

タイの企業経営の国際比較

丹 野 勲

はじめに

神奈川大学国際経営研究所グローバル経営研究プロジェクトは、佐久間賢教授を主査とし、田中則仁助教授、丹野を副主査として、平成三年度よりタイ企業の経営に関する調査プロジェクトを計画している。本プロジェクトでは、国際比較経営学の視点からタイで活動している日系企業、欧米系企業、現地資本企業の企業経営について実証研究を行う予定である。その際、タイ企業経営を取り巻く文化、社会、経済構造をも重視する。本研究では国際経営学アプローチのみならず、経済学、社会学、地域研究、文化研究といった学際的なアプローチを試みる。本研究のフレームワークとして以下を考えている。

1 タイの企業経営構造

(a) トップマネジメント

(b) 経営戦略

(c) 組織

(d) 人事

2 タイの文化・価値構造

3 タイの社会・経済構造

(a) 社会構造

(b) 経済構造

本稿では、本プロジェクトの予備的研究として、タイへの日系企業の直接投資、タイの社会構造、およびタイの文化・価値構造と経営について考えてみよう。

一 タイへの日系企業の直接投資

タイの経済は、近年順調な成長を遂げている。実質国内総生産（GNP）は、八七年は八・四％、八八年は一・〇％、八九年は実績見込み一〇・五％と、好調な経済発展が続いている。この背景には、海外からの直接投資の増大による輸出・設備投資主導の経済発展、農業生産や消費の好調がある。一人当たりのGNPは、八七年の八七八ドルから八八年には一〇四三ドルとなり、千ドル台を突破した。アジア地域の一人当たりのGNPで見ると、タイは日本、シンガポール、台湾、韓国、マレーシアの次に位置している。タイのアジアNICs入りは、間近であると言えよう。

日本企業のタイへの直接投資は、タイ経済の順調な成長と安定した投資環境が評価されて急激に拡大している。近年、それはブームの感さえある。一九八四年から八八年までの日本企業の直接投資実績によると、八七年からタイへの投資が急増している。⁽¹⁾ BOI（投資委員会）に提出された日本企業の申請動向によると、八六年下半年から日系企業の投資は急増し、八六年は、日系企業の申請金額（登録資本金ベース）は、前年度比約四倍の一六億九〇〇万バーツを記録している。八八年は、日系企業の申請件数は三八九件でタイへの外国企業直接投資総

額の三〇・六％、金額でも一四八二億バーツと三七・二％を占めている。日本の届け出ベースの海外直接投資実績の統計でも、八八年度は対前年比率二四三・六の増の八億五九〇〇万ドルと、アジア向け投資額でホンコンに次いで二位となった。八九年以降は、タイへの投資ブームは沈静化してきているが、依然として高水準の投資が続いている。タイの対日輸入は、八七年度から大きく伸び始め、八九年に入っても増勢が続いている。日本からの直接投資のブーム期に建設された工場等の施設が本格的に稼動し始めたことが設備機械等の資本財、部品等の輸入の増加に結び付いていることが背景にあると考えられる。

なお、日本のタイへの直接投資で注目すべき点は、中小企業投資の急増である。八八年度は、中小製造企業のアジア地域への直接投資で、タイがトップを占めている。『ジェットロ白書・投資編』は、⁽²⁾ タイ進出日系企業の特徴として以下の四つを指摘している。

(一) 製品の八〇％以上を輸出する企業が中心で、八六年以降BOIの承認を得た日系企業案件の八割以上が輸出指向型である。

(二) 投資分野では電気・電子が三割を占め、最大の業種であるが、化学製品、金属加工に加え、工学機械、精密機械など新企業にも進出が見られ、進出業種が多様化

している。

(三) 大手メーカーの進出に伴って協力会社が中間財や部品供給者として進出するケースが見られる。

(四) 電気・電子部門に多く見られるが、タイをアジア地域の部品供給基地として位置付けようとする動きが見られる。これはアジア地域の水平分業を促進するものとして注目される。

