

論文

「日・タイ合併企業経営に関する一考察」

—電気・電子産業の事例研究—

神奈川大学大学院経営学研究科
博士後期課程1年

Sathima Patomviriyavong

Abstract

For a long time, Thailand and Japan have had a close relationship; Thai-Japan economic relations have maintained a close relationship through the transfer of technology in trade, direct investment, and economic cooperation.

Presently, many corporations from around the world are active in Thailand. Among these, Japanese corporations are most numerous. Technological contributions have been made through these channels of economic cooperation, and one can say that Thai culture has been able to achieve its present level of development in part due to Japanese technological cooperation.

Japanese business, such as electrical and electronic parts, due to the high yen rate have come into cooperation with Thai business (Most of them are in the form of joint venture corporations). So I would like to pursue research on the ways of doing business which creates advantages for Thai economic development.

Under the new global competition and Thai's economic disorder in present time, Thai-Japanese joint venture corporations have to face a tough competition on global marketing strategy under the fluctuation of local currency system. It is interesting to see how Thai-Japanese joint venture corporations adjust their corporate and business policies, competitive advantages and global management strategies under the turbulence of Asian economic disorder.

Key Words

合併企業、電気・電子産業、多国籍企業、海外直接投資、戦略的提携、AFTA

目 次

はじめに

- I. タイにおける日系合併企業の現状
- II. タイの電気・電子産業
- III. タイにおける日系電気・電子企業の合併戦略的要因
- IV. 日系電気・電子企業にみる合併パートナーの国際提携戦略
- V. 今後の日・タイ合併企業の展望

はじめに

国際化が盛んに言われ続け、次第に国と国の距離が縮まり、ついには国境までもないと言われている時代が来ている。国内市場に留まらず、国際市場を舞台として活動している多国籍企業が多く存在している。

タイには多国籍企業が多く存在し、そのなかには多くの日本企業も含まれる。日本企業は、優れた運営を今日のタイ経済下で示しながら、市場を拡大している。日本企業は世界の経済環境に対して、新たな対応を迫られてきている。そして、経営戦略はグローバル市場に対応したものに進んで行かざるを得ないであろう。それらのグローバル化する市場に対する将来のビジョンのために、本研究を通して、日・タイ合弁企業の国際経営戦略の動向を検討し分析する。

日本とタイ両国間には、貿易・投資・経済協力などの幅広い分野にわたって密接な関係がある。特に、日系企業の経営ノウハウ、技術の移転を含む経済協力により、タイ経済は持続的に発展してきた。日系企業がタイ経済の構造の変革、産業高度化に果たしてきた役割は大である。タイでは様々な分野において日系企業が成功しており、常に先頭を走っている日系企業から学ぶ点は多く、タイ企業は技術のみならず経営戦略やビジネスのあり方も学ぶべきである。

日本企業は、円高や貿易摩擦などから急速に1980年代後半以降海外生産に向かいアジア地域の事業ネットワークも本国市場を含め構築している。日系企業は早期にタイ進出を進めた電気・電子メーカなど現地市場対応の経営管理を実施しようとしている。そこで、現地市場や経済環境が変化する時、日系企業は、いかなる対応を図るのか。さらに、日系企業は、いかに効率的な経営管理システムを現地で構築しているかという段階から、合弁企業としていかに現地社会に貢献しているかという新たな段階に立ち上がるであろう。本論文では、21世紀に向かう、多国籍企業の組織的対応としての日・タイ合弁企業のタイにおける経営戦略について焦点を当てて検討したい。

I. タイにおける日系合弁企業の現状

タイ経済は1950年代後半以降着実に発展を続けてきたが、1980年代初頭まではASEAN諸国の中で目立たない存在であった。しかし、1980年代後半以降に、プラザ合意以降の円高などを背景としてタイは日本企業を中心に海外から直接投資を積極的に受け入れた。そのため、タイ経済の実質成長率が飛躍的に伸び、しばしば全世界の国々からの注目が集まるようになった。

1985年のプラザ合意を契機とした国際環境の変化の中で、タイは他の発展途上国には例をみないほどのダイナミックな成長を続けてきた。今やタイは、資本や技術の供給源である日系企業の加工組立工場の様相を呈している。タイ企業にとって日系企業はもっ

とも重要なパートナーである。その主たる形態が合弁企業である。通常は、有限会社や株式会社を共同で設立して経営することが多いことから、会社形態による合弁契約は、参加当事者が共同の事業目的のために結合する株主間協定（Shareholders Agreement）と合弁会社の経営の契約から成り立っている場合が多い¹⁾。

日本企業によるタイへの投資は、様々な投資形態により行われ、急成長してきたが、本論文においては電気・電子産業を中心に、日本の投資とタイの現地資本との共同出資で新設されている合弁企業を取り上げて、検討する。

では、なぜ多くの日系企業がタイへ進出する際に合弁方式を採用するのだろうか。それは、①事業上のリスクを各社で分担できること、②参加する他社の得意とする分野（製造技術、人事管理、販売など）を活用できること、③現地パートナーの参加を得れば、現地のタイ政府より各種の恩恵を期待できることなど、様々な利点があるからである²⁾。

合弁事業の主たる目的の一つに、共同事業の相手側からの技術・ノウハウの取得にある場合が多く、また共同事業者が合弁会社に技術援助を行っている例も多い。共同事業者の相手側から技術・ノウハウを獲得する手段としての合弁会社を利用する場合、いくつかのメリットとデメリットが考えられる。

メリットは、何よりも合弁会社を推進する目的から比較的制約の少ない技術導入ができ、そのうえ合弁会社の有限責任性を利用して事業のリスク分散することも可能になる。同時に、株主である共同事業者からある程度独立した事業経営および技術開発ができるだけでなく、合弁会社の製品の販売について株主の販路を利用できることはマーケティングの観点から見ても利用価値は大きい。

