

## 第3部

# 東南・南アジア諸国の対応



タイの地場系自動車部品工場。(撮影:大原盛樹)



タイ資本の半導体組立(パッケージング)メーカーの工場。タイ政府投資委員会提供。



インドは二輪車の生産台数で世界第2位。高関税が削減されれば中国製品流入の可能性はある。(撮影:千葉美紀)

## 第8章

# タイ：機械関連産業における中国の影響と地場企業、政府の対応

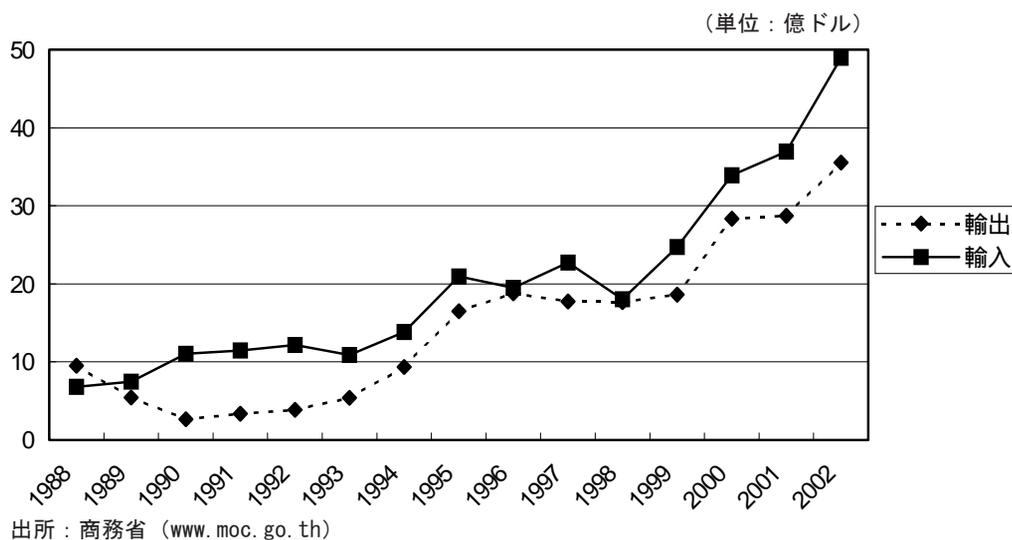
タマウィット・ターウドンタム  
クリエンクライ・テチャカノン  
キアンアナン・ラウケーウ

### はじめに

中国は1979年の経済改革・開放政策の開始以降、急速な経済成長を続け、世界経済の再編に影響を及ぼしている。2001年の世界貿易機関（WTO）への加盟は、タイを含む自由貿易体制を掲げる国々の貿易と投資に多大なインパクトを与えている。

タイと中国は二国間貿易と投資の両分野で良好な関係を長期にわたり維持してきた。特に二国間貿易は1994年以降、急速に拡大しており、1997年のアジア通貨危機以降の拡大は顕著である（図1）。タイの中国向け輸出額は、1988年の9億5190万ドルから2002年には35

図1 タイの対中貿易の推移



億 5500 万ドルに増加した。同時に、タイの中国からの輸入額も 1988 年の 6 億 8130 万ドルから 2002 年には 48 億 9750 万ドルに拡大した。これはタイにおける全輸入高の 7.6% を占め、1989 年から一貫してタイ側の対中貿易赤字が続いている。

タイの主な中国向け輸出品は、表 1 に見るようにコンピューター及び部品、天然ゴム、プラスチック製品、化学製品、石油製品、原油、電子回路等である。また米やタピオカのような農産物も重要な対中輸出品である。中国からの主な輸入品は、電気機器及び部品、コンピューター及び部品、化学製品、繊維、産業用機器、電気製品、金属製品、衣類、靴、繊維製品となっている。大まかに見ると、取り引きする品目は似通っているように見える。

投資については、2002 年 7 月時点でタイの中国向け投資の累積額は約 50 億ドルで、件数では 2000 プロジェクト以上に上っている。しかしながら、中国からのタイ向け投資額は、タイ投資委員会 (Office of the Board of Investment) の承認ベースで約 4 億ドルにとどまる<sup>1</sup>。これは大量の海外資本が中国に引き寄せられていること、そしてタイを含む開発途上国が、今後、国外からの投資フローの減少に直面する可能性を示唆している。

タイは、これら「中国の台頭」に対処するべく、自国の競争戦略を、企業、産業、国家のあらゆるレベルにおいて、見直す必要に迫られている。中国の台頭の影響は、産業・企業ごとに異なり、これを業績改善のチャンス、新たなビジネスチャンスととらえる企業もある。一方、タイ国内市場への中国製品の輸入拡大により、より強い競争圧力にさらされるようになった企業も少なくない。その影響がいかなる程度のものであれ、中国は、アジア全体において、産業構造と分業体制の再編を促す重要なアクターとなりつつある。

本章の目的は、機械関連産業（一般機械、電子・電気、輸送用機器等）におけるタイの主要企業およびタイ政府の「対中国戦略」を分析することである。本章は 4 つの節に分かれる。第 1 節はタイの機械関連産業の概要を紹介する。第 2 節は、金型産業、エアコン産業及び家電産業における、企業レベルでの対中国対応に関するケーススタディである。第 3 節ではタイ政府の政策を論じる。最後に結論と提言を示した。

なお本章がとりあげる企業は、主にタイ資本の企業（以下、地場企業）である。5 社のケーススタディを行うが、うち 2 社は純粋な地場企業である。残り 3 社のうち 2 社が合弁企業で、1 社については中国企業との戦略的提携について取り上げる。分析対象は合弁企業であっても、本章はそれをパートナーとしての地場企業の側から焦点を当てている。地場企業にとって、外国企業と組んだ合弁企業の経営は、生き残りと発展のための重要な手段なのである。

---

<sup>1</sup> Bangkok Post, 18 July 2002

表1 タイの中国向け輸出

(単位：100万ドル)

主要品目	1998年		2002年	
	金額	%	金額	%
コンピューター及び部品	527.8	29.87	589.3	16.58
天然ゴム	161.0	9.11	358.3	10.08
プラスチック樹脂	80.2	4.54	289.6	8.15
化学製品	59.4	3.36	200.7	5.65
石油製品	11.5	0.65	160.5	4.51
原油	15.0	0.85	144.2	4.06
電子回路	11.7	0.66	143.4	4.03
タピオカ製品	30.9	1.75	137.6	3.87
米	120.3	6.81	103.7	2.92
液化天然ガス	45.2	2.56	99.6	2.80
その他	703.9	39.84	1,328.1	37.36
合計	1,766.7	100.00	3,555.0	100.00

出所：商務省 (www.moc.go.th)

表2 タイの中国からの輸入

(単位：100万ドル)

主要品目	1998年		2002年	
	金額	%	金額	%
電気機器及び部品	292.4	16.23	1,143.5	23.35
コンピューター及び部品	323.4	17.95	1,004.5	20.51
化学製品	161.7	8.97	341.7	6.98
繊維	139.5	7.74	264.8	5.41
産業用機器	117.8	6.54	249.6	5.10
電気製品	51.7	2.87	171.7	3.51
金属製品	60.0	3.33	139.1	2.84
衣類、靴、繊維製品	54.9	3.05	126.8	2.59
科学・医療器具	30.7	1.70	105.6	2.16
電子回路	59.4	3.30	104.8	2.14
その他	510.3	28.32	1,245.5	25.43
合計	1,801.9	100.00	4,897.5	100.00

出所：商務省 (www.moc.go.th)

## 第1節 機械関連産業の概観

### 1. GDPに占める機械関連産業の比率

タイ経済において機械関連産業（一般機械、電子・電気、輸送機器）の果たす役割はきわめて重要である。タイのGDPに占める工業部門の比率は約60%で安定しているが、機械関連産業の占める比率はこれら部門の合計で1995年の16.4%から2000年には17.8%に増加している。上記産業のうち、電子・電気機器が2000年にはGDPの7.6%で最大の割合を占め、機械、

輸送用機器がそれぞれ 6.3%、3.9%を占めた（表 3）。さらに、他の産業に対するこれらの産業の波及効果も重要である。機械関連産業は膨大な耐久消費財需要を喚起する川下産業として、あるいは、重要な部品、製造設備を提供する川上産業として、非常に広範な生産活動に影響しており、タイ経済全体の成長を支えているといえる。

国家統計局の工業統計 1999 年版<sup>2</sup>によると、1998 年時点で機械関連産業に従事する企業数および雇用者数は、全工業のうち前者で 6.1%、後者で 9.7%を占める。

表 3 タイの GDP に占める各産業の比率

(単位 : %)

