

# 日系多国籍企業における タイ現地生産の実態と位置

— 電機産業の事例 —

阿 部 誠

## はじめに

周知のように、日本の製造業は1980年代後半に入って通商摩擦や円高の下で、生産拠点の海外への移転を急速に進めた。こうした海外生産の展開は1989年にいったんピークを形成し、その後海外戦略の見直しが進められることになったが、1993年頃から円高の下で海外進出は再び急速に拡大していった。この時期は製造業の海外展開の第三期にあたるが、1980年代とは異なって、アジア戦略を重視し、生産のアジアへのシフトを強めていった<sup>1)</sup>。日本企業のアジア・シフトは、当初はマレーシア、タイ、インドネシアなど ASEAN 諸国への立地が中心であったが、その後、中国やベトナムなどへ進出する企業が急速に増大しており、とくに中国への進出はめざましい<sup>2)</sup>。こうした1990年代の生産の海外展開は、80年代のように円高や通商問題への緊急避難的な対応といった点をこえて、国際競争の激化への対応として戦略的に進められているところに特色がある。

製造業の海外展開が進むなかで、日本国内のモノづくりはコスト面で東南ア

1) 製造業の海外直接投資の動向やそれぞれの時期の特徴については、阿部誠 (2003) を参照。

2) 2002年の『ジェトロ投資白書』によれば、2000年の日本の海外直接投資は、中国向けが ASEAN 諸国を上回り、アジアでの最大の投資先であった (ジェトロ、2002 a, p.46~56)。最近の日本企業の中国への進出の特徴や ASEAN への投資の影響などについては、木村福成、丸屋豊二郎、石川幸一編 (2003) を参照。

(2) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

ジアに太刀打ちできず、日本の製造業はアジアへ流出するといわれてきた。最近でも、中国の急速な工業化の下で、日本のモノづくりは中国には勝てず、日本企業は生産拠点を中国に移動するしかないという議論も少なくない。こうした「産業空洞化」の議論は、1980年代に生産の海外移転が急速に拡大した時期から繰り返されてきた。しかし実際には、日本国内の生産は1990年代に約12%程度縮小したのにとどまり<sup>3)</sup>、これまでのところ全面的にアジアにシフトするには至っていない。そうであれば、生産の海外移転による「産業空洞化」は生じなかったといえるのだろうか<sup>4)</sup>。

同時に、1990年代の国際競争の激化や日本経済の停滞の下で企業をとりまく経営環境が厳しくなるなか、日本企業の経営管理は、海外戦略を含めて全体的な見直しが進められており、グローバル企業にとって、どのような国際経営戦略をたてるのか、とくに最適地での生産体制をいかに確立するかは、きわめて重要な経営課題となっている。こうしたグローバルな生産体制の再編によって生産の海外移転がさらに進み、今後「産業空洞化」が深刻化するおそれはないのだろうか。

このような海外生産の日本産業への影響について議論するためには、何よりも日本の多国籍企業のグローバル戦略やグローバルな生産・分業体制とそのなかでの日本国内外それぞれの役割、事業展開上の位置づけが、実証的に明らかにされる必要がある<sup>5)</sup>。そうした問題意識から、筆者は、早い時期からアジア各地に生産体制を構築し、もっとも海外展開が進んでいる産業のひとつである電機産業、とくに家電産業について、日系多国籍企業の国際戦略とグローバルな生産・分業構造を明らかにする調査研究を進めてきた。こうした研究の一環

3) 「工業統計」によれば、製造業の出荷額（名目）は1991年の340兆8,346億円から2000年の300兆4,776億円に11.8%減少した。ただし、電気機器製造業にかぎれば、58兆6,238億円から59兆4,486億円へ7.4%増加している。

4) 「産業空洞化」がどのように表われ、国内でどのような問題が生じているかという点については、阿部誠（2003）および阿部誠（1996）を参照。

5) グローバル企業における生産・分業の構造については、阿部誠（2003）を参照。

として、1990年代の日系企業の主要立地先のひとつであるタイで日系多国籍企業の生産体制について聞き取り調査を行った。これまでも日系企業の海外生産の実態について同様の調査研究はあるが、その多くは日本企業の海外生産や経営がどのように展開しているか、その実態を明らかにすることに主眼がおかれ、日系多国籍企業のグローバルな生産・分業体制のなかでのアジアと日本の生産の位置づけといった点は必ずしも主要なテーマになっていない。そこで本調査では、日系多国籍企業のタイでの現地生産がグローバルな生産構造のなかでどのように位置づけられているかを明らかにすることに焦点をあてることにした。

小論は、この調査にもとづいて、タイでの日系電機企業の生産と経営の実態を明らかにし、タイでの現地生産が日本企業のグローバル生産体制のなかでどのように位置づけられているかを分析するとともに、日本企業がタイに立地することのメリットと問題点を考察することを課題としている。具体的には、第一に、日系企業がタイでの生産品の主要な市場をどこに見出しているか、また、日系多国籍企業のグローバルな事業展開の上でタイでの生産はどのように位置づけられているか、いいえれば、日本との役割分担をどのように考えているのかを分析する。そして第二に、タイでの現地生産を進める上で重要な課題となる部品調達と労働問題について、その実態を把握し、こうした面で日系企業にとってタイでの生産の基盤がどの程度整っているかを考える。

小論は、タイに立地している日系企業の現地法人への聞き取り調査に基づいている。調査は、2002年の2月と10月に行われ<sup>6)</sup>、あわせて8社の日本人マネージャにたいして聞き取り形式で行われた。このうち、小論では、完成品メーカーの6社について分析対象とした。その6社の概要は表1のとおりである。

---

6) 2月の第一回調査は、大分大学の石井まこと助教授と協力して行った。

(4) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

表1 調査対象企業の概要

	親企業の資本	創業時期	従業員数 <sup>1)</sup>	主要製品
A社	日系総合電機メーカー	1989年	1330名 (+770人)	冷蔵庫, エアコン, 洗濯機
B社	日系総合電機メーカー と現地資本の合併	1969年	1650人 (+960人)	テレビ, 扇風機, 電子レンジ, 冷蔵庫, 調理機器, 換気扇, ポンプ
C社	日系総合電機メーカー と現地資本の合併	1970年 資本参加	2047人 (+800人)	ポンプ, モーター, 電気釜, 掃除機, 冷蔵庫, エアコン
D社	日系家電メーカー	1987年	2500人 (+300人)	電子レンジ, 冷蔵庫, エアコン, ファックス
E社	日系総合電機メーカー と現地資本の合併	1964年	1045人 (+448人)	扇風機, 換気扇, 冷蔵庫, ポンプ
F社	精密機器メーカー	1990年	4970人以上 (+600人)	プリンター, 複写機, ファックス

1) ( ) 内は臨時的雇用(派遣労働者を含む)で外数

## 1. タイ経済における日系企業の位置

タイは1960年代以来、好不況の波はあるものの、長期にわたって急速な経済発展を遂げてきた。政治面では1991年にクーデターがおこったが、経済の面では安定しており、表2の通り1997年まで経済成長はほぼ順調であった<sup>7)</sup>。とくに1988年頃から95年までは年率10%ちかくの成長率を示してきた。しかし、1997年のパーツ危機は、それまで順調に成長してきたタイの経済に大きな打撃を与え、97~98年は経済成長率がマイナスとなった。生産が落ち込むとともに、多くの開発プロジェクトも停滞することになり、経済規模は縮小してしまった。その後、政府の景気刺激策や国際収支の改善をはかる政策などによって、99年

7) タイの経済発展については、末広昭(1993)、原田泰(1988)、小川雄平編(1995)、ジェトロ・バンコクセンター編(2002b)などを参照。

表2 タイの主要経済指標の変化

	実質 GDP成長率 %	一人あたり名目 GDP ドル	消費者物価上昇率 %	経常収支 100万ドル	直接投資受入れ額 100万ドル
1975年	4.8	355	5.2	-606	
1980年	4.8	692	19.8	-2076	
1985年	4.6	754	2.3	-1537	870
1986年	5.5	821	1.8	247	654
1987年	9.5	946	2.6	-366	818
1988年	13.3	1135	3.8	-1654	1863
1989年	12.2	1309	5.4	-2498	3194
1990年	11.2	1528	5.9	-7281	8029
1991年	8.6	1737	5.6	-7383	4988
1992年	8.1	1945	4.2	-6088	10022
1993年	8.3	2155	3.3	-6126	4285
1994年	9.0	2458	5.0	-7737	5875
1995年	9.2	2829	6.1	-13234	16492
1996年	5.9	3032	5.5	-14350	13124
1997年	-1.4	2490	5.6	-3110	10616
1998年	-10.5	1829	8.1	14291	6564
1999年	4.4	1990	0.3	12466	4472
2000年	4.6	1962	1.6	9328	5953
2001年	1.8	1825	1.6	6236	3363

