

# 月報

1988 3 月 号

シンカポール日本商工會議所

# 〈 目 次 〉

(1988年3月号)

|                                                                 |                                              |                |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|
| Singapore -- New Economic Directions<br>and Opportunities ..... | (Singapore Economic Development Board) ..... | 1              |
| 最近のシンガポールのホテル事情 .....                                           | (ホテル ニューオータニ<br>シンガポール) .....                | 中田 真人 ..... 18 |
| アパレル業界の東南アジア(シンガポール)<br>進出の背景 .....                             | (レナウン・シンガポール) 崎濱 克樹 .....                    | 24             |
| シンガポール港の紹介 .....                                                | (ダイヤトランス・フレイト・<br>フォワード).....                | 瀬下 靖彦 ..... 32 |
| 会員紹介 .....                                                      | (モリテツ電機、アーンスト・アンド・ウィニー) 41                   |                |
| 理事会の動き .....                                                    |                                              | 43             |
| 2月の主な経済記事 .....                                                 |                                              | 48             |
| 広 報 欄 .....                                                     |                                              | 55             |
| 資料案内 .....                                                      |                                              | 57             |
| 編集後記 .....                                                      |                                              | 59             |

# **Singapore — New Economic Directions and Opportunities**

## **Record attendance at Trade and Industry Minister's Tokyo seminar on Singapore's roles in Japanese companies' global strategies**

### **Economic Development Board**

Singapore's Trade and Industry Minister Brigadier-General Lee Hsien Loong visited Tokyo last November for three days of meetings with Japanese business and political leaders and a key investment promotion seminar for top businessmen.

A record number of 1,300 executives attended the Minister's seminar, entitled "Singapore — New Economic Directions and Opportunities," indicating a growing interest among Japanese corporate leadership in setting up new operations, or expanding existing ones, in the Republic.

The Minister also paid a courtesy call on Japanese Prime Minister, Mr Noboru Takeshita and Foreign Minister Mr Sosuke Uno, and renewed his acquaintance with his Japanese counterpart, Minister of International Trade and Industry Mr Hajime Tamura.

Brig-Gen Lee also exchanged views with the leadership of Keidanren and Keizai Doyukai at a lunch and dinner hosted respectively by the two major national business organisations. He also met the chief executive officers of Japanese corporations with major Singapore operations at a dinner hosted by Singapore Ambassador Mr Lee Khoo Choy.

The Singapore Government's position vis-a-vis Japanese corporate investors was covered comprehensively by Brig-Gen Lee during the November 25 seminar, co-sponsored by the Japanese Chamber of Commerce and Industry, Keidanren and Keizai Doyukai. The presentation would be useful not only for corporate leaders in Japan, but also for the management of Japanese companies operating in Singapore, for formulating future strategies.

The following is a Japanese translation of the presentation and some questions and answers that followed.

# シンガポール： これからの経済方向と機会

リー・シェンロン通産大臣

春名・経団連経済協力委員会委員長、上田・日本商工会議所貿易委員会副委員長、梅村・経済同友会日本ASEAN協力委員会委員長、そしてご来場の皆様。

今日、このように大勢の方々を前に、シンガポールの新しい経済方針と政策についてお話しできることを大変名誉あることと思います。多くの日本の企業がシンガポールでのビジネスに関心がおありと伺いました。シンガポールが皆さまの全世界的企業計画の戦略的パートナーとなりうるかどうか判断なさる上で、本日の私の話しがお役に立てばうれしいと存じます。

## 円高

今日のような国際間の相互依存関係において、アメリカや日本などの強大国の通貨調整や貿易政策はアジア太平洋地域の各小規模経済に大きな影響を与えます。シンガポールはその中でも最も開かれた、又それ故に最も国外の情勢に左右されやすい経済体制をもっています。

わが国の貿易高は国内総生産高（GDP）の約3倍にのぼり、世界で最高の比率を示しています。日本の比率は17%、アメリカは14%、西独は31%、香港は189%です。わが国は小さな都市国家で、国民の福利は大きく世界経済の動向に依存しています。アメリカと日本の二国間協定あるいは両国の措置が、シンガポールに波及的影響を与えることは必至で問題は、それが何時になるか、ということだけなのです。

1985年9月の国連協定（プラザ協定）の中で、G5諸国（主要先進5カ国）は、それぞれの二国間貿易収支をより正確に反映するような通貨整備を進めていくことで合意をみました。それ以来の1USドル237円から135円への70%という大幅な円相場の上昇は、アジア太平洋地域における投資や貿易の動向に大きな影響を与えました。

## 投資

日本の企業は、この円高という予測もしない事態に敏速に手を打ちました。国内での生産コストが上がるとみると、企業家たちは生産基地をいち早く国外に移しました。新規プロジェクトの最適地を求めて、各地域を詳しく検討しました。その結果、日本の海外投資額は85年の122億USドルから86年には223億USドルと、約倍増したわけです。この増加は世界のあらゆる投資先でみられ、今や日本がどの国よりも多くの投資を海外で行っているのが現状です。

国連プラザ協定以降、同じように大幅な通貨相場の上昇を体験したヨーロッパ諸国と比べて日本の円高対応は抜きんでいました。ヨーロッパ諸国のアジア太平洋地域での投資増はずっと少ないものでした。これは、ヨーロッパ諸国がアメリカやヨーロッパ市場に注目し、極東地域をさらに遠く感じているのかもしれませんが、いずれにせよ、欧州各国の反応が遅いという事実に変りはなく、その結果日本企業の世界市場での専有率が増加しそうです。

1980年代の初め頃、日本の企業の投資はアジアよりもアメリカやヨーロッパに向いていました。これは貿易摩擦の解消と各国の大きな国内市場をあてこんだものだったのですが、進出企業は、同時に欧米式のコスト構造や作業能率を受入れざるを得ませんでした。アメリカに進出した日本の自動車工場は確かにアメリカの企業の工場よりも生産性が高いかもしれませんが、賃金はアメリカと同等のものを支払わなくてはならず、多くの場合、アメリカの組合規制を守らなくてはなりません。市場への近さや保護主義や貿易不均衡問題に対する保険という利点はあっても、厳密な経費算定においては欧米への投資は格安でもなければ、競争力を強化するための手段にもならないかもしれません。

とにかく、日本の対アジア投資は84～85年にかけて低下ぎみでした。けれども86年以降、アジア新興工業国各国への投資流入は明らかに増大する傾向をみせています。昨年1年だけで、23億USドルと85年の15億USドルに比較して50%以上の伸びを示しました。製造業関係

の投資はとくに著しく、75%、額にして4億6000万USドルから8億400万USドルの増加した。我国シンガポールにおいても、製造業関連の投資約束額は85年から86年の1年間で1億1700万USドルから2億3500万ドルへと約2倍の増加をみました。今年の投資約束額はさらに2億9000万USドルにのぼる見込です。

工場を設立したり、事業を拡大したりした大手日本企業は最近だけでも松下電器、アイワ、セイコー、旭硝子などがあります。昨年日本はアメリカを抜いて、シンガポールへの外国投資国の首位に躍進しました。今年（注：1987年）も、首位になる可能性が濃厚です。

ここで注目されるのは投資規模の増大ばかりではなく、進出日本企業の業務の内容自体も変容していることです。日本の多国籍企業は競争力を維持するため操業形態を再編成し、国際戦略の練直しをしています。

今までのシンガポールの経験では、日本の多国籍企業は新製品の製造を日本国内の工場で行い、労働集約的な成熟部門を海外へ移す傾向がありました。わが国はもちろん、そういう種類の事業をも歓迎しました。雇用機会をつくってくれましたし、経済成長にも貢献したからです。

これに対し、アメリカの多国籍企業、中でもエレクトロニクス関係企業は違った戦略を用いました。素早い操業準備、高い品質、低コストなど、シンガポールが提供できる利点を活用して新製品の製造に海外工場を使ったのです。このため利潤も大きく、よく働き、教育もある熟練労働力を比較的高い給与で確保し、最大の利益を引き出しています。良い例はシーゲート社です。この世界になだたるウィンチェスター・ディスク・ドライブのメーカーの主たる工場はシンガポールにあります。アメリカの多国籍企業が競争相手の日本企業に伍していけるのも、この戦略のおかげといえましょう。

最近になって、シンガポールに基盤を確立しつつある日本企業をみると、アメリカ方式をとり始めた企業の多いのがわかります。日本からの投資の新しい波には、高度技術を内容とし、付加価値も大きなプロジェクトが目立ちます。そのよい例がソニーの精密エンジニアリング・センターであり、横河電機のエンジニアリング・センター、NECのソフトウェア開発センターです。

## 貿易

通貨体制の変化は貿易の構図をも変えてしまいました。かつて、シンガポールに進出している日本の多国籍企業は、わが国から世界各地に輸出していましたが日本本国への輸出というのはほとんどしていませんでした。しかし、円高になって以来、日本国内市場向けの製品をシンガポールで製造の方が理にかなうと考える企業が多くなっています。アイワなどは日本市場にあわせて、シンガポール国内の製造能力を増強しました。コスト計算をしますと、最終組立てを日本で行うにしても、部品は国外の現地法人からずっと安く輸入できるというわけです。これは企業にとっても、日本にとっても合理的なことだと思います。輸入の増加が日本の貿易黒字べらしに役立つことは申し上げるまでもありません。

今年シンガポールの対日本向けの石油関係以外の輸出は32%近く増加しました。とはいえ、絶対額にすると依然として小さく、6億7300万USドルです。シンガポールも他の多くの国と同様、対日貿易赤字は大きく、今年だけで、対日輸出額の6倍に相当する40億USドルにのぼります。日本が市場開放を一日も早く実施すればするほど、このような不均衡が緩和され、国際経済の安定度は増すのです。

すでに述べたような調整の結果、日本は予想以上の円高対応を示しました。当初、1USドル・165円は高過ぎるのかどうか、また日本の景気は不況になるかどうか、誰も断言することはできませんでした。86年5月に円は165円になりました。その時に私は経団連まを訪問し、今回と同じようにセミナーをいたしました。経団連のロビーにはディスプレイがあって、そこに円・ドルレートが表示されておりましたが、私は最初、それを見てデジタル・クロックだと思ってしまいました。つまり、それほど円レートについての関心が緊急であったということです。

それから1年半たって、1USドル・135円の現在でさえ日本はうまく対応し、不況もなく安定した成長をみています。来年も3%ぐらいの成長がつづくのではないかとされる程目ざましい発展です。

日本の産業界には、競争力を保つための構造改革をしていけるという自信があるようです。貿易黒字べらしは時間的に効果の出るのが遅れてはいませんが、前川報告が提言したように日本が国際分業の戦略に熟達することができれば、日本にとってもアジア太平洋地域にとっても得るものは大きいと言えます。

### 恩恵に浴した他の国々

円高は投資ならびに貿易増大、日本人観光客の増加という形で、わが国に利益をもたらしました。今年の日本人観光客は60万人くらいになると言われております。これはわが国に限ったことなく、韓国、台湾、香港などの他のNICsも、またタイも日本の投資増、貿易増の恩恵を受けています。

これらの国々に何か共通したことがあるのでしょうか。他のアジア太平洋地域諸国が一様に円高メリットを受けているわけではないということからして、共通点は単なる地の利だけではなさそうです。それはNICsやタイは共通して投資環境が良いため、これには低い経営コスト、熟練労働力、最少限の雇用上や企業所有上の制限といった有形の条件と同時に、実践的な経済政策、政情安定や労使協調関係といった無形の条件も含まれます。企業家が問題とするのは、その国の運営システムが適格に機能しているかどうかという点、また、その国の政府が企業活動を進める上で適切な政策をとっているかという点です。その答えがYesであれば進出を検討し、Noであれば検討しないということになります。

### 適時に適切な対応

シンガポールが円高メリットを享受した背景には、政府の政策が経済成長の基本原則からはずれなかったといったことがあります。我われは政治の安定、国民の教育、労働力の養成、慎重な財政管理、そして官僚性を極力抑えた、民間企業への最大限の自由の供与などを重要視してきました。企業の所有およびロカルコンテンツについて何ら制約条件をつけておりません。

シンガポールのローカルコンテンツ（国内部品調達義務）はどのぐらいかと聞かれることがあります、私にはその意味がわかりません。シンガポール政府の辞書にはその言葉は載っていないからです。自由市場、自由貿易という政策のもとに、企業は国内外を問わず最も廉価で最も効率的なところから材料や機材を購入することができるのです。わが国では、経済が比較的開かれていない他の国々によく見られる、非能率的な輸入代替産業の台頭はありませんでした。その様な発展は国に大きな負担をかけるものです。国際的都市国家として発達したわが国は、世界中から各種企業を誘致できるような環境をつくり上げたのです。

