

月報

1989 2 月号



シンガポール日本商工會議所

PSA CONTAINER YARD (PASIR PANJANG)

〈目次〉

(1989年2月号)

シンガポールの航空事情	(日本航空)	河野 裕	1
海外赴任独身者の問題点 (ノベライズド) ...	(ソニー・インターナショナル・ (シンガポール))	下津 輝八洲	16
アジアの繁栄を考える～1つの試み～	(シンガポール PHP 研究所)	池田 慎一	25
理事会の動き			36
1月の主な経済記事			43
広 報 欄			51
資料案内			53
編集後記			55

シンガポールの航空事情

日本航空 河野 裕

1. 航空の歴史

シンガポールに於ける民間航空の歴史は、概ね50年前に遡る。当初、シンガポールでは、SELETAR 空港を主たる民間航空機の離発着のベースとしていたが、当該空港が海軍の基地としても使用されており、また手狭になったことで、1932年にシンガポール政府は、KALLANG BASIN に新空港を建設することに決定した。その結果、1937年6月、105haに及び「KALLANG 空港」がオープンした。

KALLANG 空港が開設されると同時に、当時バス事業・自動車の輸入業を営んでいた WEARNE 兄弟 (THEODORE & WALTER・WEARNE) が「WEARNE'S AIR SERVICES」を設立、初めてマレー半島に定期便の運航を開始した。当初のルートは SINGAPORE/KUALA LUMPUR/PENANG で、「GOVERNOR RAFFLES」と命名された DE HAVILLAND 89 (TWIN ENGINES, 8人乗り) を週3便の頻度で運航、同年9月からは機材を DH 86 (4 ENGINES, 10人乗り) に更新、路線を更に IPOH まで延伸して2機体制で毎日運航に改めた。1940年には更に KOTA BAHRU 線を開設、次第にマレー半島内のネットワークを拡充したのである。

一方、これと相前後して1937年10月に、海運グループ即ち、MANSFIELD & CO, STRAITSTEAMSHIP (共に SINGAPORE) 及び OCEAN STEAMSHIP CO. (LIVERPOOL) が、共同して「MALAYAN AIRWAYS LIMITED」(MAL と略称) を設立した。ところで MAL は、設立登記後10年間第二次世界大戦等の事情もあり、実際に運航されるに至らず「冬眠状態」を続けることになる。1942年、日本軍がマレー半島に進駐したことにより、マレー半島に於ける民間航空サービスは一時中断するのだがシン

ガポールを占領した日本軍は、戦後の民間航空に影響を与えた二つの事業に着手する。一つはKALLANG空港に、大型機の発着に耐えうるコンクリート製の滑走路（長さ1000米、巾50米）を建設したこと、二つには、CHANGIに東西南北に交叉した十字形の臨時滑走路（舗装はなく、少々草が生えたもの）を設けたことである。前者は戦後KALLANG空港に、より大型の民間航空機の離発着を可能としたこと、また後者は、現在のCHANGI空港を建設する契機となった。戦後、民間航空機も次第に高速化、大型化し、且つ離発着回数も増加するとKALLANG空港も次第にキャパシティ不足となった。

シンガポール政府は、1946年よりKALLANGに代りうる空港用地の探索に着手、CHANGI、TENGGAHを候補地として詳細検討したが、地盤沈下の理由で双方とも候補より外し、結局5年余りの論議の末、都心より北東に8キロ離れたPAYA LEBARを新空港として開発することに決定した。

1947年5月、MALは、AIRSPEED CONSULS（5人乗り）の3機体制で、SINGAPORE/KUALA LUMPUR/IPOH/PENANGの毎日運航を開始する。1947年末迄に機材はDOUGLAS C-47（20人乗り）、DC-3Sに更新され、ネットワークはマレー半島内に拡充された。1950年代初めにはDC-4、VICKER VISCOUNT 700、等が就航する。

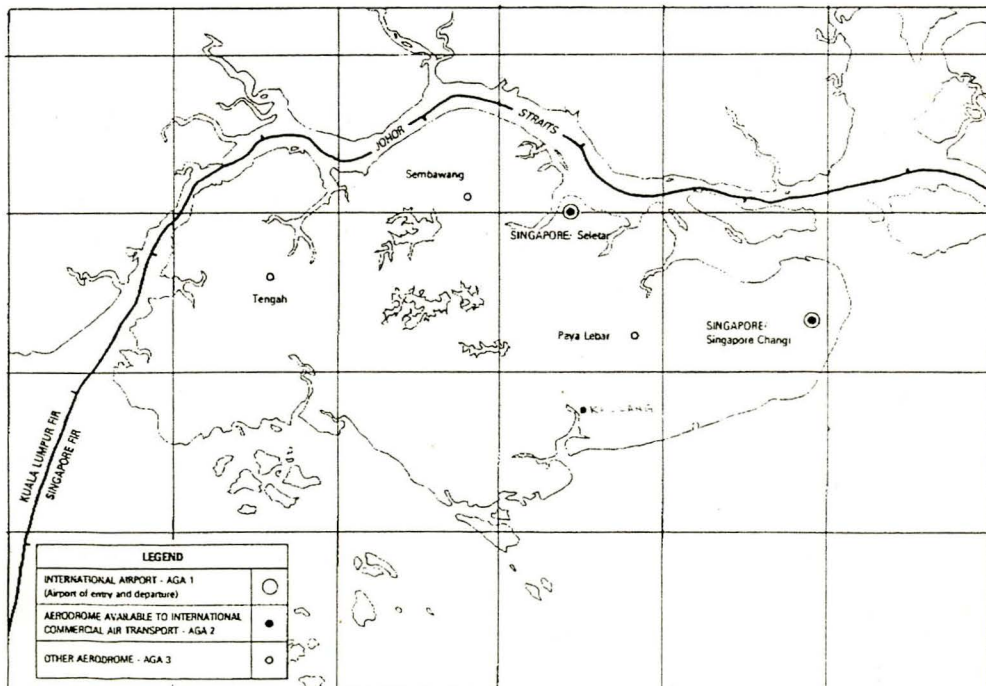
1955年8月に工期3年余りを経てPAYA LEBAR空港が開業した。FOKKER F-27、BRITANNIA-102のほか、JET機のCOMMET V、CONVAIR 880、LOCKHEED ELECTRA 108Cなども運航可能となり、MALは、マレー島内の各地点の他に、BATAVIA、MEDAN、JESSELTON（KOTA KINABARU）、RANGOON、MERGUI、HONG KONGへと路線を拡大した。

1963年、マレー連邦が結成されるに及び、MALは「MALAYSIAN AIRWAYS LIMITED」と社名を変更、更に1965年、シンガポールがマレー連邦より脱退して独立国となるや、MALAYSIAN AIRWAYS LIMITEDはマレーシア及びシンガポール政府が共同して過半数の株式を所有する

「MALAYSIA-SINGAPORE AIRLINES」(MSAと略称)となった。この時機に、BOEING 707Sの導入により、MSAはヨーロッパ線の開設と共に、日本、台湾、インド、スリランカなど主要なアジア各地点に運航することになる。

1972年10月、MSAは「SINGAPORE AIRLINES」(SIAと略称)と「MALAYSIAN AIRLINES SYSTEM」(MASと略称)の二つの航空会社に分割され、共通の遺産を夫々に引継ぐことになる。SIAは主として国際路線とその機材を引継いだ。

1970年代には、航空機は更に大型化し、BOEING 747S、DC-10SさらにはA300、AIRBUS、SUPERSONIC CONCORDE等が出現する。1955年8月にオープンしたPAYA LEBAR 空港は、その後20年足らずの間に数回拡張を重ねたが、空港・ターミナル共に手狭となった。空港周辺の人口密度も増大し、空港の拡張の目途が立たなかった為、シンガポール政府は、1975年に曾て日本軍が建設したCHANGI滑走路の跡地(当時軍用)に、新たに「CHANGI空港」を建設することを決めたのである。かくして1981年7月、世界的に高い評価を今日得ている「SINGAPORE CHANGI AIRPORT」が開港する。



2 航空市場

(1) 航空旅客市場

1987年の入国旅客数は、3679千人でこれを国籍別にみるとアセアン960千人で一番多く、次に日本人557千人、インド人284千人、オーストラリア人283千人、イギリス人272千人、アメリカ人228千人等で、アセアンを除くと日本人の来星客が全体の15%程度を占めて抜群に多い。

(表-1)日本人客の著増は、勿論近年の円高や日本国内の景況を反映しており、他面シンガポールの買物・食物等の魅力、治安の良さ並びに、比較的安価なLAND費用(ホテル、交通費、食費等)に基づくシンガポール・ツアーの割安感などによると考えられる。

1987年のSTPB統計により訪星客を旅行目的別にみると、観光(66.4%)、ビジネス(12.4%)、ビジネス兼観光(4.7%)、その他(16.5%)となっており、シンガポールでは年毎に観光客が増加している。シンガポール政府は、現在「ONE BILLION PROJECT」と称して英国統治時代の所謂COLONIAL ESTATEや中華街等の保存その他文化遺産の修復などを手懸けている。都市型観光を

表-1

VISITOR ARRIVALS BY CITIZENSHIP

Citizenship	1986	1987
TOTAL	3,191,058	3,678,809
South East Asia	891,233	969,036
ASEAN	882,788	959,648
North East Asia	633,463	845,008
Hong Kong	64,693	77,236
(UK Dependency)		
Japan	417,885	556,579
Taiwan	104,039	152,751
South Asia	349,188	367,293
India	279,123	284,041
Pakistan	28,273	36,024
Sri Lanka	32,012	32,675
West Asia	48,768	52,043
Oceania	335,516	358,971
Australia	273,280	283,417
New Zealand	58,790	71,787
Europe	634,292	742,049
France	53,378	60,529
Germany, Fed Rep	84,772	99,931
Netherlands	52,133	58,010
Scandinavia	59,469	74,077
Switzerland	34,251	38,889
United Kingdom	243,561	271,990
America	260,305	286,636
U S A	208,278	228,491
Canada	39,701	43,791
Africa	13,683	27,117
Other Regions	24,610	30,656

Note : Figures exclude arrivals of Malaysians by land.

Source : Singapore Tourist Promotion Board

充実させ外国人を誘引するうえで極めて重要である。また、最近ホテル客室のオキュパンシーが高まり、次第にホテルが売手市場になりつつある中で、STPBは、ホテル建設やリゾート開発等の促進を民間に求めている。

一方、シンガポール在住者の外国訪問数は、1987年には724千人で、毎年10%台の順調な伸びを示している。こうした伸びは、主に同国の経済成長により各家庭の暮らしが豊かになってきたことと、魅力的なパッケージ・ツアーが市場に出回っていること等によるものであり、今後も順調に推移するものと思われる。デスライネーションとしては、南東アジア（アセアン）403千人、北東アジア（香港・日本・台湾）176千人、オセアニア（オーストラリア・ニュージーランド）54千人、ヨーロッパ37千人、アメリカ16千人等で、訪日客はJNTO統計より約40～4.5千人と推定される。（表-2）

表-2

RETURNING SINGAPORE RESIDENTS BY
REGION N SELECTED COUNTRY OF
EMBARKATION

Region/Country of Embarkation	1986	1987
TOTAL	581,131	723,791
South East Asia ASEAN	302,552 302,334	402,924 402,734
North East Asia	155,827	176,159
Hong Kong	110,847	121,939
Japan	15,059	16,676
Taiwan	16,148	18,621
South Asia	27,433	26,463
India	22,025	21,442
Pakistan	984	947
Sri Lanka	3,878	3,535
West Asia	6,690	7,419
Oceania	42,578	54,151
Australia	34,009	44,451
New Zealand	7,913	9,013
Europe	31,580	37,154
France	2,474	2,607
Germany, Fed Rep	2,460	2,821
Netherlands	2,760	2,701
Scandinavia	1,332	1,793
Switzerland	1,688	2,571
United Kingdom	17,445	20,510
America	12,325	16,163
U S A	11,803	15,614
Canada	498	531
Africa	908	895
Other Regions	1,238	2,463

