

．在タイ日系中小企業ヒアリング結果

前章「 ．在タイ日系中小企業の実態調査アンケート集計結果」においては、統計的数字を列挙してきたが、本章では在タイ日系中小企業の日本人経営者に対する個別ヒアリング調査を通して、具体的な問題点の抽出を試みた。

ヒアリングは5社で行った。本章では、このヒアリングを通じて得た情報を中心に、アンケート調査結果と併せ、記述していくこととする。

(ヒアリング先)

A社(金属加工業	従業員250名)
B社(電機部品メーカ	従業員100名)
C社(情報サービス業	従業員 20名)
D社(専門商社	従業員 20名)

ヒアリング調査にご協力いただいた個別企業名は、明示しないことになっているので、ご了承いただきたい。

この他、他の業務や調査等を通じて得た、実際の現地日系中小企業の情報も交え、本章を記述することとする。

なお、複数回答者からの声を項目別に分類・整理・編集するとともに、ごく基礎的な問題点については、できるだけ解決の糸口を示すよう努力した。

1. 日本人の在タイ期間と1社あたり日本人数:

古来、中国人(華僑)やユダヤ人は家族を単位として海外に移住して定着し、世界的ネットワークを形成してきた。これに対し、戦後日本人は企業を単位として海外に進出して定着し、同じくグローバルに展開している。このような日本人の海外進出傾向は、日本の高度経済成長期(1960～85年ごろ)の大企業を中心とした海外進出においては特に顕著であり、当時大企業から派遣されていた駐在員各位は、2～4年程度の任期をワンサイクルとして次々入れ替わるのが常態であった。その傾向は2000年代に入っても続いている。

一方、80年代後半から本格進出を始めた日系中小企業の場合、上記とは異

なった傾向が表れている。それは、一人の任期が長くなる傾向が目立つことである。先行組の日系中小企業は進出して10年、20年経過しており、タイ法人の創業社長が今でも多数、現地で活躍しておられる。さらに最近5年以内にタイ進出した日系中小企業の日本人経営者では、単身・家族帯同を問わず、長期間にわたってじっくり現地の企業経営に取り組むケースが多い。

このような、タイでビジネスを行う日本人中小企業経営者が直面している「在タイ期間と1社あたり日本人数」にかかる問題点の事例を下記列挙する。

「日系中小企業においては日本人数が少ないため、各種業務や付き合いが集中した結果、肉体的な疲労が溜まってしまう。この点、大企業であれば、日本人同士で業務分担したり、得意先や本社対応(ゴルフ・観光案内など)を分散化することで各自の負担を軽減できるところである……」。

D社(専門商社)

業種・立地を問わず、中小企業経営者のつらいところは、なかなかそのような対策をとる余裕がないことである。ただし、業務や付き合いが自分に集中してしまうことは裏返せばメリットともなりえる。すなわち重要な業務や大切な得意先の情報も自分に集中してくるのであり、これをチャンスとしてビジネスに生かすことも可能である。また、日本人を増員できなくてもタイ人の補佐や秘書を育てる道もある。

「社長が単独でタイ進出し、タイ人パートナーや現地採用の日本人従業員、タイ人従業員たちと業務に邁進しているが、このような在タイ日系中小企業経営者にとっては、独自に安全情報を得ることが難しい面もある。この点、大企業であれば、社内やグループ内のネットワークで緊急連絡や安全情報の提供を受けることができるところである……」。

C社(情報サービス事業者)

業種・立地を問わず、日系中小企業においては日本人数が少ないため、また、様々な制約条件が重なり、安全情報から隔絶されやすいというリスクを負っている。これを補う最も効率的方法の一つは、「在タイ日系企業向け JETRO メールマガジン(jetro infomail@thai)」に登録しておき、随時eメールで安全情報(+投資情報や経済情報)の配信を受けるとともに、日本人大使館領事部に

(自分と家族の)在留届を出しておくことである。

「会社がバンコクから離れた工業団地内に立地しており、首都バンコクから遠隔地での長期滞在による精神的な疲労が大きい。この点、大企業の日本人駐在員では遠隔地の同じ地区(チェンマイ、アユタヤ、シーラチャなど)に大勢でまとまって生活したり、バンコクの本社と遠隔地の工場で相互支援体制を作ったり、家族をバンコクに滞在させて本人は遠隔地に“単身赴任”して週末バンコクに帰宅したりと、企業単位でいろいろな対策を講じているようだが・・・」。

B社(電機部品メーカー)

しかし中小企業では、タイ常駐日本人数そのものが1人、2人と少ないケースがほとんどであり、そこまで手が回らないのが実状である。特にメーカーの場合、中小企業では「本社兼工場」をバンコクから離れた得意先や港の近接地に立地することが多いのでなおさらである。

そんななかで、「工業団地ごとの日系企業連絡会」が助け合いの機能を果たしているケースも見受けられる。さらには工業団地を越えた地域日系企業で構成される「チョンブリ・ラヨン日本人会」の熱心な活動が特に目を引く。

以下は、チョンブリ・ラヨン日本人会ホームページからの引用である。
・・・チョンブリ・ラヨン地区は、タイ国ではバンコクに次ぐ一大日本人在留地であり、日系企業も500社近くが活動する、タイ国有数の工業圏に発展してきました。このような社会的な背景の中で、「チョンブリ・ラヨン日本人会」が活動をはじめて8年目を迎えました。

当会へは、この地区の17工業団地から150社を超える企業が参加しております。その活動は「チャリティーゴルフコンペ」「忘年パーティー」といった会員相互の親睦にとどまらず、会員とその家族への「シラチャーパタヤ日本人補習校の支援」「労務交流会」「工場見学会」「緊急連絡網の作成」等々、各地区委員の熱意と創意により運営されています。また飲食店等を経営されている在留日本人の方についても個人部会に所属して戴く事により情報の提供を行っております。

このホームページにより、会員の方々へは活動内容をタイムリーにお伝えすると共に、当会の主旨、活動内容を理解された更に多くの企業、在留日本人の方が参加されるようお願い申し上げます。また安全情報・生活情報などが、会

員のみならず多くの方にご利用頂けたら幸いです。

さらには、業種や立地を問わない多様な日系中小企業50社近くで構成されるSBIC (Small Business Investment Club)においては、18年に及ぶ活動実績を持ち、現地の日系社会において中小企業の意見を代弁する役割を担うまでになっている。

SBICでは勉強会や講演会などを通して、在タイ日系企業の問題点の平均像ともいえる貴重な経験則を得ている。例えば、経営情報に対する捉え方の点では、日本人中小企業経営者の情報源は取引先や関連商社等に限定されていることが多く、経営者自身のプライドが強い反面、ブランド情報を盲信してしまったり、情報を自分に合わせて勝手にアレンジして解釈してしまったりという傾向がある。その結果、個別問題発生への対策が後手後手にまわることが多く、なかなか予防することができないでいる。また、日本人は会議などの席で10人を越えると意見を言わなくなる特徴があり、効果的な議論に結びつけることは容易ではない。

こういった問題点に対処していくためには、ただ単にセミナーなどを開催しているだけではなく、中小企業のドクター的立場の人(タイに導入された中小企業診断士など)が定期検診することにより、早めの手当に結びつく仕組みを作っていくことが肝心という意見(A社 金属加工業)も出されている。

「払込済み資本金200万バーツであるが、唯一の日本人経営者の労働許可(ワークパミット)申請を2度も拒否され、3度目でようやく許可された」

Y社(エンジニアリング会社)

「資本金400万バーツであり、同じく唯一の日本人経営者のワークパミット取得には成功したものの、滞在許可(ビザ)の更新許可は審査結果が出るまでに数ヶ月かかり、その間に何度も入国管理局を往復しなければならなかった」。

U社(医療サービス事業者)

この点、BOI(タイ投資委員会)/IEAT(タイ工業団地公社)等認可企業であれば、大中小を問わず、BOIやIEATから承認をとることにより比較的容易に日本人枠を確保できる。すなわち、BOIが投資奨励している製造業・加工業・