又、政策というものは、経済環境の変化に適応させなければなりません。舵を固定したままで一定の航路を突っ走ることのできる船はありません。風や潮流にあわせて、嵐や悪天候を避けて、常に航路の修正をしなくてはなりません。経済運営にも同じことが当てはまります。経済問題に直面した際、政府と国民が決意を新たに一体となって、適切な時に適切な手段を講じてそれを乗り切れるかどうかこれが、一国の実力を正しく評価するための試金石となります。

85年の不況時にシンガポールの実力はその試練に直面しました。この年、我われは20年以上にわたる好実績のあと初めて-1.8%というマイナス成長をみました。この不況は国内外の要因が重なっておきたものでしたが、一つの大きな理由は諸コストが上がり過ぎて、競争力を失ったことにありました。

政府は実業界、労組のリーダー達の支持のもとに即時、徹底的な対応策を打ち出しました。税率を引き下げ、さらに年金積立金を軽減することで、賃金コストの実質12%の軽減をはかり、次に、ここで節約された分が人件費でくいつぶされないように賃金上昇を一定期間厳しく抑制しました。

こういった政策は必ずしも歓迎されませんでした。効果はてきめんでした。経済は予想以上早く回復し、85年の-1.8%成長が翌年はプラス1.9%に転じ、我われは一息つくことができました。87年に入っても経済は力強く伸びており、今年は8%の成長率が予想されています。この数字は、当初の政府その他の予想を大きく上回るものであります。

わが国の対応は、タイミングにも恵まれていました。国連のプラザ協定は、85年9月になされました。最初のコスト低減措置はその直前、即ち同年7月に実施され、一連の措施の実施は86年3月に終了しました。ちょうど日本の投資企業がアジア太平洋地域における進出拠点を探し、はじめた頃に、わが国が経済政策を調整し、その海外投資における相当なシェアを確保しうる体制をととのえた訳です。このため、海外からの投資を誘致することができ、日本の各企業にもシンガポールを投資先として選んでいただけることができました。日本からの投資は50%以上伸び、これが不況から早く立直ることができた理由の一つとなりました。

もし、この時期に適切な措置をとっていなければ、投資と貿易の新しい波に乗れずに、好機を逸したにちがいありません。

### 秘めた底力

85年の危機は他にも多くの貴重な教訓を残してくれました。その一つは、経済情勢の移り変わりの早さです。好況はいつ低迷に転じるかもしれません。成長基調経済でも、見通しが突然悪くなる可能性含んでいるということが実証されたのです。また競争力及び、柔軟性を維持することの重要性も明白になりました。

これらのことを国民の一人ひとりが体験として理解したのです。この為将来、再度こういう事態が発生した場合に、政府が抜本的対策を打ち出すのは今回より容易になることと思われれます。

同時に、危機はシンガポール経済がその秘める底力を発揮する機会ともなりました。競争相手に伍していく力を維持し、今後の不確実な状況をいきぬくためにも、この底力は又必要となるでしょう。

あるヨーロッパの調査会社が出している企業活動環境リスク情報(BERI)は、投資先国としての環境、労働力などの条件を基準に各国をランク付けしたのですが、これには、シンガポールは投資環境としてA1の格付けがなされています。またわが国の労働力は過去6年間連続して世界一との評価を受けています。これは、スイス、アメリカ、台湾、韓国、それに日本をも含をランク付けにおいてです。わが国と日本の労働者一人ひとりを比較した場合、わが国の労働者の方がまさっているかどうかわかりませんが、

法律制度、相対的生産性、新しい技術の習得を含めた労働姿勢、技術力などを総合的に評価した上で、BERIはわが国の労働力の方により高い点をつけたのです。

シンガポールは投資拠点として十分な魅力を備えてはいますが、日本の企業家にとり選択はわが国以外にもあります。他の国々はより大きい国内市場をもっています。他の新興工業国はいずれもわが国より人口が大きく、韓国は4200万人、台湾は1900万、香港でさえも550万であるのに、わが国はわずか260万人です。わが国よりコストが低い労働力がふんだんにあり、天然資源にも恵まれている国がいくつもあります。では、わが国の利点はどこにあるのでしょうか。

特に重要な要素が三つあると考えられます。一つは労働者の技術の向上です。総合労働力において日本より上に評価されるような国であるからこそ、油断や慢心は許されません。わが国は将来においても、労働力があり余るということはありませんから、特に有能な熟練労働者を育成していかなくてはなりません。生産ラインで単純な組立て作業を繰り返すような労働者よりも、工業ロボットを制御し、精密ハイテク設備を整備できるような労働者が必要なのです。

毎年、約4万人の若い男女が労働市場に加わりますが、このうち、1万5000人は有資格の技術者及び職人、1万人はポリテクニク（専門技術校）卒業生、5000人は大学卒業生です。大卒者5000人のうち、1500人はエンジニア、300人はコンピューター・サイエンスの技術訓練を受けた者です。大学、中高等教育、職業訓練校をとわず、卒業する若者は何らかの専門技術を身につけて社会に出ます。途上国の多くでは、学校の新卒者を吸収する新たな職場を設けることがむずかしいために政府は困っています。シンガポールの場合、経済が必要とする数の人材を育成することが大きな課題となっているのです。

第一の要素は人材育成ですが、二番目の要素は、情報技術、およびコンピューター技術に焦点をおきます。国民の労力とエネルギーが最大効果を発揮するためには、また、物事が計画どおりに運び、能率的であるという

わが国の評判を今後も保っていくためには、情報技術を経済の各部門のすべての業種に浸透させていく必要があります。コンピューターと通信網がより高い信頼性と効率をもって処理できる仕事を、いまさら手作業でするのは採算がたちません。

そこで、わが国は情報技術を普及させるための戦略を想定し、その基盤を築くため国家情報技術計画を策定しました。その一例がトレードネットというコンピューターとデータをシステム化したネットワークで、貿易業者や運輸業者がオンライン化により輸出入の書類作成や認可申請を国内外で瞬時に行うことができるようにしたものです。さらに、コンテナ船のコンテナの積み降ろし作業を計画する人工頭脳システムも開発中であります。このシステムは、作業中に船が転覆しないような作業の順序を設定するもので、これまでは大変な時間をかけて手作業で行っていたものです。開発中のエキスパート・システムは、これを自動的に算定し、作業順序を設定します。現在のわが国の港での積み降ろし所要時間は8時間で、これはすでに国際水準より短いのですが、開発中のシステムが完成すれば、この時間を7時間以下に短縮できるはずです。

第三の要素としてあげられるのは、総合ビジネス・センターとしてのシンガポールの発展です。即ちシンガポールにある企業に対して、工場での製品製造だけでなく、設計や製品開発、技術サービスの提供、マーケティングならびに流通、資金操作およびシンガポール国外にある子会社の管理などにも業務を拡げていくよう勧めているわけです。多くの従業員をかかえる生産工場を設置するための立地条件がそろっている国は少なくありません。しかし、その他の業務を含めてトータルにこなしていける条件のそろった国はそう多くはありません。シンガポールならそれができます。通信網、金融サービス、整備されたインフラ、企業幹部とその家族が快適に生活できる環境があります。トータル・ビジネスとはシンガポールの各メリットを大いに活用することであり、他国に追従を許さない確固たる地位を我われに与えてくれています。

すでにながりの企業がシンガポールをトータル・ビジネスの拠点として

利用しています。ヨーロッパからはフィリップスとトムソンの両社が音響機器の開発部をシンガポールにしていますし、アメリカのヒューレット・パカード社もキーボード製造部門をえています。そこでは設計、生産はもとより販売、利益責任までも、最先端技術をほこる近代設備でおこなっています。昨日、日本のソニーがシンガポールに経営本部（OHQ）を置き、地域センターとすると同時にデザイン・センター、財務センター、流通センターを兼ねさせることを発表しました。ここに至るまでに我われは同社と1年半ほどの話し合いを行い、OHQ優遇措置を供与することになりました。同社はこの措置の適用を受けた11番目の企業です。

OHQの推進は、我われにとって地域レベルの国際分業を活用することにつながります。広い範囲にわたる各種業務を運営する企業の場合、全てをシンガポールで行うのは間尺にあわないこともありえます。そうする必然性もないのです。わが国は2億9000万もの人口を擁する地域のまっ只中にあります。進出企業は労働集約型作業を労働力がふんだんにある近隣の国々に設置し、技術集約型作業をシンガポールにおくことにより、この地域の人材、技術などの資源を適正活用することができます。アメリカのシーゲイト社はタイとフィリピンに子会社を持ち、シンガポールに地域本部を置いています。また、日本のボールベアリング・メーカーのミネベアも同じ戦略を採っています。まさに、両社は地域分業を実施した好例といえましょう。

## 結 語

シンガポールに進出している日本企業の数が多すぎるのではないかと尋ねる日本の企業家もいますが、私はここで皆様を歓迎するとはっきり申しあげることができます。シンガポールが国際経済の影響を避けることはできませんし、その様な意向もありません。海外からの投資はいつでも大歓迎です。進出企業はわが国の資本基盤を拡大し、我われの技術志向を、そして知識を向上させてくれるのです。又、繁栄と進歩をもたらしてくれます。アメリカ、ヨーロッパ、日本その他国籍がどこであれ、我われは心から投資を歓迎します。

日本の企業が全世界規模で企業活動を再構成するにあたり、アジア太平洋地域内に新しい機会を発見されることと思います。その皆様の世界戦

略の中で、我われがどのような役割を担うことができるか、ぜひお考えいただきたいと思います。シンガポールは皆様方の競争力を支える強い味方になるかもしれません。ぜひ一度、わが国にお運びいただいて、ご自身の目でお確かめいただきたい、と存じます。

### 質疑応答

質問：〔三菱信託銀行・安井会長〕

香港と同規模の200億USドルにまで拡大した国際金融センターとしてのシンガポールの市場に対する、東京オフショア市場開設のこれまでの影響と今後に対するご見解について伺いたい。

回答：〔リー通産大臣〕

政府の金融市場育成政策のもとに、シンガポールの金融市場は目覚ましく発達しております。とくにオフショア・ドル市場は毎年12～15%の勢いで急成長をとげてきております。

昨年、東京オフショア市場が開きましたが、これはシンガポールの市場に悪影響を及ぼしてはおりません。東京より時差で1時間遅れるシンガポールは、世界中の各主要金融市場と同じ日に取引できるという利点があります。

東京とは競争関係にあるとは思っておりません。東京はもち論、金融、保険業、銀行その他膨大な資金を持っているわけで、その資金規模はとてもシンガポールが吸収できるものではありません。

シンガポールはそれでも他の市場とは違った利点を提供できますから、東京が繁栄し、香港が繁栄することで、シンガポールも繁栄を享受することができると考えております。

質問：〔日商岩井一菅沼副社長〕

以下2点について伺いたい。

- ① 対外通商問題についてですが、日本その他からの企業投資が拡大するにともない当然、問題化し易い先端技術分野の対米、対ECの輸出も拡大することになるが、どういうお考えか。
- ② ASEANにおける協力関係について—日本その他の海外からの投資に関連して、相互の協力関係についてASEANのリーダーであるシンガポールとしてどのようなご見解をお持ちか？

回答：〔リー大臣〕

① アメリカの貿易赤字は各国に影響を及ぼしておりますが、シンガポールの対米、対 E C の輸出の拡大が問題化するとは思いません。

しかし、シンガポールとしても慎重になる必要はあると思います。私どもにとって重要なことは、わが国が公平で自由な貿易国であるということを経済界に認識させることです。もしアメリカがシンガポールの輸出品を締め出すということになれば、大変な影響をこうむることになるからです。

シンガポールもアメリカも同じように自由貿易論者であります。シンガポールは香港とともに、全世界のなかで真の意味の自由貿易国だと思っております。自由貿易政策を続けていく限り、健全な通貨政策をとっていく限り、貿易問題が生じることはないと思います。

又、他の N I C s が累積してきたような黒字を、シンガポールもまた世界に対して累積してしまう様なことになれば問題となりましょう。例えば台湾がかかえている黒字は非常に多額ですがシンガポールの場合は逆に貿易は赤字を出しており、この基調は当分つづくのではないかと思います。ですから、経済的なベースに関しては、シンガポール側から見ての不均衡ということはありませんし、不均衡を原因に報復措置を招くということも考えられません。

