

# 輝くミモザ

第14回

## 『私の履歴書』完全版

なかがきただひこ

### 中垣忠彦理事

50年以上に亘り在星されている日本人会のレジェンド、中垣理事に、その波瀾万丈の半生と、シンガポールや日本人会との関係、日本人会への想い等、お話を伺いました。

#### ご経歴

1940年生まれ84歳 辰年(年男) 福岡県久留米市出身  
1971年に来星

聞き手 広報部担当理事 神田真也

記録 広報部長 松井勇太/事務局 吉田薰

編集協力 中垣幸世

(取材日:2024年1月18日)

神田:シンガポールにお越しになった経緯を教えてください。

中垣:1968年にゼネラル・エレクトリック社の日本現法であるGEジャパンに入社したことに始まります。

日本の電子機器メーカーを辞めて、GEが日本にテレビの購買事務所を作るというので、応募しました。最初は「英語ができる」という理由で不採用



GE勤務時代

だったのですが、私は元々技術者で、米本社のトップが「それだけ技術がある人間がいるのだったら採用しよう」ということになったと。但し条件は英語ができるようになることでした(笑)。私も「給料はどうでも良い!」と啖呵を切っていたので、最初の一月は給料を貰っていません。その後「労働基準法に違反するから」ということで給料を頂くようになりました。3ヶ月の試用期間を経て正社員に。アメリカから上司が来て、私が短期間で購買量を拡大したことを評価して下さって、日本の購買事務所の責任者になりました。当時はベトナム戦争が激しい時期で、アメリカは国も企業も活発じゃなく、テレビに使う半導体や電子部品をアメリカの企業と開発しようとしても動かないでの、日本でやろうということになりました。一方GE本体は、極東地区への製造工場の進出を計画し、半導体や音響など、私のいたテレビ事業部を含む8つの事業部をシンガポールに進出させることになりました。私は72年4月から駐在して、工場運営の一旦を担うことになりました。

神田:当地の入会費はかなり安かったのですか?

中垣:はい、かなり安かったです。71年に会社が始まった当時、固定相場制で1USドルが360円の頃でした。1シンガポールドルは3USドルなのでシンガポールの1ドルは120円(不思議なことに、今、その水準に近づいて来ていますね)。そういう時代に新聞広告で人材を募集しましたが、時給18セント(21.6円)でした。実はその時代、相場は時給15セントだったようで、応募者が何千人と押しかけて、警官がお出動するほどの騒ぎとなりました。

神田:当時のシンガポールはどんなところでしたか?



中垣忠彦理事

中垣:1970年頃のシンガポールは人口210万人。外国人は殆どいませんでした。少し遡ると、シンガポールは経済的には元々イギリス海軍にものすごく依存していたんですね。インド洋と太平洋を治める基地が当地にあった。労働人口が百万ちょっとの時代に、基地勤務のシンガポール人だけで確か7万2千人位いたと思います。納入業者とかを含めると労働人口のうちの15~20%ぐらいが基地に関係していて、ところがイギリスも財政的に厳しくなって植民地から引き上げる感じになって行く訳です。60年代後半あたりから基地の撤退が始まると、シンガポール経済は大打撃で失業者が続出となり、仕事を作らなければならなくなる。そういう状態の中で、リー・クアンユー(LKY)氏がマレーシアに統合される前のシンガポールの自治政府首相として、改革を進めていく。JTC(ジュロン・タウン公社)とかPSA(港湾庁)だとか、HDB(住宅開発庁)とかそういう形を作つて行って、だけど職場がないから外国企業の誘致が始まる訳です。その誘致の受け入れ先として、EDB(経済開発庁)が表に立つてJTCが工場団地を造り建物を造る。シンガポールは国土の85%ぐらいが国の土地でSLA(土地管理局)の管轄になるのですが、実際に運用するのはJTCとHDBで、前者は工場を、後者はいわゆる公団住宅を山ほど造つていくという形です。その後、マレーシアから追い出される形で65年の8月9日に独立となる訳です。ナショナルミュージアムにその時のLKY氏の涙ながらの演説映像が残っていますが、まさにびっくり仰天ですね。

神田:リー・クアンユー氏はどんな方でしたか?中垣さんから見て凄いなと思うところは?

中垣:私、リー・クアンユー氏の諮問機関で1年間働いたことがあるのですが、彼は絶対的に「自分が言うこと、やること以外はありえない」という姿勢なのです。「この方法でやらない限り、こんな小さい国が生きていけるはずがない。喧々囂々やるような政治では国が成り立たない」という考えです。もうね、信じるしかないというか、その先の存在なんです。基本的には法律を作つて国を統治していくのですが、集会法というのがあり、5人以上集まる場合は届け出が必要で、終われば報告しなきゃいけない。違反すると厳しく罰せられるのです。日本人会や日本人学校、PTA等は年間で届出を出せるのですが、その他はその都度やらなければならない。日本人だけでなく、外国人は皆そうでした。また、LKY氏は防衛論をいくつか打ち出すのですが、一つは軍隊を持つこと。ご本人に直接話を聞いたことがあるのですが、インドネシアやマレーシア、フィリピンの一部はムスリムで、その点でイスラエルをお手本に防衛体制を作つたと。外国企業招致も防衛に繋がっているのです。シンガポールは今と違つて世界中で知られていないし、普通なら誰も来ない訳ですが、アメリカの会社が進出するとアメリカ人やその家族が来る。外国企業がたくさんいれば、もし攻められた時には、その駐在員の本國がなにかしら必ず動くだろうという考えもあったんだと思います。同様に、全く知られていないシンガポールに観光客を呼びうると言つても、名所・旧跡があまりない。そこで国をガーデンシティにしようということになり、そのためには綺麗にしなきゃいけないので、ファインカントリーと言われるよう、各種罰則ができたようです。私が来た頃はゴミを捨てた罰則とし

て「ゴミ捨てました」というベストを着て、週末に街の掃除をやっている人の後ろ姿が良く新聞に出ていました。こんな風に失業対策や外企誘致、防衛や観光は皆繋がっているのです。

**神田:**当時の日本をはじめ各国企業の進出状況について聞かせてください。

**中垣:**60年代には造船業が多く日本から来て、皆ジュロンに造船所をつくりました。80年代には韓国勢が強くなって新造船事業が難しくなり、修理の方に変わっていきました。またブリヂストンのタイヤ、日産のダットサンや小型トラックの他、日本のテレビメーカーが地元企業にキットを支給し組み立てもらい、そのメーカーのブランドで販売していました。こういうのも全部80年代には撤収していきます。GEがグループとして進出した時を同じくして、オランダのフィリップスも本格的に家電で進出してきます。フィリップスは特にアイロン、ラジオ、テレビなどの家電。それから日立が72年に家電製品の生産を本格的に開始し、7~8の事業部がこちらに出てくるのです。また後からフランスのトムソンも出てくる。日本企業の進出が一番増えたのは1971年のニクソンショックで1ドル360円の固定相場が崩れていくタイミング以降ですかね。12月には1ドル308円になって、日本の電子工業関係が進出し始めるのです。アメリカがベトナム戦争でしばらく停滞している間に、日本はものすごい勢いで発展していきます。一気に輸出が増えて貿易黒字が大きくなっています。国際収支も70年台の初めの赤字がすごい勢いで黒字になって、日本円がどんどん強くなっています。電子工業関係は特にで、アメリカのカラーテレビの市場が75年に1200万台位なのですが、日本のテレビメーカーは真空管時代から半導体へ移るのが早く、安くて性能もそれなりにということで、日本勢のカラーテレビ対米輸出はどんどん伸びていくのですよ。結局75年にベトナム戦争が終わるのですが、その後77年にアメリカは日本からのカラーテレビの輸入規制に入るのです。156万台(完成品)以上は輸入しない、となる。それまで300万台位出していたのがダメになつたので、アメリカに工場を作つてキャビネットとブラウン管を用意して、中身の基板はシンガポール等で造つたものをアメリカに送る形となります。ということで78年頃からシンガポールには、日系企業がたくさん出て来ます。日立、東芝、三菱、松下、FUNAI、SANYO等も工場を作りました。EDBも日本の大学卒の人才を採用するようになって、日本語でもコミュニケーションできるようになるんですけれども、何かにつけて良く色々相談に乗つっていました。