出所) 内閣府政策総括官編『世界経済の潮流2002年秋』財務省印刷局

以降は景気も回復基調にあり、今日では経済が再び成長軌道にのっている。

タイはもともと農林業を中心にした経済構造であり、表3に示されるように、今日なお、就業構造上は農業が44.4%と圧倒的な比率を占めている。しかし、表4の通り、GDPで見ると最大の産業は製造業であり、そのかぎりでは工業発展もかなり進んでいるといえることができる。タイの工業化とその下での経済発展は、東南アジアの多くの国々と同様に、政策的な外資導入を柱にして進められてきた。とくに政治的・社会的に相対的に安定していたこと、そして、政府がBOIを設置し、外国資本にたいして税制などでさまざまな優遇措置をとったことなどによって、外国からの投資が拡大し、製造業の分野を大きく発展さ

## (6) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

表3 タイの産業別就業人口

単位：万人

	1999年	2000年	(構成比 %)
農林水産業	1388	1391	( 44.4)
鉱業	6	4	( 0.1)
製造業	460	499	( 15.9)
建設業	140	149	( 4.8)
電気・ガス・水道業	16	17	( 0.5)
商業	476	487	( 15.6)
運輸・通信業	101	98	( 3.1)
サービス業	480	487	( 15.6)
合計	3066	3131	(100.0)

1) 2000年のデータは予想値

出所) ジェトロ・バンコク・センター編『タイ国経済統計集2002/2003年版』般谷日本人商工会議所, 2002年

原資料) Ministry of Labor &amp; Social Welfare

表4 タイの名目 GDP の産業別構成比

%

産 業	1996年	2001年 <sup>1)</sup>
農林水産業	9.5	8.6
非農林水産業	90.5	91.4
鉱業、採石業	1.4	2.5
製造業	29.7	33.5
電力・水道業	2.3	3.3
建設業	7.4	2.9
卸・小売業	16.5	17.2
ホテル・レストラン業	5.4	5.7
運輸・通信業	7.4	8.1
金融業	7.1	3.0
不動産業	3.4	3.3
行政・国防	3.7	4.5
教育	3.2	3.9
健康・社会	1.5	2.1
その他サービス業	1.3	1.5
家事	0.1	0.1
合 計	100.0	100.0

1) 2001年のデータは予想値

出所) ジェトロ・バンコク・センター編『タイ国経済統計集2002/2003年版』般谷日本人商工会議所, 2002年

原資料) National Economic &amp; Social Development Board

せることにつながった<sup>8)</sup>。

こうしたタイへの外国からの直接投資については表5の通りである。タイへの直接投資は米国と日本の企業が中心であり、日本からの直接投資は増加基調で推移してきた。現在のところ直接投資額全体のおおよそ40%を日本企業が占め、日本はタイにとって最大の直接投資国となっている。それだけにタイの経済発展には日本企業の動向が大きく影響することを確認しておく必要がある。

また、投資とともに、貿易相手国としても日本は米国とならんで最大の国であり、とくに輸入面では、米国を上回る最大の輸入国である<sup>9)</sup>。これは、タ

表5 主要国・地域別のタイへの投資件数と投資額 (1997~2001年)

単位：百万バーツ

	日本		米国		欧州		台湾		シンガポール	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
農産加工品	42	19716	38	12222	41	10343	39	2786	19	2505
鉱業、セラミックス	25	14819	5	6384	17	4931	11	1029	6	1552
軽工業・繊維	55	13658	41	10945	76	14350	75	11079	10	2816
金属・機械	361	66243	39	10764	73	8133	89	10345	55	4544
電気・電子製品	372	122260	85	72779	111	46345	98	21814	85	33627
化学・紙製品	151	127801	43	91345	51	48427	67	6029	43	53040
サービス	94	53763	35	26491	110	175817	2	1242	61	7489
合計	1100	418259	286	230930	479	308345	381	54325	279	105573

出所) ジェトロ・バンコク・センター編『タイ国経済統計集2002/2003年版』般谷日本人商工会議所, 2002年  
原資料) Board of Investment

8) 外資誘致のための税制などの優遇政策については、ジェトロ編(2002a)などで概略を把握することができるが、特徴的な点として、国土を三つの地域にわけ、第二、第三地域といった周辺地域に立地した工場には優遇措置を附加するなどして、工業の地方分散化を進めている。こうした政策が日系企業の立地場所に影響を与えている。

9) 2001年時点でのタイの輸出先としては、米国が20.3%を占め最大であるが、日本も15.3%で、第二位となっている。第三位はシンガポールの8.1%である。一方、輸入先については、日本が22.4%を占めて最大である。第二位は米国で11.6%であり、以下、中国の6.0%、マレーシア5.0%と続いている(ジェトロ・バンコクセンター, 2002年a)。

(8) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

タイに日本製品が多数流入していることを表わすとともに、タイに立地した日系企業などにむけた中間財などの輸入が伸びていることを示している<sup>10)</sup>。

タイの製造業の構造を付加価値額ベースでみると表6の通りである。衣服、一般機械、電気機械、食料品の比率が高く、衣料品や食料といった開発途上国

表6 業種別のGDP付加価値額（製造業）

	1996年		2000年	
	金額	構成比	金額	構成比
製造業計	1303526	100.0	1570842	100.0
食料品	102346	7.9	141428	9.0
飲料	81252	6.2	70411	4.5
たばこ	27800	2.1	32111	2.0
織物	87463	6.7	105909	6.7
ゲームント	151769	11.6	158888	10.1
皮革製品・靴	41129	3.2	62002	3.9
木・合板	8345	0.6	7391	0.5
家具	34029	2.6	24899	1.6
紙・紙製品	21338	1.6	33990	2.2
印刷・出版	14850	1.1	15270	1.0
化学・同製品	45643	3.5	84348	5.4
石油・同製品	98672	7.6	121548	7.7
ゴム・プラスチック	34402	2.6	53319	3.4
貴石・宝石等	70144	5.4	64802	4.1
基礎金属製品	19512	1.5	16003	1.0
鉄板製品	35634	2.7	49006	3.1
一般機械	100288	7.7	156823	10.0
電気機械	104783	8.0	145326	9.3
輸送用機械	112897	8.7	94973	6.0
その他製造業	110930	8.5	132395	8.4

1) 2001年のデータは予想値

出所) ジェトロ・バンコク・センター編『タイ国経済統計集2002/2003年版』

般谷日本人商工会議所, 2002年

原資料) National Economic & Social Development Board

10) 1990年代に東アジア全体で日本との間の中間財貿易が拡大した（通商産業省, 2001, 12ページ）。



の工業の特徴と機械産業という先進国型の工業構造の両方を備えている。しかし、輸出品目の構成を金額ベースで見ると、比率が高いのは、コンピュータ・部品、IC、衣服、自動車・部品の順であり<sup>11)</sup>、電気機械産業や自動車産業など先端産業の輸出拠点になっていることがわかる。

こうしたなかで、今日のタイの工業化をリードしているのは電気機械産業と自動車産業である。電機産業は、ASEANの電機部品産業の集積にもとづきながら東南アジアにおける生産拠点を形成している。また、自動車産業は、政府が国産車優先政策を掲げつつ、外資導入によって産業の定着化をはかった。その結果、今日では日系自動車メーカーをふくめて世界の主要な自動車メーカーの多くがタイに進出し、東南アジアにおける自動車生産の拠点の一つに成長しつつある。なかでもピックアップ・トラックの生産と輸出の拠点となっているところに特徴がある。これらの産業は部品生産に幅広い裾野をもつだけに、その成長が製造業全体の発展をリードすることにつながっている。

