

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

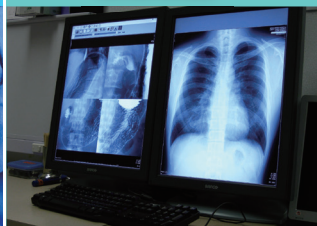
外来診察



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。

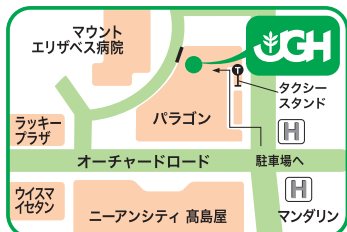
歯科はJGHデンタルクリニック(当院内) Tel:6235-7747

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
JUN

月報

CONTENTS

<特集>

- 改正雇用法と実務対応 p2
KELVIN CHIA PARTNERSHIP
菅谷 伸夫
- ワーカーの能力を引き出す「クリエイティブなワークプレイス」とは p7
ITOKI SYSTEMS (SINGAPORE) PTE., LTD
細谷 篤志
- タイの化学産業の現状と展望 p11
THE CHEMICAL DAILY CO., LTD. BANGKOK BUREAU
岩崎 淳一
- 東南アジアにおけるヘルスケアビジネスの可能性 p15
OUE LIPPO HEALTHCARE LIMITED
伊藤 彰倫
- 東南アジアにおける日系企業のリスクマネジメントの取組状況 p20
DELOITTE & TOUCHE ENTERPRISE RISK SERVICES PTE LTD
柳澤 良文

<活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p24
- 4月～5月 JCCI イベント写真 p29
- 理事会議事録 p30
- 事務局便り p33
- 日本シンガポール協会便り p34
- 編集後記 p35

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：MITSUBISHI CHEMICAL ASIA PACIFIC PTE LTD 萬 卓也
写真タイトル：アジア大陸最南端

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>

改正雇用法と実務対応

KELVIN CHIA PARTNERSHIP
Registered Foreign Lawyer (Japan)
菅谷 伸夫



はじめに

2019年4月1日、シンガポールの改正雇用法が施行された。今回の改正は、多くの日系企業が関心を寄せるところである。駐在員も改正雇用法の適用対象となることにより、対応を余儀なくされる可能性が高いためである。雇用法改正の前後で対応に追われた企業も多いのではないだろうか。

政府は、近時、従業員（特にシンガポール人従業員）の権利を保護する施策を採っており、今般の雇用法改正もこの文脈で理解することができる。今回の改正の主眼は、管理職及び専門職の保護の強化にある。現在、シンガポールにおける労働人口の約半数が管理職及び専門職といわれており、この割合は、2030年には約3分の2に上昇するであろうと見込まれている。このような事実関係を背景に、新たに管理職及び専門職が雇用法の適用対象となった。

本稿では、今回の雇用法改正の重要なポイントを解説するとともに、改正に伴い、日系企業が特に気をつけなければならないポイントを説明する。

雇用法改正のポイント

1. 雇用法の適用範囲の拡大

雇用法改正はいくつかの内容を含むが、最大のポイントとして挙げられるのが、雇用法の適用範囲の拡大である。特に、すべての管理職及び専門職が雇用法の適用対象となったことが大きなインパクトを与えた。

	改正前	改正後
雇用法 (第4章を除く) 適用対象者	①管理職及び専門職 (月給4,500SGD以下) ② Non-workman (月給2,500SGD以上) ③ Workman (月給4,500SGD以上)	①すべての管理職及び 専門職 ② Non-workman (月給2,600SGD以上) ③ Workman (月給4,500SGD以上)
雇用法 第4章 適用対象者	① Non-workman (月給2,500SGD以下) ② Workman (月給4,500SGD以下)	① Non-workman (月給2,600SGD以上) ② Workman (月給4,500SGD以上)

月給4,500SGD超の管理職及び専門職は、これまで雇用法の保護を受けることができなかったが、今回の改定により、新たに雇用法の適用対象となった（また、Non-workmanの適用範囲も若干拡大された。）。この改正に伴い、従来の雇用法の適用対象が約29万人であったのに対し、新たに約14万人が適用対象となり、合計で約43万人が雇用法の適用対象に含まれることになった。

日本本社からシンガポール現地法人に出向している駐在員は、管理職及び専門職のカテゴリーに含まれることが多い。では、これらの駐在員に雇用法は適用されるか。駐在員の多くは4,500SGD超の月給を受け取っていると考えられるため、少なくとも改正前は適用対象外であった。しかし、以下に述べるとおり、改正後は、適用があると解釈し、対応していくべきであると考えられる。

前提として、シンガポール現地法人が現地採用を行う場合、すなわち、シンガポールで従業員を雇用する場合、当然ながら、現地法人と当該従業員との間には労働契約関係が存在し、雇用法が適用され得る。

他方、日系企業の駐在員の多くは、日本本社によって雇用され、日本本社とシンガポール現地法人

との間の出向契約に基づいてシンガポールに派遣されている。そのため、駐在員が現地法人で勤務していても、現地法人と駐在員との間に労働契約関係があるか否かが明確にされていないことが多い。この点、改正雇用法にも、駐在員に適用があるか否かを明示した規定は存在しない。

雇用法の適用があるか否かの判断のポイントは、現地法人と駐在員との間に労働契約関係があるか否かである。この労働契約関係が存在すれば、雇用法が適用され得る。

出向にかかる労働契約関係の存否については、シンガポールから海外子会社に出向した場合の裁判例が参考になる。この事件では、シンガポールのホテルに勤務していた従業員が、中国のホテル（子会社）に出向させられ、その後、中国のホテルが廃業したことに伴ってシンガポールのホテル（出向元）に戻った際に、当該ホテルから解雇された。この事案について、裁判所は、従業員が出向先と出向元のいずれに雇用されているのか、換言すればいずれの法人との間に労働契約関係が存在するのかを判示した。その際に、裁判所は、給料の支払元、従業員の行為の帰属主体、指揮命令権の所在、出向先と出向元との間の指揮命令関係等を総合的に考慮して判断を行った。

この裁判例は、従業員がシンガポールから外国に出向した事案にかかるものではあるが、出向時の労働契約関係の存否判断の枠組みを一般的に示したと捉えることもできる。したがって、外国（日本）からシンガポールに出向した場合についても、同様の枠組みで労働契約関係の存否を判断することが考えられよう。当該裁判例で挙げられた諸要素について、日本本社からシンガポール現地法人に出向している駐在員であっても、現地法人から給料が支払われていること、従業員の行為が現地法人の責任として帰属すること、現地法人が指揮命令を行っていること、現地法人が日本本社から一定程度独立していることといった事情がある場合には（なお、これらは判断要素に過ぎず、すべてを満たす必要はない。また、他の事情が重要な判断要素となることもあり得る。）、シンガポール現地法人との間で労働契約関係が存在すると判断されることは十分考えられる。

なお、駐在員が現地法人の取締役となっている場合であっても、多くの場合、雇用法は無関係ではない。すなわち、取締役が業務執行を行っている場合、原則として会社と当該取締役との間には労働契約関係が存在すると見られるのである。そして、当該労働契約関係には雇用法が適用され得る。

そのため、多くの場合には、駐在員にもシンガポールの雇用法が適用されるという前提で対応を進めていくべきであろう。

2. 会社が従業員に対して負う雇用法上の義務

今回の改正により雇用法が適用されることとなる場合、会社（使用者）が従業員に対して新たに負うことになる義務（雇用法上の雇用主の義務）は、主に以下のとおりである。

(1) 法定休暇（傷病休暇、出産休暇及び育児休暇）の付与

a. 傷病休暇（Sick Leave）

会社は、3ヶ月以上続けて同じ会社に勤務する従業員に対し、傷病休暇を付与しなければならない。すなわち、従業員が医療機関の診断書（Medical Certificate）を提出した場合、会社は、非入院の場合は最大14日、入院を要する場合は最大60日の傷病休暇を従業員に与える義務がある。従来は、会社又は政府が指定する医療機関により発行された診断書のみが傷病休暇取得の条件とされていたのに対し、本改正により、それ以外の医療機関が発行する診断書を提出した場合であっても、傷病休暇を取得することが可能となった。もっとも、従業員が会社又は政府が指定する医療機関以外の診断書を根拠資料として傷病休暇を取得する場合、会社は診療費の払戻しを従業員に行う必要はない。

b. 出産休暇（Maternity Leave）

3ヶ月以上続けて同じ会社に勤務する女性の従業員は、原則として出産前後に12週間（出産前4週間/出産後8週間）の出産休暇を取得することができる。また、会社が出産休暇中の女性従業員に対して解雇通知交付や解雇を行うことは禁止さ

れている。

c. 育児休暇 (Childcare Leave)

3ヶ月以上続けて同じ会社に勤務し、かつ7歳未満の子どもを有する従業員（性別不問）は、1年あたり2日の育児休暇を取得することができる。

d. 祝祭日 (Public Holiday)

従業員は、シンガポールの祝祭日に勤務しない権利を持つ。仮に会社の要請により従業員を勤務させる場合、通常勤務日の支払いとは別途の手当を支払うなどする必要がある。

(2) 年次休暇 (Annual Leave) の買取り

従業員は、懲戒解雇の場合を除き、退職時に、会社に対して未消化分の年次休暇を買い取るよう求める権利を有する。

(3) 従業員情報の保管義務

2016年4月1日以降、会社は、勤務する従業員の記録を保管する義務を課されている。保管の対象となる記録は、雇用中の従業員については2年分、退

	記載項目
1	個人特定事項 (i) 身分証記載と同一の氏名 (ii) 現在居住する住所 (iii) 生年月日 (iv) 性別 (v) 発行ビザ番号
2	勤務開始日
3	退職日 (該当する場合)
4	労働時間 (休憩時間も記載)
5	従業員が休んだ祝日及び休日
6	従業員が取得した休暇及び理由
7	給与期間 (始期と終期を明記)
8	給与期間の基本給
9	給与期間の手当て及び追加支払項目
10	残業手当の計算期間
11	給与期間中の残業時間
12	残業代金及び支払日
13	給与期間中における給与からの控除項目及び金額
14	給与期間の給与総額及び支払日

図1 従業員情報の保管義務 (保管すべき従業員の情報一覧)

職した従業員については退職前1年分である。保管すべき情報は図1のとおりである。

(4) KET 発行義務及び Pay Slip 交付義務

会社は、雇用法適用対象者に対し、KET (Key Employment Terms) を発行しなければならない。KETとは、図2で示すとおり、基本給や従業員の地位等、契約を構成する重要な内容をいう。この交付は書面による必要はなく、電子データをメールで送付することなどでもよい。

加えて、Pay Slipの交付義務も生じる。Pay Slipとは、日本でいうところの給与明細のようなもので、毎月発行する必要がある。これまで駐在員に対してPay Slipを交付していなかった会社にとり、現地人従業員と同じようにPay Slipを交付する必要があるので、注意が必要である。

なお、KETの記載事項は雇用契約書に定められていることが一般的である。そのため、通常は、雇用契約書の締結・交付により義務が果たされたことになり、別途KETを交付する必要はない。

	KET 交付時の記載項目
1	使用者の名前及び商号 (名前と商号が異なる場合)
2	従業員の氏名 (身分証記載と同一)
3	従業員の地位及び主な職責
4	勤務開始日
5	雇用期間 (有期雇用契約の場合)
6	週ごとの就業時間、就業日数及び休日
7	給与期間
8	基本給
9	固定手当
10	固定控除
11	時間外手当の支払期間
12	時間外手当の額
13	その他給与支払に関する事項 (賞与や金銭褒賞等)
14	休暇 (傷病休暇、年次休暇、育児休暇等)
15	医療手当 (医療・健康保険や歯科手当等)
16	試用期間
17	使用者側からの解雇 / 従業員側からの契約終了時の通知期間
18	給与期間 (始期と終期を明記)

図2 KET 交付時の記載項目

3. 雇用をめぐる紛争解決プロセスの統一化

(1) 紛争解決機関

改正雇用法のもう一つの目玉として、雇用に関する紛争解決機関が一元化されたことが挙げられる。従来、不当解雇に関する紛争解決は人材省 (Ministry of Manpower) が管轄していたが、改正雇用法の下では、不当解雇や20,000SGDを超えない金額の賃金に関する紛争はすべてECT (Employment Small Tribunals) により解決が図られることになった。もっとも、ECTに案件を持ち込むには、TADM (Tripartite Alliance for Dispute Management) という調停機関にまず申立を行い、調停での解決を試みる必要がある。従業員が不当解雇や賃金に関する紛争をこれらの機関に持ち込んだ場合、会社としては誠実に対応する必要がある。

(2) TADMにおける紛争解決と会社側の心得

従業員が解雇や賃金に関する紛争をTADMに申し立てた場合、まず、TADMから会社に対し、当該紛争が係属した旨の通知が届く。通知には、調停期日や、会社の調停への参加要請等が記載されている。

調停期日は、従業員、会社及び調停委員の三者により非公開で開かれ、弁護士による代理は認められていない。ここで労使が合意がして調停が成立した場合、当該調停には判決と同等の効力が認められている。なお、調停は、当事者間の合意によって成立するものであるため、合意に至らない場合は、調停不成立として手続が終了する。

仮に会社側がTADMの調停期日に参加しない場合、TADMがMOMに対し、会社側が欠席した旨を通知する。この場合、MOMは、従業員の主張するような会社側の違反があったかについて調査を開始したり、会社が申請するワークパスの発行・更新を認めない等の措置を取ることがある。

(3) ECTにおける紛争解決と会社側の心得

TADMによる調停が不成立に終わった場合、労働者又は会社は、次の段階としてECTに申立を行うことができる。

ECTは仲裁機関であり、当事者の合意によらずに判断を行う。この手続も非公開であり、弁護士に

よる代理も認められない。ECTの決定にも判決と同等の効力が認められている。

会社側が意図的に審理の遅延を図るなどして、ECTの審理に協力しなかったり、審理に参加しなかった場合、ECTは従業員の請求をすべて認容する可能性がある。

(4) ECTの決定

ECTは、従業員の主張するような違反がある場合、請求内容に応じて、会社に対し、金銭支払命令又は復職命令 (不当解雇の場合) を出す。もっとも、不当解雇の事案であっても、ECTに行き着くようなケースでは、会社と従業員との信頼関係が既に崩れていることが多い。このように復職が現実的でない場合には、金銭の支払いによる解決が図られることが一般的である。