**神田:**GEでのお仕事は、如何でしたか？

**中垣:**73年のオイルショックを乗り越えた後、75年に結局海外調達は「中垣がやれ」ということになって、アメリカ本社での国際調達部として、アメリカを除いた世界における購買責任者になったのです。しかし本社所属でしたが、アメリカには住まずに、シンガポールから世界各国にテレビセットや電子部品の調達に出張に行っていました。

飛行距離は3年間で180万キロぐらいになる。その当時は全部記録を付けていましたが、大体年間で60数万キロ。毎月地球を1.5周くらい飛んでいました。単身でこれだけやっていたので、特別にファーストクラス使用を許可され、世界一周して6,000ドル位だったのですが、ファーストクラスには乗らなかった。何故かというと、肘掛けが(当時は)取れないから。エコノミーだと座席3つの肘掛けが取れて、毛布を敷いて寝られる。昔は良くパンナムを利用していましたが経営が悪化し、アメリカー・シンガポール間でよく利用したのはノースウエストでした。労使闘争が激しく、いつもガラガラでした。日本航空やキャセイ航空も利用しました。その後、75年に開発の関係で一旦日本に戻つて開発室を作ることになります。オイルショックの後に完全にアメリカは日本のテレビメーカーに負けるのです。取り返せと指示を受けて、「どこがいい?」「そりや日本で負けているんだから日本がいいに決まっている。」ということで、六本木で100坪ぐらいの部屋を1つ借りて秘書を雇い、秋葉原の電器店と契約して新品を持って来て、それを分解しながら中身を調べてきました。



(左より)広報部松井勇太部長、広報部神田真也理事

**神田:**リバースエンジニアリングですね？

**中垣:**はい。これが一番早いじゃないですか。その時に新しい部品を見つければ、「その日本のメーカーと一緒に開発しよう」と。買う意思があることを示す意味で開発資金を返金不要にして、「本気ですよ」と。そういう形でのすごい勢いで日本の部品メーカーのものを、山ほど買うようになります。当然GEが買うだけじゃなくてアメリカのメーカーに紹介するので、みんながものすごい勢いで輸出が伸びて行くことになりました。元々大学卒業後は電子測定器の会社で開発と販売をやっていたので、日本の電子・部品メーカーを全てよく知っていました。私は若かったです。過去にも、日本の部品輸出が盛んになっていくきっかけを作ったのは私だと言われたことがあります。GEで買えるようにすると同時に、アメリカのRCA、ZENITH、ADMIRAL等を紹介し、売り込みに行くようにアドバイスしました。

**神田:**米国の会社で働いて感じられたことは？

**中垣:**米国の会社で感心したのは、71年に日本から本社に引っ張り上げられるときに、「マネージャー職を受けるにあたつての条件は？」と聞かれたことです。「どういうことですか？」って言つたら、「給料がどうだとか。どうしてほしいとかあるだろう。」と。私は当時、アメリカ本社の資材部長で有名な人がいて尊敬していました。Randy Culpという方なのですが、「その方を私のボスにして欲しい」と言いました。事業部長が「それは無理だろう」と。そこで私は「いや、聞いてくださいよ」と言い返しました。そうしたらなんと彼がオッケーするのです。多くの部下がいるのに、たった私と秘書だけになつちゃうんです。この人はすごい人で、日本にいる時にGEの会長などが来られるじゃないですか。その前に彼は飛んで来て私を鍛える。私に会長へのプレゼンテーションの予習をさせるんですよ。テレビ事業はそうだけでも、GEって色々な事業があるじゃないですか。原子力発電などもある。そういう分野も「自分で情報を集めよう」と。自分の仕事のプレゼンテーションだけではなく、GEが日本、更に台湾とか東南アジアでどう動いていて、今後どのように動くか、というようなことを調べろというのです。プロジェクトも無い時代ですから模造紙に書いて、徹底的に絞られていく訳です。

**神田:**そうやって経営者の視点を学んでいかれたんですね。

**中垣:**特にデータをどう使うのかという点について指導されました。テレビ事業部の中で、「NAKAさんが多分プレゼンテーションは一番上手いだろう」と、言って下さいました。彼はボーイング社勤務時代にNASAのアポロ計画に派遣されて資材の責任者だった方で、その仕事を終えてGEに入ったんですね。私はGEに68年に入社した時にこの人すごいと思ったのですが、性格も何となく合う方でした。後で「何で私のボスになつたんですか?」って聞くと、「辞めようと思っていた」と。娘が3人いてNASA時代は単身赴任だったんですが、皆が大きくなる前に家族と一緒に住んで、ノースカロライナにライト兄弟が初飛行に成功したキティホークという場

所にある、古物のホテルを買い取ってレストランをやるのだと。私はバージニア州のポーツマスから、向こうにいる時に週末よく手伝いに行っていました。そのレストランには座席が164席あって、私がシンガポールからステアリングを送って、ちゃんとしたシャンデリラを作りました。彼は、仕事においては基本、NAKAさんの好きなようにやれ。但し、何か思い切ったことをやる前には、一言言っておいてくれという方でした。

**神田:**その後、辞められるのですか？

**中垣:**私、元々10年でGEを辞めるつもりで入社していたのですが、その10年になる少し前、77年の終わりに、アメリカに国際事業部という、色々な特許や技術提携や合弁会社の管理をしているGEの利益の4割ぐらいを稼ぐ事業部に移らないかっていう話が出たんですね。これは結構大きい昇進だったのですが、当時のGEのReginald Jones会長が出て来て、「NAKAさんアメリカ国籍を取れ」と。まだ37歳でしたが将来有望だからって。しかし、アメリカ本社に所属していたのですが、住んだこともないし出張ベースで通っていましたから、アメリカの会社は無理だと思い、トイレに5~6分位座って思案の結果、キリがいいからやっぱり辞めようと。「アメリカ国籍を取るつもりはない」と、辞表も出しました。そうしたら「国籍を取らなくていいし、昇進も辞めていいから残れ」となったんだけど、キザなセリフですね、「日本の武士たる者には二言はないんだ」と言いました。そうしたら「辞めるな、帰るな、待ってろ」と。

1週間ぐらい経ったら事業部長が、「シンガポールで困っている部品ってなんだ？」って。金属加工、プレス部品ですよね。当時、全部アメリカから輸入していたんです。コンテナが潤沢にある時代じゃないので、輸送中に潮をかぶったり曲がったりで、手直し部隊を置くような状態だったのですが、「それをやつたらどうだ。GEも助かるじゃないか？」と。「私はメカニカルじゃなくエレクトロニクスエンジニアだから、無理じゃないのか？」「無理かどうかって、あなたが知らないのだったら1ヶ月位出張費使っていいからアメリカや日本の会社を回って調べたら」って言っていた。日本とアメリカで20社くらい回って、この業界が前近代的だとわかり、これだったらできるんじゃないかなと思いました。

