

シンガポール日本商工会議所

MCI (P) NO.061/02/2018  
Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore  
Website: <http://www.jcci.org.sg>





毎日笑顔の海外生活をサポート



# シンガポールで皆様と共に歩んで35年 ジャパン グリーン クリニック

外来診察



予防接種・乳幼児健診



医療検査



健康診断



理学療法



肩こり・五十肩・ぎっくり腰・スポーツ障害・リハビリ等に

総合診療の  
オーチャード本院

ジャパングリーンクリニック

診療科目

外来診察 (小児科・内科・外科・耳鼻咽喉科・婦人科\*・他一般),  
予防接種\*, 乳幼児健診\*, 医療検査\*, 健康診断\*,  
理学療法\* (疼痛治療・リハビリ等), 各種医療相談 (アレルギー・他)

\* 印は要予約。他は予約不要。

歯科はJGHデンタルクリニック(当院内) Tel:6235-7747

受付時間 月～金曜日 09:00～12:00 14:00～17:30  
土曜日 09:00～12:00 (日祝休)

所在地 290 Orchard Road #10-01 Paragon

電話 6734-8871



健康診断ロビー

オフィス街の  
身近なクリニック

ジャパングリーンクリニック  
シティ分院

診療科目

外来診察 (一般内科・眼科\*), 予防接種, 健康診断\*,  
理学療法\* (疼痛治療・リハビリ等),  
各種医療相談 (アレルギー・他)

\* 設定日時はお問い合わせください。

予約診療により多忙な方のニーズにお応えします。

受付時間 月～金曜日 09:00～12:30 14:30～17:30  
(土日祝休)

所在地 1 Raffles Place #19-02 Tower 1

電話 6532-1788



眼科外来

www.japan-green.com.sg

2018  
SEP

# 月報

## CONTENTS

### <特集>

- シンガポールの民事裁判制度の概要と留意点 p2  
RAJAH & TANN SINGAPORE LLP  
大塚 周平、栗 幸太郎
- シンガポールにおける移転価格文書規則の法令化及び2018年移転価格ガイドライン-実務上の重要ポイントの解説- p8  
ERNST & YOUNG SOLUTIONS LLP  
久田 幸治
- シンガポールの医療トレンド～高額な医療コストの要因とその対策～ p13  
AON SINGAPORE PTE LTD  
宇田川 奈穂
- シンガポールの労働市場と雇用の状況 p18  
FIND PTE LTD  
荒屋 貴

### <業界プラス1 観光>

- MICE分野におけるジャパン・ブランドの重要性 p21  
JAPAN NATIONAL TOURISM ORGANIZATION / JAPAN CONVENTION BUREAU  
巽 麻里子

### <活動報告・お知らせ>

- 前年度寄付先団体・奨学生紹介 p26
- 事務局便り p29
- 7月イベント写真 p30
- 編集後記 p32

月報題字：麗扇会 青木 麗峰  
表紙写真：表：Wayne Kum 裏：三宅 正寿 JNTO SINGAPORE  
写真タイトル：表：Kallang River 裏：Singapore Botanic Gardens

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

## シンガポールの民事裁判制度の概要と留意点

RAJAH & TANN SINGAPORE LLP

Partner

大塚 周平

Associate

栗 幸太郎



大塚 周平



栗 幸太郎

### 1. はじめに：日系企業も知っておくべきシンガポール訴訟制度

日系企業がシンガポールでビジネスを行う場合、取引先、パートナー、従業員等との取引や関係が法的紛争に発展してしまう可能性もあります。勿論、当事者間の交渉によって解決できることに越したことはありませんが、解決できない場合は、訴訟等による最終的解決を図るほかありません。また、取引先等と契約を締結する際も、万一紛争となってしまう場合どのような制度があり、どこに留意点があるかを知っておくことは有用です。

しかし、一般には訴訟に巻き込まれることはそう多くあるわけでもなく、また、日本の訴訟制度に慣れ親しんでいるとしても、イギリスの法制度を承継しつつ独自に発展したシンガポールの裁判制度は、大陸法に由来する日本の裁判制度とは異なる部分も多々あるため、いざ紛争が生じた場合に思わぬ落とし穴に嵌る例もあります。本稿では、シンガポールの民事裁判制度・手続の概要及び留意点について、日本の民事裁判手続制度と比較しつつ解説します。

### 2. 国際仲裁と訴訟：紛争の性質によって使い分け

国際取引紛争については、「国際仲裁によって解決したほうがよい」との意見を聞かれたことも多いかと思います。確かに、シンガポール国際仲裁センター（Singapore International Arbitration Centre、SIAC）に代表される仲裁機関等を用いた国際仲裁を利用することも有用なケースもありますが、特に

シンガポール国内当事者間の紛争では、民事裁判訴訟による解決の方が迅速・効率的であることもまた多くあります。

というのは、ここで仲裁とは、当事者の意思により、当事者が選定（あるいは選定方法を合意）した中立の第三者が仲裁人として紛争の審理に当たり、仲裁判断という形で終局的な紛争解決を行う制度です。仲裁による解決は、裁判所による訴訟のように国家権力機関が解決するものではない反面、ニューヨーク条約という世界主要国の多くが批准している国際条約を通じて各国でその判断を執行することができます。仲裁は、ある国での民事裁判の判決を別の国で執行しようとするに困難を伴うのに比較して容易であることと、国によっては、裁判官が必ずしも当該紛争に通暁していなかったりして信頼できなかったり、また、訴訟は通常当該国の言語・法律に従って遂行されるため、当事者が慣れ親しんでいない言語であったりといった困難を避けるメリットがあります。他方、仲裁は職業裁判官でない当事者が選定した者が判断するため、当該仲裁人の報酬が仲裁手続自体の費用とは別途必要となるため、民事裁判に比べコストがかさんでしまうといったデメリットもあります。

この点、シンガポール国内における相手方との紛争については、国外での執行という問題もなく、また、シンガポールの裁判制度は成熟し信頼性も高く、かつ迅速で費用も抑えられるなどのメリットがあります。要は、事案によって仲裁、訴訟を使い分けて解決していくことが肝要です。こうした仲裁制度の解説については別稿に譲りますが、本稿で解説

する手続の留意点の多くは共通もします。

### 3. 裁判所の種類：請求額等によって異なる管轄

シンガポールの裁判所の構成ですが、上級裁判所 (Supreme Courts) と下級裁判所 (State Courts) に分かれます。上級裁判所には、控訴裁判所 (Court of Appeal) と高等裁判所 (High Court) があり、また高等裁判所の一部門として国際商事裁判所 (Singapore International Commercial Court) が設置されています。下級裁判所には、District Courtのほか、Magistrate's Court及びSmall Claim Tribunalがあります。

日本では各地方裁判所が原則として訴額に関わらず第一審の管轄権を持ちますが、シンガポールではどの裁判所が第一審管轄権を有するかは訴額及び請求内容によって異なります。金銭請求訴訟であれば、25万シンガポールドル超の請求であれば高等裁判所が第一審管轄を有し、25万シンガポールドル以下の請求であれば下級裁判所のいずれかの裁判所が管轄を有します。

例えば、相手方に契約違反があり100万シンガポールドルの損害賠償請求を行いたい場合、(District Courtを含む下級裁判所ではなく) 高等裁判所に訴えを提起することになります。このことを意識せず、契約書の紛争解決条項に、日本と同じ感覚で「シンガポールのDistrict Courtを専属的紛争管轄地とする」といった記載をしてしまいますと、いざ訴訟を提起しようとしたところ、District Courtの管轄上限である25万シンガポールドルのみ限定して請求せざるを得なくなるという可能性もあるため、留意が必要です。

Small Claims Tribunalは、訴額が一定金額以下一定種類の請求について審理する裁判所です。従来1万シンガポールドル以下 (当事者が合意した場合2万シンガポールドル以下) の請求のみ審理することとされていましたが、2018年7月の法改正により、この金額が2万シンガポールドル以下 (当事者が合意した場合3万シンガポールドル以下) に引き上げられました。Small Claims Tribunalにおいては、弁護士の立会いが認められず、証拠調べ等も簡易で

ある分、費用を抑えられますが、逆に言うと当事者が十分に習熟していないと十分な審理が行われないリスクがあります。

国際商事裁判所は、国際取引に関する紛争の解決のために高等裁判所の一部門として設けられているものです。外国の法律家も裁判官として選任され、外国弁護士も代理人となることができるといった特徴があります。国際商事裁判所は、両当事者が同裁判所を利用する合意をした場合または高等裁判所が適当と認めて同裁判所に案件を移送する場合に利用されます。2015年にできた新しい制度ですが、クロスボーダーの商事訴訟事件が裁判で争われることも増えてきています。国際商事裁判所の裁判官のパネルには日本の法律家も選任されており、実際に日本法案件も審理されはじめています。

### 4. 訴訟提起：訴訟をどのように開始し、相手方に伝えるか

訴訟手続は、原告が被告に対して召喚令状 (Writ of Summons) を送達することで開始します。召喚令状には、原告の請求及び主張を記載した訴状を添付することが一般的です。日本では訴状の送達は裁判所が郵送で行いますが、シンガポールでは召喚令状の送達は原則として原告 (通常は代理人弁護士) が被告に対して手渡しで行います。相手が個人の場合、相手の住居で手渡すことが多いですが、住所が不明な場合には、相手の職場や行きつけの場所等で手渡すこと等でも有効な送達となります。相手が海外にいる場合、当該国との条約による取り決め次第ですが、例えば日本であれば、手渡しによるほか、域外送達についてシンガポール裁判所の決定を経た上で領事館・大使館等を通して郵送による送達が利用可能な場合もあります。ただ、この場合、訴訟提起から送達までかなりの時間を要します。

相手に召喚令状を送達しなければ訴訟は始まりませんし、また、後述のように、送達を受けると各種期限が始まり、シンガポールは欠席判決も比較的容易に出されますので、送達を受けているかの認識・対応は重要になります。

なお、制度上は訴訟を開始するに当たって、事前に請求書面 (Demand Letter) を相手方に送付する

ことが訴訟提起の要件とされているわけではありませんが、実務上、訴訟前の最終通告、また訴訟を回避する可能性を探る最後の手段として、訴訟提起前に弁護士名で請求書面を送付することも一般的です。

## 5. 訴答手続：訴えられた場合、速やかに対応

被告は、原告の請求に対して争う場合、召喚令状の受領から8日以内に出頭状（Memorandum of Appearance）を提出して応訴の意思表示をする必要があります。被告は出頭状の提出後14日以内に訴状の主張に対する認否を記載した答弁書（Defense）を、また、被告からも原告に対する請求等があり反訴する場合は、これに加えて反訴状（Counterclaim）を提出します。

出頭状又は答弁書が上記期限内に提出されなかった場合、原告は欠席判決（Default Judgement）によって即時に請求とおりの判決を得ることができます。一旦欠席判決が出されてしまうと、これを後から争って覆すには訴状の送達が適切にされていなかったこと等の主張立証が必要であるなどの困難を伴い、そのため原告の請求を争う場合には上記期限内に出頭状及び答弁書を提出する必要があります。

原告は、被告が提出した答弁書に対して反論がある場合、答弁書の提出から14日以内に反論書（Reply）を提出します。

日本の裁判では、準備書面という形で当事者が交代で主張書面を提出しあうことが多く、場合によっては十往復以上の準備書面のやりとりをすることがありますが、シンガポールの裁判では、それほど多くの主張の機会があるものではありません。したがって、原告被告とも初期の段階で主張を尽くす必要があります。日本のいわゆる三行答弁書（答弁書に「請求の棄却を求める」とのみ記載し、詳細な主張は追って準備書面で行うというもの）は通用しません。原告は訴訟提起前に時間をかけて十分な準備をすることができますが、被告は、突然訴訟を提起された場合、限られた期限の内に答弁書において可能な限りの主張を尽くしておく必要がありますので、訴状受領後の速やかな初動（事実確認、資料精査、弁護士相談等）が求められます。勿論、紛争が複雑

な場合、限られた日数で十分な準備を行うことは困難でもありますし、日ごろから訴訟に備えた資料の整理・準備を心がけることもポイントです。

## 6. ストライキングアウト／サマリージャッジメント：却下や略式判決による短期・迅速な打ち切り・解決

シンガポールの訴訟は比較的迅速に進みますが、他方、明らかにいずれかが勝訴することがたとえば書面などから明らかな場合に、証拠調べや審理をフルに行うことは当事者にとっても負担になります。そうした事態を防ぐために、簡易に却下、略式判決によって早期に打ち切り、解決する制度も整備されています。具体的には、訴答手続の終了後、事実審理前に訴訟を終了させるものとして、ストライキングアウト（却下）及びサマリージャッジメント（略式判決）があります。

まず、原告の請求に合理的な提訴根拠（reasonable cause of action）がない場合や、訴訟提起が取るに足らない又は濫用的なものであるといった場合、被告の申し立てによりその請求は却下（ストライキングアウト）されます。

反対に、被告が答弁書上で実質的な反論（real defence）を行っていない場合、原告は訴答手続の終了後28日以内にサマリージャッジメントを申し立てることができます。実質的な反論がない場合の例としては、被告の主張が明らかに書証と矛盾している場合や、被告の反論がそもそも全く信用できないことが明白な場合が挙げられます。サマリージャッジメントが下される場合、後述のトライアル手続（事実審理）に進まずに略式判決による原告の勝訴で裁判手続が終了します。

