

# タイの自動車産業自立化における日系企業の役割

— タイ・トヨタの事例研究 —

川 邊 信 雄

## 要 旨

「アジアのデトロイト」を標榜するタイは、アセアンの中で自動車の生産・輸出拠点となりつつある。自動車は、裾野の広い産業として知られ、雇用、技術移転、そして工業化のシンボルとしての意味を持つ。同産業の発展は国の経済発展を牽引する。そのため、多くの後発国が自動車産業の発展のための産業政策を導入したり、なかには国民車の開発をおこなったりして、産業自立化を目指す。

自動車産業が自立化するためには、当該産業において企業あるいは企業群がある国や地域内で、製造のみならず、設計や研究開発、原材料の調達、販売・輸出能力を獲得し、これらのバリューチェーンを組み込んで完結した生産体制・拠点を構築しなければならない。

タイ自動車市場においては、日系企業が市場シェアの90%を占めており、タイの自動車産業の発展・自立化における日系企業の役割は大きいと思われる。なかでも、トヨタ・グループは30%強の市場シェアを有しており、タイ自動車産業のリーダーとなっている。

本稿では、タイにおける自動車の発展・自立化において日系自動車企業がどのような役割を果たしたのかを、タイ・トヨタの事例を中心に分析するものである。そのために、政府の産業政策、消費者ニーズや市場構造の変化、競争条件の変化などを考慮しながら、タイ・トヨタの発展を5つの時期にわける。そして、各時期にどのような問題に直面し、それらの問題をどのように解決したのかを史的に分析する。その過程で、タイ・トヨタがなぜ、どのようにしてタイにおいて自動車産業に必要なバリューチェーンを構築したのかを明らかにする。

キーワード：タイ自動車産業、タイ・トヨタ、産業の自立化、日系自動車企業、自動車部品産業、自動車産業政策

## The Self-Sustenance of the Thai Automobile Industry: The Role of Toyota Motor Thailand

Nobuo KAWABE

### Abstract

Thailand, which is seeking to be the "Detroit of Asia", is becoming the center of production and export of automobiles among ASEAN countries. The automobile industry is known as one which has a wide industrial base and is also a symbol of employment, technology transfer, and industrialization. Therefore, many developing countries try to introduce an industrial policy to develop their automobile industries and advocate self-sustenance of the industry by developing their own national cars.

In order to develop self-sustenance of the automobile industry, it is necessary to develop the production base by acquiring value chains from design and R&D to purchasing of materials, and sales and exporting in addition to manufacturing in individual countries.

Since Japanese automobile companies account for 90% of the market share in Thailand, their role in the development of self-sustenance of the industry may be considered key. Particularly, Toyota Motor Thailand (TMT) has been a leader in the development of the industry, accounting for more than 30% of the market share.

This paper analyzes the role of Japanese automobile companies in the development and self-sustenance of the automobile industry in Thailand by examining the case study of TMT. The history of TMT can be divided into the five periods. This paper analyzes what problems it met and how it solved them in each period. As a result, this paper clarifies how and why Toyota Motor Thailand has built a necessary value chain for self-sustenance in the automobile industry in Thailand

**Key words:** automobile industry in Thailand, Toyota Motor Thailand, industrial self-sustenance, Japanese automobile company, automobile parts and components industry, automobile industrial policy

## 1. はじめに

「アジアのデトロイト」を標榜するタイは、アセアンのなかで自動車の生産・輸出拠点となりつつある。タイ政府が「2010年に200万台」を生産するという目標を発表するほどである<sup>(1)</sup>。自動車は、裾野の広い産業として知られ、雇用、技術移転、そして工業化のシンボルとしての意味から、同産業の発展は国の経済発展を牽引するものであることはよく知られている。そのため、多くの後発国が自動車産業の発展のための産業政策を導入し、なかには国民車の開発を行ったりして、産業自立化を目指してきた。

発展途上国の自動車産業の育成においては、いくつかのアクターが存在する。第一は、その国の政府である。政府は産業政策を通して、自動車産業をどのように発展させようとするのかを指導する。第二は、もともと自動車産業をもたない後発国では、その発展の中心的な役割を果たすのは外国の多国籍自動車メーカーである。これには、組立メーカーと部品メーカーがある。第三は、自ら自動車の関連事業を行おうとする地場の企業者である。このなかには、自動車の販売業者、組立メーカー、部品メーカーがある。第四は、現地の自動車関連の多国籍企業、地場企業で働く経営者、技術者、労働者がある<sup>(2)</sup>。そして、第五に、当該国ならびに輸出国の消費者がある。

西欧以外の国で始めて自動車大国になった日本においても、自動車産業の自立は念願であった。トヨタ自動車の創立者である豊田喜一郎は、ある手紙のなかで次のように述べている。「自動車の国産独立は容易な業ではないが、先代の遺志もあり、ぜひとも終生の事業として完遂したい<sup>(3)</sup>。」と。このとき彼は、まさに「日本人の頭と腕」による自動車の国産化を謳っていた。

しかしながら、第二次大戦後のアジア諸国の工業化においては、当初はヒト、モノ、カネすべてにおいて現地化をはかろうとしたが、最近では多国籍企業の資本や技術を利用しながら、自動車産業の自立化をはかろうとする動きが強くなってきている。

自動車産業の場合、製品の設計にはじまり、部品の製造・調達、完成車の組立、完成車の販売、そしてアフターサービスといったバリューチェーンからなる。一般的には、後発国の自動車産業の発展過程においては、次のような段階を踏むと考えられる。第一段階は完成車の輸入販売からはじまる。最初は代理店や商社などを通じた販売するが、輸出が増加するにつれて組立メーカーは独自の販売会社を設立する。第二段階は、部品を一式輸入して現地で組立てるCKDが導入される。第三段階は、一部の部品が現地で生産されるようになり、輸入部品を補完しながら現地生産が本格化する。第四段階では、研究開発部門が現地でも行われるようになる。

自動車産業が自立化するためには、当該産業において企業あるいは企業群がある国や地域内で、製造のみならず、設計や研究・開発、原材料調達、販売・輸出能力を獲得し、完結した生産体制・拠点を構築しなければならない。

タイにおいては、日系の自動車企業がシェアの90%を占めている。そのために、日系自動車企業はタイの自動車産業の自立化に大きな役割を果たしたと思われる。なかでも、トヨタ・グルー

プは30%強のシェアを占めている。

そのため、本稿ではトヨタのタイにおける現地法人であるタイ・トヨタの1950年代から現在にいたるまでの発展とおして、タイ・トヨタがなぜ、どのようにして自動車産業のバリューチェーンを現地化していったのかを明らかにする。これによって、タイにおける自動車産業の発展と自立化における日系自動車企業の役割を分析しようとするものである。

従来タイにおける日系自動車企業の研究の多くは、安保哲夫を中心に活発な研究活動を行ってきた日本国籍企業研究会のすぐれた研究成果にみられるように、日本型経営がどの程度導入されているのか、採用の差異はなぜ生まれたのかを説明するものであった。これは、各国の経営制度を比較する上で非常に有益なもので、その研究に対する評価も高い<sup>(4)</sup>。

また、最近では、末廣昭や東茂樹、あるいは久保文克の研究のように、タイ自動車産業がなぜ、アセアンのなかで突出して発展・自立化しているのかを産業政策、企業間競争、企業の地域戦略といった観点から分析する研究も活発化しつつある。さらに、タイの自動車産業の発展における日系自動車メーカーの役割をみる研究もある<sup>(5)</sup>。

しかしながら、日系企業と日本型経営の導入がその国の当該産業にどのような役割を果たしたのかについては、こうしたアプローチでは説明がつきにくい。そういう意味では、ある企業がなぜ、どのようにその国に進出したのか、現地での販売や生産においてどのような問題に直面し、それらの問題をどのように解決したのか、そうした問題の解決は受入国の産業の発展や自立化にいかなる役割を果たしたのか、歴史的な発展のなかに見られる変化という視点から分析しなければ、企業経営の経済発展や産業の自立化におけるその役割のもつダイナミズムは明らかにされない。

本稿ではタイの経済発展、政府の自動車産業政策、市場構造の変化、競争条件の変化などを考慮しながら、タイ・トヨタの経営に大きな変化が生じた時期を次の5つの段階に分けて考察する。つまり、(1) タイ市場への進出(1956~1977年)、(2) 国産化への組織の対応と人事・教育制度の確立(1978~1985年)、(3) 自動車市場の急速な拡大と自由化政策への対応(1985~1993年)、(4) アジア・カーの誕生と通貨危機(1994~2003年)、そして(5) 本格的な自動車産業自立化をめざして(2004年以降)である。

これら5つの時期とおして、以下の問題を明らかにする。

- (1) タイ・トヨタにおいては、自動車産業のバリューチェーンの構成機能とその担当者がどのように変化したのか。
- (2) バリューチェーンの担当者の機能を遂行する上でどのような問題があり、それらはどのように解決されたのか。
- (3) タイ・トヨタの経営上の意思決定において、外部要因としての政府の産業政策、競争企業、バリューチェーンの一部を構成する地場の部品メーカーや販売店はどのような影響を与えたり与えられたりしたのか。

こうした疑問に答えることによって、タイ・トヨタのタイ自動車産業の発展・自立化における

役割が明確になると思われる。

## 2. タイ市場への進出（1956～1977年）

### 2.1. タイ・トヨタの開設

1956年1月、トヨタ自動車販売はバンコクに海外駐在事務所をおき市場開拓に力をいれ始めた。しかし、現地の販売力が弱く、ディストリビューターを何回変更してもうまくいかなかった。そのため、1957年2月、同社は方針を変更して、タイを東南アジア市場開発の拠点とするため、バンコク営業所を開設した。直営の海外拠点をもつのは、日本の自動車業界では戦後始めてのことであった。同年5月には、これを支店に昇格した<sup>(6)</sup>。

タイ向け輸出はあまり振るわない市場であった。社内では、まだじき尚早であるとか、採算がとれるのか、といった心配があったようであるが、タイ国民の国王・仏教などに対する国民性や、輸出による外貨獲得・量産効果など、タイ市場の重要性なども考慮して、1956年9月のトヨタ自販の取締役会で支店開設が認められたのである。日産もほぼ同じ時期の1957年6月にバンコク駐在員事務所を開設し、サイアム・モーターを代理店に、タイ市場に進出した<sup>(7)</sup>。

当時のトヨタ自販からの輸出はごく少数のクラウンの完成車を除き、トラックがほとんどで、しかもSKD（セミノックダウン）であった。これを支店サービス部のスタッフが現地の技能員を指導して、ホイストとフォークリフトといわゆる「馬」を使って組み立てるものであった。完成品は「ハイフォン1」と称するキャブのない状態で支店から出荷された。この裸シャシーは地方のボディ屋で顧客の要望により架装された。この架装代の割賦代金は、シャシー代とは別に販売店が責任を持ち、シャシー代金はバンコク支店と顧客との直接取引となるような決済方式であった<sup>(8)</sup>。

タイ市場での販売は、バンコク支店の直接金融による月賦を含めた販売方式であった。最初の13の販売店は、雑貨屋や精米業者などで、販売店による直接の拡販方式はむりであった。したがって、販売店は顧客からの注文を支店につなぐコミッション方式の取次店で、顧客を支店までつれていった<sup>(9)</sup>。この当時の取次店に支払うコミッションは、ASSA（アフター・セールス・サービス・アローワンス）という方式がとられていた。これは、コミッションの性格と回収義務に対する報奨金の混じったものであった。当時の販売店には、アフターサービスの概念はなかった。販売店はよくても部品を売るのみで、町の修理屋がこの部品を買って修理した。

1960年代に入ると、タイの工業化が輸入代替政策により促進されることになった。1960年10月には、新産業投資奨励法が公布された。1962年には同法が改正され、BOI（投資委員会）からの投資恩典の付与に加えて、CKD（コンプリート・ノックダウン）部品を輸入して国内で自動車を組み立てる場合には、完成車輸入に比べて輸入関税が半分になった。国産化部品製造のための機材・設備の輸入関税の免税特典もあった。そのため、自動車組立企業の設定が相次ぎ、1969年に投資奨励が打ち切られるまでには、11工場が操業を始めていた<sup>(10)</sup>。

このような法的措置によって、次第に現地法人設立の環境が整ってきた。また、支店形態の事業運営の場合は、トヨタ自販の一部として行われていた。そのため、従業員へのボーナス支給、支店長の一時帰国なども、依然として本社の重役会の審議事項であった。支店会計のため、日本・バンコク両方での本支店会計も必要で、支店ではタイ語と英語の2つの会計帳簿をつけざるをえなかった。こうした経営では、海を隔てた海外での意思決定や事業遂行にも日本本社の影響を受けてしまう。

こうした問題を解決するためにも、また将来のタイ市場に対して、トヨタ全体で対応する必要が生じた。トヨタ自販の単独運営形態から、自工・自販の折半出資に移行することになり、1962年10月5日、トヨタ・モーター・タイランド（通称タイ・トヨタ＝TMT）が設立された。そして、自販のバンコク支店はTMTに統合されたのである<sup>(11)</sup>。

工場の立地は、CKD 部品の搬入や完成車搬出の交通の便などを考慮して、現在のサムロン地区が選定された。1964年2月に工場の完成式が行われた。これは、トヨタとしてはブラジルについて2番目の海外での自前の工場であった。この工場では、SKDにより「DAトラック」を、CKDにより「ティアラ（コロナの輸出名）」「スタウト」「ダイナ」を組立てた<sup>(12)</sup>。

この当時は、工業化政策に呼応しての、日系企業による現地部品の供給体制はととのっていないかった。このため、塗料やガラスなども日本からの供給に依存せざるを得なかった。ちなみに当初の月産台数は150台規模であったという<sup>(13)</sup>。

トヨタの技術部サイドでは、車の構成部品は部品表をもとに運営されていた。こうした状況では、組立の技術以前の問題が存在していた。つまり、この頃には、トヨタのCKD 部品の出荷も、まだまだ体制が整備されておらず、誤欠品がよくあったのである。CKD セットのなかに、誤った部品が入っていたり、本来は入っているべき部品が入っていなかったり、エアクリーナーがケースばかりでフィルターがなかったりといったことが生じていた。

トヨタの海外での躍進の道を切り開いたのが、アメリカのハイウェイに通用する車の開発をねらったRT40の「新型コロナ」であった。タイ市場では、まず完成車で1964年12月に発売されることになった。翌年4月にタイで組立を開始したこのRT40は、組立の面でも作りやすかったといわれている。RT40ではCKD 部品の制度がよくなり、作業性も向上した<sup>(14)</sup>。

1969年にタイ政府は、「自動車産業開発委員会」を発足させ、自動車産業の育成方針を検討することになった。これによって、自動車国産化計画が打ち出され、工業大臣通達が出された。この通達では、既存の車種を増産するための工場新設は認められたが、新規車種のための新増設は認められなかったのである。

というのは、1960年代にいくつかの自動車工場が稼動したが、実態はCKD 部品を輸入して組み立てるだけであったからである。当時は、ブランド志向が強くて完成車の輸入が伸び、また輸入代替化の過程で中間財や資本財の輸入が増加したため、1960年代後半にタイの貿易赤字が深刻となり、1969年にはCKD 部品および完成車の輸入関税が引き上げられた。自動車業界が輸入関

税の引き上げに反対したため、政府は代わりに国内組立業者の取引税 (business tax) を5%に引き下げた<sup>(15)</sup>。

## 2.2. 国内自動車保護政策の展開

1971年には、タイ工業省は、タイ工業会自動車部会の協力を得て、国内自動車産業の保護政策を発表した。内容は、組立工場に対し、組立モデル数を制限して、1973年末までに国産部品を25%以上使用するよう義務付け、また新工場の設立条件を日産30台以上、投資額2000万バーツ以上として、新規投資を制限しようとした。しかし、1971年11月のタノム首相によるクーデタにより、71年の政策は廃止され、25%の国産部品調達義務の適用は75年からとなり、モデル数や生産量を制限しない政策が72年に発表されている<sup>(16)</sup>。