本プロジェクトでは、以上のようなタイ経済の順調な発展につれて増大しつつある日系企業及び欧米系企業の経営について、多角的視点より研究を行う予定である。

二 タイの社会構造—華僑による経済支配

タイでは、中国系住民—華僑・華人—が経済的には圧倒的勢力を持っている。タイ地場企業の多くが華僑資本であるのみならず、外資系企業においても多くが華僑資本との合弁によって経営されている。タイの企業経営を研究する際、華僑・華人の経営行動の解明は重要である。タイには、潮州人を中心とした華僑・華人が五〇〇万に近くおり、タイ全人口の一割近くを占めている。そして、タイの華僑・華人の特徴は、タイ人との混血が驚くほど進んでいる点である。タイでは、国民の半数以上三分の二まで中国人の血がはいっていると*(3)*もいわれる。華僑の混血化と現地への同化は、他のアジア諸国と比較しても

きわめて進んでいるのがタイ社会の特徴である。

タイでは、華僑・華人への抑圧・迫害が歴史的に少なかった。宗教が仏教という共通なものをもっていったこと、人種的にもタイ人と中国人は近い関係にあったこと、また、タイは長い間独立国家として存在していたため、ナショナリズムがそれほど強烈ではなかったことが、華僑・華人のタイへの同化が進んだ理由であると考えられる。

本プロジェクトでは、タイの企業経営に大きな影響を与えている華僑・華人の経営行動を理論と実態の二つの側面から研究する。

三 タイの文化・価値構造と経営

本プロジェクトでは、企業経営に影響を与えていると考えられるタイの文化・価値構造を研究する。タイの文化と経営について、経営学のみならず、社会学、人類学、宗教といった学際的視点で解明する予定である。また、他のアジア諸国や欧米との比較という観点にたった、国際比較経営学の視点を重視したい。

本稿では、その予備的研究として、タイの企業経営に大きな影響を与える文化要因について考えてみたい。*(3)*

(1) 宗教文化―小乗仏教

タイは仏教国家である。タイの文化に、仏教の影響が色濃く存在している。タイの仏教は小乗仏教であるという特徴がある。タイの小乗仏教の民衆レベルでの理解についてみてみよう。

タイの小乗仏教の基本思想の第一として、因果応報観がある。この思想は、善行を行えば善果を得ることができ、悪行を行えば悪果を得る、という考え方である。悪果には、「地獄」の存在も内在している。

第二の基本思想として、功德(ブン)とよばれる考え方である。すなわち、人間は、生前に行った善行と、悪行との帳尻により、死後の運命が決定されると考える。善行の結果として得られる功德が悪行を上回っていれば、死後でも幸福な状態であるとする。

第三は、輪廻転生の思想である。人間はこの世で終わるものではなく、人間は生まれかわり死にかわりしてとどまることがない。現在の人間の生存の状態は、過去の無数の生存における帳尻の総和としての業(カム)により決定されると考える。この思想は、ある種の宿命論であろう。しかし実際には、タイ人は宿命論特有の暗さがない。それは、功德の蓄積によって、死後の運命を現世においてさえも、ある程度変えることができるという希望的楽観論が内在されているためである。

第四は、地獄(バーブ)の存在が示されていることである。悪行が善行を上回れば、死後の世界としての地獄の存在が指摘されている。反対に、善行が悪行を上回る功德の状態であれば、天国(サワン)があるとされる。タイ人の民衆は、天国よりむしろ人間の世に生まれて、富貴権勢に恵まれた現世の幸福の状況を功德に対応するものとして理解しているようである。功德を積めば、死後再びこの世に戻って、王様や大金持ちになって楽しく暮らせるようになる、というのはその代表的考え方である。

