

華人企業の経営特性の連続性と非連続性

—— タイ自動車部品製造業にみる企業者活動 ——

川 邊 信 雄

要 旨

過去数十年にわたる東南アジアの経済発展における華人企業の役割が注目され、華人企業者の経営特質に関する研究が活発になっている。その特質としては、同族性やネットワーク、華人企業と国家・多国籍企業との関係、リスク志向・金融志向・多角化志向の経営戦略などについて議論されてきた。また研究対象の多くは、大規模な複合企業であった。本稿では、複合企業ではなく、近年自動車産業の発展が目覚ましいタイの地場自動車部品サプライヤーであるサミット、アピコ、マノヨン、バンコク・スプリングの事例を中心に分析している。その結果は、限られた産業における事業機会の追求と技術の蓄積をはかろうとする、従来議論されてきたものとは異なる華人企業者の特質を明らかにしている。

キーワード：華人企業、企業者活動、タイ自動車部品産業、技術移転、産業自立

Continuity and Discontinuity of Management by Overseas Chinese

—— Entrepreneurship in the Thai Auto Parts Industry ——

Nobuo KAWABE

Abstract

Many scholars have been paying attention to the role of overseas Chinese enterprises in the development of South-East Asian countries for the last few decades. They have also been discussing the characteristics of their management such as family and network, relationship with states and multinational enterprises, and risk-, financial- and diversification-oriented strategies. They have analyzed mostly big diversified business conglomerates. In this article, Thai local auto parts suppliers such as Summit, Aapico, Manoyon and Bangkok Spring, which have been developing rapidly, were analyzed. The findings show that they try to seek for business opportunities as well as accumulate management and technological know-how to develop their businesses in a particularly limited industry.

Key words: overseas Chinese business, entrepreneurship, Thai auto parts industry, technology transfer, industrial self-sustenance

投稿受付日 2005年7月30日

採択決定日 2005年10月31日

早稲田大学教授（商学大学院）

1. はじめに

華人企業が東南アジアや太平洋周辺において強力な経済的地位を築き、過去数十年にわたるこの地域の発展に貢献してきたことはよく知られている⁽¹⁾。そして、その華人企業者活動の特性について、活発な議論がなされてきている。その議論のポイントは、以下のようにまとめることができるであろう。第一は、企業経営における同族性とネットワークの重要性である。第二は、華人企業と国家との密接な関係である。第三は、華人企業と多国籍企業との密接な関係であり、華人企業の多国籍化の動きである。第四は、以上のような特性からリスク志向、金融志向、多角化志向、そして多国籍化志向の企業者活動や経営戦略について議論がなされてきている。

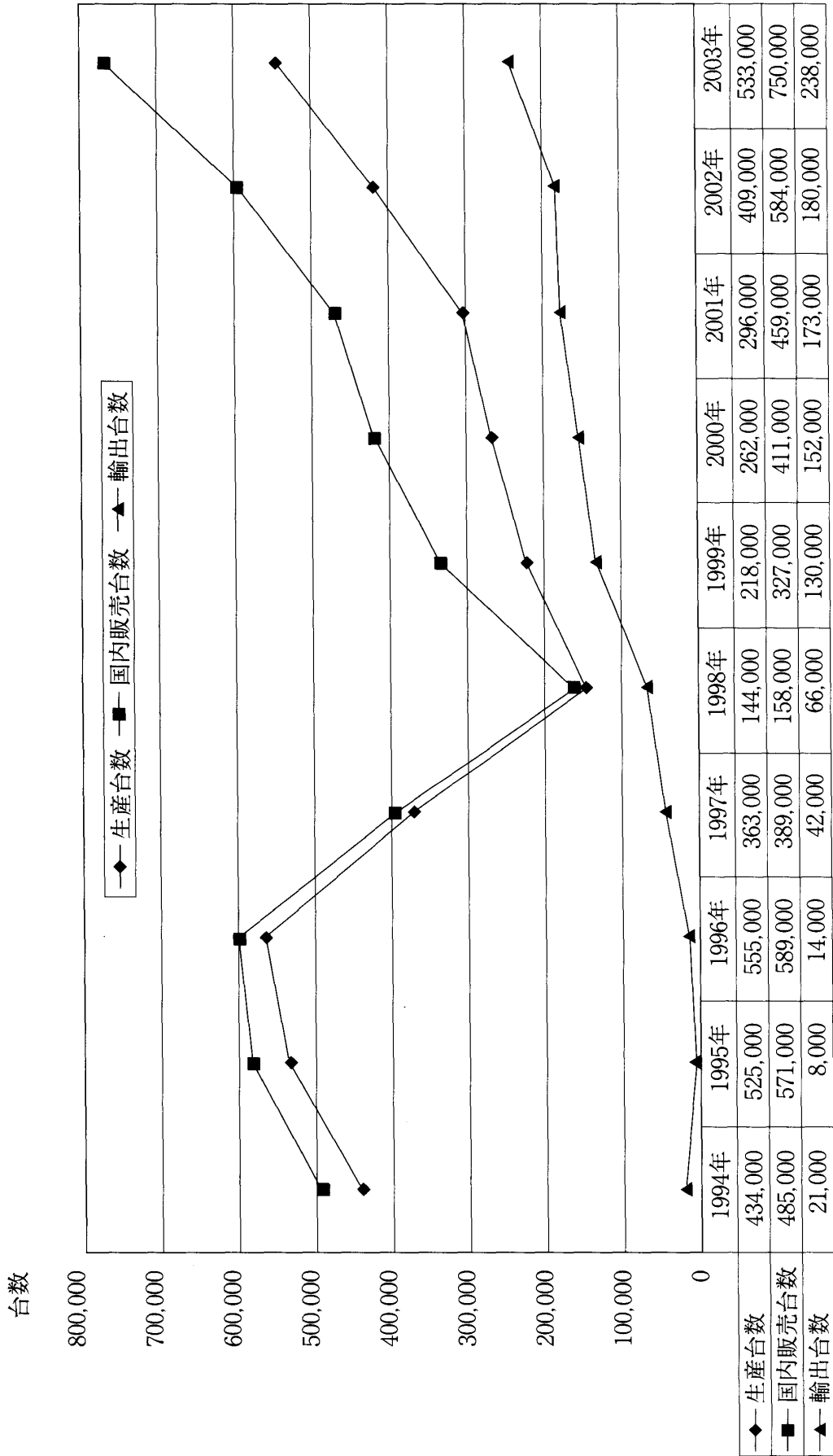
これらの華人企業者の特性が、東南アジアにおけるビジネスの発展をもたらす上で、長所と短所をもたらした。とくに、1997年に生じた通貨・金融危機について、こうした華人企業者の特性を「クローニズム（縁故主義）」とか「模倣経営」といった形で問題視する動きが顕著になった⁽²⁾。こうした従来の議論の対象になっているのは、インドネシアのサリム・グループ、タイのCPグループ、マレーシアのクロック・グループなど、東南アジア各国に見られる大規模な複合企業集団であった⁽³⁾。