国産化政策の展開によって、組立メーカーは多品種少量の部品を現地調達する必要に迫られ、日系組立企業は自国の系列部品メーカーにタイへの進出を要請している。同時にタイ政府も1974年に、自動車部品への投資を奨励し、8工場が認可を受けている。当時の地場系部品企業は、補修部品や模造品を生産する小規模工場が大部分で、製品の価格が高く、品質も規格に達していなかった。このごろになって、やっと一部の企業が組立工場への納入を行うようになってきている<sup>(17)</sup>。例えば、サイアム・セメント・グループ、ソンプーン・グループ、マノヨン・グループがこの時期に自動車部品の生産に乗りだしている<sup>(18)</sup>。

1970年には、タイ・トヨタの総工費5億円をかけた工場拡張が完了し、8月には新型コロナの第一号がラインオフしている。月産能力も月200台から600台に拡大された。そのため、配給体制の拡充・集中化、サービス機能の向上、教育の重視とその具体化を図るべき、総合センター設立の機運が生じた。1969年12月、6億円を投じ1年がかりで建設された海外で初めての総合センターの開所式が行われた。ここには、車両ヤード、部品倉庫、新車点検ライン、そして教育センターが設置された<sup>(19)</sup>。

タイ・トヨタでも、1963年からは大卒の採用を始めている。トヨタの技術を現地人が覚えなければ、現地で自動車を作ることはできない。また、部品やサービス関係でも、日本にまで出張させ、実務を覚えてもらわなければならなかった。登用についても同様であった。国産化への対応や経営規模の拡大にしたがって、タイ人の従業員は増えていった。こうした状況に日本人が対応することはとうてい不可能で、現地化が次第に図られていった。トヨタは年功序列型の人事をおこなっていたので、仕事を覚えた課長クラスになると引き抜かれていった例も多くあった。しかし、こういった問題にもかかわらず、人材養成に意をそそぎ、マネジャーの登用に踏み出した<sup>(20)</sup>。

このようにタイ・トヨタが順調に行き始めたとき、1972年11月に日本商品の不買運動が起こり、反日感情が現出した。一部の出すぎた日系企業の営業活動・利潤追求へのタイ人の反発が発露したと思われた。こうしたなかで、タイの商業省の行政指導もあり、タイ・トヨタは資本の現地化に踏み切ったのである。1974年4月、現地での資本公開をおこない、販売店が11.5%、銀行

などが6.5%と、合計18%の株式を現地関係者が引き受けた<sup>(21)</sup>。

タイ・トヨタの販売は着実にのび、1965年の日本からの輸出台数が2300台であったものが、1973年の販売は1万5000台に達した。この需要増加に対応するため、既存の工場をトラック専用工場とし、乗用車専用の第二工場を建設する案が決定された。第二工場は1974年春に土盛り工事が開始され、1億6000万バーツ（24億円）をかけて建設された工場は、1975年5月に操業を開始した。当面は月産600台程度、需要が増えれば1000台に引き上げる計画であり、日産自動車とトップ争いをしているシェアを大きく引き離す体制が整ったとされた<sup>(22)</sup>。

1971年の自動車部品国産化政策にもとづく輸入税の優遇措置に因應するため、タイ・トヨタではハイラックスのデッキ部品を国産化する方針を決定した。しかし、タイ・トヨタにはプレスについての経験がないため、日野自工の指導のもとに、現地企業のチョー・オートパーツ（CAP）にこれを委託することになった。これは、CAPがデンソーと提携し、タイ・トヨタにラジエータを納入していた実績を見込んだものであった。

1975年6月にはトヨタは整備訓練センターを建設し、本格的にメカニックを養成する施策に踏み切った。この結果、タイ・トヨタのトレーニングセンターの技量については評価が高く、やがて国内の注目をも集めるようになった。そして、警察・軍隊・官庁など、大口ユーザーでの教育・訓練も依頼されるようになった。国連機関や職業訓練学校へ協力して、大学での実習の場としての協力をとおして、修理技術や自動車技術の普及も試みた。こうして、タイ・トヨタによって社会協力の一環としての広い意味での技術移転が行われたといえる。トレーニングセンターを設置して、販売店のサービスマンの教育を進める間にタイ人スタッフの技術力が向上し、外部にも協力できるほどに力をつけてきた結果であった。これらのことは日本サイドでも評価され、日本のトヨタに代わって、タイ・トヨタがミャンマーなど近隣諸国への出張サービスをも引き受けるようにもなったのである<sup>(23)</sup>。

このトレーニングセンターで使用する教材についても、サービス部を主体にして社内印刷をはじめた。もともと海外の代理店は、トヨタの海外サービス部が日本語から英語に翻訳したオーナーズマニュアルを使用していた。同じ右ハンドルのタイにも日本語版のものを送ってもらい、一時期そのまま使用していた。そのうち、タイ人スタッフがタイ語に翻訳できるようになってきた。そこで、印刷機などを使って、タイ語の教材を内製できる体制を整えた。この教材は好評で、高校・大学などにも寄贈して、技術移転に貢献した<sup>(24)</sup>。

### 3. 国産化への組織的対応（1978～1985年）

#### 3.1. 乗用車新国産化政策

1978年1月、完成乗用車を輸入禁止とする乗用車新国産化法令が発表された。この背景には、1970年代半ばごろに貿易赤字が再び悪化したことがある。そのため、商業省は1978年1月に乗用車の完成車輸入を禁止し、同時に大蔵省はCKD部品の輸入関税をさらに引き上げた<sup>(25)</sup>。また、組

立工場に対し乗用車の国産部品調達義務（得点方式）を、現行の25%から段階的に引き上げ、5年後に50%にすることをきめ、同時に乗用車のシリーズ数の増加、組立工場の新設も禁止された<sup>26)</sup>。そのため、タイ・トヨタにとって国産化への対応が大きな課題になったのである。

しかしながら、国産部品調達政策をめぐることは、日系企業と地場系企業の間で意見が対立することになった。タイ工業会自動車部会では日系企業が支配的な地位を占めて影響力をもっており、部品国産化の推進には否定的な意見が大半を占めていた。しかし、調達率を引き上げたい地場系企業は1978年6月、タイ工業協会自動車部品部会とは別に独自のタイ自動車部品製造業者協会（Thai Auto-Parts Manufacturers Association: TAPMA）を設立している。

この地場系部品企業の政治的な働きかけによって、工業省は1978年8月に国産化率の引き上げを発表している。まず、従来の付加価値ベースの国産化率算定方式を部品の品目ごとに点数をつけて、合計得点を100とする方式に変更した。これは、組立工程を含めて、各々の部品ごとに0.2%とか0.5%と配分が決まっていて、その合計が規定の達成率を満たすことを要求するものであった。この点数方式で、乗用車の国産部品調達義務を25%から、最初の2年間で35%へ、その後1年ごとに5%引き上げ、5年後の1983年には50%にすると定めた。そこで各メーカーは、自社に有利な部品から選択して国産化を図ることになった。この制度は、各メーカーの自主性が発揮できる点では品目指定の国産化を強制される方式よりは合理性の高いものであった<sup>27)</sup>。

こうした動きに対して、タイ・トヨタは1978年2月に、100%出資でトヨタ・オート・ボディ・タイランド（TABT）社を設立して、プレス部品の内製化を図ることにした。当面は、ハイラックスのキャブ部品を製造するプレス工場が建設されることになった。これは、タイ向けのハイラックス輸出すべてを現地組立とすることを狙ったものであった。完成した工場では、初体験であるプレス技術に対するタイ人の関心も高く、技術の修得はきわめて早かったといわれている。こうして1979年5月に、TABT社はハイラックス・ボディの製造を開始した。さらに、タイ・トヨタはプレスの型やボディ治具も内製することにした。日本からの輸入ではコストが高く、コストダウンを図ることができなかったためである。プレス型はすでにタイ日野では内製化しており、とりあえず日野に頼んで指導を受けた。自工・自販両社は現地製品の調達を増やすため、合同国産化調査団を派遣した。

1980年には、タイ・トヨタに購買室を設置して現地仕入先の指導育成に努めた。また、国産化の進展につれて、早急に導入車型と時期を決める必要性が高まり、1980年12月に第一回国産化会議がタイで開催された<sup>28)</sup>。ここでは、規定の国産化率を達成するための車種や部品の選定などが議論された。この場での現地とトヨタ自工との論点の一致には、なかなか厳しいものがあつたといわれる。

そこで、トヨタ自工から購買経験の長い飯田吉平が派遣された。彼はすぐに部品メーカーを日本への研修旅行に誘うなどして、トヨタと協力会との関係を視察させた。こうして日本側の協力と27の部品メーカーの参加のもとに、日本の豊協会のタイ版として、1982年2月タイ・トヨタ協



力会（Toyota Co-operation Club=TCC）が設立された。なお、協力会の初代会長には、CAPのチャリットが就任した<sup>(29)</sup>。

当時、タイの地場系部品企業は、補修用のスペアパーツを生産しているところが大半であった。そのため、組立メーカーは品質を確保するために、まず部品の内製化をしなければならなかった。しかし、プレス部品などでは内製化が進められたが、製造コストがかさみ量産できない部品に関して、外注に出したほうが安かった。また、日系部品企業が製造している部品にも、当時はまだ限りがあった。そこで、将来の国産部品調達率上昇への対応として、タイの地場系部品企業の育成が図られることになったのである。

当時タイ・トヨタは取引関係のある部品メーカー45社中、日系メーカー14社（3分の1）との取引があったこと（取引総額では全体の70%）もあり、品質改善、コスト低減あるいは日本的な改善活動を展開することができた。こうしたOJTによる育成と共に、日本と同様協豊会に相当するグループ活動も行うことによって、ローカルの部品メーカー育成に役立ったのである<sup>(30)</sup>。TCCでは部品メーカーの改善・合理化のケース・スタディなどの情報交換、トヨタ生産方式に関する大野耐一の講演会、親睦のためのボーリングやゴルフ大会など幅広い活動が行われた。とくにトヨタの要求する品質については、タイでの従来の考え方を打破すべく、材質・精度・耐久性などをこと細かに指導し、品質本位という考えを徹底的に指導したのである<sup>(31)</sup>。

1983年3月には、タイ工業省は国産化政策を一時的に見直し、乗用車の国産化率を45%で凍結し、超過分に関しては強制調達部品を決める政策を発表している。同時に乗用車組立工場に対し、モデル数や車種増加および工場の新設は認めない一方、既存モデルを生産する工場の拡張は認可することにした。工業省はまた、1984年に部品企業の保護政策として、部品生産で規模の経済を働きやすくするように、全部で乗用車の組立を42シリーズ以内に制限し、各シリーズは2モデルまでとした。部品国産化政策に関しては、乗用車の場合、1986年から3年間で合計165品目を強制調達部品と指定し、1988年には65%に達する計画が発表された<sup>(32)</sup>。

部品の国産化率をあげるため、この時期に日本からの自動車部品メーカーがタイに進出した。この代表的な例としては小糸製作所があり、同社は1986年に現地資本との合弁でタイ小糸を設立した。出資比率は、小糸側が49%であった。

こうしたなか、トヨタは東南アジアで金型の水平分業に乗り出した。これまで同社は、現地関連メーカーから調達していた金型を一部内製に切り替えるだけでなく、タイを金型輸出基地として選び、アジア各国へも輸出した。第一弾として、タイ・トヨタは1988年春、マレーシアに燃料タンク用の金型を供給し始めた。そのため、1987年8月から11月までの4ヵ月間トヨタ・オートボディ・タイランドから10人のタイ人が研修のために元町工場に送り込まれた<sup>(33)</sup>。その後、樹脂部品からエンジン部品へと国境を越えて供給しあう品目は拡大している。

東南アジアでは、完成車の輸入禁止、完成車組立の現地化に続いて、部品の現地化を義務づけようとする動きが強くなっていった。これまでは、それぞれの地域で部品の現地化を進めてきた

が、特定の部品を一カ所で集中生産したほうが効率が上がるため、トヨタは東南アジアで部品の補完体制を整えることに力を入れた。同じように、三菱自動車や日産自動車も、アセアン地域の4カ国（タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア）で部品を相互供給する体制作りにも乗り出した。これに続いて、デンソーなど部品メーカーもアセアンの各拠点間で生産が重複する部品も多く、競争力をつけるためには、各国で製品別に特化させたほうが有利という判断から、各国の間で水平分業を考え始めている<sup>64</sup>。

工業省の自動車産業開発委員会は1986年、乗用車の部品国産化政策を再検討し、新しく強制部品28品目27.07%と選択部品142品目39.99%という2つのリストを用意して、両者の合計が54%になるよう国産部品を調達する政策を1987年から実施した<sup>65</sup>。

### 3.2. 人づくりと組織づくり

国産化の進展とともに、会社の規模が拡大し、タイ・トヨタの従業員のうち大卒・高専卒が200名ほどにもなった。この規模になってくると、組織で動かさなければ企業間の競争に負けてしまうと考えられるようになった。そのため、この時期には企業の近代化が最重要テーマとなってきた。この近代化の中心には、人材の育成があった。マネジメントのノウハウの移転やトヨタ自身の従業員の教育・訓練が必要となり、教育部がつくられた。同時に現地の人たちの登用が重要な課題になった。トヨタでは「工程内のつくり込み」とか生産性向上といったことがよくいわれる。当然作業を行っているのはタイ人で、工場の日本人技術者は3人ぐらいであった。タイ人の技術員・組長・班長、およびワーカーがきちんと仕事をこなさないことには、車の生産はできない。そこで、タイ人の従業員を教育して育てていかなければならなかったのである<sup>66</sup>。

一方、自動車部品の現地化を進めるなど、自動車産業の育成を目指していたタイ政府は、外資系自動車メーカーに、現地人の積極的な幹部への登用を働きかけている。タイ・トヨタは1987年、創立25周年を迎えたのを機に、この政策に協力する姿勢を打ち出した。

タイ・トヨタは組織・人員体制の見直しを始めた。1987年10月に組織を改革し、以下の点について改革を行っている。第一は、日本人をラインの部長から外して顧問、調整役として現地人にアドバイスする。部長には次長クラスの中から優秀な現地人を昇格させる。第二は、日本人だけしかいなかった役員にも現地人を積極的に登用するものであった。当時の取締役は9人で、社長以下全員が日本人であった。これを、部長クラスに引き上げた現地人が育った段階で、役員陣に加えるというものである。第三に、全体の人員規模を縮小する他、人件費の高い日本人を14人から10人まで減らすというものであった<sup>67</sup>。

現場での改善も進められた。1983年には、第二生産技術部（二生）の高橋朗部長が南アへの出張の際にタイ訪問を実現し、プレス技術については、トラックの場合にはタイ日野、乗用車については二生の支援を得ることができた<sup>68</sup>。

また、新しい工場長の下で本格的な工場における改善が図られた。1984年2月に高橋毅が工場

長に赴任した時の工場は汚く、塗装工場の中には所によってはすべて歩くのさえ危険と思われる場所があるといった状況であった。そこで、彼は同年8月工場総務のタイ人課長を事務局にして、4S（整理・整頓・清潔・清掃）キャンペーンを始めた。当時の状況を、彼は次のように述べている。

きれにしようにも、工場の中のどこを見てもゴミ箱はないしホウキもない。タバコを扱う[ママ]人はいるが、灰皿を置いてない。工場統括のなかからS課長に指示をして、ホウキの購入、灰皿、ゴミ箱の調達（社内製）から始めた。

そして高橋は、毎日、毎日工場を巡るたびに、繰り返し自らゴミをひろい、担当のマネージャーや指導者に汚いところを清掃するように指示したという<sup>39)</sup>。

次に彼は、工程内の品質の問題にとりかかった。一番の課題は塗装品質で、塗装工場内の手直し率は年々下がっているというよりも、タレ流しで組立ラインオフ後全数手直しをしている状況であった。まさに、①品質も悪い、②生産性も悪い、③コストも高い（全数手直しのため）のトリプルパンチ状況であった。

これらの改善のために、高橋は以下のことをおこなった。(1) 1982年に発足していた技術部内にあった品質課を独立させて品保部とし、工場長が部長を兼ね、(技術+生技)×購買×製造×品保という役割分担の明確化、(2) 工程内品質情報の整備、(3) 工場長主催で品保部が事務局を担当する品質会議の設立・定着、(4) 前日の不具合に関する原因、対策再発防止などについて、製造部次長がチーフになり、関係部署、スタッフ、マネージャーが集まって話し合う「ラインストップ会議」の開始であった。こうして、ラインオフ後まったく手直しをしない直行車をめざし、2年がかりでやっと1985年12月に直行一号車がラインオフしたのである<sup>40)</sup>。

