

日タイ合弁工業の経営諸条件

—— タイ国の民主制下の時期を中心に ——

伊 藤 禎 一

はじめに

- I 企業環境の変化
 - II 株式の譲渡と公開
 - III 現地人の登用
 - IV 労使関係と労働運動
- む す び

はじめに

東南アジアにおける日系進出企業の経営諸条件は、近年、日本からの進出の急増と受入れ国側での反日気運の高まり、さらには世界不況の浸透などもあって急速に変化しつつある。これらの企業がこうした変化に適応して現地で定着できるかどうかは、受入れ諸国の工業化ないし近代化の足どりを大きく左右し、またわが国の対外経済協力の方角にも重要な影響を与えることになる。

この現地調査は昭和51年度海外投資調査委員会「東南アジアにおける日系企業の経営活動」の一環として実施されたもので、主なねらいは、工業部門を中心とする日系企業の経営者が近年の経営諸条件の変動をいかに受止め、どのように対応しているかを聴取することであった。調査の期間は1976年11月17日から同12月10日までの24日間で、フィリピンとマレーシアとに各3日間をあてたほかは、タイでの作業に費やした。タイでの調査が中心になったのは、前回1971年秋の同種調査の結果(注1)とある程度比較できるのではないかと考えたからであったが、同時に、この国では1973年10月から約3年間文民政権の下でいわゆる民主化実験が行なわれ、企業経営にとってそれまでになかった諸条件が創り出されたからであった。

タイでの訪問企業の業種別内訳は繊維6、輸送機器5、化学2、金属2、電機1、食品1で、ほかに商業・金融4があり、計21社である。それぞれの企業では民主制下の3年間を中心に出資比率の変更、現地職員の幹部登用、および労使関係の3条件について、日本側代表者の見

を聴取した。フィリピンおよびマレーシアでの調査は、タイでの事情との比較について予備的な概観を得るといふ角度から実施した。以下ではタイでの調査を中心に報告し、必要に応じてフィリピンおよびマレーシアの事情を加えることにする。最後になったが、貴重な時間を割いて面接に応じご教示ご助力を与えられた各位に深くお礼申しあげたい。

(注1) 拙稿「日タイ合弁工業とタイ経済の近代化——その人的側面——」(穴戸寿雄編『タイ経済発展の諸条件』アジア経済研究所 1973年8月)。

I 企業環境の変化

タイにおける日系企業の企業環境は1970年代に入って大きく変化した。それは工業化が内外民間企業の創意に委ねられていた1960年代と比べても、またASEANの他の諸国における環境と比べても、格段に厳しいものとなった。

こうした厳しさを象徴する出来ごととして1974年1月の田中首相(当時)の訪タイに対する学生らの激しいデモをあげることができる。しばしば指摘されるように、それは第1に、慢性化した著しい対日貿易の不均衡と日系資本の広範な分野でのオーバー・プレゼンスに対する反日・反日貨気運の高まりを背景とするものであった。しかし、第2にそれは反日というよりももっと一般的に反企業とでもいうべきもの、換言すれば、国際収支の不安定と社会各層の所得格差の拡大とをもたらした、内外民間企業中心の工業化政策の根本的な見直しを迫る声(注1)の反映でもあった。そして、第3に、こうした気運なり要請なりが、1973年10月の「学生革命」を経て成立した「民主制」文民政権によって、政府の政策のなかにとりこまれていたことを示すものであった。

だが、こうした企業環境の厳しさは、この国の工業化

ないし近代化の進行のある時期に避け難い一局面でもあった。工業化が進行するときにはそれに応じて社会構成が変化し、諸階層の利害が時に激しく錯綜するものだからである。工業化なり近代化なりは、そうした変動や曲折を経ることによって、はじめて現実根づき結実していくといえよう。企業環境の変化は企業活動の発展の結果であると同時に、企業自体がまた一歩進んだ経済のなかで自らを確立させるために適応していかなければならない条件でもあるのである。

1. 政治的社会的環境

企業経営の眼からみた民主制下の3年間の政治的社会的動向の特徴は、要するに、新しい政治勢力の核心部分として登場した学生が理想に走り過ぎ、それに対するセーニーやククリットら政権を握った既成政治家たちが、政策の立案と実施の両面で非力に過ぎたということであった。アナロジカルに言えば、第2次大戦直後の日本とよく似た状況で、そこからGHQという秩序確保のための圧倒的権威を抜き取ったようなものであった。諸階層のさまざまな利害が表現の自由のもとで赤裸々に衝突した。既存の人的関係が激変し流動化することによって、たとえば行政の混乱や停滞がみられた。輸出促進、工業団地創設などの重要政策の決定が遅延し中絶された。自動車の国産化率25%の達成についても、設定された目標期限が次々に延期(1973年末→1974年末→1975年6月末)された。低所得層に対する医療やバスの無料化、米価引上げ反対ストに参加した労働者への賃金支払約束といった人気取りの、あるいは集团的圧力に押された措置が講ぜられた。農民運動の指導者が幾人も暗殺されたが、その犯人はほとんど逮捕されず、一方、起訴されていた農民運動の指導者らが学生や大衆の要求により釈放されると、それに抗議して警察官のデモ隊が首相邸に乱入するという異常な事態さえ発生した。

ククリット首相(当時)が在バンコクの諸外国商工会議所共催の講演会に出席して、外資歓迎の態度を表明したのが、この乱入事件の翌日であったということも、当時の雰囲気の一部を示している。首相はそこで「外資諮問会議」(Foreign Investment Advisory Council)設置の意向を明らかにしたが(注2)、この会議も外資系企業関係者の入国制限の緩和に若干貢献したほかは、実際に目立った動きをすることなく、外資政策に対する企業側の疑懼を拭うには至らなかった。国際政治面からも、ポスト・ベトナムとそれに伴うアメリカ軍の全面撤退によって、カントリー・リスクが増大したと受取られた。

1976年9月のタノム元首相の帰国は左右の対立を一層激化させ、セーニー内閣は統治能力を失って10月6日クーデターにより打倒された。新政権に対する評価は調査時点では時期尚早の感であったが、政権交替時に恒例の外国商工会議所会頭の新政権への表敬訪問は、暫く延期されていた。

