

第5章 タイにおける企業間分業と信頼材の蓄積

| | |
|----------|--|
| 著者 | 港 徹雄 |
| 権利 | Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp |
| シリーズタイトル | 経済協力シリーズ |
| シリーズ番号 | 163 |
| 雑誌名 | ASEAN機械産業の現状と部品調達 |
| ページ | 127-145 |
| 発行年 | 1992 |
| 出版者 | アジア経済研究所 |
| URL | http://hdl.handle.net/2344/00014454 |

第 5 章

タイにおける企業間分業と信頼財の蓄積

I 「分業の程度は信頼に規定される」

経済発展は同時に企業間の分業関係の形成・成熟の過程でもある。「分業の程度は市場の大きさによって規定される」という命題はアダム・スミス以来強く支持されてきた。市場の大きさが企業間分業の発展にとって必要な条件であることは疑いないが、市場の拡大が同時に分業の発達という十分な条件を満たすものではない。では、企業間分業の発展にとって十分な条件とは何であろうか。もちろん、関連中小企業における技術上の条件、とりわけ、近代工業に不可欠の高度の互換性をもつ量産技術、あるいは標準化技術の確立は企業間分業の発展にとって重要な要素であろう。実際、分業の担い手となる関連中小企業の技術水準の低さが、開発途上経済においては企業間の分業関係形成の阻害要因として強調されてきた。しかしながら、後発の資本主義経済においては、その産業発展過程において大企業が資本や技術という経営資源の獲得において優位な地位を占め、中小企業は経営資源の蓄積が乏しく、大企業に比較して近代的な生産や管理技術の導入に大きな時間的ラグを生じるのは当然であり、経済発展の初期段階から近代工業部門に動員可能な関連中小工業が存在するという期待は現実的ではない。問題は、大企業と中小企業との取引関係がいかに形成され、その取引を通じて相対的に技術蓄積の

進んだ大企業から中小企業にいかん技術移転が進展するのからである。つまり、技術的諸条件が整って企業間分業が形成されるのではなく、取引の発展過程を通じて、技術が移転し関連中小企業の技術水準が向上するのである。したがって、大企業と中小企業との取引関係が技術移転を促進するような緊密な関係にあるのか、あるいは短期的・便宜的な取引関係で終始するのからによって、企業間分業の発展に必要な技術的諸課題が克服可能か否かが規定されるといえよう。つまり、大企業と中小企業との取引関係のあり方そのものが問われるのである。

日本産業の発展過程を回顧しても、1940年代までの日本の中小機械工業の技術水準は、小宮山琢二によれば「二重の隔絶」状態に置かれていた。つまり、当時の日本の機械工業の技術水準は国際的にみると、先進工業諸国との比較において隔絶した技術ギャップが存在したし、国内的にみると中小企業の技術水準は大企業と比較すると大きく立ち後れていた。そして、後者の格差がより深刻であると指摘されていた。

機械関連中小企業の技術における著しい劣位にもかかわらず、戦時経済体制において中小企業は近代工業部門へ動員され、生産拡大に大きく貢献した。実際、中小企業が大企業の生産体制に組み込まれることによって、大企業から中小企業への技術移転と中小企業相互の技術伝播が実現し、企業間の分業生産体制が確立したのである。この日本の経験は、関連中小企業の技術的低位性が企業間分業を制約する絶対的な条件ではないことを示唆している、取引関係のありようによっては、企業間の技術移転が促進され分業に必要な技術的困難が克服可能であることを例示している。

では、企業間の分業生産体制の形成を制約する決定的な要因は何であり、また、いかなる条件において企業間の有機的な取引関係が確立されるのだろうか。

企業間分業は基本的には一定の自立性をもった企業と企業との取引によって成り立つ。したがって、自立的な多くの企業が一定の目的のもとに有機的（準内部的）な調整メカニズムをもった統合的システムとして機能すること

が必要である。このためには、企業間に準統合的な調整や統制を可能にする権限関係が成立しているか否か、つまり、企業間生産システムの主導者である大企業が多数の中小企業を事実上コントロールするための、パワー資源をどれだけ保持し、また中小企業がその資源にどの程度依存しているかによって決定されている。

さらに、企業間取引の円滑性が分業関係の形成によって重要な意味をもっている。つまり、企業間の取引が円滑で、その取引コストが企業間分業が生み出す経済効果に比較してより小さいことが分業成立の条件となる。換言すれば、企業間の取引コストの節約に必要な信頼関係という目に見えない財がその社会にどの程度賦存しているかが問題となる。

