JCCI SINGAPORE

月報

2016年
3月号

シンガポール日本商工会議所

MCI（P） NO.027/03/2016
Japanese Chamber of Commerce & Industry,Singapore
Website: http://www.jcci.org.sg

ジャパングリーンメディカルグループ
シンガポール・ロンドン・上海・倉敷

毎日笑顔の海外生活をサポート

海外生活をサポートする総合医療センター
ジャパン グリーン クリニック

外来診察	予防接種	健康診断・医療検査	理学療法	医療相談

ジャパングリーンクリニック　総合診療のオーチャード本院

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*・禁煙*・他）

受付時間　月～金　9:00～12:00，14:00～17:30
土　9:00～12:00
（日・祝 休診）

予　約　一般診察は予約不要です。
＊印は要予約。

所 在 地　290 Orchard Road
#10-01 Paragon
Singapore 238859

電　話　6734-8871

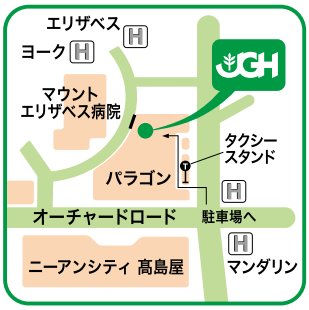
ファックス　6733-1213

Eメール
reception@japan-green.com.sg

- ◆ MRTオーチャード駅より徒歩10分
- ◆ エレベーターは、1階Tower Lift Lobby1をご利用ください
- ◆ 主要各科医師が在籍し検査機器も揃えた総合クリニックです

パラゴン

健康診断ロビー



ジャパングリーンクリニック シティ分院　オフィス街の身近なクリニック

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

受付時間　月～金　9:00～12:30，14:30～17:30
（土・日・祝 休診）

予　約　ご予約をお願い致します。

所 在 地　20 Cecil Street
#07-08 Equity Plaza
Singapore 049705

電　話　6532-1788

ファックス　6532-7673

Eメール
citybranch@japan-green.com.sg

- ◆ MRTラッフルズプレイス駅E出口より徒歩1分
- ◆ お越しの際はIDカード（EP等）をご持参ください
- ◆ 待ち時間を最小限にする予約制を採用
- ◆ タクシーでお越しの方は行き先をリパブリックプラザと告げてください（エクイティプラザ前は乗降車できません）

エクイティプラザ

診察室

歯科はJGHデンタルクリニック（本院内）Tel: 6235 7747

www.japan-green.com.sg

2016 MAR

月報

CONTENTS

＜特集＞

■ 地域統括機能に関する３つの認識ギャップ p02
JETRO SINGAPORE
小島　英太郎

■ ライティングマスタープランから10年、Nightscape 2050 展とこの先 p07
LIGHTING PLANNERS ASSOCIATES（S）PTE. LTD.
葛西　玲子

■ アジアのコーポレートガバナンスと外部取締役の役割 p11
SINGAPORE MANAGEMENT UNIVERSITY
好川　透

■ レールコリドー・マスタープラン　コミュニティが交わる新たな場づくり p16
NIKKEN SEKKEI LTD
田中　亙

＜業界プラス１＞

■ 「本質」を探す旅路 p20
料理人
新田　周平

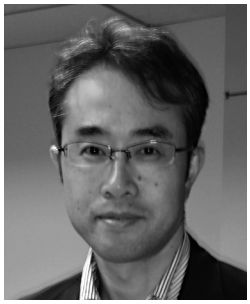
＜事務局便り＞

2015年度寄付先団体・奨学生紹介 p24
新年会写真 p30
議事録 p34
事務局便り p37
日本シンガポール協会便り p38
編集後記 p39

月報題字：麗扇会　青木　麗峰
表紙写真：LIGHTING PLANNERS ASSOCIATES
写真タイトル：ナショナルギャラリー

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

地域統括機能に関する３つの認識ギャップ



JETRO SINGAPORE
Deputy Managing Director
小島　英太郎

ジェトロは、在シンガポール日本国大使館、シンガポール日本商工会議所（JCCI）の協力を得、JCCI会員企業を中心とした765社に2015年8月～9月にかけて「第4回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査（以下、「本調査」）を実施した。本調査にご協力いただいた関係各位には、この場を借りて感謝申し上げたい。

回答企業185社（回答率：24.2％）から得た回答結果の詳細については、ジェトロ・ウェブサイトを参照（注1）いただきたいが、本調査結果に加え、回答企業に対して行ったヒアリング調査を行う中で、筆者自身、認識を改めた点が主に3つある。それは、①優遇税制の利用、②地域「統括」機能の内容、③シンガポールから他国への地域統括機能移管に関する意向についてである。以下、それぞれについて、説明したい。

１．優遇税制の利用　～日系企業、優遇税制の活用は限定的

在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査は本調査で4回目となる。前回の調査（2011年度実施）からの変更点の1つが、優遇税制の利用有無に係る設問を加えたことである。シンガポール経済開発庁（EDB）が提供する地域統括機能設置に係る優遇税制には、地域統括本部（RHQ）・国際統括本部（IHQ）に対する優遇税制や、機能に注目した金融統括センター（FTC：金融・財務機能）、グローバル・トレーダーズ・プログラム（GTP：商社機能）などがある（注2）。

筆者自身当初は、「こうした優遇税制をシンガポール政府が提供しているために、日系企業は地域統括機能をシンガポールに設置している」と思い込んでいたところがあった。逆に言えば、「地域統括機能をシンガポールに置いている以上は、日系企業はこうした税メリットを享受しているはずだ」と考えていたのである。しかし、調査前の準備段階で情報収集する中で、実は日系企業の間で使用しているところは少ないのではないか、との情報が入るようになった。

実際に調査結果を見てみると、地域統括機能を有していると回答した企業（回答企業185社中90社）のうち、16社（17.8％）しか「利用している、過去に利用していた」ところがないことが明らかとなった（表1参照）。もっと驚いたことは、過半数近い41社（45.6％）が「現在利用しておらず、今後も申請を検討する予定はない」と回答したことだった。

【表1】シンガポール政府による優遇税制の利用状況

（単位：件、％）

項　　目	件　数	構成比
利用している、または過去に利用していた	16	17.8
現在は利用していないが、申請を検討している	17	18.9
現在利用しておらず、今後も申請を検討する予定はない	41	45.6
わからない	15	16.7
無回答	1	1.1
合計	90	100.0

（出所）第4回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査（他の図表も同様）

このことから端的に言えることは、地域統括機能設置を判断する上で、多くの日系企業にとって、優遇税制利用の有無は主たる要因にはなっていないということである。むしろ、シンガポールの周辺国へのアクセスの容易さ、ビジネス情報収集の容易さ、英語の普及などビジネス環境全般が相対的に他国より優れており、地域統括機能を運営する上で利便性が高いことが主たる要因になっているということだ。とはいえ、優遇税制が使えるのであれば、使う方がメリットになるはずであるが、なぜ日系企業は使わないのだろうか。

第一に、日系企業の地域統括拠点の収益構造の問題が考えられる。在シンガポール日系企業は、その地域統括機能の収入を親会社や域内グループ企業からの域内管理に係る業務委託料により賄い、自ら収益を生み出さない「コスト・センター型」が多い(注3)。シンガポール政府による優遇税制は収益の増加分にのみ適用されることから、そもそも収益を生み出さない企業にとっては何らメリットがない。

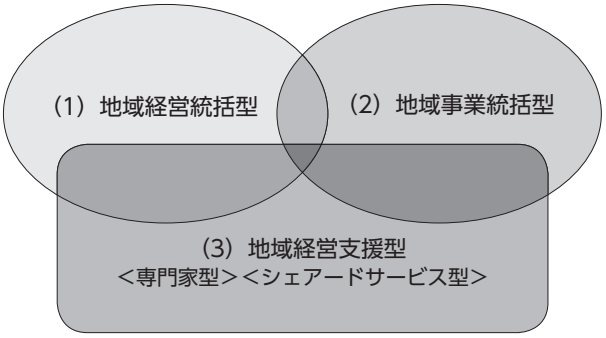
第二に、優遇税制の適用条件と税効果とのバランスの問題が考えられる。地域統括機能の設置に際しシンガポール政府による優遇税制を取得するためには、資本金額、提供する統括サービスの種類と対象国、事業支出の額等の要件を全て満たす必要があるが、決して容易なことではない。その一方で、認定により得られる税効果はわずかで、例えばRHQの場合は、認定所得の増加分に対して15％の軽減税率が適用されるのみである（注4)。シンガポールの法人税率が比較的低い（17％）ことを考えると、コストや手間をかけて要件を満たしたところで、得られるメリットは小さいと多くの日系企業は判断しているものと考えられる。

なお、今回ヒアリング調査を行う中で、サンプル的に欧米多国籍企業へのヒアリングも行ったが、多くの場合、地域統括拠点に税務機能を持ち、タックス・プランニングのチーム・担当者を有していることが分かった。ある欧州系企業の税務担当者の会話では、「各種の税・関税を最適化する」「税を効率化する」「税務リスクを最小限にする」「税制インセンティブを利用する」という意識が非常に強いことが伝わってきた。もっとも欧米企業でも、コスト・センター型の企業はあり、優遇税制を利用していない企業があることもわかったが、欧米企業は全般的に優遇税制利用には積極的という印象を持っている。日系企業はどちらかといえば、「適切に納税する」というコンプライアンス的な観点から税務をとらえる傾向が強いと思われるが、もう少し「使えるものは使う」という意識が強くてもよいのかもしれない。

2．地域「統括」機能の内容 ～域内統括というよりは域内支援

また、認識を改めた2点目として、地域「統括」機能の内容がある。筆者は、調査前、地域「統括」機能という以上は、シンガポールの地域統括機能を持つ組織（地域統括拠点）は、東南アジア諸国連合（ASEAN）10カ国を中心とする地域のグループ企業よりも一段上の立場に立ち、域内での広範囲な意思決定権限が本社から付与され、市場の変化に合わせて現場での判断をスピーディに行えるような役割を担っている、と考えていた。しかし、実際にヒアリング調査を進めてみると、地域統括拠点といってもその提供する機能の内容、意思決定権限の程度、組織内での役割には各社によって差があることがわかってきた。調査に関わった者で地域統括の類型を分類・整理してみたものが、図1である。

【図1】地域統括拠点の3つの類型



「(1) 地域経営統括型」は、当該地域の経営に関わるほぼすべての意思決定権限が付与された類型で、「経営企画」機能を中心に幅広い機能を揃えた

タイプである。一般に地域統括拠点としてイメージする理想的な形の組織である。「地域経営統括型」は、地域戦略を持ち、本社に対して一義的に地域の責任（域内グループ企業よりも一段重い責任）を持ち、複数の異なるビジネスラインを持つ（以下で触れる「地域事業統括型」拠点を複数包含することもある）。販売会社の地域統括拠点のように販売面、あるいは製造面に特化しているタイプもある。

「(2) 地域事業統括型」は、一事業／製品群に特化した「経営企画（商品企画）」機能、「研究・開発(R&D)」機能に始まり、製造に関わる「調達」機能、「生産管理」機能、「技術支援」機能、また、「販売・マーケティング」機能まで幅広く揃えるタイプである。域内の同事業／製品群に関連する各国拠点・担当者を統括する役目を持つ。意思決定権限は、「地域経営統括型」に比べれば限定的だが、一事業部門・製品群に関しては広範囲な権限を持つ。また、「地域経営統括型」拠点と「地域事業統括型」拠点が併存する場合もあるが、その際は、両拠点が同程度の意思決定権限を持つこともある。

「(3) 地域経営支援型」は、域内グループ会社の経営・事業活動、また「地域事業統括型」地域統括拠点の経営・事業活動をサポートするタイプである。「経営企画」機能は無く、「金融・財務・為替・経理」機能、「情報システム」機能、「人事・労務管理・人材育成」機能などの機能を有する。いわゆる本社の総務部、管理部門のイメージである。このタイプは、機能が1～2つなどに限定されている場合もある。与えられる意思決定権限は、「地域経営統括型」「地域事業統括型」拠点に比べると、より限定的である。

さらに「地域経営支援型」は、「専門家型」と「（機能を集約することでコストを下げることを狙う）シェアードサービス型」に分けられる。「専門家型」は財務、税務、法務など社内または社外の専門家・実務家（会計事務所、法律事務所などを含む）による経営支援機能を意味する。高度な知識・ノウハウを持つ専門家を活用し、地域経営を支援することに重きをおいたタイプとする。逆に、「シェアードサービス型」は、経理処理、ITサービスなど一カ所で集中的に処理、提供することでコスト削減を目指すタイプとする。

これらの分類の中では、日系企業へのヒアリング調査を踏まえると、シンガポールの地域統括拠点は(3) の「地域経営支援型」が多そうだ。中でも、「金融・財務・為替・経理」機能、「法務」機能など、機能を限定した「専門家型」が多いとみられる。コストが高騰したシンガポールに「シェアードサービス型」の地域統括拠点を設置するのは、ますます難しくなっていくと思われる。

一方、意図的であるか、無いかを問わず、「経営企画」機能なども融合した包括的な「地域経営統括型」は、実態としてあまり多くはないのではないかとみられる。ここでは詳細は割愛するが、中核となる「経営企画」機能そのものが、意思決定権限の度合い、親会社・域内グループ企業との関係から、地域統括拠点側で担うことが難しい場合が多そうだ。シンガポールでは、「地域事業統括型」も多くはないだろう。本社事業・製造部門が、シンガポールなど各国にいる事業担当者と相談しつつも、直接、事業別・製品別の地域戦略などを作っている場合が多いのではないかとみられる。今回、シンガポールでの調査に合わせ、マレーシアでも同様の調査（注5）を初めて実施したが、マレーシアの既存の製造工場に「R&D」、「調達」、「販売・マーケティング」などの地域統括機能を加えることで「地域事業統括型」の地域統括拠点に成長している事例が目立った。

以上のとおり、筆者が持っていた地域「統括」というイメージがどのように改まったかを記したが、一方で、「地域経営統括型」が本当はもう少し多くてもよいのではないかとも考えさせられている。もちろん、ヒアリング調査した企業の中には、組織決定として積極的に「地域経営支援型」の拠点を設置した場合もあり、意思決定権限が制限されていても、域内グループ企業との間で役割を果たし、有機

的・効果的な連携を生み出している事例がみられた。しかし、「経営企画」機能などに係る権限が十分ではなかったり、域内グループ企業の理解が得られていなかったりして、実質的・結果的に「地域経営支援型」になっているとみられる事例もあった。

日系企業の本社が地域統括機能に求めることは何であろうか。本社を含めた組織全体の戦略の中で、地域統括機能設置の真の目的は何か、役割は何か。そのことは、組織の末端まで浸透しているか。目的と役割の明確化は、地域統括機能の成否を左右する根源ではないかと考えている。

3．地域統括機能移管の意向 ～全面的移管はゼロ、一部機能移管は約2割が検討

さらに認識を改めた3つ目は、シンガポールから全面的な移管を検討しているところがなかったことである。シンガポールは人件費、事務所家賃、駐在員に係る経費などコストが域内周辺国より高い。調査前、筆者は漠然と、これだけ高いシンガポールに地域統括機能を設置しておくメリットはどのくらいあるのだろうか、コスト的に安いマレーシア、タイに移管を検討しているところは意外と多いのではないかと考えていた。

しかし、実際には表2のとおり、シンガポールに地域統括機能を有している90社のうち、今後、「全面的に移管することを検討している」と回答した企業はゼロであった。一方、「（移管を）検討していない」と積極的に回答した企業が57社（63.3％）もいた。シンガポールは、コスト上昇等の懸念材料はありつつも、地域統括機能をシンガポールに置いておく何らかのメリットを感じている企業が多いことがわかった。

【表2】 シンガポールからの地域統括機能の移管可能性

（単位：件、％）

項　　目	件　数	構成比
全面的に移管することを検討している	0	0.0
部分的に移管することを検討している	14	15.6
既に部分的に移管している	4	4.4
検討していない	57	63.3
わからない	14	15.6
無回答	1	1.1
合計	90	100.0

しかし、約2割にあたる18社が「部分的に移管することを検討している（14社）」または「既に部分的に移管している（4社）」と回答している点は注目される。移管を検討している企業は製造系が多い。移管候補先（既に移管した先を含む）は概ねタイ（18社中14社、77.8％）となった。マレーシアは2社（11.1％）のみであった。すでに一定程度の地域統括機能がタイに集積しているとみられるが、2015年に出されたタイの地域統括拠点誘致のための新優遇措置の効果もあり、もともと製造業が集まるタイへの関心が高まっている。あるいは、すでに顧客の工場、調達部門がタイに移ったため、自社の営業機能もタイに移し、シンガポールには域内物流機能などを残しているなどの声も聞かれた。現時点で、ASEAN域内に設置された地域統括拠点の集積地は、シンガポールであることは間違いないが、今後のタイへの地域統括機能設置動向が注目される。

ただし、繰り返しになるが、一部機能をタイなどに移管を検討する（移管した）といっても、すべての地域統括機能をシンガポールから移したいとする企業がいる訳ではない。地域全体を統括する役目を負う拠点として、英語を話せる人材が必要とされるため、タイでの英語の普及状況を心配する声がある。一方、タイにも英語を話す優秀な人材はいるとの声や、すでに日本語を話せる人材が育っているとの指摘もある。このため、それぞれ設置する機能に必要な人材、域内で統括するグループ企業とのコミュニケーション言語などを条件に移管の可能性を検討することになろう。言語の問題に加えて、事業継続計画（BCP）、リスク管理の観点からタイにおける「政治の不安定さ」「洪水などの自然災害」を危惧する声もよく聞かれる。ある企業から、「地域統括拠点が政治不安で機能マヒする訳にはいかない」とのコメントもあった。

4．統括機能設置拠点としてのシンガポールのコスト ～必ずしも大きくないタイとマレーシアとの差

ところで、シンガポールのコストが高いと言うものの、タイやマレーシアと比べて、実際にどの程度高いのか。2016年1月25日に実施したジェトロ主催の地域統括拠点に係るセミナーにあわせ、SCS国際会計事務所に試算を依頼した。調査結果から見えてきた小規模なコスト・センター型の地域統括拠点をモデル（駐在員3名、地元採用社員3名など条件設定）に立地拠点比較をしたところ、表3のとおりとなった。

【表3】概算コストの立地拠点比較

（単位：千円）

費用項目	シンガポール	タイ	マレーシア
オフィス関連	20,021	5,536	4,200
人件費関連（駐在員）	49,166	40,186	35,789
人件費関連（地元採用社員）	16,933	4,709	5,524
その他経費	12,498	19,399	16,457
法人税、所得税	5,511	5,857	8,337
合計	104,129	75,687	70,306

（注）駐在員3名、現地採用社員3名、オフィス150㎡などを条件設定し、あくまで比較参考用としての概算値を試算（詳細問い合わせ願う）。単価はジェトロ「投資コスト比較（2015年6月）」などを利用。駐在員の給与額は賃金・手当込みで各国1,000万円と設定。タイは国際統括拠点（IHQ）の優遇税制適用と設定し、法人税免除、個人所得税は優遇措置後の15％となっている（シンガポール、マレーシアは条件を満たせないため、優遇措置非適用としている）。為替レートは、1シンガポール・ドル=86円、1タイ・バーツ=3.35円、1マレーシア・リンギ=28円として日本円に換算。
（出所）SCS国際会計事務所「シンガポール・タイ・マレーシアにおける地域統括拠点の立地比較」

物価の感覚では、シンガポールはタイやマレーシアより2倍、3倍、高いのではないかと思っていたが、実際には1.4 ～ 1.5倍程度であった。このコスト差であれば、周辺国へのアクセスや政治の安定、人材確保などビジネス環境全般の優位性でカバーできるとみるか、少しでも安い国に移管してコストメリットを取りに行くべきとみるか、判断は分かれるところだろう。最終判断は各社次第であるが、コストを含め、域内全体最適の観点から、すべての機能を一カ所に持っておくべきか、分散させるべきか、一度検討してみてもよいのかもしれない。

（注1）2015年8月4日～9月15日に実施した「第4回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査」の詳細は、こちらを参照。
https://www.jetro.go.jp/world/reports/2015/01/489c40ecf7414f81.html

（注2）シンガポール政府による優遇税制の内容および認定要件については、シンガポール経済開発庁（EDB）ウェブサイトを参照。
https://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/ready-to-invest/incentives-for-businesses.html

（注3）日本の親会社、域内グループ企業からの業務委託料が、地域統括機能運営に必要な経費を賄う主な収益（源泉）となっているケースが比較的多いことが本調査から明らかとなっている。

（注4）IHQ、FTC、GTPでは、10％（あるいは、それ以下）になる場合もある。

（注5）2015年8月4日～9月15日に実施した「在マレーシア日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査」の詳細は、こちらを参照。
https://www.jetro.go.jp/world/reports/2015/01/f5210fd467fe5210.html

執筆者氏名

小島 英太郎（こじま えいたろう）

経歴

明治学院大学国際学部卒業後、日本貿易振興機構（ジェトロ）入構。2007年～11年までヤンゴン事務所長として勤務。その後、本部海外調査部アジア大洋州課などを経て、2014年8月からシンガポール事務所次長（調査担当）として駐在中。

ライティングマスタープランから10年、Nightscape 2050 展とこの先

LIGHTING PLANNERS ASSOCIATES (S) PTE. LTD.
Director
葛西　玲子

URAによるシンガポール市街地のライティングマスタープラン

2006年に同誌上に“光のデザインでシンガポールの夜を演出する”という題で寄稿させていただいてから早10年がたちました。当時、私たちの建築照明デザインの会社、ライティングプランナーズアソシエーツは、URA（国家再開発庁）の依頼を受けて市内の中心部―オーチャード、ブギス、シンガポールリバー、CBD（セントラルビジネスディクトリクト）、マリーナベイーという各エリアの新しい光のマスタープランとガイドつくりに従事しており、その概要をご紹介させていただきました。

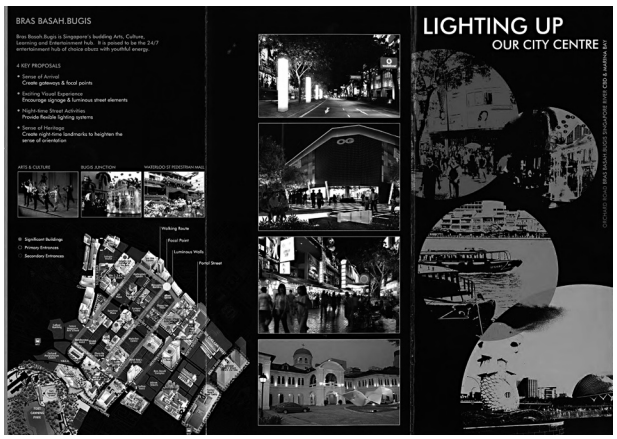
国内の都市計画や土地利用を管理しているURAが、夜の光環境も計画的に整えて、より快適で個性的な街をつくっていこうという理念のもとに推進されたプロジェクトです。

思い返してみれば、その当初はまだマリーナベイサンズも建設が始まったばかり、史上初というFormula1の夜間レースもまだ計画段階でした。今やオーチャードロードのアイコンといえるIONもこの当時まだ建設中で、シンガポールの市街地の景観がこの10年でどれだけ変わってきたかと振り返ると、変化のペースの速度におどろかされます。

寄稿させていただいたあと、2006年10月から4か月にわたって、URAセンターの一階で、この光のマスタープランを市民に発表する大掛かりな展覧会が開催されました。ここでは、オーチャードロードをはじめとするそれぞれ5つのエリアが、どのような個性を持った光で演出・改善されていくかという計画を、多くの画像や模型を使って一般の人にもわかりやくす紹介され、たくさんの来場者が展示を楽しみました。

その後、このマスタープランとガイドラインを基準として、新しい開発だけではなく、既存の建造物の改修にあたっても、プランに沿った光の演出を求められることになりました。

特にCBDエリアの高層ビル群に関しては、中景、遠景からでも臨めるシンガポールの印象的なイメージを重要視して、URAは不動産所有者、開発業者に対してインセンティブを与えた時期もあります。これは、建設物の外構の光の設えに対して金銭的な援助、あるいは建築物の延べ面積の優遇措置を与えることによって、外構の光の設えを奨励するというものです。その結果、現在のCBDのビル群と併せてマ



リーナベイの夜景は、ある統一感と節度を保ちつつ、ポストカート的な美しさと華やかさを誇るものに進化していったと思います。

また、このライティングマスタープランの成果に対し、政府が国内のデザインプロジェクトを評価して与えるデザイン賞“プレジデントデザインアワード”を2010年に受賞したことは、わたしたちにとって大きなよろこびでした。

低エネルギーである新しい光源、LED（発光ダイオード）が普及するにつれ、光をテーマにしたお祭りや都市夜景を観光資源にしようとする市政は最近ますます増えているように思いますが、夜の都市景観、夜景をつくっていくための計画を政府が主導して管理している都市や国家は多くはありません。

当時大阪府知事だった橋下徹氏が、シンガポールの夜の景観づくりの取り組みに興味を持たれ、わたしたちがご案内をさしあげる機会を持ったのは2010年でした。ちょうど弊社の東京本社が、大阪光のまちづくり推進委員会の委員を務めていたことから、知事が視察旅行に来られた際に、シンガポール政府（URA）の取り組みとその経過を学習したいとのご希望を受けたのです。

シンガポールリバー沿いのアーバンプランニングの変遷と、光のマスタープランの概要をURAのスタッフと共にご説明さしあげた後はボートツアーにご案内して、政府がどのような影響力を持って街つくりをけん引しているかを水上から視察しました。橋下氏が興味深げにいろいろご質問されていたご様子を思い出します。

ナショナルデザインセンターで開催された“Nightscape　2050”展

さて、シンガポールは昨年建国50周年を迎え、年間を通じてたくさんの行事が開催されました。わたしたちLPAも、2000年にシンガポールで仕事を開始してから15年がたち、このタイミングにひとつの区切りとして、前述の市街地の光のマスタープランをはじめ、チャンギ空港、ナショナルミュージアム、ガーデンズ・バイ・ザ・ベイ、ヴィクトリア・シアターなどの様々な公共施設の照明デザインの仕事に関わってきたことの積み重ねを振り返ってみたいと思いました。

ちょうど昨年は弊社の25周年でもあり、各都市を巡回する展覧会をしようということになりました。過去を振り返ると同時に、未来の人間と光と都市の関係がどうなっているのかを考えたいという趣旨で、Nightscape 2050 - A　dialogue between Cities. Light. People in the future というテーマをかかげ、インタビュー、学生やこどものワークショップなども含めた多方面な視点から、遠くない未来の光の環境を考え、提案する展覧会を開催しました。ドイツ・ベルリンで最初の展覧会が開かれ、その後、シンガポールのナショナルデザインセンターで10月末に幕開けしました。

建国50周年を祝う意味も含め、短い間に早いスピードで進化を遂げたシンガポールの夜景の変遷を辿ってみようと考え、リサーチに一年ちかくかけて、シンガポールの夜間照明がどう進化してきたかを13メートルの長い年表にまとめたものは、わたしたちにとっても非常によい勉強になりました。デザインセンターでの展覧会は終わりましたが、年表は現在でもURAセンター内のギャラリーで閲覧することができます。

思いかえせば、人間が電気を使った人工の光によって夜間のアクティビティを飛躍的に変化させたのは、たったの150年前以降のことです。あっという間に都市化したシンガポールの劇的な進化もあわせて、照明の光源やランプのテクノロジーの変遷も年表にもりこみました。

数年かけて改修され一昨年に再オープンした時計台がシンボルの美しい白亜のヴィクトリアシアター

シンガポールの夜景とライティングテクノロジーの進化をまとめた年表

は、イギリス統治時代のシビック区域のランドマークだったようですが、1922年、プリンスウェールズのシンガポール訪問を歓迎する儀式のために電球を巻き付けて“ライトアップ”されています。現在のシアターは最新のテクノロジーであるLEDを使ってエレガントに演出されていますが、一体50年後にはどんな姿になっているのでしょうか？

ライティングマスタープランが公開されてからの10年は、LEDという新しい光源が、誰も予測しなかったほどのスピードで照明の世界を凌駕してきた時間ともいえます。

昨年末にオープンした新しいナショナルギャラリーは、シンガポールが国の威信をかけてつくったと言える堂々たるスケールの立派な新しい美術館です。わたしたちの事務所で全体の照明設計―　外観、パブリックスペース、ギャラリーのライティングを担当しましたが、この数年、絵画に対する照明もここ数年間、LEDに移行してきたことで、ナショナルギャラリーも、最新のライティングシステム、ギャラリー内の照明はすべてLEDを採用することを前提に設計が行われました。

ギャラリーのキューレターなどとも一緒に幾度も実験を重ねながら、展示作品を鑑賞するのによりいい視覚環境を精査しながら設計していった経由があります。

折しも時代は“サステイナビリティ”“エコロジー”“省エネ”という言葉がキーワードとなって久しいですが、シンガポールもBCA（building construction authority ）が2005年から“グリーンマーク”と呼ばれる、建築がどれほどに自然にやさしく、省エネのための工夫をしているかということを評価する点数制のシステムを採用しています。

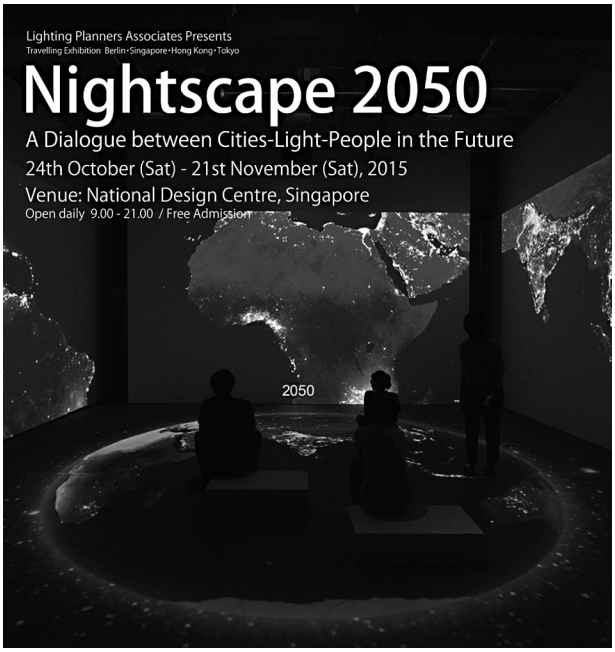
それもあって表向きは、環境に配慮した設計、技術を積極的に取り入れることが不可欠となっていますが、デヴェロパーが高得点を稼いで開発物件の“エコ指数”を宣伝に使うために躍起になっている、というように感じられてしまうことがあるのも事実です。

日進月歩のテクノロジーの技術によって、これからライティングと人間のかかわりがどんな方向に進化していくのでしょうか？

私たちは上述の展覧会の展示の一環として賢人たちにインタビューを行いました。青色発光ダイオードの発明・開発でノーベル物理学賞を受賞した中村修二さんは　”太陽と同じようなスペクトルを持つ光源をつくることが重要“　更に“これからはレーザー照明が出てくる”と言われていました。

また、昨年CBDに完成した、頂部の大きな赤い花のような造形が目を引くオフィスビル“キャピタグリーンを設計した建築家の伊東豊雄氏は“自然と同化していくことが省エネルギーに繋がっていく”と、今後は人間がより自然に近い環境を切望していくことを示唆されています。

ライティングのコントロール（制御）もこれから



ますます需要が増えていくはずです。照明はスイッチオンオフだけのものではなく、自在に明るさを調整できるものであり、家庭や仕事場でも機能や気分や必要に応じてコントロールできるようになるでしょう。器具もコンパクトになり、建築素材や街のインフラストラクチャーに組み込まれていくかもしれません。

わたしたちが展覧会で紹介した2050年の人と光の関係を映像化したプレゼンテーションでは、“太陽エネルギーが都市環境を照らす”、“街路灯は必要なくなる”、“光が人間の回りを飛び回る”、“家の中に照明器具はなくなる”、“人間が光を纏う”といったイメージを描きました。

Nightscape2050展は、シンガポールのあと1月に香港で開催され、5月には東京に巡回します。
新しいテクノロジーと人間の良識が、よりよい都市環境を推進していくことを願っています。

執筆者氏名

葛西 玲子（かさい れいこ）

経歴

東京生まれ。ライティングプランナーズアソシエーツシンガポール事務所代表。
1995年に同社東京本社に入社、2000年末にシンガポール事務所の立ち上げのためにシンガポールに拠点を移す。
業務の傍ら、フリーランスのライターとして、アジアを中心とした建築、デザイン、アートなどの記事を各誌に寄稿中。

アジアのコーポレートガバナンスと外部取締役の役割

SINGAPORE MANAGEMENT UNIVERSITY
Professor of Strategic Management
好川　透

株主重視のコーポレートガバナンスモデルの拡散

アメリカで1991年に「Other People's Money」という映画が公開された。ストーリーの主な点は、New England Wire & Cableという長期にわたって業績不振に苦しむ会社に、ウォールストリートの投資会社が買収を仕掛け、うまくいけば会社の資産を切り売りして儲けようとする。一方、会社の経営側は当然これを阻止しようとする。映画のクライマックスは後半の株主総会のシーンである。そこで会社のCEO兼取締役会会長は、会社の従業員の職を守る義務や地元経済への影響などを挙げて、買収反対意見を明確に提示する。また、会社を金融的手法を使った金儲けの対象としてみるウォールストリートの投資会社を非難する。投資会社のトップは、株主はもともと金儲けのために投資をしており、この会社は長年にわたって株主に十分な利益を与えていないと反論する。そこで取締役会のメンバーを入れ替え、最終的には株主の利益になるような選択をすると主張する。最後は投資会社側がより多くの株主の票を勝ち取ることになる。

ここにコーポレートガバナンスのエッセンスが現れている。コーポレートガバナンスとは株主の利益になるような戦略的意思決定を経営陣が行うように促すメカニズムあるいは制度と多くの人に理解されている。とくにアメリカ、英国、その他の法体系がいわゆるコモンロー（Common Law; あるいは英米法）に基づいている国でこの傾向が強い。理想のコーポレートガバナンス制度を作るにおいて大前提になっているのは経営者と株主の利益相反である。したがって、株主とは異なる利益を持つ経営者をいかに効率的かつ効果的に株主の利益に沿って行動するように促すかがコーポレートガバナンスの中核問題となる。このような理解が浸透している国では、この映画のような株主の投票結果は当然の帰結である。

一方、コポーレートガバナンスの対象を広げて株主だけでなく企業そのものや他の利害関係者を含める場合もある。ステークホルダーモデルといわれるもので、ドイツや日本はこのモデルに近いと今まで認識されてきた。しかし、ステークホルダーモデルが浸透してきた国々でも株主重視のコーポレートガバナンスを推進する動きが強まっている。今起こっているコーポレートガバナンスの国際競争というのは、この株主重視モデルを基にして、各国の企業がどれほどこのモデルの理想の形に近いかを比較したものと言えよう。

このような動きが起きている大きな理由のひとつは国境をまたがって証券投資をする機関投資家の存在が多くの国で高まっていることが挙げられよう。ただし、国際的な機関投資家の存在のほかに、国ごとに異なる事情もある。たとえば、日本では外国人機関投資家の存在は1990年代後半から徐々に高まってきており、そのような投資家の市場における影響が強くなったのは最近ではない。また、シンガポールはコーポレートガバナンスのレベルが高い国として広く知られているが、上場企業の株主の多くは政府系投資機関や同族オーナーが保有している。しかし、同じような特徴を持つ他国でコーポレートガバナンスの質が特に高いわけでもない。つまり、