	1995 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年
食品、飲料、タバコ	9.9	10.1	10.8	11.6	8.7
繊維、衣類、革製品	11.5	10.8	12.0	11.1	10.6
木材、木材製品、家具	1.4	0.9	0.8	0.7	0.8
紙製品、印刷	1.6	1.6	1.9	1.8	1.8
化学、石油化学製品	6.6	9.2	10.0	9.4	8.8
ゴム、非金属製品	5.5	5.2	4.8	4.8	4.9
金属製品	2.8	2.7	2.5	2.5	2.6
機械	4.7	5.3	5.9	5.9	6.3
電子・電気	5.9	6.2	6.9	6.8	7.6
輸送機器	5.8	4.3	2.0	3.2	3.9
その他製造業	5.1	4.5	4.3	4.2	4.5
工業部門の総付加価値	60.8	60.7	61.8	61.9	60.4
国内総生産 (GDP)	100.0	100.0	100.00	100.0	100.0

出所：国家経済社会開発庁<sup>3</sup> ([www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th))

表 4 機械及び機械関連産業における企業数と雇用者数 (1998 年)

産業分野	企業		雇用者	
	企業数	全体比 %	雇用者数	全体比 %
機械	764	3.7	94,228	4.7
電機	335	1.6	85,922	4.2
輸送用機器	154	0.8	16,679	0.8
その他	19,554	94.0	1,826,191	90.3
合計	20,807	100.0	2,023,020	100.0

出所：工業統計 1999 年版、国家統計局

<sup>2</sup> Report of the 1999 Industrial Survey, National Statistical Office

<sup>3</sup> National Economic and Social Development Board (NESDB)

## 2. 海外直接投資（FDI）の概観

表5の工業部門での直接投資受け入れ額のうち、本章が対象とする機械関連分野である電気機器・家電と機械・輸送機器を見てみよう。これらの合計は1980年の2700万ドルからプラザ合意後の1990年には5億1600万ドルへ増加し、通貨危機が発生した1997年には10億ドルと拡大した。1999～2001年の3年間も10億ドル前後の水準を維持し、総投資額（資本流出を含むネット金額）に占める割合では、全産業において最大の投資受入分野となっている。これはタイが国際的に機械関連産業に比較優位があることを示している。電気・家電分野と一般機械・輸送分野に分けると、90年代後半からの後者の伸びが著しい。タイは輸送機器産業が投資を牽引する段階に入っている。

ただし、この統計では、両分野を合計した投資受入額は、2002年に2億1600万ドルに急減した。電気・家電分野はネットでマイナスに落ち込んでいる。これは大型投資案件が前年に比べて減少したことによるが外資がタイから他の地域（例えば中国）に向かい始めたことを示す可能性もある<sup>4</sup>。

表5 タイへの業種別直接投資の推移

（単位：100万ドル）

	1980年	1990年	1995年	1997年	2000年	2001年	2002年
工業	49	1,217	567	1,820	1,813	2,153	516
食品・砂糖	4	63	39	226	94	108	-72
繊維	0	70	38	42	29	55	25
金属・非金属	2	113	92	216	93	355	91
電気機器・家電	22	419	234	604	298	662	-71
一般機械・輸送	5	97	145	396	667	430	223
化学	10	169	94	163	383	48	78
石油製品	0	119	-162	10	30	277	32
建築材料	0	0	25	-10	58	-3	22
その他	6	166	62	173	161	221	188
金融	-9	180	26	110	134	-187	-291
貿易	36	508	446	1,033	68	891	492
建設	38	130	36	163	-3	-3	1
鉱業・採石	29	45	57	20	-275	517	-97
農業	10	30	9	2	0	2	0
サービス	23	81	88	292	449	164	629
投資・保有会社	0	0	-79	26	99	-49	-656
不動産	11	330	853	110	70	111	-33
その他	2	21	1	51	458	160	409
合計	189	2,542	2,004	3,627	2,813	3,759	970

注：金額はネットベース  
出所：タイ中央銀行（[www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)）

<sup>4</sup> ただし、国際的に見れば数億ドル単位と絶対額があまり大きいとは言えない（例えば中国は2002年に製造業全体において実効ベースで368億ドルの外資を導入した）ため、世界的な景気動向や個別企業による大型投資案件の有無が統計上の大きな変化として現れている可能性はある。

表6 タイへの国別直接投資

(単位：100万ドル)

	1980年	1990年	1995年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
日本	44	1,096	557	1,348	1,485	489	869	1,374	622
米国	36	242	260	780	1,284	641	617	57	-295
EU諸国	27	174	178	360	912	1,369	507	178	-438
シンガポール	14	242	137	271	537	537	358	1563	1233
香港	54	277	279	444	395	233	333	162	24
台湾	0	281	97	133	106	122	159	57	78
韓国	0	19	12	31	72	4	-5	23	43
中国	0	4	2	-8	5	-2	6	1	19
その他	28	449	619	539	884	706	327	1,907	907
合計	189	2,542	2004	3,627	5,143	3,562	2,813	3,759	907

出所：表5に同じ

表6は、国別の直接投資のネットフローを示したものである。日本のタイに対する海外直接投資は1985年のプラザ合意以降の大幅に拡大し、常に金額で上位に位置している。タイは日本の製造業の国際分業体制において重要な一翼を担い、特に電気・電子産業、自動車産業における日系企業のプレゼンスは大きい。米国が98年、欧州が99年に対タイ投資のピークを迎えた。中国は、金額は僅かだが、2002年の伸び率は高い。

### 3. タイにおける機械関連製品の輸出入

タイでは機械関連製品（HS84-92）が輸出入において大きなウエートを占めている。2001年にそれら製品が輸出全体に占める比率は44.2%、輸入では47.6%となった。

表7のように、タイの機械関連製品の輸出は急激に拡大し、1995年の203億ドルから2001年には288億ドルに増加している。電子機器（HS85）と一般機械・電気機器（HS84）が主要な輸出製品である。

一方、タイの機械関連製品の輸入はわずかに減少し、1995年の358億ドルから2001年には295億ドルとなった。タイの主要な機械関連の輸入品目は、輸出と同様、電子製品（HS85）と一般機械・電気機器（HS84）である。タイの機械関連製品における貿易の中心は、広い意味でのエレクトロニクス産業である。

貿易収支を見ると、1997年の通貨危機以前は、タイは機械関連製品においては大幅な貿易赤字を記録していた。貿易赤字額は1995年に155億ドルにものぼったが、通貨危機とタイ・パーツの下落以降、赤字額は8億ドルへ縮小した。

2001年の機械関連製品の輸出総額に占める中国向けの割合は3.7%（95年は0.6%）であり、

機械関連製品の総輸入のうち、中国から輸入されるのは全体の約7%（95年は1.6%）である。市場として、或いは製品の供給元として、全体のなかの比率は高くはないが、中国との貿易はこの数年で急激に増加し、タイの国際貿易における中国のプレゼンスは高まる一方である。特に製品の供給元としての役割は大きい。

表7 タイの機械関連製品輸出入

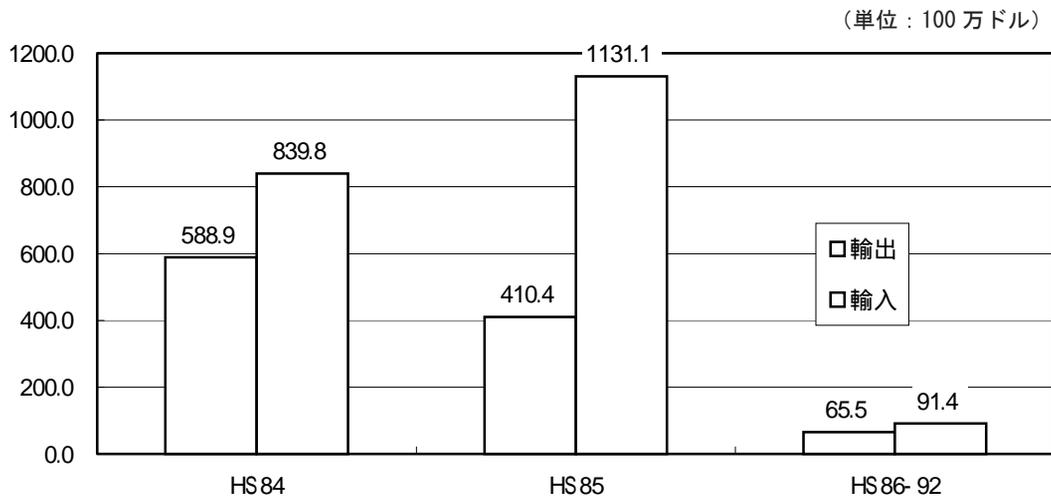
（単位：100万ドル）

コード	主要品目	1995年		2001年	
		総輸出	対中国	総輸出	対中国
84	一般機械・電気機器	7,918	83	11,212	589
85	電子製品	9,693	34	13,296	410
86	鉄道車両	89	0	1	0
87	自動車等	658	4	2,767	18
88	航空機	557	0	46	0
89	船舶	75	0	4	0
90	測定機器等	753	1	1,139	23
91	時計等	464	0	285	24
92	楽器等	43	n. a	13	0
合計		20,250	1,146	28,763	1,065

