

月報

1987 2 月 號



シンガポール日本商工會議所

(1987年2月号)

NWC小委員会レポート 「賃金制度改革」を読んで	(N P B)	落合 宏造	1
現地化への努力	(日立エレクトロニック・ デバイシズ)	青木 純一	10
シンガポール版・ジャーナリスト とつき合う法 ～日系企業・広報マンへのアドバイス～	(P R コンサルタント)	チャールズ・ ロドリゲス	19
シンガポール・インテリア事情	(アクタス・シンガポール)	大下淳四郎	25
我が青春のブラデル	(伊藤忠商事株)	海老塚 享	33
労働安全衛生情報コーナー ～新着資料のお知らせ～	(本 所)		37
理事会の動き			41
1987年1月の主な経済記事			45
広 報 欄			53
資料案内			54
編集後記			56

NWC小委員会レポート 「賃金制度改革」を読んで

NPB

PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

日本人長期専門家 落合 宏造

1. はじめに

1986年12月12日シンガポール政府は、全国賃金審議会（NWC）による「賃金制度改革」の提案を承認し、これが早急に実施に移されることを求めました。これは、シンガポールの賃金政策史上、画期的な出来ごとではないかと思われます。第一の転換期は、15年前の1972年にNWCが設置され、賃金政策に関してガイドラインを示す様になった時です。以来NWCは、シンガポールにおける賃金決定に大きな役割りを果して来ました。その間、1979年から3年間の賃金是正政策を経て、昨1986年の賃金凍結勧告に至る訳ですが、その歴史は経済の発展と社会の変遷を反映した、生きた指標とも言えるものです。

さて、昨年のNWC勧告の中では、賃金凍結勧告と共に将来の賃金制度改革の必要性が強調され、改革の方向が示されています。そしてこの改革をスムーズに推進してゆくために政労使からなる小委員会を設置し、ガイドラインを検討させたのです。6カ月にわたる精力的な検討の結果、小委員会は11月6日に答申案をNWC議長のLim Chong Yah教授に提出しました。答申案はシンガポール使用者連盟（SNEF）を中心とする使用者側と、全国労働組合評議会（NTUC）を中心とする労働側の討議を経て、12月3日NWC本会議において満場一致採択され、直ちにLee Kuan Yew 首相に答申されたのです。その内容は「Wage Reform」と題するレポートの形で広く一般に市販されています。経営者・人事部長や管理職の方々・労働組合の指導者の皆さんはぜひこれをお読みになる様お勧めします。またこの機会に、昨年2月に発表された経済委員会の報告「シンガポールの経済、その新しい方向」と、昨年4月に発表された「1986年NWC勧告」を併せ再読される様お勧めしたいと思います。

レポートは、理路整然として分かり易く、かつ平明に述べられており、また実例などもふんだんに盛り込まれているので容易に理解できるものだと思います。しかし、いざ実際の企業経営の中で賃金制度改革を進めてゆく時、いろいろな困難に直面されることでしょう。レポート自身このことを認識し、5年間のフェーズイン期間を予定しています。本稿では筆者がレポートを読んで、これが実際の経営の中にインプリメントされる時にどのような問題が生じるだろうかと頭の中で考えたことをいくつか述べてみたいと思います。これらの問題点はもっと各方面と議論を重ね、また実地に検証してゆかねばなりません。ただ、早くレポートの趣旨をご理解いただくという目的から、拙速を尊び独断を敢えて試みました。大方のご批判とご叱正をいただければ幸甚に存じます。

2 レポートの要点

ここで、レポートの中で最も重要と思われる部分をサッと眺めてみたいと思います。

まず、これまでのシンガポールの賃金システムは余りにも固定的すぎる、今後はもっと柔軟性をとり入れたものにすべきだと強調します。フレキシブル・ウェッジ・システム(FWS)を指向する訳です。

(1) 原則

FWSの原則はつぎの5点です。

1. 賃金は仕事の価値を反映させるべきだ。
2. 賃上げは生産性向上の範囲内に止める。
3. 賃上げは会社の収益性と個人の業績を考慮する。
4. 賃上げは必ずしも全額を基本給に繰り入れない。
5. 従業員の収入には或一定の安定性を持たせるべきだ。

(2) 特徴

そして上記の原則を踏まえて、つぎのような特徴を備えた賃金制度を提案します。

1. 賃金構造はつぎの3部分からなる。

①基本給：仕事の価値を反映し、かつ収入の安定性を保証する。

② 1 カ月の増補賃金 (A W S)

③ 賃金の可変部分：いわゆるボーナス

2. 年昇率

基本給のアップは、勤続・精勤・経験を考慮するものとし、年2%程度。

3. 基本給格差

同職種・同資格の基本給格差は1.5倍が妥当

(3) 賃金決定

つぎに、賃金決定について以下の5点を薦めています。

1. 賃金総額の上昇を、生産性向上の範囲内に止めるという前提で毎年協議する。
2. ボーナスは、会社の生産性と収益性（またはそのいずれか）をベースとした算式によって定める。
3. 賃金水準は、3年に1度位の割で（例えば労働協約改訂の都度）労働力の需給状況、他社賃金との競争力、従業員の年令構成などを勘案して見直す。
4. 昇給やボーナス決定には、従業員各人の業績を考慮する。
5. 労使間の円滑な意思疎通が必要。

(4) 賃金モデル

前述の様なフィロソフィーに基づいて、いよいよ二つのモデルが示されます。

1. モデル A —— 利益分配方式
2. モデル B —— 生産性分配方式

この内容については、節をあらためてやや精しく述べます。

(5) 導入期間

賃金改革を進めてゆくには5年の導入期間が必要だろう。また、自社の業績だけではボーナスを決められない様な会社のために、引き続きNWCが国全体の生産性や経済成長、インフレ、国際競争力等を勘案して何らかのガイドラインを示すことも必要だろう。しかし5年後には、賃金決

定は民間の自主交渉に委ねられる。

3. 二つのモデル

ここで、レポートの中に示されている二つのモデルを対比しながら考えてみましょう。その前に強調しておきたいのは、レポートはこの二つのうちどちらかを選べと言っているのではないということです。あくまでも一般の理解を助けるために例を示したまでであって、自社の実状にあった第三、第四のモデルあるいはこれらを組み合わせた算式をつくることを薦めているのです。二つのモデルを対比して考えるということは、とりも直さずレポートが薦めている賃金システムの柔軟性の本質を考えてみることに他ならないと思います。

さて二つのモデルをみると、基本給、2%の昇給率および1カ月分のAWS（ここでは以上を引つくるめて「給与部分」と呼ぶことにします）は全く共通です。異っているのは、いわゆるボーナス部分だけです。

(1) 利益分配方式

モデルAは会社の収益にリンクしたボーナス決定方式で、一般式で示すとつぎの様になります。

$$\text{ボーナス総額} = (\text{収益} - \text{控除}) \times \text{比率}$$

レポートでは二つの実例が示されていますが、一つは、控除=0のケースとして上の一般式に含まれます。

この方式では、つぎの諸点が重要です。

1. 算式は労使合意のうえ、労働協約に明記する。
2. 算式は協約改訂時に見直し得る。
3. ボーナス総額に上限を定めてもよい。

(2) 生産性分配方式

モデルBは生産性にリンクしたボーナス決定方式です。

$$\text{ボーナス総額} = \text{賃金総額} - \text{給与総額}$$

$$\text{賃金総額} = \text{前年賃金総額} \times (1 + \text{生産性比率})$$

考え方はつぎのとおりです。

1. 労使で、生産性向上に基づく賃金総額の増加を協議する。その際収

益性も考慮に入れる。

2. 賃金増加額は、生産性向上の範囲内に止める。
3. 上の算式で決められたボーナスは、年1回または2回支払われる。ボーナスの額は、5年間の導入期間のうちに、もし経済運営がうまく行けば、賃金2カ月分に相当する様になるろう。（この点については後述します。）
4. ボーナスは業績が悪ければ減額されるし、特に悪いケースではボーナスが全く支給されないばかりか、A W S が減額されることもあり得る。
5. 始めに算式あるいは労使の合意内容を明記しておき、一定期間（2年か3年）は変更しない。
6. 自社の生産性指標が使えない場合は、国または同一産業の指標をガイドラインとして用いてもよい。

さて、それでは二つのモデルの違いを見ましょう。第一はとりあげる指標の違いです。モデルAは「利益」、モデルBは「生産性」を用います。第二はアプローチの違いで、実はこれが重要な点なのです。モデルAは加算方式で、給与部分とボーナス部分を別々に決定し、それを合計して年間賃金総額を把握します。モデルBでは、まず年間賃金総額が労使間で決められます。そして総額から給与部分を差引いた残りをボーナスとして支払います。いわば減算方式です。

総額管理という観点からは、モデルBの方が理論的であり、かつまたこれまでのシンガポールにおける賃金決定のあり方をそのまま踏襲したものです。また、これは米国のラッカープランやスキャンロンプランを代表とする生産性成果配分方式の流れを汲むもので、いわば国際的に認知された考え方と言ってもよいでしょう。が、しかし………というのが、どうも一般の受けとめ方のようです。さる1月19日から3日間にわたり、SNEFの賃金改革全国会議が開催され、熱心な討議が繰り広げられましたが、大方の経営者はまずモデルAの方に強い関心を示していることが明きらかになりました。これに対してNTUCのLim Boon Heng副書記長が鋭い

批判を浴せたことは、皆さんご存知のとおりです。

4. 基本給の問題点

さて、この辺で冒頭に述べました問題のいくつかに触れてみたいと思います。

まず第一は、基本給管理の問題であろうかと思います。レポートで勧告されている年2%の昇給率で較差1.5倍の基本給曲線というのは、図1の様になります。非常になだらかなアップ率で、初任給からTop endまでに21年かかります。定昇2%というのは日本でも同じ様なものですし、上下間較差という点でもフランスやイタリアの1.3倍、西独の1.1倍に比べれば、むしろ大きい方だと言えるでしょう。しかし厄介なのは、現在の賃金曲線をどう新しい賃金曲線に乗せてゆくか、言いかえれば、二つの賃金曲線のギャップをどう埋めてゆくかということです。一例として、初任給500ドル年昇給25ドル10年間で頭打ちという賃金直線と図1の賃金曲線を対比してみます。(図2)賃金カットも行わず、余分な源資も使わず、5年の導入期間でどの様にしてA線からB線へ移行するのか。これが第一の困難であろうかと思います。

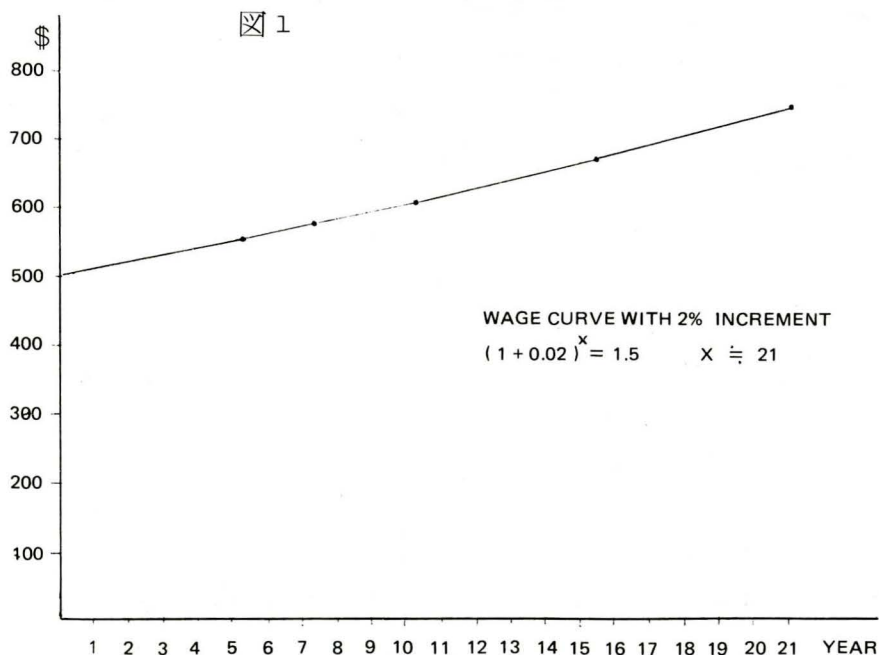
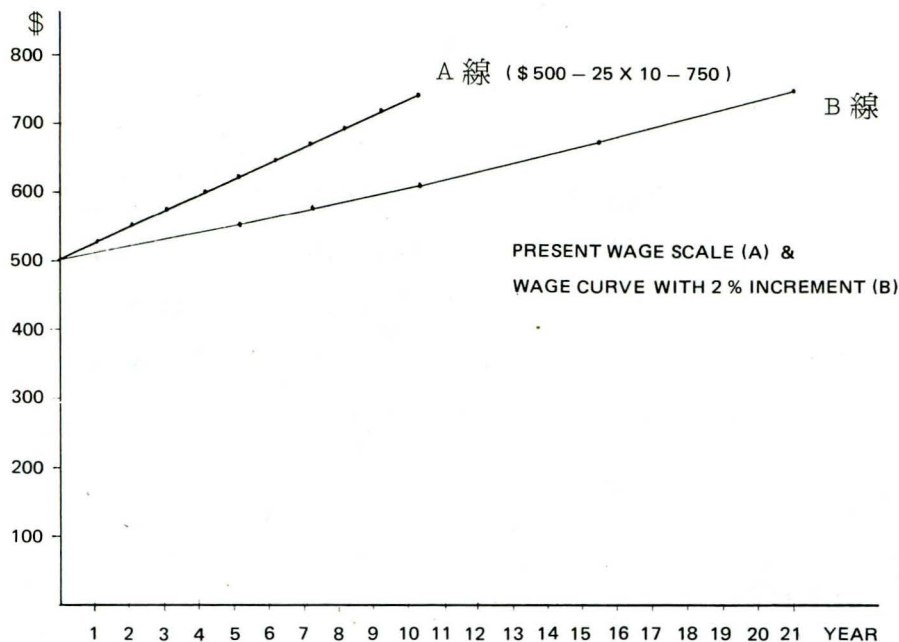


