

タイ地場自動車部品サプライヤーにおける経営移転

—TCC メンバー企業の事例を中心に—

早稲田大学商学部 教授 川辺 信雄

ASEAN-Auto Project No.04-6
Working Paper Series Vol. 2004-21
2004年9月

この Working Paper の内容は著者によるものであり、必ずしも当センターの見解を反映したものではない。なお、一部といえども無断で引用、再録されてはならない。

財団法人 **国際東アジア研究センター**
ペンシルベニア大学協同研究施設

**タイ地場自動車部品サプライヤーにおける経営移転
—TCCメンバー企業の事例を中心に—**

早稲田大学商学部 教授
川辺 信雄

要旨：

本稿では、従来あまり研究がなされてこなかったタイの地場自動車部品サプライヤーの生成・発展に関する分析をおこなっている。具体的には、タイ・トヨタの地場1次部品サプライヤーを中心に、タイ企業家の特徴、生産・経営の知識の習得方法、そして現在直面する問題やその解決の方向性を明らかにしている。

タイ地場自動車部品サプライヤーにおける経営移転 —TCC メンバー企業の事例を中心に—

早稲田大学商学部 教授
川辺 信雄

1. はじめに

1997年7月の通貨危機に端を発した経済危機によって、自動車の需要は大幅に落ち込んだ。しかしながら、乗用車販売は98年7月を底にその後低水準ながらも微増傾向となり、その後急速に回復に至っている。二輪車販売については、98年9月ころに大体底を打ち、回復へと移った。

工業品輸出については、98年は大幅な価格下落からドルベースではマイナスとなったが、99年に入って価格の改善とともに、数量も増加に転じた。これには、自動車各社が国内向けから輸出向けへの転換を急速に進め、輸出計画が軌道に乗り始めたことが反映されていると思われる。

タイ経済が1998年半ば以降マクロ的に回復局面に入っている。その中身をみると、供給面では、製造業の回復の柱になっている。特に自動車の輸出向け生産が製造業の回復の要因になっているようである¹。

しかしながら、自動車の輸出生産も極端な低下動向に陥ったタイの生産基地を救済するために短期的な採算をある程度犠牲にして、当初の予定を大幅に前倒しする形で行われたものと思われる。したがって、これが採算にのり国際競争に生き残っていくためには、最終組み立て部品のみならず、部品、その他を供給する1次、2次下請企業のサポートインダストリーが品質、価格面で競争力をスピードアップして格段に向上させる必要が生じた。

最終自動車組み立てラインに対して数千社にもおよぶといわれるこうしたその産業の育成のためには、製造業を中心とした中小企業育成のためのさまざまな環境整備が必要となる²。

これまでも、タイの自動車のローカル・コンテンツは上昇してきたが、まだまだ国内向けで7-8割、輸出向けで5割程度といわれている。そのため、国内部品産業まで考えれば、国内付加価値は売り上げから相当割り引いて考える必要がある³。

一方で、アセアン地域の経済発展につれ域内マーケットが拡大し、タイに進出した組立メーカーにとってもアセアン域内で水平分業的生産体制の構築が不可欠な時代を迎えている。組立メーカーは、アセアンの共通市場化、市場リンケージ、部品の相互融通拡大化を図ろうとしている。こうした中で、組立メーカーや1次部品サプライヤーなどでは、従来の進出国のローカル・コンテンツ率を達成するという消極的な目的から、積極的にコストダウンを果たす目的で部品の現地化を進めようとする変化が見られる。もちろん、こうした変化の背景には、完成車の激しい価格競争がある。1996年から1997年にかけて相

次いで発売されたアジアカーと称する大衆車の価格競争に典型的に見られる。

過去十年間において、タイは比較的大規模かつ豊かな市場によって、東南アジアにおける自動車生産の中心地になった。さらに、1997年から AICO スキーム(アセアン地域内産業協力)がスタートしており、これは域内であれば低関税で輸入可能であり、他国のメーカーとも過酷な価格競争に巻き込まれることを意味する。しかし、他方では、価格競争力があれば地域内への輸出が可能になる。その結果、組立メーカー各社とも、アセアンにおける現地調達拡大と、それを可能にするにはいっそうのコスト低減、品質向上、安定した供給保証が必要となってきたのである⁴。

このような厳しい国際的な競争に巻き込まれつつあるタイの自動車産業のなかで、依然として日系企業を中心とする外資系企業が組立メーカーのみならず、部品サプライヤーにおいても重要な役割を果たしている。しかし、一方で、タイの地場自動車部品サプライヤーも台頭しつつある。実際に、タイの自動車部品産業の急成長振りは、マスコミなどでもとりあげられるようになってきている。2006年には自動車部品の輸出額は2002年(20億ドル)の2倍になると予想されているほどである。1980年代以降の拡大を背景に、Thai Summit 社、Aeroflex International 社、Aapico 社など、地場サプライヤーがとりあげられるようになってきている⁵。

いうまでもなく、企業者の役割の経済発展における役割は広く認められている。積極的な企業者活動は企業や産業の成長を促し、結果として経済を発展させる⁶。そのために、タイの産業のなかで最大の規模を誇る自動車産業におけるタイ企業者と地場企業の発展は、今までのタイの自動車産業の発展にとっても重要であったが、今後国際競争にますますさらされていくタイの自動車産業の発展にとってきわめて重要であるといえよう。

しかしながら、そのためタイ地場自動車部品サプライヤーに関する研究・調査はあまり行われてこなかった。そこで、本稿では地場自動車部品サプライヤーがどのようにして生成・発展してきたのかを考察することを目的としている。具体的な問題意識としては、そのために、第一にどのような人たちがなぜ、どのようにして企業者精神を発揮して自動車部品産業に参入したのか、第二にこれら企業家はどのようにして生産・経営の知識を習得したのか、そして第三に地場自動車部品サプライヤーの抱える問題は何か、その問題をいかに解決しているか、などを明らかにする。

なお、以上の問題点を分析するにあたっては、タイにおいて40年以上の歴史をもつタイ・トヨタ自動車(TMT)の1次部品サプライヤーの組織であるToyota Co-operation Club(TCC)のメンバー企業であるタイ地場部品サプライヤーを中心に考察をおこなう。

そのために、本稿は以下のような構成をとっている。まず、次の第2節タイの企業家の類型では、技術の導入の方法と企業機会の捉え方によって、タイの現地部品サプライヤーとしての企業家を類型化する。第3節では、この類型化にもとづいて現地聞き取り調査をした現地部品サプライヤー3社の事例をとりあげ、これらの企業がどのようにして技術力や経営力を獲得して発展したのかを考察する。続く第4節では、タイ・トヨタの1次サプライ

ヤーである TCC メンバー企業に対する親企業であるトヨタと TCC の技術・経営移転における役割を分析する。第 5 節では、現在地場部品サプライヤーがグローバル競争に生き残れるようにグローバルレベルの QCDEM (Quality, Cost, Delivery, Engineering, Management) を実現するために活動をおこなっている Thai Automotive Institute や JICA の支援プログラムについて触れる。そして最後に、タイ地場自動車部品サプライヤーの今後の課題について述べ、本稿のまとめに代えることにする。

2. タイ自動車部品企業家のいくつかの事例

(1) 企業家活動の重要性

従来の研究では、タイ政府の部品国産化政策との関連で、タイ地場企業の部品メーカーの発展を議論するものがみられた。例えば、1980年代に2種類の地場部品企業の成長がみられたと考えられていた。一つは既存の財閥であるサイアムセメント・グループのサイアムナワロハに典型的にみられるものである。同社は、政治的に部品国産化を工業相に働きかけた地場企業で、ブレーキドラムなどの鋳物部品を、自動車メーカーへ納入することに成功したものである。同社は、この納入機会を活用して、その後は日系企業の技術支援を受け向上の生産性と品質を工場させてきた。タイで鋳物を製造できる企業が当初ほとんどなく、同社は保護政策に守られながら、独占的に鋳物部品を自動車組み立て企業に供給できたのである。エンジン・プロジェクトについてもサイアムセメント・グループが資本参加することで、技術移転を望んでいたといわれる。

もうひとつは、組立企業が技術援助などで育成した地場企業である。部品国産化政策によって組み立て企業は、輸入部品との価格差が小さい国産部品から調達をする際に、自国の系列部品企業がタイへ進出していない場合は、地場の部品企業の育成を迫られる。これらの代表的な企業が、タイ三菱が資本投下を少なくするため、地場企業と技術提携を結び、同社への部品納入で発展したサミット・グループとソンブーン・グループがある⁷。

しかしながら、タイの TCC メンバーを見るときには、部品国産化政策への対応であったとしても、なぜ特定の地場企業が TCC のメンバーになれるような高度な技術・経営能力を身につけたのか説明する必要がある。さらに、実際にはすでに1970年代から独自のビジネス・チャンスを捉えながら企業者精神を発揮し、今日の発展の基礎を築いていた企業も存在するのである。そのため、TCC メンバー企業の創業者や後継者たちは、どのように企業者精神を発揮し、経営機会を捉え、自らの経営判断によって成長をとげたのか説明する必要がある。そして、21社のタイ現地サプライヤーは、どのようにして最も厳しいといわれるトヨタに部品を納入できるようになったのであろうか。また、そうした企業を創設し、成長させたタイの企業者、そしてその特徴はどのようなものであろうか。

