

## タイ実態調査特集号

— 2008年3月14日～3月20日 —

## 目 次

## 謝 辞

- 2007年度春季合宿調査(タイ王国)への協力者のみなさんへ —  
 …… 専修大学社会科学研究所所長 内田 弘 …… 2
- 2008年3月14日～20日 社研春季合宿研(タイ)行程 …… 村上 俊介 …… 5
- アジア経済危機を経たタイ経済 …… 稲田 十一 …… 18
- タイ国の工業発展と日系企業の経営管理 …… 飯田 謙一 …… 24
- 巨大化するバンコク都市圏とクルマ社会 …… 福島 義和 …… 38
- タイの小売流通の変化と発展過程について …… 田口 冬樹 …… 46
- ケーススタディ——タイのブランド、「レッドブル」の展開 …… 梶原 勝美 …… 55
- 日タイ経済関係を再考する …… 熊野 剛雄 …… 65
- チェンマイと「暁の寺」 …… 加藤幸三郎 …… 72
- バンコク冒険譚——のるかそるかの生還 …… 池本 正純 …… 77
- タイの友人たち …… 平尾 光司 …… 81
- 仏教権威王国タイ、南国の香り …… 内田 弘 …… 85
- タイ中央銀行での研究会  
 —タリサ総裁との旧交を温めながら— …… 原田 博夫 …… 87
- 断想：2008年3月のタイ …… 儀我壮一郎 …… 90
- 編集後記 …… 98

## 謝 辞

### — 2007 年度春季合宿調査(タイ王国)への協力者のみなさんへ —

専修大学社会科学研究所所長 内田 弘

本研究所の恒例の春季合宿調査は、2007 年度にはタイ王国(Kingdom of Thailand)でおこなうことになり、2008 年 3 月 14 日(金)から 3 月 20 日(木)までの 6 泊 7 日で実施された。その日程の詳細は、本誌に村上俊介事務局長が報告するので、そちらに委ねたい。ここでは、この調査活動に様々なかたちでご協力くださった方々への謝辞を申し上げたい。

訪問順に、タイ王国の訪問先の方々に改めてお礼を申し上げる。

3 月 15 日午前中に訪問した「チェンマイ第 1 地区工業新興事務所」の所長 Veranant Neeladanuvongs 氏、Neeladanuvongs 氏のレクチャーの通訳に当たってくださったチェンマイ大学人間科学部教授の Ms. Saranya、そのほか、その事務所で私たちを接待してくださった方々に感謝する。おかげで、午後からの一村一品運動(OTOP)の二つの現場視察やタイの地方の産業政策について重要な知識を得ることができた。同日午後、いわゆる OTOP の地場産業工場を視察した。①人造ミニジャ船舶生産工場の方々、引き続き訪れた②Silver Ware 工場の方々にお礼申し上げる。現場の方々も両方とも微細を極める手作業に沈着に熱心に携わっていた。

3 月 17 日の午前中に訪問した「ニッサン・タイランド」の Senior Vice President の末松謙氏、General Manager の張替毅一氏、General Manager の Shigeki Okimoto 氏、General Manager の Teruji Murakoshi 氏に感謝申し上げる。自動車生産のアジア現地への定着の現場を、感動をもって拝見した。

同日午後訪問した「タイ日工業大学」の学長の Krisada Visavateeranon 氏、Dean, Faculty of Business Administration の Rungsun Lertnalsat 氏、その他の方々に、日本とタイの研究と教育における協力関係の重要性を教えられた。今後の大きな課題を知った。深く感謝する。

3 月 18 日の午前中は「タイ中央銀行」を訪問した。1997 年のタイ金融危機とその後のタイ経済の発展に関するミニ・シンポジウムを行うことが主な目的であった。シンポのまえに、タイ中央銀行総裁の Ms. Tarisa Watanagase は私たち訪問者一同と記念写真を取る機会を設けてくださった。シンポジウムの冒頭で Ms. Watanagase は威厳ある表情で力のこもった挨拶をされた。シンポジウムでは、Dr. Don Nakornthab が、事前に本研究所に送ってくださった報告を基本に、詳細な報告を展開した。予定コメンテーターの大倉正典所員が内在的で鋭いコメントと質問をおこない、さらに平尾光司所員と稲田十一所員が示唆に富む質問をおこなった。このタイ訪問

に同行した原田博夫所員が慶応義塾大学在学中に所属した同学年のゼミナールに、総裁の Ms. Watanagase も所属していた。原田所員はそのよしみでタイ中央銀行訪問の機会を設けてくださった。以上の方々に、深くお礼申し上げます。

3月18日の午後は「いすゞタイランド」を訪問した。Director の井上重久氏、Senior General Manager の鏡勉氏、Senior Managing Staff の島根正和氏には、自動車の現地生産に関する有益な知識と情報を的確にお教えいただいた。お礼申し上げます。

3月19日の午前中、「タイ味の素ノンケー工場」を訪問した。工場概観のビデオを拝見したあと、Factory Manager である坂口正二氏には、タイのみならず広く東南アジアの各国地域の食文化の伝統に適合した多様な食品を生産している現場について説明し案内していただいた。感謝申し上げます。

タイ訪問に先立って、二回、視察準備研究会を行った。

まず、2008年1月26日(土)には、本学経済学部(文化人類学専攻)の渡部重行氏にタイ王国全般について、ビジュアルに詳細なガイダンスをしていただいた。そのあと、中山金属株式会社の中山喜徳氏に、主に日系企業のタイへの進出状況について報告していただいた。お二人に深く感謝する。

3月5日(火)には、タイ王国大使館経済財政部所属の公使参事官の Ms. Ketsuda Supradit に、タイ経済全般にわたって報告をいただいた。そのさい通訳は本学経済学部(国際経済学科)の飯島健子氏に担当していただいた。お二人に改めてお礼申し上げます。なお、Ms. Supradit のほか、タイ王国大使館から Jullapong Thaveesri 氏、Kantatorn Wannawasu 氏、Kantatat Wannawasu 氏の三名の方々が研究会に参加された。お礼申し上げます。Ms. Supradit の報告のあと、活発な質疑応答や意見表明が展開された。

今回のタイ訪問の旅程については、富士国際旅行社の営業部課長の小野寺研一氏、営業部の尾島礼子氏にお世話いただいた。両氏は、3月5日の研究会の会場で研究会の前に、詳細に旅程を説明していただき、出発当日(3月14日)には成田空港まで出張し詳細で正確なサポートを機敏に行ってくださいました。海外調査という特殊な分野でも豊富な経験のあるご両人に準備していただき、無事、有益な調査を実施することができた。厚くお礼申し上げます。

今回のタイ訪問をより有益なものにするために、本研究所の事務局内部に「タイ訪問準備会」を設け、その準備にあたっていただいた。村上俊介事務局長、平尾光司所員、黒瀬直宏所員、原田博夫所員、宮寄晃臣所員にお世話いただいた。感謝申し上げます。

最後に、この視察に参加した(私の除く)21名の方々は、日本の3月中旬とは全く異なる気候風土のタイに赴き、大病を患うことなく、大きな事故に遭遇することもなく、積極的に視察に参加し、視察全体が滞りなく進むように協力してくださいました。特に村上俊介事務局長には視察

が快適に進むように細やかに対応していただいた。参加者の方々から本誌に精魂込めた貴重な報告を寄稿していただいた。タイ視察参加者、寄稿者のみなさんに、深く感謝申し上げます。

(以上)

## 2008年3月14日～20日 社研春季合宿研（タイ）行程

事務局長 村上 俊介

実施期日：2008年3月14日（金）～3月20日（木）

視察先：タイ

- 目的：1）1997年アジア通貨危機の克服とその後の安定経済成長の実態調査  
2）バンコクおよびチェンマイなど主要都市と地域経済・社会との関係視察  
3）タイにおける日本企業の現状、および日本＝タイ関係についての調査

日程：

3月14日（金）移動日 日本→（バンコク）→チェンマイ

午前 10:45 成田発 TG641（→バンコク 15:45 着） ※時差マイナス2時間

午後 17:15 バンコク発 TG116（→チェンマイ 18:25 着）

3月15日（土）チェンマイ

午前 9:30 ホテル出発

10:00 チェンマイ中小企業振興事務所（所長 Mr. Weeranan Neeldanuwong）

にてチェンマイ大学人間科学部日本語学科教授 Ms. Saranya の通訳

午後 チェンマイ中小企業振興事務所の案内で OTOP 工場 2カ所見学

13:30 Lung Wong 傘製造産業グループ(1時間)

15:00 パーンベンチャワン香りろうそく生産(1時間)

夕 17:00 ホテルにて今村真央氏（チェンマイ大学研究員）によるタイへの移民労働力に関するレクチャー

3月16日（日）チェンマイ→バンコク

午前 自由時間

午後 16:55 TG1117 チェンマイ→18:05 バンコク

3月17日（月）バンコク

午前 ニッサン・タイランド

午後 タイ日工業大学訪問

3月18日（火）バンコク

午前 タイ中央銀行 訪問

午後 いすゞタイランド 訪問

3月19日(水) バンコク

午前 味の素 訪問

午後 自由時間

3月20日(木) 8:20 TG676 バンコク→16:00 成田

### 3月14日(金)

飛行機は10時45分に出て、バンコクに15時45分に到着。とはいえ、2時間時計を戻した結果の時間だから、所要時間は7時間。

バンコクでそのまま乗り換えて17時15分に離陸、チェンマイには18時25分に到着。またバンコクからガイドのティー(男性)さんが飛行機まで乗ってくれ、チェンマイではクローイ(女性)さんがガイドで待っていた。なお、見習いガイドの女性デュイさんが同行する。チェンマイではガイドが二人ということになりそうだ。

空港をバスで出発したのは19時30分くらいで、ホテルまではほんの10分くらいだった。

ホテルには黒瀬氏がチェンマイでの行程アレンジを頼んでいたピラーさん、あるいは平尾氏の知り合いの今村夫妻が来ていた。それぞれに挨拶をして、ピラーさんにはお礼としてお土産を渡した。

### 3月15日(土)

この日の予定は、朝9時にロビー前に集合し、午前中にチェンマイ地区中小企業振興センターでセンター長からのレクチャー、午後は一村一品運動の小企業2カ所訪問、ホテルに戻って今村というチェンマイ在住の若者(平尾さんの知人)のレクチャー、そのあと夕食。終了が9時の予定。なお、今日は平尾氏が熱のため全行程をキャンセルした。今日の行程をアレンジしてくれたのは、黒瀬さんのチェンマイにおける友人ABK同窓会会長PIRACH氏の仲介によるチェンマイ産業振興センターだった。

朝、ホテルに来てくれたのが、2人の通訳。一人はわれわれが旅行社を通じてお願いしていた通訳で、日本人の江藤さん、もう一人はセンター側の紹介による通訳でチェンマイ大学日本語講師サランヤさん(筑波大学に7年間いた)。それにガイドが二人いたから、今日は通訳二人とガイド二人の4人が日本語とタイ語の仲介をしてくれるという贅沢な一日だった。

9時30分に北部中小企業発展促進センターに到着し、センター長のVeranant氏から中小企業振興センターの活動と一村一品運動の現状についてレクチャーを受けた。

まずVeranant氏の挨拶と、内田所長の挨拶。

Veranant氏のレクチャーの内容は以下の通り。



チェンマイ産業促進センター

タイは伝統的に農業社会だが、現在工業化が進展している。農村では農閑期あるいは収穫前の余裕時間に手工業（主に織物）が存在した。商品経済が浸透してくると農村社会も変化が生じる。従来子供と妻が家内工業（織物等）に携わり、夫が主に農業に携わっており、家内工業は不規則・不定期だったが、商品経済の浸透とともに収入増のため次第に常態化してきた。地方生産物の商品化が進むと品質の問題が出てくる。そのコントロールあるいは商品生産のための指導がIPCの仕事である。

IPCの仕事は、単に農村工業の商品化指導あるいは中小企業への成長のサポートというだけでなく、夫が都市に出て出稼ぎをするようになり家族が別れて暮らすようになった現在、地元での産業振興により地元働く場所を創出することで、単に収入増加のためだけでなく、家族の保持、および農業社会と工業社会の共存を目指すものであり、単にGDPの成長を目指すだけでなく、家族政策でもある。

こうした地方産業促進のため、具体的にはIPCは、敷地内にたくさんあるブースで、年三回、展示会を開く。

OTOPについて。この場合のone tamb one productの[product]の意味は、地方の物品だけでなく「文化」も含んだイメージである。たとえば観光資源など。

現状でデザインは洗練されてきているが、まだ一定した独自のものが固まっていない。これをIPCが後押しして（例えば、日本・欧米からデザイン講師を招くこともやっている）市場に

対応した生産物を作るよう促進する。

この後に質疑応答があった。

田口所員は、一村一品運動の製品を選ぶ基準は何か、日本のバイヤーを受け入れるシステムはあるのか、について尋ねた。

これに対して、年一回の製品コンテスト、製品選別事務所などによって選ぶ。日本の市場のニーズに合っていないのが問題であり、現在 HP で製品紹介はしている、との回答。

黒瀬所員は、各地域で同じようなものを作り始めていないか。OTOP の支援なしでも成り立つ企業が特産品を作ってるのではないか(つまり OTOP の効果はあるのか?)について尋ねた。

これに対し、同じようなものを作り始める傾向は確かにある。値段デザインでの差異化を計っている。支援の必要がない企業には一歩下がって支援しているとのこと。

広瀬所員は、OTOP が発展すると、主婦はその工場の労働者になって、かえって自立しなくなるのではないかと尋ねた。

これに対して、農村における一村一品運動の主体の主婦は、工場労働者とは基準が全く違う、ということだった。

みんな質問したくてうずうずしているのがよく分かったが、質問時間は 11 時 50 分までの 30 分しか取れなかった。そのまま放っておくといつまでも質問し続ける勢いなので、質問を短くしてくれるように頼んだり、強引に 11 時 50 分で中止した。そのあとみんなで集合写真。

センターを 12 時に出て、そこから途中でタイ式麺類の店によって昼食。ここは実はセンターが決めてきたところなので、事前に旅行社での昼食予約を断ってセンターに従った場所だ。

昼食の時、印象的なことがあった。通訳の江藤さんと田口氏のテーブルに僕はいたのだが、そこで彼は一村一品運動でのマーケティングの重要性、特に日本を含めた国際的なニーズに合わせること、国際的なあるいは国内的な競争にどうすれば勝つことができるかについて、またそれによる企業の成長について語り始めると、江藤さんは、「でもそうなると、現在のチェンマイののんびりした雰囲気はなくなるのではないか」というような意見を言った。彼女の方が感覚的ではあるが、それもまた一つの意見だ。田口氏は、いかに売れるか、そのことに焦点を絞った視点だ。二人の視点の相違が興味深かった。

このことはセンター長も言っていた。一村一品運動は、農村から都会へ出稼ぎに行き家族がバラバラになる危険性を、地元での産業促進によって雇用を創出し家族を守るという目的も持っているということだった。こうした社会政策的な側面を持っているから、純粋に産業促進・発展のみを目的としているというわけではない。しかしこの両側面は必ずしも一致しない。つまり「適度の発展」が目標なのであり、それを越えると賃労働に組み込まれる。しかしどこが

その「越える線」なのか。非常に難しい。

さて午後は、チェンマイ市内から1時間ほど山の中に入って行って、模型の船を造っている工房（メーヴィン模型船工房）と銀細工の工房（バンカード銀細工工房）に行った。行く途中には川沿いの道路を馬力の小さいバスが坂を登っていった。川はかなりの清流で、途中には草葺き屋根のドライブインがいくつかあり、タイ人や欧米人が泳いでいた。14時から15時までいた模型船工房は20～30人のミニチュア戦を作っている。また15時半から14時半までいた銀細工の工房は現在11人の従業員規模のもので、どちらも入り口にOTOPの丸い看板が取り付けられてあり、またどちらも工房敷地内に展示販売所を持っていて、

その後、17時15分にホテルに戻り、17時30分から今村氏の話が18時40分まで行なわれた。今村氏の注文でプロジェクターをホテルに頼んだ。レクチャーはメコン流域開発の問題性と、タイにおける国内移民、あるいは国外からの移民についての二つをテーマとした。今村氏の話の内容は以下の通り。

1980年代、世界のダム建設は急速に減少するが、メコン川のダム建設は例外で、現在まで急増している。地域的にはタイ領域でたくさん作られ（既存）、中国では現在も建設中である。このダム建設はメコン下流諸国に影響を及ぼすだろう。特にラオスとカンボジアに影響が出るだろうが、この影響を明確に数値化し指摘できないところに問題がある。例えばデータがない。だから因果関係をはっきりさせられない。

地方農民の人々の移動。バンコクのタクシードライバーが北部ないし北東部出身者が多いこと、またミャンマー、ラオス、カンボジアなど国境を越えた移民が多いことが指摘され、2004年7月には128万人が登録され、未登録が推定20万～100万人いるとのこと。しかしこうした数字は情報がなくて、現状把握は困難とのことだった。

質疑の中で、今村氏は、いずれも統計上の明確な数字が出てこない社会現象であり、それゆえ国際的なフォーラムで議論できる土台がないことが問題であるとの認識だった。

### 3月16日（日）

この日は基本的にはチェンマイからバンコクへの移動日。

午前中、自由時間。1時頃に空港までホテルから出発。バンコクに到着した空港は古い方の空港だった。まずはホテルに直行し、18時から夕食。

### 3月17日（月）

朝8時、午前中の訪問先である「ニッサン・タイランド」に向けて出発。朝の通勤時とはいえ、ラッシュとは反対方向（バンコクの西郊外）だったのでバスはスムーズにニッサンに到着

した。到着が9時で、9時半頃に訪問するように伝えていたので、あちらが準備をするために30分ほど会議室で待った。工場見学の前は村越さんという人が担当してくれた。

いろいろ組織図が分かれていたが、主要にはエンジン製作工場のNPTと、自動車製造工場のSNAに分かれている。株の保有率としてはニッサンが75%、Siam Motorsという現地法人が25%。その組織説明をしてくれたが詳しいことはメモしていない。ただしSNAの各部門マネージャー34人中タイ人23人、日本人11人。もっとも各組織のトップは日本人とフランス人が占めている。従業員はSNAの場合、Direct 655人（ライン）、Semi-Direct(保全)、Indirect（テンポラリー労働者）142人の合計989人である。労働者の賃金は月2万バーツで、臨時工の場合は日給170Bで月に5,500Bだとのこと。主に生産しているのはピックアップトラック（1トン・トラック）のFrontier NAVADA（70万B）が3車種、その他THIDAとTeanaを作っている。2007年より輸出を始め、2008年にはタイ国内販売と輸出を半々にするとのこと。

工場は1962年に立ち上げ、順調に生産が伸びて、1995年には95,194台までいったが、その直後経済危機で急激に生産台数が落ち込み、1998年には1万台になった。それから回復はしているが、2000年代前半は4~5万台であり、2006年現在63,521台にまで回復した。年間の生産台数能力はフル稼働で残業を前提にして年間14万台。トヨタは年間50万台の生産能力を有するが、他のマツダ、三菱、ホンダ、いすゞなどはどこも12~15万台である。

部品の内製率は50%くらいで、販売台数の少ないものは日本からの部品を70%位使用している。NAVADAの場合、日本からの部品は20%位で、内製率が高い。

生産ラインでは1by1システムと言って、異なる車種を1ラインの上で生産していくやり方でやっており、特に日本との違いは溶接工程におけるロボット使用の少なさで、これは人件費が安いからだ。

今後の展望としてタイでの国内市場にはあまり期待しておらず、今後は輸出比率を上げることになるだろうとのこと。

このあと工場見学を10時から11時まで行なった。プレス→溶接→塗装→組み立ての順で見回った。私にとって最も印象的だったのは、事前の解説で聞いたとおり、溶接工程におけるロボット使用の少なさであった。ほぼ人間が溶接作業をしている。だから火花が通路に飛び、見学者としては怖かった。なぜ印象深かったかということ、昨年夏にスズキの浜松(小浜)工場に行ってラインを見学したときに、この溶接工程でロボットがまるで生きているようにアームを動かし、バシバシ溶接していたのに感動したからだ。

塗装工程でも人力がかなり使われていた。機械による塗装から出てきた車体は細かなところを人間の手で吹き付け塗装する。宇宙服のように体全体(もちろん頭も)をすっぽり作業用つなぎをかぶって、ノズルを持って吹き付け塗装をしていた。われわれは透明の亚克力板で遮断

されたあちら側で行われる塗装作業を見る。

もう一つ印象的だったのは、プレス工程だ。ここにはあまり人間の介在する余地はない。要するに重い鉄のかたまりが鉄板の上にドカーンと落とされ、プレスをする。そしてすぐ隣のプレス機に鉄板は移され、そこでまたドカーンというすごい音と共にプレスされ、これが4回行われて一つの鉄板部品ができあがる。このプレス用の何トンもあるような鉄のかたまりがこの大きなプレス機の周辺に積み重ねてある。

11時に見学が終わり、再び会議室に戻ると、今度は工場長が来てくれて、11時10分からこちらの質疑に答えてくれた。以下はわれわれの側から質問し、工場長の末松謙氏から聞いた話。

タイ・ニッサンの戦略は

- 1) ピックアップ1 tトラックの世界輸出拠点として位置づける
- 2) 人件費の低い地域としてタイを最重要国として位置づける。

ニッサン内でのタイの競争相手国は中国とインドだろうが、中国は国内での生産・販売に当面は目を向け続けるだろうし、インドはもう少し時間がかかるだろう。その意味でタイの優位性はまだある。

- 3) 今後、輸出相手国としてアフリカと東南アジアがあるが、このうち東南アジアの中心としてタイを位置づける。

インドネシア、フィリピン、マレーシアでのニッサンの展開とタイでの展開の有機的分業体制については展開していない。部分的に協力しており、現在は研究中。

部品の調達率について、車両部品は9割が現地調達であり、今後のモデルは100%を目指す。この現地調達に関して、一次サプライヤー160社のうち、日系企業は65%、欧米企業15%、ローカルが25%。二次サプライヤーはローカルの方が多い。

タイの優位性という点では、少量生産（1 by 1）の場合、タイは人件費が安いから、やりやすい。つまり労働集約的であることは少量多品種生産に向いている。たとえばピックアップトラックの輸出相手国には、過酷な条件下で走らせなければならない国向けの車は様々な補強をしなければならない。しかし、そこでの販売台数が多くない場合、タイで作るのが有利。

従業員男女比率、家族保護対策（広瀬氏の質問）について、テンポラリー、パーマネントに関係なく、40台ぐらいの通勤バスを出しており、その関連から従業員はバンコク近辺に限られているので、バンコク近辺居住者に限られ、出身地についてはよく分からない。男女比は意識していないので、統計としてとっていないが、生産ラインは男性で、物流は女性もいる。

終了が12時少し前。

昼食が終わって2時にタイ日工業大学に到着。2時10分より30分間、学長よりタイ日工業大学（TNI）の設立経緯の説明が日本語であり、そのあと質問に答えた。学長に専修大のロゴ

入り時計を贈呈。

3時00分よりタイ日経済技術振興協会 TPA 事務総長バンデット氏の方からタイ日工業大学の開設経緯の説明があった。これも日本語。TPA というのは変わった財団法人で、300人くらいの職員がいて、独自の事業を行っており、その利益を蓄積して大学を設立したのである。もともと日本の政府援助で日本に留学したタイの人たちと、やはり援助で技術研修に来たタイの人が、それぞれタイに戻って同窓会組織を作り、それが合同して TPA ができた。当初、これは単なる同窓組織化と思っていたが、そうではなく、日本語研修という名の語学スクール、計測器検査、翻訳出版、技術研修コンサルタントなどの事業である。そして10年前に大学を作ろうということになって、タイ中央銀行より、経済危機によって差し押さえられた土地を安く買うことができ、そこから本格的設立の動きとなって、昨年開校した。まだ当初計画5棟の校舎建設のうち、2棟しかないがこれから拡大していくとのこと。

4時10分より、工業省「裾野産業、技術・標準化促進部部長」のパヌワット氏(Panuwat Triyangkulsri)が、これまた流ちょうな日本語の達人で、日本とタイの経済協力について解説を受けた。

5時00分に終了し、ホテルに戻った。



タイ日工業大学訪問

3月18日（火）

午前中タイ中央銀行、午後いすゞ自動車。

中央銀行の敷地は広大だ。その中に「パレス」と呼ばれる黄色の宮殿がある。その向こうは河だ。まず事前にその宮殿内の階段でタリサ総裁が来るのを待った。そこで写真を撮る予定だからだ。間もなく総裁が来て、記念写真を撮り、新しい建物の方に移った。

9時45分からタリサ総裁の挨拶。彼女は日本語で挨拶をした。もともと原田氏と大学時代の同級で、日本語は大丈夫。以下は彼女の挨拶。

経済危機には世界的に共通性がある。タイも日本も、現在のアメリカも。つまり金融政策をゆるめすぎてバブルになる。そしてそのバブルがはじけるという共通性だ。いずれの危機もマクロ政策と金融制度に問題があった。タイの場合、経済危機のあと、金融政策上の改革を行なったが、日本もそうだろう。アメリカも今から同じようにやるだろうが、難しい問題もある。日本の場合、不良債権処理の場合、担保の土地を売ればよいが、これからのアメリカの場合、担保が一種のペーパーだから、これを処理する場合、このペーパーの価値をどう評価し処理するか難しい。今回のテーマは非常にタイムリーである。

このあと原田所員が内田所長を紹介、内田所長はタイ視察旅行の目的（3つ）について述べ、挨拶とした。



タイ中央銀行タリサ総裁と

10時から10時半までほぼ予定通り Don Nakornthab 氏が、用意したパワーポイントのペーパーを配ってレクチャーをした。

10時半からは大倉氏が用意したペーパーで質問を4つ提起し、それに対してまずナコンターブ氏が答えた。

11時10分頃から平尾所員と稲田所員が質問をしてくれた。平尾氏は質問を3つ。1) タイは経済危機後、経済回復が短期間だった。日本の場合は時間がかかった。これについて意見を求める。2)政策金利に関して、3)自動車産業促進策について。また稲田氏の質問は、1)インフレターゲット政策導入時に議論があったのか、あったとしたらどんな議論だったのか、2)拡大経済政策とマネーポリシーとの関係。

昼食後、予定通り2時にタイ・イスズ自動車 Samrong 工場を訪問。取締役の井上重久氏は S.52 年専大法学部卒業という縁あり。彼の挨拶。

まず DVD による会社概要。1966 年設立され、現在従業員 3535 人。サプライヤーは 166 社。ピックアップトラック、トラックを生産している。ピックアップトラックは長らくタイでのシェアがトップであり、昨年トヨタに抜かれた。現在奪還に努力している。ピックアップトラックは Samrong 工場生産し、エンジンとその他の純粋なトラックは別の地区にある Gateway City 工場生産。

そのあと工場見学をしたが、最終組み立て工程だけを見学した。溶接工程でどれだけロボット化が行なわれているか、ニッサンと比べたかったが、そこは見る事ができなかった。事前説明によるとフレームの溶接作業のロボット化は 90%とのことだった。

日産と比較して、組み立て工程ではここでも部品の「キット出庫」(事前に各工程の必要部品をキットで箱に入れて用意するやりかた)をしていた。案内によると、まだいすゞでは本格導入ではないらしい。ニッサンはかなり本格的に導入していた。これをやると、後ろに並べてある部品棚から部品を取って組み立てるといった動作がなくなり、また部品棚のスペースそのものが不要になるから、そのぶん空間的余裕ができるとのこと。

またここでもロット生産=多品種が混ざりあってライン上を流れる生産方式だが、車種そのものが多くなく、同じ車種をある程度の台数並べて流しているとのこと。

見学のあと会議室に戻ってくると、井上氏をはじめ4人のスタッフで対応してくれた。ニッサンでもそうだったが、さすがに事前質問状を出しておく、あちらも事前準備してきちんと対応してくれる。これは黒瀬所員のおかげである。

いすゞタイランドは歴史が古く、1957年にタイでのノックダウン生産を始めた。製造はいすゞだが販売は三井物産に任せていた。そして1966年にいすゞタイランドを設立し、1974年からピックアップを生産し始めて、2004年には15.2万台を生産するようになった。



いすゞタイランド・サムロン工場

まず売り上げ推移は、2005年1,221億B、2006年1,513億B、2007年1,480億Bで、台数では2006年が179,010台、2007年が151,000台とのこと。そして国内と輸出が半々。