K・アローは⁽¹⁾いみじくも「社会はその進化の過程において、他人への一定の配慮を払うことに関する暗黙の協定を発展させてきた。そのような協定は、社会の存続にとって不可欠であり、少なくとも、その動きの効率性に大いに貢献する。例えば、経済発展が立ち遅れているような数多くの社会の特徴のなかには、相互信頼の欠如が含まれているということが観察されてきた」と述べ、しかも「互いに他人を信頼するという協定は買えるものではない。契約にサインしたとしても、相互信頼をつねに非常に簡単に達成できるわけではない」と指摘している。

また、アローは「信頼というものが、かりに他の点をおくとしても、非常に重要な実用的価値をもっていることはたしかである。信頼は社会システムの重要な潤滑剤である。それが社会システムの効率を高めることはたいへんなものであって——信頼とは容易に購入できる財ではない。」とも指摘している。

こうしたアローの認識を踏まえて、O・E・ウィリアムソン⁽²⁾は「垂直統合の程度は、高い信頼性をもつ文化体 (high-trust-culture) よりも、信頼の低いほうが完璧になる」という、いわば「分業の程度は信頼の程度によって規定される」とも表現できる注目すべき見解を表明している。このウィリアムソンの見解を踏襲すれば、わが国において下請分業生産システムが高度に発展し

ているのは、「信頼」という財が豊富に供給されている結果であるともいえるし、多くの発展途上諸国において企業間の分業生産体制の発展が遅滞している背景には、それぞれの国民経済全体にとって利用可能な信頼財の蓄積が不足しているためであるかもしれない。発展途上諸国の企業間分業の発展に必要な信頼財の蓄積が十分でないというのは、必ずしも、その絶対水準が欠乏しているということではなく、特定の集団の内部やコミュニティにおいては高い蓄積があるものの、それが部分的存在であり、国民経済全体に共有するまでにはいたっていないことが、国民経済の統合的結合を必要とする経済の近代化にとって障害になっていると思われる。また、信頼関係に基づく取引が円滑に実行されるためには、その履行を保証する社会的枠組みである社会的規範と社会的制裁措置とが必要である。

日本において、契約という法的根拠に依拠しなくても企業間取引が円滑に制御され、信頼関係が大きく損なわれずに存在し、企業間取引の円滑さが維持されているのは、信頼関係を維持させるための社会経済的枠組み、即ち、社会的規範が確立され、その規範の履行を強制させる社会的制裁措置が有効に機能しているからにほかならない。

相互依存的な組織間関係を規制する社会規範 (social norms) について、J・ペファー⁽³⁾は次のように述べている。

社会規範とは、特定の状況において、行為者が類似した方法で行動することを促すものである、即ち、規範とは一般にあるいは幅広く共有された行動様式に対する期待の集合である。したがって、社会規範が存在することはその規範に関連する人々や組織が特定の状況においてどのような行動様式をとるかを予見することが可能になる。このように社会規範の存在は取引相手の出方についての不確実性を低めるから、利用可能な情報が限定され、社会的不確実性が高い状況において発達するとしている。

もし、ある行為者が社会規範が要求する行動様式から逸脱する行為を行なった場合、何らかの制裁措置 (sanction) が実行されることによって、規範の存在が確認されるのである。したがって、規範がそれに参加する人々の利

益に役立なく、また規範からの逸脱に対して制裁を課すことに十分な社会的支持が得られなくなった場合には規範は変化するのである。

事実、わが国の企業間取引においては、J・ペファーが指摘するような社会規範が存在しており、そのことが企業間関係を安定化させ、法的契約が存在しなくともあまり厳密でない約束に依拠できるのである。

取引される内容が一般的なものであり、多数の発注企業との取引が可能であれば取引にともなうリスクが分散されるから、あまり強い「信頼」関係を必要としない。しかしながら、特定企業への依存度が高く、また、その生産・加工内容が他への転用がきかない専用機械を必要とする場合には発注企業との間できわめて強固な信頼関係の存在を必要とする。近年、先進工業諸国、発展途上諸国にかかわらず、技術の高度化や製品の差別化の必要からますます専用資産投資の必要性が増大している。

とりわけ、輸出工業化による経済発展を指向する発展途上国にとって、現代のように国際市場での激しい競争で優位に立つためには、専用資産投資によって企業間組織の生産性を高めることがますます重要になっている。

特定の発注企業へのコミットメントを深めたり、専用機械を導入することは企業間分業による成果を顕著に増大させるものであるが、同時に、特定の発注企業とのこうした関与のあり方はその取引リスクを著しく高めるものである。専用資産投資にともなう高いリスクを抑制し取引を円滑に制御するためには取引先との強い信頼関係が不可欠である。

