

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.086/01/2021  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore  
Website: <http://www.jcci.org.sg>



ダイレクトに情報発信しませんか？

# WEBバナー広告 大募集

# B12 P11

キャンペーン  
実施中

お得な  
特典

## B12P11とは？

(Buy 12 months & Pay 11 months)

### 年間契約で1か月分無料！

会員の皆様の事業・商品PR情報を掲載！

メリット

# 1

## 宣伝効果

自社のホームページへの誘導ができ、アクセス数のアップが望めます

メリット

# 2

## 費用対効果

年間申込時には月々SGD165(GST別)と非常に安価(B12P11利用時)  
※1月当たりSGD180(GST別)で1か月単位での利用も可

メリット

# 3

## SEOの効果

自社の検索ランキングを上位にあげることができます

JCCIのホームページは、  
月あたり約20,000ビュー！



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

## サービスご利用の流れ



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



申込書をご記入いた  
だき、掲載内容を  
確認いたします。



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

本件担当

JCCI事務局(担当:リンゴ)  
お気軽にお問い合わせください。

E-mail

info@jcci.org.sg



2021  
OCT

# 月報

## CONTENTS

### <特集>

- 変わるアジアのメディア地図～コロナ禍で加速するデジタル化 p2  
NIKKEI GROUP ASIA PTE LTD  
渡邊 園子
- Digital時代の経営におけるPeople/Workforce Analyticsの活用 p8  
PWC CONSULTING  
巳年後 徹
- 日本産品を海外へ～日本産品の限りなき可能性～ p15  
PAN PACIFIC INTERNATIONAL HOLDINGS CORPORATION  
松元 和博
- With コロナで企業に求められるサイバーリスクマネジメント p19  
TOKIO MARINE SAFETY INSURANCE (THAILAND)  
林 将大

### <活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p24
- 理事会議事録 (2021年7月) p30
- 入会承認会員一覧 (2021年9月理事会) p32
- 新規入会会員紹介 p33
- 『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) p34
- 他国日本商工会議所紹介 (ソウルジャパンクラブ) p39
- 編集後記 p40

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：新橋 陽万里  
写真タイトル：祝 シンガポール56歳 @ Marina Bay Sands Singapore

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>

## 変わるアジアのメディア地図 ～コロナ禍で加速するデジタル化

NIKKEI GROUP ASIA PTE LTD  
Managing Director & Regional CEO  
渡邊 園子



新型コロナウイルスの感染拡大は日常生活から世界経済まで多大な影響を与えているが、メディア産業も例外ではない。世界のメディア市場では「紙（新聞や雑誌など紙媒体）」から「デジタル」への移行が止まらない流れになっていたが、コロナ禍による経済の停滞や働き方の変化がいわゆる「紙離れ」を加速させ、新聞社など伝統的なメディア企業には逆風が吹く。スマートフォンが日常生活の隅々まで浸透し、ソーシャルメディアの利用度が高い東南アジアの国々もその変化に直面している、シンガポールでも今年5月、有力英字紙「ストレイツ・タイムズ」などを発行するシンガポール・プレス・ホールディングス（SPH）が新聞・出版などメディア事業を切り離し、最終的には非営利団体に譲渡すると発表し大きな話題を呼んだ。伝統メディアが業態転換に動く一方で、オンラインの強みを生かした新興メディアも勃興している。東南アジアを中心とした最近のメディア事情を紹介する。

### 紙離れがコロナで加速

9月10日、SPHはオンライン中継で臨時株主総会を開き、メディア事業の分離が決議された。97.5%の株主が賛同したという。メディア事業と関連資産は新設する子会社にいったん移管されるが、最終的には政府も資金支援する非営利の「SPHメディアトラスト」が新聞事業を担当することになる。残るSPHは上場を維持し不動産事業や通信事業の会社になる。不動産事業には英国の学生向け住宅や日本の老人ホーム事業も含まれる。この「メディア分離

後のSPH」については政府系複合企業のケッペル・コーポレーションが8月、買収提案を発表した。

「収益性と配当を常に期待される上場企業の一部であり続けることはサステイナブルなビジネスモデルではない」。メディア事業分離計画の発表時に、SPHは「再編は株主の利益期待の重圧から逃れ、質の高い報道を維持するため」と説明した。同社のメディア部門の売上高はこの5年で半減、紙の部数や紙の広告収入の減少を不動産事業が補う形だったが、コロナ禍による経済停滞で2020年8月期はグループで8300万シンガポールドルの最終損失を計上した。21年8月期中間決算でも新聞広告収入は前年同期比で約3割減となった。

東南アジアでもIT先進国として知られるシンガポールだけにSPHが消費者の「紙」離れに手をこまぬいていたわけではない。インターネットで読める電子版やスマホ向けアプリに力を入れ、同社の年次報告書のデータによれば主力紙ストレイツ・タイムズ（サンデー・タイムズ含む）では2020年8月期に電子版の購読者数が紙の購読者を上回っている。2016年8月と20年8月を比べれば同紙の紙の購読者数が4割減る一方で、電子版の購読者数は2.6倍に成長した。2021年8月期中間期でも電子版の購読収入は伸びたが、紙の広告収入などの落ち込みに追いついていない。一方で、英語、マレー語、中国語、タミル語の4つの公用語での新聞発行はシンガポールの政治・社会で大きな役割を果たしており、その大幅な見直しや民間営利企業への売却は難しい。非営利事業化はその結果ともいえるが、国内新聞事業で独占的な地位を持つ伝統的メディアの苦境を象徴



SPHはシンガポールの4つの公用語で新聞を発行している。

する動きとして、海外のメディア関係者の間でも話題を呼んだ。

紙離れは世界的に進んできた流れだ。日本新聞協会のまとめでは日本の新聞発行部数は2020年10月時点で3509万部。2010年との比較で3割減少した。一世帯当たりの部数は2008年に1部を割り込み、紙の新聞をとらない世帯や紙の新聞を読んだことがない若い世代が珍しくなくなっている。部数減は購読収入源とともに広告収入減につながる。米国では新聞社の統合再編が進む。タイでは「バンコクポスト」と並ぶ2大英字紙の一角、「Nation」が2019年に紙での発行をやめ、オンライン版のみとなった。インドネシアでは英字紙「Jakarta Globe」が2015年に印刷を中止。マレーシアでも政権交代後の2019年に統一マレー国民組織（UMNO）とのつながりでも知られる名門マレー語紙「Utusan Malaysia」が一時休刊となった（その後、別のオーナーのもとで復刊された）。

伝統メディアが軒並み不振というわけではない。欧米ではトランプ政権の誕生や英国の欧州連合（EU）脱退、インターネット上でのフェイクニュースの拡散、さらに新型コロナウイルスへの関心の高まりなどを背景に、信頼性の高い情報を提供できるメディアの役割が再認識され、デジタル化でも先行する米ニューヨーク・タイムズや英フィナンシャル・タイムズは電子版の部数を伸ばしてきた。ニューヨーク・タイムズは2020年7-9月期の購読料収入で電子版やクロスワード、レシピアプリなどデジタル部門が紙媒体を上回り、収益面でもデジタ

ル部門が役となっている。米アマゾン・ドット・コム（Amazon.com）の創業者ジェフ・ベゾス氏が2013年に買収した米名門紙ワシントン・ポストも、電子版を通じた全米、世界への発信強化で復活を果たした。

アジアでもコロナ禍で感染状況やワクチン接種などに関する正確で信頼性が高い情報へのニーズは高まっている。一方で、経済停滞、さらに在宅勤務の定着によりオフィスで新聞を読む人が減ったことやホテルや飛行機などでの新聞需要も蒸発してしまったことなどが紙離れを加速させている。日本経済新聞社も9月末でシンガポールでの国際版の現地印刷・販売を終了、購読いただいていた方々に日経電子版への移行をお願いしている。

### ニュースはスマホから、仲間と共有

それではアジア各国・地域の紙の新聞の発行部数はどの程度減り、何が起きているのか。その全体像を横断的、比較可能なデータとして把握するのは容易ではない。日本新聞協会のサイトでは世界ニュース発行者協会（WAN-IFA）発行の「World Press Trend」をもとにした「各国別日刊紙の発行部数、発行紙数、成人千人当たり部数」が掲載されているが、2015～2017年のデータであり、またアジアの国は各項目で空欄が目立つ。新聞発行には当局への登録が必要な場合が多いため当局発表のデータを丹念に追えば傾向がつかめるはずだが、この原稿執筆時点で各国の動きを横断的に最新時点まで時系列で追うデータが入手できなかったことをお詫びしたい。

アジアで紙メディアが強い国としてはインドの名前が挙がる。インドの出版物は大半がヒンドゥー語など22の言語と英語で発行されているが、識字率の向上や経済成長に伴い読者層が農村部などにも広がり、成長が続いているとされてきた。だが、インド政府の統計（Press in India）では当局に登録している日刊紙は2019～20年度（20年3月期）で9840紙（前年度比3.2%減）、発行部数は2億5842万2000部（同11.36%減）でともに2年ぶりのマイナスだった。2012～13年度と比べるとタイトル数で7割増、部数も15%増と伸びているが、基調に変化

があるのか、気になるところだ。

近年の急激な環境変化を知る手がかりとして、英オックスフォード大学ロイタージャーナリズム研究所が毎年発行している「デジタルニュースレポート」2021年版の各国・地域別調査がある。欧米での調査が中心だったが、近年対象がアジアの国・地域に広がってきた。サンプル数が各国・地域とも2000前後、インドでは回答者が若い英語スピーカー中心、さかのぼっての比較ができない国もあるなどの制約はあるが、最新版の調査は今年1月末～2月初に実施されており、長引くコロナ禍の中でメディアとの接し方がどう変わったかを知る上で参考になる。

ASEAN（東南アジア諸国連合）加盟国ではシンガポールのほか、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイが調査対象となった。表も参照いただきたいが、「スマートフォン（スマホ）」「ソーシャルメディア」「シェア」がキーワードなのが明らかだ。「ニュースをどのメディアから得ているか」という質問に対し「ソーシャルメディアを含むオンライン」との回答は米国や日本が6割台なのに対し、タイの91%を筆頭にインドネシア89%、マレーシア88%、フィリピン87%、シンガポール83%と東南アジアはいずれも8割超。なかでもフェイスブックや

LINEなどソーシャルメディアの存在感が大きく、タイは「ソーシャルメディア」という回答が78%に達し、マレーシア、フィリピンも7割台だった。

「ニュースを得るためのデバイス（機器）」は日本の場合はスマホが55%で2位のパソコン（47%）との差があまりないが、ASEANはスマホが圧倒的だ。インドネシアとマレーシアは85%、タイとシンガポールも8割以上、フィリピンも7割超がスマホと回答した。ソーシャルメディアやSMS、電子メールで「ニュースをシェアする」人は日本では13%にとどまったが、タイ、マレーシア、フィリピンでは47%、インドネシアとシンガポールも3割超。シンガポールや周辺国で働く方々には驚きはないかもしれないが、スマホを手放さず、ソーシャルメディアで得たニュースを自分も他の人と共有するスタイルが数字の上でも示された形だ。

「オンライン上のニュースにお金を払うか」という質問に対しては「払う」との回答は米国は21%と高いが、日本は10%。インドネシア、フィリピン、マレーシア、シンガポールは10%台だがいずれも日本を上回っている。ニュース全般への信頼度もタイやシンガポールは日本や米国を上回る。サンプル数が限られ、また回答者がどの程度の金額をイメージしているのかがわからない、という問題はあ

	オンライン (含む) ソーシャルメディア	テレビ	ソーシャルメディア	プリント	スマホで ニュースを見る	オンラインに お金を払う	ニュースを シェアする	ニュース全般を 信頼している
英国	74	60	41	15	68	8	22	36
米国	66	52	42	16	60	21	31	29
日本	63	58	24	27	55	10	13	42
インドネシア	89	58	64	20	85	19	39	39
マレーシア	88	55	72	24	85	16	47	41
フィリピン	87	61	72	16	78	17	47	32
シンガポール	83	47	57	27	80	14	32	45
タイ	91	51	78	15	81	--	47	50
インド	82	59	63	50	73	--	48	38

ニュースはどこから？ (%)  
(英オックスフォード大学ロイタージャーナリズム研究所「Digital News Report」2021年版から作成)

るものの、「アジアではネット上のニュースコンテンツでマネタイズは困難」という従来からのイメージとはやや相反する結果となった。

一方で新聞を中心とした「プリント」はやはり劣勢だ。ニュース源として「プリント」と答えた人は米国で16%、日本が27%。シンガポールの27%は日本と並び、マレーシアも24%で比較的高いが、2017年（シンガポール53%、マレーシア45%）と比べると大幅に下落している。タイやフィリピンは10%台となっている。中国と並ぶアジアのIT大国インドは「オンライン」との回答が82%に達する一方で、「プリント」を挙げた人も50%を占めており、新聞大国としての一面がのぞく。中国大陸は調査対象に含まれていないため、東南アジアと中国との比較はできない。

### 新興メディアも存在感

アジアに関しての優れた報道を表彰する賞の受賞メディアの顔ぶれも最近のメディア地図の変化を反映している。メディア関係者の中で認知度が高いアジア出版社協会（SOPA、拠点香港）の年間協会賞や、世界新聞・ニュース発行者協会（WAN-IFRA）主催の「アジア・メディア賞」「デジタル・メディア賞 アジア」賞の最新の結果を見てみよう。

SOPAの協会賞は「グローバルメディア」「リージョナルメディア」「中国語メディア」のカテゴリーごとに選考される。「グローバル」枠はニューヨーク・タイムズやウォール・ストリート・ジャーナル、FTなど世界に読者を持つ有力メディアが競う激戦区で、日本経済新聞社の英文媒体Nikkei Asiaも今回、「リージョナル」枠から「グローバル」枠に転じた。今回注目したいのは「リージョナル」枠だ。SOPAの賞はスクープや経済ニュースのほか、女性、人権、環境、調査報道、オピニオンなど広範な部門がありリベラル色が濃い。英文媒体が対象ということもあり、各国・地域の伝統的な新聞社の存在感が薄くなっている。

今年6月に発表された2021年協会賞（2020年の報道対象）の最終選考に残ったメディアでは、フィリピンのニュースサイト「Rappler（ラップラー）」、

ミャンマーの独立系有力メディア「フロンティア・ミャンマー」、マレーシアの独立系ニュースサイト「マレーシアキニ」、インドのジャーナリストらが設立した「The Wire」など東南アジアやインドの独立系メディアが目立つ結果となった。ラップラーは米CNNのマニラ、ジャカルタ両支局長を務めたマリア・レッサ氏が共同創業。ドゥテルテ政権の薬物対策などへの批判的な報道を続け、レッサ氏は米タイム誌の2018年の「今年の人」で真実を追求したジャーナリストの1人に選ばれた反骨の人。中国発の英文媒体で「Fresh voice from today's China」を掲げる「SIXTH TONE」、フィリピンの大手テレビ局系の総合ニュースサイト「GMA News Online」「ABS-CBN News」も受賞の常連となっている。

WAN-IFRAのアジア・メディア賞はアジア・太平洋、中東地域の新聞・雑誌社の優れた報道を表彰するもので、紙の新聞の一面や雑誌の表紙のデザインを競う部門もあるなど伝統的な新聞社の存在感がまだまだ大きい。7月に発表された今年の結果でもSPHのストレイツ・タイムズ、香港の「サウスチャイナモーニングポスト」など有力メディアが複数部門で受賞。インドネシアの有力紙「コンパス」や新聞大国インドのIndia Today Groupの媒体も受賞している。

興味深いのは同じWAN-IFRAの主催で8月下旬に発表された2021年の「デジタル・メディア賞 アジア」の結果だ。こちらでも「ニュースサイト・モバイルサービス」部門の金賞などSPHが複数部門で受賞。マレーシアの有力メディア「The Star」や今年6月に廃刊となった香港紙・蘋果日報（アップル・デイリー）、日本の英字紙Japan Timesも受賞している。注目したいのは今年拡大された

媒体名	URL
Coconuts.co	<a href="https://coconuts.co">https://coconuts.co</a>
Kumparan	<a href="https://kumparan.com">https://kumparan.com</a>
New Naratif	<a href="https://newnaratif.com">https://newnaratif.com</a>
Eco-Business	<a href="https://www.eco-business.com">https://www.eco-business.com</a>
ZingNews	<a href="https://zingnews.vn">https://zingnews.vn</a>
The News Lens	<a href="https://international.theneslens.com">https://international.theneslens.com</a>

