

<研究ノート>

東アジアにおける日本企業の成長・能力構築・経営環境： タイ・韓国・台湾の事例研究（1）

板垣 博^a

JEL Classification Codes : M16

キーワード：海外日系企業，東アジア，成長，能力構築，経営環境

序.

本論は、タイ・韓国・台湾における日系企業それぞれ1社を取りあげて、その成長の軌跡、そうした成長を支えた企業内の能力構築、その背後にある経営環境を考察する。

具体的には、タイのいすゞ、韓国のアルプス電気（現社名アルプスアルパイン）、台湾の国瑞汽車（トヨタと日野が出資）を事例分析の対象とする。この3社を考察の対象とするのは、それぞれの国における日本企業の成長のあり方を典型的に示すものだからである。

タイ・いすゞの事例は、量的・質的なめざましい成長と、ヒト・モノ両面の日本的要素がその成長を支えた点に特徴がある。この特徴は、多かれ少なかれタイ、ひいてはASEANに進出した多くの日本企業に共通している。韓国アルプスは、輸出から現地市場への大きな転換がなされ、その過程で主力製品の交代と経営者の現地化が達成された事例である。しかも、生産現場は、請負企業に思い切って任せるといふ経営スタイルはいかにも韓国的である。国瑞汽車は、日本の本社・工場と緊密な関係を取りながら、なおかつ、徐々に経営者の現地化を図りながら、製造現場の能力構築を地道に成し遂げてきた点に特徴があり、台湾社会と日本企業の親和性を如実に示す事例である。

成長の軌跡の起点は、タイ・いすゞは1993年、韓国アルプス電気は1992年、国瑞汽車は1990年である。1993年時点でのタイを含むASEAN地域の日系企業の全体像はItagaki（1997）を、1990年代初頭の韓国・台湾の日系企業の全体像は板垣（1997）を参照されたい。

本稿の主な内容は、以下の研究助成によって実施された現地調査の成果に大きく負っている。

平成4・5年度文部省科学研究費・海外学術調査「アジア諸国における日系工場への技術移転」, 研究代表者：板垣博

平成24年度～28年度；文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業「東アジアにおける人的交流がもたらす経済・社会・文化の活性化とコンフリクトに関する研究」, 事業番号S1291005, 研究代表者：板垣博

平成28年度～30年度科学研究費・基盤研究（B）海外学術調査「日本企業の海外拠点に対する異時点間比較調査を通じた経営進化の考察」, 課題番号16H05708, 研究代表者：板垣博

2018年度～2020年度科学研究費・基盤研究（B）「東アジアへの日本型経営・生産システムの国際移転可能性に関する異時点間比較研究」, 課題番号18H00898, 研究代表者：銭佑錫中京大学教授

第I章 タイ・いすゞ（Isuzu Motors (Thailand) Ltd.）の事例

タイ・いすゞ（正式名称はIsuzu Motors (Thailand) Ltd. 以下、タイ・いすゞと略記）は、1966年4月、日本の商用車メーカーのいすゞがタイのトラック生産会社（三菱商事が一部出資）に資本参加して設立された。これが、タイ・いすゞのサムロン工場である。進出の最大の動機は、1993年訪問時の日本人経営者によれば「日本の生産数量を上げるために、タイにノックダウン工場を作ったというのが本音」とのことであった。だが、後に述べるように、もう一つ大事な要因として、タイの輸入代替型工業化政策への対応という側面も大きいと考えられる。1993年時点でのいすゞの出資比率は47.9%であった（タイ三菱商事が1.9%）。タイ側の出資比率が過半を占めるが、その出資者は政界・軍・王室関連の有力者から成り、彼らは経営には口を出さずタイの事情についてのアドバイザー役であった。タイ側の出資者のほとんどが華人系であり、これもタイの日系企業に多く見られる特徴である。その後、いすゞの出資比率は71.1%にまで増加し、残りもいすゞ車のディーラー（三

a 武蔵大学経済学部 名誉教授

菱商事が出資)の出資比率が27.3%となり、株主構成はより「経営志向的」となった。

表I-1に示されているように、同社の量的・質的成長は著しかった。量的成長は生産能力の拡充とそれに伴う従業員数の増大によって示される。2012年には2つめの工場であるゲートウェイ工場でピックアップトラック

の生産が開始され、2017年には世界各地のいすゞ拠点およびGM(ジェネラル・モーター)向けのノックダウン用キットを生産するKDセンターも設立された。質的成長としては、輸出能力の向上、開発機能の強化、マザー工場的役割の拡充が主なものとして挙げられる。

