

# BTMU アジア月報

BTMU Asia Monthly

2013年1月号



(インド:ムンバイ・シーリンクの吊橋)

## - 目次 -

( タイトル・リンクをクリックすると、該当記事にジャンプできます。 )

【労務関係“人”苦勞あれこれ】(インドネシア) 2013年の賃金上昇率は？ .....	2
【ワンポイント法務解説】(インドネシア) 「通貨法」から「貨幣法」へ.....	4
【組織人事マネジメント】(タイ) 活力ある組織づくりのこつ(2)職務記述書の効果的な書き方 .....	6
【フィリピン経済Topics】(フィリピン) 強さ際立つフィリピン株式市場、年初も連続最高値更新.....	10
【法律談話室】(シンガポール) E-Discovery(電子的証拠開示):Eメールアカウントに対する「支配」概念 .....	13
【路地裏から見たベトナム経済】(ベトナム) ベトナムも「アマチュアは淘汰され、プロが生き残る社会」に.....	15
【ニュース】 BTMU Asia Weekly先月の見出し一覧 .....	17
【豆知識】 十二支の話 .....	18

## 【労務関係“人”苦勞あれこれ】(インドネシア)

### 2013 年の賃金上昇率は？

記事提供: [PT Selnajaya Prima \(外部サイトヘリンク\)](#)

#### <概要>

最低賃金の大幅な上昇は、スタッフクラス以上の賃金上昇にどう影響を及ぼすのでしょうか。2013 年の賃金上昇率を予想してみましょう。

2012 年 11 月にジャカルタ特別州では、2013 年の最低賃金の月額を 220 万ルピア (前年比 43.9%アップ) とする決定が下されました。その後、経営者団体からの反対があったものの、労働者団体は「反対ならば大規模なデモを行う」といった強硬な姿勢を見せ、最低賃金額は反転することなく施行されることとなりました。その結果は各地域へも波及し、各地で最低賃金が大幅に高騰しました。2013 年は経営者にとって波乱の年になり得ると考えます。

では、2013 年のスタッフクラス以上(専門学校卒、大卒以上)の賃金上昇率はどうなるのか、解説します。

#### 予想される賃金上昇率

これは、あくまで在ジャカルタ日系企業の担当者からの見聞を基にした賃金上昇率の予想です。

クラス	予想される賃金上昇率
役職を持たないスタッフクラス	15%~30%アップ
役職者クラス	5%~10%アップ

もともとスタッフクラスの賃金額が低かった企業では上限に近い大幅な昇給率を採用せざるを得ません。一方、賃金額が高く設定されていた企業では、下限に近い上昇率となり得ます。

すでに賃金評価システムを導入している企業では、グレード設定などにより賃金額が決定されますが、設立間もない企業、または賃金評価システムの導入をしていない企業では、同業や近隣の企業との調整を図りながらの設定になるでしょう。

#### スタッフクラスは大幅な昇給率

各企業によって異なるものの、賃金の上昇は、物価上昇率、会社の業績や従業員に対する評価などを用い、経営者によって判断されるものですが、このたびの最低賃金の高騰により、従来の算出方法では「大幅な昇給となったオペレーター(作業員)クラス」と「スタッフクラス」の賃金の差が縮まる、または逆転現象を生むものと思われます。そのため、これまでのセオリーはいったん崩壊したもとして賃金の算出方法を考え直す必要があり、従業員同士の摩擦を防ぐために臨時的対応を取る必要が出てくると考えます。

#### 役職者クラスはどうなるのか？

役職者をスーパーバイザー以上とするか、またはアシスタントマネジャー以上とするかは企業によって異なるものの、役職者クラスの賃金額はスタッフクラスとは異なり、ジャカルタおよび周辺地域では 500 万ルピア以上で設定されていることが多いといえます。

その場合、このたびの最低賃金の高騰は大きな影響を及ぼさないと考えられますが、自分たちの賃金上昇率が 1 桁で推移することに不満を持つ人も出てくることは考えられます。役職者に対しても、十分な説明を行う必要があるかもしれません。

## BTMU アジア月報

### 逆転現象が起きた企業はどう対処するのか？

ジャカルタ特別州にある企業の中には、大卒の新入社員の賃金を 220 万ルピアに満たさない額に設定していた企業も少なくなく、2012 年に新入社員として入社した大卒の従業員は、2013 年 1 月 1 日より最低賃金以下の賃金で働くこととなります。その場合は大きく分けて、以下の二つの対応を取るようになるでしょう。

2013 年 1 月より最低賃金額以上を支給する。

就業規則、または労働協約で定めた賃金の見直し時期より新たな賃金を支給する。その場合は 1 月にさかのぼって、最低賃金額から差し引いた差額分を算出し、まとめて支払う。

どちらにしても、経営者を悩ませる対応となるでしょう。

### 賃金の見直し時期は？

各企業によって時期は異なるものの、多くの日系企業では、毎年 4 月を賃金の見直し時期としているようです。また、同月の賃金支払い時より、新しい賃金にて支給されています。

### 毎年、昇給させなければならないのか？

「賃金は毎年、昇給させなければならない」とは法律では定められていません。しかし、毎年のように物価の上昇が続くインドネシアでは「今年も昇給するものだ」と考える従業員は決して少なくないでしょう。そのため、昇給は半ば「常識化」しているといえます。