2. 経済的環境

内外経済面での企業環境も大きく変化した。国際的な通貨不安と石油危機の発生に伴いタイ経済には珍しく激しいインフレーションが進行し、続いて世界的不況が波及した。生計費、とくに米の価格の高騰を反映して最低賃金が次々に引上げられ(注3)、労使紛争も激化した。アメリカ軍の撤退は軍関係サービス収入の減退を通じ、先行き国際収支不安、パーツ貨不安を生み出した。外国資本の新規流入は企業環境の悪化を反映して急減した。投資奨励法の認可を受けた外資流入額(登録資本額)は、1974年の8億5100万パーツから1975年2億2700万パーツ、1976年1～9月9400万パーツと減少し(第1表)、国際収支上の直接投資純流入額も1974年の38億パーツから、1975年の17億パーツ、1976年1～9月期の10億パーツへ低下した(第2表)。

もともと、政治的社会的環境に比較すると、経済面での動きは企業経営にとって必ずしも不利なことばかりではなかった。たとえば、この新規外資の流入減も、1972～74年の一般的な設備投資の一巡に伴う循環的な減退の一部に過ぎないという見方があり、また、同じ時期に主として日本側の事情によって著増した日系資本の進出が一段落したことの影響も少なくないとの指摘があった。さらに、より楽観的な見解として、新規流入は当面休止という段階かも知れないが、既存企業にとっては市況に応じて地固めをし、また拡大を図る段階にあるという向きもあった。事実、1972年から73年にかけて約50%の設備拡張を行なった繊維部門が、ラオスやカンボジア向け国境貿易の減少もあってなお不況に喘いでいたが、それ以外の部門では比較的好調のものが多く、自動車、家電、食品などではかなり大規模な設備投資がなされており、なかにはIFCT(Industrial Finance Corporation of Thailand)より金融を得たものもあった。

業況好調の背景として、米や砂糖など農業部門の活況、農村開発(タンボン)計画や最低賃金引上げに伴う底辺所得の増加などがあげられるが、より一般的な経済指標にも順調なものが少なくなかった。たとえば、石油危機は国際収支上大きな負担となったが、幸い米や砂糖など一

現地報告

第1表 投資奨励企業の登録資本

(単位: 金額100万バーツ, 構成比%)

投資国	1970年末累計		1971年	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年 1~9月	1976年9月末累計		
	金額	構成比	金額	金額	金額	金額	金額	金額	金額	構成比	外資 構成比
日本	776	11.1	69	120	106	473	△ 26	3	1,521	11.0	37.7
アメリカ	422	6.0	△ 14	△ 4	63	74	6	75	622	4.5	15.4
台湾	324	4.6	48	△ 16	84	16	△ 5	18	470	3.4	11.6
イギリス	122	1.7	13	0	0	2	61	△ 9	189	1.4	4.7
マレーシア	85	1.2	8	0	9	1	1	△ 7	97	0.7	2.4
香港	33	0.5	0	3	14	126	48	△ 1	223	1.6	5.5
その他	572	8.2	△ 57	66	18	159	142	15	915	6.5	22.7
外国計	2,334	33.3	67	169	294	851	227	94	4,037	29.1	100.0
タイ	4,664	66.7	84	702	938	2,789	434	210	9,823	70.9	
総計	6,998	100.0	151	871	1,232	3,640	661	304	13,860	100.0	

(出所) Board of Investment 資料, バンコク日本人商工会議所『タイ国経済概況 1976』(1976年9月) 178 ページ, *Far Eastern Economic Review* (February 4, 1977), p. 37 より作成。

(注) △ 減少。

次産品市況の好転があり交易条件が有利に推移した。外貨準備も増加し、輸入規模の増大には及ばないにせよ、約15億ドルと比較的高水準にある。卸売物価指数は1973、74両年とも年20%を大幅に超える上昇を示したが、1975年には3.8%増に止まり、インフレーションの終息と生活の安定化とを示唆している(第3表)。1971~76年の第3次5カ年計画期の実質経済成長率も6%を超えるとみられている。タイ国内の企業環境は国外で考えられているほど深刻なわけではないといった見方があるのも、こ

うした明るさの反映であろう。

なお、当面の経済動向とは別に、工業経営のより基本的な観点から、民主制下の政府当局者にそれまでの工業化重点政策を反省する空気がでてきたことを重視する向きがあった。つまり、伝統的農業国として、政策の重点はやはり工業よりも農業ないし農村におくべきだという考え方が強まる傾向にあるというのである。それには所得格差の是正や政治的社会的安定などのほかに、石油危機に伴う国際収支不安を切り抜ける上で一次産品輸出の貢献が大きかったこと、逆に繊維製品など近代工業部門の輸出への貢献に限られたものに止まったことの影響があるかもしれない。だが、工業化はその開始以来10年余、輸入代替の観点からは一応確立したという段階に達し、今や次の目標を、内外市場で国際競争に堪えうる生産性の達成へと移すべきときにきている。工業経営の側で現在切に求めているものは、政府の工業化推進についての

第2表 国際収支推移

(単位: 100万バーツ)

	1965年	1970年	1974年	1975年 (暫定)	1976年 1~9月 (暫定)
商品	△ 2,556	△ 12,245	△ 14,302	△ 20,161	△ 8,810
輸出	12,664	14,270	49,002	44,365	43,550
輸入	△ 15,091	△ 26,407	△ 63,305	△ 64,526	△ 52,360
サービス	1,444	6,036	7,601	6,161	2,124
受取	3,249	10,095	15,634	16,552	11,230
支払	△ 1,805	△ 4,059	△ 8,034	△ 10,391	△ 9,106
移転	796	1,012	4,917	1,632	384
民間	146	57	4,376	1,135	88
政府	650	954	541	498	296
資本	1,665	2,479	9,055	7,755	7,354
直接投資	870	891	3,836	1,745	1,046
その他	795	1,588	5,219	6,010	6,308
誤差脱漏	636	66	742	1,756	222
収支尻	1,985	△ 2,652	8,012	△ 2,858	1,273
対外準備 (期末)	705	767	1,564	1,369	1,541

(出所) Bank of Thailand, *Monthly Bulletin* (March 1975) および(November 1976)より作成。

(注) △ 支払。

第3表 物価指数

	全国卸売物価 1968=100	バンコク消費者物価 1964.10~1965.9=100	
		総合	食料品
1970年	102.8	113.7	123.1
1971年	103.1	116.0	123.9
1972年	111.2	120.6	131.8
1973年	136.6	134.8	150.8
1974年	176.0	166.2	193.8
1975年	182.6	173.0	201.7
1976年9月	192.0	184.3	217.4

(出所) Bank of Thailand, *Monthly Bulletin* (November 1976), pp. 99, 104.