ところで、日本企業のタイへの立地の状況は表7の通りである。1980年代半ばまでに日本企業は一定数タイに立地していたが、1980年代末の海外直接投資ブームの下でタイに進出する企業が急速に増大した。その後、1991年のクーデターの影響もうけて、タイへの進出ラッシュはいったん落ち着いたが、1990年代半ばに進出企業が再び増加しはじめ、96～97年にピークをなす。その後はバーツ危機の影響などで新規の立地件数は減少するが、しかし、進出は続いている。これを産業別にみると、表8の示すとおり、製造業が約6割を占め、タイに立地した企業を中心にしていることがわかる。製造業のなかでは、電気・電子機器産業と金属・機械産業が中心であり、日本企業にとって、タイは機械産業の生産拠点のひとつになっているということが出来る。とくに機械産業のなかでも、電子・電機産業の比重が大きく、主要な日系電機企業はすべてが1970年

11) ジェトロ・バンコクセンター編 (2002 a)

(10) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

表7 タイの進出年次別日系現地法人数

年次	日系現地法人数
1985年以前	309
1986年	22
1987年	47
1988年	122
1989年	136
1990年	109
1991年	72
1992年	51
1993年	36
1994年	72
1995年	80
1996年	139
1997年	102
1998年	27
1999年	37
2000年	35
2001年	45
2001年累計	1328

注)『東洋経済海進出企業総覧』に掲載された企業のみ。  
出所)『東洋経済海外進出企業総覧』1995年版, 2002年版

前後からタイに立地しており、その点では日系企業の現地生産はかなり長い歴史がある。

タイに立地した日系企業の活動状況をジェトロの『進出企業実態調査アジア編2000年版』でみておこう<sup>12)</sup>。同調査はタイに立地している日系企業331社の回答をまとめたものであるが、タイへの日系企業の進出状況を反映して回答企業は電機・電子産業、自動車産業が大きな比重をしめている<sup>13)</sup>。

まず、売り上げと営業損益は、時期がパーツ危機の後であることも反映して、売り上げの増加を予想する企業が7割をこえており、順調に生産を回復してい

12) ジェトロ編 (2000), 75~90ページ。

13) 回答のうち、電気・電子部品が13.8%, 電気機械が6.1%を占めている。

表8 タイの産業別日系現地法人数(2001年)

産 業	日系現地法人数
全産業	1601
農林水産業	10
鉱業	1
建設業	83
製造業	934
食料品	70
繊維	70
木材・家具	7
パルプ・紙	13
出版・印刷	5
化学	146
石油・石炭	12
ゴム・皮革	30
窯業・土石	21
鉄鋼業	31
非鉄金属	30
金属製品	58
機械	95
電気機器	141
輸送用機器	8
自動車・部品	156
精密機器	18
その他製造業	23
商業	332
金融・保険	39
証券・投資	7
不動産業	22
運輸業	77
サービス業	77
株式保有・その他	19

出所)『東洋経済海外進出企業総覧』2002年版

ることがわかる。経済危機との関係では、そもそも「売上げが悪化していない」という企業が33.2%、「98年に回復した」という企業が16.3%、「99年に回復する」という企業が14.5%で、この時点までに64%の企業が経済危機の影響

(12) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

を克服しており、順調に生産拡大を進めているとすることができる。営業損益でいえば、黒字を見込む企業が67.6%で、前年に比べて増加している。他方、赤字企業は21.0%を占めているが、前年に比べて減少しており、生産の回復を示している。損益を産業別にみると、電機産業は73.9%が黒字、電子・電気部品産業は86.0%が黒字としており、タイの現地生産はまず順調とすることができる。これにたいして、輸送用機械産業と輸送用機械部品産業については、黒字企業が40.0%と28.9%で赤字企業の方が多いが、これは今後の課題であろう。

一方、生産品の輸出の様子をみると、85.3%の企業が輸出をしているが、とくに電機産業の場合は89.5%、電気・電子部品は93.0%の企業が輸出をしている。これを輸出比率でみると、輸出比率50%以上の企業が55.1%、70%以上の企業は44.6%であり、タイでの現地生産は、国内市場向けというよりも、輸出拠点として位置づけられているところが半数以上であることを示している。とくに電機産業の場合は、輸出比率が76.5%を占めており、かなり高い。電気・電子部品産業の場合も、輸出比率が69.2%とやはり高くなっている。また、過去1年間に輸出比率が増加したのは42.3%であるが、電気機械産業については、65.5%が増加したと回答している。こうした点で、電気機械産業は輸出志向を一段と進めているとすることができる。

次に、原材料と部品の調達の様子をみると、表9の通り、金額ベースで部品の51%以上を現地で調達している企業は44.2%で、前年に比べて増加している。その一方、51%以上を日本から調達している企業も32.5%あり、比較的高い比率を示している。今後の見通しでは、現地調達を増やすという企業が63.6%を占め、部品等の現地調達の方向が強まっていることがわかる。ただし、「現地で調達」しているとはいっても、日系企業が58.0%を占めており、また、今後についても、現地調達を増加させるとはいえ、日系企業からの調達が54.3%を占め、現地企業からの調達を増加させるという53.2%とほぼ同じ比率になっている。その点では、部品等の生産における日系企業への依存は大きく変化しそ

表9 タイの日系電機企業の原材料・部品の調達先の比率

産 業	調達先	0-20%	21-50%	51-70%	71-100%	(再掲) 51%以上
電気機械	現地	21.1	26.3	42.1	10.5	52.6
	日本	31.6	36.8	15.8	15.8	31.6
	ASEAN	89.5	10.5	0.0	0.0	0.0
	ANIES	94.7	5.3	0.0	0.0	0.0
	米国	94.7	5.3	0.0	0.0	0.0
	その他	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
電気・電子部品	現地	52.4	19.0	16.7	11.9	28.6
	日本	21.4	33.3	16.7	28.6	45.2
	ASEAN	78.6	19.0	0.0	2.4	2.4
	ANIES	97.6	2.4	0.0	0.0	0.0
	米国	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	97.6	2.4	0.0	0.0	0.0

出所) ジェトロ (2000) 『進出企業実態調査アジア編2000年版』, 日本貿易振興会

うもない。

現在の経営上の課題については、ドルとの為替レートの問題を挙げている企業が59.2%、円とのレートの問題をあげているのが54.9%で、この二つが大きな問題とされている。そのほかでは、関税、VATなどの還付延滞43.5%、高関税33.7%となっている。一方、部品の現地調達の困難をあげているのは32.0%、品質管理は31.0%で、労務問題は24.8%であり、これらの点に問題がないわけではないものの、それほど多くの企業で問題にされているわけではない。いいかえれば、タイには一定の生産基盤が形成されているとみなされていると行ってよいだろう。

タイでの今後の事業については、規模を拡大するという企業が65.8%を占め、前年に比べて大幅に増加している。とくに電気機械と電気・電子部品産業では増加させる企業の比率が高い。今後の具体的事業については、現生産拠点での生産量の拡大が63.2%、生産品目の多角化が50.0%で、こうした量的拡大が中心になっていることがわかる。

## 2. タイの現地生産とその市場

調査対象企業は、すべて日本の多国籍企業の現地法人であるが、これらが、タイでどのような製品をどのような市場にむけて生産しているか、製品とその仕向け先をみてみよう。

まず、B社は、日系電機メーカーのX社が東南アジアに進出した初期の段階である1969年に現地資本との合弁で設立したもので、出資も現地資本と半々であった。もともとタイをはじめとする東南アジア市場へのX社ブランドの製品を生産する目的で設立されており、その点では、B社は出発時点から典型的な市場立地型と位置づけられていた。親会社のX社の家電製品は、東南アジアにおいてはタイ以外では生産をしていない。しかも、B社はほとんどの家電製品を生産しているといえるほど生産品目が多いことも特徴的である。

その後、1997年のパーツ危機によって生産が減少したのに対応して、1998年に日本国内の工場から電子レンジの生産についてタイへ移管し、さらに99年には調理用品を生産移管した。これらの製品は、現地生産の減少に対応して日本市場向けのものを日本から生産移管したことから、日本の国内市場が主要な出荷先となっている。こうした経過があって、今日では、同社は現地市場向け製品と日本への逆輸出の基地と位置づけられるようになった。この結果、同社の輸出比率も上昇した。現在の同社の主要な製品とその市場は次の通りである。