このように、ストライキングアウト、サマリージャッジメントは時間・コストのかかる審理に入る前に訴訟を終えることができる強力な制度ですので、証拠関係からこれらを申し立てられるかを見極めることが重要です。

## 7. ディスカバリー：社内資料やコミュニケーションを開示させられることに注意

日本の民事裁判手続と比較した場合の大きな違いとして、ディスカバリーと呼ばれる証拠開示制度が

挙げられます。シンガポールの民事裁判手続では、上記の訴答手続の終了後、ディスカバリーが行われます。ディスカバリーでは、各当事者が、自身が保持する当該訴訟に関連する証拠のリストを相手に開示する義務があり、相手方から請求がある場合、当該証拠の写しを提供する義務があります。ディスカバリーの対象は広く、書面に限られず、録音又は録画といった証拠も含まれますし、社内の連絡メールやメモといった内部資料も含まれます。ここで開示されない証拠は、訴訟手続の中で提出することができなくなりますので、ディスカバリーまでに証拠収集を尽くす必要があります。また、自社に不利だからと言って意図的に関連する証拠を隠匿・破棄した場合、場合によってはそのこと自体を理由に敗訴判決を受ける可能性もあるため、文書管理を徹底する必要があります。

なお、日本でも相手方が有する証拠を提出させる方法として文書提出命令の手続等がありますが、対象文書の識別、証拠調べの必要性等の諸要件を満たす必要があり、関連性のある証拠一般の提出義務を双方に課すディスカバリーの制度と比べると証拠収集効果は薄いと云わざるを得ません。そのため、日本ではあまり意識されないことも多いのですが、訴訟となると社内文書等も開示されるおそれがあることを平素から知っておくことが必要です。

では、社内の文書やメール等のコミュニケーションがディスカバリーの開示義務から免れるためにどうすればよいかについては、ディスカバリーの開示義務の重要な例外として、弁護士秘匿特権 (Attorney-Client Privilege) があります。これは、弁護士と依頼者の間の法的助言に関するコミュニケーションはその内容を秘密としなければ、依頼者と弁護士間の率直なコミュニケーションが図れないことから、開示の対象としない趣旨です。シンガポール法社内弁護士と社内担当者とのやりとりもこの弁護士秘匿特権として保護され得ますが、「法的助言に関する」コミュニケーションである場合に限られますので、やり取りの内容、参加者、当該社内弁護士の立場等によっては弁護士秘匿に該当しない場合もあり、ディスカバリーを見越した社内情報伝達ルール等の整備や、コミュニケーションも内容に

よって秘匿特権でカバーされるように意識することも重要です。

このように、日本に比較しても幅広い証拠開示が認められるため、証拠開示によって事実上訴訟の帰趨が決せられることもままあります。ディスカバリーは慎重に対処し、また、平素からディスカバリーを念頭に置いた書面やコミュニケーションの管理が必要となります。

## 8. 証言録取書 (Affidavits Of Evidence In Chief) の提出：鍵となる証人は誰か

トライアルに入る前に、訴訟当事者や関係者の証言を記載した書面 (証言録取書) を証拠として提出することが一般的です。証言録取書では、作成者が当該案件に関して個人的に知っている事実を記載します。証言録取書の作成者は、トライアルにて事実証人として出廷し、相手側の弁護士からの反対尋問でその信用性をテストされることになります。紛争の背景事情や重要な事実関係が証言録取書で明らかになることもあり、証言録取書の内容及び録取書を前提とした証人尋問は訴訟の結果に大きな影響を与えます。

したがって、誰の証言録取書を作成するか (誰を証人とするか)、どのような内容を記載するかは、熟慮・判断が重要です。特に長期にわたる協議の末に訴訟に発展する場合等、担当者の紛争発生当時の記憶が薄れてしまう場合もありますし、反対尋問で記憶があやふやな部分を徹底的に崩されてしまうこともあります。さらには、場合によっては当時の担当者が退社してしまっているようなこともありますので、訴訟が予想されるような紛争が生じた場合は、リアルタイムの出来事や当事者間のやりとりについて記録を残して後で記憶を喚起できるようにしておくことが望ましいといえます。

## 9. 専門家証人 (Expert Witness) : 損害額を算定・立証できるか

証言録取書は個人の記憶に基づく事実関係を記載するものですが、特定の分野の専門家に専門的知識に基づく意見書を作成してもらい、これを証拠として提出することもあります。証言録取の場合と同様

に、当該専門化はトライアルにて専門家証人として出廷し、反対尋問でその意見の信用性をテストされます。専門家証人を必要とする事案としては、医療過誤や特許侵害等の専門知識を必要とする複雑な紛争の場合が典型的ですが、一般的な民事紛争であっても損害賠償の算定のために公認会計士に意見を出示してもらうことも多々あります。

この点、日本では、民事訴訟法248条が「損害が生じたことが認められる場合において、損害の性質上その額を立証することが極めて困難であるときは、裁判所は、口頭弁論の全趣旨及び証拠調べの結果に基づき、相当な損害額を認定することができる。」と規定しており、損害の発生を立証さえすれば、必ずしも損害額まで立証しなくても相当な損害額についての勝訴判決を得ることも可能ですが、シンガポールではあくまでも損害の発生及び損害の額の両方について原告が立証する必要があります。むしろ、損害が発生していることは容易に立証できても、額が立証できなければ何も回収できないため、損害額をどう立証するかが重要です。

#### 10. 事実審理：集中審理で弁護士の腕の見せ所・証人の頑張り所

証拠開示手続きが終わると、いよいよ事実審理（トライアル／Trial）を行い、法廷で証人尋問（主尋問及び反対尋問）を行います。口頭主義を掲げるシンガポールの裁判では各証人に対する証人尋問が重視されており、この事実審理は弁護士の腕の見せ所でもあり、反対尋問の良し悪しにより裁判の結果が大きく左右されることも多々あります。

また、日本と異なりシンガポールの審理は基本的に集中審理、つまり数日間（事案によっては数週間）連続して集中した審理を行いますので、トライアルに向けた事前準備が重要になります。

#### 11. 最終弁論及び判決

トライアルを終えた後、両当事者は最終弁論（Closing Submission）を提出します。これは、日本の最終準備書面と同様のもので、当該訴訟についての当事者の主張をまとめた書面です。

最終弁論の提出後、裁判所は公開法廷で判決を言い渡します。判決に不服がある場合、当事者は上訴が可能です。日本の裁判は三審制ですが、シンガポールでは二審制が採用されており、下級裁判所の第一審判決に対しては高等裁判所に上訴でき、高等裁判所の第一審判決に対しては控訴裁判所に上訴することができます。

訴訟提起から判決までの期間は、事案によりますが、早くも6ヶ月程度、場合によっては1年から1年半程度かかることが一般的です。

#### 12. 判決の執行：相手から強制的に回収する

勝訴判決を取得しても相手が任意に履行しない場合、執行手続により判決内容を実現する必要があります。

シンガポールでの強制執行の方法としては、差押（Writ of Execution）、債権差押（Garnishee Order）、拘束命令（Order of Committal）等があります。差押は、債務者の資産を差し押さえて強制的に売却することにより金銭債権の回収を図る方法、債権差押は債務者の第三者に対する債権を差し押さえてその支払を受けることで債権回収を図る方法で、これらは日本にも同様の制度があります。これに対して拘束命令は、相手が一定の条件を遵守しなかった場合（作為義務の不履行、不作為義務の違反等）に、その身柄を一定期間拘束することを申し立てるものであり、日本にはない制度の一つです。

また、相手に対して強制執行をかける場合、相手方の財産の有無及び内容を把握する必要があります。この点、確定判決を受けた債権者は、債務者尋問（Examination of Judgment Debtor）という制度により、債務者を裁判所へ出頭させ、その財産内容について証言を求めることができます。このように、判決の執行及び相手財産を把握する手段が整備されており、判決内容の実効性の確保が図られています。

#### 13. 弁護士費用について：裁判所が決定する

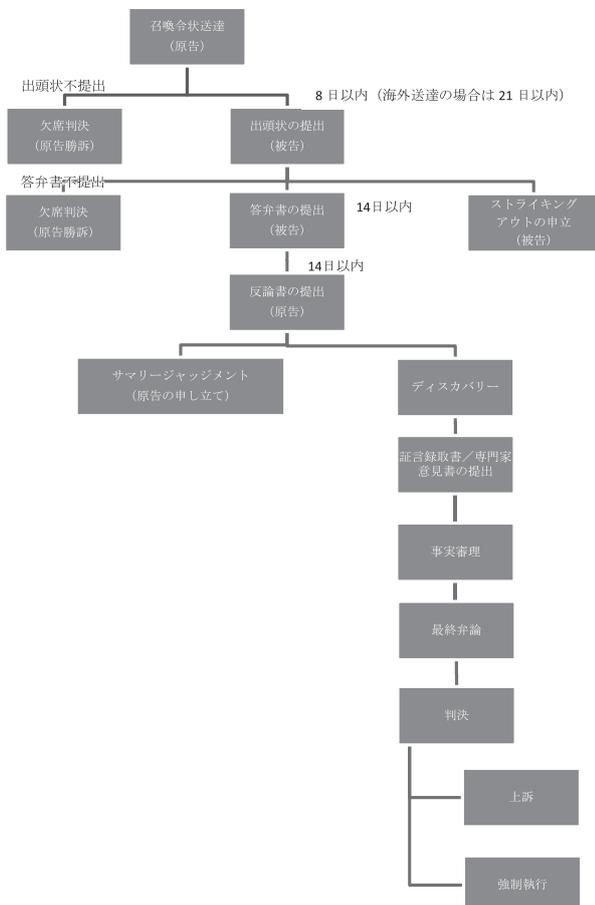
弁護士報酬ですが、日本では着手金・成功報酬金

とする場合も多いですが、シンガポールではこのような成功報酬型をとることが認められていません。そのため、シンガポールの弁護士の作業時間をベースにするタイムチャージによることが一般的です。

また、シンガポールでは、裁判所が、当事者の弁護士費用を敗訴者負担とする点も日本との大きな違いです。日本でも不法行為訴訟、労働訴訟等で一部敗訴者が勝訴者の弁護士費用を負担する場合がありますが、特に企業間の訴訟では当事者負担が原則とされています。シンガポールの裁判にて勝訴者の弁護士費用のうちいくらかを敗訴者が負担するかは、どこまでが合理的な費用であったかという観点から裁判所が判断しますが、一般的には勝訴者の弁護士費用の5割から7割程度を敗訴者が負担することが多いです。そうした弁護士費用の負担の可能性を考慮して訴訟を提起するか慎重に決断する必要があります。

## 14. 終わりに

以上、本稿ではシンガポールの民事訴訟制度の手続及びその留意点について解説しました。日系企業がシンガポールにおいて事業遂行を益々進めるにあたり、法的紛争の検討は避けて通れません。もっとも、取引や関係が紛争となったからといって毎回必ず即訴訟や仲裁に持ち込むべきではありませんし、あくまで相手との関係や事案の性質、コストとの兼ね合いで判断していくべきものです。その意味で訴訟や仲裁といった紛争解決も、あくまで事業を営むという目的のための一手段に過ぎません。ですが、万一の際には重要な手段にはなりますし、本稿で触れたような手続の概要や留意点について知っておくことは、有益でしょう。皆様の事業の一助になりましたら幸いです。



参考：シンガポール民事裁判の一般的な流れ

### 執筆者氏名

大塚 周平 (おおつか しゅうへい)

### 経歴

シンガポール大手現地法律事務所ジャパンデスクより、M&Aはじめアジア進出、会社法・労働法・契約法等の現地企業法務のほか、コンプライアンス・不祥事対応、仲裁等国際取引紛争解決、テクノロジー関連法のアドバイスに従事。シンガポール法資格試験Foreign Practitioner Examinationに合格・登録 (FPC) し、自らシンガポール企業法のアドバイスも行う。

弁護士 (日本・シンガポールFPC・英国・NY州) ・公認会計士 (日本) ・システム監査技術者。東京大学法学部、コロンビア大学LLM、ロンドン大学UCL大学院LLM、INSEADビジネススクールEMBA各卒。

### 執筆者氏名

栗 幸太郎 (しずく こうたろう)

### 経歴

2011年より日本の大手法律事務所勤務し、主に企業法務案件、紛争案件に携わる。2017年9月からRajah & Tann Singapore LLPに出向し、現地弁護士とともに、東南アジア進出案件、労務案件、M&A案件、紛争案件、家事案件等幅広い分野で、日本企業をサポートしている。日本弁護士。東京大学法学部、東京大学法科大学院、University of Virginia (LLM) 卒業。

# シンガポールにおける移転価格文書規則の 法令化及び2018年移転価格ガイドライン －実務上の重要ポイントの解説－

ERNST & YOUNG SOLUTIONS LLP  
Senior Manager  
久田 幸治



## 1. はじめに

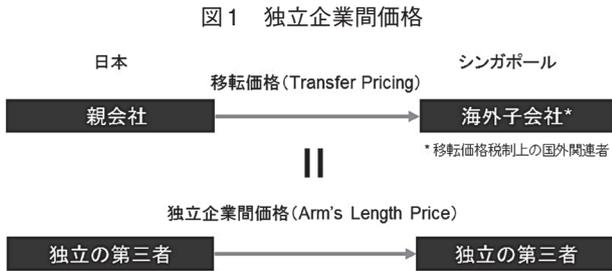
ここ数年、国際税務や移転価格税制に関する言葉が、新聞や雑誌に以前にも増して登場するようになってきました。また、皆様におかれましても、既に移転価格文書<sup>1</sup>の対応をされているなど、国際税務や移転価格税制に対して、従来よりだいぶ身近に感じるようになってきているのではないのでしょうか。これには、企業活動のグローバル化の進展の中で海外グループ関連会社との取引規模が拡大の一途を辿っている中、日本やシンガポールを含む各国の課税当局が、グローバルの枠組みの中で、これらの海外グループ関連会社間における取引を通じた国外への所得移転の防止、いわゆる「移転価格税制」の執行を強化しているという背景があります。ここシンガポールにおいても、2015年にシンガポール内国歳入庁（IRAS：Inland Revenue Authority of Singapore）により、大規模な移転価格ガイドラインの見直しが行われて以降、移転価格税制の厳格化が進められています。それに伴い、納税者に対しIRASからの移転価格に係る問い合わせが急速に増加してきました。また、2018年2月にシンガポール政府は、シンガポール所得税法に基づく、「2018年所得税（移転価格文書）規則」（以下、「移転価格文書規則」）を公表すると同時に<sup>2</sup>、移転価格ガイドラインの改定版（以下、「2018年移転価格ガイドライン」）<sup>3</sup>を発表しました。これにより、シンガポールにおける移転価格税制の執行に対する厳格化の姿勢が明確に打ち出され、シンガポール企業の移転価格課税リスクは高まっているといえます。

本稿では、改めて移転価格税制の概要、シンガポールにおける移転価格税制の執行状況、2018年2月に発表された移転価格文書化規則の法令化及び2018年移転価格ガイドラインの実務上のポイントなどを解説します。なお、本稿で使用している情報は執筆時のものであり、文中における意見・コメント等は個人的な見解を記載しています。

## 2. 移転価格税制とは

ここシンガポールも含めた海外に進出している企業が増加の一途を辿っていることから分かるように、企業活動のグローバル化が益々進展してきています。そのような状況の中で、グループ内関連会社間のクロスボーダー取引が増加及び複雑化してきており、以前よりこれらの関連者間における取引価格（移転価格）は、課税当局にとっても納税者にとっても、大きな関心事項になっています。関連者間取引においては、取引価格（移転価格）を任意に設定することが可能であるため、海外の関連会社との有形資産、役務提供などの取引価格を、市場における適正な価格（【図1】独立企業間価格<sup>4</sup>）と異なる金額に設定することにより、一方の利益を他方に移転することが可能になります。特に一方の関連者が外国に所在する場合には、この不適正な価格の設定により、国家の課税権の侵害にまで発展してしまうことがあります。したがって、各国の課税当局は、このクロスボーダー取引が増加することに比例して、所得の海外移転を防止し、国際的な所得の適正配分を図ると同時に、各国の課税権を確保するために移転価格

税制の執行を強化しています。



さらに、納税者の視点に立った場合、移転価格税制に基づく税務調査による更正（課税所得の修正）を受けた場合、一般の税務調査による更正に比べ非常に高額な更正額になる傾向があることに加え、企業担当者の調査対応コスト、投資家への更正内容の開示や新聞報道などによる企業イメージ・市場評価の低下などによるビジネス上の影響が非常に大きい。そのため、グローバルに事業を展開する企業にとって、移転価格税制への対応を図ることは不可避な状況であるといえます。

**3. シンガポール移転価格税制の執行強化の背景**  
 - BEPS (税源浸食と利益移転)のシンガポールへの影響-

ここシンガポールにおいて、移転価格ガイドラインが最初に導入されてから10年以上が経過しています（【図2】シンガポールの移転価格税制の変遷）。2006年2月にIRASから通達（IRAS Circular）として最初のシンガポール移転価格ガイドライン<sup>5</sup>が公表された後、比較的短い期間に立て続けに各種ガイドラインが発表されてきました。この期間においては、IRAS内部に移転価格コンサルティング

（移転価格調査）を専門に取り扱う部門を設立し、移転価格に係る質問状の雛形などを作成したにも関わらず、2015年にIRASから発表された大規模な移転価格ガイドラインの見直しが行われるまでは、納税者の立場から見ても、それ程執行が強化をされているという印象はありませんでした。しかし、2015年1月に発表された2015年移転価格ガイドラインで移転価格文書の作成が義務化されて以降、IRASの移転価格税制の執行が確実に強化されてきました。

ではなぜ、このシンガポールにおいても移転価格税制の執行が強化されてきたのでしょうか。香港と並ぶアジアの軽課税国であるシンガポールは、アジアのビジネスハブとして魅力的な優遇税制を整備し外資系企業の誘致を積極的に進めてきており、移転価格税制執行の厳格化は、一見この企業誘致の積極性とは逆の動きのように感じられてしまうのではないのでしょうか。この動きには、以前より世界的に報道されているとおり、多国籍企業が国際的な税制の隙間や抜け穴を利用して過度な節税を行い、税負担を軽減することにより、各国の税源を侵食しているという問題を受け、G20及びOECDが中心となり進められてきた「税源浸食と利益移転（BEPS：Base Erosion and Profit Shifting）」が関係しています。このBEPSは、多国籍企業が利益を低税率又は無税の国に移転することで税負担を不当に軽減しようとする動きを防ぐことを目的としたものであり、関係会社間における取引の透明性や、各国の税制のあり方について国際基準を設けることを目的としてプロジェクトが進められてきました。

シンガポールは低税率であることから、このBEPSプロジェクトに沿わず、不当に利益を集約していると各国に見なされた場合、多国籍企業にとってはコンプライアンス違反、租税回避行為を行っているという社会的評価を受けることを避けるために、シンガポールへの投資を減少させる可能性があります。外国資本の誘致はシンガポール経済にとって生命線であるため、シンガポールとしてはこのBEPSプロジェクトに賛同し、国際基準に沿った移転価格の整備と運用を行っており、不当な利益の集約を認めている訳ではない点を世界各国に発信した

図2 シンガポールの移転価格税制の変遷

|          |   |
|----------|---|
| 2006年2月  | IRAS Circular シンガポール移転価格ガイドライン                                      |
| 2008年7月  | IRAS Circular シンガポール移転価格コンサルティング                                    |
| 2008年10月 | IRAS Supplementary Circular 補足行政指導 ガイドライン<br>事前確認申請 (APA)に係る ガイドライン |
| 2009年2月  | IRAS Supplementary e-Tax Guide<br>関連者間の金銭貸借取引及び役務提供に関するガイドライン       |
| 2015年1月  | <b>IRAS e-Tax Guide シンガポール移転価格ガイドライン(第2版)</b>                       |
| 2016年1月  | IRAS e-Tax Guide シンガポール移転価格ガイドライン(第3版)                              |
| 2017年1月  | IRAS e-Tax Guide シンガポール移転価格ガイドライン(第4版)                              |
| 2017年10月 | 関連者間取引の開示フォーム (RPT Form) の作成を要求                                     |
| 2018年2月  | 移転価格文書規定の法令化<br><b>IRAS e-Tax Guide シンガポール移転価格ガイドライン(第5版)</b>       |

いという思惑があると考えられます。つまり、BEPSプロジェクトに沿った国際基準の移転価格ガイドラインの導入及び移転価格税制の執行の厳格化は、シンガポールが世界各国との経済的に良好な関係を維持し、アジアのハブとして引き続き外資を積極的に呼び込むためには、必然の流れと考えられます。以上のような背景から、IRASは、OECD移転価格ガイドライン及びBEPSプロジェクトに関する取り組みに概ね準拠した内容の移転価格ガイドラインを2015年に世界に先駆けて導入し、その翌年以降においても、世界的な潮流の中で、継続して移転価格ガイドラインの改定を行ってきました。また、2018年2月には、移転価格文書化規則が法令化され、その内容を反映した2018年移転価格ガイドラインが発表されました。当該ガイドラインでは、加算税 (Surcharge) 及び罰則規定が追加されており、シンガポールにおけるの移転価格税制の執行を益々強化していく姿勢がIRASから明確に示されています。

#### 4. 移転価格文書化規則の法令化及び 2018年移転価格ガイドラインの要点

移転価格文書規則と2018年移転価格は、2019賦課年度 (YA2019) から適用されます<sup>6</sup>。なお、2018年移転価格ガイドラインは、これまでにIRASから発表されたガイドラインを改定した形になっており、移転価格文書規則が移転価格ガイドラインに組み込まれたほか、詳細な説明及び実務上の取り扱いが数多く例示されており、納税者における実務上の運用が考慮された内容になっています。本稿においては、特に納税者に影響が大きい移転価格文書化規則及び2018年移転価格ガイドラインのポイントを解説します。

##### <所得税法第34F条に基づく移転価格文書義務化の要件>

移転価格文書化の義務化に係る要件は、2015年移転価格ガイドラインから導入されましたが、その内容が改定されました。所得税法第34F条に基づき、以下のいずれかの要件に該当する納税者は、移転価格文書の作成が求められます。

- ▶課税対象年度における納税者の総収入 (取引又は事業から稼得した収入) が1,000万シンガポールドルを超えており、移転価格文書の免除規定に該当しない場合
- ▶前課税対象年度に移転価格文書の作成義務があり、当課税対象年度において移転価格文書の免除規定に該当しない場合<sup>7</sup>

移転価格文書規則は、移転価格文書の記載要件などの詳細を定めることで上記要件を補完しているほか、所得税法第34F条を参照することにより、移転価格文書作成が免除される具体的な状況をまとめてあります。なおIRASは、納税申告書の提出と同時に移転価格文書を提出することは求めていませんが、IRASからの提出要請があった場合には、30日以内に提出することを要求しています。

##### <過年度の移転価格文書の活用に関するガイダンス>

なお、移転価格文書化の義務化は、2015年移転価格ガイドラインから導入された為、既に作成されている企業も多いかと思えます。この点に関して、IRASは既に作成した移転価格文書を整備してある場合、2018年シンガポール移転価格ガイドライン又は2017年シンガポール移転価格ガイドラインに定められているグループレベル (Group level) 及び拠点レベル (Entity level) の情報を活用できるとしています。また、IRASは納税者が他の国の規定を遵守するために同様の移転価格文書 (例えばOECDに準拠したマスターファイル及びローカルファイル) を作成していること、また当該資料がシンガポール移転価格文書の一部になる可能性があることを認識しているため、それらの文書の活用を推奨しています。しかし、シンガポール移転価格文書がシンガポールの要件を遵守している、つまり、「過年度の適格文書 (qualifying past documentation)」とみなされるためには、移転価格文書規則に記載されている要件を満たしている必要があります。なお、2017年OECD移転価格ガイドラインと比べて、2018年シンガポール移転価格ガイドラインに記載されている特有の移転価格文書要件がある点には注意が必要になります。

また、IRASは毎年の実績値のモニターを行い、

移転価格文書を見直すことを求めています（重要な変更が無い場合には、3年に一度、抜本的な改定が必要）。ただし、コンプライアンス上の納税者の負担を考慮し、上記のとおり、過年度に作成した移転価格文書を活用することを納税者に認めています。しかし、移転価格文書規則の遵守を怠った場合には、罰則が科される可能性あるため、納税者は移転価格文書を作成するにあたり、移転価格文書規則及びシンガポール特有の移転価格文書要件を考慮する必要があります。移転価格文書の作成を免除されている場合においても、取引価格（移転価格）の妥当性を問われることがあり、移転価格調整に係る加算税（Surcharge）の適用対象となるため、所得税法第34D条に基づく独立企業間原則を遵守するよう関連者間取引を確認することが重要になります。

#### <加算税（Surcharge）及び罰則>

納税者が独立企業間原則又は移転価格文書規定を遵守しなかった場合に科せられる新しい加算税（Surcharge）及び罰則制度も導入されました。

納税者の関連者間取引が独立企業間原則に基づいて設定されておらず、IRASが移転価格調整が必要であると判断した場合には、移転価格調整に対して5%の加算税（Surcharge）が科せられます。また、上記の加算税（Surcharge）に加え、移転価格文書の不備などのコンプライアンス違反とみなされた場合には、10,000シンガポールドル以下の罰金が科せられます。当該加算税（Surcharge）及び罰金はいずれも損金算入することはできません。

なお、納税者から移転価格文書が提出されない場合、又は移転価格文書において、納税者が関連者間取引が独立企業間価格であることを立証できない場合には、以下の取扱いとなる可能性があることも重要なポイントになります。

- ▶ IRASは、不適切な移転価格による過少申告とみなして、加算調整（課税）を行う可能性があります
- ▶ IRAS又は外国の課税当局における税務調査により、二重課税が生じた際の相互協議（MAP）におけるディスカッションにおいて、IRASは納税者を支援しない可能性があります

- ▶ 移転価格文書を保持していない場合には、IRASは、事前確認（APA）申請を受け付けない可能性があります
- ▶ 移転価格文書を保持していない場合には、IRASは、納税者の移転価格調整金を否認する可能性があります

