

月報

1985 11 月 號

シンガポール日本商工會議所

＜ 目 次 ＞

(1985年11月号)

アジアにおける日本的経営……………(京都大学)……………	市村 真一 ……	1
シンガポールの観光産業……………(シンガポール航空会社)……	古田 外男 ……	14
生産性成果配分による賃金決定……(日本賃金研究センター)……	孫田 良平 ……	18
11～12月の主な経済記事……………		24
理事会の動き……………		30
広 報 欄……………		34
資 料 案 内……………		36
編 集 後 記……………		38

アジアにおける日本的経営

京都大学東南アジア研究センター
市村 真一

下記はシンガポール大学客員教授として来星されていた市村京都大学教授をお迎えして10月14日に開催した本所会員講演会に使用した英文テキストを翻訳したものである。

1. 緒 論

ビジネスの世界においてさえも、異文化は、異った形態の作業、経営、組織を作り出すものです。日本的経営方式は、かつては、封建的であるとの非難を受けましたが、日本企業がどこにおいても、広く成功を収めましたので、今や世界中のビジネス業界から、注目を浴びているのであります。多くの日本企業は海外に直接投資を行うに当り、そこに、それぞれの企業自体の日本的経営方式を導入しています。これは、ひとえに、日本人管理職が、その日本的方式に馴れているためです。

しかしながら、日本企業は、各国に海外子会社や、その国の地元パートナーと海外合弁事業を設立し、その国の労働者を雇傭するため、経営形態は、必然的に多少外国の特殊事情や文化の修正を受けることになります。しかしながら、この修正は、あくまでも、ビジネス上の必要性、即ち収益性と能率の限度内で行われるのです。更に企業は、地元パートナー、中間管理職、その国の労働者たちと一緒に働く日本人により運営されますので、日本的経営と、地元従業員との間に特殊な摩擦が生ずることもあります。日本的経営方式がアジア諸国で実施されるとき、どの様な修正を受けるのでしょうか。日本の合弁事業に独特の摩擦というものが存在するのでしょうか。これらの問題に対し、本研究は答を出そうとするものであります。

われわれの研究は、問題の範囲を調査と面接における質問にしぼり、日本的経営と労使関係に集中し、更に日本のビジネスマンの海外における行

動を十分に理解しようと努めました。アンケートは、アジアにおける日本的経営の実施の最新知識をうるように、またアジア諸国における日本的経営に対する、地元職員の反応を知るように計画されたものです。

本日の講義は、1980年から1983年に至る、アジア8ヶ国、即ち、インドネシア、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリッピン、香港、台湾、韓国における日本的経営について行った、われわれの調査に基くものであります。それは、2つのアンケートにより実施致しました。即ち、一つは、日本人幹部に対し、一つは、地元中間管理職に対するものであります。これら8ヶ国のそれぞれにおいて、これらのアンケートは、主として、製造業では50名以上の従業員をもつ日本の合弁事業、または子会社の殆どすべてに対し、郵送され、その20～40%のものが適切な回答をして参りました。

地元の管理職に対するアンケートは、調査を行った企業の幹部を通じて配布して頂いたので、中間管理職の選択と意見は、企業側に有利に片寄ったかもしれません。こうした偏差を少なくするため、各社の幹部に「平均的」な中間管理職2、3名を選んで頂くだけでなく、質疑応答の形でチェックできるように工夫致しました。例えば、「あなたの会社で働くことに誇をもっていますか」という質問に対し、回答は「非常に誇をもつ」、「少しは持つ」「全く持たない」の3つから選択できるようにしました。これは、「少しは持つ」と答えたものは、本当は誇りを持たないが、そうとは、答えられなかったと判定したかったからです。数ヶ国の企業幹部に調査結果を提出したとき、幹部たちは、部下が率直な理解をもった。また時には批判的な意見をもっていることに、たびたび感銘をうけられました。中間管理職は、「あまりに批判的な意見の持主は、会社にとどまらない」と申しおりました。

われわれの調査結果および、それに基く討議は、われわれの季刊誌“South East Asia Studies”(日本の京都大学東南アジア研究センター)第22巻第4号(1985年)および第23巻第2号(1985年)に下記の通り英文で刊行されております。

「東南アジアにおける日本的経営」

緒 論

市村 真一

マレーシアにおける日本的経営

イマオカ ヒデオ

タイ

"

イシハラ クニオ

"

リリー コシヤノン

フィリッピン

"

トミタ テルヒコ

台 湾

"

イトー ソーイチ

香 港

"

トミタ テルヒコ

韓 国

"

ヨシハラ ヒデトシ

シンガポール

"

ウラベ クニヨシ

インドネシア

"

市村 真一

2 日本の経営方式と労使関係

アセアン諸国および香港において、広く行われている経営方式は、米・英方式であります。いわゆる日本的経営方式は、戦後間もない頃、最初は米国のビジネス業界および、ビジネス・スクールにおいて、次いで、欧州において注目を引きしました。ハーバード・ビジネス・レビューのような代表的ビジネス・スクールの定期刊行誌に多くの論文が発表され、例えば、米国における日本的経営方式のケース・スタディを扱ったようなものでした。こうした日米の経営制度の国際比較は、アンケートにより試みられましたが、これは、われわれのアンケートに似たものであります。その調査結果は、下記の通り刊行されております。

T カゴノ、I ノナカ、K サカキバラ、A オークマ 共著

「日米企業の経営比較」日本経済新聞社 1983 年

興味をおもちの読者は、これら 2 つの研究成果によって、アジアと米国における日本的経営を比較されることが出来ます。

しかしながら、東南アジアにおいて、日本企業の直接投資は、1960 年前後に始まり、1978 年に重要性をもつに至りました。それで、極く最近になり、日本の合弁企業の活動を通じ、その経営方式は、次第にビジネス

業界に浸透するようになりました。従って、われわれの研究成果は、東南アジアの日本的経営の初期の経験および、日本的経営方式に対する東南アジア業界の反応を示すものであります。

韓国および台湾においては、ビジネスの環境は、他の地域と極めて異っております。そこの事業家たちは、いわゆる日本的経営方式を、敢て、アジア的なものと考えております。同じような経営方式が、韓国、台湾、日本で広く行われているということになります。

日本的経営を定義するならば、それは、日本だけに固有のものではなく、むしろ日本および他のアジア諸国でも行われている方式であると云わねばなりません。事実、日本国内でも、どこまで、日本的経営方式が実施されているかは、詳かではありません。おかしな話ですが、日本的経営方式は、大企業においては行われていても、小企業においては、それほど多くは行われていないのです。どのような面で、日本的経営方式が、広く行われているかは、注意深く研究を重ねる必要があります。われわれは現在、日本において、その研究を行っております。

この「日本的経営方式」の定義は、経営学のすべての学徒に容認されているものではありません。

(1) 日本的経営についての参考文献は、次の書籍が重要な労作であります。

1. ウラベ クニヨシ・「日本的経営を考える」中央経済社 1981年
2. W. G. オーウチ「2 作戦要領」アディソンウエスレー社 1981年
3. ウラベ クニヨシ、オームラ キヘイ 共著・「日本的労使関係の探求」中央経済社 1983年

この研究に対し、われわれは、日本企業の下記の特長をその定義として採用するにとどめ、東南アジア諸国のビジネスの条件にどうしたら適合できるかの研究を試みました。

(1) 終身雇傭制：

企業は次のような前提に立っています。即ち、従業員は一旦適正に雇われれば、その生涯の就業年限をその企業で過すゆえ、雇傭は定着し、人事異動、職場訓練は予定を組んで行うことができると云うものです。