タイ地場部品サプライヤーは、当初は見よう見まねで、あまり合理的ではない形で経営活動を行っていたといえる。しかしながら、1970年代後半に入って、日本および欧州の自動車企業がタイに進出してきた。当初は、CKD の方式であったが、政府が国産化比率

の向上を打ち出してきた。このためには、地場の企業の育成が必要になってきた。そのため、地場企業のなかから、1次下請けとして耐えうる力を持つようとする企業が現れてきた。そのためには、これらの企業は技術力を身につけることが必要であった。

そこで、タイ企業が打ち出した技術戦略は、まず第1に日本の部品メーカーなどと合弁事業を展開することであり、第2は対価を払って技術提携をすることであった。技術提携の場合は、企業者は自らの企業の支配権を重視し、合弁の場合は支配権の共有を考えたものと思われる。合弁であれ、提携であれ、まずタイ企業がおこなわなければならなかったのが、パートナーとなる日本企業を探し出すことであった。これには、3つの方法があった。第1は、自らで探すことであった。例えば、後で取り上げるマノヨン・グループの創業者は、日系企業に勤務していたこともあり、自ら日本に何回もでかけ、相手を探したようである。第2は、組み立てメーカーに紹介してもらうことであった。おそらく、これが非常に多かったのではないかと思われる。さらに第3は、程度はあまり高くなかったと思われるが、日本の商社による紹介あるいは仲介である。

日本の相手先を探す上で、重要なことは、トヨタ、日産、三菱など日本企業のどのグループに属するかということであった。つまり、それがその後の地場部品サプライヤーの運命を決定づけることになったからである⁸。

まず、地場企業者としてのその出身の背景は、ほぼ100%華僑・華人といえる⁹。そうした華僑・華人がなぜ、どのようにして部品製造の分野に進出したのであろうか。それには、大きく二つのタイプがある。第1は、トヨタへのサプライヤーとして発展するまでに、自予備部品をつかった修理事業などをおこなったり、自動車関連の企業で働いたりした経験から固有・関連分野の技術を有しており、その後関連の部品の製造へと進出したものである。第2のタイプは、予備部品の輸入など非製造事業に携わっていたが、企業者機会を捉えサプライヤーへと発展したものである。関連技術を有する企業家は技術的な問題に対して強い関心を持っているのに対して、技術を有していない企業家は市場機会に目ざといえよう。

これらの企業者は、どのようにして生産・経営知識を身につけたのであろうか。理論的には、合弁と提携が考えられる。最初は独自の戦略によって発展をとげるが、グローバル化の進展が急速に進んだこの数年においては、とりわけTCCのメンバー企業の場合は、納入先のトヨタからの技術・経営移転が大きな役割を果たしているといえる。というのは、これを実現しないと組立メーカーとしてのトヨタの競争力が失われるからである。

創業時の固有・関連技術と企業者精神というバックグラウンドと提携・合弁という生産・経営知識の習得の方法の組み合わせによって、タイにおける自動車部品メーカーのタイプが、理念的には独立独歩型、共存学習型、危険負担型、市場機会追求型の4類型ができあがる。いうまでもなく、実際には、いくつかのタイプが複合的に組み合わせられて発展したといえる（NHK Spring (Thailand) 大森義憲社長への聞き取り調査、2003年9月28日10:00-12:00）。

(1) サミット・グループの事例

第1の事例は、サミット・グループである。同グループは、ビジネスの基盤になる技術を早くから蓄積していた企業で、現在はタイ最大の自動車部品サプライヤーとなり、大きな企業グループを形成している。同社は、もともとオートバイのシートの修理を行っていた。そのため、事業の基本は現在でも、シートである。同社の経営者は、中国からの移民一家で、長男は中国生まれで6歳（現在63歳）の時にタイにわたってきたといわれる。次男の **Sunsum Jurangkool** と両方で電気関連の企業も含め現在、50社を擁する企業グループに成長している。ちなみに、4男のスリヤはタクシン政権で工業大臣を経験し、愛国党の幹事長をつとめ、現在は運輸大臣である。

同社は、1972年に自動車やオートバイの座席、内装トリミング部品などを本格的に生産する会社を設立する前に、オートバイの座席の補修・修理を行っており、そこで座席の製造に必要な基礎的な技術を集積していたと思われる。

1977年3月には、**Thai Summit Auto Parts Industry Co., Ltd.**を設立して、二輪車事業をそこに集約して、自動車事業と分離し、二輪車のシートの生産を開始した。当時、ホンダおよびスズキから技術支援を受けながら試行錯誤を繰り返しながら技術を習得していた。

1986年には、**Summit Auto Body Industry Co., Ltd. (SAB)**を設立して、車体板金部品や金型の事業を分離する。1988年には、輸出 CBU のための座席、内装部品、排気管およびマフラーなどを生産を始めた。1993年には、座席、内装トリミング部品、エンジニアリング・センター、道具・金型設備、検査設備の生産のための新しい本社を操業開始。SAB および SAS は、それぞれ1994年および1997年に東部の自動車メーカーに供給するために、レムチャバン工業団地で生産を開始している¹⁰。

おそらく、今回の調査のために聞き取り調査をおこなった企業のなかで、この範疇に入るとと思われる企業家は、**Ampas Industries Co., Ltd.**の創立者の **Mr. Suppoj Niruntasukrat** であろう。同氏は、チュラロンコン大学の工学部を卒業し、その後タイ・サミット・オートパーツやタイ・カワサキで働いた後、1979年に **Siam Fuji Engineering Ltd., Part** を資本金16万バーツの資本金で設立し、7人の従業員で操業を開始し、押型部品、そしてプラスチック・部品、二輪車のバックミラーの生産をおこなった。

この企業は純粋のタイ地場自動車部品サプライヤーであるが、日本との合弁企業をいくつか有している。創業以来ローカル・コンテンツ規制にまもられて事業は拡大していった。しかし、数年前から競争が激しくなり、グローバルな基準で品質や納期を実現することが必要になり、TCC の TPS 道場に参加したり、TAI や JICA の支援をもとめて、問題を解説しようとしている¹¹。

(2) マノヨン・グループの事例

第2の事例は、経営者の才覚によってスタートしたマノヨン・グループがある¹²。同社

の創業者である Manoj Leekomonchai は、もともと技術をもっていなかった。彼は、日系のアフターマーケット用の部品を扱う大洋商会に勤務していた（マノ氏は、高等学校卒業後友人たち4人で補修部品を販売する企業を設立したと述べている）。ジョイントベンチャーを中心として、現在25社くらいの企業グループに発展している。

マノヨン・グループの総帥のマノ氏の父親は、セントラルデパートが設立される前の、バンコクで最初の百貨店であるタイファ百貨店の売り子をしていたといわれる。彼は、2男3女の子供をもった。

1965年高校を卒業して高校時代の友人たちと自分も含め5人で各人5000パーツずつ出資し、合計2万パーツの資本で合資1会社の輸入商社を立ち上げ、アフターマーケット向けの部品の卸売業を営んだ。当時は、ベトナム戦争のさなかでアメリカ軍が進出していた。戦線補給のためラオス経由でベトナムへ物資をダッジなどアメリカのトラックで輸送していた。しかし、道路が悪かったため、ブレーキの部品を頻繁に取り替える必要があった。彼らは、そうした部品をアメリカから輸入した。

1965年いすゞの6トンの特別輸送トラックが100台運ばれてきた。これは、アメリカのダッジなどと比べて耐久力もあり輸送量も多かった。ウドンタニまでいすゞのトラックで補給物資を運ぶと、そこでクラッチやブレーキを修理し部品を取り替えた。料金はアメリカ軍の支払いのため、ビジネスとしては順調にいった。

このいすゞの自動車と部品は、三菱商事経由で輸入された。三菱商事は自動車の輸入はしても、アフターサービスがないのでマノ氏の会社がアフターサービスを担当した。まさに、同社はニッチマーケットを開発したのである。

1960年、マノ氏はマノヨン社を商社として設立した。友人と4人で立ち上げた会社は、儲かったので解散する。その後、マノ氏は2万パーツで自分の会社を立ち上げる。

しかし、マノ氏はすぐに工場をもって製造部門に進出したほうがよいと考えた。東京中野の日信工業から部品を購入した（当時日信は、英国のルーカス社から技術を導入していた）。日信の宮下オーナーの息子がマノ氏と同じ年代でうまが合った（現在日信は、ホンダに吸収されており、宮下氏は単なる株主で経営には携わっていない）。

