



NAGASHIMA OHNO & TSUNEMATSU

長島・大野・常松 法律事務所

NO&T Dispute Resolution Update

紛争解決ニュースレター

From Singapore Office

2023年8月 / August, 2023

NO&T Dispute Resolution Update No.12 (JP) / No.5 (EN)

NO&T Asia Legal Review No.66

協調契約 – シンガポールの視点

Collaborative Contracting for Projects – Perspectives from Singapore

Justin Ee

協調契約 – シンガポールの視点

はじめに

建設プロジェクトの「協調契約」モデルについてはいろいろと議論がなされてきたが、シンガポールにおいては少数のグループ内におけるハイレベルな議論に限られており、最近までアイデア出しの域を超えていなかった。協調契約は、従来の契約形式とは根本的な違いがあり、契約当事者（特に発注者）の目には、その先進的な契約形式とプロジェクト管理のモデルがそれほど魅力的に映らないかもしれない。

しかし、ここ数か月、協調契約は建設業界の利害関係者の間で広く関心を集め始めた。これはシンガポールの法律家団体の主導によるところが大きい。シンガポール法曹協会（Singapore Academy Law）とシンガポール国際商業裁判所（Singapore International Commercial Court）は、4月にセミナーと炉辺談話を実施し、著名な国際判事・シンガポール判事と法律実務家のパネルが協調契約について議論した。

その1か月後、シンガポール法曹協会の「建設業における協調契約に関する手引き」（2022年1月発行）の著者らは、建設法学会（シンガポール）（Society of Construction Law）のセミナーにて意見を発表した。今年の後半に建設法学会と国際法定裁定フォーラム（International Statutory Adjudication Forum）は、協調契約と裁定に関する会議を開催する予定である。

Collaborative Contracting for Projects – Perspectives from Singapore

Introduction

While the “collaborative contracting” (CC) model for construction projects has been bandied about for some time now, its development in Singapore has by and large been confined to high-level discussions within select groups and has not really progressed beyond ideation until quite recently. CC after all departs from traditional contracting in fundamental respects, and hence parties (especially employers) may be slow to take to this progressive model of contracting and project management.

In recent months, however, CC started to gather more interest and steam amongst a wider group of stakeholders in the built environment (BE). This is largely thanks to Singapore’s legal fraternity spearheading the dialogue, with the Singapore Academy of Law (SAL) and the Singapore International Commercial Court (SICC) leading with a seminar and fireside chat in April that featured a panel of eminent international and local judges and legal practitioners sharing their perspectives on CC.

A month later, authors of the SAL’s “Guide on Collaborative Contracting in the Construction Industry” (issued in January 2022) shared their views at a seminar by the Society of Construction Law (Singapore) (SCL). Later this year, SCL and the International Statutory Adjudication Forum (ISAF) will be conducting a conference on CC and adjudication.

そもそも、協調契約は現実には特定のプロジェクトにしか適さない。そして、協調契約の採用が成功するかどうかは、同契約によってできることについての利害関係者の理解と、協調契約に伴う実務的・商業的な考慮事項、必要な条件、協調契約がプロジェクトに及ぼす影響に大きく依存する。こうした事項について、以下、簡単に考察する。

協調契約とは

協調契約については、その長所に議論が集中しがちである。しかし、この契約モデルをプロジェクトに採用するかどうかの判断にあたっては、その理念や基本をおさえておかなければならない。

協調契約とは、プロジェクトのあらゆる面で主要な関係者が協力し、相互信頼と相互利益の原則に基づいて情報、リスク及び利益を共有・管理する契約方式とプロジェクトの枠組みを指す。

これは、当事者それぞれの債務、リスク、コスト、利益及び責任が当初から明確に定義され、当事者間に配分される伝統的な契約と対照的である。

協調契約は、通常、以下の要素・特徴をいくつか有する。

- (1)所有者、主契約者、設計者/コンサルタント、契約管理者及び/又は下請業者間の複数当事者契約
- (2)設計やプロジェクトの目標を共同で構築するための鍵となる当事者の早期関与
- (3)プロジェクトの終了時にのみ当事者間で分配される共通の利益プールのスキーム等の損失/利益配分の取決め
- (4)追加コストや遅延などプロジェクトに悪影響を及ぼす可能性のある潜在的なリスクや問題をタイムリーに特定、通知及び管理するための早期警戒メカニズム
- (5)プロジェクト目標(例えば、完了時期)、予算、その他の財務を含むプロジェクトの情報、統制及び管理の共有
- (6)設計、調達、建設、原価計算、スケジューリング、テスト・コミショニングなど、プロジェクトの様々な局面に参加者がアクセスし関与できる統合されたエンド・トゥー・エンドのプロジェクト管理システム(例えば、BIMや

Taking a step back, CC is in reality only suitable for certain projects and not others. And the successful adoption of CC will very much depend on stakeholders' appreciation of what it entails and the practical and commercial considerations, requirements and impact of CC on the project. We will share our thoughts below on these issues.

So, What Does "Collaborative Contracting" Entail?

The discourse on CC tends to focus on its virtues. But it is critical to first understand the philosophy and fundamentals of this contracting model before one can meaningfully decide whether to adopt it for any given project.

CC refers to a contracting and project framework whereby the key parties cooperate on all aspects of the project, and share and manage information, risks and rewards based on the principles of mutual trust and gain.

This quite starkly contrasts with traditional contracting where the parties' respective obligations, risks, costs, profit and liabilities are typically more clearly defined and allocated between them at the outset.

CC typically entails a combination of one or more of the following elements or features:

- (1) Multi-party agreement amongst owner, main contractor, designer/consultants, contract administrator and/or subcontractors;
- (2) Early involvement of key parties to jointly develop design and project targets;
- (3) Pain-share / gain-share arrangements that may involve a common pool of profits to be distributed amongst the parties only at the end of the project;
- (4) Early warning mechanisms to timeously identify, notify and manage potential risks and issues that could adversely affect the project such as additional costs and delays;
- (5) Shared information, control and management of the project including project targets (e.g. completion times), budgets and other financials;
- (6) Integrated and end-to-end project management systems (e.g. BIM or 'digital twins') that participants can access and engage in for various phases and aspects of the project, including design, procurement, construction,

「デジタル・ツイン」)

(7)当事者による一定の責任又は請求権の放棄 - 例えば、意図的な不履行及び重過失の場合にのみクレームが許されるなど

(8)多層的かつより敵対的でない代替紛争解決メカニズム

(9)コントラクターの業績インセンティブ

協調契約に関して唯一のモデルや公式が存在するわけではない。協調やリスク/報酬の分担についての種類と範囲は契約当事者が合意して決定することができる。

実際には、契約当事者はプロジェクトの特徴を慎重に評価した上でそもそも協調契約がそのプロジェクトに適しているかどうかを確認し、採用すべき協調契約の特徴と程度を決定することとなる。

協調契約に関する考慮事由

金額規模が大きく複雑かつ短いタイムラインのプロジェクトは、協調契約の恩恵を最も大きく受ける可能性が高い。これは、利害関係者間の調整と協力や、協調契約メカニズムやプロトコル(早期警戒メカニズム、プロジェクト・ワークショップ及びプロジェクト管理システムなど)を用いたプロジェクト・契約の一括管理のために、より多くの資源や時間が必要となるからである。

言い換えれば、プロジェクトの規模と性質は、協調契約の実施に費やされる時間とコストに見合うものでなければならない。特に、協調の度合いが大きい協調契約モデルを採用する場合にはなおさらである。

複雑な設計のために時間が比較的限られている場合や、かなりの未知の変数が存在する場合、協調契約は、従来の契約モデルのように追加費用や遅延の典型的なリスクや影響を一方当事者にのみ課すのではなく、設計開発やコスト調整に柔軟性を持たせる形で対応する。

伝統的な契約では、リスクと報酬が契約によって既に明確化されるため、専門知識と情報の協力と共有はかなり制限される傾向がある。また、一種の請求権放棄条項(「no fault」条項)が設けられることがある協調契約とは異なり、伝統的な契約の場合、敵対的手段による請求及び紛争の遂行は制限されていないため、契約当事者はより警戒状態に置かれる傾向がある。このように、当事者は、伝統的な契約の制限の範疇を越えて、協調したり革新したりする

costing, scheduling, and testing & commissioning;

(7) Parties' waiver of certain liabilities or rights of claim – for example, claims may be limited to only cases of wilful default and gross negligence;

(8) Multi-tiered and less adversarial alternative dispute resolution mechanisms; and

(9) Contractor performance incentives.