**神田:**自分がやつたらうまくできると思い、起業される訳ですね？

**中垣:**それはわからない。しかしあわらなるのは、私は得意なんです。わかる人に助けて貰えばいいんだから。基礎になる金型の問題なんですが、最初は作れなくても、金型メーカーは日本で回った時にいいところを見つけたんです。長野の須坂市に富士通の金型工場があったのですが閉鎖になっていて独立させていたので、そこで作ってもらえた。友人に紹介してもらった金属加工&メッキ会社と合弁の形で78年2月に創業しました。EDBには創始産業として「Pioneer Status」の認定を受け、5年の免税措置を受けました。会社の名前は「シンガポールシンエイ産業」。それは出資者の一人の名前なんです。実は、私の子供時代のあだ名がターボーだったので、「ターボーエレクトロニクスだ」と思ったのですが、すでに登録されていてダメですね。ジュロンに会社を立ち上げました。でも経験者は雇わなかつたんですよ。経験者を雇うと頭を下げないといけないじゃないですか。だから新卒ばかり雇つたんですね。最初は彼らと話し合いながら、金型は日本の会社に発注しました。金型をプレス機に設置すれば、プレス部品は出来ますからね。

**神田:**採用ソースは？

**中垣:**EDBがインドのTATAグループ、ドイツのローライというカメラメーカー、フィリップス、それぞれと合弁でトレーニングセンターを作っていて、4年の職業訓練コースをやっていました。中学校卒業後に2年学校で勉強して、残り2年企業に入っていて毎月レポートを出して卒業、そのトレーニングセンターや、ポリテクニックなどから若い人を採用しました。彼らは当然私より詳しいんです。学校で金型を作っていて。だから彼らに質問責めです。上から「ああしろこうしろ」

じゃなく「どうしてそうなるの？なぜ？」と。あとは、彼らが勉強会に出るとか、本を買うとかいう費用は全部認めて勉強して貰っていました。また、縁あって日本の金型の神様と言われた上松満男氏が10年間ほど、1年の中で1回1ヶ月単位で4回来てくれて、この方が中心になつて指導して下さった。あとは勉強ですね。日本に留学させるとか、米国のコダック社に頼んで教育して貰うとかやりました。GE時代の会長の紹介で、私はコダックやゼロックスの顧問もやっていたので、色々と助けて貰いました。

**神田:**お話を伺うと、中垣さんが大変努力され、色々な方を支援し、またその方々の力を借りながら、更に色々なことを成し遂げておられることがわかりますね。

**中垣:**自分の専門は電子工学で、機械工学とは全然違うんです。そのあと勉強して、それなりにできるようになるのですが。

実際やってみるとね、研磨機とかフライスとかで金型加工をやるでしょ。材料が硬いと穴あけができないから、最初柔らかい状態で加工して、これに焼きを入れるのですが、焼きを入れる時に変形したり、割れたりするんですよ。そうしたらまたやり直し。次はタダでいいですって言うんですよ。こんなバカみたいなことを、日本もアメリカもずっとやっていたんです。それで私は1943年にロシアで発明されたEDM (Electrical Discharge Machining) 技術を使った機械で、最初に焼きを入れてから加工しました。私は綺麗に焼きを入れて整備したものに、最初穴を空けておいて、そこにワイヤーを通して電子的に溶かすという手法でやりました。このやり方を多分、世界で一番最初に私がやったと思います。

**神田:**よく異なる2つの専門家がコラボするとイノベーションが生まれると言いますが、まさにそれですね。

**中垣:**そうですね。いや、でもイノベーションでなく改善ですよね。今のやり方をより良いやり方でやるのだから。焼き入れてからやるか、入れずにやるかくらいだから、イノベーションとはまだ言えない。ワイヤー放電加工機を持って来たのはイノベーションですが、私が発明したわけではないですから。しかし皆さん色々なところから見学に来て、「えっ？なんでそれできるの？」と言われました。私なんか金型のこと元々知らないですからね。ただ、「せっかく加工したのに壊して作り直すのは馬鹿らしい」という考えでした。当時、テレビとか音響関



シンガポールシンエイ産業  
オープニングセレモニー(1978年)



シンガポールシンエイ産業 新工場(1997年)

係の金属を加工するプレス部品などをやるまともな会社はなかったんですね。だから皆が、ワーッと来られるわけですよ。お客様は主にGEと日系企業でした。

**神田:**その後、シンガポールシンエイ産業も、どんどん成長していくのですね?

**中垣:**はい、うちの企業がどうして伸びたかと言いますと、お客様であるセットメーカーがセットを設計し、中に使われる部品も設計して、その図面をもらって加工して納める。だから金型やプレス部品はそれまで単なる下請けだった。しかし私は元々そのセット設計が本職だったので、自分のやる中身の金属加工がわかつてくると、「こんなのがいるんじゃない」と提案できる。これがアップルコンピューター社との関係が出来たキッカケです。アップルは76年創業で、Apple Iから始まり、学校の教材用としてのコンピューターを77年あたりで始めるんですよ。最初に改良したApple IIっていうのが、学校でどんどん売れていくのです。Apple II、IIe、IIcっていう風に変化していく。そして、80年にシリコンバレーに売り込みに行って、Apple IIeのキャビネット改造を頼まれて、やったところ非常にうまく行くんですよ。83年からデスクトップのコンピューターでマッキントッシュシリーズの開発が始まるんですね。市販したのが84年で、これの機構部品、キャビネットと中身の開発を共同でやらないかという話になって。それ以来デスクトップモデルのケースとか中の金属とか、全て一緒に共同で開発をしたのです。

**神田:**オレンジとか青とかの丸い一体型のマックですね?

**中垣:**あれはiMac G3でApple社との共同開発です。中身が見えるでしょ。あれ、最初「ボンダイブルー」1色を販売後、キャンディーカラーと呼ばれる5色を出し、更に展開されていったんですけど、絞り曲げついてものすごく難しい技術なんです。このiMacの製造に



iMac G3  
Amolyus - stock.adobe.com



Power Macintosh G3 (Blue & White)  
Singapore Shinei Sangyo Pte Ltd  
カタログより

については、某社がApple社の購買部に「金型費用はいらない」って乗り込んで来て。金型が全部で80万ドルとかしていたのですが、そのメーカーが全部無料にすると言った上で。結局、購買が押し切られちゃって、うちに仕事が来なくなるんです。

しかしその会社の実力については、私は良く分かっていたので、メーカーのツギハギをやったらステーブ・ジョブズは絶対認めないから、私がお金を出すからと言って、金型を作っちゃったんです。そうしたら某社とはやはり上手くいかず、3ヶ月掛かっても金型が作れず取り止め。「NAKAさん何とかできないか?」と言うことになって。「いや時間かかるよって」言いながら、実はもう出来ていたんですけどね。このiMac発売後にワークステーションみたいなPower Mac G3の第二世代も出したの。99年だったかな。iMacで多色展開したから、ステーブ・ジョブズがPower Macは「NAKAさん、どの色がいいか?」って聞いてるって言うんですよ。私は「じゃあ青色がいい」って言ったら、みんなが「WOW!」って言ったの。「良かった。ステーブ・ジョブズも青色だ」と。私が青で彼が赤だったら大変じゃないですか(笑)。うちはシリコンバレーで有名になっていきました。普通新しいコンピューターを開発するのに1年位かかるんですが、一番大きなのが金型の問題。だけど、うちは共同開発でやっている。セットをこれ以上大きくしないとか、奥行きはこれだけ、幅はこれだけとか、予めルールを決めてしまうと、先に金型を作っていくことができるんです。そうすると他社が10~12ヶ月掛かっているのに、うちは5~6ヶ月でやっちゃうんですね。そうすると、次々に話が来るわけですよ。あとHPのプリンターも4割位は共同で開発していて、3-COMやシスコのラウター、モトローラの自動車電話送受信機なども一緒に開発して、そのために工場をオレゴン州やスコットランド、上海、タイ、マレーシアに作ったんです。私が社長で1番の株主だった訳ですが、政府からシンガポールの会社を外に連れ出してくれということになって、「そんな金はない」って言ったら、EDBが10%、DBSが13%、合計で私の株の23%に国がお金を入れてくれました。かなり高い買い物をしてくれたわけですね。だから世界中に作った工場は全部自社工場なんです。借家じゃない。上海のプートン浦東工場団地での最初の工場は、アメリカのHP社の声掛けで、当社はシンガポールの企業11社と一緒に進出しました。そこでプリンターは月産50万台位製造されました。当社の中国、アメリカ他海外への進出の為に、EDBとDBSはお金を出して協力してくれました。