「2021年のデジタル・メディア賞 アジア」の  
中小メディア枠で受賞した主な媒体

「年間売上高1000万米ドル以下のメディア企業」枠（中小枠）で受賞した企業で、勢いがある新興ネットメディアを知る材料になる。

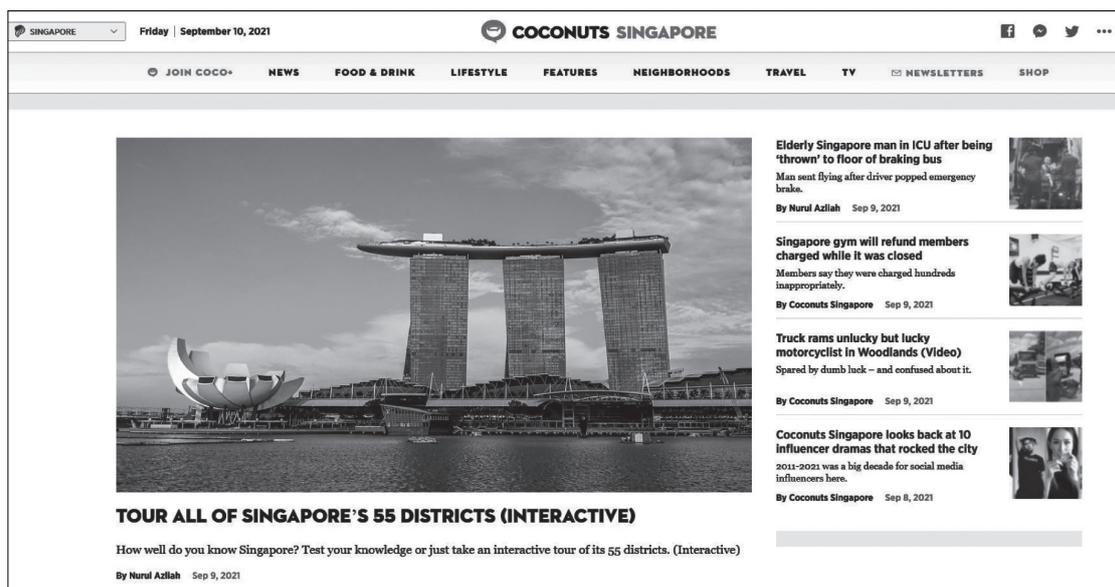
「新型コロナウイルスについての特別プロジェクト」部門は金賞がロイター通信、銀賞がブルームバーグと大手メディアが並ぶが、中小枠ではインドネシアのニュースポータルサイト kumparan（クンパラン）のコロナワクチン接種状況に関するの情報サイト「kumparan Vaksinesia」が金賞、ベトナムのニュースサイト Zing Newsの「Together We Will Overcome the Pandemic」が銀賞を受賞した。Zing Newsはベトナムのネット大手VNGのサービス。VNGはオンラインゲームやベトナム最大の通話アプリ「Zalo(ザロ)」、決済サービスの「ZaloPay(ザロペイ)」を運営、中国の騰訊控股（テンセント）などの支援を受けベトナム初のユニコーン（企業価値10億米ドル超の未上場企業）として注目を集める存在だ。

SPHが金賞受賞の「ニュースサイト・モバイルサービス」部門も、中小枠ではCoconuts Media（ココナツメディア）のサイト「Coconuts.co」が金賞、前述のクンパランが銀賞を獲得している。ココナツメディアは米国出身のジャーナリストが2011年にバンコクで立ち上げ、現在ではバンコク、ジャカルタ、シンガポール、マニラ、バリ、クアラルンプー

ル、香港、ヤンゴンから発信、「これらの都市にとって重要な真実のストーリーを伝えること」をミッションとして掲げている。他部門の中小枠では東南アジアでの民主化、情報の自由、表現の自由のためのムーブメントを掲げる「New Naratif」、環境問題や持続可能な開発目標（SDGs）にフォーカスした記事を発信する「Eco-Business」、東京電力福島第1原子力発電所事故とその後をデータビジュアライゼーション化した台湾のThe News Lensなどが受賞している。ご関心のある方は表中のURLからそれぞれのサイトをのぞいてみていただきたい。



SPHのストレイツ・タイムズのオンライン版（左）とアプリ。オンライン版は題字下に「デジタル・メディア賞 アジアベストニュースウェブサイト・モバイルサービス」との説明がある。



Coconuts Mediaのサイト。自分が知りたい都市を選べる。写真はシンガポール版。トップ記事はシンガポール国内の55の地区を紹介するインタラクティブコンテンツ。

**デジタルの流れは止まらず 分野ごとの専門メディアも**

新型コロナウイルスの感染拡大が収束したとしても、メディア市場でのデジタル化の流れは止まらない。デジタル市場での競争はスマホ上での時間の奪い合いだ。ライバルは伝統的メディア企業の自社サイトだけでなく、Googleやアマゾン、フェイスブック、LINEのようなソーシャルメディア、シンガポールのGrabやインドネシアの配車大手ゴジェックとネット通販トコペディアの統合によるGoTo（ゴートゥー）グループのような「スーパーアプリ」、オンラインゲームまで多様な顔ぶれとスマホ画面の占有時間を競うことになる。

伝統メディアにとっては、「紙」を印刷して配達する、という制約がなくなることで、コンテンツに魅力があれば国境、さらに地域を越えた読者の獲得も視野に入れられる。ストレーツ・タイムズのサイトは「国際版」と「シンガポール版」の切替ができ、米国での読者拡大を狙うサウス・チャイナ・モーニング・ポストは「国際版」「香港版」「米国版」「アジア版」を設定できる。サウス・チャイナは別ブランドのサイトも立ち上げており、「inkstone」は「TRANSLATING CHINA」を掲げ、中国の多面的な姿を中国の中から世界に発信するメディアとして2018年にスタートしている。

新興メディアにとっても最初から地域、世界をターゲットに据えることも選択肢の1つになるだろう。香港に拠点を置き海外投資家向けに発信するファイナンス分野のメディアは以前からあったが、東南アジア発のスタートアップにも関心が集まるなか、東南アジアを中心としたスタートアップや投資家の動向、テックトレンドなどを伝えるシンガポールのDeal Street Asiaのような専門メディアも登場している。（注：日本経済新聞社はDeal Street Asiaの株主となっている）

もちろん「デジタルで稼ぐ」モデルを確立するのは容易ではない。購読料、広告料金のほか、イベントやセミナーなど新たな収益源を求めることになるが、コロナ禍でリアルの大規模イベントは開催がまだ難しい。一般商品のネット通販のようなITサービスとは違い、各国の政治・社会状況を背景にした

政府によるメディア規制への対応も避けて通れない。ただ、これまで新聞販売店の顧客だった読者とデジタル媒体を通じてメディア企業が直接結びつき、媒体の読まれ方や読者のプロフィールを知り・分析できるメリットは大きい。ITリテラシーが高い若年人口が多い東南アジアではソーシャルメディア、配車アプリやオンライン決済などの新サービスが一気に広まるリープフロッグ（蛙飛び）現象が珍しくない。メディアの姿がどう変わっていくのかも、目を離せない。

## &lt;資料出典&gt;

Reuters Institute for the Study of Journalism  
(<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk>), Digital News Report 2021

Singapore Press Holdings (<https://www.sph.com.sg>), Annual Reports and press releases

The Society of Publishers in Asia (<https://sopasia.com>), SOPA 2021 Awards

World Association of News Publishers (WAN – IFRA)  
(<https://wan-ifra.org>), Asian Media Awards 2021, Digital Media Awards Asia 2021

日本新聞協会 (<https://www.pressnet.or.jp>) 調査データ

Office of Registrar of Newspaper for India, Government of India (<https://rni.nic.in>) Press in India

**執筆者氏名**

渡邊 園子（わたなべ そのこ）

**経歴**

日経グループアジア本社社長。1997年日本経済新聞社入社。企業とアジアに関する報道の経験が長く、1994～97年シンガポール支局、2006～09年上海支局駐在。企業報道部長、日経の英文媒体Nikkei Asian Review（現Nikkei Asia）の編集長などを経て2019年～2021年3月大阪本社編集局長。シンガポールへの赴任は21年8月末。

## Digital時代の経営における People/Workforce Analyticsの活用

PWC CONSULTING  
Director  
巳年後 徹



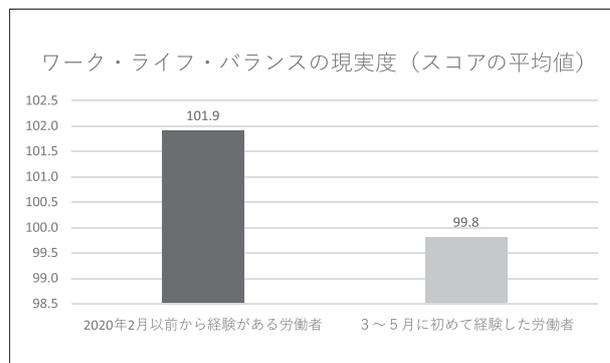
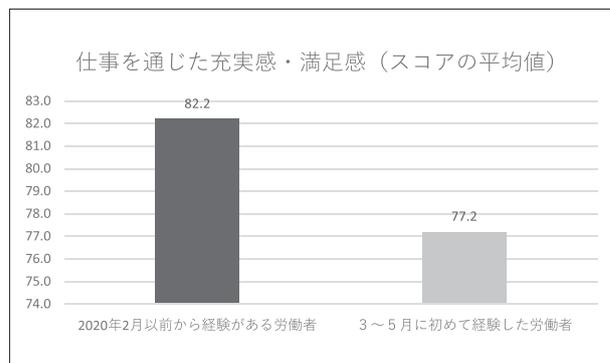
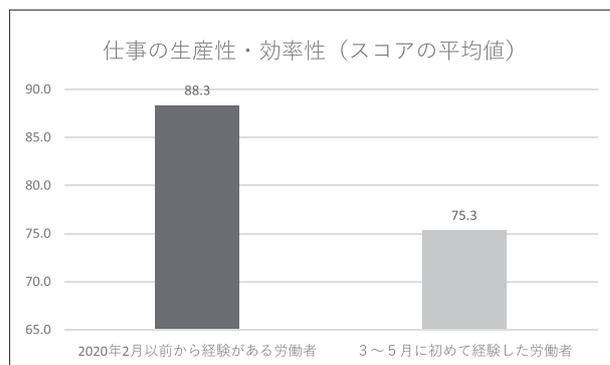
### 初めに

グローバル化、テクノロジーの発達など従来の企業のビジネスモデルは大きな見直しを迫られる一方でビジネス価値や市場競争力の向上は永続的な企業命題である。特に昨今はICTの爆発的な発達、パンデミックの影響により就労環境（ワークスタイル）は大きく変化し、リモートワーク、パートタイム・フリーランスの割合が増加など様々な労働要件の従業員を管理する必要に迫られており、日系企業も例外ではない。

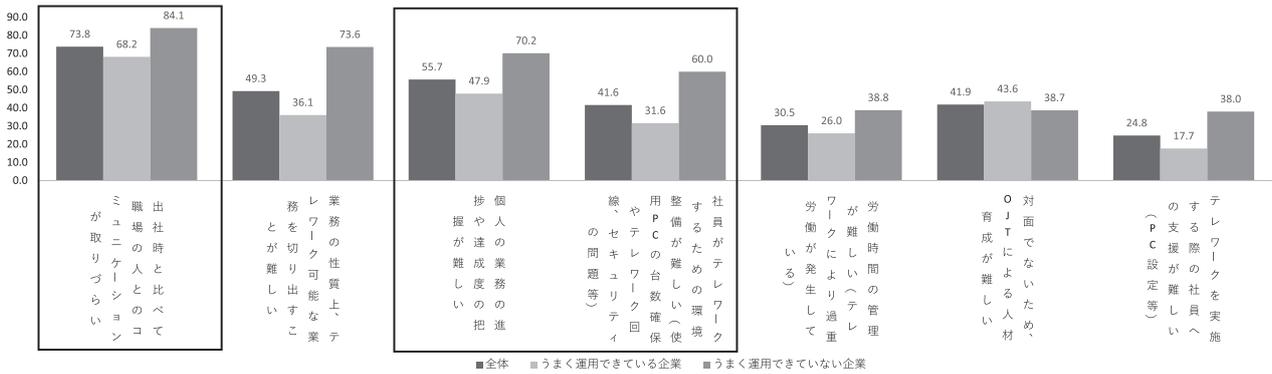
筆者は米国・日本・シンガポールに在住し長年国内から、あるいは海外特に東南アジア一円で日系企業のグローバル進出をコンサルタントとしてサポートしてきた。その観点から4つの経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）のうち、従来はリアルタイム性と定量化が難しかったヒトのエリアにおいても情報化を通じた投資を行う土壌が整ってきたと感じている。

例を挙げるとヒトの領域において、グローバルで人材獲得・活用を効果的に行うために日本以外では一般的なジョブ型雇用をグローバルで推し進めるとともに業務プロセスも標準化し効率化の準備を整えつつある。また、クラウドは一般的なインフラとなり、従来のHRIS（Human Resource Information Systems）をクラウドに乗せ換えてグローバルで従業員データを一元化・可視化する動きも活発である。加えてモバイル端末、SNSなどからビッグデータを通して、労働力関連のリアルタイムの情報収集が実現可能になった。

そのような中、「人材データの活用と分析」を図る試みであるピープルアナリティクスを通じて、企業における意思決定精度の向上や業務の効率化を図る動きが急速に広がっている。マーケティングでの



図表1：テレワークの開始時期別にもた仕事の生産性や満足感等のスコア<sup>1</sup>



図表2：テレワークの運用・実施状況別にみた企業の課題（回答割合が高い上位7項目）<sup>2</sup>

ビッグデータ活用のノウハウ蓄積によりEX（従業員エクスペリエンス）や働き方の向上にアナリティクスソリューションが役立つことが実証・理解されてきたとも言えよう。

### トレンド

まず、ワークスタイルの変化、中でもここ数年の最大の変化は2019年暮れ～2020年初頭に全世界に広まり今なお広範な影響を持つパンデミックであろう。我々の生活や働き方にどのような影響を及ぼしたか厚生労働省の経済白書から統計的な情報を使って状況を確認したい。

シンガポールなど先進国以外では事情が異なる可能性はあるがテレワークのオフィスワークに対する影響ということで参考とできるであろう。図表1からテレワークで仕事をする際の生産性や満足感は、オフィスで働く場合と比べて一般的に低下するものの、感染拡大前からテレワークを実施していた労働者では低下幅が小さいと言える。

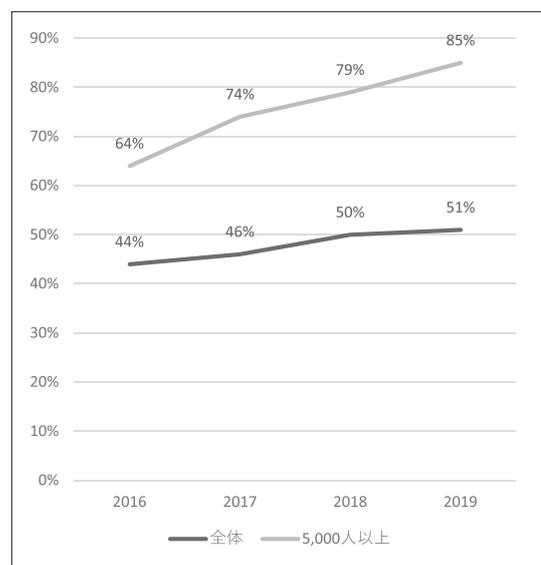
また図表2にあるように企業において、業務範囲・期限や仕事の評価基準を明確にすること、業務の裁量をもたせること等のマネジメント上の工夫や、テレワークをする際の環境整備に取り組むことで、テレワークをする際の充実感・満足感を高くすることが可能である。このような状況の中、ピープルアナリティクスをどのように活用可能かは後段で触れたい。