不当解雇及び賃金をめぐる紛争解決機関

- ・不当解雇及び賃金紛争に関する紛争解決期間がEmployment Claims Tribunal (ECT) に一元化
- ・前置機関として、TADM (Tripartite Alliance for Dispute Management) の調停を経る必要がある

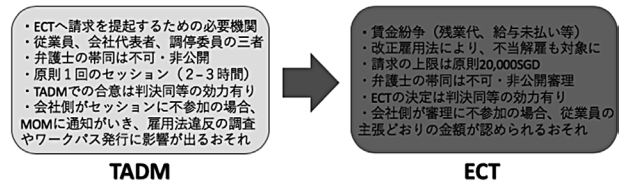


図3 雇用をめぐる紛争解決プロセスの統一化

4. 解雇の定義が厳格化

従来の雇用法に比べ、改正雇用法においては、従業員から申し出た場合の退職であっても、退職を申し出た従業員が、自発的ではなく、会社側の作為又は不作為が原因で退職を余儀なくされた場合は、解雇とみなされることが明記された。したがって、会社が従業員に退職勧奨を行ったことで従業員を自主退職した場合、形式的には自主退職ではあるものの、解雇に当たる場合がある。

5. 給与の控除制限撤廃

従来の雇用法のもとでは、従業員の給与の控除は、雇用法に列挙された事由がない限り認められていなかった。改正雇用法では、あらかじめ従業員の書面による同意があれば、一定の金額につき、控除

の理由を問わず給与の控除が可能となった。新しく控除が可能となる項目としては、入院保険料や外来保険料などが考えられる。もっとも、従業員は給与の控除にかかる同意をいつでも撤回し得る。

6. 雇用法第4章により保護される従業員の月収上限の拡大

シンガポール雇用法第4章は、従業員の中でもとりわけ雇用法による保護が必要な従業員を対象とする規定であり、主に法定勤務時間の明示、従業員に対する残業代支払義務や休日付与義務などが規定されている。同章の適用対象となる者は、従来は月給2,500SGD以下のノンワークマン及び月給4,500SGD以下のワークマンとされていた。ワークマンとは、肉体労働者や職人などのマニュアルワークを主な仕事内容とする者をいい、ノンワークマンとは、ワークマン以外の者をいう。

今回の改正により、雇用法第4章の適用範囲がわずかに拡大され、月給2,600SGD以下のノンワークマンが同章の適用を受けることとなった（ワークマンの保護範囲は変更なし）。

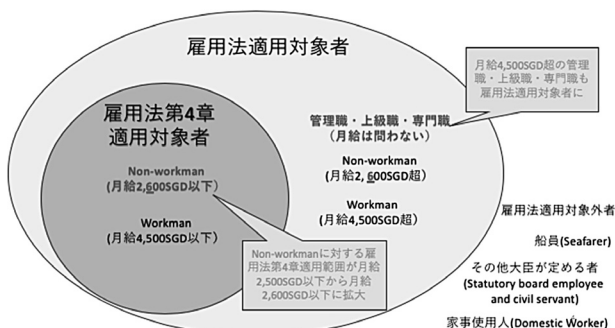


図4 改正雇用法の保護対象

は、雇用法に抵触する範囲で違法かつ無効とされるため、雇用法が適用され、従業員は、就業規則の規定にかかわらず、14日間の傷病休暇を取得する権利を有するのである。なお、この場合、会社及びその代表者は、雇用法の違反を行ったとして、5,000SGD以下の罰金若しくは1年以下の収監又はその両方が科される可能性がある可能性がある。

おわりに～改正雇用法とどう向き合うべきか～

シンガポールでは、従業員に有利となる法改正が毎年のように行われており、今後もしばらくは従業員の権利保護の流れが続くと予想される。日系企業としては、法改正を常にフォローアップし、現在の就業規則等の雇用関係書類等が最新の法令等に適合したものであるかどうかを随時確認する必要がある。会社によっては、給与計算システム及び人事管理システム等の社内システムを改定する必要があるだろう。

雇用法の内容に抵触する就業規則の取扱い

雇用法に抵触する条項を定めた就業規則については、その内容が雇用法に抵触する範囲において違法かつ無効とされる。例えば、傷病休暇を10日間付与するという就業規則を定めたとする。雇用法の下では、会社に6ヶ月以上勤務した従業員は、14日間の傷病休暇を取得する権利を有する。つまり、会社の就業規則で定めた傷病休暇の日数は、雇用法で規定している最低付与日数より4日間少なく、この点において雇用法に抵触している。当該就業規則の規定

執筆者氏名

菅谷 伸夫 (すがや のぶお)

経歴

Singapore Management University School of Law卒業 (L.L.M.)。日本法弁護士として、シンガポールオフィスにて、タイ、ベトナム、インドネシア、ミャンマー、カンボジア等の現地人弁護士と協働しながらASEAN全体の法務サービスを提供する。業務内容としては、主に日系企業に対するASEAN諸国への進出支援、労務、M&A、コンプライアンス、個人情報保護法等、様々な法務案件に幅広く対応している。

ワーカーの能力を引き出す 「クリエイティブなワークプレイス」とは

ITOKI SYSTEMS (SINGAPORE) PTE., LTD
Managing Director
細谷 篤志



昨今、日本国内では健康経営や長時間労働の是正に向けて、ワークプレイスに対する考え方が大きく変わろうとしている。今回は、企業とワーカーにとってWIN-WINとなるワークプレイスをクリエイティブなワークプレイスとしてフォーカスし、参考データと経済発展著しいこのシンガポールの最新オフィス事例を交えながら「クリエイティブなワークプレイスとは何か」また「ワーカー視点での実現にむけたヒント」について触れていきたい。

各時代における具体的なワークプレイス構築の形態について

オフィスワーカーの取巻く社会背景の変化が、

ワークプレイスの変革の源流になっていることは間違いありません。例えば、2000年初頭には、ITバブルの崩壊などの社会背景を受け、ワークプレイスの形態としては、「柔軟・順応対応型」とされ、皆様の中でも耳のされたことの多い「ユニバーサル型レイアウト」を採用し、フレキシブルに対応できるワークプレイスを考える時代になりました。またリーマンショック後、経済が急速に減速し、ワークプレイスの形態も大きな変革期を迎え、2012年以降、「イノベーション（変革）をいかに起こせるワークプレイスの構築が実現できるか」という時代を迎えているのである。

また、その変化の観点をキーワードで整理してみると、社会背景については「モノ社会からコト社

主流となるワークプレイス構築形態

対向島型レイアウト



ユニバーサル型レイアウト



→よりハード志向

フリーアドレス型レイアウト



→より個人志向

ワークプロセス重視型レイアウト



→より組織志向

プロジェクト重視型レイアウト



→よりチーム志向

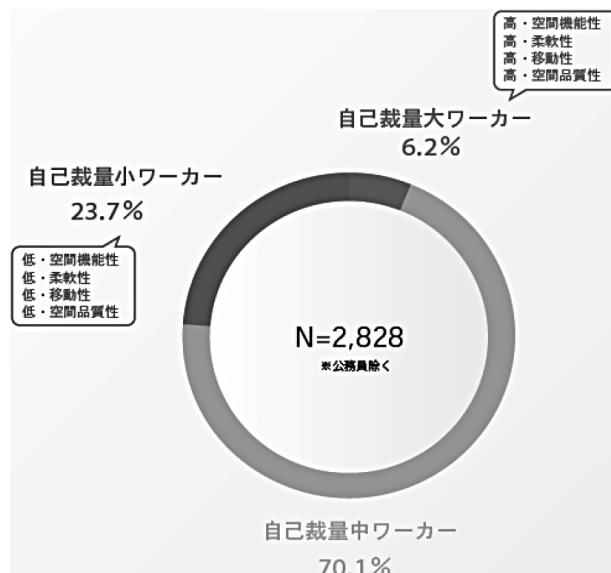
会」へ。その目的として「顕在価値の提供から潜在価値の創出」へ。評価軸としては「生産性（効率性）から創造性」へ。意思決定として「トップダウンから合意形成」へ。組織構造として「ピラミッド型からネットワーク型」へ。役割分担として「分業型から自立型」へ。ワークスタイルとして「個からチーム」へ。そしてワークプレイスのあるべき姿としては「クローズからオープンコミュニケーション」へと変化をしている。上記の変化に順応するように、今では懐かしい「対向島型レイアウト」から、よりその日のアクティビティに応じた「プロジェクト重視型レイアウト」へと変化を遂げたといえる。

これから目指すべき「クリエイティブなワークプレイス」とは

では、これから目指すべき「クリエイティブなワークプレイス」とは、どのようなオフィスなのでしょうか。その定義としてのキーワードは、「生産性」と「ワークエンゲージメント（ワーカーのメンタル面での健康度を示す概念）」の実現にある。すなわち、企業としては業績が好調であり、従業員にとっては心身ともに充実した状態を創り出す環境を指す。その実現の主要因子として「ワーカーの自己裁量の最大化」が極めて重要になる。少し分かりづらい言葉ではあるが、ワーカー個々人が、自ら働き方を自律的デザインし、行動をする裁量を最大化することである。

自己裁量度が高まると生産性とワークエンゲージメントも高まる

ここではそれを示す興味深い調査データがある。日本全国の従業員数300名以上の企業・団体に属する2,828人を対象に実態・意識調査を行った。その調査の結果では、「自己裁量（大）」のワーカーは全体のわずか6.2%に過ぎない。続いて「自己裁量度（中）」のワーカーが全体の70.1%、「自己裁量度（小）」のワーカーは23.7%と4分の1を占め、いかに多くのワーカーが自由度の低い、つまり自己裁量の低い環境の中で働いているかがわかる。

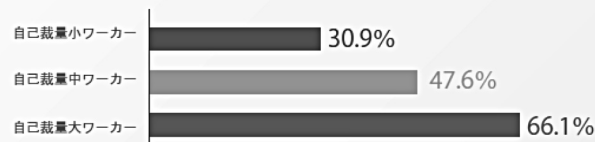


※2018年イトーキ調査調べ

では、ワーカーの自己裁量度の違いが彼らのパフォーマンスの違いにどのように表れるかについて比較した。下記グラフが示すように、「生産性」については、2倍以上の差があり、「ワークエンゲージメント」についても、満点6.0ptとして換算した場合、1.33ptもの差がついた。つまり、働き方の自己裁量が大きいワーカーは、他のワーカーに比べ、「生産性」「ワークエンゲージメント」共に高いことがわかった。

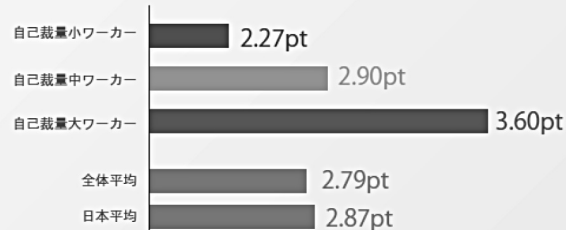
生産性

生産性の高い仕事ができていると回答した人の割合



ワークエンゲージメント

ワークエンゲージメントの平均点（満点6pt）



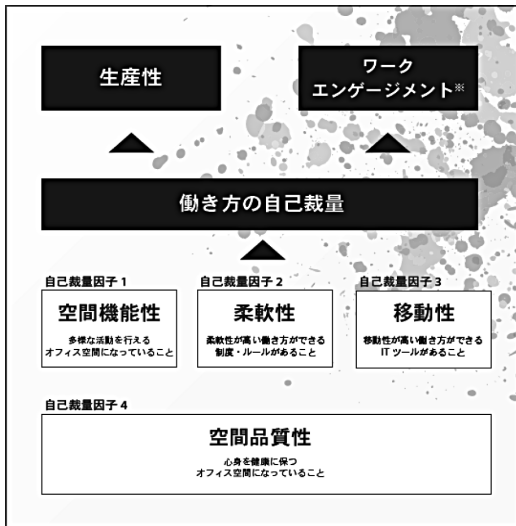
※2018年イトーキ調査調べ

また、働き方の自己裁量が大きいワーカーほど高生産高成長傾向の企業に所属している割合が高いことも別の調査では示されており、外出が多いワーカーなのか、ほぼオフィス内で仕事をしているワーカーなのかに問わず、自己裁量が大きいほど、高いパフォーマンスを発揮することも確認されている。

自己裁量度を高めるには何から始めればよいのか

自己裁量度を高めるには、「4つの因子」が揃っていることが大前提となり、具体的には「空間機能性」「柔軟性」「移動性」「空間品質性」である。「空間機能性」とは多様な活動を行える空間機能性のあるオフィス空間があること、「柔軟性」とは柔軟性の高い働き方が出来る制度・ルールがあること、「移動性」とは移動性が高い働き方が出来るオフィス空間であること、「空間品質性」とは心身を健康に保つ空間品質の高いオフィス空間であると定義している。

「生産性とワークエンゲージメントを向上を示す概念図」



シンガポールでの自己裁量を最大化するオフィス事例

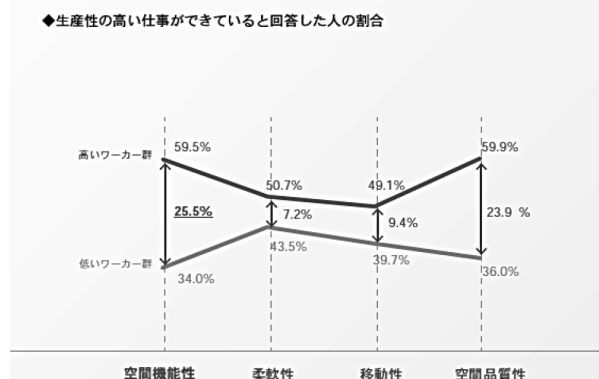
ドイツに本社を置く音響機器メーカー（従業員数約50名）Z社のシンガポールオフィスは、先進事例である。また、下記調査のグラフも注目してみたい。調査結果では、「生産性」に最も影響を与えるのは「空間機能性」であり、活動に合わせた空間を多く与えられているワーカーと、そうでないワーカー

