

月報

1989 3 月号



シンガポール日本商工會議所

PSA CONTAINER YARD (PASIR PANJANG)

〈 目 次 〉

(1989年3月号)

国際卸売センター構想	(ヤオハン・シンガポール)	竹田 具視	1
シンガポールの百貨店業界	(伊勢丹シンガポール)	浅井 靖綏	5
ASEAN 諸国における日本型経営と技術移転 に関する経営者の意識調査	(広島大学)	山下 彰一 金原 達夫	13
ダンヒル・カップ・世界予選 プロ・アマゴルフ参戦記	(サンケン・シンガポール)	門伝 好司	30
会員紹介	(エプソン・パシフィック、オンキヨー、 富士貿易、岸本産業、コスモ証券)		35
理事会の動き			38
2月の主な経済記事			42
広報欄			46
資料案内			48
編集後記			50

国際卸売センター構想

ヤオハン・シンガポール

竹田 具未

1. 設立の経過と背景

此の度、当社は、本社を中心に、非食品部門主体の日本の大手卸売会社 2 社、それにシンガポール政府系投資会社、計 5 社による合併で東南アジア最大の国際卸売センターを開設する事になりました。このプロジェクト（通称 IMM）は日本、シンガポール、香港、アメリカ等の有力メーカー及び卸売業者を一同に集め、小売業者が一ヶ所で国際的な商品が簡単に仕入れられるようにする事を狙ったものです。すでにジュロン・イースト MRT 駅の向いに、約 18000 坪の土地を確保し、1990 年 5 月開業を目指し工事が進んでいます。従来の東南アジアの卸売流通機構は代理店制度が主流で単数又は複数のメーカーの代理店形式が多く、品揃えが十分でない他業者が散在する等シンガポール及び周辺国の小売業としては、仕入れ活動が多岐にわたり、非常に繁雑になっておりました。又この数年来の円高により日本国内の小売業者も日本国内で販売する商品の仕入れを海外より直接行う傾向は今後ますます増大する事は明白です。

更に台湾、香港等では国民の所得は上昇し、今は消費財の生産国でなく消費国として成長しつつあり、日本と同じ傾向をたどると思われれます。卸売業者サイドから考えますと、日本等の海外への直接販売は、ルート不足、情報の少なさ、又単独で多量を扱うリスク等に問題があり、このプロジェクトに参加していただく事により相互のメリットが総合されるものと期待しています。このニュープロジェクト推進の過程で種々の関係官庁への説明、申請等を行いました。特に主管轄である T D B（貿易開発局）より非常に大きな興味を示され、後で述べさせていただく理由により、資本出資を含む、全面的協力の申し出をいただきました。

ジュロン・イーストの今回の立地は、T D B 及び J T C（ジュロン開発公

社) が、将来のシンガポール経済を支える柱として、物流保管、通信機能をトータル的に配置し、しかも技術学校等を入れたハイクラスイメージの“ビジネスパーク”の構想を考えていた所でそれにふさわしい、核となるプロジェクトとしてこれを取りあげていただいたもので、その御期待に応えるべく努力して参ります。

2. コンセプト

シンガポールは、歴史的に東西の接点であり、自由貿易港です。物流のみならず、金融も発展更に政府の管理も行届き、治安が安定しカントリーリスクも少ない、これらのメリットを生かして流通業の仕入れの便利性を最大限に利用する事ができます。そこでこのセンターを

- A) 世界中の流通業者(小売業、メーカー、卸売業、貿易業、業務品取扱業)が
- B) 必要な商品を必要な時、必要な量だけ買いたい時
- C) シンガポールの地勢メリットを生かし、仕入れの優位性・便利性を利用してもらう為の
- D) ハイテク利用キャッシュ&キャリーシステムによる、東南アジア最大の国際的総合卸売センターとして位置づけを致しました。

3. 規模

住所は、JURONG EAST, STREET TOH GUAN ROAD SINGAPORE

開業前オフィス

60B MARTIN ROAD #08-01

SINGAPORE WAREHOUSE BUILDING

TEL: 7333481

敷地 62000M

床面積 第1期 82500 M² (1990.5 予定)

第2期 89500M²

全館完成 172000M²

5 層で駐車場約 2000 台予定

施設として、倉庫、展示場、催事場、事務所、会議室、銀行、食堂、ポストオフィス、デリバリー場、商談室、メンバールーム、精算場、コイ

ンロッカーインフォメーションカウンター等があります。

4. 運営形態

運営は母体である IMM と、入居する卸売業メーカー、貿易業、業務品取扱業、附帯サービス業等のテナント、そして小売業、卸売業、メーカー、貿易等のバイヤーの 3 者によって構成されます。バイヤーについては、全てメンバーシップで登録していただき一般の消費者の入場は、原則としてできません。3 者の機能及び役割を大まかにまとめますと

A) IMM

- ① 申請されたメンバーを審査し会員証を発行し登録管理する
- ② IMM の知名度アップ及びメンバーの勧誘のための積極的な宣伝活動及びイベント事業を行う
- ③ テナントとメンバーの安全かつ効率的な取引を促進するシステム及び附帯業等サービスを提供する
- ④ 物流や貿易手続き等の代行業務を行なう

B) テナント

- ① それぞれの会社経営の独自性を発揮し、商品開発を行なう
- ② 各テナント内に商品在庫を持ちメンバーに販売する
- ③ 販売された代金は IMM センターで、一元的に清算された後、各テナントに入金決済される
- ④ メンバーとの取引は IMM を通じて売上計上する。

C) メンバー

- ① IMM センターにメンバーの登録の申請をして、IMM 会員証（メンバーカード）の発行を受ける
- ② センター入は常に会員証が必要でその会員証で購買する
- ③ 購入代金決算は IMM を通して行なう

次に運営方法の特色を述べさせていただきますが、紙面に限りもあり不十分で理解しづらい点が多々あると思われますので、御興味のある方は、当プロジェクト開業前オフィスの電話番号が前述してありますので、御問合せ下さいませ。

- 1) 販売—精算—配送は一貫したシステムのもとにコントロールされます。
- 2) テナントは、食品部門、住関連部門、衣料品部門及び付帯サービス部門に区分され、IMMのマーチャンダイジングコンセプトによって管理されます。
- 3) 全ての取引はIMMのシステムで管理され、推定コンピューターの端末機を使用し、IMMカードが媒体となり、それを使用していただく事により売上計上され最終的に精算及び支払いは総合レジにて一括します。
- 4) 決済及び物流は原則としてキャッシュ&キャリー方式を取り貿易取引の場合は、通常のL/C決済等を使用します。
- 5) 付帯サービスについては、すでに実施した日本での説明会におきまして、日本の卸売企業の皆様の要望もあり、できる限りのサービスを考えております。

①貿易の代行

④旅行サービス

②物流の代行

⑤保険業務

③店舗開発（店装、什器）

⑥TEL, FAX, コピーセンター

④販売促進、営業用消耗備品販売

⑦DPE

⑤会社設立代行

⑧アフエテリア

⑥銀行、郵便局誘置

⑨その他

- 6) テナント入居区画は、1区画20坪約500ユニットを予定、但し1社で数ユニットの申し込みもあり、入居社数としては300社程度かと推定します。
- 7) 大量の在庫保管の為に倉庫も用意しており、貿易業者用としての保税倉庫も予定しています。

最後をお願い致したい事は、このプロジェクトは全く新しい挑戦であり、コンセプトの創造である為、将来においてかなりの問題提起とその解消努力が必要とされると思います。現在はおかげ様にて、順調に推移しており、他のマネジメントチームも3月中旬に全員現地着任し、皆様の仲間入りをさせていただきますが、今後皆様の御指導、御鞭撻を心よりお願い申し上げます。

シンガポールの百貨店業界

伊勢丹シンガポール

浅井 靖綏

はじめに

百貨店業界は会員各位におかれても、日頃目に触れる機会が多くまた親しみを持たれている方も多いと思われるが、私自身帰国辞令を受けると同時に執筆依頼を受け、慌ただしいなか四年間の在星期間中にお引き受けした「シンガポール百貨店業界の現状」等の講演をふまえ、まとめたものをご紹介します。

〈急増する海外出店とその要因〉

1960年代に始まった日系百貨店の海外出店は70年代を通じ、その市場規模に比例して比較的小規模でいわゆるフルラインの本格大型百貨店ではなかった。

当シンガポールに於ても1972年に伊勢丹、1974年に八百伴が出店しているが同様であった。

ところが1980年代の後半から、この潮流が大きく変化している。欧州アメリカに於ては未だツーリスト対象小型店に溜まってはいるが、東南アジアに於ては名実ともに大型店が続々誕生している。シンガポールに於ても大丸、そごう、東急、伊勢丹オーチャード店、カトン店、八百伴オーチャード店、カトン店が出店した。その理由を次に述べる。

1. 百貨店顧客市場の出現

一定の所得を超えた人々を百貨店対象顧客と呼んでいるが、1980年代後半からNIES諸国でその顧客層が増加した。

また日本の運輸省の提唱する、日本人観光客テンミリオン計画に伴なう観光客の増加。

更に日本人を含めた外国人駐在員の増加。

2 国際経営戦略の展開

日本の百貨店各企業が国際経営戦略の展開を目指す様になって来た。大規模小売店舗法に依る出店規制、土地高騰に依る投下資本利益率の鈍下等により、目を海外に向けるようになった。

3 円高

1985年10月からの円高ドル安の進行に依り投資効率が高まった。

〈主要百貨店と売上げ〉

1985年に未曾有の景気後退に百貨店業もみまわれたが、その後順調に回復しており、ここで各百貨店の売上げをみてみたい。

<u>FINANCIAL YEAR ENDING</u>	<u>COMPANY</u>	<u>BY REGISTRY OF COMPANY TURNOVER (\$\$/MILLION)</u>
FEB '88	(日系 A 社)	225.3
MAR '88	(シンガポール B 社)	215.0
NOV '87	(日系 C 社)	158.5
DEC '87	(日系 D 社)	122.8
MAR '88	(シンガポール E 社)	96.3
JUN '88	(英系 F 社)	86.5
FEB '87	(シンガポール G 社)	81.2
FEB '88	(日系 H 社)	72.9
DEC '87	(仏系 I 社)	14.0
JUN '87	(仏系 J 社)	12.2

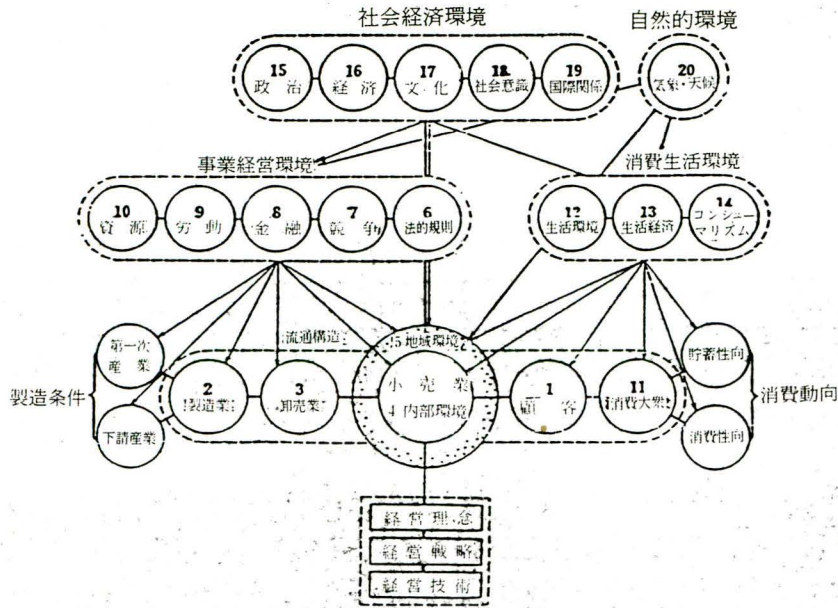
NOTE (1) OTHERS—CORTINA, OG, PEOPLE'S EMPORIUM,