B社の主要製品の仕向け先

製 品	仕 向 先
・ 1 ドア冷蔵庫	タイが中心、一部日本の業務用
・ 電子レンジ	ほとんど日本
・ 扇風機	タイと日本
・ 電気釜、調理小物	日本が中心、一部タイ
・ テレビ	タイむけ
・ モーター	タイむけ

一方、A社は、B社と日本の親会社は同じX社で、同社100%出資の現地法人として1989年に設立された。最初にエアコンの生産を開始し、次いで冷蔵庫、洗濯機などを順次生産してきたが、1996年にエアコン生産を同社から分離し、米国資本との合弁企業で生産するようになった。その結果、現在の主要製品は冷蔵庫と洗濯機になっている。その主要な市場は次の通りである。

A社の主要製品の仕向先

製 品	仕 向 先
・ 2ドア・3ドア冷蔵庫	日本 73%, アジア 23% (ベトナムなど)
・ 2槽式, 全自動洗濯機	日本 45%, アジア 34% (中東など)

ここでみられるようにA社の製品は、タイ国内市場むけのものの比率は小さく、全体に輸出比率が高い。同社のタイでの生産は、日本向け製品の生産と中東、アジア各地への輸出拠点と位置づけられている。

A社とB社は親会社と同じであり、同一ブランドを生産している。両社とも冷蔵庫を生産しており、重複しているように見えるが、冷蔵庫は消費者の嗜好が多様であって、日本市場は大型の多ドアタイプが中心で、東南アジアは小型が中心、中東は大型2ドアタイプといったように、市場によって売れるモデルが大きく違っている。こうしたなか両社で生産するモデルは異なっており、市場に応じたすみ分けができています。その点では、両社のタイにおける生産は補完関係を保ちつつX社ブランド製品を生産しているということができる。

さて、C社は1964年に当初は純粋の現地資本として設立された企業であるが、日本資本のY社が、貿易障壁に対する緊急対応措置として1970年に資本参加して日系企業となった。その後、増資し現在は日本のY社が資本の過半を保有しており、日系企業といえる。同社は、この間に生産品目を増やし、現在ポンプ、モーター、電気釜、掃除機、冷蔵庫、エアコンなど12品目をタイ国内の2つの工場で生産している。生産額は順調に伸びており、製品の仕向け先としては、

(16) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

2001年時点でタイ国内が49%、日本が25%、タイ以外のアセアン諸国が14~15%、中東地域が14~15%という構成になっている。輸出先は全世界40カ国に及んでいる。従来は輸出が4割、タイ国内が6割だったが、最近は輸出の比率が伸びており、比率が逆転した。今後は日本への冷蔵庫の輸出が増加する見込みであり、輸出比率はますます上昇する見通しである。

同社の冷蔵庫の場合、日本向けは小型のモデルが中心で、タイ、台湾などは中型、中東は大型が中心となっている。そうした点では、同社製品は世界に向けて生産されているとはいえ、世界共通のモデルを大量生産し、世界各地に輸出するというかたちではなく、市場に対応して多様なモデルを生産しているのである。

一方、D社は、東南アジアではマレーシアでの生産が先行した。その後、東南アジアでの生産上のリスクを分散することを考え、BIOの誘致もあって1987年にバンコクに近い現在地に設立された。設立当初は電子レンジの生産を行い、その後、冷蔵庫、エアコン、ファックスなど生産品目を拡大してきた。こうしたなかで順調に生産額を伸ばしてきたが、2000年をピークとして金額ベースでは低下してきている。ただ、生産台数は伸びており、売上額が減少したのは、主要には為替の問題と価格低下のためということができる。

同社の場合、売り上げ金額でみると、輸出が96%、タイ国内市場むけが4%で、圧倒的に輸出の比率が高い。輸出先としては北米が中心で、電子レンジ、ファックスの7割が北米市場、エアコンも4割が北米むけである。同社の場合、タイの現地生産は、同社ブランドのシロモノ家電のグローバルな生産拠点と位置づけられており、集約した生産体制にメリットを見いだしている。これは製品が、共通したモデルが世界の市場で売れるためということができる。

E社の場合、1964年に日系の資本と現地の資本との合併で設立されており、長年にわたってタイ側の出資者が社長をつとめていたが、現在は会長となり、社長は日本の親会社からきている。この間、1978年からはカラーテレビの生産、



94年には電子ジャーの生産などをはじめたが、現在の主力生産品は冷蔵庫で、そのほかに換気扇、扇風機、ポンプなどを生産している。主要な製品の仕向け先は次のとおりである。

E社の主要製品の仕向け先

製 品	仕 向 先
・ 冷蔵庫	日本が5割、タイが25%、その他25%
小型2ドア冷蔵庫	日本
小型1ドア冷蔵庫、	タイ
中型2ドア冷蔵庫	タイ
・ 換気扇、扇風機	タイと東南アジアへ
・ ポンプ	タイとその他のアジア

ここにみられるように、E社の場合、タイ向けのモデルと日本向けモデルを生産しており、タイの現地生産は、日本市場への輸出と現地の東南アジア市場へむけた生産の基地と位置づけられている。日本や東南アジア以外の国へ輸出する場合は、仕様変更などのマイナーチェンジで対応している。今後は、リスク分散の観点から、タイ、日本、その他が3分の1ずつとなることを目標にしているという。

同社の場合、2000年に日本市場むけの小型冷蔵庫を日本から生産移管した。これが順調に売り上げを伸ばしており、そのため生産台数、売り上げともに増加しているが、最近では生産台数が伸びても、為替の関係で売り上げ額としては減少しているという。

F社は精密機器メーカーであるが、タイ工場では現在、パソコン用のバブルジェット方式のプリンター、小型と中型のパーソナル複写機、ファックスといった事務用電気機器を生産している。同社は、1990年代にプリンター、コピー機ともに順調に生産を拡大してきたが、プリンターの生産は、最近のパソコンの売り上げの落ち込みもあって、減少傾向にある。

同社が生産している製品は、世界の市場で共通した製品・モデルであり、F

(18) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

社はグローバル企業として、世界市場にむけて生産拠点を配置する戦略を進めている。そのため、生産地と市場との地域的な結びつきは薄い。タイの生産品も、その市場は、米国34%、ヨーロッパ35%、アジア・オセアニア14%、日本17%という構成になっており、欧米市場がメインである。タイの現地生産については、同社ブランドのバブルジェットプリンターの普及品、中級品のほとんどを供給する生産拠点と位置づけられている。

日系企業の現地生産について大きく分けると、現地市場の製品を生産する市場立地型、日本むけの製品を生産する日本市場への輸出拠点型、全世界ないし、第三国への輸出基地とするグローバル生産の拠点型という三つのタイプがある。この点からこれら6社のタイでの現地生産についてみると、第一のタイプは主として東南アジアなどのアジア市場にむけた市場立地型で、市場ニーズに対応して、日本市場と異なる製品を生産している。B社がこの典型であるほか、C社も世界40国に輸出しているが、比較的それにちかい。これにたいして、高付加価値製品の低コスト生産をめざし、主として日本市場むけの製品を生産している第二のタイプは、A社とE社である。ただし、両社とも日本向けだけに生産しているわけではなく、日本とともにアジア各地にむけた輸出もしており、アジアでの生産はアジア市場を意識せざるを得ないといえることができる。

これにたいして、第三のタイプといえるグローバルなレベルの生産の集約化をはかり、グローバル生産の拠点として世界各地にむけて輸出しているのは、D社とF社である。この前提は、生産する製品・モデルが世界の市場に共通して売れる製品であることであり、こうした戦略が可能かどうかは製品による。いずれにしても、タイの現地生産が各多国籍企業の世界戦略の下でどのように位置づけられているかは、各社の経営戦略によるとともに、製品の特質や市場動向などの影響をうける。こうしたなかで、各社は、タイの生産を単一の戦略で位置づけているのではなく、複合的な戦略をとっている。これは、タイの経済危機などで生産が落ち込んだ時の対応として日本向け製品を移管したり、

