

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.038/01/2022  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore  
Website: <http://www.jcci.org.sg>



# 人生や仕事の結果を高めるために シンガポールに来るべき理由

## 日本からの訪問者が抱く危機感

仕事柄、日本からシンガポールを訪問する日本人との交流は日常的ですが、この一カ月間は、某業界最大手企業の役員以下約10名による現地スタートアップ企業群の視察同行から19歳の学生6名との懇親会、さらには航空会社の乗務員との会食まで、様々な交流の機会がありました。シンガポールで受けた刺激や気付きに関する訪問者の発言内容を総括すると、一貫して「このままの自分、このままの会社、このままの日本で良いのか?」という危機感が、年代や職種などを問わず、強まっている印象を受けます。

## 海外に出て初めて芽生える問題意識

具体的には、スタートアップ企業を視察した一同はその起業家の成功に対する熱意や自信に圧倒されると同時に自社にとっての潜在的な脅威を感じとり、学生は物価の高さ(と背景にある二国間の格差)や自身の英語力の未熟さに愕然とし、また航空会社の乗務員は従来のハブ空港の戦略から目下の新型コロナの水際対策におよぶ二国間の力量の差を嘆いています。危機感や問題意識の詳細は三者三様ですが、どれも日本国内を中心にアンテナを張って生活する人にとっては、海外に出ないと芽生え難い思考と言えます。

## 日本・シンガポール間で広がる経済格差

実際に日本とシンガポールの間の格差に目を向けてみると、例えばユニコーン(企業価値が10億ドルを超える非上場企業)の数は日本の6社に対して

シンガポールは12社(2021年末時点、CBインサイツ・JETRO調べ)、大卒初任給(中央値、2021年時点)は日本の21.9万円に対してシンガポールは3800Sドル(約37万円)と大差がついています。また航空業界に関しても、例えばシンガポール航空によるシンガポールから米国への便数は既にコロナ前を上回っており、アジアのハブとしてチャンギ国際空港の存在感は一層高まっています。

## 人生や仕事の結果を高めるなら海外へ

本稿を執筆しながら、京セラと第二電電(現KDDI)を創業し日本航空の名誉会長も務めた稲盛和夫氏が提唱する、「成功の方程式」が想起されます。それは、「人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力」で表され、人生を成功させるためには、先天的な能力だけではなく、後天的な熱意や考え方が重要だと述べています。前述した一例を含む危機感や問題意識が芽生えることが、結果的に個人個人の熱意や考え方にプラスの影響を及ぼすのであれば、人生や仕事の結果を高める手段の一つとして、積極的に海外に出るべきではないでしょうか。



### 執筆者紹介

IGPIシンガポール ディレクター

山崎 良太 Ryota Yamazaki

マースク、カート・サーモン、

デロイト コンサルティングを経て現職。

2015年よりシンガポールを拠点として域内各国で小売、消費財、運輸分野を中心とする企業の新規市場参入、事業デューデリジェンス、PMI、オペレーション改善のプロジェクトに従事。横浜翠嵐高等学校、慶應義塾大学経済学部卒。シンガポールPR(永住者)

## IGPIシンガポールについて

株式会社 経営共創基盤 Industrial Growth Platform, Inc. (IGPI) は東京に本社を置き、長期的・持続的な企業価値・事業価値の向上を目的とした『常駐協業(ハンズオン)型成長支援』を軸に、企業や事業の様々な発展段階における経営支援を実施しております。シンガポールでは2013年に設立以来、日本企業に加え、東南アジア各国の政府機関やスタートアップ企業など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。✉ [info\\_singapore@igpi.co.jp](mailto:info_singapore@igpi.co.jp)

## 主な支援テーマ

- グローバル拡大
- 新規事業開発・オープンイノベーション
- 海外子会社の収益改善
- 地域統括拠点の機能強化
- 現地パートナーの探索・提携
- クロスボーダー M&A

2022  
SEP

# 月報

## CONTENTS

### <特集>

- シンガポール、タイ、マレーシアにおける統括優遇制度の現状 p2  
FAIR CONSULTING SINGAPORE PTE. LTD. 道中 泰雄  
FAIR CONSULTING (THAILAND) CO., LTD. 子田 俊之  
FAIR CONSULTING MALAYSIA SDN. BHD. 松本 健太郎
- 更なるビザ厳格化の行方～新ポイント制度「COMPASS」導入に向けて今から準備すべきこと～ p6  
JAC RECRUITMENT PTE. LTD. 永見 亜弓
- ESGファイナンスの活用方法とAPACにおける日系企業の検討状況 p11  
SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION 山田 隆太郎
- ASEAN市場におけるデジタル CX (Customer Experience) 広がりと課題 p17  
YCP SOLIDIANCE PTE. LTD. 粕本 晋吾

### <活動報告・お知らせ>

- 7月～8月イベント写真／各種ご連絡 p22
- 編集後記 p24

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：FUJI OIL ASIA PTE LTD 友金 健一  
写真タイトル：ナショナルデー・ライトアップ

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、タイ、マレーシアにおける統括優遇制度の現状

FAIR CONSULTING SINGAPORE PTE. LTD.  
Senior Manager

道中 泰雄

FAIR CONSULTING (THAILAND) CO., LTD.  
Director

子田 俊之

FAIR CONSULTING MALAYSIA SDN. BHD.  
Senior Manager

松本 健太郎



道中 泰雄



子田 俊之



松本 健太郎

### はじめに

2019年12月以降にパンデミックと呼ばれるほど世界的に流行した新型コロナウイルス（COVID-19）の影響で、国境を超える出張渡航が限定的になり、リモートでの業務遂行や業務管理が行われるケースも各国で広く定着しつつある。一定の地域内のグループ会社に対して、事業の統括や支援を行う地域統括会社においても、従前の統括機能を改めて見つめ直す機会も増えている。シンガポールのみならず、統括会社として統括優遇制度が存在するタイやマレーシアも含めて、各国の優遇制度の比較や統括機能の現状について解説する。

### シンガポール

シンガポールはアセアン地域のハブとしての役割を果たしており、周辺地域へのアクセスの容易性や政治的な安定性、法制度・税制度の透明性や効率性等を理由に、従前より地域統括拠点としてのイメージが強い。期待される統括機能としても、経営企画や販売・マーケティング機能のみならず、グループ内のファイナンス（為替のコントロールや域内余剰資金の活用・融通等）やコンプライアンス（法務や内部統制・内部監査等）の機能を担っているケースも少なくない。

アセアン地域の市場としての重要性が高まる中で、シンガポールに地域統括拠点を設置する日系企業も2010年以降は相次いだものの、現状は2016年頃をピークに日系企業の地域統括拠点の設置は

一巡している。

### 1. 統括会社機能に対する主な優遇制度

シンガポールは政府としても、外国企業を誘致し、経済活動の生産性を引き上げることを産業政策の重点に置いているため、経済開発庁（Economic Development Board：EDB）等の関係当局が主体となり、優遇税制を設けている。

#### A) パイオニア・インセンティブ

（Pioneer Certificate Incentive：PC）

パイオニア・ステータスの認定を受けた企業には、法人税の免税措置が適用される。特定製品の製造奨励および特定サービスの発展を目的とした制度であるものの、原則として、政府の裁量により認定される（特段の数値基準等は設けられていない）。

#### B) 開発・拡張インセンティブ

（Development and Expansion Incentive：DEI）

パイオニア・ステータスの認定を過去に受けていた企業や認定を受けられなかった企業を対象とする制度である。認定を受けるにはシンガポールにおける事業の拡張または増強等が求められ、投資額や事業支出総額、技術・能力開発、プロジェクトの質、技術革新の内容などの基準により認定が行われる。認定を受けた企業は、最大5年間において、5%または10%の軽減税率が適用される。

C) 金融財務センターへの優遇措置

(Finance and Treasury Centre Incentive : FTC)

シンガポールに拠点を有し、域内のグループ会社に対して財務・資金調達サービスの提供する企業を対象とする制度である。適格業務の提供によって得られる(財務、資金管理、調達等)所得や配当に対して、最大5年間において、8%の軽減税率が適用され、また一定の取引に対する利息の源泉税が免税される。

D) グローバル・トレーダー・プログラム

(Global Trader Programme : GTP)

エネルギーや化学製品、農産物、消費財などの国際貿易を中心に販売活動を行う企業で、シンガポールをオフショア貿易活動の拠点として、経営管理、市場開拓、財務管理、物流管理の機能を有する企業が対象となる。オフショア貿易による適格製品の収益増分に対して、3年間または5年間において、5%または10%の軽減税率が適用される。

2. シンガポールにおける優遇制度の活用について

優遇税制を取得するためのハードルは決して低くなく、政府の裁量により決定される一面もある。また、シンガポールの法人税率はもともと17%と比較的低い税率のため(部分免税やタックスリポートがあるため、実際の法人税負担率は17%よりも低くなる場合が多い)、企業によっては申請コストに比べてメリットが限定的な場合もある。

一方で、もともと低い税率のため優遇制度を享受しない場合でも、地域統括会社を設立するメリットがあるケースもあるが、人件費等のランニングコストの高止まりや、就労ビザ発給の厳格化による人材不足、日本本社からの権限移譲が十分ではないことで迅速な意思決定が実現されないなど、いくつかの課題も顕在化している。

タイ

タイは古くから日系企業の進出が盛んであり、2021年3月時点での日系企業数は約6,000社に上っている。一方で、タイにおいては地域統括会社が行う事業は外資規制の対象となっていることから、地域統括会社はタイ国投資委員会(以下BOI)の投資奨励制度である国際ビジネスセンター: International Business Center(以下IBC)を活用して運営されることが通常である。

①IBC制度の利用実績

2019年以降のIBCの申請数及び承認数の推移は以下の通りである。

	2019年		2020年		2021年	
	投資件数	投資金額(MTHB)	投資件数	投資金額(MTHB)	投資件数	投資金額(MTHB)
申請	58	1,257	34	1,590	29	811
承認	46	987	31	853	33	1,034

表1 IBCの申請数及び承認数<sup>1</sup>

また、上記のうち、日本からの投資(承認ベース)は、2019年に17件(398MTHB)、2020年に10件(863MTHB)、2021年に14件(171MTHB)となっている。