(2) FINANCIAL RESULTS FOR TOKYU NOT AVAILABLE

〈百貨店の経営環境因子〉

百貨店業の経営は大きく四つの経営環境因子に影響される。直接的に影響を与える顧客を中心とした1.消費市場、顧客とともに流通構造を形成する。2.供給市場、間接的に影響を与える。3.事業経営環境、4.社会経済環境に分かれるが、その内3、4については会員企業各位と同一条件なので1と2を中心に説明をする。

小売業の経営環境因子



1. シンガポール消費市場の特質

① 季節変化がない。

赤道直下でアジア季節風帯に位置する為、年間を通じ高温多湿で常に夏物を販売しており値の張る秋冬物がなく、一品単価が低い。

また強い光線の為はっきりした色彩のものが好まれ、食欲増進の為刺激の強い食品が良く売れる。また季節変化がなく季節品処分もアニバーサリー、イヤーズエンドといった行事連動となり、購買動機を促すキャンペーンが少ない。

② 多様な人種

265万人余の国民総数で、中国人、マレー人、インド人等の多民族国家であり、また欧米系、日本人の駐在員と家族がおり、その全ての客層に焦点を合わせる事は、体型、サイズ、ワイズ、肌色、趣味嗜好、宗教、グレード等の多様さから不可能で、百貨店はそれぞれ得意の客層にあわせたゾーニングが必要とされる。

③ 増加する買物観光客

昨年度は国民総数より多い約410万人の観光客が来星したが、特に円高を背景にした日本人観光客が急増しているが、その理由は1.貿易自由港の為

殆んどの商品が免税であり、流通構造が簡素、伝統的な低マージン、競争、為替の関係等により世界中の商品はじめ日本商品でも30～40%安い為。

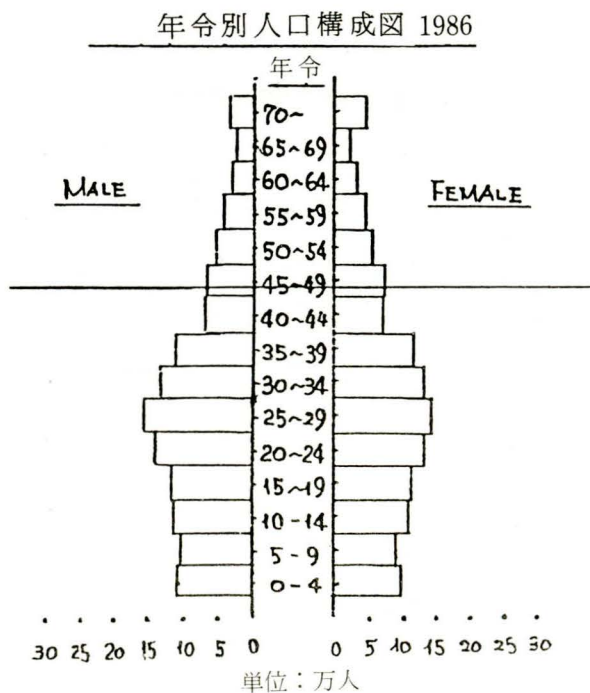
2. 距離的に近く且つ時差が1時間と少ない。3. 直行便が増加した。4. 旅行代金ホテル代食事料金が安い。5. 緑が多く清潔で治安が良い。

④年齢層が若い

下の年齢別構成図をみてもわかるとおり、25～29才が一番多く日本は35～40才が一番多いのと比較すると若い層が多く、この25～29才をヤングアダルトと呼びまた次に多いティーンエージャーとともに、ファッションに敏感であり対応が重要である。

POPULATION ESTIMATES BY AGE GROUP. END JUNE 1986

Age Group (Years)	Total		
	Persons	Males	Females
Total	2,586.2	1,316.9	1,269.3
0 - 4	206.9	107.6	99.3
5 - 9	194.0	100.9	93.1
10 - 14	218.0	112.8	105.2
15 - 19	227.8	117.0	110.8
20 - 24	278.6	143.0	135.6
25 - 29	298.9	154.4	144.5
30 - 34	262.2	133.7	128.5
35 - 39	225.2	114.2	111.0
40 - 44	134.1	68.1	66.0
45 - 49	135.6	68.1	67.5
50 - 54	107.4	54.1	53.3
55 - 59	92.0	46.9	45.1
60 - 64	67.5	34.3	33.2
65 - 69	54.2	26.2	28.0
70 & Over	83.8	35.6	48.2



⑤ 底が浅い市場

ファッション商品は特に個性が大切であり、需要がすぐに一巡してしまう為、大量に同一商品を継続する事が難しく目先の変わった新しい商品を定期的に提供しなければならない。

⑥ 根強い価格指向

世界的水準からみてもシンガポールは消費者物価が超安定国に分類されている事、及びオーバーストアに依る競争と使い捨て感覚のカジュアル指向とにより、スカート\$ 29・ブラウス\$ 19・スラックス\$ 29・Tシャツ\$ 19という円安時代に定着した凡ゆるシンガポール価格を支持するシンガポーリアンが多く、日本製夏物が円高になり仕入れが困難な現在ではその対応が仕入れのポイントの一つである。

⑦ 長い営業時間

中国正月3日間を休業するほかは、大半の百貨店が年中無休であり、また営業時間も朝10時から夜9時半頃迄と長いが、これは1. 共働きの多い。2. 娯楽が少ない。3. ツーリストが多いという理由による。従って金土日の週末と会社のひけた平日の夜が売上げのピークとなっている。

⑧ 高まるファッション感覚

政府の住宅政策により、1986年度にはH.D.Bに住んでいる人が85%を超え、またオフィス街も近代的なビルの建設が進み、エアコンが完備され道路の舗装等も整備される生活環境の充実と、内外のファッションマガジンの発行部数の増加また海外旅行好きの国民性、おしゃれなツーリストの来星等に依り個性的なファッション感覚が高まっている。

⑨ 都心集中化傾向

国民の75%の住宅地区を通る初の大量高速輸送手段としてのM.R.T.と、総延長112Kmにおよぶ無料の高速道路が完成が近づき、より速く、より快適に、より安く都心に来れる様になった為駐車場の完備も含めあらゆる欲求の満たせる都心集中化傾向になっている。

⑩ 多いショッピングリフター

“つい出来心”という初心者型から、数人で海外から遠征するシンジケート

までその数も手口も多いが、その損害率は大きく日本でのそれと比較すると約6～8倍にもなる。各百貨店はその対応として防犯対策を本格的に行なっており検挙率も高まって来ている。

2 シンガポール供給市場の特質

商品の供給市場についてはレナウン(S)崎浜克樹氏の月報1988年3月号「アパレル業界の東南アジア(シンガポール)進出の背景に詳しく解説されているので参照されたいが、重複を覚悟のうえ説明をしたい。

変化する仕入構造

ファッション衣料雑貨を例にとると、各百貨店により差はあるがかつては日本製が良質廉価な為比率も高かったが、円高の進行と日本に於ける市場多極化とサイクルの短期化に伴う小ロット生産化、及び生産在庫管理精度向上に依り日本製夏物を整理期に安価で仕入れる事が難しくなった為、比率が下がり代って東南アジア・シンガポール製が増加している。具体的には東南アジア製30%・日本製25%・欧米製25%・シンガポール製20%。

少ない問屋・製造業

小売業と製造業との中間に位置する、商品の企画・開発・在庫・物流迄になう問屋がなく、直接製造業から小売業に商品が流れ、小売業に問屋機能の多くが委ねられている。

繊維産業は政府の投資奨励産業でもなく、個々の企業は零細で生産性は低い。しかし一方1.関税が殆んどない。2.エージェンツ権が確立している。3.安い人件費・土地代。4.小売業の拡大等により輸入卸販売企業が多い。

未発達な周辺産業

A.材料産業

ファッション衣料を製造する場合、紡績工場・織・編工場等が生産する主材料が必要であるが、市場規模が小さい為シンガポールに無く、また裏地・芯地・ボタン等の副材料も手に入れにくい。主副材料を正規価格で輸入し国産化すると最終製品価格が高くなり価格競争力がなくなる為育っていない。

B.縫製産業

安い小売価格の為、縫製コストを押えねばならず高度な縫製テクニックが

出来ず、また育成されていない。景気上昇に伴ない他産業への雇用機会が増大し、また外国人労働者も規制を受ける為労働力不足とコスト高も発達の障害となっている。更に大規模縫製工場がバンコック・ペナン・K L・バトバハ・マニラ・ジャカルタ・香港・韓国・台湾という周辺諸国にある為、国際競争力がなく育ちにくい。従って百貨店が川上から川下迄リードする商品群が多く、また輸入品比率も高いのでリスクも大きく企画セクションの充実とその物流の充実が同業間の差別化のポイントであるが、その優劣に依り企業間格差がつきやすい。そういう意味では1990年にジュロンに八百伴・いずみ・レック・TDBが合併でつくる予定のTHE INTERNATIONAL MERCHANDISE MARTは卸売センターの機能を補完して行く事になり時宜を得ている。

3 事業経営及び社会経済環境の特質

①自由な法的規制

出店に伴なう大型店規制がなく、また日常の営業活動に於ける景表法・独禁法等もなく各百貨店は店外表示及び表現手段で一部規制を受けるものの自由競争を原則としている。

②上昇する企業負担コスト

百貨店業界も他業界同様、シンガポール経済の上昇に伴ない、上昇する賃金・本年7月から予定されているCPF雇用者負担率の12%から16%への増加・更に上昇するレンタルフィ・また競争激化に依る差益の減少等企業負担コストが増加し、一部の百貨店に於て減益という記事も出始めている。

③深刻な労働力不足

構造的に避けられない長時間営業に伴なうシフト制及び、販売業宿命の立ち仕事に依る定着率の悪さに加え、好況に転じた経済の影響で労働力不足が進行し充足率が80%~90%しか満たされていない。

④超安定政治体制

徴兵制に依り若手男子社員が繁忙期にナショナルサービスで出頭しなければいけない点を除き、政治についてはカントリーリスクもなく、また国民生活第一の考え方で自由競争に依る流通の近代化・物価安定促進を目的としてい

るので、新規参入し易いが反面競争激化の原因となっている。

⑤企業業績が国際関係に大きく影響される

本年1月2日より実施された対米一般特惠関税により先行き不安の買控え、及び日本で4月より実施予定の一般消費税導入に依る高額品の買控え等、対米・日経済依存度が高い経済構造ゆえ百貨店も大きくその影響を受ける。

⑥増加する国民一人当り GNP

88年度経済成長率は10.9%を達成し、また一人当りのGNPもUS\$7,940('87)からUS\$8,837('88)に上昇し可処分所得も増え、百貨店売上げの伸びを支えている。また以前ほど対US\$に連動しなくなったS\$ではあるが対円為替レートは下落傾向にあり、日本人ツーリスト増加及び一人当り購買客単価上昇の要因となっている。

おわりに

以上シンガポールの百貨店業界をとりまく環境から現状を述べて来たが、一般的には対日感情は悪くないが既に日系百貨店が勢力を持ちつつあり近い将来、経営能力・資本共に強い円を背景にした新規参入等に依り、地元資本の後退という事態を招かないとも限らない。時あたかも平成時代に入り守成の時代であるといわれているが、発展膨脹し問題とならぬ様地元資本との話し合いを含め調和のとれた共存の業界が続く様、祈ってペンをおく。

