

月報

1985 2 月 號

シンガポール日本商工會議所

〈目 次〉

(1985年2月号)

シンガポール若返り内閣——新しい道模索……(日本経済新聞) ……	松田 勝 ……	1
日本の経営と日本人の忠誠心 ……	堺屋 太一 ……	4
“The Companies (Amendment) Act 1984” ……(マネジメント・コンサルタント) 原 邦明 ……		18
会員紹介 ……(吉田精機株式会社、油空圧技術センター) ……		23
理事会の動き ……		26
1985年1月～2月の主な経済記事 ……		30
広 報 欄 ……		38
資料案内 ……		40
編集後記 ……		42

シンガポール若返り内閣― 新しい道模索

「民間の活力」を前面に、コスト高乗り切りが課題

日本経済新聞

松田 勝

〈フリーエンタプライズ〉

84年12月の総選挙、それに続く若返り内閣の発足から三カ月が過ぎようとしています。早くも政府の政策に目立った変化があらわれつつあります。その一つは民間の活力導入の姿勢です。新内閣人事の目玉の一人、リチャード・フー商工相（85年度予算発表後、蔵相に横すべりの予定）は、就任直後の新聞会見で「シンガポールの経済・産業は十分成熟したのもっと民間の手に委ねても安心」と発言しています。リー首相の後継者としてのお墨付を獲得したかにみえるゴー・チョク・トン第一副首相（兼国防相）も2月上旬開かれた地域指導者との対話集会でフリーエンタプライズ（自由競争に立脚した企業活動）を推進する決意を述べています。

〈親方日の丸意識〉

民間主導に立ち返る方針は、一月の新内閣初閣議でリー首相が明らかにしたといわれますが、民間各業界からは「シンガポールに欠けているアントレプレナー（リスクをいとわず長期的に事業に投資する企業家）の育成のため必要なこと」と一様に歓迎の声が表明されています。これまで、政府系企業が余りにも産業・金融のすみずみまで手を広げ過ぎる、との不満があっただけでなく、経済活動で親方日の丸的意識が創意工夫の芽を摘んでいる、との危惧も出ていました。

〈軌道修正〉

政府の軌道修正はこうした面への配慮もさることながら、根本的には、シンガポール経済が大きな転換期にさしかかっており、これまで以上に慎重なカジ取りが要求されているとの認識にもとづいたものといえましょう。転換期とは、産業の真の高度化を達成し、マレーシア、タイなどの追撃を

振り切る正念場に立たされていることを意味しますが、ここで大きな問題になってくるのは、コスト高です。

〈コスト高批判〉

ワトソン・シンガポール国際商業会議所会頭（センバワン造船所社長）は85年年頭の会合で①賃金上昇が生産性向上を上回ってきている②NWC（全国賃金審議会）の勧告方式は硬直化し、個々の業界の支払い能力を反映しない賃上げが行われてきた③CPF（強制積み立て年金）の拠出比率はこれ以上、上げるべきでない④SDF（技能開発基金）拠出は削減すべきである——と齒に衣着せず問題の核心に触れています。また、在シンガポール豪商業会議所も、84年の報告書で、同様のコスト上昇要因を指摘し、「シンガポール製造業の国際競争力は過去三年間低下の一途を辿っている」と警鐘を鳴らしています。

〈NWCの役割後退〉

こうした状況でNWCの今年の賃上げ勧告は84年水準を大きく下回ることが確実視されているほか、86年以降はNWCの存廃自体が議論の対象になる方向です。79年以降、高賃金は実現したものの、産業高度化は必ずしもそれに併って進んでいないばかりか、労働集約型の製品については周辺国とのコスト競争に破れる、という二重苦、三重苦に直面する政府としては、NWCの役割を後退させることで、賃金決定にも各業界、企業の生産性上昇の格差をより忠実に反映させようという訳です。民間主導の新方針の一つの試金石といえましょう。

〈高まる認識〉

コスト高の批判は政府としては容認したくないところです。このほど、日本のある新聞が「日本のハイテク企業はシンガポールなど東南アジアよりも欧米に進出する傾向にある」と報道したのに対し、EDB（経済開発局）が、直々に反論したほか、ストレーツ・タイムズ紙も東京特派員電で、シンガポールが依然、投資地として魅力を備えているとの日本企業関係者の発言を伝えました。しかし、一方でトニー・タン蔵相が「CPFはじめ企業の負担が増し、シンガポール産業の競争力が低下している」「84年の

N W C 賃上げ勧告は高過ぎた」と述べるなど（８４年９月）、コスト高が深刻な問題となっているとの認識は政府指導者の間に浸透しています。

＜転ばぬ先のツエ＞

リー・クアン・ユー若返り内閣については、構成閣僚の年齢の若さと経験の少なさが一般に懸念されています。しかし、シンガポール経済・産業が眼前のハードルをうまく乗り越えるには、新しい発想と柔軟な思考、それに創造力ある対応が必要とされています。若手閣僚は、第一世代の老練政治家にはない、「時代の流れを見る目」を備えているのが強味です。これまで、難問を事前に察知・予測し、水ももらさぬ手をうつという、「転ばぬ先のツエ」の政策を実施してきたのがリー首相の本領です。今回の人事配置にも、主要経済閣僚に実業界での経験豊富なフー氏を起用する一方、タン氏も引き続き経済政策のたづなを握るなど、苦心のあとがうかがえます。

＜成人した国＞

こうしてみると、建国二十五周年日に実現した若手内閣は、時代の要請で生まれるべくして生まれたともいえましょう。「民間の活力の引き出し」は言うは易く、行うは難しの要素が多分にありますが、「政府の規制を少なくし、生き生きした社会をつくる」（ゴー第一副首相）との発言とも合わせると、シンガポールの経済・社会が成人した国にふさわしい方向を模索し始めたことは確かです。これからの歩みをあたたく見守りたいものです。

（筆者は８５年３月帰国）

日本の経営と日本人の忠誠心

堺屋 太一

以下はPHP京都座会イン・シンガポール記念講演(ホテル・ニューオータニ主催)を再録したものです。

本日、シンガポールの実業界を代表される皆様を前に、講演できることは、私の大いなる喜びとする所であります。

というのは、シンガポールはアジアにおいて日本に次ぐ経済水準を持つ国であり、次の時代には日本と並ぶ先進工業国に発展すると期待されている国だからです。このような高い経済力を持つ国が、日本の近くに育つことは、経済面においてばかりでなく、政治的にも、文化的にも日本自身の利益とも一致するものと私は信じております。そしてそれが、極東と世界の繁栄と平和にも役立つことを疑いません。

まず、私自身について自己紹介いたしましょう。私は1935年に大阪市に生まれ、1960年に東京大学経済学部を卒業、直ちに日本政府の公務員となり、19年間通商産業省に勤めました。つまり、日本の産業経済が最も大きく発展した時代、いわゆる高度経済成長の期間、日本政府の産業貿易政策を担当する職務にあったわけです。

この間、私は貿易政策の調査・立案、産業立地政策、エネルギー政策、技術開発行政に携わりました。特に私自身の経験の中で重要な意義を持っているのは、1970年に大阪で開かれた日本万国博覧会の企画・開催に当たったことでしょう。この博覧会は、6,400万人の入場者を集めた史上最大の国際行事となりました。また、1972年から2カ年間に、日本の沖縄県に駐在、アメリカから返還された琉球列島の産業文化開発に当たりました。この二つの経験——つまり大都市におけるイベント・オリエンテッド・ポリシーと、発展途上にあった島の開発——は、シンガポールの産業、文化の開発にも、お役に立ちうるものだと思っております。

1978年、日本政府での勤務を終えて、私は作家、経済学者としての活動に専念することにしました。日本では、政府の高級官僚が43歳で辞めるのは大変珍しいことですから、通産省の先輩や同僚は、あと十年ぐらい通産省に勤務するようにと熱心に勧めてくれました。そうすれば相当の高い地位に就き、そのあとも生涯——少なくとも65歳ぐらいまでは平均以上の収入と尊敬を受ける職業を保障されるのが通例です。世界に有名な日本の終身雇用とは、ざっとこういうもので、それ(終身雇用)が最も完全に実施されているのが高級公

務員なのです。

しかし、私は、ためらうことなく役所を退職し、独立しました。既に小説「油断」の著者として名声を得ていた私は、多くの先輩や友人から執筆・講演などの依頼を受けており、それに応じるならば公務員としての職務規則に抵触する場合も出ると考えたからです。日本人のいう「勤め先に迷惑をかける」というものです。

もし、私が通産省の幹部として給与をもらいながら、執筆・講演活動を続けたとしても、餓になることは絶対になかったでしょう。事実、そのようにしている役人も何人かいます。しかし、私はそうした二重の仕事をを持つことを好みませんでしたので、敢えて通産省を辞めました。そしてその判断は正しかったと考えております。それは、役所に勤めている何倍もの所得が得られたから、というのではなく、はるかに独創的な仕事をすることができたからです。

