



# 月報

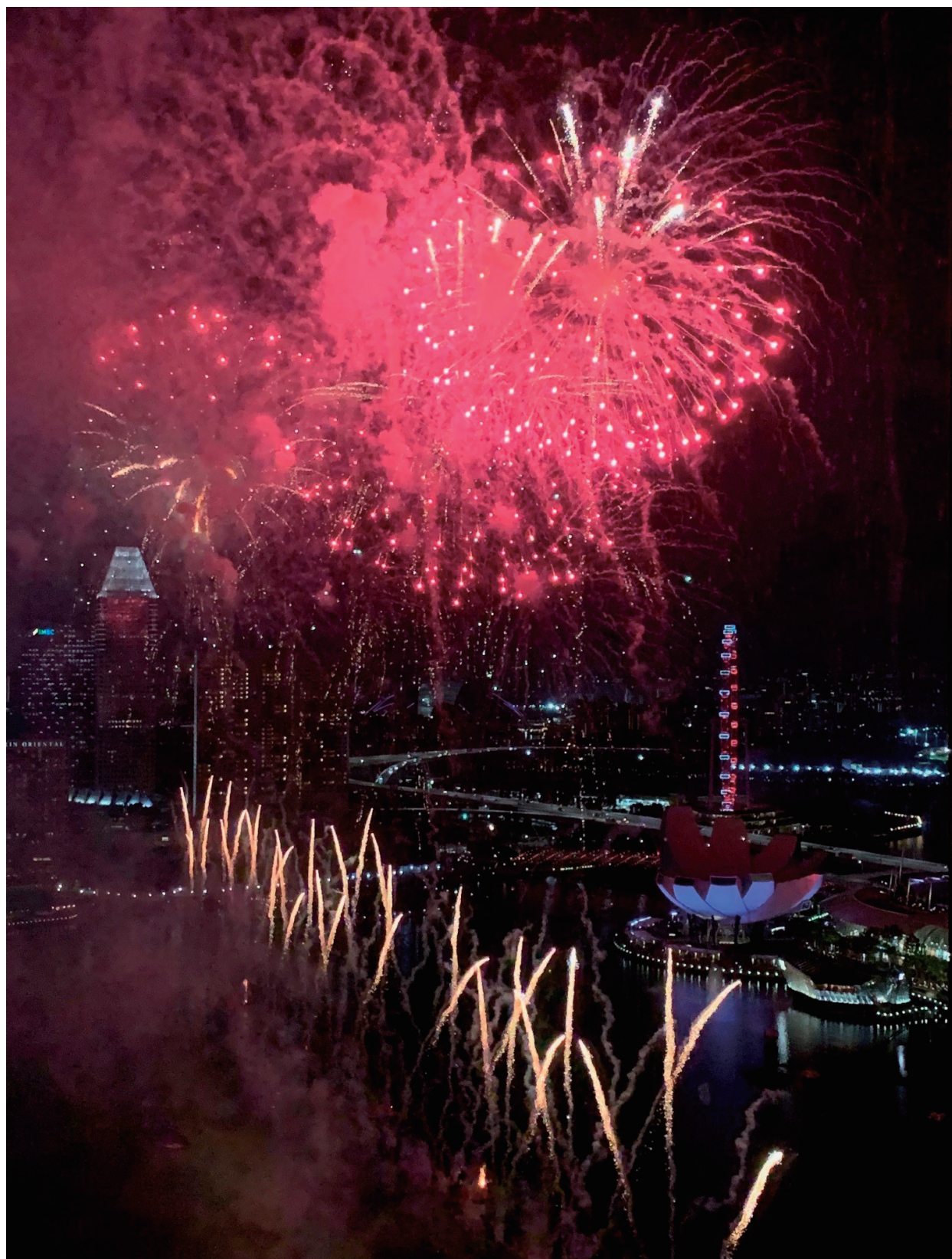
No.587

2019年

10月号

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.042/02/2019  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore  
Website: <http://www.jcci.org.sg>





毎日笑顔、  
元気に過ごす海外生活をサポート



# 海外生活をサポートする総合医療センター ジャパン グリーン クリニック

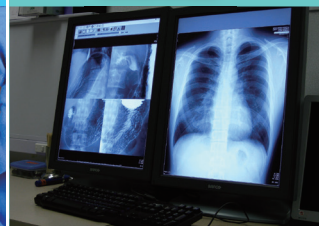
外来診察



予防接種・乳幼児健診



医療検査



健康診断



理学療法



肩こり・五十肩・ぎっくり腰・  
スポーツ障害・リハビリ等に

総合診療の  
オーチャード本院

ジャパングリーンクリニック

診療科目

外来診察 (小児科\*・内科・外科・婦人科\*・他一般)、  
予防接種\*、乳幼児健診\*、医療検査\*、健康診断\*、  
理学療法\*(疼痛治療・リハビリ等)、各種医療相談(アレルギー・他)

\*印は予約制(小児科は午後のみ)、その他はご予約不要です。

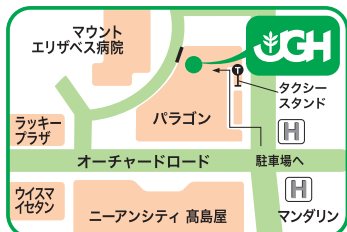
歯科はJGHデンタルクリニック(当院内) Tel:6235-7747

受付時間 月～金曜日 09:00～12:00 14:00～17:30

土曜日 09:00～12:00 (日祝休)

所在地 290 Orchard Road #10-01 Paragon

電話 6734-8871



健康診断ロビー

オフィス街の  
身近なクリニック

ジャパングリーンクリニック  
シティ分院

診療科目

外来診察 (一般内科・眼科\*), 予防接種, 健康診断\*,  
理学療法\*(疼痛治療・リハビリ等),  
各種医療相談(アレルギー・他)

\*設定日時はお問い合わせください。

予約診療により多忙な方のニーズにお応えします。

受付時間 月～金曜日 09:00～12:30 14:30～17:30

(土日祝休)

所在地 1 Raffles Place #19-02 Tower 1

電話 6532-1788



眼科外来

www.japan-green.com.sg

2019  
OCT

# 月報

## CONTENTS

### <シンガポール日本商工会議所50周年記念特集 1995年～2004年を振り返って>

- シンガポール日本商工会議所50周年特別寄稿 日本商工会議所 会頭 三村 明夫 p2
- 1995年～2004年 シンガポール日本商工会議所 (JCCI)・シンガポール・日本の歩み p3
- 1995年～2004年 月報表紙一覧 p4
- 2001年1月・2000年3月及びシンガポール日本商工会議所30周年記念冊子から抜粋記事
  - 祝 辞 日本商工会議所 会頭/水野 裕 p5
  - 祝 辞 シンガポール日本国特命全権大使/橋本 宏
  - 30周年記念「リー・クワン・ユー上級相講演会」 p6
  - MESSAGE Mr. Lee Kuan Yew Senior Minister / Mr. George Yeo, Minister for & Industry p7
  - 1990年代のシンガポールの様子及び新聞記事 p8
  - シンガポール日本商工会議所 創立35周年記念行事 p9

### <特集>

- 自動運転に関するルール策定の近時の動向 p10  
NISHIMURA & ASAHI / 松村 英寿
- 社会性とビジネスの両立は可能か p16  
MOTHERHOUSE CO., LTD. / 長尾 天平
- シンガポールにおける交通政策と移動サービスにおけるシェアリングの可能性について p19  
CAR CLUB PTE LTD / 龍瀬 智哉
- リージョナル人材の確保・育成に必要な人事施策とは? p23  
MERCER (THAILAND) LTD. Principal & ASEAN JMNC / 仲島 基樹・MERCER (SINGAPORE) PTE LTD / 宮寺 宏器
- シンガポールにおける法人保険の動向 p30  
PRUDENTIAL ASSURANCE COMPANY SINGAPORE (PTE) LIMITED / 石井 くみ子

### <活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p34
- 9月 JCCI イベント写真 p44
- 事務局便り p45
- 理事会議事録 p46
- 編集後記 p48



シンガポール日本商工会議所50周年を記念し、  
ロゴマークを制定しました。

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：MITSUBISHI LOGISTICS SINGAPORE PTE LTD 佐藤 幸由  
写真タイトル：表：ナショナルデー  
裏：リトルインディア テッカセンター

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

## シンガポール日本商工会議所50周年特別寄稿



### 祝 辞



日本商工会議所  
会頭  
三村 明夫

シンガポール日本商工会議所が創立50周年を迎えられますことを、心よりお祝い申し上げます。

貴所は1969年の創立以来、50年の長きにわたり、在シンガポール日系企業の発展のみならず、両国の経済関係の緊密化や友好親善を図るうえで極めて重要な役割を果たしてこられました。これも偏に、歴代の会頭をはじめ、現在の役員・会員の皆様の弛まぬご尽力の賜物と存じ、深く敬意を表します。

シンガポールでは、1970年代後半以降の工業化推進の過程で、多くの分野において日本の経験が参考とされました。以後、シンガポールの急速な発展とともに両国の経済関係は緊密になり、1995年に租税協定、2002年には日本にとって初となる経済連携協定「日本・シンガポール新時代経済連携協定」を結びました。これは貿易・投資のみならず、金融、情報通信、人材育成といった分野を含む包括的な二国間の経済連携を図る枠組みであります。

また、貴所会員企業の多くはその活動範囲をシンガポールのみならず、近隣の東南アジア諸国にも広げ、ビジネス活動を深めており、この地域の経済発展を牽引しておられます。

貴所におかれましては、「地元社会との融和、地元企業との調和ある発展」という創立趣旨に添い、独立のチャリティー組織として、また在外の日本商工会議所としてはじめてとなる「シンガポール日本商工会議所基金（JCCI Singapore Foundation）」を1990年に設立されました。以来約30年にわたり、毎年日系企業より資金を集め、シンガポールの機関・団体及び個人に対し表彰を行うことにより、シンガポールの文化・芸術・学術・スポーツ振興に貢献しておられます。この事業は、シンガポール政府や関係機関からも高い評価をいただいております、また、他の商工会議所の範となる優れた取り組みであり、今後も重要な役割を担われますことを心より期待しております。

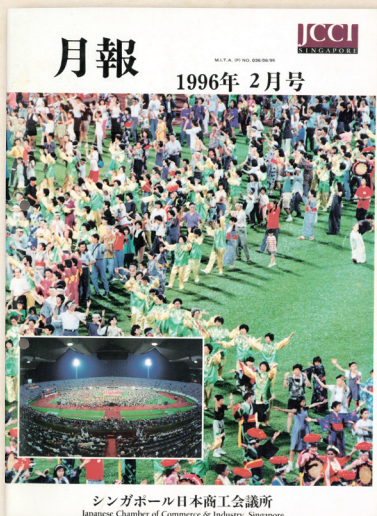
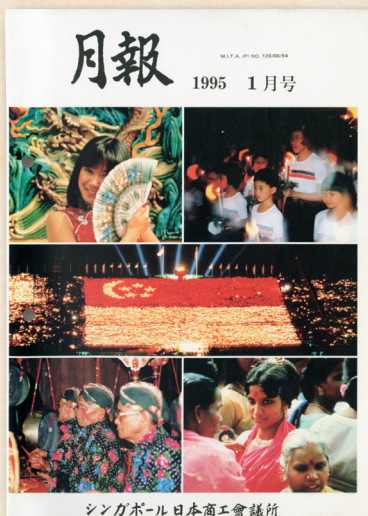
こうした緊密な経済関係を背景に、今後、両国がその友好・信頼関係を一層深め、真のパートナーとして協力関係を強化できるよう、貴商工会議所におかれましては、創立50周年を契機に、西田会頭の力強いリーダーシップのもと、従来にも増して活発な事業活動を展開され、両国の架け橋としての役割を担われますことをご期待申し上げ、お祝いのメッセージといたします。

## 1995年～2004年 シンガポール日本商工会議所 (JCCI) ・シンガポール ・日本の歩み

	シンガポール日本商工会議所 (JCCI)	シンガポール ・日本の歩み
1995年	2月 中華総商会主催第28回慰霊祭への参加。 6月 会員ニーズの多様化に応え、会員サービス委員会を設置。 8月 日本人会とともに、日本人学校チャングキ校開校・創立30周年記念モニュメント寄贈。 9月 シンガポール独立30周年記念祝賀日本文化事業 (Japan '95 A Cultural Discovery) への協力。 11月 定年延長法制化に関する政労使諮問委員会への代表派遣。	シンガポール独立30周年。 シンガポール日本人学校 小学部 チャングキ校開校。 Tony Tan 政界に復帰。 Suntec City Convention CentreがSenior Minister Lee Kuan Yewによって、オープンする。
1996年	1月 定年延長法制化協議に関する本所対応方針 (案) をまとめる。 4月 本所基金奨学金制度に新たに芸術専門コースを設けることが合意。 5月 シンガポール国際商業会議所 (SICC)、貿易部会、金融・保険部会との交流会開催。 7月 シンガポール日本文化協会と日本人会、本所共催の日本語スピーチコンテストが初めて開催。 12月 事務室・図書室の一部改装。	Singapore Art Museumがオープンする。 The Maritime and Port Authority of Singapore (MPA) が設立される。 シンガポールのプロサッカーリーグであるS.Leagueが創設される。 World Trade Organization's (WTO) の官僚会議がシンガポールで初めて開催される。 Sentosa島マライオンが完成。
1997年	4月 今年度より新たに設けられた奨学金芸術専門コースにおいて、1期生が選考され、日本へ留学。 5月 シンガポール国立大学日本研究学部カリキュラム編成アドバイザーへの本所代表を派遣。 7月 工業用地問題に関し、会頭名による文書をJurong Town Corporation (JTC) 総裁宛に提出。 8月 経団連とシンガポール商工会議所連合 (SFCCI) 主催による日本シンガポール・ビジネス・カウンシル (JSBC) 発足に大使、設立準備の段階より支援。 工業用地問題に関するJTC総裁への会頭名での文書に大使、同総裁より文書での回答があった。それを受けて、第1、第2、第3工業部会長がJTC副CEOとの懇談。 9月 新設されたシンガポール競争力委員会に大使、全会員からの意見を取り纏め、意見書を提出した。 シンガポール製造業者連盟と共催で「ISO4000セミナー」開催。 10月 Jurong Town Council (JTC) からの工業用地高度利用のための工場立退き問題を受けて、会頭会員からの公聴会を開催。	PSA (PSA International Pte Ltd) が民営化。 チャングキ空港が世界空港ランキングにおいて、10年間連続1位に選ばれる。 シンガポール総選挙が開催される。 アジア通貨危機の発生。 Esplanade Bridgeが完成。 ST Aerospace, ST Electronics, ST Kinetics and ST Marine の4社が合併し、The Singapore Technologies Engineering (ST Engineering) group となり、the Stock Exchange of Singaporeに上場する。
1998年	3月 第1・第2・第3工業部会合同 (第3回) 工業用地問題情報交換会を開催。 邦人駐在員数調査を実施。 6月 インドネシア情勢に絡み、インドネシアからの退避者情報収集の日本大使館への協力。 第2工業部会からのJurong Chemical Island Road Linkの完了に関する要望書をJurong Town Corporation (JTC) へ提出する。 8月 広報機能強化の一環でJCCIホームページスタート。	Malaysia Singapore Second Linkが建設される。 シンガポール人が初めてエベレスト登頂。 DBS銀行とPOSB銀行が合併。
1999年	2月 アセアン・オセアニア日本人商工会議所事務局会議を開催。 7月 創立30周年記念事業推進委員会を設置。 12月 中華総商会主催の「Millennium Celebration」への参加。	S R Nathan がOng Teng Cheong に次ぎ、第6代目の大統領として就任する。 シンガポール人チームが初めて南極大陸に上陸する。 Bukit Panjang LRT 開通、次期のLRT新線はPunggolとSengkangに決定。 新紙幣の発行。 マレーシアからの豚肉輸入禁止、豚肉冷蔵販売義務付け。 「Singlish廃止、正しい英語使用」キャンペーン開始。
2000年	1月 シンガポール日本商工会議所30周年記念「リー・クワン・ユー上級相講演会」の開催。 7月 「日本・シンガポール自由貿易協定に関するアンケート」の実施。 9月 Public Utilities Board (PUB) より電力値上げ問題に関する説明、意見交換会を実施。 10月 電力値上げに関する要望書をPublic Utilities Board (PUB) に提出。 12月 Public Utilities Board (PUB) より電力値上げ問題に関する説明、意見交換会を実施。	Singapore Management Universityが開校。 ジュロン島がオープン。
2001年	3月 「タックス・ハイブーン税制に関する緊急アンケート」を実施。 4月 法人税率が24.5%に引き下がること決定し、これを経済法制委員会で協議。その内容を基にRichard Hu 大蔵大臣宛に要望書を提出。 8月 アセアン・オセアニア日本人商工会議所事務局会議を開催。	The Baby Bonus Schemeが発表される。 the Housing Development Board (HDB) が新しいフラットを売る手段として、Built-To-Order system (BTO) を発表する。 新法案により、国内商工団体に対して、新たな統括団体であるシンガポール・ビジネス連盟 (SBF) への加盟を義務付けられた。
2002年	4月 The Singapore Business Federationが設立される。Council Memberに本所会頭が加わる。 5月 電力供給に係る契約条件の硬直性について意見書をEnergy Market Authority提出。 10月 8月に発生した大規模な停電に対する意見書をEnergy Market Authorityに提出。	the National Science and Technology Boardが the Agency for Science, Technology and Research (A*STAR) となる。
2003年	2月 バタム工業開発庁と本所間の相互協力覚書を交わす。 11月 「NHKのど自慢・イン・シンガポール」がSuntec Cityで開催される。(日本人会と弊所共催)	The Master Plan 2003が発表される。 Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) の流行。 ASEAN・日本交流年として、多彩な交流事業が当地でも展開される。
2004年	1月 機関誌「月報」を電子化する。 10月 シンガポール日本商工会議所創立35周年記念イベント開催。	The Old Parliament Houseが3年間の改修工事を終え、The Arts Houseとしてオープンする。 14年間務めたGoh Chok Tong氏が首相を退任し、Lee Hsien Loong氏が第3代の首相として就任。

1995年～2004年を振り返って

< 1995年～2004年 月報表紙一覧 >



# 1995年～2004年を振り返って



## 祝 辞

シンガポール日本商工会議所  
会頭 水野 裕

皆様と共に、シンガポール日本商工会議所の記念すべき30周年をお祝いできますことは至上の喜びであります。

シンガポール日本商工会議所はシンガポールが独立した僅か4年後の1969年8月22日、56社で創立総会を開催し産声を上げました。その後、シンガポール共和国の順調な発展と共に、当地シンガポールへ進出する日系企業の数も増えてまいりました。これに伴い当会議所の会員数も拡大の一途をたどり、10年目1979年で308社、20年目の1989年には517社、そして、1999年4月には852社と30年で会員数が15倍にも増えています。現在商工会議所傘下の企業で10万人以上の雇用をしていると言われております。このように、当商工会議所は名実ともに世界でも屈指の海外日本人商工会議所の一つであるといっても過言ではありません。

これもひとえに、商工会議所活動にご尽力頂いた先輩諸氏、会員一人一人のご協力の賜物と感謝申し上げます。

この間、所謂業種をベースにした部会活動を中心に、また業種間を横断する問題については委員会という形で適時全体を束ねるマトリックス運営をしております。

1980年には、リー首相（当時）より懇談の席上、当地において日本の経営を推進するようにとのご指示があり、これを機会に本商工会議所の立場は急速に重要性を増したと伺っております。