次回は、スタッフクラス以上の「2013 年の賃金相場」を予想してみたいと思います。

(2012 年 12 月 20 日作成)



#### Profile

森 智和 Tomokazu Mori

Selnajaya Prima (FARO Group)

日系窓口担当

## 【ワンポイント法務解説】(インドネシア)

### 「通貨法」から「貨幣法」へ

記事提供: [カルティニ・ムルヤディ法律事務所 \(外部サイトヘリンク\)](#)

#### <概要>

2011年6月28日付で即時施行された通貨法は決済などにおけるルピアの使用義務を規定し問題となったが、2012年6月27日付の中央銀行規則で現金以外の取引には適用されないことが明確となった。本稿では混乱を招いた通貨法発行後の経緯を解説する。

2011年以来、通貨法に悩まされた方も多いのではないのでしょうか。以下、通貨法発行後の経緯をまとめてみました。

2011年6月28日付で通貨に関する2011年法律第7号が即時施行されました。同法第21条では以下の通り規定されています。

- (1) インドネシア領土内で行われる以下の取引にルピアを使用する義務がある。
  - a. 各決済取引
  - b. 金銭でのその他義務清算
  - c. その他通貨取引
- (2) 第(1)項の義務は以下には適用されない。
  - a. 国際商取引
  - b. 銀行への外貨預金
  - c. 国際決済取引

また同法第33条第(1)項の罰則規定では、違反者は1年以内の懲役または2億ルピア以下の罰金もしくはその併科に処されると規定されています。

一方で同法第23条には以下の規定があります。

- (1) ルピアの真偽に疑いある場合を除き、ルピア受け取りを拒否することを禁ずる。
- (2) 第(1)項の規定から書面で事前に約定した外貨による支払い・債務返済は除外される。

通貨法は、2009年7月9日付国旗、国語、国章および国歌に関する2009年法律第24号で文書のインドネシア語による作成義務が定められ、同年12月28日付法務人権大臣回状で「施行細則に関する大統領令発布まで民間企業同士の契約書は英語でも可能」との見解が出されるまで大騒ぎとなり、輸入ライセンス(API)問題、保税区からの国内販売比率引き下げ、最低投資額・資本金額引き上げ、ピザ規制強化などとともに注目されました。

一方でインドネシアでは従来から外貨建て決済が認められており、米ドルによる会計も可能となっています。通貨法に関してはその後、2011年12月6日に財務省説明会が開かれ、その資料によると以下の説明がありました。

- (1) 通貨法は貨幣(紙幣・硬貨)のみを規制する。
- (2) ルピア使用義務は現金取引に限定される。
- (3) 現金取引にルピア以外の通貨を用いることは違法である。
- (4) バタム島やビンタン島のような自由貿易地域での経済取引もルピア使用義務の例外ではない。
- (5) 銀行取引は通貨法に影響されない。

しかしこのような説明は、法令で裏打ちするものがなく、通貨法制定から1年以内に出るとされていた施行細則が待たれていました。

2012年6月27日付でルピア通貨運営に関する中央銀行規則が通貨法の施行細則として出され、本規制は現金以外の取引には適用されないことが明確になりました。

そもそも法律が通貨法ではなく貨幣法と明解に分かる表題で制定されていれば、無用の混乱を招かなかったものと思われます。

インドネシアの法律の変化の多さ、あいまいな定義には毎回ながら悩まされます。

(2012年11月14日作成)



## Profile

### 柳田 茂紀 Shigeki Yanagita

カルティニ ムルヤディ法律事務所 Marketing Advisor

東京外国語大学インドネシア語科入学以来40年の3分の2をインドネシアと関わる。銀行時代を含めて4回計18年の駐在。現職は5年半の経験ながら「インドネシア新会社法」の翻訳本をはじめ主な経済法令を翻訳。条文解釈に留まらず幅広い業務経験に裏付けられた本音ベースのアドバイスを定評がある。

## 【組織人事マネジメント】(タイ)

### 活力ある組織づくりのこつ(2) 職務記述書の効果的な書き方

記事提供: 記事提供: マーサー・タイランド株式会社

#### <概要>

タイの企業では一般的に活用されている職務記述書。ところが日系企業では、うまく活用できていないケースも多いようです。職務記述書に記載されるべき主な項目や記述を行う際のポイント、さらには運用面での留意点を明らかにすることで、海外現地法人運営における効率的な理解共有の仕方を考えます。

#### 日系企業になじみの薄い職務記述書

「ジョブディスクリプションって何だ？」

海外赴任を初めて経験した際、このように感じた方も少なくないでしょう。

ジョブディスクリプションとは、組織におけるそれぞれのポジション(または職務)が果たすべき役割を記載したもので「職務記述書」、または「役割定義書」という呼び方をすることもあります。

「組織全体として顧客への価値を生み出すには、協業と分業が必要」という話を前回述べました(活力ある組織づくりのこつ(1)「動く組織」を設計する 2012年10月23日付掲載)。協業と分業のためには、個々のポジションの責任範囲と期待される成果のレベルを明らかにすることが重要です。各ポジションの責任範囲と期待される成果をうまくデザインし、連携させることでシナジー(相乗効果)が生まれ、組織全体としての生産性を高めることができます。