次に、図3はPwCが日本で毎年行っているピー

プルアナリティクスサーベイの抜粋である。2019年は全体として2016年と比較して7ポイント、従業員5000人以上の企業に限れば21ポイント増加している。人材データ活用の概況トレンドでは取組企業が着実に増加しているといえよう。

### 課題

よく言われるように2009年ごろに-googleが始めた「Project Oxygen」<sup>4</sup>がピープルアナリティクスの先駆けとされる。エンジニアがビジネスの生命線である-googleにおけるマネージャーの要否の論争からデータ分析と実践のトライ・アンド・エラー



図表3：人材データ分析の取組状況（実施予定・実施済）<sup>3</sup>

1	良いコーチであること
2	チームに権限を委譲しマイクロマネジメントをしないこと
3	チームのメンバーの成功や満足度に関心や気遣いを示すこと
4	生産性／成果志向であること
5	コミュニケーションは円滑に。話は聞き、情報は共有すること
6	チームのメンバーのキャリア開発を支援すること
7	チームに対して明確な構想／戦略を持つこと
8	チームに助言できるだけの重要な技術スキルを持っていること

図表4：Project Oxygenのコアコンピテンシー要件

を経て優れたマネージャーのコアコンピテンシーの要件を抽出する悪戦苦闘を描いており、筆者がいただくグーグルのスマートなイメージと異なり良い意味で驚きを感じた（図表4）。如何なるハイパーフォーマーのエンジニアと云えども、組織体のOxygen（酸素）である優れたマネージャーと共に働かない限りは期待以上のパフォーマンスを発揮することは至難の業であることが良く分かる。二つのことが言えよう。1) ピープルアナリティクスの分析は最終地点ではなく、企業の最高の資源であるヒトや組織に働きかける実践を通してこそ価値がある、2) グー

グルのような先進的、かつデジタル企業だけでなく現場を有する多くのインダストリーに適用可能である（なお、各企業が分析と実践を通して独自のコアコンピテンシー要件を見つけ出し、活用すべきであることは言うまでもない）。

翻ってグローバル化に直面し、また海外で多くのオペレーションを有する日系企業は人材データの活用という意味では遅れを取ってきたと言わざるを得ない。遅れの要因として均質性（ダイバーシティの対極）が大きく関係していると考えられる。日系企業では1990年代まで多くの企業で終身雇用の概念が強く残っており、同じ会社やグループ会社の中で経験を積んでいくケースがほとんどであった。その中では均質な人材の中でいわゆるツーカーのコミュニケーションが効率的であった面もあり、会社の土台となる人事制度は「メンバーシップ型雇用」、年功序列の職能資格制度で事足りていたと言えよう。対してグローバル化の道を選択した現在の日系企業は国内の労働力不足を補う上でも特に海外では多様な人材を受け入れるためにジョブ型の人事制度を本格的に導入し誰でも分かるように職務記述書により職務内容を明確にする例も見られる。オペレーティングモデルやワークスタイルの激変などデータ活用以前に日系企業が克服すべき課題を整理した（図表5）。

ワークスタイルの変化という意味ではマネジメントにおいて従来型の管理・モニタリングは限界があり、チームとしての一体感を如何に醸成するのか、また、従業員個人はエンゲージメント・ロイヤ

マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外の多様な人材活用によるビジネスの強化</li> <li>● トップダウンからエンパワメント（セルフサービスの意識強化）</li> </ul>
ガバナンス・組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リモートワークによるガバナンス弱体化の克服</li> <li>● 情報セキュリティ・個人情報の保護</li> </ul>
オペレーティングモデル・制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CoE やBPO/シェアード等オペレーティングモデルの見直し・効率化</li> <li>● ジョブ型に代表される制度のグローバル統一</li> </ul>
プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リモートを前提としたワークスタイル</li> <li>● クロスカンントリー・グローバルにおける業務の標準化</li> </ul>
従業員・顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対面から非対面へのコミュニケーションの変化対応</li> <li>● エンゲージメント・ロイヤリティの希薄化への対処</li> </ul>

図表5：日系企業が克服すべき組織や人材面の課題

課題認識	Step 1	ビジネス上の課題認識とスポンサーニーズの確認
	Step 2	ユースケース洗い出しと仮説の立案
分析	Step 3	データ収集
	Step 4	分析実行
推奨案策定	Step 5	仮説の確認による洞察結果の抽出
	Step 6	推奨案作成
実践	Step 7	スポンサーにポイントを報告
	Step 8	実装・実践と評価

図表6：ピープルアナリティクスの典型的なアプローチ

リティの希薄化からモチベーションの減退、さらに業務効率性・生産性の低下、創造性の阻害のリスクを抱えていると言えよう。

多くのピープルアナリティクスの事例を分析した結果、下記のようなステップを取るが初めから大がかりな仕組みは必要ではなく最初にニーズを押さえることが重要である（図表6）<sup>5</sup>。

日系企業の事例に入る前に世界的に情報・調査会社として有名なある米国企業の事例を取り上げ海外では日系企業も直面する人の問題に焦点を当てたい。

#### <事例1. 離職分析を通じた従業員キャリアの向上施策>

事例企業は米国に本社を置き世界100カ国以上で営業しており、4万人強の従業員を雇用する。アナリティクスの試みをプロジェクトとして開始したのは2015年に遡る。ピープルアナリティクスのリーダーを任命し、チームを早速立ち上げた。幸運だったことはデータ収集と活用に長けた企業文化が根付いていて、リーダーの下チーム参加に意欲を示す従業員が引きも切らなかつたことであり、早速人事部の報酬担当者、技術者とデータサイエンティストからなるチームを立ち上げた。

#### 課題認識：

日本以外の海外ではよくあることであるがこの企

業も従業員の離職率（自主的な退社率）が年々上がっていることに悩まされており、中途入社を継続して補充するしか術が無かったのだ。さらに厄介な問題は自主退社といっても16もの様々な理由があり、最初の第一歩として離職の意味を定義する必要があった。次に行ったのは課題認識を持ち、予算を付けてくれるビジネススポンサーを見つけることであつた。他部門よりも事業サイズが大きく離職率が平均よりも高い事業部門を特定し、人や組織に関するディスカッションを重ねることである事業部門のリーダーが予算を捻出してくれることになった。その際には離職による全社、あるいは事業部門における財務上の損失も概算で示した。ここでのポイントは、解決策はまだ見つかっていない初期段階で課題認識の時点でスポンサーを見つけ出すことである。

この段階の初期的な分析で離職率を左右する可能性のある二つの仮説にたどり着いた：

- 1) ジェンダー、その他個人的な属性
- 2) 働く場所：オフィスかそれ以外（例：顧客先への常駐）

#### 分析：

プロジェクトチームは分析に際して4つのアクティビティを実施：

- 対象地域の限定
- 対象期間の特定
- 正確なデータ収集
- 分析手法の選択

対象地域は米国に限定した。本社があるということの他に個人情報保護について例外的な扱いを排除するためである。そのためにプライバシー担当役員と最初から連携を取り課題のブリーフィングを受けるとともに個人情報を取り扱う上でのリスクを低減させた。期間は過去5年半とし分析に十分な期間である。人事情報システム（HRIS）とリクルーティングシステムをデータ収集のソースとし、多くのデータ項目整備に時間を費やすよりも基本的なデータを出発点としてその都度必要なデータを追加した。いわゆるエクスペリエンス的な取組を行い、分析担当者も離職や人事の現場を視察するなどして仮説検証に多くのヒントを得るやり方を取った（デザ

インシンキング)。分析手法についてはある回帰分析の手法を用いた（詳細は割愛するが対象のイベント（ここでは離職）がある期間内に発生する確率を予測）。

分析を重ね、仮説1) のジェンダー、その他個人的な属性に離職率が左右される明確な証拠は見えなかった。一方で事例企業における離職率を左右する3つの要因が発見された：

1. ラテラルムーブ（部門内での昇進等ではなく全く異なるポストへの異動）の欠如
2. 顧客先への常駐
3. 入社1年以内

特に2点目の要因が仮説2) をサポートしていることが分かった。

#### 推奨案策定：

プロジェクトチームは次に財務上の損失をより精緻化した。ここで報酬や採用の担当者に加え財務部門も巻き込んで、離職による損失（生産性の低下、引継ぎコスト等）とリプレースの採用コスト（リクルーターへの報酬等）をモデル化した。その結果プロジェクトチームは以下の推奨案を自信を持って構築し、スポンサーを納得させることが出来たのである：

1. 経営陣の推奨によるタレントの別部門への異動
2. 自薦による別部門への異動（ポスティング）と一定程度の報酬のサポート
3. 入社時の手厚いサポート（バディ制度（上下関係なく1対1でのサポート）の導入、一元化情報へのアクセス）

#### 実践：

仕上げにあたり実践が一番重要である。プロジェクトチームは会社の広報部門を巻き込んだチェンジマネジメントを行うことにした。自主的な離職における問題、特に入社時・顧客先での常駐時に感じる自社からの疎外感や同じ職務・同じ部門で仕事を続けることによるスキルやキャリアの閉塞感等の真の課題にフォーカスし異動やポスティング、バディ制度等の人事施策をビデオやブローシャー等媒体を使って継続的に広報したのだ。ポスティングについ

てはさらにマネジメントアジェンダとして取り上げられてグローバルモビリティの一つの施策に進化している。

プロジェクトチームは最後に定量的に効果を計測した：

- 120人のキータレントを経営陣が選抜し異動を行った結果半年間は一人も離職者を出さなかった（これまでの異動に対するネガティブなイメージを覆す良い結果であった）
- 2015年と比較して2016年では離職率が半分まで下がった（米国は本社があり規模が大きいことがあるが10億円以上の恩恵をもたらした）

#### 日系企業の事例

冒頭「トレンド」での調査結果にもあるように日本国内でもピープルアナリティクスの活用は年々増加しており、製造業、情報通信業、サービス業、金融と広がりを見せている。ここではグローバルでも多くの従業員を抱える製造業・情報通信業社の事例を紹介する。<sup>6</sup>

ビジネスが「モノづくり」から「コトづくり」にシフトするにともない、従来型の実務型に加えて、創造性や行動力が高い人材がより多く求められるようになってきている。また、働き方改革が進む中、一人ひとりの生産性向上も課題となっている。同社では生産性向上という観点からピープルアナリティクスを活用し、施策につなげようとしてきた。最初に国内ではあるが社外のホワイトカラーに対して予備的な調査をベンチマークとして行った。その結果1) 生産性向上の意識、2) 配置配属のフィットが生産性向上の因子として仮説モデリングとして用い自社の従業員に適用した。

#### ● 「心身の健やかさ」と「生産性の高さ」の連動

1) 生産性向上の意識モデルについては、健康を意識している人、すなわち「心身の健やかさ」が「生産性の高さ」に連動していることがわかった。「心身の健やかさ」をベースとして「効率性の高さ」、さらに「創造性の高さ」をピラミッド式に積み上げられていくイメージである。このモデルは同

社でのピープルアナリティクスを通して検証された。翻って見ると「イノベティブな発想」や「デザインシンキング」が昨今求められるがそのような創造性の高い活動は心身が整っていなかったり、仕事が効率的に行われることなくして高めることはできないのだ。さらに興味深いのは残業と「心身の健やかさ」の関連を検証したところ残業が多い人ほど心身の健やかさが保てていないことが裏付けられたとのことだ。

●配置配属のフィット感の高まりと生産性向上の意識の高まりの連動

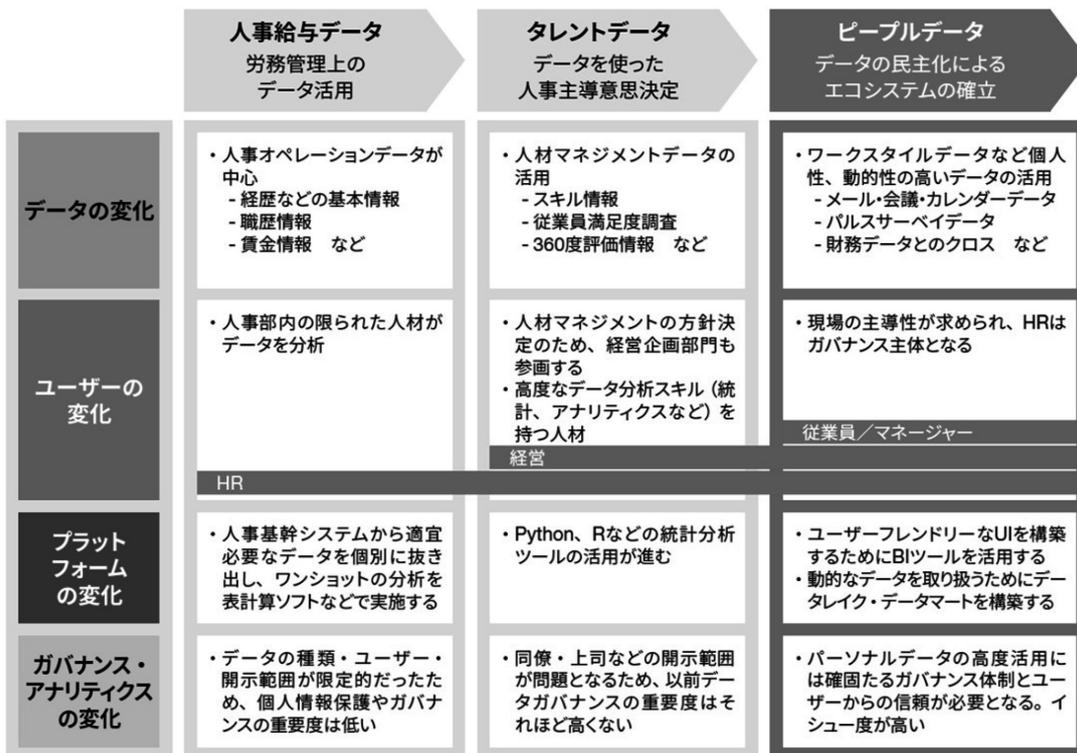
2) 配置配属のフィット感についてはいくつかの生産性向上のための因子を「個人」と「組織」という二つの構造に分けて説明するモデルで説明している。前者には「処遇・環境」や「業務内容」、さらに「人間関係」の3つの適応性・適合性因子が含まれ、後者には「役割明確化」、「成長促進」、「価値観浸透」等5つの因子が含まれる。同社はここから配置配属のフィット感が高まれば生産性向上の意識も高まり、最終的には業績が向上することを営業組織で検証した。

同社は続けて配置配属のフィット感のモデルを離職者分析にも応用した。自主的に離職した若手従業員を検証したところ配置配属のフィット感が全体のフィット感と比べて著しく低かった。同社はこの結果から退職リスクを事前に検知することができるだろうと考えている。

まとめ

筆者が属するPwCコンサルティングでは企業の人材データ活用に関する変化を図表7のように展望している。人材データ活用のトレンドとして取組企業の増加や領域の拡大、分析レベルの向上は今後もさらに増大するであろう。一方でユーザーは従来の考えられてきた人事部門から経営、さらに従業員やマネージャーに拡大していくのではなかろうか（トップダウンからエンパワーメント）。

また、ニューノーマル下で先の図表5：日系企業が克服すべき課題で触れたように働き方の変化に柔軟に適応できない場合には、さまざまなリスクが想定されるが、特に生産性の低下、エンゲージメントの低下、イノベーション・創造性の阻害といった点に注意が必要である。



図表7：人材に関するデータ活用に関する変化<sup>7</sup>



図表8：ワークスタイルデータの活用イメージ

例えば、図表8のイメージにあるようにモニタリングのモデルを提供し、現場・オフィスとリモートが混在する環境下でも従業員のワークスタイルやモチベーションの変化をさまざまなデータから可視化し、課題や実行すべき改善アクションにつなげることが今後の施策として考えられる。

さて、最後にピープルアナリティクスの事例から日系企業にも役立つように進める上でのポイントをまとめたい：

- ソリューション・解決策はまだ見つかっていない  
初期段階でも課題認識の時点でスポンサーを見つけ出すこと
- 個人情報保護の意識・ガバナンスを強化し、従業員の信頼を得ること
- 限られていても正確なデータを収集することから出発し、現場と対話を重ねることで仮説検証に役立て足りないデータがあれば追加していくこと
- 財務的なベネフィットの算定と検証
- フェーズ毎に適切な部署・専門家を巻き込んでいくことー海外の事例ではプロジェクト立ち上げ時からスポンサー、人事、ITの他にプライバシー担当役員を巻き込み、フェーズが進んでいく毎に財務部門、広報部門を巻き込んでいる。また日系企業の事例でも最終的に営業部門で実証を行ったがある時点から見通しを部門に対して説明していたと想定される

