

タイにおけるものづくりの光と影:

一歩進んだものづくり能力構築のために

大木 清弘

東京大学大学院経済学研究科

[E-mail: kiyoteruo@hotmail.com](mailto:kiyoteruo@hotmail.com)

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科

[E-mail:shintaku@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:shintaku@e.u-tokyo.ac.jp)

天野 倫文

東京大学大学院経済学研究科

[E-mail: amano@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:amano@e.u-tokyo.ac.jp)

善本 哲夫

立命館大学経営学部

[E-mail: tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp](mailto:tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp)

中川 功一

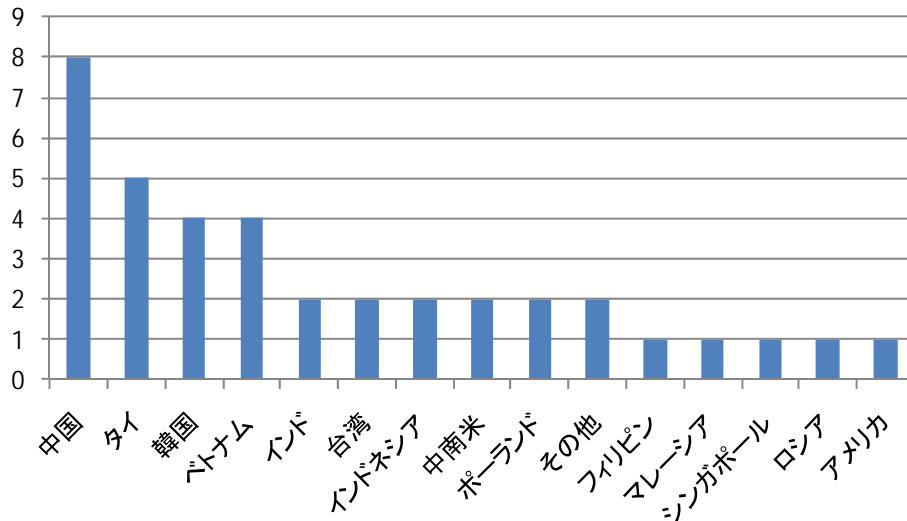
駒澤大学経営学部

[E-mail: allegro_assai@hotmail.com](mailto:allegro_assai@hotmail.com)

1. ものづくり紀行の自己反省

本誌のものづくり紀行(元ものづくりアジア紀行)も今回で39作目となった。特に区切りのいい数字ではないのだが、ここでどのような国が対象とされてきたのかを改めてまとめた。

表1 対象とした国別のものづくり紀行数（2009年12月時点）



出所) 筆者作成

すると、表1のような結果が明らかになった。もっとも本数が多いのが中国で、8本である。日本の隣国であり、めまぐるしく成長をしている大国への注目度を考えれば、納得のいく結果であろう。では、その次に多いのはどこか。タイである。

タイが二番手になる理由は、我々執筆者陣が頻繁にタイに調査に行くことを反映している。食事が美味しいなど人間臭い理由ももちろんあるのだが、我々がタイの現地調査に引きつけられるのは、まさにタイという国にみる「生産現場のポテンシャル」にある。

こうした視点はタイを取り上げたこれまでのものづくり紀行からもうかがえる。例えばタイを扱った第1号である富田(2006)は「憎めない親しみやすさを、筆者はタイの人々に感じる」(p. 400)とタイの印象を記している。善本(2007)もタイの雰囲気「凜としたのんびり」(p. 5)と表現し、それが日系企業の現場と調和していることを述べていた。他にも、東(2007)や大木(2008)、さらにタイ人留学生が執筆したラチョット(2008)でも、基本的にはタイにおいて日本と親和性の高いものづくりが実現できる可能性に触れ、タイが日本企業にとって親しみやすいパートナーであるということが主張されてきた。

しかしこれまで、タイが日本企業にとって強力なパートナー地域となるということを強調しすぎたかもしれない。もしかしたら読者の中には、タイに行けば無条件で日本と親和性の高いものづくりが実現できると誤解された方もいるかもしれない。しかし、現実はその

う簡単ではない。過去のものづくり紀行では、どれもタイのカントリーリスクには言及してこなかった。我々はタイが強力なパートナーとなりえるポテンシャルを持っているということ明らかにしたにすぎない。タイでのオペレーションもその他諸外国・地域と同様に様々な問題を抱えている。こうした点をしっかり述べておかなければ、タイがリスクの無い、楽園のような地域にみえてしまいかねない。我々なりの自己反省を含め、タイのリスクを考えてみたい。