企業が合弁による事業を行うそうと試みる理由はいくつがある。自社独力による研究開発能力に欠いている場合、もしくは、成果を得るのに時間がかかる場合は他社からの技術の移転あるいは共同で研究開発を行うことが望ましいが、この場合、他社と研究開発の目的・範囲を定めて事業のための資源を集結する必要がある。とりわけ、近年のように技術開発の競争が猛烈になっている時代においては、企業の研究開発における合弁事業の重要性は年々増してきている。

一方、合弁会社の設立による技術導入のデメリットとしては、事業運営および技術開発について共同事業の相手側との協議あるいは合意を必要とする場合があり、何らかの拘束を受けることになることである。最も、合弁会社に技術開発をさせる場合は二重投資となる危険性もはらんであり、合弁会社がライセンサーにとって競争相手となる可能性さえあるので、合弁会社との間で何らかの調整が必要となる。

事実、このような日・タイによる合弁企業形態は1960年代初頭から始まった。タイへ進出した日本企業は、現地の日本商社や、当該企業製品の販売を取り扱っていた現地人、主として華商の販売代理店などの側から、タイへの企業進出ないしは技術協力について要請ないし奨励があった場合が多い。したがって、日本のメーカーでタイへの進出を企

図したところ、すでに現地人で、同種企業の投資許可を得ていたものと合併で現地工場を建設するといった例が多くみられた。実に1999年現在に至るまで、タイに進出している約8割の日本企業が、現地資本との共同出資による合併企業である³⁾。

しかし、それらは国家間の社会制度の相違を首尾よく乗り越えられるのであろうか。この点について、日・タイ合併企業の現状を踏まえながら、今後の日・タイ関係のより良いあり方を導き出すことに本論文の、焦点を当てるものとした。

以下、日・タイ合併企業に課せられた課題に付き触れていく。

I-1 タイにおける会社法と合併企業

ここまでで、タイに最も多く進出している日本企業の事業形態は合併企業であることが明らかになった。

1999年現在までの日本企業のタイへの進出形態の現状をみると、4つの形態に分けられる⁴⁾。これは、①完全所有（100%）、②多数所有（50%以上）、③対等所有（50%：50%）、④少数所有（50%以下）である。（表1参照）

表1 日本企業のタイ進出形態

出資比率	投資件数(件)	割合(%)
完全所有（100%）	183	20.3
多数所有（51～99%）	240	26.7
対等所有（50%）	27	3.0
少数所有（49%未満）	439	48.8
その他	11	1.2
合計	900	100

出所：「海外進出企業総覧'97」（国別編）から作成。

そこで、タイでの主たる進出形態としての合併企業の制度的な条件となるタイの会社法と合併企業との関連、タイでの出資比率に関する規制、そして合併企業の形態に対して直接的な影響を及ぼすタイでの出資比率に関する規則などを観察しておきたい。

① 企業の法的性格

タイでは、合併企業「Joint Venture；JV」をContractual JV とCorporate JVに分けて分類している。前者は会社の形態をとらず、登録も不要なUnlimited Partnershipである。これは法人ではないので、自らの名義で土地の所有はできないが、タイ税法上は法人とみ

なされて、Contractual JV 自体が税金支払いの主体となる。

これに対して、後者の Corporate JV は法人の名義で登録される。その登録される法人には次の三種に分類されている⁵⁾。

1. Unlimited Partnership のうち登録されるもの（日本の合名会社に相当）
2. Limited Partnership （日本の合資会社相当）
3. Limited Company （日本の有限会社および株式会社に相当）

この三種は、上記の Contractual JV とともにタイ民商法第22章に規定されている。

上述の他にタイでは1978年に Limited Public Company Act が新たに施行され、民商法典による Limited Company と別個に Limited Public Company（公開株式会社）というものが存在している。

しかし、外国資本との合弁会社はこれによらず、タイの民商法上（日本の商法に相当する）の Limited Company として登録されている例がほとんどである。外国資本との合弁会社はタイ側50%以上出資している場合は、Thai Joint Venture Corporation としてタイ民商法の規制を受けるだけであるのに対し、タイ側の出資が50%以下の場合は、Foreign Joint Venture Corporation として単に民商法だけではなく、1972年外国企業規制法（Alien Business Act）の規制を受ける。

ただし、投資委員会（Board of Investment ; BOI）により、投資奨励事業と認められた合弁企業については、一定の条件の下に外資が過半数をもつ合弁企業の場合は、企業を設立することも可能となる。すなわち、当該合弁事業の製品の50%以上を輸出する場合は、資本の過半数、製品の80%以上を輸出する場合は、資本の100%外資所有が認められている。ちなみに、農業、漁業、畜産業、採鉱業、サービス業における合弁事業では、外資が50%未満でも企業の設立は認められるが投資奨励措置の恩恵は、外資が40%未満でなければ適用されないということである⁶⁾。

② 企業の設立

外国資本との合弁企業は、ほとんど民商法における Limited Company（以下株式会社と呼ぶことにする）の形態をとっているため、これを例として設立方法を述べることにする。

まず、発起人による基本定款の作成と登記についてみよう。株式会社を設立する場合、7人以上の登記により定款を作成する。この段階で作るべき定款は Memorandum of Association（M/A、基本定款）であるが、Articles of Association（A/A、付属定款）は設立総会の段階で作成される。この基本定款に記載される事項は以下の通りである。

