

Highlights of "SJ50" were the grand exhibition, ceremony and friendship parade held on 29th and 30th October 2016 at Orchard Road. It attracted a total of more than 110 000 attendees. This is an incredible achievement.

As can be seen above, in addition to JCCI Singapore's primary commercial role, the organisation has, commendably, helped project Japan's soft power in Singapore and further cemented the friendship between the two countries' peoples. While Singapore's economic performance has soared, Japan remains a country with much to offer and learn from.

The relationship is, of course, mutually beneficial, especially with Japan's plans for its next growth phase. Singapore's regional ties remain attractive to Japanese investors keen to strengthen their presence in Southeast Asia. Singapore's continued advocacy of free trade and the multilateral approach could also be helpful. Indeed the friendship is mutual.

1990年～1994年 シンガポール日本商工会議所 (JCCI) ・シンガポール ・日本の歩み

	シンガポール日本商工会議所 (JCCI)	シンガポール ・日本の歩み
1990年	3月 シンガポール日本商工会議所創立20周年記念特集号発行。 5月 JCCI Singapore Foundationの設立認可取得 [5月22日]。 JCCI Singapore Foundation内規作成。[役員会：会議所理事8名構成]。 6月 アセアン・オセアニア地域日本人商工会議所会頭会議。 10月 Economic Development Board 主催パタム島工業団地視察への参加。 11月 第1回JCCI Singapore Foundation募金活動を開始。	車両台数制限策 (The Certificate of Entitlement : COE) が導入される。 Lee Kuan Yew氏が11月に首相の座を辞し、Goh Chok Tong氏が第2代首相に就任。 North-South MRT Line、East-West MRT Lineが完成。 シンガポールとマレーシアのジョホール州が新たなWater Agreement (水協定) を締結。
1991年	1月 The Singapore Malay Chamber of Commerce 主催による Goh Chok Tong 新首相歓迎迎晩餐会への参加。 第1回新年賀詞交換会 [日本大使館、日本人会、本所]。 2月 公共企業体ステイタス (IPC : Institute of Public Character) 取得のため、シンガポール国税当局IPCステイタス認可の実務上のトップ Mr Peter Chow・Assistant Commissioner of Island Revenue Department) に対する陳情。 4月 JCCI Singapore Foundation設立披露・贈呈式並びに会員懇親パーティー開催。 [91年度募金活動：664,830Sドル (334社)、拠出金額：410,000Sドル] 8月 企画委員会の設置。 9月 星日文化協会主催「日本語スピーチ・コンテスト」への審査員派遣。 11月 本所のロゴマークの作成。	渋谷幕張シンガポール校が開校。 日本人墓地開基100周年。 シンガポール総選挙開催。
1992年	3月 JCCI Singapore Foundation贈呈式 [92年度募金活動：668,500Sドル (387社)、拠出金額：30万2千Sドル] 4月 理事会運営規約、部会・委員会運営規約を制定。 8月 JCCI Singapore Foundationが外務大臣表彰受賞 (日本)。 9月 アセアン・オセアニア地域日本人商工会議所会頭会議。	シンガポール没落50周年。 チューイングガムの禁止令発令。 SingPostが民営化される。
1993年	3月 JCCI Singapore Foundation贈呈式 [93年度募金活動：633,245Sドル (365社)、拠出金額：25万8千Sドル] 4月 GSTに関する要望についての調査。 5月 GSTに関する要望をGST Select Committee 審議・提出。 9月 会頭の裏千家シンガポール支部顧問への就任。	第17回SEA Gameがシンガポールで開催される。 Singapore Telecomが新規株式公開 (Initial Public Offering : IPO) を行う。
1994年	2月 シンガポール建国30周年祝賀行事 (日本文化祭) 実行委員会への委員派遣。 Island Revenue Authority of Singaporeへの陳情。 3月 第4回JCCI Singapore Foundation 贈呈式 [1993年度募金活動：632,050Sドル (365社)、拠出金額：25万8千Sドル] 6月 Major General Lim Bo Seng 50周年忌慰霊祭参列。 7月 JCCI Singapore Foundation 総会で留学制度委員会の設置を決定。 10月 経済法制研究委員会設置。 第1回留学生制度委員会。 12月 「月報」創立25周年記念特集号の発行。 創立25周年記念講演会開催。 創立25周年記念式典・レセプション開催。	シンガポール日本人学校 小学部 チャンギ校着工。 NIGHT SAFARIがオープン。 GST (シンガポール国内) が導入される。

Japan to keep up investment flow, says chamber chief

JAPANESE investment would continue to flow steadily into Singapore, the president of the Japanese Chamber of Commerce and Industry forecast yesterday.

But Seiichiro Suzuki said investment would shift from heavy manufacturing towards higher value-added manufacturing, financial services and regional headquarters activities.

Japan's cumulative investment in Singapore would top \$10 billion this year, he told reporters at a ceremony to mark JCCI's 25th anniversary here.

Last year, Japanese firms pumped \$780 million into the local manufacturing sector. And at end-1993 cumulative Japanese investment here was \$9.9 billion.

Mr Suzuki foresees a rapid rise in the number of Japanese firms with operational headquarters status here. He expects at least 20 more to qualify in the next two to three years, on top of the 30-odd that have this status now.

Despite labour shortages, high wages and land costs, Singapore's skilled la-

bour, strong infrastructure, growing financial centre and safe environment still made it a good regional hub for Japanese firms, he said.

Recently, Singapore has drawn new capital investments from high-tech manufacturers including Hitachi Electronic Devices, Mitsubishi Chemical, Murata Manufacturing and Sony Display Device.

Speaking at yesterday's JCCI ceremony, Minister for Trade and Industry Yeo Cheow Tong urged Japanese companies to follow the example of Sumitomo Corp. The giant sogoshosa, or trading house, is using Singapore as its launch pad for trade and investment into the region and has so far set up five joint ventures in China, Indonesia, Thailand and Vietnam.

Mr Yeo also encouraged strategic alliances between Japanese and Singapore businesses to tap opportunities in the region, especially in infrastructure development, town and transport planning and tourism.

1994年12月14日 (水) Business Times より抜粋 (JCCI創立25周年)

S'pore 'still a vital investment site for Japanese firms'

SINGAPORE remains an important investment location for Japanese companies, despite the problems of labour shortage and high wages here, a senior Japanese official said yesterday.

Reflecting this, Japanese manufacturing investments in the Republic this year are likely to stay at last year's \$780 million level despite the economic downturn in Japan, said Mr Seiichiro Suzuki, president of the Japanese Chamber of Commerce and Industry here.

Mr Suzuki, who was speaking at the chamber's 25th anniversary celebration, added: "Besides having a large pool of skilled labour, excellent infrastructure and an international financial centre, Singapore is also a safe place for families of expatriates living here."

Cumulative investments by Japanese companies here is expected to hit the \$10 billion mark by the end of this year as the figure at end-1993 had already reached \$9.9 billion, he said.

Toshiba Singapore managing director Kazutami Komada, who was present yesterday, conceded however that the labour shortage and high wages may force some Japanese companies to transfer manufacturing of lower-end products to countries such as Malaysia and Mexico.

Toshiba, for example, is planning to

move its production of television chassis to Mexico.

"But we are likely to use the spare capacity in Singapore for higher value-added assembly work," he said.

To help Japanese companies understand Singapore economic policies better, the chamber yesterday set up a Singapore Economic Policy Study Committee.

The committee, headed by Mr Komada, will promote dialogue between Japanese businessmen and the Singapore Government.

It will also study some of the policies, such as the Employment Act, Japan-Singapore Tax Agreement and Income Tax Law, which affect members of the chamber.

The chamber will also start a Singapore Foundation Scholarship Programme next September to send local students to Japan. The first batch is likely to be sent in March 1996.

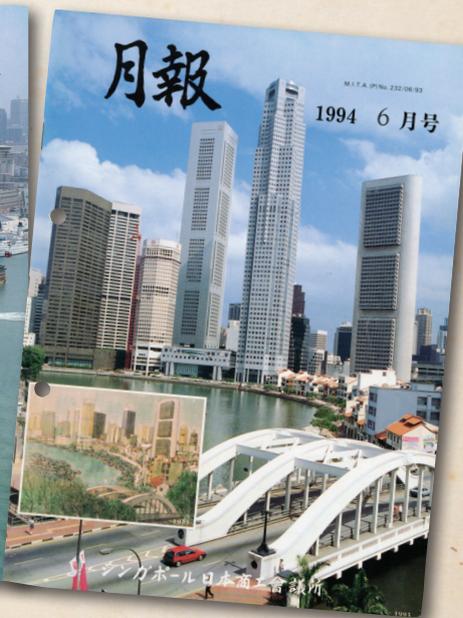
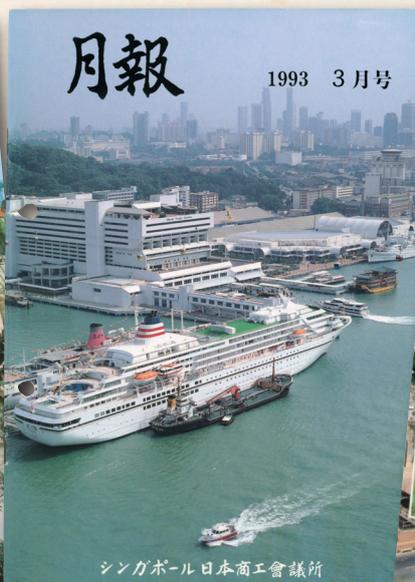
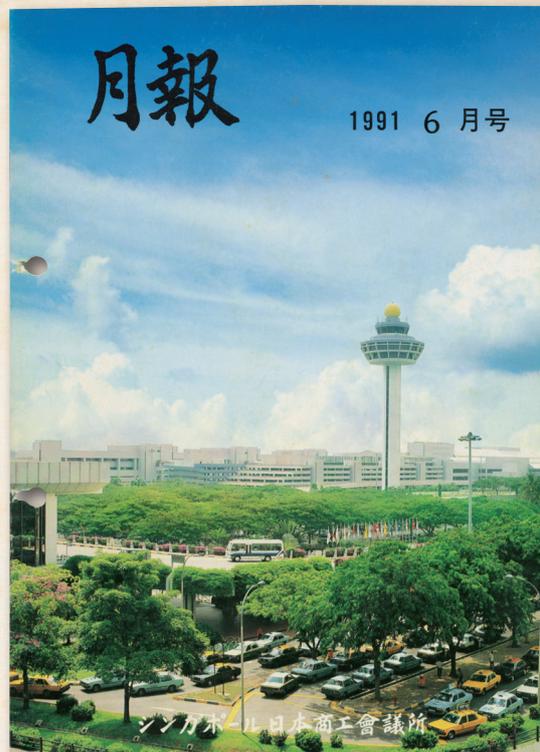
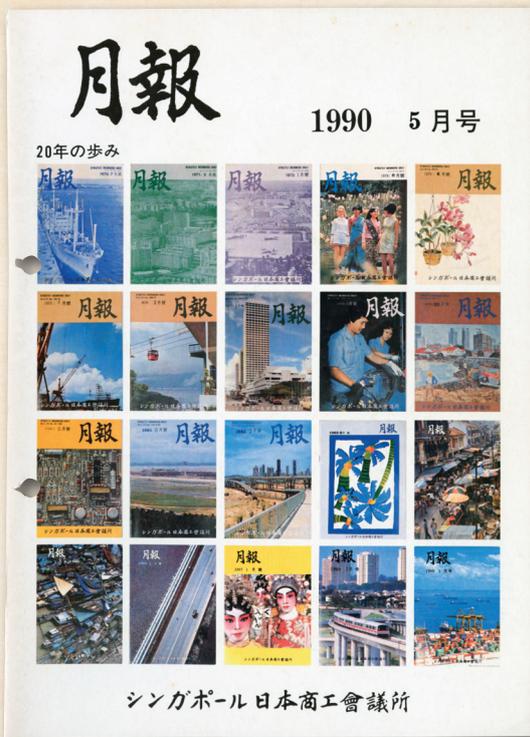
At yesterday's ceremony, Trade and Industry Minister Yeo Cheow Tong called on the chamber to help sell Singapore as a launching pad for regional ventures.

The chamber could also work with government agencies such as the Trade Development Board and Economic Development Board to bring together Singapore and Japanese companies for joint ventures abroad.

1994年12月14日 (水) The Straits Times より抜粋 (JCCI創立25周年)

1990年～1994年を振り返って

<1990年～1994年 月報表紙一覧>



————— 1990年～1994年を振り返って —————

JCCI SINGAPORE FOUNDATION設立披露・贈呈式 並びに会員懇親パーティー開催

シンガポール日本商工会議所は、4月23日（火）、パンパシフィック・ホテルで、トニー・タン教育大臣ならびに山口大使をお招きして、会員懇親パーティーならびにJCCI SINGAPORE FOUNDATION (JCCI・S・F)の設立披露・贈呈式を開催した。

大臣、大使をはじめ、教育省、情報芸術省、EDB、TDB等地元のご招待者、日系・ローカル報道関係者及び会員ならびにご夫人方など、約650名の出席者を得て盛大なものとなった。

まず、伊藤会頭のあいさつに始まり、大臣、大使よりご祝辞を頂いた。続いて、JCCI・S・F・AWARDの表彰先の2団体1個人及び寄付先の3団体に対して、会頭より記念品、目録が手渡された。

贈呈式のあと、会員懇親パーティーに入り、横田副会頭の音頭で乾杯した。

パーティーでは、琴演奏とお茶会が日本人会文化部有志により催されたほか、出席者は随所に敏談の輪を持ち、親睦を深めた。

最後に、第3回JCCI懇親ゴルフ大会の入賞者の発表と賞品授与を行い、和やかな雰囲気の中に終了することができた。



トニー・タン教育相、伊藤会頭、山口大使 (左から)



祝賀会場入口では正・副会頭が大使閣下ご夫婦をお迎えました



寄付を受けるシンガポール国立大学日本研究学科の代表



表彰を受けるチャイニーズ・カリグラフィー・ソサイエティ・シンガポールの代表



伊藤会頭とSRIWANAの代表達



会場風景

1990年～1994年を振り返って

JCCI SINGAPORE FOUNDATION 1990年度寄付並びに表彰について

シンガポール日本商工会議所は、シンガポールにおいて、経済のみにとどまらず様々な分野で日本のプレゼンスが高まっている今日の実情に鑑み、経済関係以外の分野にも活動の幅を拡げ、地域社会との融和・調和ある発展にいさかでも寄与するため、福祉・教育・スポーツ・文化・芸術などの分野への支援に積極的に取り組むべき時期を迎えたとの見地から、創立20周年の記念事業の1つとしてJCCI SINGAPORE FOUNDATION を1990年5月に設立しました。

当FOUNDATION 設立後、募金活動を行うとともに、その用途について鋭意検討を進めてきた結果、最初の事業として1990年度は、第1に、シンガポールの文化的分野において、現に顕在化し活動している組織・団体に対し支援すること、第2に、日星間の相互理解促進に寄与するプロジェクト及び組織・団体に対し支援すること、第3に、シンガポールにおける文化的諸活動の振興を奨励することを目的として、文化・芸術・学術・スポーツ各分野において多大な貢献のあった個人又は団体に対し賞（JCCI・S・F AWARD）を制定し、これを表彰することとしました。1990年度分として総額S\$ 310,000を拠出します。

以上の方針に基づいて具体的な検討を進める中で、まず、シンガポールの文化的分野ですでに活動している組織として、昨年もシンガポール日本商工会議所が支援したシンガポール・シンフォニー・オーケストラへの寄付が決まりました。続いて日星間の相互理解促進に寄与するという意義から、シンガポール国立大学日本研究学科、教育省語学センター日本語科への寄付が決まりました。また、JCCI・S・F AWARDの受賞者の選定に当たっては、情報芸術省、シンガポール・スポーツ・カウンシルなどの協力を得て文化・芸術スポーツ分野での受賞者を決定しました。学術分野の表彰は90年度は手続的に間に合わなかったため、残念ながら今回は見送ることにしました。次年度は文化・芸術・スポーツのほかに学術を加え、さらに日本と重要な関係があり、日星文化交流に貢献したものについても特別賞として表彰することを検討中です。

90年度の教育・文化・芸術機関への寄付については、シンガポール国立大学日本研究学科へ100,000 Sドル、教育省語学センターへ50,000 Sドル、シンガポール・シンフォニー・オーケストラへ100,000 Sドル拠出します。

———— 1990年～1994年を振り返って ————

また、JCCI・S・F AWARDの第1回受賞者は、情報芸術省傘下2機関（NATIONAL THEATRE TRUST, LA SALLE ARTS COLLEGE）並びにシンガポール・スポーツ・カウンシルより推薦頂いた候補者の中から選考した結果 THE CHINESE CALLIGRAPHY SOCIETY OF SINGAPORE（書道の普及・啓蒙団体）、SRIWANA（マレー演劇・舞踊・音楽などの保存・振興団体）、MR. EDMUND WILLIAM BARKER（1938～1940年陸上・クリケット・ホッケー国際競技のシンガポール代表、元東南アジア競技連盟会長、前シンガポール・ナショナル・オリンピック・カウンシル会長、71才）に決定し、各々20,000 Sドルの奨励金を贈ることとしました。

なお、1990年度の募金は、シンガポール日本商工会議所会員380社のほか非会員3社を含め383社より660,250 Sドルが集まりました。毎年募金を実施し、寄付・表彰などの拠出後の残額を年々積立て、最終的には5,000,000 Sドルの基金を作ることを当面の目標としています。

1 教育・文化・芸術機関に対する寄付

①教育省語学センター日本語科(参考図書、教育器材購入に充当)	50,000 Sドル
②シンガポール国立大学日本研究学科(コンピュータ関連器材購入に充当)	100,000 Sドル
③シンガポール・シンフォニー・オーケストラ	100,000 Sドル

2 文化・芸術・スポーツ表彰

① SRIWANA (マレー演劇・舞踊・音楽などの保存・振興を行う団体：1955年設立)	20,000 Sドル
② THE CHINESE CALLIGRAPHY SOCIETY OF SINGAPORE	20,000 Sドル

(書道の普及・啓蒙団体：1969年設立)

MR. EDMUND WILLIAM BARKER	20,000 Sドル
(1938年～1940年 陸上・クリケット・ホッケー国際競技のシンガポール代表、元東南アジア競技連盟会長、前シンガポール・ナショナルオリンピック・カウンシル会長、71才)	

「1990年度寄付・表彰 合計 310,000 Sドル」

☆1990年度募金

シンガポール日本商工会議所会員380社のほか、非会員3社からも応募があり、合せて383社より660,250 Sドルの募金が寄せられた。

1990年～1994年を振り返って



Japanese Chamber of Commerce & Industry Singapore
Chairman JCCI Singapore Foundation

Mr Hisashi Ito
President

OPENING ADDRESS JCCI SINGAPORE FOUNDATION INAUGURATION 23rd APRIL 1991

Your excellency, Dr Tony Tan, Minister for Education, Your Excellency, Mr Tatsuo Yamaguchi, Ambassador of Japan, Distinguished Guests, Ladies and Gentlemen.

First of all, let me bid all of you a warm welcome, and thank you for taking time off to be here with us tonight.

It was in 1989 when the Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore, began working on the setting up of the JCCI Singapore Foundation. Tonight, after almost 2 years of preparation, I am happy that the JCCI Singapore Foundation is holding its first donation and award presentation ceremony.

Since we began fund raising activities in December last year, the foundation has collected close to 660 thousand dollars. It is indeed very encouraging to know that the Foundation is receiving such overwhelming support. I would like to thank you all of you here for making this possible.

The Foundation's main source of funds comes from the 617 members of the Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore.

When our Chamber was first incorporated in 1969, we only had 69 members. Now, over twenty years later, JCCI Singapore has become one of the largest overseas Japanese Chambers in the world. It is expanding rapidly still further.