そして、最終的に会社を手放す時は、連結で395百万ドルの売上げでした。丁度日本円で500億円ぐらいです。従業員は世界中で3,600人位で、日本人は私だけでした。

**神田:**まさにグローバル企業ですよね。

**中垣:**事業が軌道に乗ってきてからは、1年12カ月の内、8カ月ぐらいはずっと世界を回っていましたね。これが何故できたかというと、85年ぐらいから広がったFAXのお蔭です。製造業だから、色々な工場を自分で設計するし、機械の配置とか倉庫の大きさもルールを決めているからFAX一つで管理できるんです。それまではテレックスと手紙と電話しかなかったんです。このFAXが凄かった。データ伝送というのは75年ぐらいから始まるんですけど、冷戦が終わって軍事技術がIT関係の門の外に出て来ると、データ通信からEメールまでやれるようになるんですね。アップルがアップルリンクというのを87年に入れて、それを使わせて貰うことによって、うちの人間をアップルに駐在させて、その対を成す人間をこちらに置いて、そうすると1日で19時間ぐらい使える。13時間時差があるので、こちらは土曜でも向こうは金曜日で、向こうが日曜ならこちらは月曜日で週6日。これを組み合わせると、週40時間じゃなくて週100時間位働けるんですよ。これはバラさなかったです。「NAKAさんの会社は何で半年で出来るの?」と言われましたが、「うちは三直でやっている。土曜、日曜もない」とごまかしていましたが、実際には1時間ずつぐらい残業してくれると1日に2拠点で自由に働けるんですよ。これがリンクでつながっているからね。2拠点、シンガポールとシリコンバレーと、最終的にはシリコンバレーのマウンテンビューに設計会社を置いて、後で製図するのを上海に置き、シンガポールではデザインセンターを作って、これはNTU(南洋工科大学)の大学院に頼まれて、共同でやりました。

**神田:**会社を手放されたのは、何か理由があったんですか？

**中垣:**最終的には2001年に会社を手放すのですが、実は心臓が2回止まったんですよ。今も心臓の中にステントが14本入っている。タバコの吸い過ぎだと思います。1日3箱吸っていたんです。2002年の1月に最初の手術をやるんですよ。2月の手術のときに心臓が止まって、さらに2003年の7月にも心臓が止まって。それとちょうど2000年頃ってシンガポールで色々新しくできた会社がIPOで上場するのが一つの流れになつていて、私はあまり上場したくなかったのですが、アメリカのソレクトロンという大企業の下請け企業で、コンピューターなど色々なセットメーカーが作ったものをアッセンブルする会社が、うちの共同開発の流れの中に入りたい、一緒にやってくれという声が掛かるわけです。そうしたら43人の従業員株主の気持ちは動き、またEDBやDBSとしては、中小企業に投資してこんなに高く売れる会社はない中、皆さん、乗り気になって行きました。その当時世界中でうちみたいに、コンピューターや通信機メーカーと一緒に開発してそれを製造まで繋いでいける会社はなかったんですよ。うちが世界で唯一。今はそれが流行になって、台湾のフォックスコンの垂直分業だってそうですね。因みにアップルの仕事は、私のところからフォックスコンに移管したんです。

**神田:**中垣さんは日本の電子工業業界の会社とも深く繋がつておられたのですね？

**中垣:**シンガポール、マレーシア、タイあたりが一つの日本の民生電子工業の基地になつていて、オーディオ、ビデオ、テレビという風に、製造がかなり大きい部分を占めていたのですが、日本の電子機械工業会の分派的なものを創ってくれないかと頼まれて、シンガポールに電子部品会というのをつくるんですね。電子部品とか半導体の企業65社ぐらいほど。それを81年に作って2014年に終了するんです。長いこと会長をやって、日本の電子工業関係はたくさん面倒を見てきました。私が、何が強いかというと、電子部品とセットメーカー、つまりサプライヤーとバイヤーの両方のことがわかり、かつ両者と取引きをしていないため、中立・平等な立場で裁定することができたということかと思います。

また日系の電子工業関係者はアメリカのメーカーの情報があまりないので、そういう面では私、皆と繋がつてるので、情報をたくさん提供していました。

**神田:**他にも公職的なものには就いておられたのですか？

**中垣:**少し話が遡りますはが、福田赳夫さんが総理大臣の時、1977年8月の東南アジア諸国歴訪の際に、マニラで福田ドクトリン※1という日本の東南アジア外交3原則を発表されるんです。

#### ※1 福田ドクトリン

第一、日本は、平和に徹し軍事大国にならないことを決意しており、そのような立場から、東南アジアひいては世界の平和と繁栄に貢献する。

第二、日本は、東南アジアの国々との間に、政治、経済のみならず社会、文化など、広範な分野において、眞の友人として心と心のふれあう相互信頼関係を築き上げる。

第三、日本は、「対等な協力者」の立場に立つてASEANおよびその加盟国の連帯と強靭性強化の自主努力に対し、志を同じくする他の域外諸国とともに積極的に協力し、また、インドシナ諸国との間には相互理解に基づく関係の醸成をはかり、もつて東南アジア全域にわたる平和と繁栄の構築に寄与する。

(出典:2016年12月23日発行 シンガポール日本人会「日本人社会百年史」P160より)

この時、ASEAN工業プロジェクトに対して10億ドルのお金を使いましょうという内容もありました。それに対してシンガポールはお金は要らないと。その後、その当時日本で主流になつてたTQC(Total

Quality Control)について日本に支援を依頼するのです。シンガポールのプロダクティーボードはコミティーをブキメラに置いていたのですが、ここに日本から専門家達が来たようです。それで品質管理の手法を学ぶのです。そして訓練資金はSDF(Skills Development Fund)というのを設立するんです。たしかワーカーの給料が750ドル以下ぐらいの者に対しては3%企業が捻出する。そうすると大体250から300百万ドルぐらい集まる。SDFには7人の委員会があつて、私はその中の一人で、後に会長もやるんですが、フィリップスの社長やアメリカインターナショナルの社長、イタリアの半導体会社の社長等がいました。色々な企業が申請して援助するわけですね。一番凄かったのはアメリカの会社で、訓練・教育の専門官を置いたらうんですね。当時、ハードディスクドライブが非常にダイナミックで開発の波が激しく、大体3~4ヶ月単位で人を採用するんですよ。そうしないと辞めて貰わないといけなくなるから、期間工みたいな感じで採用する。その度にSDFを申請する。一番多い時は1年間で7百万ドルぐらいのお金を出したことがあります。一方、日本企業は、OJT(On The Job Training)を申請内容に含めるのですが、OJTでは教材として作ったモノが商品として売り出されるから、これは教育じゃなく事業なんですよ。通常5万ドル以上の申請は、私のところに上がつてきますが、日本企業はあまりにも少ない。それである時、プロダクティーボードの人達と日本企業を回り、OJTを含めない、申請のやり方をするように進めていました。