図 2



第二の問題は、賃金スケール間較差をどう調整するかという問題です。職種間の較差はまだよいのですが、同一職種の中で昇進または昇格によるいくつかのスケールがある場合に、相対的にスケール間較差が大きくなり過ぎるので、これをうまく埋めてゆく必要が生じて来ると思います。

5. 利益分配方式の問題点

第三の問題は、利益として何を取り上げるかということでしょう。利益と言っても次の様にいろいろな段階の利益があります。

売上総利益

営業利益

経常利益

純利益（税引前）

また、この数字が多国籍企業等の場合に、Transfer Pricingなどから、本当の利益性を表わしていないなどの批判も出て来るでしょう。さらに、どの期間の利益をいつのボーナスに適用するかと言ったことも議論に

なるでしょう。

6. 生産性分配方式

第四の問題は、モデル B をとり上げる場合に、生産性とは何か、それをどう測定するのかと言った問題でしょう。実はこの点がモデル B にとって最大のネックになっている様です。「利益」と言えば、誰しも伝統的な会計原則になじんだある概念が浮んで来るのですが、「生産性」と聞くと、そりや何じゃいと言うことになるし、説明を聞いても、人によりマチマチで統一的な概念が浮びません。経営者にして然りで、これを従業員に理解させるとなると、考えるだけで気が重くなってしまう人が多い様です。

例えば、次の様なものが典型的な生産性指標です。

- (1) $\frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$
- (2) $\frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}}$
- (3) $\frac{\text{生産高}}{\text{投入コスト}}$

ただし

投入コスト＝原材料費＋用役費＋労務費＋減価償却費＋その他

第五の問題は、生産性指標の変動とボーナスの関係です。モデル B では、生産性に基づいて年間賃金総額が決まります。ところが、生産性指標というのは年によってかなり変動します。このことは利益でも同じことなのですが、モデル A では利益の変動がボーナス部分に反映されるのに対し、モデル B では生産性の変動が賃金総額に反映します。したがって、モデル B のボーナスはかなり大幅に変動の影響を受けることになります。

そこで第六の問題は、利益や生産性の変動を直接にボーナスや賃金総額の変動に結びつけてよいのだろうか、ということになります。経済や企業のパフォーマンスを賃金に反映させるという基本思想は当然ですが、反映のさせ方にもう少し工夫が必要かも知れない。例えば、前述の生産性指標の算式で、「従業員数」の代りに「労務費」を用いるとか、移動平均法を

用いるとか、もっと他にいろいろな方法が考えられます。結局、レポートのモデルAやモデルBはプロトタイプとしてそのコンセプトを理解した上で、各企業に適合したモデルCやモデルDを作ってゆかねばならないのではないか、ということになって来ます。

7. ボーナスの個別分配方式

これまでボーナス源資の総額決定プロセスに関して述べて来ましたが、第七の問題は、ボーナス総額が決ったら、これをどう各従業員に、その勤務成績に応じて分配してゆくかという問題が生じて来ます。ただし、この点は日系企業の皆さんはすでに日本での経験をお持ちですし、さほどの困難ではないと思います。

その他にも、経済情報公開の問題とか、労使間の経営コミュニケーションの問題等、重要なポイントがいろいろありますが、紙面の都合で割愛させていただきます。

8. おわりに

シンガポール経済は若干回復の兆しを見せていますが、まだまだ難問を多々抱えており、国際競争力の回復という観点からも、賃金凍結政策そのものは、1987年も継続されるでしょう。この厳しい環境下にあって、まず経営者が賃金制度改革にとり組む様要請されています。始めにも述べました様に、この改革はシンガポールの賃金政策史に特筆される程の壮大な試みであります。5年の導入期間は長い様で、短かく感じられると思います。しかしまた、将来の長期的展望をもって改革に着手してゆけば、5年という期間は決して短かくはありません。おそらく数年のうちに、シンガポールの賃金制度は、全体の20%程度のフレキシビリティ(AWS 1カ月分を含めて3カ月分のボーナス部分が、年間賃金総額15カ月分の20%に当る)を持つようになるものと信じております。

現地化への努力

日立エレクトロニクス・デバイスズ

青木 純一

円高・ドル安の影響で、日本企業の海外での活動強化に拍車がかかっている。また、日系企業と欧米系企業との海外事業運営方法の比較論議も盛んである。海外事業の成否の鍵を握っているものは、基本的には、本国と進出国とのインターフェイスを、いかに円滑に取って行くかにあると考えるが、具体論となると、歴史・文化・法制・宗教・生活慣習等の相違に加えて、各企業毎の独自の方針があり、まさに、千差万別である。

当社は、シンガポールへ立地して未だ日も浅く、人に語れるだけの十分な経験の蓄積はないが、編集御担当者の強い御要請があり、あえて、拙い体験を御披露し、諸賢の御批判を待つ次第である。

1. 当社の概要

営業内容：カラーブラウン管の製造及び販売

資本金：30MS\$

株主：(株)日立製作所 70%

EDB 15%

TEMASEK
HOLDINGS 15%

設立：JUNE, 1978

生産開始：OCTOBER, 1979

(一貫生産の開始は APRIL, 1980)

従業員数：約1400名

内日本人出向者16名

生産能力：月産22万本(86年末現在)

主要市場：シンガポール・マレーシア・タイ・フィリピン・インドネシ

ア・北米・欧州・オセアニア・インド・香港・台湾・日本

役員構成：日立 5 名（内常勤 3 名）

E D B 1 名（非常勤）

TEMASEK 1 名（非常勤）

以上が当社の概要であるが、操業当初月産約 3 万本、従業員約 350 名でスタートし、数次にわたる設備増強を経て、今日の姿にまで、成長して来た。

なお、上記のうち、特記すべき事柄として次の 2 点をあげておく。

① EDB が株主であること。

当方の知りうる範囲では、EDB が外資系企業の株主となることは大変珍しく、当社のみと思われる。

② カラーブラウン管の製造業であること。

カラーブラウン管は、カラーテレビセットに組込まれて、一般大衆にもなじみの深い商品であるが、その製造業者は限られている。理由は、装置産業であるため、設備投資金額が大きいこと、及び、機械・電気・電子・化学等の高度先端複合技術が必要であることによる。従って、シンガポールはもとより、附近地には同業者はなく、北は台湾、西はイタリア、オーストリア、東は、アメリカ、ブラジルに至ってはじめて同業者がおり、南にはない。なお、インド・タイ・香港に建設計画があると聞いている。

2 現地化への努力

一般に、海外進出の動機となるものは、中・長期的に何らかの PROFIT GAP (COST GAP) が予見される場合である。また、進出先と日本との間に、TECHNOLOGY GAP が存在することも普通である。従って、資本の論理としては、これらの GAP を埋めるために、経営の 3 要素であるヒト・モノ・カネが流出する。具体的には、

WHY TO TRANSFER
WHERE TO TRANSFER
WHEN TO TRANSFER
WHAT TO TRANSFER
WHOM TO TRANSFER
HOW TO TRANSFER

が検討されるはずである。

本稿は、大部分の読者が、すでに進出している企業の運営に携っている方々と思われるので、WHY, WHERE, WHEN TO TRANSFER については既定の事実であるので省略して、WHAT, WHOM, HOW TO TRANSFER について、以下に、我々の生々しい体験と将来方向を含めて記す次第である。

2-1 WHAT TO TRANSFER

何を移転するか、については、当然、進出時に決定されているべきものではあるが、営業を続けていくうちに、状況の変化に対応して、追加・削除があるのが普通である。当社の場合は、工場運営技術の移転、及び、カラーブラウン管製造技術の移転を行ったわけであるが、販売技術に関しては、系列商社に委託することとし、直接の移転対象からは除外した。カラーブラウン管製造技術に関しては、当初、14型、16型、20型の3サイズを導入したが、需要動向及び、管理効率の観点から、16型の生産を中止して、現在では、14型と20型の2サイズのみを生産している。

カラーブラウン管の最近の傾向として、大型化、FS化(FLAT & SQUARE)、高精細化(産業用ディスプレイ、パソコン・ゲームマシン用ディスプレイ)が進んでおり、当社では、本年1月から、LOW-ENDのディスプレイ管の生産を開始した。さらに、本年8月頃から、21型FS管の生産を行う予定である。また、近い将来、15型FS管、ディスプレイ管(中精細・高精細)を導入することについても検討中である。

以上が、当社におけるWHAT TO TRANSFERの概要である。ここで付言しておきたいことは、WHAT TO TRANSFER以外の部分に対する吟味の重要性である。何を移転するかについては、相当慎重な検討がなされるものと思うが、それ以外の部分に対しては、案外、検討が不十分で、そこに落とし穴が潜んでいることが多い。即ち、当面は移転しないが将来は移転することもありうる部分と、将来にわたって移転することはない部分

(WHAT NOT TO TRANSFER)を峻別しておく視点が必要である。経営の任にあたる日本人出向者は、時期が来れば交替する。人が替るたびに、この辺がぐらついていては、現地はたまらない。WHAT NOT TO TRANSFER

については、日本側と現地との間で、十分なコンセンサスを得て、常に肝に銘じておくことが必要である。それでは、WHAT NOT TO TRANSFER は、いかなる規準できめられるべきものであろうか。要約すれば、次の3点に絞られるものと考ええる。

- ① 二重投資を回避する
- ② 現地になじまない制度・技術の無理強いを避ける。
- ③ ブーメラン効果を回避する

当社の場合、ブーメラン効果を回避する立場は、一切取らない、ことにしているが、前述の如く、製造技術は移転するが、販売技術及びR & Dは移転しない方針であり、また、人事・給与制度は、日本流ではなく、あくまで、現地流を維持することになっている。

2-2 WHOM TO TRANSFER

前述の如く、附近地には、カラーブラウン管製造工場はないので、経験者を採用することは不可能であった。そこで、管理・監督者要員は、原則的に、色に染まっていない新卒を採用し、息長く育成して行く方針でスタートした。また、オペレーターについても、若年層を中心に採用し、将来の現場の中核となるべく訓練をする方針で出発した。87年1月現在で、当社の職制は、8部、14課から成り立っているが、14課中、9課の課長を、ローカルスタッフが占めるに至っている。この数字は、見方によっては、立遅れの印象を与えるかとも思われるが、新卒主体の採用をしたこと、一貫生産開始後7年未満という背景を御理解いただければ、それなりの評価はできるものと自負している。なお、参考までに、9人の課長は、年令32才3ヶ月、勤続6年10ヶ月、課長在籍3年1ヶ月（いずれも平均値）となっている。全員学卒で、主体はNUS卒業者である。さらに、彼等続く幹部要員として、アシスタント・マネジャー、（シニア）オフィサー、（シニア）エンジニア、合計36名を擁しており、日常業務推進の中核として機能している。これに加えて、上記のサポート部隊として、アシスタント・オフィサー及びアシスタント・エンジニア合計82名が控えている。また、第1線の監督者として、（シニア）フォアマン16名、アシ