一部サービス業の事業者は、この手続面でも優遇(投資奨励法)されており、同じことがIEAT所管の工業団地に入居する事業者にもあてはまる(工業団地公社法)のである。

しかし、BOIやIEAT認可対象外の日系中小企業においては日本人の滞在許可+労働許可の人数確保が極めて難しくなる、という問題は、最近さらに顕在化している。これらの日系中小企業は、いわば丸腰で入国管理局(入国管理法)や雇用局(外国人労働管理法)と直接手続することとなり、日本人枠を1人確保するのがやっとというのが実状である。

「いずれにせよ中小企業ではせいぜい1人か2人しか派遣しないのだから実際上の損失はないだろう」というのは錯覚である。「その1人分の手続そのもの」が大変な難題となっているのである。

「顧客の取引先の従業員が入管に逮捕されるという事件が発生した。このような在タイ日系中小企業の各種手続不備による摘発事件も散発している」。

S社(企業法務顧問会社)

この点、大企業であれば当然のこととして各種手続きを行うというのが常識であろう。

ところが日系中小企業においては、特にサービス業の場合、規制業種で無許可営業していたり、各種登記・登録・許認可を取らずにもしくは最初だけは手続するが後は放置してしまい、当局に摘発されるパターンが意外に多い。特に日本人1人だけの中小企業では、タイ国の各種手続に対する知見がなかったり、身近に専門家もいなかったりという中で、業務に精を出した結果、首尾よく商売繁盛となったものの、そのころになると「同業者ライバル」や「トラブルで退職した元従業員」が「各種手続の不備等」を通報するなどして、結局は当局(多くの場合、入国管理局、雇用局、国税局、警察庁)に摘発されて万事休す、となってしまうのである。

あるいは、信じていたタイ人パートナーや従業員に資金を横領されたり会社ごと乗っ取られたりして再起不能に陥るケースも少なくない。こうした悲劇が繰り返されぬよう、日系の中小新規事業者を初期啓蒙する仕組みも必要かと思われる。

2. 日本人とタイ人のコミュニケーション:

近年、クロスカルチャーとか異文化交流とよくいわれるが、違う文化的背景の人々が共同でビジネス活動を行うというのは、その応用形であるといえよう。我々は日本とタイ、さらには第3国・地域に展開していく日系中小企業集団である。企業として利益を獲得したり、社会貢献していくためには、非常にハイレベルでパワフルな異文化交流を持続的に展開していく必要がある。日本人とタイ人がチームを組み、世界市場で闘える十分な価格競争力、品質競争力を身に付けていかなければならない。

そのためには日々の相互コミュニケーションが最重要事項であると言っても過言ではない。しかも、その際に次々と発生する齟齬については、「コミュニケーションエラー」と捉えて個別に迅速に対応していくことが寛容であり、それを「カルチャーギャップ」などとして比較文化論を悠長に論じている暇などない、というのが現場の立場であろう。

このような「日本人とタイ人のコミュニケーション」について在タイの日本人中小企業経営者が直面している問題点の事例を下記列挙する。

「在タイ日系中小企業においては最悪の場合、タイ語はおろか英語も苦手な日本人経営者と、日本語も英語もダメというタイ人幹部の困難なコミュニケーション環境になってしまっているところもある。とはいえ、常にこういった状態というのではなく、“通訳や日本語がわかる秘書”などのコミュニケーション要員が退職したときに一時的に発生することが多い。その退職者が優秀だった場合の被害は大きく、単に言語コミュニケーション能力のみならず、業務情報まで一緒に抜け落ちてしまい、回復までに相当の努力を要するという・・・」。

A社(金属加工業)

このように、業種・立地を問わず、日系中小企業においては日本人とタイ人の社内コミュニケーションがスムーズとはいえないケースが目立っている。

この点、大企業であれば、タイ語や英語が堪能な日本人駐在員を置けるし、日本語や英語が得意なタイ人幹部を(高給、高度な付加給付、会社のネームバリュー)で雇うことも比較的容易である。したがって社内外のビジネス言語を共通化しやすい環境となる。

ところで、驚くべきことにメーカーの生産現場では、共通言語をもたない日タイ

集団がもの見事に共同作業している場面に出くわすことがある。彼らは (1) 日本語の単語、(2)英語の単語、(3)タイ語の単語、(4)ボディランゲージ、(5)図面を書くという「5ヶ国語」を駆使している。御互いの癖をよく監察しながら、やってみせる、何度も繰り返して教えるサービス精神、懐の深さ、笑顔、友情、ど根性で心底付き合っているのである。

なお、前述した通り「中小企業の日本人の任期が長くなる傾向」から考えると「本気でやれば日本人がタイ語をマスターできる可能性は中小企業の方が大企業よりも高い」といえるかもしれない。

「タイ現地法人設立準備中の発起人である自分は外国人であるし、相手のタイ人の言語や生活習慣や心理状態や慣習・宗教上の配慮すべき事項がどういふものなのか、実際に職場でタイ人に接したときに分らなくなってしまいそうだ、との不安を感じている」。

M社(機械メーカ)

この点、大企業であれば、日本人駐在員各人が海外出張・駐在経験豊富であり、さらにタイ人幹部が日本留学組だったり、欧米留学を経て国際化していることが多く、要は「外国人とのコミュニケーション」にお互い慣れているのが普通である。

業種・立地を問わず、「タイ人とのコミュニケーションでどのように振舞えばいいのかよくわからない」という日本人の中小企業経営者は多い。しかし、中小企業の場合、海外経験の浅い日本人と、外国人に不慣れなタイ人の組合せはよくあることで、そんなとき、お互いに不安を感じるのである。とはいえ、そこは人間同士である。基本的な礼儀は変わらないと心得ておけばよい。

ただ、文化の違いから来る注意事項も若干あるので例示する。タイ人は目上の人に対して遠慮深い人が多い。こちらが言ったことを本当は理解していないのに「分りました」と答えることが非常に多い。「できるかな？」と念を押すと「はい、できます」と答えるが、本当はできないこともある。また、仕事で失敗したときに「すみません」を意味するタイ語を言わずに「マイペンライ」と言うことがある。この「マイペンライ」は日本語では「どういたしまして」、「大丈夫」、「問題ない」、「気にしない」と翻訳されることが多い。実はこの「マイペンライ」を聞いて怒る日

本人が後を絶たない。「何故素直に謝らないのか！」というのだがこれは誤解である。この場合の「マイペンライ」は実は「すみません、申し訳ないけどあなたに被害が及んでいないことを祈ります」という気持ちの表れなのである。

なお、宗教上の話題は難しい。特にイスラム教徒のタイ人幹部や従業員がいる場合、相手は飲酒をしない、豚肉を食べない、毎日5回礼拝する、ラマダンの季節(11月頃)には夜食事をして日中は断食しているので労働効率の下がるが、だからといって差別はできない点には配慮が必要であろう。

このように「タイの軒先を借りて仕事をさせてもらっている」日本人は、タイ人の人格を尊重する態度を示しつつづけなければならない。足で方向を示すなどは日本でやっても失礼に当たるし、大声で怒鳴ったり、物をたたきつけたり、地団駄を踏んだり、暴力やセクハラがいけないのは世界共通の常識でもあろう。

「従業員全員がタイ人である。社長として、従業員たちといいコミュニケーションを保って皆に喜んで仕事をしてもらいたいと考え、タイ語の勉強をはじめた」。
」社(外食サービス事業者)

この点、大企業の駐在員であれば「世界中で1ヶ国しか使えないタイ語」をいくら勉強しても、次の駐在先や本国帰還のときには役立たないから、一生懸命英語を勉強して、欧米留学組の英語ペラペラタイ人を相手に頑張るのが一般的である。

業種・立地を問わず、タイ語をマスターしたいが何か良い方法はないか？というニーズは中小企業の日本人に多い。英語が堪能な人が本当に少ないこともあり、それなら一念発起、「タイ語を学びましょう」となるのであろう。

チュラロンコーン大学文学部附属タイ語学校でハイスピード、ハイレベルのタイ語を満喫できるのはそもそも学生の特権であって、日々多忙のビジネスマンにはお金があっても時間がない。タイ語の発音と抑揚は、一般の日本人にとって極めて強い違和感を覚えるものである。そしてタイ文字は表音文字であるから、たとえタイ文字を読めたとしても正しい発音を身に付けていなければ、タイ人には全く通じない。自分が話すおかしなタイ語をタイ人が理解しないといって怒る日本人もいるが、ちょっと筋違いである。

