

海外長期滞在調査から見えるタイの工場の「成長」

大木 清弘

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: kiyoteruo@hotmail.com

1. はじめに

2007年8月1日、JL717便にて筆者は成田空港を後にした。

今から約1ヶ月間、もう日本に戻ることはない。この夏は、若さにかまけて遊ぶことも、高校球児を応援することも、朝青龍の去就問題に騒ぎ立てることもない。筆者はこれから約1ヶ月、海外工場に滞在し、現地調査に没頭することになる。行き先は、バンコク、スワンブーン空港である。

思うに、「海外工場」という言葉には、常人にはかけ離れた世界を感じさせるものがある。そもそも「海外」という言葉は、物理的にも、心理的にも、本国から距離を感じさせる言葉である。そして「工場」というものは、日常の消費生活を送っている我々から見れば「裏方」であり、距離を感じてしまう存在であろう。もちろん国際的な企業で働く人にとっては、海外への出張や勤務はいまやごく当たり前のことである。しかし、「海外工場」という言葉はどうであろうか。海外工場を訪問したことのある方は、前線で活躍されている企業人の方でも多くはないのではないだろうか。「海外」と「工場」という言葉が重なり合う時、その相乗効果によって言葉から与えられる「距離感」は一気に増大するのである。

日本企業にとって海外工場の重要性が拡大していることは、改めて主張するまでもないだろう。日本の製造業の海外生産金額は年々拡大しており、2007年度にトヨタ自動車の海外生産台数が日本国内の生産台数を超えたことも記憶に新しい。グローバルな需要は拡大しており、そこに成長の機会が存在する。しかし、日本国内は土地にしても人にしても高く、その上少子・高齢化が進んでいる以上、これから製造の中心が海外にシフトしていくのは当然の帰結である。もちろん、国内に残すべき部分も多々あり、それは今後の我々の

研究テーマのひとつであろうが、海外に製造機能の重心が移っていくことは、容易に想像できることである。

このように重要性が増している「海外工場」に対して、いつまでも距離を感じている場合ではない。海外工場はこれから付加価値を生み出す中心的存在であり、そのマネジメントの成否が、企業の競争優位にますます大きな影響を与えるだろう。そして、そのように海外工場をマネジメントしていく上では、海外工場というものを理解するための努力が必要不可欠である。

それは、我々研究者も同じであり、海外工場を訪問調査する機会を増やしている。多くの産業の海外工場を横断的に拝見し、その研究成果を産業界にフィードバックすることが重要であると考えている。しかし、そのような訪問調査の多くは、一回につき2-3時間程度の見学やヒアリングに限られることが多い。調査を実施する研究者にも、調査を受け入れる工場側も、時間的な制約があるからだ。研究者の中には、そのように様々な産業の工場を少しずつ観察するだけで、果たして海外工場への理解を深めることができるのだろうか、という自省も存在する。数時間というわずかな滞在時間から工場を見つめ、そこから研究を進めていくことは、ある意味ではパワフルであっても、そのような視点だけでは、より多角的に海外工場を理解することができないのではないか。そのため、別のアプローチを取る必要があるのではないか、ということが研究者の中でも議論されているのである。

筆者は某企業のご厚意を頂き、2007年の8月に1ヶ月間、タイに長期滞在して海外工場調査を行った。工場のオフィス内にデスクを借りて、インタビューや現場観察をほぼ制約なく行った。毎日、入社時刻に従業員と共に入社して、昼休みに食堂でランチを食べて、終了時間に帰宅する。こういう日々を約30日間送ってきた。そしてその後、2008年5月に再訪問し、1年前との変化を調査した。本稿ではそのような長期滞在と再訪問の経験を踏まえ、タイという国、タイという国の海外工場についてレポートし、日本企業にとってタイという国がどのような価値を持っているのかを、議論したい。