- A. 会社の名称、所在地（その末尾に Limited）を付けること
- B. 事業目的
- C. 登記予定の資本金額および一株の価格
- D. 発起人の氏名、住所、国籍、生年月日および署名
- E. 発起人の引受株式数
- F. 株主の有限責任

以上の、事項を記載した上、基本定款を商務省登記局に登録する。

次に、金銭で支払われる株式のすべてが引き受けられた後、発起人は設立総会を開催する。通常、基本定款の登記後一週間以上経て総会は、行われることになっている。これは、設立総会の開催日前7日の間に招集通知を引受人に送付するとともに、商務省登記局に届出さなければならないからである。設立総会での審議事項は以下の通りである。

- A. 付属定款（Articles of Association）の採択
- B. 取締役、監査役の責任および権限の確定
- C. 現物出資、優先株の確定
- D. 発起人支払費用の承認と報酬の確定

以上A～Dを決議した後に、株式の払込みと設立と登記の審議に入る。

そしてすべての審議事項の最終が決議され次第、この設立総会は終了する。

その後、取締役は株式引受人に対し、一株当たりの金額の25%以上の払込みを催促することとなる。

なぜなら、この株式の払込みが行わなければ、会社の設立登記は許可されないからである。これから設立の登記手続きは、前述した基本定款の登記及び設立総会の開催後3ヶ月以内になされなければならない。

③ 出資比率に関する規制

まず、第一は外国事業法上の外国企業の定義をみる。外国人事業法では以下の法人は、「外国人」とされ、参入分野に制限がある。

- 資本の50%以上が外国人により保有される法人
- 株主の半数以上を外国人が占める法人
- 経営者（The Managing Partner or Manager）が外国人である法人

第二は、土地法典上の外国企業の定義である。土地法典では以下の法人が「外国人」

と見なされる。

- 資本の49%超が外国人により保有される法人
- 株主の半数以上を外国人が占める法人

最後に、投資委員会（以下、BOI）の奨励措置を受ける場合の外資の上限は次の通りである⁷⁾。

● 輸出企業	：	<u>輸出比率</u>	<u>外資比率</u>
		50%以上	マジョリティ保有可
		80%以上	100%まで

（間接輸出を輸出とみなすガイドラインは明文化されておらず、個別にBOIの判断に委ねられている。

- 国内市場向けの製造業は49%まで出資できる。
- 農業、動物飼育業、漁業、採鉱、サービス業は40%まで出資できる。

日本企業の日・タイ合弁企業のほとんどの進出形態がこれらの法、規制に関連があるということがいえよう。

II. タイの電気・電子産業

日本の直接投資は、タイの経済発展に対して大きな役割を与えている。特に、電気・電子産業の果たしている役割は非常に大きい。この産業の特徴は海外から多くの直接投資の導入があり、それを通して様々な形の技術移転が行われた。

また、電気・電子産業が多種の部品から構成されているため、輸出・輸入の割合が非常に大きく、タイの貿易収支に緊密な関係を持っている。

タイの電気・電子産業は1960年代初期から始まり、外国の直接投資とタイ資本の合弁企業によって成長してきた。1980年代後半から日本、NIEs諸国から直接投資が急増し、この産業の急速拡大をもたらした。特に、1989～1991年の3年間、外国直接投資はピークに至り286.74億バーツ（工業部門全体の38%）になり、1990～1996年の生産額の平均伸び率を著しく35%まで上げた。その結果、1995年のGDPの2.2%（627億バーツ）、雇用の0.7%まで占めるようになり、この産業は国の一つの最も重要な産業になった⁸⁾。

本節では、海外直接投資とタイの電気・電子産業の成長の関係を、海外直接投資と産業構造の変化、および海外海外直接投資と政府政策の関係を考察する。

Ⅱ-1 海外直接投資がもたらしたタイの電気・電子産業の構造

外国からタイへの直接投資の中に、電気・電子産業での投資が大きな割合を占めている。特に日本からの1971～1996年の間における日本からの総工業部門投資額の約50%が電気・電子産業に留まっている。では、海外からの活発的な投資はどのようにこの産業構成に影響を及ぼしたのかについて、考察していく。

1) 製品の大きな輸出割合

タイの電気・電子産業の生産は他の産業に比べて輸出割合が非常に大きい。1970年に生産の0.5%しか輸出がなかったこの産業は1975年に13.9%、1984年に42.0%と順調に輸出割合を伸ばしてきた。IC、カラーテレビ、エアコンなどの電気・電子製品はタイの輸出に大きな役割を果たし、電気レンジ、電卓、ファクス生産も9割以上の製造が輸出目的である⁹⁾。

上述したように、タイの電気・電子産業は1980年代後半に急速に拡大した。この間の海外直接投資は輸出向けの目的でなされたものがほとんどである。円高、NIEs諸国の通貨引き上げ、貸金上昇、貿易摩擦などは海外製品の輸出割合の高い日本企業に大きな打撃を与え、結果的に積極的な海外生産拠点への移転動機となった。そのため、1980年後半から新規外資企業の多くは高い輸出割合を保ちながら、タイ国内の低廉な労働力、インフラや政府の輸出向け生産への特別優遇措置を利用することが多い。外国企業の生産技術・販売ネットワークによって、電気・電子製品輸出の拡大が実現した。

輸出に集中する成長は、世界市場の希望が大きく拡大余地があるのにメリットがあるが、貿易摩擦になりやすく、市場は世界情勢に依存するので販売の不安性が高い。それに、多くの発展途上国の工業化振興は平準化、標準化電気・電子製品の世界市場への輸出促進に絞るので、価格破壊、競争激化になる可能性が高い。

