

創価経営論集

第45巻 第1号 2021年3月

デンマーク金融機関統廃合に対する考察

— Finansiell Stabilitet の役割について — 志村 裕久 (1)

シンガポール国家持株会社 Temasek 社におけるコーポレート・ガバナンス

— 公企業 (SOEs) の所有とガバナンスの関係を巡って — 中村 みゆき (23)

A Brief Narrative and Survey of Interdisciplinary Learning and the Corporatization of Skills

..... Tai Wei LIM (49)

インド観光産業におけるCOVID-19の影響と現状 ガウタム・プラカシュ (65)

研究ノート：貿易協定における労働条項の遵守への取り組みについて

— ステークホルダーとの協働アプローチの展開 — 辻塚 秀幸・栗山 直樹 (79)

デンマーク金融機関統廃合に対する考察 —Finansiel Stabilitet の役割について—

志村 裕久

はじめに

デンマークの金融セクターは、GDP の約 630% の資産を保有し、欧州でも比較的大きな金融市場となっており、金融機関が細分化されていることがデンマーク金融システムの特徴である (Thomsen et al., 2010)。デンマーク金融システムはシステム上重要な金融機関 (systemically important financial institutions; SIFI) と数多くの中小規模の金融機関、そして、住宅ローン信用機関 (Mortgage Credit Institutions; MCI)、北欧の Finish Nordea Bank、Swedish SEB、Handelsbanken の支店から構成されている。デンマークでは、年に 1 回、すべての銀行を運転資金額によって 4 つにグループ分けしている (志村 2020)。特に、SIFI に関しては、通常の運転資金による分類だけでなく、少なくとも以下の定量的基準が 2 年連続で満たされなければならないとしている。

- 1) 貸借対照表のサイズがデンマークの GDP の 6.5% 以上に相当。
- 2) 国内貸付は、総貸付の 5.5% 以上を占有。
- 3) 国内預金は総預金の 3% を超過。

ちなみに、最大手の Dansk Bank Group はデンマークの GDP の 170% の資産を有している。MCI は、預金を受け入れることは法的に許可されておらず、債券発行によって融資した不動産ローンを提供している。また、MCI は SIFI のグループ会社として運営しており、銀行の支店ネットワークなどのインフラと運用機能に大きく依存している。

デンマークにおける金融システムの管理について

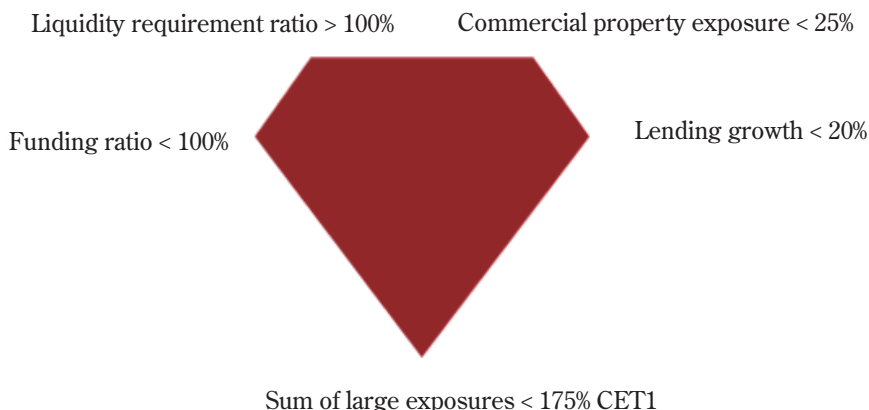
デンマークでは、デンマーク国立銀行 (Danmarks Nationalbank)、デンマーク金融庁 (Finanstilsynet)、デンマーク金融安定会社 (Finansiel Stabilitet)、商務・成長省 (Erhvervs-og Vækstministeriet)、財務省 (Finansministeriet) の 5 つの政府機関がデンマーク国内の金融システムの監視及び管理を行っている (International Monetary Fund, 2020)。

デンマーク国立銀行は、デンマークの中央銀行で、デンマークでの安全な通貨システムと安定した金融システムの維持が目的であり、最後の貸し手でもある。銀行間決済システムを担当し、支払能力はあるが適切な担保に対して流動性の問題に直面している金融機関に緊急流動性資金を供給する必要があるが、デンマーク国立銀行は、金融機関の監視または破綻処理機能は有していない。ただし、金融システム全体に焦点を当てて、デンマークの金融の安定性を監視および評価している。

デンマーク金融庁の主な役割は、デンマークの金融機関向けの規制ガイドラインを作成し、そのコンプライアンスを監視するとともに、地域および国際的な当局や規制当局と協力することである。また、デンマーク金融庁は、監督と破綻処理の両方の権限を有しており、金融機関の破綻処理に関しては、デンマーク金融安定会社と処理責任を共有している。デンマーク金融庁の目的は、金融機関と市場における金融の安定性と信頼を確保することであり、金融市場の機能を保護し、銀行、保険、証券セクターを監督する責任がある。したがって、デンマーク金融庁は、破綻処理が必要な金融機関に対して、回復や破綻処理の計画、および破綻処理時に発生しうる問題解決などを担うこととなり、破綻処理する金融機関の代理を務めることとなる。特に、デンマーク金融庁の破綻処理部門は、資本市場部門の一部であるため、監督機能と分離している。デンマークはユーロ圏には所属していないが、デンマーク金融庁は欧州銀行監督局と協力し、欧州の銀行セクター全体の健全な規制および監督を確保するために活動している。

また、2010年にデンマーク金融庁は、金融機関が収益性の高い業務を実施し、社会に必要なクレジットの提供をしながら、金融機関が過剰なリスクを負わないように監視する測定方法である「スーパーバイザリ・ダイヤモンド (Supervisory Diamond)」を導入した。具体的には、1) 主要エクスポージャーの合計が CET 1 (コアティア資本1) 比率で 175% 以下であること、2) 貸出の伸び率が 20% 以下であること、3) 資金調達比率が 100% 以下であること、4) 商業用不動産への集中度が 25% 以下であること、5) 流動性比率が 100% 以上であることを設定している

図1 スーパーバイザリ・ダイヤモンド



出所：デンマーク金融庁

(Finanstilsynet, n.d.)。

デンマーク金融安定会社は、2008年に商務・成長省によって設立及び保有されている破綻処理機関であり、預金保険システムにも権限がある独立した公的機関である。デンマーク金融安定会社の目的は、デンマークの財政の安定の確保に貢献し、法律または商務・成長省によって課せられたタスクに対して責任と権限を管理することである。2015年6月にデンマーク金融庁とともに破綻処理機関に任命され、法的形態が現在の状態に変更されている。また、同年には預金保険機構の資産と負債は、デンマーク金融安定会社に譲渡された。デンマークにおける預金保険機構の役割が保障する領域は広く、デンマークのすべての銀行の預金者のみならず、住宅ローン信用機関や投資会社および特定の投資運用ファンドを対象としている。

商務・成長省は金融セクターにも関与し、危機管理と銀行破綻処理のための政策を設定し、デンマーク金融庁とデンマーク金融安定会社に対して責任を負っている。したがって、商務・成長省には、銀行の合併を承認するなどの権限があるが、大半がデンマーク金融庁に委任されている。ただし、システム上重要な機関の破綻処理が必要な場合には、商務・成長省大臣が具体的な破綻処理戦略を提示するデンマーク金融安定会社の勧告に基づいて、調整委員会での議論の後に決定を下す。決定には、政府からのバックアップ資金の必要性が生じた場合、財務省（財政当局）との協議を行う。また、商務・成長省はいつでも理由なくデンマーク金融庁とデンマーク金融安定会社の取締役会のメンバーを解任できるなど、組織のガバナンスにおいて強力な役割を果たしている。

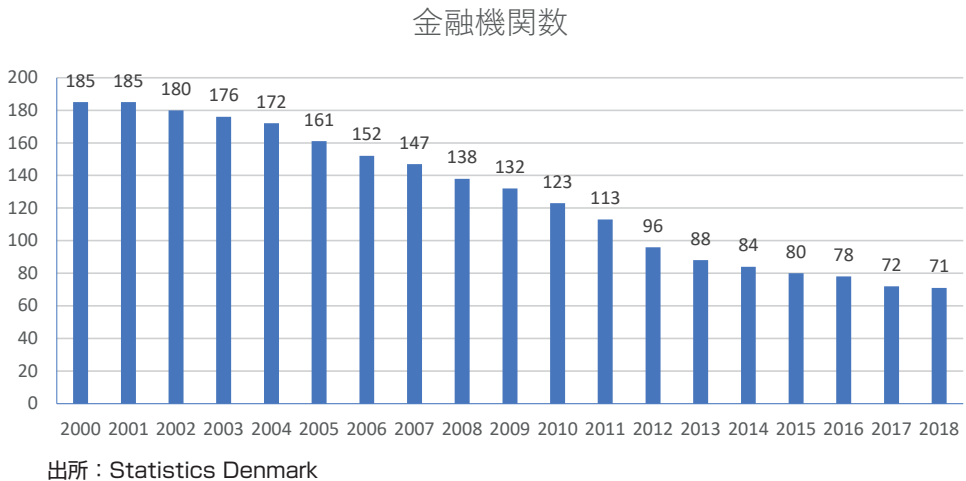
財務省は、デンマークの予算案、国の経済政策、マクロ経済の発展の分析などを目的としており、セーフティネットの再貸付に関する政府および議会に関与している。また、法律により、デンマーク金融安定会社は、最後の手段として、財務省からのバックアップ資金にアクセスできる仕組みとなっている。以上のように、5つの政府機関がデンマーク国内の金融システムの監視及び管理を行っており、日本のシステムとは異なっている。

デンマークにおける金融機関数の推移

1990年代後半の規制緩和により、EU内のすべての金融機関へのアクセスが許可され、グローバル化およびその他の技術的改善により、国境を越えた合併が盛んになったことも要因の一つであるが（Focarelli et al., 1999）、EU-28内での金融機関の数は減少傾向にある。例えば、2008年には欧州全体では8,525金融機関があったが、2017年には6,250までに減少した（European Banking Federation, n.d.）。このようにEU域内での業界再編がここ数年で加速しているが、デンマークにおける業界再編は2000年前半より始まっている。図2は、デンマークの2000年から2018年までの金融機関の数を示している。

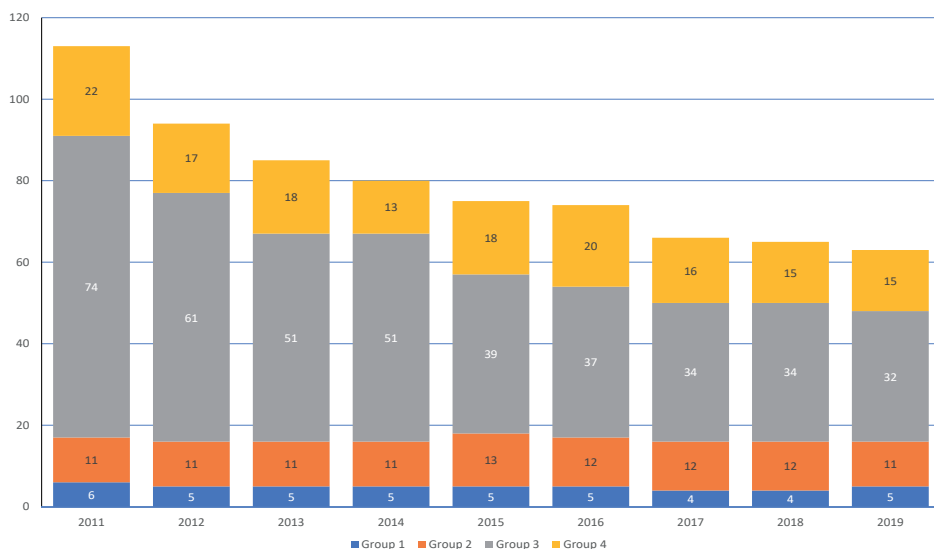
2011年から2013年にかけて、グループ3の金融機関の総数は74機関から、51機関に減少した。その後2014年から2019年にかけて、51機関から32機関へ19機関が減少している。ま

図2 デンマークにおける金融機関数の推移



た、グループ4の金融機関数は、2011年の22機関が最も多く、その後2014年には13機関まで減少したが、その後運転資本の変化の結果で、グループ4の機関が増加している(図3)。また、2010年以降の金融機関の減少については、リーマンショックによる金融危機の影響により、不動産市場は混乱を招く結果となったと考えられる。(Østrup, 2010)。また、複数の機関が多く、不良債権を抱えたため(Østrup et al., 2009)、リスク管理の欠如も大きな課題であったこと(Thomsen et al., 2010)が報告されている。

図3 2011年から2019年までのデンマークにおけるグループ別銀行数の推移



デンマークにおける金融機関の再編

デンマーク政府はデンマーク国内金融業界における金融安定化を目的として、金融安定法案（Financial Stability Act）を立案し、金融救済パッケージを導入した（Østrup et al., 2009）。法案により 2008 年 10 月にデンマーク金融安定会社が設立され、12 の金融機関を救済した。また、再編に向けたパッケージを導入し、デンマーク国内の金融機関の再編に大きく貢献したと考察している（志村、2020）。志村（2020）は金融危機の影響が一巡したと考えられる 2011 年以降のデンマークにおける金融機関の再編に大きく関与したのが、政府系金融機関であるデンマーク金融安定会社の存在であるとし、2012 年 3 月に導入された開発パッケージ（Package V）に注目している。また、志村（2020）は、デンマークの経済が安定を取り戻して後の業界再編には開発パッケージによる影響が大きいと述べており、リーマンショック以降の金融システムの崩壊危機からの回復ではなく、効率的かつ安定的な金融システムの構築を視野に入れた業界再編が続いたものと考察した。特に、2012 年の業界再編が最も活発であったのは、デンマーク金融安定会社が統合パッケージを導入して、不良銀行に関心がある銀行が不良銀行のすべてあるいは一部を取得するために、インセンティブを与えたことが大きな影響を与えたものと考えられる。日本国内では、デンマーク国内における地方銀行間の再編についての研究はなく、本論文では、デンマーク金融安定会社の活動について分析し、デンマークでの金融機関再編におけるデンマーク金融安定会社の役割について考察する。

デンマーク金融安定会社の概要

デンマーク金融安定会社には、1）デンマークの財政の安定確保に貢献する、2）特定の金融企業のリストラと破綻処理に関する法律に従って、それに割り当てられた責任と権限を処理する、3）預金者および投資家保証制度に関する法律に従って、それに割り当てられた責任および権限を処理する、4）法律に従って、または商務・成長省によって割り当てられた施策を実行するとの 4 つの目的がある。また、デンマーク金融安定会社は、破綻した銀行の破綻の責任を明確にするため、破綻当時の銀行に従事していた経営陣に対して訴訟を進めている。なお、デンマーク金融安定公社は、銀行パッケージ I-V、保証基金（Guarantee Fund）、破綻処理基金（Resolution Fund）の 4 つの部門から構成されており、それぞれの資産は、個別に管理されている。

2019 年 12 月 31 日現在のデンマーク金融安定会社の総資産は 218 億デンマーククローネ（DKK）、日本円換算で 3,705 億円、うち、銀行パッケージ I-V は 70 億 DKK、保証基金は 124 億 DKK、破綻処理基金は 33 億 DKK であった。規模的には、日本の小規模地方銀行程度と考えられる。資本金は 207 億 DKK であり、資本金の内訳は、銀行パッケージ I-V の資本金は 52 億 DKK、保証基金は 124 億 DKK、破綻処理基金は 31 億 DKK であった。また、2019 年の当期利益は 1,068 百万 DKK であり、銀行パッケージ I-V からの貢献は 229 百万 DKK、保証基金からの貢献は 114 百万 DKK、そして、破綻処理基金からの貢献は 725 百万 DKK であった（Stabilitet, 2020）。

銀行パッケージ I-V のうち、I から IV に関しては、リーマンショック後のデンマーク国内の金融システム安定化に向けて行われた施策であり、V は中小の金融機関の再編を目的に設定された。この Bank Package I-V 内には、現在 4 つの銀行、すなわち 2012 年 9 月に救済された Sparebank Ostjylland、2012 年 11 月に救済された Max Bank、2013 年 3 月に救済された Amagerbanken、そして、2013 年 3 月に救済された Fjordbank Mors が属している。それぞれのパッケージの概要は以下のとおりである。

銀行パッケージ I では、2008 年 10 月から 2010 年 9 月 30 日までの期間、国が、保証手数料を支払っているデンマークの銀行に対して、無担保債権者からの請求に対する支払いを保証した。銀行パッケージ II（クレジットパッケージ）では、2009 年 2 月から 2010 年 12 月 31 日まで、デンマークの銀行および住宅ローン信用機関は、最長 3 年の満期の政府保証、および国の資金による資本注入を申請できることとした。銀行パッケージ III（出口パッケージ）では、預金者に対して最大 100,000 ユーロを上限に保証した。破綻した銀行は、デンマーク金融安定会社による破綻処理を選択することができ、旧保証基金が国から損失を被ることを防ぐために損失保証を提供した。銀行パッケージ IV（統合パッケージ）では、銀行が破綻した銀行の全部（モデル 1）または一部（モデル 2）を引き継いだ場合、必要に応じて、デンマーク金融安定会社と旧保証基金から資金が供給される。これにより、無担保の債権者が損失を防ぐことを可能とした。銀行パッケージ V（開発パッケージ）では、2012 年 3 月から、中小企業の資金調達へのアクセスを強化するための取り組みが行われている。具体的には、Landbrugets Finansierings Bank の設立や、デンマーク金融安定会社によるデンマークの農業金融機関である FIH の不動産のポートフォリオの引き継ぎなどを行っている（Finansiell Stabilitet, n.d.）。

デンマーク金融安定会社は銀行パッケージ I では、EBH Bank、Løkken Sparekasse、Gudme Raaschou Bank、Fionia Bank、Capinordic Bank、Erik Banki、Eik Bank Danmark を救済、銀行パッケージ III では Amagerbanken と Fjordbank Mors を救済、銀行パッケージ IV では Max Bank と Sparekassen Østjylland を救済、銀行パッケージ V では FIH Erhvervsbank、Landbrugets Finansieringsbank 等から資産の一部を譲渡されている。ちなみに、銀行パッケージ II で救済した金融機関がないのは、銀行パッケージ II の目的が主に個別金融機関への資金提供が目的であるからである。

保証基金はデンマーク国内の住宅ローン信用機関、投資会社、投資管理会社と代替投資ファンドを含むすべての金融機関の預金者と投資家に対して、再建または破産に関連する損失に対する補償を提供することを目的にしている。保証基金は、1 人あたり最大 20,000 ユーロの補償を提供している。なお、保証基金はデンマーク金融安定会社設立以前から存在し、旧保証基金は、2015 年 3 月に解散され、デンマーク金融安定会社が旧保証基金を引き継ぎ、管理を継続している。いわゆる、日本での預金保険機構のような役割をしているが、日本とは異なり、預金者保護だけでなく、投資家保護も行っている点が特徴である（International Monetary Fund, 2020）。

破綻処理基金は、2015年に金融機関のリストラと破綻処理に関する法律の採択により設立された基金であり、デンマーク金融安定会社が管理している。デンマーク金融安定会社は、デンマークの金融庁が、金融機関が倒産及び倒産すると予想した場合、あるいは、合理的な時間内に民間またはデンマーク金融庁から他の破綻処理策の見込みがなく、公益のため破綻処理策が必要であると判断した場合に、リストラまたは破綻処理プロセスを開始する。現時点では、2017年5月に救済した Andelskassen J.A.K. Slagelse と 2019年6月に救済した Københavns Andelskasse の2つの金融機関を破綻処理基金が保有している。この2つの金融機関の破綻処理については、後の節で述べる。

デンマーク金融安定会社の運営

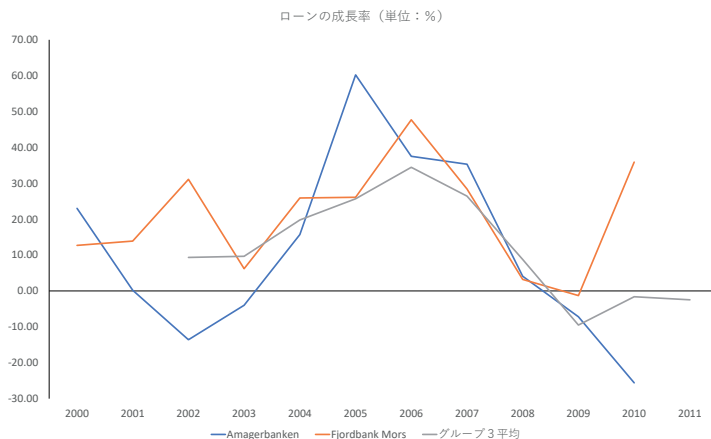
政府や業界からの干渉を受けることなく運営できるように、デンマーク金融安定会社の理事会は、当局の任務を自律的に実行できるように独立性を確保している。そして、政府は、破綻処理策を実行するために財政支援が必要な場合にのみ関与している。デンマーク金融安定会社の理事会は、現在3人のメンバーで構成される取締役会によって運営されており、最大7人のメンバーで構成される取締役会によって統治されている。取締役会は商務・成長省によって毎年指名され、経営陣は取締役会によって指名される。また、商務・成長省大臣は理事会のメンバーを解任する権限を保有している。

取締役会は、個々の金融機関の破綻処理戦略及び破綻処理計画、および EU 域内共通の破綻処理制度である銀行再建・破綻処理指令に基づく規制である自己資本・適格債務最低基準の要件について協議している（KPMG International, 2015）。また、SIFI 以外の金融機関に関しては、デンマーク金融安定会社は独自での破綻処理策が推進できるが、大型銀行グループである SIFI の具体的な破綻処理策が必要な場合には、破綻処理方法に関する推奨事項を商務・成長省大臣に提示し、商務・成長省が中心となり政府で最終的な破綻処理方法を決定する。つまり、デンマーク金融安定会社は、中小機関の自主的かつ省庁からの独立企業間原則による破綻処理を含む日常業務を行っている。なお、金融機関の取締役は破綻処理戦略や自己資本・適格債務最低基準の要件等が議論になった場合に、利益相反を引き起こす可能性があるため、デンマーク金融安定会社の取締役を同時に務めることが禁止されている。

デンマーク金融安定会社による実際の救済

デンマーク金融安定会社は、銀行パッケージ III では Amagerbanken と Fjordbank Mors を救済し、銀行パッケージ IV で Sparekassen Østjylland と Max Bank を救済しており、これらの機関の救済以前の財務健全性について分析する。図4では、銀行パッケージ III で救済された2機関は、金融危機以前は、当時属していたグループ3平均のローン成長率と比較しても高い伸び率を示しており、積極的な融資を行っていたことが確認できる。

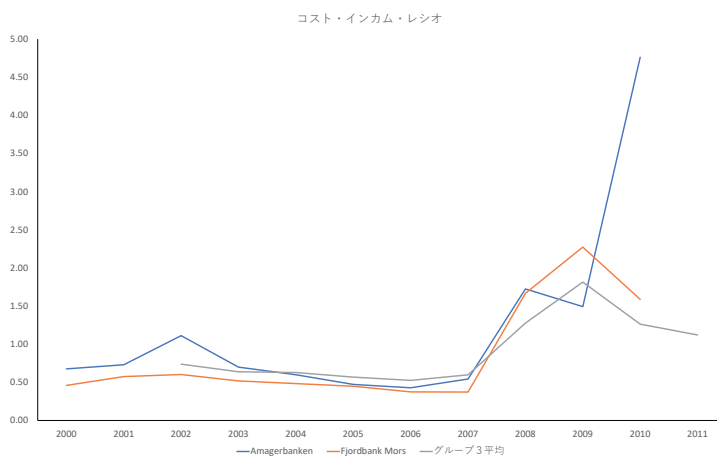
図4 Amagerbanken と Fjordbank Mors とグループ3平均との
ローン成長率の比較



出所：デンマーク金融庁

コスト・インカム・レシオは、営業利益を分母、減損損失を含む営業費用を分子として計算した財務比率であり、コスト・インカム・レシオが低いほど、効率性が高いといわれている。図5は銀行パッケージ III で救済された2機関の、当時属していたグループ3平均とのコスト・インカム・レシオの比較である。Amagerbanken は2002年から2004年まではやや非効率であり、その後改善したが、金融危機以降、減損損失の影響等で、大幅に悪化していることがわかる。Fjordbank Mors は、金融危機以前は、効率的な運営を行っていたが、やはり、金融危機以降、減損損失の影響等で、大幅に悪化していることがわかる。

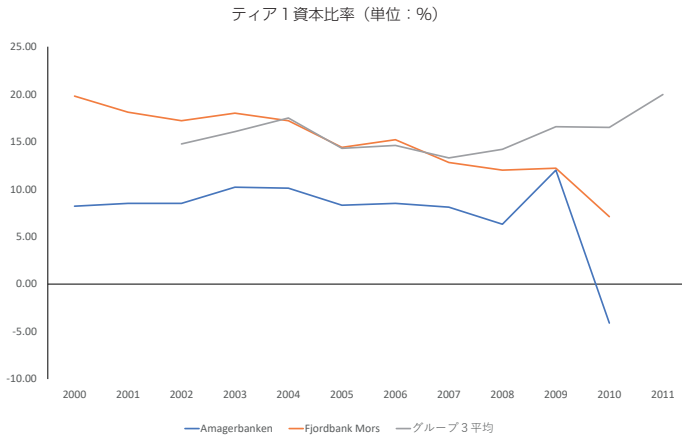
図5 Amagerbanken と Fjordbank Mors とグループ3平均との
コスト・インカム・レシオの比較



出所：デンマーク金融庁

国際決済銀行が定めた銀行の自己資本比率に対する規制の中で使われる指標の一つであるティア1資本（資本勘定のうち資本金、法定準備金、利益剰余金、優先株、優先出資証券等から構成される資本）比率の比較を行った。図6からは、Amagerbankenは常にグループ3平均のティア1資本比率を下回っており、財務健全性には懸念が残ることがわかる。一方で、Fjordbank Morsは金融危機以前の財務健全性はグループ3平均よりも高かったが、金融危機により財務健全性が大幅に落ちたことがわかる。

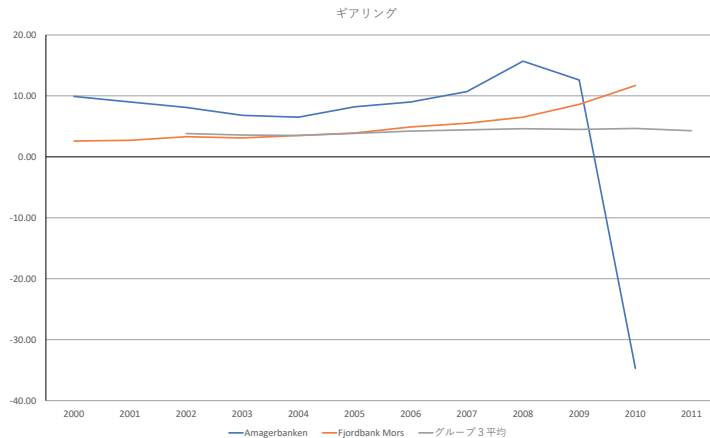
図6 AmagerbankenとFjordbank Morsとグループ3平均とのティア1資本比率の比較



出所：デンマーク金融庁

ギアリングとは、期首の自己資金で期末のローン総額を割った指標で、金融機関の財務健全性を測定する指標の比率である。図7からは、Amagerbankenは積極的な融資は、自己資本ではなく、借入金などで確保したことが確認でき、Fjordbank Morsは2006年以降の不動産の高騰を受

図7 AmagerbankenとFjordbank Morsとグループ3平均とのギアリングの比較

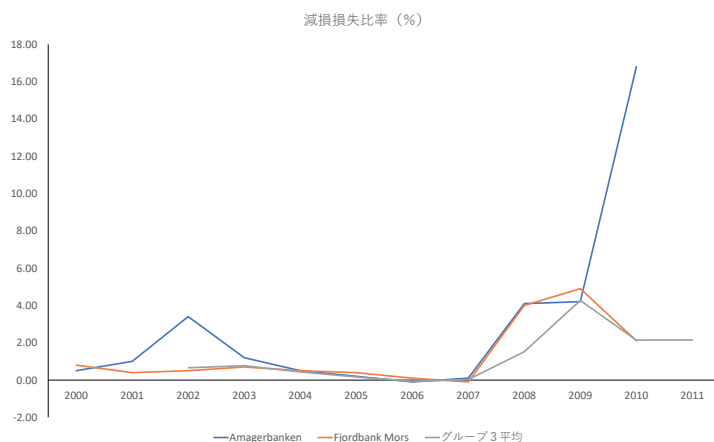


出所：デンマーク金融庁

けて、借入金を活用しながら、積極的な融資を行ったことが確認できる。

積極的な融資の結果、金融危機以降、両金融機関ともローンに占める減損損失がグループ3平均を上回ったことが図8で確認できる。

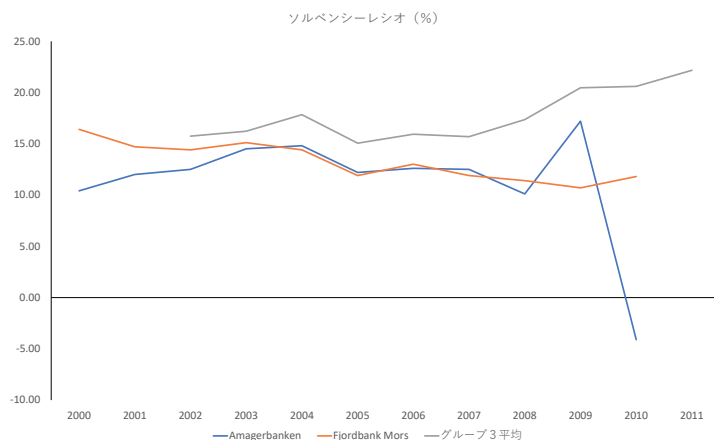
図8 Amagerbanken と Fjordbank Mors とグループ3平均との減損損失比率の比較



出所：デンマーク金融庁

また、リスクを伴う融資を自己資本でカバーしている比率であるソルベンシーレシオでも、両金融機関とも、2005年以降の不動産高騰前からもソルベンシーレシオがグループ3平均よりも低く、財務健全性が相対的に劣っていたことが確認できる（図9）。

図9 Amagerbanken と Fjordbank Mors とグループ3平均とのソルベンシーレシオの比較



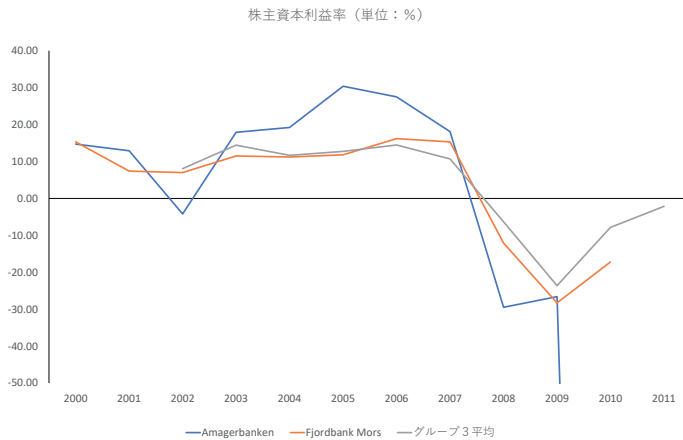
出所：デンマーク金融庁

積極的な融資とギアリング効果により、両金融機関の金融危機以前の株主資本利益率はグループ3平均よりも上回っていたが、金融危機により破綻処理を受けることとなった（図10）。こ

のように、パッケージ III では、デンマーク金融安定会社による破綻処理を選択することができ、国から損失を被ることを防ぐために損失保証を提供した。しかしながら、無担保の債務に対する保証は十分でないとの批判もあり、デンマーク金融庁は、欧州連合全体の銀行危機に対処するための、ツールを調和させ、アップグレードすることを目指して **Bank Recovery and Resolution Directive** を採用している（Danmarks Nationalbank, 2014）。

