

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.042/02/2023
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore
Website: <http://www.jcci.org.sg>



シンガポールで実践する「両利きの経営」

非中核事業の拡大に向けてM&Aを推進

コロナ禍による消費者の購買行動の変化により、日本国内における中核事業の売上がコロナ禍前の水準を下回っている企業Aは、中核事業に対する需要は完全には元に戻らないとみて、成長が見込まれる非中核事業を強化しています。コロナ禍前に連結売上高の数割を占めていた非中核事業の割合を、数年後には全体の半分まで引き上げる予定です。その実現に向けて、シンガポールでのM&A(合併・買収)を検討しており、IGPIシンガポールが作成したロングリストに基づいて、M&Aの対象候補であるローカル企業との面談を進めています。

既存の顧客網を活用して新規事業を展開

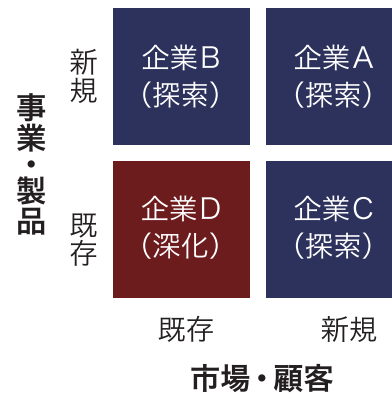
シンガポール国内において過去20年以上にわたり輸入食品のディストリビューションや飲食店を展開している地場企業Bは、これまでに構築した顧客網や消費者ニーズに対する洞察などを活用して、新規事業の拡大を模索しています。具体的には、既に加工商品を供給しているシンガポールのコンビニエンスストア最大手に対して、新たに中食惣菜商品も供給できるよう、自社の物流倉庫に食品工場を併設して生産能力を強化しています。

既存の製品を東南アジアの新市場で販売

日本国内で美容医療機器を開発・製造する企業Cは、中間層や富裕層を核に拡大する東南アジアの消費市場での需要を取り込むべく、海外展開を積極的に推進しています。具体的には、ベトナム、タイ、インドネシアの3カ国において、自社製品の輸入および販売のパートナーとなるディストリビューターの評価・選定を進めています。

既存の製品を既存の市場で深耕営業

飲料を製造・販売する企業Dは、シンガポール市場ではこれまでディストリビューターを活用して商品を小売企業や飲食店に販売していましたが、市場の更なる深耕を目指して、自社による販売体制への切り替えを検討しています。さて、これまで紹介した企業A～Dは、下図の通りに整理することができます。企業が、新規事業や新規市場の「探索」と、既存事業や既存市場の「深化」の両方を進めていく経営を実践していくことが必要であるとする「両利きの経営」論が実行されていることが読み取れます。



執筆者紹介

IGPIシンガポール ディレクター

山崎 良太 Ryota Yamazaki

マスク、カート・サーモン、

デロイト コンサルティングを経て現職。

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

IGPIシンガポールについて

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

主な支援テーマ

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

2023
SEP

月報



CONTENTS

<特集>

- ポストコロナ時代の海外渡航リスク管理のグローバルスタンダード
—『ISO31030 渡航リスクマネジメント』を活用して医療・安全リスクを管理する—
INTERNATIONAL SOS 野村 亜希子／福間 芳朗 p2
- 緊張が拡大する国際情勢とASEANの展望 p11
KROLL ASSOCIATES (S) PTE. LTD 影山 正
- 「リージョン化」の時代に東南アジアで起きているイノベーション最前線 p16
INDUSTRIAL GROWTH PLATFORM PTE LTD 坂田 幸樹
- シンガポールの教育事情の変化と日本の課題 p21
8 COLORS PTE LTD 今井 太一朗

<着任のご挨拶>

- 着任のご挨拶 p24
TOSHIBA ASIA PACIFIC PTE LTD 橋本 和俊

<活動報告・各種ご連絡>

JCCI イベント

- 7月 生活産業部会「シンガポールプレミアリーグとアルビレックス新潟シンガポール」ミニセミナーならびに観戦会 p25
- 8月 ASEAN日本人商工会議所連合会とASEAN事務総長との対話 p26
- 編集後記 p28

月報題字：麗扇会 青木 麗峰
表紙写真：The ASEAN Secretariat
写真タイトル：第15回ASEAN日本人商工会議所連合会 (FJCCIA) とASEAN事務総長との対話

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>

ポストコロナ時代の海外渡航リスク管理のグローバルスタンダード —『ISO31030渡航リスクマネジメント』を活用して医療・安全リスクを管理する—

INTERNATIONAL SOS
Regional Medical Director

野村 亜希子

Regional Security Director

福間 芳朗



野村 亜希子



福間 芳朗

はじめに

パーマクライシス (PermaCrisis) という言葉を聞いたことがあるでしょうか? 「パーマメントに危機が継続している」状態を表し、2022年の世界の状況を表す言葉として耳にするようになりました。COVID-19パンデミック禍に発生したロシアによるウクライナへの軍事進攻、エネルギー価格上昇による社会・経済的な混乱、台湾海峡問題などの地政学的リスクや米中の経済対立、度重なる気象災害など、従業員の健康と安全に影響を与えるリスクイベントはとどまる所を知りません。

本稿では、今回のCOVID-19パンデミックを一過性の経験ではなく組織的な学びとするため、次期パンデミックに備えるラーニングポイントを紹介し、パーマクライシス時代の今、組織はどのように従業員の渡航リスクを管理すれば良いのかという点について、国際標準化機構 (ISO) が発行した渡航リスク管理の指針『ISO31030:2021 トラベルリスクマネジメント』を参考にベストプラクティスのポイントをご紹介します。

COVID-19パンデミックから学ぶ次期パンデミックへの備え

2020年1月30日に世界保健機関 (WHO) が新型コロナウイルス (COVID-19) 感染症を「国際的に懸念される公衆衛生学上の緊急事態 (PHEIC Public Health Emergency of International Concern)」と宣言してから3年以上が経過した2023年5月4日、世界でこの新型コロナウイルス緊

急事態は終了しました。同じようなタイミングの5月8日、日本の厚生労働省もCOVID-19感染症を2類感染症相当から5類感染症へと分類を変更しました¹。世界にやや遅れをとりつつ、日本でも基本的な感染対策は政府ではなく個人や事業者の責任へと変わったのです。

ポストコロナで今は比較的安穏ですが、社員のウェルビーイングを重んじる企業のリーダーである皆さまが、COVID-19パンデミックのアフターケアと同時に次期パンデミックの準備をする好機でしょう。アフターケアには新型コロナウイルス罹患後症状 (Long COVID) に対応すること、持病ケアの重要性をあらためて認識すること、タブーでなくなったメンタルヘルスについて社内で体制を整えることが含まれます。

次のパンデミックがいつ到来するのかは予測不能ですが、いざ到来したとき、今回世界が学んだコンセプトや得た知識が役に立ちます。以下に示すラーニングポイントを次期パンデミック用のプランニングにご活用いただけたら幸いです。

< Long COVID >

Long COVIDとは、新型コロナウイルス感染者の10%以上に見られる病態で、中長期に渡って個人の社会生活や職務に影響します。全世界で6,500万人以上が多様な症状を呈しており、その数は現在も増加傾向にあります。

Long COVIDの発症率は、入院患者の50-70%^{4,5}、ワクチン接種済み患者の10-12%^{6,7}と推定されます。非入院症例の10-30%もLong COVIDに罹患しますが、非入院症例は絶対数が最多ということもあ

り、結果的にLong COVID患者の大多数は、もともとは軽症だった患者が占めています。ある研究では、Long COVIDと診断された患者の35%近くが36-50歳のグループで一番多く、女性が59.8%を占めていました。もっとも多い症状に呼吸困難、咳、疲労感などが挙げられますが、そのほかにも200以上の症状が報告されています^{3,8}。

発症時期にも多様性があります。記憶障害、嗅覚障害、味覚障害など神経学的な症状は、数週間から数ヶ月後に発症することが多く、中でも若年患者で顕著に遅れます⁹。また、関節、骨、耳、首、背中
の痛み、知覚障害、脱毛、目のかすみ、下肢・手・足の腫脹も、COVID-19感染後2か月よりも1年経過した患者に多くみられます。ある研究では、初感染から2ヵ月後に症状が出た患者の85%が、1年後にまだ有症状であると報告しました¹⁰。現段階では特効薬は見つかっておらず、多岐に渡る症状に対し様々な研究が行われています。

ラーニングポイント：

パンデミックが終息した現在でも、新型コロナウイルス感染症に罹患している患者は多数おり、多くの患者は統計にも入っていません。この多くの罹患者の10%以上が、数か月以上に及ぶ後遺症を発症するのです。つまり、亜急性期以降も定期的な受診や処方が必要とする人、このために仕事を休まなければならない人、産業医や保健師との面談を多めに希望する人がいることを忘れてはなりません。また、企業としては、まずLong COVIDについて学び、

この病態で悩んでいる社員をサポートするために、社員が社員を支えるピアメンターシッププログラム、在宅勤務体制、社員同士の助け合いの精神を養うような環境を整えることが肝要です。

<持病のケア>

今回のパンデミックで顕著だったのが、新型コロナウイルス感染に対するハイリスク者（表1）の脆弱性でした。重症化率・ICU入院率・死亡率、どれをとっても糖尿病、慢性心疾患、喫煙歴などの既往を抱える患者が大半を占め、重症化のハイリスク因子をもつ人口が世界各地で注目されました。

パンデミック中、医療がひっ迫している地域では、定期的な健康診断が受けられないことや、緊急ではない外来受診が延期されることもあり、慢性疾患のケアがしっかりできていなかった人が多数いました。ハイリスク群においては、時差出勤や在宅勤務の奨励、産業医や保健師との面接、不特定多数との接触を回避できる換気のよい環境への再配置、流行地域への出張を回避するなどして、特に感染予防対策が強化されました。

ラーニングポイント：

通常の病院受診ができるようになった今、再び慢性疾患のケアができるようになりました。企業としては、法律上で決められている社員への安全配慮義務のみならず、社員の健康管理は企業の発展に必要な不可欠なものとして今後は社員の全体的なウエルビーイングに注目しなければなりません。休憩ス

重症化のリスク因子	評価中の要注意な基礎疾患など
<ul style="list-style-type: none"> • 65歳以上の高齢者 • 悪性腫瘍 • 慢性閉塞性肺疾患（COPD） • 慢性腎臓病 • 2型糖尿病 • 高血圧 • 脂質異常症 • 肥満（BMI 30以上） • 喫煙 • 固形臓器移植後の免疫不全 	<ul style="list-style-type: none"> • ステロイドや生物学的製剤の使用 • HIV感染症（特にCD4 < 200/μL） • 妊婦

表1 重症化のリスク因子¹¹

ペースがある快適な職場環境を整備したり、睡眠改善セミナーなど健康に関して学べる場を設置したり、スポーツ大会を企画して運動できる場を提供するなど企業にできることは多岐に渡ります。

次期パンデミックでも持病をもっている方は「ハイリスク群」と分類される可能性大ですが、持病と上手に付き合えばリスクの程度を低減できます。持病の多くは生活環境の見直しや教育によって改善できるため、協力的なサポーターとして企業の貢献に期待します。

<メンタルヘルス>

パンデミック中は、ロックダウン、緊急事態宣言、ECMO、在宅勤務、オンライン会議など、聞き慣れない用語が日常を飛び交い、我々は不思議な世界へと突然放り込まれました。そんな中、同僚や友人との交流がなくなり、日常生活ががらりと変わったことでメンタルヘルス関連の問題を抱える人が急増し、社会全体で「メンタルヘルス」という概念が明るみに出てきました。それまではメンタルヘルストレーニングを導入していない、職場の担う役割を理解していない「反応型」だった企業も、社員のメンタルヘルスに重点が置かれるような「改善型」の体制へシフトするようになりました。

すでに社内でEAP(Employee Assistance Program、社員支援プログラム)を展開している企業も多いと思います。EAPはもともと社員のメンタルヘルス

を支援する重要な出発地点としてデザインされたものですが、長期に渡るメンタルサポートには不向きな場合があります。オーストラリアで行われた研究では、管理者が対面式でのメンタルヘルス講義(4時間)を受けると、社員の労災による欠勤が有意に減少することが分かりました¹²。プロのコウンセラーや臨床心理士の資格を取らずとも、社内のメンタルヘルスに対する意識を高めるだけで結果が出るのです。