Source: Singapore Tourist Promotion Board

特にオーストラリア、英国、アメリカの前年伸率が20～30%と高いのに比較して、日本の伸率が低いのは、円高により日本のツアー・プライスが他に比べて高いためである。外国旅行市場の特性では、性別で男性61.3%、女性38.7%であり（1987年）、この割合は年々わずかではあるが女性の方が大きくなっている。年齢は男女とも20才代と30才代が半数以上を占める。職業は主婦、学生、子供が最も多く、次いでセールス業、専門技術職となっており、特に主婦、学生、子供の伸びが著しく、これらの層では観光及び勉学・研修目的の出国者が伸びているものと考えられる。

(2) 航空貨物市場

1985年には、経済不況の影響で年間航空貨物量は前年比プラス0.7%と従来の10%を越える成長率にストップがかかったが、1986年下半期から急激に航空貨物は増加し、1986年17.6%、1987年18.8%の高成長を達成した。1988年も依然好調であり、到着貨物、出発貨物共に前年比20%台と推定される。

航空貨物の品目についてみると、到着貨物、出発貨物共に別表-3のとおりである。CONSOLIDATED CARGO すなわち混載貨物が各々に45%、55%を占めているので、統計上では残念ながら正確な品目は把握できない。
(表-3)

表-3：航空貨物の主要品目

到 着 貨 物			出 発 貨 物		
品 目	(TON)	構 成 比 (%)	品 目	(TON)	構 成 比 (%)
Consolidated Cargo	100,259	45.1	Consolidated Cargo	108,942	55.3
Fruits and Vegetable	22,471	10.1	Non-electric Machinery	9,170	4.7
Fish and Seafoods	19,248	8.7	Electronic Components	7,735	3.9
Clothing	11,852	5.3	Clothing	7,604	3.9
Non-electric Machine	7,979	3.6	Printed Materials	6,705	3.4
Electric Machinery	5,935	2.7	Electric Machinery	5,678	2.9
Electronic Components	5,523	2.5	Fish for Aquaria	4,839	2.5
Daily Produce and eggs	5,072	2.3	Other manufactured goods	3,746	1.9
Printed Materials	4,397	2.0	Office Machines	3,573	1.8
Live animals and other foods	3,645	1.6	Fruits and Vegetables	3,055	1.6
TOTAL	222,146	100.00	TOTAL	196,924	100.00

Source CAAS 資料

因みに、日本・シンガポール間の限られた区間で観ると、弊社の混載貨物の内容は、到着貨物では圧倒的にエレクトロニクス製品用の素材・部品が多く、出発貨物では同じくエレクトロニクス半製品（主にディスク・ドライブ）IC及び衣料品である。また発貨物の品目では、電気・電子製品70～75%、衣料品10～15%となっている。他のNIES諸国の航空貨物の主品目は、衣料品・繊維製品であると理解しているが、シンガポールは既にエレクトロニクス製品が主品目となっており、この点が最大の特徴といえよう。

シンガポール発着の航空貨物の方向別物量は別表－4の通りである。1987年には到着貨物の積込地域では、日本・台湾等の「NORTH EAST ASIA地域」が66千トンで1位を占め、その構成比は29.8%となっている。以下タイ、マレーシア等の「SOUTH EAST ASIA地域」62千トン（27.8%）「EUROPE地域」34千トン（15.4%）と続き、アジア地区全体からの到着貨物が全体の64%となっている。一方、出発貨物の仕向地域では「NORTH EAST ASIA地域」が52千トン（構成比26.3%）を占め、到着貨物と同様1位にランクされている。2位は「EUROPE地域」46千トン（23.2%）3位は「SOUTH EAST ASIA地域」43千トン（21.8%）と続く。

各々の地域毎の到着貨物量と出発貨物量を比較すると、アジア・オセアニア地区は到着貨物量の方が多く、欧米地区は、出発貨物量の方が多い。この点から、航空貨物物流として「アジアから欧米へ」との大動脈を垣間見ることができる。日本との関係に基点を絞ると、日本は到着、出発貨物共に、最大の相手国である。（1987年）到着貨物では、この3年間好調に成長しており、円高による海外への生産シフトが、部品・素材等の輸出増を招来しているのが判る。また、日本への上発貨物量は、1985年は前年比4.1

表－4 航空貨物の地域主要国別物流

地域及び主相手国	1985 年						1986 年						1987 年					
	到 着			出 発			到 着			出 発			到 着			出 発		
	(ton)	(%) 構成比	前年比	(ton)	(%) 構成比	前年比	(ton)	(%) 構成比	前年比	(ton)	(%) 構成比	前年比	(ton)	(%) 構成比	前年比	(ton)	(%) 構成比	前年比
South East Asia	41,142	24.6	97.7	40,161	30.3	96.1	47,888	24.9	116.4	38,587	24.1	96.1	61,838	27.8	129.1	43,027	21.8	111.5
マレーシア	7,499			14,252			10,004			12,566			12,617			13,655		
フィリピン	3,476			3,686			3,248			3,810			4,055			4,990		
タイ	15,506			6,057			17,664			7,015			21,093			9,402		
North East Asia	46,021	27.5	99.5	29,290	22.1	100.4	57,603	29.9	125.2	38,663	24.1	132.0	66,112	29.8	114.8	51,859	26.3	134.1
香港	11,152			8,901			13,992			10,481			14,603			14,527		
日本	19,078	(11.4)	(104.7)	12,442	(9.4)	(95.9)	22,205	(11.5)	(116.4)	17,168	(10.7)	138.0	27,763	(12.5)	(125.0)	22,920	(11.6)	(133.5)
台湾	11,353			2,660			15,270			4,229			15,770			5,956		
South Asia	6,572	3.9	101.6	8,161	6.2	100.9	9,160	4.8	139.4	9,049	5.6	110.9	12,879	5.8	140.6	11,448	5.8	126.5
インド	4,220			4,590			5,457			4,698			8,749			6,223		
West Asia	1,483	0.9	51.9	3,791	2.9	88.6	1,632	0.8	110.0	4,444	2.8	117.2	1,345	0.6	82.4	5,526	2.8	124.3
Oceania	27,678	16.5	126.4	12,363	9.3	99.7	31,402	16.3	113.5	16,509	10.3	133.5	29,882	13.5	95.2	19,185	9.7	116.2
オーストラリア	23,459			9,448			27,760			13,201			26,828			15,044		
ニュージーランド	4,098			2,494			3,508			2,857			2,871			3,598		
Europe	29,925	17.8	97.7	27,455	20.7	102.8	30,323	15.7	101.3	37,710	23.5	137.4	34,267	15.4	113.0	45,604	23.2	120.9
フランス	1,986			2,529			2,124			2,888			2,904			3,816		
西ドイツ	2,905			3,040			2,929			4,332			2,936			4,479		
オランダ	6,105			5,452			4,946			7,243			5,588			9,718		
スイス	3,193			3,463			3,379			3,625			3,993			3,403		
英国	2,796			6,670			3,059			8,851			4,613			9,826		
North America	14,432	8.6	107.0	11,084	8.4	94.1	14,238	7.4	98.7	14,620	9.1	131.9	14,811	6.7	104.0	17,595	8.9	120.3
米国	14,294	(8.5)	(105.9)	11,017	(8.3)	(93.5)	14,067	(7.3)	(98.4)	14,463	(9.0)	(131.3)	14,737	(6.6)	(104.8)	17,354	(8.8)	(120.0)
Other Regions	135	0.1		326	0.2	164.2	378	0.2	280.0	602	0.4	184.7	500	0.2	132.3	1,379	0.7	229.1
合 計	167,388	100.0	102.2	132,631	100.0	98.8	192,624	100.0	115.1	160,184	100.0	120.8	222,160	100.0	115.3	196,937	100.0	122.9

(Source: CAAS 資料)

%のマイナス成長となったが、その後各々前年比で、38.0%、33.5%と急激に増加している。これも最近頻繁に目につく「NIESから日本への物流増」の裏付けともなろう。

3 シンガポール・チャンギ空港

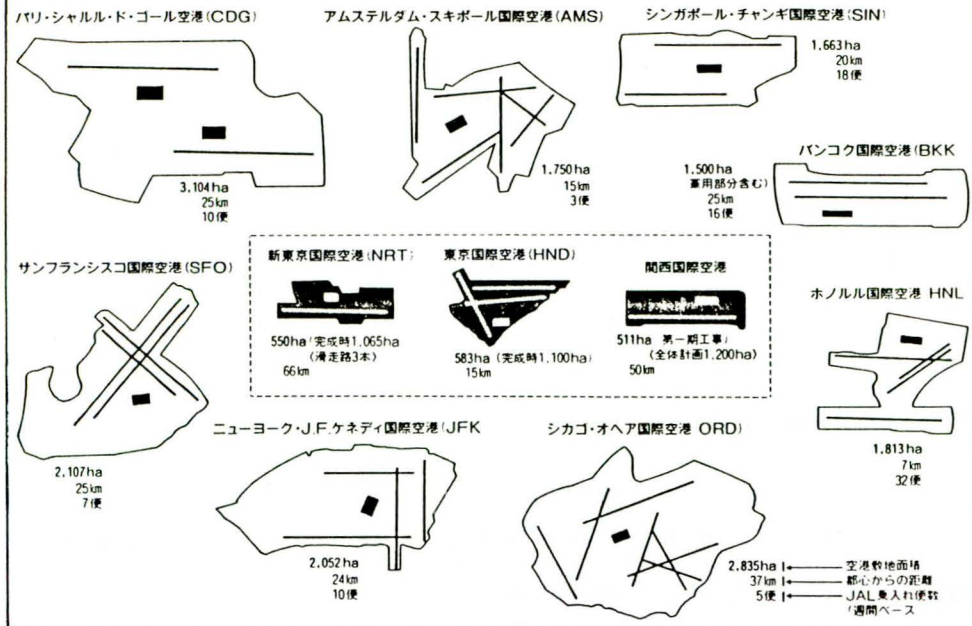
チャンギ空港は、シンガポール島の東海岸、都心より約20キロの距離にあり、非常に機能的且つ近代的な空港である。第2次世界大戦の時、既述のとおり、日本海軍の基地であったが、戦後1968年迄は英空軍基地となり、その後1975年迄はシンガポール空軍基地として使用された。

チャンギ空港の使用開始は1981年7月で、「CIVIL AVIATION AUTHORITY OF SINGAPORE」(CAASと略称)により運営されている。CAASは日本の空港公団と異り、空港運営の機能だけでなく、航空行政の機能(航空管制、航空統計、航空協定、路線便数、航空運賃、空港計画及び開発等)も有する特殊な公団である。航空に係わる行政組織としては、主として航空政策と航空交渉を担当するMINISTRY OF COMMUNICATION & INFORMATIONの管轄下に在る。

チャンギ空港は世界の主要な空港を参考として設計された由であるが、その面積は1663ha(全国土の35分の1)に及び、成田空港1065ha(第二期工事完成後)の約1.5倍、羽田空港409haの約4倍、旧パヤレバー空港280haの約6倍の広さに相当する。因みに世界の主要な空港の面積は別掲のとおりである。(表-5)滑走路は平行滑走路が2本あり、第1滑走路が4000米×60米、第2滑走路が3355米×60米である。駐機スポットとしては、旅客機用56スポット、貨物機専用6スポット、整備用3スポット、併せて65スポットある。管制塔は空港の中心部にある高さ78米のモダンな建物で、離着陸処理能力は時間当り80機、乗降客処理能力は年間1000万人、貨物処理能力は45万トンである。1987年には11.2百万人の旅客がチャンギ空港を利用し、41万8千トンの航空貨物が取扱われた。CAASはシンガポール政府の「OPEN SKY POLICY」(空の自由化)を受けて、積極的に外国航空会社の誘致並びに増便を図