②IBCに関する恩典制度

IBCにはBOIの投資奨励制度により付与される投資に関する恩典と、タイ歳入局から付与される税務に関する恩典がある。

BOI投資奨励制度からのIBC恩典および条件	
条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 登記済みおよび払込済み資本金が1,000万バーツ以上であること</li> <li>✓ IBC事業に従事する正社員(IBC事業に従事する、知識と技術を有する従業員であり、一般的管理従事者を除く)が10名以上であること。ただし、トレジャーセンター事業のみの申請であれば、5名以上の正社員(上記同様に、トレジャーセンター事業に従事する知識と技術を有する従業員)で足りる</li> <li>✓ 固定資産への投資が100万バーツ以上であること(Sor No.6/2561には記載しないが、申請書類への要記載事項となる)</li> <li>✓ 最低1カ国の国外の関連会社に対して、以下の事業活動を有すること                         <ul style="list-style-type: none"> <li>①一般管理、事業企画、ビジネスコーディネーション、②原料および部品の調達、③製品の研究開発、④技術支援、⑤マーケティングおよび販売促進、⑥人事管理、トレーニング、⑦財務管理アドバイザー、⑧経済、投資分析およびリサーチ、⑨与信管理、⑩トレジャーセンター(タイ中央銀行からの許可取得を要する)、⑪国際貿易センター、⑫歳入局が定めるその他の支援サービス</li> </ul> </li> </ul> <p>注1) 関連会社とは、25%以上の直接または間接保有関係のある会社とされる。また、⑪国際貿易センター事業単独の申請は認められず、他の①~⑩の事業と併せることが必要。</p> <p>注2) ⑩につき、BOIは2022年2月9日発効の改定により、IBCにおいて、国内外の関連会社に対する貸付事業については、トレジャーセンター事業には含まず、IBCにて実施可能な事業として整理されている。</p>
恩典	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 商務省(DBD)からの外国人事業ライセンスの付与(外国人による過半数または全数の株式保有の許可)</li> <li>✓ IBC事業に従事する知識および技術を有する外国人に対するVISAおよび就労許可の付与、および家族に対するVISAの付与</li> <li>✓ 土地所有の許可</li> <li>✓ 外国通貨での海外送金の許可</li> <li>✓ 機械の輸入関税免除(ただし、研究開発およびトレーニングのための機械に限る)</li> </ul>

歳入局勅令による IBC 税務特典および条件	
条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 各会計期末の払込済み資本金が 1,000 万バツ以上であること</li> <li>✓ IBC 事業に従事する正社員が 10 名以上であること。ただし、トレジャリーセンター事業のみの場合は 5 名以上の正社員で足りる</li> <li>✓ IBC 事業に掛かる年間の支出額が 6,000 万バツ以上であること</li> </ul>
特典	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 法人税特典                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ IBC 事業からの所得に対する法人税率を基本税率 20% から以下の税率に減税                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• IBC 事業からの支出額が 6,000 万バツ以上の場合：法人税率 8%</li> <li>• IBC 事業からの支出額が 3 億バツ以上の場合：法人税率 5%</li> <li>• IBC 事業からの支出額が 6 億バツ以上の場合：法人税率 3%</li> </ul> </li> <li>➢ 配当所得については法人税を免除（詳細は歳入局長官が別途定める）</li> </ul> </li> <li>✓ 個人所得税特典                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ IBC 事業に専任する外国人従業者の個人所得税率を一律 15% とする（詳細は歳入局長官が別途定める）</li> </ul> </li> <li>✓ 源泉税特典                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 外国法人に対して支払う配当について、源泉税を免除。ただし IBC 事業から得られる所得を源泉とするものに限る</li> <li>➢ 外国法人に対して支払う利息について、源泉税を免除。ただし、トレジャリーセンター事業に関連する借入に限る</li> </ul> </li> <li>✓ 特定事業税特典                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ トレジャリーセンター事業から生じる所得に対する特定事業税を免除</li> </ul> </li> </ul>
注)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 税務特典について、①国際貿易センターから生じる所得については、IBC 事業からの所得から除外される事が明確化されている。</li> <li>- IBC 条件を 2 年以上継続していない、あるいは歳入局が企業実態を鑑みて、IBC 事業に合致していないと判断する場合、IBC 税務特典をキャンセルすることができる。</li> </ul>

### ③タイにおける IBC の活用について

上記の恩典の態様から、IBC は比較的大規模な地域統括機能を誘致する事を目論む制度であると理解できる。一方でその利用実績は各年で数十件にとどまり、IBC を活用した地域統括会社の設置が進んでいるとは言えない。IBC 制度自体にアセアン域内の地域統括機能の優位性があるわけではなく、タイにおける進出の歴史から、企業内グループ会社の国内管理統括機能を設置すること、管理系人材が多く育っており、管理集約化を目論んだ IBC の活用、企業内グループでの余剰資金の活用を IBC 制度のもとで行うこと、卸売事業を IBC の国際貿易センター事業として実施する、といった企業グループのタイ事業再編、あるいは再構築の検討の中で活用されることの多い制度となっている。

## マレーシア

マレーシアは、アセアン周辺地域へのアクセスが容易な点や、英語が広く通じること等を要因として、半導体製造業を始めとする電気・電子関連分野を中心に多くの日系製造業が進出するなか、親日国家であることも要因にサービス業の進出も盛んである。一方、地域統括拠点としての機能をマレーシアに設置する企業数は、シンガポールやタイといった他のアセアン地域主要国と比べると相対的に少ない。以下で、マレーシアの地域統括拠点としての優遇措置（プリンシパルハブ制度）の利用状況や利用

方法について解説する。

### ①プリンシパルハブ制度の利用状況について

プリンシパルハブ制度を管轄する MIDA (Malaysian Investment Development Authority) の発表によれば、プリンシパルハブ制度が導入された 2015 年～2020 年において、38 社が同制度の承認を受け、投資総額は 478 億マレーシアリングギット、高付加価値業務 (high value jobs) の雇用数は 3,282 人となっている。新型コロナウイルスの感染拡大が始まった 2020 年に限ると承認社数は 2 社、投資総額は 6 億マレーシアリングギット、high value jobs の雇用数は 350 人となっている。

後述の雇用要件や必要なネットワーク企業数等を勘案すると、比較的大規模企業向けの制度であることが想定される。

### ②プリンシパルハブ制度の利用要件及び優遇内容

プリンシパルハブ制度を利用するためには、申請企業は各種要件を満たす必要があり、申請内容により Tier 1 または Tier 2 に分類される。承認されれば最大で 10 年間、税率が 0% となる可能性もあり、優遇税制以外でも、外資規制を受けない等の相応のメリットが得られる制度となっている（詳細は表 2 参照）。

区分	新設法人				既存法人
	Tier 1		Tier 2		
対象年数	当初の 5 年	追加の 5 年	当初の 5 年	追加の 5 年	5 年
優遇税率 (*1)	0%		5%		10%
月額給料 RM5,000 以上の high value jobs (*2) 雇用人数	50	60	30	36	30
high value jobs のうち、月額給料 RM25,000 以上の key position (*3) 雇用人数	5		4		5
最低年間経費	RM100 万	RM130 万	RM50 万	RM70 万	RM100 万
最低資本金額	RM2.5 百万				
最低ネットワーク企業数 (*4)	10 (ただし、関連企業 4 社を含む)		7 (ただし、関連企業 3 社を含む)		7 (ただし、関連企業 3 社を含む)

表 2 プリンシパルハブ制度の利用要件及び優遇内容

- \*1. 優遇税率が適用されるのは、企業が提供するプリンシパルハブ制度の適格サービス（後述）に限られる。
- \*2. high value jobs は、管理・技術・専門性に優れたハイレベルで多様な職種を指し、例えば適格サービスにおける課題解決能力や IT に関する習熟度の高い人材が挙げられる。また、high value jobs のうち、半数以上はマレーシア人により構成される必要がある。
- \*3. key positions は、high value jobs のうち、特に戦略的な管理を担う職位が該当する。
- \*4. ネットワーク企業は以下の 2 類型が該当する。
  - ・プリンシパルハブ申請企業と同一の企業集団に属する、子会社・支店・ジョイントベンチャーを指す関連企業または事業体。
  - ・プリンシパルハブ申請企業と同一の企業集団には属さないものの、当該申請企業の事業またはサプライチェーンについて、最低 2 年以上、当該申請企業または当該申請企業が属する企業集団の頂点企業と契約関係にある企業。

### ①プリンシパルハブ制度の適格サービス

プリンシパルハブ制度に申請するには、適格サービスを提供する企業である必要があり、以下の3類型に分類される。

#### A) 戦略サービス

地域統括拠点としてのネットワーク企業の資産配分、予算管理、ROI管理等を担う戦略拠点として機能するためのサービス

#### B) ビジネスサービス

財務管理、研究開発、プロジェクトマネジメント等のビジネスサービス拠点として機能するためのサービス

#### C) シェアドサービス

研修、人事管理、財務・会計等のシェアドサービス拠点として機能するためのサービス

### 最後に

新型コロナウイルス（COVID-19）の影響のみならず、香港の中国化が進む中で香港の統括機能をアセアン地域へ移管するなど、改めてグループ内での地域統括機能について見つめ直す機会が増えていると思われる。各企業によって、統括拠点到何を求めるのか、どのような統括機能を統括拠点で担うのか、統括拠点への権限移譲状況など、それぞれ異なるものの、シンガポールの他にタイやマレーシアも含めて、各企業で求められる統括機能について、各国の優遇制度や税務インセンティブ等も踏まえて、検討が必要と思われる。

項目	シンガポール	タイ	マレーシア
名称	開発・拡張 インセンティブ (DEI)	国際ビジネスセンター (IBC)	プリンシパルハブ
優遇内容 (軽減税率)	5%または10%	支出額に応じて 3%、5%または8%	・新規法人は0%または5% ・既存法人は10%
優遇期間	最大5年間	最大15年間	・新設法人は最大10年間 ・既存法人は最大5年間

表3 各国間の主な優遇内容の比較

### <訳注>

1 BOI公表統計データを元に作成

#### 執筆者氏名

道中 泰雄 (みちなか やすお)

#### 経歴

有限責任監査法人トーマツにて、グローバル企業の法定監査やアドバイザリー業務を行う。その後、事業会社にて主に海外子会社の管理や内部統制の構築・整備等に従事。フェアコンサルティングでは、クロスボーダーのデューデリジェンスやバリュエーションおよび会計・税務面のコンサルティングのみならず、M&AのPMIや海外内部監査など幅広い支援を提供し、クライアントのグローバルな企業価値の最大化に貢献している。

#### 執筆者氏名

子田 俊之 (こたと しゆき)

#### 経歴

大学を卒業後、システムコンサルティング会社およびあらた監査法人金融部において、製造業の基幹システム導入コンサルティング、金融機関の法定監査、および金融規制、リスク管理に関するアドバイザリー業務に従事。フェアコンサルティンググループに入社後は、インドネシアにて4年間勤務した後、現在はタイオフィスにて勤務。タイオフィスにて、新興国における幅広い知識と業務経験を活かし、クライアントの視点に立ったサービスを提供している。

#### 執筆者氏名

松本 健太郎 (まつもと けんたろう)

#### 経歴

大手監査法人において、主に銀行業、メーカー等のJ-SOX / US-SOX対応を含む法定監査を担当。銀行業監査では、大手都市銀行をはじめ、政府系・地域金融機関の監査業務にも従事。また、大型の組織再編業務では財務DD及び監査現場マネジメント等を通して会計領域におけるPMI支援も担い、M&A関連業務に係る一連の知識・経験を培った。その他、外部向けセミナー講師や、JICPAでの公認会計士育成業務に取り組むなど、多方面での業務実績がある。