マノ氏は当時四輪車の数は少なく、部品を生産してもペイしないと考え、二輪車のブレーキから生産することにした。というのは、当時すでに30万台の二輪車があったからである。また、1971年にローカル・コンテンツ法が導入され、1974年から実施された。全体としては、25%であったがブレーキについては、2.5%であった。そうして、1979年にタイ・スズキが日信にタイへの進出を要請した。そのために、マノ氏は日信工業の社長の息子と合弁で Daisin Co., Ltd を設立し、ブレーキ部品を生産し始めた。このときは、ライニングのみの生産であった。

そして、2年目にはブレーキシューを生産する予定であったが、この生産のためには casting 設備に大規模な投資が必要のために、シューの生産は結局1983年に行われるようになった。

スズキ、ホンダ、カワサキ、ヤマハと日本の二輪メーカーへの納入には、高い技術が求められた。そこで同社は、アサヒ・セグメント社(ASK)からブレーキライニングの技術を100万パーツで購入した。当時の会社の資本金は500万パーツであったので、これは大変大きなかけであった。そこで、弟のマノップ (Manop) 氏を6ヵ月 ASK に送り込み、技術を習得させた。

最初は、ボンディングのみでフリクションマテリアルを ASK から輸入してブレーキシューを製造した。鋳造ができるようになったのは、1983年である。これには、ASK のエンジニアである日本人の Mr. Sadao Kakuda が指導にあった。Kakuda 氏は、当時日本人の妻と離婚したばかりでタイにやってきた。以来、タイ人女性と結婚してタイの永住権を取得してタイに住み着いている。現在73歳である。具体的な調査や研究はないが、いろいろな事情でタイに住み着き、自分のもつ技術や経営ノウハウを地場部品メーカーに移転した日本人の役割を評価する必要があるかもしれない。マノ氏は、製品についても、技術は購入した。

マノ氏は、1990年に四輪車のブレーキ生産を開始する。ダイシンが二輪、ニッシンが四輪、いすゞおよびホンダ向けに合弁設立した。当時は、マ社が51%所有した。1986年には、小糸製作所と合弁をおこなってランプの製造に進出した。当時は株式ブームであったが、マ社は株式には投資せずに関連事業分野に投資を行い、信頼感を高めたといわれる。結果として、自動車部品関連の企業37社の事業グループを形成することになった(第2図参照)。グループの経営については、月一回各会社のトップが集まって前月の事業内容について話し合う。合弁ではないタイ独自の会社については、マノップ氏が議長になり、週一回集まりをもっている。

マノヨン・グループは現在でも、海外からの部品輸入をおこなっており、輸入部品は売上高の30%を占める。というのも、輸入車の場合数は少ないので、部品をタイで生産してもコストが見合わないからである。輸入はアフターサービスが中心になり、製造はOEM生産である。全体の割合は、合弁会社が60%、自分たち独自が40%である。経営については50対50くらいである。

合弁会社の経営にあたっては、日本側が技術に責任をもち、マノヨン側が財務およびマーケティングに責任をもつ分業体制をつくっている。トヨタのように、日本企業はQCDEMが厳しいが、これをクリアするためには、日本企業を55歳で早期退職した日本人技術者を採用している。やはり、生産システムについては、日本人が担当しないと難しいという。

マーケティングについては、合弁のOEM生産については、日本企業のR&Dとの関連が重要になる。新型モデルが出る場合、エンジニアやデザイナーがトヨタ・いすゞのディーラーへ共同で営業に行く。日本のトヨタ・ホンダのばあいには関連会社へ部品をもって回る。後に詳述するように、2003年にトヨタは、バンコクにR&Dセンターを設立した。そのため、タイ・トヨタへ納入するタイ部品サプライヤーは日本へ出かける必要がなくなると思われる。今後ともR&Dは重要となる。財務面については、管理費、原材料費、人件費

の手当てをタイ側が行っている。

合弁会社の経営にあたっては、基本的にはトップは日本から派遣される。タイ側は取締役として入る。取締役は、最初から日本企業で働いた経験があり、日本語ができる人たちが多く入っている。

マノヨン・グループは同族経営であり、マノ氏の長男は Manop 氏の Nissin Brake (Thailand)Co., Ltd. の取締役をおこなっており、工場の現場で働いている。次男は、アメリカの大学で経済学の Ph.D. を取得し、日本の神戸にあるファンベルトの製造をおこなっている三ツ星ベルトで2ヶ月研修を受けた経験を持つ。

(4) Aapico Hitech Public Co., Ltd

第3の事例は、Aapico である。Aapico は1985年9月に、それまでタイで15年も操業を続けていた、部品、治具、金型メーカーである Auto Parts Industries Co. (APICO) の設備を受け継ぐ形で設立された企業にさかのぼる。この企業の業績はよかったが、所有者が利益を他の企業につぎ込んでしまった¹³。

新しい所有者はマレーシア人の Yeap Swee Chuan となり、社名も Aapico Hitech Public Co., Ltd を社名を変更した。彼は、1948年うまれのマレーシア・イポー出身者で、ペナンで教育を受け他後ニュージーランドでも教育をうけている。1979年から、フォードのディーラーがタイに存在しないので、フォードのディーラー事業を行うためにタイにやってきた人物である。しかしながら、ディーラー事業は儲からなかったため、他の事業を考え始めた。

1988年ごろ Aapico は新しい機械を購入し、あたらしい建物を建設をはじめ、この工場は1989年に完成した。製造する製品は今日とまったく同じ治具、金型、プレス部品であり、顧客はホンダやトヨタであった。工場をアユタヤに移転した1996年までには Aapico の事業は、(1) 車体治具の設計・製造・組立、(2) 金型の設計・製造燃料、(3) 燃料タンクのようなプレス部品の OEM 生産を大々的に行うようになり、従業員300人を雇うまでになっていた。Yeap は、産業内のニッチを見つけ出し、独自の中核能力に基いて急速に成長したのである。

1997年には、同社は外国の部品企業や多国籍企業との関係を発展させて、プレス部品を輸出する計画をたてるようになった。1997—98年の経済危機においては、タイにあった約300社あった大規模および中規模の自動車部品メーカーの半数が事業を閉鎖した。しかし同社は、輸出を活発化させ、さらに現在はずでに消滅した Liam Tong Bank から信用を得て、従業員を解雇することはせずこの困難を乗り切ったという。そして Yeap は、この成功の基礎を規律、決断そして夢を追う能力と指摘している。

同社は、現在トヨタをはじめダイムラー=クライスラー、BMW、フォード、GM、ボルボ、ローバー、ルノー、マヒンドラ、プロトンなど、世界の有力自動車メーカーにその製品を納入している。この企業の特徴は、納入先の多国籍企業に応じて、その国のエンジニアを雇用していることである。例えば、フォードに対してはアメリカ人を、日系企業に対して

は日本人をといた具合である（図2参照）¹⁴。

（5）Bangkok Spring Co., Ltd.

第4の事例は、Bangkok Spring Co., Ltd.である¹⁵。この企業の創業者は Somboon Kitaphanich である。彼は、12歳～14歳くらいのときに、中国からタイにやってきたといわれている。最初、自動車の修理メンテナンスの修理工場で働く。続いて、1950年代に Yongkee Co., Ltd.を Warachak Rd.に設立して、小規模なスペア・パーツの販売をはじめ、日本やマレーシアなど外国からスパークプラグなどを輸入して販売をした。

ヤンキー社は10年から20年間の経営のうちに、業界で非常に有名になった。そこで、ソンプーンは工場を持つことを考えるようになった。彼は日本から部品を輸入していたので、日本に Mr. Osada という友人がいた。Mr. Osada が日本の中小企業をソンプーンに紹介した。そうして、この日本企業が製造技術をソンプーンに教えることになった。こうして、Somboon Spring Manufacturing Co.が設立された。同社の製品の品質が受け入れられ、ソンプーン氏は成功を収める。

5年後、同氏はもう一社 Somboon Brake & Cast を設立する。技術援助を日本ブレーキから得て、ブレーキ・ライニングや鋳造部品を製造する。

1975には Somboon Malleable を Bangada Rd に設立する。そうして、1976年には Bangkok Spring を設立したのである。同社は技術援助を三菱精機から受けた。1995年ソンプーン氏死去。その後を襲ったのが、長男の Mr. Yongyuth である。同氏は1952年生まれで、10人兄弟の長男である。ヨングット氏は、1972年か1973年にチュラロンコン大学（Faculty of Commerce and Accountancy）で原価会計を勉強し、会社へ入る。

兄弟のうち現在6人がソンプーン・グループのビジネスの経営に参加している。そのうち2人がヤンキー社で働いている。以上からわかることは、この企業も技術援助は日本企業から受けている。現在でも、6人の日本人が会社で働いている。

さらに同社は、日本企業との合弁事業の展開を中心にして事業を多角化し、グループ化したのである。合弁事業による多角化の背景としては、次のように言える。1997年の通貨・経済危機以前は自動車の生産量は62万台であった。これが100万台になると見込まれていた。こうした状況に対応するために事業を拡大するには、2つの方向があった。ひとつは、既存の事業の拡大であり、もうひとつは新しい技術分野への進出であった。合弁会社の名前と設立年次は、以下のとおりである。

1989年3月16日 Asahi Somboon Aluminium Co., Ltd.