ASEAN諸国における日本型経営と 技術移転に関する経営者の意識調査*

—タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポールの

4カ国比較から得られた示唆—

（昨年広島大学の山下教授他が標題の調査を実施されました。今般その結果がまとまりましたので、ご紹介させて頂くことになりました。）

広島大学経済学部教授 山下彰一

同 金原達夫

1. はじめに

円高以降、日本企業の海外進出が盛んである。アジアの中では、生産コストが低く、また投資環境の良い東南アジア諸国が投資先として注目を集め、この2、3年はこの地域を中心に日本の投資ブームが続いている。

日本の東南アジア諸国向け投資の急増は、受入れ国の工業化や経済発展に貢献すると同時に、それが行き過ぎると日本のオーバー・プレゼンスを際立たせ、現地の反発を招かないとも限らない。特に、現地との接点である日系企業においては、従業員対策や地域との関係密度を深めることなどの対応が課題となっている。

そこで私たちは、トヨタ財団から助成を受けて、ASEAN諸国と日本の係わり方についての研究を試みることになり、この観点で現地との係わりが最も深く、今後も重要度を増すと考えられる日系企業の、現地での企業経営のあり方等について調査を実施した。

* 本研究は、トヨタ財団助成「ASEAN諸国の開発過程と日本の係わり方に関する研究」（代表：広島大学経済学部教授山下彰一）の成果の一部である。本調査には、現地側共同研究者のほか、広島大学の竹内常善、川邊信雄、金原達夫（シンガポールのみ）、竹花誠児が参加した。

この調査の目的は、現地に進出している日系企業の実態を調べると同時に、現地の日本人経営者が、日本的経営といわれる経営方法の現地への適用をどう考えているか、また、技術移転、経営移転をいかに推進しようとしているか、などを調査することである。

幸い今回の調査は、シンガポールのほか、タイ、インドネシア、マレーシアでも実施することができたので、上記調査についての結果を、ASEANの4カ国比較の形で報告する。

本調査に当たって、多大の便宜を計って下さったシンガポール日本商工会議所やJETRO、それにご多忙のなかを、私たちの調査票に回答を下さった企業、および私たちの訪問を快く受け入れていただいた企業の方々に、ここで厚くお礼を申し上げたい。なお、本報告は、トヨタ財団へ提出した報告書の一部であり、全体の報告書は逐次出版していく計画である。本報告についてのコメントやご意見を是非ともお寄せいただきたい。

2. 回答企業の特徴

紙幅の関係で、ここでは上記アンケート調査の集計結果の一部を報告することにしたい。

まず、アンケート調査に回答いただいた企業数は、表1のとおり、全体で132社（分析はこのうち製造業119社について行った）、回収率は16.1%となっている。この低回収率は、マレーシアでの回収の悪さが影響している。マレーシアでは調査票発送数が不明であるので、商工会議所の会員総数すべてに発送したものとして計算している。マレーシアを除くと、回収率は28.7%になる。また、各国とも現地の日系親企業は、同系の子会社、関連会社を数社もっているところが多く、中核となる親企業から回答をいただいているので、実質的な回収率は表面的な数字ほど悪くはない。

各国の回答企業の業種構成、進出時期、日本側出資比率は、表2～表4に示されたとおりである。

表-1 東南アジアにおける日本型経営に関するアンケート調査
アンケート回答企業の概要

	全 体	タ イ	インドネシア	シンガポール	マレーシア
調査期間	'87.3-'88.2	'87.4-'87.9	'87.3-'88.2	'87.12-'88.2	'87.12-'88.2
回答社数(社)	132	47	42 (製造業29)	19	24
配布数(部)	818	142	195	39	(442)
回収率(%)	16.1	33.1	21.5	48.7	5.4
(備考)	分析は製造業119社についてのみ行った。	バンコク日本人商工会議所所属の製造業全社対象。	インドネシア日本商工会議所所属全社、回答社中製造業29社。	電器・電子業を中心に39社を抽出し調査表を発送。	マレーシア日本人商工会議所所属全社対象、ただし正確な配布数は不明

表-2 回答企業の業種別構成比

単位：％

	全 体	タ イ	インドネシア	シンガポール	マレーシア
業種					
自動車関連	19.3	25.5	34.5	.0	4.2
繊維・縫製	13.4	21.3	13.8	.0	8.3
電気・電子	23.5	10.6	3.4	73.7	33.3
その他	43.7	42.6	48.3	26.3	54.2

表-3 調査回答企業の営業開始時期別構成比

単位：％

	全 体	タ イ	インドネシア	シンガポール	マレーシア
1966年以前	12.6	27.7	.0	5.3	4.2
67-73年	25.2	29.8	20.7	10.5	33.3
74-80年	40.3	31.9	58.6	47.4	29.2
81-88年	18.8	10.6	20.7	15.8	25.0
不明	5.0	.0	.0	21.1	8.3

表-4 回答企業の日本側出資比率別構成比

単位：％

	全 体	タ イ	インドネシア	シンガポール	マレーシア
40%以下	12.6	19.1	6.9	.0	16.7
40%超-50%以下	29.4	53.2	17.2	.0	20.8
50%を超える	56.3	27.7	72.4	100.0	58.3
不明	1.7	.0	3.4	.0	4.2

3. 日系企業の実態

(1) 現地化率の推移

現地政府は日系企業を含めた外資企業の現地化率に強い関心を示している。外資の現地化には、資本の現地化、部品や原材料の現地調達率、人の現地化などが含まれるが、ここではまず、製造コストに占める部品、原材料の現地調達率（以下「現地化率」と呼ぶ）の推移をみてみることにする。

図1は、今回回答をいただいた企業の現地化率の推移を、国別の単純平均でみたものである。

図1からわかるように、各国の現地化率は1975年以降徐々に上がってきている。各国の日系各企業の現地化への努力が、少しずつ実績となって表われてきているものと評価される。

図1 コスト構成比からみた現地化率（単位：%）

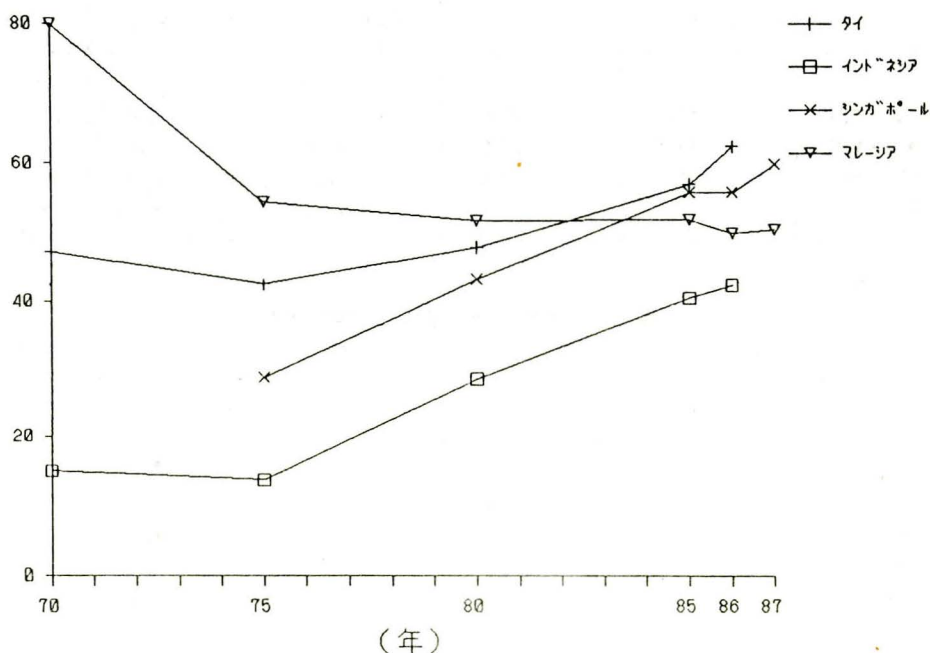


図1でマレーシアだけが現地化率が下がっているが、その理由は、1973年以降に電子・電気メーカーが新規に進出したことが影響している。この頃を境に、現地政府の政策変更や現地工場の位置づけが、それまでの輸入代替的な製品製造から、輸出志向的な製品製造へと方向転換され、原材料・部品の調達を品質の良い海外（特に日本）に依存してきた事情がある。

なお、現地化率は業種により大きな差があり、操業期間の長短で差が出る。自動車や電気のような組立型製造業では、現地に関連産業が育ってくれば現地化率は高まるが、化学や精密機械のように原材料や部品の現地化がなかなか進まない業種もある。これらの業種や企業を一律に扱えないが、現地化率がASEAN各国で上がり、1986、7年には全体で53%を超えてきているのは評価できるものと思われる。

（2）人の現地化

つぎに、人の現地化、つまり日本人の数の推移をみてみよう。

図2は、日系企業1社当たりの日本人数の推移（単純平均）を各国別にみたものである。この図からもわかるように、日系企業では日本人の数が毎年減ってきている。これも現地政府の要望に沿った日系企業の努力の結果とみられる。

ただし、シンガポールだけは日本人数が増えている。これは、近年シンガポールへの新規投資が増え、しかも電気・電子を中心に雇用数が多く、しかも技術の高い業種の新規進出が多かったため、日本人の技術者や管理職の人材を多く必要としたためとみられる（シンガポールでの今回の調査対象は、電子・電気産業を重点的に抽出している。）

図3は、職階別に日本人と現地人との構成比をみたものである。Workerはほとんど現地人であろうから、中間管理者の職長－係長以上でみている。

この図をみると、課長ぐらいまでは現地の人材を多く登用しているものの、部長ポストから上にまだ日本人が多いことがわかる。今後、現地人の登用で注目を集めるのは部長職であろうと思われる。

