

ASEAN 地域における日系企業の国際分業

——日系自動車メーカーにとってのタイ——

神戸学院大学 経営学部

日 高 謙 一

1 ASEAN 地域における自由貿易化

1992年、当時の ASEAN 加盟国 6 カ国（タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、ブルネイ）は、ASEAN 域内の貿易と投資の自由化（ASEAN Free Trade Area、AFTA）を加速させるために共通効果特惠関税（Common Effective Preferential Tariff、以下 CEPT）スキームにもとづく域内関税引き下げプログラムに合意した。2008年までに CEPT リストに含まれる製品については域内関税率を 0～5%へ引き下げるというスケジュールであった。1995年にはスケジュールは2003年へと前倒しされた。そして2003年には、2010年までに CEPT リストに含まれる製品の関税撤廃が合意された。（詳細は <http://www.aseansec.org/12039.htm> の合意文書参照）その間 ASEAN 域内貿易は着実に増加してきたといえる。ASEAN 諸国の貿易額に占める ASEAN 域内貿易額比率は1990年17.0%、1995年21.3%、2002年22.7%と着実に高まっている。
<http://www.asean.or.jp/general/statics/statics04/02trade/02-4.html> 参照）

また、日本貿易振興機構（ジェトロ）『在アジア日系企業の経営実態2003年度調査』によると、ASEAN 地域（タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、フィリピン、ベトナム）では売上高に対する輸出比率が70%以上の輸出依存型の事業展開を行っている企業は回答数のうち51.1%を占めている。さらに輸出先による分類では、日本市場への輸出が輸出総額の70%以上と回答した企業は27%あり、また ASEAN 市場への輸出が輸出総額の70%以上を占める企業も17%と比較的高い値を示している。これは ASEAN 地域における事業展開は日本、ASEAN 地域、それ以外の地域への輸出を目的としており、輸出製品および輸出先市場をめぐって ASEAN 拠点と日本との間および ASEAN 拠点間での調整が重要であることを示唆している。同調査の中国編では売上高に占める輸出比率が70%以上の企業が45.8%、日本市場への輸出が輸出総額の70%以上を占める企業は46.1%となっており、中国では中国国内市場開拓かあるいは日本へのいわゆる「持ち帰り」輸出という事業展開が多く、現在のところ日本本社と中国現地法人の間の分業関係に限定して考えることができるようである。

2 日本本社と ASEAN 地域における現地法人との分業関係

ASEAN 地域への日本企業の現地直接投資は、概して最初の段階は現地市場の開拓のために現

地政府の輸入代替政策に応じて行われ、次の段階は現地政府の輸出促進策に応じて労働集約的作業を移転するという段階をたどってきた。現地市場の開拓を主たる目的とした海外直接投資の場合、ASEAN 各国に設立された現地法人は投資先国ごとに独立して活動をし、投資先国間の活動の調整はほとんど行われてこなかった。また、次の輸出促進段階では日本への輸出、いわゆる「持ち帰り」が主たる輸出パターンであった。このとき、日本本社と ASEAN 各国の現地法人間には製品ライン、あるいは付加価値の高低による分業が成立していたと説明できよう。生産技術は既に日本本社において確立されたものであり、その技術を ASEAN 各国の現地法人にそのまま移転するだけである。このような分業関係をここでは階層型分業関係と呼ぶことにする。地域間の分業関係を説明するモデルとして有名な「雁行型発展モデル」は、日本本社と ASEAN 各国の現地法人との階層型分業関係の説明にも適用できる。

しかし、地域間の分業関係は決して固定的なものではない。まず、地域間の貿易自由化が地域間の分業関係を変化させる要因として考えられる。AFTA の進展にともない、かつては日本本社と ASEAN 各国の現地法人との間で活動の調整が行われる程度であった関係が、ASEAN 各国の現地法人間での活動の調整が行われるようになってきている。また、地域間の分業関係を変化させる要因として各地域における技術蓄積の進展が考えられる。各地域における技術蓄積は、日本本社から現地法人への企業内技術移転、現地資本企業が日系現地法人との取引を通じて学習する技術、現地日系企業で経験を積んだ現地人材のスピンオフ、また現地政府による技術移転を促進させるための規制と優遇措置などによって進み、その進展速度も地域ごとに異なる。