操業開始：1990年5月14日

Asahi Tech Corp.49%

Somboon Group 51%（経済危機以降、アサヒテック89%、ソンプーン2%）

1993年8月5日 Asahi Somboon Shippo Moulds Co., Ltd.

- Asah Somboon Aluminium Co., Ltd. 70%
- Shippo Moulds Company 30%
- 1993年5月 Asahi Somboon Metals Co., Ltd.
 操業開始: 1995年5月
- Asahi tech Corp. 49%
- Somboon Group 51%
- 1994年11月29日 Yamada Somboon Co., Ltd.
 Yamada Seisakusho Co.Ltd.
 Bangkok Spring industrial Co., Ltd.
 H.P.D.Co., Ltd.
- 1995年7月6日 Tsuchiyoshi Somboon coated Sand Co., Ltd.
 操業開始: 1996年4月23日
 Tsuchiyoshi Corporation 78:75%
 Somboon Malleable Iron Industrial Co., Ltd. 21.25%
- 1999年10月1日(操業開始) MSM(Thailand) Co., Ltd.
 Mitusibhis Steel Mafg. Co., Ltd 66.52% (日本)
 Precision Spring Co., Ltd. 20.98%(日本)
 KSM Business Corporation Co., Ltd.12.50%(タイ)

3. TCC 内における生産・経営知識の移転

(1) TCC の組織と運営

タイ・トヨタ自動車およびサイアム・トヨタ・マニュファクチャリング (STM=エンジン工場) の1次サプライヤーは、2004年2月現在で117社存在する。そのうち、STM関係はTCCのメンバー企業117社のうち、大半は日系企業と現地企業の合弁企業であるが、地場資本企業が35社ある。もともと、同一資本で数社を経営している企業もあるので、実質には5社くらいに絞られてしまうのではないかと思われる。これらの企業は、トヨタ・コーポレーション・クラブ (TCC) という協力会のようなものを結成している。この協力会のメンバーになるためには、トヨタとの年間取引が500万パーツ以上なければならないなどの条件がある。会費は、年間2万パーツである。そして、全体の予算の半分に相当する240万パーツをトヨタと日野の両社が拠出している (TCCについては、タイ・トヨタの森田購買部長への同社での聞き取り調査、2004年17日、11:00-12:15による。また、TCCのメンバーについては、NHK Spring (Thailand)の大森義憲社長への同社での聞き取り調査による。2003年9月19日、10:00-12:00)。

現在このTCCの会長は、日本発条の子会社であるNHK Spring (Thailand) Co. Ltd.の社長である大森義憲氏である。二人の副会長のうち、一人はタイ小糸の代表として参加して

いるマノヨン・グループの総帥である Manoj 氏で、もう一人はタイ矢崎の若松氏である。7人いる理事のうち、現地部品メーカーからは Yarnapund Co., Ltd.の Samphan 氏、Summit auto Seats Industry Co., Ltd.の Sunsum 氏、CH. Auto Parts Co., Ltd.の Suchaisi 氏が就任している。

TCC の組織運営としては理事会があり、これは年2回開催される。理事会の下に、QA 活動、トヨタ生産方式 (TPS) といった形でのワーキング・コミッティーが設置されている。このワーキング・コミッティーのメンバーには、工場長・部長クラスが参加している。ほとんどの問題は、このワーキング・コミッティーで議論・決定され、理事会はこれを承認するかたちをとっている(難しい問題の場合には、会長の大森氏が理事会メンバーに対して根回しをしておく)。

TCC は、単なる親睦団体ではなく、後に詳しくみるように技術移転や経営移転において大きな役割を果たしている。

とくに、トヨタがタイをピックアップ・トラック、ディーゼル・エンジン、そしてミニバンの生産拠点としようとする戦略を展開するにつれて、それらの部品の日本外での製造のグローバル・ネットワークが重要になってきている。

(2) 経営・技術移転

TCC は単なる親睦団体ではなく、技術移転、経営移転において大きな役割を果たす。ここ2～3年の間に、輸出が増加し競争が激しくなり、品質、納期、コストの問題が厳しくなってきた。このため、タイ・トヨタも現地サプライヤーも危機感を感じており、TCC をとらうしての QCDEM の改善に取り組んでいる。

このためには、在庫の減少と生産性の向上をはかるため、トヨタ生産システム (TPS) の積極的な移転が必要になっている。その方法には、大きくわけて二通りもものがある。ひとつは、自主研とよばれるものである。レベルに応じたグループ分けを行い、各グループ7～8社から構成され、グループ内でリーダーを設定する。リーダーは TPS になれた日本人のエンジニアがいる会社で、他のメンバー会社がこの会社から改善を学ぶというものである。

TPS の導入にあたっては、自主研と称するシステムを8年くらい前から導入している。現在、これに参加している企業は日系合弁企業も中心に40社に上る。これは、5～6社からなるグループにわけ、順番にある企業の生産関連のセクションを自主研の場所として、そこで改善のための実験を行うが、これはグループ企業には公開し、共通の研修の場所とするというものである。

当初から、自主研は NHK スプリング (タイ) がリーダーシップをとり、最初は5社くらいを仲間にスタートしたものである。この制度によって、例えば、カンバン・システムを意識的に会員企業に普及するというものである。NHK には、TPS のわかる駐在員がいたので、この人が各社に出かけて普及したり、あるいはトヨタから専門のひとがタイに普及にきたりした。

2003年の自主研の活動をみると、より多くのリーダーを育成しこの活動に参加した新規参加企業に対して自己改善を促進することによってコスト改善活動を拡大することを政策の中心に掲げていた。40社が参加し、TPS 自主研が4グループ、自己改善が6グループで実施されている。TPS 自主研の参加企業は表1に、自己改善参加企業は表2に示されている。

2003年のQA事例研究活動のテーマは、「グローバルな品質を実現するために継続的な改善」であった。その理由は、生産システムのみならず自動車部品メーカーの競争力を高めることを狙ったことである。合計で16社が参加した。5グループに分かれたが、そのうちの1グループはタイの現地サプライヤー、アピコ・ハイテク、バンコク・スプリング、CH オートパーツ、サミット・オートシート、ヤナパンの現地サプライヤーから構成されるグループがある。電装インターナショナル（タイ）とヤナパン社が組織化し、タイ・トヨタが調整役を務めている。

TPSに関しては、もうひとつはTPS道場といわれるものである。これは、ある一定の工程以上のものを有しているもので、タイの地場サプライヤーから5社を選出し、TPSの基礎を教え込むものである。どこかの会社にモデル・ラインを設定して、実際にラインを稼働させながら後工程からのプル生産方式をグループ習得させる。このプログラムには、トヨタ自動車の生産調査部やタイ・トヨタから専門家を派遣する。日本から招く専門家の費用は、タイ・トヨタが負担するものである。

日本のサプライヤーの場合には、日本の親会社がTPSを習得しており、親会社から人材を派遣してTPSを実施することができる。それに対して、タイ現地企業は親会社をもたないため、TPSを習得できない。そのため、タイ・ローカル企業の強化が必要になる。これは、現地企業を5社ほど選択して、3週間適度とトヨタから専門家を1人派遣してもらい指導を受けるものである。1991年度の参加地場サプライヤーは比較的大手の、Summit Auto Sheet, Yarnapund Co., Ltd., CH. Auto Part Co., Ltd., Aapico, Sathien Plastic & Fiber Co., Ltd., Feltol Manufacturing Co., Ltd. であった。1992年度は Ampas Industries Co., Ltd., Bangkok Spring Industrial Co., Ltd., CH. Industry Co., Ltd., Summit Auto body Industry Co., Ltd., Bangkok Metropolis Motors Co., Ltd.が参加している。このうち、CH. IndustryやBangkok Metropolisは比較的小規模なものである。

TCCではその他、講義や教育をおこなっている。第一はトップマネジメントを対象にしたもので、サプライチェーンについて英語で講義をおこなった。第二はミドルマネジメントを対象とするもので、これはタイ語で行う。昨年、異業種企業見学として石油会社を訪問して、14001の環境問題について学習している。

タイ・トヨタの最近の動きのなかで注目すべきは、2003年10月に設立され、2004年後半から稼働を始める技術開発センター（TTCAP）の設置であろう。TTCAPは、主としてアジア市場向けに将来トラックや乗用車の新しいモデルを開発するために、メルボルンの同様のセンターと並んで設置されたものである。これは、「多様化する需要により

よく対応できるように製品を供給する市場にできるだけ近いところで生産を現地化する」というトヨタの政策を反映したものである。現在、同センターは120人くらいの技術者を擁しているが、これを日本人エンジニアを30~40人、現地240人ぐらいと、300人まで雇用を拡大する¹⁶また、個別企業の能力アップするためにサプライヤーからレジデントとして、エンジニアが図面を引く段階から教育を行う。