明確なビジョンであり、また一層進んだ育成策なのである。農業重視がもし工業への配慮を欠くという意味になるとすれば、工業経営としては当惑せざるを得ないであろう。新政権の政策動向にはこの面でも強い関心が寄せられているのである。

(注1) たとえば、Boonchu Rojanastien, "Taxation as Viewed by a Businessman," *Bangkok Bank Monthly Review* (September 1973), pp. 544-548.

(注2) ククリット首相の講演の全文は、バンコク日本人商工会議所『所報』1975年10月号 21~25ページ。

(注3) 首都圏における最低賃金の推移(日額)——1973年2月12パート、1974年1月16パート、1974年6月20パート、1975年1月25パート。

II 株式の譲渡と公開

日系企業のより具体的な経営諸条件という点から、民主制下の企業環境をみると、その影響の主要なものとして、出資比率におけるタイ・マジョリティへの移行と経営幹部へのタイ人登用を促進する動き、および労働運動の発展と労使紛争の激化を挙げることができる。工業化の進展に応じて企業経営のイニシアティブを自国民の手中に確保したいという要請が強くなるのは当然のことであって、経済自立を目指す経済開発政策の本来の性格に根ざすものである。したがって、これらの動きは民主制以前から徐々に表面化しつつあったが、民主制に移ることによって、それが一層明確になり加速されたということができる。

1. 譲渡要請への反応

日系企業の出資比率におけるタイ・マジョリティへの要請は、1969年9月、日本政府派遣経済使節団(佐藤喜一郎団長)の訪タイに際し、タイ側60%のシェアが望ましいとの公式発言(注1)をうけたことに始まるといわれる。以降、タイ・マジョリティの方向は法的に、あるいは行政指導ベースで次第に定着し、日本側出資比率は1968年末の平均73%から漸減し、1975年には59%にまで低下した(注2)。

だが、今回の調査で受けた感触では、株式の譲渡や公開についての日本側経営者の態度は、概して消極的のようであった。株式の譲渡を求められるのはもちろん黒字の有配企業であるが、そこでは、苦労を重ねやっと思いで配当を行なうまでにたどりついたのであって、これからの収穫期をしばらくは楽しみたいというところであ

った。創業以来日本側が経営の責任を一身に引受けてきたという事情を反映しているのであろう。

ある経営者は、政府当局者にせよパートナーにせよ、タイ側は工業経営の厳しさについての考え方がいささか不十分ではないかという。事業が軌道に乗り適当な利潤をあげうる段階になると、株式を譲ってほしいといい始め、しかも、譲渡価格をずいぶん低い水準でオファーしてくる。逆に赤字企業の場合、誰も株式をもとめたくないのは当然であろうが、事業の確立のため悪戦苦闘している創業期でさえ、タイ側のパートナーに増資分の引受け、あるいは長期資金の融通ないし融通の斡旋を期待するのは非常に難しい。むしろ、累積赤字が多額にのぼるときなどに、タイ側から額面価格で手持ち株式を引取るよう要求される例も珍しくないというわけである。

有配となった段階で株式の公開やタイ・マジョリティに踏切ったあと、減配なり無配なりに転落した企業の例では、株主総会で経理状態の理解を得るのに苦心しており、従業員株主には場合によっては株式の売却を防ぐため融資している。株主からはせめて銀行預金の利子並の配当をして欲しいとの要求が強い。こうしたことも株式の公開や譲渡を慎重ならしめる方向に作用している。

マジョリティ移譲の時期の選択については、合弁契約などにより長期借入金完済時と定めている例があり、また日本側親会社が移譲の基本方針を決定し、具体化については現地の判断に委ねた例があった。逆に現地日本側で熱心に移譲政策を進めようとして親会社の理解を得るのに苦心したというケースもあった。タイ政府当局の指導は奨励企業の増資、増設に際して行なわれることが多いが、そうした指導をまつまでもなく、日本側が自主的に移譲を決定した例もあった。

2. 譲渡の範囲

タイ側のパートナーにも、まれに創業者以外の人々に株式を分散していこうとする人があるが、一般には株式の公開には消極的のようである。配当をできるだけ自らの手に確保することのほか、配当の有無にかかわらず、経営に嘴をさしはさむ向きをなるべく少なくしたいという同族的な考え方によるのであろう。

日本側がマジョリティの移譲に当って最も留意している点は、工業経営に理解のある株主を選ぶことのようにあった。そのため、株式の譲渡なり新株の割当てなりは、一般にパートナーを中心とするごく限られた範囲のタイ人を対象としてなされており、長年の取引関係にある人々、幹部職員として永年貢献してきた人々などがこれに

含まれている。職員株主には融資や退職金前払いなどで買取り資金を手配する例もあった。別にタイ・マジョリティの合弁法人を新設してこれを株主としたというケースもあった。ごく少数のタイ人に株式が集中するのを避けるとか、IFCTや大銀行関係の投資会社を株主として考えるとかの配慮も見受けられた。

日本側が株主の選択に慎重であるのは、少数出資になっても経営権を実質的に確保しておこうとする意向を示すものかもしれない。マジョリティ移譲後も経営権に執着するという傾向は国際的にみて特異なもので、タイ側の批判を招く一因ともされる(註3)。だが一方で、こうした慎重さの根底に工業経営ないし企業そのものについての考え方が日・タイ両経営者の間でかなり大きく異なっているという事情も見逃せないように思われる。

ある経営者はいう。一例として投資奨励法上の免税期間の活用方法をみよう。タイ人経営者は減価償却などに頓着せず、水増しをしてでもできるだけ多く利潤を計上し、配当率を増やして投下資本の早期回収と利潤の引出しとを図る。その結果、企業の基礎が固まらず、免税期間が過ぎるころには赤字転落を避けえなくなろう。だが、それも止むを得ないことだし、むしろ税を納める必要がなくてすむではないか、というわけである。これに対し日本人経営者はまず企業の基礎の確立に努力する。そのために減価償却を厳しくし、内部留保を厚くして配当率を抑え、利潤の社外流出を避けようとする。企業が軌道に乗り配当が始まるころになると、免税期間が満了し納税が必要となろうが、それでよい。問題は税よりも企業の確立いかんにあるのである。