因にいえば、日本では国家公務員の給与は概して低く、中央官庁の幹部といえども高給とはいえません。何しろ、公務員の生涯給与所得——学校を卒業して勤め出してから約60歳で引退するまでに得る総給与額——は、税引手取り額で見ると、最も高い地位にのぼった人と、最も低い地位にとどまった人との間でも、3対1ぐらいの違いしかありません。もっともこれには世界一厳しい累進税制の効果もあります。日本では、所得税の最高率は92%なのですから。

話は、私自身の紹介から既に日本社会の制度と仕組みに入ったようです。日本の経営と日本人の忠誠心がどのようなものであり、どのようにして育成・維持されて来たかについて申し上げます。

日本経済を支える忠誠心

今日、日本の経済力はきわめて大きなものがあります。特にその工業力は素晴らしいといえるでしょう。

日本の工業製品の多くは、価格の点でも品質の点でも世界第一といわれています。特に自動車、電気製品、光学機器、エレクトロニクス製品、工作機械、船舶などの高度工業製品では、アメリカ、ヨーロッパ諸国をも上回る国際競争力を誇っています。

これら日本製工業製品が国際競争力が強いのは、単に価格が安いというだけではありません。製品の品質の良さの点でも世界第一流であり、特に不良品比率の低さは世界最高でしょう。なかでも、小さな故障が少ない点は定評があります。例えば、アメリカの車には

灰皿が抜けるとか、ルームランプのカバーが落ちるとか、ドアが多少ガタガタ音がするといったことがよくありますが、日本製の車ではそうしたトラブルは減多にありません。また、エレクトロニクス用のICなどの不良品比率は、日本製が最も低いとされています。日本製品の品質の良さは、何よりもそうした細部の優秀さにあります。

もう一つ、日本の国際競争力の強さの原因といえるものには、デリバリー時期の正確さがあります。何年何月何日にどこどこに届けると約束すれば、必ず来るというわけです。この点は、工業製品に限らず、建設事業でも同様です。何年何月何日、このビルを完成させると契約すれば、必ずその日に完成させます。約束より遅れることが多いのは、政府の行う大規模事業、そしてわれわれ作家や学者の書く原稿ぐらいでしょう。

このデリバリーの正確さは、日本経済の国際競争力を考える上で、殊のほか重要です。これができるからこそ、日本の工業は高品質の製品を安価に造れるのです。日本の大企業は何百もの中小企業に部品を発注していますが、そのそれぞれの中小企業が確実に良い品質の部品を定められた時間に届けます。このため、大企業は部品の在庫をほとんど持つ必要がありません。多くの場合には、大企業は中小企業に対して部品を配送する時間を、日によってでなく、時間によって定めています。何月何日、何時何分は何々を何千個、どこそこ工場の第何棟に持って来い、というわけです。もしこの指定に30分も遅れれば、その中小企業は二度と注文がもらえなくなるでしょう。これが間違いなく行われるので、日本の企業は部品を在庫する資金もいらなし、そのための倉庫も不用なのです。

このように、今日の日本の産業は、品質の点でも、デリバリー時間の点でも、実に精密に動いています。すべてが、精巧な機械のように狂いなく動く仕組みになっているわけです。

では、どうしてそんなことができるのか。その最大の理由は、労働の質の良さにあるといます。

先刻も申し上げた通り、日本の工業製品の品質の良さは、主として細部の良さにあります。そしてその細部の部品は、多く中小企業で作られています。つまり、日本製品の良さは、部品を作る中小企業の優秀さと、それを組み立てる現場の従業員の確実な作業にあります。一つの部品、一つの組立て作業を、社長や工場長が一つ一つ監視することはできません。しかし、監視や検査をするまでもなく一人一人の現場の労働者が、確実かつ正確な作業をする、ということです。

それだけではありません。日本の労働者はそれぞれが自分の作業について責任を持って

いるばかりではなく、自分の作業に関連する分野についてさえ強い責任感を持っています。この点は、アメリカやヨーロッパの労働者に比べても大いに違います。

例えば、アメリカでは「一つの機械を一定の方法で動かしてこれこれの部品を作れ」と命令をしておく、機械の故障によってでき上がる製品がダメなものになっていても、同じ作業を続ける場合が珍しくない、といます。当の労働者に訊ねると、「自分の仕事は機械を定められたように動かして部品を作ることであって、機械の故障までは責任が持てない」というんですね。

しかし、日本ではそんなことはまずあり得ません。機械を動かす労働者も常にその機械の調子を点検し、できる製品の良否を確かめるのが普通です。そしてもし機械に故障があると分かれば、直ちに担当技師に連絡して修理させるでしょう。少々器用な者なら自分で機械の修理までしてしまうこともあります。

勿論、日本でも各労働者の責任範囲は決まっています。従って、機械を動かす労働者に、機械の故障を調べる義務はありません。まして修理する務め也没有。たとえ、アメリカの労働者に見られるように機械が故障したまま運転を続けていたとしても、その人は何の罰も受けないでしょう。それにもかかわらず、日本の労働者は、いわば自発的に機械を点検し、製品を検査するわけです。日本の工業製品に不良品が少ない、特に細部の故障が少ないというのは、現場の労働者が、それぞれの段階で、自発的に、というよりはほとんど本能的に点検・検査を行っているからなのです。それが今の日本の「労働の質の良さ」というものでもあります。

では、どうして日本の労働者はそんなことをするのだろうか。しても報奨金がもらえるわけではないし、しなくとも罰を受けるわけでもない。つまり、彼自身としては得にも損にもならないことを、何故に熱心に行うのか。この点が、今、世界中から不思議がられている所でもあります。

しかし、われわれ日本人から見ると、何の不思議もありません。彼は、企業に対して忠誠心があり、同じ企業で働く人々すべてに対して仲間意識を持っているからです。

日本の労働者は、幹部になり得る者もそうでない者も、一旦企業や役所に勤めると、その勤め先に対して熱烈な忠誠心を感じます。企業に迷惑をかけてはいけないと考えるわけです。それは経済的な損失という意味だけではなく、企業の不名誉となること、企業の品位や権威を傷つけるような言動もしてはならないと考えます。従って、たとえ自分の責任でなくとも、故障した機械を動かし続けることで、企業に損失を与え、不良品を出

したという不名誉を負わせてはならない、と考えるわけです。

この意識を一段と強めているのが、企業従業員相互の仲間意識です。現在の日本人は、同じ企業、同じ職場に勤めているというだけで互いに強い仲間意識を持つ、逆にいえば、他の企業のものに対しては対抗心を燃やすわけです。これは、所属する企業や職場によって、いわば「縦の系統」によって決まるのであって、同じ職種とか、同じ階層とかいった「横の連帯」を感じることはあまりありません。

例えば、A会社の従業員なら社長と課長の間にも、工場長と機械工の間にも共通の仲間意識がある。勿論、その仲間意識は身近なほど強く、同じ会社でも同じ工場の者、同じ支店の者ほど強いのが普通です。

しかし、同じ機械工でも他の会社の機械工との間には仲間意識や連帯感は皆無に等しい。このため日本では、同じ会社に勤めている限り、仕事の内容や職種が変わることにはあまり抵抗感がありません。例えば、A社に勤めている旋盤工が、今日から検査係や自動車運転手に配置換えになったとしても、さほど悩みはしないでしょう。ところがA社の旋盤工が、B社に移るとなれば、同じ旋盤工として働くとしても大いに悩み苦しむに違いありません。それまでの自分の忠誠の対象であった企業を去り、それまでの仲間と別れることになるからです。

この結果、大抵の者は、たとえ10%給与が高くとも、いや20%、30%高い場合でも他の企業に移ることはしないものです。

こうした強い忠誠心と仲間意識を持っているために、日本人労働者は、仲間、つまり同じ企業に勤める者に損失や負担をかけたくないと考えます。また、他の会社に移りたくないという心理の反作用として、今いる会社の仲間に嫌われたくなくとも考えます。そしてそれがまた仲間に損失と負担をかけたくないという気持ちを強めることにもなるわけです。

以上のように、日本人労働者の企業忠誠心と仲間意識が、いわゆる労働の質の良さの根源となり、それが今日の日本の工業製品の品質の良さ、とりわけ細部の故障の少なさとなって現われているといえるでしょう。

つまり、現在の日本の経済力、国際競争力を支える最も重要な柱は、こうした労働者の意識あるいは素質にあるわけです。

忠誠心は日本人本来のものではない

このように申し上げると、日本人というのは、企業従業員、特に工業の従事者として最も適した民族だ、と思われるでしょう。またそうした労働者に恵まれた日本の経営者は幸せだとも思われるでしょう。

確かに現時点ではその通りです。日本に工場を建てた外国の企業も、当初何年かは特殊日本的な労使慣行と、日本人独特の倫理観に戸惑いはするものの、それに慣れてしまうと日本ほどやり易い国はないというものです。

しかし、日本人がもともとそうであったわけではありません。1945年の敗戦以前は、日本人も今日のような企業忠誠心を持ってはいなかったのです。いや、1950年代の初期でさえもまだそうではありませんでした。そしてそのせいか、その頃までの日本の工業製品は品質の点では欧米のそれに著しく劣っていたものです。