事例を交えながら現在の課題や今後の展望にも触れてきたが、読者の一助となることを願う。

#### <訳注>

1 厚生労働省、令和3年版、労働経済の分析－新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響－〔骨子〕P18  
注) 図のスコアについては、オフィスで働く場合を100として、テレワークを実施することによる主観的な変化を0～200の範囲で答えた数値の平均値を記載。

2 厚生労働省、令和3年版、労働経済の分析－新型コロナウイルス感染症が雇用・労働に及ぼした影響－〔骨子〕P20

3 PwCコンサルティング合同会社、人材データ活用の最前線-HRデータからピープルデータへ-ピープルアナリティクスサーベイ2019

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/people-analytics-survey2019.html>

4 ラズロ・ボック著、ワーク・ルールズ！-君の生き方とリーダーシップを変える

5 Nigel Guenole 他 著、Power of People, The: How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance

6 日本の人事部、ピープルアナリティクス

<https://jinjibu.jp/keyword/detl/771/>

7 PwCコンサルティング合同会社、人材データ活用の最前線-HRデータからピープルデータへ-ピープルアナリティクスサーベイ2019

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/people-analytics-survey2019.html>

#### 執筆者氏名

巳年後 徹 (みねんご とおる)

#### 経歴

「米国大学院卒業後、現地にてコンサルティングのキャリアを開始し、帰国後含め20年以上のコンサルティング実績を積む。2014年以降シンガポールに拠点を置き東南アジア一円で日系クライアントのグローバルプロジェクトをサポート。また、国内外のグローバル企業、金融機関、政府系機関、製造業、流通業において人材システム導入も多数支援。」

## 日本産品を海外へ ～日本産品の限りなき可能性～

PAN PACIFIC INTERNATIONAL HOLDINGS CORPORATION  
Chief Merchandising Officer (Global) Vice President of Asia Company  
Director & Senior Managing Executive Officer  
**松元 和博**



当社がシンガポールにDON DON DONKI一号店を出店したのは、今から約4年前の2017年12月です。今ではシンガポール国内に10店舗を構えており、シンガポール在住の皆さまにも少しはDON DON DONKIを認知いただけていることと思います。そのDON DON DONKIを運営する当社は、日本国内ではドン・キホーテやMEGAドン・キホーテ、ユニーによるアピタ、ピアゴなどを展開しており、私は現在GLOBALのCHIEF MERCHADISING OFFICERとして、海外事業における商品部門の管掌役員を務めております。

今回は、当社が海外事業を展開するに至った経緯やシンガポールのDON DON DONKIの販売動向などについてお話しさせていただきたいと思っております。

まず当社の海外事業ですが、2006年、ハワイ州における「ドン・キホーテUSA」のグループ入りからスタートしました。その後2013年に北米及びハワイ州での店舗運営を目的として、「マルカイコーポレーション」も当社にグループ入りしました。マルカイコーポレーションは当初、現地の日系人の顧客をメインターゲットに据えた日系商品を中心に扱う店づくりでしたが、米国の日系人市場が減少していく中で、このままでは未来はないと考え、ローカル顧客に受け入れられるような店づくりへと変更いたしました。

具体的には、和食・デリカに注力し、2015年にはTOKYO CENTRALという屋号で新業態の立ち上げをいたしました。おかげさまでTOKYO CENTRALは好評を博し、現在では6店舗まで店舗網を拡大しています。当社はこういったアメリカで

の経験をアジアでの店舗づくりに活かし、冒頭の通り2017年12月、シンガポールにアジア一号店である「DON DON DONKIオーチャードセントラル店」をオープンしました。オーチャードセントラル店は、“ジャパンプランド・スペシャリティストア”をコンセプトとした新業態で、我々PPIHがゼロベースで立ち上げた海外店舗一号店です。アメリカでの経験を経たことで、アジア事業においては現在ご来店いただいているほとんどのお客さまがローカル顧客の方で、各国現地の方々にご支持いただいております。私自身大変うれしく思っています。

現在シンガポール一号店オープンから4年弱になりますが、現在当社の海外店舗は、北米・シンガポール・タイ・香港・台湾・マレーシア合計6か国／地域・87店舗ございます。(2021年8月31日現在)

国名	店舗数
アメリカ	65
シンガポール	10
タイ	2
香港	8
台湾	1
マレーシア	1
合計	87

海外店舗数一覧

当社の海外店舗は「ジャパンプランド・スペシャリティストア」というコンセプトの元、いわゆる【MADE IN JAPAN】【MADE BY JAPAN】【PRODUCED BY JAPAN】の商品で売り場を構成

しております。商品構成はもちろんのこと、POP表記などもあえて日本語を残すなど、日本らしさを表現した店づくりをしています。皆さまご存じのように、日本産品は海外で大変な人気を博しており、日本での売れ方をはるかに上回るものがあります。

シンガポールでの現状を申し上げますと、焼き芋が年間百万本売れている他、いちごは年間10万パック、りんごは年間20万パックを販売しており、単品あたりの売上規模は数億円にまでのびます。

なぜこのように日本の食品が、高い支持を得ているのか。それはまさしく、日本産品が【高品質】【新鮮】【信頼】【美味】という圧倒的なストロングポイントを持っているからで、これは我々日本人が誇るべき素晴らしいことです。実際わたしは2017年12月に当社初となる、アジア一号店DON DON DONKIの立ち上げから海外事業に携わっており、これまで各国の販売動向を目の当たりにしてきました。

実際にわたしが体験した一例を挙げますと、シンガポール一号店でオープン日に焼き芋機の前に50mもの行列ができたり、タイ一号店ではオープン初日だけでいちごが3000パックも売れていたり、香港一号店ではオープンから3日間で桃10トン分が売れた、などという事例があります。このように、海外での日本産品に対する人気ぶりを実際に“体感”することで、我々は実体験を通じて日本産品の海外での評価・ニーズを“理解”することができました。



いちご売場の様子



焼き芋売場

しかしながらこのように日本産品、わかりやすく言うと日本食材が最初から海外で受け入れられると分かっていたわけではありません。実際、日本の和食は2013年に「ユネスコ無形文化遺産」にも登録されるほどメジャーであり、世界各国に和食を提供する飲食店は多数ありますが、では日本食材を提供する店は果たしてどれほどあるでしょうか？残念ながらまだまだ数多くはありません。しかし確実に海外のお客さまは日本産品を求めており、我々はそれを、身をもって体験しています。だからこそ我々は日本産品を海外に届けたいと想いを抱き、海外事業を拡大しているのです。

さらにこのコロナ禍において、最近では海外でも調理する方が増えています。皆さまご存じの通り、シンガポールは元々外食文化ではありますが、明らかにここ1~2年は自宅で調理をするお客さまが増え、「この食材はどう調理したらいいのか?」「レシピを教えてください」というお客さまからの声の格段に増えました。さらにはFacebook等でも「DON DON DONKIでこんな日本の食材を買ってみた」「こういう風に調理するとおいしいよ」など日本食に興味を持っているシンガポールのお客さまが情報交換をするコミュニティなども生まれています。実際に食材である野菜・果物・鮮魚・精肉などの生鮮品以外に、味噌やしょうゆ、みりんなどの調味料をお買い求めになる方も相当数増えています。日本の食材が確実に海外のお客さまの手に渡り、その食材を使って調理する風土が少しずつ根付いてきた・・・手前味噌ではありますが、そのように感じ、大変嬉しく思っています。

この日本食材普及のため、さらなる新しい取り組みとして今年6月にオープンした「DON DON

DONKI Suntec City店」では、“ふるふる”という新概念の果物コーナーを立ち上げました。このコーナーでは、フルーツコンシェルジュを配置し、日本の高品質な果物の魅力を伝えることに注力しています。当社はこれまでも日本産の果物の“おいしさ”の浸透に努めてまいりましたが、“ふるふる”ではさらに踏み込み、日本産果物のおいしさの理由や品種の違いなどをコンシェルジュがしっかりお客さまへ説明することで、日本産果物に関する知識をより深め、選ぶ楽しみ・お買い物の楽しみを感じていただけるようにしています。おかげさまでお客さまからは「日本のぶどうは赤ワインのような味わいがある」「桃はとても瑞々しく、メロンはとても甘い」というお声をいただいております。日本産品のおいしさを海外のお客さまに“理解”、“体感”いただいております。

このように日本産品・日本食材を海外のお客さまへ届けるということは、商品を提供するだけでなく、「商品の説明」や「おいしさの理由」「食材の使い方」などを“伝える”ことが重要です。我々日本人が当たり前知っていることこそが、まさに“お客さまに伝えていくべきこと”であり、“お客さまが知りたいと思っていること”ではないでしょうか。

元々店舗では、当社独自の手書きPOPや動画を店内に掲示しておりましたが、近年さらにこういったPOPや動画の販促を強化しております。日本産品の普及においては、この“伝える”という行為こそが日本産品の商品供給と同じくらい重要なことだと私は考えています。

さて「DON DON DONKI Suntec City店」では、もうひとつ新たな取り組みをしております。それが、日本スタイルのハンバーグをお求めやすい価格で提供する「和風ハンバーグ専門店 富」のインショップ展開です。日本では子どもから大人まで人気のハンバーグですが、シンガポールでは日本のようなジューシーで柔らかいハンバーグを気軽に食べられる場所が多くありません。そこで和風ハンバーグやエッグハンバーグ・カレーハンバーグなど日本でなじみ深いメニューを幅広くラインナップし店内で提供しており、おかげさまで数多くのお客さまにお越しいただいております。最近ではひき肉の売れ行きも上がっており、今後は「和風ハンバーグ専門店 富」

で日本のハンバーグのおいしさを体感したお客さまが、食材を買い求めご自宅で再現する・調理する方もさらに増えていくのではないかと考えています。

このように日本の食材を海外のお客さまに提供し、海外で日本産品・日本食材を普及していくためには・・・

- ①Buying（買う）
- ②Learning（知る）
- ③Eating（食べる）
- ④Cooking（調理する）

という4ステップが必要だということが、ここ4年弱の間、海外事業に携わってきた私の実感です。ほかにも、「DON DON DONKI Suntec City店」では、新たに盆栽も販売しており、日本の伝統的な文化として受け入れられ、オープン直後から人気を博しております。海外で日本の商品や文化を根付かせるためには、このように常にサムシングニューを提供するというのも、大事な要素と感じています。



ふるふる売り場の写真



盆栽売り場の写真

さて、これまで日本産品・日本食材についてお話ししてきましたが、実際に日本産品を輸出するには、各国ごとに輸入規制や輸出・通関時の煩雑な工程などクリアすべき様々な課題が存在します。当社はこのような現状課題に対して、生産から販売まで一気通貫するためのサプライチェーンの構築が必然と考え、日本の農畜水産物の輸出拡大を目的に、生産者さまや輸出に携わる事業者さま・関係団体さまとPPIHグループのパートナーシップ組織「Pan Pacific International Club（略称：PPIC）」を昨年10月に立ち上げ、現在までに300社以上のお申し込みをいただいております。



PPIC ホームページ

具体的には、一次産品の生産に携わる生産者さま、流通に携わる流通・卸会社さま、輸出を間接的にサポートして下さる自治体や金融機関の皆さまなどがいらっしゃいます。愛媛県や鹿児島県、熊本県、和歌山県など一部の自治体さまとは連携協定等も締結し、日本各地の農産物や特産品を扱う県産品フェアなどを積極的に行い、日本各地の地域特有の商品を海外のお客さまへお届けしています。実際に今年は、シンガポール・香港・タイで鹿児島県の特産品を集めた鹿児島フェア、香港で愛媛県産品を集めた愛媛フェア、熊本県のメロンだけを集めたメロンフェアなどを開催し、大変な人気を集めました。このように日本産品の中でもエリアに特化したフェアなどを開催することで、お客さまはより深く日本を知ることができ、また新しい商品に出会うことができます。このように常にサムシングニューを展開するというのは、日本のドン・キホーテとおなじ考え方です。

そもそも当社は、“顧客最優先主義”を企業原理に掲げており、常にお客さまのニーズやウォンツを最優先にして店舗展開をまいりました。これは

海外事業においても同様です。海外のお客さまが日本産品を必要としている。だからこそ、我々は日本産品を海外で販売するために「ジャパンプランド・スペシャリティストア」というコンセプトの元、現在海外店舗を出店しております。常にお客さまの声に真摯に耳を傾け、お客さまの望む商品をご提供すること。これこそが小売店である当社のミッション、存在意義であると考えています。



PPIH企業理念集「源流」

今後も日本産品を通じて、シンガポールをはじめ世界中のお客さまに買い物の楽しさと感動を届けることで、日本産品の普及に貢献することができれば幸いです。

**執筆者氏名**

松元 和博（まつもと かずひろ）

**経歴**

1973年11月15日生まれ、1996年に株式会社ドン・キホーテ（現株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス、以下「PPIH」）入社、首都圏の店長・統括店長、商品部門の部門責任者を歴任。

現在はPPIH取締役 兼 専務執行役員CMO（Global）兼 海外事業統括責任者 兼 アジアカンパニーバイスプレジデント、株式会社ドン・キホーテ取締役、Pan Pacific Retail Management（Asia）Pte. Ltd. 副社長COO。

## Withコロナで企業に求められる サイバーリスクマネジメント

TOKIO MARINE SAFETY INSURANCE (THAILAND)  
Senior Risk Consultant

林 将大



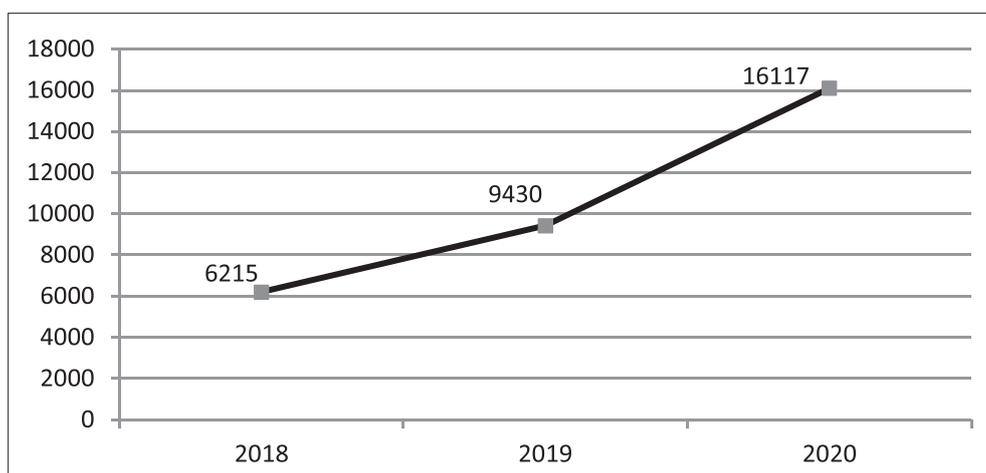
2020年初から世界中で猛威をふるっている新型コロナウイルス感染症により、人々の生活や企業の事業活動が多大な影響を受けた。現在も引き続き各国各様の規制が行われ、感染拡大防止と経済活動再開のバランスに腐心しているが、収束するにはまだ時間を要すると思われる。このパンデミック状況下で企業および従業員の働き方も大きな変化を余儀なくされたが、その最たるものが在宅勤務（WFH：Work From Home）であろう。従来よりリモートワークという働き方を推奨する企業もあったが、この非常時に半ば強制的にこの働き方への移行が多くの企業、特にオフィスワークを中心とする企業において行われることになった。今後、感染の落ち着きともなう規制緩和により、従業員のオフィス回帰が一定程度発生すると思われるが、WFHによる生産性の向上は多くの企業で認められるところとなっており、また従業員にも評価されている在宅勤務が完全に解消されることはなく、これからはオフィスワークと在宅ワークを併用するハイブリッド型がスタンダードとして定着していくことが想定される。しかしながら、多くの企業が十分な準備をする余裕がないままにWFHに移行していると思われ、サイバーリスクがこれまで以上に高まっているとも考えられる。また、十分な備えをしているとされる企業においてもサイバー攻撃被害にあう事例が散見されている。