シンガポールがここでも特異な構成になっているが、前述のように、まだ進出後あまり時間が経っていないことが原因で、課長ポストに日本人が多いものとみられる。

図2 一社当たり平均日本人数（人）

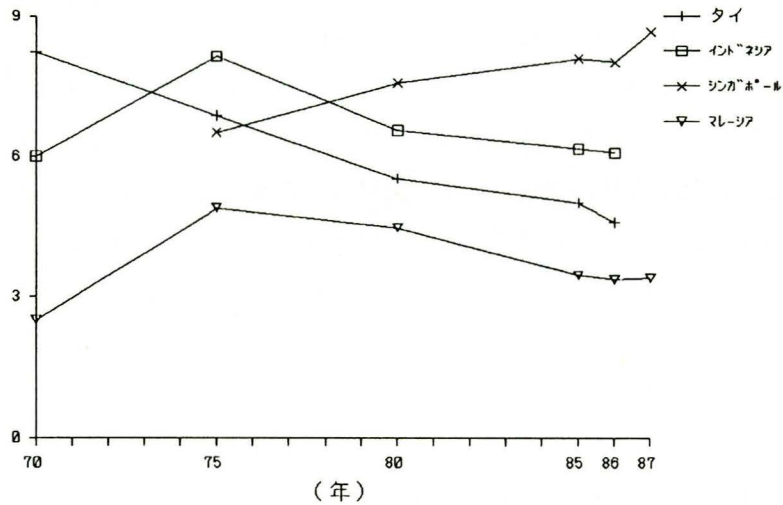
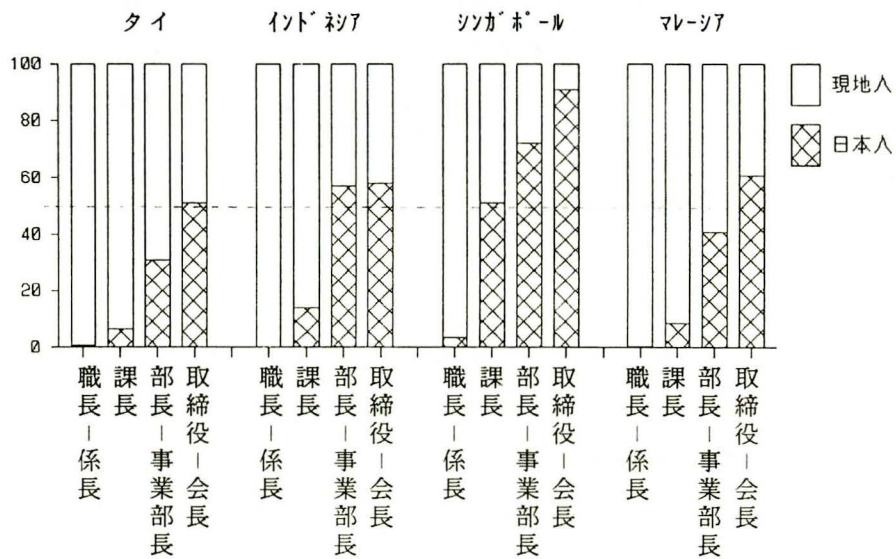
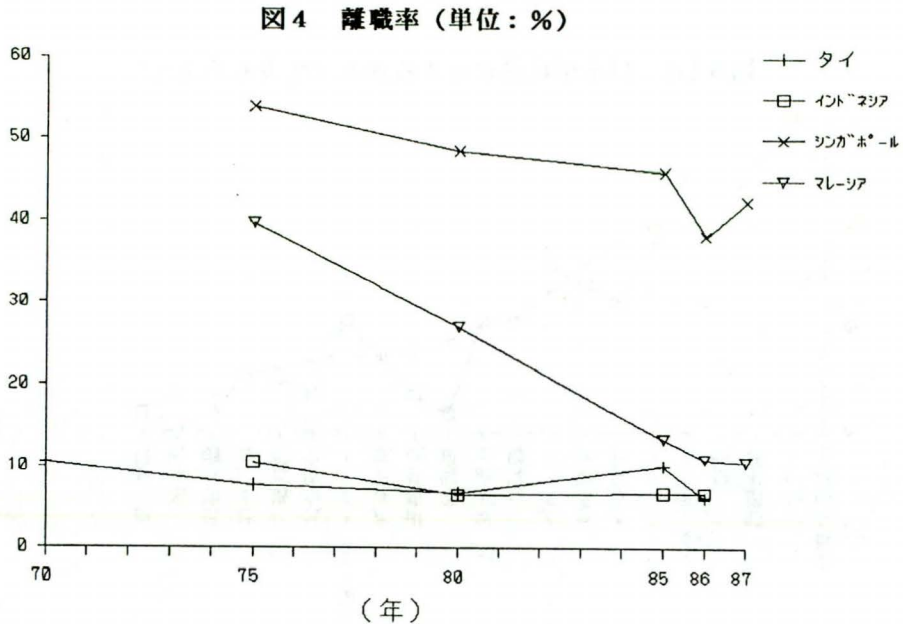


図3 職階別日本人・現地人構成比（単位：％）



(3) 離職率

国別の離職率（年間）の推移は、図4のとおりである。この図のように、タイ、インドネシアでは離職率が低く、定着率が良いことを示しているのに対して、シンガポールは離職率が50%前後と高い。マレーシアでは、1980年代前半からの不況の影響があり、また日系企業への評価の高まり等の効果もあり、離職率は近年急激に下がってきている。



4. 日本型経営に対する評価

日系製造業企業は、シンガポールその他の東南アジア諸国で、現地の工業化の担い手として歓迎されている。日系企業に対する評価は、世界市場における日本製品の強さが背景にあり、それが日本的な経営管理方法への関心を呼び、日本企業歓迎の下地をつくっている。

ただし、日本的な経営のやり方すべてが評価されているわけではなく、現地に進出している日系企業の日本人経営者たちも、日本でのやり方がそのまま現地で通用するとは考えていない。このことは、我々のASEAN四カ国でのアンケート調査結果でも明らかになっている。

図5は、ASEAN4カ国の日本人経営者に対するアンケート結果（合計119社）とシンガポールにおける結果（製造業のみ、回答29社）を比較して示したものである。この図からわかるように、全体として、日本的経営の典型ともいわれる終身雇用、年功序列、稟議制度等への評価は低い。図5(a)は「今後も適用可」、同図(b)は「今後は適用不可」の回答比率であるが、特に前2項目の「適用不可」の比率が高い。将来のコスト負担増につながるとの判断から、マイナスの評価がなされ、見直しが行われているものと考えられる。

図5(a) 日本型経営に対する評価（今後も適用可）

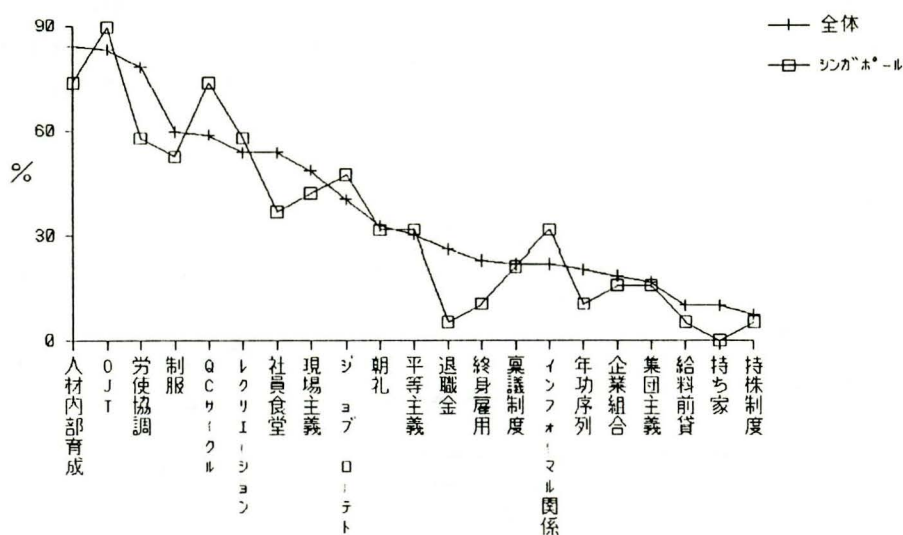
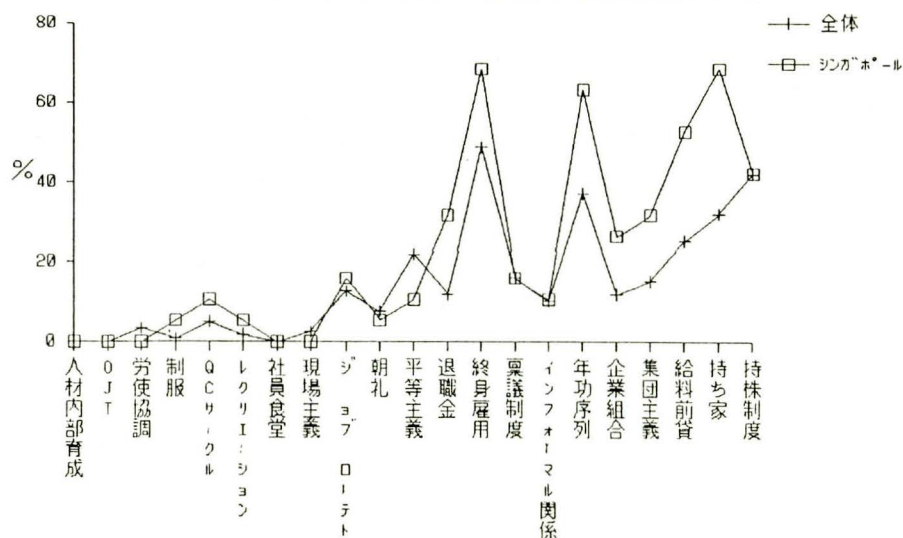


図5(b) 日本型経営に対する評価（今後は適用不可）



日本人現地経営者が、今後も継続して行っていくべきであると考えている項目は、人材内部育成、労使協調、OJT、QCサークルなどで顕著ある（図5(a)参照）。特に生産管理における日本的なやり方に自信をもっていることが伺える。制服や社員食堂についても高い支持がある。

ASEAN全体とシンガポールとの比較で特筆されるのは、シンガポールの日本人経営者がOJT、QCサークル、ジョブローテーションをASEAN全体より評価し、逆に、労使協調、社員食堂、退職金、終身雇用など日本的と思われる特性を低く評価していることである。

しかし、上記の結果は、業種や規模、進出時期によって評価に差が出ている。例えば石油ショック以前の1960年代に進出し、操業が20年を超える企業の中には、終身雇用、年功序列をプラス評価する企業が少なくない。これらの制度の下で、時間をかけて人材を育成していくことが出来るメリットを挙げている。

逆に、70年代後半以降に進出した企業は、旧来型の日本的経営に対する評価は低く、操業の当初から効率的な生産管理に力を入れている。そこでは、長期的な人材育成といった観点よりも、現時点で世界の輸出基地をつくり上げることが優先されている。操作が簡単なハイテク装備の生産ラインを設置し、欧米的感覚の経営がなされているところもある。

5. 技術移転、経営移転についての日本人経営者の意識

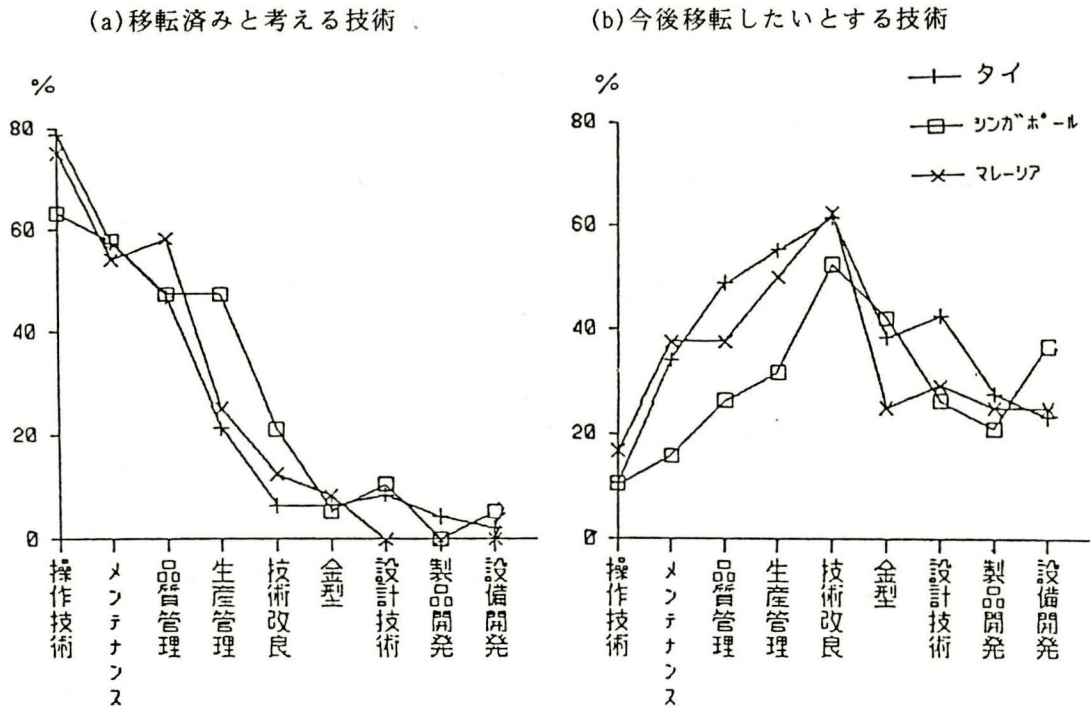
技術移転問題を、現地日系企業の日本人経営者がどのように考えているかについて、今回、東南アジアに進出している日系企業に対するアンケートおよびインタビュー調査によって調べてみた。

アンケート調査の対象国は、タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポールの4ヵ国であったが、最初の調査地インドネシアでは質問票に技術移転についての項目が入っていなかったため、ここではタイ、マレーシア、シンガポールの3ヵ国についての結果を報告し、参考に資したい。