ところが、日系企業では、職務の範囲をあまり明確にしていないケースも多く見られます。理由の一つにはチームワークを重視する文化の中で、相互に助け合って業務を進めた結果、職務の境界線があいまいになったという背景が考えられます。もう一つには、長期雇用を前提とした人事管理を行っているため、現職者の能力の伸展に合わせた業務割り当ての変更や職種の変更といった育成的アプローチが取られやすくなっている、ということがあります。その結果、職務範囲は多少あいまいなほうが使いやすかったという背景もあるでしょう。

一方、タイに限らず多くの諸外国では、そうした長期雇用の前提がありません。与えられた職務範囲や責任の大きさに合わせて基本給が決まることが多いため、会社と個人の関係は、より短期志向で、契約的といえるでしょう。また日本に比べ、専門性に対する個人の志向性もはっきりしているため、職務内容を明確に記述するほうが、人事管理が行いやすかったという面もあります。

いずれにせよ、諸外国においては「個々のポジションの基本役割を明確にする」というスタイルが一般的で、グローバルスタンダードといっても過言ではないでしょう。そのことを踏まえると、やはり日系企業も、職務記述書の基本についてあらためて押さえておく必要があるように思います。

#### 職務記述書を作成する際の要点

職務記述書にはさまざまなスタイルがありますが、重要な内容や記載スタイルは似ています。以下に職務記述書の主な項目例、およびその書き方や活用上のポイントを挙げてみましょう。

## 1. 記載内容

### (1) 基礎情報

該当ポジションの位置付けやレポートライン(報告系統)を明らかにするための項目です。

(項目例)

所属組織、役職、等級、現職者氏名、報告先ポジション、報告先上司名、更新日付

### (2) ポジションの目的

そのポジションの存在意義と生み出すべき価値について、短文で明確に記述します。

以下の観点で構造的に記述することにより、他のポジションとの比較がしやすくなります。

- ・上位目的: ~のために
- ・活動範囲: ~において(または~に基づいて)
- ・期待される成果: ~を行う

(記載例)

「担当セクションの売り上げ目標を達成するために、所属部門の事業戦略に基づいて、XX 地区における新規顧客の開拓を行う」

### (3) 役割の大きさ

そのポジションに期待される管理対象範囲の大きさを記述します。

主要な項目に絞って段階的に書き分けることで、与えられた責任の範囲と規模が捉えやすくなります。

(項目例)

- ・財務的大きさ: 売り上げ規模、利益規模、予算規模など
- ・非財務的大きさ: 管理対象人数、事業所・施設の数など

### (4) 業務関係者

そのポジションと組織内外の関係者との関係を記述します。

連携や関係構築が重要となる当事者を下記の観点で整理することで、組織における協業状態が明らかになります。

- 1) 当該ポジションへ、指示や依頼、その他のインプットを行う社内または社外関係者  
(例: 上司としての営業部長、関係部門としてのマーケティング担当者、社外関係者としての既存顧客)
- 2) 当該ポジションから指示や依頼、その他のアウトプットを行う社内または社外関係者  
(例: 部下としての営業担当者、関係部門としての営業管理課長、社外関係者としての物流パートナー)

### (5) 必要資格・経験・スキル要件

そのポジションに期待される成果を生み出すために必要となる人材要件を記述します。

採用や登用基準などに活用できる他、育成管理を行う上での参考情報として活用することができます。この記述が人材のポテンシャルを妨げることはないよう、最低限必要な基準を併せて記載するとよいでしょう。

(項目例)

- ・教育水準・専門性: 最終学歴(例: 大卒以上)、専攻領域(例: 経済・商学関連)など
- ・職務経験: 実務経験年数(例: 実務経験2年以上)、組織管理経験の有無など
- ・知識・能力: 業界に関する専門知識(例: XX 業界における国内市場動向)、折衝能力(例: 顧客との自立的交渉力)など

# BTMU アジア月報

## (6) 成果責任および業績評価指標

そのポジションの活動目的を実現するために必要不可欠な個々の責任領域およびその期待レベルを定義します。

下記の視点を盛り込むことにより、役割階層や職種間で整合の取れた成果責任設定を行います。

- ・管理対象：成果を達成するために管理すべき対象（例：潜在・新規・既存顧客、競合他社、協力会社など）
- ・期待される成果：成果を達成するために実現すべき状態（例：企画する、遂行する、確立する、統合するなど）
- ・業績評価指標：成果の達成状況を測定するのにふさわしい指標（例：生産性、市場シェア、利益率など）

## 2. 記述内容のばらつきを抑える方法

職務記述書は記載内容に専門用語などが含まれることも多いため、人事部門のみならず、ラインマネジャーがその記述を行うこともあります。しかしながら、多くの人が関与することにより、記述内容にばらつきが見られることがあります。

以下は、一般的によく見られる記述上の誤りです。これらに十分注意して記述を行う必要があるでしょう。

### (1) 現職者ではなく、ポジションに対する「期待される成果」を記述する

前述の通り、職務記述書を作成する目的は、組織全体での価値創出に向け、そのポジションが担うべき役割を明らかにすることにあります。職務等級などを参考にしながら、そのポジションに対して「標準的に求められる成果」を記載する必要があります。現職者の能力レベルに合わせて書くことのないよう、十分注意します。

### (2) 高すぎる期待水準を設定しない

期待成果は、経営戦略や事業計画で明らかになっている内容に基づいて、現実的に記載します。理想像を描き過ぎると形骸化が進みやすくなります。逆に、事業計画などに変更があった場合は、定期的に見直しなどを行う必要があります。