ところが、同じように通貨危機に直面した華人企業にもその対応が異なったものがあつた。例えば、この通貨危機以前、各国に投資していた自動車メーカーは、国内市場向けに生産を行っていた。通貨危機に直面して売上高は激減し、とくに、それまでの高度経済成長から、大規模な投資を行っていたタイの自動車メーカーは、大きな問題に直面した。存続のため、各社は余剰生産設備を輸出向けの自動車生産に向けざるをえなくなった。景気回復後も、日本やアメリカのSUV (Sports Utility Vehicle) 生産工場を閉鎖してタイに生産・輸出を集約したいすゞ、ピックアップを基盤とした自動車をタイで独自に開発し、現地調達を95%以上で生産し、世界80カ国以上に輸出するというトヨタのIMV (International Multipurpose Vehicle) プロジェクトなどによって、タイでの自動車の生産・輸出拠点として役割が大きくなっているのである⁽⁴⁾ (タイの自動車生産台数などの推移については図1参照)。

この輸出用の自動車は、高いグローバル・スタンダードを要求される。トヨタ、ホンダ、いすゞ、マツダ、フォード、GM、ダイムラー・クライスラーといった主要メーカーへの部品の1次サプライヤーは、その作業レベルをグローバル・スタンダードに上げなければならなかった。なかでも、タイで大きなシェアを占め、QCDEM (品質・コスト・納入・エンジニアリング・マネジメント) に厳しい日本企業のサプライヤーになるためには、その技術力を高めなければならなかった⁽⁵⁾。その結果、タイで生産される自動車の輸出は、1996年の1万4000台に比べて、2001年には17万5000台、2002年には18万台、2003年には23万3000台、2004年には33万2000台に急増している⁽⁶⁾。

タイ自動車産業のなかでは、組立メーカーのみならず、部品供給においても依然として日系企

図1 タイにおける自動車の生産台数・輸出台数推移



出典：タイ自動車協会

業を中心とする外資系企業が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⁽⁷⁾。実際に、タイの地場自動車部品産業の急成長ぶりは、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。1980年代以降の自動車産業の拡大を背景に、タイ・サミット・グループ (Thai Summit Group)、エアロフレックス・インターナショナル社 (Aeroflex International)、アピコ社 (Aapico) など、地場サプライヤーがとりあげられている⁽⁸⁾。

いうまでもなく、経済発展における企業者の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。しかしながら、企業者活動に関する議論の内容は、かなり多岐にわたっている⁽⁹⁾。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シュンペーターであり、彼は、企業者の役割の中心は革新にあるとした⁽¹⁰⁾。

しかしながら、こうしたシュンペーターの考える企業者には、いくつかの問題がある。それは、彼の考える企業者は、ある特定の非凡な革新者で、その革新が実施されると、革新者としての性格は消滅してしまうので、現在の企業組織のもつ継続的な革新を説明できない。これは、「企業者パラドックス」と呼ばれている⁽¹¹⁾。こうした大企業体制の発展に照らし合わせて、コールは、企業者の重要な要素は意思決定であるとする。意思決定の過程が、アイデアの創出から実施にいたるまでのすべての段階を含んでいるとすれば、企業者活動は企業の組織階層のなかに分散される余地があると指摘し、集団による企業者活動に言及している⁽¹²⁾。また、アバナシーとクラークは、市場・顧客と技術・生産との組み合わせによって、革新を4つに分類し、シュンペーター型の革新以外の革新があることも指摘している⁽¹³⁾。さらにカーズナーは、企業者とはビジネス機会に目ざとく、この機会を開発するための能力を有するものであると主張する⁽¹⁴⁾。また、カソンは企業者というのは非凡な革新者であるが、企業者活動の量や質は、複雑な社会・経済・理念的な理由により、国ごとに差異がみられることを指摘している⁽¹⁵⁾。

このように、企業者に関する議論は多様である。「アジアのデトロイト」を目指すタイにとってこれまでの自動車産業の発展はきわめて重要であった。今後は、国際競争にますますさらされていくはずのタイの自動車産業の発展にとって、現地企業者の活動はきわめて重要であるといえよう。

それにもかかわらず、ほとんどが華人経営であるタイ地場自動車部品サプライヤーの企業者活動に関する研究・調査はあまり行われてこなかった⁽¹⁶⁾。そこで、本稿ではタイ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する。具体的に分析すべき問題としては、(1)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、(2)いかにしてグローバル・スタンダードの部品を生産できる技術を身につけたのか、(3)タイ自動車部品企業の抱える問題点はなにか、そして(4)タイの自動車部品企業の経営の特質と、従来議論されてきた華人経営の特質の異同はどこにあるかである。