世界的な貿易環境では、自由貿易が原則となっており、これを無視する様な国は国際社会において不利な立場におかれてしまうこともあります。ですから私どもは G A T T を支持していますし、その多国間の交渉にも参加しております。

これからも日本、アメリカといった主要な国々が努力をし、二国間ではなく多国間で貿易問題を解決するようにしていただきたいと思います。二国間でですとシンガポールの様な小さな国は締めだされてしまいます。

② ASEAN における経済協力については、ご指摘の通り 2 つの側面があります。1 つは日本からの投資であり、これについて、日本政府の ASEAN 向け基金をどういう形にアレンジしていただければ、同地域に対する日本の投資を盛んにし、かつ地域の経済開発が促進されるかという問題です。もう 1 つは、ASEAN 域内の経済協力です。私どもが検討しているのは協

力に関するいくつかの具体的な措置で、例えば、特惠関税の対象品目をさらに広げる、率を引き下げるといったことです。また、GATTで話し合われているスタンドスティル／ロールバック・アグリーメントについても、同じようなものをASEAN内で適用しようという話が出ています。これは、他の地域で貿易問題が生じたときにASEAN諸国が大きな影響をこうむらないようにしようとするものです。

この他、投資保証協定も検討していますが、詳細は12月のサミットで発表されることになっております。

\* Stand-still/rollback : GATTの新しい多角的貿易交渉（新ラウンド）開始の前提として保護主義を新たに導入せず（Stand-still）、減少させよ（rollback）という途上国による主張。日米間の自動車、鉄鋼の輸出規制にみられる灰色措置を全廃せよと主張する国もある。

質問：〔Miyoshi Kogyo〕

わが社のように、進出検討中の企業にとり、賃金問題はとくに関心があるが、政府の賃金抑制政策の今後について伺いたい。

回答：〔リー大臣〕

1985年のリセッションに対し、シンガポールは賃金抑制政策を実施するとともにCPF（中央厚生年金）の積立金のうち雇用側の負担分を（給与の）25%から10%に引き下げ、労働コストの軽減を図りました。

このCPFにつきましても、その積立金は、以前は全体で約50%（賃金に対して従業員25%、雇用主25%相当額）でありましたが、これを35%にしたわけでありまして。これからどうなるかということ、政府は、長期的目標としては40%まで戻したいと思っております。しかし、35%から40%に急に上げてしまっても、またコストが上がるだけですから、一朝一夕にできるものではありません。経済力に余裕ができた時に段階的に到達していきたいと思っております。

賃金調整は毎年おこなわれます。日本には春闘があり、他の国には他の流儀があります。どの国でも、ある程度の割合で賃金が上がります。シンガポールでも、仮に10年間も上がらないということがあれば、労働側の不満が

つのであるでしょう。賃金の上げ幅の一部が、C P Fの形をとることは考えられます。

賃上げの率は経済力及び生産性の上昇に依存します。私どもは、市場の実勢を考慮せずに賃金を設定することはしません。以前そういうことがあり、それがリセッションの要因のひとつとなったことはありますが。

2年間の賃金抑制は、今年が2年目で、来年即ち1988年で終わります。経済は活況を呈しておりますが、政府の考え方としては、今年は類い稀な良い年であったわけで、ここで賃金抑制をやめてしまうと、また悪影響が生じる可能性があります。

しかし、労働側から言えば、経済の活況から何らかな恩恵を受ける必要があります。景気が悪いから引き締め、景気が良くなってもまだ引き締めるのでは労働側の不満がつります。

主要雇用主のひとつとして政府は、今年の年末、公務員に対して月給の3分の1に相当する1回限りのボーナスを払うことになっています。これは良くなった景気の成果を配分するボーナスであってサラリーではありません。このように、ある程度の柔軟性をもった賃金制度を適用することにより、経済環境の変化に対応することができるわけです。

政府のこの成果配分方式を民間企業も取り入れてくれると思います。そして、その結果、長期的には安定した賃金制度が形成されるでしょう。

質問：〔日本・シンガポール協会・桜井理事長〕

労働市場の移動性についてですが日本の終身雇用制の下で育った私どもには、シンガポールの労働市場の高い移動性のことが心配のタネである。このことに対する大臣のご見解、および企業人やシンガポールの経済団体がどのように対処しているかについて伺いたい。

回答：〔リー大臣〕

シンガポールの企業のなかには、従業員の移動率が高いということが問題になっている所もあります。これには2つの要因があると思います。

まず、4～5年前、生産性に比べ賃金レベルがまだ全体的に低かった頃は、より良い賃金を求めて転職するケースがよくみられました。これは言わば賃

金修正の過程でした。現在は賃金と生産性の調和が比較的良好にとれているのその意味において、懸念は緩和しています。

ただ、企業によってはまだ、転職が多いという問題を抱えている所もあります。これは、企業間で賃金にバラツキがあるからです。

終身雇用制というのは、従業員と雇用主が双方に対する義務をはたし合い、互いに能力を誘発し合い、共に責任をもって安定した労働環境を維持する制度だと考えております。シンガポールの企業には、この面で実質的な努力をしている所が沢山あり、従業員の養成啓発を行っている企業では転職率は低く、会社の海外研修制度などの訓練を行っているケースもよくあります。

数多く進出している日本企業に関して、個々についてコメントすることはできませんが、従業員の待遇の度合いがこの問題を左右していることは明かだと思えます。

伝統的にはシンガポールには終身雇用ありません。日本ではこれは財閥関係の企業に多く、中小企業にはあまりないという話も聞いております。シンガポールには財閥式の企業がないので終身雇用制もないのかも知れませんが、いずれにしても、日本のような終身雇用制がシンガポールに根付くとすればそれにはまだ時間がかかると思えます。

質問：〔日本航空〕

アメリカとカナダが自由貿易協定について話し合いをすすめています、アメリカのヤイター通商代表がASEAN諸国とのこの種の協定に興味を持っているとの情報があります。この問題に対するご見解と、交渉に入る予定があれば、お聞きしたい。

回答：〔リー大臣〕

ASEAN諸国は、たしかにその可能性についてアメリカ、ECと検討はしています。つまり、何等かの自由貿易の枠組みをアメリカと共に設定しようというものです。

そもそも、このことの提案者はアメリカのブロック通商代表で、その後、シェルツ国務長官、ヤイター代表とも話がつづいています。

これには、長期的には利点があると思っております。即ち、万が一多国的

な貿易体制がうまくいかなかった時に救いとなる一つの保証、保険のようなものだからです。

期間としては、構想が固まるのにはまだまだ長い時間がかかると思います。アメリカ側は、ASEAN、アメリカで共同して貿易、投資及び技術の流れのパターンといった、現状を把握しようという提案をしています。

現在、ASEANではその可能性を検討しており、その結果、追求する方が良いということになれば、89年にアメリカの新政権と話をつづけるということになると思います。

アメリカとカナダとの自由貿易協定も、何年もの交渉の後、やっと最終段階に入ったのであり、したがって、ASEANとアメリカのそれも、かなり長期間にかかると思います。

# 最近のシンガポールのホテル事情

ホテル ニュー オータニ シンガポール

中田 真人

## (1) 供給過剰によるダンピング

よくホテルは何パーセントの客室稼働率が損益分岐点ですかと尋ねられることがあります。これは一概に“何パーセントです”とお答えすることは出来ません。それは第一に、日本の様に料理飲料収入及びホテルのテナント（ショッピング・アーケードや貸事務所）等の収入が7割以上を占めている場合と、欧米の様に客室収入が約6割でレストランや宴会の設備をあまり持たない場合とでは、収入構成から来る利益率が大きく異なるからです。第二に、客室の販売単価に大きく影響されます。料飲収入からその原材料費、人件費、広告宣伝費等のその経費を差し引いた部門別利益は宿泊の部門別利益の3分の1しかありません。そのコスト高のためにレストランや宴会のメニュープライスは固定されていますが、宿泊料金には団体料金、個人料金そして割引と種々な料金設定が可能なのは宿泊コストが料飲コストよりも低いからです。また東京の様に土地代を含む建設費が高ければ、1万8千円の販売単価でも65%が分岐点になります。シンガポールでは日本の様な利益率の良い宴会収入は少なく、70から80ドルの平均単価では年間を通して100%の稼働率であっても利益を出すことは不可能です。これは1982年を境に新しいホテルが急激にオープンしたため、客室の供給が過剰になり、各ホテルがお互いにダンピングによる競走に走ったため、客室単価がコスト割れしているからです。ではどの様に供給過剰かシンガポールと東京のホテル協会加盟客室数を比べて見ますと、人口約260万のシンガポールが約2万3千室、人口約1千2百万人の大都市東京が約2万室しかありません。その上、この小さな都市国家では国内需要は望むべくもありません。最近シンガポーリアンが旅行をする代りに、

企業組合の契約したホテルに宿泊や食事付きのパッケージで泊まるケースが増え、昨年のクリスマス・イブには多くのホテルがローカルゲストで満室になりました。しかし日本の様に交通ゼネストで都心のホテルが満室になったり、2月から3月にかけて受験生で満室になったり、また不景気だと云うと海外旅行が減り国内旅行が増えると言ったこともありません。何故この様な小さな国にこんなにホテルが増えたのかと云いますと、1977年から1981年にかけて来星客数の順調な伸びにより各ホテルは80%以上の稼働率と120ドル以上の高単価を保持し続け、客室不足に悩んでおりました。また観光収入がGDPの6%から8%、また外貨収入の16%のシェアを占め、そしてTOURIST TASK FORCESが1990年には5百万人の来星客を予想しました。その対策として新しいチャンギ空港の開港及びホテルの増設が積極的に行なわれた訳です。現在の新しいホテルはこの時期にブームに乗るべく計画され、進出が決定したのです。これらのホテルは1983年から1987年にかけてオープンをしましたが、1985年に入ると来星客数の伸びが1.3%と約3百万人に止まり、1986年には1990年の来星客の予想が4百万人に訂正されるに至りました。またSTPBの客室稼働率の予想も1986年には55%、1987年には50%を下廻るとされ、業界も危機感を強めました。1982年の客室平均単価は約120ドルでしたが1985年には95ドルにまで落ち、その上1986年にはシンガポール経済の不景気による影響を受け、倍増した客室のダンピングによる減収のみならず、料飲収入も減少し始めました。ホテルは不景気になると半年遅れてその影響が特に宴会関係に出て来ます。これは企業のプロモーション等の経費の引締めの結果だと思われます。済に予約した会場や告知した招待客への取消しが難しく、また逆に回復後半年遅れるのも前述の準備の期間が必要だからです。この不景気のムードは企業のみならず、個人消費に依存する一般のレストランからファースト・フード・チェーンにまでその影響が現られました。物価の上昇もなく、実質所得にも変りがないにもかかわらず、ムードから不必要な出費の節約になったのです。

## (2) 業界の対処

別表①②の通り、1981年に13924室だった総客室数は、1986年には22080室に増えたにもかかわらず総客室収入は412億ドルから340億ドルと落ち込みました。これは云うまでもなく販売単価の低下によるためですが、このころよりSTPBを中心に来星キャンペーンに力が入るとともに、ホテル協会でもいくつかの問題が検討されました。

①

### Average occupancy level and room rates of gazetted hotels\* (1977 — 1986)

| Year | % rate | No of rooms | Cess collected (\$m) | Total revenue (\$m) | Average room rate (\$) + |
|------|--------|-------------|----------------------|---------------------|--------------------------|
| 1977 | 83.3   | 10,547      | 4.66                 | 155.33              | 122.70                   |
| 1978 | 86.5   | 11,505      | 5.76                 | 192.00              | 144.35                   |
| 1979 | 85.4   | 12,159      | 7.30                 | 243.33              | 170.90                   |
| 1980 | 86.1   | 12,756      | 9.67                 | 322.33              | 217.60                   |
| 1981 | 85.7   | 13,924      | 12.36                | 412.00              | 253.60                   |
| 1982 | 80.8   | 14,097      | 13.79                | 459.66              | 263.50                   |
| 1983 | 75.5   | 14,468      | 12.88                | 429.33              | 224.00                   |
| 1984 | 75.5   | 16,440      | 12.57                | 419.00              | 192.40                   |
| 1985 | 65.9   | 19,018      | 10.99                | 366.33              | 126.90                   |
| 1986 | 64.7   | 22,080      | 10.22                | 340.66              | 99.80                    |

\*Hotels with 50 rooms or more.

+ Figures rounded off. Obtained by dividing total room revenue by number of rooms, taking into account average occupancy level.