この時期には販売が落ち込んでいたので、こうした改善がやりやすかったという。このような環境を活用して、「自主研」にも取り掛かった。ここでは、問題の原因をさかのぼる活動をおこない、工程でどうしたら品質を保証するのか、そのための小集団活動を実施していった<sup>41)</sup>。

国産化の推進の面では、プレス部品の場合、まずTABTで難易度の高いものをつくり、難易度の低いものはサミットラ、CAPで調達した。図面は日本の物を使っても、組み合わせの点で困難があった。同じ寸法でも公差があり、どこか少し違うといった状況であった。作業を通じて、部品の生産・品質保証とはどういうことか、車が立ち上がるまでには、タイ・トヨタのなかでしっかりやることはもちろんであるが、外注部品を受け入れトライして、互いのやりとりで不具合を修正する。高橋は、そういうステップを踏むことにより技術員を育てた。タイ人は日本の技術を吸収したいという気持ちが強く、教えただけで技術をよく吸収したといわれている。こうして技術員が次第に育っていったのである。

ブラザ合意以後の1980年代後半には、円高定着を背景に日系の自動車および部品メーカーはタ

イからの輸出を目指していっせいに動きを始めた。アセアン市場の狭さや品質面での問題はあったが、タイではこうした動きを日本車の第二の生産基地となる好機到来と期待を込めてみている。

円高が日本の自動車産業の海外戦略に大きな変革を迫っているなかで、アセアンでは比較的早く自動車組み立てを始めたタイは、部品の国内調達比率も50%近くに達しており、域内では中核的役割を果たしえる立場になっていた。トヨタ・グループ企業のデンソーも、タイでは電装品を加えて16品目も製造しており、円高で日本製部品の価格が急騰したことからタイからの輸出を具体化した。泉自動車の合弁会社、イズミ・ピストン・タイランドは、1984年から東京の親会社向けに輸出し始めているが、1984年11月パーツ切り下げ、加えてその後の円高で輸出競争力がつき、輸出シェアは当初の10%から30%まで拡大した。タイ矢崎もタイの自動車生産が1984年の10万台をピークに急減したことから、自動車用ワイヤハーネスの輸出に本格的に取り組んだ。系列のタイアロー・プロダクツがタイ矢崎で生産した電線を主体に、日本や欧州から輸入した連結部品や金具を接続し、ハーネスとして英国・西独など欧州諸国とオーストラリアを中心に輸出している<sup>42)</sup>。

### 3.3. エンジンの現地生産化

トヨタは、技術移転を進めていた。しかしながら、タイ政府からは機能部品は国産化しないし、簡単な技術しか移転しないと批判があがった。1970年代末に一度頓挫していたディーゼル・エンジン製造の国産化計画が、1986年に再び政府によって発表された。このなかでは、生産品目はタイで一番需要があり、モデル数も少ない小型ピックアップ・トラックのディーゼル・エンジンとされた。また、タイ政府は国産エンジンの輸出義務を課して、量産化により規模の経済が働くようにし、段階的に部品の国産化を進めて、シリンダーブロックなどの鋳造品やクランクシャフトなどの鍛造品を強制調達品目とした。最終的にトヨタ、日産、いすゞの3社がBOIの投資奨励企業となり、三菱重工が工業省から認可を受けて、このプロジェクトが1989年7月から開始され、ピックアップ・トラックの組立に関して、国産エンジンの使用が義務づけられた<sup>43)</sup>。そのためタイ・トヨタは、エンジンを製造しなければ国産化率はあがらないし、心臓部を国産化したといえればタイ・トヨタのイメージもよくなるということから、日本側の反対を押し切ってハイラックスのエンジンの国産化を承知させた。

このエンジンの国産化については、トヨタはサイアム・セメントと組んだ。サイアム・セメントは王室の関係する会社で、財閥としてはタイで最大であった。サイアム・セメントは、エンジンを生産すれば自動車業界をおさえられると考え、この話に乗ったといわれている。こうして、1987年7月には、トヨタ40%、サイアム・セメントが40%、日本電装タイランドとタイ産業金融公社(IFCT)が10%ずつ出資したエンジン製造会社、サイアム・トヨタ・マニュファクチャリング(STM)社が設立された<sup>44)</sup>。

STMは、10億パーツを投じラカバン工業団地に月産能力2000台の工場を建設した。従業員数は約200人、生産品目は1トンピックアップ・トラック「ハイラックス」用の2500ccエンジンで、5年間で最低5億パーツ分のエンジンを日本のトヨタに輸出する計画であった。政府投資委員会の優遇措置を受けることが決まっており、同委員会の規定によるエンジン部品国産化率は初年度20%から5年目に80%になるように毎年引き上げていくことになった<sup>(45)</sup>。

しかし、ピックアップ・トラックのエンジン部品の国産化義務で、日系各社は1996年6月までに70%の国産化率を達成する必要がある。しかしながら、トヨタ、日産、いすゞは個別に部品を調達して組立っていたが、機械加工ラインは年25万台でないと経済的ではないといわれる。そこで、トヨタがシリンダーブロック、日産がシリンダーヘッド、いすゞがコンロッドとクランクシャフトを生産する工場を設立し、相互供給して国産化に対応することになった<sup>(46)</sup>。

STMではじめたエンジンの国産化は、のちには鋳物の段階にまで進んだ。そして、STMはバンパコンに土地を新たに取得して、シリンダーブロック、シリンダーヘッドの製造にまで進むこととなり、日産・いすゞにも鋳物の素形材を供給するようになった。

こうしたエンジンの国産化に合わせて、ハイラックスの国民車化が図られた。当時、1トンボンネットのハイラックスは、トヨタの販売台数の65%を占め、主力車種であった。この分野では、いすゞはタイルーンというボディ会社をもっていて、ワゴン車などのバリエーションもあり、健闘していた。そこでいすゞに対抗するためにも、ハイラックスのタイ・トヨタ独自の仕様車を考案したのである。

最初は、ハイラックスのCキャブ、すなわちエンラージドキャブ、次がハイラックスのワゴン車であった。これは、日本のトヨタ・テクノクラフト（旧トヨベット・サービスセンター）に設計を依頼した手たたきのボディのものであった。手たたきでは生産性も悪いし、品質的にも問題があった。そこで、タイ・トヨタは1988年にタイの自動車の60%を占める小型トラックではハイラックスの新型車を導入した。さらに、資本金1000万パーツで、荷台をユーザーの要望に応じて架装する月間能力100台の専門会社タイ・オート・ワークス（TAW）が設立された。これには、日本のトヨタ車体、タイ・トヨタが各20%を、残りを現地の架装メーカーのサミットラ社が出資した。タイでは、ピックアップ・トラックを豪華に架装して乗用車代わりに使用することも多く、架装部門の強化は競争力を高めるうえで重要となる<sup>(47)</sup>。

これにより、タイ・トヨタは小型トラック分野でのいすゞ自動車、日産自動車との拮据競争を有利に展開することができた。乗用車でもカローラに続いてコロナも全面改良し、販売が急進したホンダの抑え込みを図ろうとした<sup>(48)</sup>。

#### 4. 自動車市場の急速な拡大と自由化政策への対応（1986～1993年）

##### 4.1. 市場拡大による自動車生産の増加

1985年のプラザ合意による国際通貨調整により、日本や台湾からのタイへの投資が急増した80

年代後半に、タイは10%以上の高い成長率を達成した。経済成長に伴い、自動車の生産台数も10万台レベルから1989年には21万台となり、インドネシアを抜いてアセアン最大の自動車生産国になった。さらに、その数は1990年には30万台、そして1996年には45万台に達し、タイにおいても急速な自動車市場の拡大が見られた<sup>69</sup>。こうしたなか、1992年9月にタイ・トヨタは1962年の設立以来、初めて月間販売が1万台を突破した<sup>69</sup>。

このような背景から自動車価格の低下が生じ、経済成長の恩恵を受けた消費者の購買意欲が高くなった。例えば、バンコクでは企業の賃上げの指標にもなる法定最低賃金が1990年から92年まで毎年2桁上昇し、収入が1万バーツ以上の世帯の割合が1986年の17%から1993年には46%に拡大した。個人消費の国内総生産に占める割合は、タイでは53%、経済成長を引き上げているのがGDPの約30%を占める1994年に名目で19.7%伸びた輸出だが、その下支えをしたのは、13-14%の伸びを記録したとみられる個人消費である<sup>69</sup>。

この結果、かつてのように一部の富裕者層のみならず、月賦で乗用車を買える中間所得層、とくに都市型中間層が急速に台頭してきた。そのため、1990年代初めには1990年代半ばごろまでには、韓国や台湾と同じレベルのモータリゼーションの時代を迎えると予想され始めた<sup>69</sup>。同時に、価格・品質両面での競争は今後激しくなり、環境対策や安全性などすでに先進国で問題になっているようなことも大きな課題になると考え始められた。こうした状況の中、日本企業にとっては、タイをはじめとするアセアン市場は従来の輸出用生産拠点だけではなく、耐久消費財の市場としても魅力を持ち、経済構造も内需主導型へと変換し始めたのである<sup>69</sup>。

1985年のプラザ合意による円高は、タイへの外資の投資ラッシュにつながった。このため、1988年のタイ投資委員会(BOI)による投資の認可額は、それまでの20年間の累積投資を上回るほど巨額であった。さらに、タイは1990年にはIMF8条国の仲間入りを宣言し、為替・金融に対する規制緩和にも踏み出した。こうした円高の追い風を受けたプロイラー、ツナ缶詰をはじめとする農海産物関連の輸出の伸びは、農村地域を中心として、1トンピックアップ・トラックなど、自動車の需要へと繋がった。

この時期には、明らかにタイ自動車市場の構造が変わり始めていた。市場急拡大の原動力になったのは中間所得層の台頭に伴う乗用車の販売増で、従来主力となっていた1トンピックアップ・トラックなどの商業車は1992年前年比19.7%の伸びにとどまったのに対し、乗用車は81.9%もの伸びをみせたのである。1992年には、従来の商用車から乗用車への需要シフトは先進国型モータリゼーション時代の幕開けを告げるものであり、バンコク以外の地方都市での販売急増は裾野市場が確実に広がっていることを示していた<sup>69</sup>。

こうした市場の変化と急速な拡大のなかで、タイ・トヨタにとってはこの旺盛な需要にいかに対応を下げず対応するかということが問題となった。同社では、1991年の後半には需要に対応する十分な数の車が生産できなくなってきた。ハイラックスを捨てるか、乗用車を捨てるかしないと対応できなくなった。結果として、モータリゼーションは乗用車の大衆化を意味するという

ことで、タイ・トヨタは乗用車の将来にけることになり、乗用車優先を選択した。このため、1992年には1トンピックアップを含む商用車部門のトップの座をいすゞに譲ったのである<sup>55)</sup>。

タイ・トヨタは、大量の受注残を消化するため月産1700台から2200台への増産に踏み切り、1992年は前年比20%増を望んでいた。同社は、毎日残業2.5時間、土曜も出勤というフル生産体制に入り、1989年9月にラインの2直化に移行した。

しかし、こうした対応では生産が追いつかず、シェア・トップの座も揺らいできた。そのため、タイ・トヨタでは1989年中に年間生産能力を3万4000台から4万台に引き上げることを決めた。設備増強の概要は、(1)工場敷地内の老朽建屋を立て直す、(2)組立ラインを刷新し、塗装設備も増設する、(3)部品倉庫を新設する、といったものであった。投資額総額は3億バーツ(18億円)を見込んでいた<sup>56)</sup>。

#### 4.2. 日系部品メーカーのタイ進出

このようにタイに進出している組立メーカーの増産に対応するために、部品メーカーも現地での供給能力を強化し始めた。タイ・トヨタ、マツダ系のスコソル・アンド・マツダ・モーター・インダストリーズ社を中心に、日産自動車、ダイハツ工業、ヤマハ発動機の生産拠点にランプ類を供給しているタイ小糸は、1986年には現地法人を設立していたが、1991年10月に資本金を5680万バーツ(約3億1250万円)から1億1360万バーツ(約6億2500万円)に増資した。増資で得た資金で建屋を3960平方メートルから6280平方メートルに拡張し、拡張は1992年3月に完成した<sup>57)</sup>。

自動車部品工業も、1993年に現法会社ジブヒン・タイランド(JBT)を2倍に拡張した。同社は自動車部品工業(出資40.7%)など5社が出資して発足した企業である。同社はリングギヤの生産能力を約70%増強したほか、フライホイールの生産もはじめた。これによって、日系組立メーカーの1トンピックアップ・トラックの増産に対応した<sup>58)</sup>。

この時期には新たにタイに進出する企業もあった。例えば、豊田合成は1994年1月にハンドルなど樹脂製品の生産会社「TG ポンバラ」を現地企業と合併で、バンコク郊外のバンパコン工業団地に設立した。資本金は2億バーツ(約9億円)で、出資比率は豊田合成、現地企業のポンバラ・ポリマーが各43%、豊田通商の現地法人豊田通商タイランドが9%、タイのディーラーであるSPインターナショナルが5%となっている。同社は、ウレタンハンドルなどを生産し、タイ・トヨタ、タイいすゞなどに納入するため1995年の稼働を予定していた<sup>59)</sup>。

東海理化電機製作所と豊田紡績は、1994年6月タイ企業とともに現地で自動車用シートベルトを生産する合併会社、「タイ・シートベルト」社をバンパコン工業団地に設立し、1995年6月から生産開始を目指していた。資本金約2億5000万円で、出資比率は現地の自動車内装部品メーカーであるサミット・オート・シートが48%、東海理化が32%、豊田紡績が16%、そして豊田通商タイランドが4%である。それまでは、部品の大半を日本から輸出してノックダウン生産していたが、円高に対応して現地での一貫生産体制を確立した。同時にタイを中心にしたASEAN地域での自

動車市場の急成長に備えたものであった<sup>60)</sup>。

ショックアブソーバーなどを生産するトキコは、1995年3月に海外初の生産拠点となる合弁企業「トキコ・タイランド」を設立した。資本金は1億2500万バーツ（約5億円）で、トキコが49%、残りは現地の部品メーカーなどが出資した。10億円を投じて、月産約10万本の生産設備が建設された。将来は、自動車関連の各種計器類や空圧製品も生産する計画をたてていた。日本からの輸出を切り替え、各社がタイで計画している「アジア・カー」向けの部品の供給拠点とする。将来は為替メリットを生かし、日本への輸入も検討していた<sup>61)</sup>。

ジョウホク・タイランドは、小物部品の組立という新規事業に乗り出した。自動車や家電メーカーの工場では生産拡大に伴い、労務管理や工程管理が厄介な小ロットの組立ラインが邪魔になり始めた。そこに、ジョウホク・タイランドは目をつけたのである。同社は、自動車・家電の多岐に渡る得意先からさまざまな種類のワイヤーハーネスを受注し、柔軟にラインを組んできた経験を生かす細かい工程管理に優れている。例えば、大手自動車部品メーカーからトヨタのアジア・カー向けのワイパーモーター部品の組立を受注している。アジア・カーに代表されるようにタイでも量産化とコスト削減が追求されるなか、同社は、コスト低減の努力もする。例えば、小規模プロジェクトは、5年以上勤続した信頼のおけるタイ人従業員を独立させ、下請け方式で仕事を任せている。すでに、1996年半ばごろまでには5人が企業家として巣立っていた。ローカル企業から部品を購入するなど、リモコンでは5%のコストダウンを行っている<sup>62)</sup>。

アイシン精機は、1996年7月にタイのサイアム・セメント・パブリック社と自動車部品生産の合弁会社、「サイアム・アイシン」を10月に設立すると発表している。資本金は6億8000万バーツ（約29億8000万円）、出資比率はアイシン50%、サイアム・セメント47%、豊田通商タイランド3%である。インドネシアの合弁会社と補完して、東南アジア各国に部品供給をしていく方針である<sup>63)</sup>。