Absenteeism(アブセンティーズム)とpresenteeism(プレゼンティーズム)の経済的な影響も絶大です。アブセンティーズムとは、実際に出社できない・業務を提供できないことを理由としての労働損失をいい、プレゼンティーズムとは、就労自体は可能ながら体調不良などを理由に労働生産性が低下していることを理由としている労働損失をいいます。あるスタディでは、この二種類の労働損失によって国のGDPが0.1-4.9%も低下したと発表しており、アブセンティーズムに比べ、プレゼンティーズムによるコストは5-10倍かかるとしています¹⁵。同様に経済産業省のガイドブックでも、プレゼンティーズムのほうが大幅にコストがかかっていることがわかります(図1)¹⁶。

ラーニングポイント:

以前はタブー視されていたメンタルヘルスも、今回のパンデミックで課題が顕在化し、各企業で様々な方法を使って社員ケアに努めるようになりました。今後、社会全体がパンデミックによるメンタル

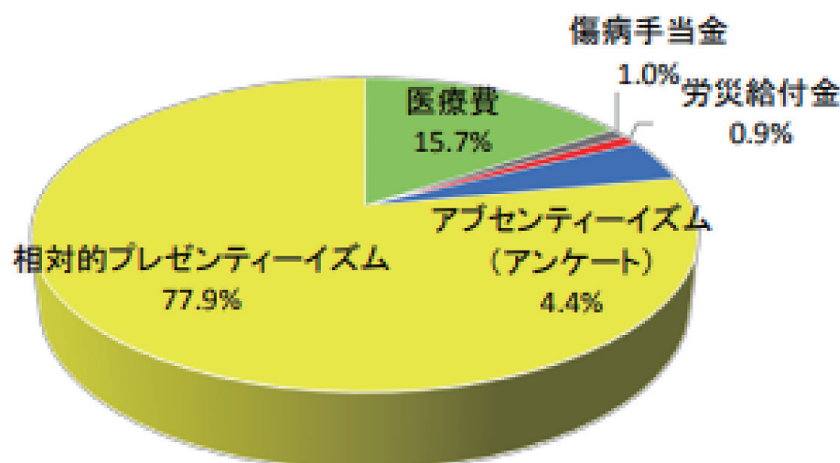


図1 健康関連総コスト

ヘルスへの影響から回復するにあたって、企業には「反応型」よりは「改善型」、すなわち前向きな予防策への転換が求められます。良好なメンタルヘルス維持のためのサポート体制が自然な形で組織文化に組み込まれた状態であれば、従業員が抵抗を感じることなく重症化する前に早めに対策を講じることができるためプレゼンティーズムが減ります。「改善型」の企業で長期的な効果が期待できるものとしては、予防や重症化防止に注目した、有形で目に見えるサポートが有効です。例えば、社員向けのセルフケアセミナー、管理者向けのラインケアセミナー、メンタルヘルス関連のワークショップなどが人気です。

<最後に>

次期パンデミックはCOVID-19とは性質の異なるウイルスに引き起こされる可能性があります。今回世界で取り入れられた感染予防策は少なからず応用できるはずですが、COVID-19関連の感染予防策が企業や個人の責任となった現在、今後類似したパンデミックが起こったときに備えて企業は準備を整えなければなりません。そうすることによって事業所内での感染拡大をいち早く封じ込む知識や脆弱人口を保護する方法も心得ていますし、パンデミックから派生するメンタルヘルス関連の問題も今回よりは

上手に対応がとれます。

多くの犠牲を出した、あるいはLong COVIDのため「出し続けている」COVID-19のパンデミックから学習したことが無駄にならないよう、企業や個人が積極的に対策に取り組むことに期待したいと思います。

渡航リスクを効率的に管理するための指針 ISO 31030 : 2021 トラベルリスクマネジメント

海外出張時にヒヤリとするような経験をしたことがあるでしょうか？飲食店で携帯電話の置引きや路上でのひったくりといった軽犯罪にはじまり、交通事故、パンデミック禍で多く発生したオンライン詐欺や電話詐欺など、皆さんの中にも残念ながら被害に遭ってしまった方や、そういった経験をした同僚の話聞いたことがあるかもしれません。業務での渡航時、特に慣れない土地である海外においては健康や安全に影響を与えるリスク「渡航リスク」は無視できない重大なリスクです。Ipsos社の調べによると海外出張経験のある10人中8人は犯罪・交通事故・自然災害などでヒヤリとした経験があり、また経営者の71%は海外出張中に何らかの体調不良を経験したことがあると報告されています。しかしながら実際に渡航前に出張先の治安リスクについて自分で調べるのは10人中4人のみであり、出張先の



図2 渡航リスクとリアリティー調査 (IPSOS社調べ)

医療水準を調べるのはわずか15%にとどまっています。

この調査結果が示唆するのは、リスクを意識していても、リスクを回避・低減するために必要な情報収集という行動には結びついていない現実があるということです。その要因としては、業務への準備に時間と注意を奪われ自身の健康・安全については結果として二の次になっている、今まで被害に遭ったことが無いのでそれほど心配していない、(組織として)従業員に渡航先の健康・安全リスクについて周知する制度や仕組みが無い、周知するルールはあるが人手不足で機能不全等々、複数考えられます。今まで何も被害に遭ったことがないという場合は、もしかしたら単に「ラッキー」だったとも言えるかもしれません。

渡航リスク管理とは、その対応を従業員個人個人のリスク認知レベルの高低に任せるのではなく、組織的に仕組みを構築し管理していくこと、と言えます。それがひいては従業員に対する「安全配慮義務」の履行となります。

渡航リスク管理は、元来各企業や組織が実際に経験した事件・事故や、業界団体などにおける情報交換に基づいて試行錯誤しながら対応してきました。このような中、国際標準化機構 (ISO) が「ISO 31030:2021 トラベルリスクマネジメント」¹⁷ を発行しました。これには渡航リスク管理をどのように捉え実行したらよいかという方法論についてベストプラクティスがまとめられています。尚、このISO 31030はベストプラクティスをまとめた指針であって、いわゆる「認証取得」を目的としたものではありません。各国の労働安全衛生やデータプライバシーなどの各種法規を順守しつつ、個人の能力や経験値、機転に依存してきたあり方を標準化させ、渡航リスクをスケ・モレ少なく効率的に管理するための手引書としての位置づけになります。

ISO 31030はその上位レイヤーに位置する「ISO 31000 リスクマネジメント」の指針で提唱されているリスク管理の考え方を、特に「渡航リスク (トラベルリスク)」にフォーカスして適用したものになります。

〈ISO 31030が提唱する渡航リスク管理のアプローチ〉

ISO 31030では渡航リスク管理について4つのステップでアプローチすることを提唱しています。

- ステップ1: 基本対応方針 (ポリシー) 策定、プログラム体制構築、必要リソースの確保・特定
- ステップ2: 渡航リスク管理プロセス策定、リスクアセスメント (特定・分析・評価)、リスク対応策の実施ガイドライン策定
- ステップ3: 実施手順マニュアル策定
- ステップ4: プログラムの定期レビュー、記録と報告

それではステップ毎に概要と注意点を見ていきます。

ステップ1: 基本対応方針 (ポリシー) 策定、プログラム体制構築、必要リソースの確保・特定

皆さんの会社・組織においても「情報資産」を守るための情報セキュリティ対策については経営課題として認識され専任組織・予算が割り当てられているのではないのでしょうか? 翻って「人的資本」である従業員のセキュリティ対策については如何でしょうか? 渡航リスクについても経営課題として認識し、組織として誰を守るのか?、なぜ守るのか?、人的資本の健康・安全を守ることによって解決したい経営課題は何か? といった点について基本方針 (ポリシー) として策定します。その際、AS IS (現況) ではなく、TO BE (理想) として組織として実現したいあるべき姿を、人的資本経営、健康経営、サステナビリティゴールなどの実現に寄与する一つのプログラムとして位置付けることが重要です。現存する事業リスク管理や各種の人事施策と同じ照準を持ち、整合性の取れた取組みとすることで部門間をまたぐ全社的な実行施策に落とし込みやすくなります。

尚、最近では「海外安全対策室」といった専任部署を設置する組織も大手企業では増えつつありますが、多くの組織にとってはまだ専任部署設置に至っておらず、人事や総務、または環境安全部などが取りまとめ役になっていたり、企業によっては海外事業部などで直接管理しているといったケースもあることでしょう。また出向者と出張者では日常の人事管理や福利厚生の手組みが異なることから、安全対策というボールが複数部署の間に落ちる、結果とし

て渡航リスク対策は従業員本人次第といったケースも見聞きます。そのような状態の解消には、組織として一義的に渡航リスク対策を取りまとめたり、事業部や他部署を支援する事務局機能としての部署とその責任者を「決める」ことが第一歩となります。

ステップ2：渡航リスク管理プロセス策定、リスクアセスメント（特定・分析・評価）、リスク対応策の実施ガイドライン策定

基本方針を策定した後は、具体的なリスク管理プロセスの策定となります。ここでは出向・出張が想定される国々について、主要なリスクを洗い出すプロセスと対応策を決めるガイドラインを策定します。

- ・ 渡航リスクアセスメントのプロセス
- ・ 海外リスク情報収集の仕組み
- ・ リスク情報共有の仕組み（媒体、頻度、言語等）
- ・ 出張・出向者のリスク規定（出張禁止国、事前承認必要地域の策定要領など）
- ・ 宿泊先・住居・移動手段に関するリスク規定
- ・ リスク教育、危機対応訓練の枠組みや実施ルール
- ・ 危機発生時の体制とプロセス

海外リスクに関する情報は多々得られる時代にな

りましたが、情報が多すぎたり真偽が定かではない情報が増えたことで逆に意思決定が難しくなる傾向にあります。何が起きたか？今、何が起きているのか？更なる情勢悪化の兆候はあるか？、その上で健康・安全にどの程度影響あるのか？といった設問に速やかに対応できる仕組みの構築が望ましいです。

ステップ3：実施手順/マニュアル策定

ここでは実務レベルでの具体的な手順の詳細を決めます。大まかに3つの観点から必要な手順例をあげます。

1) 渡航者モニタリング：

- ・ 海外渡航に関する申請・リスクアセスメント・承認・フライト予約
- ・ 渡航前リスク研修（必須・任意）の履修
- ・ 特定リスクを持つ可能性のある従業員や例外事例/規定外事案への対応（持病、LGBTQ+、社長/役員への渡航、ハイリスク危険地への渡航、フライトあたりの最大許容従業員数の超過など）
- ・ 従業員の位置確認・安否確認
- ・ 渡航者がいる地域のリスクイベントのモニタリング（自然災害、デング熱流行、反政府デモ、等々）

なぜ健康と安全に投資するのか？

原因と結果の整理

【原因】

一般犯罪、凶悪犯罪、テロ、政治的暴力、デモ、暴動、クーデター、戦争、内戦、拉致、誘拐、拘束、自然災害、交通事故、急病・重大な疾病、感染症



【結果】

【直接的なインパクト】

従業員の負傷・疾患・死亡、移動制限、後遺症、職務復帰遅延、プレゼンティーズム、保険料の上昇など



【本質的インパクト】

- ・ 業務遅延、欠勤率上昇、生産性低下、モチベーション/貢献意欲の低下、エンゲージメント低下などから発生する目に見える/目に見えにくい**経済的損失**
- ・ 人材に**選ばれない企業**であることによる**優秀タレントの採用困難・離職率の上昇**
- ・ **企業価値の低下、持続可能性の低下、事業の成功確度の低下**

人的資本経営
エンゲージメント
サステナビリティ

健康・安全への投資で解決できる経営・事業課題は何か？

労働生産性・企業価値の向上、選ばれる組織 (Employer of Choice)、Well-BeingによるWell-Doing、サステナビリティ経営

Return On (Investment in) Prevention【健康・安全への】予防投資対効果は絶大

WORLDWIDE REACH. HUMAN TOUCH.