Since 1969, JCCI Singapore's core activities has been revolving around rather economic or directly business related issues. While reviewing our Chamber's activities on the occasion of JCCI's 20th Anniversary in 1989, we paid our keen attention on the need to widen the Chamber's scope of activities to include more social issues. It was important for JCCI to put in more effort to promote the harmonious relationship existing between the growing Japanese business community in Singapore, and the Singapore society at large.

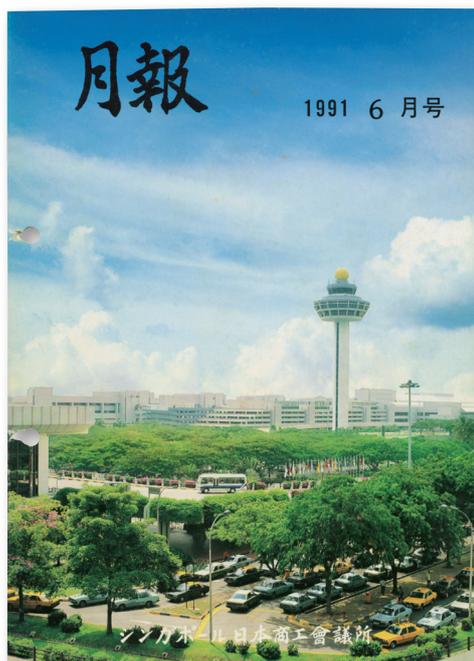
JCCI decided that a fund would be dedicated to Singapore, and we named it the JCCI Singapore Foundation. In May 1990, as the nation of Singapore was welcoming its 25th year of Independence, JCCI Singapore Foundation was officially incorporated.

The Foundation shall aim to support and assist in educational, social welfare, cultural and sports activities in Singapore. We took note that, Singapore's education policy is currently emphasizing on the importance of being proficient in a foreign language, especially those of technologically advanced countries like France, Germany and Japan. It was quite timely that the promotion of Japanese language learning was taken up as one of the objectives of the Foundation. We would like to cooperate further with the Ministry of Education, and we hope that this will help to deepen the friendship between Singapore and Japan.

Another issue that caught our attention was the new policy of the Government in its effort to promote cultural activities, which was symbolized in establishing the new Ministry of Information and the Arts. This inspired us to include the promotion of cultural activities in Singapore as one of the Foundation's objectives. This is a golden opportunity to encourage more Japanese companies to assist Singapore in its transformation into a culturally vibrant society.

JCCI took the first step towards this direction by taking up its first-ever sponsorship to two nights of Concerts performed by the Singapore Symphony Orchestra in August last year. The enthusiastic support we received from our members injected a stream of confidence into the JCCI Singapore Foundation. In October this year, JCCI would again be sponsoring two nights of Singapore Symphony Orchestra Concerts.

In summary, for the first year, three basic objectives have been laid down for the Foundation. First of all, for the purpose of furthering the mutual understanding between Singapore and Japan, the Foundation will involve itself in the promotion of Japanese language learning and Japanese culture in Singapore. Tonight, the JCCI Singapore Foundation is happy to present \$50,000 to the Japanese Department of the Ministry of Education Language Centre, while another \$100,000 will be presented to the Japanese Studies Department of the National University of Singapore.



1991年6月号より抜粋

1990年～1994年を振り返って

Secondly, the Foundation will contribute to cultural organisations that are adequately established and relatively well-acknowledged within Singapore's art circle. The Singapore Symphony Orchestra, for its technical excellence and quality performance, will receive \$100,000 from the Foundation. This amount will go to the SSO Endowment Fund.

Thirdly, any individuals, groups or organisations that demonstrate great potential, or have made significant contributions to Singapore's academic, cultural, and sports development shall be duly recognised by the Foundation. This will be in the form of the JCCI Singapore Foundation Awards. The names of the awardees for this year will be announced later.

I am also happy to announce that next year, the Foundation will be sponsoring Scholarships for the Language Elective Programme in Japanese, which will be implemented by the Ministry of Education in 1992. This programme will enable linguistically capable students to study the Japanese Language 'A' Level. This scholarship will be a long term project for the Foundation.

At this moment, I would like to bring to your kind attention a few gentlemen who must be given the special credit for their efforts towards the Foundation.

Mr Hiroshi Sado, of C. Itoh (Asia), Chairman of JCCI's Social Relations Council and the Foundation's Vice Chairman, has contributed greatly to the start-up and the overall operations of the Foundation. Unfortunately, he is not able to join us here tonight, but my sincere thanks goes to him.

The gentlemen who is responsible for this year's successful fund-raising campaign is Mr Kiyoshi Yasui, of N.Y.K. Lines. He is the Chairman of the Foundation's Fund Raising Committee. Mr Takehiko Kato, of Japan Airlines, heads the Foundation's Advisory Committee, and is instrumental in formulating the Foundation's objectives and activities. Mr Yasui, and Mr Kato, and all other governors of the Foundation, thank you so much for all your efforts.

The Foundation aims to raise over half a million dollars every year, while donation activities will also be carried out on a yearly basis. The remaining sum will then be accumulated, and eventually, we hope to have a reserve of five million dollars in the long run.

In order to secure as many contributions as possible, we avoided appealing for large donations. We are not particular about how much we can collect at one time, what matters more is the continuous support that we can receive from our donors. It is the continuity of the Foundation activities that is of utmost importance.

The JCCI Singapore Foundation is the first of its kind among overseas Japanese Chambers of Commerce in the world. We are delighted that the Japanese Chamber of Commerce, Chicago, U.S.A., has also set up their own foundation. We hope that more overseas Japanese Chamber of Commerce will be inspired to follow our example.

Lastly, I would like to appeal for your continuous support to the JCCI Singapore Foundation, which is still at its infant stage. To each and every one of you, let me convey my most sincere appreciation for your generous contributions to the Foundation, without which, there would not be today's ceremony.

I can assure you that both JCCI and the JCCI Singapore Foundation will continue to exert maximum efforts in helping Singapore to upgrade its educational, social welfare, cultural, and sports activities. From now on, we will be striving to further promote a still closer relationship between Singapore and Japan, not only in economic term, but in much broader scope.

Thank you very much.

1990年～1994年を振り返って



Dr Tony Tan Keng Yam
Minister for Education

MESSAGE BY GUEST OF HONOUR
JCCI SINGAPORE FOUNDATION INAUGURATION
23rd APRIL 1991

Your Excellency, Mr Tatsuo Yamaguchi
Ambassador of Japan to the Republic of Singapore

Mr Hisashi Ito
President, Japanese Chamber of Commerce and Industry
and Chairman of the JCCI Singapore Foundation

Distinguished Guests

Ladies and Gentlemen

It gives me great pleasure to be present this evening at the Inaugural Party and Award Presentation of the JCCI Singapore Foundation.

Education in Singapore has been accorded the highest priority by the Singapore Government.

This is because it is quite clear that the determining factor in raising the standard of living in all countries today is the quality of the people: the education which they receive and the skills which they acquire. This factor is becoming much more important than having an abundance of natural resources. Countries which have high standards of living today are those whose people are able to use natural resources and convert them into high value-added goods and services. These are the countries which will continue to succeed in the coming years.

For a small country like Singapore, education and training are vital. Our only resource is our people. It is for this reason that the Singapore Government has placed top priority on raising standards of education and providing quality education for our children.

However, Government, by itself, cannot improve education, Education can only progress if it is jointly supported by the Government, the principals and teachers, parents and the community including the business community. In other words, improvement in education has to be a joint and shared effort. All sectors of Singapore society must play their part if we are to improve the level of education in Singapore for the benefit of our children.

In this regard, I would like to congratulate the members of the Japanese Chamber of Commerce and Industry for your initiative and sense of social duty which has prompted you to establish the JCCI Singapore Foundation. This establishment of the Foundation is indeed timely at this period of our development in Singapore. By supporting educational, cultural and sports projects in Singapore, the JCCI Singapore Foundation will help to bring about a close harmonious relationship between Japanese business and the Singapore community. I hope that other Chamber of Commerce and business associations in Singapore will emulate your example and set up Foundation to support educational, cultural and sports projects in Singapore.

In conclusion, may I express my thanks once again to the members of the JCCI Singapore Foundation for your support for education, culture and sports in Singapore. The support of socially conscious organisations like the JCCI will go a long way towards fulfilling the aspirations of Singaporeans for more choice and diversity in education, and for an abundance of artistic, cultural and sports activities to add refinement and vigour to our lives. I hope that the JCCI Singapore Foundation will grow from strength to strength and play its part to strengthen the cordial relations that exist between Singaporeans and the Japanese community.

———— 1990年～1994年を振り返って ————

写真で見るシンガポール日本商工会議所の事業活動 (1990～94年)

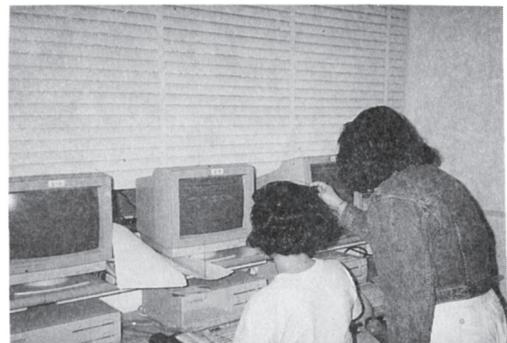
1990年 年次総会



1991年 基金設立記念式典



1990年度シンガポール国立国立に贈呈したパーソナルコンピュータ



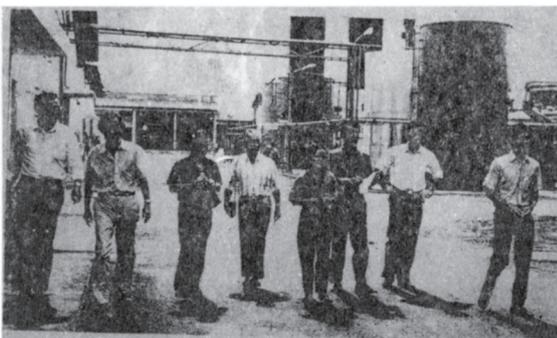
1992年 基金活動に対して外務大臣表彰を受賞



ベトナム視察<ホーチミン旧大統領官邸前にて>



<ホーチミン化学工場視察>



<ホーチミン縫製工場視察>



———— 1990年～1994年を振り返って ————

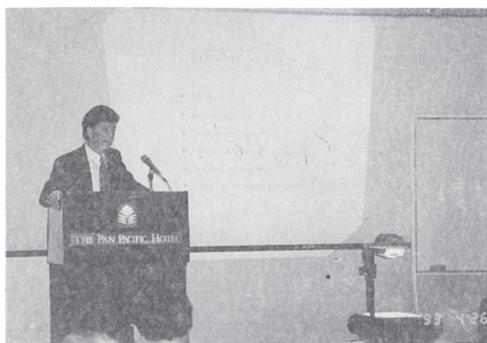
1993年 冠コンサート開催



GST公聴会に出席



国際商事仲裁セミナー開催



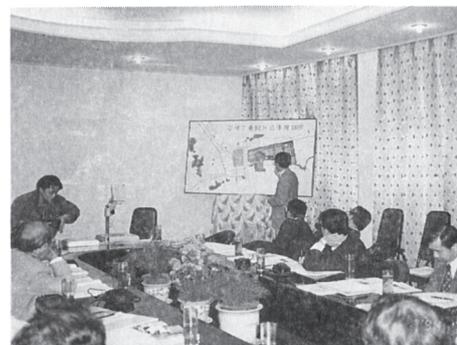
スリランカ視察<産業科学技術省ペレラ次官表敬>



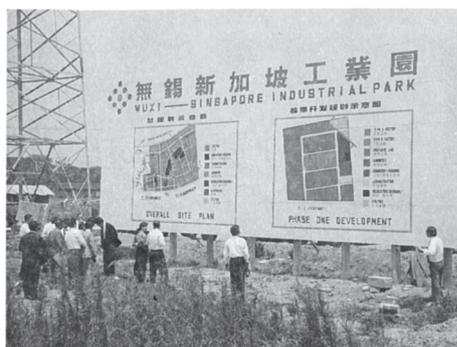
1994年 村山総理ご来星



金融・保険部会上海／蘇州視察



第三工業部会上海／無錫視察



建設部会ミャンマー視察



1994年12月号より抜粋

———— 1990年～1994年を振り返って ————

シンガポール日本商工会議所創立25周年記念式典

シンガポール日本商工会議所は、1994年12月13日（火）、ホテルニューオータニにおいて、創立25周年記念式典・講演会・レセプションを開催した。

記念講演会では、経済評論家の田中直毅氏が、「どうなる日本、どうする日本」をテーマに講演した。世界経済の趨勢の中で、日本経済の弱点が鋭く分析され、日本の取るべき進路について、予定の時間を大幅に延長しての田中氏の講演に会員一同熱心に耳を傾けた。

引き続き行われた記念式典では、鈴木会頭の挨拶にはじまり、来賓のヨー・チョートン通商産業大臣ならびに川村知也大使よりご祝辞を頂戴した。鈴木会頭は挨拶の中で、1969年に69社で設立された本所が、現在782会員を擁し、海外の日本商工会議所ではバンコクに次いで二番目、在星の外国経済団体では最大の会員規模にまで発展してきたことに対し、先輩諸氏や関係者に感謝するとともに、今後は今まで以上に地元社会との融和と共栄が重要になってくるため、留学生制度委員会、経済法制研究委員会を新たに設け、シンガポール政府はじめ地元社会との緊密な関係を維持発展させていきたいと述べた。

最後に会場を移して行われたレセプションには、ヨー大臣、川村大使はじめ、TDB、EDB、JUGAS、中華総商会、SMAほか地元経済団体や在星外国経済団体の幹部、報道関係者および会員企業の代表者など約400名が出席して盛大なものとなった。また、アトラクションとして、創立25周年記念第7回会員懇親ゴルフ大会の成績発表・表彰式が行われ、鈴木会頭より上位入賞者に記念品が手渡された。



挨拶にたつ鈴木会頭



式場に入場するヨー通商産業大臣



祝辞を述べる川村大使



鈴木会頭（左）とヨー大臣（右）

2019年シンガポール税制改正について

EY CORPORATE ADVISORS PTE. LTD.
Associate Director
篠崎 洋樹

2019年2月18日、2019年度のシンガポール税制改正の概要が公表されました。まず初めに2019年度のシンガポール税制改正を総括しますと、主としてシンガポール企業、特に国政に合致する、中小企業のイノベーション及び海外事業進出等を促進するような税制改正やインセンティブ制度が多く見られ、日本企業を含む外国企業のシンガポール子会社にとって、抜本的に事業戦略の見直しなどが必要とされるような大きな影響を与えるものは、比較的少なかったと考えられます。一方、個人所得税や関税の改正など個人への影響が予想される改正も行われており、本稿においては、日本人及び日本企業に影響がある項目を中心に、税制改正の概要及びその影響について解説させていただきます。

① 法人税関係

● 法人税リベート（税額軽減措置）の廃止

ご存知の方も多くいらっしゃるかと思いますが、シンガポールにつきましては、法人税・個人所得税ともにアジア近隣諸国の所得税率に比して、低税率国として知られております（図1参照）。これは、外国からの個人・法人の誘致を目的とする一方、シンガポール人及びシンガポール法人に対しても、勤労および自助努力を促すことも目的としていると言われております。

一方、低税率以外にもシンガポールにおいては、様々な優遇制度が政策的に設けられており、その中の一つとして法人税のリベート（税額軽減措置）制度があります。この制度は、本来の法人税納付額か

ら一定の金額を軽減することによって、実質的な納税額を軽減する効果があります。

現行税制においては賦課年度（Year of assessment）2019についてはS\$10,000を上限として20%の法人税の軽減措置が適用されておりますが、賦課年度2020以降は、当該制度の廃止が公表されました。

これは、S\$10,000という上限額があることから、効果として中小企業へのメリットが相対的に大きいものの、冒頭にも触れさせていただきましたとおり、別途中小企業に対しては、優遇措置を強化したため事業の公平性の観点から、当該制度の廃止が確定されたと言われております。

当該制度の廃止により、法人税負担額の増加が見込まれる一方、課税所得及び納税額が発生していないような企業については、もともと当該制度の恩恵を受けていなかったことから影響がないと考えられます。

国	法人税率	
	2009	2019
中国	25%	25%
香港	16.5%	16.5%
インドネシア	28%	25%
マレーシア	25%	24%
フィリピン	30%	30%
シンガポール	17%	17%
タイ	30%	20%
ベトナム	25%	20%

（図1：主なアジア諸国における法人税率の一覧）

②個人所得税関係

●個人所得税タックスリベート（税額軽減措置）の実施

法人税同様、個人所得税についてもタックスリベートに関する政策が公表され、賦課年度2019（暦年2018年）の申告に対して、シンガポール居住者である全ての個人に対して所得税額の50%（最大S\$200まで）の税額軽減措置が適用されることとなりました。

従いまして、法人税のタックスリベートに関する政策については、企業にとって不利となることが見込まれる一方、個人所得税に関する政策については、個人にとって有利となる政策が打ち出されたこととなります。

●Not Ordinarily Resident（'NOR'）スキームの廃止

NORスキームとは、アジアの活動拠点の中心として地域統括業務を行う高度人材を海外より獲得することを目的として、2002年に導入された制度であり、現行制度においては、NOR認定を受けた個人は、認定された年から5年間の認定有効期間内において、一定の申請条件を充足することにより、以下の優遇税制制度の適用が可能とされております。

- ①国外滞在割合相当分の給与所得への課税の免除
- ②国外任意加入の企業年金（私的年金）制度等の雇用主拠出負担分への課税の免除

そのNORスキームですが、賦課年度2020のNOR認定を最後に廃止されることが公表されました。ただし、賦課年度2020にNOR認定を受けた個人については、認定有効期間内である賦課年度2024までは優遇税制制度の申請が可能とされている点につき、留意が必要となります。

当該改正により、現在NORスキームを活用している場合には、個人所得税額が増加することが見込まれます。駐在員の場合には、通常個人所得税については、会社が負担していることが一般的であることから、個人所得税額の増加が実質的には、会社のコストの増加につながるが見込まれます。

③GST（消費税）関係

●GST税率の引上げ

シンガポールのGSTにつきましては、1994年4月に3%からスタートし、2007年7月以降は7%に引上げられたものの、近隣諸国におけるGST、またはVAT税率に比し、低い税率を維持しておりました（図2参照）。

今後の高齢化社会に向けての財源確保等の観点から、2018年の税制改正案において2021年から2025年にかけて、現行の7%から9%にGST税率が引上げられることが公表されました。一方、具体的な引上げ方、また引上げに伴う諸政策については、公表されておりました。

その中で、GST税率の引上げに伴う負担を軽減することを目的として、シンガポール政府は、2019年の予算案において、以下を行うことを公表しました。

- ・税制度の公平性及び段階的な移行の担保
- ・公的資金を受ける教育及び医療機関に対する配慮
- ・低所得家庭への援助とともにGST offset packageを通じたGSTの引上げの影響の吸収
- ・Permanent GST voucher schemeの推進による低所得家庭及び高齢者に対する援助の強化

2019年の税制改正においても、具体的な引上げ方については公表されていないものの、GST税率の引上げに伴い、企業にとっては請求書やシステムの変更、税負担の増加の可能性があるため、当該改正に伴う影響及び、それに対する対応策についても早期に検討することが望まれます。

国	GST・VAT税率
中国	16%
インドネシア	10%
フィリピン	12%
シンガポール	7%
タイ	7%
ベトナム	10%

（図2：主なアジア諸国におけるGST及びVAT税率の一覧）

④ 関税関係

● 輸入酒類の免税範囲の縮小

従来、以下の要件を充足する場合には、シンガポールに輸入される酒類に対して、3リットルまでは免税が認められておりましたが、2019年税制改正において2リットルまでに制限されることとなりました。

