



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### タイ大丸 (A)

1972年10月9日、タイ大丸は新店舗で営業を開始した。その店はバンコクの繁華街に新設されたラジャダムリ・ショッピング・アーケードの中心に位置しており、アーケード内のすぐそばには翌10月10日にオープンした野口“キック・ボクシング”・ジムがあった。それは喫茶店で“キック・ボクシング”を観せる趣向のものであったが、これに対して、タイ最大の大衆紙「タイラット」は「神聖なタイ国技（タイ・ボクシング）を冒瀆するものだ」として大々的なキャンペーンをおこない、15日夜には3発のピストル弾がそこに打ちこまれた。“野口ジム”は10日たらずで閉鎖されたが、その直後から、“日本の経済侵略”に抗議する学生の反日運動が表面化し、11月20日から30日までの“日本商品ボイコット運動”のターゲットとされたのはタイ大丸であった。

反日ボイコット運動は12月に入って下火となったが、この事件はタイに進出している多数の日本企業のみならず、わが国の政治・経済界にも衝撃を与えた。タイ大丸ならびに大丸本社の経営者は今後の海外経営はいかにあるべきかを真剣に検討していた。

#### 会社と海外事業

株式会社大丸はわが国の代表的な百貨店で資本金80.6億円、本社は大阪にあり、国内に6店舗をもち、1972年の売上高は2,131億円（純利益59億円）、従業員数は約9,400人であった。大丸は戦前1930年代から中国各地やシンガポールで百貨店を経営し、現在のトップ・マネジメントにも海外経験者が少なかった。

戦後は1960年に香港大丸を開店したほか、ビルマやフィリピンで現地百貨店の経営指導・技術援助を行った。香港大丸は現地華僑との合弁事業（資本金300万香港ドル＝1億7,820万円のうち大丸側が55%を出資）であり、面積5,082㎡、従業員数450人、1972年の売上高は約38億円で、創業以来業績はきわめて順調であった。

タイ大丸は全額大丸出資の現地法人（資本金1,000万バーツ＝48.1万米ドル<sup>注1</sup>）として1964年12月に開店した。タイへの進出は、タイ政府として日本の百貨店の誘致を希望している旨外務省より照会のあったことがきっかけとなっていた。当時、バンコク市内には小規模百貨店が2店あったが、わが国の百貨店のあり方とはほど遠い存在であった。タイ大丸は、タイの貴顕、政府高官など多数を招いて華々しく開店

注1) タイは1米ドル＝20.8バーツのレートで固定し、ドルの切下げにも追従して来たが、1973年7月から変動相場制を採用した。大丸本社では1971年秋の円の切上げ後は1バーツ＝14円81銭のレートで換算していた。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、株式会社大丸およびタイ大丸の経営者・管理者の全面的な協力を得て、同ビジネス・スクール助教授石田英夫によって作製された。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。本ケースの著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。1973年7月作成、1979年4月改定。

した。建物は当時開発中のラバソン・ショッピング・センターの一角に3階建、売場面積2,000㎡弱を賃借し、日本の優秀製品その他欧米の一流商品を取りそろえ、タイでは画期的な定価販売やエスカレーターで人目をひく存在であった。初代店長には、香港大丸で4年間店次長兼総務部長を勤めた山本氏が就任した。

タイ大丸は開店以来、順調な営業成績をあげ、1968年から年1割の配当を行っていた。1972年3月に至る1年間の売上高は9,100万バーツ（13億4,800万円）であり、これは大丸の国内6店舗のうち最小の和歌山店の売上高よりやや少なかった。しかし売上利益率は大丸の全社平均よりかなり高かった。タイ大丸の業績の推移およびタイ大丸と大丸の営業指標の比較を巻末附録1に示してある。

タイ大丸の創業以来、所在地のラバソン地区はバンコク有数の商業地区に発展し、またワン・プライス制や日本式百貨店のサービスがタイの小売業に与えた影響は少なくなかった。

タイ大丸が開店して3年後の1967年には華僑系のセントラル・デパートが4,500㎡の売場面積をもつ本格的百貨店を開設し、タイ大丸の2倍以上の規模となった。タイ大丸は売上高の増加とともに次第に店舗の狭さや設備の不十分なること（とくに大規模な駐車場スペースの必要）を感じるようになった。そこで現店舗から広い通りをはさんで向い側に建設されるラジャダムリ・ショッピング・アーケード（総面積6万㎡）の中心にキー・テナントとして移転することになった。

新店舗は地下1階・地上3階、営業面積5,900㎡で、旧店舗の3倍の規模となり、競争相手のセントラルを上まわるのみならず、“東南アジア最大のデパート”となった。タイ大丸の資本金は2,500万バーツ（120.3万ドル）へと1.5倍額の増資を行い、従業員数は200人から440人へと2倍以上になった。新店舗には地下にスナック喫茶、3階に日本料理「瀬戸」と中華料理「孔雀楼」、屋上にはタイで初めてといわれる子供用プレイランドがあり、そして店は大きな駐車場に隣接していた。

10月9日の開店披露は、タイ王室の皇太后をはじめ各界の有力者、日本大使、大丸井狩社長らが出席して華やかに行われた。翌10日の一般公開には約2万人の客が詰めかけ、その後も盛況がひきつづいた。



正面がタイ大丸（手前左右はショッピング・アーケードの別の店で、左側に「野口ジム」があった）



日本商品ボイコット運動のポスター

## 日本商品ボイコット運動の経過

### 太陽の子への挑戦—学生の反日運動

1972年11月19日付「ネイション」（英字紙）ウィラサク・サラヤカノン記者

タイの反日感情は、タイが日本の占領下に屈服を余儀なくされ、日本の東南アジア侵略の跳躍台となった1941年当時にさかのぼることができよう。タイの愛国者たちは一団となって“自由タイ”を結成し、“太陽の子”に対するゲリラ戦を展開した。日本の降伏とともに、タイが1942年に日本から強制された連合軍に対する戦争宣言も終りを告げたが、タイ国民、特に自由タイ運動に参加した人々は、占領下の苛酷な状況から容易に抜け出すことができなかった。 10

しかし、時とともに日本のイメージは変わり、日本人はもはや“戦争挑発者”視されることはなく、日本とタイの関係は次第に友好的となってきた。日本は廢墟の中から不死鳥のようによみがえり、その行動と憲法によって軍事力を放棄し、経済再建に努力を傾注した。丁度1930年代に強力な軍事力を築き上げたように、日本は50年から60年代の初めにかけて、強力な経済力を作り上げることに成功した。今度はタイの有力な貿易相手国として、日本は1942年のむき出しの軍事力に代えて、油断のならぬ経済政策を展開して、あらゆるものをががつと食い荒らす経済的怪物と化したことに、タイ人は突如として気付いた。日本は経済的に東南アジアの国々に“侵入”し、1945年には軍事的に失った“旭日帝国”を築き始めた。事実、40年代には失われた“大東亜共栄圏”が60年代後半に至って実現したのである。 15