多くの発展途上諸国においては、特定の利益集団の内部においては、集団の構成員の経済行為を規制したり制御するための集団内規範が確立されていることは珍しくない。しかしながら、国民経済に普遍的な社会的規模が確立しているケースは必ずしも多くはない。工業化に必要な有機的取引関係の発展に不可欠な信頼関係の成熟の程度や社会的規範の有効性についてタイの企業社会を中心に検討することにしよう。

Ⅱ 経済発展と下請分業体制

近年、タイでは日系企業を中心とする外国資本の投資の拡大に続き、輸出の急伸など経済は活況を呈しており、タイが新興工業諸国（NIEs）の門口に近づいていることを示唆している。

開発途上経済から新興工業経済へ転化するにはいくつかの関門があるが、なかでも中小企業の中心が在来型産業部門から近代工業部門へと転換され、近代工業部門において大企業と中小企業との企業間分業関係が形成されることが基本的に重要な課題である。事実、新興工業諸国の工業化の過程は、同時に大企業と中小企業との下請分業体制が編成される過程でもあった。換言すれば、下請分業体制が成熟することによって工業化の内実が強められ、より安定した経済成長過程をたどることになる。このことは、輸出指向型の経済発展によって工業化に成功した諸国に共通するものである。したがって、タイが近年の経済ブームを強力なブースターとして新興工業国となりうるかは、下請分業体制の編成のありかたが大きく関わっているといえよう。

本章は、タイにおける下請分業体制の編成の現状を1990年に3月に筆者が実施した現地調査（日本学術振興会東南アジア学術交流事業による）およびアジア経済研究所が83年度より数年間にわたって実施してきた「発展途上国中小企業研究事業」の調査結果（以下特記以外のデータは、アジア経済研究所「発展途上国中小企業研究報告書、第二分冊」、1986年3月による）に基づいて明らかにする。

Ⅲ タイの下請中小企業

下請分業関係の成熟度を測定する尺度には、中小企業の絶対数と下請中小企業比率、下請発注企業比率および生産額に占める下請依存度などの数量的

基準とともに、取引関係を制御する契約のあり方、取引慣行および企業間の信頼関係など企業間の有機的な統合度を示す質的基準の両方がなくてはならないが、まず、数量的側面から検討したい。

1984年に登録されているタイの製造事業所数（精米業を除き自動車修理業を含む）は、3万9626工場であった。これは79年の調査に比較すると7771工場、24%の増加を示している。この内、従業員200人以上の事業所は641工場にすぎず、10人未満の零細企業が全体の64%を占めている。他方、従業員50人以上200未満の中企業は全体の5%と層が薄い、輸出工業化が先行した繊維・衣服工業では事業所数の14%と比較的層が厚いものの、機械・金属関連工業では3%にすぎない。

従業員50～200人規模の企業は経営的・技術的にも一応の資源蓄積のできた企業であり下請分業体制の中核的担い手でもある。事実、タイの大企業および外資の下請発注先の過半はこの規模の企業に集中している。したがって、大多数を占める小・零細企業を中規模の企業に成長させ、中規模企業の層を厚くすることができるかが分業体制の行方、しいてはタイの工業化の将来展

表1 下請受・発注企業比率

| | 下請発注（大企業） | | | 下請受注（中小企業） | | |
|--------|--------------|---------------|----|---------------|---------------|-----|
| | あり | なし | 計 | あり | なし | 計 |
| 食品 | 0 | 6 | 6 | 3 | 11 | 14 |
| 繊維 | 3 | 3 | 6 | 11 | 3 | 14 |
| 木製品・家具 | 3 | 3 | 6 | 14 | 0 | 14 |
| 化学 | 4 | 2 | 6 | 9 | 5 | 14 |
| 非金属 | 0 | 6 | 6 | 4 | 10 | 14 |
| 金属 | 3 | 3 | 6 | 5 | 9 | 14 |
| 機械 | 6 | 0 | 6 | 7 | 7 | 14 |
| 電機 | 4 | 2 | 6 | 2 | 12 | 14 |
| 輸送機器 | 4 | 1 | 5 | 5 | 9 | 15 |
| その他 | 2 | 5 | 7 | 6 | 8 | 13 |
| 合計 | 2 (48.3%) | 31 (51.7%) | 60 | 66 (47.1%) | 74 (52.9%) | 140 |