2. タイという国

タイはユーラシア大陸の南東のインドシナ半島に位置する、人口約6300万人の王国である。日本からの所要時間は飛行機で6時間くらいであり、遠くも近くもない国である。言語は基本的にはタイ語で、教育レベルが高い層であれば英語もできるが、日本人と同様、

ものづくりアジア紀行

多くの人は英語に堪能ではない。

スワナブーン空港に降り立って一番印象的なのは、想像以上に近代化されたその空港である。2006年に新しくできた空港というだけあって、洗練されており、夜などはちょっと幻想的でさえある（写真1）。

ただ、2007年の8月1日は、のっけから手痛い歓迎を受けた。というのも、入国審査に1時間以上の時間を取られてしまったのである。タクシン政権崩壊後、軍事政権と旧タクシン派の間で国情がやや不安定になり、入国審査も厳しくなったという。2007年4月に訪問した際はなかった「入国の際に写真を撮影する」という審査が新たに加わっていた。

といっても、1時間以上の遅れはそれによって引き起こされたわけではない。どちらかと言えばオペレーションの問題であった。まず、個人によって入国審査にかかるスピードが大きく異なっている。テキパキとこなしてくれる審査官から、漫然とこなしている審査官まで、様々である。筆者の列の先には二人の入国審査官がいたのだが、明らかに「漫然型」の審査官がいた。さらに驚くべきことに、長蛇の列ができているにもかかわらず、「漫然型」でない片方の入国審査官が何食わぬ顔で休憩に行ってしまったのである。そして、残された「漫然型」の入国審査官も、しばらくすると新しい入国審査官と交代し、しかもその引継ぎに数分の時間を要していた。筆者は決して我慢強いわけではなく、さらに企業の方をお待たせしていたため、憤懣やるかたない気持ちで自分の番を待っていた。にもかかわらず、いざカメラを向けられるとどことなく笑顔で迎えてしまうのは、我ながら情けないものである。

現地の方に聞くと、タイでは公共機関のサービスはあまり良くないらしい。もちろん日



写真1 スワナブーン空港（左は搭乗ゲート、右は夜の出発ロビー）

大木 清弘

本の公共機関のサービスが良いかどうかは分からないが、比較すればやはり劣っていると言う。これには、政治的な混乱もさることながら、どこかおっとりとしているタイ人の気質を表しているようにも思われる。

さて、バンコクのスワナブーン空港に着いた筆者は、そこから車で1時間30分のところにある、調査先の工場へ向かった。車に乗って数十分もすると、そこにはなかなか見ることができないタイが広がっている。バンコクのように近代化されておらず、道路の両側は基本的には森や畑で、ところどころに民家が存在し、ごくまれに商業施設が点在している(写真2)。道路もところどころ凸凹しているため、うとうとしていると「ガーン」という衝撃で目を覚まされることになる。

現地の方は商用のため、調査先の工場からバンコクやその他の地域に向かうことが多々あり、時期によっては毎日のように商用がある場合がある。その時は専用のドライバーがつき、ドア to ドアで向かうことができるため、日本で働く方にしてみれば「うらやましい」と思われる方も多いただろう(筆者もそう思っていた)。しかし、がたがた揺れる車の中に1-2時間、往復ではその倍の時間も揺られるビジネスマンの状況も少しだけ考えて欲しい。タイ、それも田舎の「ドア to ドア」は、日本の「ドア to ドア」よりも肉体的負担がはるかに大きいのである。

それはさておき、筆者はそうして調査先の工場へと着いた。調査先の工場の方が泊まっていたらっしゃるアパートメントホテルに1ヶ月滞在し、調査を行ったのである。図1は筆者が1ヶ月の間にどのようなことを行ったかの大体のスケジュールである。以下では、1ヶ月の調査で感じたタイの工場の雑感を書いていきたい。