2. 中国か、タイか？

近年、タイの魅力が、日本企業の中で再認識されているようである。それは中国の現状と関係がある。安価な賃金や膨大な労働力を背景に、日本企業の工場進出先として注目されてきた中国ではあるが、近年はその環境が変わりつつある。例えば、中国では労働契約法が改正され、「期間の定めのない雇用契約」を労使間で結ばなければならなくなった。これは必ずしも「終身雇用」を意味するものではない。労働者をより長期的に雇い入れる、国を挙げての安定雇用政策だといってよい。また、有期雇用で2回契約したならば、3回目以降は常勤で雇わなければならないという規則もできた。さらに、賃金自体も急速に上昇しつつある。このような労働をめぐる変化も踏まえれば、安価な労働力を短期で回転させながら使っていく、という安易な中国製造モデルは、抜本的な見直しが迫られる。むしろ、高い回転率で低賃金大量労働力を活用できた中国の姿が、きわめて特異であり、また、その特異性が中国の製造面での魅力でもあった。

これまでの中国製造モデルの見直しが最も深刻なのは、中国にグローバル輸出拠点を設けている企業である。現地市場をターゲットにしている内需志向の現地子会社であれば、よほどのことがない限り現地供給を他国からの輸入に切り替えることはない。しかし、グローバル輸出拠点にとって、慣れ親しんだ中国製造モデルの瓦解は、生産戦略の方向性を大きく転換させるぐらいのインパクトを持つ。特に、あたかも永続するかに見えた中国の低賃金に進出目的を絞っていた企業ほど、このインパクトは大きい。たぶん、こうした企業の頭に浮かぶフレーズは、中国の工場で、今後とも世界で戦っていけるのだろうか、である。

以前からチャイナリスクは言及されてきた。ポスト中国として、ベトナムやインドなどこれから経済発展が本格化する新しい地域が注目されているが、同時にすでに多くの日本

企業が進出済みの国の中では、タイの魅力が見直されている。¹ タイの労働コストは、今の中国よりも安い、といった意見もある。しかしながら、タイの魅力は、労働コストではなく、むしろオペレーションの力量や将来性にある。日本企業の工場として、タイと中国では、能力の伸びしろが大きいのはどちらなのか。

そのような問いへの答えのひとつのヒントとして、我々は総じて「タイは中国よりも日本のものづくりと親和性が高いのではないか」ということを主張してきた。² しかし、決してタイであれば無条件にその親和性が得られると主張してきたわけではない。超えるべきハードルはタイにも存在しているのである。そこで今回は、これまでタイの光の面にフォーカスし過ぎたことへの反省を込めつつ、タイでのオペレーションに潜んでいる影の一例を紹介する。その上で近年の調査に基づいて、改めてタイにおけるオペレーションの形を紹介したい。

3. 意外に悩ましい(?)タイの現場

まずは、タイのマクロ的な労務実態から説明したい。これまで、タイの労務実態などについて詳しくは触れてこなかったのが、これを機会に紹介したい。

バンコク日本人商工会議所が在タイの日系企業 473 社に対して 2008 年 4 月に行った調査によると、2007 年度の時点で労働争議（ストライキ、サボタージュ、ロックアウトなど）が起きたのは、7 件である。これは最終的に労働争議に至ったもので、労使紛争として解決が見られたものは 41 件あるという。この数字が大きいかどうかは別としても、日本から見て「親和性の高い」、「おっとりとした」タイにおいても、労働争議は存在するのだということを、強調しておきたい。われわれが訪問した某日系企業でも、常態的な労使紛争が悩みの種であり、本社が随時対応に追われているといった話を聞いた。

特にリーマンショック以降の不況のあおりを受け、人員削減や賃金上昇を抑える企業が増えているため、タイにおいても労働争議が目立ちつつある。2008 年以降、報道されたものから例をあげれば、フォードとマツダの合併会社であるオートアライアンス（2008 年 12 月）、GM（2009 年 9 月）、トステム（2009 年 9 月）などで大規模なストライキが起きた。また、富士通のタイ HDD 工場が東芝に売却される際には、富士通の現地従業員が

¹ ベトナムのポスト中国としての可能性に関しては善本（2009a）に詳しく記されている。また、「タイ派」と「中国派」という日本企業の志向の違いに関しては、善本（2009b）が詳しい。

² もちろん、ものづくりの親和性が高いからと言って、必ずタイを選ぶべきであると主張しているわけではないことは、改めて強調しておきたい。

ものづくり紀行

富士通に対して勤続手当の支払いなどを求める動きがあった（2009年7月）。労働争議やストライキなどという、中国で頻繁に起きているイメージが強いが、タイでも少なからず起きている。