表一五

世界の大空港



っている。現在シンガポールに乗り入れている航空会社は49社（1988年11月末現在）、101都市と結ばれている。

チャンギ空港の特色を挙げると、まず第1に、利用者の利便を考慮した機能的な設計と運営が徹底していることである。空港評価の基準は①、手荷物処理の迅速性②、混雑度合、③、通過客用の施設、④、チェックインの迅速性、⑤、DUTY-FREE SHOPと都心へのアクセス等であるが、チャンギの場合には、手荷物処理、CIQ手続、チェックインが極めてスムーズであり、英国の旅行誌「EXECUTIVE TRAVEL」「BUSINESS TRAVELLERS」等々の人気投票及至評価でも、世界のTOPにランクされている。

第2に、より多数の航空会社誘致の為に、極力、航空機の着陸料を抑えるなど工夫のあとがうかがえる。因みに公団の収入は、1987年で316百万Sドルであり、その内訳は CONCESSION FEE 40.2% LANDING FEE等 26.5%、PASSENGER SERVICE CHARGE 14.6% FRANCHISE FEE 8.9% RENTAL OF OFFICE & WAREHOUSE SPACE 7.4% SUNDRY INCOME 2.4%で、CONCESSION FEEの比重が極めて高いのが特徴的である。

第3に、通過旅客への利便が最大限に図られていることである。CAASは「CHANGI CONNECTION」制度を導入、通過客の為に市内観光・ホテル割引のVOUCHERを配布したりして通過客の誘致に努める一方、DAY USEの休憩施設、SHOPPING AREA等を整備している。

また第4に、長期的な展望の下で、空港施設の拡充が図られていることである。昨年には、空港内に第2のWAREHOUSEが建設されたし、現在、第2旅客ターミナルが建設中であり、1990年内には完成が見込まれている。これにより更に1000万人の乗降客収容が可能となり、また第1ターミナルと第2ターミナル間には「CHANGI SKY TRAIN」が導入される。

4. シンガポール航空

今日、シンガポール航空は、世界35ヶ国、53都市をカバーしており、そのネットワークの充実振りは目覚ましい。毎週400便以上を運航し、その路線長は29万4千キロに及ぶ。

シンガポール航空は、1987年度(87年4月～88年3月)に37億7800万シンガポール・ドル(以後Sドルと表示)(約2460億円)の営業収入をあげ、営業利益4億7700万Sドル(約310億円)を計上した。従って営業利益率は実に12.6%という高い数字である。この営業利益に航空機材及び部品の売却益約9200万Sドル、関連会社配当受取4000万Sドルを加え、税金引当金3900万Sドルを差引いた5億7000万Sドル(約370億円)が税引後利益となる。同社はこれにより過去10年間以上に亘り連続して利益を計上したことになり、また87年度の大巾な利益は、額に於いて過去最高であった。因みに株主への配当は、1975年迄は毎年10%、1976年以降は15%である。また、最近発表された88年度上半期の実績では、営業収入は前年同期比約15%アップ、税引後利益は約50%も増大しており、88年度の税引後利益は概略8億Sドル(約520億円)の見込みという。

シンガポール航空の総合重量利用率は、これまで5年間70%を上廻っている。因みに87年度は73.4%であり、同年度の損益分岐利用率63.3

%を11ポイントも上回っており、これが高収益性につながっている。

シンガポール航空の収入を路線別に見ると、最大の収入源が欧州線であり、全体の33.1%を占め、第2位がアジア路線の30.4%、第3位が米国線の23.8%、第4位が南西太平洋（オセアニア）の12.7%となっている。シンガポール航空の優れた収益力の背景には、同社の特異な経営戦略の他に、シンガポールの経済の発展、対外関係の拡大並びにシンガポール通貨の為替変動等がある。

何が一体、シンガポール航空の特異な経営戦略なのか、について次に触れて見たい。その第1は、有利な地理的条件を最大限に活用している点である。（路線戦略）シンガポール航空は、総収入の中でシンガポールから得ているものは約20%程度、同社にとって他国のマーケット、即ち他社のマーケットに参入してゆくことが発展の必須条件となる。この点日本航空が、概ね70%の収入を日本のマーケットに依存している事実と対照的である。シンガポールが、東南アジアのゲートウェイとして中心的な位置を占めており、ヨーロッパ及び東北アジアからオーストラリアまでの長距離路線に於て、不可欠な寄航地となっている点が、同社に大きな利益をもたらしている。

第2に、最新の機材で運航する、という機材の更新政策である。この恒常的な機材更新は、同社の極めて健全な財務体質により初めて可能である。新鋭機使用の大きなメリットとしては、燃油費の節減及び整備費の削減効果が大きなことで、加えてセールス上の所謂需要創出が相当に見込めることである。因みに同社の保有機材（1988年12月末現在）は、747-300、11機、同COMBI、3機、747-200、8機、747-200F、1機、757、4機、A310-200、6機、A310-300、2機の計35機である。本年更にA310-300、1機、新鋭機747-400、2機の引渡しを受ける予定。（同社は乗員2名編成の747-400を、1986年に14機確定発注、6機オプション済）

第3に、同社は世界の主要航空会社が加盟しているIATA（INTERNATIONAL

TIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATIONの略称)に加盟せず、NON-IATA キャリーの立場で、運賃、機内サービス等で自由且つ意欲的な施策サービスを展開している点である。東南アジアには海運の所謂「盟外船」的な航空企業が多い。この様な思い切った、ダイナミックな経営は、若い経営者(40才代)の発想に負うところ大である。

第4に、運航乗務員の雇用ソースがシンガポールという多民族国家の国情を反映して、イギリス、ドイツ、オーストラリア、インド、パキスタン、フィリピン、アメリカ、台湾、南アフリカ、ユーゴスラビア等々、世界各国に亘っていることだ。限られた国民の中からパイロットに適性のある、また身体基準に合致した人材を採用するには自ら限界がある為なのである。因みに747のキャプテンの約半数が外人である。

第5に、民俗的なサロン・カバヤを着たシンガポリアン・スチュワーデスによる機内サービスには定評があるが、彼女達の雇用は5年契約で、成績に基づいて更新される仕組みになっている。労働基準法等で制約の多い日本では考えられない特殊な労働環境もある。

第6に、シンガポール政府の絶大な援助を有形無形に得ている点である。シンガポールの尖兵がシンガポール航空であるとすれば当然と言えるかも知れない。一例を挙げると、シンガポール観光促進局(SINGAPORE TOURIST PROMOTION BOARD)と一体となった宣伝及び販売は実に効果的である。

シンガポールは、アジアの要衝としての位置にあり、豊かな将来性をもつNIESの一国として、またアジアに於けるハイテック、金融の新興中心地として、国際経済に於ける重要な役割を遂行することは間違いない。その場合、EC諸国や米国とアジアを結ぶパイプ役としてのシンガポール航空の役割も益々大きくなると思われる。

5. 今後の課題

これまで、シンガポールに於ける航空の歴史、航空市場、チャンギ空港そ

してシンガポール航空について述べてきたが最後にシンガポールの航空に係わる今後の課題について若干述べてみたい。

① 航空権益は、二国間の航空交渉により決定される仕組みになっている。世界の趨勢が、ECの統一、米加自由貿易協定の如くブロック化に向っているとき、従来の貿易・サービスの自由化の流れに逆行する、保護主義的な動きが懸念される。シンガポールはOPEN SKY POLICY（空の自由化）の方針に沿い、これまで国際化、自由化の潮流に乗って航空権益を取得してきたが、今後の航空交渉に於て、世界のブロック化の潮流に如何に対応できるか、が大きな課題である。

② シンガポール航空は、強力な収益力と比較的低廉な人件費により、先進国他社に比べて現状優位にあるが、シンガポールの労働市場は地上・乗員共に限られており、特にスチュワーデス、パイロットの確保は困難になっている。特異な経営戦略を維持する為には収益力を維持し且つ相対的に人件費上昇を抑える必要があるそれがどこまで可能か、という点がある。

③ 近隣諸国（タイ、インドネシア、マレーシア）が夫々に経済力をつけ、また自らの観光資源を基に、今後益々発展してくると思われるが、その中においてシンガポールが如何に航空路線の「ハブ化」（HUB & SPOKE）を推進し、近隣諸国の都市、リゾートをパッケージにした観光を発展させるか。これがビーチ・マリンレジャーに恵まれぬシンガポールの発展の鍵ともなろう。

④ シンガポールが都市型観光地として魅力をつける為には、ショービジネス、ファッション、音楽その他文化的行事の促進と共に、今後特に、家族連れ、ハネムーン客、コンベンション客等の増大にも努める必要がある。ビーチ・マリンリゾートの開発、娯楽施設の建設等は重要な課題である。シンガポール領海内のKUSU、LAZARUS、ST. JOHN'S ISLAND やマレーシアのDESSARU、インドネシアのBATAM等の開発やクルーズの振興により、「南洋の再生」を図るべきである。TRADE WING（SIA傘下

の旅行会社)やPLANGI AIR (マレーシアの国内航空会社)を育成して、マレー半島及び近隣諸国の都市、リゾートに容易にアクセスできる態勢を確保することも必要であろう。

⑤ シンガポールの航空貨物は、一部分を近隣諸国より集荷して輸出する状況にあるが、近隣諸国の運輸ネット・ワークの整備に伴ない、次第にシンガポールを経由せずに、直接、相手国と取引する態勢に移行するのは自明である。香港で航空貨物が昨今激減したのも、中国からの航空貨物が、直接中国本土より輸出され始めた結果に他ならない。将来の見極めと打開策が望まれる。

(おわり)

海外赴任独身者の問題点（ノベライズド）

ソニ・インターナショナル・（シンガポール）

下津 輝八洲

（1）進展

ハ州（ヤシマ）電機が、カリフォルニア・サン・バレーに半導体の工場を建設して一年が経過した。工場完成の3ヶ月前から従業員のトレーニングを始めていたので、操業後の立ち上がりは順調である。工場長の柏木も、建設途上の雑務から解放されて、ホットー息というところである。落ち着いてくると、忙しい時に気になりつつ、放置しておいた、八木沼とWOODYの間を、どうにかしないといけないと思った。

八木沼は、QCマネージャー、WOODYは、18才で結婚し、24才で離婚し、6才の子持ちのアメリカ人女性で、八木沼の下で働いている。

「八木沼君、柏木だが、ちょっと、私のオフィスまで来てくれないか？」

「分かりました。データ・インプットをしているので、5分程して、伺います。」

八木沼、いつものようにキビキビ応答する。“気持の良い奴だ。スポーツ・マンだし、明るい性格で、まじめだし。しかし、このまじめってのが命取りかもな。”と、柏木つぶやく。

言った通り、5分程経って、八木沼は、柏木の部屋に入ってきた。

「八木沼君、君と、MS.WOODYの仲が皆の間で評判になっている。彼女は、一度、結婚して、ディボースして、子供がいるときいているが。どうするつもりなんだ。？」

「結婚するつもりです。」

「結婚！君、英語もろくろく話せないのに、どうやって、やっていくつもりだ。」

「二人の間には、言葉はいらないのです。何となく、二人、考えていることが分かりあえるし、子供もなついているようですから。工場長、よろ

しかったら、仲人、やって下さい」

「チョッ、チョッと待ってくれよ。

アメリカの法律では、離婚した夫婦は月に一回は、子供を互いに会わせてやらなくてはいけないそうだし、再婚の女性との結婚の場合は、子供の養育費を負担することも強いられるんだよ。慎重に考えた方がいい。君だって、いつまでも、アメリカにいるわけじゃないし、日本にいずれは、帰るのだから、田舎は確か、山形の方だったな。