第五は、出家が功德を得るための最良の手段として認識されていることである。タイでは、男性は若い時期に出家するという習慣が一般的になっている。

このようなタイの小乗仏教の思想は、タイ従業員の価値観にも大きな影響を与えている。

(2) 現実享楽主義

タイの文化・価値構造として指摘したいのは、現実享楽主義である。タイの人は、与えられた現実のなかで、一日を楽しく生きようとする。タイ人は、サヌック(楽しむ)を大切にするという。将来のために現在を犠牲にするより、現在の生活を重視する。楽しく生き、美味しいものを食べ、一日一日が平穩無事に過ぎ行くことがタ

イ人の心情である。企業でタイ人は残業をしたがらないという声を聞くが、タイ人は仕事より家庭生活を重視する。タイの町を歩くと、夕方から家族や親戚同志が屋台や飲食店で食事を楽しんでる姿をよく見かけるし、バンコクのような大都會では夜遅くまでデパートでショッピングしている家族づれが見られる。このようなことは、日本にはあまりないことであろう。タイ人のほうが日本人より生活を楽しむ術を心得ているようにもみえる。日本は確かに経済的には豊かになったが、その反面、現在の生活を楽しむ享受する生活が犠牲になっていないだろうか。タイは経済は貧しいが、日本では忘れていた何かがあるように思う。

(3) 権威主義ナリーの社会

タイ人は、勤勉価値はあまり重要視されてこなかった。タイのエリートは、肉体労働、工場現場での労働を低く見ており、軽蔑する傾向がある。日系企業の日本人は、タイ人は怠け者で勤勉でなく、大卒技術者が現場に入らなければならないという印象を持つ人が多いが、それは労働に対する価値観が日本と相違しているためである。文化的・歴史的に見ると、それはタイのチャオ・ナリー社会に求められる。

チャオ・ナリーというのは、タイの旧社会の制度であ

るサクディ・ナリー制における高級貴族官吏のことである。タイ社会を特徴づけるサクディ・ナリー制とは、全国民を領有する国王が、平民に一定の土地の耕作権を下賜し、平民はその代償として、賦役、兵役、納税等の義務を果たすという、封建制度に近い社会制度である。サクディ・ナリー制は、貴族官吏が平民を支配し、貴族階層と平民階層という二つの階層の階層分化をもたらす結果となった。タイでは、現在でもエリートは、チャオ・ナリーたる貴族官吏のようになること、チャオ・ナリーのような生活・価値観を持つことが理想とされている。チャオ・ナリーの理想的な生活規範は、手を使つての労働、肉体労働をしないこと、金銭的に出し惜しみしないことだとされていた。働かないで、金を浪費して生きるという貴族官吏のような人が、タイではエリートの生活の理想であり、社会から威光を獲得できる人なのである。このような価値観が現代のタイ社会に依然として存在している。例えば、大学においても優秀な学生は、官吏を目指して法文系の学部で集中し、技術系学部は人気がないという。大卒者は、会社に入っても生産現場に入りたがらないし、現場を管理したり技術的援助をしたりしたがらないという。タイのある日系企業の工場長は、工場長である自分が率先して働けば、労働者も働くようになると思つて一生懸命に働いてみたが、タイ人従業員で誰もつ

いてくるものがなかったと述懐しているが、これは日本と勤労に対する考え方が相違している好例であろう。タイ社会の最高の価値たるチャオ・ナーイの理想は、労働しないことであり、この工場長は、日本人と同じように「工場長さえこんなに働いているのだから、我々も頑張らなければ」とタイの労働者が考えてくれるだろうという期待があったのだろう。しかし、現実には、全く逆に軽蔑され、おそらく「こんな暑いところまできて、あんなに働かなければならないのは、日本ではよほど使い物にならない人間だったのだろう」とタイ人に思われたためであろう。タイ社会は、勤労と節約を基礎にして成立している近代社会からかけ離れた価値観が依然として存在しており、またエリートと一般庶民との階級・階層格差が依然として現存している社会である。