Source: Singapore Tourist Promotion Board: Customs & Excise Department

②

### Business Times 19 Jan. 1988

| Year | No of Rooms Gazetted Hotel | Occupancy Rate | Average Room Rate | Number of Tourist Arrival |
|------|----------------------------|----------------|-------------------|---------------------------|
| 1983 | 14,468                     | 75.1%          | 115.60            | 2,853,577                 |
| 1984 | 16,440(113.6%)             | 75.1%          | 106.10            | 2,991,430(104.8%)         |
| 1985 | 19,028(115.7%)             | 65.9%          | 101.68            | 3,030,970(101.3%)         |
| 1986 | 22,080(116.1%)             | 64.7%          | 82.76             | 3,191,056(105.3%)         |
| 1987 | 23,164(104.9%)             |                |                   |                           |

Source: Singapore Hotel Association

主要な事項は

(イ)ホテル建物什器備品の原価消却方法の見直し。

(ロ)固定資産税の見直し。

(ハ)協会加盟ホテルの協定による客室の一定割合での閉鎖。

(ニ)人件費、エネルギーコスト等オペレーション・コストの軽減等。

これらの問題はホテル協会内で検討され、政府に嘆願し、次のように決定されました。

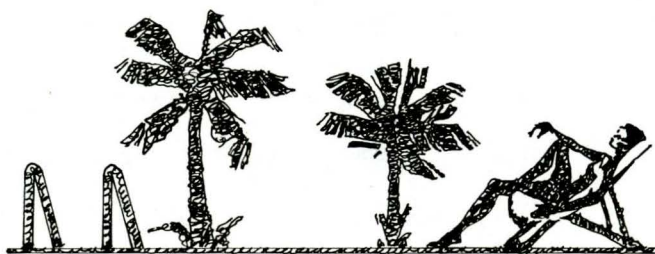
(イ)は現行通り、(ロ)は1986年6月より1988年末までの2年半特別措置として、年間の宿泊売上の15%と料飲売上の5%を加えた総額をANNUAL VALUEとして、この11.5%を固定資産税として支払う。(ハ)は各ホテルの利害が異なり実現には至りませんでした。それは500室以下のホテルはちょっと大きな団体や国際会議が入るとすぐ満室になり、一定の割合の各室を閉めることは年間の売上を考えるとメリットがないためです。またチェーンホテルはその知名度、販売網による営業力に自信があり同意しませんでした。この一部閉鎖案は各ホテルのオペレーション上の経費の節約も考慮をしたことでもあります。日本では特に、リゾート・ホテルの様にオンシーズンとオフシーズンの差の大きな時期に行なわれますが、全室を使用する必要もない時期に全階を開けて、各階に少しずつお客様が宿泊することは清掃管理のみならずサービスに於ても非効率的です。また未使用部室も一週間でも手入れをしないとホコリもつもります。エアコンや電気を止めることによりエネルギーコストの節約も出来ます。しかしこの客室の協定による一部閉鎖案は客室の需要と供給のバランスを調整することにより客室料金の安定を計るのみならず、実はこのことを条件に政府からソフトローンを引き出すことに目的があったのです。(ニ)はPUBの値下、SDF、CPFの改訂、給与の凍結等ご存知の措置がありました。しかしPUBは日本の様な大口使用料金を認めてもらうまでには至っておりません。先般東京の水不足の折、東京のニューオータニが東京大学に次ぎ二番目の水の使用量だと新聞に書かれました。ホテルにお客様の使用する客室の水、お湯のみならず、ランドリーやキッチン、食器洗浄に多量の水を使います。食中毒の予防、衛生管理上どうしても使用

量が多くなります。ちなみに、ニューオータニ東京の水道料金は月平均4千  
万円にもなります。水道料金のみならず、電気料金、ボイラー用の重油等の  
エネルギーコストも売上の8から9%を占めています。今後もコスト・ダウン  
のために、是非日本並の大口使用料金が実施されるよう日本商工会議所でも  
取り上げていただきたいと思います。

### (3) 今後の見通し

昨年1987年に入り、シンガポール経済の立直りと、円高による旅行者の  
増加、日系企業の進出に伴う出張客の増加により、STPBの予想に反し、50  
%以下の稼働率に落ちることもなく、1987年10月までの来星客は15.3  
%に伸び、年末の集計予想は370万人とされております。1983年に始ま  
ったホテル戦争もやや光明が見え始めました。しかし1988年もまだまだ楽  
観は出来ません。本年は韓国でのオリンピック、オーストラリアの建国二百  
年祭、ブリスベンでの万博等のみならず、世界各地とのコンベンションの  
競合もあります。経営面から見るとまだまだの状態です。1983年以降の新  
設ホテルのみならず、これを迎え打つべく増設改装したホテルは資金繰りに  
苦しみ、オーナーシップが替っているホテルもかなり出ております。これら  
のホテルは多分140ドル以上の販売単価で70%以上の稼働率を見込み、  
開業3年目より黒字を出し、5年から6年目で累積赤字を消し、8年から9  
年目で配当をする計画だったと思います。しかし現実には1986年のホテル協  
会の調査に参加した31ホテルの営業利益は平均15.1%でした。通常ホテル  
では20%以上の営業利益を出さないと経常利益は出ないと云われておりま  
す。従ってシンガポールのホテルで税引後の利益を出しているのは数社のみ、  
多くは支払い利息すら払えないのではないかと思います。今後、シンガポ  
ールのホテルの中で生き残っていくホテルは営業力があるだけではなく客室  
料金が他都市に比べてリーズナブルになるまで持ち堪えられる資金力のある  
ホテルでしょう。ホテルはサービス業であるだけではなく、建物のキャピタ  
ルゲインをも計算に入れる不動産業でもあります。現在のシンガポールに於  
て底値でホテルを買取り、運転資金を注込み何年後、何十年後のキャピタル  
ゲインを予測するのはむずかしいことです。

従って、ホテル業が営業面で立直りのきざしを見せ始めたからと云っても、経営面での立直りまでにはまだまだの年月がかかると思われます。それまでにいくつかのホテルが自然淘汰され、需要と供給のバランスの取れるまで生き残りゲームは続けられるでしょう。



# 〈アパレル業界の東南アジア

## (シンガポール) 進出の背景〉

レナウン・シンガポール  
崎濱 克樹

87年11月、通産省主催のアジア繊維貿易会議がシンガポールで開催され、NICSより韓国・台湾・香港・中国・タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピン・日本・その他より繊維担当者が出席、今後の繊維業界のあり方について活発なる意見交換がなされました。現在、東南アジア諸国での繊維産業シェアは、他業界を押えてほとんどの国で上位ランクされ、内でもタイではコメを抜いて繊維が輸出の第一位になり、急速に輸出競争力を付けてくるなど、世界的にASEAN諸国の繊維貿易がクローズ・アップされてきています。繊維貿易国間で、国際協調・共存共栄を大前提とした国際分業化の再編成をすべき時期になっていると言えます。

アパレル業界の東南アジア進出には、いろいろな条件が考えられるがマーケティングの課題には、(1)マクロ的な繊維市場、(2)先進国でのアパレル状況、(3)ASEAN諸国の現状・対策、等が挙げられる。

(1)マクロ的な繊維市場状況には、市場の二極化が挙げられます。所得水準の向上に伴う購買力の着実な拡大や生産様式の変化、国際化の進展による新しい商品情報の流入で、商業の環境は著しく変化しつつあります。

元来、生活文化が豊かになれば、人々は画一的な商品や単に物財の量を増やすだけで満足せず、個性的なもの・好みにあったもの・話題性のあるもの等を望み、豊かさを楽しみ・幸せに繋げたいという欲望をもっています。このことが21世紀の各産業の進歩・発展性であり、繊維業界も同様、国際分業化の基本的な指標となっています。事実、繊維業界、特にアパレル関係では、豊かさ＝着る楽しみ、おしゃれ心として、クチュールに代表される個性化・高級品市場と、規格大量生産型の合理化商品による市場の二極化が如実に表われています。前者は言うまでもなく、パリ・ミラノの著名デザイナーのクチュール・コレクションを代表に、最近ではD.C.と呼ばれるデザイナー・

キャラクター商品群、後者は肌着・靴下・定番品にみられる合理化商品群である。

(2)欧米や日本など先進国では、繊維産業は一部分野を除き縮少均衡の道をたどっている。欧米業界では国際繊維協定(MFA)を発動し、国内市場を確保する動きになりつつある。これはアジア諸国・地域がかつての加工基地としての位置づけから、経済成長・個人所得の向上にともなって、大きな消費マーケットに変化すべき時代になっていることを意味する。

先進国の実情として大消費国アメリカのここ5年の市場が好例となろう。かつてはシアーズ・ローバック、JCPニー、Kマートといった大型量販店、チェーン・ストアが、ワンポイントマークのカジュアル・ウェアを、ウェアキング・ウェアのジーンズを、“いいものを安く”を旗印に大量に売り繊維業界地図を塗り替えたものだが、ここ数年はNo I 企画とNo II 企画という二極化対策で、又々、クローズアップされている。これはアメリカン・クチュールと云われた、いわゆるカルバン・クライン、ラルフ・ローレン、オスカー・デ・ラ・レンタ、ホールストン、アंकライン etc. のデザイナー企業が、No I 企画のコレクションは高級品扱い、No II 企画に彼らのブランド名を使い、その感覚を残しながら購入し易い値頃品を発売、爆発的な売れ行きでほとんどの企業は、No II 企画の売り上げが本体のコレクション販売の数倍を記録している。ホールストンはNo I コレクションを高級専門店のみで発売、No II 企画を百貨店、同様にNo III 企画を全米のJCPニーで各コーナー展開し、各々、ホールストン、ホールストン II、ホールストン III と名付けて堅実に成長している企業である。勿論、No I 企画は高級素材で自社工場製、最新の縫製技術を駆使し、品質にも細心の注意を払った高付加価値商品で、No II & No III は工賃の安いアジア諸国、地域、中南米、東欧諸国縫製で、効率的生産、物流の見直しを主眼にした大量生産である。また、生産・小売を一本化した世界規模チェーン店も、上記のNo II、No III 企画商品群を中心に業績を急伸させている。アメリカベースでは、リミティド、エスプリ、ギャップ、バナナリパブリック、欧州ではベネトン、ネクストなども国際分業を理解した成長企業である。

| No. I コレクション    | No. II 企画                                                                                                               | No. III 企画           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| *CALVIN KLEIN   | *QUALIFICATION                                                                                                          |                      |
| *HALSTON        | *HALSTON II                                                                                                             | * HALSTON III        |
| *ANNE KLEIN     | *ANNE KLEIN II                                                                                                          |                      |
| *PERRY ELLIS    | *PORTFORIO                                                                                                              | *PERRY ELLIS AMERICA |
| *RICHARD WARREN | *RICHARD WARREN II                                                                                                      |                      |
|                 | *ESPRIT<br>*LIMITED<br>*BANANA REPUBLIC<br>*GAP<br>*LIZ CLAIBORNE<br>*ADRIENNE VITTADINI<br>*SPITALNICK<br>*ELLEN TRACY |                      |

(3)ASEAN諸国 はかつては日本製品の夏物処分市場。四季のある日本では毎年10～11月に東南アジアのバイヤーが殺到。高品質の夏物日本商品を安価で買い求め、自国で高級品として販売してきたが、ここ数年の驚異的な円高と日本国内市場の多極化、ファッションサイクルの短期化による小ロット生産等の産業体質変化で、東南アジアの市場も様替りを余儀無くされた。各国独自の企画・生産をするようになり、それに伴い、技術者、デザイナー、パターンメーカー等の人材の育成、付加価値商品の開発、労働力の確保、労賃問題等、課題は数多くあるものの、繊維加工貿易国としても、労賃の安さ（例えば、タイの最低賃金は一日73バーツ、約400円である）のみではなく、本来の国際競争力を求められている。これを充たすには、まず自国内の市場の成長・充足を図らねばなるまい。

日本を含めた上記の状況から、自ずと東南アジア繊維業界地図が出来上ってくる。特にアパレル業界では、従来の“衣・食・住”分類の衣からは生活必需品としての規格大量生産品の生産基地と、“豊かさ”からの個性ある、趣向品としての高級衣料の生産基地作りである。前者は、ある程度

機械化に成功しても、安価な労働力が必要不可欠であり、後者は、デザイン力を含めた創造力、技術レベルに裏付けされた短サイクル体制・高品質が絶対条件である。

それではシンガポールのおかれた状況は如何なるものか？ 端的に言うと、繊維産業は政府の投資奨励産業でもなく、高賃金政策により打撃を受け、個々の企業も零細で、アパレル部門は雇用数で一割だが生産性は低いということになる。

しかしながら、繊維産業は二極化・多極化が余儀無くされ、それ故にシンガポール繊維産業の活路は有るように思われる。つまり、規格大量型の生産基地としてではなく、希少価値を求めた商品生産基地としてである。幸か不幸か、紳士物アパレルの対米輸出型工場以外、全て零細企業で、逆に言えば、小ロット多品種工場にはこの零細企業の方が適応し易い。高感覚の付加価値商品群を夏物だけでなく、全天候型商品の生産に力を注ぐべきである。勿論、前述の“創造力”が最大の武器であり、その為の人材育成をし、紡績設備のない国ゆえ素材確保に確たるルートを敷く必要がある。幸い近隣諸国に香港のような設備革新国が有り、関税障壁もないことは好条件と云えるだろう。

シンガポール・アパレルの現状は、日本企業から W 社・I 社・G 社・SI 社・R 社など独自のポリシーで進出、営業活動を行なっているが、各社とも“シンガポール価格”と“シーズン変化のなさ”が頭痛の種ではなからうか。小売上代が他国と比較して、また、シンガポールの生活レベルと比較して極端に安いこと。これは生産基地としての要素が無いことに加えて、上述の如く常夏の国ゆえ、廉価な夏物が大量に入荷、市場コントロールが出来にくいことが主因と考えられる。勢い、近隣生産国からの商品と日本・韓国・台湾等の高品質の夏物処分品が流入、シンガポール独自のファッションが育ちにくくなる。当然、消費者にとって高品質・ファッション感度の高い商品（応々にして、シーズン遅れの在庫品となる）が廉価で購入出来、大きなメリットとなる。が反面、在庫品ゆえに、常時その商品群が安定して供給される理由でもなく、自然とお買得商品を捜し歩く“ショッピング

ング・ツアー”となるのである。

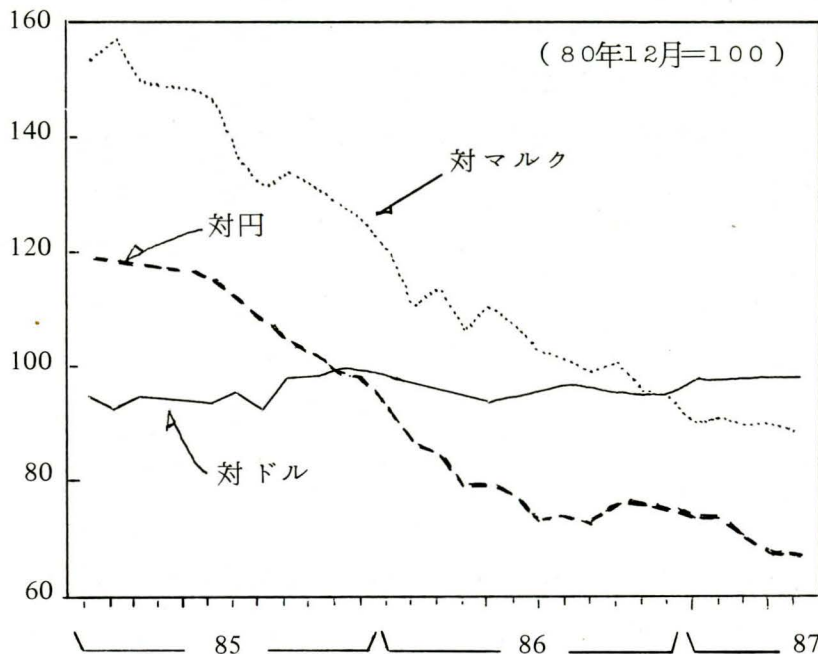
本来の姿からいうと、年とともに自分のファッション感覚を磨きつつ、感覚の合った、フィットする自分の“お気に入り”のブランド・デザイナーに足を向けるようになるのが、自然であろう。ところが上述のように、異常に上代が押えられると、企画段階で支障を来すことになる。商品企画にあたり、まずはその商品・ブランドの感覚・ターゲットをセットアップ、素材の開発／選定、色、デザイン、仕上げ方法をシーズン又は短・中期計画により、そのローテーションを考慮し、各シーズンに新鮮で魅力ある商品を提供することがbest-wayと考えられる。そして生産体制・販売・宣伝・販促体制を整えて、期中の品質管理、納期チェック、追加発注、小売段階では、商品のディスプレイ、コーディネート方法を販売員の教育（商品の特徴、扱い方、洗濯・保管方法等含めて）を通して指導し販売していくのである。

ところが、プライス・リーダーたる日本商品が在庫品ゆえに、シンガポールでは数年前のS\$1=¥100感覚が定着。マーケットの“常識”となり極端な円高となった現在においてもPrice-upはなく、かえってオーバーストア現象に依るprice-downになっている。

これでは前述の“企画”はプライス面で対応出来ず、Cost-downを図ろうにもあまりにも低い価格設定の為、自ずと残糸、残反物の物色に奔走、何とかデザイン・仕様・パターンを欧米日製を使用して、最新ファッションを追求しているのが現状である。過去に比べ、商社の繊維部門が激減し、業者間の入り混みも縮少。競合・競争のメリットが少なくなっている原因もこのあたりに有りそうである。

○対ドル・レートは安定的に推移する見込み

〔シンガポール：Sドルの対ドル、円、マルクレート指数推移〕



本来の企画が出来にくいということは、独自の高品質素材調達、色選定が出来ず、ブランド・イメージも確立が困難で、この意味ではデザイナー、パターンメーカーの育成は及ばず、現段階では日系進出企業は何処も充実した企画スタッフを雇用し得ないでいる。

本来の意味では“企画スタッフなくして、アパレルとは何ぞや！”と批評されても至し方あるまい。

一方、観点をかえての対策としては、企画・生産を除く“販売会社”に徹する方法である。現状ではこの方法がbest-wayと思われる。近隣の低労賃諸国を生産基地とし、商品を定期的に輸入、販売・販促業務を行なう方法である。この小型版はローカル企画で、残糸・残反・在庫素材使用で、上記のプライス問題をある程度克服して、工場生産、即、小売店への納品システムである。これは一時的に消費者に歓迎されても、将来、経済成長・個人所得の向上にともなう個性化指向を十分に満足させ得ない。シンガポール内で、

内需拡大、グレード・アップ、技術レベルの高い生産基地づくりが、積極的に行なわれない限り、販売会社システムが得策であり、現状では生産基地の候補として外資系資本にあまり制限のない国を選択、企画・生産関係の技術者を投入し、そして品質管理・レベルアップを行なう方法が妥当であろう。

シンガポールも洗濯乾燥の容易なポリエステル100%の時代から、夏物素材として快適なコットン・リネンを理解し、現在では Cotton-Linen Cotton-Rayon, Cotton-Silk, Cotton-Wool 等の素材も使用し始められ、ニットものでは、専門用語で30単糸（太糸）から80双糸（細糸）までの着心地の違いを理解できるようになってきたと思われるが、紡績工程の煩雑さを余所に、製品価格は相変わらず、ポリエステル時代と同様のブラウス S\$19-S\$39 で、全く“メーカー泣かせ！”と弱音を吐くことになる。この極細 Cotton などは、シルキータッチで、シルク混・シルク100%等の商品も徐々に出現しているが、例え China-Silk と言えども高値で、どこまで消費者に理解して頂けるか、キャンペーン次第といったところ。この当たりまでの素材を理解し、快適素材で自我のファッションに目覚めてくると、本来のアパレル活動もスタート出来、また、このレベルを拡大していけば、逆にデザイナーも育ち、将来、対日・対欧米にも高付加価値商品として輸出も可能となっていこう。

昨年、はじめて大掛りなシンガポール・ファッション・ショーも開催され、David Wang・Francis Cheong・Esther Tay・Kelvin Choo・Bobby Cheng など待望のシンガポール・デザイナーが台頭、やっとテーストを柱にコンセプトをもった商品群が出揃いつつある。

シンガポールは昨年の実質経済成長率8.8%、一人当たりのGNP7000ドル、MRT開通など明るい話題を背景に小売業界・アパレル業界とも急速に回復。中流階層のニーズに対応するスペシャル・ストアづくりや、個性ある商品作りが活発化しそうである。又、一方では国際的コンベンションホテルと一体になった大型ショッピング・センターやテキスタイル・センターの建設計画など注目すべき動きが出ている。幸いシンガポールは他業界

同様“地の利”に恵まれ、ファッション動向や物流のあり方を追求するには適地である。出来得る限り上代を押し、かつ本来の企画、ブランドイメージが出せる商品づくりに、ローカル・アパレルと共に高級化、量から質の追求に乗り出し、国際分業化の一担い手として、本来のアパレル業務が行なえるよう、またファッションのキー・ステーションとなるよう努力したいものです。

# シンガポール港の紹介

ダイヤトランス・フレイト・フォワード

瀬下 靖彦

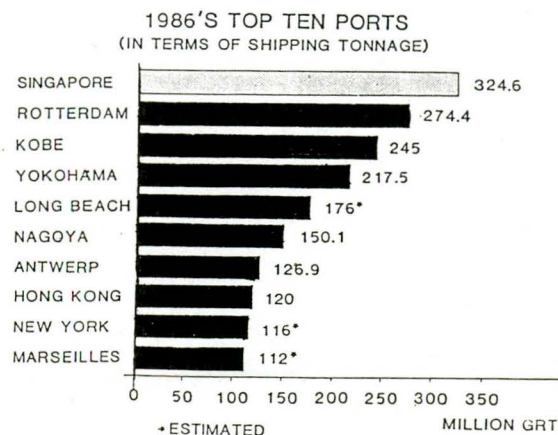
## 船舶量の多い港

1819年スタンフォード・ラッフルズ卿がシンガポールの基礎を築いた時、シンガポールは住民約500人の小さな村でした。しかし彼はそこに「一大商業中心地」の可能性を先見したのでしょう。彼の先見通りシンガポールはそれからすぐに、貿易船の寄港地として、東南アジアの第一次産品、ヨーロッパ、中国そしてインドの商品の集積、流通の拠点として発展してきました。

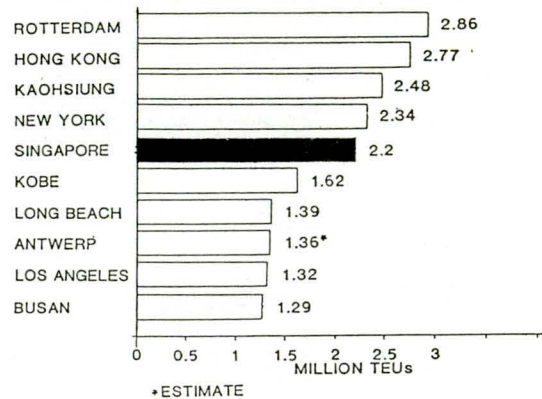
こうした150年に及ぶ歴史を踏まえ、シンガポールは国際的な海運ルートの中核の一つとなっています。今日では、世界一船舶量が多い寄港地となっています。

年間3万隻におよぶ船舶がシンガポールに寄港しており、平均で、9分毎に入港していることになります。したがって世界の主要港と東南アジアを結ぶ500の航路の拠点となっています。

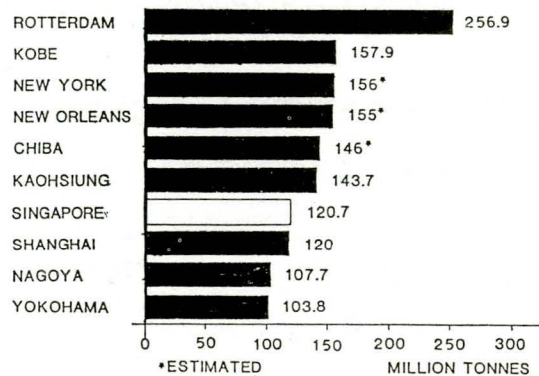
- (参) グラフ
1. 1986年 (SHIPPING TONNAGE)
  2. 1986年 (CONTAINER PORTS)
  3. 1986年 (CARGO TONNAGE)



1986's TOP TEN CONTAINER PORTS (TEUs)



1986's TOP TEN PORTS  
(in terms of Cargo Tonnage)



## シンガポール港湾局(PSA)

シンガポール港はシンガポール港湾局 (PORT OF SINGAPORE AUTHORITY) により管轄されています。P S Aは1964年4月1日に創設され、通信情報省の傘下にあります。P S Aは港湾業務施設の運営、維持、湾内の航海の監督等を行なっています。このP S Aは港湾の利用、発展の促進のため、我々にとって興味深いサービスを展開しています。以下いくつかの例を上げてみます。

### 年中無休

シンガポール港は、日曜日、祭日に係りなく年中無休、三交代にて24時間昼夜兼行で荷役作業を行っています。したがって大晦日も正月、元旦も

ありません。しかも休日割増しの料金さえありません。

### 夜間割引

船舶が外航からシンガポール港に入港する際に、P S Aのタッグボートが船舶を引っぱり着岸させるのですが、このタッグボートの料金は夜中の11時より明方の5時迄の間は30パーセントの割引料金となっています。日本では休日割増と夜間割増が常識ですから、対称的な料金の設定と言えるでしょう。

### 28日間の無料保管

世界一多い船舶量を有効に活用するよう、トランシップの為にP S Aを経由する貨物に対する港内における保管料は荷卸し完了日より起算して28日間無料となっています。これに対し通常シンガポール国内に輸入される貨物に対する保管料は3日間のみ無料となっています。

### 港の位置

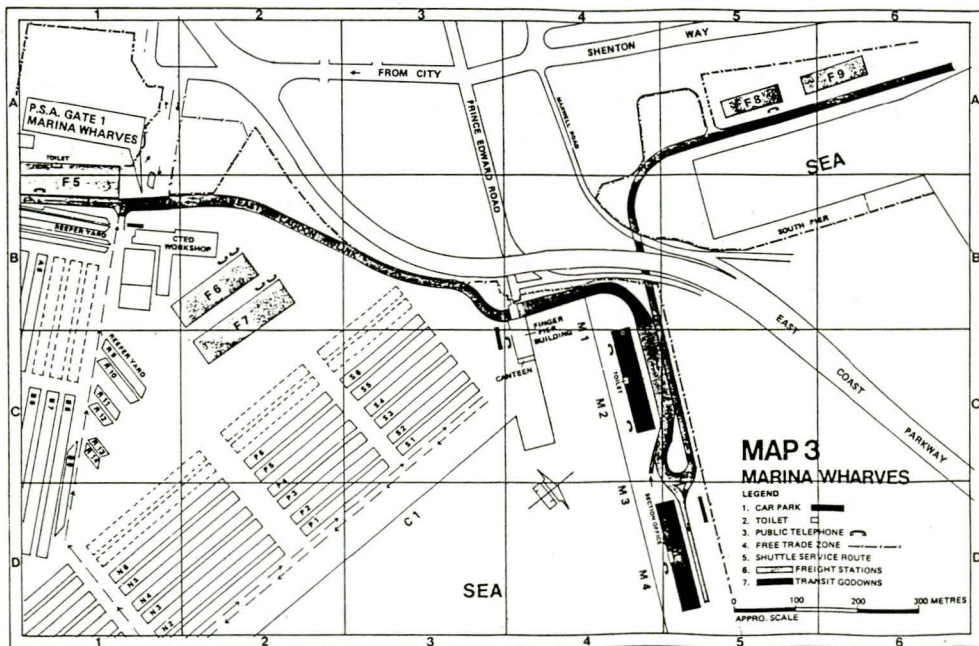
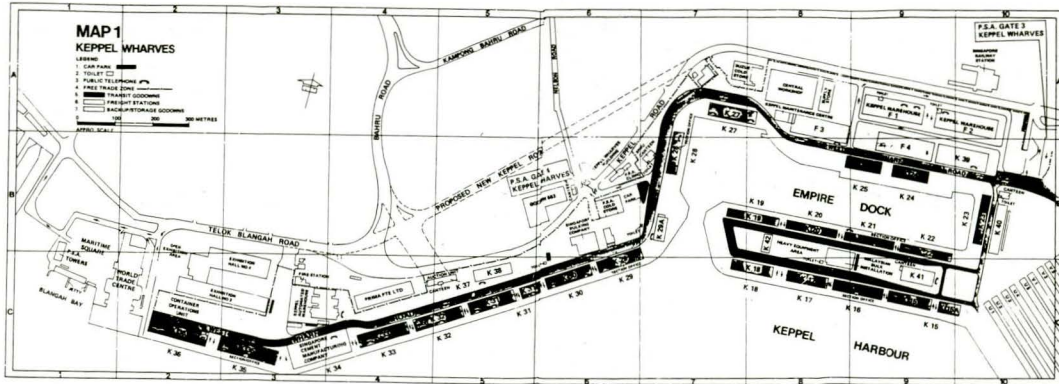
一般にシンガポール港と呼ばれる港は、島内5カ所の岸壁から成り、5つのゲートにより区別されています。

(参) 概略地図：SINGAPORE



## ケッペル埠頭

最も古くからシンガポールを代表している在来船（通常の船）専用岸壁です。21バースと、すぐ隣接するマリーナ岸壁の4バースと合せ25バースを利用することが可能です。



## タンジュンパガー・ターミナル

世界でも有数のコンテナターミナルとして、14バースに18台の36トン吊りコンテナクレーンを設備し、そのコンテナヤードには一時間に40フィートコンテナを60,000本を保管することが可能です。8つのCFS（コンテナ貨物専用倉庫）は延面積48,000m<sup>2</sup>、そして、冷凍コンテナの受入設備として、380本のプラグを有します。

(参) FREQUENCY OF SAILING FROM TANJUNG PAGER

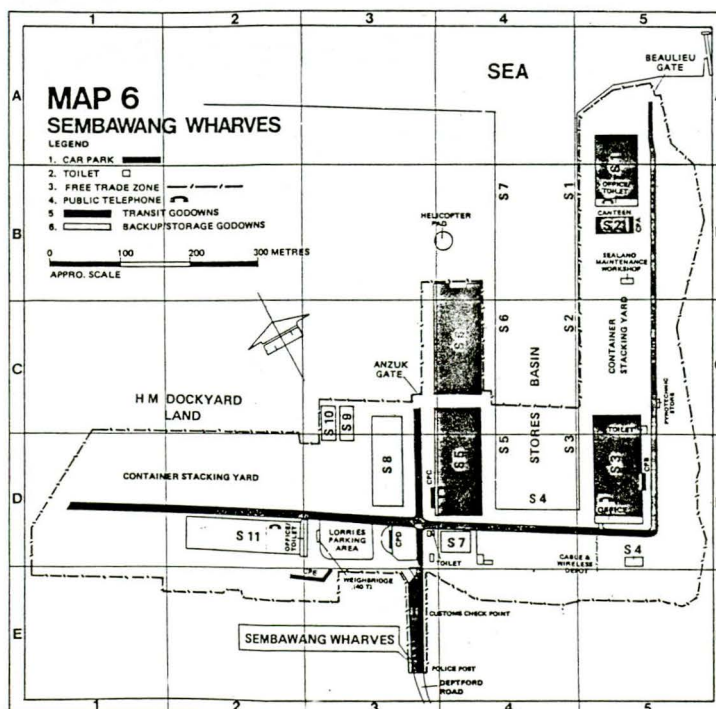
| <u>FREQUENCY OF SAILINGS FROM TPT</u> |                                        | (TPT 6)                                          |
|---------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <u>Sailings To</u>                    | <u>Fixed Arrivals During Each Week</u> | <u>No of Regular Non-Fixed Shipping Services</u> |
| <u>ASEAN Ports</u>                    |                                        |                                                  |
| Bangkok                               | Mon, Tues, Wed, Thurs, Fri, Sat, Sun   |                                                  |
| Jakarta                               | Mon, Tues, Wed, Thurs, Fri, Sat        |                                                  |
| Belawan                               | Mon, Tues, Wed                         |                                                  |
| Surabaya                              | Mon, Tues, Fri                         | 1                                                |
| Penang                                | Mon, Tues, Wed, Thurs, Sat, Sun        | 4                                                |
| Port Kelang                           | Mon, Tues, Wed, Thurs, Sat, Sun        | 6                                                |
| Manila                                | Tues, Sat, Sun                         | 3                                                |
| <u>Far East Port</u>                  |                                        |                                                  |
| Hong Kong                             | Mon, Tues, Wed, Sun                    | 4                                                |
| Kaohsiung                             | Tues, Thurs, Sat, Sun                  | 7                                                |
| Busan                                 | Wed, Sun                               | 3                                                |
| Japan                                 | Mon, Tues, Wed, Thurs, Sun             | 5                                                |
| Europe /                              |                                        |                                                  |
| Mediterranean Sea                     | Tues, Wed, Thurs, Sat, Sun             | 6                                                |
| United States                         | Mon                                    | 2                                                |
| Indian Subcontinent                   | Mon, Sun                               | 2                                                |
| Middle East/                          |                                        |                                                  |
| Persian Gulf                          | Sat                                    | 5                                                |
| Australia                             | —                                      | 4                                                |



ケッペル埠頭と同様在来船専用バースですが、より大型船が接岸できるよう全長1315 m、水深11 mを誇ります。



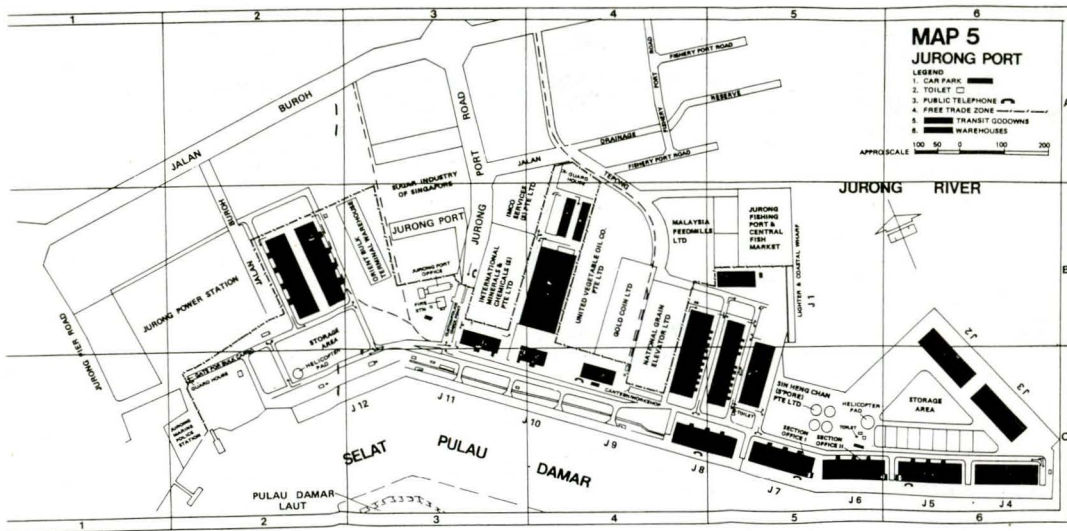
シンガポールの木材とベニヤ板の重要荷役ポイントとして位置し、11の倉庫、12,371平方メートルと野積保管場所54,578平方メートルを有します。



## ジュロン埠頭

ジュロン・タウン・コーポレーションの所有するこのジュロン埠頭はP S Aの監督下にあります。料金収受はジュロン・タウン・コーポレーションが行っています。

12バースと10の倉庫面積は79,959 m<sup>2</sup>に及び主にバルク貨物の専用港として位置しています。



## シー・アンド・エアー貨物とPSA

最近の輸送形体の多様化の一つの例としてシー・アンド・エアー貨物の取扱いが揚げられます。シー・アンド・エアー貨物とは、輸送時間は非常に短いが高額な航空貨物と、輸送時間は長いが大量の貨物を安く輸送できる海上貨物を組み合わせて輸送される貨物のことです。たとえば日本からシンガポール迄はコンテナ船にて約一週間で海上輸送された貨物は、シンガポール到着の翌日にはチャンギー空港より航空貨物としてヨーロッパ各地迄輸送されることになります。すなわち、10日間前後で日本からヨーロッパ迄輸送でき、費用も航空貨物のみで輸送するのと比べるとはるかに安くなります。

この輸送手段の中で最も重要なのは、船が港に到着後いかに早く空港迄貨物を輸送できるかです。P S Aはシー・アンド・エアー貨物が積み込ま

れているコンテナを優先的に開扉します。通常の貨物を緊急に開扉するためには (URGENT UNSTUFF) 割増料金が加算されますが、シー・アンド・エア貨物の場合には割増料金はありせん。したがってコンテナに混載されたシー・アンド・エア貨物は本船入港の翌日には P S A よりチャンギー空港に運び込まれます。

こうした P S A の早くて安全な貨物取扱サービスと近代的なチャンギー空港設備を利用することにより、ここシンガポールはシー・アンド・エアの中継基地として選ばれています。