(2)年功序列制：

年功序列による昇進と賃金制度は、一般に終身雇傭の重要な部分となっております。これらは、年令、卒業年度、学歴水準を綜合したもので、同時に、個人の成績の評定は、日本的経営方式の中で厳格に実施されています。

(3)温情主義：

企業内における人間関係は、重要であって、封建時代の家庭または、藩におけるものと殆ど同様と考えられています。かくて企業の目標は、大抵創業者により作られ、従業員に、しっかりと教え込まれます。定量化—従業員と経営者の身分上の差異を少なくすること—は基本方針として受容されています。それゆえ、例えば、課長でも部下と共に同一の広い部屋で一緒に働くのは極めて普通のことです。企業内の福利厚生は特に重点がおかれています。

(4)集団主義：

集団で決定し、集団で責任を負うこと、つまり稟議や融通の利く管理は、日本的経営の特長として、今や世界に広く知られており、これは集団主義の姿の一つのあらわれであります。

われわれは、先づ、アンケートに対する幹部の回答を通じて、東南アジアにおける日本的経営の実施状況を研究しました。次に、同様にして、日本的経営に対する地元の中間管理職の回答を調査しました。われわれが調査した8ヶ国の国別回答数は、下記の通りであります。

	企業幹部	中間管理職
インドネシア	67	129
シンガポール	49	210
マレーシア	52	82
タイ	58	90
フィリッピン	40	134
香港	44	36
台湾	58	90
韓国	59 (40) *	83

* 韓国人企業幹部

これらの回答は、アンケートによる平均像または全体像を推定するため、コンピューター、プログラムのSPSS（社会科学用の総合統計）により処理されました。その処理の結果は、各国担当の執筆者が行った面接による結果と合せて、解釈を下しております。調査結果の詳細については、国別報告書の中で、論ぜられております。研究の対称国の制度的、文化的要素との関連において、調査結果の解釈を行うことに重点をおいております。これらの調査結果を更に詳細に統計的に分析したものは、将来、別な研究計画のもとに行われる予定です。

3. 国際比較についての論評

日本の合弁企業または子会社の経営状態の概観は、附録をご参照頂きたく存じます。これは、図解比較により、調査結果を要約したものです。われわれの調査結果を比較し、理解して頂く便宜のために簡単な論評を致します。

代表的な合弁企業が設立された年は、1970年台の初期であり、その歴史は大抵、10～15年であります。経営規模は、従業員の数からみて、約400名で、香港より小さく、韓国より大きいです。300名未満は、日本では中小企業と考えられているので、これら合弁企業は、規模の点では、決して大きくありません。フィリッピンは、法令上、外資に対する規制がきびしいので、フィリッピンを除いて、日本の払込資本金は50%以上です。インドネシア、タイもやはり法的規制があり、これが近年更にきつくなっております。しかしながら、日本人管理職の主な任務は、株式の割合以上に重要です。それは、一つには、企業に対する融資が多くの場合、日本人管理職の手で行われるからです。

地元で調達される部品の割合は、各国における平均のとれた工業の発展度合いによります。地元依存度は、フィリッピンとインドネシアでは、製造業が高度に発展していないので、特に低いのです。日本人管理職は、これらの国々や韓国においては、不満をもっております。韓国の製造工業は、一部、技術的に高い工業が発展していながら、中間製品を輸入に依存しています。

基本的な経営政策については、すべての国で「ローカリゼーション」(地元強化方策)を採用していますが、これは、タイ、マレーシア、インドネシア、韓国で比較的多く採用されています。日本的経営の促進に関する質問(質問18)に対する回答でわかったように、その実施の面では、フィリッピンでは日本的経営はあまり強調されておらず、韓国では、最も広く行われております。日本的経営に対する重点のおき方は、国によって、大きな違いがあります。どこの国でも、雇傭の安定と経営の基本理念、目標の設定は、大いに促進されておりますが、第3の最も重要な面に若干の差異があります。即ち

フィリッピン (人間関係)

シンガポール (")

タイ (年功序列制賃金と人間関係)

インドネシア (")

マレーシア (人間関係)

香港 (")

台湾 (")

韓国 (")

となっております。

人間関係に重点のおかれていることは、はっきりわかりますし、また、人間関係に重点をおく企業は、その重視度合に相当するだけの問題があることを物語っております。その重視度合の順序は、

シンガポール

台湾

韓国

インドネシア

香港

マレーシア

タイ

フィリッピン

となっております。

パートナーとの問題（質問 17）は、韓国、台湾、インドネシア、タイの順で頻出しています。同様に労働組合問題も、タイ、韓国、インドネシアに非常に多いです。従って、これら 4 国については、パートナーの問題と、労働組合の問題の研究が、特に重要です。

地元中間管理職の日本的経営に対する反応は、国によりそれぞれ異なるのは、重要な点です。企業と就業に関する二つの質問（アンケートⅡ、質問 15、16）に対する回答をみると、例えば、否定的な回答は下記の通りです、

1. その企業で働くことに、あまり誇を持たぬ中間管理職の比率は

香	港	72%	シンガポール	32%	
台	湾	69%	マレーシア	25%	
韓	国	60%	タ	イ	18%
インドネシア		39%	フィリッピン		18%

2. その企業に献身する気持のない中間管理職の比率は、

インドネシア	49%	フィリッピン	30%
シンガポール	40%	韓国	28%
香港	39%	台湾	27%
タイ	32%	マレーシア	25%

驚くことは香港、台湾、韓国の中間管理職の半数以上が、日本の合弁企業で働くことに、あまり誇をもっていないことです。従って、アセアン諸国では、その逆もまた真であります。しかしながら、アセアン諸国と東南アジア諸国との間で、中間管理職の企業に対する献身性には、重大な差は見られません。

日本人管理職と地元従業員の間の壁（質問 20）については、韓国を除き、どこの国でも言語の壁が第一で、また習慣の相違、価値観の相違、幹部の日本本社に対する押の強さなども同様に重要です。各国における重要度順に示すと下記の通りです。

	フィリ ッピン	シンガ ポール	マレー シア	タイ	インド ネシア	香港	台湾	韓国
1. 言語	1	1	1	1	1	1	1	2
2. 価値観の差 (2, 3, 4)	2	4	4	2	4	3	2	1
3. 非社交性 (6, 7)	4	2	2	4	3	2	4	4
4. 決定権 (5, 8)	3	3	3	3	2	4	3	3

こうした相違は、日本とアジア諸国の文化の相違というだけで説明されてはならず、もっと厳密に云って、日本とそれぞれの国の間の文化の溝の深さの差異や、社会的交差のあり方の差異によって説明さるべきものであったかもしれません。例えば、日本とインドネシアの文化の相違は、日本と韓国の文化の相違とは同じではなく、日本人が、インドネシア人に対する態度は、韓国人に対する態度と異っております。この分析、その他の分析は将来の研究にまつことになります。