カーとでは25%もの差があった。

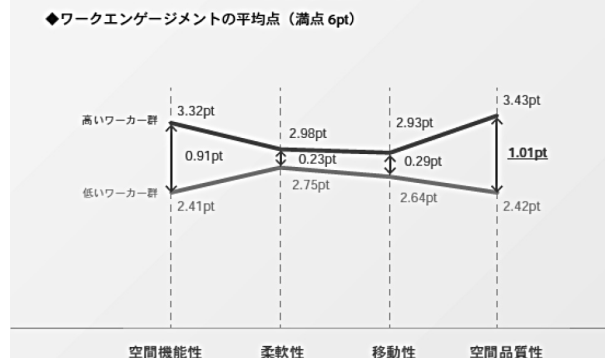
一方、「ワークエンゲージメント」については、「空間品質性」であり、低いワーカーに比べて、1.01ptも高い結果が出た。つまり、「生産性」と「ワークエンゲージメント共に、最も影響を与えている因子が「空間」であることもわかった。

すなわち、前述の自己裁量度を高める4つの因子「空間機能性」「柔軟性」「移動性」「空間品質性」がワークプレイスコンセプトとして反映されている。これはオフィスのサイズに関係なく、例えば、1人で集中して考えたり、声のボリュームや音漏れを気にせず電話会議したりする場所や、チームで集まるタッチダウンスペースや疲れをリセットするカフェスペースなど、従業員のアクティビティをサポートする空間としての多様な機能が備わっている。

生産性と自己裁量因子



ワークエンゲージメントと自己裁量因子





<一息つけるカフェスペース（オフィス内）>



<電話や集中したいときのソロワークエリア（オフィス内）>



<カジュアルな会議室スペース（オフィス内）>



<アクティビティに合わせ自席を選択（オフィス内）>

ワークプレイス構築を「コスト」とみるか 「投資」とみるか

「自己裁量の最大化」のために、ワーカーに与える影響の最大要因である「空間」に対して、「コスト」とみるか「投資」と見るかで大きく企業の発展に与える影響は調査結果からも明らかである。

自社の現状の「空間」のあり方を見つめ直し、これからあるべき「ワークスタイル」を考え、時間をかけてワーカーの「マインドチェンジ（自己裁量の最大化）」を実現し、維持または改善をしていくことが、「クリエイティブなワークプレイス」の実現に繋がる。「ワークプレイス」を重要な経営資源と考えたときごく自然な動きであるが、単なる「コスト」と考えるならば、「家賃賃料の削減」や「移転コストの削減」の単なる手段となり、ワークプレイスの改装・改善は、少し「面倒なイベント」となりがちである。特にシンガポールでは、オフィス賃貸契約期間はおおよそ3年前後が多く、日本よりも移転検討頻度は高い傾向にあるように感じる。是非、そのタイミングで、社内で一度ワークプレイスを見直すきっかけにしてみてもはいかがでしょうか。

執筆者氏名

細谷 篤志（ほそたに あつし）

経歴

1997年株式会社イトーキ中途入社後、中央官庁・地方自治体担当として携わり、その後首都圏の大手法人の開発営業及び大手ゼネコンとのオフィス設計の協業を経て、2017年2月より現職。趣味はサッカーと妻とのランニング。

タイの化学産業の現状と展望

THE CHEMICAL DAILY CO., LTD. BANGKOK BUREAU
Office Representative
岩崎 淳一



東南アジア随一の製造業集積を誇るタイ。自動車をはじめ多様なサプライチェーンが構築されている。化学も存在感が高く、指標となるエチレンという基礎化学品の生産能力は域内トップの地位にある。

タイは日系化学企業も多くが進出し産業の成長に貢献している。原料確保の安定性の高さや、インフラが整備されている点などの優位性から新規投資、進出も続く。

一方、マレーシアなどで大型石化プロジェクトが立ち上がるなど周辺国も化学産業振興に力を入れており競争が激しい。本稿では、タイの化学産業の現状について、日系化学企業の関わりを踏まえながら解説するとともに、今後の可能性について紹介する。

タイ化学産業の発展

タイの化学産業は1973年にシャム湾で天然ガスが発見されたことに端を発する。消費拡大によるプラスチック製品の輸入が増加し、それを解消するためにマプタプット地区に自国資源の天然ガスを利用

した石油化学を中核とする重化学工業のコンプレックスを建設する計画が構想された。

マプタプットの第1期石化計画は、タイ石油公社(PTT)、サイアムセメントグループ(SCG)、三井物産グループ、地元銀行を中核として官民によって進められた。84年にナショナル・ペトロ・ケミカル社(NPC)が設立され、89年に天然ガスを活用してエチレンなどを製造するとともに、それを原料に食品包装フィルムなどに使われるポリエチレンなどの生産を開始した。

当時タイは外資導入による輸出志向型工業化の政策へと転換を図っており、とくに重要産業として自動車工業と石油化学工業を重要産業と位置付けていた。結果として化学産業が東南アジア諸国連合(ASEAN)最大級の規模に成長したといえる。また、第1期の事業化に向けて三井物産のほか、日本の民間金融機関も融資を行い、日本がタイの化学産業の発展に大きく関わった。

第1期が立ち上がる以前の87年には第2期石化計画も始動した。第2期はタイ経済の発展にともなって増大するポリエステル繊維などの合成繊維や家電製品用原料の確保を主目的として計画された。95年にエチレン設備を運営するタイ・オレフィンズ(OTC)がプラントを完成させ、97年にアロマティクス・タイランド(ATC)がポリエステル繊維原料パラキシレンなどを生産する芳香族プラントの商業運転を始めた。

一方、政府は94年、民間企業に石化産業への進出を認める規制緩和を実施。これにより、財閥グループが参入を果たした。

穀物流通業のホンイヤセーン財閥タイ・ペトロケミカル・インダストリー（TPI）は94年にラヨン県で石化コンプレックスを着工。エチレン年35万トンなどを生産する製造設備を97年に完成、操業を開始した。また、タイ最大財閥のSCGも96年にマプタプットに単独でエチレン年産能力60万トンのプラントを建設した。誘導品のポリオレフィン（PO）は系列会社やダウ・ケミカルとの合弁、ポリエステル繊維原料の高純度テレフタル酸（PTA）は三井化学との合弁で立ち上げ、石化コンプレックスを形成した。

アジア通貨危機、業界再編

順調に拡大を続けてきたタイの化学産業だが、97年のアジア通貨危機で状況は一変した。タイ経済は97、98年と2年連続でマイナス成長となり、化学企業もそれまでの大型投資が原因で巨額の負債を負った。

石化の新規プロジェクトが暗礁に乗り上げたほか、各社の再建策が実行された。2000年にTPIが更正手続きを開始し、TOCも財務リストラを実施した。

その後復調するものの業界再編が進む。05年にタイ初のエチレン設備運営を担ったナショナル・ペトロ・ケミカル社（NPC）とTOCが経営統合、PTTケミカル（現PTTグローバルケミカル）が発足。エチレンから誘導品までを手掛けるタイ最大の石化メーカーが誕生した。

統合・合併、買収で存在感を高めるPTTグループ以外では、SCGが05年にダウ・ケミカルと共同でナフサ分解炉建設を決定。さらに川下で高密度ポリエチレンやポリプロピレン製造設備など誘導品も増強した。

こうして、タイの石油化学は大きくPTT、SCGの2グループに集約された。そして、現在でもこの2大派閥を中心に展開されている。

日系化学企業のタイ進出

PTT、SCGを軸に発展してきたタイの石化産業において、日系化学企業も多くが進出し生産拠点を構えている。進出目的は大きく2つに分類される。

1つは、タイの自動車や電気製品産業などへの素材供給だ。とくに自動車は日系をはじめとして部品メーカーも工場を有し強固なサプライチェーンを構築している。需要家が材料・部材の現地調達率を高めるなか、化学メーカーは日本で供給する製品と同品質のものを現地生産しジャストインタイム（JIT）で対応している。

なかでも樹脂コンパウンドは日系の集積が目立つ。バンパーやインパネなどに用いられるポリプロピレンコンパウンドは最大手の三井化学グループのグランドサイアムコンポジットを筆頭に、日系が市場をほぼ独占し存在感が高い。

日系化学企業のタイ進出におけるもう1つの目的は、タイを中心とするASEAN市場の開拓、獲得だ。競争優位性の高い製品・技術をいかし拡大する需要を取り込む狙いで、合成繊維原料や包装材料、衛生材料用不織布など幅広い分野で日系工場が操業している。

どちらの目的にせよ、川上分野でPTT、SCGの2大グループがエチレン設備を運営し、原料面の信頼性や安定性の高さが日系化学企業にとって魅力といえる。

拡大続くタイの化学産業

2000年台後半以降、タイの経済はリーマンショック、11年の大洪水、政治混乱などの影響によって停滞する時期もあったが、化学産業はPTT、SCGが設備投資を継続した。10年にPTTグループがエチレン年産能力100万トンのエタン分解炉、SCGとダウ・ケミカルの合弁マプタプット・オレフィングが同90万トンのナフサ分解炉をそれぞれ新たに稼働させた。同時に、川下の誘導品でも技術力を持つ日本企業など外資企業との協業で新規事業の立ち上げを維持した。

こうしてASEAN随一の石化ポジションを築いたタイの化学産業だが、域内他国をみるとインドネシアやマレーシアで大型石化コンプレックス計画が進行するなど、汎用品分野は供給量が拡大し競争が激化している。そのため、タイ化学産業は自動車などの川下産業のニーズに対応しながら事業の高度化・

高付加価値化を強めていくことになる。

日系化学企業による投資ブーム

化学産業が高付加価値化をするうえで、高度な技術が必要となる。そこに海外戦略を推し進める日系化学メーカーと、優れた技術を獲得し高機能品事業を創出したいタイ化学メーカーとの狙いが合致し、日泰企業の協業による新規計画が次々と打ち出されている。とくにここ数年はPTTグループで化学部門の中核を担うPTTグローバルケミカル（PTTGC）と日系企業との合弁による新規プロジェクトが次々と打ち出されている。

PTTGCは、三洋化成工業、豊田通商と18年春、自動車用シートなどに用いられるポリオールを製造する工場の建設を開始した。さらに同年、クラレ、住友商事と高耐熱ポリアミド（PA9T）「ジェネスタ」と水添スチレン系熱可塑性エラストマー（HSBC）の事業化を決定、合弁会社を設立して本格的に動き出した。

ジェネスタは、世界でクラレだけが手掛けるエンジニアリングプラスチック。吸水性が低く、高温高湿下でもガラス転移温度が変化しないといった特徴を有し、自動車の冷却系や燃料系、摺動系部品などに採用される。タイで生産し高度化するASEANのニーズに応える狙い。

成長市場で需要を獲得するため、ASEAN事業の橋頭堡としてタイに新たに進出する企業もある。東

亜合成は自動車関連、化粧品原料となるアクリルポリマー新工場を18年に完成させた。

すでにタイに拠点を持つメーカーの新工場設置も続く。三菱ケミカルはタイにグループ関連会社11社を要するが、多層フィルム「ダイアミロン」の工場を新設し、20年4月に商業生産を開始する予定。ダイアミロンは食品を長く保存できるガスバリア性や高耐熱性など複数の機能を持たせフィルムで、コンビニの普及やパッケージの高機能化が進むタイで需要が増加傾向にあり現地生産で市場開拓を強化する。

日本ゼオンはアクリルゴム新工場を建設中。アクリルゴムは自動車部品向けを中心に需要が拡大中で、タイから拡大する域内需要を取り込む。

既存工場でも増強投資が活発化。旭化成が紙おむつ用不織布の増強を決定し、PPコンパウンド最大手グランドサイアムコンポジットも自動車市場の伸びにともない稼働率が高まっているため20年をめどに増強する予定。AGCは17年に買収したビニタイでカ性ソーダ、塩化ビニルモノマー、塩化ビニル樹脂の大幅な能力増強を検討している。

タイ大手2社、川上投資でさらなる骨太化

タイ化学産業において川下製品群が拡充される一方、タイの2大化学メーカーが川上分野で大型投資に乗り出す。PTTGCは、エチレン生産能力で年50万トンのナフサ分解炉の新設に着手。20年の稼働開始を予定している。同社はエタン分解炉3基、ナ

日系企業によるタイ化学産業での主な投資案件		
新工場建設または増強（決定済）		
クラレ、住友商事、PTTGC	高耐熱ポリアミド樹脂（電気・電子部品、自動車部品用）、水添スチレン系熱可塑性エラストマー（自動車部品、医療器具用）新工場	2021年末完工
三洋化成、豊田通商、PTTGC	ポリオール（自動車シートなどのクッション材料用など）新工場	2020年稼働開始
日本ゼオン	アクリルゴム（ガスケット用など）新工場	2020年完工
旭化成	紙おむつ用不織布（ポリプロピレンスパンボンド）増強	2021年稼働開始
東亜合成	熱可塑性エラストマーコンパウンド（自動車、家電部材、食品容器用など）新工場	2019年完工
三菱ケミカル	共押出多層フィルム（食品包装用）新工場	2020年稼働開始
信越化学	シリコンモノマー増強	
DIC	塗料用ポリエステル樹脂・水性ウレタン樹脂増強	2019年完工
新工場建設または増強（検討）		
日本触媒、三井物産、PTTGC	界面活性剤新工場建設	
AGC	苛性ソーダ、塩ビモノマー、塩ビ樹脂増強	
三井化学	ポリプロピレンコンパウンド（バンパーなど自動車部品用）増強	
宇部興産	ブタジエンゴム（タイヤ用）増強	

フサ分解炉1基を持ち、エチレン生産能力は合計年237万6000トン。今回の分解炉増設で同287万8000トンまで引き上げる。

一方、SCGは化学事業会社SCGケミカルとダウ・ケミカルとの合弁マプタプット・オレフィングのプラントを増強、21年頃完成する見込み。両社の増強で東南アジアの化学産業におけるタイの存在感が一段と高まる。

