

タイ国自動車産業の技術力向上に向けて

藤本 豊治

Thailand Automotive Institute JICA 専門家

E-mail: toyofuj@ksc15.th.com

1. TAI の性格と成り立ち

TAI の性格

“TAI” は “Thailand Automotive Institute” の略ですが、タイ語で「サターバン・ヤンヨン」といいます。このサターバンは独立した政府機関という意味で、英語の Institute が持つニュアンスとは多少異なりますので、「自動車研究所」ではなく「タイ国自動車産業振興機構」と訳した方が実体を表しています。

TAI の成り立ち

経済危機対策支援（いわゆる宮沢プラン）の一環として日本から大蔵・工業両大臣の特別顧問水谷 JICA 専門家が派遣されてマスタープランづくりを行い、この結果産業再構築・育成の大枠が決定されました。このマスタープランと呼応して、JICA による 1995 年の裾野産業育成のための調査及び 1999 年の同フォローアップ調査をベースとした具体的な裾野産業育成提言がタイ国工業省に受け入れられてほぼ全面的にその政策に反映され、TAI 他いくつかの “Institute” がそれぞれの産業や機能の強化を目指して設立されると同時に、各産業の競争力強化に向かって活動を開始しました。

TAI (Thailand Automotive Institute) は工業省産業振興局 (Department of Industrial Promotion) 傘下の自動車産業サービス機関 (サターバン) として 1998 年 7 月に設立されましたが、実際に形が出来たのは 1999 年 4 月、専任の所長が着任してからです。「官民上げての産業振興」というスタイルを確保するために Board メンバーは官民 50:50 の比率を保持しており、TAI の方針・活動はこの Board が規定します。また、タイ政府の総合的スリム化の一環として、TAI も 2004 年迄にはランニングコストに関する独立採算の達成が義務付けられています。

TAIの機能と役割

自動車産業振興にあたる機構として、TAIは「タイをアジアにおける自動車生産の<ハブ>とするための体制整備を進める」ことを大目標として掲げており、それを支える機能として次の6項目があります。

1. 情報発信機能（自動車産業の情報センターとして活動）
2. 裾野産業育成支援機能（タイSI/SMEの世界レベル化）
3. 人材育成機能（資格認定制度の導入による産業教育制度の構築）
4. 製品開発能力育成機能（100%国産化支援、製品開発技術者の養成）
5. 試験・検査・認証機能（環境・安全規制、開発のための試験に対応し、本当に業界の役に立つラボとして機能する）
6. 政策提案機能（産業育成政策の積極的な提案の実施）

こうしてみると、やはり自動車研究所より自動車産業振興機構の方がピッタリとくることが分かっていただけだと思います。

2. TAIの活動の目的

ここでTAIが行っているような産業支援にどんな意味があるかを振り返ってみたいと思います。現在のように日本経済が苦難呻吟している時に、何のためのODAか、そして何のためにタイを重点支援しなければいけないのか、国内の空洞化を助長しているのではないのか、等々皆様から厳しいご意見もいただきました。やっている我々としても、確たる目的に向かって合目的かつ効率的な活動をしなければ意味がありません。

経済危機対策支援（いわゆる宮沢プラン）の一環としてスタートした自動車産業支援活動ではありますが、特定モデルのタイへの生産シフト、急激な輸出ドライブ、100%現調化の推進、中国経済の拡大との競争の激化、自動車産業全体のグローバル化の進展、100%外資系企業の急速な増加等々の環境変化の下で、タイの自動車産業、特にタイ系資本の裾野産業は、経済危機からの脱出にとどまらず、生き残りをかけて国内品質から世界品質・価格へ、そして開発能力強化の要請と、ホップ・ステップ・ジャンプにも似たレベルアップを迫られており、まさにサバイバルゲームの真っ只中にあります。この様な状況下では、短期的な対策のみならず、世界レベルを目指した総合的且つ長期的な産業支援策・育成策の策定が必要であり、根気強く地道な活動の推進と実効のある積み上げが重要であると思われま

また、最近小泉首相の来タイにより明確化された様に、日本とアセアンの友好関係の維持・確立が日本の外交の大きな柱であり、自動車産業支援もその具体的な中身を構成する産業支援の中での重要な柱であります。中国の急速な台頭が域内の経済構造に及ぼす影響はきわめて大きく、競争と協調の関係を維持し、バランスのとれた発展を目指すことがきわめて

重要で、この辺のハンドリングを間違えば日本もアセアンもけがをすることになりかねません。また、「アセアン」と一口にいても、加盟10ヶ国を万遍なくカバーした形だけの上滑りな支援では実効は上がりません。優先順位をつけ、それにもとづいて目標を絞って一カ国ずつ、ひとつひとつの支援項目の実施を積み重ね、これら諸国との関係強化を計っていくべきであると思います。