なお、以上の問題点を分析するにあたっては、タイで聞き取り調査をおこなった。タイにおい

て40年以上の歴史をもつタイ・トヨタ自動車の協力会（CTT）やタイ・いすゞの協力会（ISG）の1次部品サプライヤーである、アンパス社（Ampas Industries Co., Ltd.）、マノヨン社（Manoyontchai Co., Ltd.）、アピコ社（Aapico Industries Co., Ltd.）、バンコク・スプリング社（Bangkok Spring Co., Ltd.）とサミット・グループの事例を論じる。そして、最後の節において、タイ地場部品サプライヤーの企業者としての特性を明らかにする¹⁷⁾。

2. サミット・グループの事例

第1の事例は、タイ最大の自動車部品グループのサミット・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、もともと二輪車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。同社の経営は、中国からの移民一家ホレイスワン・セジュン（Hloey-Suang Sae-Jueng）によって行われている。長男プラモート（Pramot）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。次男のサンサーン・ジュランクール（Sunsum Jurangkool）と両者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（Suriya）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年に自動車や二輪車の座席、内装トリミング部品などを本格的に生産する会社、タイ・サミット・オート・シート・インダストリー社（Thai Summit Auto Seats Industry Co., Ltd.）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となる基礎的な技術を集積していたと思われる。

1977年3月には、タイ・サミット・オート・パーツ・インダストリー社（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て技術を習得していった。

1986年には、サミット・オート・ボディ・インダストリー社（Summit Auto Body Industry Co., Ltd.）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の生産を始めた。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が操業開始した。オート・ボディ社およびオート・シート社は、それぞれ1994年および1997年にバンコク東部地域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¹⁸⁾。

サミット・グループと同じく、自ら企業者として行動を起こす前にすでに技術を修得あるいは集積していた企業者の例としては、アンパス社の創立者のスポジ・ニルンタスクラート（Suppoj Niruntasukrat）を付け加えておくことが必要であろう。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年にサイアム・フージ・エンジニアリング社 (Siam Fuji Engineering Ltd.) を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。

この企業は純粹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、タイ国自動車産業振興機構 (TAI) や日本国際協力機構 (JICA) の支援をもとめて、直面する問題を解決しようとしている¹⁹⁾。

3. 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・グループである。同社の創業者であるマノ・リーコモンチャイ (Manoj Leekomonchai) は、もともと技術をもってはいなかった。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 (マノ自身は、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いっている)。外国企業との合弁を中心として、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販売員をしていたといわれる。彼は、2男3女の子供ももった。

1965年高校を卒業すると、マノは高校時代の友人たちと4人で各人5000バーツずつ出資し、合計2万バーツの資本で合資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、アフターサービス能力がないのでマノ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。

1970年、マノ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、儲けを分け合って解散する。その直後、マノは2万バーツで自分の会社を立ち上げるが、これはマノがす

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からである。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）。日信の当時の宮下オーナーの息子がマノと同じ年代でうまが合った。

マノは当時四輪車の数は少なく、部品を生産しても採算がとれないと考え、二輪車のブレーキから生産することにした。というのは、当時すでにタイには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、現地調達率は25%であったが、ブレーキについては2.5%にすぎなかった。そのため、1979年にタイ・スズキが日信にタイへの進出を要請した。この要請に対応する形でマノは日信工業の社長の息子と合併でダイシン社（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鋳造設備に大規模な投資が必要なために、シューの生産は結局1983年に行われるようになった。

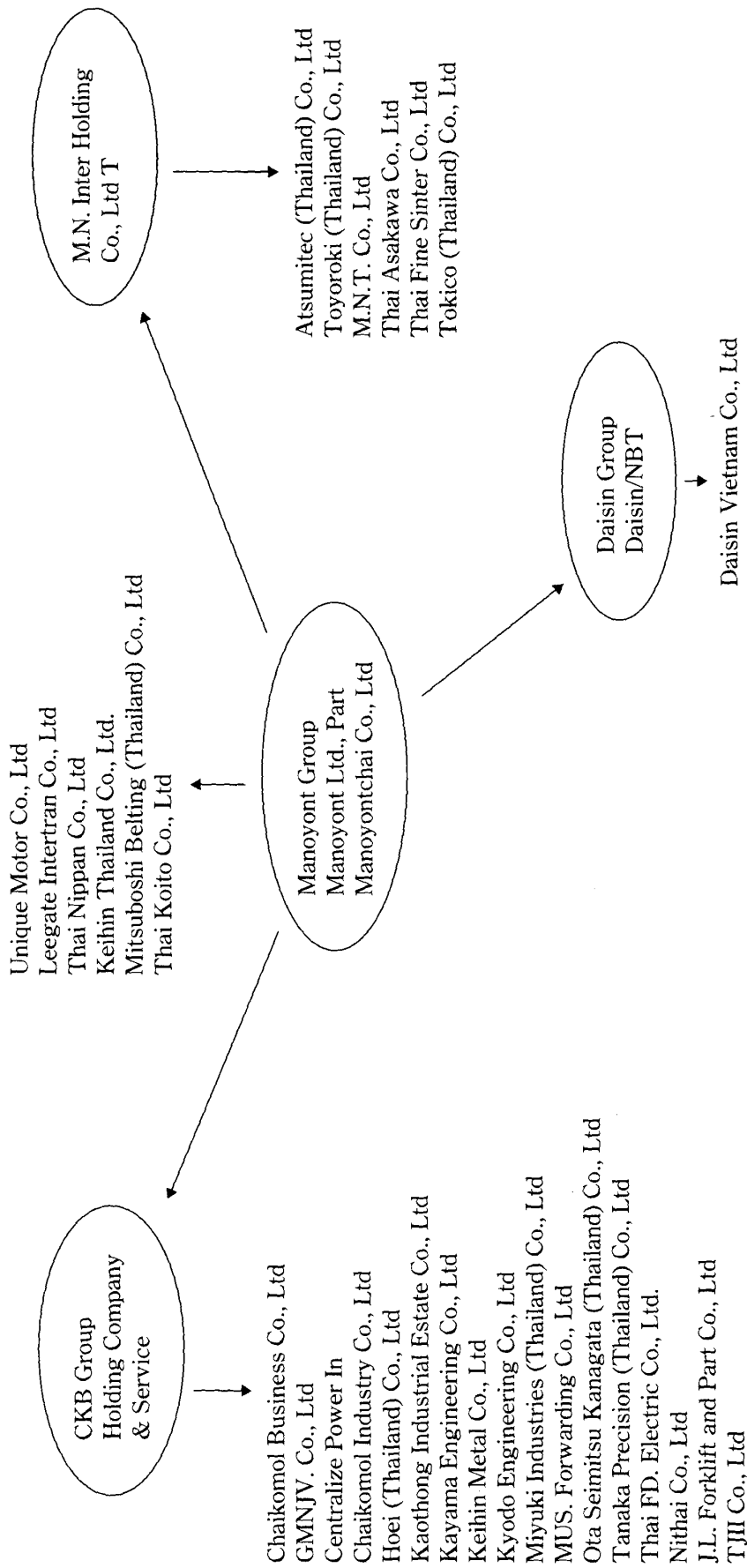
スズキ、ホンダ、カワサキ、ヤマハといった日本の二輪メーカーへの納入には、高い技術が求められた。そこで同社は、アサヒ・セグメント社（ASK）からブレーキライニングの技術を100万パーツで購入した。当時の会社の資本金は500万パーツであったので、これは大変大きなかけであった。そこで、弟のマノップ（Manop）を6ヵ月ASKに送り込み、技術を修得させた。