© 2020 AEA International Holdings Pte. Ltd. 無断複製・転載禁止。



表2 健康と安全への投資

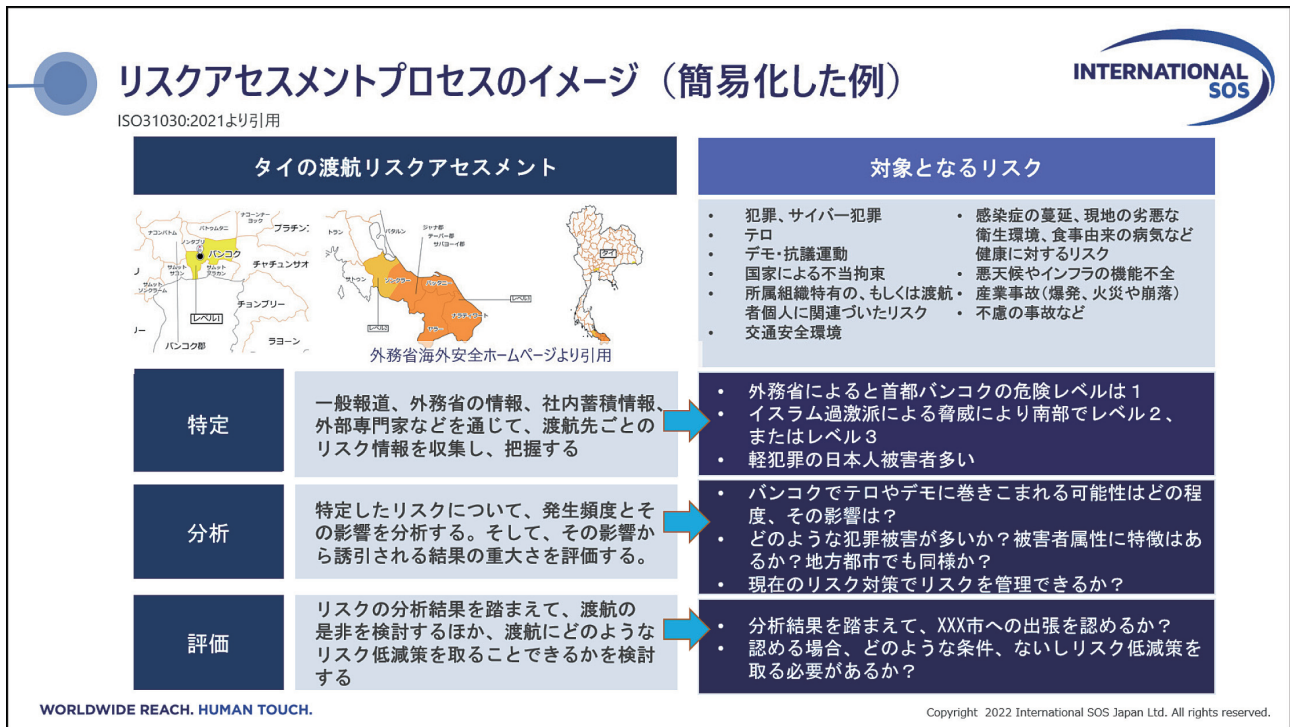


表3 渡航リスクアセスメント例

2) 渡航者コミュニケーション：

- ・リスク予防や対処方法の周知
- ・従業員/派遣元部門へのリスク対応策アドバイス
- ・リスク事案（デモ、テロ、気象災害、大規模移動障害など）の通知
- ・通信手段
- ・危機発生時のコミュニケーション手段とプロセス

3) 有事対応：

- ・安否確認プロセス
- ・事件・事故対応手順
- ・出張継続/一時差し止め・再開
- ・家族対応
- ・医療搬送、遺体搬送、国外退避

2011年の東日本大震災を契機として、日本国内における安否確認の仕組みは浸透が進んでいるものと思われます。しかし海外での安否確認体制については未整備の組織が多いようです。1回の出張で渡航先が複数国あったり、国によっては通信インフラが脆弱、大規模デモ発生時にはモバイル通信をシャットダウンする国もあったりと、一つのツールやアプローチで完璧な安否確認体制を追求するのは現実的ではありません。下記のようにデジタルと手

動プロセスを織り交ぜた複数のレイヤーで重層化することで初動時に90-95%の安否確認できる体制を目指すのが現実的です。

- ・レイヤー1：旅程ベース：予約情報を通じて渡航者の位置情報・宿泊先情報を把握（どこにしているはず、かが分かる）。
- ・レイヤー2：マニュアルチェックイン：電話・SMS・WhatsAppや位置情報サービスアプリなどを通じて、渡航者本人がその場の現在地で、手動でチェックインを行い、管理者がその実施状況をモニターする。事件発生時だけでなく、平時から空港到着・ホテル出発・到着・訪問先到着といった渡航の結節点毎にチェックインするのも有効。
- ・レイヤー3：オートチェックイン：テロなどの重大なリスクイベントが発生した際に、従業員の所在地が自動化された形でチェックインされ、管理者がモニターする。渡航者にリスクイベント情報の詳細やアドバイスが自動通知され、管理者からは2ウェイSMSなどで渡航者本人とやり取りできる。

- ・レイヤー4：リアルタイムトラッキング：GPSアプリ/デバイスの利用により、「今」どこにいるかがリアルタイムで分かる。ジオフェンス機能などにより予め決められたエリアから物理的に離れると管理者にアラームが鳴るといった機能もある。社長などのVIP渡航者や、ハイリスク危険地への出張者など、ハイプロファイルな渡航が対象。
- ・その他の補完プロセス：
 - プロアクティブな安全報告：大規模事件・事故発生時に管理者から従業員へという一方通行ではなく、「従業員から組織へもプロアクティブに安全報告を行う」ことをルール化。（「I'm Okay」ポリシーとも呼ばれる）
 - 通信途絶時の対応手順：携帯電話網が脆弱だったり、遮断履歴があるような地域では衛星電話や複数SIMカードの用意等の事前手段を検討したり、渡航前研修の内容に含める。

手動対応に頼る仕組みでは、日本時間の深夜や週末では対応が遅れが生じることから、デジタルツールの活用も含めた安否確認体制の強化が海外ではトレンドです。その為には、世界で発生している重大リスクイベント情報と、従業員の渡航スケジュール情報の2つの情報データを自動で結びつける仕組みがあると海外危機管理の効率化が大きく前進します。

ステップ4：プログラムの定期レビュー、記録と報告
 渡航リスク管理の仕組みが機能しているか、ビジネスの実態に適合しているか、PDCAサイクルに倣い、一年に一回は点検しましょう。

- ・全体調査：従業員意識調査などにより認知度を確認したり、実行状況を把握、課題を特定
- ・ベンチマーキング：同業他社などと比較して、自社がうまくいっているのか意見交換したり、昨年と比べて事案件数などの増減を確認して、状況を確認する。

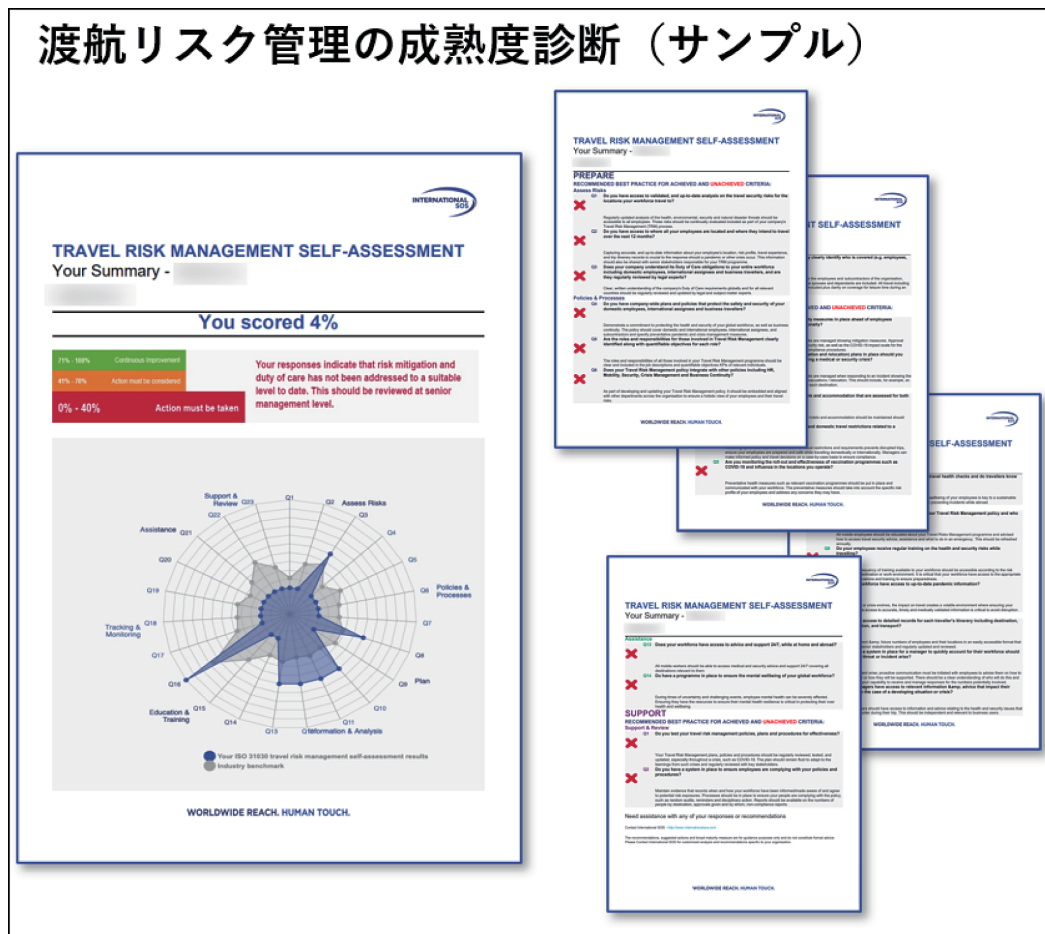


図3 渡航リスク管理の成熟度診断例

- ・ KPI活用：出張の種類や人数・増減トレンド、それに対する出張中断するような事案件数、ヒヤリ・ハット件数などを記録し、渡航リスク管理の効果測定をするためのKPIを定める。

渡航リスク管理についてここまでご紹介した4つのステップをすべて真正面から取り組むと、組織によっては大掛かりな業務プロセスの変更や導入が必要となるかもしれませんし、またそれには時間も必要となるでしょう。一方で読者の皆さんの現場がほとんどがそうであるように海外出張は毎日世界各地で発生しており待った無しと言えます。パーマクライシス時代の今、渡航リスク管理の仕組みは、人的資本を守りながら事業推進をするために必須です。安否確認の項目でも述べましたが、最初から一つのアプローチで完璧を求めるのではなく、複数の対策を導入しながら、今あるギャップを埋めつつも、将来的なより良い渡航リスク管理の仕組みづくりに参考になれば幸いです。

<訳注>

- 1 新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行後の対応について | 厚生労働省 (mhlw.go.jp)
- 2 Bramante, C T., Buse, J B., Liebovitz, D., Nicklas, J., Puskarich, M A., Cohen, K., Belani, H., Anderson, B., Huling, J D., Tignanelli, C., Thompson, J., Pullen, M., Siegel, L., Proper, J., Odde, D J., Klatt, N., Sherwood, N., Lindberg, S., Wirtz, E L., Karger, A., Beckman, K., Erickson, S., Fenno, S., Hartman, K., Rose, M., Patel, B., Griffiths, G., Bhat, G., Murray, T A., Boulware, D R. (2023) Outpatient treatment of Covid-19 with metformin, ivermectin, and fluvoxamine and the development of Long Covid over 10-month follow-up. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36597543/>
- 3 Davis, H.E., McCorkell, L., Vogel, J.M. et al. Long COVID: major findings, mechanisms and recommendations. *Nat Rev Microbiol* 21, 133-146 (2023). <https://doi.org/10.1038/s41579-022-00846-2>
- 4 Bull-Otterson, L. Post-COVID conditions among adult COVID-19 survivors aged 18-64 and ≥65 years — United States, March 2020–November 2021. *MMWR Morb. Mortal. Wkly Rep.* 71, 713 (2022).
- 5 Ceban, F. et al. Fatigue and cognitive impairment in post-COVID-19 syndrome: a systematic review and meta-analysis. *Brain Behav. Immun.* 101, 93-135 (2022).
- 6 Al-Aly, Z., Bowe, B. & Xie, Y. Long COVID after breakthrough SARS-CoV-2 infection. *Nat. Med.* <https://doi.org/10.1038/s41591-022-01840-0> (2022).
- 7 Ayoubkhani, D. et al. Risk of Long Covid in people infected with SARS-CoV-2 after two doses of a COVID-19 vaccine: community-based, matched cohort study. Preprint at medRxiv <https://doi.org/10.1101/2022.02.23.22271388> (2022).