また、リスクを分散するなどの理由による。しかし、世界の市場にむけてどの製品をどこで生産するのが最適かは依然として重要な課題である。とくに日本向けの製品を国内生産で生産するか、あるいは海外に生産を移管するかという点に関しては、製品によって国内生産と海外生産のそれぞれのメリットが異なるが、通常指摘されるコスト問題のほかにも、市場により異なる商品ニーズ（消費者の嗜好のちがひ）や納期、輸送費の問題等が大きく影響しているのである。

### 3. 現地生産における開発・設計の体制

企業の事業活動は、経営管理や資金管理、商品の企画・開発から設計、生産などさまざまな過程を経て行われている。生産が海外に移転するといっても、事業活動のすべてが移転しているわけではなく、多国籍企業の事業・生産活動のうち、一部が海外に移転している場合が多い。したがって、どの過程が海外に移転し、日本にはどの機能が残されている明らかにすることは、海外事業展開が日本の国内経済に及ぼす影響を考えるために重要である。本章ではその点を研究開発についてみておこう。ここで研究開発に注目するのは、それが海外に移転することになると日本国内の産業に大きな影響が出ているからである。調査対象の6社について現地で生産している製品の開発と設計がどのように行われているかをみておこう。

A社の場合、新しい商品の開発は日本国内で行っている。タイはエンジニアが不足しており、優秀なスタッフの確保が困難であるため、現地で設計ができる体制になっていない。もちろん、小さなデザイン上の変更などは現地で行っており、設計できる人材の養成に努めている。商品の企画は現地で行う必要があるが、今日では、海外の工場は日本のマザー工場や本社などとオンラインで結ばれており、あえて現地で設計しなければならない必要はなく、図面化を現地で行えばよいという。

(20) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

B社の場合もタイにおける現地生産の基本的な機能は量産であり、開発、設計から試作段階までは日本で行っている。その一方、日本で開発した製品のマイナーチェンジについては現地のできる体制をめざしており、一部の調理用品についてはすでに現地化した。同社の生産はタイ国内市場むけの製品が中心であり、そのマーケティングは現地の販売会社とB社で行い、設計へ発信するよう努めているが、設計の現地化にはやや時間が必要という。

C社の場合、現地工場の開発・設計部門に60～70人のスタッフがおり、日本人設計者も各製品ごとに1～3人配置されているが、主として現地の技術者に依存している。エンジニアの確保は1997年の経済危機までは困難だったが、いまは技術者も定着しており、人材確保の問題は少ない。冷蔵庫の場合、基本的な技術は日本のマザー工場に依存しているおり、基板、シャーシなどは日本で設計している。これにたいして外枠などは現地で設計している。

D社の場合も開発・設計は日本が中心で、タイでは印刷物などマイナーチェンジのみ行っている。冷蔵庫の場合、日本の製品と共通した基本的な製品（マザーモデル）について、電気部品、電気回路、外観構造など設計の基本はすべて日本で行っている。タイ工場の開発設計部門には60人程度のスタッフがいるが、技術水準は必ずしも高くなく、設計には不十分という。ただ、1年前まで生産機能に特化していたが、現在では少しづつ設計を現地化するように努めている。

E社も、製品の開発設計は基本的には日本であり、とくに日本向け製品は日本で開発と設計を行っているが、タイ向け製品はタイで開発することが今後の目標となっている。現在、1ドア冷蔵庫について現地での設計を試行中である。しかし、その他のものはすべて日本で設計しており、技術開発はマザー工場に依存している。ただ今後は、試作機能、試験・評価などを順次現地に移管したいと考えている。

設計、開発のスタッフは、主要製品について合計20人ほどいる。日本人の技

術者が常時二人いるほか、応援が二人程度来ているが、もう少しほしいという。いずれにしても、技術者の数は不足しており、退職者が多いこともあって、その確保は困難である。

F社では、新製品の開発から生産の立ち上げ・量産に移行する過程で、開発から試作、そして量産体制の確認までは日本国内の役割と位置づけられ、現地の役割は量産の機能に限定されている。しかし、最近では新製品の生産の立ち上げから量産体制への移行の過程などに工夫をするようになってきている。従来、日本国内の工場で量産を確認したうえで、生産をタイへ移管していたが、2001年には、1機種について量産をはじめからタイの現地工場で行う「一発立ち上げ」を行った。

これら6社について製品の開発・設計がどこで行われているかをみると、いずれの企業も開発・設計の機能はほとんどすべてが日本にあり、日本の開発研究部門やマザー工場へ依存している。一部では、簡単な設計などは現地化されているところもあるが、タイの現地工場は基本的には生産機能が中心と位置づけられており、開発や設計などについてはあまり期待されていないといえる。現地の技術者の確保の難しさや技術レベルを考えると、製品の開発はもとより、設計なども現地化することは難しい。ただし、現地市場の商品ニーズへの対応するため、設計などの現地化にも徐々に取り組んできており、今後、条件が整えば、順次、設計等の現地化が進むことも考えられる。しかし、それにはまだ時間がかかるとみてよいだろう。

#### 4. タイ現地生産における部品調達の体制

さて、次にタイに立地した日系企業の生産・経営上の問題について検討したい。日系企業、とくに組み立て型の産業にとって、海外へ生産拠点を移動するうえで大きな問題になるのは部品の調達である。日本企業が進出した当初は、現地に日本のような下請け関係を構築できず、日本のような「つくり方」がで

(22) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

きないために、日本から部品をもって行って海外で組み立てるノック・ダウン生産も少なくなかった。しかし、1990年代に現地での一貫生産体制の確立が進み、ノック・ダウン生産は消えつつある<sup>14)</sup>。すでに表9でみたように、部品の現地調達はかなり進んできているが、現地でも日系企業への依存は大きい。いずれにしても、現地での部品調達にはなお問題が少なくないといわれている。この点について調査対象企業の実態をみておこう。

A社の場合、2001年の時点で、部品の77%はタイ国内での調達であり、現地調達率は高いが、現地調達といっても、そのほとんどは日系企業からの調達である。タイ国内以外では、電子部品関係などを中心に部品の15%を日本からもってきている。また、8%はマレーシア・シンガポールからの輸入である。同社の場合、1992年の部品調達率では、タイ国内が31%、日本からの輸入が52%、その他が17%という構成で、日本からもってきた部品がかなり多かったが、1997年になると、タイ国内からの調達は51%へ拡大し、日本から輸入したものは27%、その他が22%となり、現地での調達率が上昇するとともに日本からの調達は減少している。

しかし、タイの現地調達率が上昇してきたとはいえ、タイの純粹ローカルのサプライヤーは、しばしば指摘されるように納期と品質管理の点で問題が多い。最近では日本人や日本の資本などを導入し、取引きにも工夫しているようであるが、やはり信頼関係をもてるという点で、日系企業に依存する度合いが大きいという。主要部品では、金型は大きなものは韓国や台湾から調達し、小さなものは現地の日系企業などに外注している。同時に、内製化を進めており、プラスチック成型は社内で行っているが、内部製作の方がコスト競争力を高めることになるという。

B社の場合も現地調達率は高く、部品の7割は現地から調達している。しか

---

14) この点については、吉田敬一(1996)を参照。

し、その中心はやはり日系企業である。部品の調達先は製品によっても異なり、電子レンジ、テレビの場合は現地調達の比率が低く、おおまかにいって日本が3割、タイが3割、アセアンが3割である。具体的な部品の調達先でみると、半導体関係はタイ、シンガポール、日本が中心である。電気部品はタイ国内が中心で、日本とシンガポールからも少量輸入している。製品のキーとなる部品については、マグネトロンを関連会社から調達しているが、ブラウン管はタイの現地企業とシンガポール、インドネシアの関連会社から購入している。B社の場合も、やはり内製化を進めており、モーター、巻線などは内製している。社内で部品生産を行うことで、多くの部門へ供給が可能になっている。内製化を進める理由としては、コストが安い、リードタイムが小さい、対応力が大きいことがあるという。