(4) 個人主義

タイの企業経営に影響を与える文化・価値構造として個人主義的価値が指摘できる。ただタイ文化の個人主義といっても、それは西洋における個人主義とは異質のものである。周知のように西洋の個人主義は一神教たるキリスト教文化を基盤として成立し、神と人間との一対一の関係としての個人主義である。タイが個人主義的文化を持つといっても、それは個人が自由で、独立的であり

拘束・規制を嫌うという意味である。では何故タイで個人主義が醸成されたのであろうか。

歴史的に見るとタイの村落社会は、厳密な階層関係が存在していなかった。個人の社会的位置を支配するような固定した規則がなく、階層的な人間関係や共同労働的まとまりはあるがそれは全面的服従を意味するものではなかった。タイの村落社会では、村民個人の独立性・自主性が守られた上での、村長と村民、老若のある種の社会的位置・階層が認定されているくらいである。ただ、年長・先輩といった年功的要因は、かなり村落での人間関係で重視されていた。このようなタイの村落での個人主義的価値観は、現在でも依然としてタイの文化の特徴として大きく残っている。

さらに、タイにおける個人主義の醸成の原因として考えられるのは、タイ社会の家族制度が核家族であったということである。タイでは、中国のような拡大家族、日本のような直系家族とは異なり、結婚すると双方の両親から離れて独立して家を構える核家族形態が村落において一般的であった。核家族制は、個人の独立、自主性や自由を助長し、個人主義的価値を植え付ける。

タイ人の個人主義的文化が、タイ人従業員は集団への忠誠心・一体感が希薄である、独立したがる、規律を守らない、上下関係・年功を重視するといったタイの企業

経営の特徴を生み出している。

おわりに—これからの研究課題

本プロジェクトは、平成三年度、佐久間教授、田中助教授、丹野の三名を中心にタイでの現地調査を行う予定である。研究対象企業は、タイの日系企業、欧米系企業また可能であれば現地資本企業を考えている。研究方法として、現地従業員や日本や欧米の派遣社員への質問紙調査、聞き取り調査を中心とし、タイ経営に関する文献研究をも行いたいと考えている。上記三名の研究者は、各自独自の問題意識や研究テーマをもって研究に当たるが、実地調査の段階では三名がよく協議して共同研究を行うつもりである。

本プロジェクトのこれからの重要な研究課題として以下を考えている。

- (1) タイの現場管理スキルの国際比較
ISSモデル（情報共有化モデル）により、タイの人事や労使関係に関する国際比較の視点による実証的研究。
- (2) タイの中小企業と技術移転
タイの下請け企業構造、中小企業に関する研究、および日本や欧米企業のタイへの技術移転に関する研究。
- (3) タイ企業の現地社会への貢献について
タイの日系、欧米系企業がどのように地域社会やコミ

ュニティーに対して貢献すべきかに関する研究。

- (4) タイの近代化とタイ企業の経営構造の変化
タイは急速に近代化、産業化しているが、この社会変動にタイ企業の経営構造はどう変化してきているのか。近代化・産業化による収れん圧力、文化・社会の多様性による拡散圧力という概念より、タイの企業経営構造、文化・価値構造、社会・経済構造を研究する。

（たんの・いさお／経営学部専任講師）

（注）

- (1) 『一九九〇年ジェットロ白書・投資編』日本貿易振興会、一九九〇。
- (2) 前掲書、一四三頁。
- (3) タイの文化・価値構造については以下の文献を参照した。
田中忠治『新タイ事情』上・下 日中出版。
河部利男『タイーその変動の中で』泰流社、一九七二。
河部利夫・田中忠治『東南アジアの価値体系 タイ』現代アジア出版会、一九七〇。
岩城雄次郎『日タイ比較文化考』勁草書房、一九八五。
ククリット・プラモート、チット・プーミサク著、田中忠治編訳『タイのこころ』めこん、一九七五。
石井米雄『上座部仏教の政治社会学』創文社、一九七五。
石井米雄編『タイ国—ひとつの稲作社会』創文社、一九七五。