- 8 FAIR Health. Patients Diagnosed with Post-COVID Conditions: An Analysis of Private Healthcare Claims Using the Official ICD-10 Diagnostic Code (FAIR Health, 2022).
- 9 Apple, A. C. et al. Risk factors and abnormal cerebrospinal fluid associate with cognitive symptoms after mild COVID-19. *Ann. Clin. Transl Neurol.* 9, 221-226 (2022).
- 10 Tran, V.-T., Porcher, R., Pane, I. & Ravaud, P. Course of post COVID-19 disease symptoms over time in the ComPaRe long COVID prospective e-cohort. *Nat. Commun.* 13, 1812 (2022).
- 11 職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド 第4版 corona04.pdf (umin.ac.jp)
- 12 Josie S Milligan-Saville, Leona Tan, Aimée Gayed, Caryl Barnes, Ira Madan, Mark Dobson, Richard A Bryant, Helen Christensen, Arnstein Mykletun, Samuel B Harvey. Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: a cluster randomised controlled trial, *The Lancet Psychiatry*, Volume 4, Issue 11, 2017, Pages 850-858, ISSN 2215-0366, [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(17\)30372-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(17)30372-3)
- 13 EAPs alone cannot solve employee mental health problems, association says, EAPs alone cannot solve employee mental health problems, association says (peoplemanagement.co.uk)
- 14 EAPs alone cannot solve employee mental health problems, association says (peoplemanagement.co.uk)
- 15 Working while depressed costs 5-10 times more than staying home to recover | LSE Business Review
- 16 経済産業省 企業の「健康経営」ガイドブック kenkokeiei-guidebook2804.pdf (meti.go.jp)
- 17 <https://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/events/webinars/2021/travel-risk-managementbs-iso-31030/>

執筆者氏名

野村 亜希子 (のむら あきこ)

経歴

カリフォルニア州サンディエゴ市育ち、東京大学医学部卒。フランスINSEADでMBA取得。2011年よりInternational SOS シンガポールやバンコクのアシスタンスセンターで医療支援案件に幅広く関わる。趣味はランニングと語学の勉強。

Akiko.NOMURA@internationalsos.com

執筆者氏名

福間 芳朗 (ふくま よしろう)

経歴

海外危機管理・安全対策、国外退避も含めた危機対応アシスタンスオペレーションに携わる。アルジェリアのテロ事件 (2013) やダッカのテロ事件 (2016) では現地で顧客支援を行う。海外勤務計19年を経て、6月にInternational SOS ジャパンオフィス勤務を開始し、久しぶりの東京生活をエンジョイ中。

Yoshiro.FUKUMA@internationalsos.com

緊張が拡大する国際情勢とASEANの展望

KROLL ASSOCIATES (S) PTE. LTD
Regional Managing Director, Forensic Investigations & Intelligence (APAC)
影山 正



はじめに

ASEAN市場は2022年に約5.5%の経済成長を記録¹、本年は若干成長が鈍化することが見込まれているが、今後も高い成長が期待される有望なマーケットだ。一方、複数のASEAN加盟国は南シナ海で中国と領土と資源を巡って緊張状態にある。更に、対立を深める米中両国に巻き込まれないように難しい舵取りを強いられている。その中でも、金融、貿易、イノベーションの国際的なハブとして成長を続けるシンガポールは、経済と安全保障分野で繋がりが深い米国と、経済的に関係が拡大する中国とデリケートなバランスを取りながら、ASEAN経済を牽引する役割を担うことが期待されている。

日本企業は、国際情勢の見通しが不確実な中でも持続的な成長を可能にするため、自社のビジネスモデルに合ったリスクシナリオの洗い出しと影響度分析を行い、情勢変化に対応可能なリスクマネジメント体制を構築する必要がある。本稿では、日本企業に大きな影響を与える米中関係と、ASEAN市場の今後について考える。尚、ASEANは政治・社会・経済的に異なる国々によって構成されているため、単一のマーケットとして地政学リスクを分析して論じることは不適切である。従って、本文ではASEANの拠点として重要な役割を担うシンガポールを中心に考えることとする。

複雑化し緊張が高まる国際情勢

2022年2月24日に始まったロシアのウクライナ

侵攻は1年半を過ぎたが、本稿執筆時点では収束する兆しが見えない。明確なタイムラインは示されなかったものの、ウクライナは、北大西洋条約機構(NATO)加盟への基本的な合意に加えて、引続き軍事・経済的な支援をG7から取り付けた。ウクライナ軍によるカウンターオフenseによってロシア軍が押し返されているという報道はあるが、戦争は長引くとの意見が安全保障専門家の間の主流の見立てである。ロシアへの経済制裁は、ある程度の効果がみられる一方で、ロシアが依然として強い経済的体力を維持していることを示す様々なデータも存在する。ロシアによる戦術核兵器や化学兵器の使用、ザポリージャ原発の破壊工作へと事態がエスカレートする可能性が危惧されており、欧州は引続き極めて危険な状態にあると言わざるを得ない。

2022年6月サントペテルブルクで開催された国際経済フォーラムには127カ国が参加し、世界が米国主導の反ロシアの動きに対して、一枚岩でないことが示された。プーチン大統領はロシアを中心とし、中国、インド、インドネシア、ブラジル、トルコ、メキシコ、イランとともに構成する新たな「G8」が今後の世界秩序を形成していくと主張した²。また2023年2月23日、米ニューヨークタイムズは、中国やインド、ブラジルなど多くの国からの対ロシア輸出がウクライナ侵攻前よりも増えていることなどを報じた³。世界はG7を中心とした体制から、欧米と対立を深める中国とロシアと関係を深める新興国とのブロック化が広がっており、より複雑になっている。

米中対立と台湾有事

中国は、ウクライナ戦争に関してはロシアと一定の距離を置いているように見えるが、もともと西側、特に米国との対立を深めており、米国中心に形成されたドル基軸体制からの脱却、台湾統一、南シナ海での領有権の主張、発展途上国を中心とした新世界秩序を形成すべくリーダーシップを取る主張や動きを繰り返している。

習近平は、2022年10月の中国共産党第20回全国代表大会で総書記に、2023年3月の全国人民代表大会（全人代）で国家主席に、前例のない3期目の当選を果たした。この大会で習近平は、明確な時期は示さなかったものの、中国は台湾統一のための武力行使を放棄しないと表明し、改めて台湾統一を目標に掲げた。

中国指導部は、台湾統一と強靱な経済体制の構築は「中華民族復興の双璧」であることを明確にし、軍備増強と、台湾へサイバー攻撃、プロパガンダ活動、軍事演習などを繰り返して圧力をかけている。中国人民解放軍の戦闘能力が成熟する2027年前後に、中国が台湾に対する武力行使をする可能性が高いと一部の日米安全保障関係者は予測しているが、武力行使は、中国の経済、内政、社会情勢面での脆弱性と外交的孤立を懸念する中国指導部は、ここ数年以内での台湾への実力行使をすることに対して消極的だとの情報もある。台湾有事がいつどのように発生するかについては不透明で、継続的な情勢分析を要する。

台湾有事の可能性と時期を考える上で、米国主導の強力な経済制裁が中国に対して発動されてもダメージが限定的で済む体制や環境が整備されつつあるかどうかも重要な要素である。中国は米ドルに依存しない金融経済体制の構築を進めてきた。中国はCIPS（人民元国際決済システム）ネットワークを拡大しており、西側諸国が提唱する「デカップリング」や、SWIFT（国際銀行間通信協会）システムから中国が締め出される状況になってもダメージを限定的にすることを目指している。2023年4月に中国とブラジル政府は貿易での現地通貨決済の促進を図るため、第三国の通貨を介さない自国通貨での決済に合

意した。同じ時期、サウジアラビア政府は中国への原油販売の一部を人民元建てとすることを検討していると複数のメディアが報じた。歴史的に米国と関係が深かった中東、中南米、太平洋諸島で着実に関係強化を進める中国に対して、米国のみならず、豪州政府も警戒の声を強めている。

2024年の台湾総選挙は今後の中台関係に大きく影響するが、むしろ軍事、経済、技術の分野で中国を牽制する米国の動きが、台湾有事を加速化しかねないことに注目する必要がある。米国は、1979年に成立した台湾関係法（Taiwan Relations Act）を基盤として台湾の主要な外交・防衛支援国であり続けている。米国の台湾に対するアプローチは、「戦略的曖昧さ」という特徴を持ち続けており、中国が台湾に侵攻した時に米国がどのように対応するかについて、意図的に明確な方針を示していない。米国の台湾支持をより明確するための法案整備、武器供与支援強化、米台貿易協定交渉の開始、要人の訪台が続いていることも米中対立に大きな影響を与えている。

今後の地政学リスクを評価する上で、米国の国内事情を理解する必要がある。特に2024年11月の大統領選挙結果が、台湾総選挙よりも大きな影響を与える可能性が高い。2022年8月に民主党のナンシー・ペロシ米下院議長が台湾を訪問したことが

訪問日付	訪問議員名（所属政党、上下院）
2022年4月14日から15日	リンゼー・クラム(共和党議員、上院議員)
2022年4月14日から15日	ロバート・メネンデス(民主党議員、上院議員)
2022年4月14日から15日	リチャード・バー(共和党議員、上院議員)
2022年4月14日から15日	ロブ・ポートマン(共和党議員、上院議員)
2022年4月14日から15日	ベン・サス(共和党議員、上院議員)
2022年4月14日から15日	ロニー・ジャクソン(共和党議員、下院議員)
2022年5月30日から6月1日	タミー・ダックワース(民主党議員、上院議員)
2022年7月7日から9日	リック・スコット(共和党議員、上院議員)
2022年8月2日から3日	ナンシー・ペロシ(民主党議員、下院議員)
2022年8月14日から15日	エドワード・マーキー(民主党議員、上院議員)
2022年8月14日から15日	ジョン・ガラメンディ(民主党議員、下院議員)
2022年8月14日から15日	アラン・ローウェンタル(民主党議員、下院議員)
2022年8月14日から15日	ドン・ペイヤー(民主党議員、下院議員)
2022年8月14日から15日	アマタ・コールマン・レイドワース(共和党議員、下院議員)
2022年8月21日から	エリック・ホルコム(共和党議員、州知事)
2022年8月25日	マーシャ・ブラックゲン(共和党議員、上院議員)
2022年8月30日から9月1日	ダグ・デューシー(共和党議員、州知事)
2022年9月7日から9日	ステファニー・マーフィー(民主党議員、下院議員)
2022年9月7日から9日	スコット・フランクリン(共和党議員、下院議員)
2022年9月7日から9日	カイ・カヘレ(民主党議員、下院議員)
2022年9月7日から9日	ジョー・ワイルソン(共和党議員、下院議員)
2022年9月7日から9日	アンディ・バー(共和党議員、下院議員)
2022年9月7日から9日	ダレル・アイザック(共和党議員、下院議員)
2022年9月7日から9日	クラウディア・デー(共和党議員、下院議員)
2022年9月7日から9日	カット・キヤマック(民主党議員、下院議員)
2022年10月12日	マイケル・ウォルツ(民主党議員、下院議員)
2022年10月12日	カイ・カヘレ(民主党議員、下院議員)
2022年10月12日	エディ・バーネス・ジョンソン(民主党議員、下院議員)
2022年10月12日	ブラッド・ウェンスタッド(共和党議員、下院議員)
2022年10月12日	セス・モルトン(民主党議員、下院議員)
2023年2月17日	マイケル・チエイタ副次官補（中国担当）（不明、米国防務省副次官補（中国担当））
2023年2月20日	ロー・カンナ(民主党議員、下院議員)
2023年2月20日	ジェイク・オーキンクス(民主党議員、下院議員)
2023年2月20日	ジョンソン・ジャクソン(民主党議員、下院議員)

図1：米国議員による台湾訪問
（政府発表、メディア記事からクロールが抽出し整理）

大々的に報道されたが、図1の通り、ほぼ同じ数の共和党と民主党議員が台湾を訪問していることが分かる（共和党：18人、民主党15人、政府要人1人）。中国をアメリカの明確な脅威だとする方針は、超党派的で中長期的に変わることがないと考えべきだ。

米中対立と板挟みリスク

香港に対する中国共産党による締め付け、中国と対立を鮮明にする台湾の蔡英文民進党政権、中国国内の人権問題に対する欧米の制裁、更に中国から飛来した「気球」事件など、ここ10年で米中の緊張は確実に高まった。プリンケン米務長官、イエレン米財務長官、ケリー前米務長官などの要人が本年6月以降中国を訪問し、緊張が「de-escalate」するのではないかという前向きな意見が金融市場関係者の間で聞かれたが、中国軍や政府とつながりが深いとされるハッカー集団「ストーム0588」が、米政府関係者のメールに不正アクセスしていたとマイクロソフトが公表したことを受けて、米国では中国への強い警戒と批判の声が高まっており、米中関係は目覚ましく改善する兆しが見られない。

日本は、海外への技術・経済情報の漏洩防止強化を含む経済安全保障政策を米国と連携して推進しており、最近では、半導体製造技術の中国への輸出規制を発表した。これに対して中国は、日本政府を厳しく批判し、日本企業にとって重要なレアアースの輸出の停止または制限を行うと発表するなど、日中間でも緊張が高まっている。岸田総理大臣と韓国のユン大統領がリトアニアで行われたNATO会合に参加する前、中国の王毅政治局委員は、2023年7月に中国山東省青島で行われた国際フォーラムの日中韓の交流イベントで、「頭を金髪に染めても鼻を高くしても西洋人にはなれない」と言い、欧米諸国と安全保障上協力を強める日本と韓国を牽制した。

このような国際情勢の中で、ASEAN市場も米中の「板挟み」リスクに苦しむことになる。アジア企業にとって米国と中国は重要なマーケットであり、単純に反中国の枠組みに身を委ねる選択肢は賢明ではない。ASEANは中立を維持する外交努力を重ね

ると考えられるが、カンボジア、ラオス、ミャンマーの3カ国は親中のだとASEAN加盟国の間で批判されている⁴。2020年、シンガポールの元外交官 Bilahari Kausikan は、カンボジアとラオスは中国の代理人のようだと指摘し、ASEAN共通の理念とゴールに相反するとして加盟国の資格を剥奪することを検討すべきだと主張した⁵。ASEANにとって米国は最大の直接投資国であるが、その投資先はシンガポール、マレーシア、タイ、インドネシアに偏っている⁶。図2の通り、中国からの直接投資の行先も米国と同じ国々に集中しているが、カンボジアとラオスにとって最大の投資国は中国である。こうした違いは、ASEAN加盟国の間で米中に対する方針に大きな隔たりを生んでおり、一枚岩ではない。

Annex Table 9 China's Outward FDI Flows into ASEAN Countries, 2013-2021
(Millions of USD)

Country	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Brunei	8.52	-3.28	3.92	142.10	71.36	-15.09	-4.05	16.58	3.75
Cambodia	499.33	438.27	419.68	625.67	744.24	778.34	746.25	956.42	466.75
Indonesia	1 563.38	1 271.98	1 450.57	1 460.88	1 682.25	1 864.82	2 223.08	2 198.35	4 372.51
Lao PDR	781.48	1 026.90	517.21	327.58	1 219.95	1 241.79	1 149.08	1 454.30	1 282.32
Malaysia	616.38	521.34	488.91	1 829.96	1 722.14	1 662.70	1 109.54	1 374.41	1 336.25
Myanmar	475.33	343.13	331.72	287.69	428.18	-197.24	-41.94	250.80	18.46
Philippines	54.40	224.95	-27.59	32.21	108.84	58.82	-4.29	130.43	152.86
Singapore	2 032.67	2 813.63	10 452.48	3 171.86	6 319.90	6 411.26	4 825.67	5 923.35	8 405.04
Thailand	755.19	839.46	407.24	1 121.69	1 057.59	737.29	1 371.91	1 882.88	1 486.01
Viet Nam	480.50	332.89	560.17	1 279.04	764.40	1 150.83	1 648.52	1 875.75	2 207.62
Total	7 267.18	7 809.27	14 604.31	10 278.68	14 118.85	13 693.53	13 023.77	16 063.27	19 731.58

図2 中国のASEAN加盟国への直接投資額（2013～2021年）⁷

中立的なハブとして期待されるシンガポール

シンガポールは歴史的に米中対立の中で中立的な立場をとってきた。例えば、2023年2月、Vivian Balakrishnan外務大臣は、シンガポールの外交政策は「国際法の順守、平和的手段による紛争の解決、主権の尊重、神聖な国境、ルールに基づく多国間システムの支持」といった基本原則に従い⁸、「我々はいかなる超大国にもつかない。我々は原則を守るが、どちらかの側につくことはない」と主張した⁹。

法の順守を外交政策の柱として掲げるシンガポールは、ウクライナ戦争を受けて、米国主導の経済制裁に参加している数少ないASEAN加盟国だ。シンガポールは、拡大する中国との経済交流の規模と、華人が政治経済で影響力を有する国として、世界の

国々からは中国寄りと見られてきたが、ビジネスと政治のバランスを良く保つ努力を続けてきた。例えば、南シナ海の領有権問題を巡って国際司法裁判所で中国の領土権主張を否定する判決を勝ち取ったフィリピン政府をLee Hsien Loong首相は支持した。これに対して、中国は（台湾との軍事演習を終えて輸送中の）シンガポール軍用車両を香港で差し押さえた。シンガポール政府は国際法に反するとして中国を批判したが、中国はシンガポールに対して一国制度を守るよう批判した¹⁰。これらのイベントを受けてLee首相は翌年5月に北京で開催された一帯一路フォーラムに招待されなかったが、外交努力の結果、両国の関係は改善した。中国との投資と貿易活動は拡大し続け、次期首相候補とされるLawrence Wong議員の訪中を受けて燃料電池、代替エネルギー、AIなどの先端分野で複数の重要なプロジェクトに両政府が合意した。

シンガポールは地域的な包括的経済連携（RCEP）の批准、アジア太平洋地域における経済連携協定（CPTPP）への加盟を含め、一貫して自由貿易協定を指示してきた。前身の環太平洋パートナーシップ（TPP）は、米国の「アジア・シフト」として期待されたが、トランプ前大統領が米国の離脱を決定すると、シンガポール政府は失望を表明し、米国の太平洋地域からの撤退を示唆するものと警告した^{11, 12}。シンガポールは同時に中国とアメリカの両国と個別に自由貿易協定を結んでおり、一貫して中立的な立場を取ってきた。中国の一帯一路プロジェクトで、シンガポールが投資の中継地として重要な役割を担っていることや、中国の外で最大の人民元決済マーケットになることも目指して来た¹³。

今年7月、米ワシントン・ポスト紙が、シンガポール中国語メディア「聯合早報」が、北京側の意向にそった報道を行っているという趣旨の報道を行った。これに対し駐米シンガポール大使および聯合早報がこのワシントン・ポストの主張を否定した。中国関連報道は、中国国内の公式データや、中国国外や欧米メディアからも多くを引用していること、情報源の信頼性の確保とともに、中国とそれ以外の国の言い分を併記していることを説明したうえで、中国や欧米のどちらが正しいかではなく、シンガ

ポールにとって何が正しいかを追い求めるものであり、ゆえに親中派、反中派の両方から批判を受けることもあるが、だからと言って我々の報道姿勢は変わらないと反論し、反中国でないならば親中国（親中国共産党）であると映るような認識や定義は、あまりにも単純で悪意さえ感じられる、と主張した。

このようにシンガポールは米中両国と重要な経済関係を結んでおり、中立性、安定性、一貫性という面から、世界の投資家、企業、起業家にとってリスクヘッジと同時に持続的な成長が期待できるマーケットとして更に魅力的で、東南アジアへの投資にとって重要な「ゲートウェイ」としての役割を担い続けて行くことが期待されている。シンガポール政府は、「誠実なブローカー」としての役割をシンガポールは果たし続け、「すべての当事者と公正かつオープンに取引する」と明言した^{14, 15}。

対応の肝～シナリオ策定と影響分析

先行きが予測しにくい複雑な国際情勢に対し、効果的なリスク対応をするための具体策は何か。まずは「リスクシナリオの策定」と「影響評価」の2つの作業が重要だ。日本企業にとってASEANを含む戦略的に重要な国や地域で、どのようなリスクイベントが展開する可能性があるのかのシナリオを描き、それぞれのシナリオについて自社の事業と資産への影響（インパクト）を分析することが重要だ。図3は、リスクシナリオの策定と影響評価の分析対象項目に加えて、見直しを要するリスク管理体制と、継続的に情勢を把握し機動的に対応することを可能にするモニタリング（インテリジェンス機能の向上）の領域案を示している。

リスクシナリオの策定	影響評価（インパクト）	リスク管理体制の見直し	モニタリング
<ul style="list-style-type: none"> 国、地域（マクロ） 企業、業界（ミクロ） リスクシナリオ 重大イベント（トリガー）の特定 	<ul style="list-style-type: none"> 事業（営業、調達、物流） 資産（人的、金融、不動産、在庫、知財、権益等） レピュテーション 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画 危機管理計画 緊急脱出計画 調達・物流体制 サイバーセキュリティ 	<ul style="list-style-type: none"> 国や地域 特定のイベント 業界 物流網

図3：地政学リスク対策の主な活動

シナリオ分析を行う際、いつどのような形で武力衝突が始まるかというタクティカルな点に目を向けがちだが、地政学リスクは、経済制裁によるモノやサービスの移動の制限から、自国通貨や特定の決済システムの強要など幅広いリスクカテゴリーに対して評価をして準備する必要があるため、安全保障上のイベントに加えて、政治、経済、社会、外交などの各カテゴリーに分けてリスク評価を行うといい。また、対象国のトレンドと、大きくリスク環境に影響を与えるイベントを整理するためのマクロ的な視点と、自分の会社や業界固有のリスクは何かというミクロ的な視点で考察し、重要なリスクイベントとインパクトを整理することが可能だ。

リスクシナリオの検討と、情勢の継続的なモニタリングの作業にあたる際、バランスの取れた情報源を確保することが前提になる。国内外のニュースメディアからの情報のほか、分析対象のマーケットの有識者（政治、経済、軍事、社会）、安全保障問題専門家、日・米・欧州の対中政策関係者、ジャーナリストなどが考えられる。例えば、台湾有事を想定した分析を行う場合、軍事衝突になった場合に関係してくる中国、台湾、アメリカ、日本のからの情報を集めることはもとより、シンガポール、インド、欧州などの国々の公開情報と非公然情報を集めて評価することが重要になる。今後5年に、各シナリオで発生が予想されるイベント、想定される結果の原因となるイベントが何であるかを特定する上で、まずは対象国の政治、外交、社会、経済、安全保障などのマクロのレベルで情報を整理・分析し、次に業界やその企業固有のイベントとリスクをいうミクロのレベルに落とし込んでいくとによってリスクを可視化することが可能になる。

<訳注>

- 1 <https://www.aseanbriefing.com/news/asean-economic-outlook-2023/>
- 2 <https://www.globalresearch.ca/st-petersburg-2022-forum-sets-the-stage-for-the-war-of-economic-corridors/5783949>
- 3 <https://www.nytimes.com/interactive/2023/02/23/world/russia-ukraine-geopolitics.html?searchResultPosition=1>
- 4 [https://www.eiu.com/n/asean-strives-to-stay-](https://www.eiu.com/n/asean-strives-to-stay-neutral-as-us-china-tension-rises/)

- neutral-as-us-china-tension-rises/
- 5 <https://www.voacambodia.com/a/ex-singaporean-diplomat-says-asean-may-have-to-expel-cambodia-and-laos/5637528.html>
- 6 <https://www.straitstimes.com/multimedia/graphics/2022/05/china-us-influence-asean-southeast-asia/index.html>
- 7 <http://images.mofcom.gov.cn/fec/202211/20221118091910924.pdf>
- 8 <https://www.mfa.gov.sg/Newsroom/Press-Statements-Transcripts-and-Photos/2022/03/20220303-MFACOS2022-Min>
- 9 <https://www.straitstimes.com/singapore/politics/s-pore-s-four-key-foreign-policy-priorities-for-2023>
- 10 <https://www.straitstimes.com/asia/east-asia/china-calls-on-singapore-to-be-cautious-in-handling-of-detained-terrexes>
- 11 <https://www.reuters.com/article/us-singapore-government-idUSKBN1683CJ>
- 12 <https://www.ft.com/content/bcee463e-9674-11e6-aldc-bdf38d484582>
- 13 <https://www.cnb.com/amp/2014/04/28/singapore-becomes-yuans-largest-offshore-clearing-center.html>
- 14 <https://www.mfa.gov.sg/Newsroom/Press-Statements-Transcripts-and-Photos/2017/07/Transcript-of-Remarks-by-Minister-for-Foreign-Affairs-Dr-Vivian-Balakrishnan-at-the-MFA-Townhall-on>
- 15 <https://www.straitstimes.com/singapore/politics/singapore-s-foreign-policy-driven-by-principles-not-a-balancing-act-says-sim-ann>

執筆者氏名

影山 正（かげやま ただし）

経歴

1969年、東京都生まれ。1992年筑波大学第三学群国際関係学類卒業。日本経済新聞、三菱重工業株式会社を経て1999年10月にクロール・アソシエイツ日本支社入社。日本支社代表を経て2009年から香港を拠点に中国でフォレンジック調査部門の責任者に就任。2016年からシンガポールを拠点にAPAC地域の統括代表を務める。危機管理をはじめ、コンプライアンス事案、産業スパイ、知財問題に関連した調査・コンサルティング業務から、企業や市場の戦略的情報（インテリジェンス）を政府機関や多国籍企業へ提供する。経済産業省分科委員会（2008年「技術情報等の適正な管理の在り方に関する研究会」）のメンバーとして日本の知的財産権保護の政策立案に関わった。

tkageyama@kroll.com

「リージョン化」の時代に東南アジアで 起きているイノベーション最前線

INDUSTRIAL GROWTH PLATFORM PTE LTD
CEO
坂田 幸樹



はじめに 本記事の要旨

本記事では、東南アジアで起きているイノベーションについて考察し、それに対して日本企業がどのように関与すべきかについて解説しています。

世界ではグローバル化が発展する形でリージョン化が起きており、これまでとはゲームのルールが変わりつつあります。そして、リージョン化の時代では、東南アジアのスーパーアプリや財閥がその主役となりつつあります。

では、この流れのまま進めばすべての社会問題が解決するのかという、そのようなことはありません。既得権益の打破には時間も労力もかかり、そこには日本企業が支援する余地も残されています。そのチャンスを逃さないためには、今こそ日本企業がアジャイル経営を実践し、現地企業と連携することが重要です。

1 リージョン化の時代が到来

1-1 日本企業が席卷した国際化の時代

図1で整理したように、世界は国際化、グローバル化、そしてリージョン化へと変遷を遂げてきました。

国際化の時代には、国と国との間でモノを取引していました。この時代に重要だったのは、良いモノを安く大量に作り、世界中で売ることでした。たとえば、自動車や黒もの家電などが代表的な産業で、日本企業が世界を席卷した時代でした。

この時代の事業とは、「何を」売るかで定義することができ、良い製品を作れば、それを世界中で売ることができました。また、世界中で同じ品質のモノを売ることが重要だったため、経営の現地化をするよりも、日本人が世界中で工場運営や販売の指揮を執ることが求められていました。

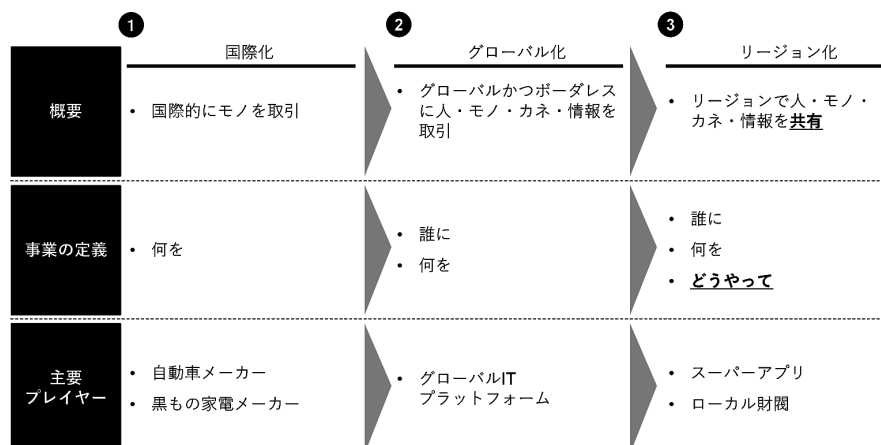


図1 国際化、グローバル化、リージョン化の特徴

1-2 GAFAMが国を脅かしたグローバル化の時代

次に訪れたのがグローバル化の時代です。グローバル化の時代には、モノだけでなくヒト、カネ、情報がボーダレスに取引されるようになりました。たとえばGAFAMやBATのようなITプラットフォームが、この時代の覇者となりました。そして、それらのITプラットフォームは、私たちの生活にとって欠かせないものとなりました。

この時代の事業は、「誰に」「何を」売るかで定義することができます。長年にわたってビジネススクールで教えられてきた経営学の基礎の通り、経営者は「誰に」「何を」売るかという戦略を決め、現場がそれを「どうやって」実行するかを考えます。

グローバル化の時代には数多くの経営手法が開発されました。PPM（プロダクトポートフォリオマトリックス）、バランスシート・スコアカード、ジョブ型経営などです。しかし、これらを主体的に開発していた米国では、2000年初頭からこれらの経営手法が役に立たなくなったともいわれてきました。たとえばジョブ型経営ではイノベーションが起きないことが問題視され、その結果、現場にも権限を委譲する「アジャイル経営」や既存事業の深化と新領域の探索を両立させるための「両利きの経営」などが開発されました。

1-3 デジタル革命で訪れたリジョン化の時代

なぜ、グローバル化の時代に開発された経営手法の多くが役に立たなくなったのでしょうか。それは、デジタル革命が起きたことで、ゲームのルールがさらなる変化を遂げたからです。

どう変わったのかというと、事業の定義が「誰に」「何を」売るか、から、「誰に」「何を」「どうやって」売るか、に変わったのです。

具体例を使って説明しましょう。ジャカルタに住んでいるビジネスパーソンが、通勤手段がなくて困っているとしましょう。10年前であれば、そのビジネスパーソンに自動車やオートバイを売るしか解決策はありませんでした。

しかし現在であれば、ライドシェアやオンデマンドバスを提案することができます。また、コロナ渦で一般的になったリモートワークを提案すれば、通

勤そのものをなくすこともできます。これらの背景にはデジタル革命、さらにいうとスマホ革命があります。

リジョン化の時代には、デジタル技術が事業の中核にあるといっても過言ではありません。その地域特有の課題に対応するこの時代に最も重要な「どうやって」の幅を広げているのがデジタル技術に他ならないからです。

安全保障上の理由から食料やエネルギー自給率を高める動きがあり、それをグローバル化の退化と呼ぶ人たちがいますが、それは正しくありません。正確には、デジタル革命が起きたことでグローバル化が発展し、リジョン化の時代が訪れたのです。

2 東南アジアにおけるリジョン化時代の雄

2-1 消費者にリーチしたスーパーアプリ

では、リジョン化の時代に東南アジアで起きた変化について考えてみましょう。東南アジアではゴジックやGrabのようなスーパーアプリと並んで各国の財閥が時代の主役になりつつありますが、本記事ではスーパーアプリの変遷を中心に解説します。

私が東南アジアで事業を始めた2010年初頭は、スマホも普及しておらず、消費者にリーチしていたのは各国の銀行でした。できるだけ多くの消費者にリーチするために、銀行口座の開設を勧めたり、プリペイドカードの販売促進をしたりしていました。コンビニ店舗内には銀行ごとの決済端末が計5-6台設置してあり、外食店では銀行によるプロモーションが盛んで、時には30%オフということもありました。

その後、スマホが一気に普及し、それを活用して消費者を取り巻く課題を解決することに成功したプレイヤーが覇権を握ることになりました。たとえば、渋滞を回避するためにバイクタクシーの配車サービスを提供したゴジックが大都市でのシェアを獲得し、Eコマースやフードデリバリー、決済などに多角展開してスーパーアプリへと進化しました。

2-2 加盟店支援で活躍するスマホアプリ

ゴジェックなどのスーパーアプリが起こした変革の特徴は、それが「半径5キロ圏内の問題解決」だということです。ゴジェックは、消費者と、近くにいるバイクタクシー、ワルンと呼ばれるパママショップや路面で飲食物を販売するストリートフード店などを有機的にスマホでつなげることで、社会問題を解決しました。

具体的には、移動や買い物に伴う消費者の負担を減らす一方で、バイクタクシーが乗客を見つけるのをサポートし、ワルンのデリバリー販売をサポートすることで売上を増やしました。特にドライバーやワルンの店主が能動的に動いていないにもかかわらず結果として売上改善につながっていることに「半径5キロ圏内の問題解決」の価値があります。

また、ワルンには多くの人たちが集まり、今でも地域コミュニティの中心にあります。夜になると地域住民が集まってゲームをするなど、かつてテレビのある家に住民が集まって巨人戦を観ていた昭和の日本を彷彿とさせます。

比較のために1970年代以降に普及した日本のコンビニチェーンやスーパーマーケットチェーンについて考えてみましょう。コンビニやスーパーマーケットの店舗が普及したことに伴い、多くの商店街の必要性が薄れました。特に車社会が到来した地方都市では、自動車で訪れやすいコンビニやスーパーマーケットが一気に普及しました。今では地方都市の国道沿いは、お決まりの店舗がどこも似たような順序で立ち並んでいます。

もちろん日本のコンビニチェーンやスーパーマーケットチェーンは消費者に多大なる利便性をもたらしました。しかし、同時にそれまで存在していた地元商店街などの地域のコミュニティが消失したのも事実です。

この東南アジアと日本の差を生んでいるものが、スマホに代表されるデジタル技術の存在ということになります。デジタル技術によって、もともとそこにあるものを破壊せず有機的につなげることで、イノベーションを起こすことができるのです。

2-3 これから期待される既得権益の打破

東南アジアのイノベーションは、ただ単にプレイヤー同士をつなげるだけでなく、スマホアプリを使った支援へと広がりを見せているなど、今さらに次のフェーズへと移行しています。



図2 ジャカルタの伝統的な卸問屋

たとえば、シンバッド (Sinbad) というインドネシアのスタートアップは、ワルンが商品を発注するためのアプリを提供しています。シンバッドを使えば、図2のような伝統的な卸問屋まで商品を買に出向く必要がなくなります。そして、より多くのワルンがシンバッドを使うようになれば、350万店舗あるといわれているインドネシアのワルンを支える多層化したサプライチェーンを解消することもできると期待されています。

多層化したサプライチェーンは、ワルンに商品が届く傍らで中間マージンの発生や配送効率の低下など、今なお多くの問題を引き起こしています。そして、多層化したサプライチェーンに介在する人たちはすべて既得権益を得ています。日本企業における年功序列や、花粉症が国民病となった現在でも杉の植林に対して出される補助金を見てもわかるように、どこにおいても既得権益を保護する制度を打破するのは簡単ではありません。

この先、スマホ、そしてスマホを介して得たビッグデータの力を使って既得権益を打破できるかどうか、東南アジアがリージョン一体となって飛躍できるかどうかのカギを握っています。

3 リージョン化の時代における日本企業の戦い方

3-1 スタートアップだけでは限界のあるB2Bビジネス

B2Cにおける圧倒的利便性を提供することで、ゴジェックやGrabが社会インフラを構築してきました。そして、これから先の東南アジアをけん引するのはシンバッドのようなB2B型のスタートアップでしょう。こうしたスタートアップは、ワルン支援以外にも、ヘルスケアや農業などの領域でも多数出現しています。

では、これらのスタートアップに任せておけばB2Bの問題もいずれ解消するのでしょうか。決してそのようなことはありません。なぜならば、B2Bの問題にはすでに既得権益を得ている無数のプレイヤーの存在が深く関与しているからです。



図3 ジャカルタのワルンピンタールの店舗

たとえば、店舗そのものに加え発注アプリを提供することでワルンの店主を支援するワルンピンタールというインドネシアのスタートアップがあります。図3のような店舗を提供し、誰でもワルンを効率的に運営できる機会を創出するなど、多層化したサプライチェーンを打破できるポテンシャルをもっている同社のサービスは画期的なものに思えました。しかし、ある店主によるとワルンピンタールは突然商品供給を停止したそうです。

もしかすると、ワルンピンタールはより良いビジネスモデルへのピボットを図っているだけかもしれませんし、特定のエリアだけでサービスの提供を停止しているだけかもしれません。しかし、他のス

タートアップの経営者たちからも、地道な地上戦での改善活動の積み重ねが必要なB2Bでの苦労は絶えないという声を耳にします。

3-2 創造的破壊から創造的統合の時代へ

米国企業ではトップダウンでの改革を起こすことができます。トップが決めたことを実行するために組織はモジュール化されていて、一気に改革が実行されます。

一方で、日本や東南アジアではそうはいきません。これまで多くの日本企業や東南アジア企業の改革を支援してきましたが、トップであっても変革を起こすには多大なる時間と労力を要します。

そのような変革を阻害する社内外の既得権益を打破するための原動力となるのが、シンバッドのように現場で集めたビッグデータです。日本や東南アジアでは、シュンペーターのいうところの「創造的破壊」は起こせないかもしれませんが、現場をつないで集めたビッグデータで「創造的統合」を起こすことができるはずで

3-3 アジャイル経営で強みを発揮する日本企業

リージョン化の時代では、事業の定義は「誰に」「何を」「どうやって」売るのが、になります。経営が「誰に」「何を」を決め、現場が「どうやって」を考えて実行するグローバル化の時代とはゲームのルールが異なります。

そのようなリージョン化の時代には、アジャイル開発手法を基にしたアジャイル経営が有効な経営手法といえます。アジャイル経営では、経営がパーパスのような抽象的な方向性を定めて、現場が「誰に」「何を」「どうやって」を考えて実行することで、変化する環境に合わせて柔軟に対応することが可能になります。

なお、2000年代に米国で開発されたアジャイル開発手法ですが、原型は1986年に野中郁次郎氏と竹内弘高氏が発表した日本企業に関する研究に基づく「The New New Product Development Game」という論文です。この論文では、米国企業のように複数チームによる手続きを踏んだ段階的な開発よりも、一つのチームで反復を繰り返しながら製品を開

発する方が素早く柔軟に製品を開発できるとして
います。

元来ボトムアップでの実行に強みを持っている
日本企業は、リージョン化の時代にアジャイル経営
を導入することで強みを発揮することができます。一
方で、パーパスなどで方向性が定まっていないと、
アジャイル経営は有効に機能しません。国際化の時
代には米国に追い付け追い越せなどといった明確な
ゴールが決まっていたが、リージョン化の時代
には経営がパーパスのような明確な指針を出さない
限り、アジャイル経営は現場を混乱に陥れること
になってしまいます。

おわりに 日本企業がリージョン化の時代に勝つために

最後に、日本企業がこのリージョン化の時代、東南
アジアで勝つための方法を3点述べたいと思います。

一つ目は、東南アジアではやらないことを明確に
することです。経営が定めたパーパスが大事だとい
う話をしましたが、現場に権限を与えて実施すると
なると、実施しないことを具体的に提示しないと現
場は混乱してしまいます。たとえば、〇〇業界には
参入しない、〇〇国での事業は検討しない、などと
いった具体性が必要です。

二つ目は、東南アジアで現場が必要なリソースを
確保することです。複数の事業部門が存在している
企業の場合には、本社の事業部門長が多くの権限を
有していることが一般的です。しかし、リージョン
化の時代には、事業部横断的に社会問題に取り組み
ない限り、創造的統合を起こすことはできません。
そのためには、東南アジアの地域統括拠点が入
り、モノ、カネ、情報に難なくアクセスできる必要が
あります。

最後は、東南アジアの財閥やスタートアップと連
携することです。社会問題の解決には地道な改善活
動による地上戦とデジタル技術を使った空中戦の連
携が必要です。特に、地上戦においては、現地事情
の理解や現地ネットワークを有することが極めて重
要です。自社でそれらを収集・構築することももち
ろん可能ですが、既得権益を打破するためには、現
地財閥やスタートアップと協力してイノベーション

を起こす方が近道でしょう。

本記事が、日本企業が東南アジアでイノベーショ
ンを起こし、リージョン化の時代に活躍するための
一助となれば幸いです。

執筆者氏名

坂田 幸樹 (さかた こうき)

経歴

株式会社経営共創基盤 (IGPI) 共同経営者、IGPIシン
ガポール取締役CEO

早稲田大学政治経済学部卒業後、キャップジェミニ・
アーンスト&ヤングに入社。日本コカ・コーラ、リヴ
アップなどを経て現職。現在はシンガポールを拠点として
政府機関、グローバル企業、東南アジア企業に対するコ
ンサルティングやM&Aアドバイザー業務に従事。IE
ビジネススクール経営学修士 (MBA)、ITストラテジス
ト。近著に東南アジアのイノベーションを解説した『デ
ジタル・フロンティア 米中に日本企業が勝つための東
南アジア発・新しいDX戦略 (PHP研究所)』がある。

k.sakata@igpi.co.jp

シンガポールの教育事情の変化と日本の課題

8 COLORS PTE LTD
Director
今井 太一郎



はじめに

近年のAIやロボティクス等の技術革新により、人間が行っている仕事が置き換えられる可能性が高まっていることはマスメディアでも頻繁に取り上げられています。このような急速に変容する時代においても我々日本の教育は数十年にわたって大きな変化はないように感じます。

一方、教育先進国であるシンガポールでは、日本よりも著しく厳しい受験戦争が小学生の段階であり、子供達にとって非常に厳しい教育環境が提供されてきましたが、近年においては教育政策が大きく転換し、急速に従来の詰め込み型教育から体験から学ぶ応用学習などの新たな教育手法が導入されるようになりました。筆者はこのようなシンガポールの教育変革と今後の方針について調査し我々の子供世代の教育の在り方について考察したいと考えます。

シンガポールの教育のこれまで

シンガポールは長らく世界でトップクラスの教育

水準を誇っています。OECDが発表するPISA、やTIMSSでは常にトップクラスの順位を維持しており、そしてQS大学ランキングでもシンガポールの大学はトップの常連となっています。

そんなシンガポールの教育制度は、義務教育として小学校の6年間（～12歳まで）があり、その最終年度にPSLE（Primary School Leaving Examination）という小学校卒業試験を受ける必要があります。このPSLEというテストは中学受験の役割も担っており、取得できるスコア（現行のランク制度では“Express”、“Normal (A)”、“Normal (T)”等）により入学できるSecondary Schoolの種類が変わり大学に進学するための学校や、職業訓練をするための学校等に振り分けられます。そのため、このPSLEは“運命を決めるテスト”とも言われています。この運命を決めるPSLEを受験した後はSecondary（4-5年間）そして、Post Secondary（1-6年間）というロードマップになっています（図1参照）。このSecondaryとPost Secondary教育に期間の幅がある理由は単純に進む進路によって定められた期間が違うためです。また教育制度は、教育省（Ministry of Education（MOE））主導で教育政策を策定し、教

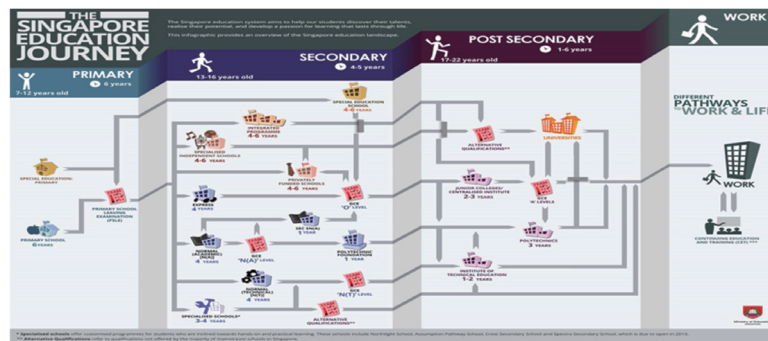


図1 The Singapore education Journey (MOE)¹

師のトレーニング、カリキュラムの改革、学校の管理などを行っています。

シンガポールの教育変革

シンガポールの教育方針は上述のシステムが基準となってしまうため、小学生の頃から自分の将来を決めるための競争に晒される厳しい環境にあります。そのため、親も外部の学習塾等を活用しPSLEでなんとか良いスコアを獲得できるように子供に投資を行います。この点は、少し前の中国と環境は似ているのかと思います。(なお、現在中国では民間の学習塾等の教育事業は禁止されています)。

このような状況下で育った筆者の大学院時代のシンガポール人の友人から伺った話では、小学校時代に上手くできない自分に非常にストレスを感じて自傷行為を行った友人や実際にそのまま命を落としてしまった方もいたようです。このように小学校の頃から子供ひいては家庭において心身とも非常に負担が高いことが問題視され約10年前からシンガポール政府は所謂“詰め込み教育”からの脱却を試みています。

具体的には、“Teaching”から“Coaching”主体への教育へ変更をするためにMOEも学校教員に対してCoaching研修を行うなどの投資をしてきました。実際に弊社の従業員(元MOE管轄公立校教師)もコーチング研修にかなりの時間を割く必要があったと伺っています。また、近年ではThe Applied Learning Programme (ALP) という探求型学習プログラムが全公立学校(小学校、中学校含む)を今年(2023年)までに必須導入されることが議会で可決されています。これにより、従来の「テストで図る教育」ではなく、学習した内容を、実験を通じて挑戦し、失敗し、そこから学び、再び挑戦できるようなスタイルの教育への転換を目指しています。

また、この転換によりPSLEについても変更されます。2024年からは上述した“Express”、“Normal (A)”、“Normal (T)”などの現行ランク制度(“ストーリーミングシステム”)が廃止され、「full subject — based banding」というシステムへの変更となります。これにより、学生はPSLEの試験結果による一定の学業レベル範囲内のクラス振り分けはある

ものの、科目ごとの得意・不得意に応じたレベルで分けられたクラスを選択できるようになり、得意な科目をさらに追及できるような仕組みへと変更されます。この取り組みは2020年頃から試験的に導入されており、反応としては賛否両論あるようですが、これまで世界のランキングでもトップを走ってきたシンガポールの教育システムを変更するという政府の決断の速さは日本のそれに比べて非常に早く合理的であると感じています。

シンガポールの教育事業者の状況

シンガポールの教育は政府だけでなく民間事業者の存在も後押ししています。上述のとおりシンガポールでは詰め込み型教育からALPへの変更などドラスティックな変革を行っていますが、これらは政府や学校側だけでは実現が難しいため、民間企業を上手く活用しています。早期からカリキュラムに適したラーニングマネジメントシステム(Google for schools等)の導入を行い、学習コンテンツについても外部から提供しています。例えば、科学の授業でソーラーパネルを設置したラジコンカーを動かす授業を行う場合、外部の会社が提供しているケースもあります。

このような取り組みが可能な理由は、シンガポール政府自体が教育に対して積極的な投資を行っていることに加え、一定数以上の教員には公立校でも教材費等のバジェットが与えられているため、各学校や教員がカリキュラムに沿って最適だと考えられる外部の教育サービスを試すことができます。政府が方針を示し、官民一体となって教育変革を進めるシステムがうまく機能しているため、時代の変化に応じてスピード感を持った政策の変更や実行が行われているように筆者は感じています。

日本の状況

現在の日本でもSTEM (Science、Technology、Engineering、Math) や探求学習への注目が集まっており、これまでの詰め込み教育から脱却し、子供たちが本当に興味を持つことを促す取り組みが増え

てきているように感じます。しかし、日本のとても教育熱心な先生方とお話をするると実態としては課外活動の対応やオリジナルプリントの作成等で大変忙しくされており、新しい教育コンテンツというよりDX化等による効率化が優先されている印象です。また、教育内容を改革するとなれば、まずはその新しい方針を決定するために時間が掛かってしまうことに加え、実際の実行フェーズに移った際の人材不足が問題としてあります。

このような状況も踏まえ、一般家庭で子供や家庭の意向に合った教育を受けたい場合は、私立校を受験するケースが多くなります。また、社会構造としてもまだまだ学歴社会ではあるため、偏差値の高い有名校に入ることが将来的な人生の安定につながる可能性が高いという実態があるため所謂偏差値の高い学校への入学を目指す受験熱が非常に高い状況です。現に首都圏では少子化にもかかわらず中学受験者は過去最多を記録しています。筆者は、子供の興味のあることを学ばせてあげたいという考えを叶えるために、平均して小学校3年生から学習塾に時間やお金を投資し中学受験を行うという現状にある種の矛盾が生まれているように感じています。