（出所）アジア経済研究所「発展途上国中小企業研究報告書 第二分冊」, 1986年。

表2 下請取引開始の意向

| | 未発注中小企業 | | | 未受注中小企業 | | |
|---------|---------------|-------------|-----------|---------------|--------------|-----------|
| | 下請発注を望むか | | | 下請受注を望むか | | |
| | 望まず | 望む | 回答 企業数 | 望まず | 望む | 回答 企業数 |
| 食 品 | 11 (100.0) | | 11 | 10 (90.9) | 1 (9.1) | 11 |
| 織 維 | 2 (66.7) | 1 (33.3) | 3 | 3 (100.0) | | 3 |
| 木製品・家具 | | | | | | |
| 化 学 | 5 (100.0) | | 5 | 3 (75.0) | 1 (25.0) | 4 |
| 非 金 属 | 9 (90.0) | 1 (10.0) | 10 | 9 (90.0) | 1 (10.0) | 10 |
| 金 属 | 9 (100.0) | | 9 | 7 (77.8) | 2 (22.2) | 9 |
| 機 械 | 7 (100.0) | | 7 | 6 (85.7) | 1 (14.3) | 7 |
| 電 機 | 12 (100.0) | | 12 | 9 (75.0) | 3 (25.0) | 12 |
| 輸 送 機 器 | 7 (77.8) | 2 (22.2) | 9 | 8 (88.9) | 1 (11.1) | 9 |
| そ の 他 | 5 (71.4) | 2 (28.6) | 7 | 5 (71.4) | 2 (28.6) | 7 |
| 合 計 | 67 (91.8) | 6 (8.2) | 73 | 60 (83.3) | 12 (16.7) | 72 |

(出所) 表1に同じ。

望に重要な意味をもっている。

これらの区分のうち下請生産に従事する工場の比率を示す統計はないが、1984年のアジア経済研究所の調査(実施はタマサート大学ソムサック教授に委託)によると、調査対象304社のうち下請取引に関連した受注企業は24社、8%にすぎなかった。この数値はサンプル数が少ないため統計的有意性は低いも

の、タイの実態から大きく乖離しているとも思えない。事実、翌年の調査では調査目的から下請けに従事している可能性の高い企業を意図的に抽出して調査企業を選定しているが、それでも200社中96社、48%（中小企業でも140社中67社、48%）にすぎない。（表1参照）

業種別にみると、タイの下請分業生産は機械・金属工業ではなお利用度は低く、繊維・衣服工業などの軽工業部門では相対的に高くなっている。軽工業部門で下請利用が相対的に活発で、素材から最終製品までが国産化されており生産工程全体を通じて社会的分業生産体制が確立している。これはタイ・シルク、漆器などの伝統産業および刃物などの日用品生産では伝統的に農村工業として多くの家内工業を下請けとして利用してきており、軽工業部門がこうした伝統の延長線上に下請利用を発達させている面もある。

他方、機械・金属工業では輸出指向のオフ・ショア生産が中心で、素材や部品の大部分が海外からの輸入に依存しており、現地では、組立を中心とした生産工程に限定されている。したがって、国内市場向けの一部の生産を別にするると現地の中小企業に対する部品・加工発注は相当に限定されたものである。

しかも、注目すべきことは下請発注をしていない大企業および下請受注をしていない中小企業のいずれもが下請取引への参加に消極的なことである。

下請発注をしていない大企業54社の内、下請発注の必要性を認めるものは7社（13%）にすぎず、残りの47社はその必要を認めていない。他方、非下請中小企業72社の内で下請受注を望むと回答した企業は12社（17%）にすぎず、残りの60社（83%）の企業は下請受注を希望しないとしている。（表2参照）

IV 企業間の資源依存関係

タイの中小企業において、なぜこのように下請取引に対する関心が低いのであろうか。このことは、同時に、タイ中小企業の自立指向の強さの反映で

もある。この点を解明するために、企業間の相互依存関係がなぜ生まれるのかを検討しなければならない。このためタイにおける企業間での依存と権限関係の形成状況について検討しよう。

発注大企業にとって下請中小企業は外部の企業であり、原則的には、内部組織に準じた統制は及ばない存在である。しかし、下請中小企業がその発注企業である親企業のもつ経営資源に不均衡に依存しているとすれば、その資源依存によって親企業の権限を認め、コントロールを受容する関係が成立する。この場合、親企業は下請中小企業が必要とする経営資源をどれだけ豊富に保持し、また、下請企業がその資源にどれだけ依存しているかによって、その受容するコントロールの幅と深さが規定される。わが国において、下請企業が親企業の強い統制を受容してきたのは、その発展過程において親企業が、技術、資金および市場という戦略的な経営資源の保有において圧倒的優位にあり、下請中小企業がその資源に強く依存してきたことに根本的な原因が求められる。