御両親は健在なんだろう。」

「はい！しかし、工場長、もう、結婚しようと言おうと思っています。両親もきっと賛成してくれます。」

「マー・マー、そう、急がないで、もう、2、3日、私に時間をくれよ。その間、へたな約束はしないでくれ、いいな。」

「分かりました。工場長の言う通り、もうしばらく、考えてみます。」
八木沼が出て行った後、柏木は考えた。

いつになく、強い口調で、柏木がたしなめたので、八木沼、一応は、承服の返事をしたが、決して、本心から、柏木の言うことに従っているわけではない。

“ここは、慎重にすすめないといけないぞ。国際結婚で、うまくいったためしはない。俺だって、3組程の失敗例をみてきている。しかし、恋は盲目、Love is blind”だ。いま、言ってきたって、分ってくれやしない。

とりあえず、本社的人事に電話して、報告しておくか。そうだ、八木沼の所属先の、山形工場の鬼頭工場長にも連絡をしておくかな。”

(2) 対策

本社人事部長、瀬島への柏木の忠告は、次のようであった。アメリカの法律に、2人が従わねばならぬので、やはり、この結婚は、先々、必らず、失敗する。よって、山形工場の鬼頭工場長と、人事部長の名前で、八木沼を至急帰国させて、2人を引き離して、熱が冷めるのを待つ方がよい。

2人には、可哀そうだが、その方が、一時的には辛くとも、長い目でみると、八木沼の為になることだ。

瀬島の電話によると、八木沼への帰国命令書は、DHLで送ったとのことだから、明後日には着くだろう。

柏木、瀬島、鬼頭の3人で考えた、帰国理由に基いて、先ず、柏木が、八木沼に通知し、それから、DHLで到着した命令書を渡す。「さて、これで、明後日まで、この問題は保留だ。」と柏木が、背伸びをした時、電話のベルが鳴った。「Hollow, Mr 柏木! For a long time you have been absent from my German lesson. What's wrong? why?」

“いけねえ、西ドイツ、ハンブルク工場の設立に備えて、ドイツ語会話を勉強していたのに、ここんところ、ちょっと、サボっていたから、Mrs Herga, 御立腹だ 仕事がいそがしくて、申し訳ないと思っている。今夜は、時間があるので、行けると思うが、都合はどうか”と訊く。

“ついでに、久しぶりだから、Dinnerに招待したい”とつけ加える。

Herga, 嬉しそうに、「OK」と言う。

Mrs Herga は、ドイツ、Frankfurt の出身で、アメリカのヘリコプター・パイロットと結婚し、アメリカに移ってきて、一年後に、夫は、ベトナム戦争で、帰らなくなったという身の上のドイツ美人だ。

子供を3人かかえていて、カレッジで、ドイツ語を教えながら、恩給で暮している。

柏木とは、サンフランシスコから、サン・バレーへの飛行機の中で、座席が隣り合わせになって知り合い、それ以降、ドイツ語を教えて貰っているというわけだ。

柏木も、子供が3人いて、高校、中学上級生だから、単身赴任だ。

単身だといそがしいと言っても、結構、時間があるので、呑んだり、キャンプにふけるよりも、勉強に時間をふりむけた方がいいと思っているのつきあいだ。

「ところで、Dinnerには、子供さんはどうするか？」と、きく。Herga 答えて、「As you like」

弱った、あなたの好きなようにと言われたって、どうしていいか分からない。

Herga も母親だから、Herga 一人を招待すると、子供が淋しいだろうと思って、「Mit dem kinderen」とドイツ語でいうと、Herga, 「ダンケ・シェーン」とこたえる。柏木、「ビッテ・シェーン」(you are welcome!)とこたえて、ドイツ料理のレストラン、「フロイライン」で七時、待ち合わせとする。

(3) Hergaの意見

子供達は、久しぶりの外食で、にぎやかに笑いながら、おいしそうに食べる。

それを見守る Herga のまなざしも、母親のやさしい目となっている。

柏木、子供も招んでよかったと思う。

食事が終って、Herga 一家を、家へおくっていく。コーヒーでものんでいけと、Herga が言うので、ちょっと寄っていく。子供達は、それぞれの部屋へ戻って、ダイニング・ルームには、柏木と Herga だけだ。柏木、気になっているので、八木沼と、Woody のことをつい、Herga に話してしまう。

「Wunderbar!」(Wonderful) と Herga 喜ぶ。柏木、あっけにと取られて、Why ときくと、逆に Herga に、Why? ときかれる。

Herga の言うには、“愛し合う 2 人ができたということは、すばらしいことだ。

国籍の違いは関係ない、子供がいることも問題じゃない、八木沼が、子供の面倒をみたくないなら、子供は、Woody の両親に預けるか、元の亭主に預ければいい。

八木沼が、日本に帰るんなら、Woody も一緒に行けばいい。

日本の家の狭いことや、習慣の違い、言葉の拙ないことなんか、モンダイじゃない。

大事なのは、2人が愛し合っていることだ。”という。

柏木、弱った、とても、八木沼を一人、帰国させるなんて、きり出せない。

愛が大事だという論理は分からないわけではない。しかし、どう考えても、2人の将来は、行き詰まるだけだと思う。

「Mr Kashiwagi, you は、仏教徒だったでしょう。私も、Woody も、キリスト教徒だから、キリスト教の説く愛の尊さを知り、愛を大切にします。

仏教は愛を大切にしないのですか？」柏木、とりあえず、仏教徒で、とおしているものの、仏教なんか、勉強したわけじゃないから、返事に困りながら、そこは、老かい。「仏教は、来世の幸福を希求する宗教です。」とこたえる。

「仏教では、2人だけの幸福よりも、2人の関係者、周囲の人々の幸福を大切に考えます。だから、2人が愛しているからといって、周囲の人、両親、この場合は、両親、子供を不幸にするようなら、2人の結婚はやめるべきです。」

「違います。柏木さん。愛している2人が、一緒になって、幸福になることが、大事なのです。それが、神のみ心にかなうことです。」

「だけど、Herga, 例えば、今日のディナー、子供達と一緒にだから、楽しかったし、君も安心して、しあわせなふんいきだったよ。だから、仏教徒の周囲の人々のしあわせってことも分かるだろう。」

「確かにそうね。でも、柏木さん、貴男が、今日のディナーに私だけを招待してくれてたら、私もっとしあわせに感じたと思います。男と女が、ディナーを共にすることの意味を柏木さんは知らないから、本当は、私がどちらを望んでいたか、分っていないのよ。As you like、と私が言った時に、もう、私達は、ドイツ話のTeacherと、生徒ではなく、女と男だったのに、貴男は、私の気持を無視した。

だから、貴男は、愛することの意味がよく分っていないのです。」

意外だった。Hergaに、女を感じたことはないとは言えない。しかし、柏木は、Hergaに対する好意をあらわしてはいけないと思っていた。互いに家族持ちだから、あくまで、気の合う、勉強仲間としてのつきあいの方を、柏木は望んでいる。

しかし、愛の宗教であるキリスト教の信者であるHergaやWoodyは、その瞬間の2人の愛を大切にするのだなと、ようやく理解した。

(4) 帰国

八木沼は、不承不承、帰国した。空港には、Woodyが、休暇をとって、見送りに来た。2人は、人目も気にせず、最後の別かれをしていた。

翌日、瀬島より、八木沼が無事、山形に着いたとの連絡をもらって、柏木はホッとした。これで一件、落着くと思う。

Hergaとは、あの後、何となく、ギゴチなくなってきた、ドイツ語会話も、休みにしている。会えば、柏木沼のことをきかれるに決っているの、それにふれたくないという理由もある。

八木沼が帰国して、一週間目の朝、人事担当マネージャーのジョニーがWoodyの辞表を手に柏木の部屋に入ってきた。

ジョニーの説明によると、Woodyは、退職したいという、やめて、どうするか、あてはないが、八木沼のいない工場には、もう、居たくないとのことだ。

ジョニーと柏木、30分程、意見を交換して、Woodyの辞表を受理することにした。

それから、更に一週間が経った。Woodyの後任も、決まり、QC-Departmentには、何らの支障もなく、急きょ、福島工場から派遣された新任マネージャー・蟹崎のもとで、仕事は、順調に流れている。

秘書のKathieから、「Mr Kashiwagi、WoodyのMotherから電話です。彼女、エキサイトしています。つないでいいですか。」との電話だ。

「OK」とこたえて、柏木が受話器をとると、「Mr 柏木、娘を返して

くれ、Woodyは、子供を置いて、日本に行った。Mrヤギヌマが Air-Ticketを送ってきて、それで、Woody、子供を置いて、日本へ行った。2人、日本で結婚するという。孫のアンナが泣いている。アンナと私とハズ・バンドでは、生活も楽じゃない。Woodyに帰って来るように言ってくれ。」

柏木、びっくりした。事は、片づいたと思ったのに、事態は、更に進展している。

柏木の思った通り、Woodyと八木沼の結びつきは、周囲に不幸をもたらすものなのだ。Woodyは、黙って出て行ったらしい。娘を置いて、出ていくところは如何にもアメリカ人らしい。

本社へ至急、連絡をとる。

東京も山形も、大あわてだ。特に山形では、八木沼の両親、親戚が、相当、戸惑って、鬼頭工場長のところへ、色んな相談に来てるといふ。2人の決意の固いことから、山形では、2人の結婚を認めることにしたという。

2人が結婚して、一ヶ月後、娘のアンナが山形のWoodyのもとに、一人でやって来た。

鬼頭達も、この一ヶ月間、泣いてばかりいたWoodyが、アンナの顔を見た途端に、元気になったのを見て、安心した。と、柏木への鬼頭からの連絡は伝えている。

(5) 結 末

柏木が、米国から、西ドイツへ赴任して、3年が経過した。今でも、ふと、Woodyと八木沼に済まないことをしたと思う。

あの時、八木沼の結婚式から十ヶ月位して、Hergaから電話があり、結婚して、ワイオミングへ、子供と一緒に移動するとの連絡があった。

心ばかりの結婚祝いを届けると、すごく、喜ばれた。届けがてら。八木沼と、Woodyのことを話すと、Hergaは、充分、知っていた。「だから、案ずるより、生むは易し、愛が全ての基なのよ。」と、得意気に語ったことを、柏木、再び単身赴任先のハンブルグで、思い出す。

その後八木沼は、日本での生活に耐えかねて、再び、Woodyと、サン・バレーへ赴任させてもらったと言う。

“俺の処置は、間違がっていたかな、皆しあわせにそれぞれ、暮しているなら、何よりだ。八木沼は、アンナを引き取ったので、養育費の義務が生じ、日本の給料では、やっていけなくなったとも言ってるらしいな。

もっとも、今は、こんな円高だから、日本の給与をアメリカ・ドルに、代えて貰っているらしいから、アメリカでは、楽に暮していけるのだろうな。”

「Herr Kashiwagi!, Urgent Fax From USA」と、秘書のフロイライン（Missの意）・Linga・ObelがFaxを手に入ってきた。

「Urgent!」と、トップに英語で、以下は日本語のFaxだ。

「柏木取締役殿、ごぶさた致しております。アメリカでお世話になった八木沼です。今は、ハ州電機もやめて、アメリカにあるドイツ系のオットー・エレクトロニクスにいます。今度、出張で、ハンブルクにいきますので、おいそがしいでしょうが、訪ねさせて下さい。日程は、以下の通りです。」

“なつかしいな、八木沼か、この予定だと、明後日には、ここに来るな、早速、OKと返事してやろう。”

2日後、柏木は、空港へ、八木沼を迎え、日本食レストラン「弁ケイ」で食事をし、痛飲した。八木沼の余りのやつれぶりに柏木驚く。

「工場長！ すいません、昔の呼び方がくせになって。あの時、工場長の忠告に従っていたら、こんな苦労もなかったのにと思います。愛だけじゃ生活でけんです。」

「日本では、ステーキもろくろく、食べませんので、Woodyは、次第に、山形ではいらだってきて、すると、父ちゃん、母ちゃん、兄貴、姉貴とも、会話が通じないこともあって、険悪になり、鬼頭さんが、本社とかけあって、サン・バレーへ赴任させて貰って、ホットー息ついたのも、つかの間、今度は、サンバレーで、俺の方が孤立して、工場の日本人とも、しっくり、いかなくなり、Woodyとも別れてしまいました。

