

グローバル化時代の日系企業の タイ進出事例

—アジア進出とは何か

平塚大祐

はじめに

タイでは、自動車産業、電気・電子産業とこれら組立産業に関連のある部品産業、素材産業の集積が急速に進んでいる。世界の工場と化している中国の発展の影に隠れて目立ってはいないものの、タイを20年以上にわたり見てきた筆者の眼からすれば、2001年現在のタイは過去に経験したことがない勢いで産業集積がとりわけ部品・機械産業において進んでいるように映る。タイの金属機械産業は日系企業を中心とする外国企業が主なアクターとなっていたが、現在のタイの産業集積においても中心的役割を果たしているのはやはり外国企業で、ローカル企業は日系企業に部品を納めている企業も出てきているとはいえ、マイナーな存在にすぎない。しかも、主たる金属機械産業の主たるアクターは現在も日系企業である。これに台湾企業、シンガポール企業、韓国企業が部品・機械産業に進出し眼を見張るような発展を遂げている。1997、98年の通貨危機により、タイ経済は1998年には二桁のマイナスとなり、その後も成長は緩やかな成長にとどまり、例えば自動車生産は2001年時点でも危機前の水準には回復していないことを考えると、産業とりわけ部品・機械産業の発展ぶりは信じられない光景でもある。

本稿では、最初に、タイにおける産業集積の現状について述べるが、それはあくまでも導入的な部分であり、本稿の主眼は、日系企業にとってアジア進出とはどういうものなのかという問いに答えることを目的としている。このために、以下では、タイにおける企業進出事例¹を

¹ 筆者は、アジア経済研究所が平成13年度に実施した地方連携事業の一環として、2001年9月にタイにおいて日系企業の現地調査を実施した。また、同年10月にはアジア経済研究所のアジア工業圏経済予測事業においてタイに現地調査した際にも、日系企業を訪問した。ここに紹介した日系企業はこれらふたつの現地調査の際にヒアリング調査を実施した企業の一部である。日系企業の方々には、2時間以上にもわたるヒアリングに協力していただいたことをここに記して感謝したい。なお、事実関係の記述には十分な注意を払い、協力していただいた企業にはご迷惑がかからないように配慮したつもりであるが、事実関係に誤りがあればそれは筆者の責任である。

その個々の事例が持つインプリケーションに留意しながら紹介する。そして最後に、日系企業とは海外展開とはどういう意味を持つものなのか検討する。

日本では組立産業のアジア進出により製造業の現場が日本から徐々にアジアに移転し、今後ますます多くの中小企業が海外進出を迫られていることを考えると、日本企業にとってアジア進出とはどういう意味があるか再検討しておくことは、今後、進出を検討しなければならない企業にとっても参考になると思われる。

第 1 節 タイにおける産業集積の現状

タイにおける産業集積が急速に進んでいることを示す格好の事例が本田である。本田は2002年からタイで生産した小型乗用車を日本に輸出する方針を発表した。東南アジアにおいて生産された乗用車が日本に輸出されるのは初めてのことである。日経新聞は「タイで生産する「フィット」をベースにした小型車を逆輸入する」と報じた²。確かに車の開発は日本であり、そういう意味では逆輸入車かもしれないが、日本に輸出される乗用車は基幹部品も含めてメイドイン・タイランドの車である。現在、本田やトヨタがタイで行っている現地生産は逆輸入のイメージから想像される生産活動の次元を超え基幹部品をも含めほとんどの部品を現地生産しており、両社とも2003年中には現地調達比率100%を目指している。日本の自動車部品の一次下請けを担ってきた大手部品企業は自動車の需要が拡大を続けた1990年代半ばにタイに進出し、日系部品企業の進出により自前の自動車産業がすでに形成されているのである。

タイの国内自動車販売台数も1996年には57万台に達した。しかし、その後の1997年、98年の通貨危機により、パーツの対米ドルレートは1ドル=25パーツから下落し、1998年1月には1ドル=51パーツまで下落した。その後、オーバーシュートは修正されパーツは部分的に戻したが、それでも2001年12月末現在、1ドル=43パーツの水準となっており、通貨危機前に比べると大幅なパーツ安となっている。この通貨危機により、自動車や家電の国内需要は大幅に減少した。通貨危機後の1997年から1998年に行なわれた金融機関の整理と再建、1997年から1998年上半期までのIMF主導の緊縮財政政策、パーツの下落による民間対外債務の支払い負担の増大、これらの要因はリストラ懸念を増大し、国内自動車販売台数は1996年の58万台から1998年には14万台まで減少した。

しかし、一方で、通貨危機はタイの産業の構造改革をもたらした。部品産業には大きなプラス効果をもたらした。パーツの下落による輸入部品が割高となり国内自動車需要が大幅に減少したことは、自動車メーカーは生産改革を強いることになったからである。一方で、品質はあくま