さらに18年3月、エクソンモービルがタイで石化コンプレックスの建設を検討すると表明。同社はシンガポールに石化一大拠点を構えるが、タイで巨大投資計画を打ち出したことは業界に大きな衝撃を与えた。

今後の課題と成長性

大型投資計画が打ち出され化学産業の成長が続く一方、タイは人件費の上昇、少子高齢化の進行といった課題が横たわっている。従来の汎用品主体のビジネスモデルで競争力を確保することは難しく、周辺国をはじめ他国との差別化、高度化が一層求められている。

さらに、差別化と持続可能な社会の実現に向けて、タイの化学産業では再生・バイオが新たなキーワードになっている。PTTGCは、ポリエチレンテレフタレート（PET）などの樹脂再生ビジネスに参入する方針で、20年末までに商業運転開始を計画している。

バイオ関連では、三菱ケミカルとの合弁で生分解性樹脂ポリブチレンサクシネート（PBS）を生産している。環境配慮志向の強まりのなかで買い物袋向けなどを中心に着実に生産量が伸びている。

PTTGC子会社でバイオ化学品事業を担うグローバルグリーンケミカル（GGC）は植物由来脂肪酸メチルエステルの新プラントを建設し、19年4月に商業生産を開始した。軽油と混合するバイオディーゼル向けに供給する。生産能力は年20万トンでこれによりGGCのメチルエステルの生産能力は既存プラントと合わせて年50万トンに高まった。さらにタイ製糖大手と合弁でサトウキビ処理からバイオエタノールまでを生産する統合型コンプレックスの

建設も計画している。

日系では、東レ、三井製糖、三井物産が18年7月、サトウキビの絞りかす（バガス）からセルロース糖や化粧品や飼料に用いるオリゴ糖などを製造する技術実証プラントを完成させた。新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）とタイ国家イノベーション庁（NIA）の支援を受けたプロジェクトで、製糖工場で発生する余剰バガスを原料に、東レが保有する膜利用バイオプロセスで技術実証中。22年度まで実証運転を行う計画で事業化を目指している。

市場規模をみると、タイは人口の大幅な増加が見込めず内需の大きな伸びは期待できないが、周辺国のCLMV（カンボジア・ラオス・ミャンマー・ベトナム）の市場成長の潜在力は非常に高い。中核に位置するタイを基点にインドシナ半島を捉え、地理的優位性を発揮することで、域内化学産業の成長をけん引するポジションを確立できそうだ。

また、タイの主要産業で化学企業の最重要顧客でもある自動車産業は、次世代自動車生産の動きが顕在化している。電気自動車（EV）開発ベンチャーのFOMM（川崎市）がチョンブリ県の工業団地に工場を新設し、EVの量産を開始したほか、地場メーカーも参入を表明し近く新車種を上市する。次世代車生産に連動して軽量化素材の需要拡大が期待でき、タイの化学産業にとっても新たな商機と高度化への大きなチャンスが到来している。

これまでタイの化学産業は通貨危機、リーマンショック、洪水といった困難な状況を乗り越えながら規模を拡大し、日系など外資との協業で競争力を強化してきた。人口が減少に転じ、内需の成熟化といった新たな試練に直面するなか、外部からの技術を取り込みながら世界の潮流、課題に挑み続けることが東南アジア化学産業におけるプレゼンスを向上する鍵といえよう。

執筆者氏名

岩崎 淳一（いわさき じゅんいち）

経歴

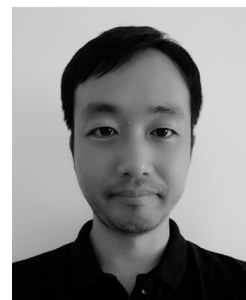
1984年 神奈川県生まれ

2009年 慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程卒業

2013年 株式会社化学工業日報社入社

東南アジアにおける ヘルスケアビジネスの可能性

OUE LIPPO HEALTHCARE LIMITED
Vice President, Investment Management
伊藤 彰倫



はじめに

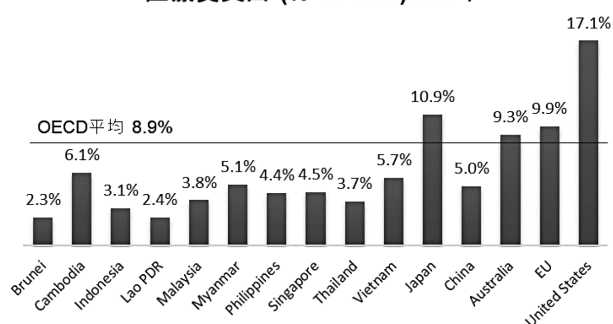
東南アジア地域では経済発展やそれに伴う生活水準の向上により、より良い医療に対するニーズが高まっている。各国では公立の病院等を中心として最低限のヘルスケアサービスが提供される一方で、民間病院等が中心となって質の高いサービスが提供されている。本稿ではミャンマーやシンガポールの事例に触れながら、東南アジアでの病院事業者の特徴や日本との違い（事業の形態等）について説明する。また、東南アジアでのニーズや現状の課題、特徴をふまえて、ヘルスケアビジネスの今後の可能性について考察したい。

東南アジアでの医療ニーズの増大

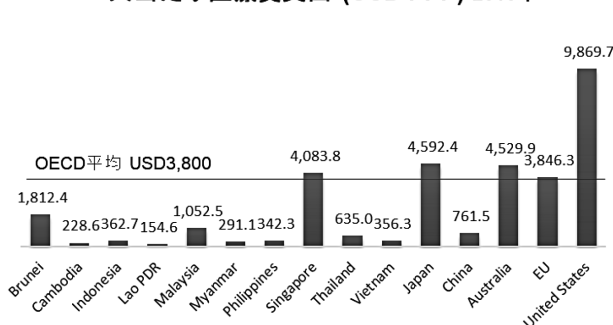
まず、東南アジア各国でのヘルスケア市場の現状であるが、マクロデータによって様々な課題が確認できる。その一方で、今後の経済発展によって、医療ニーズの増大、市場の成長が見込まれる。

各国の医療費支出の水準（対GDP比）を見ると、ブルネイ2.3%、ラオス2.4%、インドネシア3.1%、タイ3.7%、マレーシア3.8%等となっており、OECD諸国の平均である8.7%とはまだ差がある状況である。また、医療費支出の金額（一人当たり医療費支出）も、ラオスUSD154.6、カンボジアUSD228.6、ミャンマー USD291.1等、OECD平均のUSD3,800からは大きく下回っている。今後、医療費支出の水準（対GDP比）が先進国に近づくようになり、GDPも増加することによって、各国の医療費支出の絶対額（市場規模）の拡大が見込まれる。

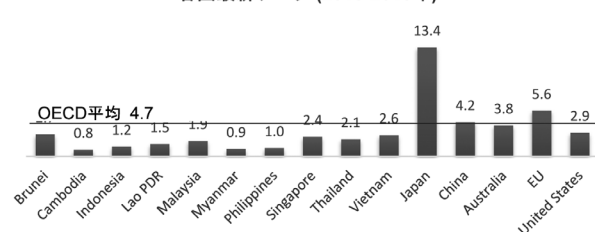
医療費支出 (% of GDP) 2016年



一人当たり医療費支出 (USD PPP) 2016年



病床数 (人口千人当たり)
各国最新データ (2010-2015年)



ハード面を見てみると、人口1,000人当たり病床数はカンボジア0.8、ミャンマー0.9、フィリピン1.0等となっており（OECD平均4.7）、今後の更なる施設整備が求められる。また、東南アジアの各国において、疾病構造は徐々に変化してきており、死因に

占める感染性疾患の割合が以前は大きかったが、がんや心臓病等の非感染性疾患が死因の上位になってきている。そういった高度な治療ができる医療機関へのニーズは高まってくると予想される。

病院事業者の特徴 (シンガポール及びミャンマーの事例)

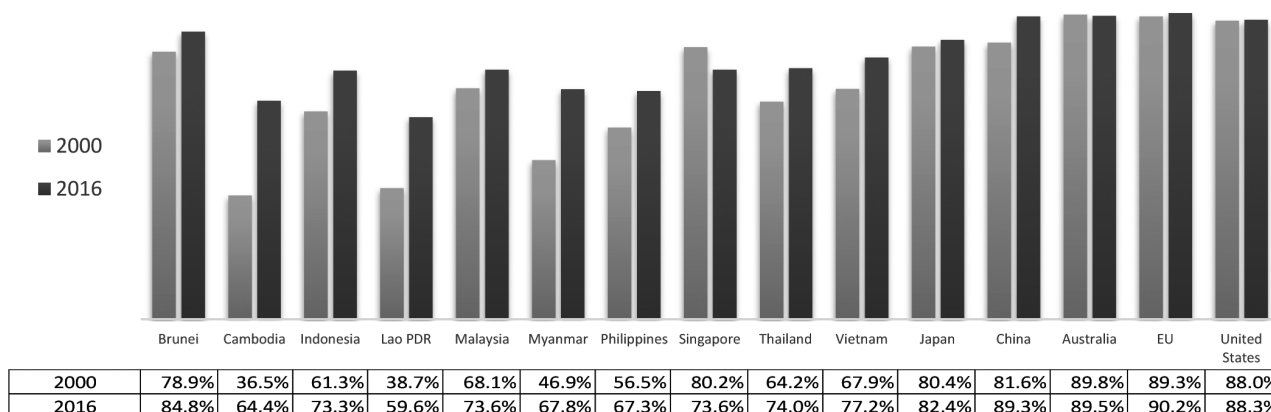
次に、ヘルスケア市場において重要なプレイヤーである、病院事業者について考察する。日本との大きな違いの一つとして、日本の医療法人は非営利法人であり民間企業（株式会社）の参入が制限されている一方で、東南アジア各国では民間企業が営利事業として病院事業を展開しているということがある。そのため、複数のクリニックや病院を保有するグループ病院が発展してきている。

シンガポールの主な事業者としてParkway HospitalsとHealthway Medical Groupを紹介する。Parkway Hospitalsは国内4病院、1,000床以上で、1,200名以上の専門医が院内で従事していると公表している。また、Healthway Medicalはクリニックチェーンとして知られており、シンガポール国内で100か所以上のクリニックを展開している。

病院のビジネスモデルについても日本との違いがある。日本では医師等の病院スタッフは病院に雇用されており、外来や入院等の部門が病院によって運営されているのが一般的であるが、シンガポールの

一部の民間病院では外来部門が病院から独立しており、独立経営の各クリニックが外来棟に入居するというモデルになっている。これはショッピングモール等の商業施設のように、病院運営事業者が外来棟の各スペースを分譲もしくは賃貸することで、各クリニックがテナントとして入居するというものである（なお、こういったクリニックスペースは他の商業施設と同じく、一般的な不動産仲介サイトなどで取引されている）。日本人にはなかなか理解され難いこともあるが、例えばHealthway Medicalの専門医クリニックがParkway系列の病院に入居しており、このHealthway Medicalの専門医が病院内の手術室を使って手術をするということが行われている。従って、もし自身が病院で入院や手術が必要となった場合に、病院運営事業と専門医クリニックの両方をよく調べて評価しなければならない。入院環境を知りたいければ病院のウェブサイトを見る、手術の成績を知りたいければ専門医クリニックへ問い合わせをする、といった具合である。筆者も最近Parkway系列の病院にて手術を受けたのでその実例で説明すると、まず手術前の外来診療については、患者が直接クリニックにアポをとり、クリニックで診察を受け、会計もクリニックの受付で行うため、全てクリニック内で完了する。それから後日、入院となると、今度は病院の受付で手続きをし、入院、検査、手術を受けるという流れになり、クリニックの専門医は手術の際に、手術室に来て執刀す

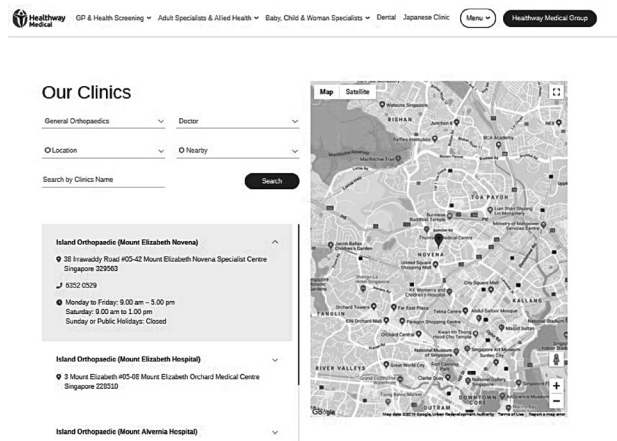
死因に占める非感染性疾患の割合



各種グラフは世界銀行、OECDデータより筆者作成

るというものである。退院時に患者は病院の窓口で、手術室・入院施設等の使用料（対病院分）や手術の手技料（対専門医分）等をまとめて支払い、対専門医分は別途病院からクリニックへ支払われるという流れになっている。

このモデルのメリットとしては、Parkwayのような病院運営を行う事業者にとっては、病院開発時に外来棟の各スペースを分譲することによって、早期に資金回収が可能となる点等である。また、Healthway Medicalのようなクリニックチェーンにとっては、病院建設といった大きな投資がなく、高度な専門医の治療を患者に提供できるということである。これによって、グループ内にて、家庭医と呼ばれるようなクリニックでの診療から専門医クリニックでの手術までを、顧客の状態に合わせて一気通貫に対応できるということがメリットとなる。Healthway Medicalでは、他にも人間ドックや小児医療に力を入れており、サービスの幅を拡げることで他のクリニックチェーンとの差別化を図っている。また、Healthway Japanese Medical & Dental Centreも保有し、日本人向けのサービスも手厚い。