次に、パッケージ IV では、金融機関が破綻した場合には、別の金融機関がその一部を引き継

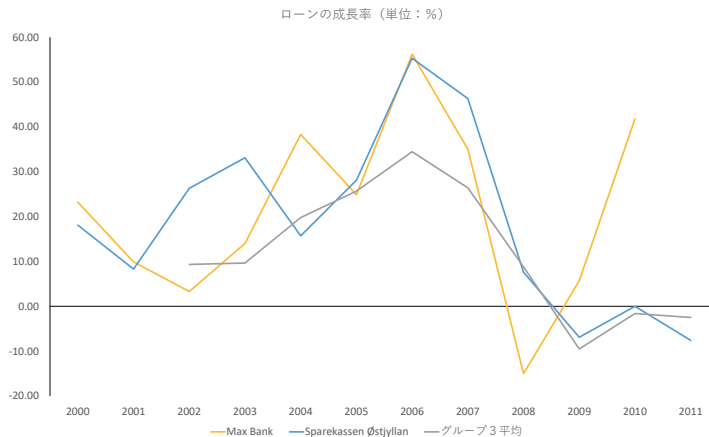
図 10 Amagerbanken と Fjordbank Mors とグループ 3 平均との株主資本利益率の比較



出所：デンマーク金融庁

ぐことを可能としており、また、無担保の債権者が損失を処理することが可能となった。このパッケージ IV で救済された Max Bank と Sparekassen Østjylland の財務指標を比較する。ローン成長率を見ると、先ほどの 2 機関と同様に、積極的な融資を行っていたことがわかる（図 11）。

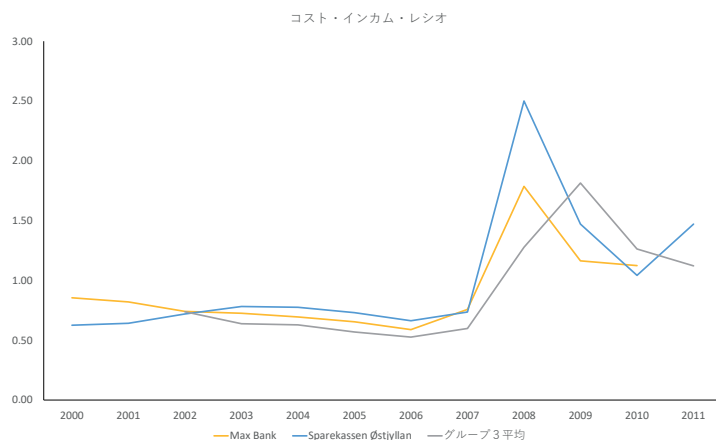
図 11 Max Bank と Sparekassen Østjylland とグループ 3 平均とのローン成長率の比較



出所：デンマーク金融庁

図 12 では、両金融機関のコスト・インカム・レシオをグループ3平均と比較する。パッケージ III で救済された金融機関と比較すると、常にグループ3平均よりも上回っており、運営面ではやや劣っていたことが確認できる（図 12）。

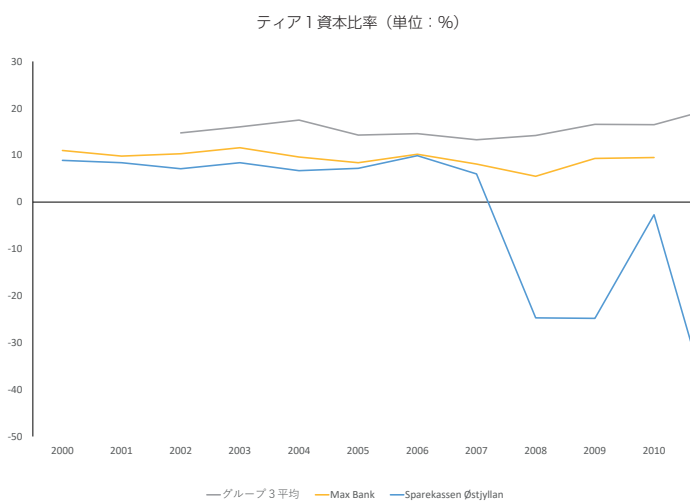
図 12 Max Bank と Sparekassen Østjylland とグループ3平均とのコスト・インカム・レシオの比較



出所：デンマーク金融庁

また、財務健全性の指標であるティア1資本比率で比較すると、両金融機関ともグループ3平均よりも大きく下回っており、Amagerbanken のように、財務健全性には課題があったと考えられる。

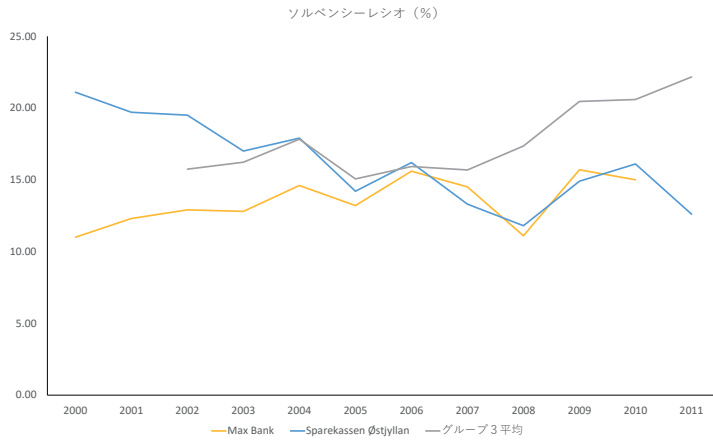
図 13 Max Bank と Sparekassen Østjylland とグループ3平均とのティア1資本比率の比較



出所：デンマーク金融庁

また、ソルベンシーレシオもグループ3平均よりも下回っており、やはり、財務健全性には多くの課題があったものと考えられる（図14）。

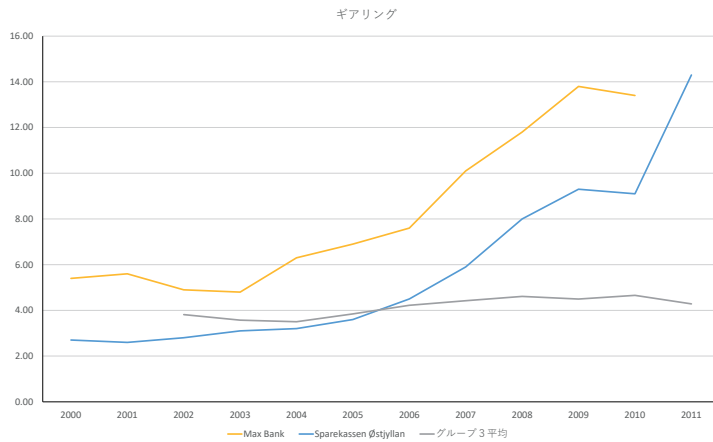
図14 Max Bank と Sparekassen Østjylland とグループ3平均とのソルベンシーレシオの比較



出所：デンマーク金融庁

図15でMax BankとSparekassen Østjyllandのギアリングとグループ3平均を比較すると、Max Bankは金融危機以前より、借入金等を活用し、積極的な融資を行っており、Sparekassen Østjyllandは不動産市場への資金流入によって、借入金等を活用し、より積極的な融資を行ったことが確認できる。

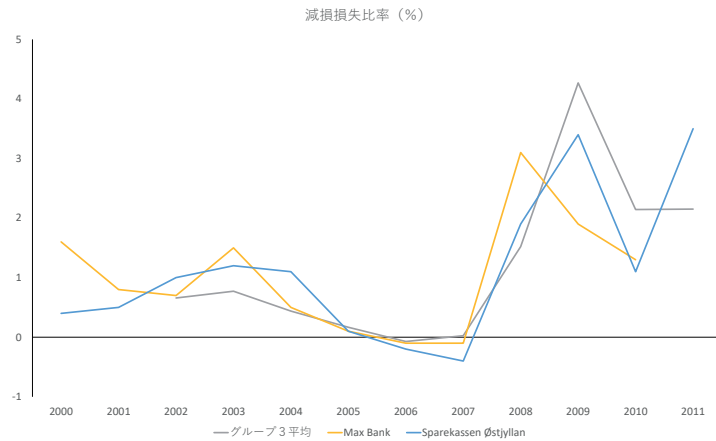
図15 Max Bank と Sparekassen Østjylland とグループ3平均とのギアリングの比較



出所：デンマーク金融庁

図 16 からは、Max Bank は積極的な融資を行った結果、減損損失の比率が金融危機以前からグループ3平均よりも高く、積極的な融資によるリスク管理が十分でなかった可能性が考えられる。一方で、Sparekassen Østjylland は、Max Bank やグループ3平均と比較しても、積極的な融資を行っている様子はなかったが、減損損失がローンに占める比率をみると、融資の対象がややリスクの高い融資であったことが確認できる。

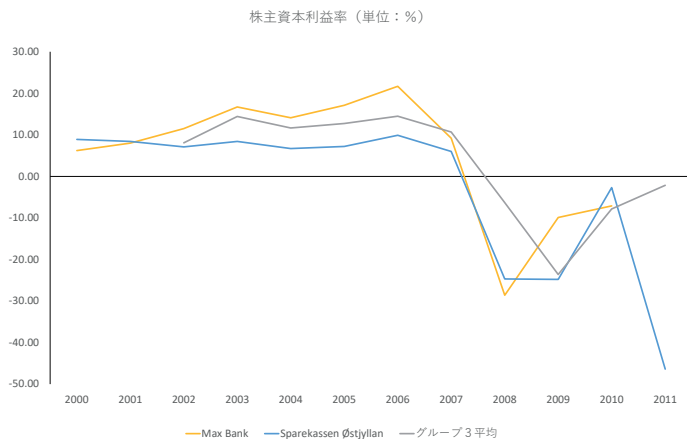
図 16 Max Bank と Sparekassen Østjylland とグループ3平均との減損損失比率の比較



出所：デンマーク金融庁

このような結果から、積極的な融資を行っていた Max Bank の株主資本利益率はグループ3平均よりもギアリングの効果により高く推移したが、Sparekassen Østjylland は運営面での問題も多く、株主資本利益率はグループ3平均を下回る結果となった (図 17)。

図 17 Max Bank と Sparekassen Østjylland とグループ3平均との株主資本利益率の比較



出所：デンマーク金融庁

このように、パッケージ III とパッケージ IV で救済された金融機関の財務分析を行ったが、共通していることは、金融危機以前から財務健全性が脆弱であったことが確認できる。また、不動産市場の高騰による積極的な融資策は金融危機に際して、経営を更に悪化させたことが確認できる。このことから、デンマーク金融庁が 2010 年に導入したスーパーバイザリ・ダイヤモンドによる個別金融機関のリスク管理が必要だったことが確認できる。特に、金融機関の融資ポートフォリオにおける大規模な融資エクスポージャーの不十分な管理は、銀行が財政難に陥る理由と考えられる。特に、小規模な銀行の場合、総資本額が少ないため、必要以上なリスクをとることを敬遠させる狙いがあると考えられる。また、不動産価格の下落を伴い市場の多くの銀行にとって困難を引き起こした経験からも商業用不動産セクターに関連するエクスポージャーの集中の監視は必要であったと考えられる。

今回紹介した 4 つの金融機関は預金の不足と市場からの借入金に依存していることが確認されており、金融市場に対する信頼の変化に対して脆弱になったことが破綻の理由と考えられる。デンマーク住宅ローン市場では、住宅ローンと債券発行が同時に行われるなど、さまざまな種類の債券発行が銀行の資金基盤の一部になり得ることもあり、資金調達が複雑であり、財務健全性の監視の重要性は、金融危機以降増したものと考えられる。

破綻処理基金を使った救済例

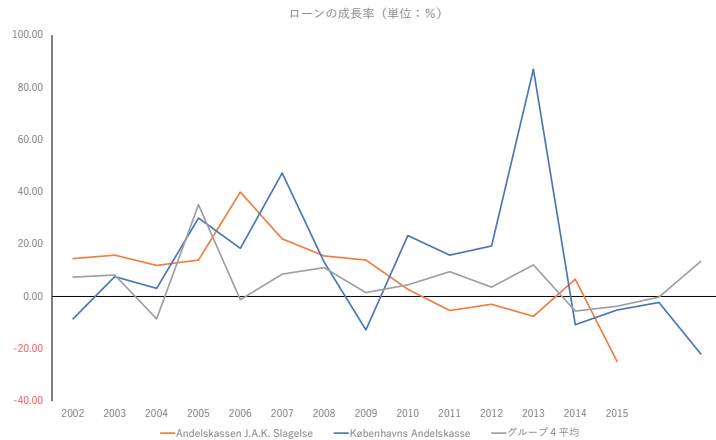
2015 年の Andelskassen J.A.K. Slagelse と 2019 年の Københavns Andelskasse について、具体的な破綻処理を分析し、デンマーク金融安定会社の活動について考察する。Andelskassen J.A.K. Slagelse はデンマークの Slagelse に拠点を置く出資者が株式を介して共同保有形式をもつ協同組合である。また、破綻処理前の 2015 年当時は、デンマーク国内で 69 位の金融機関であり、当時はグループ 4 に分類された小規模の金融機関である。また、通常の銀行製品とサービス、年金、保険、投資ファンド製品をメンバーに提供している。

Københavns Andelskasse は、1974 年コペンハーゲンの都心部に設立された協同組合である。主にコペンハーゲンに在住・在勤している顧客に預金、ローン、年金と住宅のアドバイス、証券保管、等の典型的な金融サービスを提供している。また、Københavns Andelskasse はコペンハーゲンでの住宅価格の高騰に伴い、共同住宅向けのローンを専門としている。

2015 年までの Andelskassen J.A.K. Slagelse と Københavns Andelskasse の財務状況を分析すると、以下のことが確認できる。まずは、Andelskassen J.A.K. Slagelse のローン成長率であるが、2008 年の金融危機以前は高水準でローンは成長したが、2006 年をピークにローンの成長が低迷し、2010 年にはローン成長率はマイナスとなった。2014 年にはプラス成長となったが、破綻処理が開始された 2015 年には 30% 近いマイナス成長となった。Københavns Andelskasse のローン成長率であるが、商圏の基盤が首都コペンハーゲンであることから、2002 年以降、ほとんどの年度でグループ 4 の平均成長率を上回っている。2008 年以前は、グループ平均よりも積極的

な融資を行ったことが確認できる（図 18）。

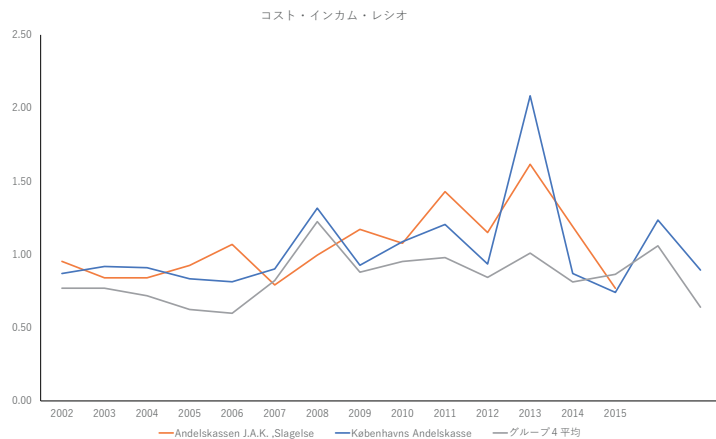
図 18 Andelskassen J.A.K. Slagelse と Københavns Andelskasse とグループ4平均とのローン成長率の比較



出所：デンマーク金融庁

コスト・インカム・レシオで比較すると、グループ4の平均を上回る水準で推移しており、Andelskassen J.A.K. Slagelse と Københavns Andelskasse とともに費用対効果という観点からは、運営上の問題は抱えていたと考えられる（図 19）。

図 19 Andelskassen J.A.K. Slagelse と Københavns Andelskasse とグループ4平均とのコスト・インカム・レシオの比較

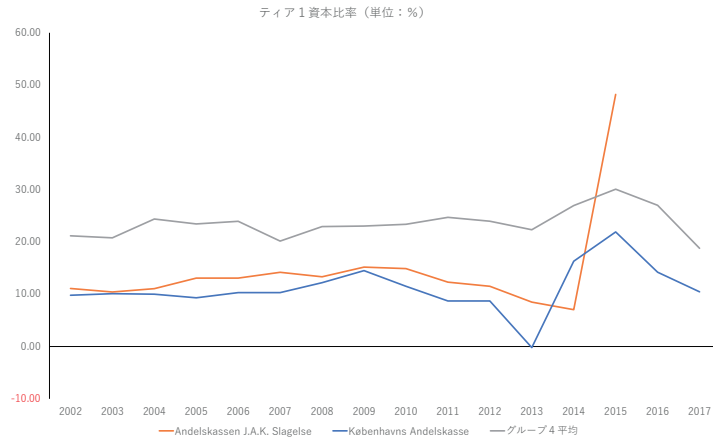


出所：デンマーク金融庁

ティア1資本比率を見ると、Andelskassen J.A.K. Slagelse はグループ4の平均を大幅に下回っており、財務健全性は長期間にわたって経営課題となっていた可能性がある。ただし、協同組合という性質上、ローンの借り手は組合員ということから、内部統制に対する危機感が弱かった可能性が考えられる。同じく、Københavns Andelskasse のティア1資本比率は、グループ4の平

均を大幅に下回っており、財務健全性では健全性が担保されていないことが確認できる（図20）。

図20 Andelskassen J.A.K. Slagelse と Københavns Andelskasse とグループ4平均とのティア1資本比率の比較

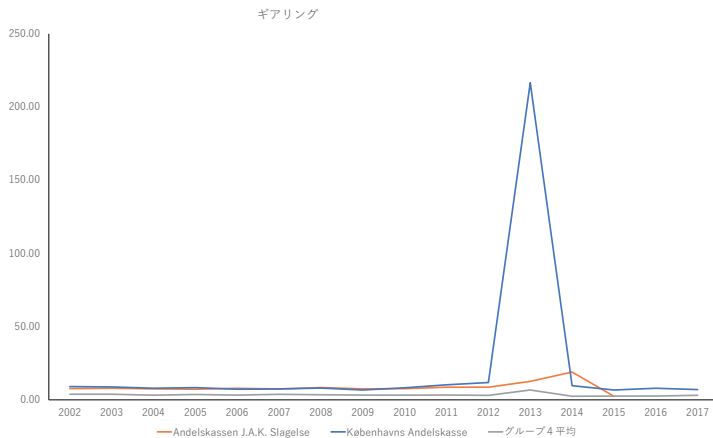


出所：デンマーク金融庁

同様に、ギアリングの比較でも、経営の甘さが確認できる（図21）。2002年から2013年までの Andelskassen J.A.K. Slagelse は、グループ4の平均の2倍以上のギアリング、そして、破綻直前の2014年のギアリングは18を超えており、内部統制の甘さが確認できよう。また、Københavns Andelskasse は、2013年に多額のローンの貸倒引当金を計上することで、資金不足が発生したこともあったが、実際の運営面でも課題が多いことが推測できる。

また、減損損失比率をグループ4の平均と比較しても、Andelskassen J.A.K. Slagelse の減

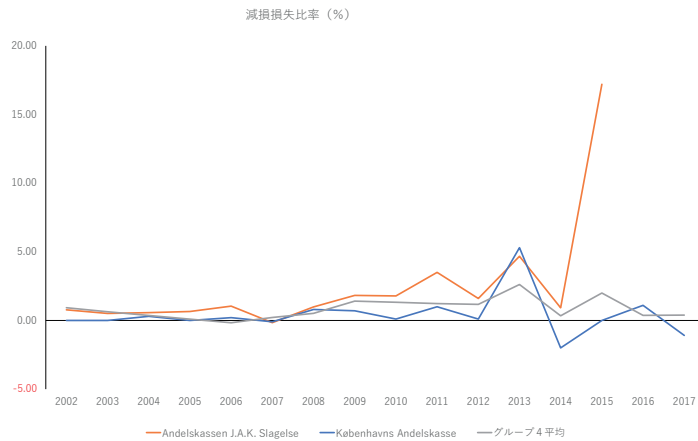
図21 Andelskassen J.A.K. Slagelse と Københavns Andelskasse とグループ4平均とのギアリングの比較



出所：デンマーク金融庁

損損失比率は高く、2010年以降はその傾向が強くなってきていることが確認できる（図22）。Københavns Andelskasseの減損損失比率の比較では、2012年前後まではほぼグループ4の平均と比較しても大きな差が見られなかったが、2013年以降はグループ4の平均よりも下回っているものの、不安定な状況が続いていることが確認できる。

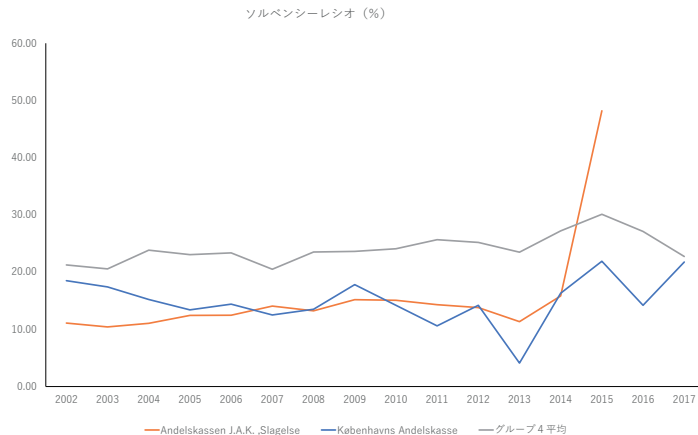
図22 Andelskassen J.A.K. SlagelseとKøbenhavns Andelskasseとグループ4平均との減損損失比率の比較



出所：デンマーク金融庁

ソルベンシーレシオをみる（図23）と、グループ4の平均は20%前後を推移しているが、Andelskassen J.A.K. Slagelseの場合には、10%前後を推移し、2013年には11.33%と低水準になっており、財務健全性は厳しい状況であったことが確認できる。また、Københavns Andelskasseは積極的な貸し出しの結果、ソルベンシーレシオがグループ4の平均を大幅に下回っており、財

図23 Andelskassen J.A.K. SlagelseとKøbenhavns Andelskasseとグループ4平均とのソルベンシーレシオの比較

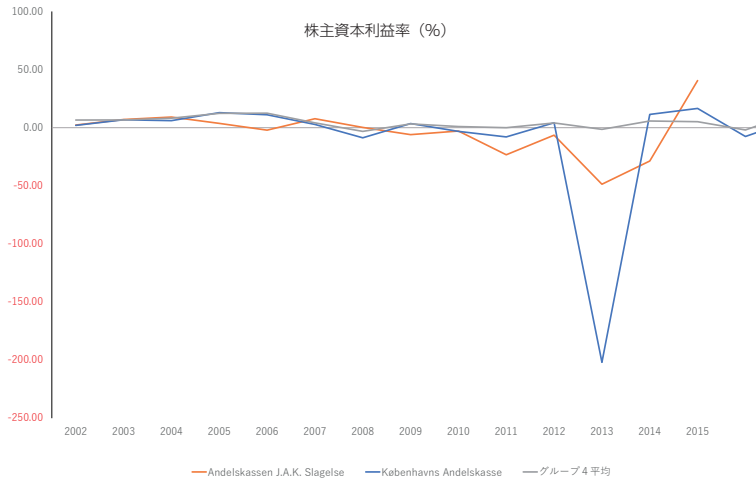


出所：デンマーク金融庁

務健全性を担保できていないことが確認できる。

最後に、株主資本利益率（ROE）で比較する（図 24）と、Andelskassen J.A.K. Slagelse の ROE はグループ 4 の平均を下回っており、2011 年以降は格差が広がっていた。つまり、協同組合という性質から、経営陣に対する内部統制がうまく機能していなかったことが、資金不足につながり、破綻処理をせざるを得ない状況に陥ったと考えられる。Københavns Andelskasse は、コスト・インカム・レシオからでは、効率的な運営はできていない。特に、ギアリングやソルベンシーレシオ等から Københavns Andelskasse は積極的なローンの貸し出しを行っているにもかかわらず、財務健全性が乏しく、また、収益性もグループ 4 の平均前後を推移しており、経営手腕の問題があることが推測できる。このことは、Københavns Andelskasse の 2013 年と 2018 年に発覚した問題でも確認できる。以上のことから、両金融機関とも金融危機以降から経営課題を抱えていたことが確認できよう。

図 24 Andelskassen J.A.K. Slagelse と Københavns Andelskasse とグループ 4 平均との株主資本利益率の比較



出所：デンマーク金融庁

Andelskassen J.A.K. Slagelse の救済

デンマーク金融庁は、2015 年 10 月、Andelskassen J.A.K. Slagelse に対して資金を投入したが、復旧措置が功を奏することはなく、同組合を管理下におさめ、取締役会と経営陣をデンマーク金融安定会社のスタッフに置き換えた。その後、デンマーク金融安定会社は、協同組合の所有権を引き継ぎ、Andelskassen J.A.K. Slagelse をブリッジバンクとした。ブリッジバンクとは、破綻した銀行の買い手が見つかるまで運営するために、規制当局または中央銀行によって設立された金融機関である。その後、Andelskassen J.A.K. Slagelse はデンマーク金融安定会社のブリッジバンクとして今でもサービスを継続している。デンマーク金融安定会社は、2016 年に Andelskassen

J.A.K. Slagelse の公開入札を行った (S&P Global, 2016)。しかしながら、公開入札は成功せず、デンマーク金融安定会社のブリッジバンクとして運営している。

Københavns Andelskasse の救済

Københavns Andelskasse は 2014 年と 2018 年に問題を起こしている。Københavns Andelskasse で最初の問題が発覚したのは 2014 年 4 月のことである。Københavns Andelskasse の CEO である Rene Poulsen が取締役会の承認を得ずに、協同組合の信用方針に違反して、30 百万 DKK のローンを信用供与したことが発覚し、後に Poulsen は解雇された。その後、Københavns Andelskasse は 14 百万 DKK の貸倒引当金を引き当てる必要が発生し、デンマーク金融庁が定める流動性の要件を下回る事態が発生することとなった。したがって、デンマークの FSA は、2014 年 4 月 25 日の別個の決定により、コペンハーゲン協同組合の個別の支払能力要件を 10.5 パーセントに設定した (Finanstilsynet, 2014)。金融庁が報告した 2 カ月後の未公開株投資会社で、デンマーク最大手の銀行である Dansk 銀行グループの一員である Dansk OTC とその他の投資家 5 名が必要な資金を提供したことで、経営破綻は免れた (Berlingske, 2020)。

次の問題は、より深刻な問題であった。2018 年 8 月、Københavns Andelskasse は、協同組合との関係性を持たない多数の顧客に同社の外国送金を頻繁に活用したことが明らかになった。このような外国送金を含む特別支払いサービスは、マネー・ロンダリングやテロ資金供与のリスクが高いことに関連していることが多く、デンマーク金融庁の重要な監視項目でもあった (Finanstilsynet, 2018)。このような検査項目が発覚したのは、Københavns Andelskasse が警察に、以前の株主である Clearhaus の従業員が、委任詐欺、マネー・ロンダリング法の違反、および過失に関与していることを内部告発したことがきっかけとされている。Clearhaus の取締役会と経営陣がリスクについて必要な分析と議論を行うことなく、Clearhaus によって外国送金が推進されているとの報告がなされている (Dagbladet Børsen A / S, 2020)。

ちなみに、Clearhaus は 2011 年に設立され、デンマークを拠点としている、オンラインペイメントを主力の事業とするフィンテック企業である。加盟店舗数は 2 万件を超えている。その後、2019 年 9 月、デンマーク金融安定会社は、破綻処理の条件が満たされていることを確認し、Andelskassen J.A.K. Slagelse と同様にブリッジバンクとして救済している。なお、現在も旧経営陣との訴訟は行われている (Stabilitet, 2020)。

以上のことから、破綻処理基金では、内部統制が多い金融機関の破綻処理が行われている。内部統制の強化については、デンマーク国内でも議論がなされている。特に、Rose (2017) は、金融当局は過度の信用リスクのエクスポージャーを防ぐために、不十分な銀行におけるコーポレートガバナンスの強化については、その特性をますます認識する必要性を述べており、デンマーク金融庁が開発した「Supervisory Diamond」というリスク指標による有効活用の重要性も述べている。

結論

デンマークでは、2011年以降、多くの金融機関の統廃合が行われたが、金融安定会社の役割は、自然淘汰による金融機関の再編を促進することよりも、以前から財務健全性に何らかの課題を抱えている、あるいは、コーポレートガバナンス等の問題から再建が困難である金融機関を救済したことが多いことが分かった。特に、デンマーク国内の多くの金融機関は協同組合という性質から、コーポレートガバナンスや内部統制への監視力が弱い可能性もあり、金融安定会社の役割は日本以上に必要であると考えられる。

謝辞 本研究は JSPS 科研費 19K01763 の助成を受けたものです。

参考文献

- Berlingske. (2020). *Cooperative is saved on the brink of bankruptcy*. <https://www.berlingske.dk/virksomheder/andelskasse-reddes-paa-randen-af-konkurs>
- Brei, Michael, Gambacorta, Leonardo, Lucchetta, Marcella and Parigi, Bruno Maria. (2020). *Bad Bank Resolutions and Bank Lending*. *BIS Working Paper* No.837, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3535900>
- Carstensen, M. (2013). The role of special resolution regimes in post-crisis nancial regulation: Four Danish lessons. *Politics*, 16 (4). <https://doi.org/10.7146/politik.v16i4.27561>
- Dagbladet Børsen A / S. (2020). *Andelskasse reports Clearhaus people to the police for possible mandate fraud*. <https://borsen.dk/nyheder/virksomheder/andelskasse-melder-clearhaus-folk-til-politiet-for-muligt-mandatsvig-22knw>
- Danmarks Nationalbank. (2014). *Financial Stability 1 Half 2014*.
- European Banking Federation. (n.d.). *BANKING IN EUROPE: FACTS & FIGURES*. Retrieved November 29, 2020, from <https://www.ebf.eu/facts-and-figures/>
- Finansiel Stabilitet. (n.d.). *About the bank packages*. Retrieved December 12, 2020, from <https://www.fs.dk/bankpakke-i-v/om-bankpakkerne>
- Finanstilsynet. (n.d.). *The Supervisory Diamond for banks*. Retrieved November 17, 2020, from <https://www.dfsa.dk/Supervision/Supervisory-Diamond-for-banks>
- Finanstilsynet. (2014). *Statement on inspection in the Copenhagen Cooperative Society*. <https://www.finanstilsynet.dk/Tilsyn/Vurderinger-af-finansielle-virksomheder/Vurdering-af-finansielle-virksomheder-2014/VU-Koebenhavns-Andelskasse-280814>
- Finanstilsynet. (2018). *Police report of the Copenhagen Cooperative Fund for violation of the Money Laundering Act*. <https://www.finanstilsynet.dk/Tilsyn/Tilsynsreaktioner/Politianmeldelse/2018/KAK-230818>
- Focarelli, D., Panetta, F., & Salleo, C. (1999). Why do bank merger? *Journal of Money, Credit and Banking*, 34 No.4 (May 1999), pp.1047-1066.
- International Monetary Fund. (2020). *TECHNICAL NOTE — FINANCIAL SAFETY NET AND*. 20, 0-31.
- KPMG International. (2015). 銀行規制の進化.
- Lomi, A. (2020). Density Dependence and Spatial Duality in Organizational Founding Rates: Danish

Commercial Banks, 1846-1989, *Organization Studies*, 21(2), pp.433-461.

Østrup, F. (2010). The Danish Bank Crisis in a Transnational Perspective. In I. N. Hvidt & H. Mouritzen (Eds.), *Danish Foreign Policy Yearbook 2010* (pp.75-112). Danish Institute of International Studies.