筆者は、同社に1993年、2016年、2019年の3回に渡っ

表I-1. タイいすゞの概要:1993,2016,2019

訪問日	1993年9月9日	2016年8月22日(月)	2019年2月21日
立地	Samrong-tai, Phrapradaeng, samutpraken 10130 Thailand		
操業開始	1966年4月		
参入形式	新設直後に資本参加		
沿革	1957年3月:タイ国内へのトラック輸入開始 1963年11月:トラック生産開始 1966年4月:タイいすゞ設立(いすゞ出資);それまでは三菱商事 1974年12月:ピックアップトラック生産開始 1999年7月:豪州へのピックアップトラック輸出開始 2002年5月:ピックアップトラック・ピックアップ乗用車の生産拠点を日本からタイへ移管 2010年4月:ピックアップトラック・ピックアップ乗用車の開発主体を日本からタイへ移管 2012年11月:ゲートウェイ工場でピックアップトラックの生産開始 2017年1月:新KDセンター稼働開始		
いすゞ出資比率	47.90%	71.10%	71.10%
経営トップ	日本人	日本人	日本人
従業員数	2,050人	5,577人(含む期間工)	5,422人(含む期間工)
日本人出向者	17人(いすゞ16人,三菱商事1人)	71人(ゲートウェイ工場は1人)	83人
日本人比率	0.8%	1.30%	1.53%
主要製品	大・小トラック,バス(商業車の組立)	ピックアップトラック85%,中大型トラック10%,その他部品5%	ピックアップトラック,ピックアップ乗用車,中大型トラック,KDキット
生産能力	10万台/年	サムロン工場:ピックアップトラック235,000台;ゲートウェイ工場:ピックアップトラック91,000台,中大型トラック35,000台	サムロン工場:ピックアップトラック・ピックアップ乗用車235,000台;ゲートウェイ工場:ピックアップトラック91,000台,中大型トラック35,000台;KD:小型トラック用KD86,000台,中型トラック用KD37,000台
現地市場シェア	Total車両20%(1992年),トラックバス部門30%(1992年)	ピックアップトラック36%,中大型トラック48%(2015年実績)	ピックアップトラック:33.4%,ピックアップ乗用車:19.4%,中大型トラック:50.6%
輸出比率・仕向地	0.2%,日本向けのパネルのみ,輸出できる体制ではない。	輸出比率:約6割(2015年) 仕向地:中近東(29%),豪州(25%),欧州(17%),アジア(19%),中南米他(9%)	輸出比率:約5割(2018年) 仕向地:小型:豪州(38%),アジア(21%),欧州(19%),中南米他(13%),中近東(6%);KD:南ア(22%),GMエジプト(19%),GM南米(14%),中国(15%),ASEAN(13%),インド(8%),GMその他(8%)
開発機能・要員	2年前から別会社に。従業員35人。うち日本人5人。5~6人のテストドライバーを含む。現地市場に合っているかどうかの確認:道路,外観デザイン(どちらかというとか米志向)。部品の国産化のための設計も必要になる:日本では1部品でできているものも,こちらでは3部品が必要な場合など。	要員は250人ぐらい。日本人は20人ぐらい。エンジン,トランスミッションなどのパワートレインの開発は日本。車体,内外装,シャーシはこちらで。フルモデルチェンジ以外はタイで完結。出来た車の評価:一部こちらでもやれるが,基本は日本。調達部品の評価:普通はほぼこちらで完結。フルモデルチェンジの場合は日本で評価。	開発スタッフは250人ぐらい。パワートレイン(エンジントランスミッション)は日本。フレーム:フルモデルチェンジの時のみ日本で,それ以外は全てタイで。外観デザインは日本で(いすゞのアイデンティティー)。ただし,タイにデザインセンターがある。タイ人の好みを取り込む
海外工場の支援	姉妹工場からの派遣の要請はある。日本よりもタイに来た方がよい。自動化の程度が違うし,ジグも異なるので,日本に行っても勉強ならない。	マザー工場の役割:中国とインドの立ち上げ支援。中国へは40人,インドへは60人以上のタイ人が支援に行く。日本からも当然指導はする。先日もインドから10名ぐらい研修に来た。	小型トラック(LCV)のマザー工場機能:インド,中国(江西五十鈴汽車)。タイが先行してモデルチェンジ。その後,先方に行って指導する。指導するのはタイ人。通訳をつける。逆に,こちらに来てもらって,改善,品質管理などを学ぶ。

てインタビューと工場見学の機会をもつことができた（章末のインタビューデータ参照）。本稿では、そこで得た情報に基づき、タイ・いすゞの量的・質的成長の軌跡と、そうした成長を支え、また成長の特徴を規定した社内的要因と現地の経営環境を考察する。

1. タイ・いすゞの量的・質的な成長

(1) 量的成長

同社の量的成長の中味を、表 I-1 によりながら確認しておこう。

第1の大きな変化は、すぐ上で触れた工場の新設である。2012年には、2006年に建設されたゲートウェイ工場でピックアップトラックの生産が開始され、2017年には南アフリカ・中国・インド・他のASEAN拠点におけるいすゞの姉妹工場およびエジプト・南米などのGM工場を仕向地とするノックダウン工場が増設された。

第2に、こうした生産体制の拡張は、最初に設立されたサムロン工場の拡充と相まって生産能力の著しい増大をもたらした。1993年訪問当時におけるタイ・いすゞの主力製品は、大～小型トラックおよびバスであり、全製品を合わせた生産能力は年間10万台であった。それが、2019年の年間生産能力は、ピックアップトラックおよびその派生車（乗用車）32万6千台（サムロン工場23万5千台、ゲートウェイ工場9万1千台）、中大型トラック3万5千台（ゲートウェイ工場）、中小型トラックノックダウン用キット12万3千台分にまで増大した。

第3に、上の1,2とともに従業員数も、1993年の2,050名から2016年の5,577名、2019年の5,422名へとほぼ2.7倍に増加した（それぞれ日本人出向者および期間工を含む）。

こうしたタイ・いすゞの量的発展は、現地市場における市場シェアの拡大（表 I-1 の現地市場シェアの項目参照）に示されるタイの商用車市場の著しい拡大の果実を確実に取り込んだことと並んで、次の質的成長の中で述べる輸出力の飛躍的向上の結果でもあった。なお、主力製品のピックアップトラックでは、タイ・いすゞとトヨタが上位2社の地位を競っており、この2社で常にタ

イ市場のほぼ7割を占めている。2トン以上のトラック市場ではいすゞのシェアが約50%で、約40%の日野と合わせてこの2社が常にほぼ90%を占めている（タイの商用車市場におけるブランド別市場シェアについては表 I-2 参照）。

(2) 質的成長

質的成長の第1に挙げられるのは、輸出能力の向上である。1993年訪問時における輸出は、日本向けのプレス部品のみであり、タイ・いすゞの売上高に占める輸出比率はわずか0.2%に過ぎなかった。当時の日本人経営者によれば、「車両を輸出できる態勢にはない」状況であった。その最大の理由は、価格の高さにあった。当時のパーツと円のレート（1パーツ5円）で計算すると、タイで販売する1トンピックアップトラックが150万円相当であるのに対して、日本では100万円そこそこであり、タイの方が日本より1.5倍も高いという状況であった。かつて日本の工業製品は「安かろう、悪かろう」と揶揄されたが、筆者の考えでは、「安かろう」が実現できるのは、途上国が工業国への道を歩む上での重要な一歩である。それが、難しいから当時のタイをはじめとする多くのアジア諸国が、高関税によって先進国からの輸入を防ぐ輸入代替型工業化政策を採ったのであり、それに対して先進国の企業が関税障壁をかいくぐるために輸出を現地生産に切り替えたのである。タイ・いすゞがノックダウン生産を開始したのも、まさにそうした文脈で捉えられるであろう。その上で指摘しておくべきことは、その当時タイ・いすゞが既に高い品質レベルを達成できていたことであろう。「安かろう」ではなく「高かろう」であったが、「悪かろう」ではなかったのである。1993年訪問時の日本人経営者によれば、「タイ・いすゞの品質のレベルは世界中の途上国のどこにも引けをとらない。日本の車よりむしろ丈夫」とのことであった。