従業員数は2005年が3,530人、2006年3,657人、2007年3,348人。うちスタッフが500~600人で、日本人は50名強。大ざっぱに正社員が1,500人、臨時社員が1,500人。

資本比率はタイ28.6%、日本71.4%。

これまでピックアップに関しては歴史もあり、タイ国内でシェア一位だったが、2007年トヨタに抜かれた。それが多分売り上げや生産台数や従業員数の前年割れとなっている原因だろう。

賃金面では、1万4000Bが普通。初任給はワーカーが6,000B~7,000Bで、スタッフ（ホワイトカラー）が12,000~15,000B。賃上げは昨年7.9%で、毎年8%の賃上げが続いている。またボーナスは7ヶ月。これは自動車業界のみの現象で、タイでは最優良業界だからだ。今後はタイ国内の日系他社との競争が激化するだろうとの見通し。トヨタだろう。

### 3月19日（水）

この日は最後のスケジュールで、午前中に味の素に行き、午後は自由時間。

味の素ノンケー工場はバンコクから1時間半~2時間かかるところだ。バンコクからのバスはスムーズに進み、9時20分にノンケー工場に着いた。バンコクからの道路は広く、高速道路と一般道路の区別が付かないほどに一般道路も広がった。ノンケーの工場団地は広々と、しか

しがらぎに空いていたが、その中に味の素工場が見えてきた。広い敷地に非常に大きな工場だ。しかも新しい。ゲートを通して敷地の真ん中にある事務棟に着くと、すぐ正面玄関に坂口工場長が迎えに出てくれた。

見学の前に工場紹介ビデオを見て、坂口氏の解説があった。

この工場は2005年2月の操業開始で、タイにある直轄5工場、関連13工場のうち、最も新しい工場、この工場での生産は冷凍食品のみ輸出向けで、あとの製品はほぼ4分の3がタイ国内向け。主要製品のうち、風味調味料「ロッチェ」(鳥、豚等を原料とした「ほんだし」のようなもの。1978年より生産。ただし日本と違い、塩や砂糖などの調味料がかなり入っており、それだけで他の調味料がいらない)の製造工程のうち、見学は一次処理工程(肉を洗う)と最終包装工程のみ。

見学中、部屋中を洗浄して床がぬれている一つの部屋に、一台の機械が置いてあり、3人が動いていた。そのうちブタのもも肉が運び込まれ、一人がひとかたまりごとに緑のビニール袋に入った肉のかたまりを取り出し、一通り目で検査して、金属探知機を通し、さらに洗浄する箱の中に入り、そこから出てミンチにされる工程だった。30分ごとに稼働し、24時間稼働。僕はこういう機械が数台並んで忙しく動いているのかと思っていたが、この工程では2、3人、一度だけ4人に増えた。

次に見学するのが最終包装工程で、上の階からパイプを通して流れ落ちる顆粒状の「ロッチェ」が機械によって袋詰めされ、それが出てきたところで8人ほどがベルトの両側に座ってスプーンの「おまけ」を袋に貼り付け、それを何個かまとめてビニール袋に入れていた。こういう列が機械の数多分5つほどだったが、それに対応して並んで作業をやっている。襟の青い従業員は非正規社員で、包装作業のところには白とピンクの帽子に分かれ、雇われて6ヶ月までの人たちがピンク、それ以上の人たちは白い帽子だ。

坂口氏によると、包装の最終工程の人たちは特にそうだが、全体として従業員の定着率が悪く、最終工程の人たちは平均で3ヶ月くらいだ。この人たちの賃金は日給180円で、たいていは残業をやる。

工場見学を終えて、会議場で質疑応答。

- ・宗教に関してはノンケー工場では対応していない。
- ・タイの工場の競争力について、タイ国内での味の素はマーケットが大きく、輸出にも依存していない。タイでの競争力は高い。ロッチェは日本と同じぐらい売れており、タイの人口は日本の半分くらいなのに、量は日本と同じぐらい売れている。11時20分になったので、質疑を終え、坂口氏を入れて写真を撮って、終了。バンコクに向かう途中、アユタヤ近郊のホテルで昼食をして、一路バンコクに向かった。

これで全行程が終了し、翌日帰国。

氏 名	学 部	専 門 ・ 専 攻
池 本 正 純	経 営	企業家論
稲 田 十 一	経 済	国際協力論
内 田 弘	経 済	経済原論・社会科学論
大 西 勝 明	商 学	企業論
梶 原 勝 美	商 学	ブランドマーケティング論
田 口 冬 樹	経 営	マーケティング・流通
殿 村 晋 一	商 学	商業史
原 田 博 夫	経 済	地方財政論
広 瀬 裕 子	法 学	教育行政論
平 尾 光 司	経 済	企業論・金融論
福 島 利 夫	経 済	経済統計学
福 島 義 和	文 学	都市環境学
水 川 侑	経 済	産業組織論
宮 本 光 晴	経 済	企業経済学
村 上 俊 介	経 済	社会思想史
飯 田 謙 一	研究参与	国際経営
加 藤 幸三郎	研究参与	近代日本経済史
儀 我 壮一郎	研究参与	多国籍企業論
北 川 隆 吉	研究参与	社会学（産業・都市）
熊 野 剛 雄	研究参与	日本経済論・金融論

# アジア経済危機を経たタイ経済

稲田 十一

## はじめに

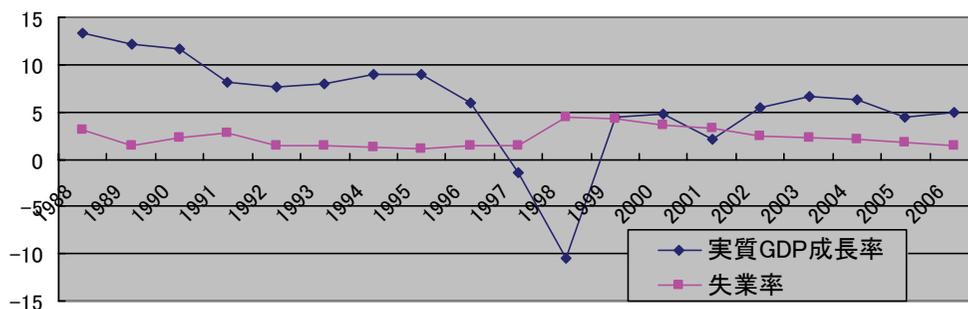
筆者が初めてタイを訪問したのは1985年である。以来、アジア経済危機がおこる1997年以前に何度かタイを訪れた。アジア経済危機以降は、筆者の主たる研究対象がより低所得の途上国に移っていったことから、(経由地としてのバンコクの空港は別として)あまりタイ国内を訪問する機会がなく、今回タイを訪れたのは久々である。

タイのこの10-20年間の変化はいうまでもなくきわめて大きい。以下では、タイ経済の長期的な変化を踏まえて、今回の調査旅行でえたタイ経済の印象をまとめてみることにしたい。

## 第1節. これまでのタイ経済の発展過程

過去20年間のタイ経済の成長率(実質GDP成長率)の推移を見たのが図表1である。

図表1. タイの実質GDP成長率と失業率の推移(%)



(注) ADB, *Key Indicators of Developing Asian & Pacific Countries* 等より作成。

### (1) 1980年代後半からアジア経済危機まで

タイ経済は、1980年代後半から急速な経済成長を遂げた。よく知られているように、1985年のプラザ合意以降の急速な円高により、日本企業の現地進出が急拡大したことが大きく作用している。とりわけ1988-90年は連続して年率10%を超える経済成長をとげた。筆者がたびたびバンコクを訪れたのはこの頃であり、訪問するたびにバンコク市内の交通渋滞が年々ひどく

なっていくのを実感していた時期である。

タイ経済は、1992年のカンボジア和平によりさらに好景気を迎える。この時期、タイによるインドシナ半島の市場への進出が急拡大していった。当時のチャチャイ首相による「戦場から市場へ」というキャッチフレーズはあまりにも有名である。筆者は92年にカンボジアに行く機会があったが、当時のプノンペンでのタイ資本の持つ重みは大きく、フローティング・ホテル（川に船を浮かべてホテルにしたもの）など復興需要を当て込んだタイ・ビジネスが至るところで目についた（復興ブームが一段落するとともに消え今はもうない）。90年代前半におけるタイの成長率は平均で約8%であり、失業率はおよそ1%程度の低い水準を維持していた。

こうした好景気に水を指したのが、1997年夏におこったアジア金融危機である。その年の夏、筆者は世界銀行のコンサルタントとしてアメリカのワシントンDCにいた。タイへの経済支援は日本が中心となって他のアジア諸国とともにとりまとめていったが、タイ支援策のとりまとめの時点ではこの金融危機が他のアジア諸国全体に波及していくとは予想されていなかったことを記憶している。現実には、タイを発端とする金融危機はインドネシア・韓国など、アジア全域に波及していき、それとともにIMFの金融支援に伴う経済改革の処方箋の是非をめぐる論争が激しく戦わされたことは記憶に新しい。

## （2）アジア経済危機後のタイ経済

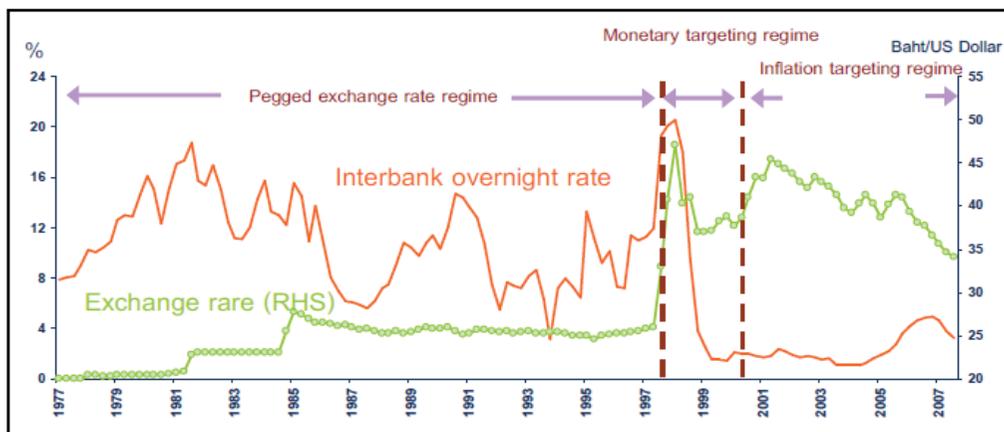
アジア金融危機後のタイ経済は、先の図表1にも示されているように、97年にはマイナス成長になり、98年には-10%以上のマイナス成長を記録し、大きなダメージを受けたことが示されている。また、図表2に示されるように、為替制度が「ドル・ペッグ」から変動相場制に移行し、パーツはドルに対しおよそ半分に下落した（今日ではかなり回復している）。金融政策に関しては金融危機後、いったん急速な引き締め政策を行ったが、景気低迷とともに逆に低金利による景気刺激策に転じていった。

また、タイはもともとアジア地域の中では比較的自由主義的な経済運営をしていた国であるが、アジア経済危機以降は更にさまざまな経済改革や自由化が推進された。経済危機後（2001年）に成立したタクシン政権は、IMFや世界銀行の改革路線に従い経済自由主義路線を採用したが、その一方で「タクシノミクス(Thaksinomics)」と呼ばれる、とりわけ農村部に対する景気刺激をかねた公的資金のばらまき政策も行った。

タイの経済は1999年にはV字型回復を遂げ、2000年以降、かつてほどの高度成長ではないが、年率5%前後の持続的成長を続けており、失業率も1%台まで低下している。このタイ経済の復活に何が貢献したかの評価については、IMFの改革路線が結局は正しかったとか、タクシンの景気刺激策がそれなりに効果をもたらしたとか、さまざまな議論があるが、タイの金融

当局の適切なマクロ経済運営はその鍵の一つであろう。持続的な成長を達成するため、タイの金融当局は 2000 年以降インフレ・ターゲット政策をとっている。今回の調査旅行でタイ中央銀行を訪問したが、おおむねこの政策はうまくいっているとの説明であった。

図表 2. タイの為替レートおよび金融政策の推移



(出所) Don Nakornthab, "Thailand's Monetary Policy since the 1997 Crisis", February 2008, p.3. (タイ中央銀行でのプレゼンテーション資料)

## 第 2 節. 今日のタイ経済

バンコクを見る限り、タイ経済はすでに中進国のレベルに達している。今日のタイ(バンコク)経済の進展度合いを象徴するいくつかの側面を、以下で取り上げてみることにしよう。

### (1) 自動車産業

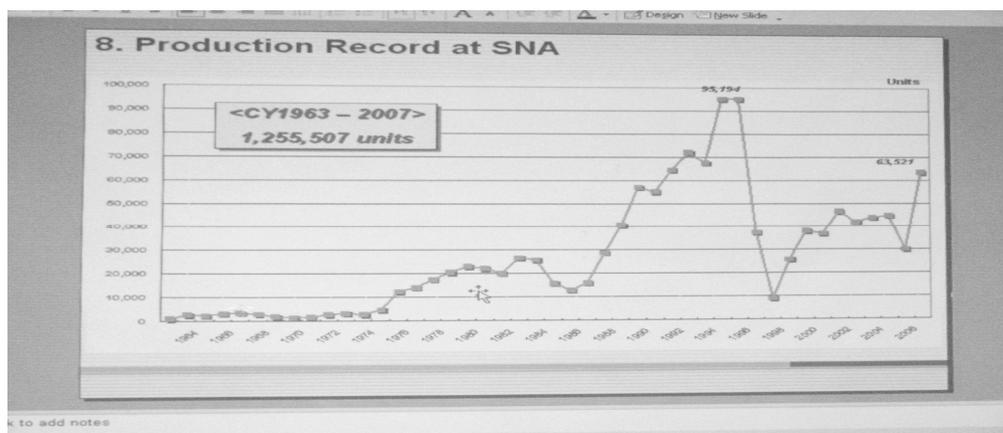
1974 年に公開された「007 シリーズ」の映画「黄金銃を持つ男」の撮影の舞台はタイである。その一シーンにバンコクの市内を車で追いかけるシーンがある。中心部に今でもあるナライ・ホテルも映っているが、興味深いのは、走っている車のほとんどすべてがアメリカ車であることである。この時代はまだベトナム戦争直後で、米国はそれまでタイを反共の砦として多額の経済援助を投下していた時代であり、日本の存在は今日に比べると格段に小さかった。

時代が変わって今日、バンコクを走っている車のほとんどが日本メーカーの現地生産車である。トヨタの乗用車、日産のピックアップトラック、いすゞの SUV 等が代表的である。トヨタのカローラをベースとしたバンコクのタクシーは日本よりかなり色彩が派手である。また、

今回の調査で、日産およびいすゞの現地生産の自動車工場を見せてもらう機会があった。

以下の図表 3 は、1963 年にいすゞが現地工場を設立して以来今日（2007 年）までの自動車販売台数の推移である。これをみても、1975 年以前の販売台数はごくわずかであり、日本車が増え始めるのは 1976 年から、本格的には 1988 年からであることがわかる。他方、1997-99 年のアジア経済危機時の落ち込みはきわめて大きく、金融危機のダメージが如何に大きかったかがわかる。近年は回復基調にあるが、それでもアジア経済危機直前の半分の水準である。

図表 3. タイ・いすゞの自動車生産台数の推移（台／年）



(注) タイいすゞ自動車での会社側プレゼンテーション資料を撮影したもの(2008年3月)。

## (2) 公共輸送機関(高架鉄道)

1989年にバンコクを訪れた際、日本がODA(円借款)で支援するバンコク通勤輸送力増強事業が完成間近で、現地大使館のアレンジで試運転の電車に乗ったことがある。市内の交通渋滞を少しでも緩和させるための公共輸送機関の能力増強を支援する事業であるが、その後もバンコク市内の交通渋滞はひどくなる一方であった。今回の調査旅行で利用したバンコク市内の高架鉄道(BTS: Bangkok Transit System)は、その後1995年に建設を開始し99年に完成したBOT方式による事業である。今でも交通渋滞はひどいが、トゥク・トゥク(三輪タクシー)の数が減り、こうした公共輸送機関の整備が進みはじめたのは大きな変化である(写真参照)。

大きく変わったのは、鉄道の周辺の町並みと、華やかになったショッピング街である。高架鉄道の料金は一回の乗車につきおおよそ10-40バーツで日本円にして40-120円、現地の人々にとっては安いとはいえないが、若者向けの巨大ショッピングモールが周辺に立ち並び、土・日ともなると若者を中心に買い物客や観光客で満員の状態となる。その光景は、中進国化

したタイを象徴するものともいえよう。



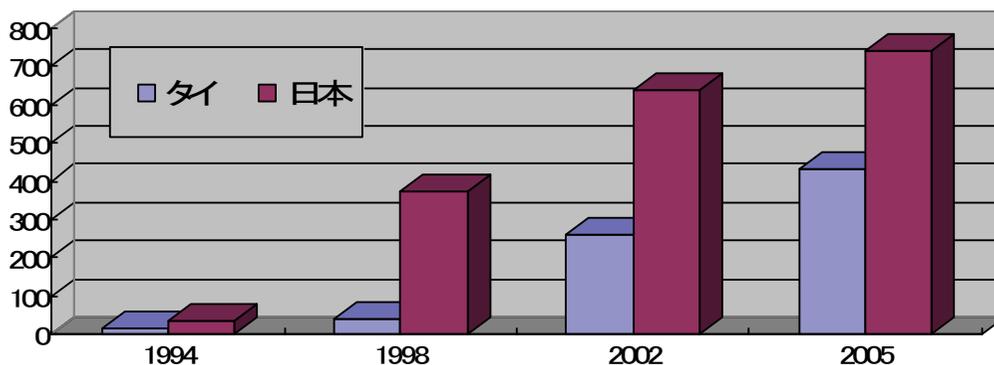
(注) バンコク市内で筆者撮影 (2008年3月)

### (3) 携帯電話通信網

タイの経済成長を象徴するもう一つ現象は、携帯電話の普及や IT 化の進展である。タイ統計局が 2007 年に実施した調査によると、タイの携帯電話の普及率は 47.2%、コンピュータ普及率が 26.8%、インターネット普及率が 15.5% である。特にバンコクだけとってみると、携帯電話普及率が 68.4%、コンピュータ普及率 40.2%、インターネット普及率 29.9% に達する。また年齢別で見ると、若い世代(15-24 歳)では全国平均で、コンピュータ普及率 51.8%、インターネット普及率 39.7% とされており、近年のタイの IT 普及の進展はめざましい。タクシン元首相が急成長する携帯電話ビジネスで大もうけをしたというのも、よく理解できる。

以下の図表 4 は過去 10 数年の日本とタイの携帯電話普及率の変化を示したものであるが、タイと日本との差は近年縮まっており、タイの日本との遅れはおよそ 5 年程度の差でしかない。IT 化という点では、急速に途上国と先進国との差が縮まっていることがうかがわれる。本論では詳述しないが、筆者は 2006 年から 07 年にかけてバングラデシュとスリランカについて電話能力拡充事業の調査をしたが、今日の途上国における携帯電話の普及や IT 革命の進展は、我々の想像をはるかに超えるスピードと規模で進展しており、それが人々の生活に与える社会的なインパクトもきわめて大きい。(稲田十一・飯沼健子(国際協力銀行委託調査)『通信サービス・アクセスの家計・企業へのインパクト(バングラデシュ・スリランカ)報告書』2007年11月30日、を参照されたい。専修大学学務課にファイルで保管してある。)

図表 4. タイ及び日本における携帯電話普及率（1000人あたり台数）の推移



(注) 世銀『世界開発報告 2007』(原資料は ITU : 国際通信連合資料)等より作成

終わりに

今回のタイ(バンコク)調査旅行は、タイの経済発展の進展ぶりを理解し、中進国さらにはその先に向かって進みつつある途上国の姿の一端を実感する上で、きわめて有意義な旅であった。今回の調査旅行をアレンジして下さった社研の関係者(とりわけ引率者として多くの労をとって頂いた村上先生)に感謝したい。

# タイ国の工業発展と日系企業の経営管理

飯田 謙一

## 1. はじめに

2008年3月14日より20日までの1週間、2007年度専修大学社会科学研究所の調査合宿に参加して、バンコクではタイ国中央銀行、タイ日産自動車、タイ国いすゞ自動車の現地工場と泰日工業大学の訪問。チェンマイではタイ国での一村一品運動を推進しているチェンマイ商工会議所、ならびに現実に一村一品運動（OTOP）を実践している、ミニチュアの船舶を製作している作業所と、銀細工の作業所を訪問・見学する貴重な機会を得ることが出来た。バンコクではタイ国中央銀行総裁タイサー女史と、同銀行の金融政策グループ **Macroeconomic Policy Team** の Head スタッフ **Don Nakornthab** 博士から、1997年7月タイ国で発生した通貨危機以降、タイ国がどのような金融政策を実施してきたかに漬いて、詳細な資料とその分析結果を使用して明快な説明と報告を受けた。また日産自動車、いすゞ自動車の工場においては、工場見学と近年急速に拡大するタイ国の輸出に伴って惹起している、現地人管理者、技術者、従業員の不足問題など、現地日系企業の経営の現状と企業が直面している諸問題に関して、現地経営者や管理者の皆さんから懇切な説明を受けることが出来た。さらに泰日工業大学ではタイ国の急速な工業化と輸出の拡大によって、現地企業特に日系企業などが現地人管理者や技術者を必要としている現状に対応するために、現地人管理者や技術者をタイ日技術者研修協会と、タイアップして教育を実践している実態について、学長 **krisada Visavateeranon** 氏や関係者から詳しい説明を受けた。

チェンマイではチェンマイ商工会議所において、第一地区工業振興事務所・所長 **Weeranan Neeldanuwong** 氏から、タイ国の一村一品運動の仕組みや運営、ならびに現状などに関して詳細な説明を受けた。さらに一村一品運動に参加している現地のミニ船舶と銀細工の作業所を訪問して、作業現場の見学、経営者の現状に関する説明や現地人従業員から、一村一品運動に関する彼らの考え方や、作業内容や賃金の現状に関して直接 **hearing** をする機会を持つことが出来た。これらのことからタイ国の経済や工業化の現状ならびに、タイ国が抱える大都市と地方農村の産業格差に関し、基礎的ではあるが貴重な知識を得ることが出来た。小論を執筆するに当たり、まずはじめに、この度の調査で訪問して、お世話になった組織や企業の皆さんに衷心より感謝を申し上げたい。

この度の調査では、様々な組織や企業から懇切な説明を受けることが出来たので、多岐にわ

たる事柄に対して関心と問題意識を持ったが、小論では、筆者が長年にわたり調査研究を行っており、現在もタイの大学において、タイ人の同僚と共同で実施している調査、「タイ国日系企業の経営管理と、現地人従業員の意識に関する事柄」に関する事項に焦点絞って論述することにした。

## 2. タイ国日系企業における現地人従業員の経営管理について

近年のタイ国経済は EU、中国、ASEAN 自由貿易地域 (AFTA) などの主要市場の経済が堅調に推移していること、香港、台湾、韓国などに対する輸出が堅調であることなどから、輸出が拡大して、多少の曲折はあるが年率 4-5% の成長を続けている。ここ数年の同国の経済成長要因は輸出の拡大に起因しているが、この輸出の拡大をもたらしている要因は、世界的なデジタル家電の需要の増加に対応して、タイ国政府が投資奨励策を採用したことと、世界的な家電製品の需要増加により、同国で家電製品やコンピュータとその部品、ハードディスクドライブ (HDD)、その他の関連部品などの生産拠点化が進み、かつ生産能力が向上したので、コンピュータやその部品と IC 製品の輸出が大きく伸びたこと。また昨今、①日本の自動車企業が世界戦略の一環として、今後タイ国を特に EU、インド、中東、オセアニア地域の自動車とその部品の生産拠点や、輸出拠点とする政策を打ち出していること。②家電業界はデジタル家電製品のための IC (集積回路) の生産と販売の拠点としようとしていること。③中国の自動車産業の急速な発展による、タイヤの原料である天然ゴムの輸出が急増していること。④タイ国の工業生産技術が向上したことなどの要因が、同国の近年の輸出の急速拡大の原因となり、同国の経済成長をもたらす要因となっている。

ちなみに 2006 年の同国の輸出は前年比 16.9% 増で、1,297 億 4,410 万ドルと拡大している。輸出金額の上位は 1 位がコンピュータと、その部品で対前年比 25.6% 増。自動車、同部品 23.2% 増。集積回路 (IC) 18.1% 増。天然ゴム 45.4% 増と大幅に増加している。<sup>注1)</sup>

このように、近年タイ国を将来生産や輸出・販売の拠点として活用しようとする海外の企業が増加しているが、その中でも特に多くの日本企業がアジア諸国の市場にも注目するようになってきて、近年中国に傾斜していた生産拠点を、再び東南アジアを中心としたアジア諸国に、移転させる動向を強く示すようになってきて、1970 年代に多数の日本企業が、タイ国を生産の拠点と同時に輸出の拠点として活用していたと同じように、今日タイ国への投資を回帰、増加させる傾向を顕著に示すようになってきている事実がある。その結果昨今、日本企業のタイ国への投資と進出が顕著になって来ている。<sup>注2)</sup>

さて企業が海外に進出した場合、経営環境が異なることから、海外現地企業は日々の活動を

行う際に、多種多様な経営管理上の問題や、摩擦に直面することが、様々な研究成果や論文・著作で公にされている。日本企業の投資が増加し、タイ国への企業進出が増加してくると、かつて多数の日系企業が進出していた時と同じように、企業は経営管理上様々な問題や摩擦に直面するとか、トラブルを増加させることが考えられる。筆者はかつて日本企業が多数タイ国に進出していた 1970-80 年代の時期に、現地日系企業がタイ国で経営管理を行っていく上で、現地日本人経営者や管理者がどのような問題や摩擦に直面しているか。また、それらの問題や摩擦をどのように解決する努力をしているかに関して、様々な視点から調査を実施してきた。<sup>注3)</sup>

筆者はこのたび訪問する機会を得た日系企業で、まさに今日、日系企業の管理者達がタイ国で経営管理を行っていく上で、現実に関直面している問題に関して、経営者や管理者から多岐にわたる様々な問題点があることを聴くことが出来た。

それら問題に関して hearing した項目を、簡単に紹介してみると以下のような広範に亘る事柄があった。①市場の国際化に伴い、国内外の企業との競争が激化した。②世界的な資源獲得競争により原料価格が高騰している。③昨今の為替の急激な変動の対応に苦慮している。④現地で法律・規制の急劇な変更が多い。⑤ASEAN 地域では、日本国内の協力企業のような優れた部品の調達が困難である。⑥優れた下請け企業の安定的確保が困難である。⑦昨今の人件費の高騰によるコストアップ。⑧産業化の進展による恒常的な従業員不足。⑨優れた人材確保が困難であるので、常に人的資源の獲得に重点を置かなくてはならないことなどが指摘された項目である。

筆者は、これらの項目は現地日系企業が現在一般的に直面していることで、これら問題を解決しなくてはならない事柄であると考えているが、この度の企業訪問ではさまざまな説明を受けながら、日系企業はこれら項目の中でも、タイ国現地日系企業が、今後厳しい国際競争の中で生き残りかつ発展を遂げてくために、優れた製品を造り続けられる生産拠点としての地位を確立する事。そのことと同時に世界的に全ての原材料が高騰する中で、コストをいかに削減して、タイからの輸出を増加させていくかの問題に、特に強い関心を持っていると理解した。そのために特にタイ国における近年の著しい人件費の高騰。恒常的といえる優れた技術力を持つ従業員不足。企業にとって大事な優れた人材の確保の困難。下請け協力企業との協力関係などの諸問題を、早急に解決していかなくてはならないと考えていると理解した。そして現地日系企業の経営者や管理者達が異口同音にこれら問題を解決していくために、今後の経営計画の重点として、現地日系企業は地域貢献と同時に優れた人的資源の獲得と養成に努力すべきことと、下請け協力企業を含めたコストの削減や製品品質の向上の確保と改善を真剣に考え、かつ同時にこれらの問題解決に日々取り組んでいることが理解できた。

さらに、彼らが今後の経営計画の重点として取り上げている事柄の中でも、特に企業が内部

で努力すべき優れた人的資源の獲得と養成、それに製品品質の向上とコスト削減は、まさに企業が自らの生存と今後の発展をしていくためには、必要不可欠な要件であり、かつ重要な事柄であるといえる。