また1990年には、従来の経済的な貢献に加え、シンガポールの文化面にも寄与することを目的に「JCCI SINGAPORE FOUNDATION」が発足いたしました。本基金活動を通じて、文化・芸術・教育・スポーツの分野で活躍する地元の個人や機関に対し、寄付や表彰を行うほか、留学生の派遣など、地元社会から高い評価をいただいております。

本年は、千年紀(new millennium)のスタートという非常に大切な節目にあっております。シンガポール経済はここに来てシンガポール政府の効果的なコスト削減策と国外の経済状況の好転により、回復基調にあります。こうしたシンガポール政府の意思決定力とスピードを兼ね備えた経営力は、われわれ日系企業としても、学ぶべき点が多々あると痛感致しております。

最後に、今後もシンガポール政府のご指導・ご支援を得て、アジア地域の再生、シンガポールのさらなる発展に貢献できるよう、微力ながら力を尽くしたいと考えています。また地元社会との更なる融和と共栄をはかるため、シンガポール政府はじめ地元経済団体との緊密な連携を維持発展させてまいりたいと存じます。

ここに、改めて会員各位のご理解とご協力をお願い申し上げ、21世紀においても当シンガポール日本商工会議所が新たな成長を遂げられますよう、皆様の温かいご支援をお願い申し上げる次第であります。



## 祝 辞

在シンガポール日本国特命全権大使  
橋本 宏

シンガポール日本商工会議所の創立30周年記念特集号が発刊されるにあたり、一言お祝いのご挨拶を申し上げます。

ご高承の通り、貴商工会議所は、シンガポールがマレーシア連邦から分離独立してまだ間もない1969年に、日系企業の利益擁護と日星経済関係の良好な発展を促すため56社の会員により設立されました。

佐藤初代会頭は、その設立の趣旨を「シンガポールの人々と深く溶け合って何がしかでもこの国の繁栄に寄与することをしたい。」と、当時の月報の巻頭の辞に刻んでおります。

その後30年間に日星経済関係は飛躍的に増大し、今日においては貴商工会議所がその会員数において840社を超えるなど世界最大規模にまで発展されました。これも、会員各位のこれまでの営々とした努力の賜と存じます。

さて、アジア通貨危機を契機とする1998年のシンガポールにおける景気後退はシンガポール独立以降最大の経済危機と受け取られました。しかしながら、シンガポール政府の迅速なコスト削減策などの諸施策により、シンガポールはいち早くこの経済危機を脱し、安定成長基調に回復し、日星間の経済関係強化に向けた新たな環境が整備されました。

また、本年は2000年というミレニアムの年であり、21世紀を展望する年でもあります。

情報通信の技術が世界の距離感を縮め、世界経済がその一体感を強める中で、我が国はシンガポールを始めとするアジアの国々と新たな歴史を創ることが求められています。アジア経済の再生と21世紀のアジアの平和と安定、そして繁栄に向けた改革努力など、我々がシンガポールとともに取り組まなければならない課題は少なくありません。金融や情報通信などシンガポールが有するハブ機能を有効に活用したインドネシア向け投資の促進など日・ASEAN間の経済協力など喫緊の課題もあります。

こうした状況の中で、昨年12月にゴー首相及び主要閣僚が訪日しました。その際、小淵・ゴー両国首脳会談において日星自由貿易協定の検討を始めとして日星間の共通課題を両国が今後一致協力して取り組むことで合意しました。

これらの課題への取り組みに向けて両国が協力をさらに促進することが我々に強く求められていることを踏まえ、貴商工会議所会員各位におかれても、今後とも両国の発展と相互理解を促進するため、更にご尽力されることを祈念します。

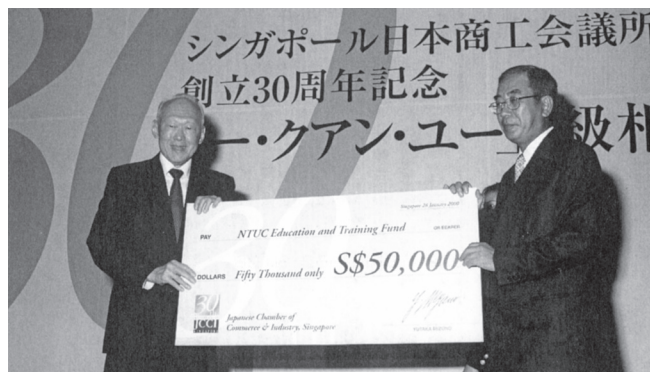
最後に、貴商工会議所の発展と会員各位のさらなるご健勝を心よりお祈りし、お祝いの挨拶といたします。

## ———— 1995年～2004年を振り返って ————

### 30周年記念「リー・クアン・ユー上級相講演会」



リー上級相講演の様子



寄付贈呈セレモニー

日 時：2000年1月28日（金） 午後18時～

場 所：ラッフルズ・シティ・コンベンションセンター 4F パダン・ルーム

1月28日（金）午後18時より本所創立30周年記念事業の一環として、リー・クアン・ユー上級相講演会がラッフルズ・シティ・コンベンションセンター4Fのパダン・ルームにて本所会員約800名余の参加をもって開催された。

リー上級相は“シンガポールにおける日本の投資の歴史”（原題：History of Japanese Investment in Singapore）というテーマで約20分間講演された。（講演内容については原文テキストご参照）続いて、贈呈セレモニーが開催された。本講演を快諾していただいたリー上級相への謝意を示すために、本所はNTUC Education and Training Fund（寄付先は上級相の意向）に対し50,000Sドルの寄付を決定し、セレモニーの席上、水野会頭よりリー上級相へ小切手が手交された。

また、講演終了後、会場に隣接するVIPラウンジにて内輪の歓迎レセプションを開催し、記念品として水野会頭から上級相へ日本人形が贈呈された。この後本所正副会頭及び理事と20分程歓談された後、会場から退席された。

本講演会の模様は、2局（チャンネルニュースアジア、TCS）同日夜のニュースで取り上げた。また翌日の主要日刊紙（Straits Times、聯合早報など）でも本講演会関係記事が掲載されたほか、邦字紙でも後日関連記事が掲載され、本所のプレゼンスを内外に示す良い機会であったと思われる。

最後に、本所への講演を快諾されたリー上級相のご厚意もさることながら、本講演会の準備・運営にあたり先方サイドでは上級相首席秘書官、プレス担当秘書官、警備当局など、また当方サイドでは30周年記念事業推進委員会担当企業、当日ステージにステージに立派な生け花を用意していただいた草月流のキム様など多くの方々のご協力・ご尽力を得て本講演会は成功裡に終わることができたと思われる。この場を借りて関係各位に御礼申し上げる次第である。



## 1995年～2004年を振り返って



Mr. Lee Kuan Yew  
Senior Minister

### Celebrating 30 years of close cooperation

During the last three decades, the Japanese Chamber of Commerce and Industry, Singapore (JCCIS) has established good working relations with the Singapore government. It has provided an excellent bridge between the two countries, and as a platform for interaction and communication between the government and members of the Chamber. JCCIS has provided the government with invaluable feedback for policy making.

In the early 70s, JCCIS used to finance study tours to Japan for undergraduates from the Singapore University and Nanyang University. Later it established a scholarship program for studies in Japan. JCCIS and the Singapore government also jointly set up the Japan-Singapore Government Training Centre and the Japan-Singapore Technical Institute (JSTI) to train skilled technicians in Singapore. This Institute has made a valuable contribution to our economy.

Japanese businesses supported the economic policies of the Singapore government. Japanese investment remains at a healthy level despite the regional crisis. By 1998, Japanese investment constituted 23% of the total manufacturing investment commitment in Singapore. Japanese companies are one-third of the 5,000 multinational corporations in Singapore.

Globalisation and rapid technological advances will shape the nature of Japanese investment into Singapore. Singapore will keep pace with this change and offer new and enhanced capabilities in a stable social and political environment. As we move into a knowledge-based economy, Japanese companies can use Singapore's human capital to undertake more knowledge-based activities like product development, design, engineering and e-business development, in addition to traditional manufacturing activities.

We welcome more Japanese companies to base their regional headquarters and key manufacturing business services in Singapore. We invite them to use Singapore as a base to explore the region, either on their own or in partnership with local companies. While Japanese companies possess the technical and management know-how, Singapore companies can bring to the partnership their network of relationships and knowledge of the region.

I wish JCCIS a happy Thirtieth Anniversary, and every success in the years ahead.



Mr. George Yeo,  
Minister for Trade & Industry

### Endless trade possibilities in a new era ...

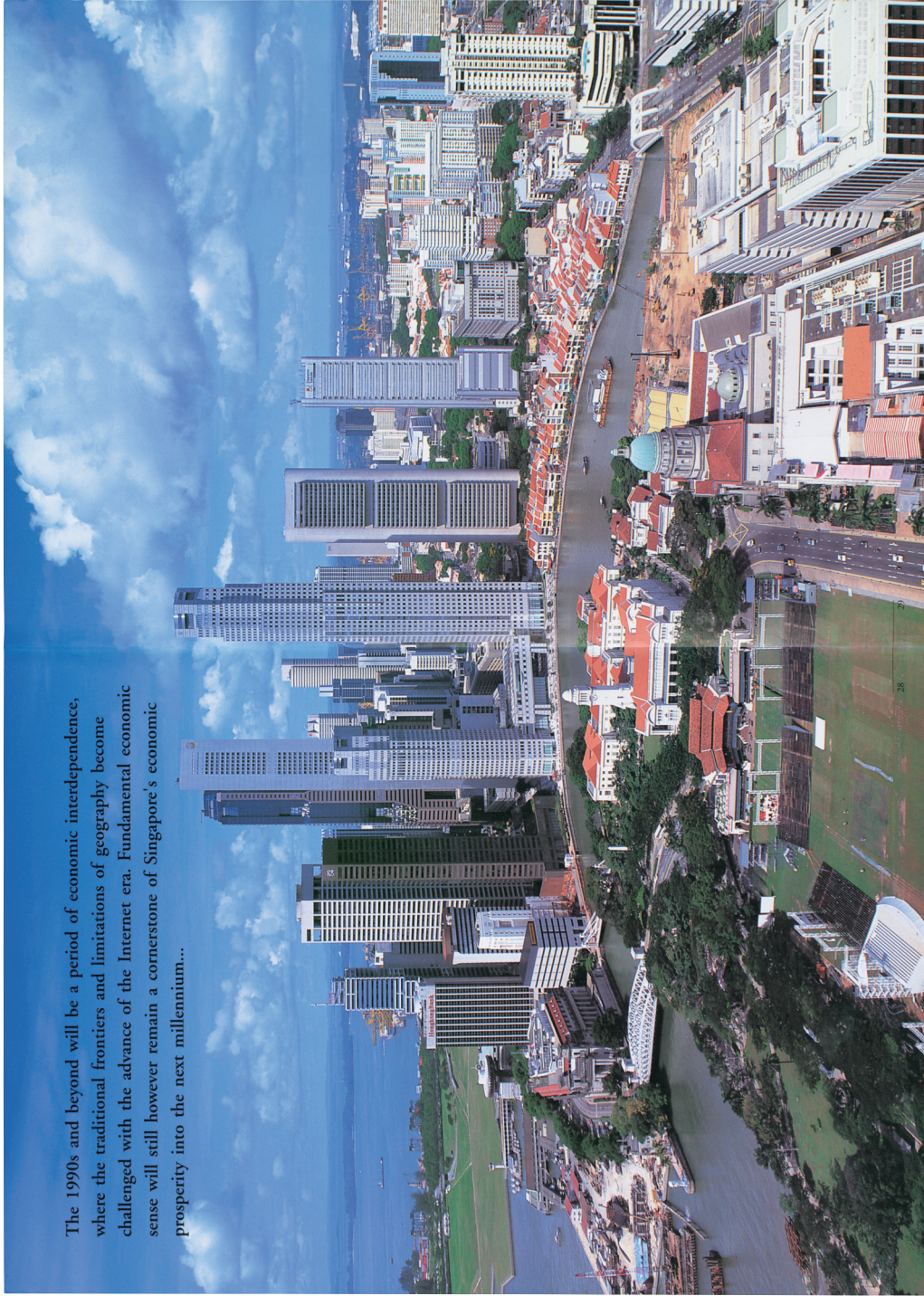
The friendship between Japan and Singapore is underpinned by our close economic relations. Since 1970, Japan has been one of Singapore's three largest trading partners. Today, Japanese cumulative investment in Singapore exceeds \$14 billion, accounting for a quarter of total foreign investments here. Singapore is home to more than 1,500 Japanese companies and 26,000 Japanese expatriates, who use Singapore as a regional base in Southeast Asia.

Japan-Singapore economic ties have withstood the recent financial crisis. Despite financial losses, most Japanese investors are determined to stay in the region. Some have even enhanced their presence here.

Following the crisis, both countries should work towards economic reconstruction in South-East Asia. I am confident that the Japanese Chamber of Commerce and Industry, Singapore (JCCIS) will play an important role in strengthening further the cooperation between the Japanese and Singapore business communities. JCCIS not only provides networking opportunities for businesses, it also facilitates business-government interaction as well. JCCIS' role complements the efforts of the Governments of Japan and Singapore to broaden and deepen our bilateral relations in all fields.

On its 30th Anniversary, I thank the JCCIS for all the good work it has done and wish it even greater success in the years ahead.

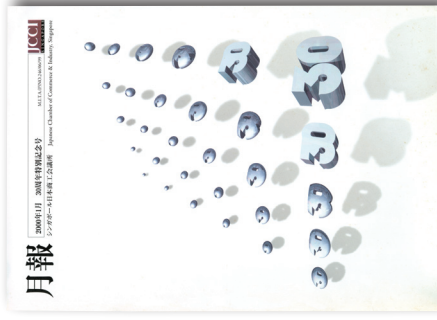
1995年～2004年を振り返って



The 1990s and beyond will be a period of economic interdependence, where the traditional frontiers and limitations of geography become challenged with the advance of the Internet era. Fundamental economic sense will still however remain a cornerstone of Singapore's economic prosperity into the next millennium...



シンガポール日本商工会議所  
30周年記念冊子より抜粋



2000年1月号表紙

↓2000年1月29日(土)The Straits Timesより抜粋(JCCI創立30周年)

## E. Asia should welcome talent : SM

The region has to accept fundamental cultural changes in order to successfully compete in a global marketplace, says Mr Lee

EAST Asia has to accept fundamental cultural changes and learn to embrace talented people from other cultures in order to compete successfully in a globalised marketplace, said Senior Minister Lee Kuan Yew yesterday. Speaking at the 30th anniversary celebrations of the Japanese Chamber of Commerce and Industry Singapore (JCCIS), Mr Lee noted that while Japan had led the industrialisation of much of East Asia, sweeping changes in technology and economic circumstances had put the Japanese model at a

disadvantage. Japan has had to open up its home market and its companies are restructuring to become more competitive, and it was paying more attention to returns on equity and shareholder value. However, Japanese, Koreans and other East Asians, who tend to be ethnocentric, still have to accept fundamental cultural changes to compete in a globalised marketplace, he said. Those whose cultures help them absorb and embrace talented people from different cultures to be

further by reading that the Obuchi Report released last week on Japan's goals in the new century had suggested that people who had studied in Japanese schools and universities should be encouraged to take permanent residence in Japan.

"This is a radical departure from your past," he told his audience of 900 or so, who had given him a rousing applause as he walked briskly up the hall to begin his address.

Mr Lee predicted that Japan, although behind the US in Internet and electronic commerce, would catch up, driven by a new breed of bright and creative entrepre-

neurs. The JCCIS yesterday expressed its appreciation by presenting Mr Lee with a contribution of \$50,000 made out to the NTUC Education and Training Fund.

Japan is the second largest investor in Singapore after the US. There are 1,700 Japanese companies in Singapore - a third of the MNCs operating here.

According to JCCIS president Yutaka Mizuno, the 845-member Singapore chapter has grown into the second largest Japanese chamber in the world, even though it was established in 1969 with a mere 56 members.

Senior Minister Lee said that as

"Source : [state publication] © Singapore Press Holdings Limited. Reprinted with permission".



both Singapore and Japan transit into the knowledge-based era, JCCIS could work with economic agencies here to facilitate link-ups between start-up companies from the two countries. It could also help promote partnerships between Singapore and Japanese small- and medium-sized businesses (SMEs). One idea is to establish a Japan SME centre in Singapore for Japanese SMEs keen to explore opportunities in the region as the Germans and French had done, he suggested.

———— 1995年～2004年を振り返って ————

シンガポール日本商工会議所 創立35周年記念行事

第1部 記念式典



尾越会頭



Lim Hng Kiang 貿易産業大臣



小島大使



会場の様子

第2部 記念講演会 演題「日本・ASEANの新時代を拓く」 堺屋 太一氏



講演会の様子



講演会の様子

第3部 会員懇親パーティー



パーティーの様子



パーティーの様子

## 自動運転に関するルール策定の近時の動向

NISHIMURA & ASAHI  
Attorney-at-Law  
松村 英寿



近時、AI技術の発展により自動運転システムの性能が飛躍的に向上してきており、各地で実証実験が進められています。自家用車だけでなく商用車（バス、タクシー、トラック等）の自動運転が実現することにより、これまでのドライバーによる運転を前提としているビジネス環境は、劇的に変化することになります。また、自動運転だけでなく、いわゆる「CASE」（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電機自動車）に関する技術の発展とともに、「MaaS」（Mobility as a Service：複数の移動手段を組み合わせることで一元化して検索・予約・決済まで可能な新たなサービス）への取組みも活発になってきていますので、自動車業界に限らず、モビリティビジネスの産業構造に大きな変革をもたらすことが予想されます。

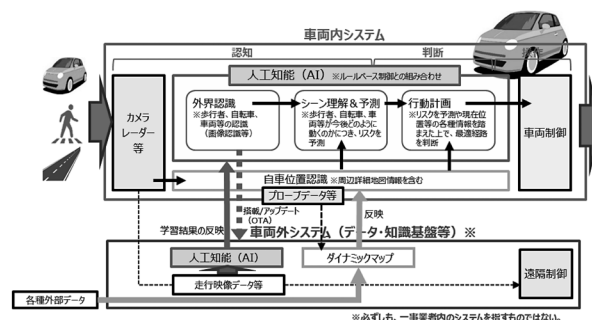
本稿では、自動運転システムの概要について触れた上で、シンガポールと日本における自動運転に関するルール策定の近時の動向について概観したいと思います。

### 1. 自動運転システムの概要

自動運転システムの概要としては、【図表1】のとおり、車両外のシステムからダイナミックマップ（高精度三次元地理空間情報及び交通規制等の付加情報）の提供を受けて、自車の位置情報等を把握するとともに、車両内のシステムにより、車両に搭載されたカメラやレーダー等から外界（歩行者や自転車、車両等）の状況を認識・理解し、周囲がどのように動くかを予測し、各種情報を踏まえて最適経路

を判断して、車両を制御（自律的に操縦）するというものです。

また、車両外のシステムでは、各車両において収集されるプローブデータ（車載センサーにより取得される速度や走行履歴、エンジン・ブレーキ等の機器の稼働状況等のデータ）や映像走行データが蓄積され、車両外の人工知能が学習した結果が車両内システムに反映されることになります。



【図表1】自動運転システムの概要  
※「官民ITS構想・ロードマップ2018」14頁

一口に「自動運転」と言っても、その技術レベルはさまざまです。現在世界的に一般に用いられているSAE（Society of Automotive Engineers）J3016の分類では、自動運転システムは、【図表2】のとおり、用いられている技術に応じてレベル0からレベル5まで段階的に定義されています。

レベル0からレベル2までは、人間のドライバーが動的な運転タスク（DDT：Dynamic Driving Task）を実行することが前提とされており、いわゆる安全運転支援技術といわれるものです。レベル0は従来からの全てドライバーが操縦するもの、レベル1は縦方向又は横方向のいずれかの車両制御を

支援するもの、レベル2になると、縦方向・横方向のいずれの車両制御も支援する技術が搭載されているものになります。

これに対して、レベル3からレベル5になると、レベルによってその範囲は異なりますが、自動運転システムの作動時においては、システムが車両制御を行うこととなります。レベル3では、一定の限定領域（運行設計領域（ODD：Operational Design Domain）、例えば、高速道路や車線数等の道路条件、都市部・山間部等の地理条件、天候や夜間制限等の環境条件等があります）においてシステムが車両制御しますが、システムの作動継続が困難な場合には、ドライバーがオーバーライドして運転を引き継ぐ必要があります。レベル4でも、システムによる車両制御は一定の限定領域に限られますが、レベル3のようにドライバーへの運転の引き継ぎは想定されておらず、全てシステムが車両制御できるものになります（なお、レベル3もレベル4も、限定領域外ではドライバーが運転することになります）。レベル5になると、領域の限定はなされず、ドライバーの関与が一切想定されない、いわゆる完全自動運転になります。

現状では、レベル2までの自動車は既に公道を走っていますが、シンガポールでも日本でも、実証実験を除いて、レベル3以上の自動運転車が公道走行することは認められていません。

レベル	概要	安全運転に係る監視、対応主体
運転者が一部又は全ての動的運転タスクを実行		
レベル0 運転自動化なし	・ 運転者が全ての動的運転タスクを実行	運転者
レベル1 運転支援	・ システムが縦方向又は横方向のいずれかの車両運動制御のサブタスクを限定領域において実行	運転者
レベル2 部分運転自動化	・ システムが縦方向及び横方向両方の車両運動制御のサブタスクを限定領域において実行	運転者
自動運転システムが <sup>1</sup> （作動時は）全ての動的運転タスクを実行		
レベル3 条件付運転自動化	・ システムが全ての動的運転タスクを限定領域において実行 ・ 作動継続が困難な場合は、システムの介入要求等に適切に対応	システム (作動継続が困難な場合は運転者)
レベル4 高度運転自動化	・ システムが全ての動的運転タスク及び作動継続が困難な場合への応答を限定領域において実行	システム
レベル5 完全運転自動化	・ システムが全ての動的運転タスク及び作動継続が困難な場合への応答を無制限に（すなわち、限定領域内ではない）実行	システム

【図表2】自動運転システムのレベルの定義  
※「官民ITS構想・ロードマップ2018」5頁

## 2. シンガポールにおける近時の取り組み

### (1) 道路交通法の改正

シンガポールでは、世界的にも早い段階から自動

運転の実証実験が行われていましたが、自動運転のルール整備に関する取り組みとしては、2017年2月に道路交通法（RTA：Road Traffic Act）が改正され、2条で自動運転車の定義を追加するとともに、車両の使用及び製造に関するルールを定める6条に、自動運転車の実証実験に関する規定（6C条、6D条、6E条）が明記されました。また、これを受けて、道路交通（自動運転車）規則（RTR：Road Traffic (Autonomous Motor Vehicles) Rules 2017）も定められています。

RTA2条は、「自動運転車」（autonomous motor vehicle）の定義を、自律システム（autonomous system）を完全に又は実質的に備えた自動車としており、「自律システム」は、人間の操縦者による能動的・物理的制御又はモニタリングなしに、自動車を操縦することができるシステムと定義されています。

RTA6C条では、陸上交通庁（Land Transport Authority）の大臣が、公道を含めた自動運転の実証実験の実施に関するルールを策定できるとして、実証実験のエリア・期間、使用する機器や技術等を決定する権限を与えています。これは、サンドボックス制度による運用であり、有効期間は5年間とされています。

RTA6D条は、6C条により許可された実証実験であれば、5条に定める従前の道路交通法の規制（違反車両の使用禁止等）の適用除外となる旨を定めています。これにより、実証実験ではハンドルのない車両の使用も許可できることとなりました。

RTA6E条は罰則規定であり、合理的な理由なく実証実験を妨害した者は5000ドル以下の罰金が課されることとなります。

RTRは、RTA6C条及び6D条に基づくルールであり、具体的な実証実験の申請方法や許可に付すことができる条件（例えば、実施エリアの指定、車内のシートに座り必要に応じて運転を交代するドライバーの要求、乗客の運搬の禁止、自動運転車の技術的仕様等）、条件変更の手续、許可の延長・取消手続が定められています。また、実証実験実施者の義務として、保険加入義務のほか、自動運転車のメンテナンス義務、レコーダーによるデータの収集・保

管義務、事故の報告義務等も定められています。

現在、シンガポールではこれらの規定に基づいて実証実験が実施されており、CETRAN (Centre of Excellent for Testing & Research of AVs-NTU) の実験用テストコースやone-north地区の公道等が使われています。

## (2) Technical Reference 68

2019年1月には、陸上交通庁とシンガポール企業庁 (Enterprise Singapore) が共同でTechnical Reference 68 (TR68) を公表しました。これは、完全自動運転車 (fully autonomous vehicle: ここではSAEレベル4・レベル5を指すとされています) の安全な開発の推進のために策定された暫定的なガイドラインであり、今後業界からのフィードバックを基に、アップデートすることが予定されています。

TR68は、検討を実施したワーキンググループごとに大きく4つのパートに分かれており、Part 1: Basic behaviour、Part 2: Safety、Part 3: Cybersecurity principles and assessment framework、Part 4: Vehicular data types and formatsから構成されています。

### ① Part 1: Basic behaviour

Part 1では、SAE J3016の定義を引用しつつ、自動運転車の動的な運動タスク (DDT) について説明するとともに、自動運転車への交通ルールの適否及びルールの優劣についての考え方について記載しています。

自動運転車への交通ルールの適否については、シンガポールにおける個別のルールごとに別紙で詳細にリスト化されていますが、そのフィルタリングの方法として、(a) そもそもルールと言えるか (Basic Theory of DrivingやFinal Theory of Drivingの中でも、ドライバーが従うべきルールではなく、バックグラウンドの情報提供に過ぎないものがあるため)、(b) 人間による運転のみに適用されるルールか、(c) DDTに適用のあるルールか、といった検討が必要となるとされています。また、複数のルールが適用される場合の優劣に関しても、第一に

安全、第二に自由な交通流の維持という基本原則のもとに、事例に基づいて解説しています。

### ② Part 2: Safety

Part 2は、自動運転車の導入を促進するための開発において、技術的側面から取り組むべき事項に関して、開発者等が満たすべき最低限の安全性について規定しています。車両の機能上・操作上の安全性要件を満たすためのシステムレベルでの安全性の確保、システムの安全性が当該車両の運行設計領域 (ODD) において適用されることの確保、開発者等が適切なクオリティ・マネジメント・システムを有する組織であることの確保等について、クオリティ・マネジメント・システム、セーフティ・マネジメント・システム、HMI (ヒューマン・マシン・インターフェース) 等の観点から規定しています。

### ③ Part 3: Cybersecurity principles and assessment framework

Part 3では、公道走行に利用される自動運転車に関するサイバーセキュリティの評価の枠組みについて、シンガポールが自動車製造国ではなく、セキュリティ・バイ・デザインについての包括的な管理は自動運転車の開発者等に委ねられることを前提に、独自のアプローチとしてサイバーセキュリティ評価を行うこととするものです。システム・レビュー、脅威リスクの分析、脆弱性分析・ファジング・攻撃シミュレーションによる車両のサイバーセキュリティテストを含む評価枠組みについて、別紙の詳細なリストを含めて解説しています。

### ④ Part 4: Vehicular data types and formats

Part 4は、自動運転エコシステムの当事者間でのコミュニケーションプロセスの効率化促進策としてのデータ交換形式の標準化のために、(a) 自動運転のデータ記録システムに記録されるべきデータ、(b) 継続的な安全性向上のための自動運転車のデータの合理的かつ適切な利用、(c) 動的コンテンツ (dynamic content: 例えば、高解像度地図や道路交通情報) の管理、(d) 事故の調査・報告及び紛争における利用、(e) 安全性・効率性向上のため

の車両と他者（インフラ、ネットワーク、他の車両を含みます）による情報交換に関するデータ形式等について、別紙のリストを含めて詳細に規定しています。但し、これらのデータには、知的財産等が含まれ得ることから、ベストプラクティスを述べるものであり、業界による遵守やデータ共有を強制するものではないとされています。

なお、TR68はあくまで暫定的なガイドラインであり、これによってレベル4・レベル5の自動運転車の公道走行が認められるわけではないことから、現在のところ実証実験にとどまっている道路交通法に関する今後の改正の動向が注目されます。

### 3. 日本における近時の取組み

#### (1) 実証実験に関するガイドライン

政府の高度情報ネットワーク社会推進戦略本部（IT統合戦略本部）・官民データ活用推進戦略会議が2016年5月に公表した「官民ITS構想・ロードマップ2016」において、自動走行システムの公道実証実験を推進すること及びそのためのガイドラインを整備することが盛り込まれたことを受けて、同月、警察庁から「自動走行システムに関する公道実証実験のためのガイドライン」が公表されました。かかるガイドラインにより、運転者が実験車両の運転席に乗車し、緊急時に必要な操作を行うことができること等の条件を満たすことにより、許可や届出なしに公道実証実験を行うことができることが明確化されています。なお、2017年2月には、ハンドルやアクセル、ブレーキペダル等の装置を備えない車両についても、速度制限、走行ルートの限定、緊急停止ボタンの設置といった安全確保措置が講じられることを前提に、地方運輸局長が認めた場合には保安基準が緩和されて公道走行が可能となりました。

また、2017年6月に、「遠隔型自動運転システムの公道実証実験に係る道路使用許可の申請に対する取扱いの基準」が策定され、道路交通法77条の道路使用許可を受けることにより、実験車両の運転席に乗車しない者が監視・操作を行う遠隔型自動運転システムの公道実証実験を実施することが可能となりました。同基準では、一定の要件を満たすことに

より、1名の遠隔監視・操作者が複数台の実験車両を走行させることも可能とされています。2019年9月には、「自動運転の公道実証実験に係る道路使用許可基準」が改訂され、遠隔型自動運転システムに加えて、「特別装置自動車」（手動による運転時は、車内の監視・操作者がコントローラー等の通常のハンドル・ブレーキとは異なる特別な装置で操作する自動車）による実証実験に関するルールが追加されました。同改訂基準では、遠隔型自動運転システム・特別装置自動車のいずれも、原則として、当面は最高時速20キロメートルを超えない速度を想定する等のルールが明確化されています。

#### (2) 自動運転に係る制度整備大綱

「官民ITS構想・ロードマップ2017」において、2020年までにレベル3以上の自動運転の実現に必要な関連法制等の見直し方針が策定され、2018年4月には、IT統合戦略本部・官民データ活用推進戦略会議が「自動運転に係る制度整備大綱」を公表しました。

この自動運転に係る制度整備大綱は、自動運転に関する基本方針であり、高速道路におけるレベル3の自動運転、移動サービスにおける限定地域でのレベル4の自動運転を対象として、主に、安全性確保と責任関係に係る制度整備について検討しています。

具体的には、安全性確保のための方策として、制御システムの安全性、サイバーセキュリティ、運転者へのシステムの異常警報等のHMI（ヒューマン・マシン・インターフェース）等について、設計・開発の際に考慮すべき要件等について検討し、2018年夏頃を目処にガイドラインを取りまとめる方針を定めています。

また、責任関係については、自動車損害賠償保障法に係る責任について、自動運転システム利用中の事故により生じた損害についても、従来の運行供用者責任を維持する方針を示し、保険会社等から自動車メーカー等に対する求償権行使の実行性確保のための仕組みを検討することとしました。

#### (3) 自動運転車の安全技術ガイドライン

自動運転に係る制度整備大綱における安全性確保

のためのガイドライン策定方針を踏まえて、2018年9月に、国土交通省が「自動運転車の安全技術ガイドライン」を公表しました。

同ガイドラインは、レベル3・レベル4の自動運転システムを有する乗用車、トラック及びバスを対象としたものであり、①運行設計領域（ODD）の設定、②自動運転システムの安全性要件（交通ルールの遵守、ODDの範囲内のみでのシステムの作動、ODDの範囲外となった場合や自動運転車に障害が発生した場合等における運転権限の委譲又は自動で安全に停止させる機能の設定等）、③保安基準の遵守、④HMIの要件、⑤自動運転システムの作動状況や運転者の状況等を記録するデータ記録装置の搭載、⑥サイバーセキュリティ対策、⑦無人自動運転移動サービスに用いられる車両の安全性要件、⑧安全性評価（シミュレーション、テストコース又は路上試験による検証）、⑨使用過程における安全性確保（ソフトウェアのアップデート等に係る措置）、⑩自動運転車の使用者への情報提供（システムの作動条件、ODDの範囲、機能限界等の周知）についての方針が示されています。

#### (4) 道路運送車両法・道路交通法の改正

官民ITS構想・ロードマップにおける2020年までのレベル3以上の自動運転の実現という目標を見据えて、2019年5月に、道路運送車両法・道路交通法の改正法が成立しました。いずれの改正法も、一部を除き公布の日（2019年6月5日）から1年以内に施行されることから、2020年6月上旬までに、レベル3の自動運転車の公道走行が可能になります。以下では、各改正法のポイントについて概説します。

##### ① 道路運送車両法の改正法のポイント

改正法の最も大きなポイントとして、現行法上、自動車の装置は保安基準に適合するものでなければならないとされていますが、その保安基準の対象となる装置に「自動運行装置」が加えられます。

この「自動運行装置」は、(a) プログラムにより自動的に自動車を運行させるために必要な、自動車の走行時の状態及び周囲の状況を検知するためのセンサー並びに当該センサーから送信された情報を処

理するための電子計算機及びプログラムを主たる構成要素とする装置であって、(b) 当該装置ごとに国土交通大臣が付する条件で使用される場合において、自動車を運行する者の操縦に係る認知、予測、判断及び操作に係る能力の全部を代替する機能を有し、かつ、(c) 当該機能の作動状態の確認に必要な情報を記録するための装置を備えるものと定義されています（41条2項）。自動運行装置を使用できる走行環境条件は、装置ごとに国土交通大臣が付すこととされていますので、その条件次第で、道路運送車両法はレベル3・レベル4いずれの自動運転にも対応することができるようになっています。

同様に、現行法上の分解整備の対象となる装置に自動運行装置を加え、（装置を取り外して行うものに限らず）装置の作動に影響を及ぼすおそれのある整備・改造にまで対象を拡大して、「特定整備」と名称を改めるとともに（49条2項）、自動車メーカー等が作成する整備要領書等について、当該自動車の形式に固有のものについては、特定整備を行う事業者や使用者に提供することが義務付けられました（57条の2第1項）。

さらに、自動運行装置に組み込まれたプログラムは、OTA（Over The Air）によりインターネットを通じてソフトウェアのアップデートをすることができますが、改変されるプログラム等が適切なものでなければ自動車が保安基準に適合しなくなるおそれのあるものとして国土交通省令で定めるものを実施しようとする者は、国土交通大臣の許可を受けなければならないとされています（同99条の3第1項）。

##### ② 道路交通法の改正法のポイント

改正法では、「自動運行装置」（その定義は、上述の道路運送車両法の定義を引用しています）を使用して自動車をを用いる行為が「運転」に含まれることとなります。すなわち、同装置を備える自動車について、自動車の使用者等は、事故時の状況等（運転者の操作ミスかシステム不具合か等）を事後的に確認できるよう、道路運送車両法41条2項に定める「作動状態の確認に必要な情報を記録するための装置」（作動状態記録装置）によって作動状態の確認



に必要な情報を記録することができないものを運転させ、又は運転してはならないとされ、運転に際して作動状態記録装置の設置が義務付けられました(63条の2の2第1項)。自動車の使用者等には、かかる作動状態記録装置により記録された記録を、内閣府令で定めるところにより保存する義務も課せられています。

また、現行法71条の5の5において、自動車の走行中に、ハンズフリー機能を使用しない携帯電話等による通話及び車載ディスプレイに表示された画像の注視を禁じる旨が規定されていますが、改正法では、自動運行装置を使用して自動車を運転する場合において、以下のいずれにも該当する場合には、かかる禁止規定を適用しないとしています(71条の4の2第2項)。

- (a) 当該自動車が整備不良車両に該当しないこと
- (b) 当該自動運行装置に係る使用条件を満たしていること
- (c) 当該運転者が、(a) (b) のいずれかに該当しなくなった場合において、直ちに、そのことを認知するとともに、当該自動運行装置以外の当該自動車の装置を確実に操作することができる状態にあること

この改正により、自動運行装置による走行中は、スマートフォンを使用したり、車載ディスプレイによりTVを視聴するといった行為が可能となります(これは、運転者が直ちに自動運転から手動運転に切り替えて確実に操作することが可能な状態であることが要求されていることから、レベル3の自動運転に対応するものといえます)。もっとも、それ以外の行為について、自動運行装置による走行中にどのような行為を行ってよいかは必ずしも明確ではないことから、衆参両院の内閣委員会による附帯決議により、自動運行装置を使用して自動車を運転する者が許容される運転操作以外の行為の判断基準について、可能な限り明確化した上で周知徹底を図ること等が求められています。

## 4. おわりに

以上、シンガポールと日本の自動運転に関するルール策定の状況を概観しましたが、レベル3の自動運転に関しては、公道走行を可能とする改正法が成立している日本のほうが進んでいるといえるでしょう。もっとも、KPMG Internationalが2019年2月に公表した、レベル5の完全自動運転を想定した自動運転車対応指数(2019 Autonomous Vehicles Readiness Index)のランキングでは、シンガポールは2位、日本は10位にランキングされています。このランキングは、政策や立法の状況だけでなく、技術・イノベーション、インフラ、消費者の支持も加味されているものですが、シンガポールのTR68がレベル5の自動運転を対象としているのに対して、上述した日本のガイドライン等はレベル3・レベル4を対象としていることも、ランキングに影響しているものと思われます。

また、自動運転だけでなく、MaaSを含めたモビリティビジネス全体で見ると、例えば、日本では白タクとして道路運送法上禁止されている自家用車による有償のライドシェアについて、シンガポールでは一定の要件はあるものの禁止はされていませんので、その意味でもシンガポールのルールのほうが柔軟性があるといえるかもしれません。もっとも、日本でも、政府主導で自動運転やMaaSに関する検討会が設置され、モビリティビジネスの変革に対応するためにさまざまな議論がなされていますので、いずれにしても、今後のルール策定等の動向を注視しておく必要があるでしょう。

### 執筆者氏名

松村 英寿 (まつむら ひでとし)

### 経歴

2000年慶應義塾大学法学部政治学科卒業、2002年弁護士登録、2015年カリフォルニア大学デービス校ロースクール卒業、2016年南カリフォルニア大学ロースクール卒業。

著書は、『データの法律と契約』(2019年1月)、『AIの法律と論点』(2018年3月)、『知的財産法概説<第5版>』(2013年7月)、執筆論文は、「会社とAI(人工知能) -会社法への示唆-」(2017年6月)ほか多数。

## 社会性とビジネスの両立は可能か

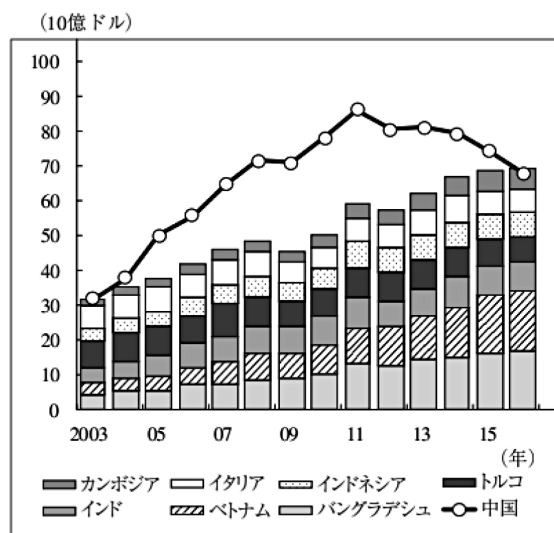
MOTHERHOUSE CO., LTD.  
Managing Director  
長尾 天平



### はじめに

「世界の工場」と呼ばれた中国の人件費高騰に伴い、2011年以降、東南アジア・南アジアに生産拠点を移す企業が縫製工場を中心に増えている。私たちの生産拠点であるバングラデシュでも常に新しい工場が各地で建設中で、毎朝大量の人が縫製工場に働きに向かうのが日常の風景である。

アパレル主要輸入国(アメリカ、ドイツ、日本、イギリス、フランス)の国別アパレル輸入額(HS61・62類)



(資料) United Nations

一方、2013年にバングラデシュの首都ダッカ近郊の縫製工場が入った8階建ての商業ビルがメンテナンスを怠った結果崩落し、1000人以上の死者を出した事故に象徴されるように、華やかなファッション業界の裏側では先進国が途上国を搾取する関係が徐々に改善しつつも依然として存在している。



2013年ダッカ近郊商業ビル崩落事故写真

マザーハウスは「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を理念に2006年に創業した総合ファッションブランドで、現在バングラデシュ、ネパール、インドネシア、スリランカ、インド、ミャンマーの6カ国でモノづくりを行い、日本、台湾、香港、シンガポールの4カ国、計38の直営店舗で販売を行っている。



バングラデシュで生産するレザーバッグ

理念の強い出自であったために、「社会性とビジネスは両立するか?」「社会性とビジネスを両立させるためにどのような取り組みをしているか?」と

いった問いかけをこれまでたくさん頂いてきた。まだまだ発展途上で学ぶ側の立場であるものの、現時点での私たちの考え方とこれまでの取り組みについて紹介させていただきたい。

### 社会性とビジネスの両立の必要条件

まずビジネスとしてやるべきことを行い、社会性を抜きにしても選ばれる競争力を持つことが最も大事だと考えている。そうすることで、理念を体現したアクションにも投資できる体力が付き、中長期的にはそれがビジネスにも良い影響を与えるという良い循環が生まれてくる。逆は難しい。「良いことをしているから」「手づくりでつくっているから」で買ってくださるお客様のボリュームは限られているため、そこを抜かせないと企業としての成長は早期に頭打ちになってしまう。一方で創業初期は私たちも理念に共感し応援してくださるお客様に支えられたからこそ事業を継続できたため、そういったお客様が支えてくださっている間にいかにビジネスとしての競争力を付けられるかが事業を継続的に伸ばしていけるかの分かれ目になるのだろう。

### 顧客視点の徹底

マザーハウスはフェアトレード企業の一つとして捉えられることも少なくないが、実は私たち自身でフェアトレードと自称したことは一度もない。フェアトレードとひとくちにいても実際には様々なカタチがあるため決して一概に言うことはできないが、マザーハウスが最も特徴的なのは「顧客視点」の強さだと考えている。一般的にフェアトレード企業の商品はそれを自称していない企業の商品に比べてかなり高価で、同等の品質でも2-3倍することも少なくない。もちろんそれは働きやすい環境を整え、生産者により多くを還元していることが一因なのだろうが、通常ものづくりの企業であれば必死になって行っている合理的な生産性向上の努力をどこまで行った結果の価格なのか、疑問を持つことも少なくない。

マザーハウスはまず顧客視点で考えることを徹底

している。顧客満足の結果が生産地に還元される、この順番を間違えてはいけないと考えている。したがって店舗に届くお客様の声には常に耳を傾け、既存商品の改良や新商品開発に反映させている。また、生産性も常に追求している。手仕事の良さはしっかりと残しつつも、原料調達・生産管理・品質管理等、合理的に行える部分は常に改善を続け、理念を抜きにしても納得感のある品質と価格を迫っている。生産地も含めてまず顧客満足を追求することで目線が一致していることは組織としての大きな強みになっていると思う。

### 販売サイドにおける取組み

私たちのことをよくご存知の方ほど「マザーハウスは理念やストーリーに共感した方が買っている」と思われている方が多いが、実際には初回購入者の半数以上は背景を知らないまま、純粋に商品を気に入って買っていかれる。背景を知ってもらうのはお客様のタイミングで良いと考えているため、お客様が純粋に商品を気に入っている場合はこちらから無理に背景の話をしなからだ。私たちはこのことを純粋に商品でご満足いただけている証拠として、また、現時点で途上国に興味がない方にもアプローチでき広がりがあるという点でポジティブに捉えている。

同時により自然な形で生産背景を知ってもらうために職人を販売国に招いての実演イベントや、逆にお客様を私たちの工場にお連れするツアー旅行等を行っており、通常お客様を直接見ることはない職人たちにとっても大変良い刺激になって品質向上にもつながっており、こういった生産と販売、職人とお



店舗での職人実演イベント



工場ツアーでのお客様と職人のワークショップ

お客様との垣根も取り払う取り組みは今後も継続していきたいと考えている。

### 生産サイドにおける取り組みと現地への貢献

まず、バングラデシュの自社工場では250人を超えるスタッフが働き、月産約1万個の生産を行っており、彼らには現地の水準以上の給与と共に、軽食の提供、保険制度・健康診断の実施等、労働環境の改善を継続的に行っている。また、ライン生産方式ではなく6～8人のグループに分かれて生産を行うセル生産方式で運営しており、一人ひとりのレベルに合わせて技術もポジションもステップアップしていける体制を整えている。

ネパールでは現地の草木染めやローシルクを使用し、約500世帯の蚕の農家に発注をしている。その他各国でそれぞれの国にある素材と技術を生かし、その国の事情に合わせた形で生産を徐々に拡大している。

純粋に雇用の規模だけで言えばまだまだインパクトは限定的ではあるものの、彼らが技術を磨き、サプライヤーと共にその国の品質水準を押し上げていること、それらを見本にして同様に技術の向上や労働環境の改善、高品質なものづくりを志す企業が増えており、そういった波及効果も含めて良い手本になっていくことが最大の貢献と考えている。

また大前提として上記のような独自の取り組みは自社工場だからこそできることでもあり、資本面でのコミットは非常に重要な要素である。

最後にどうしてもビジネスでは直接アプローチできない分野への貢献として、売上の一定割合を資金

としてプールし、2015年に起きたネパール大地震時の緊急支援や、バングラデシュのNPOと連携しての学校建設等も行っている。

### おわりに

まだまだ発展途上でファッション業界全体について何か言えるような立場ではないため、あくまで一企業としての取り組みについて紹介させていただいた。特に販売面では国ごとに響くポイントや理念が伝わる土壌、文脈が大きく異なるため、どのような伝え方をしていくべきかは、現在まさに試行錯誤中である。

一方バングラデシュでは学校や託児所なども備えた地域社会にも貢献する新工場を計画中で、アジアや世界のモデルとなれるような工場をつくることを目指している。これも社会性の追求だけでなく、労働環境の向上や優秀な人材の確保による品質・生産性の向上を通じてビジネス面も含めて良い循環をつくっていくものにしていきたい。



バングラデシュ自社工場の職人たち

#### 執筆者氏名

長尾 天平 (ながお てんぺい)

#### 経歴

1986年神奈川県生まれ。2010年東京大学大学院修士課程を修了。2011年株式会社マザーハウスに入社。店舗を経てMD部門に配属。商品戦略、商品企画、生産管理、物流、品質管理等、ものづくりのプロセス全般を統括。2018年シンガポール進出に合わせて現地法人 Managing Director に就任。

## シンガポールにおける交通政策と 移動サービスにおけるシェアリングの可能性について

CAR CLUB PTE LTD  
Director  
龍瀬 智哉



シンガポールのLand Transport Authorityは2019年5月にLand Transport Master plan 2040を発表し、2040年までに「45-Minute City with 20-Minute Towns：20分で最寄りの街まで、45分で中心街までアクセスできる交通網の構築」、「Transport for All：誰にでも移動しやすい環境づくり」、「Healthy Lives and Safer Journeys：健康で安全な移動設計」の実現を掲げました。

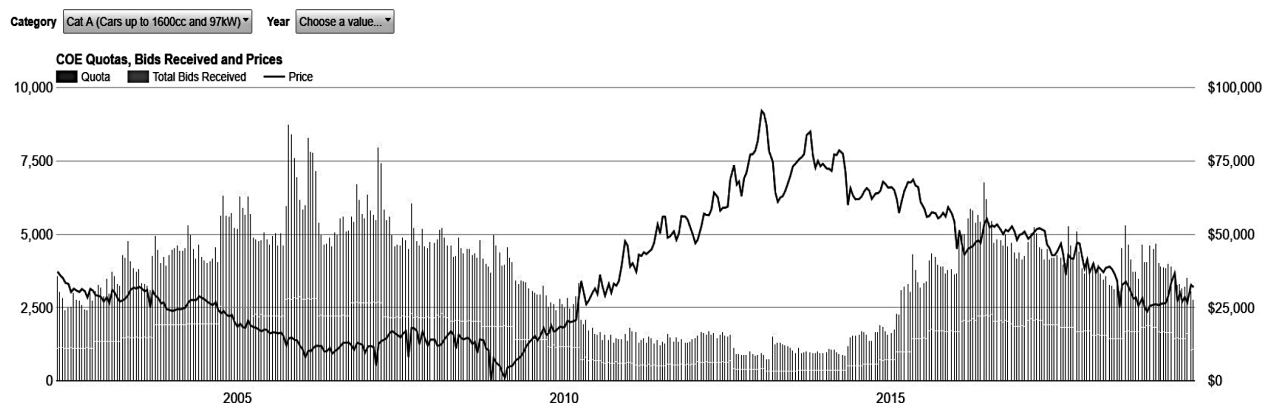
2013年に発表されたLand Transport Master plan2030において強調された公共交通機関の拡充、国民の80%以上の移動が60分以内に実現できる移動環境づくりを引き継ぎ、そこに地域コミュニティの構築やより高齢化対策、ラスト・ファーストワンマイルの移動対策を強化した計画の発表となりました。またカーシェアリングについても具体的に交通の一部として初めて交通白書の中に謳われましたが、一方で車の登録台数については既に0Growth（登録

台数を増やさない）の指針も出されており、現在では車両利用権（COE）の価格も低価格となっており、政府の交通に対する考え方、人々の移動に対する意識の変化が起こっていることも考えられます。公共交通も含む移動サービス自体の中でカーシェアリングが果たせる役割、今後のサービスの在り方、最近巷でよく騒がれているMobility As A Serviceの中でのシェアリングといった複眼的な観点から考察してみたいと思います。

### 1. シンガポールの車両割当制度、 人々の車両保有の意識について

シンガポールでは、車両数の増加を規制するため、1990年から車両割当制度が導入されています。この制度は、毎年、道路整備の進捗状況や廃車数を勘案しながら、政府があらかじめ車両の新規登録数を排

COE Quotas Since 2002



「Category A (1600ccまで)」のCOE価格推移From SGOharesより

気量ごとに定めて、車両の総量自体を制限するというものです。車両購入者は車両を持つための権利である車両購入権（COE：Certification of Entitlement、以下「COE」。）を取得する必要がありますが、この価格は入札によって決定されます。COEの有効期間は、購入した車を登録した日から10年間で、COEはCOEの権利として譲渡不可であり、車を手放す場合にはCOEごと手放さなければならず、新たに車を購入するにはCOEを新規に取得する必要があります。

また、自動車を購入するには、輸入関税、消費税、登録料、追加登録料及び道路税が課せられるので、よくいわれますがCOEの価格によっては、トヨタカローラが乗り出しで1千万円以上といった非常に高価なものになっています。こういった制度もあり、シンガポール人にとって車は非常にプレミアムなもの、所有はしたいが生活必需品ではないといった感覚が根付いています。

カーシェア事業者目線というところの制度は需要面では「車は利用したいが維持コストが高く手軽に所有に近い利用体験をしたい」といった部分を大いに喚起する特殊環境ありとなり追い風ですが、一方で原価が高い、車両価値が常にCOE価格変動により影響をうけ読みづらいという両側面あります。我々も前身の会社もいれると20年近くカーシェアという業態を継続していますが、特にここ2-3年でのシンガポールの公共交通事情の改善やUberやGrabといった新しい移動モードの台頭によって人々の移動を考える中での車の所有に対する意識も変わってきていると感じます。上記は2002年からのCAT A（1600CC以下車両）COEの動きですが、2013年～2014年にCOEのピークを迎えその後、下落していつております。その間UberやGrabの台頭がありながらも政府は一貫して車両登録台数の0Growthを維持しており、一般庶民の車所有意欲は落ち着きを見せているといってもよいと感じます。現に電車、バス、タクシーの公共交通は路線拡大、便数増で利便性を増しており、政府補助金もあり比較的利用しやすい価格帯を維持、Ride Hailingの積極参入受入の政府方針もあり、シンガポール島内は比較的リーズナブルな移動手段の充実が図られている状況です。そんな環境もあり、セルフドライブは非常に

コストの高い、贅沢な移動手段となっていることも事実です。

## 2. 日本でのカーシェアビジネスとシンガポールとの違い

シンガポールでは比較的「所有」から「利用」が起こりやすい特殊環境で始まったカーシェアの事業ですが、交通環境整備や新たな交通オプションの加入により、移動の価値観が変わる中で、車の所有の意識とともに役割期待も変わってきているというのがシンガポールの実態です。そんなカーシェア事業ですが、日本ではカーシェアという言葉自体が市民権を得つつあり、Times Shareやオリックスカーシェア、カレコといった大手プレイヤーが順調に台数や駐車場ネットワークを増やして、いくつかの会社はカーシェア事業単独での黒字化を達成しています。

日本では不動産事業者が駐車場ネットワークを活用し、当初は駐車場の稼働率を上げる為のカーシェア事業の活用がメインでした。しかし実際に利用するハードルの低さや利便性が理解されると利用登録人数や実際の利用者も増加傾向にあります。シンガポールにおいては公営住宅の駐車場が比較的安価に利用しやすいこと、移動距離が短いので車を運転しての移動ニーズというのは多くないこともあり、まだまだ爆発的な利用者増にはつながっていません。日本の場合はサービスネットワークの拡充⇒利便性増⇒利用者増⇒サービスネットワークの更なる拡充という好循環フェーズに一定期間の投資期間を経てうまく移行しましたが、逆を言ってしまうとその好循環を長期間にわたって正当化し続ける別の収益面での、ベースカーゴがあつての今の日本のカーシェア事業という言い方もあります。

そういった意味ではシンガポールは車の所有コストが高いというカーシェア需要喚起の原点は強いものの、公共交通の充実、新たな交通モードの登場による移動の価値観の変化、コンパクトな市場といった部分もあり、より早いスピード感でサービスの進化が問われている状況です。勿論カーシェア事業者としてセルフドライブの移動サービス設計をより充実させるとともに、セルフドライブの移動サービス

を軸にどう人々の移動体験全体に関わっていくかが問われています。

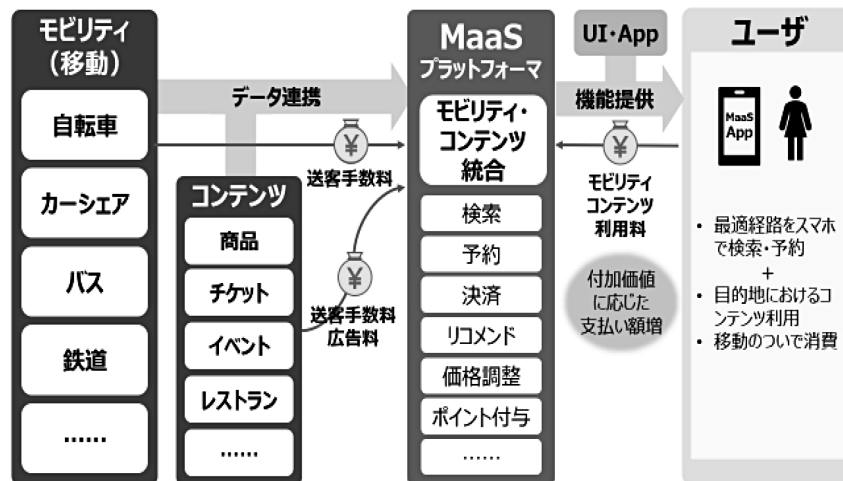


【屋外型のカーシェアステーション】

### 3. 交通サービスの中でのカーシェアの在り方

さて新しい交通サービスという最近のトレンドではやはり、Mobility As A Service (MAAS) という言葉が一番耳にするかと思えます。日本だとトヨタ自動車やソフトバンク、電鉄系各社等々、シンガポールでは、SMRTやフィンランドでいち早くMAASコンセプトを立ち上げたMAAS Global (Comfort Delgroと提携発表) とさまざまな会社が各地でそれぞれのMAASの在り方を模索しています。基本的には既存の移動手段をデジタルプラットフォーム上で統合すること、サービスを一元化してサブスクリプションモデルで利用可能にすること、他のライフスタイルコンテンツと統合することが一つのサービス上でできるようにするという下記の図のような取り組みが一般的です。

シンガポールでもそういった動きは加速していますが、個人的に感じているのは公共交通料金が安く、ある程度品質も頻度も一定水準を達成している交通網がある中で、さらにシンガポール内で見ただけには移動距離も伸びない中、単純に交通をつなげることによって生み出される時間的、空間的（移動距離）、経済的な効率化がどこまで図れるかといったら、なかなか難しいなと感じており、各移動サービス自体がしっかりとユーザーニーズをくみ取ってユニークな交通サービス事業者になっているかが、より問われると思っています。そういった意味ではセルフドライブでの移動としてのカーシェアが、よりユニークな視点で活用されていくようなサービスとしての起点となり、全体の交通サービスプラットフォームにもいい刺激になる位置づけになるようなサービスになればと思っています。それはもしかすれば単純な車種の多様化のようなことであり、もっと踏み込めば特殊な装備をもった車両が特化して用意できたり、車の中で運転中や乗車中に体験できるコンテンツが、独自性であるものだったり、ステーションが単純に車をピックアップや返却する場だけでない役割を果たすものだったり、車の移動とラスト・ファーストワンマイルの交通をセットにしたサービスであったり、乗り捨てのみならず、デリバリーをしたりといった、単純に短時間で車をレンタルする仕組みを自動化してサービスにするといったベースカーシェア機能から踏み込んだものである必要あると思っています。



(図クリックで拡大します)

出所：三菱総合研究所

上記のような環境もあり、私の出向している Car Club は三井物産の100%子会社から、昨年新たに日本で高速バス事業やオンライン交通プラットフォーム運営・交通マーケティングを手掛ける Willer Inc のシンガポール子会社 (Willers) からの出資を受け入れ、車を使った交通サービスの新たな展開を模索しようとしています。

#### 4. 将来的な取り組みについて (新技術・サービス・他国の可能性)

勿論サービスの変化や経験を大きく変化させるには技術の取り込みが欠かせないとも思っています。そういった意味で「自動運転技術」や「オンデマンドルーティング」といった技術がどう利用者の利用体験を変えていくのか。もしくはそういう技術の使い方をすれば人々はサービスが便利になり、対価を払ってもいいと思うのかという点についてサービス事業者として積極的に触れておくべきだと思っています。そういったこともあってシンガポールでは ST Engennering や我々の株主である Willers とアラ



イアンスを組み、15人乗り自動運転小型モビリティの商業化や23人乗りの自動運転バスの商業化へのトライアルを積極的に実施しています。勿論こういった技術がすぐに実用化するのには社会の受容性や規制の見直しがあって初めて成立するものであるとも理解していますが、どうやって受容性や賛同を重ねていくか、どんな規制をどういう場面で用意する必要があるかを事業者視点からしっかりと理解し、やりたいサービスを前提とした在り方を提唱していくことは非常に理にかなっていませんし、シンガポールという環境だからこそ、トライアルの場があり、発信する場があると思っています。

シンガポールでサービス化したことや新しい技術に挑戦したことが、そのまま東南アジアの他国に展開できるとは思っていませんが、シンガポールという都市化の縮図で成立しているサービス機能は、全体としてはフィットせずとも各機能は、各地の都市問題を解決するきっかけにはなると思っており、市場や顧客の利用エントリーのきっかけになり、しっかりとカスタマイズ、ローカライゼーションを考えていけるのではないかと感じています。カーシェアも自動運転もオンデマンド配車も完成サービスとしてはいきなり他国に展開はできないと思いますが、車両の管理や、効率的な車資産の活用、通勤時間帯のシャトル運営といったサービスに落としこむための第一歩にはなりますし、それがシンガポールでしっかりとサービス化されているというのは非常に大きなメリットだとも思っています。

シェアリングというキーワードは非常にとらえ方が広いのですが、誰の為の何を解決したいのかをしっかりと意識しながら、サービスの進化を続け、よりより利用体験ができる交通サービスづくり、大げさになってしまえば街づくりの小さな一旦を担えるよう引き続き事業進化に邁進できればと思っています。

##### 執筆者氏名

龍瀬 智哉 (りゅうせ ともや)

##### 経歴

大学卒業後、三井物産株式会社に入社し自動車関連の仕事に従事。2017年よりシンガポールでカーシェアリングを実施している Car Club Pte Ltd に出向。



## リージョナル人材の確保・育成に 必要な人事施策とは？

MERCER (THAILAND) LTD. Principal & ASEAN JMNC  
Segment Leader – Career Consulting

仲島 基樹

MERCER (SINGAPORE) PTE LTD`  
Principal – M&A Transaction Services

宮寺 宏器



仲島 基樹



宮寺 宏器

### 1. リージョナル人材とは？

#### 1) 高まるニーズの背景

ASEANへの進出当初、単機能組織（＝営業会社や製造会社など）がその大半を占めていた日系企業も、昨今のグローバル競争の激化と、市場としてのASEANへの成長期待から、現在は機能を拡大し、複数国に跨って事業を展開するケースも増えています。

こうした国を跨いだ事業が広がってくると、当然ながら、それを取りまとめる人材が必要になってきます。英語が話せるのはもちろんのこと、他国の業務を管理し、文化の違いを超えて成果を出せなければなりません。こうした人材に対する需要も、リージョナルビジネスの拡大とともに近年ますます高まりつつあります。

そうした中で、多くの日系企業が「リージョナル人材」の獲得と引き留めに奮闘しています。しかしながら、残念なことに成功事例と呼べるケースはまだ決して多くはないようです。そもそも人材の獲得が難しいうえ、他社との競争の中で、そうした人材を引き留めるのは簡単ではありません。高い給与で惹きつけようにも他のナショナルスタッフとのバランスも難しいところです。

自社の成長に向け、こうした悩みを解決しつつ、リージョナル人材の確保・育成を進めるにはどうすれば良いのでしょうか？

#### 2) リージョナル人材の定義

そもそも「リージョナル人材」とはどういった人材を示すのでしょうか？「国を跨いで動ける人材」

だとか、「地域全体のビジネスを引っ張ることのできる人材」といった様々な定義を耳にしますが、何となくはつきりしません。実は、多くの場合、「リージョナル人材」を能力面だけで捉えようとするに、その分かりづらさの原因があります。

本来、組織においては、それぞれのポジションに果たすべき「役割」があります。その役割を定義した後、それを担うことの出来る「人材」を登用するという手順になります。つまり、「リージョナル人材」を定義する場合にも、まずは「リージョナルポジション」の役割を定義し、そこからその遂行に必要な「人材要件」を定義する必要があるのです。

まず、役割としての「リージョナルポジション」から考えてみましょう。「リージョナル」と呼ばれる以上、一般的には、その責任範囲は複数国に跨ります。しかしながら、求められる機能や職責（その職務における責任）の大きさは、ポジションによって相当異なります。

例えば、「リージョナルポジション」と呼ばれる役割には、一般的に以下の3つの機能があります。

#### ①マネジメント機能：

複数国に跨る事業に対して、その事業戦略の策定や組織設計、業績管理や評価などを行う

例：事業責任者、グローバル／リージョナル顧客担当チーム責任者

#### ②専門機能：

高い専門性をもとに、「ナレッジ（＝知識・知見）の中心」として各国の事業に対して専門的な指導や

実行支援を行う

例：リージョナル人事・経理・IT、エンジニア  
リングスペシャリスト、アドバイザー

### ③サービス機能：

業務の効率化と一元化に向けて機能を集約し、各  
現地法人に対する業務代行を行う

例：シェアードサービスとしての人事・経理・  
ITの担当者、購買部門における受発注業務  
担当者

上記のような「機能の違い」に加え、その職責の  
レベルは、業績の結果責任を担う「経営幹部層」、  
業務や組織の管理責任を担う「マネージャー層」、  
業務の遂行責任を担う「担当者層」などに分類され  
ます。「リージョナルポジション」と言っても、経  
営幹部層だけとは限らないのです。

実際に弊社の職務評価手法を用いて、「リージョ

ナルポジション」と「ローカルポジション（=国内  
だけの職責を持つ役割）」をモデル化して比べてみ  
ても、担当者レベルであれば、さほど職責差も見ら  
れません。例えば、調達部門で国内のサプライヤー  
への受発注業務を担当しているローカルスタッフ  
と、複数国のサプライヤーへの受発注業務を担当し  
ているリージョナルスタッフでは、さほど大きな職  
責差や能力差はつかないでしょう。リージョナルポ  
ジションの方が、ローカルポジションよりも職責が  
大きいといった認識は必ずしも当てはまりません。

また報酬水準も階層によって様々です。リージョ  
ナルポジションの場合、一般的には役職が上がるに  
つれて、その職責差や報酬差は大きくなります。一  
方、同じ役職でローカルポジションとリージョナル  
ポジションを比較した場合、それほど大きな差が見  
られないこともあります。したがって、報酬水準を  
考える際にも、与える職責によって大きく異なる点  
に留意する必要があります。

職責の 大きさ	ジョブタイトル	役割	月額基本給（例）
64	<b>Regional Executive</b>	地域統括組織の役員クラス	22,000 USD
63			
62	<b>Local Executive</b>	現地法人の役員クラス	18,000 USD
61			
60			
59	<b>Regional Function Head</b>	地域統括組織の部長クラス	13,000 USD
58			
57	<b>Local Function Head</b>	現地法人の部長クラス	10,000 USD
56			
55			
54	<b>Regional Section Manager</b>	地域統括組織の課長クラス	7,500 USD
53			
52	<b>Local Section Manager</b>	現地法人の課長クラス	6,000 USD
51			
50			
49	<b>Regional Senior Staff</b>	地域統括組織のスタッフクラス	4,000 USD
48	<b>Local Senior Staff</b>	現地法人のスタッフクラス	3,500 USD

リージョナルポジションとローカルポジションの職務評価結果と報酬水準（例）

（注記）

- ・上記は1,000人規模の現地法人を域内に5拠点程度抱える企業をモデル化して算出
- ・「職責の大きさ」は弊社の職務評価手法で算出された指数で表示。数値が大きいほど職責が大きい
- ・職責や給与水準については、あくまでイメージであり、実際の状況は企業により大きく異なる

次に、「リージョナルポジション」に求められる「人材要件」についても考えてみます。ここにも「リージョナル人材の能力レベル > ローカル人材の能力レベル」といった誤解が多く見られます。もちろん、国内事業だけを管理するよりも複数国の事業を管理する方が複雑性も高く、難しい場合も多いでしょう。しかしながら、そうでないケースも考えられます。例えば、中規模のA事業のリージョン責任者よりも、大規模のB事業のローカル責任者のほうが、難度の高い問題解決を求められる、といった状況もあり得るでしょう。リージョナルポジションのほうがローカルポジションよりも難しいとは決して言えないのです。

つまり、「役割の大きさ」や「求められる能力」というのは、個々の役割や階層によって大きく異なるため、「リージョナル人材 > ローカル人材」という思い込みは捨てなければなりません。この点は、後述する採用時の報酬水準決定にも関係する部分なので、十分押さえておく必要があります。

### 3) 居住地と切り離して考える

また「リージョナル人材」に関してよく聞かれる質問に「必ず転居させなければならないのか？」といったものがあります。おそらく「リージョナルポジションを担う人材は地域統括組織などに所属させなければならない。」という印象から来ているのだと思われます。ですが、答えはノーです。リージョナルポジションだからと言って、地域統括組織への異動やそれに伴う転居が必須となるわけではありません。

多くの欧米系多国籍企業では、「役割」と「所属組織 (=多くの場合、居住地と同一国)」、「レポートライン」を分けて考えます。それぞれが同じケースもありますし、異なるケースもあります。例えば、以下のような事例が挙げられます。

例	役割	居住国&所属組織	レポートライン
1	リージョナルCEO	タイの現地法人 (≠地域統括会社*)	東京本社
2	事業責任者	シンガポールの 地域統括会社	シンガポールのCEO
3	リージョナル採用 チーム責任者	フィリピンの現地法人 (≠地域統括会社*)	フィリピンの リージョナル人事GM
4	グローバル顧客担当 セールス	インドの現地法人	マレーシアの同顧客担当 セールスマネージャー

もちろん、転居が必要となるケースもあります。事業環境の変化が激しく、経営幹部がすぐに集まり即座に意思決定することが求められている企業や、重要顧客に対し、何かあったらすぐに訪問できるよう、事業責任者が顧客の近くに居住する必要がある場合などです。こうした場合は、対象者選定の段階から、転居の可否を考慮する必要があります。ひとたび転居が必要となれば、給与調整や出向扱いの有無、帰任方針などを決めなければなりません。こうしたルールは一般的にはInternational Assignment Policy (IAP：海外赴任規定)として取りまとめておく必要があります。

しかしながら、昨今はWebベースのビデオ会議システムなど、通信インフラが整ってきているため、物理的に離れていることはさほど問題ではなくなってきました。転居の必要性は徐々に薄まっていると言えるでしょう。現に多くの欧米系多国籍企業は、戦略的に本社や地域本社を分散させているケースも多く、経営幹部であっても近くにいないことが前提になっています。グローバル経営において、「近くにいないければ業務がスムーズに進まない。」という感覚はあまり持たない方が良いでしょう。

一方で、そうした欧米系多国籍企業も、人のつながりは大切にします。定期的な会議などで経営幹部を招集し、人脈を築かせることを忘れてはいけません。逆に、そうしたつながりがあるからこそ、普段は離れた場所にいても、いざという時に迅速に協業できるのだといえるでしょう。物理的な距離を乗り越えて、どのようにスムーズに連携するか？これは各社がクリエイティブに考えなければならないテーマの一つだと言えます。

## 2. 取り組むべき人事施策

### 1) 採用と報酬管理

前述の通り、リージョナル人材といっても、その役割によって、求められるスキルも異なります。理屈で考えれば、スタッフ層など、さほど高いスキルが求められないポジションであれば、採用時の報酬にさほど差をつけなくてもよいはずです。

しかしながら、実際の採用活動は、そんなに簡単ではありません。多言語が使いこなせて、「リージョナルポジション」の経験があり、かつ必要な業務スキルがあるとなれば、その人材の市場価値にはプレミアムが付き、報酬相場もインフレしがちです。

もし時間をかけて人材を発掘できる状況ならば、人材の見極めを丁寧に進めることで、報酬のインフレを抑えることができるでしょう。しかし、多くのケースでは、採用は常に時間との戦いであり、限られた候補者の中で意思決定を行わなければなりません。

こうした場合の対応策としては、以下の点を押さえておくが良いでしょう。

### ①人材市場における給与の相場感を報酬データに基づいて熟知しておく

前述の表で示した通り、報酬水準は役割によって決まります。その職責の大きさを正しく把握したうえで、その人材に支払うべき標準的な報酬水準をデータで押さえておく必要があります。

### ②報酬データをもとにその人の持つ経験をしっかり見極める

報酬の市場データを見ると、同じ職責であっても、実際に支払われている給与には幅が見られます。これには、「業界差」や「職種差」も含まれますが、もう一つ大きな要因に「スキル差」が考えられます。同じ「リージョナルポジション」の経験者であっても、十数か国の業務を取りまとめた経験のある人材と、隣接する国の小規模なオペレーションを代行していただけた人材では、経験やスキルの深さも異なります。求められる役割と応募者の持つスキルとのバランスを見極めつつ、適切な報酬水準を設定する必要があります。

### ③どうしても高い給与で採用しなければならない場合は、それに見合った役割を与える

高い給与でリージョナル人材を採用しなければならない場合、気になるのは社内の公平性です。この問題への解決策は、給与に見合った役割を新たに付加することです。どうしても採用したい求職者がおり、かつ希望給与が高い場合は、周囲から見ても納

得できるような難しい役割を割り当てると良いでしょう。例えば、「圧倒的に広範囲の業務を担当させる」「社内プロジェクトのリーダーを担わせる」「営業の結果責任を厳しく問う」といったものです。あらかじめ本人にもそうした意向を伝えておき、入社早々は難しいにしても、入社後数か月くらいで「目に見える役割の違い」を周囲に示す必要があります。こうした役割設定については、次項で述べるKPIの設定が鍵となります。

## 2) 役割の定義とKPI設定

役割定義およびその業績管理指標であるKPI（= Key Performance Indicator）の設定方法については、本質的には国内の役割と変わりません。組織全体の方向性に沿う形で、そのポジションに求められる成果やプロセスを明らかにし、それを可視化する形でKPIを設定します。

しかしながら、KPI設定については、多くの企業が悩んでいるようです。ただ、状況を伺うと、その悩みの本質はKPIの設定方法ではなく、そのポジションに「期待したい役割」と「実際に任せられる役割」が合っていない、つまり役割設定における「理想」と「現実」のギャップにあるようです。例えば、「X事業の責任者として、リージョン全体の売上に責任を持つ」ことを期待しておきながら、実際には各国のX事業の関係者は各国のMDの指示下にあり、事業責任者としての影響力をなかなか発揮できない、といったケースです。この問題は、人事管理における評価指標（= KPI）の設計にとどまらず、事業運営・組織管理にも踏み込んだ対応が必要になります。

### ①リージョンとしての事業展開方針と必要な取り組みを明らかにする

これはすなわち「事業戦略の策定」に関する課題です。「リージョン全体で事業を成長させよう！」と掛け声だけかけても、具体的なイメージが伝わってきません。例えば、

(例1) シンガポールにおける成功事例をASEAN諸国に横展開する

(例2) ターゲット業界を定め、そこへのアプロー

ちに必要なノウハウをリージョンで一元化、各国での営業活動をやすくするというような、具体的な戦略シナリオをリージョンとして描き、関係する経営幹部の合意を得ておく必要があります。

### ②マトリックス組織における業績責任およびレポートラインの主従を明らかにする

戦略シナリオが明らかになると、その取り組みをリードすべきポジションと、サポートすべきポジションが明らかになります。前述の(例1)であれば、中央集権的なアプローチになるため、リージョンの事業責任者が「最終責任者」となり、各国のMDは「共同責任者」となるでしょう。逆に(例2)であれば、各国のMDが「最終責任者」となり、リージョンの事業責任者は「共同責任者」となるでしょう。さらに、その下でノウハウを実際に各国に伝達する役割を担うマネージャークラスのポジシ

ョンがあるとすれば、そこはプロセス面だけの責任を負う「部分責任者」となるでしょう。こうした内容を職務記述書や等級定義、目標設定シート上で明らかにすることが重要です。

### ③評価と処遇の関係を明らかにする

こうしたリージョナルポジションとローカルポジション、さらにリージョナルポジションの中でも「最終責任者」「共同責任者」「部分責任者」などが混在する場合、それらを明確にするためによく使われる方法が「業績評価マトリクス」です。それぞれの役割ごとに下記のようなテーブルを組むことで、業績に対するそれぞれのポジションの責任を適切に配分することが可能になります。

全責任：業績結果に対する責任を最終的に担う役割  
 共同責任：業績結果に対する責任を他のポジションと共同で担う役割  
 部分責任：業績結果に対する責任を部分的に担う

役割		地域業績 (全事業)	各国業績 (全事業)	地域業績 (A事業)	国内業績 (A事業)	個人業績	
地域	地域統括CEO	役割	全責任	-	-	-	
		割合	100%	-	-	-	
	A事業 地域責任者	役割	共同責任	-	全責任	-	
		割合	30%	-	70%	-	
	A事業 地域担当者	役割	部分責任	-	部分責任	-	全責任
		割合	10%	-	30%	-	60%
	人事部門 地域責任者	役割	共同責任	-	-	-	-
		割合	100%	-	-	-	-
	人事部門 地域担当者	役割	部分責任	-	-	-	全責任
		割合	20%	-	-	-	80%
国内	各国MD	役割	共同責任	全責任	-	-	
		割合	30%	70%	-	-	
	A事業 各国責任者	役割	-	-	共同責任	全責任	-
		割合	-	-	30%	70%	-
	A事業 各国担当者	役割	-	-	-	部分責任	全責任
		割合	-	-	-	30%	70%
	人事部門 各国責任者	役割	-	共同責任	-	-	-
		割合	-	100%	-	-	-
	人事部門 各国担当者	役割	-	部分責任	-	-	全責任
		割合	-	20%	-	-	80%

業績評価マトリクスの設定例

役割

※表中の割合は、個々人の業績水準を按分計算する際に用いられる

例) A事業の地域責任者の場合

$$\begin{aligned} & \text{地域業績 (全事業)} \quad 3 \text{点 (標準)} \times 30\% \quad + \\ & \text{地域業績 (A事業)} \quad 5 \text{点 (高業績)} \times 70\% \\ & = \quad \text{合計} 4.4 \text{点} \end{aligned}$$

### 3) リージョナル人材の育成

次に人材育成について考えてみます。他社の取り組み事例をもとに、その育成のポイントを探ってみましょう。

#### ①担当者レベルの育成のポイント：

##### スキルマップの整備

ある企業の購買部門は、地域内の受発注業務を地域統括会社で一手に引き受けています。この部門で受発注業務に従事する担当者は、「リージョナルスタッフ」に該当します。こうしたスタッフの育成に向けて、同社では、担当国ごとにその難易度を区別し、スキルマップとしてまとめています。入社したばかりのスタッフには、まず簡単な国を1か国担当させます。それが出来るようになったら、担当国を増やす、もしくは難しい国を担当させるのです。さらにそれを等級体系と結びつけ、「補助を受けて担当できるレベル」「自立して担当できるレベル」「他人に指導ができるレベル」といった形で階層に分けています。これらを活用することで、リージョナルスタッフにキャリアパスを示しながら、自己成長を促しているのです。

#### ②マネージャーレベルの育成のポイント：

##### 専任者としての配置

ある商社の人事マネージャーは、リージョナルHRとして、リージョンとして取り組むべき活動に専任で従事しています。定常業務はほとんど持たず、それらは全てローカルHRに任せています。むしろ、リージョンとして取り組むべき、人事制度の整備や人材育成、ローカルHRの育成などにその大半の時間を割いています。本来、リージョンとして取り組む課題は山のようにあるはずですが、しかし多

くの企業が、要員数や人件費の問題から、こうしたリージョナルポジションにもついつい定常業務を与えてしまっています。その結果、リージョナル人材が定常業務に追われ、リージョンに対する成果を十分出せていない、といった状況が非常に多く見られます。コストの観点から、人件費や要員数の制約に縛られるのではなく、「専任者を置き、その人件費以上のリターンが得られるような活動をさせる。」という発想が必要だと言えるでしょう。

#### ③経営幹部の育成のポイント：

##### 人脈作りと結果責任の追及

現地法人で育った人材を、リージョナル人材として育てるために必要なことは何でしょうか？それは、「人脈」と「情報」です。リージョナルポジションとしてリーダーシップを発揮する際の難しさは、物理的な距離にあります。現地法人の中であれば、情報もすぐに入ってきますし、これまで培った人脈や影響力を使って、難しい課題を解決することもできます。一方、国を跨いだ職責を担う場合、普段自分が接していない組織を動かして成果を上げなければなりません。そのためには、各国の関係者と良好な関係を築き、情報がすぐに上がってくる体制を作る必要があります。

その一番効率的な方法は、実際に各国に足を運ばせることです。ある企業の地域責任者は、一か月の大半を担当国への出張に費やしています。電話会議で済ませればよいのでは？と思われるかもしれませんが、やはり電話だけで済みますのと直接会うと直接会ったのでは、得られる情報も人間関係の強さも異なります。特にリージョナルポジションに登用した直後の時期には、頻繁に渡航させ、現地の市場・顧客・同僚に対する肌感覚を身に付けさせるべきです。このことが、より精度の高い事業戦略や組織管理を実現し、費やした渡航費の何倍も大きなリターンをもたらすことになるでしょう。

#### 4) 有能なリージョナル人材の引き留め方

最後に、人材のリテンションについて考えたいと思います。ここでは、多くの企業が人材の引き留めに悩んでいる「マネジメント機能」を担う「経営幹

部層」のリテンション策について考えたいと思います。

人材のリテンションを考える際、もちろん、「給与」も引き留め策の一部にはなります。しかしながら、経営幹部層になると、そもそも市場での人材需要に供給が追いついていないことも多く、その人材獲得競争は熾烈を極めています。有能な経営人材を求める企業は数多く存在し、市場データより大幅に高い給与を提示する企業も珍しくありません。そういった状況で報酬競争を繰り広げるのは、あまり得策ではないでしょう。

そこで考えるべきポイントは「キャリアマネジメント」です。こうした有能人材は、往々にして非常に高いキャリア意識を持っています。特に40代以下の人材であれば、まだまだ自分のキャリアを広げたいと考えていることでしょう。そうした中で、会社側が次のキャリアチャンスはどう示せるか？この巧拙が人材のリテンションを大きく左右します。

最も有効なのが、「グローバル本社」における役割を与えることです。ASEAN地域で事業責任者を務めた後は、同じ事業でありながらも、本社所属ポジションとして、その一部の領域（例：未進出国での事業立ち上げ、グローバルの業績管理システムの構築など）の責任者を担わせる、といったイメージです。対象国が増えることで視野が一気に広がり、かなり強い動機づけになるでしょう。もちろん前述の通り、日本への転居は必須ではありません。最初は兼務から初めても良いですし、「本社プロジェクトへの参画」といった暫定的な役割への任用から初めても良いでしょう。

別のアイデアとしては、現地法人の経営トップへの登用も考えられます。やはり「社長」や「CEO / COO / CFO」といった肩書はキャリア形成において魅力的に映ります。金銭面以上の引き留め効果があるでしょう。もちろん、いきなり登用する必要はありません。まずは経営情報の共有から始め、徐々に経営層としての役割の一部を移譲し、数年かけて登用する方法もあります。

いずれの場合においても重要なのは、対象となる人材に「この会社で次のキャリアステップが見込める」と感じさせることです。そのためには、キャリアについての本人との対話はもちろんのこと、そう

した機会を創出するための本社や他の経営幹部の協力も必要不可欠です。日系企業の中で、こうした対応を十分行えている企業はまだ多くありませんが、欧米の多国籍企業においては、かなり確立されたアプローチです。そうした欧米多国籍企業に人材を引き抜かれることのないよう、関係者間で早めに対策を講じておく必要があるでしょう。

ASEAN地域はこれからもまだまだ拡大する市場です。その事業機会を取り込むため、リージョナル人材は今後ますます必要とされることでしょう。人材市場における給与相場のインフレに振り回されることなく、良い人材を確保するためには、その「役割」と「人材要件」の定義、そして適切な報酬設定が鍵となります。また、そうしたリージョナル人材を育成し引き留めていくためには、「人材への投資」と「成長機会」を与えることが不可欠です。リージョナル人材と日系企業がともに成長していくためには、こうした仕組みを整えることが肝要だと言えます。これを機に、自社のリージョナル人材に対する人材戦略を振り返ってみてはいかがでしょうか？

#### 執筆者氏名

仲島 基樹 (なかしま もとき)

#### 経歴

日系・米系保険会社、日系IT大手を経てマーサーに入社。東京オフィスにて勤務した後、2010年にASEAN日系企業支援チームを立ち上げ、プロジェクトディレクターとしてASEAN各国の日系企業を支援。現在はマーサータイランド・バンコクオフィスで勤務

#### 執筆者氏名

宮寺 宏器 (みやでら ひろき)

#### 経歴

日系総合商社、米系証券投資銀行部門、アジア系買収ファンドを経て2011年にマーサーに入社。東京オフィスにて勤務した後、2016年1月にマーサーシンガポールオフィスに移籍。主に日系企業による海外企業買収においてHR領域での支援を提供

## シンガポールにおける法人保険の動向

PRUDENTIAL ASSURANCE COMPANY SINGAPORE (PTE) LIMITED  
Financial Consultant  
石井 くみ子

執筆を始めるにあたり、なぜ今、この法人の保険について皆様にお話をする必要があると感じたのか、私の個人的な経験からまず、お話をさせていただきます。

ある日のことです。友人としてお付き合いをしている会社経営者の方から、連絡がありました。(Aさんとして)従業員の方一人が大腸癌で治療が必要だとの事。マレーシア人の方で(Bさんとして)シンガポールでは個人の医療保険には入っておらず、給与の前借りとして治療費を立て替えてほしい言われている、本人だけではなく他の従業員達の心情や会社への信頼を考えると、立て替えるべきだとは思いますが、職場復帰が叶うかも分からないし、その治療費の全てを立て替え切れるのかも定かでは無い。お金の事は気にせず治療に専念して、と言ってあげたいけれど、その器が自分の会社にあるのかどうか...、こういうケースの場合、他社はどうか知りた、との内容でした。Aさんの会社では、医療保険の福利厚生を敷いておらず、法律に基づいた最低限の労災保険にだけ加入している状態でした。このケースを基に、企業、特に中小企業にとっての医療保険の必要性について、お話をさせていただきます。

### 1. 避けるべきは感情論

中小企業の場合、経営者と従業員との距離は近くなる傾向にあり、「従業員は家族」という感覚を持ちながらお仕事をされている経営者の方が殆どかと思えます。そんな中、従業員の不測の事態には経営

者として出来るだけ対応をして行きたい、力になりたいと思う事は普通だし、また従業員側も経営者に何かしらの対応を期待するのは当然です。しかし、ここはシンガポール。外国人の医療費ともなると、それは青天井。盲腸の治療で2万ドル、心臓の手術で8万ドル、長期の癌の治療で100万ドルを超えるなんてざらな話です。その医療費を感情の赴くままに会社で支払っていくという事になると、経営が危ぶまれる事態にもなりかねません。法人向けの医療保険は、「会社の福利厚生として上限幾らまで医療費を負担します、その先は自分自身で対応して行ってください」と姿勢を示し、従業員側もこれを理解して、「人間の感情」と「会社としての立場」にはっきりと一線を引く事が出来るのです。

Aさんの話の場合、この一線がなかったが為に、会社としてあるべき姿がうやむやになってしまいました。もしAさんの会社が法人向け医療保険に入っていれば、Bさんに対し、医療費の上限までは保険会社に請求それ以上はなし、と感情論抜きで対処する事が出来たし、Bさんからしても、上限が決まっているならそれ以上の時の為に備えて自身でシンガポールの個人医療保険に入っておく、という選択をしていたかもしれません。お互いの立場を理解し、その立場に責任を持てるようにする。過度に感情的になる事を避ける為にも、法人医療保険に加入しておく、という選択がシンガポールにおいてはとても大切だと言えます。ここから先は、AさんとBさんのケースから離れ、法人医療保険の別の役割をお話して行きましょう。



## 2. 離職を回避する

シンガポールでは、給与のアップを狙うなら転職が一番、という考えが常識です。同じ業界内で優秀な人達は、あっちこっちへと転職を繰り返しながら、どんどんと出世して行きます。さて、たまらないのは出ていかれる方。私が保険外交員として法人向け保険を取り扱う中で一番多いご相談がこの離職率の高さに対するお悩みです。昨今では、業界の横の繋がり、別会社に勤務する他人同士が各企業の福利厚生をシェアしあう事は当たり前で、転職の際も給与多少低くても福利厚生良い方を、と企業を選択して行きます。医療保険を含む福利厚生の厚い企業に優秀な人達が集まって行く訳です。優秀な人材を獲得し、またその人材の活躍を企業経営者として期待するのであれば、法人医療保険を中心に福利厚生をしっかりと組む事により企業としての価値を高め、人材から選ばれる企業になる事が出来ると言えます。福利厚生が良いから辞めたくない、良くしてくれる会社だから気持ちよく働ける、離職率の低い企業を目指すのであれば、リテンションマネジメントとしての法人医療保険は不可欠なのです。

## 3. 充実した福利厚生に資する保険の活用例

お客様にお会いすると、「だいたいどの程度の法人医療保険が普通ですか？」というご質問を必ず頂きます。経営者の皆様の立場として、他社の保険の内容を参考にしながら常識の範囲内で保険を組んでいきたいと言う事が、正直な心情でしょう。ここでは、出来るだけ具体的に、私が経験してきた中でのご質問にお答えして行きたいとおもいます。ちなみにこちらでお出しする具体例は、日本人駐在員向けではなく、あくまでシンガポール現地採用の従業員の方が向けの物ですので、その点を念頭に置きながら参考にされて下さい。

＜例1 中間管理職クラス ご本人とご家族に対して＞  
 私立／国立病院1人部屋対応－前後の通院を合わせて、医療費上限\$50,000（各病気に対して）  
 総合医通院保険－上限なし  
 専門医通院保険－上限なし  
 歯科通院－上限なし

＜例2 非管理職クラス ご本人のみ＞

私立／国立病院4人部屋対応－前後の通院を合わせて、医療費上限\$20,000（各病気に対して）  
 総合医通院保険－上限なし  
 専門医通院保険－上限\$2000（年）  
 歯科通院保険－上限\$2000（年）

シンガポールの医療システムとして、入院に至るまで、「総合医→専門医→入院」という流れが一般的で、日本における総合医の意義と比べるとその比重は非常に重く、保険の保障内では、総合医の紹介なしに専門医にはかかる事はできません。

入院が挟まれば、前後の総合医／専門医通院は入院保険の範囲内で支払われますが、入院が挟まらなかった場合には、通院保険の保障範囲となってきます。さらにシンガポールでは、通院保険は個人ではなく会社で加入するものである、というのが常識です。歯科通院もこれに当たります。その旨を踏まえると、法人としては、入院保険、通院保険、歯科通院保険の3つに入る、という事が最も常識的と言えます。

また入院保険の種類としては、私立／国立病院対応の物と、国立病院のみの対応の物と2種ありますが、前者を選択する事が一般的です。理由として、緊急時には私立病院の方が対応が早い、という点が挙げられます。シンガポール人に優先権がある国立病院では、外国人は長時間待たせれてしまう場合があるのです。予定された医療処置であるのであれば、国立病院でも問題は全くありませんが、緊急時にはより多くの選択肢を持っている事が重要かと思えます。

リテンションマネジメントを目的に法人医療保険に加入するならば、次の例3が最適です。

＜例3 私立／国立病院1人部屋対応－上限なし＞  
 総合医通院保険－上限なし  
 専門医通院保険－上限なし  
 歯科通院－上限なし

さて、そろそろご質問をされたい方がいらっしゃるかと思います。「福利厚生としての保険として、生命保険は入れますか？」答えは、NO、です。次の項目で、法人の生命保険の役割についてお話しして行きたいと思います。

#### 4. 法人生命保険の意義

「会社で生命保険に入っている」と聞くと、企業側が社員の家族の為に社員に何かあったら保険金を用意してくれる、という印象を持たれるかと思います。しかしこれが実は違うのです。「会社で生命保険に入っている」というのはつまり、「会社が保険の契約者として、社員に対して生命保険をかけている」と言えば、お分かりになられるでしょうか？つまり、社員に何かあった場合に、保険金は企業側が受取人となるのです。そうすると、法人生命保険は、福利厚生とは一概には言えないでしょう。では、一体何のために企業は社員に対して生命保険を掛けるのでしょうか？もちろん、企業によっては、保険会社から支払われた保険金は全て家族にお渡しする、という企業もあるかと思います。そうなれば、これは完全な福利厚生です。しかしながら、法人生命保険の本来の目的はそこにはありません。法人生命保険の本来の目的とは、その社員が亡くなった事によって生じる損失の補填の為、なのです。以前実際にあった例を1つここで挙げてみます。

とある食品輸入会社で、ナッツ類の輸入と営業を担当していたイラン人の男性が、事故で亡くなりました。法人生命保険の保険金\$50,000が保険会社より会社へ支払われた後の保険金の利用内訳の中には、ご遺体の帰葬のためにイランへご遺体を送る費用 - \$20,000 新しく代わりの社員をイランから迎える為の費用 - \$10,000等が挙げられ、その他にも得られるはずだった利益の補填や新しい社員の研修のための費用なども計上すると\$50,000でも収まりませんでした。こうしてみれば、法人生命保険の意義は、福利厚生ではなく企業側の損失を補填する為のものにあると言う事がお分かり頂けると思います。

さてここから先は、法人ではなく個人の保険についてお話をしていきます。

#### 5. シンガポールと日本の医療保険制度の違い

日本の国民皆保険の制度が、世界のお手本となっている事を皆さんご存知ですか？全医療費の3割を負担するだけ良く、しかもどの病院に行っても、どの医師に診てもらっても一律の値段設定です。高額医療保障もあり、個人で医療保険に入らなくとも、医療費は高額になっても「なんとか払える額」に収まる事がほとんどでしょう。一方シンガポールでは、良い医療を受けたいのであればそれなりの対価を、しかも医師や病院の言い値で、支払って行くこととなります。私の同僚に、19歳で血液の癌になり、病気を乗り越えて就学し、保険外交員の職ついた男性がいます。彼は現在33歳。発病から5年後の寛解を迎えるまでに支払った医療費の全額は、130万ドル。当時医療保険に入っていなかった彼は、ご両親が自宅を売却して資金を作り、足りなかった分を彼が現在も返済を続けています。ここでわざわざお話する必要はないほどに、シンガポールでの医療保険の不可欠性は明らかですよね。医療保険に入っていなかった場合、高額な医療費を家族が借金をして支払う、これがシンガポールの現状なのです。大切な人がいたり、また自分を大切に思ってくれる人がいるのであれば、医療保険に加入する事はシンガポールで生活して行く上では人としての責任の1つだと言えます。

#### 6. 貯蓄プランの有効性

シンガポールの保険会社がデザインする貯蓄プランは、日本とは比べ物にならないほどに元本が増えに行きます。投資プランとは違い、元本は保障され、複利で年率3～4%、保険会社によっては4%を超える事もあるでしょう。シンガポールの金融業界の透明性を持ってこそ（金融関連企業のある程度以上の内部留保が法律で許されない、経費も契約書にきちんと全て記載される）可能である貯蓄プランは、企業の資産を増やす手段としても有効です。現金ほどの流動性を必要としない、銀行に寝かせているだけの資産があるのであれば、10年を目処に運用の1つの選択肢に保険会社の貯蓄プランを選んで

も良いかもしれませんが。ただ、その際に注意して頂きたい点が1つあります。それは、その保険会社の投資運用の成績です。ここで、貯蓄プランの仕組みをお話しておきます。貯蓄プランは、皆様からお預かりした資産を各保険会社が投資運用して、その利益の中の一部をリターンとして付けて行く、というシステムになっています。もしその貯蓄プランが、2009年から2019年までの10年の貯蓄プランだった場合は、10年間の平均の投資運用のパフォーマンスの率がリターンを決める基礎となります。そうになると、各保険会社の投資運用の成績、というものがとても重要になってきます。ネットでGEOMETORIC AVERAGE NET INVESTMENT RETURNSと検索してみてください。過去20年分ほどの各保険会社の投資運用成績を見る事ができます。

## 7. 最後に

この執筆を通じて、シンガポールの保険制度が経営者の皆様や、企業にお勤めの皆様にとってどう有効であるかお話して参りました。しかしながら、私が保険契約において一番大切だと常々思っている点にはまだ触れておりません。それは、「誰に契約の仲介に入ってもらおうか」という点です。

最近こんな事がありました。とある商業テナントで、天井から水漏れがありました。水は汚く、どうやらトイレの排水管からの水漏れのようなものでした。布製の椅子から、木製のテーブル、カーテン、天井、床のカーペット、全て取り替えが必要です。営業は中止、その上必死に片付けをした社員達にも健康被害が出てしまいました。店舗で保険に加入していた為、すぐに契約当時に仲介に入った日本人担当者に連絡。すると担当者は、別の担当に当たらせまうと言ったきり、連絡が取れなくなりました。その「別の担当」の方は日本語が話せず、その後のやりとりを全て英語でやっていかななくてはならなくなりました。保険の営業は、どこまでが自分の仕事なのか自分で決める事ができます。契約を結ぶところまでが仕事、契約を結んでフォローアップして行くところまでが仕事、フォローアップしながら人間関係築いて行くところまでが仕

事、それは人それぞれです。もちろん社内の規則があるでしょうし、部門不可侵な部分もあるでしょう。ただ、クライアント様に寄り添いながら柔軟に対応する気持ちをもって仕事に取り組んでいる人物なのか、それはしっかりと皆様には見極めて頂きたい所です。

### 執筆者氏名

石井 くみ子 (いしい くみこ)

### 経歴

大学卒業後、来星。シンガポール資本の航空会社に12年間勤務。永住権を得て、保険取引のシンガポールライセンスを取得。現在、Prudential Assurance Singapore Pte Ltd にて、ファイナンシャルコンサルタントとして勤務。趣味はアート鑑賞、映画鑑賞。近頃は、モダンアートへの投資に非常に興味を持っている。一児の母でもある。

# 「Dialogue with JCCI Scholars」

JCCI基金では、日本への留学生派遣事業を1995年から実施しており、20周年を迎えた2015年からは、お互いの経験やキャリアなどを共有し、ネットワークを作るために、過去の留学生を集めた同窓会を実施しています。本年度は、同窓生同士での情報共有からさらに輪を広げ、これからの留学候補者であるシンガポールの大学生や、JCCI会員、日本に関連した各種団体の方々にも、JCCI基金による奨学金制度や留学生からの日本での経験談などを知って頂き、過去の留学生との交流を深めてもらうため、「Dialogue with JCCI Scholars」を開催いたしました。

日 時：2019年8月23日(金)19:00~21:30

場 所：Lifelong Learning Institute, Even-Hall 2-1

出席者：計62名



石垣委員長 開会挨拶



清水事務局長 奨学金説明



郡司副委員長 お礼挨拶



過去留学生との対話形式 (Dialogue) による Q&A



過去留学生との対話形式 (Dialogue) による Q&A



これから日本に出発する留学生からの自己紹介、留学に向けた準備等について報告  
(左上: Ms Dana Lee 右上: Mr Rainer Kwan)



当日の様子

# A Run Like No Others-Run for Inclusion 2019



*A run where PWSN can be part of mainstream.*

月報1月号にて既報の通り、シンガポール日本商工会議所基金「2018年度基金」からは、21の寄付案件と2名の学生への寄付金・奨学金授与が決まりました。その中から、今回はRunninghour Co-operative Limited についてご紹介します。

On 27 July 2019, for the fifth time since 2015, Runninghour held its annual race at SAFRA Punggol. The only mass running event in Singapore where participants run alongside hearing, intellectually, physically and visually-challenged runners, the race raises an awareness towards Person with Special Needs (PWSN).



*More than 2000 runners took part*

Runninghour was formed as a co-operative to integrate PWSN and to empower them to participate in mainstream activities and events through sports.

This year's event saw a record entry of **643 PWSN** among over 2000 participants. We would like to thank our sponsors including **JCCI** for helping us make this possible. Without the sponsorship it will not be possible for us to organize such a huge event involving so many special participants.

This year the race started at 4pm along the beautiful stretch of the waterway at Punggol Park. Making its maiden tribute to kick off the event is the 20km (non-competitive) tandem bike segment where 35 PWSN get to cycle partnering a guide. There was a total of about 100 bicycles and handcycles in this event.

The race has included a personalised categories to allow participants to cover the distance they feel comfortable besides the 3km, 5km and 10 km run. But most of the participants in this category did much longer than what they have originally intended.



*A visually-challenged cyclist with his bike captain.*



*JCCI Singapore Foundation Advisory Chairman Mr Tetsuya Matsufuji and Secretary General Mr Shimizu running alongside a visually-challenged runner with a running guide.*

Following the tradition of the previous years' runs, Run For Inclusion 2019 continued to offer complimentary slots to PWSN and their caregivers, to encourage them to join in the run and to promote an active lifestyle among the community. This year, we will offer 1000 complimentary slots for special needs participants and caregivers. Complementary shuttle bus services at centralised pick up points will also be provided for PWSN and their caregivers. By making it hassle free, we hope that through this event, many more PWSN will take up sports and their legitimate places in the community. Runninghour organised fitness dance and regular walk or run thrice a week all year round to provide the platform for integration.



*Everyone joins in the fun!*

Runninghour co-operative currently has more than 500 members including 150 special members.

Anyone who can benefit from our activities can join us and ordinary runners can be trained as running guides for the PWSN.

This year we celebrated our 10<sup>th</sup> anniversary growing from a group of 10 members to the now, 500 members. We like to express our deepest appreciation for the courage of the special runners, the running guides for giving their time and the sponsors for supporting this yearly event. We want to make a positive impact on the lives of PWSN and all involved.



*Thank you and see you in 2020*

Runninghour Co-operative at [www.runninghour.com](http://www.runninghour.com)

# JCCI SINGAPORE FOUNDATION RETURNED SCHOLARS STUDY REPORT

シンガポール日本商工会議所基金「2017年度募金」より、奨学金を授与された2名の学生（NUSのサマンサさんとグレースさん）が早稲田大学国際教養学部及び国際基督教大学（ICU）で1年間のコースを修了し、今年の8月に帰国しました。学生たちは会員の皆様に感謝のお気持ちを込めてスタディーレポートを紹介したいとのことでした。



“JCCIの皆様、こんにちは。サマンサです。2018年にシンガポール日本商工会議所基金より、奨学金を授与いただき、早稲田大学へ留学させていただきました。この奨学金のおかげで、日本に住んでいた1年間で、日本の文化や習慣を体験しました。それぞれの体験から、一番印象深いのは日本の「思いやり」という考えです。その思いやりは、様々なところで感じられます。外で一人で食事する時にも、思いやりを感じることができます。そこで、このレポートでは日本での孤食化にスポットをあてて、日本はどうやって孤食レストランでお客様にその思いやりを示していることも紹介したいと思います。改めて、日本に留学する機会をいただき、誠にありがとうございました。”

## 日本の孤食化

日本は様々なことで世界中に有名である。例えば、日本ほど礼儀正しい国がないことや、日本ほど電車が正確にくる国がないことなどは、日本の特徴である。東京で住んでいた1年間で、もう一つの特徴に気がついた。それは、日本での数々の孤食レストランの存在である。もちろん「孤食」、つまり一人で食事することは日本だけではなく、世界的な現象である。しかし、他の国は日本のような気楽な孤食環境を提供していないと思われる。日本での孤食レストランというと、日本に行ったことが

ある人は、すぐに一蘭ラーメンや松屋などの一名様カウンターを想像する。この現象に興味を持ち、日本での孤食化について色々なことを調べた。日本人は孤食にどんな感想を持っているだろうか。またなぜ日本では、孤食レストランが多いだろうか。

日本の農林水産省（Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries）が開示した2017年度版の食育白書によると、2017年は週の半分以上、一日の全ての食事を一人で食べている「孤食」の人は約15%で、2011年と比べて増加している。しかし、農林水産省は「共食」の様々な利点があるため、食育白書で「共食」を推進している。調査によると、共食する人は心の健康や食生活が良好な傾向がある（農林水産省、2017）。つまり、農林水産省は日本人が一人で食事するより、他の人と食事するべきという意見がある。そこで、日本の農林水産省は2017年に、孤食する日本人が以前より増加している注意点を食育白書で挙げた。調査によると、孤食する日本人には様々な理由がある。図1は、農林水産省による孤食する日本人の感想についての調査結果である（農林水産省、2017）。

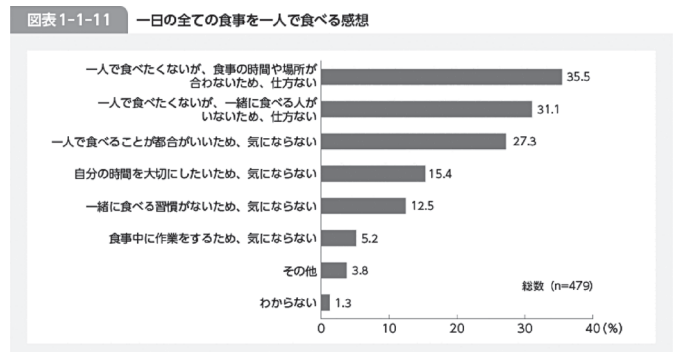


図1 孤食する日本人の感想についての調査結果

この図を見ると、孤食する日本人から挙げられた様々な感想の中に、一人で食べたくないがスケジュールが合わないためや一緒に食べる人がいないためといった仕方なく孤食する日本人が大勢いる。この二つの感想から、日本人は孤食することを特に望んでいるわけではないことがわかる。仕方なく「孤食」になってしまう背景には、日本は少子高齢化による単独世帯の増加や生活の忙しさなどの問題がある。65歳以上の高齢者では、一人暮らしの割合が増加し、2040年には高齢者の20%以上が一人暮らしになる推計である。家族と一緒に暮らしている人も共食する時間を作ることが難しい状況がある。理由を聞くと、自分や家族の仕事の忙しさが多い。日本には世界で最も多い労働時間がある国の一つである。このような背景から見ると、日本での孤食する人の増加は驚く



ことではない。

以上の調査結果によると、孤食する日本人が増えたが、まだ共食したい日本人が大勢いると思われる。そのため、孤食する日本人の増加の対策として、農林水産省は様々な取り組みが展開されている。一つの取り組みは、高齢者向けの仲間と食卓を囲む食事活動である。この活動は、家に引きこもる傾向がある高齢者が外出するように、毎月1回昼食会や夕食会などを実施するという活動である。このような取り組みは、単独世帯で一緒に食べる人がいないため孤食するという問題の対策である。



一人暮らしの高齢男性を対象とした夕食会「おぼんですサロン」

仕事の忙しさのため家族と食事できない人には、他の対策もある。2011年に、西武鉄道（Seibu Railway）の会社は、夏季の始業時間を1時間早めに変更し、社員が早く帰宅できるようになった。そのため、社員は家族と食事できる機会を増え、家族とのコミュニケーションが深まったという声も多い。

しかし、以上の対策を提供しても、仕方なく孤食する日本人がまだ大勢いる。そこで、日本での数々の孤食レストランがそのような人に助けになると思われる。もちろん、孤食する人が一人で全く食事ができないわけではない。ただ、一人で食事する時、完全に落ち着けない人もいると思われる。一緒に食事する人がいなくても、日本ではどんな料理でも周りの人を気にせず楽しめる。ラーメンや焼肉など、多くの選択肢がある。近年、ファミリーレストランが新しく導入した「ぼっち席」もSNSで流行っている。元々は共食レストランだが、日本での孤食する人がファミレスでも気楽な食事体験を楽しめる。日本製の孤食レストランは日本だけでなく、海外でも有名である。一蘭ラーメンの有名な「味集中カウンター」は海外の観光客で人気があって、一人でなくてもいつも大勢の客がどんどん来る。気楽な食事環境を提供するのは、日本の食品工業からお客様への思いやりの一部と思われる。このように、日本での数々の孤食レストランは日本の特徴になったと考えられる。



一蘭ラーメンと福岡にある焼肉店のひとりぼっち席



ファミリーレストランガストのひとりぼっち席

日本の孤食化の背景や日本での孤食レストランの魅力などは本稿で紹介した。しかし、日本での多くの孤食レストランが諸刃の剣にする可能性がある。図1の調査結果の3番目の理由は都合の良いため孤食するである。日本での孤食レストランの便利さはおそらく、孤食する日本人へ少し影響を与えると考えられる。日本で孤食することが便利なため、共食する気持ちが減る可能性もある。また日本の孤食レストランは日本人と海外の観光客にはまだ重要な存在なので、減らしたら困ることになる。だが日本は以上紹介したような取り組みを持続したら、共食する日本人の数が増えると思われる。

日本で住んでいた私は、孤食レストランの便利さや気楽な食事環境を多く体験した。シンガポールと比べると、日本で孤食するのはかなり快適だと思われる。そのおかげで、日本で友達と共食する時も一人で食事する時も、どちらも良い食事体験になったと思われる。なぜなら、両方の食事をした結果、日本の素敵な文化の一部を感じられたからである。

<参考文献>

「平成 29年度食育推進施策（食育白書）」2018年5月 農林水産省  
< [http://www.maff.go.jp/j/syokuiku/wpaper/attach/pdf/h29\\_index-11.pdf](http://www.maff.go.jp/j/syokuiku/wpaper/attach/pdf/h29_index-11.pdf) >

（最終アクセス2019年8月14日）



“シンガポール日本商工会議所第二期ICUへの派遣生、グレース・クーと申します。日本研究を専攻している私は、日本の歴史、社会や大衆文化などに興味を持っています。東京にいた10ヶ月間で、様々な面白い経験を得て、視野を広げることができて、よかったです。このレポートでは、授業で学べない「妖怪」について書きました。有名な作品『ゲゲゲの鬼太郎』が与えた影響によって、「妖怪」という存在は、日本でどのように変わったのか、調べてみました。学術研究やフィールドリサーチで研究してわかったことを述べます。興味があれば、ぜひ読んでみてください。改めて、支援してくださって、誠にありがとうございました。”

## 妖怪という存在

### 1. はじめに

恐ろしい。怖い。

それは、昔々に妖怪に対する一般的な感覚かもしれないが、現在、非常に変わってきたと思う。ポップカルチャーに興味を持っている私は、日本に来る前から気づいた。近年、『妖怪ウォッチ』を始め、「妖怪」が題材としたアニメやゲームは非常に人気がある。怖い妖怪キャラクターの他に、意外と「可愛い」や「おしゃれ」な妖怪の登場人物も出ている。その変わったイメージの背景に、何か意味深い理由があるのではないのか、と考え始めた。

急速に増加していく妖怪を題材としたメディアコンテンツの事例は、多角メディア展開（メディアミックス）の『妖怪ウォッチ』、緑川ゆきが書いた漫画作品の『夏目友人帳』、『陰陽師』というモバイルゲーム（略称：モバゲ）などを含む。登場する妖怪キャラクターは恐ろしい時もあるだが、伝統的な描写と比べると、中世や江戸時代の時より怖くないと言えるだろう。なぜかという、一つの理由は、ある妖怪、特に河童は、利益のために怖いイメージが剥がれ、その代わりにグッズを販売したり観光を促したりする可愛いマスコットとされたからだ<sup>1</sup>。昔話で現れ、人々を脅かしていたのに対して、現在は、逆に大人気で愛されることもある妖怪。その対照的な相違は、一体は何故だろう？ また、「妖怪」というのは、

現在の日本では、どのような存在であるのか？ 実は、「妖怪」に関連するコンテンツの人気は、新現象ではない。この「妖怪ブーム」は、およそ50年前から始まった事象だ。その原点は、水木しげる（本名：武良茂）の『ゲゲゲの鬼太郎』という漫画である。

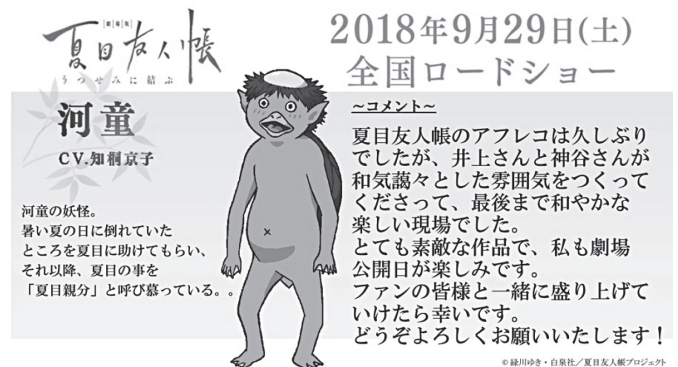


図1 アニメ『夏目友人帳』公式ツイッターによるイメージ

### 2. 妖怪の歴史

妖怪というのは、日本の民間信仰で伝承されてもので、人知を超え、畏怖感をそそる<sup>2</sup>不可思議な現象である。ほかに「化け物」「妖」「変幻」などとも呼ばれ、種類がたくさんある。基本的には、「山」「路傍」「家屋敷」「海」「川」「村」などに分類される。妖怪の描写は、中世の絵巻物や御伽草子などで初めて登場した。しかし、妖怪文化の発展とえば、最も注目すべきなのは江戸時代である。



図2 鳥山石燕『画図百鬼夜行』によるイラスト

江戸時代では、貸本屋の利用率が高くなった結果、庶民の妖怪に対するイメージが固まった。それに、民間信仰以外に、ダジャレなどに基づき、個人で創作した妖怪の事例も増加した。例を挙げると、鳥山石燕による『画図百鬼夜行』という百科辞典のような絵本には、自分の

想像力で生み出した妖怪がたくさん入っている。加えて、妖怪をテーマとしたおもちゃなども増加したため、親しみが徐々に深まって行った。時代の流れと共に、妖怪は娯楽の対象へ移り変わっていたので、元々畏怖していたにも関わらず、江戸時代の庶民に遊びとして扱われるようになった。だが、娯楽としても、戦後の妖怪ブームのほどではなかった。

妖怪漫画の第一人者として認められている水木氏によって、日本が妖怪への感覚が非常に良くなってきたと言われている。その理由は、「妖怪」のジャンルは、水木氏が書いた『ゲゲゲの鬼太郎』によって流行ったからだ。しかし、『ゲゲゲの鬼太郎』の影響は、それだけではないと思う。実際にその他に、人々にどのような影響を与えているのか、気になった。そこで、それをより深く理解するために、水木氏が育てられた鳥取県境港市へ見学しに行くこととした。

### 3. 聖地巡礼



図3 「鬼太郎列車」



図4 終点・境港市（愛称：鬼太郎駅）の看板

到着した鳥取県の米子空港は、空港内に鬼太郎や目玉おやじの看板やイラストがよく見に入る。また、数年前から、すでに「米子鬼太郎空港」として知られている。『ゲゲゲの鬼太郎』の登場人物をデザインとした境線の「鬼太郎列車」に乗ると、すぐに鬼太郎の声が挨拶してくる。さらに、境線の駅は、愛称として「牛き」や「砂かけばあ」などの妖怪名が付いている。終点まで案内してくれる鬼太郎のおかげで、境港市に到着する前に、

もはや『ゲゲゲの鬼太郎』の世界に入り込んでいるようだった。

『ゲゲゲの鬼太郎』の話を説明すると、始まりは主人公「鬼太郎」の誕生である。墓場に埋葬された母の死体から生まれた鬼太郎は、一旦みずきという会社員に育てられてから、そばで見守ってくれる父の目玉おやじと共に戦う。目標は、人間と妖怪がお互いに仲良く存在できる世界を作ることである。仲間、他にネズミ男、ねこ娘、ぬりかべ、一反木綿などのキャラクターもいる。

日曜日、聖地巡礼を目的とした観光客がいっぱいいる。しかも、スタンプラリーが実施されているので、街はさらに賑やかだ。といっても、観光客数は東京や大阪などの観光スポットより少ない。『ゲゲゲの鬼太郎』の原点は、この境港市で、水木氏はここで幼い頃、のんのんばあというおばあちゃんが話した妖怪の話に影響を受けたのだ。戦後帰国してから武蔵野美術大学に入学し、「水木しげる」のペンネームを使い、紙芝居の活動を始めた。その時、子育て幽霊を題材とした紙芝居に接し、それを元に新作品を作ることとした。1958年に、貸本漫画家としてデビューし、1965年に『ゲゲゲの鬼太郎』が漫画雑誌で掲載され、人気漫画家となった。

ところで、現在、日本人が持っている妖怪のイメージは、多くは水木氏が創造したデザインである。というのは、民俗学の開拓者である柳田國男の『遠野物語』に記録した伝承を描写したり、鳥山石燕の『画図百鬼夜行』を参考して描いたりしたからだ。つまり、文字の記録のみだった妖怪の場合は、水木氏が初めてその妖怪に形を与えたのだ。例をあげると、「子泣き爺」や「ぬりかべ」は、元々描写がなかったため、現在よく連想されるイメージは、完全に水木氏のオリジナルの創造である。



図5 『妖怪大辞典』公式サイトによる遊び方の説明

『ゲゲゲの鬼太郎』を描いた上、話に登場している妖怪の情報をまとめ、図鑑を作ったのだ。その結果、江戸時代に生み出された妖怪図鑑の形式は、水木氏によって流行っている。ナラティブの内容以外に、種類など妖怪の情報でデータベースを構築すると、検索しやすくなるし、妖怪の詳細もさらに簡単に理解できるようになる。

図鑑やデータベースの形式は、『妖怪ウォッチ』による『妖怪大辞典』というモバゲの中心な遊び方とした。

水木氏が作成した大図鑑では、妖怪の描写の他に、背景や特徴も述べられている。しかも、水木氏は鳥山石燕の『画図百鬼夜行』絵本に基づいた他にも、国内外からの情報源を利用した。それによって、ポップカルチャーの妖怪の数と種類を大幅に拡大した<sup>3</sup>。さらに、読者が親しみやすくなるために、天井なめなどある妖怪の背景や情報を書き直した上、自分のエピソードも追加した<sup>4</sup>。詳しく説明すると、天井嘗を創造した鳥山の記述では、「冬寒く燈暗し」は天井嘗によって発生する状況だが、水木氏は『日本妖怪図鑑』で天井なめを天井に現れるしみの原因とした。ただし、水木氏の描写は、鳥山石燕の画図を参考して書いたものなので、ほぼ同じである。



図6 左：鳥山石燕の「天井嘗」、右：水木しげるの「天井なめ」



図7 境港市にあるマンホール



図8 第6期のアニメについての紹介

水木しげるロードを歩くと、水木氏の存在や影響の大きさがすぐ感じられる。鬼太郎たちの像を始め、看板やマンホール、交番までも、全ては『ゲゲゲの鬼太郎』に関連している。もちろんのこと、お店が販売しているグッズやお菓子も同じだ。大阪で生まれたにもかかわらず、出身地が境港市だと主張していた水木氏は、作品で述べている話を境港市の自分の経験と、関係付けていた。こうして、妖怪がよく徘徊しているらしい境港市で育てられた自分が、正真正銘のルーツを持っているということ強調していた<sup>5</sup>。

水木しげるロードの中で一番訪れるべきところは、水木しげる記念館である。中にあるのは、水木氏の人生や漫画作品について紹介したり説明したりする展示だ。もちろん『ゲゲゲの鬼太郎』に焦点を当てているのだが、水木氏が貸本漫画家の時代から書いた漫画も発表されている。それで得る情報も面白いが、私にとって、最も興味を感じるのは、アニメ『ゲゲゲの鬼太郎』の企画展示室であった。

『ゲゲゲの鬼太郎』は、1960年代から、各年代に一つのシリーズが製作されている。2018年の第6期は、第1期の放送の50周年を記念するために製作されている。50年も経っていても、『ゲゲゲの鬼太郎』の人気の理由は、時代の流れとともに、アニメも徐々に変わる。白黒から、カラーへ。古いとも言える書き方も、若者が好きになるスタイルに変更された。近年の人気の高いアニメシリーズのように、鬼太郎たちは大きい目、小さな口や鼻をしている。全6期のビジュアルを比べると、キャラクターデザインが非常に変わったという事実が明らかになった。最新のアニメでは、21世紀を設定とした上、ねこ娘のデザインは美人として描かれ、服や髪型も可愛く、かなりオシャレになった。

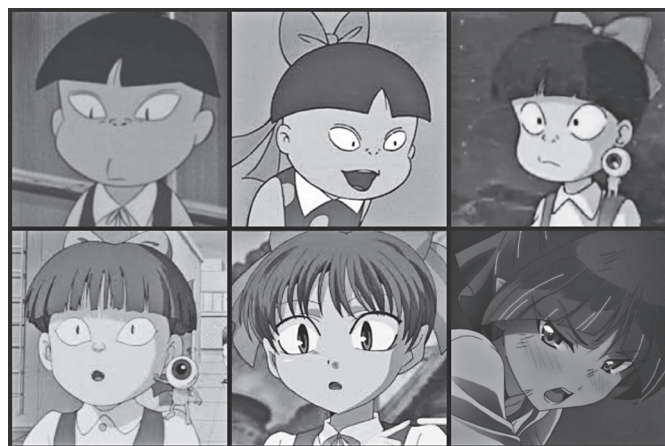


Figure 1 刹那@ Fyso\_Alice によるイメージ

#### 4. まとめ

各シリーズとともに、新世代のファンが出てくる<sup>6</sup>。つまり、それが『ゲゲゲの鬼太郎』の長生きの理由である。『ゲゲゲの鬼太郎』の魅力は、妖怪登場人物は、妖怪の神秘的な特性がありながら、人間的な特徴もあることだ<sup>7</sup>。その結果、「妖怪」に親しみやすくなってきた。『ゲゲゲの鬼太郎』を見て育ったファンにとって、鬼太

郎たちは幼なじみのようだろう、と思った。また、多くの日本人は、鬼太郎たちを見て育ったので、「妖怪」について何が思い浮かべるかというところ、おそらく、水木氏が創造したキャラクターデザインを連想するだろう。

アニメの展示室では、全6期のオープニングやエンディング動画が流れ続けた。見ているある女性は、曲の流れと楽しそうに揺れ、「懐かしいなあ?」と言った。その瞬間に、わかった。

妖怪というのは、怖いより、楽しい。面白い。懐かしい。

『ゲゲゲの鬼太郎』の第1期の放送から、妖怪ブームが生まれた。妖怪研究者の小松和彦は、「そのブームを支えた人が大人になって、ノスタルジーからもう1回見たい、子どもに見せたいという部分もあってブームが反復していったのでしょうか」と述べた<sup>8</sup>。民話が語り伝えられるように、『ゲゲゲの鬼太郎』に対する憧れも両親から子供に伝承されている。妖怪や幽霊が「形になりたがっている」と主張した水木氏は、未見のものを可視化したのだ<sup>9</sup>。それによって、現代の人は、昔の人と同じように、妖怪で楽しんでいる。ただし、「妖怪」は遊びとして扱われる上、存在の意義も意味深くなってきたと思う。現在の日本では、妖怪は昔より日本人の人生に溶け込んでいると言えるだろう。民間信仰だけでなく、子供の頃の記憶になっている。妖怪とは、怖くても可愛いときもあるもので、仲良くなれる友達のような存在となっているだろう。

鳥取県、境港市。いつでも水木しげるの人生や貢献を記念している町。「鬼太郎」の奇跡が起こってから、「妖怪」という存在は、時代の流れとともに、誰も予想しなかったほどに変わって行く。

#### <訳注>

<sup>1</sup> Foster, Michael Dylan 「The metamorphosis of the kappa: transformation of folklore to folklorism in Japan」

<sup>2</sup> コトバンク 「妖怪」<https://kotobank.jp/word/妖怪-145561> (2019年5月25日アクセス)

<sup>3</sup> Shamoan 「The Yōkai in the Database」 281ページ

<sup>4</sup> Foster, Michael Dylan (2009) 『Pandemonium and Parade: Japanese Monsters and the Culture of Yokai』 171ページ

<sup>5</sup> Foster 『Pandemonium and Parade』 165ページ

<sup>6</sup> Shamoan 「The Yōkai in the Database」 281ページ

<sup>7</sup> 安小康 (2015) 「日本文化中的妖怪文化探究」 29ページ

<sup>8</sup> 日経エンタテインメント 「妖怪ウォッチのヒットでわかった日本人の『妖怪愛』 (2015年1月8日投稿)」 (2019年5月31日アクセス)

<sup>9</sup> Foster 『Pandemonium and Parade』 170.

#### <参考文献>

- ・ Foster, Michael Dylan (1998) 「The metamorphosis of the kappa: transformation of folklore to folklorism in Japan」 『Asian Folklore Studies 56 (1)』 1-24ページ
- ・ Foster, Michael Dylan (2009) 『Pandemonium and Parade: Japanese Monsters and the Culture of Yokai』 University of California Press
- ・ Shamoan, Deborah (2013) 「The Yōkai in the Database: Super-

natural Creatures and Folklore in Manga and Anime.」 『Marvels & Tales 27 (2)』 276-281ページ

- ・ アニメ夏目友人帳公式@NatsumeYujincho 「河童役/知桐京子さんより、ファンの皆様へコメントをいただきました! (2018年8月24日ツイート)」

<https://twitter.com/natsumeyujincho/status/1032824820474343424> (2019年5月31日アクセス)

- ・ 刹那@Fsy0\_Alice 「猫娘一期~六期までまとめてみたけど、すごいな!!六期可愛すぎるんだけど!! (2018年4月2日ツイート)」 [https://twitter.com/fsyo\\_alice/status/980676102279409665?lang=en](https://twitter.com/fsyo_alice/status/980676102279409665?lang=en) (2019年5月31日アクセス)

- ・ 日経エンタテインメント 「妖怪ウォッチのヒットでわかった日本人の『妖怪愛』 (2015年1月8日投稿)」 <https://style.nikkei.com/article/DGXMZO080491910U4A201C1000000/> (2019年5月31日アクセス)

- ・ 妖怪ウォッチ 「妖怪大辞典」 公式サイト <https://www.youkai-watch.jp/daijiten/> (2019年5月31日アクセス)

- ・ 安小康 (2015) 「日本文化中的妖怪文化探究」 『烟台职业学院学报 21 (2)』 27-29ページ

# 9月 JCCIイベント写真

## 9月3日 運輸・通信部会主催「PSASingapore 港湾施設視察会」



## 9月4日 第1工業部会主催 「Singapore Bicentennial (ラッフルズ上陸200年) 祭を考える」



シンガポール日本商工会議所  
事務局便り



◀ 2019年9月活動報告 ▶

第1工業部会主催講演会「Singapore Bicentennial（ラッフルズ上陸200年）祭を考える」

去る9月4日（水）、第1工業部会ではシンガポール国立大学客員研究員としてシンガポールに滞在中の田村慶子氏（北九州市立大学法学部教授）をお招きし、「Singapore Bicentennial（ラッフルズ上陸200年）祭を考える」という題で講演会を開催し、8部会から多くの方にご参加頂きました。シンガポール国内の歴史教科書の記述の変化、スタンフォード・ラッフルズ卿だけではないシンガポール建国の陰の立役者であるウィリアム・ファークナー、シンガポールと台湾の関係、そしてBicentennialを祝う意図に関して、田村様の大変分かり易くご説明を頂きました。シンガポールの歴史に関して新しい知識を得て頂く機会となりました。

運輸・通信部会主催「PSASingapore 港湾施設視察会」

共催 第2工業部会・金融保険部会・観光流通サービス部会

9月3日に「PSA Singapore 港湾施設視察会」を開催、4部会から合計40名の方にご参加を頂きました。当日はPSAビルの40階からPasir Panajang Terminalを一望したあと、Automated Crane operations Centreでは実際のコンテナのオペレーションについてのご説明を頂き、その後、専用バスで貨物取扱量で世界第二位を誇る港湾施設を30分かけて一周しました。大変見所の多い視察会でした。

◀ 2019年10月 行事予定 ▶ ※予定は事情により変更・追加されることがございます。

開催日	開催区分	イベント名	時間・場所
10月8日（火）	理事会	10月度運営担当理事会 第587回理事会	11：30－12：15 12：30－14：00 日本人会
10月10日（木）		シンガポール日本商工会議所 創立50周年記念講演会	17：00－18：00 NUS UCCホール
10月17日（木）	基金	第2回留学生制度委員会 「留学生面接・選考会」	14：00－17：00 JCCI事務局 会議室
10月23日（水）	部会	企画組織強化委員会・ 観光流通サービス部会共催 中小企業のための自社プレゼンテーション大会	9：00－13：00 Capital Tower Big Picture
10月30日（水）	部会	貿易部会・第一工業部会・第二工業部会共催 「Senoko Energy社・発電所見学会」	12：45－16：40 Senoko Energy社

## 第585回理事会 議事録

日時：2019年7月9日（火）12：30～13：00

場所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：西田会頭、桑田、郡司、松藤、竹内、諏訪、影山副会頭、石垣、亀山、草野、小林運営担当理事、辻井、石井（智）、宇野、土橋、安田、杉浦、山野、大島、菅原、吉田、若井、高原、岸田、鈴木、丸山、稲垣、遠藤理事、新藤監事、伊藤、石井（淳）参与、清水事務局長

計32名

西田会頭が議長となって開会した。

## 議 事：

## 1. 前回（第584回）議事録承認

西田会頭が前回（第584回）の議事録について諮ったところ、異議なく承認された。

## 2. 審議事項

## (1) 入退会について

清水事務局長より、1法人会員、1個人会員の入会申請、1法人会員、3個人会員の退会申請があった旨説明され、諮られたところ異議なく承認された。これにより会員数は、法人会員740社、個人会員79名、計819会員となった。

## 3. 報告事項

## (1) 会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

西田会頭から6月12日にタイ・パタヤで開催されたアセアン日本人商工会議所連盟の総会ならびにアセアン事務局との対話について報告があり、アセアン事務局との対話については、7月17日にアセアン事務総長との対話が改めて実施される旨、報告があった。

## ・ASEAN日本人商工会議所連合会（FJCCIA）開催結果について

FJCCIA 総会及びアセアン事務局との対話につき、清水事務局長から報告があった。

## (2) 部会・委員会からの報告

## ・貸金調査委員会 貸金調査報告会について

貸金調査委員会 遠藤委員長より、6月25日に『「2019年NWCガイドライン説明会」並びに「2019年JCCI 貸金調査結果報告会」』が開催され、多数の方に参加頂いたことが報告された。また、アンケートへの協力について謝意が述べられた。

## (3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の伊藤書記官より以下報告があった。

6月28日、29日にG20サミットが開催され、シンガポールからはリーシェンロン首相が招待国の代表者として参加した。同サミットでは、自由貿易、WTO改革、デジタル化への対応などに関する議論加え、海洋プラスチックごみに関する「大阪ブルー・オーシャン・ビジョン」を策定した。

参議院議員選挙について、7月5日から15日にかけて、領事部において投票の受付を行っているので、ぜひ参加頂きたい。



ジェットロシンガポールの石井所長より以下報告があった。

6月27日、28日にマリーナベイサンズで開催された『Innovfest Unbound』に、ジャパンブースを設け、スタートアップ企業25社と大手企業2社が出展した。同ブースへは、ヘルスケア、投資、保険、航空、通信等の関係者と約2,000件の商談が行われた他、同イベントと併せて実施されたピッチイベントでは、日本のスタートアップ企業が優勝するなど、成果があがっている。

#### (4) その他

清水事務局長から、イスラエル視察に関する説明があった。

菅原理事から、日本人会夏祭りについて紹介があった。

以上

### <2019年9月入会会員一覧>

会 員 名	格付	備 考
PETRO PROGRESS PTE LTD [第2工業部会部会]	A (法人)	原油、石油製品輸出入 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：1994年3月 従業員数：6 (派遣邦人3)
SG RETAIL PARTNERS PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	A (法人)	Restaurant 現地法人 (合資) 設立登記：2017年5月 従業員数：71 (派遣邦人2)
DAIKI AXIS SINGAPORE PTE LTD [第1工業部会]	B (法人)	Wholesale of Industrial machinery & equipment (waste water treatment) 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2016年1月 従業員数：2 (派遣邦人1)
FREAKOUT PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	B (法人)	デジタルマーケティング 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2013年1月 従業員数：11 (派遣邦人4)
ALL PROPERTY SOLUTIONS SINGAPORE PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	C (法人)	Property Agency Business 現地法人 (合資) 設立登記：2011年11月 従業員数：4 (派遣邦人2)
CYOLAB PTE LTD [運輸・通信部会]	C (法人)	System Integration Services 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2013年9月 従業員数：2 (派遣邦人2)
FUJIYA INTERNATIONAL (S) PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	C (法人)	Interior design & exhibition stands contractor 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2016年10月 従業員数：6 (現地邦人2)
SINGAPORE SHIMBUN PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	C (法人)	日本語マガジン「シンガポール新聞」の発行等 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2019年1月 従業員数：1 (現地邦人1)
Mr Tomoya Noda (DELOITTE & TOUCHE LLP) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	会計事務所 その他 設立登記：1989年1月 従業員数：800 (派遣邦人11)
Mr Shiji Miyasaka (KPMG SERVICES PTE. LTD.) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	会計事務所 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2000年5月 従業員数：3031 (派遣邦人13)
Ms Masako Minagawa (MACO & ACCOMPANY PTE LTE) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	Education Business 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2016年6月 従業員数：1 (現地邦人1)

最近の推移：

( '19年2月) 817会員、( '19年3月) 815会員、( '19年4月) 813会員、( '19年5月) 820会員、( '19年6月) 821会員、  
( '19年7月) 819会員

# 月報 October, 2019

## 編集後記

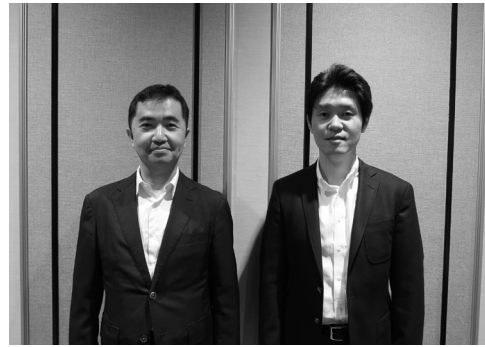
香港上海銀行（HSBC）が毎年発表している「海外駐在員にとって住みやすい国ランキング」によると、シンガポールは過去5年連続で世界1位（2014年～2018年）、今年2019年はスイスに次ぐ世界2位だそうです。確かに、周りを見ても色々な国籍の人が、自分がやりたいことが出来る環境があったりとか、少なくとも生活上の大きな問題といったものを抱えながら過ごすといったことは無いのかもしれませんが。治安の良さやお子様の教育環境が恵まれているとの評価がある一方で、ワークライフバランスが下位に低迷する（働きすぎと感じる方が多い？）など、全てを良いと感じているわけでもないという点にも興味を惹かれました。

シンガポールに赴任して数ヶ月、懸念していた暑さも、昨今の日本全国の夏よりは涼しい!?までは大袈裟かもしれませんが、そんなに無理・・・と感じることは不思議とありません。とはいうものの、まだまだシンガポール初心者の方、健康を害してはいけませんので、先輩の皆様に教をを請いながら暮らしていきたいと思っております。

さて、今月の表紙は、ナショナルデーを記念しての花火の風景、裏面は、リトルインディアのスーパーで食料品の買い物をされている様子を撮影したものととなります。

ご多忙の中、大変興味深い記事を執筆頂いた皆様に、この場をお借りして心より御礼申し上げます。

（編集後記担当：MITSUBISHI LOGISTICS SINGAPORE PTE. LTD. 佐藤 幸由）



左：佐藤 右：奥村

○氏名 佐藤 幸由（さとう ゆきよし）  
○出身 東京都  
○在星歴 0年5か月（2019年6月より）  
○会社名 MITSUBISHI LOGISTICS SINGAPORE PTE. LTD.  
○仕事内容 シンガポール国内外におけるロジスティクス・サービス（海上、航空、陸上）の提供業務

○趣味 街歩き、グルメ、読書、(+ゴルフを計画中)

○シンガポールのお気に入り  
主に週末を利用した「ジャラン・ジャラン」。先日、腕時計式の万歩計を購入し、平日1万歩、休日2万歩以上を目標にひたすら歩き続けています……。

○読者の皆様へ  
香港（2008年～2014年）以来、2度目の海外赴任となります。この度、広報委員の仲間入りをする事となりました。ご愛読の皆様へ、シンガポールで活躍される方々のご紹介活動等に参加出来ますこと、大変嬉しく思っております。

○名前 奥村 実（おくむら みのる）  
○出身 千葉県  
○在星歴 1年7か月（2018年4月より）  
○会社名 MITSUI FUDOSAN (ASIA) PTE. LTD.  
○仕事内容 東南アジア・オセアニアにおける不動産開発

○趣味 読書・ドライブ

○シンガポールのお気に入り  
どこに行くにも便利な近さ。（つついタクシーを多用して運動不足になりがちな今日の頃です）猛暑までいかない適度な暑さ。

○読者の皆様へ  
今回初めて月報の編集に携わり、貴重な経験をさせていただきました。より良い誌面作りのため、皆様のご意見をお聞かせいただければ幸いです。

## 発行

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

## 編集

TOUBI SINGAPORE PTE.LTD.  
138 Robinson Road #18-03 Oxley Tower Singapore 068906  
Web: <http://www.toubi.co.jp/>

## 印刷

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

## ご登録データ 変更フォーム

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

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

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

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

※ご変更の際には、必ず会社名と E メールアドレスをご記入下さい。

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

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

新規登録 E メールアドレス	削除 E メールアドレス

その他
-----