(免税要件)

- ・ 18歳以上であること
- ・ 48時間以上シンガポール国外に滞在していること
- ・ マレーシアからの入国でないこと
- ・ 当該酒類が自己のために消費されること
- ・ 当該酒類のシンガポールへの輸入が禁止されていないこと

従来および改正後における各酒類に対して、免税での持込が認められる範囲については、図3及び図4のとおりとなり、日常お酒を摂取される方にとっては、最も直接的に影響がある税制改正といっても過言ではないかもしれません。

当該改正については2019年4月1日より適用されております。一方、上述の要件については、税制改正後においても変更ありません。

オプション	スピリッツ	ワイン	ビール
1	1リットル	1リットル	1リットル
2	－	2リットル	1リットル
3	－	1リットル	2リットル

(図3：従来)

オプション	スピリッツ	ワイン	ビール
1	1リットル	1リットル	－
2	1リットル	－	1リットル
3	－	1リットル	1リットル
4	－	2リットル	－
5	－	－	2リットル

(図4：改正後)

以上、2019年の税制改正についてまとめさせていただきましたが、BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) と呼ばれる、国際的な租税回避防止の

流れの中で、低税率国であるシンガポールにつきましては、国際社会から非難を受けないような税制の構築及び納税者に対するコンプライアンスが要求されることが予想されます。

また、シンガポール国内の問題としても所得格差を是正するような税制改正に関する議論も行われております。そのような流れの中で、今後抜本的な税制改正が打ち出される可能性もありますので、税制改正の内容及びその影響について、引き続き留意していく必要があるかと思われます。

※記載されている内容はすべて個人の見解であり、所属組織の見解を表明するものではありません。

執筆者氏名

篠崎 洋樹 (しのざき ひろき)

経歴

2006年EY税理士法人入所後、6年間のEY上海での経験を経て2017年7月よりEYシンガポールに着任。日本企業のアジア進出を税務面からサポート。日本国税理士。趣味：旅、DJ

シンガポールでの上場企業買収の 留意点について

NISHIMURA & ASAHI (SINGAPORE) L.L.P.
Co-representative and Partner
山中 政人



シンガポール自体でのM&Aは、2019年の上半期においても昨年の同期間と比べて154%増加している¹。市場が成熟してしまい、日本での市場展開が難しくなっている昨今、シンガポール、更にはシンガポールをハブにしてASEANに市場展開をしようとする日本企業は後を絶たない。筆者は、西村あさひ法律事務所が2012年にシンガポールで事務所を開設し執務を開始したときから、毎年数多くの日系企業のシンガポール進出・企業買収を支援してきており、その多くは、買収者である日系企業が日本などで、上場した企業であっても、買収の対象会社は、ほぼすべてと言って良いほど非公開会社（private company）に限られていた。そういった状況の中で、2019年4月に、株式会社ノジマによる家電・家具の小売店であるCourts Asia Limited（メイン・ボード）、株式会社協和エクシオによる次世代情報通信テクノロジー企業であるDeClout Limited（カタリスト）に対する任意公開買付け（Voluntary General Offer）が立て続けに行われ、いずれも完全子会社化・非上場化を成功させている。本書では、筆者がこれら2件の買収案件やこれまで培ってきた経験等も踏まえ、今後も増えて行くであろうシンガポールでの上場企業買収について、公開買付けを中心に、その留意点を簡単に説明していきたいと思う。なお、ここで言うところの上場会社とは、シンガポール取引所のメインボード又はカタリスト市場に上場している上場会社を意味する。

1. 上場企業買収の規制

シンガポールの企業を買収する際には、その設立準拠法たるシンガポールの会社法（the Companies Act, Chapter 50 of Singapore）が関係すると共に、その会社が上場会社である場合には、証券先物法（the Securities and Futures Act, Chapter 289 of Singapore）や、そのマーケットシェアによっては競争法（the Competition Act, Chapter 50B of Singapore）も関係することになる。更には、シンガポール取引所に上場しているということから、シンガポール取引所（SGX）の上場規則（the SGX Listing Manual。市場によって内容が多少異なる）。更には、上場会社や一定の要件を満たす公開会社を買収する際には、Securities Industry Council（SIC）が発行するTake-over Code（the Singapore Code on Takeovers Mergers）の規定も関係することになる。特に、公開買付けについては、その規制内容は、Take-over Codeによるところが多い。

2. 上場会社に対するDue Diligence

買収者にとっては、上場会社か非上場会社にあるかにかかわらず、その企業が、実際、どういった事業を行っているのか、財務書類は実態を反映しているのか、会社自体有効に設立・存続しているのか、取得対象となる株式が有効に発行されているのか、会社の重要な資産やビジネスに過大な制限が課されていないか、そのビジネスに必要なライセンスを保有しているか、必要な保険を有しているか、労

働規制を遵守しているか、労働紛争はないか、偶発債務がないか、過大な支払いが生じ得る訴訟や法令違反がないか、代理店契約、不動産賃貸借契約、ローン契約等買収により継続できない重要な契約はないか（いわゆる Change of Control 条項が問題となるケース）などは重要事項であることに変わりはない。そのため、これを確認するため、上場企業買収には、専門的知識が必要となり、リーガル・アドバイザーやフィナンシャル・アドバイザーの協力が必要となる。フィナンシャル・アドバイザーについては、証券先物法に基づく、いわゆる CMS ライセンス（Capital Market Services ライセンス）を保有する必要がある、投資銀行や会計事務所、又はそれを専門としたブティック・ファームなどがこれを行っている。

これら専門家が、上記の懸念点を払拭するため、デュー・ディリジェンスが行われることになるが、上場会社は、株価に影響を与えるような重要な事項については、既存の株主や投資家のため、一般に開示しなければならないのが原則である。また、買収者も重要な非公開情報を取得したまま、買収を行うことはインサイダー取引規制違反の問題を生じさせ得ることになる。更に、上場会社自体には、買収者のデュー・ディリジェンスに協力する義務があるわけでもない。そのため、対象会社たる上場会社は、既に開示されている情報以外の情報についての開示について慎重になり、うまく情報を入手できない場合がある。他方、買収者としても、重要な非公開情報を見つけた場合には、それが開示されなければ、インサイダー規制の問題が生じ、買収ができないことになる。すぐに開示できない情報であれば、買収のスケジュールにも大きく影響を与える。そのため、上場会社に対するデュー・ディリジェンスでは、非上場会社に対するデュー・ディリジェンスとは異なる神経を使うことになる。上場会社が、適時開示の規則を守っている以上は、株価に影響を与える重要な事項が生じたときには開示がされているはずであり、その意味では、既に開示されている情報で十分と割り切り、詳細な非公開情報については、買収後に確認するということもあり得るだろう。この点については、従前の対象会社やその経営者のコ

ンプライアンス体制や買収者との関係なども考慮して検討する必要があるだろう。

3. 上場企業買収の方法

シンガポールでは、上場会社であっても対象会社の議決権の過半数以上を保有又はコントロールできる大株主がいる場合が多い。そのため、上場企業を買収する上では、上記のデュー・ディリジェンスや対象会社の大株主との交渉を進めつつ、上場企業を買収の方法を決めていくこととなる。当該大株主の動向により買収をするが成功するか否かが決まるため、敵対的買収の場面はシンガポールではあまり多くない。

上場企業を買収する方法としては、シンガポールにおいても、上場企業を買収を行う場合には、日本と同じ様に公開買付けや合併と言った手段をとることができる。他方、日本とは異なり、株式移転・株主交換、会社分割・会社移転といったものは制度的上、特に準備されているものではない。代わりに、本来は債務整理などで使われてきたスキーム・オブ・アレンジメント（以下「SOA」という。会社法上の手続に従って、金銭又はその他の財産を対価として、裁判所の認可や譲渡人となる対象会社の株主の承認（頭数の過半数かつ75%以上の株式の価値のある者の承認）を得ることで、対象会社の株式のすべてを取得することができる）といった方法を用いることで、上記に近い方法を用いることが可能である。合併自体は、比較的新しい制度であることもあり、あまり企業買収に用いられることはまだ少なく、主には公開買付けかSOAが用いられることが多い。公開買付けが必ずしも最終的にすべての株式の買収に行き着くとは限らないのとは対比的に、SOAは前述の株主の承認や裁判所の許可が得られれば必ず、すべての株式の買収が可能となる点が挙げられる。もっとも、買収者とその関係者等、合意若しくは相互の了解により、対象会社の株式の取得を通じて当該会社の実効的支配権を取得若しくは共有する個人又は会社は買収者と協調して行為する者（person acting in concert. 以下「協調行為者」という）は対象会社の株主総会での議決権の行使が認

められない。そのため、いずれかの方法をとるべきかは、最終的な出来上がりのみならず、どこまで株主からの賛成票を集められるかというところも関連してくることになる。少数株主を保護する方法として、日本とは違う考えによるところの特徴の一つである。

また、公開買付けについては、公開買付けを行うことが強制される強制公開買付け（Compulsory General Offer）と任意で行う任意公開買付け（Voluntary General Offer）の2種類がある。強制公開買付けについては、買収者及びその協調行為者と合せて、①対象会社の議決権株式の30%以上を取得した場合、又は②対象会社の議決権株式の30%～50%を既に保有しているときは、6ヶ月以内にその議決権株式を1%超取得した場合に、公開買付けが強制されるとされている。そのため、例えば、支配株主との間で株式売買契約を締結し、その株式を取得するような場合には、その後すみやかに公開買付けを強制されることになる。売買について交渉を行う大株主がおり、その大株主に何らかの売買に着いての条件、表明・保証、誓約条項などを規定したい場合には、この強制公開買付けを行うという方法がとられることになると思われる。他方、大株主が上記の条件、表明・保証、誓約条項などを約束などをしてもらえず（大株主がファンドの場合にはあり得る）、かつ、交渉していた大株主からもすべて公開買付けの中で株式の売買が行われることが求められる場合等は、任意公開買付けにより買収を進めることになる。この任意公開買付けによる場合でも、予め大株主から公開買付けに応じることの取消し不能の約束状(irrevocable undertaking)は予め取得することもでき、公開買付けでの支配権取得を公開買付け前に確保することもできる。また、強制公開買付けの場合、株式取得の対価は、現金又は現金代替物で、公開買付け期間及びその前の6ヶ月間に買収者又はその協調行為者が当該株式取得のために支払った価格のうち、最も高い価格でなければならないという制限がある。他方、任意公開買付けの場合には、その対価は現金若しくは証券、又はその組み合わせで、その価格は、公開買付け期間及びその前の3ヶ月の期間内に株式取得のために支払った価格の

うち、最も高い価格でなければならないという制限となっている。

合併は、シンガポールでも比較的新しい制度であり（といっても既に10年以上前からあるが）、上場会社の買収で日本ほどは一般的に用いられているものではないが、これについても会社法やTake Over Code等により、当該少数株主を保護する買収規制が設けられている。

4. 公開買付けのスケジュールと関係書類

公開買付けのスケジュールについては、申請から3から4ヶ月、スキーム・オブ・アレンジメントについては、5ヶ月ほどの日数を概ね要すると言われている。

いずれの方法によるとしても、上場会社を買収するための手続を開始する前には、SICに、規制上の問題点について、事前相談をすることが推奨されている。実際、プラクティス上、事前相談は積極的に行われている。

例えば、前述のとおり、買収者のみならず、買収者の協調行為者として、その持株が買収者の持株に合算され、強制公開買付けの要否の基準等で問題になるが、どこまでの者が協調行為者であるかは必ずしも明確ではない場合がある。また、強制公開買付けを惹起する株式売買契約に条件が付されている場合には、その条件は契約上明確に記載されていなければならない等、かつ客観的で合理的なものでなければならない等の制約がある（なお、前提条件について、SICの承認を得た場合で、かつ当該前提条件が満たされない場合でも、当該条件が満たされるために、買収社が合理的な努力をし、更にSICの承認がなければ、公開買付けを中止することはできないため、前提条件とする内容は非常に限定せざるを得ない）。更に、Take Over Code上、買収者やその協調行為者、は、一部の株主のみに対して、利益を与えるような特別なアレンジメントをしてはいけないとされている（「No Special Deal」の規制と言われている）。そのため、株式を保有しているマネジメントとの間で、買収後、サービス契約を改めて締結することを予定しているような場合には、かかる特

公開買付けの場合のスケジュール

	タイミング	行為
(1)	T	買取者による対象会社に対する公開買付けの意図の表明 (Offer Announcement)
(2)	(1) 以降可及的速やかに だいたい当日又はT+1日	(1) を受けたことの対象会社の取締役会による開示
(3)	(2) 以降可及的速やかに だいたいT+2日	対象会社による公開買付けに関する独立財務アドバイザー (Independent Financial Adviser) の選任
(4)	T+21日まで (ただし、(1) から14日 以上21日以内)	買取者が公開買付書類 (Offer Document) を対象会社の株主に送付すると共に、同書類をSGX及びSICに提出
(5)	T+35日まで (ただし(4) から14日 以内)	対象会社が公開買付けに関する独立財務アドバイザーのアドバイスと対象会社の取締役会の推薦の是非を含むOfferee Board Circularを株主に送付すると共に、同書類をSGX及びSICに提出
(6)	T+49日 (ただし、(4) から28日以内)	最短での公開買付けが実行可能な日
(7)	T+81日 (ただし、(4) から60日以内)	公開買付けの募集の承諾の数について設定した下限を超えて承諾があり無条件となるための期限 (当該期日を経過しても設定数に届かない場合には公開買付けは失効)
(8)	T+102日 ((7) から21日)	公開買付けに関する他のすべての条件が満たされるべき期限 (T+81日目に上記の下限を超えた承諾があり、公開買付けによる受け入れが数について無条件となっていることを前提) (当該期日を経過しても条件が満たされない場合には公開買付けは終失効)

別なアレンジメントと言えないか問題となる。

上記のような重要な問題について確認するために、SICに事前に書面で承認をとることとなる。規制上の問題点があるときは、原則、慎重にSICの承認をとって進めるのが、シンガポールでのプラクティスとなっている。

また、海外の会社がシンガポールの上場企業を買収しようとするときは、公開買付け等に関係する銀行口座・証券口座の開設の容易さや資金調達の適宜点を勘案して、シンガポールに買収用のヴィークル (SPC) を作って、買収を行うこともよく見受けられる。もっとも、こうした買収ヴィークルを用いることで、実質的な買取者やその取締役の責任が逃れられるものではなく、同様に買収、特に株主等への開示書面の内容に関して責任を負うことになるのが原則である。

専門家の選任、デュー・ディリジェンス、支配株主との交渉、買収ヴィークルの設立、SICの相談などを経て、具体的に上記で説明した企業買収の方法の手続を進めていくことになるが、以下では、最近、立て続けに行われた公開買付けをもとに、そのプロセスを更に説明していく。公開買付けのスケジュールの概要については下記の表を参照されたい。

① Offer Announcement

上記表中 (1) の Offer Announcement については、一度、これを行うと、前述のとおり、当初から

決められ、明示された条件が満たされない場合等を除き、SICの同意なく、公開買付けを撤回することはできなくなる。そのため、当該 Offer Announcement を行うタイミングについては慎重を期する必要がある。また、Offer Announcement のタイミングは、任意の場合以外でも、(a) 対象会社が潜在的な公開買付けについて噂や憶測に曝されている場合又は株価に着いて不適切な動きや株式売買高について著しい増加がある場合で、潜在的買取者がかかる状況の創造に寄与した合理的な理由がある場合、更には、(b) 強制公開買付けの要件を満たす株式の取得をした場合には速やかに Offer Announcement を行うことが、Take Over Code 上求められている。買取者は、公開買付けの承諾受け入れの条件が無条件となる又はその旨の宣言がされるまで、公開買付けの募集に対する承諾を得た株式を取得することはできない。

Offer Announcement には、買取者の公開買付けを行う確定的な意思、公開買付けの条件、買取者及び買取者の背後にいる究極的な買取者や株主についての情報、既存の株式等の保有関係情報、対価が現金である場合には Financial Adviser や他の適切な第三者により、公開買付けに応じるための十分な資金があることが確認されていること等が記載される。

なお、上記に準じた条件で、対象会社や潜在的売主 (株主) も公開買付けについての開示を行わな

ればならない場合がある。

上記表中(2)のOffer Announcementを受けた対象会社の取締役会は、直ちに、かかるOffer Announcementがあったことを株主に伝えなければならない。この後、対象会社の取締役は、買収者が公開買付けの条件が改訂されることがないことを明示し、かつ、上記表中(5)の買収者の取締役会が公開買付けが推薦できるものか考えを示すOfferee Board Circularが株主に交付された日、又は公開買付けがあらゆる面において無条件となった若しくはその旨宣言された日の、いずれか遅く到来する日まで、対象会社の取締役の地位を辞任することができなくなる。他方、不当に買収社が公開買付けをコントロールすることを防ぐため、買収者やその協調行為者のために行動する、これらのいわゆるノミニー取締役になろうとする者は、上記表中(4)の公開買付け書類(offer document)が送付されるまで、対象会社の取締役になることはできず、また、その後も、当該公開買付けに関する事柄に関与することが禁止されている。

② Offer Document

上記表中(4)のOffer Documentsには、Offer Announcementに記載される情報のほか、買収者による対象会社の事業及びその従業員に対して企図している考え、買収者、その取締役・協調行為者が保有する対象会社の株式等の証券の保有に関する開示、買収者の財務情報(SICが同意した場合を除き、実質的な買収者が背後にいる場合にはその情報)、公開買付けの条件やアレンジメントといった公開買付けに係る情報がより詳細に記載される。対象会社の株主から公開買付けに応じる取消し不能の約束(irrevocable undertaking)を得ている場合にはこれも記載する必要がある。一般原則として、Take Over Code上対象会社の株主は、公開買付けに応じる利点を判断するために必要なすべての事実を保有すべきものとされており、買収者には、そのために対象会社と共に詳細な情報を開示する義務が課されている。

③ Offeree Board Circular

対象会社の取締役会は、公開買付けに関して、経験の高い独立した専門家からの意見を聴取し、上記表中(5)のOfferee Board Circularにはかかる意見を記載することが求められている。また、関連する公開買付けに関して、対象会社の取締役(公開買付けに関して利害関係のない独立取締役)がどのような意見を持つのか、その意見の記載も必要となる。さらに、Offeree Documentsには対象会社による買収者の株式保有の情報、買収者の取締役が利害関係を有する買収者及び対象会社の株式保有状況、独立したFinancial Adviserに支配される対象会社の株式保有状況、対象会社の取締役がその独自が利益を有する対象会社の株式に関して、公開買付けに応じるか否か等を記載する必要がある。取締役に関係する、対象会社等との何らかのアレンジメントに関しての情報も記載する必要がある。

④ 関連書類に関する責任

買収者及び実質的な買収者の取締役は、上記の買収者が作成し、公表される書面(適時開示書類や法定開示書類など、本国で公開買付けに関連して、作成した書類を含む)について、その記載された事実や意見が公正かつ正確であり、記載されていない重要な事実であってその不実記載が誤解を招くようなものもないように、これらの書面を作成する注意義務を有することになる。その責任は各取締役で連帯して負うことになるため、公開買付けに反対したり、その内容の作成について他の取締役に任せたとすることで、責任が逃れられるものではない点、注意が必要である。なお、買収者又は実質買収社が他の国で上場している場合、シンガポールでの公開買付けに関する適時開示書類や法定開示書類もSICに英訳をつけて届出る必要もある。

⑤ 公開買付けの終了

公開買付けの終了日は、最短で、上記表中(6)記載のとおり、Offer Document提出後28日目である。その後、次の公開買付けの実行日は、公開買付けの延期の通知に記載される。