### (3) 必要なアクションではなく、実現すべき状態を明らかにする

一部の定型業務や補助業務などを除き、成果責任は「What to achieve(何を実現すべきか)」という観点で記述するべきであり「What to do(何をすべきか)」で記述しないよう留意する必要があります。活動環境が複雑であればあるほど、行動と成果のつながりは分かりづらくなります。あくまでも成果創出が重視されている点を十分強調する必要があります。

## 3. 形骸化を防ぐためのポイント

最後に、多くの企業が抱える「職務記述書の形骸化」を防ぐためのポイントを解説します。

よく見られる形骸化のパターンを基に、実務上の留意点を明らかにします。

### (1) 細かく記述し過ぎて、実態とのギャップが生じているケース

部下との認識差異を起こさないように、非常に詳細かつ具体的に成果責任を記述するケースが見られます。ところが、そうした記述は、事業計画や組織構造がわずかに変更されただけでも、実態とのギャップを生み出しかねません。定期的な見直しが必要である一方、メンテナンスに手間がかかり過ぎてしまうと形骸化を誘発しかねないため、成果責任はできるだけ四つから八つ程度の普遍的なものにとどめ、詳細については、必要に応じて当事者間で取り決めるようにするとよいでしょう。

### (2) 人事部門とラインマネジャーの役割分担があいまいで更新が放置されるケース

職務内容に変更が生じた際、その管理責任のあいまいさによって、職務記述書が更新されないというケースが見受けられます。背景の一つには、職務内容変更の発生およびその修正箇所を人事部門が把握

## BTMU アジア月報

できていないことがあります。同時に、ラインマネジャーの間で「職務記述書は人事部の責任範囲」という意識が強いことも見受けられます。これらを防ぐためには、人事部門に「管理責任」を、ラインマネジャーに「更新責任」を持たせるとよいでしょう。人事部門は年 1 回程度、内容の定期確認プロセスおよび組織改編・ポジション新設時の臨時確認プロセスを策定します。その際に、確認方法と修正時のポイントをラインマネジャーに周知します。ラインマネジャーはそれを受けて更新を行い、上位ポジションのレビューを受けた上で、人事部門に提出します。こうすることで一元的かつタイムリーな管理が可能になります。

### (3) 評価制度と連動しておらず、職務記述書への関心が低下しているケース

内容更新が徹底されない理由の一つに、それを行うことのメリットが理解されていない、という点があります。評価制度における目標設定の際、上司と部下が完璧に職務記述書の内容を記憶しているケースは別として、通常は内容に沿って目標を設定しなければ、重要な成果を網羅的に捉えることができないはずで、目標設定プロセスの中に、内容確認プロセスを盛り込み、それを徹底する必要があります。評価シート内に、該当する成果責任の番号などを記載させるようにするのも一つの方法でしょう。評価制度と連動することで、上司・部下共に目標設定の妥当性を感じることができるはずです。

海外法人における組織管理では、そもそも言語の壁による意思疎通の難しさがあります。それを乗り越えるためには、口頭伝達に依存し過ぎない認識の共有が必要になります。職務記述書は、組織内での協業を進めるにあたって、相互理解を高めるための最も重要なツールの一つです。上記に挙げた作成・活用のポイントを押さえることで、あいまいさを極力無くし、組織内の効率的な理解共有に役立ててほしいと思います。

(2012 年 11 月 5 日作成)

#### Profile

### MERCER (Thailand) Ltd. (マーサー・タイランド株式会社)

## MERCER

世界40カ国以上、約180都市において、コンサルティング、アウトソーシング、インベストメント分野でクライアントにサービスを提供するグローバル・コンサルティング・ファーム。世界各地に在籍する18,000名以上のスタッフがクライアントの多様な課題に取り組み、最適なソリューションを提供。  
アジア・アセアン地域においては、中国(上海)とタイ(バンコク)に日本人コンサルタントを在し、日本企業のグローバル人事を現地で直接支援している。

## 【フィリピン経済 Topics】(フィリピン)

### 強さ際立つフィリピン株式市場、年初も連続最高値更新

記事提供: [WCL Solutions \(Phils.\) Corp. \(外部サイトヘリンク\)](#)

#### <概要>

フィリピン株式市場の強さが目立つ。2012年は最高値を38回更新、年間上昇率は33%に達した。2013年も初日から最高値更新を続け、6,000ポイントの大台すら難なく突破した。高成長、ファンダメンタルズや政治的安定度の改善、格付け引き上げなどによりフィリピンに対する評価は一段と高まったもよう。株価はさらに上昇するものと期待されている。

2012年のフィリピン株式市場は非常に強い動きとなり、アジア主要国市場の中でトップクラスの上昇率となった。好調なフィリピン経済、経常収支黒字の維持といったファンダメンタルズの良好さに加え、10月15日のミンダナオ和平枠組み合意署名という歴史的な出来事に代表されるような政治的安定度の改善、それらを背景にしたフィリピン格付けや格付け見通しの相次ぐ引き上げなどにより、株価上昇に拍車がかかったといえる。