スタント・フォアマン13名計29名が機能している。29名の平均は、勤続7年4ヶ月、年令30才8ヶ月である。その他の陣容は、約1000名のオペレータと200名のインスペクター及びクランクから成り立っている。

以上が、我々のカラーブラウン管製造技術・工場運営技術の受け取り側として、16名の日本からの出向者と共に、日夜苦楽を共にしている人達である。

前述の9名の課長達を筆頭にして、現地の有能な人達が、部長に昇進し、さらには、経営陣の一翼を担う様になるまで、根気よく育成につとめる所存である。現地人による経営の実現は、言うは易く、行うは難しの典型であり、このためには、長期的視野に立って、人材の育成・確保を図らねばならない。同時に、本国側の国際化と現地情勢に対する理解が不可欠であり、不断のコミュニケーションを英語で行うレベルにまで到達している必要がある。本国からの諸連絡が日本語でなされている段階では、経営の現地化を云々しても無意味である。

また、当地へ進出している日系企業の共通の悩みとして、離職率が高いことがあげられると思う。折角、教え育てた人材に、突然やめられて途方にくれるという事態に直面された方が、多々あることと思われる。一旦入社したら定年まで同じ会社で働くのが普通である日本の実態からすれば、全く頭の痛いことであるが、視点をかえれば、シンガポールが世界的平均に近く、日本が特殊社会であるともいえよう。従って、定着率を高める諸施策を強力に進める一方で、馬鹿になって、賽の河原に石を積み続ける覚悟をしておくことも必要ではないかと思われる。

なお、オペレーター雇用に関して、効果の著るしかった事例を御紹介する。従来は、補充が必要の都度、募集を行い、2日間の導入教育の後、現場に配属していた。しかしながら、多くの人達が1ヶ月未満で退職するという事態が繰り返えされていた。そこで、導入教育期間を1週間に延長し、かつ、採用日は月曜日と定めた。狙いは、現場配属までに、従来以上に作

業の実態に馴んでもらうこと、及び、辞めるならば、導入教育期間中に辞めてもらい、現場配属後の退職者をできるだけ減らそうという点にあった。周到な教育計画の厳格な実施に加え、教育担当者に人を得たことが相俟って、所期の目標を達成することができた。本件に関する計画立案から実施にいたるまで、すべて、ローカルスタッフの手で行なわれ、結果的に大きく経営に寄与することが実証されたので、関係者は自信を深め、新しい施策に積極的に取組む気風が醸成されたように思われる。

2-3 HOW TO TRANSFER

企業内で期待される役割に応じて、移転する技術及び移転の方法は異なっている。ここでは、各レベルに応じた技術移転の実態について報告する。

①技術情報の TRANSFER

対象はフォアマン以上である。

製造技術の基本は、標準となるべき規格である。当社では、日本で確立されている規格をもとに、現地に適用されるべき規格を英文化し、その規格体系の整備を行なった。これを HSS (HEDS STANDARDS) と呼んでおり、カラーブラウン管製造の BIBLE とも称すべき DOCUMENTS である。HSSに加えて、OPERATIONAL MANUAL と称する技術教育用テキストが編集されている。これは、HSS の規格の必要性、技術的背景を説明すると共に、普通の DOCUMENTS では伝承しにくい KNOW-HOW を盛り込んだものとなっている。これらの技術情報は、知識面の教育として、定期的に対象者に実施されている。

②実技の TRANSFER (日本での研修)

対象はフォアマン以上である

知識と併行して、実技が伴うことが必須であるが、これは体得する以外に方法がない。そこで、各プロセスの KEY-PERSON を日本へ計画的に派遣し、研修させている。創業以来、日本での研修参加者は、130 人を超えている。期間は、エンジニア以上 6 ヶ月、アシスタント・エンジニア、フォアマン 1 ～ 3 ヶ月である。

上記に加えて、特別プロジェクトの選抜メンバーを1～3ヶ月日本に派遣するシステムを定着させた。これは、数次にわたる設備増強に際して、製造設備メーカーにおいて、製作・試験の段階から関与させ、シンガポール搬入後は、その設備の責任者として、日々の稼働状況のチェック及び定期保守に当らせるものである。この結果、日本と全く同等レベルの全自動設備の運転と保守が、すべて、ローカル・スタッフの手で行なわれることになった。

③管理技術の TRANSFER

③-1 OJTによるもの

課長級を対象として、主として、下記の定例会議の場を利用して行なわれている。

MANAGERS MEETING (1回/週)

QA MEETING (1回/週)

PRODUCTION CONFERENCE (1回/月)

COST REDUCTION CONFERENCE (1回/月)

これらの会議では、TOPの方針伝達に加え、目標の設定・達成へのアプローチ・問題解決法等が議論される。

各課長は、週報及び月報の提出が義務づけられており、上長は、何らかのレスポンスをすることとなっている。

③-2 OMCによるもの

OVERSEAS MANAGEMENT COURSE と呼ぶ教育コースで、日立製作所の海外系列会社の現地人マネージャーが対象である。2～3回/年コースが開かれ、期間は2週間、参加人数は、10名前後である。人種・言語・担当製品・業務が全く異なる人達が集まった中で、日立の歴史・現状・将来方向につき、幹部から話を聞き、意見交換を行う場であるため、参加者は、大いに啓発され、帰属意識も高まる様である。当社からは、5名の課長が参加している。

④小集団活動

当社では、SGA (SMALL GROUP ACTIVITIES) と呼ぶ小集団

活動を展開している。この運動も日本から移転したものであるが、1981年以來約6年を経過し、定着した運動となっている。本年1月現在、参加人員約1300名、グループ数109、提案件数は11件／月・人となっている。小集団活動の活性化の鍵は、職制の関心の強さによると考えられ、実績は毎週報告されて、不活発な課には、直ちに警鐘がひびく仕掛けとなっている。毎月1回の表彰式と優秀グループの日本での発表会参加等は、活動意欲盛り上げに効果を上げている。また、月刊“SGA BULLETIN”が発行され、SGAの全体の動向把握や、啓蒙に寄与している。SGAはすべて現地人の手で運営されている。

⑤教育講座

定型教育講座として、次のものがあるが、紙数の関係で、細部は省略し、講座名を列挙するにとどめる。

オリエンテーション講座

組長養成講座

シフト・リーダー養成講座

アシスタント・エンジニア養成講座

BEST 講座

FIRST AID 講座

日本語講座

⑥有期キャンペーン

必要の都度、テーマを決めて、1ヶ月から1年の期間、キャンペーンを行なっている。現在進行中のキャンペーンは次の通りである。

- 5S キャンペーン（整理・整頓・清掃・清潔・安全）
- QUALITY FIRST CAMPAIGN
- ZERO ACCIDENT CAMPAIGN

2-4 部品の現調化

1USドル240～250円の時代にあっては、品質、納期ともに信頼できる日本製の部品が、現地見積り価格よりも有利な状態であったため、部

品の現地調達は、全く考慮の外にあった。これは、カラーブラウン管部品製造業者が、アジアでは台湾・韓国・日本にのみ存在することにも起因している。しかしながら、1USドル150円の時代を迎え、当社でも、約1年前から真剣に部品の現地化に取り組み出した。カラーブラウン管の部品としては、ガラス・バルブ、シャドウマスク、蛍光体、電子銃、プレス部品（マスクフレーム、インナーシールド、ラグ、補強バンド等）等がある。このうち、当社が注目したのはプレス部品である。約1年前にプロジェクトを発足させ、日本・シンガポール双方に専任者を置いて、積極的に推進した結果、現在では、14型用プレス部品は、すべて現地化することができ、目下20型用プレス部品の現地化を進めているところである。この結果、シンガポール島内で、新たに3社と御取引きいただけることとなり、共存共栄の実を末永く上げて行きたいものと念じている。その他の部品のうち、蛍光体と電子銃については、今のところ、島内で生産される可能性は極めて少ないが、ガラス・バルブに関しては、旭硝子の現地法人が約2年先には、当地で生産を始める予定である。

3. おわりに

特異な産業分野での、特異な活動について御報告した。何か一つでも御参考になる点があれば幸甚である。環境に恵まれて、当社は今、受注の消化に追われている。このような時にこそ、着実に現地化を進めて、近い将来、シンガポーリアンの手で、シンガポールの部品を使い、正真正銘のシンガポール製のカラーブラウン管を製造できる日が来ることを念じている。

シンガポール版・ジャーナリストとつき合う法

—日系企業・広報マンへのアドバイス—

PRコンサルタント
チャールズ・ロドリゲス

〈新聞社の機能〉

シンガポールの新聞記者との間に何らかの形で関係を持とうと試みる場合、まずそれに先立って新聞というものの機能、読者や広告主に対する新聞の義務といった問題を自分なりに理解しておく必要があると思われます。新聞社は、多忙で動きの激しい組織体です。そのめざす仕事は、毎日の紙面を埋めるために、興味深くかつ刺激的なニュースを見つけ出すことです。

紙面構成は、おおよそ40%がニュースに、残る60%が広告によって占められていると見て差しつかえないでしょう。ニュース面を埋めるため、新聞社は配信契約を結んでいる通信社によって配信されるニュースにかなりのウェイトで依存しているものです。ニュースは全世界から入ってきます。私達の生活、環境、国の安全や経済に影響を与えうるさまざまなニュースが紙面を飾ることになります。と同時に、それらに負けず劣らず重要な、人間に関する、或いは宗教に関するニュースも紙面を埋めることがあります。また、シンガポールで生活している人々にとってのみ関連性を有するローカル・ニュースの類も紙面を賑わせます。一方で新聞社は、主たる収主源となっている広告主に対しても気を配らなければならない立場にあります。広告主からの収入なしには、如何なる新聞社の経営も立ち行かませんし、この事情は新聞社以外のニュース・メディア、たとえばラジオ局やテレビ局にしても同じです。

通信社は新聞社に対して、世界的或いは地域的なニュースを大量に提供します。むろん時には、新聞社が世界の主要都市に配した特派員や通信員からのニュースが重要な役割を演ずることもあります。しかし新聞社が雇用しているジャーナリストの数は限られており、大部分のジャーナリストはローカル・ニュースのみを追っているというのが実情です。

〈新聞記者の特性〉

ジャーナリストには、自分の得意な分野や専門分野以外の問題を取り扱わなくてはならないケースがあります。こういったことは、新聞社が十分な数のジャーナリストを雇用するだけの財政的ゆとりがない場合、或いはジャーナリストが新聞社以外に魅力的な働き場所を見つけ、どんどん辞めていってしまった場合によく起こることです。

一人のジャーナリストの専門領域は、しばしば、エネルギー、裁判、犯罪、政治、経済、スポーツといった個別のフィールドに分かれています。そしてそれぞれの専門領域に属する出来事の中から、×切時間に間に合うように記事をまとめ上げるよう、常に新聞社から強いプレッシャーを受けています。従って新聞記者を個人的に何らかの場に招待したとしても、彼が取材を命じられた公式の行事ででもない限り、出席することは難しいと見なくてはなりません。そのこと故に新聞記者に、自尊心が高く、非社交的で非協調的等々のレッテルを貼るのは必ずしもフェアではないと思います。仮にあなたが新聞記者が誰かとお酒を飲みながら或いは食事をしながらでもいいですが、おしゃべりしているのを目撃したとしても、それは彼が1日のハード・スケジュールから解放されてくつろいでいるのだと見るよりは、誰かからニュースを取ろうとしているところなのだ、と理解する方が正解に近いでしょう。事実を収集し、それをニュースという形態で提供する、という新聞記者に課せられた任務から生じる義務感、片時も彼の頭を離れることはないのが普通です。新聞記者としての職業的要請と訓練とによって、彼の心の中には物事を解明せずにはいられない、といった心性が根付いています。しばしば彼は質問を発することにより、関心事項に肉迫しようとし、そしていざ記事を書こうという段になると、彼は公平無私であることが求められます。

しかしながら、もしあなたが最大限の注意力をもって彼らを観察したとします。他のあらゆる職業におけるのと同様、偏見をもって物事を見たり、センセーショナリズムの虜になっていたりする「傷んだリンゴ」もあるにはあるでしょう。別の言葉でいえば、そのような新聞記者は、いわば「黒

いヒツジ」とも称すべきものです。友好的かつ非公式な会話を通じて得られた機密性の高い情報を、歪めた形で伝えることにより、彼自身が何らかの恩恵に浴しようとするわけです。このような新聞記者と会って話をしたりすることは、それが公的な会見であれ非公式なものであれ、必ずや相手の人間に災いをもたらすことになります。多くの新聞記者の中で誰がそのような「傷んだリンゴ」であるかを見分けるには経験が必要です。もしあなたがそのような新聞記者に出会ったなら、彼とは距離を置いて接した方がよいでしょう。