写真2 工場近くの道路

ものづくりアジア紀行

図1 筆者の調査スケジュール（黄色部は別件の中国調査）

日	月	火	水	木	金	土
			8月1日	8月2日	8月3日	8月4日
			到着	マネジャー への挨拶	社内発表 大会	プラントツ アー
8月5日	8月6日	8月7日	8月8日	8月9日	8月10日	8月11日
休日	プレゼンテー ション	データ収集	企業訪問	インタビュー & 現場観察	インタビュー & 現場観察	休日(腹痛)
8月12日	8月13日	8月14日	8月15日	8月16日	8月17日	8月18日
休日(腹痛)	休日(腹痛)	インタビュー & 現場観察	インタビュー & 現場観察	インタビュー & 現場観察	インタビュー & 現場観察	中国出発準備
8月19日	8月20日	8月21日	8月22日	8月23日	8月24日	8月25日
		中 国	調 査			タイ帰国
8月26日	8月27日	8月28日	8月29日			
バンコク	インタビュー & 現場観察	インタビュー & 現場観察	まとめ			

3. 工場での雑感 タイの工場の空気

筆者が訪問した工場はコンピュータ用電子製品の量産工場であり、多くの現地従業員を抱えている一大工場である。筆者は工場のオフィスに一席をお借りし、そこを拠点にインタビューや工場見学を行った。現地ではスーツなどは無用であり、筆者は現地の方が着ているユニフォームに着替え、毎日従業員顔で「出勤」していた。

初めに現地の社長からご厚意を頂き、現地の主要なマネジャーの方々に挨拶をして回った。この工場のほぼ全ての要職はタイ人によって占められており、そのような方々に不慣れな英語で挨拶をして回った。

オフィスを歩いていて思うことは、ホワイトカラーの女性の多さである。日本と比較するのはおかしいのかもしれないが、日本と比較すれば明らかに女性が多い。部長級の方の中に占める女性の割合は、50%は越えないものの、かなり多かった。

一般に東南アジアでは女性が働き、男はあまり働かないという「文化」があり、タイも同様であるようだ。ブルーカラーのオペレーターの方は、ほぼ女性である。同様に、ホワイトカラーも、日本と比較すれば明らかに女性が多いのである。単純に数字の上では理解

をしていても、工場を歩きながら女性の活躍を目の当たりにすると、より強烈な印象を受ける。

工場を歩きながら、という点では、やはりタイの方々の気質というものを大きく感じる。簡単に言えば「陽気」「親切」なのである。例えば、調査のためにライン工程を観察していると、ラインの作業者と目が合うことがある。観察者としてはどうしても気まづくになってしまう瞬間であるが、そういうときに70%くらいの確率で「ニコッ」と笑ってくれる。なんとも観察者としては嬉しい瞬間である。これは国内、海外問わず、あまり見られることではない。この工場以外でもタイの工場では比較的ニコッとしてくれることが多いと、個人的には思う。また、クリーンルーム内のラインをガラス越しにじっと見ていると、ライン全員で手を振ってくれた時があったので、こっちも思わず手を振ってしまった。生産性が落ちたら困ると思いながらも、なんとも嬉しくて仕方がない。

ある時はユニフォームが曲がっているといって、わざわざ傍まで来て直してくれる時もあった。また、後ろから「オハヨウ」、「オハトウ」という片言の日本語が聞こえて、振り返るとタイのオペレーターの方がニヤニヤしていたこともあった。彼らから見れば、筆者は明らかにタイ人でなくせに現地のユニフォームを着て、かつ現場をうろろうしてノーティングをしている「不審者」にもかかわらず、からかいを交えながらもかなり陽気に接してくれた。この工場特有の要因があるといっても、そこにはタイという国の国民性が強く反映されているのではないか？

ちなみにタイの人から見ると、日本人は実年齢よりも若く見えるようだ。筆者は当時20代前半であったが、「高校生ぐらいかと思った」と言う声もちらほら聞いた。また、筆者の後ろのデスクに座っていた女性（ガーさん）が良くチョコレートくれた。タイの方は辛いものを食べた後に甘いものを食べるのが好きらしく、ランチのあとは売店で甘いものを買うことが多いのだが、わざわざ筆者のためにチョコレートを持ってきてくれるのである。女性からチョコレートをもらうということは非常にありがたいことであり、大いに感謝しているが、いつもお菓子をもらっていると、まるで小学生に戻ったみたいで、少し恥ずかしい気持ちがあった。

