

STRICTLY MEMBERS ONLY

M.C. (P) No. 136/9/80 No. 50/9/81

1981: 10月 號

月報



シンガポール日本商工會議所

＜ 目 次 ＞

(1981年10月号)

シンガポールにおける電気通信の現状と動向	 (国際電信電話)	石井 昭	1
シンガポールの損害保険事情	 (大正海上火災保険)	浅井 信也	10
日本経営の東南アジアにおける現地適応はどこまで可能か(早稲田大学教授)		鳥羽欽一郎	18
理事会の動き			34
部会活動			40
資料：「CPF雇用者負担率軽減に関する 事務当局試案」に対する意見	 (事務局)		42
会員紹介	 (栗田シンガポール、エイマー、三菱重工、 日本録機工業、ロードスター、太陽誘電、 サンキョウ・セイキ)		45
シンガポール経済の動き	 (事務局)		51
10月の主な経済記事			56
広 報 欄			58
資料案内			60
編集後記			62

シンガポールにおける電気通信の現状と動向

KDD シンガポール事務所

石 井 昭

シンガポールは、1965年に晴れの完全独立を勝ちとつて以来、約16年の間に、政治・経済・文化などあらゆる面で大変貌をきたしてきました。なかでも東南アジアのシティ・ステートとしてのシンガポールの経済発展には目を見張るものがあります。因みに実質経済成長率は、1978年8.6%、1979年9.3%、1980年10.2%とハイ・レベルを維持しており、1976年以降5年連続の上昇ぶりで、この分でいけば、1980年代も8~10%を維持できるものと見込まれています。このような経済の発展、特に貿易の拡大に伴い、この国の電気通信事情も大きく飛躍を遂げてきました。

また、シンガポールは、貿易、観光、国際金融などの面で東南アジアのセンターとなることを目標に開発が進められており、これに伴い運輸、通信について特に力を注いでいます。オン・テン・チョン運輸・通信大臣は、過日の国会において、「シンガポール運輸・通信省の1980年代における主要目標は、陸・海・空3方面における交通、通信の国際的センターとしての地位向上にある。」と述べています。ここシンガポールにおける公衆電気通信業務を運営しているシンガポール・テレコムズ (Telecommunication Authority of Singapore) は、このような立場を十分認識し、膨張を続ける需要に応じてその施設近代化に極めて積極的です。本稿では日本とASEAN諸国との電気通信の現状と、シンガポールにおける電気通信の最近の動向を中心にその概要を述べることにします。

1. 日本とASEAN諸国との通信事情

わが国と東南アジア諸国との通信は、各分野における国際化が進展する中で、いま着実に変化してきています。ここでは東南アジア、特に近年わが国との関係が一層緊密になったASEAN5か国との通信の現状を最近10年間(昭和45~54年)および同5年間(昭和50~54年)における通信量の

推移を見てみたいと思います。

まず、わが国の国際通信の中で東南アジア諸国との通信がどの程度のウェートを占めているかを見るため、54年度における国際電報、国際加入電信（テレックス）、国際電話の3業務について、各発着通度数の州別分布状況を図1～3に示しました。

三業務の発着通度数州別分布状況（昭和54年度）

図1 国際電報365万通の分布

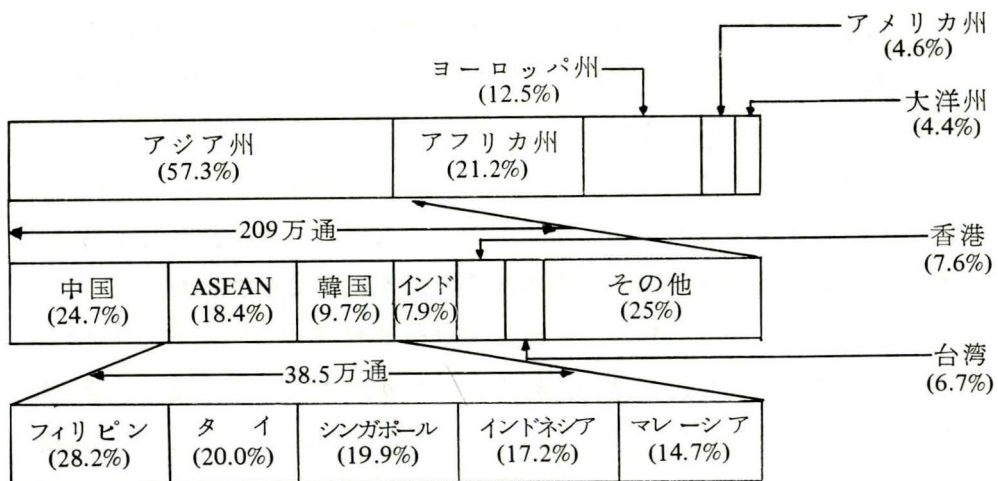


図2 国際加入電信3,226万度の分布

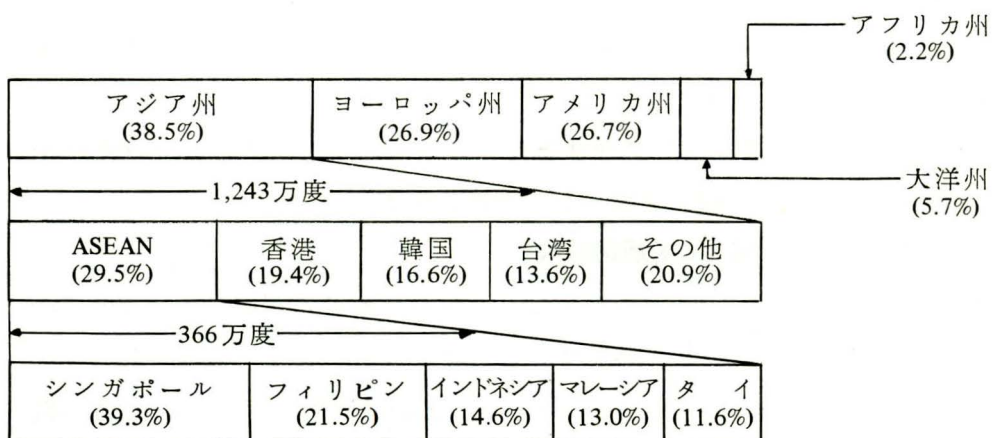
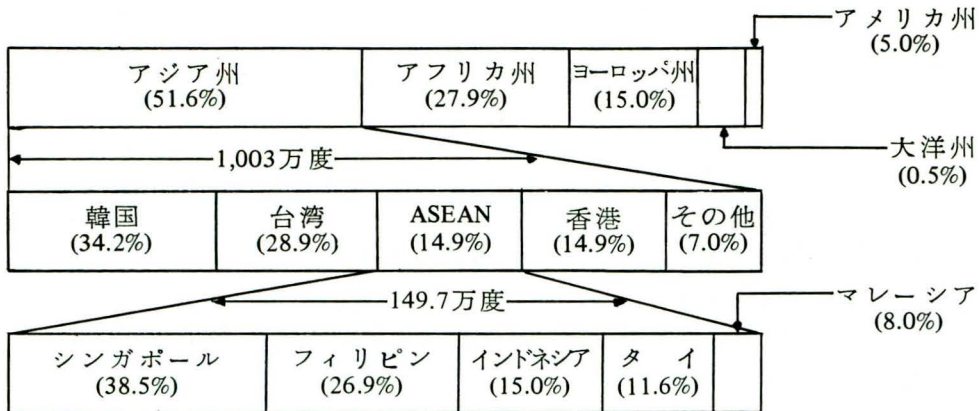


図3 国際電話1,943 万度の分布



図で明らかなように、わが国の国際通信は、アジア州に集中的に発着しており、その中でも電報は、総取扱通数の57.3%がアジア州に発着し、加入電信38.5%、電話51.6%とアジア州に集中しています。

次に、このASEAN 5か国との通信量が過去10年間にどのように変化してきたかを見てみたいと思います。

表1は、ASEAN 5か国との通信量の伸びを先進主要国（こつでは米、英、仏、西独、加、伊の6か国）、および両者を含む世界全対地のそれと比較したものです。

表1 業務別取扱通度数の年平均伸び率の対地別比較

	対地	昭和年度			年平均伸び率 (%)	
		44	49	54	45～54	50～54
国際電報	ASEAN 5 か 国	81	74	38	-7.3	-12.5
		100	91	47		
	先進 6 か 国	183	128	87	-7.2	-7.4
		100	70	48		
	世界全対地	594	545	365	-4.8	-7.7
		100	92	61		
国際加入電信	ASEAN 5 か 国	17	93	366	35.9	31.5
		100	547	2,153		
	先進 6 か 国	158	634	1,282	23.3	15.1
		100	401	811		
	世界全対地	279	1,258	3,226	27.7	20.7
		100	451	1,156		
国際電話	ASEAN 5 か 国	11	55	150	29.9	22.2
		100	500	1,364		
	先進 6 か 国	70	219	718	26.2	26.8
		100	313	1,026		
	世界全対地	158	731	1,943	28.5	21.6
		100	463	1,230		

(注) 上段：日本発着通度数 (×10,000)

下段：指数 (44年度=100)

これによると、ASEANとの通信量は、最近10年間で電報が2分の1以下に、加入電信が約2.2倍、電話が約1.4倍になり、各業務とも先進主要6か国および世界全対地を上回る増加（電報のみ減少）率となっています。

また、最近5か年間のASEANとの業務別通信量の年平均伸び率を見ますと、電報は-12.5%と急激な減少傾向を示しましたが、加入電信（31.5%）および電話（22.2%）は共に高い伸び率となりました。特に加入電信の伸びが著しいことは、電報の急激な減少をもたらした原因とも判断され、ASEANの通信手段に明らかな変化が認められます。

この変化の内容をもう少し詳しく調べるため、これまで一括して扱ってきたASEANとの通信量の推移を、個々の国について調べてみますと表2のとおりとなります。

表2 ASEAN 5か国との業務別取扱通度数と年平均伸び率

国名	昭和年度	44	49	54	年平均伸率（%）	
					45～54	50～54
国際電報	インドネシア	119	144	66	-5.7	-14.4
		100	121	55		
	マレーシア	103	116	57	-5.7	-13.2
		100	113	55		
	フィリピン	268	188	109	-8.6	-10.3
		100	70	41		
	シンガポール	146	155	76	-6.3	-13.3
		100	106	52		
	タイ	169	137	77	-7.6	-10.9
		100	81	46		
国際加入電信	インドネシア	19	141	533	39.6	30.5
		100	742	2,805		
	マレーシア	11	86	480	45.9	41.0
		100	782	4,364		
	フィリピン	68	279	787	27.7	23.0
		100	410	1,157		
	シンガポール	35	327	1,437	45.0	34.5
		100	934	4,106		
	タイ	35	99	424	28.3	33.8
		100	283	1,211		
国際電話	インドネシア	10	93	224	36.5	19.2
		100	930	2,240		
	マレーシア	12	51	119	25.8	18.5
		100	425	992		
	フィリピン	47	174	403	24.0	18.3
		100	370	857		
	シンガポール	27	157	577	35.8	29.7
		100	581	2,137		
	タイ	14	76	174	28.7	18.0
		100	543	1,243		

（注）上段：日本発着通度数（×1,000）

下段：指数（44年度＝100）

2 国際回線の充足

わが国と、シンガポールを含む ASEAN 諸国との通信量は、上述のとおり飛躍的な伸びを示しており、今後も新規サービスの導入が計画されております。

各業種を同時に多数の顧客に提供するためには、各国との間に十分な国際回線が用意されなければなりません。わが国と ASEAN 5 か国との国際回線数の推移は表 3 に示すとおりであります。

表 3 ASEAN 5 か国との回線数と年平均伸び率

対 地 国 名	回線種別	昭 和 年 度			年平均伸び率 (%)	
		44	49	54	45～54	50～54
インドネシア	電 報	1	1	1	0	0
	加入電信	3	12	27	24.6	17.6
	電 話	4	15	30	22.3	14.9
マレーシア	電 報	1	1	1	0	0
	加入電信	3	9	22	22.0	19.6
	電 話	2	11	15	22.3	6.4
フィリピン	電 報	2	2	3	4.1	8.4
	加入電信	14	22	48	13.1	16.9
	電 話	8	20	35	15.9	11.8
シンガポール	電 報	1	1	1	0	0
	加入電信	7	18	41	19.3	17.9
	電 話	3	21	48	32.0	18.0
タイ	電 報	1	1	1	0	0
	加入電信	5	9	21	15.4	18.5
	電 話	4	10	24	19.6	19.1
世界全対地	電 報	56	63	70	2.3	2.1
	加入電信	358	742	1,420	14.8	13.9
	電 話	230	720	1,657	21.8	18.1

これらの国際回線は、通信衛星や海底ケーブル等の高品質、大容量の広帯域伝送路により充足されております。こうした国際回線の充足を可能にし、同時にサービスの需要増を促したものは、ASEAN 関係諸国が積極的に衛星通信と海底ケーブル通信に関する最新技術を受け入れたからにほかなりません。

また、これらの国際回線に加えて、加入電信や電話を疎通するための国内通信網が整備されていることが、サービス需要を育成する上で必須の要件となります。

ASEAN 諸国との加入電信や電話が順調な伸びを示していることは、冒頭に述べたとおり貿易の拡大等が根底にあることは言うまでもありませんが、程度の差こそあれ、これらの要件が満たされつつあることを意味しており、興味深いことと思います。

3. シンガポールの電気通信サービスの動向

シンガポールにおける公衆電気通信業務（SBC が運営している放送・テレビを除く）は、国際、国内ともシンガポール・テレコムズによって一元的に運営されています。

このシンガポール・テレコムズを訪問してよく耳にするのは、①シンガポールを通信に関する ASEAN のショーケース（レヨールーム）とする。②通信サービスに関しては、香港を追いこしたので、次は日本に追いつき、追いこせ。③訓練は重視するが、研究開発はほとんど行わず、世界最新のシステム、設備を Good Quality & Reasonable Price で積極的に導入（購入）する、という言葉であります。この考えはテレコムズ全体に浸透しており、既存業務、新規業務に反映されています。

(1) 国内電話

1970 年から 80 年までの 10 年間における国内電話の伸びを、国民 100 人当たりの電話普及台数で見ますと、1970 年末 8 台、1979 年末 25 台、1980 年末 30 台となっており、約 4 倍近い伸びを示しています。本年 9 月に発表されたテレコムズの 1980 / 1981 年度年次報告によると、10 年後の 1980 年代末には普及台数を 50 台（2 人に 1 台）とすることを計画しています。これと並行して、1985 年までに現在のダイヤル式電話機をすべて

プッシュボタン電話機に置換する他、短縮ダイヤル、不在時応答サービス、割込サービスを計画しています。

また、電話機の加入申込から据付までの期間の短縮にも意欲的です。1980年3月に待機者の追跡調査を実施したところ、待機者3,580人のうち、65%が3か月次内、30%が3～6か月、残りの5%が6～12か月で電話機が据付けられていることが判明しました。テレコムズはこの待機期間を4～5日にすることを意図しています。

(2) 国際電話

国際電話の伸びも著しく、課金分数でみると、1970年の150万分から、10年後の80年には実に2,240万分にも達し、約15倍の伸びを示し、年平均で31%の成長率を達成しました。

現在、シンガポールから諸外国への国際電話サービスは、約200対地に及び、世界の主要国79か国との間にIDD(International Direct Dialing)(日本ではISD:International Subscribers Dialing “国際ダイヤル通話”と呼んでいます)サービスが実施されています。また、シンガポール22の主要ホテルからIDDにより通話することも可能であります。

さらに、国際電話用電子交換機が昨年11月から稼動を開始するとともに、本年3月から・国際電話クレジットカードサービスが；日本を含む20か国との間に開始されました。この他、IDDによるファクシミリサービス(International Switched Facsimile Service by IDD)が、本年3月、ブルネイ、フランス、香港、ニュージーランド、ノールウェ、西独、英国、米国の9対地との間で開始され、本年5月1日から日本との間にもこのサービスが開始されました。

(3) 国際テレックス

国際テレックスの取扱量は、1970年と80年を比較すると、80万分から2,000万分に達し、年平均伸び率は38%と著しい伸びを示しました。また、テレックス加入者も276加入から約8,000加入に増加しています。

このような需要増に対処して、テレコムズは1979年にテレックス用電子

交換機を稼動させるとともに、1983年中にさらにもう1台を稼動させるべく準備中であります。

さらに、テレックスサービスの向上のため、電算機制御のテレプリンタの導入を計画しています。

(4) データ通信

テレコムズは、国際電話、国際テレックス、国際電報サービスの他に、データ通信サービスとして、International Counter-to-Counter Facsimile Service (TELEFAX)、Remote Computer Access Service (TELEPAC)、Private Switching Network (PRISNET)等のサービスを実施しています。

TELEFAXは、現行の国際電報と同様に、発信はテレコムズの窓口で受け付けられ、着信はテレコムズから配達されるもので、現在、日本を除く英・米等の14対地とサービスが行われています。

次に、TELEPACは、米国とのデータベースサービスおよびコンピュータアクセスサービスであり、1978年10月から開始されました。シンガポールのTELEPAC顧客は、専用線または一般の電話機により、シンガポール、米国両国間に設定された9,600bps回線を通じ、TYMNET、TELENETにアクセスでき、米国の200次上のコンピュータベンダから最新の各種データ入手することができるようであります。

一方、PRISNETは、1981年から1983年の間に、旅行予約サービス、銀行通信網、保険通信網が導入されるであろうとの見通しから開発されたもので、KDDの国際AUTOMEXに対応できるものであります。

4. 新規サービス計画

今後10年間にテレコムズが計画して新規サービスとしては、Teleview、Telemetry、Teleconference等が挙げられます。これらの新規サービスは、電話機を最大限に利用して提供されるものであり、およそ次のとおりであります。

(1) TELEVIEW

Teleview サービスは、電話交換網を利用し、各家庭のテレビから必要

とする各種情報が入手できるものであります。

テレコムズは極めて安価なものを開発し、数字、文字、点線だけでなく、直線、曲線もディスプレイすることができ、料金については無料、または非常に安い料金で提供したい意向であります。

(2) TELEMETERING

Telemetering サービスは、電話回線を利用して、電気、ガス、水道のメーターを自動的に読取るもので、現在、関係公社と共同研究、可能性調査が行われています。

(3) TELECONFERENCE

会議テレビサービスで、特に国際間のサービスとして提供される予定であります。

5. テレコムズと郵政局との合併計画

国際、国内の通信を一手に扱っているシンガポール・テレコムズと、通信省 (Ministry of Communication) 内の郵便事業を取扱っている郵政局 (Postal Service Department) が合併する計画が明らかにされています。

この合併は、両組織の合理化を図るとともに、通信および郵便事業を一元的に見直し、発展させようという意図であり、現在、テレコムズの Goh Seng Kim 総裁を議長とする専門委員会 (6 人) で、両者合併後の新組織を設置するための必要な立法措置、両者の資産の移管、職員の吸収等に対する行政、財政手続等に関し詳細な詰めが行われている模様であります。

合併時期は、1982 年 4 月 1 日を予定しており、この合併により、郵便部門ではテレコムズの技術を導入することができ、また、テレコムズは国内の郵便局網を利用することができる利点があると大いに期待しています。

シンガポールの損害保険事情

大正海上火災保険株式会社

浅井 信也

1. はじめに

昨年保険長官に就任した新進官僚 Mr. LAW SONG KENG は就任早々、東南アジアの一大国際金融マーケットになったシンガポールを保険面でも東南アジアのセンターに育成すべく、シンガポールを「IMPORTANT INSURANCE MARKET」と位置づけ損害保険会社に対し、再保険によるオフショア・ビジネスの取り込み拡大を核とした保険産業発展の為の一層の努力を求めた。

この新時代に対応すべく活動しつつあるシンガポールの損害保険業界の現況につき述べてみたい。

2 シンガポールの損害保険市場

(1) 保険会社は 68 社

1981 年 9 月現在シンガポールでは元受保険会社 59 社、再保険専門会社 9 社、合計 68 社が営業（注 1）を行っている。国別では

シンガポール	17 社(3)	()内は再保
英国	12 社(1)	險専門会社
米国	6 社	
日本	5 社	
香港	5 社	
マレーシア	4 社	
インド	4 社	
西独	3 社(2)	
ニュージーランド、中国	各 2 位	
韓国(1)、オーストラリア、フィリピン、フランス、オランダ、ノルウェー、		

スウェーデン(1)、デンマーク(1)各1社と世界各国から進出して来ている。

外国会社の営業形態は支店45社、現地法人(注2)6社であり、支店方式で営業している会社が圧倒的に多い。隣国マレーシア、インドネシアでは現在外国保険会社の支店方式での営業は認められておらず、すべて現地資本との合併方式で会社が運営されているのに対し、シンガポールでは、当局によるその方向への指導はなく、各企業の独自性にまかされている。

注1. 保険業はシンガポールも世界の主要国同様、免許事業であり営業免許を持った会社しか保険の引受けは許されておらず、シンガポール所在物件については、同国で営業免許を有する保険会社に同国内で付保しなければならない旨の行政指導がある。

注2. 現地法人についてはその主たる出資会社の国籍を基に国別の分類をした。

(2)元受保険料

1980年度の全社元受保険料はS\$475 MILLION を挙げ、前年比21%の増加となっている。10年前と比較すると元受保険料は5倍強の伸びとなっている。

保険料の種目別構成では世界第2の貿易港にふさわしく海上保険が29.7%と主眼を占めており、近年のモータリゼーションを反映し自動車保険のウェイトも22.8%と徐々に高まってきている。新種保険のウェイトが30.9%と一番高いが、この中で日本では国営になっている労災保険(シンガポールでは民営)が約半分を占めている。

1980年度の元受
収入保険料内訳



(単位: S\$1,000)

(参考)
日本の1980年度元
受収入保険料内訳



(単位: 百万円)

(3) 事業損益は悪化の傾向

一般企業の営業利益に相当する損害保険会社の事業利益 (UNDERWRITING PROFIT/LOSS) は過去 5 年間、年々に悪化しており、1980 年度の全社事業損益はまだ発表されていないが、恐らく更に悪化しているものと思われる。これは第一に競争激化による料率水準の低下、第二に毎年のように発生する大火災、第三に自動車、船舶保険の恒常的高損害率、等によるものである。

世界的に見ても OVER CAPACITY の続くこの業界ではもはや UNDERWRITING PROFIT を挙げることは期待できず、もっぱら過去に蓄積した資産及び保険料収入と保険金支払いとの TIME DIFFERENCE を利用しての INVESTMENT INCOME で利益を挙げているのが現状である。

UNDERWRITING PROFIT/LOSS

	DIRECT CO	REINSURANCE CO	TOTAL
1975	17.3	(0.2)	7.1
1976	16.7	0.2)	6.9
1977	8.2	(0.6)	7.6
1978	1.7	(0.9)	0.8
1979	(6.8)	(2.7)	(9.5)

(4) 1979 年度の世界の国別保険料比較

元受収入保険料では別表のようにアメリカがその過半数を占め、シンガポールは世界中で 40 番目にランクされているが、国民一人当りの保険料ではイタリアに次ぎ 21 位、1979 年度の GNP に対する保険料割合でもルクセンブルグに次ぎ 21 位を占め、アジアでは日本に次ぐ保険先進国といえる。

しかしシンガポールだけのマーケットは国土、人口の面から見てもいかにも小さく、シンガポール所在物件を源泉とする元受保険料収入にはある程度の限界がある為、冒頭に述べたように政府は再保険によるオフショア・ビジネスの拡大を奨励しているが、1980 年のオフショア・ビジネスの受再保険料は約 S\$100 MILLION と見られ、総収入保険料に占める割合はまだ小さい。

1979年世界主要 国の損害保険料			1979年国民一人 当りの損害保険料		1979年GNPに対 する保険料割合	
	(US\$1 mil)	%		(US\$)		%
1 アメリカ	118,017	49.51	スイス	513.5	アメリカ	7.25
2 西ドイツ	24,813	10.41	アメリカ	536.2	スイス	6.16
3 フランス	16,141	6.77	西ドイツ	404.5	アイルランド*	5.97
4 日本	14,657	6.15	オランダ	371.8	イギリス	5.83
5 イギリス	11,898	4.99	スウェーデン	342.7	オランダ	5.55
6 カナダ	6,791	2.85	ベルギー	339.2	西ドイツ	5.10
7 イタリア	5,889	2.47	ノルウェー	319.3	オーストラリア	5.08
8 オランダ	5,216	2.19	フランス	301.8	カナダ	5.06
9 オーストラリア	4,031	1.69	デンマーク	299.9	日本	4.89
10 ベルギー	3,341	1.40	オーストリア	289.4	南アフリカ	4.78
11 スイス	3,250	1.36	カナダ	286.6	フィンランド*	4.73
12 スペイン	2,868	1.20	オーストラリア	279.6	スウェーデン	4.53
13 スウェーデン	2,841	1.19	ルクセンブルグ	278.8	デンマーク	4.41
14 オーストリア	2,174	0.91	イギリス	212.9	ニュージーランド*	4.33
15 アルゼンチン	2,004	0.84	クエート	160.4	ノルウェー	4.29
16 デンマーク	1,535	0.64	フィンランド*	157.3	オーストリア	3.94
17 ノルウェー	1,300	0.55	アイルランド*	139.3	ベルギー	3.93
18 ブラジル	1,241	0.52	日本	126.5	イスラエル	3.78
19 南アフリカ	904	0.38	ニュージーランド*	121.4	フランス	3.62
20 メキシコ	758	0.32	イタリア	103.5	ルクセンブルグ	3.06
40 シンガポール	181	0.08	シンガポール	76.5(21位)	シンガポール	2.74(21位)

* スイス再保険会社刊行、1981年5月号「シグマ」より

* 1979年GNPに対する保険料割合は生命保険料も含んだ割合。

(5) シンガポールの現地保険会社

元受保険会社 14 社の内、シンガポールの銀行系列の保険会社が下記の通り 5 社を占める。

Insurance Corporation of Singapore	DBS
Overseas Assurance Corporation	OCBC
United Overseas Insurance	UOB
Overseas Union Insurance	OUB
Industrial & Commercial Insurance	ICB

ICS はシンガポール保険業界の LEADING COMPANY として確固たる地位を築いている。その他、老舗の Asia Insurance, SIA 系列の Singapore Aviation and General Insurance, N.T.U.C. の NTUC CO-OPERATIVE Insurance 自動車保険に強い People's Insurance 等、小粒ながら、しっかりした経営基盤の会社が多く、これら現地保険会社は外国会社を上回る伸び率で営業を拡大している。

国内会社と外国会社との元受保険料のマーケット、シェアをみると、1970 年には 29 対 71 であったものが、1980 年には 41 対 59 となり国内会社の相対的伸長がみられる。

3. シンガポールでの保険の引受方式

保険の引受方式としては

- (1) DIRECT BUSINESS: 保険会社が顧客と直接保険契約をする方式。
- (2) AGENTS BUSINESS: 代理店が特定もしくは複数の保険会社の代理店となって保険会社にかわり顧客と契約する方式。
- (3) BROKERS BUSINESS: BROKER が顧客の立場に立ち顧客の要求を満たすカバーを提供する保険会社を捜し、その会社と契約する方式。

と大きく分け三つの方式があるが、シンガポールの保険マーケットは徐々に BROKERS MARKET に移行しているといわれている。

近年、MARSH & MACLENNAN, ALEXANDAR & ALEXANDAR, SEDGWICK CHARTERED 等の欧米有力ブローカーがシンガポールに進出し、段々と力をつけてきた結果、従来の中小ブローカーや AGENT の分野を浸触して

きている為である。BROKER BUSINESSは顧客にとってより良い保険のカバー購入には役立っているが、BROKERAGEと呼ばれるCOMMISSION分だけ保険料が高くならざるを得ず、人と人、会社と会社の関係を一面では重視するシンガポールでは、まだ顧客一保険会社間の直接契約であるDIRECT BUSINESSが根強く残っている。

シンガポールではDIRECT, AGENT, BROKERと引受方式こそ違え、元受59社が極めて激しい競争をしているわけであるが、日本と異り、厳密な意味でのタリフがない。この為、殆どどの種目では実質的にFREE RATEの為、競争に一層の拍車がかかるわけである。主要な保険種目について述べると

火災保険：タリフは存在するものの、DISCOUNTが自由の為、実質FREE RATEとなっている。

自動車保険：タリフがあり、これの遵守が厳しく求められており、特にタリフを下回することは許されない。従来自由であったDISCOUNTが本年7月1日より上限15%を厳守するよう通達が出され、割引は15%止りとなっている。

労災保険：保険料はタリフに基き算出される。これも又DISCOUNTが自由の為、実質FREE RATEとなっている。

海上保険（貨物保険、船舶保険）：

全くの自由料率であるが物件の巨大性、又その国際性より自からINTERNATIONAL LEVELにおちつく。

上記のようにシンガポールでは殆どどの種目での料率は自由料率である為、保険会社間で料率競争があるものの、リスクの実態、過去の損害率等からその料率はほぼ妥当な線に落ち着いているのが実態である。

4. シンガポールでの日本の損害保険会社

現在シンガポールには日本の損害保険会社9社が進出、その内5社が営業免許を持ち、各種保険の引受けをしている。形態としては、

東京海上……現地法人（合併会社）

大正海上……支店

日本火災	} ……いずれも現地提携会社を代理店とする代理店方式
住友海上	
安田火災	

であり、日本社の1980年のシンガポールでのマーケット・シェアは約6.3%と見られる。

駐在員事務所を設置している会社としては、日産火災、同和火災、千代田火災、富士火災があり、いずれも自社の保険証券の代りに提携している現地保険会社の証券を発行させる、いわゆるフロンティング方式で主として日系顧客に対処している。

日本の損保各社は日系企業を中心に営業を進めているが、シンガポール政府は外国損保各社に新保険の導入、保険技術の教授、オフショア・ビジネスの取り込みなど、シンガポール業界への貢献を常に求めている。

オフショア・ビジネスの取り込みについても支店営業の場合、オフショア・ビジネスを源泉とする利益に対しては法人所得税を10%とするTAX INCENTIVEを生かしきれない等、シンガポール政府の我々外国損保会社に対する要求と期待には、いま一つ応えきれていない。これは今後当地で営業する外国損保の課題である。

5. 今後の展望と課題

近年の順調な経済発展とともに成長してきたシンガポールの損保業界ではあるが、ここ数年の激しい保険会社間の競争は今後も続くと思われる。基調的には厳しい状況が予想される。しかし外国企業によるシンガポールへの投資も一段落の様相が見られる中で、ロッテルダムに次ぎシンガポールが世界第二の貿易港になったことに象徴されるような活発な貿易取引、めじろ押しの都市開発プロジェクト、来年完成予定のシンガポール石油化学プロジェクトにみられるような新しい装置産業の出現等、損保業界にとっても明るい材料も多く見られる。

損保業界は様々な危険、損害に対して国民生活の安定と経済社会の健全な活動の維持、発展に寄与することをその使命としているが、シンガポールの損保業界としても課題は多々ある。たとえば

- 保険の普及拡大である。シンガポールでは自動車保険こそ普及率100%であるが、家計分野における火災保険、傷害保険等の普及率は極めて低く、今後更に国民の所得水準が向上する中で、この分野の普及を計ることが課題の一つである。
- 一方企業分野のニーズに対応する為に、保険商品、保険技術、料率水準、担保力等の各面で欧米先進国に比べ、遜色のない力量を保持しうよう努めることが肝要であり、特に担保力の小さいシンガポールの保険会社は巨大物件の再保険処理を殆んど海外マーケットに頼っており、担保力の増強が急務といえる。
- この為政府は業界に対し海外物件の再保険による取り込みを積極的に勧めており、シンガポールの東南アジアにおける「保険センター」構造は今後シンガポール損保業界の進む道を示唆するものといえる。

今後シンガポールの損保業界の健全な発展の為には掲記課題の克服とともに経営の近代化、効率化が重要な課題といえる。経営の効率化はいかなる企業でも重要な課題であるが、特に社会的、公共的性格の強い損保では経営の効率化が強く求められる。適正な競争と企業努力を通し、顧客にできるだけ安く、最良の保険カバーを提供するのが、シンガポールだけでなく世界中の保険者に課せられた課題といえる。

日本経営の東南アジアに於ける 現地適応はどこまで可能か

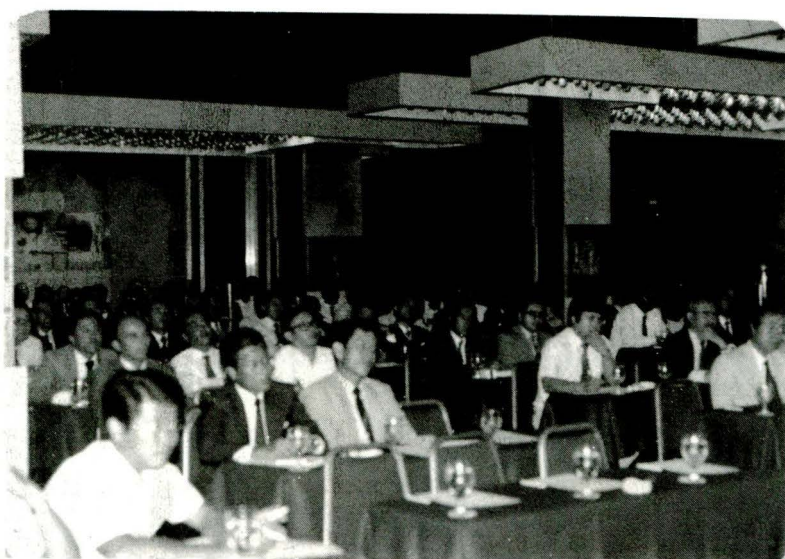
早稲田大学教授 鳥羽欽 一郎



「日本経営の東南アジアに於ける、現地適応はどこまで可能か」というのが、本日私に与えられた題でございます。日本を出る時、実はこうした題でお話しすることになっているは存知ませんで、もう少し漠然と考えておりました。そこで原稿を用意しておりませんので、思い付くまま一時間程お話しを致したいと思えます。

客観的事実＋やる気＝結果

私は今御紹介にありましたように必ずしも経営学者ではございません。ただ経営の歴史をやっておりますので日本の経営、アメリカの経営、ドイツの経営、そして又最近では東南アジア各国、あるいは韓国の経営にも関心を持ち、これを比較しながら勉強している訳です。ところでお恥しいと思えますのは、今日経営学者とか、我々経営を広く学んできた者はたいへん苦しい立場、困った立場に立ってしまったことです。と申しますのは、これまで我々学者というのは極めて、気楽な商売でございまして、欧米の先進国で作られた学説を、横文字を縦にして論文を書きますと、皆さまが感心して聞いて



下さるという時代が長く長く続いてきました。ところが今ではその先進国の経営がおかしくなって、逆に日本の方がよくなり、誰も信用しなくなってしまいました。「おまえが10年前に言ったことは嘘ばかりではないか」と、まあこういうはめに立ち至りました。そこで日本に居ては駄目なので私も一生懸命あちらこちら歩きながら、経営について考え、新しいアイデアを得ようと思い、こういう機会にお伴をさせて頂いたり、又、しばしば皆さまの会社や工場をお尋ねしたりして、勉強させて頂いている訳です。

ところで、最近読んでショックを受けた本があります。日本長期信用銀行の竹内宏さん、私よく存知あげておりますけれど、お読みになった方もあるかと思いますが、PHPから『やる気の研究』という本を出しました。その最初の方が大変面白いんでございます。「これまで経済学者も経営学者も嘘ばかり言ってきたじゃないか」という。その証拠は何かというと、今から20年前、というと昭和35年頃のことです。そんなに昔のことではありません。その頃学者諸君は何を言っていたか。例えば日本は人口が溢れるばかりである。どうにも喰っていけないじゃないか。資源は一つもなくてホープレスじゃないか。あるいは経済産業構造を見ても、中小企業が沢山あって、生産性が低くて、これで一体欧米諸国に追いつくことができるだろうか。経営にしても終身雇用だ、年功序列だなどとやっているから日本はとうてい追いつ

くはずはない。こう言っていたのはお前ではないかとはつきり書いてあります。そう言われて20年前の新聞や雑誌や論文をひつくり返しますと、だいたいにおいて、そう書いてあるわけです。そんなことを考えずに働いておられたのは皆様方でございます。そしてそういう論文を書いて、金を稼いでいたのは私どもでございます。大変反省をしている訳です。

更に竹内さんはこの本の中で簡単にこういう説明をしております。すべて学者というのは客観的な事実、数字、データを基に計算して比較してすぐ結論を出そうとする。そうすれば資源の多い国は、強くなるだろう、人口が多ければ喰わせるのに大変だろうというわけです。この結論も当たっている面は沢山あります。資源がなければ貧しい。ASEANの中でもそういう問題があります。人口が多過ぎて困っている国もあります。しかしこれが全部マイナスの条件だろうか。竹内さんはこう言うんです。客観的事実+やる気=結果なんだ。このやる気を学者はちつとも計算しなかったじゃないか。この20年間に日本人はやる気によってマイナス的条件を素晴らしい程のプラスの条件に変化させてきた。従って我々はこの「やる気」の研究をしなければいけないんだ、というわけです。今恐らくASEANの諸国、シンガポールももちろんのこと、この「やる気」の問題に直面しています。つまり私達は先進国からハードの技術を借りることはできます。けれどもそれを動かすのは、あくまで人間です。装置産業ならばそつくりそのまま持ってくることができます。そして同じように動くでしょう。社会主義国における自動車のベルトコンベヤーが資本主義国のそれとは、イデオロギーの違いから反対に廻っているということはないはずです。

関心が高まってきた「日本的経営」

そうなると、問題は何だろうか。そこに社会の制度がある。その制度を動かしているのは文化である。文化を背負っているのは人間である。その人間の造っているものが日本的経営のエッセンスである。ですから、究極的には日本的経営を追いかけてゆくと、日本文化論に入っていくことになります。従いまして、アメリカの学者も一時言っておりましたが、日本文化はアメリカと全く違うんだ、我々は真似できるはずがないじゃないか。終身雇用も、

アメリカに入るはずがないし、年功序列など適応できるはずがない。もしそういうことなら、アメリカ人は永久に日本人に負けていくことになってしまう。そこで今日のアメリカでは日本の経営に学ぼうではないかという気運が高まっている訳です。

今朝飛行機の中で「ストレート・タイムズ」紙を読んでおりましたら、サッチャー首相まで、日本に学べと言っております。我々はちょっと面映ゆい気持ちになります。日本的経営が駄目だと言っていた私などはどう弁解したらいいのか分からないような心理的情態に陥る訳です。恐らく胸を張って誇れるのは学者の議論など構わずに黙々と働いてこられた皆さまではないかという気がします。

ところで早くも70年代半にはこの日本経営に目を向けていた学者が欧米におります。75年ごろから「Business Week」とか「Fortune」とか、あるいはドイツの「シュピーゲル」のような雑誌ではかなりの記者を日本に派遣致しまして、この問題を取り上げております。けれどもまだそれ程大きな関心の的にはならず、日本の企業がアメリカに進出して成功している場合でも、まだまだ規模が小さいではないか、1,000人や1,500人の従業員なら日本経営もできるけれどもGMのような大工場ではできるはずはない。という様なことを論評していたのが、75年からでございます。しかしハーバードの大学などではかなり真剣にこれを取りあげる学者もおりました。

その後御承知の通り、最近の日本の自動車産業などの台頭によって、アメリカばかりでなくヨーロッパ諸国にも大きなショックを与えました。最近私が書評を書いた西ドイツの「シュピーゲル」の論文をまとめた本には「西独は日本車に轢かれてしまう」という題が付いています。あまりにもジャーナリストックで大袈裟にしても、そういう状況が起こり始めています。

それからアメリカの場合には、これは経営問題を直接に取扱ったものではございませんが、エズラ・ボーゲルさんが「Japan As No.1」という本を出しました。ライシャワーさんの「The Japanese」もそうです。又今年7月頃にはウィリアム・オーウチさんの「セオリーZ」という本が出ましたし、同じような研究をしておりましたパスカルとエーソスの「ジャパニーズ・マネージメント」という本も紹介されています。特にW・オーウチの本は

アメリカでもベスト・セラーの第7位ぐらいに入っている程売れているそうです。日本の経営を馬鹿にしてはいけない、そしてアメリカは文化の違いで真似ができないというのではなくて、文化は違うけれどもそこには普遍的なものがあるんだ。それはアメリカの文化の中でも充分活用できるんだ、とその本は述べています。そして現に成功している経営、特にIBMのような例がアメリカでもあるではないか。アメリカ人も考えを改めて、これから経営の革新をしなければいけないということを強く主張しています。

日本の経営を評価し始めたASEAN

すると、面白い現象がこのASEAN諸国にも跳ね返って参りました。御承知の通り70年代の半ばごろまで、日本の経営はASEAN諸国では非常に評判の悪いものでした。私の知っているタイのタマサート大学の先生などはいつも日本企業を批難しておりました。人材を登用しない、能力に見合ったサラリーを払わないといった批判が大変強かった。シンガポールでも恐らくこういう時期があったはずです。まだ今だにこういう批判はあるはずでございます。ただ問題はASEANのインテリというのは、日本人もそうですが、常に直接に日本を見ようとはしません。つまりヨーロッパを見て、そのヨーロッパを鏡として日本人を見る。日本人もヨーロッパを見てアジアを見る。そこでヨーロッパ人が悪いと言うと、みんなそれを信用する。ところが欧米人がこれは良いんだと言い出すと、急に態度が変わってまいります。これが今このASEANにも跳ね返ってきております。

私も3年程前にJETROの依頼でバンコクで講演したことがあります。その時のテーマは「日本的マネジメント」でございました。150人も集まる盛会で、バンコクのオリエンタル・ホテルでやったのを憶えております。そのころから日本経営の見直しがASEANでも始まってきました。今度参りますと、マレーシアでも日本語を学べ、もっと日本を勉強しようじゃないかという気運があります。シンガポールでもリー・クアン・ユー首相が日本経営を積極的に学べと言っております。現在、政治的動向、国際情勢が非常に大きく変化しております。同時に又、西欧の経済力その他が後退してきて、ASEANも日本も独自で努力をしなければならなくなってきました。恐らく