他にも日本企業の生真面目な例があります。70年代っていうのは法人税が確か40%で、国が特別に歓迎するようなものに投資をすれば、前述のパイオニアステータスのように、5年~10年の間、免税措置が取られるのです。但し面白いのは、70年代は、どれだけ自動機械に投資するのではなくて、どれだけ人間を採用できるかなんですよ。これが80年代になると、どれだけ機械化して人を使わないかに変わっていく。そして、EDBにこの申請をするにあたっては最低5年間の見通しを書かなければいけない。ここで日系企業っていうのは今年が例えば100で、2年目が200、3年目はちょっとわからないから100にしておこうかなという風に書いてしまう。そうすると伸びないからだめなんですよ。アメリカ企業だったら適宜100、200、500、800と書く訳です。それで実際に5年経つて800やってなつたらどうするの?となります。いやビジネス環境が変わつたからできなかつたで通るわけですよ。日系企業ってね、生真面目過ぎるのです。

**神田:**杓子定規で機会を逸失していたということですか？

**中垣:**例えば100、200、200と申請していても実際に500やる時もあるのです。しかしその時言っても遅い。もう審査は終わっているから。

**神田:**決められたことを決められたようにしか実行できない、みたいなDNAが日本人に染みついているんですかね？

**中垣:**何か狭義で、「いや、私の責任でやる」と言う人が少ない。責任を分散する形に見えるのだけれど、責任は分散されない。

**神田:**結局は誰も責任をとらないってことになっちゃう。誰がやつたの?に対して、誰誰が相談してやって結局誰の権限だったの?みたいな。

**中垣:**そう。私は、社員には3年先、5年先、10年先こういう方向で行きたいんだって、途中変わるかもしれないけど、今はこれなんだよっていう訳です。売り上げを極端に言うと毎年15%ずつ上げれば5年間で2倍になるよと。その時皆さんの給料をその半分の7.5%ずつ上げたら10年間であなたの給料は倍になるよと。そのためには、これだけの売り上げで、この規模をやって、やるにはどのような方法を取るか説明するんですね。

**神田:**ターゲットから逆算式で。

**中垣:**そうです。それが出来ないときは、なぜ出来ないかで、方針を変更するしかしあがない。そこからもう一回やり直せばいいんです

から。その時に上手くいかなかったら「ごめん」と謝ります。私の考え方は簡単で「今度はこれでどうだ? こういう形で、みんなで行けないか?」ってやろうとするじゃないですか。そういうやり方は日本企業は少ないようです。

**神田:**失敗したことを明確にして、軌道修正しようという仕切りみたいなものをつけたがらない。白黒つけたがらないっていうのは日本人にはあるかも。

**中垣:**一度腹を決めて言うと意外とね、自分の間違えを認めやすいのですよ。一回思い切ってね、これは自分が間違っていたって。今でも日本の電子部品メーカーは強いんですよ。例えばTDK、村田製作所、太陽誘電にしろ、なぜ強いかというと、創業家の二代目やその後の後継者が優秀なんですね。同時に、大体社長をやると、20年とか長期にやられています。それともう一つは製品を作る材料も、それを加工する機械も自社で開発して外から買わない。だから漏れない。今でも上中下流でいう、上流の部品は日本勢が8割持っている。それらの会社は皆、社長の任期が長いのです。

**神田:**あの、私もそういう意味では航空産業の上場企業にいる訳ですが、社長の任期は短くてバトンタッチ型ですね。ある社長時代にある航空機を買うことを決めたら、次かその次の社長でその成果が出てくるということになります。

**神田:**(話変わって)日本人会と中垣さんとの繋がりを伺いたいのですが。

**中垣:**71年にシンガポールに来て、アメリカ人の社長が日本人会に連れてきてくれたんです。当時、ニュートンサーカスの近くに移ってくることになったんですが、勧められて72年に入会しました。その後の関係は、主に運動を通してとなります。確か79年だったかな。うちの息子が小学校に入る時だったかと。学校の先生から、「文部省の体力測定というのがあり、その日本の平均値より、シンガポールの日本人学校の平均値が14%低い。中垣さんはアメリカの子供に野球を教えているらしいけど、日本の子供を教えてくれませんか?」という話があったんです。丁度うちの息子が小学校で、娘は中学校に入る時で。私は元々陸上競技の専門家ですから引き受けたのですが、場所も、教える人間もいるしということで、ブキティマの南洋中学(現 Hwa Chong Institution)の、4万平米以上の非常に大きいグラウンドがあって、たまにみんなでソフトボールなどをやるとき貸して貰えたのですよ。当時は80年位なので、その学校に通って何とかコネをつけてちょっと陸上を教えるような形が取れて、週末のグラウンドも借りられるようになりました。これができるようになるのに半年位かかりました。また日本人会は、彼らがプール基金を作るということで、毎年五千ドルぐらい寄付して協力してくれました。私が日本人会で面倒を見ている間は寄付を続けてくれて、良い関係を持っていました。そして、ソフトボールが一番危険が少ないので、準備して学校やPTAと話して2年生から6年生までの子供達の間で、35~36チーム作るのですよ。2年から6年生の大体65%ぐらいの子供達がソフトボールチームに入る。教える人たちを教えて、色々なチームを作り、その親御さんあるいは学校の先生達が週末に教えるようになって、その中には色々な学校の校庭を借りて教えることもあるし、この南洋中学では週末に15~16チームぐらいが練習をやり、私もそういう子供達にも教えて、日本人会としては、ソフトボール大会を大々的に年に4回やるようにしていました。

**神田:**年に4回もですか。

**中垣:**ええ、それを81年から始めたのかな。それが大盛況で、86年ぐらいから今度はサッカー大会をやるようにしたんですよ。そして90年頃には、ソフトボール大会をやるのに子供チームは36チーム位だけど、大人チームが80チーム近く申し込んでくる。全部で110チームになると1日でできっこないじゃないですか。それでこの時に83チームに削っちゃうんです。そうしたら、みなさんにメタメタに言われて(笑)。子供は削らなかつたのですが、大変な非難を受けて。それからルールを



AR-JAS Sports Centre  
植樹祭(左 2003年)とオープニングセレモニー(右 2004年)



運動部担当理事時代

変えて、ストライクかボールか迷う時は全部ストライクで、アウトかセーフで迷う時はアウト、振り逃げや盗塁はなしにして、試合が早く進むようにしました。小学生の場合にはスクールバスで通って朝学校に行って終わったら帰って、放課後も機会がないし、家に帰れば日本人が周囲にまだ少なくて遊ぶ相手もないし、広場もないということで、日本人会理事会に諮っていただいて、私も運動部に入り、運動会は派手にやりました。次に部長になった時にも、理事会に諮っていただいて、日本人会として子供たちの健全な育成のために運動部に頑張って貰いましょうと。そのためには、運動会に加えてソフトボール大会、バレーボール大会、卓球大会、サッカー大会などを作つていって、年に11回位の大会を開催して活動していました。