4. アジアのビジネス環境に日本的経営方式を適応させるには文化の面で、 どうとらえて行ったらよいか。

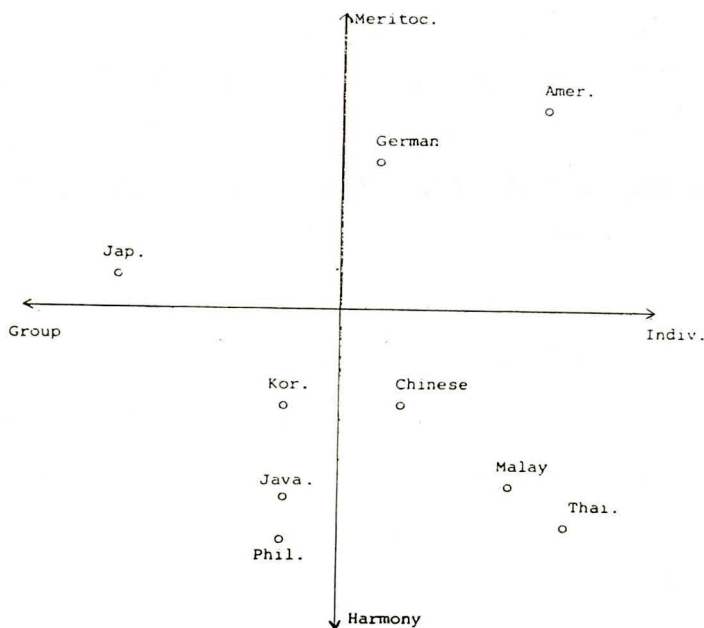
日本的経営をその国に移植してゆくには、その国の局地性社会、経済に関する諸条件に順応させてゆかねばなりません。この順応の過程を文化の上から、どう捉えてゆくかについて、基調となる要因は、John Embree が、既に1959年に、タイの社会を日本の社会と比較して、「ゆるやかな社会構造」と特長づけたものでしょう。彼は、タイに行く前に、日本の社会を研究しておりました。日本の社会は明確に、「きっちりした社会構造」なのです。

学者の中には、タイやその他の東南アジアの社会を「ゆるやかな構造」と特長づけることを不適當と主張する人たちもおります。われわれは、更に多面的な方法で、国々の社会や集団を特長づけてゆかねばなりません。東南アジアにおける多くの実地調査の結果では、日本の社会や集団と比べ

で、大部分の東南アジアの村落と社会集団は「ゆるやかな構造」とか、グンナー、ミュルダールの呼ぶ「柔軟社会」と特長づけることができます。例えば、われわれが村落に行って、その家の家長に面接して、「息子さんは、数日前、どこに行きましたか」と尋ねても、「息子はどこへ行ったか、何時帰ってくるか知らない」と答えることが多いのです。こうした状況は、日本の家族の中にあっては、考えられないことです。つまり、日本の家族は、遥かに、「きっちり」組織されているのです。

同様に、経営を分析するに当り、社会構造や、社会構成員の意識という観点から、企業の特長を捉えるのは、有効であると考えます。一方で、社会構成員が、「集団指向型」か「個人指向型」かにより社会を特長づけ、また他方で、その社会が「実力指向型」か「調和保有型」かで社会を特長づけております。図1はX Y軸の図表の上に、各国の社会特長に従って、

図表1



国民別、民族集団別の分類を示しております。日本人は、極めて集団指向型で、西欧人および東南アジアの国民は、個人指向型であることを、ご注意ください。日本人は、「定量化」を主張

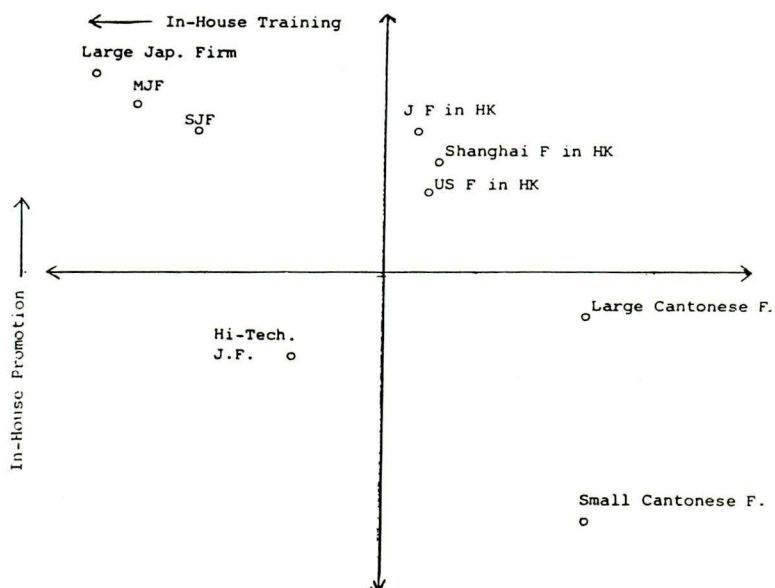
して、平等主義に重きをおきますが、同時に、個人評定により実力社会の必要を認めます。それゆえ、日本人は実力社会と調和社会の混り合った中にいます。図1は、こうして、どちらかと云うと、西欧人は実力社会指向

であり、東南アジアの人たちは、調和指向です。この図表では、日本人は明らかに、東南アジアの人たちとも対照的な位置を占めております。各民族集団の位置について、現在の私の判断により決められましたので、偏見があったり、極めて正確ではないかもしれませんが、しかしながら、経営者が東南アジアで、または西欧で会社を組織し、運営しなければならぬ時には、発生する可能性のある問題につき、ある種の概念を与えるものと存じます。

図2は香港における日本的経営についてのT.トミタの論文から取ったものですが、図1に示した民族集団の文化的特長の重要性を示すものと解釈できます。香港とシンガポールは、外国企業の経営を分析するのに大切なところです。その理由は、ここには、外国の直接投資に対する法的規制が殆どなく、従って、異った外国企業の行動のひな型が、思うままの自由な姿で表現されているからです。例えば、そこの日本企業は、地元パートナーとの合弁は、必ず100%の株式取得を望むのです。一般に東南アジアにおける合弁設立の実情は、政府の法的規制のある限り、日本企業の希望するようには行きません、図2の中で各種の外国企業の行動を、社内訓練と社内昇進という2つの面で比較しております。恐らく日本では「大会社」は、この2つを集中的に実施しております。左上の隅は、実施度の最高を示すものです。「日本の小会社」は実施度は低いのです。しかし、「ハイ

テク工業」の分野では、社内訓練は集中的に行われても、社内昇進はあまり行われておりません。香港では日本企業は社内昇進と社内訓練を行っておりますが、それは日本に比べては低いのです。

図表 2



香港における上海企業、米国企業、大型広東企業、 小型広東企業の場合、どの程度、社内訓練と社内昇進が行われているか、図表に示されています。小型広東企業は社内昇進を自分で行うことができないというだけの理由で、殆ど実施されておりましたが、社内訓練の方は、大型広東企業と大同小異の実施をしております。

面接と調査により、日本の管理職は随所にあらわれる反日感情、国家主義的な法令との摩擦、個人的な不適応などにみられる戦後の余波を体験して来たことがわかりました。しかしながら全体として、日本の海外投資の成功は全く明白です。アジアは、海外投資の成功地域としては、米国に次ぎ 1982 年末には、14.6 兆米ドルにまで増加し、殆ど北米における投資に匹敵しています。これは、アジアにおける日本の成功を間接的に表わしているものです。それらの数字は添附別表に引用してあります。これら投資は製造部門の発展の必要に応じ、産業的にみて極めてよく組合されています。これは、米国の直接投資と比べて、極めて対照的です。米国は、石油開発、石油精製、電子関係など、少数の重要部門に集中しております。しかし、日本的経営の経験は、まだ極めて限定されており、また、不足していることを忘れてはなりません。将来の発展の中で、更に多くの新しい経験を身につけ、また企業によっては、その国の要求する法令に対し、最後まで交渉しつづけなければならぬこともあるでしょう。日本的経営が、いかにして、これらの要求に対応してゆくかは、今後の問題です。これらは、世界におけるどの企業にとっても、新しいことなのです。日本的経営の最も肝要な部分というべきものは、日本的経営実施の経験が定型化した方法で身についたのではなく、むしろ、遠い過去、近い過去において遭遇して来た日々変化する状況に、いかに対応するかという形で積上げられて来たものであるということです。従って、私は個人的に、日本的経営は、将来もまた成功すると信じている次第であります。日本的経営の経験は、将来も同様に積上げられ、海外において、立派に役立つことでしょう。