## 更なるビザ厳格化の行方～新ポイント制度「COMPASS」導入に向けて今から準備すべきこと～

JAC RECRUITMENT PTE. LTD.  
Sales and Marketing Manager  
永見 亜弓



近年、シンガポールでは、外国人就労ビザの取得が厳しくなっており、ビザ発給基準の引き上げが段階的に行われるなど、厳格化の一途をたどっております。そのような中で、シンガポール政府は今年予算案発表の際に、2023年9月からは、EPの新規取得申請にあたって、新たなポイント制度「COMPASS（コンパス）」を導入することを発表しました。（EP更新については、2024年9月1日より適用）もともとEmployment Pass（EP）の取得申請においては、給与額や学歴の個人審査ありましたが、新制度ではこれに加えて、新たに企業審査も入る2段階の審査方式へと変更されることとなります。

外国人就労ビザの取得条件に関しては、これまでコロナ禍においても度重なる引き締めがあり、今年9月からはEPの新規取得における最低基本月給額が現行のS\$4,500 からS\$5,000 へ（金融セクターはS\$5,000 からS\$5,500 へ）と引き上げられ、一般技能労働者向け就労ビザSpassについてもS\$3,000（金融セクターはS\$3,500）へと引き上げられることが既に決定しております。そのため、今回、この最低基本月給額の引き上げに加えて、更に新たな制度が導入されるということは想定外の事態で、今後、多くの企業がその対策に追われることとなりますし、経営的にも重要な影響を及ぼすことが予想されます。

本記事では、この新しいポイント制度「COMPASS（コンパス）」を解説するとともに、そこから派生してきそうな問題、今から準備すべきことについてお伝えします。今後の人事戦略を考えていくうえで、少しでも参考になれば幸いです。

### これまでのビザトレンド

シンガポールでは、これまでも毎年のように何らかのビザに関する引き締めはありましたが、2017年以降は外国人雇用の規制が一段と厳格化されました。これは、政府の掲げる「Strong Singaporean Core」の指針に基づき、シンガポール人を中心とする労働力基盤の確立に向けた政策が次々と打ち出されたことによるもので、その一つに「Watch List」の導入があります。

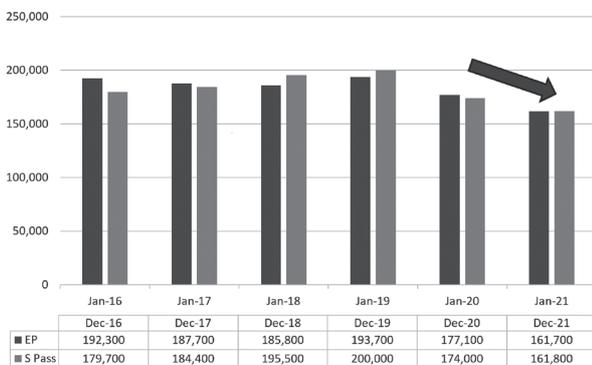
Watch List（ウォッチリスト）とは、企業規模に応じて段階的に審査され、各業界セクターの中で外国人雇用比率の高い企業とそのリストの対象となります。そして、一度要注意企業としてリストに掲載されてしまうとEPの新規ビザ発給や更新が差し止められ、シンガポール人雇用促進に向けた業務改善策の提出が求められるなどの厳しい措置が敷かれます。政府の狙いとしては、就労ビザ取得のハードルを上げ、増えすぎた外国人労働者数を抑えると同時に、組織内の外国人比率を見張ることで、シンガポール人の雇用を守り、さらには彼らの賃金の引き上げを図りたいというところにあります。

現在もその取り締まりは続いています。Watch Listというよりは、新規ビザ申請時に審査が入り、My Careers Future（官営求人サイト）での求人掲載内容に不正がなかったか、そのポジションにどうしても外国人が必要なのか、ということの説明のために追加書類の提出等を求められたりするケースが増えています。

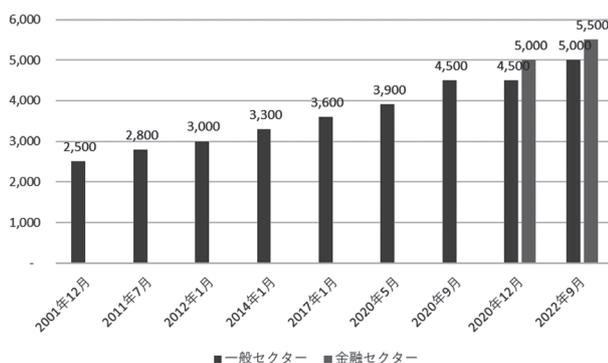
また、新型コロナウイルスの流行による煽りを受け、失業率が上がったことを重く受け止めた政府は、自国民の雇用確保に向けた動きを一段と強化する政策・制度改定を実施しました。中でも、昨年、配偶者ビザである Dependant Pass (DP) 保持者の就労に関して、これまでの就労許可証「Letter of Consent (LOC)」の新規発行が中止となったことは、多くの日系企業の人員体制にも影響を与えることになり、様々な波紋を呼びました。

その後調整が入り、現在ではDPの方は「Work Permit」を申請することで再び就労できるようになりましたが、今までのLOCにはなかった企業側で取得できる人数枠に制限があることや、高額な人头税 (S\$250 - 600 / 月程度) が発生することから、これまでのようにDPの方をパート人材として雇うという選択が気軽には出来なくなりました。

このような政策が打たれたこともあり、この2年間で新規の就労ビザ発行数はさらに減り、シンガポールの人口自体も570万人から545万人へと減少しました。その減少の多くは外国人労働者であると言われています。

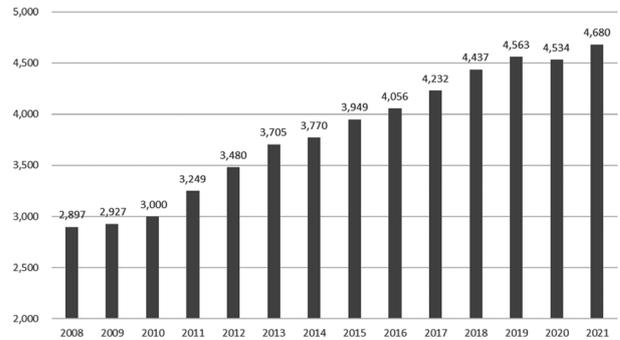


EP・Spass発行数推移<sup>1</sup>

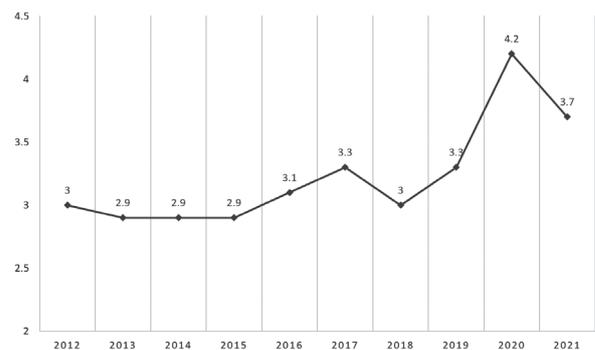


EP取得のための最低基準額推移<sup>1</sup>

また政府公表のデータによると、シンガポール人の月の賃金の中央値は年々上昇しており、年前と比べると約44%アップしていることがわかります。失業率についてもコロナ禍で一時的に増加したものの、基本的には3%前後で推移しています。これは、政府の狙い通りの結果を描くことができていると言えるのではないのでしょうか。



シンガポール人賃金上昇率<sup>2</sup>



シンガポール国民の失業率推移<sup>2</sup>

## 新ポイント制度「COMPASS」の導入

このような中、政府はこの度、来年9月からは、EPの新規取得審査にあたって、新たなポイント制度「COMPASS (コンパス)」を追加導入することを発表しました。(EP更新については、2024年9月1日より適用)

「COMPASS」とはComplementarity Assessment Frameworkの略語で、個人と企業の両方の観点から審査するEPの新たな審査基準になります。もともとEPの取得審査においては、給与額や学歴の個人審査があったのですが、これに加え、新たに企業審査も入る2段階の審査へと変更する形になります。新制度では、「給与」・「学歴」・「国籍の多様性」・「ローカル人材の雇用比率」の4項目の基準で評価

され、それぞれの項目の期待値に対する達成度に応じて、20、10、0ポイントのいずれかが付与されます。

各審査項目の基準を満たすことで得られるポイントの合計得点でEP取得の審査をする仕組みとなり、EPの申請には、このポイント制度において合計40ポイント以上を取得する必要がある、併せて最低月給額の基準を満たすことが申請条件となります。

尚、COMPASSの免除対象者も明確化されており、候補者が以下の条件のいずれかを満たす場合、COMPASSの適用が免除されます。

- ・月給20,000ドル以上の固定給の人  
(Fair Consideration FrameworkのMyCareersFuture掲載免除規定と同様)
- ・ICTの人
- ・短期間(1ヶ月以内)の職務の人

審査項目：

「基礎基準」と「ボーナス基準」の2種類。さらに基礎基準の中に、2つずつ基準が設けられています<sup>3</sup>。

	個人属性	企業属性
基礎基準	C1：給与 ローカルPMETの給与基準と比較	C3：国籍多様性 企業の中で国籍の多様性があるか
	C2：学歴 申請者の学歴	C4：ローカル雇用の促進 同業他社比較でのローカルPMETの雇用
ボーナス基準	C5：スキルボーナス (人材不足職種リスト) 申請者のスキルが人材不足の職種リストに該当する	C6：戦略的経済優先ボーナス イノベーションまたは国際化活動で政府とのパートナーシップがある企業

※ローカルPMETとはProfessionals, Managers, Executives and Techniciansの略で、専門職、管理職、経営幹部、技術職の総称で、月収S\$3,000以上が対象となります。  
ローカルPMETが25人未満の中小企業はC3、C4のポイントが10点もられます。

審査項目における評価基準：

	個人		企業	
		ポイント		ポイント
基礎基準	C1：給与		C3. 国籍多様性	
	各セクターごとの年齢別ローカルPMETの月額固定給と比較		企業のPMETにおける申請者との同国籍人材の割合	
	上位10%以内	20	5%未満	20
	上位10%~35%	10	5~25%	10
	上位35%未満	0	25%以上	0
	C2. 学歴		C4. ローカル雇用の促進	
	申請者の資格に基づく		企業のローカルPMETの比率のサブセクター(同業他社)比較	
トップクラスの教育機関	20	上位50%以内	20	
学位相当資格(大学)	10	上位80%以上50%未満	10	
学位に相当する資格なし	0	上位80%未満	0	
ボーナス基準	C5. スキルボーナス(人材不足職種リスト)		C6. 戦略的経済優先ボーナス	
人材が不足している職業リストに掲載されている仕事	+20#	イノベーションまたは国際化活動に関する特定の評価基準を満たした企業	10	

# PMETに占める候補者の国籍の割合が3分の1以上の場合、C5のスキルボーナスは+10に減少する。  
\* PMET従業員が25人未満の小規模企業では、C3およびC4はデフォルトで10点満点となる。  
PMETは月収3,000ドル以上の従業員が対象