タイにおいては中小企業は大企業に対して自立性が強く、外部企業からの統制にはあまり服さない傾向が認められる。大企業の側でも中小企業を誘引するような経営資源の提供に熱心でない。また、大企業と中小企業との経営資源保有格差は存在するものの日本の中小企業の発展過程ほどには極端ではない。それは、技術や資金調達において、必ずしも親企業に依存しなくても、いくつかの代替的な接近手段が存在するためであると考えられる。

今日、多くの発展途上国において、中小企業が経営資源へのアクセスビリティが相対的に向上しているのは、教育の普及、情報メディアの発展、また政府や国際機関による中小企業技術への支援政策があげられよう。加えてタイの場合には、中小企業の経営者の出身や行動特性も大きく影響している。つまり、¹タイ中小企業の創業者の多くは商人の出身であり、以前にその製品を販売していた経験をもち、したがってその販売ルートを知り、独自の販売チャネルをもっているケースが多いのである。これは日本の中小企業の経営者の多くが工業部門の従業者出身で、販売に不案内であり、マーケッティ

ング面で親企業の経営資源に依存しているのとは明確な対照をなしている。また、日本とタイとの市場構造の違いも指摘される。即ち、日本のように統一された均質な国内市場では大企業がマーケティング面で有利で、中小企業が独自に市場を開発できる余地が狭いが、タイの場合、比較的中小企業に適した市場が多く存在している。

その理由として、まず第一に、タイにおける市場構造が国民経済全体として十分に統合されていず、かなりの程度地域的な市場が残されていることである。この背景としては輸送通信などのインフラストラクチャーの全国的ネットワークが未整備で、物流コスト高など全国的な販売ルートの確立が容易でないためである。また、タイの大部分を占める農業地域の所得水準が大企業の生産する高価な新型量産品を購入するほどに高くなく、中古エンジンを利用した手作りに近い農耕車（イタン）のような安価な中小企業製品の需要が広範に存在していることである。この点ではインドネシアなどのように、農村部の所得水準が低く、低価格の中小企業製の農業機械類の需要さえも十分ではない発展途上諸国とは異なっている。さらに、タイの場合、バンコク地域の経済力が圧倒的にかつ成長力も高いため、地方農村部の市場としての魅力が大企業にとって相対的に低くなっていることも原因となっている。換言すれば、タイの地域経済が低価格の小規模生産製品を購入するほどの購買力を有しながら、相対的に高価格の量産製品を購入するほどの高い購買力をもたないという過渡的な状況が小規模工業の市場を提供しているといえよう。

したがって、将来、タイの地域経済がいっそう発展し所得水準が向上すれば低価格・低機能の中小企業製品から大企業の量産品へと需要が転換し、それによって中小企業が独自の市場を縮小させる可能性は高いといえよう。

さらに、タイ人の自尊心が強く独立心が旺盛という気質も下請企業よりも非下請企業を選好する要因となっている。非下請企業が下請受注をしていない理由として、「他企業への従属を望まない」という項目が44.4%で他の項目を引き離れた高い回答比率を示していることからこうした傾向が窺われ

る。

今日のタイ中小企業経営者の多くは、刻苦奮励して企業創業者としての地位を確立してきたため、自己の経験への固執、外部からの指導助言への拒絶反応という傾向がみられがちである。

このように自立型の中小企業を選好する傾向は、反面で閉鎖的な経営態度となり、企業間の有機的統合を困難にしてきた側面も無視し難い。

しかしながらこうした傾向は緩やかに変化しつつある。それは、タイの中小企業経営者が創業者から代替わりの時期を迎えるにつれ、高等教育を受け近代意識をもつ若手経営者が下請受注の利点を客観的に評価するようになってきている。事実、すでに下請関係にある中小企業の70%が下請受注の拡大を希望しており、また、現在の事業評価や将来見通しについて非下請企業よりもより肯定的な評価をしている。

小規模ながら自立性の強いタイ中小企業の特徴は、国民経済の統合が進み細分化された地域市場が縮小するにつれてその存立基盤を弱めるものと思われる。したがって、タイの中小企業の強い自立指向は需要面からも、また経営者の行動様式の世代移行にともなう変化からも、好むと好まらずとに関わらず企業間のリンケージを強める方向に向かうであろうことを示唆している。