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カクダ・サダオが指導にあった。カクダは、以来、タイ人女性と結婚して永住権を取得してタイに住み着いている。2005年には75歳になる。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。

マノは、1990年に四輪車のブレーキ生産を開始する。ダイシン社（Daisin）が二輪向け生産を担っていたが、ニッシン・ブレーキ社（Nissin Brake (Thailand), Co., Ltd.）が四輪、いすゞおよびホンダ向けに合併設立された。同社は、マノヨン社が51%所有した。1986年には、小糸製作所と合併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、マノヨン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（図2参照）。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。合併ではないタイ独自の会社については、マノップが議長になり、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、輸入車の場合は数が少ないので、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。グループ全体の割合は、合併会社が60%、独自のものが40%である。

図2 マノヨン・グループの投資構造



出典：内部資料より作成。

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、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。

マーケティングを行う場合に、とくに合弁の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・ホンダの場合には関連会社へ部品をもって回る。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は重要となり続けるであろう。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。取締役には、最初から日本企業で働いた経験があり、日本語が堪能なタイ人が多く入っている。

マノヨン・グループは同族経営であり、マノの長男はマノップのニッシン・ブレーキ社の取締役についており、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製造企業である三ツ星ベルトで2ヵ月研修を受けた経験を持つ。

4. アピコ社の事例

第3の事例は、アピコ社である。アピコ社は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オート・パーツ・インダストリーズ社（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²¹⁾。

新しい所有者はマレーシア人のヤップ・スウィー・チュアン（Yeap Swee Chuan＝中国名：葉素川）になり、後にアピコ・ハイテク社へと社名を変更した。彼は、1948年マレーシア・イポー生まれである。ペナンで高校を卒業し、技術専門学校で機械工学の教育を受け、その後ニュージーランドでも大学4年間産業経営や工学の教育を受け、学士号を取得している。ニュージーランドから帰国後、1974年から79年まで管理者として企業で働き、友人たちと共同で出資し、フォード、そしてプロトンのディーラーを経営した。

ヤップは1979年に、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。当初彼は、ピックアップ・トラックのマラソン、乗用車のレーザーの販売でかなり苦戦を強いられたが、フォードによるフェスティヴァやアスパイヤーといった小型車の投入によって、成功を収めるようになった。しかしながら、幸運は長く続かず、競争の激化により苦境に陥っていたサイクル・アンド・キャリッジ社との共同事業の展開によっ

て、フォードの販売事業で、4億パーツの損失を出してしまった。ディーラー事業は儲からなかったもので、他の事業を考え始めた。

1986年、ヤップはフォード車の組立と流通のために、ニュー・エラ社 (New Era Co., Ltd.) を設立した。同年、ヤップ氏は治具、金型、その他の部品を輸出用に生産するためにエーブル・オート・パーツ・インダストリーズ社 (Able Auto Parts Industries Co., Ltd. (AAPICO)) を設立した。翌年、ミンブリの工場で150人の従業員をもって操業を開始した。後に、工場はパツムタニに移転し、従業員は200人となった。ちょうどその頃、日本の山王および日商岩井が出資した。

1988年ごろアピコ社は新しい機械を購入し、新しい建物を建設しはじめ、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。工場をアユタヤのハイテク工業団地に移転した。