この点、シンガポールにおける公開買付けの募集

については、強制公開買付けについては50%を上回る承諾がなければ、公開買付けを行わないという株式取得の下限についての条件をつけることが可能である。また、任意公開買付けについては、より柔軟に50%よりも高い数で株式取得の下限についての条件を付することができる（他方、上限についてはかなり限定的に考えられている）。この場合で、かつその下限を超える承諾を得た場合には、更なる通知があるまで公開買付けの募集を続けることができる。他方、これらの条件に満たない場合、公開買付けは失効するが、その期限は、上記表中（7）の期間まで延期することもできる。

上記の株式取得の承諾の下限以外の条件については、上記表中（8）の期限にまでに充足できなければ、公開買付けは失効することになる。

上記表中（7）及び（8）により公開買付けの募集に対する承諾の受入れが無条件となった後、無条件となっていなければ公開買付けが終了していただろう日（closing date）から最低14日間は、公開買付けを維持し、募集を続けなければならない。もっとも、当該closing dateの最低14日前に、公開買付けは当該closing dateを超えて継続しない旨対象会社の株主に書面で通知していた場合には、上記ルールは適用されない。

5. 上場廃止と少数株主排除

買収者及びその協調行為者が、公開買付けにより、自己株を除く対象会社の90%超の株式を取得することとなったことを公表した場合、SGXは、上場規則に基づき、対象会社の少なくとも10%の株式（自己株除く）が500名以上の一般の株主に保有される状態になること（「浮動株要件」）を確認できるまで、SGXにおける対象会社の株式の取引を停止することができる。

また、一般に保有される株式（自己株除く）の割合が10%を下回った場合、対象会社は、可及的速やかに、当該事実を公表しなければならない。この場合SGXは、対象会社が、少なくとも10%の株式（自己株除く）につき一般の株主に保有される状態にまで回復する期間として3か月又はSGXが認める

別途の期間の猶予を与えることがある。この猶予期間内に浮動株要件を回復できなかった場合、上場廃止となり得る。

公開買付前に、自ら又はその関係会社若しくはそのノミニーを通じて保有していた対象会社の株式を除き、買収者が、公開買付けにより、対象会社の発行済み株式の90%以上の株を取得することとなった場合、買収者は、会社法の規定に基づき、公開買付けに応募しなかった株主から強制的にその保有する株式を公開買付価格で買い取る権利を取得する。

他方、買収者が公開買付けにより、自己株及びもともと自ら又はその関係会社若しくはノミニーを通じて保有していた対象会社の株式と合わせ、対象会社の発行済み株式の90%以上の株を取得することとなった場合、公開買付けに応募しなかった株主は、会社法の既定に基づき、対象会社に対し、自らが保有する株式を本件買付け価格で買い取るように請求する権利を取得する。

上記の各手続は、それぞれ90%という数字が基準になっているが、それに関連する要件が多少異なるため、実際に基準を満たす株式数については、差異がある点、注意が必要である。

買収者が強制的な株式の取得に十分な株式の取得ができなかった場合でも、SICの承認を得る必要があるが、買収者は、対象会社に対して、上場廃止の申請をSGXにすることを求めることも考えられる。その場合には、(i) 対象会社の株主総会で出席で投票した発行済み株式総数の75%（買収者やその協調行為者、自己及び子会社が保有する株式を除く）の賛成が必要となる。また、(ii) 対象会社は、原則、金銭での買取提案をすることになり、かつ独立財務アドバイザーを選任し、対価の公平性・合理性の意見を取得することになる。

この点、買収者が、対象会社の株式を100%取得に成功した場合にも、上記上場廃止申請は必要になるが、その場合には、上記（i）と（ii）の免除をSGXから受けることができる。

6. Post-Merger Integration

公開買付けの場合は、その結果、上場廃止までに

は至らず、上場を維持した状態で、買収者が支配権を有する場合も考えられる。その場合、the Code of Corporate Governanceに基づき、独立取締役を一定数維持し続けたり、定期的な開示義務等、SGXの規則等も遵守し続けなければならない。他方、SOAや公開買付けの結果、上場廃止となった場合には、SGXの規則に縛られることはなくなり、より柔軟に買収した企業を運営することができることになる。

もともと、上場していた会社であるため、相応の規模と従前してきた事業運営のやり方もあり、すぐに買収者流の方法での会社運営に切り替えることは容易なものではないだろう。また、上場会社に限ったものではなく、日本とシンガポールのプラクティスや文化の違いからくる差異も多々ある。特に給料については、役員レベルになると、日本の役員よりも給与が高い場合も稀ではない。また、日本のかつての終身雇用制からの名残とも言えるような会社に対する忠誠心は、高い給与などよい条件もなく求めることは非常に難しい。そのため、キーとなる役員・従業員を確保して、ある程度の時間をかけて、買収者流の会社運営になじませていくと共に、従前の会社運営の良いところを買収社側も取り入れていく必要が生じると思われる。日本から送り込む人の数も限られ、また、コミュニケーションの難しさもある。如何に、情報を収集し、かつ密なコミュニケーションをとり、信用を得るかなど、上場企業買収に限られたものではないが、各企業苦勞をしているところであり、状況に応じた柔軟性も求められるところである。日本の細やかな企業運営ところとシンガポールの合理性の高い企業運営とが上手く混ざり合った、そんな統合ができれば理想であろう。

<注釈>

¹ (<https://www.straitstimes.com/business/companies-markets/first-half-ma-deals-in-spore-up-154>)

執筆者氏名

山中 政人 (やまなか まさと)

経歴

1977年埼玉県秩父市生まれ。2000年慶應義塾大学法学部法律学科卒業。2002年第二東京弁護士登録。三井安田法律事務所、リンクレーターズ、三宅坂総合法律事務所を経て、2008年西村あさひ法律事務所入所。2011年ノートンローズ香港の出向後、2012年からNishimura & Asahi (Singapore) LLPのメンバーとしてシンガポールで執務開始。多くの日系企業のASEAN進出等を支援。2018年にはシンガポール法弁護士 (FPC) 登録。

シンガポール法人設立手順及び その法定義務について

INTERTRUST SINGAPORE CORPORATE SERVICES PTE.LTD
Client Relationship Executive
都外川 真帆



はじめに

本稿では、シンガポールにおいて最も一般的な事業形態を設立する為に必要な手続概要及び会社法上規定されている各事業形態の責務についてご紹介して参ります。読者の方々の多くは、既にシンガポールで会社運営をされている方々かと存じますが、今後、関連会社のシンガポール進出やシンガポールでの兄弟会社設立等をお考えの方にも是非お読み頂きたいと思っております。

シンガポールでの法人設立

シンガポールでの法人設立は、ACRA (The Accounting & Corporate Regulatory Authority) が定めたシンガポール会社法 (Companies Act 50条) により規制されます。ACRAは会社法や会計基準の監督官庁で、法人の登記事項の届出や決算申告をACRAに対して行います。日本でいうところの法務局のような役割を担っています。

シンガポール会社法の規定に基づき、ACRAへの登録が必要な事業形態は現地法人 (Local Company) もしくは外国会社のシンガポール支店 (Foreign Company's Singapore Branch) の2つです。下記では最も一般的なPrivate limited Company形態の現地法人及び支店の設立手続きについて解説致します。

1. 現地法人 (Private Limited Company) 設立

① 会社名 (商号) 予約

事前にACRAより使用したい会社名の承認を受ける必要がある。会社名の予約はACRAのウェブサイト上で直ちに承認され、承認日から120日間有効。予約料は1会社名につきS\$15。

② 登記必要情報の決定

- ▶ 発起人：最低1名の発起人が必要であり、発起人が1株保有。
- ▶ 居住取締役：最低1名のシンガポール居住取締役の登記が必要。
- ▶ 登記住所：シンガポール国内の住所を登記。
- ▶ 主要事業内容
- ▶ 決算日
- ▶ 払込資本金：払込通貨はシンガポールドル以外の通貨の使用も可能。

③ 定款登記

ACRAの雛形定款を使用することも可能。それ以外の独自定款を使用することも可能。

④ 登記料支払い

S\$300をACRAのサイト上で支払い。

⑤ 会社設立通知書 (Notice of Incorporation) 受領。

登記完了後、即日で設立完了した旨を登録したメールにて通知書受領。また、会社設立証明書 (Certificate of Incorporation) を取得希望の場合は、ACRAサイト上で購入可能。

尚、現地法人（Private Limited Company）の法定義務（Statutory Obligations）事項は下記の通りです。

- ① シンガポール内での住所登記
法人設立日よりシンガポール内住所の登記が必要。
- ② 取締役の選任
最低1名シンガポール居住の取締役を任命。
- ③ 会社秘書役の選任
法人設立後、6ヶ月以内にシンガポール居住1名の会社秘書役を選任。
- ④ 外部会計監査人の任命（必要に応じて）
法人設立後、3ヶ月以内に選任。
- ⑤ 定時株主総会（Annual General Meeting : AGM）の開催
原則として1年に最低1回、定時株主総会を開催することが会社法で求められており、事業年度末から6ヶ月以内（上場企業は4ヶ月以内）に定時株主総会を開催。定時株主総会では、株主への監査済財務諸表提供及び可決・期末配当の宣言・取締役の再選・会計監査人の再任・取締役報酬の承認等を行う。
- ⑥ 年次報告（Annual Return : AR）
事業年度末から7ヶ月以内（上場企業は5ヶ月以内）に監査済報告書を含む年次報告（Annual Return）をACRAへ登記する義務がある。また一部の監査免除会社を除き、監査済財務諸表を登記する義務を負っており、ACRA指定のXBRL（eXtensible Business Reporting Language）形式のフォーマットで登記する必要がある。
- ⑦ 実質支配人（Register of Registerable Controller）の台帳保管
実質法人を保有している支配人の情報を台帳として保管。
- ⑧ 法定書類の保管
株主総会及び取締役会の議事録を保管。
- ⑨ 会社書類への登記番号明記
会社のビジネスレター・請求書・決算書・正式文書等に登記会社名及び会社の登記番号の明記が必要。

⑩ 会社情報変更管理

下記情報に変更があった場合は、ACRAが規定した期限内にACRAへ変更通知を行う必要がある。大半の通知期限は14日以内。

- ▶ シンガポール住所及び業務時間の変更
- ▶ 取締役・CEO・会社秘書役・監査人の新任/退任等による変更
- ▶ 取締役・CEO・会社秘書役・監査人の個人情報（パスポート番号・住所等）の変更
- ▶ 定款内容変更
- ▶ 会社名変更

全ての会社の登記情報はACRAによって所管される電子申請システムを通じて入手することができます。シンガポールで発行する会社の登記簿はBizFile（ビズファイル）と呼ばれており、日本でいうところの登記簿謄本のようなもので、会社名・設立年月日・登記住所・事業内容・資本金・株主情報・取締役情報・会社秘書役情報等が記載されています。SingPass / CorpPassを保有している者であれば誰でも購入可能です。

(This is a sample report only) ACCOUNTING AND CORPORATE REGULATORY AUTHORITY (ACRA) bizFile+

INFORMATION RESOURCES

WHILE EVERY ENDEAVOR IS MADE TO ENSURE THAT INFORMATION PROVIDED IS UPDATED AND CORRECT, THE AUTHORITY DISCLAIMS ANY LIABILITY FOR ANY DAMAGE OR LOSS THAT MAY BE CAUSED AS A RESULT OF ANY ERROR OR OMISSION.

Business Profile (Company) of LUCKY COMPANY PTE. LTD. (201088888A) Date: DD/MM/YYYY

The Following Are The Brief Particulars of :

Registration No.	201088888A
Company Name	LUCKY COMPANY PTE. LTD. (w.e.f.01/10/2010)
Former Name if any	UNLUCKY COMPANY PTE. LTD.
Incorporation Date	01/01/2010
Company Type	EXEMPT PRIVATE COMPANY LIMITED BY SHARES
Status	Live Company
Status Date	01/01/2010

Principal Activities

Activities (I)	BANK/FINANCIAL HOLDING COMPANIES (64201)
Description	HOLDING COMPANIES
Activities (II)	REAL ESTATE ACTIVITIES WITH OWN OR LEASED PROPERTY N.E.C. (68109)
Description	INVESTMENT COMPANIES

Capital

Issued Share Capital (AMOUNT)	Number of Shares *	Currency	Share Type
1000.00	1000	SINGAPORE, DOLLARS	ORDINARY

* Number of Shares includes number of Treasury Shares

Paid-Up Capital (AMOUNT)	Number of Shares	Currency	Share Type
1000.00		SINGAPORE, DOLLARS	ORDINARY

COMPANY HAS THE FOLLOWING ORDINARY SHARES HELD AS TREASURY SHARES

Number Of Shares	Currency

Registered Office Address

888 ABC ROAD
#08-08
ABC BUILDING
SINGAPORE (688888)

Date of Address

01/01/2010

Page 1 of 3

<ご参考> Bizfile サンプルイメージ

2. 支店 (Branch) 設立

支店の形態で設立する場合は、日本法人のシンガポール支店としてACRAへ登記します。あくまでも日本本社の一部であるシンガポール支店は、本社と同じ英語表記を会社名にする必要があります、また支店の事業活動は日本本社のものに基づくこととなります。下記ステップです。

① 会社名予約

現地法人手続き同様、類似した会社名が無ければ即時に承認される。予約料は1会社名につきS\$15。

② シンガポール国内に登記する住所の決定

③ シンガポール居住 Authorized Representative (AR) の決定。設立当初より最低1名の登記が必要。

④ 必要資料の提出

- ▶ 本社全部事項証明書 (公証人による認証、英訳版及び翻訳証明も必要)
- ▶ 本社定款 (公証人による認証、英訳版及び翻訳証明も必要)
- ▶ 本社取締役情報 (パスポートのコピー及び住所証明の認証も必要)
- ▶ AR 選任宣誓書 (Affidavit Verifying the Execution of Memorandum of Appointment of Authorized Representative)
- ▶ AR 選任書 (Memorandum of Appointment of Authorized Representative)
- ▶ AR 同意書 (Statement Confirming the Authorized Representative Consent)
- ▶ 登記事務所等の通知書 (Notice of situation of registered office and of office hours)

⑤ 登記料支払い

S\$300をACRAのサイト上で支払い

⑥ 支店設立通知書 (Notice of Registration of Foreign Company) 受領

登記完了後、即日で設立完了な旨の通知書を登録したメールにて受領。また、支店設立証明書 (Certificate Confirming Registration of Foreign Company) を取得希望の場合は、ACRAサイト上で購入可能。

支店における法定義務 (Statutory Obligations) 事項は下記の通りです。

① 決算報告 (Lodge of Financial Statement by Foreign Company)

本社にて定時株主総会が開催される場合は、本社定時株主総会開催後60日以内に決算報告をする。また本社にて定時株主総会が開催されない場合は、事業年度末から7ヶ月以内に報告。ACRAより免除されない限り、本社の翻訳された財務諸表コピーの登記も求められ、本社の会計基準がシンガポールの会計基準と類似していない場合は、シンガポール基準に準じた財務諸表を作成して登記。

② 会社書類への登記番号明記

会社のビジネスレター・請求書・決算書・正式文書等に登記会社名及び会社の登記番号の明記が必要。

③ 実質支配人 (Register of Registerable Controller) 及び株主名簿 (Register of Members) 管理

支店設立30日以内に実質支配人の設置、株主名簿を保管している住所の登記及びその名簿保管。

④ 会社情報変更管理

下記情報に変更があった場合は、ACRAが規定した期限内にACRAへ変更通知を行う必要がある。大半の通知期限は30日以内。

- ▶ 本社定款内容変更
- ▶ 本社取締役・ARの新任/退任による変更
- ▶ 本社取締役・ARの個人情報 (パスポート番号・住所) の変更
- ▶ 本社情報 (会社名・住所・業務内容・事業形態等) の変更
- ▶ 支店住所・営業時間の変更
- ▶ 株主名簿保管住所の変更

会社秘書役 (Company Secretary) とその役割、セクレタリアルサービス会社とは

現地法人 (Local Company) において、最低1名シンガポール居住の会社秘書役を任命する必要があります、公開会社の場合は会社法171条に指定される資格を保有する必要があります。会社秘書役としての機能及び義務を履行する為の十分な知識・経験を備えて

いる人材を任命することが重要とされています。

一般的な法令違反事例のご紹介

① 取締役情報変更時の登記遅延

一番多い事例は、取締役の個人情報（主にパスポート更新した際のパスポート番号・居住住所等）が変更になった際の登記漏れです。ACRAが規定した期限内に変更情報を登記出来ず、ACRAへペナルティーとして罰金（遅延日数に応じてSGD50～SGD350の間）を支払うことになってしまいます。

② 年次報告登記遅延

次に多いのが、監査遅延による定時株主総会開催の遅延です。その為、後続の年次報告登記手続きも遅延してしまい、ACRAが規定した期限内に登記出来ないケースです。期限内に定時株主総会の開催や年次報告の登記が出来ない場合、ACRAへペナルティーとして罰金を支払うだけでなく、ACRAは当該会社の情報を法令順守出来なかったとして、「コンプライアンス違反(Non-Compliance)」として記録されます。期限内に定時株主総会の開催及び年次報告の登記が出来ない場合は、ACRAに対して60日間の延長申請を行うことが可能ですが、3回もしくはそれ以上、年次報告を期限内に登記できなかったことに対して裁判所で有罪判定された場合、当該取締役は取締役としての資格を失効します。

セクレタリアルサービス会社 (Filing Agent)

シンガポールには弊社のような、法人設立を担うのに加えセクレタリアルサービスを提供する会社が多数存在し、価格帯も様々です。上述した定時株主総会及び年次報告の一連の登記業務も会社の要望に応じて、セクレタリアルサービス会社が担います。通常セクレタリアルサービスを提供している会社は、ACRAへFiling Agentとしての登録が必要で、ほとんどのセクレタリアルサービス会社の会社秘書役は資格を保有しています。

下記ではセクレタリアルサービス会社の主な業務内容をご紹介します。

① 法定書類の作成・保管

会社設立後のCompany Recordとして法定書類等を管理・保管する義務を負う。株主総会及び取締役会議事録を保管。

② 株主総会・取締役会の準備

定時株主総会・臨時株主総会・取締役会の招集通知、アジェンダ・議事録作成。

③ 会社情報の変更管理

登記情報（会社名、会社住所、定款、取締役・監査役、増資等）変更に伴う必要書類準備及び登記。

④ Common Seal、Share Certificateの管理

使用には取締役会の決議が必要となるため、通常はセクレタリアルサービス会社が保管。

(ご参考)

駐在員事務所 (Representative Office) 設置

駐在員事務所設置に際しては、現地法人や支店設立時とは異なり、ACRAではなくEnterprise Singaporeの承認が必要です。銀行・金融・保険業界の場合はMonetary Authority of Singapore (MAS)からの承認、外国法律事務所の場合はMinistry of Law (MinLaw)からの承認が必要です。駐在員事務所の活動として許容されているものは、主に本社のための問い合わせ業務・連絡業務・市場調査等であり、いかなる営業活動（広告含む）を行ってはいないと規制されています。

駐在員事務所の場合は設置条件が、①本社の売上がUS \$250,000以上であること、②本社設立から3年以上経過していること、③従業員最高5人（Chief Representative含む）まで、と定められています。駐在員事務所として存続出来るのは最長3年までで、それ以上存続する場合は、原則として現地法人もしくは支店として事業形態を変更し、ACRAへ登録が必要となります。毎年Enterprise Singaporeへ駐在員事務所の継続する旨を申請します。下記設置ステップです。

① 申請書類取得

Enterprise Singaporeのサイトから取得可能。

② 本社資料提出

（公証人による認証、英訳版及び翻訳証明も必要）

本社の監査済財務諸表及び全部事項証明書を提出。

- ③ Chief Representative 選任
最低1名選任。
- ④ 承認通知受領
申請後、約2週間でEnterprise Singaporeより承認通知受領。
- ⑤ 登記料支払い
S \$200をEnterprise Singaporeのサイト上で支払い