そこで、このことに関連して現地日系企業の経営者や管理者達は、現地人従業員達の採用や育成とか、彼らの仕事に対する能力や責任感などに関して、どのように考えたり評価しているかについて、理解しておくことがこの問題を考える上で重要であると考ええる。

さて筆者は上で述べたように、長年にわたってタイ国現地日系企業の経営者や管理者に、様々な調査を実施して来た。そして現地日系企業での経営管理、特に従業員管理に関して彼らの考えや意見を収集するとか、現地日系企業の経営者や管理者が現実に現地人従業員を使用して、経営管理を行っていく上で直面している問題点と、その解決策について、彼らの意見を聴取し、それらの分析を実施してきた。また同時に日系企業で働く現地人従業員に対する様々な調査から、彼らの職務や日系現地企業に関する考えや評価、批判などを直接職場で面接・聴取しながら収集して、それらについて分析を行ってきた。これらの調査は、今日、日系企業経営者や管理者が今後の経営計画の重点と考えている、優れた人材の獲得と養成、ならびに製品品質の問題を考える上で参考になると考えるので、今までの調査で得られた事柄を以下に簡単に述べ、それらベースにしながら、現地日系企業で働く現地人従業員の育成や採用や、製品品質の向上をさせる上で、現地企業の経営者や管理者達は、現地人従業員の指導や教育をどのように行っていくべきか。そのためにはタイ人の会社や職務について、何を理解すべきかなどに関して述べることにしたい。それでは以下に簡単ではあるが、日系企業の経営者や管理者達が、タイ現地人従業員達の職務や、会社・職場に対する考え方や行動様式について、どのように評価したり、認識をしているのかについて論述することにした。<sup>注4)</sup>

### 3. 現地日系企業の経営者や管理者の現地従業員に対する考えや評価

それでは筆者が行ってきた調査から、現地日系企業の経営者や管理者達の現地人従業員に関する仕事や企業に対する考え方についての評価とか、優れた人材確保とコスト削減、それに製品品質の確保に関連した事柄に焦点を絞って述べることにしたい。

まずはじめに優れた人材確保について、筆者が現地日系企業の経営者や管理者に、現地人従業員を管理する上で、特に現地で問題があると考えていることと、その問題を解決するための対策に関して調査で質問をしたところ、問題点として、現地人従業員たちは①転職・退職率が大変高い。②企業に対する忠誠心が低い、時にはまったくない。③会社の規則や規律を守らない。それらをまた平気で破る。④外部に会社の情報を流す。⑤現地人管理者たちは部下への権

限委譲が出来ないで、管理者としての基本的な職務である、部下の教育や訓練ができない。⑥働く時間の管理がルーズである。平気で遅刻したり勤務時間中に私用をする。

これらの対策として、現地企業の日本人経営者や管理者たちは、①優秀な企業にするために、はじめからプロを採用する。すなわち可能な限り能力のある優れた人材を選択して採用する。②日本人による中央集権の廃止と積極的な権限の委譲をするように努力している。③現地人従業員の能力アップとやる気を起こさせるために、現地人に自主性を与える。④従業員たちの積極的な評価と人材登用をする。⑤現地日系企業の現地化の促進を図る。⑥ハイブリッド型管理者の育成などをあげている。このようなことから現地日系企業の経営者や管理者達は、優れた人材を確保するという意識を非常に強く持っていることが理解できる。

ところで現実に現地で経営管理をしていくとき、日本人経営者や管理者たちは、現地人従業員をどのように評価しているのであろうか、具体的に日々の現場で、現地日系企業の経営者や管理者達は、現地人従業員が通常会社や職場に関してどのように考えているか、またどのような態度をとったり、とることが多いのか。また彼らの現実の職務能力や責任感。さらに生産に従事する際の考え方や、行動様式などに関して、具体的にどのように評価したり考えたりしているか。それらに関して別の調査結果を参考にしながら述べることにする。

まず最初に、日本の企業では従業員は担当する職務知識や経験、それに能力は一般的に入社後 OJT で身に付け、その能力を用いて職務を遂行しながら勤務しているが、彼らが現地で採用し雇用している従業員達は、日々従事している職務の知識に関しては、日本の場合とは大きく異なっている。彼らは以前の職場や学校で覚えたり身につけた能力を活用して仕事をする。したがって現地人従業員の職務能力や知識に関して、現地日本人経営者や管理者にそれらのことについて、どのように考えたり評価しているか回答をしてもらったところ、そのことに関する認識とか評価の回答は、どちらともいえないとするものが 53.7%もあるが、低いとの評価は 28.8%もあり、そのことを肯定的評価した、高いとの評価は 19.5%で、両者の差が 10 ポイントも多くある。次に担当する職務の具体的遂行能力と経験では、高いとの評価が 19.5%に対して、低いとの回答は 31.7%で、ここでも否定的な評価が 12.2 ポイントも多い。さらに担当職務以外の能力や知識に関しては、低いと大変低いとの回答が 61.2%と多く、どちらともいえないが 39.0%で、高いとする回答は皆無である。次に、仕事の能率と生産性に関する評価では低いとする回答が 48.8%に対して、高いとの評価は 14.6%とここでも否定的評価が 34.2 ポイントも多くある。また担当職務に対する責任に関しては低いと 26.4%に対して、高いは 17%とここでも両者の差が 10 ポイントある。担当以外の職務責任に関しては低いと大変低いも含めて 87.8%もあり。どちらともいえないが 12.2%で、高いとする評価回答は無い。また日系企業で特に重視する、仕事をするとき同僚との協力関係はどうかの回答では、低いと 36.6%だが、

高いは 17.1%と、肯定評価回答は 19.5 ポイントも少ない。日本企業が管理で重視しかつ大切にしているホー、レン、ソー（報告、連絡、相談）に関しては、仕事についての報告では、低いと大変低いとあわせた回答が 68.3%で、高いとする回答は皆無と、厳しい評価がなされている。

上で示したように、現地日本人経営者や管理者達は、今後の経営・管理計画の重点として、まず企業が内部で努力すべきこととして、優れた人的資源の獲得と養成をあげているが、現実には彼らが雇用している現地人従業員に対する評価は高いとは言えず、このことでかなり苦労しているのではないかという事実が、この調査によっても明らかになっている。

それでは、今ひとつの重要事項と考えられている、製品品質の向上とコスト削減に関して、この事はまさに企業が自らの生存と今後の発展をしていくために、必要不可欠な要件であり重要であるが、この製品品質の向上に関する事柄に関し調査結果を参考にしながら以下で考察・検討して見たい。

製品品質とコストの削減に関しては以下のような問題点の指摘と、その対策案が回答として寄せられた。問題点としては①現地人従業員たちはコスト意識が低い。②彼らは我流で仕事をする。注意を与えても、我流で仕事をしたり処理することが多い。③同僚や部下に仕事を教えない。④情報の流れが悪く、相互のコミュニケーションが十分に出来ない。⑤企業内教育を受けてないので、こちらが求めている仕事が出来ない。⑥責任回避が多い。とにかく責任を認めたくない。強く求めると退職してしまう。⑦納期管理が出来ない。納期に対する意識と責任感がない。⑧改善意識が極めて低い。⑨以上のことから、現地人に対しては技術移転が難しい。

この対策として、日本人経営者や管理者たちは、現地人従業員に対して①社内教育を十分に行う。②日本と同様に OJT の充実を図る。③現地人従業員に対して積極的に技術移転をする。④情報が円滑に流れるようにするために、情報システムを確立する。特にホー、レン、ソーが活かせる伝達システムを構築する。④現地人従業員に明確なコスト意識を持たせる。これらのことを根づかせることによって、現地での製品品質の向上とコスト削減を図っていくとしている。参考までに述べてみると、現地日本人経営者や管理者達は、現地人従業員の職務に対しては以下のような評価をしている。

参考までに調査結果を具体的な数字で示してみると、製品品質向上に重要な、現地人従業員の仕事の質に関しては高いが 9.8%であるのに対して、低いとの回答は 39.0%と 4 倍近くあり、このことに関する評価は厳しい。同じく製品品質向上に不可欠な、仕事に対する創造性に関しても、低いとの回答が 70.7%。高いとの評価は 7.3%との見方をしている。このことに関しても評価は厳しい。さらに品質向上に関係する、仕事に対する長期的視野や分析能力では、低いのが 90.2%、高いは 0%である。また上でも述べたが、担当する職務能力と経験では高いとの評

価が 19.5%に対して、低いとの回答は 31.7%と 12.2 ポイントも多く、ここでも厳しい評価をしている。同じく品質に大きく関係する、担当する職務に対する責任に関しては低いと 26.4%に対して、高いは 17%とその差が 10 ポイントもある。担当以外の職務責任では、低いが大変低いも含めて 87.8%。どちらともいえないが 12.2%で高いとの回答は無い。これら評価は、現地日系企業の経営者や管理者達が、日本的な管理方式を導入して問題解決を図ろうと努力している結果を反映した、考えや評価が影響しているのではないかと考えられる。<sup>注5)</sup>

以上が、現地日系企業の経営者や管理者達が、現地タイ人従業員が会社や職務、それに職場に関して持っていると考えている価値観や、彼らの会社、職場、職務に対する行動様式の特徴であるとして指摘している事柄である。

それでは、今後の経営計画の重点として、現地日系企業は地域貢献と同時に、優れた人的資源の獲得と養成に努力すべきことと、下請け協力企業を含めたコストの削減や、製品品質の向上の確保と改善を真剣に考えていると上段で述べたことに関連していることである。さて小論では、これら多くの指摘事項の中から、現地日系企業の経営者や管理者達が、今後の経営計画重点として考えている製品の生産や品質とコストに関することと、今ひとつの現地従業員から優れた人材の確保と育成に関する事柄に焦点を絞って論述した。

ところで上述した日本人の考えや評価に対して、一方でその管理下で働くタイ人従業員達は、現地日系企業の経営管理や、自分たちの職務に関して、どのように考えたり評価をしているのか、そのことに関しても明らかにしておく必要があると考える。そこで筆者が実施した調査結果を礎に、現地タイ人従業員が職務遂行や、企業に対して持つ意識とか、行動様式はどのようなものであるのか。その特性は何か。またどのような条件が満たされたときに彼らは満足して職務に従事するのか、また企業に対して貢献をしようとするのかを、彼らの職務や企業への考え方や評価を、タイ人特有の価値観や行動様式とも合わせて分析と、考察をしてみることにしたい。それはこれらもここでの問題に大きく関連する事柄であると考えられるからである。

それでは筆者が実施した調査から、タイ人従業員は自分が遂行している職務や、働いている会社の経営管理をどのように考え評価しているか、さらに批判や非難をしているかを、調査結果から主なものを引用し、それらに関して以下に述べることにしたい。

#### 4. タイ現地人従業員の職務や管理に対する評価や考え方

この調査回答の中で、彼らはまず①日系企業では職務やその範囲が明確にされていないので、仕事にしにくい。②仕事のマニュアルが無く、仕事をどのように遂行したらよいか不明である。③仕事に対する指示が明確でない上に、本社が権限を持っているので、現地企業の日本

人上司、特に Top の意思決定が遅く、朝令暮改が多くて、現場での作業が常に混乱する。④現地や現地人従業員に対して、知識や技術の移転が少ない。⑤仕事に対する責任範囲が明確でない。⑥権限委譲が明確に示されていない。また現地人にはほとんど権限が与えられない。⑦能力評価が明確になされていない。⑧昇給昇格が遅く、現地人管理者や従業員に対する昇格が青天井でない。⑨秘密主義であり、重要な事柄に関して、現地人は常に蚊帳の外に置かれている。などと日系企業の経営管理に不満を持ち、厳しく批判をしている。その結果、彼らは仕事に対する意欲を失ったり、早々と転職を考えたりすると述べている。

以上論述してきたように、現地日系企業では日本人経営者や管理者と、現地人従業員との間では、お互いを評価したり考えたりしていることに、明らかに隔たりがある。企業が海外に進出した場合、お互いの企業や職務に対する価値観や行動様式には、様々な要因から当然のこととして乖離が惹起する。

これらの中でも、お互いの文化や社会慣習の差異から生まれる価値観や、それに基づく行動の違いが、両者の間に軋轢を生み出すことが多いといわれている。そこでタイ現地日系企業では、ほとんどの従業員がタイ人であるから、企業における職務や管理制度に対するタイ人の基本的な価値観や、行動様式が摩擦を惹起させる大きな要因になって来ると言える。

現地企業の日本人経営者や管理者達は、タイ人の価値観や行動様式は自己中心的で、彼らには理解しがたいことがあると口にすることがある。それは上に述べてきたことが大きく関係するからではないかと考えられる。それは特にタイ人の基本的な価値観や行動とも密接に関係しており、それらが職務や職場とか会社での考え方や、行動に結びついているからと考えられる。それらはい体何かと考えると、タイ人の基本的な価値観や行動基準であるサバイ、サヌーク、サドワックなどの事柄が、強く関係しているのではないかと考えられる。

これらの要素はタイ人が生活して行く上で重要であり、これらの要素を基本的に満たしていく職場環境や経営管理が考慮され、そこに取り入れてられて行かなければ、これらの問題の解決は、望むことが出来ないと考えられる。そこでこのことについて概略的に述べることにしたい。

## 5. タイ人の価値観と行動様式の特徴

上に述べたごとく、これらの事柄にはタイ人の価値観と行動様式の特徴が、密接に関係していると考えられるので、このことに関して簡単に言及する事にしたい。タイ人の考え方や行動特性で、まず考えられることはマイペンライということである。この言葉にはかなりいろいろな意味があるが、少々例を挙げてみると、ごめんなさいと謝られて、どういたしましてという

軽い返事から始まって。たいしたことではない。そのようなことはどうでも良いではないか。細かなことを気にしない。どうでも良いのでこだわらないということから、さらにくよくよしない。物事の結果に深くこだわらない。など生活をしていく上での潤滑油の意味を持つ言葉や考えかたである。極端な場合には自動車をぶつけて、事故を起こした者が降りてきて、被害者に対して最初に発する言葉が、マイペンライであると言う、奇妙な遣われ方をする言葉である。このマイペンライはタイで生活していくときには大事な言葉であり、タイ人を理解したり、タイでどのように生きていくかの基本的な考え方であるといわれている。

また、タイ人は目先の事柄、現実が大事であり先のことは仏様しか分からない。死ですら仏様が決められたことで、自分達にはどうにもならないことと考える価値観が、しっかり心の中に根付いている。すなわちあるが俣を受け入れることが大事であるとの価値観を強く持っている。すなわち明日のこと、先のことまた将来のことは誰も判らないのだから、現実が発生したことは、それを受け入れていくという一種の考え方が、彼らの心の中に強く存在している。このことは将来に起こる事柄に拘泥しないで、現実を受け入れるという現実的であり、かつ一種の締め感とも一致する、これは東南アジア地域に共通する南方享楽思想とも結びついている。また多くのタイ人の持つ仏教観である、小乗仏教の教えに合致する考え方や行動様式である、自律意識から生まれる自己中心意識や、行動が多くのタイ人に一般的に見られる。またこのことから多くのタイ人が無意識のうちに一般的に所有している考え方や、行動様式に強い影響を与えていると考えられる。このことは多くの日本人経営者や管理者が、“タイ人従業員は自分の仕事だけしない。同僚や部下に仕事を教えない。同僚と共同して仕事をするのが出来ない。”、“彼らは身勝手に自己中心的な考えや行動をする。”、“何でもマイペンライで責任回避をする”と指摘することの背景にあり、影響を与えていると考えられる。このタイ人の価値観と行動様式の根源には、サバイ。サヌーク。サドワックという考え方が強く存在していると考えられる。すなわちタイ人が生活していくとき、彼らの行動や考えの根底にある基本的な要素は、サバイという考え方である。これは上でも述べた小乗（南方上座部）仏教の、在るがままを受け入れそれにしたがっていく考えや、その日、その時、その場が楽しく安楽状態が大事であるとする、南方享楽思想からの影響が大きく影響していると考えられる。このサバイとは自分が何かをしても、周囲の他人にも迷惑をかけていない、そして不満や不安が無く生きていている現在の状態に満足していて、自分にとって気持ち良く、納得できている。楽しく悩みや苦勞から開放され、気持ちよく生活できている。またそうあることが、日々生活していく上で続く事が大事と言う考え方で、タイ人はこの考え方をたいへん大事にしている。従って仕事をする会社や職場で働くときも、この考え方が重視される。サバイという **feeling** はタイ人にとって基本的に優先される考え方であり、サバイでないタイ人は、マイサバイ（サバイの否定）と考え、そ

れを避ける行動をとることが多い。従って、タイ人はこのサバイということが失われ、マイサバイと感じた時に仕事をやめるとか、転職を考えるたり転職をすると一般的にいわれている。

次に、同じく大事な考え方や行動の規範となっているのはサヌークということである。サヌークとはサバイと類似しており、表裏一体の考え方である。サヌークは自分にとってその状態は気持ちが良い。満足感が得られる。幸せである。その状態を納得できるという意識や考え方である。よってタイ人はこのサヌークと思える状態で、何かをしたり生活を続けていける。また周囲の人たちとも生きていけるという考えや感情であると言える。したがってタイ人の考え方や行動の背後には、この考え方が強く存在している。逆にサヌークでないことはマイサヌークやマイサバイ、時にはシアチャイ（悲しい、気分が悪い）という意識となり、結果としてタイ人は気分が悪く、そこから早く逃避したいと考えるとか、回避行動をとろうとする。職場でのトラブルや退職や転職の大きな原因となる。

サドワックとは、上記 2 つと強く関連した考え方で、まさに自分にとって都合が良い、便利である。サドワックはまたちょうど都合が良い、考えていた通り物事が行っている。またはその通りであり気分が良いなどの意識を表している。タイ人にとってこの考えや感情を持つということは、タイ人の価値観や行動するときに重要である。彼らはマイサドワックと感じるとき、タイ人はそれを取り除いたり、それを避けようと考えたり行動することになる。

この上に述べた 3 つの考え方は、タイ人の日常の考えや行動を大きく支配するものであり、タイ人にとって非常に大事な考え方である。したがってこれらは潜在また顕在を問わずタイ人の考え方や、行動様式に強い影響力を与えているといえる。<sup>注6)</sup>

以上簡単であるが、タイ人の考え方の基礎となっていると考えられる要因に関して述べてみた。日系企業の経営者や管理者は、現地タイ人従業員を生産過程で優れた製品を作り出すために活用していくとか、優秀な従業員を確保していくための人事管理を行っていく場合に、このサバイ。サヌーク。サドワックというタイ人の意識がどのようにかわりあっているのかを、詳しく検討し、熟慮すべき事柄であるといえる。これらのことを意識しないで、優れた生産システムを維持していくとか、優れた人材を確保して企業を発展させていこうとすることは、画餅でしかなく、問題の解決に少しも役立たないことを理解しなくてはならないと考えられる。

以上、日系現地企業の経営者や管理者が、今後の経営計画の重点として、優れた人材の確保と製品品質の向上と、それにコスト削減を実現しようとしているが、その際、日本人経営者や管理者がタイ人従業員の能力や、責任感に対し考えたり評価していることと、そこで働くタイ人従業員達が、職務や経営管理についてどのように考えたり、評価しているかが、そこに大きく影響を与えると考えるので、そのことに関して概略的に記述したが、優れた人材の確保と、製品品質の向上には、タイ人の職務や会社に対する価値観と、行動様式がそこに大きく影響を

与えらる。と考えられる。

すなわち、タイ人が日常生活で基本としている価値観や行動様式が、彼らが企業で働く時の価値観や行動様式のベースになっていると考えられる。タイ人の価値観や行動様式の基本となっている事柄は、サバイ、サヌーク、サドワックということであると考えられる。よってこれらのことを日本人が十分に理解し、納得するには困難は伴うが、まずこのことを十分に理解し、これらのことを踏まえて優れた人材の採用と、育成。それに製品品質の向上、コストの削減を如何に行っていくかを考えていくことが、現地日本人経営者や管理者ばかりでなく、日本の本社でも重点的に考えていかななくてはならない事柄であるとする。

誤解がないように付け加えておくと、タイ人の価値観や行動様式がこのサバイ、サヌーク、サドワックという考え方によって、すべて支配されている訳ではなく、このほかにタイの文化、歴史、風土、社会制度、地域的特質などのさまざまな要因が、複雑に影響している。ここではそれらについて詳しく述べることができないので、筆者がすでにさまざまな論集や、学会報告などで公にしたことを、参考にしていただきたい。

## 6. 結び

タイ国が今後さらに経済発展をしていくには、現在同様輸出を増加させていく必要があると考えている。そのためには今日努力しながら行っている工業技術の向上を推進しながら、アメリカ、EU、オセアニア、中東諸国、中国、インドやアフリカなど広く世界各国や地域の市場に、積極的にアプローチしていかなくてはならないと考えられる。そのためには現在の自動車やその部品、家電や IC 製品、すなわちコンピュータやその部品などの各種工業製品の生産拠点、また輸出の拠点としての地位を確立していかなくてはならないと考える。

そのためにはより優れた製品や付随したサービスを、これらの市場に提供していく必要があるといえる。そしてそのための必要条件として優れた製品やサービスを恒常的に提供していくために、日本や先進国それに諸外国企業からの技術やノウハウの導入ばかりでなく、優れた製品を安定して生産し、輸出していける技術者や従業員を同時に育成していかなくてはならないと考えられる。この技術者や従業員の育成に欠かすことが出来ない事柄として、タイ人の企業や職場、それに仕事に対する考え方や行動様式を変化、向上させていくことも必要であるとする。

筆者の日系企業や現地 Local 企業における、従業員に関して行った様々な調査から判断すると、タイ人の企業や職場、仕事に対する意識や行動様式にはタイ人特有のものがあ、これらがどのように扱われるかによって、タイ国の外資や local 企業が優れた製品や、サービスを提

供していくことが出来るか、否かの結果がでて来る鍵を握っていると考え。

それではタイ人の企業や職場、仕事自体に対する意識や行動様式の特徴に関して、日系企業の経営者や管理者達がどのように認識したり、考えたりしているのか。さらに問題点としている事柄に関して調査結果から述べると同時に、タイ国で企業を経営管理していく上では何が重要であるのか、さらにどのようにすることが大事なのか。またタイ現地人達は企業や職場それに職務に関して、どのように考えているかと言うことについて述べ、タイ人が企業や職場で働くときに、何が重要であるのか。企業はそれをどのようにしていかななくてはならないのかに関して、今後別の機会を作り論述することにしたい。

筆者は小論において、上に述べた視点から、日系企業がタイ国現地企業で経営管理をしていく上で重要であり、特に現地人従業員を管理していく場合、どのようなことに注目していかななくてはならないのか、基本的なことに焦点を絞って論述した。ここで取り上げた事柄は、タイ国の経済発展と現地日系企業が、今後ますます厳しくなる国際競争に生き残り、発展を遂げて行くかを考える上で必要不可欠なことである。タイ国の経済とそれを支える外資と、地場企業でタイ人が働くとき、彼らが企業や職務をどのように考えているか、またどのようなタイ人特有の行動様式を取るか、把握と理解をしておくかは重要な鍵となる。筆者は現在その事に関して、タイの大学の同僚と協力して調査を継続して実施している。この調査に関しての結果に関しては後日、論文を執筆して公にしたいと考えている。

注 1. “2006 年版、JETROI 貿易投資白書。” JETRO。2007 年。

注 2. 2007 年版東洋経済臨時増刊 「海外企業進出総覧」 東洋経済新報社。2007 年。

注 3. この種の調査は現地日系企業や local 企業の協力を得て今日でも継続して実施している。

注 4. このことに関しては、様々な視点から論述しなくてはならないと考えるので、より詳しくは現在行っている調査結果を参考にしながら、後日、別稿で詳しく論述する。

注 5. タイ国現地日系企業の経営者や管理者達が現地で企業を経営管理したり、特に現地人従業員を管理してく際に直面したり、現地従業員が会社や職務に関して持つ考え方や、行動様式に関して、どのように認識したり考えているかについて、今まで実施してきた調査結果に基づいて簡単に述べることにしたい。

①タイ人従業員達は会社の情報を外部に流す 100%。②上司に必要以上に気を遣う 97.6%。③コストに対する意識が低い 95.1%。④法律規制が強くて多い 95.1%。⑤時間の管理が出来ない 87.8%。⑥会社の規律守らない 87.8%。⑦自分に対する評価を気

にする 87.8%。⑧転職率が高い 82.9%。⑨仕事に対する意識が明確である 78.0%。⑩能力を契約によって売るとの考え強い 78.0%。⑪技術移転が難しい 78.0%。⑫部下への権限委譲が進まない 73.2%。⑬管理者は部下の人材育成が出来ない 70.7%。⑭企業に対する loyalty が低い 56.1%。⑮コミュニケーションが十分に出来ない 51.2%。⑯企業内で教育を受けていないので仕事を知らない 48.4%。⑰自分の仕事の範囲を明確にしている 48.8%。⑱納期管理が出来ない 43.9%。⑲改善意識が低い 36.6%。⑳自分の権利を強く主張する 34.1%。

また現地で生産される製品の品質に関する事に関して、多くの日本人経営者や管理者は、現地人従業員足達は ①品質に対して意識が低い。Spec (仕様) が甘い。外見が類似しているとか使用できれば良いとする意識が強い。②自分の持っている知識や技術を教えない。自分が習得した技術や仕事を独占する。③新しい仕事や技術に関心を持つが、それを積極的に覚えて自分のものとしようとしない。④仕事上で創意や工夫をしようとしない。指示されたことや教えられた事の内容や技術にいつまでも固執して、新しいことに challenge しようとする態度にかける。⑤何でも教えてもらいたがる。自分の考えで品質の改善や改良をしない。⑥仕事に対して自分の考えや idea を出さない、また出したがらない。上司や同僚に指示されたことだけをいつまでもする。⑦責任をとりたがらない。自己があると上司や他人に責任を転嫁する。

第二に優れた人材の確保と育成に関しては、①タイ人従業員はすぐに転職や退職をしてしまう。②自分のなすべき職務や仕事の範囲を明確にしている、仕事上の部下や同僚、それに他の従業員と仕事の上で協力したがる。③仕事を覚えると転職をしたがる④会社に対して忠誠心や一体感を持っていない。④職場での友人や人間関係に左右されやすく仕事にむらが出る。⑤上司や同僚に対する好き嫌いが強く、それによって転職をしたり、仕事の能率や品質が左右され易い。

注 6. これらの事に関しては、多数のタイ人に尋ねるとか、文献にも当たる努力をしたが、個々人の feeling に関連することで、複雑であり簡単に述べることはことが困難であるので、今後詳しく調査・分析して、別稿で述べることにしたいと考えている。

## 参考文献

飯田謙一「発展地上国における経営管理発展の可能性について」商学研究所所報 40 号専修大学商学研究所。1983 年。

飯田謙一「タイ人の職場における意識調査 序論」商学研究所所報 62 号専修大学商学研究所。

1987年。

飯田謙一「タイ人の職場における意識調査」－アンケート調査をもとにして－商学研究所所報  
67号専修大学商学研究所。1988年。

飯田謙一「タイの経営環境と日系企業の問題点」林吉郎「グローバル企業の海外現地化戦略」  
PHP研究所。1990年。

飯田謙一「タイ国における日系現地法人の日本人経営者、管理者の経営と管理に関する意識」  
専修大学商学論集 第71号。2000年7月。

飯田謙一「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感について」  
専修大学商学論集 第72号。2001年1月。

飯田謙一「タイ国日系企業の現地従業員の情報に関する満足度と組織忠誠心、一体感について」  
－現地法人における日本人トップマネジメントの情報の取り扱いに関して－「専修大学商  
学論集」専修大学商学論集 第73号。2001年7月。