C社は、部品を韓国、台湾、中国、東南アジアなどから調達しており、日本からの調達は少ない。タイ国内での調達が51%、日本からの輸入は12%、日本以外からの輸入が10%となっている。主要な部品では、簡単な金型はタイ国内の日系企業以外のところから調達している。現在、同社はフル生産しており、納期の関係で現地発注が求められるという。金型でも高い技術の必要なものは韓国、台湾からもってきている。電子部品は、タイ国内で調達できるものは少なく、基板に組み立てたものを購入しているが、購入の拠点は香港、シンガポールである。同社の場合も、大きな基幹的部品は内製しており、モーター、大物のプラスチック成型は自社で生産している。そのほか、コンプレッサーはタイの関連会社から調達し、モーターのコアは日本から輸入してきている。全体としてタイの現地の機械加工は技術レベルが低いとため日系企業に依存しているが、かなりの部分は自分でやらざるを得ないという。タイでは下請けと内製ではコストはかわらないので、外注への刺激が働かないのである。

D社の場合も部品の現地調達率は全般に高いが、製品別によりかなり異なっている。製品別に金額ベースで現地部品の調達の比率をみると、電子レンジで60%、

(24) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

ファックスは15%、エアコンは70%、冷蔵庫が70%となっている。ただ、現地での調達といっても、日系企業が中心であって、タイの現地企業は、技術水準に問題があるという。ファックスの場合、現地調達率がかなり低いのは、米国から輸入する部品があるからである。ASEAN という観点からみると、冷蔵庫とエアコンの生産は域内で完結しているが、電子レンジやファックスは域内で完結させることが困難である。

部品別にみると、印刷、梱包材など技術的に簡単なものは純ローカル企業であるが、プレスと成型は日系企業と現地企業が半々であり、電子部品は日系企業と韓国企業が90%を占めている。なお、電子レンジのマグネトロンは、韓国の企業などから導入している。一方、部品のうち日本からもってきているのはシステム LSI であり、専用品の現地での調達は困難という。また、液晶は日本からもってくるという。

同社も内製化を進めており、日本国内よりも内製率は高い。電子レンジは2%に過ぎないが、冷蔵庫はすでに 35%、エアコンも10%程度は内製している。とくにファックスは内製率が50%と高く、かなりの部分を内製している。そのために自動化を進めている。

E社でも、部品の85%は現地で調達しているが、やはり日系企業への依存が大きい。日系企業の方が品質、価格、納期でメリットがあるうえ、日本人の指導が入ることや日本語が通じる利便性などがあるという。同時に、内製化も進めている。冷蔵庫は金型への投資が大きく、日本国内でも重要な部品の金型は内部製作しているが、タイの現地生産でも、現在は金型を社内とタイ国内で調達しており、今後は金型を社内生産できる体制をめざしている。全体として部品の現地調達には困難があり、外注できない部品については内製率が全体に高い。重要部品である冷蔵庫用のコンプレッサーの調達は、シンガポールの日系企業とタイの日系企業とローカルによっている。

F社の部品調達は、2001年の実績でタイ国内での調達が63%を占めている。



その内容は電装ユニット、樹脂成型、プレス加工、ゴムローラーなどであるが、ここでも日系企業が中心である。周辺のアジア諸国から輸入している部品は8%で、電子部品、成型、機械加工などである。電子部品についてはシンガポール、日本、台湾から調達している。また、日本からもってきているものは29%で、電子・電気部品、特殊材料部品などである。メカニカルパーツは、基本的には日系企業から購入している。金型については、日本からもってくるものとシンガポールから調達するものがあるが、一部は工場内で製作している。

ここでみてきたように、タイの現地生産における部品調達をみると、タイ国内での部品調達率が高く、たしかに現地で一貫生産の体制が確立されつつあることを示している。この前提として、タイ国内の工業集積度の高さがあり、この点で生産基盤が整っているといえることができる。そして、このことは日系企業にとってタイで生産する大きなメリットのひとつになっている。また、タイの国内にとどまらず、東南アジアに部品生産の集積があり、ASEAN 地域の一体化が進んでいることも域内での調達を促進している。しかし、現地での調達、一貫生産体制といっても、現地に立地している日系企業への依存は高い。技術と生産管理の問題から、純粹の現地企業からの調達には問題が多いという現状がある。したがって、部品のなかには依然として日本から調達するものもある。現地の企業への部品の発注と育成にはまだ時間がかかるものと考えられる。

こうしたなかでは、部品を外注せず内製する比率は全体に高くなる。これは、技術上の問題とともに、コストの点でも、日本国内での生産とは異なり、差が小さいことが要因となっている。その点では、日本と同様の作り方はやはり困難であることを示している。

## 5. タイにおける日系企業の経営管理体制

### ①生産管理

次に、タイに立地した日系企業の経営実態を生産管理と人事管理の二つの面

についてみておきたい。まず、生産管理に関しては、自動化や新たな生産の方式など、コスト削減や品質管理について検討し、現地生産でどのような問題をかかえているかをみることにする。

A社は、基本的に自動化を進めており、生産拡大には自動化で対応している。とくに人では品質が確保できないところを自動化しているという。パーツ危機による生産の全体としての落ち込みにたいして、コスト競争力を高めることで生産を維持しようとしているが、現地でのコスト削減の方法は、部品を世界中から安いものを購入するように努めることという。

B社の場合は多品種生産を行っており、そのマネージメントの難しさがある。新しいモデルは金型の共通利用に努めるなどして、コストの節約をはかっている。また、自動化については、固定費、人件費、付加価値などの観点から自動化する工程をきめている。基板の組み立ては、一部で手差しも残っているが、自動挿入機を利用している。

D社では、電子レンジを一日17000台程生産しているが、生産するモデルが非常に多く、ロットが小さい。そうしたなかで、基板への挿入などは自動化しているが、自動化率は全体として低い。これは、人件費との関係で自動化投資のメリットがないことも影響している。生産方法上の特徴としては、屋台生産を導入していることである。現在、屋台生産に従事している労働者はまだ5人程度で少ないが、今後は拡大する方向で考えている。屋台生産は若手の優秀な労働者にやらせていることもあって、作業スピードが速いという。これは多能工化への対応であり、新たな職種を確立し、賃金でインセンティブを与える処遇を考えている。

同時に製品の内製率は高い。下請けを利用しても内製と価格差がないため、できるだけ内製している。ただ、その際に問題になるのは従業員管理である。従業員が3000人をこえると労務管理が難しくなるため、従業員数を抑制しつつ、内製化をはかっている。生産性の向上は自動化で行うわけではなく、むしろ部

品の直納と JIT で対応している。JIT はエアコンの生産に導入しており、30km 以内では時間指定で一日 2 回程度輸送している。また、ライン設計の変更でも対応している。ラインを短くしてスペースをあげ、セル生産、屋台生産を拡大している。これによりリードタイムの短縮を進めている。

E社では、モデルが多くロットで流せないため、ラインは混流が原則であり、ラインの一定のところでもロットにまとめている。生産工程については、ラインをできるだけ短くするよう努めており、屋台、セル生産を導入している。サブラインをセル、屋台に転換しているが、これらによって、スペースが空く、不良率が半分に低下する、生産性が2割上昇するなどのメリットが生まれたという。

同時に、大きな冷蔵庫の生産には自動化が必要であり、自動化も一定進めている。コスト削減は、ラインの人員を削減し、その分を部品等の内製化を進めることで対応しており、プラスチック成型、ハーネス、金型などを内製している。

この工場では、しばしばラインストップが発生しており、生産管理システムに問題がある。これに対応し生産性へ寄与するため、生産管理の改善が必要になっているが、そのために、整理、納期の厳守、インベントリーのチェックなどを進めるとともに、作業改善、セルの導入で対応している。

F社は、日本の親会社が全社的に SCM を導入しており、パーソナルコピーの場合、販売会社から直接生産計画が入り、二週間程度で生産する計画となっている。また、F社は生産変動に対応するため3ヶ月の期間工を約1000人導入しており、経験に乏しい労働者が少なくない。生産ラインは通常のコンベア・ラインのほか、セルの職場とセル方式とコンベア方式を組み合わせたハイブリッド・ラインがある。ベルトコンベア方式は労働者が習熟しやすいというメリットがある。しかし、その一方で SCM 生産に対応するため、セル化の方向も追及しており、セル生産には多工程労働者を配置している。プリンターの場合、1セルに40人くらいを配置している。セル生産は設備投資の節約、スペースの