**神田:**2004年のAR-JASスポーツセンター設立にも尽力されたと伺いました。

**中垣:**2001年の9.11までは結構色々なグラウンドを借りることができます

した。当時は学校の校庭を貸すっていうのは問題無しでした。でもこのテロがあつて、一気にみんな貸してくれなくなるのですよ。そこで、アヤラジャ(AR)と合弁でSLAから53,000平米の土地を借りてスポーツセンターを作り、日本人会が運営することになりました。スポーツセンターの建設にあたり、日本人会、JCCI、日本企業が寄付を行い、ローカルの会社からも寄付を集め、私も個人で35万ドル寄付しました。またセンターの運営にあたっては、10年間で120万ドルの運営経費を日本人会から拠出しました。私は当時、週末はほとんどスポーツセンターに行っていましたが、10年間で合計110万人が利用してくれました。しかしその後、年間12万ドルだった賃借料を40万ドルに値上げすると通告されたため、2013年に撤退を余儀なくされました。シンガポールではその後、更に空き地がどんどん無くなつていて、運動部は大ピンチにあります。そもそもシンガポールは人口が少なく、スポーツ・芸術・文化のマーケットが小さい為、発展に時間が掛かるのです。

**神田:**運動部は以前からありましたが、現在の礎を作られたのが中垣さんということですね？

**中垣:**運動部が主体となり、今のような形を作つてはその通りです。理事になったのが86年で12年ぐらいやつたかな。次に深澤さんという人がいて8年。この人は日本大学のアメフトのキャプテンで全日本チャンピオンに4回なつていて方です。運動部って結構なメンバーが集まつてきていて40～50人いたんですよ。その後も色々な方が代々理事や部長を務めてくださつて今に繋がつてますが、今でも付き合いが続いていて日本に帰ると皆集まる。現在は内藤さんが担当理事になつて10年目ぐらいじゃないかと思うのですが、新型コロナウイルス(COVID-19)で活動が2年以上できなかつた。本当に大変だったと思います。私自身の日本人会での活動の柱は、運動を通して子供たちの面倒をしつかり見るということでした。運動部のメンバーはそれに賛同してくれ、よく働いてくれました。年間にすると、新型コロナウイルス感染拡大前には参加者だけで延べ7,000人ぐらい。運動部だけかな？怪我などするので、保険をかけるようにしていました。その時に参加費を子供5、6ドルとか。そうすると大体参加賞のタオルとか、あるいはメダルを用意でき、それから傷害保険で1ドル払うという形で、運動部だけが色々な大会で、今でも小さいお金を徴収しているのです。

**神田:**日本人会館移転や日本人学校の建設にも関係されている？

**中垣:**86年に理事になつて、その後、現在の日本人会館をつくる時に手伝いました。私が来た71年頃はニュートンサーカスにあって、これが今スコットロードの環境庁が入るビルのところへ移るんですよ。シェラトンタワーホテルの向かい側。この時には私はあまり関係していないのです。この時の理事の皆さんが頑張つてこのフリーランドの土地を買ったのですが、たつた150万ドル。今なら5,000万ドルはするでしょう。あの時の理事は良く買って下さつたと思います。あと、現在の日本人会館の建設にあたつて「お金借りましょう」と言いました。そうしないと、今の会員に全部払つて貰う場合には、その中の多くの人達は、会館が出来た頃には居なくなつてしまう訳です。当初は新築で3,500万ドルを想定していたのですが、私は、建設が詳しいから無茶苦茶調べて「3,500万かからず2,500万でいい！」ということを主張しました。それで入札条件を再設定したところ、参加社がガタ減りになつちやつて、しかし結果それで行けたんです。銀行からの借り入れが一気に1,000万円減つちやうんですね。

**神田:**その減額は本当に大きいですよね。

**中垣:**大きいけど、誰も褒めてくれなかつた。はい、やり過ぎちゃつたんです(笑)。それから学校についてですが、当時、ウエストコーストロードの昔、英軍キャンプだったところにあって、娘もそこに入つたんですね。72、3年に日本企業が結構進出してきて、日本人が急増するんです。確かに小中の全児童、生徒数で250人位だったかな。コブラが出るからと、親が「草刈りやれ」って言われたことを覚えてい

ます。そして、74年にクレメンティに学校を作ることが決まります。当時、会議の場で私が「狭い所じゃなく、もっと広い所を借りたらどうですか？」と言つたら、「誰がお金を用意するのか？お前が用意するのか？」ってまたメタメタに言われました。クレメンティ校は1万7000平米位なんですが、確か7億円ぐらいで作つたと記憶しています。ちなみに、海外の日本人学校は国が作ることが多いのですが、シンガポールは日本国が日本の学校を持つことを許さなかつたので、篠崎護さん※1とか、福田庫八さん※2とか、色々な方々が尽力されて、私立として認められるようになったと聞いています。

### ※1 篠崎護

1908年福岡県生まれで、1936年に外務省情報部嘱託としてベルリンに派遣され、1938年にシンガポールに転任しました。シンガポールでは日本総領事館嘱託の報道記者として東方通信社に勤務し、軍情調査や中国系住民社会に関する情報収集を行つていきました。1940年、英軍の将校からシンガポールの防備に関する情報を聞き出そうとするなど、スパイ容疑で英海峡植民地警察特高科に逮捕され、チャンギ刑務所に収監されました。1942年に日本軍によつて釈放され、占領時代は昭南特別市政府の教育課長、その後厚生課長となり、市政府の職員として占領行政に奔走しました。1942年2月15日、日本軍はシンガポールを占領すると数日後に、親中国、新英國の華人を狩り出し、多数の若者を虐殺しました。そうした状況下で篠崎は、カトリックの司教と協力して数多くのカトリック教徒を肅清場所から逃がしたり、抗日活動に関わつてないと証明する2万通～3万通の特別許可証を発行したりして、市民を保護しました。そのことから、彼は日本のシンドラーと呼ばれていました。

(出典:2023年5月5日 日本人会史蹟史料部「日本人墓地公園ニュースレター#30」より抜粋)

### ※2 福田庫八

明治36(1903)年生まれ。大正5(1916年)13歳で来星し、呉服屋「越後屋」に奉公。1955(昭和30年)に「越後屋」再興の為に奔走され、同年、戦前とほぼ同じ形で「越後屋」を再開。シンガポールにおける戦後初の日本人商店開店ということで、日本人にとって意義ある出来事がありました。その後、再三、再四に亘るジャパンクラブ、日本学校の移転の際に、用地の確保や政府との交渉、日本人墓地の保守等々について、常に献身的なご努力をされました。当時の在星日本人社会は福田氏無くしては語れぬほどの貴重な存在でありましたが、60余年の戦前、戦中、戦後を通じてのシンガポールでの生活を終えられ1979年に日本に帰国されました。

(出典:「1978年3月 シンガポール日本人社会の歩み」等から神田が抜粋、編集)

**神田:**世界中を駆け回つておられて、日本人会の活動との両立は大変だったのではないですか？

**中垣:**確かに出張が多かつたけれど、理事会や運動部の活動を休んだことはありません。忙しい時には、日曜日に子供たちに教えた後、出張に行って土曜日戻つて来たりしていました。身体は丈夫でしたが、今、壊れてしまつています(笑)。

**神田:**確かに、陸上のアスリートでいらっしゃつたと伺いましたが、長距離ですか？

**中垣:**いや高飛びです。日本選手権で一番小さい男だったんです。私はあまり才能がないと思っていたんですね。うちのお袋は、明治42年生まれで日本の女子体操の草分け的な人で、今の日体大(当時の日本体育専門学校)を出ているんですよ。だけど私は走るのが遅かつたんですね。そんな中で、陸上をやつたのは、アイウエオ順でかけつこの順番が決まるので毎回同じ生徒と走るんですが、4年生までビリだったのが5年生でビリから2番になった時、お袋から褒められたんですよ。これが悔しくて、運動を初めて隠れて練習していました。上流2、3km位先に中学校があるので、皆から隠れて筑後川を走つて通っていました。劣等感からね。そうしたら高校になつたら芽