戦前から1960年頃まで、日本の工業製品は「安かろう悪かろう」といわれ、品質の劣悪さを価格の低廉さで補って来たのです。また、製品納入期限についてもあまり正確ではありませんでした。製品納入ばかりか、集会や待合わせでも、定められた時間より短くて15分、長ければ30分程度遅れるのが普通でした。

そんな日本人が、戦後、1950年代中頃から十年あまりの間に全く変わってしまったのです。これは日本の歴史の中に何度か見られる国民性の変化の中でも、最も劇的なものの一つだったといえるでしょう。

では、それがどのような原因で、どのような過程を経て行われたのかを、私の理解する所に従ってお話しましょう。しかし、その前にもう一度、誤解のないように、かつての日本人がどのようなものであったかを、はっきりさせておきたいと思います。というのは、日本人の中にも企業忠誠心と職場における仲間意識は、日本古来のもの、日本民族の本質と誤解している人が多いからです。

日本の労働の質の良さを支える二つのもの、企業忠誠心と職場の仲間意識は、今や互いに絡み合って互いを強化する方向に働いていますが、もともとは別のものです。忠誠心は所属企業に対する愛情であり、仲間意識は隣人に対する親近感ですから。実は、この二つが一致し融合している所に今日の日本の特色または特殊性があるわけです。

そこで、次にはこの二つを分けて考えて見ましょう。まず、企業忠誠心は、完全に戦後日本独特のものです。日本人は古来、忠義という言葉が大好きで、自らも忠義の心の強い民族だと信じて来ました。しかし、歴史の事実が示す所では、日本人はきわめて忠義の心

の薄い民族なのです。日本の歴史は、いつの時代でも、露骨な裏切りに満ちているし、裏切り者が案外社会的に許容される慣習もあります。

日本において、今日のような意味での忠義(忠誠心)がいき出されるのは17世紀のはじめ、徳川幕府の成立する前後からです。それ以前の日本には忠義という倫理はほとんどなく、約束を誠実に実行する、というだけのものでした。従って、君が約束を違えれば臣もまた約束履行の義務がない、と信じられていたようです。16世紀、戦国時代といわれた大規模な内戦時代には、各地の大名(これはヨーロッパの封建貴族よりも、中国近代史の軍閥に近いでしょう)が全国制覇をねらって戦闘を繰り返しましたが、その頃の武士はしょっちゅう所属を変えるのが一般的だったのです。

こうした日本に、忠義の倫理が持ち込まれたのは、儒教、とりわけ朱子学の影響でしょう。そしてそれを、天下制覇に成功した徳川幕府が盛んに宣伝しました。全国的な統治者にとっては、武士が忠義であってくれば統治がやり易いから当然です。日本において、忠義が最も重視されたのは、17世紀から19世紀中頃までの徳川時代における武士の社会においてであります。

ところが、この時代の武士は、全く忠義ではありません。この当時の武士の忠義を描いた劇としてよく知られているものに「忠臣蔵」があります。浅野という殿様が、吉良という幕府の高級官僚に意地悪をされて立腹、吉良に暴行を働いたために処刑され、大名家も取り潰される。これに対して浅野の家臣、大石内蔵助ら46人が、吉良の屋敷に乱入、吉良を殺害して主君の復讐をしたという筋書きです。日本では、この物語は今も大変人気があり、映画、芝居でよく上演されます。私も一昨年、この事件をテーマとした長編小説を書き、一年間にわたって国営テレビで放映いたしました。

このドラマ「忠臣蔵」が、今もって人気のある理由は、主人の復讐を果たして死んで行った大石内蔵助ら46人のサムライが、日本人の理想像と考えられているからです。しかし、彼らの忠誠心あふれる行為はサムライの理想像であっても、現実的な平均像ではありません。徳川時代260年間に、お取り潰しになった大名は200家にのぼるが、主君の復讐を実行した例はただ一回、この「忠臣蔵」のケースだけです。「忠臣蔵」が有名なのは、それがサムライの典型だったからではなく、珍しかったからなのです。

しかも、この200分の1の珍事においても、浅野家の家来308人の中で主君の復讐に参加したのは46人、約15%に過ぎません。他の262人は忠誠心を発揮しなかったのです。

同様のことは、260年間日本を支配した徳川幕府が亡ぶ時にも起こります。祖先代々この

政権に仕えて優遇されて来たサムライたちは、ほとんど全員、徳川を守ろうともしなかったのです。だからこそ、日本の明治維新は、大した内戦もなく終わったのです。この点は、旧政権に忠義な人々が多かったため、長い混乱と内戦を経験することになった中国などとは大違いです。

また、第二次世界大戦のあとでも、同様の現象が現われました。占領軍総司令部(GHQ)の指令で、内務省や財閥系企業など、日本の最も確固たる組織が解体された時、これに生命がけで抵抗した役人、社員はほとんど皆無でした。その点は、幹部従業員の必死の抵抗によって、解体をまぬがれた西ドイツの財閥とは全く対称的であります。

つまり、昔の大名や幕府であれ、最近の企業であれ、日本人が忠誠心を示すのは、その組織が栄えており、それに属することが本人に有利な場合に限られているのです。もし、組織が崩壊をまぬかれないと分かれば、日本人はサッサと立ち去り、これから発展するであろう有利な組織に乗り替えてしまいます。これを比較歴史学では「日本民族の新体制への参加意欲の強さ」などともいいます。その意味では、日本人の忠誠心はきわめて利己的な現実主義に立っているといえるでしょう。

職場の仲間意識もなかった

次に仲間意識について述べましょう。ここでもまた、戦争前までの日本人と現在の日本人との差ははっきりとしています。つまり、戦争前までの日本人には職場における仲間意識はなかった。あったのは家族の仲間意識だったということです。

いうまでもなく日本はアジアの一国であり、アジア的な社会を持っていました。ここでは「職場の福祉」は稀薄で「家族の福祉」が濃密です。日本もまたそうでした。つまり、生活に窮する人が現われれば、父子兄弟、親類縁者が扶けたのです。

例えば、サムライが若死をして未亡人や幼児が残された場合、その未亡人や幼児を世話するのは、死んだサムライの親類か、未亡人の実家か、要するに家族です。これを職場の雇い主である大名や職場の同僚が面倒を見た例はありません。農民や職人でも同様です。

これはヨーロッパ社会なら、大抵職場が世話をします。何々公爵に仕えていた馬丁某が死んだら遺児は公爵家で育てました。職人が病気になると職人組合ギルドが助けました。ヨーロッパでは職場福祉が、アジアでは家族福祉が発達していたのです。日本もまたアジア的な社会でした。

従って、戦争前までの日本人は家族には強い仲間意識がありました。相互に助け合った

ばかりでなく、罪や恥も大家族に及ぶと考えられていました。「親の顔に泥を塗る」とか、「親類一族の恥」とかいった言葉もよく使われていたものです。当時の日本人が最も恐れたのは、親類や親兄弟から嫌われることであり、絶縁されることだったのです。

古来、日本人が家族の次に大事にしたのは村落共同体、つまり地域社会でしょう。農村でも都市でも、定着居住していた戦争までの社会では、地域社会で嫌われることは、生活の実態でも精神的にも大変な苦痛だと考えられていたからです。このため、いわゆる「村八分」という村落共同体が一致して特定家族と絶縁するのは、大変有効な制裁手段でもありました。村八分というのは、十の付き合いのうち、火事と葬式の二つ以外の八つは付き合い合わないという意味です。

因に申せば、もともと日本人は仲間の評判をひどく気にする民族ではあります。御存知のように、日本人はあまり宗教に熱心ではありません。少なくとも、キリスト教や回教、ユダヤ教のような唯一絶対神というものを持ってはいません。日本古来の神々も、仏も、キリストも同時に祈って平気です。日本古来の神々、神道というのは、古代ギリシャのオリンポスの神々と似ていて、数限りなく多いばかりか、英雄的な人間と紙一重でもあります。いやそれどころか、英雄的な人間は、死後次々と神として祭られます。現在日本で最も多くの参拝者を集めている神社群の多くは、歴史上の實在の人物を祭神としたものです。

こうした宗教心のために、日本人にはキリスト教徒や回教徒のような絶対的な正義とか、破り得ない戒律とかはありません。それでは日本人の正義感とか行動の基準は何かといえ、その時々の人々みんなが正義と同意したものという以外にありません。

中国人の多くもキリスト教、回教的絶対神を信じていないと思いますが、中国人の場合は、「青史に名を残す」、つまり後世の人々の判定を待つという考えが強いと聞きます。しかし、日本人にとって重要なのは未来ではなく現在であり、後世の人々の判定ではなく、今、周囲にいる人々の判断です。

こういえば、日本人が家族や地域社会の、つまり、今の周囲の人々の評判をひどく気にするのも当然だ、とお分かり頂けるでしょう。それ以外に依るべき正義の尺度がないのですから。