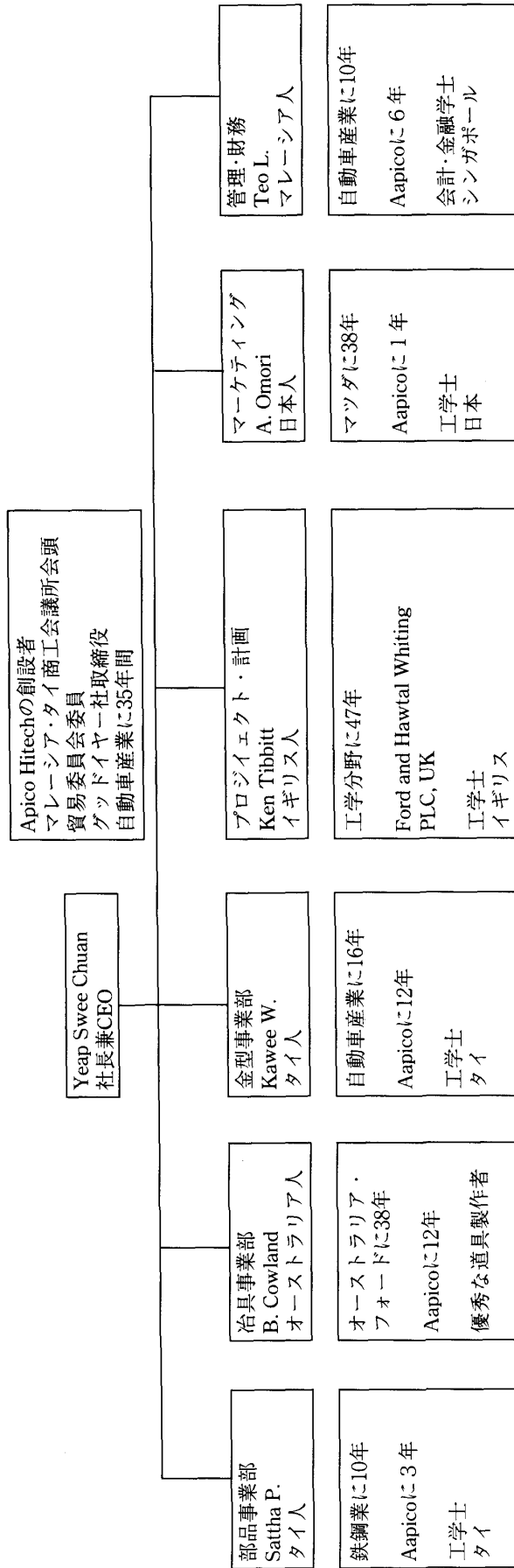
1995年に、アピコ社にとって新しい転機が生じた。フォードがタイに進出し、独自の流通会社を設立することを決定したのである。フォードは同社をフォード・ディーラーに任命するのみならず、国内・国外向けのフォード・レンジャーやマツダ・ファイターといったピックアップ・トラックのための燃料タンクの生産会社に任命した。そのため、アピコ社はフォード、マツダ両社向けに世界的な品質の燃料タンクを製造するために、倉田 (KEYLEX) と T/A 協定を締結した²³⁾。

最新鋭の工場をアユタヤ・ハイテク工業団地に設立した1996年までには、アピコ社の事業は、(1)車体治具の設計・製造・組立、(2)金型の設計・製造、(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。ここでヤップは、この企業をアピコ・ハイテク社としたのである。こうして、同社は産業内のニッチを見つけ出し、独自の中核能力を開発し、それに基づいて急速に成長したのである。同社はこの他の事業として、フォード社のディーラーを行っていた。

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、さらに現在はすでに消滅したリアム・トン銀行 (Liam Tong Bank) から信用を得て、従業員を解雇することはせずにこの困難を乗り切ったという。ヤップ氏は、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。

アピコ社は2002年10月に、タイ・マレーシア合弁企業として初めて、新規株式公開 (IPO) を行った。そのとき公開した株式は1000万株で、同社の払込資本金の23.8%に相当した。額面価格5パーツの株式を25パーツで公開し、2億5000万パーツを調達した。さらに、同年10月には、同社はタイ証券取引所に上場した。ヤップは、持続的成長に必要な資金の調達方法として、「株式の公開による資金調達が最善である」と主張する²³⁾。同時に、かつては英国系企業であり、現在ではブミプトラ系でヤップの出身国マレーシアで最大規模の複合企業であるサイムダービー社か

図3 Aapico Hitech の組織図



出典：内部資料より作成。

ら出資を仰ぎ、サイムダービー社が現在は25%の株式を所有している。サイムダービー社との間で、いくつかの自動車ディーラーをタイで経営している。

株式公開で調達した資金は、銀行からの借入金を加えて、ハイテク工業団地内の本社工場横に取得した15ライ（1ライ＝約0.16ヘクタール）の土地購入資金返済、工場建築と機械購入、さらに合弁会社2社への投資に利用した。合弁相手は、1社がドイツのVDOシーメンス（VDO Siemens）、もう1社が米国のプレシジョン・オプティカル・マニユファクチャリング（Precision Optical Manufacturing）であり、両社とも資本金は約1億バーツでアピコ社はその半分を出資し、2003年初めに操業を開始した²⁴⁾。

2003年9月には、米国企業デーナ社（Dana Corp.）からPSPT（Parish Structure Product (Thailand) Co., Ltd.）を20億5000万バーツで買収した。のちにこの会社は、アピコ・アマタ社（Aapico Amata Co., Ltd.）と名称変更された。これは、いすゞがピックアップの生産をタイに集約し、世界100カ国以上へ輸出するプロジェクトを立ち上げたのであるが、そのいすゞにフレームを供給する目的のためのものであった。

さらに、2004年10月には、プラスチック射出成型企業であるフィッシャー・テック社（Fischer Tech）と合弁企業（30%出資）で、フィッシャー・アピコ社（Fischer-Aapico Co., Ltd.）を設立している。続いて、同月アピコは、中国において昆山と上海に各1工場を有する中国の部品企業を買収し、中国進出を果たしている。なお、2007年に開始予定の日産の大規模なプロジェクトに対応するために、2006年の完成を目指して大規模な工場を建設しているところである。

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²⁵⁾（図3参照）。

5. バンコク・スプリング社の事例

第4の事例は、バンコク・スプリング社である²⁶⁾。この企業の創業者は ソンブーン・キタパニッチ（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、自動車の整備・修理工場で働く。続いて、1950年代にヨンキー社（Yongkee Co., Ltd.）をワラチャック通りに設立して、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。

ヨンキー社は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、ソンブ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が、その関係で日本にオサダという友人がおり、オサダが日本の中小企業をソンブーンに紹介した。そうして、この日本企業が製造技術をソンブーンに教えることになり、1976年にソンブーン・スプリング・マ

ニューファクチャリング (Somboon Spring Manufacturing Co.) が設立されるにいたる。同社の製品の品質が受け入れられ、ソンプーンは成功を収める。

5年後、ソンプーンはもう一社ソンプーン・ブレーキ&カーस्ट社 (Somboon Brake & Cast) を設立し、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。

ソンプーンは1975年には Somboon Malleable を設立する。そうして、1976年にはバンコク・スプリング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年に亡くなったソンプーンの後を襲ったのが、長男のヨングット (Yongyuth) である。ヨングットは1952年生まれで、10人兄弟の長男である。ヨングットは、1972年か1973年にチュラロンコン大学商学・会計学部で原価会計を勉強し、会社へ入る。兄弟のうち6人が現在ソンプーン・グループのビジネスに参加している。そのうち2人がヨンキー社で働いている。以上の調査からわかることは、これらの企業は技術援助を日本企業から受けているということで、現在でも6人の日本人がこれらの会社で働いている。

さらにバンコク・スプリング社は、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、次のことが言える。つまり、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。これがすぐに100万台になると見込まれていた。こうした状況に対応して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79%, ソンプーン2%)

1993年7月5日 Asahi Somboon Shippo Moulds Co., Ltd.