コード	主要品目	1995年		2001年	
		総輸入	対中国	総輸入	対中国
84	一般機械・電気機器	13,413	241	10,050	840
85	電子製品	13,523	264	14,575	1,131
86	鉄道車両	38	8	28	0
87	自動車等	5,489	7	2,069	10
88	航空機	1,327	0	1,371	1
89	船舶	307	4	80	0
90	測定機器等	1,344	22	1,133	56
91	時計等	292	8	222	20
92	楽器等	31	2	18	4
合計		35,762	557	29,546	2,062

出所：United Nations, Department of Economic and Social Affairs

図2 機械産業の対中国貿易（2001年）



出所：表7に同じ

また、タイ・中国の機械関連製品の貿易では、タイ側が一貫して大幅な貿易赤字を記録しており、1995年には約4億ドルだったのが、2001年には約10億ドルまで倍増している（図2）。

#### 4. タイの機械関連産業における中国投資企業

タイにおける中国の機械関連での直接投資については、投資委員会の投資奨励特典を受けて現地パートナーと共同出資した合弁企業および中国人投資家が100%出資した企業が、現時点で70社ある（表8）。投資委員会が奨励する業種リストのコード4（金属製品、機械、輸送用機器）とコード5（電子、電気機械産業）の両分野では、中国側出資の企業の約半数において中国側が100%の株を保有している。

表8 投資委員会の投資奨励特典を受ける中国企業（部門別、出資比率別：2003年6月現在）

製品分野		中国人保有過半数以下	中国人保有過半数以上	中国人保有100%	合計
金属製品、機械、輸送機器	企業数	8	7	16	31
	%	25.8	22.6	51.6	100.0
電子、電気機械産業	企業数	15	3	21	39
	%	38.5	7.7	53.8	100.0
合計	企業数	23	10	37	70
	%	32.9	14.3	52.9	100.0

出所：投資委員会からの資料に基づき算出（[www.boi.go.th](http://www.boi.go.th)）

## 第2節 ケーススタディ

本節は、金型産業、エアコン産業、その他の家電産業における、タイの地場資本による主要なメーカーについて、企業レベルで見た「中国の台頭」の影響を分析する。

### 1. 金型産業

#### (1) タイの金型産業の概況

金型産業は機械関連産業の最重要なサブインダストリーの1つであり、機械関連産業内のサブインダストリーを含む川下産業に機材を供給している。表9はタイで生産された金型がどの産業で使用されているかを示す。ここからも金型産業と他の産業の深い関連を読み取ることができる。

タイにおける最近の自動車産業の深まる集積を反映し、金型ユーザーの約32%を同産業が占めた。第2位は家電製品、第3位は二輪車産業であった。

タイ金型工業会によれば、現在、約700社の金型関連企業がタイにある。約7割の金型企業が小型企業であり、約2割が中型企業、約1割が大型企業に分類されている。

#### (2) 機械関連産業と金型産業の概観

現在、金型を使用する大量生産型の機械関連産業、特に自動車関連産業がタイで大きな発展を遂げており、タイ国内での金型の需要は旺盛である。しかしユーザーであるメーカーが必要とする個数、品質、価格の金型が、国内で必ずしも入手できるわけではない。むしろ国内の金型メーカーは多くの需要に応えきれないのが実情であり、タイは金型について慢性的な貿易赤

表9 タイの金型メーカーの主要ユーザー（全体に占める割合）

（単位：％）

分類	
自動車産業	31.7
掃除機、洗濯機、冷蔵庫	18.8
その他	12.9
二輪車産業	9.9
テレビ、ラジオ、オーディオ機器	7.9
日用品プラスチック容器	6.9
コンピューター産業	4.0
IT産業	4.0
オフィスオートメーション機器	4.0

注：タイ金型工業協会所属の金型メーカー44社の主要顧客。

出所：Thai Tool and Die Industry Association, Thai Tool and Die Industry Association Directory 2001-2002, 2002

表 10 金型の輸出入

(単位：100 万パーツ)

金型の種類	2001 年		2002 年	
	輸入	輸出	輸入	輸出
ダイス（金属引抜、押出用）(820720)	7,105	672	6,151	936
ツール（プレス、スタンピング、パンチング用）(820730)	738	24	491	43
モールド（金属鋳造、プラスチック射出成形、ゴム成形、ガラス用等）(8480)	14,204	1,340	13,709	1,878
合計	22,047	2,036	20,351	2,857

出所：タイ大蔵省関税局（www.customs.go.th）

表 11 ダイス（金属引抜、押出用）の主要貿易相手国（2002 年）

(単位：100 万パーツ)

輸入		輸出	
日本	4,638	日本	400
台湾	404	中国	169
韓国	371	タイ	118
シンガポール	172	シンガポール	60
オーストラリア	110	ベトナム	39
その他	456	その他	150
合計	6,151	合計	936

出所：表 10 に同じ

字が続いている。これは素材となる高品質鋼材の入手、工作機械の性能、設計者及び高度な熟練技能者の不足など多くの要因による。2002 年のタイの金型輸入額 204 億パーツに対し、タイの金型輸出額はわずか 29 億パーツにとどまる（表 10）。

金型の中で輸出入が多いダイス（金属引抜、押出用）とモールド（金属鋳造、プラスチック射出成形、ゴム成形、ガラス用方等）について輸出入相手国を見てみよう（表 11、12）。

2002 年では、「ダイス（金属引抜、押出用）」(HS 820720) では日本からの輸入が最も大きく、全体の 75% を占める（表 11）。台湾、韓国が次いで 2 位、3 位であるが、それぞれ日本の 10 分の 1 に満たない。

輸出でも日本は最大の取引先で約 4 億パーツに上る。次に多いのが中国向けである。続いてタイ国内のレムチャバンやアユタヤなどの輸出加工区への輸出が続いているが、輸出加工区外で加工した金型の半製品を輸出加工区内の企業（外資企業が中心だと推測される）に販売し（この時点で輸出とカウントされる）、そこで仕上げて輸出されるものであろう。

モールド金型（金属鋳造、プラスチック射出成形、ゴム成形、ガラス用等）(HS 8480) では、日本の輸出額が 80 億パーツで最大である。2 位、3 位の台湾、韓国からの輸入はその約 2 割

表 12 モールド金型類の主要貿易相手国（2002 年）

（単位：100 万パーツ）

輸入		輸出	
日本	8,024	日本	364
台湾	1,779	タイ	280
韓国	1,255	中国	259
シンガポール	752	マレーシア	166
中国	542	インドネシア	119
その他	1,357	その他	690
合計	13,709	合計	1,878

出所：表 10 に同じ

程度の規模である。（表 12）。一方、輸出に関しては、日本への輸出の他に、中国への輸出もかなり多くなっている。

総じて、日本が金型の輸出入の主要な相手である。これは取引をしているのが日系外資企業であり、タイで生産するための金型を主に日本から輸入しているものと考えられる。また、量は少ないものの、日本や中国に輸出が向かっている。これも外資企業がタイで加工した金型を日本や中国の製造現場で使用するものだと推測できる。アジア域内の金型加工拠点の一つに将来的になる可能性もあろう。

### (3) ケーススタディ I：精密加工、金型製造 A 社

A 社は金属の精密加工、金型製造等の分野で業績を伸ばしている企業である。同社は 2002 年 11 月に ISO9001:2000 を取得している。同社の設立は 1989 年で、1992 年に現在の業務を開始した。業務内容は、治具、金型、金型部品、保全部品、付帯設備等の生産、精密プレス部品、機械部品等の量産、その他特殊加工と範囲が広い。後述のように顧客の要望は断らないというのがオーナーのポリシーのため、業務内容が広いという。現時点の資本金は 6000 万パーツである。同社の際立つ特徴は従業員の国籍が多様なことであり、タイ人の他、日本人、アメリカ人、ドイツ人、インド人、フィリピン人及び中国人社員が雇用されている。

同社は 150 台ほどの高度な CNC 工作機械を保有している。同社は多様な工業製品を生産しており、一品加工から、中ロット、大ロットなどいかなる数量にも対応する。CNC 工作機械、電子機器や自動車用生産設備用の治具、プレス用金型および射出形成用金型の設計・製造、金属板の溶接及び組み立て、金属板の打抜き、プラスチック真空熱成形等、加工技術も多様である。スイス式の精密 CNC 旋盤による金属加工も得意である。

操業開始時から、同社のオーナー（タイ人）は計画的に日本、ドイツ、スイスから最新で高性能な工作機械を購入した。それらの設備購入は同社のモットーである「確実に信頼できる納入とサービスに裏打ちされた最高品質の製品を顧客に供給する」を実行するために不可欠な投

資であった。最新鋭の工作機械を使ってこそ、この目標は達成できるというのがオーナーの信念であった。

しかしながら、最新鋭の工作機械のみでは目標達成は難しい。従業員が工作機械の性能を限界まで使いこなすレベルまで技能を向上させることが必要であった。同社は、従業員に、工作機械のオペレーションからメンテナンスまで、複数の分野で企業内トレーニングをおこなうことで、従業員の幅広い技能習得を支援した。最新鋭の工作機械と従業員の技能向上により、技術の蓄積と製品開発力は目に見えて改善し、徐々に高度な製品の生産がおこなえるようになったという。