日本人は、時として、戦場で、またはビジネスや社会生活の場で、決死的な働きをします。第二次大戦中のカミカゼや玉砕はその極端な例です。しかし、こうした決死的な働きをするのは必ずしも忠誠心の故ではありません。日本には中国の方孝孺や文天祥のような「義に死す」人物はいないのです。それよりもむしろ、決死的な働きをしなければ仲間の、

つまり周囲の人々の非難を受けることが恐ろしいのです。かつて神風特攻隊を志願して生き残った人々何十人かにインタビューしたことがありますが、ほとんどの人々は、「カミカゼなど行きたくはなかったが、周囲がやかましく行け行けというから仕方なくって志願したのだ」と答えました。日本人には、「みんながいうから仕方がない」という感情は非常に強いのです。

要するに、日本人は周囲の人々の意見に逆らえない所があるわけです。そしてその「周囲の人々」の中で最も大切なのが、戦争前までは家族であり、次いで地域社会だったわけです。

すべての根源、高度成長

ここまで申し上げれば、現在の日本人の企業忠誠心と、従業員相互の仲間意識についても、凡そお分かり頂けると思います。つまり、こうした日本人の体質が、戦後、対象を変えたのです。

すなわち、日本人が一番大切に思う「周囲の人々」というのが、家族や地域社会ではなく職場を共にする人々、企業社会になったというわけです。そして同時に、その企業社会は所属していれば自分自身の利益にもなる発展性のある組織だと信じられているのです。

では、そのように変えたものは何であったか、といえば明確です。それは、戦後の日本の企業経営に定着した終身雇用制度と年功賃金体系に他なりません。そして、それを生み出したのは、ほかならぬ経済の高度成長だったのです。特に、この点、つまり終身雇用と年功賃金を生み出し育てたのが高度成長だったという点は、重要だと思うので、詳しく説明いたしましょう。

終身雇用も年功賃金も、決して日本の伝統ではありません。戦前の日本はむしろ世界一解雇率の高い国だったのですが、戦後の高度成長ですっかり変わったのです。

周知のように、戦後28年間、日本経済は年平均10%以上という物凄い経済成長を続けました。これほどの長期にわたる高度経済成長は、人類史上他に例がありません。

これだけ経済が高度成長を続けると、大抵の企業は急発展します。勿論、この間にも好況・不況の波はありました。しかし、全体が急成長下にあるわけですから不況の谷間は浅く短く、好況の山は高く長くなるのは当然です。図に書いて見るとすぐ分かりますね。

従って、不況期に仕事が減り、従業員が剩ったとしても、景気回復がはじまると、ごく最初の段階で早くも前のピークを抜いてしまいます。つまり、不況期に従業員が剩ったというので馘を切ると、5ヵ月か6ヵ月経つとすぐまた人手不足になり、従業員を集めなけ

ればならなくなります。当然これには募集費・訓練費がかかりますから、それなら慣れた者を置いておく方が得になります。

事実、敗戦直後は、まだ戦争前の慣習が残っていて、日本でも従業員の蹴切りは盛んでした。戦後最初の景気後退期は1949年にやって来ました。猛烈なインフレとモノ不足を解消するため、極端な引締め政策、いわゆるドッジラインが採られたのです。

この時には、日本の大部分の企業は猛烈な蹴切りをしました。このため全国に激しい労働争議が発生、警官隊が出動した例も少なくないほどでした。ところが、それから僅か9ヵ月、朝鮮戦争が勃発、戦争需要が起こって好景気となりました。このため、苦勞して蹴切りをした企業も大量の新規雇用を強いられることになります。

それでも、2回目の不況、1953年の時にもまだ蹴切りは相当あり、過激な労働争議もいくつか起こりました。だがこの時もまた、すぐ景気が回復、いわゆる神武景気が起こりました。ここでもまた、すぐ新規募集が必要となったのです。

この2回の経験を経て、1955年以降になると、日本の経営者は多少の不景気がやって来ても蹴切りにはひどく慎重になりました。そしてそうしているうちに、必ず景気は回復、たちまち以前を上回る従業員が必要な事態がやって来た。このため、結果としては大抵の企業は蹴切りをしないで済むことになり、終身雇用が確立したわけです。

要するに、終身雇用制度というのは、古くから日本にあったものではないし、政府の指導とか経営者団体の申し合わせとか、労使交渉の結果としてとかいった形で作られたものでもありません。それは、戦後、高度経済成長に恵まれた経営環境の中で、ごく自然に生まれたものだったのです。

若者だけを採り入れた日本企業

もう一つ重要なことは、この高度経済成長によって、企業が発展し、従業員が増加する間に、日本の企業は増大する労働力需要のほとんどを、若者、とりわけ新しくその年に中学・高校・大学を卒業した人々で埋めた、ということです。

このため、経済が成長し、企業が発展するに従って、大抵の企業では若い従業員がどんどん増えました。つまり、企業の従業員年齢構成が中高年ほど少なく、若年層ほど多いというピラミッド型になったのです。

なぜ、そうなったのか。これは私自身も十分自信を持って説明することはできませんが、恐らく二つの理由があったでしょう。

その第一は、日本の学校教育がきわめて一般的な内容で、専門的な職業訓練を欠いていたことです。このため、企業としては従業員を採用してから独自に専門訓練をする必要があり、それには若い人の方が教え易いと考えたわけです。このことは、日本の企業の従業員訓練費用を増大させると共に、労働者の持つ技術と知識を特定企業内での独特のものとなりました。これはまた終身雇用を支える一つの柱ともなったでしょう。

第二に、より実的な理由として、1960年頃までは、日本全体の食糧不足と都市での住宅難があり、中高年の農民が家族共々都市に移り住んで企業に勤めることは難しかったという事情があったことです。

敗戦直後、日本は大変な食糧難で、米を作る農民が最も恵まれた状態になりました。加えて、農地改革によって、農民は、少しずつではあったが、みな土地を持ちました。このため農民は、その後長く、農村の住宅と農地を捨てたがらなくなりました。このため、都市の企業に勤められるのは、一家の主人ではなく、新しく学校を出た子供たちだけに限られたわけです。

また、企業の方でも、家族全部を住まわせる住宅を手当てすることが難しいので、独身寮を作ることで若者を集めることにしたのでしょう。いわば「身軽な者」を採用したわけです。

いずれにしろ、企業に若者が集まり、その親である中高年が農村に留まったことは、戦後の日本を考える上で重大な意味があります。というのは、このことが年功賃金の確立に役立ったばかりでなく、家族的連帯を切り崩すことによっても、忠誠心と仲間意識を職場＝企業に向けさせる上で重要な働きをしたからです。

企業の従業員年齢構成が、中高年が少なく若年層が多いピラミッド型になれば、年功賃

金制度が企業経営にとって有利になることは明白です。何と云っても、賃金の高い中高年は少なく、安い若年層が多いのですから。

一方、従業員から見ても、これは有利です。企業の支払える総賃金額が一定なら、年功賃金体系は生涯賃金を高める効果を持つからです。

だが、恐らくより重要なことは、このことを通じて、若者は都市に、その親たちは農村にと分かれて住むことになり、日本の家族の形態が変わったことでしょう。つまり、1950年代後半から60年代にかけての約10年間ほどの間に、日本の伝統であった大家族制度は一挙に崩壊、農村には中高年夫婦だけが、都市には若者たちだけが住む核家族化が進行したのです。

都市に出て来た若者たちは、やがて結婚をし、核家族を作りましたが、彼らには父とも兄弟との繋がりも稀薄になっていましたし、地域社会との関わりもできませんでした。このため、彼らにとっての唯一の帰属は職場になったのです。いわゆる戦後型単属人間の出現です。

そうすると、この人たちの仲間は職場にしかないし、忠誠の対象も職場しかない。いやでも企業忠誠心と職場での仲間意識が高まってしまったのです。

このことは今、さらに進行し、中年化したかつての若者は、妻や子供たちさえも捨てて企業に帰属、単身赴任という世界に珍しい生活形態を生み出しています。日本の家族は、「家庭の家族」と化しつつあると指摘する者もいるくらいです。

日本的経営の功罪

以上のように、いわゆる日本的経営といわれるものは、戦後の高度経済成長期に確立されたものであり、日本の伝統ではありません。

では、これは良いか悪い。勿論、両面があります。良い点は、企業経営をやり易くし経済を成長させ、世界一品質の良い製品を作り出している点です。

しかし、それも手放しに賞讃するわけにはいかないでしょう。今日の日本の従業員の企業忠誠心と仲間意識を支えるものは、あくまでも終身雇用と年功賃金です。そしてそれを維持できたのは経済の高度成長であり、企業の発展でした。今、日本の経済成長力はやや衰えています。その上、若者層の数が減り、中高年者が急増しています。このため、企業の従業員年齢構成はピラミッド型から中ぶくれ型のソロバンの玉に変わっています。このことが、各企業の高給取りを増やし、企業の経営と組織に重い負担となりつつあります。

近い将来 —— 10年間のうちにも —— これに耐えられなくなる企業が続出、日本にも中高年者の整理がはじまる可能性は非常に高いと思います。その時、日本人の企業忠誠心が崩れる恐れは十分にあります。日本式の企業経営に学ぶ人々は、このことに留意する必要がありますでしょう。