豊田工機は1996年9月、タイ企業などと合弁でバンコク近郊に自動車用パワーステアリングのポンプと配管の生産会社、「豊田工機タイランド」と「山清タイ」の2社をそれぞれ設立し、1997年6月から生産を始めた。両社は、パワーステアリングが普及し始めた東南アジア各国に供給する。豊田工機タイランドの資本金約6億6000万円のうち、豊田工機が70%、現地部品メーカー、サイアム・ナワロハ・フォンドリーが25%、豊田通商タイランドが5%出資する。山清タイの資本金は約1億8000万円で、出資比率は豊田工機40%、自動車部品メーカーの山清工業（名古屋市）が40%、横浜ゴムの子会社、横浜ハイデックスが20%となる。豊田工機タイランドは、タイの他インドネシア、マレーシア、フィリピンにあるトヨタ系の車両組立工場に納入する<sup>64)</sup>。

#### 4.3. 急成長による管理問題と増産計画

タイ政府は1987年にCKD部品の輸入関税を引き上げ、さらに円高も進んだため、自動車の価格は上昇していた。一方で、自動車需要の増大に生産が追いつかず、消費者に割高な自動車を押



し付けることになった。

タイ政府はこれまで新規参入の制限などで国内自動車産業を手厚く保護してきた。1989年東南アジア最大の生産国になったのを機に、世界的な自由化の流れと消費者利益を考慮して、1990年から小型車の輸入解禁など、自動車産業自由化政策を進めることになった<sup>65</sup>。まず、それまでの42シリーズ以内の制限を廃止し、乗用車の組立シリーズ数を自由化した。1991年4月には、2300cc未満乗用車の完成車輸入を解禁している（2300cc以上は、すでに1985年に解禁していた）。

さらに1991年7月、完成車およびCKD部品の輸入関税を大幅に引き下げた。これにより、タイに生産拠点的ない海外メーカーにも輸出の道が開けるほか、免許制度で現地生産車種を制限されていた後発メーカーも先発メーカーに対抗して自由に車種数を増やせるようになった。従来は現地で組み立てた車種だけを販売していたため、各社とも戦力は2-5車種程度に限られていた。それが、輸入車自由化によりスポーツカーや高級車も輸入販売できるようになり、各自動車会社の品揃えが一気に広がった。トヨタは、1993年から新たに「セリカ」「プレビア」など4車種を加え、輸入車の販売台数を月間100台に伸ばす計画を立てた。1992年11月からは高級車「レクサス」の販売も始めている。これまでに日本車メーカーのなかで唯一販売をしていなかった富士重工もタイ市場への参入を表明する一方、92年から進出した韓国の現代自動車も急速に販売を伸ばしていた<sup>66</sup>。

1993年にはさらに自由化が進展し、これまで拡張しか認めなかった乗用車組立工場の新設が認可された。この決定を受けて自動車メーカーが新たにタイに進出する動きがみられた。1994年には投資委員会が、タイを完成車輸出の生産基地にすることを目指して、地方に立地する自動車組み立て工場に税制面での恩典付与を決定した。また、部品企業に対しても、自由化政策の一環として、部品製造に使う原材料の輸入関税を段階的に引き下げている。他方で、国産部品調達義務に関しては、依然として乗用車では国産化率54%に据え置かれた。しかし、国産化義務はGATTの貿易関連投資措置（TRIM）に該当するため、5年以内にその撤廃が迫られた<sup>67</sup>。

自動車市場の急速な成長に対応するため、1990年1月トヨタはサムロンの第3工場の完成とともに、ハイラックスの新型車を立ち上げた。モデルチェンジされたハイラックスの好調な販売とともに、工場も増産に追われるようになった。しかし、数量実現のために、結果としては品質面の押さえは弱く手抜き状態になった。タイの品質の不具合が槍玉に上がり、アメリカやカナダよりも品質がわるい、インドネシアにも負けているといわれた。そこでタイ・トヨタは、生産台数をふやすだけでなく、まず品質をよくしようということになった。1992年に、「イヤー・オブ・クオリティ活動」に取り組んだ。この結果、品質面はみるみる改善され、2年ほどでトヨタの海外工場ではトップレベルになった。

こうした国産化の進展にあわせた施策とともに、タイ人の経営参加も図られ、1986年10月には、将来の重役候補としてのアソシエート・ディレクター（参与）制を採用した。これとともに、タイ自動車工業会へのメンバーにも、従来の日本人の代わりに、参与のニンナート・チャイティ

ラビニョーが選ばれた。というのは、このころには自動車工業会もタイ政府との折衝が増え、日本人よりやはり現地の事情に詳しいタイ人のほうが良くなったからであった。また、同時に一部マネージャークラスの給与の大幅な引き上げなどによる待遇改善を実施している。例えば、昇給を3年間で70%ほど実施したり、外部からの人材の採用をおこなったりすることにより、日本的な風土を廃除するための環境づくりがおこなわれた。

タイ・トヨタでは、すでに1987年には各部に5ヵ年計画をつくらせていた。これは、日本人ボスが代わると従来の方針がころころと変わることが多かったためである。これではタイ人が混乱してしまうので、やるべきことは部として、会社としてやることになっていることを示し、日本人・タイ人の意思統一をはかった<sup>68)</sup>。

販売面においても新しい試みが行われた。それは、タイのモータリゼーションの高まりとともに設立されたトヨタ・リーシング・タイランド (TLT) 社である。需要が増大して、販売店は金融をつけることが重要になり、車を売るどころではなくなった。そのため、トヨタはすでに日本、米国、カナダ、ドイツ、豪州、ニュージーランドに販売金融会社を有していたが、世界7番目のものとしてタイにこれが設立されたのである。同社は、ユーザーに対する割賦金融から始め、将来はリース金融などへも拡大していくことも考えられた。資本金は2億バーツ (約9億円) で、トヨタの出資比率は33%、ほかに現地生産子会社のTMT、バンコク銀行などが出資し、社長はTMT社長が兼務した<sup>69)</sup>。

タイにおける自動車市場拡大のなかで、タイ・トヨタの20万台体制の確立が日程にのぼってきた。金融引き締め政策のあおりを受け、自動車需要が伸び悩んでいたが、1990年代には自動車需要が急増し、半ばまでには91年実績比85%増の50万台に拡大するとみて、その30%の18万台に輸出の2万台を加えて、生産面で20万台体制を目指すことになった。そのため、1992年3月にタイ・トヨタは約50億円を投じてゲートウェイに新たな工場用地 (約100万平方メートル) を購入し、新工場を建設すると共に既存工場を拡張して、現地生産能力を1997年までに2倍の20万台に引き上げようとした<sup>70)</sup>。投資総額は450億円であった。

新工場は1996年初めにも生産を開始し、1997年のフル稼働期には年産5万台となるものであった。同時にサムロン地区にある既存工場も75億円を投じて拡張し、年産で5万台増の15万台まで引き上げる。従業員数は、両工場合わせて3500人から6000人に増加する計画であった。同時に、販売力を強化するために、現地の営業マンを教育する研修センターも建設し、1994年から活動するというものであった。このとき、タイ・トヨタは2000年のタイの自動車市場は60万台まで拡大するとみていた<sup>71)</sup>。

エンジンユニットの生産、組付を手がけるSTMは、1991年6月から100億円を投じ、エンジン部品のシリンダーブロック、シリンダーヘッド、クランクシャフトの加工設備を導入して、1992年9月本格稼働に入った<sup>72)</sup>。この工場が完成するとSTMの年商は約180億円に拡大するが、年商200億円に達しないと採算には合わない。そのため、輸出市場を開拓しなければならなかった。各

拠点の拡充には、同じ問題が生じた。STMの生産能力は年間10万台であるが、タイ国内のハイラックス需要はせいぜい6万台程度である。必要な部品をアジア域内で迅速にしかも効率よく融通し合う環境づくりを急がなければならなかった。

そのため、ASEAN各国の部品相互補完協定（BBC）に沿い、トヨタは本格的な主要機能部品の相互補完に動き出した。タイはディーゼル・エンジン、マレーシアはステアリング・ギア、インドネシアはガソリン・エンジン、フィリピンは変速機を生産する。これら部品を効果的に供給し合い、各国競争力のある完成車を組み立てようという試みであった。そのために、トヨタはフィリピンとマレーシアにそれぞれ部品会社を設立し、補完体制を管理、運営する組織としてトヨタ自動車マネジメント・サービス・シンガポール（TMSS）社を設立した。TMSSが主催してトヨタ・アセアン会議を招集し、各社のコーディネーター役を果たしている。これにより、従来は各社が日本のトヨタと縦の関係で結びついていたものに、横の面的なつながりができ、車両や部品の相互補完ができるようにしたのである<sup>73)</sup>。

タイにおける潜在需要の強さは代わらないが、自動車メーカー各社は現地の輸出促進のために、他地域に販路を求める計画を進めなければならなかった。そのため、タイ・トヨタでは、ラオス向けにハイラックスの輸出を始め、パキスタンやオーストラリアへの輸出を実現することが必要となった。トヨタのアジア工場は、現地市場向けにとどまらず、世界市場を相手にする時代に入ろうとしていた。タイ・トヨタは一刻も早く品質やコストで日本や欧米の工場と競い合えるまで力をつけることが求められるようになった<sup>74)</sup>。

## 5. アジア・カーの誕生と通貨危機（1994～2003年）

### 5.1. アジア・カー構想

1992年、トヨタは新興工業国向けの海外生産専用の乗用車を開発することを決定し、タイがその対象国に選ばれた。モータリゼーション期に入りつつある市場で、車両を製造・販売するタイ・トヨタがトップシェアを占めていたからである。1994年1月、本社からターセルをベースにしたアジア向けの新型車を導入するので、20万台体制を作ってほしいという話がタイ・トヨタにあったという。東南アジアでは今後も乗用車市場の成長が見込めるほか、日本からの輸入資材を使う日本車の価格が円高で割高になっていることもあり、現行より5-10%は製造コストを下げたアジア市場に適した低価格車を開発することになったのである。小型車の「ターセル」または「スターレット」をベースに、1998年からタイ・トヨタで生産するというものであった。当時は、ホンダも同様にアジア・カーの開発を考えていた。1994年5月20日付けの『日本経済新聞』は、トヨタとホンダの両社が東南アジア市場向け低価格の戦略乗用車「アジア・カー」を開発し、現地生産することを次のように伝えている。

両社は既存の排気量千三百-千五百ccの小型車を基本に開発、部品の全量をアジアで現地

調達することで、低価格を実現する。トヨタは九八年からタイで量産、中近東・中南米にも輸出し、本田は九六年までにタイやインドネシアで製造・販売する。日本の自動車メーカーのアジアへの製造移転が加速し、多国間で部品や車種を補完する国際分業体制が一段と進むことになる<sup>(75)</sup>。

アジア・カーには日本のような過剰品質は要らなかった。品質や装備を見直すことで、アジア地域で現地調達する資材も飛躍的に増やすことができる。円高で日本車が価格競争力を失うなか、アジア・カーはトヨタが日本市場から脱却する試みでもあった。

トヨタのアジア・カー開発の目的は、他にもあった。東南アジア最大の市場で1994年には前年比6.4%の48万台に達したタイでは、月収2万バーツ(約8万円)を超える中間所得層が台頭し、商用車から乗用車への需要シフトが生じ始めたからである。1989年に23%であったタイ市場における乗用車占有率は1994年には32%にまで急上昇した。

タイ・トヨタのアジア・カーは一般家庭向けの4ドアセダンで、小型車「ターセル」のプラットフォームを用いるが、シャシーは現地の気候や道路事情に適したものを開発する。エンジンの排気量は1500ccで、価格は現行のタイで販売されている1500ccの「カローラ」(43万バーツ=約180万円)より安くする。この生産を、1996年2月に稼働を始めたゲートウェイ工場でおこなうことにした。当初は月産3000台であるが、2000年までには月産5000台に引き上げる。当初はタイ国内で販売するが、同時に量産効果を考えると、輸出市場の開拓がいっそうのコスト低減には不可欠となる。そのため、将来的には他の東南アジア地域に輸出する。トヨタは、アジア各国・地域で市場に適した専用車を生産するとしているが、タイでは部品産業など周辺産業の育成が進んでいる上、市場も成長しており、まずタイでアジア・カーを生産することにしたのである。

こうした計画を受けて増強投資を行い、1998年までに120億円を投資してタイ・トヨタの年産能力(現行フル稼働20万台)を24万台に引き上げようとした。車両の能力増強とは別に、ディーゼル・エンジンの生産拠点であるサイアム・トヨタ・マニュファクチャリング(STM)の能力も1998年までに現行の12万基から17万基に増強する。同時に、日本から輸出しているフィリピン向けのピックアップ・トラック「ハイラックス」の生産基地をタイに移管するなど、輸出として活用する<sup>(76)</sup>。

1996年12月には、トヨタは1997年1月末にアジア・カー「ソルーナ」を販売すると発表した。ソルーナは、トヨタ本社と現地タイ・トヨタとの共同開発で行われた。後にタイ・トヨタの副社長になるニンナートが、「タイ人による、タイ人のための車をつくる」という信念のもとに、日本のバックアップを得てプロジェクトに取り組んだのである。

すでにタイ・トヨタでは1986年より「タイナイゼーション」、すなわち現地人への権限委譲を行い、現地法人の経営者にタイ人を登用してきた。これによって、タイ現地採用従業員に幅の広い業務を与え、より高い段階の技術移転を促進してきた。ソルーナの設計チームに採用された7人

とも当時27～28歳であり、国内大学の工学部を卒業した入社2～3年間の職歴しかない若手エンジニアであった。日本からのCKD車両では、開発にまで意見を述べることはできない。しかし、このターセルをベースにした新型車は、タイ・トヨタが開発に関与できるものであった。新型車は、タイ特有の雨期に合わせてエンジンの空気取り入れ口を高くしたり、現地好みにヘッドライトのデザインも目の大きめのものを採用したりするなどして、現地側意見が十分反映された仕上がりであった<sup>77)</sup>。

原価低減活動を進めるため、原価企画の手法が導入された。また、当時のタイは、高関税のため、カローラクラスでも50万パーツというのが常識的なところを、35万パーツを狙って開発に取り組んだのである。同時に、従来のカローラでは290点ほどであった現地調達部品も、ソルーナでは全部品の約70%におよぶ721点をタイ国内から調達するなど、日本からの技術移転と国産化に大いに寄与することになった。

こうして完成して販売されたソルーナの人気はきわめて高かった。しかしながら、ソルーナの人気はタイ人によるタイ人の車というイメージというよりも、トヨタのブランドの信頼性、耐久性、安全性、経済性であったと指摘されている。タイ人向けの開発という直接的な成果よりも、むしろトヨタのブランドや企業イメージが向上し、現地採用従業員のモラルややりがいを高める効果が生じた<sup>78)</sup>。

1996年12月からソルーナの生産を開始し、2直2残を前提とした生産能力は、従来のサムロン工場とあわせて年24万台となったのである。こうしたタイ・トヨタの生産設備拡張で、部品に対する需要も高まり、部品企業では規模の経済を生かしやすくなった。しかし、トヨタも他の日系の組立メーカーも、新たな部品需要に対応するために地場系部品企業の更なる育成よりもむしろ、系列部品企業のタイへの進出要請で対応する動きを強めた<sup>79)</sup>。

市場が成長過程にあるアジアでは、日米欧に比べて生産規模が小さく量産効果が出にくい。グループ企業同士による域内の部品相互補完に加え、タイ国内では企業間の垣根を越えた連携がスケールメリット追求の上で欠かせない。そのため、メーカー間で部品を相互融通することは、金型費用の削減や量産効果を通じてコストダウンにつながる。タイでは、部品メーカーの企業系列の垣根は一段と低くなった。日産のタイ拠点であるサイアム・ニッサン・オートモービルは、トヨタ系のデンソーから電装部品の調達を始めた。逆に、アジアで生まれた新たな取引関係は、日本国内での部品取引にも影響を及ぼしている。日産系の鬼怒川ゴム工業は中国での取引実績が評価され、日本でダイハツ工業とドア周りのシール材取引に成功した。「世界最適調達」には、旧来的な意味での系列の維持などでは対応できなくなってきたのである<sup>80)</sup>。

部品メーカーはまた、トヨタやホンダのアジア・カー構想に対して、タイで生産する自動車部品の国産化率を引き上げようとした。日本デンソー・タイランドは、カーエアコンや電装品の構成部品の現地調達率を、1998年ごろをメドに現行の30～50%前後から最大30ポイント程度を引き上げ、コスト低減を図ろうとした。同社は、120社の協力メーカーと取引があったが、そのうちの