現地の社長は、このようなタイの現場の雰囲気や上手く活かそうと取り組んでいらっしやった。彼は小集団活動をタイの現場に大体的に導入し、「カイゼン」を推進することで、現場からのボトムアップによる変革を狙っていたのである。彼はいきなり「コストをどれだけ下げろ」とは言わない。「カイゼンである」「小集団活動である」と強く銘打って、工

ものづくりアジア紀行

場全体にそれが知れ渡るよう、自ら積極的に取り組んでいるのである。「分かりやすさ」を重視して推進し、そして結果に対してはどんなものでも評価する。彼は「カイゼン」と「小集団活動」に対して、強力なリーダーシップを発揮していたのである。

このような社長の方針を受けて、現地のマネジャー等も小集団活動やカイゼンに積極的に取り組んでいた。彼らの取り組み方はまさに陽気な「タイ風」である。工場内を歩くと分かるのだが、小集団活動やカイゼンを推進するポスターが「尋常じゃなく」貼られている。あえて「尋常じゃなく」という言葉を使ったのは、この工場ほどたくさんの、それも派手な掲示物がある海外工場は、見たことがないからである。それは筆者の経験だけでなく、この工場を訪れる方の多くの感想であると言う。ただのポスターだけでなく、その周りを花やシールといった飾り付けをおこない、もはやちょっとした芸術品になっている。また、ポスターだけでなく、日常のオペレーションに問題のない程度にダンボールで作ったオブジェがおいてあり、そこには小集団活動やカイゼンを鼓舞する内容が書かれている。タイ語が読めない筆者でも「KAIZEN」や「SGA (Small Group Activity)」という言葉は読めるのだが、その辺の言葉が持つ意味などは考えさせないほど、楽しい印象を与える掲示物が多いのである。そこには、「カラカラに乾いた雑巾をさらに絞る」ようなカイゼンの一面は見て取れず、タイの気質に合わせた「陽気な」カイゼンの姿が見て取れた。

さらに驚くべきことは、そのような掲示物が毎日のように変化していることである。筆者はほぼ毎日工場を観察していたが、必ずどこかが変化していた。「お客様に対して工場案内をする時に、昨日までなかった掲示が突如現れることがあり、説明に戸惑うことが多々ある」と現地社長はおっしゃっていた。もはやカイゼンや小集団活動といったことの普及だけでなく、そういうものを作ること自体が楽しくて仕方なくなっているのだろう。それゆえにカイゼンや小集団活動という言葉が嬉々として工場内に氾濫している。決して「押し付け」ではなく、陽気に工場内に染み渡っているのである。

しかし、筆者にはこのような取り組みがやや行き過ぎに感じられることもあり、社長にその旨をお聞きしたことがある。社長は「もちろんやり過ぎには歯止めをかける。でも、今はとにかく全体にいきわたることが大事である。それまでは細かいことは言わない」とおっしゃっていた。確かに、この取り組みを始めて1年目であり、いきなり多くを求めることはできないだろう。また、海外工場は現地の人間が中心であるため、現地の人間が動かなければ意味がない。だからこそ、陽気なタイ人の性格に最もあった形で、「小集団活動」や「カイゼン」という取り組みを導入していくのが重要となっているのだろう。それには、

派手なポスターだろうと、どこから持ってきたのか分からないようなオブジェであろうと何でも良い。現地の人間性の主体性を許容することが重要である。このような海外工場のマネジメント思想がそこには存在しているのではないかと、筆者は推測する。

さて、長くて短い滞在調査を無事に終えた筆者は、2007年8月29日に帰国した。帰国の際には、調査のフィードバックをかけるために、また訪問することを約束させて頂いた。その後は、国内でごく普通の大学院生生活を送っていた。