タイ・いすゞの海外輸出は、1999年のオーストラリアへのピックアップ輸出に始まる。これは、多くのタイに進出していた日本の自動車メーカーと同様、1997年のアジア通貨危機に端を発した経済不況によるタイ国内

表 I-2. タイの商用車市場におけるブランド別市場シェア：2018年

	ピックアップトラック	ピックアップ乗用車	2トン以上のトラック
いすゞ	33.4	19.4	50.6
トヨタ	33.7	40.4	
日野			40.6
三菱自工		20.1	
フォード	12.4	14.9	

（出所）タイいすゞ提供資料による
数字はパーセンテージ

市場の急激な縮小を補うための苦肉の策としての意味合いがあった。それが可能であったのは、上で述べた品質の高さであり、またタイパーツの大幅な下落によって輸出においては価格問題が「解決」されたことによるものであった。

しかし、それは単なる苦肉の策にとどまらず、やがて、タイ・いすゞにとって、輸出は国内向け生産と並ぶ二本柱へと成長していった。輸出比率は2010年に約4割、2015年には6割へと上昇したのである。2015年の主な仕向地は、中近東(29%)、オーストラリア(25%)、欧州(17%)、アジア(19%)、中南米他(9%)であった。車両の使用環境が厳しく高い耐久性が求められる中近東や、オーストラリアおよび欧州という自動車先進国が輸出先の大きな割合を占めていることから、同社製品の品質の高さがうかがい知れる。2018年の輸出比率は約5割と2015年に比べて若干の減少をみたが、それはタイ・いすゞ側の要因によるものではなく、中近東側の状況によるものであった。更に、タイからの輸出に大きく貢献したのが、先にも触れたノックダウン(KD)用キットの輸出である。KD用キットの輸出では、南アフリカ(KDキット輸出の22%)、中国(15%)、インド(8%)といったいすゞの姉妹工場向けだけではなく、協力関係にあるGMのエジプト工場、南米工場なども供給先となっているのが、タイいすゞの輸出競争力の高さを示すものとして注目される。

質的成長の第2は、開発・設計機能の強化である。1993年訪問時では、開発・設計部門(ただし、訪問の2年前に分社化)の要員数はわずか35人(うち日本人出向者5人)で、主な業務は道路事情や外観デザインがタイの事情に適合しているかどうかを確認するための限定的なものに過ぎなかった。大きな転機となったのが、2002年にピックアップの生産を全て日本からタイに移管したことである。そのタイミングで本格的に開発機能を立ち上げた。また、その準備として、2000年ごろから期間2、3年の逆出向という形で内外装関係の技術者を日本に派遣して技術の移転・吸収を図った。

その結果、2010年にピックアップトラックの開発主体を日本からタイに移管することができた。2016年と2019年の訪問時には、開発・設計部隊の要員数は250人(うち日本人は20人程度)となり、車体、内外装、シャーシの開発・設計がタイでできる体勢となっていた。エンジン、トランスミッションなどのパワートレインの開発は日本で行うが、これはいすゞだけでなく他の日本の自動車メーカーでも同じである。調達部品の評価もフルモデルチェンジの場合は別として、普段はタイで行っている。従って、フルモデルチェンジ以外はタイで開発が

完結できるようになったのである。

質的成長の第3は、マザー工場としての役割を本格的に果たすようになったことである。1993年訪問時にも、マザー工場的な役割がなかったわけではない。しかしそれは、「姉妹工場からタイで研修させて欲しいとの要請がある。日本で研修するよりもタイに来た方が良い。自動化の程度が違うし、ジグも異なるので、日本に行っても勉強ならない。」といった限定的なものであった。それが2016年および2019年訪問時には、インドと中国(江西五十鈴汽車)の姉妹工場に対する本格的なマザー工場としての役割を担っていた。まず、両工場の立ち上げ時には、日本からだけでなくタイ・いすゞから中国へは40人、インドへは60人以上の支援部隊が派遣された。その後も、小型商用車では、タイが先行してモデルチェンジを行い、ノウハウを蓄積した後にタイと中国に行き指導する。指導するのはタイ人で、通訳をつける。逆に、両工場からタイに来てもらって、改善、品質管理などを学ぶ。まさに多くの日本企業の親工場が、同一の製品ラインを生産する海外拠点に対して行っているのと同じ役割をタイ・いすゞが担っているのである。

2. 生産現場における能力構築の特徴

タイ・いすゞの生産現場における能力構築の特徴を以下の点に焦点を当てながらみていこう。すなわち、①多面的な技能形成、②作業長の育成、③品質管理、④生産設備、⑤設備メンテナンス、⑥工程管理、⑦改善活動、⑧人的資源管理、⑨教育訓練、⑩労使関係、⑪部材の調達である。これらは、日本の製造業企業が海外工場の競争力を高めるための技術移転において鍵を握る重要な領域だからである(板垣(2018))。