AFTA の進展と ASEAN 地域における技術蓄積の進展という大きな事業環境の変化によって、日本本社と ASEAN 各国の現地法人との関係が階層型分業からネットワーク型分業関係といえる関係へと進化しつつある代表的事例としてタイにおける自動車産業を紹介する。ここでネットワーク型分業関係とは次のように定義する。すなわち、日本本社とは異なる事業環境で活動する経験を通じて各々の現地法人がその環境に適応した知識を蓄積し、グループ全体の戦略実行においてその知識を活用して海外現地法人が日本本社の活動を補完するような関係である。

3 タイ市場の自動車に対するニーズ

ASEAN 5（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、シンガポール）における2003年自動車販売台数は約150万台である。その中で最大の国内市場を持つタイでさえ約53万台であり、この数字だけを見るなら自動車産業において規模の経済を享受できる水準にない。しかし、タイ自動車市場は特殊な市場構造をしている。自動車販売台数の約60%をディーゼルエンジン搭載1tピックアップ・トラックが占めている。いすゞとトヨタの2大ブランドの1tピックアップは月1万台以上販売する量販モデルである。1tピックアップの市場は日本にはほとんど存在していない。米国にはピックアップ市場が存在するがフルサイズの豪華なモデルが中心であるし、輸

入に対してはチキンタックスと呼ばれる25%の高率関税がかけられるため事実上1tピックアップの市場は存在しない。現在、1tピックアップの主たる市場は東南アジア、オーストラリア、中東、南アフリカ共和国、ヨーロッパである。

タイにおいて特殊な市場構造が成立した原因として市場ニーズと産業政策が考えられる。1tピックアップは荷物を運ぶことはもちろん「ソンテウ」と呼ばれる乗り合いタクシーとしても利用されている。実際乗用車のメータータクシーはバンコク以外の街ではほとんど見かけられない。荷台に大勢の人間が乗った状態で高速道路を走ることも禁止されていない。また地方部では舗装されている道路は少ない。タイでは悪路を走破でき、荷物も人間も運べてトルクの太いディーゼルエンジンの1tピックアップへのニーズが大きい。しかし、こうした傾向は多かれ少なかれ発展途上国に見られることかもしれない。次節でみるような1tピックアップを軸にした自動車産業育成政策もタイ特有の市場構造を形成してきた原因といえる。また、タイでは自動車購入の際には物品税が課せられるが、乗用車に対しては税率35～48%であるのに対しピックアップが3～18%とピックアップを優遇する税制や、軽油価格を低く抑えるといった政策も市場ニーズに影響を与えている。

4 タイ王国における自動車産業政策の歴史と現状

タイ国政府の自動車産業政策を参考文献にもとづき簡潔に整理していく¹⁾。

タイ国政府が国内自動車産業の育成に本格的にとり始めたのは1970年代に入ってからであった。1960年代の開放政策の結果、多数の外国企業が参入し車種が増殖したことにより小規模で非効率になっていた自動車産業の合理化を目指した。自動車メーカーに対して生産車種数の制限およびローカルコンテンツ義務を課した。しかし、こうした政策は自動車産業合理化にはあまり寄与しなかった。既に外国資本との合併で自動車組立てを開始していた現地資本企業はテクノクラートたちの考えた合理化産業政策を支持しなかったため、外国資本（タイ国自動車産業の中心は日本企業である）に対する強い交渉力を持ち得なかったからである。

1978年、タイ国投資委員会（Board of Investment、BOI）は自動車用ディーゼルエンジンの国産化を試みたが途中で頓挫した。しかし、同時に進められていた農機具用ディーゼルエンジン生産集約化プロジェクトは動き出した。自動車用ディーゼルエンジンの生産者はほぼ外国企業（日

1) 以下の記述は下記の文献を参照している。

Richard F. Doner, (1991), *Driving a Bargain : Automobile Industrialization and Japanese Firms in Southeast Asia*, University of California Press.