別れると、サン・バレーに居辛くなり、ロス・アンゼルス今の会社に就職したというわけです。柏木工場長の処置は、正しかったです。素直に、あの時、忠告に従っていたら、こんな苦勞はせずに済んだです。」

「柏木取締役、そういえば、Hergaというドイツ語の先生、いましたね。

結婚して、ワイオミングへ行ってたけど、先月、家族揃って、サン・バレーへ戻ってきてました。ダンナも、学校の先生で、幸せそうです。Woodyから俺のこと、聞いていたらしく、“Mr柏木の判断は正しかったと私も思う、Mr柏木に伝えて下さい”と言っていました。

それから、Hergaは結婚する時、2人の男性にプロポーズされていたそうです。

それで、Dinnerに誘われた時に、Mr柏木と同じように、子供も招んでくれた方を、彼女は選んだと、このこともよく伝えてくれと言っていました。」

翌日、八木沼は、日本からの赴任者、出張者の集まりのDinnerに参加し、自分の失敗談をつつみ隠さず伝えてくれた。

会の終了間際に、独身の奈良が、柏木のところにやってきた。

「取締役、実は、僕も、現地の女性と結婚しようとしています。

彼女も、一度離婚して、子供が2人います。」

「八木沼が、恥をかくそうともせず、全部話してくれた意味、分かるだろう。そういう話はよしたまえ。」

「ところが、彼女、もう、僕の子供をみごもっています。カトリックですから、この結婚、さけられません。どうしたらいいでしょう。」

柏木、がっかりした。日本人の独身者は、とにかく、金髪、青い目、白い肌に弱い。つい、あとさきのみさかいもなく、フラフラ迷ってしまって、安易に結婚の約束をする。何とか、対策を考えねばならない。

何が愛があればだ、俺の言ったように、周囲とのことも考えた大きな愛が結婚には、必要なんだ。

あのHergaだって、Woodyも、八木沼も分ってくれたのに、又、同じ誤りをくり返そうとしている。

柏木、重い気持で家路に向った。

アジアの繁栄を考えるひとつの試み

PHP 研究所

池田 慎一

はじめに

日本経済の国際化というより、むしろ日本という国のプレゼンスが世界全体の中で非常に大きなものになるにつれて、今、存在の小さかった時代のメンタリティーと行動様式が、国家としても、また国民としても問い直されようとしています。日本が地理的にはもちろん、民族的にも、歴史的・文化的にもその基盤を置いてきたアジアという地域の繁栄と発展を考える私達の試みについて、本誌面をかりて述べてみたいと思います。

PHPについて

PHPについては、すでにご存じの方も多いかと思いますので概略についてのみ説明いたします。

PHPは、PEACE AND HAPPINESS THROUGH PROSPERITYの頭文字を示し、「物心一如の繁栄を通じて平和と幸福の実現」を意味しています。

1946年、第二次世界大戦直後の日本の惨状を目の当たりにした松下幸之助（当時松下電器産業社長）が、「本来、人間は歴史が示すとおり、繁栄・平和・幸福を実現する潜在力を持ちながら、ままたそれが出来ないでいるのは、人間の本質を正しく理解していないからではないのだろうか。人間の本質を正しく捉え、それを社会生活の上に具現することによって真の繁栄・平和・幸福の実現というものが可能になってくるのではないか？」という考えに基づき、人間と社会の研究を始めた研究・社会活動です。

繁栄・平和・幸福の実現は、古来より人間が等しく願って努力してきたことであり、ことさら新しいことではありませんが、PHPという名称を冠して意識的にその実現に向け努力していこうというのがPHPのPHPらしさかといえます。

創設時より42年が経過し、現在では、研究活動、出版活動、教育活動、社会活動を大きな柱として様々な活動を展開しており、その活動範囲も国内に限らず海外での活動にも積極的に取り組めるようになってきました。

なぜアジアか？

その中でも特に力を入れてきたのがアジア地域での活動ですが、これにはそれなりの理由があります。

松下幸之助は、1970年代半ば頃より「世界の繁栄は、21世紀にはアジアに来る。これは歴史の流れを見れば明白なもののように思われる。われわれは、この来るべき繁栄の受け皿づくりに早急に取り組む必要がある」ということを盛んに発言しております。

松下の発言は、学者の研究に基づく発言とは違い、事業家としての特有の「カン」によるものとは思いますが、キッシンジャー博士も、当時の朝日新聞論説主幹の岸田純之助氏との対談で「歴史的に見ると、世界の重心はまちがいなく大西洋から太平洋に移動していくだろう」と述べているのを紙上で知り、その符合にうなずいたものでした。

実際には、21世紀をかなり前にして、この予測はかなりの程度実証されてきており、今、世界経済に占めるアジア（日本、NIES、ASEAN）の大きさは、欧州さらには北米にも並ぼうとする勢いを持っています。将来中国が沿海開発戦略の展開による経済発展を加速させると、その重みはさらに大きなものになるにちがいありません。さらに世界全体の産業構造の変換にあわせたハイテクの取り込み等により、この地域はそのダイナミズムにより一層の弾みをつけ、ますます世界経済拡大に大きな寄与をしていくものと思います。

アジアといえば、かなり最近まで「後進性・貧困」と同意語であるような認識がありました。たしかにまだまだ貧しい国々も多く、急速に経済発展する国々の一面のみを取り上げてアジアの時代をうんぬんするのは軽率なことかもしれません。しかし、この躍動感に溢れる国々を見るにつけ勃興の時代を期待したいのです。

私は、アジアという地域に対し一種の思い入れがあります。それは、1979年にアジア・太平洋地域を三ヶ月にわたり旅行をした際に、この地域に沸々と湧き出るダイナミズムの芽と、人々の新しい自分達の時代を築こうという主体的な思いを強く感じたものでした。

この旅行の前に、堀田善衛氏の『インドで考えたこと』（岩波書店、1957年刊）を読みました。この本は今でも版を重ね、さらに類似品もでるようなロングセラーですが、堀田氏は、戦後政治的独立を果たしはしたものの1950年代にアジアが置かれた厳しい状況と、そういう中でも向上したいという人々の意志を、その本の最後の数行に凝縮したような文章で次のように書き込んでいました。

「その歩みがのろかろうがなんだろうが、アジアは、生きたい、生きたい、と叫んでいるのだ。西欧は、死にたくない、死にたくない、と云っている。」

30年の月日を重ねて、今では西欧諸国が生き残りのために懸命な努力を払っていることを考えると隔世の感がします。

PHPとの出会い

一生懸命に生きようとする人々に対する共鳴とでも言えましょうか、アジアの繁栄・発展に少しでも寄与できる仕事ができれば素晴らしいという思いを強く持つようになりました。

幸いと言いましょうか、この旅行から帰りました時に、当時の国際PHP研究所（1983年にPHP研究所に併合）が、新しくアジアでの活動を始めるためそれに携わる人を募っているという話を聞き、それに応募、幸いにして採用されたのがこの地域との本格的な付き合いの始まりとなりました。

PHPについては、学生当時から幾分は知っていましたし、英文「PHP」誌（現在はタイトルを改め「INTERSECT」）の長年の読者でもありましたので、親しみは持っていましたが、自分が当事者になるとは、その当時は思ってもおりませんでした。縁と言うのは不思議なものです。

PHP研究所に入って2年間で日本での準備活動にあて、その後現地に

赴くことになっていましたが、入所してすぐのころ、松下幸之助所長と面談というか面接のようなものがありました。その時の事を今でも鮮明に覚えています。なぜよく覚えているのかといいますと、その時の会話が、簡にして明であったためでしょう。

「君の歳、なんぼや？」

「学校は、どこへいったんや？」

「アジアには行ったことはあるんか？」

これだけの会話です。そして最後に「そうか、頑張ってや！」。これから私のアジア・オペレーションが始まったとも言えます。

活動開始の頃 — 暗中模索時代

このような思い入れと経緯で、P H P 研究所に入所し、シンガポール現地法人の設立や印刷拠点の調査・確保、英文「P H P」誌アジア版の創刊準備のため2年間を東京で費やし、1981年9月25日、マニラ経由でシンガポールに入りました。出来たばかりのチャンギ空港から出てきた時の、あのまとわりつくような空気の感触をいまでも昨日の事のように覚えています。

今から思えば、「フウテンの寅さん」よろしく、トランク一つで知らぬ国に流れ着いたというような感じがしないでもありませんが、当時は思い入れのほうが強かったせいか、これから新たに土地を耕し、良き種を蒔き、大事に育て上げるという薄紙を積み重ねるような根気のいる仕事の大変さには思い至らなかったというのが正直なところ です。

P H P は、出版活動をその大きな柱の一つとしていますので、アジアでの活動拠点として、出版の自由のある香港ではなく、なぜシンガポールを選んだのかという質問をよく受けますので、その主たる理由を私見を交えて順不同で述べます。

- ① 市場としては小さいが、よく統合されており、マーケット・センサーとしての役割を果たす。
- ② 東南アジアのビジネス・センターとして、インフラストラクチャー

(特に通信・運輸、金融、情報)が整備されており、地域センターとしての役割を果たす。

- ③ 主権国家として、政治的、社会的に安定している。(特に香港と比べて)
- ④ 英語が共通語、ワーキング・ランゲージであり、英語出版に適當である。

昨年10月、EDBが主催した「グローバル・ストラテジー」においても、シンガポール政府の長期国家戦略として「トータル・ビジネス・センター」というコンセプトが打ち出されており、“A GLOBAL CITY-A STRATEGIC CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS OPERATIONS”を目指すという方向づけがなされています。この基本的認識は、現在ではさらに強化された感があります。

さて、アジアでのオペレーションを始めるに当り、「戦略」は有ったのかという質問もよく受けますが、こと私に関しては、こうしたいああしたいという「夢」のような希望は持っておりましたが、十分に練り込まれた戦略や、それを実現する諸計画や施策、またそれを可能にする経営資源といったものは初めからはなにも持ち合わせていなかったというのが正直なところです。

実際に現場で仕事にあたる本人にしてみれば、なにもない状態からスタートするわけですから、正直なところ本当になにをしていいのか、なにかから始めるべきなのか暗中模索が続きました。ないないづくしの中で具体的に我とわが身を導いてくれる「何物か」を懸命に捜し求めたものです。

その「何物か」が、意外と身近なところにあると気付いたのはこの暗中模索が長らくつづいた後のことでした。

それは、事業目的の確認でした。「戦略」とは、事業の性格と方向づけ、つまりなんのためにこの事業をおこなうのかを決めることであり、具体的な長期・中期・短期計画の策定は現場の経営責任者がその責任の範囲内でとりくむべきことなのだと気付きました。

そうと判ればアジア・オペレーションの事業目的は明確です。「アジアの繁栄発展に寄与する人々に訴求する諸活動を通じて、当地の繁栄・発展に貢献する」ということであり、その諸活動の内容については、その時代と環境に適合した姿で行っていくということです。

日本の国際化が大きな関心事になり始めた1970年（大阪万博はこの現象を現す典型的なイベントでした）、PHP研究所は、よりよき世界のオープン・フォーラムをめざして英文版「PHP」誌を発刊しました。そしてその10年後の1980年4月に、先に述べた「繁栄の受け皿」に役立つことを願ってアジア地域向けアジア版を創刊しています。

その当時アジアの多くの有識者から受けたこの試みに対する激励の手紙を震えるような気持ちで読んだものでした。

しかし、実際の活動展開には相変わらず困難がつづきました。

活動展開 — 道をさがす

PHPのアジア・オペレーションは、上記のような事業目的をもって開始されたわけですが、その運営母体は財団でもなく、基金でもなく、普通の民間会社です。よくPHPは財団法人ですかと聞かれるのですが、株式会社ですと答えると不思議な顔をされます。株式会社は営利を目的とし、このような事業目的には向かないのではないのかというのがその反応の理由です。

たしかにPHP研究所は、実質、松下幸之助個人の出資と従業員持株会で運営される会社ですから普通の会社とは形態を幾分異にするかもしれませんが、株式会社である理由は、松下幸之助の考えによるものです。

つまり、基金で運営されれば、そこで働く人々は、その経済的基盤が安定しているがために、働きに真剣さがかけることにならないだろうか、仕事が安易になって創意工夫を怠ることにならないだろうか、仕事の性質により一概には言えないでしょうが、人間にそのような性癖があるのは事実です。

さらに、一般的に言っても事業は営利のためのみに営まれているのではないということが次の理由です。つまり、社会に対し良い仕事をすれば、社会

一般はそれを評価し、それが利益という形で社会から報酬を受けるのだという考えです。利益は良い仕事の結果であり、事業の究極の目的ではないわけです。

これは一見回りくどい理屈のように考えられないことはありませんが、「効果的効率主義」という観点からは、極めてマーケティングの理念にかなったものですが、活動を始めた当初は、なかなか仕事も順調に進まず、英文誌も思うように伸びず、そのような格好のいいことも言っておれないという思いを強く持ったものです。

なぜ活動が初めからスムーズに展開出来なかったかということを考えてみますと、P H Pは一つの社会運動であり思想ですから、それに対する理解を得て初めて事が進むという性質のものだからでしょう。これは、P H Pの日本国内における活動の歴史を見ても判るように、そういう理解を広く得るまでには数十年という時日を要しています。

海外での活動には、活動地域の社会的・文化的背景、人々の物の考え方、価値観、社会規範さらに言語までが違うわけですから、日本で要した以上の時日と努力を要するに思えます。

当初の活動は、出版物である英文「P H P」誌が全てでしたし、活動目的を体してはいるものの、内容的には一般受けするような内容から幾分遠かったことが活動展開の困難さに直面したひとつの原因ではなかったかと思います。

そこで取り組んだのが、P H Pの考え方に対して現地の方々にとってよりわかりやすいかたちで、またより興味を起こす方法で理解を得るための方法論の案出です。

幸いにして、P H Pの創設者の松下幸之助は著名な経営者であり、成功した事業家です。シンガポールの社会では「成功」という二文字は何物にも置き換えがたい重みを持っています。松下は、当地においてもよく知られた事業家・経営者ですし、いわゆるファンもかなりいるようです。シンガポールの人たちの関心を引くには引くような方法を取ることが必要です。

時あたかも「日本の経験に学べ」「ルック・イースト」が盛んに人々の口に上っていました。P H Pのことをよりよく知ってもらうには、人々の関心事に訴えることが効果的です。そこで、人々に語りかけることから始めました。サブジェクトは、「経営」です。松下幸之助の「経営哲学」を語ることによってその基幹をなすP H P理念の理解を得ようとしたわけです。

1983年3月、国家生産力局（NPB）の後援を得て、シンガポール政府高官、労働組合幹部、プレスの方々50名程を招いて「松下幸之助の経営哲学」をP H P本部の研究本部長に説明してもらったのがこの「語りかけ活動」の第一弾でした。

幸いこの講演会は好評で、当地の新聞で広く報道・紹介され、これが同年9月の二日間にわたる大規模なセミナーにとつながります。

このセミナーは「松下幸之助 その人づくりの哲学と実践」を内容とするもので、当地の経営幹部、学者の方々200名ほどの参加を得て開催されました。（これを開くまでの経緯及び詳細については、シンガポール日本商工会議所の月報1983年10月号に「物をつくるまえに人をつくる 松下幸之助の経営哲学とシンガポールのマネジャー」と題して詳しく書いていますのでご参照下さい。）

このように内部的な理由から始まったこのセミナーですが、結果的には大変好評を得、この後インドネシア、インド、マレーシアの公共団体等からの要請で数回ずつ開催されるようになり、「リーダーシップ」「国際交渉」等の講演会、ワークショップなどを含めてすでに20回近く、この地域諸国で開催しています。

また昨年からは、シンガポールで松下グループの協賛を得て、5年間の予定で現地政財官界の方々を対象にして、ともに当地の繁栄・発展を考える共通の場として定期シンポジウム「THE FORUM」の開催を開始しています。

活動趣旨を明確にするのとあわせ活動の突破口をつくるという点でも、このような社会活動展開は効を奏したと思います。

これら以外にも、在星の日系企業よりスポンサーを頂戴して、在留日本人の方々を対象にした定期講演会「THE LECTURE」やシンポジウム、また著名な評論家等が当地を訪問する機会には、特別講演会を開催し、在留の方々には好評を得ています。

このような社会活動と合わせ、出版物の方の改善を同時に進めてきました。上述しましたように、編集目的はともかくとして、英文「PHP」誌のプレゼンテーションの仕方が必ずしも市場ニーズに適合していないのではという感じもあり、タイトル、サイズ、フォーマット、さらに編集フォーカスにまでわたり内部検討をした結果、1985年1月号より「INTERSECT」（点と点が交差するという意味で、異なる様々なものが交わることでよりよいものを創り出すとのおもいを込めています）と名を改め、A4サイズで新規発刊をしました。この雑誌を本当の意味でアジアの発展・繁栄をお互い考え合う場とするのが次の目標です。

また、同誌の普及(PHPでは営業活動をこのように呼びます)の方法としても、通常の販売方法である個人読者購読、一般店頭販売とあわせ、日系企業の経営者の方々のご理解・ご賛同を得て、シンガポールを始め東南アジア各国の政財官のキーパーソンへの贈呈活用を展開させていただいています。日系企業の海外での事業展開にあたりその地の人々の対日理解の促進は全体的な事業環境の良化に結び付くという認識のもと、幸いにして多くの企業経営者からのご協賛をいただいています。リー首相もこのようにして贈呈されてくる毎号に関心を持って読んでいただいているとの新聞報道がありましたが、大使館や他の公的機関が行う様々な文化交流活動とも補完しあって、対日理解の促進に役立っているものと思います。

このような活動とあわせ、日系企業の経営者の方々を対象にした経営セミナーや、社内教育用の英文テキストの出版、視聴覚教材の開発もすすめてきており、かなりトータルな活動ができるようになってきました。

活動を開始したときには明確な活動展開の方法論もわからず、経営資源も十分になく途方に暮れたものでしたが、これまで一つ一つ積み上げてき

た活動の過程で、P H Pのアジア・オペレーションのドメイン（活動領域）がかなり明瞭になってきたように思います。つまり「道」が開けてきたのです。

活動展望 — よりよき活動のために

そのドメインというのは、事業目的に合致する活動領域ということになりますが、その時代と環境に適合した情報・研究・教育・社会活動のトータル活動をめざしたいと思います。

具体的には、雑誌、書籍、A V等の出版活動の充実があげられます。なかでも「INTERSECT」は、より地域密着型にするため、東京からシンガポールにアジア版の編集機能を移転し、地域編集部門を設けて、地域の読者ニーズにより適切に対応できるようにします。また、書籍、A V出版についても、東南アジアの現地中小企業を対象としたものを主体とすることにより、現地企業の経営資源増強に役立つ出版活動をしたいと考えています。さらに、現地の経営者を対象とした情報企画事業を将来実現させたいと考えています。

また、従来の現地の方々を対象としたシンポジウム、セミナー、講演会等の活動をより充実させるのとあわせ、新規に公益法人の設立を準備しています。この組織の目的は純粋な非営利活動をより効果的に推進するためのものです。

活動内容は、昨年11月、朝日新聞でも紹介されましたが、ASEAN諸国に対する奨学金制度の開始が手始めになります。これは、ASEAN諸国の大学院課程の学生・研究者を対象にした奨学金制度で、アジアの将来を担いうる若き学徒に対する支援となり、この地の繁栄・発展を考える知的ネット・ワークの形成につながればよいと思っています。10年くらいかかるかもわかりませんが、将来的には、このネット・ワークを活用して、シンポジウム等の開催や、研究プロジェクトの実施、その成果発表の場としての出版活動も考えられます。

一民間組織の活動ですから、その活動規模も範囲も当然限られたものになるかもしれませんが、ほんとうの意味で、アジアの繁栄・発展に役立つ活動を展開していきたいと考えています。そのためにも、アジアの主要国に順次活動拠点を展開し、事業目的の完遂にさらに努力を傾注していかなければなりません。これからの30年ほどの職業生活を終える頃に、アジアの人たちが物心ともに豊かで、平和で幸福な日々を送っている姿を見ることが出来ればこれにすぐる人生の幸福はないように思います。

理事会の動き

第235回1989年2月14日（火）午後12時30分

議事に先立ち、二木理事（富士銀行）から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) シンガポール製造業協会 (SMA) ASSOCIATION MEMBERSHIP について

SMA の EXECUTIVE DIRECTOR, TOH PENG KIAT 氏を通じて勧誘のあった標記の件について諮ったところ、JCCI 会員の過半数は製造業関係企業から構成されているものの、非製造業の会員も数多く存在すること等に鑑み、現在のところ SMA の ASSOCIATION MEMBERSHIP となる必然性がないとの結論となった。

なお、理事会に先立って開催された運営担当理事会にて調べた結果、現在 SMA の該当メンバーは SINGAPORE FURNITURE INDUSTRIAL COUNCIL の1団体のみであった。しかしながら、SMA は地元の有力経済団体の1つでもあるので、JCCI として今後とも友好的な連携を保っていくべきであることについては異論はなかった。

(2) NATIONAL PRODUCTIVITY COUNCIL (NPC) の ALTERNATE MEMBER について

NPC から伊藤理事（日立エレクトロニック・ディバイシズ）が NPC の COUNCIL MEMBER として認められたことに伴い、それまでお務め頂いていた ALTERNATE MEMBER として、JCCI の中から候補者を推薦してもらいたい旨のレターを受けた。NPC では生産性、労働問題等について幅広い問題が取上げられることに鑑み、製造業から代表を出した方が良かろうとの意見が出され全会一致にて国吉理事（NEC エレク

トロニクス) をご推薦申し上げることとなった。

(3) SINGAPORE ISLAND COUNTRY CLUB (SICC) のターム・メンバーシップ
取得について

訪星客の接待、部会・委員会活動の一端としてのゴルフをアレンジ
しなければならない機会が少なからずあるが、これまで JCCIとしてメ
ンバーシップを持っていなかったため、特定の会員・企業に迷惑をか
けていたケースがあった。さらに、現在SICC会長のロー・シュー・ワ
ット氏の薦めもあり、標記のターム・メンバーをチェンバーとして取
得してはどうかとの提案を諮ったところ、全会一致にて承認された。

なお、ターム・メンバーシップの申込みは1年とし、経費の一部に
ついては石川事務局長が負担する。

3. 報告事項

(1) 在星11経済団体の FOREIGN WORKER LEVY (FWL) 並びに C.P.F. に関
する政府要望書に対するリー通産大臣の回答について

別紙の通り、標記要望書に対するリー通産大臣の回答があったので、
事務局にて仮訳し、配布した。回答の要旨は、FWLについては現在の
月額220ドル(89年1月1日より実施)を7月1日から250ド
ルに引上げることにについて、さらにCPFを同じく現在の経営者側負担
を12%から4%引上げ16%にすることにについて、いずれも現段階
で額、率及びその時期について決定している訳ではなく、今年1~3
月期の経済状態等を十分に考慮した上で結論を出すことになっている。