(1) 多面的な技能形成

いわゆる多能工が、日本の製造業の現場を支える重要な要素であることは、よく知られている。多能工とは、同じような技能水準の作業を幅広くこなす力をもつ作業者を指し、彼らの存在によってライン作業の組み替えが円滑に実施でき、それによって生産量や製品のモデルミックスの変化に柔軟かつ迅速に対応することが可能となる。だが、もう一つ、組立作業と品質管理、設備の操作と設備のメンテナンスといった異なる技能レベルの課業について、双方に関する一定の知識をもつ要員の重要性も忘れてはならない。彼らの存在によって、品質や設備のトラブルに迅速かつ確に対応できる現場の能力が支えられているからである。前者をヨコ、後者をタテと表現するなら、現場の能力構築をみるためには、ヨコの多能工だけではなく、タテの多面的な技能の形成にも着

目する必要がある。

まず、タイ・いすゞの多能工の育成からみておこう。1993年訪問時に、会社の方針として多能工の育成には力を入れていた。多能工育成のために日本の教育訓練プログラムを取り入れており、日本へ研修にも出している。多能工化の現状を把握し、作業者の意欲を引き出すための、個人別の訓練習熟表が工場の中に掲示されていた。その後も、多能工育成の努力は続けられたものと思われるが、率直に言って、その成果は日本の国内工場と比べると限定的なものにとどまっているのではないか。2016年の訪問時では「3工程ぐらいはできるようにしている。更に、5工程ぐらいできる人を増やしたい」とされていた。2019年の訪問時でも「現場のリーダークラスは、5工程を超える多能工である」とのことであった。この状況は、日本の製造現場における多能工化の程度とは、かなりの差があるのではないだろうか。もちろん、先に述べたように、本格的なマザー工場としての役割をこなすからには、かなり技能レベルの高い作業者群が存在するのは間違いない。したがって、日本との差は、技能の高い層とそうでない層との力量の差が大きいことにあるといった方が適切かも知れない。

異なる技能レベルの多面的技能形成の近年の状況については、十分な情報を得ていない。1993年訪問時の、「一般の作業者に予防保全などという意識はほとんどない」、「不良率がよくなりすぎると、土曜出勤がなくなるので嫌がる」との話からは、当時は、多能工化とは異なり、一般の作業者が設備メンテナンスや品質管理に注意を向けるのは諦めていた様子がかがえる。近年の状況について、手がかりになるのは、品質管理に関する情報である。「インライン検査は、製造部の検査要員が担当する。検査員はワーカーであり、真面目なので比較的女性が多い。最終検査は品質管理部門が担当する。」との話である。日本の国内でも、品質の造り込みとはいえ、インライン検査自体は実施しているので、これだけでは確かではないが、作業と品質管理の分業といった傾向がかがえるのではない。

(2) 作業長の育成

生産現場の中核となる作業長は、日本の国内工場では、しばしば「製造現場の情報交換の要であり、製造現場のオールマイティ」とまで評される、まさに製造現場の中核要員である。タイ・いすゞでは、作業長はジェネラルフォアマン－フォアマン－リーダーというラインからなる。これは、1993年訪問時から現在に至るまで変わらない。また、彼らが製造現場からの内部昇進であるのも、1993年当時から現在まで変わっていない。1993年当時

は、「ジェネラルフォアマンを含めて、ほとんどが小学校卒であり、能力不足が問題である」とされていた。これは、当時のタイにおける大きな学歴格差という社会状況が、企業内の管理の問題に反映されていたとみることができよう。

それからみると、ジェネラルフォアマンやフォアマンの力量は一定の進歩を遂げているといえよう。2016年と2019年に得た情報を総合すると、以下ようになる。ジェネラルフォアマンが、トリム、ボディ、いくつかのサブ工程などラインごとの管理を担当し、ジェネラルフォアマンの下に2～3人のフォアマンがつく。稼働、品質、出荷といったラインそのものの管理は日本と基本的には大きく変わらない。ただ、日本だと目標の数値（工数）を管理するが、タイではそこまではできず、出来高を見るにとどまる。標準作業は、基本的には生産技術部隊が作り、各工場の指導者クラスが現場に落とし込む。作業標準書を書くのもスタッフである。高卒のオペレーターから昇進した人たちに、そうした仕事をしてもらうのは難しい。作業標準をジェネラルフォアマンやフォアマンが判っていないというのではない。それを文書化できないのである。つまり、工数の管理、標準作業（ST）の設定、標準作業書の作成といった現場のデスクワーク的な側面では、日本との差が明白である。「ジェネラルフォアマンはスタッフのマネージャー（課長）に近い位置づけなので、本来なら課長的な仕事をしなくてはならないが、なかなかそうはならない。」という評価もそこから来るのであろう。現代においても、なお残る学歴による格差というタイの社会状況が、企業内の人材育成に影響を落としていると理解できるのではない。それは、更に後述する現場の改善活動にも影響を及ぼしているものと思われる。

(3) 品質管理

1993年の時点で、出荷段階での高い品質水準が達成されていたことは既に述べた。当時から、工程内での品質の造り込みという点でも、日本と同じ仕組みが目指されていた。ただし、「品質管理要員の比率は高い。手作業が多いので、管理するポイントが多く人数が多くなる」とのことであった。つまり、日本と比べて自動化の程度が格段に低く、人海戦術に頼っているだけに、品質のチェックポイントを多く設けて出荷段階の品質を確保しようとしていたのである。更に、品質のつく込みの実現レベルにおいても日本とは大きな差があった。それを端的に示すのが、生産ラインのスタート時点から何ら品質上の問題がなく出荷検査を終えることができる車両の比率、すなわち直行率である。「先月の直行率は70%、去

年は40%だった。それに対して日本は90%近いでしょう」とのことであった。

2019年の訪問時には、直行率において格段の進歩を遂げていた。「車体（溶接）の後の直行率はサムロン工場では90%、ゲートウェイ工場では98%に達します。サムロン工場の問題は塗装ですね。サムロン工場は操業開始から27年経っているので設備が古く、ゴミが入りやすい。一方、ゲートウェイ工場の方は、三菱商事（先述したようにタイにおけるいすゞ販社の株主）の人が、どうしてこんなに品質が良いのかと驚くほどです」。こうした工程内の品質改善には、作業員や設備メンテナンス要員の熟練度の向上に加えて、次に述べるように、日本から調達する生産設備が寄与していると思われる。