タイの電気・電子製品市場の1990年代の新しい傾向としてはアジア市場向けの割合と国内市場向けの割合の上昇である。ASEAN地域のAFTA（ASEAN自由貿易地域）をはじめ地域統合による域内貿易が増加している¹⁰⁾。それに、直接投資を行なった外国への逆輸入の増加もその原因の一つである。日本企業の直接投資によって産業内分業が形成され、テレビ、エアコン、冷蔵庫、コンピュータ部品などは日系企業による逆輸入が増加しつつある。

国内市場向け割合の拡大は国内市場の拡大、外国市場での競争激化、成長鈍化などが原因ためである。特に、この10年間の中間所得層の購買力が高まってきていることと、今後の地方への直接投資分散により、それら地方の人々の所得が上昇することから地方市場の拡大も期待される。

2) 高い部品・機械・生産技術輸入依存度

現在、電気・電子産業の部品国産化が進んでいるが、高い輸出額の増加と共に大量の部品・機械の輸入が増加している。テレビはブラウン管、キャビネットなどの重要な部品の国産化が進んでいるが、まだ国内部品調達率は50%に留まっており、IC、PCB、電卓の部品輸入率は7割以上まで上昇している。高い国内部品調達を行なっている機器は冷蔵庫（70%）と高度部品の少ない扇風機産業（80%）だけである¹¹⁾。この多額の部品輸入額は外国の直接投資とどのような関係を持つのかについて考察しておきたい。

電気・電子産業の成長は外国の輸出市場向け組立産業がもたらしたものが多く、前述したように、1980年代後半から、輸出志向組立産業の多額の海外直接投資は、大量の輸出向けの高質な部品の需要に結びついた。しかし、国内の部品産業はまだ生産技術・効率が悪く小規模である。高度部品産業が小さく、その多くは保護されている国内市場向けメーカーに国内水準の部品を供給しているため、高質な部品の急速な需要には対応できなかった。政府は輸出促進の目的で、輸出企業に対する部品・機械の輸入税を免除し、外資メーカーにとっては系列下の下請けの部品企業からより高質で安価な部品を手に入れやすいため大量の部品輸入の結果になった。国内メーカーも外国企業との合弁がほとんどで、外国の部品・機械を利用する条件を持つ場合が多い。日本、NIEs、ASEANからの部品・機械の輸入が圧倒的に多い理由の一つはここにあるのではないだろうか。

外資部品産業にも外資比率によって国内市場販売の制限があるため、タイ資本の部品産業は国内市場向けメーカーへ供給し、外資部品産業は直接輸出することが多い。

部品の輸入免除政策によって輸出産業は高質な部品・機械・生産技術を利用でき、コスト最小化、効率的な生産を達成できるのは確かにメリットである。しかし、高い輸入依存度は国内の技術育成にはならず、部品確保が不安定であるという問題がある。電気・電子製品の輸出が促進されたことにより、中間財を供給する国内生産者の育成が遅れてしまうからである。製品に占める輸入部品のコストの割合が高いため国内付加価値が低い点などは社会的なコストである。

部品の国産化が進む原因として、一つには先進国のローカルコンテンツの規制強化、AFTAのASEAN部品調達の規制、為替レートの不安定、特に円高などはメーカーの現地生産部品の要求を高めることと、二つには立地場所に関わらず法人税の8年間免除、1996年までの事業申し込みには外国人出資比率を制限しないなどの政府の特別優遇措置が海外部品企業の直接投資を誘因し、国内部品産業の拡大を促すことなどが考えられる。

3) タイ国内市場での外国ブランドの大きな割合

タイ国内家電市場では外国ブランド特に日本ブランドの割合が大半を占めている。テレビはパナソニック、扇風機は三洋、三菱、冷蔵庫は日立、東芝、洗濯機はナショナル、

シャープ、エアコンは三菱など、たくさんの日本ブランドがそれぞれ市場の2～3割を占めている¹²⁾。この高いタイ国内における割合はどのように海外直接投資に関わっているのだろうか。

1960年代からの政府の輸入代替政策によって、外国大手メーカーはタイ国内市場を確保するために次々と直接投資を行ってきた。外国の株式所有の割合に制限があったため、国内の商業資本家と合併して子会社を設立してきた。国内資本家は生産技術力がないため、生産技術は優れた外国企業に依存し、外国ブランドで国内販売をしてきた。タイブランドの大手メーカーは、政府営業のTHANIN社しかなく、THANINブランドでテレビ、ラジオを生産していたが1995年に倒産した。海外直接投資によって、多くの家電市場は、高級市場は輸入品、中産階級の市場は外国ブランド特に日本ブランド、低価格市場はタイブランドの構造になっている。ほとんどのタイブランドのタイ資本100%メーカーは、資本金が少なく生産技術・管理技術が劣り、海外からの完成品輸入の高い関税で生産性の悪い企業が生き延びられる一方、政府の中小企業への技術・資本金提供などの育成政策が十分ではなかったため、低価格国産市場で販売する結果になった。

選択肢が多いことは、消費者のメリットになるが、それに対して、積極的な国産育成政策がない限り国内技術の育成にならず、消費者は国内技術確保に貢献しない。高級品の多額な輸入、高い外国技術依存は貿易赤字の結果となり、国内消費は再び国民の所得に戻る分は少ない。

これからはエアコン市場のように国内技術の開発、企業の技術改善によってタイブランドの割合が増加する可能性はある。しかし、政府の外資優遇政策によって設置された工業団地の第3ゾーンでの生産に対する外資比率50%以上の企業への国内販売制限が撤廃されたことにより、国内販売指向の海外直接投資が増えることが予想され、タイ資本の企業にとって競争力強化は、今後のタイブランドの運命を決める要因にもなる。