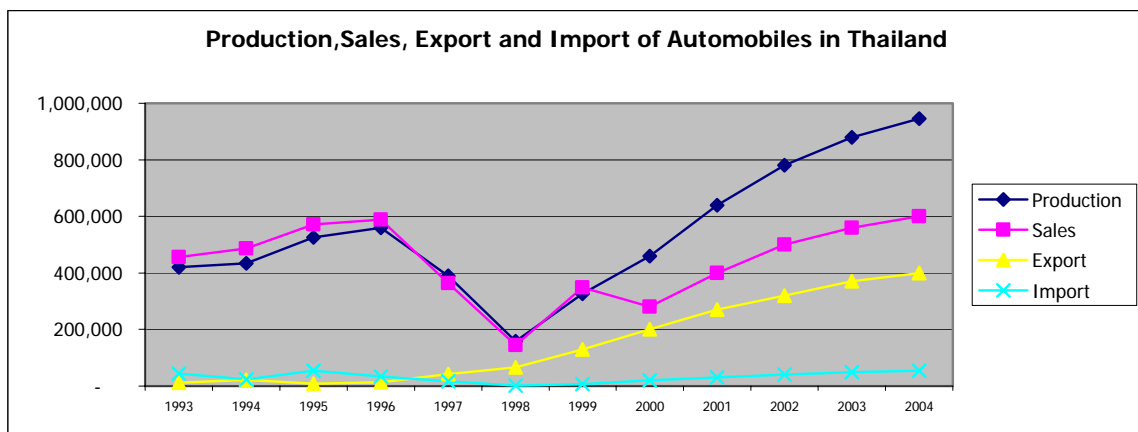
さらに、最も重要な点はアセアンに展開する日系自動車産業各社が、直接的であれ間接的であれメリットがあるような活動を展開することです。それは人の教育であり、裾野産業のレベルアップであり、製品開発のための環境整備であり、政府サポートの調整と強化であります。そしてアセアン諸国の自動車産業に対する思いや狙いとの間でWin-Winの関係を追求し探索し実施に移すことでもあります。概念的だ、というご批判もあるかとは思いますが、これまで申し上げてきた目的を達成するためには、避けて通れない道であるといえるでしょう。

3. タイ自動車産業の課題

1997年7月の通貨危機はタイの自動車産業に大きな影響を与えました。図1に見られるとおり、四輪の生産台数はピークである1996年の54.7万台から1998年15.8万台まで71.9%もの激減をしたのです。

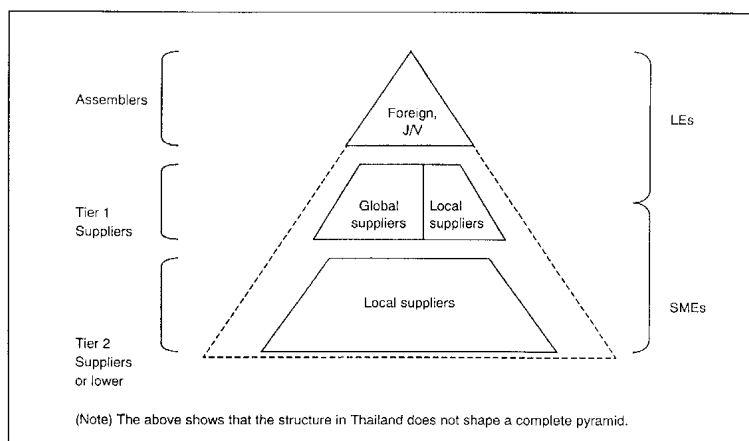
この中でローカルの部品メーカーは、国内生産台数の激減による売上減、輸出の拡大による品質レベルの変化、資本の不足による売上減対応の困難性、の三重苦に悩み、これまでのパートナーへの株式売却・撤退、Tier 1からTier 2への転落、などのケースが多数発生しま

図1 生産・販売・輸出のグラフ



出所) Thailand Automotive Institute

図2 自動車産業の構造



した。

しかし、タイの2001年の自動車生産台数は、約45万台とピーク時水準の約8割まで回復しました。回復の牽引車は輸出の拡大です。通貨危機以後、100万台の生産能力に対して、10万台にまで生産が落ち込んだことから、各自動車メーカーは稼働率引き上げのためにオセアニアなどの近隣諸国への輸出を開始しました。この結果、最近では輸出に弾みがつき、各自動車メーカーとも、タイを戦略的生産拠点として利用していこうとする姿勢が目立っています。