半分は純現地メーカーであるという。タイ企業も納期、品質、コストの面で成長が著しいことから、実現可能とみなされていた。また、デンソーは円高に対応して、1993年から実施段階に入ったアセアン自由貿易圏（AFTA）に対応するため、1996年11月の稼働を目指して、フィリピンに計器類の生産拠点を設けることを決めている。それにあわせて、タイが電装品、インドネシアがエアコン用コンプレッサー、マレーシアが電子部品と東南アジア域内で製品ごとの分業体制を確立する方針である。現地化の推進と量産効果で、完成車メーカーからの原価低減要求に応じていく戦略を打ち出している<sup>81)</sup>。

1997年1月に、タイ・トヨタはソルーナの最廉価車種をエアコンなしで32万7000バーツ（147万円）に設定すると発表した。タイで量産する乗用車で35万バーツをきったのは始めてであった。ホンダが1996年4月に販売し大ヒットしたアジア・カーであるシティの価格を約3万5000バーツも下回る。しかも、ホンダの1300ccに対してソルーナの排気量は1500ccである。初めて乗用車を購入する層を対象に初年度4万台、2000年には6万台を販売することを目標とした<sup>82)</sup>。

## 5.2. 生産管理の効率化

1990年代半ばになると、10年くらい前から導入し始めたトヨタ生産方式も本格的になってきた。それまでは、生産量そのものが少なく、改善の効果も限られていた。部品も調達するのに精一杯で、なまじ「ジャスト・イン・タイム」を意識して在庫を減らそうとすると欠品が出るような状態であった。トヨタ方式を持ち込むのは時期尚早であった。おまけにタイを中心にアジア地域では乗用車は富裕層向けで、比較的、高価格での販売が可能であった。このため、価格はコストに利潤を上乗せした額で決められていた。

しかし、本格的なモータリゼーションの到来を見越して、タイ・トヨタは生産現場の見直しに本腰を入れ始めた。これは生産量の増加と円高、そしてライバルメーカーとの価格競争の激化など外部環境の変化にもよる。トヨタのアジア・カーの基本は、最初に販売価格ありきであった。低価格車に仕上げるにはコストを積み上げて価格を決めるのではなく、価格から一定の利潤を引いた金額内に、コストを合わせなければならない。コストターゲットがはっきりしたことで、トヨタ生産システムの導入に拍車がかかってきた。ようやく本格的なモノづくりの時代に入ったといえる<sup>83)</sup>。

現場改革を行う上では、現地人管理者の育成は不可欠である。タイ・トヨタのタイ人役職者は1995年2月当時約170人で、部長級以下はすべてタイ人が占めており、すでに述べたように、日本からの出向者はコーディネーターとして手助けする形式になっている。1992年には、初のタイ人取締役も誕生している。

1980年代後半から1990年代前半において生産量が急拡大するにつれて、従業員も急増した。その結果、現場で生産性向上に取り組むというトヨタ生産方式の浸透度が希薄になりつつあるという危機感が生じてきた。そのために、トヨタ生産方式の本格的導入に力を入れ始めた。例えば、

1994年5月完成車組立ラインの横には各工程の作業時間5分36秒の内訳を、部品を取りに歩く時間まで分かるように色分けした「山積みチャート」が立てられた。青はエンジン取り付けなど実際に付加価値を生む作業、緑は歩く時間、黄色は部品や工具などを持つ時間を示している。作業者ごとに仕事、搬送、歩行の時間を色分けしてグラフ化し、生産ライン全体の中で各人の仕事量を明示することで作業の平準化につなげ、自分の作業に無駄はないか、作業員に常に考えさせるためのものである<sup>84)</sup>。

長期的なディーラーを含む人材育成にも関心が払われた。そのためタイ・トヨタは、1996年6月にTMT総合トレーニングセンターを完成させた。総工費約20億円、面積5万7600平方メートルで、訓練センター、自動車技術教育センター、寮(200人収容)からサッカー場まで完備したセンターは、規模も教育内容も愛知県日進の研修センターに次ぎ、海外では最大のものであった。「現地スタッフが現地の人材を教育する」との方針から、約50人の講師を含む98人の陣容で日本人は所長1人であった。

訓練センターには実習用に本物とまったく同じショールームを設置し、教室にも実物の車を置き、学科と実習が同時にできる工夫がなされている。研修期間は2-3日から2週間である。ディーラーの受付、整備、部品の担当者からセールスマン、マネジャーまでトヨタ方式を徹底的に教育する。ディーラーなどから年間延べ約1万4000人を受け入れる能力をもっている。とくに特徴的なのが、自動車技術教育センターである。これは、ディーラーの将来をになう中核的人材を育てる狙いで、全国のディーラーから送り込まれた優秀な新入社員に1年かけて技術教育を施す。生徒は入寮し、コンピュータや英語、一般教養も学ぶものであった。

トヨタは、人材の力の差が長期的には勝敗を分けるとの考えから、こうした教育面に力を入れていた。1996年は前年好調であった韓国車の売れ行きが落ちたが、これは日系企業とはアフターサービスの差がでてきたためと、考えられた。トヨタはタイを東南アジアの生産拠点とするうえでも人材の底上げ、技術移転を急ぐ必要があると考えたのである。職業訓練校の教員の研修も引き受けており、タイへの社会貢献等の意味合いも強いものである<sup>85)</sup>。

ただ、経営の現地化はタイ側だけでは不可能であった。タイ人スタッフが仕事をするときには、日本の窓口が「日本語でしか駄目です」となれば、現地側の代表としての業務が進められない。このため、日本側に依頼してタイ側との担当者同士が、英語でメールをやりとりすることにしたのである。

タイ・トヨタ内における会議・コミュニケーションは、日本人とタイ人の間では英語でおこなうようになっていた。また、販売店も、2代目の社長に代替わりし、販売店総会も英語で十分に意思が疎通するようになっていた。社内で英語が比較的広く通じるようになったので、日本からの通信も英語ということになった。このため、従来のように日本語できたものを翻訳するような業務も少なくなり、日本人スタッフの負担が軽減されると同時に、タイ人にもやる気を起こさせ、好結果を生むようになったという。とくに、メールによる日本の担当者とのダイレクトの通信は、

タイ人スタッフのモラルを高めたといえる。さらに、現在ではテレビ会議もタイの本社とゲートウェイ工場との間のみならず、日本との間でも盛んに利用されるようになってきている<sup>66)</sup>。

タイ・トヨタでは、1996年2月にゲートウェイ工場が完成し、操業を開始した。コロナ、 कोरोラと翌年に発売される新型車を生産し、従来のサムロン工場は、ハイラックスをはじめとする商用車の専門工場となった。

### 5.3. 通貨危機の発生とその対応

アジア・カー「ソルーナ」は、スムーズなスタートを切った。しかし、1996年の6月ごろまでにはタイの自動車販売の伸びが低下していた。同年の5月の新車販売台数（卸売りベース）は全年同月比0.7%減の4万5793台で、1994年4月以来2年ぶりに減少となったのである。主力の1トンプックアップ・トラックを中心に売れ行きに翳りが見られ、各社生産調整に入った。1997年の4月になると、タイ・トヨタでは販売店からのキャンセルが続いた。その理由は、タイ中央銀行の金融引き締めのための行政指導によってファイナンスの総額規制がとられ、手元の資金が回せなくなってきたファイナンス会社が多数出て、割賦ファイナンスを受けられない顧客がでてきたためであった。

1997年7月2日にパーツの切り下げが発表され、これによって通貨・経済危機が生じた。まずトラックの生産が落ち込み、個人消費の低迷に伴い乗用車の売れ行きも低下してきた。タイ国内でのトヨタの1997年1～9月の販売台数は約9万5000台と、前年同期に比べ約20%減少し、約1ヵ月が適正とされる在庫はディーラー在庫も含めると約5ヵ月分に膨らんだ。そのため、タイ・トヨタは9月から大幅な減産体制を敷いたが、最終的には11月中旬から12月いっぱいまで、サムロン工場とゲートウェイの2工場のラインを全面停止した。1997年の生産台数は当初計画の17万6000台から半分近くに落ち込む見通しとなった。両工場合わせて4000人の従業員は、雇用を維持し自宅待機とした<sup>67)</sup>。こうしたなか、1997年8月にはIMFの指導が入り、緊縮財政と高金利政策がとられ、また同じ8月には消費税（VAT）が7%から10%に引き上げられた。このため総需要は急速に減少したのである。

工場におけるライン停止時を活用して、工場実習のために、20人、30人と少数ずつであったが日本に従業員を送り込んだ。これはのちのタイ・トヨタでの現場での作業の向上という点では有意義なものになったといわれている。また、タイ・トヨタの基本姿勢は、明確なノーレイオフ政策をとるものであったが、正規の操業水準に満たないために自宅待機や希望退職・早期退職などの手をとらざるを得なかった。

こうした危機に直面して、日系企業各社がとった対策はまず輸出の強化であった。すでに通貨危機の生じる前の3月ごろには、タイ・トヨタとしては2000年には年間30万台の生産のうち5万台を輸出し、タイを輸出拠点と位置づけようと考えていた。各社が輸出への意欲を強めていた背景には、国内市場だけでは林立するメーカーの全生産量を受け入れきれないため、国ごとに車種



を作り分けて相互補完しようとする考えがあった。かねてから輸出振興を標榜していたタイ政府の方針に合わせて、トヨタでも経済危機への対応として、日本との交渉の結果、ハイラックスをオーストラリアへ輸出することにした。ソルーナはもともとアジア向けを考えていたので、ブルネイやシンガポールに輸出した。

同時に、タイでは機能・品質面で日本などに追いつくためには、相当の時間を要するとの根源的な問題もあった。完成車の価格・品質を決定付ける大きな要素に自動車部品の存在がある。アジアで現地生産される部品は労働コストの安さというメリットはあるが、機能・品質面では日本などには遠く及ばなかった。ある日系部品メーカーが日本拠点とアセアン拠点の製造・品質管理技術を数値化して比較したところ、日本を10とした場合、アセアンは3～4の力しかなかったという。当時のアジア製自動車は、日米欧の自動車と世界市場で競争できる段階にはいたっていなかった。激化する域内の販売競争が製品の仕様改善を促し、結果として商品としての競争力を高めることが見込まれた<sup>68)</sup>。

タイ・トヨタは、1998年1月に約2ヵ月ぶりにサムロンおよびゲートウェイの2工場の操業を再開した。生産再開とともに、1998年夏からは日本から輸出していたオセアニア地域向けのピックアップ・トラックの生産を手がけることも決まった。タイ・トヨタは日本からの仕事の移管によって操業度維持の支えを得る格好となった。同社は、1998年に前年比約4倍にあたる100億パーツ（1パーツ＝約2.5円）以上の輸出を計画した。さらに、タイ製の車が各地の市場で競争できるような品質向上に全力を挙げ、南アフリカなどへの部品輸出も開始することになった<sup>69)</sup>。

部品メーカーも、組立メーカーの生産の縮小に対応しなければならなかった。デンソー、豊田合成、東海理化電機製作所といった部品メーカーの現地法人も、トヨタのライン停止で生産調整を余儀なくされた。タイの自動車販売が本格的に回復するのはまだ数年かかると考えられたので、新たな販売先の確保が焦眉の急になり、マフラー大手の三五は日本や周辺国への製品輸出の模索せざるを得ない状況となったのである<sup>70)</sup>。

## 6. 本格的な自動車産業の自立化に向けて（2004年以降）

### 6.1. タイの輸出基地化

通貨・経済危機によって、タイにおける自動車生産は急減した。1997年には36万台の生産にとどまり、1998年には14万4000台へとさらに減少し、1996年の4分の1に落ち込んだ<sup>71)</sup>。工場の稼働率を上げるため、自動車各社は国内だけでなくアジア、欧州、豪州などへの輸出をいっそう促進した。タイの自動車輸出は1997年の4万2000台が98年には6万9000台となった。これに、最初から輸出を念頭においたGMなどが加わり、輸出比率は2000年ごろですでに4割に上がっている。また、輸出の促進によって世界規模の競争に投げ込まれた現地法人は、マネジメントや製造現場の改革を進めて、コスト・品質両面での競争力を高める必要に迫られた<sup>72)</sup>。

タイ・トヨタの1998年の輸出は、乗用車や部品も含めて90億パーツ（約300億円）に達した。輸

増により、タイ・トヨタでは2000年には年間10万台を生産し、工場稼働率を生産能力（年約18万台）の半分以上にまで引き上げる計画であった。また、STMが、新たに1999年から南アフリカとインドにディーゼル・エンジンを輸出することになった<sup>63</sup>。

当初タイ・トヨタをはじめ各社が豪州に輸出先を集中していたのは、右ハンドルの市場で安全基準がタイと同じレベルのためである。しかし、豪州では日本製車との競争もあり、「メイド・イン・タイ」の品質がどこまで通用するかも未知数であった。タイを輸出拠点として将来も活用していくかどうかは、各社の世界戦略に直結した問題であった。右ハンドル市場以外にも輸出先を拡大するためには、追加の設備投資が必要であった。

また、タイ製の自動車の世界市場で戦うようになるなか、地元の部品メーカーがどれだけ生き残れるかが懸念された。2000年には部品の現地調達率規制が廃止されるため、世界基準に達しない地場メーカーは淘汰されていくと考えられた。裾野産業の国際競争力向上が緊急課題になってきたのである<sup>64</sup>。日本の部品会社にとって、タイは世界への飛躍の足がかりとなった。通貨危機で総生産量が減少したことによって、組立メーカーと部品メーカーとの間で脱系列の流れが加速化した<sup>65</sup>。

2000年には、タイの主要6社で前年比31%増の約17万4000台を輸出する計画ができた。GMも2000年5月から生産・輸出を始めるなど、ライバルのマレーシアの4.6倍、インドネシアの5.8倍となり、タイが東南アジアの自動車輸出基地としての地位を確立する勢いであった。アジアでは、日本、韓国に次ぐ地位となるタイ・トヨタは豪州、ニュージーランド向けを中心に2000年は前年比50%増の1万8000台を輸出し、部品、エンジンを含めると総額で同約2倍の140億パーツ（1パーツ＝約2.8円）を輸出しようとした。2000年3月からは、インドネシア向けにアジア仕様乗用車「ソルーナ」の完成車部品（CKD）輸出を月450台の規模で開始した<sup>66</sup>。「ソルーナ」の輸出は初めてであったが、1996年11月に始動した「ASEAN産業協力計画（AICO）」制度を活用し、コスト削減を図ったものである<sup>67</sup>。

2002年ごろになると、東南アジアの自動車メーカーは、いっそう輸出拡大に動きだした。これは、巨大な市場を抱える中国が輸出基地としての機能を整備し始めたことに危機感を覚え始めたためである。タイの自動車販売は、2001年に29万7000台で中国の8分の1であった。中国市場は急拡大が予想され、差はさらには拡大すると思われた。

同時に、東南アジアにおけるタイへの自動車産業の一極集中も鮮明になってきた。これはまず、自動車部品の集積度や道路・港湾などインフラの整備は東南アジアのなかでタイが一番となったからである。政情の安定性、自動車産業政策なども考えれば、投資環境としてタイが断然すぐれている。市場の潜在性に加えて、関税引き下げが2005年にずれ込むマレーシアや政情不安と労働問題を抱えるフィリピンは投資が避けられがちである。域内自由貿易構想は、東南アジア各国の自動車生産拠点で、集約化による生産台数の増加という効果をもたらした。しかし一方で、国家間の格差は拡大するばかりである<sup>68</sup>。

## 6.2. 部品メーカーの進出と現地調達率の向上

通貨危機以後、タイ・トヨタは当面は生産能力の拡大ではなく、現地調達率の向上などに力を入れることにした。例えば、主力車の「カローラ」の現調率は現行50%台であったが、これを80%に引き上げるのを目標とした。このためには、部品などの発注先企業群をさらに強化していく必要があった<sup>(99)</sup>。

2000年8月にはタイ・トヨタは、タイにおいて自動車部品の現地調達率を2003年までに100%にする方針を決定した。同社は、タイでの現地調達率100%を達成する「タイ・フォー・エクセレント・プロジェクト」計画を策定し、デンソーなどタイに進出している日系メーカーや現地企業など110社に説明した。このプロジェクトに沿って現地の部品メーカーに対し、現在日本から輸入している製品の現地生産を依頼した。鍛造品や鋼板などについても、日本の素材メーカーにASEAN域内への投資を要請した。タイ・トヨタも、内製している特殊製品、ボディーの型枠について追加投資を行っていくというものであった。