(2) 部会・委員会等開催報告

☆部 会

1月17日(火)	第一工業部会
18日(水)	第三工業部会
25日(水)	第二工業部会

☆委員会

- 1月19日(木) 経営研究委員会
2月 3日(金) 広報委員会
14日(金) 運営担当理事会

☆懇談会等

- 1月11日(水) MR. WONG CHIN YEOW, DIVISIONAL DIRECTOR
RESEARCH, SMA ほかとの懇談
12日(木) 千曲出版「REAL ESTATE REVIEW」
誌編集部・山崎氏との懇談
19日(木) MR. K. Y. LEONG, DUN & BROADSTREET
INTERNATIONAL, RECEIVABLE CONTROL ADVISOR
との懇談
23日(月) MISS AUDERY TAN, MARKETING EXECUTIVE, SMA
との懇談
24日(火) 木村・住友生命保険相互会社・常務取
締役ほかとの懇談
24日(火) 田中・社団法人日本シンガポール協会・
事務局長との懇談
25日(水) 建設労働災害防止協会ミッションとの
懇談
30日(月) 財団法人劇団すぎの子小沢理事長ほか
との懇談
2月 1日(水) 関西大学・来住教授との懇談
2日(木) 上田・財団法人国際開発センター研究
員との懇談
13日(月) AMERICAN TECHNOLOGY TRANSFER ASSOCIATION,
MANAGER, MS. A. MURAKAMI との懇談

(3)その他

- NPC・MEETINGの報告

伊藤理事 (NPC COUNCIL MEMBER ・ 日立エレクトロニックディバイ
イズ) より 2 月 3 日に開催された定例・会合の報告があった。
議題及び結論等は以下の通り。

議題 1. 1989 年 PRODUCTIVITY MONTH CAMPAIGN COMMITTEE の件

〔要旨〕 生産性向上運動を従来の官 (NPB) 主導型から
民間主導型に改める。民間の CEO を中心に COMMITTEE
を構成し、地元企業だけでなく、外資系企
業も対象に含める。

NPB はコーディネータ兼事務局の役割を果たす。

〔結論〕 上記提案を承認し、人選を含め今後の進め方は、
マー・ボー・タン・NPB 長官に一任。

議題 2 1990 年代における生産性向上の基本戦略検討委員会への
民間メンバー導入の件

〔要旨〕 1990 年代に予想されるシンガポールの社会・経
済の姿にマッチした生産性向上運動のあり方を検
討し、その基本戦略を答申する委員会を設立する
に当り、広く民間メンバーの参加を求める (答申
期限 11 月)。

下記の七項目のテーマを検討するため 5 つの小委
員会を設けることとなった。

第一小委員会	WORK ATTITUDE SKILLS UPGRADING
第二小委員会	MANAGEMENT PRACTICES
第三小委員会	LABOUR-MANAGEMENT COOPERATION PRODUCTIVITY GAINSHARING AND QUALITY OF WORKING LIFE
第四小委員会	QUALITY OF GOODS AND SERVICES
第五小委員会	MANPOWER UTILIZATION AND CAPITAL INVESTMENT

〔 結論 〕 11月の目標期限にはこだわらない。

小委員会の構成、担当テーマ内容再検討の上、小
委員会議長の指名をマー・ボー・タン・NPB長官
に一任。

議題3 1989年 NATIONAL PRODUCTIVITY AWARDS 銓衡委員選定の件

〔 結論 〕 CHAIRMAN マー長官の提案通り承認された。

4. 入・退会

(1) 入会 (5社)

- EPSON PACIFIC (S) PTE LTD
- ONKYO CORPORATION
- KISHIMOTO SANGYO (S) PTE LTD
- COSMO SECURITIES CO LTD
- FUJI TRADING (S) PTE LTD

(2) 退会 (なし)

(3) 1989年2月14日現在の会員数：514社（前月比5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

1989年1月

在星経済11団体のFWL並びにCPFに関する政府要望書に対するリー通産大臣
の回答（仮訳）

1. レーバー・マーケットが逼迫しているのは高成長のためである。経済成長に適応すべく、政府は外国人ワーカーの流入を認めた。その結果、過度に外国人ワーカーに頼ることになった。この傾向は、もし抑制されないとすれば、経済再建を遅らせることになり、かなりの政治的・社会的なコスト増を強いることになる。
2. 政府は、外国人ワーカーに過度に頼ることをなくすため、1989年1月からFWLを220ドルに、7月からは250ドルへと上げると共に、外国人ワーカーの依存度を50%から40%へと下げるとを発表した。
3. 政府及び経営者が考えているように、今年の経済成長率が低くなれば、労働市場は緩和され、外国人ワーカーの数も横ばいないしは低下し始める。昨年11月に新しい方針が発表されてから、労働市場は若干改善した。
政府は労働環境を注意深く監視つづけるが、これまでのところレビーを250ドルに上げることについて再検討しなければならない理由は見当たらない。
4. 政府は同時に今年7月からCPFの雇用者負担分を4%上げるとを発表し、経営者に対し、この差迫った変更に対する十分な警告を与えると共に、賃金交渉時にCPFの上げを一要素としてとりあげられるよう配慮した。
今回の早期政府発表を経営者が活用するよう望む。
5. しかしながら政府は、CPFの上げについて一体どれぐらいが適切であるか決めてはいない。今年の第1四半期の経済成長の結果をみたとで判断することになるであろう。

6. 政府は今回の措置を実施した場合、C P F 及び F W L の引上げが企業コストをどれだけ圧迫することになるか検討を行った。
その結果、単位労働コストと企業収益の両面からみて、シンガポールは十分に競争力があると判断しており。他の N I C S に対するシンガポールの地位が揺らぐようなことはないと考える。
7. 政府は、企業のコスト増となる政策を実施する場合、十分慎重に取り扱うべきであるということを認識している。
ほとんどの注意深い見通しは間違っているかもしれない。すなわち、外部要因では、O E C D 諸国の成長やデスクドライブ業界における全世界的な過剰能力の影響によって、経済成長率は予期した以上にスローダウンするかも知れない。これからのことを完全に見通すことはできないまでも、現在見通し難しいからといって、必要な調整を先に延ばすことが正しいということにはならない。
8. 労働力不足の問題を長期的視点から解決する手段は生産性を引上げることである。例えば停年を60才まで引上げたり、労働時間を主婦業のニーズに合わせるなどによって自国内の労働力を活用できる。
労働省の調査では、これらの手段が良い結果を生むことになるかとみている。経営者サイドとして真剣に取り組んでもらいたい。
9. 政府は、経済・労働問題について実業界からのフィードバックを歓迎している。E D B、T D B は個々の企業と常に連絡を取りあっている。
通産省も常にビジネスマンとのミーティングの機会を持っており、何か重要な経済政策の変更が行われる時には、彼等の意見を注意深く検討している。

1月の主な経済記事

- 1月4日 • 先週末の通産省の発表によると、シンガポールの昨年（1988年）の経済成長率は10.9%（推定）だった。

これは過去10年間で最高成長率ではあるが、当地経済は第3四半期まで11%以上の成長を記録していたため、昨年通年では今回の発表数値を上回る成長率が期待されていた。しかし、10月に入りそれまで活発であった製造部門の成長が鈍化、このため昨年1年間の経済成長率は予想を下回るレベルにとどまった。

リー通産相は30日の記者会見で、製造部門の成長鈍化について、「どの程度のスロー・ダウンであるかは明らかではないが、他の産業部門に影響を及ぼすまでには至らないであろう」と語った。製造部門で、第4四半期に成長の鈍化を見たのは、ディスク・ドライブ業と石油業で、他の製造部門は、それまでと変わらない成長を記録した。また、商業、運輸・通信、金融・ビジネスサービスなどの製造業以外の産業は、第3四半期までと同様活発だったほか、第3四半期までマイナス成長を続けていた建設部門も回復し、3%の成長率を達成した。

一方、今年のシンガポールの経済は昨年ほど目覚ましい成長を遂げないにしても、安定した伸びを見せ、今年通年では6～7%の成長を記録するものと予想される。

通産省は、昨年11月末までのデータを基に、昨年通年の経済状況を要旨以下のようにまとめ、発表した。

＜産業別国内総生産（GDP）成長率＞

（％）

産業	1987 年	1988 年				
		年間	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
全 般	8.8	10.9	11.5	11.2	11.8	9.1
製 造 業	17.0	17.2	21.3	21.6	18.5	9.0
建 設 業	- 11.7	- 4.5	- 7.8	- 6.7	- 5.8	3.0
商 業	11.1	17.4	19.9	16.5	16.9	16.3
運輸・通信業	8.7	10.3	11.4	10.5	9.3	10.0
金融・ビジネス・サービス業	10.1	8.8	8.6	7.9	10.2	8.5

注：数字は全て前年同期比および 1985 年価格を基準とする。

第 4 四半期の数字は 10 月、11 月のデータに基づく。

1) 内外の高需要が再度経済成長に貢献

海外需要は昨年も高く、内外需要の成長率 88％に貢献した。財およびサービスの輸出成長率は 28％と、前年の 11％を大幅に上回った。非石油部門の国産品輸出と再輸出は、それぞれ 41％と 39％拡大した。

国内需要も 7％伸びた。

2) 製造業の成長、第 4 四半期に鈍化

製造業の成長率は、9 月まで 2 桁台にのぼっていたが、第 4 四半期に入り、海外の需要が低迷し、9％にとどまった。

電子業の生産高は、第 3 四半期まで年率 32％成長していたが、その率は第 4 四半期には 15％まで下降した。特にディスク・ドライブ部門は、世界的な生産過剰により、業況の低迷を見た。

一方、石油業も日本企業の購買量が減少したことや、中国の原油生産量および精油量が減ったことが原因で伸び悩んだ。

3) 雇用

昨年初 10 カ月の新規就業機会創出件数は 5 万 7000 件で、前年同期の 5 万 2000 件を上回った。同件数の内訳は以下の通り。

産業	就業創出件数
製造	36,300
商業	7,400
運輸・通信	5,500
金融・ビジネス サービス	5,000
建設	- 2,500
その他	5,300
合計	57,000

昨年は外国人労働者の雇用が拡大し、経済成長に大きく貢献した。10.9 %の成長率には、生産性が4.3 %、国内の労働力が3.8 %、そして外国人労働者が2.8 %それぞれ貢献した。

経済回復に伴い、外人労働者の雇用が増えているため、シンガポール政府は労働税を引き上げるなど、外人労働者への依存を低めるよう努めている。

4) 投資

昨年の投資約定額は、過去10年来最高の20億Sドルに達する見込みである。

5) 今年の業況見通し

最近行われた第4四半期業況見通し調査によると、製造業の成長鈍化は今年上半期も続くと予想されている。しかし、製造業以外の部門の業況低迷は予想されていない。

シンガポールの今年の経済成長率は約6～7%と予測される。今年、韓国は8.5%、台湾は7%、香港は5.5%の成長率を予測している。（通産省プレスリリース）

- 4日・ 経済開発庁（EDB）のフィリップ・ヨー長官は、同庁が発表した1987/88年度の年報で、今年導入する次の6項目の経済開発戦略を明らかにした。

1) 高品質・高付加価値の投資の獲得を目指す。

このような投資を獲得することによって、高度な技術を有するシンガポールの労働者に、より良い仕事を提供し、外人労働者への依存度を低める。

2) サービス業の発展を促進する。

E D B は、関係省庁や法定機関との緊密な協力を通じて、関係部門がより多くのインテリジェント・ビルとビジネス・パークを建設し、高付加価値のサービス業が必要とする活動場所を提供するよう努力する。

また、政府当局は工業デザインや情報技術などのサービス業への投資を誘致する。

3) 製造業の自動化計画を積極的に推進する。

E D B は人的資源と技術の開発や基盤整備などを通じて、この目標の達成に努める。

4) 中小企業の発展を促す。

E D B は、すでに策定した中小企業発展計画を通じて、地元の中小企業の業務改善を支援し、これらの中小企業がシンガポールの経済開発の次の段階で、より重要な役割を果たすことができるように努力する。

5) 地元企業の国際化を促進する。

E D B は、同庁が最近設立した国際直接投資部などを通じて、海外への投資を促進していく方針である。こうした投資を通じて、地元企業は新技術と資源、さらに新しい海外市場を獲得することができるかと予想される。

