

タイにおけるエンジン国産化計画と 部品産業の発展

鈴木 實

はじめに

タイにおいて本格的な工業化が開始されたのは1960年代に入ってからである。当初、輸入代替工業化を図った政府の意図はかなり達成されたものの、1960年代末には貿易収支の大幅な赤字をはじめとする諸問題の顕在化がみられた。その結果、1970年代には輸出指向工業化への政策転換が叫ばれ、総花的な工業化から、タイの経済状態に適した選別的な工業化への途が模索されることになった。また自由放任的、悪くいえば散漫な外資導入に代って、資本や労働面でのタイ側の積極的な参加を求めるナショナリズム的な気運も強まり、タイ側と多国籍企業側との微妙なバランスの上で工業化がおし進められた。

タイの小型ディーゼル・エンジン国産化もこのような流れの中でタイ投資局（BOI）による「上から」の政策によって進められ、70年代中頃からのペーパープランから約10年を経て、80年代中頃には東南アジア随一といわれるエンジン工場を持つまでにいたった。そこで本稿ではNMB THAI LTD.（日本側はミネベア）と並んでタイBOIの自慢のプロジェクトである小型ディーゼル・エンジン国産化をとりあげ、ミクロ的にみたタイ工業化の1側面を検討してみることにする。

タイの工業化に関しては、マクロ的にみた産業政策の面からの計量分析や、産業部門レベルにおける発展過程の分析が存在し、またミクロ的な観点から自動車部品工業についての調査がなされてきている。しかし農用エ

ンジン関係については、まとまった議論が展開されてきたとはいえない。

それゆえ本稿では、農用エンジン国産化に於ける政策面での変遷を歴史的に検討し、ついでエンジンメーカーならびに部品協力メーカーの内容と特質を述べることにする。部品協力メーカーに関しては、主として日系部品メーカーに焦点をあてて議論をすすめることにする。

ところでエンジン国産化はタイの工業化における1つの側面にしか過ぎず、特殊なケースであると言えるかもしれない。しかし、本稿の目的は、この特殊なケースが、一般的な意味をもちうる可能性があるとの確信のもとに、エンジン国産化に伴なって現われた現象を整理し、そこからタイの他の部門や他の途上国での工業化に示唆を与えらると思われる問題点を明らかにすることである。

エンジン国産化は当事者である日本メーカーにとっては負担であり、タイ側は、アメとムチによって国産化を進めるのに成功した。このケースは1つの開発途上国における一つのプロジェクトの進め方というのにとどまらず、産業の発展段階がタイに近い国々においても今後の国産化にある示唆を与えることになる。またタイ自身にとっても、このプロジェクトが86年から再び取上げられた大型エンジンの国産化にあたって自信を与えたことは確実である。国産化は、それが経済的合理性を有する限りにおいて歴史的な必然であるが、それがスムーズに運ばれるには、途上国側のねばり強い対応が要請されよう。

タイの国産化の進展は当然ながら国際的な産業再調整をもたらし、日本にとっては産業の空洞化に連なる。しかし、このような発展を当然のこととして受けとめ、そのような発展段階に照応したグローバルな対応策を打ち出していく必要性は、日本国内の親会社とともに現地の合弁企業においても痛感されてきているケースもみられる。最近の円高はこのような傾向に一層拍車をかけた格好になっている。従ってタイのエンジン国産化のケースは、日本にとっても国際化の一つのケース・スタディとしての意味を

もちうると言えよう。

I 国産化率上昇と政策変化

1 国産化プラン

タイにおいては、ディーゼル・エンジンはいろいろな分野において利用されてきた。農業面をはじめとして、乗用車、バス、トラックや船舶用エンジンは勿論のこと、重機や発電機等にも、一般的に用いられてきた。特に小型ディーゼル・エンジンに関しては「タイ人は発明の才よりも、むしろ応用の才にたけている」といわれるように、それはタイで考えうる限り可能な範囲で、非常に多様な用途に用いられている。耕耘機、スレッシャー、ポンプ、「イータン」と呼ばれている農用トラックや、少数ではあるがサムロー・クルアンと現地で呼ばれている三輪自動車にまで小型ディーゼル・エンジンが用いられている。また一台のエンジンが単一の用途ばかりでなく、取りはずして他の複数の作業のために用いられている。多用途と並んで1台のエンジンの年間の使用時間が日本等と比して著しく長く、ヘビー・ロードもタイでのエンジン利用の際立った特徴をなしている。

タイは1960年代からの工業化の進展により、国内経済における工業部門の比重が傾向的に上昇し、1980年代中頃には工業部門の所得が農業部門のそれにほぼ肩を並べるまでにいたった。しかし農業部門の比重は依然として高く、主要農産物の1つである米も、その相対的重要性は減少してきているものの、現在でも生産量は内需プラス400万トン程度の輸出余力がある程に大きい。この農業部門の強力な基盤がタイの小型ディーゼル・エンジン需要の楨杆をなしていた。

タイの小型ディーゼル・エンジンの需要は1970年代の中頃において、年間約10万台にものぼっていた。また自動車用エンジン需要に関しては、タイでは70年代後半に自動車販売台数は年間9万台に達していたが、そのうち大きなシェアを占めていたのが1トンピックアップトラックで

あった。

タイのディーゼル・エンジン全体の輸入額は 70 年代の後半には、年間 10 億パーツを軽く越えていた。このタイへのディーゼル・エンジンの主要な輸出国は日本であり、農発に関しては第二次大戦後から 60 年代にかけての日本のエンジン輸出の大きな市場をタイやヴェトナム等は提供してきた。

タイ国における工業化の進展、とくに自動車国産化の進展による部品メーカーの成長や、エンジン需要の傾向的増大に目をつけて、BOI は 70 年代後半に「上から」のディーゼル・エンジン国産化に乗り出した。タイ政府がエンジン国産化に性急になった背景には 1976 年のクアラルンプールでの第二回 ASEAN 経済閣僚会議でもち出された ASEAN 工業化プロジェクト構想がある。シンガポールはこのプロジェクトのディーゼル・エンジン部門を担当することになっていたが、各国ともエンジン国産化を推し進めたい意向があった。

77 年 4 月にタイ政府は農用エンジンと自動車エンジンの両方について国産化への企業参加を公募した。その際、操業 4 年後には国産化率 80% という高いノルマが課せられていた。にもかかわらずタイの市場を確保するために 10 社が BOI の恩典を目ざして応募し、フィージビリティ・スタディ (FS) を提出した。この段階では企業側も、また BOI を中心とした政府側も国産化計画の実行可能性に関しては不明な部分が多かったと考えられる。まず企業側にとってはタイの当時の水準からみて、そのように高い国産化率が 4 年後に達成されようとは想像し難い状態であった。また、タイ政府の過去の政策運営に鑑みて、現実的かつ柔軟な、悪くいえば場当たり的で一貫性のない政策選択がなされるものとの期待が存在したようにも思える。一方政府側の中核をなす BOI にしても、国産化への強い願望は有していたものの、エンジンそのものに対する教科書をこえた実際的な技術への理解が充分あったとは到底考えられない。エンジン生産にあたって

企業が長期間にわたり蓄積してきたノウハウの重要性は、そのような経験のほとんどなかった国のテクノクラートにとってよく理解できない点であったといえる。またエンジン生産をエンジン・メーカーのみでなく多数の部品協力メーカーを含めた技術のワンセットとしてとらえる見方が非常に弱かった。さらにこのような技術面にとどまらず、BOIの当初の問題点は経済面への十分な配慮なしに国産化案にのり出した点にある。つまりこのような国産化はプランに参加した企業の適正利潤を必ずしも保証するものでなかった。企業の関係者にはかなり明白であったと思われるが、自動車エンジンの場合、タイの当時の技術水準、国内市場規模、巨額な設備投資、エンジンの予想価格、生産コスト等の諸条件に照らしてみても、企業が資本を回収しうるのは非常に難しいとの判断が妥当な線であったと言える。しかしBOIには工科系のスタッフがかなりの割合を占め、経済計算への認識が不十分なままに、国産化への強い希求のもとに、政治的決定が先行する結果となってしまった。