本稿では今後事業活動を行ううえで避けることのできないサイバーリスクについて概観するとともに、企業に求められる対策について解説する。

### 1. 企業をとりまく環境

2020年は世界中でサイバー攻撃が活発化した年となった。中でもランサムウェア攻撃による企業・組織への金銭を要求するケースがトレンドとなり、シンガポール国内でも被害件数が急増している。加えて、新型コロナウイルスの感染拡大により、企業および個人をとりまくサイバーリスク環境は大きく変化した。たとえばマルウェアや悪意のあるリンクを付けたメールは「COVID-19」や「Vaccine」といったキーワードとともに拡散され、開封・クリックの実施率を向上させた。またシンガポールで展開された「TraceTogether」アプリは12種類もの偽物がマルウェア感染の能力を備えて出現することとなった。従業員の働き方は在宅を中心としたものに変化を余儀なくされ、その結果リモート会議アプリの脆弱性を狙う攻撃や、ビジネスメール詐欺が行われるようになっている。

Cyber Security Agency of Singaporeによれば、シンガポールでは2020年に16,117件ものサイバー犯罪が発生している<sup>1</sup>。これは同年にシンガポールで発生した犯罪のうち43%を占める。2020年の件数は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、犯罪のフィールドがバーチャル空間に変更された結果と考えることもできるが、サイバー犯罪の件数は年々増加傾向にある。



図表：シンガポールにおけるサイバー犯罪件数の推移<sup>2</sup>

## 2. サイバー攻撃

企業に対して行われるサイバー攻撃にはいくつもの種類があり、それぞれ目的や攻撃プロセスが異なる。ここでは昨年来増加傾向にある攻撃、コロナ下でリスクが高まっているとされる攻撃についてご紹介したい。

### ・ランサムウェアによる攻撃

ウイルスの一種で、パソコンやサーバーなどがこのウイルスに感染すると、システムへのアクセスがロックされるか、システム上のデータが暗号化され使用できなくなる。攻撃者は当該データを人質に取り、サーバーやパソコンの復旧と引き換えに金銭を要求する。日本でも昨年ゲームソフト会社が攻撃を受けており、当該事例では攻撃者がデータの暗号化と合わせて情報暴露を迫り、実際に個人情報や新ゲーム開発にかかわる機密情報の漏洩が発生している<sup>3</sup>。最近ではこのようなデータの暴露も合わせて行うと脅迫され、金銭の支払い有無にかかわらず、データが暴露されてしまったケースも発生しているが、新製品・サービス開発に係る情報、取引先と共有している守秘義務のある情報などの機密情報が漏洩するような事故が発生すれば、その後顧客や取引先との関係が継続できず、業績に大きく影響することも想定される。ランサムウェアの感染経路としては、偽装メールの添付ファイル開封やスパムメールのリンクアクセス、感染したWEBサイトへのアクセスなどとされている。

Cyber Security Agency of Singaporeによると、2020年にシンガポールで報告されたランサムウェア攻撃は製造業、小売業、ヘルスケアなどを中心に89件であり、この件数は2019年対比254%と大幅に増加している。

### ・標的型攻撃

機密情報等の窃取等を目的にPCにウイルスを感染させることで、組織内部へ潜入する攻撃であり、従業員がメールの添付ファイルを開いたり、ウェブサイトへアクセスしたりすることでPCがウイルスに感染する。攻撃者はウイルスに感染したPCを起点に組織内部のシステムを探索し、侵害範囲を拡大しながら機密情報等の窃取を行う。ランサムウェア攻撃と異なり金銭的な被害が発生する可能性は高くないが、漏えいした機密情報等が悪用された場合、組織の事業継続に重大な影響を及ぼすおそれがある。日本では昨年企業の防衛事業部門のサーバーが不正アクセスを受ける事例が発生しているが、当該事例では不正侵入から約半年もの間、侵入に気づくことができなかったとされる<sup>4</sup>。本件では情報流出等の被害は確認されていないが、この種の攻撃では特定の企業を執拗に狙っているケースが多く、仮に侵入されてしまった場合には重大な情報が漏洩してしまうおそれがある。

攻撃の手口としてはランサムウェアと同様、メールの添付ファイルやリンク先にウイルスを仕込み、それらを開かせることでPCをウイルスに感染させ

るものであるが、特定の企業を狙ったものである場合、本文や件名、添付ファイル名が対象企業・組織の業務に関連するような内容に偽装される、実在する組織の差出人名が使われるなど、思わずファイルを開いたりリンクにアクセスしてしまうよう細工されているケースも多い。複数回のメールのやりとりで油断させ、不審を抱かれにくいようにする手口なども使われている。また、標的組織が利用するクラウドサービスなどの脆弱性を悪用して不正アクセスして窃取した認証情報等を悪用して正規のルートで組織内部システムへ侵入し、PC やサーバーをウイルスに感染させる方法もとられている。

#### ・テレワーク環境等を狙った攻撃

自宅等の社外からVPN経由で社内システムにアクセスしたり、ウェブ会議サービスを利用して自組織または他組織と会議を行ったりする機会を狙った攻撃であり、企業の積極的なWFHへの移行に伴い増加している。WFHのために私有PCや自宅のネットワークを利用したり、VPN等のために初めて使うソフトウェアを導入したりするような、業務環境の変化を狙って攻撃が行われている。このような業務環境においてどこかに脆弱性があると、社内システムに不正アクセスされたり、WFH用PCにウイルスを感染させられたりするおそれがある。

昨年、コロナ下で急速に活用が進んだウェブ会議サービスや、多くの企業で活用されているVPN (Virtual Private Network) において脆弱性があったことが判明した。2020年8月にはVPN機器の脆弱性を狙った攻撃により、IDやパスワードが世界中から流出する事件も発生している<sup>5</sup>。

独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) の調査によれば、日本での緊急事態宣言下等でIT関連のルール、たとえば私有PCの利用や会社PCの持ち帰り等を例外的に運用している企業が一定数あるとされる<sup>6</sup>。海外においては会社に設置されているデスクトップPCを従業員の自宅へ移送・移設することで何とかWFHの環境を整備している企業も多く、ルールやセキュリティの整備まで十分に対策できておらずリスクが高いままとされているケースが多いと推察される。

#### ・サプライチェーン上の弱点を悪用した攻撃

企業には取引先や委託先、グループ会社など、事業活動をすすめる上で必要なサプライチェーンが構築されている。攻撃者は直接攻撃することが難しいターゲットに対して、そのサプライチェーンの脆弱な部分を攻撃することで、間接的または段階的に攻撃を成功させようと試みる。強固なセキュリティ対策を行っている企業であってもサプライチェーンを足掛かりとされることで、攻撃者の侵入を許してしまうおそれがある。当該攻撃では標的となる組織の機密情報等を窃取することを目的としているとされる。

2019年に日系企業が攻撃されたケースでは、同企業の中国拠点がゼロデイ攻撃 (各ベンダーが気づいていない脆弱性、もしくはまだ修正プログラムが提供されていない脆弱性を悪用した攻撃) を受け、遠隔操作されたPCを通じて本社のサーバーへの侵入を拡大したとされる<sup>7</sup>。海外拠点は日本と異なりセキュリティや従業員教育が十分でないケースも多く、注意が必要である。また、米国ベンダーの提供するソフトウェアの更新が悪用され、シンガポール含む世界各国で感染が拡大したケースも見られる<sup>8</sup>。

### 3. 企業に求められる対策

サイバー攻撃対策はセキュリティ対策投資などのハード面、体制構築や従業員教育などのソフト面の両面で実施していくことが求められるものであるが、本稿では企業によるマネジメントという観点でソフト面にフォーカスして解説したい。

#### ・情報セキュリティのルール見直し、整理

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、企業の多くは半ば強制的にWFHへの移行を強いられ、規定を例外運用している企業も少なくないと思われる。ただし、今後はWFHが定着し、WFHとオフィスワークが並行する体制がスタンダードになると想定されるため、各企業においては既存のルールを実態に照らして必要に応じて見直しておく必要がある。以下に確認、見直しておくべき項目を一例として示す。また参考資料として総務省より「テレワークセキュリティに関する手引き<sup>9</sup>」が発行されているため、参

考にされたい。

またWFHで利用するVPNやネットワーク機器、ソフトウェアの脆弱性情報等については各サービス・機器メーカーのHPやSingCERT等のサイトで公開されているため、継続的に情報収集し、必要な対策を講じておくことが求められる。

<確認・見直すべきルールの例>

- ・私用PCの利用ルール（外部でのVPN利用含む）
- ・共有サーバー等へのアクセス権の管理
- ・データバックアップに関するルール（バックアップから復旧できることを定期的に確認する）
- ・使用を認めるアプリケーションのリスト

#### ・従業員への教育

サイバー攻撃成功のきっかけは従業員がEメールに添付されたファイルの開封やリンクへのアクセスなどになることが多く、いかにハード対策を実施していたとしても従業員が誤って入り口を開いてしまうリスクはゼロになることはない。またソーシャルエンジニアリングを利用して対象者の情報を窃取したりファイルを開かせるなど、攻撃の手口は日々高度化、巧妙化している。各企業は従業員に対して定期的に教育し、危機意識を醸成し続ける必要がある。教育する題材となる具体事例はニュース報道のほか、SingCERT<sup>10</sup>のサイト等にも随時アップデートされているため参考にしていただきたい。

#### ・リスク評価：グループ会社、取引先等を含めたサプライチェーン全体の対策および状況把握

グループ会社や取引先等のビジネスパートナーにおいて適切な対策が行われていない場合、これらの企業を踏み台にして前述のような攻撃が自社になされることもある。また、万が一被害が発生した際、これらの企業から原因特定等の協力を得られないことにより事業継続に支障を来す可能性もある。各企業はグループ会社や取引先、システム管理の委託先等のサイバーセキュリティ対策の内容を明確にした上で契約を交わすとともに、その後サイバーセキュリティ対策状況の報告を定期的に受け把握しておくなど、平時より適切にリスクを評価・把握しておく

必要がある。

### まとめ

新型コロナウイルス感染症が企業の体制、従業員の働き方を大きく変化させたことにともない、サイバーリスクも形を変え、リスクも大きくなったと考えられる。対応する人材が不足している点は日本でも多くの企業が直面している課題であるが、特に海外拠点の場合、日本本社と比べ人材以外のリソースも不十分なか中で対応することが求められる。まずは本稿で述べたような対応について自社内の状況を確認し、できるところから実施いただきたい。また保険会社が提供する商品の中には、有事の際に必要な支出に加え、フォレンジックなどの緊急対応を外部からサポートする機能を提供するものもあり、自社のリソース不足を補うものとして検討いただくことも有効である。

<訳注>

- 1 <https://www.csa.gov.sg/News/Publications/singapore-cyber-landscape-2020>
- 2 Singapore Cyber Landscape より弊社作成
- 3 <https://www.capcom.co.jp/ir/news/html/210112.html>
- 4 [https://jpn.nec.com/press/202001/20200131\\_01.html](https://jpn.nec.com/press/202001/20200131_01.html)
- 5 <https://us-cert.cisa.gov/ncas/alerts/aa20-107a>
- 6 <https://www.ipa.go.jp/security/fy2020/reports/scrm/index.html>
- 7 <https://www.mitsubishielectric.co.jp/news/2021/0326.pdf>
- 8 <https://www.solarwinds.com/sa-overview/securityadvisory#anchor1>
- 9 [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000753141.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000753141.pdf)
- 10 <https://www.csa.gov.sg/singcert>

#### 執筆者氏名

林 将大（はやし まさひろ）

#### 経歴

2005年に東京海上日動火災保険入社後、法人営業部門を経て2014年より東京海上日動リスクコンサルティング（現 東京海上ディーアール）へ出向。コンサルティング業務に従事したのち、2019年より現職。

現在はタイを拠点に東南アジア内に拠点を持つ企業へリスクアセスメント、危機管理、事業継続（BCP）、リスクマネジメント体制構築、交通安全等の分野で企業のリスクマネジメント強化のための情報提供・コンサルティング・セミナー等を行っている。

## ご登録データ 変更フォーム

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

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

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

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

※ご変更の際には、必ず会社名と E メールアドレスをご記入下さい。

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

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

新規登録 E メールアドレス	削除 E メールアドレス

その他
-----

# 「Dialogue with JCCI Scholars」

JCCI基金では、日本への留学生派遣事業を1995年から実施しており、20周年を迎えた2015年からは、お互いの経験やキャリアなどを共有し、ネットワークを作るために、過去の留学生を集めた同窓会を実施しています。2019年からは、同窓生同士での情報共有からさらに輪を広げ、これからの留学候補者であるシンガポールの大学生や、JCCI会員、日本に関連した各種団体の方々にも、JCCI基金による奨学金制度や留学生の日本での経験談などを知って頂くため、「Dialogue with JCCI Scholars」を開催しております。本年度は新型コロナウイルスの関係で、昨年度に引き続きオンラインの形式で開催されました。

日時：2021年8月13日（金）19：00～20：00

配信方法：Zoom

参加者：計53名

パネリスト・司会：下記の通り



**2014 APU Scholar**  
**Lim Hui Min**  
Assistant Language Teacher  
JET programme



**2015 Waseda Scholar**  
**Joanna Ng**  
NUS graduate



**2015 APU Scholar**  
**Alvan Tay**  
Investment Banking  
Analyst BDA  
Partners



**2016 Waseda Scholar**  
**Linnah Tan**  
Strategist  
This Is Synthesis



**2017 ICU Scholar**  
**Jerlene Si**  
Senior Executive, HR Policy  
Ministry of Education



**Emcee, 2018 ICU Scholar**  
**Grace Khoo**  
NUS graduate

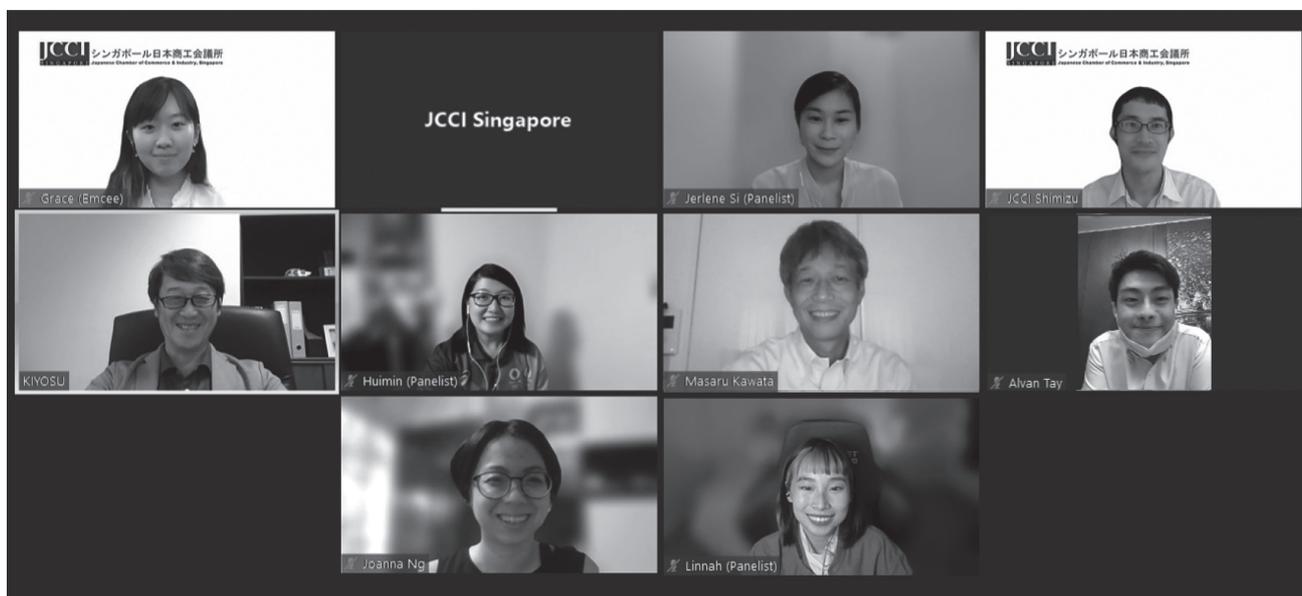
# Programme

I. Opening Address by Chairman Mr Tadahiro Kiyosu

II. About JCCI Scholarship by Mr Ryosuke Shimizu

III. Dialogue with Former Scholarship Recipients (Q & A Session)

IV. Thank You Note from Vice Chairman Mr Masaru Kawata



<記念写真>

- I was really glad that I attended! Originally, I had already finished my essay and about to submit it. But after hearing from the panelists (they are all so friendly and cool!) I realised it was lacking in personality and uniqueness. Truly eye-opening! And hearing about the benefits of the scholarship really made me wonder - who wouldn't like to take up this offer? I'm worried for competition yet so eager to be shortlisted!
- I think that the session was really well-organized and the timing was just right! Kudos to the panelists for their insightful sharing, it really made me want to be in their position in future too as they really inspired me to apply for this scholarship!
- イベントはすごくおもしろかったです！I really enjoyed the session as the seniors were really friendly and open to answering our questions.