フィリピンの代表的な株価指数であるフィリピン証券取引所指数(PSEi)は、2009年63.0%上昇、2010年37.6%上昇、2011年4.1%上昇に続き、2012年も好調を維持し、4年連続の上昇となった。2012年のPSEiは1,440.77ポイント、率にして32.95%の上昇となり、アジアの流動性のある主要市場の中では、タイ証券取引所の株価指数(SET指数)の35.76%に次ぐ第2位のパフォーマンスを見せた。ちなみにSET指数は、2011年に大洪水の影響によって低迷しており、2012年の急上昇はその反動という要素もある。一方、PSEiは4年連続の上昇である。

PSEiは、2012年12月26日、同年末までの終値ベースにおいて最高値である5,832.83ポイントを記録した。同年の最高値更新は38回に達しており、6.6営業日に1回の割合で最高値を更新したことになる。

【PSEiの推移】(年末値、2013年は1月7日時点の数値)

PSEi		
時期	年末値など(ポイント)	上昇率
2004年	1,822.83	26.4%
2005年	2,096.04	15.0%
2006年	2,982.54	42.3%
2007年	3,621.60	21.4%
2008年	1,872.85	▲48.3%
2009年	3,052.68	63.0%
2010年	4,201.14	37.6%
2011年	4,371.96	4.1%
2012年	5,812.73	33.0%
2013年1月7日	6,044.91	4.0%

出所: フィリピン証券取引所(PSE)とフィリピン・ディーリング・システム(PDS)の取引記録などより筆者作成

# BTMU アジア月報

2012年のフィリピンのセクター別株価指数パフォーマンスに関しては、1位が金融セクターの57.49%上昇。以下、不動産セクターの55.59%上昇、持ち株会社セクターの47.01%上昇、工業セクター（製造業、電力・エネルギー、建設など）の25.48%上昇、サービスセクターの6.70%上昇と続く。唯一、鉱業・石油セクターが17.43%下落と低調であった。

[2012年のセクター別株価指数上昇率など] (12月末時点)

項目	12月28日終値	PER(株価収益率)	年初来上昇率	2011年の上昇率
PSEi	5,812.73	17.97倍	32.95%	4.07%
全株指数	3,698.98	19.09倍	21.48%	1.28%
金融セクター指数	1,525.95	16.01倍	57.49%	0.77%
工業セクター指数	8,877.29	14.61倍	25.48%	▲2.02%
持ち株会社セクター指数	5,150.76	15.97倍	47.01%	3.39%
不動産セクター指数	2,304.63	23.59倍	55.59%	▲6.40%
サービスセクター指数	1,724.65	23.91倍	6.70%	1.63%
鉱業・石油セクター指数	19,408.38	13.44倍	▲17.43%	68.52%

出所:PSE資料より筆者作成。PERはPSE基準算出数値

2012年の1日当たり平均売買額は72億6128万ペソで、2011年の平均売買額57億1323万ペソを約27%上回った。外国人の売買額シェアは45%で、2011年の37.8%から上昇している。一方、外国人の買越額は約1,100億ペソに達し、2011年の買越額である約565億ペソの約2倍となった。

PSEの時価総額は、2012年4月半ばに初の10兆ペソ台に到達、その後も順調に拡大している。2012年末の時価総額は、2011年末比25.7%増の10兆9301億ペソに達し、11兆ペソ台に急接近した。そのうち国内企業の時価総額は同30.1%増の9兆4163億ペソ、海外企業(カナダのサンライフ・フィナンシャルとマニユライフ・フィナンシャルが並行上場)の時価総額が同3.8%増の1兆5138億ペソである。

[PSEの指数、規模、売買額などの推移]

項目	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	12年の伸び率
PSEi	1,872.85	3,052.68	4,201.14	4,371.96	5,812.73	33.0%
年末時価総額(億ペソ)	40,692	60,291	88,611	86,970	109,301	25.7%
国内企業時価総額	24,741	39,919	68,922	72,390	94,163	30.1%
外国企業時価総額	15,952	20,372	19,689	14,580	15,138	3.8%
1日平均売買額(億ペソ)	31.1	41.1	49.5	57.1	72.6	27.1%
外国人の売買額シェア	48.7%	32.4%	38.1%	37.8%	45.0%	-
外国人買越額(億ペソ)	▲221.6	149.2	356.2	565.2	1,099.8	94.6%
PER	8.95倍	23.26倍	21.32倍	16.57倍	17.97倍	-

出所:PSE資料より筆者作成

## BTMU アジア月報

2013年に入っても、フィリピン株式市場は一段と強い動きを見せている。PSEiは、新年大発会(1月2日)から終値ベースでの史上最高値更新を続け、1月7日時点で4営業日連続での更新とともに、6,000ポイントの大台を難なくクリアし、6,044.91ポイントまで上昇した。また、この4営業日だけで4.0%の上昇となっている。

フィリピン経済は、現在、好調に推移しているだけにとどまらず、豊富な若年労働者層などを勘案すると、中期的成長力も高いとの予想が増えている。従って、株価もさらに上昇するとの期待が高まっている。

(2013年1月8日作成)

<b>Profile</b>	
	<p><b>伊佐治 稔 MINORU ISAJI</b></p> <p>WCL Solutions (Phils.) Corp. 社長兼CEO・日本証券アナリスト協会検定会員</p> <p>主に日本証券アナリスト協会検定アナリストとして、30年にわたって日本、ニューヨーク、シンガポール、フィリピンでマクロ、ミクロの調査に従事。フィリピンでは、2001年にコンサルタント企業を設立、広範なコンサルタント業務や情報提供業務を展開。現在、メルマガ「フィリピン経済・金融・投資情報」および関連サイトでフィリピン情報を提供。</p> <p>長年にわたるアジアでの滞在・業務を通じて、人的ネットワーク構築、ビジネス慣行、資本市場、資金運用、労使関係などに関する有用なノウハウを習得。経済情報と共に提供する。</p>