BOIは1978年に農用エンジン3社および自動車エンジン3社の計6社の申請を認可した。それらは、農用に関してはSiam Kubota Diesel Co., Ltd. (以下SKDCと略す)とYanmar Thailand Co.,Ltd. (以下YTと略す)とThai Daedong Co.,Ltd (以下TDと略す)に、そして自動車用はSiam Nissan Diesel Co.,Ltd., Isuzu Thailand Co.,Ltd. とThai Hino Industry Co.,Ltd.であった。

この決定で一見して明らかなことは、自動車用エンジンに関しては、資本面はともかくとして、技術面において支配している日系企業が全部を占め、一方農用エンジンに関しては日系二社とならんで韓国のDeadongが入り込んだ点である。農用エンジンの当時の輸入シェアの大部分は日本のヤンマー、久保田および三菱の三社が占め、韓国の企業の比重は低かった。にもかかわらず韓国の企業が選ばれたのは韓国の政財界からの強い働きかけがあったためと、タイにおいても日本以外の企業を参入させること

により競争原理を導入し、日本への過度の技術や資本依存および日系企業による市場独占をさけたいという願望が存在したためと考えられる。タイの小型ディーゼル・エンジン国産化プロジェクトの成功は、筆者の見るところ、出発点におけるこの賢明なタイ的によく配慮された選択にかなりの程度、負っていると断言できる。ヤンマーと久保田はライバル関係にあり、70年代においてはタイではヤンマーのエンジンが最もポピュラーであった。それゆえに久保田の方のシェア一面でのまき返しの意欲は強かった。さらに韓国企業の参入により、韓国系企業が達成可能な国産化水準は日系企業も最低限達成せざるを得ない状況に置かれた。その結果、日系企業同士による国産化への協調的サポーターズは非常に困難となった。

小型エンジンのケースと対照的なのは自動車エンジンの場合であった。BOIの認可を日系三社は得たものの、1979年および80年の自動車エンジンの需要減や工場立地の入手難等の理由により工場建設を遅らせ、結局は国産化から手を引いてしまった。自動車エンジン国産化への再公募がなされたのは、最初の計画より約10年後の1986年であり、86年末に4つのプロジェクトが認可された。今のところ88年7月以降はタイの国産エンジン使用の義務が課せられるもようであるが、今後どのように国産化が進展するのか予断を許さない。自動車エンジンの場合、推論の域を出ないが、70年代末から80年代初期において日系三社は既にタイでの経験も豊富にあり、各社の巨大な投資による小さなシェアをめぐる過当な競争によるリスクよりも、認可を受けて他社の参入は防ぎつつ、協調による現状維持の方を選択したといえよう。

国産化は、それに関係する、或いは関係させられる日系企業にとってはいろいろなプラス面ないしマイナス面が考えられる。まず国産化が進展すれば日本の当該企業からの輸出は減少し、それにつれて日本の直接・間接の雇用も減少する。国産化によるプラス面は市場確保や、合併事業の場合、主として株式の配当金およびローヤリティの受取り等に限られ、短期

的に考えれば、国産化は日系企業にとってマイナス面が多い。また品質管理面において遅れている途上国での生産にはブランド・イメージを傷つけるといったリスクも存在する。途上国の工業化の進展の遅さに対して、通常華僑資本のもつ商業資本家的性格が強調されてきたが、日本の産業資本が国内におけると同様な行動様式を途上国において採ってきたとは言えない。もっとも近年の円高により、日本企業にとっても世界的な規模での効率的な生産を真剣に検討せざるを得ない状況に追い込まれた時点で、日本側の都合による海外生産拠点づくりが進められ、日本企業の行動様式も変わりつつあるという点にも留意する必要がある。

自動車エンジンの国産化が遅れたのは、日系三社のみに認可を与えたことにかなりその責があろう。歴史に‘もし’ということは許されないが、もし日系企業にしても二社のみにしぼるか、或いは日系以外の外国企業の参入を促進するようなジェスチャー等によりタイ政府も代替的な政策を打ち出せる余地は存在したと考えられる。

ここでは自動車エンジンと小型農用エンジンに限って、国産化の進展に影響を及ぼす政府の政策選択の重要性に簡単にふれたが、このような議論は、エンジン部門のみならず他の分野においても同様に吟味されるべき点であろう。が、以下では小型農用エンジンにのみ対象しぼって議論を進めることにする。

2. 合併企業の性格

タイ政府により設立許可された SKDC、YT および TD の三社であるが、合併の相手先によりその後の国産化の進展度がかかなり影響されていると考えられるので、合併企業の内容について少し検討してみることにする。

まず SKDC についてであるが、設立当初の資本金 1 億バーツの内訳をみてみると、第 1 表の通りである。

第1表 SKDCの資本構成（1978年設立時）

Siam Cement Co., Ltd	41%	} 60%
Ming Sen Machinery Co., Ltd (民生機器有限公司)	9%	
タイ国産業金融公社(IFCT)	10%	
丸紅	10%	} 40%
久保田鉄工株式会社	30%	
計	(1億バーツ) 100%	

この表から明らかなようにタイの合併で一般的にみられる日本側商社（丸紅）、日本側メーカー（久保田）と華人系商業資本（民生）の三位一体的パターンがここでも成立している。丸紅は久保田の農機の輸出を取扱う商社であり、民生は久保田の農用エンジンの販売特約店であった。サイアム・セメントは1913年に設立された歴史のある王室系の大企業であり、タイでは赤地に白象のマークで非常に知名度の高い企業である。サイアム・セメントおよび・サイアム・コマーシャル・バンクのグループはタイでは販売額でみても、1979年に Shell グループ、Summit Oil グループおよび Exxon グループといった石油関連の外資系グループについて4番目に大きな産業集団¹⁾であり、このグループはグループ内に銀行、金融、保険関係の企業をはじめ、鉄鋼、セメント、ガラス等の製造業を含めて51²⁾の企業から成っていた。サイアム・セメント・グループのエンジン事業への接近は、同グループ内の鋳物関係の企業である Siam Nawaloha Foundry Co.,Ltd. の強化が当面の狙いであったが、それだけに留まらず、長期的な観点に立った同グループのエンジン部門への進出が目的であったといえる。事実、同グループは農用エンジンの SKDC のみにとどまらず、86 年末には（1）サイアム・セメント・グループがトヨタと、そして（2）サイアム・セメント・グループに属するサイアム・ナワロハがいすゞ、マツダ、そしてフォードと、さらに（3）サイアム・ナワロハと日産自動車およびサイアム・モーターズとの3つの組み合わせが BOI によって自動車

エンジン生産を認可された。他に認可されたのは Yontrakit のグループだけで、サイアム・セメント・グループが認可された 4 グループのうち 3 グループに関係していた。サイアム・セメント・グループは、タイの企業では古いが、しかし経営に関しては、競争原理の導入によるハーバード的経営を導入し、スタッフの優秀さと相まって企業経営に対する態度が明確であった。またサイアム・グループの販売網は整備されており、久保田との合併によって習得すべき点は主として技術や生産・品質管理といった面であった。

一方 YT の資本面は第 2 表の通りである。

第 2 表 YT の資本構成 (1978 年設立時)

ヤンマー ディーゼル (株)	40%
Nichimen Corporation	9 %
Thong thai (1956) Co., Ltd.	22%
Sahajune Engineering Co., Ltd.	20%
Thai Tawan Co., Ltd.	9 %
計	(50,000,000 バーツ) 100%

第 2 表においても明らかであるが、ここでもメーカー (ヤンマー)、商社 (日綿実業)、華人系タイ人の経営する特約店 (トンタイ、サハジュン) の関係は成立している。しかし、Thai Tawan は日綿のタイ現地法人であり、形式上は日本側 49%、タイ側 51% の株式保有になっているが、実質上は、日本側の資本が優勢を占め、SKDC とは対照的に日本側が経営のイニシャティブを握ってきた。