日本人経営者は、企業は所有者とは別個の存在であって、それ自体持続的、永続的に存立し発展していくものと考えている。これに対しタイ人経営者の見方では、企業はその所有主の致富の手段に過ぎない。所有主は自らの致富のために企業をさまざまな形で利用し、そのためには場合によって企業の閉鎖や処分も辞さない。つまり、かれらは企業のオーナーとしての経営者であって、所有と経営の分離を前提とした専門職能としての経営者ではないのである。タイ人経営者の企業観を示すのに、これまでは商業資本家的といわれることが多かったが、今回の調査ではそれ以上に企業のオーナーという側面がしばしば強調された。オーナーという企業観は後述する労使紛争とも深く関連している。

3. 株式の上場

マジョリティの移行が外国資本からの独立をもたらす

としても、それがごく少数の富裕なタイ人の手中に外資系企業の株式が集中するということであってはならない。工業化の利益は一部資本家のみを利するのではなく、広く分かち与えられるべきであり、とくに近隣諸国の社会主義化に対応する上からしても、大衆株主層を厚くすることは重要である(註4)。タイ政府はこのような観点から熱心に証券市場を育成し、1975年4月30日、従前の私的なバンコク証券取引所に代えて、法律に基づくタイ国証券取引所(Securities Exchange of Thailand)を開設した。これに続き上場証券の配当所得に対する税制上の優遇、小口投資家のための政府系投資信託会社の設立などの措置が講ぜられ、さらに上場会社の経理公開のための最低基準も作成中といわれる。

経営者としての株主でも、経営者と個人的関係をもつ株主でもない一般のタイ人の間では、株式投資に対する関心はまだまどごく初期の段階にある。いわゆる中産階級が未熟であって、経営に関わることなくして株式を購入するという資金的余裕も信用関係も形成されていない。投資余力のある人々は、一般に自ら商業などを営む人々であり、そこで資金を運用することにより株式配当よりも有利な利潤をあげることができる。少額貯蓄の場合には商業銀行の定期預金(1年物年利8%)や投資信託(年利回り約10%)などが、比較的有利でありなじまれてもいる。また証券取引所開設以来1年半以上株価の低迷が続いていることも、株式への一般の関心を離散させている。開設時を100とする株価指数(Book Club Index)は同年7月21日の100.58の最高値から漸落、1976年3月17日に75.73の最低値を記録、以降概ねこの安値圏内を脱しえない。もっとも出来高も次第に伸びており、取引所開設の初期としてはまずまずとされているものの、実態はバンコク銀行株を中心に少数銘柄が動いているに過ぎず、それも人為的操作の気配もありそうだと評する向きもあった(註5)。

他方、株式を発行する側でも自社株式の上場に消極的で、日系企業ではまだ上場しているものは1社もない。その理由は前にふれた一般的な消極性のほかに、政府の市場育成措置が投資保護に傾き、今のところ上場会社側にはメリットが少ないことが指摘されている。技術的な面でも、株券の額面が1株1000バーツの会社はこれを100バーツに分割するとか、払込済資本金の4分の1は250人以上の少額株主(保有額が払込済資本金の0.5%以下のもの)の保有とするとかの要件があり、また上場後3年間は有配のことという指導もある。これらはいずれ

も企業側にとって重荷と感ぜられているようである。

上場会社の増加のためには、税制上の優遇なども必要とされようが、より重要なことは、企業側に新たな巨額の資金需要が生じ、これを株式市場を通じて多かれ少なかれ有利な条件で調達できるようになることであろう。発展途上の諸国では工業化に必要な資金が現地で調達できないからこそ、先進国側からの資金協力を必要としているのであるから、こうした条件は容易には整うまい。しかし、日本側親会社などからの長期借入金が出資金の2倍に達する点(注6)からみると、資金需要自体は決してないわけではなく、むしろ資金供給源をいかにして開発するかが問題であって、その意味では株式市場を通ずる資金調達を折りにふれて検討する必要があるといえよう。

なお、株式市場の育成ないし工業投資の促進と国内金利水準との関連について、フィリピンでは、工業投資には資金の固定化と危険とを伴うのでよほどの高配当(たとえば50%以上)が期待できなければならないといわれる。国内の短期金利が20%前後、ユーロ・달러など国際市場での資金運用も可能という状況のもとでは、富裕層の厚いこの国でも国内資金を国内工業に振向けることは、決して簡単ではないのである。

(注1) 盤谷日本人商工会議所『日本政府派遣訪タイ経済使節団を迎えて』1969年9月 40ページ。

(注2) バンコク日本人商工会議所工業部会編『第6回日系企業(製造業)のタイ経済に対する貢献度調査結果』1976年6月。この数字は同調査の回答企業103社に関するものであるが、調査対象企業130社についてみると53%となり、うち繊維(45%)、鉄鋼(45%)、化学(44%)の3業種で日本側比率が50%を割っている。

(注3) 総合研究開発機構・日興リサーチセンター『日本企業の海外活動をめぐる諸問題の研究——発展途上国との共存共栄をめざして——』1976年3月 140~141ページ。

(注4) “Interview with Mr. Sukri Kaocharearn, Director and Manager of the Securities Exchange of Thailand,” *Bangkok Bank Monthly Review* (June 1975), p. 366.