II-2 政府の電気・電子政策と海外直接投資

電気・電子産業の特徴は付加価値が比較的に高く、国の経済発展に必要な技術確保に貢献する。さらに、自動車産業に比べ、設備投資が小規模で、共同部品が多く。種類が多いがモデルが少ない。また、メーカーであっても部品を生産するため、中小企業でも技術確保が可能で、製品差別化しやすい。

この産業は国の経済発展政策の促進対象になり、第8次経済社会開発国家計画にも振興する産業六つの中の一つに入っている。しかし、この産業を成長させるのに海外直接投資の協力は欠かせない。今後、タイ政府の政策はどのように海外直接投資に影響を与えて、変化を起こしたのかについて下記のように検討する。

1) 輸入生産保護政策

第一次経済社会開発国家計画（1961～66年）からタイ政府は経済発展・共産党への対抗政策のため、世界銀行の報告を受けて、本格的な民間主導型工業化政策に乗り出した。国内工業部門を育成させ、外国輸入品への依存度を低下する目的で、輸入代替政策が採用されていた。輸入代替政策によって外国完成品に高い輸入関税が定められ、国内産業には様々な優遇措置が与えられた。輸入代替産業の成長は当時の貿易赤字、対外責務問題を解決してくれると期待されていた。

1960～1970年代に実施された国内産業保護措置は、奨励企業に対して同種類の製品の輸入禁止（1954年）、新規参入企業の禁止（1954年）、輸入税の引き上げ（1960年）、政府機関の免税輸入禁止（1977年）などの競争排除的な措置と、機械の輸入税の減免（1954年）、一定期間の法人税の減免（1960年）、一定期間の部品・材料の輸入税の減免（1962年）、投資促進区域の設立（1972年）、などの援助措置がある。国内産業保護政策は1960年代以降も続き、1990年代に国内産業を弱化する原因とみなされ、自由貿易政策によって減少された。

輸入代替政策の実施により、外国の電気・電子メーカーはタイ国内市場確保の目的で、1960年代にタイ人資本家との合併で子会社を設立した。この間の主要な生産品はラジオとテレビであり、すべて国内市場で販売された。1960年からPhilips、Universal、三洋、Electronics、松下、三菱、東芝、日立など多国籍企業が相次いで進入した。これらの子会社は完成品の高い輸入税率を避けるための組立作業が多く、簡単な加工部品は自社製が生産し、高度部品は輸入することが多い。

2) 輸出指向促進政策

第三次経済社会開発国家計画（1972～76年）からタイ政府は輸入代替保護政策とともに輸出指向促進工業化政策を採用し始めた。輸入代替政策は大幅な貿易赤字、対外財務増加の結果になったためである。完成品の輸入は減少したが、その分、中間財、機械、原材料など資本の輸入が急増した。1965～75年の間、貿易収支は、消費工業製品の輸入赤字が5.0～4.7億バーツに減少したが、機械の輸入赤字は4.7～22.6億バーツに5倍も増大した。

それに、国内市場が狭いため、産業の成長に制約がある。輸出促進によってNIEsの成長のように、国内市場を保護しながら国内の安い労働力、資源と外国の技術、資金を高率的に利用させ、国民所得水準の引き上げ、外国からの技術移転、外貨の取得を図った。1970年代に政府は消費財の名目関税率を30%から55%に引き上げて国内輸入代替産業の保護を強化した一方、1972年には投資奨励法によって、輸出目的以外の部品・原材料の輸入税免除を廃止し（投資促進区域内生産は一部免除）、輸出生産の重視的奨励・国

内原材料使用を促進する方針を表した。輸入代替政策の強化によって国内販売の家電メーカーの進入が続く一方、1970年代前半にかけて、タイ政府は急増した貿易赤字、国内市場の制約、農産物の世界市場価格の下落などを解決するため、輸出促進政策への転換を一層強化し、輸出指向業者には様々な優遇政策が用意された。1977年の投資促進法によって投資促進区域内の中間財、機械、部品の輸入に輸入税を減免し、一時的な法人税免除など優遇措置がさらに設置され、投資委員会も公に運営し始めた。しかし、1972年の日本商品不買運動をはじめ国家主義から外国企業規制法が定められ、外資比率を50%未満に抑えた。その結果、1975年以降、外国資本による新規投資は一時的に停滞した。1970年代後半にはMinibea Group、藤倉、AT&Tなどの大手メーカーがタイで子会社を設立した。同時に、多数のサポーティング産業が海外直接投資により広範に拡大した。新規部品企業の大半は外資会社で、部品は直接輸出または国内市場向け製造に回される。輸出指向が政府の輸出促進政策とともに、外国家電メーカーの生産は輸出指向が強くなった¹³⁾。

1980年代後半から、様々な海外要因によって海外特に日本からの輸出向けの直接投資が急増した。タイ政府はこれをきっかけに1981年（1.07%と8.7%）、1984年（14.7%）、1985～89年（20%以上）など数回に渡って対ドル為替レートを引き下げた。そのため、この間の対円レートは2倍にも増えた。為替レートの引き下げは輸出に大きく貢献した。当市委員会も1983年に奨励の重点を輸出指向産業に転換した。1980年代末から第3国への輸出目的で多数の日本と台湾のメーカーがアメリカに代わって、海外からの直接投資産業の中心となった。海外直接投資とともに電気・電子製品の輸出額も急増し、電子レンジとその部品、電話機などの製品は主に輸出向けになった。それに、高度で複雑な部品が必要とするようなファックス、携帯電話のより高付加価値生産なども始められた。

輸出促進のため、輸出加工区内の優遇措置、土地取得の許可、柱権の長期、許可送金の自由化など海外投資を誘因する様々な措置が実施された。

3) 競争力維持・所得分散政策

1990年代に入ってからタイ経済は急速に成長したが、その反面で人材不足、所得水準の格差、環境悪化など様々な問題が激化した。この十年間の政府の競争維持政策と所得分配政策を取上げて海外直接投資への影響を考察したい。

① 競争力維持政策

タイは現在インフラ設備の不足、技術者の人材不足による賃金上昇、ジョブ・ホッピング問題、国内裾野産業の不足、通貨不安などの問題から、直接投資先としての優位性を失っている。世界市場での競争力を維持するために、政府は裾野産業育成や研究開発

促進などの技術育成政策、AFTAの実施など地域統合政策に積極的に取り込んでいる。競争力を維持するために政府は次のような政策を採用している。

1) 国内技術の育成

裾野産業育成政策として、政府は裾野産業に様々な特別優遇措置を設けている。1992年に発足した投資委員会産業連帯開発部（BUILD）は、国内外の部品の生産や技術サービスの提供を行う納入業者と、最終製品を生産する主体企業間の縁結び、情報提供に力を入れている。

政府は人材育成政策にも、義務教育の延長、職業訓練の充実、技術系大学の拡充などを行っている。人材供給の充実によって外国企業からの技術移転も進み、国内技術研究の充実はエンジニアの管理職への転職を減らす効果がある。タイ企業の競争力が上がり、企業間の生産協力が円滑になる。最も問題とされる人材不足が解決されれば、海外直接投資先としてのタイの魅力が増えるであろう。

2) 国際協力

AFTAの実施により、電気・電子部門には、対ASEAN内地域関税率の5%以下の引き下げや原産地規制などの措置が設定される。これらの措置によって、タイからの他のASEAN諸国への輸出、部品・原材料の輸入がより簡単になり、産業の域内ネットワーク形式も容易である。域内市場の拡大、効率的な製造を求めて、タイで海外直接投資する企業が増加することが期待される。

② 所得分散策

バンコクの過剰工場集約と地方の投資不足により、政府は地方投資促進のため、地方にインフラ設備投資を拡大し、地方教育機関を増加し、投資顧問センターを設立した。

政府は1993年からタイ国内を、バンコクと周辺が第1ゾーン、第1ゾーンより遠いが60km以内の地方は第2ゾーン、その他は第3ゾーンに分ける。第1ゾーンよりも第2ゾーン、第2ゾーンよりも第3ゾーンに投資の特典を与える。特に第3ゾーン（投資奨励地方）では機械輸入関税、8年間の法人税の免除、国内販売生産にも国産のない部品に対して、5年間の輸入税75%減などの特別恩恵を与える。さらに、1995年に外資の比率による国内販売制約が撤廃され、政府の積極的な地方投資促進の方針を示した¹⁴⁾。

II-3 海外直接投資とタイの電気・電子産業の新たな課題

海外直接投資は電気・電子産業の成長に大きな関わりを持っている。海外直接投資の増加は産業の成長に貢献し、海外直接投資のパターンの変化も産業の構造の変化をもたらす。海外直接投資のパターン・量には政府の政策が大きな決定要因の一つである。電気・電子産業を成長させるためには海外直接投資が欠かせないが、国内企業の成立ができない限り、技術移転、所得の増加など海外直接投資から与える社会的な貢献が少なく、逆に過剰的な輸出、国内産業の遅れ、国内市場の損失など社会的なコストが高くなってしまう。今後、政府の本格的な国内技術育成政策によって、国内の生産条件が改善し、海外直接投資の誘引にもなる。より低費用・高利益の産業成長が達成できるとと思われる。それとともに、国際競争力を維持するために、技術者、管理者などの人的資源開発が、タイの電気・電子産業発展にとって現時点の大きな課題である。

III. タイにおける日系電気・電子企業の合併戦略的要因

上述のように、日本の電気・電子産業におけるタイへの進出企業は、過半数、対等、少数所有（つまり、日本資本と現地資本との合併）の企業形態の方が完全所有（100%）の企業形態より大幅に上回っている。

なお、タイでの電気・電子企業における8社の主要メーカーの合併形態だけをみると、松下電器産業、東芝、三菱電機、日立製作所、三洋電機、ソニー、シャープ、NECなどは、日本企業であることが明らかになっている。すなわち、それらの合併企業は50%以上の投資が日本側パートナーにより保有される法人なのである。

しかし、日本企業が戦略的な理由だけで合併企業を新設すると解釈するのは早計であろう。なぜならば、企業進出の形態は様々な要因を前提にして考察しなければならないからである。それは、タイの出資比率に関する規則、企業の進出動機あるいは投資目的、進出時期などである。したがって、日本企業のグローバル的展開・戦略を考察するために、タイ企業と日本企業との関係および投資の環境諸条件を検討しなければならない。

ここで注目したいのが、海外における合併事業の重要性である。もちろん、合併企業の設立は国際経営戦略の一環として有効な手段ではあるが、現代の国際投資環境を考慮に入れた場合、必ずしも他の選択の余地があるとは言えないのである。つまり、アジアの発展途上諸国では自国民の権利を保護するという観点から、外国資本による100%の現地法人の設立を認めないという国が多いようである。自国民には合併会社の51%以上の出資比率を確保して、外資企業には49%以下しか認めないために、これらの国々に海外投資を行う場合には100%の現地法人が難しいので、現地企業との間で合併契約を結ばざるを得なくなる。

