

## タイにおける日系企業の現状と課題

神戸学院大学経済学部教授 吉 見 威 志

先程、豊田局長から詳しい資料に基づいた政策理論をいただき、滝本さんから地域経済界の戦略論という次元の高いお話をさせていただきました。私の話はタイの生産現場、日本企業の状況ということで、それ自体は興味深い分析の切り口があるかと思いますが、少々グチのような話になるかと思います。

滝本さんがアジアにおける文化的な融合の話を最後にされましたが、今から10数年前、タイのバンコクの南のサムトラカーンという工業地帯を訪れたことがあります。そこで企業訪問をさせていただいた後、中華レストランで食事をしていました。。その時、大画面のテレビでテレサ・テンが日本の歌を熱唱しておりました。言葉は中国語なんです。メロディは日本、歌詞は中国語のテレサ・テンの歌をタイ人が食事しながら一生懸命聴いている光景がございました。それを見まして、これは面白いなと。タイの歌はスローテンポで日本の歌謡曲と違います。タイは中国人が多いですが、中国語をわかる世代は年配の方だけで、レストランの人たちはほとんど中国語がわからない。しかしテレサ・テンを一生懸命聴いている。こういうことにだんだんってきたのかなというふうに思いました。一種の文化、人間の感性等々が、東アジア一体で共有できるものになりつつあるのだという気がしたのです。それはそれで面白い興味深い事実でありましたが、私がお話申し上げたいのは、この大画面の立派なテレビが、当時、10年前はナショナル・タイか、日立、東芝かのテレビであった。しかし今は、おそらくサムソン製であるということです。アジアの人々が同じ文化的世界を共有できるようになる一方で、経済の現実は厳しい競争の中に入り込んだ。かつて日本が東南アジアの家電市場を100%独占していた時代が終り、ここ2、3年の間に、タイのカラーテレビや白物家電は韓国勢にどんどんシェアをとられて、日本勢は大変な危機的状況に陥っているということを考えざるを得ない。

そういうシビアな経済の状況を具体的な数字資料からご説明させていただきます。日系企業にとって、今後は最大のライバルとなる中国との比較を中心に見ていきたいと思います。

第1表。電気・電子・同部品メーカーと中国との関係。タイ国内で直接的に日系がぶつかっているのは韓国勢ですが、国際マーケットでは中国からの電気製品、部品と激突しています。北米のマーケット、ヨーロッパのマーケット等、世界的な市場で中国、韓国、台湾勢、東南アジアの日系が定番品、普及品の分野で厳しい競争状況下にありますが、中国との比較で考えますと、まず中国は製造コストが安い。タイから見た中国との価格比較では2割くらいタイが高いケースが圧倒的に多い。労務費の差に加えて、中国では部品メーカーが集積していますから、材料調達でも中国が優位という状況が顕著になりつつあると言っていいと思います。

その一方で製品価格で中国の日系とは同じくらいだという話がございます。製造コストではタイは負けているんですが、製品になる時、中国は福利厚生とか、いらぬ人を雇わされるとか、問題も多い。またセル方式で生産性を2、3割上げたり、タイの労働の質を向上させることでコストダウンに成功して中国に対抗しているケースもあります。しかし普通の場合、製造コストは2割くらい高くなるというのが第一に確認しておくべき事項でございます。

さて、対抗策としてここでは人材育成による技術力アップについて考えてみたいと思います。

第2表。ここでは通常技術、すなわち日常的な活動で必要とされる現場作業管理、作業標準化、メンテナンス、工程管理、品質管理、工場管理について検討しております。このへんは調査をして答えをいただいたケースで、ほとんどの会社が「大体は確立した。タイ人への移転も進んだ」とのことです。しかし、いくつかの企業では「日本人の指導がまだまだ必要だ」と言っているケースもあり、通常技術の移転は完了したと断言するのは早計であると思います。