(注5) 1976年末の株価指数は80.84、出来高は1日平均で概ね400万パーツ、うちバンコック銀行株が1975年には76.5%、1976年中では63.0%と圧倒的比重を占めた。なお、1977年に入って市況は漸次活発化の傾向を示している。妹川稔「タイ証券取引所の回顧と課題」(バンコク日本人商工会議所『所報』1977年

2月号)13~21ページ。

(注6) 1974年末現在、日本側払込資本金14億7300万パーツ、日本側親会社からの借入金13億700万パーツ、延払輸入残高21億5500万パーツ。前掲『第6回日系企業……』8~9ページ。

III 現地人の登用

出資比率におけるタイ・マジョリティと並んで、外資系企業の現地化のもう一つの課題は、中高級経営幹部へ現地人を登用することである。経営管理の指導的な地位を外国人が占めているか否かは、企業内外の誰の眼にも明らかであり、ナショナリズムの高揚するときにはとくに目立ちやすい。受入れ国政府にとってもこれは出入国管理や就業規制の面から比較的容易に取締まることのできる領域にある。

タイでは1972年末反日貨運動の高まりを背景として、外国企業規制法(1972年11月)および外国人職業規制法(1972年12月)が相ついで布告され、外国人の入国を制限しタイ人の登用を促進する政策が一段と強化された。タイ側では、欧米系企業に比べ日系企業でのタイ人の登用が遅れている点をしばしば指摘しているが、日系企業側にも、日本人職員をできるだけタイ人職員に置換えることが人材の活用や人件費の節約につながるという利点があり、経営効率との兼ね合いでもあろうが、タイ側の要請に対し前向きに対応することは可能であろう。

1. 日常業務の処理

一般に、日本人職員の削減、タイ人職員の幹部登用はかなりの速度で進行しているように見受けられる。バンコク日本人商工会議所の調査では、日系企業(製造業)の日本人職員数は、1973年の1社当たり6.6人から1975年9月の5.5人へと減少している。この間、経営規模は売上高で約60%、雇用数で約10%程度の拡大を示しているから、現地化の進行は一層早いといえる(第4表)。実際にも、この数年間で日本人職員を40名から3名へ減員した鉄鋼関係企業、27名から6名へ減員した繊維関係企業の例があった。フィリピンやマレーシアでも現地人登用は強力に進められており、創業後4年間に日本人が39名から3名に減ったという例があった。日本人職員数が極度に切り詰められた結果、日本からの訪問者の接遇に不便になったという話が出たこともあった。

日本人職員数にはアドバイザーのようにスタッフ化したものも含まれているので、その減員以上にタイ人職員の登用が行なわれているといえる。その結果、各企業と

第4表 日本人役職員の減少

	1973年	1974年	1975年
1. 日本人役職員数(人)	543	589	562
うち 役員	159	174	184
職員	384	415	378
2. 企業数(社)	82	98	103
1社当り日本人数(人)	6.6	6.0	5.5
3. 総売上高(100万バーツ)	10,405	12,855	16,418
日本人1人当り売上高(100万バーツ)	19.2	21.8	29.1
4. 現地人従業員数(人)	36,581	38,861	40,165
日本人1人当り現地人従業員数(人)	67.4	66.0	71.5

(出所) パンコク日本人商工会議所工業部会編『第6回日系企業(製造業)のタイ経済に対する貢献度調査結果』(1976年6月)11, 15, 17ページより作成。

(注) 1, 2および4はいずれも年末現在。ただし1, 2の1975年は9月末現在。

も日常業務の処理の面ではタイ人化はほぼ終了したように見受けられ、生産工程の内部においてもルーティンの進行に関する限り日本人抜きというのが普通の姿になっている。ここに至るまでに払われてきたさまざまな努力のなかでは、中核になるような優秀な人材を特別に採用し日本の親会社で比較的長期間(たとえば2年)訓練を施したケース、随時幾人かの必要人員を日本に送り数週間の特定研修を行なっているケースがあった。また、日本人職員がアドバイザーという形でタイ人幹部を支える体制をとり、あるいは日本人工場長による監督の密度を高めることとした例があり、また日本から技術職員を随時巡回させ現地技術陣を補強する等のケースもあった。

2. 高級管理技術の移転

日常業務の現地人化に続くタイ人登用の段階として、当面関心の払われていることは「本当の管理とは何か」を理解させることである。

かなり高度の技術を要する繊維関係のある経営者によると、課長という役職にあるものは突発的な異常に対処する能力をもっていなければならないし、新しい何かを生みだしていかねばならない。だが、事態が順調に進んでいる限りでは、課長とそうでない周辺の人々との間には能力の目立った差がないようにみえる。そこで、課長のポストを何も日本人に限ることはないだろうという考え方が出てくることもありうるというわけである。

フィリピンで、現地人職員が日本人技術者の仕事について、あれくらいなら十分代行できると主張したので、それを容れて日本人を帰国させた企業があった。ところが、その企業はその後約1年で経営が行詰ってしまった

という。この種の例はフィリピンに限ったことではない。事態が順調に進行しているということは、その背後でさまざまな努力が間断なく払われているということにほかならない。そういう眼に見えない努力の重要さが、組織的活動の経験の蓄積の乏しいところではなかなか評価されないのである。

日本人経営者の現地人職員に対する評価においては、きまりきったことはまかせておけるが応用動作ができないとか、判断を要する事態に弱いかといった点が、多かれ少なかれ共通して指摘される。たとえば日常業務のなかで同じような事故が何度も繰返され、同じような手当がなされる。その場合、なぜそうした事故が生じ、どうすればその再発を防止しようかという問題の捉え方ができない。事故や故障の根源を突止めようとしないので、修理の作業が予防の作業に発展していかない。したがって、本来ならば一定の工場設備に対して保全修理要員の比重が漸減し、あるいは同数の修理要員で設備の拡張が可能になる筈なのに、ここではそうはいかないのである。

もともと中高級経営幹部は企業組織の大規模化に応じて形成される社会層に属する。ごく小規模な同族企業ないし家族経営の優位なタイのような社会では、合弁企業という形で外国から移植されたばかりの企業が、現地で中高級幹部の適材を見出すことは容易なことではなからう。したがって、各企業体の内部でこうした人材を育成するため特別の努力を払わなければならないのであるが、その点では、日本人幹部が工場内部にせよセールスの現場にせよ、直接きめ細く教えこんでいくという方法がとられ、また尚早と考えられてもあえて課長のポストに就けて、背伸びさせながら経営の何たるかを体得させるといった例もあった。これらはスキンシップを重視する日系企業に特徴的な人事管理方法といわれるもので、欧米企業のように管理過程の公式化ないしマニュアル化により現地人登用を進めるやり方と対比される。タイ政府当局者には欧米留学経験者が多いせいか、こうした日系企業の方式には頭から批判的で、そこにある長所を認めようとしないと洩らす向きもあった。

現地人化が意外に難しい役職として、経理部長といった金融担当責任者があった。これは所要資金のファイナンスを日本側親会社の信用で、邦銀を含めた外銀から受けていることと関連しており、日本人が経理担当でなくなると外銀からの融資が縮減される可能性があるといわれる。地場銀行の融資に切換えにくい理由としては、一般に不動産担保を必要とし、工場全体について財団抵当

を設定する制度が不備であること、同族か否かにより、たとえば台湾出身の経営者は潮州系の銀行から十分な融資を受けにくいとか、受けることを望まないとかの事情が挙げられている。銀行自体の資力も前期的な商人経済に見合う程度で、それよりはるかに大規模な工業金融に応じ得ないということもあろう。

販売担当責任者のポストも現地化が難しいと指摘する向きもあった。海外への輸出に当たって日本側の取引網を利用することを別としても、国内市場拡大のために、従来の輸入品卸小売や少量注文生産のための流通網の限界を打破しなければならない。合織を含む大規模な繊維工業の形成により、サンベン（バンコクの繊維問屋街）を中心とする流通体制の根本的な再編制が必要とされるのは、その一例である。そのほかの工業部門でも、百貨店やスーパーの分野でも、旧来の慣行にとらわれない見方が不可欠とされる時期が到来しているようである。

3. 経営ノウハウの評価

現地人登用の進め方について、タイ側では当然ながら政府当局者はこれを積極的画一的に進めようとするが、合弁企業のタイ人パートナーとなると、個別企業としての利害に直接ひびくことであるから、その態度は政府当局に比しかなり弾力的である。

タイ側経営者が日本人職員の帰国を急がないのは、生産技術や経営ノウハウの高さのほかに、企業に対する打込み方の強さや公私混同を避ける厳しさといった倫理的な性向を高く評価するからでもあるといわれる。タイでは原材料の仕入れを担当する部長が、仕入れに際してリベートを取るといったことはごく通常であり、また企業の盛衰は企業主に帰すべきものであって雇われている者には関係がないことだ、という考え方が一般的とされている。もっとも、これらはむしろ組織的な工業社会の発達程度に左右されるところが多いもので、経済の規模の拡がりに応じてこうした厳しさも現地社会へ浸透していくことであろう。

他方、経営ノウハウないし経営努力というものが、正しく評価されていないのではないかという向きがあった。知日派で代表的な工業経営者でもあるタイ人の傘下に、日本人幹部がかなりの経営実権を委ねられている企業と、経営面に日本人幹部をもたない同種企業とがあった。業界が不況に入った局面で前者は赤字転落を回避し得ているのに対し、後者は深刻な経営不安に陥っている。日本人幹部によると、この差が自分たちの経営ノウハウ、経営努力によることが明白であるのに、このタイ人経営

者の言動から推して、かれがこの点を正しく評価しているのかどうか、はなはだ心許ない。経営管理の内容はさまざまの判断の積み重ねという部分が多いので、近代的工業経験が共有されていないとなかなか理解されにくい。僅か10余年の間に幾つかの近代工場を有するに至ったこの秀れたタイ人工業家でさえ、こうした限界を超え難いのではないかというわけである。

マレーシアやフィリピンでも、欧米で経営学を学んだ優秀な経営幹部について、かれらのなかにも巨大な多国籍企業と自国の小規模な工業経営との間には適用すべき経営手法に大きな差があることを十分認識していない向きもあるようだ、とする見方があった。現地側の人々が、日本の経営技術をそのまま持ち込むのに批判的であってよいが、現地の条件に照らして欧米や日本の経験や手法を学び理解し、その上で取捨選択するのであれば、経営技術の移転はそれをいかに合弁契約に規定しようと、行政的に強要しようと、実現は覚束ないであろう。現地人化といい現地人の幹部登用といっても、企業の存立それ自体を危うくするものであってはなるまい。たとえばプミプトラ政策によって高級幹部のマレー人化が強行される際には、企業防衛上、経営にとって無能でも無害なマレー人を名目的に採用するという非常手段もありうると指摘する向きもあったが、そうなれば工業化と経済自立という本来の目的を無に帰せしめることになるであろう。

IV 労使関係と労働運動

民主制下の経営諸条件の変化のなかで、経営者を最も悩ませたのは労働問題であった。それはストライキ件数の激増という点からみても容易に推測できることで、それまで年間せいぜい20～30件であったストライキが、1973年501件（大半が10月以降）、1974年358件、1975年241件と異常に増加している（第5表）。この背景には10年余にわたり労働運動が禁止されていた反動で、蓄積していた不満が「学生革命」の指導者たちによって組織されたこと、加えてこめ不足や激しいインフレが労働者の生計を圧迫したことがあり、さらに民主制下の文民政権が労働組合を公認し、労働運動に好意的であったことの影響も少なくなかったであろう。

1. 労働運動の未熟さ

工業化の初期の段階で労働運動が突然かつ急激に発展するという状況下では、そこに当然さまざまの未熟さや混乱が含まれることになろう。経営者がストライキの波

現地報告

の高まりに襲われたころを振り返って、ほぼ共通に指摘することはこうした未熟さであった。すなわち、だしぬけに職場放棄が始まる、要求の内容が文書で提示されない、労働者側の代表者が誰であるかはつきりしない等々が珍しくなく、労働者の人数だけ要求項目があるといえるほど思いつきの要求が並べ立てられた。賃金引上げは要求項目の順位としては意外に後の方に挙げられ、労務ないし人事担当者の懲罰や解職、あるいは処分された同僚の復職といった人事問題が比較的重視される傾向がみられた。

ある経営者の話によると、労働者に対しまず労使交渉のあり方から説明しなければならなかった。交渉は労働諸法規にしたがって進めるべきであること、人事や賞罰は本来的に経営者側に専属する事項であること、企業の支払能力を超えた過大な賃上げ要求は、企業の存立自体を危うくするに至ることなどを教育したという。

労働組合の有無とはかかわりなしに、労働者側の動きには、地区や上部団体の労働運動のリーダーあるいは学生など、企業外からの指導の影響が大きかったといわれる。そうした指導が穏当なものであったため、労使交渉のルールが次第に定着するに至ったとする向きが少なかった。反面、リーダーのなかには、経営者に対しストライキ収拾と引換えに資金を提供するよう求めてきたとか、組合員から闘争資金を集めておいて、それを持逃げしてしまったとかの例もあったようである。労働組合に対する労働者の意識も高いとはいえず、たとえば1カ月5パーツ（75円）程度の組合費を集めることさえ容易ではない現状だという指摘もあった。

2. 経営者側の対応

労使交渉における未熟さは経営者側でも同様で、その不手際で紛争が必要以上にこじれた場合も少なくなかったが、そうしたなかでも日タイ両経営者の労働者の要求に対する姿勢には、かなりの差異があった。

まず、日本人経営者は労使紛争がこじれた後の職場秩

序の乱れを避けることを最も重視し、そのためにストライキを未然に防止するという態度をとった。生計費の高騰や民主化運動の進展に照らし、賃上げや福祉向上への要求は多かれ少なかれ自然の成行きであろうし、労働組合の結成や運動にも、場合によっては前向きに対処しなければなるまい。むしろ、対立より協調を求め、企業の状態を積極的に説明し労働者側の理解と協力を確保したいというわけである。また、日本人全体の立場から、労使紛争が反日運動に飛火しはしないかという懸念もあったようである。

他方、タイ人経営者の代表的な態度の例として、ズシタニ・ホテルの労使紛争を挙げる向きが多かった。このバンコク第一流のホテルでは1975年5月初から7月末にかけて3カ月にわたるストライキと企業閉鎖が行なわれ、ホテル・ホステル労働組合をはじめ、タイ労働連盟や全国学生センター、あるいは右翼の「赤い野牛」など外部勢力の介入があって、激しい闘争が続いた。そのなかでホテルの名流婦人経営者は、ホテルの閉鎖と全員の解雇とを宣言して一歩も退かなかった。紛争は結局労働者側が国王に直訴しようとするに及んで労働局が介入、収拾され約800名の従業員のうち、115名を解雇、400名の希望者を再雇用、200名を新規募集して営業再開となった。この解雇により労働組合員は排除されたといわれる(註1)。

日系企業関係のタイ人パートナーの動きとしては、日本側にまかせ切りの例が多かったようであるが、とくに目立ったケースとしては、ストライキが組織されるや否や直ちに指導者を解雇し、労働者側の要求を押えこんでしまった例、経営者自身はスト発生とともに国外に避難し、親族の軍人を身代わりに立てて「職場復帰が先決、交渉はその後で」と主張して譲らなかった例などがあつた。後者の場合、ストライキ中に行なわれた国会議員選挙の結果政治情勢が変化し、それに伴って労働組合の指導者が姿を消したため、紛争が消滅したということである。

3. タイ労使の組合観

労働運動の進展を通じて注目されていたことの一つに、前にも触れたが、企業はその所有主のものだという考え方が、労使双方の態度のなかにも窺えるということがあつた。タイ側経営者は何よりもまず自分が企業の所有者である以上、自分の一存で企業を処分して何が悪い、と考えているようにみえる。企業が所有者と別個の存在であること、その存廃は所有者だけでなく広く社会的な影響をもつものであることが理解されない。企業の規模がごく限られた段階における経営者の意識に止まってい

第5表 ストライキの件数

	ストライキ 件数	参加労働者数	損失労働日数
1970年	25件	2,888人	6,004日
1971年	27	5,153	12,646
1972年	34	7,803	19,903
1973年	501	177,887	296,887
1974年	358	105,883	507,608
1975年	241	94,747	722,946
1976年1～6月	117	60,442	485,958

(出所) バンコク日本人商工会議所『タイ国経済概況 1976』(1976年9月)79ページ。1976年の計数は内務省労働局。

るのである。

労働者側でも多かれ少なかれ同様で、たとえば、業界が不況下であり経営が赤字に陥っているのに、黒字のときと同じような賃金要求には応じ難い、という説明が理解されにくい。労働者側の言い分によると、本当に赤字であるなら経営者は操業を停止している筈だ。生産を続けている以上利潤が挙げられている。赤字というのは、その利潤を経営者が自分のポケットにしまいこんでいるのを隠す口実にちがいない、というわけである。経営者は恣意的に企業閉鎖を口にし、労働者は企業がつぶれてしまうような要求を出す。ある日本側経営者が評したように、この点で、前近代的な経営者意識とP4（小学校4年終了）程度の労働者意識とが照応している。

雇われている者が雇い主に対して要求するという、この国ではかつてなかった事態に対して、タイ人の経営者や中間経営幹部の心理的抵抗ははなはだ大きかったようである。施しを受けている側が要求するとは何ごとだ、条件が気に入らなければさっさと辞めればよいではないか、ということである。それに、必要な労働力はいつでも雇うことができるという考え方も強い。

また、労働運動の進展に伴いタイ人工場幹部が相互に工具をめぐって勢力争いを始め、そのため職場秩序が混乱したので、ついにこれら幹部を解職せざるをえなかったという例があった。従前の親分子分的な関係が労働運動に混在しているのである。さらに、労使紛争が深刻化したとき、タイ人経営者が政府高官から強い要請を受けて労働者側の要求を容れ、労務担当者を更迭して争議を収拾したケースがあった。しかしその企業では以降勤務態度が目みえて悪化し、職場秩序をいかにして建て直すかに腐心している。

4. 労使関係近代化の方向

1976年10月の政変に伴いストライキと企業閉鎖とがともに禁止され、労働側でも一部急進分子が姿を消したこともあって、労使関係は一応の平静を取戻している。しかし事態が全く「学生革命」以前の状態に戻ることはもちろんありえないであろうから、民主制下の経験に照らして新しい労使関係のあり方が求められなければなるまい。その場合、改めて留意すべきことは、雇用される労働者が数人ないし数十人の範囲に止まっている段階ならばともかく、数百人を超える労働者群により工場生産がなされるようになれば、雇い主の恣意から離れた、雇い主の恩恵とは関係のない労使相互に責任ある対等な労務管理が不可欠になる、ということであろう。近代工業は、

工場内部においても広く社会的関連のなかでも、労使関係の近代化を要求するのである。

民主制下の労使関係の発展を振り返って、日本人経営者がまず挙げることの一つは、低賃金のメリットが消えつつあるということであった。最低賃金の設定や引上げに伴い、日系企業の現地人従業員の平均給与(月額)は、たとえば繊維部門で1972年の690 パーツから1975年の1391 パーツへ、鉄鋼部門では同じく1294パーツから2415パーツへとほぼ倍増した(註2)。しかもこの間労働規律は弛緩し生産性の低下は否めない。今後急激なインフレは避けようとしても、定期昇給約10%が続くと、従業員の定着率が向上しているだけに、賃金コストは上昇する一方とみるべきだというわけである。低賃金依存から脱皮する方向として、少なくとも将来の設備投資には省力化への配慮が不可欠とする向きがあった。他方労働の付加価値のウエートが低いので賃金コスト増はたいした重荷になるまいと見る向きは、賃金以外の面で、品質管理を強め競争力の向上を図るなどの余地が多いと指摘している。