以上

<参加後の感想（留学生対象者の参加者アンケートより抜粋）>

# The Gift – Collecting Entanglements and Embodied Histories



Installation view of 'The Gift' exhibition.  
(Image Courtesy of Singapore Art Museum)

月報2月号でもご案内の通り、シンガポール日本商工会議所基金では、2020年度に19の活動・プロジェクトへ寄付を行いました。その中から、今回は Singapore Art Museum が主催する「The Gift' 展示会」と、The RICE Company Limited (TRCL) が主催する「JCCI Digital Exchange」につきまして、ご紹介をさせていただきます。

20 Aug to 7 Nov 2021

City Hall Wing, Level B1, The Ngee Ann Kongsi Concourse Gallery, National Gallery Singapore

Free for Singaporeans and Permanent Residents

## What is in a gift?

From social act to cultural performance or philosophical concept, the apparently ordinary act of gifting is in fact ambivalent and paradoxical, and consequently a source of fascination, vexation and debate. Unlike the economic transaction, the gift is more than the object of its exchange. It is an embodiment of an expansiveness of spirit by the giver, that often obliges its receiver, and may even unintentionally become an onerous burden.

Singapore Art Museum (SAM) exhibition, The Gift, is part of a broader project titled Collecting Entanglements and Embodied Histories that is developed as a dialogue



Salleh Japar, 'Born out of Fire', 1993.  
(Image Courtesy of Singapore Art Museum)

between collections of four museums. The conversations extend into four related exhibitions that include artwork exchanges. This exploration of collections also uncovers histories of collecting – of gifts received, rare discoveries unearthed, and acknowledgements of significance. As with the gift, the value of these accumulated objects confer upon the collection stature and prestige, but also impose a duty of care and responsibility for these riches.

Yet a gift may not necessitate reciprocation or result in obligation. Without a return, the receiver simply yields to the gift. After all, it is the asymmetrical condition of power and obligation that gives the gift its meaning. For

it is not the gift itself but its performance of interrelation that binds the bodies it intertwines, leaving its trace in object and memory.



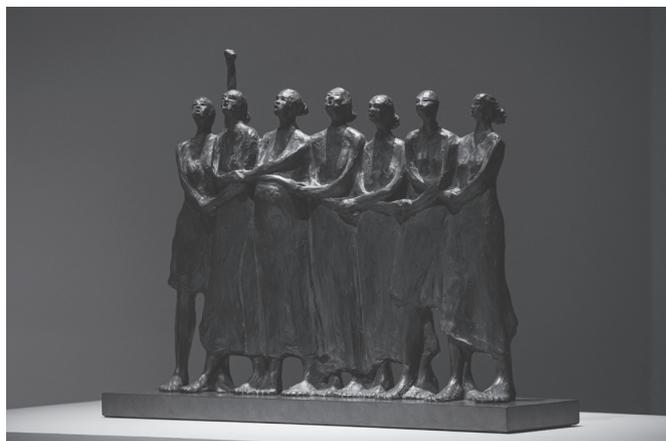
Ho Tzu Nyen, 'The Critical Dictionary of Southeast Asia - F for Fold' (detail), 2021.  
(Image Courtesy of Singapore Art Museum)

A gift is only a gift if it is entangled.

Collecting Entanglements and Embodied Histories is a dialogue between the collections of the Singapore Art Museum, Galeri Nasional Indonesia, MAIAM Contemporary Art Museum, and Nationalgalerie – Staatliche Museen zu Berlin, initiated by the Goethe-Institut. Its exhibitions are curated by June Yap, Anna-Catharina Gebbers, Grace Samboh and Gridthiya Gaweewong.



Books on Higashiyama, Kaii. Tan Swie Hian Collection, National Library, Singapore. (Image Courtesy of Singapore Art Museum)



Dolorosa Sinaga, 'Solidarity', 2000.  
(Image Courtesy of Singapore Art Museum)



Gabriel Barredo, 'One', 1999.  
(Image Courtesy of Singapore Art Museum)

Listen to the Japanese audio tours at:  
<https://www.singaporeartmuseum.sg/art-events/exhibitions/the-gift>

## Children in Singapore, Japan, learn about each other's cultures through tech-art workshop: JCCI Digital Exchange



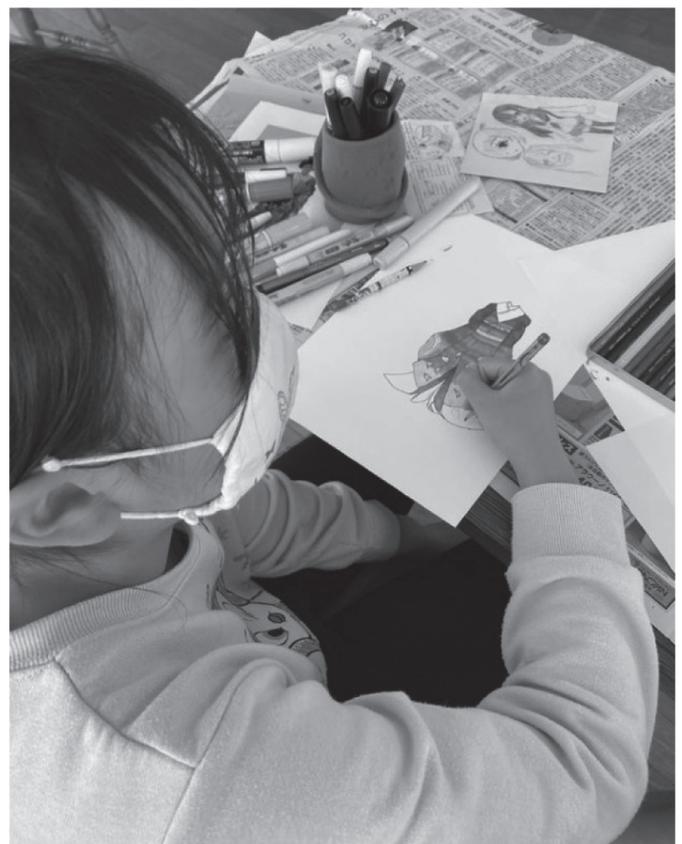
Over the last few months, 15 students aged 10 to 16 from The Little Arts Academy (LAA) in Singapore and 16 children aged six to 14 from the Misono-Kodomo-no-le Foster Home in Kanagawa, Japan have been participating in the JCCI Digital Exchange, organised by TRCL (The RICE Company Limited) and supported by Non-Profit Organisation Little Creators (NPO Little Creators).

The programme blends visual arts with technology, and included two combined Zoom sessions, several visual arts classes and a few technology-based classes. The children collaborated to produce a video with stop-motion elements for virtual reality viewing.

artworks inspired by the traditional attire as well as landscapes and architecture of the two countries.



In the first session, focusing on visual arts, the children were encouraged to share about their respective cultures and festivals. Following the session, the children created



*Japanese child drawing the traditional Kimono during the art session at the Misono-Kodomo-no-le foster home.*

The second session focused on the various types of technology available for them to use alongside their artworks, such as Photoshop and other software. In this

session, trainers from LAA taught stop-motion animation over Zoom.

The children from the Misono Kodomo-no-ie went on to use their artworks to create stop-motion video sequences. The videos created were then sent over to the students in Singapore, who stitched together a complete video featuring stop-motion elements, ready for viewing through the use of virtual reality goggles.



Student in Singapore using virtual reality goggles to view the video

The JCCI Digital Exchange programme not only encouraged the blending of arts and technology, but also the exploration of other cultures.

The two combined Zoom sessions allowed the children from Singapore and Japan to interact with one another and share more about their country's culture. The artwork used for the video were inspired by these conversations.

LAA student Durrah Nasuha Shahril, 10, said "I'm glad that this exchange let me learn more about all the different places in Japan and their culture, while also creating art about it."

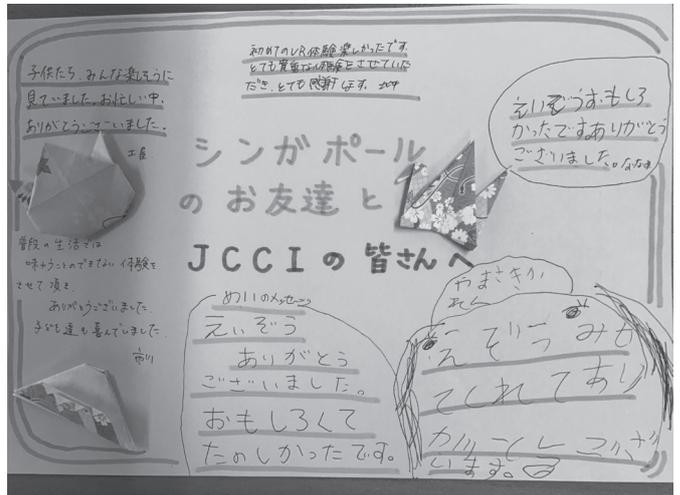
Students also shared that they were excited to be able to learn more about techniques which support digital and tech art.

The programme came to a close on Saturday 28 August, and the children were able to watch their final work through virtual reality goggles.

The team at LAA and NPO Little Creators would like to extend our heartfelt thanks to JCCI Singapore Foundation for supporting this programme.



Children in Japan filming the stop-motion aspects of the video



Letter from Misono-Kodomo-no-ie to JCCI



Students exploring digital arts with VR Set

## 第607回理事会 議事録

日 時：2021年7月13日（火）11：30～12：00

方 法：日本人会 2階 ボールルーム（オンライン参加あり）

出席者：（日本人会）大島会頭、宇野、小野、草野、土橋、河野副会頭、清洲、河田、藤運営担当理事、神田、小林（一）、佐々木、杉浦、仙波、中西、中條、酒井、大久保、菅原、平井、谷内、澤田理事、新居、中西参与、久富参与、清水事務局長  
（オンライン）江口副会頭、小林（広）、福地運営担当理事、辻井、阿部、谷口、北村、小出、大杉、高原、藤田、馬場、宮崎、宮本理事、渡邊監事 計41名

大島会頭が議長となって開会した。

議 事：

### 1. 前回（第606回）議事録

大島会頭が前回（第606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

大島会頭より、松藤、竹内、丸山各理事が理事職を辞任し、それぞれ江口大二郎氏（三井不動産（アジア））、河野篤哉氏（みずほ銀行）、福地浩志氏（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) 「SIEW（Singapore International Energy Week）2021」への後援について

Energy Market Authority主催によるイベント「SIEW（Singapore International Energy Week）2021」について、後援名義付与の依頼があった。本イベントは、エネルギーの専門家、政策立案者、評論家が世界のエネルギー分野における成功事例やソリューションを議論、共有するために毎年開催されるプラットフォームであり、本年は10月25日から29日にかけて開催するものである。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。

#### (3) 「ジェットロ東南アジアM&Aウェビナー」への後援について

ジェットロ・シンガポール事務所の主催によるイベント「ジェットロ東南アジアM&Aウェビナー」について、後援名義付与の依頼があった。本イベントでは、シンガポールへ進出している日系企業を対象とし、東南アジアにおけるM&Aについて、公認会計士や弁護士から留意点などについて解説を頂くもので、8月5日に開催を予定している。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。

#### (4) 入退会について

清水事務局長より4法人会員、3個人会員からの入会申請、4法人会員、5個人会員から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726社、個人会員65名、計791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

大島会頭から7月7日に開催されたアセアン事務総長との対話について報告があった。

#### (2) 部会・委員会からの報告

・2021年度賃金調査について

賃金調査委員会 宮本委員長より、7月15日に開催される「NWCガイドライン説明会」及び「2020年JCCI賃金調査結果報告会」について説明があった。

#### (3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

ジェトロ・シンガポールの久富所長より以下報告があった。

「ジェトロ東南アジアM&Aウェビナー（8月5日開催）」、「EPA FTA 講座（全3回シリーズ）（7月30日、8月31日、9月30日開催）」、「ASEANにおける概念実証（PoC）の実践・実例（7月27日開催）」について説明があった。

#### (4) その他

清水事務局長より、シンガポール在留邦人向けPCR検査支援事業の実施状況、JCCIビジネスマッチング事業の実施について説明があった。

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

##### <サービス概要>

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

お支払い頂きました後、翌日から3営業日以内に配信いたします。

配信日・時間：平日（土・日・祝・休館日を除く）、9～16時

配信数：約2,200通（2021年9月末現在）

その他：JCCI会員のみ利用可。

##### <サービスご利用の流れ>

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

② 事務局より「お申込書及び請求書」をEメールで送付いたします。

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

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

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。

## <入会承認会員一覧（2021年9月理事会）>

会 員 名	格付	備 考
AHT COOLING SYSTEMS ASIA PACIFIC PTE LTD [第二工業部会]	A (法人)	Selling products related to cold chain 支店 設立登記：2021年1月 従業員数：7（派遣邦人1）
SHINKIN SINGAPORE PTE LTD [金融・保険部会]	A (法人)	Money-lending 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2021年2月 従業員数：4（派遣邦人3）
LAC CO., LTD. [法人サービス・IT部会]	B (法人)	Service Centre (maintenance) 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2019年11月 従業員数：7（派遣邦人3）
SELFEEING PILATES PTE LTD [生活産業部会]	C (法人)	人材育成・人材教育コンサルタント 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2015年12月 従業員数：4（派遣邦人1）
Mr Shunsuke Ito (KPMG SERVICES PTE LTD) [法人サービス・IT部会]	D (個人)	会計監査、税務申告、これらに関するアドバイ ザリーサービス 現地法人（現地独立資本） 設立登記：1989年1月 従業員数：（現地邦人1）

最近の推移：

( ' 19年7月) 819会員、( ' 19年9月) 819会員、( ' 19年10月) 820会員、( ' 19年11月) 830会員、( ' 19年12月) 831会員、  
( ' 20年1月) 827会員、( ' 20年2月) 824会員、( ' 20年3月) 823会員、( ' 20年4月) 824会員、( ' 20年5月) 823会員  
( ' 20年6月) 822会員、( ' 20年7月) 821会員、( ' 20年9月) 813会員、( ' 20年10月) 817会員、( ' 20年11月) 813会員、  
( ' 20年12月) 815会員、( ' 21年1月) 805会員、( ' 21年2月) 801会員、( ' 21年3月) 800会員、( ' 21年4月) 795会員、  
( ' 21年5月) 796会員、( ' 21年6月) 793会員、( ' 21年7月) 791会員

### Eメールアドレス ご登録・ご変更等のお願い

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素より弊所活動にご支援・ご協力を賜り、誠にありがとうございます。

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

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

敬具

記

#### <新規登録方法>

- ・ご登録をご希望のEメールアドレスを、[info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)までお送りください。  
メールの件名には「Eメール新規登録」とご記入下さい。

#### <登録変更方法>

- ・現在、ご登録頂いているEメールアドレスと、新しく送付先にするEメールアドレスを、[info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)までお送りください。  
メールの件名には「Eメール登録変更」とご記入下さい。

#### <登録削除方法>

- ・削除を希望されるEメールアドレスを、[info@jcci.org.sg](mailto:info@jcci.org.sg)までお送りください。  
メールの件名には「Eメール削除希望」とご記入下さい。