品質の造り込みを徹底するために、作業員は作業の遅れや何らかの異常が発生した場合は紐を引いてラインを停止させる。フォアマンやリーダーも異常に対処できる。基本はラインに入らない。別途、リリーフ要員も配置している。

(4) 生産設備

日本企業の海外生産においては、操業開始時には主な生産設備を日本から持ち込み、生産が軌道に乗るに従って現地ないしは第三国からの設備調達の割合が高まるのが、一般的にみられる傾向である。しかし、タイ・いすゞでは、操業開始時は日本製設備が主→いったん日本製設備への依存度が低下→再び日本製設備への依存度が上昇という独特のパターンになっているのが、注目される。

1993年時点での、生産設備の特徴は以下の通りである。「昔は全部日本製の設備だったが、今は日本製の割合が3分の1にまで低下した。金型は100%現地で調達している。機械類は、日本からでなく台湾等から調達している。日本の中古設備は避けている。壊れやすいし、スペアパーツがないのでかえって高くつく。設備は独自改良はせずに、導入した時の状態で使う。昨年の6月から、塗装の自動化を積極的に進めた。以前は自動化率が50%だったが（下塗り、中塗りを手でやっていた）、今は90%が塗装ロボットになった。塗装ロボットの導入は、装着効率を上げて原料を減らすことと、品質向上が目的である。」

それが、2019年には次のように変化した。「主な設備は日本から調達している。しかし、いすゞの藤沢工場と、ある時点をとると一緒ではない。設備はモデルチェンジの時に更新するが、モデルチェンジのサイクルが藤沢工場とタイ・いすゞとは異なるからである」。1993年の時点で塗装工程の自動化はかなり進んでいたもので、近年の変化の主な原因は、車体溶接の自動化であり、2016

年の時点では溶接工程のロボット化率は75%であった。それが、先に述べた工程内で発生する品質不良の低下に寄与していると言えるだろう。

(5) 設備メンテナンス（保全）

1993年当時は、一般の作業員とメンテナンス要員を区別せずに採用していた。それを、いすゞに入社してから保全一筋でやってきた55歳の日本人が、一人で塗装から金型まで全部指導する、という状況であった。この日本人指導者の力量は相当なものであったといえるが、当時の設備の自動化状況からすれば、それで事足りたともいえよう。

近年（2016～2019年）の状況は次のようである。保全要員は、まず派遣社員として入れて、彼らをできるだけ正社員にするよう育成する。また、去年までは、保全要員は、塗装、組立、フレーム、車体に分かれていたが、部署が分散していると人材育成が進まないの、スキルを上げるために保全部を作った。こうしたメンテナンス要員の育成強化策は、(4)で述べた自動化の進展に対応しようとするものであろう。

(6) 工程管理

この項目は、近年の状況のみを記述する。タイ・いすゞの生産はロット生産を基本としており、車体溶接から塗装までは30台ロットで流し、トリムライン（組立）は15台ロット単位で2回に分けている。日本の工場では、トリムラインはロットではなく1台1台の混流生産である。トリムラインへの部品の供給を全てキットで行うのは、タイも日本も同じである。日本と異なり、タイではトリムラインもロット生産としているのは、キットを作るときにミスが少ないからである。

ロット生産が基本とはいえ、工場内の部品在庫と完成品在庫の管理は徹底して行われている。先ず部品在庫は、最大でも1日分であり、大物部品になると2時間～4時間分である。ラインオフした後のモータープールには1直分のみが置かれ、当日に販社に送られる。月末は完成車の在庫ゼロとなる。つまり、工場内ではジャストインタイムが実現されているとみて良いだろう。

(7) 改善活動

現場の作業改善はフォアマン、リーダーが中心になって行う。TPMは、メンテナンス要員、スタッフ、現場の要員が一緒になって実施しているが、計画はスタッフが作っている。つまり、TPM活動では、スタッフがかなり大きな役割を果たしているとみて良いだろう。なお、TPM活動はタイ・いすゞの内部だけでなく、学校をつ

くって協力会社からも生徒を募集し、3ヶ月などの期間を区切って活動を行う。

QCサークルは、1993年訪問時には、やってはいたがサークル数がせいぜい7つと活発ではなかった。近年では、そもそも活動自体をやめている。TPM活動を始めたときにやめたのではないかとのことであった。5S活動も、1993年時には現場の改善活動の一環としてやっていたが、近年では現場の活動としては特にないとのことであった。近年のタイ・いすゞの場合、啓発的な意味合いをもつQCサークルや5Sよりも、実質的な業務としての改善活動に力点を置いている印象が強い。

(8) 人的資源管理

生産現場の賃金と昇進の仕組みは、日本と同じく等級制が骨格となっている。これは、1993年から変わっていない。具体的には、オペレーター（現場の作業員）3ランク、フォアマン6ランク、フォアマン6ランクのうちジェネラルフォアマンは上位の4ランクに配置される。基本給は等級によって決まる。作業員を含めて人事考課があり、能力と成果を評価する。能力評価は昇級に、成果はボーナスに反映される。1つの級に3～4年は滞留して、ある程度仕事ができたら昇級する。こうした賃金と昇級昇進の骨格は、日本のいすゞと共通した仕組みであるのみならず、東アジアに展開する日本の製造業の多くの生産現場に共通したものである。ただし、タイ・いすゞの場合、中には一番下のランクのまま数十年の人もいるとのことである。これは、日本の現場では見られない現象であろう。

この賃金と昇進の仕組みの最大の特徴は、従業員がどの等級に配置されるかが職務ではなく個々人の評価（勤続年数などの年功的な要素と人事考課の二本立て）で決まる点にある。つまり、従業員の長期定着を促し、ヨコの熟練（多能工化）とタテの熟練（難易度の異なる技能の範囲を広げる）の形成を妨げない制度である。しかし、タテとヨコの熟練形成がどこまで進むかは、経営側の熱意＝本気度と従業員側の受け止め方に左右される。

(9) 教育訓練

現地での教育訓練と日本での研修に分けて記述する。

現地での教育訓練は、1993年時点では、現場の作業員は仕事をしながら技能を身に付けるOJTが中心であり、一方、課長クラス以上を対象とするマネージャー教育ではより体系的な教育プログラムが導入されていた。2016年訪問時には、藤沢工場とほぼ同じモノづくりトレーニングセンターがあり、現場の中堅クラスを対象に作業員に昇進する前に1年間の研修を行っていた。対象

者は、各職場から選抜された5、6年の経験をもつ人である。なかには20年選手で是非ここで勉強したいという人もいるとのことである。日本との違いは、日本では高卒の新しい人を対象として研修を行う点である。この違いは、タイでは先ず派遣社員として採用して、採用後5年が経つと正社員になる試験が受けられることにある。モノづくりトレーニングセンターで教える人は、日本に送って半年～1年勉強する。それに加えて、日本からも出張者を呼んで、教え方を確認している。

日本での研修は、1993年訪問時から現在に至るまで積極的に取り組んでいる。1993年時点では、技術系と管理系の2種類の日本への派遣があった。技術系では、例えば車体溶接など技術移転の必要のある部署から1、2名、短くて3ヶ月、長い人では1年間の日本研修が行われていた。管理系では、フォアマン、ジェネラルフォアマン、係長、課長、部長から構成される2チームを派遣し、帰国後は彼らを中心に改善活動に取り組んでいた。技術系と管理系を合わせて、常時、10人ぐらいが日本で研修を受けている状況であった。

日本での研修に関する、近年の大きな変化は、現場の作業員クラスを派遣するようになったことである。日本に行く前に日本語教育をして、合格した人だけを派遣する。日本に派遣した現場の人たちで、辞める人はほとんどいない。おそらく、現場の中核メンバーたり得る人材を派遣し、派遣される側もそれを十分意識している結果であろう。スタッフの場合は、1年以内に辞めたら費用を返してもらうことになっているが、辞める人は少ない、とのことであった。なお、2016年時点では常時10人ぐらいが日本に派遣されていたが、2019年時点では常時100人が派遣されていた。既に述べた、KDセンターの設立がこの派遣者数の増加になっているものと思われる。

筆者が知る限り、大多数の日本企業の傾向として、操業経験が長くなると、日本で研修を受ける人の数は少なくなり、なおかつ現場の作業員クラスを派遣する事例は稀で、ほとんどが技術者や管理層が中心になる。タイ・いすゞの大きな特徴は、操業経験が長くなっても積極的に日本での研修を行っていること、しかも最近は現場の作業員クラスを日本で教育していることである。その要因として、①いすゞの中にあつて、タイが生産拠点そのものとしてはもちろんであるが、マザー工場として、あるいはKDセンターとして世界の中で大きな役割を果たしていること、②そうしたグローバル拠点としての役割を果たすためには、生産現場の従業員の力量にまだまだ大きな課題を抱えていること、の2点があるのではないだろうか。

(10) 労使関係

1993年時点では、労働組合はなかった。組織化の動きはあったが、ベテランの作業員達が反対したとのことであった。労働組合が作られたのは1997、8年頃である。企業内組合でオープンショップである。組合員になるのはジェネラルフォアマンまでであり、スタッフはならない。過去にストライキはあったが、最近の労使関係は悪くないとのことである。事実、工場を見学した折にも、労使のギスギスした雰囲気は感じられなかった。

(11) 部材の調達

現地調達率、主要な取引先、現地におけるサプライヤーとの取引関係の3点について記述する。

現地調達率についての興味深い特徴は、中大型トラックでは、1993年当時に比べて近年の方が現地調達率が低下していることである。1993年時点での中大型トラックの現地調達率が45%だったのに対して、2019年時点では40%となっている。一般には、現地での操業期間が長くなるに連れて、現地調達率は高くなるので、これは不思議な現象にみえるかも知れない。1993年当時に現地調達率が高かった理由のひとつは、当時は国産化率の規制があったためである。ただ、ここで注意しなければならないのは、新宅(2016)のいう「深層の現地化」の問題である。すなわち、1993年当時、直接の取引先が現地に所在していても、その先の2次、3次の取引先も現地であるとは限らない。むしろ、当時のタイの産業基盤を考えれば、2次、3次とたどれば日本からの調達がかかなりあったとみる方が自然だろう。したがって、そうした深層の現地化を考えれば、単純に現地調達率が低下しているとは考えない方がよいのではないだろうか。なお、ピックアップトラックでは、現在の現調率は90%と高い水準に達している。

主要な調達先が日系メーカーであるのは、1993年以降、一貫している。それはタイの自動車産業が、いすゞ、トヨタといった最終組立メーカーだけでなく、部品メーカーを含めて日本企業を中心として発展してきたためである。1993年当時では、「基本的に難しいものは日系メーカーから調達」しており、取引相手の半分以上が日系メーカーであった。現在でも、機能部品は日系を中心としたグローバル・サプライヤーからの調達であり、地場メーカーからの調達は樹脂やプレス部品である。したがって、金額ベースでみると80%以上が日系メーカーとなる。なお、駆動系のうちエンジンはすぐ近くに立地するいすゞのエンジン製造会社(税制の恩典の関係で1987年に分離)から、マニュアル・トランスミッション(タイのピックアップトラックは9割以上がマニュアルであ

る)はフィリピンの姉妹工場から、オートマチック・トランスミッションは日本のアイシンから調達している。

次に、サプライヤーとの関係についてみると、1993年時点では地場メーカーの力量をいかに向上させるかに腐心している姿がみられた。特に品質では苦勞をしていた。「納入品質は日本に比べて2桁違う。不良率で日本が0.00 α とすればこちらは0. α である。従って、(日本では当たりまえの)検査なしの納入はない。全てのロットで抜き取り検査を行い、全数検査もある」といった状況であった。地場部品業者の能力を向上させるためにIsuzu Corp. Clubを作って、原価低減、品質、システム、工程改善をテーマに、チームを作って指導を実施していた。タイ・いすゞの品質管理部(日本人は入らない)と他の日系サプライヤー(デンソー、日本発条、矢崎など)が、大卒者をチームリーダーとする5人ぐらいのチームを組み日系サプライヤーに対しても指導を行っていた。基本的に、指導は半年のサイクルであった。それがかなりの効果を発揮したようで、「一気に工数が半分になるという例もざらにある」とのことであった。

現在の状況を見ると、「日系サプライヤーのQCD(品質、コスト、納期)は問題ない。グローバルにみて日系サプライヤーのレベルが一番高いのがタイである」。日系サプライヤーに問題がないのは、当たりまえのように思われるかも知れないが、決してそうではない。他のアジア諸国において、日系サプライヤーのQCDに頭を悩ます例も少なからず見受けられるからである。なお、電気・電子系の部品の開発は、承認図方式となっている。

3. 現地経営陣の特徴：大きな日本人出向者の役割

タイ・いすゞの経営陣の特徴を一言で述べれば、1993年から一貫して日本人が大きな役割を果たしてきたことである。これは、実はタイ・いすゞだけの特徴ではなく、ASEANに事業展開する多くの日本企業に共通した現象である。その点が、次の事例として考察する韓国および台湾との大きな違いである。以下、具体的にみていこう。

まず第1に、会社設立以来、現在まで現地経営の最高責任者=社長は日本人が務めている。1993年以来ずっと会長はタイ人であるが、会長が経営に直接関与しているわけではない。

第2に、経営の主要なポストも日本人出向者が担っている。「給料が高くて日本人が必要になってくる。取引相手が日本人なので、どうしても日本流の交渉術が必要になる。例えば、部品会社314社のうち日系が金額ベースで8割を占めており、価格交渉と最終判断は日本人同士のやり取りとなってしまう。タイは最初の段階から日本企業の市場なので、日本の考え方が主流になっている。

タイ人もだいたい育ってきており、コスト分析までは出来るものの、まだまだ関与の程度は限られてしまう。人材の現地化で比較的やりやすいのはタイ・いすゞの中で自己完結できる部署、例えばアドミニ、製造などである。2019年時点で、タイ人の中での最高位は副社長であり、執行役員にもタイ人が4名いて、経営者の現地化がある程度進んでいるとは言えるが、ローカル人材の果たす役割は、まだまだ限定的である。

第3に、従業員全体に占める日本人出向者の比率は、1993年が0.8%（2,050人中17人）、2016年が1.3%（5,577人中71人）、2019年が1.5%（5,422人中83人）とむしろ上昇傾向にある。操業経験が長くなると経営者の現地化が進むので日本人出向者の比率は減少するという「常識」からすると、奇妙な現象に思えるかも知れない。しかし、これは東アジアの日系企業にしばしば観察されることなのである（板垣（2018））。東アジアに進出している多くの日系企業で、操業経験10年までは日本人出向者の比率が低下するが、その後は、比率が上昇しないまでも低下しなくなる。その謎を解く鍵が、2016年のインタビューにおける次の言葉である。「部門が10あり、フル機能を持っているので日本人出向者70人規模でも厳しい。生産の経験は長いので、規模が拡大しても生産だけでいうと日本人は増えていない」。つまり、操業経験が長くなると、現地会社の機能が拡大したり、高度化したりするので、それに伴って日本人出向者が増えるのである。これは、新しい機能が付け加わるごとに、日本人出向者を通じて日本から積極的に知識を移転しようとする、日本企業の特性に由来するものと考えられる。

第4に、こうした技術移転には、出向者だけでなく日本からの出張者も大きな役割を果たしている。1993年時点での情報であるが、年間延べ300名の出張者が3ヶ月のローテーションでタイに来る。出張者の中心は技術者と現場の技能者である。モデルチェンジのたびに確認業務、指導のために出張者が貼り付き、組立の問題点の抽出作業、金型・治具の仕上げといった指導を行う。近年の出張者に関する情報はじゅうぶんに得ていない。しかし、新しい機能が付加されると、通常業務に携わる出向者だけでは対応しきれず、また、そうした新しく付加される機能は日本発の技術であるだけに、他の多くの日本企業では出張者の果たす役割が以前にも増して大きくなっている（板垣（2018））。おそらく、同じことがタイ・いすゞに当てはまるのではないかと。

4. 小括と若干の考察

(1) 小括

最初の訪問時の1993年以来、タイ・いすゞは量的・

質的にめざましい成長を遂げた。量的な成長は、工場の複数化、最初の工場を含めた生産能力の著しい向上、従業員数の大幅な増大であり、それらはタイ自動車市場の急速な成長の果実を取り込んだことと輸出の著しい拡大の二本柱を通じて達成された。質的な成長の中味は、完成車とKD用キットの双方からなる輸出能力の飛躍的向上、開発・設計機能の拡充、マザー工場としての役割強化であった。

こうした量的・質的成長を支えたのがヒト・モノ両面における日本的要素である。ヒトの要素とはまず日本人出向者と日本人出張者が、現地の経営と知識や技術の移転に果たす大きな役割である。また、常時実施している日本での研修もこれに含まれる。モノの要素とは、日本の設備（特に自動化が進んだ以降）と日系サプライヤーが現地生産の品質や効率を支えていることである。更に、後者が前者をもたらすという側面もある。

もちろん、生産現場や経営管理層におけるローカル人材の能力向上が量的・質的成長にとって不可欠であるのは言うを待たない。しかし、多能工の層の厚さ、作業長をはじめとする生産現場の中核的人材の育成、現地人経営者の果たす役割といった点で、今なお様々な制約と課題を残しているのも、また否定できない事実である。しかも、それは、既に指摘してきたように、タイ・いすゞのみならずタイさらにはASEANで事業を展開する多くの日系企業に共通した課題である。

(2) 若干の考察

それでは、なぜ上で述べたような発展の特徴が観察されるのであろうか。その点について、少し大胆な推測も交えて考えておきたい。

第1に、既に述べたように、タイの自動車産業が日本企業を中心として生成・発展してきたことが大きな要因であろう。その結果、現地の企業間取引においてもしばしば日本人同士の交渉となる。また、産業全体において日本流の考えが主流となっている。更に加えて、タイ・いすゞの場合は、販売会社が三菱商事系なのである。

第2に、これはあくまで筆者の推測であるが、現場の中核要員が抱える問題は、実は企業側の「確信犯」的な要素があるのではないかと、ということである。筆者がはじめてタイやマレーシアなどの日系企業を訪問した1980年代末から30年以上にわたって、多くの日系企業で「課題は、作業長の力不足と育成です」という声を聞き続けてきた。そうなる、果たして本気でこの問題を解決しようと考えているのかどうか疑わしくなる。これは、批判として言っているのではない。一定のレベルに達している中核要員の力量を更に高めるための追加的コ

ストと、その効果を秤にかけるとどうなるかという、ある種合理性の問題である。中核要員のさらなるレベルアップに追加的なコストをかけるよりも、日本人出向者や現地の技術者が現場の中核要員の力不足を補う方が合理的である、という判断が働いてもおかしくない。タイ・いすゞにおいては、これは日本の設備への依存度が高まっているのと同じコインの裏表の問題になるのかも知れない。設備への依存度が高まれば、出向者や技術者主導での現場管理がよりやりやすくなるからである。

第3に、現地人経営管理層の育成と言語の関係も重要ではないだろうか。この点は、本文で触れなかったので、少し具体的に述べておこう。タイ・いすゞにおける使用言語の状況は、以下のようである。経営会議の基本は日本語が使われる。タイ人のほとんどの役員は日本語が出来る。もちろん日本語ができない人もいるので、日本語の出来るスタッフが通訳する。日本人の下手な英語とタイ人の下手な英語よりは、日本語の方が良い。タイ人の日本語への学習意欲は非常に高い。日本に研修に行くまでに4級を取らなくてはならない。日本に行くと3級レベルになって帰ってくる。仕事上の会議なので、話のパターンが決まっており、そのレベルの日本語でも支障はない。(日系サプライヤーとのやり取りが必要な)購買部門では、100人のうち20人ぐらいは日本語が出来る。日本との重要会議では、先輩に日本語を学びながら取り組む。

ASEANで、企業内にこれだけの豊富な日本語人材が存在する企業は、筆者の知る限り極めて少数派である。多くのASEANにある日系企業では、日本人出向者と現地人経営管理層との意思疎通は英語が使われる。

問題はその先にある。インタビューにもタイ人の管理者が参加してくれたが、正直に言って韓国や台湾の日本語人材とは日本語の水準に相当な開きがある。その開きとは、「報告や指示ができる」日本語の水準(タイの場合)と、「結論が出ていない込み入った課題について、深く議論をして結論を導き出す」日本語の水準(韓国や台湾の場合)の違いである。その違いは、単なる意思疎通の円滑さではなく、ローカル人材がどれだけ深く経営に関わることができるかの問題となり、当然のことながらローカル人材の成長と経営者の現地化に大きな影響を与える(金・板垣・関口(2021))。言語の距離は、国際経営にとって大きな問題であると言える。誤解のないように一言つけ加えれば、これは日本語が使われるからなのではない。英語であっても同じことである。

第3に、タイの社会・文化と日本企業の経営との適合性も関係があるのではないか。もっとも、これはタイの社会に疎い筆者の当て推量に過ぎないことを断っておきたい。そのひとつは、タイの階層社会(例えば初等中等

教育と高等教育との断絶)と、階層間の断絶が小さくミドルを軸とする日本企業の経営とがかならずしもしっくりとはかみ合わないのではないか。もう一つは、華人系中心のタイのビジネス社会と日本の製造業とが、重なることが難しいある種のパラレルワールドとなっているのではないか。自分に自信があり、上昇志向の強い華人系の人々は、流通、サービス、金融に関心が強く、あるいは起業家となることを目指し、日本企業を中心として発展してきた製造業には関心が薄いのではないか。従って、彼らの日本企業との関わりも、経営に直に関与するのではなく、あくまで異業種の合弁相手や株主として関わるに過ぎないのではないか。こうしたタイの社会的・文化的特徴が、日系企業にとって経営者の現地化を難しくしているものと思われる。(次号に続く)

参考文献

- 板垣博編(1997)『日本的経営・生産システムと東アジア——台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場——』ミネルヴァ書房
- Hiroshi Itagaki ed. (1997) *The Japanese Production System: Hybrid Factories in East Asia*, Macmillan Press, London, .
- 板垣博編著(2018年)『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携：日系企業を中心として』文眞堂
- 板垣博(2021)「異時点間比較からみた海外日本企業の進化：事業転換とローカル人材登用の視点から」(『武蔵大学論集』第68巻第2・3・4号)
- 金熙珍・板垣博・関口倫紀(2021)「日本企業の海外子会社における言語選択」(『一橋ビジネスレビュー』69巻1号)
- 新宅純二郎(2016)「日本企業の海外生産における深層の現地化」(『赤門マネジメントレビュー』15巻11号)

タイ・いすゞのインタビューデータ

1993年9月9日インタビューと工場見学

応対者：Managing Director (J), Manager, Quality Control Department (J)

2016年8月22日インタビューと工場見学

応対者：Executive Vice President & CFO (Corporate Planning & Finance Div.; Production Control & Logistics Div.; Marketing Div.) (J), Vice president (Legal Risk Managemnt Div.; Production Control & Logistics Div.) (J), Vice President (Manufacturing Div.; Engineering Div.) (J), Senior General Manager (Purchase & Procurement Div.) (J), Senior General Manager (Administration) (J)

2019年2月21日インタビューと工場見学

応対者：Vice President (Manufacturing Div.; Engineering Div.) (J), Vice president (Corporate Planning & Fi-

nance Div.) (J), Vice President (Corporate Planning & Finance Div.) (J), Vice President (Purchase & Procurement Div.) (J), Senior general Manager (Administration) (J), Deputy General manager (Business Planning Dept.) (J)

（注）J は日本人出向者を意味する