SKDC と YT は日本人スタッフに関しても好対照をなしていた。YT の場合、社長をはじめとして日本人スタッフが重要なポストを占め、日本人スタッフ数は 1980 年から 1985 年にかけて毎年 8 名であり、その減少は見られなかった。一方 SKDC の場合は、製造担当副社長のポストが日本人として最高のポストであり、あと 3 名程度の日本人の技術指導員がいる程度で、主要な部分はタイ人にまかせ、或いはまかせられるように指導し、

日本人スタッフはアドバイザー的な役割に留まれるような努力をしてきた。その結果、少なくとも1986年8月現在までのパフォーマンスを比較してみると、私見によれば、SKDCの方がほとんどの面においてタイ人のスタッフによる現地化が進み、企業としても近代的かつ合理的なシステム化への変革をとげつつあると言える。そして同時にSKDCはサイアム・セメント・グループに包摂されつつある。

Thai Daedong Company Ltd.も1978年に設立された。同社は1979年と1984年に社名を夫々Thai Daedong Industrial Co.,Ltd.とThai Diesel Development Co.,Ltd.（以下TDDCと略す）に変更してきた。設立時の資本構成は第3表の如くである。

第3表 TDの資本構成（1978年設立時）

Daedong Industry Co. Ltd	49%
Siam Farming Co. Ltd	16%
Mr. Chan Thirasatitchai	10%
Mr. Chusak Thirasatitchai	10%
Mr. Kungseng Thirasatitchai	5%
Mr. Pornthep Thirasatitchai	5%
Mr. Dechana Siamwala	3.3%
Miss Naruemol Sae Ung	0.8%
Mr. Eksak Taechanilobol	0.8%
計	(30,000,000 パーツ) 100%

TDは韓国の大同工業とタイのSiam Farmingとの合併であるが、Siam Farmingはタイの企業に一般的にみられる同族的経営である。一方、大同工業はもともと三菱の技術によって農用エンジンを生産してきた歴史がある。大同工業の農用エンジンそのものが技術的に不安定であり、またタイには韓国系の部品メーカーの発展はなく、しかも近代的な企業運営の経験のないタイ側パートナーとの組合せははじめてから困難が予測された。事実、エンジンの技術上トラブルのため、大同工業は1984年に同社から手を引き、それに代って三菱が技術提携の形で参加した。しかし

三菱も TDDC の経営能力や経営環境を考えて同社への資本参加には至っていない。

タイ政府の認可した三社は当初から著しく性格やポリシーの異なった企業間の結合がみられた。この最初のパートナー選びが、のちの国産化の進展にとってかなり重要な役割を果たしたといえよう。パートナー選びにおいてすでにそれまでの各社の海外経験の相違が反映されていたのである。

これまでの各企業の業績をみても、創業開始から 1 年間ぐらいの間は、YT がそれまでのタイでの知名度もあって、売上げは快調であった。しかしその後ニューモデルの導入や品質管理等の問題により、同社の売上げは急激に減少し、さらに 1982 年以來の一次産品価格の低迷による農業部門の停滞を反映して、販売台数の回復は容易ではなく、1986 年時点でも巨額な累積赤字をかかえていた。一方 SKDC は安定した品質のエンジンをタイに導入したこと、さらに品質管理の徹底や強力な販売活動等により、YT のシェアをすぐに凌駕し、その後全体としてのエンジン需要の不振にもかかわらず SKDC の売上げは好調で、同社は利益を計上してきた。TDDC は当初から品質面で問題があり、また数年たっても経営内容は改善されず、資金面でのトラブルもありタイの部品協力メーカーからは信頼されるパートナーとはみなされていない。経営的にみて存続の危機に直面しているといえよう。

タイ政府は、70 年代のタイのエンジン市場の大きさを考慮に入れて、3 社に生産の認可を与えた。しかし、企業にとって利潤があり、ともかくも存続しうるミニマムな生産台数が 2.5 万台ないし 3 万台とすれば各社が市場を均等に分割しえたとしても、辛うじて全社が生存しうる程度にしかタイの市場規模は大きくなかった。タイ政府は、国産比率の上昇ばかりに腐心し、各企業の市場保証や正常な利潤保証には無関心であった。結果的にみて、SKDC のみは多大のコストを払いつつも、ともかく利潤を計上できた唯一の企業である。他の二社はエンジン・プロジェクトに加わるこ

とにより、これまでのところ多大の赤字を記録した。YT の場合、日本のヤンマーが背後にひかえていることが YT の下支えとなっているが、TDDC の場合、そのような強力なバックはない。現在のような状況が続けばエンジンメーカーは2社になる可能性もある。エンジン国産化計画は恩典があるとはいえ、自由競争原理を貫かせ、限られたパイを争わせる非常に過酷なサバイバル・ゲームである。この計画の実施でみられた企業にとっての大きなリスクは自動車エンジン国産化に関係する企業にレッスンを与えたことは必定である。

3. 国産化率の上昇

BOI の認可をうけた三社は工場建設をへて、1980 年には創業開始にこぎつけた。タイ政府がこれらの企業に課した国産化率達成目標は第 4 表の通りである。初年度は 20% で、それ以後毎年 20% ずつ上昇すべきであるとのノルマは非常に厳しいものであった。

第 4 表 エンジン国産化率達成目標

期間	国産化率
初年度 (80 年 7 月～81 年 6 月)	20%
第 2 年度 (81 年 7 月～82 年 6 月)	40%
第 3 年度 (82 年 7 月～83 年 6 月)	60%
第 4 年度 (83 年 7 月～84 年 6 月)	80%

この国産化率達成目標に対して、各社とも当初は現地の企業でまかなえる簡単なプレス加工部品から国産化にとりかかった。そして国産化率の上昇とともに日系部品企業や日本と技術提携をしている現地企業が加わってくるようになった。タイ政府は関係している多数の部品メーカーではなく、エンジン・メーカーだけに国産化率上昇達成の責務を負わせた。国産化率上昇はタイ政府の見込みとはくい違い、40% まではスムーズに進行したものの、それ以後はかなり難航した。このことは第 5 表に示されている。

第5表 修正された国産化率達成目標

期間	国産化率
初年度(80年7月～81年6月)	20%
第2年度(81年7月～82年6月)	40%
第3年度(82年7月～83年6月)	60%
第4年度(83年7月～84年6月)	60%
第5年度(84年7月～85年6月)	62%
第6年度(85年7月～86年6月)	68.03%
第7年度(86年7月～87年6月)	76.84%

1986年7月の現実の達成率は、YT 76.84%、SKDC 79.86%、TDDC 85.76%であり、各社とも8割近い、あるいはそれ以上の国産化率となり、第7年度の基準をクリアした。この国産化率はオートバイや自動車等の国産化率に比して非常に高い。タイ政府はこのような短期間での国産化率上昇を達成させるため、次のようなアメとムチの政策を採った。

エンジン・メーカーには、当初次のような恩典が与えられた。すなわち①CKD部品に対する輸入税の90%減免、②エンジン生産のための機械設備に対する輸入税の免除、③法人所得税の8年間免除、以上3点である。さらに331～1,100 ccの横型水冷1気筒ディーゼル・エンジンの輸入に関して、輸入申請許可制、つまり輸入割当てを実施し、その際に20%の輸入課徴金が輸入税に上積みされることとした。またBOI奨励企業以外のシリンダー・ブロックの輸入を禁止した。

第5年度(1984年7月～)から政府はミニマム国産化率を62%として通告し、これ以下の国産化率での生産を規制した。その代り、国産化率が1%増すごとにCKD税に対して9%の減税恩典を与えた。これはSliding scale方式といわれるものである。もし第5年度にA社の国産化率が62%に留まるならばCKD税に対する恩典はゼロであり、同年度に同社の国産化率が72%になればCKD税に対して $(72 - 62) \times 9$ 、つまり最高限90%の税免除を認める方式であった。第6年度(85年7月～)では、第5年度の方式を引継いで、ミニマムをこえた国産化率1%の上昇ごと