トヨタが海外拠点で現地調達率を100%達成するのははじめてであり、タイに続き他のアジアの生産拠点でも現地調達率100%を目指す。タイ・トヨタでは、商用車の「ハイラックス」1モデル、「ソルーナ」や「カローラ」など乗用車3モデルを製造していた。商用車の現地調達率（部品点数ベース）は80%、乗用車などは同55%～78%であった。トヨタの欧米生産拠点の部品の現地調達率は平均70%程度にとどまっていたので、すでにタイのほうが現地調達率は高くなっていた。

こうした状況に対応するために、トヨタは現行33%というタイの高い自動車部品輸入関税を回避し、アセアン域内を含む現地調達率を100%とすることで巻き返しを図ろうとしたのである。すでに、デンソーなどのグループ各社も多くの拠点をもち、タイの裾野産業育成をリードしてきた。新日鉄やNKKが冷延鋼板の生産を開始するなど、タイでの部品を調達する環境が育ってきた<sup>(100)</sup>。安い人件費を背景にした組立拠点としてのアジアの活用は、部品や素材の供給という形で日本の輸出にも貢献してきたが、今や現地拠点も不況とグローバル競争でコスト削減も厳しくなったのである<sup>(101)</sup>。

こうしたタイ・トヨタの動きには、タイで自動車産業の裾野が広がっていることに加え、欧米メーカーがタイでの現地生産を本格化し、競争が激化していることが背景にあった。2000年に入ると、米フォード＝マツダ連合、米ゼネラル・モーターズ（GM）、独ダイムラー・クライスラーと提携した三菱自動車工業などが攻勢をかけ、1999年に35%であったトヨタのシェアは2000年1－7月には、30%を割り込んでしまった<sup>(102)</sup>。

競争の激化に巻き込まれたタイ・トヨタは、2001年2月に資本金を45億2000万パーツから75億2000万パーツ（1パーツ＝2.8円）へ増資した。タイ・トヨタはサイアム・セメントなどタイ企業との合併であるが、増資分はすべてトヨタが払い込み、出資比率は69.6%から85.3%に上昇した。この増資は、生産ラインの効率化や販売網の拡充などに投資し、日系や欧米大手との競争に備えるものであった<sup>(103)</sup>。

タイ・トヨタの動きを受けて、日系の自動車部品メーカーが再び多くタイに進出するようになった。日本企業は、これから国内で儲けるのは難しいと考え、国内ではあくまで損をしない会社を目指し、成長力が見込めない国内はリストラで低コスト体質を確立し、海外で稼げる体制を早期に作り上げることが必要となっている<sup>(104)</sup>。

現地法人を新設するものや既存企業の規模の拡大が図られた。例えば、住友電気工業は2000年11月に自動車のディスクブレーキに使うパッド（摩擦材）の生産会社で、関連子会社住友電工ブレーキシステムが全額出資する「SEI ブレーキシステムズ（タイランド）」を設立した。1999年9月に全額出資子会社「セクスイ S-LEC（タイランド）」が自動車のフロントガラスに使う特殊樹脂シートの工場を新設し、2002年4月に稼動した<sup>(105)</sup>。豊田紡織は2001年夏に内装システムの生産子会社を設立した。また、石川島播磨重工業は、2002年2月トヨタ自動車とともに、車両用過給機（ターボチャージャー）を生産・販売する共同出資会社「IHI ターボ・タイランド」を設立し、10月から生産を開始した<sup>(106)</sup>。ニフコは、すでに1988年に合弁会社によってタイに進出していたが、2002年5月に新しくニフコタイランドを設立し、2006年1月から自動車ファスナーなどの樹脂部品を生産した<sup>(107)</sup>。富士通テンは、2002年8月に新工場の操業を始め、生産台数を現行の7万から2004年度に60万台に増やそうとしていた<sup>(108)</sup>。シロキ工業は、2002年1月にタイ現地法人を資本金400万バーツで設立した。これを9月には1億5400万バーツに増資し、新工場を新設し、2004年8月からウインドレギュレーターを生産し始めた<sup>(109)</sup>。兎玉化学工業は、既存の子会社タイ兎玉に加えて、2002年秋に新しいエコー・オートパーツ・タイランドを設立した<sup>(110)</sup>。

タイ・トヨタは一次サプライヤーとして日系を含め117社、二次サプライヤー以下には2000社以上の中小企業が広がっている。タイ・トヨタは、バンコク郊外の工場の一角に調達促進コーナーを開設した。調達を希望する部品を展示すると同時に、国際水準での競争が始まるという意識が部品メーカーに必要ということで、現在の取引先についての品質、納期などテーマ別に点数化し順位を公開し、優劣が一目で分かるようにした。

このように、通貨・経済危機は内向きであったタイの自動車産業の目を輸出に向かせ、国際競争に本格参入する契機となった。だが、国内市場に安住してきたタイ資本の企業のなかには、輸出対応が遅れている企業が少なくない。これまでは、完成車メーカーが代金前払いなどの緊急避難的な措置でタイ資本の企業も支えてきたが、世界的な再編のなかで国際水準に達することのできない企業は競争に敗れる可能性が出てきた<sup>(111)</sup>。

そのため、タイ・トヨタでは協会会を通じて、世界競争に対応するため積極的に、品質、納期、コストに対応するための改善活動に取り組むようになった。具体的には、「自主研」と「TPS」道場によって、これをおこなっている。自主研というのは、部品メーカーを5～6社からなるグループに分け、順番に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。これをグループ企業に公開し、共通の研修の場所とするものである。一方TPS道場は、どこかの会社にモデル・ラインを設定して、実際にラインを稼動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ものである。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<sup>(112)</sup>。

政府の政策も、タイの自動車組立・部品メーカーを国際競争へと導いている。タイ政府は2000年1月から現行最低54%としている乗用車の部品国産化率を撤廃する方針を打ち出した。アセアン域内の輸入関税も次第に低下し、部品メーカーは輸入品との競争に曝される<sup>(113)</sup>。日・タイ政府は、タイ地場部品サプライヤーのレベルアップのための一環として、タイ国自動車産業振興機構(Thai Automotive Institute=TAI)を1998年7月に設立した。この組織の目的は、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果たす。第三に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。第四にウェブ・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することを目指すものであった<sup>(114)</sup>。

さらに、日本政府もタイ自動車産業の発展・自立化を支援するプログラムを展開した。それらには、①日本人専門家の巡回指導による裾野産業の育成・強化、②部品の国産化率の向上と国内付加価値の増大の支援、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、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、そして⑤規制対応のための試験・検査機能の充実などが含まれていた<sup>(115)</sup>。

### 6.3. 国際戦略車「IMV」の開発

タイ・トヨタでは、2000年4月から増産に向け工員の採用を再開した<sup>(116)</sup>。2002年の後半には、タイの自動車国内市場も活発化し、タイ・トヨタは年初の1交代制から2交代制に移行した。2002年は13万台から14万台と前年比4割の生産増を見込んだ。さらに、トヨタは輸出用ピックアップの生産を日本から移管するために生産能力を年30万台弱に拡大することも決定した<sup>(117)</sup>。これを期に、持ち場ごとに不良率の低さを競わせる品質キャンペーンを開始し、今後の競争に備え品質と効率の向上を徹底させた。

特に重要な課題の一つが、部品在庫の圧縮であった。タイ・トヨタは日本と同様に、1台のトラックが複数メーカーの部品を混載して頻繁に搬入する「ミルクラン方式」を導入するなど在庫レスを目指していた。だが実際は、日本から輸入した数週間分の部品在庫を抱えていた。船便の高率活用などで在庫を圧縮し、広い部品置き場を削ることが考えられた<sup>(118)</sup>。

2002年になると、トヨタは新しいコンセプトのアジア・カーを導入し始めた。すでに見たように、1997年にアジアの台頭する中産階級に自家用車をというコンセプトでソルーナを販売した。しかし、その後通貨危機が発生したため、販売は急降下し、これまでの実績は期待はずれであった。ソルーナは、当時の「ターセル」の車台を流用したが、エンジンや足回りなどを新規開発したためコストが膨らんだ。この反省ののっとり、新しいアジア・カーの開発が進められた。これは世界戦略車「ヴィッツ」の派生車とすることになった。ほぼ同時期現地生産を開始することに

なった中国と一体化すれば、数量は増えてコスト競争力の向上を期待できる。そのため、外観は2002年10月に中国・天津で生産開始した「ヴィオス」とほとんど同じである。従来、東南アジアとは異なる特殊な市場と位置づけていた中国を、アジア市場の柱の一つとして改めて位置づけることで、停滞していたアジア・カー戦略を再生しようとしたのである。

2004年にはトヨタ自動車のアジア戦略が新しい段階にはいった。トヨタは、同年8月にタイとインドネシアを皮切りにアセアンで生産する国際戦略車「IMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle = 革新的国際多目的車)」の発表を行い、11月にはレムチャバン港から船積み第一号をフィリピンに向けて輸出した<sup>(119)</sup>。これは東南アジア、南米、アフリカ、中東など80カ国以上で販売する戦略車である。共通車台でピックアップ・トラック、ミニバンなど5車種を開発した。タイに続き2004年9月からインドネシア、2005年にアルゼンチンと南アフリカで生産を開始する。2007年にも現行の約6割の販売台数を55万台に拡充する一方、輸出比率も1～2年後に5割に高めるという<sup>(120)</sup>。

この大型プロジェクトでは、トヨタはタイ工場を東南アジアや南米向けの中核工場に位置づけている。IMVを生産する東南アジア各国や南アフリカ共和国などに、タイからディーゼル・エンジンをはじめとする主要部品を供給する。世界戦略を再構築するうえで、自動車産業の基盤の蓄積が進んできたタイを、主要部品の供給拠点として積極的に活用する動きが自動車各社の間で加速する見通しであった<sup>(121)</sup>。これによって、トヨタはタイ国内では1トンピックアップのHilux-VIGOとSUVのFortunerを生産するほか、インドネシアとフィリピンではInnovaを、マレーシアではHiluxとInnovaミニバンの生産を行う。このほか、インド、南アフリカ、アルゼンチンなどでもIMVモデルの生産を行う計画で、2005年夏までには世界各拠点での生産が立ち上がることになっていた。

IMVの部品調達には、現地調達率100%を目指しており、ヒトも含め現地自立化を目指すモデルである。海外事業体、技術、生産、仕入先、営業、調達が完全一体のチームとして取り組んだのである。現地調達率100%というのは、有事の際に本社からのバックアップが受けにくいという性格を持ち合わせているといえる。そのため、品質、コスト、納期に関する管理・体制を見直し、同時に現地調達体制におけるリスクマネジメントの強化を図っている。具体的には、現地調達部品について、サプライチェーンの明確化を図ったということである。特に、他国との共用部品と専用部品を明確化した上で、全部品のサプライチェーンを徹底的に分析し、問題が発生した場合でも2週間以内に対処できるような体制の整備を行っている。

IMV関連で取引関係にある部品メーカーは150社で、このうちタイ国内には130社がある。130社のうち、合併を含む日系が約6割を占め、欧米系メーカーにはTRWやGKNなどが含まれている。取引額としては、タイ国内の日系メーカーが全調達額の85%を占めている。コスト削減のために、部品メーカーと協業により、現地生産要件に合った図面の作成を行った。またグローバル材と呼ばれる樹脂などの原材料を用いることなどで、各生産拠点で樹脂型の共通化を図ったりし

た<sup>(122)</sup>。

タイ・トヨタは、2007年には新工場をバンコク郊外に開設する計画である。2005年にはタイで約41万台を生産し、そのうち約10万台を輸出し、完成車・部品を含めたタイからの輸出総額が520億パーツ（約1400億円）に達した。2006年までには生産能力を50万台に倍増する。うちIMVを28万台生産し、24万台を海外80カ国に輸出する。米ケンタッキー工場と並ぶ最大規模の海外工場となるのは確実である。また、グループ会社のトヨタ車体はハイブリッド車「プリウス」の生産を検討し始めた。同社で生産していた小型トラックは、IMVプロジェクトに伴う再編で日野自動車に移管した。浮いた生産余力をプリウスに当てることが可能になったからである。2007年には生産能力を55万台強に拡大し、半分当たる25~30万台を輸出に振り向けるという<sup>(123)</sup>。

IMV構想を実現するための一環として、トヨタは、27億パーツ（約73億円）を投じて、バンコク近郊にトヨタ・テクニカルセンター・アジアパシフィック・タイランド（TTCAP）を建設し、2005年5月に開所式をおこなっている。現地採用した約240人の研究開発要員は、IMVの設計・仕様変更など市場ニーズに即した開発を行う。ここでは、日本で開発した車台や基本モデルをもとに、アジア地域の嗜好を反映したボディや専用仕様を開発する。日本で開発・生産した既存車種を低コストで生産し、現地市場で販売する旧来の構図はすでにない。トヨタにとって、IMVは日本で生産・販売しない初めての車であり、IMVのマザー工場はタイ・トヨタである。2006年で50万台超と「カムリ」並みの生産規模となるIMVの競争力は、100%現地の開発力にかかっている。タイ拠点の開設によって、日本、北米、欧州、アジア、豪州の5地域にデザインや設計を手がける研究開発拠点がでそろったことになる<sup>(124)</sup>。

トヨタが目指す世界最適生産の一翼を担うまでアセアン拠点を成長させた最大要因は、現地調達率の大幅な向上である。トヨタのアセアンでの現地調達率はIMV以前は60%であった。2000年ごろからグループの主要部品メーカーにタイ進出を促し、アセアン全域で現地メーカーを発掘した結果、96%まで向上した。ピックアップ・トラックで最大のライバル、いすゞ自動車の95%に一気に並んだ。最終目標は欧米でも類のない100%完全現地調達である。IMVの実現のためには、部品メーカーの協力が不可欠であった。IMVの生産開始にあたってトヨタ自動車がグループの部品各社に要求したのは、3割のコスト削減と先進国並みの品質であった。これに部品メーカーは対応しなければならなかった<sup>(125)</sup>。

しかもトヨタは、IMVの仕様変更やモデルチェンジをにらんで、部品メーカーにIMV部品の現地開発という新たな課題を課した。日本の拠点や日本の研究開発要員を介さずに現地の拠点同士で共同開発すれば、開発期間が短縮でき一段のコスト削減が期待できるからである。このため、デンソーはIMV用のエアコン、メーター類などの開発機能の移管を検討し始めた。豊田合成はアセアン統括会社である豊田合成アジア（バンコク）に2004年秋、約30人の陣容で開発部門を新設している。さらに豊田合成は、タイで取引している現地部品メーカー約80社を対象にトヨタ生産方式（TPS）の指導に乗り出した<sup>(126)</sup>。

トヨタは2004年からタイでピックアップ・トラックの生産量を約3倍に増やし、年7万台から20万台体制に拡大する。つまり、タイを「アジアや欧州への輸出拠点」とすることになった。アセアンは2003年から域内関税を5%以下に引き下げるアセアン自由貿易協定（AFTA）を本格始動した。人口5億人、域内総生産6000億ドル（約72兆円）の市場が生まれつつある。ホンダや米GM、独BMWなど日米欧の自動車メーカーが集まり、部品調達が容易なタイから域内外に製品を供給する。

#### 6.4. 経営の現地化

タイ・トヨタは経営の現地化も促進し、現地の経営問題を独自に解決しようとした。ニンナートがタイ人として初めて専務から副社長に昇格した。さらに3人のタイ人が取締役役に就任した。地元サイアム・セメントから迎えている役員1人を含め、取締役14人中5人がタイ人で占められた。これは、タイ人従業員に社内で昇進できることを認識させ、タイ最大の自動車メーカーの幹部として自覚を持ってもらうことが狙いであった。

タイでは比較的、自分の専門分野を歩いていくケースが多いが、タイ・トヨタではニンナートをはじめとして幹部にはいろいろな分野を経験させている。ニンナート自身も製造畑から販売の総責任者になった経験を持ち、両分野を理解できる経営者となった<sup>(127)</sup>。なお、2000年1月には、タイ・トヨタはタイで最大の製造業であるサイアム・セメントの上級副社長を務めたプラモン・ステイウォンを会長に招いた。トヨタが株式の過半数を握る海外の車両製造拠点で、資本に関係なく日本人以外を名目上のトップにすえるのは初めてであった<sup>(128)</sup>。

またトヨタは、海外の人材を世界的に登用するグローバル人事の取り組みを1999年から本格化させた。その流れの一環として、タイ・トヨタにトヨタ・モーター・セールス USA を副社長で退職したばかりの上級マーケティング・アドバイザーのジョン・マット、マーケティング・アドバイザーのジョージ・アーピングが派遣された。タイでの販売が伸び悩んでいた2000年に、マットにタイ行きの話がもちこまれた。異文化に興味のあったマットはかつての部下であったアーピングの同行も要望した。

2001年春に2人は着任し、タイ・トヨタで多くの販売改革を実施していった。たとえば、販売金融会社の資金調達を銀行からの自己借り入れからタイ・トヨタの融資に切り替え、顧客へのローン金利や頭金額の引き下げを実施した。中古車価格維持、高級ブランド・レクサス強化のための専門組織なども立ち上げた。タイ・トヨタの消費者志向の伝統に、国際性、戦略性を取り入れた結果、タイ・トヨタのシェアは2002年には前年比3.7ポイント上昇し、31.8%となった<sup>(129)</sup>。

タイ・トヨタや部品サプライヤーは、タイ独自の経営・生産管理の問題を解決しつつある。サムロン工場は、ラインの規模では日本国内の工場に匹敵するものになった。しかしながら、広さ3000平方メートルの部品集積場にハンドルやシフトレバー、クラッチペダルなどが、何十区画にも別れて整然と部品郡が並んでいる。そこから、隣接する完成車組み立てラインへ一個一個台車



で運ばれる。必要なものを、必要なときに、必要なだけ供給する「ジャスト・イン・タイム方式」が浸透したトヨタの生産現場で、在庫は悪である。しかしながら、サムロン工場では最初から在庫を前提とした現地流の方式がとられている。

2004年夏に、IMVの生産にあわせてこの部品集積場が設置された。集積場は、生産変動の緩衝となるだけではない。区画整理すれば、どの部品がどれだけ必要かが一目でわかる。中間在庫を許容することで、結果的に在庫水準が以前より2割程度減ったという。

この方式を発案したのは、在庫削減の旗振り役のはずのトヨタ本社の生産部門であった。これは、タイだけでなく、インドネシアや中国、南アフリカ共和国など、タイに続き新興国工場を見据えたもので、現地のモノづくりの実力に合わせて、トヨタ生産方式をマイナーチェンジするものであった。その雛形として、IMV最大の生産拠点サムロン工場に白羽の矢が立ったのである<sup>(30)</sup>。

タイがピックアップ大国となったのは政策誘導があったからであるといわれている。すでにみたように、タイでピックアップの生産が始まったのは1970年代である。トヨタなど日本車メーカーがノックダウンで持ち込んだ。安くて丈夫な車に目をつけた政府は、日本の消費税に当たる物品税率を乗用車の30%に対して、ピックアップ・トラックのそれを5%以下に設定してこれを優遇した。国民の生活に役立ち、国際競争力も持つ車種が条件であった。そこで、ニッチなピックアップを狙ったという。

しかしながら、年平均5%の経済成長を遂げたタイでは所得増加に伴い、乗用車への潜在需要は高まっている。バンコク市内に限ってみれば、ピックアップの販売比率は3割で、タイ市場全体実績の半分程度である。タイ政府もこうした需要変化を見逃してはおらず、2004年には小型車育成策「エコカー構想」を打ち出した。タイ工業省の素案では、エコカーは全長3.6メートル以下、全幅1.63メートル以下である。日本の軽自動車に近い規格で物品税は10%、価格はピックアップを下回る35万バーツ（約95万円）であり、タイの乗用車市場で入門車の位置づけとなっている。

一般的には、日系自動車メーカーはこのエコカー構想を支持するが、車体規格まで指定する政府に対して、自由裁量の余地が狭まるので反発している。また、ピックアップ一辺倒のいすゞは明確に反対、本田は軽自動車メーカーであるので賛成、トヨタは軽自動車をもたないので不利となり反対気味である。実際、トヨタは2006年にも小型車「ヤリス（日本名ヴィッツ）」の投入を検討し始めた。各社の利害の対立から、タイ政府は2005年8月エコカー計画を凍結した。

こうしたエコカーの小型車構想の背景には、1996年のホンダ「シティ」、97年のトヨタ「ソルーナ」が、発売直後の通貨危機で需要が急落し、不発に終わったことがある。しかしながら、ピックアップ・トラックの生産基地化という成功があり、「タイ発世界戦略車」という新しいアジア・カー構想につながったと思われる。中国やインドの追い上げをかわしつつピックアップ・トラック一辺倒を脱し、自動車業界での存在感を高めるためには、タイにとっても小型車戦略の成功が欠かせないのである<sup>(31)</sup>。

## おわりに

タイ・トヨタは1960年代初めにタイに設立されたため、現地ですでに40年におよぶ経営の経験を持つ。この40年におよぶ歴史を5つの時期にわけて、タイ・トヨタの発展をみてきた。各時期、自動車産業におけるバリューチェーンの機能を誰がどのように担当してきたのか、またその機能がどのように変化、あるいは高度化してきたのかをみた。

その過程で、タイ・トヨタがタイにおける自動車産業の発展・自立化にどのような役割を果たしたのか、「はじめに」で示した問題意識と関係づけて、まとめてみよう。つまり、バリューチェーンの第一は、販売面であった。当初は日本からの完成車の輸入・販売していた。ここでは、販売の手法、アフターサービスの考え方が導入された。総合センターの設立によって、これらの技術を体系的に導入した。

第二は、製造面である。タイ・トヨタが設立されて製造活動が始まったころは、部品を日本から輸入して組み立てるだけのCKDであった。しかしながら、次第に国内の販売台数が増加し、国内の部品調達が高まってくると、工場での生産管理の問題が重要になってきた。1980年代になると、積極的にトヨタの生産管理の方法が4S運動のような形で導入され、定着した。また、総合研修センターの設立によって、現場の技術の修得とならんで体系的な経営管理の研修もおこなわれるようになった。

タイ・トヨタの経営についても、次第に日本人の手からタイ人の手に活動の中心は移っていき、ヒトの現地化が進んでいった。日本人はアドバイザー的な立場にたち、タイ人がラインで活躍するようになり、トップに上れるようになった。アジア・カーであるソルナーの開発はその典型であり、タイ人エンジニアが最初から参加し、「タイ人によるタイ人のための車」が開発されたのである。

第四に、部品の調達については、1970年代以降、タイ政府は積極的に部品調達の現地化を促進する政策をとり、これは2000年の部品調達の規制撤廃まで続いた。部品の現地化に対しては、タイ・トヨタは①自ら内製化、②日系部品メーカーのタイ進出の促進、③現地部品メーカーの育成によって対処している。内製化は、エンジンの製造にみられるように、現地企業との合弁会社の設立によって可能となっている。部品メーカーについては、協力会の自主研やTPS道場をとおしてTPSを移転した。

こうして、1997年の通貨・経済危機以前には、タイはアセアンのなかで最大の自動車生産国になり、その後の更なる発展が期待されていた。ところが、通貨・経済危機のため、市場は縮小し、生産高は4分の1まで減少した。生産高の減少を補うために日系の組立メーカーや部品メーカーが取った戦略は、輸出であった。

しかし、輸出を増加させるためには、国際的な品質・価格を実現することが必要であった。そのためには、組立メーカーも部品メーカーも生産現場の人材の底上げが課題となった<sup>(132)</sup>。そのた

め、各社はさらに積極的な経営管理の問題に取り組んだ。また、日系組立メーカーは、とりわけ現地部品メーカーを援助し、部品メーカーの中で倒産したものはなかったといわれているほどである。

輸出の中心になったのが、タイで自動車の中心市場を形成していた1トンピックアップ・トラックであった。タイがピックアップ・トラックの生産基地に育った一因は人件費の安さであったことは間違いない。ただ、それ以上に安いとされる中国やインドの台頭で、タイの強みは薄まる。勝ち残るためには、品質や生産性を改善し中国に常に先んじることが不可欠となる<sup>(33)</sup>。

こうして、トヨタのみならずいすゞ、三菱自、さらには日産もピックアップ・トラックのタイへの生産集中を進めた。通貨危機以降のパーツ安が、タイ製ピックアップの輸出競争力を支えてきた。だが、為替頼みの成長には危うさがある。生産性の革新は、裾野産業の育成、ピックアップ・トラックを補完する新たな特産品の確立が必要になっている。かつての日本のように為替変動を柔軟に吸収できる足腰の強さを獲得できるか、タイの実力が問われ始めた。「アジアのデトロイトを目指す」というタイ政府の自動車立国構想は、ピックアップの世界的な生産基地化により、第一関門をクリアした。今後、自動車先進国とBRICs とのはざまで成長戦略をどう描くのかの問題となる<sup>(34)</sup>。

IMVは日本では生産・販売せず、海外で部品調達から生産・販売まで完結するトヨタ初の取り組みで、タイが最大の拠点となった。タイで年間28万台を生産し、その半分を輸出するものである。日本国内で確立した生産技術を外国に移植するグローバル化から、開発も調達も現地で完結する「脱日本化」の橋頭堡となる。IMV構想の成否は世界シェア15%を目指すトヨタの世界戦略の鍵を握るだけでなく、アセアン自動車産業の将来をも左右する。生産技術で先行したタイのノウハウをアジア、南米などにも展開し、日本の負荷を減らす。トヨタの新アジア戦略の狙いはここにあり、これを実現できなければ本格的なグローバル戦略を展開することは困難である<sup>(35)</sup>。

1990年代の超円高期に日本の自動車組立メーカーは、ピックアップの輸出基地をタイに移し始めていた。しかし、1997年にアジア通貨危機が発生し、98年にはタイの自動車生産は激減した。当時のトヨタは新工場が稼動したばかりで、工場は2ヵ月閉鎖されたこともあった。稼働率の維持が焦眉の急となった。そこで、傘下の日野自動車が羽村工場で手がけていた豪州向けピックアップ生産をタイへ移管したのである。稼働率は維持され、ものづくりのノウハウの流出を防げた。それが、2004年から生産を始めたIMVにもつながった。

通貨・経済危機を乗り越えるために、タイにおける日系多国籍自動車企業のとった戦略は、輸出の増大であった。しかし、輸出には世界的な競争に耐えうる品質と価格が要求される。日本や他の国々からの部品を輸入したり、経営管理や技術力を他の国に依存したりしては、世界的な競争に勝ち抜くことはできない。

そこで、この輸出の動きにあわせて、日系組立メーカーは日本の部品メーカーのタイへの進出を要求し、地場部品メーカーの品質、コスト、納期について競争力を高める指導を行わなければ

ならなかった。同時に、もともとタイで基盤のあったピックアップ・トラックについては、トヨタの国際戦略車IMVにみられるように、日本国内での生産をやめ、タイに生産を集中し、タイから各国に輸出するという戦略を採用し始めた。さらに、この戦略の実現のためにR&Dセンターもタイに開設した。

こうして、トヨタのIMVは日本で生産・販売されない自動車となり、さらにマザー工場を持たないはじめての自動車となったのである。こうして、タイにおいては、設計、製造、部品調達、販売・アフターセールスまで、自動車のバリューチェーンを自国内ですべて行うことができるようになった。その意味で、タイの自動車産業は自立を果たしたということができ、他の日系自動車企業とともに、タイ・トヨタのその役割はきわめて大きかったといえるのである。

#### 注

- (1) 「タイ政府の自動車生産目標、上方修正に冷めた声も—『2010年に200万台』」『日経産業新聞』2005年12月21日。
- (2) Richard F. Doner, *Driving A Bargain: Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia* (University of California Press, 1991), p. 8.
- (3) 由井常彦・和田一夫『豊田喜一郎伝』(名古屋大学出版会, 2002年), 310ページ。
- (4) 例えば、以下を参照。板垣博編著『日本の経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』(ミネルヴァ書房, 1997年)。
- (5) なぜ、タイがアセアンのなかで自動車大国になったのかについては、以下を参照。末廣昭「第15章 東南アジアの自動車産業と日本の多国籍企業—産業政策、企業間競争、地域戦略」工藤章・橘川武郎編『現代日本企業 企業体制(下) —秩序変容のダイナミクス』(有斐閣, 2005年)。ここでは、通貨・経済危機の対応が各国で異なっていたことが指摘されている。久保文克「第10章 タイ自動車産業の歴史の変遷と日系メーカー」久保文克編著『タイ土着経済・社会の今日的位相—通貨危機をめぐる変容プロセス』(中央大学出版部, 2001年)。
- (6) トヨタ自動車株式会社『創造限りなく—トヨタ自動車50年史』(トヨタ自動車, 1987年), 326ページ。
- (7) 匂坂貞男『トヨタ・タイ物語』(トヨタ自動車株式会社, 2001年), 6ページ。
- (8) 同上, 7ページ。
- (9) 同上, 8ページ。
- (10) 末廣昭・東茂樹『タイの経済政策—制度・組織・アクター』(アジア経済研究所, 2000年), 134ページ。
- (11) トヨタ自動車『創造限りなく』, 468ページ。
- (12) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 32-33ページ。
- (13) 同上, 36-37ページ。
- (14) 同上, 39ページ。
- (15) 末廣・東『タイの経済政策』, 134-135ページ。
- (16) 末廣・東『タイの経済政策』, 135ページ。
- (17) 末廣・東『タイの経済政策』, 139ページ。
- (18) これら地場の自動車部品メーカーの発展については、以下を参照。川辺信雄「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」早稲田大学産業経営研究所『産業と経営』第38号, 2005年12月。
- (19) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 51ページ。
- (20) 同上, 56ページ。
- (21) 同上, 59-60ページ。
- (22) 「タイ・トヨタの新工場が完成、タイでの生産倍増、シェア一気に拡大へ」『日経産業新聞』1975年11月21日。
- (23) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 73-74ページ。

- (24) 同上, 74-75ページ。
- (25) 末廣・東『タイの経済政策』, 139ページ。
- (26) 東茂樹「タイの自動車産業—保護育成から自由化へ」『アジア研ワールド・トレンド』, 4号, 1995年7月, 40ページ。
- (27) 末廣・東『タイの経済政策』, 140ページ。
- (28) トヨタ自動車株式会社『創造限りなく—トヨタ自動車50年史』, 708ページ。
- (29) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 87-88ページ。
- (30) 高橋毅「タイ・トヨタでの改善活動と考察」『IEレビュー』32巻3号, 1991年8月, 35ページ。
- (31) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 88ページ。
- (32) 末廣・東『タイの経済政策』, 143, 144ページ。
- (33) 「転換期迎えたアジア進出戦略(下) 分業体制の構築—ASEANを重視」『日本経済新聞』1987年10月9日。
- (34) 「日本電装, 東南アでの水平分業検討—トヨタの供給体制に対応」『日経産業新聞』1989年10月9日。
- (35) 末廣・東『タイの経済政策』, 144ページ。
- (36) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 97ページ。
- (37) 「タイ・トヨタ, ライン部長や取締役, 現地従業員を登用—日本人減らす」『日経産業新聞』1987年6月22日。
- (38) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 102ページ。
- (39) 高橋毅「タイ・トヨタでの改善活動と考察」, 36ページ。
- (40) 同上, 36-37ページ。
- (41) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 104ページ。
- (42) 「タイ—日本車部品基地に意欲, ASEANの輸出拠点に(太平洋地域トゥデイ)」『日経産業新聞』1986年9月30日。
- (43) 末廣・東『タイの経済政策』, 145ページ。東茂樹「タイの自動車産業—保護育成から自由化へ」『アジア研ワールド・トレンド』, 41ページ。
- (44) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 110-111ページ。
- (45) 「トヨタ, タイのエンジン合弁に調印」『日本経済新聞』1987年6月13日。
- (46) 東「タイの自動車産業」, 48ページ。
- (47) 「トヨタ, タイで架装部門強化, 新工場稼動, 月100台」『日経産業新聞』1988年10月24日。
- (48) 「トヨタタイ市場攻勢, 乗・商用車を20%増産—トラック架装会社も新設」『日経産業新聞』1988年8月19日。
- (49) 「日本企業の利害対立—近づくタイの自動車規制緩和(海外産業ホットライン)」『日本経済新聞』1990年7月9日。
- (50) 「海外発くるま販売模様(6) タイの日本車, 売れて売れて(ルポルタージュ) 終」『日経産業新聞』1992年10月29日。
- (51) 「ASEAN諸国, 内需主導型経済へ着々—都市型中間層の消費拡大」『日本経済新聞』1995年5月1日。
- (52) アジアの新しい中間層の台頭とその特徴については, 以下を参照。Richard Robinson and David S. G. Goodman, *The New Rich in Asia: Mobile Phones, McDonald's and Middle-Class Revolution* (Routledge, 1996).
- (53) 「ホンダカーズタイランド藤江佐一郎氏—5年先には大市場に(新国際族ホットライン)」『日経産業新聞』1991年4月4日。
- (54) 「転機のASEAN自動車産業(1) 目立ち始めた格差—タイ, 40万台市場へ」『日経産業新聞』1993年1月25日。
- (55) 匂坂『トヨタ・タイ物語』, 131ページ。
- (56) 「トヨタタイ市場攻勢, 乗・商用車を20%増産—トラック架装会社も新設」『日経産業新聞』1988年8月19日。
- (57) 「小糸製作所来年3月メドに, タイ工場を拡張—日系向けランプ供給強化」『日経産業新聞』1991年12月6日。タイにおける自動車部品産業の発展については, 以下を参照。酒井弘之「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, 2005年)。また, 末廣昭「第15章 東南アジアの自動車産業と日本の多国籍企業」63ページにも, 部品企業のタイへの進出年度が一覧表にまとめられているので参照。
- (58) 「自動車部品工業, タイ合弁を拡張—フライホイールも生産」『日経産業新聞』1993年11月29日。

- (59) 「豊田合成，樹脂製品合弁タイに設立」『日本経済新聞』1994年2月2日。
- (60) 「東海理化・豊田紡織，タイでシートベルト—合弁生産へ」『日本経済新聞』1994年5月18日。「東海理化，豊田紡織，タイでシートベルト—近く合弁，来夏から生産」『日経産業新聞』1994年5月18日。
- (61) 「トキコ，タイで合弁，ショックアブソーバー—日系向け供給拠点に」『日経産業新聞』1995年2月17日。
- (62) 「ジョウホク・タイランド—電子部品“下請け役”（日本企業世界に生きる）」『日経産業新聞』1996年6月3日。
- (63) 「アイシン精機，タイで自動車部品合弁—98年から生産」『日本経済新聞』1996年7月6日。「アイシン精機，タイに部品合弁会社—11月に工場着工」『日経産業新聞』1996年7月8日。
- (64) 「タイに合弁2社設立，豊田工機，パワステ生産」『日経産業新聞』1996年9月4日。
- (65) 「日本企業の利害対立—近づくタイの自動車規制緩和（海外産業ホットライン）」『日本経済新聞』1990年7月9日。
- (66) 「タイで輸入車ブーム，関税引き下げでシェア急増」『日本経済新聞』1992年3月30日。「日本車，タイでシェア争い—『商用』につき『乗用』も（国際ビジネス最前線）」『日本経済新聞』1992年12月1日。
- (67) 東「タイの自動車産業」，47ページ。
- (68) 匂坂『トヨタ・タイ物語』，119—120ページ。
- (69) 「トヨタ，タイに販売金融会社」『日本経済新聞』1994年1月29日。「タイに販売金融会社，トヨタ，リース金融も検討」『日経産業新聞』1994年1月29日。
- (70) 「タイ工場をトヨタが拡張」『日本経済新聞』1992年3月12日。「トヨタ，タイに新工場」『日経産業新聞』1992年3月12日。
- (71) 「トヨタ・タイで生産倍増—97年新工場フル稼働」『日経産業新聞』1993年2月18日。
- (72) 「第2部真価問われる日本企業（25）トヨタ自動車（下）（アジアパワー）」『日経産業新聞』1993年2月24日。
- (73) 「トヨタ，東南アに3社親切—部品相互供給を強化」『日経産業新聞』1990年5月20日。
- (74) 「第2部真価と問われる日本企業（25）」。
- (75) 「アジア向け低価格乗用車，トヨタ・本田，現地生産」『日本経済新聞』1994年5月20日。
- (76) 「トヨタのアジア専用車，タイで生産3万6000台—来年から，組み立て工場増強」『日本経済新聞』1996年4月11日。「トヨタ，タイでアジア・カー生産—成長市場への参入加速」『日経産業新聞』1996年4月11日。
- (77) ソルナーのタイ人による開発については，以下参照。スッパワン・スリスバオラン「第4章 グローバル戦略におけるローカル・デザインの意味—トヨタ・タイランドにおけるソルナー開発を中心に」井原基・橋川武郎・久保文克編『アジアと経営—市場・技術・組織（上巻）』（東京大学社会科学研究所，2002年），79—104ページ。
- (78) 同上，79—104ページ。
- (79) 東「タイの自動車産業」，48ページ。
- (80) 「第5部アジアを攻める（3）企業の相互交流（変わる市場変わる経営）」『日経産業新聞』1997年3月12日。
- (81) 「日本電装，タイで現地調達率拡大—電装部品など6割に」『日経産業新聞』1995年4月26日。
- (82) 「低価格競争が激化，トヨタのアジア・カー147万円から」『日本経済新聞』1997年1月29日。
- (83) 「加速するアジア戦略（3）取り組み『カイゼン』（トヨタは不減か）」『日経産業新聞』1995年2月22日。
- (84) 「第7部東南アで『現地流』に活路（5）（工場 MADEINJAPAN）終」『日経産業新聞』1994年12月23日。「加速するアジア戦略（3）」。
- (85) 「トヨタ・モーター・タイランド—人材育成に注ぐ（日本企業世界に生きる）」『日経産業新聞』1997年1月16日。
- (86) 匂坂『トヨタ・タイ物語』159ページ。
- (87) 「トヨタ，タイで年内操業停止—2工場，現地販売振るわず」『日本経済新聞』1997年11月5日。「タイ生産停止を発表，トヨタ，年内2工場で」『日経産業新聞』1997年11月6日。
- (88) 「第5部アジアを攻める（8）高まる輸出意欲（変わる市場変わる経営）終」『日経産業新聞』1997年3月21日。
- (89) 「タイの日系メーカー，自動車輸出を拡大—98年，トヨタ，4倍以上に」『日本経済新聞』1998年1月13日。
- (90) 「中部の製造業特集—飛躍狙う中部の製造業，アジア経済混乱の余波」『1997年12月24日。「アジア経済危機ゆ

- れる進出企業（１）仕事をください—対策は『名古屋』頼み』『日本経済新聞』1997年11月18日。
- (91) 「ASEAN 自動車市場、底入れの兆し—10月販売台数、縮小歯止め」『日本経済新聞』1998年12月。
- (92) 「タイ、自動車生産、急速に回復、最盛期の9割今年50万台に、輸出が伸びる」『日本経済新聞』2001年1月15日。
- (93) 「トヨタ、タイから豪州へ輸出開始」『日本経済新聞』1998年10月22日。「トヨタのタイ現法、豪州への輸出化意思」『日経産業新聞』1998年11月4日。
- (94) 「ASEAN 企業復活の条件（１）タイ—自動車輸出に活路、部品の競争力向上が急務」『日経産業新聞』1999年4月27日。
- (95) 「タイ東部臨海部に自動車城下町—部品各社、脱系列で飛躍狙う（Topics）」『日本経済新聞』1999年8月30日。「マルヤス工業、タイでGMに納入—ブレーキ用チューブなど」『日本経済新聞（地方経済面（中部））』1999年9月2日。
- (96) 「タイから自動車輸出拡大—トヨタ・日産、豪・NZ向けに、マツダ、今年は4割増」『日本経済新聞』2000年2月7日。
- (97) 「トヨタのタイ子会社、完成車部品を輸出、インドネシア向け」『日経産業新聞』2000年3月21日。
- (98) 「中国に立ち向かう東南アジア自動車産業（下）自由貿易、生産集約を加速」『日経産業新聞』2002年10月23日。
- (99) 「タイの工業団地、日本の部品企業に秋波—中堅誘致へゾーン整備」『日経産業新聞』2000年2月18日。
- (100) 「トヨタの部品取引、タイで現地調達100%—部品産業、タイに集積」『日本経済新聞』2000年8月18日。
- (101) 「素材輸出、アジア向け変調—市況より構造変化響く、現地生産拡大（検証）」『日経産業新聞』2001年3月14日。
- (102) 欧米自動車メーカーの動きについては、以下を参照。森美奈子「戦略的提携を進める完成車メーカーのアジア展開」さくら総合研究所『環太平洋ビジネス情報RIM』No. 43, 1998年10月。
- (103) 「トヨタ、タイ現地法人増資」『日本経済新聞』2001年2月22日。
- (104) こうした組立メーカーの動きに対する部品メーカーの対応については、以下を参照。森美奈子「タイにおける完成車メーカーの新戦略と部品メーカーの対応」さくら総合研究所『環太平洋ビジネス情報RIM』Vol. 2, No. 4, 2002年1月。
- (105) 「積水化学、タイに新工場、自動車用樹脂シート—2002年に稼動」『日本経済新聞』2001年4月。
- (106) 「石播とトヨタ、タイに加給機の共同出資会社」『日本経済新聞』2002年2月21日。「石播・トヨタ、タイ合弁工場稼動—2004年度、過給機年産30万台」『日経産業新聞』2002年10月30日。
- (107) 「ニフコ、タイに樹脂部品工場—トヨタの現地増産に対応」『日経産業新聞』2005年5月13日。「ニフコ、タイで増産—自動車内装品、第2拠点」『日経産業新聞』2002年4月17日。
- (108) 「富士通テン、カーオーディオ、タイで増産（情報プラス）」『日経産業新聞』2002年7月1日。
- (109) 「シロキ工業、タイで自動車部品生産—2004年をメドに現地工場向け」『日経産業新聞』2002年9月5日。「シロキ工業、タイ新工場が完成、自動開閉装置—貫ラインを整備、月産10万個」『日本経済新聞』2003年8月8日。
- (110) 「児玉化学工場—リストラ進み黒字転換、海外に活路、体制確立急ぐ（会社分析）」『日経金融新聞』2003年8月20日。
- (111) Shawn W. Crispin, "Out of the Driver's Seat," *Far Eastern Economic Review* (August 17, 2000).
- (112) タイ・トヨタの協力会の活動については、以下を参照。川辺信雄「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. 2004-21 (September 2004).
- (113) 「アジア企業再生へ苦闘（４）タイ、自動車輸出に期待—国際競争参入の契機（終）」『日本経済新聞』1999年2月7日。
- (114) TAIについては、以下を参照。川辺信雄「タイ地場自動車部品サプライヤーにおける経営移転」。
- (115) これらのプログラムの詳細については、以下を参照。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』第14巻4号（2003年9月）。
- (116) 「韓国と東南アジア、自動車市場が回復—昨年の販売、96年の6割強に」『日本経済新聞』2000年3月31日。

- (117) 「自動車各社、タイで稼働率急上昇—6社で70%、現地市場好調受け」『日本経済新聞』2002年9月26日。
- (118) 「タイ拠点アジアの核に—ホンダ、生産力増強、トヨタ、2交代制へ」『日経産業新聞』2003年4月21日。
- (119) 「トヨタ、タイから『IMV』輸出開始」『日経産業新聞』2004年11月12日。
- (120) 「三菱自、タイで新型ピックアップ発売—トヨタ・マツダ・いすゞ、タイ生産能力拡大」『日経産業新聞』2005年8月26日。「トヨタのタイ子会社、『IMV』関連輸出1400億円に」『日本経済新聞』2005年9月。
- (121) 「ホンダ、金型、タイを供給拠点に—生産集中、コスト削減」『日本経済新聞』2004年8月29日。
- (122) IMVについては、タイ・トヨタ Executive Managing Coordinator, Purchasing Department の加藤智久氏に対する聞き取り(2005年3月31日15:00—17:00)による。
- (123) 「発進 IMV トヨタ新アジア戦略(上) 脱日本の橋頭堡—100%現地調達めざす」『日本経済新聞』2004年9月1日。
- (124) 「トヨタ、研究開発拠点、タイで開所式」『日経産業新聞』2005年5月12日。
- (125) 「発進 IMV トヨタ新アジア戦略(下) 100社超が集団移転—部品開発機能も移管」『日本経済新聞』2004年9月2日。
- (126) 同上。
- (127) 「タイ日系企業、現地化へ改革、通貨危機後に加速—デンソー、トヨタ自動車」『日経産業新聞』1999年12月14日。
- (128) 「トヨタの製造拠点、会長に SCC 前副社長」『日経産業新聞』2000年1月14日。
- (129) 「タイ・トヨタ本社にみる、成功するグローバル人事—『ともに向上』の姿勢大事」『日経産業新聞』2003年1月21日。
- (130) 「ASEAN 自動車産業の行方(2) 部品集積場使い生産(タイの実力日本の戦略)」『日経産業新聞』2005年9月21日。
- (131) 「ASEAN 自動車産業の行方(4) “アジア・カー” 夢再び(タイの実力日本の戦略)終」『日経産業新聞』2005年9月27日。
- (132) 「ASEAN 自動車産業の行方(2) 部品集積場使い生産(タイの実力日本の戦略)」『日経産業新聞』2005年9月21日。
- (133) 同上。
- (134) 「ASEAN 自動車産業の行方(1) ピックアップの”聖地”(タイの実力日本戦略)」『日経産業新聞』2005年9月20日。
- (135) 同上。

#### 参考文献

- Richard F. Doner (1991). *Driving A Bargain: Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia* University of California Press.
- Richard Robinson and David S.G. Goodman (1996), *The New Rich in Asia: Mobile Phones McDonald's and Middle-Class Revolution*, Routledge.
- Shawn W. Crispin (2000), “Out of the Driver's Seat,” *Far Eastern Economic Review*.
- 川邊信雄 (2005). 「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」早稲田大学産業経営研究所『産業と経営』第38号。
- 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—TCDC 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. 2004-21.
- 久保文克編 (2001). 『タイ土着経済・社会の今日的位相—通貨危機をめぐる変容プロセス』中央大学出版部。
- 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』文眞堂。
- 末廣昭 (2005). 「第15章 東南アジアの自動車産業と日本の多国籍企業—産業政策, 企業間競争, 地域戦略」工藤章・橋川武郎・グレン・D. フック編『現代日本企業 企業体制(下)—秩序変容のダイナミクス』有斐閣。
- 末廣昭・東茂樹 (2000). 『タイの経済政策—制度・組織・アクター』アジア経済研究所。



- スッパワン・スリスパオラン (2002). 「第4章 グローバル戦略におけるローカル・デザインの意味—トヨタ・タイランドにおけるソルナ開発を中心に」井原基・橘川武郎男・久保文克編『アジアと経営—市場・技術・組織 (上巻)』東京大学社会科学研究所。
- 高橋毅 (1991). 「タイ・トヨタでの改善活動と考察」『IE レビュー』32巻3号。
- 高橋与志 (2003) 「タイ自動車部品産業における生産管理能力の養成に関する調査報告書」財務省総合政策研究所。
- トヨタ自動車株式会社 (1987年). 『創造限りなく—トヨタ自動車50年史』トヨタ自動車株式会社。
- 匂坂貞男 (2001). 『トヨタ・タイ物語』トヨタ自動車株式会社。
- 東茂樹 (1995). 「タイの自動車産業—保護育成から自由化へ」『アジ研ワールド・トレンド』4号。
- 松岡俊二編 (2004). 『国際開発研究—自立的発展にむけた新たな挑戦』東洋経済新報社。
- みずほ総合研究所 (2003). 『みずほレポート—タイ自動車産業』みずほ総合研究所。
- 森美奈子 (1998). 「戦略提携を進める完成車メーカーのアジア展開」さくら総合研究所『環太平洋ビジネス情報 RIM』43号。
- (2000). 「欧米自動車メーカーのアジア展開と戦略的提携」同48号。
- (2002). 「タイにおける完成車メーカーの新戦略と部品メーカーの対応」同 Vol. 2, No. 4。
- 由井常彦・和田一夫 (2002). 『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会。

#### 聴き取り調査

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、三井住友銀行国際協力財団「平成17年度 発展途上国関連調査・研究に対する助成金」による研究成果の一部である。