しかし、第二次大戦後タイ国民の間にあった反日感情は一度も暴力的なデモにまで発展したことはなかった。きわめて行儀のよいタイ人は、次第に高まる日本の経済支配にただ不平をこぼすだけであった。せいぜいのところ、タイにおける日本の経済活動について、政府高官、実業家、大学教授、学生による一連のパネル討論会を開く程度であった。 20

タイの国民大衆に日本の経済搾取の状況を認識させるために、最初の“反日”クラブを作ったのはカセサート大学の学生であった。しかし、このクラブは一般国民やその他の大学生の支持を受けなかった。しかし、このクラブは同様の運動を目標とするNSCT（タイ全国学生センター）の活躍の道を開くこととなった。……（中略）…… 25

NSCT書記長チラユート・ブーンミイはチュラロンコン大学工学部の4年生で、“反日”クラブの活動に動かされて、この運動を始めたといわれるが、彼は今年の半ばに“タイ布”運動を起し、タイの学生や大衆にタイの布地使用を呼びかけて成功を収めた。彼は今年の8月、全国の各大学の学生自治会の委員長が出席したNSCTの会議に“タイ製品愛用”“日本製品反対”の運動を提唱した。この会議は彼の提案を原則的に承認したといわれる。それから、この運動の具体的計画をねるために8、9、10の3ヶ月にわたって一連の会議が開かれた。 30

遂に11月5日、NSCTはメンバーおよびマスメディアに対し、“タイにおける日本の経済的帝国主義”を糾弾し、タイ国民に呼びかけた最初の声明を発表、11月20日から30日までを“日本商品ボイコット旬間”とし、この期間には日本製品を買わぬよう国民に要請した。5日以降今日までのNSCTの動 35

きは次の通りである。

- 11月6日…NSCTの一部メンバーはバンコクの日本大使館に行進し、藤崎大使に田中総理宛ての抗議文を手交。
- 11月7日から10日…全国の各大学および中学・高校に対し、支援と参加を呼びかけた手紙やパンフレットを送付。
- 11月11日…中学・高校の指導者はチュラロンコン大学の構内にあるNSCTの本部に集まり、運動の展開に関する戦術、戦略についての指令を受けた。
- 11月12日…日本品のボイコットを呼びかけたポスター5千枚を各大学、学校に配布。
- 11月13日…大学や学校のみならず、日本品が売られているラジャダムリ・アーケードなど公衆の場にポスター貼附。一方ノタブリ技術学校の学生約500名は“日本経済帝国主義”非難を叫びながら、ポスターを振りかざしつつラジャダムリ・アーケードに行進。“タイを愛せよ”などの歌をうたって解散。
- 11月14日から19日…NSCTは“日本のタイ搾取”を非難する声明を発表、メンバーはタイの実業家、政府関係者、大学教授などを訪れて情報を収集。各地のメンバーは農村地帯にキャンペーンを展開、都市のメンバーは日本に対するタイ人の態度についての調査を実施。
- 11月17日…NHKは日本での放送用としてNSCTの指導者にインタビュー。
- 11月19日…メンバーは運動のための資金集めを実施。

以上の通りであるが、今までのところ、NSCTの反日運動は一般大衆から若干の支持をえている。政府高官も個人的な支持を与えた。たとえば国政評議会の副議長プラパート将軍は、NSCTが真剣にこのキャンペーンを展開するのなら、タイにとって有益であろう、と述べたが、学生は両国政府間の友好関係を阻害せぬよう慎重でなければならないと示唆し、さらに、ありうべき“第三者の浸透”特に共産主義者のそれがないよう注意すべきだと警告した。

他方、タイの日本人実業家はこの運動の成り行きを慎重に見守っていると伝えられ、一部の人は、学生があまりに感情に走り過ぎている嫌いがあり、目標が間違っていると述べた。日本大使館は本国からの訓令待ちで、沈黙を守っている。藤崎大使は田中総理に報告のため一時帰国したと伝えられた。大使館の一員は、風波が収まるまでは沈黙を守った方がよいと述べ、「学生がこの国にある日本人の財産を破壊するなどの行為に出ないことを希望する」と語った。

タイの反日運動が高まるにつれ、香港、マレーシア、シンガポール、台湾、インドネシアなどの各国の学生もNSCT宛てに共鳴の手紙を送ったといわれ、香港学生連盟とアジア学生連盟は国外の学生団体としては初めて、この運動に全面的支持を与える旨正式に表明した手紙を送っている。

一部のタイ語新聞は、一般の共感を高めるために、日毎に報道の調子を高めている。大部分の新聞の社説も学生への支持を表明したが、学生が日タイ両国政府間の関係を害する程にまで突っ走らぬよう警告しており、一部の新聞は、同時にタイ商品の使用増進に意欲を集中するよう学生に示唆している。

この運動の最終目的は、タイ貿易の対日赤字を減らし、タイを日本の“経済支配”から“解放”し、タイ経済を建て直し、タイの青年層にナショナリズムの意識を植えつけることにある。

.....

11月20日、日本商品ボイコット旬間がはじまった。タイ全国学生センター（NSCT）のチラユート書記長ほか学生代表は、タノム国政評議会議長を訪れ、「政府と協力してタイの経済改善に努力したい。日本の経済活動が特に不満な状態を作りだしているのので、日本商品の不買運動を進める」と述べ、10項目の要望書を提出した。学生たちはラジャダムリ・ショッピング・アーケード前で日本商品不買と国産品愛用を訴えた。また、主要商店街に日の丸を×印で消した反日ポスターを張り出した。10項目の要望書はつぎのようになっていた。

(1) 国政評議会（National Executive Council：NEC）は外国人が現地人から仕事を取り上げ、それを禁止する法律を早急 to 実施すべきである。

(2) NECはタイ国内における外国人の事業を規制する法律を早急に定めると同時に、工業や建築分野におけるような、タイ人が外国人と同等な技術を持つ仕事はタイ人のために留保しておくべきである。

(3) 外国人が所有するデパートは国内に必要なはない。NECは現存するデパートの拡張、および新設を禁止すべきである。NECは現存する外国人所有のデパートの規制を強化して、それらのデパートは少なくとも40%をタイ製品にあて、自国品は20%以下にすべきである。

(4) NECは不必要な外国品の輸入および投資を規制または禁止することを考慮すべきである。

(5) NECは外資の導入を規制する措置を改善し、抜け道を閉ざすべきである。

(6) 移住局、関税局のように外国人を扱う政府機関にまだ多くの不正がある。NECはこれらの部局で働く官吏には厳重な規制を課すべきである。

(7) NECは船荷の輸送に関して他国と交渉すべきである。なぜならば、あらゆる輸入はCIFで行われ、輸出はFOBで行われており、これによって毎年数百万バツの損害を招いているからである。