図6は、上記3ヵ国でのアンケート結果である。この意識調査の特徴は技術移転の段階を9段階に分けて調べていることである。つまり、技術移転には段

図6 技術移転に対する日系企業日本人経営者の意識

(回答社数に占める割合：%)



階があり、最も初期の段階は操作技術の移転であり、次が修理やメンテナンス、そして品質管理、生産管理、設計、…という具合に技術の内容が高度化していく。

そこで、それぞれの段階の技術移転について、日系企業の経営者がどこまで移転済みであると考えているか、また将来どこまで移転しようとしているのかを聞いてみたわけである。

図6の結果からわかるように、日系企業経営者の約8割が第1段階の操作技術の移転は終わったと考えている。しかし、修理・メンテナンスや品質管理の技術では移転済みとする回答が6割弱、生産管理になると約4割と下がってくる。技術改良については、既に移転済みと答えた企業は2割以下になっており、設計や新製品の開発については、まだほとんど移転していないことを認めている。

このように、日系企業の日本人経営者は、操作技術の移転はほぼ終わったと考えており、メンテナンスや品質管理で過半数の経営者が移転済みと考えていることがわかった。しかし、工場の生産管理技術や技術の改良についての技術やノウハウの移転は、せいぜい2割前後が移転済みと答えたに過ぎず、より高度の技術や知識を要する金型の製作や設計技術、新製品の開発などの技術については、移転済みはそれぞれ10%以下であり、こうした分野の技術移転にはまだ実績がないところがほとんどである。

技術移転について、ここで国別の特徴を1つだけ述べると、日本人経営者が移転済みと考える技術の内容は、タイとマレーシアがほぼ同じパターンであるのに対して、シンガポールでの評価が少し違っている。シンガポールでは、比較的最近進出した企業が多く、その分だけ最初の技術移転である操作技術の移転が低めに出ている。一方、生産管理や技術改良など、より後段の技術が他の2国より高めに出ている。シンガポールの技術水準、職場環境が、他の2国より優れていることを表しているものと解釈される。

つぎに、今後移転していく技術についての質問は図6(b)に示されたように、技術改良の移転と答えた経営者が最も多く、タイ、マレーシアでは6割を超えている。ここでもシンガポールとタイ・マレーシアの技術移転戦略に差が見られる。

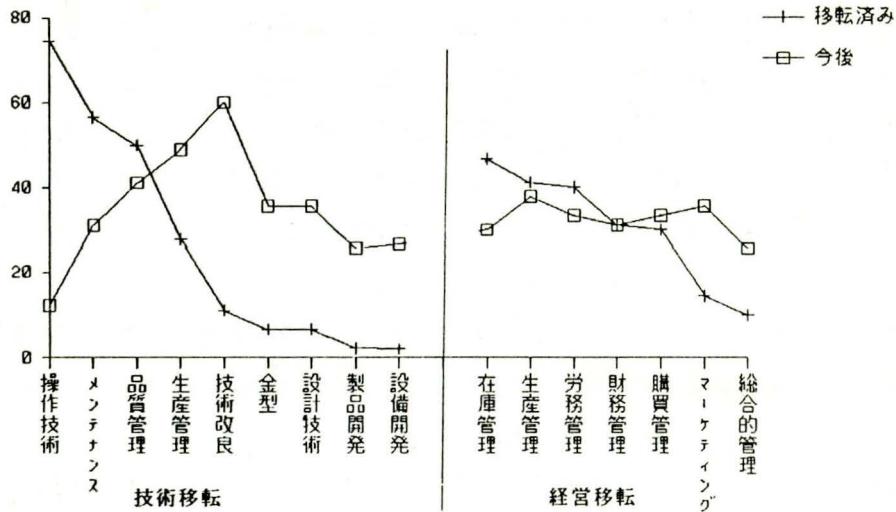
タイ・マレーシアでは、今後は生産管理、品質管理、メンテナンスに力をいれていこうとしているのに対して、シンガポールでのこれら技術の移転が消極的であるように思われる。シンガポールでは、今後は金型の開発や生産設備の設計などの技術を現地で教え、育てる方針のようである。

タイ、マレーシア、シンガポール3ヵ国の全体像をみたのが図7である。同図は、技術移転に関して「既に移転済み」と「今後移転する」の回答を合わせた作図になっている。この図から、東南アジアに進出した日系企業の日本人経営者の、技術移転に関する一般的な考え方が読み取れる。

第1に、操作技術はほぼ移転済みと考えられており、「今後推進する」を合わせると約90%となり、操作技術の移転には積極的であること。

第2に、メンテナンスと品質管理のノウハウの移転は、6割が終わったとしており、今後も引き続き努力を続け、ほぼ全面的な移転を心掛けていること。

図7 技術・経営移転（3カ国平均：％）



第3に、日系企業が現段階で最も力を入れようとしている技術は、生産管理と技術改良であること。ともに移転済みの比率は低い、今後技術移転したい比率が非常に高い。

この5段階の技術移転を、ここで便宜的に「技術移転の前段階」と呼び、後の4段階（金型や設計、新製品の開発など）と区別する。この前段階は、既に設置した機械や生産工程に係わる技術であり、日系企業としては、この段階までは積極的に技術を教え込み、現地従業員への技術移転を図る考えが強いことがわかる。

問題は「技術移転の後段階」である。したがって、日本人経営者の技術移転に対する考え方の第4は、金型や設計技術、新製品の開発、さらには生産ラインの新設や開発といった分野は、移転済みと回答した経営者は極くわずかであり、消極的であること。

この分野での技術移転の可能性については、見方が2つに別れる。1つは、アンケート結果（図7）に示されているように、今後積極的に移転を進めようとする考え方であり、もう1つは、この分野については消極的な考え方である。

後者の「技術移転の後段階」に消極的な考え方は、その後の経営者とのインタビューで明らかになったことであるが、どうやら前者は建前論であって、本音は後者にあるようである。

現地日系企業を訪問し、日系企業経営者にインタビューして技術移転への取り組みについて確認したところ、総体的に技術移転への意欲は強く、前向きに考えている。しかし、全ての技術を一挙に移転することは考えておらず、技術移転は時間をかけ、段階的に行っていく、というのがほとんどの経営者の考えであった。

要するに、日本人経営者は技術習得のためには、基礎的な一般教育とある程度の専門教育を受け、さらに現場でのトレーニングを積むことが必要であると考えており、東南アジアの現状では、とても日本国内のようにはいかない、と考えている。技術の段階的移転にしても、時間をかけなければならない、というのが彼らの考え方である。

従って、操作技術から始まって、生産の効率を高めるためのメンテナンスや品質管理、合理化等のノウハウは、できるだけ早く教え込もうとしている。そのことが企業の利益につながることであるからである。特に円高以降、企業がグローバル化し、東南アジアの工場を世界の生産拠点と位置づけてきており、世界で通用する製品作りをしなければならなくなっている。そのためにも現場の技術のレベル・アップが緊急の課題になってきたわけである。

しかし、技術移転の後段階になると話は違ってくる。つまり、全ての技術を東南アジア諸国へ出してしまうえば、後に何も残らない。そうなると国内の企業は仕事を失うことになる。そこで、より高度な技術や工程は日本に残し、発展途上国に追いつかれた技術や工程は積極的に移転していこうというのである。

この点、業種や品目にもよるが、まだ日本に生産機能が残っているか、あるいは日本の競争力が高い製品についての技術開発や設計は、日本で行った方が効率やコスト面で望ましいと考えている。現地では、日本で開発した技術や新製品を現地仕様に改良して生産していく方向を志向している。

こうした事情が、アジア発展途上国から「技術の出し惜しみ」として批判されるところである。発展途上国としてはより高度の技術を供与して欲しいし、日本側としては発展途上国側にまだ技術習得の条件が整っていない、というわけでは技術供与の時期を遅らそうとする。そこに両者の見解と現状認識の違いから出た対立が起こる。

この対立または相互不信とその解決策についての私たちの理解は、つぎのと

おりである。

- ① 発展途上国がより高度の技術を求める事情は理解できる。しかし、「出し惜しみ論」は現場を知らない役人や学者から出されることが多い。日系企業に働く現地の高級労働者は、必ずしも「出し惜しみ論」に同調しているわけではなく、むしろ技術習得には時間がかかることを理解している。
- ② 発展途上国側で必要なことは、日本人技術者の数が減ることをもって技術移転が進んだと考えるのではなく、技術移転には段階があり、時間がかかることを理解すべきである。長期的には一般教育、理科専門教育の充実など、国家的な教育体制の見直しを含めた総合的な技術開発政策の推進が必要である。
- ③ 日系企業は現地の従業員の能力を過小評価してはならない。彼らのこれまで受けてきた教育と環境を理解し、いま教えようとしていることと彼らの知識、技術水準との間に大きなギャップがあることを知り、根気よく指導する態度が必要である。この態度が技術指導の効果を上げ、技術移転をスムーズに進める。
- ④ 日系企業は、企業利益ばかりを追及するのではなく、現地で事業をするからには常に地元への貢献を考えていかなければならない。この点から考えて、地元に関連産業を育成し、現地従業員の登用を早め、地場資源を活用する方向を取り入れていくべきである。その一つの方策が技術移転の段階を先へ進めることであり、そのことが現地での事業拡大を伴っていくことを想起すべきである。

6. 日系企業の役割と課題

円高以降、日本企業の東南アジア諸国への直接投資が急増している現在、日系企業が現地の工業化や経済発展にどのような役割を果たし、また問題を引き起こしているか、あるいは引き起こす可能性があるかについての実態把握がいまほど必要なときはない。

日系企業の現地進出が増えることは、それだけ東南アジア諸国との関係が深まることである。このことは単に経済的関係が緊密になるだけではなく、政治

的、社会的、文化的なメリット、デメリットを伴うものであると考えなければならない。特に、東南アジア諸国での日系企業の活動については、つぎの諸点から重要であり、かつ慎重な対応を要するものと考えられる。

まず、メリットについてであるが、対東南アジア直接投資は、現地の工業化や経済発展に資することができ、関連産業の発展、雇用創出、外貨獲得、技術移転、経営移転等の総合的な効果が期待できることである。

第2に、現地の企業人や従業員の教育・訓練は、広い意味での経済開発に必要な人材を育成することになり、人づくり協力としての役割を果たすことになる。

第3に、日本の進んだ技術や経営方法を伝えることによって、現地従業員の意識改革と近代企業への脱皮を図り、企業や経済の国際化を進め、規模の拡大（スケール・メリット）と外国との経済関係から生ずるメリットを享受できる効果が期待できる。

ところが、同時に注意しなければならない点も多い。日本の異文化との接触という観点から考えて、海外における日系企業の活動が、今日最も接触度が高く、また問題が多いところとみられる。日本企業の海外進出が急増していることは、その接点が拡大していることを意味し、その成功か失敗かが今後の日本の対外関係に大きな影響を与えるものと考えられる。特に、東南アジア地域において新規に事業展開を行う企業と派遣される社員には、この点を十分注意してもらわなくてはならない。

その際に留意すべきことの第1は、種々な原因による反日感情がまだ残っていると考えるおかなければならないことである。かつての日本軍による侵攻や日本商品の氾濫、日本企業のオーバー・プレゼンス、貿易不均衡など、その原因と対応に注意しなければならない。

第2に、新たな摩擦として注意したいのは、日本人のアジア観の歪みが日系企業急増によって増幅され、大きな問題にならないか、ということである。日本人の欧米崇拜は、アジア人蔑視と裏腹の関係にある。東南アジアの人たちも白人コンプレックスをもっており、その屈折した気持ちを日本人にぶつけることがある。