(3) IMV(International Multipurpose Vehicle)プロジェクト

トヨタおよびそのサプライヤーは、タイをピックアップ・トラック、ディーゼル・エンジン、ミニバンの世界的な生産拠点をするために7億ドルの投資をおこなうといわれる。このため、日本国外でのピックアップ・トラック、多目的車そして主要車種の部品生産の世界的なネットワークがトヨタのグローバル戦略にとってきわめて重要になっている。

こうした目的のために、タイ・トヨタは、ハイラックスをフルモデルチェンジしたIMVの生産を行おうとしている。これは、いままでグループ企業である日野の羽村工場で生産していたものを、すべてタイに移管し、日野はハイラックスの生産を中止する。現在、ハイラックスはタイで10万台生産し、そのうちの2万台をオーストラリアに輸出している。IMV計画では、2004年半ばまでに生産台数を年間20万台とし、その半分の10万台を中近東を中心に90カ国へ輸出する。また、最新式の直射ディーゼル・エンジンの生産を現在の15万台から24万台に増産する。同時に、タイ・トヨタ、サイアム・トヨタ、その他のサプライヤーによって製造されているピックアップ・トラックや多目的車のOEM部品は、9カ国のトヨタの製造工業に輸出されることになっている¹⁷。

2004年中に、現地調達率を100%にもっていく(現在90%を超える)。STMのエンジン部品については、構成部品は日本およびアセアンから。もちろん、材料はタイではできなため、実際には半分以下になってしまいます。フルモデルチェンジIMVは部品で90パーセント、付加価値で半分となる。次のモデルで100%達成をめざす。

VA/VEはまだのこっているが、物流改善については2年間行ったが、各社の商売と関連しているため、実施が困難である(VE/VA)も難しい。TPSを通じて、機能および品質を維持しながら原価低減を行う。

(4) 品質保証および改善

これは、タイ・ローカルの工程内不良を半減することを目指している。モデル・ラインを設定して工程内品質管理する。工程内で不良がおきやすい。参加して工程平均値3000PPMである。これを1500PPMに低下させる。受け入れ不良は20PPM目標であるが、平均するご現在は33PPM。自分でモデル肯定を決める。プレゼンテーションを行う。優勝者は、香港などの航空券を賞として与える。TCCとしてタイ・トヨタとして。

ISO9001および14001のレベルは、当然と考えている。これは、例えばISO9001は品質の中身ではなく、手続き的なものである。

QCCの参加は、現在57社、タイ・トヨタでは100チームくらい存在する。

(5) 講義と教育

①トップマネジメントを対象としてモノと、②ミドルマネジメントを対象としたものがある。1993年度では、トップマネジメントについては、英語でサプライチェーン・マネジメントについての講義がおこなわれた。ミドルマネジメントについては、タイ語で行われる。工場見学も行っている。石油会社訪問、ISO14001の環境問題に関する研修を行っている。

(6) その他の活動

TCCは、親睦会の機能も持って折り、メンバー企業の経営者や従業員の交流を図るプログラムもある。それらには、まず経営管理者を中心にしたゴルフ大会、ホワヒンまで何百台も自動車連れ家族同伴で実施するラリー、そして1年おきにおこなう大運動会などがある。

5. 外部組織による活動

(1) タイ国自動車産業振興機構の活動

日・タイの政府を中心にして、タイ地場部品サプライヤーのレベルアップのためのいろいろなプログラムが導入されている。この代表的なものが、タイ国自動車産業振興機構(Thai Automotive Institute=TAI)である。この機関は、官民共同の呼びかけで、タイの自動車産業の育成と発展を支援・指導するために1998年7月に設立され、1999年4月から活動を開始した独立した政府機関である¹⁸。その目的は、第一に自動車産業の政策立案のための研究・調査、第二に検査センターとしての役割をはたす。そして、第三は、タイ自動車産業界のさまざまな分野における活動をサポートし、人材の育成につとめる。第四はウェブ・サイトなどを利用して供給業者に情報を提供することである。これによって、自動車部品生産の現地化を促進をすることを目指す。TAIの役割については、次のように規定されている。

1. 適切な政策の形成のために必要な研究調査を遂行し、タイ国の継続的な自動車産業の発展を促進する上で、調整任務をおう。
2. タイの自動車産業に関する相対的な事実を収集し、自動車産業およびプラスチック産業の発展のためのマスター・プランを作成する。これによって、国内および国際的な取引において事業の競争力を創出する。
3. 国内の予備品製造業者が国際的な基準に適合するように生産技術を開発できるように援助する。
4. 国際的な能力の構築：自動車産業における人的資源の開発の促進。
5. 国内の予備部品の基準を確立し、予備部品の検査・試験の実施。
6. タイの自動車部品および予備部品の試験センターの開発
7. タイの自動車産業が高品質の製品を製造できるように最新の技術を応用する。

さらに TAI の提供する公共サービスとして、次の 3 点が挙げられている。

1. 訓練、セミナー、情報サービスの提供。
2. 自動車産業に関連した助言の提供。
3. 自動車部品および予備部品の検査。

こうした目的と業務を遂行するために、議会において、1999-2003年の5カ年のプロジェクト活動予算として、1億バーツを認可されている。この予算は、各プロジェクトに振り当てられる事業予算を含まない。主に以下のような活動を具体的に展開中である。TAI の理事会の議長は工業省の事務次官が勤めるが、構成員は民間企業と政府の代表者が50対50となっている¹⁹。

実際の活動については、日本から派遣される専門家が大きな役割を果たしている。具体的には次のようなプログラムが実施されている。

①サプライヤー育成プログラム

1999年4月8日にサプライヤー育成プログラムセミナーを開催。自動車組み立ておよび部品メーカーから約400名が参加した。

②TAI エキスパート育成プログラム

TAI の諸活動をささげる専門家育成のため、JAICA への研修派遣。

③タイ自動車関連企業の ISO9000/QS9000 取得促進

TAI と政府関係による企業育成・技術向上プログラムの作成。

とくに、タイでは工学系・技術系の教育があまり活発におこなわれていないので、TAI では現場の労働者や技術者向けの講座を多く開設し、人材育成に努めている。しかしながら、これらの講座は一方通行的な講義が多く、実践的ではないという意見も聞かれる。

(2) 日本からの専門家派遣プログラム

1997年のアジア経済危機の克服のためのマスタープランと、1995年および99年に行われた JICA (国際協力事業団) による裾野産業育成調査をもとに、日本政府からタイの裾野産業育成提案が受け入れられ、上記 TAI が設立され、日本からは具体的に JICA から専門家やシニアボランティア、JETRO(日本貿易振興会)の短期専門家、JODC (海外貿易開発協会) の専門家がタイに派遣された²⁰。

このプログラムでは、以下のようなプロジェクトが推進された。

①日本人専門家の巡回指導による裾野産業の育成・強化

タイの自動車産業の QCDEM を世界的な水準に引き上げるために、工場や生産プロセスを改善するための指導をおこなうものである。改善の可能性のあるサプライヤーに問題分

野の専門家チームを派遣する。

②部品の国産化率の向上と国内付加価値の増大の支援

タイ国内での製品開発・試験が可能な体制を整備することを目的としたものである。これによって、現地調達100%を支援し、開発期間を短縮し、コスト削減を実現する。これは、TAI・トヨタ・いすゞ・ホンダの共同開発プロジェクトとして2000年6月にスターとしている。

③試験・検査支援と教育を軸とした製品開発能力の強化支援

サプライヤーとしての開発能力を養成するためのプログラムである。競争の激化によって、製品化のリードタイムの削減が必要とされ、そのため、サプライヤー自らが図面、サンプル、実験、簡易評価付したり、メーカーが丸投げできるレベルの能力実現が求められるようになってきていることに対応するものである。

④産業資格制度・技能検定制度を中核とした人材育成プログラム

技能者レベル向上のために、一方通行ではなく客観性と実践性を有する体系的な教育を開発するプログラムである。その内容は、金型、樹脂成形、プレス、鋳造、機械加工について教育制度・技能検定制度を構築するものである。

⑤規制対応のための試験・検査機能の充実

TAIが、開発ならびに勝利の規制方向についての提案ができるようになるための本格的なラボとしての体制づくりを目指すものである。

(3) JICA タイ生産向上プロジェクト

JAICA 生産性向上プロジェクトは、JAICA がタイの裾野産業の育成のために、タイ企業の生産性向上を目的として製造現場での「改善活動」と中間管理職および従業員の人材育成を柱とした現場密着のプロジェクトであり、5年間続き1998年2月17日をもって終了している。これは、とくに地場の30数社におよぶコンサルティングをとおして、タイの「ものづくり」弱さを改善するべく挑戦したものである。

タイにおいては、生産性の工場は新しくて難しいもの、日本人だからできるものと思われていた。「生産性」という言葉はタイ語にはないという。これをタイ語にあえて訳すと「生産の増大」ということになり、単に量を多くつくるということになってしまう。経営者は「量」ではなく、「質」を上げるために、いろいろな取り組みと改善活動をおこなわなければならないのである。

タイでは、「ムダが多い、段取りが悪い、不良が多い、納期遅れ、機械のメンテが悪い、管理・監督者のリーダーシップが弱い等、タイ企業の生産現場での課題は多い」と、言われる。このプログラムは、これら個々の課題について生産性向上活動に取り組んだものである。これら個々の課題への取り組みから得られた成果を皆で共有し、企業全体へ広げていく。そして、システム化をはから、それを軌道に乗せていくことを目的としている。そのために、どのプロジェクトにおいても、日本人専門家がタイ生産性研究所のカウンターパートを生産性コンサルタントに育てる目的で、企業での実際の問題に取り組む成果をあ

げたものである。

さらに、このプロジェクトは、実際に企業での生産性向上を指導できるコンサルタントの育成を目指し、モデル企業での OJT に重点を置き次のような実践的な方法を技術、人材育成及び促進普及の各側面から以下のステップで指導している。つまり、(1) 企業・工場診断、(2) 問題点の絞込み(critical issue)、(3) 実施箇所の選定(pilot area)、(4) プロジェクト・チームでの精力的取り組み、(5) 成果の測定、(6) 成果の配分である²¹。

5年間のプログラムが終了した翌日の1998年2月18日から、2年間のフォローアップ・プログラムが実施された。

プロジェクトを実施した JAICA 専門家は、タイの工場での問題点を次のように指摘している。第一プロジェクトでは比較的短期間に目に見える成果を挙げる事ができて、このプロジェクトの「実践的な方法」の有効性が実証できた。しかし、工場全体を盛り上げようとした第2プロジェクトでは、実際に成果を上げるにいたるまでには大変な苦勞があったようである。

日本では、この程度の改善活動はどこの向上でも中堅管理職の日常の仕事として当たり前に行われている。また、タイでも大手の外国企業のように最初からしっかりとシステムを構築してきた優秀な企業では、同じように日常の仕事の一環として改善活動が実施されている。

ところが、地元企業では一流レベルでも、中堅管理職と技術スタッフの人材の薄さとこれまでは恵まれた企業環境の下でシステムや方法が不備であっても商売になっていた幸運から、第一プロジェクトで改善の経験をつんだくらいでは工場全体の改善活動に本格的に取り組むのは容易なことではないようである。

やはり中堅管理職の「現場問題を認識しこれを改善していく」ことに対する真剣さがまだまだ足りず、これを変えていくのは本当に忍耐のいる仕事である。

この JICA による生産性向上プロジェクトの代表的な例が、ソンプーン精密部品会社でのプロジェクトであろう。同社は、大掛かりな機械設備が命の会社で、日本企業との長期にわたる技術協力を重要視している企業である。グループ内の別の企業で製造される鋳物部品を機械加工することによって、多種類の自動車部品を製造している従業員160名の企業である。

製品の納入先は、主にタイ国内の日系自動車会社であり、タイの自動車産業の発展とともに順調に発展してきた。しかし、タイの経済危機によって国内の自動車部品の需要は大幅に減少し、品質を含めた生産性を確保するだけでなく、輸出ができる国際的に通用する企業になることが生き残るための条件となった。

このプロジェクトでは、3分野（コンサルティング技術、人材育成、普及促進）が協力して工場全体の生産性向上に1年間取り組んだものである。そのため、同社では設備総合効率、クレーム発生率、不良品発生率、納期遅延率などの項目についてはじめて具体的な目標値を設定して、その達成を図ることを最重要課題とした²²。

この企業は、何十台という工作機械が並んで製品をつくっている。したがってここでは、いかに設備を有効に使用し、不良品の発生を減少するかが生産性をあげるためのキーポイントとなった。

「企業主体のプロジェクトチームを組んでトップが自らリードし、重要なやさしいことを徹底的に実行する」という、このプロジェクト独特の「実践的な方法」で実施したものです。この過程で、タイ生産性研究所のコンサルタント・チームは、日本人専門家の指示のもとで企業のプロジェクト・チームに具体的な改善の仕方について実践指導し、また、指導に際しては常に生産性の三原則（雇用の維持、労使の協力、成果の配分）を基礎として展開した²³。

その結果、つぎのような成果が得られたといわれる。

- ①工場全体の総合設備効率が7ポイント向上した。いままで、段取り替えは時間がかかって当然思われていたことが改善されたことで、やればできることを全員が身をもって体験した。
- ②工場全体の製品不良率が0.25ポイント低下し、当初の目標を達成した。
- ③生産性向上運動を通じて従業員の意識がかわった。このことは、我々のプロジェクトの修了式で全員が口にしたことである。
- ④QS9000を取得した。我々の活動は直接QC9000を直接目標としたものではなかったが、品質管理システムの改善とデータ解析が大きな助けとなった。
- ⑤今回我々が直接指導しなかった同意地グループ内の企業も生産性向上の成果を理解した²⁴。

6. タイの現地サプライヤーにおける今後の課題

1970年代からのタイ自動車市場の拡大とローカル・コンテンツ政策のもと、タイ地場部品サプライヤーの発展がみられた。これらの地場サプライヤーは、基本的には合弁や技術提携によって日系企業から生産・経営のノウハウを日系企業から導入したといっても過言ではない。後発国の部品サプライヤーとして、日系企業との関係を構築すること自体が部品サプライヤーとして大きな経営資源となったといえる。そのため、この経営資源を一度集積した企業は、次々と日系企業と合弁事業を展開し、いくつかの自動車関連事業を有する企業グループを形成するようになった²⁵。

しかし、こうして順調に発展してきた地場部品サプライヤーも1997年の為替・経済危機には、大きな困難に直面することになった。国内市場が大きく落ち込んだため、タイの最終組み立てメーカーは、製品の輸出によってなんとか生き延びることができた。さらに、各社ともタイを東南アジアのハブとして位置付けており、タイ政府の「アジアのデトロイト」構想のもと、ここから自動車の輸出を増加することを大きな戦略として展開し始めている。

こうしたタイの自動車産業は一気にグローバル化が進展しつつある。これは、最終組み立てメーカーのみならず、部品にサプライヤーにとっても同様である。二輪車については輸出の経験は長いが、自動車輸出についてはまだ十分なグローバルな対応ができていない状況である。とくに地場部品サプライヤーは、合弁企業へ持分の大半を譲渡して経済危機から脱却しようとしたのみならず、生き残りをかけてこのグローバル化へ対応しなければならない。

組立メーカーは部品サプライヤーが倒産したり競争力を失ったりすると部品の供給は止まり、完成車の組み立てもとまってしまう。そのため、日系組立メーカーは部品購入担当者間で地場部品メーカーに関する情報交換会を定期的におこなうようになった。そして、会社によっては部品購入代金を前渡しすることで事実上の資金援助をおこなう、設備を買取るなどした²⁶。また、組立メーカーのサプライヤーへの指導もされるようになった。TCCメンバーに対するタイ・トヨタおよびTCCのメンバー企業に対するTPSの導入によるQCDEMの改善活動が活発になされるようになった。

しかし、依然として地場部品サプライヤーの多くはグローバルな品質、競争力あるコストの実現、そして開発能力の強化といった面で多くの問題を抱えている。まず、現地レベルでの品質保証が十分できていないのが最大の問題点であるといえる。この第1の問題点は、現地サプライヤーには品質に対する態度が十分に身につけていないことによる。品質保証については、大きくわけて二つの方法がある。第1は、製品を全数チェックして、よいものだけを出荷する方式である。第2は、工程のなかで品質を作り込む方法である。

例えば、日本の企業ではポカヨケなど、工程で問題があれば自動的に設備をとめるようになっている。タイでは、「多少のことはよいのではないか」といった考えが依然支配的であり、不良品がでてでもラインをとめようとしたりはしない。決めたことは、きちんとやるが細かいところについて配慮をすることがなかなかできない。日本では、改善は労働者がラクをして生産性を高めたいと考えるが、タイでは改善は仕事の負担を増やすと考えている。そのため、工程のなかで品質を作り込むということが非常に難しい。これは、学校レベルでの教育の問題に起因するものと考えられる。

また、コストについては、部品サプライヤーは原材料のほとんどを輸入しているために、今後完成品の関税が下がれば、完成部品を輸入したほうが安上がりになってしまいます。こうした問題に対応するためには、かなり大胆なコスト削減を同時におこなわなければならない。

第2の問題は、設計・開発、評価、実験・解析といった面での遅れと負担の問題である。日系や欧米企業の場合には、親企業をもっており、この親企業においてこうした前工程の分野の人材が十分に育っており、その成果を利用することができる。

これからは、こうした分野の人材を育成し、ものをつくるのみならず、評価や解析をし、判断をすることができなければ、その企業は淘汰される時期に入ったといえる。というのは、部品メーカーの場合にはそれぞれの部品を製造していく企業の固有の問題があり、こ