に7.6%のCKD減税恩典を認めた。さらに、9品目にわたる規制品目を定めた。これらの品目には、日本でも特定の企業でしか生産されていないシリンダー・ヘッドやコネクティング・ロッドまでも含まれていた。第7年度(86年7月～)もミニマムをこえた国産化率1%の上昇に対して4.88%のCKD減税率を認めた。そして90%の税免除を得るには国産化率が95.28%でなければならず、したがって国産化がほぼ完全に達成されることが必要となった。ただし、規制品目に対しては倍、つまり1%の国産化率の上昇は2%と計算するように定められた。

YTの場合、86年7月段階では国産化されていない部品は、クランク・シャフト、コネクティング・ロッド、シリンダー・ヘッド、ポンプ・ノズル、ベアリング類やオイルシール等であった。これらの部品の大部分が国産化されるためには高度の鍛造や熱処理の技術や、加工上の高精度が要求される。現在のタイの技術水準でも87年度に各社とも8割の国産化率はクリアして、当初のタイ政府の目標が達せられることになるう。

タイ政府の国産化を進めさせるための政策は、以上みてきたように終始一貫していたわけではない。Sliding scaleからアイテム規制へと次第にムチの方が厳しくなり、タイの技術水準を必ずしも反映していないラディカルな政策が打出されるまでにいたった。このようなタイ政府の政策変化は企業側にとって予期せざることであったと思われる。エンジン生産メーカーにとっては、国産化率を高めるための努力はすべて押しつけられる結果となった。

一般的にいつて技術移転はコストが伴う。マクロ的にみれば、タイはその経済の大いさに比してかなり巨額のローヤリティを支払ってきた。そのことは、1979年のGNPに対する1980年および1981年の技術支払料が各々0.336%³⁾および0.372%に達していたことでも明らかである。1980年の技術支払料は1979年の工業産出高の1.46%にものぼった。これらの数字は、1979年のGNPに対する1980年の技術支払料の比率からみて、韓

国は2.34%、またフィリピンは2.42%という数値と比較すれば、タイが相対的に高い技術料を支払っていたことは事実である。ちなみに先進国は大体においてGNPに対する技術支払料の比率は低く、GNP（1978年）に対する技術支払料（1979年）の比率は、アメリカ0.029%、日本0.104%、西独0.152%と2%以下の国が多かった。

しかしミクロ的にみればこのようなマクロ的な数字ではとらえられない問題点が浮かび上がってくる。国産化率が低い段階では地場のタイ企業でも製造できる簡単な部品が選ばれ、それらは品質上ばらつきがあってもエンジンそのものの機能に決定的な影響を及ぼさない部品に留まっていたので、問題は少なかった。もっとも現地のエンジン・メーカーそれ自体は、日本の生産システムや生産方法を指導するために当初日本の本社から多数のエンジニアを呼ばなければならなかった。国産化率の上昇とともに当該企業はエンジンの性能に影響を及ぼす部品にも手をつけざるを得なくなった。この段階に入るとエンジン・メーカーは、企業内における品質管理を含む生産システムの改善ばかりでなく、部品協力メーカーに対しても納期、品質、コスト面やビジネス上の信頼性等の多方面にわたる近代化を推し進めるという重苦しい仕事を荷負わされることになった。これらの企業内外の多面的な近代化に取組まねばライバル企業との競争に敗れるか、あるいはBOIの恩典にあづかれないという厳しい選択である。

日本では「技術は盗め」という発想が歴史的に存在するが、タイでも産業発展の段階が低いこともあり、経営管理や品質管理等を含めて、「技術はタダで教えてくれてもいいだろう」的な安易な発想がかなり存在した。技術の多くの部分は長い経験によって積み上げられてきた情報の集積であるが、こういった技術は当然教えてくれてあたり前的な受身の姿勢が存在した。また部品メーカーも近代的な生産システムの持つ意味への理解に乏しく、例えば品質管理面についていえば生産者側ではなくて購入者であるエンジン・メーカーの方ですべきであるといった態度も存在した。

国産化に伴うこのような種々の障害やコストを、タイ政府はエンジン・メーカーのみに解決をゆだね、その報酬としては税制面での優遇策のみであった。国産化の推進は例えていえば、天にかけける梯子を登らさせる死刑囚のようなものである。彼が1段登るごとにその下の板ははずされていく。後戻りは許されない。そして頂上に行きついた時、彼の最後が待っている訳である。このようなプロセスから脱出できる一つの有力な武器は技術革新である。この意味で日本企業にとって親会社での技術の開発が死活問題となる。

国産化は、当事者同志をみれば日本の私企業とタイの私企業との合併という形をとっているが、それをタイ政府が強力に推進したいとしている背景には、国内の付加価値の増大、雇用増加、貿易収支の改善や技術移転などが一般的に挙げられるが、根本的には経済面でのナショナリズムがある。一方海外に進出している日本企業の多くも、種々の面でまだ日本という枠から脱け出せないでいる。これらの両者の意向がくい違いつつも、ともかく農用ディーゼル・エンジンに関しては国産化が進展した。このケースは今後タイで進められる自動車用ディーゼル・エンジンの国産化計画や、ガソリン自動車のアイテム規制の政策や、ひいては東南アジアの他の国々におけるエンジン国産化計画に多くの情報と問題点を提供したと言える。

II 部品協力メーカーの形成

1. 全体的にみた部品協力メーカー

農用ディーゼル・エンジンの国産化開始とともに当初エンジン・メーカーはエンジンの性能に関係の少ない部品や、容易に製造できる部品や、現地で調達できる部品の国産化から着手した。その場合、タイではプレス関係で自動車やオートバイの部品生産に関係している企業が既に存在し、エンジン・メーカーはこれらの企業を自ら捜し出して部品の生産にあたらせ

た。サイアム・ナワロハのような鋳物関係の部品を扱える企業は当初限られており、複数のエンジン・メーカーが同一の部品メーカーに注文するケースもみられた。

しかし国産化の進展とともに部品協力メーカーの数も増加し、日系部品メーカーや日本のメーカーと技術提携をしている現地企業からの部品調達が増加した。そして代替可能なメーカーの存在しない日系部品メーカーの生産する部品に関しては、同一の部品メーカーが複数のエンジン・メーカーに部品を供給している場合が多いが、タイの地場部品メーカーの場合に関しては、各エンジン・メーカーとも次第に各メーカー独自の部品協力メーカーづくりを図るようになった。これは、1つには新製品等の企業秘密保持の必要性や技術ノウハウのもれ防止とともに、他の部品メーカーの参入あるいは育成によって競争状態を生みだし、品質向上や製品価格の安定化を狙ったものであった。

1985年8月時点での筆者のメーカーからの聞きとり調査によるとSKDCもYTもともに大体50社ぐらいの部品協力メーカーをもっていた。そのうち各メーカーとも約10社程度が日系部品メーカーであり、ついで数社が日本と技術提携をしているタイ現地部品メーカーであり、残りの6～7割の企業はタイ資本およびタイの技術からなるタイ地場企業であった。もっともタイ地場部品メーカーも、日本語のできる社員を雇って営業にむけたり、日本の工作機械を購入したり、あるいは日本人の技術者を雇い入れたりしており、かなり急速にその性格を変えてきつつある。

部品メーカーを従業員数により規模別にみると、A社の場合、第6表のように分類される。

タイでは中小企業の定義は各機関によりまちまちである。そこでタイに関する世銀の報告書などで使用されている次のような分類をここでは用いることにした。つまり（1）家内工業：従業員数約9人以下、（2）小工業：同10人～49人、（3）中工業：同50人～199人、（4）大工業：同

第6表 A エンジンメーカーに関係している部品協力メーカーの規模
(1985年5月現在)

部品協力メーカー総数	41社	100%
(i) 家内工業（従業員数9人以下）および 小企業（従業員数10人以上49人以下）	14社	34%
(ii) 中企業（従業員数50人以上199人以下）	16社	39%
(iii) 大企業（従業員数200人以上）	11社	27%