第3に、本章でも取り上げたが、日系企業に対する批判である。現地人の登

用が遅いとか、技術を出し惜しんでいるなどの批判である。これらは、当を得ていない部分もあるが、現地の声は声として聞き、日系企業で対応しなければならぬ問題である。前向きかつ長期的な視点での検討と対処が望まれる。

第4に、日系企業内部の不明瞭さと本社サイドの問題がある。作業マニュアルが不備であったり、経営会議を日本語で行ったり、社内における現地人作業員とのコミュニケーションや人間関係において、不明瞭なことが多いと指摘される。とにかく明示的なコミュニケーションをするよう心掛ける必要がある。また、現地の事情を考慮しない本社サイドの問題も指摘される。

この他にも日系企業が改善したり、留意すべき点は多い。現地で企業活動するからには現地の事情を考慮し、現地側への配慮を怠ってはならない。日系企業にとっていま重視しなければならないことは、人間関係だろうと思う。現地従業員との人間関係がうまくいってはじめて企業活動もうまくいくと考えるべきである。

この点、現地へ進出して20年以上経つ企業の経験は貴重である。人間関係、登用問題、技術の段階的移転など、新規に進出する企業が参考にすべきことは多いはずである。今回のわれわれの調査研究の対象は、こうした長い経験をもつ企業を選んで行っており、本報告書にはこれから進出を検討中の企業に大いに役立つ調査結果と情報が入っていると自負している。

また、現地日系企業では、欧米系企業とは違った経営理念が求められる。欧米系企業のやり方は、極端に言えば植民地時代の延長で、現地ではマニュアル一本で規格品をつくるやり方をしている。現地では、現地人の登用と技術移転が早いことが評価されているが、実態は発展途上国でも可能な低技術の工程を移転し、自動機器を多投して生産活動を行っているのであって、技術指導があまり必要でない移転の仕方である。機械が故障すれば本国から技術者を派遣するシステムであるので、本国からの駐在員は非常に少なくて済み、したがって現地人の管理者への登用も容易である。

しかし、日系企業は、これまで現地で長い経験のある企業ほど人材育成や技術移転に熱心である。円高以降、現地工場の位置づけが、それまでの国内市場向けの生産体制から世界への供給基地に変わってから、日系企業の人材育成や技術移転への考え方が変わってきているように思われる。人材育成等に時間を

かける余裕が無くなったことがその原因であろうと思われるが、見方によっては欧米型に変わってきていることも理解される。

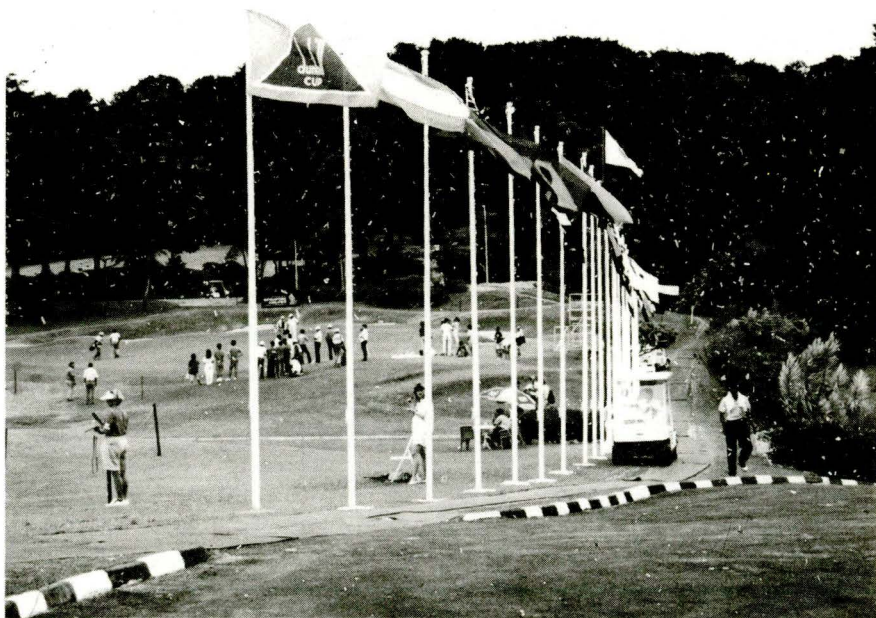
日系企業は、業績を上げることや本社の言い分を聞くのも大切であるが、そこは日本的経営方法の良さを生かしながら、現地適合型の企業運営を心掛ける必要がある。日系企業の活動範囲が広がれば広がるほど、現地との摩擦を少なくするための努力が必要になる。現地従業員と一緒に、新しい経営形態と人間関係のあり方を模索し、これまで欧米系企業が手をつけなかった新しい企業文化を現地に創り出す心構えが要るだろう。われわれは、現地適合型の新しい企業文化の創造を日系企業に期待している。

ダンヒル・カップ・世界予選プロ・ アマゴルフ参戦記

サンケン・シンガポール
門伝 好司

2月2日10:40、セントサ・ゴルフクラブ・セラポン・コース1番ティーグラウンド上にプロとアマチュア3人が集合、トーナメント・ディレクター、Mr Peter German の「On the tee, representing Germany, Mr Oliver Eckstein, Please.」というアナウンスで始まったプロ・アマ戦は、プロのスコアーとアマチュアのベスト2スコアーの合計で競われた。プロはいわゆるブルーティーから、我々アマチュアはホワイトティーからティーオフするので最も差の少ない17番の6メートルから、最大の6番69メートルまでの差がある事になる。プロ同様、アマチュアも Mr German (ドイツ・オープン私の名前にちなんでそう呼ばれるんだよ、と冗談を言っていた) に一人一人名前を呼ばれ、ティーオフするのだが、先に出た組にも第一打目をチョロする人はいないし、一番のグリーン方向から吹き付ける強烈なアゲインストの風にあおられて、如何にホームコースといえども些か緊張気味であった。

結果から言
って、一番の
ティーショット
はこの緊張
の故かフェア
ウェイのやや
右寄り、約20
メートル後方
からのプロの
ドライバース
ョットをほぼ
20メートル



オーバーする上出来の当り。2打目をピン横3メートルに付けた迄は良かったのだが…（後は皆様の御想像にお任せします。）

プロ・アマ競技は本戦に入らないので、多くのプロが14本以上のクラブを持って色々試していたが、我々がプロは美津濃契約プロで14本のクラブとエキストラのPINGドライビングアイアンを持っていた。打球は殆どがまっすぐで、軽いドロウ気味のショットが多く、テレビ等で見慣れている右や左から大きく曲げて打ってくる事はなく、その分アマチュアには勉強になることが多かった。ドライビング・アイアンを使ったティーショットは2ホールしかなかったが、打ち易さで美津濃でなくPINGに決めていた。技術的な事では何も注意されたり、教えてくれるような事はなかったが、1986年のドイツ・オープンで8位になった戦績を持つこの若いドイツのプロは「パッティングでも never-up, never-in と言うのと同じで、ピンに必ず届くクラブを選択すること。常に自分の飛距離を把握する事を最優先してゴルフをなさい。」と言う点を盛んに強調していた。それだけ私のゴルフには粗い点が多いのかと反省している。

逆にプロが自戒していた事だが、彼は極めてhot temperedで自滅する事があるそうである。例えば、強風が真っ向から吹いている14番ホールではフェアウェイセンターからの2打目をややダフリ気味に打った瞬間クラブを叩き付けてウルトラマンみたいな声をあげて怒っていたが、3打目の寄せもショートし又シュワッチ。私の方は最初からこのパー4ホールは強い向い風が吹いていればパー5と割り切っているのに、3オン2パットで平然！しかし、次のホールでもプロはティーショットを右に打ってスコアーを落としたのである。16番のティーグラウンド上では「What happen, Oliver, Stay calm!」とかなんとか(?)母国語で呟いていた様だった。

この日フロント9途中でシャンク病や、引っかけ病が出たりした私目はチームに余り貢献する事なく終わりそうだった。何しろ4番では右の池にティーショットを入れ、うまい具合に干潮だったので水際からショートアイアンで打ち出す芸当までやっていたのだから。それでもなんとかバック9のうち7ホールでベスト2に入り、全体では12ホールで私のスコアーが採られたのは望外の喜びであった。敢えてスコアーは記さないが……

翌3日から
は3日間の世
界予選である。
既にシードさ
れているアメ
リカ、スペイ
ン、オースト
ラリア、アイ
ルランド、イ
ギリス、スコ
ットランド、
ウェールズ、



日本の8カ国の選手のプレーを見られ無いのが残念であるが、コース・マー
シャルとして参加する事になった。予選結果は別表の通りですので御参照下
さい。本当はプロに付いて18ホール見て回る役得を期待したのだが、旧正
月間近で期待しただけの人手が集まらない。結局予選期間中を通して9番と
18番のグリーン担当ということになった。ルールの問題は殆ど無かったが、
気が付いたことを少々。9番と18番のフェアウェイは池を挟んで平行して
いるが、この池にティーショットを落とすプロが意外に多かったこと。落ち
てしまえば諦めも付くのだろうが、池の縁のラフにボールが引っかかっている
と、その処置について質問してくる。そのまま打つか、アンプレーヤブル
を宣言するか Up to you. である。木の根っこにボールを打ち込んだプロがスウ
ィングが出来ないからフリードロップが当然みたいに主張する。相手選手が
パッティングのアドレスに入っているのに、真後ろで動き回る。これがプロ
の貪欲さなのか？バンカーショットの後、自分が納得するまで丁寧に砂を均
していたカナダの Dave Barr プロに感激すれば、不機嫌そうに深々と足跡を残
して立ち去るプロ。ルールの問題ではなくエチケットの段階の事。グリーン
回りに張ってあるロープを無視して平気でグリーン上に立ち入ってくるギャ
ラリー。足元を見ればハイヒールもあった。タバコの吸殻をポイポイ捨てる

人。この月報を御読みになられる方々はこんな不愉快なことをされるとは
いませんが、もし御見かけになられたら一言注意してあげて下さい。今回ダ
ンヒル・カップに参加したプロの多くが「セラポンは素晴らしいコースだ。」
と絶賛していました。これは関係各位の努力の賜物と思いますが、これから
もこの世界でも有数のコースをゴルファー全員で大切にしようではありません
か。

1ST ROUND RESULTS

	COUNTRY / PLAYER	SCORE
CANADA (1) 3 V BAHAMAS 0		
1	V Dave BARR	71
	George TURNQUEST	81
2	V Richard ZOKOL	79
	Glen SAUNDERS	81
3	V Dan HALLDORSON	78
	Paul JOHNSON	85
COLOMBIA (4) 2 V MEXICO 1		
4	V Rogelio GONZALEZ	75
	Feliciano ESPARZA	73
5	V Eduardo MARTINEZ	75
	Jaime DIAQUE	77
6	V Eduardo HERRERA	74
	Rafael ALARCON	77
BERMUDA 1 V BRAZIL (2) 2		
7	V Eardley JONES	89
	Priscillo DINIZ	70
8	V Corneli BEAN	80
	Rafael NAVARRO	75
9	V Dwayne PEARMAN	77
	Antonio NASCIMENTO	83
VENEZUELA 0 V ARGENTINA (2) 3 *		
10	V Francisco ALVARDO	
	Jorge SOTO	
11	V Enrique LAVIE	
	Miguel FERNANDEZ	
12	V Ramon MUNOZ	
	Eduardo ROMERO	
NEW ZEALAND (1) 2 V BURMA 1		
13	V Greg TURNER	74
	Myo WIN	81
14	V Simon OWEN	76
	Chan HAN	80
15	V Frank NOBILO	72
	Kyi Hla HAN	70
SINGAPORE (4) 3 V HONG KONG 0		
16	V LIM Swee Wah	72
	TANG Shu Wing	78
17	V M MURUGIAH	77
	Alex TANG	78
18	V POH Eing Chong	75
	YAU Sui Ming	85

() SEEDDED TEAMS

*Argentina won by default: Venezuela failed to show on the tee
*Won on the 2nd play-off hole

2ND ROUND RESULTS

	COUNTRY / PLAYER	SCORE	COUNTRY / PLAYER	SCORE
CANADA (1) 2½ V COLOMBIA (4) ½				
1	Dave BARR	70	V Eduardo HERRERA	74
2	Richard ZOKOL	73	V Eduardo MARTINEZ	73
3	Dan HALLDORSON	76	V Rogelio GONZALEZ	78
BRAZIL (3) 1 V ARGENTINA (2) 2				
4	Priscillo DINIZ	71	V Eduardo ROMERO	72
5	Rafael NAVARRO	75	V Jorge SOTO	75*
6	Antonio NASCIMENTO	83	V Miguel FERNANDEZ	76
NEW ZEALAND (1) 3 V SINGAPORE (4) 0				
7	Simon OWEN	72	V LIM Swee Wah	75
8	Frank NOBILO	71	V M MURUGIAH	75
9	Greg TURNER	74	V POH Eing Chong	75
CHINESE TEAM, TAIPEI 2 V KOREA 1				
10	YU Chin-Han	72	V PARK Nam Shin	71
11	HSIEH Chin-Sheng	71	V CHOI Yoon Soo	75
12	LU Chien-Soon	73	V CHOI Sang Ho	74
SWEDEN (1) 2 V W. GERMANY (4) 1				
13	Mats LANNER	74	V Torsten GIEDEON	72
14	Ove SELLBERG	74	V Carlo KNAUSS	75
15	Anders FORSBRAND	71	V Oliver ECKSTEIN	74
ITALY 1 V FRANCE (2) 2				
16	Alberto BINAGHI	77	V Gery WATINE	74
17	Costantino ROCCA	74	V Emmanuel DUSSART	68
18	Emanuele BOLOGNESI	77	V Marc PENDARIES	80

*Won on the 3rd play-off hole

3RD ROUND

GAME No.	START TIME	COUNTRY / PLAYER	SCORE	COUNTRY / PLAYER	SCORE
3RD/4TH PLACE PLAY-OFF					
COLOMBIA (4) 3 V BRAZIL (3) 0					
1	08:00	Eduardo HERRERA	73	V Rafael NAVARRO	79
2	08:10	Eduardo MARTINEZ	71	V Priscillo DINIZ	74
3	08:20	Rogelio GONZALEZ	77	V Antonio NASCIMENTO	79
SINGAPORE (4) 1 V KOREA 2					
4	08:30	LIM Swee Wah	80	V CHOI Yoon Soo	73
5	08:40	M MURUGIAH	75	V PARK Nam Shin	77
6	08:50	POH Eing Chong	77	V CHOI Sang Ho	74
W. GERMANY (4) 0 V ITALY 3					
7	09:00	Carlo KNAUSS	77	V Costantino ROCCA	72
8	09:10	Torsten GIEDEON	81	V Emanuele BOLOGNESI	77
9	09:20	Oliver ECKSTEIN	75	V Alberto BINAGHI	72
FINAL					
CANADA (1) 2 V ARGENTINA (2) 1					
10	09:30	Dave BARR	73	V Eduardo ROMERO	70
11	09:40	Dan HALLDORSON	71	V Miguel FERNANDEZ	75
12	09:50	Richard ZOKOL	67	V Jorge SOTO	78
NEW ZEALAND (1) 1 V CHINESE TEAM, TAIPEI 2					
13	10:00	Greg TURNER	83	V YU Chin-Han	75
14	10:10	Simon OWEN	72	V HSIEH Chin-Sheng	70
15	10:20	Frank NOBILO	72	V LU Chien-Soon	77
SWEDEN (1) 1 V FRANCE (2) 2					
16	10:30	Mats LANNER	74	V Marc PENDARIES	71
17	10:40	Ove SELLBERG	78	V Gery WATINE	75
18	10:50	Anders FORSBRAND	73	V Emmanuel DUSSART	74

会 員 紹 介

* EPSON PACIFIC (S) PTE LTD

(エプソン・パシフィック株式会社)

所在地：31 International Road, Jurong, Singapore 2262

電話番号：2652022 Fax: 2657103

設立：1988年 8月（登記）、1988年 10月（操業）

形態：子会社

代表：Mr H Nakao (General Manager)

中尾 斉（工場長）

従業員数：180名、日本からの派遣社員7名

事業内容：PCB及びPCの製造

PC用のパーツを日本及びローカルから調達し、PCBをアSEMBルし、主にアメリカの関連会社へ納入。さらに一部完成品を東南アジア、欧州の販売現法に納入。

（会社の特徴）

- 1) 東南アジアにおけるPC用基板組立の製造拠点及び国際調達の基地。
- 2) 日本と同様のハイテクPCBアSEMBル・メーカーとしての地位の確立。

* ONKYO CORPORATION SINGAPORE LIAISON OFFICE

(オンキヨー(株)シンガポール事務所)

所在地：51 Newton Road #08-04, Goldhill Plaza, Singapore 1130

電話番号：2542814, Fax: 2537621

設立：1988年 6月（登記）

形態：駐在員事務所

代表：Mr M Okumura (Manager)

奥村 学（事務所所長）

従業員数：2名、日本からの派遣社員1名

事業内容：市場調査、技術調査

* FUJI TRADING (SINGAPORE) PTE LTD

(富士貿易株式会社)

所在地： 24 Chia Ping Road,

Singapore 2261

電話番号： 2641755, Tlx: RS 50218,

Fax: 2650443

設立： 1982 年 3 月(登記、操業)

形態：子会社

代表： Mr M Okuno (Dy Managing Director)

奥野六友 (取締役副社長)

従業員数： 49 名、日本からの派遣社員 10 名

事業内容：船用品、食料、船用部品等の販売

エンジニアリング・サービス、沖修理、その他、船舶に関するあらゆる業務。

(会社の特徴)

当社はマリンの総合商社として1982年シンガポールに設立。以来業績を重ね、現在世界各国に約400社の顧客を持ち、日本人社員10名を擁するユニークな会社です。

* KISHIMOTO SANGYO (S) PTE LTD

(岸本産業株式会社)

所在地： 101 Thomson Road #10-01, United Square, Singapore 1130

電話番号： 2553188, Tlx: RS 35182, Fax: 2553867

設立： 1980 年 6 月 (登記、操業)

形態：子会社

代表： Mr K Kumano (Managing Director)

熊野一弘 (専務取締役)

従業員数： 15 名、日本からの派遣社員 2 名

事業内容： Electric Parts Production



* COSMO SECURITIES CO LTD

Singapore Representative Office

(コスモ証券株式会社

シンガポール駐在員事務所)

所在地： 16 Raffles Quay #33-04/05/06, Hong Leong Building, Singapore 0104

電話番号： 2220200, Tlx: RS 23389 COSEC, Fax: 2225904

設立： 1989 年 3 月 (操業)

形態： 駐在事務所

代表： Mr M Inaba (Chief Representative)

稲葉 稔 (所長)

従業員数： 4 名、日本からの派遣社員 2 名

事業内容： 証券業務

理 事 会 の 動 き

第236回 1989年3月14日（火） 午後12時30分～

議 事：

1. 前回議事録承認

異議なく承認された。

2. 審議事項

(1) 訪アセアン経団連ミッション受入れ委員会設置について

3月14日現在分っている訪アセアン経団連ミッションの概要は以下の通り。

期 間：1989年5月15日（月）～19日（金）予定

うち、シンガポール滞在は2泊3日

JAL 719 便にて19:15シンガポール到着（15日）
SQ 072 便11:00にてフィリピンに向けて出発（17日）

団構成：斎藤英四郎会長を団長に以下、団員16名、他に随員、事務局、通訳、同行記者など約30名総勢46名予定

目 的：1. ASEAN 諸国首脳はじめ官民要路との意見交換を通じた相互理解の増進

2. ASEAN 諸国の経済発展に日本の民間経済界が協力する方策、具体的分野等を中心課題とした政策対話

シンガポール滞在中の主な日程：

5月16日（火）15:00～リー・クワン・ユー首相との懇談が確定。同日の午前・午後に星政府首脳、閣僚との懇談・表敬訪問を予定。本件のアレンジは在京シンガポール大使館に依頼、在星日本大使館に対しては外務省を通じて側面的支援を依頼。

経団連では、現地の受入れ準備について、シンガポールでは伊藤忠商事を幹事会社として、日本大使館他関係者と相談しながら進めて行きたいと考えている。

これまでの慣例ではJCCIに対して、協力並びに受入れについて正

式の依頼状は来ないが、会員企業のトップが訪星されることでもあるので、側面から支援体制をとり、かつ情報の一元化を図っておいた方が何かと好都合であろうとの観点から以下の点を審議し、承認された。すなわち、JCCIとしては本所理事、来星される企業の在星主幹者、JCCI事務局並びに在星日本大使館等から構成される標記受入れ委員会を設置する。幹事長は伊藤忠商事の海老塚支店長（JCCI副会頭）。

(2) 1989年度理事選挙スケジュールについて

本所「理事選挙管理規定」に従い、以下のスケジュールが承認された。なお、本年の会員総会は6月23日（金）午後6時から開催。

	理事選挙管理規定の期限	指 定 期 日
選挙管理委員会の設置	総会開催の60日前まで 理事会による選挙管理 委員指名（会員4名、 事務局長、計5名）	4月24日（月）まで
新理事立候補届出用紙配布	総会の50日前まで	5月4日（木）まで
立候補届出締切	総会の40日前まで	5月13日（土）正午 まで
被選挙者の確定 被選挙者名簿の作成 （記載順序抽選） 事務局掲示	総会の30日前まで	5月24日（水）まで
被選挙者名一覧表及び 投票用紙の配布 （無記名連記）	総会の21日前まで	6月2日（金）まで
投票用紙回収締切	総会の1日前まで （午後5時まで）	6月22日（木）まで
開 票	総会当日	6月23日（金）午前中
総 会		6月23日（金）午後 6時

3. 報告事項

(1) 会員懇親パーティ開催について

3月28日（火）午後7時から開催される標記パーティの来賓として
フィリップ・ヨー EDB 長官はじめとするシンガポールの政府要人、リン・
イン・ファー中華総商会・会長ほか在星主要経済団体のトップ並びに
三宅大使をはじめとする日本大使館の代表の方をご招待。

さらに、本パーティの中で今年度、会員の親睦をかねて開催した第1
回JCCI 懇親ゴルフの表彰式を行い、1位から3位まではカップと副賞、
4位から8位までは副賞のみを授与する。なお、ベスト・エイトに与え
られる副賞については、今回は電気（機）電子業界の主だったところに
事務局からお願いし、ご協力頂くことになった旨を報告した。

(2) 部会・委員会等開催報告

☆委員会

- 2月16日（木） 経営研究委員会
- 3月 3日（金） 広報委員会
- 14日（金） 運営担当理事会

☆懇談会等

- 2月15日（火） 第22回戦没者慰霊祭参列
- 17日（金） アジア太平洋地域経済委員会方星ミッション
との懇談会
- 17日（金） 名古屋商工会議所・シンガポール産業事
業視察団との夕食懇談会
- 20日（月） ダイワ金融セミナーご一行との懇談会
- 20日（月） 毎日新聞笹原記者との懇談
- 23日（水） 財団法人大阪21世紀協会秘書室長・
衣本氏ほかとの懇談
- 23日（水） 蒲田駅ビル名店会・海外店長研修団との懇談
- 23日（水） 新潟県柏崎商工会議所ご一行との懇談
- 25日（土） ホンコン在住ジャーナリスト森氏との懇談