Asahi 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. 74.1%

Bangkok Spring industrial Co., Ltd. 19.2%

H.P.D.Co., Ltd. 6.7%

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 MSM (Thailand) Co., Ltd.

Mitsubishi Steel Mfg. Co., Ltd. 66.52% (日本)

Precision Spring Co., Ltd. 20.97% (日本)

KSM Business Corporation Co., Ltd. 12.50% (タイ)

6. タイ地場自動車部品サプライヤーの企業者特性

以下、本稿の議論をまとめ、その意義を考察してみよう。まず、企業者の背景に目を向けると、タイ地場企業者の出身は、ほぼ全員が華人といえる。アピコ社のイヤップの出身はマレイシアであるが、その家族的背景とその他国での活発な事業活動は典型的な華人企業者といえてよい。

次に、こうした華人企業者がなぜ、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、日本企業へのサプライヤーとして発展するまでに、サミットやソンプーンのように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・関連分野の技術に関する理解をするようになり、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。この典型は、マノヨン・グループの創設者であるマノである。

サミット、ソンプーン、マノヨンのグループのたたき上げ創設者に比べて、これらグループの後継者は2代目として高等教育を受け、高度な生産や経営の技術を理解する能力を有し、アンパス社のスポジヤアピコ社のヤップなどの新しい企業者と共通するものを持つようになっているといえる。

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といえよう。この意味では、後発国の場合は、シュンペーター・タイプのブレイクスルー的な革新ではなく、ビジネス機会を把握するカーズナー・タイプの企業者が重要になるのかもしれない。

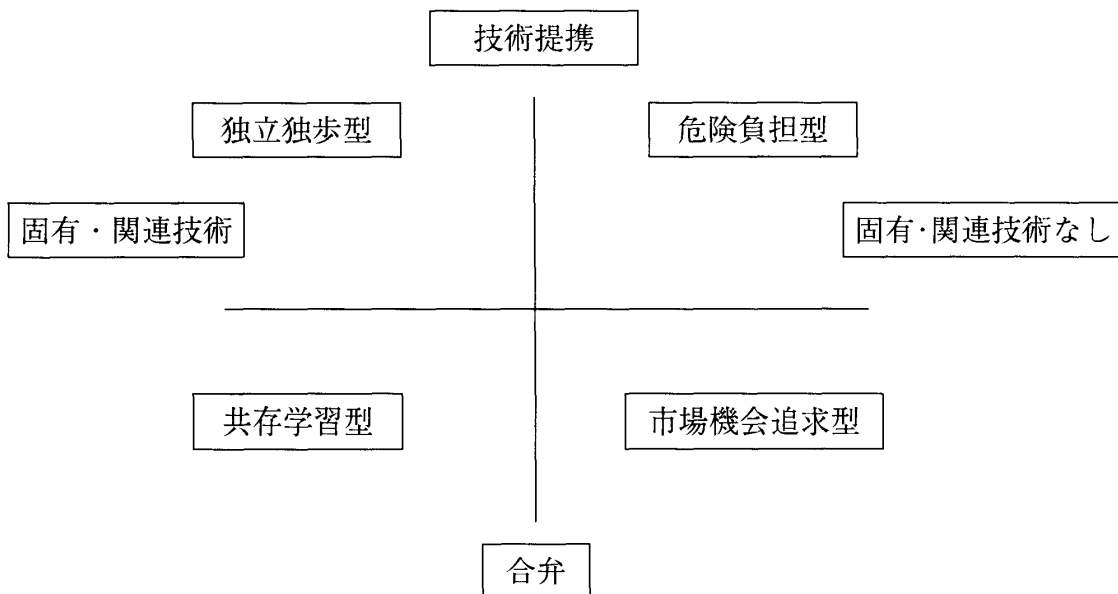
次に問題になるのは、これらの企業者は、どのようにして生産・経営知識を身につけたのか、ということである。理論的には、合併と提携が考えられる。最初は独自の戦略によって発展を上げるが、グローバル化の進展が急速に進んだこの数年においては、とりわけTCCのメンバー企業の場合は、納入先のトヨタからの技術・経営移転が大きな役割を果たしているといえる。というのは、これを実現しないと組立メーカーとしてのトヨタの競争力が失われるからである。

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・合併という生産・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企業者は、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（図4参照）。いうまでもなく、実際には、すでに議論したように、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²⁸。

自動車部品産業における地場企業者活動の4類型を、従来議論されてきた華人企業者活動の特質と照らし合わせたときに、どのようなことがいえるのであろうか。まず第1は、家族経営やネットワークの重要性である。これは、この研究においても重要性が確認できる。タイにおける自動車部品企業は、ここで取り上げたものだけでなく、ほとんどすべてといってよいほど華人の経営であり、その根幹は家族経営である。今回の調査企業は、創業者の妻や兄弟や師弟が実際に経営に参画している場合が多い。まだ、夫人以外家族が直接経営に携わっていないアピコ社のヤップも、2人の娘を将来会社で働かせるべく、すでに1人は日本企業での研修を終わらせている。これは、マノヨンのマノップの経験と類似する。また、多くの場合、友人との関係で企業を創設することが見られる。ただ、従来いわれていた同一方言、同郷、同姓の関係については今回の調査ではあまりわからなかった。この点は、今後の研究の課題として考察する必要がある。