## 【法律談話室】(シンガポール)

### E-Discovery(電子的証拠開示):E メールアカウントに対する「支配」概念

記事提供: [Kelvin Chia Partnership\(外部サイトへリンク\)](#)

#### <概要>

退職した従業員が E メールを用いて元の雇用主の機密情報を第三者に漏えいした場合、当該 E メールアカウントが元の雇用主の管理下になれば、元の雇用主が情報漏えいを証明することは非常に困難です。本稿では、この点が実際に問題となったシンガポールの裁判例を紹介し、情報技術の進展に応じた裁判所の証拠開示手続きのあり方について解説します。

#### はじめに

今日の職場環境において、Eメール(電子メール)は非常によく利用されています。しかしEメールが持つ利便性故に、退職した従業員がEメールを使用して、元の雇用主の機密情報を第三者に送信してしまうといったことが起こり得ます。他方、このようなことが起きた場合でも、Eメールのアカウントが元の雇用主の管理下ではなく第三者の管理下であれば、元の雇用主にとって情報漏えいを裏付ける証拠を準備することは非常に困難です。本稿では、この点が実際に問題となったシンガポールの裁判例のある事件[2013]SGHCR 01 について紹介します。

#### 事件の概要

本裁判例は、訴訟当事者が裁判所に対して行った、Eメールの証拠開示の申し立てに関するものです。

本事件は、元雇用主であるA社(原告)と、A社の元従業員であるB氏とC氏(被告)との間で生じた紛争です。原告は、被告らが原告の機密情報を権限なく第三者に対して開示したと、そしてこのような行為の証拠が被告らのEメールの中に残っていると主張しました。本事件の場合、被告らのEメールアカウントは、被告らの現在の雇用主であるD社(第三者)が維持・管理しているため、被告らが、自分のEメールアカウント内にあるEメールを保有・管理・支配しているといえるかどうかという点が問題となりました。

#### 裁判所による法的考察

シンガポール裁判所規則 Order 24 によれば、訴訟当事者は自己が保有・管理・支配している文書を開示する義務があります。こうした開示義務の対象となる文書は、自己に有利であるか不利であるかを問いません。この義務が履行されて初めて、開示された情報を基に事実関係を把握し、評価することができるようになるのです。

第三者であるD社が管理・支配している文書について、開示を求められた当事者(本事件の被告であるB氏とC氏)が「支配」しているかどうかは、事実関係に係る問題であり、これを判断するためには両者の関係を詳細に検討する必要があります。

この「支配」の要件は、対象文書に対して、開示を求められた当事者からどの程度「コントロール」が及んでいるかによって決せられます。シンガポールの裁判所は「コントロール」の定義に関し、英国の高等裁判所の裁判例[2012]EWCA Civ 11 を参考判例として取り上げました。この裁判例では、事実上、当該文書を入手できる場合は「コントロール」が必要である旨、判断されています。

しかしながら、当該文書を入手できるかどうかという基準だけは、法的に十分とはいえません。シンガポールの裁判所は、当該文書を入手できるかどうかという点を判断するためには、十分な関連性が必要である

## BTMU アジア月報

と判断しました。つまり、開示を求められている当事者と当該文書との間に十分な関連性が存在することが必要であるとしたのです。

### 元従業員の E メールアカウントへのアクセス

当該事件で、D 社は被告らに業務用の E メールアカウントの利用を許可していました。被告らのこの E メールアカウントに対する「コントロール」の度合いは強く、このアカウントにアクセスできる権限も確固たるものでした。彼らは、ユーザーネームとパスワードを入力するだけで、当該アカウント内の E メールにアクセスすることができたため、それら E メールは、データとしてコピーし記録されれば、実際に支配していると同様であると評価できるものでした。こうした事情を踏まえ裁判所は、原告が開示を要求した E メールには前記関連性が認められると判断しました。それらの E メールは、被告らが D 社の E メールアカウントを使って、原告である A 社の顧客と取引をしていたことが明らかに分かる内容のものでした。

### 本事件の意義

E メールによって取引を進めることにより、情報のやりとりは便利になりました。また、インターネットを利用すれば、瞬時に情報をやりとりすることが可能であり、売買の注文を E メールで行うことに当事者が合意していれば、契約の締結すら E メールで行うことが可能です。

しかしながら、そうした利便性は「もろ刃の剣」といえます。企業の機密情報は、E メールに添付されたファイルを通じて非常に簡単に流出し得ます。そのため、このような機密情報の保護をより確たるものにするべく、さらなる安全確保に向けた取り組みが必要です。本事件で明らかになったように、E メールやインターネットが当然に利用される今日のビジネス環境に合わせ、証拠開示手続きにおける法解釈の際、事実関係が詳細に検討されなければならなくなったことは、安全確保という目的に向けた一つのステップといえます。

今回の判決では、本件における D 社のような紛争に巻き込まれた第三者について、その管理下のサーバーの中のすべての情報が開示されるわけではないということになりました。裁判所は、当該文書の開示を命じる前に事実関係を十分に精査しますが、この際、当該文書の保有・管理について、開示を求められた当事者と第三者との間の関係を詳細かつ慎重に評価することが求められるようになりました。従って、過度の情報開示が命じられることのないよう、一定の配慮がなされることになったといえます。

(2013 年 1 月 15 日作成)



### Kelvin Chia Partnership

ケルビン・チア・パートナーシップ法律事務所はシンガポールを本部とするアセアン地域の総合法律事務所です。

会社法務、M&A、チューデリリジェンス、投資、雇用契約、知的財産、訴訟他を取扱っております。(直営支店) ハノイ、ホーチミン、バンコク、プノンペン、ヤンゴン、上海、東京、ピョンヤン。

Profile

## 【路地裏から見たベトナム経済】(ベトナム)

### ベトナムも「アマチュアは淘汰され、プロが生き残る社会」に

記事提供: [オリザベトナム株式会社\(外部サイトヘリンク\)](#)

#### <概要>

ベトナムは「労働力」が豊富だというのは事実ですが、ある一定レベル以上の能力を持つ「人材」となると、非常に不足していると言わざるを得ません。それはベトナム人よりも、むしろ日本人に関して顕著です。それだけに、日本で実務経験を積んだ「プロ」にとっては、ベトナムは仕事のチャンスが豊富なフロンティアといえるでしょう。

ベトナムで仕事をしていると「人材の確保」というのは、一番苦勞することの一つだ。ベトナム人だけでなく、日本人を採用する場合も同じである。「人数さえそろえば誰でもいい」というのなら、選択肢には困らない。しかし、ベトナムが発展するにつれ、マーケットから要求される人材の水準も高くなっている。それに応えるためには、ある程度のレベルの能力を持つ人材が必要だ。ところが、そういう人材となると、決定的に不足している。

弊社もいろいろな人から応募があるが、中には「仕事というものを勘違いしているのでは？」と感じる人もいる。私が採用の窓口をしたケースの中でも、記憶に残っている日本人の応募者がいる。

志望動機として「ベトナムが好きだから」を理由に挙げる応募者は多い。それはもちろん大切だしありがたいことなのだが、ベトナムで働くとなると、それだけでは足りないのも事実だ。

「私はベトナムが大好きです。そちらの会社で働かせていただき、毎日おいしいベトナム料理を食べ、かわいいベトナム雑貨に囲まれて暮らしたら、どんなに素敵でしょう」

「旅行で訪れたベトナムのビーチリゾートがとても気に入りました。取材で高級リゾートホテルにも宿泊できると聞いています。ぜひ働かせてください」

このようなメールを送ってくる応募者が、過去に何人もいた。皆、非常に正直である。その正直さは買うものの、あまりにもストレート過ぎる。たとえ心の中でそう思っても、応募先には言わない方が作戦上、得策だろうに。

もちろん「ベトナムが嫌い」では困るが、仕事をしてもらうために採用するのだから、私が一番重視するのは、言うまでもなく「能力」である。「ベトナムが好きだが能力が足りない」人と「ベトナムのことは知らないが仕事上のスキルはある」人なら、私は後者を採用する。

「ベトナムが大好きで」と応募してきたある女性は、編集職を希望していたので、編集経験の有無を尋ねたところ「経験はありません。でも、大好きなベトナムで暮らせるなら一生懸命勉強しますので教えてください。日本に戻るまでには、一人前の編集者になれるよう頑張ります！」という答えが返って来た。

しかし未経験の新人をゼロから教育するだけの余裕は、当時の弊社にはなかった。求めているのは即戦力だったのである。

「あなたがベトナムで働くことのメリットは分かりました。では、弊社側のメリットは何でしょうか？」と返信すると、その後、何も連絡が来なくなった。

こんな例もある。弊社では、編集職の募集は経験者のみを対象にしているが、ある未経験者から応募をいただいたので、その旨を説明してお断りしたところ「どうして未経験者では駄目なんですか？ 私は日本人です。雑誌の原稿ぐらいは書けます！」と怒りの返信をいただいた。

私も日本人だが、出版社に就職してから「雑誌の原稿ぐらい」を書けるようになるまでに何年もかかった。その間、どれだけの汗と涙を流したことが。「分かりました。書類選考をしますので、原稿を書いて送っていただ

## BTMU アジア月報

けますか」と対応したところ、まるでシュールレアリスムの詩のような原稿が送られてきたので、丁寧にお断りした。

大学4年生が応募してくることもある。ある男子学生に「実務経験3年以上」という条件があることを説明したところ「卒業までの間に、必ず実務経験3年並みの実力を身に付けます。どんな勉強をすればいいのか教えていただけますか?」という質問を送ってくれた。

残念ながら「実務経験」というのは、座学で身に付くものではない。前向きな姿勢には引かれたものの「日本で編集プロダクションなどに入り、そこで経験を積まれてはいかがでしょうか。それから応募いただいても決して遅くはありませんよ」と返信した。

「日本でフリーのライターをしているのですが、全然、仕事がありません。そんな私でも、ベトナムだったら大丈夫かと思って」と応募してきた経験者もいた。確かに、実務経験3年以上という条件はクリアしていたが、やはりお断りした。

いずれのケースも「ベトナムで働く」ということに対する意識に甘さを感じてしまう。日本で就職活動をする際に「リゾートホテルに泊まれるから就職したい」とか「雑誌の原稿くらい書けます」などとは言わないだろう。