Østrup, F., Oxelheim, L., & Wihlborg, C. (2009). Origins and resolution of financial crises: Lessons from the current and northern European crises. *Asian Economic Papers*, 8(3), pp.178-220. <https://doi.org/10.1162/asep.2009.8.3.178>

Rose, C. (2017). The relationship between corporate governance characteristics and credit risk exposure in banks: implications for financial regulation. *European Journal of Law and Economics*, 43(1), pp.167-194. <https://doi.org/10.1007/s10657-016-9535-2>

S&P Global. (2016). *Denmark's Finansiell Stabilitet to divest failed lender Andelskassen J.A.K. Slagelse*. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/trending/mhqjqoq2yejzkjfofp37ma2>

Stabilitet, F. (2020). *Annual report 2019*. <https://doi.org/10.3934/math.2020i>

Thomsen, S., Rose, C., & Risager, O. (2010). *Understanding the Financial Crisis: Investment, Risk and Governance* (S. Thomsen, C. Rose, & O. Risager (eds.)). Palgrave Macmillan UK. <https://books.google.com/books?id=89cWQwAACAAJ&pgis=1>

志村裕久 (2020). デンマーク金融システムの概要、創価経営論集第44巻第1号。

シンガポール国家持株会社 Temasek 社における コーポレート・ガバナンス — 公企業(SOEs)の所有とガバナンスの関係を巡って —

中 村 み ゆ き

はじめに — 国家体制とシンガポール型ガバナンス

アジア諸国における経済発展は国家の開発独裁とも呼ばれるシステムのもとに達成されたと指摘されてきた。シンガポールにおいても、独立前 1959 年に Lee Kuan Yew 率いる一党独裁政権（People Action Party: PAP）が誕生し、中継貿易基地の経済的地位から短期間で産業構造の転換をはかり、高度成長を果たしてきた。その過程で、外資導入、その受容を可能にする教育制度とリンクした高度人材開発政策、インフラ整備、さらには自ら基幹産業を起こすなど強い国家の下での経済戦略を採っている¹。それは開発体制や国家資本主義と呼ばれる場合もあり、このような政治経済体制が経済発展にいかなる影響を与えたのかについて議論されてきている [岩崎 1994]²。また、こうした経済下では公企業（State Owned-Enterprises; 以下 SOEs）³ が一定の影響力を持つことが指摘されているが [OECD 2015]、近年多国籍化した SOEs が現れており、その役割が発展戦略の中で見直されている [IMF 2020]。

シンガポールの公企業は、独立後に急速な発展を志向するなかで基幹産業の育成や脆弱な民間部門を補完するものとして機能し、結果的に公的部門の肥大化をもたらした。1970 年代になると、多くの産業にまたがった寡占的地位にある公企業群を管理・管轄する国家持株会社（Temasek Holding Pte. Ltd. ; 以下テマセク社）が設立され、シンガポール型資本主義の様相が形成された。政府は、SOEs による不当競争や民業圧迫との批判もあり、1990 年代には肥大化したテマセク社の株式放出による民営化施策を取るようになったが、それにより新たな資本関係と所有構造が形成されるようになった。この点は公企業の影響力が大きい国にとって民営化は私的所有者の出現を意味しており、資本主義のあり方を見る上で重要な現象である。しかしながら、その所有の実態や意図、移転プロセスの詳細は国家の情報開示が少ないことから一部の解明に留まっている [中村 2004]。

近年、こうした SOEs が多国籍化してきている現状の中で、民営化した企業も含めてコーポレート・ガバナンスのあり方が重要になってきた。しかしながら SOEs は多くの場合、ガバナ

ンス改革には消極的であり、2015年 OECD は世界における SOEs の影響力に鑑みて『OECD 国有企業 SOE のコーポレート・ガバナンスガイドライン：2015年版』を公表した [OECD 2015]⁴。本稿で見ると、シンガポールは政府主導によるコーポレート・ガバナンス体制を進展させ、アジア諸国の中では比較的早い段階の取り組みが注目を集めた [中村 2017]。テマセク社は、“テマセキゼーション (temasekization)” と呼ばれる独自の経営手法が評価されており、またガバナンス体制構築の高い志向性 “テマセク・モデル” はアジア諸国への適用の可能性が注目されている [Chen 2016, Ng 2018]。一般に、公企業のガバナンス体制に関しては、法律や規制を民間部門に課す立場にある政府が所有する企業が、ガバナンス体制を構築できるのか、ということが常に議論される点である。また利益を生み出す経営組織体としては脆弱であり、多くの場合は非効率経営である。これらの点から、テマセク社のガバナンス体制のあり方は一つのモデル例として注目されている。

以上から、本稿ではシンガポール政府によるガバナンス制度の構築を跡付け、また SOEs である国家持株会社テマセク社を対象にして、コーポレート・ガバナンスで高く評価されている実態、つまり法律や規制を課す側面と競争下で利益を追求する側面を併せ持つ主体がどのようにガバナンス体制を構築できているのかという点を、政府との関わりを視座に入れて検証するものである。また欧米型モデルとは一線を画すアジアのガバナンスの模索は重要であり、シンガポールモデルを見ることからその一端の解明を試みたい。

1. 企業構成とコーポレート・ガバナンス対象企業：FB、PLCs、SOEs

シンガポールのガバナンスを論じる前に、ガバナンスに関わるシンガポールの企業構成を概観しておく。

まずシンガポールの会社法 (Companies Act) による会社形態⁵は、有限責任株式会社 (Limited Company by Shares)、非営利の保証有限責任会社 (Company Limited by Grantees)、無限責任会社 (Unlimited Company) がある。また有限責任株式会社には、公開株式会社 (Public Company Limited by Share)、非公開株式会社 (Private Company Limited by Shares, 私会社) があり、非公開株式会社には免除非公開会社 (Exempt Private Company; EPC) がある。

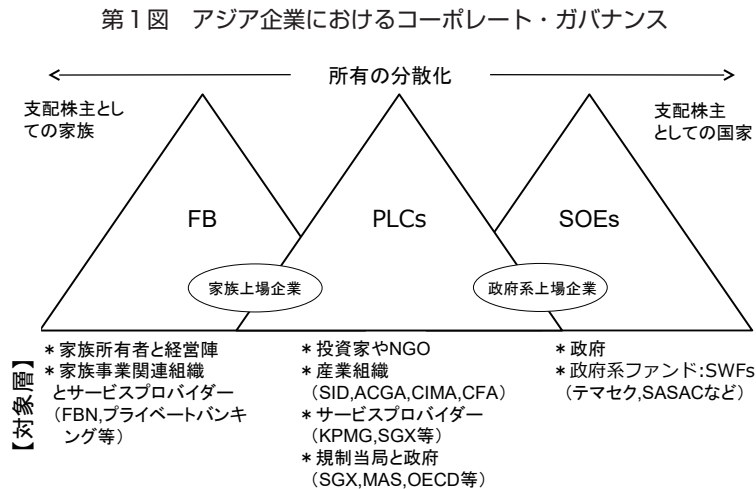
シンガポール企業構成数は、ACRA (Accounting and Corporate Regulatory Authority, 会計企業規制庁) 調査の統計によると、2020年1月時点で登録企業は518,395社、そのうち株式会社数357,051社が存在している⁶。2020年証券取引所SGX統計によると、上場企業数は670社 (2020年1月時点) であり⁷、これら上場企業が基本的にはガバナンス・コード対象企業となる。しかし上記数値からも分かるように、シンガポールでは株式会社形態の企業のなかで上場企業は少なく限定されている。特に留意される株式会社は私会社であり、この形態はシンガポールでは圧倒的に多く99%にも上ると言われ、考慮すべき重要な企業形態である [上田 2005]。私会社は、会社法では株主が自由に株式譲渡することが制限され、またその役員も50人以下に制限される

（会社法 18 条 1 項）と規定されており、シンガポールでは多様な企業組織体がこの形態を採っている。それには比較的大規模企業、同族・家族経営企業（Family Business; FB）や国家持株会社であるテマセク社自体、またはその傘下企業（Government Linked Companies; GLCs）なども多く存在する。

一般的にコーポレート・ガバナンスの取り組みは、Berle & Means（1932）が提起したように所有と経営が分離して経営者によるコントロールが情報の非対称性を生み出し、株主の利益を毀損するようなエージェンシー問題が生じる企業が想定されている。その問題解決においてガバナンス体制の構築が必要とされるのである。現実にはコーポレート・ガバナンスの対象となるのは所有の分散化が起こる上場企業（Publicly Listed Companies; PLCs）であり、上場をしていれば、たとえ機関投資家や特定の投資家によってコントロールされる企業であっても同様に対象となる。

上記した特異な企業構成からもわかるように、シンガポール大学ビジネススクール・ガバナンス制度組織センター（以下、CGIO）によれば、シンガポールではコーポレート・ガバナンスの対象となる企業として、上場企業の他にも、政府関連企業 GLCs とファミリービジネスを含めた 3 つをあげている⁸。またこれはアジア企業に共通して見られる企業構造でもあり、第 1 図は所有の視点から見たガバナンスの対象となる 3 主体と、その関係を整理した概念図である [Chang 2016]。以下にそれぞれのガバナンスの関わりから見ていこう。

数の視点からシンガポールで中心的企業形態である同族・家族企業は、上場した場合でも創業者や家族メンバーが支配的株主として所有権を維持しながらも高いパフォーマンスを出す企業も多く、またあらゆる産業分野に亘って存在する [Dieleman 2011]⁹。しかしながら、ガバナンスの内部コントロールの視点から見ると、家族・同族企業は創業者が一定の持分を所有しながら経営権を掌握しているケースが多く見られる。所有と経営が未分離であるこれらのケースは、経



(出所) Chang, Sea-Jin (2016), "The Performance of SOEs in China: An Empirical Analysis of Ownership Control through SASACs", Presentation at SOE Roundtable on December 2016, NUS, CIMA, p.2 より作成。

営業務執行と監査機能を兼ねることが一般的にみられる現象であり、取締役会長と CEO 職能が分離していないことも多く見られる。家族・同族企業はその特徴により、ガバナンス改革の重要な指標であるコーポレート・ガバナンスコードが推奨している、取締役会の独立性を高める取締役会長と CEO の職能の分離の実施や代表取締役の権限の分化（Corporate Governance Code（Principle 3）；以下ガバナンス・コード）を実施することは容易ではない。しかしながら、逆に経営者と株主の支配が一致することによるエージェンシー問題が生じ難いことにつながる。また所有の集中は、長い期間の中で増資などの資本増強により分散化する傾向もあることから、創業からの時間の経過などを見る必要もあるが、今後検討する意義はあると思われる。

またシンガポール経済では、高い付加価値を生み出している政府政策の一環で基幹産業を担う政府関連企業（SOEs もしくは GLCs）¹⁰ や民営化した企業が企業規模の上では重要な位置付けにある。それは私企業の形態を採っているケースも少なからずある。しかしながらグローバルに事業を展開している SOEs の場合は、大規模企業（Big Cap）として基本的には SGX に上場している。実際にシンガポールでは、SIA、SingTel 社など GLCs は多国籍化して事業を展開し、かつ経済を牽引する主要企業であり、これらがガバナンス改革を牽引する役割も果たしている。つまり、これらの企業に対しては、SOEs とはいえ、上場により資本市場の規制による情報開示や個人、もしくは機関投資家による市場の圧力が生じることからも、ガバナンスの対応は必須の要件となると思われる。

OECD [2015] は、ガバナンスの根本的課題として、SOEs は政治的動機に基づいた干渉を所有者である国から受ける可能性があり、それは責任の所在や説明責任の欠如につながる、もしくは国が受動的で遠隔的所有権を行使する場合には、監督権の欠如につながるとしている。またエージェンシー問題に関して、SOE の業績の説明責任はエージェント（経営陣、取締役会、所有主体、省庁、政府、議会）の複雑なつながりの中に組み込まれ、そこに明確で容易に特定できるプリンシパルが存在しないか、遠隔的プリンシパルしかおらず、ガバナンス問題を生み出す要因となる、と指摘している。本稿ではこうしたプリンシパルとエージェンシーの見解を手がかりにして、シンガポールの SOEs、つまりテマセク社の GLCs を中心にガバナンスのあり方に関して検討をしていく。またシンガポールではガバナンス制度の構築は本稿で検討するように高く評価されているが、その背景に以上のシンガポール特有の公企業が牽引する企業構造があることを念頭に置く必要がある。

2. シンガポールにおけるガコーポレートバナンスの展開と調査

2.1 シンガポールにおけるガバナンス制度の展開

シンガポールのコーポレート・ガバナンスに関わる国家の取り組みはどのようなものであったのか、その発展の経緯の要点を振り返ってみよう。シンガポールでは、独立後に企業法制の最初となる会社法（Companies Act）が1967年に施行された。1973年には、それまでイギリス植民地下でマレーシアと共同運営されていた証券取引所が分離してシンガポール単体の取引所（Stock Exchange of Singapore; SES）となった。それと同時に証券業法（Securities Industry Act 1973）が制定され上場企業を監督し、投資家を保護する規制が整備された。またシンガポールでガバナンス改革の大きな契機となったのは1997年のアジア通貨危機である。危機後に金融庁（Monetary Authority of Singapore; 以下 MAS）は既存の経済・金融システムの見直しを行い、規制環境の整備を促した。その一つの流れとして、2001年最初のコーポレートガバナンス・コード策定、2003、4年コーポレート・ガバナンスを強化した会社法の大幅改正、2003年上場マニュアルにおける上場会社のガバナンス・コード実施状況に関する開示の義務化¹¹など実施され、アジア地域の中で比較的早い段階でのガバナンスへの取り組みとなった。シンガポールのガバナンス・コードに関しては、イギリスの統合コードを採用し、キャドベリー報告書の“comply or explain”原則に基づいて導入されたものであった〔中村 2017、林 2010〕。

その後2009年 SES は国際的金融先物取引所（SIMEX）と合併して、シンガポール取引所（Singapore Stock Exchange; SGX）として生まれ変わった。また SGX は投資家保護とガバナンス規制を強化し、2011年証券取引所上場規制（SGX-ST Listing Manual, associated Listing Rules）の変更を行った¹²。このように上場企業は会社法を中心に証券先物法（Securities and Futures Act, Cap289:SFA, 前の証券業法）、上場規制の遵守が要請されるようになった。さらに2005年、2012年とコーポレートガバナンス・コードの改訂とガバナンス強化の取り組みは続いた。これらのコードは、少数株主の保護、透明性の確保、取締役事項の改善（取締役会構成、独立取締役の任期、取締役の兼任など）という項目から構成され、特にシンガポールでは、インターコントロール型のガバナンス構築に影響を与えている。

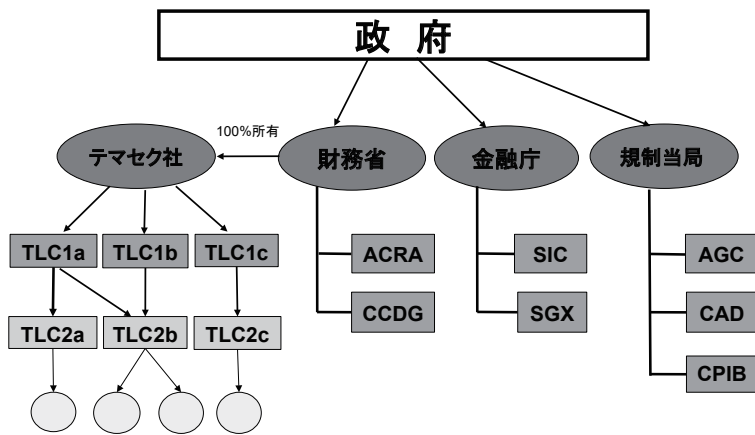
その後の2014年修正会社法の制定は、アメリカのサーベンス・オクスレー法とドッド・フランク法の影響を受けたものであった。シンガポールでは、歴史的に幾つかの金融不祥事を経験してきたが、例えば1985年 Pan-El 証券事件や1995年イギリスのベアリング商会先物取引事件など経験したことにより、内部監査や内部統制の強化を図る会社法の改正、先物取引法など新たな法律制定につながってきた〔Koh & Yip 2018, p.201〕。その後、企業会計規制庁（ACRA）、取締役協会（SID）などのガバナンスを規制・啓蒙する機関が設立されている。これらの機関は、シンガポール大学ビジネススクールとともに、次節に記述するシンガポール企業のガバナンス・プラクティスに関する実態を検証している。

2011年 SGX はサステナビリティ報告ガイド（Guide to Sustainability Reporting for Listed

Companies) を発行、2017 年会計年度より ESG 事項の開示を義務づけた“コンプライ・オア・エクスプレイン”ベースのサステナビリティ報告書の強化を実施している。また2016年、イギリス、日本に遅れて、スチュワードシップ原則（Singapore Stewardship Principle）が導入されている。

以上、会社法、コーポレートガバナンス・コード、上場規則の3点はシンガポールのガバナンス体制を支える重要な法規・規則である。第2図は以上のようなコーポレート・ガバナンスの体制を構築する関係省庁などの組織と本稿の分析対象となるテマセク社との関係を示している [Mak 2006]。

第2図 テマセク社とガバナンスにおける政府の役割



(出所) Mak Yuen Teen(2006), “Corporate Governance of SOEs; Singapore Perspective”, OECD より作成。

(注) 略字は以下の通り。

TLCs (テマセク社関連企業) : Temasek-Linked Companies, 会社法の監督庁

ACRA (会計企業規制庁) : Accounting and Corporate Regulatory Authority

CCDG (企業開示ガバナンス審議会) : Council on Corporate Disclosure and Governance, 情報開示とガバナンスガイドラインの設定機関

SIC (証券業審議会) : Securities Industry Council ,MASの諮問機関

SGX (証券取引所) : Singapore Exchange

AGC (司法長官室) : Attorney-General Chambers

CAD (商務部) : Commercial Affairs Department

CPIB (汚職調査室) : Corrupt Practices Investigation Bureau

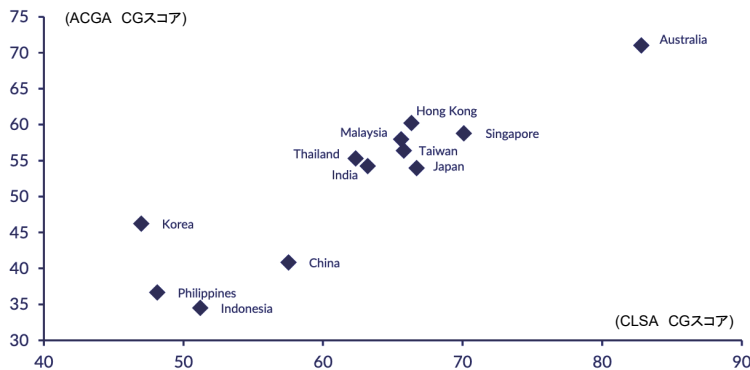
2.2 シンガポールのコーポレート・ガバナンスの調査

シンガポールのガバナンス研究に関しては、CLSA（大手投資会社）と香港 ACGA（アジアコーポレート・ガバナンス協会）による共同調査 Corporate Governance Watch がある [CLSA 2018]。同調査は、2年に一度実施されるアジア 12 カ国・地域における 1047 社のガバナンス達成度の実態調査であり、以下に見るように包括的な調査内容となっている。調査項目は、①政府、公的機関のガバナンス、②規制当局、③コーポレートガバナンスに関するルール、④上場企業のガバナンスの状況、⑤投資家、⑥監査人、監査人の監督機関、⑦市民社会、メディアの7カテゴリーであり、詳細な項目は 121 に上っている。直近では、2018 年に調査と報告書の発行がなされている。これによるとシンガポールのランキングは 2 位という結果であり、1 位の香港に次いでいる¹³。前回の調査から香港とシンガポールの順位が入れ替わり、これまでアジア地域の首位にランク付けられていたシンガポールは、近年様々な調査で若干の低下傾向にあることが懸念されている¹⁴。同報告書ではその理由としての分析結果を公表している。近隣のアジア諸国が軒並みガバナンスの強化に着手し始めたこともあるが、同報告書では、要因の一つに 2018 年半ばのクラス株式（DCS）の導入が少数株主権利の棄損につながる点を指摘している¹⁵。

第 3 図は、上記 CLSA と ACGA 調査のスコアを対比した CG スコアである。シンガポールのガバナンスの取り組みは、オーストラリアを除くアジア地域のなかでは高いスコアを獲得している。

また、シンガポールのガバナンス指標として、CGIO による調査がある。CGIO は MAS の要請により、2010 年シンガポール国立大学ビジネススクール、オーストラリア会計監査会（CPA Australia）とシンガポール取締役協会（Singapore Institute of Directors; SID）が母体となり、組織のガバナンス研究を行う目的で設立されたものである。同調査は 2011 年より ASEAN 6 カ国（OECD コーポレート・ガバナンス原則に対応した国）で開始され、10 年間の研究蓄積を有している。証券取引所上場企業の時価総額上位 100 社を調査し、第 4 図のように個別企業のガバナンス透明度指数（Singapore Governance & Transparency Index; STGI）を公表している¹⁶。同

第 3 図 CLSA と ACGA の対比による CG スコア



(出所) CLSA (2018), *Corporate Governance Watch 2018 Hard Decisions: Asia Faces Tough Choices in CG Reform*, December 2018, p.5.

スコアカードは二段評価となっている。第一レベルでの評価方法は、①株主権利（10ポイント）、②株主の公平な扱い（10ポイント）、③ステークホルダーの役割（15ポイント）、④情報開示と透明性（25ポイント）、⑤取締役会の義務（40ポイント）と各項目をベーススコアとしてポイント化（最大100ポイント）し、第二レベルではグッドプラクティス（Bonus）と問題点（penalty）を加算（最大43ポイント）して総合点（最大値143ポイント）が算出される¹⁷。

第4図は2020年STGI個別企業のランキング（上位20位抽出）であり、1位SATS社、2位シンガポールテレコム社（Singapore Telecommunications; SingTel）、3位City Developments、4位キャピタランド社（CapitaLand）、4位シンガポール開発銀行（DBS Group Holdings）、6位ケッペル社（Keppel Corp）、7位シンガポール証券取引所（Singapore Exchange; SGX）、8位セムコープ社（Sembcorp Industries）、9位OCBC銀行（Oversea-Chinese Banking Corp.）、10位UOB銀行（United Overseas Bank）となっている。下線部の企業は政府関連企業（GLCs）であり、網掛け企業はテマセク関連企業である。

因みに、2018年同調査によると、1位シンガポールテレコム社、2位キャピタランド社、3位シンガポール開発銀行、4位はシンガポール証券取引所、5位UOB銀行となっている。これ

第4図 SGT インデックス(ガバナンス・透明度指数) 個別企業ランキング 2020年(全産業)

2020年 ランク	企業名	ベース スコア	加算	2020年 SGTIスコア	2019年 SGTIスコア	2019年 ランク
1	SATS	97	34	131	115	6
2	SINGAPORE TELECOMMUNICATIONS	96	32	128	129	1
3	CITY DEVELOPMENTS	91	34	125	117	5
4	CAPITALAND	92	31	123	122	3
4	DBS GROUP HLDGS	91	32	123	125	2
6	KEPPEL CORP	97	25	122	100	21
7	SINGAPORE EXCHANGE	96	25	121	121	4
8	SEMBCORP INDUSTRIES	94	24	118	115	6
9	OVERSEA-CHINESE BANKING CORP	91	23	114	115	6
10	UNITED OVERSEAS BANK	92	21	113	111	9
11	SINGAPORE PRESS HLDGS	90	22	112	110	10
12	SINGAPORE POST	86	25	111	91	32
13	COMFORTDELGRO CORP	92	18	110	103	14
13	MICRO-MECHANICS (HLDGS)	85	25	110	101	17
15	DEL MONTE PACIFIC	83	26	109	104	13
16	VICOM	80	27	107	101	17
17	PERENNIAL REAL ESTATE HLDGS	89	17	106	100	21
17	SBS TRANSIT	83	23	106	87	40
17	TUAN SING HLDGS	84	22	106	106	11
20	GLOBAL INVESTMENTS	81	24	105	106	11

(出所) CGI, "Governance and Transparency Index 2020 — General Category 2020", 4 Aug. 2020. より作成。

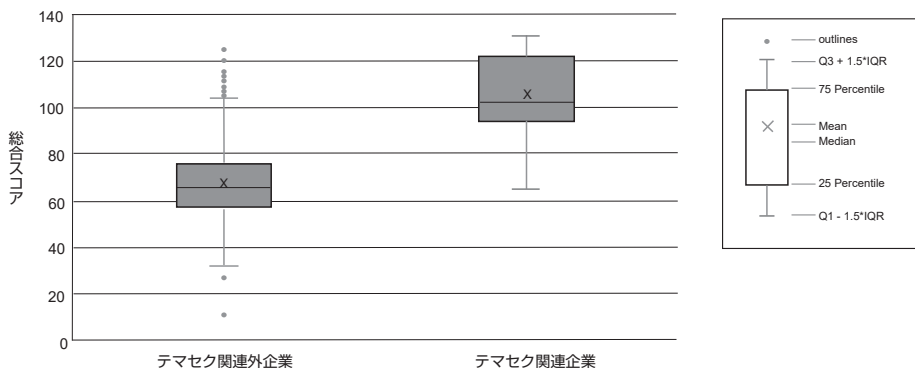
(注) 同表ランキングは上位20社を抽出している。また、網掛け企業はテマセク関連企業を指す。

は1～3位企業までがテマセク社の傘下企業である。また2016年調査では1位シンガポールテレコム社、2位にシンガポール開発銀行、3位はシンガポール証券取引所、4位はキャピタランド、5位はケッペル・コーポレーションである¹⁸。全てGLCsであり、1、2、4、5位企業がテマセク社の傘下企業である。上位ランキングの常連であるGLCsやテマセク社傘下企業はシンガポールでのコーポレートガバナンスの主導的役割を担っていると思われる。

テマセク社によってコントロールされている関連企業（Temasek Linked Companies; TLCs）は、SGXに上場している他の企業と比較するとより高いガバナンス水準を保持しており、例えば独立取締役の高い比率や会長とCEOの分離など、特に取締役会項目の取り組みには積極的であるとの指摘がある〔Chen 2016, p.311〕。また第5図〔Temasek-Linked Effect〕は、上に記述したCGIOによるSGTIスコア調査から分析したTLCsとTLCs以外の企業（Non-TLCs）におけるガバナンスの統計分析である。同図からTLCsはTLCs以外の企業より平均的に高いスコアであることが分かる。TLCs以外の企業は、外れ値も20以下から120以上まで広く、統計的ばらつきが大きい〔Loh 2020〕。また上場しているTLCsがそれ以外の上場企業よりも高いガバナンスの取り組みをしているという同様の結果が幾つかの研究で示されている〔Puchniak & Lan 2017, pp.37-38, Sim et al. 2014, p.8〕。

さらに証券投資家協会（Securities Investor Association Singapore; SIAS）は、上記CGIOと共同で行った調査報告書“Corporate Disclosure in Business Integrity in ASEAN”を2年おきに公表している〔SIAS 2020〕。これはアジア5カ国の証券取引所に上場した上位50社において、情報開示レベル、インテグリティ経営の実践や腐敗防止の項目から検証したガバナンス調査である。本調査では、他のASEAN諸国のガバナンスの改善が著しいこと、また情報開示事項が後退したことからシンガポールは3位となり、前回調査よりランクを落としている。しかしながら、総合的に見てシンガポールのガバナンスは高く評価されていることが見て取れる。

第5図 テマセク関連企業（TLCs）のガバナンス・スコア



〔出所〕 Lawrence Loh (2020), “Corporate Governance in an Era of Extreme Risk: Performances and Preparedness”, *Findings of the Singapore Governance and Transparency Index 2020*, Singapore Governance and Transparency Forum, 4 August 2020, p.16 より作成。

3. テマセク持株会社と傘下企業（TLCs）の形成と政府の役割

3.1 シンガポール・モデルの形成と発展プロセス

シンガポールの法定機関（Statutory Boards）と政府系企業の傘下に入る子会社・関連会社を政府関連企業（GLCs）、またテマセク国家持株会社の子会社・関連会社はテマセク関連企業（TLCs）と呼ぶ。先にも触れたが政府が経済開発において政治の力を一元化し主導的役割を果たす体制を「開発独裁」や「開発体制」とも呼び、ASEAN 諸国では、それによって短期間で高度な経済発展を遂げる例が多く見られる¹⁹。シンガポールにおいては、独立前後期の開発体制のなかで Lee Kuan Yew 政権がアジアでは類を見ない、安定的政権を築き上げ、強力に経済・産業政策を打ち出してきた。また産業振興において、政府は政治的動機付けによる企業の形成を企図せず、長期的利益の最大化を目指す利益ベースの企業を形成した。また自ら企業家としての役割を持ち、民間が補えない投資リスクを負担する形で発展の道筋を開いてきた [Puchniak & Lan 2017]。

本節では、政府主導での徹底した商業ベースで公企業を形成し発展をしてきた例として、世界的に評価されるようになったテマセク社を政府の関わりの視点から見ていこう。

テマセク社は、1974年に財務省が株主として100%出資し、政府系企業35社を管理するために設立された国家の持株会社である。独立後の経済発展政策として、政府はテマセク社を通して基幹産業の育成や幼稚産業への投資を行うことで、多岐にわたる産業分野の企業の投資家としての役割を担った。従来、東南アジア地域の中継貿易港として発展してきたシンガポールは、独立直後は本来民間部門が担うべき製造業やインフラ企業が育成されていない状況であった。そのため政府はその補完的役割を果たすため、経済開発局（EDB）などの政府機関から分社化する形で、もしくは新規企業として設立する形で次々と企業を設立した。それは通信・メディア、金融、造船・海運などの重工業、港湾・住宅、エネルギーのインフラ、空輸・鉄道などの基幹的産業分野に跨っていた [中村 2004]。

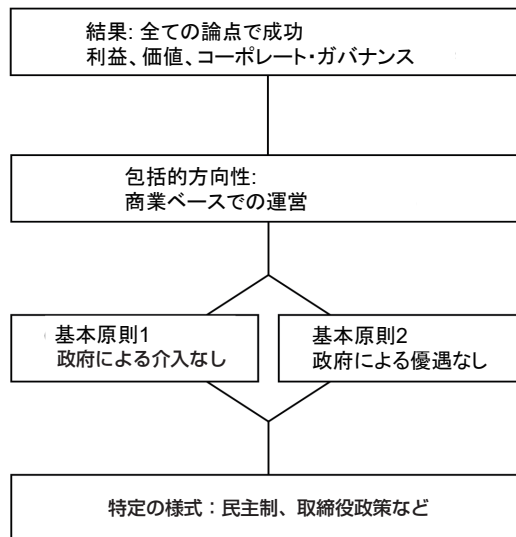
テマセク社の設立に関しては、政府は企業を設立・運営する過程において、所有者と規制者という2つの役割が矛盾することに気づき、この解決のための設立であったとの指摘がある [Ng 2018]。

その後、テマセク社は増加してきた政府系企業を、子会社や関連会社（GLCs）として整理して階層的に傘下に置き、結果的には600社を超えるコングロマリット型の企業グループを形成するようになった。このGLCsは民間企業と同じ会社法を根拠にする株式会社として設立される。その組織形態は、有限責任株式会社の公開株式会社、もしくは非公開株式会社（私会社）として設立されている。しかしテマセク社自体はシンガポール憲法にも依拠して事業を行っており、第5計画機関（Fifth Schedule Entity）として積立金が保護され、会社法のもとでMAS長官の判断により財務情報開示が免除非公開会社とされている²⁰。またこのテマセク社は後述するよ

うに SGX 上位の企業を多数所有し、それら GLCs は高 ROE、ROA を実現するなど経済パフォーマンスも高い。このような徹底的利益主義で運営をするテマセク社は SOEs として他の国とは異なる顕著な特徴を有している。その経営上の信条とは政治的圧力からは切り離された商業主義を維持していることである。それを支える 2 つの特徴として、政府の“介入せず”“優遇せず”を基本軸にしていることであり、これは「テマセク・モデル (Temasek Model)」と言われている [Ng 2018, pp.221-225]。“介入せず”に関しては、政府はテマセク社取締役会の任命も含め、経営者の人事や事業への意思決定などに対して介入を行わないことを意味している。またテマセク社は GLCs に対して、取締役の任命は実施するが、日々の業務には介入しない [Temasek 2020]。また“優遇せず”の方針は、テマセク社や TLCs への何らかの政治的優遇措置はないことを意味する [MOF 2008, Sim et al. 2014, p.27]。第 6 図は、テマセクモデルを図示したものである。元来、テマセクモデルが成立する背景には、民主的な法制度や企業制度の基盤が存在する。それは、テマセク社傘下の GLCs は会社法に基づいて設立され、それに準拠して運営されることに示されている。また政府による干渉や優遇策は徹底的に排除され、透明性の高い利益ベースの運営がなされている。これによって高い収益性を実現した企業は上場や場合によっては民営化政策が採られ、そこには高いガバナンスの構築が要請される。このように国家的枠組みの中で実現しているガバナンス体制であると言え、一般的な公益目的や社会政策上で設立される SOEs と異なる特徴を有していることが、この図から解釈できる。

世界において、政府が直接的、間接的に所有する企業のことを SOEs と呼ぶ。先進国や新興

第6図 テマセク・モデル



(出所) Wei Jie Nicholas Ng (2018), "Comparative Corporate Governance: Why Singapore's Temasek Model Is Not Replicable in China", *INTERNATIONAL LAW AND POLITICS*, Vol.51, p.221 より作成。