4. 2008年5月 そして再訪問

(1) タイを取り巻く環境の変化

帰国した筆者は、調査の結果をまとめ、2008年5月に再訪問の機会を頂いた。フィードバックが主な目的であったが、同時に9ヶ月たってどのように工場が変化したかを改めて定点観測することが目的であった。ただし、今度は学期中ということもあって、わずか2日の滞在となる。

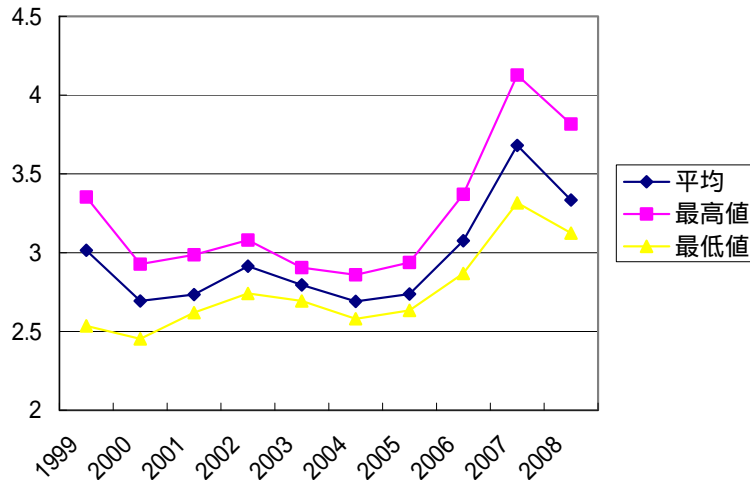
この9ヶ月の間に、タイという国をとりまく状況も大きく変化した。まずタイに行くためのサーチャージ料が高くなっていた。2007年にタイを訪問した際のサーチャージ料は2万円以下であった。しかし、2008年になると同じJALにもかかわらず3万円を超えていた。原油高の影響は一部を除いた全ての人間に平等に痛手であろうが、海外調査を行う筆者としても、やはりかなりの痛手である。

さらに、タイ国内のインフレがかなり進んでいった。まず四川大地震やミャンマーのサイクロン被害によって、米が輸出に回され、国内のお米の値段が2倍近くにまで高騰してしまった。また、これは現地の社長からお聞きしたことであるが、彼が2006年に赴任した時に90パーツ程度であったビッグマックセットが、2008年5月に筆者が調べたところ、110パーツ程度であり、何度か価格が改定されていると言う。このようなインフレ傾向のため、賃金を数パーツ上げなければならない企業も出てきている。

また、パーツも上昇し、さらに為替変化の激しい通貨となっている。図2を見れば分かるとおり、元々1パーツ=2.8円前後で推移していた平均為替は、近年3円前半まで上昇している。さらに注目すべきは最高値と最低値の違いであり、わずか一年間で非常に変化する不安定な通貨となっているのである。

元々多くの企業が海外工場の進出先としてタイという国を選んだ理由には、まず第一に

図2 パーツの為替推移（1パーツあたりの円）



労働賃金が安いことがあり、その上で歴史的な条件からもたらされる政治的安定性やシンガポールや中国とも近いという立地条件があった。しかし、近年の状況を見ると、政治的安定性はやや乏しく、労働コストは上昇し、為替の動きも不安定になっているため、果たして海外工場の立地としてタイが理想的なのだろうかという議論が出てきてもおかしくないであろう。労働コストの面では、タイよりも低いところは中国やベトナムなどに存在するし、一方で知的労働者の質では、同じ東南アジアでもシンガポールに劣るだろう。タイはシンガポールと中国に挟まれ、アジアの製造圏の中で微妙な地位に苦しんでいるのではないかと考えられる。日本企業から見れば、現在のタイへの投資には積極的になりにくいし、上手くいっていないタイの工場であれば「撤退」も検討されうる状況に追い詰められている。