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

## <新規入会会員紹介>

会社名 (英)	SELFEELING PILATES PTE. LTD.	
登録代表者名 (日・英)	山本 ひとみ YAMAMOTO Hitomi	
所在地	545 Orchard Rd, #04 - 10 Far East Shopping Centre 238882	
電話番号	8569 - 4903	
事業内容	ピラティススタジオの運営・企業研修	
会社概要	セルフイーリングピラティスはOrchardにある日系ピラティススタジオです。腰痛、肩凝、ヘルニア、坐骨神経痛等のトラブルの改善レッスンの他、「椅子の座り方」や「身体のセルフケア」等の企業研修、WSを行っております。業務効率化、社員の福利厚生などにご利用ください。	

会社名 (英)	SHINKIN SINGAPORE PTE. LTD.	
登録代表者名 (日・英)	五十嵐 聡 IGARASHI Satoshi	
所在地	8 Marina View, #15 - 07B Asia Square Tower 1 SINGAPORE 018960	
電話番号	6360 - 9500	
事業内容	信用金庫取引先の皆様方の東南アジアビジネス展開を支援いたします	
会社概要	信金シンガポール株式会社は、信用金庫の中央機関である信金中央金庫100%出資の現地法人として2021年2月に設立、同年7月に開業しました。「アジアの成長力を信用金庫とともに地域経済の未来に取り込む」というビジョンを掲げ、①信用金庫取引先の皆様方の東南アジアビジネス展開の支援をはじめ、②信金中金の投融資機会の獲得、③金融イノベーション活用ノウハウの吸収、④信用金庫業界の人材育成にも取り組んでおります。ご関心ある方は是非ご一報下さい。	

会社名 (英)	KPMG SERVICES PTE. LTD. (個人会員)	
登録代表者名 (日・英)	伊藤 俊介 ITO Shunsuke	
所在地	16 Raffles Quay #22 - 00 Hong Leong Building, Singapore 048581	
電話番号	9754 - 8932	
事業内容	ASEAN地域におけるM&Aおよび不正・サイバーリスクへの予防・対応を支援します。	
会社概要	KPMGは、監査、税務、アドバイザーサービスを提供するプロフェッショナルファームのグローバルネットワークであり、世界146の国と地域のメンバーファームに約227,000名の人員を擁してサービスを提供しています。KPMGシンガポールは、1941年に設立され約3,000名のスタッフを有するシンガポール最大級の会計系ファームの一つです。この度、ASEAN地域における日系企業のM&A活動支援ならびに、不正リスクやサイバーセキュリティリスクへの予防・対応支援の責任者として赴任しました。これらの領域にご関心がございましたら、ぜひお気軽にお声がけください。どうぞ宜しくお願い致します。	

## 『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、ジェットロ・シンガポール事務所

調査期間：2021年9月9日（木）～9月16日（木）

調査対象：シンガポール日本商工会議所 会員（791会員 ※8月末時点会員数）

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：223（有効回答率 28.2%）

### 回答件数

	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
全体回答件数	223件	(100%)	63件	(100%)	84件	(100%)	76件	(100%)
うち製造業（販社を含む）	96件	(43%)	24件	(38%)	36件	(43%)	36件	(47%)
うち非製造業	127件	(57%)	39件	(62%)	48件	(57%)	40件	(53%)

### 1. 就労ビザ

(1) 7月以降、新規でEPの申請をされましたか。（複数回答）

	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
申請していない（申請対象者なし）	181件	(81%)	57件	(31%)	70件	(39%)	54件	(30%)
申請対象者がいるが断念した	1件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
申請をして承認された	32件	(14%)	6件	(19%)	11件	(34%)	15件	(47%)
申請をしたが承認されなかった	2件	(1%)	0件	(0%)	0件	(0%)	2件	(100%)
申請をしたが結果待ちである	8件	(4%)	0件	(0%)	3件	(38%)	5件	(63%)

申請を断念された理由

VISA基準が厳しく、また申請方法含めて複雑になっていることから。

承認されなかった方のご役職や理由が分かればご記載下さい。

経験が給与に見合っていないとの理由。

(2) (申請をされた方のみ) 7月以降、新規でEPの申請をされた際、申請してから結果連絡までどれくらいの日数を要しましたか。（複数ご申請されている場合は、平均日数をご回答下さい。）

#### <承認>

	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
当日～3日	1件	(3%)	1件	(100%)	0件	(0%)	0件	(0%)
4～6日	3件	(9%)	0件	(0%)	1件	(33%)	2件	(67%)
7～13日	11件	(34%)	2件	(18%)	5件	(45%)	4件	(36%)
14～20日	8件	(25%)	1件	(13%)	3件	(38%)	4件	(50%)
21～27日	7件	(22%)	1件	(14%)	1件	(14%)	5件	(71%)
28日以上	2件	(6%)	1件	(50%)	1件	(50%)	0件	(0%)

#### <非承認>

	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
当日～3日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
4～6日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
7～13日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
14～20日	1件	(50%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
21～27日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
28日以上	1件	(50%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)

(上記で「申請をしたが承認されなかった」と回答された方のみ) 貴社のローカル比率（シンガポール人+PR）をご回答下さい。

	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
33%以下	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
34～50%	1件	(50%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
51～66%	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
67～80%	1件	(50%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
81%以上	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)

## (3) 7月以降、新規でDPの申請をされましたか。(複数回答)

	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
申請していない(申請対象者なし)	200件	(90%)	59件	(30%)	78件	(39%)	63件	(32%)
申請対象者がいるが断念した	1件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
申請をして承認された	17件	(8%)	3件	(18%)	4件	(24%)	10件	(59%)
申請をしたが承認されなかった	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
申請をしたが結果待ちである	5件	(2%)	1件	(20%)	2件	(40%)	2件	(40%)

## 申請を断念された理由

新規のEP申請を断念したから。

## (4) (申請をされた方のみ) 7月以降、新規でDPの申請をされた際、申請してから結果連絡までどれくらいの日数を要しましたか。(複数ご申請されている場合は、平均日数をご回答下さい。)

## &lt;承認&gt;

	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
当日～3日	7件	(41%)	2件	(29%)	3件	(43%)	2件	(29%)
4～6日	6件	(35%)	0件	(0%)	1件	(17%)	5件	(83%)
7～13日	1件	(6%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
14～20日	3件	(18%)	1件	(33%)	0件	(0%)	2件	(67%)
21～27日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
28日以上	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)

## &lt;非承認&gt;

	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
当日～3日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
4～6日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
7～13日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
14～20日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
21～27日	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)
28日以上	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)	0件	(0%)

## 2. 出勤体制

(1) シンガポール政府は8月19日以降の職場安全規制について方針を変更し、在宅勤務ができる人の50%まではオフィスへ出勤してもよいと変更しました。8月19日～9月7日までの、従業員の1週間の平均出勤率に一番近いものをお選び下さい。(出勤率=出勤した日数÷全労働日×100) ※半日以下の出勤の場合は、出勤した日数を0.5としてください。

	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
0～25%	46件	(21%)	18件	(39%)	17件	(37%)	11件	(24%)
26～50%	146件	(65%)	39件	(27%)	62件	(42%)	45件	(31%)
51～75%	18件	(8%)	4件	(22%)	1件	(6%)	13件	(72%)
76～100%	13件	(6%)	2件	(15%)	4件	(31%)	7件	(54%)

(2) シンガポール政府は9月8日以降、感染拡大抑制のため、職場での集まりや交流を禁止する等の措置を開始しました。9月8日以降の従業員の1週間の予定平均出勤率に一番近いものをお選び下さい。(出勤率=出勤した日数÷全労働日×100) ※半日以下の出勤の場合は、出勤した日数を0.5としてください。

	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
0～25%	66件	(30%)	22件	(33%)	25件	(38%)	19件	(29%)
26～50%	128件	(57%)	35件	(27%)	53件	(41%)	40件	(31%)
51～75%	15件	(7%)	4件	(27%)	2件	(13%)	9件	(60%)
76～100%	14件	(6%)	2件	(14%)	4件	(29%)	8件	(57%)

## 3. 外部との打ち合わせ

(1) 8月19日～9月7日の期間、オフィスにて来訪者とのリアル面談に対応していましたか。

	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
はい	141件	(63%)	29件	(21%)	58件	(41%)	54件	(38%)
いいえ	82件	(37%)	34件	(41%)	26件	(32%)	22件	(27%)

(はい) の場合、合計 (貴社 + 来訪者) で何名までの面談を可能としていましたか。

	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
2名	20件	(14%)	8件	(40%)	5件	(25%)	7件	(35%)
3名	26件	(18%)	8件	(31%)	16件	(62%)	2件	(8%)
4名	20件	(14%)	5件	(25%)	8件	(40%)	7件	(35%)
5名	62件	(44%)	7件	(11%)	26件	(42%)	29件	(47%)
6名	2件	(1%)	0件	(0%)	0件	(0%)	2件	(100%)
7名	2件	(1%)	1件	(50%)	0件	(0%)	1件	(50%)
8名	1件	(1%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
10名	1件	(1%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
会議室の広さによる	5件	(4%)	0件	(0%)	2件	(40%)	3件	(60%)
特に制限なし	1件	(1%)	0件	(0%)	1件	(100%)	0件	(0%)
回答なし	1件	(1%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)

(2) 9月8日以降、オフィスにて来訪者とのリアル面談に対応していますか。

	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
はい	84件	(38%)	21件	(25%)	34件	(40%)	29件	(35%)
いいえ	139件	(62%)	42件	(30%)	50件	(36%)	47件	(34%)

(はい) の場合、合計 (貴社 + 来訪者) で何名までの面談を可能としていますか。

	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
2名	15件	(18%)	7件	(47%)	4件	(27%)	4件	(27%)
3名	15件	(18%)	6件	(40%)	7件	(47%)	2件	(13%)
4名	14件	(17%)	4件	(29%)	6件	(43%)	4件	(29%)
5名	31件	(37%)	3件	(10%)	15件	(48%)	13件	(42%)
6名	1件	(1%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
7名	1件	(1%)	1件	(100%)	0件	(0%)	0件	(0%)
8名	1件	(1%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
会議室の広さによる	3件	(4%)	0件	(0%)	2件	(67%)	1件	(33%)
特に制限なし	1件	(1%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)
回答なし	2件	(2%)	0件	(0%)	0件	(0%)	2件	(100%)

#### 4. MOMによる査察状況

(1) 7月1日以降、MOMによるオフィスや工場等の査察を受けましたか。

	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
はい	16件	(7%)	1件	(6%)	7件	(44%)	8件	(50%)
いいえ	207件	(93%)	62件	(30%)	77件	(37%)	68件	(33%)

(はいの場合) 具体的に

工事現場における衛生環境の査察があったが、指摘事項なし。
40分の査察で、職場の感染対策についてのチェックがあり、セーフディスタンスの確保についてのアドバイスを受けた。
工場の就業者へ実施している感染防止策の内容などがチェックされた。その結果、工場内においてSafeDistancingを確保するための立入り禁止スペースの明示などを指導された。
30分程の査察。SMMの内容チェック、備品 (マスクやサニタイザーなど) のチェック、会議室や応接室、デスク、パントリーなどをチェック (SafeDisatancing)、写真撮影。
MyCareerFutureに広告されたポジション (現地採用) の詳細についてTAFEPより監査中。応募者の詳細、面接内容、なぜ採用しなかったなど、詳細を回答するように現在も進行中。
4時間の査察。全般的なチェックの他に、SMOや責任者を退出させて上で出勤社員への個別ヒアリング実施。在宅勤務が出来ない理由等を確認していた。

#### 5. 日本人の赴任・再入国などの移動規制

(1) 8月以降、就労パス/帯同ビザの申請や入国許可申請の受付が開始されています。現時点で、国境間の移動規制により、日本から赴任、再入国出来ていない駐在員の方はいますか。

	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
いる	47件	(21%)	9件	(19%)	16件	(34%)	22件	(47%)
いない	176件	(79%)	54件	(31%)	68件	(39%)	54件	(31%)

(「いる」の場合のみ) 赴任できていない駐在員

	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名	27件	(57%)	5件	(19%)	7件	(26%)	15件	(56%)
2名	5件	(11%)	0件	(0%)	3件	(60%)	2件	(40%)
3名	3件	(6%)	0件	(0%)	3件	(100%)	0件	(0%)
4名	1件	(2%)	0件	(0%)	1件	(100%)	0件	(0%)
7名	1件	(2%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)

(「いる」の場合のみ) 赴任できていない帯同家族

	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名	3件	(6%)	1件	(33%)	1件	(33%)	1件	(33%)
2名	4件	(9%)	1件	(25%)	1件	(25%)	2件	(50%)
3名	6件	(13%)	0件	(0%)	1件	(17%)	5件	(83%)
4名	1件	(2%)	0件	(0%)	1件	(100%)	0件	(0%)
5名	3件	(6%)	0件	(0%)	1件	(33%)	2件	(67%)
9名	2件	(4%)	0件	(0%)	1件	(50%)	1件	(50%)

(「いる」の場合のみ) 再入国できていない駐在員

	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名	9件	(19%)	4件	(44%)	2件	(22%)	3件	(33%)
2名	2件	(4%)	2件	(100%)	0件	(0%)	0件	(0%)
3名	1件	(2%)	0件	(0%)	0件	(0%)	1件	(100%)

(「いる」の場合のみ) 再入国できていない帯同家族

	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名	3件	(6%)	1件	(33%)	0件	(0%)	2件	(67%)
2名	2件	(4%)	1件	(50%)	0件	(0%)	1件	(50%)

(「いる」の場合のみ)

駐在員が赴任、再入国出来ないことにより、当地や周辺国での事業に大きな影響が生じていますか。

前任者が帰国できない。定年延長終了後もしばらく在籍予定。前任者の帰国時期が不明。帰国後の予定もたたない。
シンガポールで統括業務を行っている為、近隣国への出張が出来ず大きな影響が生じている。
人員が足りておらず、既存駐在員に大きな業務負荷がかかっており、健康への影響も懸念される状況。
現在のところ事業に大きな影響はないが、9月以降入国申請が困難になっており、人事異動を予定通り行えない状況にならないか懸念している。
製造現場での確認や立ち会いが必要な仕事できていない。

## 6. 人材の削減

(1) 4月以降、駐在員やローカルスタッフの人員削減を行いましたか。また、削減を予定していますか。(複数回答)

	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
駐在員を削減した	15件	(7%)	3件	(0%)	6件	(0%)	6件	(0%)
駐在員を削減予定	8件	(4%)	1件	(13%)	2件	(25%)	5件	(63%)
ローカルスタッフを削減した	11件	(5%)	2件	(18%)	4件	(36%)	5件	(45%)
ローカルスタッフを削減予定	7件	(3%)	2件	(29%)	4件	(57%)	1件	(14%)
いずれも該当なし	192件	(86%)	58件	(30%)	72件	(38%)	62件	(32%)

(「駐在員を削減した」「駐在員を削減予定」を選択した場合)

駐在員を削減する理由、削減するにあたっての課題について、ご記入下さい。

現地化。当地における業務の合理化、オフショア化。
シンガポールに駐在していてもWFHが長期間となっている。そのため、業務を見直しWFTokyoを検討中。
シンガポール政府のシンガポリアンコアの方針に従うため、またWatchlist入りを防ぐためやむを得ず駐在員ポジションを減らしている。ただ本社と日本語でやり取りする業務は削減できないため、残りの駐在員の負担が増える。この方針で今後うまくいくかどうかについて多少不安はある。
製造工場を閉鎖し、その分の専従要員を削減した。シンガポールの拠点維持コストが効果に見合わなくなってきたため、コロナ以前から計画していたことであり、たまたまコロナと時期が重なった。
事業再編。不要人員の削減。
新規のEP取得が厳しいため削減しています。比較的独立した製造部門は問題ありませんが、営業部門については言葉の問題で東京本社とのコミュニケーションが課題となっています。

(「ローカルスタッフを削減した」「ローカルスタッフを削減予定」を選択した場合) 駐在員を削減する理由、削減するにあたっての課題について、ご記入下さい。

契約条件に基づく終了。
コスト削減に関する本国からの強い指示に対して、人件費以外のできる削減は完了しており、人件費以外に削減要因がなくなりました。
担当事業の業績不振。
整理解雇ではなく、パフォーマンス不足による解雇。
会社の部門削減や規模縮小により、純粋な人員余剰、および一部のローカル社員のオーバースペックなスキルが必要でなくなったことと雇用し続ければ高賃金を支払い続けなければならないこと。解雇を進めるにあたり、MOMへのクレームなど回避したいが良い方策が見当たらない。
Covid-19とは関係なく業績評価を理由に雇用計画を終了した。現在の業務量では補充が不要な為当面は人員削減となった。