・・・学校に行く時間がない日本人ビジネスマンのタイ語上達方法は、毎日タイのテレビをつけっぱなしにして聞きまくることと、タイ人同士の生の会話(会議やセミナー)を聞く機会を持つこと。このようにして耳を慣らし、正しい発音と抑揚のタイ語が聞き取れるようになったとき、自分の発音と抑揚も向上している。文字の勉強はその後にすれば、非常に効率的である。

なお、タイ語が通用する地域はどこまでだろうか？地続きなことからミャンマーやカンボジアやマレーシアでも通じそうだけど・・・と考える日本人は多い。しかし、実際に通用するのはタイ王国全土+ラオスだけである。タイ語とラオス語は非常に近く、タイ人とラオス人はあまり支障なく会話できる。なお、東北タイ(イサーン)の方言はほぼラオス語であるといえよう。

「社長は30代前半、タイ人に日本語で業務上の会話ができるように教育・訓練したいがどうすればよいか？という難題に挑戦し、見事成功を収めた」。

B社(電機部品メーカー)

この社長は、「まったくの初心者に対して、会社で真剣に日本語を学ばせても効率が悪い」として、「既に日本語会話や読書きがある程度できる人材をさらに磨いて、自分の補佐もしくは秘書として活用できるようにするにはどうすればよいか」という観点で考えた。

そして、「自分自身が模範とならなければならない」と決断し、1人のタイ人従業員を訓練生に指定した。それからというもの、社長は「正しい日本語、手加減しない生のビジネス日本語」を普通の速さで、そのタイ人訓練生に対して機関銃のように、シャワーのように浴びせ続けたのである。

しかも、時々「よく頑張るなあ！」と称えながら、「ポップや日本映画・ドラマ・ニュースなどのビデオを褒美として与えるなどメンタルケアも忘れなかった。訓練生は喜び、家でそのビデオを見てまた勉強したという。わずか1~2年後、その訓練生は他の日本人が驚愕する上達を遂げて、立派に社長を補佐していたのである。

社長によると「たとえ日本留学経験がなくてもセンスと根性があればできる。日本人と比べ、タイ人には2ヶ国語、3ヶ国語を操る人材が多い点をもて可

能性は高い」という。

この他、有望な人材を日本の本社などで実地研修させたいというニーズも多い。しかし、これには高額な経費もかかるが、日本の財団法人 海外技術者研修協会のような公的機関の中には、一部を公的負担の上、日本側の受け入れ態勢や基礎的研修を提供しているところもある。

「タイ人従業員の社内コミュニケーションが悪いと感じることがある」

多くの日系中小企業事業者

指摘されている問題点を列挙する。

- (1) 全体的に、タイ人のサラリーマンやOLは、自主的に問題提起したり、提案することが苦手である。
- (2) 自分の担当業務は結構しっかりやるが、それ以外のことにまで積極的に関わる「何でもやります」という姿勢ではなく、「我関せず」を決め込む人が多い。
- (3) 自分の担当業務で得た情報は簡単には社内の他の人に渡さない。情報を回すことで会社の売上がアップすることより、情報を止めることで自分の役職を守るの方が大事のようである。
- (4) いい大学の工学部の新卒が、エアコンの効いたオフィスにこもってしまい、生産現場に入りたがらない。
- (5) 優秀な経理マンが会社の各部門の業務内容には全く興味を示さず、経理マンとして次の会社、また次の会社とジョブ・ホッピングしていく。他の専門職にも同様の傾向が見られる。
- (6) 夕方5時になると直ぐ帰宅してしまう。やりかけの仕事も放っていく。
- (7) 退職した(解雇された)元従業員が会社に遊びに来る。他の従業員に悪影響が及ばないか心配だ。

業種・立地を問わず、タイ人幹部同士の風通しが悪いのは何故か？ どうすればよくなるのか？ という疑問も非常によく出てくる問題点である。会社組織においてタイ人幹部同士のコミュニケーションが円滑でなく、その都度、日本人が間に立たなければならなくなることも多い。もちろん、タイ人の側から名乗り出るものはいない。日本人経営者・管理者が「これは明らかに社内のタイ人同士のコミュニケーションが悪い」と気付くのは氷山の一角である。すなわち、その日

本人の業務に支障が出ていたから、その業務項目に限って「たまたま」気付いたのである。

これらには、タイの社会秩序や教育・道徳・躰が背景にあるので奥深い問題であるといえよう。

この問題に対する外圧として日系企業は一定の役割を果たしているようである。日系企業は高品質・低価格のモノ作りやサービスを通してタイ社会に対し、能力とは何か？効率とは何か？顧客満足とは何か？社会的責任とは何か？について啓蒙しているようにも思われる。

その意味で、日本に留学・研修経験があるタイ人による産業人材育成機関として「ソーソー：TECHNOLOGY PROMOTION ASSOCIATION (THAILAND - JAPAN)、泰日経済技術振興協会(略称 TPA / タイ語略称 ソーソー)」においては、品質管理や改善、提案活動などの日本式経営をタイ語で伝授しており、この研修等の規模が毎年数万人規模に達していることもたいへん意義深い。

なお、日本人同士のコミュニケーションとタイ人同士のそれを団体(多対多)レベルで捉えた面白い事例がある。

「工業団地内の日本人連絡会において出席者が“組織や立場の制約”に押されたり、“反省”に象徴される後ろ向きの発想に支配されてしまうことによって、なかなか議論が進まないことが多い。それに対して同じ工業団地内のタイ人連絡会においては、単刀直入な意見が交わされて問題が次々対策されていく、しかもその際には“日本人にとっては壁となってしまうであろう”細かい規則などにこだわらない実利的かつ柔軟な判断も加えていく、という違いがある」。

A社(金属加工業)

3. 企業法務(登記・許認可・契約・事件対応)問題

在タイ日系中小企業の常駐日本人は、特に「BOIやIEAT認可対象外の事業者」の場合、1人か2人だけのところが多い。ちなみにBOI認可事業者では、たとえ中小企業であっても10人～数百人の日本人採用枠取得に成功している会社もあることは事実である。ただし、これは当該事業の特殊性によるものであり、事業実施にあたって必要な日本人「熟練技能者」や日本人「専門家」を採用することに対してBOIが承認を与えている場合に限られる。

例： BOI奨励事業コード7.22 BPO(ITネットワーク上でのビジネス事務請負事業： コールセンタなど)

すなわち、日系中小企業で企業法務を含む総務部門の日本人採用枠は(BOI認可の有無に関わらず)取ることができないか、取れても1人であろう。従って企業法務については(その経営上の重要性にも鑑みて)日本人経営者が自ら取り組んでいるケースが大多数である。この点、日本人経営者にタイの企業法務についての認識や知見が不足していると、その会社は操業中に様々の問題が発生するというリスクを背負うこととなる。

このような「企業法務問題」について在タイの日本人中小企業経営者が直面している問題点の事例を下記列挙する。

「日本独資で会社設立・操業したいがどうすればよいか?という質問はタイ進出を決定する中小企業経営者の第一声である。そもそも日本独資を希望する理由は、“タイ側と合併することで経営権掌握上のリスクを負いたくない”ことに尽きる」。

S社(企業法務顧問会社)

この点、実は、たとえ合併したとしても会社登記技術(譲渡制限、付属定款上の優先株式の各種条件設定など)を駆使することにより、タイ側出資者の経営権を制限もしくは消滅させてしまうことが可能であることはあまり知られていない。もしくは「法的にはタイ側となっている日系投資会社」からの資本参加を得るという方法もある。

それでも日本独資を重視する傾向は日系企業のオーナー経営者において顕著である。では、タイの制度上、どの程度それが可能なのだろうか?