れを解決しなければならない。そのために、TAI などで行っているような一般的なものでは、なかなか解決することができないのが実情である。

例えば、NHK スプリングの場合、製造製品は内装、足回りバネ・小物バネ、そして精密部品に分類される。内装は、これは嗜好品である。そのため、タイと日本では異なったものになる。また、第2の製品グループについては、タイの道路事情が日本と異なる。道路がガタガタであるために、この振動をいかに吸収するかが重要である。そのために、R&Dをタイにもっており、35名が評価・解析にあたっている。タイの技術者は、図面は書くことができるが、結果がよいかどうか、評価・判断する能力は欠如している。

第3は、中国との競争の問題である。日本の場合には、中国との競争はいかに安く作るかの問題であるが、タイの場合は同じ土俵で競争しなければならない。すでに、タイでは自動車産業は経済全体において大きな役割を占めている。例えば、1次下請けのみで30万人の雇用を有している。2次、3次まで含めれば、非常に大きな数字になる。そのため、産業自体が競争力を持つためには国家としての対応が必要になってくると思われる。

このような問題を克服するためには、さらに積極的に TCC メンバー企業は TPS を導入する必要がある。しかしながら、TPS の教師は非常に少ない。タイ地場サプライヤーはものづくりはできるが、エンジニアリングままだまの段階である。部品ごとの基本的な評価ができていなければならない。これらを解決する一番よい方法は、日本にタイのエンジニアを派遣することであると考えられる。現在でも、2人を日本の調査部へ派遣し、一年滞在して日本語を含めて教育を受けさせている。

日本やアメリカの場合、サプライヤーのエンジニアと開発の図面を引く段階から協力する。例えば、デトロイトの TTCAP では部品サプライヤーから派遣されているレジデンス・エンジニアと共同で行う。しかし、タイでは、その段階はまだまだ遠いと思われる。機能部品や重要部品が独自で製造できるのは、シート（複雑高度の技術必要）の Summit 社、排気管の Yarnapung 社ぐらいで、プレス部品と治具の Chaw グループ企業でも少し困難な状況であるといわれる。

これから世界に部品が流通するようになると、競争はもっと厳しくなると予想される。タイ・トヨタでもこうした危機感は強くもっており、地場のエンジニアではなく日本人の雇用が増える可能性がある、と指摘する。「ものづくりは人づくり」とよくいわれる。地場部品サプライヤーでの人材育成は、依然として急務の課題であるといえる。

1 舘逸志「自動車の生産、輸出が鍵を握る当面のタイ経済の回復局面—99年第一四半期に2年ぶりのプラス成長となった景気動向を占う—(前編)」磐谷日本人商工会議所『所報』1999年7月、3、4ページ。

2 (舘逸志「自動車の生産、輸出が鍵を握る当面の対経済の回復局面—99年度第1四半期に2年ぶりのプラス成長となった景気動向を占う—(後編)」磐谷日本人商工会議所『所報』1999年8月。

3 同上、8ページ。

4 米谷博「第1回アセアン自動車裾野産業カンファレンス」磐谷日本人商工会議所『所報』1997年6月、66-69ページ。

-
- ⁵ 「急成長するタイの自動車部品産業」『ビジネス・ウィーク』、2003年6月2日参照。
- ⁶ 企業者と経済発展に関する研究で、最もよく知られたものは以下である。Shumpeter, Josef, A. (1912) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig. (塩野谷裕一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論—企業者利潤・資本・利子および景気の回転に関する一考察(上・下)—』岩波書店、1977年)。
- ⁷ 東茂樹「産業政策—経済構造の変化と政府・企業間関係—」末廣昭・東茂樹編『タイの経済政策—制度・組織・アクター』アジア経済研究所研究叢書 No. 502、2000年1月。134—147ページ。
- ⁸ 系列グループによって、組立メーカーと部品サプライヤーの関係や指導のあり方が異なる。そのため、従来の研究と本稿のTCCメンバー企業の研究では、かなり異なった内容結論がもたらされている。
- ⁹ タイなど東南アジアにおける華僑・華人のビジネス活動については、以下を参照。Rajeswary A. Brown, *Chinese Big Business and the Wealth of Asian Nations* (Palgrave, 2000)。
- ¹⁰ サミット・グループのホームページ参照。
- ¹¹ Ampas Industries Co., Ltd.社長、Mr. Supoj Niruntasukrat への聞き取り調査、2003年8月26日午前。
- ¹² マノヨン・グループおよびManoyontchai Co., Ltd.については、Manoyontchai 社の社長でグループの総帥である Mr. Manoj Leekomonchai への聞き取りによる。2004年2月13日9:00—11:00。
- ¹³ Aapico Hitech Public Co., Ltd.については、同社の社長 Mr. Yeap Swee Chuan への聞き取り調査による。2004年2月16日、13:00—15:00)。
- ¹⁴ Tony Sitathan, “A Malaysian Success Story in Thailand,” *Asian Times*, October 18, 2002。
- ¹⁵ Bangkok Spring Co., Ltd.については、同社社長 Mr. Yongyuth Kitaphanichi への同社での聞き取り調査による。2004年2月18日、14:00—16:00。なお、以下も参照。”Focus: Key Players in Thai Auto parts,” *South East Asian Automotive News*, Issue 7, June 1998。
- ¹⁶ Vithoon Amorn, “Toyota <7203. T>Unveils Thai R&D Centre) WARDSAUTO.com, June 12, 2003。
- ¹⁷ ”Toyota to Invest \$700 million in Thai Global Production Base,” *Auto. Com* (the Detroit Free Press), September 20, 2002 および“Toyota To Join Other Truck Makers In Thailand,” *The Auto Channel*, September 19, 2002。
- ¹⁸ TAI については、同機構の事務局長の Mr. Wanlop への工業省における聞き取りによる。2004年2月17日、13:00—15:00。また、同機構のホームページも参照。
- ¹⁹ 村松吉明「JCC 業界動向—自動車—」磐谷日本人商工会議所『所報』1999年7月、9ページ。
- ²⁰ 日本側の専門家派遣プログラムについては、藤本豊治「アジアにおける自動車産業の展開—発展するタイ自動車産業と日本の役割—」国際東アジア研究センター『東アジアへの視点』2003年9月号、35—40ページによる。また、以下も参照。高橋与志「タイ日系製造業における技術援助—自動車部品産業を事例として—」広島大学大学院『国際協力研究誌』7巻2号、2001年。高橋与志・黒川基裕「タイ自動車産業における議場検定制度の課題と展望—」『産業教育学研究』33巻1月、2003年1月。
- ²¹ 鈴木甫・井上安彦「タイ企業・製造現場での生産性(向上)運動—JAICA タイ生産性

²¹ 鈴木甫・井上安彦「タイ企業・製造現場での生産性（向上）運動—JAICA タイ生産性向上プロジェクト」磐谷日本人商工会議所『所報』1999年3月。

²² 鈴木甫・土屋茂機「タイ企業・製造現場での生産性（向上）—JICA タイ生産性向上プロジェクト（その2）—」磐谷日本人商工会議所『所報』1999年8月、30、35ページ。

²³ 同上、30ページ。

²⁴ 同上、37—38ページ。

²⁵ こうした外国企業との関係が資源となって、後発国において企業グループの形成がするむという考え方については、以下を参照。Mauro F. Guillén, “Business Groups and Economic Development: A Resource-Based View,” Masaaki Kotabe and Preet S. Aulakh, eds., *Emerging Issues in International Business Research*, Edward Elgar, 2002.