## 7. その他

(1) 当地への赴任に際し、家族等の生活含め、各社で直面している課題等あればご記入下さい。

日本からの新規入国申請が受け付けてもらえず、赴任者の予定が立てられない状況が続いている。同様の理由で駐在員やその家族が日本への一時帰国を断念せざるを得ない状況が続いており、ドイツ、ブルネイとの間で実施しているVTLを日本との間でも実施されることを希望する。
一時帰国(出国)をしても入国許可が下りない可能性があり、出国できない。人事異動の検討に関して、EP、DP問題や入国許可等に懸念があり、異動計画を立てることが困難。
ペット犬同伴で赴任予定者の手続き。
渡航の際に求められるワクチン接種証明書の発行が自治体によってはかなり時間が掛かり入国までに間に合わないケースがあった。
日本へ一時帰国ができないことで家族のストレス。
自己手配でのSHNが可能となったので、会社として認める動きはあるが、万が一規則を守らなかった場合のリスクが高い(自宅での隔離が可能な場合、ホテルほど目が届かず、外に出られてしまったり、差し入れ時に中に入ってしまったりしないか)。
双方の国で隔離政策が続けば一時帰国が難しい。
シンガポールの自国民生活方針により、外国人(駐在員)雇用のハードルが際限なく上がっていくことには大きな懸念があります。ローカル採用で置き換えようにも、レベルの高い人材採用は困難、かつレベルに妥協しても、非常に人件費が高く、見合わない。
赴任スケジュールに関しての日本側との温度差。
単身赴任者が長期にわたって一時帰国できず、日本の家族ともども精神的に負担になっている。一時帰国ができないことによる単身若年社員の日本への帰任希望の増加。往来制限による子息の進学時の学校見学等への支障。

(2) その他、ビジネス面において、各社で直面している課題などがあれば、ご記入下さい。

顧客訪問できず新規開拓ができていない。
対面営業の制限、製品トラブル発生時等における現場対応への制限、サプライヤーに対する品質管理指導や監査への制限。
副反応の関係でワクチンを受けられない人への対応、メンタル面での対応。
日本又はシンガポールの感染状況により、入国の可否が流動的である為、国外へ出られない状態が続く。海外に居る必要性が解らなくなっている。
マレーシアの状況が深刻、操業停止や操業減の影響で調達難に陥っている。
EP発給の厳格化により、若手社員の派遣がいよいよ難しくなってきていると感じています。シンガポールへ事業移管を考えているのですが、移管を行う人財の派遣が難しく苦慮。
外国人作業員不足や工事遅延に対する給与・経費負担増。政府支援内容の煩雑さ。(机上構想による実際とのギャップ)。外国人作業員費用の高騰、銅や鉄に関する材料費の高騰。
周辺国への自由な移動ができておらず、またEP申請の厳格化、外国人減少によるシンガポール人比率増加による人件費増など、シンガポールに地域拠点を置くメリット・意義が小さくなりつつある。
国境が開かないため新規採用が出来ず、受注に追いつくことができない。何か打開策はないか。
ワクチン接種済者に対しても14日間の隔離があり、ビジネス往来が難しい状態が続く、対応に苦慮。
今後もオフィスを維持すべきか、思い切って縮小すべきか悩んでいる。
一人でも感染者を発生させれば、オフィスでの業務に多大な影響がでる規制になった。会社側からすればロックダウン時に近い出勤体制を強いることになる。

## 他国日本商工会議所紹介、 最近の動向

このページでは、各地の在外日本商工会議所等から、  
現地の活動概要などに関する情報をお届けします。



名称 (日・英)	ソウルジャパンプラブ Seoul Japan Club		
住所	12th Floor, Young Poong Bldg., 41 Cheonggyecheon-ro, Chongro-ku, Seoul 03188		
会員数	法人351社、個人1,297名 (2021年9月現在)	設立年	1997年
TEL	+82 - 2 - 739 - 6962 - 3	E-mail	sjchp@sjchp.co.kr

### 事務局からの一言

ソウルジャパンプラブ (SJC) は1997年に3つの日系団体 (ソウル日本人会・ソウル日本商工会・JV会) の統合で設立された韓国内最大の日本人コミュニティーです。

### ○ソウルジャパンプラブの主な活動○

SJCでは、(1) 会員相互の親睦ならびに会員の啓発および福祉の向上、(2) 日韓両国民の親善への寄与および韓国社会への貢献、(3) 日韓両国の経済関係の円滑な発展の促進の3つを目的に幅広い幅広く事業を展開しています。

法人会員は商社、金融、運輸・サービス、電子、電機、機電、化学、生活関連の各業種分野ごとに交流・情報共有を行っているほか、業種分野横断的な活動として、韓国政府への建議事項提出、法案に対する意見書提出、セミナー・勉強会の開催、ソウル日本人学校の設立・支援や各種文化イベントの開催など、日韓の親睦や日韓の経済・社会への貢献に資する様々な活動を展開しています。

### ○コロナ禍での活動○

2020年2月以降の韓国国内での新型コロナウイルス感染拡大にともなう韓国政府による防疫措置により、対面での多くのイベントが中止を余儀なくされましたが、会議やセミナー等はオンライン化により数多く開催しております。2020年11月より感染者数が高水準で推移を続ける中、バス旅行やスポーツ大会などの個人向けイベントは実施がなかなかできない状況が続いておりますが、2021年4月にオンラインを駆使して行った歴史巡見街歩きツアーや、現在検討を行っているオンラインでの韓国料理体験教室など、防疫ルールの範囲内で安全性を確保しながら少しずつ実施しております。2020年6月には、SJCと釜山日本人会の会員向けに日韓の渡航に関する緊急アンケートを行い、その結果を踏まえて日韓両政府に要望書を提出しました。また、日韓ビジネストラック開通時には会員向けの説明会を開催するなど、在韓日本大使館との連携により新型コロナウイルス関連の各種情報を随時発信しています。

# 月報 October, 2021

## 編集後記

JCCI月報10月号をご覧ください、ありがとうございます。今月も様々なジャンルの記事を掲載しておりますが、お楽しみいただけましたでしょうか。

私は2020年9月にシンガポールに参りましたので、来星から早1年が経ちました。この1年を思い返してみても、新型コロナウイルス感染対策に対する規制と緩和を繰り返しております。来星時はここまでの長期戦になるとは想像しておりませんでしたし、感染対策をもってしても抑えきれないウィルスの強さに不安を覚えます。

この厳しい環境下で、新たな気づきや発見を得られた方、新しい環境に適応するためにいろいろと創意工夫をされている方が多いのではないのでしょうか。私自身、渡航前の日本で一回目の緊急事態宣言を経験しました。小売店・飲食店の多くがクローズし、在宅勤務がデフォルトとなり、それまでの自由な外出生活から一転、多くの時間を家で過ごすこととなりました。当初は時間を持て余すのではと思っておりましたが、遠方の友人や元同僚とオンライン飲みを楽しんだり、在宅勤務を快適に過ごすために家具を変えてみたり、断捨離や大掃除をしてみたりと、環境が変われば、人はそれに順応しようとするものなのだとなつてきました。現在、私は損害保険の会社に勤めております。「人がケガや病気をした際の治療費、車や家等の物が壊れた際の修理費をお支払いするのが損害保険」というイメージを持たれている方が多いかもしれませんが、最近では目に見えにくいリスクに対する保険・事故防止対策についてご提案する機会も増えております。例えば、「在宅勤務やPCを通じた業務の増加により生じるサイバーリスクに対する保険やサービス」、「職場内でクラスターが発生し事業の停止を迫られた場合の事業継続計画の策定」、「従業員との雇用関係のトラブルやハラスメントへの対策」等、今回の環境の変化は日常に潜むリスクにも大きな変化を与えており、私たちがご提供する商品やサービスにも影響を与えております。

8月末にはシンガポール内のワクチン接種率が80%を超えました。しかし各所でクラスターが発生し、依然感染者数の増加が続いております。最近では世界の国々を見ても、ウィルスとの共存の道を選択する国が増えてきている印象です。日々変わる状況の変化に適応しながら、少しずつでも、オフラインでの社会活動やイベントの再開、マスクオフでの外出、自由な海外の往来等、選択肢にあふれた日常に戻ってくることを願っております。

最後になりますが、今月号の執筆者の皆様、ご多用のところご執筆いただき誠にありがとうございました。また、読者の皆様からのご感想やご意見もお待ちしております。来月号以降もどうぞよろしくお願ひ申し上げます。

(編集後記担当：TOKIO MARINE INSURANCE SINGAPORE LTD. 中谷 舞)



左：佐藤 右：中谷

○名前：佐藤 紀之 (さとう のりゆき)  
○出身地：大阪府吹田市  
○在星暦：3年10ヶ月 (2017年11月～)  
○会社名：KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE LTD  
○仕事内容：アジア建設事業統括法人の営業として管下8ヵ国 (シンガポール、ベトナム、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、インド、ミャンマー) の統括管理  
○趣味：ゴルフ、ウォーキング  
○シンガポールのお気に入り：安全、多様な食文化  
○読者の皆様へ：時節柄くれぐれもお気をおつけ下さい。

○名前：中谷 舞 (なかたに まい)  
○出身地：東京都世田谷区  
○在星暦：1年 (2020年9月～)  
○会社名：TOKIO MARINE INSURANCE SINGAPORE LTD.  
○仕事内容：日系企業様に対する保険商品・事故防止サービスのご提案・ご提供  
○趣味：ゴルフ、旅行、食べ歩き  
○シンガポールのお気に入り：年中暖かいところ、安心・安全なところ、多様な文化  
○読者の皆様へ：今月号が少しでも皆様の新たな気づき・発見につながりましたら幸いです。今後もご愛読のほどよろしくお願い致します。

## 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/

## < 2021年11月号月報 掲載予定記事一覧 >

- ①緊密さを増す中国とASEANの経済関係  
— 中国企業のASEAN展開から、日本の事業機会を考える —  
MITSUI & CO. (ASIA PACIFIC) PTE. LTD. 岡野 陽二
- ②変化する海外拠点の位置付け  
～製造&イノベーション拠点としてのベトナムの理解～  
CORPORATE DIRECTIONS, INC. 小川 達大、長野 翔太
- ③withコロナで見直すべき健康・安全対策のポイント  
INTERNATIONAL SOS 福岡 芳朗、野村 亜希子
- ④コロナ禍で心身の健康を保つための習慣について  
BLK.ASIA PTE. LTD. 伊田 拓人

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

# One Asia Lawyers Group / 弁護士法人 OneAsia

## 日本・アジアをつなぐワンストップの法律の プラットフォームを創造する

### アジアの法律アドバイスをワンストップで提供

アジアの経済発展や人口増加等に伴い、アジア各国に展開する日本企業が増加を続けています。One Asia Lawyers Groupは、東南アジア・南アジアなどのアジア各国の法律情報を、ワンストップでシームレスに提供するために設立された法律事務所グループです。当グループは、現在、日本国内（東京・大阪）の他に、ブルネイを除く全てのASEAN加盟国、インドを中心とした南アジア各国、そしてオーストラリア、ニュージーランド、イギリスの19か国にオフィスを展開しています。そして、それぞれのオフィスに日本法弁護士・専門家を配置し、現地の法律事務所と緊密に提携しながら、アジア太平洋地域に展開する日本企業にワンストップのリーガルサービスを提供しています。

One Asia Lawyers Groupの特徴は、アジア各国

の現地に根付いたリーガルサービスの提供です。例えば、当グループのシンガポールにおいては、日本法・シンガポール両資格を有する、シンガポール裁判所で代理が可能な日本人弁護士が揃っており、タイ・ベトナム・ラオスなどの英語が公用語ではない法域においてはタイ語・ベトナム語・ラオス語などの現地言語にも堪能で、在住経験が長い経験豊富な日本人専門家が揃っております。さらに各国の日本人メンバーは現地において10年以上居住したメンバーもいるなど、アジア現地における法律実務、商習慣に精通した専門家が現地に根付いたプラクティカルなアドバイスを提供しています。そして、そのネットワークを活かして、日本本社、シンガポールやタイの統括会社にワンストップのリーガルサービスを提供しています。



### One Asia Lawyers Group / 弁護士法人 One Asia

One Asia Lawyers Groupはアジア各国のリーガルアドバイスを、シームレスに、ワンストップで提供するために設立された日本で最初のアジア法務特化型の法律事務所です。2020年10月にはオーストラリア・ニュージーランドオフィスを開設しています。

弁護士・スタッフ数：約300名（シンガポール23名、タイ19名、マレーシア10名、インドネシア13名、ベトナム22名、フィリピン20名、カンボジア38名、ラオス7名、ミャンマー20名、南アジア25名、オーストラリア・ニュージーランド60名、東京40名、大阪9名）

所在地：東京都千代田区霞が関3-2-5

霞が関ビルディング31階

電話番号：03-6550-9000

ウェブサイトアドレス：<https://oneasia.legal/>

メールアドレス：[info@oneasia.legal](mailto:info@oneasia.legal)

One Asia Lawyers Groupのシンガポール事務所はFocus Law Asia LLCです。Focus Law Asia LLCにおいては、日本法弁護士で初めてシンガポール法資格を取得した弁護士をはじめ経験のある日本人弁護士などのジャパンドeskおおよそ10名、シンガポール人弁護士等も合わせて総勢おおよそ25名にて、シンガポールにおける様々なリーガルニーズに対応しております。

One Asia Lawyers Group : Focus Law Asia LLC

Address : 16 Raffles Quay #16-04 Hong Leong Building Singapore 048581

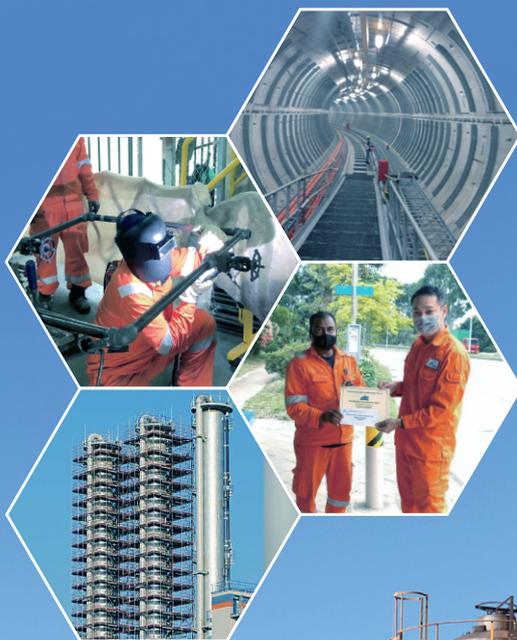
[info@oneasia.legal](mailto:info@oneasia.legal)

# 確かな明日を支える メンテナンス

ミラドールは、石油化学プラント・製薬プラント・  
廃棄物処理プラント・データセンター等の総合メンテナンス企業。

シンガポールで20年以上に渡ってあらゆる工事を手掛け、  
そのノウハウと歴史を積み重ねてきました。  
プラント施設の運営受託も行っており、  
今日もシンガポールや世界のどこかで保全や整備を行っており、  
さらなる進化を続けています。

お客様のため、そして未来のために。  
メンテナンスで確かな明日を支えるミラドールです。



住所 2 Sims Close, Gemini @ Sims #07-07 他、2拠点 (Benoi Workshop & Jurong Island Yard)  
電話番号 65 6298 2205  
E-mail [contactus@miradorbcpl.com](mailto:contactus@miradorbcpl.com)  
担当者 角谷 岳志 (Sumiya Takeshi)  
提供サービス概要 石油・特殊化学・製薬産業向け総合プラントメンテナンス工事サービス、パワープラント施設の  
運営管理受託サービス、オフィスクリーニングサービス、その他建設工事サポート等  
資格・認証 ISO9001, ISO 45001 bizSAFE (LevelStar) (シンガポール安全衛生管理規格最高水準)  
社員数 約500名

サービス詳細・  
工事実績はこちらから



<https://miradorbcpl.com/>



Mirador Building Contractor Pte Ltd

Mirador Building Contractor Pte Ltdは株式会社ダイサン(株式会社番号4750)の子会社です。