(8) NECはタイ国内に投資する外国人を調査し、分析するとともに、彼らの行動を見守り、厳に規制する組織を設置すべきである。

(9) NECは学生におけるテレビ番組の影響を調査し、ほとんどのタイ学生が、価値のない映画（ほとんどが日本のもの）に興味を示しているということを明らかにした。視聴者が最も多いのは6時から8時にかけてである。NSCTは、多くのテレビ局は大衆の責任ある奉仕者としての役割よりはむしろ利益本位で放映しているとみている。NECは国内テレビ局の運用を規制すべきである。

(10) NEC首脳は、政府機関ができるだけ多く国産品愛用を強化するために、率先その範を示すべきである。

11月25日と最終日の30日には、大学で集会が開かれたあと、街頭でデモ行進が行われた。25日のデモでは、日本商品を型どった模型に火がつけられた。30日の最終デモは、約2,000人の学生たちが、国政評議会前に夜まで座り込み、同本部の正門前に「勇敢な指導者が国に繁栄をもたらす」と書いた横幕を張った。タノム議長は会見に応じなかったが、評議会スポークスマンと会談を行い、改めて10項目の要望を強調、当局者は学生の役割を高く評価しながらも、不法デモは国家の安全を脅かすと自粛を要望した。かくして日貨排斥運動は一応その幕を閉じた。

## タイ大丸経営者からみたボイコット運動

ケース・ライターは1973年5月初旬にバンコクを訪れ、タイ大丸の経営者から前年11月の事件に関する論評とタイにおける経営上の問題点について話を聞いた。

バンコクは夏休みの終る時期で、非常に暑かったが、店内はウィークデイの昼間でもかなりの盛況であった。「毎年夏は客足が落ちるのですが、ことしは落ちていません。完全冷房のデパートは初めてなので、涼みにくる人も多いのでしょう」と日本人管理者が語っていた。 5

昨秋のボイコット運動当時の状況を、タイ大丸の近藤総務部長は次のように語った。

「日本の新聞が書きたてたほど深刻な事態ではありませんでした。ひと月の期間を通じて5～6回、多い時で150～200人の学生がショッピング・センター前で座り込みをしましたが、ガラス一枚割られていません。仏教の影響でしょうか、タイの学生は日本とはちがって暴力をふるいません。日本への報道は、丁度駐在員がベトナムやラオスに行っていて、ほとんど“とびこみ”の特派員が書いていたようでしたかね…」 10

タイ大丸がボイコット運動の目標となるという情報は11月初めに伝わり、11月10日に予告があった。20日からのボイコット運動対策は11月17日、総務部長とタイ人幹部（部長代理）の会議で決定された。それは以下のようなものであった。女子店員は制服を家から着てくるのが当地の慣例であるが、大丸社員 15  
であることから起りうる出勤途上の事故を避けるため、私服を着用し、店内で制服に着替えるようにすること、各階に警官を配置してもらうこと、店内にビラなどを持ちこまれた場合、直接従業員の手で処理せず、各階に警官を配置してもらうこと、管理職はできるだけ期間中は外出を避け店内の保安にあたること、外部倉庫よりの運搬には大丸のマーク入りのトラックの使用を当分やめて乗用車を用いること。

「陳列品の“メイド・イン・ジャパン”の印をかくせという意見もありましたが、“かえって卑屈になる”からとそれはやりませんでした。場合によっては、店を一時閉鎖してもよいと決めておりましたが、結局その必要はありませんでした。私は、お客さんと従業員に事故のないよう保安体制に意を用いましたが、結局大事に至らなかったのは不幸中の幸いでした」と近藤氏は語った。 20

ボイコットの期間中も従業員の出勤率は通常（約90%）とかわらなかった。しかし店の売上高は大きな影響をうけた。例年、11月の下旬から年末に向けて売上ムードが高まる時期であったから、学生運動 25  
は「にくたらしいほどのいいタイミング」であった。ボイコット期間中客は急減した。欧米人の客は平常と変らなかったが、“タイ人でこの期間中大丸に買物に行くのは非国民”というムードがあって、タイ人客もかなり減った。そして日本人客は全く姿を見せなかった。バンコクの日本人社会には大丸に行くといふ噂も流れていた。

タイ大丸が反日ボイコットの目標となったことについて近藤氏は次のように語った。 30

「ボイコットの根源は日本とタイの間の貿易インバランスにあり、具体的契機は野口ジム事件にあったと思います。あの事件でこのショッピング・アーケードが脚光を浴び、たまたまわが社がそこに新店舗を開き、地元最大のセントラル・デパートより大きくなって人目をひきました。貿易インバランスの問題では、商社やメーカーにくらべると我社の比重はとるに足りないのですが、大衆にわかりやすい、効果的な攻撃目標としてえらばれたといえましょう。日本とタイ全体の問題のために、ホコ先が全部我社に向けられたわけですが、その時私がいちばん強く感じたのは、日系企業の間つながりはうすいものだ、何か事 35

が起こると孤独なものだということです。会社内外のタイ人には「一部の人がやっていることだから」と同情的なことをいわれましたが、真意のほどはわかりません。地元のタイ字紙、英字紙、日本の新聞などプレス関係は店長が中心になって応待しましたが、私もあの前後いろいろしゃべられましたし、卒直なところ、もうあのことは忘れたいという気持ですね……。」

ボイコット運動が終わったあとも、全般的に日本商品買い控えムードが残り、客足は直ちに回復せず、例年の如く年末の盛り上がりを見せたのはようやく12月20日頃であった。また、会社としても事件直後に、新聞、テレビ、ラジオなどを通じて派手に宣伝することを避け、更に、例年なら大量に雇う学生アルバイトを学校側との話し合いによって中止し、従業員の縁故を通じて少数の臨時店員の採用にとどめたという事情もあって、「かき入れどき」の12月の売上げ実績は「少くとも予算に対して3割以上」も下まわることになった。年末から正月にかけて、ショッピング・センターの前に10人前後の学生が「タイ商品を買いましょう」とか「君たちはボイコットの精神を忘れたか」と呼びかけていることもあった。

#### タイ大丸店長の見解—事件の原因

タイ大丸代表取締役本田店長は反日ボイコット運動の原因について次のように語った。

「タイ大丸が運動の攻撃目標となったことは、日本企業のシンボルとしてそうなのであって、それ自体問題ではありません。日本の海外進出が急速化するにつれて、それに対する反撓は他の国々でいろいろな形で現れています。それがなぜタイでエモーショナルに、急進的な形で現れたのか、それを理解するには経済および政治の両面から考えねばなりません。タイへの経済進出が他のどこよりもはやかったのは、1962年の産業投資奨励法で外資導入を奨励し、また、東南アジアで唯一の非植民地国であり、政治的に安定していたため、投資環境が勝っていたからです。当社が1964年に進出した翌年頃から急速に日本企業の進出がふえています。それにつれてタイ経済も大きな成長を遂げて来たことは、輸入代替産業の育成をめざしたタイ経済のニーズに日本企業の進出がマッチしていたことを示しています。」

しかしながら、68年以降、アメリカのベトナム政策転換によって、それまでアメリカの軍事経済援助によってかくされて来た慢性的な貿易収支の赤字が目立つようになり、ブンチャナ経済大臣は貿易インバランスの大部分を占める対日経済関係をきびしく批判しつづけました。<sup>注1</sup>ブンチャナ氏による世論形成をうけて、一部の学生に反日運動の動きがあったのですが、1971年11月の陸軍による憲法・議会政治停止・戒厳令という政治情勢の下で、それは不発に終わりました。それが昨年7月に再発した裏には閣外に去ったブンチャナ氏の指導があるのではないかと、日本との貿易交渉を控えた政府と学生とのアベック闘争ではないかという憶測もありました。学生運動も最初対日批判一本槍だったうちは政府も同情的でしたが、最後に国政評議会にデモをしたりして政府批判の色彩がでてくると、政府の運動に対する態度も抑止的になって来ましたね。

注1) ブンチャナ氏の有名な発言として次のようなものがある。「日本人は日航でやってきて、空港では日本の旅行業者のガイドが世話をし、日本製のバスでバンコク入りをし、日本人経営のホテルに泊り、日本人経営のレストランで食事をし、日本人経営のナイトクラブに遊びに行く……」  
「Peaceable Invasion from Nippon」  
LIFE誌 1970年4月13日号。

なおブンチャナ氏は現在、チュラロンコン大学教授の職にある。

タイの貿易インバランス問題については巻末附録2を参照。

例の野口ジムの事件は日本進出企業の国際感覚のなさを示す例だと思います。タイの国技にあたるものをコーヒーをのみながら見物するという趣向はタイ人でない我々でも抵抗を感じます。更に、開店の記者会見で“これはタイ・ボクシングではなく、我々があみだしたキック・ボクシングだ”と喋ってのけてタイ人の感情を痛く刺激してしまいました。あの事件から同じ屋根の下の大丸に目が移って行ったという面も否定できないでしょう。

5

それに輪をかけたのが日本の新聞報道です。新聞がボイコット運動をもっと冷静に扱えば、あのような大問題にならなかったのではなかろうか？ 私からみると、あの運動に対して本当に大衆的支持があったかどうか非常に疑問なのです。キャンペーンが始まったころ、私の得た情報にもとづいて、そう心配する必要はないと判断して、本社にも報告していなかった矢先に、日本の新聞の大々的な報道をみて心配した本社の方から電話で問い合わせてきました。その後長文の報告書を書いたり、電報のやりとりを通して、本社も静観の態度をとってくれました。情報社会ですから、日本の報道がこちらにすぐ伝わり、更に攻撃されることになります。学生運動自体よりも、むしろジャーナリズムによってつくられた事件であったとさえ言いたくなります。“エコノミック・アニマル”とか“イエロー・ヤンキー”とか10年1日の如くくり返して、果たして問題解決に貢献するところがあるのでしょうか？ なぜそうなるのか？ 原因は日本の親企業にも、日本政府にも、タイ側にもあるのです。実際それらの接点でいちばん苦勞しているのは進出企業の担当者なのです。激しい日本批判の中で、我々の努力が減じられ、かえって批判を浴びるというのが現状です。日本の新聞の報道は経済のしくみを知らない、社会部的報道が多すぎますね。今回の事件を通じて、日本の新聞が商業主義に墮していると感じざるをえませんでした。

10

15

いちばん痛感したことは、日本全体が東南アジアを知らなさすぎるということです。“アジアの兄弟国”とかいっていても何も知らないのです。戦後の向米一辺倒がそうさせたのでしょう。我国はもっと東南アジアを客観的、批判的に研究すべきです。そして、現地人だけでは片づかないこちらの欠陥に対して、政府ベースの援助——技術、教育、インフラストラクチャなど——の拡大が必要だと思います。私企業は根本的に利潤追求が目的だけに、我々としても従業員の能力開発や福祉向上、地域社会への貢献などに努めても、おのずとそこには限界があります。民間と政府が協力してやっつけていかねばなりません。この点、大国としての日本の経済外交の貧困に大きな問題があります。政府ベースの見返りがあまりに少ない。東南アジアの国からみると“日米貿易交渉などでアメリカの要求にはすぐ屈するが、我々には何もしてくれない。日本はオドンをかければ何かする国だから、学生運動でもやらせようか”ということになりかねません。それによって日本の外交がおろおろして、“あれもするこれもする”と口約束するだけでは、ますます日本に対する不信や誤解を深めることとなります。今後の経済外交のあり方いかんによって、日本と東南アジアの関係が更に悪化するかあるいは改善するかが決まると思います。

20

25

30

タイ側にも十分な反省が必要だと思います。日本の“経済侵略”を責めるのですが、日本企業進出を許し、日本商品の輸入を大きくしたのは誰なのかと言いたくなる面もあります。日本も今日の成功をなし遂げる過程では大きな貿易赤字をかかえていたのです。莫大なロイヤリティを払いながら自力をつけ、輸出のためには世界のへき地にサンプルをもって歩く努力をしたのです。タイでは政府の政策にも、個人にも、他力本願の依頼心が強く、自立更生の気力に乏しいきらいがあります。台湾や香港がなし遂げた輸入代替型から輸出志向型経済への切替えに成功していないのも、そのせいではないでしょうか？」

35



## ボイコット運動の影響

本田店長は反日ボイコット運動の影響と教訓について次のように語った。

「あの事件を契機として、我社に限らず、一般に海外事業のあり方や東南アジアへの認識が深まったと思います。もっと深刻な形で問題が現われたら、タイ大丸に限らず、日本が深傷をうけたことでしょう。日本の東南アジアをはじめとする対外関係転換のきっかけとして生かされるなら、日本にとってむしろ幸いなことだったといえるのではないのでしょうか。もちろんそれまで何も考えていなかったのではありませんが、やはり緊迫感が欠けていたわけです。」

ナショナリズムは決してロジカルなものではなく、素朴なナイーブなものです。そのことをよく認識して企業活動、個人行動をしていかなければ現地社会に受け入れられないのだということを、我々は仕事に忙がしすぎて若干忘れていたのではないかと思います。タイ大丸にも“日本商品だけを扱うデパート”というイメージがあります。数年前から現地製品の一層の充実と日本への輸出増加を方針としてかかげ、そのために努力して来たのですが、その成果が必ずしも十分上がらず、また我々のPR不足もあって、イメージをかえることができませんでした。学生運動があったからというのはしゃくですが、こういう問題を契機として、ようやく上述の路線を本格化できる体制ができて来ています。また、従来は店舗のスペースの制約で出来なかったのですが、展覧会など百貨店としての文化的活動にも力を入れて行こうとしています。

海外事業の担当者は、“その国で仕事をさせてもらっているのだ”ということをおぼえてはいけません。外国企業というものは、善意をもっていても、現地の人々にはなかなか理解されにくい存在です。それをいかにPRして理解させていくかも今後の大きな課題です。そのPRも単に売るための宣伝だけでなくタイ産品のプロモーションを重視し、それを通じてタイ人の外国品崇拝をなくしていく必要があります。結局、タイの企業になりきっていきこうとする努力の中にしか生きて行く道がないのではないかと思います。

一般に日本企業にはPR部門がありません。日本人はPRと宣伝をミックスして考えます。会社をいかに社会的にPRしていくかはまだ未開拓の分野の問題といえましょう。ボイコット運動のときには、「バンコク・ポスト」紙——この新聞は最初から学生運動に批判的な態度をとっていました——に私とJETROの所長が呼ばれて話したのが報道されました。ヨーロッパ人経営のPR会社に大丸としてこれまでやって来たことを積極的にPRすべきだと言われたのですが、あの問題については日本企業全体として言うべきだと答えました。日本人商工会議所としての公式の発言はなされませんでした。商工会議所の幹部も一、二新聞で発言しましたが、内容は日本企業全体としての立場からの発言というよりは、彼が支店長を勤める会社の立場を表明したものでした。<sup>注1</sup>

274の日本企業が加盟する日本人商工会議所や6,000人の日本人社会を代表する日本人会としての活動も、現地社会との接触到意識的に努力することが必要だと思います。たとえば、“日本人が現地社会に受けとけない”という昔から言われてきたことについても、ただそれをくり返しているだけではなく、いかに接触の場を設けるかが大事です。またタイ社会ではチャリティが重要視されるのですが、そのためのファンドを設けるなりして、これまでのように受身一方ではなく、もっと能動的にやっていく方法があるはずで

注1) 巻末附録3を参照。

タイ大丸は従来から育成してきたタイ製品のプロモーションとして「タイ・フェア」を旧店舗において開催していたが、その第2回目をボイコット運動直後の12月初旬に開催した。そして第3回目として「タイ造花展」と「DISCOVER THAI」という写真展を予定していた。ケース・ライターが訪問した時にも、タイ商品を集めたケースの上にタイの国花であるカトレア・マークのサインをつるして、「カトレア・フェア」が行われていた。旧店舗における商品構成はおよそ以下のようになっていた。タイ商品2割、タイのサプライヤーから仕入れている日本商品1割、日本商品6割、欧米商品1割。その比率が新店舗では3：2：4：1となり、73年5月の時点では、タイ商品4割、タイのサプライヤーから仕入れた日本商品2割、日本商品3割、欧米商品1割という構成に変化していた。ボイコット運動以前から、繊維製品やプラスチック製品などローカル製品に良いものが現われはじめており、タイ大丸として市場調査や製品指導に努めて来たが、通貨変動によって、日本商品から欧米商品に転換する圧力も強まって来た。タイ大丸の設立当初は日本の優秀商品の紹介と近代的百貨店を現地に知らしめるという使命が重視されていた。それが単にボイコット運動の影響ということだけではなく、新店舗の規模が拡大したのを機会として、タイ商品の開発・商品化と輸出増大の方針が明確にされた。同時に、単なる日本の商法の徹底ではなくて、タイの市民と顧客に適った経営方針をとることが強調されるようになった。

ボイコット運動の教訓として、「企業活動たると個人行動たるとを問わず、日本人としてタイ人にどのよ

うに映るかということを以前よりよく考えて行動するようになった」ことがあげられていた。

また、タイ製品の輸出振興と日本におけるプロモーションのために、タイ大丸は、1973年5月下旬から6月にかけて、東京、大阪、神戸、京都など大丸の各店において、それぞれ1週間の「タイ・フェア」を開催することになっていた。

タイは1962年の産業投資奨励法によって外国資本の導入を促進して来たが、反日ボイコット運動の最

中1972年11月24日に「外国企業規制法」を発表し、更に1973年3月には「外国人職業規制法」を実施するに至り、タイにおける投資環境は従来にくらべてきびしくなってきたとみられていた。<sup>注1</sup>

本田店長は百貨店における海外経営の役割について次のように語った。

「香港とタイに百貨店を経営するということは、単に内地の営業の外延的拡張としてではなく、東南アジアの基地として全大丸の観点からの活用をはかるべきだと思います。百貨店経営からの利益よりも、マーチャライジング情報の基地としての間接的利点をもっと大きくしていくことが必要だと思います。現地で店を経営していることは、短期的にものを買いつけに来る場合よりずっと大きな情報上の利点をもっているはずで

す。私自身のPR不足もありましたが、リエゾン・オフィスとしての海外店の積極的活用については内地の理解も薄かったと思います。現在力を入れて推進しているのは木材の輸出と家具の生産です。今年の大目標として、輸出商品の育成と現地従業員の育成をにかけております。後者については、まず従業員の日本留学からはじめ、将来は従業員以外の人、たとえばデザイナーを我社の担当部門に送って勉強させることも考えています。それには直接的利益がなくとも、政府だけでなく個々の企業がそのような考えですすむことによって、我国の対外関係も平和裡に発展していくのではないかと思います。」

注1) 巻末附録4を参照。

## タイ大丸前店長の回顧

ケース・ライターはタイ大丸を訪問する前後に再度、タイ大丸の初代店長であった山本氏に面会した。山本氏は1969年に帰国し、半年ほど本社外国部次長を勤めたあと、京都店次長を経て神戸店次長の職にあった。山本氏はバンコク滞在中、日本人としてただひとりバンコク・ロータリー・クラブのメンバーであったこともあり、現地従業員にも「人気のある店長」であったといわれていた。山本氏はタイにおける経験をつぎのように語った。

「タイ大丸の開店当時、一般に小売の仕事はイヤしい仕事とされていました。開店時の募集に10倍の応募があり、筆記試験をすることが新聞種になったほどでした。タイ国の大僧正に開店のリボン・カットをしてもらおうと、従業員は“おそれ多い”という反応でしたし、タイでは立派な店は高価な店だから、“こんな店は売れないよ”と従業員が話していましたね。ところが、タイの貴顕や有力者が続々と来てくれて大盛況でしたから、従業員はショックをうけ、販売業はイヤしいという考えはすっかりなくなりました。オープンの日には大混雑整理のために、しばしばシャッターを下ろさねばならぬ有様でした。事務のスタッフに売場を応援させるために午後1時半食堂に行きますと、誰もいません。全員売場に出ており、まだ誰一人食事もしていなかったのです。“どうせさぼっているにちがいない”と考えていた自分のイヤしさを思い知らされたのです……。開店の日のことを思い出すといつも胸が熱くなります。

在任中、私はチュラロンコン大学のビジネス・スクールに講師として招かれ、大丸の「先義・後利」(Service First, Profit Second)という考え方を話したこともあります。学生も“タイ大丸はタイ国のほこり”だという反応でした。それが10年後にして反日ボイコットの目標とされるのですから、時代の移り変わりを感じますね。ポット・サラシン氏(当時国家開発大臣、ボイコットの時は国政評議会議長補佐)はあの当時毎週のように来店してくれ、我々と一番親しい間柄でしたのに、「日本が小売業までやるのはけしからん」と日本の新聞に語っているのですから……。昨秋のボイコット事件の報道をみて、ブラバート大将(最高の実力者、国政評議会副議長、陸軍総司令官兼内務大臣同時にチュラロンコン大学総長)が裏であやつっており、日本の新聞が書きたて、日本をますます不利に追いやっているな、というふうに感じましたね。事件後の日タイ貿易協議会で日本側が“満額回答”をしたのは、タイ側の思うつぼだったと思います。以前にも日本から大型使節団が来て農産物の対日輸出経済援助について、“前向きに検討”することを約し、日本政府は“前向き検討”ばかりで何もしないとタイ側に不満をつくっていました。タイは外交では日本より一枚も二枚も上手です。

数年前アジア大会がバンコクで開かれた時のことですが、日本が金メダル100のうち80くらいをとってしまったことがありました。タイ人にとって一番大事なサッカーさえ日本に圧倒された時、従業員たちは“どうして日本選手はみなばかでかいのか”と目に涙を浮かべていました。これをみて、私はこわいなあと思いました。新聞は日本選手が興奮剤をつかっていると書きたてていました。日本選手がメダルをとればとるほど、日本人は身をちぢめなければならない感じでした。“スポーツが全然親善のためになっていない、アジア大会は辞退しなくてはいけないのではないか”と感じたものです。タイ人は非常にプライドの高い国民で、日本人に対して、ある意味で優越感をもっている面があります。

タイ大丸では水害の募金キャンペーンにいち早く応じたり、赤十字募金箱を店においていつも最高の成績でしたし、上流社会でよく行う慈善事業に参加しキングと並んで映画のプレミアショーを観たこともあ

ります。……」

### 大丸本社経営者の見解

ケース・ライターはバンコクで取材を終えたあと、1973年6月初旬、大丸本社に田中専務を訪問した。田中氏はこの春、従来からの人事担当のみならず、会社の総合企画をも担当することになった。大丸本社には海外事業を管理する一本化した窓口はなく、営業は営業本部内の外国部、経理、人事は経理本部、人事部がそれぞれ管轄していた。海外店の企画は総合企画室が担当していた。

田中専務は他社にさきがけた大丸の海外進出について次のように語った。

「香港にしても、タイにしても、先方から百貨店誘致の希望があり、日本政府も国際収支の改善という見地から優良商品の輸出促進になるという考え方で推奨され、いわば受身で進出したのであって、はっきりした海外戦略があったわけではありません。東南アジアでは、経営の力も商品も日本の方がすぐれていますし、人件費が安いから、利益をあげることはできます。しかし今日では、輸出奨励の時代とは我国の国際収支の状況は一変しております。現地においても売れば売れるほど現地社会と摩擦を起こしてしまいます。現地の反撥をひき起こしてまで東南アジアに今後も出ていくという考えはありません。内地にもいろいろ新しい仕事の機会があるので……。

現地の反撥をかわすためには、ジョイント・ベンチャーがいいのですが、香港の例からみますと、現地の人の考え方や人柄をよく見極めてかからないと会社の発展のためになりません。パートナーとの関係で派遣社員が非常に苦勞します。できれば当社の100%出資で、政情がまず安定し、反日感情もなく、国際収支もよいというような条件のそろった場合には百貨店の進出ということも考えられますが、そうでなければ今後の進出はむづかしいと思います。100%出資でないときは、よほどパートナーの人柄を重視しないといけません。

店舗の経営でなくとも、現地資本への経営技術援助は今後もありえます。大丸の海外進出の今後の重点は、拠点地に仕入れ事務所を設置することにおかれると思います。店舗の開設より、仕入れ事務所を設置して、日本への輸出のために地場産業を育成する方がその国にプラスになりますし、日本で人件費が高騰しているだけに大丸にもプラスになります。

来年オープンするパリ店は、ヨーロッパ商品の仕入れ基地としての機能を重視しています。今までフランスフルトに事務所をおいていました。パリに基地を移そう、それを補強するために店をおいた方が有利だと判断したわけです。一般に欧米では、現地人を使って、現地商品を大規模に現地人に売るということでは、その国のデパートとの競争でとても太刀打ちできないと思います。アメリカにおける日本のデパートの失敗例がそれを証明しています。パリ店では、日本人にフランス商品を売り、フランス人に日本商品を売るためのあまり大きくない店（営業面積744㎡、従業員数30人）をつくります。

海外店の現地社会との関係やパブリック・リレーションズについては、本社から特に方針を示してはおりません。経営的に順調に行っていますから、ほとんど現地にまかせています。現地から本社に打診してくるのは、予算、人事・経理制度の改廃、銀行借入（本社保証）、大丸出向社員の人事・給与くらいです。ボイコット事件については手紙で何回か報告が来ました。11月中は少し心配して、こちらから電話や電報で連絡しましたが、本田店長から冷静な判断をした報告がありましたので、この対策も現地にまかせま

した。運動は幸い12月に入って収まったものの、営業面で影響をうけて客足が3割も減ったというので、それがいつまでつづくかと心配でしたが、1月に入ると客足ももともどったようです。

あの事件の教訓として、地場産業の振興に重点を移す必要性がはっきりしたことをあげることができません。それまでも言われておりながら、第二義的、第三義的になっておりました。百貨店であげた利益を、資本に対する金利程度のものしかもち返らず、それ以上は現地において工場の育成、指導につぎこむべきでしょう。

5

附 録 1

タイ大丸の業績指標

表 1

タイ大丸の業績推移（1964年12月～1972年3月）

単位：1,000 バーツ

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期
売上高	12,008	32,368	47,642	65,968	73,023	83,968	87,212	91,441
税引前利益	△2,473	△1,653	707	3,222	3,545	5,645	5,403	2,971
株主配当金	—	—	—	—	(10%) 1,000	(10%) 1,000	(10%) 1,000	(10%) 1,000

注1) 第1期は1964年12月から1965年4月まで。

第2期は1965年5月から1966年3月まで。

第3期以降の会計年度は4月1日から翌年3月31日までとなっている。

2) 第2期までの売上にはレストラン部門を含む。

3) 1米ドル = 20.8 バーツ

表 2

タイ大丸と大丸（全社）との業績指標比較

	タイ大丸		大丸	
	1970年	1971年	1970年	1971年
純売買益率	21.7%	20.4%	22.8%	22.9%
売上純利益率	5.9%	3.3%	2.4%	2.1%
従業員1人当り売上高	6,945円	6,953円	17,472円	18,866円
営業面積1㎡当り売上高	428円	426円	543円	553円

注1) タイ大丸はその年4月から翌年3月まで、大丸はその年3月から翌年2月まで。

2) 純売買益率 =  $\frac{\text{粗利益}}{\text{売上高}} \times 100$

3) 1 バーツ = 14円81銭

附 録 2

タイ貿易インバランス問題に関する資料

1960年代のタイのGNP平均成長率は8.2%（人口増加率は3.1%）で、東南アジア諸国中、台湾の10.3%（2.6%），韓国の9.1%（2.4%）に次ぐ高さであった。1971年のタイの国民1人当りGNPは3,840バーツ（184.6米ドル）であった。

日本の貿易におけるタイのウエイトを示すと、日本の輸出総額中タイ向輸出は1.9%であり、日本の輸入総額中タイよりの輸入は1.2%を占めていた。

日本のタイ向主要輸出品は機械機器（47.2%），金属品（22.2%），化学品（13.8%），繊維品（8.0%）であり、日本のタイよりの主要輸入品は、とうもろこし（25.9%），生ゴム（23.0%），冷凍えび（9.1%），黄麻（4.7%）となっていた。

タイの国際収支状況、タイの主要国別貿易、日本とタイの貿易の推移を表1、表2、表3に示す。

表1 タイの国際収支状況 (単位：百万ドル)

年次	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
貿易収支	△ 95	△ 150	△ 94	△ 123	△ 215	△ 392	△ 512	△ 543	△ 589	△ 485
貿易外収支	25	33	35	70	197	284	298	303	291	262
移転収支	44	55	37	38	46	58	74	57	49	44
資本収支	72	78	79	67	64	108	118	140	120	82
誤差脱漏	16	29	12	30	66	5	44	△ 1	2	67
総合収支	62	45	69	82	158	63	22	△ 44	△ 127	△ 30

表2 タイの主要国別貿易 (単位：百万バーツ)

	輸 出					輸 入			
	1969	シェア	1970	シェア		1969	シェア	1970	シェア
日 本	3,192	21.7%	3,770	25.5%	日 本	9,515	36.6%	10,106	37.4%
アメリカ	2,168	14.7	1,985	13.4	アメリカ	3,922	15.1	4,011	14.9
マレーシア	1,079	7.3	830	5.6	西ドイツ	2,354	9.1	2,286	8.5
シンガポール	1,154	7.8	1,018	6.9	イギリス	2,034	7.8	2,014	7.5
オランダ	1,030	7.0	1,276	8.6	イタリア	597	2.3	487	1.8
香 港	1,156	7.9	1,112	7.5	タイワン	617	2.4	602	2.2
イ ン ド	530	3.6	102	0.7	オーストラリア	749	2.9	851	3.2
イギリス	406	2.8	305	2.1	オランダ	583	2.2	368	1.4
その他共計	14,722		14,786		その他共計	25,966		27,009	

(注) 20.8バーツ = 1ドル

表3 タイ・日貿易の推移

(単位：百万ドル)

	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
タイの日本への輸出	131	131	153	160	147	167	190	230
タイの日本からの輸入	213	219	301	341	365	434	449	445
(B) バランス	82	88	148	181	218	267	259	215
(A) 全バランス	94	123	215	392	512	543	589	485
(B) / (A) %	87.2	71.5	68.8	46.2	42.6	49.2	44.0	44.3



ボイコット運動に関する日本人経営者の発言

(A)

タイ学生はフェアでない, 大丸経営者は語る。スタッフ・レポーター・ウイラサク・サラヤカノンド  
1972年11月15日付「ネーション」紙

バンコクで最も有名なデパートのひとつで、日本人所有のタイ大丸の代表取締役は、昨日次のように語った。彼はタイ全国学生センター（NSCT）のタイ製品愛用運動に協力する意志がある、ただし、NSCTのメンバーが指導している反日運動に示された激しい感情の要素を除去することが条件だと語った。

10

本田博道氏は、当地における日本の主要企業に向けられた反日運動についてさまざまな宣伝や報道がなされたにもかかわらず長い間沈黙を守っていたが、遂に、沈黙を破り「当地に多数の日本企業があるにもかかわらず」、彼のデパートを標的としてとりあげた学生の行動は「フェアでない」と強調した。

反日キャンペーンは情勢を更に悪化させるだけで、タイの対日貿易赤字問題を解決することにならないだろう、と彼は述べた。「キャンペーンはタイと日本の良好な関係を水をさすだろう」と本田氏は語った。

15

タイ大丸は学生の「タイ製品愛用」運動には喜んで手をかすつもりであり、事態が平静になったなら近い将来タイ大丸で「タイ製品週間」を開催する予定であると本田氏は語った。

タイ大丸では、輸入日本商品の売上げは全体の25.2%にすぎず、タイ製品や欧米製品が大部分を占めているのに、学生の集中砲火を浴びる破目になったのは不公平であると不満をのべ、更に、ラジャダムリ・アーケード商店街には約200の商店があり、その中で、タイ大丸を含めて日本のビジネスマンが経営しているのはごく少数にすぎないと述べた。

20

「タイ大丸の売上げは、これまでのところNSCTの運動によって影響を受けていないとはいえ、NSCTからこのような強い反感をもたれるいわれはない。タイ市場には日本製品があふれており、何もタイ大丸だけのことではない」と本田氏は語った。

25

NSCTのメンバーがある“第三者”もしかするとタイ大丸の競争業者によってそそのかされている疑いはないかとたずねられると、代表取締役は「そうは思わない」と答えた。

ところで、その日本人トップ・マネジメントは、タイの学生が努力を傾注すべきはタイ製品のプロモーションであり、「反対運動」に走るべきではないと述べた。彼は、学生が若い世代の間に愛国心を喚起するのはよいことだと語った。しかし、タイと日本の良好な関係を損うようなやり方は避けるべきだと彼は述べた。

30

藤崎日本大使は「アジア太平洋地域大使会議」に出席するため帰国中であることを彼は明らかにし、同大使は田中首相にタイ問題を伝えることになるだろう、と語った。

35

(B)

三井、キャンペーンの誤りを指摘

1972年11月21日付「ネイション」紙

バンコクにおける日本の一主要企業は、昨日、学生が組織した10日間の反日ボイコット運動の初日にあたり、学生は事態を正しく認識していないという旨の声明を発表した。

泰国三井物産の佐藤社長はあるPR会社を通じて配布された同声明の中で、学生の行動は、ほんとうは非常に複雑な問題に対して、きわめて感情的な反応に流れていると語った。

真に必要なのはタイ製品の愛用を推進するというより積極的な運動なのであり、タイ人はどの国の製品であろうと輸入品より国産品を愛用すべきだと同社長は語った。

「タイの国際収支のインバランス問題の重要性は疑いない事実であるから、私はそれを打開するための真面目で冷静な努力に対してはもちろん敬意を払う」と佐藤氏は語った。氏は当地の日本人商工会議所の副会頭でもある。

問題解決のためにとるべきもうひとつの手段はタイ製品の輸出のためにあらゆる努力を払うことであると氏は語り、「我社はこれまでタイの製品や製品の輸出に積極的に従事してきた」と氏はつけ加えた。

佐藤氏は「1959年以来我社は海外からの利益送金を行っておらず、税金を支払ったあとの利益はすべてタイに再投資している」と語った。

氏は現在の反日感情が日本よりむしろタイに対して有害になる可能性がある述べ、数年前にインドネシアの学生が行き過ぎた行動に走り、その結果インドネシアの経済計画を10年以上もおくらせてしまったのと同じ事態におちいらぬよう注意をうながした。

(C)

1972年12月14日、在タイ外国人記者クラブにおける、日本商社バンコク支店長(バンコク日本人商工会議所前会頭)のスピーチの要約

1. 日本人はコミュニケーションが下手で、社交をしないということはよく知られている。その原因のひとつとして300年間の鎖国があげられるが、また日本人には、何故かわからないが東南アジアの人達を見下す傾向があることにも起因している。外国人と容易に友達になれない。日本人にあなたの友達は誰かとたずねてみるがいい、すべて仕事上のつきあいばかりだろう。

2. 日本からの輸入品の70%は資本財であり、当地で産業を建設し、運営するためのものである。

3. 全国学生センターは日本人に反省と変化のチャンスを与えた。ビジネスにおいてもまた社会的にも。

4. 大使館の代表を除くと、外国人記者クラブの昼食会に1人の日本人も出席していないことにお気づきだろう。(バンコクには何人かの日本人特派員が駐在しているのだが)

5. 従来、ジョイント・ベンチャーを設立するときには、50%以上の資本を日本側がにぎった。タイ側の持分をより多くするためにはタイ側資本が不足していたのである。

6. 今後は、50対50のジョイント・ベンチャーが多くなろう。タイ人経営者も多くなろう。

7. 私自身のオフィスをみてみよう。36才のタイ人で、よい教育を受け、タイ語、英語、中国語を話し、日本語も少ししゃべれる者がおり、会社に永年勤め、よい地位を得ている。そこに26才の日本人マネージャーが入ってくる。彼もよい教育を受けている、云々。後者はタイ人の下で働くことを拒む、/たいていの日本人は外国人と一緒に働いた経験がないのだ。

8. 当地にいる日本人トップ経営者は“あやつり人形”の如きものだ。日本の本社にいるボスが背後から糸であやつっている。そのボスは利潤追求の会社方針のみに関心があり、東南アジアの人々に対しては無関心である。

9. ブンチャナ氏が2～3年前に経済大臣になってから、われわれは方針の変更を求めるため日本に情報を伝えた。しかしなしのつぶてであった。

10. 経団連は最近になって代表団を当地に派遣した。しかしそれは遅きに失した。

11. 借款条件の緩和等も遅きに失した。日本の外交は誠にまずい。

12. 以前から、地域会議などで、日本人と問題を討議する機会はいくらでもあった。しかしそれは実際には行われなかった。それは日本人の過失である。

13. できることは何か？

a) 当地製品をつくり、日本に輸出すること。

b) 利率、支払条件など借款の諸条件を緩和し、その基本方針を改め、援助額を増加すること。

14. 日本と日本人に対する過大評価があることを警告したい。日本は非常に進歩した国だと想像されるかもしれない。東南アジアとくらべるとそれは事実だ。しかし、たとえば、東京では60%の住宅（大部分は非常に小さい）に水洗便所がないという状態だ。日本の庶民は国内においてなすべきことが未だたくさんある——公共施設等々——のだから、他の国々に援助する必要を理解できない。

## 附 録 4

### タイの外資導入政策とボイコット運動後の規制

タイ政府は1961年に第一次経済開発5ヶ年計画を実施し、民間主導型の工業化政策を打出し、1962年の「産業投資奨励法」によって外資の工業部門への投資を奨励した。同法の下で、日本企業（製造業）の直接投資は急激に増加した。同法による助成適用企業は以下のような特典を受けた。(1)100%外資の許可(2)外国人の土地所有許可(3)工場建設資材、機械設備の輸入税・事業税免除(4)販売開始より5年間の法人税免除(5)投資元本及び利益の海外送金許可(6)移民法によるパーマネント・ビザの枠（一国年200人）の他に外国人技術者及家族の入国許可(7)輸入原材料及資材の輸入税・事業税の減免（5年間1/3～100%の免税）(8)政府は助成企業と競合する活動をせず、私企業の国有化をしない(9)投資委員会が必要と認めれば、同種製品の輸入制限・輸入関税引上げ、製品輸出について輸出税及事業税の免除。

1970年末における各国別投資額を示すと表1のようになり、わが国はタイ進出外資の33.2%を占め、断然トップに立っていた。日系進出企業によるタイ人雇用者数は1971年末には25,000人に達していた。

1972年10月に産業投資奨励法の全面改正があり、輸出産業の育成と産業立地の地方分散化政策が打ち込まれた。輸出産業奨励のために、輸出製品用原材料の輸入税・事業税の免除、輸出製品の輸出税・事業税の免除等の恩典が付与された。

1972年11月25日に国政評議会の布告で実施された「外国企業規制法」の骨子は以下の如くである。

資本金の半額以上を外国人が所有するか、株主の半数以上が外国人である企業を外国企業と呼び、A、B、C各表に分類されるすべての外国企業は90日以内に営業継続の許可を申請しなければならない。

(A表)米作、製塩、法律、建築設計、広告、仲買、競売、理髪、美容など。

(B表)農・林・漁業、精米精粉、製糖、木材加工、金銀製品、セメント製造、印刷新聞、絹紡績・織物、各種小売業、観光案内、旅館、国内海上航空運輸など。

(C表)国内商品卸売、輸出、鉱山業など。

A表に属する企業は2年以内にタイ人過半数所有に切り替えなければ閉鎖される。

B表に属するものは既存企業については営業を許可するが、新設企業は規制する。

C表に属する企業は既存・新設を問わず営業を許可する。

但し、B表及C表に属する企業は1972年の生産量・販売量を基準として年30%をこえる拡大をすることおよび支店を設けることを禁止する。

1973年3月12日に布告された「外国人職業規制法」では、設計、店員、理髪、観光案内、農林漁業、衣服製造、靴製造、大工、人夫など39の職業に外国人が就労することを禁止し、また一般に外国人の就労許可証（ワークパーミット）の申請手続きを明確化した。

表 1

タイにおける国別投資状況  
(1970年12月末現在)

単位：百万バーツ

	単 独	合 弁	合 計	構 成 比 %	同 左
タ イ	1,882	2,782	4,664	66.65	
日 本	198	578	776	11.09	33.2
ア メ リ カ	79	343	422	6.02	18.1
台 湾	3	321	324	4.63	13.9
イ ギ リ ス	11	111	122	1.74	5.2
マ レ ー シ ア	—	85	85	1.22	3.6
オ ラ ン ダ	—	50	50	0.72	2.1
西 独	17	30	47	0.67	2.0
香 港	—	33	33	0.47	1.4
デ ン マ ー ク	—	29	29	0.41	1.2
そ の 他	20	426	446	6.38	19.1
外 国 小 計	328	2,006	2,334	33.35	100
合 計	2,210	4,788	6,998	100	—

(出所) タイ国投資委員会

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.