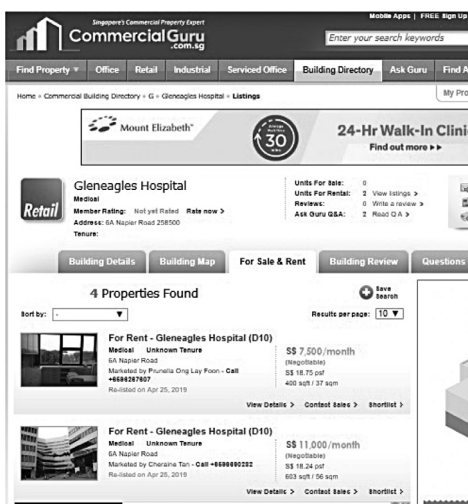


Healthway Medicalの整形外科専門医クリニックは、Mount Elizabeth Novena病院、Mount Elizabeth病院、Mount Alvernia病院等の大手民間総合病院に入居している

一方、ミャンマーにおいては、主に上述のようなショッピングモール形態の病院ではなく、日本と同じように各部門は病院が直接運営しており、そこで外来を担当する専門医等は病院に雇用されているか、非常勤として契約する医師である。ミャンマーでは依然として専門医が不足しており、限られた専門医が複数の病院を掛け持ちするというのが一般的である。

ミャンマーの主要な病院事業者の一つであるパンライン・シロアム病院（Pun Hlaing Siloam Hospital）は、2005年から病院事業を展開する民間病院グループである。現在はヤンゴン、マンダレー、タウンジーの3都市にそれぞれ病院を保有し、3病院で合計370床規模である。また、ヤンゴン地域で2クリニック、そして観光で有名なシャン州インレー湖の湖畔にも1クリニックを保有しており、今後ミャンマー国内でクリニックや病院の拡大を計画している。

医療施設が不足しており、専門医の数も不足しているミャンマーにおいて、広く国民に医療を提供していくために、パンライン・シロアム病院ではHub & Spokeモデルというコンセプトで病院事業の全国展開を進めている。具体的には、ヤンゴンなどの大都市にて専門医や高度な医療機器等を集中させた高機能な病院（Hub）を設置する一方で、その他の地域では一般診療を行うクリニックや難易度の高い入院治療が行える病院（Spoke）を展開し、高度な治療が必要な患者はHub病院へ送患して治療するというものである。これは、ミャンマーのパンライン・シロアム病院だけでなく、他の東南アジアの病院事

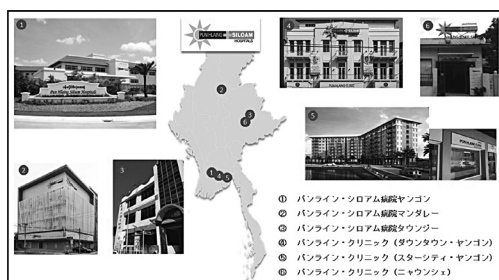


不動産仲介サイトに掲載されている病院施設内の賃貸物件（クリニックスペース）

業者でも同様のコンセプトで展開を進めているところはあり、経済成長に伴って今後医療施設の整備が期待される地域では、有力なモデルとなるであろう。

ミャンマーのもう一つの特徴として言えるのは、医療保険制度の未整備ということである。2030年までの国民皆保険実現を政府としては公言しているものの現時点で公的医療保険はなく、民間医療保険も十分に発展していない。民間病院に来院する患者の大多数が個人の財布から支払うのが一般的となっており、支払能力に限界があれば公立病院に行かざるを得ないという状況である（公立病院での診療はほぼ無償とのことであるが、概して施設が古く、民間病院に比べて入院環境は悪い）。一方で、支払能力の高い富裕層の患者は、緊急を要する治療でなければタイ等の海外に渡航している。このような状況において、パンライン・シロアム病院では支払能力のある患者の確保のため、緊急性の高い疾患に対する受入能力の強化と、海外の病院と同等の品質の確保に取り組んでいる。

前者においては、複数の循環器内科の専門医を常勤で雇用し、急性期の心疾患患者への対応を行っており、最近も急性心筋梗塞の日本人旅行者の救急搬送を受け、カテーテル治療を実施する等の実績がある。また、この分野では、AHA（アメリカ心臓協会）認定の一次救命／二次救命処置トレーナーを配置し、救急救命能力の強化も図っている。後者の病院の品質に関しては、国際的な病院評価機構であるJCI（Joint Commission International）の認証を、ミャンマーでは唯一パンライン・シロアム病院のみが取得しており、高度な品質を証明している。今後、経済発展による高所得層の増加や民間保険の発展の段階において、JCI認証によって顧客への訴求力を高めることは、民間病院にとって有効な戦略となってくる。



パンライン・シロアム病院はミャンマー国内で病院数を拡大中

ヘルスケアビジネスの可能性

ここまでシンガポール、ミャンマーの病院事業者の事例を見てきたが、今後も各国で更なる医療施設の整備が求められる中で、直面してくる課題の一つは投資資金の確保である。シンガポールの病院のようなビジネスモデル（外来棟の分譲）の他にも、病院資産そのもの（建物全体）の流動化という仕組みも注目されており、既に日本やシンガポール等ではヘルスケア専門のREITがいくつか存在しているものの、そのニーズは今後更に高まってくると予想される。病院事業者の投資コスト低減という意味では、医療機器関連企業等との共同事業（Revenueシェア等）も各地で事例が見られるようになってきた。また、病院内の各種業務のアウトソースによる病院経営の効率化も今後進められていくと思われる。日本では株式会社の病院事業への参入が制限されている一方で、民間企業は病院周辺事業に注力してきた経験がある。病院が購入する物品の調達や在庫管理サービス、ベッドシーツ等のリネンサプライ、病院給食等といった病院周辺事業で日本の経験を活かすことが可能である。

ミャンマーの事例として述べたが、専門医の不足は大きな課題であり、日本の高度な医療技術を持った医療従事者との協力が求められている。例えば脳神経外科や循環器治療、低侵襲手術等の分野における教育、現地医師で対応できない患者に対する日本からの医師派遣、遠隔診療や日本等への医療渡航の手配等が可能性として考えられる。また、内視鏡下手術等では日本の優れた医療機器に対するニーズも高く、ソフト（技術）とハード（機器）をパッケージとした取組はより有効である。こういった日本の優れた医療技術やサービスについては、経済産業省が平成28年度以降に開催した「海外における日本医療拠点の構築に向けた研究会」で議論されており、具体的な事例としてホームページに掲載されている情報は非常に参考になる。（<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20170321001.html>）

また、同研究会においては、海外でヘルスケアビ

ビジネスを展開しようとする企業と日本の医療機関との連携の考え方についても検討されており、重要なポイントが提示されているため、ここで内容に触れておきたい。日本の医療機関（大学病院等）や学会は以前より海外での医療協力に取り組んでおり、国際貢献や教育の観点で活動を継続している。今後こういった活動と企業の活動を上手くマッチさせることによって、医療機関・学会の活動の継続性強化や発展を図り、企業にとっては自らのビジネスに付加価値を付けることが可能となる。更には、このような取組の中で、将来の日本の医療を担う医療従事者がより多くの手術等の経験を積むことで、日本の医療サービスレベルの維持発展に貢献するということも、医療従事者が取り組む上で、非常に重要な要素となる。ヘルスケアビジネスにおいては、こういった医療従事者との連携が不可欠であり、それぞれの取組の意図や意義を理解して事業を進めることが必須である。海外でのヘルスケアビジネスはこれから成長していく分野であり、日本の企業や関係者でパイを取り合うというよりは一緒になって市場を拡大していく段階である。東南アジアの人々の健康や医療に貢献できるよう、日本のヘルスケア業界全体で協力しながら、日本企業のヘルスケアビジネスが拡大していくことを期待する。

<参考>

<https://databank.worldbank.org/data/source/health-nutrition-and-population-statistics>

https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-asia-pacific-2018_health_glance_ap-2018-en#page1

<https://www.parkwayhospitals.com/about-us>

<https://www.healthwaymedical.com/>

<https://www.commercialguru.com.sg/>

https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/mono_info_service.html#iryoku_kyoten

執筆者氏名

伊藤 彰倫 (いとう あきのり)

経歴

三重県桑名市生まれ。2004年に立命館大学を卒業後、伊藤忠商事株式会社に入社し、医療機器の輸入販売、海外での新規医療事業開発等に従事。2019年3月よりOUE Lippo Healthcare Limited（シンガポール）へ出向し、東南アジア地域での病院新設及びM&Aに取り組んでいる。

仕事以外では、伊藤忠商事青電会の幹部として中日ドラゴンズの応援に注力。今年は若手の活躍によるAクラス入りと、同世代の松坂投手の復活に期待している。

東南アジアにおける日系企業の リスクマネジメントの取組状況

DELOITTE & TOUCHE ENTERPRISE RISK SERVICES PTE LTD
Executive Director
柳澤 良文



多くの日系企業の経営者の皆様は、東南アジアの経営環境における先行きの不透明さやダイバーシティ、変化の速さなどに起因する不確実性（＝リスク）の中で持続的な成長のために様々な施策を推進されています。この度Deloitteは経営者の皆様に改めて東南アジアのリスク環境に関するご認識をお聞きしてサーベイとして取りまとめました。本稿では当該サーベイの結果概略をお伝えするとともに、かかるリスク環境の中でのリスクテイクあるいはリスク管理に関する事例を通じて、当地での持続的な成長に必要な取組を紹介します。

1. サーベイにおけるトップ10リスク

図表1は今回のサーベイで把握された日系企業が考えるトップ10リスクで、サーベイの対象とした

リスク分類は図表2の通りです。サーベイの対象国はシンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナムですが、有効回答が得られたのはシンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンで合計219社からご回答を頂きました。

図表1の右半分が示す通り、当地に所在する日系企業が考えるトップ10リスクのうち上位トップ3は1位「法令遵守違反」、2位「市場における価格競争」、3位「人材流失、人材獲得の困難による人材不足」となっており、当地で事業を推進する際に直面するリスク環境を反映したものとなっています。

一方、日本本社に実施した同様のサーベイによると、日本本社が考える上位トップ3は1位「法令遵守違反」、2位「子会社に対するガバナンス不全」、3位「製品/サービスの品質チェック体制の不備」

図表1：日本本社が考える海外拠点において優先して着手が必要なリスクと、アジア拠点が考える優先して着手が必要なリスクの比較

日本本社 ※パーセンテージに続く()内は2017年調査時の順位		
第1位	法令遵守違反(④)	23.6%(2位)
第2位	子会社に対するガバナンス不全(⑩)	18.8%(1位)
第3位	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	18.4%(3位)
第4位	地震・風水害等、災害の発生(②)	16.6%(6位)
第5位	人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	14.8%(4位)
第6位	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	13.7%(5位)
第7位	為替変動(①)	12.9%(7位)
第8位	情報漏えい(⑧)	12.9%(9位)
第9位	市場における価格競争(⑧)	12.2%(域外)
第10位	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	11.8%(10位)

アジア拠点 ※パーセンテージに続く()内は2017年調査時の順位		
	法令遵守違反(④)	34.3%(1位)
	市場における価格競争(①)	30.7%(2位)
	人材流失、人材獲得の困難による人材不足(⑨)	24.0%(5位)
	為替変動(①)	22.7%(4位)
	法改正や業界基準変更時の対応の遅れ(④)	21.9%(3位)
	原材料ならびに原油高の高騰(①)	18.8%(8位)
	人件費高騰(⑨)	15.5%(9位)
	製品/サービスの品質チェック体制の不備(⑦)	14.4%(7位)
	役員・従業員の不正・贈収賄等(⑥)	15.1%(6位)
	顧客対応の不備(⑦)	8.5%(域外)

※パーセンテージに続く()内は、前回2017年調査時の順位。

※各項目名に続く()内の番号は、本調査において設けたリスクおよびクライシスの種類上の分類（全項目は図表2を参照）

となっており、昨今の日本における会計不祥事や品質問題に端を発するガバナンス強化の動向を色濃く反映したものとなっています。

当地に所在する日系企業にとっては、目の前の不確実性の高い経営環境においていかにして利益を確保して持続的に良質な経営を行うのかが経営課題となっているのに加えて、本社が求めるグループとしてのガバナンス強化への対応も実施しなければならず、事業面、管理面の双方で社内の仕組み再構築と人材確保・人材育成が重要になっています。

ここで、もう少し上位トップ10リスクが示唆する当地のリスク環境と日系企業の取組について考察してみたいと思います。

(1) 法令遵守違反

言うまでもなく法令遵守は会社経営の基本的要請ですが、5位「法改正や業界基準変更時の対応の遅れ」も示すように当地では各国における法令の複雑さや解釈の問題、新規法令の公布や改正に関する最新情報の常時把握の困難さなどに起因して、意図せずして法令遵守違反またはそれに近いヒヤリハットが少なからず発生しています。今回のサーベイに関連して実施したヒアリングでは、特に各国における会社法やライセンスの基礎となる業法、並びに税法

の遵守に関するリスクが多く指摘されていました。このようなリスク認識から、当地では法令遵守や少し範囲を広げてコンプライアンス全般に関するリスク調査、社内体制診断、ルールの再整備と教育・浸透などの取組が強化されています。

(2) 市場における価格競争

トップ10リスクの中に4位「為替変動」、6位「原材料ならびに原油高の高騰」、7位「人件費高騰」が含まれていることから明らかなように、当地は外部経営環境の不確実性が非常に高い地域と言えます。本社から展開されてくる基本規程の再整備や会計不祥事や品質問題に対応する管理強化といった経営における守りの側面も重視しながらも、足元の事業の成果につながるリスクに対する関心が高まっています。

こうした事業リスクへの関心の高まりを反映して、経営数値の分析・活用、そのためのダッシュボード設計とデータアナリティクスの活用といった経営管理フレームワークの高度化の動きが活発化しています。そこから基幹システムの導入・更改、オペレーション効率化のためのプロセス見直しと自動化推進などの具体的な施策が展開されています。