ASEANでもアメリカの影響力が後退していると思います。こうした状況の変化によって、東南アジア諸国が日本の役割を見直してきた訳です。

更にはかつてASEAN諸国では単に西欧の真似をすることが工業化、近代化だと考えられてきたのが、最近では工業化、近代化がどうも西欧化とイコールではなさそうだ。もっとASEANの文化に合った近代化の道があるんじゃないか。インドネシアにはパンチャシラ精神がある、イスラムがある。こういうものを基礎にしたインドネシアらしい近代化があるのではないか。タイはタイらしいものが、シンガポールにはシンガポール独自のものがあるのではないか。アジアの人々はこのことに気が付き始めてきた。従いまして、単に大がかりな装置産業を導入したり、工業自由化をすることだけがその国を発展させる訳ではなくて、もっと農村を振興したり、中小企業を育成したりして、地道な努力をしなければならないと政府も考え始めてきました。西欧の真似だけではいけないということになると、それぞれの国の文化がもつ価値を基盤にした近代化をしなければいけません。そこでアジアの中で成功した日本の経営が注目されてきた訳でございます。

現地の文化価値に沿った経営

東南アジアに於ける日本的経営はどこまで適応が可能かということは一般論でございます。私は日本ではよく申しますけれど、東南アジアという言葉はどうも良くないようだ。東南アジアというところどこもみんな同じように見えてしまう。しかし実体は非常に違うのであって、それぞれ別途に考えなければならない。従いまして、日本的経営の現地適応にしても、それぞれの国でそれぞれの文化価値が違う以上、それに合わせていくようなものでなければいけない。つまり現地の文化価値に沿ったものでないと、成功しないだろう。それには我々学者は、東南アジアを国別に詳しく勉強して、皆様に御紹介しなければいけない、とこういう義務も感じている訳です。

シンガポールにしても単に工業のハードの側面だけでしたら、これを外から容易に入れることはできます。しかしそれを完全に動かすには国民の「やる気」を起こさせなければなりません。ここはアジア人の社会です。西欧人の文化価値よりははるかに我々日本人に近いものがあるはずでございます。

風俗、風習、全てが我々にずっと親しみやすいものがあります、我々もシンガポール人もそう感じているはずです。そうしますと、欧米の経営だけでよかったんだらうか。もっと別の道はありはしないか。あるとすればすぐ隣りのアジア人が成功して来た道が一つの参考になりはしないかという考えかたから、「日本に学べ」という気運が高まって来たのでしょう。

今日のシンガポールでは1人当りのGNPがUS4,000ドル、日本の10年前の水準に達しております。これをこれから知識集約産業へ移行させるには、今までのハード面の強調だけではなくて、もっとソフト面を充実させなければなりません。それをアジア人として上手に生かして来たのは日本ではないだらうか。そのような生かし方がシンガポールの社会の中で出来上がらないかという模索段階ではないかと思います。

日本的経営の基になった「家業」

そこでですね、私は今文化価値について触れましたけれど、日本的経営というのは、もともとは日本の社会制度、歴史、文化に則って出て来たものです。これを考えませんと、日本の経営がどのようにして出来上がってきたか、又、アジア諸国にどう適応されるかも説明できませんので、そうした点について少しお話をさせて頂きたいと思います。日本的経営は一体どのようにできて来たんだらうか。私は2つの要素が考えられると思います。1つは江戸時代から続いて来た商家の伝統の中にあると思います。それは「家」というものです。「家」という考え方は欧米にもありました。デュボン家、フォード家、ケネディ家などです。けれど日本の「家」はちょっと違うようです。「家」が産業と結びついて家業となった時、概念に違いが出てきたようです。家業というのは日本人が日本文化の中で編み出した工業化のための1つの知恵だらうと思います。中国人の社会、韓国人の社会でも「家」の観念は非常に強い。けれど日本のそれとは違っています。

韓国を勉強して発見しましたんですが、「家」を大変大事にします。韓国では「族譜(チョッポ)」と言いまして、系図を大切にします。そして12親等まで分けて、つき合いをしております。また8親等までお墓参りに行きます。我々には想像もできません。そのくらい血縁を大事にします。それは「

家」を大事にしているからです。また韓国では養子制度がないのです。最近はこの制度を改めようとしています。仲々難しいようです。長男の子供が女の子だけだと、次男の長男をもってくる。天皇家と同じです。血統中心です。

しかし日本ではそれをやったら、能力のないものが当主に就いて、家業を駄目にしてしまうという考えから、危険をさけるために養子制度というものを採用しました。これは大阪商人の知恵です。韓国の場合、あれだけ財閥が出来て発展しているように見えながら、血縁関係でトップが決まりますからいろいろ問題が出てきています。従って職業的経営者が出る機会が少なく政府も苦慮しています。日本はこの問題を家業という観念で巧く処理してきました。いくら私が本家の長男でも、能力がなければ廃嫡されてしまう。少しはお零れにあずかるかも知れませんが、家業とは縁が切れてしまう。その代り娘に有能な番頭を婿に迎えて、家業を中心に考えていきました。

ヨーロッパでは株式会社が出てきて、家業に永続性を持たせましたが、日本ではアジアの価値観の中で血とか家とかを入れながらかつ永続させるアイデアとして、造ったのが家業だったと思います。後に財閥というのが出て参りますが、この中でも非常に早くから職業的経営者というものが生まれました。アメリカでも1920年代になって、例えばGeneral Motorsで初めて職業的経営者が出てまいります。そしてこれを近代経営と申しておりますが、これを日本は東洋的アプローチで、同じような効果を出すアイデアを生み出してきました。中国人にも「家」の観念が非常に強い。血縁、地縁、また幫(バン)といった組織があって、強固な結び付きをもっています。しかし永続的なものに発展する、あるいは国家のため、社会のためにということになると、断絶が見られます。日本はそれを上手に「家」を基礎にしながら、積み重ねてきた。

確立した官僚制度が大事

もう一つ大事なことは官僚システムです。東南アジアの社会をミルダールはSoft State, 軟性国家だと申しました。これに対してヨーロッパ、日本はHard State, 硬性国家と呼びました。封建社会をもち、そこにきちっ

とした官僚制度のできた国をそう呼んでいます。近代化、工業化を進めるためには、官僚制度がきちっとできていないと駄目だろうと思います。今後アジアは、21世紀には西欧に続いて繁栄し、かつ文化を担う地域になるだろうと思います。その中でも先頭に行く国々は官僚制度がしっかりしている国です。その意味では、儒教文化圏はそういう文化的、歴史的訓練が早かったと思います。シンガポールももちろんその中に入ります。マレーシアがインドネシアと同じ民族に属しながら、優等生になったのは一つにはイギリスの支配下で訓練された官僚システムがあったからだと思います。

日本の場合には封建社会があり、地方の自治があり、それが積み重って国家というものがありました。その最低の単位に「家」があった。その家は商家であれ、武士の家であれ、職人の家であれ、基本的文化を持って積み重なった1つの階層社会であるため、「家」の理念は藩の理念となり、それが明治維新の時には国家の理念になった。だから他の諸国と比較すれば近代化をはるかにスムーズに平和裡に遂行してきた訳です。そして明治以降の近代化の中では、藩がなくなって企業が単位になってきました。その中で日本的経営というものがかつての商家の経営、商家の家訓を受け継いでできあがってまいりました。日本の有名企業で社訓を持たないものはほとんどありません。それほど江戸時代の家訓というものは、今日の企業理念の基礎となっておりまうす。これが日本的経営の原理になって、終身雇用、年功序列、あるいは企業内組合といった日本的経営の特徴を形造ってまいりました。

けれどもこういうものを1つずつ取っても、アメリカ人は真似られるものではありません。従ってウィリアム・オーウチはこう言っております。日本の経営のエッセンスは思いやりの経営なんだ、人間の経営なんだ。つまり人間のやる気を起こすことが可能な集団組織なんだ。それが下から上がってくるボトム・アップの組織なんだ、ということです。これに対してアメリカの経営は非常に合理的な、個人主義を基礎とした科学的な組織です。この人間をどう使えば一番有効に能力を発揮させることができるか。従って専門職が一番良いということになります。日本企業のように人をあっちこちに動かしたりすることは致しません。これがアメリカの経営システムです。これを最近

アメリカの経営学者は、我々はどうも利に走ったようだと述べています。科学に頼り過ぎて、気がついたら、人間がどこかに置き忘られてしまっていた。しかし、日本の経営はずいぶんアメリカの経営の影響を受けながらも、依然としてその基礎には人間があるじゃないか。Q.C運動を形だけ学んでも駄目で小集団を基礎としたそれを動かす人間の信頼関係、思いやりまで学んでいかなければいけないんだというわけです。外国へ行って日系企業を訪問しますと、よくこういう話を聞きます。従業員はよく働くけれども、一番日本と違うのは事故が起こって、あるセクションの仕事が遅れた時、他のセクションではそんなことに構わず仕事を進めてしまう。横の調和などというものが全く無い。日本ならそんなことはない。助けに行ったり自分の仕事をスローダウンさせたりする。なにも上からの命令されなくても、自ずからそれができる。それを当り前のこととして行う。

変化していくべき日本的経営

今日本の経営学者が議論しておりますことは、こういう日本の特徴は固定的なものなのかどうかということです。つまり将来も変らないものなんだろう。いろんな議論があります。一橋大学の津田真澄(ますみ)先生がおっしゃるには、変っていくものだ、今まで経済を引っ張ってきた明治、大正の人達と戦後の世代とではかなり価値観が変わってきているのではないか。日本の経営も自ずから変化していくだろう。日本の特徴は必ずしも固定的な終身雇用といったものではない、日本人が文化として持っている特質は協調性、適応性にある。日本的経営は江戸時代の商家に発するとは申しますが、明治の初期にあったものではありません。今日でも日本の大企業の従業員数というのは全体の30~35%です。それ以外は世間で言われているような典型的な日本的経営の中に包摂されているかどうか分からない訳です。財閥系の大企業で日本経営ができてきたのは優秀な学卒者、特に技術者や熟練工をいかにして確保し、更に能力を付けさせ、外に出さないで、企業成長に向かせるかという適応のためのアイデアであったんだ。これが成功したために広がっていったんで、固定的なものと考えてるのは間違いだ。もし固定的なものであるなら、日本の経営は今後駄目になるであろう。このように津田先生は考

えているようです。この説にはもちろん反対者もありまして、歴史学者、社会学者、いろんな人がいろんな考えを述べております。又10年経ちますと、「やる気の研究」のようにあんな嘘をついたと我々は非難されるかも知れません。

今日本企業は海外経営に本格的に入りました。先進国にまで進出する時代が参りました。それを見ておりまして日本の経営は協調適応性が強い。戦後アメリカの新しい経営学を導入し、戦略組織を入れ、新しいマーケティングの手法を入れて、これを日本文化というソフト面で上手に組合せてきた。それを今度は海外に持ってきて、シンガポールやタイやインドネシアやアメリカでその文化に合わせながら、新しい経営形体を作りつつある時代ではないかと思います。海外進出して20年以上経った企業も沢山でて参りました。それぞれが実績を上げ始めてきている。リー・クアン・ユー首相が日本に学べとっておりますが、シンガポールの日系企業のやり方が有効だという事実がなければ、こういう気運は出てこないと思います。かつては血債問題であれだけ大変だった国です。それが今、日本に学べという段階まで来ている。今までの日系企業はいろいろな障害にぶつかりながらも効果を出し始めた、出して来ていると考えてよいと思います。

イギリスの影響が強いシンガポール

前置きが随分長くなってしまいました。早く主題に入らねばなりません。日本経営は東南アジアでどこまで適応可能か。先程も申しました様に東南アジアという一般論になってしまいます。それぞれの国で違うと思います。そこできょうはシンガポールを例に取ってお話しをしたいと思います。しかし私はシンガポールに住んだことがございません。来ても通過だけで、シンガポールについてあまりよく存知ません。苦勞して一番よく御存知の方々の前でお話しするのは忸怩（じくじ）たるものがあります。ですから間違いがありましたら、お教え願いたいと思います。

シンガポールは総体的に中国の文化を背負った社会であると思います。華人の家、血縁、幫という組織、これは強固なものがあります。アメリカでは黒人の企業家は出ない。それに対して中国人や日本人の企業家は出てくる。中

国人や日本人にはなぜ企業家がでてくるのか。幫とか講という組織があってお互いに金を貸し合って助けていくからだといいます。黒人にはそれがありません。だから200年経ってもさっぱり企業家が生まれません。ただし華人は製造業となると話しが違ってきます。一過性的な産業、貿易は上手だけれど、永続的なものになると必ずしもそうではない。こういったことはシンガポールでも見られると思います。又もう一つ日本人と違う点は、中国人は個人主義的であるということです。

そしてもう一つ大事なことは、イギリスの制度の影響を受けて、イギリスの教育システムが深く入っていることです。日系企業が人を研修に送ったところで、わずか数年以内のことです、日本的経営がそう簡単に入り込めることなどできません。イギリスの影響というのはこれはもう大変なものです。これはインドでも、マレーシアでも同じです。イギリスの資格制度がきっちり入っているはずで、資格で人の価値を判断する。資格のないものを経営者が登用したら文句がでる。証明書が賃金を決定したり、昇進を決定する。資格のある者を下から使っていくことなどできない訳です。シンガポールはその上に、急速な経済発展をして来たために労働者は売り手市場であることです。これは他の東南アジアとまるっきり条件がちがいます。又、最近の高賃金政策なども他とはちがっています。同時に又ヨーロッパ的な経営が入りまして、職務中心主義、職務給制度というものが相当普及しているはずで、権利意識が強いこともそれを背景に出ています。これは中国人の個人主義もありますし、イギリス制度の反映もあるでしょう。つまり日本的経営とはかなり異質なんです。

しかしそれでも私はシンガポールは同じアジア人の社会だという気がして仕様がな。もしそうだとしたら、日本的経営はシンガポールに入っていて然るべきだという気がします。ホワイト・カラーの者、教育のある者には抵抗が強いかも知れない。けれど、ブルー・カラーには、先程申し上げた社訓のようなものも、スーッと入っていく。

現状の見直しを始めたアジア諸国

私は文化というものをこうと思っています。我々は途上国の大都市などへい

ってもインテリとしか話しません。すると大変な誤解をするんです。文化というものにはその国の古い歴史に基づいた社会的基底があって、上から西洋文化が入ってきた場合、どこかで本来の文化と衝突するはずです。その衝突が猛烈になった時イランのような状況も起こるのかも知れません。その意味では日本はハードは入れたが、基本的には日本文化の中に吸収して、企業を動かす経営管理を、ソフトの価値で上手に包んできました。ASEAN諸国の問題、特に韓国でありますが、1つの欠点は戦後アメリカの経営管理をそのまま持ち込んでしまったことです。韓国の場合にはその矛盾が昨年一挙に噴き出して、大変な経済的ショックを受けました。今ようやく回復に向っておりますが、全大統領はこれからの工業化は韓国化をしようと言っております。

アジアの諸国はみんな、こういう経験を若干ずつ積みまして、現状の見直しに入っていると思います。シンガポールでも同じだと思います。必ずしも文化的に合わない外来システムでは限界がある。つまり、自分の持っている文化価値で修正し適応できるものはいいが、異質のものは入らない。あるいは華美贅沢になって反感をかう。そのような状況では例えばQ.C運動のような下からのものは絶対に出てきません。そういう反省が少しずつでている。そうでなければ日本に学べ運動などは出てこないと思います。こうした状況の中で日本がなぜ成功しているかを現実にシンガポールの人達は判っているんだろうと思います。日本企業は外国へ出て行って、結局のところ日本の文化価値を持ち込んでおります。うちはアメリカ的経営をやっていますといっている企業でも基本には日本的経営を持ちこんでいる。何とか企業内でトレーニングし、終身雇用で長期的に雇用したい。長期になるほど厚く遇したいと思っているはずで、そしてこれがだんだん定着している企業もあるはずで、

日本的経営は間違っていないと思います。ただ問題はその国々の文化価値、制度、発展状況に合わせてどのように修正するかだろうと思います。タイ式に、インドネシア式にあるいはシンガポール式に修正する。その修正の仕方が違って来る。そしてそれが又、日本経営を豊かにしていく。日本的経営にとって新しい時代になる。進出している日本の企業を見ていますと、長期的

には日本的経営に似ている制度を採っているように思います。例えば食堂へ行けば一般の従業員も工場長も同じ作業服を着ていて、同じところで飯を食べている。こういったことはイギリスやアメリカの企業では考えられません。だいたい便所が違います。食堂ももちろん違います。そんなことは日本人は致しません。けれどもこうした日本人のやり方は労働者に嬉ばれたはずで、社内旅行もあるでしょう。パーティもあるでしょう。しかし日本のやり方をもう少し修正していくとするならば、日本では長期に評価し、長期に報いるけれど、ここでは長期では従業員が待っていてくれないかも知れません。それを日本的ではあるけれどももっと短期に報償していくといった修正が必要なのかも知れません。又、例えば社内貸付金のような制度が案外成功するんじゃないかと思います。

進めたい小集団活動

華人には、企業などという組織は20年前までは知られていなかったのです。従って企業が頼れるものなどとは思っておりません。欧米とよく似ております。企業は金を稼ぐ場所であって、家で楽しんでいたので、だから良い会社があれば移ればいいのです。高い給料を与えてくれる企業の方が得なんです。しかし今シンガポール政府が考えているのは従業員のロイヤルティであり、企業との一体感であります。となると、どのように企業に忠誠心を持たせたらいいのだろうかが大切になります。それなら、なぜ企業を信用しないのか。それは企業は搾取か使うだけで、対等の関係で取るか取られるかだという考え方が個人主義的な中国人にあるからです。中国人にとって頼れるものはなにか。血縁だ、幫だ、そこならお金も貸してくれるし、いざとなったら面倒も見てくれる。これが中国人の社会です。しかし日本は違います。親戚よりも企業の方が面倒を見てくれるのです。情緒的にはそうとは言えませんが、企業の方がずっと我々には信頼できる存在です。そういう制度がここでも少しずつでも入っていくとシンガポール人労働者は、時間はかかるかも知れませんが、違った方向に行くかも知れないという気がします。もちろんこんな事は素人の私が言わなくても、すでに皆さんおやりのことだろうと思います。

又、更に大事なことは、経営参加、小集団活動です。日本人はもう自ずからできるのです。だからQ Cが成功する。そして自分の集団だけではなく他の集団とも自然に調和が取れる。しかしここシンガポールではそうではありません。アメリカ人は隣の人が仕事を山積みしていても、退社時間がくればさよならといって帰ってしまいます。これはお前の仕事で私の仕事ではないという具合です。日本人ではとてもそうはいきません。小集団活動というのは日本的なものを造っていく基礎だろうと思います。又、日本的経営の最も重要なボトム・トゥ・アップの基礎が小集団活動でしょう。先程日本の特徴としてあげましたマーケティングと生産管理は、全部下からの吸い上げだと申しました。これは欧米と日本と一番違うところです。そしてみんなが平等な社会の中にいる。最近「日本は資本主義ではない」という本ができました。それでは社会主義かというと、もちろんそうではない。資本主義というのは西欧の概念です。我々アジア人が違った概念を、今造り出しているんだそのサンプルが日本かも知れないとシンガポール人は考えているのかも知れません。恐らく21世紀にはアジアの文化圏がずっと相互交流しヨーロッパが造り上げたように、アジアが独自の文化圏を造っていく可能性があると思います。工業化を達成していく上で、同じような効果を持ちながらも違ったシステムが当然有り得るということを日本が証明してきたのではないのでしょうか。それがアジアで広がって、逆にヨーロッパにインパクトを与えるようなことが有り得るんじゃないかという気がしています。一度には企業忠誠心を植え付けられなくても、小集団の中での信頼感、これを積み重ねていけばやがては全体的なものに育っていったって、忠誠心へとつながっていくのではないかと思います。

文化輸出の時代に入った日本

日本の中小企業はバイタリティに溢れています。やる気をかなり強くもっていて新しい事業がどんどん出てきています。これの有る間は日本経済は活力があります。ところで、海外に出た合併企業の場合には、大企業の場合でも、現地の日本人マネージャーには中小企業の親方のような行動が必要じゃないのでしょうか。欧米に進出する場合は必要ないかも知れません。しかし

アジア地域ではこれが必要になってくると思います。しかし日本人はどうもせっかちで、自分の物差しが正しいとなると、すぐ押し付けをやりがちですがこれはいけないと思います。日本人の得技は自分でやって見せるということです。そうすれば一番の信頼を得られるでしょう。日本のアプローチは時間はかかるけれども成功への一番近い道であって、西欧式合理主義は確かに短期的には成功するだろうが、長期的にはだんだん後退していくんではないでしょうか。特にこのアジアからは、いろんな客観情勢まで加えまして、私は今そういう感じを持っています。

又、もっと驚くべきことは、先程私はアジアの文化の時代が来るだろうと申しましたが、もう実は来ているんじゃないでしょうか。日本の歌が、日本の化粧品が、テレビの漫画があるいはおもちゃがこのASEANでどうしてこれだけ受け入れられるのか。日本の自動車のもつ機能とデザインのセンスがどうしてこれ程までに受け入れられるのか。日本はすでに文化輸出の時代に入ってきていると思います。日本は今までシンガポールには工業では主としてハードな技術を輸出してきました。そしてシンガポールは大きくなりました。しかしこれからは経営というソフトの文化を現地に合わせて修正しながら出していくべきで、そうすればやがて新しいものができ上がってくるのではないのでしょうか。その先端に立っているのが正にみなさまではないか、と感じている訳です。もう30分も時間を超過してしまいました。長い間御清聴ありがとうございました。

「本稿はシンガポール日本商工会議所と日本在外企業協会との共催で行なわれた講演会をまとめたものです。文責：JOEA 杉野一夫」

理事会の動き

第147回1981年10月13日(火) 午後12時30分

議 事 :

1. 前回議事録承認

異議なく承認された。

2. 審 議 事 項

- (1) NATIONAL PRODUCTIVITY COUNCIL の「 CPF 軽減に関する事務当局試案」に対する本所意見(案)

N P C から本所に意見照会のあった標記意見(案)について審議した結果、原案通り異議なく承認された。

- (2) シンガポール日本人会「資金調達委員会」に対する委員派遣依頼

シンガポール日本人会から本所に依頼のあった「資金調達委員会」の委員派遣依頼については、これに応じることとし、各部会から代表者1名を派遣することになった。

- (3) 清水副会頭帰国に伴う副会頭の選任

清水副会頭帰国に伴い、副会頭の選任を諮ったところ、岡田貞則氏(三菱銀行)が後任副会頭として満場一致で選任された。また、岡田理事の担当であった広報委員会は高橋理事(新日鉄)が担当することになった。

副 会 頭 岡 田 貞 則 氏 (三 菱 銀 行)

広報担当理事 高 橋 治 氏 (新日本製鉄)

- (4) THE INSTITUTE OF SOUTH-EAST STUDIES からの委員派遣依頼

THE INSTITUTE OF SOUTH-EAST STUDIES から本所に依頼のあった BOARD MEMBER については、金融保険部会担当理事である湯本氏(住友銀行)を派遣することになった。

3. 報 告 事 項

(1) 部会、委員会、懇談会等開催報告

下記の通り部会、委員会、懇談会等の開催報告が行われた。

① 部 会

- 9月10日(木) 第3工業部会(EDB幹部との懇談)
- 10月 5日(月) 第3工業部会
- 10月 5日(月) 金融保険部会保険分科会
- 10月 9日(金) 第1工業部会
- 10月12日(月) 第2工業部会

② 委 員 会

- 9月24日(金) 広報委員会
- 9月24日(金) 経営研究委員会

③ 懇 談 会

- 9月21日(月) DR. TONY TAN 商工大臣との懇談会
- 10月 6日(火) SINGAPORE INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCEのCOMMITTEE MEMBERとの懇談会。

④ 講 演 会

- 9月11日(金) 永田会長、鳥羽教授を迎えての講演会(JOEAとの共催)
- 9月29日(火) 日本経済新聞社齋藤局長を迎えての会員講演会。

⑤ 担当理事会議・意見交換会

- 9月 8日(火) DR. TONY TAN 商工大臣からの意見照会について。
- 9月22日(火) 運営担当理事会議。
- 9月21日(月) DR. TONY TAN 商工大臣との懇談会についての意見交換会。
- 9月30日(水) NATIONAL PRODUCTIVITY

COUNCILLOR の事務当局試案について
の意見交換会。

○ 10 月 12 日 (月) 同 上。

(2) 来星ミッション

○ 9 月 29 日 (火) 大阪府中小企業団体中央会

(3) NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE の ENGINEERING
TRAINING について

事務局長より、シンガポール大学が計画している工学系学生の民間企業での実習訓練について、日系企業各社の協力方依頼があったことが報告された。

(4) 中華総商会 (SCCC) との LUNCHEON MEETING 開催について

本所理事会メンバーと SCCC の COMMITTEE MEMBER との LUNCHEON MEETING を 11 月 26 日 (木) 午後 12 時 30 分から開催することになった。

(5) シンガポール大学の日本研究学科について

事務局長より、シンガポール大学の日本研究学科についての現状が報告された。現在同学科を選択している学生数は、1 期生 60 人、2 期生 27 人、合計 87 人であるが、今年開講のため MAJOR 科目として日本研究学科を選択している学生は該当者がいないため、前回理事会で検討された奨学金構想は、来年以降から具体化することが承認された。

(6) そ の 他

日本在外企業協会シンガポール相談所辻所長より、「前所長である北村氏より日本でシンガポール OB 会を結成中である」旨報告旁々名簿が配布された。

4. 会 計 報 告

吉永財務委員より、9 月分の会計報告があり異議なく承認された。

5. 入 ・ 退 会

倉重組織担当理事より、入・退会について報告があり、審議の結果、

下記の通り決定した。

(1)入 会 (1 4 件)

(会 社 名)

** MHI SOUTH EAST ASIA (PTE) LTD. -----	“ A ”
** DAIDO KOGYO CO., LTD. -----	“ B ”
** O. D. S. BOWL—MOR PTE. LTD. -----	“ C ”
** BENYTON (S) PTE. LTD. -----	“ B ”
** TDK SINGAPORE (PTE) LTD. -----	“ B ”
** ROADSTAR ELECTRONICS (S) PTE. LTD. -----	“ B ”
** AIMOR (S) PTE. LTD. -----	“ B ”
** FUNAI SINGAPORE PTE. LTD. -----	“ B ”
** JYOTO WORKS (S) PTE. LTD. -----	“ B ”
** NIPPON ROKKI (S) PTE. LTD. -----	“ B ”
** SANKYO SEIKI (S) PTE. LTD. -----	“ A ”
** TAIYO YUDEN (S) PTE. LTD. -----	“ A ”
** TRIO—KENWOOD SINGAPORE (PTE) LTD. -----	“ A ”
** YOKOWO (S) PTE. LTD. -----	“ B ”

(2)退 会

SUMITOMO CHEMICAL CO. LTD 及びBIGSTONE CORPORATION (S) PTE. LTD. については退会が承認されたが、NEW ORIENTAL NAVIGATION CO. PTE. LTD. の退会は保留された。

(3)グレード変更

下記の通りグレードの変更が行われた。

** ISETAN SINGAPORE LTD. -----	“ B ”	→	“ A ”
** THE MITSUI TRUST & BANKING CO., LTD. -----	“ B ”	→	“ A ”
** SINGAPORE NOMURA MERCHANT BANKING, LTD. -----	“ B ”	→	“ A ”

なお、会員格付は、部会内だけでなく、部会全体のバランスを考慮する必要があるという意見があり、格付基準を再検討することになった。

以 上

1981年11月10日現在

シンガポール日本商工会議所役員・監事・

名誉会員・オブザーバー一覧表

(正副会頭)

会 頭： 水 戸 清 氏 (日 立 造 船)

副会頭： 青 柳 茂 雄 氏 (三 井 物 産)

副会頭： 岡 田 貞 則 氏 (三 菱 銀 行)

(担 当)

総務担当(正)： 種 田 幸 一 氏 (日 本 郵 船)

総務担当(副)： 大 山 治 郎 氏 (日 商 岩 井)

組織担当： 倉 重 正 樹 氏 (東京海上火災保険)

企画担当： 豆 原 寛 氏 (伊 藤 忠)

渉外担当： 後 藤 敏 邦 氏 (トミー・シンガポール)

財務担当： 平 井 喜 平 氏 (三 井 銀 行)

労働担当(正)： 古新居 康 氏 (ジュロン・エンジニアリング)

.. (副)： 後 藤 敏 邦 氏 (トミー・シンガポール)

.. (副)： 筒 井 義 雄 氏 (伊 勢 丹)

.. (副)： 早 野 美知田 氏 (横 河 電 機)

.. (副)： 小 出 富 夫 氏 (松 下 電 器)

(部 会)

第一工業部会(正)： 早 船 好 蔵 氏 (岡本工作機械)

第一工業部会(副)： 古新居 康 氏 (ジュロン・エンジニアリング)

第二工業部会： 七 戸 真 次 氏 (ハイモールド)

第三工業部会： 早 野 美知男 氏 (横 河 電 機)

建 設 部 会： 古 田 孝 行 氏 (熊 谷 組)

貿 易 部 会： 三 宅 源 嗣 氏 (丸 紅)

金融保険部会 : 湯 本 佳 伸 氏 (住 友 銀 行)
 運輸通信部会 : 安 田 達 夫 氏 (大阪商船三井船舶)
 流通サービス部会 : 左 納 明 氏 (ヤオハン・シンガポール)
 化学品石油部会 : 西 村 福太郎 氏 (住 友 商 事)

(委 員 会)

広報委員会 : 高 橋 治 氏 (新日本製鉄)
 経営研究委員会(正) : 筒 井 義 雄 氏 (伊 勢 丹)
 経営研究委員会(副) : 渡 部 悌 介 氏 (シンガポール・タイム)

(全 部) 岸 寛 正 氏 (東 京 銀 行)

大 塚 泰 氏 (千代田化工建設)

林 孝 雄 氏 (三 菱 商 事)

後 藤 保 氏 (日 本 航 空)

太 田 良 久 氏 (第一勧業銀行)

(監 事) 太 田 芳 昭 氏 (シンガポール・野村・
マーチャント・バンク)

森 茂二郎 氏 (シンガポール・ジャパン・
マーチャント・バンク)

(名 誉 会 員) 桜 井 清 氏

(事 務 局 長) 川 崎 克 洋 氏

(オブザーバー) 沢 池 忍 氏 (J E T O R)

辻 彰 一 氏 (J O E A)

片 山 登喜男 氏 (日本大使館)

部会・委員会・懇談会等開催報告

(1)部 会

月・日	部会名	議 題 等
10月 5日(月)	第3工業部会	(1)理事会報告 (2)「生産性向上に関するレポート」について。 (3)「パソコン及びオフコンの事例研究」～使用例の説明と問題点～ 講師：日本コンピューター・システム & サービス 茶木 敬二氏
10月 5日(月)	金融保険部会	CPF Reduction Scheme について。
10月 9日(金)	第1工業部会	CPF の雇用者負担割合軽減と従業員福祉の増大について。
10月12日(月)	第2工業部会	CPF の雇用者負担割合軽減と従業員福祉の増大について。
10月20日(火)	化学品石油部会	(1)理事会報告 (2)会員紹介 (3)正副部会長の選任 (4)今後の部会運営について。
10月27日(火)	金融保険部会	(1)日本人会会館及び日本人学校中部建設について。 (2)その他
10月28日(水)	流通サービス部会	(1)日本人会、日本人中学校建設問題について。 (2)会員の組織強化について。 (3)その他

(2)委員会

月・日	委員会名	議 題 等
10月15日(木)	経営研究委員会	(1)理事会報告 (2)「生産性レポート」及び「CPF に関する National Productivity Council の試案」について。 (3)その他
10月22日(木)	広報委員会	(1)12月号の編集方針について (2)その他

(3)懇談会

- 10月26日(火) Singapore International Chamber of Commerce の Committee Member との懇談会。

(4)担当理事意見交換会

- 10月27日(火) 運営担当理事会議。
- 10月30日(金) 「COPレポート」についての意見交換会。

「CPF 雇用者負担率軽減に関する事務当局試案」 に対する意見

シンガポール日本商工会議所

I. 福利厚生に対する考え方

企業における福利厚生は、本来、総労働コスト並びに収益状況等を考慮しながら企業が従業員の生活安定に資するため、長期的な経営政策の一環として実施している。従って、その内容も各企業の実態（従業員の年令構成、男女構成、性向、立地条件、企業環境等）に応じて企業が自主的に決定すべきものである。

また、福利厚生は、全従業員を対象とし、特定の個々人の要求とは一致しない場合が多々ある。すなわち、コスト面では企業が支出する全体としての FRINGE BENEFITS を総額としてとらえるべきで、従業員がその一部を支出する場合であっても個々人への直接給付額と当該人の納付額とが一致するものではない。

さらに、FRINGE BENEFITS 総額自体は、他の諸コスト（賃金、法定福利費用、諸税等を含む）の水準によって大きく左右され、年度によって変動する。

II. 今回の制度変更に伴う基本的な考え方

今回、NATIONAL PRODUCTIVITY COUNCIL 事務局から提案のあった趣旨については、本所がかねてより主張してきたところでもあり、賛同する。しかしながら、上記(I)の考え方にもとづき、円滑かつ効率的な福利厚生制度を実施するためには、前提として「今回の提案措置は、高率であった CPF の雇用者負担率（現行 20.5%）を 11.0% と軽減したものであり、軽減率（9.5%）にもとづく財源相当分を企業の福利厚生資金として各企業が活用する」という基本的考え方が必要である。

III. PROPOSED SCHEME FOR REDUCTION ON CPF RATE BY EMPOLYERS について

上記(Ⅰ)、(Ⅱ)の趣旨にもとづき、今回の試案については下記の諸点について配慮が必要である。

1. CPF 雇用者負担率を今後上昇させないこと

福利厚生は、一度制度として導入すればそれを廃止ないし縮小することは労使双方にとって好ましくない。従って、CPF の雇用者負担率（現行20.5%）は、提案水準（11.0%）を最高限度として、今後通減の方向に進むことを明示されない。

2 企業の福利厚生資金の運用に際しては、煩雑な運用、管理規定を設定しないこと

今回の提置に伴う福利厚生に資する企業の支出については、総額としての資金運用計画と実績を提出することは止むを得ないと思われるが、各個人のACCOUNTS 設定等詳細な運用、管理規定は不必要である。

3. すべての企業を適用対象とすること（政府を含む）

従業員300人以上等適用対象企業に制限を設けることは望ましくなく、すべての企業（政府を含む）を対象とすべきである。

4. 適用企業内では、すべての従業員を対象とすること

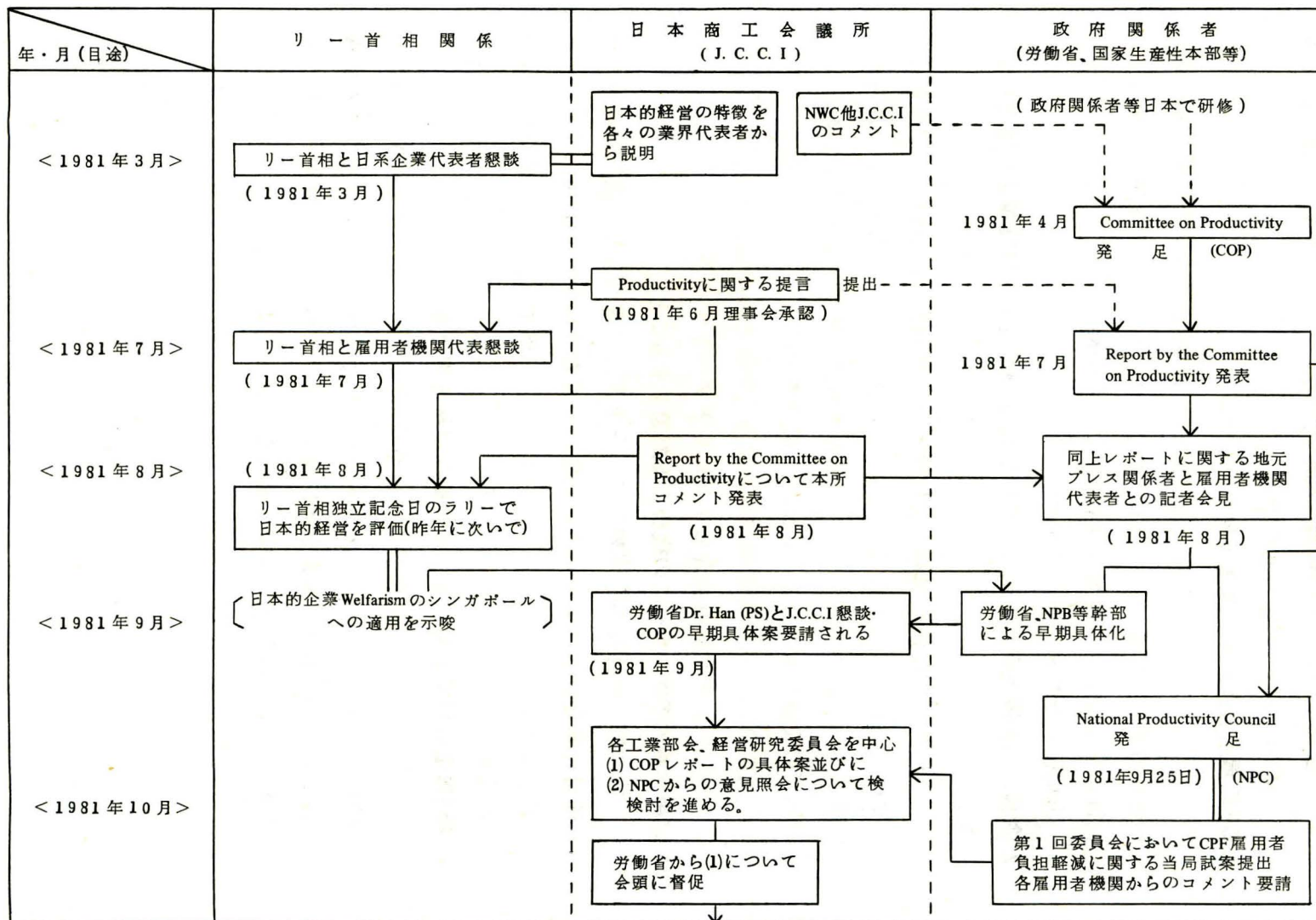
福利厚生 の性格から考慮して、一企業内に福利厚生 の適用対象者と非適用対象者が混在することは制度の円滑な運用を阻害するだけでなく効率性を底下させる。従って、適用対象企業内では、すべての労働者を既存従業員も含めて加入者となる。

5. 福利厚生に対する組合及び従業員の理解を深めること

CPF のこれまでの経緯から、当地では CPF の雇用者負担分はすべて個人に帰着するという考え方が定着しているが、今回の運用改訂を契機として福利厚生は従業員全体に属するものであるという理解が、組合並びに従業員間に浸透するよう適切な指導が望まれる。

以 上

PRODUCTIVITY MOVEMENT に関する最近の動き



会 員 紹 介

(1981年7月－10月加入会員)

KURITA (SINGAPORE) PTE. LTD.

(栗田シンガポール株式会社)

・ 所 在 地 : No. 1, Gul Street 2, Jurong, Singapore 2262.



・ 電話番号 : 2682622

・ 設 立 : 78年7月(登記)、78年10月(操業)

・ 形 態 : 子会社

・ 代 表 者 : Managing Director (専務取締役)

土屋 淳一氏 (Mr. J. TSUCHIYA)

・ 従 業 員 : 14名、日本からの派遣社員2名。

・ 事業内容 : 水処理薬品の製造・販売 (テリトリー : 東南アジア全域)

缶内 (ボイラ) 処理、冷却水処理、用廃水処理、化学洗浄薬品、
水質分析機器、イオン交換樹脂。

〔 会社の特色 〕

“ 世界の水のデザイナー ”

AIMOR (S) PTE. LTD.

(エイマー (星) 私人有限公司)

- ・ 所 在 地 : Unit 413, Block A, Tong Lee Building,
35, Kallang Pudding Road, Singapore 1334.
- ・ 電話番号 : 7474893
- ・ 設 立 : 79年3月 (登記)、79年4月 (操業)
- ・ 形 態 : 子会社 (エイマー電器 (株) の100%出資)
- ・ 代 表 者 : Director Factory Manager (取締役工場長)
佐々木 邦生氏 (Mr. K. SASAKI)
- ・ 従 業 員 : 65名、日本からの派遣社員1名。
- ・ 事業内容 : ①プリント基板組立加工、ラジカセ組立加工。
②商品の輸出入 (輸入元 : エイマー電器、日本)。

MAHI SOUTH EAST ASIA PTE. LTD.

(三菱重工東南アジア株式会社)

- ・ 所 在 地 : Module 16-19, Godown 407,
PSA Pasir Panjang Complex,
Pasir Panjang Road, Singapore 0511.
- ・ 電話番号 : 4758333/4/5, 4757343, 4754287
- ・ 代 表 者 : Managing Director (代表取締役社長)
松下 光夫氏 (Mr. M. MATSUSHITA)
- ・ 設 立 : 81年7月 (登記)、81年10月 (操業)
- ・ 形 態 : 子会社 (三菱重工業 (株) の100%出資)
- ・ 従 業 員 : 13名、日本からの派遣社員5名。
- ・ 事業内容 : 東南アジア地区の下記三菱重工製品の補修用部品及び各種アタッチメントの輸入、販売並びにディーラのセールスサービス支援と三菱重工駐在業務。
 - ①油圧ショベル、フォークリフト、モーターグレーダーなどの建設機械事業部製品。
 - ②産業用並びに船用ディーゼルエンジンなどの発動機事業部製品。

〔 会社の特徴 〕

(1)東南アジア地区のディーラ及び顧客への補修用部品供給とサービス向上。

(2)各ディーラへの販売サービス支援と市場情報の収集機能の強化。

(3)将来はサービス技術向上のための東南アジア地区の拠点としたい。

NIPPON ROKKI (S) PTE. LTD.

(シンガポール日本録機工業株式会社)

- ・ 所在地 : PSA Multi-Story Complex,
Block 3, Units 518-34,
Pasir Panjang Road, Singapore 0511.
- ・ 電話番号 : 2711181 (3 Lines)
- ・ 代表者 : Managing Director (社長)
馬場 清氏 (Mr. K. BABA)
- ・ 設立 : 78年6月(登記)、78年9月(操業)
- ・ 形態 : 子会社
- ・ 従業員 : 380名、日本からの派遣社員5名。
- ・ 事業内容 : カーラジオ、カーステレオ、車載用音響機器製造、販売。
販売先 : USA, Europe.
仕入先 : Singapore, Malaysia, Japan.

〔 会社の特徴 〕

◎シンガポールにおける電子技術向上の一助をなし、同国発展に寄与する。

◎小型高級ラジオ付カーステレオ。

◎Local Staffによる経営推進。

ROAD STAR ELECTRONICS (S) PTE. LTD.

(ロードスター・エレクトロニクス)

- ・ 所在地 : 5th Floor, Block 4,
71, Ayer Rajah Industrial Estate,
Singapore 0513.
- ・ 電話番号 : 7760577 ~ 79
- ・ 代表者 : General Manager (常務取締役)
・ 三枝 俊雄氏 (Mr. T. SAEGUSA)

- ・ 設 立：78年6月（登記）、78年9月（操業）
- ・ 形 態：子会社
- ・ 従 業 員：270名、日本からの派遣社員7名。
- ・ 事業内容：ラジオ付カーステレオ、Booster Equalizerの製造、輸出。

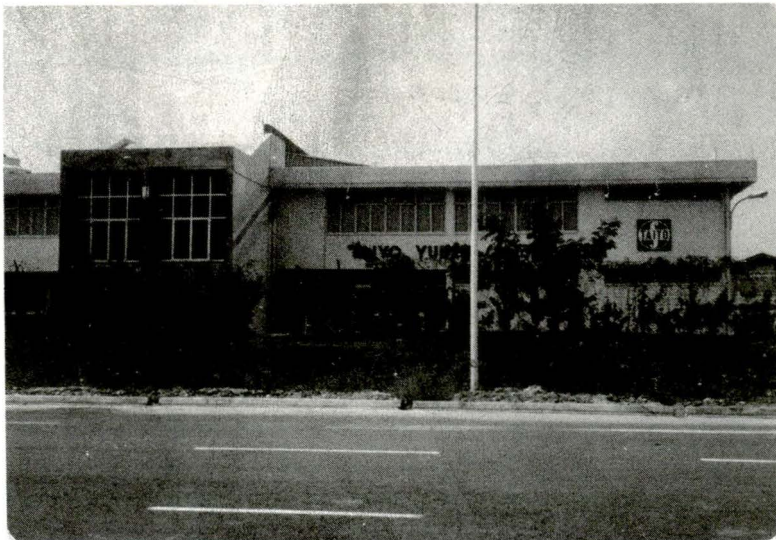
〔 会社の特色 〕

- ◎世界に通じる専門メーカー。
- ◎本社に依存せぬ完全独立経営。

TAIYO YUDEN (SINGAPORE) PTE. LTD.

（ 太陽透電シンガポール株式会社 ）

- ・ 所 在 地：14, Joo Koon Circle,
Jurong, Town, Singapore 2262.



- ・ 電話番号：2684400
- ・ 代 表 者：Managing Director
三上 亜佐橘氏
(Mr. A. MIKAMI)
- ・ 設 立：78年3月（登記）、78年8月（操業）
- ・ 形 態：太陽誘電（株）の100%子会社。
- ・ 従 業 員：300名、日本からの派遣社員8名。

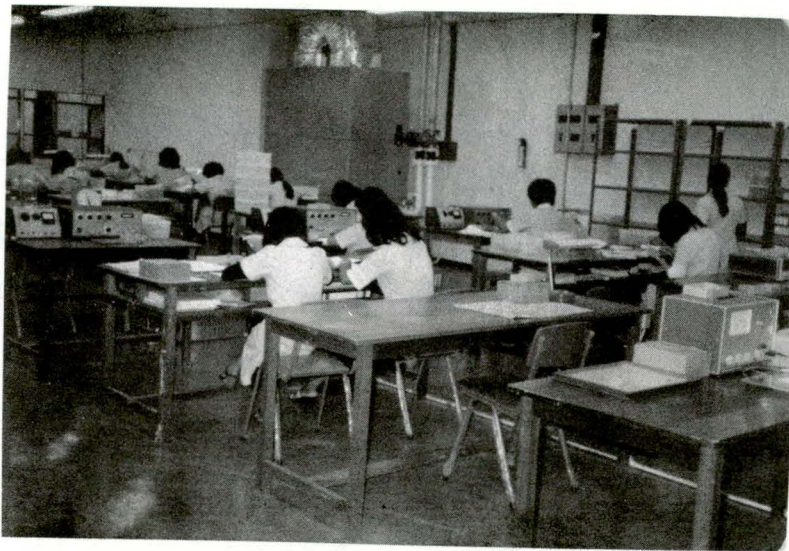
- ・事業内容：フェライトコア、I F T用コンデンサ及びRe-Sale 部品（親会社より輸入販売）。

販売出：MESA, SANYO, SHARP-ROXY, TV AIWA.

仕入先：TAIYO YUDEN JAPAN, TAIWAN, KOREA.

〔会社の特色〕

- ◎“組織とアイデア”組織的に結合した力で物事を解決する。
- ◎生産品：I F T用が主要生産品、サイズが小さい小物が得意。
- ◎将来：ローカル化（日本人を少なくする）コンピュータ化、時間短縮、無借金経営を目標とする。



SANKYO SEIKI (S) PTE. LTD.

（サンキョウセイキ・シンガポール）

- ・所在地：Unit 301～307, Block 1,
PSA Multi-Story Complex,
Pasir Panjang Road, Singapore 0511.
- ・電話番号：2781926～8
- ・代表者：Managing Director（社長）
山田 晴明氏 (Mr. H. YAMADA)
- ・設立：78年5月（登記）、78年12月（操業）

- ・形 態：子会社〔（株）三協精機製作所の100%出資〕
- ・従 業 員：200名、日本からの派遣社員5名。
- ・事業内容：テープレコーダ用磁気ヘッド、レベルメーターの製造販売及び
マイクロモーターの販売。
タイムスチッチ、時計の販売。



1981年第2四半期のシンガポール経済動向

シンガポール経済の動向

世界的な不景気の中にもかかわらずシンガポールの経済は順調に伸びている。今年独立16周年を迎えたシンガポールは第2四半期の経済成長率が10.7%増、これにより今年上半年のGDPは10.3%、インフレ率6.7%と安定成長を遂げた。

消費者物価指数を基準にしたインフレ上昇率は昨年上半期の9.8%に対し、今年上半年は6.7%に下降した。更に、目下、先進各国の消費者物価が引き続き下降傾向を示しているので今年、輸入インフレの影響は微小に留るものと見られ、シンガポールの下半期経済見通しに明るい材料を提供している。

シンガポール今年上半年の製造業部門固定資産投資約束額は11億2000万Sドルと昨年同時期の11億8000万Sドルにほぼ同様な実績を獲得した。

日系資本による投資約束額が今年上半年で1億1500万Sドルに上り、昨年末に一時日系資本のシンガポール離れを否定する好材料となった。1980年度日系資本の投資約束額は1億4400万Sドルであった。

今年下半期の経済成長は減速が予測され、GDPの通年成長率は昨年の10.2%に比べて8%程度に留まるとの予想が示されている。今年の国内総生産は昨年実績の121億Sドルに対し、130億Sドルに上る見通しであると予測されている。

1. 生産

第2四半期の工業生産指数は前年同期比12.1%増、第1半四期より好成績を示した。今年上半年の製造業が昨年同期により11.3%が目立った伸びであった。

石油精製は著しく成長し、第2四半期が昨年同期比26.2%増で、昨年上半期に比べ15.7%に伸びた。これは諸外国からの需要が増加したのが主因であった。

電子関連機械は引続き活気を呈し、昨年同期比21%増、特に冷蔵庫、エアコン、電子計算機、コンプレッサ等の需要が活発している。

輸送機械機装も順調に伸びている。前期比10.5%増、前年同期比20.6%増となって、昨年の上半期に比べると25.7%も成長した。これは造船、修繕、オイル・リグ製造業の発注が継続しているからであった。

2 貿易

第2四半期の貿易は昨年同期比輸出輸入がそれぞれ6.5%と15.9%増。シンガポール今年上半期の輸入は286億8640万Sドル、輸出は217億9690万Sドルで、貿易赤字は昨年上半期の41億5290万Sドルに比べ今年1～6月は68億8950万Sドルと1.65倍にも達した。主要貿易相手国は1位マレーシア、2位日本、3位アメリカ、これら上位3ヶ国が貿易額全体の41%を占めた。

第2四半期の対日貿易は輸入22.4%増、輸出が2%増た留った。輸入総額27億2840万Sドルに対し、輸出が9億6930万Sドル、貿易赤字は17億5910万Sドルと相らず著しい貿易の不均衡が続いている。

3 金融

第2四半期のM1は前年同期比8.2%伸びて、今年6月が昨年同月比11.4%に落ち着き、5月に比べると実質3億8400万Sドルの減少となった。金利上昇が流動資金の吸収役を果たしたもので、6月末には通貨流通量で2200万Sドル、要求払い性預金で3億6200万Sドルそれぞれ前月の水準を下回った。

銀行貸出金は前年同期比24.7%増、商業銀行の貸出し、残高は手形融資を含めて4億9400万Sドル増加し、再び4月並びの増加ペースを回復した。中でも長期融資の伸びが大きく2億3800万Sドル、反対に手形融資は減少した。主要な貸付け先は製造業、建設、金融機関及び個人。特に製造業、建設両部門への貸付け残高は前月末比それぞれ1億600万Sドルと2億2500万Sドルに増加した。

非銀行顧客預金は第1四半期とほぼ同じ成長率の31.1%と伸びたが、預金残高は今年に入って初めて減った。前月末比1億350万Sドルの減少とな

ったもので、政府関係機関による要求性払い預金の引出しが大きく響いた。

4. 観 光

第2四半期のシンガポール訪門者数は前年同期比2.4%増、今年上半期の外国人訪星客は昨年同期比12.1%増の130万人に伸びた。6月だけの外国人訪星客は合計22万2746人と昨年6月の水準を13.9%も上回った。うち、日本人訪星客が2万4589人(11%)、昨年6月に比べて40.1%もの急増を示した。

5. 物 価

第2四半期の卸売物価指数は前年同期比8.1%の上昇に留った。5月の卸売物価指数は前月比0.47%上昇し、昨年5月に比べると6.6%の上昇となった。

消費者物価指数は前期比3.7%上昇し、昨年同期比7.9%となった。今年上半期の消費者物価指数は6.7%上昇し、昨年同期の9.8%に比較すると大巾に改善された。6月の消費者物価指数は前月比0.7%上昇し、昨年同月比8.5%に上昇した。

政府の公的外貨準備高は4月末時点で総額144億5920万Sドルに上り、前月比1.24%増となった。

事務局：M. Y. WONG

シンガポール主要経済指標

		財 政 収 支	マ ネ ー サ ブ ラ イ (M1)	銀 行 貸 出 金	非 銀 行 顧 客 預 金	最 優 遇 貸 出 金 利 (平均)(%)
		(MILLION DOLLARS)				
	1979	191.7	5,706.1	16,007.0	12,178.4	9.48
	1980	364.2	6,134.7	20,206.8	16,035.0	13.60
	1980 II	-176.7	5,824.8	17,648.8	13,705.3	11.83
	1980 III	450.0	6,012.8	18,392.0	14,509.5	11.12
	1980 IV	-131.5	6,099.4	19,741.0	15,793.2	13.25
	1981 I	168.7	6,391.0	21,116.2	17,045.0	14.10
	1981 II	262.0	6,883.8	22,002.0	17,964.0	12.89
前 年 比	1979	-	15.8	30.9	21.2	-
	1980	-	7.5	26.2	31.7	-
同 期 比	1980 II	-	0.8	4.4	5.6	-
	1980 III	-	3.2	4.2	5.9	-
	1980 IV	-	1.4	7.3	8.8	-
	1981 I	-	4.8	7.0	7.9	-
	1981 II	-	7.7	4.2	5.4	-
前 年 同 期 比	1980 II	-	14.7	34.0	31.8	-
	1980 III	-	16.3	30.0	35.0	-
	1980 IV	-	11.2	27.6	35.2	-
	1981 I	-	10.6	24.9	31.3	-
	1981 II	-	8.2	24.7	31.1	-
		工 業 生 産 指 数	石 油 精 製 石 油 製 品	電 子 関 連 機 械	輸 送 機 械 装 装	
		1974 = 100				
	1979	115.1	105.4	131.5	125.2	
	1980	128.8	100.6	164.2	156.9	
	1980 II	129.6	96.0	155.4	155.5	
	1980 III	132.3	96.9	171.8	163.7	
	1980 IV	137.9	106.7	166.8	186.2	
	1981 I	129.3	104.5	163.9	169.7	
	1981 II	145.3	121.1	188.0	187.5	
前 年 比	1979	14.3	2.6	29.7	22.3	
	1980	11.9	-4.5	24.9	25.3	
前 期 比	1980 II	10.8	-8.1	12.8	20.8	
	1980 III	2.1	0.9	10.6	5.3	
	1980 IV	3.0	8.2	-3.0	8.9	
	1981 I	-5.7	-2.0	0.5	-8.0	
	1981 II	12.4	15.9	14.7	10.5	
前 年 同 期 比	1980 II	14.0	-6.5	17.6	23.7	
	1980 III	12.6	-7.7	31.4	24.2	
	1980 IV	7.8	-4.4	17.7	18.4	
	1981 I	11.2	1.0	21.6	33.1	
	1981 II	12.1	26.2	21.0	20.6	

		輸 入	輸 出 (MILLION DOLLARS)	対日輸入	対日輸出
	1979	38,334.4	30,940.1	6,530.5	2,967.7
	1980	51,334.8	41,452.3	9,162.4	3,338.3
	1980 II	12,656.1	10,341.8	2,229.7	950.4
	1980 III	13,506.9	10,499.7	2,439.3	771.3
	1980 IV	13,403.2	10,670.6	2,560.3	769.5
	1981 I	14,016.5	10,773.3	2,467.9	897.5
	1981 II	14,672.3	11,009.6	2,728.4	969.3
前年比	1979	29.5	34.6	15.2	33.3
	1980	33.9	40.0	40.3	12.5
前期比	1980 II	7.3	4.0	15.1	12.2
	1980 III	6.9	1.5	9.4	-19.0
	1980 IV	-0.8	1.6	5.0	-9.8
	1981 I	4.6	1.0	-3.6	16.6
	1981 II	4.7	2.2	10.6	8.0
前年 同期比	1980 II	39.1	43.2	43.3	54.1
	1980 III	28.6	26.2	44.7	-11.7
	1980 IV	24.7	18.6	40.7	-15.0
	1981 I	18.9	8.4	27.4	6.0
	1981 II	15.9	6.5	22.4	2.0
		シンガポール 訪問者(到着) (THOUSAND)	卸売物価指数	消費者物価指数	公的外貨準備高 (MILLION DOLLARS)
	1979	2,002.0	126.9	106.0	12,562.4
	1980	2,287.0	156.6	115.0	13,757.7
	1980 II	531.0	151.6	112.0	13,055.3
	1980 III	601.0	156.8	113.2	13,445.8
	1980 IV	621.0	159.0	114.3	13,692.8
	1981 I	594.0	164.7	116.5	14,112.9
	1981 II	597.0	163.9	120.8	
前年比	1979	32.6	14.4	2.8	9.5
	1980	14.2	23.4	8.5	9.5
前期比	1980 II	0.4	1.5	1.1	1.5
	1980 III	13.2	3.4	1.1	3.0
	1980 IV	3.3	1.4	3.5	1.8
	1981 I	-4.3	3.6	1.9	3.1
	1981 II	0.5	-0.5	3.7	
前年 同期比	1980 II	12.7	21.6	9.3	8.0
	1980 III	13.4	18.0	6.9	8.1
	1980 IV	14.6	20.5	8.2	6.5
	1981 I	12.3	10.2	5.2	8.1
	1981 II	2.4	8.1	7.9	

10月の主な経済記事

- 5日 ○ 旺盛な資金需要と年末年始にかけての季節要因の影響から当地の金利高は過去最高の水準に上る可能性が色濃くなっている。現在、地元大手12行の平均プライムはすでに14.7%に達しており、年内に15%のラインを超す公算も大きい。こうした予測の第一の裏付けとなっているのは金融界の厳しいカネ詰まりで、先週半ばには翌日物渡し銀行間レートは20~24%に、1ヶ月物金利も一挙に1ポイントの上昇を示した。
- 9日 ○ シンガポールは90年に1人当たり平均国所得を8000Sドルに達する見通しで、これは79年の物価を元に計算したシンガポールの平均国民所得であり、この数字は79年の日本の平均国民所得8700Sドルの90%に相当する。
- 15日 ○ 台湾、香港、韓国、シンガポールのいわゆるアジア新興工業国家（NICS）4ヶ国からの対日工業製品輸出は昨年、全体で8.4%の減少を示したが、その中で、シンガポールの対日工業製品輸出は79年の2億5600万USドルに対して3億2800万USドルへと28.1%の伸びを記録した。他の3ヶ国の対日工業製品輸出は韓国で前年比8.3%減、台湾10.5%減、香港14.6%減といずれも下降している。
- 19日 ○ Institutional Investor（金融関係月刊誌）によると経済信認度ランキング世界104ヶ国比較するとシンガポールは評価点78.4を世界14位に占めた。最高評価100に対して、トップの信認を得ているのはアメリカ（98.3）、スイス（96.2）、日本（95.7）、西独（94.7）、カナダ（93.1）が上位5位となっている。その他主要アジア諸国の経済信認度は香港17位（76）、マレーシア19位（73.8）、台湾24位（69.1）、韓国39位（57.1）、インドネシア38位（57.4）、フィリピン64位（

41.4) など。

27日 ○ 現地造船会社が今年上半期に獲得した新規受注実績は78隻(5万3998総トン)と昨年上半期の52隻(3万8550総トン)に比べ隻数にして50%、総トン数で40%増加した。上半期受注分78隻のうち71隻が約500トン以下の小型船舶、14%が500～1000トン級で、残りが1000～6000トン級船舶である。又建造船種を見ると、トン数の28%を占めるのが2000トン以上のバラ積貨物船、オイル・タンカーは5.3%にすぎない。

29日 ○ 今年に入り中国からのTV セット輸入商談が途絶えており、当地のTV セット・メーカーは末年以降の輸出に不安を感じ始めているが、79年80年のTV 輸出実績を見る限り、シンガポールTV セット産業の成長の跡が著しい。昨年のシンガポールのTV 輸出は195万3881台、79年は134万3023台で前年比45.5%の増加を記録した。

廣 報 欄

** NEW MEMBER (13th October, 1981)

* Trio-Kenwood Singapore (Pte) Ltd.	1-18 & 9A-18A, Block 4, Toa Payoh North, Singapore 1231.	2563469	Mr. M. Hasegawa
* Taiyo Yuden (S'pore) Pte. Ltd.	14, Joo Koon Circle, Jurong Town, Singapore 2262.	2684400	Mr. A. Mikami
* Sankyo Seiki (S) Pte. Ltd.	301-317, Block 1, PSA Multi-Storey Complex, Pasir Panjang Road, Singapore 0511.	2781926	Mr. H. Yamada
* MHI South East Asia (Pte) Ltd.	Module 16-19, Godown, 407, PSA Pasir Panjang Complex, Pasir Panjang Road, Singapore 0511.	4758333	Mr. M. Matsushita
* Yokowo (S) Pte. Ltd.	Block 1, 6th Floor, Unit 622-631, PSA Multi-Storey Complex, Pasir Panjang Road, Singapore 0511.	2725422	Mr. M. Takakura
* Nippon Rokki (S) Pte. Ltd.	Block 3, 5th Floor, Unit 518-34, PSA Multi-Storey Complex, Pasir Panjang Road, Singapore 0511.	2711188	Mr. K. Baba
* Jyoto Works (S) Pte. Ltd.	11-A, Joo Yee Road, Jurong Town, Singapore 2261.	2655266	Mr. H. Hayakawa
* Funai Singapore Pte. Ltd.	Block 5054, 1117-1129, Ang Mo Kio Ind. Park 2, Avenue 3, Singapore 2056.	4561088	Mr. T. Miyamoto
* Aimor (S) Pte. Ltd.	Unit 413, Block A, 4th Floor, Tong Lee Building, 35, Kallang Pudding Road, Singapore 1334.	7474893	Mr. K. Sasaki
* Roadstar Electronics (S) Pte. Ltd.	5th Floor, Block 4, Ayer Rajah Ind. Estate, Singapore 0513.	7760577	Mr. T. Saigusa

- | | | | |
|--------------------------------|---|---------|-------------------|
| * TDK Singapore (Pte) Ltd, | 1001-1006, 10th Floor,
Block 2,
PSA Multi-Storey Complex,
Pasir Panjang Road,
Singapore 0511. | 2735022 | Mr. M. Yamagata |
| * Benytone Singapore Pte. Ltd. | 16-B, Block 6,
Kallang Place,
Singapore 1233. | 7468051 | Mr. T. Tsukakoshi |
| * Daido Kogyo Co. Ltd. | Suite 1105, Shenton House,
Shenton Way,
Singapore 0106. | 2244255 | Mr. K. Fukami |
| * O. D. S. Bowl-Mor Pte. Ltd. | 269, Pasir Panjang Road,
Singapore 0511. | 7751643 | Mr. F. Miyanaga |

**** CHANGE OF ADDRESS**

- * Penta-Ocean Construction Co. Ltd.
Unit 10-03/04, 9th Floor,
Golden Wall Auto-Centre,
89, Short Street,
Singapore 0718.
- * Namirei Engineering (Singapore) Pte. Ltd.
8, Gul Street 2,
Jurong Town,
Singapore 2262.
- * Sincho Co. (Pte) Ltd.
Unit 1106, 11th Floor,
High Street Centre,
North Bridge Road,
Singapore 0617.

**** CHANGE OF TELEPHONE NO.**

- * Penta-Ocean Construction Co. Ltd.
Tel: 3388966
- * Namirei Engineering (Singapore) Pte. Ltd.
Tel: 2656297 (5 Lines)

**** CHANGE OF NAME OF REPRESENTATIVE**

- * Taiyo International Pte. Ltd.
From Mr. K. Kawai to Mr. R. Izawa

資料案内

国内一般

☆シンガポール共和国概要(1981年)	S\$10
シンガポール経済事情(1979年8月)	S\$10
シンガポール共和国憲法	S\$15
シンガポール共和国移住法	S\$15
☆民事法	S\$ 5
☆刑法(暫定規定法)	S\$10

投資関係

トップマネージメントのためのオリエンテーション.....(会員のみ販売)	S\$25
資金援助制度の手引き	S\$ 8
*経済拡大奨励法	S\$10
法律15号(経済拡大奨励法改正法)1979年	S\$ 5

租税・税制

*シンガポール共和国現行租税制度	S\$10
シンガポール共和国個人所得税解釈	S\$10
法律第2号共和国所得税法改正(1973年)	S\$ 5
法律第13号 " (1977年)	S\$ 5
法律第17号 " (1980年)	S\$ 5
法律第20号共和国所得税(改正)令	S\$ 5
*シンガポール共和国財産税法、財産税(付加税)法	S\$15
☆シンガポールとの租税(所得)条約	S\$ 5
☆法律(改正)時報第21号(経済拡大奨励法及び所得税法改正法)	S\$ 5

会社法

シンガポール共和国会社法	(会員)	S\$60
	(非会員)	S\$70
法律第1号(共和国会社法改正)1970年		S\$ 5
法律第4号(")1974年		S\$ 5
法律第7号(")1975年		S\$ 5
法律第19号1980年中央厚生年金法告示(付表の入替)		S\$ 5
*法律時報(会社の買収及び合併に関する)		S\$ 5

為替管理・関税

*シンガポール為替管理法(1970年)	S\$15
法律第6号(為替管理法改正)1976年	S\$ 5
*シンガポール共和国関税法	S\$20
関税法(1979年関税令)	S\$15
法律第9号(共和国関税法改正)1976年	S\$ 5
☆金融業者法	S\$10

業種別規則

シンガポール共和国製造業管理法	S\$ 5
法律第 18 号工場法改正法 (1973 年)	S\$ 5
大気汚染防止法 (1971 年)	S\$ 8
法律第 11 号 (共和国大気汚染法改正) 1975 年	S\$ 5
シンガポール共和国銀行業法	S\$15
地方政府建築規則	S\$15
☆建築物規制法 (1973 年法律第 59 号)	S\$ 5

特許・商標・その他

シンガポール共和国特許 (実施権) 法	S\$ 8
シンガポール共和国商標法	S\$10
シンガポール共和国技術士法	S\$ 5
価格規則法	S\$ 5

労働関係

* 中央厚生年金法	S\$15
* シンガポール共和国労働雇用法、労働組合法、労働関係法	S\$25
労働組合法 (1977 年)	S\$10
法律第 3 号 (共和国労働雇用法改正) 1970 年	S\$ 5
☆ 法律 (改正) 時報 (第 25 号)	S\$ 2
☆ 法律 (改正) 時報 (第 26 号)	S\$ 5
☆ 法律 (改正) 時報第 22 号 (雇用法並びに労働者補償法)	S\$ 5
☆ 法律 (改正) 時報第 23 号 (中央厚生年金法改正法)	S\$ 5
☆ 労働雇用法 (1976 年幼少年雇用規則)	S\$ 5
☆ 法律 (改正) 時報第 24 号 (中央厚生年金改正法)	S\$ 5
☆ 雇用法の手引き	S\$10

商工会議所出版物

☆ 業種別会員名簿 (1981 年)	(会員)	S\$20
	(非会員)	S\$30
月報 (各月号)		S\$ 8
☆ (新刊) シンガポールの教育制度		S\$10

(* 印は在庫なし)

(☆ 新着資料)

編集後記

先日「月報」に関するアンケート調査を行いました。どのくらい皆さんに読んでいただいているか。どんな記事が悦ばれているか。こういったことを調べて、「月報」の編集に当つての今後の指針にしようという訳です。先回の広報委員会でアンケートの中間発表がありました。“想いの外”皆さんに読んでいただいているのを知り、うれしく思いました。編集委員一同、より良い「月報」をつくるよう、一層の努力をする所存ですので、今後も皆さんから忌憚ないご意見、ご批判がいただければ幸いです。

さて、シンガポールは域内の情報センターとしての地位を確立するため電気通信のインフラストラクチャーの充実に努力していますが、現状はどうか、又将来どう変つていくのか「**シンガポールにおける電気通信の現状と動向**」と題して国際電信電話の石井昭所長に力作を寄稿いただきました。

又アンケートの話しになりますが、税務、会計や生活費事情など、仕事あるいは生活に密着した記事が皆さんに好評のようです。その意味では大正海上火災保険の浅井信也氏にご執筆いただいた「**シンガポールの損害保険事情**」は皆さんの関心を引く記事だと思います。ご精読下さい。

JCCIとJOEAとの共催で行なわれました講演会より今回は早稲田大学教授の鳥羽欽一郎先生の「**日本経営の東南アジアにおける現地適応はどこまで可能か**」を掲載します。

今月号の担当は、川崎（大成）、杉野（JOEA）でした。

MONTHLY REVIEW

PRINTED BY
GREEN MOUNT PUBLICATION & PRINTING CO.
11A-12A, Block 1, Flatted Factory, Kallang Way,
Singapore 1334. Tel: 2923831

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY SINGAPORE

UNIT 2304-2305 23RD FLOOR, C.P.F. BUILDING NO. 79 ROBINSON ROAD, SINGAPORE 0106 TEL: 2210541, 2210665