1985年のプラザ合意による円高の進行により、日本企業はタイだけではなく、

ASEAN諸国で海外生産拠点を次々に親設した。これに対応して、タイ政府は従来の輸入代替政策から輸出指向政策へと積極的に転換し、外資の進出貢献企業には厚い恩恵を与える政策を強化した。その時から日本企業はしばしば単独100%の輸出志向型投資でタイに進出できるようになったが、現地パートナーとの合弁形態を取りつづけていた。しかし、この投資内容や投資目的は、従来の現地市場や低賃金コストの労働力を確保するだけではなく、個別企業内の国際分業体制の一環としてタイ工場を地域的な生産・輸出拠点とすることも含むことになった¹⁵⁾。さらに、今後の日本企業のタイ進出のポイントは、加速するASEAN自由貿易地域（AFTA）計画と日本企業の対応策である。タイ政府は、AFTAの流れに対応して電気・電子製品の輸入関税率を引き下げることを選定した。AFTAが実現されれば、ASEAN全域に輸出が可能となるため、それだけ日本企業の進出が容易となり、域内の国際分業体制がさらに強化されるとみられる。

現在において、日本の電気・電子企業のタイ進出理由は、以下の2点である。

①タイ国内の家電のアセンブリー工業の成長により、1980年代後半以降、部品や加工原材料に対する国内需要が急増したことである。

②タイ政府が産業構造や周辺産業の誘致に積極的に努力していることである。

要するに、現在の日本企業のタイ進出理由は、サポーティング・インダストリー（裾野産業）の育成・強化のためであるといえよう。

次に、タイにおける日系電気・電子企業の進出比率の上限は以下を述べる。

まず、タイでは国内市場向けの製造業の場合、外国企業は49%まで投資できる。松下電器産業のタイ進出はすべて日本側の49%未満の出資比率で行われてきた。その出資動機・投資目的はいうまでもなくタイ国内市場の確保である。松下の他、日立製作所の3社、三洋電機の1社、三菱電機の6社、シャープの1社、ソニーの1社、NECの2社は日本側の49%未満の出資比率で進出した。すなわち、それらの合弁企業はタイ国内市場向けの投資目的に基づいて事業活動を行っているのである。

さらに、輸出指向型企业は、50%以上の製品を輸出する場合、外資マジョリティ（50%以上）が許され、80%以上の製品を輸出する場合には、100%外資でも許可される。東芝の全社、三菱電機の1社、NECの2社は50%以上の日本マジョリティ出資の合弁企業となっているのに対し、日立製作所の1社、三洋電機の1社、三菱電機の2社、シャープの1社、ソニーの3社、NECの2社は日本側の完全所有企業となっている。すなわち、それらの企業はタイから第3国への輸出（日本への逆輸入を含む）を一つの投資目的として進出したのである。

Ⅳ. 日系電気・電子企業にみる合併パートナーの国際提携戦略

以上、日本の電機・電子企業を代表する8社のタイ進出状況を検討してきた。その結果により、日本企業は地域的な経済ブロックを形成するASEAN諸国の最初の進出先としてタイを選び、当初から現在にかけて広範囲な事業を展開してきており、それぞれの企業のグローバル化戦略のなかにタイは地域的な事業活動に大切な役割を果たしているのである。

しかし、1997年7月2日のタイパーツの変動相場制移行に伴う経済混乱により、ASEAN諸国の経済成長にも悪影響を及ぼしている。現在、タイ経済は通貨不安、国際市場の激しい競争による、輸出の悩みなどを主因とする経済危機に直面し、タイに進出している日系電気・電子企業は売り上げの減少・収益の低下・操業休止など、多大な打撃を受けている。このような状況の中で、今後の日・タイ合併企業の共同事業の経営理念、経営目標の設定から経営戦略に至るまで、各企業の利害を反映して、時間を要し調整する必要があるだろう。

市場のグローバル化に伴って、戦略的提携という視点から、日系企業の事業展開に関して、グローバル市場での存続・市場地位の向上として次第に注目されている。戦略的提携(strategic alliance)とは、組織の存続・成長を将来の環境条件下で実現するために、複数の企業がそれぞれの経営資源を提携することに同意して、協調・協力・共同しつつ、その目的を達成する行動である。戦略的提携は、グローバル市場での競争優位を外部組織との関連で作り出す方法であり、国際提携の組織戦略の一つとして国際合併企業(joint venture)である¹⁶⁾。

これまで厳しい競争関係にあった企業同士が提携関係を結ぶなど、多国籍企業の「競争」と「協調」の側面が明らかになっている。

日・タイ合併企業は、双方のパートナーの提携関係が重要な要素となる。したがって日・タイ両国の会社間の関係、親会社と合併子会社との関係、子会社の業界での競争関係など、経営者は、経営内部にも多くの解決しなければならない管理問題を抱えることになる。これは、合併企業であれ、現地での長期的事業活動に当たっては、いわゆる日本の経営が何らかの形で現地企業に持ち込まれ、効果を発揮したり、逆に、現地で対立、衝突を引き起こし、合併の失敗やタイからの撤退に至らせたりする可能性もあるからである。そこで、国際的合併会社に問題となるには、株主間協定の条項と合併会社の定款が矛盾かつ衝突したような時に、どのような調整を試みるかであろう。この点が、今後解決すべき課題となる。こうした日・タイ合併企業をめぐる競争、構造、管理などの問題がタイの経済環境下で注目されている。そこで、企業活動国際化の組織戦略の重要性を明らかにし、様々な経営環境の修正、改善が必要不可欠となるのである¹⁷⁾。

タイにおける日系電気・電子産業について、日本の技術、生産管理、雇用、人材育成などの経済手法などを、タイの合併会社を通して移転することで、産業の自立性を高め、

タイの合弁企業の国際競争力強化を図ることが期待されている。これらの目的を実現するために、日・タイ合弁企業は、事業多角化を増進し、事業拡大などから外部組織との連携を探究し、合弁相手の協力を図る必要があるだろう。その実現するうえで、日系電気・電子企業がさらにタイ社会に貢献することを期待したい。