図表2：「企業のリスクマネジメント（アジア版）および不正の実態調査」2018年版におけるリスクの種類とその分類

①経済環境関連	⑥不正関連
1 金融危機	21 金融犯罪
2 財政難	22 コンダクトリスク
3 為替変動	23 財務報告の虚偽記載
4 市場における価格競争	24 カルテル談合等の組織不正
5 原材料ならびに原油高の高騰	25 役員・従業員の不正・贈収賄等
②自然災害関連	⑦製品/サービスおよびオペレーション関連
6 地震・風水害等、災害の発生	26 サプライチェーン寸断
7 疫病の蔓延(パンデミック)等の発生	27 リコール
③政治・地政学関連	28 製品/サービスの品質チェック体制の不備
8 朝鮮半島情勢	29 設備事故
9 中国・ロシアにおける政治情勢	30 顧客対応の不備
10 東南・南アジアにおけるテロ等	31 業務運用ミスによる多額損失発生
11 中東・中近東におけるテロ、政治情勢	⑧システム関連
12 アフリカにおけるテロ、政治情勢	32 サイバー攻撃・ウイルス感染
13 北米・南米における政治情勢	33 情報漏えい
④法律・規制関連	34 大規模システムダウン・情報逸出
14 法改正や業界基準変更時の対応の遅れ	⑨人材・労務関連
15 知的財産侵害	35 人材流失、人材獲得の困難による人材不足
16 公害等の環境関連法規制対応	36 人件費高騰
17 法令遵守違反	37 過労死、長時間労働等労務問題の発生
18 訴訟被害	38 労務問題
⑤レピュテーション関連	⑩ガバナンス関連
19 風評被害・不買運動等の発生	39 経営の機能不全
20 風評被害等による株価の下落	40 子会社に対するガバナンス不全
	41 買収後の事業統合不全

(3) 人材流失、人材獲得の困難による人材不足

人材流出・人材不足は今に始まったことではありませんがその意味合いは少しずつ変化してきているように感じられます。

一つは経営人材に求められる人材要件の高度化。もう一つはデジタル化の進展がもたらす人材要件の変化があります。

経営の現地化によるスピード経営と経営効率の向上は当地の多くの日系企業が取り組んでおられるところですが、昨今の本社からのガバナンス要請の高度化・強化もあって経営に関与する人材への期待が高まっています。この期待の高まりを背景に、特に日本からの出向者ではない現地人材に求める役割期待の高まりが顕著であり、人材に関する期待ギャップが生まれているものと思われます。

また、デジタル化の進展は日常的なオペレーションに変化をもたらしており、この変化を起こすための人材確保や、既存の人材に変化を理解・浸透させる中で人材不足を感じるケースが増えているのではないかと考えられます。典型的な例としては、オペレーションの自動化や複数拠点のオペレーション統合などのためにRPA (Robotics Process Automation) やAIといったデジタル技術の活用が進んでおり、これらの導入だけでなく運用・定着させるための人材の獲得・育成は重要な経営テーマとなってきています。

2. 当地におけるリスク管理の取組事例

以上、今回サーベイを実施した東南アジア各国のリスク環境や取組について紹介しましたが、ここからは国別にみられる特徴について紹介したいと思います。

(1) シンガポール

シンガポールは東南アジアの中でも経済的に最も発展した国の一つであり、従来から安定した社会インフラや地域経営のための利便性などを背景に地域統括会社が多く設置されています。昨今はSmart Nationに代表されるように国策としてデジタル化を推進していますが、インターネットや携帯電話の

更なる普及で国民のライフスタイルもデジタル化しており、そうした環境が企業のビジネスモデルに変化をもたらしたり、スタートアップなどのエコシステムの発展を促しています。

かかる環境において、今回のサーベイにご回答いただいた在シンガポール日系企業のリスク認識の特徴として、他国と比較して「子会社に対するガバナンス不全」が4位に入っており、地域経営に関する意識の高さと本社のガバナンス施策の影響の大きさを読み取ることが出来ます。

具体的なリスク管理の取組としては、本社のガバナンス強化の要請を受けて地域ガバナンスの強化のための地域組織や権限の見直し、内部監査機能の設置・強化、地域経営会議の場を活用した各国経営者や主要管理職へのガバナンス・コンプライアンス研修の開催などが活発化しています。また、デジタル化への対応としてRPAなどオペレーションの自動化やデータアナリティクスの活用、並びにこれらにAIをミックスしたリスク管理プロセスの自動化に関する実証実験などが始まっています。

一方で、これらの地域施策を実行するものの実際の事業がシンガポール以外の周辺国に所在しており、リモートでのリスク管理になりがちであることから実態をとらえたリスク管理を行うために人材モビリティの強化や情報連携強化が課題となっています。

(2) タイ

東南アジアの一大工業集積地であるタイにおいてもシンガポールと同様に社会のデジタル化、ライフスタイルとビジネスモデルの変化などが起こっています。インターネット技術などの普及に加えて、Thailand4.0に代表されるタイ国政府による産業高度化政策の影響も企業活動に変化をもたらしていると考えられます。

自動車産業のようにタイ国に地域統括会社を設置している企業が増加していることもあり、タイ国に所在する日系企業の地域経営やガバナンスに関する意識が高まっています。今回のサーベイでも昨年度と比較して「法令遵守違反」リスクが3位から1位に順位を上げており、経営の透明性を高める活動が活発化していることが指摘できます。具体的には、

生産性向上やコスト削減、不正リスク対策などのために業務プロセスの可視化と改善活動が従来に増して活発化しており、そこにシステム導入や更改、RPAなど自動化技術の導入といったIT化の要素が加わってきていることが昨今の特徴と言えます。

また、タイ国に所在する日系企業の機能の高度化や規模の拡大に応じて取り扱う情報の重要性が増しており、そこに対するサイバー攻撃による被害も増加しています。今後はIT化による利便性・効率向上の裏にあるITリスクへの対応を加速する必要性が高いといえます。

(3) インドネシア

経済成長が少し落ち着いたように見えるインドネシアですが、足元ではジャカルタ市内にMRTが開設されるなど着実に国の発展は継続しています。住環境やインターネットなどのインフラ環境の改善もあってジャカルタ郊外やジャカルタ以外の都市近郊にある工業団地の利便性も高まっていますが、交通渋滞は依然として頭の痛い問題です。

インドネシアの事業リスクとしては業法や税法などレギュレーション対応の難しさ、人件費が高騰する一方で求める人材要件を満たす人材獲得の困難さなどが挙げられます。昨今では大型M&Aが行われたり、既存事業の規模拡大などを受けて、各社における業務オペレーションの改善または高度化の取組が増えていますが、そのような高度な役割期待を満たすことのできる人材確保が困難であり、基本的なオペレーションマニュアル（SOP：Standard Operation Procedures）の再整備と浸透策の実施、モニタリングの徹底などがリスク管理策として増えてきています。

業務オペレーションについては、効率性や透明性の向上だけでなく、人材獲得の困難さに対応するために、人に依存しないオペレーション実現手段としての自動化ツール（RPA等）への期待が高まっていますが、島嶼部を含む多様な経営環境を持つインドネシアならではの工夫の必要性が取組の難易度を高めているといえます。

また、インドネシアは自然災害の多い国でもあり、オペレーションを止めてサプライチェーンに負

の影響を出さないために事業継続の観点からのリスク管理も課題と言えます。社会的には携帯電話などの普及でソーシャルメディアへの機密情報漏洩や企業のレピュテーションを毀損するような情報流布が問題となっています。

(4) マレーシア、フィリピン、ベトナム

マレーシア、フィリピン、ベトナムでは特に不正リスクに対する日系企業の問題意識の高まりが顕著です。各国で不正リスク対応に関する多くのセミナーなどが開催されており、どの会場も以前に比べて参加者が多く非常に盛況だという声が聞こえてきます。実際に筆者もこれらの国で日系企業の経営者にインタビューする機会がありますが、基本的なオペレーションの品質を高めて不正リスクを改善したいという声が増加している印象を受けています。具体的な取組としては出向者、現地人材を問わず基本的なコンプライアンスの理解を促す研修やOJTが活発化し、業務オペレーションの改善に着手するケースも増えてきています。

3. まとめ

東南アジアの経営環境の不確実性、すなわちリスクは非常に高く、今回のサーベイを通じて改めて当地の日系企業経営者の皆様の取組を理解することが出来ました。サーベイにご協力くださった皆様にはこの場をお借りして御礼申し上げます。また、本稿が読者の皆様に少しでもお役に立てれば幸いです。

執筆者氏名

柳澤 良文（やなぎさわ よしふみ）

経歴

1974年、高知県高知市生まれ。1998年神戸大学経営学部卒業。総合プロフェッショナルサービス会社であるDeloitte（日本では有限責任監査法人トーマツ）パートナー。現在はシンガポールを本拠地として東南アジア、インド、中国におけるリスクアドバイザリー事業の日系企業サービス責任者として広域を担当。

An Evening of Noh – Presentation and Dialogue by Intercultural Theatre Institute (Singapore) 6 March 2019, Malay Heritage Centre



ITI students presenting Noh play *Momijigari Oni-Zoroe*

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Intercultural Theatre Institute (Singapore) についてご紹介します。

また、現在JCCI基金から奨学金を得て就学中である留学生2名(2019年7月帰国予定)にもインタビューを行いました。

One of Japan's many traditions is the ancient performing art of Noh. Believed to have its beginnings in Sangaku, a form of popular entertainment comprising of songs, puppetry, dance and acrobatics, it found its place in Japan's royal courts by way of China during the Nara period (8th century A.D.). As the art form evolved and became more widely popular, Sangaku became Sarugaku, which was popular between the Heian and Kamakura periods (8th - 14th century A.D.). As the form came to include more specifically Japanese history, literature, song and dance, it developed into the Noh that we know today.

Noh is credited significantly to the father-and-son duo of performer-playwrights Kan-ami and Zeami. Kan-ami founded the Kanze school (the largest of the five prominent Noh schools active today), while Zeami was responsible for many of the plays that form part of the repertoire and are still performed today. Noh is recognised by UNESCO as an Intangible Cultural Heritage of Humanity.

So, what does this traditional performing art form have to do with actor-students from Singapore, Malaysia, India, the Philippines, Australia, China, Taiwan and South Korea?

At Intercultural Theatre Institute (ITI), a specialised, independent actor-training school in Singapore, immersion in a number of traditional Asian performing art forms is a key part of the three-year full-time programme. Founded in 2000, ITI runs a distinctive programme based on a rigorous intercultural learning methodology, which aims to develop students' skills in performance and original theatre-making. Students are selected from

among the best talents across Asia and beyond, creating an environment where students encounter a broad spectrum of cultures and languages.

While ITI trains actors for the contemporary stage, the co-founders - acclaimed Singaporean theatre practitioners, the late Kuo Pao Kun and current director, T. Sasitharan (a.k.a. Sasi) - have passionately believed in the richness of Asia's traditional art forms in lending context and an acting vocabulary for the actors of today and tomorrow.

That is why, once every two years, master Noh performers and teachers from the renowned Kanze Kyukohkai, Kanze Yoshimasa and Kuwata Takashi, spend between eight and 10 weeks training ITI students in the fundamental elements of Noh.

For ITI's students from Singapore and around the world, Noh training gives them insights into a world theatre heritage and exposure to a different cultural perspective. The aim is to instil in them the aesthetic discipline and skills of Noh theatre, enhancing their own contemporary theatre practice.

Apart from Noh, the other traditional art forms taught at ITI are Kutiyattam, one of the oldest dance-drama forms originating from Kerala, India; Beijing Opera from China; and Wayang Wong, a courtly dance-drama from Java, Indonesia.



ITI students performing a scene from Noh play *Kantan*

"I think ITI is a school that can exist with these specialties because it is in Singapore," says Kanze sensei. "By coming here, my awareness towards different cultures has also improved. I highly recommend it. I always look forward to coming back because it's also very impactful for me, and every generation of performers comes with great dedication. From the time I first came here 17 years ago, more things have since developed, and the distance between here and Japan has shortened."



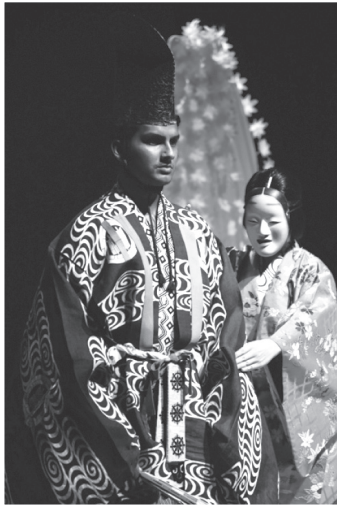
ITI students performing *shimai* (short dance sections) from Noh play *Shari*

ITI's master teacher in the form, Kanze Yoshimasa, hails from a renowned lineage, and is a descendent of Kan-ami and Zeami. An active *shite-kata* actor in Noh, he is the oldest son of Master Kanze Yoshiyuki, the fourth head of Kanze Kyukohkai, a branch family of the umbrella Kanze school. Trained by his father, he made his professional debut at the age of three. Aside from continuing the tradition, Kanze Yoshimasa has also founded Know Noh Company, is a member of the Japan Nogaku Association, and is certified vocationally as *shite* master of the Kanze school.

At ITI, Kanze sensei is joined by Kuwata Takashi, also an actor and teacher at Kanze Kyukohkai. Trained as a live-in disciple under Master Kanze Yoshiyuki, he is an active performer in Japan and overseas.

For many of the students who had not encountered the art form, it was a challenging journey learning the principles of Noh as well as the culture and language that inform the art form. Every afternoon, classes were taught in Japanese, with the assistance of a translator, A. Yagnya.

Reflecting on her experience translating for the Noh term, Yagnya says, "In theory, I understood that the gestures and forms used in Noh are to express emotions in a contained manner. But it is entirely different to hear from the master teachers themselves on how these theories are applied in performance, in Japanese, and to be able to translate them into English. It was mind-blowing. I felt like I was peeking from behind the curtains into the deep, deep world of Noh."



ITI students presenting a scene from Noh play *Momijigari Oni-Zoroe*

At the end of the immersive training with the master teachers, the students presented a showing of *shimai* (short dance sections), as well as selected scenes from Noh plays *Kantan* and *Momijigari Oni-Zoroe*, to an invited audience.

The presentation evening is in some ways a departure from a Noh performance. In strict, classical Noh training, actors' roles are fixed and actors can only perform in the part they are trained in. As such, *shite* (main character) actors only perform those roles in different plays; the same applies to actors who train for *shite-tsure* (companion), *waki* (secondary character) or *ai-kyogen* (intermediary character) roles. This also extends to the *hayashi* ensemble, where musicians of one instrument do not play other instruments.

As such, Noh schools in Japan are role-specific in their training. However, for ITI's training purposes, to allow the actor-students to understand Noh in a comprehensive manner, students are taught all roles of a play to allow them to experience the approach required for the different characters.

Kanze sensei also treated ITI's guests with a solo performance of an excerpt from Noh play *Atsumori*, which tells of Taira no Atsumori, a young samurai killed in battle. Kanze sensei performed the scene where Atsumori's ghost reveals his true identity to the remorseful warrior who killed him. His performance was supported by Kuwata sensei and Nakamori Kennosuke.



Noh master teacher Kanze Yoshimasa performing a scene from Noh play *Atsumori*, accompanied by Kuwata Takashi and Nakamori Kennosuke

The evening concluded with a dialogue session between the master teachers and the audience, facilitated by ITI director Sasi. Audience members from Singapore, Japan and other countries posed questions ranging from current Noh performance practices in Japan to key takeaways from Noh for contemporary performers.

The Japanese Chamber of Commerce and Industry, Singapore kindly supported this year's term and presentation for the second time. Guests from JCCI Singapore were also invited to attend the presentation.

The nine weeks of immersive learning have certainly made a lasting impact on the students. R. Ramith, a Year 2 student from India, reflects on the Noh term from his perspective as an experienced Kutiyattam performer, "The greatest challenge for me was the fact that I am a Kutiyattam performer, where the form demands elaborate and intense forms of expression. But in Noh, we are required to convey emotions in a subtle way, though with similar grandeur. The last few months were like a roller coaster across many centuries. But I now realise how valuable a journey it has been. It was a journey of meeting the self. I have discovered how one can create a whole new world through emptiness. I have discovered how an art form can influence one at a personal level. It is beyond words."

We look forward to welcoming our master teachers back for the next Noh term in 2021 for another period of learning and exchange with new cohorts of students.

Ms. Samantha Leong Hwai Yan

早稲田大学 国際教養学部
日本概論コース 奨学生
(September 2018- July 2019)

1 Among all the courses that you have taken at the university in Japan, which is/are your favourite course(s) and why do you like it/them?

One of my favorite courses in Waseda is 'The Constitution of Japan', which is a law class that introduces and compares the Meiji Constitution of 1889 and the current Japanese Constitution of 1946. When deciding on what classes to apply for, I wanted to challenge myself and learn something new that I might otherwise not have the chance to in Singapore. In that sense, this class was perfect because I've never taken a law class before, especially on Japanese law. Learning about how Japan has developed its Constitution since the Meiji era gave me a fresh perspective on the values that Japan cherishes and strives to protect, such as the freedom of the citizens and the peace they enjoy. Our professor also encouraged us to share about the constitution in our own countries and compare it with Japan's. This gave me a wonderful opportunity to not only learn about other countries that my classmates were from, but also do my own research on Singapore law and share my findings with both my international and Japanese classmates.

2 In what ways has this scholarship programme helped to better your understanding about Japan, its culture and people?

Living in Japan and going through the lifestyle of a Japanese university student gave me more of a local perspective of the expectations and values of Japanese people. I witnessed my Japanese friends' anxiety about job-searching, and watched on local television how Japan as a nation emotionally embraced the new Reiwa era with the abdication of Emperor Akihito. Even though there are still things I won't be able to fully understand and empathize as a foreigner in Japan, seeing and hearing about the experiences of the Japanese people personally helped me understand how their society and history affects the way they think and do things. Even though I've studied about Japanese society back in Singapore, my knowledge of Japan was not as personal and this scholarship programme has really allowed me to deepen my thoughts and understanding of Japan through living there.

3 With this scholarship experience in Japan, how you would want to bridge yourself between Singapore & Japan in future?

I have always wanted to play an intermediary role of some capacity between Singapore and Japan in my future career, such as through interpreting. Initially, my idea of doing that

revolved mainly around helping Singaporeans understand Japan better since I like Japan very much and wish to share my love for the country with more people. Having personally experienced living in Japan for about a year, I feel like I am now better able to provide more helpful information about Japan to people who aren't familiar with it. However also during my stay in Japan, I met a lot of Japanese friends who are interested in visiting Singapore for a holiday or even working here. As I shared more about my country to them, I realized that I also wanted to contribute in bridging efforts by extending assistance and hospitality to Japanese people who want to come to Singapore, in the same way they made me feel comfortable during my stay in Japan. My better understanding of Japanese culture and mindset would come in handy in knowing their concerns and needs in Singapore.

4 With this scholarship programme coming to an end in July, what do you think that you would miss most about Japan upon returning to Singapore?

I will definitely miss all my friends and the interactions we shared during my stay here. They really made my stay in Japan all the more comfortable and memorable with their kindness and hospitality. I had the chance to meet all sorts of people from Japan and around the world during classes, circle practices and international social events, and learnt so much from them. My Japanese friends would teach us the trendy words or funny expressions young Japanese people used these days and even offer to show us around local places. My international friends and I bonded over our interests in Japan and supported each other during tough times away from home. There are honestly so many other things that I'll miss about Japan, like the beautiful environment and amazing food. However, while I can always look forward to the next trip to Japan to enjoy these again, I feel that the friendships and memories I made on this programme are really special and probably not easily replicated anywhere else.



At the Entrance Ceremony

Ms. Grace Khoo Jiamin

国際基督教大学 教養学部 奨学生
(September 2018- July 2019)

1 Among all the courses that you have taken at the university in Japan, which is/are your favourite course(s) and why do you like them?

This term, I am really enjoying the courses "Ethnicity, Identity and Nationalism" as well as "Translation and Society". In "Ethnicity, Identity and Nationalism", our perceptions and understanding of ethnicity and nationality are constantly challenged. We consider Japan to be a key example in this discourse and critically think about the significance of what it means to be 'Japanese'. In addition, Singapore is brought up as an extremely relevant case study with respect to nationalism, which prompts me to be more participative and more vocal in expressing my opinions and thoughts in class. During "Translation and Society", I am exposed to the process and vital considerations of translation (between English and Japanese), particularly with respect to culture. Having the opportunity to try some in-class translation assignments also means that we get to experience for ourselves the difficulty and challenges of interlingual translation.

2 In what ways has this scholarship programme helped you to better your understanding of Japan, its culture and people?

Dormitory life is one way in which I have gained a better understanding of Japanese people, especially when it comes to communal/group living. Needless to say, this has been extremely valuable as it is not an experience I can obtain simply by going on short trips to Japan. Furthermore, befriending foreign students in ICU has also allowed me to perceive Japanese society through the experiences they have shared in our conversations. This is especially interesting because we have all had very different experiences so far. All in all, I think my time at ICU has been really special as I have come into contact with so many kinds of people, including Japanese students with very global backgrounds, who have helped shape my impression and understanding of Japan.

3 With this scholarship experience, how would you want to bridge yourself between Singapore & Japan in future?

I really hope to be able to act as a bridge to deepen the understanding of Japanese culture and society in Singapore, and vice versa. I think Singaporeans have always been interested in Japan, be it food, culture or

tourism. I love that, but I believe there is so much more to Japan that we can share and discuss about - its people, society, history and so on. It would be great if I could be involved in helping to share knowledge of such aspects so we can go beyond the 'Cool Japan' image and truly immerse ourselves in understanding Japan. Likewise, promoting Singapore in Japan would be a fantastic way of furthering our bilateral relations. I think that Singapore, as the setting for the recent Detective Conan movie, has definitely piqued the interest of Japanese fans.

4 With this scholarship programme coming to an end in July, what do you think that you would miss most about Japan upon returning to Singapore?

As strange as this may sound, I think I will miss the trains. Not the peak hour crowds for sure, but the efficiency and the convenience thanks to the different train lines which make all of Tokyo so interconnected! I will also miss *konbini* chicken, the abundance of affordable karaoke establishments, as well as the various craft and stationery stores here. Most importantly, I will miss riding my bicycle to nearby food establishments with my friends (a large proportion of ICU students cycle on campus and out). I was terrible at cycling when I got here but my friends were really patient and helped me a lot. All my experiences surrounding my bicycle and cycling with my friends will become unforgettable memories as part of my campus life here.



Sakura on campus

4月～5月 JCCI イベント写真

4月24日 ケミカル会・第2工業部会共催 4月講演会



4月25日 建設部会 部会総会及び懇親会



5月13日 会員講演会「異文化の職場での戦わないコミュニケーション」



5月14日 理事会



松本理事と西田会頭



影山副会頭（古家副会頭ご後任）

第582回理事会 議事録

日 時：2019年4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、古家、諏訪副会頭、岡田、亀山、草野、清洲、石垣、
小林運営担当理事、石井（計）、宇野、土橋、杉浦、阿部、稲見、山野、菅原、吉田、赤坂、竹本、
岸田、丸山、遠藤理事、新藤監事、新居、伊藤、石井（淳）参与、清水事務局長

計31名

西田会頭が議長となって開会した。

議 事：**1. 前回（第581回）議事録承認**

西田会頭が前回（第581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) 理事の帰国・異動等に伴う後任理事の選任について**

西田会頭より、古家、岡田、上田、毛利、石井、遊口、佐々木、赤坂、竹本、土光各理事が理事職を辞任し、それぞれ影山善章氏（三井住友銀行）、亀山経一郎氏（アジア大洋州住友商事）、草野成也氏（双日アジア）、清洲忠洋氏（伊藤忠シンガポール会社）、小林且弥氏（東京海上シンガポール）、宇野幹彦氏（富士通アジア）、大島猛氏（三菱電機アジア）、大久保昌彦氏（MOL（ASIA OCEANIA））、高原康延氏（パナソニック・アジア・パシフィック）、丸山竜司氏（東芝アジア・パシフィック）を後任理事として選任することが提案され、理事に諮られたところ異議なく承認された。

(2) 2019年活動方針について

西田会頭より、先の総会で表明のあった通り、2019年度の会議所活動を「時代と共に進化するJCCIへ」を基本方針としてすすめていく旨説明があった。従来の取り組みを踏襲しながらも、各種新規事業に加えて、基盤強化にも努めていく旨、説明があった。活動方針について理事に諮られたところ異議なく承認された。

(3) 2019年理事の担当職務分担（案）について

清水事務局長より、正副会頭、運営担当理事、各委員会について説明があった。その上で各理事の担当職務について提案され、運営担当理事会メンバー案、各委員会委員長案に関しまず諮られたところ異議なく承認された。その他の分担について異存のある場合は次回理事会までに事務局に連絡することとなった。

(4) 2019年監事・顧問・参与の委嘱について

西田会頭より、2019年度の監事として、新藤政史氏（日経グループアジア本社）、参与として新居公使（日本国大使館）、伊藤書記官（日本国大使館）、石井所長（ジェトロシンガポール）に委嘱したい旨の提案があり、理事に諮られたところ異議なく承認された。

(5) 「志の輔らくごinシンガポール2019」 への後援名義について

シンガポール富山県人会主催による「志の輔らくごinシンガポール2019」について、後援名義付与の依頼があった。本イベントは、落語を通じ、日本の伝統芸能のシンガポール社会への紹介と両国の文化交流・相互理解を目的とし、6月23日にNovotel Singapore Clarke Quayにて実施するものである。後援を行うことについて理事に諮られ、異議なく承認された。

(6) 「NIKKEI x NUS Enterprise FORUM 2019」 への後援名義について

NIKKEI GROUP ASIA主催による「NIKKEI x NUS Enterprise FORUM 2019」について、後援名義付与の依頼があった。本イベントは、スマートシティのビジネス領域を再定義し、Asean Smart City Networkへの日本の官民を挙げた支援などを推進する目的で、5月28日にNUSのShow Foundation Alumni Houseにて開催されるものである。後援を行うことについて理事に諮られ、異議なく承認された。

(7) 入退会について

清水事務局長より、2法人会員の入会申請、2法人会員、2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734社、個人会員79名、計813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

西田会頭から今後5月上旬にかけて各部会総会の開催が予定されている旨、報告があった。

(2) 部会・委員会からの報告

賃金調査委員会 遠藤委員長より、4月から5月末にかけ、賃金調査を実施している旨、説明があり、各社の協力を求められた。

(3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の新居公使より以下報告があった。

5月1日の新天皇即位にあわせ、JCCでは、5月4日から1週間、記帳を受け付ける予定である。また、新天皇の即位をお祝いし、5月23日の夕刻に大使公邸にてレセプションを実施する予定である。

ジェトロシンガポールの石井所長より以下報告があった。

4月22日、23日に「ASEAN-日本STS フォーラムワークショップ」を開催予定である。科学技術と持続可能な社会の発展について国際的な価値観を確立することを目的に2004年から「科学技術と人類の未来に関する国際フォーラム (STS Forum)」の年次総会を日本で開催しており、世界各地で実施している本フォーラムのワークショップの一環として今回、シンガポールで開催する。

(4) その他

清水事務局長より、2019年理事会開催予定、及び2019年海外視察について報告があった。

以 上

< 2019年5月入会会員一覧 >

会 員 名	格付	備 考
NIPPON EXPORT & INVESTMENT INSURANCE Singapore Branch [金融・保険部会]	A (法人)	Marketing Research 支店 設立登記：2018年9月 従業員数：3 (派遣邦人2)
LENG AIK ENGINEERING PTE LTD [建設部会]	A (法人)	Electrical Engineering. General Facility Construction 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：1999年6月 従業員数：291 (派遣邦人2)
SINGAPORE PAINTS & CONTRACTOR PTE LTD [建設部会]	A (法人)	建物塗装・修繕工事請負業 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2005年12月 従業員数：172 (派遣邦人1)
ECL (SINGAPORE) PTE LTD [運輸・通信部会]	B (法人)	Shipping 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：1987年9月 従業員数：18 (派遣邦人1)
BINAL ASIA PACIFIC (SG) PTE LTD [貿易部会]	C (法人)	Wholesale of computer software. Development of software & programming activities 現地法人 (100%日本出資) 設立登記：2019年3月 従業員数：1 (派遣邦人1)
Ms Mariko Okamoto (EULER HERMES SINGAPORE SERVICES PTE LTD) [金融・保険部会]	D (個人)	Underwriting of credit insurance 支店 設立登記：2013年8月 従業員数：59 (現地邦人1)
Ms Miyuki Yoshida (MANDARIN ORCHARD SINGAPORE) [観光・流通・サービス部会]	D (個人)	ホテル 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2013年8月 従業員数：659 (現地邦人4)
Ms Chihiro Ichikawa (ORACLE CAPAC SERVICES UNLIMITED COMPANY (SINGAPORE BRANCH)) [運輸・通信部会]	D (個人)	ASEAN IT サービス、IT 製品販売 現地法人 (現地独立資本) 設立登記：2008年2月 従業員数：1250 (現地邦人2)

最近の推移：

('17年4月) 824会員、('17年5月) 826会員、('17年6月) 831会員、('17年7月) 817会員、('17年9月) 821会員、
('17年10月) 822会員、('17年11月) 820会員、('17年12月) 818会員、('18年1月) 818会員、('18年2月) 820会員、
('18年3月) 823会員、('18年4月) 826会員、('18年5月) 829会員、('18年6月) 830会員、('18年7月) 819会員、
('18年9月) 824会員、('18年10月) 819会員、('18年11月) 824会員、('18年12月) 825会員、('19年1月) 819会員、
('19年2月) 817会員、('19年3月) 815会員、('19年4月) 813会員

シンガポール日本商工会議所 事務局便り

◀ 2019年4月 - 5月活動報告 ▶

建設部会「2019年度部会総会及び懇親会」

4月25日、建設部会では2019年度部会総会及び懇親会を開催いたしました。高橋旧部会長の進行で開会后、2018年度の事業報告と新部会長の選出及び任命を行いました。新部会長に岸田様が選出され、新副部会長を任命、新年度事業案についての検討がなされました。部会総会終了後、建設部会の皆様の交流の場として、立食レセプション形式で懇親会を行いました。参加者の皆様にとって有意義な場となったかと存じます。

5月度会員講演会「異文化の職場での戦わないコミュニケーション」

5月13日（月）には、企業研修・講演でご活躍中のコミュニケーションコーチ、山崎洋実氏をお招きし、コミュニケーションを円滑に進めるための心構えとポイントや、セフルマネジメントの重要性等についてご講話を頂きました。ご参加者からは、同じストーリーを聞いても人によって感じ方がさまざまな事が分かり面白かった、ケーススタディーの話しがリアルで勉強になった、等、多くのご感想を頂戴致しました。

◀ 2019年6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
6月3日（月）	委員会	会員講演会	15:00 - 17:00 日本人会
6月4日（火）	委員会	広報委員会	12:30 - 14:00 Fourseasons Singapore
6月10日（月）	理事会	6月度運営担当理事会 第584回理事会	11:30 - 12:15 12:30 - 14:00 日本人会
6月10日（月）	基金	第1回募金委員会	14:00 - 15:00 日本人会
6月12日（水）	FJCCIA	FJCCIA年次総会及びアセアン・リム事務 総長とのダイアログ	午前 ヒルトンパタヤ
6月16日（日）	部会	第1工業部会 懇親ゴルフ	12:00 - 21:00 Sentosa Golf Club
6月21日（金）	部会	観光・流通・サービス部会 新任者・新入会企業歓迎懇親会	19:00 - 21:00 未定
6月24日（月）	部会	Advanced Remanufacturing and Technology Centre (ARTC) 視察会&懇 親会（第1・第2・第3工業部会共催）	15:00 - 17:00 視察会 18:00 - 20:30 夕食懇 親会
6月25日（火）	委員会	「2019年NWCガイドライン説明会」並び に「2019年JCCI賃金調査結果報告会」	15:00 - 17:00 Novotel Clarke Quay
6月26日（水）	部会	第2工業部会 新任者・新入会企業歓迎懇親会	18:30 - 20:30 未定

日本シンガポール協会便り No.72

日本シンガポール協会よりお知らせです

東京で練習して、シンガポールで歌いましょう♪

混声合唱団「JCT」へのお誘い



The Japan Singapore
Association



Chorus TOKYO

かつてシンガポール日本人会の合唱団に籍を置いた歌好きの仲間が、帰国後2008年に都内で立ち上げたアマチュア合唱団です。2014年から、日本シンガポール協会の合唱団となりました。

JCTの最大の目標は2年に一度、シンガポール日本人会オーデトリウムに集まり、現地の合唱団とジョイントコンサートを開催することです。

次回のシンガポール公演 ご案内

2020年11月(予定)

会場：シンガポール日本人会(予定)



- ・入会資格：とくになし。JCTの
モットー「仲良く 楽しく 美しく」にご賛同いただける方
- ・練習日：月2回・第2土曜日午後、第4日曜日午前（原則）。不定期で懇親会あり
- ・会場：港区・新宿区の公共施設ほか
- ・団費：年会費：12,000円
- ・1年の公演：ファミリーコンサート、施設訪問、日本シンガポール協会のイベント出演、
JAS JOINT CONCERT（2年ごと）など
- ・レパートリー：日本のうた、外国のうた等、多数

はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

「日本シンガポール協会」は1971年の設立以来、「シンガポール日本商工会議所（JCCI）」とも密接に連携し、日本とシンガポールとの経済協力、文化交流を深めるための活動をボランティア・ベースで行っています。シンガポールとの関係、交流を深めるため、ご帰国されましたら、あるいは今から協会の活動にご参加されませんか。ご入会を心からお待ちしております。連絡先は下記のとおりです。



一般社団法人 日本シンガポール協会
〒108-0014 東京都港区芝4-7-6 芝ビルディング308号
電話：03-6435-3600 FAX：03-6435-3602
E-mail：singaaso@singaaso.or.jp
ホームページ：http://www.singaaso.or.jp/

月報 June, 2019

編集後記

本号6月号も執筆者の皆様のご協力により、在シンガポール日系企業の皆様のお役に立つ原稿が揃いました。今月号では、今年度に施行されたシンガポール雇用法改正や東南アジアにおける日系企業のリスクマネジメント取組状況といった、皆様の業務に直結する記事から、東南アジアで基礎化学品生産力トップに位置するタイの化学産業の現状と展望、東南アジアでのヘルスケアビジネスの可能性に関するもの、更にクリエイティブなオフィスとは何かについて等、多岐に渡る内容を執筆頂きました。

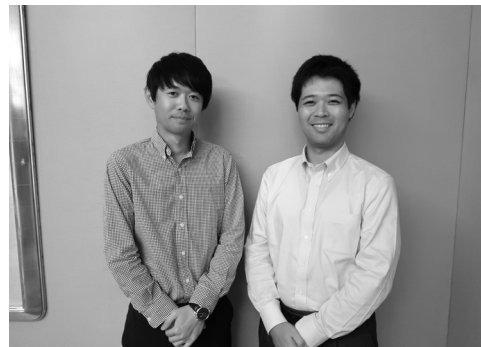
本号寄稿文においても一部言及がされていますが、近年、東南アジア諸国では急速な人口増加と経済成長、高齢化、生活習慣病の増加等に伴い、高度な医療ニーズが高まる一方で、受け皿となる病院数は不足しております。医療保険制度が整備されている日本と異なり、東南アジアでは自由診療の割合が高いところが多く、最近では、日系商社によるマレーシア病院経営大手への出資や、SGX上場企業によるマンマー病院事業買収等々、東南アジアにおけるヘルスケアビジネスへの投資に係る記事を目にする機会も多くなりました。

このような変化は、アジア各国における乳幼児死亡率の改善にも表れています。アジア及び太平洋諸国における5歳未満児死亡率は、2000年当時は約4.1%であったのに対し直近では1.9%、南アジアにおいても約9.4%（2000年）から直近では5.7%と大幅に改善しています。

私もこの5月に第一子が誕生し、8月頃から家族3人でシンガポールでの生活を始める予定です。シンガポールであれば医療の面で心配することはございませんが、国によっては未だ医療体制が不十分であり、乳幼児を安心して生活させられる環境が整っていない為に、単身赴任せざるを得ないこともあるかと思えます。上記の通り、今後も東南アジア及びアジア各国においてヘルスケアビジネスへの投資が積極的に行われることが考えられます。医療体制が整備され、家族で安心して生活を送れるようになることが、駐在員にとっても、最も望ましいことなのではないかと思えます。

末筆ながら、ご多忙の中興味深い記事をご寄稿頂きました執筆者の皆様には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

(編集後記執筆：ITOCHU SINGAPORE PTE LTD 埜和 智文)



左：埜和 右：萬

○名前 埜和 智文 (はが ともふみ)
○出身 茨城県
○会社名 ITOCHU SINGAPORE PTE LTD
○在星歴 2019年11月着任 (0年6か月)
○仕事内容 アジア・大洋州域内の事業会社及び事業投資管理

○趣味 ゴルフ、マラソン、自転車

○シンガポールのお気に入り 一年中短パンでゴルフが出来る気候

○読書の皆様へ

いつもご愛読頂き有難うございます。今後もより充実した内容となるよう努めて参りますのでリクエストがございましたらご意見を頂けると幸いです。

○名前 萬 卓也 (よろず たくや)
○出身 大阪府
○会社名 MITSUBISHI CHEMICAL ASIA PACIFIC PTE LTD
○在星歴 2年6ヶ月
○仕事内容 総務、人事、法務、広報、内部統制、その他アドミ統括、アジアパシフィックにおけるアドミ統括

○趣味 旅行、美味しい店めぐり

○シンガポールのお気に入り 身近に海が一望できる景色があること

○読者の皆様へ

毎号、委員で多岐にわたるテーマ集めに腐心していますが、何かあればぜひフィードバックいただけますと幸いです。

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.
72 Eunos Ave 7 #04-06 Singapore 409570
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/>

☆☆JCCI Eメール送信サービスのお知らせ☆☆

シンガポール日本商工会議所ではセミナー情報や、サービス・新製品等のビジネス情報を
弊所メーリングリストを使用し、会員企業の皆様にお届けするサービスをご提供しております。

(2019年5月時点、2179名の方にご登録して頂いております)

Eメール送信サービス1回

SGD 200 (GST 込み)

(※会員企業様のみ利用可能とさせていただきます)

ご利用をご希望の方は「info@jcci.org.sg」(担当: Ms. Doris)まで、

下記必要事項を明記の上、お申し込み下さい。

- ①希望送信内容 ※原稿はソフトコピー(1.5MB以下、PDF)にてご提出下さい。
- ②希望送信日 ※余裕をもって、お申し込み下さい。(土日・祝日を除く)
- ③支払方法 ※現金・小切手・GIROのいずれか

【 お申し込みから配信までの手順 】

お申し込み頂いた後、事務局よりお申込確認用紙・ご請求書を送付致します。

お支払をお済ませいただき、テストメールをご確認頂きました後、配信となります。

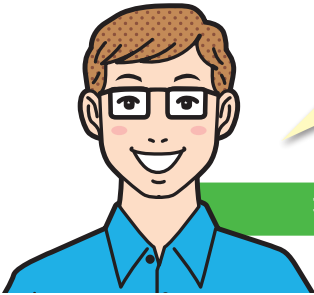
皆様からのお申し込みをお待ちしております。

シンガポール日本商工会議所事務局 担当: Doris (Ms)
10 Shenton Way, #12-04/05 MAS Building, Singapore 079117
TEL: 6221-0541 FAX: 6225-6197 E-mail: info@jcci.org.sg



本年夏、第25回参議院議員通常選挙が実施されます。

海外からの投票には、在外選挙人名簿登録が必要です。登録には、3か月程度かかる場合がありますので、ぜひ今手続きを！



- 毎月第一日曜日に日本人会館にて実施している領事臨時出張所(13時～17時)でも登録が可能です。日程変更の可能性もありますので大使館HPで御確認ください。
- 2018年6月1日より日本の最終住所地の市区町村に転出届を提出する際に事前に登録申請が可能となりました。詳細については総務省HPを御確認ください。

在外選挙人名簿登録資格

- ①満18歳以上で ②日本国籍を持っていて ③海外に3か月以上お住まいの方(出国時登録申請を除く)

登録・投票は簡単です

必要書類を準備し申請書に記入、大使館、総領事館窓口で登録申請

3か月後に大使館などから住所確認の連絡を受ける

在外選挙人証の受取

用意する物



旅券
申請書



居住している事を
証明できる書類
(在留届を提出済の方は不要です。)



※申請書や選挙人証が海外・国内を往復するため受取までに3か月程度かかります ※選挙人証受取は郵送又は窓口での受取が選べます

同居家族による代理申請もできます。

申請者の上記書類と署名入り在外選挙人名簿登録申請書と申出書※、代理の方の旅券を御用意ください。

※申請書と申出書は領事窓口または総務省のホームページから入手できます。



在外投票は次の3つの方法から選択できます

直接派?



在外公館投票

直接日本大使館・総領事館(領事事務所)に出向いて投票する方法。

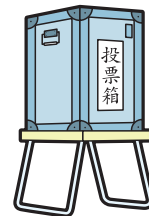
郵便等投票

投票用紙等を事前に請求して、記載の上、登録先の選挙管理委員会へ郵送する方法。

郵送派?



国内派?



日本国内で投票

一時帰国した方や帰国直後で転入届を提出して3か月未満の方は、日本国内でも投票できます。

外務省

1. 平成22年5月に憲法改正国民投票法が施行されました。在外選挙人証をお持ちの方は国民投票にも投票できます。
2. 平成30年6月から出国時登録申請が始まりました。国外転出する際に市区町村の窓口で申請できます。

詳しくは、在シンガポール日本国大使館

TEL : 6235-8855 Mail:ryoji@sn.mofa.go.jp

または 外務省 在外選挙 検索 まで。



JCCI
SINGAPORE
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore