

# タイ駐在員時代（1988～1993年） の回想録

---

神奈川大学客員研究員

石原 伸志

---



## 目次

1. はじめに
2. MST 設立の目的と背景
3. タイ駐在員に選出された理由
4. タイ人気質と性悪説
5. MST での業務内容と課題
6. 駐在員の日常生活
7. 帰国に際して
8. タイ駐在員として学んだこと（エピローグ）

## 1. はじめに

筆者が1975年に香港でコンテナの存在を初めて知り、国際物流（グローバル・ロジスティクス）に携わるようになって、2024年でちょうど50年がたった。

このうち、2005年末までの32年間は三井倉庫（以下“MSC”）で実務を、2006年から18年間は大学教員として理論を中心に携わってきた。また、MSCの32年間のうち、1988～1993年までの5年間はタイ駐在員として、帰国後は国際部等で国際営業に従事し、2003年からMSCの国際部長を務めてきた。大学に移ってから、しばしばタイを初めとするアセアン各国を訪問、MSC時代の経験も活かして、アジア域内のグローバル・ロジスティクスに関する勉強を続けてきた。

今般筆者が赴任した1988年当時のタイは、プラザ合意の影響を受けて日系企業の進出が相次ぎ、活気に溢れ、経済は急速に伸びていたが、反面風習慣や考え方の相違もあり、信じられないようなトラブルも多かった。この30年間でタイは大きく経済発展するとともに、街の景観、労働環境、物流状況なども大きく変わった。そこで、今般筆者がタイから帰国して早30年が過ぎたのを機にこの場を借りて、1988年当初のタイを回想し、現在のタイと比較してみた。但し、本論は、筆者がタイ駐在員時代に見聞きした体験や経験等を学術的立場からではなく、あくまで一駐在員の回想録としてまとめたものであることを予めお断りしておく。なお、記載内容が不謹慎、不愉快だと思われる読者がおられたら「当時はそうだった」ということでご容赦賜りたい。

## 2. MST 設立の目的と背景

三井倉庫タイランド株式会社（以下“MST”）は、三井倉庫（以下“MSC”）が1986年1月に開設した駐在員事務所を、1988年4月1日付けで昇格、バンコクに設立した現地法人（以下「現法」）である。ちなみに、資本金は100万バーツ（約500万円）、社員数はわずか3人（うち1人は運転手）だった。資本金が100万バーツだった理由は、当時物流事業に関する労働許可証（Work Permit）が100万バーツで一人だったからである。

MSTを設立した目的は、1985年9月22日のプラザ合意を機に始まった急激な円高の影響（¥240⇒¥140）を受けて、輸出競争力を失った多くの国内製造業が安い人件費<sup>1</sup>を求めて、タイに生産拠点を移転させたためである<sup>2</sup>。

その当時、進出してきた日系企業に、タイを選択した理由を聞いたところ、①人件費が安く、豊

富な労働力があること、②日本と同じ仏教国であること、③日本の皇室と近く、親日的であること、④BOI (Board of Investment ; 投資奨励策) 制度による外資優遇策があること、⑤親会社が進出していること、⑥歓楽街 (タニヤ街) があることなどを挙げていた。ちなみに、MST が当時取扱っていた輸出貨物は、家電製品、TV、ビデオデッキ、家具、衣料品、テキスタイル、海苔巻き煎餅、文具用のり、手術用ゴム手袋、蠅トリ紙、電子部品等で、一方輸入貨物はこれら輸出製品を製造するための部材と設備機器、化学品等で、種々雑多であった。ところで、物流事業者は、貨物 (荷主) に追従して動くのが習性のため、多くの製造業者がタイに進出したのを見て、同業他社 (物流事業者) も進出、MSC も 1986 年に駐在員事務所を開設したが、既存荷主の強い要請と貨物の増大、アセアン域内のグローバル・ネットワーク構築の一環として、シンガポールの傘下で MST を現法化した次第である。

もっとも、MSC は、1970 年代に、プラント貨物をハンドリングするためにシンガポール、マレーシア、インドネシアで倉庫・運輸・通関業などを営んでおり、タイが加わったことで、アセアン域内各国で、設備機器、製品、部材などを取扱うグローバル・ネットワークが完成した。

ちなみに、駐在員事務所と現法の大きな違いは、駐在員事務所の主たる業務は情報収集と荷主との連絡業務で、請求書の発行等の営業行為は一切できないことである。

現在タイ政府は、利益を生まない駐在員事務所の新規設立や現法との併設は認めていないようだが、当時 MSC が併設していた理由は、MST の収益だけでは筆者の経費まで含めると MST の運営ができないため、“Management Fee” と称して、経費の一部を MSC が補填していた。ちなみに、当時日本人一人駐在させれば年間 2,000 万円かかるといわれていた。

### 3. タイ駐在員に選出された理由

筆者が MST の責任者に選ばれた理由は、筆者は右が先天性強度近視、左が弱視のため、運転免許を持っていなかったことで、タイなら、運転手付きの車が貸与されるため免許が不要だったからである。しかし、タイ転勤を打診された時、当時保守的な考え方から、国内勤務に固執していた筆者は、嫌で退職しようと思い、中途募集していた某物流企業に電話までした。だが、「絶対勉強になるから、黙って行ってこい」といって、背中を強く押してくれたのは人生の師と仰ぐ叔父だった。結果は、後述するが、小さいながらも現法を経営することで、国内では到底できなかった体験・経験ができたことはその後の筆者の人生を決定づけることとなった。

### 4. タイ人気質と性悪説

タイ人の 90% は仏教徒で、非常に信仰心が強い。

だが、仏教には「上座部仏教 (小乗仏教)」と「大乘仏教」があり、タイは上座部仏教、日本は大乘仏教である。また、上座部仏教と大乘仏教とでは、修行の仕方や考え方等に関して大きな違いがある。従って、同じ仏教だと思って日本流で対応すると、思わぬトラブルに巻き込まれることがある。例えば、上座部仏教では飲酒、妻帯等は認められていないが、大乘仏教では可能である。また、タイ人は信仰心が厚いため、仏様のペンダントや守袋を身につけ、身の丈に合った寄進を通して功德を施すとあの世にいても救われる、という仏の教えを大事にしている。だが、功德に対する考え方の違いの一例として、大分古い話で恐縮だが、昔チェンマイで玉置某という日本人が、何人もの貧しい若いタイ人女性を愛人として囲っているとして、日本で大問題になった事件があっ

た。日本では許しがたい行為だったが、タイでは金持ちが貧乏人に施しをする功德だと考えられていた。

次に、タイ人の考え方のベースにあるのは「性悪説」である。そのために、他人や銀行などは全く信用しておらず、「信用できるのは、自分とお金と身内だけ」と考えているタイ人は多く、そのために絶えず金製品を身に付けて持ち歩いており、必要時には市内いたるところにある金行で換金することができた。

さらに、タイ人は自己主義で自尊心（プライド）が高い。また、何か間違いを犯しても決して責任を認めようとせず、屁理屈を並べて「マイペンライ」の一言で片づけようとしていた。また、「自分さえ儲かればいい。他人を騙しても騙された方が悪い」、と平気そうそぶいている。この「自分さえ儲かればいい」というタイ人の考え方は日本人には納得できないが、その事例として、市場で果物を買った時も、よく見ていないと、平気で腐ったものを入れてよこした。さらに、筆者の体験談として、着任早々、娘が通っていた日本の幼稚園宛に、マンション近くの花やから蘭の花を送ったが、花屋が間違えて植物検疫証明書のコピーを添付して送ったために日本で輸入通関ができず、廃棄された。調べたところ、オリジナルが花屋に残っていたが、「コピーで通関できるはずだ。間違っているのは日本の方だ」の一点張りで、決して自分たちのミスを認めようとしなかった。あげくの果てに、再送した商品代、送料等を改めて請求された。

また、自尊心が高いため人前で叱責されたり、大声で怒鳴られたりすることを嫌い、根に持つ。現に冗談で、人前で蹴る真似をした駐在員が朝工場正門前で襲われ、帰国を要求するストライキを起こされた工場もあった。筆者も、ボーナスの査定表を目の前で破られたこともあった。社員の前では怒ることもできない腹立たしさのあまり、思わず机の下を蹴り、間違えてコンセントを壊し、受話器を叩きつけて壊してしまったこともあった。

次に、ミスを行しても絶対に自分の間違いを認めようとしない事例として、タイの日系下着メーカーがL/C（信用状）取引で日本向けに1万ドルの商品を輸出したが、担当者が間違えて為替手形を10万ドルで作成、不幸にも10万ドルが入金された。そこで、どうやって返金するか相談を受けたが、当時のタイは外国為替管理が厳しく、簡単に返金できないだけでなく、日本の輸入通関の問題もあり、後処理に大変苦労した。

その時、タイ人担当者に注意したら、「このような仕事をさせとくあなたが悪い。私は悪くない」と開き直った。また、同工場の話だが、女子従業員（縫製工）ができあがった下着（製品）を身に着けて帰宅（勿論工場を出る時に身体検査を実施）、それを横流しして小遣い銭稼ぎをしていた。そこで叱ったら「マイペンライ」の一言で片づけ、決して謝ろうとしなかったという。

これも仲間の駐在員から聞いた話だが、赴任前にタイ人との付き合い方は5Aだといわれたという。ちなみに、5Aとは、「あせらず」、「あわてず」、「あてにせず」、「あたまにきても」、「あきらめず」のことである。また、当地の事情が分かっていない日本から理不尽な要求等で気持ちがムシクシしているときはOKY（お前来てやってみろ）と称して、憂さを晴らしていた。

## 5. MSTでの業務内容と課題

### 5.1 MSTでの業務内容

1988年5月MSTに着任してまず考えたことは、倉庫施設や輸送機器など一切なく、ましてや当地の物流事情やノウハウ、既存荷主もないなかで、何を武器に、何を売り物にして稼いだらよいか、全くわからず、途方にくれた。しかも、通常新たに企業を立ち上げた場合、当面は資本金で運

営できるはずだが、MSTにはその資本金がなく、逆に賠償金を払った後の借金だけが残っていた。そこで、月末になると、「現金が無くて、給料が払えない」と言って、経理担当が泣いて来た。筆者にとって、海外駐在はタイが初めてであるうえに、前任駐在員が仕事を一切していなかったこともあり、全てゼロから始めざるをえなかった。

そこで、当地の通関や物流に関する知識は全くなかったが、日系企業の急増に伴い、輸出入貨物が多くあったことから、フレイト・フォワーダーとして、通関及びフォワーディング業務を提供することにした。

だが、当地の通関システムと手続きは日本と異なっているだけでなく通関時に、tea money（チップ）など独特の慣習があり、それらを理解するのに苦労したが、新規採用した通関担当を通して、タイ語は分からなかったが、率先して現場に行き、物流の仕組みの理解に努めた。

また、当時レムチャバン港はまだ開港しておらず、バンコク港（クロントイ港）から日本向け大量貨物の輸出に伴い、40フィートコンテナが不足する一方、バンコク港は河川港のために大型コンテナ船の寄港ができないうえにコンテナ・ヤードも狭く、ガントリークレーンもなかったことから、慢性的な滞船と激しい港湾混雑及び港湾周辺の交通渋滞が続いていた。

また、当時は携帯電話がやっと普及し始めたばかりで、大型サイズの本体と予備バッテリーを持って、バンコク近郊やチェンマイを駆けずりまわった。仕事面では、どんなに小さいゴミみたいな仕事でも絶対に断らないようにした。また、他社が嫌がる仕事やいわく付きの仕事も積極的に引き受けるようにした。さらに、相手の立場で問題解決にあたったことから、日系企業の間で「駆け込み寺」と称され、客が客を紹介してくれるようになった。この背景には、卒業時に叔父から「入社したら黙って3年勉強しろ。そうすれば向こう10年生きていける」といわれた教えを守り、浅薄ながら、物流だけでなく、貿易実務、マーケティングなど荷主と対等の話ができたと自負している。

ところで、MSTが入居していたビルの1階には旧三井銀行、4階には商船三井、7階には三井物産、9階には三井海上火災保険の現法が入っており、時々荷主の方から立ち寄ってくれた。そこで、事務所にシーバスリーガル（ウイスキー）を常時用意しておきそれを渡していた。荷主訪問時には、三回に一回はタイ人スタッフへの手土産を持参するようにした。また、コンテナ1本に付1点のポイント制度を導入して、貨物誘致を図った。

当時は当地への新規企業の進出が相次いでいたが、新聞情報では遅すぎてほとんど取れない。そこで、脆弱な営業力をカバーするために、新規進出荷主情報をいち早く把握するめに、三井銀行・三井住友海上の日本人駐在員と定期的に会合、資金・保険・物流をセットで引き受ける仕組みを作り、三社共同セールスを展開した。その結果、業績は順調に伸び、不可能だと思われていた決算は初年度から黒字になった。

## 5.2 日本語を巡るトラブル

自慢できる話ではないが、筆者はタイ語が全く話せない、書けない、読めない、の三重苦だった。しかも、事務所のなかに日本語が分かるスタッフが一人もいなかった。

当時のタイでは、日本語ができるスタッフが絶対的に不足しており、大学の日本語学科卒業というだけで、タイ語しか分からない一般社員の2.5~3倍出さなければ採用できなかった。しかし、これらの多くのタイ人の日本語のレベルは日常会話ができるレベルで、ビジネスで使えるレベルの日本語ができるタイ人は少なかった。真面目な駐在員はタイ語学校に通い、家庭教師を雇って勉強するが、もともと怠け者の筆者は「多忙で時間がない」ことを理由にして、帰国するまで一切勉強



しなかった。

これは余談だが、当地に着任した多くの駐在員がタイ語を学ぶために、最初に入学するのは「タニヤユニバーシティ」と称される夜間大学である。ちなみに、タニヤはバンコクのビジネス街のタニヤ通りにある日本人相手の料理店やバー・クラブ（飲み屋）が集まっている歓楽街のことで、タニヤユニバーシティとはこれら飲み屋のことであり、先生はそこに在籍している女の娘（ホステス）である。彼女らの日本語はマニュアルに基づく耳学問による日本語のため、簡単な定形型の会話はできても読み書きは全くできなかった。しかも、もともと学歴も低い地方出身者が多いため、ここで覚えたタイ語は夜の世界で通じるレベルであり、昼間事務所のスタッフの前で使うと恥をかくことも多かった。

話を戻すが、従って日常業務は、チュラルンコン大学出身の女性秘書が優秀で英語が堪能であったことから、筆者の拙い英語でもよく理解してくれたこともあり、英語でコミュニケーションを図ることができた。だが、タイの英語と日本で学んだ英語では発音が異なっていたため、最初はその違いを理解するのに苦労した。例えば、タイの英語は、①語尾に“na”を付けて、“OK na”、“Do you understand na”と発音し、知らない人が聞くと、日本語と英語がミックスしているように聞こえること、②“r”を発音し、“h”は発音しないこと、③“l”の発音ができないこと等であった。

ところで、開業時には3人から始まったMSTも帰国時（1993年）の社員数は100人にまで増えていたが、マネージャークラスの5～6人は英語が堪能だったが残りの社員はタイ語しか分からなかった。

### 5.3 人事管理と高い離職率

当地の人事管理で最も苦労したことは離職率が年間10～15%と高いことだった。

朝09:00に出社すると、先ず入り口で、その日の社員の出社状況を確認した。社員は、①絶対に辞めては困る幹部（マネージャー）クラス、②いつ辞めてもいい一般社員、に大別していたが、もしマネージャークラスが出社していなかったら、その理由を徹底的に確認させた。また、筆者の机の上に白い封筒が置かれていないか気になった。仮に置かれていれば、それは「退職願」だったからであった。

前日まで何の予兆もみせず、ある日突然辞めていくのがタイスタイルであった。日頃から、勤務時間中に求人広告を見て、無断欠勤や遅刻を繰り返している社員は要注意だった。特に腹立たしかったことは、次の会社への推薦状にサインを求められた時だった。特に日系企業は、推薦状がないと採用しなかった。彼らも日系企業に勤務していた実績があれば転職に際して有利で、自分を高く見せることができた。

もっとも、彼らも転職することで給料や地位が上ることを考えると、やむを得ないことだったと思えるし、また彼らにMSTへのロイヤリティを植え付けるのに苦労した。このような環境下で、筆者もマネージャークラスの社員管理には特に気を使っていた。例えば、それなりの給料やボーナスを出し、毎週幹部ミーティングや定期的な食事会等を通して情報共有やコミュニケーション等を図り、「仲間」として優遇していた。また、当時はタイからの海外旅行は難しかったが、毎年一人は必ずシンガポールに研修旅行に行かせた。もっとも、この時、恋人同伴でシンガポールに行き、問題になったこともあった。他方、一般社員に対しては、当地の女子社員は会社が支給したユニフォームを着てオフィス街に通勤するのがステータスだったことから、2着分の生地（生地のみを支給し、デザインと仕立ては各自が行う）を支給した。また、土曜日の午後には、時々通関部隊や残業をしている社員に、当時は高級品であったマクドナルドのハンバーガーやケンタッキーのフライ

ドチキン、ウイスキーの差し入れをし、コミュニケーションを図った。さらに、年1回家族同伴の全社員で一泊のバス旅行に行き、年末にはホテルで謝恩パーティを開催していた。また、MSTの近くに「不二家」が進出してきたので、生クリームのコロケーションケーキを全社員に配ったが、バタークリームに慣れ親しんでいたタイ人には評判が悪く、大量に捨てられているのを見て、いささかショックを受けたこともあった。このような努力の結果、MSTの離職率は極めて低く、tea moneyなどの通関経費も安く抑えることができた。

この結果学んだことは、CS（顧客満足度）も重要だが、ロイヤルティを植え付けるためにはES（従業員満足度）がより重要だ、ということであった。

コロナ前にMSTを訪問した時、筆者が採用した社員がいまだに数人残っているのを見た時、無常の懐かしさと喜びを感じた。

また、社員の管理・運営に際して、マネージャーの採用・評価査定は筆者自身で行っていたが、一般社員の採用・管理・評価査定は各担当マネージャーに一任していた。

さらに、タイは男女平等・同一労働同一賃金だったが、特徴は、総体的に女性の方が真面目でよく働くことだった。一般的に男性は、酒と博打に凝り、若い女の尻を追いかけ、ひものような生活をしている若者も多かった。当時交通手段はバスとタクシーしかなかったため、朝晩の通勤時にはオートバイに二人乗りをして、送り迎えしているカップルの姿を多くみかけた。一方で、誕生日にはバースデー・メッセージや給料日前になると、金銭分配のトラブルを巡る仲裁依頼のファックスがしばしば男から入って来て、社内で話題になっていた。

また、会社で借金トラブルを起こしたのも男性の方が多かった。

次に、タイ人は優しく親切である反面、狡賢い面があり、甘い顔をみせると、すぐに付け込んでくる。つまり、羽織の下に鎧がみえていた。これは実体験だが、タイ人スタッフは新しい駐在員が赴任してくると、虎視眈々とその駐在員の実力を値踏みしている。もし、その駐在員のレベルが自分より低いと判断すると、絶対に言うことをきかなくなった。そこで、「俺はお前らより実力（仕事ができる）こと」を早めに見せることが重要である。

#### 5.4 税関と輸出入通関手続き

どこの国でも輸出通関は比較的楽だが、輸入通関は関税徴収と国内産業保護の観点から、手続きは煩雑になっている。また、タイの場合は、投資奨励法（BOI）または関税法第19条に基づく輸入原材料や設備機器等に関する免税制度が利用されているためにより煩雑かつ複雑になっており、この適用可否を巡る税関とのトラブルは今でも多い。

ちなみに、タイと日本の輸入通関手続きの違いは以下の通りである。

日本：書類申告⇒書類審査⇒税関検査⇒関税納入⇒輸入許可

タイ：(BOI ライセンス取得後) 書類申告⇒書類審査⇒関税納付⇒税関検査⇒輸入許可

しかも日本はインボイス金額に基づく「申告課税方式」だが、当時のタイは税関職員が勝手に課税価格を決定する「賦課課税方式」だったことから、この課税額（過去の同一輸入品のなかで最も高い額を課税額とする）を巡るトラブルが絶えなかった。但し、現在タイは電子通関制度導入時に申告課税方式に移行しているために、いまは適用税番を巡る新たなトラブルが多く発生している。

ところで、昔は輸出入通関に際して、書類審査と貨物検査時に100%現金（tea money；チップ）を添付する必要がある、支払わなければいつまでも審査や検査をしてもらえなかった。このtea



money は1ヵ月プールされ、役職に応じて分配されていた。また、通関時に現物検査と称して、冷蔵庫、N社のスポーツシューズ、X社の完成車などを要求されたこともあった。その時の笑い話だが、スポーツシューズの輸出に際して、検査と称して現物を求められ、片足分だけを届けたら、「片足だけでは分からない」と叱られ、サイズ・型・色まで指定され、それをペアで持って行ったところ、すぐに許可となったが、現物は二度と返ってこなかった。また、X社は完成車を提供したことでその後の同社向け部品の輸入通関はフリーパスの状態になった、とのことだった。輸出通関はバンコク港に隣接している税関事務所だけでなく、「オフドック」と称して、市中の民間倉庫でも可能になった。その第一号倉庫はMSTの株主であったM船社系の現法が設立したT倉庫で、税関職員が常駐していたが、許可取得に際しては税関執務室、休憩室（ビリヤード台を設置）、宿泊施設、収納貨物の保管室の設置を要求され、定期的に収納貨物の回収にトラックがきていた。執務室には数人の税関職員が常駐し、駐在手数料、ガソリン代、tea moneyなどを払っていた。

税関窓口の担当者は3ヵ月単位で交代したことから、その都度関係部署全てにシーバスリーガル（ウイスキー；当時@500バーツ）に現金をつけて、日頃からのご厚誼に対し挨拶して回ったが、この時、外国人である筆者からは絶対に受け取らなかった。

ところで、輸入通関は税関職員にとって「宝の山」である。いまもそうだが、日本側では、当地の通関事情を知らないために、スベルミスがある船積書類でも平気で送付してくるが、当地の税関職員は常日頃から「性悪説」でミスを探しており、見つければ、彼らにとって宝くじに当たったようなものであった。

筆者の経験だが、日本から送られてきたコンテナのなかにカップラーメンが入っていて税関検査で発見され、税関から「BOI（免税）貨物なのに何故カップラーメンが必要なのか。何故書類に記載のない貨物がコンテナに入っているのか」と質問があり、通関がストップ、工場ラインが停止する騒ぎとなった。そこで、税関と裏交渉して、数万バーツの“tea money”（絶対に“under table”とは言わない）を支払って、貨物を引き取った。

上記の他にも、チーク材の輸出を巡るトラブル、国内販売用製品の輸入化学品の高額関税を削減するための税関職員による書類改竄など通関に関するトラブルや逸話は多かった。

当時の筆者の通関に関する印象は、「当地の輸出入通関は金と時間はかかるが、金さえ払えば何でもできる」と思っていた。

繰り返しになるが、タイ税関職員の考え方は典型的な「性悪説」である。そのために、徹底的に相手のミスを探そうとする。そして、見つければ、彼等にとって宝くじに当たったようなものである。輸入者も貨物（部材等）の入庫が遅れると生産・納期遅れにも繋がりがねないため、tea moneyを払ってでも貨物を引き取ろうとし、これがこの国の慣習だと思っていた。ところで、この交渉は非公式事項であることから、いくらタイ語が堪能であっても、日本人とは絶対に交渉には応じない。また、埒があかないトラブルの場合には、税関と強い関係を持っている地場企業に頼まざるを得ず、筆者も何度か利用したことがあった。また、通常のトラブルは、MSTの通関担当に任せざるを得なかったが、問題は彼らが中に入って幾ら着服しているか分からないことだった。また、日々のtea moneyを含めて、この管理が非常に難しかった。

ところで、MSTの通関担当者には、毎朝その日の通関申告・検査用のtea money、関税、配送用トラック料金（港からの搬出ができるのはETOに限定）などに相当する現金を渡し、毎夕担当者が帰社するのを待って、その日のうちに必ず精算し余った現金は返却させていた。そうしないと、余った金が担当者への貸付金となり、貸付金ばかり増え、返却不能となると、突然辞めてしま

い、焦げ付金だけが残ることになった。

そこで、毎夕通関担当者は帰社すると、担当マネージャーと man to man で、その日の経費精算 (tea money 他) を義務付け、tea money の過多と残金の確認を行っていたが、マネージャーだからといって、どこまで信用すればよいか半信半疑だった。従って、同業他社と絶えず適正費用に関する情報交換が重要だった。

ところで、通関事業者である MST にとって最大の問題は、これらの no receipt money の経理処理だった。当地の経理規則は「現実発生主義」である。そこで、通関時の tea money やトラブル時に支払った高額な tea money は、荷主に請求しても、領収書がないため、MST は経費処理ができず、かかった費用が利益と見なされることだった。さらに、日本の本社も用途不明金を極端に嫌うため、当地のルールと事情を何度も説明、理解してもらうのに苦勞した。その一方で、他社もそうだが、筆者がプライベートで使用した領収書や空の領収書を購入 (金額の 10~20%) していたが、最終的には Revenue Department に tea money を払って処理していた。なお、MST では毎月営業利益の 35% を支払準備金として積立していた。

ところで、当時日系企業の進出が急増していたが、JETRO にも当地の通関事情や仕組みに関する資料はなかった。そこで、JETRO から依頼があり、当地の通関の仕組みや実態をそのまま報告書にして提出した。それをみた JETRO は、原本を門外不出にし、簡略化した報告書が公開された。筆者は謝金で正月休みに家族とバリ島旅行にでかけた。

通関に関する忘れられない思い出の一つに M 製作所 (電材メーカー) の例がある。

ある日、三井銀行から、バンコク郊外にある M 製作所の輸出入通関で時間と費用がかかりすぎ、しかも多額の用途不明金が発生し困っているの、面倒みてやって欲しいとの依頼があった。早速腹心の社員を常駐させ、筆者も半常駐して実態調査したところ、M 社の社員と地場の通関会社が結託して、甘い汁を吸っていることが分かった。

原因は、多くの日系メーカー同様、M 社も Work Permit との関係もあり、生産が優先されていて、物流など全く知らないエンジニアだけを駐在させているため、物流や通関は全てローカル・スタッフ任せになっていたためであった。

そこで、早速 MST が改善に乗り出したが、その直後から、信じられないような嫌がらせと妨害を受けた。例えば、M 社の息のかかった地場の通関会社の担当者が審査待ち書類を故意に山積みされている書類の下に移す遅延工作や、信じられないことだが、税関内での申告書類が破棄されるなどであった。そこで、申告した書類を見張る MST の担当者を配備した。その結果、通関時間は短縮され、費用も大幅に下がり、経費も明朗化し、M 社は MST のメイン顧客の一つとなった。

## 5.5 駐在員と接待

当地での顧客 (荷主) の接待相手には、①日系企業の現地駐在員向け接待、②日本他からの出張者に対する接待、に大別できた。

現地駐在員に対する食事は日本食、出張者はタイ料理 (タイダンスやシーフード等を含め) が一般的で、共に食事後はタニヤのバー・クラブでカラオケを楽しむのが一般的な接待コースであった。

ちなみに、タニヤ通りには日本人向けの日本料理店やバー・クラブ (飲み屋) が軒を連ね、店先には若い娘 (ホステス) がつるんで客引きをしていた。店頭には慶応大学の校章 (ペンのマーク) を飾っている店もあった。これは余談だが、当地には三田会、稲門会、白門会、桜門会、ソフィア会他があった。三田会と稲門会は定期的にゴルフの早慶戦や家族同伴のクリスマス・パーティなどを開催していた。また、各大学の OB 会は他にもあった。

ところで、かなり以前（1981年から1996年）に世界各地の習俗・文化をクイズ形式で紹介する「なるほど！ザ・ワールド」というテレビ番組があったことをご存じでしょうか。

実は、この番組で、タニヤを題材にしたクイズが出題されたことがありました。タニヤ通りのすぐ横に駐車場専用のビルがあり、タニヤに遊びに来た日本人駐在員や出張者を乗せてきた車のほぼ専用駐車場と化していました。また、この駐車場の各階の欄干に、タイ人運転手が鈴なりになっている光景が日常茶飯事で目撃されました。

同番組で、彼らが鈴なりになっている映像と共に、「彼ら（タイ人運転手たち）は、一体何をしているのでしょうか?」、という問題がクイズとして出されました。

答えは、「自分の主人（日本人駐在員や出張者）が帰るために車を回してくれと合図をしてくるのを何時間も待っている」、というものでした。

余談ですが、この番組を見た視聴者が、「夜な夜な海外の繁華街を闊歩する大勢の日本人を、節度あるタイ人はどう思っているのだろうか?」、とこのような状況に眉をひそめた方がおられたとのことでした。

さらに、隣のパッポン通りには、観光客（欧米系が多かった）を相手にした偽物・衣料品・土産物などを売るナイトバザールの露店がひしめき、建物の1・2階にはエロチックなゴーゴーバーやスタンドバーなどが並んでいた。

また、タニヤには、時々小象が来て、酔客にバナナ（1房100バーツ）をおねだりしていた。

さて、食事が終わると、駐在員が連れて行く飲み屋は日頃から無理をきいてくれる顔馴染みの店と決まっていた。

店に入ると、先ず店頭に集まっていた女の娘のなかから、気に入った娘を指名（選択）するのだが、多くの出張者は日本語を話せる娘を希望した。だが、ここにいるほとんどの娘は片言の日本語を話したが、マニュアル通りの耳から学んだ日本語のため、入って日が浅い娘ほどレベルも低く面白くなかった。なかには、うまい娘もいたが、大抵特定の客（日本人駐在員）が付いていた。

これは筆者の経験だが、シンガポールから来た数人の出張者とタニヤに行った時に、クラブに入った途端に一番若手の出張者が率先して女の娘を選んでしまった。ところが、上司の出張者も同じ娘を指名しようと思っていたことからその後の座がすっかり白け、以後その若手出張者は「常識がない」と事あるごとに言われていた。

飲み屋では、通常20～30分毎に小さなグラスのコーラ（当時60～80バーツ）が出てきた。彼女らの給料は歩合制だが、このコーラの一部が彼女らの取り分になった。また、帰り際に客からもらうチップ（200～300バーツ）が丸々彼女らの収入になったため、学歴が低い彼女らにとって、昼間工場等で働くのより裕福な生活ができた。

店は21:00頃から混み始め、深夜01:00が閉店時間だった。

ところで、タニヤにいる女の娘は地方出身で学歴は低いが、若くて可愛い娘が多かった。チェンマイ等の北部出身の娘は肌が白く、南部出身の娘は総体的に黒かった。

彼女らの望みは金を貯ためて、自分の店を持つことで、そのためには、「客を騙ましても金が貰えさえすればよい」と考えており、日本人の単身赴任者は彼女らにとって「ネギを背負った鴨」だった。なかには、タニヤの娘と結婚した駐在員もいたが、期間を決めた援助交際または愛人（パトロン）関係にあった単身赴任者がけっこう多かった。

また、子供ができたが、無責任にも黙って帰国してしまい、女の娘が赤子を連れて、日系企業を探し回り、日本人社会に会社の恥を晒した駐在員もいた。

従って、駐在員としては思わぬトラブルに巻き込まれないためにも、他の駐在員と女の娘の相関関係を知っておくことも大事なことだった。

また、タニヤには日本人ばかりを相手にした大阪大学医学部出身のドクター P がいた。P は癌の専門医だが、日本語が堪能なため、性病に罹った多くの駐在員がお世話になっていた。治療費は高かったが、駐在員にとって都合がよかった点は、保険処理がしやすいように、日本語でいかようにでも診断書を書いてくれたことだった。

ところで、日本からの出張者のなかには、最初から二次会終了後、ホテルに女の娘の連れ帰りを希望している人がいた。だが、タニヤにある全ての店または店にいる女の娘が誰でもホテルへの同伴を認めているわけではなかったため、その場合には、最初からその手の店または女の娘のいる店に行く必要があった。この時、営業時間内に女の娘を連れ出す場合は、店に連出料（300～500 バーツ）、ホテルで同伴（連込み）料を払わなければならない、また女の娘はフロントに ID カードを預けてから部屋に入ることができた。これは枕探しの盗難被害が相次いだためだった。一晚遊んだ後、彼女らに払う金額は当時 1,500～2,000 バーツにチップで、早朝には帰宅するのが常だった。ある商社マンによると、「その国の女性の値段は、その国の男性用革靴の値段に相当している」とのことであった。

なお、ホテルで出張者を見送る時に、封筒にいれた日本製のコンドーム 2 個をそっと渡すのも、HIV が流行していたタイの駐在員として、大事な心得だった。ちなみに、タイ南部は生ゴムが採れるため、日本の F ラテックスが手術用ゴム手袋やコンドームを生産、MST が日本や米国向け輸出船積業務を受注していた。

なお、最近のタニヤ街は、シーロム通り界隈にあったビジネス企業のスクンビット界隈等への移転に伴い、一時の賑わいはなく、タニヤの目抜き通りにはコンビニ、旅行代理店、バッグ専門店などができ、すっかり様変わりしていて、昔を知る筆者にとって寂しい限りだった。

また、来タイする出張者のなかには、最初から女性目的で来る不埒者もいた。

筆者が経験した最もたちが悪かった客は、飛行場からソーブランドへの直行を求めてきた客だった。何をしに当地に来たのか、全く理解できなかった。

これらの事例からも明らかなように、タイ駐在員は他国では考えられない「ポン引き」のような仕事もあることから、この方面にも通じている必要があった。

これは、バンコク郊外にある某大手部品メーカーの話だが、その会社では、毎週金曜日 17:00 タニヤ向けに出発、深夜 0:00 にタニヤから工場に戻るバスが社員向けに運行されていた。ところが、ある日、そのバスに乗った社員の数人が性病に感染したという事件があった。その時、総務が「安全面（安全な風俗店）の情報収集が足りない」と叱責されたとのことであった。企業によっては、当地の駐在員は日頃から、この方面の情報収集も求められていた、ということであった。

話は変わるが、M 社から「弊社の K が来るので出迎え宜しくお願いします」という連絡が来た。K 氏は三井グループの総帥で、タイをこよなく愛していて、タイ王室から白象賞を授与された超 VIP の方であった。K 氏が来タイする時は、三井グループ各社（二木会の加盟会社）の現法責任者が揃って空港で出迎えるのが慣例になっていた。

当日は、空港内にある VIP ルームに飛行機が到着する 1 時間前に集合し、そこで K 氏を出迎えるのだった。飛行機が到着して間もなく、関係者の先導で顔を見せると、「ご苦労さん」の一言を残し、パトカー先導で宿泊先のホテルに向かうのであった。また、ホテルには、事前に割り当てられた花やお酒（筆者はロイヤルサルート）などを差し入れしておく必要があった。もし、これらを怠ると、日本で、当社の社長が嫌味を言われることがある（真偽は不明）と、聞いたことがあった。



なお、海外にいと、国内では、通常我々クラスでは容易に会うことができないようなVIPにお会いできるのも海外駐在員の役得だった。

## 5.6 タイでは前科一犯

タイで働くためには Labor Department が発行する「Work Permit ; WP（労働許可書）」が必要である。WP の発行枚数は資本金で決まっていて、筆者が赴任した当時の物流事業は 100 万パーツで一人、3 人以上のタイ人の雇用が義務付けられていた。

ところで 1991 年、社員数も 50 人を超え、業績も順調に伸びていたことから、駐在員増員の話が起こったが現在の資本金規模では WP がとれない旨、報告した。だがシンガポールから「駄目もとで申請してみろ」との指示だったので申請はしたが、案の定、却下された。これは、MST に不法労働者がいることを自ら申告したようなものであり、Labor Department に眼をつけられ、突然の査察が入るようになった。しかし、グループ内の某企業からの事前連絡があり、二度は査察から逃げる事ができたが三度目に捕まり、すぐに事務所から出ていくように命じられた。そこで、すぐに本人を帰宅させ、翌日帰国させた。これは、MSC の社内方針として、駐在員とその家族は常時オープンノーマルチケットと外貨保持を義務付けていたことで助かった。

その後、再三筆者にルンピニー警察から出頭命令がきたが、都度多忙を理由に拒否してきたが、ある日、秘書から「問題ないから出頭して欲しい」と懇願され、朝一番で出頭した。

警察では、氏名・住所・父母の名前・経緯などのやり取りを、秘書を介して行い、最後にタイ語で作成されている書類にサインを求められたが、タイ語が全くできない筆者にとって何が書いてあるのか分からない書類に簡単にサインすることはできなかった。

そこで、秘書にその場で三回訳させた。何故なら、秘書が悪意を持っていて、意図的に誤訳しても三回訳させて仮に問題があれば、自ずと齟齬が生じてくると思ったからだった。三回訳させたが内容が同じだったので問題ないと思い、秘書を信じてサインしたが、それは起訴状だった。サインが終わると、事務所の奥にある狭くて汚い留置場に入れられ、昔の謄写版のインクで 10 回両手の指紋をとられた。この時、腹立たしかったことは、秘書が「日本人だから」と言って、警察官に数 100 パーツのチップを払っていたことだった。数時間留置された後釈放され、午後から裁判所に行くように命令された。裁判は 14:00 に始まった。被告人はミャンマーからの密入国者、パッポン（欧米人相手の繁華街）で暴力事件を起こした米国人、罪名は不明だったが数名のタイ人で、日本人は筆者一人だった。裁判は簡易裁判だったが、一人ずつ裁判官が名前と罪状を読み上げ、判決が言い渡された。やがて、筆者の番がきて、当然タイ語で判決が言い渡されたが後、脇にいた秘書から「“yes” と言え」と促されたが、罪状・量刑が全く分からないために、簡単に“yes” とは言えなかった。しかし、秘書は全く通訳してくれず、「問題ないから“yes” といえ、貴方が“yes” といわないと次に進めない」の一点張りで、10 分近く揉めた末“yes” と応えた。

罪状は「MST の不法労働者雇用と責任者として監督・管理の不行き届き」で、判決は筆者が懲役 6 ヶ月、執行猶予 3 年。不法労働者雇用と MST の管理・監督の不行き届きで、罰金 8,000 パーツ（約 4 万円）、同じく「MST が罰金 8,000 パーツ」だった。ちなみに、ミャンマー人やタイ人の罰金が 300～400 パーツ（当時のタイの最低賃金が 1 日約 100 パーツ）だったことを考えると、筆者一人がいかに高額だったかが分かる。

裁判が終わると、すぐに罰金が現金で徴収され、領収書は貰えなかった。

この時、筆者が一番心配したことは Pass Port に犯罪歴として記載され、その後の入国に影響が出る事だったが、この心配は杞憂だった。



## 5.7 駐在員と車の運転手

バンコク市内は世界有数の交通渋滞が激しい街であり、運転も乱暴なことで有名だったため、駐在員が自ら運転することは各社とも禁止している。実際、駐在員が交通事故で亡くなり、貨物室で帰った話も幾つか見聞きしていた。忘れられない思い出に、M物産の駐在員がゴルフに行く途中、日本にいる奥様と国際電話をしている最中に追突事故にあい、「危ない」という一言を残して亡くなったという悲惨な話もあった。また、仮にタイ人が死亡事故を起こしても当時の賠償金は一人2万バーツだったが、これが日本人だったら幾ら請求されるか分らない、と言われていた。しかもこのような場合、タイ語ができない日本人だったら、被害者なのに加害者にされかねなかった。また、駐在員の日本人妻が事故を起こし、狭くて汚い留置場で何日も拘留され、気が狂ってしまった、という話を聞いたこともあった。

そこで企業は危険回避の観点から運転を禁止し、運転手付き車が貸与されていた。

また、企業によっては運転手付きのファミリーカーも準備されていた。

運転手の雇用形態には、企業の社員になっている場合と、運転手付きの車をリース契約している形態の二通りがあったが、MSTは労務管理とリスク回避等の観点から、リース形態を活用していた。

ところで、日頃から特に注意していたことは、運転手との付き合い方だった。何故なら、運転手とは、出社から帰宅する時まで、また、時には休日に家族と外出する時も一緒だったため、我々の行動を熟知していたからであった。そのため、前任駐在員が遊んでいた場所、付きあっていた女性とのことなども熟知していた。

これは余談だが、日本人同士が車の中で仕事の話をよくしているが、黙って聞いていた運転手が仲間内で漏らし、思わぬトラブルになった話もあった。実際、国内のインテリジェンス研究会で、元商社の駐在員から聞いた話だが、「他社の運転手が面白い情報を持ってきたら買い上げていた」、とのことだった。

また、運転手が駐在員を送った後の社用車を使って、タニヤで白タクのアルバイトをしていた話もあった。また、これも筆者と家族の体験だが、赴任した当初、妻が運転手に優しくしたら、借金を申し込まれ、栄養剤や運転手の家族の食材まで買わされたこともあった。

## 5.8 MSTであった詐欺横領事件

これは筆者が駐在中の話ではないが、筆者が帰国してから5年後の1998年10月、タイ時代の仲間から「石原さん、いまM社とMSTの間で、大問題が起きているのを知っている？」との国際電話が入ってきた。

12月末の東京駅近くのPホテルで、MSC年末恒例の謝恩パーティの最中に、役員から呼び出され、「Pass Portはあるな」と一言聞かれ、「飛行機は予約してあるから、明日から3人（国際部長、タイにあるMSTの兄弟会社の元駐在員の室長・筆者）、タイに行き、詳細を調べろ」と業務命令が出された。

事件は、MSTがM社のために立替えていた関税・海上運賃を請求する時に、領収書のオリジナルを添付する必要があるが、何度も同じコピーとオリジナルを使って請求し、M社の金を横領していた事件だった。

横領された被害金額は5年間で犯人であるS女子社員の123年分の給料に相当する約9,300万円だった。金の大半は既に親・兄弟に分配されていて、現金は残っていなかった。また、この時、筆者の後任であるKの最大の失敗は初動対応を誤り、Sの机を事件発覚直後に押えなかったことか

ら、証拠書類を持ち出されてしまったことだった。

ところで、事件の一報を聞いた時、犯人のSは筆者が採用した社員だったためその開始時期が筆者の在任中からであれば、筆者の責任も大きかったが、幸いにも筆者が帰国してから半年後頃からだった。

MSTはSを詐欺・横領罪で告訴し、刑事では実刑判決（刑期は不明）となったが、損害賠償を求めた民事裁判では、証拠固め等で、時間と弁護士費用ばかりかかったため、途中で裁判放棄をしてしまった。

M社に対しては、その後の取扱料金を全て無料にして、賠償していた。

本件の発生要因は、①Kが管理を怠り、請求書の中身を一切確認せず、盲サインをしていたこと、②Kが手柄を焦って前駐在員（筆者）が作った相互確認等の管理体制を勝手に変更したこと、③SがKの甘さを見抜いたこと、④M社も性善説に基づいて、盲サインで支払いを認めていたこと等であった。

## 5.9 密告と報奨金制度

当地における怖い慣習のひとつに「密告制度」があった。これは、悪事を報告したら、代償として報奨金が貰える制度であった。

これは、MSTの顧客であるK社で実際にあった話だが、駐在員とタイ人の経理責任者がトラブルった時に、経理責任者がRevenue Department（日本の税務署）に「この会社の経理には問題がある」と密告、突然Revenue Departmentが来社、問題の帳簿だけを的確に差し押さえられ、業務に多大な支障がでたとのことだった。経理責任者は報奨金を貰って即退職したが、以来K社は日頃から、バックアップ体制の構築と従業員管理には注意を払っている、とのことだった。

これは、我々の日常業務とは関係ない話だが、タイ・ラオス・ミャンマーの国境地帯は、麻薬の生産地として有名なゴールデン・トライアングルがあり、日本から買付に来ていた。ところが、売人からの密告によって買人が空港で捕まり、売人は二度美味しい商売をしている、との話を聞いたこともあった。

## 6. 駐在員の日常生活

### 6.1 住居（マンション）探し

筆者が家族（妻と子供3人）に先行して、MSTに単身で着任したのは1988年5月だった。

当初の落ち着き先は、前任駐在員が常宿していたMSTから徒歩10分のところにあった工場寄宿舎を改装したHホテルで、毎朝迎えに来た車で出勤していた。

当時のバンコク市内の住宅事情は、日系企業の進出急増に伴い日本人が増えていたこともあり、大半の日本人が居住していたスクンビット界隈のマンションは絶対的な不足状態で、選り好みができるような状況ではなく、手付金を胸に探し回った。

その結果、当時は場末であったスクンビット通りソイ55（ソイトンロー）にあったロイヤルマンション701号室に決めた。同マンションは築20年の9階建ての古いマンションだったが、もともと欧米人向けに建てられたマンションだった。間取りはベッドルーム（各部屋バス・トイレ付）、リビング、キッチン、洗濯場、メイド部屋、ベランダで、180㎡ぐらいの広さがあり、日本では考えられないが、天井が高く、リビングでバドミントンができた。また、庭にはきれいな25mプールと居住者用の車庫があり、目の前には日本人学校行きバスの発着拠点とタクシー（サ

ムローやシイロー) 運転手の溜まり場になっており、利便性も高かった。家賃は確か月額 40,000 バーツだったと思う。マンション探しの際に一点だけ注意されたことは、華僑またはイン僑がオーナーのマンションは、契約を守らず、一方的に値上げ等を通告してくるので避けるべき、ということだった。

なお、数年前に息子とロイヤルマンションを探しにいったが、スクンビット通りの上にはスカイトレーンが通り、ソイトンローの入り口には乗降駅ができ、デパートや新しい商業施設、オフィスビルが林立、ソイトンローがビジネス街と商業顔に変貌していて、昔の面影はどこにもなく、昔妻が通った市場やロイヤルマンションがあった場所さえ分からなかった。

## 6.2 駐在員の妻の仕事

妻や子供を伴ってタイに駐在した場合、本人だけでなく、家族の順応性も重要である。

タイ駐在員の奥様方の日常の家事である炊事(弁当作りを含め)・洗濯・掃除など一切は住み込みのメイド(住居付きのため当時月 2,500~3,500 バーツ)がやるため、家事から解放された奥様方の仕事は、テニス・ゴルフ・英会話(またはタイ語)・お茶・お花・食事会・日本人学校内の社交などで、日本には考えられないような日常生活だった。もっとも、最近のマンションは居住スペースが狭いためメイド部屋がなく、週 2~3 回の通いのメイドが増えているようである。また、同じメイドでも、日本語が話せ、日本料理が作れるメイドは高かった。面白かったのは、メイドが田舎から出てきたばかりの若い娘をメイドとして安く雇い、当人は他の日本人の家庭でメイドをしていたことだった。また、初めて洗濯機や掃除機などが自動で動くのをみた地方から出てきたばかりの若いメイドが機械の前で恐怖に慄いていたという話もあった。

また、日本でメイドを使った経験のない奥様方とメイドとの間で、釣銭をごまかした、冷蔵庫のなかの食材を盗んだ、料理中に盗み食いをした、留守中勝手に奥様方の部屋に入り洋服などをみていた等の他に、あの家は人使いが粗い、あそこの奥様はケチだ、など様々な話を聞く一方で、メイドがその家の様子を仲間内で話しているのを聞き、怖くなった。

これは余談だが、帰国が決まった時、妻の言った一言は「寒い日本で水仕事は嫌だ。メイドを連れて帰りたい」だった。

この一話を仲間にする、「タイで 3 年駐在員生活を下経験した奥様方はリハビリに 1 年かかる」といわれたが、この生活環境の差は如何ともしがたく、いまは旧き良き思い出になっている。

## 6.3 網膜剥離と入院生活

着任して半年、仕事では悪戦苦闘が続いていたが、売上は徐々に増えていた。そんな矢先、「好事魔多し」ではないが、1988 年 12 月 22 日突然網膜剥離を発病、2 か月入院・自宅療養を余儀なくされた。

人間ストレスが溜まると、体の一番弱いところにでてくるが、筆者の場合、もっとも弱い眼にでたわけだった。学生にもよく話をしたが、日頃から自分の体のなかの弱点を把握しておき、異変(ストレス)の兆候がでたら、すぐに発散(気分転換)を図ることが重要である。筆者の場合、左眼に飛蚊症の兆候がでたその日に、日本人社会で、「眼科は S 病院が良い」と聞いていたので早速診てもらった。その時の診断は、「No problem. Operation no need」だったので薬だけをもらって、日常勤務に戻った。だが、その時は既に網膜剥離が起きていたのだった。

網膜剥離は発病したら絶対安静だが、筆者は通常勤務を続けていたことから拗らせ、同 25 日朝

全く見えなくなった。そこで、S病院を再訪したが、診断は同じで、薬をくれただけだった。そこで、事務所に戻り、「いまバンコクで一番良い眼科はどこか」と尋ねたら、前のタイ国王ラマ9世（義眼だった）の従医であるラッタニンという病院を紹介され、早速訪問したところ、案の定緊急入院となった。主治医は米国に留学経験のある医師で、英語が堪能だった。後日談だが、留学経験のないタイ人医師はレベルが低く、たとえ最先端の医療機器があっても、それを使いこなす力、データを読み取る力もなく、また、アキレス腱の手術を受けた日本人がかえって跛が酷くなった話、盲腸の手術を受けたら間違って2か所に穴をあけられたとか、様々な話を聞いた。

入院すると、即両眼をアルミ製のゴルフボール大の半円球のカバーで覆われた。但し、右目のカップには5mm ぐらいの穴が開いていた。

手術は12月28日夜8:00から8時間全身麻酔で行われた。手術はうまくいったが、最終的には弱視だった左目は失明した。

入院中は日本から前任の駐在員が応援にきていたが、最も困ったことは筆者以外、銀行小切手やB/L（船荷証券）、請求書のサイン権者がいないことだった。

そこで日常業務を止めないために、朝晩秘書に書類を持って来させ、見えない右眼でサインをしていた。次に困ったことは、日本語が全く通じないことだった。看護婦との最初の会話で、“How many times urin (or stool) today”と聞かれ、意味が分からず、頓珍漢な答えをした。また、医学用語が分からなかったため、予め辞書で用語を調べておき、医師に質問していた。

病室は15畳ぐらいの個室で、シャワー設備・トイレ・冷蔵庫が付いていた。面白かったことは、婦長が看護婦の写真ファイルを持ってきて、部屋の担当者を聞かれた時だった。また、タイでは病気見舞いにフラワーバスケットを贈る習慣があるが、三方の病室の壁が荷主や知人からの数10の蘭などのバスケットでいっぱいになり、看護婦が驚いていたとのことだったが、眼が見えない筆者には残念ながら、全く記憶にない。

ところで、いまはタイの医師や医療水準も上がり、日本語が通じる病院も増えているが、やはり病気になったら、日本人医師または病院で診てもらうのがベストである。

ところで、タイの病院は金がある者しか診てもらえなかった。実際、駐在員の子供が夜間急病になり、近くの病院に駆け込んだが、過去の支払いが残っているとして、いくら懇願してもその支払いが済むまで診てもらえなかった、という話もあった。また、息子の眼の調子が悪く、妻がラッタニンに連れて行った時、診察の前に、医師から「誰が支払うのか」と聞かれたとのことであった。つまり、「金がない者は公立病院に行け」ということだった。

これも駐在中に実際にあったことだが、夕方の渋滞時の高速道路の出口で、ガソリンを積んでいたタンクローリーとオートバイが衝突、ガソリンが流れ出して、信号待ちしていた数100台の車に引火、数100人が焼死するという大事故があった。その時、近くに当地でも一流の大病院があったが、外国人を除いて、タイ人は一切受け入れなかった、とのことだった。さらに、当地では、火事になっても金を払わないと火を消してもらえないという話も聞いた。いずれにしても、「地獄の沙汰も金次第」で怖い話であった。

#### 6.4 タイ米と日本食品

着任早々困惑したことは、賞味期限がきれたような即席ラーメンとスナック菓子類等を除くと、日本食品はほとんどないことだった。もっとも、チェンマイで生産した豆腐やコンニャクもどきはあったが、食べられたものではなかった。

いまは正式ルートと手続きで輸入できるようになっているが、赴任した1988年当時はFDAの



規制が厳しくて、日本食品はほとんど輸入できなかった。当時、日本の大丸、伊勢丹、そごう、東急デパート、八百半、ジャスコなどが続々当地に進出し、需要が高い日本食品の輸入を試みたが、FDA やイングレの規制が厳しく、正式なルートによる輸入はできなかった。そこで、多くの日系デパートは、日本からの出張者、またはシンガポールに買付け出張に行き、ハンドキャリイまたは空港税関職員に under table を払って、持ち込んでいた。また、筆者の家族は香港で仕入れた日本食品を携帯品として持ち込んでいた。さらに、日本料理店の寿司ネタなどの生鮮物は、当地に在住する「担ぎ屋」による、週2回の定期ルートによって、空港で under table を払って持ち込まれており、到着直後は高かったが、日本と変わらない新鮮な刺身を食えることができた。ちなみに、本マグロのトロの刺身が当時1切れ約80バーツで、当時のタイの最低賃金と同じぐらいだった。だが、当時まだ「ジャポニカ米（日本米）」がなく、江戸前寿司はタイ米（インディカ米）に餅米を混ぜたシャリで握っていたため、日本の寿司の味を知っている筆者は食べられなかった。これは筆者が赴任する前の寿司にまつわる話だが、日本からH社長が来タイされた際に、自分が日本食を食べたこともあり、バンコク市内のズシタニホテルのなかにあった日本人が営む日本料理店に案内し、この握りを一つ摘まんだ社長は「これは寿司ではない。不味い。こんな食べ物不味い国にはいられない」と言って、翌日急遽帰国してしまい、その後当地には来なかった。考えてみれば、これは、前任駐在員の最大の功績だった。もっともこの時の接待の仕方としては、サマセット・モームで知られている東洋一のサービスと称されていたオリエンタルホテルに宿泊させ、フレンチレストランとして有名な「ノルマンディ」で食事をしていれば一流好みの社長としては、ご満足されて帰国されたであろう、と思っている。

ところで、タイは世界でも有数の米の輸出国で、1993年の日本の米不足の時に、日本政府は大量のタイ米（インディカ米）を輸入、多くの旅行者が米を買付けてきた。だが、タイ米は焼飯にしたら美味いが、日本流で食べると、「タイ米は臭くてパサパサしていて不味い」と不評だった。

ところが、1990年頃から、チェンマイで日本米（ジャポニカ米）が生産されるようになり、美味しい握り寿司が食べられるようになった。

チェンマイは、タイの北部にある地域だが、日本と同じように四季があり日本向けの生姜やアスパラガス、苺などが生産されていた。また、チェンマイは、東洋の歌姫と呼ばれたテレサ・テン終焉の地としても知られている。さらに、チェンマイには電子部品で有名な京都のM製作所の工場や煎餅工場などもあり、筆者は1991年にMSTのチェンマイ支店を開設した。

話を戻すが、タイは米の輸出国であることから、米や粳の輸入は当然禁止されている。そこで、日本米の粳の輸入に際して、中古の農機具を日本から輸入したら、たまたまそれに粳が付着していたとのことで日本米の生産が始まった次第である。お蔭様で、高いがタイで美味しい日本米が食べられるようになった。

## 6.5 日本の新聞と週刊誌

日本の新聞や週刊誌は当地でも読むことができた。

筆者が赴任した当初の新聞は毎日午前中日本発の直行便で午後バンコクに到着、夜配達されるパターンで、OCS (Overseas Courier Service) がサービスを提供していた。筆者は、会社で日本経済新聞を、自宅でスポーツ新聞をとっていたが、費用は国内費用の2.5~3倍だった。週刊誌、ゴルフ雑誌、スポーツ新聞、漫画などは日本の料理屋や定食屋にも置いてあった。

週刊誌や雑誌等は1週間遅れぐらいで、伊勢丹のなかに出店していた「紀の国屋」で購入できた。但し、ヌード写真が入っている週刊誌は輸入できなかった。代金はやはり日本の約3倍だった



と思う。

これは余談だが、日本から来る人のお土産は海苔、お茶、佃煮、羊羹、菓子類などが多かったが家族同伴者には生ものや女性雑誌、単身赴任者には週刊誌やゴルフ雑誌が喜ばれた。また、T常務が業界の研修旅行でアセアン各国を回って当地に来た時、1週間分の日経新聞をお届けしたら非常に喜ばれ、他社の同行者と奪いあうようにして読んでいた。

1991年頃になると、読売新聞がBangkok Nation?で印刷するようになり、毎朝その日の新聞が読めるようになった。一方、日経新聞はシンガポールで印刷するようになり、午後には読めるようになり、時間が大幅に短縮された。

## 6.6 駐在員とゴルフ

筆者はもともとゴルフをしないため関係なかったが、多くの駐在員の楽しみはゴルフだった。また、ゴルフバッグ片手に来る出張者も多い。

ところで、駐在員の話を知ると、いまでも年平均100ラウンド以上プレーする人も多いため、上達も早いようである。ちなみに、バンコク周辺から比較的至近距離にゴルフ場があるため、ハーフプレーしてから出社する社員も珍しくない。

当時のプレーする際の特徴は、1人のプレーヤーに4人（時には5人）のキャディ（バッグ持ち、傘持ち、チェア持ち、ボールの確認者、及びマッサージ師）を付けることもできたことだった。当時のプレー代はメンバーであればプレー代はフリー、キャリー代は1人100～150バーツだった。但し、最近では、プレーヤー1に1人のキャディになっている。

面白いのはキャディ同士で賭けをしているため、付いた主人（プレイヤー）が下手だと、時にはボールを蹴って、移動して便宜を図ろうとしたとのことであった。

## 6.7 ヤクザとタイの警官

タイに来て気づいたことは、「タイにヤクザはいないが、警官がヤクザだ」、「タイでは、警官でも信用できない」ということだった。

当地に進出している下着メーカーの工場で実際にあった話だが、夜中に「不信な音がする」との通報があり、駐在員が工場に駆け付けたところ、天井に穴が開けられ、ミシンが吊り上げられ、屋根の上に並べられていた。翌日通報してきた従業員が調べていた警官をみて、突然震えだしたので理由を尋ねたところ、「あの警官が盗んでいた」とのことだった。その後この工場では、夜間ガードマンを置くようになったが、そのガードマンも信用できないとして、ガードマンを見張るガードマンを置いた、という、笑うに笑えない話があった。

また、筆者と仲の良い駐在員が警官に路上で突然呼び止められ、「クリスマスでプレゼントを買う金がないから、このピストルを買ってくれ」と持ち掛けられたという。当時警官が保持していたピストルは支給品ではなく、自費で購入、警官はピストルの単なる所持許可書を持っているにすぎなかった。次にこれは筆者の実体験談だが、筆者の乗った車が突然止められた。通常ならタイ人の運転手が100～200バーツ払えば済む軽微な違反だったが、後部に筆者がいるのをみて、「Pass Portを見せろ。持ってなければ500バーツ払え」と言い出した。その時は所持していなかったのでいわれるままに払ったが、徴収した金は全て個人のポケットに入るとのこと、「領収書をくれ」というと、怒られるとのことだった。

このようなことが起きる要因は、①給料が低いこと、②警官のポストを金で買っているためその費用を回収する必要があること、③彼らの身分（ポスト）を保証してもらうために上納する必

要があること等とのことだった。

だが、役人の給料は低い、不労所得が多いため、希望者は多い、とのことだった。

ところで、これはタイの警官とは関係ない話だが、当時バンコクには日本のその道の組の現法が3社あり、日本向け輸出業とバンコク市内で飲食業を営んでいた。ところが筆者の知り合いのF氏は英国にいて英語ができたことから、「A組の国際部バンコク駐在員にならないか」と、誘われたとのことだった。当時のA組はグローバル化していた、という話であった。

また、日本のB組が経営するクラブのホステスが殺され、前の晩同ホステスと揉めていたとして、同業他社のSが犯人として逮捕され、背中に入れ墨を入れた写真（合成写真？）が「ヤクザ」と称して、ローカル誌に報道されたことがあった。Sは冤罪だったが、すぐに帰国させられた。女性関係には注意すべき、との一例であった。

## 7. 帰国に際して

### 7.1 辞表を胸に忍ばせて

1992年日本のT繊維メーカーがバンコク60kmにある工業団地に建設中のファイバーの新規工場に納入する設備機械一式（プラント貨物）のバンコク港での陸揚げ、輸入通関（BOI申請を含む）、陸上輸送、工場内への搬入・据付業務を一括受注していた。

当時工場までの道路はガタガタで狭く橋梁は脆弱、いたるところに蜘蛛の巣のように電線が垂れ下がっていて、インフラ（道路）事情はまだまだ悪かった。そこで、重量物や長尺物がある場合は工場サイトまでの道路を実送して、走行可否を確認する必要がある。

その当時、業務の拡大に伴い、通関や船積み等に関するトラブルも増えるなかで、入社以来、プラント貨物など扱ったことのない筆者が、数千トンの特注プラント貨物をバンコク港陸揚げ以降サイト搬入まで、事故なく予定通りに作業を完了できるか、いささか不安だった。

事件はこのような状況下で起きた。

1992年のある日、突然日本のW取締役国際部長から電話が入り、理由もわからないままに、「お前、仕事しているのか。昼寝ばかりしているのではないか」といきなり詰問された。もともとW部長とは良好な関係ではなかったとはいえ、これにはきれた。失明してまで頑張っているのに、業績も伸びていて、何か失敗したわけでもないのに、一切の説明もなく、理不尽なこの一方的な言い草はないだろう、との思いで悔しかったし、情けなかった。

そこで、すぐに本社のT国際担当常務とシンガポールのB統括責任者に電話し、退職を申し入れた。T常務は、入社以来の直属上司、B統括責任者も、手前味噌だが、MSTの経営に関し評価してくれており、人事評価もよかったが、突然の「退職願い」に大騒ぎになった。この時、W部長のタイ出張が決まっていたが、急遽T常務の命令で出張取り止めとなった。その日以降帰国するまで、筆者は日付をブランクにした辞表を胸に入れて仕事をしていた。

帰国後の後日談だが、本件の経緯を調べたら、国際部の早朝会議の席上で、S担当の貨物に関して、当方の状況を理解しないままに、一方的に「筆者の対応が遅い」と報告、これを聞いて、もともとW部長とは仲が悪かったこともあり、今回のトラブルに至ったことが分かった。だが、これを機に、筆者とWの関係は完全に断絶、二度と修復されることはなかった。

この話には後日談がある。

筆者とWの仲が悪いことは当時既に周知の事実となっていた。そこで、Wが亡くなった時、不遜にも社内で「筆者がWの葬儀に出るか否か」の賭けが行われていた。また、Wと関係が悪かつ

た Y からは、「出棺の時に一緒に担いで、途中で手を放そうよ」との話もあったが、筆者は通夜・葬儀には最後まで出なかった。また、2003年に筆者が国際部長になった時、S はまだ国際部に残っていた。そこで、徹底して、倍返しをしてやった。

蛇足だが、T 社のプラント貨物は事故もなく、予定通り終了した。

## 7.2 帰国命令

1992年秋にS社長が来タイされ、帰国を打診された。

タイに駐在して早5年。MSTの基盤も固まり、軌道に乗ったことに加えて、娘の高校進学の問題もあり、そろそろ交代時期かな、と内心思っていた。筆者は自論として、「タイでの駐在期間は5年がひとつの目途」だといまでも思っている。着任時の最初の1年目は、現地での生活や言語、人間関係、物流事情などを学び、顧客に顔を覚えてもらい、環境に慣れる見習い期間である。2年目で、自分なりの仕事を徐々に始め、3年目頃から本格的に稼ぐといったペースがよいと思っている。

ところで、4～5年タイ駐在の経験がある仲間をみると、①当地が好きになり、このまま残って仕事を続けたい、②タイが嫌いになり、帰って日本で仕事がしたい、の二通りに分類されていた。①のタイプは、当地の仕事や生活を満喫していて、タイが大好きになっているため帰国命令が出ると退職してまで当地に残りたいタイプである。②のタイプは、このままタイにいたらタイ人化してしまい、日本のペースで仕事ができなくなる、と考えているタイプで、筆者は②だった。

但し、帰国に際してお願いしたことは、①絶対に国際部以外に戻すこと、②帰国は長男（日本人小学校6年）の卒業まで待つてほしいことの2点だった。

結局、帰国先は東京支店営業部、翌年本店営業部に移り、国際部に戻ったのはWが亡くなった1996年だった。

これは余談だが、帰国に際して、愛犬を連れ帰ることをタニヤの女の娘に話したら、「タイの犬なら日本に行けるのに、何故私は連れて行ってもらえないの」と冗談交じりに言われたが、彼女らにとって日本に行くことは夢であり、憧れだった。タニヤにいた女の娘が中国で踊り子として日本行のビザを取得、日本に入国。Y駐在員が上野のタイ人パブに行き、入店した途端にステージ上から名前を呼ばれた話や、日本の冬の寒さで風邪をひき、病院にいったが、保険がきかないために日本で稼いだ金だけでは足らなくなり、夜中に国際電話がかかってきたという話もあった。

話は戻るが、「MSCを辞めて、当地で物流会社を設立しようよ」と誘われたこともあった。

帰国に際しては、MSTの社員全員で、ホテルの一室を借りて、「サヨナラパーティ」を開き、記念に畳1畳ぐらいのビーズの刺繍とビーズで作った壁掛けをもらったが、いまでも大事に取ってある。また、筆者がMSCを退職するまで、毎年バースデーカードとプレゼントを送ってくれるマネージャーもいた。

帰国したのは1993年3月末だった。

## 7.3 愛犬チビも日本へ

帰国する1年前の1992年に新しい家族として、生後3カ月の雄のシャムスピッツ（愛称「チビ」）が加わった。チビは、バンコク郊外にあったサンデーマーケットのドッグショップで、1m四方のサークルに入れられての数匹の犬と一緒に売られていた。

我々家族をみると、突然何かを訴えるように甘えた声で吠えだし、その可愛さのあまり思わず抱き上げたら離せなくなり、後先考えずに1,200バーツで購入してしまった。チビは典型的なタイ犬だった。暑さじ弱く、散歩に連れ出しても、歩くのを嫌がり、すぐに抱かれて帰ってくるのが日常茶飯事で、いつもタイ人から「ウワン、ウワン」と笑われていた。ちなみに、「ウワン」とは、タイ語で「太っている。おデブさん」の意味である。

ところで、ある日娘が家の中でチビを抱いていて誤って落とし、左の前足を骨折させてしまった。すぐに、近所の獣医のところ連れて行ったが、レントゲンも取らず（設備がなかった？）、修復治療もせず、そのまま固定してしまった。そのため、足は曲がったままになった。

チビは贅沢犬で、ドッグショップで食べていたはずのタイの犬用缶詰は一切食わず、家族と同じものを食べていた。特に「鱈の薄造り」が好きだった。ちなみに、タイの犬用缶詰は品質が悪く臭かった。ところで、タイは日本向けツナ缶の輸出生産拠点で、筆者も工場見学をしたことがあるが、人間用とペット用のツナ缶は同じラインで生産されていたが、違いは、ペット用は血合いの部分が入っていて薄味なことだった。

また、よくいわれることだが、犬は犬なりに家族内の序列をよくみていて、絶対に自分を一番下にしないが、チビはメイドを自分の下にみていた。そのために時々メイド部屋のドアの前で粗相をして、メイドに叱られていた。家族だけで外出してお留守番をさせておき帰って来ると、玄関先のマットに必ず仕返しをするように、粗相がしてあった。

ところで、帰国に際して問題になったのはチビの処遇問題だった。

家族は、「たって連れて帰りたい。物流が専門なのだから何とかして」の一点張りだった。しかし、筆者が扱っているのは「生もの」ではなく、口をきかない「貨物」である。だが、Mエア（航空代理店）が「日頃世話になっているから」といって全面的に面倒をみてくれるとのことなので連れて帰ることにした。

航空輸送専用ケージの購入、出国前の二度の検疫注射、インボイスの作成、輸出通関、航空輸送（旅客機後部にある貨物室に眠らせて格納）はM航空代理店とJALが全面的に面倒をみてくれた。飛行機は、チビの負担を最小限にするために、月曜日早朝成田に到着するナイトフライトを選んだ。何故なら、土・日の到着便だと、税関が開庁する月曜日の朝まで、チビが狭いケージの中で待機させられるからだった。日本国内には伝染病予防法があるため、空港内の三里塚寄りにある専用の犬小屋で2週間隔離管理する必要がある。隔離中のチビを慰めるために、チビの好物の鶏唐揚げと茹で玉子などを持って二度慰問に行った。面会所で数時間遊んだ後、犬舎に連れ戻るのを嫌がってさかんに鳴いていた。切なかったが致し方なかった。2週間後に輸入通関も無事終わり、貸切りトラックで連れて来られた時、歓喜の声で吠えながら来たが、泥と汚物で汚れきっていて、風呂場に直行させたことを今でも鮮明に覚えている。

ところで、チビ1匹を日本に連れてくるのにかった総費用は、関税はフリーだったが、人間がビジネスクラスで往復する費用よりも高かった。

チビを飼って先ず気がついたことは、タイの犬と日本の犬の座り方が違うことだった。日本の犬は後足と前足を揃えて座る（正座座り）だが、タイの犬は後足を横にだして、前足を揃えて座る横座り（年寄りのような座り方）で、チビの座り方もタイにいた時はタイ式だったが、日本に来たら「郷に入ったなら郷に従え」ではないが、いつの間にか日本式に変わっていた。

また、チビは普通のタイ人男性と同じで、若い女性が大好きだった。散歩中に若い女性を見つけ



ると、かまってもほしくてすぐに近づき、臭いを嗅ぐのだった。勉強や訓練が嫌いで、散歩中に訓練中の犬を見かけると、横を向いて足早に通り過ぎるのだった。また、散歩中に洋犬と出会っても一切吠えないが、日本犬（柴犬他）には激しく吠え、飼い主に随分怒られていた。

そんなチビも2005年11月に亡くなり、遺骨はいまでも両国の回向院に預けてある。

## 8. タイ駐在員として学んだこと（エピローグ）

MSTの責任者を5年勤めた感想は、「現法の責任者は小さいながらも一国一城の主で、現法が伸びるか否かは駐在員の意欲と考え次第」である。

社員3人から始まったMSTを帰国時の100人の企業にまで育てることができたのは時代にも恵まれたが、「三井倉庫」という企業ネームや荷主・同業他社・従業員などの支援も大きかった。

一人駐在員だったために教えてくれる人や相談する相手もなく、これといった既存荷主もなかったが、新規営業に際して、「三井倉庫」というネームバリューは大きかった。また、一人駐在員だったために一人で考え、一人で決断し、独自の判断で金が使えたことも大きかった。この時、入社して最初に配属された東京支店の現場倉庫で出会ったT課長（現国際担当常務）から教えられた「戦略は一人で考えろ。戦術は皆で考えろ」は将に名言だと思った。

ところで、タイ転勤のそれは打診があった時は嫌で退職まで考えたことは既に記した通りだが、この5年間で間違っていたことが分かった。

小さいながらも実際に経営に携われたことで、日本では勉強できない人事・労務管理、財務会計、営業（新規顧客開拓・クレーム処理等）、当地の物流事情などを実践で学び、新たな人脈の構築ができたことはその後の人生における大きな財産となった。また、大所高所からモノをみて、ニュートラルの立場で判断することの重要性を学んだが、いまでも座右の銘にしている。また、「一度決断したことは安易に変えるな」、ということも学んだ。上司が不安そうな顔をしていると下も不安になり、結果はうまくいかないことが多かった。さらに、離職率が高いタイでCS（顧客満足）と並んでES（従業員満足）の重要性を痛学んだ。

長々と1988～1993年当時のタイ駐在員としての回想録をまとめてみた。タイもこの30年で大きく変わった。帰国後も随分タイに出張し、経済発展に伴う街中の景観の大きな変貌などはみてきたが、短時間の出張だけではタイ人の気質や考え方の本質的な変化は分からない。改めて、昔と今のタイに付いてまとめてみたいと思っている。

## 注

- 1 1986年以降のバンコクの最低賃金の推移をみると、1989年が76バーツ（約380円）であった。ちなみに、当時の日本の最低賃金は492円・時であった。その後、最低賃金は1990年が90バーツ、1995年が145バーツ、2001年が165バーツ、2010年が206バーツ、2013年が300バーツ、2020年が311バーツ、2022年が354バーツ（約1,274円。日本は時給989円）とここ30年間で4.6倍に上昇している。
- 2 バンコク日本人商工会議所の会員数の推移をみると、1985年394社、1989年696社、2020年1,763社、2022年は1,651社である。