1951年から1981年に至る日本の海外直接投資

(単位：100万米ドル)

年間平均	世 界		ア ジ ア		北 米	
	件 数	金 額	件 数	金 額	件 数	金 額
1951-62	62	44	17	7.6	16	9.3
63-67	201	173	79	41.4	48	51.3
68-71	589	736	265	167	154	180
72-73	1970	2655	845	690	547	577
74-77	1515	2893	521	979	467	715
77-81	2230	5632	658	1698	854	1655

シンガポールの観光産業

シンガポール航空会社

古田外男

はじめに

人間は、はるかメソポタミアの時代よりも前から旅をしつづけていると聞きます。駱駝の背中に揺られて砂漠を行った商人、口に含んだ指を風にあて海へ漕ぎだした船乗り、偏西風で行き来した仏教徒に混じって“天の原……………”と歌った安倍仲磨も1200年前の発展途上国からの留学生だったようです。さしずめ、今なら彼もほんの数時間後には三笠山と同じ月だったかどうか確認できたと思います。ことほどさように交通機関のめざましい発達と共に所得も上昇し、海外旅行はこの20年間で特に大きく変化しているようです。今回、シンガポール日本商工会議所の格別なご好意により私共が誌面を賑わす事になり誠に恐縮していると同時に心よりご好意に感謝しております。東西を結ぶ地理的要所としてのシンガポールが近年観光地として急速に発展してきた事は既に皆様もよくご存じの事ですが、1984年のシンガポールの観光による収入はその外貨獲得高の17.2%であり、国民総生産の6%も占めております。これは過去20年間に及ぶ旅行者の増加によるところ大であり、その伸び率だけでも年率15.7%と世界的な数値の年率4.2%と比べてもはるかに大きな成長率であります。

1964年にはわずか9万1000人であったものが1984年には300万人に及ぼうとしました。日本からの旅行者の増加もこれに大きく貢献しており、今年度においても上半期（1～6月）にシンガポールを訪ずれた日本人はすでに18万6000人に達し、その増加の割合は前年比5%にもなっております。これは日本とシンガポールが長い間に及び貿易と観光で結ばれている事を考えればそれ程驚く事実ではないかも知れません。日本はシンガポールにとって全も重要な貿易相手国であり、その位置づけは米国、マレーシアに次ぐものであります。

密接な経済関係

両国間の貿易は過去10年間に約3倍の成長を示し、1974年に53億ドルであったものが1984年には160億ドルまで達し、その内訳はシンガポールへの日本からの輸入が112億ドルであり、又日本への輸出が48億ドルになっております（シンガポール・ドル）。製造業界においても日本は米国に次ぐ2番目に大きな投資国でもあります。日本による石油化学を除く投資額は過去10年間に292%まで増加し、その額は1974年に4500万ドルであったものが1984年には1億7500万ドルまでに成長しております。この間にシンガポールを訪ずれた日本人旅行者も増加の一途をたどり1974年に11万人であったものが1984年には38万3000人となり実に3.5倍になっております。日本人旅行者はマレーシアに次いで2番目に大きなグループでもあります。

日本人旅行者

毎年400万人を越える日本人が海外へ出かけていると聞きます。特にこの夏の日本からの海外旅行者数は史上最高の昨年をはるかに上回り100万人近かったようです。日本で行なわれた調査によれば殆どの人が観光の目的で旅行に出かけており、半数以上が休みを利用した人々であり、仕事の理由で旅行する人々は全体の4分の1との事です。ハネムーンナーの80%以上は海外へ旅立っていると聞きます。事実、1984年にシンガポールを訪ずれた日本人旅行者の4分の3は休みを利用した人々で多くは団体旅行を利用しております。所得の上昇と海外旅行への親近感が日本人旅行者のニーズを大きく変えつつあるようです。

シンガポールの特質

STPB（シンガポール政府観光局）の調査によれば殆ど日本人旅行者がシンガポールへ来た理由の一つにあげている事に“緑ゆたかなガーデン・シティ”のイメージであるとの事、東と西が交差する分岐点で近代的な設備に東洋的な環境が入り混じって西洋的な個性が活きづいているとの評価が特に日本人に限らず米国人を初めとする多くの旅行者がアジアへ旅行する際にシンガポールを取り入れる最大の理由であります。シンガポール

は買いものと食べあるきの天国として開発に力を注いでおります。旅行者がシンガポールについて問われた時に必らず答えている事に豊富に取り揃った品数と異国情緒にあふれた食べもの等に一番気を引かれると指摘しています。

シンガポールが日本に近いという事も日本人にとって魅力的なディステーションの一つになっています。その地理的な背景は又、他のアジアの国々やヨーロッパへのストップ・オーバー・ポイント（乗換地）として観光促進に弾みをつけている要因でもあります。STPBはより多くの旅行者に喜んでもらえるように数百万ドルかけて数々の施設を造ったり改良しつつあります。例えばホーパーヴィラ（タイガ・バーム・ガーデン）は特に日本人旅行者に興味深い所という事もあり再開発に力を注いでおります。この他にも、中華街、シンガポール・リバー、フオートカニング等々が人材と資金を投入する一大再開発の基本計画です。旅行者の需要作りに成果を上げるために、今年末12月7日から14日まで“マーライオンウィーク”と銘うって大規模な催し物も計画中です。期間中には数々の催し物がシンガポールの各所で行なわれます。これらの企画の主旨はイベントの開催を広く海外に広報活動すると共に近隣諸国からもより多くシンガポールへ来てもらい、そしてシンガポール国民には観光事業がいかにシンガポールの経済にとって重要であるか認識してもらうという事です。

最近、ホテル供給率が旅行者の増加率に対し急激に伸びつつあります。現在建設中の12のホテルが来年オープンした際には全体の客室数が26000室になり供給過剰の様子を呈する事になりますが、一方ではこの事実が結果としてホテル代を安くするという朗報をもたらす事にもなります。シンガポールを日本人にとって更に金銭的にも可能なディステーションとし幅広く旅行者のニーズに応えられる状況が整られつつあります。

パッケージツアーを利用する人、エコノミイな個人旅行からデラックスで国際的水準以上の設備を求める人まで。又、この他にも国際会議や見本市の開催地としてもシンガポールは既によく知られていますが現在以上の

需要に対しても充分見合う設備が出きあがります。では、充分な受け入れ態勢に対して旅行者への輸送状況はどうでしょうか。

航空事情

1984年にチャンギ国際空港を利用した旅行者はついに950万人に達しました。予測される需要に対応できるべく建造中の第2旅客ターミナルに引き続いて第3ターミナルも計画実行に移りつつあります。日本とシンガポール間におけるツーリストとビジネスの旅行者も年々と上昇の一途をたどりつつあります。両国間の定期便の数も過去10年間に6倍にふくれあがり、アジア・パシフィック間で最も成長した航空路の一つになっております。然しながら、日本・シンガポール間の増大する旅客需要にも関わらず、両国間における定期便の数は1979年にシンガポール航空より提示された便数案に何の変化をもたらず事なく現在に至っております。現在、シンガポール航空は週14便日本へ運航しており、便数拡大協議も継続中ではありますが既に両ナショナル・キャリアー共1971年に締結された最大枠まで達しております。近い将来に日本・シンガポール間に増便の話題が昇るようになれば非常に喜ばしい事です。将来に向かって通信、交通網の成長は経済関係を今以上に緊密なものとし、両国間における航空輸送にもっとも強力な励みになると思います。

参考資料：

Department of Statistics, Singapore, Year Book of Statistics, Singapore 1984/85

Singapore Tourist Promotion Board, Statistical Report on
Visitor Arrivals to Singapore, June 1985.