Thamavit Terdudomtham, (1997), *The automobile Industry in Thailand*, Thailand Development Research Institute.

Thamavit Terdudomtham and Peera Charoenporn, (2002), *Machinery and Auto-part Industries in Thailand*, IDEAS Machinery Industry Study Report No. 3.

本企業)であったが、農機具用生産には現地資本が参加していたことが大きく影響した。以後自動車用ディーゼルエンジン国産化政策はしばらく放置されていたが1980年代半ばに蘇ることになる。

タイ国政府は絶えずローカルコンテンツ率を高めるよう自動車メーカーに求めていたが、最大の障害は国内市場の小ささであった。また、1980年代乗用車市場の伸びは頭打ちになっており、それも部品現地調達化を引き上げの障害になっていた。35~40%が部品現地調達率の臨界点となっていた。それ以上の現地調達を進めるためには技術的に高度な部品を現地調達する必要があるため、生産設備への新たな投資が必要となる。しかし、タイ国内市場の販売規模ではそうした投資は経済的に行えなかった。そこで、80年代半ば当時において国内自動車販売のほぼ50%を占めていた1tピックアップ(年間約6万台販売)に目をつけた。ピックアップ市場は乗用車ほどセグメント化されていなかったため部品の共有化もしやすかったからである。また、農機具用ディーゼルエンジン国産化プロジェクトに参加していた現地資本企業が、その経験を通して自動車用ディーゼルエンジン部品を生産する技術を獲得していたからである。こうして、自動車用ディーゼルエンジン国産化政策はより特化して1tピックアップ用ディーゼルエンジン国産化政策として蘇り、同時に国産ディーゼルエンジンを使用することで1tピックアップのローカルコンテンツ率も高めることができた。さらに、1980年代半ば以降、急速な円高のために多くの日本企業が輸出拠点としてタイに直接投資を行うようになった。そのため、タイ国内市場だけでなく輸出を念頭にいた生産設備への投資が進んでいった。

1990年代に入るとタイ経済の成長に伴い国内販売の急速な伸びに対応して徐々に保護政策から自由化への流れが始まる。自動車部品産業の育成のために外国からの直接投資に対して、法人所得税の免除や機械輸入税の免除など様々な恩典を与える政策を打ち出してきた。輸入代替から輸出促進へと政策の流れが変わったのである。この流れにいち早く乗ったのは三菱自動車であった。1988年、当時資本提携関係にあったクライスラー社を通じてカナダ市場で販売するために「ランサー」の輸出を開始した。しかし、当時のタイ製「ランサー」の品質水準では現地市場には受け入れられなかった。1990年半ばに入ると、工業省は輸出促進プロジェクトとして輸出活動に対する関税免除、法人税免除などの恩典を打ち出した。ホンダやトヨタは「アジアカー」というコンセプトの下に、発展途上国向けの低価格小型乗用車を投入した。「アジアカー」は成功したかに思われた。しかし、1997年のアジア通貨危機によって「アジアカー」のターゲットであった新中間層の購買力が収縮し、構想は潰えた。アジア域内にターゲットを絞った製品では、アジア市場での売上減を他の市場に輸出することでカバーできなかったのである。

1997年のアジア通貨危機によるタイ国内販売の急速な収縮をカバーするために、自動車メーカー各社は輸出に力を入れざるを得なかった。BOIは外国資本がマジョリティーをとることを認めたため、外資と合併していたタイ現地資本の多くは自動車関連事業から撤退した。2000年からはローカルコンテンツ義務の廃止、ASEAN域内関税引下げ、各国との積極的なFTA交渉の推進