〈プレス・リレーションズの果す意味〉

これまで新聞社の仕事、新聞記者の役割について語り、又それに関連して注意すべき点を述べたわけですが、それでは日系企業で広報に携わる皆様にとって、シンガポールの新聞社と係わりを持っていく必要性はあるのでしょうか。答はイエス、です。ただし、広報担当者の意図するところが純粹で、企業・新聞社双方の利益に適っており、担当者個人の利害が絡んでいない、という条件の下においてはありますが。新聞社というのは、もし発表された事実がフィクションであったなどと後からわかりでもしょうものなら、それはもう情け容赦はないものです。

プレス・リレーションズというのは、責任ある又社会的評価も高い組織が取組むべき重要かつ有益な活動であると思います。あるひとつの企業組織にとって、プレス・リレーションズは社会の各界との意志疎通をはかるためのシステムであるにとらえるべきです。それは又、ヒューマン・リレーション——新聞というものの助けを借りての人々とのリエゾン——であるとの見方もできます（新聞は数あるメディアの中で依然として他を圧して強力で影響力の大きいメディアです）。

広報担当者としてあなたがコミュニケートをはかるべき相手には、エディター、ジャーナリスト、特別記事のライター、フリー・ランスのライター、放送記者、テレビ局のプロデューサー、脚本家、映画制作者、その他出版物、ラジオ、テレビ、映画制作などに使用される資料に責任を有する人々があります。

新聞社に情報を流す場合、心しなくてはならない点は、それが企業→新聞社という一方通行的なコミュニケーションではないということ。つまり、エディターとしては読者にその情報を提供する前に、その内容が報道する価値があるものかどうか評価しなくてはなりません。もしそれがニュースたり得ると判断されれば印刷に回されます。さもなくば、新聞用語で屑籠行きを意味する“Killed”という状態に陥ることになります。

新聞社としては常に新鮮で重要なニュースを捜し求めています。もしあなたがそのようなニュースを持っているなら、彼らに提供して下さい。あなたはたいへん感謝されると思います。

〈広報担当者の注意事項〉

これまで数多くの企業組織が、プロフェッショナルの助けなしにプレス・リレーションズを試みましたが、そのいずれもが修復不能な災いを残す結果となっています。

もしあなたが、つい言わなくてもよいことを言うてしまうのではないかと警戒してジャーナリストに会うのを嫌っているのだしたら、以下の点を覚えておいて損はありません。

- ①誰かきまった人物をあなたの企業組織のスポークスマンに指定すること。
- ②もしあなた自身が新聞記者に話をしなくてはならない必要が生じた場合、なるべく問題になりやすい話題（センシティブ・イシュー）は避けて通ること。センシティブ・イシューに踏み込んでしまうと、後に必ずや問題の種を残してしまうことになります。
- ③いわゆるリップ・サービスをしないよう気をつけること。後に禍根を残すことになります。
- ④言うべきことを紙に書き留めておく習慣をつけておくこと。書き留めた上で不適切と思われる箇所は削除します。
- ⑤記憶に頼るべきではないこと。新聞記者から質問の連発を受けたら立ち往生してしまうことになります。
- ⑥常に言いたいことを頭の中に意識しつつそれをゆっくりと言うこと。

〈新聞と友好的につき合うために〉

もしインタビューを受けている最中、知らず知らずのうちに間違っただけを言ったとしても、後で前言を翻すことはできません。いったんレポートとして報道されると、それは読まれ、読者の意識の中に刻み込まれることとなります。仮にエディターが翌日の版にそれを訂正する記事（恐らく1〜2パラグラフの分量）を掲載しようとしたとしても、訂正記事というのは大部分の読者にとっては容易に見過ごされるものです。読者にとって、訂正記事はあって無きに等しいとさえ言えます。最初の報道が読者の記憶の中に鮮やかに残っている限り、何物をもってしてもそれを読者の頭から除去することはできない——少なくとも当面は——そういうものです。

このようなことを申し上げるのは、何もプレス・リレーションズの分野にこれから手をそめようとしているあなたを怖じけさせるのが目的ではありません。実は私が申し上げているのは、あなたが陥穽にはまらないためのガイド・ラインなのです。ひとつ確かに言えることで私達が間違っていない点は、新聞というのはニュース供給源としてのあなたを、破滅に導かんがために立ちまわっているわけでは決してないということ。もしあなたが、新聞社が読者に伝えるだけの価値のある情報を持っているとするなら、あなたの側からの働きかけは歓迎されます。あなたの持っている情報を、正確にそして早い時期に伝えて下さい。

もしあなたが友好的関係を維持しようとする新聞社の姿勢に対し、同様の友好的姿勢で臨むなら、両者間はいくまういくでしょう。しかし、もし新聞社の側があなたの側によこしまな意図を発見したとしますと、あなたとあなたの企業組織にとっては面倒なこととなります。両者間の友好的関係を元通り修復するには相当骨を折らなくてはならないと思います。しかも、友好的関係が戻ったように見える場合でも、依然として疑惑の念というのは新聞記者の頭から払拭されることはないわけです。

そういうわけですから、プレス・リレーションズの確立という問題については、企業サイドが過度に野心的たろうとしたり、熱心であり過ぎたり、

性急であったりすることは戒むべきでありましょう。もし企業サイドにそういう必要性があるのでしたら、プロフェッショナルの助けを借りるべきだと思います。

プレス・リレーションズの確立という目標に向けて乗り出す前に、なぜプレス・リレーションズの確立をめざそうとするのか、その目的を検証しておく必要があります。あなたが提供しようとしているトピックスは果して興味深いものかどうか、又企業・新聞社双方の利益に適ったものなのかどうか。高級レストランやナイト・クラブ、或は会員制クラブなどに記者を招待し、定期的な昼食会なり酒を飲む場を設けようとのプランを持ったことはないでしょうか。もしこのようなプランの中に、記者達の心情をあなたのサイドに向かせようとの思惑が含まれているのであれば、そのようなプランはお捨てなさい、とアドバイスしたいと思います。

記者達があなたに対して友好的であったり、あなたを受入れようとの姿勢をとるのは、まさにあるがままのあなたに対してであって、あなたが彼らに与えることができるエンターテイメントなりギフトなりに対してではないわけです。記者達はあなたが示すあらゆる動について、即座にその意味を読み取ることが可能なのです。

最後にもうひと言だけアドバイスを。情報を記者に手渡す前に、その情報が正確なものかどうかチェックすること。これは、消費者やサプライヤーを含むあなたの企業と利害関係のある社会各層に対し、事実を正確に知らしめておく、という意味からも必要なことです。そして、いったん友好的関係の種子が蒔かれたなら、注意深く育て上げ、開花にまでもっていくことを忘れてはなりません。

プレス・リレーションズの確立に向けてのあなたのご努力が報いられることをお祈りします。

(原文は英語：ジェトロ・高士訳)

シンガポール・インテリア事情

アクタス・シンガポール
大下 淳四郎

私共アクタスがシンガポール、ジュロン地区に、第一にヨーロッパ諸国、及びシンガポールを主力とするアセアン諸国から調達した家具インテリア用品の物流基地として、第二にベッド及びマットレスの生産基地として、第三に家具、インテリア用品の開発の為の基地として、アクタス・デザイン・センターを開設、その活動を始めて以来、早くも一年が経過致しました。これ以外にシンガポールに於ける家具、インテリア用品の小売り拠点として、ブキティマ通りと 6th Avenue の交差する所にインテリア・ショップを開店して以来、二年が経過致しました。この短い経験をもとに、知識不足を十分に承知の上で、『シンガポール・インテリア事情』という命題にチャレンジしてみたいと存じます。

シンガポール・チャンギ空港を降り立って一路市内に向う高速道路から一望するその景色は、まさしく丁度、ニューヨーク、ケネディ空港から市内に向う車窓から見る、その景色と同一の物であり、シンガポールを始めて、訪れる、多くの日本から



のお客様は東南アジアにこんな立派な国があったのかと例外なく感心されるようです。

そこでまず最初に、立派に成長した、都市国家の家具産業の生立ちを探るため、少しその歴史的背景を説明をさせて頂こうと思います。シンガポールは皆様良くご存知の様に、1819年、のちにシンガポール開拓の父といわれるスタンフォード・ラッフルズ卿がこの島に上陸し、英国の植民地として、人口150人の小さな島から出発しました。1965年、現在の天才首相リー・クアンユーが初代自治国首相となり現在に経っております。この歴史から見られるように、シンガポールの家具産業は第一発展期として、中東、インド、アジアに広がる英国植民地への家具供給基地として発展しました。マレーシア、インドネシア等から豊富に産出するラバーウッドやニヤトーを木材として、主に軍需用の家具を作ったようです。

シンガポールの家具産業の第二の発展期は1965年独立以来、政府が強力に推し進めて来た住宅政策が基盤になっています。住宅開発局「HDB」の旗印のもと、国を挙げて建設して来た公団アパート群の出現です。現在迄に既に約35万戸建設され、170万人以上の入居者を数えているということです。既に国民の70%がこの団地に入居したことになります。分譲価格はユータウンの3LDK、110m²で約700万円くらいと聞いています。なんと東京の6分の1の価格で十分な広さの団地に入居出来るとは羨ましかぎりです。この住宅建設ブームに乗って、インテリア家具産業は大いに飛躍しました。

第三期の発展期は、現在過剰ホテルといわれているぐらいのホテル建設ラッシュとオフィスビル群の出現です。数多くあるホテルの宿泊代もうんと安く、一晚100ドルくらいでゴージャスなホテルライフを楽しめるようですが、この内装、家具等を供給し、家具産業は大いに栄えました。

現在のシンガポールの家具の総需要は約400億円で日本のそれが2兆円ですから丁度日本の50分の1です。シンガポールの人口が約250万人、日本のそれが1億2千万人ですから、これ又50分の1。シンガポーリアン、日本人共、一人頭の年間家具購入額は同じです。シンガポーリアン

の所得が日本のそれよりずっと低いことを考慮に入れますと、シンガポリアンの家具購入意欲は並々ならぬものがあるように思われます。シンガポリアンにとっての家具インテリア用品の最大の購入チャンスは新居購入時であり、日本人の家具購入チャンスの60%が婚礼家具であり、この点シンガポールとは大いに事情を異にしているようです。

シンガポールは昨年始めて、マイナス成長を記録致しました。年々10%近くのスピードで経済を拡大して来た国民にとって、昨年のマイナス成長は大変こたえたらしく、私の接するシンガポールの小売業界の人々は、一様に売上げが30%落ちたとなげいています。私の見るところ、不景気ということ、同時に、家具インテリア用品に対する需要がすこしずつ構造変化を起し始めて来た段階に入ろうとして来る時期ではないかと思われまゝす。小売店の売場をじっくり観察したり、又、売場の人達の話から考えてみますと、60%の人々がまだまだ基礎的な必要性を満たしている段階、40%の人達が自分の住い方、インテリアのあり方等について考え始めた感性派ではないかと思われまゝす。

基礎的な必要性を満たしているという点では大いに理解出来ます。シンガポリアンが新居に入居して、一番に充足させるのがベッドルームの家具です。10畳くらいあろうかと思われるマスターベッドルームにまず、巾160cmのクイーンサイズのダブルベッド、それから洋服を収納するワードローブ、下着類を

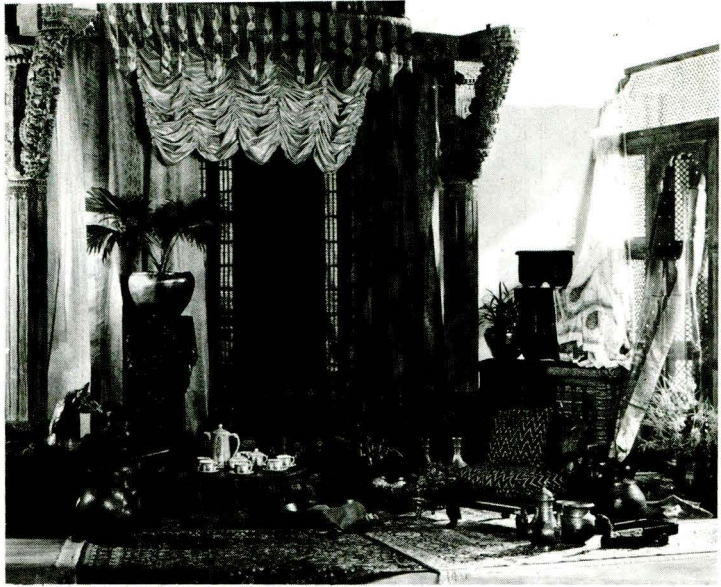


入れる為の引出しチェストとドレッサーをセットで購入することが大半の様です。我家にやっと家具がどーんとやって来たという感じで、カーテン、カーペット、壁紙等とのコーディネートはまだまだという感じです。

家具を買うときのカタログ片手の消費者の真剣なまなざしは、一応満たされた家具を持っている私達と違って、チョット見てやろう、ひやかしてやろう、ホーム・インブループメントの為のヒントはないかしら等と見るような余裕はあまりないように見えます。シンガポールは自由港であり、英国を初めとするヨーロッパの影響も充分に受けており、シンガポール市内には家具インテリア用品の専門ビルや有名な輸入家具を売っているインテリア・ショップが少なからずありますが、まだまだ、一部の高額所得者を除いては一般の人々のインテリアへの関心とレベルは活性化していないように見られます。感性豊かな生活、ソフィステイテな趣味、自分のライフスタイルを大切にする生き方という部分についてはこれからという段階です。

この点について少し考えてみますと、私共アクタスがジュロンの2万坪の敷地に1万坪のデザインセンター設立許可の一つにシンガポリアンのデザイナーの養成ということが大きくクローズアップされました。シンガポールが今後、成熟した都市国家として、ますます発展をとげるには、この様な感性部分をもっともっと、研ぎ澄ましていかねばならぬように感じます。現在世界の一流国と云われるに至った日本の例を考えてみましても、デザインとか、感性とかの言葉に代表される生活のソフト部分が少しずつ人々の興味を引き、現在の生活の中に入りこんできたのは、つい最近のことではないかと思われます。この点についてシンガポリアンはまだまだデザインについて、特別のタレントや才能が必要であると考えがちで、私達の家具のデザイン開発では、デザインをもっと気軽に考え、ひとつの良いものを作っていく為のトライ・エンド・エラーとしてとらえているのではなくてもっと特殊な専門職として理解されているようです。

シンガポールの経済開発局関係の方や、ストレートタイムズ紙の記者の方々から、シンガポーリアンのデザイナーの養成をどの様にしているのかと質問される度にいつも、いささか困惑せざるを得ない気持ちになります。私共が仕事として平素や



っている感覚は例えばある商品のデザインをするについて、まず出来るだけ多くの写真等の資料を用意するとか、どういうものが今売れているとか、これから売れるのかというようなブレイン・ストーミングを徹底的に行い、次にそれを形に表わす為のプロトタイプ図面をどんどん書き上げていき、そしてそれを実際に作ってみるという実践を通じて、デザイナーがその奥行きを徐々に深めていくに違いないと思っていることです。私共アクタスには現在、若手8人のデザイナーがいますが日本人スタッフと同じペースで仕事をしており、能力的には日本人スタッフと少しも変わることはありません。但しまだまだ情報量が不足している為に発想が若干制限されるのはやむを得ないことと考えています。この為に出来るだけ多く海外出張させるよう、心がけています。東京のパブリックスペース、ブティック、原宿、銀座等を見て非常にエキサイトして帰って来ます。こんな経験を数多くさせることがシンガポール若手デザイナーの基礎的能力を養っていくことになるのではないかと期待しています。

私も仕事の関係上、シンガポールの職業訓練所の外部スタッフとして、デザインの向上、家具産業育成の為にセッションに参画しております。ウッドランドを中心に木工団地があり、すでに数十社を訪問して歩きました。

まず第一印象としてはこの国の木工設備はドイツ、スイス、イタリー、日本等の結構、進んだ機械が装置されており、設備のハンディキャップは全くないということです。次に素材としての木材もマレーシア、インドネシア等から十分に供給されており、資源の問題もないように見うけられます。又労働の質についても、日本と何ら変ることなく、むしろ若い労働力を十分に確保している分だけ有利な点が多いと感じられます。

シンガポールも台湾や香港をライバルとして家具輸出の大半をアメリカに向け輸出しております。アメリカにだけ輸出する為の4000人からの従業員を有するメーカーが、24時間操業していたり、チーク材を使ったスカンディナヴィヤ・デザインの家具を北欧と変らない、クラフトマンシップで作っているメーカーとか、又ホテルの内装を専門にやっている大手の家具メーカー等それぞれ興味深いメーカーが有りました。

全体的印象としては日本人の厳しすぎる程の品質に対する要求からすると少しもの足りない感じがします。例えば、直接に目にかからない所でも手が触った場合、少し仕上げがざらざらしたり、表面塗装が少しうすいなどといった程度の事です。これは日本人の品質に対する要求が強すぎるのかも知れませんが、又は価格と品質の関係からして、無理もないということかもしれません。シンガポールの気候風土が年間通じて、27度から32度の間で、決ったように降るシャワーは湿度が一気に上り、又カラッとしてしまうことから、4年使ったら、家具が駄目になったというような話を良く聞きます。私の考えでは仕上げ工程を少し、改善するだけでこの辺のことは十分に解決出来ると判断しています。いずれにしてもシンガポールの家具工業が一段と飛躍する為には、飽食の時代のデザイン、いいものをうんと見ている人達の為のデザイン、自分のライフスタイルと個性を十分に反映してくれるデザインの開発とそれに耐える品質の家具を作る力をためこむ必要性を感じます。現在アメリカや、日本で良く話題になる言葉として、エスニックがあります。例えばロスアンゼルスにベトナム料理店が出来て結構繁盛していますが、これはベトナムに徴兵された兵隊がボートピープルの開店した料理店で異文化を自分の生活の一部にとりこんで

楽しんでいるからですし、又東京の六本木にインド料理店が出来て、若い人達が列をなしているなどのこんなエスニック現象は、これからどんどん世界的に広がっていくと予想されます。

幸いにして、シンガポールはヨーロッパから見てマラッカ海峡の先端に位置し、アジアとの丁度真中に位置しています。シンガポールのデザインパワーが強くなるということは、まさしくこんな点を追求することではないかと考えます。コストプラスアルファの魅力を持つことによって強烈なるライバル、香港、台湾に勝てるパワーが生れるのではないかと考えます。この意味に於いて、シンガポールの家具産業が十分に国際競争力を持ち、日本への家具供給基地になることを期待しています。

今後のシンガポールの家具、インテリア産業又市場を展望してみますと、確実に云えることは、人口の75%の人達が35才以下の人達で占められていること、建国当時に生れた若い人達が20代を占めていること、この人達によって産業が市場にリードされるだろうということです。

これらの若い人達の感性は世界の先進都市、即ちニューヨーク、パリ、東京等の若い人達とほとんど同じに違いありません。四季のないこの国では日本と違い、ファッションの楽しみ方にも、おのずと限界があるようですが、それでもシンガポールのメインストリート、オーチャードロードを歩く若い人達のファッション、特に若い女性のファッションはモノトーンの黒、黒、黒、そのものであり、まさしく東京、ニューヨークのそれと変わりありません。こんな人達は自分のライフスタイルを大事にし、又住いに対する感度も高いに違いありません。ヨーロッパ、日本等からのブランドだけのファッションを卒業して、もっともっと個性のある自分だけのファッション、又そんな住い方を志向する人達がどんどん出てくるようになるでしょう。

残念ながら、こんな人達の所得は統計的には高いとはいえず、平均的には600ドルぐらいでしょう。まだまだまとまった買物をするパワーは持ち合せていません。それでもこの人達にとってのウィークエンドの楽しみの一つがオーチャードロードでショッピングすることであり、限られた予

算で自分にピッタリのものを探す感性を持ち合せています。かつての日本がそうであったように、一度到達したレベルから引き返すことは不可能です。シンガポリアンが今、目ざしているのはまさしくこの点で、彼等は本気で世界一になってやろうと思っているのではないのでしょうか。こんな若い人達の原動力がものに対する見方を高め、デザインに対する感性を高め、もっともっと素晴らしいものを作ることが出来るようになると思います。この点については私は楽観的であり、住宅面積の広さは日本よりもずっと広いのですから、きっとリッチなインテリアライフが実現出来る日は遠からず来るのではないかと期待しています。

我が青春のブラジル

伊藤忠商事(株)

支店長 海老塚 享

搭乗機は着陸準備の為、高度を下げた。眼下は南国の太陽に輝く紺青の海。モーターボートが白い航跡をひいて豆粒の様に見える。

すぐに半月状の目にしみる様な白い砂浜が現れた。鮮やかな原色のビーチパラソル。コパカバーナ・ビーチは、今日もキャリオカが、強烈な太陽の下で、人生をエンジョイしている。砂浜をガードするように、リオ特有の白黒のモザイク模様で飾られた歩道。

アベニダ・アトランチカは相変わらずの車のラッシュ。その向こうは林立する一流ホテルの列。

目を上げると800メートルの断崖の上に、巨大なキリストの石像が両手を拡げて街をみおろしている。コルコバードだ。翼を左に傾けると右手にボン・ヂ・アスカル。

ロープ・ウェイが止まっている様に見える。機首を更に下げ、ヨットの散るボタfogo湾を過ぎると、もうサントス・デュモン国内空港だ。海が切れた途端、滑走路が現れ、搭乗機は軽い衝撃を伝えながらランディング。そのまま走行して、指定位置にピタリと止まる。

気の早い搭乗客は、ベルト着用のサインの消えぬ内にベルトをはずし、頭上の荷物をおろしにかかる。タラップが着き登乗口のドアが開くと、微かな潮の香と共に湿度の高い空気が、南米随一の観光都市リオ・デ・ジャネイロの、華やかで陽気な雰囲気を選んで、入り込んで来る。それを吸込んだ時、故郷に帰って来た様な、不思議な安らぎと安堵感がじんわりと浸みわたる。

出張からリオに帰る毎に経験する、この不思議な感覚は、このリゾート都市の持つ魅力の一つである。

1958年―昭和33年―2月初旬、私は半月の長い各地訪問を経てこのブラジルの首都（当時はブラジリアへの遷都以前であった）に着任した。最短距離・最少時間で赴任を強いられる現在から考えると、誠に優雅なものであった。

昭和33年と言へば、日本では未だ食糧も充分ではなかった頃である。昭和30年入社である私は、入社後1～2年会社の食堂での昼食の為、一ヶ月分の食券を購入する際、お米を何キロか持っていき、食堂のおじさんが、慎重かつ厳重な目付きでにらんでいる秤に、袋ごと載せた事を覚えている。

“冬の時代”の日本の冬からやってきた若者にとって、リオ・デ・ジャネイロはまぶしいばかりの輝きと、鮮烈な色彩と、睫毛の長いパッチリとした目を持つ小柄で均整のとれた小麦色の肌の美女と、豊富な食物と果物、陽気なサンバのリズムに満ち溢れた都市であり、まさにゴージャスで解放的な真夏の印象であった。計算して来たわけでもなし、また何の予備知識もなかったが、なんと着任直後にカーニバルとなり、訳も分らぬまま、この世界的に有名なリオのお祭りの、際限もない喧噪と、狂気的な華やかさの中に、否応もなく巻込まれて行ったのである。

祭りの後の、気のぬけたビールのような味気無さと、物憂い気だるさの中で、私のリオ出勤第一日が始まった。自慢じゃないがポルトガル語は全然分らない。英語でなんとかだろう、といった期待は殆ど裏切られた。当時の事だから、海外駐在を命ぜられたからといって、会社からその地の言語を習ってから行け等と、懇切な措置が取られる訳はない。『行けば分る』が当時の常識であった。

第一日の仕事は電話番から始まった。会社も小さかったから交換台など置く必要はない。支店長の親子電話の小電話が、私の机の上に置かれ、とにかくリーンと鳴ったら、取れと言う。

誰でも入社後に経験する事だが、日本ですらその様なとき、電話に手を延ばすのは何となく嫌なもので、若干の躊躇を伴う。ましてポルトガル語となると相当の勇気を必要とする。

『リーン』と鳴ると、『えいやっ』とばかりに受話器をとりあげ、教えられた通りに『セー・イトー・ド・ブラジル』と会社の名前を一気に言ってしまう。後は野となれ山となれ、相手が何を言おうが『支店長、電話です。』と支店長に回してしまう。

当時の支店長は、戦前の東京外語大のポルトガル語科出身で、卒業後直ぐに移民船の監督として渡伯し、第二次世界大戦で帰国したが、戦後またブラジルに渡った人で、ポルトガル語は極めて堪能であった。

従って、電話を回された支店長は何とも流暢に、ポルトガル語で受け答えしている。それを聞いて、何時になったらあの半分も話すことが出来るように成るだろうか、と思った事であった。

こんな調子で二日も続けるとつくづく自分が情無くなってくる。そこで先輩に『ドンヂ・ファエーラ（どちらさまですか）』とか『エスペレ・ウン・モメント、ポル・ファボー（少々お待ち下さい）』とか応答の常套句を教えて貰い、それ等を盛んに使うことによって、電話への恐怖も段々薄らいできた。

そんな或る日、電話が鳴って、何気なく取り『アロー』といった途端、『ドンヂ・ファエーラ』と来た。いつもこちらが言っている事を、いきなり相手から言われて戸惑い、一瞬考えて、会社名を答え、『支店長、電話です』と回してから、腹が立ってきた。自分で掛けておいて、どちらさまですか、もないものだ。せめて、何々様ですか、と名前を上げて聞くのが常識だろう。

日本人の感覚から言うと大変失礼に聞こえるこの言い方は、ラテン・アメリカでは可成り一般的な言い方だと、その後分ってきた。電話事情の極めて悪かったブラジルでは、ちゃんとダイヤルした積りでも、違う所に掛かってしまう事が度々あった。当初は、そのため、掛けた方から相手を確認するのが、むしろ礼儀に適って居るのではないかと、頭で考えていたが、実際はそんなことではなく、むしろ『もし、もし』ぐらいの単純な呼掛けらしい。しかし正確に訳すと『どこからお話ですか』と言うこの言い方が生れた背景を調べると、面白い事情が有るのかもしれない。

昼食に何を食べるかは、食欲の旺盛な若い駐在員にとって、一日の内での楽しい選択の一つである。リオでは街角の至る所にレストランがあった。なかにはタベルナ・アズ

ールといった看板をかかっている所もある。タベルナとは日本人にとっていかにもレストランに似つかわしくない様に思えて可笑しい。これは英語のTavernのポルトガル語である。

当時リオにも日本食堂が一軒あった。リオからグワナバラ湾を隔てて対岸に、ニテロイ市があり、フェリーが出ていたが、そのフェリーのリオ側の発着地が、プラサ・キンゼ・デ・ノベンプロ。そこにウルカという日本食堂を、八巻さんという人が経営していた。当時の日本人駐在員は、このウルカに相当厄介になっているはずである。八百屋だか果物屋だかの横の、壊れそうな階段を二階に上がると、粗末なテーブルと椅子が20人分ぐらい並んで居る。そこで醤油の色と味のしみこんだ、カツ丼や親子丼を、それでも結構おいしと思って、食べた。故郷の味は忘れがたいものであるが、そればかり食べて居ては、現地のレストランにお客様を招待した時に、たちまち困ってしまう。

私はオフィスの近くの安直なレストランを選んで、メニューに並んでいる料理を上から順番に食べていく事にした。注文の最初は当然の様にセルベジャ（ビール）である。とにかく日本に比べてビールはべらぼうに安かった。前菜、メイン、デザートと、毎日違う物を味わって居るうちに、料理の名前をどんどん覚えていく。私と同期入社で、東京外大のスペイン語科をトップで出た友が、半年程前から駐在していたが、余り食事に関心が無く、いつもスパゲッティかサンドイッチばかり注文していた。そこは食欲のある者の強みで、事、料理に関しては、たちまち私の方が詳しくなってしまった。いささか得意になりかかっていた或る日、ミオロ・ア・ミラネーザという料理の順番になり、当然それを注文した。出てきたのを見ると、大きなコロッケ状のものである。口に入れてみると、中身はグニャとして、何とも形容のできぬ味と舌ざわりである。前には同期の友が坐わっている。なんでも食べて覚えなきゃーと言っていた手前、途中で止めるわけにもゆかず、苦勞して平らげた。オフィスに帰って辞書を引いてみると、ミオロとは牛の脳味噌とあった。以後、今日に至るまで、私は二度とミオロを食べたことがない。

駐在後、支店長から受けた注意の一つに、『若き女性と付合うのは、会話の勉強には非常に役立つから良いが、18歳以下の女性と過ちを冒すと帰国不可能になるから、この点絶対注意するように』と言うのがあった。

前述の如く、ブラジル、それもリオの女性は、魅力的な人が多い。しかも、どうやら日本人好みの容貌・容姿を持ち、おおげさに言うと、日本の女優さん並の美女が、町のそこかしこにウヨウヨしている感じである。だが、言葉が出来ぬ限りはどうにもならない。そこで会話の勉強の為には、とばかりコパカバーナのナイトクラブに通い始めた。

些か私の名誉の為に、申し上げておくと、ベルリッツの夜学に通い始めては居たが、毎晩テレックス当番を仰せつかって、余り出席出来ない。それに何と言っても、コパカバーナ大学の方が、数倍興味が持てる。事実、進歩も速いのである。

誰にでも経験のある通り外国語の会話は、ある程度の語彙とほんの初歩の文法が分れば、後は度胸である。コパカバーナ大学には、なんとか話掛けようという熱意のある、有能で美しい教授が大勢いた。その上、好都合な事に、会話の大敵である羞恥心を麻痺させる薬まで備わっている。誠に至れり尽くせりの環境で、ここで会話が上達しなければ、男ではない。授業料はベルリッツより高かったが、それだけの効果はあった。

段々自信がついてくると、教授だけではなしに、若い学生と会話を楽しみたくなって来るのも、極めて自然の成行きである。しかし、そんな機会を得ることは、そう簡単なことではない。なにせ日本では未だ通勤の道すがら、偶々会った会社の同僚の女子社員と一緒に歩いて来るのも、些か、憚られた時代であった。

ある宵、会社の者達と一献傾けながら、あれこれ話して居ると、支店長が『此处では、道で綺麗な女性とすれ違ったら、賛美する意味でふり返えるのが礼儀だ。』と言う。そして相手もふり返ったら、話し掛けて失礼にならぬとの事。

成程、イタリー映画ではそんなシーンを見たことがある。よし実行してみようと思ったが、いざ試みようとする、これがなかなか難しいのである。なにせ、いまの若者達に言わせると、『生きている化石』に属する年代は、若い頃と言えども、いざとなると首が動かない。結局、実行できたのは、オフィス・レディとおぼしき、並の美女の二人連であった。

こんな楽しい苦勞をしながら覚えたポルトガル語ではあるが、この方法にはひとつの欠点がある。ポルトガル語には、名詞と形容詞に男性形と女性形があり、自分のことを言う場合、女性は当然女性形の形容詞を使う。それをそのまま男性が使うと間違いになるし、相手にハハアーンと余計な事を想像させてしまう。それだけではなく、外国人にはなかなか分らぬ女性特有の言回しも有るようで、会社の女性社員に、時々変な目で見られる事にもなるのだ。

ブラジルでは、当時輸入決済のための外貨を購入するのに必要な外貨割当証を、証券取引所で入札方式で落札させていた。いわゆるアジオ制度である。その落札の為のプレミアムが、保有外貨の減少と共に段々高くなり、公定レートの何倍にもなった。加工業を除くと、たいした工業もなく、輸出も綿花、砂糖、コーヒーの如き一次産品に頼っていたので、貿易収支は恒常的に赤字であった。それでも加工業に必要な半製品、日常生活に必要な電気製品等は輸入しなければならない。アジオ制度が輸入許可制度にとってかわられると、通貨価値の下落は一段と激しくなり、インフレが急速に進んだ。

こんな状態の下でも、ブラジル人達は、陽気さを失わずに生活をエンジョイしていた。

あれから約30年、その間、千分の一のデノミネーションを3回も行っている。とゆうことは、当時の10億クルゼイロが今の1クルザードにしかない。又、1000億ドル以上の外債を抱え、その元利返済に四苦八苦している。

しかし、工業は根付き、自動車は完全国産化し（アルコール100%で走る車も出来ている）、年間100億ドル以上の貿易黒字を出し、輸出の50%以上は工業製品で占めるようになった。今や、膨大な累積債務を抱える途上国が先進工業国に這いあがれるかどうかのテスト・ケースとして世界の注目を集めている。

さりながら、今、聞こえてくるブラジルの事情は暗い。政府のインフレ阻止の厳しい政策で、物価が統制され、物資が隠匿され、犯罪がどんどん増えていると言う。

私が青春を共にした、あの底抜けに陽気で、屈託のないブラジル人達は、どこへ行ってしまったのだろう。

先進工業化が人々にもたらす物は、果たして幸福なのか、それとも不幸なのか。

シンガポールに駐在し、この国の繁栄を目の当たりにしている私には、政治の重要性が思われてならない

労働安全衛生情報コーナー 新着資料のお知らせ

シンガポール日本商工会議所

中央労働災害防止協会（中災防）から供与されました労働安全衛生に関する図書及びビデオ教材の閲覧・貸出しサービスを行う労働安全衛生情報コーナーを昨年1月に本所事務局内に設置致しましたが、此の度、中災防から別表の通り新たな資料の提供を受けましたのでご案内申し上げます。

また、オーバーヘッドプロジェクターに使用する原稿作成に便利なレタリング・システムとサーモファックス、またビデオカメラも同コーナーに備えていますので、利用ご希望の方は事務局スタッフにご相談下さい。

1. 図書・ビデオ教材利用要領

a. 会員に対し無料貸出しサービスを行う。

b. 利用時間は以下の通り

月曜日～金曜日	9:00 ～ 12:00	13:30 ～ 17:00
土曜日	9:00 ～ 12:00	

（日曜日及び祭日は閉館）

c. 貸出し・返却要領

- 受付に備えてある図書・ビデオ教材等貸出台帳に所定事項をご記入の上、係の承認を得る。

- 貸出期間 7日以内

- 貸出冊数 1社当たり5冊以内

d. 罰則

- 借りた図書・ビデオ教材を紛失した場合、同一内容の図書・ビデオ教材を購入して返却するか、購入価格相当額を本所に支払う。
- 貸出期間を過ぎても返却しない場合、本所は以後の貸出しを断ることがある。

2 視聴覚機器利用要領

- a. レタリング・システム及びサーモファックスの利用は本所事務局内とし、外部への持ち出しは認めない。
- b.. ビデオカメラの貸出しは以下の通り
 - 貸出期間 3 日以内
 - 受付に備えてある図書・ビデオ教材等貸出台帳に所定事項を記入の上、係の承認を得る。
 - 故障した場合には、完全に修理した後、本所事務局に返却する。
また、紛失した場合には、同一機種（不可能な場合には類似機種）を購入して、本所に返却する。
- c. 視聴覚機器の利用時間は図書・ビデオ教材と同じ。

労働安全衛生情報コーナー図書目次 (1)

図 書 名	CODE NO:	図 書 名	CODE NO:
労働安全衛生規則	22007	あなたの職場の安全点検	24504
英文労働安全衛生法令集	22005	労働災害と損害賠償	24601
労働安全衛生規則の解説	22116	実践的安全教育技法	24603
じん肺法の解説(改定版)	22013	(改) 低圧電気取扱安全必携	23119
粉じん障害防止規則の解説	22111	職場メンタルヘルスの進め方	26143
化学プラントの安全	23122	(改) これからの衛生管理	23213
産業用ロボットの安全管理	23125	(新) 衛生管理(法令編)	23215
新人者安全衛生テキスト	23101	〃 (管理編)	23216
安全管理の実務	25136	酸素欠乏症等の防止	23205
新人者安全衛生教育	23102	有機溶剤中毒予防の知識と実践	23224
(新) ガス溶接作業の安全	23105	製造業における作業環境騒音の管理	23222
(新) 安全用語辞典	25125	ライン管理者のための衛生管理読本	26136
(新) 危険・有害物便覧	26142	企業内健康増進運動の進め方と事例	26133
(新) 労働衛生用語辞典	26118	有機溶剤作業者の健康管理の進め方	26137
グラインダ安全必携	23110	(改) 産業安全の手引	25122
木材加工用機械作業の安全	23111	職長の安全衛生手引	25126
(新) 職場の安全読本	25111	安全衛生保護具の選び方・使い方	25130
新・安全のスタート	25117	監督者のための衛生管理読本	26131
ファミリーの危機	24402	家庭の防火チェックポイント	24308
(新) 経営と安全衛生	25121	不安全行動災害ゼロへの挑戦	24505
中小企業の経営と安全衛生	25128	職業性疾患事例集	26115
安全人間工学	25132	(新) プレス作業安全必携	23114
安全活動の評価	25134	新しい安全の科学	25507
安全衛生の話(2)	24102	安全のための心理学	25508
〃 (4)	24104	セーフティ・アセスメントの解説	22114
〃 (5)	24105	ゼロ災小集団の問題解決(1)	24026
〃 (7)	24107	全員参加の整理整頓(1)	24043
〃 (8)	24108	やってよかったゼロ災運動(1)	24036
〃 (9)	24109	〃 (2)	24037
〃 (10)	24110	労働災害要因の調査・分析と対策	24604
(新) 職場の衛生読本	26111	(改) 有機溶剤中毒予防規則の解説	22104
ゼロ災害運動と組織づくり	24001	安全のための行動科学	25509
働く人の健康づくり	24503	(改) アーク溶接等作業の安全	23107
腰痛を防ぐ	24602	(新) 労働災害の事例と対策	25133
“まさか” 災害	24401	家庭の安全読本	24310
体力テストの実際	24309	家庭の安全週間	24304
(改) 労働安全衛生規則の解説(4)			22102
(改) 〃 (5)			22103
(新) フォークリフト運転士テキスト			23106
局所排気空気清浄装置の標準設計と保守管理(上)			26140
〃 (下)			26141
(改) 特定科学物質等障害防止規則の解説			22112
(改) 電離放射線障害予防規則の解説			23203
(改) 高圧・特別高圧電気取扱者安全必携			23112
ショベルローダー等運転士テキスト			23121
粉じんによる疾病の防止(作業用)			23217
〃 (指導者用)			23218
管理・監督のための衛生管理ハンドブック			26505

★★設置視聴教材

(ビデオ教材)

イ. 新人者の安全

ハ. 腰痛を防ぐには

ホ. 職場のストレッチ体操

ロ. 明日への健康

二. 粉じんによる疾病の防止

労働安全衛生情報コーナー図書目次（２）

図 書 名	CODE NO:
海外赴任者の健康管理必携 ～中南米・アフリカ編～	87-001
“ ” ～北米・ヨーロッパ編～	87-002
“ ” ～アジア・中近東・大洋州～	87-003
海外赴任者の健康管理 ～担当者ハンドブック～	87-004
トンネル工事のガス爆発防止	87-005
三大災害絶滅のために ～重機災害の現状とその防止～	87-006
三大災害絶滅のために ～目で見る安全～	87-007
木造家屋建築工事の安全施工法について～木造家屋建築工事安全施工指針～	87-008
圧気工事の安全 ～建設技術者テキスト（５）～	87-009
ビル建築工事の安全 “ ” （６）～	87-010
鋼橋架設工事の安全 “ ” （７）～	87-011
高気圧作業安全衛生の手引 ～作業主任者講習テキスト～	87-012
発破技士免許試験標準問題集	87-013
安全推進員必携 ～建設業関係サブテキスト～	87-014
車両系建設機械の安全作業 ～整地・運搬・積込み用及び掘削用機械～	87-015
切取工事の安全	87-016
圧気シールド工事に係るセーフティ・アセスメントに関する指針・同解説	87-017
“ ケーソン “ ”	87-018
鋼橋架工事に係る “ ”	87-019
安全施工エサイクル	87-020
建設工事の安全 ～建設技術者テキスト～	87-021
"ARE YOU PRACTISING FINGER POINTING & CALL?"	87-022
"ARE YOU PRACTICING SHORT-TIME DANGER PREDICTION TRAINING?"	87-023
SAFETY AND HEALTH TEXTBOOK FOR NEW COMERS	87-024
SAFETY AND TRAINING OF NEW COMERS ~INSTRUCTOR'S MANUAL	87-025
VOL. 1 CASE STUDIES OF INDUSTRIAL INJURIES AND COUNTER MEASURES	87-026
HEALTH ADMINISTRATION HENCEFORWARD	87-027
{ビデオ（英語）}	
INDUSTRIAL SAFETY AND HEALTH VIDEO PROGRAMME	87-028
“ ” ~HOUSE-KEEPING OF THE WORKSHOP~	87-029
“ ” ~IMPROVEMENT OF OPERATION METHOD~	87-030
“ ” ~ELIMINATION OF UNSAFE ACTS~	87-031
{スライド（英語）}	
INDUSTRIAL SAFETY AND HEALTH SLIDE PROGRAMME	87-032
“ ” ~ONE POINT HAZARD PREDICATION ACTIVITY~	87-033
“ ” ~SAFETY IN PRESS WORK~	87-034
“ ” ~WHAT CAUSED THE ACCIDENTS~	87-035

理事会の動き

第 210 回 1987 年 1 月 13 日 (火)

午前 11 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) 在星関係機関との懇親ゴルフ大会開催について

地元経済団体との交流促進を目的として恒例の THE THIRD JCCI
FRIENDLY GOLF MATCH を以下の要領にて開催することになった

日 時：1987 年 3 月 24 日 (火) 集 合：午後 1 時

スタート：午後 1 時 30 分

場 所：SICC OLD COURE (予定)

案 内 先：次の各機関の代表 2 名を招待
(招待先)

SINGAPORE FEDERATION OF CHAMBERS OF COMMERCE &
INDUSTRY

SINGAPORE CHINESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY

SINGAPORE INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE

SINGAPORE MANUFACTURERS' ASSOCIATION

SINGAPORE MALAY CHAMBER OF COMMERCE

SINGAPORE INDIAN CHAMBER OF COMMERCE

SINGAPORE NATIONAL EMPLOYERS FEDERATION

AMERICAN BUSINESS COUNCIL

BRITISH BUSINESS ASSOCIATION

GERMAN BUSINESS GROUP

SINGAPORE ISLAND COUNTRY CLUB

(本所側)

理事、顧問、監事、オブザーバー

参加費：無料

賞品：(団体賞) 優勝カップ(持回り)

(個人賞) 1、2、3、4、5、10、20、30位、BB

競技方法：(団体賞) 2人1組でSTABLE FORDにより競う。なお、
本所からは代表1チームを選び合計12団体
12チームで団体戦を競う。

(個人戦) NET SCORE により競う。

懇親会：競技終了後、クラブ・ハウスにて賞品授与並びに懇親会開催。

予算：S\$4,500

担当：田本副会頭

(2) 会員懇親パーティ開催について

恒例の会員懇親パーティを以下の通り開催することとなった。

日時：1987年3月20日(金) 午後7時～同9時

場所：未定

パーティ形式：立食

服装：カジュアル

案内先：全会員(御夫妻)

大使御夫妻はじめ日本大使館関係者

JETRO

日本人会

日系報道関係者

JUGAS幹部

次第：開会挨拶 古新居会頭

ご来賓ご挨拶 大使

司会役：総務担当理事

予算：S\$27,500

(3) WAGE REFORM に関する説明会開催について

WAGE REFORMに関する会員の理解を深めることを目的として、本所賃金特別委員会による NWC SUB-COMMITTEE の WAGE REFORM REPORT の検討結果を踏まえながら全会員企業対象の標記説会を下記要領にて開催することとなった。

日 時：1987 年 2 月 24 日（火） 午後 2 時～同 5 時

場 所：未定

会 費：無料

講 師：NPB 日本人専門家

落合宏造 氏

対 象：会員企業の代表者及び人事担当者（複数出席可）

使用言語：日本語

(4) シンガポール工業技術院 (SISIR) の TECHNICAL COMMITTEE FOR RADIO FREQUENCY COAXIAL CABLES への代表者派遣について

SINGAPORE INSTITUTE OF STANDARDS AND INDUSTRIAL RESEARCH (SISIR) の技術委員会が高周波電伝送用同軸ケーブルのシンガポール規格を作るにあたり、同技術委員会に本所代表者を派遣してほしいとの依頼があった。

審議の結果、同技術委員会の委員はかなり専門的な知識が必要とされるため代表者の推薦を工業部門担当の小出副会頭と第三工業部会の理事の方々に一任することとなった。

(5) 後任事務局長の労働条件について

赤松副会頭より、既に理事会の了承を得ている通り後任事務局長の給与水準を年令、勤務年数、職務内容、世間相場等を総合的に勘案して決定したとの報告があった。

(6) 橋本大使の送別会開催について

2 月下旬にご帰国の橋本大使の送別会を日本人会と本所との共催にて開催することとし、詳細は双方の事務局で打ち合せることとなった。

3. 報告事項

(1) 部会・委員会等開催報告

A 部 会

12月17日(水) 流通サービス部会打合せ

B 委員会

12月12日(金) 広報委員会

18日(木) 経営研究委員会

1月9日(金) 賃金特別委員会

13日(火) 運営担当理事会

C 懇談会等

12月19日(金) 経済協力推進協議会東南アジア研修
視察団

(2) NATIONAL EMPLOYERS CONFERENCE ON WAGE REFORM について

シンガポール雇用者連盟(SNEF)を中心に在星主要経営者団体の共催により、WAGE REFORM に関する標記セミナーが1月19日から同21日までハイアット・リージェンシー・ホテルにて開催される。

既に参加申込みは260名を超えており、参加希望の場合には至急SNEF 事務局の MR PUNG に連絡してほしい旨、事務局より報告した。

4. 入・退会

今月は入・退会なし

5. 会計報告

1986年12月分の会計報告として、高橋財務委員作成の会計報告書を理事会出席者全員に配布。

1987年1月の主な経済記事

1月 5日 • リー首相は昨年大晦日の国民に対する恒例のスピーチの中で、シンガポール経済は回復に向いつつあるとはいえ、1987年はより大きな困難に直面することが予想されるとし、今年も引き続き賃金抑制を堅持するよう国民に呼びかけた。

それによると、シンガポールの昨年の経済成長率は1.9%にとどまり、今年は3~4%成長率が予想される。しかし商業、金融・商業サービス、建設業は今年も引き続き低迷することが予想され、製造業と運輸通信業の成長に国内経済全体の牽引役を期待せねばならない。したがってかりに4%の経済成長率を達成しようとするなら、これら両部門がそれぞれ8%の成長を実現せねばならない。そしてもしこれら両部門にこうした高い成長をとげさせようと思うなら両部門のコストを低減し、両部門の生産性向上を図らねばならない。

もしこれら両部門が今年多少生産が拡大したからといって安易に賃上げを行えば、他の部門にも賃上げが波及し、国内経済全体を立ち行かなくしてしまう。

リー首相は、同スピーチの中で以上のように国民に向って警鐘した。以下は首相スピーチの全文。

◎ 86年GDP 1.9成長

我が国1986年の経済成長率は僅か1.9%だった。そのうち半数の業界、すなわち製造業、運輸通信業の成績は良好であった。他の半数の業界すなわち商業、金融・商業サービスおよび建設業の業況は依然として沈滞した。

◎コスト削減が奏功

我が国の経済は徐々に回復しつつある。これは我々が断固とした措置により、我が国の直面する経済的難問を直接処理したからだ。我々は営業コストを削減した。これには減税、C P F（中央積立基金）雇用主負担率の引き下げ、賃上げ抑制が含まれる。我が国の労働者や労組はいずれもこれらの措置を支持している。シンガポール国民はこのように苦痛を伴う措置を敢えて受け入れたため、彼らはより高いインフレ率やより長い景気後退を回避することができた。

◎インフレ率マイナス1.4%

もし我々が抜本的な対策を取らず消極的態度で問題を処理しようとしていたら、C P F雇用主負担率の引き下げもできず、賃上げの抑制もできず、営業コストの引き下げも僅かなものに終わっていたろう。こうして我が国の経済は引き続き下降、Sドルは国際通貨市場で値下がりを強られ、我々はSドル下落の現実を受け入れざる得なかったろう。例えばC P F雇用主負担分の15%引き下げに相当する効果を期待するなら、Sドルは更に大幅に下降せざる得ずそのことは10%以上のインフレ率を生じさせただろう。何故なら我々は食料や石油を初めほとんど全ての製品や半製品を輸入せねばならないからだ。そうなれば労働者の賃金やC P Fが同じレベルまたはこれまで以上に増加したとしても、彼らの購買力は衰えざるを得ない。しかし実際には我が国のインフレ率はゼロ・パーセント以下のマイナス1.4%だった。つまり1986年の1Sドルの購買力は1985年のそれより若干強化された。我々が難問に直接正面から取り組んだために、我々は我が国の経済調整の過程を簡単且つ短縮させることができ、さらにインフレも免がれることができた。

◎円高騰も幸い

外的要因、たとえば日本円の値上がりも我々に幸いした。しかし、もし我々自身が確固とした措置を採用しなかったなら、我々はこうした有利な形勢も利用できなかったろう。もし我々が競争力を強化することがなかったなら、日本円の上昇で海外に営業基地を求める日本企業もシンガポールへやって来ることはなかったろう。

◎ 87年GDP成長率3～4%

我が国近隣地域の予測について言えば、一次産品価格は引き続き値下がりし、このため経済成長率も低い水準にとどまるだろう。我が国の経済の中で、こうした地域経済に深い繋がりを持つような領域は今後も決して良好な成績を上げないだろう。1987年の我が国の経済成長率は3～4%と予想されるにすぎない。こうした予測値は他の新興工業国（NICs）の6～8%予想成長率よりも低いばかりでなく、我が国自身の長期成長率予測値4～6%も下回っている。このことは我が国の経済がまだ全面的に回復していないことを示している。

◎ NICsとの競争力強化に一層の努力

通産省の分析によれば、我々はすでに他のNICsに対する競争力を強化したとは言え、1980～83年の賃金の大幅上昇以前に我が国がこれら諸国に対して保持していた優勢はまだ完全に回復されていない。我々は今後少なくとも1年は高い成長生産性率と賃金抑制を維持せねばならずそうして初めてこれら諸国との距離を縮めることができる。

◎賃金制度改革を加速

我々は同時に賃金制度改革を加速せねばならない。次の景気後退（それは不可避免的に到来することが予想される）時に、我々は最早CPFの雇用主負担分をさらに大幅に引き下げることとはできない。今日、我々の賃金制度の内部には多く

の硬直的な部分が含まれている。全国賃金評議会（NWC）はすでに賃金改革小委員会の提出した報告書を承認している。目下、当地の23の大企業、多国籍企業、銀行、保険会社がすでに労組と同概念について討議している。まだ行動を起こしていない企業も早急に同概念の検討に着手すべきだ。

◎賃金改革の目的

賃金改革の目的は我が国の賃金制度をより一層柔軟なものにするとともに、労働者の報酬と1) “生産性向上”、2) “会社の業績”、3) “個人の勤務状態”の3要因とを結びつけることである。柔軟な賃金制度は企業の生産力を強化し、労働者の安全地帯を確保する。それは企業の業績が振わない時にも労働者の職を維持することができる。もし労働者がこれを受け入れるなら、次の不景気の折りに雇用主側は賃金体系中の伸縮制のある部分をカットすることにより、コストを引き下げることができ、生産量そのものを縮小することはない。こうすれば、我々は経済の回復を早め、人員整理を少くすることができる。

◎製造・運輸業は8%の成長を要す

私の若い同僚達はすでに我が国経済の病巣を突きとめた。彼らはコスト削減と賃金抑制により新規投資家誘致を図り、かつ我が国を全面的な商業センターとして発展させるのに有利な条件を創出する方針を決定した。労組の指導者はすでに傘下労働者に同策略を支持するよう説得している。我が国経済は今まさに好展しつつある。しかしより大きな困難が今年（1987年）出現するだろう。通産省は今年3～4%の経済成長を予想しているが、商業、金融・商業サービス、建設業は今年も不振だろう。経済成長は製造業と運輸通信業によって牽引されねばならない。経済全体が4%の成長をとげるため、製造業と運輸通信業の2部門は8%の成長を実現せね

ばならない。これは極めて高い目標で、我々はコストの削減と生産性の向上を貫徹することによってのみこの目標を達成できる。したがって我が国の経済全体の成績を改善するためには、製造業と運輸通信業の労働者にどうしてもその賃金に対する願望を抑制してもらわねばならない。

◎ 87年も賃金抑制を貫徹

1987年初、労働者は経済好転の兆候を感じ取ることができだろう。NWCも1987年の賃金ガイドライン提案を作成しよう。工場はシフトを増やし、より多くの労働者を雇用するだろう。労働者は会社の営業報告から会社の利益が増したことを読み取ることができだろう。これは前年のコスト削減の結果である。彼らはこれらの消息に誘われて、賃上げの要求を提起するだろう。

生産量の増加に伴って、もし製造業の雇用主が賃金面で気前が良すぎるようなことがあれば、彼らのこうした態度は他の業界にも波及せざるを得ない。そしてたとえ賃上げの能力がない業界も彼らにならって賃上げを強られることになる。もしこうした状況が発生するなら、我々の経済回復の全般計画も水泡に帰するだろう。

◎ 第2世代リーダーと労働者の試金石

我が国の若い世代の指導者と労働者が直面する試練は彼らが長期的利益を短縮的利益に優先させられるか否か、また賃金抑制面で彼らが示す紀律遵守の精神が投資家の信頼を獲得することができるか否かにかかっている。

皆が良い年を迎えられることを祈る。

1月6日 • 電機、電子を中心とする当地メーカーの業務拡大に伴い、当地ではジョブ・ホップや各社の賃上げ戦が再燃する兆しがある。

ビジネス・タイムズ紙は特に消費者用電子製品、コンピュ

ーター周辺装置の受注増で、関連産業の人手不足は必至であり、人員確保のため賃上げに走るメーカーが出るのは避けられないとしている。

同紙がインタビューを行ったメーカーの大半が、今年初6カ月に従業員の増員を計画していると答えている。向こう6カ月の新規求人数は正確には把握されていないが、シンガポール日本商工会議所の先頃の調査によると、日系メーカーの中だけでもその数は4000人にのぼっている。

しかし、各社ともその募集には困難をきたしており、同紙は日系メーカーを含む一部メーカーに賃金引上げを行なう動きがあると伝えている。当地メーカーの大半は、今のところこれまでの賃金レベルをなんとか維持しているが、その状況は一触即発の観がある。アイワ・シンガポール代表も新参メーカーが工員確保のため、賃上げの口火を切るのではとの懸念を表明している。

また、某日系メーカーの人事部長は、賃上げ戦が展開される時期を「新規中卒者が労働市場に出つくした第2四半期」と予測している。

7日 ● N T U C（全国労働組合会議）の発表によると、昨年第4四半期の解雇組合員数は1884人と、四半期別では昨年第1四半期に次ぐ高い数字となった。こうした解雇の増勢再燃は、当地の景気回復がまだ定着していないことを裏付けている、とN T U Cは指摘している。

しかし、四半期別に見る昨年の解雇組合員数は、下表の通りいずれも前年同期より低水準にある。

また、昨年の解雇者の大半が消費者用電気製品、半導体、造船・修船、建設材、各部門の就業者であった。（下表参照）

1985年組合員解雇者数

部門	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		通年	
	会社	人数	会社	人数	会社	人数	会社	人数	会社	人数
サービス	16	182	6	117	28	282	14	359	57	940
工業	40	2144	37	2874	35	3217	34	2538	116	10773
公共サービス	1	22	0	0	0	0	0	0	1	22
計	57	2348	43	2991	63	3499	48	2897	174	11735

1986年組合員解雇者数

部門	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		通年	
	会社	人数	会社	人数	会社	人数	会社	人数	会社	人数
サービス	36	632	31	351	13	157	2	103	68	1243
工業	36	1172	35	1049	31	862	30	1781	104	4864
公共サービス	1	106	0	0	0	0	0	0	1	106
計	73	1910	66	1400	44	1019	32	1884	173	6213

12日 ● シンガポール政府は、隣国インドネシアおよびマレーシアの経済不振の影響に加えて、シンガポール経済が依然として完全に競争力を回復していない事情を考慮し、今年は3～4%という低目の経済成長率を予測せねばならなかった。

リー・シェンロン通産相兼第2国防相は9日放映されたSBC（シンガポール放送局）のテレビ時事番組の中で、以上のように語り、シンガポール国民は4～6%の長期経済成長目標を達成するためにも、賃金抑制およびコスト削減措置をシンガポールの競争力が更に回復するまで、少なくとも2年は継続せねばならないと改めて確認した。

同相はシンガポール経済の現状は1968～69年当時の日本に相当し、日本経済が同年以後10～15年間4～6%の経済成長をとげたことからシンガポールが同経済目標を達成できない理由はないと強調した。

リー准将はまた1986年のシンガポール経済を回顧することにより、シンガポール国民は以下の3点の教訓を学ぶ取る

ことができると指摘した。

1) シンガポール経済は極めて脆弱でもし市場の変動、米国の経済成長の減速等、外的条件が変化すれば、ただちに影響を受けざるを得ない。

2) シンガポールは外国企業を誘致するために競争者より有利な条件を提供せねばならない。

3) シンガポールは新たな状況にただちに適応できるよう、常に柔軟な体制を保たねばならない。

廣 報 欄

** CHANGE OF ADDRESS & TELEPHONE NO

- * ENPLAS CO (SINGAPORE) PTE LTD
3015A Ubi Road 1
#02-01/#02-13
Off Paya Lebar Road
Singapore 1440
Tel: 7477171
Fax: 7471221
- * SHISEIDO SINGAPORE CO (PTE) LTD
302 Orchard Road #07-01
Tong Building
Singapore 0923
Tel: 7328722
Fax: 7325911
- * CMK SINGAPORE (PTE) LTD
502 Chai Chee Lane
Singapore 1646
Tel: 4498491
Fax: 4453378
- * ZENI LITE BUOY CO LTD
20 Klamat Lane #03-08
United House
Singapore 0922
Tel: 7344145
Fax: 7333819

** CHANGE OF NAME OF REPRESENTATIVE

- * TOPPAN PRINTING CO (S) PTE LTD
From Mr H Ikezawa to Mr F Nishida
- * YUSEN AIR & SEA SERVICE (S) PTE LTD
From Mr Y Hasegawa to M Sasabuchi
- * ZENI LITE BUOY CO LTD
From Mr K Kirihara to Mr Y Tabata

資料案内

国内一般

シンガポール共和国移住法	S\$ 15
民法	S\$ 5
刑法（暫定規定法）	S\$ 10
公益事業法	S\$ 10
貿易開発委員会	(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
経済拡大奨励（所得税免除）法＜改訂版・原文付＞（会 員）	S\$ 30
.....	(非会員) S\$ 35

租税・税制

所得税法＜改訂版＞	(会 員) S\$ 25
.....	(非会員) S\$ 30
所得税法・1985年改正法	S\$ 5
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
関税法（第133編）関税令＜1985年版＞	(会 員) S\$ 15
.....	(非会員) S\$ 20

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
会社法・1984年改正法	(会 員) S\$ 20
.....	(非会員) S\$ 30
シンガポール共和国憲法（再版）	(会 員) S\$ 10
.....	(非会員) S\$ 15
憲法改正法（1984, 1985年）	S\$ 5
国会議員選挙法（再版）	(会 員) S\$ 10
.....	(非会員) S\$ 15
事業登記法（1973年法律第36号）	(会 員) S\$ 15
.....	(非会員) S\$ 20

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
中央厚生年金法（改訂版）	S\$ 5
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（1986 / 87年）	(会 員) S\$ 15
.....	(非会員) S\$ 30
月報（各月号）	S\$ 8
「最近の労働条件」実態調査報告書（1985年6月）	(会 員) S\$ 10
.....	(非会員) S\$ 20
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

日本からシンガポールへ来て何か物足りないな、と感じたことのひとつに、私達が日常接するテレビ、ラジオ、新聞、雑誌、新刊書などが、日本にいたるときよりも量的にも、質的にも、またバラエティの点でも著しく限定されていることがあげられます。しかしまた逆に、私達が日本にいたときにそれが当然であるかのように享受してきた様々なマス・メディア、あちらの方が世界的水準からみれば少々過熱気味なのであって、いまシンガポールにいる私達はあの喧噪きわまりない情報洪水から一時避難しているのである、という見方もできないわけではありません。

とはいえ、当地にあって日本にいたとき以上にマス・メディアを身近に感じざるを得ないこともあります。それは、恐らくシンガポール人にとって日本という国の存在が私達が想像する以上に大きく映じているからで、日本企業・日本の組織のシンガポールにおける代表窓口とみられる私達が、少しでも日系企業の動向を聞き出そうとする当地のマス・コミから積極的に働きかけを受ける機会も少くないからです。

そんなわけで今月号には、現在PRコンサルタントをしているロドリゲス氏に登場願い、シンガポリアンの立場から日系企業広報担当者へのごく基本的な注意事項を述べてもらうこととしました。また日立エレクトロニクス・デバイス社の青木氏からは同社が如何にして現地化の要請という問題と取組んでいるかを、アクタス・シンガポールの大下氏からはシンガポールの家具・インテリア事情をそれぞれレポートしていただきました。伊藤忠商事の海老塚氏には、日本が高度経済成長を始める以前のブラジル駐在員時代をノスタルジックに回想していただきました。さらにNPBの落合専門家にはNWO小委員会の賃金制度改革に関するレポートの骨子と問題点について解説していただきました。いずれもご多忙中のところ、執筆をご快諾いただきありがとうございます。

今月号の担当は、加藤（東京銀行）、高士（JETRO）、芝田（日本国土開発）でした。

MONTHLY REVIEW

STRICTLY MEMBERS ONLY



M. C. (P) No. 27 / 4 / 86

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