評価ポイント：

**基礎基準を満たすと得られるポイント**

到達度合いによって、獲得ポイントが異なる。

ポイント for 基礎基準	評価
20	目標以上
10	目標到達
0	目標未達

**ボーナス基準を満たすと得られるポイント**

ポイント for ボーナス基準	対象項目
20#	C5：スキルボーナス
10	C6：戦略的経済優先ボーナス

#もし候補者の国籍が、採用する組織のPMETの中で1/3以上を占めている場合は10ptとなる。

各項目における基準にベンチマークが課されており、その達成において、目標以上=20ポイント、目標到達=10ポイント、未達=0ポイントの評価が下されます。また、追加項目として、シンガポール政府が人材不足と認める職種では20ポイント、特定のイノベーションや国際化活動に携わるのであれば10ポイントがボーナスポイントとして加算されます。

各企業がどのセクターに当てはまるのか、同業他社比較はどれが基準になるのか等の詳細については2023年9月までに現在のSelf-Assessment Tool (SAT)に代わるPre-Assessment Tool (PAT)がリリース予定で、そこでCOMPASSで何ポイント獲得できるかの確認が可能となります<sup>4</sup>。またCOMPASSの不足職種リスト(Shortage Occupation List: SOL)も、2023年3月までに三者評価委員会の審査が終了した時点で発表される予定です。

## 「COMPASS」導入で予想される影響、 今から準備できること

このCOMPASS導入により、EPの取得における政府の審査は、今までの申請者の個人審査のみだったところから、企業審査が追加されることになりませんが、個人項目のみで40ポイントを獲得することが難しいことから、企業側の環境整備が不可欠となってきます。このことがシンガポールでビジネスを行う日系企業に及ぼす影響は大きく、弊社でも多くの企業から本件に関するお問合せやご相談をいただいております。企業にとっては外国人雇用のハードルがさらに上がることになり、採用計画の見直しや社内体制の整備など、各企業へのインパクトの大きさを痛感しております。

### ○予想される影響○

#### 1. 新規EP申請、EP更新ができなくなる

企業によってはこの審査基準を満たすだけの条件が足りず、新規EP取得や既存スタッフのEP更新を断念するというケースも出てくるのではないかと思います。現に今までも度重なるビザ取得条件の引き締めにより、既にこうしたケースは出てきており、弊社にご登録いただく求職者の中にも、こうした理由で転職せざるを得なくなったという方が増えてきております。

#### 2. 日本人永住権保持者（PR）・シンガポール人のニーズの高騰

日系企業の間では、現時点でもビザ取得のいらぬ日本人永住権保持者（PR）および日本語を話すシンガポール人に対する人材ニーズはすでに高いのですが、来年以降はさらに高まることになり、それに伴い給与水準の上昇や人材の争奪戦が予想されます。

#### 3. 今まで以上に現地化が進む

本制度が国籍の多様性、ローカル雇用の促進をうたっていることから、今後、駐在員ポジションのリプレースメントなどをめぐっては、ビザが必要な人

員から少しずつローカル人材へとシフトしていくことが予想されます。それに伴い、今後は優秀なローカル人材の幹部育成が重要なカギとなってくることでしょう。

### 4. 他国へのシフト

シンガポールの人件費の高騰やビザ厳格化により、業務の一部や会社自体を他国に移す、という動きも活発になってくると考えられます。

### ○今から準備できること○

#### 1. 既存スタッフのリテンション対策

ローカル人材の市場ニーズが高まる中、スタッフの離職を食い止め、人材の定着を図るためにも、今一度、適切な評価制度、給与設定、平等なキャリアパス等を見直し、自社スタッフの流出防止対策に取り組んでおくことが重要です。また、コロナのパンデミック以来、働き方の柔軟性やワークライフバランスを重視する傾向が強くなってきていますので、リモートワークと出社を併用するハイブリッド勤務体制への移行など柔軟に検討していく必要も出てくると考えられます。最近では、既存スタッフが持ってきた他社からのより良いオファーに対し、カウンターオファーを出して何とかスタッフのリテンションに成功したというお話をいくつかお聞きしておりますが、事前に対応しておく方が安心かと思えます。

#### 2. 業務の見直しと今後の人員計画の策定

現在の業務を見直し、生産性や業務効率化を図りつつ、ビザが必要な人員から少しずつローカル人材へとシフトしていくことも今からできる準備の一つです。今後、ビザの変化に動じることなく事業が継続できるような体制を整え、国籍や人種にとらわれない仕事の割り当てや仕事の仕方を推進して組織改革を進めていく必要が出てくるでしょう。

### 3.経営現地化、権限委譲

経営現地化を待たずに進めざるを得ないと考える企業においては、支援元となる日本本社との連携強化、現地法人事情への理解・支援のために一歩踏み込んだ調査・考察が必要となってきます。駐在員を代替できる水準の現地幹部育成に向けてのプロセスなどは、もちろん現地法人側の努力だけでは限界があり、日本本社内の英語対応力強化も必要となってきます。ただ、本社側の言語環境を整えば、日本語縛りがなくなり採用の自由度も増しますし、本社とのコミュニケーションが必須となる現地幹部人材が力を発揮し活躍してもらうためにも有効ですので、今後はこれらを視野に入れた準備が必要となってくることでしょう。

最後に、これまで多くの企業からお話を伺う中で、現地化がうまくいっている企業とそうでない企業を比べてみると、下記の点に大きな違いがあることを感じます。

#### 現地化に成功している企業の特徴

- 企業としての方向性、ポジションにおける役割と責任が明確
- 権限移譲ができている
- 判断のスピードが速い
- ローカルマネジメントを採用している
- 給与、人事制度がしっかりしている
- リテンションができている

弊社では過去35年にわたり、各社それぞれの課題、問題に対し、人事、ビザ面で一緒に解決のお手伝いをさせていただいております。近年の度重なる外国人雇用の引き締めは前代未聞で、困惑されている企業様も多いのではないのでしょうか？少しでもお力になれたらと思っておりますので、どんな小さなことでもお気軽にご相談いただけましたら幸いです。



<訳注>

1 <https://www.mom.gov.sg/passes-and-permits/employment-pass/upcoming-changes-to-employment-pass-eligibility/updates-to-ep-qualifying-salary>

2 <https://stats.mom.gov.sg/Pages/Income-Summary-Table.aspx>  
<https://stats.mom.gov.sg/Pages/Unemployment-Summary-Table.aspx>

3 <https://www.mom.gov.sg/passes-and-permits/employment-pass/upcoming-changes-to-employment-pass-eligibility/complementarity-assessment-framework-compass>

4 <https://www.mom.gov.sg/faq/compass/can-i-find-out-more-information-on-how-my-ep-application-will-fare-on-compass>

#### 執筆者氏名

永見 亜弓 (ながみ あゆみ)

#### 経歴

安田女子大学文学部卒業。2007年JAC Recruitment 入社。

日系・外資系企業担当のコンサルタント、2012 & 2013年の年間MVP受賞、2013年より日本人部門のマネージャーを経て、2018年より営業マーケティングマネージャーとして各企業へ訪問し、国籍問わず、採用周りの人事関連の課題解決、ビザ情報などを提供している。

## ESG ファイナンスの活用方法と APACにおける日系企業の検討状況

SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION  
Executive Director  
山田 隆太郎



### はじめに

近年では「サステナビリティ」「ESG」「SDGs」などの言葉を見聞きしない日がないといっても過言ではないくらい、それらは非常に重要な概念になってきていると言えます。業種を問わずどのような企業にとっても、それらを自社の経営戦略に織り込み、実践していくことが事業の永続の為に必須となってきています。

本稿では、その中でもそれらの取組を資金調達の観点から後押しできるESGファイナンスの概要や活用方法についてご説明した上で、APACにおける日系企業の検討状況にフォーカスして記載させていただきます。また、既にESGファイナンスについて解説している書籍などは多く出版されているので、詳細の解説はそちらに委ね、本稿ではできる限りAPACの日系企業のお客さまとディスカッションを重ねてきた経験を踏まえたよりリアルな現状についてご共有できればと考えております。

### 企業としてのESGへの取組意義

本題に入る前に、そもそも企業としてESGに取り組む意義について触れておきたいと思います。表1に記載のような様々なステークホルダーからのESGに関する要請・ニーズがあり、それらに応えていくことができるかどうか、企業の永続性に大きく影響してくる環境になっています。

No.	ステークホルダー	要請・ニーズの一例
1.	国・政府	● 国の目標や政策に沿った取組に関する要請や規制
2.	株主	● ESG経営に積極的な企業への投資ニーズ ● 既存株主からの取組強化圧力
3.	従業員	● 就職時におけるESG取組状況を踏まえた選別 ● 従業員のロイヤリティ維持
4.	取引先	● ESG取組状況を踏まえたサプライヤー選別 ● 競合他社との差別化要因
5.	消費者	● ESGに配慮した企業や製品の購買需要
6.	金融機関	● ESGファイナンスの取組ニーズ ● ESGへの取組状況を踏まえた融資判断

表1:各種ステークホルダーからのESGに関する要請・ニーズの一例

### ESGファイナンスとは

#### (1) ESGファイナンスの概要と活用方法

ESGファイナンスは一言で申し上げると、「企業のESGの取組を資金調達の面でサポート」する手法です。大きく分けると以下の3つの効果が期待できます。

##### ① ESGへの取組に関する対外的PR効果

ESGファイナンスを活用する企業が期待する効果として最も多く挙げられるのがこちらです。企業としてのESGの取組は企業ホームページやサステナビリティレポート、統合報告書などでPRされるケースが多いですが、ESGファイナンスの取組はそのPR効果を更に強めることができます。

##### ② 資金調達窓口の拡大

投資家や金融機関は表1でも少し触れた通り、永続性とリターンの高さが期待されるESGに先進的な取組を行う企業に対するファイナンスに積極的に

す。他方、各種規制やレピュテーションリスクを踏まえて、相対的にESGに後進的な企業に対するファイナンスに消極的にならざるを得なくなってきました。そういった背景をもとに、投資家や金融機関のESGファイナンスに対する取組意欲が高まっており、結果として企業にとっては資金調達窓口の拡大につながり得ます。

### ③企業のESGの取組を動機付け

例えばESGファイナンスの一つであるサステナビリティ・リンク・ファイナンスでは、ファイナンス契約の中に企業のESGに関連するKPIを織り込み、その達成状況に応じて金利などの経済条件を変化させるように設計します。企業のESGに関連するKPIを達成することが、直接的に資金調達条件の改善や維持につながることから、ESGファイナンスが直接的に企業のESGに対する取組を動機付けすることになります。

## (2) ESGファイナンスの種類

ESGファイナンスと一般的に呼ばれるものは、「グリーンファイナンス」「ソーシャルファイナンス」「サステナビリティファイナンス」「サステナビリティ・リンク・ファイナンス」「トランジションファイナンス」に大別されます。それぞれについて、Loan Market Associationなどが原則（Principles）を公表していて、その原則に則った形で設計されているものが対外的にESGファイナンスとして認められることとなります。