2007年版ジェトロ貿易投資白書 2007年9月。p28。

2007年版東洋経済臨時増刊 「海外企業進出総覧」東洋経済新報社。2007年。

OVTA「タイの日系企業が直面した問題と対処事例」財団法人海外職業訓練協会。2007年。

津野正朗編著「海外人づくりハンドブック Thailand」財団法人海外職業訓練協会。2003年。

# 巨大化するバンコク都市圏とクルマ社会

福島 義和

## 1. 巨大化するバンコク大都市圏とその悩み

今から6年前の2002年、ナショナル ジオグラフィック誌（日本語版）は21世紀の挑戦シリーズとして「感染症との戦い」「食品の安全性」「世界の水不足」そして最終回に「大都市圏—世界の繁栄と貧困の現実—」の特集を組んでいる。その最終号では、サンパウロ、ラゴスそしてバンコクといった第三世界の大都市の実態・挑戦を取りあげている。1993年時点で557万人、さらに2007年時点で約900万人まで巨大化したバンコク都市圏は、世界順位29位である（図1参照）。ダグラス Douglass(1995)は東アジアの空間的秩序（東アジア回廊）のなかで、そのバンコクを含め北京／天津、上海などを主要コア都市に、東京とシンガポールを世界都市として位置づけている（図2参照）。特にバンコクは1993年のバンコク・オフショア市場の開設（Out-In取引中心のオンショア市場として出発）は、海外資金流入の激増を呼び込み、バンコクの世界都市化を進展させた（田坂敏雄、1998）。と同時に多くの都市問題が発生している。

図1 都市圏人口のランクサイズルール（2007年）

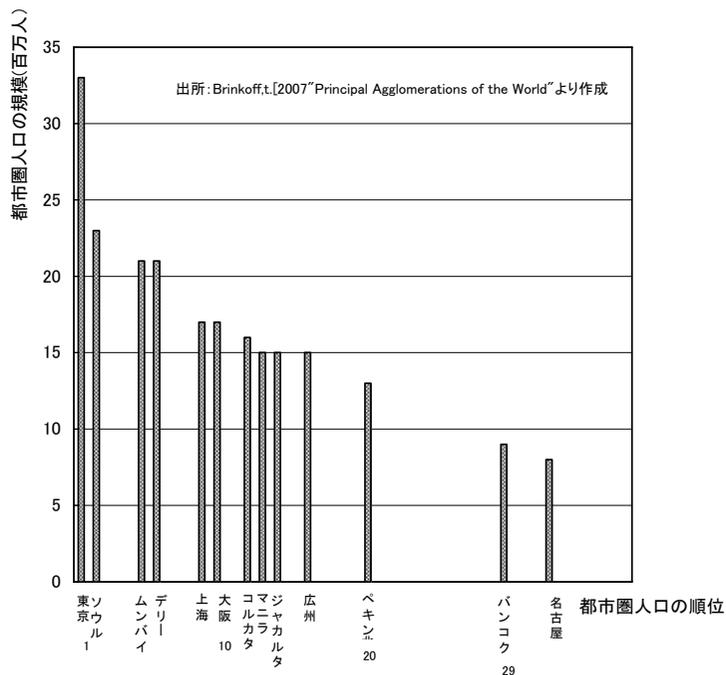
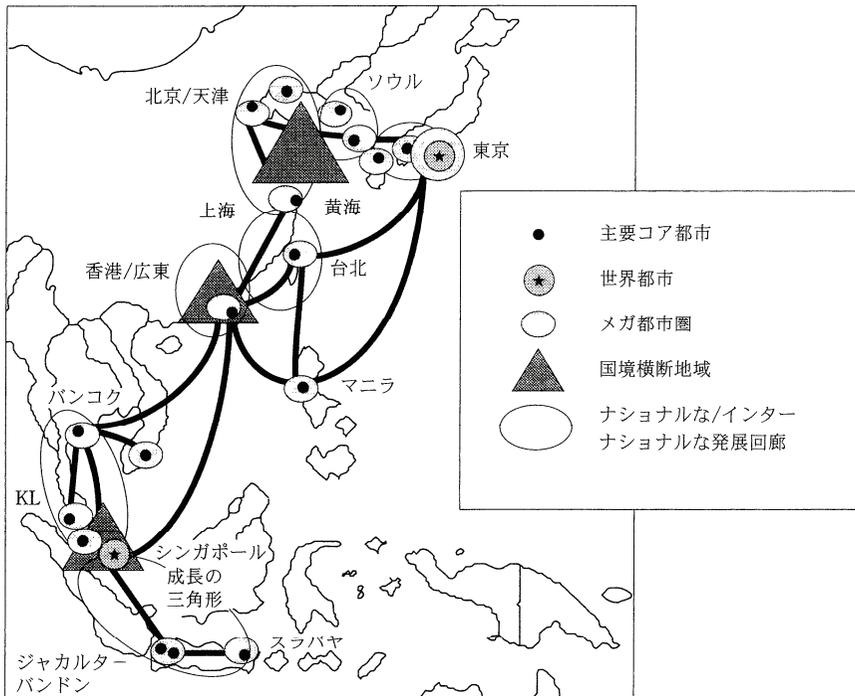


図2 東アジア都市回廊



(出所) Douglass [1995, p.54].

「実際には 1000 万人いるとされるバンコク都市圏の住民は、毎日、薄汚れた空気に包まれて膨張する都市空間の中をのろのろと移動している。私はできるかぎり、市内の移動には高架鉄道のスカイトレインか運河の船を使い、さもなければ歩いた。市内では時代物のバスが黒ずんだ排ガスをまき散らして走っている。(中略)

農村部や地方都市は貧困に悩まされ、家庭の崩壊が進むなか、バンコクは人生をやり直すのに打ってつけの場所と思われ、何十年もの間、膨張し続けてきた」(下線部は筆者)

上記のナショナル ジオグラフィック誌の文章は、2002 年当時のバンコクの「過剰都市化」に伴う弊害とその要因を端的に表している。つまり、農村や地方都市からバンコク大都市圏への流入者は雇用機会とのミスマッチを起こし、「産業化なき都市化」を経験することになる。その結果、流入者は生活確保のためにインフォーマル・セクターへの就職が大きな一つの選択になる。また、彼らはしばしばスラム居住者になる場合も見受けられる。そしてこのようにして形成された多くのスラムが、1985 年以降の急激な経済発展によって跡形もなく眼前から消滅させられている。もちろんスラムが完全に消滅するのではなく、今後郊外や地方に移動していくことが予想される。

バンコクの過剰都市化を抑制し、経済発展をもたらすにはいかなる方策があるのだろうか。

確かに移動を抑制するには都市と農村の経済格差（賃金格差）を是正することが理論上は重要である。農村に対してはインドやバングラデシュで普及しているマイクロ・クレジットの導入や、農業生産に必要なインフラ整備（例えば灌漑や排水設備）などが農村の自立化に寄与する可能性があるが、本稿では都市サイドから若干の考察を現場の体験を踏まえて報告する。

## 2. バンコク都市圏の交通渋滞と国家的損失

お恥ずかしい限りであるが、バンコク滞在中に以下のような失敗をしてしまった。ある日、郊外のレストランでの夕食会のためにビジネス街シーロム通りのホテルに6時集合であったが、あいにく中心部のプラトゥナム・マーケットのあるラチャダムリ通りに面した伊勢丹前でタクシーにやっとのことで乗車できたまではよかったのだが、ホテル付近でほとんど動かなくなってしまった。ホテルは見えるのだが……。さらに悪いことには、先生方が集合されている郊外のレストランに向けてあわててホテルから再びタクシーに乗車したのだが、このタクシーが20分近く経過してもホテルのあるブロックから脱出できなかった。つまり、夕刻時には、移動方向とは無関係にバンコクの中心部では交通渋滞が慢性的に発生しているようだ。そういえば郊外のある自動車の日系企業では従業員の通勤にマイカーを使用させずに企業発のマイクロバで従業員を効率よくピックアップし通勤させていると聞いていた。もちろん車の渋滞による社員の遅刻を嫌ってのことである。

一般的には交通渋滞の原因としては、自動車が多い、道路が少ない、道路が非効率に使われていることなどがあげられる（川上邦雄、1997）。バンコクの社会経済活動を支える公共交通手段は1999年以前までは主としてバスのみであった。1999年12月5日に開通した高架式鉄道BTS（Bangkok mass Transit System）は「スカイトレイン」と呼ばれ、国旗と同じ赤・青・白の車体は大都市バンコクのシンボルにもなっている。

正式には「クルン・テップ（天使の都）」と呼ばれるバンコク Bangkok は、かつてラーマ1世期（1782~）には多くのクーロン（運河）がチャオプラヤー川沿いの王宮を囲むように張り巡らせてあり、「東洋のベニス」にふさわしい水の都であった（図3参照）。やがてクルマ社会の到来により、トンブリー地区を除き運河のほとんどが埋め尽くされてしまった。交通渋滞がかつてバンコクの生産性を1日100万ドルの割合で損失しているといわれていたが、前述したスカイトレイン(BTS)や、2004年7月に開通した地下鉄(正式にはMRT:Mass Rapid Transit)がバンコク中心部の交通渋滞を幾分緩和している。まさに地下鉄導入が交通渋滞の切り札になった。

すでに 1996 年に半年間専門官としてタイ国首都圏高速鉄道公社(MRTA)へ派遣された川上邦雄氏がバンコク市民に愛される地下鉄の建設のためには、日本の地下鉄システム技術が有益であると、セミナーで講演している。その際地下鉄計画概要(図5参照)のなかで、交通渋滞の早急な解決の必要性を提言している。興味深いことに、地下鉄の整備主体として MRTA が 1992 年 8 月に国営企業として設立されていることから察すると、12 年間の歳月をかけて地下鉄の建設が国家的プロジェクトとして展開されていったことがわかる。

図3 ラーマ1世期のバンコク



- |             |            |                       |
|-------------|------------|-----------------------|
| ① トンブリー王宮   | ⑦ 大臣邸宅     | ⑬ 中国人集落               |
| ② 貴族邸宅・監獄   | ⑧ バンコク庁・監獄 | ++++バンコク城壁            |
| ③ ラーマ1世旧宅   | ⑨ マレー人集落   | ----- トンブリー城壁跡。すべて撤去。 |
| ④ 王宮前広場     | ⑩ 役人・一般住宅地 | ○ 城砦                  |
| ⑤ 裁判所・貴族の寺院 | ⑪ モーン人集落   |                       |
| ⑥ 貴族邸宅      | ⑫ ベトナム人集落  |                       |

(出所) Krom Sinlapakon [1982, p.38].

図4 バンコクにおける地下鉄とスカイトレイン（BTS）のネットワーク

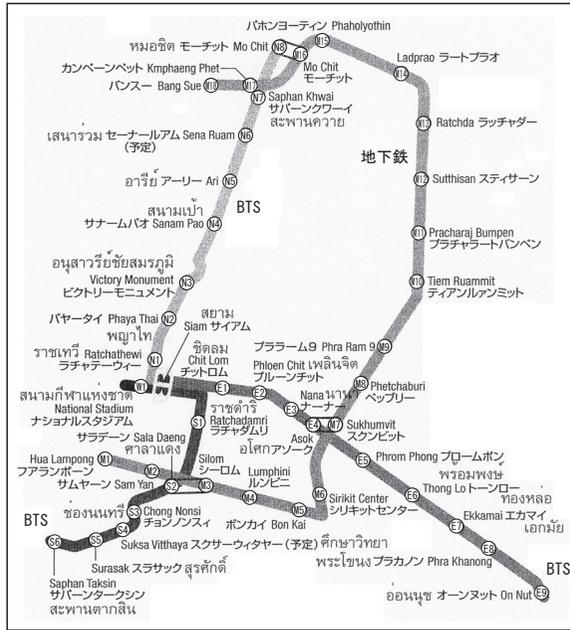
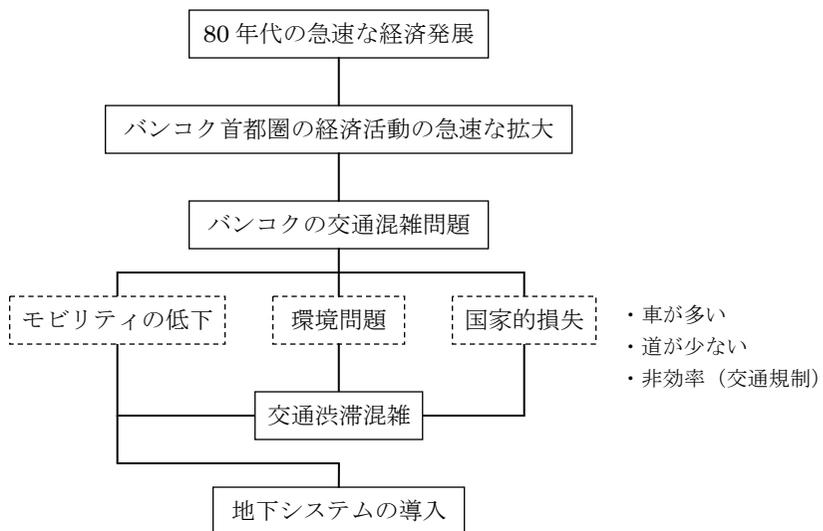


図5 バンコクの地下鉄計画概要（バンコク市民に愛される地下鉄となるために）



（出所）川上邦雄（1997）「バンコクの地下鉄計画の現状について」

### 3. 第三世界における公共交通の重要性と市民の幸せ

巨大化するバンコク大都市圏では、確かに慢性的な交通渋滞は人間のモビリティの低下を招き、大気汚染（浮遊粒子や鉛）に代表される不健康さを助長し、前述したような国家的損失を多少なりとも被る運命にある。しかし一方で自動車の普及台数が年率約10%ずつ増加するなか、慢性化した交通渋滞は飛躍的には解決されない。わずかな体験ながら、トゥクトゥクと呼ばれるオート三輪車のタクシーやチャオプラヤー川を悠然と航行するボート（ルーア・ドゥアン）の方がバンコク中心部の移動手段としては最適なようだ。しかしタイ政府が低燃料車の生産に優遇措置を打ち出したことにより、日本の自動車各社(現地では「ニッサン・タイランド」と「いすゞ・タイランド」を視察)がタイでの現地生産を拡充している。現在販売好調なアジアや中東に近いタイが輸出拠点になりつつある。「アジアのデトロイト」を目標にするタイ政府の思惑に合致する。

最後に以下のことを指摘して短いレポートを締めくくる。

第三世界の経済発展は、生産のグローバリズムによって支えられているが、国民（市民）の幸せは誰がどのように支えるのだろうか。トゥクトゥクより日本車に乗る方が本当に快適なのだろうか。ラテンアメリカのブラジル社会をみても、クルマ社会は貧富の拡大化をもたらしていることは確かである。サンパウロのファベラ市民が怠け者ではなく、ひたすら移動する交通手段、つまりモビリティの低さが問題にされなければならない。換言すれば第三世界の大都市ほど公共交通の健全な発達が急がれるのである。バス交通で成功を納めたクリチバ市（ブラジル）を地球上に作りあげる。バンコク都市圏の都市政策のうえでクリチバ市から学ぶことは多いだろう（参考文献8. 参照）。

《謝辞》今回のタイ実態調査は憧れのチェンマイでミニチュア船の生産現場を見学し、バンコクでのニッサン・タイランドやいすゞ・タイランドへのヒヤリングも有意義であった。私的なことだが、妻の教え子（いすゞ・タイランドの企業研修生）にも運よく再会できたことは、タイへの親近感が増すことになった。

#### 【参考文献】

1. 大阪市立大学経済研究所編、田口芳明著『世界の大都市 6 バンコク クアラルンプール、シンガポール、ジャカルタ』東京大学出版会
2. 川上邦雄(1997)「バンコクの地下鉄計画の現状について」<http://www.jterc.or.jp>

3. 田坂敏雄(1998)『アジアの大都市「バンコク」』日本評論社
4. 松園(橋本)祐子(1999)「バンコクの都市住民組織—プロジェクト協力型から自助的開発型組織へ—」(幡谷則子編『発展途上国の都市住民組織—その社会開発における役割—』研究双書 493 アジア経済研究所, pp.125~152)
5. ナショナル・ジオグラフィック (日本版) 2002年「21世紀の挑戦」シリーズ
6. 池本幸夫、武井泉「タイの地域間格差—労働移動から考える—」(松井範惇、池本幸夫編著 (2006)『アジアの開発と貧困—可能性、女性のエンパワーメントとQOL』明石書店, pp.279~301)
7. 小森正彦(2008)『アジアの都市間競争—東京は生き残れるか』日本評論社
8. 拙稿(1998)「エコシティ・クリチバの都市計画」ラテンアメリカレポート (アジア経済研究所) VOL.15 NO.1  
服部圭郎(2004)『人間都市クリチバ』学芸出版社



写真1 夕刻時の常態化した交通混雑

プラトゥーンナム・マーケットのあるラチャダムリ通りに面した伊勢丹前 (2008.3.19 撮影)



写真2 マッカサン鉄道駅付近の高速道路と渋滞する一般道路

運河の埋め立てによって道路を作り、結果的にはクルマ社会に突入している。(2008.3.19 撮影)



写真3 チャオプラヤー川を南北に航行する水上バス（ルーアドゥアン）と僧侶  
水上バスがバス、B T S、地下鉄と同様に公共交通の一つとして市民に利用されている。  
(2008.3.19 撮影)

# タイの小売流通の変化と発展過程について

田口 冬樹

## 1、はじめに

近年、小売流通の世界で、複数の国々を商圈として、本国からよりも国外からの売上高の割合を拡大させようとするグローバルリテーラーの出現と発展が目立つようになってきた。そうした企業の動きはタイの市場でもその例外ではない。今回のチェンマイとバンコクの視察調査を通して、タイの流通事情について考察することができた。ここでは、外資系小売企業で構成されるグローバルリテーラーの進出と発展が地元資本の小売企業や在来市場に対して与えた影響関係、それに農村地域の振興策としての OTOP（タイ版一村一品）の流通チャンネル開拓を含め、その流通発展のプロセスについて検討を加えていく。

## 2、通貨危機以前の小売流通の歴史と特徴

タイの小売流通の変化には、大きく2つの流れが確認できる。それは1997年のタイ通貨（バーツ）危機の以前の流通と危機を経過した以降の流通に分けて考察することができる。それまで長い間、タイの小売流通は伝統的には生鮮食料品や日用雑貨を扱う在来市場（タラート）や中小商店の集積によって担われてきた。こうしたタイの小売流通が変化しだしたのは、1960年代になって、バンコクの人口が急速に増加し、都市化が進んだことと関係している。なかでも中印戦争中にタイに駐留していたアメリカ軍の軍人の増加やそうした需要に応えるためスーパーマーケットが導入され、セルフサービス方式での食料品や日用雑貨品の販売それにワンストップショッピングの買物行動がタイの一般の人々にも注目されるようになった。<sup>注1)</sup>

タイの大型小売業は、地元小売資本での百貨店業態を中心に発展してきた。セントラル百貨店は創業が1957年と最も古く、70年代にかけて老舗の百貨店としてのトップの地位を確保してきた。それに20年以上遅れて79年に創業したのがロビンソン百貨店であり、セントラル百貨店が高級店の位置づけに対してロビンソン百貨店は中級店として主に地方に出店することで発展してきた。この2つの百貨店は95年に同じ持ち株会社の傘下に入って統合され、セントラル（・ロビンソン）・グループが形成される。80年には不動産開発から参入したザ・モール・グループが80年代の土地開発ブームを背景に急成長し、97年さらには2005年にそれぞれ高級百貨店エンポリウムとサイアム・バラゴンをオープンし、業界2番手の地位を維持している。

こうした地元の二大百貨店グループが発展する中で、64年にはバンコクではじめて外資系百貨店として日本の大丸（98年撤退）が店舗をオープンしている。規模は小さかったが、王室や貴族などの富裕層の支持を得ていた。<sup>注2)</sup>

これを契機に、84年ごろ（2001年撤退）、85年に東急百貨店（マーブンクローンというショッピングセンターの核店舗）さらには92年には伊勢丹（セントラル・ワールドプラザというショッピングセンターの核店舗）など日本の百貨店が相次いで進出する。85年のプラザ合意を受けて、日本の円や韓国のウォンの対ドル・レートが急激に上昇し、日本や韓国の企業が海外に生産拠点を移す動きが活発になり、タイへの工場進出が急増する。そうした背景を受けて、日本人の増加に加えて、タイの中間層の購買力が形成されて（当時の中間層のシェアはおおよそ10-15%と見られる）<sup>注3)</sup>、百貨店やショッピングセンターの建設が目立つようになった。タイで最初の外資系量販店の進出は84年にジャスコ（イオン）によって行われている。翌年にはスーパーマーケットのフジスーパーが進出しており、91年には阪急がスーパーマーケットを、96年には西友がスーパーマーケットを展開している。80年代半ばから90年代半ばにかけて、日本の百貨店やスーパーがタイに集中的に出店する動きが出現したのも、タイのサイドからの出店要請を受けていた理由もあるが、こうした中間層形成にともなう需要動向と関連していたと考えられる。ちなみに、ジャスコの場合は、1983年に現地の映画館チェーンを経営するハリウッド・ストリート・センター社から合弁設立をもちかけられ、84年12月ジャスコ49%、ハリウッド社51%の出資比率でサイアム・ジャスコを設立している。85年に日本と同じ形態の大型総合スーパーや87年には食品スーパーの出店を契機に2つの業態を展開する。<sup>注4)</sup>

この時期は、フランスからオ・プランタンなど日本以外からの参入も行われ百貨店出店ブームが起こった。しかし大丸もオ・プランタンも日本とフランスからそれぞれこの国に最初に進出した外資系百貨店でありながら、当初は近代的経営方法や店舗設備の目新しさで注目されたものの、現地の顧客の嗜好に十分に適応することなく、競争の激化を背景に撤退を余儀なくされている。<sup>注5)</sup>

これまでの分析で言えることは、外資系小売業の動向として、80年代から97年の通貨危機以前は、ヨーロッパ系の外資系小売企業の出店に比較して、とりわけ日系小売企業の進出が量的に目立っていたことである。しかし、その後の日系の百貨店や量販店の進出には目立った動きがなく、通貨危機を受けて新たな局面に直面する。

### 3、通貨危機以降の小売流通の発展

97年の通貨危機以降、タイの小売流通は大きな変化に直面する。この時期タイの経済は混乱

に陥って、都市部での失業者の農村部への移動がみられ、<sup>注6)</sup> 消費者の購買力が低下し、小売部門の縮小や外資系の百貨店の撤退が相次いで起こった。それまでタイでは、80年代から90年代にかけてアメリカ資本以外の外資がタイ小売企業の49%を超えて資本を保有することを制限しており、また合弁会社で働く外国人の人数や滞在期間を制限して、自国資本の保護を図るねらいから種々の制約を設けていたルールを改め、97年の経済危機以降はこうした規制を緩和することとなった。WTO（世界貿易機関）やIMF（国際通貨基金）の圧力もあって99年には外国企業によるタイ企業の株式保有や外国人労働者に対する制限は撤廃された。政府は、経済危機から立ち直らせる方法として、外資の積極的受け入れによって、国内資本の不足を補い経済の活性化を図ろうとした。<sup>注7)</sup>

90年代は、ヨーロッパからの新業態を携えた企業の動きが目立つようになっていく。欧米系小売企業の進出のきっかけをつくったのは、CP（チャランボカパン）グループであるといわれている。80年代から90年代初頭にかけて、農業（飼料生産・養鶏）を中心として不動産や金融などを対象にコングロマリットを展開してきた地元資本のCPグループは、小売部門のいっそうの多角的展開のためにマクロ（オランダ）、デレーズ（ベルギー：撤退済み）、セブンイレブン（アメリカ）などを誘致していた。これに対して、同じく地元資本のセントラル・グループではすでに述べたように百貨店業態に加えて、新たな小売業態を海外から導入するため、カルフル（フランス：株式譲渡済み）、アホールド（オランダ：撤退済み）、ファミリーマート（日本）と組むことで、外資との合弁やフランチャイズ権の取得などにより小売業態の多角化を展開してきた。<sup>注8)</sup>

これらのグループ企業の新業態は、当時低収益に陥っており、通貨危機以降に外資に株式の売却や経営の支援を求める動きが現れる。すでに、新興市場として成長が期待されていたタイへの参入を図りつつあったヨーロッパの外資系小売企業は通貨危機を拡大のチャンスと捉えて積極的な投資行動に出た。<sup>注9)</sup>

89年にはオランダの会員制ホールセールクラブであるマクロがCPグループと合弁会社を設立したが、2002年にはマクロが90%まで出資比率を高めている。同じくオランダのスーパーマーケット、アホールドは95年には地元資本のスーパーマーケットチェーン、トップスの49%の株式を取得しており（その後、2004年には一度手放したセントラル・グループがトップスを買戻している）、1998年にはイギリスのスーパーマーケットが地元のハイパーマーケットを運営するロータスを買収し、テスコ・ロータスとして現地法人での経営を行うまでになった。<sup>注10)</sup>

ここで新たな外資系小売企業がハイパーマーケットや会員制ホールセールクラブといった新業態を携え、合弁方式を取りながらもタイの既存の小売企業の出資分株式を買取り、事実上は単独所有による経営に乗り出した。すでに進出していたヨーロッパのハイパーマーケットや

スーパーマーケット企業は、合併企業の相手の保有株を買い取り、タイの流通構造に大きな影響力を発揮するまでになった。ここで経済危機はすでに進出済みの日系小売企業には規模の縮小や撤退を引き起こし、この時期に本格的に進出してきたヨーロッパ系の小売企業には拡大のチャンスを与えるという二重の役割を果たしていた。ファミリーマートやダイソーなどにみられるように日系小売業の中でも順調な発展を遂げているケースもあるが、傾向として通貨危機後も、2001年にはそごうの閉店、2005年にイオンは会社更生法の適用を受けてこれまでの総合スーパー業態を断念し主軸をスーパーマーケットへ転換するなど、進出からそれぞれ17年、20年を経過しながらも日系小売企業の低迷は続いている。タイでは相続税制がないため、バンコクを中心にかなりの富裕層も少なからず存在しており、またこの10年間でも中間層の台頭も目立つようになってきたが<sup>注11)</sup>、依然として所得格差や地域格差といった貧富の差が解消されているわけではない。タイの中間層の消費拡大は、東南アジア諸国のなかで順調な発展を示しているシンガポールとは対照的にスローペースであることも指摘されている。ヨーロッパ系のディスカウントを強調したハイパーマーケットやスーパーセンター、あるいは買い物金額の比較的小さいコンビニエンスストアや均一価格でディスカウントを強調した60パーツ・ショップが支持される理由もこうした点にあるのかもしれない。

#### 4、小売流通の競争構造と需要動向

それまで土地利用規制のないタイでは、バンコクを中心に、外資系小売企業のグローバルフォーマットをベースとした新業態を大都市の特定エリアに集中的に出店する動きが目立っていた。スーパーマーケット、ハイパーマーケット、会員制ホールセールクラブ、コンビニエンスストアなどの新業態はすべてチェーンベースで展開されており、その上位企業はすべて外資系小売企業である。

とくに、売上高の規模で見て、上位企業はディスカウント系の大型店を展開するテスコ・ロータス（イギリス：エクスタチャイ・ディストリビューションシステム社）をトップに、ハイパーマーケット業態を展開するカルフル（フランス）、フランスのカジノが展開するビッグC（フランス、セントラル）、卸売をベースに小売を兼業する会員制ホールセールクラブのマクロ（オランダ）の外資系4社によって上位が独占されており、次に小売売上高の多いのはセブンイレブン（CPグループ）となっている。<sup>注12)</sup>このような事情から東南アジアで最も外資の進出が進み、小売市場の植民地支配が進んだ国とさえ評されるようになった。<sup>注13)</sup>

こうした外資系小売企業の勢力拡大は、地元の伝統的な在来市場、零細商店、卸売企業さらには食品や日用品メーカーなどに大きな影響を与えることとなった。2000年ごろから既存の零

細商店主らによる政府に対する大型店への出店規制を求める動きが現れた。この結果、政府は小売業法の制定と零細小売店支援のための共同仕入れ機構（ART 社）の設立を推進することになった。しかし、前者はヨーロッパ系の大型小売企業や地元の大型小売企業の反対にあって円滑な実行ができず、2002年3月に制定されたものの11月には内閣改造によって廃案に追い込まれ、また後者もそれほどの成果を生むまでに至っていない。2004年7月からはその法律に代わって、従来よりも厳しいゾーニング規制が実施され、バンコクでは実質的に大型店の出店にブレーキがかかるようになった。<sup>注14)</sup>

こうした大型店の出店の規制強化に対して、外資系大型小売企業の中には規制に抵触しない小型店舗での出店に取り組む動きが現れて、ハイパーマーケットのテスコ・ロータスを運営するエクスタイ・ディストリビューションシステム社では、ロータス・クムカー、タラート・ロータス、ロータス・エクスプレスといった小型店を市街地を中心に出店しており、外資系でありながら自ら店のコンセプトにタラート（在来市場のこと）を打ち出した店舗開発により、これまで小回りの効く品揃えやその近隣性ゆえにスーパーマーケットに優っていた本来の在来市場のタラートの売上を奪おうとしている。しかも外資系大型店は大型店の出店をあきらめたわけではない。こうした規制強化にもかかわらず、カルフルーの場合は、2007年4月にもチョンブリ（Chon Buri）に4億タイバーツ（約1億500万米ドル）の投資規模で7000平方メートルの店舗をオープンしており、2008年には5店舗の出店を計画しており、法規制の影響を受けないと強気の発言をしている。さらに2010年までにディスカウントストアを現在のほぼ倍の57店舗に増やす計画を発表している。<sup>注15)</sup> 新規出店の困難な地方都市にあっても、地元有力業者との提携により建物の一部を賃貸して規制を受けずに出店を強行している。<sup>注16)</sup>

これまで長い歴史の中で発展してきた在来市場が近代的な小売流通の資本と方法に次第に駆逐されていく姿は、かつての日本での流通革命を思い出させるが、果たして日本のように街並みを中心市街地商店街のシャッター通りへ、伝統的な食料品店からチェーンベースのコンビニやスーパーマーケットに置き代わってしまうのだろうか。減少傾向にあるとはいえ、今日でもタイの在来市場の存在は庶民の多様なニーズに迅速に対応し、所得格差や地域格差の大きなタイでは特に食料品の流通において依然として大きな役割を果たしている。しかし激化する競争の中であって、この場の後継者育成や経営改革が強く求められている。東南アジアの中でも外資系小売業を軸にきわめて競争的な小売市場を形成しているといわれるタイでは、タイ独自の流通の仕組みがどのように形成されるのか注視していきたい。

## 5、OTOP と流通チャネル開拓の必要性

これまでタイの小売流通の発展過程を検討してきた。新旧の小売業態の展開に対して国内資本、日系資本、ヨーロッパ系の資本が三つ巴で激しい競争を繰り広げている実態が確認できた。こうした流通チャネルの発展に対する考察を踏まえて、タイ政府の肝いりで始まった農村地域の振興策である OTOP (=One Tambon One Product オートップ：日本で言う一村一品) をこの複数の流通チャネルと関連付けて、OTOP のマーケティングを強化する政策を最後に提案しておきたい。

タイ政府は 2001 年に、当時のタクシン首相が率いる愛国党の政権主導の下で、農村と都市とのさまざまな格差を解消し貧困を克服する方法として、農村の自立と活性化を支援する運動をスタートさせた。タイの国をあげての大規模プロジェクトは、ひとつの村 (Tambon：県や郡に次ぐ行政単位のこと) を拠点とした地域振興を目指したモノづくりを推進しており、タイ各地にその活動は広がっている。その地域の特産品を他の地域や全国市場さらには海外に提供しようというユニークな試みである。この運動の原点は、1979 年から始まった日本の大分県の大分一村一品運動から影響を受け、当時大分県知事であった平松守彦氏が提唱したものをモデルとして、タイの経済や地域産業の振興に役立てようとする活動である。大分県の場合は地方自治体のレベルからの産業振興であるのに対して、タイの場合は政府主導の全国レベルでの地域特産品の創造とそれによる農村開発政策となっている点である。大分県発の一村一品運動は、グローバルな形での一村一品運動として、タイのほかにはベトナム、カンボジア、モンゴルなどアジアの国々加えて、さらにはアフリカなどの他の開発途上の国々にも導入されるようになってきている。タイの OTOP は、草の根主導を掲げながらも、実質的に中央政府主導で成果が具体化しやすい有望な生産者への支援が目立ち、基盤の弱い、グローバルに手の届かない生産者が政府支援から取り残されているといった指摘もある。2006 年 9 月のクーデターによって、スラット政権に交代してから、OTOP のブランドは残すものの、地方産品に対しては名称が「地方およびコミュニティ製品」(Local and Community Product) に変更され、プミポン国王が提唱した「足るを知る経済」(充足経済) の考え方に影響され、OTOP による役割も高い成長から安定成長にトーンが変わってきている。<sup>注17)</sup>

現地チェンマイで工業省所管<sup>注18)</sup> の Industrial Promotion Center のセンター所長 Veranant Neeladanuvongs 氏からの解説や討論、さらにはその地域で展開されている模型船の製作所とシルバーウェアのアクセサリ工房を中心に視察を行った。2 つのケースは、生産者の経営規模や生産設備の点から見ても、本格的な製造業の展開というよりも、農家の副業としての地域ビジネスという印象をもった。OTOP の多くはこうしたケースが多いという。センターによる

コンサルタント・サービスの対象は、生産、経営管理、人的資源開発、製品開発、パッケージング、投資など多岐にわたっており、マーケティング面のサービスでは展示会やトレードフェアの運営、売手と買手の出会いの促進、それに製品のディスプレイや製品デザイン・コンテストのための広報活動を行っている。OTOP 製品としてのスタンダードがそれぞれ製品分野（食品・飲料・繊維品・工芸品・装飾品など）ごとに設定されており、その基準をクリアすることが前提となっている。実施結果として、2つの効果をパワーポイントの画面で提示してくれた。経済的効果としてコミュニティ製品の売上が 2001 年では 143,143 バーツが 2007 年では 51,316,000 バーツになっており、物価の上昇などを別にして、358 倍の伸びを示している。社会的効果として、地域の知恵を考慮して開発することやコミュニティにおける地元の原材料それに労働力を活用している点を評価している。<sup>注19)</sup> 2003 年からは全国レベルで OTOPI 製品の品質向上を目指した OTOPI 製品チャンピオン (OTOP Product Champion: OPC) という評価制度によって、一定の品質や顧客満足水準などの基準を設定し OTOPI 製品を 5 つ星のランキングにより評価し、生産者グループへの動機付けを行っている。しかし、現実には地方産品をめぐる模倣品の氾濫が目立っており、また生産者間の格差をどのように解消するか、地域ごとの製品差別化をいかに実現するか、利益が生産者に独占され地域にその恩恵が還元されないなど課題も多い。<sup>注20)</sup>

OTOP は政府の提供する展示会や各種のトレードフェアの流通チャンネルが中心となっているが、これまで検討してきた複数の流通チャンネルとどのようにリンクさせ浸透させるのか、その開拓が大きな課題となっていると感じている。

視察の過程で、販売量の増加があっても生産を拡大することはしないという発言を聞いて印象に残っているが、グローバルな競争市場の中で、どこまで専門的なビジネスとして取り組めるのか、収入の増加だけでなく家族の幸せや地域のつながりを大切に、工場の従業員とは違う点を強調している。この点が、タイの人々の考え方の本音や価値観になっているのかもしれない。しかし、ビジネスとして取り組む以上は顧客のニーズと競争による選別から自由ではないわけで、経営方針や事業の目的をどのように位置づけているのか考えさせられた。

価値観の違いや生き方の違いを反映してさまざまなビジネスの形態が存在する。もし本当に売上を伸ばすことやそのための経営規模の拡大を図ろうとするなら、副業や兼業の形から専門に移行する際の組織作りや有能な人材の育成・引き抜きなど行い、顧客ニーズの把握するために自ら営業スタッフを抱え、流通チャンネル開拓やブランドの育成などのマーケティング努力を強化する点が不可欠と考えるが、実態は必ずしもそこまで徹しようとする起業家や経営者は多くはないのかもしれない。OTOP が農村地域振興に貢献していることも事実であるが、それがどこまで地域づくりとして浸透するのかという課題を抱えている一方で、これまで検討してき

た小売新業態の多様な展開の中で、OTOP 製品をいかに国内のみならず、世界に浸透させるのか、そのような経営方針を持った経営者がどの程度育っているのか興味深いところである。

年数回国内で OTOP フェアが開かれ、そこに出品される手順が紹介されているが、国内市場を開拓する場合にも、OTOP の担当機関での市場開拓・流通ルート開拓はますます重要となっており、また国際的な市場の開拓となると、より有効なチャネルの確立とその育成・維持が重要な課題となる。すでにネット通販や外資系小売業の複数の店舗においても、こうした製品を扱っている動きもある。商品によってチャネルの使い分けがブランド構築にとって不可欠であることも事実であり、この点を踏まえて、どのような顧客のためにいかなる流通チャネルを開拓するかをねらいに、国内の業態のみならず、グローバルなネットワークを活用した OTOP のマーケティングがタイの起業家や経営者にとってますます重要な成功条件になっていると考えられる。タイの小売流通において外資系小売企業が勢力を拡大する中で、OTOP のようなタイの地元のビジネスをいかに発展させることができるか、今後の動向を見守りたい。

注：

- 1、 ランダル・シャノン、リジルタナ・マンドハヒタラ、「タイ小売競争の加速と反動」、矢作敏行編『中国・アジアの小売業革新』（第 9 章所収）、日本経済新聞社、2003 年 pp.228.
- 2、 川端基夫著、「タイの消費市場」『アジア市場のコンテクスト（東南アジア編）』（第 3 章所収）2005、p.68-69.
- 3、 浅見靖仁「ネクスト・マーケットの台頭とタイ中間層の悩み」盤谷日本人商工会議所『所報』2007・11 p.20.
- 4、 矢作敏行著『小売国際化プロセス』有斐閣、2007 年 3 月、pp.124-125.
- 5、 タスマン・スミス、リジルタナ・マンドハヒタラ、「ヨーロッパ系が先行するタイ」、ロス・デービス、矢作敏行著（外川洋子監訳）『アジア発グローバル小売競争』（第 9 章所収）日本経済新聞社、2001 年、pp.233-234.
- 6、 「WE I S A R C レポート タイ 2007」財団法人 世界経済情報サービス（ワイス）、2007. 5、p.94.
- 7、 ランダル・シャノン、リジルタナ・マンドハヒタラ、矢作敏行編前掲書、pp.228-229.
- 8、 川端基夫著前掲書、pp.62-66.
- 9、 上野信哉・遠藤元「小売業」『タイ経済概況』2006/2007 年版、盤谷日本人商工会議所、2007 年 5 月、p.319.
- 10、 ランダル・シャノン、リジルタナ・マンドハヒタラ、矢作敏行編前掲書、p.229.

- 11、 田雑征治「タイの外食産業、特に日本食レストランについて」、盤谷日本人商工会議所『所報』2008・03 p.69.
- 12、 上野信哉・遠藤元、前掲書、p.321.
- 13、 ランダル・シャノン、リジルタナ・マンドハヒタラ、矢作敏行編前掲書、p.240. 矢作敏行著 前掲書、p.136.
- 14、 上野信哉・遠藤元、前掲書、p.323、川端基夫著 前掲書、pp.72-73.
- 15、 “CARREFOUR Thailand undeterred by new law,” May 10, 2007, SE Asia, [http://www.regoverningmarkeys.org/en/news/global/carrefour\\_thailand\\_undeterred\\_by\\_new\\_retail\\_law.html](http://www.regoverningmarkeys.org/en/news/global/carrefour_thailand_undeterred_by_new_retail_law.html)  
「仏カルフル、2010年めどにタイ店舗倍増」、『タイ発ニュース速報』、2008・5・1(13:15)、[http://www.newssclip.be/news/2008501\\_018847.html](http://www.newssclip.be/news/2008501_018847.html)
- 16、 上野信哉・遠藤元、前掲書、p.323.
- 17、 藤岡理香「タイにおける地域振興策としての OTOP プロジェクト」アジ研ワールド・トレンド、No.137, (2007. 2)、pp.20-23.
- 18、 OTOP は首相直属の国家 OTOP 運営委員会によって一元的に推進されており、運営は商務大臣・中小企業推進局、生産促進は農業組合省、市場開拓・マーケティングは商務省、産業の振興・製品基準は工業省、地域開発は内務省と各省庁による小委員会で編成されている。藤岡理香前掲論文、p.22.
- 19、 Veranant Neeladanuvongs 氏によるパワーポイント資料 (2008年3月15日)
- 20、 藤岡理香前掲論文、pp.21-23.

# ケーススタディ——タイのブランド、「レッドブル」の展開\*

梶原 勝美

周知のようにタイ王国(以下、タイと記す)はアセアンの有力なメンバーの一国で、現在 Brics について経済発展の最中だといわれている。その経済構造は、過去のアジアニーズ、現在の Brics と同様に先進諸国からの投資と工場の誘致で経済成長を志向しているものである。しかしながら、1997年には通貨危機に見舞われ、混乱に陥ったが、その後回復し、また成長路線を歩み始めているといえよう。

タイは日本をはじめ欧米諸国のグローバル企業のOEM生産と輸出生産の基地として、雇用の増大と個人所得の増加がみられ、消費者市場が急速に発展している東南アジアの優等生といわれる国である。このような消費者市場の拡大、発展を背景に、タイもマーケティングの時代に入ったといわれている。

しかしながら、わが国ではタイのマーケティングについてはほとんど研究がなされていないし、紹介されてもいないといえる<sup>(注1)</sup>。ましてやタイの「ブランド」については皆無といっていえてあろう<sup>(注2)</sup>。そこで、わが国ではこれまでほとんど研究されていないといえるタイの「ブランド」の動向について、若干の考察を試みることにしたい<sup>(注3)</sup>。

本稿では、タイの「ブランド」の中で特徴的な健康、エナジー・ドリンク飲料の「ブランド」である「レッドブル」のケースを取り上げ、検討することとする。

## 「レッドブル」

そもそも私がこれまで全く知らなかった「レッドブル」というブランドに関心を持ったのは、タイへの実態調査の準備のためにタイに関する文献を何冊か読んでいたところ、中公新書の物語歴史シリーズの中の1冊である「物語 タイの歴史」の中に、タイのブランドの「レッドブル」が日本でも売っているという記述<sup>(注4)</sup>があったのが切掛けである。そこで、早速調べたところ、かなり有名なブランドでアメリカでも人気があるもので、日本でもコンビニエンスストアなどで売っているというので、1缶¥275円で買い求め、タイでの「レッドブル」との比較をしようと考えたのである。

タイへの実態調査研究の際に、現地のコンビニエンスストアで「レッドブル」を瓶入りと缶入りをそれぞれ10パーツ(約30円)と12パーツ(約36円)で買い求めた。価格がかなり安いので驚いたが、日本では150円で売っているリポビタンDがタイでは10(約30円)パーツで売ってい

るので、日本とタイとの物価の違いなのかもしれないと考えたが、味については、両者を飲み比べたが、タイのほうがやや甘い感じがするがほとんど両者には違いがないというのが印象であった。

日本に戻り、本稿をまとめようと研究を始めたところ、いくつかの疑問が生まれ、インターネットで調べたが、Redbull Company 及び日本法人 Redbull Japan のホームページにも詳しい説明がなく、已む無く、日本で販売されている「レッドブル」のラベルに輸入者と表記されている日本法人、レッドブルジャパン（株）に問い合わせをしたところ、タイの「レッドブル」とは全く関係がなく、資本関係も人的関係も全くない、という返事で、さらに、質問をしようとしたところ、わが社は非公開会社であり、情報を開示する義務はなく、したがって答えられないという拒絶の返事が返ってきたのであった。

そこで已む無く、タイを再訪問することとなった。幸運なことに私の友人がタイの「レッドブル」を展開している TC ファーマシューティカル・インダストリー（株）のオーナーと広報担当者を知っており、機密保持の壁が厚かったが、いくつかの質問に可能な限りの範囲で親切にも答えてくれた。

## 1、「レッドブル」以前の市場

未だタイが発展途上に入る以前の 1965 年に既に日本の大正製薬のブランドである「リポビタミンD」（写真 1、参照）がタイ市場に進出し<sup>(注 5)</sup>、タイの健康、エネルギー・ドリンク市場をほぼ独占的に支配し、「リポ」の愛称で親しまれていた。しかしながら、タイの所得水準は未だ低く、エネルギー・ドリンクを飲用する消費者は当然限定されたものであった。



写真 1. リポビタミンD（タイ及び日本）

## 2、ブランド化の開始

それまで日本のマルチナショナル・ブランド（現在ではグローバル・ブランド化しつつある）である「リポビタミンD」だけであったタイ市場に、現地、民族資本による健康、エナジー・ドリンク飲料の「ブランド」が誕生した。1978年に設立されたTCファーマシューテカル・インダストリー社により、「クラティンデーン（Krating Daeng）《日本語では「赤い水牛」の意、英語では‘Red Bull’》というブランド名の下に新たな「ブランド」が展開され始めた（写真2、参照）。ブランド・コンセプトは2頭の赤い牛が力強く戦っているシンボルマークに象徴されているように、飲めば元気になることを意味し、また、開発するときに、日本の「ブランド」、「リポビタミンD」に対してタイ人が薬くさいというイメージを持っていることから、タイ人が好みかつ独特の味わいを持つように差別化を試みたのである<sup>(注6)</sup>。



写真2. クラティンデーン（レッドブル）

## 3、ナショナル・ブランド化とトップ・ブランド化

タイのブランド「クラティンデーン」（Red Bull）はたちまち評判を得て、ナショナル・ブランド化を実現し、それまでのトップ・ブランドであった「リポビタミンD」を押しよけ、トップ・ブランドの地歩を占めるようになった。‘貧しい人々のコーヒー’として、広くタイの、とりわけ下層階級の消費者に知られるようになった。

#### 4、ブランドの拡張

「クラティンデーン」(Red Bull) だけではなく、新たな「ブランド」を開発し、順次、「クラティンデーンS」、「クラティントーン」、「クラティンデーン・エクストラ」、「クラティンデーン250」(写真3、参照)といったブランド拡張を行い、売り上げとシェアを伸ばした<sup>(注7)</sup>。



写真3. レッドブル、ブランドの拡張

#### 5、イミテーション・ブランドの出現

「クラティンデーン」(Red Bull) がそもそも日本のリポビタミンDのイミテーション・ブランドの一種ともいえるが<sup>(注8)</sup>、「クラティンデーン」が成功するに従い、間もなく「クラティンデーン」のイミテーション・ブランドが現れた(写真4、参照)。

#### 6、新たなる展開——「レッドブル」ブランドの新たな開発と発展

タイの「ブランド」、「レッドブル」に新たな展開が始まった。

1984年にプロクターアンドギャンブル社のセールスマンであったマテシッツが、「クラティンデーン」の将来性に目を付け、TCファーマシューティカル・インダストリー社のオーナーと交渉し、彼が設立するAustrian Red Bull Companyの51%の株式と交換にタイ以外のライセンス権利を獲得したのである。なお、タイのオーナー一家は現在まで‘silent partoner’のままである<sup>(注9)</sup>。



写真4. イミテーション・ブランド

これ以後、タイの「レッドブル」とオーストリアの「レッドブル」とが並立することとなるが、ここからはオーストリアの「レッドブル」(写真5、参照)を中心に考察をする。



写真5. オーストリア「レッドブル」

まず、「レッドブル」はオーストリア市場で成功し、ドイツ市場にも進出した。その後、アメリカ市場に進出するようになる。日本には、2005年12月から登場し、2006年4月にはコンビニエンスストアで販売されるようになり、その後、一部のガソリンスタンドでも販売されるようになった<sup>(注10)</sup>。

このオーストリア産「レッドブル」はタイの「レッドブル」とは異なるブランド・コンセプトで展開された。これまでエナジー・ドリンクにほとんど接していなかった、ヨーロッパ、アメリカ市場に新たに登場した新製品のブランドであった。対象市場は若者であり、次のキャッチフレーズが有名である。

‘Red Bull Energy Drink give you wings’（レッドブル・エナジー・ドリンクはあなたに翼を与える）

## 7、「レッドブル」はグローバル・ブランドへ

現在ではオーストリア産「レッドブル」は、世界 145 カ国で販売されている<sup>(注11)</sup>、紛れもないグローバル・ブランドである。また、「レッドブル」を展開しているオーストリア・レッドブル社は多くのイベントのスポンサーになり、またオーナーにもなっている<sup>(注12)</sup>。

このグローバル化の成功については A. Wipperfuth の詳細な研究<sup>(注13)</sup>があるのでここに紹介する。

「これほど嫌われた新製品はかつてない。

レッドブルは破壊的なほど革新的な製品だった。それは合法的だが「ヤバイ」刺激剤という新しいカテゴリーを切り開いた。そして、味わいには全く重点を置かなかった。しかしそれでもこの飲料を敢然と超高額帯—コカ・コーラの約 8 倍—で売り出した<sup>(注14)</sup>。その高価格を裏づける権威による推奨がないにもかかわらず。

高額で奇妙な味わいの活力炭酸飲料なんて、どう考えても、売り込みにくい複雑なコンセプトだ。しかしレッドブルのマーケティングは、それを正面から乗り越えた。<sup>(注15)</sup>」

彼 (A. Wipperfuth) は「レッドブル」の成功——ペプシ、コカ・コーラ、アンハイザー・ブッシュなどの大企業もエナジー・ドリンク市場を後追いしてきたが、あまり功を奏していない——の要因を以下の 10 項目にまとめている<sup>(注16)</sup>。

- 1、 うわさを流し、パイプ、思わせぶりの態度を決め込む
- 2、 初期市場で種をまく
- 3、 推奨マーケティングに乗り出す
- 4、 マス広告を絞り込む

- 5、 イメージではなく効能を売る
- 6、 価値ではなくブランド・ペルソナを作り上げる
- 7、 製品を常に意味のある状況に位置づける
- 8、 希少性を演出する
- 9、 従業員がブランドに思い入れを持つ
- 10、 情熱的でカリスマ的なリーダーを置く

## 8、 若干の考察——2つの「レッドブル」(写真6. 7. 参照) ——今後の発展と課題

「レッドブル」は不思議なブランドである。世界の多くの人にはオーストリアのブランドと思っている。ちなみに日本で販売されている「レッドブル」にも **Made in Austria** と記されており、ある面ではそれは当然かもしれない。しかし、タイへ行けば同じロゴ、同じブランド・ネーム、同じシンボルの「レッドブル」が売られている。しかし、前述したように、資本関係から明らかかなようにオーストリアの「レッドブル」はタイの「レッドブル」の子会社と位置づけられるので、知的所有権等の問題はなく、相互に共同使用していると思われる。



写真6. 7. 2つのレッドブル

このようにタイとオーストリアの2つの「レッドブル」ブランドが並立しているケースは、これまであまり見受けられない、きわめて希なケースである。しかも、タイとオーストリアの「レッドブル」は、それぞれコンセプトが違い、対象市場も異なっている。

本家ともいべきタイの「レッドブル」よりもいわば分家のオーストリアの「レッドブル」のほうがはるかに成功して、いわば本家を全く無視しているような状態である。もちろん、本家のタイのブランド「レッドブル」がオーストリア人のマテシツの新たな展開がなければ、グローバル・ブランドへと発展したという保証はない。しかしながら、オリジナルであるタイのブランド「レッドブル」を意識的に隠して、オーストリアのブランド「レッドブル」を強調するのは如何なものかと思われる。

このような事態になったのにはいくつかの理由が考えられるが、その一つに挙げられるのは、マテシツがオーストリアからグローバルに展開する際に、オリジナルがタイの「ブランド」ではカッコが悪い、cool でないと考えたのであろう。オーストリア・レッドブル社はほとんど語っていないので、推測するしかないといえるが、問題はタイの「カントリー・ブランド」かもしれない。

そのためか、秘密主義である。

通常、「マーケティング」、「ブランド」といえば、消費者への正確な情報の提示、開示が求められるが、「レッドブル」は敢えて正しい、正確な情報の提示を拒んできている。そのため、うわさがうわさを呼び、ブランド・ハイジャックという新しいマーケティングの成功事例といわれているが、果たしてこのままでいいのであろうか。もちろん、本稿で考察したように、現状では、タイのブランド「レッドブル」をオーストリアのブランド「レッドブル」がまさしくハイジャックしたようであるが、いずれこれまでの戦略を転換せざるを得ない時期が来るものと思わざるをえない。

最後に、ブランド「レッドブル」はタイのものであるのか、オーストラリアのものか、二つの「レッドブル」ブランドが並立しているのか、現時点では結論付けるのは困難であるが、現状ではコンセプトの違う二つのブランド「レッドブル」——オリジナルはタイの「ブランド」で、グローバルに展開しているのはオーストリアの「ブランド」である——が並立して存在していると看做さざるをえないといえよう。そもそもブランドには国籍はないものと考えられるが、いずれにせよ、「レッドブル」は奇妙なブランドのケースといえよう。

\* 本研究は専修大学社会科学研究所によるタイの実態調査（2008.3.14－20）における研究を下に考察を加え、作成したものである。ただし、資料の収集と考察が不十分であったため、タイへ再度訪問し（2008.4.24－5.1）、資料の再収集とインタビューを試みたことを付記する。また、本稿で使用した写真は私が撮影したものであるが、印刷の都合上白黒となり、説明力が半減し残念である。なお、資料収集の際に、専修大学名誉教授飯田謙一参与及び盤谷日本人商工会議所の山本葉子さんにお世話になったことを付記し、謝意

を表します。

注 1、わが国ばかりか、世界的に見てもあまり研究が紹介されていない。私の知る限りで言えば、次のような研究書があるが、内容は病院マーケティングのケースとしてタイ病院についての研究であり、マーケティングの本格的な研究とは必ずしもいえないといえよう。

P.Kotler, H.Kartajaya, H. D. Hunan, 'Think Asean', 洞口治夫監訳、山田郁夫訳、「ASEAN マーケティング」、マグロウヒル・エデュケーション、2007。

注 2、例えば、日本産業消費研究所、「台頭するアジアブランド」、日本経済新聞、2003 の中にはタイのブランドは一つも取り上げられていない。

注 3、本研究は政治的、経済的、言語的、文献的な制約があり、ほとんど日本では紹介されていないタイのブランド研究である。

注 4、柿崎一郎、「物語 タイの歴史」、p.276、中公新書、2007。なお、同書では、「タイから周辺諸国への主要輸出品の 1 つにエネルギー・ドリンクがあり、最近日本に入ってきている「レッドブル」もその 1 例である」と記述されているが、後述するように日本で販売されている「レッドブル」はタイからのものではなく、Maid in Austria という表記が正しいとすればオーストリアからのものである。

注 5、大正製薬は現地資本の医薬品製造販売の老舗であるオソサパ・グループを通じてタイ市場に進出し、1996 年には子会社として合弁のオソサパ大正を設立した。

注 6、T. C. Pharmaceutical Industries Co., LTD 社とのインタビューによる。なお、同社とのインタビューにあたり、友人の Dhurakij Pundit University 大学院教授 Dr. Om Huvanandana 及び彼の甥の Apilux Huvanandana に大変お世話になったことを記して、謝意を表します。

注 7、株式会社エヌ・エヌ・エー、「タイの華人財閥 57 家」、pp.41-2、株式会社エヌ・エヌ・エー、2003。

注 8、リポビタンDを徹底的に研究して作られたのが、「クラティンデーン」である。同上書、P.42。

注 9、インタビューの回答。

注 10、<http://ja.wikipedia>

注 11、同上

注 12、F1 でのザウバーチーム、BMX、motoGP、ダカールラリーのスポンサーになり、2004 年には F1 撤退を表明したジャガーチームを買収、ザウバーのスポンサーを打ち切り、2005

年からレッドブル・レーシングとして参戦している。モータースポーツ以外でもオーストリア・ブンデスリーグのレッドブル・ザルツブルグなどのサッカーチームをはじめ、数多くのスポーツチームを所有している。また、2003年からレッドブル・エアレース・ワールドシリーズを主催している——同上。

注 13、A. Wipperfurth, `Brand Hijack marketing without marketing`, 酒井泰介訳、「ブランド・ハイジャック マーケティングしないマーケティング」、日経 BP、2005。ただし、彼の研究はオーストリアのブランドとしての「レッドブル」であり、タイのブランド「レッドブル」については触れていない。

注 14、交換留学生としてアメリカ、ネブラスカ州立大学に留学中の李瑛株さんの調査によると、同地では、「レッドブル」は 1 缶 2.19 ドル、ディスカウント価格は 4 缶セット 7.99 ドルで販売されている。

注 15、前掲書、「ブランド・ハイジャック」、p.65。

注 16、同上書、pp66—82.