同、Survey of Overseas Visitors to Singapore 1984

生産性成果配分による賃金決定

日本賃金研究センター

孫田 良平

本所は去る 9 月 11 日、NPB はじめ SNEF, SMA, NTUC との共催で“生産性成果配分による賃金決定”と題するセミナーを開催致しました。同セミナーには会場の関係などのため一部の方にしかご参加頂けませんでしたので、孫田講師の講演テキスト（全文）を本誌に掲載して会員各位のご参考に供することに致しました。

PRODUCTIVITY GAINSHARING IN THE CONTEXT OF WAGE STRUCTURES – AN OUTLINE

1. JAPANESE EXPERIENCE IN PRODUCTIVITY GAINSHARING

1.1 Basic Knowledge on the Japanese Wage System.

There is no difference between wages and salaries. Both are termed as wages in the Labour Standards Act. The wage setting and wage payment system are common for both white collar and blue collar employees.

86% of all employees are paid on monthly basis in 1980. Both the basic wage and most allowances are paid on time rate basis. The system of payment varies with each enterprise.

Bonuses are paid to all employees twice a year. The bonus payment consists of fixed and flexible components. The fixed component is the customary bonus. The flexible component varies according to the performance of the enterprise.

Productivity gainsharing is mainly practised through the flexible fund.

In collective bargaining for wage increase, demand by unions is based on the economic environment while for the employers, nominal wage increase should be based on productivity increase at the enterprise or national level. Collective bargaining involves examining figures on the outlook of world economic conditions and exchanging information on the financial situation of the enterprise and living conditions of workers.

1.2 Linkage between Productivity and Wages

Almost all enterprises in Japan have some form of productivity gainsharing. Only about 32% of total number of enterprises in Japan had systematic and formalised gainsharing where payments are in the form of bonuses. Among these enterprises, the bonus fund may be calculated based on sales, value-added or profits.

1.3 Gain-sharing as a Bonus Plan

The flexible component of the bonus payment varies according to the performance of the company and individual employees. Co-prosperity feeling exists among employees and the company benefits from cost savings. In 1985, the average total amount of bonus including the fixed component was 4.9 months of wages. The bonus fund is distributed to each employee mainly according to the rate of wage and performance appraisal.

Modification of original Bonus Plan

In the US, the Rucker Plan is based on distributing the relative share of value-added as a bonus. The Japanese modified the Rucker Plan as follow:

- i) total products (turnover) was calculated as the mean (arithmetic average) of total sales and total value of production, to make the figures stable.
 - ii) some companies took the ratio as a moving average for a few years, particularly when they are introducing new equipment and machines.
 - iii) certain companies deducted overtime payment from the value-added.
 - iv) other companies deducted cost of fringe benefits from the value-added as it was a fixed and necessary component.
- Since 1975, productivity gainsharing grew in popularity. All members of the company began to adopt the attitude of cooperating with each other beyond their own duty and regarded the company as their "extended family". Gainsharing gave rise to the "entrepreneur" feeling among workers, who work as if they represent the company.

2. OVERALL OBSERVATION AND FINDINGS

2.1 Philosophy of Gainsharing

There seems to be a lack of consciousness of the philosophy behind productivity gainsharing in Singapore. Gainsharing is not seen as the result of inspiring and encouraging all employees to work cooperatively towards higher productivity. The spirit of cooperation and participation is the essence of gainsharing.

2.2 Wage Structure and Productivity Gainsharing

In the 1970s, guiding wage levels might be necessary to promote a stable industrial

relations climate. The NWC guidelines on wage increases have been in existence for some time. Wage increases generally are confined to a rigid wage scale. The guidelines by the NWC has made the wage structure even more rigid.

The method of wage increase including the NWC guidelines shall be reconsidered from the view of current emphasis on higher productivity. The rate of increase in national productivity might be the best basis for determining wage increases.

Wage increases is the most important form of gainsharing, following improvements in national productivity. In private companies, the gains exceeding the national level shall be paid to the employees, stockholders and customers. The extra payment to employees is to encourage them to have a stake in the companies. Such payment to the employees can be termed the special gainsharing allowance. The Employment Act must be reviewed for inclusion of such an allowance.

Within a company, skill and responsibility are the bases for suitable difference in wage increment and bonus. Companies are generally lacking in the techniques of performance evaluation of employees.

The various forms of productivity gainsharing in Singapore include the bonus system, profit-sharing and the piece-rate system.

3. APPROPRIATE PRODUCTIVITY GAINSHARING METHODS FOR SINGAPORE

3.1 Prerequisite

Higher productivity requires the recognition of the importance of wage-earners and salaried employees as human capital of the company. There is a need to motivate everyone at the company for higher productivity. The company productivity movement should have annual targets. Persons in a company become "human capital" when they are willing to cooperate and strive towards the better performance of their company beyond their contract of duty.

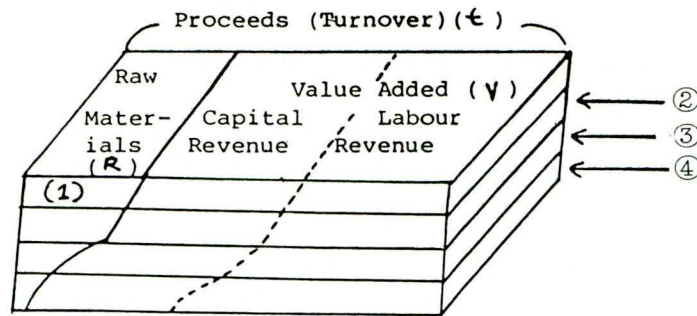
3.2 Value-added Sharing

Value-added sharing is preferred to profits and proceeds sharing because:

	<u>Profits Sharing</u>	<u>Proceeds Sharing</u>
Employers	Profits only can be shared after payments of wage.	More proceeds do not mean more profit.
Employees	Not every effort remains as profits, manipulation cannot be clarified.	Easy to understand as shop workers can easily recognise what makes up proceeds.

Value-added is the gains achieved by mutual efforts. Value-added sharing provides fresh motivation for workers to strive for higher value-added performance of their company,. Employers gain through cost savings and higher profits.

The steps towards higher value added are as follows:



Step 1 $\frac{R}{t}$ reduction (by mainly workers)

Step 2 t increase (by both, to obtain price reduction).

Step 3 $\frac{V}{t}$ increase (by improving quality to obtain price increase)

Step 4 $\frac{V}{t}$ rapid increase (by changing product-mix)

$\frac{R}{t}$ rapid decrease (by changing product-mix)

As for employee participation, individuals and groups are involved in the following activities as they stand to benefit from improved company performance:

“ $\frac{R}{t}$ less movement” — activities for Z.D., QC, budget control, saving the waste, purchasing control, etc.

“ $\frac{V}{t}$ more movement” — price raise by specialized categories of goods, improving payment system to consumers, advertising, sales promotion etc.

“ $\frac{V}{t}$ more and $\frac{R}{t}$ less movement” — transferring to the new product mix which is led by R&D activities, marketing, introducing sophisticated techniques etc.

3.3 Personnel policy and labour relations

Personnel administration, in addition to recruiting and training workers take the following measures:

Rationalising manpower — to introduce job enlargement, to minimise indirect and idle workers to improve shift system etc.

Saving manpower — to introduce automation, computerisation, process control, robotization etc.

Joint labour-management committees are important vertical and horizontal communication channels. Through these committees, labour and management could discuss matters concerning productivity improvement and keeping up with keen competition

3.4 Method of distributing the increased value-added

There are two methods to distribute the increased value-added.

One is to arrive at an agreement on the proportion of the labour cost to the value added. The ratio of labour cost to value-added is found to be stable at company level if measured over long years.

After studying and discussing with union representatives (if non-unionized, employees representatives) on percentages to share the gains, the average ratios shall be set. The term of the agreement is to be less than two years for the purpose of reviewing it to suit the changing circumstances. The other is for both parties to examine the figures of relative share of labour cost to value added and negotiate a range of figures. Fixing figures makes the system strictly rigid and discourages positive attitudes towards management-labour relations. The historical experience shows the relative share as 63% so to say, the 63% shall not be strictly kept but should be widened between 60 and 65% according to the economic circumstances.

After agreement on the relative share, the total wage cost is clarified and shared. At the time, the total amount minus wages already paid and CPF and other personnel cost are deducted. In addition, the remaining amount shall have some part of deferred payment (in case of depression and the relative share is too small, some saved fund from the past share is necessary).

The final fund is distributed to all employees as the SPECIAL PAYMENT, in proportion to the result of performance appraisal.

The special payment is not the present annual wage supplement and bonus enacted on the Employment Act.

Remarks: As already mentioned, the Japanese experience shows another way to follow the value added sharing plan. The Japanese model does not need to set figures of relative share. Amount of bonus is determined by rate of increase of value added after debating whether the rate of increase can be tied to the amount of bonus.

3.5 Wage Increase

3.5.1 National productivity and wages

To maintain competitive wages, it is recommended that a guidepost of wage increase follows the rate of national productivity (GNP per capital in real terms). The guidepost shall not interfere with free negotiations but shall provide guidance in terms of general and overall incomes policy in economic planning.

It is proposed that wage increases lag behind national productivity increase by one year. As the wage increase is in nominal terms, the gap between the national productivity of the previous year and nominal wages of a certain year lies in the adjustment of prices. As wage increases follow national productivity increase, price increases can be kept within the level of productivity increases.

3.5.2 Relation between the special payment and the wage increase

The wage level is based on national productivity and reflects gainsharing from the national productivity perspective. Gainsharing in the form of a special payment is the surplus of relative labour share and wages paid already. Special payment is paid according to the performance of the company.

3.5.3 Freezing wage level during coming depression

If zero rate of economic growth is experienced this year, the special payment would be very effective in encouraging much efforts towards company performance so that the company can survive the competition, and move on to the next step of higher gains.

10-11月の主な経済記事

10月16日 ○ エーシアン・ウォール・ストリート・ジャーナル紙はアジア12カ国をカバーした同紙の“アジア経済調査”レポートを14日から5回の予定で連続掲載している。

それによると、米国経済の停滞に続いて1年ほど前に表面化したアジア諸国の経済後退は依然として回復の兆しが見えず、今年第4四半期から来年いっぱい現在の停滞した景気が続きそうだという。

ワシントンの保護主義ムードと米ドルの下落がアジア各国の貿易パターンに長期的影響を及ぼすことは避けられず、したがって長期的に同地域に高い経済成長を望むことはむずかしいと悲観的見方のエコノミストも少なくない。

同誌が世界的に著名な経済研究所や銀行の5人のエコノミストにアジア太平洋地域12カ国の経済成長率の予測値を求め、これらの予測値を平均した数字は別表の通りという。それに

よると、今年
はほとん
どの国の経
済成長率が
減速する見
通しで、中
でもフィリ
ピンとシン
ガポールは

ASIAN ECONOMIC GROWTH				
	GDP (US\$bn)	Real Growth	GDP Rates (%)	
	1984	1984	1985	1986
Japan	1,233.	5.8	4.6	3.8
China	269	10.8	10.1	7.3
India	191	4.6	5.2	4.6
Australia	174	5.4	3.9	2.0
Indonesia	83.5	5.2	2.4	3.2
South Korea	83.2	7.7	4.1	4.7
Taiwan	57.5	10.4	4.6	4.6
Thailand	42.0	6.0	4.1	4.4
Malaysia	32.6	7.3	4.4	4.7
Philippines	32.5	-5.6	-3.2	0.8
Hong Kong	31.8	9.8	5.2	4.7
Singapore	18.4.	8.2	-0.8	2.5

マイナス成長。シンガポールについてはマイナス0.8%という予測値が出ている。また、来年5%以上の成長率が予測されているのは中国だけだが、その中国も7.3%とこれまでのような2ケタの成長は実現できそうもない。同誌によると、マレーシアは今年4.4%、来年は4.7%の成長見通しという。

23日 ○ シンガポールの国民総貯蓄額は1985年6月現在654億6000万Sドルで、1980年の305億Sドルから2倍以上に拡大した。

同貯蓄額中38%（249億Sドル）はCPF（中央積立基金）に、41.7%は商業銀行に、12.3%はPOSB（郵便貯蓄銀行）に、8%は金融会社に積み立てられていた。

世銀の調査によると、シンガポールの国内貯蓄額の国内総生産（GDP）に対する比率は1983年当時で42%に達し、日本の31%、台湾の30%、英国の18%、米国の15%、香港の25%、韓国の26%、マレーシアの29%等のいずれよりも高く、ただサウジアラビアの50%に引けを取るだけだった。

シンガポールの国民貯蓄率は1974年の25.44%から1983年の40.10%、1985年の41.60%へと拡大している。国民貯蓄率には国民および政府の海外預金が含まれる点で、国内貯蓄率と若干数値を異にする。

10月15日出版の政府公報ミラーはこうしたシンガポール国民の貯蓄率上昇の原因として、国民所得の増加とCPF納入率の引き上げの2点を指摘している。

シンガポールの昨年の投資額の88.9%が国内の貯蓄資金に依存しており、海外からの投資は全体の11.1%を占めたにすぎない。投資資金の源泉が国内資金に依存する最大の利点は、利子支払いにともなう海外への資金流出が回

避できる点にあるという。

24 日 ○ 国税局は明 25 日、M R T（地下鉄）建設請負業者に対して法人税の源泉徴収措置に関する説明を行う。

同説明会は日本大使館と国税局との話し合いの結果、特に日系請負業者を対象に開催が決まったもの。

国税局は M R T 関係の非地元系請負業者からの法人税徴収方法について昨年来 MRTC（地下鉄管理局）と協議を続けていた。これに基づいて MRTC が最近、各非地元系請負業者に対し、工事の進度が 50 % に達した段階で MRTC が国税局に代わって支払い工費の 15 % を法人税として源泉徴収するか、代案としてこの源泉徴収税に相当する額の銀行保証を国税局に提出する方式がガイドラインとして国税局から示されたことを通達していた。

同方式が明らかにされると特に受注企業の多い日系企業の間から不満があがったが、これについて国税局は 15 % 源泉徴収はガイドラインにすぎず、税率が過度であると考える業者や利益を見込めない業者は国税局に申し出て配慮を求めることができる等と説明していた。

国税局側によると、これは過去に外国業者からの法人税徴収に苦勞した経験があるため、外国業者が工事終了後税金を払わずに撤収、税金を取り損ねることがないようにするための措置で、これまでも国税局が P U B（公益事業局）を代理人に指定して法人税を源泉徴収した例があるという。

11 月 4 日 ○ 今年初 9 カ月間に経済開発局（E D B）が承認した製造業投資計画承認額は 9 億 900 万ドル（S ドル、以下同じ）にのぼり、今年通年では E D B の当初予想 12 億ドルに達する見通しである。ただし、これも昨年の投資計画承認額 18 億ドルに比べると 3 分の 2 の低水準である。来年も今年と同じく 10 ～ 12 億ドルの水準にとどまるものと予想

される。

P.Y.Hwang 経済開発局 (E D B) 局長は 1 日、E D B 年次報告書の発表にあたり、このように明らかにした。

今年初 9 カ月の投資承認額 9 億 900 万ドルのうち、米国と日本による投資額がそれぞれ 4 1 % と 2 1 % を占め、依然としてこれら 2 国がシンガポールの主要な投資国だった。

同投資承認額中 4 0 % に当たる 3 億 6000 万ドルが既存企業による設備拡充投資で占められ、不景気の中でも当地企業が依然として積極的な投資意欲を維持していることを証明している。

また投資総額中 3 1 % に当たる 2 億 8200 万ドルは新規投資、残りの 2 9 % 2 億 6300 万ドルは多角化投資だった。

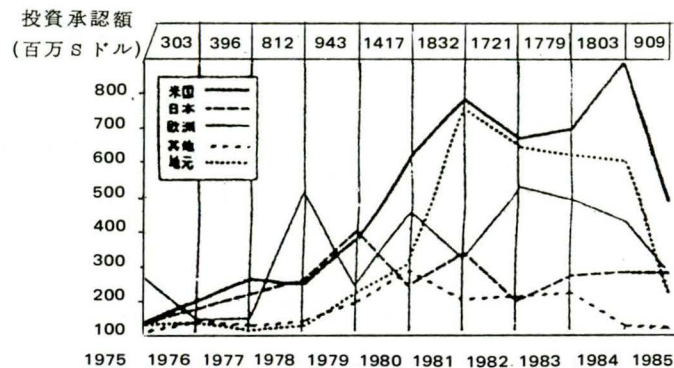
今年の投資承認額が去年の 1 8 億 300 万ドルや一昨年の 1 7 億 8000 万ドルを下回る原因について同局長は、過去 3 年間には石油化学工業、石油精製業、建設業、造船業等で尋常でない大型投資が相次いだことをあげるとともに、過去に当地に進出した外国企業がほとんど大企業であったのに反して最近は中小企業が比較的多いことを指摘した。

E D B の統計によれば、今年初 9 カ月の外国投資承認件数は 6 7 件で、うち米国系企業が 2 3 件、日系企業が 1 3 件、E C を含む欧州系企業が 1 6 件、その他の諸国の企業が 1 5 件、また地元系企業の投資計画は 8 7 件。米国の投資承認は石油関連投資を含めて 3 億 7400 万ドル、日本は 1 億 8700 万ドル、欧州は 1 億 9300 万ドル、その他諸国は 1500 万ドル、地元が 1 億 3700 万ドルだった。総投資計画承認額に占める地元企業の投資比率は 1 5 % で、過去 3 年間の平均 2 8 % に比べると著しく低下しており、地元企業家の投資意欲が減退していることを示す数字といえよう。

部門別に見ると、電子電気工業が最大の3億ドル、以下化学工業1億9400万ドル、石油工業1億8700万ドル。昨年(1982年)は電子電気工業部門の投資承認だけでほぼ全体の半額を占めていた。

また外国投資家の国内固定資産は1983年末現在、累積111億ドルで、1982年比16%拡大している。

シンガポールへの国(地域)別投資計画承認額の推移



Breakdown in investment commitments — Jan to Sep 1985 (excluding investments in petroleum and petrochemicals)			
Source	Value of commitments (\$ mil.)	No. of projects	Percentage of total
USA	287	23	40
Japan	187	13	26
Europe	99	16	14
Others (Foreign)	15	15	2
Local	133	87	18
Total	721	154	100

Source: Economic Development Board

14日 ○ 10月31日に国会に上程された保険法修正案の下、金融管理局(MAS)は保険業総監の大部分の権利を引き継ぎ、保険会社の登録と管理を受け持つ保険業管轄機関となる。

同修正案はまた保険会社への監督を強化し、保険加入者の利益保護を強化したのが特徴である。

同修正案には次のような規定も見られる。

- ・ M A S は保険会社倒産の場合に保険加入者を保護するための保険証券保有者保護基金を創設することができる。同基金運営のため、M A S は登録保険業者から年間保険料収入の 1 % を超えない範囲で賦課金を徴収することができる。

- ・ 地元登録保険会社の重役、およびシンガポールにおける主たる職員の任命には M A S の承認を要する。

- ・ どの種の保険業務にしろ M A S にその営業を登録するものは 5 0 万 S ドル以上の保証金を積み立てねばならない。(これまで同額は 3 0 万 S ドルだった。)

- ・ 保険業の経営を登録する者が株式会社である場合は、払込資本金が負債額を上回らねばならず、株式会社でない場合はその資産額が負債額を上回らねばならない。

- ・ M A S は関係条規に基づき保険会社の登録取り消しまたはその業務の一部を禁止する権限をもち、同措置を受けた企業は大臣に上訴することは認められない。

- ・ 如何なる者も M A S の許可なく如何なる保険会社の支配株（発行済み株式の 2 0 % 以上）を所有する協定に調印することはできない。

理事会の動き

第196回 1985年11月12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) 1985年度シンガポール / 日本労使関係セミナー実施要領及び実施体制について

11月19日開催の標記セミナーに関して、配布資料にもとづき事務局より講師の送迎及び当日の運営要領、実施体制について説明し、原案通り承認された。

(2) 製造業業況調査結果と政府関係当局への要望について

本所製造業部会員を対象に10月に実施した標記調査結果について配布資料にもとづき事務局より報告した。その後、政府関係当局への要望について審議した結果、まず本調査結果にもとづき、第一、第二、第三工業部会の代表者により要望事項をとりまとめた上で、正副会頭の了承を得て、政府経済委員会あるいはEDBに要望することとなった。

(3) 水戸商工会議所一行の来星について

水戸商工会議所の役員、議員約20名からなる海外視察研修会一行が来星し、11月22日(金)午前10時-正午までの間、“シンガポールの街づくりと交通システム”について現地関係者との懇談を希望している。本件に関し都市再開発局のMR. FAN KAI CHAN 副局長(元在日大学卒業生協会会長)に出席を依頼しており、本所としては建設部会から代表1~2名に出席いただくこととなった。

(4)日本商工会議所経済協力東南アジア視察団への便宜供与依頼について

日本商工会議所経済協力推進協議会では例年、教師を対象に経済協力に関する感想文を募集している。今回、入賞者及び日商職員15名からなる一行が来星するに際し、12月9日(月)午前9時-正午までの間、本所との懇談並びに日シ技術学院などへの業務視察手配に関し、協力依頼があった。本所としては前述の懇談会(午前9時-同10時本所会議室にて開催予定)には第一勧業銀行の斎藤理事に出席していただくこととなった。

(5)月報1月号への本所役員による新年随想寄稿依頼について

那波広報担当理事より例年通り来年1月号の月報に“新年随想”を主テーマにとりあげ、本所役員全員に是非ともご寄稿いただきたいとの協力要請があった。字数は800字程度とし、原稿提出締切日は12月5日とする。追って事務局より正式に依頼状を発送することとなった。

3. 報 告 事 項

(1) INLAND REVENUE DEPT. との懇談会報告

事務局から11月25日開催の日系MRT業者とIRD担当官との懇談内容を以下の通り報告した。

まず、日系企業から所得税法72条Aにもとづく税金の源泉徴収は資金計画に重大な支障をきたすとともに財政負担を惹起するので、適用を除外してほしいとの要望があった。

一方、IRD側は「税金の確実な徴収を目的として今回の措置を実施したのであって、信頼できる外資企業にまで適用する考えはない。しかし、MRT工事には多くの外国コントラクターが参加しており、その多くについてIRDは信頼し得るか否かの情報を入手してないためにとりあえず一律に適用することを考えてMRTCを通じ手紙を各社に送付した。

したがって、今回の措置に納得できない場合には、その理由を明記した手紙をIRD宛提出していただければ、前向きにケース・バイ・

ケースで検討する。適用除外を受けるための一般的基準はないが、各社の当地における過去の実績は評価材料となろう。

但し、企業規模は必ずしも信頼性の判断基準とはなり得ない。検討の結果、適用除外となることもあるし、源泉徴収率15%の引き下げあるいはその逆もあるであろう。」との回答があった。

また、同懇談会後現在に至るまでIRDにアピールしたほとんどの日系MRT業者が適用除外の回答をIRDから得た旨事務局より報告した。

本件とは別に、SBCが11月15日放送予定のFRIDAY BACKGROUNDの取材のため日系建設業者は何故赤字を続けているのか、また何故赤字にもかかわらずシンガポールから撤退しないのかといった点についてインタビューないし質問状が日系建設業者に出されているとの報告が中嶋理事よりあった。本所に関しては企業個々に対応していただくこととなった。

(2)部会・委員会等開催報告

a 部 会

- 10月 8日(火) 流通サービス部会
- 16日(水) 第二工業部会
- 18日(金) 第三工業部会对労組情報交換会
- 19日(土) 第三工業部会デサルー・ビュー・ツアー
- ～20日(日)
- 22日(火) 建設部会MRT分科会
- 11月 5日(火) 流通サービス部会

b 委 員 会

- 10月17日(木) 経営研究委員会
- 17日(木) 第13回 JCCI-NPB PERMANENT DIALOGUE COMMITTEE
- 11月 6日(水) 小集団活動体験談発表打合せ
- 7日(木) 広報委員会

8日(金) 労使セミナー担当理事会
12日(火) 運営担当理事会

c 懇談会等

10月11日(金) 海上自衛隊練習艦入港歓迎夕食会
14日(月) 会員セミナー
22日(火) 新潟市役所職員研修一行
25日(金) INLAND REVENUE DEPARTMENT による説明会
29日(火) 静岡県生産性本部一行

4. 入 ・ 退 会

事務局より下記の入・退会を報告し、異議なく承認された。

(1) 入 会 (3 社)

◎ SUMITOMO LIFE INSURANCE COMPANY	“ A ”
◎ NIKKO ELECTRONICS TOY PTE LTD	“ A ”
◎ ORIM MANUFACTURING PTE LTD	“ C ”

(2) 退 会

なし

5. 会 計 報 告

1985年度10月分の会計報告として、吉永財務委員作成の会計報告書を理事会出席者全員に配布した。

以上

廣 報 欄

** NEW MEMBERSHIP (12TH NOVEMBER 1985)

* SUMITOMO LIFE INSURANCE COMPANY

Singapore Representative Office
Mr. E. Shibao (Chief Representative)
6, Shenton Way # 26-02A,
DBS Building.
Singapore 0106
Tel: 2258455

** NIKKO ELECTRONICS TOY PTE LTD

Mr. S. Sakurai (General Manager)
164, Kallang Way #01-01 to 04,
02-21 to 39, # 03-31 to 32,
Kolam Ayer Industrial Park,
Singapore 1334
Tel: 7474644 (5 Lines)

* ORIM MANUFACTURING PTE LTD

Mr. M. Yoneyama (Managing Director)
51, Ayer Rajah Crescent # 01-01,
Singapore 0513
Tel: 7786877/8

** CHANGE OF NAME OF REPRESENTATIVE

* TENRYU (SINGAPORE) PTE LTD

From Mr. I. Nemoto to Mr. K. Shimodaira

* SUMIKEN BUSSAN (S) PRIVATE LTD

From Mr. T. Hayashi to Mr. E. Ueda

* HANWA SINGAPORE (PTE) LTD

From Mr. R. Uehara to Mr. M. Kojima

** CHANGE OF ADDRESS & TELEPHONE NO

* P. T. MORIMURA & ASSOCIATES PTE LTD

10, Jalan Besar #07-05,
Sim Lim Tower
Singapore 0820
Tel: 2987108

**** CHANGE OF COMPANY'S NAME**

- * YAMAICHI MERCHANT BANK (SINGAPORE) LIMITED**
From Singapore-Japan Merchant Bank Ltd
To Yamaichi Merchant Bank (Singapore) Limited

**** CHANGE OF TELEPHONE NO**

- * HANWA SINGAPORE (PTE) LTD**
From Tel: 2251388 (3 Lines) to Tel: 2251338 (3 Lines)

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
貿易開発委員会法	(会 員) S\$ 5
	(非会員) S\$ 8

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
シンガポールとの租税 (所得) 条約 (二重課税防止条約の一部改正)	S\$ 5

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
	(非会員) S\$ 70
中央厚生年金法 (1983 年版)	(会 員) S\$ 10
	(非会員) S\$ 15
シンガポール共和国憲法 (再版)	(会 員) S\$ 10
	(非会員) S\$ 15
国会議員選挙法 (再版)	(会 員) S\$ 10
	(非会員) S\$ 15
シンガポール共和国会社法・1984 年改正法	(会 員) S\$ 20
	(非会員) S\$ 30

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
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

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年水質汚染規則制及排水法	S\$ 10
1971年海洋汚染防止法	S\$ 5
印刷・出版業者法	（会 員）… S\$ 2
	（非会員）… S\$ 3
ホテル法	（会 員）… S\$ 5
	（非会員）… S\$ 8

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
シンガポール共和国雇用法（改訂版）	（会 員）… S\$ 15
	（非会員）… S\$ 20
労働三法（雇用法・組合法・関係法）	S\$ 30

商工会議所出版物

業種別会員名簿（1984/85年）	（会 員）… 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	（会 員）… S\$ 10
	（非会員）… S\$ 30
タイ国投資環境視察団報告書	（会 員）… S\$ 5
	（非会員）… S\$ 10
シンガポールにおける企業経営ガイド	（会 員）… S\$ 15
	（非会員）… S\$ 30

編集後記

11月号「月報」をお届けします。今月号はシンガポール大学客員教授として来星されていた京都大学、市村教授の「アジアにおける日本的経営」、NPBの招へいにより来星されていた日本賃金研究センター、孫田氏の「生産性成果配分による賃金決定」、シンガポール航空、古田氏による「シンガポールの観光産業」の3本立てです。

本年に入ってから当国リセッションの理由のひとつとして、高賃金政策によりもたらされた生産コスト面での国際競争力低下が指摘されています。ある意味では、わが国の高生産性を導入するひとつのステップとしてなされた高賃金政策であった訳ですが、現在に至り、生産性向上を上回る賃上げによりもたらされた弊害が指摘されているといえます。わが国同様、人的資源以外に主たる生産優位要因を有しないシンガポールにあり、リセッションの今こそ、わが国経営システムさらに賃金決定システムを研究し、現地事情を踏まえた上で、これらのノウハウを当国に適応すべく努力して行けば、日系企業が当地に根付く大きな促進材となることと思われます。こうした観点から、市村教授、孫田氏の寄稿は、会員各位にとり非常に有益な示唆を与えてくれるものと思われます。

景気による変動要因の比較的少ない産業のひとつとして、当国政府は観光産業をあげています。当国では、日本人観光客はマレーシアに次ぐ大グループとなっています。日本人の観光ニーズにいかに適合するかが、当地観光業浮沈の鍵を握っていると言っても過言ではありません。古田氏の寄稿から当国観光産業の実態を把握し、日本人観光客のニーズとのすり合せを模索し、何らかの提言ができれば、シンガポールで生活する邦人の当地政府への恩返しともなりましょう。

11月号担当は鈴木(JETRO)、小林(伊藤忠)でした。

MONTHLY REVIEW

STRICTLY MEMBERS ONLY



M. C. (P) No. 12 / 4 / 85

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