節約、人員の節約につながっている。

プリンターの生産は競争が激しく、毎年機種を更新しているが、部品の共有化で対応している。また、全社的に生産革新を進めている。

こうした生産管理の実態から明らかになるのは、省力化、コストダウンをはかるための自動化は、人件費が低いなかではインセンティブが小さいことである。むしろ、品質管理や労働者の技術水準を補完するものとしての自動化が進められている。その意味では、タイでの生産は、コスト問題よりも労働力の問題の方が大きいということもできよう。また、さきにも指摘した点であるが、現地生産の特徴は、下請け外注を利用する場合と内製との価格差があまりない。そのため、品質を確保するために内製化を進めている。

さらに、これらの企業で特徴的なのは、全体に生産品目やモデル数が多く、生産変動も大きいことである。ライン生産での同一モデルの大量生産ということになっていない。そこで、生産の効率性を高めコストダウンをはかるには、セル生産、屋台生産が導入されている。D社、E社、F社でこうした生産方式が導入されている。セル生産などは労働力の質の問題にも依存するので、現時点では導入範囲はまだ限定されているが、しかし、各企業ともフレキシブルで効率性の高い生産を行うために、今後はこうした生産方式を拡大する方針であるがこの点は人材育成にかかっているといえるだろう。

## ②人事管理の実態

### i) 人材確保と内部昇進

日系企業の海外生産において、日本的なやり方を導入するのが困難な点のひとつが人事管理である。タイの現地生産では人事管理に大きな問題が生じているわけではないが、日本的な人事管理を導入できてはならず、その点がどの程度現地生産の足かせになっているかをみておこう。

まず、労働者の確保と人材養成、そして昇進の仕組みについてみよう。A社

の場合は、一般労働者の確保はパーツ危機後は問題がなくなっているが、スタッフの場合は退職が多く、人材の育成には困難がある。それに代わって日本人スタッフは最近では増加傾向にある。その背景には、日本から一部製品の生産を移管したこともあるが、同時に現地でのスタッフの不足もある。

現場労働者の場合も内部昇進を基本とし、フォアマンは現場から内部昇進させ、スーパーバイザーの養成も行っている。今後は課長まで昇進させる計画である。

B社の場合は、創業以来歴史が古いため、従業員の会社への信頼度は高く、従業員の平均勤続年数も約10年と長い。労働者の離職率は全体として低く、人材確保には困難を感じていない。最近、従業員は増加の傾向にあるが、それには主としては有期社員で対応している。従業員の内部昇進のルートはできているが、タイではOJTが困難であり、技術のトランスファーは弱い。一方、技術者は大卒と高卒の両方で採用しており、約100名いる。しかし、技術者の離職率も低く、この点にも問題は生じていない。

C社の場合、一般従業員の定着率は高く、離職率は5%くらいである。臨時工は法律によって120日までとされているので、派遣会社を活用し、1年くらいを単位として採用している。昇進については、部長まで昇進可能なルートがあり、とくに課長まで可能性がある。現実にも副課長の例はかなりある。一部の副部長、課長は内部昇進でついている。

D社の場合も、退職者は少なく、人材確保には困難はない。2001年に同社にトレーニングセンターを設立し、D社だけではなく、部品メーカーを含めた従業員の教育訓練に力点をおいている。この教育訓練では、技術指導から日本語・英語の教育、5S活動など幅広い教育訓練を進めているが、従業員全員を対象としているわけではなく、必要な技能に応じたプログラムをつくっている。一方、昇進については、マネージャーまで内部昇進させる制度となっている。

E社では、一般労働者の移動は多いが、労働力の確保には問題ないという。

(30) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

ただ、長期の定着化をはかるよう工夫はしており、日本語手当を支給したり、日本の工場などへ研修に出して、人的ネットワークをつくるなどに努めている。一方、スタッフについては、優秀な労働者が引き抜きなどでやめるため、その養成が困難である。

F社の場合、労働者の採用は5～6年前まで困難であったため、寮を整備して、遠方の地域から労働力を採用していた。しかし、アジア危機後は、離職率が低くなり、問題がなくなっている。2001年の退職率でみると、全従業員で1.3%、オペレーターの場合でも3%と低い。この背景として、賃金の高さや福利厚生が整っていることがあると考えられる。

こうした点からみて、これらの日系企業では、現在の労働市場の状況もあって、一般労働者の確保は必ずしも難しくはないといえる。むしろ、困難は人材育成にあり、D社のように教育訓練の拡充を進めている企業も少なくないが、それでも人材が育たないという声は多く聞く。各社とも内部昇進の仕組みを整備し、従業員の仕事への意欲を引き出そうとしており、実際にも昇進例はみられるが、それが必ずしも従業員のモラル・アップにはつながらないようであり、そこに困難がある。なお、技術者については、タイ全体として不足しており、一部に離職の多さや人材確保の困難を指摘する声もある。

ii) 賃金、労働条件

従業員の定着をはかるうえでは、賃金、福利厚生などの充実が効果的であり、それに努めているところが多い。

B社の場合、平均賃金は最賃に一定比率を上乗せする程度であるが、定昇はある。同時に査定制度も導入しており、日本の評価システムにちかい。上司による評価が行われているが、その査定幅は上下10%くらいであり、概して小さい。

C社の場合、賃金は年功型賃金で、定昇、ボーナスの制度もある。定昇やボーナスについては査定があるが、一定の水準でストップするようになっており、

賃金コストの上昇を抑制している。

D社では、賃金は地場のなかで高めに設定している。同時に、多くの手当を設定して処遇している。

F社の場合でも、賃金水準については、初任給がバンコク之最賃よりやや高めに設定されている。同社は日本国内でも定昇制度を廃止したため、アジアの生産拠点でも賃金システムの改編を進めており、賃金の個別化と職種別賃金の方向を追求している。また、さきにも示したように、労働者の定着をはかるため、賃金をある程度高くするとともに福利厚生を整備に努めている。とくに手当てなどの整備を進めており、ガソリン代と住宅費の補助、食費の補助、医療費、寮、制服代、社会保険、皆勤賞、交替手当などがある。

一方、就業時間については、交代制を導入している場合が多い。

A社の勤務時間は8:00-20:00-8:00の二交代制で、5:10からは残業で対応している。B社は、8:00-17:10であるが、インジェクション職場が三交替、プレス職場が二交替というように、一部で交代制が導入されている。ただ、組み立て工程は一シフトに残業で対応している。

C社の場合、就業時間は8:00-17:00で、隔週で土曜日が休みとなっている。残業を見込んで生産計画（新工場ではやめた）をたてているので、ある程度の残業はある。

D社では就業時間は、朝8:00~翌朝5:10で二交代となっている。24時間3交代では、夜勤が終わるのが午前8時となり、帰宅すると11時くらいになるので寝る暇がなく、労働者がいやがるため二交代にしているという。通勤については、会社のバス50台で輸送している。通勤圏は2時間圏（約70k圏域）に及んでいる。

F社も、通勤にあたっては、バンコクを含め53路線で通勤バスを運行している。

労働者の確保との関係でとくに注目されるのは通勤手段であり、D社やF

社など多くの企業が会社のバスを用意している。

iii) 労使関係

一方、労使関係については、A社は、Management Innovationの活動にQC活動を含めており、コスト、品質、能率、キャッシュフローなど総体で改善に努めている。3年前から進めており、現在、200件程度のプロジェクトが進行している。B社の場合は、労働組合、従業員会などはない。労働問題については、欠勤の問題があるという。

C社の労使関係については、従業員会があり、ここを労使の窓口として、ボーナス、昇給などについて協議している。労働組合は、冷蔵庫の工場移転をめぐって結成され、現在、年1回団体交渉を行っている。小集団管理は、仕事のなかでやっており、ノーベいでやることは困難である。班長（グループの長）は、1期に1ターゲットが目標とされており、各期に50件ほどが出ている。出勤率は、97～98%で高い。

D社では、QCは実施しており、180チームほどできている。労使関係の点では、労働組合があり、賃金は団体交渉でできる。交渉課題は賃金や手当などが中心である。賃金は地場で高めに設定しており、労使関係はとくに問題ない。

E社の場合も組合はある。現在、景気の回復によって賃上げ圧力が高く、賃金交渉が決裂し、労働局へ調停を申請した。QC活動などは行っており、改善提案を制度化しているが、日本より提案件数が少ない。現在、50グループくらいできているが、100グループが目標である。