There is no singular model of or formula for CC. It is up to the contracting parties to determine and agree on the types and extent of collaboration and risk/reward sharing.

In practice, parties will have to carefully assess various key aspects of the project to ascertain whether CC is even suitable for the project in the first place and if so, decide on the features and degree of CC they wish to adopt.

Considerations for Collaborative Contracting

Projects of high value and complexity and short timelines will likely gain the most from the adoption of CC. This is because additional resources and time will invariably have to be invested to coordinate and collaborate amongst the various stakeholders, as well as to collectively administer and manage the project and contract with CC mechanisms and protocols (such as early warning mechanisms, project workshops, and project management systems).

In other words, the scale and nature of the project must justify the time and cost spent on implementing CC, especially where a more involved model of CC is being adopted.

Where time is relatively limited for complex designing or where there are considerable unknown variables, CC generally allows for more flexibility for design development and cost adjustments without imposing the typical risks of additional costs and delays solely on any one party as the conventional contracting model would.

Oftentimes, cooperation and sharing of expertise and information tend to be fairly limited with traditional contracting as the risks and rewards have already been demarcated by the contract. Parties also tend to be more guarded as such contracts typically do not restrict the pursuit of most claims and disputes by adversarial means, unlike some collaborative contracts with 'no fault' clauses. As such, the parties are unmotivated to cooperate or innovate beyond the four walls of the traditional

ことには商業的な利益がなく、そのような動機付けを得られない。要するに、一部の伝統的な契約が持つ「バリュー・エンジニアリング」条項を別にすれば、そのプロジェクトは、いったん契約が締結されれば、ゼロサム・ゲームになる。

他方、協調契約によって、オーナーを含む全ての当事者が、予期せぬ問題や課題に対する積極的な解決策を模索し、可能な場合にはコストと時間を削減し、有害事象に対する早期警報メカニズムを発動するための十分な基礎がもたらされる。なぜなら、これらは、(契約の内容次第ではあるものの)最終的に当事者間で分配されるプロジェクトの最終共通利益に直接影響し得るからである。

早期警戒メカニズムは、賠償責任の放棄や訴訟権の制限と相まって、紛争回避につながり、高いレベルの信頼と透明性に基づいた、敵対的ではない環境を醸成する。これは当事者にとっての訴訟リスクとコストを減らすこととなる。

各当事者は、プロジェクトのコストとスケジュールからの乖離の責任を一方的に負うおそれから相対的に解放され、むしろ適切な努力によってより高い報酬が得られるとの見通しに基づきインセンティブを得る。そのため、各当事者は、より高い効率性を通じて共通利益を得るために、イノベーションとバリュー・エンジニアリングを積極的に行うこととなる。理論的には、協調契約は適切なプロジェクトにおいて全参加者にとってのパイのサイズを大きくするはずである。

しかし、もちろん協調契約には潜在的な課題とマイナス面がないわけではない。第一に、協調契約の柔軟性と緩やかさの反面、(少なくとも初期段階における)設計とコストの不確実性の問題があり、コストと時間の超過につながる可能性がある。

また、時間的プレッシャー、デッドロック、その他の商業的な考慮要素のために一方的かつ迅速な指示や行動が必要となる場合には、合意形成的・協調的なプロセスや意思決定が仇となることも考えられる。

加えて、協調契約が各当事者の権利と請求権の放棄を伴う場合、契約者が意図しないモラルハザードをもたらす可能性があり、結果や責任を配分する伝統的な契約の下では発生しないリスクの高い行動につながり得る。

シンガポールにおける協調契約

シンガポールでは、公共セクターが協調契約の原動力とな

contract since there is little or no commercial benefit in doing so. In short, putting aside ‘value-engineering’ clauses that some traditional contracts may have, the project pretty much becomes a zero-sum game once the contract is inked.

CC, on the other hand, creates a fertile environment for all parties (including the owner) to proactively seek solutions to unforeseen issues or challenges, reduce costs and time where possible, and trigger early warning mechanisms for adverse events since these will directly impact the common project bottom line (assuming the contract contains such an arrangement) which will eventually be distributed amongst the parties.

Early warning mechanisms, coupled with liability waivers or restrictions on rights to sue, should also result in higher dispute avoidance and foster a less adversarial environment that is founded on higher levels of trust and transparency. The obvious corollary would be reduced litigation risks and costs for the parties.

With each party being relatively unburdened by the spectre of exclusively shouldering the consequences of project cost and schedule deviations, and instead incentivised by the prospect of higher rewards with improved efforts, the parties will also be encouraged to engage in innovation and value-engineering to reap shared potential gains through higher efficiencies. In theory, CC should, in a suitable project, increase the size of the pie for all to partake in.

But of course CC is not without its potential challenges and downsides. Firstly, the obvious flipside of CC’s flexibility and looseness is design and cost uncertainties (at least at the initial stages), which could lead to cost and time overruns.

It is also conceivable that consensual and collaborative processes and decision-making will come at a cost at times where timely unilateral instructions or actions are necessary due to time pressures, deadlock or other commercial considerations.

Where CC involves parties’ waiver of rights and claims, it may unwittingly create moral hazards resulting in risky behaviour that would otherwise not occur with a conventional contract that allocates the consequences.

Singapore’s Experience with Collaborative Contracting

In Singapore the public sector has largely been the

っている。協調契約はごく初期の段階にあるものの、国家開発省(Ministry of National Development)と建設庁(Building Construction Authority)は、近時協力してシンガポールにおける協調契約の普及を推進すべく活動を行っている。

2020年のプンゴル・デジタル地区(Punggol Digital District)は、協調契約を採用した最初の大規模公共プロジェクトであった。プンゴル・デジタル地区はシンガポール初の統合されたビジネス、学習、ライフスタイルのスマート・ハブであり、2024年に完成予定である。プンゴル・デジタル地区プロジェクトは、公共セクター標準契約条件(Public Sector Standard Conditions of Contract)の最新の2020年版に導入された協調契約用のオプションモジュールを組み込むことにより、比較的緩やかな協調契約を採用した。

公共セクター標準契約条件は、シンガポールの公共セクターのプロジェクトで一般的に使用される標準的な契約フォームである。概ね発注者にとって有利な条件の内容であり、この点は従来の建設契約と共通する。公共セクター標準契約条件の協調契約用のオプションモジュールには、早期警戒メカニズムや階層化された代替紛争解決手順などの協調契約の特性がいくつか含まれるものの、リスクや利益の分担、責任放棄など、より踏み込んだ協調契約の要素は含まれていない。このように、シンガポールにおいては協調契約の推進と受容について更なる進展が期待される状況である。

2022年9月、国家開発省は最新の建造環境業界変革マップを発表した。建設庁は、業界変革マップが「より高い生産性、回復力、持続可能性のために、建設業界のバリューチェーン全体にわたって提携を促進し、利害関係者を盛り上げることを目指す。」と述べた。業界変革マップの主要な変革領域の1つは、統合計画・設計(Integrated Planning and Design)であり、建造環境セクター内でのより緊密な連携と、利害関係者をつなぐための既存のデジタル技術の活用が鍵になる。

協調契約の将来

協調契約をプロジェクトに採用することは、伝統的な契約における権利/義務/請求権に基づくアプローチに慣れている多くの者にとってパラダイムシフトとなる。協調契約は、対照的に、リスクと報酬のシェア、信頼と透明性に支えられているからである。そのため、協調契約の採択と実施を成功させるには、基本的な考え方を積極的に改めること、そして全ての主要な利害関係者とそのプロジェクトメンバーによる様々なレベルでの理解が必要となる。

driving force behind CC. Although CC is in its nascent stages, the Ministry of National Development (MND) and the Building Construction Authority (BCA) have made recent concerted efforts to champion the uptake of CC in Singapore.

In 2020, Punggol Digital District (PDD) was the first major public project to adopt CC. PDD is Singapore's first smart, integrated business, learning and lifestyle hub, and slated to be completed in 2024. The PDD project adopted a relatively light version of CC by the incorporation of an optional module for collaborative contracting that was introduced in the Public Sector Standard Conditions of Contract (PSSCOC) in its latest 2020 edition.

The PSSCOC is the standard form contract typically used in Singapore public sector projects. It is generally favourable to the employer, which is common with conventional construction contract forms. While the PSSCOC's optional module for CC contains some CC features such as an early warning mechanism and tiered, alternative dispute resolution procedures, it does not feature more committed and robust CC elements such as shared risks or profits and liability waivers. This leaves more to be desired in the promotion and adoption of CC in Singapore.