国でグローバル化して資本を拡大している企業も多数あり、その影響力は小さくはない [OECD 2015]。シンガポールでも、こうした SOEs を意味する GLCs の経済的価値は大きく、シンガポール経済を支える主体となっている。また、それはシンガポールで SOEs でなく、あえて GLCs を用いることと無関係ではないことが指摘されている²¹。第7図は SGX に上場した企業 (Big Cap) 上位 20 位までのリストであるが、その中でテマセク TLCs (GLCs) は 7 社に上っている (網掛け部分の企業) ことから裏付けられよう。

近年、テマセク社は国際金融市場において影響力のある公的な投資機関として認識されている。国内企業の投資を主に行っていた政府持株会社からの変容は、2004 年 CEO に就任した HoChin 氏による投資戦略の変化によるところが大きい²²。この後に投資ファンドとしての性格を明確に打ち出して、世界の金融市場の中では外貨準備金や年金基金などの積極的運用などで注目を集めるようになった政府系ファンド (Sovereign Wealth Fund; SWFs) の一つとして変貌している²³。また SWFs は国家資産を運用する意味からも情報の開示は進展せず、投資の不透明性が問題となっているが、テマセク社は世界でも情報開示レベルが高いことから透明性が高いと評価されている [SWFI 2020]²⁴。

第7図 シンガポール企業時価総額 (2020年12月31日時点)

ランク	会社名	時価総額 (百万Sドル)
1	DBS Grp	64499.6
2	JMH USD	55664.3
3	Prudential USD	51500.4
4	OCBC Bank	45030.1
5	UOB	38039.7
6	Singtel	37720.5
7	JSH USD	36976.6
8	Wilmar Intl	29775.8
9	ThaiBev	18460.0
10	Top Glove	16401.9
11	IHH	16062.3
12	CapitaLand	14493.6
13	CapLand IntCom T	13976.8
14	HongkongLand USD	12871.3
15	SIA	12743.9
16	Ascendas Reit	12277.8
17	ST Engineering	11927.6
18	Genting Sing	10443.5
19	Singapore Exchange	9944.8
20	Keppel Corp	9804.9

(出所) The Business Times, "STOCKS".
[<https://www.businesstimes.com.sg/stocks/market-capitalisation>]

3.2 テマセク社の投資機関としてのガバナンス

企業の考え方やあり方は、ガバナンス体制を理解する一つの視点となりうると思われることから、テマセク社公表の投資家資料（Temasek 2020a, 2020b）から見ていこう。

上記資料によれば、テマセク社は長期的投資リターンを目指すインベストメント・カンパニーであり、またアセットオーナーとして機関投資家の役割を果たすと言及している。また投資を行う企業として、100%商業的に操業されていること、政府政策を実施する政府部門と商業的資産の運用部門とは切り離していること、シンガポール会社法のもとで設立されていること、取締役会で選出された専門的投資チームを擁していること、投資と事業の意思決定に政府は関わらないこと、政府はテマセク社の負債を補償しないこと、また株主への配当金を公表すること、と記載している。ここから、他の公企業が政府からの自律性や経営の非効率性が常に問題となることと比較すると、政府とテマセク社は明確に切り離なされていること、また他の民間投資企業と変わらない商業ベースでの運営が基本的理念となっていることが窺える。

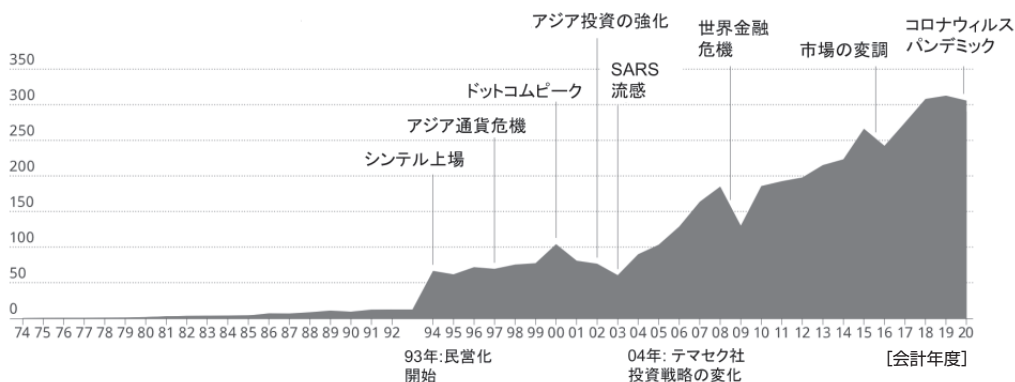
運用機関としての考え方を見てみよう。Chen [2016, p.312] によれば、SWFs は経営者モデルと投資家モデルの2種類のタイプに分類できるが、テマセク社は積極的投資戦略を持つ投資家モデルとして位置付けている²⁵。各国 SWFs による投資戦略は、政府の投資資金の性質に応じた運用の方法がある。一般的に年金基金や外貨運用の SWFs は保守的な運用目的を持つが²⁶、テマセク社は後述の投資収益率に見られるように、明らかに積極的投資リターンを目指す投資主体である。また政府は政策立案者や規制監督者としての役割と投資家の役割を分けており、そのことで政府特有の役割を持つ SOEs として矛盾をしない形で事業を運営している [Chen 2018, p.313]。

テマセク社は受託者責任を持つ運用者兼アセットオーナーとしての位置付けを「テマセク社憲章 (Temasek Charter)」²⁷ のなかで、述べている。それは、“Temasek is an active investor and shareholder (テマセク社は積極的投資家であり、株主である)”、“Temasek is a forward looking institution (テマセク社は将来を見据えた機関である)”、“Temasek is a trusted steward (テマセク社は誠実な資産管理者である)”の3点である。さらに見ると、投資会社として商業原則に則った資産運用を行うこと、個人・機関投資家として、Temasek Value に沿ったインテグリティ経営を行う、健全なガバナンスの実施を発展させるためにステークホルダーと関わっていく、と言及している。受託者責任、誠実性や健全なガバナンスを打ち出し、民間の投資機関と変わらないガバナンスの方向性が見える。

さらに SWFs としてのガバナンスにも触れ、SWFs の投資原則であるサンチャゴ原則 (Santiago Principle) を遵守すると記載されている²⁸。テマセク社は免除非公開有限責任株式会社（私企業）として、監査と財務情報の開示を免れており、公開企業同様のガバナンス規制は課されない立場である。しかし、自主的に商業ベースでかつ誠実な投資家として投資選定基準やリスク・リターン分析にも踏み込み対外的な情報開示を実施している。他国の SWFs の中では、その透明性は抜きん出ている。

テマセク社の運用状況を見ると資産規模は1000億シンガポールドル（以下Sドル）で、その収益源は傘下企業の投資・売却における売却益、配当・上場収益、負債（社債、Euro-CP、借入）である。運用資産においては、CPF（年金）資産、政府余剰金、外貨準備金の政府資金は含まれず、主に上記の収入源を原資としている [Temasek 2020a, p.17]。政府資金とテマセク社運用資産を明確に立て分けていることが窺える。第8図は設立1974年以降の運用資産額である。1993年以降民営化を推し進め、グローバルに事業を展開するシンガポール・エアラインやシンガポール・テレコムなどTLCs（GLCs）の上場が転機となって資産が急増していることが分かる [Temasek 2020b, p.12]。

第8図 テマセク社設立以来のポートフォリオ累積額（資産運用額）単位:10億Sドル



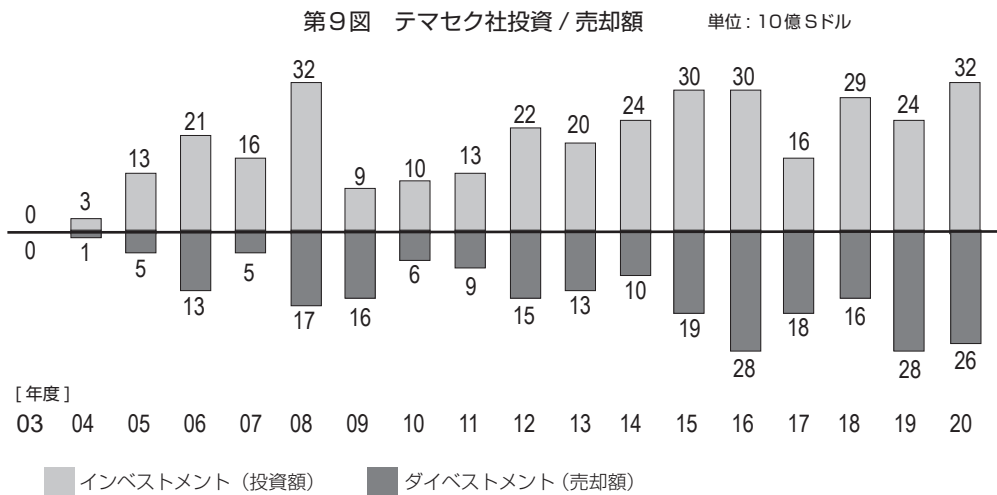
(出所) Temasek Holdings (2020), Temasek Review

[<https://www.temasek.com.sg/en/what-we-do/ins-outs-temasek>]より作成。[2020.12.25]

またテマセク社は投資機関として、約3000億Sドル（2021年1月時点）のポートフォリオ額を保有している。第9図は投資/売却額の推移である。テマセク社は詳細な投資/売却の個別案件を全面的には公表しておらず、詳細を把握することには限界がある。しかし主要企業に関してはテマセク・ポートフォリオとして産業別に公表されている。また第9図でみるように運用においては、アジア通貨危機やサブプライム債問題など様々な経済イベントにより経済戦略の見直し（リバランス）が随時なされることが会社年報で報告されている。2020年は320億Sドルの投資、260億ドルの売却を実施している。それらの運用の結果は、期間別株主収益率（TSR）を示した第10図から確認できる。平均株主収益率（TSR）は投資理論に見るように長期になるほど収益は上がるが、40年間で14%と高収益を実現している。

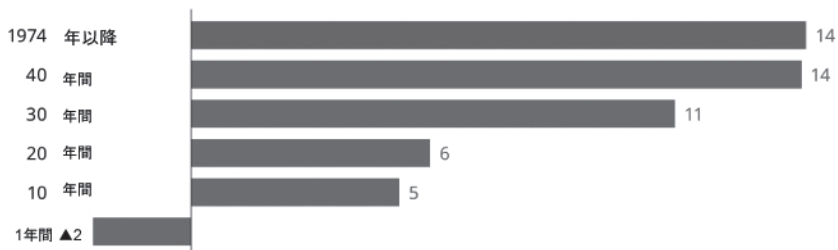
以上の検討から、テマセク社は会社の性質を3つの時期に区切ってみる事が可能である。シンガポール政府は、1970年代にテマセク社をGLCsを管轄する持株会社として設立した。当初は民間部門を補完する多くの国内企業を中心に投資を行いコングロマリットの企業集団を形成し

た。しかし第8図にみられるように1990年代初期に民営化を開始し、内外の企業の積極的投資をする一方で、民営化による株式放出も戦略的に行い事業リストラクチャリングを推し進めている。その後2000年代初期にはグローバルな投資戦略により投資会社としての性格を押し出すようになった（第8、9図参照）。一般的には、SOEsは公的事业体であるが故に非効率であることが指摘されるが、テマセク社はその時の事業内容に合わせて政府による綿密な戦略のもとに徹底した利益ベースで高収益を実現している。以上、資料から窺えるテマセク社の企業のあり方を見ると、商業ベースであれ、公的主体に変わりない投資機関が資本市場において投資運用を行う場合のガバナンス問題やベストプラクティスのあり方を重要視して対応していることが窺える。



(出所) Temasek Holdings (2020), Temasek Review [<https://www.temasek.com.sg/en/what-we-do/ins-outs-temasek>] より作成。[2020.12.25]

第10図 期間でみた株主収益率 (TSR) 単位：%



(注) 1年間 TSR は -2.28%。

(出所) Temasek Holdings (2020) Temasek Review [<https://www.temasek.com.sg/en/what-we-do/ins-outs-temasek>] <https://www.temasek.com.sg/en/what-we-do/ins-outs-temasek>] [2020.12.25]

4. テマセク社のコーポレート・ガバナンス

4.1 SOEsにおけるエージェンシー問題

Jansen & Meckling [1976] により提示された株主と経営者間のエージェンシー問題とは、ある権限を委託するプリンシパル（依頼人）と委託されるエージェント（代理人）の契約関係において、二者間で利害対立が生じることである。企業のコーポレートガバナンスにおいては、所有と支配が分離している状況下で経営を委託するプリンシパル（株主）と委託されるエージェント（経営者）との間で利害対立が起こることである。つまりエージェントが組織内での優位な立場を利用してプリンシパルの情報の非対称性など限定合理性につけこみ、自己の利益を優先させるという問題である。SOEsのガバナンスに関する問題点として、所有者である政府の関わり方により責任の所在、説明責任や監督権の欠如などが生じる [OECD 2015]。SOEsのエージェント・プリンシパルは多様なエージェント（経営陣、経営者としての官僚や政治家など）が存在していること、また政府、省庁のほかには究極的所有者としての国民など明確なプリンシパルが特定し難く、ステークホルダーも加わり複雑な点がある。またSOEs当事者間の利益相反は多様なエージェントがそれぞれの目的のもとに、経済利益以外の経営上の意思決定を行うことから生じると考えられる。この点に関して、Sim et al. [2014, pp.10-11] は、民間企業と対比したSOEsのエージェンシー特有の問題点をあげている。(1) 国家支配のSOEsの目的は規制や福祉まで多様で矛盾があり、多くの利害が対立して経営者や取締役の説明責任に問題がある、(2) 民間企業と同様の経営者の利己的行動が生じた場合、そのエージェントである政治家や官僚は、多くのケースで質的に劣る経営者である、(3) 市場の原理や監視が欠如していることから情報開示レベルが低い、の3点である。

これまで政府との関係性を視角にしてテマセク社のガバナンスのあり方を見てきたが、「テマセクモデル」には以上のSOEs特有のエージェンシー問題は浮上せず、他国のSOEsとは一線を画す特徴を有している。近年、テマセク社のガバナンス体制も含めたSOEsとしての運営方法は他国のモデルとして評価する研究も出てきている。本節では、シンガポール型SOEsのガバナンスの進展を見ていく上で、テマセク社と国家（政府）、GLCsとの関わり、また独立（社外）取締役導入を含めた取締役会のあり方について、ガバナンスコードとOECDのSOEsガバナンスガイドラインを手掛かりに見ていこう。

4.2 テマセク社と国家、GLCsの関わり

テマセク社にとって株主は100%を所持する財務省（MOF）である。財務大臣は政府（大統領）により任命されることから、究極の支配者は政府である。しかしながら、先の節で検討したように、シンガポール憲法のもとに、過去の積立金の保護以外はテマセク社の運営に大統領も政府も関与しない立場をとっている [MOF 2008, p.8]。

その株主（MOF）との関わりを企業年報 [Temasek 2020a] から見ると、テマセク社は株主に對して説明責任の義務があり、配当支払いと収益に対する税金支払いを通して国家財政に寄与する。前述の通りテマセク社は免除非公開株式会社（私企業）としては財務情報などの公開を免れているが、2004 年以降、グループ連結決算やポートフォリオ収益などを含む対外的な情報提供を実施している。また定期的に国際的監査会社により監査が行われ、株主に対して報告されている。OECD の SOEs ガイドラインでは、SOEs は高度な透明性基準を満たし、上場企業に適用される高い会計、開示、コンプライアンス、監査基準の対象となるべき [OECD 2015]、と情報開示することを推奨しているが、テマセク社は SWFs 透明性調査においても高く評価されている²⁹。

またテマセク社の株主である MOF は所有者である大統領に対し説明責任を持ち、国民資産や積立金に対してテマセク社の運用資金は独立した管理を行うが、テマセク社の過去の積立金を国家財源に充てる場合は大統領の認可が必要となる（許可なく取り崩しはできない）。MOF はテマセク社に対して、株主として株主権利である CEO の任命、退任、また取締役の任命、再任、退任を指名する権利をもち、これは大統領認可のもとに施行されている。テマセク社取締役会は、大統領に対し投資の売買に関して説明責任を持つ [MOF 2008]。

しかし、基本的にはテマセク社は大統領、MOF、政府から日々の経営の関与は為されず、また他国の SOEs のように社会的目的と商業的目的の矛盾に直面することなく、ポートフォリオマネージャーとしての運用・投資の役割（長期的利益の最大化を目指すアクティブ投資家）、また国家の持株会社としての重要な役割を商業ベースで果たしている。

テマセク社の GLCs に対する関係は、株主の役割としてパフォーマンスを適宜監視することであり、それに関して財務大臣、大統領に説明責任を果たすことである。また GLCs には健全なガバナンス体制を敷くように推進することである。また GLCs は投資した時期により階層を形成しており、テマセク社初期に傘下に入ったシンカポール・エアラインや BDS などの企業は中核企業として位置づけられ（first tier）、またその下に関連企業、子会社（second, third tier）を所有して階層的な所有構造が形成されている [中村 2004]。こうした GLCs の階層の中で、親会社と子会社間の取締役会は内部ネットワークを持っており、そのなかで情報の交換や企業戦略が推進されている [Sim et al. 2014, p.8]。こうした企業間において、シンガポールでは異なる大臣や官僚間で自身の経営権をめぐる生じる内部エージェントの対立は回避されている [Sim et al. 2014, p.25]。

さらにシンガポール政府は、GLCs への経営に関与せず、また GLCs に対する特別な優遇や補助を行わないことを公表している。一方で民間部門の企業と同様に市場での競争を期待する、としている [MOF 2008]。テマセク社は GLCs に対してリーダーシップを持った有能な取締役の構築、独立非業務執行取締役を取り込んだ独立した取締役会、会長と CEO の分離を提唱するなど、ガバナンスの強化を推進している [Chen 2016, p.368]。この政府やテマセク社の GLCs に対する姿勢は、一般的に指摘される SOEs のガバナンス問題とは異なる重要な特徴である。

4.3 テマセク社における取締役の現状

コーポレートガバナンス評価をする基準は、例えば、取締役事項として社外取締役の数やその能力、経営執行と監督権の機能を分ける会長とCEOの分離、そのほかにも任命や経営者報酬を決定する委員会の設置、内部統制の仕組みづくりや情報開示のあり方など、様々に存在する。

会社年報 [Temasek 2020a] によれば、テマセク社はコーポレート・ガバナンスに関して、取締役会を民間企業レベルに合わせて運用することに言及し、次の三点、①ガバナンス・フレームワーク、②取締役会の義務、③取締役委員会メンバーの詳細、に関して公表している。ガバナンスコードやOECDガイドラインにも推奨されている取締役の構成や機能強化はガバナンス体制を評価する上で基本的要素であり、中長期的に経営の成果に影響を及ぼすことにつながる。企業のコントロールメカニズムには、外部・内部監視の2つの方法があるが、機関投資家が不在のシンガポールでは内部監視が重要な制度となっている。テマセク社にとって独立性を持った取締役会構成は、ガバナンス上重要な指標である。

取締役に関して、テマセク社の取締役会 (Board of Directors of Temasek) 構造は政策指示を経営陣に与える役割の12人の取締役で構成され、過半数が民間部門の非業務執行独立取締役 (non-executive independent directors) であるとしている。ガバナンス・コードではシンガポール企業として独立性を担保するために「非業務執行取締役 (non-executive directors)」（guideline 2.7）の必要性が規定されている³⁰。またテマセク社は4半期毎に2日間の定例取締役会を開催し、重要投資案件がある場合は必要に応じた取締役会が開催されること、また取締役は、長期戦略的目標、年間予算、国庫への年間監査、投資・売却案件、CEO任命とサクセッション・プラン、取締役変更の事項の決定を行う、と記載している。

小委員会に関しては、執行委員会 (Executive Committee)、監査委員会 (Audit Committee)、リーダーシップ開発 & 報酬委員会 (Leadership Development & Compensation Committee) の3委員会は特定の代表権を以て設立されており、その独立したマネージメントを行う非執行役員 (non-executive director) に議長が任されている。そのなかでも監査委員会は独立取締役のみで構成され、法律や規制に沿った内部統制システムを持ち、財務報告・監査やコンプライアンスを検証することで監督する責任を持つ。また取締役会、委員会の決定プロセスにおいては、テマセク社と特定の利害で対立するかもしれない関係性を持つ取締役は、利害と関係する事項の情報、会議や決定から除外されることが言及されており、取締役会の独立性において一定の取り組みがあることが窺える。

OECDガイドライン (2015) の「国有企業取締役会の責任」において、国有企業の取締役会は、「その戦略的指導機能と経営監視機能を遂行するために必要な権限、能力及び客観性を備えるべきである。さらに誠実に行動するとともに、その行動について説明責任を負うべきである」ことを推奨している³¹。一方、ガバナンス・コードでは、取締役に関して、「すべての会社は、会社を主導し統制する強力な取締役会を設置すべきである (Principle 1)」としている。そのガイド

ラインには、「取締役会は強固でかつ独立性を備えているべきであり、その構成員は少なくとも3分の1は独立取締役とするべきである（guideline 2.1）」と付言されている。以上のように、シンガポールの取締役規定は会社法とコードに表記されており、法と規制を重視するテマセク社にとって、その原則に従う形で取締役を構成しているといえよう。

第11図は、テマセク社の取締役メンバー一覧である。外国人取締役4人、女性取締役1人、その出身も官僚、他のSOEs役員、内外の民間企業などと多様な人材構成となっている。ガバナンス・コードでは「取締役会と会社の経営を執行する役員の責任は、明確に分担されるべきである。いかなる個人にも権限が大きく集中してはいけない（Principle 3）」と規定されており、そのガイドラインには原則として「取締役会長（chairman）は最高経営責任者（CEO）を兼任すべきではない（guideline 3.1）」とある。ガバナンス改革では、会長とCEO分離は経営執行役と監督役を分離する意味からも重要な取り組みである。特に単層構造（single unit）の取締役構造であるシンガポールでは、ガバナンス上の最も推奨される取り組みである。テマセク社においては、第11図から会長とCEOは別の取締役によって担当されていることがわかり、執行監督機能を分離し強化していることが窺える。

第11図 テマセク社取締役メンバー一覧（2020年3月31日時点）

	取締役	執行役員会	監査委員会	LDCC委員会
Lim Boon Heng	会長	会長		会長
Cheng Wai Keung	副会長	メンバー		
Bobby Chin YC	メンバー		会長	
Fu Chengyu	メンバー			
Goh Yew Lin	メンバー	メンバー		
Ho Ching	ED & CEO	メンバー		メンバー
Stephen Lee CY	メンバー	メンバー		メンバー
Lee Theng Kiat	ED	メンバー		
Robert Ng CS	メンバー	メンバー		
Teo Ming Kian	メンバー		メンバー	メンバー
Peter R Voser	メンバー			メンバー
Marcus Wallenberg	メンバー			
Robert B Zoellick	メンバー			

(注) LDCC：リーダー開発・報酬委員会

ED：常務取締役

(出所) Temasek Holdings (2020), Temasek Review,

[<https://www.temasekreview.com.sg/institution/board-of-directors.html>] より作成。

[2021.1.05]

5. 総括 — 国家とガバナンスの関わり

シンガポール政府はテマセク社が支配する GLCs を通して企業活動に関与しており、また多様な産業に従事する GLCs がシンガポール経済を支えている [Ramirez & Tan 2003]。テマセク社の形成過程で検討したように、GLCs はシンガポール経済の変容の過程において重要な役割を果たしてきた。一般に、SOEs の所有構造の視点から見て指摘される問題点は、政府が株主であることである。すなわち株主の関与の仕方によって、多様なスタークホルダー間の対立や経営の干渉や監視の低さなどのエージェンシー問題が浮上する。SOEs が多国籍化し、グローバル化する現象の中で、OECD は多国籍企業ガイドラインに続き、SOEs ガバナンスガイドラインを公表してその問題点を喚起している。

しかしながら、このような背景のなかでテマセク社のガバナンスの基準は他の上場企業のそれよりも高いことが多くの研究から指摘されている [Chen 2016, Sim et al. 2014, Loh 2018, 2020]。こうした高いガバナンス志向性を果たしているテマセクモデルの制度的要因として、Chen は自己規制を支える強い政府のガバナンス、外国投資との競争、マーケットリーダーとなる政府の願望の3点を挙げている。また政府ガバナンス志向の高さ (good public governance) が高い基準の企業ガバナンス (good corporate governance) を導いている、と指摘している [Chen 2016, p.362]。

World Economic Forum 調査の国際競争力指数ランキングが「Global Competitiveness Report 2019」で公表されている。シンガポールは 141 カ国の中で 1 位 (スコア 84.8) であった。また IMD 調査の「The IMD World Competitiveness Scoreboard 2020」では 63 カ国・地域の中で 1 位と、ビジネス規制や労働市場などが総合的に評価されている。これらの指標は政府の戦略的な施策の結果といえ、シンガポールの国際競争力やビジネス環境が評価につながったものであろう。また政府は 1965 年の独立後に圧縮型経済発展を実現し、2 度の金融危機を除き、今日まで一貫して経済発展を維持している。これは 1963 年に Lee Kuan Yew によって結成された PAP による長期間の政治的安定、管理された経済・産業施策、テマセク・モデルとして検証した GLCs に対する政府規制の少なさや不干渉政策によると考えられる。

加えて、シンガポール政府は法制度の確立や腐敗の少なさなど政府統治のインテグリティの基盤がある。これらにより、ガバナンス体制構築においても政府の主導的リーダーシップのもとで可能になったとも言えよう。必然的に政府のあり方はガバナンス体制も反映し、これは法規制 (会社法、証券規制) やガバナンス・コード策定など、時期に合わせて改訂を重ねて進展してきていることから理解できる。以上のようにシンガポールは政府主導の開発型経済の下で発展した国家であり、Sim et al. [2014] は、独立以降、シンガポール政府が経済や企業に主導的に関わり発展に導く現象について、シンガポールは社会主義体制ではないが、「国家資本主義 (state capitalism)」であることを指摘している。このようにシンガポールでは、政府の独立以降の開発

体制が“テマセクモデル”を実現したといえよう。しかし、こうした政府主導下でのガバナンス体制も問題がないわけではない。政府が見落としてきた課題、例えば少数株主保護などの株主文化の対応など、市場規模が小さい資本市場環境では個人株主が育ちにくい問題もある。外部監視の視点から見ても、機関投資家や個人投資家の不在による市場型のガバナンスの欠如など変化の推移を見る必要がある。

注

- 1 独立前のシンガポールは中継貿易港として発展をしていたため、製造業が育成されておらず失業率も高い状況であった。しかし独立後は、輸入代替期、外資を梃子にした輸出志向工業化を経て 1980 年代には技術資本集約型産業構造の高度化を図り、短期間での発展を達成した。それは PAP による一党独裁体制の中で達成したものであった。このようなアジア諸国に共通の発展に関して「開発独裁」という用語を用いて解釈する場合がある。これは急速な経済発展を目指すために国民の政治的関与を抑圧して、政治権力を正当化する体制であるとされる。しかし堀金 [2004, p.143] はアジア型経済発展、またそれを支える国家・政府のあり方に対する興味は、開発独裁、開発主義、開発体制など様々な概念を生んできたが、一定の合意を持って確定した定義下で使われていないとしている。また谷浦 [2003] は、開発独裁という概念は東アジア (アジア NIEs) の工業化過程で一時的に出現した国家形態であるとし、再検討が必要としている。それは権威主義の開発国家と呼ばれ、権威主義と開発主義を兼ね備える特殊な形態であると述べている。
- 2 岩崎 [1994, p.4] は開発独裁という語に対して、その経済発展プロセスにおいて経済開発を指向する政治体制を「開発体制」と呼んで分析している。また国家が経済活動に多様な手段・方法で介入する資本主義のあり方は「国家資本主義 (state capitalism)」といわれ、近年アジア地域の経済発展を同概念の視点から分析する研究も増えている。
- 3 SOEs に関する OECD による定義は、「国内法によって企業と認知され、国が所有権を行使する法人とする。このような国有企業 (SOE) には、株式会社、合同会社、株式合資会社なども含まれる。さらに、特定法律を通じて設立された法人格を持つ法廷法人についても、その目的と活動、又は活動の一部が概ね経済性を持つ場合は国有企業 (SOE) とみなされる。」とされている [OECD 2015 「適用性及び定義」]。
- 4 SOEs コーポレートガバナンス原則は、『OECD コーポレートガバナンス原則』を補完するものとして初版は 2005 年に公表された。以後、大幅改正を行って 2015 年に公表されたものを本稿では参考にしている。
- 5 会社法上、設立できる会社形態である株式有限責任会社、保証有限責任会社、無限責任会社については会社法 17 条 2 項、また公開株式会社については 18 条 1 項に規定されている。『改訂シンガポール会社法 2018』 (Republic of Singapore Companies Act/CHAPTER50)。
- 6 ACRA, [<https://www.acra.gov.sg/>] [2020.12.20]
- 7 SGX (2020), “Market Statistics Report”, January. [https://api2.sgx.com/sites/default/files/2020-02/SGX%20Monthly%20Market%20Statistics%20Report%20Jan%202020_FA.pdf] [2020.12.20]
- 8 Centre for Governance, Institutions and Organisations (CGIO), Business School, National University of Singapore (2016), *Spearheading best practices and ideas for corporate governance and sustainability*, [<http://bschool.nus.edu.sg/Portals/0/docs/CGIO/cgio-brochure-final-dec2016.pdf>] [2016.11.05]
ただし、SGX に上場している家族企業は限られており、民間部門としては OCBC (華僑銀行)、UOB

の金融機関が家族経営を維持しながら上場している。

- 9 CityWier Asia, “The top performing family businesses listed in Singapore”, 24 May 2019.