* メーカーの場合：

100%日本側出資かつ日本人取締役だけで設立・操業できる。

ただし、その事業が外国企業規制法で絶対禁止とされる第1類業種、許可に閣議了承を要する第2類業種である場合、日本独資の事業化は不可能もしくは極めて困難である。一方、許可に外国企業規制委員会了承を要する第3類業種については許可取得が可能となる場合もかなりある。

* サービス事業者の場合：

日本独資では会社設立・営業できない。

ただし、以下のいずれかに該当する場合は可能となる。

- ・輸出専門商社の場合、ただし輸出業以外のサービス業を行わないこと。
- ・日本独資メーカーが前述のような第3類業種の営業許可をFBC(外国企業規制委員会)から取得したとき。
- ・そのサービス業がBOI(タイ投資委員会)奨励業種により認可を受けた上、FBCから事業資格証明を取得した場合。
- ・日本独資で「ある第3類業種(サービス業)」を目的として会社設立登記を行った上、そのサービス業の事業許可をFBCから取得した場合。

なお、サービス業の一部はたとえFBC事業許可を受けたとしても、別途営業規制を受けるものが多々ある点につき注意を要する。

「自社の取引先が土地を購入して工場操業中に、その土地に関するトラブルが発生しているという。そこで調査したところ、実はその土地に抵当権が設定されたままになっていた」。

B社(電機部品メーカー)

土地の権利関係問題については、何よりも事前の予防策が大事である。中小メーカーの多くはBOI(タイ投資委員会)認可を取得したり、IEAT(タイ工業団地公社)の所管工業団地に入居することにより日本独資での土地取得を実現するパターンが多いが、BOIやIEATは、土地局に対して「事業者の土地所有権取得についてのみ」保証しているのであって、「取得前の土地の権利関係が正常であること」を保証してはいない点に充分留意すべきである。

については購入検討時点で必ず当該土地の登記簿謄本のオリジナルを確認し、特に裏書事項(売買取引、抵当権設定・解除、用益権設定等の公式記録)には目を光らせなければならない。

また、土地登記簿謄本に記載されている番号は、あくまでも測量番号や土地の登記番号なのであって、行政上の所在地(いわゆる住所)ではないことも注意点であろう。

「重要取引の際、契約書の締結時に小切手で支払いを受けたが、それが確実に現金化できるかどうか不安を持った」。

D社(専門商社)

こうした問題は、特に高額取引や初回の相手との取引の場合に発生しやすいといえる。通常タイ国内での商取引においては、現地で当座預金口座を開設して小切手決済を行うことが一般的である。こうすると現金よりも安全かつ迅速に処理できるからである。しかし、日本と異なりタイ国では「小切手の不渡りによる銀行取引停止」が制度化されていないという実状がある。

こういった事情により、実際の取引場面では、小切手を受け取ったら直ぐに銀行に当座預金残高を照会したりしているが、これでは完全な防御策とはいえない。万一、振出人に先に現金を引き出されてしまったら、受取人は小切手を現金化できなくなるおそれがあるからである。

そこで、請求先の信用度が低い場合や多額の取引の場合には、通常の小切手ではなく、預金小切手(Cashier's Cheque)で支払ってもらうのが確実である。

「タイで企業活動を行うに当たって作成する各種の契約書を何語で作成すればいいのか分からないという問題に遭遇した。タイ語で作成された契約書に日本人がサインするのは大変な勇気がいるものである。日本語だったらどんなにか楽であろうか。はたして、タイで日本語の契約書が通用するのだろうか？」

B社(電機部品メーカー)

それが通用するのである。タイでは、基本的に契約書の使用言語は自由であり、「外国語で契約書を作成してはならない」という法律はない。したがって、日本語の契約書であっても、当事者双方が日本語に堪能で契約書の内容を完全に理解した上で締結したのであれば、それは有効である。しかしながら、タイ国内で第三者(特に公的機関)に対して立証したり説明したりするためにはタイ語に翻訳しなければならない。特に裁判所や税務署に対して日本語の契約書を提出しても認められることは絶対にありえない。

一方、契約書が英語で作成されていた場合、英語のままでも容認されることも少なくないが、本国の公証人や領事から翻訳証明や署名証明を取ってくることを求められることもある。さらには役所によっては英語もダメで、タイ語訳文の提出を指示されることもある。その場合、公立の翻訳専門機関からの翻訳証明を取らなければならないこともあり、非常に難儀するのである。

「役所で英語が通じないので各種の行政手続ができず、大変不便だという問題意識をもっている。については、タイ政府機関の中でも外国人との関わりが深い部署、例えば入国管理局、BOI、雇用局などにおいては少なくとも英語でコミュニケーションが取れる担当を配置するとか、通訳を用意するなどして便宜を図って欲しいと考えている」。

V社(人材サービス事業者)

これについては、タイ国の公用語はタイ語であるという国家の基本的命題が前提に立ってしまうが、実際のところ、タイは外資系企業や外国人旅行者を大量に受け入れており、これら外国人はタイ経済に大きく貢献しているという実態がある。

実際、上記3部署の一部職員は英語が堪能であり、特にBOIには日本留学組の担当官も10人近く配置されている。とはいえ世界からタイに入国する外国人の1割は日本人であり、日本人だけで年間120万人にも達するなかで、タイの行政の対応はまだまだニーズに応えているレベルとはいええない。

「裁判の被告になってしまった。それは、自社のコピー製品をタイ側パートナーに製造・販売されてしまったので、公開文書で抗議したところ逆に名誉毀損で損害賠償請求の訴えを起こされてしまったのである」。

X社(機械メーカー)

このように、日本人が一番嫌いなものの一つである警察沙汰とか裁判沙汰に巻き込まれたらどうしようという問題がある。刑事事件においては警察沙汰となるし、さらには裁判沙汰となることもある。民事なら(日本同様タイでも)警察は関与しないので、弁護士などの仲裁でダメなら裁判沙汰となる。

日本人中小企業経営者が巻き込まれやすい刑事事件は、詐欺、業務上横領、窃盗、強盗、小切手不法行為(上述)などである。「騙された」、「盗まれた」という事件の割合が高いのは、「リッチな日本人」が一部の悪質タイ人(+外国人)の標的となりやすいのであろう。

一方、日本人中小企業経営者が民事で裁判(もしくは商事仲裁)になりやすいのは、損害賠償請求(債務不履行、契約不履行、営業妨害等)である。また、労働裁判は労働組合を持つ会社で発生しているのが一般的である。

刑事・民事ともに、もし自分が当事者になってしまった場合には弁護士を頼むが、管轄がタイ国内裁判所の場合には、タイ人弁護士でないと法廷に立つことができない。

民事(商事)では予め契約書で紛争管轄裁判所を設定する際、(日本の裁判所でもタイの裁判所でもなく)商事仲裁専門機関を指定しておくこともできる。商事仲裁は、裁判に比べて、非公開による企業秘密保持を図りながら、費用を抑えつつ、専門家による迅速な処理が期待でき、商事仲裁専門機関の判断も裁判の判決並みの効力を持つので利用価値が高いと思われる。

4. 会計・税務問題

在タイ日系中小企業の常駐日本人は会計業務を行ってはならない。これは外国人労働管理法(いわゆるワークパミット法)で禁止されている。たとえばBOI(タイ投資委員会)やIEAT(タイ工業団地公社)の認可事業者であっても例外はない。

日系企業は大企業・中小企業を問わず、日本人会計担当者の労働許可(ワークパミット)を申請する際には、担当業務の表記にいろいろと工夫しなければならない。「会計業務担当」などと直接的な書き方をしてしまったら、「青い手帳(ワークパミット)」をもらうことは不可能となる。これは一般的な会計業務のみならず会計監査にもあてはまる。

日系中小企業の経営者の中には会計が苦手な方も少なくない。また、税務に至っては、「日本でも税務は複雑・多岐で苦労したのに、タイで税務なんて…」と途方にくれてしまうのである。

このような「会計・税務問題」について在タイの日本人中小企業経営者が直面している問題点の事例を下記列挙する。

「中小企業だけの租税特典がタイにもあるのだろうか?という問題がある」。

多くの日系中小企業事業者

前述の通りタイ国は、製造業を中心として外資を積極的に導入しており、BOI(タイ投資委員会)、IEAT(タイ工業団地公社)、国税局、関税局等が各種の租税特典を外資系企業にも付与していることは周知のとおりである。

その中で、中小企業だけの特別な租税特典も数少ないが存在する。例えば、タイの法人税法においては中小企業軽減税率が設けられている(ここでいう中小企業はタイの法人税法上の基準である)。それは、払込済み資本金500万バーツ以下の株式会社の2004年1月1日以降の会計期間にかかる課税対象利益のうち、最初の100万バーツにつき15%、100万バーツを超え300万バーツまでの部分につき25%、300万バーツを超えた部分につき30%の法人税率とするものであり、通常の法人税率30%よりも一部優遇されている。

なお、BOIの投資奨励基準に注目すると、最低投資金額はわずか100万バーツとされているので、これを上手に解釈してBOIの各種租税特典(法人税免除、機械輸入税減免、材料輸入税減免)を利用している日系中小企業も少な

くない。

「現地法人でオフィスの賃貸契約をした際に、なぜか賃貸料とサービス料に分かれており、何故こんなことをするのだろうか？という疑問を持った。しかも、それぞれの税務上の手続も異なっており、最初の数ヶ月間の手続を間違えてしまった。その中には源泉徴収も絡んでいたもので、取り忘れた源泉徴収税をオフィスのオーナーに請求したものの、事務上の煩雑さを理由に返してもらえなかった。しかたなく自社経費で支払うこととした」。

D社(専門商社)

この問題には、土地建物税が関係している。土地建物税は地方税であり、土地や建物の「年間運用価値」に課税されるものである。土地建物税法では、課税標準を「土地建物ならびにその定着物の年間運用価値1年分」と定めている。「年間運用価値」とは、賃貸する場合は「賃貸料」を指す。

これを反対解釈して、賃貸料とサービス料の2本立てとすることにより、サービス料の部分には土地建物運用税がかからないようにしていると考えられる。実際、公示価格よりも取引相場の方が高いのが普通なので、オーナー側は公示価格相当分を賃貸料とし、上回る部分をサービス料として節税を図っているということであろう。ただ、やみくもにサービス料を取るわけにもいかないのも、それなりの理由付けがされているものである。例えば、内装やエアコン、調度品の使用料などとしていることが多い。

なお、賃貸料の額が不適切と認められたときは、査定官が「年間運用価値」を査定できることとされている。

「会計監査の負担が大変なので、中小企業向けの簡易的な監査制度がないものだろうか？という問題意識を持っている」。

C社(情報サービス業)

この点、実際には「タイ国税局所管の資格である税務監査士(TAX AUDITOR)」による監査があるが、これを受けられる企業の定義は、「払込済み

資本の合計額が500万バーツ以内であり、かつ総資産額が30百万バーツ以内であり、かつ年間収入総額が30百万バーツ以内の有限パートナーシップ (LIMITED PARTNERSHIP)」となっている。

しかしながら、日系中小企業のほとんどは非公開株式会社 (COMPANY LIMITED) であり、タイ国公認会計士による監査は避けられないのが実状である。とはいえ、非公開株式会社においては、「公開株式会社では作成が義務付けられている下記の会計書類」の作成が免除されている。

2001年12月21日付004 / 2544 - 2546号タイ国公認会計士・会計従事者協会告示「公開株式会社でない企業の会計基準の免除規定」により適用されない会計基準による書類 = 事業別計算書、キャッシュフロー計算書、資産評価損、連結財務諸表、子会社ならびに関連会社に対する出資明細、財務公開情報)

「法人税上の減価償却で、償却期間を短縮できるものがあると助かるのが…、というニーズを持っている」。

B社(電機部品メーカー)

この点、タイではほとんどの動産の償却期間は5～10年となっており、償却方法は定額法(日本と少し違う)が一般的であるが、特例もあるので下記に例示する。

土地以外の固定資産の合計額が2億バーツ以内、従業員200人以内の場合、機械の減価償却は取得時に40%、残りの60%は5年間で償却が可能となる。また、コンピュータ(付属機器、接続装置を含む)は取得時に40%、残りの60%は3年間で償却が可能となる。

また、国際会計基準を導入したタイの会計基準においては(従来は会社設立準備費用を5年間繰延べて費用計上、うち損金算入できるものは損金算入していたが)、現在では設立年に一括して費用計上、うち損金算入できるものは損金算入するように制度変更されている。

「タイでは、日本にはない特殊な制度として法人税等の源泉徴収がある。この事務処理が煩雑で大変な負担になっている」。

C社(情報サービス業)

タイの法人は、一部の例外を除いて、支払いを行う際に、源泉徴収票を作成して支払先の法人税・所得税を控除しておき、その月の分を(主として)下記の方法でとりまとめて翌月7日までに申告納付しなければならない。

なお、上記(2)、(3)で所定の源泉徴収率とあるが、これも5%(家賃)、3%(多くのサービス料)、2%(広告料)、1%(運送料)、源泉徴収免除(ホテル宿泊料)などと細分化されているので相当注意していないと間違ってしまう。

このような大そうな事務が制度化されている政策的背景としては、法人税の補足率を高めて取りっぱぐれを防ぐ意味と、法人税収入を月次で確保することにより財政の資金繰りをよくするという意味がある。

源泉徴収の制度は、VATの付加価値税預り票(TAX INVOICE)制度とともに、タイの会計・税務の事務書類を増やす結果となっていることは事実であるが、これを回避することはできない。

5. 事務の情報通信化の問題

在タイ日系中小企業は、最近のIT化の波に乗っている会社とそうでない会社でばらつきがある。日本の本社ですら「通信手段は電話とファクスだけであり、書類はワープロで作成」というところもある。

しかし、タイの現地法人においては通信手段としてのパソコン、つまりインターネットにつながったパソコンをぜひとも導入すべきである。たとえ日本のようなブロードバンド(高速大容量)でなくとも、自社にインターネットパソコンがあれば、通信手段としての利用価値は大きい。国際電話代は節約できるし、連絡内容や各種データが効率的に保存できるし、情報収集もラクラクである。常駐日本人を増やせないジレンマも、パソコンを秘書代わりに使いこなすことによってかなり解消されるだろう。

先進国ではネット社会になりデジタルデバイドの問題も発生している。これは、高齢者や貧困層など「インターネットを利用しない(できない)人々が情報社会から脱落するリスク」を示唆している。タイにおいても、日系ビジネス社会では「インターネットを活用できるか否か」によっても差がつく時代になっている。

このような「事務の情報通信化の問題」について在タイの日本人中小企業経営者が直面している問題点の事例を下記列挙する。

「取引先の出張者が、日本から持ってきたプリンタをコンセントに差し込んだら煙が出てきてヒューズが溶けてしまったというような、非常に基礎的なトラブルも実際に起こっている」。

（社(情報サービス業)

これは、「ついうっかりした」という、勘違いによるものである。例えば、日本から持ってきた電気製品(ヘアドライヤーなど)は、タイに来たら電圧が220ボルトだからと変圧器を通して使用することが常識となっている。ところがノートパソコンのアダプタは100～240ボルトの間で自動的に電圧が切り替わる仕組みになっているので、そのままタイのコンセントに差し込んでも大丈夫である。それでついつい「日本から持ってきたプリンタ」も、コンセントに差し込んでしまうと一貫の終わりである。修理も日本に持ち帰り、となるので大変である。

この他にも日本から輸入した機械の電子チップや特殊ネジなど、簡単には修理や交換ができないものもあるので、十分な配慮が必要であろう。

「タイに来ると、とにかくインターネットが遅い、いらいらするというストレスに悩まされている。日本では快適なインターネット生活もタイに戻るとノロノロ状態になってしまうからだ」。

C社(情報サービス業)

一番遅いのは電話線にそのままつなげるダイヤルアップ接続で、せいぜい56Kbpsしか出ない。タイで最近はやりのADSLも日本のそれとは全く違う。使った実感は「ダイヤルアップよりは確かに早いけど…」という程度である。これはもともとの設定がそれほど高速ではない(256Kbps~1Mbps)上、途中の導線が劣化・老朽化しているため、さらには複数回線が同時アクセスすることによりスピードが格段に落ちるからである。

別途、「本当に快適な専用線(リースライン)」のサービスもあるが、価格面で日本と比べても、中小企業にとってはかなり高額であるといわざるをえない。

「タイ人従業員が、会社のパソコンにどんどんコピーソフトをインストールしている、怖い…」という問題が多発している」。

多くの日系中小企業事業者

実はこれは、タイにおいても立派な犯罪である。タイにも著作権法があり、最近ではビデオCDのコピー業者などが軒並み摘発されている。会社のパソコンでコピーソフトを利用していれば、著作権者であるソフトメーカーから知的財産権侵害で訴えられるリスクがある。

タイ人従業員は「みんなやっているから大丈夫」というようなことを言うであろう。しかし最悪の場合、「退職した従業員等」が著作権者に通報するかもしれない。

「最近オフィスのパソコンを無線LANでつないだので、プリンタやインターネットやファイル情報が共有化できてとっても便利になったし、邪魔なケーブル配線がないのでスッキリしてスマートなオフィスになった、と自負しておられる日本人

経営者の方は念のため、無線LANの設定状況をチェックしたほうがいい」。

C社(情報サービス業)

これはもし、無線LANの「セキュリティ設定」がされていないと、同じフロアの別の会社のオフィスのパソコンからその無線LANに簡単に入ることができてしまうからである。セキュリティ設定をキチンとやり直すかケーブル配線にするかの対策を要する。

「2001年以降、タイで電気通信事業への参入を検討しているが、未だ実現を見ていない。同社は、“長年2つの公社(CAT:タイ国通信公社とTOT:タイ国電話公社)により許認可権と事業権が独占されていたのが、2001年に電気通信事業法が成立したことにより自由化が進むことを見込んで”いたのであるが、実際には2005年1月になって、ようやく担当官庁であるNTC(電気通信委員会)事務局が組織されたところで、新規参入までまだ2、3歩はかかるだろうとみている」。

R社(電気通信事業)

「この問題には別の観点での悩みを持っている。携帯電話代、国際電話代、インターネット接続料金が日本とタイの物価水準と比べても割高、しかもインターネットは遅い、という問題である。なぜなら自社は電気通信インフラのユーザとしての立場であり、技術的には問題ないのだが、(上記のタイの電気通信政策・行政上の問題に起因する)通信料の高コストの障害に阻まれたため、タイでITサービス事業に参入する過程で大変苦労した経緯がある」。

C社(情報サービス業)

いずれにせよ、WTO(世界貿易機関)合意上の電気通信市場の自由化プロセスの中で、ここ1、2年で一気に電話代の下落やインターネットのブロードバンド化や接続料金の下落が進むことはほぼ確実な情勢となっている。

6. 国際取引における通関上の問題点:

タイにおいて輸出入の国際取引を行う日系中小企業は非常に多い。輸出入手続にはタイと相手国の数多くの法令が複雑に絡み合っており、その手続もかなり複雑多岐にわたるため、ほとんどの日系中小企業が(貨物の名義は自社名義としても)通関業務、輸送業務などを外部委託している。

通関上の問題点としては、関税・VAT(付加価値税)+場合により特定物品税、規格検査、輸出入規制、通関所要時間などが挙げられる。

なお、この問題については現在流動的な面もあり、今後の日タイ経済連携協定(JTEPA=いわゆる日タイFTA)を始めとする2国間FTA(自由貿易協定)やAFTA(ASEAN自由貿易圏)からASEAN圏内FTAへの進展などにより環境が変わっていく可能性が高い。

特に、関税率の低減や撤廃に代わる非関税障壁として、タイ政府では「規格や輸出入品目の規制」に着目しており、これらの規制が「粗悪品のタイへの流入の防波堤」となりつつある動向も見られる。

このような「国際取引における通関上の問題」について在タイの日本人中小企業経営者が直面している問題点の事例を下記列挙する。

「特にメーカー、商社の場合、関税は避けて通れない問題であるが、関税がかからないようにするにはどうすればいいか、というニーズは全ての企業に共通する問題点である」。

多くの日系中小企業事業者

業務上輸入税を低税率もしくは免除するためのスキームは数多く、BOI(タイ投資委員会)の関税無課税(場合により関税減免)・VAT無課税通関制度、「IEAT(タイ工業団地公社)所管工業団地内のEPZ(輸出加工区)立地企業」や「関税局指定のFZ(関税自由区)立地企業」向けの関税・VAT・特定物品税免除特典、関税法19条の2(いわゆるビス19条)による輸入税還付制度、保税倉庫の関税免除・VAT納付猶予期間制度と盛りだくさんである。なお、上記得点制度を重複して活用することはできない。

では、関税は上記のスキームのいずれかに該当しないと必ずかかるのか? というと、実はそうではない。ちなみに輸入税免除となる場合は、商品サンプル

や引越し荷物など18項目もある。

「BOIの奨励認可を取得したので、輸入税免税通関を受けられると考え、手続方法がわからないまま日本側で機械輸出の手配をしてしまい、危うく無税通関特典を逃すところであった」。

B社(電機部品メーカー)

タイ国において製造業を行う場合、日系企業の多くがタイ国投資委員会(BOI)の奨励認可を取得している。その奨励特典の中に、投資奨励法による「機械の輸入税減免」と「適当な理由がある場合の原材料輸入税減税/輸出目的の原材料輸入税免除」の2つの特典がある。

これらを実務上活用する上での煩雑な手続を電子情報化することにより、迅速に処理するために作られたシステムがMCTS(Machine Tracking System: 機械輸入税減免手続システム)とRMTS(Raw Materials Tracking System: 原材料輸入税減免手続・原材料ストック管理手続システム)である。

MCTSでは「電子情報+書類送達から機械輸入通関許可証発行まで3時間以内」、RMTSではインボイスごとに「電子情報+書類送達から原材料輸入通関許可証発行まで3時間以内、原材料ストック控除許可証発行まで3日以内」で処理されている。MCTSではディスク方式、RMTSではディスク方式とモデム方式を選択できるようになっている。

「タイ側輸入通関前の規格検査で苦労してきた。それは、100%日本向けの製品をタイ国内工場で製造するため、一部の部品を輸入したところ、タイの国内規格検査で引っかかり、税関で長期間ストップされてしまったというものである」。

O社(電子機器メーカー)

この問題で悩む日系中小企業も少なくない。特に、自動車業界では次の各点が指摘されている。TISI(タイ工業製品規格庁)の検査対応能力・熟練人材・高品質検査機器が不足している問題。TAI(タイ自動車インスティテュート)

の規格・手続基準の問題（EU標準をそのまま使用しておりタイの環境に合致していないなど）。日本からの自動車輸入業者（ローカル企業）はTISIの品質検査（排気、エバポレーション）を受けていないから不公平であるという問題。排気等の検査手続がTISIと陸運局にまたがっている非効率性の問題。問題解決のための相談先の欠如。関連政府機関のトップの政策が現場係官レベルで展開されていない問題。

また、電機電子業界では次の各点が指摘されている。EEI（電機電子インスティテュート）では、電機・電子製品試験のための熟練技能者、高信頼性機器が不足しているという問題。検査済みサンプル（特にLCDプロジェクタやワイド・フラットスクリーンTV等高額なもの）が事業者に戻却されないという問題。タイ政府による規制の適用がタイ・ローカル偏重の変則適用となっており不公平であるという問題。TISI（タイ工業製品規格庁）が日本の標準を採用していないので手続が複雑化する問題。

なお、上記問題解決に向け、日タイ間政府間でMRA（基準の相互認証）に向けた話し合いが行われているところである。

「禁止品目や数量の制限といった輸出入規制がビジネスに直結する大きな問題であるとして憂慮している。マーケティング上は有力な品目であるにもかかわらず輸出入規制対象となっている場合、これは深刻な悩みとなる」。

D社（専門商社）

特に中古機械類の輸入や種苗類の輸出が厳しく制限されている。

これらの輸出入規制は、タイの国内産業、消費者さらには自然資源を保護したい、また公害を防止したいというタイ政府の政策に立脚しており、ビジネスの観点だけから問題視することが難しい問題ともなっている。

17. 得意先(顧客)分散の程度

これはタイに進出した日系中小企業にとって意味のある数字である。特に部品メーカーの場合、日本国内時代には系列取引システムがあり、顧客数1~5社程度が普通であったことだろう。

ところが、タイに進出後は系列外の得意先候補が工業団地ごとに固まって展開しており、いずれも短距離トラック輸送が可能な狭い範囲内にあることに気付く。しかも得意先候補は日系、アジアNIE S系、欧米系と多彩である。

この点、その中小企業が独自の優れた技術力をもってタイ進出した場合であれば、これはもう次々と、芋づる式に商談がまとまっていくという構図である。実際、先行進出組の日系中小企業においては、取引先を分散化して経営リスクを回避しつつ、売上を伸ばしているところが多い。なかにはタイ・ローカルの部品メーカーが日本人(技術・営業)専門家を擁して、同様の成功を収めているケースもけっこう見受けられる。

したがって、技術力で勝負できる中小メーカーや加工業者の場合、タイで得意先を増やせる潜在可能性は(特に自動車・電機電子業界においては)かなり高いといえよう。

加えて、「狭い範囲内で日系企業の集積が進んでいることによるサービス需要」に応える新ビジネスのチャンスも拡大しており、日系の小規模企業者(サービス業)の進出が顕著であることは、日系の広告媒体誌や各種情報ガイド誌の紙面に如実に現れている。

また、本項で述べている「トラック輸送できる範囲内に得意先が分散している」状況の中で、それらを効率的につなぐ循環器系ともいえるロジスティクスを効率化することで、バンコク周辺の排ガスや渋滞問題も改善され、省エネにもつながると期待されている。

ところで、得意先「分散」以前の問題として得意先「確保」があるがこの意味で、気になる現象も散見される。それは特にサービス業や輸入商社において、タイ国内の顧客マーケティングや営業戦略に不備があったり、戦略は良くても展開時に失敗したり、商売上の離陸に必要な滑走路もしくは推進力が不足していたりといった、「結局撤退パターン」に陥る日系中小企業も少なくないという現象である。この原因として考えられる点を以下に列挙する。

- (1) ビジネスの4要素である「人」、「モノ」、「カネ」、「情報」についての事前検討を充分に行っていなかった。
- (2) ビジネスの初動体制(人選・立地など)で誤った判断をしてしまった。
- (3) 日本人経営者自身の個人的問題が発生(健康管理面など)した。

このようなパターンに陥らないためには、日本人起業家自身が正しい情報を見極めることである。すなわち「正しい情報を集積して日本語で提供する既存の(公的・民間)サービス(書籍、雑誌、インターネット、コンサルタント等)を玉石混交の中から取捨選択する段階」からタイビジネスがスタートしていることを自覚することである。さらにビジネスのスタート後も人任せにせず、自分の眼で鋭くチェックをいれることも怠ってはならない。なにより激務に耐えうる肉体と精神が一番大切である。

18. 人事・労務問題

「タイの中小企業にとって、質の高い人材が慢性的・絶対的に供給不足となっている」と日系の人材専門家から指摘されている問題がある。それによると、特に短大卒・大卒クラスのレベルアップを図らないとせっかくタイに投資しても、将来撤退せざるを得ないケースが多発すると危惧されている。これはタイの教育にかかる国家的大問題であろう。今後、教育者の待遇改善による質量的確保、効率的な教育システムの見直しが進むことを期待したい。

一方、既卒者・社会人向けには、日系企業各社によるOJTや日本派遣研修が地道に展開されており、加えて官民の人材開発機関も数多く設立されており、日本政府や公的機関も積極的に支援している点は周知のとおりである。

このような「人事労務上の問題」について在タイの日本人中小企業経営者が直面している問題点の事例を下記列挙する。

「特にメーカーの場合、日本では中小企業であっても、労働集約的業務の移管により、タイ側現地法人では数百人～数千人規模の大工場となる場合も多い。それら日系メーカーでは多くの場合、労働組合が結成されており、毎年の労使折衝に頭を痛める日本人経営者も少なくない」。

多くの日系中小メーカー

タイの労働界では、労働条件や待遇条件につき、いったん労働者側に有利なものを認めてしまうと、それを取り消したり条件を下げたりすることは極めて困難である。

このような環境下で、経営者としては「何かうまい労務管理体制を(合法的に)構築しなければ…」という必要に迫られるのである。そのニーズに応える有効なソリューションの一つは「外注請負方式の派遣人材会社 (SUB CONTRACT、サブコン)」の導入と巧みな管理である。

「従業員に対して法定の年間6日間の年次有給休暇を付与していたが、年次有給休暇を使い切った従業員が傷病により休暇を取った際、その傷病休暇を有給とするよう従業員から要求されて驚いた」。

D社(専門商社)

この場合、年間30日までは別途有給で傷病休暇を付与することが労働者保護法により定められていたわけだが、業種・立地を問わず、タイで設立した日系中小企業で人材を雇用するに際しては、福利厚生にかかる様々の問題点が多々発生している。これらは、いったん誤った判断や事務手続をしてしまうと後の処理がとても大変である。

タイの労働基準の所管官庁は労働者福祉保護局(労働省)で、労働基準を規定する法律は「仏暦2541(西暦1998)年労働者保護法」である。この法律は、ILO加盟国としての国際基準に合わせて制定、2000年8月20日に施行され、使用者と労働者の権利義務関係に関する最低基準が定められている。

「最低賃金で労務管理していくことにしたが、月給制(さらに、超過勤務手当等)の計算をどのようにすればいいのか支払い方法がよく分らず、逆に従業員からそのことを指摘されてしまったという苦い経験がある」。

P社(自動車部品会社)

近年の日系中小企業の先行進出組は1980年代後半にタイ進出していた。

ナワナコン工業団地のあるパトムタニ県の例では、進出当時の最低賃金が日給63バーツであったのが、17年後の今、175バーツとなっており、2.7倍の上昇率である。とはいうものの、円高も1バーツ5.3円から2.8円と2倍の上昇だったので、円ベースで見ると実質的な賃金上昇感は薄いものとなっている。むしろ、その間のタイ人の教育レベルの上昇を加味すれば、むしろ割安感さえ感じるほどであるという指摘もあった。現行(2005年1月現在)の主な最低賃金(日額)は以下のとおりである。

- (1) 175バーツ: バンコク都、ノンタブリ、パトムタニ、ナコンパトム、サムットプラカーン、サムットサーコーン
- (2) 157バーツ: チョンブリ
- (3) 146バーツ: アユタヤ

なお、最低賃金を月給制に換算する方法は、日額×30となっている。バンコクの場合では、 $175 \times 30 = 5,250$ バーツとなる。仮に残業がゼロだった月の場合、源泉徴収はゼロ、社会保険料天引きが $5,250 \times 5\% = 262.5$ バーツ

なので、手取額は4,987.5パーツとなる。

ちなみに標準的な残業手当の時給換算方法を上記にあてはめると次のとおりとなる。 $5,250 \div 30 \div 8 = 21.875$ パーツ

「新規採用した新卒社員が、“自分の専門性との不一致”を理由に数日後に退職してしまった」。

B社(電機部品メーカー)

「運悪く、問題のある人材を採用してしまい、無条件解雇期間である120日も経過してしまった結果、解雇することが難しくなってしまった」。

A社(金属加工業)

このように「新規募集がうまくいかない」という日系中小企業も数多い。

最近よく利用されているのは、インターネットの人材紹介サービスである。これは、自社が求める人材の情報を入力してインターネット上で登録しておく、求職者からeメールで略歴が送られてくるというものである。

たしかに便利なサービスだが難点もある。それは、eメール略歴書が何十通、何百通と届いた結果、お手上げになってしまうことがある点である。その点、日系の人材紹介会社では、予め絞込みを行っているので手間が省ける利便性がある。

19. 従業員の安全・健康

企業の従業員の安全と健康を守るため、タイ政府は「一定規模の事業所における安全管理責任者」の配置や「社会保険(健康・児童福祉・年金・雇用)・労災保険」の普及を進めるとともに、地方分権の一環として区役所による「有害業種営業許可」を制度化するなどの施策を講じている。

このような「従業員の安全・健康」について在タイの日本人中小企業経営者が直面している問題点の事例を下記列挙する。

「タイの社会保険は強制加入というが、現在どの程度まで普及しているのか、十分な給付が受けられるのか、日本人も社会保険に加入しなければならないのかどうか分からないことが原因で、加入手続きを怠る在タイ日系中小企業も散見される」。

S社(企業法務顧問会社)

タイの社会保険制度は1972年に補償金(労災保険)制度が、90年に社会保険(健康保険)制度が発足し、98年に社会保険(年金保険)、04年に社会保険(雇用保険)と徐々に追加整備されてきており、社会保険庁(労働省)の所管官庁となっている。