つぎに、労働者側では団結についての認識が進み、自らの力の自覚を通じて、たとえば上司に対して畏怖する態度が消えたという見方があった。経営者に対する要求の内容も交渉の代表者も不明といったプリミティブな情景はなくなり、労使交渉のルールも次第に整えられている。タイ人の経営者あるいは中間経営幹部は、労働者の団結の力の怖ろしさを知ったであろうが、それがナイハン(旦那)意識をどれほど変化させたか、これらの人々が日本人経営者の対応の仕方からどんな影響を受けたかについては、明確な説明を得ることができなかった。これと関連してクーデターという形で労働者側が抑え込まれた形になったために、労働運動へ前向きに対処する途を模索する努力が中断されはしないか、との懸念も見受けられた。

労使間のコミュニケーションを強める方向については、既存の労使厚生委員会を発展させ職場代表も含む月例管理会議を設置し、賃金や福祉のみならず作業体制上の問題なども広く話題にとりあげている例、合理化委員会を創設して工程全般にわたる運営を点検し、労使の理解のもとに生産性の向上を図ろうとしている例などがあった。これらの日常的な不断的努力は近代的な労使関係の進展の基礎を固めるものとして重要であろう。

なお、タイ政府当局の労働政策については労働側に傾き過ぎたという見方が多かった。とくに、1976年1月初の米価値上反対デモに際し、政府が経営者に諮ることなしにデモ参加労働者の有給扱いを約束したことには、少

なからぬ反発があった。また、ある争議で、タイ政府筋から経営者側に対し、日本の親会社が巨大なのだからここで労働者の要求を受諾して欲しいとの要請があったといわれる。これらは、労働政策が企業経営における労働条件の改善や合理化といった範囲を超えて動かされていることを示すもので、企業経営の側からは理解しにくいところといえよう。

(注1) このホテルでは1974年9月にもストライキが行なわれたが、10月のホテル再開に際しスト参加者の一部をホテル内の別部門に移籍させた上、その部門を閉鎖し、労働者の解雇を図ったことがあった由。日本貿易振興会『タイの労働争議』(1975年11月)131～154ページ。

(注2) 前掲『第6回日系企業……』16ページ。

む す び

以上、民主制下のタイ国で日系企業が直面した主要な経営諸条件の変化についてみてきた。そこでは、出資比率や経営幹部の現地化の面でも、労働運動や労使関係の面でも、一つの過程が終わり、より進んだ段階が始まっている。この国の工業化ないし近代化が一段と進行したわけであるが、同時にそうした進捗が日系企業にとって何を意味するものであったかを、具体的に提示したといえることができる。

諸条件の変化に対応するために、日系企業の側からもさまざまな努力がなされてきた。反日気運が鎮静に向かい、各企業の経営状態も例外はあるが概ね順調であることに照らし、これらの適応努力は多かれ少なかれ実を結びつつあるといえよう。もっとも、激しい変化の経験からして当然でもあろうが、経営者の感覚としては、なお社会の「底流として反日的感情は消えたわけではない」^(注1)という自戒があり、またとくに1976年秋の政変により社会的雰囲気激変しているために、表面的な鎮静から反日反企業の動向について軽々に判断すべきではないといわれている。

投資する側とそれを受入れる側との間では利害はしばしば相反するものであり、たとえば、タイのナショナルリズムの立場からすれば、タイ・マジョリティやタイ人の幹部登用は1日でも早く1人でも多いことが望まれ、逆に日本側からすれば、企業存立を重視して経営権の掌握や生産性の確保を判断なり行動なりの基準としようとするであろう。しかし、希望的な観測を避けて現実的な立場をとろうとするならば、タイ・マジョリティはタイ側での

工業に対する広範な投資意欲と投資余力の出現とともに、またタイ人の幹部登用はタイ社会におけるホワイト・カラー層の形成とともに、進むものであり、かつ進まざるをえないものであることを見過してはなるまい。問題は、タイ・マジョリティやタイ人の幹部登用という政策目標の良し悪しにあるのではなく、それらを実質的に達成するための諸条件の形成にある。諸条件を無視して強行すれば、摩擦も起ころうし、外見だけで内容の伴わない結果を招くことになるかもしれない。タイ政府はこうした諸条件の形成を人為的に促進しようとするであろうし、それが政府の役割でもあろう。その場合にも、民間企業というものの性質に適当な考慮を払いつつ、それらを望ましい方向に誘導し動員するという現実的な態度が期待されるのである。

政策的配慮という点では、民主制下の外資政策や工業政策が、抑制と奨励との間で動揺を続けたことに、日系企業の経営者の間では批判的な見方が少なくなかった。政策の不安定や不明確さは民間企業が最も警戒するものの一つであり、場合によっては企業活動にとってある政策が有利か不利かということよりも重視される。しかも、現在、工業化の進捗によりインフラ建設、輸出奨励、工業金融等一段と進んだ工業政策が求められている時期にあり、政府の態度がこれまでに注目されているというべきであろう。

他方、企業進出が経済協力の一部として位置付けられているとすれば、日系企業の活動も、この国の工業化と近代化を促進する近代的企業としての役割に沿って進められるべきであろう。反日のほかに反企業という気運が存在したということは、この国では企業が一般に企業主の致富の手段にしか過ぎないと考えられていることと無関係ではあるまい。現代の企業については、すでに企業の社会的責任とか、社会においてその経済的機能を遂行するものといった側面が強調される方向にある。したがって、経済協力の一環としての企業活動を行なうときには、社会的責任は一層重要視されるであろう。工業の移植のメリットが一部高所得層を潤すのではなくて、国民のすべてに及ぶような配慮が望まれるのである。

(注1) バンコク日本人商工会議所『タイ国経済概況 1976』(1976年9月)158ページ。

〔付記〕 本稿は昭和51年度海外投資調査委員会「東南アジアにおける日系企業の経営活動」(主査 伊藤禎一)の成果の一部である。(昭和52年3月29日)

(調査役)