それぞれのファイナンスの主な特徴について以下簡単に説明します。

### ①グリーンファイナンス

資金用途特定型のESGファイナンス。資金用途がグリーンなプロジェクトに充当される場合に活用可能。（例：再生エネルギー、グリーンビルディング、EV関連など）

### ②ソーシャルファイナンス

資金用途特定型のESGファイナンス。資金用途が社会的な貢献のあるプロジェクトに充当される場合

に活用可能。（例：マイクロファイナンス、アフォーダブルハウスなど）

### ③サステナビリティファイナンス

資金用途特定型のESGファイナンス。資金用途がグリーン・ソーシャル双方に充当される場合に活用可能。

### ④サステナビリティ・リンク・ファイナンス

資金用途不特定型のESGファイナンス。一般的な運転資金需要などにも活用可能。企業のESGに関連する取組やESG格付などをKPIにしてファイナンス契約に織り込み、そのKPIの達成状況に応じて金利などの経済条件を変動させるような仕組みを組み込むことで、企業のESG活動を後押し。

### ⑤トランジションファイナンス

低炭素化を促進する観点から、現状ではグリーンといえない企業であっても、将来的にグリーンに移行するという明確な目標を掲げている企業の資金調達を促進することを目的とするファイナンス。

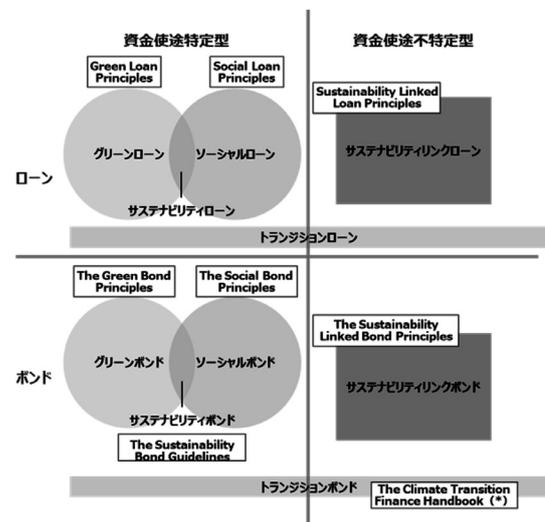
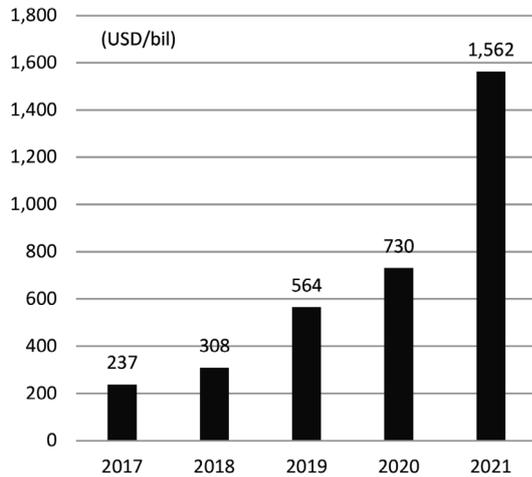


図1：ファイナンス類型のイメージ<sup>2</sup>

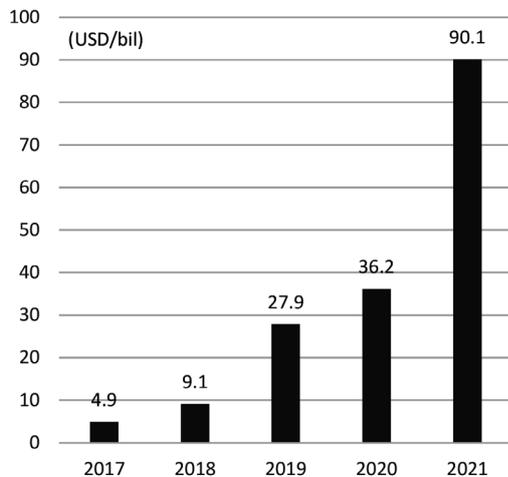
## (3) ESGファイナンスのマーケット

以下グラフ1・2をご覧ください。グローバルベースでESGファイナンスのマーケットは急激に拡大しています。絶対額で見るとAPACは世界全体の5.8%程度と小さいものの、それでも急激に拡

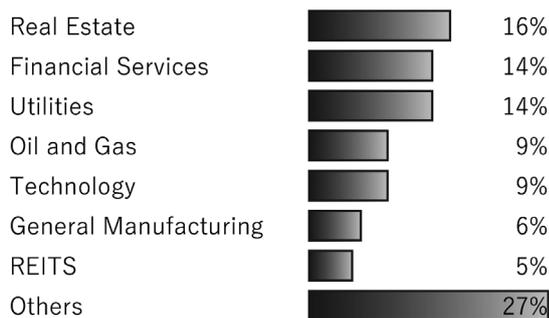
大していることが見ていただけたと思います。また、グラフ3のAPACにおける業種別の取組状況を見ると、不動産・電力・金融が相対的に多い状況です。これは(4)にて後述しますが、これらの業種が比較的グリーンファイナンスを取り組みやすいことが背景にあります。



グラフ1：グローバルベースのESGファイナンスマーケット<sup>3</sup>  
単位：USD/billion



グラフ2：APACのESGファイナンスマーケット<sup>4</sup>  
単位：USD/billion



グラフ3：2021年 APACにおける業種別 ESGファイナンス取組状況<sup>5</sup>

#### (4) ESGファイナンスの取組検討に向けて

ESGファイナンスの取組検討に向けて、ヒントになり得る情報をいくつか記載いたします。

##### ①一般的に取り組みやすいプロジェクト

上記(3)でもあったように取組実績には業種によって多少の偏りがあります。ESGファイナンスは幅広い企業・資金用途で検討が可能ですが、特に以下のようなプロジェクト・業種は実績も多く検討しやすいと言えます。

##### 1. グリーンビルディングプロジェクト

ビルオーナーにとっては、グリーンビルディング認証を取得することが、優良なテナントを誘致するには不可欠になってきており、多くのプロジェクトでグリーンビルディング認証が取得されています。マーケット慣習では、一般的に有力なグリーンビルディング認証の上位2位程度の認証が取得できていれば、その物件に対するファイナンスにはグリーンファイナンスの活用が可能とされています。

##### 2. 再生エネルギープロジェクト

電力事業者のみならず、製造業・商社など、幅広い業種で再生エネルギープロジェクトの取組が進んでいます。太陽光・風力・水力・地熱・バイオマスなど、プロジェクトによっては考慮すべき点はあるものの、これらのプロジェクトは比較的グリーンファイナンスが活用しやすいプロジェクトと言えます。

##### 3. EV（電気自動車）関連プロジェクト

EVやその部品の製造に関する設備投資、EV販売促進のための販売金融・リースに係る資金需要に対してもグリーンローンが活用しやすいとされています。

##### 4. 金融業全般

上記1～3のようなプロジェクトに対するファイナンスのバックファイナンスに対してもグリーンファイナンスによる調達を検討できます。また、マイクロファイナンスや低所得者に対するファイナンスのバックファイナンスにソーシャルファイナンスを活

用する事例も増加傾向にあります。

②業種別KPI事例（図2）

サステナビリティ・リンク・ファイナンスにおけるKPIに関して、過去の実績を基に業種別でよく設定されているKPIを簡易的に一覧にまとめました。個別の企業の取組によって、設定すべきKPIは変わってきますので、あくまでご参考までにご覧ください。

(5) ESGファイナンスの留意点

上記(3)に見たように、近年はESGファイナンスが世界的に急拡大していますが、一方で、ESGファイナンスを取組むリスクも顕在化してきています。投資家や金融機関のみならず、取引先や消費者、NGOなどによる「グリーンウォッシング\*」等に対する監視はますます厳しくなっており、具体的にはグリーンローンで調達した資金がグリーンプロジェクト以外に充当されている、サステナビリティ・リンク・ローンのKPIが野心的でないなどの指摘も出てきています。取組の検討に当たってはこれまで以上に金融機関や第三者評価機関などの密な連携が非常に重要になってきています。

(\*うわべだけ環境保護に熱心に見せること)

APACにおける日系企業の取組について

(1) APACにおける日系企業の動向

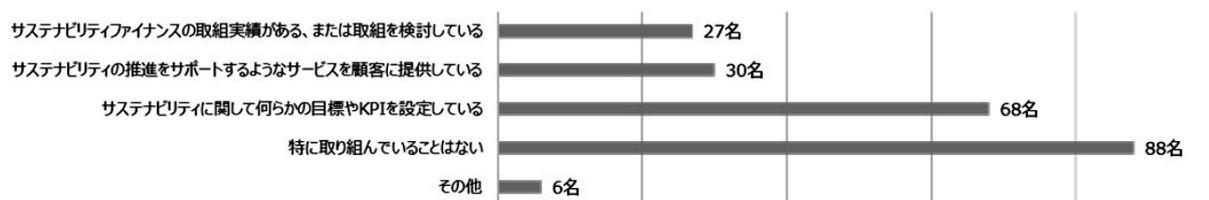
①最近の動向と今後の見通し

APACにおける日系企業によるESGファイナンスの取組は、公表されているもので5件程度と、まだ片手で数えられる程度しかないのが現状です。基本的に海外の現地法人子会社であるAPAC日系企業は、ESG戦略のような経営マターを主導できる立場になく、日本の親会社からの指示やKPI設定を待っているケースが非常に多いと感じています。ただし、この1年で親会社にてESGに関する取組を急加速している企業も多く、この数年内に多くのAPAC日系企業が具体的な指示やKPIに基づいて取組を求められるようになると想定しています。実際に、多くのAPAC日系企業がESGに関連する情報収集を積極化させています。

さらに、APACの国々の環境に対する取組や目標設定も欧米対比で遅れていましたが、昨年のCOP26を境に各国の取組やコミットも強まっていることから、APACにおける日系企業もそれぞれの国の方向性に沿った形でESGに関連する取組を強めていく必要が出てきています。

	E		S	G
	気候変動	その他	社会	ガバナンス
工業 & 材料	SBTi 製品当たり 	リサイクル 汚染管理	ダイバーシティ & ジェンダー 従業員の安全・健康	
ユーティリティ & エネルギー	+ 再生可能エネルギー 導入比率		ダイバーシティ & ジェンダー SAIDI	LTIFR
不動産	温室効果 ガス 排出 + エネルギー消費	Global Real Estate Sustainability Benchmark 	※SAIDI: 系統の平均供給不能持続時間	※LTIFR: 休業災害度数率
金融	スコープ3 + 再生可能エネルギー 消費割合	ESGスコア	ダイバーシティ & ジェンダー	
輸送 & 物流	IMO目標 EEOI  ※EEOI: Energy Efficiency Operational Indicator			
食品 & 飲料	製品当たり	食品廃棄 水消費 リサイクル	サプライチェーン管理	

図2：KPIのマッピングサマリー<sup>6</sup>



グラフ4：ESGセミナーアンケート結果  
 「サステナビリティに関する海外現地法人としての貴社の取組のうち、当てはまるものをお聞かせください」<sup>7</sup>  
 (有効回答者数157名、複数回答可)

こういった環境を踏まえ、今後はAPACの日系企業においても、ESGの取組を資金調達的面からサポートするESGファイナンスの取組が積極化していくのではないかと考えています。