V 下請企業の高い交渉力

タイにおける下請企業の不足は相対的に下請中小企業の取引における交渉力を強めている。例えば、価格形成において下請中小企業の61%が「自社で受注価格を決定する」と回答しており、「交渉による」(23%)、「相手が決める」(11%)という価格決定方式に比べ断然高い比率となっている。他方、発注大企業側の回答では自社(発注側)で決めるが48%と最も高く、相手(受注側)が決めるという回答は15%である。このように受注側、発注側の双方

表3 下請価格の決定方法（下請受注企業の回答）

| 価格決定方法 | 入札 | 自社が 決める | 相手が 決める | 交渉 | その他 | 合計 |
|---------|-------|------------|------------|--------|-------|---------|
| 食品 | 1 | 1 | 1 | | | 3 |
| 繊維 | | 9 | | 1 | 1 | 11 |
| 木製品・家具 | | 7 | 3 | 1 | | 11 |
| 化学 | | 6 | 1 | 2 | | 9 |
| 非金属 | | 2 | | 1 | | 3 |
| 金属 | | 3 | | 2 | | 5 |
| 機械 | | 2 | 1 | 4 | | 7 |
| 電機 | | 1 | | 1 | | 2 |
| 輸送機器 | 2 | 3 | 1 | | | 5 |
| その他 | | 4 | | 2 | | 6 |
| 合計 | 2 | 38 | 7 | 14 | 1 | 62 |
| 構成比 (%) | (3.2) | (61.3) | (11.3) | (22.6) | (1.6) | (100.0) |
| 発注企業の回答 | | | | | | |
| 合計 | 2 | 13 | 4 | 7 | 1 | 27 |
| 構成比 (%) | (7.4) | (48.1) | (14.8) | (25.9) | (3.7) | (100.0) |

（出所）表1に同じ。

表4 下請発注による問題点（複数回答）

| | 納期の遅れ | | 低品質 | | 欠陥品が多い | | 相手のマネジメントが良くない | | 価格決定が適当な時間がかかる | | 適相ない | | 相手が援助を求めない | | その他 | | 回答企業数 | |
|---------|-------|------|------|------|--------|------|----------------|-----|----------------|-------|------|----|------------|----|-----|----|-------|----|
| | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 |
| 繊維 | | | | | | | 1 | 2 | | 1 | 1 | | | | | | | 3 |
| 木製品・家具 | | 3 | | 1 | | | | 1 | | | 2 | | | | | | | 3 |
| 化学 | 1 | | 3 | 1 | | 1 | | 1 | | | | | | | | | | 3 |
| 金属 | | | | 2 | | 2 | | | | | 1 | | | | | | | 2 |
| 機械 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | | 1 | 1 | | | | | | | 3 |
| 電機 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 2 | | | | | | | 1 | | | | | 3 |
| 輸送機器 | 1 | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | | | | 1 | | | 1 |
| その他 | 2 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| 小計 | 6 | 6 | 8 | 7 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 10 | 17 | | |
| 合計 | 12 | 15 | 5 | 5 | 6 | 3 | 5 | 1 | 1 | 27 | | | | | | | | |
| 構成比 (%) | 44.4 | 55.6 | 18.5 | 18.5 | 22.2 | 11.1 | 18.5 | 3.7 | 3.7 | 100.0 | | | | | | | | |

（出所）表1に同じ。

表5 下請受注の安定性

| | 継続的・ 量も一定 | 非継続 的・量 は一定 | 継続的 ・量は 不安定 | 非継続的 ・量は 不安定 | 合 計 |
|---------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------|
| 食 品 | | | 3 | | 3 |
| 織 維 | | | | 11 | 11 |
| 木製品・家具 | 1 | 1 | | 12 | 14 |
| 化 学 | 2 | 1 | | 6 | 9 |
| 非 金 属 | 1 | | | 2 | 3 |
| 金 属 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| 機 械 | | | | 7 | 7 |
| 電 機 | | | 1 | 1 | 2 |
| 輸 送 機 器 | 3 | | | 2 | 5 |
| そ の 他 | | | 1 | 5 | 6 |
| 合 計 | 8 | 3 | 6 | 48 | 65 |
| 構成比 (%) | (12.3) | (4.6) | (9.2) | (73.8) | (100.0) |