<https://citywireasia.com/news/the-top-performing-family-businesses-listed-in-singapore/a1231301>

他に、Marleen Dieleman et al. (2011), *Asian Family Business: Success and succession*, CGIO など NUS ビジネススクールの一連の研究がある。上記したように、近年シンガポールにおいて家族・同族企業に関する研究が散見されるようになってきている。これらは新興国を中心に重要な企業形態でもあり、また多国籍化しているケースもみられる。こうした同族・家族企業のガバナンスのあり方についての分析は別稿に譲りたい。

- 10 政府関連企業（GLCs）とは、テマセク社、あるいは他の行政機関、法定機関を通して政府が20%以上の議決権株を保有する企業のことを指す。（2002年8月27日国会討議）[伊瀬知、横越 2004, p.3] SOEs という用語は国有企業や国営企業などの公企業を指している。シンガポールでは SOEs に対応する語として主に GLCs を用いる場合が多い。本稿ではシンガポールの SOEs をさす用語として GLCs を用いる。
- 11 ガバナンスコードガイドラインに沿って実施を表記することであり、またベストプラクティス・ガイド（SGX-ST Best Practice Guide）からの乖離があり、遵守されない場合等は情報を開示すべきとする規則。（2003年1月1日以降の株主総会において説明が義務づけられた。）
- 12 SGX, “Listing Rules to Strengthen Corporate Governance and Foster Greater Disclosure”, [http://rulebook.sgx.com/sites/default/files/net_file_store/SGX_Mainboard_rules_September_29_2011_ amended2.pdf]
- 13 CLSA (2018), *CG Watch 2018 Hard Decisions: Asia Faces Tough Choices in CG Reform*, December 2018. 同報告書では日本は2016年3位、2018年7位となっている。前回は5項目の調査であったが、2018年調査でより実態を反映するよう7項目に改正している。CLSA (2016) “*CG Watch 2016: Ecosystems matter: Asia’s Path to better home-grown Governance*”.
- 14 Asia Nikkei, “Singapore corporate governance worse than in neighbors”, 14 October, 2020.
- 15 CLSA (2018), op,cit., p.320.
- 16 CGIO, “Governance and Transparency Index 2020—General Category 2020”, 4 Aug. 2020. [https://www.sid.org.sg//images/PDFS/SGTI2020/CGIO-SGTI-General-Category-Ranking-Results-By-Scores-2020.pdf]
- 17 アセスメント評価基準は以下資料に詳しい。[https://bschool.nus.edu.sg/cgio/wp-content/uploads/sites/7/2018/10/CGIO-SGTI-Assessment-Framework-2017.pdf] [2020.12.25]
- 18 Loh, Lawrence (2018), “ASEAN Corporate Governance Scorecard Country Report for Singapore 2018” SID, CGIO, NUS, 3 April 2018.
- 19 その代表例に、シンガポールのリークワンユー政権、インドネシアのスハルト政権、フィリピンのマルコス政権などが挙げられる。
- 20 Temasek 社 HP, “Steward, A Trusted Steward” [https://www.temasekreview.com.sg/steward/a-trusted-steward.html] [2021.1.5] またテマセク社はシンガポール政府投資公社（GIC）、中央積立基金（CPF）、シンガポール金融管理局（MAS）、住宅開発庁（HDB）、JTC コーポレーションとともに、第5計画機関（Fifth Schedule Entity）であることが記されている。これはシンガポール憲法のもとで、積立金は保障され、過去の積立金を使用するには、大統領の承認が必要となる、という機関である。[Puchniak & Lan 2017, p.36]。
- 21 Sim et al. [2014, p.14] によれば、SOEs に対して GLCs を用いることは経営上のインプリケーション

- がある。それは、政府と一定の距離を保ち明確な事業権限を持った経営、GLCs の上場とグローバル経営、GLCs の独立取締役、監査の独立性や会長と CEO の分離などによる透明性など、従来の公企業の性質とは異なった性質である。
- 22 Ho-Chin 氏 (Lee Kuan Yew の妻) が CEO に就任した同年に企業年報 (Temasek Review) が公開され、「テマセク憲章」の設定がなされた。このような情報開示は、投資会社として積極的に国内外投資を行う上で対外的に情報開示をする意味合いがあると思われる。
- 23 現在、世界的に年金基金、外貨準備の運用など政府資金運用を積極的に行う国家の投資機関を政府系ファンド (SWFs) と呼ぶ。国際金融市場での投資額が増大し、投資手法が多様化するにつれて注目を集めるようになり、IMF、BIS やモルガン・スタンレーレポートなど金融機関がその実態を検証する多くの研究がなされてきている。筆者はテマセク社が SWFs として世界で認識されるようになった経緯を投資戦略の変化の視点から分析を行った [中村 2013]。
- 24 SWFI の Linaburg-Maduell Transparency Index によるとテマセク社は最も透明性が高い基準 (10 point) で現時点でも評価されている。[<https://www.swfinstitute.org/research/linaburg-maduell-transparency-index>][2020.12.05]。
- 25 経営者モデルとは基金の法的オーナーとして、アセットマネージャーに資産運用の指示を出すタイプであり、投資家モデルとはファンドの資産を所有するのみならず政府が投資会社を立ち上げ、戦略的に投資を実施するタイプである。
- 26 政府資金と運用の関係については [中村 2013] を参照。
- 27 Temasek Holdings [<https://www.temasek.com.sg/en/who-we-are/our-purpose>]
- 28 Santiago Principle (サンチャゴ原則) とは SWFs のボランタリー行動規範「SWFs に係る一般に認められた原理と慣行 (Sovereign Wealth Funds – Generally Accepted Principles and Practices)」である。マクロ経済や市場に影響を与え得る公的資金の運用主体に透明性や情報開示を持たせるための自主原則。政治的利害を持つ公的な投資主体が資本市場において運用を行うことで起きる市場の歪みなど、問題点が常に指摘される。こうした公的主体がガバナンス問題や投資行動におけるベストプラクティスに取り組むことが必要とされる。
- 29 2章2節、脚注 (24) 参照のこと。
- 30 独立取締役に関するコードでの定義は以下のように規定されている。「独立取締役」は、経営者が会社利益のために独立した経営判断を行使する上において、会社、関連会社、10%以上を保有する株主、またはその役員との間に妨げるになる関係、または合理的に妨げると認識される関係がない取締役を指す (guideline 2.3) [Mas 2012]。ガバナンスコードに関しては、[中村 2017, pp.58-59]
- 31 付則には取締役会の役割として、業績に対する最終責任を負う、その役割を会社法で定義する、所有者に対する十分な説明責任を負う、最高経営責任者の任命と解任の権限を持つ、長期的視点からの役員報酬の設定、取締役構成の客観性かつ独立性が備わった判断を下す、またその適格性、取締役会の一連の作業の政治的干渉の制限のメカニズムの導入、最高経営責任者と会長の分離、取締役のスキルと独立性、独立取締役で構成される特別委員会、内部監査機能の確立、が推奨されている。

参考文献

- 伊瀬知強, 横越純 (2004) 「シンガポールにおける公企業の民営化」『自治体国際化フォーラム』。
- 岩崎育夫 (1994) 「ASEAN 諸国の開発体制論 (第一章)」, 「シンガポールの開発体制 (第三章)」, 『開発と政治: ASEAN 諸国の開発体制論』 アジア経済研究所。
- 上田純子 (2005) 「シンガポールの企業統治と企業法制改革」『東アジアの企業統治と企業法制改革』 アジア経済研究所。
- 谷浦孝雄 (2003) 「開発独裁の再検討」『共栄大学研究論集』第2号。
- 中村みゆき (2004) 「シンガポールの政府持株会社テマセク社の株式売却に関する考察 —民営化政策による公的支配への影響—」『アジア研究』アジア政経学会、第50巻4号。
- 中村みゆき (2013) 『政府系ファンドの投資戦略と投資家動向 —シンガポールにおける事例研究—』 税務経理協会。
- 中村みゆき (2017) 「シンガポールにおけるコーポレート・ガバナンス —ガバナンス・コード導入のプロセスと意義—」『創価経営論集』第41巻2号。
- 林孝宗 (2010) 「シンガポールにおけるコーポレートガバナンス—取締役会の機能と独立取締役の役割を中心に—」『社会学論集』vol.16。
- Teo Besey (2003) 「シンガポールにおける民営化と contracting out の動向」日本政策投資銀行, シンガポール駐在員事務所。
- 堀金由美 (2004) 「『開発主義』の系譜 —開発独裁、developmental state、開発主義」『政経論叢』73(1-2) 明治大学。
- ACRA, Republic of Singapore Companies Act (Chapter 50) (NNA (2018) 『改訂シンガポール会社法 vol.1, vol.2』)
- Berle, A. A & Means, G.C.(1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan Company, (北島忠夫訳『近代株式会社と私有財産』), 文雅堂銀行研究社, 1958年。
- CGIO, “Governance and Transparency Index 2020 — General Category 2020”, 4 Aug. 2020. [<https://www.sid.org.sg//images/PDFS/SGTI2020/CGIO-SGTI-General-Category-Ranking-Results-By-Scores-2020.pdf>]
- Chang, Sea-Jin (2016), “The Performance of SOEs in China: An Empirical Analysis of Ownership Control through SASACs”, Presentation at SOE Roundtable on December 2016, CIMA, NUS.
- Chen, Christophoer (2016), “Solving the Puzzle of Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Path of the Temasek Model in Singapore and Lessons for China”, Vol.36, *Northwestern Journal of International Law & Business*.
- CLSA (2016), “CG Watch 2016 Ecosystems matter Asia’s path to better home-grown governance”, September 2016.
- CLSA (2018), *CG Watch 2018 Hard Decisions: Asia Faces Tough Choices in CG Reform*, December 2018.
- Dieleman, Marleen, Yupana Wiwattanakatang and Shim Jungwook (2011), Drawing a portrait of Family Firm Governance in Singapore A Study of SGX-Listed family firms, FBN Asia, CGIO, NUS, November.
- Koh, Joyce & Annabelle Yip (2018), “The Evolution of Corporate Governance in Singapore,” *Boardroom Matters Vol. II, SID*.
- IMF (2020), “Chapter3 State-Owned Enterprises : The Other Government”, Fical Affairs Dept., April.
- ISS (2013), “Transparency. Inclusiveness. Global Expertise. 2014 Regional Overview — Asia-Pacific”, 19

December.

- Jensen, M. & Meckling, W. (1976), "Theory of the firm Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, No.4.
- Loh, Lawrence (2018), "ASEAN Corporate Governance Scorecard Country Report for Singapore 2018" SID, CGIO, NUS, 3 April 22018.
- Loh, Lawrence (2020), "Corporate Governance in an Era of Extreme Risk: Performances and Preparedness", 4 August 2020, *Findings of the Singapore Governance and Transparency Index 2020*, Singapore Governance and Transparency Forum.
- Mak Yuen Teen (2006), "*Corporate Governance of SOEs; Singapore Perspective*", OECD. [<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37340186.pdf>]
- Mak Yuen Teen (2007), "Improving the Implementation of Corporate Governance Practices in Singapore", Monetary Authority of Singapore and Singapore Exchange.
- MAS (2012), *Code of Corporate Governance*.
- MOF (2008), *MOF Committee of Supply Debate 2008*, COS Speech by Mrs Lim Hwee Hua, Minister of State for Finance and Transport, p.14.
- Ng, Wei Jie Nicholas (2018), "Comparative Corporate Governance: Why Singapore's: Temasek Model Is Not Replicable in China", *INTERNATIONAL LAW AND POLITICS*, Vol.51.
- NUS Business school (2013), "The Six Executive Development Strategies of Family and Non Family in Singapore", NUS.
- OECD (2014), "Managing State assets to achieve developmental goals: The case of Singapore and other countries in the region", Workshop on State-Owned Enterprises in the Development Process, Grant Kirkpatrick.
- OECD (2015), "OECD Guideline on Corporate Governance of State Owned Enterprises", 2015, Edition. (OECD (2015) 「OECD 国有企業 SOE のコーポレートガバナンス・ガイドライン」2015 年度版)
- OECD (2018), *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices*.
- Puchniak, Dan W. & Luh Luh Lan (2017), "Independent Directors in Singapore Puzzling Compliance Requiring Explanation", NUS Working Paper 2015/006, *NUS Centre for Law & Business Working Paper* 15/03.
- PwC (2016), *Successful Family Businesses: Generation after generation*.
- Ramirez, Carlos D. and Tan, Ling Hui (2003), "Singapore Inc. versus the private sector: Are government - Linked Companies Different?", *IMF Working Paper, IMF, July*.
- Sim, Isabela, Steen Thomsen and Gerald Yeong (2014), "*The State as Shareholder: The Case of Singapore*", CIMA & CGIO, June.
- SIAS (2020), *Corporate Disclosure on Business Integrity in ASEAN*, In collaboration NUS, Oct. 2020.
- SWFI, Linaburg-Maduell TransparencyIndex, [<https://www.swfinstitute.org/research/linaburg-maduell-transparency-index>] [2020.12.05].
- Temasek Holdings (2020a), *Temasek Review 2020*.
- Temasek Holdings (2020b), *Temasek Investor Presentation* (Information as at 14 September 20)

A Brief Narrative and Survey of Interdisciplinary Learning and the Corporatization of Skills

Tai Wei LIM

History.

Some scholars argue that interdisciplinary learning's medieval roots arose during the Middle Ages in Western Europe. Like contemporary university undergraduates/graduates with interdisciplinary majors who must now work in science-policy-management-business interfaces, the Renaissance Person excelled in a large number of subject areas during late Middle Ages Italy (and later Europe). It was polymath ideal that combined culturalism with humanism (a belief in the limitless human capacity for continual development) and the pursuit of universal knowledge, as opposed to the "hyper-specialist". Some argue that the modern roots of interdisciplinary studies date back to the 1930s. Proponents at that time advocated curriculum integration through joint teacher planning and block scheduling.¹ In December 1958, Wesleyan University President Victor Butterfield and the university educational policy committee advocated eliminating traditional departmental structure of the US university system into semi-autonomous interdisciplinary colleges/divisions to facilitate fields like literature, philosophy, art, and science to "shed light" on each other.²

From the 1960s, the proliferation of interdisciplinary teaching/studies empowered formerly marginalized subjects like women's studies, African American studies, etc. to challenge the established disciplines that neglected their contents and systematically legitimized themselves through strong scholarship/curriculum/teaching with their own journals, monograph series at university presses, and professional associations with annual field meetings.³ Fusion and

1 Jones, Casey, "Interdisciplinary Approach - Advantages, Disadvantages, and the Future Benefits of Interdisciplinary Studies" dated 2009 in ESSAI: Vol.7, Article 26 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <http://dc.cod.edu/essai/vol7/iss1/26>, p.76.

2 Kleinberg, Ethan, "Interdisciplinary Studies at a Crossroads" dated Winter 2008 in Liberal Education Vol.94 No.1 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://www.aacu.org/publications-research/periodicals/interdisciplinary-studies-crossroads>

3 Ibid.

hybridization between traditional-traditional, traditional and formerly non-traditional (now established), traditional-non-traditional, disciplinary-multidisciplinary courses and modules started taking place by the end of the 20th century. The concept of contemporary Renaissance Person education was first broached by tertiary education in the West in the 1990s. The early conceptual idea then was to create one unified community of international academicians connected by the nexus of a common language across inter-disciplinary subjects.

By the 21st century, they also come with their own niche markets and student consumers who take these classes like American studies, Asian studies, cultural studies, European studies, gender studies and distinguishes themselves from other disciplines.⁴ A Google search for “interdisciplinary major” today churns out more than six million sites with a great diversity of programs from funded stand-alone faculties to loose partnerships between faculties/departments, a sign that it has attained institutional status in the ascendancy and some may even argue a dominant educational paradigm.⁵

Moving away from single discipline programmes.

Compare inter-disciplinary perspectives with other terms. Cross-disciplinary analysis looks at issues typically associated with one discipline through the lens of another discipline while multi-disciplinary analyses look at issues from multiple perspectives without systemically integrating disciplinary perspectives.⁶ On the other hand, inter-disciplinary analyses look at an issue from multiple perspectives with a systematic effort to integrate the alternative perspectives into a unified coherent framework.⁷ The feature of integration is found in almost all definitions of interdisciplinary approach to teaching, studies and research. The interdisciplinary approach is classically defined by William H. Newell (Executive Director of the Association for Integrated Studies) and William Green as “inquiries which critically draw upon two or more disciplines and which lead to an integration of disciplinary insights”.⁸

The objective of interdisciplinary learning is to avoid linear explanations for causes/outcomes in temporal and spatial terms but to further develop explanations rooted in multiple mechanisms and agencies, including patterns of intertwined feedback loops.⁹ Single disciplinary

4 Ibid.

5 Ibid.

6 Pedagogy in Action, “What is Interdisciplinary Teaching?” dated 7 May 2018 in the Science Education Resource Center (SERC) Portal for Educator Carleton University [downloaded on 1 Oct 2020], available at <https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/what.html>

7 Ibid.

8 Jones, Casey, “Interdisciplinary Approach - Advantages, Disadvantages, and the Future Benefits of Interdisciplinary Studies” dated 2009 in ESSAI: Vol.7, Article 26 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <http://dc.cod.edu/essai/vol7/iss1/26>, p.76.

9 Mansilla, Veronica Boix, “Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation” dated 2016 in Project Zero Harvard Graduate School of Education [downloaded on 1 Jan 2020], available at <http://www.pz.harvard.edu/resources/interdisciplinary-learning-a-cognitive-epistemological-foundation>, p.12.

perspectives are limited by the normative framework of a specific discipline without considering alternative views, preventing critical assessment of different perspectives and obstructs a deep and comprehensive understanding of complex challenges for students to synthesize more than one discipline to resolve them.¹⁰ For some scholars, the re-examination of disciplinary limits is more important than successful integration of a number of discipline-based knowledge because it can develop new understandings and build bridges across disciplines.¹¹ Interdisciplinary instruction integrates methods and analytical frameworks from more than one academic discipline to analyse a theme/issue/question/topic; and then synthesizes contributions from relevant disciplines into complete and coherent framework of analysis.

In order to qualify for real and lived experience and recognize one's own way of thinking cannot comprehensively understand a complex problem, one has to look at any issues in life and real-world problems from multiple perspectives and show scepticism about one's own singular expertise and be agreeable to listen to diverse perspectives.¹² Limiting conversations and academic enquiries to within a single discipline appears to be at odd with contemporary problems facing the world healthcare provision, poverty alleviation, climate change cannot be comprehended through a single way of thinking.¹³ In addition to connecting between different fields, interdisciplinary learners can also leverage perspectives by comparing and contrasting different forms of discipline-based applications with a critical eye to challenge existing knowledge and appreciate human tendencies for errors in the interest of deeper, broader and meaningful learning processes.¹⁴

In fact, some scholars believe that the very idea of synthesis is inherent in human development itself. For them, synthesis is a basic human capacity that turns up at a young age when kids participate in symbolic play, dabble in artistic compositions or study the regulations of a new game.¹⁵ From the point of view of cognitive psychologists, they have documented domain-specific learning processes in subjects like maths, biology, physics, history, etc. and identified foundational learning principles across different domains.¹⁶ They discovered that individuals start learning

10 Pedagogy in Action, "What is Interdisciplinary Teaching?" dated 7 May 2018 in the Science Education Resource Center (SERC) Portal for Educator Carleton University [downloaded on 1 Oct 2020], available at <https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/what.html>

11 Bryant, Lauren H., Kim Niewolny, Susan Clark and C. Edward Watson, "Complicated Spaces: Negotiating Collaborative Teaching and Interdisciplinarity in Higher Education" dated 2014 in *The Journal of Effective Teaching*, Vol.14, No.2 hosted by Education Resources Information Center (ERIC) US Department of Education website [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060430.pdf>, p.85.

12 Benkler, Ari E., "Real Life Is Interdisciplinary" dated 3 September 2019 in *Crimson Harvard University* [downloaded on 3 September 2019], available at <https://www.thecrimson.com/article/2019/9/3/benkler-real-life-interdisciplinary/>

13 Ibid.

14 Mansilla, Veronica Boix, "Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation" dated 2016 in *Project Zero Harvard Graduate School of Education* [downloaded on 1 Jan 2020], available at <http://www.pz.harvard.edu/resources/interdisciplinary-learning-a-cognitive-epistemological-foundation>, p.14

15 Ibid., p.1.

16 Ibid., p.3.

with prior “theories” about the topic/subject matter which frame and provide meaning to new information/knowledge; but learning become robust when knowledge is organized around higher order concepts before learners set objectives and track progress.¹⁷

Not all agree that synthesis is a natural human instinct inherent from young. Students must play a part in the interdisciplinary integration of knowledge and not all are prepared to do so as they have been used to being passive receptors of knowledge and not proactive builder of them so teachers may have to educate them on how to be active learner.¹⁸ If interdisciplinary learning and teaching involves more than one teacher, some students may also feel an extra burden is placed on them if they are graded by two or more lecturers (and student relationships with multiple lecturers may also be diluted).¹⁹ Thus, constructing consistent expectations from students about their interdisciplinary requirements, learning through trial and error, willingness for experimentation and exploratory spirit may be helpful for a smooth implementation of interdisciplinary teaching.²⁰ The lecturers themselves may also feel that teaching with other lecturers is time-consuming having to coordinate with other instructors.²¹ Thus, lecturers/teachers should be asked if they are comfortable with the time commitment if they are requested to co-teach in interdisciplinary curriculum where time is invested in curriculum development as well as coordination issues, trust-building and interpersonal relationships with fellow instructors.²²

The private sector is also aware of the volatile, uncertain, complex, and ambiguous business environment today and enhancing leadership skills and organizational capabilities to facilitate collaborative problem-solving platforms and digital “adhocracies” that focus on individual initiative, and this requires a multifaceted and inter-disciplinary mix of technical, relational, and communication skills.²³ Interdisciplinary learning can enrich the analytical experience by augmenting the awareness of the limits in conventional interpretations and this can function as a pathway toward revising one’s existing comprehension of the subject/topical matter, re-calibrating the objective of learning, attain unique disciplinary insights or/and innovate improved system of thought.²⁴

17 Ibid.

18 Bryant, Lauren H., Kim Niewolny, Susan Clark and C. Edward Watson, “Complicated Spaces: Negotiating Collaborative Teaching and Interdisciplinarity in Higher Education” dated 2014 in *The Journal of Effective Teaching*, Vol.14, No.2 hosted by Education Resources Information Center (ERIC) US Department of Education website [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060430.pdf>, p.85.

19 Ibid., pp.87-88.

20 Ibid., p.88.

21 Ibid., p.87.

22 Ibid.

23 Moldoveanu, Mihnea and Das Narayandas, “EDUCATING THE NEXT GENERATION OF LEADERS” dated MARCH-APRIL 2019 in *Harvard Business Review* [downloaded on 30 April 2020], available at <https://hbr.org/2019/03/educating-the-next-generation-of-leaders>

24 Mansilla, Veronica Boix, “Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation” dated 2016 in *Project Zero Harvard Graduate School of Education* [downloaded on 1 Jan 2020], available at <http://www.pz.harvard.edu/resources/interdisciplinary-learning-a-cognitive-epistemological-foundation>, p.11.

In promoting interdisciplinary courses, the Institutes of Higher Learning (IHL) can motivate students to uncover analytical insights in new or associated disciplines that was not even on the radar screen without interdisciplinary approaches and such approaches can bring about as myriad ways of thinking as possible. Interdisciplinary training hybridizes information, data, techniques, tools, perspectives, concepts, and/or theories from two or more disciplines to create products, explain phenomena or solve problems pressing issues with better performance/outcomes than single disciplines.²⁵ For example, chemist Willard Libby who discovered radiocarbon dating combined his findings in Chemistry with the discipline of Archaeology and won the Nobel Prize for the discovery in 1960.²⁶

Single-disciplinary programs may not be able to satiate such needs, thus explaining some trends amongst universities in moving away from completely single-disciplinary programs. Rather than strict discipline-based training, business schools for example will be required to reconsider their courses. They will substantially rethink and reconfigure courses to match the individual department/faculty's specific capabilities for designing teachable/impart-able and learnable/acquirable content and tracking/monitoring individual learning outcomes, becoming competent curators and designers of reusable content and epistemological/pedagogical experience to guide private sector organizations on developing and evaluating/testing new skills.²⁷

Some scholars have also argued that it is important for the faculty member or school instructor to do some background work. They need to check if her/his organizational culture supports interdisciplinary teaching, offers incentives to do so, recognition for such initiatives, the sort of market value that school attributes to such pedagogy, shoulder extra costs associated with interdisciplinary teacher and/or whether the department has the openness needed to support interdisciplinary teaching.²⁸ Teachers and instructors may become demoralized with constant justification of interdisciplinary courses, the need to prove fiscal viability based on student enrolment, laborious solicitation of funding, bureaucratic red-tape, constant improvisation, resistance against innovative teaching, time-consuming distraction from research, exclusion from teaching load requirements, etc.²⁹

25 Ibid., p.4.

26 Jones, Casey, "Interdisciplinary Approach — Advantages, Disadvantages, and the Future Benefits of Interdisciplinary Studies" dated 2009 in ESSAI: Vol.7, Article 26 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <http://dc.cod.edu/essai/vol7/iss1/26>, p.79.

27 Moldoveanu, Mihnea and Das Narayandas, "EDUCATING THE NEXT GENERATION OF LEADERS" dated MARCH — APRIL 2019 in Harvard Business Review [downloaded on 30 April 2020], available at <https://hbr.org/2019/03/educating-the-next-generation-of-leaders>.

28 Bryant, Lauren H., Kim Niewolny, Susan Clark and C. Edward Watson, "Complicated Spaces: Negotiating Collaborative Teaching and Interdisciplinarity in Higher Education" dated 2014 in The Journal of Effective Teaching, Vol.14, No.2 hosted by Education Resources Information Center (ERIC) US Department of Education website [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060430.pdf>, p.85.

29 Ibid., pp.94-96.

Inter-disciplinary learning deployable for deep learning or conversant insights.

“Deep learning” refers to the transfer and utilization of newly-acquired knowledge/information in a novel situation with learning principles, quality benchmarks to provide a strong generic foundation for interdisciplinary cognition/learning.³⁰ On the other hand, an important objective of pedagogy is the study of complex issues in conversation with others in other disciplines who have already researched/studied/examined those challenges. IHL have started re-designing/re-thinking their curriculum. Some ingredients include a common curriculum (e.g. core curriculum) that is interdisciplinary (defined as courses taught by more than one instructor, industry-based learning and matrix programme structure). Interdisciplinary may not always mean deep integration of different disciplines. It can only simply refer to being conversant in the research methods and analytical insights of complementary disciplines at some rudimentary levels as a pedagogical approach.

Programmes and courses that are interdisciplinary that are in demand: nudging programmes/courses closer to being interdisciplinary.

From different perspectives, medical practitioners’ assignments can be made more applicable through hybridizing with the research of policy experts; environmental scientists and engineers need to collaborate with earth/climate scientists and economists to climate proof the earth’s future; biology majors may be interested in medicine; economics major may be interested in public policy.³¹ In putting together the package of skills and courses to be trained in multidisciplinary, interdisciplinary and transdisciplinary format, it must be determined with greater precision the needs of the private sector.

Interdisciplinary synthesis can be observable through communicative efforts such as a reflection of an artwork or an explanatory paper and an investigative process (describing problems, formulating enquiries, forming theoretical frameworks, combining methodologies, creating analytical categories and evaluating its usefulness).³² While doing all these, the process sheds light on common cognitive processes while upholding the idiosyncrasies of disciplinary approaches.³³ Recognizing the limits of existing knowledge, comprehension of the subject matter must withstand

30 Mansilla, Veronica Boix, “Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation” dated 2016 in Project Zero Harvard Graduate School of Education [downloaded on 1 Jan 2020], available at <http://www.pz.harvard.edu/resources/interdisciplinary-learning-a-cognitive-epistemological-foundation>, p.3.

31 Benkler, Ari E., “Real Life Is Interdisciplinary” dated 3 September 2019 in Crimson Harvard University [downloaded on 3 September 2019], available at <https://www.thecrimson.com/article/2019/9/3/benkler-real-life-interdisciplinary/>

32 Mansilla, Veronica Boix, “Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation” dated 2016 in Project Zero Harvard Graduate School of Education [downloaded on 1 Jan 2020], available at <http://www.pz.harvard.edu/resources/interdisciplinary-learning-a-cognitive-epistemological-foundation>, p.3.

33 Ibid.

the test of competing interpretations of the subject matter, thus reflection about the nature of one's knowledge, learning, and thinking—correlates with understanding preparedness for independent learning (defined as meta-cognition capacity) is very important.³⁴

In the US, corporate universities try to marry their course packages and skills training with the companies that need them. Capabilities to precisely specify the skill sets to enhance, and capabilities in quantifying the augmentation of students' learning and private sector firms' capabilities can shape the financial foundations of a corporate university to tailor fit the organization that uses its services and to adapt the cost structure and syllabus accordingly.³⁵ Education programs and instructors are building an expanding ecosystem covers a broad array of skills including functional skills (e.g. big-data analytics) that emphasizes cognitive thinking (reasoning, calculating) and algorithmic practices and then apply these skills in case studies that represent the challenges that students face on their future jobs/internships/current jobs (for mature students).³⁶ These skills can be mixed and matched, combined and integrated and/or hybridized to form multidisciplinary, interdisciplinary or transdisciplinary courses/platforms. These platforms are likely to be featured increasingly in online platforms. More individuals are using the COVID19 lockdown period to augment their skillset by relying on internet-based learning platforms like EdX, FutureLearn, Coursera and MOOCs courses to prepare for their post-COVID19 career advancement (and increase self-satisfaction too).³⁷ And these include courses for millions of users doing free courses taught by professors from Harvard and other top universities.³⁸

Creating the Renaissance Person.

Interdisciplinary learning (sometimes defined as interdisciplinary studies) is a planned methodology to education that utilizes connections a diversity of subjects/disciplines to augment learning and promotes its application in innovative ways.³⁹ Sometimes, interdisciplinary interpretation of subject matters is meant to provoke the imagination for new interpretations of different subject matters/topics but it can also be used to develop an empirically-based and clear explanation of the topics under study. It intensifies learning through looking at an issue, solving or finishing a final project by finding the commonalities between disparate subjects and then

34 Ibid., p.11.

35 Moldoveanu, Mihnea and Das Narayandas, "EDUCATING THE NEXT GENERATION OF LEADERS" dated MARCH — APRIL 2019 in Harvard Business Review [downloaded on 30 April 2020], available at <https://hbr.org/2019/03/educating-the-next-generation-of-leaders>

36 Ibid.

37 Robson, David, "Online learning: how to acquire new skills during lockdown" dated 1 July 2020 in The Guardian/The Observer [downloaded on 1 July 2020], available at <https://www.theguardian.com/education/2020/apr/19/online-learning-how-to-acquire-new-skills-during-lockdown>

38 Ibid.

39 CfE Briefings, "A Guide for Practitioners CfE Briefing Interdisciplinary Learning" dated September 2012 in the Scottish Government website [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://education.gov.scot/Documents/cfe-briefing-4.pdf>, p.2.

hybridizes their ideas/concepts/theories/methodologies.⁴⁰ In constructing complex explanations for different topical matter, learners need to connect factors drawn from various disciplines that may be distant in time and space as part of comprehending multiple non-linear causal factors.⁴¹ Scottish educators argue that effective interdisciplinary learning is based a handful of big ideas that integrate, in an interdisciplinary manner, a number of curricular contents.⁴²

An interdisciplinary studies major in the US is sometimes called a 'general studies major' at some university that comes with the choice for students to tailor their own degree by choosing what they want to study with the requirement that they must still choose the concentrations/main fields that you want to study.⁴³ US universities often need bachelor's degree students to study minimally 30 credits of general education classes, including classes like higher level math (college algebra/statistics), minimally one English composition class, life sciences classes, a research course and some universities may go further and require students to take a class on communications/public speaking and a course on emerging technology.⁴⁴ Some credits are covered in mandatory courses within the student's major/general education courses and they are topped up with electives to reach the required number of credits for graduation (including studying modules from other disciplines as electives).⁴⁵

The re-flowering of a Renaissance Person approach from the 1990s to the 21st century took place against the backdrop of applied knowledge linking the institutes of higher learning (IHL) with private sector companies. Private sector internships and students must also coordinate well with more interdisciplinary perspectives on fields of expertise coupled with enhanced communication, teamwork and collaboration. The latter three are considered human soft skills that are much valued in an age of A.I. and machine learning. These human-oriented skills can be tapped on to handle complex issues which routinized machine applications cannot fully replace. The idea is for pedagogy to be inter-disciplinary, the design of acquisition learning modules multi-disciplinary and the thought process transdisciplinary. There are traditional and non-traditional ways of teaching interdisciplinary subjects. The traditional way is to explain each aspect of discipline-based instructions first in study units or project work in order to learn specific principles with synthesis

40 Ibid.

41 Mansilla, Veronica Boix, "Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation" dated 2016 in Project Zero Harvard Graduate School of Education [downloaded on 1 Jan 2020], available at <http://www.pz.harvard.edu/resources/interdisciplinary-learning-a-cognitive-epistemological-foundation>, p.12.

42 CfE Briefings, "A Guide for Practitioners CfE Briefing Interdisciplinary Learning" dated September 2012 in the Scottish Government website [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://education.gov.scot/Documents/cfe-briefing-4.pdf>, p.3.

43 Staff Writers, "What Is An Interdisciplinary Studies Degree?" dated 4 September 2020 in Best Value Schools website [downloaded on 4 September 2020], available at <https://www.bestvalueschools.com/faq/what-is-an-interdisciplinary-studies-degree/>

44 Ibid.

45 Ibid.

coming in at the end of the instructional format.⁴⁶ On the other hand, the non-traditional way may try to enrich learning by providing a preliminary sense of the subject matter as a whole while guiding learning intuitively to a clear cognitive destination.⁴⁷

Besides English as a common working language (now made easier by digital tools for language translation), scholars and teachers can speak across disciplines. The idea was to create a “broader education” for students at large. The Renaissance concept was not to pigeonhole each student into specialized individuals but to treat each disciplines they come across in their configuration of modules as stand-alone units of educational experience. Students working in communities must now learn to compromise rigid disciplinary orthodoxy and tap into each other’s skills, communicate effectively with varying vocabularies/theories/worldviews. They are trained to become “skilled collaborators”. Universal knowledge acquisition is no longer possible by one person alone. A team is needed in most jobs functions and problem solving scenarios today. Supporters of interdisciplinary learned that students picked up tolerance for their peers in a democratic environment that allowed voices to be heard and experienced learners-empowerment as well as exhibited collaboration skills.⁴⁸

The basic tenet of the Renaissance Person is to think critically and creatively, possess good communication skills and have flexible deployability in careers they aim for. With globalization, the Renaissance Person is now expected to peer into community, state and global issues and develop skills that can tackle these issues. Outside the narrow specialization of these graduates, there is now a need for them to communicate their thinking to a wide broader audience in tackling contemporary complexities. Students are now confronted with key interdisciplinary questions from complex scenarios and societal challenges. Hard science students must be able to communicate to non-scientific audiences and social science graduates must communicate research to policymakers and decisional elites.

Critics and rebuttals.

Criticisms of the Renaissance ideal include the sacrificing depth for breadth of knowledge base, but advocates argue that this may be what is needed in an age of fast-changing technologies and complex changes. It may just be what is needed for an inquiry-based approach to problem-solving and sometimes open-ended questions may just be what is needed to probe for more

46 Mansilla, Veronica Boix, “Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation” dated 2016 in Project Zero Harvard Graduate School of Education [downloaded on 1 Jan 2020], available at <http://www.pz.harvard.edu/resources/interdisciplinary-learning-a-cognitive-epistemological-foundation>, pp.13-14.