確かに以前のベトナムは「素人」でも生き残る余地があった。例えば、日本でまったくレストラン経営の経験がない人が「小金がたまったら、物価の安いベトナムで日本食店でも開くか」という軽い気持ちで開いたレストランでもやっていけたのだ。しかし今は、それでは難しい。最近、はやっている日本食レストランを見ると、日本できちんとしたノウハウを持っている人が開いた店が多い。日本での経験が必須とはいわないが、少なくとも本腰を入れて事業に取り組んでいる店でない、お客は入らない。就職するにしても「日本人だから」というだけで職を得られる時代は終わっている。

ベトナムも「アマチュアは淘汰(とうた)され、プロが生き残る社会」になってきたのだ。ただ、ベトナムは日本ほど競争が激しくないこともあり、たとえ超一流ではなくとも「プロとしてきちんと仕事をすれば認められる」という確率が、日本に比べてはるかに高いと思う。日本では「仕事はできるが、売り込みがあまり上手ではない」などの理由で、活躍の場が持てない人もいる。そういう人にとって、今後、ベトナムは思う存分、腕を振るうことができるフロンティアになることだろう。

(2012年12月21日作成)

### Profile



#### オリザベトナム株式会社 (Oryza Vietnam Corporation)

ベトナム初の日本語フリーペーパーである「ベトナムスケッチ」、ベトナム航空の機内誌の日本語版「ヘリテージ・ジャパン」、在住日本人のためのコミュニティペーパー「アット・サイゴン」などを制作・発行している日系総合出版社。  
日本で発行されるベトナム関連の書籍や雑誌の制作も行っている。

## 【ニュース】

### BTMU Asia Weekly 先月の見出し一覧

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

号数をクリックすると、該当号が開きます。

国・地域	発行日・見出し
マレーシア インドネシア フィリピン ベトナム インド タイ	<a href="#">アジア週報 Vol.55 (2012年12月7日号)</a> 世銀、2012年の成長率予測を+5.1%上方修正 最低賃金引上げに大統領が救済策を指示 / 銀行の最低資本金規制を強化 7~9月のGDP成長率、市場の予想を大きく上回る+7.1% 政府定例会合、中銀に柔軟な金融政策を指示 / 来年の最低賃金、16.1~18%引上げで決定 7~9月GDP成長率、+5.3%に鈍化 今年200万台達成の四輪生産、2017年に300万台目指す
インドネシア タイ フィリピン ベトナム インド マレーシア	<a href="#">アジア週報 Vol.56 (2012年12月17日号)</a> ルピアのデノミ計画周知活動を開始 / ジャカルタ特別州で45社が最低賃金適用延期を申請 賃金フロート制への移行に関する調査実施で合意 PEZA、新たに3カ所の経済特区開発計画を発表 2014年から法人所得税率引下げ(25% 23%)へ ニューデリー首都圏政府、外資小売参入に向け法整備推進へ 最低定年法、来年7月からの施行を発表 / イスカンダル開発地域への投資、1千億リング突破

## 【豆知識】

### 十二支の話

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

2013年がスタートしました。今年の干支は巳(=ヘビ)です。

干支の起源は殷の時代に中国で日付を表すために用いられたことに遡り、中国から日本を含む周辺の国々に広まり、現在でも年を表すのに用いられています。

ところで、日本と中国の十二支は、最後の「イノシシ ブタ」以外同じです。因みに、中国のブタが日本でイノシシになったのは、「十二支が伝えられたころの日本には、ブタを飼育する習慣が無かったため」という説が有力です。

一方、ベトナムの十二支は、更に違う動物が混ざっています。

日本	ネズミ	牛	トラ	ウサギ	龍	ヘビ	ウマ	ヒツジ	サル	鶏	イヌ	イノシシ
中国	ネズミ	牛	トラ	ウサギ	龍	ヘビ	ウマ	ヒツジ	サル	鶏	イヌ	ブタ
ベトナム	ネズミ	水牛	トラ	ネコ	龍	ヘビ	ウマ	ヤギ	サル	鶏	イヌ	ブタ

「牛 水牛」や「ヒツジ ヤギ」が入替っているのは、日本における「イノシシ ブタ」と同様の理由だと思われますが、「家畜種 野生種」の関係なので、違和感はありません。実際、東南アジアの農村の風景には、水牛の方が牛よりもじっくり来ますし、熱帯でヒツジは何とも暑苦しいです。

ただ、「ウサギ ネコ」が入れ替っているのは、何とも不思議です。一説には、「中国語のウサギを表す単語の発音とベトナム語のネコを表す単語の発音が似ているため」とも言われていますが、それよりも、子供の頃に聞いた「干支にまつわる昔話～ネズミに騙されて猫が十二支に入ることができなかった～」が、ベトナムではどのようなストーリーになっているのか、気になります。

本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものではありません。

本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。

本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。

本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。

本資料の知的財産権は全て本サービスへの原資料提供者または株式会社三菱東京UFJ銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。

本資料の内容は予告なく変更される場合があります。

(編集・発行) 株式会社 三菱東京UFJ銀行  
国際業務部 教育・情報室 橋本 隆城

Tel : 03-6259-6311

Mail : [takaki\\_hashimoto@mufg.jp](mailto:takaki_hashimoto@mufg.jp)