最後に

法人設立の手続き及び各事業形態における様々な義務（Obligations）について述べてきた通り、シンガポールには多くの会社法規定やコンプライアンス要件があり、会社を運営するにあたりこれらの要件に関する知識を備えることは非常に重要です。シンガポールにてマネジメントの方々が本来の業務運営に集中する為には、上述したように十分な知識と経験があり且つ企業に的確なアドバイスが出来るセクレタリアルサービス会社に外部委託することも選択肢の一つであると思いますので、本稿が少しでも参考になれば幸いです。

執筆者氏名

都外川 真帆（ととかわ まほ）

経歴

2008年 上智大学経済学部卒業

2008年 株式会社 三菱UFJ銀行入社

2018年 Intertrust Singapore Corporate Services Pte.Ltd入社

趣味はテニスとダイビング。

ビジネスモデルとしてのグローバルな都市国家シンガポールと シンガポール航空、そして航空業界、日本の旅行市場について

SINGAPORE AIRLINES
Public Relations & Industry Affairs Manager Japan
鹿野 秀考



1. 自己紹介

はじめまして。私はシンガポール航空の日本支社で広報・業務部長をしております鹿野と申します。この度は大変貴重な機会を賜り感謝申し上げます。私の現在の主な役割は当社の日本に於ける広報（主に報道関連の窓口）、及び業務（官公庁関連と、他の航空会社とのアライアンス関連の窓口）の統括です。空港業務、貨物営業、マーケティング、旅客営業を経て今の役職をさせていただいております。1991年の入社以来28年に渡るこれまでの経験から、日本とシンガポールを中心に、当社が運航する世界の主要な都市・地域の空や航空業界、観光業界を通じた経済などを見て参りました。この短期間に於けるシンガポールの目覚ましい発展については、シンガポールをベースにご活躍される皆様はご承知の事かと察しますが、このタイミングでそんなシンガポールと我々日本の経済発展を見てこれたこと、ささやかながら携われてきたことをとても幸運だと感じております。次の章から、その経験を元に当社について、さらにはシンガポールとの関係、歴史、発展について、航空業界の展望や私が感じた日本のさらなる発展に活かせると思うヒントについても織り交ぜながら書いて参ります。

2. シンガポールの歴史とシンガポール航空のあゆみ

わずか数十年で築かれたシンガポールの経済的繁栄、それは天然資源をほとんど持たず、国内市場も小さかったという歴史的背景の中で、外国に目を向

け積極的な外資導入も含めたグローバルな国家づくりが基礎にありました。同時に、多様な民族で構成される民族融和策の一環として、グローバル経済を見据えた英語教育など、長期的視点での国づくりを実施してきました。その内容とスピードは驚異的かつ革新的で、シンガポールは現在も絶えず成長を続けアジア最大の貿易協定ネットワークを持つ世界の交通の要所となっています。さらにシンガポールの玄関口となるチャンギ国際空港は、現在120以上の航空会社が乗り入れ、おおよそ100もの国と地域の380都市を結び、毎週約7,400もの離発着がある旅客と貨物の効率的なネットワークを有するまでに成長しました¹。

そのような環境下で、当社は設立以来、質の高いプロダクトと卓越したサービスで、世界有数の革新的なエアラインとしての評価を得るべく努力して参りました。1947年にシンガポール航空の前身であるマラヤン・エアウェイズとしてスタートし、1966年にマレーシア・シンガポール航空への社名変更を経て、1972年にシンガポール航空およびマレーシア航空の2つの航空会社に生まれ変わったことは、歴史を感じる事実かと思えます。2019年7月1日現在で、125機の最新鋭旅客機と7機の貨物機を保有し、シルクエアーを含め、東京（羽田・成田）、大阪、名古屋、福岡、広島など、世界36の国と地域の98都市を結ぶ充実したネットワークを有するまでに成長しました。シンガポールの発展の一翼を担いシンガポールと共にグローバルな環境で成長できるよう、取り組んでいます。

3. グローバルビジネスに於けるシンガポール航空ブランドと当社が大切にする「顧客満足度」

当社のビジネスモデルと、日本も含めた多くの国の航空会社のビジネスモデルの大きな違いは、当社は創立時から国際線しか存在しなかった点です。当社が拠点とするシンガポールは前述の通り、比較的国籍を問わずフェアでグローバルな競争環境を促進する地であり、生まれながらに国際競争力を高めるしかありませんでした。この環境が、航空業界がより一層激しい競争環境になった現在でも、創立以来通年ベースで一度も赤字を出したことが無いという、当社の強い経営体質に結びついていると思います。

さらに、グローバルな競争環境には強い差別化、特に「シンガポール航空」というブランドの確立が必要です。まず具体的に当社で実践しているのは、「シンガポール・ガール」を世界的なマーケティング戦略で起用するということです。シンガポール・ガールとは、当社の女性客室乗務員の呼称で、その制服には1968年にフランスのデザイナー、ピエール・バルマンがデザインした民族衣装の制服「サロンケバヤ」が50年以上採用されています。航空会社の中でも、長期に渡りデザインが変わらないこの制服を身に纏うシンガポール・ガールは、当社の「顔」としても重要な役割を担っています。数十年前の航空会社の広告といえば、各航空会社のペイントが施された機影、すなわち「外観」のイメージを利用するものが多い中、当社ではまず「機内」のイメージに切り替えました。お客様が最も目にするのは機内であるため、シンガポール・ガールや実際のシートを広告に採用しています。さらに、エコノ

ミークラスで機内食のチョイスを無料で可能にするなど、世界初の試みを多く導入し、機内サービスにおいてもプレミアムエアラインとなるべく差別化を図っております。その機内サービスでも当社のイメージを担ったのがシンガポール・ガールで、当社の代名詞とも言える存在となっています。

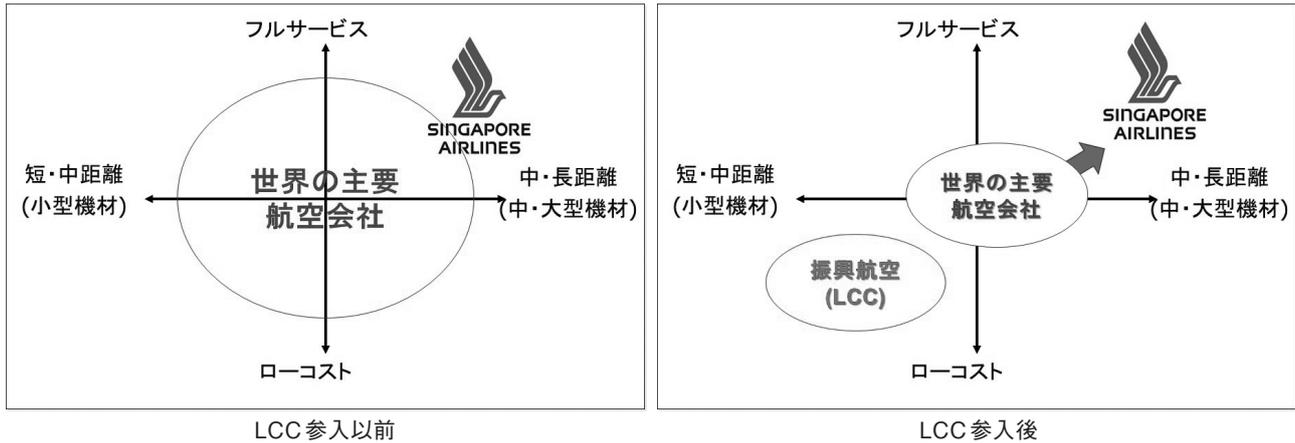
また、ブランドロイヤルティ (Brand Loyalty) を探求し続ける上で、お客様の満足度向上に励んでいます。お客様にご満足いただくためにかに当社のサービスを向上させるかというチャレンジに対し、成績表となるのが「顧客満足度」調査です。当社では30年以上も前から独自の調査を開始しました。現在では日本を含め世界中の各マーケットにおいて様々な顧客満足度調査がございますが、当社では、多様化するお客様の満足度に応えるべく、調査で得た多くのデータを活用し日々開発を続けております。

昨今、シンガポールでの成功例を参考に、人、物、金、情報を集めるの国策として、自国の航空会社や、空港を積極的に活用する他の国々が増えてきました。(具体的には、豊かな経営資源を持つ中東や中国などの国営の航空会社と空港など) そのような国営航空会社と乱立するLCCの狭間で差別化を図るため、世界中の多くの航空会社が少しでもリーズナブルにより良い機内サービスを提供できるよう邁進しています。ブランドの確立やロイヤルティの探求は当社が先駆けて行ってきたビジネスモデルではありますが、それがいまでは世界中の航空会社にとって、このような激しい環境下で自身の地位を確立するためのスタンダードなビジネスモデルになりつつあります。当社にとっては厳しさが増しますが、全ての航空会社をご利用される多くのお客様に



1968年当時(左)と現在(左:機内安全ビデオ)も変わらぬ制服「サロンケバヤ」

航空業界のトレンドの変化



恩恵をもたらし利用者が増えることで、業界全体の活性化に繋がると信じています。

子会社の格安航空会社スクートは、シンガポールから札幌、東京（成田）、大阪へ週37便を運航しており、シンガポール-日本間でグループ会社を含めて、合計週117便を運航しています。

4. シンガポール航空の現在のシンガポール — 日本線について

当社の日本への乗り入れは1968年、当時はマレーシア・シンガポール航空として東京（当時の羽田空港）に初就航したのが始まりで、おかげさまで今年2019年で就航51年を迎えることが出来ました。1972年には大阪（47年）、1988年に福岡（31年）、1989年に名古屋（30年）へと就航し、現在、シンガポールから東京（成田・羽田）、名古屋、大阪、福岡の4都市へ合計毎週77便を運航しています。そのシンガポールと成田間を運航する便のうち1便は、1980年より成田からロサンゼルスへと運航しています。また、当社の子会社で地域航空会社であるシルクエアは広島へ週3便運航しているほか、

5. 現在の日本人の海外旅行者数と海外旅行市場について

円安や国際線燃油サーチャージ額の上昇、景気の先行き不透明感、一部の地域でのテロといったマイナス要素はあるものの、今年6月21日に観光庁から公表された観光白書によると、昨年2018年（平成30年）の日本人海外旅行者数は、1,895万人（前年比6.0%増）と3年連続で増加しました²。来年2020年の政府目標である2,000万人もすでに目前で、以前に比べ日本人の旅行動向は確実に拡大しています。様々な外的要因が発生している中でのこの伸びは、日本が海外旅行に於いて成熟したマーケットに



シルクエア定期便日本初就航（広島、2017年10月30日）



ボーイング787-10世界初就航（関空、2018年5月3日）

なった証だと思います。もちろん今年のGWやお盆といった長期休暇や、以前に比べ休暇を長く取り易くなった環境など、これまでの官民上げての取り組みの成果が好影響を与えたことも事実ですが、日本人の海外旅行市場はこのまま成長基調を維持していくのではないかと感じています。

さらにこの波を後押しするには、若者のアウトバウンド活性化が欠かせません。これから世界へ羽ばたきグローバルマーケットで活躍する日本人を育てて行くためにも、若者が国外へ出て実際に日本以外の文化や言葉などを学ぶことが、アウトバウンド市場の活性化はもちろん、日本の競争力を高める上で大切だと思います。昨年2018年末時点で約23%³という低いパスポートの保有率も改善の余地があるでしょう。

6. 訪日外国人旅行者数と訪日旅行市場について

昨年はいくつかの災害があったにも関わらず、訪日外国人旅行者数は、当初の政府目標「2020年に2,000万人、2030年に3,000万人」を超え、3,119万人（対前年比8.7%増）となり、現在の「2020年に4,000万人」という目標達成も視野に入ってきました。さらに訪日消費拡大に対するサービスや施設の拡張などのニュースを拝見し、改めてインバウンドの伸びの強さも実感しています。訪日旅行市場は、今年開催されるラグビーワールドカップや2020年の東京オリンピック・パラリンピックなどのイベントが目白押しなので、引き続き堅調な伸びを期待しています。シンガポールを含む東南アジアやその周辺国からの旅行者も好調に推移すると思います。

当社としても微力ながらその目標達成に貢献すべく、日本路線では機材の変更・強化による座席数の増加、増便・臨時便運航などを実施しています。さらに、日本政府観光局様と今年7月18日、シンガポール、インド、インドネシア、マレーシア、オーストラリアの主要5市場から日本への観光促進を目的とした協力覚書を締結しました。今回の協力覚書の締結により、それらの国々から日本を訪れる観光客を増加させるためのマーケティング活動に共同で投資を行い、協力体制を強化して参ります。日本政

府観光局様が航空会社と協力覚書を締結するのは今回が初めてとなりました。ますます増え続ける訪日・日本人旅行者の需要に応える一助となれば幸いに思います。

7. 双方向の観光交流拡大の重要性と、今後の旅行市場の見通し

関係省庁、旅行業界、そして関係メディアの皆様
の厚い情熱と努力がアウトバウンド、インバウンド
双方の堅調な伸び、すなわち双方向の強い需要に繋がっていると感じています。そして今後その結果として、バランスのよい航空路線の維持・拡大とそれに伴う日本経済の発展が、グローバル社会に於ける日本の競争力強化を生み出し、良いエコシステムが確立すると信じています。そして旅行市場の更なる成熟とともに、市場は更に拡大して行くと思っています。さらに、日本の空港は地理的優位性があることにより、乗り継ぎ客の増加も期待できます。特に北アジア周辺にてアジアと北米を結ぶ上で、成田空港をはじめとする日本の空港は最も優位な空港のひとつだと言えるでしょう。

課題は海外旅行、訪日市場の伸びとともに既に羽田空港や福岡空港のように許容量を越える空港が出てきたことではないでしょうか。他の主要な空港でも許容量不足や、空港での人員不足が話題に上るようになってきました。その一方で魅力ある地域にも関わらず、知名度不足などの理由でまだ余裕のある地方空港もあると認識しています。今後はそれらの課題に対し、国籍を問わず、官民一体で知恵を出し合い取り組んで行くことが、政府目標の早期達成、さらには日本がグローバルな市場に於いて競争力を高めてゆく近道だと信じています。

8. 考えられるリスクヘッジ

今後、日本に於ける旅行市場拡大を考える上で、起こりうる自然災害による航空ネットワークの麻痺（例えば昨年9月に関西空港が機能不全に陥ったことなど）への備えも大切です。万が一そのような事態に陥った場合でも、利用者の不便や不快さを最低

限に抑えることが、日本のブランドイメージ維持・向上に必要不可欠です。自然災害による航空ネットワークの麻痺は、またいつどこで起きるか分かりません。そのためにも、市場の拡大と共に複雑化した組織を纏め、事業継続計画（BCP）を構築するなどして、事前に対策していく必要性があるでしょう。また、今後の取り組みとして、ホテルの不足やオーバーツーリズムも同様に喫緊の課題だと思います。前述の、日本政府観光局様との協力覚書締結を7月18日に発表させていただいた際も、ゲストで来られていたシンガポールの旅行会社の幹部からこのような質問が出ていましたので、日本というブランドの満足度維持・向上のためには早急に取り組むべき課題ではないでしょうか。

9. 旅行業界に於ける流通の進化

インターネットの普及と共に旅行業界を取り巻く環境は日々変化し続けています。例えばここ10年ほどの間に従来型の店舗を中心に販売する旅行会社がオンライン旅行会社（Online Travel AgencyまたはOTA）によってその利便性や価格競争力により顧客を奪われてきたのに加えて、近年はSNSやプラットフォーム（Platformer）などの異業種による旅行業参入によって競争は激化しています。さらにはお客様、旅行会社、航空会社との間の流通においても変化は起きています。2012年、航空会社の業界団体であるIATA（国際航空運送協会）によりNDC（New Distribution Capability）という航空券

流通の新標準規格が出来ました。これにより、お客様に対し画像など文字以外のリッチコンテンツの提供が可能となり、それらの情報と共に座席の販売が可能になりました。航空会社から提供される情報量が増加する結果、座席のアップグレードや事前有料座席指定など、これまで対応できなかった付帯サービスを提案できるようになり、多様化するお客様のニーズに応えつつ旅行会社や航空会社の利益の拡大を後押ししています。今後も、IT技術の進歩と共に従来とは違った市場拡大が計られるでしょう。

10. 航空会社の事業領域の拡大加速

航空業界、特にアジア圏の今後の見通しは明るく、航空機とパイロットも大量に必要になってくることは容易に想像が付くと思います。数年前に日本でも、パイロット不足によって国内線の大量キャンセルに見舞われたLCCがあったことも記憶に新しいと思います。ボーイング社によれば、アジア太平洋圏では今後20年間で266,000人のパイロットが必要になり、今後もパイロット需要が高まると推測しています⁴。このようなパイロット不足を商機にしようとするのはもちろん、いくつかの大手航空会社が動き出しています。例えば当社では、2016年4月にエアバス社と共同で出資しシンガポールにて「エアバス・アジア・トレーニング・センター（AATC）」を稼働させ、2018年8月からはカナダの航空機シミュレーター大手CAE社と共同でパイロット訓練センターをシンガポールに設立しました。シンガ



Copy right: JING AATC でのシュミレーター内



Copy right: CAE CAE でのシンガポール航空用シュミレーター

ポール航空グループをはじめ急拡大するアジア太平洋地域にある他社のパイロット訓練を受託していくことによって、本業の航空輸送にとどまらない新たな事業領域を広げながら、新たな安定収益源化を目指しています。また、これらの当社の新事業は、シンガポールが航空業界を牽引するハブとして、その地位をさらに向上させることを目的としています。

11. まとめ

私自身、先述したような環境に身を置くと、より多くの外国人に日本に来てもらうと同時に、より多くの日本人が海外に旅行をすることで相互交流・理解を促進し、お互いの文化・経済から何かを学んで行くことが日本の更なるグローバル化、競争力強化に必要不可欠であると感じております。特に将来を担う日本の若者が海外に出て多くを学びやすい環境整備を促し、結果としてその日本の若者が将来グローバルに活躍し日本への人、物、金、情報の流れが一層活発化することで、日本のさらなる発展に繋がるのではないのでしょうか。外資系である当社も、または日本人としての私も、微力ながら貢献して参りたいと思っています。

<参考>

¹ Changi Airport Group 「AIR TRAFFIC STATISTICS」
<http://www.changiairport.com/corporate/our-expertise/air-hub/traffic-statistics.html>

² 国土交通省 観光白書「平成30年度観光の状況 令和元年観光施策 要旨」18ページ <http://www.mlit.go.jp/common/001294465.pdf>

³ 外務省領事局旅券課「旅券統計（平成30年1月～12月）」
(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000447940.pdf>) および総務省統計局「人口推計（2018年（平成30年）10月1日現在）」(<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2018np/index.html>) より算出

⁴ Boeing「PILOT & TECHNICIAN OUTLOOK-Pilot Outlook: 2019-2038」<https://www.boeing.com/commercial/market/pilot-technician-outlook/>

執筆者氏名

鹿野 秀考（しかの ひでたか）

経歴

1991年シンガポール航空入社。旅客部、貨物営業部（東北・北海道地区）、マーケット企画部（日本地区）、旅客営業部（東日本地区）を経て、2010年8月より広報・業務部（日本地区）部長。日本における就航地（羽田、成田、関空、中部、福岡）を中心に広報・業務及び航空会社間でのアライアンス活動全般を統括。趣味は海外旅行。

シンガポールASEAN議長国（2018年）のイニシアチブ：ASEAN Smart City Network：アセアンスマートシティネットワーク（ASCN）とJAIF支援について国際協力の観点からの一考察

JAIF MANAGEMENT TEAM, ASEAN SECRETARIAT
Director
宮川 世津子



1. はじめに

一昨年にASEANは設立50周年を迎えた。新たな半世紀のスタートである2018年に議長国となったシンガポールは、“Resilience and Innovation¹（レジリエンスとイノベーション）”のテーマのもと以下5つのイニシアチブ²を打ち出した。

- 1) アセアンスマートシティネットワーク（ASCN）の構築
- 2) 安全でルールに基づいた地域の構築
- 3) 将来の世代への投資
- 4) 世界への架け橋
- 5) 経済の緊密化

これらイニシアチブの中で、一番明示的な特定のアクションに繋がったのがASCNの構築である。本稿ではASCNのバックボーンとなる東南アジア諸国連合（ASEAN）についてシンガポールを切り口に触れるとともに、国際協力の観点からASCNの概要とその展開、そしてそれを支援する日・ASEAN統合基金（Japan-ASEAN Integration Fund（JAIF））の事業について取り上げたい。

2. ASEANとシンガポール

a. ASEANの多様性

ASEANは1967年にシンガポールを含めた五か国で発足し、現在は10か国が加盟している。それは多様性をもって知られており、シンガポールは経

済分野でも最優等生で、その所得水準は5.5万ドルを突破し、すでに日本を大きく上まわっている。一方で、ASEANにはカンボジアやミャンマーといった後開発途上国で所得水準が千ドルを若干上回るころにある国も含まれている。人口・人口密度の視点で見ても、その多様性は変わらない。ASEAN全体の人口は約6億4千万であるが、その約41%がインドネシア一國に偏っており、人口第2位のフィリピンのそれと合計すると、これら二か国でASEAN全体の57%の人口を占めていることになる。また人口密度に目を転じるとシンガポールは1平方キロメートルに7,796人と日本のその約23倍。そして29人/km²とASEAN内で最少の人口密度を有するラオスと比べると、その差は約270倍となる。（表1参照）人口や所得水準といった観点一つでも、上記のように顕著な多様性をASEANは有している。

b. ASEANの基本メカニズム

ASCNの本題に入る前にもう少しASEANのことについて言及したい。2015年のASEAN経済共同体の発足は域内の近隣諸国だけでなく世界的にも注視を集め、現在もその経済統合の取り組みは継続している。憲章の定めによりASEANの意思決定は定期的に開催される首脳会議において行われ、議長国は毎年各国の持ち回り（基本的には国名のアルファベット順）であり、主要国会議の指揮・リード役を担う。ASEANでは各国の主権が尊重されており、その意思決定の基本は協議を通じたコンセンサスに基づいて行われる。「経済共同体」の名称から欧州連合（EU）と比較されることがままあるが、政

国名	一人当たりの名目GDP比較 (2017年時点) ³ (単位:米ドル)	人口 ⁴	面積 (km ²) ⁴	人口密度 (人/km ²) ⁴
シンガポール	57,714.30	561.2万人	719.9	7,796
日本 ⁵	38,430.30	1億2670万人	377,974	335
ブルネイ	28,290.60	42.1万人	5,765	73
マレーシア	9,951.50	3205万人	331,388	97
タイ	6,595.00	6765.3万人	513,140	132
インドネシア	3,846.40	2億6189.1万人	1,916,862	137
フィリピン	2,989.00	1億492.1万人	300,000	350
ベトナム	2,342.20	9367.2万人	331,231	283
ラオス	2,457.40	675.3万人	236,800	29
カンボジア	1,384.40	1571.8万人	181,035	87
ミャンマー	1,256.70	5338.8万人	676,576	79

表1：ASEAN10 各国と日本のGDP および人口その他の比較

治・経済統合体であるEUとは異なり、加盟国から独立し政策決定に実質的に関与する機関や組織は存在しておらず、EUのように国家主権の一部委譲、通貨統合、共通の外交・安全保障・防衛政策実施を目指すものにはなっていない⁶。

c. ASEAN事務局

ASEANの事務局は、1976年の加盟各国外相の合意によって設置された常設機関です。すでに43年の歴史がある。当初はインドネシア政府の外務省内に位置していたが、1981年に現在のジャカルタ特別州南部に局舎を構えた。その当時からある7階建ての局舎はスペース難また老朽化等が指摘され、現在隣接した場所に16階建てで総工費が5千億ルピア（約42億円）ともいわれる⁷新局舎がインドネシア政府の支援で建設されている。本年8月8日のASEAN創立記念日に、ジョコ大統領の臨席を得て行われる落成式典を目指し、最終準備に入っており、事務局の主たる職員の引っ越しも間もなく行われる予定である。

2008年に発効したASEAN憲章による事務局権限および人員拡充につづき、2014年に設置された⁸ASEAN事務局の能力強化のためのハイレベルタスクフォースHLT)の提言において、2025年までに局内のポストを469まで増数することが明記⁹されている。これを背景に現在も恒常的に職員の採用が行われているが、離職のスピードも高く人事課が改善策を模索している様子も垣間見える。



ASEAN事務局 地上16階建新庁舎 ©ASEAN Secretariat

同事務局には、事務総長そして4名の事務次長、12名の局長（2つの局長級含む）ポスト¹⁰があり、全職員数は2018年公表データで340名¹¹ほど。その約3分の1が全ASEAN加盟国を対象とした公募によって採用される上級専門職員である。現在事務総長・事務次長にシンガポール国籍者はいないが上級専門職員ポストには約8%を占め¹²、事務局活動・運営の中核を担っているといっても過言ではない。現在のトップは、ブルネイ出身のリム・ジョクホイ第14代事務総長である。事務総長はASEAN憲章により任期5年（再任不可）とされ、各国持ち回りでASEAN各国のアルファベット順により輩出される閣僚級の要職である。これまでにシンガポール国籍の事務総長は2名おり、その一人で現在でも第一線で活躍中のオン・ケン・ヨン¹³第11代事務総長は、事務局職員だけでなくその家族構成や名前までも記憶していたという当時の逸話があり、彼の強いリーダーシップと職員から集めていた絶大の信頼は、今でも古参職員の語り草となっている。

ASEAN事務局では、昨年、李克強中華人民共和国首相や河野太郎外相をはじめとする要人来訪やASEAN関連会議開催を含め、実に2,200件を超える会合・イベントが開催されている。新局舎の完成に伴う会議施設の拡充に伴い、さらに多くのASEAN関連会議が事務局内にて開催されることは想定され、ますます事務局への往来が増えることが予想される。

d. ASEANのDialogue Partners（対話国）

ASEANそしてASCNを語るうえで、触れておきたいのがDialogue Partners（対話国）のシステムである。現在ASEANには豪州、カナダ、中国、EU、インド、日本、韓国、ニュージーランド、ロシア、米国¹⁴の10の対話国があり、これら対話国とは恒常的な協力関係を有すると位置づけると同時に、個別分野における協力関係を有する国々は「分野別対話国（Sectoral Dialogue Partners）」と位置づけ区別している。

日本はこれら対話国の中でもっとも古い1973年から関係を有しているだけでなく、その信頼関係に根差した様々な協力・支援を行っておりASEANにとって最も重要な対話国の一つである。2006年にはASEAN共同体設立を目指し、域内格差是正を中心に統合を進めるASEANの努力を支援するために、日・ASEAN統合基金（JAIF）が設置され、防災、テロ対策、経済統合、青少年交流等様々な分野の支援がなされている。また本年5月には「技術協力に関する日本国政府と東南アジア諸国連合との間の協定」（日ASEAN技術協力協定）¹⁵が締結され、共同体としてのASEANに対して独立行政法人国際協力機構（JICA）の技術協力を可能にするものであり、より幅広いスキームでのASEANへの支援そして日・アセアン協力強化に資する活動が可能になったことになる。

またASEANは、各対話国に対しASEAN側の調整窓口となる「調整国」（Country Coordinator）を設け、3年毎にアルファベット順で持ち回りとしている。現在の対日調整国はベトナムで、シンガポールが日本のカントリーコーディネーターになるのは、2024年の予定である。

3. ASEAN Smart Cities Network （ASEAN スマートシティネットワーク：ASCN）

a. 経緯と概要

2017年の議長国フィリピンが、“Partnering for Change, Engaging the World”のテーマの下6点のイニシアチブを掲げたのに対して、昨年の議長国シンガポールは、前述の「レジリアンスとイノベーション」をテーマに、より絞り込んだ5点のイニシアチブを打ち出した。その筆頭がASCNであり、シンガポールにとってASCNが殊の外重要な位置づけにおかれていたのは、2018年8月の第51回ASEAN外相会合や同年11月の第33回ASEAN首脳会合等でリー・シェンロン首相が2018年のASEANの特筆すべき成果として重ねて引き合いに出していたことから容易に想像できる。

ASCNの経緯を紐解くべく、2018年7月にWorld Cities Summit（世界都市サミット）と連動してシンガポールで開催されたASCN設立会合でのバラクリシュナン外務大臣の開会挨拶に拠れば、2017年11月の第31回ASEAN首脳会合でリー首相がASCNについての最初の提案を行い、即座に域内外の関係者から賛意が寄せられ、またASEAN加盟国（AMS）から複数の実証都市のノミネーションがあったと記されている。

そもそもシンガポールは、世界的な都市国家であり、本年IMDの経済競争力ランキングに1位に返り咲きを果たしただけでなく、過去10年間、常に上位5位以内にランクされていることは広く知られるところである。また昨年のデータみれば、3月に発表された市場調査会社ジュニパーリサーチによる世界のスマートシティ・ランキング¹⁶でトップにランクされたほか、複数のスマートシティに関するランキングでトップ10入りを果たしている。2014年から「スマートネーション」構想を標榜するシンガポールが、議長国としてのイニシアチブを自国の得意分野で発揮しようと動いたのは極めて自然なことであったと思われる。

前述の第31回首脳会合における関係者の前向きな反応を受け、2018年4月に開催された第32回ASEAN首脳会議において、ASCNのコンセプト

ノート¹⁷が議長国によって提案され、その主要な概要（抜粋）は以下（表2）の通りである。

b. 都市別行動計画とアセアンスマートシティの枠組み文書

ASCNの二大構成要素ともいえるのが、都市別行動計画（Smart City Action Plans：SCAPs）とアセアンスマートシティの枠組み文書（ASEAN Smart Cities Framework：ASCF）である。これらは、コンセプトノートに記載されたプロセスの通り、2018年5月にシンガポールで開催された第1回スマートシティガバナンスワークショップ（SCGW）での討議がなされた。同ワークショップはASCNへの参加予定の25都市から、75名の参加

者があった。またASEAN事務局からは、ASCNを主管する統合監督局から局長自らも出席しとりまとめに尽力した。同ワークショップでの検討を経て、SACPsとASCFは2018年7月に開催された設立会合でASCNの是認を得て、その後ASCFについては、11月のASEAN首脳会合で採択されている。

i. 都市別行動計画 (Smart City Action Plans：SCAPs)

SCAPsには、ASCN参加26都市ごとに、その都市の基本情報（面積、人口、人口密度、CSCO、NR）に加え、2018年から2025年までのタイムフレームでのビジョン、重点分野¹⁸、戦略的目標、重点事業の情報が盛り込まれている。またSCAPsは

背景	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ASEANの成長は従前同様今後も都市圏が牽引することが見込まれる。2030年までに都市圏の人口は9,000万人増加すると予想。20～200万人の人口を抱える中堅都市が地域の成長の4割に貢献する見通し。同時に急激な都市化により、過密や貧困・所得格差、都会と地方の格差、市民の安全と安心などの課題が生じる。先端そしてデジタル技術のソリューションの活用で、これら諸課題の解決が期待でき、さらにはサービスの質とアクセスのし易さを向上し、地方・都市を連続体として横断的にとらえて市民の生活の改善が見込める。さらには新たな機会の創出と社会からの取りこぼし防止をすることができる。 ▶ AMSはこの趨勢を認識すると同時に、既に加盟国内でスマートシティの開発に着手済みである。したがって、ASCNを構築することにより、AMS内の既存のスマートシティの関連努力またはスマートシティそのものを連携させ、アセアン共同体の構築に寄与することを目指す。
実行範囲	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ASCNは、各AMSの首都を含んだ最多で3都市が、技術を活用し、かつ持続的な都市開発の共通のゴールに向けて協力するためのプラットフォームとなることを想定する。ASCNがこの先発展すれば、参加都市の拡大の余地も見込む。すべての階層における関連発展努力を連携させるため、その役割を担う各国代表をASCNに含める。一次的目標点は技術を手段としたASEANの人々の生活の向上。人に焦点を当てることでスマートシティ開発へ包括的アプローチを用い、それは同時にASEAN憲章が示すところの人権や基本的な自由に対する尊重である。スマートシティのASEAN域内のネットワークは文化を超えた相互理解に寄与するものである。 ▶ ASCNの目標 <ol style="list-style-type: none"> スマートシティ開発における協力促進:ASCN参加各都市の2018-2025年の行動計画と、ASEAN独自のスマートシティ開発のための枠組みを策定。 産業界と資金調達可能な事業の促進:参加都市は、産業界のソリューション・プロバイダーと協力し、目に見える成果を伴う実用かつ商業的に実行可能な事業の着手する。 域外のパートナーからの資金調達:参加都市は自主的に特定の域外パートナーと、スマートシティ開発を推進に資する相互に利する協力関係を形成する。国際金融機関にも協力を要請する。 ▶ スマートシティ開発は、輸送、水質、エネルギー、ヘルスケア、教育、公共サービス、データと情報通信技術（ICT）など多くの分野を横断するものであり、各都市の優先分野はそれぞれ異なるため、ASCNでは参加都市が固有そして文化的視点から自身の優先に応じて集中する分野を選択することができるものとする。
主要構成要素	<ul style="list-style-type: none"> ▶ スマートシティ開発のための都市別行動計画（2018～2025年） ▶ アセアンスマートシティの枠組み文書 ▶ ASCN年次会合 ▶ 提携プログラム
代表	各AMSはASCNに参加する最多3都市（含む当該首都）とそれら都市を代表するスマートシティ首席責任者（Chief Smart City Officers :CSCOs）、そして各国代表（ASCN National Representatives :NRs）を指名する。
スマートシティ実証都市（ASEAN域内26都市）	<p>ブルネイ：バンダル・スリ・ブガワン カンボジア：バタンバン、プノンペン、シェムリアップ インドネシア：マカッサル、パニュワンギ、ジャカルタ首都特別州 ラオス：ルアンパバーン、ビエンチャン マレーシア：ジョホールバル、クアラルンプール、コタキナバル、クチン ミャンマー：ネピドー、マンダレー、ヤンゴン フィリピン：セブ、ダバオ、マニラ シンガポール タイ：バンコク、チョンブリー、プーケット ベトナム：ダナン、ハノイ、ホーチミン</p>
備考	ASCNのコンセプトノートには、上記以外に報告メカニズムおよび活動予定の記載がなされている。

表2：ASCNの主要な概要（抜粋）

“living document”と位置づけられ適宜更新されることが想定されているほか、今後ASCNが拡大した際には、新たに参加する都市も同様にSACPを策定することが求められている。また更新されたSCAPsについては、ASCNへのASEAN事務局の年次報告に含まれることが想定されている。

SCAPsは、2018年2月の各国による参加都市のノミネーションから始まった¹⁹と想定される作業開始時点から、2018年7月のASCN設立会合への正式提出・是認までわずか半年弱の短時間で策定したためか、その内容から各国の参加都市のASCNへの関心度(具体性)や理解度の差異が見て取れるものとなっている。またSCAPsに読み取れる26参加都市の多様性も興味深い。例えとして、人口密度を見れば下記(表3)の通り、静岡市より小さな人口

密度の都市から渋谷区レベルの高人口密度の都市が参加している。

さらに前述の通り、SCAPsにはそれぞれの参加都市がASCNに示された6つの開発重点分野から関心のあるものを選択・記載している。選択²¹項目数は平均すると3分野で、構築インフラ(Built Infrastructure)が最多の18都市。質の高い環境(Quality Environment)が17都市、市民と社会(Civic and Social)が14都市という順でそれぞれの分野に対する関心度・優先度が表出している。6つの分野の中で一番都市の関心の集まりが低かったのは、安全と安心(Safety and Security)である。

さらにSCAP内の最後の項目において、各参加都市は2件の実証事業²²を掲載する体裁をとっているが、5都市が記載した実証事業は双方とも、「歩道

人口密度(人/km ²)	500未満	500以上1,000未満	1,000以上5,000未満	5,000以上10,000未満	10,000以上
ASCN参加都市数	4	5	7	8	2
参考データ 類似規模の 日本の地方自治体 (カッコ内人口人口密度人 /km ²) ²⁰	静岡県静岡市 (492)	石川県金沢市 (992)	神奈川県海老名市 (4,988)	千葉県浦安市 (9,794)	東京都渋谷区 (15,334)

表3: ASCN参加都市の規模データ一例

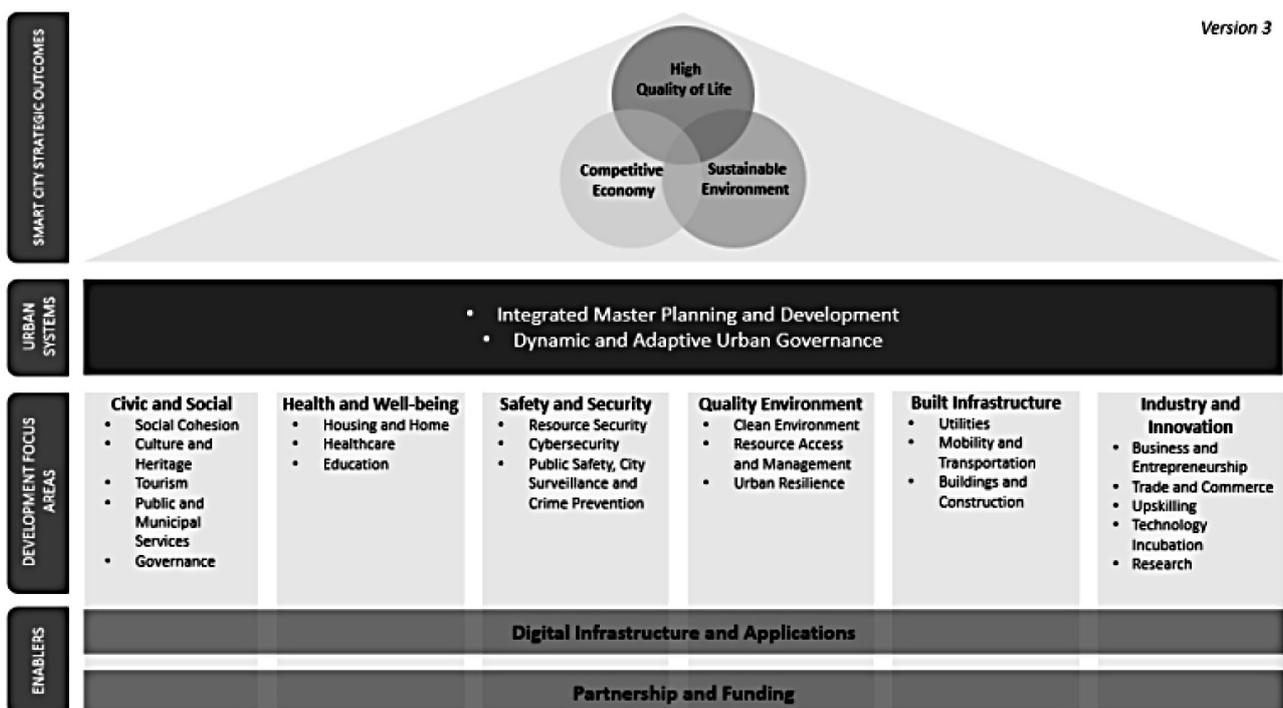


表4: ASEAN Smart Cities Framework (ASCN) 出典ASEAN事務局ホームページ

のコンクリート舗装」や、「低コスト住居の建設・共有」といった都市開発に欠かせない基本インフラである一方、「ICT」や「E-」の要素はなく、ASCN参加都市のニーズの多様性を伺えわせるものとなっている。

ii. アセアンスmartシティの枠組み文書

(ASEAN Smart Cities Framework : ASCF)

ASCFはその冒頭で、都市それぞれが抱える環境や交通渋滞などの課題を、最新テクノロジーを活用して解決することによって、市民の生活改善と新たなビジネス機会の創出とともに、各都市間でその成功事例などの共有を目指するというASCNの目標を明記している。またASCNに参画する都市の開発の円滑化を担保するために、同文書を「拘束力のないガイドライン」として位置付けている。

また、ASCFは下記(表4)²³の通り「戦略的成果」、「都市システム」「開発重点分野」「実現要素」の4階層で構成されており。最上位の「戦略的成果」で、「質の高い生活」、「競争力のある経済」、「持続可能な環境」の三点を掲げている。その上で、「開発重点分野」で、ASCNでスマートシティ事業を導入する際の具体的な分野を示している。それは(1) 市民と社会：観光や行政サービスも含む文化の多様性と社会調和の強化、(2) 健康とウェルビーイング：教育や医療、住宅など市民の生活改善、(3) 安全性と安心：食料資源の確保や安全、治安の維持、(4) 質の高い環境：持続可能な環境と災害対策、(5) 構築インフラ：エネルギーや上下水道、交通などスマートな技術を活用したインフラ開発、(6) 産業とイノベーション最新技術を活用した労働生産性向上と競争力強化で、これらがSCAPとリンクしているのは前述の通りである。

c. 日本とASCN

日本でも「スマートシティ」という言葉はなじみ深く、一般に汎用されるようになって10年近くになっていると認識している。当初はエネルギーや防災、レクリエーション等の特定分野を対象とした「個別分野特化型」の取り組みが主たるものであったが、近年はICT・データ利活用型で「分野横断

型」²⁴が増えている。国内では総務省、経済産業省、国土交通省、環境省などがスマートシティにかかる政策・事業を実施し、スマートシティをSociety 5.0の選考的な社会実装の場とし積極的に進める動きがある。

同時に、都市の課題解決に役割を果たす都市インフラは、環境性能で日本が優れた技術を有する分野でもあり、スマートシティを支える「スマートな都市インフラ」に関する国際標準化についても、国際標準化機構(International Organization for Standardization: ISO)の枠組みで、2012年に設立されたISO/TC268「持続可能な都市とコミュニティ」標準化専門委員会²⁵のもとに、日本が主導し「スマートコミュニティインフラ」に関する分科会SC1(議長:日本)が設立されている。同分科会では「すべてのインフラに適用される規格」と「個別インフラの規格」について検討を行い、都市インフラの成熟度を一貫性のある表現で定義するとともに包括的に評価することで、都市インフラの継続的な改善を促すガイダンス規格である「都市インフラ成熟度モデルに基づいた評価・改善を行う手法」を提案。2017年に国際規格ISO37153として発行された。また同分科会では、都市交通のベストプラクティス指針(ISO 37154)、コンパクトシティのためのスマート交通(ISO 37157)など、スマートシティにかかる重要な要素についても手掛けている。他方、このようなISOの動きがある中で、スマートシティ関連の国際標準については、国際電気通信連合(International Telecommunication Union: ITU)、国際電気標準会議(International Electrotechnical Commission: IEC)または、ISOとIECの合同技術委員会などでも、フレームワーク、指標、その他について独自に定義しようとしているのが実情となっている。

このように統一されたスマートシティの国際基準の動きには至っていないことから、あえて回避しているのか、ASCNは基準作り・標準化といったことはその活動の視野に入っていないように見える。

日本では「都市のかかる諸課題に対して、ICT等の新技術を活用しつつ、マネジメント(計画、整備、管理・運営等)が行われ、全体最適化が図られる持続可能な都市または地区²⁶」等をはじめとした定義を

基にスマートシティについての関連活動・事業が展開されている。一方で、ASCNではASCFの「戦略的成果」のなかに『ASEANのスマートシティは、技術のおよびデジタル・ソリューション、または革新的な非技術的手段を活用し、都市の課題に対処し、人々の生活を継続的に改善し、新たな機会を創出する。また、同スマートシティは「スマートな持続可能都市」と同意義であり、包括的で、現在および将来の課題に対処するための効果的なメカニズムを通じ、環境保護とともに経済社会の発展を促進する。²⁷⁾』との記載があり、これがASCNでのスマートシティの定義と理解してよいかと思うが、「革新的な非技術的手段」の言及があることから、ICT等の新技術の活用のみを焦点としないことによって、より広義の活動がASCNの一環とみなされることになる。

ASCNについては、昨年前半にその取り組みが周知されると、各対話国からは関心が寄せられると同時にいくつかの懸念、例えばその持続性やタイムラインの性急さなどが認識されていた。ジャカルタで月一回のペースで開催されている対話国の非公式情報交換会合でも、昨年5月・6月にはASCNの支援に有無に関する情報交換がなされており、カナダ、EU、日本、韓国が協力連携に関心を示す一方で、ニュージーランドはASAEN支援の対象から外れているため、積極的関与は行わないのとの意思表示がされた。

さまざまなレベル・方向性の反応が示されるなか、日本は早い段階からASCNへの支援協力を表明しており、例えば2018年の7月には、日本貿易振興機構(ジェトロ)と国連開発計画(UNDP)が、シンガポールで開催の世界都市サミットで、アジア大洋州地域での持続可能な開発目標(SDGs)達成に向けた協力覚書(MOU)に署名を行っている。そしてこの協力の手始めとして、ジェトロとUNDPは連携して、ASCNの構築支援を行うことが想定²⁸⁾されている。ASCNの参加都市のニーズを把握しているUNDPと関連の日本企業情報に詳しいジェトロが連携することにより、効果的なASCNへの支援・参画を模索することが狙いであろう。

ちなみにジェトロは2017年から「日ASEAN新産業創出実証事業」²⁹⁾を実施しており、同事業は日

本がASEAN地域より先に課題に直面している環境問題、ヘルスケアなどの領域において、ノウハウやサービス提供しることによって、ASEANにおける日本企業と現地企業との国境を超えたビジネス連携を促進し、さらに日本の中堅・中小企業等の海外市場獲得に資するものとするを目的としている。そして実証事業を通じて明らかとなった成果や課題等を、ASEANにおける新産業分野のルール形成を先導するための日本の産業界の声として、ASEAN側への提言(日ASEAN企業のビジネス連携の方向性、規制改革、共通ルール形成)等に活用することを狙っており、今般のASCNの参画も同事業の成果をうけた展開の一つとみることができるかもしれない。

ジェトロの動きに続き、2018年8月には国土交通省そしてシンガポール外務省の共催で「日・シンガポールASEANスマートシティネットワークセミナー」(於シンガポール)が実施された。当該Press Release³⁰⁾によれば、同セミナーには日本・シンガポール両国から約75名の参加者があり、日本の産業界から45社の企業が参加し強い関心を示し、今後の両国官民一体となった取組の必要性について確認が行われたとされている。

さらに、同年11月14日に開催された第21回日ASEAN首脳会議議長長声明で、ASCN東京ハイレベル会合の開催や「ソサエティー5.0」との連携による日本のASCN支援が表明された。

d. ASCNハイレベル会合

昨年の日ASEAN首脳会合のASCN支援の目玉として掲げられたASCNハイレベル会合であるが、本年5月のリムASEAN事務総長の石井国土交通大臣表敬訪問時にも話題に上るなど、日本・ASEAN双方の関心の高さが伺える事業である。同事業はJAIFを活用して実施予定で、現在本年10月開催に向けて準備が進められている。

本事業の支援を行うJAIFとは、ASEANの統合支援と日ASEAN関係の促進を目的とした基金で、2006年に日本政府から最初の拠出がなされ、ASEAN事務局内に設置されている。日本とASEANの協議の下、防災、経済、科学技術、文

化、人権、農業、テロ対策等の多様な分野において合計480件以上³¹の事業を実施しており、ASEANのニーズをじっくり聞き取り、同時に日本側の意向もすり合わせ良質な案件形成を行うプロセスもあり、高い評価を得ている。

同ハイレベル会合は、3日間に亘り東京および近郊で開催が予定されており、ASCNの参加26都市の首席責任者らからなるASEAN側の関係者と国際機関などからの約80名に加え、日本側からは政府関係機関、地方自治体、学会そして産業界から200名以上の参加者³²を想定している。同事業の主目的は関連の知見、教訓そして適用可能なソリューションにかかる情報交換によるASCNイニシアチブの進化であり、初日には分野別のワークショップの開催、そして二日目にはパネルディスカッションを含むシンポジウム、さらには、26都市の関係者に日本の産業界が適用可能な各ソリューションについてプレゼンテーションを行う対話・マッチング機会が設定される予定となっている。日本側の参加者のうち、約三分の二程度が産業界の関係者との想定である。

さらに本会合の革新的なアプローチとして「アジア・スマートシティ会議:Asia Smart City Conference (ASCC)」との交流が視野に入れられている点である。ASCCは横浜市が主催する、アジアを代表する都市のリーダー、国際機関、学術機関、民間企業の代表者らが一堂に会する国際会議であり、アジアにおけるスマートな都市開発に向けた情報のハブ構築を目指して2012年に第1回が開催された。ASCCでは、各都市のリーダーから都市課題や成長へのビジョンの提示、企業や学術機関による革新的ソリューションの提案、公民連携を資金面で支援する国際機関の施策等、さらには横浜が有する先進的取組みやベストプラクティスが共有され、2012年以降、毎年一回横浜市で開催され本年で8回目となる。昨年の第7回会合では、約500名が参加し、過去最大規模となっており、ASEANからは6か国、そしてそれ以外の参加国としては、中国、フィジー、グルジア、インド、カザフスタン、モンゴル、パキスタン、スペイン、ウズベキスタンなど、より広範な参加がなされている。プログラムの内容・構成も回を重ね成長しているだけに、リファインされており、ハイレベル会合との交流は双方にとって

win-winのシナリオが想定され、どのようなインスピレーションが生まれASCNの進化に資するか今から期待が高まる場所である。

e. ASCNの最新状況

ASCN本体の進捗状況としては、本年6月に円卓会議とコンファレンス³³が本年のASEAN議長国であるタイにて、運輸省およびエネルギー省との協力のもとデジタル経済社会省の主催で20名の参加者の出席を得て実施されている。同円卓会議では、各AMSのスマートシティ開発の状況を更新、ASCNの付託条項(TOR)案の精査、モニタリングと評価の枠組み(M&E Framework)案の精査、メンバーシップの拡充基準案の精査がなされた。これらの文書は本年8月に開催される第2回ASCN年次会合で採択され、11月の第35回ASEAN首脳会合に提出される予定である。TORは一般的な内容で、各ステークホルダーの役割などについて記載、そして、M&E FrameworkはSCAPsの達成状況をモニタリングするためのものと想定されている。両文書とも現段階では非公開であるが、アセアン事務局内にてASCNに係る事務方として機能している統合監督局が鋭意作業を進めている。また、これまでASCNは議長国直下の取組として扱われているが、議長国が毎年変わることから今後ASCN全体のアドバイザー役となる“Shepherd”の任命が検討されているとのことである。本年8月のASCN年次会合、10月のハイレベル会合を経て11月の首脳会合でどのようなASCNの進捗の報告がなされるのか注目をしていきたい。

4. おわりに

筆者の浅識ゆえに、本稿ではASCN関連事項の上層情報をなぞるに留まったが、まとめにかえて私見を述べさせていただくと、スマートシティへの関心が高まり、参加するステークホルダーが増えれば増えるほど、認識・理解を共有するための基準作り・標準化といったものが欠かせないものとなってくるのは想像に難くない。その意味では、今後の過程のいずれかで、ASCNがスマートシティに関する基

準作り・標準化についても一定の関心を払うことを期待し、その際にはぜひ、日本の知見が積極的に活用される環境があることを願いたい。

さらに、現在、欧米の都市・自治体議会による「気候非常事態宣言」運動³⁴が急速に広がりを見せている。2016年にオーストラリアで始まった同運動は、今や16か国、717都市・自治体に加わるまでになっており、本年6月にはニューヨーク市議会が決議案を採択の上、気候非常事態を宣言し、安全な気候を取り戻すために社会の動員を呼びかけることを決定している。³⁵ 日本を含むアジアからは、同気候非常事態宣言を行う自治体はまだ出ていないが、2050年までに「Zero Carbon Yokohama」の実現を表明した横浜市³⁶や、現在策定準備が済められている東京都の「ゼロエミッション東京戦略」³⁷などもある。ASCNにおいて、スマートシティは「スマートな持続可能都市」と同意義でありとしている以上、ASCNでも前述の世界的な都市・自治体の潮流への積極的な情報収集、そして、横浜市や東京都の取り組みなどから知見を得て、「革新的な非技術的手段を活用」への取り組み手法の一案として検討してもらいたいものとする。本年7月には米アラスカ州・アンカレジで史上最高の気温32度を観測する³⁸など、世界的温暖化による異常気象のニュースが恒常的に流れるこの頃、そもそも論として、なぜ「スマートシティ」必要なかという根源的な認識理解を共有する場としてもASCNが資するものになってほしいと強く願うものである。

<注釈参考>

¹ “TRANSCRIPT OF OPENING ADDRESS BY MINISTER AT THE INAUGURAL ASEAN SMART CITIES NETWORK MEETING” https://www.asean2018.sg/MFA/Newsroom/Press-Releases/Press-Release-Details/20180708_Inaugural_ASEAN_Smart_Cities_Network_Meeting (アクセス日2019年6月15日)

² <https://www.asean2018.sg/> および <https://www.facebook.com/ASEAN2018/> (アクセス日2019年6月15日)

³ <https://data.worldbank.org/indicator/ny.gdp.pcap.cd> (アクセス日2019年5月30日)

⁴ ASEAN各国データ ASEAN Statistical Yearbook 2018 <https://www.aseanstats.org/wp-content/up->

<loads/2019/01/asyb-2018.pdf> (アクセス日2019年6月15日)

⁵ 日本の人口、面積、人口密度 出典 日本の統計2019 出典 <https://www.stat.go.jp/data/nihon/pdf/19nihon.pdf> (アクセス日2019年6月15日)

⁶ https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asean/page25_001325.html (アクセス日2019年6月15日)

⁷ <https://www.sankei.com/world/news/180104/wor1801040044-n1.html> (アクセス日2019年6月15日)

⁸ A High-Level Task Force (HLTF) on “Strengthening the ASEAN Secretariat and Reviewing the ASEAN Organs” ASEAN Secretariat (2014) “Chairman’s Statement of the 24th ASEAN Summit: ‘Moving forward in Unity to a Peaceful and Prosperous Community’”, point 81, ASEAN Secretariat website, <https://asean.org/wp-content/uploads/2012/05/24th-Summit-Chairman-Statement.pdf> (アクセス日2019年7月7日)

⁹ <https://www.travel-impact-newswire.com/2015/01/asean-secretariat-under-strain-overwhelmed-by-workload-inadequate-resources-tourism-ministers-told/> なお HLT 提言資料は外部非公開。(アクセス日2019年7月7日)

¹⁰ 2016年1月付外部公表データ。 <https://asean.org/asean/asean-structure/organisational-structure-2/> (アクセス日2019年7月7日)

¹¹ https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asean/page25_001325.html (アクセス日2019年7月7日)

¹² 2019年1月データ。

¹³ H.E. Mr. Ong Keng Yong (ASEAN 事務総長任期:2003年1月-2007年12月)

¹⁴ 英名表記時のアルファベット順

¹⁵ https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press6_000590.html (アクセス日2019年7月7日)

¹⁶ https://journal.isca.org.sg/2018/03/22/singapore-is-worlds-top-smart-city-juniper-research/pugpig_index.html (アクセス日2019年7月7日)

¹⁷ <https://asean.org/wp-content/uploads/2018/04/Concept-Note-of-the-ASEAN-Smart-Cities-Network.pdf> (アクセス日2019年7月7日)

¹⁸ ASCF に示された6つの開発重点分野から選択。

¹⁹ Concept Note の Timeline の記載より <https://asean.org/wp-content/uploads/2018/04/Concept-Note-of-the-ASEAN-Smart-Cities-Network.pdf> (アクセス日2019年6月15日)

²⁰ https://uub.jp/rnk/cktv_j.html (アクセス日2019年6月15日)

²¹ 複数選択可。数制限なし。なお、SCAPs上の一部記載は、

選択分野が明確に記されていないものもあり、文中の選択分野数にかかるデータは、筆者が当該記載内容から判断して重点分野をカウントした。また、“living document”であるSACPsの性質から同数値は適宜更新される可能性がある。

²² 26参加都市の個別の実証事業内容については、JCCI 機関誌「2019年月報8月号」(p33)にある寄稿「東南アジアでの種々のスマートシティの取組事例」藤林昭氏著を参照。

²³ <https://asean.org/storage/2019/02/ASCN-ASEAN-Smart-Cities-Framework.pdf> (アクセス日2019年6月15日)

²⁴ 「スマートシティの実現に向けて (中間とりまとめ)」国土交通省都市局 <https://www.mlit.go.jp/common/001249774.pdf> (アクセス日2019年5月30日)

²⁵ 同TCの目的「あらゆる規模のコミュニティの全体もしくはそれを構成する地区や部門等が、当該コミュニティの持続可能性や自己回復力(レジリエンス)を高め、その到達状況を適切に表現することに資することを目的とする。要件、ガイドラインおよびこれを表現する用語や手法の体型を策定対象とし、地域の特性に根ざし、包括的かつ部門・分野横断的なコミュニティにおけるマネジメントの標準体系であり、関連する既存規格や、アセスメント・パフォーマンス評価手法を含む。」<http://www.iibh.org/tc268.htm> (アクセス日2019年5月30日)

²⁶ 「スマートシティの実現に向けて (中間とりまとめ)」国土興津省都市局。注釈参考24と同じ。

²⁷ https://www.asean2018.sg/Newsroom/Press-Releases/Press-Release-Details/ASEAN_Smart_Cities_Frameworkの当該部分の筆者抄訳。正文は英語版をご参照。(アクセス日2019年6月15日)

²⁸ <https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/07/0df7597fb093c21d.html> (アクセス日2019年6月15日)

²⁹ <https://www.jetro.go.jp/jetro/activities/support/asean-japan.html>ブルネイ、ラオス、ミャンマーを除くASEAN7か国で計18の実証事業が実施されている。(アクセス日2019年6月15日)

³⁰ https://www.mlit.go.jp/report/press/sogo07_hh_000499.html (アクセス日2019年6月15日)

³¹ 2019年5月末現在。完了および実施中の事業数。具体的な事業リストは<https://jaif.asean.org/overview.html>にて参照可。

³² JAIF以外の招聘の参加者を含む。

³³ <https://www.asean2019.go.th/en/news/asean-smart-cities-network-roundtable-meeting-and-conference/> (アクセ

ス日2019年7月1日)

³⁴ 「気候非常事態宣言」とは、地球温暖化が人間と自然環境を危機的状況に追い込んでいると行政が認識し、問題解決の手立てを早急に講じる計画であることを市民に伝えるために行う。「宣言」という形をとることで、行政側が気候変動を事実と認めていることを公に示し、市民にその危険性を周知徹底させようという意図がある。宣言するにあたって求められるのは、まず現行のエネルギー政策の見直しを行い、カーボンゼロを目指す政策に切り替え、実行することだ。(出典http://www.sustainable-brands.jp/news/os/detail/1191699_1531.html アクセス日2019年7月1日)

³⁵ <https://www.mashupreporter.com/new-york-city-declares-a-climate-emergency/> (アクセス日2019年7月1日)

³⁶ <https://www.city.yokohama.lg.jp/kurashi/machizukuri-kankyo/ondanka/jikkou/keikaku/plan.html> (アクセス日2019年7月1日)

³⁷ 気温1.5℃に抑えることを追求し、2050年に、CO2実質ゼロに貢献するゼロエミッション東京を実現するhttp://www.kankyo.metro.tokyo.jp/climate/own_efforts/zero_emi_kaigi.files/shiryoul.pdf (アクセス日2019年7月1日)

³⁸ <https://www.afpbb.com/articles/-/3233917> (アクセス日2019年7月12日)

執筆者氏名

宮川 世津子 (みやかわ せつこ)

経歴

1989年、財団法人日本生産性本部入職。1994年に国際機関アジア生産性機構(APO)事務局に転職。2000年に同事務局、環境企画官を拝命し2009年から工業部長。2013年より国際機関東南アジア諸国連合(ASEAN)事務局にて現職。ジャカルタ勤務。

Heritage and Tourism on the Ground: Field Studies in Japan



2019 Field Studies in Japan participants overtaken by Kumamon fever

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「2018年度基金」からは、21の寄付案件と2名の学生への寄付金・奨学金授与が決まりました。その中から、今回はNational University of Singapore (NUS), Department of Japanese Studies についてご紹介します。

For the past nine years, JCCI has provided nearly 100 Singaporeans the opportunity to study critical approaches to tourism and heritage studies through its support of the Field Studies in Japan module at the National University of Singapore (NUS). In May 2019 ten more students spent eleven days visiting sites around Kyushu and interacting with locals deeply connected to the tourism industry. The students studied the tourist impacts of UNESCO World Heritage designation at some sites, as well as tourist destinations that have been largely forgotten in recent years and suffered economic and population decline.