47 Ibid.

48 Jones, Casey, “Interdisciplinary Approach — Advantages, Disadvantages, and the Future Benefits of Interdisciplinary Studies” dated 2009 in ESSAI: Vol.7, Article 26 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <http://dc.cod.edu/essai/vol7/iss1/26>, p.77.

understanding of the issues at hand. This flexibility in inter-disciplinary thinking affords students flexibility at a time of technological flux with Industry 4.0, internalize the necessity to change their professions continually in their career paths, fit/adapt quickly to career opportunities, assignments and gigs, and graft a number of careers onto a single career path. Adaptability is the name of the game in this concept.

As an example, the University of California Berkeley program Interdisciplinary Studies Faculty (ISF) is a research-based liberal education program giving students the chance to craft an inter-disciplinary research program that includes a senior thesis with modules drawn from the social sciences, the humanities, and/or the professional schools/colleges and prescribed mandatory courses.⁴⁹ The academic thesis component demands rigour research and a 40-page senior thesis based on original interdisciplinary research and the application process requires a conceptualized research program with interdisciplinary methodological/theoretical approaches from at least three disciplines, proposed course of study and academic justification of their proposal.⁵⁰

The honors course component require the student to identify senate faculty members as second readers and their grades will be an average of grades by the faculty instructor and the second readers and other committee members using the criteria of originality, methodological sophistication, inter-disciplinarity, interpretation quality, and excellence in writing/argumentation.⁵¹ Other rules of the faculty are that interdisciplinary work may be comparative, historical, regional, thematic, or problem-focused and should not replicate a pre-existing structured program and faculty members outside ISF can be advisers if approved by the ISF director.⁵²

The Wesleyan University College of Letter interdisciplinary program is based on a broad, cohesive theme that covers multiple disciplines with students taking five colloquia over 3 years from antiquity to the present (European literature, philosophy, and history but no fixed canon) and each taught by two instructors from different disciplines/perspectives without a single authority/approach.⁵³ Some academicians argue that co-teaching must go beyond simply sharing teaching burden or division of labour.⁵⁴ Co-teaching is one way to engage interdisciplinary teaching

49 University of California, Berkeley, "Interdisciplinary Studies" dated 2020 in the Berkeley Academic Guide 2020-2021 [downloaded on 1 October 2020], available at <http://guide.berkeley.edu/undergraduate/degree-programs/interdisciplinary-studies/>

50 Ibid.

51 Ibid.

52 Ibid.

53 Kleinberg, Ethan, "Interdisciplinary Studies at a Crossroads" dated Winter 2008 in *Liberal Education* Vol.94 No.1 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://www.aacu.org/publications-research/periodicals/interdisciplinary-studies-crossroads>

54 Bryant, Lauren H., Kim Niewolny, Susan Clark and C. Edward Watson, "Complicated Spaces: Negotiating Collaborative Teaching and Interdisciplinarity in Higher Education" dated 2014 in *The Journal of Effective Teaching*, Vol.14, No.2 hosted by Education Resources Information Center (ERIC) US Department of Education website [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060430.pdf>, p.88.

by having two or more faculty members actively integration their respective disciplinary expertise, sharing perspectives, and shift from individualistic to interdependent curriculum planning.⁵⁵ Some may even treat it as a professional development experience and use it as an exercise to get valuable feedback for teaching style/performance or/and a self-reflective session.⁵⁶ The traditional collaborative teaching involves a small team (typically 2 instructors with equal coordinative powers) highly coordinated in syllabus design, teaching and student evaluation, and so transparent and open communications and complementarity/good chemistry between the two instructors is crucial.⁵⁷

Other universities structure co-teaching using the leader-based model. It encompasses a lead faculty member mentoring less experienced junior colleagues (or new recruits or teaching assistants) and the lead acts as a quality control for the other team members while becoming the cohesive “glue” for the entire team as she/he has oversight (or big picture or overarching theme) of the entire process.⁵⁸ The lead as mentor would facilitate team discussion and forge consensus on the materials that would be taught to the student while ensuring the curriculum was being properly taught and disseminated.⁵⁹

Another model that have emerged is known as the modular model of collaborative teaching. It consists of a big instructor team with 3 to 6 lecturers and course are divided into multiple sections with one instructor each and they would individually develop lessons, teach, design assessments and evaluate their own performance autonomously of each other.⁶⁰ Some studies showed that some instructors felt in-cohesion in coordination and intellectual limitations in working with a big group, inability to evaluate overall student acquisition of knowledge and absence of freedom in trying out different pedagogies but this model is often useful for smaller departments/faculties without sufficient lecturers to cover all courses.⁶¹ Traditional collaborative works well when there is effective open communication between the lecturers; modular model was most cost-effective and ideal for a stopgap solution when there is limited departmental resources; leader-based model had the advantage of upgrading novice lecturers.⁶²

There is a disruptor element to interdisciplinary studies when it compels established professors and instructors to revise their approaches/methodologies/assumptions and disrupt/destabilize the authority of the faculty and the disciplines to distance themselves from disciplinary-

55 Ibid., pp.86-87.

56 Ibid., p.87.

57 Ibid., p.93.

58 Ibid., p.92.

59 Bryant, Lauren H., Kim Niewolny, Susan Clark and C. Edward Watson, “Complicated Spaces: Negotiating Collaborative Teaching and Interdisciplinarity in Higher Education” dated 2014 in *The Journal of Effective Teaching*, Vol.14, No.2 hosted by Education Resources Information Center (ERIC) US Department of Education website [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060430.pdf>, p.92.

60 Ibid.

61 Ibid., pp.92-93

62 Ibid., pp.96-97

based past successes/formulations and push beyond the confines of their authority/expertise in favour of innovation.⁶³ Conservatives advocating traditional disciplinarity attacked interdisciplinarity for becoming more and more like discipline-based subjects/course/modules/department: secluded, self-legitimizing, and backward-looking fields without rigor, theoretical foundation, methodology and autonomy.⁶⁴ Critics ask at what stage do they become new disciplines or present themselves as superficial scholarship or draw resources away from traditional disciplines or holed up as interdisciplinary niches.⁶⁵

Opponents of interdisciplinary departmental/program autonomy argue that if intellectual goals are greater than desire for autonomy/control, they should avoid fragmentation of traditional majors and opt for idea-driven connections in the university environment.⁶⁶ An interdisciplinary studies alternative model is a project-based approach that gathers different disciplines and their interested faculty members together to address a specific issue like “Science in Society”, “Feminist, Gender, and Sexuality Studies” while without becoming another discipline, thus avoiding dilettantism and giving all stakeholders a chance to return back to their main disciplines to share these new ideas/approaches.⁶⁷

Like students, academics also face challenges when they engage in interdisciplinary studies as well. Professors who focus on interdisciplinary studies are marginalized from their specialized field and this lowers their reputation in the eyes of their peers and affect chances for tenure because the system is still very much predicated on disciplinary majors with interdisciplinary studies rare in traditional fields of study.⁶⁸ Dilettantism is cited when interdisciplinary programs become beholden to the disciplines that feed/make up their faculty and some of these professors may be hostile or frustrated with their host disciplines and thus treat their disciplinary and departmental affiliation only as a convenient vehicle to get methodological credibility.⁶⁹ Critic Bill Readings argues that liberal arts education and universities have been transformed from facilities instilling unified national culture into corporate entities selling marketable skills which is the institutional support for interdisciplinary studies to create niche markets and student-consumers.⁷⁰

63 Kleinberg, Ethan, “Interdisciplinary Studies at a Crossroads” dated Winter 2008 in *Liberal Education* Vol.94 No.1 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://www.aacu.org/publications-research/periodicals/interdisciplinary-studies-crossroads>

64 Ibid.

65 Ibid.

66 Ibid.

67 Ibid.

68 Jones, Casey, “Interdisciplinary Approach - Advantages, Disadvantages, and the Future Benefits of Interdisciplinary Studies” dated 2009 in *ESSAI: Vol.7, Article 26* [downloaded on 1 Jan 2019], available at <http://dc.cod.edu/essai/vol7/iss1/26>, p.79.

69 Kleinberg, Ethan, “Interdisciplinary Studies at a Crossroads” dated Winter 2008 in *Liberal Education* Vol.94 No.1 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://www.aacu.org/publications-research/periodicals/interdisciplinary-studies-crossroads>

70 Ibid.

Concluding remarks: Continuous learning.

Continuous or lifelong learning is paramount in interdisciplinary learning. The core idea is that understanding and comprehension of a subject matter/discipline/topic is never-ending and cyclical, thus need to challenge conventional informed conclusions with unique novel contexts, insights and experiences without any false assumptions of final infallible truths.⁷¹ The core of interdisciplinary learning is an intellectual pursuit for complex explanations and the pedagogical format is adjusted to create products that may include anything from graphic designs to narratives with the continuous syntheses of both small and substantial content matter along the learning process.⁷²

An interdisciplinary studies degree may be useful for students who have not made up their mind on what to study at the university and/or their future careers but they can also assist other students to sharpen focus and facilitate preparations for their future career by studying modules that are tailored to their future career choices.⁷³ Interdisciplinary studies programs can also be a solution for students who are keen to study subjects that their universities do not offer as a major but can be studied as electives, enabling them to get a degree while deepening knowledge in the subjects of interest.⁷⁴

Sustained institutionalization. Many administrative heads may not have sufficient knowledge about pedagogy or have insufficient teaching experience, thus interdisciplinary instructors may be best positioned to design, manage and operate the courses.⁷⁵ This leads to the outcome that such courses are better originated from a bottom-up approach rather than a top-down project where department heads may lead the charge but leave execution to the lecturers.⁷⁶ Julie Thompson Klein advocated the following for interdisciplinary institutionalization in a university: economic capital, full-time appointments, center/departmental rights; a place in the organizational hierarchy of the university, human resource functions like faculty tenure, leeway to build bridges across disciplines while opponents insist they must avoid becoming fortresses with their own methodology, ideology,

71 Mansilla, Veronica Boix, "Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation" dated 2016 in Project Zero Harvard Graduate School of Education [downloaded on 1 Jan 2020], available at <http://www.pz.harvard.edu/resources/interdisciplinary-learning-a-cognitive-epistemological-foundation>, p.11.

72 Ibid., p.14.

73 Staff Writers, "What Is An Interdisciplinary Studies Degree?" dated 4 September 2020 in Best Value Schools website [downloaded on 4 September 2020], available at <https://www.bestvalueschools.com/faq/what-is-an-interdisciplinary-studies-degree/>

74 Ibid.

75 Bryant, Lauren H., Kim Niewolny, Susan Clark and C. Edward Watson, "Complicated Spaces: Negotiating Collaborative Teaching and Interdisciplinarity in Higher Education" dated 2014 in *The Journal of Effective Teaching*, Vol.14, No.2 hosted by Education Resources Information Center (ERIC) US Department of Education website [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060430.pdf>, pp.98-99.

76 Ibid.

or canon.⁷⁷

For university professors in the 21st century, with growing institutional status, interdisciplinary programs are becoming disciplines with their own canonical bodies of work and, like traditional disciplines, less open-minded to new ideas with their own self-assured confidence, autonomous institutional support and less beholden to the traditional disciplines which they draw from.⁷⁸ When interdisciplinary understanding of the world becomes widespread, there is a well-informed and critical public where the marketplace of ideas has no single discipline or method privileged over another and all disciplines are connected so students can be original thinkers who question academic gatekeepers to locate the optimal answers.⁷⁹

Bibliography:

- Belsky, Leah, "Where Online Learning Goes Next" dated 4 October 2019 in Harvard Business Review July/August 2020 [downloaded on 4 October 2019], available at <https://hbr.org/2019/10/where-online-learning-goes-next>
- Benkler, Ari E., "Real Life Is Interdisciplinary" dated 3 September 2019 in Crimson Harvard University [downloaded on 3 September 2019], available at <https://www.thecrimson.com/article/2019/9/3/benkler-real-life-interdisciplinary/>
- Bryant, Lauren H., Kim Niewolny, Susan Clark and C. Edward Watson, "Complicated Spaces: Negotiating Collaborative Teaching and Interdisciplinarity in Higher Education" dated 2014 in The Journal of Effective Teaching, Vol.14, No.2 hosted by Education Resources Information Center (ERIC) US Department of Education website [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060430.pdf>, pp.83-101
- CfE Briefings, "A Guide for Practitioners CfE Briefing Interdisciplinary Learning" dated September 2012 in the Scottish Government website [downloaded on 1 Jan 2020], available at <https://education.gov.scot/Documents/cfe-briefing-4.pdf>
- DeVaney, James, Gideon Shimshon, Matthew Rascoff and Jeff Maggioncalda, "Higher Ed Needs a Long-Term Plan for Virtual Learning" dated 5 May 2020 in Harvard Business Review July/August 2020 [downloaded on 5 May 2020], available at <https://hbr.org/2020/05/higher-ed-needs-a-long-term-plan-for-virtual-learning>
- Germaine, "REP huh?" in Digital Senior [downloaded on 29 June 2020], available at <https://digitalsenior.sg/renaissance-engineering-programme-sharing/>
- Jones, Casey, "Interdisciplinary Approach – Advantages, Disadvantages, and the Future Benefits of Interdisciplinary Studies" dated 2009 in ESSAI: Vol.7, Article 26 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <http://dc.cod.edu/essai/vol7/iss1/26>, pp.76-81.
- Kleinberg, Ethan, "Interdisciplinary Studies at a Crossroads" dated Winter 2008 in Liberal Education Vol.94 No.1 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://www.aacu.org/publications-research/>

⁷⁷ Kleinberg, Ethan, "Interdisciplinary Studies at a Crossroads" dated Winter 2008 in Liberal Education Vol.94 No.1 [downloaded on 1 Jan 2019], available at <https://www.aacu.org/publications-research/periodicals/interdisciplinary-studies-crossroads>

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

periodicals/interdisciplinary-studies-crossroads

- Mansilla, Veronica Boix, "Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation" dated 2016 in Project Zero Harvard Graduate School of Education [downloaded on 1 Jan 2020], available at <http://www.pz.harvard.edu/resources/interdisciplinary-learning-a-cognitive-epistemological-foundation>
- McBride, Brooke Baldauf, Carol A. Brewer, Mary Bricker and Michael Machura, "Training the Next Generation of Renaissance Scientists: The GK-12 Ecologists, Educators, and Schools Program at The University of Montana" dated June 2011 in *BioScience*, Volume 61, Issue 6 [downloaded on 1 Jan 2020], (UK: Oxford University Press), available at <https://academic.oup.com/bioscience/article/61/6/466/225007>, pp.466-476
- Moldoveanu, Mihnea and Das Narayandas, "EDUCATING THE NEXT GENERATION OF LEADERS" dated MARCH – APRIL 2019 in *Harvard Business Review* [downloaded on 30 April 2020], available at <https://hbr.org/2019/03/educating-the-next-generation-of-leaders>
- Pedagogy in Action, "What is Interdisciplinary Teaching?" dated 7 May 2018 in the Science Education Resource Center (SERC) Portal for Educator Carleton University [downloaded on 1 Oct 2020], available at <https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/what.html>
- Robson, David, "Online learning: how to acquire new skills during lockdown" dated 1 July 2020 in *The Guardian/The Observer* [downloaded on 1 July 2020], available at <https://www.theguardian.com/education/2020/apr/19/online-learning-how-to-acquire-new-skills-during-lockdown>
- Staff Writers, "What Is An Interdisciplinary Studies Degree?" dated 4 September 2020 in Best Value Schools website [downloaded on 4 September 2020], available at <https://www.bestvalueschools.com/faq/what-is-an-interdisciplinary-studies-degree/>
- The World University Ranking, "Universities will cater for Renaissance Man" dated 2 June 1995 in *The World University Ranking* [downloaded on 29 June 2020], available at <https://www.timeshighereducation.com/news/universities-will-cater-for-renaissance-man/98359.article>
- University of California, Berkeley, "Interdisciplinary Studies" dated 2020 in the Berkeley Academic Guide 2020-2021 [downloaded on 1 October 2020], available at <http://guide.berkeley.edu/undergraduate/degree-programs/interdisciplinary-studies/>
- Walsh, Bari, "HGSE to Offer a Fully Online Experience in 2020 – 21" dated 3 June 2020 in Harvard Graduate School of Education website [downloaded on 3 June 2020], available at <https://www.gse.harvard.edu/news/20/06/hgse-offer-fully-online-experience-2020-21>

インド観光産業における COVID-19 の影響と現状

ガウタム・プラカシュ
GAUTAM Prakash

はじめに

観光産業は、多くの国の経済を支えており、経済成長の大きなツールである。観光産業は、インドだけではなく世界中の国々の収入や外貨獲得の手段として、経済成長に貢献している。観光産業は、より持続可能なグリーン経済に貢献するものとして一般に認識されており、観光セクターは持続可能な開発目標の達成において引き続き重要である (Wilkes & Reddy, 2015)。2018 年末までに、全世界の観光産業による輸出収入は 1.7 兆米ドルにまで成長した (World Tourism Organization, 2020)。インドの観光産業のシナリオも他国と変わりはない。2012 年現時点でインドの観光産業は GDP の 6.6% を占めており全国の雇用の 7.7% を占めていた (Singh Jaswal, 2014)。India Brand Equity Foundation (以下、IBEF) によると、2019 年時点で、インドの観光産業では 420 万人の雇用が創出されたと発表している。これは、インドの総雇用の 8.1% に相当する。

しかし、2020 年の初めに新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が全世界で広がったため、全世界の観光産業に関わる、そのすべての利害関係者に深刻な影響を与えている。まずはじめにパンデミック状態に陥ったのは主に先進国であったが、次第に新興国や発展途上国も深刻な影響を受け始めている。インドもその中の一つの国であり、COVID-19 のパンデミックは特にインドの観光産業 (航空会社やホテル) に大きな影響を及ぼしている。

本研究は、COVID-19 により引き起こされたインドの観光産業に与えている影響に焦点を当てている。特に航空業界、ホテル業界や日雇い労働者の現状の確認と損失を把握することを目的とする。さらに、インドの観光産業の持続可能性と復活に向けての課題とそれを乗り越えるための提案についても考察する。

本研究はインターネット、書籍、オンランニュース、レポートおよび研究記事を通じて収集した二次データに基づいている。そして各寺院のホームページ、インド観光省により公開されている文献、インド政府による COVID-19 に関するお知らせのホームページなどから収集した情報に基づいている。

1 パンデミックに関係する先行研究のレビュー

COVID-19について多くの研究者が自身の見解を公開している。Sneader & Singhal (2020) はコロナウイルスによる危機は、多くの人命を奪った健康危機であるだけでなく、世界経済秩序にリストラを迫っている危機でもあると発表している。Hall et al. (2020) は、このような感染症の流行とパンデミックは、歴史的に社会と経済の変化に役割を果たしてきた。ただし、そのような変化の性質は選択的である。つまり、最小限の場合もあれば、予期しない変化と転換が起こる場合もあるとしている。

COVID-19のパンデミックが生じる前に、すでにイタリアのヴェネツィア、スペインのバルセロナなどの観光地は、観光客が過剰であるという宣言をしなくてはならないほどの状況であった。地域の人々の生活や観光客の満足のため、また環境保全のために、観光客が多かったころから、すでに訪問者数について制限を設けていた。ところがコロナ危機の発生により、観光業は完全に停止となっている (Higgins-Desbiolles, 2020)。そしてイタリアとスペインはパンデミックによって最も影響を受けた地域となっている。

今日、ますます多くの人々が贅沢や生活の一部として自由な時間を過ごし、また社会に対してのプライドおよび自分自身を成長させるために観光に目を向けるようになってきている。しかし、危機の時代には、観光は一番に影響を受ける脆弱な分野の1つであり、優先性や必要性がない分野としてカテゴライズされてしまうのである。

このような危機を乗り越えるために旅行代理店や旅行者の経験の分析、オンラインプラットフォームに関連する経験、旅行者が旅行を利用する可能性の分析、パンデミックの前に表明された好みの分析、観光客の態度とパンデミック時における観光客の動機などを分析する必要がある (Cheer, 2020)。したがって、この期間中に観光分野がどのように発展するかを予測することは困難である。ツアーオペレーターや旅行代理店のニーズを満たすために観光の要素を分析し、初期のアプローチ、現場の「新しい」要件に合わせて更新されるマーケティング戦略を開発しなければいけない。

世界銀行は、COVID-19が健康に直接影響することは別として、COVID-19が長期的な社会経済に悪影響を与えることは明らかであるとしている (World Bank, 2020)。国内需要とサービスの供給の急激な落ち込みにより、多くの国と地域がGDPの予測値を下方修正することを余儀なくされている。同様に、国際労働機関は、COVID-19の影響を抑え込むために国や地域によって実施されたロックダウンの経過を観察しており、それらの政策によって、普段は大量に必要とされない商品やサービスの生産に注目している。世界市場への輸出に大きく依存する国の商品価格の下落は、その国の経済を弱体化させ、国内での雇用機会は減少している (ILO, 2020a)。結果として、貿易の不均衡と資本の大規模な流出は、特に発展途上国の経済において、債務返済および不可欠な商品とサービスの輸入を困難にさせているのである。

COVID-19 の影響が最も顕著に表れているのが、各地域のホテルおよび観光セクターである。インバウンド、アウトバウンド、国内、そしてほぼすべての業種のレジジャー、アドベンチャー、ヘリテージ、クルーズ、及びミーティング、インセンティブ、カンファレンス&エキシビション (Meetings, Incentives, Conferences & Exhibitions ; MICE) などに大きな影響を与えており、イベントや予約のキャンセル、または延期が相次いでいる。

2 インドの観光産業

インドは様々な宗教の起源として、世界中から巡礼者を集めている。主にヒンドゥー教の信者が多く、ヒンドゥー教の寺院も多く存在する。インドにおいてはヒンドゥー教が最も古い宗教ではあるが、同国は仏教、ジャイナ教、シク教などのさまざまな宗教の発祥地でもある。インドの宗教と宗派の多様性はおそらく地球上のどこよりも高いと考えられる。したがって、宗教が社会に及ぼす経済効果は少なくない。様々な宗教の中では巡礼地を訪れる義務があり、国内または海外から様々な宗教の聖地に向けての巡礼者また観光者がインドを訪れることが多い。このような行動は直接的にインド観光産業に関わってくる。

近年、インドの観光産業では医療観光が重要視されている。インドで医療を受けるために訪問する人々の数は年々増加している。先進国における高額な治療費、長期間待機に対する不満、さらに低価格の国際航空運賃、またインド独自の伝統的な代替治療の提供、先進的な優れた医療技術と医療サービスなどが、インドでの医療観光を支えている。インドのヘルスケア産業は 2008 年以降では年平均成長率 (Compound Annual Growth Rate ; CAGR) 16.5% の成長を更新している (IBEF, 2017)。IBEF (2017) によると、2017 年時点でインドのヘルスケア市場は約 1,600 億ドルに達し、2020 年には 2,800 億ドルに拡大すると見込まれている。これらの研究機関で提供されたデータをみると、インドの観光産業は次のレベルに向けて一層発展し得る準備ができていることを明確に示している。

しかし、2020 年の初めに COVID-19 が全世界で広がったため、インドの観光産業の成長は止まってしまった。インドでは COVID-19 によるロックダウンは 2020 年 3 月 25 日に始まり、延長などもあり、2020 年 5 月 31 日まで続いていた。主要産業部門別の成長率を見ると、製造業はマイナス 39.3%、商業・ホテル・運輸・通信セクターはマイナス 47%、建設業はマイナス 50.3% と、モンスーン期の降雨に恵まれた農業だけが 3.4% のプラス成長となっていた (三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング, 2020)。ホスピタリティ産業では、ロックダウンが解除されて 2020 年 6 月 8 日に、ホテルやレストラン、寺院や観光地の再開が認められた。しかしながら、いまだに様々な分野の営業が復活するには至っていない。

3 インドのホスピタリティ業界への影響

COVID-19によるパンデミックで、インバウンド及びアウトバウンド観光産業のどちらも悪影響を受けている。

COVID-19によってデスティネーション・マーケティング・サービス（目的地を商品として捉えるあり方）は大幅に変化すると考えられる。薬やワクチンが発明され、普及されるまでしばらく時間がかかると予想される。それまでにソーシャル・ディスタンスによって、高級ホテルや贅沢な旅行は、復活するのにまだしばらく時間がかかると考えられる。一方、ソーシャル・ディスタンスを維持でき、ウイルスのリスクが減少している国内のブティック・ホテル、宿泊施設やホームステイはこれからの観光デスティネーションとして注目されると考えられる。

(1) 航空産業への影響

航空会社は、各国のロックダウンの影響による運営停止、また大幅な需要の減少により、破産するリスクに直面している。パンデミックの最中に、世界中の30近くの航空会社が倒産または破産を申請している。給与を削減し、従業員を解雇しなければならなかったキャリアのリストはさらに長くなるという（The Indian Express, 2020a）。2020年の全世界の航空会社の収益は2019年と比較して44%減少することが予測されている（The Economic Times, 2020）。つまり、2020年までに航空部門の収益は半分に減少することになり、世界の航空セクターは戦後最悪の事態にあり、航空会社は存続の危機にさらされている。

図表1は国際航空運送協会（International Air Transport Association、以下、IATA）により地域ごとに予測された損失の表である。インドの航空会社は、COVID-19のパンデミックによる影響で2020年度の収益は11,610百万ドル減少すると見込まれている。さらに航空および従属セクターへの影響では、マイナス3,060,000百万ドルの損額を見込んでいる（Moneycontrol, 2020）。2020年度のインドの旅客需要も前年比49%減少した。

IATAのアジア太平洋地域担当副会長であるConrad Cliffordによると、「2020年は航空史上最悪の年であり、航空会社はサバイバル・モードに入っている。さらにこのCOVID-19の影響で、アジア太平洋地域の航空会社は最も大きな損失を受け、年間で290億ドル近くの損失を記録すると予想される。全世界の航空業界の損失額が843億ドルであり、アジア太平洋地域は、この損失額の3分の1以上を占める。さらに、この地域の乗客の需要が53.8%減少すると予想される」という（Business Standard, 2020a; India Infra Hub, 2020; Moneycontrol, 2020）。

航空会社の従業員はCOVID-19パンデミックの影響を受けリストラされている。エアインディア航空会社は、景気減速の中で約180人の客室乗務員の求人を取り下げている（PTI, 2020）。インド最大の航空会社であるIndiGoも同様に、収益の低迷のため、スタッフの10%を削減すると発表している。IndiGoは、約24,000人を雇用していたため、10%の削減で約2,400人の雇いが

図表 1 地域ごとの損失、国際航空運送協会の見積もり（2020 年度）

国	旅客需要の 変化率 (2020年 対 2019年)	需要への影響 (出発地 - 目的地 のボリューム - 2020年 対 2019年)	収益への影響 単位百万ドル (2020年 対 2019年)	潜在的な雇用への影響 単位百万ドル (航空および従属セク ター)
オーストラリア	-53%	-52,510,000	-14,770	-376,100
バングラデシュ	-49%	-5,660,000	-1,090	-63,300
フィジー	-51%	-1,170,000	-310	-65,500
インド	-49%	-93,270,000	-11,610	-3,060,000
インドネシア	-50%	-60,560,000	-8,320	-2,096,800
日本	-53%	-99,790,000	-23,920	-620,700
マレーシア	-52%	-34,060,000	-4,300	-224,800
モルディブ	-53%	-2,830,000	-660	-38,300
ネパール	-52%	-3,490,000	-530	-234,200
ニュージーランド	-52%	-13,250,000	-3,480	-176,400
パキスタン	-53%	-10,100,000	-1,870	-265,600
フィリピン	-49%	-29,880,000	-4,630	-569,800

出所：Moneycontrol (2020) をもとに筆者作成

失われることになる。

インドの航空会社の持続可能性は、収益戦略と運用モデルの変更を必要とする。パンデミックの時期においては利益の最大化よりも損失の最小化に焦点を当てるのが、現在の状況では有効である可能性がある (Agrawal, 2020)。航空会社にとって、COVID-19 の危機は生き残りの戦いになっている。COVID-19 の危機の中では、インド政府は、航空セクターを支援する必要がある、適切な戦略（観光戦略 'Incredible India' 「信じられないほどのインド」と同様）を検討する必要がある。

（2）ホテル産業への影響

COVID-19 によるロックダウンは公益を考慮して行われたが、これは国の経済に壊滅的な影響を及ぼしている。そして経済の復活には今後何年も時間がかかるかもしれない。ロックダウン中に全国のフライトや電車のキャンセルが相次ぎ、ほとんどのホテル予約のキャンセルで旅行代理店、タクシーオペレーター、工芸品のショールームなどに多大な影響を及ぼした。2020 年 11 月現在でも、インドのほとんどのホテルは完全に開業できていない。トライデントやハイアットなどのホテルチェーンも最大 60% 割引を提供し利用者を増やそうとしている (The Indian Express, 2020b)。

TATA グループが運営する高級ホテルチェーンも COVID-19 によるロックダウンの影響を受けコストを節約する方向で営業している。Indian Hotels Co Ltd の最高責任者のプニート・チャトワル (Puneet Chhatwal) によると「業界は過去 100 年間で、このような収益の減少を経験し

たことはない」と述べている (Business Standard, 2020b)。さらに同社は象徴的なターゲットブランド (Taj brand) を所有し、ニューヨーク市でザ・ピエール (The Pierre) を運営しており、ホテルの雇用を削減していないが、TATA 帝国の他の傘下企業にスタッフを再配置したと述べている (Business Standard, 2020b)。同社は 2020 年 9 月 30 日までの 6 ヶ月で 5100 万ドルの損失を出している。

医療観光事業はインドの観光産業を支えている主要な分野である。ロックダウンによる国際航空サービスの制限や、国内航空サービスの短期的停止の影響で、インドでは医療観光が困難な状況に陥っている (ILO, 2020b; Sharma et al., 2020)。医療観光は高級ホテルや旅行代理店と密接な契約関係にあり、COVID-19 によってどちらも悪影響を受けている。

COVID-19 発生以降の数か月にわたって、インドの観光とホスピタリティ・セクターに対する COVID-19 の影響についての出版物や記事が発表されているが、議論のほとんどは中規模や大規模の高級ホテルセクターだけに限定されている。さらに、この分野の詳細な損害金額のデータはまだ明確に発表されていない。

(3) 寺院や神社などへの影響

インドの観光産業の中で宗教巡礼は主要な観光資源であり、インド国民はもちろん、外国からもインドを訪れる巡礼者が増えてきている。特定の宗教の信者達は巡礼に参加することが多く、彼らにとって、巡礼は長い旅を通して大きな宗教的・道徳的意義を追求するものである。とりわけ、イスラム教では人生で少なくとも一度はメッカ巡礼に参加することが義務とされている (Singh Jaswal, 2014)。他の宗教にも同じような考え方があり、信者にとって巡礼に参加することの意義は大きい。

インド商工会議所連合すなわち Federation of Indian Chambers of Commerce & Industry (以下 FICCI) (2020) によると、インド政府は国内・国外の両方の顧客を増やし、観光産業を後押しするために、いくつかの計画を導入している。Swadesh Darshan スキームや Pilgrimage Rejuvenation and Spiritual Heritage Augmentation Drive (PRASHAD) を採用し巡礼観光を促進する計画を立てている。これらの計画は観光客を増やすだけではなく持続可能な雇用機会を高めることでもあるが、パンデミックの影響で計画の目標は達成できないと考えられる。

COVID-19 によるロックダウンの関係で宗教に関する寺院や神社などにも大きな影響が出ている。各寺院や神社などを参拝する 1 日何万人という数多くの人々が巡礼を訪れることができず、その寺院や神社などの収入やその周辺の地域社会の収入が一気に減少した。さらにその地域の政府の税金徴収も減っていることが確実である。巡礼者を顧客とする高級ホテル、一般的なホテルや宿泊施設も大きな損失を被っている。

図表 2 はインドの主なヒन्दゥー教寺院である。これらの寺院は資産のトップランキングの一覧でもある。これらの寺院も COVID-19 により直接的に悪影響を受けている。寺院の閉鎖に伴っ

て数多くの雇用や寺院に関連する事業が困難な状況に陥っている。州政府のロックダウン命令によってその地域に存在する寺院の閉鎖の期間が決められている。その期間は様々であり、閉鎖をしていない寺院もある。ロックダウン解除後でも寺院の入場制限がかかっており、巡礼者の数が大幅に減少している。それとともに巡礼に詣でたい巡礼者には交通期間の制限や宿泊施設の制限もあるため未だにインドの宗教観光が難しくなっている。

図表 2 COVID-19 禍のインドのヒन्दゥー教寺院の状況（2020 年）

寺院名	1 日の巡礼者数（平均）	ロックダウン中の状況	制限中の入場許可人数	閉院していた期間	場所
Padmanabhaswamy Temple	52,500	閉院	1,000	180 日	ケララ州
Tirupati Balaji Temple	70,000	閉院	6,000	80 日	アンドラ プラデーシュ
Vaishno Devi Temple	21,753	閉院	2,000	150 日	ジャンムー・カシミール
Shirdi' Sai Baba	25,000	閉院	6,000	210 日	マハラシュトラ州
Guruvayur Temple	50,000	閉院	1,000	75 日	ケララ州
Golden Temple	1,00,000	開院	減少	0 日	パンジャブ
Sabarimala Temple	100,000	閉院	1,000	180 日	ケララ州
Siddhivinayak Temple	40,000	閉院	1,000	210 日	ムンバイ
Meenakshi Temple	15,000	閉院	厳しい制限	165 日	タミルナードゥ
Jagannath Puri Temple	31,500	閉院	未だに閉院	—	オディシヤ

出所：各寺院のホームページやニューズペーパーなどにより筆者作成

4 インド国民や現地社会における COVID-19 の影響

インドには、38 の保護された世界遺産があり、その地域で大勢のツアーガイド、ポーター、写真家などを含む約 17 万人以上の日雇い労働者が存在する（FICCI, 2020a; ILO, 2020b）。ロックダウンにより失業状態に追いやられ、他に仕事を求めても、働く場所がなく、問題となっている。彼らは日雇い労働者のため、一日でも雇用を失うと、その労働者の家族の生活にまで影響が及ぶ。

インドの観光地として有名なケララ州、ラジャスタン州、ゴアなどの観光地においても夏休み向けの予約はほとんどキャンセルされた。旅行の制限により国内観光も深刻な悪影響を受けている。

図表 3 で表したように国民の感染状況は増えているが、一方で回復した患者の数も多いことが確認できる。人口大国インドではまだまだ感染者が増えることが予測されるため、COVID-19 の

図表3 インドにおけるCOVID-19の感染状況(2020年12月16日)現在

COVID-19 ダッシュボ ード	累計感染 者数	治療中	退院	死亡	2020年12月15日 までテストした サンプルの合計	2020年12月15 日にテストし たサンプル
2020/12/16	9,932,547	332,002	9,456,449	144,096	156,646,280	1,085,625
IST (GMT+5:30)		(3.34%)	(95.21%)	(1.45%)		
	26,382 ↑	7,818 ↓	33,813 ↑	387 ↑		

出所：Government of India (2020) のホームページにより筆者作成

感染拡大抑止のため全国で実施したロックダウンにより、初期段階での感染拡大は抑え込まれたが、個人消費などが大きく落ち込んでしまった。だが、ロックダウン解除後に感染拡大が止まらなくなってしまった。一日当たりの新規感染者数は米国やブラジルよりも多い(三菱UFJリサーチ&コンサルティング, 2020)。このような現状の下ではインバウンド観光及び国内観光はしばらく困難であると考えられる。

(1) インドの観光省が承認された旅行業の状況

図表4はインドの首都であるニューデリーのみの年間別新規登録観光事業件数を表している。各年度別にニューデリーのインバウンドツアーオペレーター、ツアーオペレーター、アドベンチャーツアーオペレーター、観光輸送事業者と旅行代理店について収集したデータである。このデータからはインバウンドツアーオペレーターは比較的多く登録されていることが確認できる。これによって近年のインド・ニューデリーの観光事業はインバウンド観光が中心になりつつあることがわかる。

図表4のデータを見ると2019年まではインバウンドツアーオペレーター、ツアーオペレー

図表4 ニューデリーの年間別新規登録観光事業の件数

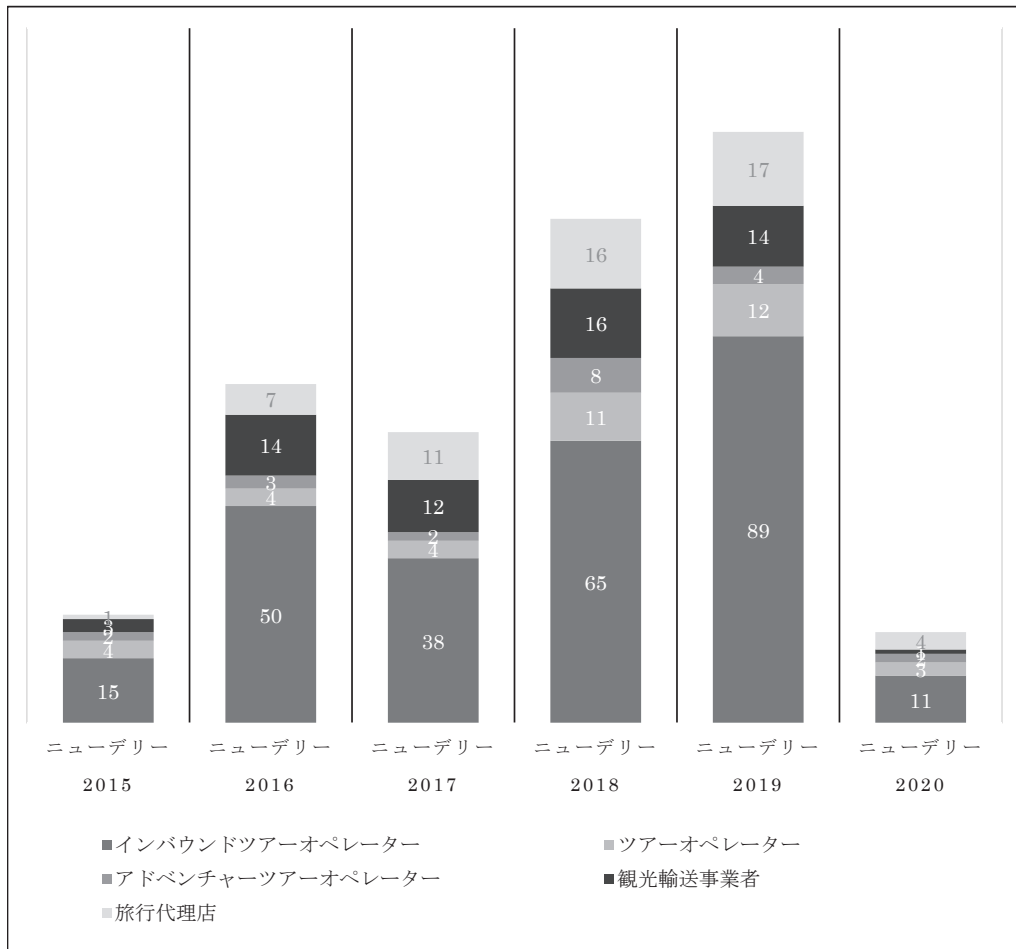
年	州立	インバウンド ツアーオペ レーター	ツアー オペレー ター	アドベンチャー ツアーオペ レーター	観光輸送 事業者	旅行 代理店	合計
2015	ニューデリー	15	4	2	3	1	25
2016	ニューデリー	50	4	3	14	7	78
2017	ニューデリー	38	4	2	12	11	67
2018	ニューデリー	65	11	8	16	16	116
2019	ニューデリー	89	12	4	14	17	136
2020	ニューデリー	11	3	2	1	4	21

出所：Ministry of Tourism (2020) のデータに基づき筆者作成

ター、アドベンチャーツアーオペレーター、観光輸送事業者、代理店の数は年々上昇傾向にあったが、COVID-19 の影響で 2020 年には一気に数が下がってしまっている。さらに元々あった事業で 2020 年になって倒産している観光事業も出ている (FICCI, 2020b)。

図表 5 は図表 4 と同じデータをグラフで表示したものである。ニューデリーの年間別新規の観光事業者数の構成と推移がわかりやすく表されている。ここではニューデリー州立のデータのみになるが他の州でも同じように 2020 年では新規の観光事案件数が減少している (Ministry of Tourism, 2020)。

図表 5 ニューデリーの年間別新規の観光事案件数グラフ表示



出所：Ministry of Tourism (2020) のデータに基づき筆者作成

(2) COVID-19によるパンデミック後の課題

COVID-19のパンデミックが終わった後の課題として、観光部門を回復させると同時に、観光産業の振興策が必要である。周りの友好的な近隣諸国と連携した観光サーキットを幅広い分野で作りに出すことができれば、観光産業を後押しすることができると思う。インドには今日でも人気のある分野である医療観光産業を目当てに世界中から観光者が訪れている。ヨーロッパのいくつかの地域、中東、パキスタン、バングラデシュ、ネパール、および米国から数多くの医療観光者が訪れており、一日も早い医療観光産業の復活を期待していると考えられる。インドは、他の国と比較しても最新技術の医療機器や医療サービスを低コストで提供しているからである。さらに、インドの医療観光産業が提供するその他の様々なサービス、例えばウェルネス観光、代替治療方法や美容整形も低いコストで提供している点もその理由の一つと考えられる (Gautam & Bhatta, 2020)。このような現状の中で適切な戦略を作り出し観光産業を復活させることが大きな課題である。

COVID-19のパンデミックの経済への影響は、非常に破壊的であることが証明されている。COVID-19は世界経済に大混乱をもたらし、社会的および財政的な破壊をもたらしている (Laing, 2020)。このようなパンデミックの余波はおそらく、もっと脅威的であり、さまざまなビジネスの存続と持続可能性は危険にさらされている (Wren-Lewis, 2020)。インドの2020年4～6月期の全国の経済成長率は、前年同期比でマイナス23.9%で大幅なマイナス成長になっている。インドの経済成長率がマイナスに転落したのは、第2次オイルショック翌年(1980年度)以来、40年ぶりである (三菱UFJリサーチ & コンサルティング, 2020)。航空業界は最も深刻な影響を受けたセクターであり、このような状況から抜け出すためには積極的な戦略が必要である (Business Standard, 2020a; Moneycontrol, 2020)。

航空産業やホテル産業のようなホスピタリティ産業は事業の利益を考えるよりも損失を減少させ、生き延びる方向を選ぶ必要がある。パンデミックが終息し、経済が回復期を迎えようとしたときに、従業員がいなければ、新たな問題が発生するため、何らかの方法を考え、従業員をリストラせずに残すべきだと考えられる。

観光部門の将来は、観光客と他のステークホルダーの間で信頼を築き、観光産業が再び観光客を歓迎する準備にかかっている。

5 インド政府への提案

COVID-19のパンデミックは、インドの経済を直撃し、特に旅行および観光産業への被害は大きく、多くの人々が失業の危機にさらされている。観光産業がこの危機を乗り越えるためには、インド中央政府及び州政府による救済措置を必要としている (FICCI, 2020b)。図表6はFICCI (2020b)の提言を筆者がまとめたものである。急激に経営が悪化した飲食、宿泊、交通等の分野に対して、行政による経営支援策や需要喚起策等を行うべきである。まず、国内観光を徐々に

回復させることが要請される。筆者としては、日本で実施されているような観光及びホスピタリティ産業の促進に向けた Go to travel キャンペーンや Go To Eat キャンペーンなどを提案する。さらに、一般社団法人中国経済連合会の報告書（2020）が提示するように、観光事業者においては、感染拡大防止の観点から、従業員と観光客の接触を避けるために、自動チェックイン機の導入、できる限りでテレワーク等の実施やキャッシュレス等の非接触技術の利用増加など、大幅にデジタル化に力を入れることが必要であろう。このような提案はインドだけでなく近隣の発展途上国であるネパール、バングラデシュ、パキスタンやブータンにも参考になると考える。

図表 6 インドの中央政府及び州政府への提案

項 目	
1	日雇い労働者例えばタクシー運転手、ポーターへの直接サポート、免税。
2	ホテル産業のインフラ設備などを目的とした資金の貸し付けを無利子、または低金利で提供。
3	関税、免許料等、すべての法的支払義務の6ヶ月の免除を12ヶ月まで引き上げ。
4	ビジネスを応援するために適切な支援計画、給与支援計画の実施。
5	航空会社に対する直接的な支援（地上処理料、空港の料金の免除、駐車料金の免除、着陸料金の免除）
6	タームローンおよびワーキングキャピタルローンの形での再建会社への迅速、無利子、または低金利のローンの提供。
7	観光省とは別の観光基金を設立し、産業インフラのために無担保の10年間のローンの提供。危機の際に企業を安定させるために、最初の2年間は無利子で、残りの8年間は最低金利ローンの提供。
8	航空セクター、旅行代理店、ツアーオペレーター、ホテル、遊園地、地上輸送産業への救済措置。
9	従業員の給料の支援計画と保険料金の減額また免除政策の導入。
10	「信じられないほどのインド」キャンペーンでビーチ観光、マーケティングへの投資を増加させ、ニッチな製品を宣伝する。
11	出張を奨励、列車の数を増やす、デジタルコンテンツを開発する、新しいテクノロジーに投資する、地元のスキルを開発できる計画。
12	日本の観光及びホスピタリティ産業の促進に向けた Go to travel キャンペーンや Go To Eat キャンペーンなどを実施する。

出所：FICCI (2020b) を基に筆者作成

おわりに

本研究では、COVID-19によるインド観光産業に対する影響と簡単ではあるがその現状を考察した。パンデミックによりインドの観光産業、特に航空業界、ホテル業界は深刻な影響を受けている。また巡礼観光や世界遺産観光地で働いている日雇い労働者が大きなリスクに晒されていることが確認できた。インド政府によるロックダウンの実施によって、旅行が禁止・制限されたため、観光客の数は激減し、雇用機会が失われているのである。さらに、インドだけではなく世界中の観光産業が悪影響を受け、航空産業やホスピタリティ・セクターでは、今までにない損失を受けていることも確認できた。

航空産業の歳入について、2020年度の損失の見積もりが甚大であることが確認できたが、ホテル産業の詳細な被害の見積もりについては特に把握できるデータは見つからなかった。インバウンド及び国内観光が一気にストップしたため、中小規模や大規模のホテル産業は大きな損失を被っていることは間違いはないと言える。これからしばらくはホスピタリティ・セクターの立ち上がりは困難であると考えられる。そして、インド政府とともに観光産業のステークホルダーもパンデミック後の経済の復活に向けて課題を抱えており、適切に対応できる計画が必要になると考えられる。

最後に、FICCIのインド政府に対する提案を紹介した。筆者もこの提案に同意するが、さらに加えるならば、日本で実施されているような観光及びホスピタリティ産業の促進に向けたGo to travelキャンペーンやGo To Eatキャンペーンなどのインドでの実施を提案する。このような提案はインドだけではなく、周りの発展途上国であるネパール、バングラデシュ、パキスタンやブータンにも参考になると考える。

引用・参考文献

- Agrawal, A. (2020). Sustainability of airlines in India with Covid-19: Challenges ahead and possible way-outs. *Journal of Revenue and Pricing Management*, (2020). <https://doi.org/10.1057/s41272-020-00257-z>
- Business Standard. (2020a). Asia-Pacific airlines to lose about \$29 bn this year due to Covid-19: IATA. Retrieved from Business Standard website: https://www.business-standard.com/article/international/asia-pacific-airlines-to-lose-about-29-bn-this-year-due-to-covid-19-iata-120071300673_1.html
- Business Standard. (2020b). Covid-19 pandemic pushed India's Taj Hotel chain to look to cut costs. Retrieved November 25, 2020, from Business Standard website: https://www.business-standard.com/article/companies/covid-19-pandemic-pushed-india-s-taj-hotel-chain-to-look-to-cut-costs-120112501498_1.html
- Cheer, J. M. (2020). Human flourishing, tourism transformation and COVID-19: a conceptual touchstone. In *Tourism Geographies* (Vol. 22, pp.1-11). <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1765016>
- The Economic Times. (2020). Airline revenues in 2020 to go down by 44% over 2019: IATA. *The Economic Times*. Retrieved from <https://economictimes.indiatimes.com/industry/transportation/airlines/-aviation/airline-revenues-in-2020-to-go-down-by-44-over-2019-iata/articleshow/74801012.cms?from=mdr>
- FICCI. (2020a). *Immediate steps required to minimise COVID-19 impact and revive the sector: FICCI*

- *Grant Thornton Travel and Tourism report*. Retrieved from <http://www.ficci.in/pressrelease-page.asp?nid=3736>
- FICCI. (2020b). *Travel and Tourism Survive, revive and thrive in times of COVID-19*. Retrieved from <https://www.grantthornton.in/globalassets/1.-member-firms/india/assets/pdfs/travel-and-tourism-in-times-of-covid-19.pdf>
- Gautam, P., & Bhatta, K. (2020). Medical Tourism in India: Possibilities and Problems of Alternative Medical Treatment. *International Journal of Health Management and Tourism*, 5(3), 181-207. <https://doi.org/10.31201/ijhmt.634092>
- Government of India (2020). #IndiaFightsCorona COVID-19. Retrieved November 28, 2020, from Government of India website: <https://www.mygov.in/covid-19/>
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. In *Tourism Geographies* (Vol. 22, pp.577-598). <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. In *Tourism Geographies* (Vol. 22, pp.610-623). <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>
- IBEF. (2017). IBEF ANNUAL REPORT. In *India Brand Equity Foundation*. Tolstoy Marg New Delhi.
- IBEF. (2019). Tourism & hospitality. Retrieved from <https://www.ibef.org/download/Tourism-and-Hospitality-December-2019.pdf>
- ILO. (2020a). A policy framework for responding to the COVID-19 crisis. Retrieved November 25, 2020, from International Labour Organisation website: http://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739047/lang-en/index.htm?shared_from=shr-tls
- ILO. (2020b). COVID-19 and employment in the tourism sector: Impact and response in Asia and the Pacific. In *International Labour Organization (ILO)*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-asia/-ro-bangkok/documents/briefingnote/wcms_742664.pdf
- India Infra Hub. (2020). Airlines In India To See Revenue Decline In 2020: IATA. Retrieved from India Infra Hub website: <https://indiainfrahub.com/2020/news/airlines-in-india-to-see-revenue-decline-in-2020-iata/>
- The Indian Express. (2020a). Hospitality sector gears up for a new post-lockdown normal. Retrieved from The India Express website: <https://indianexpress.com/article/business/hospitality-sector-gears-up-for-a-new-post-lockdown-normal-6482394/>
- The Indian Express. (2020b). Covid-19 Impact: 12 airlines that did not survive the pandemic. Retrieved November 25, 2020, from <https://indianexpress.com/article/business/aviation/cathay-pacific-airways-covid-19-impact-12-airlines-that-did-not-survive-the-pandemic-6821661/>
- 一般社団法人中国経済連合会. (2020). ポストコロナに向けた観光産業の課題と対応に関する調査報告書. Retrieved from <https://chugokukeiren.jp/proposal/pdf/y2020/20201126-report.pdf>
- Laing, T. (2020). The economic impact of the Coronavirus 2019 (Covid-2019): Implications for the mining industry. *Extractive Industries and Society*, 7(2), 580-582. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.04.003>
- Ministry of Tourism. (2020). E-Travel Trade Recognition. Retrieved November 29, 2020, from GOVERNMENT OF INDIA website: <https://etraveltradeapproval.nic.in/approvalsummary.aspx>
- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング. (2020). ASEAN-5 とインドの経済動向 (2020 年 4 ~ 6 月期) ~コロナ・ショックによる景気悪化がボトムアウトする ASEAN-5 ~. Retrieved from https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/09/report_200916.pdf

- Moneycontrol. (2020). Coronavirus Impact | Indian airlines to see revenue decline of \$11,610 million in 2020. Retrieved November 25, 2020, from Moneycontrol News website: <https://www.moneycontrol.com/news/business/coronavirus-impact-indian-airlines-to-see-revenue-decline-of-11610-million-in-2020-5541001.html>
- PTI. (2020). Covid effect: Air India withdraws job offers for around 180 trainee cabin crew members. Retrieved December 12, 2020, from Financial Express website: <https://www.financialexpress.com/industry/covid-effect-air-india-withdraws-job-offers-for-around-180-trainee-cabin-crew-members/2020980/>
- Sharma, A., Vishraj, B., Ahlawat, J., Mittal, T., & Mittal, M. (2020). Impact of COVID-19 outbreak over Medical Tourism. *Journal of Dental and Medical Sciences*, 19(5), 56-58. <https://doi.org/10.9790/0853-1905145658>
- Singh Jaswal, S. (2014). Role of Tourism Industry in India's Development. *Journal of Tourism & Hospitality*, 3(2), 2-7. <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000126>
- Sneider, K., & Singhal, S. (2020). Beyond coronavirus: The path to the next normal. Retrieved November 25, 2020, from McKinsey & Company website: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>
- Wilkes, K., & Reddy, M. V. (2015). *Tourism in the Green Economy*. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781315885681>
- World Bank. (2020). Poverty and Distributional Impacts of COVID-19: Potential Channels of Impact and Mitigating Policies. Retrieved November 25, 2020, from World Bank website: <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/brief/poverty-and-distributional-impacts-of-covid-19-potential-channels-of-impact-and-mitigating-policies>
- World Tourism Organization. (2020). *UNWTO International Tourism Highlights*, 2019 Edition.
- Wren-Lewis, S. (2020). The economic effects of a pandemic. In *Economics in the Time of COVID-19*. Retrieved from <https://voxeu.org/content/economics-time-covid-19>

研究ノート：貿易協定における労働条項の遵守への 取り組みについて

— ステークホルダーとの協働アプローチの展開 —

A Research Note on the Initiatives of Compliance of Labour Provisions of the Trade Agreement: Emerging Collaborative Approach with Stakeholders

辻 塚 秀 幸
栗 山 直 樹

1. はじめに

ジョセフ・ナイは、強制力を用いて他者に影響力を与えるハードパワーに対する概念としてソフトパワーの概念を提唱しているが¹、企業の労働基準遵守を促進するための様々なメカニズムにおいても、罰則といった強制力よりも、対話や協議によって自発的な遵守の促進を目指すソフトアプローチが重視される傾向が見られる。例えば、貿易協定における労働条項の取り入れに関しては、EUによって締結された協定において、一部協定を除き金銭的制裁や貿易特権停止ではなく協議による紛争解決が行われている。これらはステークホルダーとの協働アプローチととらえられ、国際機関でこの枠組みでの進展がみられる。

事例として、OECDが多国籍企業行動指針の下、各国の連絡窓口（NCP）を通じ個別事例への対応を実施しており、関係者や関連機関との協議によって当事者の自発的な紛争解決を支援している。また、ILOはベタワークやヘルプデスクといったプロジェクトを通じ、問題解決に向けた情報共有やコミュニケーションを促進する独自の活動を展開している。

それぞれの取り組みの個別の状況については、様々な報告書が提出されており²、それらの取り組みがILOの提唱するディーセント・ワーク（Decent work）促進につながるのかどうか、そうであるならばどのようにそれが達成されるのかといった点についての議論が注目を集めている。これらの議論に関連して、本論文では様々な展開される、ステークホルダーとの協働を通じ労働基準を自主的に遵守させるためのメカニズムの動向を整理し、それらの特徴と関係性の一端を浮

1 Joseph S. Nye, Jr. (2004)

2 貿易協定に関する資料としてILO (2017)、秋山 (2019) など。OECDの個別事例の取り組みについてはOECD (2019) など。ILOの活動については、Better Work (2016)、ILO (2020)などを参照。

き彫りにすることを目的とする。各節の概要は以下の通りである。2節では、労働条項の導入経緯を概観し、続く3節では、貿易協定に関する米国とEUの事例を取り上げる。4節及び5節では、国際機関の動向として、貿易協定とは異なる協働アプローチをとるOECDの個別事例へのアプローチ、またILOのベタワーク及びヘルプデスクについて整理する。最終節ではこれらのアプローチの特徴と関係性について考察する。

2. 貿易協定における労働条項取り入れの経緯

貿易協定における労働条項取り入れの経緯に先立ち、まずは社会条項という用語について整理したい。従来、貿易協定等に盛り込まれる労働に関する基準については、*Social clause* が使用され、その日本語訳として「社会条項」との訳が使用されてきた。しかしながら、近年、*Labour provisions* と特定され使用される頻度が多くなり、「労働条項」や「労働規定」と訳されている³。

Labour provisions については、少なくとも2008年のILOの報告書⁴において *social and labour provisions* との用語が使用されている。同機関の2009年の報告書⁵において、*Labour provisions* とは、「最低限の労働条件・雇用期間・労働者の権利に関する労働基準、国内法とその施行に基づく労働者を保護するための規範、協力および／またはモニタリングのための枠組み」と定義されており、以降のILOの関連文章においても、*Labour provisions* が頻繁に使用されている⁶。社会条項は、労働に関するテーマを主とするものの環境や汚職といったその他のテーマも含んでいるため、*Labour provisions* を使用することで、より労働に焦点を当てる意図があると考えられる。いずれにせよ、以下では社会条項と労働条項（または労働規定）をほぼ同義として扱う。

公正な労働基準についての規定を定める条項の貿易協定への取り入れについては、元々、囚人労働及び強制労働に焦点が当てられていたが⁷、19世紀後半頃からの不公正競争の議論から、ソーシャルダンピングへの懸念が高まり、より包括的な社会条項を取り入れるべきとの動きが見られた。近年においては、貿易のグローバル化に伴い社会条項を取り入れるべきであるとする欧米諸国と反対する途上国との間で意見が対立する中、1996年12月にシンガポールで開催されたWTO閣僚会議において、労働問題はILOの専管事項であるとの確認がなされた。

これを受け1998年のILO総会において中核的労働基準を定めた「労働に関する基本的原則及

3 例えば、ILO (2016) のタイトルは *Assessment of Labour Provisions in Trade and Investment Arrangements* であり、日本語では、「貿易取り決めにおける労働条項の趨勢について」と訳されている。また、ILO 駐日事務所のウェブサイトでは、貿易協定における労働関連規定の解説に際し、「労働規定」との用語を使用している。

https://www.ilo.org/tokyo/information/terminology/WCMS_472460/lang-ja/index.htm, 2020年12月30日閲覧

4 ILO (2008), p.39

5 ILO (2009), p.64

6 ILO (2016), p.21 では、*Labour provisions* を以下のように再定義している（翻訳は、ILO 駐日事務所による同報告書の日本語版を参照）。i) 労使関係（例えば、国際労働基準への言及により）、または、最低限の労働・雇用条件（例えば、労働安全衛生（OSH）、最低賃金および労働時間）に関する基準 ii) 国内法または貿易協定に基づき設定された基準の遵守を促進するメカニズム iii) 協力活動、対話および／または労働問題のモニタリングの取組み（例えば、開発協力や当事者間協議、又は継続的対話を促進するために設置された機関）

7 ILO (2015), p.17

び権利に関する ILO 宣言」（以下 ILO 宣言）が採択されることとなる⁸。この宣言の採択にあたっては、公正労働基準の位置づけをめぐって、発展途上国を含めた加盟国全体の合意を得ることが難しく、人権に基礎を置く普遍的労働の権利として位置づけることにより、加盟国全体の合意を取りつけた。結社の自由と団体交渉、強制労働の廃止、児童労働の撲滅、差別撤廃の 4 つの分野を中核的労働基準として位置づけ、各国の批准を条件とすることなく、国際的に尊重すべき労働基準として位置づけたのである。

さらに、1999 年の第 87 回 ILO 総会事務局長報告書では、当時のソマビア事務局長が ILO の目的を端的に示す言葉として「ディーセント・ワーク」を打ち出し、ILO の旗標とした。ディーセント・ワーク実現のための 4 つの戦略目標（仕事の創出、社会的保護の拡充、社会対話の指針、仕事における権利の保障）が設定され、新たな ILO の組織体制の整備につなげた。2008 年の第 97 回総会で採択された「公正なグローバル化のための社会正義に関する ILO 宣言」においては、この方向性を再確認するものとなり、ILO 宣言による中核的労働基準の設定だけでなく、世界の労働問題解決に向けたより普遍的なフレームワークが提示されることとなった。

ILO 宣言及びディーセント・ワークの概念は、国連ミレニアム開発目標（MDGs）の重要な要素として位置づけられることとなり、その後、「持続可能な開発のためのアジェンダ 2030」（SDGs）の目標 8 や、CPTTP の労働章（第 19 条）を始め、様々な条約や目標にも取り入れられるようになっていく。このように、労働条項の設定については ILO が重要な役割を果たしており、現在、様々な条約が ILO の宣言や概念を原則的な指針としている。

3. 貿易協定における労働条項の取り入れと紛争解決メカニズム

3.1 貿易協定における労働条項の取り入れ件数の動向

ILO によると⁹、労働条項を含む貿易協定の件数は近年増加傾向にある。拘束力を有する労働条項が初めて盛り込まれた貿易協定は、1994 年の北米労働協力協定（NAALC）であり¹⁰、2016 年時点では 77¹¹ の貿易協定に労働条項が盛り込まれた。労働条項を盛り込んだ貿易協定のはほぼ半数は 2008 年以降に成立しており、2013 年以降に発効した協定の 80% 以上に労働条項が含まれている¹²。加えて、米国や EU、カナダといった労働条項を積極的に推進する国や地域間での協定だけでなく、チリを始めとする新興国や欧州自由貿易連合（EFTA）、ニュージーランド、南南貿易当事国間で締結される協定においても労働条項が取り入れられるようになっていく。当初、米国や EU といった先進国が公正貿易の観点から労働条項の取り入れに積極的であったことが端緒であった。さらに、新興国や EFTA 等における貿易協定においても労働条項の取り入れが広

8 詳しい経緯及び中核的労働基準の意義については栗山（1999）参照。

9 ILO (2016), pp.19-23

10 ILO (2016), p.22

11 ILO (2017), p.11

12 ILO (2016), p.22

がったのは、ILO 宣言の採択を機に、より幅広い労働者の権利を保護するため、広範囲な内容を含む労働条項の必要性があったと考えられる。実際、採用される労働条項は移民労働者等の特定の労働者だけでなく、より多くの労働者の権利と原則に言及するものになるとともに、普遍的な労働の権利として位置づけられる ILO 宣言の中核的労働基準を原則的な指針とする労働条項が増加している。

3.2 貿易協定における労働条項と紛争解決メカニズム（米国及び EU の事例）

労働条項を含む貿易協定は、紛争解決メカニズムに金銭的制裁や貿易特権停止等を含むアプローチと、それらを含まず協議によって解決を目指すアプローチの2つに大別することができる。前者のアプローチの具体例としては、米国による貿易協定があげられる。米国は、北米自由貿易協定（NAFTA）から 2016 年までに締結したいずれの貿易協定においても労働条項を盛り込んでいる¹³。米国による貿易協定における労働条項については、1994 年に締結された NAFTA の補完協定である北米労働協力協定（NAALC）において 11 の労働原則に関する公約が行われたが、2000 年に締結されたヨルダンとの協定では、NAALC の 11 の労働原則への言及が廃止され、ILO 宣言と国際的に広く認められた労働者の権利についての言及がなされた¹⁴。以降の協定においても ILO の基準についての言及がなされるとともに義務の範囲もさらに幅広いものとなっている¹⁵。また、いずれの条約においても紛争解決メカニズムとして賦課金または貿易制裁が課されているが、NAALC における紛争処理においては、専門家パネルまたは紛争解決の手續に至った事例はなく¹⁶、和解によって申立てを処理するほうが好まれる傾向があることが指摘されている¹⁷。

一方、後者のアプローチの具体例として EU の事例があげられる。EU の貿易協定においては、1995 年から 2002 年にかけて締結された 7 件の欧州・地中海連合協定において初めて労働問題についての言及がなされ¹⁸、この際の労働条項の内容は、移民労働者の差別禁止を主としていた。1999 年から 2002 年の間にチリ及び南アフリカとの間で締結された貿易協定における労働条項では、労使関係や労働条件等の移民労働者の差別禁止以外の分野に関する言及がなされ、2008 年のカリブ海諸国フォーラムとの間で締結された EPA では ILO 宣言への言及が初めて盛り込まれた。

以降の協定においても ILO 宣言やディーセント・ワークに関連した言及がなされている。EU の紛争解決手法は、一部の制裁に基づく仲裁紛争解決メカニズムを有する貿易協定（EU-CARIFORUM 協定）を除き、金銭的制裁や貿易特権停止の可能性はなく¹⁹、政治的圧力を用いた

13 ILO (2016), pp.42-44

14 ILO (2016), p.43

15 ILO (2016), pp.43-44

16 ILO (2013), p.46 NAFTA の苦情処理システムは、次の 5 つの段階から成り立っている。第 1 段階：各国政府に設置された、National Administrative Office (NAO) 間での協議、第 2 段階：閣僚級による協議、第 3 段階：専門家による評価、第 4 段階：仲裁パネルの設置、第 5 段階：制裁の執行。

17 ILO (2013), p.45. ILO (2016), p.44

18 ILO (2016), p.39

19 ILO (2016), p.41

協議や説得に基づいており、解決できない場合は第三者による独立の審査を受ける。2016年時点で、紛争解決機関に対して提起された労働争議は存在しないが²⁰、2011年に採択されたEU・韓国協定において、2014年、EUの国内諮問グループ（DGA²¹）から欧州委員会に対し、韓国の結社の自由等における公約違反²²を理由に紛争解決メカニズムの発動と協議の要請がなされた。これを発端として、EUのDGAと欧州委員会、また欧州委員会と韓国当局との間で、韓国によるILO基本条約の批准に関する書簡のやり取りが行われた²³。また、韓国政府とEUの双方は、貿易と持続可能な開発委員会（TSDC）において、ILOとの定期的な技術対話に入り、ILO条約批准に向けたフォローアップとして情報交換を行うとともに、ILO差別撤廃条約の実施を重視するプロジェクトの立ち上げに合意した²⁴。

米国とEUの貿易協定は金銭的制裁等の有無は異なるものの、段階的に労働条項の範囲を拡大しILO宣言について言及している点、また紛争解決メカニズムにおいて協議を重視する傾向にある点は共通していると言える。

4. OECD 多国籍企業行動指針における個別事例へのアプローチと日本 NCP 関連の事例

本節では、企業に対し自主的に適切な労働基準を遵守させるという最終的な目的は共通するものの、貿易協定における労働条項の導入とは異なるアプローチとして、OECD 多国籍企業行動指針における個別事例²⁵（Specific Instances）へのアプローチを取り上げる。

1976年、OECDは多国籍企業行動指針（The OECD Guidelines for Multinational Enterprises）を採択した。この行動指針は、勧告²⁶（Recommendations）として行動指針参加国の多国籍企業に対し、責任ある企業行動に向けた法的な拘束力を伴わない原則と基準を定めている²⁷。同指針は、国際的なビジネス環境の変化を反映し、これまで5回²⁸の改定が行われており、特に2000年の改定では行動指針の普及及び同指針に関する照会処理、問題解決支援のため、各国に連絡窓口²⁹（NCP：National Contact Point）の設置が定められた³⁰。NCPは、行動指針の実効性を促進

20 ILO (2016), p.42

21 European Union (2011), p.64 各国のDGAは、環境、労働組合、企業及び関連するステークホルダーの代表としてのバランスを考慮した、市民社会の独立した代表組織によって構成される。各国DGAは年に1度、対話を実施するための市民社会フォーラム（CDF）への参加が義務づけられている。

22 Domestic Advisory Group under the EU-Korea Free Trade Agreement (2013), p.2

23 ILO (2016), p.147

24 Civil Society Forum under the EU-Korea Free Trade Agreement (2015)

25 Specific instances の翻訳については外務省 OECD 東京センターによる OECD (2011) の日本語仮訳版を参照。

26 OECD (2011), p.3

27 具体的には、一般方針、情報開示、人権、雇用及び労使関係、環境、賄賂・賄賂要求・金便の強要の防止、消費者利益、科学技術、競争及び納税の分野における責任ある企業行動に関する原則と基準が定められている。

28 1979年、1984年、1991年、2000年、2011年にそれぞれ改訂。

29 National Contact Point の翻訳については外務省 OECD 東京センターによる OECD (2011) の日本語仮訳版を参照。

30 日本の連絡窓口として、「日本 NCP」が外務省・厚生労働省・経済産業省の三者で構成されている。また、日本 NCP、日本経済団体連合会（経団連）及び日本労働組合総連合会（連合）によって「日本 NCP 委員会」

することを目的として組織される各国ごとの窓口で、行動指針についての周知活動や照会・個別事例への対応、活動報告等を行う³¹。また、2011年の改訂においては、人権に関する新たな章（第4章）が設けられ、人権デュー・デリジェンス³²の実施についての記載が追加された。

同行動指針の第2部・手続手引の章にはNCPの機能の一つとして、個別事例への対応に関する記載がなされており、各国NCPは、個別の事例において行動指針の実施に関連して生ずる問題解決を支援することが求められている³³。具体的には、まず提起された問題が更なる検討に値するか否かについての初期評価を行う。更なる検討に値する場合には、当事者による問題解決を支援するため、関係者との協議を実施し、必要に応じて関係当局、産業界、労働者団体、その他の非政府団体の代表者及び関係専門家への助言を求めるとともに他国のNCPとの協議を行う。そして、問題解決に向けた仲介または調停等の非敵対的な対応手段を提案する。また、上記の手続が完了した際、または初期評価に更なる検討の必要が認められないと判断された場合においても、提起された問題と関連の経緯について公的に入手可能な手続結果を作成することが定められている。

2000年から2019年までの間³⁴、各国NCPが扱った事例数の合計は500件以上となっており、テーマ別に見ると³⁵、人権（57%）、デュー・デリジェンス関連を含む一般方針（53%）、雇用及び労働者問題（40%）、環境（21%）と、人権や労働に関する項目が大半を占めている。また、製造業における事例が多く、労働組合（40%）またはNGO（38%）から各国NCPに対して問題提起がなされているケースが大半である。

日本NCPが関与した事例については（表1）、OECDのデータベースにおいて2020年12月現在³⁶、7件の事例が掲載されており、対応が終結している事例が4件、初期評価のみの事例が2件、進行中の事例が1件となっている。特筆すべき点としては、ほぼすべての事例（6件）が製造業における雇用及び労使関係に関連しており、労働組合が問題の提起に関与している点、そして、多くの事例が東南アジア諸国（インドネシア2件、マレーシア1件、フィリピン1件、タイ1件）と関連している点あげられる。また、違反内容としては、解雇や雇止めに関するものや団体交渉や労使協議に関するものが多い。スズキ・モータータイランド社やブリヂストン・インドネシア社の事例のように、被問題提起者が各国の国内司法手続による問題の解決を求め、

が構成されており、OECD多国籍企業指針の普及・実施に向けた意見交換等が行われている。外務省HP <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/housin.html>, 2020年12月30日閲覧

31 OECD (2011), p.78

32 ILO (2019) 関連する動向として、近年、企業の社会的責任（CSR）や責任ある企業行動（RBC）、ビジネスと人権（BHR）などのテーマが注目を集めている。ILOは責任のあるビジネスに関連する重要な国際的文章として「ILO多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」や「OECD多国籍企業行動指針」、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」をあげている。

33 OECD (2011), pp.72-74

34 Cases handled by the National Contact Points for Responsible Business Conduct, <https://mneguidelines.oecd.org/Flyer-OECD-National-Contact-Points.pdf>, 2020年12月30日閲覧

35 一つの事例に複数のテーマが関連していることがあるため、比率の合計は100%にならない点に注意。

36 [https://mneguidelines.oecd.org/database/searchresults/?q=\(NCP:Japan\)](https://mneguidelines.oecd.org/database/searchresults/?q=(NCP:Japan)), 2020年12月30日閲覧

表1 日本NCPが関与した事例

提起年	概要	テーマ	ホスト国	提起者	業種	進捗状況
2016年	タイの労働組合及びNGO並びに日本のNGOに所属する4名が、スズキ・モータータイランド社に対し、一部の労働者解雇（労働状況、賃金、ボーナス等に関する要請及び労働組合の設立をタイ当局に申請した労働者が、窃盗、義務違反、職場規則違反、名誉毀損、扇動を行ったとして解雇された）並びに一部の労働者の降格及び出勤停止処置について違反があったとして問題を提起した。 被問題提起者はタイ国での司法手続による解決を求め手続中の状態にあること等を理由に日本NCPが斡旋する問題提起者との対話に応じる意思はないとの立場を表明。2017年、日本NCPは一連の対応を終結。	雇用及び労使関係、人権、一般方針、定義と原則	タイ	労働組合 NGOs	製造業	対応終結
2015年	インドネシアのエネギーセクターでビジネスを行う日系多国籍企業の従業員から、同国同セクターの日系多国籍企業2社に対し、右テーマに関する違反（現在のところ、詳細に関する記載なし）についての問題が提起された。現在、手続の最中にある。	定義と原則、環境、一般方針、人権	インドネシア	個人	エネルギー	進行中
2014年	連合北播地域ユニオンタワージャズジャパン支部、連合兵庫北播地域協議会、日本労働組合総連合会兵庫県連合会及び日本労働組合総連合会が、イスラエルに本部を有すタワーセミコンダクター社の日本法人であるタワージャズ株式会社に対し、同社の西脇工場閉鎖に係る雇止めや一方的な閉鎖の決定等に違反があったとして問題を提起した。 日本NCPは、イスラエルNCPと連携しつつ当事者との意見交換を実施。当事者両者の間には認識の差異があるものの、2016年に日本NCPより最終声明が提出された。	雇用及び労使関係	日本	労働組合	製造業	対応終結
2015年	全国労働組合総連合、兵庫県労働組合総連合及びネッスル日本労働組合が、ネスレ日本に対し、右のテーマに関する違反があったとして問題を提起した。 日本NCP、スイスNCPの協力の下、当事者間の協議の結果、2013年、兵庫県労働組合総連合及びネッスル日本労働組合とネスレ日本との間で確認書と合意書に署名が行われた。同確認書及び合意書において、団体交渉に関する確認、組合員の労働契約上の地位や権利義務及び両当事者間の債権債務関係に関する従来の紛争を一切終結させることが合意された。	情報開示、雇用及び労使関係、一般方針	日本	労働組合	製造業	対応終結
2014年	ブリヂストンタイヤ・インドネシア社化学・エネルギー・採鉱労働組合の組合員4名が、ブリヂストン・インドネシア社に対し、団結権の侵害、不十分な情報提供・団体交渉・労使協議体制、突然の解雇等の違反があるととして問題を提起した。 日本NCPはインドネシア国内における司法手続の進捗状況を踏まえつつ、関係者との意見交換等を実施した。被問題提起者が日本NCPによる斡旋を必要としないとの立場を取り、インドネシア最高裁判決に従った問題解決を目指していることにより、初期評価をもって手続を終了した。	雇用及び労使関係	インドネシア	労働組合	製造業	初期評価のみ
2014年	フィリピントヨタ自動車労働組合（TMPCCA）及びフィリピントヨタ労組を支援する会が、トヨタ自動車株式会社及びトヨタ・モーター・フィリピン社に対し、労働協約・団体交渉・労使協議の拒否、不当解雇、国際的義務・人権尊重の欠如、団結権の妨害等の違反があるととして問題を提起した。 問題提起から初期評価まで6年、最終声明まで15年を要した。 日本NCPは一連の対応を終結しているものの、問題提起者からは問題が解決に至っていない中、対応が終結されたことを受け入れられない旨述べられている。	雇用及び労使関係、一般方針	フィリピン	労働組合 NGOs	製造業	対応終結
2013年	金属産業労働組合（MIEU）から依頼を受けたマレーシア労働組合会議（MTUC）が、日本に本社を置くサーモス株式会社の関連会社であるトップ・サーモ・マニュファクチャリング（マレーシア）社（TTM）に対し、組合員に対する差別的慣行の実施、組合を認めるための人的資源大臣の命令の拒否等の行動指針の違反があるととして問題を提起した。 マレーシア国内における司法手続の後、2011年7月にTTM社とMIEUの間で労働協約が締結されたため、初期評価のみの対応となった。	雇用及び労使関係	マレーシア	労働組合	製造業	初期評価のみ

（参考文献：OECD 多国籍企業行動指針の個別事例に関するデータベース (<https://mneguidelines.oecd.org/database/>) に掲載されている、Japanese National Contact Point (NCP) for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2012), (2014a), (2014b), (2016), (2017), (2019) 及び 2015 年のインドネシアの事例概要 (<http://mneguidelines.oecd.org/database/instances/jp0007.htm>) の内容を参考に筆者により作成)

NCPが斡旋する問題提起者との対話に応じる意思がないケースや、タワージャズ株式会社、トヨタ・モーター・フィリピン社の事例のように、提起された問題に対し当事者間で認識の差異がある状態でNCPの対応が終結しているケースもみられる。これはNCPが問題解決に向けた協議の促進をその役割としており、活動範囲に限りがあるためと考えられる。しかしながら、問題が提起される可能性や提起された場合、情報がウェブ上で共有される仕組みが構築されていることは、企業の自主的な労働基準遵守を促進する重要なメカニズムの1つと言える。

5. ILO ベターワーク及びヘルプデスク

OECDの個別事例へのアプローチが主にNCP制度により、労働組合やNGOから該当政府への窓口として機能していたのに対し、ILOの活動はよりマルチステークホルダー・アプローチを活用したものと言える。これは、制裁機能はなく、受け入れ政府が、縫製製品を購入する国際的ブランドの協力と圧力により、中核的国際労働基準やほかの労働条件の改善を進めるアプローチをとる。政府主導の取り組みというより、企業やNGOを含めた種々のステークホルダーの参加によるボトムアップ型のアプローチと言えよう。

また、ILOの三者構成の一因である使用者がILO事務局と直接連携を取りながら、企業の自主的改善を目指すヘルプデスクの制度も、労働現場からの改善を目指すボトムアップ型アプローチと考えられる。

以下では、現場レベルでの活動としてILOのベターワークプロジェクトとヘルプデスクを取り上げる。

5.1 ベターワーク

ベターワークはILOと国際金融公社（IFC）によるパートナーシッププログラムで、ILOのフラグシップ・プログラムの1つとして位置づけられている。同プログラムは縫製産業の労働環境の改善と競争力強化を目的に、これまで1300以上の工場、160万人の労働者を対象に³⁷ 監査や訓練、助言活動等を行っており、2020年時点で、9カ国³⁸で活動が継続されている。

ベターワークは、グローバル・レベル、国レベル、工場レベルの3つの異なるレベルでのアプローチを展開している。グローバル・レベルでのアプローチでは国際的なステークホルダーや企業と連携し、国レベルでは各国政府や労働組合、使用者団体との協力を通じて問題解決を図り、工場レベルでは労働者と使用者の協力関係を促進するため監査や訓練、助言等を行う。各工場に対する監査では、児童労働、差別、強制労働、結社の自由と団体交渉、報酬、契約と人的資

37 ILO ウェブサイト, Better Work, Better Business, Better Lives (より良い仕事、より良いビジネス、より良い生活) https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--asia/--ro-bangkok/--ilo-tokyo/documents/publication/wcms_744580.pdf, 2020年12月30日閲覧

38 バングラデシュ、カンボジア、エジプト、ハイチ、インドネシア、ヨルダン、レソト、ニカラグア、ベトナムの9カ国。

源、労働安全衛生、労働時間の 8 テーマに関する 200 以上の項目についての評価が実施される³⁹。

ベターワークにおいて特筆すべき点は、サプライチェーンにおける労働関連の課題把握及び解決に向けたサービスを提供している点にある。サービスには、現場の課題解決に向けた工場の監査、助言、研修の実施だけでなく、ベターワークの活動やプロジェクトに関するウェブ会議、専門家へのアクセス、国別及び地域別ビジネスフォーラムへの参加等、関連する様々なステークホルダーとのコミュニケーションの機会提供が含まれている（表 2）。

また、ベターワークは、労働基準の遵守に向けたメカニズムにおいて、貿易協定における労働条項や OECD の個別事例へのアプローチでは対応が困難な、現場における実際の問題への具体的な支援を可能とする点で重要な機能を果たしていると言える。

Gobel (2010) は、ベターワークのカンボジアにおけるプログラムである Better Factories Cambodia (BFC) の効果について、現地調査を踏まえて詳しい考察を行っている。これは、米国との多国間繊維協定（MFA）に端を発するもので、協定による労働基準遵守を目的するものだったが、2005 年の再出発にあたって、より企業に支援的なサービスを提供することを目的とするものとなった。実行にあたっては、諮問委員会 Project Advisory Committee (PAC) を設け、カンボジア政府のほか、使用者側の衣服製造業協会、全国的労働組合の代表で構成される三者構成で運営される。

このプログラムは労働基準遵守を直接求めるものでなく、関係者の行動変容を促すものである（Gobel, 2010, pp.83-84）。このプロジェクトにかかわることにより、関係者の能力構築（Capacity

表 2 ベターワークのサービス（Partner の場合）

工場レベルにおけるサービス	コミュニケーション
<ul style="list-style-type: none"> ・ 調達先工場の優先登録 ・ オンラインポータルにおける工場の報告書へのアクセス ・ 年次評価（監査）の優先実施 ・ 工場の評価（監査）、アドバイザー（助言・対話）、研修の実施 ・ 工場レベルでの是正措置や特別研修に関してベターワークと協働する機会 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ベターワークとの協働に関するウェブサイト等での言及 ・ グローバルブランド向けアップデート ・ ベターワーク各国スタッフとの四半期毎電話会議 ・ 非常時における迅速な連絡 ・ ベターワークの活動やプロジェクトに関するウェブ会議
研修・イノベーションの可能性	ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルサプライチェーンに関する最新の研究へのアクセス ・ ILO 及び IFC のマネジメント層及び専門家への優先的なアクセス ・ 国別及び地域別ビジネスフォーラムへの参加 ・ 縫製産業の重要課題に関する実験的プロジェクトへの参加機会 	<ul style="list-style-type: none"> ・ IFC 及び ILO との正式かつ法的な関係 ・ ベターワーク諮問委員会 (Advisory Committees) のバイヤー代表になるための被選挙権 ・ バイヤー代表との定期的な連絡 各国ベターワークの諮問委員会への招待

（参考文献：ILO ウェブサイト、Better Work, Better Business, Better Lives（より良い仕事、より良いビジネス、より良い生活）（2020 年 12 月 30 日閲覧）の内容を参考に筆者により作成）

39 Better Work (2019), p.6

Building) をし、サプライチェーンを通じた教育・訓練により、労働条件の状況改善を図ろうとするものである。

Gobel (2010, pp.86-94) の効果分析によると、中核的労働基準のうち、強制労働、児童労働の基準遵守には大きな影響を与え、差別撤廃や結社の自由・団体交渉権に関しては、労使関係の政治化などの未成熟によりそれほど効果が低いと考察している。そのほかの労働条件について、職業安全衛生 (OSH) は効果が高く、時間外労働もそれに続く効果を持つが、競争力に直結する、賃金への効果は低いとしている (Gobel, 2010, pp.95-98)。また、当初効果が大きく、時間がたつにつれて不安定な労使関係の影響を受け、特に結社の自由、差別、時間外労働の分野で効果が逡減してゆくとする (Gobel, 2010, p.99)。

そして、このプログラムの効果の大きさを決定する条件として、直接的な経済利益、透明性、メンバーシップとステークホルダーの数、構成員相互のコミュニケーションと説明責任の増大によるコミットメントの強さ、をあげている (Gobel, 2010, p.100)。

Ishikawa (2003, p.28) は、ベターワークに取り込まれているソーシャル・ダイアログの特長は、コミットメントを生み出し、共通理解を促し、妥協を見出すボトムアップ・アプローチであると指摘している

5.2 ILO ビジネスのためのヘルプデスク

ILO ビジネスのためのヘルプデスクは、ILO の多国籍企業局管轄で 2009 年に開始された取り組みで、企業活動への国際労働基準の適応に向けた個々の質問に対し、ILO 専門家チームが無料で情報提供を行うサービスである。2010 年には専用ウェブサイトが開設され、児童労働や団体交渉等の項目に関するこれまでに寄せられた質問と回答が掲載されるとともに、同サイトを通じ誰でも質問が可能となっている。

サービス開始時から 2020 年 2 月まで累計のデータ⁴⁰によると、全 1223 のサービス利用者の内、最も多い利用者は多国籍企業 (765) で、続いて労働者または労働組合 (133)、研究者 (92)、政府 (77) となっている。また、地域別では、西ヨーロッパからの問い合わせが最も多く (528)、東アジア (113)、ラテンアメリカ (108) が続く。セクター別では、農業セクター (82 件) が最も多く、金融 (75 件)、軽工業 (75 件)、サービス (68 件) が続いている。問い合わせの内容については、職場の安全衛生に関する問い合わせ (128 件) が最大で、児童労働 (103 件)、強制労働 (97 件)、移民労働者 (84 件)、賃金 (78 件) 等が上位にランクインしている (表 3)。

統計情報から、ヘルプデスク使用者の大多数は多国籍企業となっており、ベターワークと同様、企業向けの窓口としての役割を果たしていると言える。

40 ILO (2020), pp.4-7

表3：ヘルプデスクに寄せられたカテゴリー別の質問内容

ILO 多国籍企業宣言 における分野	カテゴリー	2019年3月～ 2020年2月	累積 件数
	コンプライアンスと国内法	2	44
	コンプライアンスと国際労働基準	3	70
	定義	3	28
	強制労働	16	97
	労働における基本原則及び権利に関する ILO 宣言	3	31
	CSR に向けた ILO のアプローチ	0	26
	持続可能な企業に向けた ILO のアプローチ	0	5
	国際労働基準と生産性	0	3
	移民労働者	18	84
	特別なカテゴリーに所属する労働者	5	52
雇用	児童労働	15	103
	雇用促進	0	11
	差別の撤廃	8	67
	雇用の終了	9	63
	雇用関係	1	5
	その他	9	38
技術及び訓練	技術及び訓練	0	12
労働条件・生活条件	一般	0	15
	HIV/AIDS	0	2
	労働時間	9	72
	住居 / 食事	9	15
	労働安全衛生 (OSH)	18	128
	有給	0	11
	プライバシー	1	7
	社会保障	5	26
賃金		11	78
労使関係	団体交渉	2	26
	結社の自由	0	28
	社会対話	0	12
その他	ヘルプデスク・オペレーション	0	18
	解雇手続	0	3
	コラボレーションの要請	0	15
	企業・組合間対話	0	2
	統計情報	12	57
	その他	9	58
ILO 多国籍企業宣言	ILO 多国籍企業宣言 (MNE Declaration as an instrument)	0	20

(ILO (2020), p.7 の内容を参考に筆者により翻訳・作成)

6. まとめ

本論文では、企業の自主的な労働基準遵守を促進するためのアプローチとして、貿易協定における労働条項の取り入れ、OECDの個別事例へのアプローチ、ILOのベタワーク及びヘルプデスクの近年の動向について取り上げた。これらに共通する点として、どのアプローチにおいてもステークホルダーとの対話や協議等、協働を通じたソフトアプローチが重視されている点が指摘できる。貿易協定における労働条項の取り入れについては、制裁の有無は異なるものの、米国、EUともに紛争解決の手段として協議を取り入れていた。OECDの個別事例のアプローチでは、各国NCPが窓口となり、活動範囲に限りがあるものの、問題解決のための情報の収集や共有、協議の提案が実施されていた。また、ILOの取り組みでは、ベタワークにおいてサプライチェーンにおける現場の状況把握のための情報収集や関連機関とのコミュニケーションの機会を提供が実施されており、ヘルプデスクでは、主に企業向けの窓口として労働条件遵守に向けた情報の提供・助言がなされていた。

また、これらのアプローチは相互補完的な特徴を持つ。機能的には、貿易協定における労働条項の取り入れが国レベルの大枠の基準を設定し、OECDの個別事例のアプローチが基準の監視機能を果たす。そして、ILOの2つのプロジェクトは実際の現場において基準の遵守に向けた課題解決を支援する。加えて、政労使の三者構成を重視するILOの特徴とも重なるように、貿易協定における労働条項では政府が、OECDの個別事例では労働者・労働組合が、ILOの2つの取り組みでは企業が主要なステークホルダーとしてそれぞれのメカニズムに関与している。このように、それぞれのメカニズムは、政労使の主要なステークホルダーを取り込みながら、相互にその機能を補完する形で、かつ協議等のソフトアプローチを取りながら、企業への自主的な労働基準の遵守を促進する役割を果たしている。

貿易協定に規定される労働条項の遵守にあたっては、制裁を伴う遵守主導のトップダウン型アプローチとともに、ステークホルダーとの協働を前提としたボトムアップ型のアプローチ効果にも注目が集まりつつある。その一つの事例として、ソーシャルダイアログを根幹とするILOのソフトパワー（Gobel, p.114）を、ディーセントワーク実現に向けた労働条項の遵守状況の改善に資するものとして評価することができよう。

参考文献

- 秋山公平（2019）「自由貿易協定（FTA）に含まれる労働・環境条項の遵守確保手続の特徴」, 財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」令和元年第5号（通巻第140号）2019年11月
- 栗山直樹（1999）「貿易と投資の自由化と国際協力における「労働」をめぐる多国間交渉の動き —アジア諸国の経済危機後（1997年以降）の課題—」, 創価経営論集 23(3), pp.111-119,
- （2008）「労働・生活条件向上を通じた人的資源管理の概念と方向性 — 2007年 ILO 総会事務局長報告書における「持続可能企業」の視点を参照しつつ」, 創価経営論集 32(1・2・3), pp.45-61
- Better Work (2016) *Progress and Potential: How Better Work is improving garment workers' lives and boosting factory competitiveness*
- （2019）*Better Work Vietnam Annual Report A Decade of Empowering Workers and Driving Business*
- Civil Society Forum under the EU-Korea Free Trade Agreement (2015) *CONCLUSIONS issued by the co-chairs, Mr Hoi-Seong Jeong, Dr Kiu Sik Bae and Mr Thomas Jenkins*
- Domestic Advisory Group under the EU-Korea Free Trade Agreement (2013) *OPINION on the Fundamental rights at work in the Republic of Korea, identification of areas for action*
- European Union (2011) *Official Journal of the European Union, L 127, 14 May*
- Gobel, T. (2010) *Decent work and Transnational Governance: Multi-stakeholder initiatives' impact on labour rights in global supply chains*, Nomos Verlagsgesellschaft.
- ILO (2008) *Freedom of association in practice: Lessons learned*
- （2009）*World of Work Report 2009*
- （2013）*Social Dimensions of Free Trade Agreements*
- （2015）*Social Dimensions of Free Trade Agreements, revised edition*
- （2016）*Assessment of Labour Provisions in Trade and Investment Arrangements*（日本語版：ILO 駐日事務所（2016）「貿易・投資の取り決めにおける労働関連条項の評価」）
- （2017）*Handbook on Assessment of Labour Provisions in Trade and Investment Arrangements*
- （2019）*Responsible Business: Key messages from International Instruments*
- （2020）*ILO Helpdesk for Business Update report on the expert advice service and web site March 2020*
- ILO ウェブサイト, Better Work, Better Business, Better Lives（より良い仕事、より良いビジネス、より良い生活）, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/asia/-/ro-bangkok/-/ilo-tokyo/documents/publication/wcms_744580.pdf, 2020年12月30日閲覧
- Ishikawa, J. (2003) Key Features of National Social Dialogue: *Social Dialogue Resource Book*, Geneva, ILO.
- Japanese National Contact Point (NCP) for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- （2012）*The Initial Assessment by the Japanese NCP for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises on the Specific Instance at Top Thermo Mfg. (Malaysia) Sdn. Bhd.*
- （2014a）*Initial Assessment by the Japanese NCP on a Specific Instance Involving Bridgestone Tire Indonesia in Relation to the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*
- （2014b）*Final Statement Issued by the Japanese NCP on a Specific Instance Involving Nestle? Japan Ltd. in Relation to the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*
- （2016）*Final Statement on a Specific Instance Involving Tower Semiconductor Ltd. and TowerJazz Japan,*

Ltd. in Relation to the OECD Guidelines for Multinational Enterprises

(2017) *Final Statement on a Specific Instance Involving Suzuki Motor Corporation and Suzuki Motor (Thailand) Co., Ltd. in Relation to the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*

(2019) *Final Statement on a Specific Instance involving Toyota Motor Corporation and Toyota Motor Philippines Corporation in relation to the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*

Joseph S. Nye, Jr. (2004) “*Soft Power: The means to success in world politics*”

OECD (2011) *OECD Guidelines for Multinational Enterprises Recommendations for Responsible Business Conduct in a Global Context* (日本語仮訳版：外務省 OECD 東京センター (2011)「OECD 多国籍企業行動指針」)

(2019) *Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2019*

創価大学経営学会会則

- 第1条 本会は創価大学経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は創価大学経営学部に置く。
- 第3条 本会は広く経営学並びにこれに関連する諸科学の考究およびその普及を図り、併せて研究者相互の協力と便宜を促進し、内外の学会との連絡を図ることを目的とする。
- 第4条 本会は前条の目的を達成するため、次の事業を行なう。
1. 機関誌「創価経営論集」の発行
 2. 研究会ならびに講演会の開催
 3. 公開講座の開催
 4. その他役員会において適当と認めた事項
- 第5条 本会の会員は、次の5種類とする。
1. 正会員 本学専任教員及び創価女子短期大学の教員で入会を希望し総会の承認を得た者
 2. 学生会員 本学の経営学部学生で所定の会費を納めた者
 3. 院生会員 本学の経済学研究科院生で所定の会費を納めた者
 4. 特別会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た者
 5. 賛助会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た法人及び団体
- 第6条 会員は所定の会費を納めなければならない。
会費の額は正会員総会により決定する。
- 第7条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の頒布を受け、各種の会合に出席することができる。
- 第8条 総会は正会員によって構成される。
通常総会は毎年1回、臨時総会は必要に応じ会長がこれを招集する。
- 第9条 本会は次の役員を置く。
1. 会長 1名
 2. 委員 若干名
 3. 監査 1名
- 第10条 会長は経営学部長をもってこれにあてる。
他の役員は総会において選出し、その任期は1年とする。但し再任を妨げない。
- 第11条 役員は次の任務を有する。
会長は会務の全般を統轄し、本会を代表する。
委員は会長の指揮に従って本会の諸業務を担当する。
監査は本会の業務並びに会計を監査する。
- 第12条 会長は通常総会において当該年度の業務報告及び会計報告をし、その承認を得なければならない。
- 第13条 この会則の実施に関して必要な細目は総会の決議により、別に規定する。
- 第14条 この会則及び諸規定の改廃は総会の決議による。

付 則

- 第1条 本会の事業年度は4月1日より始まり、翌年3月31日に終る。
- 第2条 この会則は昭和51年4月2日よりこれを実施する。

創価大学経営学会正会員（五十音順）

天 谷 永	○大 場 隆 広
ガウタム・プラカシュ	○國 島 弘 行
◎栗 山 直 樹	里 上 三保子
○志 村 裕 久	辻 塚 秀 幸
○中 村 みゆき	野 村 佐智代
波多野 一 真	○平 岡 秀 福
△前 田 清 隆	松 本 敬 子
○マルチュケ・ダービット	望 月 雅 光
安 田 賢 憲	リム・タイ・ウェイ

◎印は会長

○印は令和2年度委員

△印は同年度監査

執 筆 者

栗山 直樹	本学教授
中村 みゆき	本学教授
志村 裕久	本学准教授
リム・タイ・ウェイ	本学准教授
ガウタム・プラカシュ	本学助教
辻塚 秀幸	本学経済学研究科 博士後期課程

創 価 経 営 論 集 第45巻 第1号

令和3年3月31日 発 行

編集・発行人 創 価 大 学 経 営 学 会
(〒192-8577 東京都八王子市丹木町 1-236)
電話 (042) 691-2211 (代)

代 表 栗 山 直 樹

製 作 株式会社紀伊國屋書店

SOKA KEIEI RONSHU

THE REVIEW OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vol. 45 No. 1 March 2021

Contents

Articles:

- Studies on the Consolidation Among Danish Financial Institutions:
A Role of Finansielt Stabilitet *Hirohisa Shimura* 1
- Corporate Governance on Temasek Holdings in Singapore:
From a Perspective of Relationship with the Ownership of SOEs and Governance
..... *Miyuki Nakamura* 23
- A Brief Narrative and Survey of Interdisciplinary Learning and the Corporatization of Skills
..... *Tai Wei LIM* 49
- The Impact of COVID-19 on the Indian Tourism Industry and Its Current Status
..... *GAUTAM Prakash* 65

Research Note:

- A Research Note on the Initiatives of Compliance of Labour Provisions of the Trade Agreement:
Emerging Collaborative Approach with Stakeholders
..... *Hideyuki Tsujitsuka • Naoki Kuriyama* 79

Published by
The Business Administration Society
Soka University