などによって、さらに外国資本を呼び込むことに成功した。かつてタイから撤退した GM、フォードも再びタイを ASEAN における輸出拠点として位置づけ再参入してきた。2003年 BOI が認可した外国直接投資件数563件、総額212,589百万バーツのうち、金属製品・機械に業種分類されるもの（これらの大半が自動車関連と考えられる）が同171件、同66,045百万バーツある。また、国別でみると日本からの投資が260件、97,597百万バーツとなっており（<http://www.asean.or.jp/general/statistics/statistics04/04investment/09-09.html>）、日本から自動車関連分野への直接投資が活発に行われていると言えよう。現在、自動車産業に関して、タイは ASEAN 地域内で最も競争力がある国と言われている。さらに、BOI はタイを ASEAN 地域の生産輸出基地に育てようとしている。2003年から「デトロイト・オブ・アジア」と称して次のような2010年までの到達目標を掲げている。1）生産台数。国内総生産台数を75万台から180万台規模にする。2）輸出額。完成車輸出を23.5万台から80万台にするとともに部品輸出額を1,700億バーツから4,000億バーツにする。3）付加価値率。50%から70%までに引き上げる。

5 ドメスティックからグローバルヘータイ自動車産業の進化

他の発展途上国と同じく輸入代替政策により外国直接投資を誘引し、最初は簡単なノックダウン生産から始まったタイ国自動車産業は輸出促進政策への転換に伴いグローバルな競争に組み込まれることになる。タイ国拠点がドメスティック（国内）市場中心のオペレーションから企業グループのグローバル戦略の一翼を担うようになるためには、グローバルな競争に対応できる品質、つまり技術水準に到達していなければならない。グローバル競争に対応するために特に通貨危機以後、中小サプライヤーが直接投資を行うようになっていく。

2002年に発表された新自動車投資促進計画では、新モデル開発に伴う直接投資額が合計100億バーツを超える案件について、投資地域に関係なく恩典を与える政策を打ち出した。それによって単独では恩典が受けられるほど大きくない投資規模、例えば自動車メーカーが新モデルを開発するのに伴って中小の部品メーカーがタイに直接投資を行うようなケースでも恩典が受けられるようになった。また、地域に関係なく恩典を受けられるようにしたことから、古くからタイに進出しているトヨタなど既存自動車メーカーにも魅力あるものとなった。この政策の適用第1号はトヨタの「IMV プロジェクト」である。トヨタは1tピックアップのモデルチェンジに伴って、いっそうの部品調達の現地化、開発機能の強化、輸出業務の現地化を進めてきた。

トヨタ「IMV」プロジェクトを通して見る水平的国際分業²⁾

2004年8月、タイで新型ピックアップの発売が開始された。「IMV プロジェクト」とは“Innovative International Multi-purpose Vehicle”の頭文字をとって名付けられたピックアップとその派生車開発プロジェクトである。プロジェクトに伴う総投資額は約100億バーツで先述の恩典を得られ

る規模である。総投資額の半分をトヨタによる投資で、残り半分はサプライヤーによる投資である。このプロジェクトは単なる新車開発プロジェクト以上の特別の意味を持っている。

日本国内のトヨタグループの中で従来ピックアップは日野自動車で生産されていた。つまり、マザー工場が日本国内にあり最終的にはマザー工場が海外生産拠点をバックアップできる体制を持っていた。しかし、新モデルでは日本のラインをタイに移管し日本ではラインを持たない。トヨタはタイ以外にインドネシア、南アフリカ共和国、アルゼンチンを主要生産拠点と位置づけ、これらの生産拠点から世界140カ国の市場へ供給する。(http://www.toyota.co.jp/jp/strategy/imv/index.html) また、トヨタはタイをピックアップの輸出拠点と位置づけ輸出機能もタイに移管する。開発機能は日本に残るが生産と輸出両機能はタイを中心に行う。生産と輸出の両機能を海外に移管するというのはトヨタにとって初めての経験である。つまり、長らく“Made in Japan”のブランド価値にこだわってきたトヨタが（たとえ海外で生産されているとしても最終的には日本が品質保証するという意味で）初めて海外拠点到両機能を移管し、“Made in Japan”でなくなったとしても、“Made by Toyota”（同上 URL）としてのブランド価値を損なわないでいられるかという取り組みである。日本本社と海外現地法人と間のネットワーク型分業への試みといえる。さらに、開発のための新会社を設立した。この新会社ではタイ市場にあわせたテストの変更、製品評価と現地サプライヤーの評価を主な任務とする。北米、欧州でも同様の開発会社があり、タイで海外では3番目となる開発拠点が稼動し始めた。

ではなぜ移管先がタイなのだろうか。それはタイには部品を現地調達ができる基盤ができていたからである。旧モデルでは80%程度であった現地調達率は新モデルでは95%程度までに現地調達率が引き上げられたという。技術的には困難ではないがボリュームが小さいために現地生産するとコストが高くついてしまう部品があった。しかし、タイを輸出拠点にすることによって従来以上のボリュームが見込めるため、現地生産あるいは現地調達コストが見合うようになった部品もある。高い現地調達率はそうした部品を1つずつ現地調達に切り替えていく努力を続けた結果の数字である。さらに、ASEAN 地域内の現地法人間では AFTA の進展により関税率 5% で部品の相互供給ができる。ASEAN 地域内ではディーゼルエンジンはタイで、ガソリンエンジンはインドネシアで、マニュアルトランスミッションはタイ、フィリピンおよびインドでというように部品の相互供給を行っている。（同上 URL）タイに移管したもう1つの理由はタイにはある程度の規模の国内需要があったからである。自動車輸出は輸出先国の経済状況や政治的要因等によって変動しやすいので国内需要の基盤を必要とする。

2) タイ・トヨタの「IMV プロジェクト」については、中津川昌樹副社長(2004年3月12日)へのインタビューによる。

おわりに

ASEAN 地域における現地法人に対して既に日本で確立された技術、どのような問題が起こりうるのか予測できる技術を移転して、現地法人に何の技術蓄積も期待しないのであれば階層型分業関係はおそらく崩れないだろう。その技術を賃金の低い地域へと順次移していけばよい。これが「雁行型発展モデル」が想定する分業である。しかし、ある程度の技術蓄積が進展するとなら、かつ蓄積された技術を活用しようとするなら分業関係は賃金水準だけでは決まらない。タイでは未熟練ワーカーの賃金水準は約月5,000バーツ以上、新卒エンジニアでは月約15,000バーツ以上、マネジャークラスの人材を確保するには月30,000バーツ以上と業績に応じた報酬が必要だといわれ、近隣諸国に比べて決して低くない。貿易自由化への傾向が基礎にあり、かつ海外現地法人における技術蓄積とそれを企業グループ全体のグローバル戦略へと活用する意思があってネットワーク型分業関係が形成されていく。

ASEAN 諸国のなかでもタイは日本自動車メーカーの市場シェアが非常に高い国である。したがって、日本自動車メーカーが ASEAN のハブと位置づけることは自然な流れであった。また、そうすれば次に多くのサプライヤーが日本から進出してくることも自然な流れであった。また、GM やフォードは資本提携先の日本自動車メーカーの調達ネットワークを利用できることがタイへの再参入を容易にした。中国やインドといった将来が囑望される市場が近隣に存在するが、それらの地域における日本自動車メーカーの市場地位は低い。したがってグループ全体のグローバル戦略を担う拠点として、日本自動車メーカーにとってタイは現在非常に重要な拠点である。トヨタの「IMV プロジェクト」のように国内に生産機能を持たないということは、生産現場で何か問題が発生した場合、その問題は現地で解決しなければならないということを意味する。そのためには現地の生産現場に日本から移転した生産技術を根付かせ、改善できる能力を現地法人自ら磨いていかなければならない。ネットワーク型分業関係が企業グループとしての競争力を生み出すように機能するためには現地人材の育成が課題である。しかし、現状では、それを完全に現地人材だけでまかなうことは困難であるため、多数の日本人管理者あるいは支援者が中長期あるいは短期で派遣されている。日本政府が海外現地人材の育成のために予算を投じることは日本企業の国際競争力の強化に寄与する。

バンコクから東南に車で約1時間半のところにシーラチャーという小さな街がある。ビーチリゾートで有名なパタヤの近くである。かつては小さな漁村であったこの街に相当数の日本人駐在員および中短期派遣員が暮らしており、小さなジャパニーズタウンが形成されている。タイ最大の貿易港レムチャバン港が近くに控え、近年開発された工業団地には多数の自動車メーカーおよび部品メーカーが集積しているからである。