# 日タイ経済関係を再考する

熊野 剛雄

## 1. はじめに

日本とタイの経済関係は極めて緊密であるとされている。1997年の通貨危機からの回復においても、タイに進出した多くの日本企業の製品の、アメリカ向けを主とした輸出の増大が中心的な役割を果たしている。通貨危機に至るまでのタイ国経済の拡大は不動産バブルによるところが大きいとされ、それによる消費の拡大は製造業生産の増大を伴っていなかったために必然的に輸入の増大を招いた。その輸入の増大を製造業製品輸出の増加によってカバーできない以上貿易赤字が拡大したのは当然であろう。その対外支払いの増加が短資の流入によって賄われたのであるから、丁度第一次大戦後のドイツ・オーストリアの経済と同様短資の流出によって極めて簡単にタイ国経済は崩壊したのであった。この致命的な欠陥を迅速に修復したのが急激な日本企業の進出=生産拠点の移転や新設、拡張であった。日本企業の進出は日本からの部品輸入の増加を伴ったが、それを上回る日本企業製品の輸出増大=対外受け取りの増加は問題を一挙に解決してしまったのであった。日タイ両国の経済関係が緊密であり、極めて良好であるとされる所以である。

しかしながら事態を一步踏み込んで観察してみると、そこには大きな、しかも基本的な問題が存在しているように思われる。筆者はタイ国経済に関する研究の蓄積は全く無く、今回のタイ国訪問合宿調査にあたっての、事前研究会でのレクチャーと配布資料、現地での視察とヒアリングによって得た断片的知識しか持ち合わせていない。したがってここでは極めて粗雑な大まかな検討しか行うことが出来ないが、日タイ両国の今後の経済発展にとって極めて基本的な問題が存在することは間違いないのではないかとと思われる。その問題とは現在の日本企業のタイ進出が、日本国内からの生産拠点の移転や、更に進んで他地域への輸出を目的とした生産基地建設を主としたもので、いずれにせよタイの安価な労働力を求めているものであることである。

そしてこのような日本企業の動きに対してタイ国経済は、それをそのまま受け入れるという、受動的な態度を取っているに過ぎないように見受けられる。言い換えればタイ国経済の建設に当たって一定の産業構造を目標として定め、外国資本の直接投資はそれによって規制し、交通整理を行うということは、筆者の認識が不足しているだけのことも知れないが、これまでに知りえたタイ国経済に関する知識に照らし、また韓国や中国の経済建設と比較する限り、見受けられないというのが筆者の感想である。タイにおける農業就業人口比率の高さ（約 40%）、

未熟練労働力の供給源としての北部の余剰人口、ラオス国境などからの人口流入などを考えると、タイ国がチープ・レーバーを提供し、日本企業がそれを利用するという構図は、少なくとも可能性においては、なお当分の間維持され得ると思われる。問題はこのような構図が維持されるのが、果たして日タイ両国の経済にとって有益であるのかどうかということである。

## 2. 日本経済にとっての問題点

この問題を先ず日本経済の側から検討しよう。安価な労働力を求めて国内生産拠点を海外に移転し、或いは新しい市場に向けての生産力増強を図るに当たって国内を避け、海外に新しい生産拠点を設けるのは、ある意味では極めて自然な成り行きである。それは先進国企業にとっては世界企業化の道であり、先進国製造業にとっては空洞化と衰退、後発国への勢力移動の道である。近世以降商業の急速な発展、次いで産業革命を経て製造工業の巨大な発展という、資本主義経済の発達史を見ても、経済の中心はイタリア半島—イベリア半島—ネーデルランド—イギリス—ドイツ—アメリカと移動している。イギリスは世界の工場としての地位を 19 世紀末に失って金融国になり、アメリカも工業の中心国としての地位は第二次大戦後に日本とドイツに奪われ、イギリスと同様に経済は金融化しているということが出来よう。そして現在世界の工場としての地位は中国に移りつつある。日本の製造業は 1980 年代までに成熟ないし過剰の段階に達したと見られ、バブルとその破裂後は産業、特に製造業とエネルギー産業は明らかに停滞している。21 世紀の現在産業として発展しつつあるのは IT、或いはインターネット・サービス業だけで、政策として声高に叫ばれているのは産業政策としても自由化、規制緩和ばかりである。アメリカ型のファンド資本主義化、M&A 経済化の潮流に合わせた会社法改正、取引所制度改革、会計基準の米欧型化が急速に実行されている。アメリカを範とした経済のサービス化、金融化を促進するのが日本経済の競争力を維持し、繁栄を続けてゆく道であるということのようである。外国ファンドの買収攻勢、グリーンメール攻勢に対抗策を講じるのは世界の潮流である自由化に反するものとして、政府部内からさえも批判の声が上がっている。

しかしこのことを裏返せば製造業の空洞化は放置するということである。20 世紀に入って以降のアメリカの産業を見ると先ず素材産業を代表するものとしての鉄鋼業が成熟から衰退に向かい、次いで機械加工・組み立て型の代表であるだけでなく 20 世紀の産業の中核である自動車工業、電機・半導体工業が力を失っていった。そして企業の成長は生産力の拡大によるのではなく、株式交換による M&A によるべしという考え方が支配的になっているように見受けられる。このように製造業が停滞・縮小に向かうと同時に消費は絶えず景気支持政策によって拡大するから、その結果として当然貿易収支は恒常的な赤字となる。そしてそれにもかかわらず

アメリカが対外支払い手段に窮することが無いのは、ドルがアメリカにとっての邦貨たるに止まらず、国際決済手段としても用いられるという、ドルの特権的地位によるものであることは周知の通りである。

一方ローカル・カレンシーに過ぎない円は一般的対外支払い手段たり得ないことは言うまでもない。日本企業が海外で生産し、輸出してもそれは日本の輸出ではない。更に日本企業の進出先諸国で生産技術が進歩し、機械加工・部品生産が発展したときは、現在日本の工業製品輸出の柱となっている部品の輸出も失うことになる。したがって貿易赤字の要因が拡大する。日本は産業素原材料の 100%、食料の 60%を輸入に依存するから、先進国経済中最も貿易収支が赤字に陥りやすい素質を持っている。原油、製鉄原料、穀物を中心にあらゆる素原材料価格が高騰を続けると予想される以上、日本の貿易は今後早期に赤字に転じる可能性がある。既に国際収支の黒字は貿易ではなく、投資収益に依存する傾向が顕著となっている。

このように観察される以上、日本経済にとって最も枢要なものは製造業の確乎とした維持と工業製品輸出の確保であることは明らかである。安価な労働力を求めての生産拠点の海外進出も、国内生産の維持という前提の下でのもので無ければならない。更に検討する必要があるのは、かつてイギリスが辿り、現在アメリカが辿っている道、製造業生産性の後発工業国に対する相対的劣位化、輸出の不振と貿易収支の恒常的赤字化の道が、果たして先進工業国にとって必然的であり、避けることの出来ないものであるのかどうかということである。

この点に関して注目されるのはドイツである。ドイツは 19 世紀末、生産力においてイギリスを凌駕しながら、二度にわたって大戦に敗れて世界経済の中心国の地位に着くことが出来なかったが、現在なお世界一の輸出国の地位を保っている。近く中国に一位の座を譲ることになるであろうが、ドイツの製造業は決して衰退していないし、ドイツ経済は金融化していない。ドイツにおいては株式会社そのものが極めて少数(1990 年末で株式合資会社を含めて 2682 社、内上場会社は 501 社)であり、上場会社も増やそうとする努力が払われているにもかかわらず五百社前後から増加しない。株式会社形態と上場が企業にとって必須のものではないことの証拠がドイツ経済である。株式交換による M&A が企業の成長の主要形態になるということなど、ドイツでは起こりようが無い。そしてこのドイツの強力な生産と輸出は、EU の発展があって初めて可能であったということも忘れてはならない。

以上のように見るならば、日本とタイの経済関係も、単にその緊密さをたたえるのではなく、日タイともに自立した経済を打ちたて、その上で緊密な経済関係を結ぶにはどうすべきかという観点から考察されるべきであろう。したがって次に検討されなければならないのは、自立した安定的なタイ国経済はどのようなものであろうかという問題である。

### 3. タイ国経済にとっての問題点

これまでも述べてきたように、現在のタイ国経済を特徴付けるものは外国企業とりわけ日本企業の輸出生産基地としての発展である。しかし日本企業の生産の内容は低賃金に依存した最終アッセンブルという性格を大きく超えるものではなく、そのための部品の日本からの輸入がタイの輸入を特徴づけるものとなっており、輸入した部品を組み立てた製品の輸出が、タイの輸出を特徴付けている。そしてこのような生産と輸出入の構造及び観光業が大きな存在をなしていることが、タイ国経済の性格を現していると理解しても大過ないのではないと思われる。

そうだとすれば、これらの点を裏返しにしたタイ国経済の特質は、鉄鋼業を中心とする素材産業が欠落していることと、部品を輸入してのアッセンブル産業は存在するものの、本来その基礎を形成すべき部品工業が貧弱であり、全体として機械加工工業が発展していないように見受けられることであるように思われる。この点で東南アジアを含む東アジアの新興工業国の中で、特に目覚ましい発展を遂げつつある韓国及び中国と、著しい対照を成している。韓国は早くから、日本の協力の下に鉄鋼業を建設し、コストの安さにおいて日本鉄鋼業の強敵となっており、品質においても日本に迫っている。鉄鋼関連産業であり、かつ高度のシステム産業である造船業においては世界市場で日本と覇を争っている。電子工業においてもメモリー、パネルを中心に、常に日本を脅かし続けるという地位を確立している。タイ国経済とは反対にやや重工業或いは産業素材工業に偏している嫌いはあるにせよ、韓国は既に工業国としての基盤は確立しているといつてよいと思われる。韓国も嘗ては日本の企業が安価な労働力を求めて生産拠点を移転する先の一つであったが、韓国経済の発展に伴い、低賃金のみを追求する日本企業は韓国から退出し、中国、さらには東南アジア諸国に拠点を転々として移さざるを得なくなっている。日本企業のチープレーバー追及主義は、韓国の計画的な産業構築の成功によって駆逐されたということが出来る。

中国は言うまでも無く、現在世界の工場たるの地位を獲得しつつある。中国も日本の協力の下に近代的鉄鋼業を建設し、無数の中小規模企業による生産を合わせていまや生産量においては世界一の鉄鋼生産国となっている。また巨大な化学工業も建設し、これら素材産業部門では、量的には既に世界一の重化学工業国といえる。品質面においても汎用品に関する限り先進国のレベルに達している。また中国は言うまでも無く世界一の労働力保有国であり、労働集約的な繊維製品・雑貨等の非耐久消費財工業では世界で圧倒的な存在であるが、自動車工業、電機・電子工業を中心とする機械加工・組み立て産業においても発展が著しい。電機工業では既にモーター応用製品である家電製品では、世界の生産基地としての地位を確立している。自動車工業・電子工業においては、現在のところでは日本からの部品輸入に依存するところが大きいとは言

え、急速に技術的格差を埋めつつある。遠くない将来に日本への部品依存を脱却する可能性が大である。日本の中国への部品輸出は決して安定的ではない。

韓国及び中国の経済建設を概観して感じられるのは、素材部門など基幹産業を十分に育成してバランスが取れていることと、その産業建設が自主的・計画的であるように思われることである。韓国については重化学工業に偏していると見る向きもあると思われるが、筆者は消費財部門が貧弱であるとは思わない。中国については主要産業における外国資本の比重の大きさを強調する論調も少なくない。しかし筆者にはそれも計画的であるように思われる。鄧小平以後の中国共産党の政策は、出来るだけ急速に近代化、工業化を進めるためには、中国民族企業の育成にこだわるよりも外国資本企業を利用したほうが早いと判断していることが基礎にあるように見える。外国企業を税制など各種の優遇策によって大量に進出させながらも、進出に当たっては合弁形態をとることを要求している。そして自動車工業・電機電子工業など基幹的な製造業では部品の輸入による最終アッセンブル工程の建設を先行させながらも、同時に強力な研究開発、部品工業育成政策を進め、科学・技術教育を充実し、日本との技術格差のキャッチアップに力を注いでいる。鄧小平以後の中国経済は共産党政権下の国家資本主義であり、将来何時突如として合弁企業に対するマジョリティーを要求してくるか分からないと思われる。また中国にとっての民族資本とも言うべき国営企業における技術向上にも非常な努力を払っている。技術格差の解消と経営ノウハウの習得後の目標は中国企業の覇権確立、外国企業の排除である。

タイ国経済にとって望ましいのは、バランスの取れた、安定的な産業構造を建設することであることは言うまでもない。それではバランスのとれた、安定的な産業構造とはどんな構造であろうか。形式的にはあらゆる産業部門が備わっていて、貿易赤字になることが無く、国内の需要・供給要因、国内の生産と消費だけに留意しながら経済政策運営を進めて行けばよいような構造であればよいと言えるであろう。しかしそのような国民経済は現実には存在しない。産業素原材料としての天然資源は地理的に偏って存在しているからである。また第二次産業もあらゆる産業が揃っていなければ国民経済が成立しないと言う訳ではない。どの国民経済にあっても欠落している産業はあり、必ず輸入が発生するが、それを賄うに足る安定的な輸出があればよい。例えば西ヨーロッパ諸国は経済先進国であるが、今日の代表的産業であり、多くの国において基幹的な産業部門となっている自動車工業が欠落している国は少なくない。しかしそうした国も恒常的な貿易赤字に苦しむことは無く、1人当たり国民所得の高い国が多い。総じて貿易依存度が高いが安定的な輸出産業を持っている。またそのことに関してヨーロッパ共同市場の存在が大きな役割を果たしている。

どうしても必要な輸入を、賄うに足る安定的な輸出産業とはどのような産業であろうか。

それは第一次産業ではない。この点では石油・天然ガス資源に依存している中東産油国やロシア等の国についてはどのように考えたらよいのであろうか。何よりも先ず、石油や天然ガスはそれほど遠くない将来に枯渇することが確実である。ロシアは現在目覚しく発展しているが、石油・天然ガス収入を財政収入化しては財政支出をバラ撒いている事の効果が大きいように思われる。化石燃料資源への依存度が余りに高すぎる。中東諸国とりわけ湾岸諸国は石油・天然ガス産業以外の産業が発展するには人口が少なすぎ、王族への富の偏在が余りに甚だしい。これらの国については今後製造業がどれ程度発展するか、またそのためにどのような政策を系統的かつ具体的に実行して行くかが問題で、今のところではまだ未知数というべきであろう。筆者は余り高く評価しない。また農業は一国の経済の基幹産業であるには気候変動の影響が大きく、国際市場における競争も激しい。第一次大戦時における発展と戦後の長期かつ深刻な世界農業恐慌という教訓を思い起こすべきであろう。長期的にはグローバルな食料不足が懸念されるにせよ、当面の問題としては現在の各種食糧価格の高騰はいずれ落ち着くと予想する。いずれにせよ農業生産物だけで安定的に製造工業生産物輸入を賄う経済は考えることが困難である。アメリカは大農業国であるが、農産物の輸出では到底製品と素材の輸入を賄うには足りない。またタイ国自身世界一のコメ輸出国であり、世界的な食糧及び飼料用農産物価格の暴騰でタイ米の輸出価格も高騰し、輸出量も今後益々増大することが予想されている。しかし発展するタイ国経済の、益々増大すると予想される輸入をコメの輸出で賄うことは不可能である。

国民経済の安定的な発展と増大する輸出を支えるのは結局のところ製造業であって、それを第一次産業が支えるという構造が安定的と言える（日本のように第一次産業が小さい場合には製造業への負荷が大きくなる。）であろう。そして製造業の安定の基本となるのは自国企業（以前はよく民族資本という言葉が用いられた）である。安価な労働力を求めて立地して来た外国企業は、進出先の国の経済が発展し、労賃が上昇すれば必ず退出していく。嘗て韓国のチープ・レーバーを求めて進出した日本の企業は、その殆どが撤退した。その理由は言うまでも無く韓国の経済発展による賃金上昇であるが、立地の理由が不安定な日本企業が撤退したことは、韓国経済が安定する理由の一つにもなったのではないかと筆者は思っている。中国については先に述べたとおりである。

そして外国企業に頼らない、独自の製造業が安定的に発展して行くためには国際競争力を身につけることが絶対的必要条件である。そのためには例えば現在中国が、技術格差を解消し、部品の日本からの輸入依存を脱却すべく大きな努力を払っているように、技術開発、その基礎としての科学研究・教育の充実が必要である。中国はこのために、例えば大学院卒レベルの技術者の大群を育成していると言われている。

最後に見落としてはならないのは市場の問題である。先にも述べたようにヨーロッパで各国

が経済自立を達成し、高い一人当たり国民所得を享受し得ているのは、戦後長年月の困難を乗り越えて確立した共同市場によるところが大きい。タイ国経済が自立しようと思えば、タイ国と同様に経済自立の道を志向する東アジア・東南アジア諸国と衝突するであろう。衝突を避け、また日本のようにアメリカ市場に過度に依存することを避けるためには、日本・中国・韓国・アセアン諸国を包括する共同市場、安定した通貨圏の確立を目指すことが必要であろう。そしてそのためには、各国がおのおの何を輸出し、何を輸入するか、更にその基礎として、各国は何を生産し、何を生産すべからざるかを協議し決定しなければならない。そのような貿易構造・産業構造を協議し決定するのは極めて困難である。しかしヨーロッパ共同体も長年月の粘り強い協議によって建設されてきたのである。日本とタイ国の経済関係も、目先の好調さ、緊密さに安住することなく、こうした努力を根気よく積み重ねることによって初めて、安定した、本当の意味で緊密な関係となるように思われる。

# チェンマイと「暁の寺」

研究参与 加藤 幸三郎

## 1) チェンマイの「一村一品運動」

昨秋 10 月に、初めてのインドのニューデリー（共著『日本の農業 150 年』有斐閣刊の英訳版完成・引取の為）とアーグラ（周知のようにタージマハル）・ジャイプール（中世都城や天文台など）など訪問・見学した帰路、遅れたインド航空機が深夜にニューデリー空港離陸後、数時間たった翌早朝「給油」のため、バンコク空港に着陸して一驚したこともあって、今回の「タイ調査旅行」は「インド」との回想とだぶってしまう。

ところで帰国後、たまたま手にした今は亡き「パレスチナ＝キブツ」の研究者だった大岩川和正さんの論文が収録されている『アジアの農村』（大野盛雄編著、東大出版会、1969 年刊）に、友杉孝氏の「ムーバン＝サンカプトング、北部タイの米作農村」という論稿を発見した。この Muban Sankaptong はチェンマイ Chiang Mai 盆地の一米作農村で東方 18 キロに位置する。タイの行政組織は、71 に分けられた県（チャングワット・Changwat）の 6～8 に分けられた郡（アンプー・Amphoe）、さらに 5～8 の小区（ムーバン・Muban）に細分され、小区はタイ全土で四万余あるという。県・郡の役人は内務省官吏で役場で執務するという。区長・小区長は当該地区の住民で官吏ではなく、区長は小区長の互選できまり、小区長は小区の住民の選挙できまる。区長・小区長の選出には郡役場の承認が必要とされ、小区長は郡役場に出頭して役人と連絡をし、内務省の命令・伝達が地方のすみずみまでゆきわたることが可能であったという。

この報告では、チェンマイは当時人口 7 万の市街でチェンマイ盆地の中心地であると共に北部タイ第一の都市であった。ビルマとタイに挟まれた緩衝土候国で、19 世紀にビルマがイギリスに敗れたあと、この土候国はタイに決定的に属することとなった。そしてタイ中央政府の直接支配に入ってから北部第一の都市として発展し、その物質的基礎はチェンマイ盆地の生産力の高さにあり、農業では、米作のほか、ゴマ・ピーナツ・大豆・ニンニク・たばこなどが労働集約的に生産され、家内工業でも、織物・銀器・木製品・日傘・瓦・練炭なども特産物として、たとえば、サンカペンの絹織物・パサンの仕事着というような衣料も盛んに製造されていた。これらの諸産物はチェンマイの特産物として土産物ともなり、バンコクにも出荷され、また周辺山地に居住するミャオ・カレンなどの諸山地民族との交易も多かった、といわれている。1990 年代に恵泉女学園から、このチェンマイにあるパヤップ大学にボランティアとして派

遣された杉山信太郎農学博士は、1997年7月から野菜栽培を始め、トヨタ財団からの助成も受けて稲作・果樹と栽培範囲を拡大していった。そこでタイ・チェンマイ地域では43種類の果樹・野菜などの畑地に「病虫害」が全く見られないのに気づいた。ここに「生物多様性の利用の極地」を発見する。「熱帯の生物多様性を利用しての病虫害を防ぐ方法」を案出してゆくのである。

当時、タイの有機農業運動は多くの場合、日本のように「農薬被害」が判明した結果、有機農業運動が始まったのではなかったという。農民の貧困、従来の「商業的農業」に対する反省、国内の産業化による農村社会の変動に加え、経済不況による農業への影響などを背景にして、「新しい農業のあり方」を求める運動として発生・展開をみたという。当然に「有機農業」といっても、お金がかからず、農民と村の生活を守り、さらに「自然」を大切にす「もう一つの農業 Alternative Agriculture」という側面が求められるとともに、他方、近年いろいろなメディアを通じて「自然」や「環境」への保護が呼びかけられるにつれて、都市住民からの「有機農産物」への要望もたかまりつつある状況にあった。杉山博士の調査でも、当時のバンコックに70箇所ほどの「有機農産物店」が開かれていて、チェンマイなど北部地方でも、1,2店開かれていたという。また農業普及所などでは、有機農業者に「種子・防虫用ネット」を援助していたが、実際に農薬使用の現状は、すでに DDT やパラチオンは販売されていないまでも、日本ではすでに禁止されたパラコート（グラモキソン）や CNP（M0 またはエムオン）という除草剤は、多く使用されていたようである。有機農業の方法としては、日本・韓国から伝わった方法の他に、最近ではタイ国独自の「ニーム（和名インドセダン：昆虫やエビ・カニなど節足動物だけを殺し、人畜無害で食用にもなる植物）」の種子の葉の汁液を利用する方法も行われていた。さらに、王立プロジェクトとして稲作・果樹・畜産・養魚等を組み合わせた、環境利用によって「複合農業のモデル」が試みられ、その成果で国王は「名誉博士号」を受けられたという（以上は、『トヨタ財団レポート』No. 91, Apr, 2000, 1頁）。

このように考えてくると、「一村一品運動」も単純に日本を真似たのではなく、従来の多面的な住民運動の成果とも考えられる。われわれも見学した「モデル・シップ」や「銀細工」といった「家内工業」的手工業もそのような歴史的状況を踏まえての存在とも考えたほうがよいのではあるまいか？

## 2) バンコクの都市形成の歴史的意味

そもそもバンコクは「Bang（水路または水路沿いに形成された村）」と「コークKok（マコークMa kok、オリーブの一種）」の合成語で、「紅葉樹の郷」を意味するという。その昔、

この土地にマコークの果樹園が広く見られたため土地の人々によりこのように呼称されたといわれる。事実、現王宮・エメラルド寺院の対岸にあり、今日「暁の寺」として有名なワット・アルンは、かつて「マコーク寺」とも呼ばれていたのである。

ところで、このバンコクを都市形成史の観点からみると以下二つの点が重要だといわれる。つまり、バンコクが歴史的には「国王の住みたもう王都」、「宗教・仏教の中心都市」、「貿易・商業都市」の三位一体として発展を遂げてきたにも拘わらず、19世紀末以降は王都より貿易都市としての機能が著しく拡充し、王都として建設された都市インフラ（城壁・環濠・運河など）の枠をこえて、市街地が形成・発展していったことの二点がそれである（以下は、大阪市立大学経済研究所編『世界の大都市 6 バンコック・クアラルンプル・シンガポール・ジャカルタ』所収の末廣 昭氏の論稿、東京大学出版会、1989年刊による）。

もともと東南アジアの都市は、その機能に着目すると、大きく2つの類型に分けられる。ひとつは、農業地帯を後背にもち、王都として発展をとげた「内陸立地型政治都市」であり、もう一つは、アラブ世界—インド—中国の海上交易を中継し、もっぱら貿易都市として発展を遂げた「沿岸立地型都市」がそれであるという。前者の代表は、アンコール・ワットやジョグジャカルタ、スコータイなどであり、後者の典型としては、マラッカ、シンガポール、クアラルンプル、バタヴィアなどが挙げられる。こうした中でタイのアユタヤとバンコクは、当初から王都と貿易都市が融合する形で成立し、発展を遂げてきた。例えば、アユタヤは方形の城壁に囲まれ、宮殿を内にもつ王都でありながら、同時にヨーロッパ人、中国人、日本人、ペルシヤ人、インド人、マレー商人が出入りする極めて国際的な貿易都市でもあった。この点は、バンコクも全く同じであり、当地は宮殿と寺院と外国人商社が共存する多機能・多民族の都市だったのである。しかし歴史的形成という視点からみると、19世紀半ばまでのバンコクは主として「王都」として発展を遂げた時期と見做しうるのに対し、19世紀後半以降は、「貿易都市」としての役割がより強化された時期と考えられる、という。

ところで、「王都」建設は、①まず軍事要塞基地として構想され、チャオプラヤー河と内濠（クーナコン運河）で四方を囲み、さらにその内側に高さ3メートル以上の城壁を張り巡らす「環濠城壁都市」となった。②さらに、バンコクがビルマ軍に破壊された旧都アユタヤの復興・再現を目指して建設された。事実、宮殿・運河・寺院などの建物の配置については、アユタヤの構図が常にモデルになった、といわれる。たとえば、マハーナーク運河の掘削やサゲット寺（通称黄金山寺）の建設の場合には、アユタヤ時代と全く同じ方位と建造物の再現が意図され、廃都アユタヤの煉瓦を使ってバンコクの城壁が建造されたのも、そのひとつの表現ともいえよう。③バンコク遷都がアユタヤやトンブリー（現在、ウオンウイアン・ヤイ鉄道駅やデパートが集中している）と同じく、対外交易の「地の利」を念頭において実現されたといわれ、中国との

「帆船貿易＝朝貢船」も活発に行われていた。

さらに、バンコクの「都市象徴性あるいは仏教宇宙観」からみると、バンコクの建設は「仏教の『俱舎論』が説く須弥山思想・宇宙観と不可分の関係にあった」といわれる。そもそも「国王を神の化身」とする考え方は、バラモン教の神王思想に端を発するが、この考えはタイにも輸入されて、古くから人々の間に浸透していたのである。バンコクの「正式名称」であるクルンテープ……が「インドラ神の造りたもう崇高なる都城」を意味したのもその理由からであって、外国人がいう「バンコク（紅葉樹の郷）」ではなくて何よりも「クルンテープ（神の都）」でなければならなかったのである。

### 3) 「暁の寺 ワット アルン」をめぐって

周知のように「暁の寺」は、三島由紀夫の小説『豊饒の海』の第3部の主題のモチーフとして有名である。岩波版『仏教辞典』にも収録されているように、バンコクのチャオプラヤー河西岸に位置し、王宮裏から渡し船で数分もかからない場所に位置する。タークシン王（在位1767～82）がトンブリーに都を樹立する際、この寺に到着したのが丁度暁の頃であったのに由来するという。タークシン王はこの古寺を修復して王宮内の王室守護寺院とし、1779年にのちのラーマ1世（在位1782～1809）がラオスから持ち帰ったエメラルド仏を安置した。ラーマ1世がバンコクに王朝を開くと、この仏像は1784年にワット プラケオ（王宮内にある王室の守護寺院：正式にはワット プラ シ ラタナッサダーラム）に移された。「暁の寺：ワット アルン」の高さ74メートルの仏塔は、ラーマ3世（在位1824～51）によって完成したが、その砲弾状の頂はシヴァ神の象徴であるリング（Linga：インド・ヒンドゥー教で崇拝される男根形の石柱。シヴァ祠に祀られる。陽石ともいう）を表すともいわれる

ところで、大塚久雄氏の「解説」でも著名なマックス・ウェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（岩波文庫版、373頁以下）、について、大塚氏は「実は、ウェーバーの見解は大変特殊だったというか、その基礎視角や用語が他の人々の場合と非常に違っていたのです。言葉は少々悪いのですが、ひょっとすると多くの人々から常識はずれなどと言われかねないぐらいに違っていたのです。……ところで問題点はもう一つあるのです。それは、ウェーバーがこの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』という論文が、ただ一つ孤立して存在しているようなものではなくて、彼が生涯を賭けた広大な比較宗教社会学的研究の一部であり、しかもその出発点を画しているきわめて重要な研究だ、ということです。この論文が最初発表されたのは1905年ですが、その後『儒教と道教』、『ヒンドゥー教と仏教』、『古代ユダヤ教』等々の大規模な宗教社会学的研究がつぎつぎに発表されていきます。そして、彼の亡く

なったあとそれらが編集されて、1921年に『宗教社会学論集』三巻として公刊されたことは周知の通りです」(同上、374頁)。

その『宗教社会学論集』第二巻、『ヒンドゥー教と仏教』には、「第三部 アジアの宗派的宗教類型と救世主的宗教類型 第六章 シヴァ信仰とリンガ崇拜」が含まれている(池田 昭、山折哲雄、日隈威徳訳『アジア宗教の基本的性格』(勁草書房、1970年刊)、深沢 宏訳『ヒンドゥー教と仏教』(東洋経済新報社、1982年刊)第三部 アジアの宗派的宗教類型と救世主的宗教類型)。そこでは、「バラモンたちは、実際、そして特に、昔から男根(リンガガムまたはリンガ)崇拜から、そのアルコール狂騒的・性狂騒的性格を除去し、これを純儀礼主義的な神殿礼拝に変化させることを達成した」(深沢訳、414頁)と指摘されている。

縷説するまでもなく、主にインドを事例としたウェーバーの考察は当然に小乗仏教の国たるタイの「暁の寺」にも妥当しよう。かかる指摘は、ガイドブックにも、「三島由紀夫の『豊饒の海』第三部の解説」にもふれられていないように思う。三島自身がこの「歴史的事実」を認識していたかは判然としないが、上述二つの訳本のうち、池田・山折・日隈氏らの「訳者あとがき」では、「大衆の宗教意識といえば、救済者信仰と呪術、あるいはその混合したものが支配した。救済者は、呪術的に機能するか、もしくは情緒的恍惚を齎す対象にすぎなかった。主知主義的救拯論のめざしたグノーシスが与えられず、また、拒否した大衆は、日常利益(現世利益)の追求のために、在来の美德(伝統主義)の社会的実践行為や各宗派特有の儀礼戒律(儀礼主義)の遵守をしたにすぎず、一貫した日常行為の組織化はみられなかった」(池田・山折・日隈、前掲書、234頁)。

ともあれウェーバーのアジアにおける西欧化(西欧の資本主義の受容の態度)論は、……祭司階層がヒンドゥー教、儒教の組織的展開の役割を担っていたがゆえに、異質的な西欧化を拒否したともいえようか。このように、宗教思想の組織的展開の担い手、祭司階層の階層状態を基点に据え、アジアの近代化の動きを把握しているものと、ウェーバーのアジア論をとらえるならば、ウェーバーの視角は、「近代」ととどまらず、それを超えて21世紀のアジア諸国の発展にも何がしかの暗示を標榜しているともいえるのではあるまいか。

## バンコク冒険譚——のるかそるかの生還

池本 正純

バンコク滞在最終日、午後はフリータイム。やたら冒険心がうずく。もうこれ以上お仕着せの観光ツアーについていく気がしない（・・・この性癖が常に問題を起こす）。

ホテルからスカイトレインと地下鉄を乗り継いで一人で市内を回ろうと考えた。というのは、タクシーは渋滞に巻き込まれるとまったく動けなくなる。昨夜、夕食の待ち合わせ場所にタクシーで行こうとして「立ち往生」の経験をしたばかり。それは避けたい。30分で1メートルも動けないなんてもう真っ平だ。今晚の夕食に出かける集合時間7時とにかく間に合っただけで帰ってこなければならない。

ホテル近くのサラデーヌン駅から乗れば、サイアム駅が見物や乗換えのキーポイントになる。しかしふと地図を見ると、宿泊しているホリデーイン・シーロムはチャオプラヤー川に意外と近い。フロントにいた女の子に聞くと、棧橋まで歩いてものの10分かかかるかからないかだという（実はこれが後から考えるとくせものでした）。

川からの風景が見ごたえあるのではという期待は、前日朝のタイ中央銀行訪問の際に抱いてはいた。王家ゆかりの建物であった中央銀行もその一つだが、ウォーターフロントにみるべき建物やランドマークは結構多い。「よし、行きは船に決めた！」

地図を握り締めわくわくしながらホテルを出た。午後の2時過ぎ、日はまだ高い。自分ながらいい選択をしたという期待感と満足感があった（・・・しかしこの後大変なことが待ち受けているとは予想だにしていなかった）。

目指すはサパーンタクシン駅近くの棧橋。タクシンブリッジのたもとなのですぐ分かるとのこと。シーロム通りが川に近づくと左にドッグレッグ、そこに地元の人々がたむろする街が突然現れた。見たことのないしかし不思議にひきつける食べ物が多種多様に小さな店ごとに並べられている。どれももうまそう。フルーツの店もある。ものすごく新鮮だ。季節はまだのはずなのになんとドリアンまである。並べてあるのはちょうどよい熟れごろで中身を割って見せている。ないはずのものがあって、よっぽど買おうかと思ったが、これから歩き回ろうというとき、荷物になりそうなのであきらめた。食べ物屋のほかにはマンガの貸し本屋も見かけた。日本のマンガ本がいっぱいシリーズで揃えられていた。タイでも人気なのだろう。

歩道は人であふれ、雑多な小さな店の並びが港の近くまで続く。日本で見る夜店の屋台の感覚である。この活気に触れただけで嬉しくなってきた。そういえば、この旅の中で格式の高いレストランでタイ料理を何度も食べたが、一番感動したのは、チェンマイ滞在中バスで途中乗

りつけた街道沿いの「ぶっ掛けそば」であった。安くてうまいと地元の間人がこよなく愛している風なのが大変よかった。つい2杯も食べてしまった。

さてぷらぷらあるしているとまもなく港にたどり着いた。ここが下流のターミナル棧橋らしい。ワットプラケアに行きたいと言うと、並んで待つべき列を指示された。船賃が「えっ!？」と言うぐらい安い。確か5バーツ(もう記憶は正確でない)。そばに並んで立っている女子高生二人に英語で話しかけたが、笑うだけで通じた風ではなかった。船が彼女たちの通学の手段なのだということは想像がついた。船を利用するのは観光客だけではない。むしろ地元の人たちの貴重な足なのだ。やがて待っていた船が着き、乗船。それほど込んでいない。前寄りの席に座った。右岸も左岸もよく見える。吹き抜ける風が心地よい。有名なホテルや寺が近づいては通り過ぎる。次第に観光客がたくさん乗ってくる。

自分の感覚では30分あまり経ったところか、ワットプラケオでどっと人々が降りた。私もその人の流れについていった。港の傍はみやげ物売の屋台が所狭しとひしめいている。周辺を散歩しながら寺を眺めていると片言の日本語で話しかけてくる人がある。トゥクトゥクの運転手だ。もうワットプラケオの中に入る時間はおしまいだからほかの見物できる寺を案内してあげるといふ。渡りに船。地図を片手に交渉の結果、いくつかのランドマークを回って最後にパヤタイ駅まで送ってもらって40バーツ。「安い。よし乗ろう!」と後ろの席に着くが、走り出すと結構なスピード。運転も荒い。振り落とされないように必死で車体の一部であるパイプにしがみつく。

いくつかの寺や名所を巡ったと思ったら、宝石屋にいかないと運転手が誘う。そうかこれがねらいかと気がつく。金がないという、買わなくていいからとしつこい。結局、主導権は向こうにあるので連れて行かれたのだが、規模の大きいきれいな店で確かにいいものが置いてある。しかしどれも高い。交渉などしている暇はない。時間がないからと断り、すぐに退散した。

さて街の中の駅に向かって走り出して見ると街の様子がすでにおかしい。渋滞がもう始まっている。町の中心に入れば入るほど渋滞がひどい。時計は5時。「これは駅を目指すよりまた川に戻って船で逆戻りしたほうが早いのでは?逆方向の道はすいている。川に渋滞があるはずはない。」トゥクトゥクの運転手に方向転換してもらい川に向かった。やっとたどり着いたのはひなびた棧橋。金を払うとトゥクトゥクはすぐになくなった。

利用者らしい人気(ひとけ)がまるでない。「これは使われている棧橋なのか?」疑問に思い、少し戻って近くにいたおじさんに聞くが、言葉がまったく通じない。ただ、「船がそのうち来るから棧橋で待ってろ」ということは、ジェスチャーで分かった。30分以内に船が来れば十分間に合う時間だとは思った。しかしこの港はなにか変だという心の不安は消えない(実際その悪

い予感は的中する)。

しばらく待っていると二人の若い地元の青年が栈橋に来た。幾分ほっとした。利用者がいることが確認できたからである。幸い一人は少し英語が通じる。自分は下流のタクシンブリッジのところへ6時半までに戻りたいのだという彼は首をひねった。

「この栈橋に着く船はのろいローカル便でたくさんの栈橋に寄りながら下るので1時間以上はたっぷりかかる。」

「えーっ！！では早く行くにはどうしたらいいんだ？」

「エクスプレスが発着する栈橋に行かなければだめだ。」

「それはどこにある？」

「ほらあの向こうに見えるだろ」と指差したのは、なんと数キロメートルも先の遠いところ。栈橋らしきものが小さく見える。歩いてなんかとてもいけない。

「行くとしたらモーターサイに乗っていくしかない・・・」とつぶやいたかと思うとその若者、後ろを振り向いて小走りに近くにおじさんのところに近寄って一言二言。そしてすぐ戻ってきた。「この人がバイクの後ろに乗せてくれて、あの栈橋まで連れて行ってくれるから。向こうについてから20パーツおじさんに渡してよ。」なーんだ、さっきのおじさんモーターサイの運転手だったのか。

いくら冒険してみたいとはいってもバイクの後ろにだけは乗るまいと思っていたのだが、背に腹は代えられない。四の五の言っている暇はない。バイクの後ろに跳び乗るとすごいスピードで走り出した。車と車の隙間を縫うように右や左へマヌーバー。あっという間に目的の栈橋へ。約束の20パーツを渡しありがとうと握手して急いで栈橋に駆けていくとなんと船が着いたところ。あわてて船に飛び乗ると、船は待ちかねたように岸を離れた。

危ういところでセーフ。これでどうにか間に合うだろう。ほっと胸をなでおろした。いくらか心に余裕が回復して来たころ、右手対岸にワットアルンが見えてきた。夕日を背後から受けた姿もまた美しい。

エクスプレスとは言いながら、上りのとき以上に寄る栈橋の数が多い。上りで降りたところよりはるか上流まで来ていたのだ。結局タクシンブリッジのたもとについたのは6時40分。あたりはもう薄暗い。急がないと間に合わない。栈橋が上がったところで何台かモーターサイが待機している。一度経験したのもう気後れはしない。一台と交渉してみた。ホテルまで35パーツ、負けれないという。さっき20パーツを経験しているので「高い！」との印象が捨てきれず乗るのをやめた(後から思えばたったの140円、なんと言う貧乏性！)。

とにかく速く歩こう。それほど距離ではなかったはず。しかし歩けども走れどもなかなかたどり着かない。なぜかすごくしんどい。考えてみれば当たり前だ。川に向かうときは下り坂、

ホテルまでの帰途は緩やかとは言いながら上り坂。のんびり川に向かうときは気づかなかったが、あわてて逆に歩くとすぐこの位置エネルギーが負担だ。心理的にも川に向かうときとは大違いで、歩道の人ごみが邪魔でしょうがない。人垣掻き分け、大汗を掻きかき、ぜいぜい言いながらやっとホテルに着くと、約束の 7 時ちょうど。みなバスに乗り始める直前だ。「間に合った！」

村上事務局長が「まだ二人の福島さんが戻ってきていないんだけど・・・どうしよう？」  
すかさず私は言った。

「文学部の福島さんがついていれば問題ない。彼は地獄からでも生還する男だ。どっかでぶらついているんだよ。連絡がないんじゃないかいつまで待っていいのかわからない。約束の時間だ。出発しようぜ。」

何という冷たさ、というか、自分の危うさをさておいてよく言うよ！かろうじて間に合った者のおごり・高ぶり以外の何ものでもない。確かにその通り。でもあの時は言ってみたかったのよねー。とにかく思いもしない冒険の果て、幸運に恵まれながらも、しんどい思いをしてやっと間に合って帰ってきたんだもの。

「二人の福島さん、ごめんなさいねー。」

でも置いていったはずの福島さんたちいつの間にかレストランにたどり着いていたね。やっぱりどこからでも生還するんだね。

## タイの友人たち

平尾 光司

今回の社研合宿の楽しみは10年ぶりにタイを訪問して同国の経済・産業の最近の発展の調査に加えて個人的には永年のタイの友人たちとの再会であった。とりわけ、ヴィラポン君(元タイ副首相、蔵相)、プリディアトーン君(元タイ中銀総裁、前蔵相)の二人の親友はぜひ会いたいと願っていた。幸いバンコックで二人に会うことができ、タイとの縁をあらためて強く感じた。

彼らとの縁は40年以上も前までさかのぼる。1966年にフィラデルフィアにあるペンシルヴァニア大学にフルブライト留学生として産業組織論の研究の機会に恵まれた。

当時、アメリカの経済学関係の大学院留学生でフルブライト、フォード財団、ロックフェラー財団などの公的奨学資金の支給をうける留学生はコロラド大学のEconomic Instituteの夏季オリエンテーション・プログラムに参加するという有難い“義務”があった。

日本からは榊原英資さんも一緒であった。当時はアメリカが輝いていた時代であり、我々は始めてアメリカの土を踏み、これからのアメリカン・ライフへの期待と高揚感に満ちていた。ロッキー山脈の麓の大学町ボルダーにある美しいスパニッシュ・コロニアル風のキャンパスは、そのように昂ぶる我々の気持ちを受け入れてくれた。英語と経済学のオリエンテーション・プログラムは充実しており、コロラドの抜けるような青空の下での一ヶ月の間に多くの国の留学生と友情を深めた。

その中で、特にタイからの留学生の一人と仲良くなった。それが生涯の友人となるヴィラポン・ラマンクラ君であった。そして彼が私と同じペンシルヴァニア大学院経済学科に留学することを知り、またお互いに貧乏学生であることも分かり、家賃節約のため、フィラデルフィアでは二人でアパートを借りてルームメートになる約束をした。

楽しかったオリエンテーションが終わり、二人でフィラデルフィアに向かった。ホテルの予約無しで心配であったが、ヴィラポン君は「タイ・ホテル」があるから心配するなという。空港からタクシーで大学キャンパス近くのアパートに着くと、そこが「タイ・ホテル」であった。そこには、部屋が四つほどありタイの留学生が数名で共同生活していた。旅行に出かけて不在の学生のベッドを宛てがわれて、アパートが決まるまで泊めてもらうことになった。その時からフィラデルフィアでのタイ留学生のコミュニティにどっぷり漬かることになった。タイ文化へのexposureの初体験であった。アパートでは三人のタイ学生が共同生活しており、パタナ君、チラワート君、シン君であった。パタナ君はタイ内務省から地方行政、チラワート君はチュラロンコン大学から医学、シン君は父親がタイ最大の銀行バンコックバンクの創立者の一人であり、

私費留学生で金融の勉強にきていることが分かった。後日談になるがこの三人はそれぞれ帰国後、タイで活躍することになる。パタナ君は内務省官僚としていくつかの州の知事になり、チラワート君はチュランコン大学の医学部教授となった。シン君は大蔵省に入り昇進して、理財局長のあとバンコック証券取引所理事長となり、現在はタイ最大の製紙会社サイアム・ペーパーの社長である。この「タイ・ホテル」に厄介になっている間に、ここがフィラデルフィアのタイ留学生のたまり場であることが分かってきた。大勢の男女学生が入れ替わり立ち代わり出入りして、日本人よりオクターブの高い声で賑やかなおしゃべりをしたり、食事をしたりして時間をすごしていく。私はヴィラボン君のルームメートになるということで、そのタイ留学生の仲間に入れてもらった。アパートにはタイ独特の臭いが染み付いていた。最初は分からなかったが、それはタイの魚醤油ナンブラーや様々な香辛料、ココナツオイルの混じりあった「タイの匂い」であることを後に知ることになった。彼らの料理するタイ式ラーメン、カレーはじめタイ料理には馴染めず辟易した。特にタイの食事に欠かせないパクチー（香菜）はどくだみのような強烈な匂いがして最初は強い抵抗感があったが、空腹には耐えられず食べているうちに深い味わいを感じるようになり、今日までの、タイ料理への愛着の原点となり、パクチーは欠かせない。

そのうち学生街の中にアパートも見つかり、ヴィラボン君との共同生活が始まった。食事は交代当番としたため、私の作る味噌汁、彼のタイカレーなど、タイ、和食の匂いにアパートのほかの住人から抗議があり、家主から追い出されかけたこともあった。

夕食のあとお互いに経済学以外に生い立ち、家族のこと、故郷のことを語らった。その身の上話からヴィラボン君は貧しいバンコックの警察官の長男で母親はミャンマー系の少数民族であること、五人兄弟の長男であることなどを知った。ロックフェラーの奨学金の中からタイの家族に毎月送金して兄弟の学費援助をしていた。ロックフェラー奨学金は我々のフルブライト奨学金に比較すれば恵まれていたが、家族送金のためにつつましい生活をしており、そのため貧乏留学生の私には有難いルームメートであった。

タイの留学生は華僑系の子弟が多い中で、彼は母親の血筋か色が黒く痩せていた。そこから綽名は「クローン」タイ語でやせっぽち、であった。クローンは日本では黒に通じるといったら、皆がタイ・日本語の組み合わせで完璧な綽名になると喜んでいっそう綽名が広がった。

タイの名門大学のチュラロンコン大学法学部が経済学部を創設することになったため首席卒業生の彼が選ばれてロックフェラー奨学資金でペンシルヴァニア大学に派遣された。大正時代に東大が経済学部を設置することになり、法学部から大内兵衛が選ばれてドイツに留学して経済学を学んだ故事を彼に話して激励した。彼は当時の軍部政権の独裁・腐敗に対する厳しい批判をしていたが、同時にタイのプミポン国王に対する深い畏敬の念をもっていた。日本とタイ

の近代化の異同についても議論した。彼は日本の近代化における企業家に興味を持ち、紹介した渋沢栄一に関心を持ち、その後も渋沢栄一の自伝「雨夜譚」の英訳本を読み続けていた。

我々のアパートは東南アジアの留学生のたまり場になり、インド、パキスタン、タイ、インドネシア、マレーシアなどの留学生が集まり、勉強だけでなく、週末には当時燃え盛っていたヴェトナム戦争の議論や、自分の国の経済・政治を紹介したりして夜更かしをした。また、彼らの持ち寄るそれぞれの国のカレー料理のお陰で東南アジアのカレー料理の奥深さを味わった。そのため、日本からの留学生のサークルにはあまり深入りしなかった。

法学部出身のヴィラポン君は経済学の初歩から勉強、行列、微積分など数学で苦勞していた。最初は私が教えていたが、最初のセミスターで追いついて、こちらがエコノメトリックスや微分方程式など、数学も教えてもらうことになった。

一年の留学が終わって帰国するころになった。ヴィラポン君は博士号取得が留学とロックフェラー奨学金の条件でありまだ何年要するか分からない状況であった。

私の帰国後のルームメートになると紹介されたのが、初々しい学生がプリディアトーン君であった。タイの王族につながるという彼は貴族の雰囲気があった。その時には三十年後ヴィラポン君が経済担当副総理、プリディアトーン君が中銀総裁としてタイ経済危機を乗り切ることになるとは夢想もしなかったことである。

ヴィラポン君はその後ローレンス・クライン教授の指導の下でタイ国の最初のマクロ経済モデルを作成して、博士号も取得してチュラロンコン大学経済学部長に就任した。帰国途上四年ぶりに再会し、私の東京の社宅に泊まっていった。その後も日本出張の折には鎌倉の我家にたびたび泊まってくれ、こちらがバンコックに出張するたびに奥さんと歓待してくれ家族ぐるみの付き合いとなった。

彼はチュラロンコン大学の教授としてタイ経済界、経済官僚を多数養成した。今回、社研の勉強会でタイ経済について報告してくれたタイ大使館のスプラディ・ケッタさんもこの当時の教え子である。ケッタさんによれば厳しい学生指導で学生からは敬遠されていたらしい。

その後は総理の経済顧問を務め、タイ経済の高成長への離陸の契機となった1983年のパーツ切り下げを主導した。その後、大蔵大臣、国王経済顧問などタイの経済政策の指導者となった。タイの大内兵衛ではなく大来佐武郎になったように見えた。タイ経済への貢献と清廉潔白の人柄からプミポン国王の信任が篤く、日本の勲一等にあたる白象勲章を受勲している。

私は長銀調査部でのタイ経済調査、国際金融業務担当の時にはタイへのシンジケート・ローン、東京市場での円建て債などの資金調達で邦銀間の競争の中で心強いアドバイスをもらった。

その後、民間企業 Agro Thai 社やタイ航空の会長を務めたりしていた。しかし、1997年秋の

タイ経済危機に際してプミポン国王の命によって経済担当副総理に就任してIMFとの交渉の陣頭に立った。タイをIMF管理下にならないように交渉して、同時に破綻銀行処理のための破産法などの制度改革も断行した。IMFとの交渉は思い出したくも無い屈辱的なものであり、今も怒りを抑えられないと今回バンコックで会ったとき打ち明けられた。

通貨危機の中でタイは為替政策でドル・ペッグ政策を放棄して通貨バスケットのフロート政策に転換した。そのころ東京に来た彼に「バスケットの入れられている通貨とその比重はどうなっているか」と尋ねたことがある。彼はニヤリと笑って「コージ、それはタイの最高の国家機密でいくら親友でも答えられないよ。しかし、ヒントは上げる。4元一次方程式をパーツ・レートの4日間の変動で解を求めれば推計できるよ。」私はまだその方程式を解いたことがない。

彼はタイの危機管理から脱した副総理を退任する時に、当時タイ輸出入銀行総裁であったブリディアートン君を中銀総裁に推薦して後事を託した。

ブリディアートン君は金融政策を巧みに運営してタイ経済を再成長の軌道に乗せてきた。そして昨年のタクシン政権に対してクーデターを起こした軍事政権の大蔵大臣に就任したが、二ヶ月で軍事政権と対立して退任してしまった。今回バンコックで聞いた噂では、プミポン国王が軍事政権の前途を懸念して貴重な人材であるブリディアートン君が巻き込まれないようにとの国王の意向があったようである。彼に真偽を確かめたが笑って答えなかった。

今回の訪問でヴィラポン、ブリディアートン君が食事に招待してくれたが、二人とも流動化したタイの政治から距離を置いていた。ヴィラポン君は民間企業の経営に、ブリディアートン君はチェンナイに建てたリゾートホテルを奥さんと共同経営している。

この原稿執筆時のタイの政治情勢はまた流動化してきた。タイの友人たちがどのような気持ちでいるか、気がかりなこのごろであるが、危機になれば彼等の出番があり、危機の処理に当たることと期待している。

## 仏教権威王国タイ、南国の香り

内田 弘

私のタイ訪問は初めてである。今回の旅程はタイを概観するうえでも、誠に適切な順序であった。農村の地方(チェンマイ)から都市の中央(バンコク)へとたどる今回の旅程で、タイという国の構造がみえてきたと思う。

タイは王国である。英語表記の国名は Kingdom of Thailand である。タイ視察のためにチャーターしたバスから見える農村の道路には、至るところ、とっていいほど、国王が通ったことを記念する黄色い旗が数メートルおきに立ててある。行けども、行けども、道路わきには黄色い旗が続く。これは日本でいう「御幸通り」だな、と思った。「御幸通り」はタイ全国に広がっているだろう。しかも「御幸通り」は結局、バンコクの「エメラルド仏寺院=王宮」に向かっているのではなかろうか。

「御幸通り」だけでない。農家にも学校にも工場にも事務所にも、金色の美しい「仏像」が祭られている。ここタイ王国は仏教国なのだ。人びとは、出会うとき、別れるとき、合掌し頭を下げる。その敬虔な信徒の姿をみて、なにが大切なものを私(たち)は捨てていないか、失っていないか、と思う。

3月19日の「自由行動」の時に訪れた「エメラルド仏寺院」は眩いばかりであった。まさに宝石の塊である。その脇には「(釈迦を祭る)仏舎利塔・経典塔・王家の墓」の三塔が並んで立っている。その三つは仏教と王家の硬い絆を象徴する。仏法に王法(世俗法)が従うとの表現である。この寺院の境内の中に、仏の第一の信徒・守り手である国王が住んでいる王宮がある。王宮を白い制服を身にまとった近衛軍が守る。その外からダーク・グリーン(黒緑)の制服を着たタイ国軍がガードする。その寺院=王宮の出入口の近くにタイ陸軍のテントがあり、逞しい軍人が警備にあたっていた。

そのとき、ふと無量寿経の第十八願を思い出した。第十八願で、仏は万民が成仏するまでは自分は成仏したとは思まいぞとの願をかけた、という。ただし、仏・仏教者・親を侮蔑するものは例外である、救済しない、という。その例外は第十八願の「万民の救済」とは矛盾しないかとの論争がある。矛盾するけど、やむをえない。その断念が、仏を守る四天王と、四天王に踏みつけられる餓鬼=例外者に表現されている。例えば、奈良の東大寺の三月堂をみよ。第一仏徒である国王を守る近衛兵と国軍兵の姿をみて、第十八願問題を思い出したのである。

仏=国王=近衛軍・国軍の外側に官僚とビジネス・エリートが囲む。さらにその外には多様な国民が生活している。彼らは敬虔な仏教徒である。彼らの近隣には仏様が鎮座し、近くの道

は黄色い旗がたなびき、遙かなエメラルド仏寺院＝王宮につながっている。タイの周辺部は中枢に仏教信仰で連結する。こうした一体感がタイ王国の統治構造であろう。タイ王国は国王が第一信徒である仏教権威国であると思う。この統治構造の内部で近代的工業化が進み、法的社会的経済的諸制度が設計され実施されているのだろう。

タイからの帰国前、南国の薫風を漂わせる香水を一瓶もとめた。日本に帰ったあと、いまでも、仕事が終わって、帰宅し書斎に入り、一日の疲れを癒すために香水を「シュー」とひと吹きする。そのなにか、なつかしい香りに身を浸しながら、「ああ、これがタイなのだ」と思い出す。《また行きたいなあ》と南国を思う。

## タイ中央銀行での研究会 —タリサ総裁との旧交を温めながら—

原田 博夫

2008年3月18日（火）朝、約束の時間の1時間も前に到着してしまったわれわれは、ともあれ研究会（ミニ・セミナー）の開始までどう時間をつぶすか所在が無かったが、中央銀行サイドの対応者であるドン氏（Dr. Don Nakornrthap）の、タイ中央銀行（1942年10月に営業開始）初の女性総裁であるタリサ総裁（Mrs. Governor Tarisa Watanagase）とのやり取りを踏まえた配慮により、チャオプラヤー河東岸に位置するタイ中央銀行の敷地内の瀟洒な旧館に案内していただいた。ここは、元は総裁の居宅だったようだが、現在は博物館として一般公開されていると同時に、タイ中央銀行の奨学生の勉強室としても利用されていて、タリサ総裁自身がかつて奨学生だった頃は、よくここで勉強していたとのことだった。庭園もどこもきちんと手入れされていて、河からの風が心地よかった。せっかくの機会なので、そこのエントランスホールで全員の集合写真を撮らせていただいた。その写真については、本『月報』掲載を参照いただきたい。

研究会は、第二ビル（昨年、新館（第一ビル）が完成したため、第二ビルと呼ぶようになった）4階のミーティング・ルームで、9:35分からスタートした。冒頭、タリサ総裁の挨拶があり、われわれ専修大学社会科学研究所サイドからは、私・原田からの紹介および内田弘・所長からの代表スピーチの後、先のタイ中央銀行マクロ経済政策チーム代表のドン氏から、「1997年危機以降のタイの金融政策」についての報告・プレゼンテーションが30分程度あった。この分析は基本的には、タイ中央銀行の公式見解に即したもので、すでにホームページにも掲載されているもので、その意味や問題点・解釈などは、当日のコメンテーターを務めた、大倉正典所員によって明確かつシャープに指摘されている。しかし、あえて補足すれば、こうした金融政策に関する分析手法・データ・表現などについて、とりわけインフレターゲット政策を採用している中央銀行としての外部への説明責任に関しては、ほぼ世界レベルあるいはグローバル標準に達しているのではないかと感じた。つまり、政策当局のとしての成熟と自信を感じたのである。

以上の次第で、当日の議論・意見交換そのものについては、大倉所員からの報告に譲って、私は本稿では、タリサ総裁のとのかわりの部分を補足しておきたい。

タリサ総裁の挨拶の趣旨は以下の通りだった。経済・金融の世界では、これまでも時々、危機が起きる。しかもそれは、よく似通っている。1997年のタイも、現在のサブプライムローン