(出所) 表1に同じ。

表6 下請発注の安定性

| | 注 文 の 安 定 度 | | | | | | | |
|---------|-------------|----|---------------|----|------------|----|---------------|----|
| | 継続的 安定的 | | 非継続的 安 定 的 | | 継続的 不安定 | | 非継続的 不 安 定 | |
| | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 |
| 織 維 | | | | | | 1 | | 2 |
| 木製品・家具 | | | | | | | | 3 |
| 化 学 | | | | 1 | | | 3 | |
| 金 属 | | | | | | 1 | | 1 |
| 機 械 | | 2 | | | 1 | 1 | 2 | |
| 電 機 | 1 | 2 | | 1 | | | | |
| 輸 送 機 器 | 1 | 2 | | | | | | |
| そ の 他 | 1 | | | | | | 1 | |
| 計 | 3 | 6 | | 2 | 1 | 3 | 6 | 6 |
| 構成比 (%) | (33.3) | | (7.4) | | (14.8) | | (44.4) | |

(出所) 表1に同じ。

が下請価格決定にイニシアチブをもっていると考えており一見すると矛盾するようであるが、発注側が価格を決定する場合でも下請企業の側でその仕事を受注するかどうかについて、日本の下請企業とは比較にならないほどの大きな選択幅をもっているためと思われる。(表3参照)

こうした下請企業側の取引交渉における相対的な強さは、発注企業からすると外注・下請生産を拡大するうえでの問題点として認識されている。下請発注の問題点として「低品質」「納期の遅れ」という発展途上国では普遍的な項目がタイでも強く認識されているが、同時に「価格決定が大変」(22%)、「交渉に時間がかかる」(11%)などの項目もかなり重要視されている。(表4参照)。

タイの下請中小企業は取引交渉力の面では比較的有利な地位にあるが、取引の継続性・安定性については不十分であり、発注企業と有機的に結合されているとはいえない。即ち、下請中小企業のうち74%もの企業が取引が「非継続的で量的に不安定」であると回答しており、「継続的で量的に安定」(12%)と回答した企業を大きく上回っている。他方、発注大企業の側でも発注が「非

表7 下請発注の理由(大企業)

| | 親企業との関係 | | 生産の弾力性 | | 相手企業の特殊技術 | | 政府の現地調達引上策 | | 生産能力不足 | | 労働問題を軽減 | | その他 | | 計 | | |
|---------|---------|----|--------|----|-----------|----|------------|----|--------|----|---------|----|-----|----|----|----|----|
| | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | タイ | 外資 | |
| 織木製品・家具 | | 3 | | 2 | | | | | | 1 | | | | | | | 3 |
| 化学 | | | | 4 | | 2 | | | 1 | | | | | | | | 3 |
| 金属 | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | 2 |
| 機械 | | | | 3 | | 1 | | | 1 | | | | | | | | 3 |
| 電機 | | 1 | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | 3 |
| 輸送機器 | | | | | | 1 | | 1 | | | | | | | | | 2 |
| その他 | | | | | | 1 | | | | | | 1 | | | | | 2 |
| 計 | | 4 | | 5 | | 6 | | 3 | | 2 | | 1 | | 4 | | | 10 |
| | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | | 17 |

(出所) 表1に同じ。

継続的・不安定」と回答した企業が44%と最多になっている。(表5および表6参照)

このように、タイの下請取引は急速に拡大しているものの、その取引関係は依然として原初的な「浮動的取引関係」の段階にあるといえよう。このことは大企業の下請発注理由として「生産の弾力性維持」(表7参照)が最重要項目となっていることから明らかである。今後、タイ経済の発展にもなると、産業構造の高度化・生産活動の深化が求められるが、そのためには現在の便宜的・一時的な下請利用からより有機的な連係関係へと深化することが課題となろう。

VI 取引における契約の履行

アジア経済研究所の調査によると、発注大企業27社のうち19社(70%)が契約書を交わしていると回答しているが、下請中小企業では65社のうち部分的にしる契約書を交わしている企業は20社(31%)にすぎず、残りの45社は契約書をまったく交わしていない。このように下請取引の多くは契約書をとまなわない取引であるが、契約違反があったとする下請中小企業は21社(33%)であまり多くはない。このように比較的契約が良く履行されているのは、下請関係の経営者の多くが華僑であり、その共同体的規模を共有する関係にあることのほか、上述のように下請中小企業の数が必要数を大きく下回っており、下請企業の取引交渉上の立場が相対的に強いと思われる。(表8参照)

企業間の分業生産体制を確立するうえで、その取引を制御するための情報伝達や契約の枠組みがどれだけ効率的で信頼性をもつかが重要な条件となる。もし、企業間取引制御に必要な情報伝達や契約関係が信頼できないとすれば、取引にともなうコストは企業間分業によるコスト節約を上回るから、企業は分業よりも内的統合を愛好するであろう。