200人以上、という分類方法である。この分類からすると、部品メーカーは数の上においては圧倒的に中小・零細企業の割合が多い。そして従業員数50人以下のインフォーマル部門的な色彩の強い企業もかなり存在していることである。その結果企業として必ずしも経営的に安定的な存在であるとは言えず、市場への参入と退出がこれまでのところかなり見られた。これらの企業の市場条件に対する伸縮性をもたらす要因として参入面では（1）最低必要資本量がそれほど巨額にのぼっていないこと、（2）技術的にみてまた高度な技術を要する段階に至っていない、資本設備面および労働力面での調達が容易であること、（3）小型ディーゼル・エンジン部品の生産は、各部品メーカーにとって生業というよりも副業的な存在である場合が多く、既存の技術や設備で充分間に合うこと等があげられる。他方退出面では、品質面、コスト面や信頼面での問題とともに、企業それ自体の経営問題がある。タイにおいては中小企業は資金面において脆弱な立場におかれており、経営管理も充分でなく、また国内の景気変動の波に非常に影響されてきた。企業自身景気に応じての雇用数の増減に関してはかなりドラスティックな対応をとってきているが、それでもカバーしえない面が多い。

エンジン・メーカーがより安く部品を入手しようと思えば経営基盤の弱い中小企業へと購入先を変更せざるを得ず、国産化の進行は部品によってインフォーマル的な部門をまきこまざるをえない。周知のように1960

年代に入っのタイの輸入代替工業化は大企業優遇策をとってきた。したがって部品協力メーカーの成立は比較的新しく、これらのメーカーは自力で雑草的な成長をとげてきたといえる。その意味ではこれらの企業がいろいろな困難に直面しているのもタイの工業化の現局面の必然的な結果といえる。工業化の進展とともにこのインフォーマル的な色彩の強い中小企業がどうい変化をとげるのかは、タイの今後の産業基盤の確立という点からして重要である。

部品メーカーには、経営者の交代した例もある。例えば Auto Parts Industries Co.,Ltd.が会社名も ABLE APICO に変わり、経営者もタイ人から、華人系マレーシア人へ変わったケースや、日系の FUJI SERINA VALVE CO.,LTD. において、1986 年に富士バルブが手を引き、もともと同社の株主であった TRW がその後を引継いだケース等がこれである。

このような動揺や変化をくり返しながらも部品協力メーカーは次第に形成されつつある。そのことは 1985 年に A エンジンメーカーの部品協力メーカー全部の従業員数を合計すると約 6,500 人にのぼった点からも明らかである。もっともほとんどの部品メーカーにとって、農用エンジン部品がその企業の売上高に占める比重は低く、従ってエンジン国産化がタイの雇用に及ぼした影響はエンジンメーカー自体での約 800 人に加えて、エンジン部品メーカーおよびそれに関連のある直接・間接部門の雇用を加えても現在のところそれほど大きくないが、傾向的にみれば国産化の上昇とともに着実にエンジン生産のもたらす労働需要は増加している。

部品協力メーカーのその他の特徴としては、他のタイの中小企業は勿論として大企業にもかなりみられるところの同族経営企業が大きな比重を占めていることである。1986 年に B エンジン・メーカーの部品協力メーカー 46 社のうち 34 社（74%）が同族経営企業であり、残り 12 社（26%）が一般の株式会社であって、後者はすべて外資系企業からなっていた。同族経営企業は、華人系タイ人が経営する企業であり、企業規模の大小にか

かわらず、ワンマン的なオーナーがすべての企業活動をチェックするといった方式がとられている。特に経理面での管理には、華僑の伝統を受けついで非常に厳しいものがある。タイの大きな企業集団においては同族経営企業として出発しつつも、企業数の増加とともに資本面では同族でカバーできても、実際の経営面においては同族以外の人間の登用を図らざるを得ないケースが増加している。また経営者層についても華人系のタイ人の中において世代交代に直面する企業が多く、技術面にも明るい若手の経営者が現われているケースもある。従来の同族経営企業の形態は歴史的にみて必然的な側面をもっているが、今後一層の工業化が進展するにつれて、次第にその形態を変化させざるを得ないと考えられる。

部品協力メーカーのパフォーマンスを納期、品質、コスト、協力度および信頼度といった要因に分けてみると、あるエンジン・メーカーの場合、1986年には納期や協力度においては、納得しうるレベルの部品協力メーカーが多いが、コスト面や品質面や信頼度においてまだかなり改善の余地があった。日系部品メーカーにほとんどがこれらの要因のすべてに合格レベルないし、それに近い状態にある。そしてそれに次ぐのが日本と技術提携にある地場部品メーカーである。その他の地場部品メーカーは、企業によってかなりばらつきがあるが、問題点の多い企業が多い。しかし国産化の進展とともに各企業のこれらの面でのレベルが上昇傾向にあることは否定できない。

産業組織にみると、タイのエンジン部品メーカーは、これまでのところ特定の日系メーカーや、日本企業と技術提携をしている部品メーカーを除いては系列化は進んでいない。つまり、ある特定の自動車メーカーやオートバイメーカーを中心とした系列部品メーカーという形は出来上がっていない。サイアム・モーターズ・グループを除けば日本的な下請け企業は存在しない。このことは技術的にみて新規参入が容易であること、タイの限られた市場規模からして系列化によるメリットは少ないこと、また現在のタ

イの経営者の発想からして、中心としてのメーカー側もまた周辺としての部品メーカー側も自由なシステムの方を選択する方が得策だとの合理的な考え等の諸要因を反映しているものと考えられる。資本や技術面で優位に立った産業集団による系列化が進むか、或いはコスト面で競争力のある独立した中小企業が力をつけて独自の地位を築きつつ、これらの独立部品メーカーの集団が維持されうるかは、今のところ不明な部分が多い。

タイの現在のような部品協力メーカーの存在形態は多分にその技術レベルと深い関係があると考えられる。1985年のA社の部品協力メーカーの工程がどのようなものから成り立っているかをみると、技術的にみて非常にシンプルなものが多い。つまり簡単な機械加工や、カッティングやプレス加工が圧倒的に多く、他に溶接、切削、研削、穿孔、めっき等の工程がしばしばみられる。鋳造や、少数ではあるがダイカストや鍛造などの工程も存在するが特定の企業に限られている。各部品を生産するメーカーは一応存在しても、鋳造や鍛造を専門にする、いわゆる加工屋はタイにおいて充分には発達していない。日系メーカーの進出も部品屋に限られ、加工屋は存在しない。タイの部品メーカーが簡単な加工により生存しうる余地がある限り、インフォーマル的な部門の存続は可能となろう。他方、品質管理の強化、コスト管理の徹底等のため、タイの地場企業にも資本設備面での近代化の動きが出てきている。しかしながらタイの工業基盤の確立には、どうしても熱処理や鋳造や鍛造面での本格的な加工屋を必要としよう。この点に関しては日本から何度かミッションが派遣され、その必要性は指摘されてきている。タイ側においてもその必要性に関しては異存はないが、現在までのところ、そのような企業がタイ政府をはじめ日本政府の協力によって設立されたことはない。日本の技術協力が実りあるものにするには、鋳造や鍛造面でのソフト面とハード面の両面にわたる技術移転が必要となろう。現在のままでいけばタイの特定の少数の部品メーカーが、次第にこれらの分野の資本設備を充実していくという方向に進みつつあ

る。

最後に部品協力メーカーの空間的ないし立地的な発展をみてみよう。自動車やオートバイや家電のメーカーは、バンコク首都圏を中心とした少数の県に集中しており、したがってエンジン部品協力メーカーの大部分も同様にバンコク首都圏を中心とした2, 3の県にまたがって存在している。SKDC や YT の場合、部品協力メーカーのほとんどが、半径 60 ～ 80 km ぐらいの円の中に入ってしまう。周知のようにバンコクを中心としたタイの中央平原部には工業や商業活動が集中し、中央官庁等の所在地であるとともに情報量の蓄積がみられる。この地域では交通渋滞、公害や洪水といった問題点はあるにしろ、集積のもたらす利益の方が私企業にとってはるかに利益のある状態がみられる。したがってコラートにあるギア・メーカーの P.C.S. Industrial Co.,Ltd.を除けば、部品協力メーカーはタイ政府の工業の地方分散化という希望とは裏腹に、一点集中的な傾向をみせている。バンコク首都圏を中心とした地域に部品協力メーカーの発展が今後も展開されるのは確実である。