②アンケート結果から読み取れる意識の高まり

APACの日系企業のお客さま約400名にご参加いただいたESGセミナーにてご回答いただいたアンケートの結果を一部ご紹介します。以下グラフ4は「サステナビリティに関する海外現地法人としての貴社の取組のうち、当てはまるものをお聞かせください」といった設問に対する回答です。(有効回答者数157名、複数回答可) 88名56%のお客さまが現地法人レベルでは「特に取り組んでいることはない」という回答であったものの、逆に半数近くのお客さまがサステナビリティに対する何らかの取組を行っている、または検討しているという結果でした。ESGファイナンスに関しては、27名のお客さまが「取組を検討している・実績がある」を選択されていて、足元の意識の高まりがここからも見て取ることができます。

(2) APACにおける日系企業の取組検討時のネック

APACの日系企業において、ESGファイナンスの検討に当たってネックになりやすいポイントは、「実行・管理の手間」「プライシング」「追加コスト」「親会社との整合性」です。それぞれについての具体的なネックや対応事例などを以下に記載します。

①実行・管理の手間

通常のファイナンス対比で多少の追加的な負担があるのは事実です。ただし、ローンを前提にした

場合、ESGローン契約書は通常のローン契約書にいくつかの項目を付け足すのみであり、年次で必要になるレポートについても原則に則っている範囲であれば一定程度簡素化できる可能性があります。まずはどの程度追加的な負担がかかるのかを具体的に確認してみる必要があるかもしれません。

②プライシング

一般的にはサステナビリティ・リンク・ファイナンスのKPI達成時の金利変動以外は、通常のファイナンス対比でプライシングには直接的には影響しません。ただし、最近は投資家・金融機関がESGファイナンスに対する需要を高めていることから、今後は通常ファイナンス対比でのプライシングの優位性が出てくる可能性も考えられます。または、逆にESGファイナンス以外の通常のファイナンスによる調達コストが今よりも上がる可能性も考えられますので、どちらにしても今のうちからESGファイナンスを検討しておくことは意義があるかもしれません。

③追加コスト

第三者評価機関に「ファイナンスが原則に則っているかどうか」や、「レポートの正確性」について第三者意見（お墨付き）を得る際にコストがかかります。

原則上は、第三者意見が必須になるのはサステナビリティ・リンク・ファイナンスの「レポートの正確性」に対してのみですが、「ファイナンスが原則に則っているかどうか」の判断に対する第三者意見の取得も強く推奨されており、金融機

関によってはそれを必須としているケースも多いです。ファイナンスの規模が小さい場合は、コストの占める割合が相対的に高くなってしまふことから、ESGファイナンスが活用されることはあまり多くありません。

例えば、ESGファイナンスのAPACにおけるHUBを目指すシンガポールには、一定の条件のもとに第三者評価機関向けのコストを補助金で補填することができる複数の制度（Green and Sustainability-Linked Loans Grant Schemeなど）がありますので、それらの活用を検討することでコスト負担を抑えられるかもしれません。

#### ④親会社との整合性

特にサステナビリティ・リンク・ファイナンスを検討する際のKPI設定時にネックになりやすいのですが、親会社のESG戦略との整合性が取れずにKPI設定を見送るケースもあります。親会社が全社的なKPIを設定しておらず、子会社でKPIを設定することが難しいというケースや、親会社が対外的に具体的な目標を掲げていない中で、子会社が具体的な目標をKPIとして開示して、サステナビリティ・リンク・ファイナンスを取組むことはできないという判断です。

ただし、相対のローン契約であれば貸手である金融機関と借手である企業の間みの情報のやり取りとなり、開示の範囲は借手の判断に委ねられますので、開示の範囲を限定的にすれば、取組を検討することは可能です。最近ではそもそもグループ全体として、または海外子会社としての具体的な目標設定が進んできており、それをサステナビリティ・リンク・ファイナンスのKPIとして活用しやすい素地は整ってきていると感じています。

## さいごに

ESGファイナンスは、単なる資金調達の手段の一つというよりは、企業にとって非常に重要になってきているESG戦略を後押しすることのできる有効なツールです。本稿が皆様のESGファイナンスのご理解に少しでもお役に立てば幸いです。

（本稿は筆者の個人的な見解であり、必ずしも筆者の勤務先であるSMBCの見解を反映したものではありません。）

#### <訳注>

- 1 弊行作成
- 2 Loan Market Association & International Capital Market Association の資料を基に弊行作成
- 3 Bloomberg NEF
- 4 Refinitiv
- 5 Refinitiv
- 6 公開情報に基づき弊行作成
- 7 弊行によるお客様アンケート

#### 執筆者氏名

山田 隆太郎（やまだ りゅうたろう）

#### 経歴

1983年兵庫県生まれ。2005年大阪大学経済学部経済・経営学科を卒業し、三井住友銀行に入行。大阪にて10年間の法人営業経験、東京にて法人向けソリューション提案サポートなどの経験を経て、2020年9月よりシンガポール勤務。APAC域内日系顧客向けソリューション提案のサポートを実施する中で、ESGファイナンスを含むESG関連提案にも多く関与している。

## ASEAN市場におけるデジタル CX (Customer Experience) 広がり と 課題

YCP SOLIDIANCE PTE. LTD.  
Managing Partner, Southeast Asia Regional Manager  
粕本 晋吾



### デジタルCXのトレンド

コロナ禍からの回復基調にある中、物理的世界とデジタル世界の境界線は、かつてないほどに曖昧になってきている。というのも、コロナ禍によって顧客との物理的接点を持つことができなくなり、世界中の企業がパンデミック環境によってもたらされた新しいルールに適応することが必要になった。その結果として、デジタル生存競争が加速されたからである。

顧客側のデジタル行動変化も、本来想定されていたスピード感よりも数年単位で加速されたと言われており、デジタル領域を含む顧客体験への期待値が上がり続けている。現代において、消費者の77%は、商品・サービスそのものと同じくらい、顧客体験を重視していると言われている。ここで重要なのは、新しいデジタル顧客体験は同業界他ブランドとの比較で評価されるのではなく、世界をリードするデジタルサービスプロバイダーが設定する基準に照らして評価されること。同業他社よりもデジタル顧客体験に秀でていること自体は、顧客観点からは大きな優位性にはならなくなった。

デジタル化という文脈では、オペレーション領域での効率改善が議論されることが多いが、デジタル顧客体験の強化も看過できない論点となっている。

### グローバル市場

2022年に約1.5兆円とされている顧客体験マネジメント市場規模は、2029年には4.2兆円に達すると

言われており、年率16.2%の成長が期待されている。コロナ禍によって、オフライン市場での投資落ち込みが見られたものの、それを補ってあまりあるオンライン市場での成長があったため、顧客体験マネジメント市場全体への影響は皆無だった。また、上述の通り、消費者の消費行動は根本的に変化している中、企業がオフラインとオンラインをまたいだオムニチャネルでシームレスな体験強化に継続的な投資を行うことは規定路線となっており、そのような企業によるAI・AR（拡張現実）の採用がさらに市場拡大を加速させることになる。

企業による取り組みは、顧客体験ソリューションへの投資に限ったものではなく、顧客体験を社内プロセス・評価システムでの新基準として設定するという潮流も加速している。実際、40%の企業が意思決定プロセスの1つとして顧客体験が活用され、75%の企業が評定やインセンティブ算出基準として顧客体験へのフィードバックを採用しており、また、85%の企業が管理職や一般従業員に対して顧客体験向上に向けたトレーニングを実施しているという統計結果も存在する。

コロナ禍によって、これまでオフラインチャネルで購入していた生活必需品をオンラインでの購入に切り替えることになった消費者のうち60%が、今後もオンライン購入を継続と言われており、パンデミックによる消費行動の変容は、一時的なものではなく、今後も継続・進化することが期待される。また、特に家計管理・旅行予約、また電気・水道・ガスといったライフライン管理などにおいては、オフラインの代替としてのオンラインではなく、消費者

がオンラインを優先的に選択する傾向が顕著になっている。

また、顧客体験のデジタル化は、B2C領域に限ったものではなく、B2B領域においても顕著なトレンドとして現れており、B2B EC市場規模は2028年まで年率18.2%の成長が見込まれている。伝統的なB2B産業にあり、デジタル化とは無縁な環境にあった企業ですら、コロナ禍によりウェブサイト構築に着手したという事例も多数存在する。

## ASEAN市場

ASEAN市場は、接続性の向上・政府主導の刺激策・テクノロジーの向上・企業による研究開発投資・デジタルネイティブ消費者層の増加などを背景に、デジタル顧客体験拡大における世界的なリーダーシップを取れる立場にあると言われている。デジタル顧客体験マネジメント市場も、2020年から2027年まで年率17.1%という急速な成長を見込まれている。このような市場成長への期待は、域内マネジメント層59%が、顧客体験マネジメントへの投資を加速させると答えていることにも裏付けされている。また、アジア全体では、5G接続・デジタル通貨導入・エッジデバイス・IoT・AI・スマートシティ領域において、グローバル全体の研究開発費50%、出願特許80%以上を占めており、デジタル化の最前線となっている。

一方、ASEANにおける最大の課題は、人材不足だと言われている。アジア全体では、2016～2018年にかけて、グローバルにおける科学・テクノロジー・工学・数学系分野での卒業生の76%を輩出しており、世界的なデジタル人材プールとなっている。しかし、その優秀なデジタル人材のほとんどが北米・ヨーロッパに奪われており、シンガポール人・マレーシア人・フィリピン人・インド人のデジタル専門家の約70%が、既に域外で働いているか、将来的に域外で働く計画があるという。

このような環境下であり、域内企業マネジメント層は、デジタル化推進に際して、旧態依然とした既存社内システム刷新の遅れと並んで、組織内のスキルレベルの欠如を最大の懸念事項として挙げてお

り、域内企業のデジタル領域での成功を阻む主要因となっている。テクノロジー・ソリューション・システムへの投資だけではなく、組織内人材への適切なデジタルトレーニングを提供すること、また、デジタル化を推進できる人材獲得に一層注力することが緊喫の課題となっている。

## 各産業における動向

### <EC産業>

顧客体験デジタル化の中心的位置を占めるのは間違いなくEC市場である。ECプラットフォーム市場は、Lazada・Shopee・Tokopediaといった東南アジアECプラットフォームの成長・成熟によって牽引され、2015年から2019年の年間平均成長率が62%に達するという驚異的な成長を遂げた。この成長はコロナ禍により一層加速され、2019年から2020年にかけて市場は63～97%成長したと言われている。その浸透率は、域内消費者56%が、週一度以上の頻度でオンラインショッピングを行っているというデータにも現れている。

このような急激な市場成長を背景に、消費者のオンラインショッピングにおいては無数の選択肢が準備されるようになった。パソコン・モバイルといったデバイス選択から、ウェブサイト・アプリという媒体選択、メーカー公式EC・ECプラットフォーム・小売店ECというプラットフォーム選択がますます多様化する中で、複数チャネルをまたいだ顧客体験の最適化が優先課題となっている。さらに事態を複雑にしているのが、ソーシャルメディアの変容であり、ソーシャルメディアはプロモーションの場としての位置付けから「ソーシャルコマース」と呼ばれるEC販路としての意味合いを強めている。

消費者の消費行動変容やEC物流エコシステムの構築により、EC市場は全体として、今後も継続的に拡大することは間違いない。一方、各企業としては、上述の選択肢の多様化を背景に複雑性を増している顧客体験が、消費者の購買意思決定の阻害要因となっていることを認識すべきであり、これまで通りの断片的かつ普遍的な顧客体験の改善施策展開から離れて、消費者のショッピング体験のシームレス

な統合やパーソナライズされたオファー提供を通して、目当ての商品発見と購入意思決定をより簡易にする施策が重要になる。

また、顧客体験のデジタル化に際して見逃されがちなのが、カスタマーサービス領域である。最先端のシステム・ソリューションを導入したところで、商品選択と購入プロセス途中で問題に直面することは避けられず、そこでいかに迅速かつ柔軟なカスタマーサービスを提供できるかが肝になる。オフラインチャネルではショップ店員に期待されていた機能を、オンラインチャネルでどのような補完するのかという論点であり、AI活用が最も期待できる領域の1つとなっている。

### <ヘルスケア産業>

コロナ禍は、テレヘルス（遠隔医療）が世界的に普及するきっかけになった。ASEANにおいても、特にシンガポール・タイを中心に、今後も継続的に拡大すると言われている。テレヘルス領域は、オンライン診療だけに限定されず、モバイルヘルスアプリの浸透も進んでおり、域内70%の患者が自宅での健康管理のためにモバイルアプリを活用している。

テレヘルス領域においても、さらなる浸透に向けてはパーソナライズされたサービス提供が重要となっており、具体的には、患者ごとの事情に鑑みたカスタマイズドコミュニケーションおよびアラート機能の進化に重きが置かれている。また、将来的には、物理的に病院・医師が存在しない地域での医療アクセス拡大を可能にすることが期待されている。

### <金融産業>

現段階における銀行サービスのデジタル化は、オンラインバンキング機能を活用した送金・着金管理という最も簡単な金融アクションを実行するためにデジタルチャネルを使用していることに過ぎない。今後は、銀行口座開設、ファイナンシャルアドバイザーへの相談、ローン手続き、クレジットカード申請など、より複雑なサービスにおける顧客体験デジタル化が期待されている。

ただ、完了までに多くのステップが必要となる複

雑なトランザクションにおいては、オンラインチャネルに限定したソリューション提供では超えられない障壁が多く存在するため、オフラインサービスと連動した顧客体験設計が肝となる。

また、ASEANでは、総人口のうち約5分の1が銀行口座以外のバンキングサービスを楽しんでいない、つまり、金融商品の取り扱いがないことはもちろん、クレジットカードを保持しないUnderbanked状態にある。銀行へのアクセスが普遍的になっている他地域と異なり、銀行からのサービス提供を期待できない状況にあるからこそ、多くのデジタル金融サービスプロバイダーが市場参入しており、不足しているサービスを補完する役割を担っている。

具体的には、Stripe・Venmo・Revolutなどといった財務管理や決済を行うための代替的な第三者決済サービスが急成長している。また、タイでは、主要銀行が早くからQRコード決済によるユーザー間（C2C、B2C、B2B）の簡単な相互決済サービスを導入したことで、QRコード決済がキャッシュレスエコシステムの標準となっている。

## デジタルCX注目領域

### <パーソナライゼーション>

今後、企業・ブランドとの初めての接点が、デジタルチャネルで提供されるケースが増えていくことは間違いなく、購買プロセスだけではなく、潜在顧客と初めて接触した時点においてもパーソナライゼーションが担保されていることが重要になる。

一方、顧客がかつてないほどデジタルに精通するようになったことで、企業・ブランドとの接点・やりとりに対する期待も高まっている。テラーメイド体験を設計するために分析すべき顧客データは、かつてないほど大量かつ多様になっているが、AI技術を活用することにより、膨大な顧客データから有益なインサイトを抽出し、顧客に合わせたパーソナライズド提案を提供することは以前よりも容易になった。今後、企業間の競争優位性の源泉は、このような顧客データを活用して、企業がどれだけ顧客のことを理解しているか、それがどのように顧客体

験につながるかといった、「目に見えない便益」の提供になると推察される。これまで顧客ロイヤリティ向上活動の中心を担ってきた、普遍的なルールが設定されたポイントプログラムの重要性は相対的に下がっていくことは間違いない。

新しいビジネスモデルを追求する企業の多くは、最終消費者とのより強い関係構築に焦点を当てている。定期購読サービス・有料会員サービス・ワンストップエコシステムなどアプローチは様々であるが、より詳細な顧客データをより安定的かつ大規模に収集することによって、顧客ロイヤリティを維持・向上させるという目的は一貫している。

### <AI>

顧客体験ソリューションにおけるAIの役割は、膨大なデータを整理・分析することを通して、消費者の将来行動予測を可能にすること、そして、行動予測に基づくパーソナライゼーション提案を可能にすることになる。

上述の通り、パンデミック以降、顧客によるロイヤリティ定義が変わったと言われている。より重要視されることになったのは「目に見えない便益」、つまり、「企業がどれだけ顧客を理解しているか」「より深い顧客理解がどのように顧客体験反映されているか」である。実際、デジタルチャネルでの消費者40%が特定企業・ブランドに対するロイヤリティを形成する最大のポイントとして「問題解決に役立つ企業」「ショッピング体験を容易にする企業」を挙げていることにも現れている。

このようなロイヤリティ構築・強化施策展開の上で不可欠なのがAIである。AIを活用することにより、企業は顧客との会話を分析し、顧客ペインポイントを理解することができ、それぞれの顧客固有の問題を解決するために、テーラーメイドのソリューションが生み出すことが可能になっている。

カスタマーサービスにおいても、AIは重要な機能を担っている。顧客93%が企業・ブランドに対して24時間以内の返信を、顧客89%が24時間以内の問題解決を期待していることに鑑みると、AI活用はカスタマーサービス対応のスピードアップと効率改善につながる。また、AIは多様な言語が存在

するASEAN地域で特に有用になる。AIを通して、企業はローカル顧客に適した言語で対話することができるため、顧客は自身の問題点をより効果的に伝えることができ、企業による理解深化や適切な解決策提案に資する。

アジア全体でのAI関連支出は、2025年には約4.2兆円に達し、2020年から2025年の年間平均成長率は25.2%になると予想されている。この成長を牽引するのはB2B向けプロフェッショナルサービス領域で、その中でも、顧客問題解決を支援するカスタマーサービスソリューションとなっている。

### <メタバース・AR・VR>

メタバース・AR・VRに代表されるバーチャルコマーステクノロジーは、オンラインショッピングを次のレベルに引き上げると言われている。これまで、消費者が店舗に足を運んで包括的なショッピング体験を得ることにに対して、デジタルチャネルは主に購買プロセスに特化した役割を担ってきた。ECが拡大するにつれ、消費者はデジタルチャネルにおいても、単に購買するだけではなく、物理的な世界によくある相互作用や感情を再現するショッピング体験を期待するようになっている。

多くのブランドは、効果的な顧客データ収集のための、より多くのバーチャル接点の構築、さらには、ブランドエクイティを強化することを主目的とするバーチャルコマーステクノロジー活用に着手してきたが、直近では、より売上貢献につながる活動に移行しつつある。代表的な事例として、バーバリーはモバイルゲーム上でNFTコレクションを提供したり、コカコーラはNFTコレクションを初めてオークションにかけたりしたことが挙げられる。

一方、バーチャルコマーステクノロジー領域全体としては、美容・ファッション企業が最も積極的に取り組んでいる。これは、商品・サービスそのものがパーソナルな性質を有していること、バーチャルテクノロジー導入効果がより直接的にイメージされやすいことなどに起因している。

もちろん今後は、商品自体を3Dで可視化すること、店舗環境を仮想で再現することなどのバーチャルコマーステクノロジー採用が、業界を限定せずに

進むと考えられ、オフラインとオンラインの相互作用の橋渡し役となることが期待されている。拡張現実を用いてモバイルカメラ上で再現された実寸サイズの家具を表示することで、特に大型家具購入時の採寸手間を省き返品率を減少させただけでなく、使用シーンをリアルに想起させることで顧客の購買意欲を高めたというIKEAはその代表例であろう。

現在までに、大手B2Cブランドの64%が、このような没入型体験（immersive experiences）への投資を開始しており、10年前のソーシャルメディア立ち上がり期と同様、5年以内にはほぼ全てのブランドが没入型体験を活用した販売・プロモーション施策を展開することになっているだろう。

## サマリー

コロナ禍によって半ば強制的に加速された購買行動・顧客体験のデジタル化トレンドは、今後も不可逆的に継続されることは間違いない。また、欧米地域に比べると従来手法が未成熟だったこと、域内にデジタルネイティブ世代を多く抱えること、数少ない成長市場としてグローバル企業の投資を集めていることなどに鑑みると、ASEAN地域での広まりはより顕著なものになるだろう。大量データを収集できるプラットフォームを有すること、大量データを効果的に分析できる仕組みがあること、分析結果に基づき迅速に改善策を実行できること、そして、それらのデジタル顧客体験強化に向けた一連業務を担える社内人材を採用・育成できることなどの観点での取り組みを強化し、適切なデジタル顧客体験を提供できるかどうか、今後のASEAN市場での成功の鍵を握ると言っても過言ではないだろう。

## おわりに

YCPグループでは、2011年創業以来、日本・ASEAN・中華圏を中心に世界17拠点・コンサルタント300名を有し、市場調査・戦略・オペレーション・マーケティング・M&A領域でのマネジメントサービスを各地で展開している。東南アジア地域を統括する立場にある私は、毎年100件を超える域内

ビジネスに関する相談を受けている。

東南アジアでのビジネス展開に際しては、良くも悪くも成熟している日本国内事業との関連において、いかに日本での成功モデルを再現するのが主論点となることが多い。成熟市場たる日本で確立された事業ノウハウを域内に持ち込むことによって、成功確率を高めることが期待され、大半の事業領域での正攻法であり続けている。

一方、本文で述べたCXを含むデジタル領域においては、そのようなアプローチが通用しなくなっている。というのも、デジタル化の波は国の発展状況に関らず東南アジアにも一様に押し寄せており、日本に追随する流れではなく、日本と同じか、一部の領域では日本に先行する時間軸で進行しているからである。

そもそも、デジタル領域では従来の仕組みに囚われない柔軟な発想が求められるものの、東南アジアにおいては、現地市場から学び、日本に先駆けた先行事例を作るという一層のゼロベース思考が肝要になると考えている。

### 執筆者氏名

粕本 晋吾（かすもと しんご）

### 経歴

2006年 京都大学 法学部 卒業

2006年 P&Gジャパン株式会社 マーケティング本部

2009年 P&G International Operations Pte. Ltd. (シンガポール) マーケティング本部

YCPグループ マネージングパートナー | 東南アジア統括責任者。P&Gでは、ヘアケアおよびヘアスタイリングカテゴリーのアジア地域ブランドマネージャーとして、東南アジア地域でのビジネス責任者を務める。YCP創業に参画後は、幅広いカテゴリーでの製品開発/プロモーション開発/販路開拓などを支援するハンズオン型マーケティングコンサルティング事業に従事した後、現在は、東南アジア地域統括責任者として、主に日系企業の新規進出および既存事業マネジメントに係る、ファイナンス/マーケティング/オペレーションなど様々な側面からのワンストップソリューションを提供。

# 7月ー8月 JCCIイベント写真

## 7月21日 「NWCガイドライン説明会」 及び 「2022年JCCI賃金調査結果報告会」



## 8月2日 広報委員会



## 8月22日 第1工業部会「夕食懇親会」



## Eメール送信サービスのご案内

シンガポール日本商工会議所では、広報支援サービスの一環として、会員企業へ各社の製品・サービスや事業をEメールでご案内頂くことができる下記「Eメール送信サービス」を実施しております。各社、ご案内を希望される際には、ぜひご利用頂けますと幸いです。

### 記

#### <サービス概要>

費用：S \$200.00（1配信／GST込み）※配信前に費用（小切手もしくは現金）のお支払いをお願いいたします。

お支払い頂きました後、翌日から3営業日以内に配信いたします。

配信日・時間：平日（土・日・祝・休館日を除く）、9～16時

配信数：約2,200通（2022年8月末現在）

その他：JCCI会員のみ利用可。

#### <サービスご利用の流れ>

① [info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)（担当：Doris）まで、本サービスのご利用希望の旨、ご連絡下さい。

② 事務局より「お申込書及び請求書」をEメールで送付いたします。

③ 「お申込書及び請求書」に必要事項をご記入頂き、お支払の小切手とあわせて、ご返送下さい。

④ 配信用の原稿をテキスト、もしくはワードでお送りください。尚、PDFファイルを添付頂くことも可能ですが、サイズは1.5MB以内にご調整下さい。（ファイルのサイズが大きいと受信頂けなくなる可能性がございます。）

⑤ 申込書のご提出及びお支払いが完了した時点で、テストメールをお送り致します。

⑥ テストメールをご確認頂きました後、メール配信をさせていただきます。

<注意事項> ・ご利用の際には、「Standard Guidelines for use of JCCI Email Service」

（<https://www.jcci.org.sg/wp-content/uploads/2019/05/Standard-Guidelines-JCCI-E-mail-service.pdf>）

に同意頂く必要がございます。

## Eメールアドレス ご登録・ご変更等のお願い

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素より弊所活動にご支援・ご協力を賜り、誠にありがとうございます。

シンガポール日本商工会議所では、Eメールを通じて、セミナーや視察会の他、機関紙「月報」（電子版）のご案内、JCCI基金活動のご紹介など、幅広い情報をお送りさせて頂いております。

法人会員の皆様におかれましては、複数の方のEメールアドレスをご登録頂き、事業へご参加頂けますと幸いです。（何名様でもご登録頂けます。）

敬具

### 記

#### <新規登録方法>

・ご登録をご希望のEメールアドレスを、[info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)までお送りください。

メールの件名には「Eメール新規登録」とご記入下さい。

#### <登録変更方法>

・現在、ご登録頂いているEメールアドレスと、新しく送付先にするEメールアドレスを、[info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)までお送りください。

メールの件名には「Eメール登録変更」とご記入下さい。

#### <登録削除方法>

・削除を希望されるEメールアドレスを、[info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)までお送りください。

メールの件名には「Eメール削除希望」とご記入下さい。

<本件担当> JCCI事務局（担当：Doris） E-mail：[info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg) Tel：6221-0541

# 月報 September, 2022

## 編集後記

月報をご覧の皆さま、9月号はお楽しみ頂けましたか？ 執筆者の方々をはじめ関係各位の多大なるご協力を得て今回も無事お手元にお届けすることができてほっとしています。誠に有難うございました。

2017年末に広報委員に就きまして以来、これまで数度編集後記を担当しました。そのうちの1回である2019年8月号を振り返ると、丁度その頃は新たな元号の「令和」の響きに慣れた時期で元号に込められた思いである「人々が美しく心を寄せ合う中で文化が生まれる」が叶うべく、健やかで、穏やかな生活が送れることを切に願う思いを書きました。今春あたりからコロナが収束の気配を見せつつも、少なからず拡大の傾向が見える国々もあり、又、ウクライナ情勢の長期化による世界経済の不確実性が高まっています。良い意味でこのマイナスの予想が裏切られ、元号への思いが本当に叶う日が来るのを信じています。

さて、本号では、シンガポールをベースにアジアで事業展開する企業にとって頭が痛いビザ取得難化の問題、コロナ禍を経て再定義が必要な統括機能の在り方、企業の社会的課題への取組がますます重要視される状況を表すESGファイナンス等 目まぐるしく変わる事業環境のタイムリーな話題を取り上げました。アジアで事業を展開する企業にとって示唆に富むものと思いますので、是非ご参考にして頂きますと幸いです。

コロナの落ち着いたきとともに4月からようやく出張が再開しました。ワクチン接種をしていればほぼ従来と同じように往來ができます。コロナ禍の影響でDX化が加速し仕事の進め方が大きく変わり、リモート対応の選択肢が充実しつつありますが、やはりビジネスは人と人が築くもの、顔を合わせて得られる情報は量と質が充実しており、改めてin-personは不可欠であると実感しています。健康に、元気に、安全に、楽しく動き回れることは本当にかげがえのないことです。末筆になりますが、皆様のご健勝を願っております。

(編集後記担当：KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE LTD 佐藤 紀之)



左：友金 右：佐藤

○名前：友金 健一（ともがね けんいち）  
○出身地：兵庫県西宮市  
○在星歴：4年5か月（2018年4月～）  
○会社名：FUJI OIL ASIA PTE. LTD.  
○仕事内容：東南アジア・東アジアにおける経営戦略立案、プロジェクト マネジメント、経営者のマネジメント意思決定支援  
○趣味：ローカルグルメ探索（最近はローカルによる Google Map 書き込みレビューを参照）  
○シンガポールのお気に入り：東南アジア発ユニコーン企業のアプリ (Carousell, Grab, Traveloka)、安心・安全。  
○読者の皆様へ：4年間広報委員会を務めさせていただきありがとうございます。普段接点のない業界の話を知れるきっかけがJCCI広報誌でした。思い立った時にパッと見られるJCCIウェブサイト内の月報バックナンバーは大変便利です。アクセスできる方はご活用いただければ幸いです。

○名前：佐藤 紀之（さとう のりゆき）  
○出身地：大阪府吹田市  
○在星歴：4年9月（2017年11月～）  
○会社名：KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE LTD  
○仕事内容：アジア地域8カ国（シンガポール、ベトナム、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、インド、ミャンマー）における建築営業統括業務  
○趣味：ゴルフ  
○シンガポールのお気に入り：暑過ぎない常夏の気候と色々な文化圏の食事が手軽に楽しめる場所  
○読者の皆様へ：広報委員一同より良い月報作りに励んでいます。お楽しみ頂きますと幸いです。

## 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/

## < 2022年10月号月報 掲載予定記事一覧 >

- ① ASEANと日本におけるMaaS (Mobility as a Service) ～ラストマイル交通の可能性～  
WILLERS PTE LTD 中馬 明日香
- ② フィリピン外資規制改正の潮流  
NAGASHIMA OHNO & TSUNEMATSU SINGAPORE LLP 坂下 大
- ③ Embedded Insurance (組込み型保険について)  
TOKIO MARINE ASIA 木村 弘
- ④ BEPS2.0 の第2の柱  
『新たなグローバル・ミニマム課税ルールの策定』について  
ERNST & YOUNG LLP 西岡 利晃

※タイトル及び記事内容については、執筆者の都合により変更される場合があります。

ダイレクトに情報発信しませんか？

# WEBバナー広告 大募集

**B12  
P11**  
キャンペーン  
実施中

お得な  
特典

**B12P11**とは？  
(Buy 12 months & Pay 11 months)

年間契約で**1か月分無料!**

会員の皆様の事業・商品PR情報を掲載!

- メリット 1 宣伝効果**  
自社のホームページへの誘導ができ、アクセス数のアップが望めます
- メリット 2 費用対効果**  
年間申込時には月々**SGD165**(GST別)と非常に安価(B12P11利用時)  
※1月当たりSGD180(GST別)で1か月単位での利用も可
- メリット 3 SEOの効果**  
自社の検索ランキングを上位にあげることができます

JCCIのホームページは、  
月あたり約20,000ビュー!



シンガポール日本商工会議所HP (<https://www.jcci.org.sg/>) トップページ

## サービスご利用の流れ



info@jcci.org.sgへ  
本サービスご利用  
希望の旨をご連絡  
ください。



申込書をご記入いた  
だき、掲載内容を  
確認いたします。



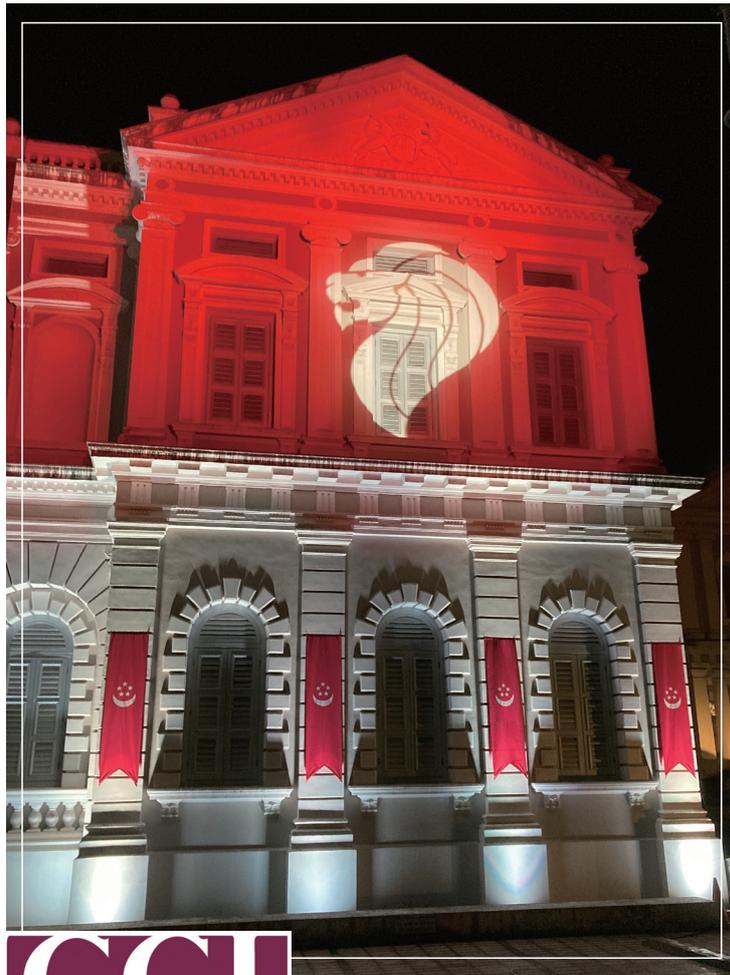
バナー広告の掲載  
確定後、請求書  
(E-invoice) を  
お送りします。

本件担当

JCCI事務局(担当:リンゴ)  
お気軽にお問い合わせください。

E-mail [info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)





**JCCI**  
**SINGAPORE**  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore