

月報

1988 2 月 号

シンガポール日本商工會議所

〈 目 次 〉

(1988年2月号)

激動期の経営	(シンガポール松下無線機器 (株))	小出 富夫	1
シンガポール造船業の近況と展望	(日立造船シンガポール株式会社)	中尾 大三	9
タイの投資環境	(東京銀行バンコック支店)	美山 茂敏	15
日系企業に働くマネジャーとして感ずる事 (シンガポール日本商工会議所)			22
～ 座 談 会 ～			
会員紹介	(シンガポール松下モータ、 シャープ・ロキシー・シンガポール販売、和光証券、 デベロップメント・バンク・オブ・シンガポール)		30
理事会の動き			33
1月の主な経済記事			39
広 報 欄			45
資料案内			47
編集後記			49

激 動 期 の 経 営

シンガポール松下無線機器(株)

小出 富夫

はじめに

前稿は、鋏と糊で作ったような文章だったので、申し訳なく思っている。その反省から、今回は私自身の経験したことを中心に書いた。従ってスケールが小さく、面白さに欠ける嫌いはあるがご勘弁願いたい。なお、本稿の内容は、昨年11月に開催されたPHP経営道ゼミナールで講演したものを少々手を加えてまとめたものである。講演料はいただいていないので、知的所有権は私自身に所属すると考え、月報編集子の依頼で寄稿したものである。

1. 現状を知ること

私は、1970年に初めて海外へ出張した。或る調査のために西独へ行ったのである。仕事のことはこの際置いておいて、それ以外のことでいろいろな経験をした。その結果、いわゆるカルチャーショックを受けたのである。カルチャーショックという言葉は、今では一般に良く使われるので、ああそうか、くらいで済まされそうであるが、そもそもカルチャーとは何か、読者諸兄はあまり深く考えたことはないのではないか。ここでカルチャー論を展開するつもりはないので、簡単に済ませてしまうが、カルチャーとは、その民族の、或は国家の歴史、風俗、習慣、宗教、考え方など多くの要素が混ざり合って形成されているところのものを総合して、文化即ちカルチャーと称しているのではないだろうか。

たまたま、ビアホールへ入ってビールを飲んでいたら、ドイツ人が来て「君達は日本人か。」と聞いたので、「そうだ。」と答えたら、「今度また戦争になったら、一緒に手を組もう。但し、イタリアは別だ。」と本当にびっくりした。私は、戦争映画とか戦記物が好きでいろいろと見たり、読んだりしている。その中で、ドイツ軍が、イタリア軍は弱いと思ってい

たことは知っていたが、面と向かって言われたのには驚いてしまった。

ヨーロッパ各国を旅行していると、或る国の人が他の国の人を軽蔑している場面にしばしば遭遇する。それも痛烈なジョークで言うのである。しかし、このことはどこの国でも見られることであり、日本でも戦時中に、他のアジア人を侮蔑していたことは、ご存知のとうりである。

次の例は買い物である。物を買うと当然おつりをくれるが、日本人であれば釣銭は暗算で引き算をし、それをくれる。ところがドイツでは足し算である。18マルク50ペニヒの物を買って20マルク札を出すと、先ず品物を渡して、ハイ、18マルク50ペニヒ、次に50ペニヒ貨を出して19マルク、次に1マルク貨を出してこれで20マルク、ダンケシェーンとなる。これを見て日本人は、連中は引き算ができない、アホだ、と決めつけてしまっているようだ。たしかに演算能力を見た場合、平均的に日本人の方が優れているが、だからといって、彼らが劣っていると決めつけるのは驕りというものである。これは多分に数のかぞえ方が影響していると思う。例えば222という数字は、日本では「ニヒャクニジュウニ」となるが、ドイツでは「ツバイフンダート、ツバイウントツバンツィッヒ」即ち2百と2と2拾という具合になる。これではややこしくて引き算など頭の中でできるわけがない。従って、足し算になるのである。考えてみれば間違いがなく、かえって合理的かもしれない。微分、積分、三角函数も全て西洋人の発見になるのである。

このように、いろいろな面で、西洋人と日本人は違うということをいやというほど、見たり聞いたりして思い知らされた。それが私の受けたカルチャーショックだったわけである。帰国してから、日本とか日本人についてもっと知らなければならないと思い、日本の歴史をはじめ日本に関する本をたくさん読んだ。読めば読むほど、日本人という民族は他の民族と違っていることがわかってきた。

大工道具ひとつとってみても、鋸や鉋は引くものと思っていたが、外国では当地を含めて押している。物を運ぶのに、日本ではリヤカー、大八車で引くが、外国では前に荷物を乗せて後から押す。外国でリヤカーを使う

と、後に目がないから、目的地へ着く頃は荷物が無くなっているほど物騒なのである。日本ではその心配がない。いつかロサンゼルスでタクシーに乗っていて面白そうな所があったので、ここで停めてくれと言ったら、駄目だという。客をこんな物騒な所で降ろすわけにはいかないと言って、ホテル迄突っ走った。日本では、組長の家の前ならいざ知らずそんな所は知らない。

数年前、仕事で中国へ3回行った。ラジカセのキットの売り込みに行ったのであるが、この時も中国人と日本人の違いの大きさにショックを受けた。一衣帯水とか、同文同種とか言われ、顔つきも似ているので、日本人と考え方があまり変わらないだろうと思っていたのであるが、どうしてどうして、あまりにも違うのに驚いた。中国人だから、馬々虎々と言っていれば通じるだろうと思っていたら、西欧的な契約社会なのである。それと、中華思想という考えを持っていてもものすごく誇りが高い。西欧に於けるフランス人みたいである。地球は自分を中心に回っているぐらいに思っている。それに、ケチでしつこい。たいていの日本人は、交渉に疲れて、途中で先方の言いなりになってしまう。こんな連中を相手に戦争をしかけた日本軍は、全くの田舎のプレスリーだったんだなあ、と変なところで感心した。

こんなことがあってから、今度は中国及び中国人について、いろいろと本を読みあさった。ついでにロシア人についても興味を持ち、とうとう日露戦争にまで触手が伸びてしまった。こんなことをするうちに、自分が何かを知りたい時は、どうしたら知ることができるかというノウハウみたいなものがわかりかけてきた。例えば、日本人について勉強している時、真面目な本であれば引用文献が出ているし、それを読めばまた別の文献が書いてある、といった具合でいもづる式にたぐり寄せ、自分の知りたいことがわかる。そして、データベースを豊富にすることができる。

シンガポールへ赴任してからは、今迄のように一技術部門ということではなく、会社の経営全般に責任があるので、どうしても政治、経済を中心に勉強するようになる。1年間は現状すら掴めず、全くの手さぐりで仕事

をした。そのために失敗したことも多々あった。しかし、だんだん要領がわかってきて、データベースも豊富になってくると、世の中が見えてくるといのだろうか、いろいろな事に関連づけて理解できるようになってきた。

ところで現在は、情報過多の時代・氾濫の時代だと言われているが、ほんとうだろうか。たしかに情報量は過去に比べて、飛躍的に増えている。しかし、それが全て自分のための情報かと言うと、そうではない。身近な情報源として、新聞、雑誌、書籍、テレビ、ラジオなどがあるが、それとて自分が読んだり、見たり、聞いたりしなければ情報量は零である。情報とは、自分で出かけて行って、身体を動かして、はじめて自分のものになる。よく言われる言葉に、情報を得るにはアンテナの感度を上げろというのがある。私はラジオ屋だから良く知っているが、アンテナでは飛び込んで来る電波しかキャッチすることができない。受信といわれているように、受け身である。必要な情報を得ようとすれば、そうでなくて、レーダーにならなければならない。相手が電波を出さなくても、こちらから電波を発射して、相手を見つけ出す。かくれている情報でも、こちらから出かけて行って拾い出す、能動的な情報収集態度が必要である。

2. 将来の予測

このようにして集めた情報を、単に個片の情報として積んでおくだけでは駄目で、これらの情報を整理、分類し、関連づけておくことが重要である。これをしなければ宝の持ちぐされになってしまう。風が吹けば桶屋が儲かる式で、何でもない情報が関連づけることによって生きてくる。こういうことを長く続けていると、過去のデータから先行きがほぼ予測できるし、正確に予測できなくても、方向くらいはつかめるのである。

これまで述べたように、過去の事実を十分に把握し、分析することにより、ある程度の将来予測は立てられる。しかし、世の中それほど単純ではない。私の二拾数年間の経験では、過去の実績の延長で策定した将来予測で、その通りいったことは殆どない。むしろ予測がはずれてしまったことの方が多い。

恥を忍んで、実際に経験した大型の失敗例を2〜3挙げてみたい。15年ほど前だと思うが、米国でCBラジオ（車載用の無線通信機）のブームがあ

った。多数のメーカーが参入したが、中でもSBN社やUND社がいち早く対応し、月々数万台から十万台を輸出していた。CBラジオのブームのため、電子パーツ、機構部品、特に水晶発振素子が不足し、アタッシュケースの中に札束を詰めて、買い漁った会社もあったと聞いている。当社も遅まきながら、製品開発と同時に設備開発に着手した。いちおう通信機であるから、普通のラジオなどより技術的に難しい。松下通信工業の力を借りて、当時使われはじめていた4ビット、8ビットのマイコンを駆使して、立派な設備を完成させた。しかし時既に遅く、電波法の改訂などもあり、ブームは急速に去りつつあり、億単位の金を注ぎ込んだ設備は、その能力を発揮する場もなく鉄の塊と化してしまった。

次の例は10年ほど前の話である。過去の販売実績をグラフにすると、年々拾数パーセントの割合で伸びている。それを延長すると、現在の工場能力では、2年後に足りなくなる。そこで地方工場の能力を2倍にするプロジェクトを発足させ、約1年後に工場は完成した。ところが時を同じくして、世界の経済環境の変化により、販売が頭打ちになってしまった。屋内運動場ほどもある増築工場のスペースにコンベアが並ぶことはなかった。

もう一つ、当社の例を挙げてみよう。77年に操業を開始して、年々倍増の勢いで販売を伸ばしてきた。私が当地へ赴任したのは'81年の夏で、生産は記録を更新しつつあった。或る人の所へ赴任の挨拶に行ったら、「ある地域で品不足が起こっている。君は物づくりの専門家だから、十分に対応してくれ」といわれた。私もその気になって、じゃんじゃん作った。ところがその年の暮、それ迄の各社の作り過ぎが祟って、過大な在庫が残ってしまった。また、世界的な不況が始まり、売れゆきがピタリと停ってしまった。悪いことは続くもので、翌年の2月だったと思うが、メキシコのペソが大巾に切り下げられた。当社から米国へ輸出されているラジカセの大部分は、メキシコへ流れていた（これは後になってわかったこと）ので、それもピタリと停ってしまった。当社の輸出の半分は米国向けということもあり、作るものが無くなってしまった。仕事を貰うために、日本に足繁く通ったのもこの頃である。必死の努力も空しく、週4日制が長く続いた。

結果的に、前年の30%減という惨めなものになってしまった。これは予測の半分でしかなかった。

3. 果敢な実行

こんな失敗ばかり繰り返していたのでは、会社はつぶれてしまう。こういうことをできるだけ避けるには、或は被害をより少なくするためには、経営者としてどのような心構えで仕事をしたら良いのか、常日頃から部下に言っていること、私の実践していることを述べてみたい。

読者諸兄も同じだと思うが、私はサラリーマンである。同じ社長でもオーナーとサラリーマンでは、その行動が全く違ってくる。銀座の雇われマダムは、店の改装ひとつするにも、パトロンにお伺いを立てなければならない。勝手にやったら、叩き出されてしまう。サラリーマン社長も立場は同じであり、会社によって程度差こそあれ、何をやるにも本社にお伺いを立て、決裁を仰がねばならない。これがなかなか厄介な問題であり、資料作り、根回しに多大の時間と労力の浪費を強いられる。

現在のように、激しく変化する環境の中であって、そんなことで良いのだろうか。結論は駄目である。そんなことをしていたら、チャンスを逃すどころか、多大の損失を被ることにもなりかねない。しかし、サラリーマンの悲しさで、本社の決裁がないとどうしても動きがとれないのである。それではどうするか。ここからが本稿のハイライトである。また事例を挙げてみよう。

'85年9月、G5以降の急速な円高について、大方の専門家の見方は、US\$1が200円〜210円であった。それが半年そこそこで140円を抜いてしまったのである。当時の週刊ダイヤモンドを見ると、誰が何と言ったか書いてあるので面白い。後になってみると、専門家の予想は全てはずれている。このような急激な円高で音響メーカーはどういう手を打ったのであろうか。私はその辺の記事をスクラップしているので、良くわかる。

A社は'86年の春、日本の工場の一部を閉鎖し、多数の従業員を整理し、シンガポールへの生産移管を決定した。これはすばやい決断であったと思う。ところが、当社は内部的にはともかくとして、表立った動きはなかった。

この件に関して、シンガポール松下ではどう対応していたのか。'85年

の10月に、いち早くKJM建設に増築の日程表、概算見積を依頼し、11月には本社へ増築の提案をしていたのである。私の腹づもりでは、3月に着工し、12月には完成というものであった。

ご存知のように、松下は巨大な組織で、一人で走り回ってもなかなか反応が出てこない。年末から年始にかけて足繁く日本へ通い、関係部門の説得にあたった。3月はとくに過ぎてしまい、6月になってようやく本社のコンセンサスを得ることができた。それからシンガポールの政府、関係エージェンシーとの話し合いを始め、8月によりやく決裁書を起案した。すぐに本社に送ったがなかなか決裁が降りない。しびれを切らして9月15日に杭打ちを始めた。杭を打ち終った頃、ようやく決裁が降りたという連絡が入った。

工事は順調に進み、'87年4月末に完成し、逐次設備を設置し、6月には戦力としてその力を発揮し始めた。この間シンガポールの松下各社も増築を始め、その大部分は昨年末に完成したようである。

この増築により、既存の床面積を50%増やし、生産能力を100%増やす計画であった。生産を倍にするのだから、当然部品も倍必要になる。急に注文しても部品の供給はおぼつかない。そこで、'86年の7月にサプライヤーの皆さん方に生産倍増の計画をご説明し、それに対する対応をお願いしたのである。台湾へも行って同じことをやった。こういう願いは、早い方が良いと思い、計画途中にも拘らず実践したのである。'87年7月～11月の生産実績を見ると生産倍増の能力に達したことがわかる。今回の予測は、'88年のつもりが'87年に実現してしまい、またまはずれてしまった。

これだけの能力アップにも拘らず、'88年には更に不足するとの見通しがあり、本社の方から何とかしろと言ってきた。現在の敷地はもう一杯なので、犬小屋も建たない。仕方がないから借りることにした。JTCへ行って見たが、我々が必要とするような大型物件はなかった。仕方がないから民間を探して、ようやくそれに近いものを見つけ借りることにした。計算すると、貸工場を借りるより、自前の工場を建てた方がメリットがあるのであるが、貸工場にしたのは、世界経済の先行きが不透明であり、いつ何時縮小しなければなくなるかわからないからである。先方から買い取りの話もあったが、

先程の理由で買う気はないので、あくまでも借りるということで話を進めた。途中、他社の介入があったりして紆余曲折はあったが、結果的に4年間の契約で、家賃の先払いという条件で話がついた。もちろん、金利見合分は引いてもらった。

’88年は、ひょっとしたらその工場を使うほどの仕事がないかも知れない。不景気になったらすぐに仕事が減る。しかし、私の予測では、日本からの生産シフトは景気に関係なく行われ、当社の生産は増える。多少の凹凸はあっても、大きな流れとしては仕事が増え、今の工場が満杯になるだろう。その時になってあわてて工場を探しても無いかも知れない。というのは、’86年の日本からシンガポールへの直接投資は前年の2倍に増え、既進出企業も増築に次ぐ増築を行っている。ホテルの占室率も上向いてきている。建築の値も底をついて、上昇傾向にある。景気も予想以上に上向いている。これらの事実から、’87年、年央は、家賃の底値と踏んだのである。その時に、4年分の家賃を前払いしても、将来の家賃の値上がりを考えれば割安につく。たとえ1年くらい遊ばせておいても損にはならない、と判断したからである。事実、’87年11月16日BT紙上に、家賃値上がりの記事があった。内心、してやったりとほくそ笑んだのである。しかし、貸工場に関する決断の結論は未だ出ていない。結論が出るのは、2〜3年先のことである。

おわりに

以上2つの例を述べたが、要は、失敗を恐れていて何もしなければ成功のチャンスはない。注意深く、環境の変化を見守り、その将来を予測し、それに対する対策を考え、果敢に実行する。それ以外に今日のような激動の時代に生き残る道はないのではないか。

私がいつも部下に言っていることは、変化への対応ということである。その時点で、最も確実性のある予測をし、それに意志を加えて計画とせよ、しかし、外界の変化により必ずしも計画通り進行しない場合がある。そういう事態に備えて、計画時点で将来起こるであろうことを予め予想し、それに対応できるよう手を打っておけ、と言っているのである。要するに、変化に対し迅速に対応できる態勢を持つということである。

空の貸工場を抱え、注文を待つのは、釣針にエビをつけて、鯛を待つよりスリリングなことである。

『シンガポール造船業の近況と展望』

日立造船シンガポール株式会社
中尾 大三

1. まえがき

当地で造船業を営んでおりますが近況を御報告して皆様方のご参考にご供し
たいと考えます。

1965年この国が独立すると共に工業化計画がいち早く策定され紡績等と
共に造船が技術を現地に移転し雇傭を生む産業として歓迎されました。石川
島播磨重工業がその流れに沿って真先に進出して来られましたが、日立造船
も数年遅れで出て参りました。外貨獲得額の大きさ、雇傭人員の大きさから
初期は国民経済の中に占める比重も相当重きをなしておりましたが、技術集
約産業の躍進、軽薄短小化の進展と共に、次第にその比重をさげております
がGDP対比上ではelectronicsに次ぐ第2位(2.4%)と健闘しております。
近年の従業員数の推移、売上高総計の変遷を次表でご覧下さい。

年度(歴年1月～12月)	'84	'85	'86	'87
造船工業会加盟社数	20	21	17	17
同上従業員数	12,902	9,036	8,065	7,673
船舶修理(単位百万S\$)	\$ 668	\$ 457	\$ 591	\$ 308
新造船	\$ 277	\$ 142	\$ 13	\$ 92
オイルリグ新造	\$ 183	\$ 52	\$ 20	\$ 14
売上計	\$1,128	\$ 651	\$ 624	\$ 414

(註) ① 1987年度は1月～6月の半年分です、前年同期(やはり半年)と
比較しますと修理で+17%、新造船で+600%、リグ建造では△10
%となります。

- ② '85年 '86年の谷を乗り越えてやっと上向きに転じたのが '87年で '88年も '87年並みで行けるものと期待しております。
- ③ オイルリグ新造というのは沖合海底油田を掘る Unit の事で油の値段が下がっている現在極めて低調です
- ④ 売上高の 90% 以上が外貨建で外貨獲得の点で評価されます。

2. 船舶修理について

現在当地で大型船の修理をする設備能力を備えているのは次の 4 社です。

Sembawang Shipyard	(政府系)
Keppel Shipyard	(政府系)
Jurong Shipyard	(政府と IHI の合併)
Hitachi Zosen Singapore Ltd (100% private)	

それに Johor Bahru には

Malaysia Shipyard & Engineering Sdn. Bhd. がマレーシア政府と住友重工業の合弁で操業しておりこの合計 5 社が激しい受注競争を続けております。5 社共超大型船の修理をする設備を完備しており、これだけ大型の設備が 1ヶ所に集中して在存するのは世界中では他に見られずシンガポールが世界有数の修繕基地たるゆえんです。

ご承知の様に船というものは荷物を運んで運賃収入を計るのが目的で造船所にドックして修理する期間は全くのロスで短い方がよいわけです、まして油を使って造船所迄空船で回航する等は損の上塗りになります、従って造船所の立地即ち航路筋に当り船が余計な迂回をしなくても到着できる造船所の立地条件は極めて大切で競争力の大きな factor となります。シンガポールはその意味で最高の場所にあります。

又船は人間が居住し機械を動かして運航するもので食事、居住関係、機械、電気、制御用の色々な装置、無線レーダー等、極めて多岐な職種に恒り、これら必要職種をすべて造船所が抱えると仕事量不足でペイしません、従って関連産業の広い裾野に支えられないと造船業は成り立ちません、その点

シンガポールは充分な裾野の広がりを持ち我々は必要に応じて外注をする事が出来ます。此の様に立派な設備をもち、素晴らしい立地条件に恵まれ、関連産業の裾野も充分広いと申分ないわけですが、唯一つ人間に少々問題があります。

前述の如く造船所に居る時間は船主にとってロスなので残業をして最短時間に切つめる様要求されます、その上船は世界中動き廻って日曜も正月もなく造船所にやって来ては早く早くと言う訳で残業が必然的に多くなります。又船は大きいので高所作業、重量物取扱作業等の危険作業、船底の掃除や汚れパイプの取替等の汚れ作業、炎天下の作業等があり仲々厳しいものがあり若い人をこの産業に参加してもらうには七つの海を活躍して廻る船とつき合うロマンだけでは不十分で、安全対策、自動化、機械化といった総合的な対策が必要です。こういった諸施策も日本国内造船所と肩を並べる所迄来ておりますが作業員平均年令38才という数字が示す通り今後の問題です。高い平均年令を反映して平均賃金は全産業S\$14,700/年に対し造船はS\$19,500/年となっています。船舶修理業は造船の中でも特に労働集約型の典型であり外国人労働者も数多く働いています、中国が修理に力を入れ始めており賃金は圧倒的に安い設備がよくないのに関連産業資材部品の手配等がまだまだ意に任せません。しかしその安い賃金を武器に次第に力をつけてくるでしょう。香港、台湾は設備も充分でなくあまり力を入れていないので競争相手にはなりません。最大の競争相手は韓国それに日本です。

韓国は立派な設備をもち技術力も向上し関連産業も育ってきて大変強敵です、韓国通貨の切上と最近の大巾賃上を考慮してもまだ平均賃金の比較ではシンガポールに比し15乃至20%位安いものと思われます。

しかし立地条件が北に偏りシンガポールにはとてもかないません。この立地と賃金差がバランスして競争を展開しているわけです。我々自身の体質を引しめコスト競争力を維持してゆく事が韓国に対抗する道と考えます。

さて日本の修理費ですが残念乍ら円高で全くの窮地に追い込まれています。外国船の注文は殆んどとれません。がまだ日本船は造船所と長い資本的

人的関係もあり日本船員はドック中に休暇をとるといった労務対策上からも日本でドックしている船も相当あります。然し120円台に突入してきては船会社も日本国内ドックを諦め海外でのドックを検討せざるを得ないというのが現状です。但し各日本造船所共新造船が極端に不振な為、手取早く修繕に力を入れようという所が多く、遊んでおるよりマシというわけでシンガポールでもギリギリの苦しい値段に敢えて挑戦してくる日本造船所も少くありません。

3. 新造船について

近年海運界に於ては常に船腹過剰で過当競争に苦しんでおりますが船腹需給が少し好転しそうな気配が見えると先取りして我勝に新造船を発注し又もや過剰に逆戻りして好転の芽を自らつんでしまうという事を繰返しております。これは海運、造船両業界及びそれを支える金融始め各業界の悲しき性と言いましょるか資本主義の原理でもありましょ。問題は建造能力の過大にあり日本では今設備削減で色々努力中です。

当地での新造船活動は修理に比べてうんと小さくその主な対象は東南アジア地域用の小型船及特殊目的の船といった所です。新造船のコストの70%は材料費と言われていますが、当地ではその主な材料たる鋼材、機械類をすべて輸入せねばなりませんので、特殊船以外はあまり価格競争力がありません。

前記の表には造船工業会加盟の社のみが集計されていますがこれ以外に極めて多くの小造船所が各地に散在しております、港内、沿岸用の小型船、外国の技術を導入して高速艇を造り、輸出するもの、海上作業用のバージその他、作業船を建造するもの等、極めて多彩でそのバイタリティーには感心させられます。

4. オイルリグ新造について

海底油田を掘削するオイルリグの建造は当地では造船と同じ位歴史が古く米国のヒューストンと並んで世界の2大基地を形成しておりました。ところが1955年頃1Barrel当りUS\$2以下であった原油の値段が第一次及第二次石油ショックを経て1981年にはUS\$36と20倍にはね上った結果世界中で

オイルリグが一斉に多数建造されました。その後油は値下りし、OPECはUS\$18を守ろうとしています但实际上はじりじり下りつつあります。

この為多数のリグが採算割れとなり不稼働の俣つながれています。従って今の所リグの新造は殆んどなくリグの修理が細々とある程度です、然し油の値段は過去の例を見ても、いつ急変するかわかりませんし、その上長い目で見たら将来は値上りするというのが識者の一致した見方です。US\$20を越えたらリグを巡る動きが活発になり関連する作業用雑船の需要も多く出てくるでしょう。

5. あとがき

以上造船の近況を見てきました。主たる事業である修繕は不況からの回復期にあり立地条件、設備、技術もよく関連産業もよく発達しており、その上政府の支援もあり順調に推移すると見込まれます。

一番の弱点は労働力の底の浅さ、炎天下の重労働、危険作業や残業を嫌う風潮にあります。が外人労働力を含めこの点慎重に対応し若い頭脳も意欲的に採用して産業の活力、技術力を維持しコスト競争力を保つ事に注意してゆけばシンガポールに於ける修理業は前途に楽しみが期待出来るものと信じております。

新造船については日本や韓国との競合をさけて特色のある沿岸小型船、特殊船を狙ってゆけば充分やって行けるでしょう。オイルリグについては今少し時期を待たないと無理ですがこの業界は底が浅い事もあり一度動き出すと活況を呈すでしょう。

以上が概況ですがここで一つ違った新しい方向について述べて見たいと思います。センバワン地区にあるベスレヘム造船所がオーストラリア向けホテル船を造り引渡した事が昨秋新聞で報ぜられました、レジャー関連という今迄にない方向です、私達の親会社日立造船でも昨年英国の豪華客船、白い海の貴婦人と言われたORIANA号を改造して別府湾に繋留し、別府の新名所としました。船の博物館として船長が舵をとる船橋（ブリッジ）やら高級船員の居室は今も人が住み勤務している様に保存し、機械室は往復の階段を広く昇降し易い様にして機械やボイラーは切断してガラスをはめ

込み中の構造が見える様にしました。こうした船の博物館は小供達の人気を博しており海事思想の普及にも貢献しております。船上では更に立体映画館、レストラン、輸入品ショップを設け、英国村を作ろうとの話も持上っております。

21世紀は観光の世紀と言われ観光事業の大発展が見込まれます。シンガポールの観光業も大変頑張っておりますが、観光客の受入れもこの島だけでは限度がやがて参りましょう。海へ出て行く事で規模を拡大すべきと考えますがそこに造船業がお手伝いさせて頂く新天地がありそうです。地中海、エーゲ海、カリブ海等お手本が既にあります。シンガポール政府でもマリナ（ヨットハーバー）の建設等海に向って出て行く事を検討しておられる様ですからお手伝いさせて頂きたいものと期待しております。

タイの投資環境

THE BANGKOK TOKYO FINANCE
AND SECURITIES CO., LTD.

(東京銀行バンコック支店)

美山 茂敏

86年度、タイの経済成長率は4.5%と、前年を上廻り、87年予測は、間違いなく、6%を越えるとみられている。農業部門は国際商品価格低迷の影響を受け、マイナス成長であったが、繊維等製造業の大幅伸長により、全体としては、大変好調な推移を示したと云える。かかる、経済的安定、そして政治的安定を背景として、海外からのタイへの投資は、ここ1~2年、目を見張るものがある。

何故に、タイが注目されることとなったのであろうか。

1. 政治的安定

タイの政治的安定、政権の安定は、軍部、政党、王室という三大政治勢力の支持を、いかにうまくとり付けてゆくかにかかっている。この点、現プレム政権は、大政党に依存しつつも、王室の信頼をうまくとり付け、かつ、プレス自身の後継者と目される、チャワリット陸軍司令官とも友好なる関係を保ちつつ、政権の安泰を勝ちとってきた。プレムが7年間という長期政権を維持し得たのも、すでに政党と王室が、軍部に対抗しうる存在になったとの認識に基づく現実的路線をとったプレムの“作戦勝ち”と云えよう。

プレムの後継者が、三大勢力の均衡を取ってゆくことに成功すれば、タイの政治的安定は、更に続きそうである。

2. 経済的安定

<主要経済指標>

GDP	: 5.8 % (87 推定)
1人当りGNP	: 7,011 バーツ (86年)
輸出	: 2,312 億バーツ (86年)
国際収支	: 336 億バーツ (86年)
外貨準備	: 約50 億ドル (87 / 10月末)
CPI	: 1.9 % (86年)
失業率	: 3.3 % (86年)

タイの経済政策の中核を為すものは、常に農業政策であった。5千万人の人口をかかえ、かつ、天然資源に恵まれない国は、アグロインダストリーの発展を目指さざるを得ず、農業政策の堅実なる展開は、国家基盤の安定に十分資するものであった。かかる農業基盤の上に、シャム湾のガス・油田発見、開発、政府の工業部門への投資促進策、等々が相俟って、安定的経済成長が、実現することとなった。

昨今の円高はタイの工業生産力の優位性を浮きぼりにしつつあり、タイの輸出に占める工業製品の比率は50%超になると予想されている。自他共に認める、農産物輸出国であったタイの輸出品構成が、衣料、I C、宝飾品の大幅な伸長にささえられ、更に自動車の輸出計画まで出るなど、タイの輸出構造も、N I C S型に、急転換する様相をみせている。

安定した政府と、勤勉なタイ人、及び豊富な食料に恵まれたタイ国は、日本や韓国と異なる発展を見せてくれそうである。

3. タイへの投資

85年9月のG 5以降、円急騰を背景に活発化した、日系企業の海外生産シフトは、タイへも押しよせ、日系企業のB O I投資奨励件数は、87年10月末現在で101件が承認されている。これは前年1年間の件数の約2倍に相当する。加えて、活発なのは、台湾からの投資であり、日系の進出に劣らぬ勢いである。

日系企業の進出は極めて活発であるが、永年独立を維持してきた故に、確立された法律や官僚機構は時として、投資家にとって、不都合なこともある。従って、他国に比べタイへの進出に当っては、何よりも、当国の制度や社会に精通することが、強く求められる次第である。何となれば、タイは外資が来なくても食べてゆける国なのだから。

イ) 投資奨励

外国企業規制法により、外貨は、選別かつ制約的に導入されることとなったが、B O Iから投資奨励を受けることにより、マジョリティを占めること、更には、外資100%出資も認められることがある。投資奨励業種は、投資奨励法により「経済開発と安全保障にとって、重要かつ有益な産業、輸出指向産業、資本集約・労働集約または天然資源を原料とする産業であり、

国内に存在しないか、存在しても十分でない産業および、旧式な生産工程に依存している産業」としており、具体的にはB O Iが指定する。そしてその奨励企業に対する優遇措置の主なものは、

(1)税制面の優遇措置

機械類を輸入する場合、輸入税・事業税の免除、また国産機械類を購入する場合、事業税の免除。国内調達不可能な原材料、資材に対する、輸入関税・事業税の免除、3年以上8年以内での法人所得税の免除、等。

(添付資料1参照)

タイへの投資が過熱化する中、87年9月、B O Iは、バンコク近郊6県以外を、投資奨励地域に指定、投資の地方分散を図っている。投資地域を3つに分け、奨励プロジェクトの税の優遇格差を設けることにより、投資のバンコク近郊への集中を排除しようとするものである。

(2)保証・保護

奨励企業を国有化から保護する。奨励企業と競合する国営企業の新規設立は行なわない。奨励企業に対し、投下資本の元本・利息・配当の海外送金を保証する等。

(3)許可面での優遇措置

B O Iは、投資のフィージビリティ・スタディの為入国する外国人に対し、ビザの発給を認める。奨励企業に必要な外国熟練労働者、技術者はB O Iの承認で認められ、また就労許可が取得できる等。

ロ) 外国人の就労

外国人の就労については外国人職業規制法により、規制が行なわれている。即ち、外国人に就労を禁ずる業種を定めると同時に、労働局の発給する就労許可取得を義務づけている。

ハ) 対外送金

配当、利益等の送金は納税後、中銀の許可、又は為銀限りで可能である。国際収支の悪化等により一時的な規制もあり得るが、投下資本、貸付金及び果実の送金は、基本的には保証されている。

ニ) 国産化要請

乗用車、小型トラック、オートバイ、ディーゼルエンジンについて国産化

計画があり、アッセンブラーは、現調比率引き上げを求められている。

ホ) 土地取得

外国人、又は奨励企業以外の外国企業は、土地の取得はできない。土地を取得しようとする場合は、タイ側がマジョリティを取る J/V としなければならない。

ヘ) 工場団地

前述、9月1日付「投資奨励地域に係る見直し」では、工場団地に立地することが、税の優遇措置獲得の一つの要件ともなっている。一般に、各工業団地は、“売切れ”というように報じられているが、添付資料2備考欄の通り、これから更に開発される計画も多々ある。さらに無い無いと云われながらも、中には転売物件も出ており、直接開発主体とコンタクトを取ることも必要である。一般に、インフラ整備が追いついていないと云われているタイに於いて、工場団地以外に立地した場合、付帯設備建設等で以外と大きな出費を余儀なくされることもあり、工場団地を土地値だけでみずにメリット、デメリットを十分検討する必要がある。また、それぞれの工場団地は特色もあり（例えばナワナコンは日系が多い等々）、将来労働条件、賃金水準、組合問題等、影響が出ると予想される。水質、土壌、塩害、電力、通信、排水処理等予め十分、日系建設会社にて、情報収集することは不可欠である。

ト) 賃金水準

1日の最低賃金は、バンコク及び週辺6県で73バーツ、北部ランパーン県で、最低の61バーツとなっており、アセアン地域内ではインドネシアに次ぐ低い水準となっている。但し、日系企業の水準は、これを上廻っている。

労働法により、労働時間、休日、休暇、賃金における男女平等、最低賃金、時間外手当、労働者の死亡にかかる雇用者の補償義務等が規定されている。

ナ) 資金調達

現在の主要金利水準は以下の通り

公定歩合	8 % P.A
プライムレート	11.5 % P.A
預金々利 (1年)	7.25 % P.A
コールレート	6.5 % P.A
長期金利 (5年)	11.5 % P.A (IFCT)

金融のヘゲモニーは、地場金融機関が握っているが、貸出金利は相対的に、外銀が低い。日系の銀行は、東銀と三井が支店を持っている。短期貸出金利水準は現時点で7%台、過去の15%程度の水準と比較した場合、パーツ金利は最低水準にあると云える。

4. 日系企業進出の問題点

タイの外資政策は、選別的であり、この傾向は今後とも、引き続いて行なわれるものであることを念頭におかなければならない。資本のタイ化、登用問題、現調比率向上等は常に底流にあり、就労許可取得に当たっても、常に問いかねられる問題である。国外からの投資は、貿易赤字をいずれは黒字に変えるであろうし、雇用促進、経済水準の向上にも寄与するであろうことから、政府も歓迎しているので、基本的には懸念ないが、いくつかの問題点がないわけではない。

イ) 乏しいインフラが、一時的に深刻になる。

ロ) 地方への投資分散策を講じてはいるものの、新規投資の大半がバンコク周辺に、依然として集中していること。

ハ) 工場用地の値上がりが著しいこと。

ニ) 中間管理者、技術者等の不足が目立ち始めたこと。

ホ) サポート・インダストリーの未発展。

ヘ) 税問題を含む法制面で、依然不明瞭な点多々あること。

等々の問題が指摘される。

然し乍ら、他のアセアン諸国、NICs 諸国との比較において考えた場合、宗教・民族上の問題もなく、仏教国という親しみ易さ、勤勉な国民性、等々、優れた点多々あり、当地で働く日本人の一人として、以前、潮州華僑がそうしたように、進出日系企業が、これからも、うまく“同化”し、当国の発展に貢献されることを願う次第である。

(尚、本原稿は87年11月に執筆されたものである。)

(資料 1)

投資奨励に係る優遇措置認可基準
1987年 9月 1日より実施

④特定企業は◆80%以上輸出は 原則輸出向け生産(5.49 該当)◆主原料として農産物又は自然資源を使用、又は農産品製造業又は国内農産物の使用促進、◆エンジニアリング製品を製造、◆BOI 役員会により、タイの社会経済にとって重要と認められる企業。

3レベルの権利と利益 地域 奨励策	レベル 1 最低: 縮小	レベル 2 中間: 縮小	レベル 3 最高: 拡大		従来のBOI 奨励策
	バンコク、 サムトラカーン	ナコンパトム、ノンタブリ、 プラトゥムタニ、サムサン	残り67県(87年 9月 1日)の工業奨励地域: LCB, MTPを除く) 一般企業	特定企業④	工業奨励地区/工業団地 (LCB/MTP 工業団地を含む)
1. 輸入機械に係る 輸入税	免除なし。 但し、次の場合は免除。 (1) 80%以上輸出は 原則 輸出向け生産(5.49 該当)。 (2) 工業団地に工場を立地。	50% 控除。 但し、次の場合は免除。 (1) 80%以上輸出は 原則 輸出向け生産(5.49 該当)。 (2) 工業団地に工場を立地。	免除。	免除。	免除。
2. 法人所得税	免除なし。 但し、次の条件の2つを満たす場合は、3年間免除。 (1) 80%以上輸出は 原則 輸出向け生産(5.49 該当)。 (2) 外貨の節約は 獲得額が ネット年間1百万米ドル以上。 (3) 常時雇用200人以上。 (4) 工業団地に工場を立地。	3年間免除。 但し、次の条件の1つを満たす場合は、1年を加算し合計して5年以内。 (1) 外貨の節約は 獲得額が ネット年間1百万米ドル以上。 (2) 農産品製造業、又は国内農 産物の使用促進、又は主原料 として農産物の使用、又は原 材料使用額の60%以上を 国産品使用。 (3) 常時雇用200人以上。 (4) 工業団地に工場を立地。	4年間免除。 但し、次の条件の1つを満たす場合は、1年を加算し合計して7年以内。 (1) 同左。 (2) 農産品製造業、又は国内農 産物の使用促進、又は主原料 として農産物の使用、又は原 材料使用額の50%以上を 国産品使用。 (3) 同左。 (4) 同左。 (5) BOI 役員会が特に重要と 認めたプロジェクト。	4年間免除。 但し、次の条件の1つを満たす場合は、1年を加算し合計して8年以内。 (1) 同左。 (2) 同左。 (3) 同左。 (4) 同左。 (5) 同左。	3年～8年間免除。
3. 投資奨励法第35条 に基づく特典			●製品販売に係る事業税を5 年間90%まで控除。 ●法人所得税の免税期間満了 後、さらに5年間50%まで控 除。 ●場合毎に次が認められる。 (1) 水、電力、運搬費の 10年間の二重控除。 (2) 事業の基盤施設の設置 費は建設費の25%純 利益より控除。	●製品販売に係る事業税を5 年間90%まで控除。 ●法人所得税の免税期間満了 後、さらに5年間50%まで控 除。 ●場合毎に次が認められる。 (1) 水、電力、運搬費の 10年間の二重控除。 (2) 事業の基盤施設の設置 費は建設費の25%純 利益より控除。	●製品販売に係る事業税の5 年間以内90%まで控除。 ●法人所得税の通常の免税期 間満了後5年間の、又は所得 収入発生日より5年間の、法人 所得税の50%控除。 ●課税法人所得が次の控除が 認められる。 (1) 水、電力、運搬費の2 倍。 (2) 所得収入発生日より10 年間に基盤施設の設置費 又は建設費の25%まで。
4. 通常の基本的権利 および便益に加えての 特別の権利および便 益				●輸出品の生産に使用する 輸入された原材料および主要材 料に係る輸入税および事業税 の5年間の免除。 ●国内販売向け製品の生産に 使用する原材料および主要材料 に係る輸入税および事業税の 1年間、50%の控除。	●輸入原材料等に係る輸入税 および事業税の免除。 但し、条件、手続き、期間に ついては投資委員会の定款による。 ●左記に関して1年間各回、通 常税率の90%以下控除。 但し、種類、量、期間、条 件、手続きについては、投資委員 会の定款による。

(By JICA Specialist: Mr. Mitsuru Hagino)

主な工業団地の概要 (1987年 8月調査)

(注) 1ha=1,600m²

	バンチャン 工業団地	ラクラン 工業団地	バンブリー 工業団地	バンブー 工業団地	ナバナコン 工業団地	北部工業団地 (NIE)	レムチャバン 工業団地	マブタプット 工業団地
事業主体	I E A T	I E A T	I E A T	I R E D	ナバナコン(株)	I E A T	I E A T	I E A T
場所(ハコカ)	30 Km	35 Km	30 Km	34 Km	45 Km	(チェンマイ) 25Km	125 Km	200 Km
完成時期	1972年	1979年	1984年	1984年販売開始	1977年販売開始	1985年販売開始	1990年央予定	1989年末予定
総面積(ha)	108.4	208	73	597 ※1	(1・2期) 192 ※	282	368 ※	870 ※
内訳								
一般工業団地	86	116	62.4	475 ※2	(1) 112, (2) 80	154	224	A. 重化学用地
輸出加工区	—	22	—	—	—	32	112	610
商業地区	0.9	8 ※	—	43	住宅団地、商	12.6	ビジネス・センター	B. パートンダストリー
住宅用地	4.6	—	ニュータウン	計画あり	店、学校、保	6.6	32	(中規模) 用地
施設用地	2.2	12	建設入居中	14.5	育園、病院等	11.1	—	65
緑地	14.7	49	8.6	64.5	が隣接している。	34.4	—	C. 他 195
その他	—	—	1	—	—	31.4	—	—
進出企業数	64社	GIE 36, EPZ 25	46社	95社	150社	16社	未 定	NPC, 他
売却済面積(ha)	81 ha	GIE 116 EPZ 20 計 136	47 ha	114 ha	(1・2期) 192 ha	GIE 6 EPZ 13 計19	0 -	上記A・Cの大部分
従業員数	6,493	GIE 3,457 EPZ 5,124	5,305	6,457	n.a.	n.a.	約 5万人の 予定	n.a.
土地価格(バツ/ライ)	1978年価格 250,000	1985年価格 GIE 505,600 EPZ 620,800	1985年価格 750,400	1987年価格 501,000	1987年価格 850,000	1987年価格 GIE 200,000 EPZ 270,000	30年間リース 価格 GIE, EPZとも年間 59,000 バツ/ライ	未 定
売却可能面積(87年 8月)	0	0	0 (全部予約済) ※	殆どの用地が 予約 されている 模様	0 (1・2期分)	GIE...148 ha EPZ... 19 ha	368 ha (申込受付中)	上記 Bの 65 ha および C (ただし予約 済が多い 模様)。
備 考	・ タイで 最初の 工業団地。 ・ 全用地分譲済 み。	※ 商業地区を EPZ に転用売 却済み(1987)。	※ TFD が第 2期 分 48ha を開発 の 予定。現在 申込み 受付中 中。88年 半 より 工場建設 が 可能との見込み。 ・ 価格は 90万 バツ/ライと言 われている。	※ 1, 2 新規拡張計画 あり、受付中。 E P Z...51 ha G I E...64 ha ・ 88年 中頃には 工場建設が 可 能なる見込み。 ・ 価格は 年間 1 割程度値上り の模様。	※ 第 3期拡張計 画の受付中。 ・ 面積約 100~ 160ha。 ・ 価格は 85万 バツ/ライと言 われている。 ・ 88年に 工場建 設が 可能なる 見込み。	・ 当団地チェンマイ 国際空港に 近 く(約32Km)、団 地施設は 整備 済み、地盤も 固く、適地と思 わます。	※ この商業港 カー 埠頭、住 宅地区等を含 む 総合開発外 です。	※ この業務・住 宅地区 (上記 B と同時に 建 設) および 工業 港が 計画されて いる。なお、天然 が分断フラットが 稼動中。

日系企業に働くマネジャーとして感ずる事

～ 座 談 会 ～

シンガポール日本商工会議所

広報委員会はシンガポールの日系企業に働くローカルのマネジャー・クラスとの座談会を開催いたしました。

座談会には、金融、メーカ、商社からそれぞれ代表の方にご出席いただき、日系企業に働き、日頃から感じること、さらに積極的にこうあってほしいといった希望など忌憚のないご意見を伺ってみました。

このたび、その座談会の模様をとりまとめて本紙に掲載することになりました。会員の方々にとって何かご参考になればと願っております。なお、座談会の司会役として時事通信の村井氏に協力をいただきました。この場をお借りして、村井氏ならびにご出席の皆様に心から御礼申しあげたいと存じます。

○ ○ ○ ○

司会ー本日は御多忙のなかお集りいただきありがとうございます。まずシンガポールにある日本企業と欧米企業、あるいは地元企業の違いについてまずお話をうかがいたいと思います。給与面ではいかがですか。

Aー給与は欧米の企業の方が高いですね、日本企業の場合は長く勤めれば少しずつ給与があがっていく、欧米企業は実力さえあればすぐ高給がとれるが、ダメだったらすぐクビになる。こういう制度の違いがあるわけですが、初任給は日本企業はとくに低いですね。5～10年勤めないと欧米企業の給与に追いつけない。

司会ーそんなにかかりますか？

Aーその程度かかると思います。

Bー給与は長い目でみると日本企業も欧米企業もそんなに大きな差はないような気がします。ただ日本企業は昇給のペースが遅いですね、欧米企業は能力を評価し、それに対して給与を払うという概念があるから実力が

あればすぐ昇給する、日本企業は、もっと長い目で労働者を育てようとする。終身雇用制という日本企業の基本的な理念も変化しているので、給与制度も変わってくるでしょう。私は給与についてどちらの考え方が正しいのかよくわからない。欧米式だと労働者は個性的でないといけない。日本式だと、長く働くので労働の質もよくなってくると思う。

Cー給与は欧米系の方が高いと聞いています。アメリカの会社については、よく、「HIRE AND FIRE」という言葉が使われるんですが、日本の企業に働くとエスカレーターに乗っているみたいですね。Bさんと同じで、私もどちらがよいとは言われぬ。ただ日本企業の方式がシンガポールに合うかどうかということになると……。

Dー欧米企業の方が給与高いと聞いています。しかし、日本企業に勤めると何か保証のようなものがあるような気がしています。今日は高い地位にあるが、明日はどうなっているかわからないというようなことがない……。これは日本企業のよい面だと思います。

司会ー給料は欧米企業の方がよいが、給与制度全体として考えたときには、日本の給与も必ずしも悪くないということになるようですね。給与以外の点、例えば昇進についてはいかがですか。

Cー日本の企業は非常にポストが少ないですね。私の会社の場合、ジェネラル・マネジャーが1人、あとはマネジャーとそれ以外の人で日本だと主任、係長、課長、部長などたくさんの役職があるがシンガポールにはない、ポストがないからなかなか昇進できない、ローカルの労働者は昇進を望んでいます。会社もようやく分かっていて最近はグレードをつくって、労働者を昇進させるようにしていますが。

司会ーポストが少ないのは、企業の規模が大きいということにも原因があると思うのですが……。欧米企業、あるいはローカル企業は階級、ポストがもっと多いということですか。

Cー欧米企業は日本企業よりもずっと多いと思います。

Bー私の会社では、3、4年前に私が、グレードを作ってみました。給与は少しずつ上っていくが肩書きがない、ローカル従業員の志気を高める

ためにグレートを作ったわけです。完全なものではないんですが、励みにはなっていると思います。ローカルの企業も余り階級はないようです。ポストとどういう関係があるかによって地位が決ってくる。

この機会に是非言っておきたいことがあります。私は現在マネジャーの地位にありますが、日本企業はマネジャーと一般従業員を明確に区別しない、日本企業は日本人かローカルかで差別をし、待遇が異なる。欧米企業はマネジャーか否かで、差別がある、日本企業はこの傾向を変えなくてはいけないと思います。

Aー日本企業は確かに昇進が遅い、ポストが少ないこと以外に日本の昇進システムをそのままシンガポールに持ち込んでいるためだと思う。日本の大手会社では、40台にならないと課長になれないが欧米企業は実力本位です。シンガポールの日本企業の従業員の定着性が悪いのも、こういうところに原因の一つがあるのかもしれない。

司会ー日本的経営という言葉がありますね、年功序列賃金、終身雇用という制度のもとで、労働者は企業のために尽すという「労使協調」が日本的経営の根幹だと思うのですが、こうした経営方法をシンガポールの労働者はどう評価しているのでしょうか。

Cー会社の経営方法について、どれがよい、どれが悪いということはないと思う。ただ、シンガポールで経営をする場合、欧米スタイルの方が適していると思います。シンガポール人は忍耐力が弱いっていうのかな、じっくり働くより、少しでも早く昇給、昇進したいと考える人が多いですからね。

Dー現実主義的な人が多いですね、実力があれば、すぐ昇給、昇進できる欧米スタイルの方が適応しやすいのかもしれないですね。

Bー早く昇進しすぎて失敗した人もたくさんいるからね、私は良い面と悪い面があると思います。ただ、よく働く人、そうでない人、能力のある人、ない人の差はつけないといけない。

Cーそうですね、実力のある人もない人も同じ職場で同じ給料ではやる気をなくしてしまう。さきにも言いましたが、グレードをつくり、少しずつでも昇給させないといけない。

司会 一次に話題をローカリーゼーション（現地化）の方に移したいと思っています。現地化とはここではローカルスタッフに仕事を任せていくという意味ですが、日本企業の現地化の進み具合はいかがですか？

Bー私の会社（総合商社）は現地化に非常に力を入れており、かなり現地化が進んでいる。しかし総合商社の現地化は世界的に同じテンポで行わないと仕事がやりにくくなる。商社の仕事は国際的です。仮りにある国の×部門が完全に現地化しても、密接な関係のある他の国のY部門が日本人で、日本人が次々に変るということになるうまくいかない。

Cーうちの会社はいまどんどん大きくなっている、ローカルの人もふえていると同時に日本人もふえています。これは仕方がないと思うんですが、日本人の比率がふえているんですね、現地化のテンポが遅いということでしょう。

現地化ができないのは人が育っていないためです。この人をとって育てたのが辞めていく、早く昇進したいとあせりすぎる人達もいたように思う。しかし、会社側も、その人達の育て方が本当に適当だったのかどうか、適切な職場を与えていたのかどうかなど、改めて考える必要があるように思う。

Aー私の会社も現地化の努力をしているがテンポは遅いですね、能力のない人は辞めてもらって結構、実力があり長く勤めてくれる人を優遇して育て、現地化を進めています。ローカルの従業員も現地化に対する自覚がないといけないのではないかと。

Cーシンガポールの場合は、日本企業だけでなく、米、西独、英など多くの企業が来ている。アメリカのヒューウェット・パッカード社は製造、販売会社をもっているがどちらもトップはローカル。

Bー30代ですね。

Dーそう、こんな例をみているから優秀な人材は欧米企業に流れる。日本企業の現地化が進まない原因もそのあたりにあるのかもしれない。

Bーそれにもう一つ、言葉の問題が大きい。優秀なローカル・スタッフであっても、日本語ができないと仕事を任せられない。日本に報告するこ

とができないですからね、日本の企業の現地化というのは本当にむずかしいと思う。

司会—話をうかがっていると、現地化があまり進んでいないようですね。最近日本の企業は海外での業務を拡大している、もう日本に人材がいなくなり、好むと好まざるにかかわらず現地の人に仕事を任せざるを得なくなっている企業がふえているという話もきいているのですが、いかがでしょうか。

A—円高で日本国内の生産拠点がどんどん海外に移って日本での仕事が少なくなっている。日本人は逆にふえているような気がしますね。

C—私の会社は日本人がふえています。さきほど申し上げたように会社も大きくなっているのだからやむを得ない。あと、2〜3年たって会社の規模が飽和状態に達したとき、日本人の数がどうなるか、このとき現地化が進まず日本人の数がまたふえるようだと困りますね。

A—全体として日本人はふえているという気がします、うちの会社に限れば、ふえている。ただ日本人の任期が今まで5年だったのが6年あるいは7年に延びています。現地化という点からどう評価してよいのかわかりませんがローカルにはありがたい。新しい日本人に慣れるのは大変です。

B—そのとおりです。時によって仕事のやり方が正反対の人が来る。ローカルはいつも妥協しなくてははいけないしね。

C—とにかく現地化のスピードは少し遅すぎる気がします。本当に優秀な人材がいれば、特別な給料を与えて、頑張ってもらう。思い切った対応策が必要と思います。

司会—日本企業の国際化の必要性がかねてから指摘されています。私の言う国際化とは、単に英語が話せるかどうかということではなくて、その国の文化、習慣とうまく調和をとりながら仕事ができるか、ということなのですが、日本企業の国際化は進んでいますか？

C—あまりそう思わないですね、昼食のときも仕事を終わってから日本人だけで集っている。仕事をうまく進めるためにはもう少しローカルの人ともね……。

司会－欧米企業ではかなり違うのですか。

Ｃ－欧米企業の場合はその国の人が少ないですからね、どうしてもローカル・スタッフと一緒に行動する機会が多くなる。

Ｂ－会社に１０人も２０人も日本人がいるとねー。それに日本人は英語が苦手だからどうしても日本人でかたまってしまう。私はＣさんのように日本語の上手な人ですら、疎外感をもっているのを知って驚いています。こんなことで国際化、現地化ができるのかなぁと思います。

Ａ－うちの会社の場合ですが、日本の海外部門の人はこちらに来て、ローカルとよく話をする。ところが現場の工場長さんだったりするともうしゃべらなく、一番話をしたい人と意見の交換ができない。

司会－言葉の障害というのはわかります。私の知りたいのは、できる限り現地のスタッフと接触し現地の事情を理解しようとする姿勢がみえるかどうかという点なんですけど……。過去はともかくとしてそういう姿勢に変わりつつあるとは思いませんか。

Ａ－本当に少しずつですね。

Ｃ－少しずつはよくなっています。例えばシンガポールに派遣する人の選択も慎重になっているし、また、マネージメント・ミーティングには、ローカルマネジャーと一緒に会議室にはいり、一カ月に一日位ですが会社の経営について意見交換するようになっています。

Ｄ－うちの会社は積極的にローカルスタッフと交流しているとはいえませんね、年に一日だけ皆なでご飯を食べる。（笑い）

ゴルフも日本人だけでやっているようすし。

司会－日本人と接触していて、文化ギャップ、考え方の違いというものを
お感じになることがあると思いますが……。

Ｄ－そうですね、日本人は全体的に言葉の言いまわしがあいまいで戸惑うことが多い。例えば、お客さんに対して、はっきりと「YES」、「NO」を言わない、「検討します」と言って後はローカルスタッフに断わらせる。

Ａ－こちらの人間はもっとはっきりものを言いますね。

Ｄ－ローカルスタッフに断わられた日本人客は、「日本人を出して欲しい」

と言う、こういうのは本当に困りますね。

○ー欧米人は日本人よりももっと開放的です、これは聞いた話なんです、アメリカの会社ではアメリカ人同士が会社のなかで激しく口論する、日本企業ではこんな現象はないでしょう。

司会ー絶対にないでしょうね、

○ーシンガポール人にとっては目の前でケンカしてくれるような人の方が付き合いやすい、同じ仲間だなあ、と感じる人ですね、

司会ー日本人は確かに欧米人より開放的でないですからね。ところで、リー・クアンユー首相などシンガポールの指導者は、よく「日本を手本にしよう」と国民に呼びかけていますが、日本に学ぶ点としてどんなことをお感じになりますか。

Aー政府がお手本にしようとしているのは日本の高い生産性とか勤勉さということなんでしょうが具体的なことは何もっていないので、わかりにくい。

○ー勤勉さ、団結力ということなのかな。

司会ー日本人はやはり勤勉だと感じますか。

Aーシンガポール人労働者よりも勤勉だと思います。しかし、シンガポール人が怠け者ということではなくて、環境の問題だと思う。

○ー同じ意見です。何度も日本に行って職場を見る機会がありましたが、環境がよい、自分も一生懸命やらなくてはならないような雰囲気がある。

司会ーという事は、シンガポールの日本企業は、そういう環境づくりをしていないということでしょうか。

○ーやっちはいるんですが、定着性が悪いから……うまくいかない。一つの職場で長く働く重要性を子供の頃から教育しなくてはいけないのではないかな。

司会ーさきほどから何度も出ている「定着性」の問題を最後にとりあげたいと思います。シンガポール人労働者のジョブホッピングに日本企業は頭を痛めています。定着性が悪いのは、昇進制度等も含めた労働条件のせいなのか、あるいはもっと他に理由があるのでしょうか。

Bー労働条件も理由の一つかもしれないが要因ではない、私はいまの会社に28年働いていますが、シンガポールの発想からすると恥ずかしいことです。転職しながら出世していくことになるのです、ここでは。転職しないのは能力がないからとみられてしまう場合が多いのです。日本企業だけじゃなくて、欧米企業、地元企業でもジョブホッピングは起っています。

Cーそれに労働環境が今いいからね。シンガポールは景気がいい、いまの職場より好条件の職場へ移るチャンスがいくらでもありますからね。

司会ー日本企業での定着性の低さは労働条件よりもシンガポール人の物の考え方、現在の好景気によるところが大きいということなののでしょうか。

Cー私の考えは少し違います。職を変えると新しい仕事に慣れなければならない、やはり（昇進が遅いなど）労働条件によるところが多いのではないかという気がします。

Aージョブホッピングの理由はともかくとして、何とかしなくてはならない、繰り返しになります。うちの会社はグレードをつくって優秀な人間を昇格させている。昔は辞める人は辞めればよいという対応だったが変ってきています。優秀な人が辞職を申し出たときは昇格制度についても説明し、説得しています。それでも辞めていく人は仕方がない。私は日本の大学を出て日本の会社に働いている。日本留学生として、日本とシンガポール企業のかけ橋を作らないといけないと考えています。

司会ー本日は貴重なお話をありがとうございました。

○ ○ ○ ○

たまたま、座談会の司会をさせていただきましたが、ローカル・スタッフの不満が予想以上に強いのに驚きました。特に「日本企業は日本人か、ローカルかで差別がある。（一方）、欧米企業はマネジャーか否かで差別する」という指摘が印象的でした。日本企業では能力があってもローカル・スタッフは出世できないーという不満は欧米に進出している日本企業のローカル・スタッフにも強いと聞いています。

ローカル・スタッフを日本人社員と同質に扱うことができたとき、初めて日本企業が国際化できたといえるのではないかと思います。

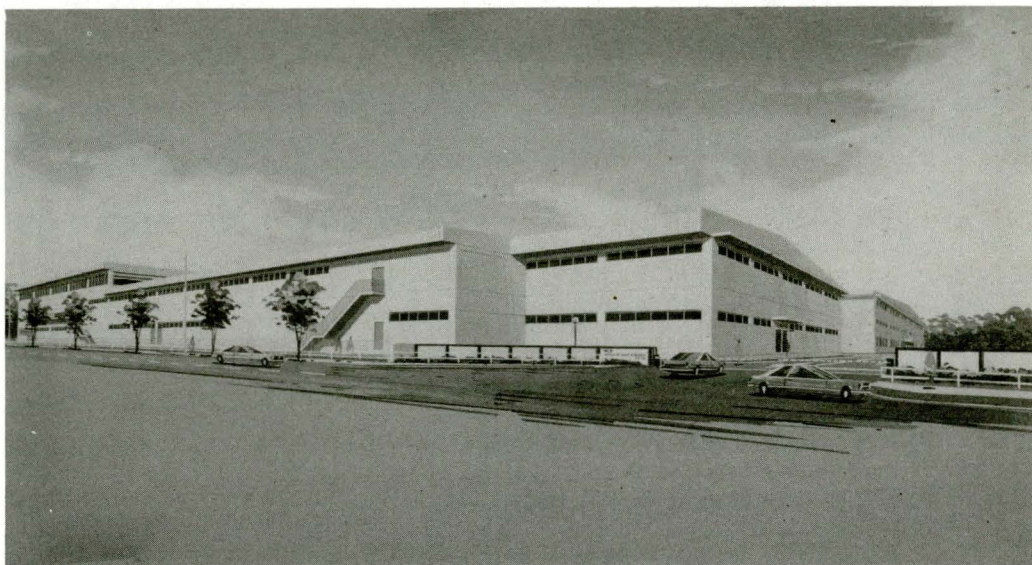
この座談会が経営の一助になれば幸いです。

時事通信シンガポール支局長
村井 雄

会 員 紹 介

* MATSUSHITA ELECTRIC MOTOR (S) PTE LTD

(シンガポール松下モータ (株))



所 在 地 : 213 Pandan Gardens, Singapore 2260

電話番号 : 5651511, Tlx: RS 22199, Fax: 5643788

設 立 : 1977 年 7 月 (登記)、1978 年 4 月 (操業)

形 態 : 子会社

代 表 : 堅田 巖穂 (社長)

Mr I Katada (Managing Director)

従業員数 : 1,567 名、日本からの派遣社員 8 名

事業内容 : ・ 小型モータ : 製造販売 (音響用、OA 用)

・ 販売先 : MESA, Philips, AIWA, Hong-Kong 他

(会社の特色)

- ・ 松下モータの海外生産拠点
- ・ 自動機による音響用モータ製造 (24 時間、30 日稼動)

* SHARP-ROXY SALES (SINGAPORE) PTE LTD

(シャープ・ロキシー・シンガポール販売株式会社)

所在地： 100G Pasir Panjang Road, Singapore 0511

電話番号： 4731911, Tlx: RS 55504 SRSSIN, Fax: 4794105

設立： 1986年1月（登記）、1986年2月（操業）

形態：合 弁

代表：漆迫敏昭（代表取締役社長）

Mr T Urushisako (Managing Director)

従業員数： 70 名、日本からの派遣社員 4 名

事業内容：取扱品目：家電・事務機全般

販売先：主としてシンガポール島内

仕入先：主として日本及びマレーシア

(会社の特色)

経営理念、信条

“誠意と創意”、“To Serve You Better”

誠意と独自の技術をもってシンガポールの文化と福祉の向上に貢献する。

* WAKO SECURITIES CO LTD

Singapore Representative Office

(和光証券株式会社シンガポール駐在員事務所)

所在地： 6 Battery Road # 10-05.

Standard Chartered Bank Building, Singapore 0104

電話番号： 2253711, Tlx: RS 26621, Fax: 2245733

設立： 1987年12月（操業）

形態：駐在事務所

代表：宮城 浩之（首席駐在員）

Mr H Miyagi (Chief Representative)

従業員数： 5 名、日本からの派遣社員 1 名

事業内容：証券業務についての情報の提供及び収集

（会社の特色）

本社が海外現地法人強化を推進中であり、出来るだけ早くマーチャント
バンクにもっていききたい。

* DEVELOPMENT BANK OF SINGAPORE (DBS BANK)

（デベロップメント・バンク・オブ・シンガポール）

所在地： 6 Shenton Way, DBS Building, Singapore 0106

電話番号： 2201111, Tlx: RS 24455, Fax: 2242742

設立： 1968 年 7月（操業）

形態：その他

代表：山下重美（マネジャー、コーポレート・バンキング・デパートメント）

Mr S Yamashita (Manager, Corporate Banking Department)

従業員数： 1,000 名、うち日本人 1 名

事業内容：銀行

（会社の特色）

EDB の開発資金融資部門が民間資本を導入独立して一般の銀行として発
足、シンガポール経済の発展と共に業容も拡大、ユニバーサル銀行として、
全ての銀行業務サービスを行うと共に傘下子会社を通じ、不動産、保険、
証券、先物市場、リース、ベンチャーキャピタル・ビジネス等幅広い営業
活動を行っている。

理事会の動き

第223回1988年2月9日(火)

午後12時30分

議事に先立ち、木村理事(日立サウス・イースト・アジア)より、ご帰国の挨拶があった。

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) 企業コスト・アップ要因に対するJCCCI要望(案)の取り纏めについて

本年、1月度理事会において古新居会頭より経営研究委員会に対して諮問のあった標記要望(案)の取り纏めについて、小出副会頭から経過報告を行い、配布した姿勢(案)及び具体的要望(案)の審議した結果、全会一致で承認された。

なお、審議過程で次のような意見があった。外国人ワーカーに対するレビーの徴収方法が、たとえ2～3日の雇用に対しても1カ月分の負担をしなければならない(製造業)。外国人ワーカーが承認された後、実際の就業までの期間についてもレビーを支払わなければならない(ホテル業)。

本件の今後の取り扱いについて古新居会頭より以下の発言があった。シンガポール政府は諸コスト・アップについて本年4月を目途に具体的な結論を出す予定である。従って、JCCCIとしては、政府、在星各チェンバーにJCCCIの公式見解を伝えると共に政府及び関係機関との非公式の場を利用して考え方を訴えることにしたい。

今後予想される企業コスト・アップ要因に対するJCCCIの基本姿勢及び具体的要望以下の通り。

◎今後予想される企業コスト・アップ要因に対するJOCIIの基本姿勢

シンガポール経済は、1985年に建国以来初めてのマイナス成長となったが、世界的な景気の回復と政府が打ち出した一連の企業コスト負担軽減策等が効を奏し、現在、成長軌道の途上にあることは誠に慶ばしい。

この間、当地における日系企業は政府の基本方針に沿って、不況克服の努力を続け、今やと将来に明るさを見出したところである。

ところで、最近の企業をとりまく経営環境をみると、まず対外的にはシンガポール・ドルの対米為替レートが目立って上昇し、かつ、昨年10月19日の世界的な株価暴落によるグローバルな購買意欲の減退など当地の輸出環境に多大な影響を及ぼしかねない出来事が起こっている。一方国内的には、恒常的な人手不足からくる労働コストの上昇や引続く円高に伴う原材料費のアップなど一企業の自助努力ではいかんとも難しい要素を持っている。

かかる折、現在シンガポール政府が検討中である仄聞する一連のコスト・アップ——例えばCPFの雇用者負担割合の引き上げ、SDFの雇用者拠出部分の増額、外国人ワーカーに対するレビーの増額、工場用地の賃貸料リベート制度の撤廃etc.——が国内・外の環境と相俟って、企業活動の停滞ひいてはシンガポール経済の健全な発展にとってマイナスとなりかねない事態を引き起こすのではなかろうかと、心から憂慮する次第である。

ついては、不況からの立ち直りの過程で製造業がその牽引車的な役割を果たし、また今年の経済発展に貢献することが期待されていることを十分ご理解の上、今暫く、企業の体力が万全となるまで、企業コストを圧迫することのなきよう政策の実行を見合わせて頂きたいと、切に願う次第である。

◎具体的要望

①CPFについて

CPFの雇用者負担分についてのコスト・アップが企業努力の範

囲におさまるよう、今後5カ年間にわたって序々に引き上げられるよう配慮されたい。

その際、雇用者負担増が最高でも年間2%の範囲内となるよう要望する。

② S D F について

当地の日系企業は、シンガポール全体の労働者の質を引き上げることに努力する。

ついては、雇用者負担の拠出部分について、現行の月額750ドル以下の労働者に対する1%負担を2%に引き上げることにについて賛成する。

③ 外国人ワーカーのレビーについて

昨年、製造業の成長率の伸びは新しいレビー・スキームが導入されたにもかかわらず、外国人ワーカーの増加によるところが大きい。

既存企業の業務拡大と新規外資の進出を背景に、シンガポールの雇用拡大が極めて難しい製造業にあって、外国人ワーカーのレビーを引き上げるとは、企業の成長を阻害すると共に、過去2カ年間の賃金抑制策の効果を失うことになるのではないかと懸念する。

すなわち、初任給の引き上げが一段と加速されることは明らかであり、他のNICsとの国際競争力が改善されつつある現状を85年の状態に戻すことにもなりかねない。従って、シンガポールが国際競争力を維持し、更に強化するために、外国人ワーカーのレビー引き上げについては見送って頂くよう強く要望する。

④ G S P について

シンガポールにとって米国は最大の貿易相手国である。しかるに、米国はシンガポールに対し、1989年1月2日以降、G S Pの適用を撤廃するとの意向を打ち出しているが、在星企業にはこのG S Pの恩恵に浴している企業が多く、今回の措置が実施されることになれば、シンガポール経済の発展の一翼である製造業をはじめ輸出関連企業に多大な影響を及ぼすことになるものと考ええる。

従って、シンガポール政府当局としては、かかる実情を十分に認識され、米政府に対し、G S Pが撤廃されることのなきよう、引続き特段の努力をはらって頂きたい。

(2)木村理事ご帰国に伴う運営担当理事会メンバーの人選について

審議の結果、以下の通り決定した。

菊池理事（住友銀行）が新しく運営担当理事会のメンバーとして承認され、総務担当として二木副会頭（富士銀行）及び海老塚理事（伊藤忠商事）が承認された。

3. 報告事項

(1) M A S 移転について

二木副会頭から M A S への J C C I 事務所移転決定（昨年 1 2 月度理事会）後の経過報告があった。すなわち、本年 1 月 2 2 日（金）開催の建設部会において J C C I 移転に伴う、インテリア・デザイン等の総合コンサルタントとして日建設計（所長・畑 利朗 氏）に決定した。

また、施行業者として、鹿島建設、大林組、佐藤工業の 3 社による入札等を参考に決定する（時期：4 月 1 日予定）。

なお、工事等の期間にあまりゆとりがないので 2 月第 2 週の終りごろ迄に基本的なレイアウトを決定しなければならないため、本件は J C C I 事務所移転特別委員会（代表・二木副会頭＝総務担当理事）に一任することとなった。

理事会には、特に日建設計の畑所長にご臨席頂き、今後の移転準備日程及び経費・概算についてご説明願った。その結果、3 月度理事会において基本設計を説明し、実施予算について承認を得ることが確認された。

現状では 5 月 2 1 日（土）に移転し、6 月 1 日（水）に引渡し完了の予定。

(2) 留学生委員会について

下記の通り委員会のメンバーが決定した旨事務局より報告した。

幹事長：徳永理事（横河電機）

幹 事：荻野理事（三菱銀行）

幹 事：国方理事（シンガポール・タイム）

担 当：二木副会頭（富士銀行）

(3)理事会メンバー懇親ゴルフ大会について

標記の件について1月度理事会ご案内をしたところ古新居会頭以下
16名の参加を得た旨を事務局より報告した。なお、開催日時等は以下の通り。

日時：1988年2月12日（金）13時30分ティー・オフ

場所：SICC, BUKIT COURSE

(4)部会・委員会等開催報告

(A)事務局により、下記の通り部会・委員会等開催報告を行った。

①部会

1月18日（月） 観光・流通・サービス部会正副部長会議

22日（金） 建設部会

27日（水） 第一工業部会

2月 3日（水） 観光・流通・サービス部会幹事会

②委員会

1月21日（木） 経営研究委員会

2月 5日（金） 広報委員会

9日（火） 運営担当理事会

③懇談会等

1月14日（木） SDF, CPF, 外国人レビーなどの企業負担増に
ついての打ち合せ会

15日（金） NEC本社人事部長代理田口氏、山形日電総務課
長他との懇談

15日（金） 労働省ミッションとの懇談

19日（火） 甲府商工会議所中堅従業員海外派遣団との懇談

19日（火） MRT MEETING

20日（水） 東アジア・太平洋地域大使会議ご一行歓迎昼食
会

- 1月20日(水) 堺商工会議所「商業視察団」ミッションとの懇談
- 21日(木) 茨城県・石岡商工会議所会頭ご一行との懇談
- 25日(月) 北九州港湾局ミッションとの懇談
- 28日(木) M A S 移転の打ち合せ会
- 28日(木) シンガポール国際商業会議所ヘイワード事務局長との昼食懇談会
- 2月 1日(月) EDB MR. S K GOH、大阪国際見本市委員会国際部次長南氏との懇談
- 6日(土) 東京商工会議所国際部岩間氏他、古新居会頭との懇談

(5) SNEF (SINGAPORE NATIONAL EMPLOYERS' FEDERATION) 理事会へのメンバー推薦について

SNEF 事務局より古新居会頭宛依頼のあった標記の件はついて、以下の通り代表者を推薦した旨会頭より報告があった。

◎徳永理事(横河電機)

4. 入・退会

下記の入・退会について審議した結果、以下の通り決定した。

(1) 入会(3社)

- MORITETSU ELECTRIC (S) PTE LTD
- ACTUS SINGAPORE PTE LTD
- MR. OSAMUTATEISHI (ERNST & WHINNEY)

(2) 退会(なし)

(3) 1988年2月9日現在の会員数: 486社(前月比3社増)

5. 会計報告

1988年1月の会計報告として、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した。

以上

～1988年1月の主な経済記事～

1月 5日 ● リー首相は昨年の大晦日に発表された新年の献辞の中で、
昨年の経済成長率が当初予測の4～6%を大幅に上回る8.6%に達したことを明らかにすると共に、今年はたとえ成長速度が鈍るとしても5～6%の成長率の達成が可能であるとする通産省の予測を掲げて、国民に明るい経済展望を示した。
以下はその要旨。

「1987年のシンガポール経済の回復は同年一杯継続した。

我々は（昨年）8.6%の成長率を達成した。1986年の成長率は僅か1.8%だった。1985年と1986年の2年にわたって我々が採用したコスト削減措置により、1987年初になって我が国経済はより大きな成長を回復、またその成長はより全面的なものとなった。製造業が牽引役となり16%の成長を遂げ、その結果運輸業も9%成長した。6カ月ほど遅れて、商業、金融業、商業・サービス業等の補助サービス部門もこれに続いて成長した。しかし建設業だけは継続してマイナス成長を記録した。

8.6%の成長率は我々が予測した4～6%成長率を大きく上回っている。（昨年）こうした比較的高い成長率を達成できたのは特殊な事情によるものと言うことができる。

4.5%分の成長率は生産性の向上に由来するが、これは3～3.5%のこれまでの生産性の平均成長率を上回っている。1985～86年の不況時に十分に利用されていなかった労働力や生産設備等の過剰生産力が経済の回復で再びフル回転を開始したため1～1.5%余計に生産性が向上したのである。

また1%分の成長率は不況時に解雇された労働者の再雇用により達成されたものだが、こうしたことは（今年は）最早期待できない。

1%分の成長率は外人労働者の増加により実現したものである。外人労働者の利用は（今年も）拡大することができるが、それには大きな社会的代償を伴う。

残りの2%分の成長は国内労働力の増加に由来、合計して8.5%の成長が達成された。

もし国際環境の悪化がなかったなら、我々は1988年にも7%の成長を予測できた。不幸にして（昨年）10月19日の国際株式市場の崩壊は、すでに我々の前途を一変させてしまった。民間アナリストはもう米国の1988年の経済成長率を2.8%から1.9%に引き下げている。

シンガポールにおいても通産省の総合指数は（昨年）9月以来下がり続けている。同指数は向こう6～9カ月の我が国経済の実際の状況を示すものである。1988年の成長は特に下半期に減速するだろう。それにしても通産省はなお5～6%の成長を予測している。しかしOECD諸国の経済が予想以上に悪ければ、我が国の経済成長は一段と阻害されるだろう。

1988年にどんな問題が生じようと若い世代のシンガポリアンと彼らのリーダーはすでに互いに協力して、どんな困難も乗り切れることを証明している。彼らは人々に歓迎されない中央積立基金（CPF）積立率の50%から35%への引き下げや2年間の賃金抑制策を採用した。彼らはすでにその能力を証明しており、したがってシンガポール国民は自信を持って1988年に立ち向かうことができる。」

リー首相は同献辞の中で、このほか、22人の左翼分子逮捕事件、国内問題から派生した隣国との関係の緊張事件、人口政策の転換、タウン・カウンスルの設立、自主管理学校の

成立、国会議員の集団当選制案等の問題に触れ、これまでの首相の見解を再確認した。

- 「シンガポールが1988年に5～6%の経済成長率を達成することができるかは、米国経済の今後の動きに依存する。」

リー・シェンロン通産相は先週（12月31日）報道関係者に対し、1988年のシンガポール経済の見通しについて語り、その中で以上のような見解を述べた。

通産省は1988年の経済成長率を5～6%と予測しているが、リー通産相は席上、「シンガポール経済は年初9カ月間は順調に成長すると思われるが、第4四半期の動きについては予測が難しい」とし、昨年10月の株価暴落などが今年第4四半期の経済業況に影響を与える可能性があることを示唆した。しかし同相はそれと同時に、「シンガポール各産業部門の業況見通しを総括して見ると、大きな障害が発生しない限り、5～6%の成長予測は妥当な線である」としている。

当地の産業界は今年全部門が成長率の後退を予想している。製造業は今年の成長率を9.5%と予測しており、昨年に引続き、産業部門の中では最高の成長を記録することが期待されているが、これに対し、建設業の業況は今年もさらに5%委縮すると予想されている。

また、5～6%の成長率を達成するためには、今年労働力を2%、労働者の生産性を3～4%拡大する必要があるという。リー通産相は、「87年の生産性向上率は4.5%であったが、88年も同レベルの生産性を維持することができるかは国民の努力次第だ」と付け加えた。（下表参照）

《シンガポールの国内総生産(GDP)成長率》

四半期	1986				1987			
	1st Qtr	2nd Qtr	3rd Qtr	4th Qtr	1st Qtr	2nd Qtr	3rd Qtr	4th Qtr*
合 計	- 3.5	1.2	3.9	5.8	7.0	7.9	9.4	9.9
製造業	- 6.1	6.9	14.0	18.3	17.0	15.5	15.3	18.0
建設業	-27.3	-14.2	-24.5	-23.3	-16.4	-17.4	- 5.8	- 7.5
商 業	- 5.2	- 1.9	1.6	3.5	6.9	9.9	12.9	13.8
運輸・通信業	7.3	7.0	10.9	8.7	7.7	7.8	9.7	9.4
金融&ビジネス・サービス業	7.3	4.9	5.8	6.5	9.1	10.4	9.1	10.4

☆変化率は前年同四半期比

<資料；統計局>

☆1985年の価格を基準とする。

☆1987年第4四半期は暫定数字。

《各産業部門の付加価値成長率》

	1986 年	1987年(暫定値)	1988年予測
製造業	8.4%	16.5%	9.5%
商業	- 0.5%	10.9%	5.0%
運輸・通信業	8.5%	8.7%	5.0%
金融&ビジネス・サービス業	1.8%	8.6%	5.7%
建設業	- 22.5%	-11.8%	-5.0%
経済全般	1.8%	8.6%	5.7%

《就業機会創出件数》

	1986	1987
製造業	20,000	38,600
商業	3,000	12,000
運輸・通信業	0	3,100
金融&ビジネス・サービス業	0	2,300
建設業	- 23,000	- 9,900
その他	11,000	5,900
合 計	11,000	52,000

注：1987年の数字は年初10カ月間のみ。

- 12日 ● 今年の日本からの対星投資は中小企業の占める割合が拡大するものと予想される。

11日のビジネス・タイムズ紙によると、日系大企業のシンガポール進出はほぼ完了しているため、今年は中小企業の進出が期待され、中でも当地への投資が初めてという企業が増える見通しという。

ある日系銀行によると、同行の顧客の少なくとも20社が今年上半期中にシンガポールへの進出を計画している。そのうちシンガポール“初上陸”のものが10社以上も含まれている。

また他の日系銀行は、20社から30社の顧客が対星投資の可能性を検討していると述べている。

これらの中小企業は製造部門だけでなく、貿易会社、不動産会社等、広い業種にわたっている。

石油化学を除く製造部門に対する日本の対星投資は、86年には4億9280万Sドルに上り、87年は年初9カ月だけで4億7690万Sドルに達している。

日本の対アセアン投資の中では、シンガポールは首位に立っているものの、最近ではマレーシアやタイの追撃を受けている。

シンガポールより大幅に低い労働コストを武器に、両国とも積極的に日系企業の誘致に乗り出しており、シンガポール地域本部を置く日系重機企業1社、電子企業2社も既にマレーシアとタイに工場を開設している。

- 13日 ● シンガポールの製造業にとり、日本及びアセアン諸国の市場がますます重要な位置を占めている。

11日に行われたシンポジウムで公表されたシンガポール国立大学（NUS）が行った調査によると、日本・アセアン市場のこうした台頭に反して、ヨーロッパ、中国、オースト

ラリアの市場が重要性を失い、北米市場や国内市場は横ばい状態という。

同調査は、この3年間のシンガポール製造業と諸外国の製造業を比較しているが、競争力の点からみると、国内業者間の競争、アセアン諸国、台湾、韓国との競争が激化しているのに対し、北米、ヨーロッパ、日本との競争はむしろ低下している。

また、シンガポールの製造業者が最も重視しているのは、「高品質の維持」で、ついで「配送」と「アフター・サービス」に力を入れている。

コスト面でみると、一番大きな部分を占めているのがエネルギー・コストと原材料費で、賃金コストの割合は低下している。

また、労働力不足が問題となっている割には、製造業者は労働者の手当てに余り頭を悩ましていない。

これらの調査は、製造業者99社を対象に行われたが、外資系企業がその半数以上を占めている。

ちなみに、政府は今年の国内製造業の成長率を9.5%と予測している。

廣 報 欄

** NEW MEMBERSHIP (9th February 1988)

* ACTUS SINGAPORE PTE LTD

Mr Gan Siang Kiong (President & Managing Director)
11 Gul Circle
Jurong
Singapore 2262
Tel: 8620111
Telex: RS 39888
Fax: 8615306

* MORITETSU ELECTRIC (S) PTE LTD

Mr K Ota (Managing Director)
73 Ayer Raja Crescent
02-01/04, Singapore 0513
Tel: 7791873
Fax: 7791674

* Mr O Tateishi

(ERNST & WHINNEY)
10 Collyer Quay # 21-01
Ocean Building
Singapore 0104
Tel: 5357777
Tlx: RS 22172 ERNST
Fax: 5327662

** CHANGE OF ADDRESS

* DAIEI PAPERS, LTD

140 Cecil Street # 06-02A
PIL Building
Singapore 0106
Tel: 2202119, 2222050
Tlx: RS 23704
Fax: 2253675

* TAKASHIMAYA CO LTD

435 Orchard Road # 14-03
Wisma Atria
Singapore 0923
Tel: 7324000
Tlx: RS 20389 SINTAK
Fax: 7333434

* K. D. D. SINGAPORE LIAISON OFFICE

16 Raffles Quay # 38-04
Hong Leong Building
Singapore 0104
Tel: 2221692
Tlx: RS 24573 KDD SIN
Fax: 2207837

** CHANGE OF ADDRESS

- * HOKURIKU (SINGAPORE) PTE LTD
3A Joo Koon Circle
Jurong
Singapore 2262
Tel: 8611677
Tlx: RS 34082 HOKUOM
Fax: 8614270

** CHANGE OF NAME OF REPRESENTATIVE

- * THE MITSUI TRUST & BANKING CO LTD
From Mr S Fujisaki to Mr K Akeboshi
- * FUJITSU MICROELECTRONICS ASIA PTE LTD
From Mr M Ishihara to Mr K Hori
- * SUMITOMO CORPORATION
From Mr K Tamoto to Mr S Noguchi
- * MITSUMI ELECTRONICS CO LTD
From Mr H Moribe to H Kobayashi
- * THE SAITAMA BANK, LTD
From Mr M Yamane to Mr M Taguchi

** CHANGE OF COMPANY'S NAME

- * NKK MERCHANT BANK (SINGAPORE) LTD
From The Nippon Kangyo Kakumaru Securities Co Ltd
To NKK Merchant Bank (Singapore) Ltd
- * TOSHOKU SINGAPORE (PTE) LTD
From Unitosho (Pte) Ltd
To Toshoku Singapore (Pte) Ltd

資料案内

国内一般

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
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
シンガポールとの租税（所得）条約	(会 員) S\$ 20
<改訂版>	(非会員) S\$ 30
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

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	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 (1987/1988 年)	(会 員) S\$ 15
.....	(非会員) S\$ 30
月報 (各月号)	S\$ 8
1987 年度賃金改訂、最近の労働条件及び 福利厚生等の実態に関する調査報告書	(会 員) S\$25
.....	(非会員) S\$50
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

広報委員会なるものの存在を知らされたのは、シンガポールに赴任して2ヶ月経った時でした。様々な職種の方々と付き合いができるので、自分の幅が広がるよ、との前任者の甘言に乗せられてメンバーに名を連ねたのが運のツキ。確かにメンバーの博識振には勉強になるところが多く、いつも自分の勉強不足を反省させられるのですが、いつまで経ってもつらいのが、この年2〜3回まわって来る編集担当という役目です。

これは私のみならず、他のメンバーでも、そうに違いなく、次回あなたは、と名指しされると、どんな博識のメンバーでも、一瞬はにかんだような苦い笑顔を浮べることからも見て取れます。今までみんなうまくやっている。今度もうまくやらなければならない。さてさて、困ったなあ。という思いが心を駆け抜けるのだと思います。

しかし、これがまた面白いことに、結果として何とかうまく行くんですな。自分が力不足の時は、いろいろな方が知恵を借して下さるし、誠意を持ってご執筆をお願いすると、どんなに忙しい人でも、だいたいご承了いただけるんですね。有難いことです。

という訳で、今回も無事2月号を発行することができました。内容は、「激動期の経営」シンガポール松下無線の小出氏、「シンガポール造船業の近況と展望」日立造船シンガポールの中尾氏、「タイの投資環境」東京銀行バンコック支店の美山氏、そして今回の特集としてシンガポール人マネジャーによる座談会「日本企業に働くマネジャーとして感ずる事」となっております。ご執筆いただいた方々に心より感謝申し上げます。また、座談会の編集に際し時事通信の村井氏に大変なお世話をおかけしました。併せて厚く御礼申し上げます。

これで、私も5年間を何とか乗り切ったことになります。皆様方の温かいご援助の賜です。6年目の今年も精一杯頑張りますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。今月号の担当は、瀬下（三菱倉庫）、東屋敷（松下電器）でした。

MONTHLY REVIEW

STRICTLY MEMBERS ONLY



CLEAN RIVER CAMPAIGN

M. C. I. (P) No. 27 / 4 / 87

COVER : PRINTED BY
TOPPAN PRINTING CO. (S) PTE. LTD.
TEXT : 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