- 3月 2日(木) 経団連ミッション打合せ
- 6日(月) 大阪商工会議所・アセアン地域機械産業
視察団との懇談
- 8日(水) 大阪商工会議所・東南アジア元日本留学
生実態調査団との懇談会
- 8日(水) 通産省・村岡審議官との昼食懇談会
- 8日(水) 日航ビジネスご一行との懇談
- 9日(木) 前橋商工会議所代表団との懇談
- 9日(木) 財界展望新社・志村取締役・国際部長と
の懇談
- 10日(金) 財団法人京都工業会ミッションとの懇談

4. 入・退会

(1) 入会 (3社)

- SUNLINE SANKEI TEXTILE (S) PTE LTD
- VAGUE SERVICES PTE LTD
- SANYO SECURITIES CO LTD. S'PORE REPRESENTATIVE OFFICE

(2) 退会 (なし)

(3) 3月14日現在の会員数：517社 (前月比3社増)

5. 会計報告

1989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月の主な経済記事

2月9日 ● シンガポールの昨年通年の製造業投資約定額は過去最高の20億1000万Sドルに達した。

経済開発庁(EDB)が2日発表したところによれば、同投資約定額には石油関連の投資は含まれておらず、また同額はEDBの目標額17億Sドルを3億Sドル以上も上回った。

国地域別に見ると、日本からの投資約定額が6億9320万Sドルと全体の34.4%を占めてトップ、以下米国の5億9470万Sドル(同29.5%)欧州諸国の3億5810万Sドル(同17.8%)、地元の3億4780万Sドル(同17.2%)と続く。

業種別では電子関連の投資額がほぼ半数を占め、化学工業も27%に達している。サービス業に対する設備投資額は5億7500万Sドルで、資本支出も総額2億6000万Sドルと前年の2億Sドルを30%上回った。

EDBは投資の量よりも質を重視しており、その点でも昨年の投資プロジェクトは良質のものだった。これらプロジェクトには生産計画、設計、研究開発等の活動が含まれており、これらのプロジェクトの実施に伴い29億Sドルの付加価値生産が見込まれる。同額は昨年の製造業界の付加価値生産総額の17%に相当する。

しかし、今年は昨年ほどの投資レベルは達成困難で、17億Sドル前後の投資約定額が見込まれている。

EDBは先月24～26日にセミナーを開き、今年の同局の6項目の経済目標を定めた。これらの目標とは、1)“質の高い投資プロジェクトの誘致”、2)“サービス業の発展促進”、3)“中小企業の業務改善の促進”、4)“地元企業の国際化促進”、5)“製造業界の自動化加速”、6)“バイオテクノロジーの発展促進”である。

15日 • 1988年度上半期（4月～9月）、日本のシンガポール向け直接投資は4億600万USドルと順調に拡大し、順位の上でも前年度の14位から一気に8位へと浮上している。

日本政府の発表によると、1988年度上半期に於ける対星投資額は、同期の対外直接投資の僅か1.8%を占めるに過ぎない。ちなみに1987年度（87年4～88年3月）のシンガポールへの直接投資は4億9400万USドルと日本の対外直接投資全体の1.5%を占めていた。

シンガポールの製造部門への日本投資を見た場合、9月だけで松下、東芝など日本企業の投資約定額は2億2500万SDドルを超えている。

1951年度から1988年度上半期までの日本の対外直接投資累積額では、米国が615億8800万USドルと全体の38%を占めトップ、2位のインドネシア（95億2300万USドル）を大きく引き離している。以下、英国の85億8300万USドル、オーストラリアの68億3300万USドル、香港の52億3700万USドルと続く。対シンガポール累積投資額は34億7100万USドルと全体の2.1%を占め6位にランクされている。

20日 • 経済開発庁（EDB）の第1四半期景気予測調査によると、サービス業界が一般に今年上半期の業況に楽観的見通しを抱いているのに反して、製造業界は先行きに慎重な見方をしている。しかしそれにもかかわらず調査を受けた製造業者の4分の3以上が今年中に設備拡充のための追加投資を予定している。

主要製造業者370社を対象とした調査の結果では、化学製品・薬品及び食品・飲料品会社は特に大きな設備投資を計画している。

E D B のコメントによると、今年第 1 四半期の工業活動は減速気味で、ほとんどすべての指標が昨年第 4 四半期の水準を下回っている。特にディスク・ドライブ業界の設備過剰で電気・電子工業は、今年上半期には大きな伸びが期待できない。

衣料品工業も営業状況の悪化を予測している。同業界の大多数の会社が、生産を制約する最大の要因として労働力確保の困難を挙げている。

一方、第 1 四半期のサービス部門に関する調査では不動産ディベロッパー、証券会社、ホテル、外国為替ブローカー、クレジット・カード会社などは業況に最も楽観的な見方を示している。

調査の対象となったサービス会社の大半は、今年上半期のビジネス活動は昨年の下半期と同じような水準を維持できるだろう、と予想している。

ちなみに昨年の第 4 四半期には当地のサービス部門は 8.5 % の伸びを記録した。

- 21 日 • シンガポール国際取引所 (SIMEX) は明日 (2 月 22 日) より石油先物取引所を開設するが、これに先立って 17 日、一連の取引奨励措置および取引規制を発表した。

同発表によれば、高硫黄燃料油 180CST の先物取引に参加するものに対しては、当初 3 カ月間の決算手数料が免除される他、コマーシャル・アソシエイト・メンバーの決算手数料に対しては特別割引が認められる。

石油先物取引の決算手数料は SIMEX 決算手数料とほぼ同率で、個人非決算会員およびトレーディング・パミット所持者のそれは 1 件につき 0.25 US ドルである。決算会員の企業口座における決算手数料も 0.25 US ドルである。

企業非決算会員の企業口座の決算手数料は 1 件につき 0.75

U S ドル、コマーシャル・アソシエイト・メンバーや非会員顧客の取引の決算手数料もやはり 1 件につき 0.75 U S ドルである。

SIMEX がコマーシャル・アソシエイト・メンバーに対して提供する決算手数料の特別割引額は 1 件につき 0.50 U S ドルで、同優遇措置の有効期限は会員資格発行日より 2 年、優待額の上限は 2 万 5000 U S ドルである。

SIMEX はまた同取引所の非会員顧客が石油先物取引を行う際に徴収されるべき最低手数料を 1 件につき 12 U S ドルと規定している。しかし 1 カ月間に 1000 件以上の取引がなされた場合は 25 % の割引料率が認められる。しかし同割引は SIMEX 会員（個人・企業非決算会員、コマーシャル・アソシエイト・メンバー、決算会員を含む）、SIMEX 会員の顧客、その他のシンガポール証取（S E S）および先物取引所会員には適用されない。最後のカテゴリーに属する顧客については多少低めの手数料率が認められるが、上記手数料の半額以下の割引は認められない。SIMEX 会員は上記手数料率のガイドラインを遵守することが求められ、違反者は関係法の下に処罰される。

取引価格の変動幅は前取引日の決算価格上下 10 U S ドル以内に制限される。取引開始当時の 2 月 22 日に関しては、基準価格をトン当たり 5 U S ドルとする。

毎月の未決算取引が 50 件を超えるものには報告が義務づけられる。

廣 報 欄

** NEW MEMBERSHIP (14 March 1989)

* SUNLINE SANKEI TEXTILE (S) PTE LTD

Mr Y Takeda (General Manager)

49 Tannery Lane #06-04

Noble Warehouse

Singapore 1334

Tel: 7436457

Tlx: RS 52650

Fax: 7436472

* SANYO SECURITIES CO LTD

Mr K Shirahige (Chief Representative)

16 Raffles Quay #40-02A

Hong Leong Building

Singapore 0104

Tel: 2213401

Tlx: RS 21141 SYSCSN

Fax: 2211312

* VAGUE SERVICES PTE LTD

Mr T Nakata (Managing Director)

1 Grange Road #04-09A

Orchard Building

Singapore 0923

Tel: 7335179

Tlx: RS 34027 RSPL

Fax: 7326709

** CHANGE OF ADDRESS & TELEPHONE NO.

* ODD CORPORATION

315 Outram Road #15-09

Tan Boon Liat Building

Singapore 0316

Tel: 2218488

Tlx: RS 23205 ODD SIN

Fax: 2250544

* JAPANESE KINDERGARTEN (S) PTE LTD

251 West Coast Road

Singapore 0512

Tel: 7793434/3 Lines

Fax: 7771830

** CHANGE OF NAME OF REPRESENTATIVE

- * YAMAICHI MERCHANT BANK (SINGAPORE) LTD
From Mr S Kobuchi to Mr T Takeda
- * SAKATA INX SINGAPORE PTE LTD
From Mr S Tsuji to Mr T Murase
- * NAIGAI NITTO SINGAPORE PTE LTD
From Mr Y Nozaki to Mr T Tanaka
- * THE FUJI BANK LTD
From Mr Y Niki to Mr K Ichikawa
- * NIPPON OIL (ASIA) PTE LTD
From Mr T Tsuneki to Mr K Nakamura
- * SOGO DEPARTMENT STORES (S) PTE LTD
From Mr K Higuchi to Mr M Nakano
- * HANWA SINGAPORE (PTE) LTD
From Mr M Kojima to Mr M Tomiyama
- * THE MITSUBISHI TRUST AND BANKING CORPORATION
From Mr K Yamaguchi to Mr J Fukui
- * TOKYO LEASING (S) PTE LTD
From Mr Y Kanzaki to Mr T Hirayama
- * SINGAPORE ELECTRICAL STEEL SERVICES PTE LTD
From Mr Y Kaneko to Mr M Tsuneki

** CHANGE OF COMPANY'S NAME

- * MEIKO TRANS (SINGAPORE) PTE LTD
From Meiko Trans Co Ltd
To Meiko Trans (Singapore) Pte Ltd
- * NIKKEN SEKKEI INTERNATIONAL LTD
From Nikken Sekkei Ltd
To Nikken Sekkei International Ltd
- * NEW JAPAN MERCHANT BANK (SINGAPORE) LTD
From New Japan Securities Co Ltd
To New Japan Merchant Bank (Singapore) Ltd

資料案内

国内一般

シンガポール共和国移住法	-----	S\$15
民事法	-----	S\$ 5
刑法（暫定規定法）	-----	S\$10
公益事業法	-----	S\$10
貿易開発委員会	----- (会 員) -----	S\$ 5
	----- (非会員) -----	S\$ 8

投資関係

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

日本はすっかり春めいて、桜の便りも届く候、花見を心待ちにしている人もいれば、「この世から絶えて桜のなかりせば……」といった心境になる人と、様々でしょう。

特に今年は、四月一日より、いよいよ消費税がスタートし、国民の消費生活に大きな変化がはじまったばかりです。当然、税金に対する関心も高まり、買いだめ・買控えに走った消費者も多かったように思います。

こんな慌ただしい中にも、花鳥風月を愛でるといった心の余裕を持っているものです。

四季の変化に乏しいシンガポールで生活している我々にとっては難しいことかもしれませんが、心がけたいことではあります。

さて、3月号は経済記事として、ヤハオハン・シンガポールの竹田氏に「国際卸売センター構想」、伊勢丹シンガポールの浅井氏に「シンガポールの百貨店業界」と、流通業界に関連する記事でまとめました。また調査結果として、広島大学山下、金原両教授の「ASEAN諸国における日本型経営と技術移転に関する経営者意識調査」と題する論文、最後にスポーツ記事として、サンケン・シンガポールの門伝氏には「ダンヒル・カップ・世界予選プロ・アマゴルフ参戦記」をご執筆頂きました。

執筆者の皆様にはご多忙の中、快くご協力を頂き、ここに3月号をお届けすることができました。この場をかりて心より感謝申し上げます。

今月号の担当は、倉田（伊勢丹）、八幡（東京海上）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