同社の規模が拡大し、取引先企業が多様化するのに伴い、外国人のエンジニアが雇用された。外国人エンジニアは主に2つの役割を担っている。第1に、外国人エンジニアは製造工程に関わる現地社員に技術指導をおこない、彼らにノウハウを伝授した。第2に、外国人エンジニアの一部は同社のマーケティング活動にも従事した。タイで操業している外資系企業に対し、同じ国の社員を担当者としたのである。これによりコミュニケーションが容易となり顧客は安心して発注することができるのである。

このようなビジネスのやり方により、同社は国内外のマーケットで金属加工、精密加工、金型の優良メーカーとしての評判を徐々に確立した。主要顧客との関係も良好である。

オーナーによると、現時点では中国の競合他社の圧力を感じていないという。「我が社の生産活動は異なる顧客の多様な要求を満たすというテイラーメイド的な性格がある。顧客の要求をどれだけ満たしたかが競争力を決める」<sup>5</sup>という。同社における技術的なノウハウの蓄積を考慮すれば、中国企業が同じレベルに到達するにはかなりの時間を要するだろう。さらに中国企業がキャッチアップする間に、同社はさらに高付加価値の生産にシフトしているだろう。

#### (4) ケーススタディⅡ：プラスチック用金型メーカーB社

B社は1989年に設立され、投資委員会の投資奨励特典を受けるタイと日本の合弁企業で、資本金は2000万バーツ（出資比率はタイ側60%：日本側40%）である。同社の主力製品は消費財及びエンジニアリング部品用のプラスチック射出成形金型とブロー金型である。設立当初から、日本の合弁パートナーの技術指導を受け、日本の専門家1名が常駐している。現在、同社は高品質なプラスチック用金型メーカーとして高い評価を得ている。

設立当初の数年間、同社は赤字に苦しんだ。明らかに品質の安定とコストが問題であった。同社は日本人技術者による技術指導や緊密なコンサルティングを受け、また日本企業との取引

---

<sup>5</sup> 日本人の専門家によれば、日本ではA社のように各種の工作機械を用意して顧客の求める仕様を満たす部品の製造は多くの中小企業が日常的におこなっており、それほどめづらしい存在ではない。しかし、途上国では、日本ほど製造業の層が厚くないので、A社ほどの工作機械と操作できる技術者がいる会社はめづらしいという。

も増えて、多数の仕事をこなすようになった。現地社員が技能を高めるにしたがい、コストと品質の管理が徐々にできるようになり、売上げが増加し収益は黒字へと転じた。技術的にも、日本の合弁パートナーの本社とほぼ同じ品質の金型を製造、メンテナンスできるようになった。

同社の販売部長の意見では、タイでのプラスチック用金型の発注元は3つのグループに分けられる。第1のグループ（Aクラス）は、金型の品質と耐久性に極めて厳しい顧客である。そのためこのグループの発注先の主な選別基準は、金型メーカーが発注者の高い要求水準を満たせるか否かである。第2のグループ（Bクラス）は通常、中程度の品質を要求する顧客である。彼らの判断規準は価格と品質のバランスである。最後のグループ（Cクラス）は非常に価格に敏感である。このグループに入る顧客は通常、ライフサイクルの短い大量生産品を作るための金型を求める企業である。このグループの顧客にとって、金型メーカーの競争力とは生産コストの低さである。

中国の金型企業との競争は、発注先の判断が価格に大きく左右される後二者のグループでより厳しいといえる。中国製金型の品質は、同社の製品とまだ競合する水準にはないものの、中国製金型の価格は非常に魅力的である。金型そのものの販売に加え、いくつかの中国企業はプラスチック製ボトル、カップ、箱などの標準規格化が進んだ分野の最終製品を生産・販売している。顧客はそれらの製品を作る金型を探して苦労して成形するかわりに、直接最終製品を中国企業に発注してしまうのである。

現在、B社の生産する金型はすべてのクラスで平均以上の品質を安定的に保っているが、本調査の時点では、同社はB、Cクラスの顧客に対しては、品質を犠牲にしても価格を下げる方針を検討しているという。B社の方針として、中国製品の品質には信頼性がないので最終的に同社の製品や評判に与える影響を考慮して、中国製の工作機械や素材の購入は行わない。また日本のパートナーからの技術指導や専門家の派遣を通じた交流から、社員は日本の技術によりなじんでおり、中国製の工作機械への変更は生産効率を損ない、ひいては生産コストの上昇をまねくと考えている。

同社はタイ政府に対して2つの分野で支援を強く求めている。まず、原材料、機械類及び部品に対する輸入関税の引き下げである。それにより製造コストが低下し、国内外の市場で中国製品とより効果的に競合できるようになる。

第2の分野は、社員への教育と訓練の提供である。現時点では、政府による金型産業従事者への教育や訓練は存在せず、同社は政府に技術系の学校や職業訓練校の拡充を期待している。新規採用者に対する訓練にはある程度の期間が必要だが、タイではこの分野での熟練工が非常に少なく、熟練工の引き抜きは日常茶飯事で、教える側も教わる側も、落ち着いて訓練をすることが難しい。社員が他社に引き抜かれると、新人の訓練を再びやり直さねばならず、コスト負担は大きい。技術、経営面の能力の維持・拡大には、金型産業に関わらずどのような産業で

も、長期的な企業のコミットメントが必要である。

#### (5) 金型産業への中国の影響と分析

タイ国内における金型の超過需要のため、中国製品の影響は主に国内市場で見られ、その影響は企業毎に異なっている。長期にわたり蓄積された技術のノウハウを持ち、上級品市場に供給している企業（例えば、A社）は、中国の競合他社の影響はあまりないという。なぜなら、上級品市場では需要の性格上、中国製品には真似の出来ない高精度かつ高品質で、テイラーメイド的な製品が求められるからである。そのため、生産において規模の経済はほとんど必要とされず、メーカーを選ぶ上で最も重要な判断基準は品質となる。複数のメーカーが同じ水準の技術力を持つ場合のみ、価格が発注先を決める判断基準となる。この分野の企業にとっては、戦略上の重点は高度な技術を継続して身につけることであり、技術上の格差がある限りは、企業の市場シェアは確保されるであろう。

対照的に、B社のように上級品から中級品まで幅広いラインナップを持つ企業はより強い競争圧力にさらされている。中国メーカーはコスト面でタイのメーカーよりもかなりの優位性がある。中国企業の提示する価格は非常に安く、価格と品質のコストパフォーマンスで中国企業が有利になる。

タイ企業にとって最も明らかな企業戦略は、より高度な技術を身につけることである。しかし仮に技術面の問題をクリアしても、困難はさらに待っている。より高度な製品の市場へ参入を試みることは、技術的な問題の他、販売面において既存の企業と競合しなければならないからである。

最後のグループは標準化した製品、シンプルな消費財、流行商品を生産している企業に納入する金型メーカーである。そのような商品には、①生産において規模の経済が働き、②標準化された製品なので供給者の代替が容易であり、③流行商品に関しては商品のライフサイクルが短い、という特徴がある。このような商品については、競争力を決める唯一の要因は、発注時に提示できる価格のみということになる。タイにおいては、この分野はあきらかに中国企業が優位に立っている。そのため、この第3のグループは高まりつつある競争圧力から最も厳しい影響を受けているといえる。差別化を始めるのもいいが、徹底してコスト優位を追求するののも一つの手である。

## 2. エアコン産業

### (1) エアコン産業の概況

タイ工業連盟（The Federation of Thai Industries：FTI）の調査では、2000年の時点でタイ国内には50～60社のエアコン完成品メーカーがあり、うち11社が大型企業である。2000年の国内のエアコン生産台数は約340万台で、主要部品であるコンプレッサーの生産

は過去3年間で大幅に拡大している。2000年には570万台のコンプレッサーが生産され、2001年には639万台まで増大した<sup>6</sup>。

タイのエアコン輸出は金額ベースで日本向けが最大である（表13）。2000年の日本への輸出額は約9400万ドルだったが、2002年には1億4700万ドルへ上昇した。輸出全体に占める日本向けの比率は2000年の8.7%から2002年に13.2%に上昇した。中国向けに関しては、輸出額が2000年の503万ドルから2002年には344万ドルに減少している。

一方、輸入に目を転じると、日本からの輸入額は2000年の1923万ドルから2002年には1546万ドルへと減少した。日本からの輸入が輸入全体にしめる割合は、2000年の42.4%から2002年には26.3%に下落した。対称的に、中国からの輸入額は2000年の202万ドルから2002年には602万ドルに増加し、全体に占める中国からの輸入製品の割合は2002年には10%に上昇している（表14）。