しかし2008年5月に工場を再訪問してみて、そのような為替や労賃だけで海外工場の議論はできないということを改めて感じた。企業の中に入り込むことによって、改めて海外工場というものの「成長」を肌で感じる事ができた。

(2)タイ再訪問 工場の成長

改めて工場を訪問してみたが、パッと見た感じの違いはほとんどない。今までと同様にカイゼンや小集団活動は華々しく取り上げられており、陽気な雰囲気は変わっていない。

しかし、まず変わったのは、カイゼンや小集団活動、5S活動といったものを成果に具体

的につなげていこうという志向が強まったことである。現地のマネジメント層が頃合を見て今までの「和気藹々とした活動」から、「和気藹々かつ成果の出る活動」へと、カイゼンや小集団活動をシフトさせていた。1年間に及ぶ取り組みによって活動が工場内に浸透し、かなりのコスト削減の成果が出たため、工場の人々は「成果」に対してより意欲的になったという。そこで、より成果に重点をおいたシフトチェンジを行ったのである。現地ではカイゼンアドバイザーという役職が新たに設けられ、彼らが現場の改善を指導していた。このため、昨年度よりもより強力なカイゼン力が発揮されていると言う。

また、カイゼンの幅をさらに広げ、製造機械も積極的に改造できるようになったと言う。これは権限が広がったことだけでなく、能力の意味でも「育ってきた」ことを意味している。現場では搬送系などに2007年には見たことのないような装置がいくつも加わっていた。これらは、タイ人エンジニアが自主的に試行錯誤を繰り返して作成したものであると言う。1年前までは、タイ人エンジニアが自主的に装置を作って、それが製造現場に並ぶことはほとんど見られなかった。しかし、1年たったその時には、確かに彼らはそれを作り上げ、現場で機械を前にして議論を繰り返していた。もちろんその表情は明るい。

もちろん、まだまだ始まったばかりの活動も多く、現時点で手放しに評価することはできない。しかし、2007年に現場に貼り付いて観察した地道な取り組みが、1年後の訪問では大きな成長として見て取れた。この工場は確かに成長しており、その成長の「伸びしろ」はまだまだあるように見受けられた。そして現地の人材を主体としたマネジメントはその「伸びしろ」を埋めていくような方向に舵を取っているように感じた。このように海外工場を「活かす」ことができれば、外部的な労働コストや為替リスクをも克服する力が生まれる可能性があるのである。現場の成長を無視し、または現場が成長しないと決め付け、マクロ的な情報を中心に海外工場への経営的決定を行うことは、大変危険であるということ、改めて感じた。

そしてそのような「活かす」という視点では、タイという国はなかなか良い立地のように思える。タイ人は、彼らのモチベーションを高めることができれば、積極的に仕事に取り組んでくれる気質と能力があるように見受けられた。そしてそのモチベーションを高めるための方策はとにかく「楽しく、陽気に取り組ませること」なのではないかと、わずかな滞在経験からではあるが、筆者は考察する。

現地のオペレーターの離職はどの海外工場でも克服すべき問題となっているだろう。そこで、この工場でも現地のオペレーターがなぜ離職するのか調査してみたと言う。すると、

ものづくりアジア紀行

一番多かった理由は、「友達がいらないこと」であったという。給料、仕事のきつさではなく、「寂しさ」が離職の一番の原因だったのである。これこそ、タイという国を象徴しているのではないか？

最後に、海外工場への長期滞在という貴重な機会を頂けたことへ、心から感謝の意を表したい。このような機会を得ることは、筆者のような大学院生にとっては何よりも貴重な勉強の場であった。我々研究者、特に大学院生であれば、このような貴重な機会を頂けるチャンスがあれば、お言葉に甘えて経験させて頂くことを強く推奨する。



写真4 リンゴをせがんでくる現地の象

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

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 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 7巻7号 2008年7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 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>