More recently in September 2022, the MND unveiled a refreshed BE Industry Transformation Map (ITM). The BCA reported that the ITM "seeks to foster alliances and uplift stakeholders across the BE [built environment] value chain for greater productivity, resilience and sustainability". One of the ITM's key transformation areas is Integrated Planning and Design (IPD) which involves closer collaboration within the BE sector, and builds on the existing use of digital technology to connect stakeholders.

The Way Forward for Collaborative Contracting

Adopting CC in any project will be a paradigm shift for most who are well-accustomed to the rights/obligations/claims-based approach in traditional contracts since CC, in contrast, is underpinned by shared risks and rewards, trust and transparency. As such, the successful adoption and implementation of CC will require an active change of mindsets and attitudes, and the full buy-in from all key stakeholders and their project members at all levels.

また、様々な利害関係者が協調契約の長所と短所だけでなく、協調契約の枠組の中で利用可能な機能やニュアンスをよりよく理解できるよう、関連するセクター内でのさらなる教育と対話が必要である。直感的には、業界のリーダーがこの動きを主導し、政府組織の支援を得るべきであろう。

シンガポールの場合には、公共セクターの事業に対する持続的な需要を考慮すると、公的機関と公共発注者が、協調契約推進の先頭に立つべきフロントランナーであり、実例を通じてこのモデルを請負業者に知らせていくことができるはずである。プンゴル・デジタル地区とは別に、協調契約モデルは、少なくとも計画中の他の 9 つの公共プロジェクトで使用される。

なお、ここまで協調契約についての楽観的な展望に触れてきたが、協調契約の成否は、これらのプロジェクトの存続期間中の実際の運用状況と、利害関係者が最終的に得る利益の大きさ次第である。協調契約が適切に評価され、また、将来の活用に向けて精緻化されるのは、評価根拠となる数値が出てきてからになるだろう。

There also needs to be further education and dialogue within the relevant sectors to increase awareness and help various stakeholders better appreciate not only the pros and cons of CC but also the nuances and available features within the CC spectrum. Intuitively, such initiatives should be led by industry leaders and supported by government organisations.

In Singapore's case, given sustained demand for public sector works, public agencies and public-owned employers are the natural frontrunners for spearheading CC and acquainting contractors with the model through leading by example. Apart from PDD, we understand that the CC model will be used in at least 9 other public projects in the pipeline.

But even with such optimistic aspirations for CC, the real test of CC's success (or not) is in its actual implementation during the lifetimes of these projects and the eventual returns to stakeholders. It is only when the dust settles and the hard numbers add up at the end of the day that CC can properly be evaluated – and perhaps adapted and finetuned for future experiences.

[執筆者 / Author]

Justin Ee (Nagashima Ohno & Tsunematsu Singapore LLP Partner)
Email: justin_ee@noandt.com



Justin Ee is a Singapore qualified attorney in the Singapore Office. He is a practicing lawyer with over 10 years of broad-based experience in commercial disputes and advisory work. He advises on both contentious and non-contentious matters in the construction and infrastructure, banking, insurance, services and sale of goods sectors, among others, as well as other corporate and commercial disputes and matters. He has represented his clients as lead counsel in negotiations and various forms of dispute resolution processes including litigation, arbitration, adjudication, neutral evaluation and mediation, and has experience in a diverse spectrum of projects ranging from hospitals, commercial and industrial complexes, airports/hangars and power plants to district cooling, railway and tunneling projects.

[本記事に関する日本語のお問合せ窓口]

梶原 啓 (Nagashima Ohno & Tsunematsu Singapore LLP 弁護士)
Email: kei_kajiwara@noandt.com

Singapore Office's Dispute Resolution Team

シンガポール・オフィスの紛争解決チームは、シンガポール法弁護士と日本法弁護士が共同して、SIAC や ICC における国際仲裁を始めとする様々なクロスボーダー紛争解決事案に対応しています。企業間商取引、M & A、ジョイントベンチャー、不動産開発、建設プロジェクトその他の多岐の分野に対応し、日本法、シンガポール法に留まらず、様々な準拠法が関係する紛争について、必要に応じて外部弁護士とも協働しながら対応を行っています。

With both Singapore qualified and Japan qualified lawyers, Singapore Office's dispute resolution team handles various international dispute resolution cases including International Arbitration at SIAC and ICC. We handle cases ranging from large-scale business transactions, M&A, joint ventures and real estate development to construction projects and more. We go beyond Japan and Singapore law if necessary when disputes span other applicable fields of law, working with external lawyers.

Nagashima Ohno & Tsunematsu Singapore LLP

6 Battery Road Level 41 Singapore 049909

Tel: +65-6654-1760 (General) Fax: +65-6654-1770 (General)



Nobuo Fukui
Partner

Qualifications:
Japan
New York

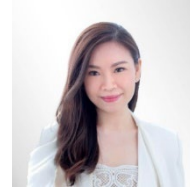
✉ [Email](#)



Justin Ee
Partner

Qualifications:
Singapore

✉ [Email](#)



Claire Chong
Counsel

Qualifications:
Singapore

✉ [Email](#)



Kei Kajiwara
Associate

Qualifications:
Japan
New York

✉ [Email](#)



Annia Hsu
Associate

Qualifications:
Singapore
New York

✉ [Email](#)



Kara Quek
Associate

Qualifications:
Singapore

✉ [Email](#)

本ニュースレターは、各位のご参考のために一般的な情報を簡潔に提供することを目的としたものであり、当事務所の法的アドバイスを構成するものではありません。また見解に亘る部分は執筆者の個人的見解であり当事務所の見解ではありません。一般的な情報としての性質上、法令の条文や出典の引用を意図的に省略している場合があります。個別具体的事案に係る問題については、必ず弁護士にご相談ください。

This newsletter is given as general information for reference purposes only and therefore does not constitute our firm's legal advice. Any opinion stated in this newsletter is a personal view of the author(s) and not our firm's official view. For any specific matter or legal issue, please do not rely on this newsletter but make sure to consult a legal adviser. We would be delighted to answer your questions, if any.

NAGASHIMA OHNO & TSUNEMATSU

www.noandt.com

〒100-7036 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号 JPタワー
JP Tower, 2-7-2 Marunouchi, Chiyoda-ku, Tokyo 100-7036, Japan

Tel: 03-6889-7000 (General) Fax: 03-6889-8000 (General) Email: info@noandt.com



長島・大野・常松法律事務所は、500名を超える弁護士が所属する日本有数の総合法律事務所であり、東京、ニューヨーク、シンガポール、バンコク、ホーチミン、ハノイ、ジャカルタ及び上海に拠点を構えています。企業法務におけるあらゆる分野のリーガルサービスをワンストップで提供し、国内案件及び国際案件の双方に豊富な経験と実績を有しています。

Nagashima Ohno & Tsunematsu is the first integrated full-service law firm in Japan and one of the foremost providers of international and commercial legal services based in Tokyo. The firm's overseas network includes locations in New York, Singapore, Bangkok, Ho Chi Minh City, Hanoi, Jakarta and Shanghai, and collaborative relationships with prominent local law firms throughout Asia and other regions. The over 500 lawyers of the firm, including about 40 experienced attorneys from various jurisdictions outside Japan, work together in customized teams to provide clients with the expertise and experience specifically required for each client matter.

NO&T Dispute Resolution Update の配信登録を希望される場合には、https://www.noandt.com/newsletters/nl_dispute_resolution/より、NO&T Asia Legal Review の配信登録を希望される場合には、https://www.noandt.com/en/newsletters/nl_asia_legal_review/よりお申込みください。NO&T Dispute Resolution Update に関するお問い合わせ等につきましては、nl-dispute_resolution@noandt.comまで、NO&T Asia Legal Review に関するお問い合わせ等につきましては、asia-legal-review@noandt.comまでご連絡ください。なお、配信先としてご登録いただきましたメールアドレスには、長島・大野・常松法律事務所から其他のご案内もお送りする場合がございますので予めご了承いただけますようお願いいたします。

If you would like to receive future editions of the NO&T Dispute Resolution Update and the NO&T Asia Legal Review by email directly to your Inbox, please fill out our newsletter subscription form at the following link:

https://www.noandt.com/en/newsletters/nl_dispute_resolution/

Should you have any questions about NO&T Dispute Resolution Update or NO&T Asia Legal Review, please contact us at nl-dispute_resolution@noandt.com for NO&T Dispute Resolution Update or asia-legal-review@noandt.com for NO&T Asia Legal Review.

Please note that other information related to our firm may be also sent to the email address provided by you when subscribing to NO&T newsletters.