2. 日系部品メーカーの特徴

タイにおいて農用ディーゼル・エンジンのための部品を供給している日系部品メーカーは、その大部分が自動車およびオートバイの現地生産に伴う部品をタイで生産するために進出した企業である。したがって当初は、タイ国内における OEM とアフター・マーケットの市場を旨としたものであった。第7表は農用エンジン・メーカー3社に部品を供給している日系部品メーカーをリストアップしたものである。これらのメーカーの内容について簡単に検討してみよう。

まず日系部品メーカーが現地生産のためにタイに進出した時期であるが、多くの企業が1970年代の前半に設立され、操業を開始している点である。この時期は、多くの日本企業が製品輸出から現地生産へと企業戦略を転換させた時期である。しかし、この海外進出は、その多くがタイでの

第7表 エンジン関係の日系部品メーカー (1985年5月)

企業名	設立年度	企業の製品	ディーゼルエンジン 関係の部品	従業員数	日本社員数 (1986年3月)
(1) AOYAMA THAI CO., LTD. (青山泰有限公司)	1965	ボルト, ナット, ワッシャー	ボルト, ナット, ワッシャー	103人(86年8月)	2
(2) ART-SERINA PISTON CO., LTD. (アート・セリナ・ピストン株式会社)	1974	ピストン(内燃機関用)	ピストン	106人(85年8月)	2
(3) BANGKOK FOAM CO., LTD. (盤谷泡綿有限公司)	1970	ポリウレタンフォーム	パッキング	160人(85年8月)	3
(4) CHEENA GASKET CO., LTD. (チーナ・ガスケット株式会社)	1975	内燃機関ガスケット・パッキ ング	パッキング	45人(83年8月)	2
(5) DYNA METAL CO., LTD. (ダイナ・メタル株式会社)	1973	軸受メタル	メタル・クランクピンその他	60人(85年8月)	2
(6) FUJI-SERINA VALVE CO., LTD. (フジ・セリナ・バルブ株式会社)	1979	内燃機用吸・排気弁, エンジ ン関連部品, 自動車部品	バルブ・プッシュ・ロッド	40人(85年8月)	1
(7) INOUE RUBBER (THAILAND) (泰国井上護謨工業株式会社)	1969	オートバイ・タイヤチュー ブ, 自動車・オートバイ用ゴ ム製品, 各種ゴム製品	燃料ホースその他	290人(85年8月)	5
(8) IZUMI PISTON M. F. G. CO., (THAILAND) LTD. (外国泉ピストン製造株式会社)	1972	各種内燃機関用ピストン (トラック, バス及び農発)	ピストン	41人(85年8月)	2

(9) NHK GASKET (THAILAND) CO., LTD. (NHKガスケット(泰国)有限公司)	1983	各種内燃機関用ガスケット、 その他のガスケット	ガスケット、パッキング	15人(85年8月)	1
(10) NIPPONDENSO THAILAND CO., LTD. (タイ日本電装株式会社)	1972	自動車用電装品、カー ラー、プラグ	カー ダイナモ	296人(86年6月)	6
(11) SIAM RIKEN INDUSTRIAL CO., LTD. (サイアム理研工業株式会社)	1973	二輪・自動車・汎用ピストン、 鋳物部品(カーラー、 ラケット、プーリー他)	ピストンリング	109人(85年8月)	1
(12) SIAM TSUCHIYA MANUFACTURING CO., LTD. (サイアム ツチヤ マニュファクチャ リング)	1981	自動車用フィルター製品	フィルター	106人(86年8月)	1
(13) THAI STANLEY ELECTRIC CO., LTD. (タイスタンレー電気株式会社)	1980	二輪車、自動車用各種電球及 び照明器具	ランプ	86人(86年8月)	1
(14) THAI TOSHIBA ELECTRIC INDUSTRIES CO., LTD. (タイ東芝電気工業株式会社) (出所) バンコク日本人商工会議所「1986年版会員名簿」、および筆者の現地調査	1969	家庭電器製品産業用モーター オイルポンプのカバーその他	オイルポンプのカバーその他	528人(86年8月)	5

輸入代替工業化による市場確保にあり、当初は輸出拠点の確保ではなかった。ただし少数の企業に関しては、はじめから東南アジアへの輸出拠点としてタイへ進出したケースもある。

日系部品メーカーを従業員数でみると第7表のようにほとんどの企業の従業員数は200人以下であり、タイの基準に照らしても中小企業である。例外的に雇用数の大きいのはタイ日本電装、泰国井上護謨工業、およびタイ東芝電気工業の3社にすぎなかった。これらのタイでの日系部品メーカーの従業員数を日本側パートナーの親会社の従業員数と比較すると日本のそれはタイの5倍から100倍以上にもまたがっていた。日本の方がタイに比して資本集約的であるので、生産量および売上高についてみると従業員数以上の格差が存在した。大体のところタイの合併企業は日本側パートナーの親会社の売上高に比して数十分の1にすぎない場合が一般的で百分の1にも満たないケースも存在した。最近の円高により金額的には、タイの合併企業の販売額が相対的により小さくなる事態となった。

第8表 日系部品メーカーの日本側パートナー（1985年）

日系部品メーカー	日本側パートナー
(1) 青山泰有限公司	株式会社青山製作所
(2) アート・セリナ・ピストン株式会社	アート金属工業株式会社
(3) 盤谷泡綿有限公司	井上 M. T. P 株式会社
(4) チーナ・ガasket株式会社	石川ガasket株式会社
(5) ダイナ・メタル株式会社	大同メタル株式会社
(6) フジーセリナ・バルブ株式会社	富士バルブ株式会社
(7) 泰国井上護謨工業株式会社	井上護謨工業株式会社
(8) タイ国泉ピストン製造株式会社	泉自動車工業株式会社
(9) NHK ガasket (泰国) 有限公司	日本ガasket株式会社
(10) タイ日本電装株式会社	日本電装株式会社
(11) サイアム理研工業株式会社	理研工業株式会社
(12) サイアム ツチャ マニユファクチャリング	株式会社土屋製作所
(13) タイスタンレー電気株式会社	スタンレー電気株式会社
(14) タイ東芝電気工業株式会社	株式会社東芝

日系部品メーカーも設立当初からすれば従業員数は増加しているが、1980年代の農業不振による自動車需要の停滞や円高等を反映して、80年代中頃に至って多くのメーカーでは従業員数のむしろ削減がみられた。

日本人スタッフ数は、第7表から明らかなように、創業当初は日本のエンジニアが各社とも数人程度、技術指導のために来泰していたが、現在は1～2名にしかすぎない。このことは新技術や新設備の導入以外は現在のレベルの技術はタイ人スタッフによって充分こなせる程度に技術移転がなされてきたことを示している。

日系部品メーカーは産業組織的にみると系列化は進行していないといえる。ただし日産自動車の販売や現地生産によってタイの巨大産業グループに成長したサイアム・モーターズ・グループの中に、サイアム理研工業株式会社およびサイアム・ツチャ・マニファクチャリングが含まれている。これらの企業は日本側メーカーが主導権をとっているというよりも、サイアム・モーターズ・グループに包摂されているといった方が正しい見方であろう。

アート・セリナ・ピストン株式会社、チーナ・ガスケット株式会社、ダイナ・メタル株式会社およびフジ・セリナ・バルブ株式会社の4社の事務所はすべて同一のビル内にある。つまりタイ側の合併パートナーは、日本側パートナーの部品を販売していた Siang Hosakul 氏を初代社長とする The Seri Wathana Industries Co.,Ltd.である。この意味では、日本のメーカーと華人系タイ人との通常の結びつきのパターンが並列的に連なったケースであり、系列化とはいえない。フジ・セリナ・バルブ株式会社は1986年に前述したように日本の富士バルブが完全撤退し、その分をTRWがテイク・オーバーすることになった。もっともこの背景には日本の富士バルブはTRWと技術提携しており、TRWが富士バルブの株の25%を保有している関係もあった。さらにタイのフジ・セリナ・バルブ株式会社において、これまでは富士バルブとTRWの双方が24.5%づつ

株式を保有していた関係もあり富士バルブ側も TRW の世界戦略とのかね合いにおいてタイの合併事業は容易ではなかったことが考えられる。

資本よりむしろ技術提携により日本企業と結びついている地場部品メーカーも存在する。例えば Siam Auto Parts Co.,Ltd.はサイアム・モーターズ・グループに属する企業であるが、日本の 5 社と技術提携を結んできた。それらは、萱場工業（ショック・アブソーバー）、日本ラジエター（ラジエター、ラジエター・キャップ）、日立製作所（スターター、オルタネーター等電装品）、大金製作所（クラッチ）、および知多綱業（スプリング）である。ここで知多綱業は萱場工業の関連企業であるが、他は独立した企業である。こうしたタイ的な企業経営をしている Siam Auto Parts Co.,Ltd.は経営的には安定している。

クボタはサイアム・ナワロハと鋳物関係の技術提携をしているが、YT の場合それに相当する鋳物の大半の部品、たとえばフライホイールやシリンダー・ライナー等を生産している Siam Machinery and Equipment Co.,Ltd.とはヤンマーが技術提携をしている。同様に Thai Chanathong Industry Co.,Ltd.はファンケースで国産電機と、CH・Auto Parts Co.,Ltd.はラジエターで日本電装、そして Bangkok Spring Industrial Co.,Ltd.は自動車の板バネで三菱製鋼と技術提携をしている。このような日本と技術提携をしている企業は工場のレイアウト、作業工程等いろいろな面において日本の影響をうけている。

技術提携という形ではなく、AMPAS INDUSTRIES Co.,Ltd.には日本人のエンジニアが総支配人であり、また日本からの新しい資本設備を導入している部品メーカーもある。

これまでのタイのエンジン部品メーカーの発展をふり返ると、圧倒的に日本的な技術がタイに導入されてきたことが明白である。少なくとも 1980 年代末までは日本的技術の導入により、国産化の一層の進展がなされるであろう。

タイでの合併の日本側パートナーや技術提携をしている日本の部品メーカーは、日本でも優秀な技術を持った部品メーカーであり、日本においても専門技術ゆえに寡占的な市場を享受している。タイにおいても日系の自動車部品メーカーは OEM 関係の特定の部品生産に関しては寡占的な体制を築いている。日系と非日系企業の技術格差とタイの市場の狭隘性からして、日系部品メーカーは技術の優位がある限りは存続しえよう。しかし技術移転がなされ、それが成功した場合にはローヤリティと株式配当からなる所得を日本側が受けとるだけで、経営の実態はさらにタイ側に移ることになる。既に現在においても、これまで記した日系部品メーカーのうちいくつかの企業は、単に日本側が株式所有の過半数を占めていないという所有面のみに限らず、経営支配権はタイ側パートナーが握っているケースがみられる。日本側とタイ側の経営方針をめぐる意思決定については部品メーカーの発展とともに問題となろう。

3 日系部品メーカーの問題点

日系部品メーカーは既述のように日本の親会社に比して著しく小規模である。この生産面、資本設備面、従業員等における小規模性はタイの工業化をあるレベルでの発展に留まらせている原因の1つである。この供給面での制限は多分に需要面でのネックに由来している。日系部品メーカーは自動車の現地生産に伴なって進出したものが多く、したがって OEM あるいはアフターにしろタイ国内市場への依存が高い。OEM での供給は品質的にみて、日本の製品に比してそれほど遜色がなく、したがってブランドのイメージを傷つける可能性は少ない。しかしながらアフターマーケットに出廻っているいろいろな国の部品価格に比して割高になっている。

部品への需要増をさまたげている他の1因は中古車用エンジンが5%の関税率でスクラップとして日本から大量に輸入されていることである。トラクター等でも同様であるが、中古エンジンのマーケットの発達ぶり、例えばラクシー地区の中古エンジン販売店をみても明らかである。タ

タイ政府は工業化を謳ってはいるものの、その政策には必ずしも一貫性があるとは言えない。購買力の低い途上国の消費者の立場からすれば安価でいろいろな品質の中古エンジンを手に入れられることは有利であるし、またタイ自体でマクロ的にみても高価な工業品よりも、安価な方が産業間の格差をうめる働きがあろう。さらに国際的にみれば、日本で不用になるエンジンが他国で利用されれば資源の有効利用が行われているともみなすことが可能であろう。古いベンツのボディにイスズの中古エンジンといったタイで一般的にみられるパターンは、タイ人の修理能力、器用さ、応用能力、そして法律面も含んだ柔軟性をよく示している。しかし、タイで経済的に競争力のある部品工業を育てていくのが政府のコンセンサスとするならば、消費者や流通業者の利益との現在の釣合は再考を要するといえよう。ついでにいえばタイ国内で生産可能な部品について輸入関税のみで産業育成のための輸入制限が必ずしも行われていないことも同様に問題である。ただこれらの点で果してタイ政府のコンセンサスがそれ程強固なものかどうかに関しては疑問が残る。

1980年になってタイ経済にもリストラクチャリングが叫ばれ、輸出指向型産業や中小企業に重点がおかれ、部品産業の発展もその目標に沿っての重要な柱とみなされるにいった。NESDBはマクロ的な観点からそのようなアプローチを採ったように思える。が、このような抽象レベルでの議論と政策実施までの過程には大きなへだたりがある。BOIのすすめる工業化戦略は、何らかの基準により特定の企業に恩典を与えるやり方であり、他の企業や産業との連関性や全体性を必ずしも充分に考慮しているとは言い難い、「一本釣り」的な工業化戦略である。これに対してNESDBや工業省のような担当省庁から少なくとも業種別の工業振興法をもたらすような姿勢が必要であろうが、そういった動きはみられなかった。省庁内部および省庁間の行政のばらばらさと調整の難しさはタイの業界のメンバー間、そして民間団体においても同様にみられる。ただ80年

代にいたって、個々の企業の利益あるいは自分に関係している業界のみの利益を考えるか、或いは自分の特権の保持に精力を注ぐ伝統的なタイプから、国の利益あるいは国民の利益のことを考える役人やインテリが増加してきている。こういった近代化路線に賛成の人々が国のリーダーシップを握りつつある過程で、理念ではなく現実の政策にそれがいかに反映されるかが問題である。それがなされた段階に至ってはじめてタイの工業化における日系部品メーカーの役割がより明らかとなろう。

次に問題となるのが、日本の本社側での世界的な規模での生産および販売・仕入れ戦略である。通常、輸入代替工業化は、短期間に国内市場の限界にぶち当たり、規模の経済性が期待されないためコストが低下せず、高関税や輸入制限等の保護政策により高価格が維持され、産業の効率化の促進にマイナス面が出てくることが指摘されてきた。この議論は輸入代替工業化があくまで国内市場を目ざした工業化であるという点からして当然の帰結であろう。事実、日本の部品メーカーも、当初は明らかに限定されたマーケット、換言すれば他の市場に影響を及ぼさない形での直接投資を行ってきた。タイの市場確保の形が、輸出から現地生産に移行し、それに伴って日本からの素材・中間製品の輸出を現地加工するというパターンが定着したのである。しかし市場を限定させたのは、タイ政府の意向ではなく、日本のメーカーおよびタイ側パートナーの決定であった。つまり日本のメーカーが世界の販売市場を当初から割り当てていたわけである。日本の各部品メーカーの海外進出は、例外をのぞいて各社とも大体において海外に数カ所であり、そして進出期間も大部分はたかだか十数年にすぎない。従って日本メーカーの多国籍化が進んだといっても、まだまだ日本にある本社の意向が圧倒的であり、その意味でも海外進出もやっと少年期を終える段階に達したといえるのが80年代の中頃であった。日本のメーカーにとっては、海外投資は輸出と海外生産との比較優利性、諸外国の事情、企業の長期的展望、部品供給先メーカー（トヨタ、日産等）の意向等

の諸事情を勘案するところから出発したと思われるが、数個の嵐を1人の人間があやつるように、市場に関しては海外進出企業の大巾な自主性は認められていなかった。タイでの日系部品メーカーは、当初タイのみに製品を供給していたが、品質の向上と価格接近により一部の製品は日本の本社が購入するまでにいった。

1985年以來の円高の急激の進行は、従来の日系企業のあり方を変える重大な契機となった。円高はまず日本からの素材や半製品の輸入価格の上昇によるコストアップを招き、タイの日系メーカーの収益を圧迫した。この結果、素材や半製品に関しては日本のみに頼るのではなしに、韓国や台湾、あるいはそれ以外の地域に仕入れ先を多角化していく方向を現地のいくつかの日系メーカーが採りはじめたことである。そしてタイでのより低くなった加工賃と輸出奨励策でもってすれば、日本への輸出への展望が開けてきた点にある。日本での市場を確保するためには、まず海外進出先の市場を確保することにより生産拠点をづくり、そこでの海外生産による競争力のある製品を日本の親会社が輸入することが必要であるという認識が強まってきた。こうなると、海外の合併メーカーは日本の本社にとって生命線的な重要性を持つものとして浮かび上ってきたわけである。

製品の販路に関しては、残念ながら今迄のところ、ほとんどの合併企業の製品は日本の本社が一括購入し、そこから国内向けか輸出向けかの配分がなされている。現地合併企業の販売政策は本社の合併事業部門や輸出部門の政策に従わざるを得ない。しかし本社での営業活動が活発でない地域やブランドとしての市場を拡大しようという場合には、ある特定地域へのアクセスのある現地企業にある程度の自主性をまかせるといったケースも出てきている。現地企業がタイと日本ばかりでなく、他の市場にも目を開いていくとすれば、それに対応した発想の転換や流通面でのスタッフ育成が現地企業において重視されざるをえない。ともかく、現地合併企業が日本の親会社から独立的に販売ルートを開拓できる権限が与えられるかどうか

か、そしてそこまで日本企業の国際化が進みうるかは今後の大きな課題であろう。つけ加えて言えばタイに存在する日系でない多国籍企業で、既に世界各地の現地企業の自主性にまかせている企業も存在している。

日系部品メーカーの存在を今だに不安定なものにしている一因は、日本のように産業の重層化が進み、需要そのものに厚みの出来た経済と、工業化の進展度が低く、需要の変動が激しく、かつ需要構造が比較的シンプルな経済との構造的な違いについて企業側の認識のズレにある。日系部品メーカーは大メーカーの協力会社あるいは系列会社として、例外を除けば、その製品の種類はかなり限定されている。部品専門メーカーとして日本で存在しうるのは、それに特化し、特定の技術力をもつ必要があるし、それが可能であれば、また同じ製品でもいろいろなサイズやロットの大きさ等で需要面も保証されうる。他方、タイのような途上国では、OEM は当然のこととしてアフターを加えても市場規模は小さく、製品需要は限られ、またたとえ日本の親会社では生産している製品でも、タイでの市場を考慮して生産に着手されない製品も多い。その結果、日系部品メーカーの景気はタイの自動車需要や為替相場の変動の大きさに直接的に左右されてきた。

タイでは周知のように1960年代からの工業化の進展とともにいくつかの企業集団が形成されてきたが、各企業集団にはいろいろな業種の企業が含まれている。これは資本蓄積の過程でタイの市場に合った、リスク分散の手段として合理性をもつ企業の存在形態である。タイのように浅い市場構造を対象とせざるをえない企業活動には、いくつかの異種の生産活動に従事する必要がある。こうした点において日系部品メーカーは専門バカ的傾向があり、柔軟性に欠けていた点は否定できないであろう。かなり現地化した日系企業では、日本の親会社も行っていないような生産活動に従事している例もある。現地にある資本設備と労働力を十二分に活用するには日本でのワンセットしての部品メーカー群に属する1つの部品協力メ

メーカーの通念ではなく、タイでの独立したメーカーとしての新しい発想のもとに事業活動を展開していく必要がある。

タイの日系企業は前述のように OEM とアフター市場を目ざしてブランド品やイミテーションを生産してきたが、近年はタイはもちろん台湾や韓国やそして日本からのイミテーション部品との過酷な競争にさらされている。そして以前とは異なって特に台湾からのイミテーション部品の品質向上には著しい。タイでの部品工業の発展を考えるならば、日系部品メーカーもブランド品に近い品質の部品を生産し、タイ市場での販売はもとより海外へも輸出できるような体制をつくり出す必要がある。ただしそうするためには合併企業内部でタイ側の積極的な働きかけが必要となろう。

日系部品企業のかんりの部分は、これまで日本からの技術を受け入れ、従業員は言われたことを忠実に守り、できるだけ日本の製品レベルに品質を向上させていくような姿勢をとってきた。新しい技術や生産方法が導入された当初は日本から技術者が短期間派遣され、新生産方法がある程度習得されると彼等は帰国し、その技術レベルでの生産が維持されるシステムである。近年タイにおいても日系企業をはじめとして QC サークル運動が普及し、職場における従業員の下からの企業に対する対応が変化しつつある。しかし、技術面での大きな格差は存在する。この格差は多くの要素からなる生産システムそのものが異なっていることに由来している。各々のシステムは生産要素価格と生産量をも反映している。しかしこの格差をうめる努力がなされなければ、これまでのような関係に留まらざるを得ない。格差是正にむけて1つの困難は人的側面である。タイではエンジニア層が絶対数において不足し、また工員とエンジニアとでは待遇面で大きな開きがある。またエンジニア層も実際の技術になると問題が多い。エンジニア層の増加によるタイの技術の獲得とタイのシステムに合った QC や TQC の普及が要請されるゆえんである。

技術一般でみると、タイでは鋳造面や鍛造面での技術レベルの遅れがみ

られる。鑄造面では、簡単なものではタイで安価に金型がつくれる場合もできているが、企業秘密もからんだコスト面以外の要因も含めて、鑄造技術が満足しうる水準にあるとはいえない。当然のことながら鍛造の方は、設備にコストもかかり、技術的にも高度であるので、近代的な鍛造設備の重要性は認識されつつも、企業レベルでそれに真剣に取り組むところは少なかった。この点で自動車エンジンの国産化はその国産化比率の上昇とともに必然的に鑄造面や鍛造面での技術レベルの上昇を要請してくると考えられる。こういった面での改善には、単一の日系部品メーカーでは負担が大きすぎ、政府の強力な、実行可能なポリシーが必要になるだろう。

生産面ばかりでなく流通面においても部品メーカーが国際競争に生きていけるためには改革が必要となろう。この点に関しての1つの問題は従来の伝統的な日本からの素材輸入に関しては商社が介在し、そのコミッションが製品コストにはね返っていたことである。両国間の企業間の取引により流通コストを節約することは可能である。

大局的にみて、輸入代替を目ざした海外進出から世界的な規模での生産・販売活動を目ざした海外生産拠点への転換点にさしかかってきた日系部品メーカーはいろんな点において構造的な変革をせまられているといえよう。

残された問題

本稿では、日系部品メーカーを主としてとり上げたが、最近急速に変わりつつあるのがタイの地場の部品メーカーである。これらのメーカーがどのような発展をとげてきたのか、その構造はどのようなになっているのか、そして今後どのような展開をみせるのかは、タイの工業化の一側面として極めて重要である。この点についてはまた稿を変えて検討してみたい。

注

- 1) Akira Suehiro. *Capital Accumulation and Industrial Development in Thailand*, Chulalongkorn University Social Research Institute, January 1985, P.A-95.
- 2) 同上書 P A-9～A-11.
- 3) ここでの技術支払料の数字については次の文書による。UNIDO "Assistance in the Promotion of Flow of Technology and Investment in Thailand" SI/THA/82/803(DP/ID/SER.B/372), Jan 1983.

〔付記〕 本稿作成にあたって、泰国日本人商工会議所、YT、SKDC、本稿でとりあげたいいくつかのタイの地場部品メーカーおよびすべての日系部品メーカー、ならびに末廣昭氏の皆様に、1985年夏および1986年夏の現地調査において大変お世話になりました。ここに厚くお礼申し上げる次第です。