表13 タイのエアコン及び部品の輸出額

（単位：100万ドル）

	2000年		2001年		2002年	
	輸出額	%	輸出額	%	輸出額	%
日本	94	8.7	192	16.5	147	13.2
シンガポール	85	7.9	80	6.9	79	7.1
中国	5	0.5	5	0.4	3	0.3
その他	895	82.9	884	76.2	885	79.5
合計	1,080	100.0	1,161	100.0	1,114	100.0

出所：商務省（[www.moc.go.th](http://www.moc.go.th)）

表14 タイのエアコン及び部品の輸入額

（単位：100万ドル）

	2000年		2001年		2002年	
	輸入額	%	輸入額	%	輸入額	%
日本	19	42.4	23	35.4	15	26.3
シンガポール	3	7.2	4	6.3	3	5.1
中国	2	4.5	4	6.0	6	10.3
その他	21	45.9	33	52.3	34	58.4
合計	45	100.0	64	100.0	59	100.0

出所：表13に同じ

<sup>6</sup> Electrical and Electronics Institute, Ministry of Industry ([www.thaieei.com](http://www.thaieei.com))

表 15 エアコン及び部品 (HS84.15) のタイ・中国間貿易 (2001 年から 2003 年 6 月まで)

(単位 : 100 万パーツ)

HSコード	種類	2001 年		2002 年		2003 年 (1 ~ 6 月)	
		輸出額	輸入額	輸出額	輸入額	輸出額	輸入額
841510	壁掛用エアコン	49.9	10.9	64.6	23.7	80.6	44.3
841520	カーエアコン	-	7.7	-	6.4	-	6.2
841581 ~ 841583	その他完成品	28.4	3.2	5.6	53.7	12.1	16.0
841590	部品	141.3	147.0	77.5	177.1	71.4	132.9
合計		219.5	168.7	147.7	261.0	164.0	199.4

出所 : 表 10 に同じ

表 15 はタイ・中国間のエアコンの貿易に関するデータである。エアコン及び部品は、過去 3 年間で輸入が急激に上昇した。しかし、2002 年末には状況が一変した。中国からの輸入額が 2 億 6000 万パーツに上昇する一方、中国への輸出が 1 億 5000 万パーツに留まり、貿易収支は赤字に転落した。

その主な理由は中国からのエアコン部品の輸入が激増し、反対に部品の対中輸出が停滞または減少しているからである。エアコン部品の中国シフトが進んでいる、つまり国産部品が中国製部品にとって代われようとしているのかもしれない。

## (2) ケーススタディⅢ : エアコンメーカー C 社

C 社はタイ資本のエアコンメーカーで、タイにおける代表的なメーカーの一つである。同社の国内マーケットシェアは現在第 2 位である。同社は 100 万パーツの資本金で 1987 年に設立され、当初は日本企業向けに部品を供給していた。納入先の日本企業は何度か生産設備を提供し、生産技術の指導をおこなった。その甲斐あって次第にエアコンの OEM メーカーとして発展したが、しかし企業業績は OEM 顧客からの発注に依存していた。同社が受注した部品は似たようなタイプの部品ばかりで、既存技術を抜け出したものはほとんど必要とされなかった。同社の技術力は極めて限られていたが、しかし経営陣は、将来的には自社ブランドのエアコンの製造販売をおこなうことを目標としていた。

1993 年に空気清浄装置 (APS) の設計を成し遂げた。エアコンに付加価値をつける空気清浄技術は同社の将来の技術開発における方向性を決める上で非常に重要なものとなった。この分野での最新技術はダブル APS と呼ばれており、エアコンがオフになった状態でも APS が常に作動するという。

自社内部での研究開発 (R&D) を補完するため、同社は注意深く選んだ上で、海外顧客の OEM 生産も同時におこなっている。OEM 生産といえども、顧客からの要求を満たすためには相応の研究開発をおこなわねばならない。技術的に難しいオーダーは、同社の技術向上に寄与

しているのだと同社の役員は述べている。OEM生産から得た技術は内部化され、さらには自社製品の生産にも適用することができるからだ。

同社によると、これまで中国から輸入されたエアコンは、国内外の市場と同様、同社の業績に影響を与えていないという。一定以上の収入を持ち、健康に関心の高い顧客層に焦点を当て、付加価値の高い空気清浄機付エアコンのメーカーとしての位置を確立することで、同社は差別化をおこなっている。輸入された中国製エアコンは安価かもしれないが、中国企業のターゲットとなる顧客層はC社の顧客層とは異なる。そのため中国製品とC社の製品は直接競合しないのだという。

生産コストを市場で受け入れられる販売価格に抑えるため、同社は中国企業からコンポーネント類を購入している。しかしながら、購入した部品をそのまま使うことはないという。まず、購入部品は品質改善の工程を経なければならない。例えば、中国メーカーから購入したコンプレッサーは、エアコンに組み込まれる前に耐久性と性能の改善のための改良が必要であるという。

### (3) ケーススタディⅣ：コンプレッサーメーカーD社

D社はタイにおける冷蔵庫及びエアコン向けコンプレッサーの最大のメーカーである。D社はタイ企業、オーストラリア企業、米国企業での合弁事業として1982年に設立され、投資委員会の投資奨励特典を受けている。現在の生産能力は年間415万台で、製品の半分はアジア諸国、オーストラリア、ニュージーランド、米国、中国へと輸出されている。D社の資本金は5億バーツで、1991年にタイ証券取引所（SET）に上場し株式公開会社となった。

D社は1986年に密閉式コンプレッサーの生産数100万台を達成し、2000年にはAEコンプレッサーの生産1000万台を記録した。

D社の技術力や生産能力の改善を促進した要因として、①オーストラリアと米国の合弁相手からの技術指導と、②技術指導により取得した技術力を自社のR&Dに活用したこと、があげられる。現在、D社は自社で設計したコンプレッサーを生産しており、次の目標としては技術力、特に設計能力の強化のためにR&Dに特化した子会社を作ることであるという。

このような技術開発の改善に加えて、企業経営の近代化の努力もおこなわれている。D社は過去5年あたり国際規格の取得に努め、1998年にISO9002、2000年にISO14000、2001年にISO9001をそれぞれ取得し、最近ではISO18000を取得した。技術と経営面での改善を続けてきたため、製品設計や品質においてD社はコアコンピタンスを獲得できた。D社が国内顧客の信頼を維持しているのはそれが基礎にあるためである。

D社が「中国の台頭」から受けている直接的な影響は中国への輸出量の減少である。これは中国政府が国内市場保護のために設けている非関税障壁が原因の1つだという。

しかしながら、品質面での評判、顧客の信頼をえて、D社はエアコン産業における他社との

差別化に成功し、国内市場を確保している。D社がターゲットとする国内顧客は、品質に非常に敏感で、価格のみで購入を決めることがない高所得者層であり、これらの顧客を満足させる商品を供給できることがD社の評価を高めている。また、品質面の問題から現時点では、D社は中国からまったく部品を購入していない。

#### (4) エアコン産業への影響と分析

エアコン産業に対する「中国の台頭」の影響は、国内及び国外市場（特に中国市場）の両方で見られる。現在、タイ市場では、中国製品が輸入され国内製品よりも安い値段で売られている。しかしながら、このケーススタディで取り上げたC社とD社ともに、市場販売価格の低下の影響は今のところ受けていない。その理由として以下の3点があげられる。

- ① 両社とも長期にわたり技術力を強化するために投資をおこない、その技術力で上級品市場向けの品質の高い製品を生産している。
- ② C社の場合には、企業イメージ確立のための慎重な販売戦略や同社の付加価値の高い空調技術が同社製品の差別化に成功している。
- ③ D社の場合には、コンプレッサーのタイにおける代表的なサプライヤーとして、単に高い技術力だけでなく、長期の取引を通じて同社の主要顧客であるエアコンメーカーの信頼を勝ち得ている。

両社の生き残りを可能にした企業戦略は、技術の向上に重点を置くこと、そして国内外の両市場で特定の市場を獲得しようという意欲的な販売である。

輸出面では、エアコン及び関連部品は中国の強制認証制度（Chinese Compulsory Certification：CCC）の対象となっている。この制度により、中国に輸出される商品のうち特定の品目については品質検査が必要になる。これは必然的に中国向け輸出品に追加的なコストを課し、中国国内市場において、輸入品にとって競争上不利になるものである。

### 3. 家電産業の事例

#### (1) ケーススタディV：家電メーカーE社

E社は、テレビ、ビデオデッキ、VCDプレーヤー、DVDプレーヤー、オーディオ機器、冷蔵庫、エアコンなどの多くの家電製品を生産する総合家電メーカーである。E社の資本金は1億5000万バーツで、1994年にタイ証券取引所に上場し株式公開会社となった。2002年時点でのE社の売上げは20億バーツを超えている。

E社の強みは国内外に整備された流通チャンネルである。E社は1982年に商社として家電製品の輸入・販売を目的に設立された。1986年に日本と韓国から家電製品を輸入し、自社流通チャンネルを通じて商品を販売するようになった。

E社はタイにおける家電ビジネスの発展性に目を付け、1990年に製造業分野への進出を決

定、1992年からテレビとビデオデッキの生産を開始した。最初の段階では、すべての生産は韓国と香港から輸入した部品に依存していた。しかしいずれは部品調達と生産の両面で自給体制を確立することを目指していた。というのも、E社がCKD部品の輸入に依存した組み立て業者に過ぎなかったため、部品購入時の交渉力が弱く、コスト低減が困難だったからである。E社は自社ブランドの立ち上げを目指し、プリント基板の独自設計や商品の外観デザインを充実させるため、R&D部門を設立した。R&Dスタッフを派遣するという形で、カナダの専門家の技術指導を受け、自社開発したプリント基盤と外観デザインにより、14インチ、20インチ、21インチ、25インチのテレビを製造した。これはR&D活動により商品化に成功した一例である。また、同社は商業生産される以前にVCD、DVDプレーヤーを試作したこともある。E社がこれらの設計・開発能力を持つことで、部品調達面で単なるCKD部品を輸入していた時とは状況が変化した。韓国、台湾、香港、中国の調達先から製造業者として認知され、安価で高品質の部品を柔軟に購入できるようになったのである。

タイの国内市場が順調に拡大した1993年から1996年までの間に、E社は3つの分野で事業を拡大した。第1に、国内の流通チャンネルを強化するために合弁企業を設立した。この販売会社は割賦販売システムを導入し、日本企業のブランドネームで電気製品を販売している。この合弁契約により新たな販売チャンネルの開拓に成功し、これが現時点での主要な販売ルートとなっている。第2に、商品ラインナップをAV製品から白物家電の分野へと広げている。E社は韓国企業との合弁事業で冷蔵庫を生産するプラントを建設し、同時に冷蔵庫のプラスチック部品やテレビ部品の内製もはじめた。第3に、E社は自社ブランドでの海外市場開拓に乗り出した。この経営陣の試みにより、ロシア、スーダン、南アフリカ向けにわずかながらテレビを輸出するに至った。短期間でこのだけの事業拡大を行ったE社は、技術、販売の両面でかなりの成功を収めたといえるだろう。

しかしながら、同社は1997年のアジア通貨危機で3つの困難に直面している。第1に、通貨危機の直接の影響で、タイ国内の景気が著しく低迷し、内需が急激に縮小したことである。1996年のテレビ販売台数は月間2万5000台であったが、1997年と1998年の間に月3000台と、約10分の1に低下した。この販売不振の結果、商品在庫が積みあがり、資金繰りが逼迫した。過剰在庫を処分するため輸出の拡大が目指された。テレビの受信システムをタイのPAL方式から他国のNTSC方式やSECAM方式に変更する技術的問題は自社内で解決した。また休止した生産設備を活用するため、国内外の企業に海外向け製品のOEM製造受託を持ちかけた。その努力の結果、2000年だけで日本企業からの発注台数は約100万台に及び、通貨危機によってもたらされたダメージを軽減することができた。

第2に、通貨危機の影響で同業他社も苦境に立たされ、国内市場をめぐる競争が極めて厳しくなった。これには家電流通業の構造変化が影響している。タイにおける伝統的な家電製品の販売チャンネルであった小規模個人商店である「電気店」を通じた販売は、1990年代に入っ

て急速に拡大したデパートやディスカウントストアに対抗できなかった。彼等はチェーン展開された大規模店舗で大量販売をおこなう「近代小売業」であった。これらの大規模小売店では、消費者が気軽に分割払いで商品を購入できることも人気の要因となった。2000年以前に電気店と近代小売業の売上げ比率はほぼ7対3であったが、現在は3対7と完全に逆転している。さらには、近代小売業のチャンネルでの競争は日々激化しており、利益率は今後ますます縮小すると予想されている。

E社は、過当競争による販売価格低下を抑え、一定の利益率を確保するため、販売チャンネルの大規模小売店への依存を改め、自社独自の販売チャンネルを構築することを決めた。現時点では、E社は直接販売や割賦販売システム等、自社販売チャンネルでの顧客サービスの拡充に注力している。E社はこのために新会社を設立し、バンコク以外の地方で自社製品専門の流通業者として100人の地域ディーラーを有している。2002年時点での同社の販売チャンネル別シェアは表16のとおりである。

第3の困難は、中国製の家電製品の輸入である。近年、中国からの家電製品の輸入は、タイを含む東南アジア市場で着実に増加している。しかしながら、これら中国製品の大半は比較的品质の低いもので、中国企業は低級品マーケットに食い込むための低価格戦略をとっているといえる。タイ政府は消費者と生産者双方を保護するために、工業標準規格を設定することで対抗している。この政策により、中国からの低品質製品の輸入を若干は遅らせることができるかもしれない。

しかしながら、E社のような企業にとっては、低価格の中国製品の脅威は以前から認識されていた。E社はこの脅威をビジネスチャンスに変える試みをしている。実際に通貨危機以前にE社は価格競争力を維持するために、組み立てに必要なノックダウン部品やセミノックダウン部品をいくつかの代表的な中国企業から購入していた。しかし中国メーカーは価格面であまり

表 16 販売チャンネル別シェア (2002年)

(単位：%)

販売チャンネル	シェア
割賦販売	35.8
デパート	28.9
小売店・卸売り店	20.9
国内OEM供給	8.8
輸出	4.3
その他	1.3
合計	100.0

出所：E社年次報告書

に大きな優位性を持つことをE社は認識するようになり、大きな戦略の転換を行った。即ち、R&D分野を放棄し、設立当初からのE社の最大の強みであった販売活動に重点をおくことにしたのである。タイ市場におけるE社製品の需要は、よく見積もっても合計で月2万5000台である。一方、中国製品に対する需要は月約50万台であり、一台あたりの製品開発コストは中国企業に比べ著しく高くなる。これは合理的な決断であったと言えるだろう<sup>7</sup>。

E社は以前からビジネス上の関係があった中国最大の家電メーカー、ハイアール・グループ（海爾集団）を業務提携先として選んだ。2002年にはハイアール社との合弁企業が設立された。提携内容に基づき、以前は韓国企業との合弁会社が所有していた冷蔵庫工場がハイアール社に引き継がれ、ハイアール社のタイにおける生産拠点となった。

ハイアール側から見れば、この提携は東南アジア市場への参入の可能性を探った結果であった。ハイアールは東南アジア市場への参入にあたり、あらゆる可能性を検討するために同社の社員を派遣した上で、最終的にタイを将来の生産拠点とし、E社を提携相手にしたのである。E社の経営者によると、ハイアールが技術面での強みを生かす一方、E社はタイ及び東南アジアでの販売面での強みを生かすことになる。ハイアール社は東南アジア市場での自社ブランド製品の市場拡大という目標を以前から掲げていた。一方、E社はハイアール社の技術力を活用して、自社ブランドでの製品生産をおこない、商品ラインアップを拡充できる。このようなE社の戦略は、これまでの韓国企業や日本企業との提携関係と大きく異なっている。E社にとって最大のメリットは、ハイアールの主要な生産拠点の一つとなり、東南アジア市場で多様な種類の商品を流通させることである。

しかしながら、東南アジア市場でのハイアールの拡大戦略、特にE社との提携はまだ初期段階にある。消費者がハイアールのブランドと品質を認識するまでには、しばらく時間が必要であろう。タイの消費者の評判を勝ち取ることは、ハイアール社にとって長期的な取り組みが必要になろう。実際にハイアールは、タイでの最初のステップとして、主にアメリカをターゲットとした輸出市場向けの小型冷蔵庫の生産を開始した。2003年末までに約30万台を輸出する予定であり、E社の工場がすべての生産をおこなう。またタイ市場に冷蔵庫と洗濯機の新製品を投入する予定である。両社の協力は、将来、冷蔵庫生産から他の製品分野へ拡大される見通しである。現在、E社はハイアールブランドのテレビを生産しており、さらにハイアール社に電子レンジや携帯電話をOEM供給することが期待されている。これらのビジネスチャンスはハイアール社との強い結び付きから生まれたものであり、いずれE社はハイアール社のグ

<sup>7</sup> しかしながら、R&D部門をあきらめたとは言え、R&D活動が完全に打ち切られたわけではない。実際には、同社は開発業務を新規の部品サプライヤー選択のための品質検査業務に切り替えた。同社は新製品の開発設計のかわりに生産効率の向上とマーケティング活動に専念している。輸入CKD部品に頼ることは粗利を下げるかもしれないが、過去続けてきたR&D投資が無駄になるのを避けることができる。結果的にR&D活動の内容変更は、同社に利益をもたらした。

ローバルな生産ネットワークの一部となるだろう。東南アジア市場における将来のビジネスチャンスの創造は両社の協力関係にかかっており、提携を成功に導くには両社ともに多大な努力を必要とするであろう。

#### 4. 5つのケーススタディにみる「中国の台頭」の影響と教訓

これまで紹介した機械関連産業の事例は、最終製品メーカー（C社とE社）および中間製品メーカー（A社、B社、D社）の2つのグループに分けられる。生産活動面での性格が両グループで異なるため、「中国の台頭」がもたらす影響もそれぞれで異なっている。そのためここでは、「最終製品メーカーへの影響」、「中間製品メーカーへの影響」、「それぞれの事例からの教訓」の3つに分けて、分析することとする。

##### (1) 最終製品メーカーへの影響（C社とE社）

機械関連産業の最終製品において、中国の台頭から受ける最大の影響は、低付加価値市場の向けの比較的安価な商品の輸入である。自社独自の生産技術を持ってないかレベルの低い現地企業にとって、その影響は甚大である。にもかかわらず、上述のように、A社とE社の事例研究では中国の台頭をビジネス上の脅威とはとらえていない。むしろ自社の競争力を維持・拡大するために、中国の価格競争力の優位性を逆に利用する企業戦略を採っている。

筆者はC社、E社いずれの事例でも、戦略の根本となる強みは生産技術と販売力だと考えている。これらの2つの要因は事業の成功に決定的なものであることは明らかだが、これらの能力を育てるには相当の時間とリソースを必要とする。両社の生産技術に関しては、OEM供給（C社のエアコン）もしくはCKD部品（E社のテレビ）の組み立てをおこなう企業から出発し、独自の技術力を育成する部門を新設する（両社ともに1990年代初めにR&D部門に投資した）と同時に自社ブランド製品の生産、販売を決断した。両社とも自社技術の開発に成功し、また、その技術力によって両社は中国製の中間製品をフルに活用することが可能となり、コスト競争力の改善につながった。

しかし、中国製の低価格製品と競合するために、タイ企業は自社ブランドを確立する必要性に迫られている。これまでのケーススタディに見られるように、C社のブランドは付加価値の高い空気清浄機付きエアコンに代表される高所得層向けというイメージが強く、同社は少なくとも現時点では中国製品に市場を奪われるとは思っていない。さらに、C社は流通チャンネルに加えてサービスセンターの拡充をしている。エアコンは販売後のアフターサービスを必要とする製品であるため、販売からアフターサービスまで全てをカバーする販売チャンネルが、ブランドイメージ確立の成功を決定する重要な要因となっている。C社の競合相手は、空気清浄機付きエアコンを販売し、完全なサービスセンターを保有しているブランドリーダーの日本企業なのである。

E社については、状況がかなり異なる。E社も自社ブランドを有するものの、そのブランドイメージは品質より価格で購買を決める中所得層や低所得層のものである。これはテレビやDVDプレーヤーなど同社の主力製品の市場における性格のためである。というのも、タイではこれらの製品で日本企業の確固たるブランドイメージが定着しているため、タイブランドの製品は二級品扱いされてしまうのである。

1997年の通貨危機以降、同社はビジネス上の多くの困難に直面しているが、競争圧力は中国製品の登場というよりも、むしろ厳しくなった国内市場での競争からきている。E社は自社ブランド製品のコストダウンのために中国からの中間部品を活用しており、この傾向はますます強まるであろう。

十分な技術力と販売力を持っていた上記の2社のケースと比べると、中国製品はそのブランドイメージの低さのために比較的安い価格しか設定できない。よって短期的には両社とも中国製品から深刻な影響を受けることはない結論できるだろう。無論、長期的には、主要な中国企業が東南アジア地域やタイで生産拠点を拡充した場合、両社はより厳しい競争を経験するだろう。

一方、紹介したような力のある企業でなく、より一般的なタイ企業について考えれば事態はより深刻であろう。技術力が弱くかつ低価格品市場を狙うタイの中小企業は、中国製品との競争で最も深刻な影響を受けるグループになると推測できる。中級製品や低級品市場を対象にしている企業は、中国からの輸入品により一層厳しい競争に直面するだろう。あるエアコンメーカーの重役は以下のように述べている：

*「深刻な影響を受けそうな企業は、倒産しやすい小さな企業だろう。それによりタイのエアコンメーカーは、現在の20数社から10社ぐらいまでに淘汰されるだろう」<sup>8</sup>*

エアコンメーカーの淘汰の原因は、中級製品や低級品の市場において、中国製品がより安価であり、かつ消費者が価格と品質のコストパフォーマンスをよく吟味して購買を決めるという傾向があるからである。そのため、ケーススタディが示すように、国内企業は自社ブランドと技術力の向上に努めるか、少なくとも中国製の廉価な中間部品を活用してコストダウンを計るべきである。

## (2) 中間製品メーカーへの影響

中間製品メーカーの状況も、上述した最終製品セクターと共通した点がある。国内メーカーにとっての潜在的な脅威は、やはり廉価な中国製品の輸入である。しかしながら、競争の度合

<sup>8</sup> Matichon Newspaper, 7 February 2003

表 17 企業の特徴、技術及び顧客の性格に関する一覧

会社	製品	技術水準	中国製品との代替度	主要顧客
A社	精密加工品、 金型	高い（許容度2ミクロンの加工レベル）。 特注加工もあり。	容易でない。 顧客ニーズに応じて製品を開発	多国籍企業 （タイ及び国外市場向け）
B社	日用品向け金型	高い	中級及び低級商品では容易	国内の中小企業
D社	冷蔵庫、及び エアコン向けコンプレッサー	ライセンス契約により高い技術を有する	販売価格が非常に安ければ容易	日本及びタイ国内の電機メーカー （すべて大企業）

出所：筆者による調査

いは中間製品セクターの方が一層厳しいといえる。最終品のコストダウンを目的に品質を考慮した上で、比較的価格の高い中間製品を代替するため、廉価な中間製品が中国から輸入されている。そのため中国製部品と代替可能なタイ製品は、競争が厳しくなるだろう。表 17 に、生産する商品の性格、技術水準、中国製品による代替可能性の度合い、主要顧客の各特徴をまとめた。

上記の3つのケースでは、企業の技術上の強みが中国製品の市場参入による影響を小さくすることが示されている。ただし、上記の例はすべて技術面で高い評判を得ている企業である。プラスチック用金型のような、比較的技術レベルが低く、製造面の正確さしか要求されない中間製品は、中国製品に比べ競争力が低い。中国製品との競合の度合いを決めるもう一つの重要な要因は関税である。例を挙げると、プラスチック用金型の関税は約 25～30%で、エアコン用コンプレッサーの関税は 30%である。関税による保護の度合いは製品毎に異なるため、関税率の低い B 社のほうがより厳しい競争にさらされているといえる。

別の言葉で言えば、国内製品と輸入品間の代替の容易さが競争の度合いを決めている。中国は労働力が豊富で世界中に低価格商品を供給しており、彼等がカバーする市場の範囲は広い。しかし、一方で精密加工品のような規模は小さくとも重要な「ニッチ」が上級市場には存在する<sup>9</sup>。規模とコストに優れた中国製品との直接の競合を避けるためには、そのような市場の獲得を試みるべきである。

### (3) ケーススタディからの教訓

これまでの5つのケースから、新技術の創出や新製品、新設備の導入で、タイの地場企業は技術力を強化すべきだと結論づけることができる。最終製品メーカーにとっては、流通チャン

<sup>9</sup> C社のケースが好例である。特定顧客の要求に合わせて製品に手を加える高精度加工は、国内企業が開拓すべき分野である。この分野のビジネスはコストの低さや規模の経済ではなく、加工の精度と品質で競合しているからである。

ネルやブランドイメージの強化が重要である。自社ブランドの保有は企業の販売戦略を容易にし、より高い利益率を可能にする。「自社の市場での位置はどうあるべきか」との明確かつ全社的なビジョンがあった時にのみ、技術と販売戦略の組み合わせはシナジー効果を生み出す。

技術力は企業にとってビジネスチャンスを探るための必要条件である。E社はその例であり、中国の代表的な企業との新たな提携関係を進めることができた。この提携はE社が技術と販売面に強みを持っていたから可能だったのである。もう一つの例はC社である。技術力があればこそ、同社は良質な部品を中国から輸入し、品質を犠牲にせずにコストを下げながら、空気清浄機という付加価値の高い機能をエアコンに組み込むことが可能になった。さらに加えれば、中国製品の品質が均一でないため、中間製品セクターの企業が中国製品のコスト面での優位性を活用できないという問題も明らかになった。

### 第3節 タイ政府の政策

「中国の台頭」に対抗しながらタイの製造業の国際競争力を強化し、持続可能な経済発展を実現するために、タイ政府はいくつかの戦略と政策を採用している。

#### 1. 新戦略

政府の「タイ・中国経済関係緊密化委員会」(The Committee on Thai-Chinese Economic Ties)は、2003年末以内に実施する中国関連の7つの基本戦略を確定した。<sup>10</sup>

- ① 中国でのSARS蔓延の影響を受けて行き場に迷う直接投資をタイに呼び込む。
- ② ASEAN—中国間の自由貿易を促進する存在としてタイを位置付ける。
- ③ 中国市場でタイ製品の積極的なプロモーションをおこなう。
- ④ 特に農業分野で中国への輸出を促進する。
- ⑤ 香港と雲南省を貿易の玄関口として振興する。
- ⑥ タイへの観光を振興する。
- ⑦ 二国間及び多国間のレベルでタイ・中国間の経済協力を促進する。

タイ・中国間の二国間貿易や投資を拡大するための公的な経済関係の見直しは1997年から始まった。二国間の自由貿易交渉における最初の大きな成果は、野菜(HS7)と果物(HS8)の関税を0%まで引き下げたことである。これは2003年10月1日から実施される予定である。その結果、タイから中国への野菜や果物の輸出が大幅に増加すると期待されている。次のステップはこの合意を他の分野へも広げることである。

<sup>10</sup> Matichon 24 April 2003

自由貿易交渉は中国でタイ製品を振興する積極的なマーケティング戦略と組み合わせて進められている。商務省輸出振興局はすくなくとも年3回、さまざまな業界団体を代表して貿易ミッションを送っている<sup>11</sup>。さらに、タイの民間企業と同省の海外事務所のコミュニケーションを改善した結果、海外事務所が、現地でのビジネスチャンスや貿易関連の問題に関する情報を、本省からの許可を待たずに直接企業に与えることができるようになった。

2003年7月のASEAN閣僚会議で、タイ商務省はASEAN諸国間の財・サービスにかかる関税を0%に引き下げ、中国製品に対抗する国際競争力を高めるために「ファースト・トラック方式」の採用を提案した。またメンバー国間での共同生産のための提案も行った。これらの提案が導入されれば、ASEAN諸国間での素材と部品の相互調達や分業が活発化することになる。

近年、投資委員会は潜在力のあるいくつかの分野、特に農業分野で、タイから中国への投資を促進している。加えて、ASEAN中国自由貿易協定の「アーリーハーベスト（一部分野の早期自由化）」に対応するため、タイ政府はこの提案の対象となりうる業界への影響を事前に調査している。対象となる可能性が最も高い分野は自動車産業であり、それが導入されれば2004年からの適用となる。これは現時点でタイの自動車産業の水準が中国よりも高く、かつ中国国内では超過需要が存在するためである。

## 2. 非関税障壁

### (1) 工業標準

2003年の中国政府による中国強制認証制度（CCC）の導入は、結果的に新たな非関税障壁を作ることとなった。この認証は19カテゴリーにわたり、電子・電気製品、自動車・自動車部品、農業用機器、医療・防災関連製品の4グループの製品を対象にしている。

現時点では、タイ工業標準研究所（Thai Industrial Standards Institute：TISI）はこの問題に関して中国政府と交渉をおこなっている。交渉の焦点は、タイからの中国向け輸出品がCCCを受け入れる代わりに、中国からの輸入品もTISIの定める工業標準を遵守するという点についてである。TISIはCCCが必要とする分野の輸出品の品質をモニターする基準検査員のグループを設立した。TISIはCCCがタイの輸出品に与える影響を見極めるため、民間セクターと協力するとともに、CCCがもたらすと思われる悪影響を軽減・防止するため、セーフガード措置の導入も検討している。

### (2) アンチダンピング

アンチダンピング問題に関しては、商務省のアンチダンピング委員が中国のH型鋼に対し

---

<sup>11</sup> Manager Newspaper, 11 April 2003

表 18 タイ政府による主な対中国関連での動き

日付	主な動き
1997年6月	・ 二国間貿易や投資を拡大するため、公式な経済関係の見直しを開始
2002年10月	・ 中国から輸入されたH型鋼にアンチダンピング課税をおこなう ・ 輸出品に使われている鉄製品（HS722020）をアンチダンピング課税の適用外とする
2003年3月	・ タイ工業規格研究所（TISI）は中国向け輸出品のCCC適用の代わりとして、中国からの輸入品もTISIの定める工業基準を遵守するよう中国政府と交渉を始める ・ TISIはCCCが必要とする輸出品の品質をモニターする基準検査員のグループを設立
2003年4月	・ タイ・中国経済緊密化委員会の最初の会合が開かれる ・ 商務省は最低年3回、中国とインドへ貿易ミッションを送り、積極的に貿易の振興を図る方針というアナウンスをおこなう
2003年6月	・ 中国との交渉で野菜（HS 7）と果物（HS 8）の関税を0%に引き下げる提案をおこなうファースト・トラック方式によりASEAN諸国間の関税を廃止する交渉を早める合意 ・ ASEAN諸国間での共同生産に関する合意 ・ 商務省外国貿易局とタイ工業連盟がタイ製コンプレッサーのダンピングに関する調査協力

出所：各種報道より筆者作成

てダンピングの確証が得られたため、ダンピング課税を決定した。その結果、CIF 価格の 27.8 %の関税が中国製 H 型鋼にかけられている。この措置に関連して、輸出製品に使用される場合には、国内生産がおこなわれていない鉄製品（HS722020）へのダンピング課税を停止した。

最近のダンピングの申し立ては、エアコンとコンプレッサーメーカーから提出されている。中国製コンプレッサーのダンピングが判明し、対抗措置をとった結果、2002年に同製品の輸入額が2億パーツに跳ね上がっている。その対処として商務省外国貿易局とタイ工業連盟が、この申し立てを確認するための共同調査をおこなっている。

表 18 は、タイ政府による主な中国関連の動きをまとめたものである。

#### 第 4 節 結論

中国は急速な経済成長と 2001 年 12 月の WTO への加入によって、世界経済に大きな影響を持つに至った。タイ・中国間の二国間貿易や投資に関しても、特に 1997 年の通貨危機以降、急速な拡大をみせており、タイ政府と国内企業は「中国の台頭」から様々な影響を受け始めている。1997 年の通貨危機のダメージから自社の業績を改善する機会を掴んだ企業もあれば、悪影響に悩まされる企業もある。タイ政府と民間企業は、それぞれの立場から「中国の台頭」に対応した戦略を模索せざるをえない。

タイ経済において機械関連産業の重要性は増している。タイの GDP に同産業が占める割合

は2000年には17.8%にまで上昇した。海外直接投資、輸出、輸入に占める割合も上昇している。1997年以降、これらの製品の輸入金額が全体として減少する一方、中国からの輸入（及び対中貿易赤字）は増加する一方である。「中国の台頭」の影響と見るべきだろう。

機械関連産業に従事する地場企業のケーススタディと、政府の政策に関する考察を行ったが、結論は下記の通りである。

- ① タイにおいては、金型産業で輸入代替が進んでいる。中国製の金型は国内市場、特に標準化された製品、シンプルな消費財、流行商品向けを含む中級品および低級品市場向けの製品を作るメーカーに影響を及ぼしている。しかしながら、上級品市場に製品を供給する金型メーカーは中国からの輸入品の影響を受けていない。したがって、中国からの輸入品の悪影響を低減するために、この産業でのメーカーの戦略は、①技術力を高める、②中国製の競合品からの自社製品の差別化、があげられる。
- ② タイのエアコン産業は競争力があり、国内外に製品を供給している。中国からの最終製品の輸入は市場にわずかな影響しか与えていない。しかしながら、中国からの輸入部品はこの産業にいくつかの顕著な影響を与えている。タイ国内の最終製品メーカーで独自技術や自社ブランドを持っている企業が国内市場で競争を有利に進めている。これらのメーカーはコスト削減のため中国からの低価格輸入部品を活用している。
- ③ 現時点では、国内の最終製品メーカーのうち高い技術力や販売力を持つ企業は、国内市場で中国製品と直接的な競争に入っていない。強まりつつある中国製品との競争圧力のもとで、これらのメーカーは以下のような戦略を進めている。即ち、①技術力の強化、②自社ブランドの強化、③コスト削減のための中国製部品の活用、そして、④合弁企業を通じた中国企業とのグローバルな協力、である。
- ④ タイの機械関連産業では中国からの中間製品の輸入が大きく拡大している。国内の中間製品メーカー、特に低級品と中級品市場向けの製品を生産している企業は、中国製品との厳しい競争圧力に直面している。競争に対処するために、それらのいくつかは、上級品市場の「ニッチ」なセグメントに適応できるよう、技術力の改善を行っている。
- ⑤ 「中国の台頭」に対応するため、タイ政府は二国間貿易と投資の振興をおこなっている。貿易の点では、タイ政府は関税の引き下げと非関税障壁の縮小・撤廃をおこなうとともに、ASEAN 中国自由貿易地域の設立に向けて前進している。しかしながら、特定商品の輸入に関しては、タイ政府はアンチダンピング政策のような非関税障壁を導入している。

#### <付記>

筆者の訪問インタビューを許可していただいた C.C.S. Engineering Co.,Ltd.、Kanagata (Thailand) Co.,Ltd.、Saijo Denki Co.,Ltd.、Kultorn Kurby Co.,Ltd.、Distar Electric Corporation PCL. の各社に心より感謝申しあげる。