が出てくるんですよ。うちのお袋なんて信用しなくて、学校の対抗試合に出られるはずがないだろうと言われていました。ですが、ジャンプ力だけはあったんですね。その後、大学生の時には、167cmの身長で190cm飛びました。ベリーロールで。

**神田:**中垣さんのお話を伺っていると、本当に昔のことでも鮮明にく覚えておられる。日本人会の理事会でも色々レクチャーを頂くんすけれども、ものすごい記憶力だなって驚きます。

**中垣:**最近、名前が出てこなくてね。電気通信専攻だったので、昔でいうモールス信号。トンツーと呼ぶもの。全国で唯一これが必須科目の電気通信大出身です。戦時中で昭和12、13、14年位に卒業した人達の7割位が戦死している。通信士の凄い先生は、原稿を見て送信しながら、我々と喋るということが同時に出来るのです。恐らく頭の中が黒板みたいになるんですね。私達でも受信するとそのスピードでは書けないので、頭に一回貯めるようにしておく。受信が全部終わって私達はせいぜい30秒位で書き終わるのですが、この先生は5~6分のものも全部頭の中にいれちゃう。一見でパターンとして原稿が残っちゃう。

**神田:**いわゆる天才肌の方ですよね。絵で覚える、パターンで覚えちゃう。

**中垣:**そうそう、私もかなりパターン認識なのですよ。だから単行本なんかだと4~5行を一発で読んでいる。単行本だと1時間で200ページぐらい読めます。だけど大きい本になるとそれができないから、私が買う本は小さいのばかり。300~400ページなら2時間位で読んでもしまう。同級生と話すと案外皆がそういう感じなので、モールス通信士は皆そうなのかも。但しパターンの中に固有名詞は入って来ないので、良く忘れて、次の日に思い出すとか、あります。メモリーは残っているけど、アクセスが上手くいかなくなっているのは、年ってことですね。

**神田:**かなり遡りますが、幼少期はどんなお子さんだったのですか？

**中垣:**九州の久留米出身なのですが、生まれは中国なんです。山東省済南市で。戦後、私の兄貴と弟と、もう一人下の弟が居ましたが、引き上げてくる時に亡くなりました。まあ、ひどい状態で引き上げて来たので。あそこはもともと第一次世界対戦の時にドイツの租借地だった。日英同盟があるので日本が乗り込んで行って占領したんですね。日本の植民地になってしまう。そこに大きな発電所があつて、うちの親父はそこに勤めることにしたんです。久留米では昔で言う分限者と言うか庄屋で非常に豊かな家だったのですが、戦後、私が小学校5年生の時に家が倒産するんですよ。それで小学校5年の2学期位からずっと働き始めて、10月頃から新聞配達をやつたり、近所の農家の野菜を束ねて市場に持つていったりとか、中学校までずっと仕事をしていたんです。だから自分が生活するようなお金の稼ぎ方って上手ですよ。大学を出る時に、当時の初任給の1年分位のお金を持っていましたから。後から気づいたのですが、仕事というか、勤めるということの考え方方が、他の人と違っていたんですね。

**神田:**どう違ったのですか？

**中垣:**失敗したら自分が責任を取ると。会社が責任を取るという考えがなかった。

**神田:**元々、個人事業主というか、最初から経営者でいらっしゃったんですね。

**中垣:**そうそう、GEの場合にはボスが離れたところにいるんですよ。東京にいる時に自分のボスがポートマスにいるし、シンガポールにいるときは、シンガポールの社長はいるけれども、国際調達のボスはアメリカにいる。最初に入った日本の会社も工場が大森で本社が日本橋だった。ボスが傍にいないので、決めた範囲内でやる、それを越え

る時には相談しますと。ある意味どこでも自己責任を持って経営者的に動いていました。

**神田:**中垣さんから見て、最近の日本についてどうお感じですか？

**中垣:**なんかね。生活に潤いがない感じがします。企業も、変にお金に振り回されているのではないかなと。日本のことでは非常に残念に思うのは、内部留保が530兆円を超えるとか。なんで社員に還元しないのか？あれが不思議でしょうがない。データを見ていると、非正規2,500万人のうち、43歳の平均年収が235万で、正規の平均年収が435万で200万円位の差がある。この非正規社員の存在によって会社にはお金がどんどん貯まっていくわけです。正規と非正規という2種類の人間を日本中に作るような形になっているじゃないですか。それがオカシイと。去年5月に埼玉に工場を作ったんです。そうしたら、アルバイトの人材紹介の会社からはたくさん応募して来るんですね。しかし彼らは社員にはなりたがらない。時給は1,000円でしたが、これから上がりますっていうんで1,200円。この人達は週に25~30時間しか働かず、あとは何をやっているのかわからない。

**神田:**社員になると責任が生じるので、それを嫌がる方が多いのかもしれません。

**中垣:**昔、長谷川慶太郎氏が、麻雀が成り立たなくなってきたと書いていました。4人で1人ドタキヤンすると楽しくないので参加の義務が生じるのだが、そういう遊びはもう流行らないと。蓄えがないと病気や怪我で働けなくなった時に苦しいのだけど、生活に潤いを持たせるだけのお金の蓄えができない。あんなに日本の会社が儲かっているのだったら、何で給料を上げてあげないのかと。

**神田:**リスクファクターが増えて企業が内部留保を持ちたがる傾向がありますよね。

**中垣:**96年にシンガポールの日系電子工業の会社の賃金調査を見たのですが、なんと私が払っている給料の半分もなかった。その当時、私の会社では大卒34~35歳で大体7,000~8,000ドルだったのですが、多くの日本企業は4,000ドル前後と安く、これではロイヤリティーは生まれない。

**神田:**グローバルな世界で戦う上で、英語力についてはどう思われますか？

**中垣:**私は言葉が全てだとは思っていません。というのは、同じ会社でやっていることが同じであれば、エンジニアリングとかそれをサポートする人たちとか、一応目標がはっきりしているじゃないですか。だからやっていることや、やるべきことが一つはっきりしてみんなが理解しておけば、言葉はできる方がいいに決まっているけれども、できなくても良い。逆に言葉がたまに災いを呼ぶこともある。私なんかもし日本人を雇つたら、その日本人社員は私に日本語で喋ると思う。そうすると他の人がわからないじゃないですか。だから私は日本人をこれまで一人しか採用していません。98年にスコットランドで初めて日本人を雇つたんですよ。当時、シンガポールの人達は元宗主国である英國の人間を使うのは嫌だと行きたがらなかった。そこで、たまたま外国の女性と結婚して子供がいて現地に住みたいという日本人から相談を受けた時に、ちょうどスコットランドに工場を作り始めていたので、日本人を初めて雇つたんです。

**神田:**シンガポールの国がこんなに発展したのは、英語を公用語にしたことだとも思うのですがどうでしょう？

**中垣:**シンガポールは1966年から、英語と母語のバイリンガル教育政策を導入し、1987年までに全ての学校の授業が英語で教えられるようになりました。多民族が共生する為に重要な役割を果たしたと思いますし、ビジネスの世界で標準語の英語を、中心的な役割の言語としたことは大きいでしょう。