表8 下請中小企業の契約状況

| | 契約書の有無 | | | 相手の契約遵守状況 | |
|---------|--------------|--------------|----|---------------|--------------|
| | 有 | 無 | 計 | 違約なし | 違約あり |
| 食 品 | 1 | 2 | 3 | 3 (100.0) | |
| 織 維 | 1 | 10 | 11 | 5 (45.5) | 6 (54.5) |
| 木製品・家具 | 3 | 11 | 14 | 11 (78.6) | 3 (21.4) |
| 化 学 | 1 | 8 | 9 | 2 (22.2) | 7 (77.8) |
| 非 金 属 | 1 | 2 | 3 | 3 (100.0) | |
| 金 属 | 1 | 4 | 5 | 2 (40.0) | 3 (60.0) |
| 機 械 | 6 | 1 | 7 | 7 (100.0) | |
| 電 機 | 1 | 1 | 2 | 2 (100.0) | |
| 輸 送 機 器 | 2 | 3 | 5 | 3 (75.0) | 1 (25.0) |
| そ の 他 | 3 | 3 | 6 | 5 (83.3) | 1 (16.7) |
| 合 計 | 20 (30.8) | 45 (69.2) | 65 | 43 (67.2) | 21 (32.8) |

(出所) 表1に同じ。

タイの企業間取引における契約（暗黙の契約を含む）の信頼性に対する評価は、それぞれの企業が置かれている立場によって相違している。周知のように、タイの企業経営者の多くは華僑であり、同一の出身地域別共同体（幫）に属する場合には、そうした共同体的結合との商取引に関する社会的規範が取引の安定性と契約の信頼性の支えとなっている。したがって、契約書によらない約束（non-contractual agreements）であってもその履行はほぼ確実性は

高い。

多くの発展途上国のように、信頼財の蓄積が不十分で契約の履行を確実にすることが困難な、したがって取引コストの高い地域において、華僑のような独自の共同体的規範を有するグループは、情報の伝達や取引コストの節約で有利となり、その地域で経済的優位を確保することになる。

事実、今回のインタビューでも華僑系の経営者の多くは企業間取引において契約書を交わすことはないと答えている。しかし、日系企業のように、共同体規模を共有しないグループではタイ社会における契約の信頼性に対する評価は一般に厳しい。したがって、これらの企業の取引においては契約書が交わされたり前受金 (deposits) を必要とするケースが多い。日系企業のなかでも、現地での業歴が20年近い企業の場合には信頼関係の形成に成功し、下請企業と契約書に依拠しなくても円滑な取引関係を維持している企業もみられるが、一般的には契約書によらなければ契約事項の履行を確保するのが困難である。ある合併企業の経営者は「できるだけ何でも文書の形で残すようにしているが、たとえ契約書があってもその履行が確実なものと考えないで行動したほうが良い」「同族経営が一般的なタイの企業社会にあっては領収書などの帳票類の信用性も低い」と語っていた。また不渡り手形を出すなど事業上の信用失墜行為があっても一定期間を経過すると銀行取引も再開されるなど、社会的制裁措置は日本人の目からすると甘く感じられるようである。これは事業上の失敗が全人格的な信用失墜になりがちな日本の企業社会に比較して、タイの場合、事業の失敗は事業上の責任問題に限定され、華僑共同体等におけるそれまでの功績との比較において、その後も影響力を維持できることによるものと思われる。

このように社会的規範やそれに関連した社会的制裁措置を共有する集団内 (華僑社会) においては、契約履行上の問題は少ないが、タイの経済社会全体についてみると取引の信頼関係は十分には確立していないといえよう。

タイの国民経済レベルでの急速な経済発展に対応する下請分業生産体制を確立するためには、企業間取引関係を制御するより普遍的な社会制度的な枠

組みの編成が必要になっている。

タイのように比較的産業の発展しつつある経済社会においても、国民経済全体にとって普遍的な信頼関係や社会的規範の形成は不十分であることに示されるように、多くの発展途上諸国では経済取引における信頼財の形成は狭い範囲の仲間集団や共同体に限定されており、「信頼の程度が分業の程度を規定する」という命題がここでも確認される。

注(1) Kenneth J. Arrow, *The Limits of Organization*, W. W. Norton, 1974, p. 23.

(村上泰亮訳『組織の限界』, 岩波書店, 1976年, 16~17ページ)

(2) Oliver E. Williamson, *Economic Organization, Firm, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, 1986, p. 98.

(3) Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations A Resource Dependence Perspective*, Herper & Row, 1978, pp. 147~152.

(本章は拙稿「タイにおける下請分業関係の発展」、『中小企業季報』1990年 No. 4をもとに加筆したものである)