### フリーポート

シンガポール自体、原則的に輸入関税が無税の国ですから、P S A だけをフリーポートと呼ぶ意味はないと思うかも知れませんが、P S A が完全フリーポートである事により、港の貨物取扱い量を増加させていることは事実です。輸入規制に関係なく、P S A 内に貨物を保管したり、トランシップすることが可能だからです。たとえばシンガポールの輸入規制に依り国内に輸入できない貨物でも P S A 内に一時保管し、世界中に再出荷することが可能です。言い換えれば何でも P S A でトランシップできるだけでなく、何でも保管できるということです。ただし、危険品だけは安全上の理由により P S A に保管することはできません。

### PSAとコンピューター

P S A のコンピューターによるアドミニストレーション管理及びオペレーション管理は、日本より進歩していると思われます。ポートチャージの請求入金関係だけでなく、船会社、トラック会社およびフォワーダーと P S A のオンラインも進んでおり、P S A は船の動静コンテナの状況等の情報を各オフィスに提供しています。すでにコンテナの移動に伴う P S A の入出庫伝票は各オフィスのコンピューターよりインプット可能になっています。

### 今後のPSA

近代的な設備とアドミニストレーションにより益々、P S A は便利な港として発展すると予想されます。新しいコンテナ・ターミナルの建設計画も進んでおり、今後とも我々に有効な港湾サービスを提供してくれるでしょう。

## 会 員 紹 介

\* MORITETSU ELECTRIC (S) PTE LTD

(モリテツ電機シンガポール私人有限公司)

所 在 地 : 73 Ayer Rajah Crescent #02-01/04, Singapore 0513

電話番号 : 7791873, Fax: 7791674

設 立 : 1987年7月(登記)、1987年11月(操業)

形 態 : 子会社

代 表 : 太田 和英(取締役)

Mr K Ota (Managing Director)

従業員数 : 20名、日本からの派遣社員2名

事業内容 : 一般的なスピーカーから高出力スピーカー用のボイスコイルの製造、輸出入を中心に特殊精密コイルであるCD用光ピックアップ・コイル、又テッピング・モーター用コイル等の製造、販売を手掛る。

(会社の特色)

製造設備は総べて自社製であり、量産タイプのものは自動機で生産し、生産ロット、機種タイプ、工程プロセスにより最適の設備を考察して、コスト、品質の追求を怠りなく行なっていく。

\* ERNST & WHINNEY

(アーンスト・アンド・ウィニー・シンガポール会計事務所)

所在地： 10 Collyer Quay # 21-01, Ocean Building, Singapore 0104

電話番号： 5357777, Tlx: RS 22172 ERNST, Fax: 5327662

設立： 1889 年（登記、操業）

形態：その他（パートナーシップ）

代表：立石 長生（日系企業サービス部マネージャー）

Mr O Tateishi (Manager of Japanese Dept.)

従業員数： 350 名、日本からの派遣社員 1 名

事業内容：会計監査、税務記帳代行、会計業務代行、秘書役業務代行。

（会社の特色）

当社は、国際的会計事務所として、現在 75 ヶ国に於て約 400 の事務所と約 29,000 人のスタッフを擁し、その質の高いサービスが認められている会計事務所であります。シンガポールに於いては、その創設が 1889 年であり、シンガポールの国の歩みとともに歩んで来た歴史を持っております。当地に於ける当社の深い経験により、日系進出企業様の営業活動に少なからず貢献してゆきたいと存じあげます。

# 理事会の動き

第224回1988年3月8日(火)午後12時30分～

議事に先立ち、野口理事(住友商事)より、ご着任の挨拶があった。

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) 1988年度理事選挙スケジュールについて

標記のスケジュールは定款及び理事選挙管理規定に従い、下記日程にて実施することが承認された。

|                                       |                  |
|---------------------------------------|------------------|
| 選挙管理委員会の設置                            | 4月25日(火)まで       |
| 新理事立候補届出用紙配布                          | 5月5日(木)まで        |
| 立候補届出締切                               | 5月14日(土)正午まで     |
| 被選挙者の確定<br>被選挙者名簿の作成(記載順序抽選)<br>事務所掲示 | 5月25日(水)まで       |
| 被選挙者名一覧表及び投票用紙の配布<br>(無記名連記)          | 6月3日(金)まで        |
| 投票用紙回収締切                              | 6月23日(木)まで       |
| 開 票                                   | 6月24日(金)午前中      |
| 総 会                                   | 6月24日(金)<br>午後6時 |

(2) MAS 移転に伴う経費及びレイアウトについて

3月7日開催された移転準備委員会（座長：二木副会頭）にて検討した経費及びレイアウトについて審議した結果、内装工事費、設備工事費及び家具類工事費については、5ヶ年程度のリースとし、リース業者の選定については、会員企業の当該業者間の話し合いをベースに決定する。上記工事費については総額35万ドルを努力目標とするものの、若干の経費上積みについて移転準備委員会に一任することが承認された。工事費及び諸経費については以下の通り。

<工事費>

|        |                       |
|--------|-----------------------|
| ○内装工事費 | S\$150,000（アート装飾品を除く） |
| ○設備工事費 | S\$ 50,000            |
| ○家具工事費 | S\$150,000            |
| <hr/>  |                       |
|        | S\$350,000（リース対象）     |

<諸経費>

|             |                   |
|-------------|-------------------|
| ○移転・撤去費     | S\$ 10,000～15,000 |
| ○インテリアデザイン料 | S\$ 40,000        |
| ○MAS コンサル料  | S\$ 20,000        |
| <hr/>       |                   |
|             | S\$ 70,000        |

なお、阿部理事（会計担当）より、本年度の剰余金の状態を考慮し、その有効活用及び来年度以降の経費負担を少なくする方策を考えてはどうかとの意見があった。その結果、移転準備委員会はこの意見を積極的に採り入れるべく検討することとなった。

レイアウトについては、日建設計にて用意頂いたパネルを全出席理事に回覧し承認を得た。

なお、レイアウトを決定するに際し、特に考慮した点は、①事務局と各会議室との機能的連携、②チェンバーの事業に支障をきたない範囲での会員企業への会議室等の有効活用促進、③大会議室（50人程

度収容)のほか中会議室等(20人程度収容)を設け、両会議室の同時利用が可能となること等を指摘した。

### (3)顧問の委嘱について

古新居会頭、佐久山理事及び中田理事より推薦のあった安川一夫氏(吉川ケミカルス・シンガポール)の顧問委嘱について審議した結果、承認された。

なお、安川氏の職歴及び本所との関係は以下の通り。

職歴：三井物産

|                 |   |             |
|-----------------|---|-------------|
| 富士通(本社)         | } | 1973年～1980年 |
| 富士通(シンガポール)     |   |             |
| カワイ(シンガポール)     |   | 1980年～1985年 |
| 吉川ケミカルス(シンガポール) |   | 1986年～現在    |

シンガポール日本商工会議所関係

|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| 経営研究委員会 | 初代幹事長                                          |
| 企業経営ガイド | 初版編集長                                          |
| 顧問      | 1984年5月～1985年10月<br>(85年10月事情により辞任申出、<br>受諾さる) |

### (4)1988年度労使関係セミナーについて

88年度5年目(最終年)を迎える標記セミナーについて社団法人日本在外企業協会・沢田専務より送られてきたFAXを配布し、その実施日程について審議した。88年度の日・星労使関係セミナーは7月24日(日)～7月31日(日)に行うことで承認を得た。

なお、テーマについては今後関係当事者間で調整の上、決定する。

## 3. 報告事項

### (1)NPCジョブ・ホッピング特別委員会メンバーの人選について

2月24日付書面にてNPCより依頼のあった標記メンバーの人選について、古新居会頭、小出副会頭(NPC BOARD MEMBER)に相談の上、ご本人の内諾を得て以下の通り決定した旨を報告した。

三森和正 理事（岡本・シンガポール）

なお、本特別委員会は本年3月に初会合を開催し、9月には委員会としての答申を提出する予定。同委員会の座長には SNEF (SINGAPORE NATIONAL EMPLOYERS FEDERATION) のMR. LIM HONG KEAT 副会長が就任することとなっている。

(2) NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE 主催セミナーの案内について

今年8月18日～20日の予定で、NUS 法学部主催（スポンサー OUB）のセミナー（タイトル：CURRENT DEVELOPMENTS IN INTERNATIONAL BANKING & CORPORATE FINANCIAL OPERATION）がパビリオン・インター・コンチネンタルで開催される。

本セミナーは、主に弁護士、銀行家等を対象としており、NUSが1982年、84年、86年に続き、INTERNATIONAL BUSINESS LAW セミナーの一環として開催するものである旨の報告をし、パンフレットを配布した。

(3) 部会・委員会等開催報告

下記の通り部会・委員会等開催報告を行った。

① 部会

2月19日（金） 建設部会

② 委員会

2月11日（木） 経営研究委員会

2月17日（土） 広報委員会

8日（火） 運営担当理事会

③ 懇談会等

2月10日（水） 栃木県益子町商工会・婦人部との懇談会

10日（水） UNICEF (UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND) PRODUCTION PLANNING OFFICER, MR. KARSTEN SOHNS との懇談

12日（金） 理事会メンバー懇親ゴルフ

22日（月） 電子タイム株式会社企業調査部長岡氏との懇談

- 23日(火) 山一証券株式会社海外営業本部国際財務開発室田畑室長との懇談
- 23日(火) 財団法人日本経営士会本部常任委員木村氏との懇談
- 26日(金) FOREIGN CORRESPONDENTS CLUB OF JAPAN, SAN FRANCISCO EXAMINER MR. K. M. CHRYSLER との懇談
- 26日(金) SINGAPORE AIRLINES, PUBLIC AFFAIRS EXECUTIVE, MR. GEORGE WONG、日本経済新聞久保記者他との懇談
- 26日(金) 鈴木・山形商工会議所副会頭ご一行との懇談
- 29日(月) 大阪経済大学高山氏との懇談
- 29日(月) 明治大学高崎ゼミご一行との懇談
- 3月 3日(木) EDB, SMALL ENTERPRISES BUREAU, HEAD, GENERAL ASSISTANCE MR. FONG TENG KEE 他との懇談
- 7日(月) 埼玉銀行国際本部安原、坂下主任調査役他との懇談

#### 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 (2社)

- SIME DIAMOND LEASING (S) PTE LTD
- MR YOICHI KAWAI (THE ORIENTAL, SINGAPORE)

##### (2)退会 (2社)

- FUDO CONSTRUCTION CO LTD
- MR SHUICHI UEDA (ERNST & WHINNEY)

(3)1988年3月8日現在の会員数：486社(前月同)

#### 5. 会計報告

1988年2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。

## 2月号の主な経済記事

2月 8日 • 先頃、米国の一般特惠関税制度（G S P）の対象から除外されたシンガポール、香港、韓国は2日、ジュネーブにおけるガット（関税及び貿易に関する一般協定）の月例会議の席上、米国がとった同措置を激しく非難した。

シンガポールのシー・チャクムン代表は、「シンガポールは米国製品の96%は非課税で輸入しているのに対し、米国に輸出されるシンガポール製品のうちの免税待遇を受けているのは76%に過ぎない」と指摘すると共に、「今回の措置で、シンガポール製品のうちG S Pの対象となるのは更に45%に縮小した」と述べた。

一方、香港のマイケル・カートランド代表は、「香港は30億U Sドルの米国製品を無税で輸入しているのに対し、米国はその半額の14億U Sドルの香港製品を無税で輸入しているにすぎない」と語り、韓国代表も「米国の決定は、先進国の仲間入りを果たしていない国々の貿易拡大に大きな影響を与える」と非難した。

米国政府の今回の決定は、ガット非加盟国の台湾にも深刻な影響を与えるとみられており、アジアの“4匹の虎”は危機感を強めている。

今回の措置について、アセアン諸国はシンガポールの立場を支持するものとみられるが、今週、ワシントンで行われるアセアン各国代表者と米国首脳との会談で、そうした立場が示されるものとみられる。

しかしながら、アセアン諸国の中には、競争相手のシン

ガポールが受けた“ダメージ”により、自国の輸出が相対的に有利になるとみる者も存在する。インドネシア商工会議所（カディン）会頭は、「新興工業国の4カ国（韓国・台湾・香港・シンガポール）がG S P対象から除外されるのは当然である」との考えを明らかにしており、タイのシャム銀行副頭取も「短期的にはタイの対米輸出が伸びる」と語っている。また繊維、家具、靴、おもちゃなどのタイ製品の米国輸出が拡大するとみるエコノミストも少なくない。