第3表では応用・開発技術力の現状とタイ人への移転を見ております。このへんになると問題が一杯出てまいります。応用技術として機械故障への対応、不良品の原因究明等、日常的な生産活動を阻害された事態に対応する技術を考え、さらに各種の改良技術になってくると、タイ人の移転度も低い項目が、かなり出てきます。応用第一ステップの機械故障への対応、不良品の原因究明がで、移転度も80%以上を合格ラインとしますと、(合格は)B、E、F、Gの4社になります。第2表では通常技術の全部が優で、タイ人へ100%移転していた会社です。通常技術が完全に確立されている企業では応用面でも成績が良好である。まだまだ通常技術の確立に努力しなければならない企業と、それはすでに完成して応用、開発を中心に考えていこうとする電気・電子・同部品企業に二分して問題点を見ていけばいいのではないかと考えております。応用・開発志向型は、部品、製品、生産方法、設備の改良も積極的に行っており、企業Eを除いて開発業務まで行う予定である。企業Gはすでに6名の設計専門エンジニアを育成中であります。開発に全面的に踏み込んでいる会社と、通常技術面でまだ問題を抱えている会社に、タイの日系企業は大きく分けて二分できるだろうということでございます。

次に第4表は二つのグループ化を念頭におきまして、昨年から今年にかけて行った調査の結果です。企業数も増やしました。電気・電子・同部品加工や自動車の部品、食品まで加えて、多業種に対して調査をしたわけです。「開発型」「一部開発志向型」「通常技術活用品」と3分類しましたが、開発型は「開発をやるとはっきり言明し、開発エンジニアが5名以上」いるケース、一部開発志向型は「製品改良まではやる、開発エンジニアが4名以下」のケースであります。以下、まず通常技術の主要な項目について、各社の現状を検討しております。

第5表。作業の標準化。作業分析について、イ)作業を基本動作に分解してむりムダを省いた最適作業の研究をやりましたかという質問に対して、A~Eの開発型と分類しました企業は全部「すでにやっている」と回答しております。次に、ロ)ワーカーや職長から提案は活発に出てきますか、という質問にもA~Eの全社が「つけている」。さらに、ハ)全体として作業の標準化

は完成しましたか、まだまだ不十分ですか、という問いに対しても同様です。ここでAは×、「改善に終わりなし」と述べていますが、これはご謙遜ということで、立派に作業は標準化され、その標準化モデルを常に改善していく努力をされています。やはり開発型グループはうまくやっている。

「標準時間の計測はやりましたか」についても上の方は皆、やっている。表の下の方のグループは明らかに不十分です。余裕という話があります。正味時間に余裕を加えて作業時間を決めますが、A～Eは日本と同じくらいの余裕でやっている。日本より低め、10%から5%まで下げるとまで企業Eはしています。下の方の企業では日本より多く、2倍だというケースもあります。能率的にも問題が表中の下の方の企業ほど多いことがわかります。

第6表。工程管理と余力管理。イ)きっちりできているかという質問に対して、A～Eはほとんどタイ人で完成。しかし企業Iは日本で計画して、タイでは工程計画はできない。マザー工場のやり方をそのまま持ち込んでいる。Qは行っていない。また下の方に行けば問題が出てきます。ただし5Sは下のグループの通常技術型の企業も高い点をつけます。このへんで頑張るしかないということでしょう。

工程管理の全体の完成度。上位グループは全部完成している。下の方のグループでは、実践はできるが、理論的にはわかっていない。日本人の役割が大きい。タイで最も重要なことは何か。開発志向企業は「開発エンジニアの育成だ」と。下に行くと「原価管理、通常のレベルの仕事がまだまだだ」となっているわけです。

第7表。品質管理とQC。上位の企業は「日本並」である。通常技術型の企業は「日本より悪い」。QCも上の企業はすべてOK。「ワーカーに問題がある」というのもありますが、下に行くとワーカーだけではなく職長も問題がある。生産現場にQCが浸透していない。職長、幹部クラスでもQC意識が低い。不良品対策でも「タイ人にどこまでやらせているか」という問いに対して、不良品の発生、把握はタイ人ですが、「日本人が必要」というのは下位の企業Iがです。上の方の企業は、「把握して、原因を分析し、対策を講じ、対策だけではなく全体的な品質管理のシステム構築」まで全部タイ人でできる。下の方では、そうではない。