6) バイオテクノロジーの発展に本腰を入れる。

E D B はビジネス戦略部を通じて、バイオテクノロジーの発展を支援していく考えだ。同庁は目下、バイオテクノロジー促進計画を立案中である。

ヨー長官によると、E D B は90年代にシンガポールの先進国への仲間入りを実現できるような国際戦略を立案、展開している。なお、E D B の今後の役目は、シンガポールを総合ビジネスの国際都市に発展させることという。

- 16日 • 諸外国が新税制措置を打ち出す中でシンガポールの外資誘致面での国際競争力を維持するため、大蔵省はさらに積極的な税制改革を推進して行く。

リチャード・フー蔵相は大統領施政方針演説の付録の中で以上の点を明らかにするとともに、シンガポールの税制、公共部門の効率、金融政策、民営化、民事サービス等の問題に関して大蔵省の方針を説明した。

それによるとシンガポールの税制は公正で、幅広い税源に依拠するとともに、勤勉さや進取の精神を奨励するものでなければならない。

• 経常収支増加率はGDP成長率以下に

大蔵省は長期的な収支の均衡を目指しており、経常収支の増加率は国内総生産（GDP）成長率の範囲内に抑制するよう図られる。政府は国内最大の雇用主であるため生産性や業務効率の向上に努め、浪費を防止する必要がある。

• 金融業に必要最少限な監督

大蔵省はまた国内金融機関のネットワークを拡充することにより、国際金融センターとしてのシンガポールの地位を維持していく。最小制限の下に国内金融業の自由な営業活動が促進されるが、金融業界は慎重かつ誠実な経営により一般大衆の信頼に応え、その利益を守らねばならない。主管当局は過度に厳格な規制は避けつつ国内金融業界を注意深く監督して行く。

• 民営化と新領域での積極的投資活動

政府は民間業界の力が充実した部門から徐々に撤退し、公共部門の民営化を進める。しかし政府は今後も国内や国外で単独もしくは民間との合弁方式により新工業領域への投資活動を続けて行く。

• 政府部門に有能な人材を確保

有能な公務員を確保し、各方面の計画を有効に推進するため、公共部門の給与条件や勤務条件は引き続き民間業界に対して競争力あるものに維持される。このため柔軟な賃金制度を導入する以外に公務員賃金制度そのものや職制にも改革が加えられる。

当地の労働者の流動性はそれほど深刻なものではなく、またジョブ・ホッピングの影響を受ける会社も一部に限られている。

生産性委員会の特別調査チームはこのほど発表された労働者のジョブ・ホッピングなどに関する調査結果の中で以上のように指摘している。それによると、1987年のシンガポール労働者の流動率は10%に達した。

製造業を見た場合、1980年から1987年にかけてシンガポール労働者の離職率は月平均3.4%と韓国(4.9%)、台湾(3.8%)のそれを下回っている。

シンガポール労働者の職場移動の主な特徴を拾って見ると、労働者の流動は主として事業拡大を進めている製造業や商業部門の会社の間に発生している。また就職後6カ月以内に離職する者が多く、1987年に於いては100人のうち10人が転職離職を経験していた。しかし離職率が比較的高いことを自ら認める会社は調査を受けた会社の僅か30%にすぎなかった。

同調査報告は、会社側が人事管理を改善すれば、従業員の離職率をさらに引き下げることができると指摘している。実

際、離職率が3%以下の会社も少なくなく、離職率の比較的高い会社はジョブ・ホッピングにつながる諸要因を軽視しているきらいがある。

同レポートはジョブ・ホッピングの要因として、1) “低賃金”、2) “従業員福祉に対する無関心”、3) “少ない昇進機会”、4) “仕事に対する不満”、5) “低い職務上の地位に対する不満” 6) “管理職と一般従業員との関係不調” 7) “職場環境に対する不満”、8) “勤務時間帯に対する不満” 9) “無保障な勤務条件”等の諸点を掲げている。

また離職率の比較的低い会社の特徴としては次の諸点が指摘された。

①魅力的な賃金システム、柔軟な賃金制度を導入し、社員の会社に対する忠誠心を高める努力が図られている。

②従業員福祉が配慮され、人間中心の管理システムが実施されている。

③従業員に昇進の機会が与えられ、昇進に必要な訓練が提供されている。

④従業員がその能力を生かせるような職域・職責の分類がなされ、技能の経験の向上に伴う昇進が保証されている。

⑤上役と部下の関係改善の努力が払われている。

⑥安全かつ快適な労働環境が確保されている。

30日 • 国会は26日、7項目の税制優遇措置を盛り込んだ“1989年所得税修正法案”を三読通過した。

リチャード・フー蔵相は同法修正案の第2読の際これら7項目の優遇措置の詳細を説明した。これらの措置はいずれも88/89年度予算案の中で明らかにされたもので、今回の法案通過で実現の運びとなった。

1) サービス業の研究開発費に税控除

同相の説明によれば、政府は一部サービス業の研究開発費に対する2重税額控除を認める。これらのサービス業には“コンピューター・ソフト”、“データ・サービス”、“農産品加工サービス”、“化学検査サービス”、“医療研究サービス”、およびその他の“大臣により承認されたサービスまたは事業活動”が含まれる。

2) 工業建築補助スキームの拡大

農業科学技術、園芸、水産養殖、およびその他の特別な構造を持つ建築物を必要とする業種にまで、既存の“工業建築補助”スキームの適用を拡大する。

3) 新製品の発明に90%の税控除

新製品の発明、設計に伴う著作権所得に対して90%の税控除を認める。

4) SIMEXへの優遇措置

シンガポール国際金融取引所(SIMEX)に対する免税優遇期間をさらに5年延長する。

5) 株式再編企業に対する優遇

税務に影響を及ぼすことのない合法的な株式移転を大規模に行う企業に対しても前年度の営業損失をその年の営業利益から控除することを認める。

廣 報 欄

** NEW MEMBERSHIP (14th Feb. 1989)

* EPSON PACIFIC (S) PTE. LTD.

Mr K Shimodaira (Managing Director)
31 International Plaza
Jurong
Singapore 2262
Tel: 2652022
Fax: 2657103

* COSMO SECURITIES CO LTD

Mr M Inaba (Chief Representative)
16 Raffles Quay #33-/04/05/06
Hong Leong building
Singapore 0104
Tel: 2220200
Fax: 2225904
Tlx: RS 23389 COSEC

* ONKYO CORPORATION SINGAPORE LIAISON OFFICE

Mr M Okumura (Manager)
51 Newton Road #8-04
Goldhill Plaza
Singapore 1130
Tel: 2542814
Fax: 2537621

* FUJI TRADING (S) PTE LTD

Mr M Okuno (Dy Managing Director)
24 Chia Ping Road
Singapore 2261
Tel: 2641755
Fax: 2650443
Tlx: RS 50218 FUJI S

* KISHIMOTO SANGYO (S) PTE LTD

Mr K Kumano (Managing Director)
101 Thomson Road #10-01
United Square
Singapore 1130
Tel: 2553188
Fax: 2553867
Tlx: RS 35182 KISCO-S

** CHANGE OF ADDRESS & TELEPHONE NO.

* SONY SINGAPORE PTE LTD

2 Alexandra Road #02-01
Delta House
Singapore 0315
Tel: 2724455
Fax: 2729986
Tlx RS 22022

* PENTEL (SINGAPORE) PTE LTD

12 Kallang Way 4
Kolam Ayer Industrial Estate
Singapore 1334
Tel: 7481700
Fax: 7459828

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

*** SHIN-ETSU CHEMICAL CO LTD**

143 Cecil Street #18-03

GB Building

Singapore 0106

Tel: 2218670

Fax: 2224952

Tlx; RS 25736 SHINET

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

*** EPSON SINGAPORE PTE LTD**

From Epson Electronics (S) Pte Ltd

To Epson Singapore Pte Ltd

**** CHANGE OF NAME OF REPRESENTATIVE**

*** MITSUKOSHI SINGAPORE PTE LTD**

From Mr Y Kon to Mr H Tabuchi

*** TAIYO YUDEN (SINGAPORE) PTE LTD**

From Mr T Shimizu to Mr M Nakasone

*** SHINKO ELECTRIC CO LTD**

From Mr H Tsujino to Mr O Kobayashi

*** NISSIN FOODS (SINGAPORE) PTE LTD**

From Mr H Togami to Mr M Hasegawa

*** SUMITOMO LIFE INSURANCE CO**

From Mr E Shibao to Mr M Okayama

*** YAMAHA MANUFACTURING SINGAPORE PTE LTD**

From Mr M Kozu to Mr K Imazawa

*** TOYO KANETSU K. K.**

From Mr M Yoshimura to Mr K Uryu

*** TAIYO ELECTRONICS (S) PTE LTD**

From Mr T Takahashi to Mr A Ikeda

*** AOKI CORPORATION**

From Mr T Kawata to Mr K Yamanouchi

*** YOKOWO (SINGAPORE) PTE LTD**

From Mr K Matsumoto to Mr Y Takiguchi

*** SUMITOMO ELECTRIC INTERCONNECT PRODUCTS (SINGAPORE) PTE LTD**

From Mr Y Takeda to Mr O Hashimoto

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

法律15号（経流拡大奨励法改正法）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
経済拡大奨励（所得税免除）法1987年改正法	----- (会 員) -----	S\$10
	----- (非会員) -----	S\$20
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

租税・税制

法律第2号共和国所得税法改正（1973年）	-----	S\$ 5
法律第13号共和国所得税法改正（1977年）	-----	S\$ 5
法律第17号共和国所得税法改正（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
シンガポールの租税	-----	S\$20
所得税法〈改訂版〉	----- (会 員) -----	S\$30
	----- (非会員) -----	S\$40
所得税法・1985年改正法	-----	S\$ 5
所得税法1986年・1988年改正法	----- (会 員) -----	S\$15
	----- (非会員) -----	S\$25
シンガポールとの租税（所得）条約〈改訂版〉	----- (会 員) -----	S\$20
	----- (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	----- (会 員) -----	S\$30
	----- (非会員) -----	S\$40
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
買収および合併に関する基準	-----	S\$20

為替管理・関税

法律時報第6号	S\$ 5
金融業者法	S\$10
財務諸表公開原則	S\$20

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\$15

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)1981年中央厚生年金法(付録入替)告示	S\$ 5
法律(改正)時報(第26号)1981年雇用(年間賃金勧告)告示	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\$20
	(非会員) S\$30
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\$20
	(非会員) S\$30

編集後記

チャイニーズ・ニューイヤーも明け、一段と日差しが強くなって来たように思われる今日この頃です。

私も、まる 2 年が過ぎ、当地勤務の折り返しを迎えた頃かと思っていますが、今、世界の中で最もエキサイティングに躍動していると思われるアセアンの中で、中心に位置するのみならず、中心的な役割を果たしている、ここシンガポールに勤務する幸福を感じつつ、今後、仕事とプライベートの両面で更に充実したものにして行きたいと考えております。

又、当月報の広報委員会、幹事長として、委員の皆様と共に、1 人でも多くの当地日本商工会議所・会員の方々に読んで頂けるような魅力のある月報編集の為に微力ながら努力して参る所存ですので、会員の皆様方も当月報に対し、ご意見等ございましたら、商工会議所事務局まで、ご連絡下さるようお願い申し上げます。

最後になりましたが、御多忙中にも拘らず、今月号の為に御執筆頂きました。日本航空の河野氏（当広報委員会、委員長）ソニー・インターナショナル・シンガポールの下津氏、及びシンガポール P H P 研究所の池田氏の皆様方に対し、この紙面を借りまして厚く御礼申し上げます。

今月号の担当は白川（竹中工務店）松谷（東京銀行）でした。

MONTHLY REVIEW

STRICTLY MEMBERS ONLY



PSA CONTAINER YARD (PASIR PANJANG)

M. C. I. (P) No. 8 / 4 / 88

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY SINGAPORE

10 SHENTON WAY #12-04/05/06 (12th Storey) MAS BUILDING SINGAPORE 0207

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