問題で苦境にあるアメリカも、そして 1990 年代の日本も、原因と経過はよく似ている。基本的には、マクロ経済政策の誤り・失敗がそもそもの原因ではないか。それが景気過熱・バブルを引き起こし、さらには信用不安・危機を招いているのだ。したがって、それに対する結論・処方箋も、劇的に異なるものとはならない。さらには、マクロ経済政策の誤りに加えて、金融制度の制度設計や金融機関の運営にも同様な誤りがあった。したがって、金融規制のあり方や為替調整の改革も同時に進めなくてはならない。こうした状況は現在のアメリカも同じで、解決のための対応策・必要性も同様だが、その対応策の幅と深さは、タイの場合とは桁違いに大きい。タイの場合も日本の場合も、不良債権化した担保不動産を損切りすることで何とか解決できたのだが、担保価値の評価を市場で適切に行なうのはなかなか容易ではなかった。しかし、現在のアメリカ発の金融危機に関しても、やはりこれまでのタイや日本での危機およびその解決策から、アメリカも教訓を得るべきであろう。

このような内容を、冒頭の「下手に日本語ですが、・・・」という謙譲の言葉を皮切りに、原稿なしで、堂々とした自信に満ちたスピーチをしたのであった。彼女の日本語が淀みのないものだった理由は、タリサ総裁が、1970 年代前半、日本に留学し、大学 4 年間および大学院修士課程 2 年間で慶應義塾大学で勉学したからだと思われる。実は、私とタリサ総裁は、学部 3・4 年次に経済学部・加藤寛ゼミで同期として勉学をともにして以来、折に触れての（といっても、主として彼女が来日した際）関係・連絡を保ってきた。しかし、金融政策に関するこうした体系的な内容を公式な場で彼女から直接聞くのは実は初めてだったので、その意味では新鮮であると同時に、感激もした。加えて、同日の研究会（ミニ・セミナー）には、彼女は若い男女のスタッフを 15 名程度同席・傍聴させていた。その理由は、1997 年の通貨危機以降のタイの金融政策に関する日本サイドからの意見・評価を若いスタッフに体験させて、勉強の機会にさせようという趣旨だったようである。もちろん、日本での 1990 年代以降のバブル崩壊後の経済政策運営についての具体的な情報・意見をヒアリングする機会を、若いタイ中央銀行スタッフに提供しようとする狙いもあったに違いない。その意味では、われわれの事前あるいは当日の対応・準備が十分なものだったとは言い難く、この点は反省点である。

さらに彼女の配慮・礼儀は、当日のスピーチの中で、一切、日本銀行総裁のポストが空席になることへの懸念・問題点などに言及しなかったことである。実は、この研究会（ミニ・セミナー）が開かれた 2008 年 3 月 18 日は、第 29 代日銀総裁・福井俊彦氏の任期切れの前日だった。それにもかかわらず、1882 年 10 月の日銀の営業開始以来初めての総裁空席の事態を迎えようとしていた。われわれもこの調査旅行中、タイのテレビ・ニュースで時々流れる、後任の日銀総裁選びが空転している混迷振りにははらはらしていたものだが、結果的には、暫時（20 日間）の空席（白川副総裁による総裁代行）という事態になってしまったわけである。こうし

た状況におそらくは、2006年10月のタイ政変を経てそれまでの副総裁から総裁に昇格した彼女も同情と懸念はしていただろうが、一切、言及しなかった。また、われわれからも言及することはなかった。

最後にこの際、留学生に対する教育プログラムについての私見を述べておきたい。タリサ総裁は、そもそも日本に留学した際はタイ中央銀行の奨学生としての勉学であった。最初に入学した大学での、一般的な語学修得には飽き足りないものを感じて、あえて、新たな知識修得として経済学を勉学するために、経済学部にも再入学したとのことである。つまり、目的と将来展望をきちんと持ち、継続的な努力を怠らなかった女子学生だった。それは、慶應義塾大学の修士課程を終了後、タイ中央銀行に正式に入行した後も続き、同行に籍を置きながらもアメリカの大学院に留学したり、IMFに勤務して、知識と経験、語学力を身につけた結果、今日のポスト（タイ中央銀行総裁）と名誉（2007年5月には慶應義塾名誉学位）が開いたのではないかと推測するのである。しかし、同時に、留学生を受け入れた教育機関での教育プログラムの充実も、重要ではないかとしている。具体的に挙げれば、ゼミでの（少なくとも留学生にとっては）厳しかった勉学プログラムが、おそらく勉強家で努力家の彼女の闘争心とやる気に火をつけたのではないだろうか。このゼミでの人材育成法については、河合篤男『切磋琢磨 慶應義塾・加藤寛ゼミに学ぶ人材育成』（生産性出版、2007年11月）に譲るとして、こうした濃密な時間を共有することが若者の教育・成長には不可欠なのだ、感じたのである。そしてこのことは、留学生あるいは青年男女を問わず、その教育プログラムには共通の前提条件ではなからうか。

われわれのタイ中央銀行での滞在は数時間であったが、金融危機およびその対策の過去・現在・未来に思いをはせると同時に、女子留学生の見事な成長振りをしみじみと感じた次第である。

2008年7月記

# 断想：2008年3月のタイ

儀我 壮一郎

## 目 次

まえおき

I チェンマイとタイ北部の「ランナー・タイ王国」寸描

II タイの諸王朝の歴史と現状

① 「スコータイ王朝」

② 長寿の「アユタヤ王朝」と短命の「トンブリ王朝」

③ 現在まで続いている「ラタナコーシン王朝」（「チャクリ朝」「バンコク朝」）

III タイの政治・経済・社会の諸側面

## ま え お き

2007年度社研春季合宿研究会（2008年3月）では、3つの適切な目的が明示され、事前に、用意周到な研究会が開かれた。私などは、全研究会に参加しているうちに、すでにタイを訪ねて戻ってきたような気分になるほどであった。内田弘所長と村上俊介事務局長の緻密な計画と Ms.Ketsuda Supradit、佐藤正之氏はじめ準備に協力された方々の尽力にあらためて感謝する。

大倉正典所員のタイ中央銀行訪問のさいのディスカッションペーパー「タイ／インフレーション・ターゲットへの移行と課題」および DON NAKORNTHAB 氏のタイ中央銀行側の報告内容、黒瀬直宏所員の訪問先日系企業への予定質問事項の項目などが、事前に配布され、予習できたことも、まことに、有益有効であった。日本銀行総裁が「不在」の時期のタイ中央銀行訪問とタリサ総裁の簡潔明快な挨拶は、強く印象に残っている。

バンコクで、味の素訪問のさいに、タイの工場で「パルスweetを使用していますか」と質問し、「使っている」との回答を得た。私は、パルスweetにとどまらず、現在日本政府が「新型インフルエンザ対策」の柱としているタミフルを含めて、ラムズフェルド米国防長官（前）の多国

籍製薬企業さらには食品添加物への深い関与を検討中であり、近くその内容を明らかにしたいと努力中である。

ところで、ここでタイ族が重要な主体の「タイ王国」という、いわば当然のことがらについて、あらためて検討したい。中国とタイとの現在の関係を知るためにも、既発表の次の2つの小稿を参照していただければ幸いである。

- ① 中国の少数民族の諸問題〈雲南省麗江・昆明視察団報告〉(『専修大学社会科学研究所月報』No.462 2003年3月)。
- ② 多民族国家として中華人民共和国(専修大学『社会科学研究所年報』第41号、2007年3月)。

2008年8月の北京オリンピック大会のさいにも、56の民族から成る単一の「中華民族」という「中華人民共和国」の国のかたちが強調されていた。56の民族の中には、少数民族のタイ族約116万人(2000年人口センサス)が含まれ、その99%は雲南省に属している。ちなみに、雲南省は、中国全体の中で、少数民族の数が最も多い省である。

その雲南・中国と、現在の「タイ王国」を結ぶ約1100年の紆余曲折の歴史について、タイ族を中心に略述することが、この小稿の主題の1つである。もとより未定稿の段階であるが、上述の①②と併読していただきたい。

「タイ王国」(「シャム王国」)の成立までには、タイにおけるタイ族の諸王朝の興亡があったのである。

高発元編『雲南民族村寨調査 白族』(雲南大学出版社、2001年)によれば、西暦1253年、中国の雲南西部にあった段思平が建設した大理国(937-1253年の間存続)は元のフビライ(世祖)の攻撃によって滅亡した。その支配地域は902年滅亡した南詔国とほぼ同じであった。タイ族は、それ以後、長期にわたって南へ移動し、タイ、ラオスを含むインドシナ半島から、ビルマ、アッサム地方(インド北部)へと広範囲な地域に渡っていった。

往時のタイは、北部(現在のチェンマイとチェンセーンの両縣)まで強大なクメール族(アンコール王朝)の勢力圏にあった。また、メナム平野の一部からビルマ北部にかけては、モン族のハリブンチャイ王国(ランブーン、ランパーンが首都)が支配していた。

タイ族は、クメール族の王国と、モン族の王国の間隙を縫って勢力を伸ばしてゆく。しかし、強大な民族国家が誕生したわけではなく、部族国家が乱立する状態が長く続いた。

その後、1238年に、タイ族最初の王朝「スコタイ王朝」が生まれ、後「アユタヤ王朝」に吸収される。短命の「トンブリ王朝」を経て、「ラタナコーシン王朝」が生まれ、現在まで続いている。

北部タイには1259年、「ランナー・タイ王朝」が生まれ、以上の諸王朝と協調-対立しつつ併存していたが、1880年「ラタナコーシン王朝」に統合される。

## I チェンマイとタイ北部の「ランナー・タイ王国」寸描

タイを訪れる日本人観光客の数は、1999年に100万人を突破し、その後も増加を続けている。タイは、ハワイ、香港、韓国などと並ぶ、上位の日本人渡航先となった。徳川幕府の鎖国以前の時期の日本人の海外進出の中で、アユタヤ（タイ）の日本人町が、東南アジア最大の日本人町であった歴史と重ね合せて、感慨深い。

日本は、2002年3月に始まった戦後最長の景気局面が終りを告げた（政府の8月の「月例経済報告」-8月7日）。その最長の「景気局面」のなかで、日本は、アジアとの関係を、広く深く強化してきた。2008年8月8日の北京オリンピック開幕の前日に、日本貿易振興機構（ジェトロ）は、2008年版の『貿易投資白書』を発表した。日本の上場企業の全世界での営業利益のうち、アジア・大洋州が前年比3.9%増の12.2%を占め、米州（8.7%）を上回って首位に立った。（上場企業に地域ごとの開示が義務付けられた1997年度以降初めて）。欧州も2.7%増の8.8%であり、収益基盤の多角化を示しているが、全体として、中国やタイを含む東南アジアが、「外需依存」の日本企業の重要拠点となったのである。

このような歴史的な文脈のなかで、日本企業は、タイの全輸出・雇用の約2割を占めている。バンコクでは、すでに1994年に、バンコク日本人商工会議所登録日本企業は1000社を超えていた（日・タイ経済協力会資料）。今回は、ニッサン・タイランド、いすゞ・タイランド、味の素などを訪問したが、まず、最初に到着したチェンマイから始めよう。

2008年3月14日、1259年発足の「ランナー・タイ王国」の首都であった、北部タイの古都チェンマイに到着。チェンマイは『北方のバラ』と呼ばれ、山紫水明のたたずまいであるが、宿泊先の「ホリデイ・イン チェンマイ」の最新の設備との対比から、複雑な「カルチュア・ショック」を受けた。古くから、メコン川を利用して、中国の商人は雲南から荷を運び、ベトナム・カンボジアからは、交易船が遡航して、異国の品をチェンマイに運んだ。文化が重層的に交流するなかで、タイ独特の仏教芸術も生まれた。チェンマイの人口は約20万人であるが、寺院の数は300を超え、そのうち121は、市内にある。チェンマイは、「ランナー王国」六代クーンナ王の仏教振興策によって「仏教修学」の中心地となり、1455年には、「世界仏教公会議」の開催地となった。「ランナー王国」は、明の大軍を撃破するなど、支配領域も拡大したが、16世紀前半には、災害・内戦などが続くなかで、1558年、ビルマ軍の攻撃を受け、チェンマイは陥落。その後200年以上、タイ北部はビルマの支配下におかれた。しかし、タイ内部の合従連衡と団結にもとづくビルマとの徹底抗戦を経て、1775年に、チェンマイは奪還され、城壁も再建された。その後、イギリスとの3次にわたる「ビルマ戦争」に敗れたビルマは、イギリスの植民地インドに併合された。また、後述の「アユタヤ王国」と多年にわたって抗争を続けた北部タイの「ラン

ナー王国」も、1880年、バンコクを首都とする「シヤム王国」のラマ五世（1869年即位）によって併合され、タイは一つになった。帝国主義諸国が東南アジアへの侵略を続けていた中で、国際情勢を深く認識していたラマ五世は絶妙のバランス外交によって、自国・タイ＝シヤムを、「東南アジアで唯一、ヨーロッパ列強の餌食にならなかった国」とした。ラマ五世は、内政においても、奴隷制の廃止など、「革命的」な政策を実施し、映画「王様と私」によって有名となったラマ四世とともに現在も、高く評価されている。

2008年3月15日、チェンマイを出発、一村一品運動の現状を視察した。手作りの精巧なモデルシップと少年労働者の姿や銀細工の数々を忘れられないが、何度も出会った象のことも心に焼きついている。

第1次～第3次ビルマ戦争（1824～86年）に勝利したイギリスは、ビルマを併合し、タイ北部のチーク材を大量に伐り出し、ラングーン（現在のミャンマーの首都ヤンゴン）を經由して輸出した。象を扱うタイ北部の山林労働者たちがその伐採と輸出に従事、最盛時には、およそ10万頭の象が使役されていたといわれる。現在、野生の象を含めて、3000～5000頭とみられるのであるからイギリスのチーク・ビジネスの当時の規模が窺われる。象は80年ほど生きるもので、タイの法律では、「象が61歳になったら使役から解放しなければならない」と定められている。人間の定年制を思い出して、象がとりわけ愛おしくなった。平穏なタイで、犬は、無警戒に仰向けに寝ころがるというのが、象の心境はどうであろうか。

次節では、タイの歴史を概観し、未来を展望するための手がかりとしたい。ページ数を示していないが、基本的に、旅名人ブックス32 谷克二・鷹野晃著『タイ／ラオス歴史紀行 世界遺産とアジア文化の旅』第3版（日経BP企画、2008年4月）と富士国際旅行社の諸資料に依拠している。

## II タイの諸「王朝」の歴史と現状

タイの国土面積は約51万3000平方キロメートル、日本の約1.5倍。人口は約6300万人で、日本の約2分の1。国境は、ミャンマー（ビルマ）、ラオス、カンボジアに接している。

タイの住民は、①タイ系（75%）、②中国系（14%）が大部分で、他にラオ、マレー、クメール、モン、カレンなどとされ、公用語はタイ語。他にラオ語、クメール語、マレー語、中国語などの言語が用いられている。宗教は95%が上座部（小乗）仏教、4%がイスラム教。まさに世界有数の「仏教国」であり、タイには2万8000余の寺院がある。

タイの歴史を顧みると、現在のタイの人々の心境を、より深く理解できると思う。同時にタイと日本との歴史的諸関係、新しい「東アジア共同体」構想におけるタイの地位と役割について

も、示唆が多いであろう。

中国南部から移住してきたタイ人が、現在の地域に定住したのは、11世紀頃のこと。最初のタイ人の国家は、「スコータイ王朝」とされるが、それ以前のタイは、メコン川に沿った部族の首長たちが緩やかに統治する領域（プリンシパリティー）があるだけで、実質は、隣国カンボジアのアンコール王朝の支配下にあった。しかし、13世紀、このクメール人の王国は衰退に向かった。

### ① 「スコータイ王朝」。

タイ人は、クメールの支配から独立する。スコータイは、周辺を統合し、シー・インタラティット王の代に独立を宣言（1238年）、勢力をマレー半島から現在のラオスにまで広げた。しかし、その勢いは14世紀後半に衰えを始め、1378年には、新しく台頭した「アユタヤ王国」に吸収される。この「スコータイ王国」の時代が、タイの政治、宗教、文化の「黄金時代」と見られている。タイ文化の源流には、クメール文化がある。クメールのアンコール王朝は、支配する地域から「聖なる水」を献納させることで、支配従属関係をはっきりさせていた。「スコータイ王朝」3代目のラムカヘーン王は、クメール文字に改良を加えてタイ最初の文字を創った王としても知られ、クメールの残した水道を利用して、山間の貯水池から陶管で清水を引き込むことにも成功した。

ラムカヘーン王は、北部タイのチェンライの王、パヤオの王と同盟を結んで元帝国の攻撃に備えた。王は、チェンライ王メンライに「ランナー・タイ王国」を興させた。その首都は当初チェンライ、後にファーンに移り、1296年に、「新しい都」を意味するチェンマイに落ちついたのである。

北部タイの「ランナー・タイ王国」は、後述の「アユタヤ王朝」と対立しつつ併存していたが、1880年、「シャム王国」に併合されたのである。

### ② 長寿の「アユタヤ王朝」と短命の「トンブリ王朝」

「アユタヤ王朝」（1350—1767年）は、33代、417年間続いた。王朝の創始者は、ウートン王（1350年）である。「スコータイ王国」を含む中央平原を領土とし、影響力は、マレー半島からビルマにまで及んだ。チェンマイを首都とする「ランナー王国」とカンボジアのクメール族に対しては、「力の政策」を取り続けた。文化面では、アユタヤはスコータイの忠実な継承者であり、儀式ではクメールの宮廷の作法や用語が用いられた。宗教儀式は、仏教とバラモンの司祭が取り仕切る。この伝統は現在のタイの宮廷でも続いている。

ラマティボーディー世（ウートン王が改称）は、行政を、王室・財政・内政・農業の4

部門に分け、王国を管理させた。1569年のビルマとの戦争の敗北によって、タイは、20年間も、ビルマの属国とされる。しかし、アユタヤ中興のナレスワン大王が1584年独立を宣言、ビルマ軍と9年にわたって闘い、アユタヤ王朝を再建した。ナレスワンは、強力なアユタヤ艦隊を設立、広大な海域で活動した。情報の収集、交易網の拡大にも成功したのである。

山田長政は、日本人傭兵部隊の隊長として、ビルマと戦って功績を上げた。山田長政の活躍は、日本が鎖国に入る直前の時期で、当時の日本人は、東南アジアの各地に日本人町を築いていた。代表的なものが、ルソン(フィリピン)、ダナンとホイアン(ベトナム中部)、プノンペン(カンボジア)、そしてアユタヤ(タイ)であった。アユタヤの日本人町は、後朱印船などによる日タイ貿易の隆盛を背景として、1500人を越える東南アジア最大の日本人町として栄えていた。山田長政の傭兵隊は、王の護衛兵まで勤め、1628年、宮廷内で王位争いが起こると、山田長政らは、王位継承者と目された幼い王子を立て、自らは摂政となった(1628年)。このことは徳川幕府に報告されたが、幕府は、長政の「摂政」という地位を認めなかった。「徳川幕府は不干渉」と知った反対派のプラサーメトン(後にアユタヤ王となる)は、アユタヤの日本人町を襲撃、炎上する日本人町から住民はカンボジアに逃げ去り、長政は、遠征の地で毒殺されたと伝えられている。

アユタヤの南東部のチャオブラヤツの川岸に、「アユチャ 日本人町の碑」と記された石碑が立っている。ここに日本人町歴史研究センターの建物があり、1990年に日タイ友好100年の記念に竣工されたのもである。

16世紀後半から18世紀半ばまでの「アユタヤ王国」は東南アジアで最も繁栄した王国であった。水運を軸に富を集め、世界でも屈指の大都市であった。アユタヤ城内には2000の寺院があり、王国の人口は100万人を超えていた。

アユタヤ王国の力は、ナライ王(在位1656-88年)死後の「半鎖国」状態やランナー王国との長期にわたる抗争などによって次第に衰えていった。

1765年から始まったビルマによる2年越しの攻撃で、アユタヤ王朝はついに滅亡する。この時、ビルマ軍は9万人の住民を奴隷として連れ去り、アユタヤの町を完全に打壊してしまった。

しかし、1768年、「トンブリ王朝」の始祖となるタクシン大王がアユタヤを奪還。しかし、タクシン大王は精神異常となり、1782年刑死。「トンブリ王朝」は15年間で消滅。

### ③ 現在まで続いている「ラタナコーシン王朝」(「チャクリ朝」「バンコク朝」)

「トンブリ王朝」は、短期間に終りを迎えた。その後の1782年、「ラタナコーシン王朝」

(チャクリ王朝、またはバンコク朝ともいう)のラーマ一世が、「シャム王国」としてのタイを継承する。バンコクは、このラーマ一世チャクリの時代に、シャム(タイ)の首都になった。トンブリは湿地が多かったので、ラーマ一世は対岸のバンコク(グルンラープ)への首都移転を決定、宮殿・寺院の建設を命じた。新都のイメージはアユタヤに求められ、廃墟となったスコタイ、アユタヤから、仏像や煉瓦が筏で運ばれてきた。チャクリ王朝の守護寺院「ワット・プラ・ケオ」別名エメラルド寺院の「エメラルド仏」も、トンブリの仏堂から移設された。(現地の『王宮ご案内』によれば、エメラルド仏はラオスに200年以上おかれていたがラーマ一世が將軍チャクリであった時期にラオスから持ち帰ったとされている)。このエメラルド仏が祭壇に祭られた時、世界一長い首都の名称が定められたが、諸外国は、首都名をバンコク(野生のオリーブの森)と呼んでいる。(長い首都名はここでは省略)。

王宮の南にある「ワット・ポー」は「涅槃仏の寺」とも呼ばれる。長さ46メートル、高さ15メートルの黄金色の「入寂するブツダの像」が横たわっている。その足の裏には、バラモン<sup>ラデン</sup>の真理が百八つの螺鈿細工で書かれている。ブロンズの仏像は1000体以上もあるが、そのほとんどは、スコタイやアユタヤの廃墟から運ばれてきたものである。この寺院は、タイの伝統医学の中心地でもあった。ゆっくり見学したかったが、その時間的余裕が無かったのは残念であった。

三島由紀夫の小説によっても日本で有名となった「暁の寺」はラーマ二世(1809-24年)の建造による。ラーマ二世は、アユタヤ王国のナライ王の死後閉ざされていたヨーロッパとの交流を再開した。

「ラタナコーシン朝」(チャクリ朝)は、欧米列強が東南アジアへの侵略・支配を続けるなかで、ラーマ四世、ラーマ五世などの内政・外交が効を奏して独立を保ち、現在にいたった。タイ王国の元首は国王で、世襲制である。立憲君主制、議院内閣制であるが、軍部独裁の時期もあるなど政情は複雑である。現在のプミポン国王(ラーマ九世)は、チャクリ王朝の第9代目であり、シリキット王妃との間に1男3女がいる。

団の訪問中に、国王の姉が84歳で逝去、バンコクのいたるところに比較的若い頃の大きな写真が祭られていたことは印象的である。

### Ⅲ タイの政治・経済・社会の諸側面

現在のプミポン国王は、「名君」として定評があるが、80歳を迎えたので、後継者の力量などが話題に上ることが多い。タイの政局は、大きな変化を続けてきた。1932年の立憲革命によっ

て立憲君主制へ移行した。第2次大戦中は親日派のピブン首相の対日協力によって日本軍の侵攻から免れた。ピブン政権下で、国名を「シャム王国」から「タイ王国」に改称した。1957年、サリット元帥が無血クーデターで独裁政権樹立。63年、タノム政権が成立。63年総選挙で議会政治に移行したが、71年のクーデターで軍政が復活。73年10月、民主化を求める学生・市民が軍と衝突、タノム政権が崩壊した、この時、プミポン国王の命令でサンヤ暫定政権が成立、74年に民主憲法を公布。76年の「血の水曜日」事件を経て、80年就任のプレム首相が民主化を推進。88年チャチャイ国民党党首が首相となり経済成長。91年、スントン軍司令官・スチンダ陸軍司令官がクーデターで憲法を停止、軍政を敷いた。92年3月の総選挙後の与野党激突の中で、プミポン国王が和解勧告、スチンダ首相が辞任。95年7月の総選挙でパンハーン国民党党首を首相とする7党連立政権が誕生したがスキャンダル続きで96年9月首相辞任。96年11月の総選挙後、6党連立のチャワリット内閣が発足、権力分散化を柱とする新憲法が97年10月11日に発効。経済危機のなかでチャワリット首相から民主党のチュアン首相に交替。

新憲法下の2001年1月の総選挙で、タクシン党首のタイ愛国党が第1党となりタクシン首相が連立政権を樹立。タクシン政権の「薬物撲滅作戦」は、多くの犠牲者を生み、鳥インフルエンザの情報隠蔽もあって批判を招いた。2006年のクーデターによって、タクシン首相は、国外に放逐されたが、総選挙後、連立政権を組織したサマック現首相（追記：2008年9月9日、憲法裁判所の憲法違反の判決で失職、内閣は総辞職）は、タクシン元首相に近いとされる。

インフレの進行の中で、サマック首相の退陣を求め2008年8月下旬、首相府を占拠し続けている市民団体や、労働組合、軍部、国王の動向と最大与党「国民の力党」の解党処分の可能性などが注目される。

2006年9月のクーデターで成立した暫定政権下で、タクシン元首相は13件の不正疑惑のうち3件で起訴された。妻のポチャマン夫人は、2008年7月末に脱税罪で禁固3年の有罪判決を受けた。タクシン元首相は、2008年2月に1年5ヵ月ぶりに帰国していたが、有罪判決の可能性が高いと見て、8月11日英国に入り、亡命する。

2007年通年で2.5%だった消費者物価上昇率は、2008年5月に7.6%まで上昇。1998年6月以来、10年ぶりの高水準となった（『日本経済新聞』2008年7月1日付）。

タイ中央銀行のDon Nakornthab氏も、石油価格の高騰を重視していたが、どのような対策が実施されているか、日本政府・日本銀行の対応と比較する意味で、その状況を知りたい。

タイ社会の最底辺で、幼児が買春の対象とされ、臓器移植のための人身売買の対象とされている。梁石日の小説『闇の子供たち』（幻冬社文庫、2008年）と阪本順治監督によるその映画化の内容は、あまりにも衝撃的である。「用済み」の子供がゴミ袋の中に詰め込まれ、トラックの中に「放棄」される映画の一場面など、まさに言語に絶する惨状である。

## 〈編集後記〉

『月報』9月号、2007年度社会科学研究所春季合宿研究会（タイ）特集号を遅ればせながらお届けする。2007年3月、タイは日本の真夏の天候で、チェンマイとバンコク、両都市を訪問した。チェンマイでは主に一村一品運動の現状視察、バンコクでは1997年アジア通貨危機後の経済動向および現在の日タイ経済関係について学ぶことを目的とした旅行だった。

チェンマイではチェンマイ地区中小企業振興センターで一村一品運動の現状を聞き、その足で山間部へバスで移動し、いくつかの特産品を製造するアトリエを訪問した。地元での特産品をマーケットに対応する商品として再開発し、地元で労働の場を作る、そうした製作の一端を見ることができた。

バンコクではタイ中央銀行でミニシンポジウム（1997年以降の経済動向）、日系自動車企業あるいは食品企業、そしてタイ日工業大学視察と多岐にわたった。3月のタイは日本の夏のような暑い毎日だったが、総勢22人の視察は事故なく無事終了した。私は10年前、通貨危機の直後にバンコクに行ったことがあったが、その後のタイの経済発展はバンコクの風景を変えつつあった。まず地下鉄ができた。そして2サイクルの三輪タクシー（トゥク・トゥク）が走り回っていた街路は、今やメータータクシーが多数派になっていた。経済発展は中国だけではなく、インド、タイ、インドネシア、あるいはベトナムで進んでいる。しかしおそらくそれに伴うひずみと様々な問題も生じているのだろう。

この春季合宿研に関する様々な視点からする長短様々な参加者の報告は、多岐にわたったスケジュールのそれぞれの側面からのものになっているはずである。 (S.M)

---

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号 電話 (044)911-1089

専修大学社会科学研究所

(発行者) 内田 弘

製作 佐藤印刷株式会社

東京都渋谷区神宮前2-10-2 電話 (03)3404-2561

---