Thanks to the support of JCCI, NUS students were exposed to some lesser-known regions of Japan and came face-to-face with some hard truths regarding the possibilities and limitations of using tourism and heritage designation to combat wider economic and demographic

change. The critical approaches they learned, as well as the personal encounters they had, opened a world of new perspectives on contemporary Japan for these students. This will help them in their future studies and their future encounters with Japan.

In this field report, Beth Huang, a third-year Sociology major, shares her experiences and perspectives on tourism and heritage in Kyushu today:

What is tourism? What is heritage? We're no strangers to being tourists, but articulating an answer to these two questions often leaves us at a loss for words. For these two complex concepts, the module "Field Studies in Japan: Heritage Tourism" offers a unique way of learning that far exceeds any other method, and it is only possible because of JCCI's continued support over the years.

After all, what better way to learn about tourism than to be a tourist yourself - allowing for reflexivity on our part, seeing the concepts we've learnt in the classroom come to life, and as a bonus, allowing us to explore other concepts or to delve deeper into the stories and lives of peo-

ple we met during the trip.

Perhaps the best way to show how this experience was so beneficial is to bring you through some highlights of our trip.

Tsuetate Onsen

After we landed in Fukuoka and took a walking tour of Hakata, we traveled by bus along winding roads to Tsuetate Onsen. This small hot springs village located at the northern tip of Kumamoto Prefecture stood in stark contrast to Fukuoka - with its utter lack of people - and it offered us a glimpse into the truth behind tourism - that creating a successful tourist destination is not easy.

The bleak reality we faced in Tsuetate was soon brightened by our activities. These included an onigiri-making workshop and an exercise in which we interviewed locals and made a walking tour with a group of students from Kyushu University.



Onigiri-making workshop with our buddies from Kyushu University

The onigiri-making workshop was an impromptu activity - graciously hosted by our inn - that introduced us to the idea of experiential tourism, as we were able to do something hands-on for the first time. Through this workshop we also learned that one of the secrets to Japanese hospitality is providing something beyond the expected.

For most of our time in Tsuetate we worked in groups of four - two from NUS and two from Kyushu University - to interview locals and design a walking tour, not based

on any heritage designated by an official agency, but based on what locals considered worth preserving for the future.



One of the groups that interviewed a friendly resident to gather information for their walking tour

To be a tourist is simple, but to design a tour for someone else is difficult. Suddenly our world expands beyond ourselves, and we recognise the complexities and considerations that go behind tourism planning - after all, tourists can be anyone from anywhere at anytime.

Kurokawa Onsen



Arriving in Kurokawa Onsen and saying goodbye to our buddies

Our next stop was Kurokawa Onsen. After experiencing an amazing stay in ryokan, we were blessed with cool weather and took advantage to take a hiking tour of the forests and hills nearby. As we embarked on a nearby trail outside of Kurokawa, we learnt of the forestry industry in Japan, and how the view we saw around us was a rare sight of largely untouched trees, giving us a sight of fluffy greenery instead of a disciplined deciduous forest of cedars that were planted in place of trees logged. We also learnt of its inextricable connection with tourism - after all, why all that effort? It was to create the scenic look of lush greenery that would appeal to the eyes of tourists and to add to the tourist experience rather than disrupt it.



Having fun during the hike into the forest

Back in Kurokawa, we had a meaningful discussion with a group of young business leaders who told us about how Kurokawa Onsen was being actively designed and promoted as a tourist destination. It was an interesting first-hand perspective from people who are facing many of rural Japan's challenges, like depopulation, and trying their best to maintain their livelihoods and plan for the future.



Photograph post discussion with the Seinenbu

Nakabaru



Hard at work planting rice

We next stayed in a farmstay in a hamlet called Nakabaru. It was probably the most memorable part of this trip, giving us the complete experience of John Urry's (1990) tourist gaze - a concept we explored in class that highlights the departure from everyday life involved in tourism. Completely separated from the city life of Singapore that we were familiar with, our time at Nakabaru was truly an adventure and it was this breakaway from familiarity that brought us such delight.

But beyond the fun and enjoyment, it was also highly enriching. Be it the rice-planting experience we had, or the venture into the quiet town to explore the possibility of future tourism in Nakabaru - we discovered much about the lives of people living here. For instance, we learned that most people farm for sustenance rather than profit. We also realised that sometimes, tourism may not always be the answer to rousing a sleepy town, and perhaps, a sleepy town isn't always a problem.

The greatest gift that Nakabaru had for us was a night sky filled with stars, and the treat of catching multiple shooting or falling stars - a sight unthinkable in Singapore.

Amakusa



Having fun at the playground in Kawaura Elementary School

Finally we traveled to the islands of Amakusa. Our primary purpose was to learn about the tourist impacts of UNESCO World Heritage designation on the fishing village of Sakitsu. However we learned just as much about a different kind of heritage in our visit to Kawaura Elementary School. As the students prepared for their annual Sports Day celebration the next day, we realized that this day, in which the entire community would gather to run, laugh, and play silly games, would likely create a more important set of memories for the participants than any tourist destination. As tourists we are often attracted to and directed to sites that have historical and cultural importance on a large scale, but we miss the places and experiences that matter more to local people. In our visit to the school, we got some perspective on what really matters to locals.

Our visit left us breathless, as we ran around the track with the students and raced each other. Despite entering the school during school hours, we were warmly welcomed into classes, and we met excited students keen to know more about us and Singapore. Their confidence was refreshing, their energy limitless, and their excitement contagious.

The opportunity to visit an elementary school and to be so wholeheartedly welcomed and shown around the school is hard to come by. We were truly honoured to have been able to share with the young students about Singapore, and to represent our country as they represented Japan.

Conclusion

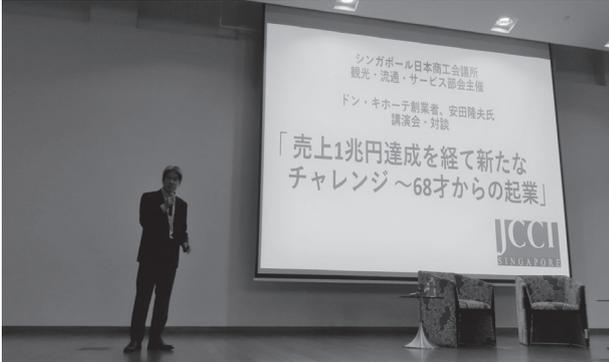
I suppose it is most apt to end off with our professor's concluding words from our group field notes:

"When you see a falling star, you often reflect on the vastness of the universe and contemplate your place in it. Amid all the chaos and randomness, you were in the right place at the right time to witness this tiny miracle. But you don't only rely on luck to catch a falling star. You also have to be aware of your surroundings and do your part to help create, and take advantage of, the ideal conditions."

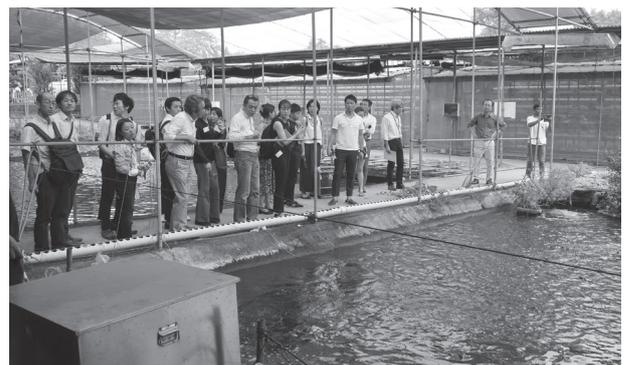
JCCI's support helped create the ideal conditions, so that we not only literally saw falling stars, but also learned about many places and from many people we would otherwise not encounter. We have a new appreciation for the opportunities and challenges that come with tourism, and we enjoyed many personal encounters that taught us what people in Japan value beyond what is officially designated heritage.

8月 JCCI イベント写真

8月3日 観光・流通・サービス部会講演会 ドン・キホーテ創業者、安田隆夫氏の講演会・対談「売上1兆円達成を経て新たなチャレンジ～68才からの起業～」



8月23日 観光・流通・サービス部会主催 「青果卸売市場ならびにファーム視察会」



日本シンガポール協会便り No.74

シンガポール雑感

最初に南国シンガポールを訪れたのは、今から約40年前の1970年代の半ば、当時担当していた石油化学品の仕事で、未だ離島毎に石油精製・科学のプラントが林立し、商談に向かうにも渡し船を利用していた時代です。本島と陸路で繋り、巨大なケミカル・アイランドが出現している今の様子は、この国の急速な変化発展を感じます。

その後、年数回のペースでシンガポールに出張し、この国の成長を体験してきましたが、国体の在り姿を実感したのは、2005年から3年間の駐在員時代です。外国資本の経済性、本部地域をカバーする交通の利便性、そして一挙に30家族以上が増員となる管理本部員の居住性、教育等々、シンガポールは香港より勝っていました。外国資本に対する同国企業並みの優遇制度は、我国も見習うべき点は多く、欧・米・豪の資本が積極的に進出する基盤になっていると考えます。同国でのビジネス・パートナーは主に古くから付き合い合っている華人が多いのですが、家業を継いだ2～3世は米国留学組も多く、時にビジネスライクで、事務所の家賃の交渉も相場が上がれば50年来の付き合いも関係なく、ドンドン上げてくる。逆に下落局面では、此方がもう良いと云っても更に頑張ってもらえると云った調子です。

さてこの辺で仕事以外のシンガポールライフを思い出してみますと、特筆すべきは素晴らしい生活環境と食べ物です。街全体が公園と云っても過言ではありませんが、特に体力維持を兼ねたボタニックガーデン内の散歩は約2時間、園内の巨木、南国の花々、特に蘭は有名で、皇后陛下の名の付いた花卉を見つけた時は興奮しました。それに高級レストランも2～3軒あり、朝・夕食を楽しめます。

最後に食の世界ですが、昔日本企業の駐在員の間では、“どの都市の中華料理が一番美味しいか？”の間に、香港・台北・星国と其々の勤務地を自慢したものです。2000年に入り中国経済の台頭で、コック長の引抜き合戦が始まり、上海・北京が参入し、現在も激戦が続いていると思います。勿論個人の好みもありますが、私は“中華は星国が一番”と思います。高級料理の他にも、カヤトーストと同店で楽しめるポピア、チキンライス、インド人街のフィッシュカレー、そして忘れてはいけない波止場近くのマレーシア元祖のバクテー等々、食道楽には体重アップも気になりません。

帰国後も公私に渡り星国との係りは続いています。日本シンガポール協会入会後は、協会発信のアップデートな情報、会員間の各種親睦の場を通じ、同国の変化発展状況を肌で感じ、日本に居て一体感を楽しんでいます。

【文 相原 元八郎(あいはら げんぱちろう) 2005～08年 三井物産シンガポール支店】



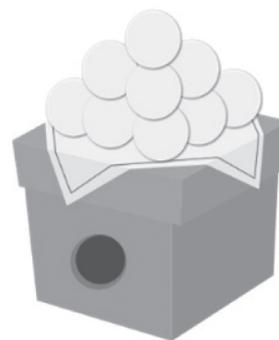
はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

「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/

シンガポール日本商工会議所
事務局便り



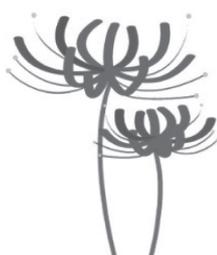
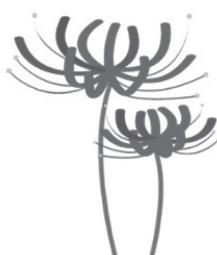
◀ 2019年8月活動報告 ▶

観光・流通・サービス部会主催 ドン・キホーテ創業者、安田隆夫氏の講演会・対談

去る8月3日（土）、観光・流通・サービス部会では、ドン・キホーテ創業者、安田隆夫氏をお迎えしての講演会・対談「売上1兆円達成を経て新たなチャレンジ ～68才からの起業～」を開催致しました。当日は土曜日にも関わらず380名もの方々にお越しいただき、熱気溢れる会場となりました。また講演に続いての対談では参加者の方々からのご質問にもお答えいただき、インタラクティブな機会になったかと思えます。

◀ 2019年9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
9月4日（水）	部会	第1工業部会主催講演会 [Singapore Bicentennial (ラッフルズ上陸200年) 祭を考える]	10:00 - 12:00 日本人会
9月5日（木）	委員会	広報委員会	12:30 - 14:00 Orchard Hotel
9月6日（金）	部会	建設部会 [チュアスターミナル第二期埋立工事] 現場見学会	14:00 - 16:00 Tuas Terminal
9月10日（火）	理事会	9月度運営担当理事会 第586回理事会	11:30 - 12:15 12:30 - 14:00 日本人会
9月26日（木）	基金	諮問委員会 [Post Japan Field Trip Presentation]	19:00 - 21:00 日本人会
9月27日（金）	部会	ケミカル会・第二工業部会共催 講演会	11:00 - 13:00 Shangri-La Hotel
9月29日（日）	部会	ケミカル会・第二工業部会共催 懇親ゴルフ	06:50 - 18:10 SouthLinks Country Club, Batam



月報 September, 2019

編集後記

先日、政府高官等の当地訪問に同行する形で、当地の2大IR施設見学や社長等との意見交換、また、当地で取組が進む自動運転の現場を見る機会を得ました。シンガポールでIR運営権を有するRWS (Genting)、MBSについて、普段は中々入れないエリアや運営側視線での視察、例えばカジノではVIP専用の個室プレイゾーンがどのように所在しているのか(一般動線とは別に、人目につかないように配慮)、また、依存症対策はどのような仕組み・端末で運用されているかの実際的一端を拝見できました。監視カメラの数の多さ、依存症対策ではユーザー利用時間等がきめ細かくシステム管理されること、また、施設内は一般/ビジネス/ファースト/VVIPとエリア分けされ、政府も法人課税インセンティブでそのような階層分け運営を肯定していることが注目でした。カジノ以外は誌面上割愛しますが、IR施設全体として両施設とも近々さらに増床予定とのことでした。

自動運転のほうは、今回は特にバスの自動運転の取り組みで、日本企業が当地の有力企業(ST-E社)等と共同事業をする形で、日本への逆輸入も視野に当地に進出中であり、その公道走行を行うバスに乗車する機会を得ました。乗客データの分析活用も構想されていました。自動運転では、一般乗用車よりバスの方が公共性と安全確保の面から「公道」走行のハードルは高いと言われ、日本でもまだ途上ですが、当地ではセントーサ島内の公道で自動運転バスが試験走行しており、当国らしい思い切った走行許可(規制緩和)がなされているものと映り、「規制サンドボックス」を想起させるものでした。早い時期のサービス開始が計画されており、また同様に、ガーデンズバイザベイ園内でも小型の自動運転バスのサービス(日本企業が参画)が近々予定されます。皆様も足を運ばれてはいかがでしょうか。

この2件は、それぞれ今月号に前後する月報で掲載がなされた、または見込まれるご寄稿のテーマと関連しますため、ご紹介させて頂きました。さて、本号9月号では、デジャブ感の無いご寄稿分野となるよう腐心しつつ、ご覧のとおり、前掲の5つの寄稿文を執筆いただきました。また今回は、前述の「腐心」の意識から、執筆者についても、普段は本会会員など日系シンガポール駐在員または同会員企業の本社の同僚の方など、いわば身内勢からご執筆者になって頂いているのが多いと思いますが、この点でも多様性・広がりがございますよう、今回は、十分にシンガポール関連ですが、会員企業の方あるいは同企業の本社員などによる社業関連紹介とはならない方にもご執筆いただくようにもしてみました。ご一読頂ければ幸いです。最後に、ご多用な中で興味深い記事をご寄稿頂いた執筆者の皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

(編集後記担当：JAPAN NATIONAL TOURISM ORGANIZATION 佐藤 克文)



左：佐藤 右：高橋

○名前 佐藤 克文 (さとう かつふみ)
○出身 群馬県 高崎市
○在星歴 1年2か月 (2018年7月より)
○会社名 JAPAN NATIONAL TOURISM ORGANIZATION (SINGAPORE OFFICE)
○仕事内容 訪日インバウンド・訪日MICEのプロモーション

○趣味 テニス、息子と虫捕り散策・魚釣り

○シンガポールのお気に入り
便利で低廉な公共交通網、特に地図アプリと連動した便利なバスルート検索・案内、現金不要の支払決済インフラ、チャンギ空港が市内中心部に非常に近い立地

○読者の皆様へ
毎号の掲載記事(寄稿)に関し、これはといった題材アイデアは勿論のこと、広報委員にご興味がある方はご一報ください。お取次ぎいたします。

○氏名 高橋 佳樹 (たかはし よしき)
○出身 岩手県
○在星歴 10年2か月 (2009年7月より)
○会社名 ERNST & YOUNG LLP

○仕事内容 シンガポール法定監査関連業務

○趣味 近隣諸国への旅行、読書

○シンガポールのお気に入り
明るく前向きで進取の気性に富む人が多い、各国の美味しい料理が気軽に食べられる、多様な価値観が普通に存在する社会

○読者の皆様へ
皆さんのお声を可能な限り誌面作りに反映させて頂きたいと思っております。是非ご意見をお聞かせください。

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.
138 Robinson Road #18-03 Oxley Tower Singapore 068906
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/>

ご登録データ 変更フォーム

代表者、住所、E メールアドレスなどの登録内容に変更がございましたら、下記変更フォームに必要事項をご記入の上、JCCI 事務局まで E メールにてご連絡頂くか、JCCI の HP (<https://www.jcci.org.sg/membership/notification-of-change/>) より変更手続きを頂きますよう、お願い申し上げます。

※弊所からの各種事業のご案内は、原則 E メールにてお送りさせて頂いております。

ご異動などがございました際には、登録 E メールアドレスのご変更をお願いいたします。

※変更のご連絡を頂きました際には、弊所からご返信を差し上げております。万一、返信がない場合には、お手数をおかけいたしますが、一度、事務局までご連絡下さい。

※ご変更の際には、必ず会社名と E メールアドレスをご記入下さい。

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(日)	
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

新規登録 E メールアドレス	削除 E メールアドレス

その他



JCCI
SINGAPORE
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore