

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.022/02/2020  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore  
Website: <http://www.jcci.org.sg>





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

## 診療科目

外来診察(小児科・内科・外科・整形外科・婦人科\*・他一般)  
予防接種\*, 乳幼児健診\*, 医療検査\* 健康診断\*, 医療相談\*  
理学療法\*(疼痛治療・リハビリ等)

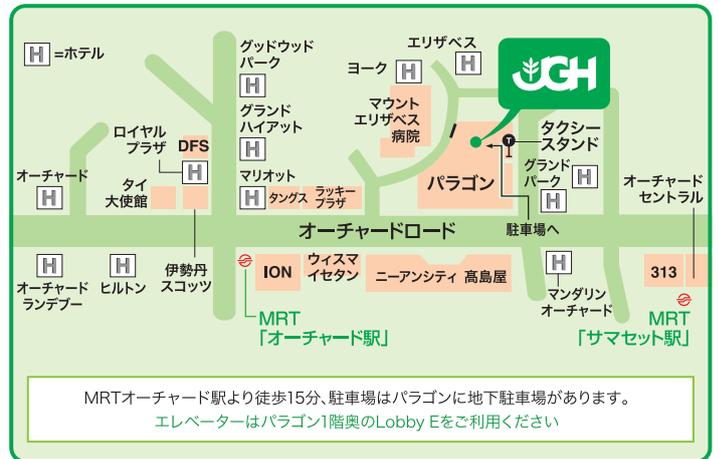
\*印は要予約。

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・祝日 休診

所在地 290 Orchard Road #10-01 Paragon

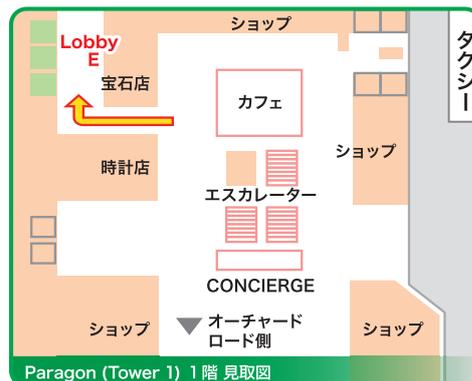
電話 6734-8871



MRTオーチャード駅より徒歩15分、駐車場はパラゴンに地下駐車場があります。  
エレベーターはパラゴン1階奥のLobby Eをご利用ください



健康診断ロビー



Paragon (Tower 1) 1階 見取図

詳しくは  
ウェブサイトを  
ご覧ください。



2020  
MAY

# 月報

## CONTENTS

### <特集>

- 国際取引に関する紛争の解決～仲裁・訴訟・調停等の違い、どの方法をとるべきか～ p2  
RAJAH & TANN SINGAPORE LLP 大塚 周平
- お買物好きなシンガポリアンのショッピング歳時記 p7  
TAKASHIMAYA SINGAPORE LTD 澁谷 裕子
- 東南アジアにおける新規事業のアプローチ～米系企業イントレプレナー（社内起業）とシンガポールアントレプレナー経験からの考察 p12  
EXPERTCONNECT ASIA 中村 有希
- シンガポールで働くヘルパー（メイド）の実態 p18  
SWEE KNOT PTD. LTD. (&H) 吉田 麻里
- アセアン女性の価値観の変化と現在地点 p23  
HAKUHODO CONSULTING ASIA PACIFIC PTE. LTD. 堀場 久美子

### <着任のご挨拶>

- ご挨拶 p28  
MARUBENI ASEAN PTE LTD 河田 勝
- 着任のご挨拶 p29  
MITSUI & CO. (ASIA PACIFIC) PTE LTD 中條 和秀
- シンガポールに着任して早1年！ p30  
YOKOGAWA ENGINEERING ASIA PTE LTD 宮本 俊成

### <活動報告・お知らせ>

- 理事会議事録（2020年3月）／入会承認会員一覧 p31
- コロナウイルスアンケート結果 p33
- 編集後記 p36

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：拵和 智文 ITOCHU SINGAPORE PTE LTD  
写真タイトル：多文化融合の象徴 プラナカン建築の街並み（カトン地区 クーン・セン・ロード）

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>

## 国際取引に関する紛争の解決 ～仲裁・訴訟・調停等の違い、どの方法をとるべきか～

RAJAH & TANN SINGAPORE LLP  
Partner  
大塚 周平



### 1. 取引に関する紛争の増加

弊事務所は、シンガポール・東南アジアの現地法律事務所として、日本企業の現地進出・展開及び進出後の法務問題のサポートに当たっているが、近時、日本企業からの国際取引・出資に関する争いの相談が増えてきている。

数年前までは（また現在でもまだその見方は残っているが）、日本企業は紛争・訴訟・争いごとを好まないというのが一般的な見方であった。筆者もなんでも訴訟に持ち込むのはいかがかと思うし、信頼を基礎にした取引の利点は大きい。他方、そうした見方が悪く作用し、ともすると、日本企業は訴えてこないのが強気に出て大丈夫だ、仮にデマンドレターが届いても、実際に訴訟等に踏み切ることはないだろう、とある意味甘く見られていると感じる例もある。それがかえって日本企業の積極的な国際展開を阻んでいるようにも思うこともあった。



仲裁のヒアリングに利用される施設、Maxwell Chambers

ここ数年、こうした風潮は変わってきているように感じる。仲裁機関や裁判所の統計上、日本企業の案件も増えており、筆者も常時複数件の日本企業の仲裁案件に代理人として関わっている。その他、調停にかかるもの、争いが顕在化していわゆるデマンドレターを送付したり、そこまで顕在化していないが検討に入っているもの、多々ある。

筆者らに多く相談が寄せられるのものには、M&A含む出資・JVの相手方との争い、現地販売代理店との争い、海事含む売買・貿易に関する争い、建設・プロジェクトに関する争いなど多岐にわたる（その他、会社内紛争・労働紛争、不正に関するものも増えているが本稿では割愛する）。また、残念ながら現在のCOVID-19新型コロナウイルスにまつわる不透明感・景気の減速・資金繰りの悪化にとまなう争い・相談も増えている。

争いに至る経過、争点は勿論事案により千差万別であるが、よくある共通点として、一つは、そもそも契約関係がきちんと定められていないことがある。紛争となると契約解釈となるため、契約においてリスク、紛争となった場合の対処まで盛り込む必要があるが、十分でなかったりする。勿論、契約は相手方との交渉・力関係によるので、最終的にリスクをとらざるを得ないこともあるが、最低限どこまで負うかはある。とくに、国際売買・代理店契約だと、長年の慣行のためきちんとした契約書がなかったり、POのみで取引がされ、いざ紛争となると解決方法すら判然としないこともある。

またもう一つには、紛争に至る時点での対応に難がある場合がある。相手方とのやりとりはすべて証

拠となるが、どちらとも解釈できるようなあいまいな文言となっていたり、メールやり取り等が散逸してしまってこちら側のみ見つからないということもある。また、とくにプロジェクトものは時間・プロセスがしっかり定められているが、これらが現場での日々のやりとりを優先してきちんと守られず、いざ紛争となると不利になってしまう場合もある。

紛争は必ず生じるものである。ましてや、海外での異なるカルチャー間では意思疎通の齟齬など日常茶飯事で、些細な行き違い・理解違いが大きな結果を生むこともある。したがって、紛争を否定的なものとしてとらえず不可避のものとしてとらえ、交渉段階から一つの選択肢として常に想定しつつ、どのような解決手段をとるか契約に織り込み、また、ときには相手方とも、「これはこのままいくとうこうなりますよね」とフランクに紛争解決も想定して共有して進めていくことが重要である。

本稿では、以上を前提に、主要な紛争解決方法である、訴訟、仲裁、調停について概要を解説する。

## 2. 紛争解決の手段：訴訟、仲裁、調停の違い

紛争解決手段には大きく分けて、終局的拘束性のあるものとないものがある。終局的拘束性とは、当事者同士の話し合いで合意（和解）できなくとも、強制的に第三者によって決めてもらうことである。

終局的拘束性がない解決方法として、当事者間の「交渉」と「調停」がある。

調停とは、調停人（Mediator）という第三者が介在するが、この調停人は、解決を判断・決定するものではなく、当事者間をとりもち、それぞれに働きかけ、あくまで当事者の意思で合意・和解することをあっせんする。あくまで当事者の意思によって解決するので、当事者が和解条件に合意しなければ成立しない。

終局的拘束性がある解決方法として、「訴訟」と「仲裁」がある。訴訟とは、当事者が裁判所により強制的に判断し決定してもらう手続である。日本でもなじみがある解決方法は訴訟であろう。

これに対し、海外での取引で聞くことが多いが、なじみが少ないのが仲裁（Arbitration：ここでは

国際商事仲裁を念頭に解説する）であろう。その語感や日常的な用法（「喧嘩の仲裁にはいる」など）から、上記の調停のように、非拘束的な解決方法のようにも聞こえるが、これは訴訟と同様の終局的・拘束的解決方法である。

仲裁も、訴訟と同様に第三者に決定・判断してもらう手続であるが、ここでの第三者は裁判官でなく、当事者が選ぶ第三者である。つまり、当事者が選んだ第三者に判断してもらい、その結果には（不満があっても）拘束される手続である。訴訟のように裁判官の資格や法律で手続があらかじめ定められているわけではなく、どのような手続で進めるかも当事者の意思で決めることができる。

なぜ海外での紛争で仲裁がよく話題に上がるかというと、日本国内であれば、裁判所・裁判官に対する一定の信頼もあり、手続も法律により、日本語で進められるという意味で一定の信頼がある。これが海外であると、現地の手続になじみがなく、訴訟も現地語で進む。さらには、国によっては裁判官に、当該争点についての十分な専門性がなかったり、残念ながら裁判官の腐敗が公正性に疑問を投げかけることすらある。そうすると、その国の手続き・裁判官よりは、当事者が選ぶ専門家（厳密には誰でもよいが、法解釈であるので法律家であることが多い）に判断を委ね、手続き・言語・場所も当事者が決めるほうが便宜である。

また、訴訟の結果の判決は、その国の権力による決定であることから、他の国に持ち込んで執行するのは容易ではない。相手方の国の裁判所で承認要件を満たさなければ仮に勝訴しても執行もできず、判決も結局紙切れになってしまう。

この点、仲裁についてはニューヨーク条約があり、批准国であれば、原則として仲裁判断結果を執行することができる。この条約により、当事者が選んだ仲裁人の判断を、敗訴した相手方の裁判所に持ち込み、承認を得て、執行する。これにより、海外での紛争についても終局的に解決できる。

なお、仲裁は当事者の合意によるものであるため、契約あるいは紛争になった際に当事者が仲裁で紛争を解決するとの合意がなければ、仲裁に付されない。まとめると、以下の通りである。

紛争解決形態	訴訟 (Litigation)	仲裁 (Arbitration)	調停 (Mediation)
中立性	—	中立	—
当事者意思・手続	国家手続 (硬直的)	当事者意思尊重 (柔軟)	当事者意思尊重 (柔軟)
公開/非公開	原則公開	非公開	非公開
専門性	—	専門性高い	—
判決・判断の執行	承認要件を欠く場合他国での執行が困難	ニューヨーク条約があるため執行が容易	—
終局拘束性	あり (ただし上訴)	あり	なし

以下、訴訟、仲裁、調停の実務的な特徴について述べる。個々の手続の詳細については割愛するが、実務的に、いずれを選択すべきかの指針となるポイントが伝われば幸いである。

### 3. 訴訟

上記の通り、一部の国では残念ながら司法システムを信頼しきれないこともあったり、また現地の手続法・訴訟が現地語でなじみがないこともあり、避けたほうがよい場合もあろう。

なお、シンガポールの訴訟は英語で行われ、手続法も英国法を継受し、制度としても成熟し、信頼性も高くかつ迅速な審理が志向されていることから、迅速・効率的な解決が期待できる。

事案の内容また戦略にもよるが、シンガポール国内の相手方との取引に関する紛争、取引は国外でも相手方がシンガポールにいる紛争、シンガポール会社に関する紛争等は、あえて仲裁に拠らずとも、訴訟により解決するメリットも大きい。

シンガポールの訴訟は以下の経過をたどる。

日本の訴訟と異なるのは、当初の訴状・書面による主張のやり取りを経た後、審理はTrial（公判）において集中審理に付される。つまり、数日間から場合によって数週間（弊事務所も近時、数か月にわたる集中審理に付された案件があった）にわたり連

日公判審理に付される。書面等の提出はすでに終わっているので、ここでの中心は証人尋問となり、また、訴訟弁護士の腕の見せ所となる。

しかし、公判審理は時間・コストがかかり、勝敗が明らかな事案についてまですべて公判審理に付するのは負担が大きい。そこで、訴訟では、事実審理前に訴訟を終了させるものとして、ストライキングアウト（却下）及びサマリージャッジメント（略式判決）の制度がある。

つまり、原告の請求に合理的理由（reasonable cause of action）がない場合や、訴訟提起が取るに足らない、濫用的なものであるといった場合、被告の申し立てにより請求は却下（ストライキングアウト）される。

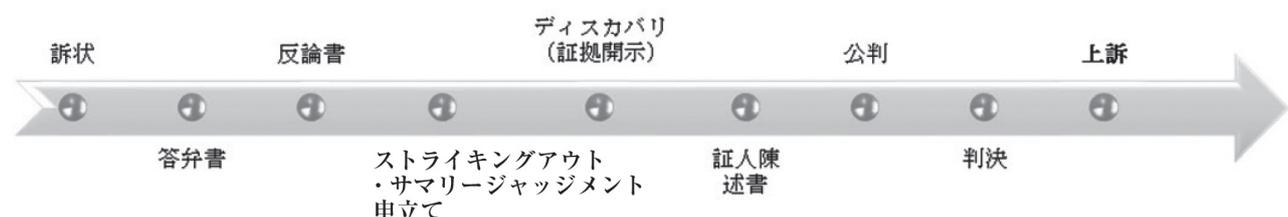
反対に、被告が答弁書上に実質的な反論（real defence）を記載していない場合、例としては、被告の主張が明らかに書証と矛盾している場合（つまり書面証拠上明らかである場合）など、サマリージャッジメントを下し、公判審理に進まずに原告の勝訴で裁判手続が終了する。

このように、ストライキングオフ、サマリージャッジメントは時間・コストのかかる審理に入る前に訴訟を終えることができる強力な制度であるため、訴訟提起に当たっては、証拠関係からこれらを申し立てられるかも見極めることが重要となる。

### 4. 仲裁

しかし、相手方がシンガポール国内にいないと、シンガポールにて訴訟を行って判決を得てもその執行が相手方国で難航するおそれもある。そうすると、仲裁に拠らざるを得ないことも多い。

なお、仲裁は当事者の合意によるものであるため、契約あるいは紛争になった際に当事者が仲裁で紛争を解決するとの合意がなければ、仲裁に付されない。契約上の仲裁条項で仲裁人、手続等を明確化



しておくことが重要となる。

仲裁に当たり、事務手続きや一定のルール、また一定の信頼できる仲裁人を提示できるように、仲裁センター・仲裁機関がある。

こうした機関を利用するのが「機関仲裁」で、機関を利用せず当事者のみで行うのが「アドホック仲裁」である。アドホック仲裁はコストが抑えられ、また仲裁機関の有用性が十分浸透していない国ではなお好まれるが、優れた機関の事務局による事務手続（スケジューリング・支払い等）は、スムーズな仲裁の実現にとって有用である。また、当事者が仲裁人について合意できない場合の選任や、手続きをどのように定めるかについても、各仲裁機関は仲裁人の名簿を備え機関において指定することや、それぞれ手続きの規則を定めている。

シンガポール国際仲裁センター（Singapore International Arbitration Centre, SIAC）はこうした機関の一つであり、蓄積が進んでいる。2018年のアニュアルレポートによると、日本企業の利用も実に15件（また日本以外に設立されたグループ会社が当事者となっている例は15件）と発表され、年に数件で推移していた数年前からは急増している。

中立かつ専門性の高い第三者に判断してもらうことは仲裁の大きな利点であるということは、誰が仲裁人となるかにかかっている。特に、シンガポールを含む仲裁判断に対する実体的な上訴を認めない国では、仲裁はいわば一発勝負であり、その意味でも誰が仲裁人かは仲裁の行方を大きく左右する。

仲裁人となりうる弁護士にはそれぞれ専門分野があり、活動拠点や慣れ親しんだ商慣習も異なる以上、事実認定の仕方も異なりうる。アジアでの商取引・商慣習は、欧米と異なることも多く、根底にある商慣習・カルチャーの理解、経験のある仲裁人であるかも重要である。そうした仲裁人の法的思考のスタイル・経験にまで踏み込んで、事案に応じて最

適な仲裁人を検討できるかはポイントである。

仲裁手続は一般的には以下の経過をたどる。訴訟の手続と類似するが、前述のように、仲裁の利点は、当事者が手続についても左右することができることにあり、仲裁人のスタイルにもよるが、かなり柔軟に行える。手続の当初の書面のやり取りやカンファレンスと呼ばれる打ち合わせで協議、仲裁人が決定していくが、争点の設定や審理の進め方、さらに、事案によってはそもそもヒアリング（口頭審問）自体を省いてしまい、書面審理のみで結論を下すという手続すら可能である。

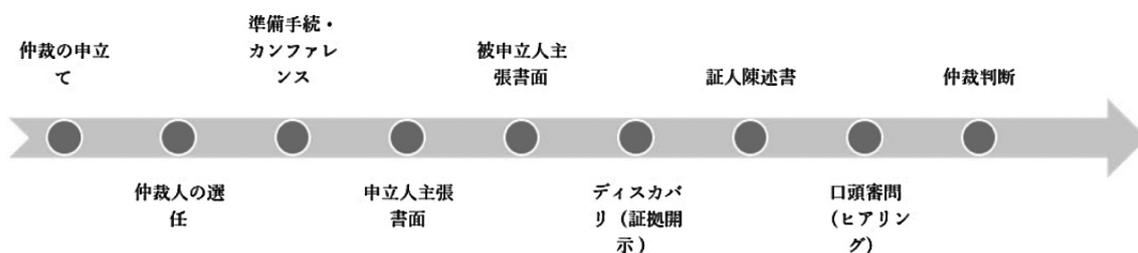
仲裁手続が柔軟であることは、当事者が自らに有利に進められるようデザインできるということを意味し、その意味でも仲裁手続・戦略が重要となる。

## 5. 仲裁の欠点・折衷的な試み（商事裁判所）

以上のように、仲裁は、執行などの点で訴訟による紛争解決が難しい場合には有用である。

しかし、デメリットとして、コスト、時間がかかることにある。また、ある意味国家権力を背景に、強権的に手続きを進め得る裁判官と異なり（シンガポールの裁判官は法曹の中でも尊敬され、とくに優秀な訴訟弁護士が上級裁判所の裁判官につくことも多い）、また、仲裁判断も、その後の執行で不備が見つかり執行ができなければ無為となるので、勢い仲裁人は手続に慎重になりがちである。さらには、前述の通り仲裁人の選任が重要でありながら、当事者が仲裁人を合意できない場合、機関が仲裁人を選ぶが、（特にあまり先進的でない機関であると）意に反する仲裁人が選ばれる恐れもある。シンガポールなどでは原則として上訴が認められないことから、益々不確実性が高い。

そうした仲裁に対する不満を克服すべく、訴訟の側で対等しているのが商事裁判所である。シンガ



ポールは高等裁判所の一部として2015年よりシンガポール商事裁判所 (Singapore International Commercial Court, SICC) を設置している。

国際商事裁判所は、国際仲裁と裁判所のそれぞれの要素をあわせもった制度ともいえ、上記裁判所でありながら、外国の法律家も裁判官として選任され、外国の弁護士も代理人となることができ、判決に対して控訴院に上訴することができる。

国際商事裁判所での訴訟は、両当事者が同裁判所を利用する合意をした場合、または高等裁判所が適当と認めて同裁判所に案件を移送する場合に利用可能である。2015年に発足したが、2020年3月末時点で、すでに50件がかかっており、うち5件は当事者がSICCでの審理を合意したものである。国際商事裁判所の裁判官のパネルには日本人の法律家も選任されており、日本法の案件も審理されている。やはり、ニューヨーク条約のような執行に関する条約があるわけではないのでまだ執行に課題はあるが、シンガポールは現在、条約等で執行できる国を増やす努力を進めている。

## 6. 調停

最後に調停であるが、前述のように調停ではあくまで当事者同士が合意・和解することで解決する。

調停は当事者同士の合意が前提であり、調停人という第三者が介在する。調停についても利用が必須というわけではないが、調停センター (国際調停についてはSingapore International Mediation Centre, SIMC) があり、調停人名簿や調停に関するルールを有している。調停人は判断を下すわけではなく、シンガポールでの調停では、単に傍観者というわけではなく、調停・和解が成立するように手を尽くす。シンガポールでの調停の成功率は80%を超え、調停人も調停の成功によって評価が高まる。調停を通じた紛争解決の見込みも相当に高い。

調停が成立すると和解契約書を (通常その場で) 作成し双方署名する。ただし、この和解自体が国際的に執行力を持つわけではないので、相手方が履行しないと、当該和解契約の不履行を裁判所に訴え出る、または仲裁による解決が定められている場合は

仲裁の申立てを行うなどする必要が結局生じる。

そうした問題点について対処するために2019年8月にシンガポール条約が成立した。この条約は、仲裁におけるニューヨーク条約のように、調停結果合意そのものを、訴訟・仲裁によって改めて審理することなく加盟国において執行することを認める。

すでに52か国が署名、3国が批准し、2020年9月に発効するが、仲裁のような厳密な手続き・認定を経ての判断でなく、ある意味当事者同士の合意にそのまま執行力を持たせる、画期的な条約であり、そのために、各国でも議論があるところである。日本はまだ署名していないが、議論が進んでいる。

## 7. 終わりに

海外事業展開において取引先・パートナー先との紛争はタブー、絶対に避けなければならないものとしてでなく、大なり小なり生じるもので、生じたときにどうするかを常に考えておくことが重要である。紛争が顕在化しないに越したことはないが、本稿が紛争となった場合の対処、紛争に対する備えの一助となれば幸いである。

(本稿の訴訟に関する法制度については同事務所訴訟弁護士の解説に基づき、また、平素から懇意にしている。シンガポールの紛争解決機関SIAC、SICC、SIMC関係者より最新の統計情報を頂いたことにこの場を借りお礼申し上げます。)

### 執筆者氏名

大塚 周平 (おおつか しゅうへい)

### 経歴

シンガポール大手現地法律事務所ラジャ・タンのジャパンデスク代表として、M&Aをはじめとした東南アジア進出、進出後の雇用法契約法等の現地企業法務・コンプライアンス対応、紛争解決等に広く従事し、SIAC国際仲裁の代理人弁護士も多く務める。シンガポール法Foreign Practitioner Examinationに合格・登録 (FPC) し、シンガポール企業法・商法について自らアドバイスも提供。

東京大学法学部、コロンビア大学 (LLM)、ロンドン大学UCL (ファイナンス法LLM)、INSEAD (Executive MBA) 卒。弁護士 (日本法・NY州法・英国法・シンガポール法 (FPC)) ・公認会計士 (日本)。

## お買物好きなシンガポリアンの ショッピング歳時記

TAKASHIMAYA SINGAPORE LTD  
General Manager (Sales Operation & Merchandising)  
澁谷 裕子



### やっぱりシンガポリアンはお買物好き

一般にシンガポリアンはお買物好きだ、と言われていますが、そんな彼らに自分たちのお買物動向を聞くと「シンガポリアンにとって、食事と買物は日常の楽しみであり、特に買物はもはや、趣味といってもいい。だからウインドウショッピングもするし、目的無くモールに行くことも。ただし、いざ買う時には事前にネットで念入りにリサーチしてからお店に行く」「新しいものや、面白いものが好きで好奇心旺盛」「ネットでの知識も大事だけれど、販売員の意見やアドバイスもしっかり聞いて、吟味を重ねて決断」こんな答えが返ってきました。これはまさに私が日々店頭で実感していることです。ECの波はこのシンガポールにも例外なく押し寄せてきているものの、国内旅行というものが実質存在しないこの国では、(それでも最近は近場のホテルやリゾート施設でStaycation を楽しむ人も増えていますが) 買物はまさに娯楽で、休日の百貨店の賑わいといったら日本のバブル時代を彷彿させる活気です。

日本の消費は季節に左右され、季節の移り変わりと共に、色々な山場があります。特に私がバイヤーをしていた婦人服の分野では衣料品は季節ごとに買うもので、その季節にあったファッションのお買物は一つの楽しみでもあり嗜みでもあり、特に女性にとってはファッション雑誌などの情報に踊らされながらつついとお財布のひもを緩めてしまう心躍る悪魔の時間です。最近では、気候そのものの変動やライフスタイルの変化に伴い、シーズンごとに律儀に

お買物して頂ける方がめっきり減りました。オンオフの区別はなくなり、エアコンや暖冬の影響で夏だけ、冬だけの素材やアイテムの必要性がさほどなくなった上、オールシーズン着られる機能素材の開発も進み、極端に言えば、1年中着られる洋服も増えています。それも百貨店苦戦の一要因なのですが、その話はまた別として…ファッションだけでなく、食も家庭用品も季節によって必要なものが変わり、本来は無機質で変化のない店内で季節を感じられるのも、こうした四季を大事にし、その季節に暮らしを合わせていく日本の文化があるからだと思います。

さてさて、常夏のシンガポールでは、ファッションもさることながら、食だって一年を通じて大きな変化はありません。熱心なドリアンラバーがドリァンの季節になるとマーケットにいそいそと買い出しに出かけるくらいでしょうか。だからといって、1年を通じて変化がない、なんてことは全くありません。

私が2年前に当地に赴任して驚いたことの一つは、シンガポリアン、特に中華系のシンガポリアンは歳時記を大事にする、ということ、です。その歳時記が、シンガポールの消費を生み出し、お買物シーンを楽しく豊かにしていることに共感と親しみを覚えました。肌で感じる季節の変化はないけれど、昔ながらの慣習や家族のイベントを大事にし、中華系シンガポリアンのみならずそれぞれの文化圏においてそれを守り続けているのは他民族国家の面白いところです。冒頭でのシンガポリアンのコメントにあるように、お買物はもはや趣味の領域であるため、1年を通じてショッピングセンターは賑わっているのですが、特に象徴的なイベントと共に

シンガポリアンのお買物事情をお伝えしたいと思います。

1年のカレンダーはざっとこんな感じです。

**1月-2月：これでもか！とユニオンの集まりでスナックとバクア  
を食べつつけるチャイニーズイヤー(CNY)**

シンガポリアンのお買物シーンでクリスマスの次に盛り上がるのがCNYチャイニーズニューイヤーです。所謂、旧正月の約1カ月前から、お正月を迎える準備が始まります。働くお母さん達はこの時期、忙しい仕事の合間を縫って、お正月のお買物算段に余念がありません（退屈な会議中には、あれも買わなきゃ、これも準備しなきゃとうわの空になるわー、と、とあるワーキングマザーの弁）。中華系シンガポリアンはお正月に、台所用品、食器類、ベッドリネンなど新しいものに買い替える習慣があります。新しいもので気持ち良く新しい年を迎える、というのは我々日本人の慣習に通ずるものがありますね。そして、大事な赤いお洋服。何でも赤いお洋服を着ていないと「紅包（Ang Pao）」所謂、お年玉が貰えないのだとか！赤い服など生まれてこの方、ほとんど着たことがなかったのですが、郷に入っては郷に従えで、当地にきてこの2年はこの時期になると、自分好みの赤い服を血眼になって探すようになりました。当然、ファッションフロアはレディス、メンズフロア問わず、赤、赤、そして赤です。

と、言いながら、なんといっても一番盛り上がるのは勿論「食」です。ローカルスタッフに「チャイニーズイヤー、何するの？」と聞くと「Eat! Eat! Eat!」と必ず返ってきます。高島屋シンガポールでも毎年、タカスクエアと言われる地下2階の大きなイベント会場で、チャイニーズイヤー用の食イベントが開催され、年々益々の盛り上がりを見せています。

「ラブレーター」と言われる、薄いパリパリの生地をロール状にしたクッキー、甘さとすっぱさがほんのり混じり合いくせになるパイナップルタルトが人気です。透明なプラスチックのコンテナに美しく入れられたそれらお菓子が並んでいるのはなかなか圧巻です。何かと人の出入りが多い時期なので、

色々な種類のお菓子を来客用に買い揃えておきます。この時期はReunion と呼ばれる、親戚や友達同士の集まりが多いのですが（日本の忘年会、新年会と同じですね!）、その時に欠かせないのがSteam Boat（火鍋）です。そのお鍋用の食材として欠かせないのがFish Mow（魚の浮袋の乾物）やアワビなどの海産物に乾物です。また日本では超高級中華料理店でしか口にできないツバメの巣は大事な方へのギフトとして根強い人気です。そして、忘れてはいけないのが「バクア」と言われる甘いポークジャーキー。皆様おなじみのBee Cheng Hiangなどがやはり安定の人気ですが、郊外の小さな人気店で数時間並んで買うほどのこだわりを持つ方も少なくないようです。このバクア確かに美味しいけれど、そこまでして買うかなあ、と思うのは異文化理解が足りないのでしょうか。しかし、このお正月用品を買いにいらっしやるお客様のすごいパワーと熱気。どこかで見たような…と思うと年末のアメ横と同じ光景ですね。



ヒト、ひと、人で溢れかえるCNYの食イベント



美しくコンテナの中で鎮座するスナックたち

## 6月-7月：観光の呼び水としたいGSS (Great Singapore Sale)

1994年の初開催を皮切りに昨年で26回の開催を重ねたGSS。毎年、5月下旬から8月上旬のタイミングで開催される年に1回のシンガポールあげてのバーゲンセールです。元々はSTB (Singapore Tourism Board) が観光客の誘致のために始めたこと。シンガポールのショッピングディストリクトであるオーチャードロードの各ショッピングセンターは元より、マリーナベイサンズやVivo Cityなど観光客のみならず地元の人々に人気の主な商業施設で開催されます。最近では、GoSpreeというSRAのショッピングアプリもあり、お買い得情報やクーポンなどもオンラインでアクセスできるようになっているのがさすがシンガポールです。ただ、最近は各ショッピングセンターがGSSに先駆けてセールを開始するなどショッピングセンター独自のイベントを開催するようになってきているので、残念ながらGSSの存在意義自体は段々薄れてきています。

シンガポールは観光大国ですので、いわゆるインバウンド売上も大きな収入源。日本のように近年急激に増えた訳ではないのと、インバウンド売上のほとんどが中国からの観光客という訳ではないので、少し日本のそれとは風情が異なるのですが、そもそもマーケットが小さいシンガポールでは、ツーリスト売上は無視できないもの。特にインドネシアやベトナム、カンボジアからのお客様はリピーターが多く、ツーリスト売上の定番であるラグジュアリーブランドや化粧品だけでなく、寝具や食器などの家庭用品などの日常アイテムも人気です。そしてその買っぴりの気持ちの良いこと。ここでもアジアパワーを見せつけられます。

少し話がそれましたが、GSSのみならず、シンガポールの小売業界は、ツーリストのお客様に支えられている部分が大きく、とりたてて、ツーリスト向けに品揃えをしているから、というよりは、本物であるという安心感、品揃えの豊富さを魅力に感じてリピート頂いていると感じます。

## 8月-9月：欧米ブランドも、参戦？ Mid-Autumn fair(中秋節 月餅祭り)

私がシンガポールに来て、驚いたことの一つが中秋節のお祭りです。日本の十五夜同様、秋の収穫に感謝し、月を愛でお祭りです。日本の雅やかな風情とは少し違い、こちらではカラフルで街のイルミネーションも華やかになります。夜になると大人も子供も中にロウソクを灯したちょうちんを持って集まります（最近では電池式や音が出るようなものも色々あるようです）。しかし、なんと言ってもそのお祭りに欠かせないのが、Moon Cakeいわゆる月餅です。個人で送り合うのも勿論ですが、大事なビジネスパートナーに日頃の感謝の気持ちを込めて送ります。ヨーロッパの名だたるラグジュアリーブランドもここぞとばかりオリジナルのMoon Cakeを作ります。立派な箱に入ったブランド月餅はまさにラグジュアリー。初めて見た時は、どうして、欧米ブランドが月餅？と大変驚きました。残念ながらこれらのラグジュアリー月餅は非売品なので、市場に出回ることはありませんが…

ベテランスタッフに聞くと、月餅の値段は毎年少しずつ上がり、今は平均ひと箱（だいたい4つ入りが多い）50ドルくらいが相場ですが（有名ホテルのものはもう少し値段が上がります）、10年くらい前までは40ドル弱ほどだったようです。有名ホテル、レストラン、伝統的ベーカリー、最近流行りのチョコレート屋さんからシンガポールを代表するお茶ブランドTWGまで、ありとあらゆる食カテゴリーブランドがそれぞれオリジナルの月餅を作り、年々高級化、特徴化が進んでいます。伝統的なMoon Cakeは焼きタイプで中に月を模して塩漬けたアヒルの卵の黄身が入っています。最近はドリアン入りやSnow Skinと言われる生タイプが人気です。個人的には、Snow Skinの方が伝統的な焼きタイプより好みます。一つがかなりボリュームあるので、一つ食べるとお腹いっぱい。みんなで持ち寄り、少しずつ分け合って食べてあれこれ品評会をするのだとか。美味しい中国茶と頂くのが定番です。シンガポールは勿論気候的な秋はありませんが、こうして家族や親しい人と季節を感じているのだと思うとそれはそれで風流ですね。



満月をイメージした装飾のイベント会場



中身よりパッケージで勝負？美しい化粧箱で豪華さをアピール

### 11月：もはや国民的行事のBlack Friday (ブラックフライデー)

Black Friday、日本ではあまり馴染みのない習慣ですが、ここシンガポールでは、ここ数年、一大ショッピングイベントになっています。Black Fridayとは11月の第4木曜日の感謝祭の翌日にあたる日のことであり、元々は、アメリカで始まったセールイベントです。感謝祭の翌日は、正式な休暇ではないもの、週末と合わせて休みになることが多く、感謝祭のプレゼントの売れ残り一掃セールとして始まったことが起源とか。小売にとっては「儲かって黒字になる」ということから縁起が良いとして広まったということです。アメリカのブラック

フライデーの盛り上がりは毎年テレビやニュースで伝えられますが、EC全盛のかの国でもこの日は特別で、人々が店舗に押し寄せる光景を見るのは小売業者として嬉しいものです。シンガポールでも最近の盛り上がりはなかなかのものです。地元の百貨店も、深夜からお店を開けたり、その開店を待つ人が長い行列を作ったり、先着の豪華景品を目当てに開店と同時にダッシュする若者の姿もテレビを賑わせているのでご存知の方も多いかと思います。

この日は、各小売店もお買い得商品をこれでもか、と集めてお客様を待ちます。また、最新の携帯電話や海外旅行など、お客様の購買意欲をそそる購買条件付き Lucky Draw (抽選会) も目玉にし、まさに臨戦体制です。高島屋のような百貨店にとっては、こうしたお祭り騒ぎに乗りやすい若者を新しい顧客にする良いチャンスですので、ブラックフライデーの商品準備はスタッフも気合が入ります。ECに押され、リアル店舗の存在意義が取り沙汰されて久しいですが、こうしたお祭りにはキチンと乗って盛り上げ、盛り上がるということも大事ではないかと思います。このブラックフライデーからいよいよ12月のクリスマス商戦に突入です。

### 12月：宗教を超える一大イベント Christmas Shopping

一年の内、百貨店が一番賑わうのがクリスマスです。シンガポールは他民族他宗教が根付いている文化ですが、ことクリスマスに関しては宗教を超えて、コマーシャルな要素が強いのは日本と同様ようです。明らかにクリスチャンでないスタッフから「Merry Christmas! 」と笑顔で言われるとこちらがドキドキしてしまいます。アメリカなどでは、かなり前からそのあたりはセンシティブになり、クリスマスカードにも「Happy Holidays」といった婉曲な言い方をすることが多いので、始めは会社でお取引様にお送りするクリスマスカードの文言にも悩みましたが、当地のスタッフに聞くと「Merry Christmas で大丈夫、クリスマスはクリスマスだから」とあっけらかんとした回答。楽しむ時は、あまり深く考えず楽しむ、ということもシンガポールらし

さかもしれません。

ギフトに関しても、元々、日本と同様贈り物文化があるシンガポールでは、友達同士、同僚同士でプレゼント交換はこの時期の楽しみです。また、Hamperと呼ばれるギフトの詰め合わせも主に会社間の儀礼ギフトとして健在です。カゴや立派な箱に入ったクッキー、チョコレート、紅茶やワインなど、急にヨーロッパの香りが漂う Hamper が出てくるのもイギリス文化の影響の表れなのでしょう。きれいにデコレーションされた Hamper が店頭に並んでいるのを見るのは、心楽しいものです。

高島屋シンガポールでは毎年趣向を凝らしたオリジナルクリスマス包装紙やショッピングバッグを作っています。日本では、残念ながら、通常の包装紙でクリスマス包装をしますが、シンガポールのクリスマス包装紙やショッピングバッグはもはやこのシーズンの風物になっているとのこと。そして名物の「ジャパニーズラップ」これは、日本の風習に習い、包装紙をくるくると回しながら一工程で包んでいく包み方のこと。海外では、いわゆるキャラメル包みといって、簡易な包み方が主流です。そして、お買上の商品は何でも包みます、としているので、化粧品のような小さな小物から、大きなおもちゃまで、ありとあらゆる大きさ、形を包みます。なんと自転車を包んだこともあるとかないとか。繁忙時にはバックオフィスの社員も総出で手伝います。色々なものを汗をかきつつ包みながら、誰かが誰かの喜ぶ顔がみたくてわざわざ混雑した百貨店に出向き、並んでまでお買物して下さるのだから、と胸が熱くなる瞬間です。



各ショッピングセンターの Christmas Tree を見るのもこのシーズンの楽しみ

シンガポリアンお買物歳時記いかがでしたでしょうか。お買物は趣味、と言い切るだけあって、シンガポリアンのショッピングフィーバーにはしばしば驚かされます。食料品の実演販売を食い入るように眺め、家庭用品のデモンストレーションカウンターでも販売員のトークに聞き入り、化粧品売場ではメイクショーに見入りながら、メイキャップアーティストに質問攻め、新商品にも臆することなく、気に入れば即決という気持ちの良いお買物ぶり。買う行為そのものを楽しむシンガポリアンの姿は、小売本来の楽しさ、社会での役割を思い出させてくれます。

四季はないけれど、歳時記を慈しみ大事にする文化は世界共通なのだと感じます。

#### 執筆者氏名

澁谷 裕子 (しづや ゆうこ)

#### 経歴

大学卒業後、株式会社高島屋入社。販売、セールスマネージャー、バイヤーを経験後、NYのFIT (ファッション工科大学) に会社派遣留学。帰国後、バイヤー職復帰。その後、ラグジュアリー商材の仕入れ責任者、新規事業開発責任者を経て2018年3月より現職。

## 東南アジアにおける新規事業のアプローチ ～米系企業アントレプレナー(社内起業)とシンガポールアントレプレナー経験からの考察

EXPERTCONNECT ASIA  
Founder/Managing Director  
中村 有希



### はじめに

日系・外資系を問わず、持続的な成長に向けて現業以外から収益をあげるべく、大企業で様々な取り組みが世界的に増加している。当地シンガポールは、長らく“優遇税制による大企業の誘致”が国策の柱だったが、2010年“新成長戦略”に注力分野として“自ら産み出す活動”が加わったことを転換点として、以降、政府主導で続々と新たな施策が講じられ、その結果、10年後の2020年現在、同国はアジアのイノベーションハブというイメージがほぼ定着したと言える。一方で「オープンイノベーション」や「アクセラレーター」等の横文字バズワードが独り歩きし、目的と手法のミスマッチが起こっているケースも散見されるように思う。本稿では、米系企業でのアントレプレナー(社内起業)とシンガポールでのアントレプレナーの両方を実際に経験した立場から、具体的な事例を取り入れながら、欧米とも日本とも異なる東南アジアマーケットでの日系企業の成功に向けた考察としたい。

### 1. 新規事業立ち上げにおけるスタートアップと大企業の違い： アントレプレナー vs イントレプレナー

横文字バズワードの筆頭と言える“イノベーション”。新規事業の同義語として使われることも多いが、この言葉が巷で喧伝される中、新規事業と言うと非常に壮大な何かを漠然とイメージしがちでは無いだろうか？日々の会話でも「ディスラプティブなAIベンチャー企業と連携してイノベーションを興

したい」「現地スタートアップのエコシステムをオープンイノベーションに活用したい」といった話を頻繁に耳にするが、こういった概念的なカタカナ用語が独り歩きしがちな印象を持つ。イノベーションとは、端的には「既存の経済・社会に新たな価値をもたらすもの」と定義される。大企業が取り組む以上、一定以上の規模感は必須だとしても、必ずしも特殊なことでは無い。せっかくの取り組みが概念先行にならないよう、新規事業関連で曖昧なまま使われやすい用語を、まず整理してみたい。

**アントレプレナー(起業家)**：新しく事業を興す個人。スタートアップのファウンダーだけではなく、広義には独立・開業等の創業者も含む

**スタートアップ**：新しいビジネスモデルや技術で短期間(5～10年以内)に急成長し、上場か売却で大きな利益が見込める企業体。従って独立・開業等は含まない

**イントレプレナー(社内起業家)**：既存大企業の中で新しい事業を立ち上げる人。通常は所属企業の正社員

**インキュベーター**：起業支援を行う組織。法人化前のアイデア段階から支援することが多く、通常は投資を伴わない。運営母体は大学や政府系機関などの非営利組織が多い

**アクセラレーター**：チーム組成後のシード期スタートアップ成長支援を行う組織。運営母体がVCの場合も多く、通常は投資を伴う。基本、チーム未組成の個人起業家は対象外

**ベンチャーキャピタル (VC)**：スタートアップへの投資から利益を得る投資ファンド

**オープンイノベーション**：企業内部と外部のリソース(技術やアイデア)を有機的に結合させ、意図的に新たな価値を創造すること

本稿の想定読者である日系大企業の皆様は“アントレプレナー”として、東南アジアでの新規事業開発に日々取り組まれていることから、アントレプレナーとして大企業の内部で新規事業を行う場合と、いわゆるアントレプレナーの違いを図表1で対比を試みた。

アントレプレナーの最大の利点は「リソース」である。ヒト・モノ・カネ等の全てを自己調達するアントレプレナーと異なり、所属企業のインフラが大前提のため、この点で圧倒的に有利である。従って、アントレプレナーは初期リソースが決め手となる分野で競争をせず、別の切り口で、このハンディキャップを覆しビジネスを創り上げていくことになる。

	アントレプレナー	イントレプレナー
定義	個人で新規事業を立ち上げる人。ファウンダー	大企業内で新規事業を立ち上げる人。社員
目的	経済や社会に新しい価値をもたらす	所属企業の競争優位性・持続的な成長性を高める
リソース	ヒト・モノ・カネ等、全てゼロからの自己調達	所属企業の既存リソースが前提
リスク	高い。全てアントレプレナー自身が負う	限定的。所属企業が負う
意思決定	全ての戦略的意思決定を行う	所属企業の意向に基づいた意思決定を行う
金銭的リワード	収益、エグジットからの利益	給与、ボーナス、社内での昇進
メリット	起業家が全てをコントロール出来る	所属企業の有形・無形の既存リソース(資金、信用、ブランド、オフィス等インフラ、他)を活用出来る
デメリット	ハイリスク	所属企業の意向に沿うため、限定的なコントロール

図表1 アントレプレナーとイントレプレナーの特徴比較(公開情報をもとに弊社作成)

## 2. 新規事業の立ち上げに必要な人財機能：共通項と差異

次に、既存大企業の内・外を問わず、新規事業を個人の着想段階から実際にビジネスとして進めるの

に不可欠な人財とチームについて考えたい。アントレプレナーは共同創業者や初期社員、イントレプレナーは社員をチーム化して事業を立ち上げるが、実はどちらの場合も立ち上げ時に必要な人財機能には3つの共通項(3H)がある。

**ハスラー (Hustler)**：ビジネス、顧客、市場を深く理解している人。殆どどのスタートアップでは、この人がCEO

**ハッカー (Hacker)**：最新のテクノロジーに精通し、それを使いこなして事業化していく人。スタートアップではCTOもしくは開発責任者

**ヒップスター (Hipster)**：ユーザー目線で素晴らしい商品にしあげることが出来るUI・デザインの専門家。スタートアップでは、プロダクト責任者

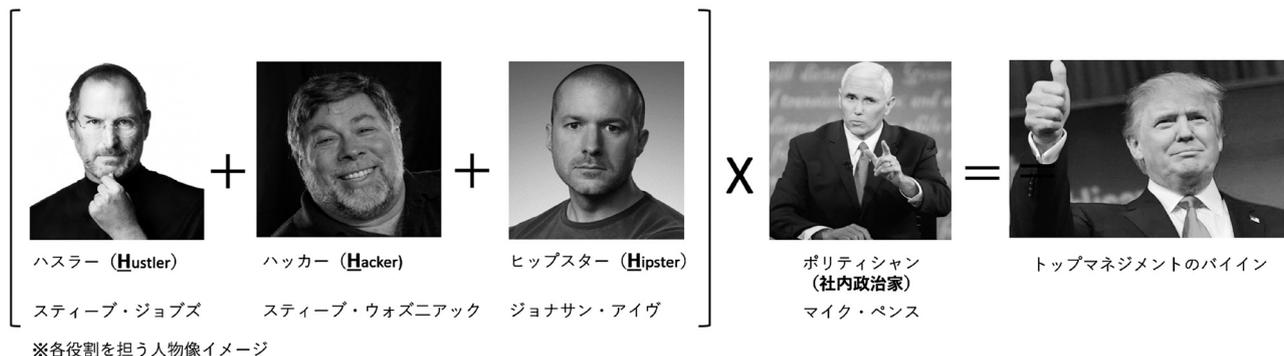
この3種類の機能を併せ持つチームの組成が事業のスケールには必須である。もちろん事業の種類や立ち上げ時の様々な事情によって、1人が複数の機能を担ったり、段階的に機能が加わっていく場合も多々あるが、いわゆるスタートアップの場合、ソロファウンダーと共同創業者のチームでは、事業拡大のスピードに3倍以上の差が出ると言われている。

上述3機能に加え、アントレプレナーに特有なのは、少々響きが悪いかもしれないが、“ポリティシャン(社内政治家)”の役割を担う人が必要不可欠な点である。

**ポリティシャン**：社内事情に精通し、大きな組織の中で多岐に渡る部門間キーステークホルダーの調整が出来る社内政治家

図表2でイメージを纏めてみた。一般のアントレプレナーとは違い、既存企業の中で新規事業に取り組む場合、経営陣の合意が無ければ、そもそもビジネスを開始することすら出来ない。客観的にみて完璧な事業計画があったとしても、必ずしも経営陣が賛同してくれるとは限らないのが大企業である。しかも企業規模が大きくなればなるほど、賛同を求め

大企業内での新規事業： 成功に向けたチーム構成の方程式



図表2 (公開情報をもとに弊社作成)

る相手は多岐に渡り、複雑化する。社外で実績のある人が、新規事業責任者として転職した先で必ずしも成果を出せないボトルネックは、まさにこの部分である。従って、イントレプレナー自身の素養として“社内調整力”が欠かせないのと同時に、大前提として、経営陣との交渉役を担う社歴の長い幹部もしくは経営トップ自身が正式にチームの一員としてコミットすることが、社内新規事業の成否の鍵を握る。

### 3. 新規事業の興し方：ディズニーの事例

次に、私自身がイントレプレナーとして携わったディズニーの事例を、前項までのポイントとともに紹介したい。同社では成功も失敗も含めて多数の新規事業・新商品に携わったが、本稿では敢えて最も古いプロジェクトを取り上げる。20年近く前の事例だが、現在広く用いられているフレームワーク・勝ちパターンが明確に当てはまるため、大企業における新規事業の興し方・進め方には一定の普遍性があると改めて実感するからだ。

ディズニーと聞くと、日本では「ディズニーランド」を想起されることが多いが、その実態は映画、TV、テーマパーク、ライブショー、音楽、ゲーム、出版物、キャラクターショップ、ライセンス商品等々を複合的に展開するメディア・エンターテインメントの総合企業である。

同社の最大の資産は多彩な“コンテンツ”で、例えば映画やTVは、実写は単一メディアで完結する作品もあるが、アニメーションは、企画制作の段階から複数のメディアで横展開することが前提となっ

ており、この“横展開（コンテンツシナジー）”がビジネスモデルである。つまり映画やTV等の人気作品・キャラクターを複数のメディア形態で横展開することだが、業界用語では“フランチャイズ化”すると言う。例えば、同社の代名詞でもある“ミッキーマウス”は、1928年11月18日公開の短編映画“蒸気船ウィリー”で初めて世に出たが、その後、多種多様なメディアで展開され、同社を代表するエバーグリーン（定番）フランチャイズになっている。現在、ミッキーマウスとその仲間たちが元々は映画だったと意識してユニクロとのコラボTシャツを購入する一般消費者は殆んどいないと思う。既に“ブランド”になっているからだ。このように、Tシャツのような“商品”をもメディアとし、自社資産をあらゆる方法で活用するのが同社新規事業の命題である。

ここで取り上げる新規事業事例の“ディズニーモバイル”は、日本発の携帯電話IP接続サービスであるiモードの誕生を機に始まったサービスだ。携帯電話からスマートフォン・タブレットへと主役が移り“モバイル”がメディアとして確立し、あらゆるメディアをリードしている今では私自身も信じられないが、「携帯端末でコンテンツを楽しむ」という娯楽形態は、それまで無かったものだ。コンテンツ配信先となるメディアプラットフォーム自体が日本発だったため、この新規事業も必然的に北米本社では無く日本発となった。まずコーポレート戦略部門で事業計画が練られ、本社の幹部承認を得たところで事業部が新設された。この流れにおいては、前項で述べた“ポリティシャン”の役割を“ハスラー”で

ある事業総責任者が兼ね備えて推進したことが全てだったと思う。ディズニーだけでなく、ハリウッド大手では、アメリカ国外でコンテンツが企画制作されることは極めて稀で、しかも着メロや待受け等、この新しいプラットフォーム固有のコンテンツ形態、そして日本の独特な消費者セグメントの特徴(女子高生に代表される“可愛い”カルチャー)を、本社幹部の腑に落ちるよう説明し承認を取り付けることが出来なければ、同事業が日本で始まることは無かったと断言できる。

筆者はハスラーとヒップスターのハーフのような立ち位置で、商品企画と社内外への営業の役割を担った。一般的に新規事業の営業は、大企業だとしても非常に難易度が高いが、ディズニーではそのブランド認知と傘下のキャラクター群の人気から、門前払いされることはまず無く、むしろ喜んで話を聞きたいという相手先が多く、この点では大変恵まれていた。一方、社内調整は多岐に渡る事業がグローバルに展開されているため、利害調整は複雑を極めた。難航する内部調整の打破に有効だったのが、“ローハンギングフルーツ(手が届く果実)”を探して刈り取る、という古典的な方法だった。壮大な新規事業も分解すると小さな業務の積み上げであることから、少人数でも短期間で成果の出やすいサブプロジェクトを見出し、素早く成果をあげることを繰り返した。これによって、部門を超えた協力者が増え、新規事業全体も格段に進みやすくなった。結果として、事業開始から僅か2年程度で、同社の新しい収益の柱となった。成功のポイントは以下5点だったと考える。

**タイミング**：全く新しいメディアプラットフォームのブームに乗ったこと

**チーム**：新規事業の必須3機能に加えて、イントプレナーチームに欠かせない“ポリティシャン(社内政治家)”が100%コミットしていたこと

**カスタマーニーズ**：徹底的に顧客からの需要にこだわり、ソリューションや技術発では無く、“顧客の欲しがるもの”を提供したこと

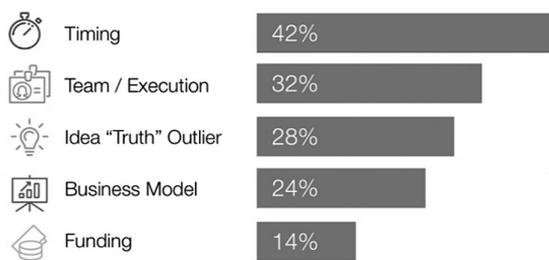
**ビジネスモデル**：月次サブスクリプション(B2B2C)、端末内蔵コンテンツ(B2B)の組み合わせで収益を安定化させたこと

**リーンメソッド**：機動的な組織で、小さいバッチでの仮説⇒実験⇒学び⇒意思決定をサブプロジェクトの成功で積み上げ、事業を進めていったこと

図表3にスタートアップ成功の必須要素を示した。この事例では、ディズニーという大企業のリソースを土台に、これらの要素を満たしていたことで短期間で急成長が実現した。中でも“タイミング”の波に乗ったことが大きかったと思う。このタイミングを掴んだ最近の好例としてはリーマンショック時に創業され今年IPOを目指しているとされているAirbnbが分かりやすい。人々が副収入を必要としていた不況真っ只中に創業したことで「他人に空き部屋を貸す」という普通は抵抗のある行為がビジネスとして受け入れられた。もし好況期の創業だったら、大半の人に副業の必要性は無く、アイデアを分かってもらうのですら一苦労だったはずだ。その意味でも、社会時流を背景にしたディズニーでの同事業は大変貴重な機会だった。



多岐に渡るディズニー社の事業と“ディズニーモバイル”  
©Disney 出典(Disney社)



図表3 スタートアップ成功に必要な5つの要素  
出典 (Bill Gross / Idea Lab)

#### 4. 東南アジア市場の特徴とシンガポールの活用方法

最後に、これらのポイントを「シンガポール・東南アジアでの大企業の新規事業にどう活かすか」について、私なりに考えてみたいと思う。

直近約10年、シンガポールを中心に東南アジアで新規事業関連の仕事をしているが、当地では北米のような全く新しいビジネスモデルや日本や欧州のような革新的な技術は、まだ少ない印象だ。そういったことよりは、急成長する市場が域内に複数形成されていること、つまり“マーケットが勃興していること”こそがシンガポールおよび東南アジアの特徴かつ最大の魅力だと考える。革新的なビジネスモデルや尖った技術はもちろん重要だが、現段階では①北米等で成功しているビジネスモデルをいかにローカライズ出来るか、②それをいかに売れるように実行体制を組み立てられるか、そして③言語も宗教も統一されていない人たちのパフォーマンスをあげるマネジメントが出来るかが、東南アジアでの成否を分けるとみている。つまり“市場機会の目利き”と“オペレーション・エグゼキューション（運営・実行力）”の2つの力が当地での新規事業の成否の鍵を握ると考える。

このような中で、域内のイノベーションハブとよばれるシンガポールの活用方法については、私は“新規事業のビジネスモデル創り”と“多様なタレントとの協業による事業推進の仕組み創り”に活かすことをお勧めしたい。2010年の新成長戦略後、シンガポールがイノベーションに本格的に注力してからまだ10年弱なので、ノウハウやタレントは今でも圧倒的に欧米からの輸入超過だ。それまでは、国を代表するエリート層を欧米や日本に国費留学さ

せ、そういった人たちが政府高官や大学教授としてシンガポールに戻ってくることでノウハウを輸入していたが、上述の新成長戦略と前後して発表された“人材育成ハブ化構想”に基づいて、欧米のビジネススクールや大学プログラムそのものをシンガポールに持ってくるのが始まった。図表4で示したように、シンガポールキャンパスの設置（INSEAD、CHICAGO、ESSEC等）や学位プログラムでの提携（DUKE、UCLA、HEC等）を推進したことから、世界中から他種多様なタレント自身がシンガポールに流入してきたのだ。こういった流入組の中には、先進国でのノウハウをもとに、タイムマシン経営でスタートアップでの成功を狙う欧米人も多い。一方、シンガポール人起業家も増えているものの、目立った活躍をしているスタートアップは、欧米への留学・留職経験者が創業しているケースが殆んどだ。今までのシンガポールから変貌する過渡期において、こういった多彩な人財に出会えることが、東南アジアの他都市には無いシンガポールの大きな魅力だと言えよう。

シンガポールは特定B2B以外は、国内市場でのスケールが期待出来ないため、上述の同国ならではの特徴を活かし、①先進国と東南アジア”両方のマーケットに複眼的な知見を持つタレントを自社新規事業の座組に取り込み、②効果的な連携を軸としたビジネスの仕組みを創り、③周辺国に面展開して実需を得る体制を構築するといった3点で活用することが、シンガポールを活用した東南アジアでの新規事業推進の定石だと考える。この3つが出来るのがシンガポール型のイントレプレナーと言えよう。

以上、私自身の経験を中心に述べてきたが、少しでも参考になる部分があれば、大変嬉しい。出来れば、新規事業の失敗例やシンガポールのイノベーション活用の落とし穴等の裏話にも触れたかったが、これらのテーマに関しては、また別の機会があればと思う。と同時に、拙稿の内容に興味を持たれた方、また何かご質問等があれば、ぜひご連絡を頂戴したい。異論や反論を含めて、多様な視点からのご意見を得ることで考察をさらに深め、当地日系ビジネスコミュニティに還元できれば、望外の喜びである。

大学・大学院 ビジネススクール	キャンパス・ 提携プログラム開始	概要
INSEAD Business School	2000年	フランスのビジネススクール。“Create a bridge between Asia and the rest of the world”をビジョンに、One Northにアジアキャンパス開設。MBAを中心にビジネス系の修士プログラム、社会人向け短期講座を提供
University of Chicago Booth School of Business	2000年 (2013年香港移転が 決定)	シカゴ大学のビジネススクール。MBAプログラムを提供。2013年、香港へのアジアキャンパス移転が決定
Johns Hopkins Medical School	2000年 (2017年TTSHに 統合)	ジョンズホプキンス大学のメディカルスクールがシンガポール政府と協業で設立したメディカルセンター。2017年にTan Tock Seng Hospitalに統合
UCLA Anderson School of Management	2004年	UCLAのビジネススクール。シンガポール国立大学ビジネススクールとのダブルMBAプログラムを提供
ESSEC Business School	2005年	フランスのビジネススクール。ナショナルライブラリーの一面をキャンパス使用していたが、2015年にOne Northに移転。現在では南洋工科大学とのダブルMBAプログラムも提供
DUKE-NUS Medical School	2005年	デューク大学のメディカルスクールとシンガポール国立大学が協業で設立した医学大学院。修士 (MD)、博士 (PhD) プログラムを提供
Cornell School of Hotel Administration	2006年 (2013年社会人向け プログラムに変更)	アメリカのアイビーリーグの1校。同校のホテルスクールが南洋工科大学ビジネススクールとホスピタリティマネジメントのダブル修士 (MMH) プログラムを開始。2013年に社会人向けプログラムに変更
NYU Tisch School of Arts	2007年 (2015年クローズ)	ニューヨーク大学のアートスクール。デジタルアートや映画製作等の修士号プログラムを提供していたが、2015年にクローズ
MIT	2007年	2007年、National Research Foundation of Singapore (NRF)との協業で、Singapore-MIT Alliance for Research and Technology (SMART) が開始。MIT2010年、Singapore University of Technology and Design (SUTD)と7年間のカリキュラム連携を開始。2017年のカリキュラム連携終了後もリサーチ連携は継続中
Yale NUS Collage	2011年	アメリカのアイビーリーグの1校Yale大学と協業で設立されたシンガポール初のリベラルアーツ大学。その後、NUSビジネススクールでYaleのビジネススクールとのダブル修士号 (MAM) プログラムも開始
HEC Business School	2011年	フランスのビジネススクール。シンガポール国立大学ビジネススクールとのダブルMBAプログラムを提供

図表4 欧米大学のシンガポールキャンパス・提携プログラム

<参考文献・他資料>

- “Report of the Economic Strategies Committee” Ministry of Trade and Industry Singapore
- “Myth of Intrapreneur” ハーバードビジネスレビュー
- “Silicon Valley 2.0” Dave McClure
- “リーダーシップ論” ジョン・P・コッター
- “リーン・スタートアップ” エリック・リース
- “Open Innovation -The New Imperative for Creating and Profiting from Technology” ヘンリー・W・チェスブロウ
- “Open Innovation Next Stage 本質的価値” フォーブス ジャパン
- “TED Talk 新規事業を成功させる一番の原因” ビル・グロス

**執筆者氏名**

中村 有希 (なかむら あき)

**経歴**

ディズニー社にてアメリカ国外で初のコンテンツビジネス (モバイル事業、TVアニメーションクロスプラットフォーム展開等) 立ち上げメンバーとして新規事業を推進。その後、シンガポールを拠点に大企業向け新規事業・スタートアップへのハンズオン支援に従事。新興国ビジネスで直面した多くの困難から、人的ネットワークを軸に事業を支援する「ExpertConnect Asia (www.expertconnect.asia)」をシンガポールにて起業。イントレプレナー (社内起業家) とアントレプレナー両方の経験を活かし、RI、HCI、シンガポール国立大学、南洋工科大学等の起業支援組織での講演・寄稿等で次世代育成にも活発に携わっている。

慶応義塾大学文学部卒業、UCLA・シンガポール国立大学 MBA

## シンガポールで働くヘルパー(メイド)の実態

SWEE KNOT PTD. LTD. (&H)  
Founder  
吉田 麻里



シンガポールで生活をしていると母親ではないアジア女性がベビーカーを押している姿を目にすることがある。その女性はおそらくシンガポールの暮らしの中で欠くことができないヘルパーだろう。雇用主の自宅に住み込みで働き、生活を共にするヘルパーたちは、雇用主の家庭を支え、シンガポールで働く女性活躍の一端を担っているとも考えられる。本稿ではシンガポールで働くヘルパーと、彼女たちと一緒に生活をする雇用主の実態について触れていく。なおMOM (Ministry of Manpower: 労働省) は、ヘルパーとして働く人をFDW (Foreign domestic worker) と定義し、一般的にドメスティックヘルパー、メイドやアマさんとも呼ばれることもあるが、本稿では現在シンガポールで多くの雇用主が呼称する「ヘルパー」という言葉を使用して紹介していく。

### シンガポールとヘルパーの歴史

シンガポールはマレーシアから独立する以前より、家庭で働く女性外国人を雇用してきた。1978年にForeign Maid Scheme (外国人メイド制度) が制定され、マレーシア人を中心にフィリピン人、インド人、バングラディッシュ人など約5,000人を受け入れ、その後1988年には約4万人にも上った。

1990年代にヘルパーを虐待する事件が多発したため、1997年にはヘルパーを保護するために外国人雇用法が改正された。ヘルパーを対象とした保険購入の義務化などが導入され、これらが現在のヘルパー雇用ルールの基盤となっている。<sup>1</sup>

### シンガポールの女性と家庭を支えるヘルパー

シンガポールにおける女性の活躍をヘルパーが下支えしていると言っても過言ではないだろう。シンガポールはマタニティーリーブ (産前・産後の休暇) が日本よりも短い。シンガポール政府は、生まれてくる子どもがシンガポール人の場合は16週間 (約4カ月)、日本人を始めとする外国人の場合は12週間 (約3カ月) と規定している。チャイルドケアなどの選択肢もあるが、費用が高いこともありヘルパーを雇用して職場に復帰するケースが多い。

シンガポール政府は、1991年に少子化対策としてヘルパーを雇用する母親が税金控除を受けられる制度を導入した。この制度は2004年には12歳未満または65歳以上の家族がいる家庭向けに適用されるように改定されている。さらに、2012年には高齢化による介護施設不足を解消するために、低所得層および中間所得層の家庭に対して、ヘルパー雇用のための助成金として月額120ドルを支給した。<sup>\*1</sup>

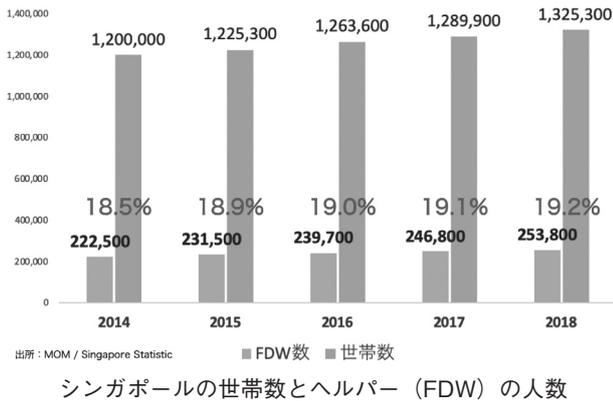
このようにシンガポール政府は、ヘルパーに子どもや高齢者のケアを手助けしてもらうことで、家庭の負担の軽減を図っていることが見て取れる。



子どもの世話をするヘルパーたち

## シンガポールで働くヘルパーたち

MOMの統計によると、現在シンガポールでは約25万人のヘルパーが働いている。全世帯の約20%、すなわち約5世帯に1世帯がヘルパーを雇用しており、直近5年間で微増傾向にある。外国人を含むシンガポールの人口が約570万人、またシンガポール在留届をもとに集計された在留邦人数が2018年時点で約3万2千人であることを考慮するとヘルパーはシンガポールにおいて一定の存在といえる。



シンガポールの世帯数とヘルパー（FDW）の人数

下図の通り、シンガポール政府は、ヘルパーに対する要件を性別、年齢、国籍、学歴により明確に規定している。国籍別ではフィリピン、インドネシア出身者が多く、近年ではミャンマー人が増えてきている。

### ヘルパーとして働ける要件

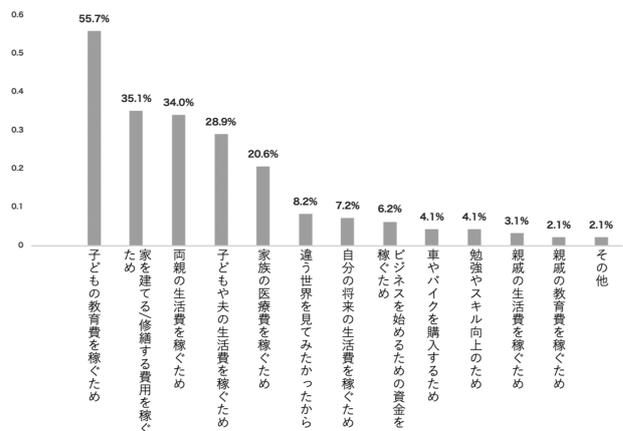
- ・女性であること
- ・ワークパーミット申請時に23-50歳であること  
※ 50歳以上のFDWはワークパーミットを更新した場合のみ60歳まで働くことができる
- ・出身国籍/エリア  
フィリピン、インドネシア、ミャンマー、インド、韓国、カンボジア、スリランカ、タイ、台湾、バングラディッシュ、香港、マカオ、マレーシアであること
- ・8年以上、公的な教育を受けていること

出所：MOM Webサイトより&H抄訳

またシンガポールでの勤務経験による一般的な区分がある。自国からシンガポールへ来て初めてヘルパーとして働く人はNew、シンガポール国内で転職するヘルパーはTransfer、過去にシンガポールで働いた経験があり自国に戻っていたが再度入国するヘルパーはEx-Singaporeと呼ばれている。

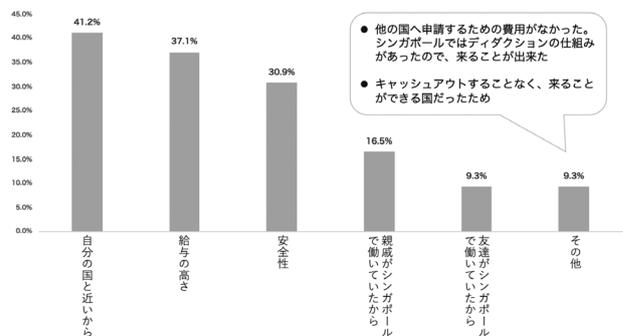
## シンガポールで働くことを選んだ理由

ヘルパーたちはなぜ自らの家族と離れ、シンガポールで働くことを選んだのだろうか。Swee Knot (&H) がヘルパー向けに実施した調査結果より、彼女たちの多くは自分の家族の将来を担っていることがわかる。「自分の子どもたちにより良い教育を受けさせるため」という回答が最も多く、「自宅の建設や改築」、「両親、主人、共の生活費」、「家族の治療費」などが続く。実際に、大学に進学している子どもがいるヘルパーが多い。



ヘルパーがシンガポールで働く理由

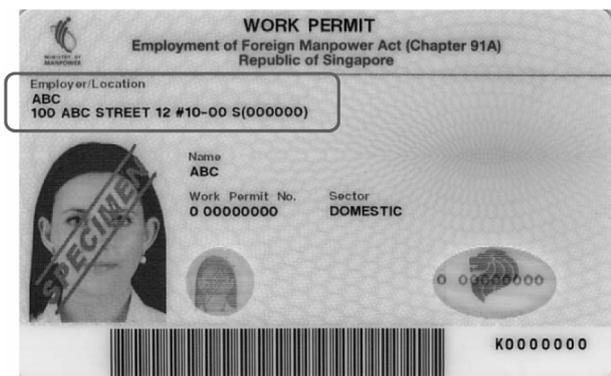
また香港や中東などヘルパーとしての労働を受け入れている国もあるが、出身国からの近さ、給与の高さ、安全性を理由にシンガポールで働くことを選んでいることがわかる。また中には、勤務開始後に給料からシンガポールに来るための初期費用を差し引くディダクションと呼ばれる仕組みがあることを挙げているヘルパーもいる。



ヘルパーがシンガポールを選んだ理由

## 雇用主の要件と責任

ヘルパーが保持するFDW向けの就労ビザ (Work Permit) には雇用主の名前と住所が記載され、シンガポール在留の責任の多くを雇用主が担う。



出所：MOM

ヘルパーの Work Permit

雇用主の責任とは、ヘルパーの生活や労働環境の整備、セキュリティボンド（雇用主が法律やFDW雇用に関する規定を破った場合にシンガポール政府へ最高\$5,000を支払うという誓約）の購入、半年に一回の健康診断、医療費負担、契約更新後にヘルパーが有給で自国に2週間帰国する（ホームリーブ）ための費用負担などである。

## 雇用方法と費用

ヘルパーを雇用するためにはエージェンシーを通して雇用する方法と直接雇用する方法があり、雇用主の約86%がエージェンシーを利用している。<sup>2</sup>

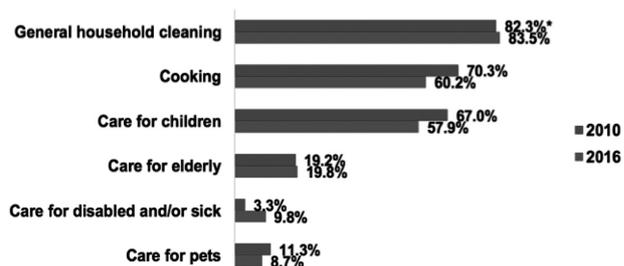
シンガポールには約1,000社のエージェンシーが存在しており、各エージェンシーによって登録しているヘルパーの国籍やNew、Transferなどの属性が様々である。また雇用するヘルパーがNewやTransferかによって手続きが大きく違うため、初期費用も異なる。費用については、毎月の基本給や食費の補助に加え、ヘルパー雇用に対する税金も毎月収める必要があるため、合計で毎月約1,000ドルを負担するのが一般的である。これに加え、前述の健康診断、帰国費用などの負担が発生する。なお国籍によって最低賃金が規定されており、現時点での最

低月給はフィリピン人570ドル、インドネシア人550ドル、ミャンマー人450ドルである。賃金はシンガポールでの職歴により上がっていくことが多い。

## ヘルパーの仕事内容

雇用主はヘルパーにどのような仕事を依頼しているのだろうか。MOMが行った調査項目の一つであるヘルパー雇用理由より、仕事内容が見て取れる。雇用理由として最も多いのは掃除や洗濯である。次いで、料理と子どものお世話が挙がっている。<sup>2</sup>

家事の中でも料理や洗濯、子どものお世話は毎日行う必要があるが、多忙な毎日の中で掃除は後回しになりがちである。「ヘルパーを雇用してからはいつも家がキレイで心地いい」という声を耳にする一方で「子どもが自分で片付けなくなる」という意見もあり、親である雇用主がヘルパーや子どもにどのように伝えるか、あるいはルールを設けるかを考える必要がある。



出典：Ministry of Manpower Foreign Domestic Worker Employer Study 2016

ヘルパー雇用理由

またヘルパーの仕事として禁止されていることがいくつかある。例えば、雇用主の仕事を手伝うことは禁止されている。またヘルパーが雇用主以外の家庭で働くことも禁止されている。万が一、ルールを犯した場合は、ヘルパー自身に加えてヘルパーの雇用主、違法でヘルパーを雇用した人の三者にペナルティが課せられる。あくまでも「雇用主の家庭」に準じる業務内容である必要がある。

## ヘルパーを雇用するシンガポール在住の日本人家庭

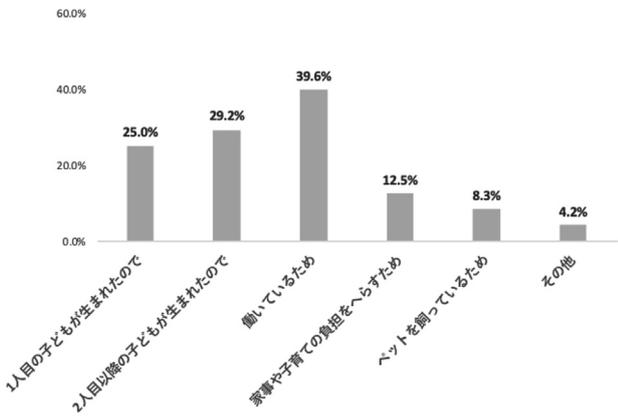
日本人家庭に目を向けてみよう。日本では外国人を住み込みで雇用する制度や慣習がないため、日本

からシンガポールに赴任した家族にとって経験や情報が乏しくヘルパー雇用の決断は容易ではない。躊躇なくヘルパーを雇用する家庭は少ないだろう。

そのような状況の中、ヘルパーの雇用を決めたきっかけとなっているのは「子どもの出産」や「女性の仕事」、「家事や子育て、ペットのお世話などの家庭の仕事の負担軽減」などである。

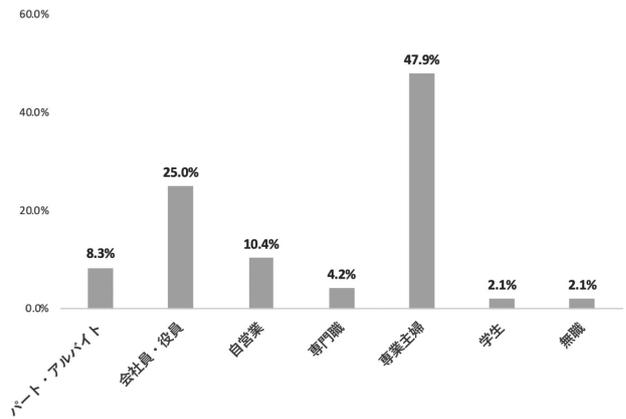
頼れる親族は近くにおらず、夫はシンガポール国外へ出張に出掛けることが多い。いわゆるワンオペの中、働きながらの子どもの育児や教育、あるいは新生児のお世話などどうしても女性へ負担がかかる。そして日本と生活環境が異なる点もさらなる負担を強いる。例えば子どもの学校や習い事の送迎に大人の付き添いが求められることがあるし、エアコンのメンテナンスや日本よりも頻繁に起こる家電などの故障にも英語で対応しなくてはならない。ヘルパーを雇用している家庭が働く女性だけでなく、専業主婦がほぼ同数となっているのは頷けるだろう。

なお、調査結果からは女性視点でのヘルパー雇用が多く見受けられるが、当然ながら男性が雇用することも可能である。単身赴任で駐在している男性がヘルパーを雇用するケースもある。



出所：2019年5月 &H実施調査 対象者48名（複数回答）

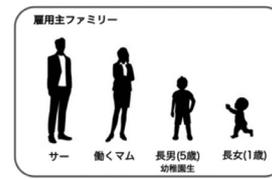
ヘルパーを雇用したきっかけ



出所：2019年5月 &H実施調査 対象者48名

ヘルパーを雇用している女性の職業

次にヘルパーと暮らす日本人家庭の1日を見てみよう。家族構成や各家庭が策定するハウスルールによって仕事内容は様々だが、手分けして子どもの面倒が見られるなど大人の手がもう一つあるだけで助かることが非常に多い。



6:40~	ヘルパーさん起床 / 身支度
7:00~	朝食・長男の幼稚園の準備（スナックボックス・水筒など）
7:30~	洗濯・掃除開始・朝食の片付け
9:00~	ヘルパーさん朝食
10:30~	長女の習い事への付き添い
12:30~	長女のランチ準備・食事のヘルプ

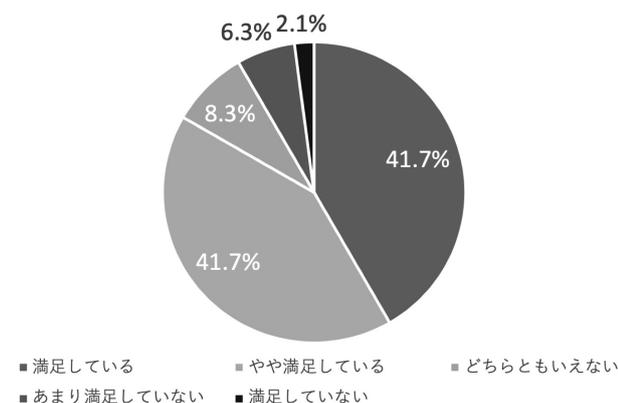
13:00~	ヘルパーさんランチ
14:00~	長女のお昼寝中に夕食の準備
16:00~	スクールバスにて長男帰宅。長女と共にお迎え
16:30	ママ帰宅・ママが長男を習い事に連れていく
16:40~	長女をお風呂に入れる・洗濯物を畳む
17:30~	長女の夕食準備・食事のヘルプ
18:00	ママ・長男帰宅
18:10~	ヘルパーさん夕食/シャワー
19:15~	サー・ママ・長男ディナー
20:00~	夕食片付け・キッチン掃除
21:00~	自分の部屋に戻り自由時間 / 就寝

出所：2019年 ヒアリングをもとに&Hが作成

© 2019 &H All Rights Reserved

ヘルパーさんの一日

また日本人雇用主の8割以上がヘルパーとの暮らしに満足していることが調査結果からわかる。ヘルパーを雇用したことをきっかけに仕事を始めた女性もいる。ヘルパーに夕食の準備や片付けしてもらっている時間に子どもの宿題を見たり、絵本を読んだりあげたりと子どもと向き合う時間を持つ人もいる。時に子どものお世話をヘルパーにお願いして夫婦の時間を過ごす人もいる。時間的にも精神的にも生活にゆとりを持つことが結果的に家族円満に繋がっているという話を耳にすることが多い。



出所：2019年5月 &H実施調査 対象者68名

ヘルパーとの暮らしの満足度

## ヘルパー雇用によるトラブル

ヘルパーは非常にありがたい存在である一方、様々なトラブルが起きてることも事実である。雇用主の子どもへの虐待、雇用主の金銭や物の窃盗、またヘルパーを狙った金融機関から借金をするローンシャークが社会問題になっている。一方で、雇用主によるヘルパーの虐待、給与の未払いなどヘルパー側も被害者になり得る。犯罪に至らないまでも文化背景の異なる者同志の生活にはマイナートラブルも付きもので、双方共に多少なりともストレスを抱える。

またCOVID-19の影響を受け、Newヘルパーのシンガポール入国が難しくなったり、ヘルパーが休日を自宅で過ごす必要があったりと、業界や雇用主とヘルパーの暮らしにも変化が起こっており、これらもトラブルにも繋がりがかねない。

トラブルを起こさないためにも雇用主とヘルパーは常にオープンなコミュニケーションを図ると共に、トラブルを回避するための方法や、万が一トラブルが起きた際の正しい対処法など、常に情報を入手しておくことが必要だ。

## おわりに

「他人、しかも文化の異なる外国人と一緒に住むなんて心地が悪い。」「赤ちゃんを他人に任せて大丈夫なのだろうか。」「専業主婦なのに家の中のこと人をお願いするなんて怠けているのでは。」「妻は英語が苦手なので難しいだろう。」このようなヘルパー雇用に嫌悪や抵抗を示す声を多く耳にしてきた。ま

た先述の通りトラブルも少なからず起きている。しかし家庭に合ったヘルパーと出会い、良好な関係を築くことができれば、その存在は非常に有り難く、心強いものとなり、夫の駐在に帯同している女性の負担や孤独を軽減してくれ、シンガポールで働く女性の味方ともなり得る。ヘルパー雇用を経験して日本へ帰国した人の中には、家事代行サービスを利用することの罪悪感や不安感が低減し、依頼する時のコツをすでに会得している人たちも多い。また外国人や英語への抵抗感が薄くなったという声も聞こえる。このようにヘルパー雇用を通じて雇用主の意識や価値観が大きく変わっている。

当然ながら日本とシンガポールでは法律や制度、慣習などが異なるため同じ仕組みを導入すること難しい。しかし外国人雇用やインバウンドの増加が顕著な今の日本において、一般人が外国人の雇用主となり生活を共にするというこの仕組みから参考になる点が多々あるはずだ。本稿がシンガポールそして日本に住む家庭と暮らしの一助となれば幸いである。

## <訳注>

1 Foreign Domestic Workers in Singapore: Social and Historical Perspectives

2 Ministry of Manpower Foreign Domestic Worker Employer Study 2016

### 執筆者氏名

吉田 麻里 (よしだ まり)

### 経歴

大学卒業後、東日本電信電話株式会社 (NTT東日本) に入社。その後、博報堂コンサルティングにてブランディング、マーケティングコンサルティング業務に従事。グリー株式会社にてグローバル戦略、新規事業開発事業等に関わる。2015年に来星し、2018年にシンガポールで働くFDW (ヘルパー/メイド) に関する情報提供を行うコミュニティ「&H」を立ち上げる。東洋経済オンラインにて記事寄稿に携わる。

## アセアン女性の価値観の変化と現在地点

HAKUHODO CONSULTING ASIA PACIFIC PTE. LTD.  
Senior Manager  
堀場 久美子



### 1. 本原稿の前提

#### ・なぜ女性の価値観に注目しているか

本原稿では、アセアンの女性の価値観の共通性と相違点について、博報堂生活者データベース「Global HABIT<sup>1</sup>」のデータを基に考察していきたい。また、本原稿が「女性」に注目している背景は、一般的に、生活者の価値観は経済発展とともに変化し、グローバルで共通の価値観をもつ傾向がある一方で、女性は文化的・社会的な価値観の制約を受けているケースが多いと感じているため、アセアンにおける女性の価値観の国別の現在地点を確認しておきたいと考えたためである。

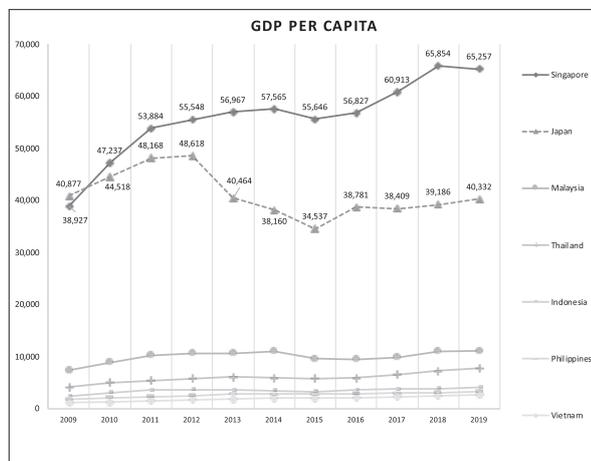
#### ・時系列推移

本原稿では、過去10年の変化をみるために2009年と2018年のデータを比較している。2009年とい

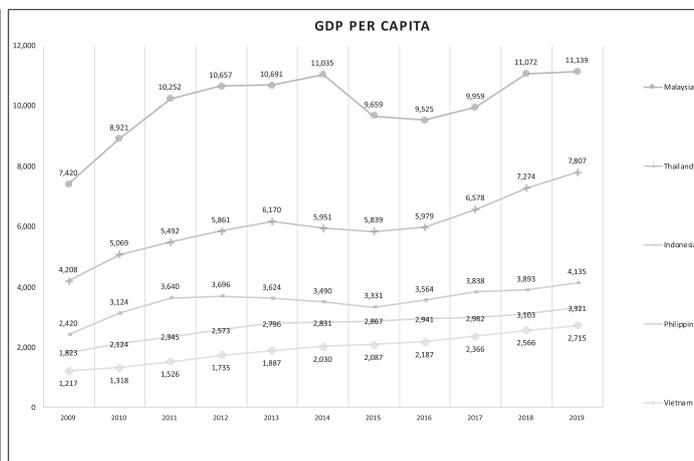
うのは、日本が一人当たりGDPにおいて、シンガポールより高い数値を保っていた最後の年であり、シンガポールは2010年に日本の一人当たりGDPを抜き47,237USDとなった。経済の発展による生活水準は、価値観の変化に大きな影響を与えることがわかっているため、ここに一人当たりGDPの2009年から2018年の推移を記しておく（図表1）。また、Global HABITは、2018年と2009年を比較しているが、2019年度調査にはシンガポールが含まれていないためである。

### 2. アセアン諸国の伝統的価値観 <家族主義>

アセアンの諸国の「女性の価値観」という言葉を聞いて、第一に思い浮かぶのは「家族を大切にする」という価値観ではないだろうか。歴史的・文化的にもアセアン諸国は信仰する宗教は異なるもの



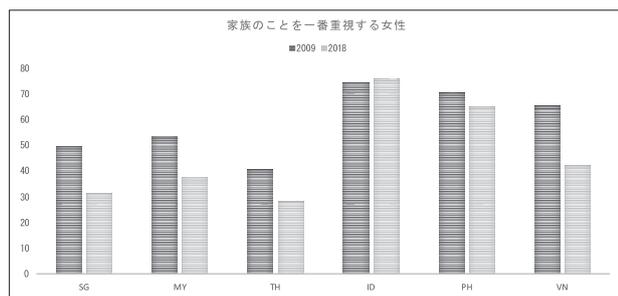
(図表1 一人当たりGDP推移)



(シンガポール・日本除く)

の、どの宗教においても家族を大切にしている意識が根付いている。インドネシアはイスラム教の家父長制の考え方のもと、一族の家長を敬い、一族に新しい家族が増えることは幸せをもたらす、という意識が強い。またフィリピンではカソリック教が多く離婚は法律によって禁止されているため、海外に出稼ぎに来て離婚はできず夫とその家庭に縛られているケースは多い。さらにベトナムは宗教ではないが、孔子の教えが根付いており、親戚含め家族がお互いに助け合うという文化が伝統的に強い。

実際、Global HABITの価値観の中にある項目で「なりたい女性像」として、「家族のことを一番重視する女性」は2009年の時点では全ての国で最も高い項目であり、アセアンの女性の特徴となっていた。しかし、それが大きく変動しており、2018年にはインドネシアを除くすべての国で低下している。（図表2）

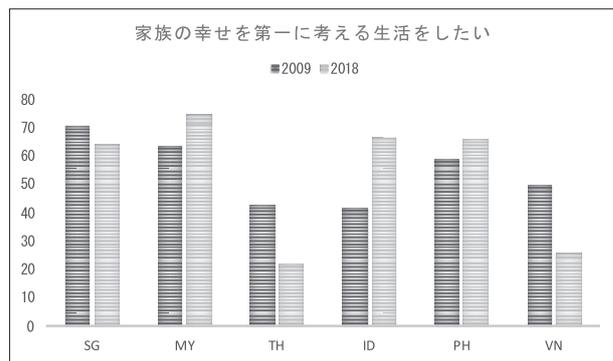


2009年、2018年比較

図表2 「なりたい女性像：家族のことを一番重視する女性」

同様に生活価値観として「家族の幸せを第一に考える生活をしたが」は、アセアン諸国で高くアセアンの特徴ともなっていたが、過去10年で大きく変動している。特に変化しているのがタイとベトナムであり、タイはアセアンの中では高い方ではなかったが、過去10年間で42%から22%に20ポイント減少しており、ベトナムも50%から25%に半減して

いる。（図表3）ちなみにこの現象は若い世代の特徴と考えられるかもしれないが、全世代で起こっていることを年代別データから筆者は確認している。



2009年、2018年比較

図表3 「生活価値観：家族の幸せを第一に考える生活をしたが」

### 3. 変化する「憧れの女性像」

一方で伸びている女性像は、「仕事と家事を両立させられる女性」「創造的で自己表現が上手な女性」「自分のスタイル/センスを持っている女性」「活動的で生き生きとした女性」である。このような価値観の変化は、女性の社会進出が進むアセアンにおいて、「家族を支える女性」としての家庭内の役割を中心とした意識から、自分の個人としての能力を発揮して活躍したいという社会における意識が向上していることがわかる。（図表4）

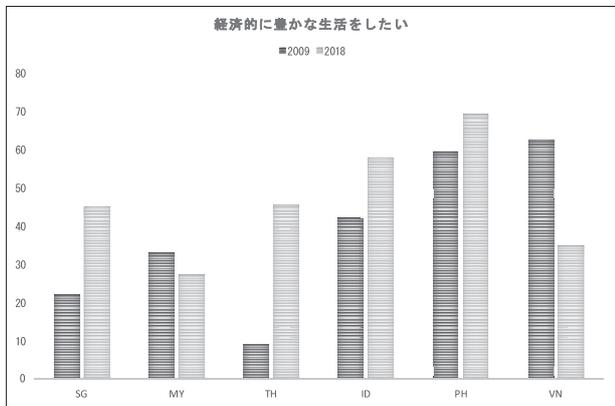
### 4. 伸張する経済主義

このような憧れの女性像の変化は、経済の発展、女性の社会進出が進むとともに、多くの先進国でも見られた現象である。それを裏付けるように、経済的な成功を追求する意識は多くのアセアン諸国で高くなっている。生活価値観における「経済的に豊かな生活をしたが」はフィリピン、インドネシア、タ

	シンガポール	マレーシア クアラルンプール	タイ バンコク	インドネシア ジャカルタ	フィリピン メトロマニラ	ベトナム ホーチミンシティ
家族のことを一番重視する女性	-18	-16	-13	1	-5	-23
寛大であたたかい女性	-2	-10	-11	-5	1	-17
仕事と家事を両立させられる女性	4	12	4	0	-3	-3
創造的で自己表現が上手な女性	10	10	7	8	1	9
自分のスタイル/センスを持っている女性	2	9	12	-6	-2	0
活動的で生き生きとした女性	3	-2	9	14	4	6

図表4 「なりたい女性像」の変化 2009年→2018年 変化ポイント

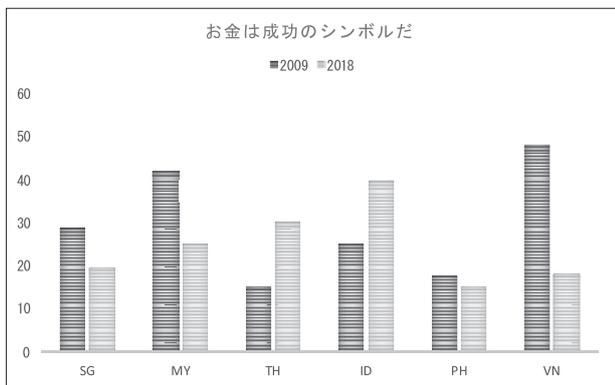
イで高く、特にタイは過去10年で大きく伸張している。(図表5) タイはこれまで伝統的に国民の気質としてマイペースでのんびりしており、占領された歴史もないことから「楽観的」といわれていたが、経済的な豊かさを実現したいという女性が急増している。



2009年、2018年比較

図表5 「生活価値観：経済的に豊かな生活をしたい」

経済的豊かさを求めるという意識は、お金に対する考え方にも反映されており、「お金は成功のシンボルだ」と考える人が特にタイ、インドネシアで大きく向上している。一方で興味深いのは、シンガポール、マレーシアで、お金を成功のシンボルと考える人が減少していることである。(図表6) シンガポールは経済至上主義の政策によって経済的成功を追求してきたが、一定の成功を収めた今「お金至上主義」とも言える考え方がシンガポール、マレーシアで減少しているということが理解できる。



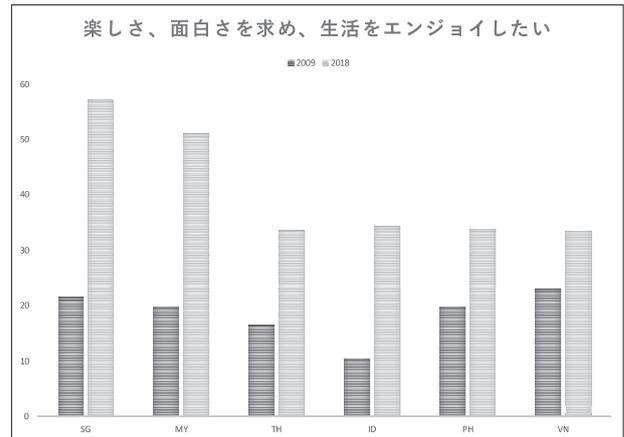
2009年、2018年比較

図表6 「生活価値観：お金は成功のシンボルだ」

## 5. 経済主義の先にある生活享楽主義

経済的な豊かさが一定の水準に達した後に生じる価

値観の変化は、生活を楽しむという生活享楽主義である。これは経済的豊かさと並行して生まれており、アセアン6カ国において上昇している価値観である。この価値観の変遷は、アセアンに限らず、経済的成熟度とともにグローバルで起こっている現象であるということは、先進国を分析することで理解している。例えば、中国上海でも、今では経済的成功を追求する層よりも、生活の楽しさを求める層が増えてきている。



2009年、2018年比較

図表7 「生活価値観：楽しさ、面白さを求め、生活をエンジョイしたい」

## 6. 国別の特徴

ここまで、生活者データベースGlobal HABITを基に検証してきた内容は、1) アセアンの伝統的価値観である「家族主義」の希釈化、2) 経済的豊かさを追求する経済主義の浸透（特にタイ、インドネシア）、そしてその先にある3) 生活享楽主義（シンガポール、マレーシア）である。

以下に国別の現在地点とその特徴を簡単にまとめる。

### ・シンガポール

アセアンで最も経済的に成熟しているシンガポールは、生活の楽しさを求める層が圧倒的に増えているが、経済的に豊かな生活をしたという考えは依然として根強く、生活を楽しむためには高い収入が必要だと考えている。憧れの女性として過去10年で最も伸びたのは「創造的で自己表現が上手な女性」であり、高級ブランドより個性を活かせる「あまり知られていなくても自分に合うブランドが好き(90%)」と考える人が多い。

### ・マレーシア

一定の経済的成長を実現し、経済的豊かさを求める価値観から生活の楽しさを求める価値観が大きく台頭している。憧れの女性像として家庭第一の女性から、「仕事と家事を両立させられる女性」に対する憧れの変化が見られる。

### ・タイ

家族志向の急速な希釈化が見られ、経済的成功を求める価値観が特に顕著に増えている。タイでは女性の高学歴化・少子化が進んでおり、「自分のスタイル／センスを持っている女性」への憧れが強くなっている。

### ・インドネシア

家族志向はむしろ過去10年間で高まっており、女性の「家族のことを第一に考える」という価値観は根強い。一方で、経済的豊かさを求める価値観が進み、お金至上主義はアセアンで最も高い。女性は家庭における伝統的な役割をこなしながら、社会で活躍すること求められており、現代女性の心理的・肉体的負担は大きくなっているとも考えられる。

### ・フィリピン

フィリピンは過去10年間での変動が最も少ない国であるといえる。伝統的な家族主義の希釈化はほとんど見られず、お金が成功のシンボルとは思わないうが経済志向は強い。また2009年の時点から生活享楽志向は高く、2018年も微増している。

### ・ベトナム

ベトナムは家族主義の希釈化が最も顕著であるが、経済志向が増えているわけではなく、むしろ減

少している。ではどのような価値観が増えているかというと、個人志向である。「家族との時間を多少犠牲にしても、仕事で成功したい」と考える人が2009年18%から29%に増加しており、「将来に備えるよりも今の生活を楽しむ方である」は4%から37%に大きく上昇し、「子供に財産を残すよりも、自分のためにお金を使いたい」3%から36%、とアセアンの国で最も高くなっている。

またベトナムは、アセアン6カ国の中で、最もブランド志向が強い国でもある。「多くの人知っている高級ブランドが好き」というブランド志向は、シンガポール・マレーシアでは10%弱、他の国では20%前後なのに対して、ベトナムは58%である。つまりベトナムはいま、「仕事で成功をおさめ、自分のためにお金を使い、ブランドものを購入し、気持ちも若い女性でありたい」という女性像が増加しているのである。

## 7. お金の使い方の変化

ここからは、このような価値観の変化を受けて、アセアン生活者のお金の使い方がどのように変化しているのかを簡単に確認しておきたい。

「現在お金を使っているもの」という項目の2009年と2018年の変化率をみると、生活享楽主義が進むシンガポールは「交際・外食費」が大きく上昇している。また、経済主義が浸透しているタイ、インドネシアでは女性の「ふだん着、外出着」などファッション、身だしなみにかかるお金が過去10年で大きく向上していることがわかる。しかしシンガポール、マレーシアでは逆に「ファッション、装飾品」にかかるお金は大きく減少している。女性のファッションにかかるお金が大きく上昇するのは、

ベトナムがアセアンの国の中で最も高い項目	2009年	2018年
家族との時間を多少犠牲にしても、仕事で成功したい	18%	29%
将来に備えるよりも今の生活を楽しむ方である	4%	37%
子供に財産を残すよりも、自分のためにお金を使いたい	3%	36%
気持ちが若い女性	34%	41%
多くの人知っている高級ブランドが好き	33%	58%

	SG	MY	TH	ID	PH	VN
交際<飲食を含む>	17.2	9.5	18.5	51.2	2.4	4.3
外食	10.8	1.6	50.8	44.7	-0.8	-2.6
ふだん着	-22.4	-4.6	31.2	28.1	13.2	4
外出着	-7.5	-5.8	26.1	23	22.5	-3.5
装飾品・ファッション小物	-20.9	-23.8	0.7	16	-1.6	-14.8
美容<散髪、エステなどを含む>	-4.8	-3.2	7.4	29.4	-0.4	-4.1
個人的なプレゼント	-10.5	-9	7.4	27.2	-8.8	24.2
健康・リラクセス	-3.2	4.5	4.9	10.3	10.4	15.2
貯金<老後の暮らしの準備を除く>	-25.1	-24.8	-17.4	-7.3	-3.8	-21.5

図表8 「現在お金を使っているもの」の変化 2009年→2018年 変化ポイント

経済が発展してファッションにお金をかける余裕が出てくる時期に呼応すると推察できる。特に経済至上主義、女性の活躍が進むインドネシア、ジャカルタでは、交際にかかるお金、ファッション、美容など、多くの消費項目が上昇している。さらに個人志向が進むベトナムでは「個人的なプレゼント」が大きく上昇しているのも興味深い。

一方で、逆にお金の使い方として、全ての国で減少しているものに「貯金<老後の暮らしの準備を除く>」がある。これは将来何かあった時のためや子供の教育のために、貯金しておくという意識が強かったが、今はその意識が弱くなり、今の生活を楽しむためや自分のためにお金を使うという女性が増えていることがわかる。

## 8. アセアン女性の価値観の現在地点

このような価値観・お金の使い方の変化を分析してみると、改めて生活者の価値観というのは、経済発展とともに変化し、他の先進国や日本がたどったような変遷があることがわかる。アセアン女性の価値観の現在地点を理解することによって、彼女たちの生活者としての願いやニーズをより深く考察し、また今後の消費の変化も推測することができると考えられる。アセアンでビジネスを展開させていただく私たち日本企業は、その国の歴史的・文化的コンテキストを尊重しながら、それぞれの国における女性の価値観の現在地点、お金の使い方に合わせて製品・サービスの提案をすることで、より彼女たちの生活に寄り添うことができると考えている。

<訳注>

1 Global HABITは、2000年から世界の主要都市で毎年実施している博報堂オリジナルの生活者調査のデータベース。Global HABIT調査では、「同一の生活者」（シングルソース）に、ライフスタイル、価値観からメディア接触、購入態度、様々なカテゴリーのブランド使用状況や意識を聴取。本レポート調査都市：シンガポール、マレーシア（クアラルンプール）、タイ（バンコク）、フィリピン（メトロマニラ）、インドネシア（ジャカルタ）、ベトナム（ホーチミンシティ）。分析対象の総数は12,733人。

### 執筆者氏名

堀場 久美子（ほりば くみこ）

### 経歴

早稲田大学卒業後、ソニーミュージック、シンクタンクを経て、外資系ブランド調査会社時代の2014年来星。

2018年より博報堂コンサルティングアジアパシフィックに参画。

趣味は、ジョギング、水泳、ヨガ、海外旅行（特にバリ）、映画鑑賞、女性アイドル鑑賞、お笑い鑑賞、中国語学習（全く上達しない）。シンガポール人と結婚しシンガポールに永住予定のため、日本に帰任予定のない、おしゃべり好きで知的好奇心旺盛なお友達を常に募集中！

## ご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事  
MARUBENI ASEAN PTE LTD  
COO  
河田 勝



この度2020年度のシンガポール日本商工会議所の理事を務めさせて頂くことになりました。前任の西田帰国に伴い後任として今後会員の皆様と共に商工会議所の活動に精一杯取り組んで参る所存です。私は2018年10月にシンガポールに赴任致しました。主業務がエネルギーインフラ案件の開発となりますので、シンガポールよりもアセアン他国への出張が多く、会員の皆様とも一部の方を除き面識のある方が少ないのが正直なところでございます。新年度より会の活動を通じて皆様とお知り合いのなることを祈念していた矢先、新型コロナウイルスによるサーキットブレーカー期間となってしまいました。お目にかかって挨拶をさせて頂く前の挨拶文となり、“一体誰？”とのご感想を抱かれることになるのでは、と非常に残念に感じております。

その昔、現在ほど残業が厳しく言われなかった頃、週末まで業務を残してしまい自宅では気が乗らなずわざわざ出社して業務を片付けていた私のような旧世代の人間には在宅勤務程厳しいものは無く、受験生を思い出し種々誘惑に耐えながら自宅にて業務に就いております。皆様何かと不自由な日々をお過ごしでしょうか何と言っても健康第一、自身それから周囲の大切な人々を守るため、もう一息頑張りましょう。

過去、スペイン、ブラジルに駐在経験がございまして、今回のシンガポール駐在で入社以来3度目の海外駐在赴任となります。ラテンはラテンで何事にもオープンで陽気な国民性なので付き合いには楽しい人達なのですが、人と人の距離が近いのと大雑把な性格で、あつと言う間にコロナの感染の拡大を招いたのであろうと心配しております。日々シンガ

ポールで生活していてスペイン、ブラジルとの大きな違いは、やはり街が綺麗でゴミがあまり落ちていないところ。建物も新しく公共施設も全般的に清潔感があります。

実はスペイン、ブラジル駐在中、気を付けてはいたものの無意識に触ってしまっていたのか、“ものもらい”になってしまいました。特にブラジルでは2回ももらってしまって、客先との会議で恥ずかしい思いをしてことを覚えております。シンガポールではまさか、と思っていたのですが先日ゴルフのプレー中に目にゴミが入り、そのまま目を触ってしまったことで遂に“ものもらい”となり、全駐在地で発症する記録更新となってしまいました。“不潔なやつ”との誤解を避けるために申し上げますと、日本では一度も“ものもらい”の経験は無く、駐在地でのみ雑菌の洗礼を受ける運命にあるようです。ウイルス感染は空気感染よりも不潔な手で口や目、その他粘膜に触れることで感染する危険性が高いとのこと。1に手洗い、2に手洗い、3、4がうがいで5に手洗いだそうです。

最後になりましたが、本号が発刊される頃には世の中も落ち着いて皆様が通常の業務に戻っていることを願って已みません。2020年度は思わぬ形でスタートすることを余儀なくされ、皆様将来への不安を抱えて日々の業務、日常を送っていらっしゃると思います。こういう時こそ皆様と力を合わせて難局に立ち向かって正常な世界を取り戻す努力を続けたいと考えます。最後になりましたが、皆様くれぐれもご自身の御健康にはお気をつけ頂き、商工会議所の活動再開の際には元気に目にかかりたいと切に願っております。

## 着任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事  
 MITSUI & CO. (ASIA PACIFIC) PTE LTD  
 Chief Strategy Officer, Asia Pacific Business Unit  
 中條 和秀



シンガポール日本商工会議所の皆様、本年3月5日、シンガポールに着任致しました。まだご挨拶申し上げていない会員の皆様が多くおられ、とても恐縮しています。まずはJCCIの機関紙への寄稿という形で、ご挨拶をさせていただきます。

当初4月初めの着任を予定していましたが、「入国規制の始まる前に早くシンガポールに入るように」と幹部から指示を受け、「今晚深夜にも入国規制が始まるのでは」とシンガポールで研修経験のあるアシスタントからアドバイスをもらい、出張に出る程度の荷物にゴルフバックを抱え、家族は日本に残して、急遽こちらにやって参りました。大変ドタバタしたスタートとなりましたが、入国もEPカードの取得もスムーズで、今から思えば、入国者がStay Home Noticeの対象となる前に着任できたのは幸運でした。

慌ただしく到着したシンガポールの第一印象は、居心地がよいというものです。出張でシンガポールを訪問することは少なからずありましたが、大抵1日以内の滞在に留まり、よくあるように空港、オフィス、ホテル、そしてレストランしか知らないというのが実態でした。住み始めてみて、整然としたバスや地下鉄の合理的な料金設定に驚き、Lau Pa Satで手頃な値段で様々な食事を楽しめることを知り、職場近くにある冷房の効いたBak Kut Tehのお店が好きになるなど、新たな経験や発見をする度に、住み心地の良さを実感し、生活のパターンを作りつつあります。

そうしたパターンの一つが、近所のBotanic Gardensでの週末のジョギングです。東京では、自宅から川沿いを走って近所の大きな公園を一周して帰るコースが気に入っていましたが、こちらでは日本大使館前のNassim Roadを走ってBotanic Gardensを一周して帰るコースが気に入っています。

同僚から「油断しているとガーデンの中で迷いますよ」と言われていたので、初回は案内板に注意しながら走ったにも拘らず、やはり迷うことになりました。夕方で雨が降り始め、Healing Gardenの途中から帰ろうとしたところ、Nassim Gateと記した案内版が見当たらず、方向感覚に頼って走っているとToxic Gardenという看板に出くわしました。これはまずいと焦りながら、スマホの地図を開いて居場所を確認して出口に辿り着いた、というのが初めてのガーデンランでした。想像以上の広さ、入場無料とは思えぬ手入れの良さ、Toxic Gardenまである多様性など、週末のジョギングを楽しみにしています。

毎週のジョギングを始めて凡そ1か月半、Circuit Breakerが始まるとガーデンで運動する人が増え、さらに集まりが禁止になると芝生からは人がいなくなり、運動のための外出は良いが近所と言われると駐車場は空になり、今週はすれ違ったり追い越したりする人が大きく距離をとるようになり、といった具合で、毎週何らかの変化があります。こうした形で人々が的確かつ柔軟に行動様式を変えていく様子をみて、シンガポールの住み心地の良さの根底にあるのは、人々の意識の高さではないかと思ひ始めています。

平日はWork from Homeで近所での食料買い出し以外には外出のない生活が続き、Web会議ばかりですっかり体重の増えた自分の顔を見て、平日もジョギングをしないとまずいことになるかと危機感を抱きつつあります。早く普通に外出できるようになり会員の皆様とお会いできる日を楽しみに、それまでどこまで体重を落とせるか、自己管理の意識を高くして精進したいと思います。

会員の皆様のご健康をお祈り申し上げ、着任のご挨拶とさせていただきます。どうぞ宜しくお願い申し上げます。

## シンガポールに着任して早1年！

シンガポール日本商工会議所 理事  
YOKOGAWA ENGINEERING ASIA PTE LTD  
President & CEO  
宮本 俊成



Covid-19の終息が見えない中、JCCI会員の皆様におかれましては、安全及び健康に留意されご活躍されていることと存じます。また、平素は、当社の製品やサービスをご愛用頂いており、この場をお借りし厚く御礼申し上げます。

さて、北海道よりも北緯にあるオランダからシンガポールに13時間かけて移動してきたのは昨年の3月末でした。ジャカルタに7年駐在していたので東南アジア独特の蒸し暑さになれていたはずでしたが、離れて早くも5年、空港を出た途端、その暑さで一瞬息苦しく感じるとともに、懐かしさがこみ上げことを良く覚えています。あの時から、3か国目の駐在先であるシンガポールでの生活が始まりました。今日は、この場をお借りして、簡単に弊社の紹介をさせていただければと存じます。

横河電機がシンガポールに進出したのは1974年。それを起点に、シンガポールとその周辺国の経済成長と軌を一にして、弊社の東南アジアにおけるビジネスは発展してまいりました。今日では、弊社シンガポールは、東南アジア、台湾、オセアニア地域における販売、エンジニアリング、サービスの統括機能、そしてグローバル生産機能を有しています。

シンガポールに進出した外資企業の中でも最も古い時期に拠点を設け、石油・石油化学・化学、電力、LNG、水処理設備の製造プラントの制御システム、計装機器の販売とメンテナンス事業を行ってまいりました。昨今では、それらに加え、ERPやMESの分野において、弊社の制御技術やデジタル技術を使ってお客様の経営課題を解決する為のソリューション事業もおこなっております。この事業の後押しをしているのが、2016年にシンガポールに設立した『Co-innovation Centre』です。「お客様と協同で高付加価値なソリューションを開発する機能を持ち、産業用IoT (IoT ; Industrial IoT)、AR (Augmented Reality)、VR (Virtual Reality)、AI (Artificial

Intelligence) を応用したソリューション技術、そしてサイバーセキュリティソリューション技術を開発、それらを使ってお客様と一緒に新しい価値を創造し、お客様の工場の安全、生産管理とその生産プロセス、また、ビジネスプロセス向上をご支援しております。社員数は、約700人です。

さて、生産機能に目を向けますと、横河電機の実態は、生産に特化した製造を行う集中生産工場と、そこから基幹部品の供給を受けて消費地で最終組立・検査のみを行う消費地生産工場とに分かれます。横河はこの集中生産工場を世界に8工場（日本4工場、海外4工場）有しており、シンガポールでは、当社の基幹商品である制御システム機器をインドネシアのバタム工場と連携して集中生産しており、世界へ輸出しております。

シンガポールでの生産操業スタートは、1974年より横河電機のルーツでもある工業用メーターの生産を開始しました。その後、1982年に現在の横河の中核製品であるプラント向けの制御システム機器の製造を開始し、さらに2011年からはエアバス社向けの航空用液晶ディスプレイの製造を開始しました。また、1995年にはインドネシアのバタム島に工場を進出させ、プリント板アセンブリや機械加工といったコモンプロセスの製造からスタートし、その後時代の流れとともに組立・最終検査ラインを順次移管し、今日ではバタムがメイン工場となり約570名の社員が働いています。その一方でシンガポールの工場は液晶ディスプレイの一貫生産を行うとともに、バタムのコントロールタワーとして、オーダーハンドリング・部品調達から出荷管理、さらには生産設備の開発やプロセス管理に至る技術支援をメインとした業務を行っています。社員数は約250名になります。

是非とも弊社へお越しいただき、新しいソリューションをご体験頂くとともに、生産工場のご見学を頂ければ幸甚です。

## 第592回理事会 議事録

日 時：2020年3月10日（火）12：30～13：30

場 所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：西田、桑田、郡司、竹内、影山副会頭、石垣、亀山、草野、清州、小林運営担当理、辻井、石井（智）、宇野、堀内、土橋、安田、杉浦、阿部、稲見、酒井、山野、大島、菅原、吉田、大久保、田中、赤木、古田、若井、高原、岸田、鈴木、丸山、稲垣、宮本、遠藤理事、新藤、新居、伊藤、石井（淳）参与、清水事務局長 計41名

西田会頭が議長となって開会した。

### 議 事：

#### 1. 前回（第591回）議事録承認

西田会頭が前回（第591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) 2019年事業報告書 総括（案）について

清水事務局長より、2019年度事業報告書について説明があり、理事に諮られたところ異議なく承認された。

##### (2) 2019年収支決算（案）及び2020年収支予算（案）について

竹内副会頭／財務担当理事より、2019年収支決算案、及び2020年収支予算案について説明され、理事に諮られたところ異議なく承認された。

##### (3) 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、1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738社、個人会員85名、計823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、本年度の総会は3月17日に予定通り実施するものの、総会後のパーティーは中止とする旨、報告があった。また、各種活動につき、ウェビナーへ変更するなどの措置を講じながら、JCCIとして事業に取り組んでいく旨、説明があった。

##### (2) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

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。

2019年末に実施した統括拠点調査の結果が近日中に公表される予定であるが、226社からの回答があり、108社において、域内グループ会社への地域統括機能を保有していることなどが分かった。前回2015年時の調査結果から変わったこととしては、統括拠点の代表者の役職が上がっていることなどが挙げられる。インタビューも含めたレポートは3月中にウェブに掲載予定である。

##### (3) その他

・「新型コロナウイルスに対する対応と対策」 アンケート結果について等

清水事務局長より、2月13日から19日にかけて実施した「新型コロナウイルスに対する対応と対策 アンケート」の結果について報告があった。また杉浦理事から、チャンチュンシン貿易産業大臣と在星外国商工会議所とのダイアログの結果報告や、各部会に所属する理事より、各社での取り組みなどについて報告があった。

以 上

<入会承認会員一覧（2020年4月理事会）>

会 員 名	格付	備 考
SAMTY ASIA INVESTMENTS PTE LTD [建設・不動産部会]	A (法人)	不動産投資及び開発 現地法人（合資） 設立登記：2019年2月 従業員数：2（派遣邦人2）
THK LM SYSTEM PTE LTD [第一工業部会]	A (法人)	直動ベアリング等の機械要素部品の販売、技術サポート 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2006年12月 従業員数：18（派遣邦人4）
BUSINESS CONSULTANTS (SINGAPORE) PTE LTD [法人サービス・IT部会]	C (法人)	Corporate training service and motivational course provider, Management consultancy 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2019年10月 従業員数：1（現地邦人1）
DOU CREATIONS PTE LTD [生活産業部会]	C (法人)	Business Consultation service mainly for Japanese consumers 現地法人（現地独立資本） 設立登記：2017年9月 従業員数：3（現地邦人3）
JGH HOLDINGS PTE LTD [生活産業部会]	A (法人)	グループ事業所・管理・経営指導、不動産投資 現地法人（合資） 設立登記：1991年8月 従業員数：7（派遣邦人1）

内外日東シンガポールは、おかげさまで  
**創業40周年**

40th Anniversary

国際物流・在庫管理は  
**信頼と実績の**  
当社にお任せください。

事務所兼倉庫の  
空きテナントあります

NAIGAI NITTO SINGAPORE PTE. LTD.  
住所：2 Toh Guan Road East, Singapore 608837  
(Jurong East/IMM となり)  
電話：6566-1800 (担当：長谷川・高槻)  
Email：inquiry.sg@naigainitto.com

## 『新型コロナウイルスへの対応・対策』アンケート 結果概要（抜粋）

### <調査概要>

実施機関：シンガポール日本商工会議所、ジェトロ・シンガポール事務所

調査期間：2020年4月13日（月）～20日（月）

調査対象：シンガポール日本商工会議所（823会員 ※4月13日時点会員数）

調査方法：アンケートの発送、回収ともEメール

有効回答数：248（有効回答率 30.1%）

	合計	回答企業 従業員数内訳		
		1～10人	11～50人	51人以上
回答数	248	76	86	86

### Q1. MOMによる外国人入国者受入れ時の事前申請についてご回答下さい。

3月23日23：59以降の入国者の申請をされたことがありますか。	①申請をした		②申請をしていない	
	回答数	割合	回答数	割合
	38	15%	210	85%

3月23日23：59以降の入国者につき、MOMから入国のApprovalが出た方はいらっしゃいますか。	①Approvalが出た		②Approvalは出なかった	
	回答数	割合	回答数	割合
	4	11%	34	89%

### Q2. 日本政府が発出する「感染症危険情報レベル」への対応につき、ご回答下さい。

レベル3へ引き上げられる前に、日本への一時帰国等の措置は実施されていきましたか。

	全体		1～10人		11人～50人		51人以上	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
①実施していない	227	92%	73	96%	79	92%	75	87%
②一部帯同家族が帰国	5	2%	0	0%	3	3%	2	2%
③全帯同家族が帰国	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
④一部駐在員と一部もしくは全帯同家族が帰国	3	1%	0	0%	1	1%	2	2%
⑤全駐在員と全帯同家族が帰国	1	0%	1	1%	0	0%	0	0%
⑥その他	12	5%	2	3%	3	3%	7	8%

レベル3への引き上げに伴い、貴社では、日本への一時帰国等を実施されましたか。

	全体		1～10人		11人～50人		51人以上	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
①実施していない	190	86%	65	92%	66	92%	59	75%
②一部帯同家族が帰国	3	1%	0	0%	0	0%	3	4%
③全帯同家族が帰国	1	0%	0	0%	0	0%	1	1%
④一部駐在員と一部もしくは全帯同家族が帰国	4	2%	2	3%	1	1%	1	1%
⑤全駐在員と全帯同家族が帰国	2	1%	1	1%	0	0%	1	1%
⑥その他	22	10%	3	4%	5	7%	14	18%

レベル4へ引き上げられた際には、貴社では、日本への一時帰国等を実施されますか。

	全体		1～10人		11人～50人		51人以上	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
①実施していない	33	15%	13	18%	10	14%	10	12%
②一部帯同家族が帰国	1	0%	0	0%	1	1%	0	0%
③全帯同家族が帰国	1	0%	1	1%	0	0%	0	0%
④一部駐在員と一部もしくは全帯同家族が帰国	19	9%	2	3%	8	11%	9	11%
⑤全駐在員と全帯同家族が帰国	11	5%	3	4%	2	3%	6	7%
⑥方針は未定	144	65%	47	66%	46	65%	51	63%
⑦その他	14	6%	5	7%	4	6%	5	6%

Q3. 4月7日以降、“Circuit Breaker”が発動し、原則、“Essential Services”の提供者とサプライチェーンにかかる経済部門を除く多くの企業においてテレワークに移行することが求められています。

4月7日以降、貴社はどのような業務体制をとっていますか。

	全体		1～10人		11人～50人		51人以上	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
①職場での勤務を全面閉鎖 (リモートワークなどで対応)	122	55%	62	87%	44	57%	16	22%
②必須サービスに該当するため、オフィスや工場等にて業務を継続	77	35%	5	7%	26	34%	46	62%
③必須サービスには該当しないが、特定業務について、都度、個別許可を取得し、職場で業務実施	23	10%	4	6%	7	9%	12	16%
④その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

貴社では、オフィス・工場等における事業を継続するため“Exemption from Suspension of Activities”のサイトからご申請をされましたか。

	全体		1～10人		11人～50人		51人以上	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
①General Exemption (Essential Services向け)より申請した	132	53%	19	25%	48	56%	65	76%
②Time-Limited Exemption (Non Essential Services向け)より申請した	24	10%	5	7%	10	12%	9	10%
③申請していない	91	37%	52	68%	27	32%	12	14%

申請結果と、申請日・結果通達日をご記載下さい。

	全体		①General Exemption		②Time-Limited Exemption	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
①承認された	111	71%	91	69%	20	83%
②承認されなかった	6	4%	5	4%	1	4%
③結果待ち	39	25%	36	27%	3	13%

Circuit Breaker中に、テレワークができない従業員の処遇についてご回答下さい。

	①いる		②いない	
	回答数	割合	回答数	割合
雇用している従業員の中に、テレワークができない職種で、期間中に全く勤務できない従業員はいらっしゃいますか。	72	31%	164	69%

	全体		1～10人		11人～50人		51人以上	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
①在宅勤務扱い（フルで支払い）	53	74%	5	83%	20	77%	28	70%
②ALやMC等の休暇取得で対応している	7	10%	0	0%	2	8%	5	13%
③無給としている	1	1%	0	0%	0	0%	1	3%
④その他	11	15%	1	17%	4	15%	6	15%

Circuit Breaker中に、事務所や工場等へ入社している従業員の処遇についてご回答下さい。

	①差をつけている		②差をつけていない		③出社している従業員はいない	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
出社している従業員と、テレワークで自宅等から勤務している従業員の処遇に、何か差をつけていますか。	7	3%	120	57%	85	40%

**Q4. MOM (MOH) による査察についてお伺いします。**

貴社へは、MOM等による査察は行われましたか。

	全体		1～10人		11人～50人		51人以上	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
①行われた	41	18%	10	14%	12	14%	19	23%
②行われていない	201	91%	62	86%	74	86%	65	77%

**Q5. 貴社の各種状況についてご回答下さい。**

	①共有している		②共有していない	
	回答数	割合	回答数	割合
社員（日本人／ローカル）が体調不良（熱や風邪症状）となった場合の受診の流れ（受診先等）は社内で共有されていますか。	171	69%	76	31%

	①ある		②今後ある予定		③今のところない	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
貴社から取引先へ、支払い期限の延長を依頼したことはありますか。	4	2%	7	3%	235	96%
貴社から取引先へ、支払い金額の減額を依頼したことはありますか。	8	3%	2	1%	236	96%
顧客から、支払い期限の延長を要請されたことはありますか。	60	24%	10	4%	175	71%
顧客から、支払い金額の減額を要請されたことはありますか。	21	9%	4	2%	220	90%

**Q6. 物流・調達において、現在、どのような課題に直面されていますか。**

	回答数	割合
航空スペースの確保、航空料金の上昇	76	31%
部品や資材などの調達の遅れにより、納期に遅れ	93	38%
海上輸送の遅れなどの問題	77	31%
完成品を輸送できないなどの問題	39	16%

※調査結果全文は、シンガポール日本商工会議所のウェブサイトをご確認下さい。

以上

**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**

## &lt;サービス概要&gt;

費用：S \$200.00（1配信／GST込み）※配信前に費用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：2,171（2020年4月末現在）

その他：JCCI会員のみ利用可。

## &lt;サービスご利用の流れ&gt;

①info@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、お振込みの証書（例：Payment Notification）とあわせて、Eメールで、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。

# 月報 May, 2020

## 編集後記

本日3月15日付、新型コロナウイルスの拡大を受け、過去14日以内に日本・ASEAN諸国・スイス・英国への渡航歴を持つ全ての旅行者がSHN（帰国日から14日間の自宅待機 / 外出禁止）措置の対象となる旨、シンガポール政府が発表しました。WHOの緊急事態宣言に続き、事態が終息へ向かう気配はなく、各国における入国規制や、海外渡航自粛の動きが、引続き強まる傾向が見受けられます。

世界経済にも大きな影響が及んでおり、この3月に、米株式市場ではダウ工業株30種平均の下落率がリーマン・ショック時を超え、「ブラックマンデー」以来約32年ぶりの下落率となり、日経平均株価においても一時30年ぶりとなる下落幅を記録しました。東京五輪開催の延期の可能性も浮上し、日本国内では内需を支えるために、消費税の減税若しくは一時的な全廃を検討するとの話題も出ております。今後終息に向かうまでに少なくとも2～3ヶ月、夏頃までは影響が残るとの予測も出ていますが、現時点でもワクチンや特效薬は出来ておらず、まだまだ不安な状態が続きます。本号が皆様のお手元に届く頃には少しでも終息に向かっていることを願いつつ、個人として出来る対応に努めて参りたいと思っております。感染予防策を含め、コロナウイルスに係る記事が次月号の特集記事にて掲載される予定ですので、別途ご覧になって頂けると幸いです。

さて、今月号の特集記事は如何でしたでしょうか。本号では、国際ビジネスに比重を置くにつれて直面する可能性のある、仲裁・訴訟・調停による「国際取引紛争の解決方法」や、ご家族を帯同される駐在員の皆様が一度はお考えになられるであろう「シンガポールにおける家事代行サービス」について、社内起業家としての視点から見た「東南アジアにおける新しいビジネスの可能性」、四季のないシンガポールにおける「シンガポール人の消費動向」、跳動していくASEANの中で、女性がどのような価値観や理想像をもって生活しているかに焦点を当てた「ASEANにおける女性の価値観の変化」について等、実に幅広い分野の特集記事となっております。執筆者の方々の知見が、皆様のビジネスや生活のヒントになれば幸いです。

末筆ながら、ご多用のところ興味深い記事をご寄稿頂い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。

(編集後記担当：ITOCHU SINGAPORE PTE LTD 珉和 智文)



左：珉和 右：吉田

○名前：珉和 智文（はが ともふみ）  
○出身：茨城県つくば市  
○在星歴：1年5か月（2018年11月より）  
○会社名：ITOCHU SINGAPORE PTE LTD  
○仕事内容：アジア・大洋州地域における事業会社管理及び与信管理業務

○趣味：ゴルフ、マラソン

○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常夏な気候

○月報読者の皆様へ：

バラエティに富んだ寄稿が集まった今月号は如何でしたでしょうか。皆様にとってお役に立てる情報をお届け出来るよう、引続き広報委員としての活動を行って参ります。ご意見・ご感想をお伺い出来ましたら幸いです。

○名前：吉田 芳弘（よしだ よしひろ）  
○出身地：新潟県長岡市  
○在星歴：5年（2015年4月より）  
○会社名：HAKUHODO CONSULTING ASIA PACIFIC PTE LTD  
○仕事内容：マーケティング・ブランディングのコンサルティング

○趣味：デジタルガジェット

○シンガポールのお気に入り：飛行機の移動が便利で効率的

○月報読者の皆様へ：

シンガポールは、多様な国籍、宗教、民族が共存しており、市場規模は小さいものの、アジア地域向けのビジネス開発やテストマーケティングの場としても注目されています。今回の寄稿を通じて、読者の皆様にアジア市場に対する新しい視点が提供できると幸いです。

## 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/>

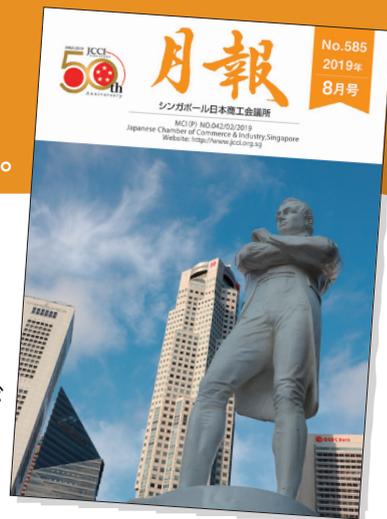
会員の皆様の事業・商品PR支援のため、

機関紙「月報」への広告掲載サービス(有料)を実施しています。

機関紙  
「月報」

# 広告大募集!!

「月報」は会員企業ならびに、シンガポール国内外の公的機関関係者に印刷物として配布しています。またPDF版も作成し、メールでの配信を行っています。



## 名称

シンガポール日本商工会議所機関紙「月報」

## 発行

月1回(各月初旬発行)

## 発行数

約900部(2019年12月現在)

## メール配信数

約2,210通(2019年12月現在)

## 体裁

中綴じ冊子(A4サイズ)

## 内容

各業界の動向等を取り上げた特集記事、JCCIの活動報告、お知らせ など

## 広告掲載概要

- 広告は何なたでもご利用いただけます。尚、申込は先着順で受け付けます。
- 1か月単位でご利用いただけます。
- 広告によっては、掲載をお受けできないことがありますので、ご了承ください。

## 掲載費用

- 年間申込(12か月)時は、1か月分の掲載費を免除いたします。
- GST別途要

掲載箇所	サイズ	色	1発行(会員価格)	1発行(非会員価格)
表紙裏(IFC)	Full Pg	カラー(4C)	S\$800	S\$1,200
裏表紙裏(IBC)	Full Pg	カラー(4C)	S\$700	S\$1,100
裏表紙(OBC)	Full Pg	カラー(4C)	S\$900	S\$1,300
掲載場所指定なし(ROP)	Full Pg	白黒(1C)	S\$500	S\$ 800
掲載場所指定なし(ROP)	Half Pg	白黒(1C)	S\$300	S\$ 500

## サービス ご利用の 流れ

1 メールかお電話で、本サービスのご利用希望の旨をご連絡下さい。



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



+65-6221-0541

(担当:小寺)

2 掲載希望月・期間及び掲載箇所・サイズを確認の上、原稿ご提出の締切をご連絡いたします。

※通常、掲載希望月の約1か月半前を原稿提出の締め切りに設定させて頂いております。

3 頂きました原稿は、JCCI 広報委員会で内容を確認し、掲載頂ける場合には、請求書を発行いたします。

※原稿内容について、修正をお願いする場合があります。

4 入金確認後、広告を掲載いたします。

本件担当

JCCI事務局(担当:小寺)

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)

TEL

+65-6221-0541



# Mitutoyo

つくれるかどうかは、はかれるかどうかです。

Mitutoyo Asia Pacific