第2は、華人企業と国家との関係である。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急速な発展がみられた。サイアム・セメント・グループのサイアム・ナワロハのよう政治的に部品国産化を工業相に働きかけ、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もある。

図4 タイ自動車部品企業家の類型



出典：筆者作成。

とりわけ日本の自動車組立メーカーは、現地調達率を高めるため通常は、日本の下請企業にタイ進出を要請するが、同時に地場企業の育成にも力を貸した。地場のサプライヤーは、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。また、多くの企業で日本人の技術者を雇用し、生産管理をまかせたり、日本企業との取引を担当させたりしていることは興味深い²⁹⁾。

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のかということであった。国産化政策などの産業政策よりも、この選択が極めて重要であった³⁰⁾。というのは、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³¹⁾。したがって、ここではかつてウイスキー事業の許認可をめぐる、タイで起こったような政府・軍部・企業との間の密接な関係はあまりみられない³²⁾。

さらに、多国籍化の動きについては、自動車部品の積極的な輸出が始まったばかりで、この分野の企業の多国籍化はあまりみられない。ただ、輸出をとおして地場企業の国際的な競争力がつくにしたがって、多国籍化の動きが活発になると思われる。すでに、アピコ社が既存企業を買収し、中国へ進出しているのは、その先駆けなのかもしれない。この進出も、単に金融的に海外へ事業を拡張するものとは、おそらく一線を画すものとなると思われる。

最後は、華人企業者のリスク志向、金融志向、多角化志向の戦略についてである。自動車部品企業の場合、サイアム・セメントのような例外もないではないが、ほとんどの企業が自動車分野での多角化に限っている。技術的な関連性や組立メーカーとの市場的な関連性にもとづいて、事業を拡大しているようである。そのため、非関連分野に金融的な目的で高いリスクを負いながら拡大するものはあまりみられない。

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。とくに、設計・開発、評価、実験・解析といった面での遅れとコストの問題である。日系や欧米企業の場合には、本国に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からである。タイ国自動車産業振興機構などで行っているような一般的なものは、なかなか解決することができないのが実情である。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。

このような問題は、華人企業者の経営特質に関係するものか、単なる産業や経済の後発性や発展段階によるものか、この辺の議論については、さらなる研究を必要とするであろう。

注

- (1) 例えば、ミン・チェン著／長谷川啓弘・松本芳男・池田芳彦訳『東アジアの経営システム比較』新評論、1998年、第Ⅱ部参照。
- (2) 例えば Rajeswary Ampalavanar Brown, (2000)., *Chinese Big Business and the Wealth of Asian Nations*, Palgrave. は、華人経営の特質が1997年のアジア通貨危機をもたらす要因となったと指摘している。
- (3) 上記、ラジャの研究のほか、日本でも非常に多くの研究がなされている。古くは、末廣昭・南原真 (1991). 『タイの財閥—ファミリービジネスと経営改革』同文館出版。新しいものでは朱炎 (2000). 『徹底検証アジア華人企業グループの実力』ダイヤモンド社、岩崎育夫編 (2003). 『アジアの企業家』東洋経済新報社など多数存在する。
- (4) タイ・いすゞCFO 平井富明氏に対する聴き取り調査、2005年7月17日、14:00—17:00およびタイ・トヨタ購買部長加藤智久氏に対する聴き取り調査、2005年7月23日、14:30—17:00。
- (5) 館逸志 (1999. 7). 「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』。
- (6) JETRO バンコクセンター (2005. 2). 「日タイ経済連携強化へ向けて—現状と課題—」。
- (7) タイの自動車部品産業の集積については、以下を参照。酒井弘之 (2005). 「第6章 タイにおける自動車部品製造業の集積」小林英夫・竹野忠弘編著『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』文真堂。
- (8) 「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。
- (9) この問題については、以下を参照。川邊信雄 (2004). 「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—」国際東アジア研究センター、ASEAN-Auto Project No. 04-6, Working Paper Series Vol. 2002-21.
- (10) ジョセフ・シュンペーター／塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論—企業者利潤・資本・利子および景気回転に関する一考察 (上・下) —』岩波書店。
- (11) M. J. Lynskey, (2002). "Introduction," in M. J. Lynskey and S. Yonekura, eds., *Entrepreneurship and Organization: The Role of the Entrepreneur in Organizational Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- (12) アーサー・H. コール／中川敬一郎訳 (1965). 『経営と社会—企業者史学序説—』ダイヤモンド社。
- (13) W. J. Abernathy and K. B. Clark, (1985. 1). "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction," *Research Policy*, Vol. 14, No. 1.
- (14) I. M. Kirzner (1979)., *Perception, Opportunity and Profit*, University of Chicago Press.
- (15) M. Casson (1991)., *Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Cost and Economic Performance*, Clarendon Press.
- (16) 従来の研究の多くは、技術移転や人材育成の観点からなされている。例えば、以下を参照。Kriengkrai Techakanont, (2002)., "A Study on Inter-firm Technology Transfer in the Thai Automobile Industry," Ph. D. dissertation, Hiroshima University. 高橋与志・黒川基裕「タイ国自動車産業における技能検定制度の課題と展望」『産業教育学研究』33(1), 76—93ページ。
- (17) (財)国際東アジア研究センターの2003—04年「アセアン自動車部品産業と人材育成」プロジェクトによる現地調査に加え、2005年7月に独自の現地調査をおこなっている。
- (18) サミット・グループのホームページ参照 (<http://www.summit.co.th>)。
- (19) Ampas Industries Co., Ltd. 社長, Mr. Supoj Niruntasukrat への聴き取り調査、2003年7月26日、9:00—12:00。
- (20) マノヨン・グループおよび Manoyontchai Co., Ltd. については、マノンチャイ社の社長でグループの総帥である Mr. Manoj Leekomonchai への聴き取りによる。2004年2月13日、9:00—11:00。
- (21) Aapico Hitech Public Co., Ltd. については、同社の社長 Mr. Yeap Swee Chuan への聴き取り調査による。