² 日本経済新聞2001年12月18日付け。

でも日本並みが要求された。コストダウンと品質の維持を同時に達成しようとした結果、タイに進出した日系自動車メーカーと部品関連メーカーは、割高となった輸入部品の調達を控えるため、治具や金型から自社部品まで可能な限り内製化するとともに部品を国内調達しようとした。この結果、自動車メーカーと関連部品メーカーは、コスト引き下げと日本並みの品質維持に成功し、タイで生産される自動車はドルで換算すると低価格なものとなり、大衆車はタイで生産し日本に輸出するということが可能となり、タイの自動車産業は輸出産業の第一歩を踏み出したのである。本田が2002年からタイで生産した車を日本に輸出するのはまさしくこうした新たな動きの第一号であり、今後はアジアで大衆車を生産し高級車は日本や米国で生産するという棲み分け分業が乗用車においても始まったことを意味しているといえる。

高級機種を日本で生産し低価格機種をアジアで生産するという棲み分け分業は、他の産業では以前からあたりまえのように行なわれてきた。市場のサイクルが短い電子部品は、日本で開発されるが、量産ははじめからアジアという分業が行なわれ、タイでも電子部品の量産化が行なわれてきた。日本で量産化してから次第にアジアに移管するというのでは市場のサイクルに到底追いつかないのである。東南アジアの電子部品の生産拠点はシンガポールにあったが、シンガポールの賃金が上昇するにつれて、シンガポールではより付加価値の高い工程に特化し、従来シンガポールで生産してきた部品についてはマレーシアに移管されるようになり、最近ではタイへの生産移管が進んでいる。

家電製品、IT関連製品、一部の工作機械では以前から棲み分け分業が行われていた。家電製品については、日本からは松下、東芝、日立、三菱、富士通が進出し、IT関連製品では富士通、キャノンが進出、自動車ではトヨタ、本田、日産が進出している。これら組立産業を支える部品、金型、素材など基盤技術産業関連の日系メーカーが集積している。

タイに進出をしているのは日系企業だけではない。組立産業では韓国からサムソン、LGがタイへの生産移管を急速に展開している。また、日本の技術基盤産業に次いで数の多いのが台湾の技術基盤産業の進出である。1980年代にタイに進出していた台湾企業はアパレルや靴など労働集約的産業がほとんどであったが、近年、台湾企業が進出する分野はIT製品、家電製品、これら組立産業を支える部品産業、そして自動車部品産業である。また、シンガポール企業もタイへの生産移管を急速に進めている。2000年に投資委員会が認可した投資案件数では、シンガポールからの投資件数が日本、台湾に次いで第3位となっている。これらシンガポールからの投資案件のほとんどは電子部品関連であり、このなかにはシンガポールに進出した日系企業もタイに二次展開を行っているものも含まれている。

また、石油化学産業の発展に伴い、プラント設備を製造するメーカーもタイに進出するようになっており、タイの石油化学産業を支えると同時に、技術基盤産業は機械産業から石油化学産業を支えるまでに及ぶようになり技術基盤産業の厚みが増大している。

これらタイにおける産業集積の主役は日本企業、台湾企業、シンガポール企業、韓国企業と

いった外国企業である。しかし、今後は、ローカル企業も次第に力をつけると思われる。タイ投資委員会は、国産の部品産業育成のため、外国組立メーカーとのビジネスマッチングに取り組み、トヨタ、本田など大企業にタイのローカル部品企業を紹介する会合を頻繁に開いている。また、タイのローカル部品企業も日系組立メーカーとの取引関係を築くため、日本人技術者を雇用し、日本人技術者に技術の改善と日系企業との営業を担当させ、日本企業との取引に食い込もうと努力している。

第2節 小量生産に対応したタイに合ったモノ作り：岐阜県企業のタイ丸順

1990年代半ば、日本の自動車メーカーはタイでの生産能力を拡大し、これに伴い、主用品メーカーがタイに進出した。その後、1997—98年通貨危機により自動車の生産量が落込み、輸入部品が割高となるなか部品の現地調達を進め製造コストを抑えて行かなければならず、タイに進出した日系の自動車産業は小量・多品種生産に対応しながら現地生産を進めている。日系の自動車産業のなかでも注目されているのが、タイの労働資源を有効に活用しタイにあったモノ作り取りを進め現地生産を進めているタイ丸順である。

タイ丸順は、岐阜県企業の金型政策メーカーで自動車部品を製造してきた丸順が八千代工業、タイホンダ、ローカル企業と合併し、タイホンダの1次下請けメーカーとして、資本金3億バーツで、1994年にアユタヤ県サハラッタナナコン工業団地に設立されており、丸順にとってはタイ丸順は米国に次ぐ第2番目の海外工場で、1995年7月に投資委員会の認可を受け、1995年に操業を開始している。タイ丸順が製造している自動車ボディ部品は、自動車の骨格部品である高張力鋼板120キロを用いたサイドフレーム関係からガソリタンク、フロントバンパービームを製造し溶接、ふきつけ塗装を行っているほか、家電のプラスチック成型も行っており、主な取引先は本田の自動車、オートバイ、ピクチャーの音響製品向けプラスチック成型で、従業員は280人、日本人は駐在員5人、また、新製品の開発時には本社から支援部隊が出張ベースでタイ丸順をサポートしている。