第8表。開発型エンジニア。まず、「現在の経営環境をどのように見ているか」について、通常技術型の企業は「現在のライン、製品構成の下で生産合理化によるコスト・ダウンと品質管理の徹底で当面は大丈夫」又は「現在のラインを部分的に手直ししながら日本からの生産移転を行えば大丈夫」というように、かなり楽観的な意見が多い。それに対して、「新製品や新製品の設計からタイで行わないと国際競争に負ける。だからタイ人大卒を育成中だ」という答えに二分される。各社の基本姿勢が、「徹底的に開発が勝負だ」という意識の企業群と「現在のままで従来の品質管理、コストダウンの努力をしていけば十分やれる」という見解のグループと二分されるのが実情です。

開発型エンジニアの数についても、企業Aはすでに70名の開発エンジニアがいる。日本人は

9名。大卒中心で一部は工専卒です。Bは10名で日本人は一人。9名はタイ人大卒である。Cは70名、日本人は3名。工専卒を中心にしている。Dは20名で大卒。新たに20名を採用の予定です。タイで有名なキングモンクット工科大学から採用して開発エンジニアを育成するとのことです。Eは7名で大卒中心、工専は2名です。

活発に開発型エンジニアを育成していく企業と、表の下の方では0というふうに二分されてしまうわけです。また「工専卒でも開発エンジニアにできますか」という質問に対して「可能だが、大卒がいい」という見解の会社が多い。なぜこの質問が必要か。タイ人の大卒エンジニアはジョブホッピングが頻繁で、何十年定着して企業の技術の中心部隊として知識、経験を蓄積してほしい人材を工専卒に頼らざるをえないということがあります。しかし開発エンジニアには、やはり大卒が育てやすいというわけです。

以上のように二つのグループに両極分解してきたという気がします。私が疑問に思うのは「開発しないと、あるいはセルを徹底的にやらないと絶対に勝てない」と言う現地の社長がいる一方で、「心配ない」とおっしゃる企業がまだたくさんある。むしろ50社、無作為に選んで質問した場合、「とことん技術力を強化しないと競争に勝てない」という会社は10社いかないのではないかと。40社は「現状のままで一部の改良をしていけば大丈夫」という楽観的な見通しをお持ちの経営者が多いのではなからうかと思えます。一方では「部品の設計開発までタイ人で行い、早く製品化していく体制をとらないと国際市場で勝てない」と断言される方もいる。「そんなのは必要はない」という人も。どうなっているのかというのが私の素朴な疑問です。

視点を変えて、過去の繊維企業の財務分析から問題点を考えてみたいと思います。。企業Aは78年時点、固定資産が多いのですが、減価償却をやって、固定資産が減っていく。最初は自己資本比率が低く、長期の負債、借入金が多い。長期負債で初期投資をしていたということになります。徐々に自己資本を増やしていき84年に長期負債を返済しています。自己資本比率が上がっていますから立派な企業努力をされていることは事実です。企業Bもそうです。こういう見事な経営をされている一方で、この時期、タイ系の企業が大々的な設備投資をやりまして国内マーケットを完全に日系から奪いつつあるという現実があるわけです。確かに日系は売上も伸ばし、利益も上げ、自己資本を充実させていたのですが、一方で、拡大するタイの繊維マーケットで、タイ系の地場にどんどん市場を奪われていったということです。タイの大学に1年間おりました時、この業界の社長さんたちに「投資していないのではないかと」というと「実はそうだと」。「ほとんど投資していない。国内マーケットをとられて大変だ」ということでした。そこで各社は新鋭の繊維機械を入れて良質の繊維をつくって輸出に転じたわけです。これは成功し、中国が台頭してくるまで各社は輸出で大きな利益を得ていました。

私が申し上げたいことは、「経営としては安定的で優れているが、ワンパターンの経営をしていた」ということです。現地の経営者が、タイ系が投資しているから自分たちもというように、

イノベーションを自己責任でやるということになっていなかったのだと思います。日本本社の方針、日本でできてしまった一つの制度のもとで「こういう経営をしなさい、タイはあくまで生産工場だから、現地で勝手なことはするな」とやってきた結果が、80年代の日本の繊維メーカーのタイ国内市場における敗退であったし、現在、電気メーカーが直面している問題ではなかろうかと思うわけです。「タイは生産工場だ、新しいことを考えるよりも、5Sを徹底して生産効率を上げよ」という本社の大方針があれば、現地の経営責任者たちが深刻な事態を前にして、金もかけ、新しいリスクもおかして中国や韓国に対抗しようという動きにはならない。日本の本社の問題が大きいだらうと思います。タイ現地の日本人責任者が、単なる生産現場の管理者から経営者に脱皮するように権限を委譲し、責任を自覚して意思決定を行うようにならなければ中国や韓国との競争には勝てないと思います。

司会 タイでの精力的な調査をまとめられたわけですが、今後、日本がどう生きていくべきか、日本企業がどうあるべきかということについて高い志で考えておられると思います。タイについては詳しい方からご質問があれば、いかがでしょうか。

質問 今後、ローテクとハイテクの面で、タイが中途半端な立場になるのではないかとというのが、今の世界状況ではないかと判断していますが。

吉見 ローテクで完全な人海戦術でやるというのはタイはむりです。タイの強みは、鍛えれば世界一と言われる労働力です。応用作業面、セルで30、40の部品をアツという間に組み立てるワーカーは中国ではなかなか育ちにくいと思います。中国の場合は地方から労働力が大量に来るわけですが、3年で帰します。単純作業者としてはいいんだけど、セルをやろうとすると終身雇用中心のタイが有利です。そういうところでタイの比較優位はあると思います。ある社長でタイで大成功を収めている企業の人ですが、「タイの次はどこに行くの？」と聞きますと「タイの次はタイ、タイの田舎に行く。優秀なエンジニアが必要なのはバンコクだが、しかしある程度ローテクに近いのはタイの田舎でやる」と。こういう考え方もあるんです。

質問 私の経験から言いますと、大卒のエンジニアより工業専門学校卒のタイ人が、結構、取り組んで、ものになるということで、タイ人の素質を持って対応できると思います。今後も養成していくことは可能だと思いますが、日本の経営の日系企業の中で効果的にしていけるか。セル生産のことも含めてどうお考えでしょうか。

吉見 工専卒をどう養成していくは大問題ですが、昔、そういう話で、タイの日系企業の社長はこう言われました。タイの工専は優秀な人がいるが、先生の力がない。大学の先生はアメリカ

に留学して知識はある。また工専の機械がお粗末で、とてもじゃないが、日本の工専どころか工業高校レベルに達していない人が多い。日本の工業高校の数学、物理の知識がない人にどうやって教えたらいいか。材料とか電気を日本人が教えようとしても数学、物理から教える暇は日本の技術者にはない。「理論抜きで実践から入るしかない」というのが昔の工専卒に対する日本の認識でした。しかし最近はそうも言っていられなくて、きっちり教育して設計・開発まで出来るエンジニアを工専卒からも育てたいという企業も多い。そこで日本側が教育できるのかという問題があるんです。日本のエンジニアも忙しいですから、徹底的に教育する時間的余裕がない。そこをどこがやってくれるか。工専卒の再教育機関があればありがたい。そういうのが、今、ないので、大卒を採ってやらせることをせざるをえないと。再教育のシステムを日系全体でやるとかタイの政府に教育機関をつくってもらうとか、何か新しいシステムをつくらないといけないというのが私の考えです。通常技術だけなら従来の現場教育で十分なのですが、改良や開発のためには工専卒の再教育が必要になると思います。