F社でもQCサークルはやっており、5S運動、改善提案などを行っている。

これらの企業には労働組合があるケースとないケースがあるが、全体として労使関係や労働問題、従業員のモラルなどには問題がない。これにはタイ人の気質も関係しているであろう。一方、QC活動などによる小集団活動や改善・提案活動などはほとんどのところで導入されているが、必ずしも日本的なやり方で行われているわけではなく、現地のやり方に適応しているというべきであろう。



## む す び

小論でみてきたように、日系電機企業のタイの現地生産といっても、市場立地型、日本市場むけの製品の生産基地、世界にむけた輸出基地という3つのタイプがある。企業の現地生産の位置づけにより、こうしたタイプがきまってくると考えられるが、それは主として生産品の市場の特性を反映したものである。また、同一企業のなかでも複数の製品を生産しており、製品によっても位置づけは異なっている。したがって、ひとつの現地法人でも、多国籍企業の生産全体におけるタイの生産の位置づけは、複数あるということができる。

全体の傾向としては、アジアへの生産移管は進んでいるが、それは市場や国際競争、さらには進出先の経済状態によってきまってくるもので、生産のアジア・シフトが直線的に進んでいるわけではない。たとえば、冷蔵庫は、海外生産比率が相対的に低い製品であるが<sup>15)</sup>、それは、各国の市場の特性と結びついて、日本国内との間でどのモデルを生産するか、分業関係が形成されているものもある。とくに家電製品は消費者の嗜好が反映する商品であるだけに、市場ごとにモデルが異なる場合も少なくない。市場の影響を受け、市場が分割されやすい商品は、人件費コストが安いという要因だけでアジアに生産拠点を移すことにはならない。世界に共通したモデルを最適地で大量生産するというのには適さないのである。そうした製品は国内に生産を残す一定の基盤がある。

また、タイでの現地生産は、現在のところ量産機能が中心であり、開発や設計をはじめとして主要な技術は日本国内に依存している。とくに製品開発や生産技術をふくめてマザー工場へ依存する度合いは大きい。こうした点を考えれば、開発や設計などの機能と量産の機能は、まだ、各企業内で国際的な分業関係にあるといえる。もちろん、各社とも設計などの現地化を進めており、やが

15) 冷蔵庫の海外生産比率は1998年時点で13.9%と低い(家電製品協会、2000)。

ては現地に移管される可能性は大きい。ただ、各社は、それにはまだ時間がかかると指摘している。そうしたなかで、A社がやっているように、今日のオンライン化されたなかでは、開発設計にあたっては技術面での蓄積があり、大きな技術者集団を抱えている日本国内でやった方がメリットが大きいという考え方もある。そうしたことを考えれば、技術や製品の開発、基本的な設計までも全面的にアジアに移管するとは考えにくい。むしろ、日本とアジアとは、当分の間、分業関係、補完関係を保ちつつ、グローバルな生産、事業展開を進めてゆくであろうというのが、もっともありうるシナリオのように思われる。

その一方、タイでの生産基盤については、大きな問題は生じていないというべきであろう。タイの場合、BOIの外資導入政策もあり、税制、工業用地など生産基盤は全体に整備されている。問題は、部品調達や人材確保などであるが、部品調達については、現地調達率が高く、かつそれが上昇していることに表れているように、条件が整備されているということができる。それは、タイ国内だけではなく、東南アジア全体での部品調達が可能であるということにもよっている。ただ、交通や通関などの面ではASEAN内で時間がかかることなど、さらに条件整備が必要といわれている。しかし、この地域は全体として、80年代以降急速な工業化が進み、今日では大きな工業集積が形成されている。しかも、機械関係の部品生産などの集積が進んでいる。こうした工業集積のうえで日本企業の位置は大きい。技術レベルや品質管理、あるいは価格、納期などの点で、日系企業は同地域に立地する他の日系企業に依存する傾向がたつよく、現地企業や経済への貢献という点では、問題が残るかもしれないが、そうした点を別にすれば、現地生産の条件は整っているということができる。

また、労働力の確保についても、タイはもともと労働力が豊富なうえ、とくにアジア危機後は労働力の需給が緩んでおり、タイ人の気質も反映して、生産する上での条件は整っている。もちろん、日本と同様の高い勤労意欲や技能の高さは困難かもしれないが、生産を進める上で問題にはなっていない。ただ、

技術者がタイでは全体に不足しており、離職率が高いことも手伝って、その確保が困難な点が問題としてあげられている。その点を別にすれば、むしろ、タイでは、生産モデルが多いこともあって、生産変動に柔軟に対応しつつ、効率性の高い生産を行うために、屋台生産やセル生産を導入しているところが少なくない。今後の課題としては、そうしたセル生産などに対応できる多能工の養成にあるというべきであろう。いずれにしても、アジアでの現地生産でも、セル生産など柔軟な生産方法が導入されており、それが可能になっていることは注目される。

こうした点を考えると、日系多国籍企業にとって、タイでの生産は生産基盤が整っているという点で大きなメリットがある。アジアのなかでも、どこでもこうした条件があるわけではない。たとえば、最近では日本企業の中国への立地が注目されている。その多くは市場立地型といわれているが、中国市場にたいする今後への期待は大きいにせよ、製品によっては現時点ではまだ市場が限られている。これにたいして、生産基盤については、政治的安定性や税制などの問題点も指摘されているが、むしろ何よりもタイのような工業集積のメリットが現在の中国にあるかが問題になる<sup>16)</sup>。

中国の工業集積は上海周辺から華南に限られており、しかも、この地域では、タイなどの東南アジアなどとの賃金の格差も大きくないともいわれている。今回の調査でも、多くの企業が中国でも生産活動を行っているが、マネージャーの多くは、タイでの生産が中国に移管することは考えられないとしている。こ

---

16) 木村福成、丸屋豊二郎、石川幸一編(2003)の第12章では、中国への直接投資が増加しているものの、日本の企業にとって依然としてASEANの重要性は変わっていないと論じ、その背景として、第一に中国進出へのリスクヘッジ、第二に、ASEAN市場の供給拠点、第三に、中国への新規投資のコストという点で既存の生産設備の有利さをあげている(242~243ページ)。ジェトロの調査でも、ASEANに生産拠点をもちこと重要性は裏付けられている(ジェトロ編、2002、53~56ページ)。ただ、生産拠点としてのASEANの意義については、工業集積のメリットにもっと注目する必要がある。

(36) 日系多国籍企業におけるタイ現地生産の実態と位置

うした点を考えると、日本の電機産業のグローバル戦略の再編が進んでいるとはいえ、タイでの生産の中国へのシフトは当面考えにくい。逆にいえば、タイでの生産はメリットが大きく、それは当面かわらないものと考えられる。

(本調査研究は、科学研究費補助金基盤研究(C)を受けて行われた。)

【主要参考文献】

- 阿部 誠 (2003) 「グローバル化の下での日本の産業と雇用」, 大分大学経済学部編『グローバル化と日本の経済・社会』ミネルヴァ書房
- 阿部 誠 (1997) 「日本経済の構造転換と地域雇用構造の再編」, 大分大学経済論集第49巻第3・4合併号
- 小川雄平 (1995) 『タイの工業化と社会の変容』, 九州大学出版会
- 家電製品協会 (2000) 『家電製品ハンドブック』
- 木村福成, 丸屋豊二郎, 石川幸一編 (2003) 『東アジア国際分業と中国』, ジェトロ
- 財団法人中小企業総合研究機構 (1999) 『アジア中小企業の現状に関する調査研究(タイ編)』
- ジェトロ編 (2002) 『ジェトロ投資白書』
- ジェトロ (2000) 『進出企業実態調査アジア編, 2000年版』, 日本貿易振興会
- ジェトロ・バンコク・センター編 (2002 a) 『タイ国経済統計集2002/2003年版』, 般谷日本人商工会議所
- ジェトロ・バンコクセンター編 (2002 b) 『タイ概況』(小冊子)
- 末広 昭 (1993) 『タイ』, 岩波新書
- 経済産業省編 (2001) 『通商白書2001年版』, 財務省印刷局
- 原田泰 (1988) 『タイ経済入門』, 日本評論社
- 吉田敬一 (1996) 『転機に立つ中小企業』, 新評論