タイ丸順は、金型製造技術で養った技術を発揮し、タイで生産する製品に必要な金型や治具、工具はすべてタイ丸順で内製化している。主要取引先のタイ本田は、シビック、アコード、シティ、CR—Vを合計しても1日100台しか生産しておらず、1車種当りでは1日30台の小量生産である。小量生産でしかも多車種の生産に対応しなければならず、さらに、1997—98年のアジア通貨危機でタイパーツが下落し輸入部品価格が上昇したことから輸入部品に依存していた製造コストは高くなり、部品の現地調達比率を引き上げることで製造コストを削減することが急務となっている。主要取引先のタイホンダも2003年に現地調達率を100%に引き上げるという戦略を打ち出していることから、主要部品メーカーのタイ丸順は“多品種小量

生産”のなかで部品の現地生産し利益を出していかなければならない。

タイ丸順は、「タイではできない」というのではなく「タイだからできる」という発想で、小量生産に対応するため、試作用金型の量産使用、金型の簡素化、1型で多数の型を生産できるたこ型金型の採用、プレス技術の活用による機械設備投資の抑制、治具の自製化とシンプルな工具の採用、生産を本田と同期化し必要なものを必要なだけ作り在庫を極力抑えるよう在庫管理の徹底により、製造コストを削減しようとしている。また、品質管理を徹底し、そのために異常が見えるものづくりを行なっている。

また、外注部品は100%タイで調達している。金型の現地調達率は98%で、テストが必要なガソリントankなど4型だけを日本に発注している。治具はタイでローカル企業も含め100%タイ企業から調達している。タイで治具や金型を調達するにはローカルサプライヤーに対して技術支援を惜しみなくやっている。

タイ丸順は、外国企業としてはタイではじめて特許を取得している。これまでに、プレス加工費を2分の1にするため、1ショットでバンパービームのほか違う部品を抜く技術、溶接コストを2分の1にするため金型でショットした時に仮締めを行う治具なし工法を開発し、特許をそれぞれ日本、アメリカ、タイで取得している。

このように、小量生産に対応するため、タイにあった独自のものづくりをすすめており、そのために新技術と新工法をタイで開発し導入しているところが、タイ丸順の経営を支えている。タイ丸順は、QS9000を申請しており、これをとると米国のGMやフォードから仕事も受注できるようになり、ヨーロッパのISOも自動的にクリアする。日系企業を超えて、タイに進出している欧米企業にも販路を拡大しようとしており、欧米多国籍企業を相手に国際化を進めようとしている。

第3節 海外進出は中小企業にとっては大手企業との取引関係につながる：岐阜県金型メーカー中村精工

海外進出先で取引先を開拓しなければならない中小企業にとって、取引相手が日系企業に限られるだけあって、進出先での市場は小さく、海外進出は大変な努力が必要である。岐阜県金型メーカー中村精工は、タイ進出直後に通貨危機に見舞われたこともあり、経営が悪化した。それを乗り越え、ようやく経営が軌道に乗り始めている。

中村精工は、従業員50人で自動車・家電・OA機器・プラスチック及びダイカスト用の金型を製造しトヨタ自動車の大型部品メーカーの豊田合成を主取引先としているが、同社がタイのバンコク市内にあるラートクラバン工業団地に初めて海外に進出したのは1996年である。進

出のきっかけは、中村精工がタイ鈴木（自動二輪メーカー）に金型を輸出していたが、鈴木自動車の本社工場が浜松の金型メーカーと取引関係があるので、タイ鈴木が他の日本の金型メーカーから金型を輸入しつづけることは難しいので、タイで看板をあげてみてはどうか、面倒をみるという話があったのが進出のきっかけである。

中村精工は、現地資本の冷蔵庫コンプレッサーを製造販売していた Thai Sanit 社と金型製作の技術提携をしていたこともあり、Thai Sanit 社と合併することになり、金商というアジア専門の日本の商社が合併に参加し、中村精工と金商がそれぞれ資本の25%、2000万バーツ（当時で約1億）ずつを出資し、1996年3月に合併会社ケーケーナカムラ（KK Nakamura Mold Co. Ltd.）を設立した。工場は、合併相手の Thai Sanit 社の工場敷地内に立地し、建物を一階750平米、2階の事務所250平米を月10万バーツで借り、1997年5月に製造認可をとり操業を開始した。

操業直後の1997年7月にタイで通貨危機が起こり、事業計画が狂った。進出の際に声をかけてくれたタイ鈴木は金型の仕事を回してくれたが、オートバイ需要が1996年の4分の1に落ち込んだことで、タイ鈴木からの仕事もなくなった。現地合併会社も資金難に陥り、日本の合併パートナーの金商もアジア通貨危機の影響を受け、結局、中村精工が4000万バーツ（約1億円）を借金し、出資額を2000万バーツから4500万バーツに増資した。しかし、その後もケーケーナカムラは日本からの融資資金を食いつぶし、経営を続けてきた。当初、現地法人社長はタイに詳しい日本人が就任していたが、資金難もあり、Thai Sanit 社の社長が兼任することになり、中村精工は一時経営陣からいなくなった。

1999年6月、中村精工社長の片腕の森正樹が現地法人社長となり、ケーケーナカムラの経営の再建に乗り出した。1999年1月から5月までの受注額は100万バーツにすぎず、毎月の固定費150万バーツを大幅に下まわっていたが、10月にカローラのニューモデルが出るということで、それまでがんばればと、雑貨でもなんでも日本企業から金型の注文を取った。6月に430万バーツ、7月に740万バーツ、8月に570万バーツの受注した。タイの決済は、日系企業も含め、発注書をもらったとき受注時に契約額の3分の1の資金を受け取ることから、受注さえすれば資金がまわることから、必死に注文を取ることで、資金をやりくりした。カローラのニューモデルは1999年12月に延びたが、ニューモデルの金型で3000万バーツを受注し、ようやく2000年5月に経営が安定してきた。2000年12月にはハイラックスのニューモデルが投入された。経営が安定したことで、森精機の高速マシニングセンター（工作機械）、CAD・CAMを3台導入した。設備投資資金2500万バーツは親会社の中村精工に融通してもらっている。当初、中村精工は7000万円を送金してきたが、バーツ安と円高が重なり、6300万円の資金で済み、残りは中村精工に送金した。

自動車需要の回復もあり、2000年の売上は6000万バーツ、2001年によりやく1億バーツで黒字になる見込みである。自動車産業はタイの基幹産業になりつつあり、基幹産業の自動車需要

が回復始めたことで、日系金型メーカーはどこも目一杯に仕事を取っており大変忙しい状況にある。主要な取引先は、豊田合成タイランド、クミ化成（本田の部品メーカー）で、2002年後半までは受注が一杯である。ケーケーナカムラがさばききれない仕事は同じ岐阜出身の金型メーカー、岐阜精密のタイ現地法人にもまわすなどお互いに協力している。また、仕事が忙しいときには、日本の中村精工にも仕事を発注することもある。もちろん、タイ価格なので日本の中村精工にとってはうまみのある仕事ではない。

しかし、中期的に見れば、タイの自動車メーカーは車種も少なく、基本的には金型メーカーは自動車だけではやっていけず、家電や雑貨も扱わなければならないことを考えると、進出先では実績を作ることが何よりも大事であり、無理しても受注している。

海外展開から得られるメリットは、日本では小さな会社でも進出先では日本の大手日系メーカーと直に取引をできることである。タイの日本人社会は小さな世界であり、夕食に行けばそこで取引先と合うことも頻繁であり、取引関係が強まる。これは、中小企業にとっては大きなメリットで、日本における取引拡大にもつながる。実際、森社長は大手取引先と日本でもたびたび商談するようになったという。また、タイに現地法人を持っているということで、海外展開を行っている企業ということで信用も高まり、日本における取引にとってもプラスになっていると海外進出を自己評価している。

第4節 現地進出先での取引確保は容易ではない：大手企業の藤倉タイランド

関連会社の進出に伴って進出した「同伴進出」³でもなければ、米国向け輸出や日本向け輸出など当初から約束された市場があつての進出ではない。つまり、藤倉タイランドの事例は進出先で取引先を開拓しなければならなかった「進出先依存型」の事例である。こうした事例は部品産業や中小企業に多く見られる事例で、取引先がアジアに進出したのでアジア進出を検討している企業の多くは実は進出先で約束された取引を持っているわけではなく、この種の事例に入るであろう。

ここで紹介する藤倉タイランドもそうした事例のひとつである。藤倉タイランドは、第2次円高が始まる前の1984年、バンコク近郊のナワナコン工業団地に進出した。進出前から海外に進出した日系企業から進出しなければ進出日系企業に取引をまわすという話がよく出るようになり、藤倉電線はデスクトップとキーボードをつなぐケーブルコードの製造拠点をシンガポ-

³ 本稿では、「同伴進出」という言葉を用いた。「同伴進出」企業は取引先と同じ敷地内や隣接地に工場を立地し、「同伴進出」企業が進出しなければ取引先が日本と同じ品質を維持することができないために、進出を要請される場合である。

ル、マレーシア、タイのいずれかの国に建設することを検討していた。そのころ、タイにおける進出日系大手企業から藤倉電線のケーブルを使いたいという打診があり、それがきっかけで最終的にタイへの進出を決定した。しかし、進出した1984年は世界的な電子産業不況の真っ只中にあり、期待していた日系企業からの取引はなく、進出翌年の1985年ようやくIBMから小さい仕事ではあったが取引の受注をすることができた。

この取引がきっかけになり、翌1986年にIBMから大きな取引が入り、タイにおける事業によりやうく展望が出てきた。その後、藤倉タイランドは、1980年代後半以降の先進国におけるIT関連製品需要の飛躍的拡大を追い風に、ノートパソコン、サーバー、携帯電話のケーブルコード、パソコンカードのケーブルなどケーブル事業を拡大し、さらには、携帯電話のボタンのスイッチ盤、プリント基板へと事業を展開、携帯電話のスイッチ基盤については世界のシェアの30%を占める企業に成長した。2000年9月現在の藤倉タイランドの従業員数は4000人、藤倉タイグループで16000人、日系企業ではミネベア、富士通に並ぶ企業に成長し、タイで大成功した企業のひとつである。

しかし、藤倉タイランドの事例はその成功よりも成功する前の過程で興味深い経験を提供していると思われる。進出先で約束された取引先を持つわけでもなく、また、日本向けや米国など第三国向けに輸出する市場がもともとないまま進出したケースで、進出先で取引先を新たに開拓し確保していかなければならなかったタイ藤倉のような事例では、大企業といえども取引先の確保は容易ではなく、経営が安定するまでには相当の営業努力が必要であることを示している。

第5節 取引先確保のためアジアに進出した：フジポリタイランド

アジアに進出していないために取引先を失うことが多くなり、アジア進出を決意する企業も多い。これは藤倉タイランドの進出もそうであったが、中国と東南アジアにそれぞれ最低ひとつの生産拠点を持たなければ価格と納期の面から取引先を確保することはできなくなっている。フジポリタイランドは、取引先を確保するために海外に進出した事例である。

フジポリタイランドは、1989年に100%の単独出資で設立され、電気製品や電子製品などに利用されるシリコンゴムの製造販売を行っている。進出のきっかけは、円高による海外進出ブームでユーザーが海外に事業展開しているなか海外展開していないために新規採用されないことがたびたびあった。加えて、円高による競争力が問題となりコストを削減する必要から進出を決定した。アジアへの進出を検討するに当たりフィリピン、マレーシア、タイ、インドネシアを候補地にあげ、タイの将来性を考えタイに進出した。

フジポリタイランドは、タイ進出前から周到的な準備を行っている。タイにいる知り合いの日

本人に工場の核となるような人材2人を紹介してもらい、日本の工場で日本語の習得をかねて1年間研修させた。費用は全て日本の政府が出してくれ、開発途上国から人材を呼ぶ場合には訓練費を政府が負担してくれるという制度を利用した。この間、立ち上げの準備を行い、東京のタイ投資委員会事務所を訪問し、2ヶ月に1回はバンコクに出張し、会社立ち上げの準備をバンコクにいる知人に相談しながらおこなった。

フジポリタイランドが成功した要因は、進出前に周到な準備を行っただけではない。むしろ、フジポリタイランドはタイの安い労働資源を活用し、日本に輸出することで、フジポリタイランドは安定的な取引先を確保している点である。

タイに進出したメリットとしては、フジポリタイランドから日本の親会社に輸出し、日本の親会社はタイの子会社が生産した製品を取引先に納めることで、取引先からの価格引下げ要請にに応じている点であろう。フジポリタイランドはフジポリの“タイ工場”の役割を果たしている。これは、フジポリタイランドの売上の8割は輸出で、本社の日本向けが多いことから明白である。最近では、シンガポール、アメリカ、香港のフジポリ現地法人にも販売している。タイ進出によりコストダウンを図ることができ、ユーザーへのサービスや納期の点で満足していただき、日本の本社の売上にもいい影響を与えている。

フジポリタイランドは、フジポリの“タイ工場”として、設立以後、事業規模を大きく拡大してきた。日本からタイに移転する製品が次第に増え、フジポリタイランドはこれまでに3回の拡張投資を行っている。日本の本社からの需要も増大した。

フジポリタイランドのタイ国内での売上は現在でこそ売上の2割を占めるようになったが、設立当初はタイ国内での販売はごくわずかであった。1995、96年ぐらいからタイでも市場が出てきて、通貨危機後、タイに進出した電気メーカーはタイ国内での部品調達を増やしたために国内取引も増大している。家電の白物が過去2年ぐらいの間にタイに進出し、シンガポールで調達していたものをタイで調達するようになり、傾向として原産地調達が進んでいるからである。

フジポリタイランドは、日本の親会社に製品のほとんどを輸出することで、日本の親会社は取引先からの価格引下げ要請に応じてきた。進出先のタイでの市場も日系部品メーカーの進出により増加してきている。将来的には、タイにおける部品産業の発達と共に、タイでの市場も増大するであろうが、アジア進出先での市場はあくまでも長期的戦略のもとで位置付けられるべきである。

第6節 シンガポールからの二次展開し棲み分け分業を明確化している：岡本タイ

タイに進出している日系企業のなかにはシンガポール、台湾、韓国のアジアNIESに進出し、タイに二次展開した事例も多い。岡本タイは、二次展開した事例のひとつである。岡本製作所は、1975年にシンガポールに進出し平面切削工作機械を製造販売し、シンガポールの生産増強を考えていたが、労働力の問題から生産の増強が難しくなっていたことから、当時、岡本シンガポールがタイから工作機械の製造に必要な鋳物をタイから調達していたことから、シンガポールの外注工場という発想からタイに工場を持つことになり、1987年12月に岡本タイを設立し、1988年12月に操業を開始した。

タイに進出当初の第1期1989年は、タイで鋳物を削って加工しシンガポールに出荷していたが、すぐに擦り合せ工程を受け持つようになった。第2期は、1990年で鋳物事業に進出するため、鋳物工場を建設した。鋳物工場の設備は月産500～550トンと大きかったため、鋳物を加工し、1994年からは日本に外販するようになった。第3期は、1991年末からで、進出当初は計画していなかった平面研削機械の製造組立を行うようになった。

岡本工作機械は、日本工場のほか、岡本シンガポール、岡本タイ、岡本アメリカ、岡本ヨーロッパの海外拠点があり、岡本アメリカはシンガポール、タイから部品を送り組立を行っており、また、岡本ヨーロッパは販売のみを行っている。製造工場としては、日本の工場、シンガポール工場、タイ工場で、付加価値の高い高級平面研削機械を日本工場で製造し、中級平面研削機械をシンガポール工場で製造し、付加価値の低い低級平面切削機械をタイで製造するという縦割りの棲み分けを行っている。特に、タイ工場は付加価値の安い低級機種を製造しており、アメリカ市場で台湾製品とぶつけるという台湾製との対抗機種の役割を担っている。アメリカ市場での台湾製品との対抗機種を製造するという位置付けの岡本タイは、当初は2機種の生産を行っていたが、現在は14機種を生産するに至っている。日本ではより高級機にシフトすると、数機種を日本からシンガポールに移管し、シンガポールで製造していた機種をタイに移管するという玉突きシフトにより、タイでの製造機種が増えてきた。

取引先は、日本に35%、アメリカに35%、欧州に5%、アジア（台湾、香港、マレーシア、シンガポール、インドネシア）に20%と約90%を輸出しており、タイ国内向けは5%である。タイ国内ではミネベア、スタンレー電気など金型を製造し部品生産を行っているところで取引企業は700社に達する。取引の大手は日系企業であるが、取引会社数ではタイのローカル企業が多い。

第7節 アジアの現場に進出した子会社が発展、親会社はリストラが遅れ倒産：
スロット南海

スロット南海は、1986年11月に大阪貝塚市の南海化工機製作所（南海化工）とタイの人材派遣会社のスロット・インターナショナルの合併会社として設立され、石油精製、石油化学、ガスプラントなどプラント用設備を製造している。当時はタイ側が51%の資本を握っていたが、合併相手のオーナーが政治資金の捻出から資本を南海側に売却したいという意向のため、南海側が持株会社を設立し45%の資本を取得したため、現在、南海側が94%、スロット側が6%の資本割合となっている。

スロット南海は、石油精製、石油化学、ガスプラントなどプラント用設備を製造しているが、南海化工がタイに進出したきっかけは、現地の石油精製会社タイオイルの第2期工事を千代田化工が落札し、その現場工事を担当したのがきっかけである。日本のプラントメーカーも国内での仕事は減少し、海外事業が増加するなかで、今後はプラント需要の多いアジアの現場に進出することで受注の獲得により有利であると判断し、それから1年後の1986年にタイに本格的に工場を建設した。南海化工は、当時、日本には大阪の貝塚市と茨城県に工場があったが、タイでの工場進出に当たり、茨城工場を閉鎖し、茨城工場の設備をそのままタイに移転した。

スロット南海は、技術の向上に積極的で、アメリカの工場資格ASMEを取得しており、タイではアメリカのライセンスを始めて取得したほか、日本、中国の工場資格を取得している。高い技術が要求される圧力や温度が高い金属加工や高級ステンレスやチタンなど材料とする分野に積極的に進出することで、一般のカーボンスチールの加工より競争は少なくなることから、技術が要求される金属加工に取り組んできた。その結果、ABBエンジニアリング、フォスターウィラーなど世界的なプラントメーカーやバイエル・ポリメールなどの石油化学メーカーに設備を納入している。タイには世界から主要なプラントメーカーや石油化学会社などが事務所を開設しており、こうした事務所を通じて、海外におけるプラントを受注している。かつては、スロット南海が受注した仕事の5割は海外に納品するというものが多かったが、現在、輸出は3割で国内での事業展開が多くなっている。

日本人は4人で社長、工場長、資材調達を担当しているが、2001年11月から設計分野でも日本人のエンジニアを採用することになっている。タイ人のスタッフは、236人である。製造コストの6割は材料費であり、15%がオーバーヘッド、人件費が25%で、この人件費が日本の半分以上であるから、製造コストは日本に比べ15%は安くなる。また、材料が製造コストの6割近い材料の調達コストで価格競争力が決まる。この点、日本で材料を調達する場合には、日本での調達価格も競争から下落し国際価格に近くなってきたとはいえ、未だに、日本価格は素

材で1割は高く、また、加工された材料は国際価格の2倍にもなる材料もある。しかし、海外に進出した場合には、日本から輸入で調達する場合も原材料を国際価格で調達できる。海外に進出し国際展開することは材料をその時々に応じて一番安いところから調達することができるようになり、材料の国際調達が可能となるということでも海外展開は多いに意義がある。

タイに進出したスロット南海はタイで成功し発展したが、日本の親会社の南海化工は対照的に日本国内における受注の減少により、2001年5月に民事再生法を申請し整理が進行している。顧客のプラントメーカーが海外で事業を展開するようになり国内での事業が縮小しているなか、国内では開発・設計に特化していくなど経営合理化案が提案された。しかし、社長が戦前から続いた由緒ある会社であり人員整理はできないという理由で合理化案に反対し、結果的に合理化が実施できないまま2001年5月に民事再生法を申請するに至っている。南海化工の海外拠点はタイの1社であり、親会社が倒産し、海外関連会社だけが生き残るという結末に至った。南海化工が整理されるなか、スロット南海が保有していた資産はほとんど親会社の整理過程で清算されるにいたっている。

海外展開を活かすことができず倒産した南海化工の事例は、海外展開だけでは国内事業を乗りきれることはできず、何よりも国内事業の基盤強化が必要であることを示しているといえる。

第8節 製造オペレーション改革により中国に対抗：キャノン・ハイテク・タイランド

キャノンは、アジアでは台湾にカメラ工場、マレーシアにカメラ・レンズ工場、中国の深圳に複写機、大連にトナー工場を持つなどアジアに輸出工場を展開していた。キャノンとして、プリンターと複写機の工場をもう1カ所持つことになり、アジアで生産拠点を探していた。インドネシアも候補地として考えたが、政治が安定しているタイに工場を持つことにし、キャノン・ハイテク・タイランドは1990年8月に設立され、1990年12月BOI認可を受け、1992年1月操業を開始した。同社が立地するのは、バンコクからドンムアン国際空港を通り過ぎ、ナワナコン工業団地を過ぎてさらに国道2号線をサラブリ方面に向かいサラブリ・インターチェンジでアジア道路に入るとアユタヤの街の手前にハイテク工業団地である。ハイテク工業団地にはキャノンハイテクのほか兄弟会社のキャノン・プレジジョン、キャノン・エンジニアリングが工業団地内の通りに向かい合って立地されている。アユタヤの都に近いここに立地を決めたのはバンコクに近いナワナコン工業団地はかえって朝夕の渋滞が大変だし、それを考えると、かえって通勤は楽で、バンコクからも1時間で来ることができるし、高速を使えば40分から50分で通勤することができ、完全な通勤圏内である。

キャノンの出荷先は、米国が40%、欧州32%、日本15%となっており、取引先のほとんどは輸出である。キャノンはグローバルマーケットで競争するためにコストを削減するために、金型や部品を内製化し、日本からの輸入を手控え、輸入部品をタイに進出している日系企業に外注している。インジェクション・プリンター及び複写機の製造・販売のため、モーター部品を生産するキャノン精密タイランド、金型とモールド部品を製造するキャノン・エンジニアリング・タイランドがともにタイに進出し、キャノン・ハイテク・タイランドの製造を支えている。また、コーシン・エレクトロニクス・タイランド（従業員549名）がプリント基盤を製造している。国内販売の拠点としてキャノン・マーケティングがある。

キャノン・ハイテク・タイランドは、1992年にインジェクション・プリンターと複写機の製造を開始し、1999年にはファクシミリの製造を開始している。同社は、アジア・オセアニア市場を抑えることを目的としている。日本では、主にレーザープリンターやカラープリンター、消耗品など値のはる製品を製造している。2000年ごろから日本で生産していた高級機種を次第にタイに移し始めている。これまでは、インジェクション・プリンターについては、日本で高級機を製造しタイで低級機を製造するということで縦割りの棲み分けを考えていたが、今後はインジェクション・プリンター事業については次第に高級機をタイで生産していく方向にある。

インジェクション・プリンターは米国企業のヒューレットパッカード、エプソン、キャノンが世界市場を握っている。プリンター事業は、特許で固めているところがあり、特にインクを吹き付けるところの技術が難しく新規参入が難しい。したがって、半導体や家電などと違って韓国や中国の脅威はないが、世界の市場を握る大手3社が競争することになる。将来はエプソン、ヒューレット・パッカードや同じグループ内のキャノンの中国工場とも競争していかなければならず、常に生産性を向上させる努力が必要である。安さだけなら、中国が一番かもしれないが、オペレーションのスピードで中国に対抗しようという戦略をとっている。

キャノンはグループ全体で生産革新に取り組んできたが、1997年からは「タイプロジェクト」と称する製造オペレーションの改革に取り組んできた。

ひとつは、生産ラインの合理化であり、スペースを削減し、スペース当たりの効率を上げ、人も減らしている。実際、工場はスペース効率をあげるため、セル方式が採用されており、セルの形もレイアウトも効率をあげるためにさまざまな形式が試みられている。時間との勝負であり、問題点をいかに早く見つけるか、実際に働く従業員みんなが工夫とアイデアを出し、常に生産ラインの修正を行っている。特徴的なのは、全数チェックのため、検査体制もセルの中に検査担当者が配備されている点であり、生産した現場で品質がチェックされ、すぐに出荷できる体制となっている。なかでも、ハイブリッド生産方式のセルでは、縦23メートル、幅4.5メートル、103.5平米のセルの中に86人の従業員が働いている。

もうひとつは、サプライチェーン・マネジメントで、生産効率を高め出荷までのスピード

を上げるため、従来は月ベースで行っていた生産管理を週ベースに切換えている。これには、ベンダー（協力工場）も協力しており、工場と協力工場との間で毎週の生産管理を行い、出荷までのスピードを上げるように要請している。

中国脅威論が強まっているが、中国に対抗するためには品質と短納期が大事で、これからはスピードの時代になるというのがキャノン・ハイテク・タイランドの谷川社長の考え方である。これは、シンガポールや香港は、賃金が高くなっているにもかかわらず、未だに何らかの形で製造業がやっていけるのはスピードがあるという持論にもとづいている。現在の協力工場は150社程でタイの協力工場は100社、ほとんどが日系企業である。部品は金額ベースでは64%がタイ国内であり、部品点数では8割がタイ国内である。しかし、メジャーのカートリッジ、トナー、装置産業で作るキーパーツは日本からであり、部品の金額ベースでは22%が日本となっている。このほか、シンガポールなど東南アジアから13%の部品を調達している。

タイでは部品産業が育ってきたが、将来的には、スピードをさらにあげることが必要であり、特に、金型やモールドプレススピードをあげることが必要があり、この点では協力工場の協力が不可欠である。また、中国との競争を考えると、コストをさらに削減するために、部品産業の再編成が将来的に到来すると予想している。

第9節 日系企業にとってのアジア進出とは何か

日本の企業にとって、アジア進出とはどういう意味を持つのか。この問いに対して、本稿では7つの事例を提示した。これら事例から、海外展開とはどういう意味を持つのかという点を探ってみたいと思う。

ひとつは、アジアへの海外進出はアジアに生産の現場が移っていることへの対応として行なわれていることである。グローバルな競争のなかで、大手製造業は生産コストの最小化、利益の最大化を達成するため、生産拠点をアジアに移している。キャノン・ハイテク・タイランドはグローバル競争に勝ちぬくためにタイに進出したが、おそらく日本のキャノン協力工場のなかにはキャノンに追随して、生産の現場となったタイに進出した企業も多いであろう。しかし、取引先がアジアに進出したからといって、アジアに進出しても進出先では取引が十分にあるわけではない。このことは、フジボリタイランドの事例が示してくれている。アジア進出を活用するためには、進出先で取引するばかりでなく、日本の親会社に輸出し、取引先からの価格引下げ要請に応えるという対応をとらなければならない。日本への輸出を考えるような規模で生産しなければ、アジアの進出先でも価格競争には勝てないからである。

ここに、アジア進出の典型的なパターンのひとつが成立する。すなわち、海外進出は、国内取引業者の海外進出に対応し取引先をつなぎとめるためでもあり、もう一方では、国内の取引

業者から価格引下げ要請に対応するためでもある。また、長期的には進出先で新しい取引先を獲得し、日本の親会社の基盤強化という目的をも併せ持っている。アジア進出は進出先で取引先との関係を強化し、進出企業にとっては進出は無形の財産となる。

日系企業のもうひとつの典型的な事例は、国内では製品開発や付加価値の高い製品の製造に特化し、アジアでは低級機種を製造するという、棲み分けの分業を行うために進出するパターンである。日本では普通の技術水準でもアジアに生産を移管し安い労働資源を利用することにより、日本では通用しなくなった技術が活かされ台湾製品、韓国製品に対抗し既存の市場を維持できるという効果をもたらす。日系企業の進出事例の多くが、このために、棲み分け型の分業を行っている。

また、第1のパターンと第2のパターンが複合したケースも多く、海外進出している多くの企業は日本とアジアの進出先で棲み分け分業を行っており、日本では高付加価値な製品を製造するなど日本国内の事業基盤には強いものがある。むしろ、アジアとの棲み分け進出は国内の事業をアップグレードする要因にもなっている。

最後に、日本企業のアジア進出に関連して次ぎの2点を指摘しておきたい。第1点は、アジアへの生産移管は、想像以上に日本の産業空洞化、日本の中小企業の取引を減少させるという問題である。アジアに進出している日本企業は、低賃金な労働資源を活用し、日本では外注してきた分野も内製化している企業が多いからである。例えば、洗濯機や冷蔵庫の低価格機種を製造し日本にむけ輸出している東芝コンシューマー・プロダクトは、射出成型プラスチック部品や発砲スチロールの成型、プレス部品、ワイヤーハーネス（リード線）の製造をタイの工場で製造している。これらの部品製造や工程は日本では中小企業に外注しているが、タイでは労働力が安いことからできるだけ部品を内製化することでコストが削減できる。かつては、アジアに進出しても基幹部品は日本から輸入していたが、現在はコスト削減のため金型、治具、部品を内製化するようになっている。したがって、組立メーカーや部品メーカーのアジア進出によりかなりの下請けメーカーが国内での取引先を失うのである。

第2点は、アジア進出企業の進出先における取引先のほとんどは日系企業に限られ、欧米企業ばかりでなくローカル企業との取引もないという点である。このために、親企業向けの輸出がはけ口となり、海外展開は日本に残る製造業の仕事を減少させ、日本企業と海外進出企業との摩擦の要因になるという点である。日系企業が部品をローカル企業から調達する場合はあっても、反対の日系企業がローカル企業に納品するというケースはほとんどない。その理由について、日系企業は、「リスクがある」と異口同音に答えるが、実際は日系企業に問題があるように思われる。ひとつは、世界に複数の生産拠点や販売拠点を持つ多国籍企業は別として、中小企業はマーケティングの力がないからである。日系の中小企業はタイに進出した欧米企業ばかりでなくタイのローカル企業とも取引していない。もうひとつは、日系企業は現地にあったモノ作りができずコスト高となってしまう点である。日系企業は進出先で日本から導入した

機械設備を用い日本と同じ方法でモノ作りをしている。日本と同じように製造しては、過剰品質になりがちでローカル企業に品質で勝りながらもコストでは勝てないため、ローカル企業との取引はできないのである。今後、日本の製造業に求められているのは、進出先で現地に合ったモノづくりを進めることと、マーケティングを強化して、欧米企業や現地のローカル企業との取引を拡大し、日本からの輸出機会を増やしてこそ、本当の意味での国際化でありアジアとの提携ではないだろうか。