支援の狙い

このような状況の中でTAIは何をすべきか、要約すれば下記の4項目にまとめられるのではないかと思います。

1. 裾野産業、特に Pure Thai/Thai Majority の QCDEM を早急に世界レベルに持ち上げることで、自動車産業全体のレベルを高めるとともに、裾野産業の全面的な外資化に歯止めをかける。
2. タイの技術者を中心とする人材の知識・技能レベルを出来るだけ早く世界と肩を並べられるものにするによって、タイが自動車生産のハブとして成長することを支える。
3. 部品メーカーの製品開発・提案能力を飛躍的に高め、タイ国内で生き残るだけでなく、リジョナルまたはグローバルに活躍できるよう支援する。
4. 自動車メーカーの輸出を容易にするような種々のサポート体制を構築・実施する。

ただし、日本の支援は、TAIの機能全部ということではなく、これらの項目を重点的に

支援することによって、成果を着実に達成していくべきだと思います。そこで、日本が重点的に行うべき支援策を、過去の経験や学習を踏まえて、次のようなより現実的で具体的な、より成果の見えやすい項目とくくり方にまとめ直しました。

1. 裾野産業育成支援（巡回指導）
2. 人づくり支援（産業資格制度）
3. 国産化推進支援
4. IT・情報化支援
5. 業界が動きやすい環境づくり（今後の課題）

これらの活動の中で、今回は特にタイ系サプライヤーに対する巡回指導と人づくり支援について詳しくご報告させていただきます。

4. 裾野産業育成支援

過去一年の巡回指導について

一企業張り付けの派遣形態から、TAIの様な組織にまとめて派遣し複数企業を巡回しながら改善支援活動に当たる、というこのプログラムは、当初各自動車メーカーの推薦にもとづいて選択された150社を対象としてきました。これまでの支援活動の実績は下記の通りです

このプログラムはメーカーの手が回らない Pure Thai/Thai Majority に集中して対象各社の QCDEM レベルアップを図ろうとするものです。具体的な活動は、二輪・四輪アッセンブラー各社からの推薦等により150社の対象サプライヤーを選択し、2000年10月下旬から日本人専門家を中心とした改善指導プログラムをスタートしました。現在は、TAIに常駐して活動を支援する日本人は18名。JICA 専門家が2名、JICA シニアボランティアが5名、JODC

表 1

分野／期	第一期	第二期	第三期	総 計
生産管理	4	2	1	6
品質管理	1	1		2
塗装・表面処理		3	1	4
物流・生産システム		2	2	4
樹脂成形・金型	1	2	2	5
鑄造（鉄・非鉄）	1	1	2	4
プレス・金型		2	1	3
機械加工	1	1	1	2
総計延べ人員	8	14	10	32

注) 第一期（2000年10月～2001年3月21日）38社、第二期（2001年5月～2001年10月12日）36社、第三期途中（2002年1月～2002年2月22日）8社、計82社（前回訪問会社のレポート含む）

派遣短期専門家が10名となっています。そして、こうした日本人専門家とタイのカウンターパートがチームを作り、部品メーカーの生産現場に入って、汗まみれになりながら問題点の分析・改善を実地に行っています。

ただし、部品メーカーを実地に訪問して指導を行うといっても、さらっと見て問題の指摘と改善のサジェスションをするだけでは大きな指導効果が出るはずもなく、これと思われるサプライヤーには、問題分野のプロをチームで送り込み、ある程度の期間継続して指導する方式を第二期の途中から採用しました。この結果、10社程度には大きな改善効果がみられ、これらの会社もさらにあらゆる角度から継続支援することで、当初の狙いである QCDEM 世界レベル化へ向かって力強い歩みを進めています。

今後一年間の方向

これから一年間の活動の方向としては、大きくいって二つのアプローチを追及していく予定です。ひとつはこれと思われるサプライヤーの徹底的な改善であり、弱い分野への集中的な人員投下と徹底的な指導活動の展開によって選び抜かれた 20-30 社のうち少なくとも 10 社が世界レベルまでに浮上することを期待しています。厳しい QCDEM の要求をこなし、この世界で生き残っていくのは大変なことです。普通の努力をしていたのでは長期的な発展どころか今生き残ることも難しいという認識を各企業のトップにもってもらおうよう説得を続けながら支援活動を軌道に乗せる努力を積み重ねている毎日です。この分野に関しては、レベル・深度ともタイ側カウンターパートの手におえるものではないので、日本人の専門家が中心になって進めています。対象とすべき企業のうちすでに各メーカーが自分で徹底的に指導されているケースも多く、そこは我々の手の及ぶ範囲とは考えずに補完的なお手伝いをしています。また、専門家がいる間は良いが、いなくなったら改善がストップするということがない様に「T-型作戦」（特定プロセスを徹底的に改善し世界レベルを経験的に理解できるようにし、その後社内で他プロセスへの展開を計る）と相手企業内部の改善チームをがっちり構築してもらい、社長自らが毎週フォローし次の指示を出す「トップ・コミットメント」方式をとっています。もちろんその二つの条件を満たせない企業には支援を行いません。

二つ目のアプローチはタイ側カウンターパートへの技術移転を重点に行って、将来タイ側でレベルアップ支援活動が出来るようにすることです。日本人の専門家投入もいつまでもやっているわけにはいきませんし、主として Tier 2-3 のサプライヤーは数が多いためとても対応が難しいからです。2002 年はカウンターパート教育用の材料づくり（理論と実践のケースライティング、ケーススタディーの実施と現場での OJT）、2003 年はタイ人カウンターパートの活動を主体にして日本人専門家が後見役に回る、というパターンで考えています。幸

いなことに、タイ政府もこの活動の重要性を認識して 300MB というかつて例を見ないスケールの予算措置をして居りますので、難問であるカウンターパート確保がうまくいきさえすれば、300社対応という掛け声は現実離れしているとはいえなくなります。このプログラムは特に日系部品メーカーのサプライヤーのレベルアップが主な狙いですので、日系各企業の皆様のご理解とご支援を、そしてプログラムの活用をお願いいたします。

5. 人づくり支援

人づくり支援の目標

いまさらということはありませんが、タイの労働事情では新卒採用・企業内教育パターンは通用せず、採用とポジショニングには客観的な物差が必要であり、雇用される側からすれば自分で勉強すればするほど報われるシステムが存在することによって潜在的な上昇志向を引き出すことが肝要であると思われまます。

従来から「モノづくりは人づくり」が叫ばれ人づくりの重要性が喧伝されながら、TAI による具体的な支援は、これまで一方通行のセミナーのみでした。上記のような目的を実現するには客観性・実践性とシステムティックな教育体系を持つ産業資格制度の開発と定着が必至である、と我々は考えています。現在本格調査のチームが来タイしており、プレス・樹脂成形・金型・機械加工・鋳造の各分野における技能レベルの詰めを行っています。

タイの技能国家資格を担当している労働省の技能開発局とも調整を図りながら、世界標準の達成を目指す自動車業界の要求レベルにあった資格要件の策定がこのプロジェクトの第一段階の目的であり、底辺の嵩上げを図る国家技能検定に対し、世界レベルと現状とのギャップを資格のステップとする事を狙いとしている自動車業界向けの資格制度との関係は、ちょうど ISO に対する QS のような位置づけとよく似ています。

第二段階では、実際に教育コースをつくり、インストラクタートレーニングを行い、知識・技能の両面から教育を実施します。このときタイ全土に広がる職業訓練のためのリソースを活用していく予定です。第三段階では、技能検定の実施を行って行きます。

産業資格制度開発と定着

資格制度を作っている人には申し訳ないのですが、我々としては資格要件そのものの決定はこのプロジェクト全体の 10% 程度であると思っています。ここから先は、いかに使われる・信頼される資格制度・システムが構築できるか、業界が使ってくれるようなものが出来るのか、実際に使ってもらうためにはどうすればよいのか、といった業界の理解と協力を求め、固めていく作業があとの 60%、残りの 30% が教育と検定の実施、その後のフォローアッ

プといったところでしょうか。いずれにしても、業界の理解と協力がこのプロジェクトの死命を制するほど決定的な意味を持っています。

6. おわりに

限られた紙面ではありますが、私たちが目標に向かって日夜努力を積み重ねている状況が少しでもご理解いただけたとすれば、これに勝る喜びはございません。しかしながら、業界の当事者ではない我々がいくらがんばっても出来ることはたかが知れています。業界の皆様が TAI の活動や目標をご理解いただき、ともに協力しあってこそ目的が達成され、国にとっても業界にとってもメリットのある状況が作られるのだと思います。

現在の TAI は自動車業界経験者が所長の Vallop さんと我々日本人だけ、というさびしい状況で、これでは本来の目標の達成は望めません。中核となる人材が自動車産業に造詣と熱情を持つことが現段階でもっとも大事であり、このためにも業界と TAI の間の人事交流が絶対に不可欠であります。TAI に 5-6 人程度の人材を派遣していただくだけで、動きはまったく違ってきますし、規定の効果をあげることが出来ると思います。是非とも業界の皆様のご協力をお願いしたいと思います。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 1巻5号 2002年8月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>