今後の考察

冒頭に述べた通り、現代は急速に社会環境が変化しております。現代では、筆者自身仕事をしていても“100%正解”なことは分からず自らで考えて正解にたどり着けるようにする（もしくは自分の選んだ道を正解にしていく）という力が必要なのではないかと考えています。そのため、現在の日本の答えありきの詰込み教育は変わっていく必要があると考えています。シンガポールのAPL等の教育方針自体が100%“正解”かどうかはわかりませんが、少なくともこのこれからも社会の変化や学生の学習意欲等に応じ最適な教育の場を作り続けていく必要があります。そのためには今シンガポールが取り組んでいる教育における政府と民間事業者の協力体制を強化し、官民一体となった教育改革を、スピード感をもって進めていくことは日本においても見習うべき部分は十分にあるのではないかと考えます。

一方で日本は比較的保守的な国民性ということに加え諸々の利害関係等がありスピード感をもって進めることが現実問題として難しいように考えますが、他の国々の成功例も参考にしながらより新しい時代に向けた教育を導入していく制度とその施策の実現を可能にする構造の変革を行別ければ他国から遅れをとってしまいガラパゴス化していく可能性もあると考えます。それを回避するためにも、まずは子供達がどのようなものに情熱を持つことができるかという選択肢を増やすこと、そしてその情熱を追求するための仕組み（もしくは社会的許容）をより増やすことができれば良いのではないかと考えています。

おわりに

本記事を手に取っていただける方々は恐らくは既存の教育制度の中でのいわゆる“成功者”であると考えているので、自身の成功体験ではないことを子供にさせることは「言うが易し、行方が難し」で大変勇気がいる判断だと思えます。しかし、現在は急速な社会の変化が訪れており、我々の常識では通用しない社会が子供たち世代には待ち受けていると思えます。筆者個人としては教育事業を行う人間として今後も子供たち一人ひとりが興味を持ちそれを追求できる環境を提供していき微力ながらこれからの時代を作っていく子供達の教育をより良いものにしていければと考えております。

<訳注>

1 <https://www.schoolbag.edu.sg/story/the-singapore-education-journey>

執筆者氏名

今井 太一郎 (いまいたいちろう)

経歴

1987年神戸市生まれ。大学卒業後、三菱重工で輸出営業に3年間、法務（海外M&Aチーム）に3年間従事。その後、デロイトコンサルティングに転職しM&A戦略・実行支援業務を4年経験後、退職しNUSMBAに進学。在学中に備前焼を海外展開するGENSO株式会社と、おもちゃと動画を組み合わせた教育サービスを展開する8COLORSを設立。

taichiro@8colors.co

着任のご挨拶

シンガポール日本商工会議所 理事
TOSHIBA ASIA PACIFIC PTE LTD
Managing Director
橋本 和俊



シンガポール日本商工会議所の皆様、東芝アジア・パシフィック社の橋本でございます。

この度、前任：福地の後任として2023年7月に着任いたしました。紙面をお借りしてのご挨拶となりますが、どうぞ宜しくお願い申し上げます。

東芝アジア・パシフィック社は、東南アジア及びオセアニア地域における地域総括現地法人として1995年5月に設立、当地での活動が28年となります。本地域における東芝グループ本社の役割や機能代行がミッションであり、域内各社の事業活動を支援しています。西はインド、南はオーストラリアまでカバーしており、域内の各国現地法人数は約50拠点、従業員数は約2万3千人、日本人駐在員は200名超となります。

シンガポール当地でのビジネスは、1974年にKee Huat Radioとの合弁会社として東芝シンガポール社を設立したところに遡ります。テレビ事業を主軸としており、米国向けブラウン管型テレビのシャーシ製造や欧州向けラジカセ製造などを経て、1983年にテレビの量産を開始させていただきました。

現在はシンガポールではグループ5社が事業活動をさせていただいており、その中でも特に東芝テックグループではプリンター等を開発から製造まで手掛けており、従業員も約400名でオペレーションさせていただいております。そしてシンガポール全体では約1100名のグループ従業員がお世話になっております。

私自身の経歴でございますが、1992年に入社し長く半導体のマーケティングや販売関係を経験させていただきました。本格的な海外赴任は2012年から2015年に駐在した中国、上海以来の2回目となり

ます。

約10年前に駐在させていただいた中国の2012年当時は、領有権の問題や習氏の最初の総書記就任の年であり、日本と中国の関係が難しく繊細な時期でした。そんな時期にもかかわらず、南京の取引先の方に登山に誘われた事がありました。

上海から南京まで高速鉄道で移動後、彼の車に総勢5名で江蘇省南京から安徽省黄山市までドライブ、そこからロープウェイで山岳景勝地：黄山の入り口まで一気に移動、そして危険な登山、花崗岩の崖登りが始まりました。落ちたら間違いなく命を落とすような崖や階段を上るのですが、私は高いところが苦手でもあり途中からは記憶がない程に辛いものでした。広大な黄山の山頂には宿があり一泊することがお勧めらしいのですが、命からがら登った山頂の宿で、友人の彼が背負ってきた白酒2瓶を嬉しそうに出したのは貴重な思い出です。

中国だけでも様々な地方にそれぞれの特色や文化があり、約3年半の中国滞在期間には、23省、5自治区、4直轄都市の合計31カ所のうち、最終的には21カ所を訪問する機会をいただきました。実際に見て、肌で感じつつ充実した期間を過ごすことができました。コロナが落ち着いた時期に着任できる幸福に感謝しつつ、シンガポールでの生活でも新しい発見ができる喜びを楽しみたいと思います。

JCCIへ参加させて頂く機会をいただき、活動を通じて、日本の皆様のお力になれるよう努めて参る所存です。最後になりますが会員企業の皆様ならびにご家族の皆様の、益々のご健勝を祈念してご挨拶とさせていただきます。

7月

7月28日 生活産業部会

「シンガポールプレミアリーグとアルビレックス新潟シンガポール」ミニセミナーならびに観戦会



ミニセミナーの様子



話を聞く参加者



試合の様子



集合写真

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

8月

ASEAN日本人商工会議所連合会とASEAN事務総長との対話 参加報告

ASEAN日本人商工会議所連合会（FJCCIA）とは、ブルネイを除くアセアン各国にある10の日本（人）商工会議所で構成され、2008年発足。2023年6月現在の会員総数は7,283社。



FJCCIAの発足と同時に、JETROと共同で第1回「FJCCIAとASEAN事務総長との対話」が開催され、以降、毎年開催することが合意された。今年、日ASEAN友好協力50周年にあたり、8月1日に「FJCCIA年次総会」、2日に「第15回FJCCIAとASEAN事務総長との対話」がジャカルタで開催された。

FJCCIAは、「日ASEAN経済共創ビジョン」の下、①より広範な経済統合、②包摂的なデジタル・トランスフォーメーション、③持続可能で強靱な未来に向けた前進、④人的資本の開発と4つの柱を中心とした要望書をASEAN事務局に事前に提出し、対話の場において、改めて事務総長に直接説明した。JCCIシンガポールの馬場会頭からは、「電子商取引における模倣品・海賊版対策の積極的な推進」と「WTO情報技術協定（ITA）の積極的参加と着実な実施」について説明とお願いをした。

今年1月に着任したカオ・キムホン（カンボジア首相補佐特命大臣）ASEAN事務総長は、要望事項に対し説明・回答を行ったうえ、日本企業の「ASEAN日本共創ビジョン」の実現に対する貢献を歓迎し、地域内での持続可能性を確保しつつ、供給チェーンネットワークの強化とデジタル・トランスフォーメーションの促進を図るため、民間セクターでの協力をさらに強化する計画への支持を表明した。

8月1日 FJCCIA年次総会



FJCCIA ロゴ



FJCCIA 総会

8月2日 FJCCIA と ASEAN 事務総長との対話



集合写真



FJCCIA 議長と ASEAN 事務総長



カオ ASEAN 事務総長



馬場会頭から要望



馬場会頭 ASEAN 事務局本部



記者会見



会場

月報 September, 2023

編集後記

今月もJCCI月報を最後までお読みいただき、ありがとうございます。本号も、シンガポールで活躍されている各分野の執筆者の皆様から、バラエティ豊かな記事を寄稿していただき、お楽しみいただけたのではないかと思います。

今回ご寄稿をいただいたコンサルティング・投資、教育関連の各業界でご活躍されている方々とお話をする機会をいただきましたが、普段の業務の中ではなかなか交わることの少ない方々なだけに、刺激的で、示唆に富んだお話をお聞きすることができました。

私自身、今回（2022年10月～）が2014年以来、8年振りのシンガポール赴任となります。当時と比べると、PayNow/PayWebなどの決済方法の変化、Grab・Gojekに代表される配車アプリの普及など、テクノロジーの進化により生活が変化した事例は、枚挙に暇がありません。今回の記事からも、これからのビジネスはこれらの変化を敏感に察知し、柔軟に対応する能力が求められていることを実感しました。今回の記事が、みなさまのビジネスや私生活における一助になれば幸いです。

日本では大雨・台風、そして酷暑と、自然災害が猛威を振るっていると聞いています。被害に遭われた皆様には心よりお見舞い申し上げます。ここシンガポールでも、少し不順な天候が続いています。読者のみなさまにおかれましては、お体にはくれぐれもお気をつけください。

末筆ではございますが、ご寄稿頂いた執筆者の方々、ご支援をいただいた広報委員および事務局の皆様へは、この場を借りて御礼申し上げます。



左：田中

右：岩石

（編集後記担当：KDDI ASIA PACIFIC PTE LTD 岩石 歩）

○氏名：田中 麻友子（たなか まゆこ）
○出身地：神奈川県横浜市
○在星暦：1年（2022年9月～）
○会社名：EAST JAPAN RAILWAY COMPANY SINGAPORE BRANCH
○仕事内容：総務全般
○趣味：旅行
○シンガポールで一番素敵だと思うところ：ずっと夏なところ
○読者の皆様へ：皆様のビジネスに役立つ情報をお届けできるよう、今後も努めて参ります。

○氏名：岩石 歩（いわいし あゆむ）
○出身地：兵庫県神戸市
○在星暦：11ヶ月（2022年10月～）
○会社名：KDDI ASIA PACIFIC PTE LTD
○仕事内容：在星企業様へのスマートオフィスの構築、IT環境・ITセキュリティサービスのご提供、通信サービスのご提供（営業企画部門）
○趣味：体を動かすこと（ジョギング、水泳etc）、読書（司馬遼太郎etc）、食べ歩き・飲み歩き
○シンガポールで一番素敵だと思うところ：多種多様な文化、歴史、食べ物・飲み物に触れ、異なるバックグラウンドを持つ人々と交流ができる点
○読者の皆様へ：今回、執筆をお願いした方々のシンガポールに対する思いに触れ、この国の特性や立ち位置を再発見することができました。今後も紙面を通して、皆様へこうした「気付き」をご提供することができれば幸いです。

発行

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

編集

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

印刷

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

< 2023年10月号月報 掲載予定記事一覧 >

- ①シンガポールでのアルコール飲料を取り巻く環境の変化
KIRIN HOLDINGS SINGAPORE PTE. LTD.
今石 良
- ②シンガポール人の心を掴むPRイベントの秘訣
宮川 光彰
- ③植物性食品（タンパク代替品）の市場動向について
TEMASEK POLYTECHNIC
Kalpana Bhaskaran
- ④増加するインド投資とインド投資の際の留意点／紛争解決条項
ONE ASIA LAWYERS GROUP : FOCUS LAW ASIA LLC
栗田 哲郎／志村公義

※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。

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850部(2023年8月現在)

メール配信数

約2,200通(2023年8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



+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

TEL

+65-6221-0541



ことびあクリニック

COTOVIA CLINIC

ウエストコースト
プラザ

UEスクエア

9:00~17:00

(最終受付16:30)

※12:30~13:30は昼休憩



診療
時間

9:30~17:30

(最終受付17:00)

※13:00~14:00は昼休憩

オンライン診療

9:00~22:00

年中無休

ことびあクリニック

ウエストコーストプラザ 154 West Coast Road #01-79 West Coast Plaza, 127371

UEスクエア 81 Clemenceau Ave, #03-11 UE Square Shopping Mall 239917

休診日 なし ※UEスクエアは土曜・祝日休診

LINE ID @cotoviainclinic.sg <https://cotoviainclinic.com>

各種海外旅行保険キャッシュレス対応

※一部オンライン診療にキャッシュレス対応していない保険がございます

ご予約・診療・お薬のことなど
いつでもLINEから日本語で
お問い合わせください。

公式LINEはこちらから