02年4月1日より、「従業員1人以上の事業者(従来は10人以上)」の社会保険加入が義務付けられたことにより、被保険者数は580万人から960万人に増加する(04年4月実績で33万事業所、760万人)。現在、社会保険の被保険者は本人だけだが、今後、家族にも広げていく計画がある。さらに、公務員と家族700万人が加入する公務員保険の事務を社会保険庁に移行している。

もちろん日系企業も例外ではない。進出形態や日本人の出資比率や資本金の額や従業員規模に関係なく、事業者は社会保険に加入しなければならない。その際は、タイ人従業員だけでなく、外国人従業員(労働許可証取得者)も対象となる。従来、日本人従業員は多くの場合、海外旅行傷害保険や日本の健康保険の海外療養費制度などを活用して自己防衛してきた。それを続けるかどうかに関わらず、一応タイの社会保険にも加入しなければならないのである。

社会保険では年間2,121万件(03年)が給付の対象となっており、うち95%が疾病・傷害治療となっている(一人あたりの年間利用回数は02年実績

で外来2.55回、入院0.044回)。

社会保険契約病院は04年現在、主契約病院が国立144病院、私立134病院、下請契約病院(主契約病院の傘下病院)が2,517病院等となっている。一方、労災では年間21万件(03年)が給付の対象となっており、傷病の部位では、「手の指」と「目」が多く、全体の半数を占めている。

「社会保険に加入しているが、日本人従業員が虫歯になった際、タイの社会保険は利かない、という周囲の話を信じてしまい、しかたなく自費で治療した。本当は保険が使えるはずである」。

B社(電機部品メーカー)

確かに保険が使えるはずである。

参考まで、下記の場合には社会保険による無料治療は受けられない。

- (1) 精神病(治療期間15日以内の緊急治療を除く)
 - (2) 麻薬等中毒による疾病・障害
 - (3) 同一の疾病で年間180日以上入院の場合
 - (4) 人工透析(別途、特例措置あり)
 - (5) 医師の処方によらない美容行為
 - (6) 研究開発途上の医療行為
 - (7) 不妊治療
 - (8) 移植手術用の組織検査(骨髄移植を除く)
 - (9) 治療に必要な範囲を超えた検査
 - (10) 臓器移植
 - (11) 人工妊娠
 - (12) リハビリテーション
 - (13) 歯科治療(虫歯・抜歯・歯垢除去を除く)
 - (14) 眼鏡・コンタクトレンズ(手術特例措置あり)
-

「万一のケガに備えてタイ政府の労災保険に加入したものの、どの程度の給付内容がなのだろうかという疑問がある」。

T社(金属加工業)

保険料率は「従業員の賃金年額の0.2～1%（業務の危険度別に分類）」であり、事業者が年1回納付する。従業員の負担はない。給付内容は以下のとおりである。

(1) 傷病治療：

医療費は1件あたり35,000バーツまで実費、ただし重症の場合、5万バーツ上乘せ特例措置あり。3日以上休業の場合、賃金の60%（2千バーツ以上9千バーツ以下）の休業手当。

(2) 身体の一部欠損：

賃金の60%の休業手当、給付期間は10年以下（欠損部位による）。リハビリテーション医療費2万バーツ以下、身体機能回復のための手術費2万バーツ以下。

(3) 身体障害：

賃金の60%の休業手当、給付期間は15年以下（身体障害程度による）。

(4) 死亡・行方不明（死亡判断は事故発生から120日以上）：

法定最低賃金日額最高額の100倍の葬儀手当。

賃金の60%の遺族年金、給付期間は8年間。

20. 社内のセキュリティ

特にメーカーや商社の場合、材料在庫、製品(商品)在庫や機械工具類、さらには知的財産、また(業種や立地を問わず)コンピュータソフトや業務データなどが、従業員による盗難や破壊の被害に遭うリスクが潜んでいるかもしれないという不安は、ほとんどの日系中小企業経営者が経験することであろう。

また、危険思想など、会社内の平和な秩序を乱す人間が従業員の中に混在すると、それによる社内や取引先への精神的悪影響や業務効率の悪化要因ともなるだろう。

さらに、外部からの侵害もあり得ることである。それは物理的な窃盗や破壊だけでなく、コンピュータネットワークを介したデータの盗難、改ざんや破壊も要注意であろう。

それだけでなく、株式や取締役など、会社の経営権掌握の観点からも、タイの法律を味方につけたセキュリティ意識をしっかりと持っている必要がある。会社の経営は製造や営業、事務などがしっかりしていても、ちょっとした油断が命取りとなることもある。

・総括

今回、在タイ日系中小企業の実態アンケート調査ならびに在タイ日系中小企業ヒアリング調査を経て、在タイ日系企業の操業上の課題の抽出を試みた。

このなかで浮き出てきた問題点は、企業法務や会計・税務、業務のIT化、国際取引における通関、人事・労務問題、従業員の安全・健康、セキュリティ、さらには技術移転や品質管理、生産管理に至るまで非常に多岐にわたるものであった。

それら問題点の中には、日系大企業と共通すると思われるものも少なくなかった。日系中小企業経営者も、タイで事業活動を行う日本人企業者という立場で大企業と同じ悩みを抱えていることが確認された。

しかし、それ以上に、今回の調査で中小企業特有の問題点も数多く指摘された。それらを包括するキーワードとして次の3つを挙げたい。

1. ごく少人数の日本人で広範囲の業務

大企業であれば多数の日本人で専門分野を分業できるが、中小企業では今まで経験のない分野の能力まで求められる。

2. 厚い言葉の壁

大企業であれば語学エキスパートの派遣や現地採用も可能であるが、中小企業の赴任者は英語・タイ語共に能力不足のまま来てしまう。

3. 長い在タイ生活

大企業であれば2～3年で次々と交代要員が来るが、中小企業では人材不足のため、10年以上滞在することも珍しくない。

この3つのキーワードが、個別の問題点と絡み合う構図は、在タイ日系中小企業の経営者なら誰でも経験している環境と言える。このことが、今回の調査から浮き彫りになってきた。

逆言すれば、このような環境を改善する方法を模索し、実践していくことで、在タイ日系中小企業の事業環境の改善が見えてくると言えよう。

. あとがき

近年の歴史的潮流ともいえるアジアへの日系産業集積の進展(日本側の産業空洞化)は、既に中小企業にも広範に及んでおり、もはや誰にも止めることはできなくなった。

「大企業は環境を作り、中小企業は環境に合わせる」という宿命の中で、在タイ日系企業各社がそれぞれの独自性を発揮しながら他の構成員と共存共栄していくためには、前述した通り(否、問題点のほんの一部を述べたに過ぎないが)、障害となっている様々な問題点を克服していくことが必要であろう。

それら問題点に取り組むためには、日本人経営者自身が「向上心のなかにも謙虚さ」をあわせ持ったり、日本社会独特のしがらみを取り払ったりと自己改革していくことも大切であるが、さらにはそのマインドを外向きに開放して、「多様性を受容できる吸収力」、さらに「自らを清浄化する資質」、その上で草の根の知恵と創意工夫を結集して、これを「力に変えていく組織力」を養うことも求められよう。

そして、個々の経営者努力だけではどうしても及ばない諸課題については、在タイ日系中小企業の利益を代弁する力を、在タイ中小日系企業自身の参画により獲得していくことが必要であろう。そのためには、効果的な動機付けに加えて、動力源となる燃料を必要な量だけ、継続的に供給できるかどうかがかギとなる。

その際の主役は、日系中小企業自身となるべきであろう。彼らが総意として声を発するとき、これを支援すべきは日本政府と日系大企業であると考え。なぜなら、その結果できたチーム、すなわちオールジャパンとして、オールタイランドと対等なパートナーシップを模索していく、という構図が最も健全だからである。

その結果、全体として持っていくべき方向性は、将来においてもタイの総意が日本人を受け入れてくれる(日本の総意がタイ人を受け入れてあげる)という好意的な相互関係の中で、日タイそして世界の消費者に喜ばれる製品(商品)やサービスを供給し、妥当な利益を得て公共に貢献し、国際化されゆくこの地域の混成産業界・混成社会と調和して元気に活躍する日系中小企業達が育っていくということであろう。

以上