**神田:**ところで日本の英語教育についてはどうお感じですか？

**中垣:**昔の日本の英語教育は酷かったです。私の時代は高校入試に英語とかないじゃないですか。我々の後から始まつたんですが、中学では教科書が“Jack and Betty. I am a boy. You are a girl.”で始まる。だけど“I am a boy.”なんて普通言わない。“I am Jack.”は言うけど。だからGEに入社して英語を始めて「何て酷い教育を受けてきたのだろう」と思いました。学問として捉えているのではないかと。江戸時代、読み書き、そろばんって言うから、ああいう感覚でやればいいんですよね。頭だったら単にheadしかない。foreheadとかsideburnsとか色々部位の単語があるのにね。痛いのはpainfulだけど、他にも症状は一杯あるわけですよ。咳が出るとか、痰が出るとか鼻が詰まるとか、鼻水が出るとか、そういうこと、全然教えないでしょ。私たちは大学で技術やるじゃないですか。微分・積分とか出るじゃないですか。10のマイナス8乗とか。先生、英語で読めない。10の5乗ってなんて英語で言うか知っていますか？“10 to the power of five”って言うんですけど、これ数学やつたらあつたりまえでしょ。ものすごく基本的なことをやらずに、ジェークスピアがどうだとか、詩がどうだとか、生活に繋がっている英語を、教えていなかつたんです。最近ちょっと変わってきてるらしいんですけどね。もう一つね、アメリカの小学校3校くらいで「何か話してくれ」と頼まれて話したことがあるんですけど、その前に授業を見ていますとね、先生が喋るのは15～20%ですね。80%位全部生徒が喋っている。僕も最初にアメリカに行った時、みんながよく喋ることに気がつきます。こちらは英語が覚束ない。だけど少しづつ英語がわかってくると、大して中身がないのです。しかし、学校の教育で、先生が喋るよりも何倍も生徒が喋っている。自分の意見を持たせようとする教育がある。結構、自己主張が出てくるんですよ。自己主張があると自己責任もどこかで繋がるんじゃないかなと思います。外国語というか、会話とかね。私なんて会社に外国人しかいないんだから、日本語を入れるようにしたんですよ。“CHOTTO MATTE, Just a moment.”って言っちゃうんですよ。そうやって時間をかせぐのです。会社でもね、“MASAKA”なんて流行ったんですよ。「まさか」って英語では“massacre”的ことなんです。発音が近い言葉があるから、流行っちゃってね。「まさか」なんてみんな言っちゃってね、そうすると自分のペースにもっていきやすくなる。そうしないと英語でやられっぱなし、勝てっこない。勝てっこないのだったら、「なんであなた日本語しゃべらない？」って言うのですよ。英語喋っている中で日本語を入れると相手は一瞬止まるんですよ。そうするとシャットアウトできるんですよ。

**神田:**中垣さんの作戦は、自分のペースに巻き込むということですね。

**中垣:**どうやって、巻き込むか。それともう一つ、私167cmしかないでしょ。アメリカのGE本社には180～190cmの人達が一杯いるんですよ。絶対、近くに立たない。近いと見上げないといけない。1m以上は必ず間隔を取る。それからアメリカ人の部下がいるでしょ。机あるでしょ。私は自分の椅子を高くします(笑)。

**神田:**今日は中垣さんの半生を振り返って頂き、本当に有意義なお話を伺うことができました。本当にありがとうございました。最後に、これから日本人会の運営について、お考えを聞かせて頂けますか？

**中垣:**シンガポール日本人会は、そもそもジャパンクラブという互助会的なものからスタートしたのですが、墓地の管理維持や学校の運営管理が入り、Associationになって性質が変わったんです。そもそも営利団体ではない。そういう意味では、最初の主旨であった互助会的な関係づくりをもっとやるべきだと思います。米国などではゴルフクラブやレストラン、バーなどで喋って社交を目的に集まることが多いと思いますが、日本人はそれが苦手で、日本人会はコミュニケーションを取るコミュニティーなのだという考え方が足りないと思います。あと、日本人会は会員のためのもの。会員に喜んでいただいて会費分をサービスで返すのが本来の役割であって、利益を出す団体ではない。新型コロナウイルス感染拡大時には活動ができず、お金を貯めるくらいなら会費を下げるはどうかと提案しました。結果、バウチャーの配布が行われました。会員にいかに楽しんでいた

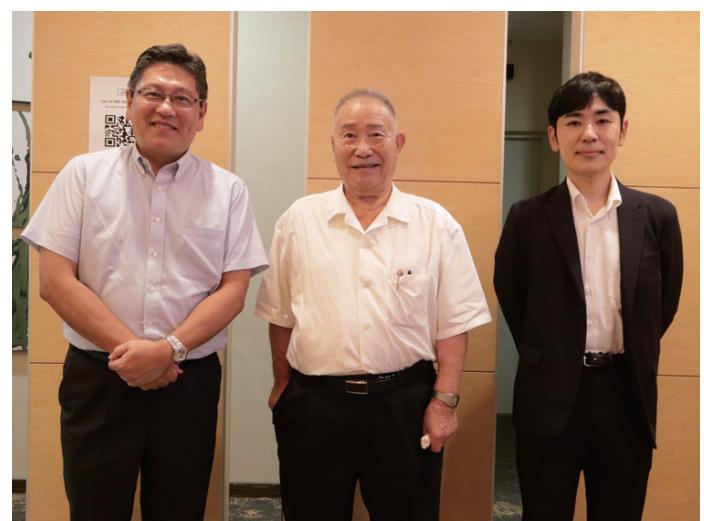
だいて、シンガポールの社会により溶け込んでいた大が大事。お金がもし足りなくなったら、皆に払っていただければよい。貯め込む必要はないのです。法人会員と個人会員の差も気になっています。例えば200人駐在員のいる会社があって4年で入れ替わるとすると、毎年50人ずつ交代する訳ですが、もし個人会員であれば1,000ドル×50人ですので、毎年5万ドル入る。ところが法人会員だと個人会員より払う額が低い。個人会員の負担が特に若い方には重いかなと。1,000ドルの入会金と50ドルの月額費が重く、在星されながらも入会されない方も増えています。これを修正し、もうすこし入りやすい環境を整えることも大事ではないかなと思います。経費の執行についても、今は見積もりなど、担当内で決めてしまうことが多い。担当理事が世襲的に特定の会社毎になっていて、新任の方が経緯も分からずいきなり担当になってしまいます。無任所で3ヵ月か半年とかやって、会社の仕事も含めて慣れた後、ボランティア等もやって貰った後で、理事になっていただくのが良いのではないかと思います。また、ボランティアの精神・原則で、時間やお金、労働を自ら差し出すことについても、だいぶ崩れてきたのではないかと。学校と日本人墓地公園の運営に責任はあるが、それ以外で会員にどういったサービスを提供するか、改めて考え方あると思います。日本人社会の変遷を見ると、日本人として非常に肩身の狭かった1950年代に始まり、この国の発展に大きく貢献した80～90年代。そしてその後はデフレで日本の地位が下がり、存在そのものも弱くなってしまい、逆に必要とされなくなってきた。そういう状況にあるじゃないですか？だから日本人会も、特に言えばずっと前からやつてきた形と、やはり変わらざるを得ないと思うのです。そうすると、では、「この日本人会を今後どう持っていくのか？」「会員に対してどういう場であるべきなのか？」。これをもう一度考え方あると思います。

文責：広報部理事 神田真也

写真：中垣理事よりご提供、インタビューの写真：広報部

＜編集後記＞

幼少期のことからシンガポールにお越しになった経緯、GE時代から創業の経緯、Apple社との出会いや、シンガポールや日本人会との関係や想い等、「熱盛」にお話を伺いました。このインタビューだけで本家の「私の履歴書」レベルの圧巻の内容で、正直「こんなすごい人だったのか!？」と、敬服致しました。レジェンド中垣さん、インタビューの依頼に快く応えていただき、本当にありがとうございました。



(左より)広報部神田真也理事、中垣忠彦理事、広報部松井勇太部長

※ このシリーズはシンガポールで活躍する女性たちを対象に行ってきましたが、今後はジェンダーには関係なく掲載することになりました。