- 9日 ● 先頃、シンガポール全国雇用主連盟（SNEF）が行った調査によると、去年は多くの企業が賃上げを見送ったが、欧米企業に限ってみると、その大部分が賃上げを行っている。

調査対象となった360社の約半数が賃上げを行っておらず、賃上げをしたものも、その賃上げ率は1～7%に留まった。また、7%以上の賃上げを行ったものは極めて僅かだった。

これらの数字は、民間のコンサルタント企業のヘイ・マネージメント・コンサルタンツが行った調査結果とも符合している。同社の調査では、87年の工場労働者、事務職員の平均賃上げ率は3.6%となっており、10%以上が常であった80年代前半とは大分開きがあった。同社は今年の賃上げ率も極僅かと予測している。

SNEFの調査では、利益をあげた企業の約80%が賃上げを行っており、損失を出した企業でも3社に1社が賃上げを行っている。

同調査は、大手上場企業を含む360社で働く1万8663人の労働者を家内メイドからコンピューター・オペレーターまで56の職種に分類し、詳細な分析を行っている。

昨年のボーナスについては、約 25 % の企業が全員に支給しており、業種別では製造業が 40 %、サービス業が 20 % となっている。また、44 % の企業が従業員の一部にだけボーナスを支給しており、4 社に 1 社がボーナスを支給していない。ボーナスの額は平均、基本給の 1 カ月半程度であるが、2 カ月以上を出したものが、全体の 6 % を占めた。

一方、賃上げを行った欧米企業の数には日系企業やシンガポール企業よりも多いが、ボーナスを支給したものは逆に少なかった。

欧米企業では、賃上げを行ったものが全体の 88 % を占めたが、日系企業の同比率は 66.7 %、シンガポール企業のそれは 44 %、その他では 17 % であった。また、サービス部門についてみると、この率は米系 77 %、ヨーロッパ系 69 %、日系 50 %、ローカル系 31 % となっている。

- 15 日      ● 「サービス業は 1990 年代にシンガポール経済の主要成長産業に発展するであろう。」

リー・シェンロン通産相は先週末、シンガポール国立大学 M B A クラブ主催の第 11 回定例講演会で講演を行い、その席上、以上のように予想した。

同相は、「1990 年代にシンガポールの経済成長の原動力となるのは銀行・金融、運輸、通信、コンピューター・ソフトウェア、ヘルスケアなどのサービス業である」と予想している。同相によると、これらの業種の労働者 1 人当たりの付加価値は、現在、シンガポールの国内総生産 (G D P) 全体の 25 % に貢献している製造部門のそれよりも高い。

シンガポールの全労働人口の 10 % を採用している銀行・金融業は昨年、G D P の 26 % に貢献、これは銀行または

金融会社に勤める社員1人当たりの生産性がシンガポールの生産性平均値の2.6倍に相当することを意味すると言う。リー通産相は、この点を説明し、「これらのサービス業を発展させることができれば、労働力を補充しなくても生産性とGDPを拡大することができる」と指摘した。

同相はまた、製造部門の今後の成長に関し、「シンガポールには製造業が必要としている規模の労働力がない。したがって、同部門が今後2桁の成長を維持することは不可能である」と述べた。

なお1990年代のGDP成長については、同相は20世紀末までには現在のレベルを約70%上回るものと予測している。

リー通産相はシンガポールが90年代に向け目指す目標として、以下の5項目を挙げた。

#### 1) 生産性の向上

シンガポールの労働力は年間約1%増加すると予測されるため、その生産性は現在から1999年までに60%程拡大しなければならない。

#### 2) 労働者の教育

有能な労働力が提供できなければ対星投資は拡大せず、経済成長も達成できない。

#### 3) 労働者の柔軟性

シンガポールが長期的に年間4～6%の経済成長率を達成するためには、労働者が経済の変動に迅速に適応する能力を備えなければならない。

#### 4) 人材の確保

シンガポールに投資を誘致するためには、優秀な人材が海外に流出するのを阻止しなければならない。

## 5) 政治的安定

政治の安定と人種間の融和は、経済成長に不可欠である。

| 〈製造部門への外国人投資〉 |             |             |             |  |
|---------------|-------------|-------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|               | 1965<br>(%) | 1973<br>(%) | 1987<br>(%) |                                                                                    |
| EC            | 54          | 36          | 34          |                                                                                    |
| Japan         | 17          | 9           | 24          |                                                                                    |
| US            | 15          | 37          | 30          |                                                                                    |
| Others        | 14          | 18          | 12          |                                                                                    |
| Source: MTI   |             |             |             |                                                                                    |

| 〈 各産業のGDP貢献度 (%) 〉        |      |      |      |      |      |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
|                           | 1965 | 1970 | 1975 | 1980 | 1987 |
| Others                    | 25   | 19   | 15   | 12   | 13   |
| Construction              | 7    | 7    | 8    | 6    | 6    |
| Commerce                  | 27   | 27   | 25   | 21   | 16   |
| Transport & communication | 11   | 11   | 11   | 14   | 14   |
| Finance & business        | 16   | 16   | 18   | 19   | 26   |
| Manufacturing             | 14   | 20   | 23   | 28   | 25   |
| 資料：通産省                    |      |      |      |      |      |

- 29日 ● リー・シェンロン通産相は25日の国会で、米国がシンガポールに対し、一般特惠関税制度（GSP）継続の条件として、新著作権法の通過を求めた事実を証明する公式文書を公表した。

同文書は1986年9月に開催された米国・シンガポール両国間の会議において作成された合意書の中で、米国代表が、「もしシンガポールが86年末までに著作権法を、米国の条件を織り込んだ形に改正するならば、シンガポールに有利なGSPパッケージを推薦する」と述べていることを指摘している。

同合意書はまた、シンガポールが86年末までに新著作権法を通過させることができないのではという米国政府の懸念が記録されているばかりでなく、「新著作権法が一定の内容を織り込んで、一定期間内に導入されなければ、

G S P 委員会はシンガポールを優遇しないよう提案する」との内容も含んでいる。

リー通産相の上記合意書公表と同時に、通産省は「この文書の内容は明らかに、米国の G S P 再検討がシンガポールの著作権法改正を配慮すべきことを示している」との声明文を発表した。

1984 年米国貿易・関税法によると、1) 国民 1 人当たりの国民総生産 (G N P) が 8500 U S ドル (1 万 7000 S ドル) を超えた場合、2) 米国議会が G S P に関する法律を改正した場合、3) 米国の G S P 法が 1993 年に切れた場合、の 3 ケースに限ってのみ、G S P が排除されるが、リー通産相はシンガポールがこれらのケースのいずれにも当てはまらないことを指摘している。

同相によると、シンガポール政府は米国政府に対して、1) 同相が国会に提出した公式文書の内容が正確なものであること、2) G S P ステータスの適用に新著作権法の導入が条件となっていたこと、3) 新著作権法が導入されたため、米国はシンガポールに G S P の恩恵を与えるべきであったこと、の 3 点を確認するよう求めている。

- 29 日 ● 昨年の訪星客数は 3 6 8 万人と、前年比 15. 3 % 増加した。

当地を訪れる観光客の数は 1980 年と 81 年にそれぞれ 14 % と 10. 4 % の 2 ケタの成長率を記録したが、83 年に入りその増加率は 3.5 % に下降、86 年まで大幅な回復は見られなかった。

しかし政府観光局 (S T P B) の最近の統計によると、訪星客の増加に伴い、客室 50 室以上の当地ホテルの平均占室率も昨年、過去 3 年間最高の 68. 7 % を記録したという。同率は特に昨年下半年に大幅な回復を見た。ホテルの占室

率は昨年7月以来月平均70%以上に達している。

当地のホテル客室総数は昨年1月の2万643室から2万2476室へ増加した。

業界筋の中には、昨年訪星客が増大したのに、フィリピンやフィジーの政情不安で観光客がシンガポールに流れたためとする者もいる。また昨年はタイが“Visit Thailand Year”と称する観光促進キャンペーンを展開、タイを訪れた観光客がシンガポールに立ち寄ったことも訪星客の増加につながったという。

昨年の訪星客数を各国別に見ると、アセアンが107万3986人と前年より7.3%増加した他、日本人観光客が54万1399人と86年より33.9%増えた。また台湾からの観光客も47.8%増加し、14万8363人に達した。

昨年19.1%の増加を記録したヨーロッパの訪星客数の内訳を見ると、特に西ドイツと英国の観光客数がそれぞれ19%と14.8%の増加を見ている。

(下表参照)

〈昨年の訪星客数〉

|         | 1987 % share |       | 前年比<br>変化率 (%) |
|---------|--------------|-------|----------------|
| 合計      | 3,678,809    | 100.0 | 15.3           |
| オーストラリア | 330,178      | 9.0   | 4.5            |
| ヨーロッパ   | 619,268      | 16.8  | 19.1           |
| 米国      | 211,369      | 5.8   | 12.3           |
| アジア     | 2,344,358    | 63.7  | 15.4           |
| (Asean) | 1,073,986    | 29.2  | 7.3)           |

Source: Singapore Tourist Promotion Board

# 廣 報 欄

## \*\* NEW MEMBERSHIP (8TH MARCH 1988)

### \* SIME DIAMOND LEASING (SINGAPORE) PTE LTD

Mr Ken Shimoyama (Managing Director)

20 Collyer Quay # 09-01

Tung Centre

Singapore 0104

Tel: 2257533

Tlx: RS 28957 SDLSIN

Fax: 2252795

### \* THE ORIENTAL, SINGAPORE

Mr Y Kawai (Sales Manager)

5 Raffles Avenue

Marina Square

Singapore 0103

Tel: 3380066

Tlx: RS 29117 ORSIN

Fax: 3399537

## \*\* CHANGE OF ADDRESS & TELEPHONE NO.

### \* TRIO-KENWOOD SINGAPORE (PTE) LTD

1 Ang Mo Kio Street 63

Singapore 2056

Tel: 4580333

Fax: 4596866

### \* TANAKA ELECTRONICS SINGAPORE PTE LTD

29 Pandan Crescent

Singapore 0512

Tel: 7792111/7784411

Tlx: RS 26325 (A/B: TANASP)

Fax: 7789255

### \* SUMITOMO CONSTRUCTION CO LTD

2 Leng Kee Road # 03-06

Thye Hong Centre

Singapore 0315

### \* YAMATAKE-HONEYWELL CO LTD

1 Science Centre Road # 04-06

Unity House

Singapore 2260

Tel: 5605733

Tlx: RS 39930

Fax: 5657365

\*\* CHANGE OF NAME OF REPRESENTATIVE

\* YAMATAKE-HONEYWELL CO LTD  
From Mr F Okamura to Mr T Moriyama

\* THE JAPAN STEEL WORKS, LTD  
From Mr K Watanabe to Mr M Harashima

\* THE ZENSHINREN BANK  
From Mr H Oka to Mr E Shimomura

\* HITACHI PLANT ENGINEERING & CONSTRUCTION CO LTD  
From Mr K Iwai to Mr S Suzuki

\* THE SANWA BANK, LTD  
From Mr M Tanabe to Mr T Okubo

\* HITACHI SOUTHEAST ASIA PTE LTD  
From Mr H Kimura to Mr M Sato

# 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<br>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

シンガポールでは、つい先日 M R T がまた部分開業して、路線も長くなりましたが、日本でも青函トンネルの開業（3月13日）、瀬戸大橋の開業（4月10日）により北海道、四国も陸続きとなる等、世紀の難工事が次々と結実し、私が当地に来て一年余の間に大きく変わりつつあることを感じます。

この一年間で、今回が二度目の編集担当ですが、今回も執筆を依頼した方々の快い返事に支えられて、興味ある月報を作ることができ、ホッとしているところです。

今月の月報は、EDBより渡辺氏の寄稿をいただき、ホテルニューオータニの中田氏に「最近のシンガポールのホテル事情」、レナウン・シンガポールの崎濱氏に「アパレル業界の東南アジア（シンガポール）進出の背景」をしてダイヤトランス・フレイト・フォワーダーの瀬下氏に「シンガポール港の紹介」をご執筆頂きました。

お忙しい中でご執筆の労をおとり下さった執筆者の皆様に心よりお礼申し上げます。

今月号の担当は、倉田（伊勢丹）、小林（伊藤忠商事）でした。

# MONTHLY REVIEW

STRICTLY MEMBERS ONLY



CLEAN RIVER CAMPAIGN

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

**JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY SINGAPORE**

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

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