一方、日本式企業経営の罪は何か。その第一は、家族的連帯を失わせ、人々を企業にのみ属する単属人間に変えた結果、家族における心のふれ合いが失われたことでしょう。特にそれは「老後の問題」として現われています。

60歳で定年退職した人々は、職業と収入の大部分を失うだけではなく、仲間も失ってしまいます。そして、子供からも親孝行は期待できません。子供は子供で、家族から離れて企業にのみ単属しているからです。

このため、日本の人口に占める高齢者の数が増えるに従って、孤独な老人の問題が深刻になっています。

日本人は戦後の高度成長によって、企業にのみ単一に所属する勤勉な勤労者となりました。その結果、大いなる豊かさを手に入れました。そしてそれは、その時代における幸せであり、今日の幸せでもあります。しかし、それが未来の幸せをも約束するものかどうか、確信をもっていい切ることはできないでしょう。

長時間の御静聴に感謝いたします。

THE COMPANIES (AMENDMENT) ACT 1984

マネジメント・コンサルタント

原 邦明

1. はじめに

ご高承のとおり The Companies (Amendment) Act 1984 が6月29日に国会を通過し、8月6日に大統領の承諾を得て公布され、8月27日から適用されております。

以下にその概要をご紹介しますが、これは、私共の事務所内のスタッフへの教育用に作成されたもの等を基礎として、日系企業に関係する部分を中心に和訳したものであり、法解釈を行ったものではなく、また、誤りなきとの断定もしえません。さらに、事務所としての意見を述べるものでもありませんが、多少なりとも、皆様方のお役に立てばと思い、10月25日付で私共のクライアントにご送付申しあげたものに若干の加筆補正を加えたものであります。

したがって、具体的な適用、解釈にあたっては、個別に法律専門家のアドバイスを受けることが必要であることを申し添えます。

2. 取締役の責任

今回の改正のうち、特に「第125条A」及び「第130条A」の改正は、皆様方に重要な影響を持っていると考えられるので特にご留意いただきたい。

(1) Section 125A

新設されたこの条項によれば、最初の破産による清算から5年以内に2度の機会にわたって別の破産会社の取締役であるか、または取締役であった者（辞任後3年以内に破産した場合、この規定の対象となる。）は、裁判所の許可なしには、新たに取締役または設立発起人に就任、あるいは、直接的、間接的に会社の経営に関与または参加することができないこととされ、さらに、2年以下の禁固

もしくはS\$10,000以下の罰金とされた。なお、この規定は1984年8月15日以後の破産清算について適用されることとなった。

すなわち、他人の求めにより、取締役としてその名前を利用せしめている者(辞任後3年間を含む)は、当然のことながら当該会社の動向に十分注意することが必要である。

(2) Section 130A

新設されたこの条項によれば、ROCに対する年次報告書(Annual report 及び決算書)その他の登記関係書類(Form 4549 etc)の提出に関し、3度またはそれ以上の違反等を行うと、連続的不履行者とみなされ、この場合、会社の取締役等は、裁判所の許可なしには取締役または設立発起人に就任することができないのみならず、直接的、間接的に会社の経営に関与または参加することができないこととされ(この資格制限期間は最後の違反等から5年間とされた。)さらに、2年以下の禁固もしくはS\$10,000以下の罰金とされた。

1985年1月8日付のストレーツ・タイムスによれば、今回の改正会社法の適用により、54社の取締役が、年次報告書等の提出遅れに関連して、それぞれS\$150からS\$1,200合計でS\$30,950の罰金を課されたと報じている。

したがって、各種登記関係事項が発生した場合、すみやかに貴社のカンパニーセクレタリーへ通知すると共に、署名等のため日本へ転送される場合にも、特に「提出期限」に十分に注意することが必要である。また、決算に際しても事前準備を十分に行い、監査等がスムーズに行いえるよう配慮することが肝要である。

3. その他の主要な改正点

ROC (Registry of Companies) 関係

(1) Section 7

ROCまたはその代理人は、会社のあらゆる帳簿、登記簿、その他資料の検査権に加えて、それらの記録を占有保持することができるようになった。

(2) Section 13A

R O C に提出する届出用書類は、A 4 サイズのナショナル・プリンティングサービスが提供するものによることとなった。

(3) Section 13B

R O C インスタント・インフォメーション・サービスに関し、情報の間違い、または不足を起因とする損害に対し、R O C は責任を有しない旨を明確にした。

(4) Section 16(2)

会社設立に関する法定宣誓書 (Form 6) における宣言は、従来、弁護士もしくはその会社の定款の中で取締役またはセクレタリーと定められた者のみ行うことができたが、今回、会社設立事務を担当した公認会計士による宣言も許されることとなった。

(5) Section 22(1)

従来から会社名 (商号) に関し、R O C がとってきた「承諾できない名称」について明確化した。すなわち、政府方針の見地から「好ましくない」または「承諾できない」ものに加え「他社名と同一もしくは類似するがゆえに誤解を招き易い名称であってもならない」とされた。

(6) Section 22(6A)

R O C によって許可された会社の名称は、予め予約しておかない限り、新会社設立の社名登録、または既存会社の社名変更登録に使用できないこととなった。

(7) Section 119&120

従来会社は、営業開始日または会社設立の日から 14 日以後のいずれかから登記上の事務所を設置する必要があったが、今回の改正により、会社設立の日から登記上の事務所を設置することが必要となり、登記上の事務所所在地に関する報告書 (Form 44) を会社基本定款、付属定款等、会社設立登記の書類とともに提出しなくてはならないこととされた。

(8) Section 123(1)

取締役就任承諾書への署名は、公証人、弁護士もしくは選任された監査人の立合のもとで行うこととされた。

取締役関係

(1) Section 122

取締役は2人以上、うち1人はシンガポール居住者でなければならないとする規定に反する辞任は、当然に無効とみなされることとなった。

(2) Section 133

取締役への融資は、今回の改正により、銀行、金融、証券会社等会社の活動が Legislation により規制されている場合にのみ認められることとなり、かつ、取締役の定義にはその配偶者、実子、継子及び養子が含まれることとされた。

(3) Section 133A

取締役が20%以上出資している会社に対する融資禁止規定はシンガポール以外で設立された会社にも適用されることとなった。

会計と監査関係

(1) Section 169

年次報告書の法定宣言は、経理もしくは財務担当の役員によって行われるべきであり、セクレタリーが行うべきではないとされた。

(2) Section 172(1)

会計監査人の任命は、従来、会社の第1回年次株主総会の前であればいつでも行うことができたが、今回の改正により、会社設立後3ヶ月以内に任命しなければならないこととされた。

(3) Section 174(3A)

シンガポールの持株会社に対する監査報告書の中で、会計監査人はシンガポール以外で設立された子会社の会計記録等がシンガポールの会社法に従っているかどうかの意見を述べる必要がなくなった。

外国会社関係

(1) Section 332

従来外国会社の支店は、シンガポールで営業を開始してから1ヶ月以内にR O B (Registry of Business) に支店登録しなければならないとされていたが、今回の改正で、シンガポールで営業を開始する前に支店登録をしなくてはならないこととされた。

(2) Section 333 (5)

外国会社の Agent は2人以上とされているが、欠員が生じた場合、21日以内に補充の選任を行うことが必要であるとされた。

(3) Section 336

外国会社は第336条の会計報告の書式と内容に関する必要条件の免除をR O C に申請できることとなった。

その他

その他、今回の改正には次の項目が含まれている。

- (1) 株式保証有限責任会社制度の廃止 Section 14
- (2) 無限責任会社と有限責任会社の相互転換 Section 25
- (3) 目論見書に関する規定 Section 39B、42A 及び別表 5
- (4) インサイダートレーディング Section 132A
- (5) テイクオーバー Section 179 及び 179A
- (6) 清算 Section 272 (2) 及び 292
- (7) インベストメントカンパニーの借入制限等 Section 320 及び 321
- (8) 投資及び投資収益に関する表示方法 別表 9

会員紹介

** YOSHIDA SEIKI CO LTD

Singapore Trading Department

(吉田精機株式会社 貿易部門)

所在地 : 66 East Coast Road #03-02B, G.R.T.H. Building

Singapore 1542

電話番号 : 4467343/3441060

設立 : 1978年11月(登記)

形態 : 支店

代表 : 吉田 博実(取締役)

Mr. H. Yoshida (Managing Director)

従業員 : 5名、日本からの派遣社員4名

事業内容 : 取扱品目 : 各種自動機械、各種プラント設計、搬送機器。

販売先 : 松下電器、三洋、東芝、GE

仕入先 : NTN BEARING SINGAPORE (PTE) LTD

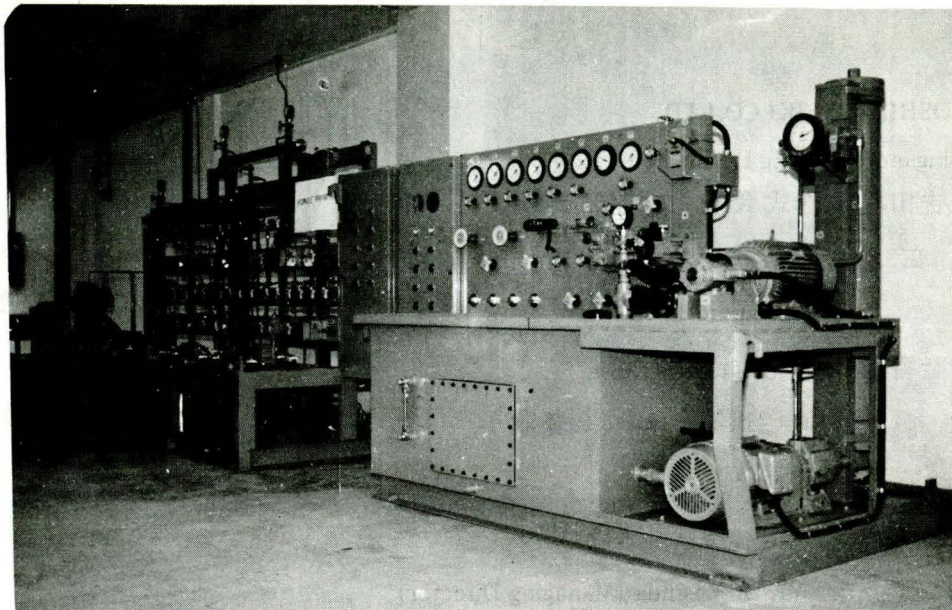
SMC PNEUMATICS (SEA) PTE LTD

(会社の特色)

当社は省力化、自動化をモットーに、省力化設備の開発及び生産性の向上に努力し、今後とも幅広いユーザーニーズにお応えしていくため、若い力を主軸に機動力あふれた営業活動を展開しております。

**** HYDRO-PNEUMATIC TECHNICAL CENTRE**

(油空圧技術センター)



所在地： 12 Lorong Bakar Batu # 01-09, Kolam Ayer Ind. Park
Singapore 1334

電話番号： 7433850/1

設立： 1984 年 9 月 (登記)、1984 年 10 月 (操業)

形態： その他

代表： 佐藤 三郎 (所長)

Mr. S. Sato (General Manager)

従業員： 3 名、日本からの派遣社員 1 名

事業内容： シンガポールを中心としたアセアン諸国の油空圧技術の向上をはかるため以下の事業を行う。

1. 研究事業： 油空圧技術に関する研修会を開催し、油空圧技術の普及促進をはかる。
2. 技術相談事業： 現地企業よりの技術相談に随時応じ、必要あれば技術指導を行う。
3. 油空圧機器の常設展示共同ストック事業、現地の人の自由な閲覧に供し、必要あれば会員の責任においてストック品を提供する。

(会社の特色)

工業化による産業発展を目指しているアセアン諸国に対し、油空圧技術の普及、向上をはかり、以て当該地域諸国の産業、経済及び社会の発展に寄与し、国際協力の促進に資することを目的とする。



理事会の動き

第186回1985年1月8日(火)

正午

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) 村田通産大臣との昼食懇談会開催について

1月17日から19日までご来星予定の村田通産大臣御一行との昼食懇談会について諮ったところ、以下の要領にて開催することになった。

日 時 : 1985年1月18日(金) 午後1時～同2時30分

場 所 : シャングリラ ホテル、ハイビスカス ルーム

案内先 : 村田通産大臣御一行、日本大使館関係者、本所理事・顧問・
監事・オブザーバ

服 装 : LOUNGE SUIT

席 順 : 大臣御一行、大使館関係者については日本大使館に、本所
関係者については総務担当理事に一任

次 第 : 水戸会頭歓迎挨拶に続き昼食、引き続き榊原、古新居、長
野副会頭より商業・工業・金融の業界事情について説明、
引続き懇談(午後2時20分終了予定)

議長役 : 水戸会頭

(2) 経団連ミッションの来星について

訪アセアン経団連ミッションが1月28日から同31日まで来星するに際し、当地でのスケジュール取りまとめを行っている日本大使館と連絡の上、協力願えれば幸いであるとの経団連の依頼状が本所宛届いた旨事務局より報告した。また席上、朝海公使からも本件に関し協

力要請があった。審議の結果、日本大使館の指導の下に本所も協力することとし、本所内に受け入れ準備のため関係各社の中から幹事役を設けることになった。なお、当初、幹事役は新日本製鉄にお願いすることに決まったが、後日、当地での幹事は伊藤忠商事になったとの連絡が経団連よりあったことから、伊藤忠商事を主幹事、新日本製鉄を副幹事として受け入れ準備を進めることになった。

(3)日本生産性本部派遣生産性ミッションとの懇談会開催について

労組リーダーからなる標記ミッション来星の際、2月8日(金)午後2時～同4時の間本所会議室にて在星日系企業代表者と労使関係につき懇談したいとの申し入れを受けることとし、本所側はNPC・NPB担当理事および関係各社に案内することとなった。

(4)在星関係機関との懇親ゴルフ大会開催について

以下の通り実施することとなった。

開催日時：3月15日(金)(予定)

場所：SICC、BUKIT COURSE (予定)

案内先：次の機関から代表者各2名を派遣してもらう。

シンガポール商工会議所連合会、中華総商会、国際商業会議所、製造業者協会、マレー・チェンバー、インディアン・チェンバー、アメリカ ビジネス カウンシル、ブリティッシュ ビジネス アソシエーション、ジャーマン ビジネス グループ、シンガポール アイランド カントリー クラブ

会費：無料

総括責任者：田本企画担当理事

(5)JUGASとの定期交流プログラムについて

以下のプログラムが承認された。

目的：元在日大学卒業生と在星日系企業代表者との定期交流を通じて忌たんなき意見交換を行うとともに親睦を深め、もって日星間の相互理解の増進に資する。

年間開催回数：4 回程度（2、5、8、12 月）

場 所：原則として本所会議室

案 内 先：JUGAS メンバー

本所理事、顧問、監事、オブザーバー（将来、一般会員への案内も検討）

運 営 方 法：JUGAS 及び本所の担当者を決め、具体的な運営方法を検討する。

さしあたり2月度定例理事会終了後、午後3時頃から JUGAS のコミティー・メンバーとの第一回懇談会を開催し、本所の考え方を説明することとなった。なお、具体的な開催日時は JUGAS と相談の上確定する予定。

(6) 会員懇談パーティー開催について

例年通り3月中旬に全会員（御夫妻）はじめ日本大使館、JETRO、日本人会、日系報道関係者、JUGAS 幹部を招待して開催することとなった。

(7) 改正 EMPLOYMENT ACT の解釈に関する質問状の提出について

1 月 7 日から施行された改正 EMPLOYMENT ACT の中で年次有給休暇の与え方について不明確な箇所があるので、経営研究委員会で検討の上、労働省に質問状を提出することとなった。

(8) 労使協力のあり方に関する NPB の諮問について

労使協力を進めるために各社どのようなトレーニングを実施しているか、またシンガポールにとってどのようなトレーニング・プログラムが望ましいかに関する N P B の諮問については NPC・NPB 担当理事会で取りまとめることとし、できれば次回の理事会に原案を諮ることになった。

(9) 剰余金の運用について

剰余金の運用について諮ったところ長野副会頭（兼財務担当理事）より、公用車を購入してはどうかとの提案があり、審議の結果、異議なく承認された。

3. 報 告 事 項

(1) 部会・委員会開催報告について

部 会：12月11日(火) 第二工業部会

委 員 会：12月20日(木) 経営研究委員会

12月21日(金) 広報委員会打合せ

1月 7日(月) 運営担当理事会

懇談会等：12月17日(月) 昭和59年度経済協力推進協議会東
南アジア視察団

4. 入 ・ 退 会

事務局より下記の入・退会を報告し、審議の結果、次の通り決定した。

(1) 入会

HYDRO-PNEUMATIC TECHNICAL CENTRE “ C ”

(2) 退会

JAPAN AIR LINES DEVELOPMENT CO., LTD.

5. 会 計 報 告

吉永財務委員の会計報告書にもとずき事務局から1984年12月分の
会計報告を行い異議なく承認された。

以上

1985年1—2月の主な経済記事

1月16日　。シンガポール全国雇用主連盟（SNEF）の調査によると、
在シンガポール企業の一般労働者（非管理職）ではホワイト
カラーに比べてブルーカラーの方が平均して高い給料を
得ている。また製造業より非製造業の方が給与水準が高い。
同調査は昨年7～9月の間に行なわれた1984年給与調
査（非管理職）で、264社の2万2656人の労働者につ
いてデータが得られている。

まず基本月給（CPF納入金を含む）について見ると、
例えば電気工が平均月給839ドル（Sドル、以下同じ）
を得ていたのに対し、コンピューターオペレーターは803
ドル、銀行出納係は660ドルにすぎなかった。ただし、電
気工の初任給はわずか230ドルと少ないのに対し、経験1
年未満のコンピューターオペレーターは380ドル、銀行出
納係は450ドルを得ている。

また、1-5年以上の経験をもつ秘書の場合、2793ドル
もの基本月給を得ており、平均的なブルーカラーの月給を
上回っている。

概して電気工、メカニック、テクニシャン、生産オペ
レーター、整備工などのブルーカラー労働者は平均基本月給
750ドルを得ており、コンピューターオペレーター、秘書、
銀行出納係、事務員、販売助手、守衛などホワイトカラー
の平均基本給を約13%上回っていた。

食事手当、交通費手当、ボーナスなどの特別給付を含む
総収入で見ても、ホワイトカラーの平均月収782.50ドル
に対しブルーカラーのそれは883ドルと約100ドルも上回

っていた。

製造業と非製造業別では、同じ職種でも非製造業労働者の方が概して高いことがわかった。例えば、初級秘書／速記者の場合、銀行や金融会社では平均基本月給 950 ドルであるのに対し、電機および電子工業会社では 815 ドルと大差があり、クラークタイピストの場合にはホテルやレストランの平均基本月給 568 ドルに対し繊維工業会社では 465 ドルにすぎない。

概して、非製造業と製造業では同等職種の平均基本月給に約 6 % の差があり（前者の平均基本月給の方が高く 729 ドル）、諸手当を含めた総月収では前者が 813.50 ドル、後者が 755.50 ドルとその差はさらに 2 % 近く拡大している。

さらに同調査によると、中央商業地区（CBD）に立地する企業（主に非製造業）は他の郊外地に立地する企業より概して高い給与を払っている。例えば、CBD 内の企業の平均基本月給が 678.50 ドルであるのに対して、プキテム／ウッドランド地区では 612 ドル、アンモキオ／センバワン地区では 650 ドル、ベドック／チャンギでは 596 ドルにすぎなかった。ただし、ジュロン／アエルラジャ地区の企業は平均 734.50 ドルと高い給与を払っている。

Median Gross Salary			
Blue-collar worker		White-collar workers	
Electrician	\$920	Computer operator	\$387
Production operator	\$574	Cleaner/Janitor	\$531
Technician	\$961	Key Punch/Data entry operator	\$749
Mechanic	\$890	Receptionist	\$650
Fitter	\$832	Clerk/Typist	\$688
Machinist	\$826	Accounts clerk	\$816



Source: SNEF Salary Survey (non-executive) 1984

22 日 。ホテル客室の過剰がますます深刻化するなかで、政府が民間ディベロッパーによるホテルの新築を規制するのではないかと推測がなされている。

シンガポール政府はこれまで民間ディベロッパーによるホテル新築申請に対して比較的開放的な政策を実行してきた。このため最近になって政府がしきりにホテルの新築を控えるよう呼びかけるようになったにもかかわらず、昨年1年間だけで1700室の客室が新たに市場に供給され、客室過剰に拍車をかけている。こうした事情からホテル業界は政府が年内にこれまでの門戸開放政策を改め、ホテルの新築計画を厳しく規制するのではないかと見ている。

また同業界筋は業界の深刻な労働力不足を緩和するため、政府がホテル業に対する外人労働者の雇用制限を一段と緩和するものと期待している。同推測は単に国内ホテル業界の現状からばかりではなく、最近の香港ホテル業界に生じた新動向に基づいている。これまで多くの者が香港の大陸復帰に伴って同地のホテル業が衰退するものと予想していたが、中英両国の香港返還協定が結ばれ、中国が積極的な門戸開放政策を打ち出す中で、香港のホテル業は衰退せぬばかりか、逆に力強い成長をとげ始めた。このことは下降線をたどるシンガポール・ホテル業に警鐘を与えており、シンガポール政府が国内ホテル業の景気を浮揚する何らかの支援措置を取るとの推測の根拠とされている。

ちなみに1986年にはマリーナセンターの3つのホテルやラッフルズシティのホテルが続々完成し、市場には新たに4068室の客室が供給される。これに伴ってホテル従業員数と客室数の間の今日の1対1.2の比率が一段と拡大、ホテル業界の労働力不足がさらに深刻化するものと予想されている。

23 日 。住宅開発局（HDB）がその工業用ビルに対して採用した固定料金リース方式が中小企業家に歓迎されている。

HDBはこれまで工業ビルのリースに際して入札を行ってきたが昨年3月31日から、2階以上のフラットについては固定料金によるリース方式を採用している。HDBの同措置は中小企業家の大きな歓迎を受け、新措置の実施第1日目だけで100ユニットが貸し出された。これまでの9カ月半の間に全国11区の工業団地でリースされたフラットは997ユニットにのぼる。HDBのこれらフラットのリース料は平方m当たり9.15～17.33 Sドルで、なお全国に264ユニットの工業用フラットがテナントの入居を待っている。

国家開発省はまた昨年7月から小型工業に対する規制を緩めており、これまで政府系の工業用フラットに入居したテナントがその業務変更したり新業務を開始すると、フラットのリース料も変更される可能性が存在したが、今ではこうした心配もなくなっている。

28 日 。「マレーシアに新規進出するシンガポール企業には現地新設子会社の70%の株式保有も認める特別待遇が与えられる。しかし新経済政策（NEP）の原則に従って30%の株式は必ずプミプトラに与えねばならない。」

ラザレイ商工相は24日当地で開かれた“マレーシア：ビジネスと投資機会”と題するセミナーに出席後記者会見し、マレーシアの最近の外資政策を説明した。最近マレーシアのダイム蔵相はマレーシアに投資するシンガポール企業にはNEPの下でも30%以上の持株比率を認める特別な待遇が与えられると公開の場で発言していたが、ラザレイ商工相の今回の説明はその特別待遇の詳細を明らかにしたものの。

それによると、マレーシアに新規投資するシンガポール

企業にはその現地新設会社の30%以上70%までの株式保有が認められる。ただし、NEPの原則に従って30%の株式は必ずブミプトラに分与されねばならない。また、この特別待遇は100%シンガポール資本の企業がマレーシアに新規進出する場合に限られ、すでにNEPに従って資本再構成を終えている既存企業が株式買い戻しを行なうことは認められない。さらに、どの企業にも一律70%の持株比率を認めるものではなく、持株比率は投資内容に基づいてケース・バイ・ケースで決定される。一部の自由貿易区(FTZ)で外資に100%の持株比率が認められているのはその一例である。

ちなみに、NEPはマレーシアに進出する外国企業に対して1990年までに現地子会社の株式の30%をブミプトラに、40%を非ブミプトラ・マレーシア国民に分与することを義務づけ、外資の持株比率は30%に制限している。例外として一定のパイオニア産業や輸出産業部門で100%までの外資保有を認めている。

ラザレイ商工相はまたマレーシア政府の外資導入政策の基本姿勢に関して要旨次のように語った：――

マレーシア政府は国内資源利用型の工業、精密工業、労働集約型工業、輸出指向型工業を工業開発の重点に据えている。またこの種の合併企業のほか、外貨獲得に貢献し、国内に欠乏する先進科学技術をマレーシアにもたらすような工業も歓迎する。

シンガポール企業がマレーシアへ進出する際にはマレーシア国内市場を対象とした製造工業を建設することのほか、マレーシアを基地に広く海外市場を開拓するような輸出型工業の建設も考えて欲しい。マレーシアはこうした工業に天然ゴム、スズ、パーム油、木材等の豊富な天然資源

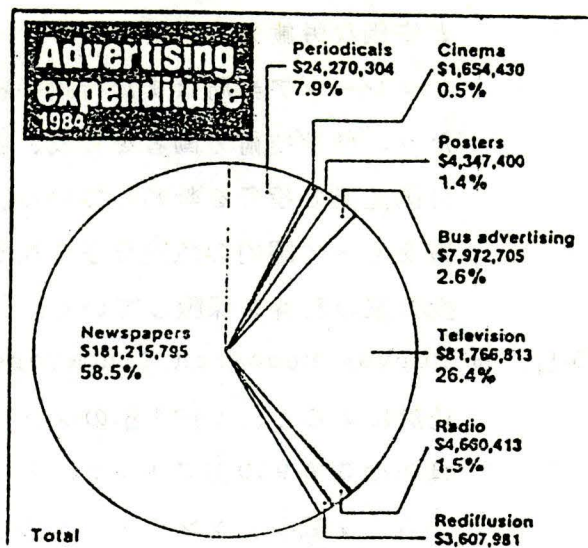
と安価な労働力を供給できる。

マレーシア当局はまた行政手続きの簡素化・効率化をはかり、熟練技術労働者を養成、各種税制優遇措置を講じて、外国企業の投資を奨励している。政府は今後断固とした政策をもって国内の急進分子や反国家的活動に対処し、外国投資家の利益を保護していく。

2月 5日 。Survey Research Singaporeの広告支出に関する最新統計によると、1984年のシンガポールにおける広告支出は総額3億950万Sドルで、83年の3億2700万Sドルから6%減少、シンガポールの広告市場が昨年縮小したことを示している。

昨年の広告支出をメディア別で見ると（別表参照）、新聞広告費は1億8100万Sドルで前年比2.1%（400万Sドル）減少したが、84年の広告市場全体に占める割合は83年より2ポイント上昇して58.5%となった。またラジオ広告費がわずかに（1%以下）減少し、映画広告費が約20%も大幅減少したのに対し、テレビ広告費は前年比5%増、有線放送（Rediffusion）広告費は44%の急増を示した。テレビは新聞に次ぐ広告媒体で全体の26.4%のシェアを占めている。

概して、広告主の企業側が広告費を削減したり、従来のような半年や一年間の長期契約を避け、3カ月ごとの契約しか結ばないことなど慎重な姿勢を取り始めているため、広告代理店業界は今年の業況にも暗い見通しを抱いている。



2月 6日 。シンガポールにもついに不況風が吹き始めた。あちこちから労働者解雇の報が伝えられている。

人員解雇の動きはまず工場ではじまり、オフィスを襲い、次いでデパート、造船所、さらには銀行にも波及した。すでに多数の労働者が手当てを受けて職を追われ、労働市場に放出されている。

観測筋によると、この傾向は欧米のリセッションの影響を受けたものである。欧米景気が底をついていた頃シンガポール企業は以前に獲得した豊富な手持ち受注をかかえて好況だったが、数カ月のタイムラグを経て最近受注減から操業ダウンに追い込まれている。この影響がいつまで続くかわからないが、少なくとも今年中の脱出はむずかしいと見られる。政府は地下鉄建設や公共住宅建設加速で景気維持に努めているが、建設業はこうした公共事業がなかったらとうに不況の底に沈んでいたであろう。

最近の相次ぐ人員解雇の報に労働省も腰を上げ、昨年初に中止していた解雇・操短・レイオフ等に関する四半期ごとの調査を今月12日から復活することに決めたという。

シンガポールでは四半期（3カ月間）の解雇が1000人を越えた場合には異常と見なされるが、現在の数字はまだ警戒すべきほど高いものではない、と同省は述べている。

造船所も受注不足で苦しく、繊維製品工場では旧正月まで何とか持ちこたえようと懸命だが、その後どっと解雇者が出るかもしれない。

最近の景気後退から、新任の通産相に景気対策の妙案を期待する声が強い。来月初旬に発表される新年度予算案が注目される。

- 。1985/86年度の賃上げガイドラインを決めるための全国賃金審議会（NWC）の第1回会議が例年より早く先週火曜日に開かれた。

もちろんまだ結論は何もでていないが、今年の賃上げ勧告は昨年の10%をはるかに下回るとの見方が強い。雇用主側は景気後退で企業業績が悪化しているため、NWC賃上げ率を4～6%に抑えたい意向が強いといわれる。政府は今年のシンガポール経済の成長率を5～7%の間と予測しているが、実際には5%以下に落ち込むのではないかと予想する雇用主も少なくない。

しかし従来のような政府・雇用主・労組の3者によるNWC賃上げガイドラインが発表されるのは今年が最後となるかもしれない。

近年、NWCの役割そのものに見直しの機運が出ており、政府はNWCから徐々に撤退し、NWCを労使両者の意見交換の場にしようという提案を行なっているからだ。このため、先週のNWC会議ではこの問題に論議が集中したという。政府の段階的NWC撤退案はすでに雇用主側の積極的支持を得ている。

廣 報 欄

** NEW MEMBERSHIP (12TH FEBRUARY 1985)

* CREATIVE TOURS (SINGAPORE) PTE LTD

Mr. K. Takashima (Managing Director)

16 Raffles Quay #B1-36/38

Hong Leong Building

Singapore 0104

Tel: 2228465

* FUJIMAK FOOD SERVICE EQUIPMENT (S) PTE LTD

Mr. H. Katsuki (Managing Director)

623 Lorong 4 Toa Payoh

Singapore 1231

Tel: 2508233

* ERNST & WHINNEY

Mr. S. Ueda (Audit Manager)

10 Collyer Quay #21-01

Ocean Building

Singapore 0104

Tel: 917777

** CHANGE OF NAME OF REPRESENTATIVE

* CHASE MANHATTAN BANK N A

From Mr. H. Maki to Mr. H. Takahashi

* ITOMAN & CO LTD

From Mr. M. Mino to Mr. Y. Nakamura

* MURATA ELECTRONICS SINGAPORE (PTE) LTD

From Mr. T. Tani to Mr. Y. Tanaka

** CHANGE OF ADDRESS & TELEPHONE NO

* DAIET PAPERS LTD

140 Cecil Street #05-04

PIL Building

Singapore 0106

Tel: 2202119 / 2222050

*** NIPPON COMPUTER SYSTEMS & SERVICES PTE LTD**

150 Orchard Road #09-06

Orchard Plaza

Singapore 0923

Tel: 7327633 / 7327634

*** TAJIMA METAL WORK (SINGAPORE) PTE LTD**

24 Raffles Place #16-01/02

Clifford Centre

Singapore 0104

*** TORISHIMA-KSB TRADING CO LTD**

101 Thomson Road #09-01A

Goldhill Square

Singapore 1130

**** CHANGE OF COMPANY'S NAME & ADDRESS**

*** From KNITCRAFT CO PTE LTD**

To MIKI SINGAPORE PTE LTD

13-105 Cavenagh House

101 Clemenceau Avenue

Singapore 0923

Tel: 7326523

資料案内

国内一般

シンガポール共和国概要 (1981 年)	S \$ 10
シンガポール共和国移住法	S \$ 15
民事法	S \$ 5
刑法 (暫定規定法)	S \$ 10
公益事業法	S \$ 10
JAPANESE AFFILIATED FIRMS IN SINGAPORE (非会員)	S \$ 30
(会 員)	S \$ 15

投資関係

資金援助制度の手引き	S \$ 8
法律 15 号 (経済拡大奨励法改正法) 1979 年	S \$ 5

租税・税制

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
シンガポールの租税	S \$ 15

会社法

法律第 1 号 (共和国会社法改正) 1970 年	S \$ 5
法律第 4 号 (共和国会社法改正) 1974 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 16 号 (会社の買収及び合併に関する)	S \$ 5
シンガポール共和国会社法 (会 員)	S \$ 60
シンガポール共和国会社法 (非会員)	S \$ 70

為替管理・関税

関税法（1979年関税令）	S \$ 15
法律第6号（為替管理法改正）1976年	S \$ 5
法律第9号（共和国関税法改正）1976年	S \$ 5
金融業者法	S \$ 10
財務諸表公開原則	S \$ 15

業種別規則

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 \$ 10
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 \$ 5
シンガポール共和国商標法	S \$ 10
価格規則法	S \$ 5
1975年水質汚染規制及排水法	S \$ 10
1971年海洋汚染防止法	S \$ 5

労働関係

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 \$ 5
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
法律（改正）時報第27号（中央厚生年金法を改正する法律）	S \$ 5

商工会議所出版物

業種別会員名簿（1984/85年）	S \$ 15
（非会員）	S \$ 30
月報（各月号）	S \$ 8
国際比較統計要覧	S \$ 5
最近の労働条件及び福利厚生の実態調査報告書	S \$ 10
（非会員）	S \$ 30
タイ国投資環境視察団報告書	S \$ 5
（非会員）	S \$ 10

編集後記

「月報」2月号をお届けします。今回は当地にてご講演いただいた堺屋太一氏の「日本の経営と日本人の忠誠心」、マネジメント・コンサルタント原氏による“The Companies (Amendment) Act 1985”についての解説、日本経済新聞 松田記者による「シンガポール若返り内閣—新しい道模索」の3本立の構成となっています。

昨年末総選挙におけるPAPの予想外の苦戦はNICSの優等生として、経済面では国際的にも目覚ましい成長を遂げてきた当国も、物質的豊かさに加えて、精神面の豊かさも追求せざるを得ない時代にシフトしつつあるためかもしれません。

こうした新時代を迎えるに当たり、第2世代を中心とした新内閣が、どのような国造りを行っていくのか松田記者の記事には興味深いものがあると思われます。

また、当国製造業労働者の約半は日系関連企業に従事している実情にあつては、政府の「日本に学べ」のキャンペーンをまつまでもなく、当国で働く、日本人我々こそが日本的経営についての十分な認識をもつ必要があるといえましょう。その意味において、堺屋氏のご講演要旨は一読に値するものと思われます。

会社法をはじめとする企業経営関連法規の改正については、日常業務に追われている会員各位には、なかなかフォローし難い点だと思われます。原氏による解説は、時機を得た必読の記事といえます。

今月号担当は、鈴木（JETRO）、斉藤（JDC、国土開発）でした。

MONTHLY REVIEW

STRICTLY MEMBERS ONLY



M. C. (P) No. 11 / 4 / 84

PRINTED BY
GREEN MOUNT PUBLICATION & PRINTING CO.
155 Kallang Way # 02-11/12
Singapore 1334. Tel: 2923831

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY SINGAPORE

C.P.F. BUILDING, 79 ROBINSON ROAD, # 24 - 04 (24th Storey) SINGAPORE 0106