#### <関連者間取引に係る契約書の重要性>

また、IRASは、取引の実体に基づく契約条件を定めた関連者間取引に係る契約書の重要性を2018年シンガポール移転価格ガイドラインの中で強調しています。したがって、納税者は、関連者取引に係る契約書が無い場合は早急に整備する必要があります。また、既存の契約書がある場合は見直し及び修正を加え、関連者が果たす機能、負担するリスク、及び使用する資産などを契約書に適切に反映させることが重要になります。

#### <IRASによる独立企業間価格の調整>

IRASは、2018年シンガポール移転価格ガイドラインにおいて、移転価格調整を行う場合の条件などに係るガイダンスを具体例と共に追加しています。IRASが移転価格調整のトリガーとして挙げている主な項目は、利益が過小又は控除が過大に計上される場合になりますが、損失が過大に計上されている場合においても同様に移転価格調整のトリガーになるとされています。類似の状況下において、関連者間で締結する商業的又は財務的な関係と非関連者間で締結すると考えられる商業的又は財務的な関係が大きく異なる場合は、IRASは、非関連者間の商業上又は財務上の関係に基づき、実際の関連者間取引に係る独立企業間価格を決定することを強調しております。

### 5. 日系企業への実務上の影響及び対応策

上記のとおり、移転価格文書規則の遵守を怠った場合には、新たに加算税（Surcharge）及び罰則が科される可能性あるため、納税者は移転価格文書を作成するにあたり、移転価格規則及びシンガポール特有の移転価格文書要件を考慮する必要があります。また、移転価格文書の作成を免除されている場

合においても、移転価格調整に係る加算税 (Surcharge) の適用対象となるため、所得税法第34D条に基づく独立企業間原則を遵守するよう関連者間取引を確認することが推奨されます。

2015年に大規模な移転価格ガイドラインの見直しが行われて以降、IRASにより移転価格税制の厳格化が進められてきており、納税者に対しIRASからの移転価格に係る問い合わせが急増していることを鑑みると、納税者はこれまでに作成した移転価格文書及び関連者間取引に係る契約者などの証憑を改めて確認し、適用している移転価格の正当性を主張できるように万全な内容にすることがより重要になります。そのために、関連者間取引の経済的合理性を改めて評価し、IRASから問い合わせがある前に文書化しておくことが推奨されます。

## 6. おわりに

移転価格は一義的には税務の問題であるものの、取引価格の設定方針にも関係します。企業戦略や事業運営にも少なからぬ影響を与えるという意味では、経営問題と不可分であるとも言えるでしょう。

本稿においては、2018年2月に発表された移転価格文書規則の法令化及び2018年移転価格ガイドラインのポイントを中心に、シンガポール移転価格の執行状況などについて解説しました。確かに移転価格税制に関する議論は、移転価格税制及びその執行において抽象的な概念が多く、解釈においても税務当局や納税者により見解が分かれることが多々見受けられます。したがって、納税者としての見解を移転価格ポリシー及び移転価格文書という形にしておくという事前対応が、移転価格リスクを低減させるためには、極めて有効で重要な対策になります。移転価格を企業全体の問題として認識し、適切な対策を講じることが重要であると思料致します。

<訳注>

- 1 移転価格に係る調査で提出が求められる証拠書類を納税者が事前に収集し、取引価格 (移転価格) の妥当性を証明するための説明文書をいいます
- 2 移転価格規則は、2018年2月23日から発効されることになり2019賦課年度 (Year of Assessment、以下、「YA 2019」) から適用されます
- 3 IRAS e-Tax Guide Transfer Pricing Guidelines (Fifth Edition)
- 4 独立企業間価格 (ALP: Arm's Length Price) は、独立した第三者間の取引で成立する価格をいいます
- 5 Transfer Pricing Guidelines
- 6 「賦課年度 (Year of Assessment)」とは、税務当局に納めるべき税額が納税者に賦課される年度のことを示します。納税者の賦課年度に係る基準期間 (課税対象期間) とは、その賦課年度の前暦に終了する年度をいいます。例えば、2019賦課年度 (YA2019) は、3月末決算の場合は2018年3月31日決算期、12月末決算の場合は2018年12月31日決算期が該当します
- 7 本課税対象年度における総収入が1,000万シンガポールドルを超えない場合においても、当該要件に該当する場合は移転価格文書の作成が求められる点は注意が必要になります。なお、移転価格文書の免除規定は、「関連者間取引額が一定の取引基準値を超えない場合」、「ルーティーンサービスに対して、セーフハーバーのマークアップ率である5%を適用している場合」など2018年移転価格ガイドラインに詳細が定められています

### 執筆者氏名

久田 幸治 (ひさだ こうじ)

### 経歴

米国公認会計士 (デラウェア州)・シンガポール公認会計士 (ISCA Associate Member) 大学卒業後、大手シンクタンク勤務を経て、2008年に新日本アーンストアンドヤング税理士法人 (現EY税理士法人) 移転価格部に入所、2014年よりErnst & Young Solutions LLP (EYシンガポール) に所属。日系及び外資系企業に対する移転価格リスク分析、移転価格ポリシー策定、移転価格文書化、事前確認 (APA)、相互協議サポート等を含む様々なアドバイザー業務に数多く携わる。日本、シンガポールを含めた東南アジア各国で税務・移転価格セミナーを多数実施。

## シンガポールの医療トレンド ～高額な医療コストの要因とその対策～

AON SINGAPORE PTE LTD  
Manager  
宇田川 奈穂



### はじめに

経済が強く豊かな国として知られているシンガポールは、医療技術の水準でも東南アジア地域をリードしています。シンガポールの暮らしの安全が担保される一方で、日本から来られている駐在員やご家族の間でも、医療費の高さを身に染みて感じている方が多いことと思います。幼い子を育てる母親である私自身も、高額な医療費について頭を悩ませることがあります。

そんな中、シンガポールでは勤務先の企業が従業員（Local Staffや現地採用の日本人等）やその家族の医療費を支援する事が一般的とされ、高い医療コストに悩まされるマネジメント層の方の声も多く聞こえてきます。離職率の高いシンガポールで、福利厚生は従業員の労務管理において重要な位置付けであるため、より充実した福利厚生制度を整えようと競合他社とのベンチマーキングに高い関心をもたれます。ベンチマーキングをする上で、当地の医療トレンドやインフレーションの状況、医療コストの要因について理解を深めることは有益と思われれます。私共Aon Singapore Pte Ltd（以下Aon）は、保険ブローカーとして、クライアントの企業と保険会社を結ぶ橋渡し役を担っており、多種多様な保険商品の中から企業のニーズに見合う保険商品やソリューションの選択のお手伝いをしております。

本稿では、Aonが2年に1度発行するアジア・ヘルスケア・トレンド誌を基に、主要な医療リスク及び医療コストに関する分析を具体例を挙げて解説し、高止まりする医療コストを持続的に抑えること

を目的とした様々な取り組みを紹介します。

### 高止まりしているシンガポールの医療費のインフレ率

2014年のシンガポールの医療インフレ率は20%で、東南アジア地域平均の2倍でした。その後インフレ率は低下し2018年は10.9%と予想されていますが、シンガポールはパキスタン、マレーシア、ベトナムに続く高インフレ市場となっています。比較までに、日本の医療インフレ率は約2-3%を推移しています。医療インフレ率の変動要因については、いくつかの側面があります。

**疾病タイプの変化** アジアの多くの地域と同様に、シンガポールでは中産階級の大きな成長・ライフスタイルの変化・高齢化社会に伴い、病気のタイプが伝染性のものから非伝染性のものになってきています。つまり、多くの病が慢性疾患や生活習慣病のため治療が長く続き、且つ医療費が高額となる傾向があります。

**医療ツーリズムの主要目的地** シンガポールは、発展した経済圏として医療インフラへの多大な投資をして、他国から医療の目的での入国を多く受け入れてきました。その結果、医療テクノロジーへの需要は更に高まりましたが、コスト上昇をも招きました。近隣諸国と比較しても高額な医療市場の一つとなっており、観光委員会の報告によると、医療ツーリズムによる収入は2009年から上昇し続け、ピークとなった2012年には11億シンガポールドルにま

で増加しました。その後はタイやマレーシアといった国々が、より低い労働コストで医療市場を拡大した結果、シンガポールの収入は減少傾向です。

**初期治療の過剰利用** シンガポール在住者が初期治療を受ける診療所（シンガポールではGeneral Practitioner（略称：GP）と呼ばれ、日本でいう総合診療医に相当）の過剰利用もコスト高騰に影響しています。

WHO（世界保健機構）は、総合的に人材・医薬品・病院の効率化により20-40%の医療支出節減の可能性があると推計しています。特にシンガポールにおいては、人件費から8-16%、医薬品から2-3%、そして病院から3-8%の節減の可能性を指摘しています。2015年のMOH（シンガポール保健省）の発表によると、公立病院の支出の15-20%が組織運營業務、人材、財務やITの管理のための費用であったということです。

2017年後半にMOHは、医療費用のベンチマークを作成する委員会を立ち上げることを発表しました。ガン・キム・ヨン厚生労働大臣によると「医者が合理的な範囲の料金の基準を把握し、患者は自身が受けるべき医療サービスについて情報に基づいて決定できる」ようにすることを目的とし、長期にわたって持続可能な医療システムを構築するための施策の一環であると述べています。医療インフレは減速してきていますが、保険会社の中期的見通しは、「現状維持」と「大幅な医療インフレ増」との見解で二極化していて、楽観視している状況ではなさそうです。

### 高額な医療コストの一番の要因は入院費用

医療インフレの主要な要因は入院コストであると、保険会社の見解は一致しています。2016年に発行された「シンガポールにおける医療保険コストの管理」（業界や政府の代表から成る医療保険タスクフォース（HITF）と生命保険協会（LIA）の連名）と題する報告書では、公立病院、私立病院における入院の受付件数（利用率）や平均発生費用が明

記されています。2011年から2014年までの年平均伸び率は以下の通りです。

|   |                                   | 公立病院 | 私立病院  |
|---|-----------------------------------|------|-------|
| 1 | 入院受付件数（利用率）伸び率<br>（2011年-2014年）   | 4.0% | 9.0%  |
| 2 | 平均発生費用（入院費用）値上げ率<br>（2012年-2014年） | 2.7% | 8.1%  |
| 3 | 平均発生費用（手術費用）値上げ率<br>（2012年-2014年） | 1.0% | 10.0% |

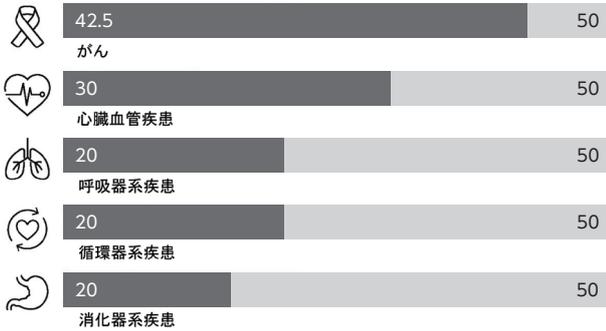
この動向データは、シンガポール市民が私立病院での治療を選択する傾向が強まっていることを示しています。平均発生費用の動向を見る限り、入院患者のコスト増が医療インフレに影響を与えていると見受けられます。入院にかかる費用の中で最も高い割合を占めるのが治療費であり、医療インフレのコスト要素であるという点でも保険会社の意見は合致しています。LIAの調査では、2014年の手術費用（治療費）は私立病院の場合、総費用の50%を占めるのに対して、公立病院のA ward（トップクラスで個室）は28%でした。同じくLIAの調査によると、表の通り2012-2014年の手術費用の値上げ率は、公立病院A wardが1%に対して私立病院は10%でした。

### 主要な病気の推移は？

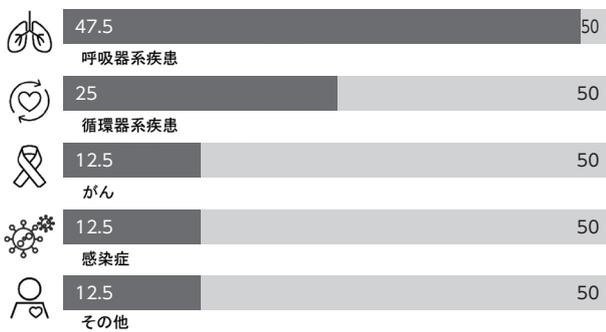
2014年にWHOは、シンガポールにおける死亡原因の76%が慢性疾患によるもので、その内訳は心臓血管疾患（31%）とがん（30%）が最多となる推計を提示しました。1960年から1980年代にかけて、シンガポールでは虚血性心疾患（心臓病）の比率が急増し、心臓血管疾患による死亡率がアジア太平洋地域において最悪、北米をも上回る数値となりました。この比率が現在は安定してきているのに対して、がんの症例は増え続けています。2010-2014年にかけて、61,519件のがんの診断が下され、2009-2013年に比べて4.9%の増加となりました。アジア諸国と同様に人口が高齢化しつつあるシンガポールでは、慢性疾患の罹患率は特に関心が寄せられます。現在人口の11%が65歳以上の高齢者であり、2030年には19%まで増加し、3分の2の高齢者が少

なくとも一つの慢性症状を抱える事態になると予想されています。

### シンガポール上位5疾患（入院）



### シンガポール上位5疾患（通院）



注：本レポートは50を最大数として保険会社のアンケート結果を纏めています。

通院患者の疾患では、呼吸器系疾患が最も多く、昨今深刻化する大気汚染との関連性も叫ばれています。その主な要因は隣国インドネシアを中心とした焼畑農業による煙霧（ヘイズ）と言われます。ヘイズのため視界の10メートル先が見えなくなる経験をされた方もいらっしゃるかもしれません。通常10月前後に発生し、風向きによってはシンガポールまで届き「不健康な水準」にまで達することもありますので、特に小さなお子様、ゴルファーの皆様は十分に注意が必要です。

## ポピュラーな医療コストの管理法

一般的にシンガポールの企業は従業員の医療費用に対してどのような保険を提供しているのでしょうか？ Aon Hewitt（人事コンサルティング部門）の統計データによると、加入率の順に以下の通りとなっています。

## 従業員に提供する医療保険ランキング

| 順位 | 保険タイプ        |
|----|--------------|
| 1  | 入院保険         |
| 2  | 通院保険（GP/総合医） |
| 3  | 通院保険（専門医）    |
| 4  | 歯科保険         |
| 5  | 入院特約保険       |
| 6  | 妊娠出産保険       |

医療インフレの影響を最も受けやすい保険料の抑制に企業はどのような対策を講じているのでしょうか？最も多く利用されるコスト管理策は、通院保険においては保険会社が提携するクリニック（通称：Panel Clinic）を従業員が利用するよう誘導する方法です。クリニック側は保険会社と提携することで一定の患者数を見込めることに加え、保険会社と定期的に診察料の見直しを行うため、診察料は通常飛び込みの外来通院より低く設定されます。その結果、保険会社は保険金の支払額を抑制できます。通院保険の保険料は一般的に、保険の使用額に応じて翌年の更新保険料が決まるため、保険会社の提携クリニックを使用することは、企業にとっては高い医療インフレ率のなかで適正な保険料コストを維持することが可能になります。提携クリニック外にかかった場合は自己負担費用が発生する仕組みがあり、これにより提携クリニックへと誘導することが、コスト管理策の上位に入っています。

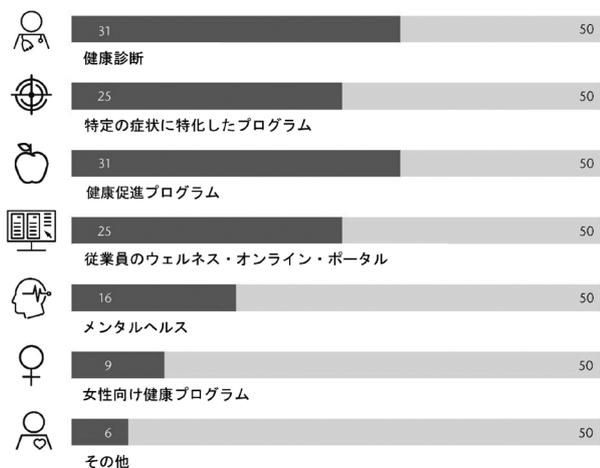
その他の管理策として、通院の中でも高額とされる専門医診療を総合医からの紹介制とすることや、入院時の高額診療への事前承認も挙げられます。これらの取り組みにより、従業員が適切な医療サービスを楽しむことは勿論ですが、同時に症状や健康状態に応じた医療上必要な治療が施されることをも目指しています。

当地では、通院の場合、MOM（人材省）が定める最大14日までの病欠制度が導入されています。週末の前後に病欠を取得し「3連休」とすることや、月に3-4回通院した上での病欠など、本制度の悪用も残念ながら散見されます。その結果、医療費もしくは保険料の増加と生産性の鈍化の悪循環に陥り、企業のマネジメントの皆様も頭を悩まされていらっしゃるかもしれません。Aon Hewittの調べ

でも、「アジアのリスクマネージャーが考えるリスク分野」の上位に「欠勤」が挙げられています。シンガポールは国としてスマートネーションを目指し、国を挙げてデジタル化を進めている中で、保険業界のIT化も著しく進化しています。保険ブローカーが提供するITプラットフォームの利用により、従業員の病欠の取得状況や保険利用実績を可視化し、健康促進の取り組み等を通じて医療費抑制を目指した長期的な対策を講じることもできます。

### シンガポールで取り入れられている福利厚生施策

コスト管理策の上位に入る施策の一つが企業が提供する福利厚生です。シンガポールで健康診断以外に比較的広く展開されている福利厚生施策は、健康促進プログラムです。弊社では全従業員に毎週月曜日フルーツが配られます。先週はドラゴンフルーツ2個でした。なんともシンガポールらしいユニークな取り組みですね。また、エアロビクスやヨガを無料で提供する企業もよく耳にします。最近なにかと話題になる「うつ病」等に代表される精神疾患ですが、従業員へのカウンセリングを提供するなど福利厚生施策としてメンタルヘルスへの取り組みを強化する傾向もあります。企業規模に関わらず様々な施策が利用されるのは、政府主導で2001年に設置されたHPB（シンガポール健康促進委員会）による補助金の活用もここで付け加えておきます。



福利厚生施策の展開を支えるもう一つの要因として、グローバル企業の地域本社の存在が挙げられます。アジア地域と比較して成熟度が高い米国や西欧

の福利厚生施策が、地域本社を通して当地でも積極的に導入され、全体的な底上げへと繋がっています。

シンガポールが掲げるスマートネーション構想は福利厚生の世界にも影響を与えています。政府主導でテクノロジー企業からの協力を得て、スマートウォッチを活用した健康状態のモニタリングや健康指導を可能とする次世代医療テクノロジーの開発に取り組んでいます。近い将来、シンガポールは健康と福利厚生の分野の最先端市場となることが期待されています。

### まとめ

高齢化が進んでいるシンガポールの平均寿命（男女平均）は83.1才で、日本、スイスに次いで世界第3位となっています。医療費の請求管理を効率化、通院患者の提携クリニックの活用、また特許医薬品からジェネリック医薬品への切り替えというような取り組みを通して、全体としてシンガポールの医療インフレ抑制に成功し、アジアで最も医療インフレが進んでいる市場という汚名を払拭することができました。

2014年にリー・シェンロン首相が表明した「スマートネーション」構想と共に、様々な業界でスマート化が進む中、医療業界もIT面で進化しています。例えば、モバイルアプリの使用で従業員の通院を提携クリニックに誘導し適正な保険コストを維持し、従業員が使用するアプリから蓄積されたデータを基に、企業の人事やマネジメント層の方が症状トレンドや使用状況を把握し、企業が独自に医療コストの分析と自己管理を可能とするプラットフォームが提供されています。モバイルアプリを通じて医療費の精算や使用履歴確認も可能となることで、従業員のユーザーエクスペリエンスの向上も図れます。ITの力で「スマート」にデータを活用することが、長期的に、経済的コストに加え時間的コスト抑制にも繋がります。

冒頭でもシンガポールの離職率に触れましたが、特に若年層は2-3年に一度転職を繰り返すと言われています。転職の際、福利厚生は給与レベルとともに企業選択の重要なポイントとして注目されてい

ます。福利厚生的一端を担う従業員の労務管理を疎かにしては、優秀な人材獲得や育成も成り立たないといえるのではないのでしょうか。

本稿は、保険会社や医療サービスプロバイダ側からのデータと考察を基に（かなりマニアックな情報を）、保険ブローカーの立場から書いておりますが、健全な労務管理において他社とのベンチマーキングや、長期的な医療コストのマネジメントにお悩みの企業様に少しでもお役に立てば幸いです。

**執筆者氏名**

宇田川 奈穂（うだがわ なほ）

**経歴**

バース（英国）大学・化学科修士課程修了後日本で就職。アメリカ、タイ、オランダ、英国での滞在経験を活かし、東京にて8年間企業向け営業職に従事。2017年Aon Singaporeに入社後、医療保険を通じたコスト削減、業務効率化を在シンガポール日系企業へ提案。趣味は音楽（聴く・弾く・踊る）、ヨガ（来星後、インストラクター資格を取得しました！）、マッサージ（中医学でツボ押しを勉強中）など。

## シンガポールの労働市場と雇用の状況

FIND PTE LTD  
Managing Director  
荒屋 貴



### 2018年第2四半期（4月～6月）の労働市場

MOMの統計によると、シンガポール全体の雇用件数（外国人メイドを除く）は7100件の増加を記録。わずか700件の増加に留まっていた第1四半期から大きく伸びた。2017年第2四半期の数字（7900件減）がほぼプラス側に反転した形となっており、その主な原因は建設業と製造業における雇用減少が緩和されてきたこと、とMOMは説明している。サービス業においては雇用の増加が続いており、とくに増加が著しかったのは運輸倉庫業、情報通信業、コミュニティおよび個人向けサービス業、法律・会計等の専門サービス業、金融保険業などであった。

2018年6月の失業率（季節調整値）は2.1%で、3月の2.0%からわずかに上昇。シンガポール国民のみの失業率（3.0%→3.1%）、国民とPRを合わせた失業率（2.8%→3.0%）もともに上昇した。2017年6月以来ゆるやかな下降傾向にあった失業率が上昇に転じたのは、労働市場に含まれていなかった人々が新たに職探しを始めたケースが多かったため、とされているが、それでもなお、失業率は前年同期よりも低い水準を保っている。

2018年第2四半期の解雇件数は2500件で、第1四半期の2320件より増加した。主な理由は事業再構築、企業の組織変更など。解雇件数も失業率と同様に、2016年第4四半期から減り続けていたものが増加に転じた形だが、まだ2017年第2四半期（3640件）の水準には達していない。今回とくに解雇件数の増加が著しかったのは製造業で、建設業は第1四半期とほぼ変わらず、サービス業では逆に解雇件数が減少している。

### シンガポールにおける外国人の雇用状況

シンガポール政府は「労働力全体の3分の1を外国人が占めるのが望ましい」との方針を堅持しており、今年3月の統計では、外国人メイドを除いた総雇用件数342万3100件の67%をローカル（シンガポール国民とPR）が、33%を外国人（PRを除く）が占めている。この方針を維持する（外国人雇用が過大にならないようにする）ため政府は、シンガポール人を核とする労働力づくりを目指す「Singaporean Core」、シンガポール人を優先的に雇用することを求める「Fair Consideration Framework」などの政策を掲げてその厳格な適用を進めてきており、その影響で、メイドとPRを除く外国人の雇用件数は、2014年には対前年比26000件増、2015年は同22600件増だったものが、2016年には2500件減、2017年は32000件減と急激に減ってきている。

なお、MOMのリム・スーセイ前大臣によると、EP保持者の人数は2015年、2016年、2017年の各年とも、対前年比で3000人ほど増加した（2011年は対前年比32000人増）。2016年以降の外国人雇用件数の減少は、主にワークパーミット（WP）保持者の減少によるものだという。

### EP発給条件の厳格化

シンガポール政府は昨年1月、シンガポール人の賃金上昇を反映した定期的な制度見直しの一環として、エンプロイメント・パス（EP）の発給条件にある最低賃金基準を従来の3300ドルから3600ドルへと引き上げた。（当該従業員の年齢や経験によっては、より高い給与水準が求められる）

また今年6月まで、従業員25人以下の企業および月額固定給12000ドル以上の雇用案件については、EP申請の条件として企業に義務付けられている「事前に政府の求人サイト（Jobs Bank）に求人広告を出しておくこと」が免除されていたが、7月1日以降はこの免除条件が「従業員10人未満の企業」と「月額固定給15000ドル以上の雇用案件」に改定された。Jobs Bankへの求人広告掲載義務が「より小規模な企業」と「より高給のポジション」に拡大された形だ。

現在、企業がEPの発給を申請する際には、Jobs Bankへの求人広告掲載の有無はもちろん、「シンガポール人から何人の応募があったか」「シンガポール人を採用しなかった理由は何か」などを詳細に申告することが求められており、政府が「シンガポール人優先雇用」に本気で取り組んでいることがわかる。

なお昨年までは、EP保持者の月額固定給が5000ドル以上であれば配偶者と子供の被扶養者（デペンダント）パスの発給を申請でき、10000ドル以上なら両親等の長期訪問（ロングターム・ビジット）パスの発給が申請できたが、これらも今年1月から、それぞれ「6000ドル以上」「12000ドル以上」へと変更されている。（EP保持者で月額固定給が6000ドル以上である場合、被扶養者パス（DP）の発給申請が却下されることはほぼないと思われるが、決定権はMOMにあり、絶対にないとは言いきれない。ただし、却下された場合はその理由が示されることになっており、申請内容を修正してアピールすることも可能。）

EPに類似するものとして、トレーニングEP（月額固定給3000ドル以上、有効期間3ヶ月、更新不可）、パーソナライズドEP（月額固定給12000ドル以上のEP保持者または海外で18000ドル以上の月額固定給を得ていた者が対象）、アントレパス（起業家向け）などがあるが、これらについて変更はない。

### 同一企業（グループ）内転勤者のEP申請について

同一企業（グループ）内の人事異動によりシンガポールに赴任する人材についてEPを申請する場合、Jobs Bankにあらかじめそのポストの求人広告を掲載しておく必要はない、とMOMは定めている。ただし、WTO（世界貿易機関）のGATS（サービスの貿易に関する一般協定）の規定に従い、次の条件を満たすことが求められる。

**管理職（Manager）**：組織または部署の方針を定め、他の管理的または専門的従業員を監督管理し、人事権を持ち、日常業務における決定権を持つ者。

**役員（Executive）**：組織の経営方針を定め、広範な決定権を持ち、上級経営職・取締役会・株主等以外の監督を受けない者。

**専門職（Specialist）**：業務について高度な専門的知識を持ち、組織の業務、研究、設備、技術、管理等について固有の知識を持つ者。

また、当該従業員はシンガポール以外の国において1年以上その企業（グループ）で働いた者でなければならず、シンガポールにおける就業は5年を超えることはできない。（原則3年、2年まで延長可）

### Sパスの最低賃金基準変更

準管理職レベルの外国人に発給されるSパスについても、その発給条件のひとつである最低賃金基準が改定される。現在、Sパスの最低給与額は2200ドルとされているが、これが2019年1月からは2300ドル、2020年1月からは2400ドルへと段階的に引き上げられる。すでに所持しているSパスの有効期間が2018年末までに終了する場合、現行の基準によってSパスを更新することが可能。基準が変更されてから半年以内に有効期間が終了する場合は1年に限り旧基準による更新が可能だが、基準が変更された年の7月以降に有効期間が終了する場合は新基準にもとづき更新を申請しなくてはならない。

なお、Sパス保持者が配偶者や子供の被扶養者パス（DP）を申請することができる最低賃金基準も、2018年1月に、5000ドルから6000ドルへと引き上げられた。

Sパスとワークパーミット（WP）の保持者については、企業が属する業種やローカル（シンガポール国民およびPR）従業員の人数に応じて、雇用できる人数の上限が定められている。MOMのサイト（下記）でその人数を計算することができる。

<http://www.mom.gov.sg/passes-and-permits/work-permit-for-foreign-worker/foreign-worker-levy/calculate-foreign-worker-quota>

## シンガポールの給与水準

フルタイム勤務のシンガポール国民の平均月間総収入（中央値）は年々増加の一途をたどり、2017年にはついに、CPF企業負担分を含む数字が4000ドルの大台を超えた。CPF企業負担分を除いた数字では、2012年が2925ドル、2017年が3500ドルとなっており、給与水準が急速に上がっていることがわかる。

| 平均月間総収入<br>(中央値) | CPF企業負担分を<br>含む | CPF企業負担分を<br>含まない |
|------------------|-----------------|-------------------|
| 2012年            | 3248ドル          | 2925ドル            |
| 2013年            | 3480ドル          | 3052ドル            |
| 2014年            | 3566ドル          | 3179ドル            |
| 2015年            | 3566ドル          | 3250ドル            |
| 2016年            | 3823ドル          | 3375ドル            |
| 2017年            | 4050ドル          | 3500ドル            |

出典元：MOM

## シンガポール国立大学新卒者の平均給与額

シンガポール教育省（MOE）が昨年11月に行なった調査によると、シンガポール国立大学（NUS）新卒者の平均給与額は以下の通りとなった。この調査は昨年の卒業生約7700人を対象としたアンケートによるもので、回答率は約80%。給与額の高い順に並べられている。（抜粋）

|              |        |
|--------------|--------|
| 法学           | 4958ドル |
| コンピュータ科学     | 4510ドル |
| 内科学および外科学    | 4367ドル |
| 経営学（優等）      | 4272ドル |
| 歯科学          | 4124ドル |
| ビジネス・アナリティクス | 4114ドル |
| 情報システム       | 4061ドル |
| コンピュータ工学     | 4010ドル |
| 産業システム工学     | 3905ドル |
| エンジニアリング科学   | 3783ドル |
| 経営学          | 3770ドル |
| 会計学（優等）      | 3689ドル |
| 化学工学         | 3550ドル |
| 機械工学         | 3537ドル |
| 電気工学         | 3529ドル |
| 薬学           | 3473ドル |
| 会計学          | 3396ドル |

|               |        |
|---------------|--------|
| 土木工学          | 3361ドル |
| 環境学           | 3297ドル |
| 看護学（優等）       | 3280ドル |
| 材料科学・工学       | 3269ドル |
| バイオメディカル工学    | 3215ドル |
| 応用科学（優等）      | 3186ドル |
| プロジェクトおよび施設管理 | 3105ドル |
| 不動産           | 3090ドル |
| 工業デザイン        | 3034ドル |
| 音楽            | 2298ドル |

出典元：Graduate Employment Survey, Ministry of Education

## 人材担当大臣の交代と今後の方針

2015年10月から人材開発行政を担当してきたリム・スイセイ大臣が今年4月をもって退任し、5月から新たにジョセフィン・テオ女史がMOM（人材開発省）の担当大臣となった。

テオ新大臣は就任後の初演説で「政労使の三者共同路線をより強化していく必要がある。三者の信頼が崩れたら、国が政治的に崩壊することにもつながりかねない」「高い技能を持つ外国人材を受け入れないことは誤りだが、シンガポール人へのサポートを強化しないことはより大きな誤りだ」と語っており、リム前大臣の方針を踏襲するものと見られている。

### 執筆者氏名

荒屋 貴（あらや たかし）

### 経歴

1994年より日本大手人材派遣会社の最初の海外駐在員として香港に赴任。アジア全拠点の立ち上げを実施後の2008年に独立し、シンガポールに特化した人事コンサルティングサービスを提供するファインド社を経営。2015年には、これまでのアジア全域で培った人脈とノウハウを注ぎ込み、日系企業の海外進出支援サービスを提供するピンテージアジア経営者クラブを設立。2008年より、雇用問題の専門家としての立場から、JCCI賃金調査委員を務め、JCCI加盟企業の雇用問題解決に従事。



## 業界プラス1 観光

# MICE分野における ジャパン・ブランドの重要性

JAPAN NATIONAL TOURISM ORGANIZATION / JAPAN CONVENTION BUREAU

Director

巽 麻里子



### 1. インバウンドとMICE

日本政府観光局（JNTO）の発表によると、2017年に海外から日本を訪れた訪日外客数は、2,869万人で過去最多。2018年は6月までの半年で、前年比15.6%増の約1,590万人に達した。訪日外客数を2020年に4,000万人、30年に6,000万人に増やす政府目標の達成に向け、堅調に推移している。訪日外国人旅行消費額については、2020年に8兆円、2030年に15兆円とする目標に対し、2017年の訪日外国人旅行消費額は、4兆4,162億円（前年比17.8%増）で、2020年に達すべき8兆円の約5割に留まっており、訪日外国人旅行者1人当たり旅行支出は15.4万円で、前年比1.3%減という状況である。

この消費額を押し上げることが期待される分野の一つに、MICE（マイス）がある。MICEとは、企業会議（Meeting）、企業の報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際会議（Convention）、展示会・イベント（Exhibition/Event）の頭文字からとったビジネスイベントの総称で、G7サミットやG20、東京オリンピック・パラリンピックや、ラグビーワールドカップもこれに含まれる。

MICE参加のために、有力企業のマネジメント層や、著名な研究者が集まり、意見交換、情報交換を行う。それが契機となって、新たなビジネス交流が生まれる。開催する地域の市民や学生にとっても、国際交流や、市民講座等を通じた新たな自己啓発の機会を得ることになる。こういった都市の発展や産業育成のツールとして、MICEの招致や開催に積極的に取り組む事例は、シンガポールが国際水会議の

開催以来、毎年開催しているSingapore International Water Weekをはじめ、枚挙にいとまがない。

### 2. MICE開催の意義

具体的事例として、シンガポールからの企業報奨旅行を紹介したい。EVO COMMUNICATIONSという旅行会社を取り扱った某高級スキンケア商品の販売会社の日本行インセンティブ旅行である。実施企業のスキンケア商品のルーツが、日本の伝統産業「麴づくり」にあることから、日本の酒蔵で実際に酒造りを体験するプログラムを取り入れ、社員にルーツ発見時の感動を体験する機会を与えている。また、参加者のほとんどが女性ということを意識し、美しく、丁寧なしつらえを随所に施し、日本ならではのおもてなし感にあふれた内容が好評を博した。例えば、ホテル内の表彰会場のホワイエに、桜や鳥居、酒樽などのフォトブースを設置し、着物やドレスで正装した参加者が、記念写真の撮影をしたくなるような、非日常の高級感あふれる舞台を仕立てた。また、ガラディナーでの太鼓パフォーマンスやジャパニーズフーズジョンダンスなど、まさに、インセンティブ旅行に求められる参加者の期待を超える特別なアレンジを随所で展開。さらに、着付け体験後、チームビルディングの一環として、グループ毎に写真撮影をし、その写真をInstagramに投稿、閲覧数を競うコンペも実施された。開催地側の関係者から見ると、Instagramでの発信を通して、参加者の日本での文化体験そのものをオンタイムでPRしたという副次的効果もあった。こ

のように日本でのインセンティブ旅行を楽しむ参加者からの情報発信は、更なる日本ファンを開拓する有効かつ非常に説得力のある手法である。



酒造り体験プログラム

これらの点が評価され、JNTOが優れたインセンティブ旅行を表彰する「JAPAN Best Incentive Travel Awards」で昨年企画賞を受賞している。企画賞とは、企業の方針や目的に沿い、日本の観光や産業素材を効果的に活用して成果を出した旅行を対象とする賞である。

なお、受入側の関係者には、相応の苦労があったようだ。ホテルの担当者によると、300名以上の参加者への着物の用意、そして着付け係の手配は容易でなく、さらに、全員の着付けが完了するまでの所要時間はわずか30分とのことで、かなり迅速な対応が必要であった。また、装飾や参加者の買い物などで、4トントラック2台分の荷物を搬送しなければならなかったとのこと。宴会セールスや客室セールスなどホテルスタッフ全員が一丸となってフレキシブルに対応されたことにより、満足度の高いインセンティブ旅行となった。



着付け体験&写真撮影

企業にとって、報奨旅行を実施する目的の一つは、愛社精神をはぐくむことにあるが、日本の伝統文化やおもてなしの心を体験することにより、自社商品への愛着と誇りにも繋がるプログラムとなったようだ。また、受け入れたホテルにとっては、大型ツアーの受け入れに対する新たなノウハウを構築できるきっかけとなった。

次に、MICEのCに相当する国際会議の事例を紹介する。昨年9月に、京都で、第23回世界神経学会議が開催され、国内外から8,641名が参加した。山中伸弥教授をはじめ、複数のノーベル賞受賞者が講演を行う等の会議内容の質の高さや、国際会議に慣れない日本からの参加者を増やすために日本語のみのセッションも追加する配慮、世界的観光都市である京都の魅力、そして、その魅力を生かすべく平安神宮や世界遺産の醍醐寺といったユニークベニユーを活用しての大規模なパーティーの開催等が功を奏し、当初予定されていた5,000名の約1.7倍の参加者数となった。実は、開催直前から台風が近づき、暴風雨の中での開会式となったが、運営スタッフのプロフェッショナルな対応により、スムーズに進行した点も、海外から評価を高める結果となった。

主催者である水澤英洋国立精神・神経医療研究センター長は、JNTOや京都の支援を得て、韓国・中国・香港との激しい競合の中、招致に成功した。その後も、魅力的な会議にするため、国際本部や海外の会議運営会社と粘り強く交渉・調整され、上記のように様々な工夫をされた。水澤センター長にとり、国際会議を日本で開催する目的は、国内学会の国際化にあったそうである。学会関係者一同、会議の招致活動や開催準備、実際の会議への参加を経て、その目的は十分に達成されたといえるだろう。

このように、MICE開催の意義は、開催地の認知度の向上や、研究基盤の拡大など、多様であるが、開催都市にとって、最も関心が高いのは経済波及効果だろう。なぜなら、MICE参加者の消費額に留まらないプラスの効果が期待できるためである。

先の世界神経学会の場合、京都文化観光コンベンションビューローによると、本会議開催による京都市内の消費効果を21.3億円と算出している。

昨年4月に観光庁より発表された国際会議の経済波及効果に関する調査の結果によると、2015年に日本で開催された国際会議の経済波及効果の総額は、約5,900億円、総消費額は、約3300億円であった。このうち、参加者による消費額は、全体の約40%に留まり、残る60%は、主催者と展示出展者によるものである。国際会議を開催すると、一般の旅行者と同様、参加者による宿泊費や交通費等の支出が発生するが、これに加え、例えば、展示会が併催されれば、展示会場の使用料、それに出展する企業の出展料等が発生し、また、ウェルカムパーティーやガラディナーが開催されれば、そのための会場費、飲食費、アトラクション費用等々が発生する。

また、今年4月には、上記国際会議にMI、Eも加えた国際MICEの経済波及効果に関する調査結果が発表された。国際MICE全体の経済波及効果は、約1兆590億円、総消費額は約5384億円であった。主催者等の負担分も含めた外国人参加者1人当たり総消費額は平均33.7万円で、訪日外国人旅行者1人当たりの旅行支出の倍以上の金額である。本調査で、更にわかったことは、企業会議と報奨・研修旅行の外国人参加者の中には、プライベートで滞在期間を延長し、100万円を超える高額消費を行う旅行者がいることである。企業会議等の参加者は、企業のマネジメント層や経営層が多くなっているため、社会的なステータスが高く、比較的裕福な層が多いことが理由の一つと考えられる。また、出張扱いとなると、渡航費が会社負担であるため、お土産等の個人的支出にもおおらかになりがちな傾向もみられる。

### 3. MICE開催地としての日本のブランディング

MICE開催の意義・効果が認知されることと比例して、誘致の国際間競争は日々厳しくなっている。日本の場合、シンガポールをはじめとするアジア諸国と競合することが少なくないが、アジア各国に最新のコンベンション施設が整い、アクセスも充実しているため、ハードだけで差別化を図ることが難しくなっている。価格競争を避けるためにも、競合国と異なる日本ならではの強みを打ち出していく必要がある。そこで、MICE開催地としての日本の強み

は何か、どのようにブランディングしていくべきか、という点について、有識者へのヒアリングや、議論を経て、以下の4点を日本の価値として打ち出していくこととなった。

#### ① 知識と人材の集積地－世界をリードする学術や産業の知識と人材が集まる。

世界屈指の最先端の学術、技術、産業の集積地としての日本への評価は、今なお高い。実際、日本はこれまで23名のノーベル賞受賞者を輩出しており、アジアの中で突出しているのはもちろん、欧米諸国以外で最も多い国である。特に自然科学の分野に強く、今世紀に限るとアメリカに次いで多くの受賞者数を誇る。これらノーベル賞受賞者を輩出するような研究者コミュニティが存在するということであり、日本でMICEを開催すれば、世界トップクラスの研究者とのネットワークや、研究及びビジネス交流が生まれる可能性があることは、大きな魅力である。

#### ② ひらめきを得られるユニークな生活習慣や文化－日本の生活習慣や文化、地域の多様性によって感性や知性が刺激され、新しい発想や視点が生まれる。

MICEのみならず、インバウンド全般でも注目されているところであるが、特に、地域毎に異なる独自の生活習慣や文化をもっている点は、海外からの参加者には非常に刺激的であり、日本人では気づかないような発見、インスピレーションを得られるという点で評価が高い。

#### ③ 会議やイベントの実績と運営の品質－長年の経験やホスピタリティ精神により、質の高い会議やイベントを実現できる。

国際会議協会（ICCA）が発表する国際会議統計によると、日本は国際会議の開催件数で今なおアジアで1位、世界で7位をキープしている。他、オリンピック、サッカーワールドカップ、万博を含むグローバルなビジネスイベントを成功裡に開催してきた実績があり、この経験値と日本人ならではのおもてなしの精神で、主催者にとって安心、参加者には満足度の高いイベント運営が可能である。先に紹介

したシンガポールからのインセンティブ旅行や世界神経学会も、ホスピタリティ精神に則り、質の高い運営力を発揮できた好事例といえる。

#### ④ 街の治安の良さや清潔さ-日本各地における治安の良さや町や施設の清潔さにより、主催者や参加者が安心できる。

日本の治安の良さと清潔さに対する世界における評価・認知度は極めて高い。昨年JNTOが行った海外のMICE主催者向けアンケート調査においても、最も多く約6割の回答者が、日本の強みとして、この点をあげた。自然災害が多いという点で、「安全」という言葉を安易に使うことは避けるべきではあるが、日本のインフラの信頼性、堅牢性は高く、災害等があった場合の修復が早いことから、MICE参加者に快適な環境を与えることができる点は強みとあってよいであろう。

また、これら四つの価値をふまえて、今後日本のMICEが目指す姿として「日本の感性と知性が、ビジネスを未来へ動かす」をブランドコンセプトとし、「Japan. Meetings & Events」をブランド名、「New Ideas Start Here」をタグラインとし、このコンセプトを浸透させるためのグローバルキャンペーンを今年2月より2020年までの3年計画でスタートしたところである。

このキャンペーンをいかに展開していくかーどのようにターゲット層とコミュニケーションをとっていくべきかーについて指針を立てるため、海外のMICE主催者に対するアンケート調査、及び有識者へのヒアリングを行った。その結果によると、MICEの開催地を選定する際に、最も重要視するのは、「同僚からのアドバイス」であった。つまり、日本でMICEを開催したことのある経験者からの情報提供である。これに、「見本市等での商談」や「MICE業界のサプライヤーからの情報提供」が続く。これらはいずれも、MICE開催候補都市の関係者－会議場、ホテルやコンベンションビューロー等自治体関係者からの情報提供である。シンガポールでもITB Asiaという観光とMICEの国際見本市が開催されているが、こういった専門見本市の場で、

上記開催地側の関係者（サプライヤー）とMICEの主催者（バイヤー）間で行われる商談や直接の問い合わせに基づく情報提供等を意味している。つまり、具体的な情報収集においては、広告等メディアを活用したプロモーションよりも、人からの情報伝達が有効であることがわかった。

そこで、MICEのグローバルキャンペーンにおいては、実際に日本でMICEを開催したことのある海外の主催者や参加者に、日本がいかに魅力的なdestinationであったかの情報発信を働き掛けていく「ベストプラクティスの共有」を強化する方針をたてた。先の世界神経学会開催時には、JNTOより国際本部のトップや海外からの会議参加者へのインタビューを行い、プロモーション映像を制作してウェブサイト等を通じて情報発信を行っている他、主催した水澤センター長には、その体験談をセミナー等で語っていただいている。また、シンガポールのインセンティブ旅行についても、アジア向け経済誌等で紹介し、日本でいかに楽しくかつ実りある体験ができるか、が伝わるよう情報発信に努めている。

#### 4. インナーブランディングの重要性とチームジャパン

既記載のとおり、海外のMICE主催者は、開催地側の関係者からの情報を重視しているにもかかわらず、昨年度実施した日本国内のMICE関係者（サプライヤー）への調査結果から、彼らがMICE開催地として日本の強みと認識している点と、海外の主催者から見た強みとが、必ずしも合致していないことがわかった。特に、浮き彫りになったのは、以下の2点である。

日本側関係者の間で、日本に数多くの有力な企業や世界トップクラスの研究者がおり、それが日本でMICEを開催することの強みとなっていることへの認識が低い。会場やアクセスといったハード面を未だに重視しており、これでは、同等または更に優れたハードを持つアジア諸国との価格競争に陥ってしまうリスクがある。MICEを誘致するには、見積もりや会場のスペック等の情報提供のみならず、主催者にとってより効果的なMICEにするためのコンテ

ンツの提案までも含めたソリューションの提供が必要である。この部分において、日本の最先端の技術・研究は、非常に有力なコンテンツとなりうる。我々がこれをもっと認識し、プレゼンテーションでできる状態に持っていく必要がある。

もう1点は、「質の高いサービス」への認識の違いである。国内の関係者が、運営能力、サービスの質について、かなり高いと自負しているのに対し、海外のミーティングプランナーの間における日本のサービスの質への評価は、必ずしも高くない。確かに、MICEの開催時は、すべてが予定通りに進み、問題なく運営されるが、その開催に至るまでの準備・調整が、ビジネス慣習やコミュニケーションの問題もあって、非常に困難である、という点を、海外のミーティングプランナーはネガティブにとらえている一方、日本側関係者は見過ごしがちなようだ。問い合わせに対するレスポンスが遅い、価格が高い、柔軟に対応してもらえない—といった批判は、海外のミーティングプランナーからよく聞かれる厳しい意見であり、これらに真摯に耳を傾ける姿勢が必要である。

ブランディングのタグライン「New Ideas Start Here」が意味する「新しいアイデアが生まれるMICE開催地」というイメージを海外のMICEを開催する人々や参加する人々に浸透させるには、日本国内のMICE関係者が、MICEを日本で開催することの価値や強みをよく認識し、それぞれのセールス活動において、タグラインを想起させるようなクリエイティブなサービスが提供できなくてはならない。容易ではないが、個ではなくチームとして取り組めば、可能だと考えている。チーム力は、このMICEの分野においても有効であり、日本の関係者が一丸となって、MICEの誘致・開催に取り組む姿勢を続けることが、何よりの強みになる。国内でも、東京や大阪、福岡と言った主要都市を中心に、地域内で行政機関と民間企業が連携して海外からのビジネス・イベント参加者をもてなすためのユニークな施設（ユニークベニュー）の利用促進や魅力的な体験プログラムや社会貢献プログラムの開発のために連携を強化するところが増えてきている。JNTOでは、国内のサプライヤーに対し、人材育成

や、海外のMICE関係者とのネットワーク構築の機会を更に創出していくことにより、彼らとともに、更なるブランディングの浸透を図っていきたい。

**執筆者氏名**

巽 麻里子 (たつみ まりこ)

**経歴**

学歴：千葉大学大学院修士課程 修了

- 1999年 独立行政法人国際観光振興機構 (JNTO) 入構
  - 2001年 同上 日本コンベンションセンター (現MICEプロモーション部)
  - 2004年 同上 ロンドン観光宣伝事務所 フランクフルト分室長
  - 2006年 同上 フランクフルト観光宣伝事務所長
  - 2009年 同上 コンベンション誘致部 (現MICEプロモーション部) マネージャー代理
  - 2012年3月 国土交通省観光庁へ出向 国際観光課 (MICE参事官室) 専門官
  - 2014年4月 日本政府観光局 (JNTO) 海外プロモーション部欧米豪グループマネージャー
  - 2015年6月 同上 シドニー観光宣伝事務所長
  - 2017年4月 同上 コンベンション誘致部 (現MICEプロモーション部) 次長
  - 2018年7月より現職
- 趣味：インスタグラム、温泉

# Two weeks of unforgettable adventure: Exploring Heritage Tourism in Japan



The class of Field Studies in Japan 2018

月報1月号にて既報の通り、シンガポール日本商工会議所基金「2017年度基金」からは、16の団体と2名の学生への寄付金授与が決まりました。その中から、今回は Department of Japanese Studies, National University of Singapore の活動についてご紹介します。

## Introduction

“Field Studies in Japan: Heritage Tourism” is one of the few modules at the National University of Singapore which takes learning out of the traditional classroom. By walking the actual trails of tourists, talking to the local people, and exploring the curation of the tourist experience, students get a better understanding of the complexities of tourism, especially in the area of heritage tourism.

## Why investigate tourism and heritage?

While many of us had been tourists, thinking critically about tourism while on a tour is not something we usually do as it goes against the general purpose of touring, which is to take a break from thinking and to forget about work. There is therefore a tendency to overlook the complexity of tourism, even as it commands increasing

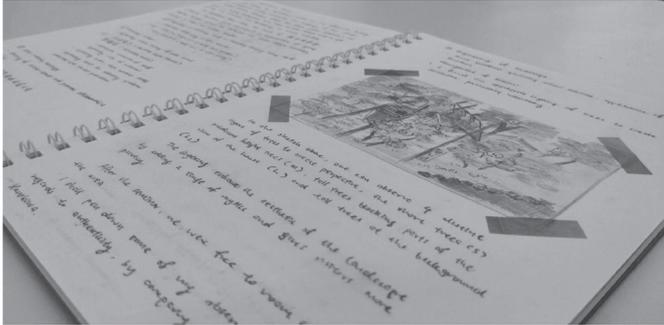
importance in today's world. Who are the actors that put together our experience and what do they do to produce our experience? What are their goals?

Heritage, on the other hand, is a term both familiar and unfamiliar to many. Given the prevalent usage of the term in the media, it is no stranger to us. Yet such a usage also renders its definition highly vague. What is heritage? Who decides whether something can be considered a heritage? What are the interests of the parties involved in the negotiation?

With a mature tourism industry and world-famous tangible and intangible heritage like Mt. Fuji, washi and Kabuki theatre, Japan is a perfect site for us to explore the intersection between tourism and heritage. Under the lead of Dr Chris McMorran, from the Department of Japanese Studies, and our student assistant Caryl Wong, ten of us went on a two-week course to explore the production, problems and possibilities of heritage tourism in Japan.

Our journey began with four days of intensive seminars at NUS, where we familiarised ourselves with fieldwork skills and notable perspectives pertaining to tourism and

heritage in contemporary Japan, with a focus on rural development. We were privileged to have guest lectures by Dr Timothy Amos and Dr Deborah Shamoon, also from the Department of Japanese Studies, who shared insights on the topic of ‘hidden Christians’ (kakure-kirishitan) which relates to the recent designation of Sakitsu Village, Kumamoto Prefecture, as a UNESCO World Heritage site. We also brushed up on our Japanese language skills with help of teachers from the NUS Japanese language programme.



An example of fieldnote that each of us kept daily

### Field studies in Japan

On 18<sup>th</sup> May, we arrived in Japan, our outdoor classroom for the following ten days. Our first stop was Fukuoka, the largest city in Kyushu. For many of us who have spent most of our lives in the city-state of Singapore, the urban environment is nothing foreign. Familiar signs – crowds, tall buildings and big shopping malls – were everywhere. The sense of familiarity, however, soon faded as we arrived at Tsuetate Onsen, a two-hour drive from Fukuoka.



Street view of Tsuetate Onsen

Unlike the vibrant urban core of Fukuoka, Tsuetate Onsen was marked by desolation. There were few pedestrians on streets. Shops were mostly shut. Large stains on structures spoke of the amount of time they have been left unmaintained. The onsen town felt more akin to a ghost town than a tourist attraction.

The sad state of Tsuetate Onsen stood in striking contrast to the prosperous outlook of the neighbouring Kurokawa Onsen. Much like Yubaba’s bathhouse in Miyazaki Hayao’s *Spirited Away*, Kurokawa Onsen was bustling with visitors. Enthusiastic chatter filled the streets. Queues were everywhere. Kurokawa had everything missing from

Tsuetate. But why the discrepancy in business despite both being onsen towns?

Bearing this question in mind, we attended a seminar organised by Kurokawa Onsen Seinenbu, a group of local young business owners. There, we found some hints to the secret of Kurokawa’s success. Unlike Tsuetate Onsen, the landscape of Kurokawa was carefully engineered so as to conjure the image of *furusato*, the imagined hometown. From building design to type and placement of plants, guidelines exist for almost all elements of the landscape. The result was a harmonious landscape that evokes a distant memory, touching the hearts of visitors both Japanese and non-Japanese.

We then departed Kurokawa for two days of farm stay at the hamlet of Nakabaru, a typical rural area with fields and forests covering most of its area. Given the proximity to fields, we enjoyed plenty of fresh vegetables and fruits during our stay. We also got to try out rice-planting under the supervision of our hosts.



The rice-planting experience in Nakabaru

Though we only planted less than half of the field, it took us more than 45 minutes to complete the task. As we were lamenting how inefficient we were at planting, a farmer at the next field finished planting the whole field under 20 minutes effortlessly using a tractor. It was then that we realised no modern farmer still plants rice manually. The rice-planting experience was more of a tourist attraction than an actual practice. Nonetheless, the experience was really interesting for many of us who had never set foot in a paddy field. It got us thinking how rural areas can capitalise on existing resources to further tourism.

We then headed to Amakusa, a set of small islands in Kumamoto Prefecture located off the west coast of Kyushu. Despite its relative remoteness, Amakusa holds a special place in Japanese history for it was where many Japanese Christians continued practising their faith covertly during 200-plus years of Christian persecution. In

order to avoid detection from the authorities, these hidden Christians incorporated elements from approved religions like Shinto and Buddhism into their rituals. This gave rise to many forms of fascinating syncretic practices and icons. The statue of Maria-Kannon, for instance, takes the physical form of the Buddhist Goddess of Mercy but is worshipped as the Mother of Jesus. Given that uniqueness of the hidden Christian history, we were excited to learn that Sakitsu Village, located within Amakusa, had been recommended for UNESCO World Heritage status.

Attaining recommendation was no easy feat. With the help of the Amakusa City government, we were granted access behind-the-scenes of the application process. Not only did the city have to prove the cultural value of Sakitsu, it also had to lay out concrete plans pertaining to the preservation of the site. In particular, the city had to strike a delicate balance between preservation, tourism and the economic and social interests of the local people. As a small remote fishing village, Sakitsu has few resources to accommodate for tourism-related demands that are expected to increase should it be designated a World Heritage site. Efficient allocation of scarce resources and minimisation of disruption to the livelihoods of local people were therefore major issues that the city had to tackle. The question remains as to what the future holds for this remote fishing village, but it was exciting to visit a place at such a meaningful moment in its history.

Ten days went by quickly and soon it was time for us to return home. Back in Singapore, we were tasked to craft a photo essay to tell a story about a research topic of our choice. If you are interested, you may view the summaries



Scenery of Sakitsu Village

of our assignments at the Facebook page of NUS Department of Japanese Studies: <https://www.facebook.com/NUSDepartmentofJapaneseStudies/>

### Afterthoughts

The field studies module was definitely an academically enriching journey for all of us. Beyond the knowledge we gained, what will stay with us are the countless memorable experiences we had in Japan.

Besides getting our feet muddy in a rice field, we also soaked in many onsens. One cannot afford to miss onsen in Kumamoto, the country of fire (*hinokuni*). Though the schedule can be tiring, the great food and onsen always relieved the fatigue and energised us for the next day. None of these, however, beats the invaluable encounters we had with the local people.

In spite of our broken Japanese, many lent us their ears and shared great insights. One of my interviewees, a young couple at Oguni, shared with us about their decision to settle back in their hometown for its 'friendliness and warmth (*ninjou-aji*)' after several years of work in the city. Another interviewee, a convenience store owner at Nakabaru, told us how the local government accommodated for the commuting needs of elderly living in rural areas by handing out taxi vouchers.

Some were even inspirational. As elaborated earlier, Tsutate Onsen is currently facing an economic and population crisis. While many have left the village for opportunities elsewhere, not all have given up. One of the ryokan owners, for instance, shared with us his vision to bring visitors back. By rebranding his ryokan as a modern-classic fusion that blends the warmth of a typical ryokan and the comforts of modern hotels, he hopes to debunk the image of ryokan being an old-fashioned accommodation and appeal to a different segment of the consumer base. He also has plans of hiring bilingual foreigners as receptionists to cater for international tourists. His willingness to embrace new ideas and undertake challenges is particularly admirable, considering that he was approaching the typically risk-adverse age of 60.

All these great encounters and our out-of-classroom learning experience would have been out of reach to many of us without sufficient financial support. As such, we would like to express our deepest gratitude to JCCI for its generosity in funding our field studies programme. We look forward to contributing to the friendly relationship between Singapore and Japan by sharing our experience and understanding about Japan, its culture and people with our community.

Article written by Leong Ching May — participating student, Field Studies in Japan 2018

シンガポール日本商工会議所  
事務局便り



◀ 2018年7月活動報告 ▶

運輸・通信部会主催「Singapore Maritime Trail 2 見学会」

去る2018年7月17日（火）、運輸通信部会主催による「Singapore Maritime Trail2見学会」を開催し、在星歴が浅いからから長い方まで、総勢40名の方にご参加頂きました。当日はご出張者やご家族が来星の際に訪れたり、オフィスやご自宅の近くにあるものの、詳しい歴史やどのように使われていたかを知る方は少ないような場所や周辺他国との貿易で栄えてきたシンガポールにとってのゆかりの地をガイドの方にご説明を頂きながら、見学いたしました。参加者の皆様にとって、ご着任されたばかりの方にはシンガポールを知る良い機会、また長くシンガポールにいらっしゃる方にとっても新たな発見があった見学会になっかかと存じます。

第3工業部会視察会『Smart Nation Research Cluster, Innovation 4.0 Building』

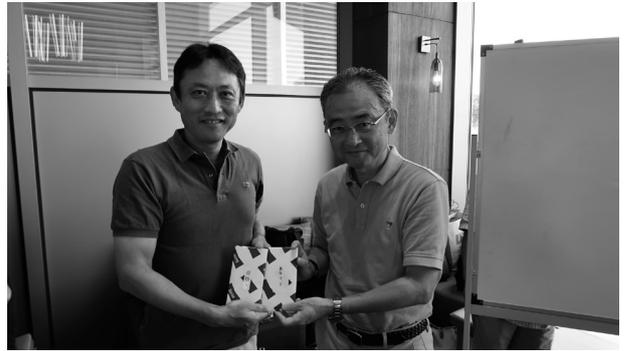
2018年7月24日（火）には大使館様と共催で、NUS構内にあるSmart Nation Research Cluster視察会を開催しました。AI SingaporeのKoo Sengmeng氏、またABEJA Singapore橋本氏より、シンガポールのAI政策や研究概要等について丁寧なご説明を頂いた後、AI Singapore施設内の企業共同研究開発ラボやセミナールームを見学しました。

◀ 2018年9月 行事予定 ▶ ※予定は事情により変更・追加されることがございます。

| 開催日      | 開催区分 | イベント名                              | 時間・場所   |
|----------|------|------------------------------------|---|
| 9月2日（日）  | 部会   | 金融・保険部会部会 懇親ゴルフ                    | 7：30－15：00<br>Laguna NGCC                               |
| 9月6日（木）  | 委員会  | 9月広報委員会                            | 12：30－14：00<br>日本人会                                     |
| 9月6日（木）  | 部会   | 建設部会<br>「プロジェクト・ジュエル」現場見学会         | 14：00－16：00<br>Changi Airport Project<br>Jewel          |
| 9月9日（日）  | 部会   | 第1工業部会<br>懇親ゴルフ並びに夕食懇親会            | 13：30－21：00<br>Tanah Merah CC                           |
| 9月26日（水） | 部会   | 運輸通信部会主催<br>「PSAインターナショナル・港湾施設視察会」 | 14：00－16：00<br>PSA Building & Pasir<br>Panjang Terminal |
| 9月28日（金） | 部会   | ケミカル会・第2工業部会共催<br>9月講演会・懇親会        | 16：00－18：40<br>日本人会                                     |
| 9月29日（土） | 部会   | ケミカル会・第2工業部会共催 懇親ゴルフ               | 6：50－18：10<br>South Links Country Club                  |

# 7月 JCCIイベント写真

## 7月22日 第3工業部会主催「懇親ゴルフ」



## 7月24日 第3工業部会主催視察会「Smart Nation Research Cluster, Innovation 4.0 Building」



## 7月25日 第1工業部会「新任者・新入会企業 歓迎懇親会」



7月25日 会員勉強会 半日で分かる！シンガポールにおける採用  
の手続き&従業員税務の基礎「まるわかり」講座



7月29日 貿易部会&運輸・通信部会共催「懇親ゴルフ」



# 月報 September, 2018

## 編集後記

毎月の月報をご愛読頂きまして有り難うございます。

早いもので広報委員になり一年が経とうとしています。毎月の広報委員会で、委員全員で寄稿案について様々な角度から議論しますが、寄稿案はもとより、各広報委員の寄稿案に対する意見、視点の多様性に毎回軽い驚きを覚えます。直截に言えば、【よくこのような寄稿案を見つけて下さった】でもあり、【なるほどそのような視点もあるのか】でもあります。

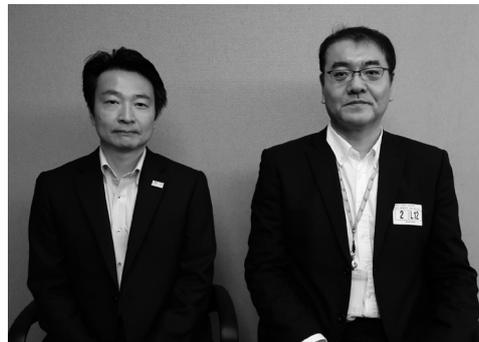
多種多様な業界に属する総勢二十名強の広報委員が参加する毎月の広報委員会は、さながら異業種交流会の様相をも呈していて、都度新鮮な刺激をもらい、そして同時に自身の視野を広げる好機に恵まれているとも感じています。

月報では、各広報委員の経験、知見、興味、ネットワーク等を最大限活用して厳選された記事をお届けしています。読者の皆様は月報をどのようにご活用されていますでしょうか？ 月報の内容が少しでも読者の皆様のお役に立っているのであれば、真利に尽きます。

皆様のお声が、時に広報委員へのよい刺激になるだけでなく、誌面作りの励みにもなり得ます。月報をお読みになったご意見、ご感想を是非是非ご遠慮なくお聞かせください。

最後となりますが、ご寄稿下さった執筆者の方々にはあらためてお礼申し上げます。

(編集後記執筆：Ernst & Young LLP 高橋 佳樹)



左：三宅 右：高橋

- 名前 三宅 正寿 (みやけ まさとし)
- 出身 東京都
- 在星歴 2016年8月より
- 会社名 Japan National Tourism Organization (日本政府観光局)
- 仕事内容 シンガポールからの訪日旅行 (レジャー、MICE) の促進
- 趣味 ローカルフード食べ歩き

- シンガポールのお気に入り  
親日的で日本に関心を持ってくれるシンガポーリアン。  
肌に良く、服がいらぬ温暖な気候。  
合理的・効率的に物事が進んでいくところ。  
安価で便利な都市交通。

- 月報読者の皆様へ  
7月に日本に帰国することになりました。これまで月報の作成にご協力いただいた皆様や読者の皆様に厚く御礼申し上げます。引き続きのご愛読をよろしく願っています。

- 名前 高橋 佳樹 (たかはし よしき)
- 出身 岩手県
- 在星歴 2009年7月より
- 会社名 Ernst & Young LLP
- 仕事内容 シンガポール法定監査関連業務
- 趣味 近隣諸国への旅行、読書

- シンガポールのお気に入り  
明るく前向きで進取の気性に富む人が多い、各国の美味しい料理が気軽に食べられる、多様な価値観が普通に存在する社会

- 月報読者の皆様へ  
皆様のお声を可能な限り誌面作りに反映させて頂きたいと思っております。是非ご意見をお聞かせください。

## 発行

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

## 編集

TOUBI SINGAPORE PTE.LTD.  
72 Eunos Ave 7 #04-06 Singapore 409570  
Web: <http://www.toubi.co.jp/>

## 印刷

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

## 会員データベース 訂正・変更記入フォーム

会員データベース登録内容に訂正・変更がございましたら、下欄にご記入の上、事務所まで FAX また E メールにてご連絡頂きますよう、御願ひ申し上げます。

注：\*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

|          |  |          |  |
|----------|--|----------|--|
| 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    |      |
| 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 |

緊急連絡 E メール：

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |

その他

Fax: 6225 6197

担当：ドリス (doris@jcci.org.sg)



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