V. 今後の日・タイ合弁企業の展望

今後の日・タイ合弁企業の経営対策としては、各企業それぞれの立場で将来を展望しながら新しい経営方針、組織を構築し、展開していくことである。今後の日・タイ合弁企業の国際経営戦略は、厳しい世界の市場競争に対応して、企業が長期的に維持発展していくための将来動向の決定となるであろう。つまり、これまでの合弁企業での親会社と子会社との関係だけではなく、現地企業と地域市場の成長やグローバル化する市場経済下で対応しなければならないからである。グローバルな事業のネットワークを構築するためには、現地企業の強化を目指した国際提携が含まれ、日・タイ合弁企業による技術者の育成、現地での経営管理、経営ノウハウとして蓄積させることが重要だからである。

今後、日・タイ合弁企業は、世界三極構造の枠の中で、地域経済あるいはグローバル市場での競争優位性を生かした企業の国際経営戦略が新しく問われてくる。

おわりに全体を総括するに当たって、今後の展望は下記の2点に要約することができる。

第一に、加速するASEAN自由貿易地域（AFTA）計画と日本企業の今後の対応である。AFTAが進行すれば、日本企業がイニシアチブを取る形での国際分業体制を強化するとみられる。

第二は、今後のタイ経済の行方はいかに展開していくか、タイ経済が立ち直るの可能性について、筆者個人の考えを少し付け加えたい。今後のタイ経済は日本のバブル経済の崩壊と同じルートに歩んでいくように考えられる。

すなわち、タイ経済の不安定化が進行するに伴って、タイ経済の成長率に縮小傾向を及ぼす恐れがあるわけである。いずれにしろ、タイ経済はそういった問題に直面しており、その対応策がマクロ、ミクロ双方のレベルで検討されなければならない。そして、タイにおける熟練労働力を強化し、生産コストを低下する必要がある。日系企業の投資奨励に当たる恩恵や、より効果的な知的所有権の保護政策と結び付けて、外国通貨の抑制、事業税、輸入関税上の規制緩和は、日系企業に限らず、外国企業とタイ企業との合弁形態にとって非常に良い投資環境を保証する必要があるだろう。

最後に、日・タイ合弁企業の経営方式はタイの現在の発展段階にとっていかに適用しているか、将来の合弁経営はどんな効率的な戦略であるか、これらの点は残された課題としてこれから究明していきたい。この課題をより明確にするために、多くの日本とタ

イの企業人に取材を試み、日・タイの合併企業の新たな経営戦略を分析し、将来への活路を見い出したいと考えている。

脚注

- 1) 神谷克巳「タイの産業開発と合併企業」アジア経済研究所、1992年、6-7ページ
- 2) 宍戸寿雄「タイ経済発展の諸条件」アジア経済研究所、1973年、174-175ページ
- 3) Board of Investment, “BOI aims for Japanese Investment” ,
Thailand Update, No.35 October , 1996,pp.13-17.
- 4) Board of Investment, “A guide to the Board of Investment” ,
BOI office of the Prime Minister, March, 1996, p 25.
- 5) Board of Investment, “Amendment to Alien Business Law under review” ,
Thailand Update, No.33 August, 1994、 pp. 13-15.
- 6) 投資委員会事務局「タイ国への企業進出実務の手引き」
タイ王国政府総理府、1996年、6-9ページ。
- 7) Board of Investment, “Key Investment Indicators in Thailand” ,
BOI office of the Prime Minister, September,1996,p.21.
- 8) Board of Investment, “The Investment Environment in Thailand” ,
BOI office of the Prime Minister, June,1996,pp.18-19
- 9) バンコク日本人商工会議所「タイ王国経済概況」
ジェトロ・バンコク・センター、1996年、25ページ。
- 10) Board of Investment, “A Business Guide to Thailand” ,
BOI office of the Prime Minister, June,1996, pp.11-15.
- 11) さくら総合研究所「アジア投資ガイド」1996年、13-18ページ。
- 12) 三菱総合研究所「海外投資ガイドブック」、1995年、3ページ。
- 13) Board of Investment, “Investment Opportunities Study Electronic
Component Production and Sourcing” , August, 1995, pp.21-22.
- 14) 同上書、pp.6-10.
- 15) 竹田志郎「国際戦略提携」同文館1992年、119-122ページ。
- 16) Phancharoenworakul,N.,Joint Venture in East Asia, Graham&Trotman
and International Bar Association,1992, p.160.
- 17) 林昇一・徳永義昭「グローバル企業論」中央経済社、1996年、183-195ページ。

参考文献

1. 案室憲一「グローバル経営論；日本企業の新しいパラダイム」千倉書房、1992年。
2. 井上隆一郎「新版：アジアの財閥と企業」日本経済新聞社、1994年。
3. 江夏健一「国際ビジネス研究総論」文真堂、1993年。
4. 小川政道・高梨英明「アジアにおける経営ローカライゼーション」中央経済社、1992年。
5. スウィナイ・ポンワライ「NIEs化の経済学とタイの開発戦略」Thammasat Economic Journal Vol.7No.3,1989.（タイ語）
6. 丹野勲「国際比較経営論；アジア太平洋地域の経営風土と環境」同文館、1994年。
7. 竹田志郎「国際経営論」中央経済社、1994年。
8. 東洋経済新報社「海外進出企業総覧」1996年。
9. 徳永正二郎「タイの直接投資とタイ工業化」九州大学経済学会、1997年。
10. 徳永善昭「国際合弁事業の戦略的側面；グローバル構造への展開として」亜細亜大学、経営論集、第25巻1990年。