²⁶ みずほ総合研究所調査部『みずほレポート—タイ自動車産業—』2003年10月、11ページ。

図1：タイ自動車部品企業家の類型

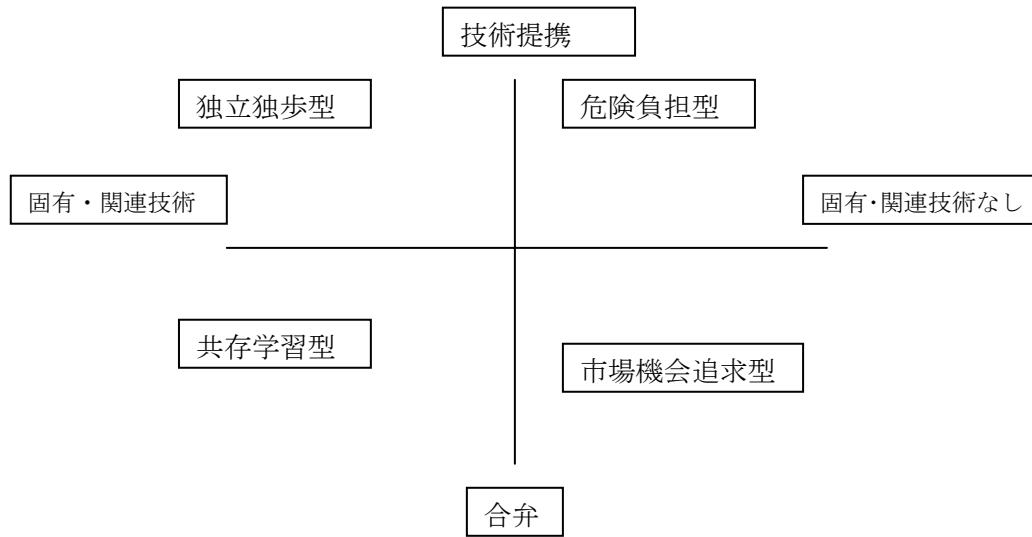


図2: マノヨン・グループの投資構造

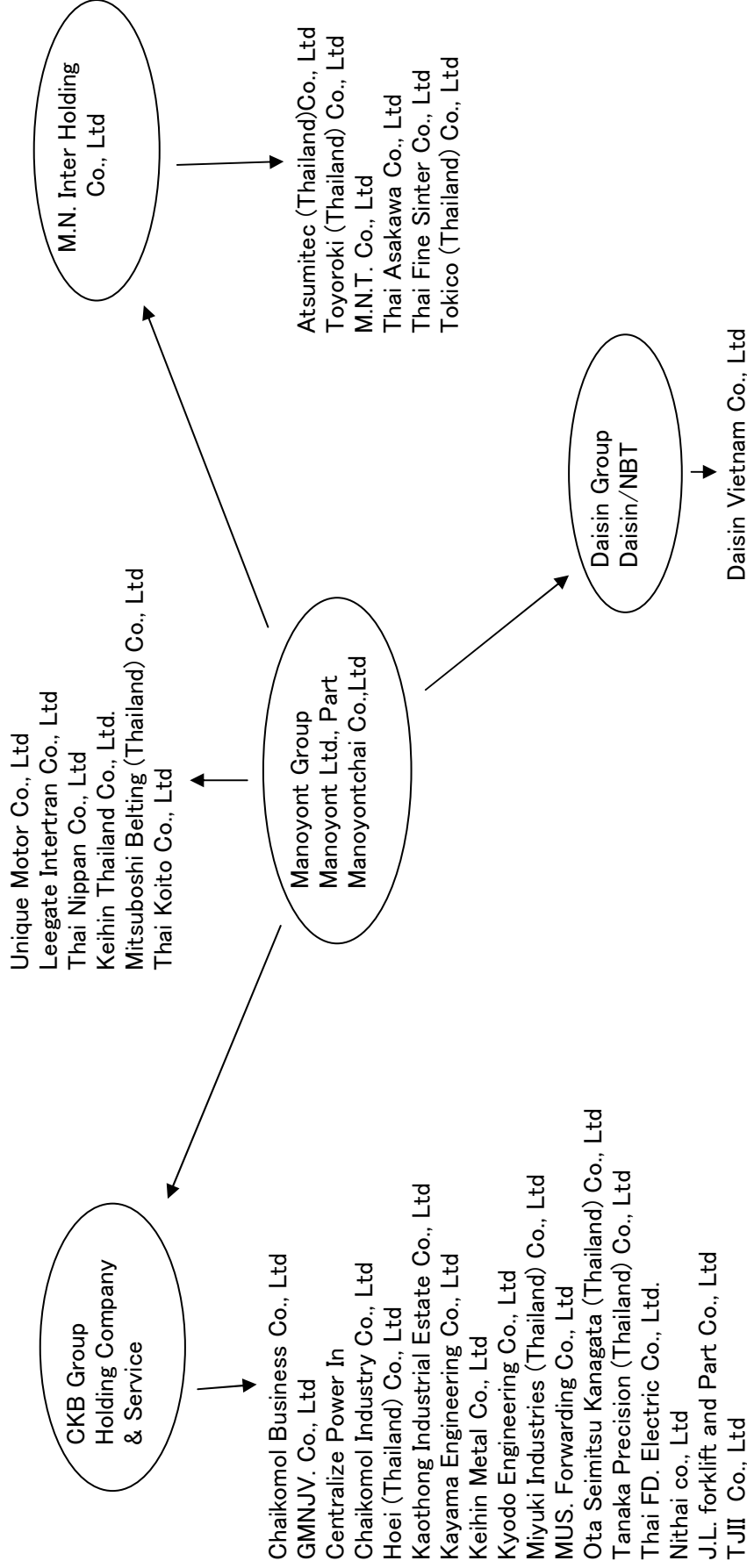


図3 Aapico Hitechの組織図

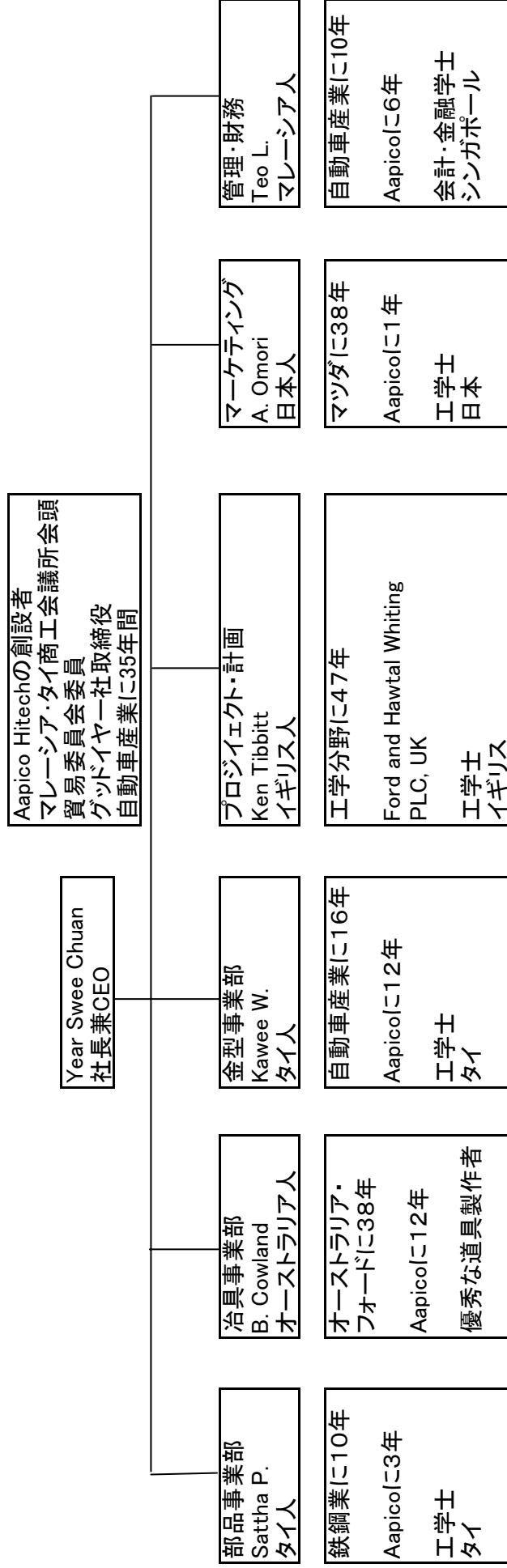


表1 TPS自主研参加企業

グループ	グループA	グループB	グループC	グループD
リーダー企業	NHK Spring (T) Co., Ltd.	Thai Koito Co., Ltd.	Summit Auto Seats Industry	Enso Internatinal
参加企業	Yarnapund Co., Ltd. YS Pund Co., Ltd. Fujitsu Ten (T) Co., Ltd. Hino Motors Mfg.(T) Co. Ltd. Murakami Ampas (T)Co. Ltd. STM Toka Rika (T) Co., Ltd. Sanko Gosei Technology	Thai Asakawa co., Ltd. Toyoda Machine Works Chuo Thai Cable Inoac Industries Siam Aisin SK Auto Interior Somboon Somic Manufacturing Tokai Eastern Rubber	Toyoda Gosei Kallawis Auto Parts Industry Aapico Hitech Siam AT Industry STB Textiles Industry Toacs Thai Seat Belt Thai Steel Cable	Toyoda Gosei Rubber Siam Kayaba Feltol Manufacturing Inoue Rubber CH. Auto Parts Sathien Plastic & Rubber Thai Engineering Products Maruyasu Industries

表2 自主改善参加企業

グループ名	グループA	グループB	グループC	グループD	グループE	グループF
リーダー企業 参加企業	NHK Spring Siam AT Industry STM Toyota Gosei Rubber Yarnapund Co.	Thai Koito. CH. Auto Parts Fetol Manufacturing Hino Motors Manufacturing Murakami Ampas Toyota Gosei	Summit Auto Seats Industry Ampas Industries Co. Bangkok Spring Industrial Co. CH. Industry Co. Kallawis Auto Parts Industry Summit Auto Body Industry Thai Steel Cable	Denso International Apico hitech Bangkok Metropolis Motors Inoue Rubber Sathien Plastic & Fiber Thai Engineering Products Yarnapund	Thai Automotive Seating & Interior Inoac Industries Siam Aisin SK Auto Interior Siam Kayaba Toacs Thai Seat Belt	Toyoda Machine Works Chuo Thai Cable Fujitsu Ten Maryasu Industries Somboon Somic Manufacturing Sanko Gosei Tokai Eastern Rubber Tokai Rika