コーポレートガバナンス改革は政府による推進への動きがないと、必ずしも簡単に起こるとは限らない。

株主の多様性

最近では、株主と経営者の間だけでなく株主間の利益の違いにもコーポレートガバナンス研究者は焦点を当て初めている。株主利益を追求する経営といっても、株主には多様なタイプがあり、そのタイプによって、追及する目的が異なってくる。たとえば、長期の投資利益を重視する年金基金などの機関投資家とより短期的な投資収益に焦点を当てる傾向にある投資信託やヘッジファンドのような投資家では、企業に求める戦略が異なる。長期投資を重視する場合、研究開発投資のようなリスクが高く長期的にしか企業収益に結びつかないような投資でも投資先企業の長期的な企業競争力には重要であると判断するだろう。一方、より短期志向な投資家はそのような投資よりも配当金や自社株買いで利益を還元することを好むと考えられる。また、株主の中には投資収益目的で株式を売買するのではなく、企業などが戦略的な目的で他社の株式を保有するケースもある。そのような場合、株主が投資先企業やその経営者の意思決定に与える影響は、投資収益目的で株式を保有する機関投資家のものとは異なるだろう。しかし、これらの投資家はすべて法的には同等の権利を有する株主である。つまり株主重視の経営と言っても、株主の多様性を考えるとそう単純なものではない。それでも、株主重視のコーポレートガバナンス改革の動きは進んでいる。

以上のことをふまえて、以下に日本、シンガポール、マレーシアのコーポレートガバナンスの例を簡単に紹介していく。最近のアジア諸国のコーポレートガバナンスのランキングを表1で示した。このランキングは複数のガバナンス関連指標に基づいているが、スペースの制限もあるため本稿では内容を取締役会に絞っていく。

表1：アジア諸国のコーポレートガバナンスランキング（2014）

順位	国・地域	スコア
1	香港	65
2	シンガポール	64
3	日本	60
4	タイ	58
4	マレーシア	58
6	台湾	56
7	インド	54
8	韓国	49
9	中国	45
10	フィリピン	40

（出所）Asian Corporate Governance Association

日本のコーポレートガバナンス

日本における最近の最も大きな動きは、2015年に東京証券取引所が導入したコーポレートガバナンスコードであろう。とくにその中でも上場企業での変化につながったのは、2人以上の社外取締役の選任だと思われる。このコードは上場企業が必ず従うことを義務づけるものではないが、英国の制度に従って、コードの内容を守らない場合はその理由を提示しなくてはならない（comply or explain）。今までも、多くの日本企業の取締役会には外部取締役は存在した。ただし、それらの取締役の多くは独立した外部取締役ではなく、関連企業や親会社、または取引銀行から派遣されたかあるいは転籍した取締役であった。派遣された場合は、彼らは特定の利害関係者の利益を代表しており、転籍の場合はもう内部者とみなされる。したがって、日本企業の取締役会は事実上、経営陣と同じであった。取締役会に独立した外部役員を入れるということは、監督と執行を分離する第一歩ということになる。

昨年からの上場企業の動きをみると、社外取締役導入の動きはかなり進んでいるようである。これにはさまざまな理由があるだろうが、そのひとつが安部政権がコーポレートガバナンス改革を重要な経済活性化戦略の一つとしており、日本企業が政府の方針に比較的従う傾向があるためかもしれない。勿論、横並び的な動きで導入した企業もあると考えられる。また、取締役会の改革をとおして企業競争力

を強化したいという企業もあったであろう。まだこのコードが導入されてから1年も経っていないことを考えると、企業間で導入の仕方や動機がさまざまであることは当然である。

筆者は昨年夏から日本の上場企業の社外取締役の研究を進めており、今まで多くの社外取締役のインタビューをしてきた。まだこの研究は進行中であるが、現時点まででわかったことのひとつは、社外取締役によって自分自身の取締役としての役割の理解にかなりの差異があるということである。たとえば、金融関係の経験が豊富な社外取締役は、自分の役割を資本市場や投資家と経営者をつなげる役割、特に経営者が選択した戦略を資本市場参加者がどう見るかを経営者に伝えることと認識している傾向があった。一方、比較的小規模な上場企業の場合、社外取締役は経営者の個人的なネットワークから選ばれるケースが圧倒的に多いようで、そのような企業の社外取締役は経営者を監督するというよりも、サポートするという姿勢が非常に強い。大学の教員・研究者は経営学やコーポレートガバナンスの知識を持っている人物が多いため、経営者からの独立性の重要性を強く認識する傾向が強い。限られた数のインタビューではあるが、現在のところ社外取締役の役割認識にかなりの違いがあり、これが時間の経過とともに収斂していくのかどうかが注目される点である。

シンガポールのコーポレートガバナンス

日本では昨年からようやく2名の社外取締役の導入がコーポレートガバナンスコードで強く奨励されるようになったが、社外取締役の導入を含めたコーポレートガバナンス制度のレベルに関してはシンガポールは日本の上である。最近のアジアの国々のコーポレートガバナンスのランキング（表1）ではシンガポールは香港に次いで2位で（日本は3位）、近年はずっと香港と1位の座を争っている。シンガポールのコーポレートガバナンスのレベルが高い理由のひとつが、政府がシンガポールをグローバルな金融のハブにするという構想のもとに、金融取引や海外からの投資を活発化させる目的でその向上に力を入れてきたからである。

1997年のアジア金融危機を契機にシンガポールを外国資本にとってより魅力ある資本市場にするために、2000年からシンガポールではコーポレートガバナンスの改革が始まり、2001年に導入されたコーポレートガバナンスコードでは上場企業の取締役会の3分の1以上が社外取締役であることを奨励した。同族企業が多いシンガポールではこのルールはやや受け入れにくいものであったのでないかと想像できるが、コードの導入後は多くの上場企業がこのルールに従った。また2012年に改定されたコーポレートガバナンスコードでは社外取締役の割合は取締役会の50パーセント以上に引き上げられた。さらに、取締役会会長と最高経営責任者（CEO）の地位に別々の人物が つくことも改定ガバナンスコードでは奨励している。

シンガポールの場合は2001年からコーポレートガバナンスコードで独立した社外取締役を奨励しているため、現在では任期の長い取締役も増えてきており、任期の長さによる独立性の希薄化という問題も出てきている。また、長年にわたって取締役の地位にいると、外部とはいえ、企業内で大きな権力をもち、経営者との関係に悪影響を及ぼすこともありうる。2012年に導入されたコードでは取締役の任期が9年を超える場合は、その取締役の再任の審査をより厳しく行うように薦めている。日本では社外取締役の経験年数の短さがむしろ現在の問題だろうが、将来には日本企業も外部取締役の任期は考慮しなければならない課題だろう。

シンガポールのもうひとつの特徴が、政府関連企業（Government-Linked Corporations または GLCs）がコーポレートガバナンスのレベル向上に果たす役割である。政府関連企業は他の企業のモデルとなるべく高いレベルのコーポレートガバナンスを達成しており、たとえば社外取締役比率は同族企業と比較しても高い。筆者によるシンガポールの上場企業の外部取締役インタビューによると、創業者や同族株主が最高経営責任者としている場合と、政府関連企業のようにそのような株主がいない場合では、外部取締役が取りうる行動にも違いがあるようである。これは政府が中心となってシンガポール企業のコー

ポレートガバナンスの向上を推し進めてきたことの表れのひとつといえよう。

マレーシアのコーポレートガバナンス

マレーシアのコーポレートガバナンス改革は1997年のアジア金融危機から始まった。マハティール首相は経済危機に対応する政策の一環としてガバナンスの改革に着手し、取締役会が経営者を適切に監督できる体制を確立しようとした。2000年に導入されたコーポレートガバナンスコードでは取締役会で3分の1以上が社外取締役で構成されることを奨励し、クアラルンプール証券取引所は上場企業は取締役会の3分の1以上あるいは2名以上（どちらか多いほう）の社外取締役の選任を義務付けた。2012年に改定されたコーポレートガバナンスコードでは、シンガポールのコードと同様に、取締役会会長と最高経営責任者（CEO）の地位に別々の人物が つくことを奨励している。

2013年にMSWG（Minority Shareholder Watch Group）が行った調査によると、40パーセントの取締役会では50パーセント以上の取締役が独立社外取締役であるとしている。ただし、世界銀行の調査によるとマレーシア企業は一般的に社外取締役がなぜ独立とみなされるのかの説明をしていないとなっている。取締役会の独立性のルールの点でマレーシアとシンガポールはかなり類似しているが、ルール運用の点では差があるようである。

シンガポールとの他の類似点は、同族企業と政府関連企業が多いところである。マレーシアでもシンガポール（また他のアジア諸国）同様、上場企業の多くが同族企業であり、また主要な産業には政府関連企業が存在する。シンガポールと異なる点は、マレーシアでは同族企業のコーポレートガバナンスのレベルのほうが政府関連企業よりも高いことである。マレーシアの同族企業の多くは創業者が子供や親戚の力を借りて経営している中小規模の企業であるが、企業価値を高め外部投資家にとって魅力ある投資対象になるために、コーポレートガバナンスに力を入れている。政府関連企業はシンガポールの例を学んで、ガバナンスの改革をとおして業績を改善しようとしているが、取締役の任命は政府の投資機関が大きな影響を持ち、産業界は政府関連企業の取締役会が適切に内部監督の役割を果たせるかについては懐疑的であるようである。

取締役の役割

今アジアの国々では社外取締役の独立性が重要な焦点になってる。しかし、社外取締役が経営者の戦略的意思決定の質や企業価値を高めのに役立つためには、もちろん独立性だけでは不十分である。独立性のある社外取締役をとりあえずそろえた次に目指さなければならないのは、取締役の質の向上である。これはどの国の企業もかかえる大きな課題である。

取締役の責任は各国の法律を読めば法的責任に関してはわかる。しかし、実際の取締役の役割を前もって明示するのは必ずしも簡単ではない。外部取締役は各自が持つ専門知識のため任命されることが多いため、その知識とおしての貢献も求められる。たとえば、弁護士であれば法律に関する観点から、会計士であれば会計の観点からアドバイスすることも期待される。また、企業によっておかれた状況も異なれば直面する問題も様々であるため、必要な貢献も異なる。しかし、いかにおかれた状況、環境、直面する問題が異なろうとも、取締役にとっておそらく最も重要な役割は、企業の事業ポートフォリオを短期、中期、長期的観点からコンスタントに見直し、状況や環境の変化に合わせて変えていくという経営者の役割に貢献することである。また、短期、中期、長期の企業目標の達成に適した戦略の選択（たとえば、戦略的提携、M&Aなど）を経営者が判断する手助けをする役割もある。たとえば、経営者がある事業に関する長期的観点への配慮が弱い場合はそれを指摘し、あるいは短期的な成長戦略が取締役会で提示された場合はそのサポートになるような情報やアイデアを出すなども、取締役の役割である。本稿の最初に紹介した映画で出てくる会社のもうひとつの大事な問題は、取締役会がなぜあのような状況になるまで何の手も打たなかったのか、という点である。もし取締役会が機能していれば、業績

不振が続いていた会社の戦略的方向性をずっと前に変え、また新しい戦略を実行できるCEOに変えていたかもしれない。

しかし、このような能力すべてを個人として持ってる社外取締役あるいその候補者は多くはいないだろう。そこで可能な方法は社外取締役がチームとして、それぞれの専門知識と企業の事業ポートフォリオの再構築のアドバイスや評価ができる能力をもつことである。内部取締役は企業内の、特に各事業に関する深い知識を持つ。一方、社外取締役は各自の専門知識のほかに企業戦略全体を見る役割を負う。このような社外取締役をいかに多く育てていくかが、まず数をそろえた後に、日本企業だけでなく他のアジア企業、また証券取引所、ビジネススクール、取締役関連団体などの利害関係者が将来取り組まなければならない課題であろう。

参考文献

好川　透（2015）ガバナンス 企業価値を高める経営体制とは何か（特集 誌上ビジネススクール たった1日でわかる 経営学の教科書）--（世界の経営学の新常識）、週刊東洋経済，66-67，9月12日.

Tsui-Auch, L.S, Yang, J.J, & Yoshikawa, T.（2016）Change and Continuity in Corporate Governance Structures: A Study of Korea, Malaysia and Singapore. In Changing Asian Business System. R. Whitley & X. Zhang（eds.）, Oxford: Oxford University Press, forthcoming.

Tsui-Auch, L.S. & Yoshikawa, T.（2015）Institutional Change versus Resilience: A Study of an Incorporation of Independent Directors in Singapore Banks. Asian Business & Management, 14: 91-115.

Yoshikawa, T. & Hu, H.（2015）Organizational Citizenship Behaviors of Directors: An Integrated Framework of Director Role-identity and Boardroom Structure. Journal of Business Ethics, forthcoming.

執筆者氏名

好川 透（よしかわ とおる）

経歴

東京、トロントにてカナダ系投資銀行勤務後、カナダヨーク大学でPhD取得。日本大学専任講師、助教授、カナダ　マックマスター大学準教授、教授を経てシンガポールマネジメント大学教授

レールコリドー・マスタープラン
コミュニティが交わる新たな場づくり

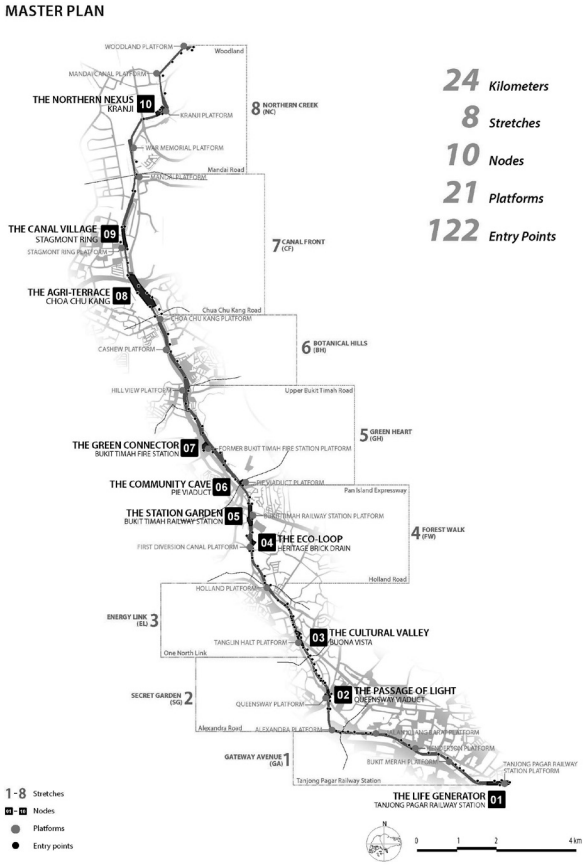
NIKKEN SEKKEI LTD
Executive Officer, Principal in Urban Design and Planning
田中　亙

昨年、シンガポール都市再開発局（Urban Redevelopment Authority, 以下「URA」という）は、シンガポール内の旧マレー鉄道跡地「レールコリドー」を対象に、将来の活用方策とデザインの方向性を決める国際設計競技（デザインコンペ）を開催しました。そのマスタープラン部門において、私たち日建設計のチームが優勝を果たすことができましたので、本稿ではその内容と今後の展開についてご紹介させていただきたいと思います。

1．レールコリドー（Rail Corridor）について

レールコリドーとは、シンガポールの国土を南北に縦断する長さ約24km のマレー鉄道跡地のことです。マレー鉄道はかつてシンガポールとマレーシアを結ぶ唯一の国際鉄道であり、両国の産業発展、都市発展を支えてきましたが、交通手段の変化の波を受けて2011年にシンガポール国内の部分が廃線となりました。このレールコリドーの両側1km圏内には、約百万人の人々が生活しており、公共住宅や戸建て住宅地、学校、ビジネスパーク、産業用地、自然保護エリアなど様々な性格を持つ様々なコミュニティを貫いています。

現在のレールコリドーの状況



「レールコリドーと10ヶ所のノード（©日建設計）

廃線後は、このレールコリドーを沿線のコミュニティのためのパブリックスペースとしてどう活用していくかについて、様々なレベルで議論が行われてきました。市民の関心も非常に高く、その中でURAは約三年半をかけて、周辺住民や関係者と

ワークショップや勉強会を開催し、国際設計競技の要綱となる計画とデザインの目標を設定してきました。そして昨年3月、24km全体のビジョン及びマスタープランと共に、点在する10か所の“ノード”と呼ばれる重点エリアのデザイン提案が求めるコンペが開始されたのです。

2．国際設計競技

この国際設計競技には、世界各国から64 チームが参加し、最初の１カ月間の提案をもとに第一次審査が行われました。そしてファイナリスト5 チームが選定され、更に３か月間かけて進めたデザイン案を対象に第二次審査が行われ、結果私たちのチームの提案がそのマスタープラン部門の最優秀案に選定されました。

私たちはこのデザイン提案に‘Lines of Life’というタイトルをつけました。副題を「Stitching the nation with lines of life」とし、かつては国土を縦断、分断していたレールコリドーが、緑豊かな生態系を維持しながら、市民に愛されるパブリックスペースとして、連続的かつ一体的に生まれ変わる、という意味を込めました。この戦略的かつ包括的なデザイン提案においては、線路に沿った南北のつながりだけでなく、レールコリドーの東西に位置するコミュニティ同士の関係性を紡ぎ合わせることで、時間と共に成長する、より豊かな生活環境の創出を目指しています。‘Lines of Life‘によって、レールコリドーが周辺環境の発展を喚起し、さらにはシンガポール市民の一体感を醸成させる触媒となることを提案しました。

URA のウン・ランCEO を委員長とする12 名の専門家からなる審査委員会は、日建設計チームのデザイン提案「Lines of Life」について、「レールコリドー全体にわたり、コミュニティが主役となる空間とそこでの様々な体験を創造するためのデザインを提案しており、よく考え抜かれた戦略的で強固なマスタープランである。その系統だったデザインアプローチは、コンペ要綱が求めるすべてのプランニングとデザインの要求に応えている。」と評していただきました。

昨年１１月９日の結果発表会にはローレンス・ウォン国土開発大臣も参加され、現地メディアも多数集まり、その注目度の高さに改めて驚くとともに、周囲の期待の大きさを感じました。

3．マスタープランがめざすもの

マスタープランの基本骨格として、私たちは６つの計画方針を提案しました。

一つ目はこのレールコリドー内のそれぞれの空間に、周辺の環境に合わせた適切なプログラムを導入することです。オフィス地区に近い場所にはにぎわいの広場や商業施設を配置したり、住宅地の近くでは静かな彫刻公園のような空間としたり、また自然豊かな場所では植物園のような仕立てとしたりして、周辺の人々（や動物たち？）に温かく迎え入れられ、かつ利用されるための多様なプログラムと空間づくりを考えました。

二つ目はアクセシビリティです。もともと人を排除することが安全上不可欠だった鉄道の跡地を、まわりの人々が使いやすくするためには、周辺と丹念につなぐことが必要と考えました。全部で１２２か所の入り口を提案し、状況に合わせてレベル差を感じさせない様々な工夫をこらしました。

「アクセスポイント」のイメージ（©日建設計）

三つ目は快適な移動の実現です。自転車道と歩行者道を適度に分離、融合させながら全線にわたって導入し、その舗装のパターンや安全施設、サインなども提案しました。かつ途中にはプラットフォームと呼ばれる休憩施設を２１か所提案し、ランナーやバイカーのアメニティ施設としました。

「プラットフォーム」のイメージ（© 日建設計）

四つ目は歴史の保全です。鉄道に関連する産業遺構などは極力保存する方向とし、これらをデザインに有効に取り入れるアイディアをちりばめました。

五つ目は自然との親和性の確保です。すでに豊かな緑が茂るレールコリドーですが、実はシンガポール本来の植生ではない２次的なものが大半です。これらを管理が過剰にならない程度に徐々に本来の植生に植え替えていって、シンガポールの緑のネットワークづくりに資するような提案を行いました。

最後の六つ目は、いかに市民が参加して誇りをもってこのレールコリドーを管理していくかという方針の提案です。基本的には政府管理となる公共空間ではあるわけですが、２４キロにわたって管理するにはかなりのコストを伴います。周辺の住民や企業にも協力してもらって、官民一体でどう育てていくか、そのプロセスを提案しました。

以上の６つの計画方針を基本に、１０ヶ所のノードでは、具体的かつ魅力的なランドスケープを提案していきました。

住宅地の中のノードのイメージ（© 日建設計）

自然の中のノードのイメージ（© 日建設計）

オフィス街近くのノードのイメージ（© 日建設計）

４．展覧会における情報公開

シンガポールでは、昨年11月にURAセンターで設計競技結果の展示会が開かれ、たくさんの来訪者でにぎわいました。東京でも、今年1月から2月にかけて、「日本・シンガポール外交関係樹立50周年記念事業」の一環として、「レールコリドー展―パブリックスペースでまちをつなぐ」と題した展覧会を日建設計東京ビルのギャラリーにて開催し、今回の設計競技の背景、経過、成果品やこれからの動きなどを紹介しました。会場では、亜熱帯植物や、枕木で制作したファニチャーなどを導入し、アニメーションや敷地のウォークスルービデオとあわせて緑の溢れるレールコリドーの歩く楽しさを来場者に体験してもらうことができました。また、会期中にシンガポール大使館公使をお招きしてオーペンニングレセプションも行いました。

東京での展覧会の様子（©日建設計）

日本の都市も成熟の時代に入り、パブリックスペースの重要さは日々増しています。特に東京オリンピックを2020年に迎えるにあたっては、そのイベントにあわせて様々な魅力あるパブリックスペースが多数生まれることが期待されています。今回シンガポールで提案し、また今後実施していくことが日本のパブリックスペースの活性化のきっかけになることを願っています。

5．今後に向けて

今回の設計競技の結果を踏まえ、URAは、各政府機関やステークホルダー、地元コミュニティ等からのフィードバックを踏まえてマスタープランを進化・修正し、先行開発区となる4km区間の設計業務を進めていく予定です。設計は日建設計の公共領域デザインチームが先頭に立ち、シンガポール現地のランドスケープ事務所Tierra Designやエンジニアリング事務所Arupなど、多領域の専門家たちと横断的に協働することで、シンガポール独自の生態系や自然環境を生かしながら地元市民に愛されるパブリックスペースの実現を目指していきます。

完成にはまだまだ時間がかかりますが、じっくりコミュニケーションを深めながら、取り組んでいきたいと思います。

執筆者氏名

田中 亙（たなか わたる）

経歴

1963年福岡県生まれ。1988年東京大学大学院都市工学専攻修了、同年日建設計入社。現在、日建設計執行役員　都市デザイングループ代表兼グローバルマーケティングセンター ASEAN・東アジア地区代表

業界プラス1

「本質」を探す旅路

料理人
新田　周平

シンガポールでの日本食ブームは終わった。大それた事を言っているようだがブーム、流行りというものは廃れるものが世の常である。ここ数年いや、もっと言うとマリーナベイサンズができたあたり？もしくはセントーサ島の再開発時期あたりでどっと押し寄せた寿司など中心の高級業態、居酒屋などの庶民ターゲットの所謂「食の日本代表」達。今現在の5年以上の生存率はどのぐらいだろうか？筆者が調べた限りでは残念ながら半分も行かないと思う。それはなぜか？今回は筆者自身の経験と市場調査を元に考察していくことにする。個人的な意見の反映も交えるので悪しからず口撃の類は、、、

まず一つ言えることは、シンガポーリアンは日本を知っているということ。もちろん行った事もあればネットで調べ見た事もある。むしろ我々より日本の事を知っているのではないか？いやこちらこそ勉強になったよ。ありがとう。と思わせる人々に会う機会が多々ある。例えば着物文化の成り立ちや地方の神事など。当たり前だが食に関しては最強だ。「越前で揚がる～を食べたらもう他では。」とか「山形の宿で出してもらった～がわすれられない。」など飲食畑の筆者には食中にお話をすること自体が楽しくもあり、また恐ろしい（笑）

故にかれらが「食の日本代表」を訪れる際は高かろうが安かろうが、お得感や満足度に沿って判断する。また店主や看板スタッフと日本談義をするのが大の好物である。このマーケットから外れると命取りになる。断言しよう。わざわざこの値段払うんだったら日本行くわ！！とね。

そもそも筆者は何者なのかと言えば、シンガポールでの仕事の話を頂いた2013年の春先。何故か紆余曲折しながらも2014年の秋口に経済産業省傘下の財団法人より派遣という形で赴任。持ちうる料理感、調理技術や「お・も・て・な・し」の精神などの日本の文化を伝える事を目的としたものだった。

派遣先会社のダイレクターとして飲食店の立ち上げに従事してくのであるが、これがまた大変だった。知り合いもおらず、上司もいない状況で日本のデザイナーとやりとりしながらシンガポール人の施工会社と値段交渉と調整。各セクションの必要機材の業者選定から相見積もりを取りながらの落とし込み。並行し畑違いの初の和食業態のメニューブック作成、日本酒のセレクト。それ用に各地の会社倉庫を回りながら、さらにNEAやURAを始めとする難解なライセンス地獄を味わう。だいたいがシンガポール人相手であったので当時のストレスはご想像にお任せしましょう。

やはりやり慣れてないダイレクターの仕事を、しかも海外で、鞭撻を直接仰げる全うな先生はいない、畑違いの和食という状況が筆者を精神的にも強くしたのはいうまでもない。クールジャパンプロジェクトにも片足を突っ込んでいたので、これも大きかった。 大手商社や広告代理店などと価格交渉やプロジェクト会議をしたりと今後ないだろう仕事をしていた。

ただ今言える事はやはり我々がクールだと思って売り出そうとしているのに必ずしもニーズがあるとは限らない。ある時シンガポール人とその話していてフールだと言われたことがあった。フールジャパンか！確かにそれだけが正義ではないとその時思ったのを確かに覚えている。それが大義名分でおこなわれているだけで。話は戻るが、そのために色々な角度からマーケティングを分厚い資料と共に個人的に行えた。わかった事は、シンガポール人は日本人よりシビアであると。

では日本人マーケットとローカルマーケットはどうか？ここも10年ぐらいで駐在員の平均年齢が一昔のデータよりかなり若くなっている。実際に接客してもやはり皆さん若い。どういう事が言いたいかというと先のそれにより日本人の求めるレベルとシンガポール人の求めるレベルが明らかに均衡していたのである。例えば同じクオリティの刺身をそれぞれに出すとしよう。前者は日本が恋しくなったので食べた。満足。逆に後者はあまり新鮮じゃないという。日本でも食べた事もあるし、たまにどこそこで食べているからこの値段だとちょっととなる。日本人としてハッとした。だから日本人飲食店社長はシンガポール人をなめないほうがよい。まず日本でのやり方はそのままではほぼ通じない。ご存知の通り飽和状態になるほど飲食店が日本からきている。コンセプトのない、甘い業態だと話にもならない。やめたほうがよい。彼らはシビアであるのだ。今後は本物のクールなジャパンが上陸するのでさらに厳しくなる。事前にマーケットに沿って今一度しっかりとアプローチする事が大事になるだろう。

そこで気になるのが彼らの今後のトレンドはなんぞやと。ここシンガポールでも霜降り牛➡赤身➡熟成と日本との若干の時差通りたどっていると感じている。そこで今筆者が注目しているのがオーガニック市場だ。

所謂ハイエンドなライフスタイルをすごす人への言ってみれば憧れである。

今後10年で爆発的に市場価値は上がるものと踏んでいる。。食への興味が増幅している今そこに少しづつ可能性が出てきた地産地消や、オーガニック。ナチュラルワイン。ビーガンフードといったキーワードをぶつけてみて動向を見守りたい。必ず返事がくると思っている。

最近筆者がオーチャードで手掛けている
「素材にこだわったブランチセット」へのメディアの反応を見る限り日本同様に十分なものである。そこに日本の四季やエッセンスを織り交ぜて発信できる事が今後楽しみである。

昨今の飲食店の職場環境の現実はどうだろう？
残念ながら飲食におけるシンガポール人の職業意識はあきれたものがある。手に職というより時給いくら？、とか学歴がないからただやっているとか誇りを持って就業している筆者にとっては理解を超越している。以前3kと言われた様に働きたがらない。意識の高い外国人を雇おうにもシンガポール人がいないからパスのクォーターが足りず断念などといった話をよく聞く。まさに飲食負のスパイラルである。休む事なく真面目に働くといった日本で小さい頃から植え付けられた常識の恐ろしさに気づく。しかし一方で彼らの一部にはしっかりとキャリアアップしていくものもいる。流入してきた有名店で働き、その後はMBSなどにあるファインダイニング等を回る。そこは流石チャイニーズレイス。ローカルシェフ同士のコミュニティが存在しているから情報を共有し働き口を紹介しあっているのだ。中々出会えない訳だ。その後は街場のレストランでヘットシェフについていくという流れである。数人であるがその道をたどっている、もしくは到達している友人が筆者にもいる。お国柄的にスローではあるが今後は徐々にそういうシェフが増えて行くものと考えている。

今後はまずは先に述べたオーガニック市場の開拓。健康的でより自然なものを使い食べて健康になってもらえる様な取り組みをシンガポール人にレストランビジネス以外にもリテールや教室等で発信していく。それに合わせ食文化のグローバル化に成熟が見えるので日本各地の良質なプロダクトをマーケットにアプローチする事。とはいえその様な類は星の数ほどあるので単発の所謂見本市ではなく送る側、受け取る側に相互利害関係を作り最低連続3ヶ月を見て市場にちゃんと載せられる様な体制を作りたい。ブームではないしっかりとしたものを。後は筆者自身が学生時代にボーイスカウトをやっていたので慈善事業などに大変興味を持っている。シンガポールには十分な土壌がある事が普段の生活で見て取れるのでやっていきたいと思う。もちろん良い出会いに恵まれて良いチームも作れた事に感謝したい。おさまったブームの波の後にしっかりとした信

念とマーケットをとらえたコンセプトを持ち、シンガポーリアンに日本の文化や風土を伝えるために料理人の枠にとらわれる事なく、この街で同じ空気を吸い、一緒に成長していきたい。

執筆者氏名

新田 周平（にった しゅうへい）

経歴

1986年福岡県出身エコール辻東京卒。
銀座「アルバス」などをはじめ、都内数件で修行の後、渡豪。
シドニーのObservatory hotelのメインダイニング「Galileo」にて製菓、製パンのディレクトールシェフとして従事。
その後はスリーハットレストラン「Bilson's」に参加。本店のみならず系列店でも精力的に活動しスーシェフなどを歴任。
帰国後は恵比寿「シャトーレストラン・ジョエルロブション」に入店。
各セクションを回り、肉およびソーシエではセクションシェフを務める。
六本木「RRR lounge」のシェフを経て、来星。
ボートキー「TAKI Japanese Dine & Sake」をダイレクターとしてオープンさせた後、2016年1月より「Time & flow」のエグゼクティブ シェフに就任、現在に至る。

2015年度寄付先団体・奨学生紹介　連載第12回

NUS Centre For the Arts
Ms. Tan Shu Hui, Linnah / Mr. Lim Ruey, Roy

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「2015年度募金」からは、12の団体と2名の学生への寄付金授与が決まりました。当連載にて順次各寄付先に触れていきますが、今回はシンガポール国立大学の付属機関であるNUS Centre For the Arts (CFA)と、本年秋より1年間日本に留学予定の奨学生2名についてご紹介します。

NUS Centre For the Arts (CFA)

シンガポールや海外のアーティスト・団体とのパートナーシップを通じ、シンガポール国立大学コミュニティ内外での学習、芸術鑑賞、研究を推進している団体。

Step Out and Wonder　NUS Arts Festival 2016 aims to expand audience's minds with a science and technological twist

NUS Arts Festival is back for its 11th edition! As a fervent supporter of arts and culture, JCCI is once again the Festival Patron for this Festival. From 11 to 26 March 2016, NUS Arts Festival will present over 30 free and ticketed shows at various locations in the University and NUS Baba House.

Partnering with the Centre for Quantum Technologies, NUS Arts Festival 2016 explores the intersection of quantum theories and performing arts, underlining research, learning and process as cruxes of the Festival. Centred on the theme of 'Wonder', the Festival aims to challenge one's notions of reality and relationships in the current technologically-driven society.

"NUS Arts Festival has always been a valuable platform for our students and alumni to work with industry professionals, bringing together their creative and intellectual energies to present quality performances and unique collaborations. The Festival in 2016 continues to underscore the Centre's role in nurturing NUS students, not only complementing academia but also cultivating a deeper appreciation of the arts amongst the community, even beyond the University," says Sharon Tan, Director of NUS Centre For the Arts.

Festival Highlights

NUS Arts Festival 2016 will open with *space. time. mind.*, a bold presentation that pushes the frontiers of traditional Chinese dance. Taking inspiration from physics, this collaboration between NUS Chinese Dance and Beijing Dance Academy Youth Dance Company – an internationally renowned and esteemed Chinese dance company – will premiere five critically acclaimed works in the Beijing Dance Academy repertoire, as well as two original works by Ding Hong, Artistic Director and

Resident Choreographer of NUS Chinese Dance.

NUS Indian Dance will showcase a part-presentation part-performance *Sambhavna*, featuring an original choreography that depicts the behavior of quantum-scale particles through lithe and delicate movements. Choreographed by the group's Artistic Director Santha Bhaskar who worked intimately with the scientists of Centre for Quantum Technologies, the innovative piece brilliantly weaves quantum theories with the classical Bharatanatyam to explore the quantum nature of reality.

From the grand soaring notes of Brahm's *Academic Festive Overtune Op. 80* to the experimental and surreal works of Belioz's *Symphonie Fantastique, Music For Curious Minds* will illustrate the startling parallels in the development of science and music, and the interplay of influences on each other's area of knowledge and expression. Helmed by maestro Lim Soon Lee and performed by NUS Symphony Orchestra, the concert will also feature soloists Lim Chun (violin) and Kimberly Lo (violin) in *Bruch's Double Concerto for Violin and Viola Op. 88.*

In celebration of ExxonMobil Campus Concerts' (EMCC) 30th anniversary, *First Sparks: 30 Years of Arts on Campus* brings together alumni of the (EMCC) series in a nostalgic reunion concert. Featuring Jack & Rai, Karen Tan, Pam Oei, Rani Singam, Rosita Ng, Selena Tan and ShiLi & Adi, with a script by Wang Liang Sheng, this concert celebrates EMCC as a launch pad for arts practitioners – onstage or behind-the-scenes – who have since established themselves as professionals in the industry. This concert is also part of ExxonMobil Campus Concerts and will close the January to March 2016 season.

Melding virtuosic dance and hilarious physical theatre, Australian performing artist Joseph Simons will explore the art of 'getting used to it' in *First Things First*, showcasing his signature wit, intricate choreography and musicality. Performance artist Brian Lobel explores how the society emotionally and socially interacts with digital media in an interactive performance-lecture Purge. He will also conduct an intimate workshop *Let Me Hear Your Body Talk* where participants are urged to examine their relationship with their bodies and how it is informed by politics, culture, history and more.

The Festival will close with a youthful and energetic double bill by NUS Dancers, led by choreographic powerhouses Ricky Hu and KENTARO!!. With Ricky Hu – together with Mai Jingwen as assistant choreographer, award-winning director Edith Podesta and composer Low Xu Hao – presenting contemporary dance piece Look Up, and KENTARO!! employing hip hop-based techniques to showcase a reinterpretation of his delicate work *Island Shelf, Overdrive III: The Final Chapter* will narrate the stories of young driven people living in fast-paced Asian cities.

Fringe Activities

The forthcoming instalment of NUS Arts Festival will bring unconventional and exhilarating fringe performances to add excitement to the Festival. Artists include Kelvin 'Smokey' Ng, the soulful master of blues harmonica; Serena and Dinie with their cajon and accordion; Flame of the Forest, a band of Chinese brothers who incorporate styles from other genres with their understanding of Indian Classical and Folk music; and youths from Sekolah Indonesia Singapura with their musical performances and an all-girls dikir barat item.

Running parallel to NUS Art Festival are annual shows by NUS Wind Symphony, The NUSChoir, NUS Piano Ensemble, NUS Chinese Orchestra and NUS Harmonica Orchestra, at various locations across the island.

NUS Arts Festival runs from 11 to 26 March 2016. For more information, please visit www.nusartfestival.com.

Photo of the left page: *Overdrive III*, NUS Dancers
The top photo of this page: *Sambhavna* NUS Indian Dance
The second photo of this page: *space. time. mind*《春之祭》NUS Chinese Dance

©Hiroyasu Daido, 2015

©Rimako Takeuchi, 2015

Who is KENTARO!! ?

KENTARO!!, leader of dance collective Tokyo Electrock Stairs and one of the two choreographers of Overdrive III, is a pioneer in his own right. Working primarily with hip hop-based techniques and self-composed music and sounds, KENTARO!! brilliantly melds hip hop and contemporary dance elements to form his signature *datsuryoku-kei* style of dance. No stranger to awards, KENTARO!! has accolades such as the French Embassy Prize for Young Choreographers (2008), the Audience Award and Next Age Special Award from the Toyota Choreography Awards (2008) and the Japan Dance Forum Award (2010) under his belt.

We have a quick chat with KENTARO!! to find out more about him and his thoughts on his choreographic work at NUS Arts Festival 2016.

Q1. How did you develop your signature hip hop-based datsuryoku-kei?

A. スタイル化されたダンス以外の動きを考えた時に日常的な所作を研究し、同時にコンテンポラリーダンスを沢山見てヒントを得ました。その後、普通のリラックスした体で踊ることに行き着きました。

Q2. Describe your choreography process for Island Shelf, as well as the inspiration behind it.

A. 日本が島国であること、その時にいるダンサーを感じる（あてぶりをつくる）、無意味の羅列で意味をつける。

Q3. And also, please describe how you develop the music that accompanies your choreography?

音の数を極力減らし、過剰な抑揚をさけることです。

Q4. For you, how does Island Shelf tie in with Overdrive III's theme of young people living in fast-paced Asian cities? How do you think the choreography is relevant to us as audience?

A. 今回もソロパートとかはアレンジしていくので、独特の空気になると思うし若者は共感してくれると思います。お客さんも満足させたい。

Q5. Do you think your work will introduce a side of Japanese culture and ideas to the Singaporean audience? If so, what are they and how will they?

A. 僕自身、和の要素が少ない人間ですが、生活・同時代性という意味では、雰囲気はお伝えする形になると思います。

Q6. Tell us one reason we have to catch the show.

A. 真実も嘘もない、言葉の中には。

Q7. What do you look forward to in this new year, as a dancer and choreographer?

A. 傑作を作ること。

The top photos of this page: Performances by KENTARO!!
The bottom photo of this page: Now then again NUS Theatre Ensemble

MS. TAN SHU HUI, LINNAH
早稲田大学 国際教養学部
日本概論コース 奨学生
（September 2016- July 2017）

1 Please tell us about yourself.

My name is Linnah Tan, and I am 20 years old. I am currently a second year student at the National University of Singapore, majoring in Japanese Studies.

2 What made you want to study in Japan?

I am interested in Japanese culture, particularly Japanese history and literature. Since high school, I have wanted to study in Japan to learn more about Japan. Now that I am majoring in Japanese studies in university, I really want to spend an extended period of time in Japan, so that I can experience for myself what I have only studied in books and lectures.

3 What do you intend to study at the university in Japan?

As I am interested in history and literature, I hope to attend some courses regarding wartime history and Japanese classical literature. I am especially interested in the works of Matsuo Basho, Dazai Osamu and Oe Kenzaburo. As I am also interested in learning and teaching languages, I hope to attend some English lessons to see how English or other languages are taught in Japan. In the future, I hope to teach English in Japan, so I believe this would be helpful for me to understand how to help my students learn better and have more confidence in speaking English.

4 How do you hope to bridge yourself between Singapore & Japan in future?

I hope to be able to share my Singaporean culture with my Japanese friends, especially regarding Singapore's multi-racial society and successful economy. I hope that this would be able to shape their way of thinking about Japanese society in the future. I also hope to share my experiences in Japan with my Singaporean friends, so that they would be more interested in visiting Japan, and learning more about Japan. In this way, I hope that the friendship between our countries will grow as more people travel and communicate with each other. I am very grateful for the opportunity that JCCI has given me to play a role in the sharing of our cultures, and I would like to take this chance to thank everyone who has made this possible. I will do my best!

Photos above: Feeding a deer in Nara

MR. LIM RUEY, ROY
早稲田大学 国際教養学部
日本概論コース 奨学生
（September 2016- July 2017）

1 Please tell us about yourself.

I am Roy Lim, and I am 23 this year. I am pursuing a double major in Political Science and Japanese Studies in National University of Singapore. I am particularly interested in the fields of comparative politics and international relations. In my free time, I enjoy jogging, watching Japanese drama, and penning down interesting events that happen in my life.

2 What made you want to study in Japan?

I was very interested in Japanese animation such as Digimon and Inuyasha when I was young. After watching a few intense and exhilarating battle sequences from the anime Bleach when I was 15, I decided to pick up Japanese so that I could enjoy the series without subtitles.

My interest in Japan only increased when I realised that the Japanese language was tremendously elegant and nuanced. Gradually, my love for Japan grew beyond Japanese animation and the language into Japanese politics and culture. I became very keen to know everything about Japan, from its social policies to the wide variety of sumptuous food on the island country. Since then, I have always wanted to have a first-hand experience of living and studying in Japan.

3 What do you intend to study at the university in Japan?

I am planning to read a few modules on Japanese politics and foreign policy. I also wish to enroll in classes related to Japanese literature and art so that I can better understand and appreciate Japanese culture. These modules are closely aligned with my area of studies in my home university.

On top of that, I also intend to broaden my horizons and take a few modules in the field of Japanese civil law and business. In doing so, I hope that this will put me in good stead to cope with the fast-paced and ever-changing realities of today's workplace.

I would love to share Singapore's unique culture with my Japanese friends!

4 How do you hope to bridge yourself between Singapore & Japan in future?

I would love to share Singapore's unique culture with my Japanese friends. I would teach them Singlish, explain the difference between Chinese and its dialects to them, and perhaps even narrate to them a little about Singapore's short but illustrious history! It is my sincere wish that through such interactions, we not only get to understand each other's cultures better but also hopefully become the best of friends. I also hope to connect Singapore and Japan by visiting the Singapore Embassy of Japan and sharing my findings on Singapore-Japanese relations with my family and friends, if the opportunity arises.

As a representative of the Japanese Chamber of Commerce and Industry, I also wish to contribute to the best of my abilities in academic discussions, club activities, and cultural events. I would like to take this opportunity to extend my heartfelt gratitude to the Japanese Chamber of Commerce and Industry for providing me this once-in-a-lifetime opportunity. It has been a humbling and gratifying experience.

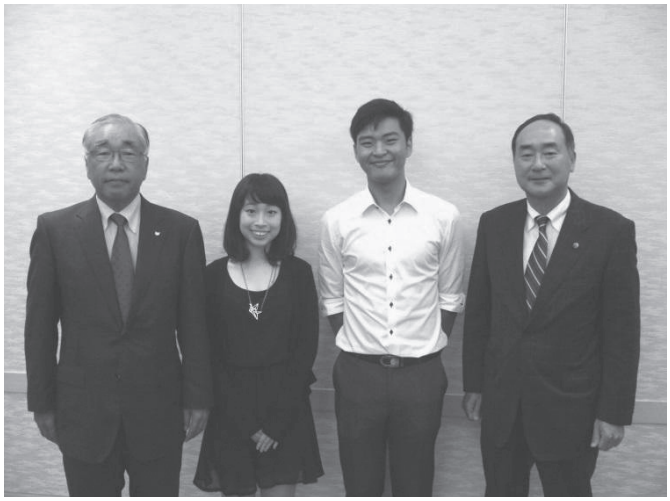


Photo above: Posing along the philosopher's path, Kyoto, in April 2014

The right top photo: Starting from the left, Mr Konishi (JCCI President), Ms Linnah, Mr Roy and Mr Hagiwara (Scholarship Committee Chairman) at Scholarship Certificate Presentation Ceremony on 12 Jan, 2016

The right second photo: Scholarship Certificate Presentation Ceremony on 12 Jan, 2016

今回はNUS Centre For the Artsの寄付対象事業の詳細と、奨学生2名のインタビューをご紹介致しましたが、いかがでしたでしょうか。現在、Ms LinnahとMr Royは共にシンガポール国立大学（NUS）の2年生であり、本年秋より早稲田大学に1年間留学する予定です。二人共、将来に対する明確なビジョンと熱い想いを持っているので、きっと実りある1年になることでしょう。

次回月報4月号では、The Esplanade Co Ltdの寄付対象事業をご紹介します。お楽しみに！

お知らせ

シンガポール日本商工会議所「2015年度募金」に、Taisei Corporation様より、S $2,500の寄付金を追加で頂戴しました。この場を借りて、厚く御礼申し上げます。

JCCI基金事務局

～シンガポール日本商工会議所　2016年８部会合同新年会～

去る1月18日、Grand Copthorne Waterfront Grand Ballroomにて2016年8部会合同新年会を行いました。今年は約260名のみなさまにご参加頂き、積極的な交流の中、楽しい時間を過ごして頂けたことと思います。

金融・保険部会今枝部会長の挨拶で開会され、会頭及び8部会長による鏡割り、続いて小西会頭の音頭で乾杯が行われました。本年はシンガポールの非営利芸術団体「フラメンコ・シン・フロンテーラス(Flamenco Sin Fronteras)」による、フラメンコパフォーマンスをお楽しみ頂きました。最後に建設部会藤田副部会長の三本締めで閉会を致しました。

2016
New Year

2016
New Year Party

2016
New Year P
JCCI Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

GRAND COPTHORNE
WATERFRONT HOTEL
SINGAPORE
2016
New Year Party
Japanese Chamber of
Commerce & Industry, Singapore

第546回理事会　議事録

日　時：2016年1月12日（火）12：15～14：00
場　所：日本人会　2階　ボールルーム
出席者：小西会頭、今枝、上田、村上、森崎副会頭、岡田、大野、髙橋運営担当理事、赤松、山下、高橋（正）、出口、園部、筑本、高橋（健）、萩原、松木、江川、深谷、藤田、白川、唐澤、三石、松浦、鈴木、小澤理事、石井、今井監事、堤、利光、長谷部参与、長尾事務局長　　計33名

小西会頭が議長となって開会した。

議　事：

１．前回（第545回）議事録承認

小西会頭が前回（第545回）の議事録について諮ったところ、異議なく承認された。

２．審議事項

（１）2016年理事選挙のための選挙管理委員の指名について

理事選挙実施のための選挙管理委員会について、委員長に岡田理事、副委員長に森崎副会頭、委員に石井監事、今井監事、長尾事務局長を指名する旨、小西会頭より説明があり、諮られたところ、異議なく承認された。

（２）東日本大震災５周年レセプションの共催について

3月に大使館・日本人会・JCCI共催で東日本大震災五周年レセプションを開催する要請が大使館よりあった旨、長尾事務局長より説明があった。本イベント共催について諮られたところ異議なく承認された。

（３）山口裕之バイオリンコンサートへの後援名義付与について

1月31日、2月1日に開催される山口裕之氏のバイオリンコンサートへの後援名義付与について要請があった旨、長尾事務局長より説明があった。理事に諮られたところ異議なく承認された。

（４）入退会について

長尾事務局長より、2法人会員、2個人会員の入会申請、11法人会員、5個人会員の退会申請があった旨説明され、諮られたところ異議なく承認された。これにより会員数は、法人会員743社、個人会員99名、計842会員となった。

３．報告事項

（１）会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

小西会頭から以下の事業、会合等の報告があった。

・12/9の年末パーティがあり、多数のご参加を頂いた。
・12/18にはインドネシア大使の送別式典に稲垣副会頭が出席した。
・1/6には賀詞交換会があった。

・1/10には森山農林水産大臣との昼食会があり、小西会頭が出席した。
・今後は1/18に8部会合同新年会、1/20に元産業再生機構委員長の高木新二郎氏との懇親会が予定されている

（2）大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

日本大使館の堤公使より以下の報告があった。
・天皇誕生日レセプションには640名の参加があり、感謝する。
・新年賀詞交換会への多数の参加があり、感謝する。
・森山農林水産大臣が来星する予定であり、JCCや伊勢丹を訪問するほか、現地日系企業と懇談する予定。
・先程審議事項で諮られたように、3/11に震災5周年のレセプションを実施する。
・在留邦人数は11/1付で36952人に達した。
・旅券の申請について、今後申込書をHPからダウンロードすることができる。
（申請のために申込書を窓口に持ってくる必要はあるが、家や会社で記入できるようになった）

JETROの長谷部所長より以下の報告があった。
・最近のIT製品の部品調達に関しレポートをまとめた。
・アラブ首長国連邦への視察団を派遣することとなり、参加者を募集中。
・1/25に統括拠点に関するアンケート結果を取りまとめた報告セミナーを開催する。
・2/3にはTPPの説明会を開催する。
・本年も食品展、国際水展などにジャパンパビリオンを出展する予定。

（3）その他連絡

・長尾事務局長より、次年度理事会選挙の日程、合同新年会等について説明があった。

（4）部会・委員会からの報告

【留学生制度委員会】

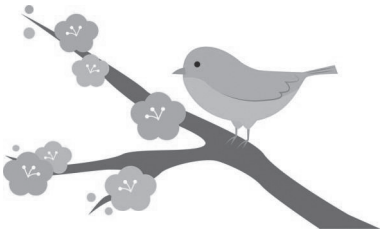
年末パーティに併せて開催した基金授与式に出席できなかった新留学生の2人に対し、留学証書の授与が行われた。小西会頭から証書が手渡され、萩原留学生制度委員長より励ましの言葉が贈られた。

＜2016年2月入会会員一覧＞

会　員　名	格付	備　考
NTV ASIA PACIFIC PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	A （法人）	テレビ　コンテンツ販売、イベント事業、マーケティング 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2015年10月 従業員数：1(派遣邦人1)
CAM PLAS (S) PTE LTD [第２工業部会]	B （法人）	Manufacturing 支店 設立登記：1995年12月 従業員数：70(派遣邦人2)
ADVANCE BUSINESS SUPPORT PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	C （法人）	Advisory, Asset Management 現地法人（現地独立資本） 設立登記：2012年7月 従業員数：7(現地邦人1)
ES NETWORKS ASIA GLOBAL PTE LTD [観光・流通・サービス部会]	C （法人）	Provision of accounting/tax/business advisory services 現地法人（100%日本出資） 設立登記：2008年10月 従業員数：3(派遣邦人1)
Ms Hitomi Kondo (CROWE HORWATH FIRST TRUST LLP) [観光・流通・サービス部会]	D （個人）	会計、税務コンサルティング 現地法人（現地独立資本） 設立登記：2008年10月 従業員数：170(現地邦人1)
Mr Hiroyuki Takayama (DTZ) [観光・流通・サービス部会]	D （個人）	不動産コンサルティング 支店 設立登記：2001年8月 従業員数：30(現地邦人1)
Mr Tsubasa Miura (SGS INTERNATIONAL CERTIFICATION SERVICES SINGAPORE PTE LTD) [観光・流通・サービス部会]	D （個人）	Certification and Training Services 支店 設立登記：1999年5月 従業員数：39(現地邦人1)
Mr Satoshi Orihara (DDB WORLDWIDE PTE LTD) [観光・流通・サービス部会]	D （個人）	Advertising 現地法人（現地独立資本） 設立登記：1986年11月 従業員数：204(派遣邦人1)
Mr Akifumi Hashimoto (EPS CONSULTANTS PTE LTD) [観光・流通・サービス部会]	D （個人）	Recruitment, Contract & Temporary Staffing, Talent Management, Outsourcing Service 現地法人（現地独立資本） 設立登記：1983年2月 従業員数：50(派遣邦人2)
Ms Shiori Ambe (EPS CONSULTANTS PTE LTD) [観光・流通・サービス部会]	D （個人）	Recruitment, Contract & Temporary Staffing, Talent Management, Outsourcing Service 現地法人（現地独立資本） 設立登記：1983年2月 従業員数：50(派遣邦人2)

最近の推移：
（’１３年１０月）７８９会員、（’１３年１１月）７９５会員、（’１３年１２月）８０２会員、（’１４年1月）８０２会員、（’１４年2月）８０１会員、
（’１４年3月）８０１会員、（’１４年4月）８０１会員、（’１４年5月）８０４会員、（’１４年6月）８０４会員、（’１４年7月）７９９会員、
（’１４年9月）８０２会員、（’１４年１０月）８０５会員、（’１４年１１月）８０６会員、（’１４年１２月）８１３会員、（’１５年1月）８１３会員、
（’１５年2月）８１５会員、（’１５年3月）８２２会員、（’１５年4月）８２９会員、（’１５年5月）８３２会員、（’１５年6月）８３３会員、
（’１５年7月）８３５会員、（’１５年9月）８４０会員、（’１５年１０月）８４６会員、（’１５年１１月）８４８会員、（’１５年１２月）８５４会員
（’１６年1月）８４２会員、（’１６年1月）８５０会員、

シンガポール日本商工会議所
事務局便り



≪　2016年2月活動報告　≫

運輸・通信部会主催講演会　「アジア海賊対策地域協力の実績と今後の課題」

2016 年2月5日、日本人会館にて、運輸通信部会主催の講演会が開催されました。ReCAAP Information Sharing Centreより、事務局長　遠藤 善久様にお越し頂き、最近の海賊行為の現状やReCAPPの実績と今後の課題について、ご講話頂きました。参加者のアンケートからは、『興味深かった』、『自社の社員が実際に海賊行為の被害に遭っていたので、お話しを聞けて良かった』など、満足度の高い講演会となりました。

第2工業部会　「Institute of Chemical and Engineering Sciences (ICES) 視察会」

去る2月15日（月）、第二工業部会主催にて「Institute of Chemical and Engineering Sciences (ICES) 視察会」を行いました。今回は他部会の方々にもお声掛けし、総勢29名の方にご参加いただきました。普段は立ち入ることのできないジュロン島ですが、この日はICESの方々に入念な準備をもって温かく受け入れていただき、実際の研究室にも立ち入らせていただきました。日系企業とICESのつながりを深める、非常に有意義な機会となりました。

≪　2016年3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
3月1日（火）	総会	監事会	14:00 ～ 15:00 商工会議所　会議室
3月4日（金）	委員会	3月広報委員会	12：30 ～ 14：00 St Regis
3月8日（火）	理事会	3月度運営担当理事会 第548回理事会	11:30 ～ 12:14 12:15 ～ 14:00 日本人会
3月15日（火）	総会	JCCI 年次総会	18：30 ～ 20：30 Shangri-La Hotel Singapore
3月18日（金）	部会	第1工業部会　懇親ゴルフ並びに懇親会	12：00 ～ 21：00 Jurong Country Club

日本シンガポール協会便り　No.35

日本シンガポール協会よりお知らせです

「第25回 懇親ゴルフ大会」を開催します

春・秋の年2回開催の懇親ゴルフ大会春の部を、 2016年3月16日（水）に埼玉県の清澄ゴルフ倶楽部にて開催します。会場を都度変えて開催し、千葉県では、総武カントリークラブ・印旛コース、神奈川県では本厚木カンツリークラブ等で開催しています。参加者は毎回40名を超え、シンガポール大使館からも複数ご参加いただいています。コンペの後のパーティでは、ラウンドをふりかえって和やかな歓談を楽しんでいただいています。シンガポール大使館からタイガービールやシンガポールグッズの賞品を、シンガポール航空からは日本～シンガポール間の往復航空券、協賛の企業や協会役員からも多数賞品をご提供いただいています。

皆さまお誘いあわせのうえ、お気軽にご参加ください。

【[第25回 懇親ゴルフ大会 春の部]】
▽日 時：２０１６年 3月１６日（水）
　　９：３０頃 一組目 スタート

▽場 所：清澄ゴルフ倶楽部
〒３５５－００６６ 埼玉県東松山市大字神戸１８７５
ＴＥＬ：０４９３－３５－３３４４

▽ル ー ル：新ペリア（ダブルペリア）方式

▽参加費：
・参加費：　日本シンガポール協会 会員 3，５００円 ／　ゲスト　4，０００円
・プレイ料金：１５，０００円程度
（昼食付き、キャディ付き、カート付き、消費税、利用税 1，１００円 を含む）

はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

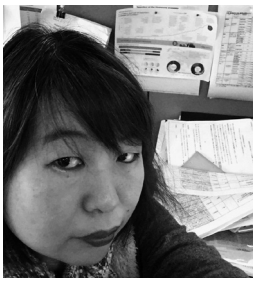
「日本シンガポール協会」は1971年の設立以来、「シンガポール日本商工会議所（JCCI）」とも密接に連携し、日本とシンガポールとの経済協力、文化交流を深めるための活動をボランティア・ベースで行っています。シンガポールとの関係、交流を深めるため、ご帰国されましたら、あるいは今から協会の活動にご参加されませんか。ご入会を心からお待ちしています。連絡先は下記のとおりです。(2013年1月に、事務所は港区赤坂より港区芝に引っ越しました)

一般社団法人　日本シンガポール協会
〒108-0014 東京都港区芝4-7-6 芝ビルディング308号
電話：03-6435-3600　FAX：03-6435-3602
E-mail：singaaso@singaaso.or.jp
ホームページ：http://www.singaaso.or.jp/

月報 Mar, 2016

編集後記

　旧正月を前に、チャイナタウンからクラブストリートを抜けて、タンジョンパガーまでゆっくりと歩いてみました。新年を迎える準備に忙しい中華系の方々に交じって、ヒンドゥー寺院の前で裸足になるインド系の方、それらをカメラに収める欧米人観光客、その横でマンゴーかき氷を頬張る日本人の家族。チャイナタウンは様々な文化に彩られています。さらに歩けば、多くのシンガポーリアンで賑わうフードコートを抜けて、路上でビールを振る舞う威勢のいい声を聞きながら、南欧系と韓国系と日系のレストランがひしめき合うショップハウスが目に入ってきます。この雑多で心地よい融合をもたらす包容力こそ、この地で私たちが様々な挑戦をすることを豊かに支えているのかもしれません。四季が無いと言われるシンガポールで唯一変わり目を感じられるこの時期に、多くの人が行き交う雑踏の中で、ふと考えてみました。



本田智津絵

沼田宏光

○名前　本田 智津絵
○出身　東京都
○在星歴　長すぎて数えられません
○会社名　JETRO SINGAPORE
○仕事内容　調査
○趣味　シンガポールの街歩き、歴史散策
○シンガポールのお気に入り
　フォートカニング、静かで自然にあふれた都心の穴場ですね。

○月報読者の皆様へ
　月報は毎号、幅広いジャンルで活躍されている方々から寄せられた原稿が掲載されています。読者の皆さまのビジネスのヒント、また、生活の糧になれれば幸いです。

○名前　沼田 宏光
○出身　京都府
○在星歴　4年目
○会社名　Hakuhodo Consulting Asia Pacific Pte. Ltd.
○仕事内容 Marketing Consultancy
○趣味　スポーツ鑑賞
○シンガポールのお気に入り
　人と情報が集まっており、気軽にそれらにアクセスできること

○月報読者の皆様へ
　縁があって同じシンガポールでビジネスをされている皆様と、月報というツールを通じて関わることができて大変光栄に思っています。執筆者の方々のご経験、お考えが一人でも多くの会員の方々に届くことを願っています。

発行

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

編集

TOUBI SINGAPORE PTE. LTD.
53 Amoy Street Singapore 069879
Tel: 6438 - 3937　Fax: 6222 - 0010
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/

☆★JCCI Eメール送信サービスのお知らせ★☆

シンガポール日本商工会議所ではセミナー情報や、サービス・新製品等のビジネス情報を

弊所メーリングリストを使用し、会員企業の皆様にお届けするサービスをご提供しております。

（2015 年 11 月時点、2660 名の方にご登録して頂いております）

Eメール送信サービス 1 回

SGD 200（GST 込み）

（※会員企業様のみ利用可能とさせていただいております）

ご利用をご希望の方は「 info@jcci.org.sg」（担当：Ms. Doris）まで、

下記必要事項を明記の上、お申し込み下さい。

①希望送信内容　※原稿はソフトコピー（500KB 以下、PDF）にてご提出下さい。

②希望送信日　※余裕をもって、お申込み下さい。（土日・祝日を除く）

③支払方法　※現金・小切手・GIRO のいずれか

【 お申込みから配信までの手順 】

お申込み頂いた後、事務局よりお申込確認用紙・ご請求書を送付致します。

お支払をお済ませいただき、テストメールをご確認頂きました後、配信となります。

皆様からのお申込みをお待ちしております。

シンガポール日本商工会議所事務局　担当：Doris（Ms）
10 Shenton Way, #12-04/05 MAS Building, Singapore 079117
TEL: 6221-0541　FAX: 6225-6197　E-mail: info@jcci.org.sg

JCCI SINGAPORE

会員データーベース　訂正・変更記入フォーム

会員データー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 または E メールにてご連絡頂きますよう、御願い申し上げます。

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)

© Lighting Planners Associates
JCCI
SINGAPORE