- 2004年2月16日, 13:00—15:00および2005年8月29日, 9:00—10:00。
- (22) “News Flash: AAPICO Jigs Used at First Ford Assembly Plant in China,” *Thai Autobiz*, September 2002.
- (23) “On the Back of a Tiger: Mr. S. C. Yeap,” *Thailand Opportunities*, April 2003.
- (24) 「マレーシア系自動車部品会社 AAPICO ハイテクタイで株式公開, 上場先はSET, 自動車業界の勢いを示す—」『バンコク週報』2002年10月11—17日。
- (25) Tony Sitathan, (2002. 10. 7)., “A Malaysian Success Story in Thailand,” *Asian Times*.
- (26) 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17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 1997.
- (27) 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, (2000)., *Chinese Big Business and the Wealth of Asian Nations*.
- (28) 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。
- (29) 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. Guillien (2002)., “Business Groups and Economic Development: A Resource-Based View,” Masaaki Kotabe and Preet S. Aulakh, eds., *Emerging Issues in International Business Research*, Edward Elgar.
- (30) 産業政策については, 以下を参照。東茂樹 (2000. 1)., 「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—』アジア経済研究所叢書, No. 502。
- (31) 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。
- (32) タイにおけるバンコク銀行の陳粥臣と京華銀行の鄭午樓のウイスキー戦争については, 以下を参照。ひいずみかつお (1975. 3-5)., 「『タイ華僑』についてあれこれ(9)~(11)』磐谷日本人商工会議所『所報』。

参考文献

- Abernathy, W. J. and K. B. Clark. 1975. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy*, 14 (1).
- Brown, R. A. 1994. *Capital and Entrepreneurship in South-East Asia*. Macmillan Press Ltd.
- Brown, R. A. 1996. *Chinese Business Enterprise*. Vol. 1-4. Routledge.
- Brown, R. A. 2000. *Chinese Big Business and the Wealth of Asian Nations*. Plgrave.
- Casson, M. 1991. *Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Cost and Economic Performance*. Clarendon Press.
- Chen, Min. 1995. *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business* (長谷川啓弘・松本芳男・池田芳彦訳。1997. 『東アジアの経営システム比較』新評論)。
- Cole, A. H. 1959. *Business Enterprise in Social Setting*. Harvard University Press (中川敬一郎訳。(1965). 『経営と社会—企業者史学序説—』ダイヤモンド社)。
- Guillien, M. F. 2002. Business Groups and Economic Development: A Resource-Based View. Masaaki Kotabe and Preet S. Aulakh, eds. 2002. *Emerging Issues in International Business Research*. Edward Elgar.
- Kawabe, Nobuo. 1996. Developing Supporting Industries in Thailand and Malaysia: Current Situation and Issues. *APO Productivity Journal*, Summer.
- Kirzner, I. M. 1979. *Perception, Opportunity and Profit*. University of Chicago Press.
- Kriengkrai Techakanont. 2000. A Study on Inter-firm Technology Transfer in the Thai Automobile Industry. Ph. D. dissertation, Hiroshima University.
- Lynskey, M. J. 2002. Introduction, M. J. Lynskey and S. Yonekura, eds., *Entrepreneurship and Organization: The Role of the Entrepreneur in Organizational Innovation*. Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. 1912. *Thorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳。1977. 『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—考察(上・下)—』岩波書店)。

- 岩崎育夫編. 2003. 『アジアの企業家』東洋経済新報社.
- 朱炎. 2000. 『徹底検証アジア華人企業グループの実力』ダイヤモンド社.
- 館逸志. 1997. 「自動車の生産、輸出がカギを握る当面のタイの経済の回復局面—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を占う（後編）—」 磐谷日本人商工会議所『所報』. 1997年7月.
- 「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.
- JETRO バンコクセンター 2005. 2. 「日タイ経済連携強化へ向け手—現状と課題—」.
- 末廣昭・南原真. 1991. 『タイの財閥—ファミリービジネスと経営改革—』同文館出版.
- 東茂樹. 2000. 「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—』アジア経済研究所叢書, No. 502.
- 川邊信雄. 2004a. 「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—」国際アジア研究センター, ASEAN-Auto Project No. 04-6, Working Paper Series Vol. 2002-21.
- 川邊信雄. 2004b. 「開発と企業経営」松岡俊二編『国際開発研究—自立的発展に向けた新たな挑戦—』東洋経済新報社.
- 小林英夫・竹野忠弘編著. 2005. 『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』文眞堂.
- Summit Auto Seats Industry Group Home Page (<http://www.summit.co.th/history.htm>).

聴き取り調査

- Mr. Supoji Niruntasokrat, President, Ampas industries Co., Ltd. 9:00-12:00, August 26, 2003.
- Mr. Yoshinori Omori, President, NSK Spring (Thailand), 10:00-12:00, September 27, 2003.
- Mr. Manoji Leekomonchai, President, Manoyontchai, 9:00-11:00, February 13, 2004.
- Mr. Yeap Swee Chuan, President, Apico Hitech Public Co., Ltd., 13:00-15:00 February 16, 2004 および 9:00-10:00, August 29, 2005.
- Mr. Yongyuth Kitaphanichi, President, Bangkok Spring Co., Ltd., 14:00-16:00 February 17, 2004.
- Mr. Tetsuro Morita, Executive Managing Coordinator, Purchasing Department, Toyota Motors Thailand Co., Ltd., 11:00-12:00, February 17, 2004.
- Mr. Tomiaki Hirai, CFO, Isuzu Motors Co., (Thailand) Ltd., 14:00-17:00, August 17, 2005.
- Mr. Tomohisa Kato, Executive Managing Coordinator, Purchasing Department, Toyota Motor Thailand Co., Ltd., 14:30-17:00, August 23, 2005.

〈付記〉本稿は、早稲田大学産業経営研究所2002年度リサーチ・プロジェクトの研究成果の一部である。