2009年8月のタイ調査では、日系電機メーカーのタイ子会社に所属しているA氏から、労働環境の実情について聞くことができた。A氏は2006年ごろから現地に赴任し、数千人を誇るタイ子会社において様々な労働問題を取り扱ってきた人物である。その中でA氏はタイにおけるオペレーションの難しさの一面を説明してくれた。

2006年前後に労働組合ができてから、企業として事業体を変えることが難しくなった。また、職種移動が労働条件の移動とみなされるため、職場間の移動も自由にできなくなった。そのためローテーションを行うためには、本人の認可が必要となる。

ジョブローテーションは、生産量への柔軟な対応にも有効であるし、なによりも多様な技能の育成をもたらす。この多能工スキルが、日本企業の強みであるとされてきた。このようなジョブローテーションによる多能工化が、中国よりは比較的やりやすいと思われてきたのがタイであるが、この企業ではなかなか苦勞しているという。

さらに、A氏はタイの労働者が直面している現状についても、説明してくれた。

従業員を600人調べたら、7人を除いて全員が借金をしていた。ワーカーの平均月収が9,000バーツ（約2万7千円）の中で、1人平均5万バーツ（15万円）の借金をしていた。

陽気なイメージのあるタイ人ではあるが、現実のワーカーは多額の借金をしていることが多い。ここでいう借金というのは、多くの場合はローンである。タイの人間はローンを好んで組む傾向にあるとよく聞く。東（2006）でも、彼の友人が5年ローンで立派な車（約180万円、一般的な大卒の初任給の約50カ月分）を購入したことが触れられていた。彼の友人がそうであるとは限らないが、タイでは収入に見合わない多額のローンを組むことが多々あるということを知る。この点からみると、タイのワーカーの生活は、必ずしも安定的であるとはいえないのである。

ちなみに従業員の消費性向に関しては、タイ現地資本の企業も苦勞しているようである。タイの企業グループであるサハユニオン傘下のある会社では、従業員への啓蒙活動のひとつとして、「お金の使い方指導」を行っていた。企業側が「貯蓄」の意識を従業員につけるための教育を行い、さらに企業が従業員の代わりに貯蓄をキープするような仕組みも取られていた。さらに、銀行の人間に貯蓄に関するコンサルティングも行ってもらって

いるという。現地の人間から見ても、タイ人の「非貯蓄傾向」は問題視されているのである。

また、離職率という点でさらに注目すると、ワーカーよりもエンジニアレベルの離職率が問題となる傾向にある。ある電機系メーカーでは、オペレーターの離職率は年間 3%未満だったのに対して、エンジニアの離職率は 20%近くであった。その他にもオペレーターの離職率よりもエンジニアの離職率が高いという企業は多くみられた。エンジニアは、より賃金が高い職、よりステータスの高い職に移動していく傾向があるという。エンジニアのジョブホッピングは、マレーシアなどアセアン全域を通じた共通の問題であるが、タイにもその問題は存在している。

日本流の強いものづくりの現場、高い問題解決能力を持った現場には、強いエンジニアも必要である。現場で発生した問題を根本的に解決するためには、ラインや設備自体の改良が必要とされることもある。そのような場合のライン・設備の改良は、ワーカーではなく主にエンジニアの仕事となる。もちろんワーカーもライン・設備の改良にかかわることはできるが、その範囲は小さく、専門的な知識を持ったエンジニアが必要となる。たとえばタイのある日系 PC 周辺機器メーカーの社長は、「工場をより強くしていくには、ワーカーからのカイゼンだけでなく、エンジニアからのカイゼンが進んでいく必要がある」と考え、着任 1-2 年目はワーカーのカイゼン活動を推進し、3 年目からはその対象をエンジニアに変更し、カイゼン活動を推進していた。強い現場には、技術もあり、問題解決能力もあるエンジニアが必要であり、彼らを育てていく必要があるのである。このような点から見ると、エンジニアの高い離職率は好ましいことではないのである。

以上のような現実を見ると、タイであるからといって手放しに日本と親和性の高いものづくりができるわけではなさそうである。ある程度の規模の企業になれば、労働組合が結成される。労働組合の要請によって、ジョブローテーションなど技能育成策を取ることができなければ、日本の強みをタイに移管することが難しくなる。その上、ローンなどの問題から、金銭目当てのジョブホッピングも生じている。また、エンジニアレベルで見ても、ある程度の技能がついたら金銭的理由でやめてしまう傾向にあり、技能形成の結果が社内に残りにくい一面もあるという。その結果、企業は望ましい技能を持たない従業員に対して、安くない賃金を払うことになってしまうのである。タイには優秀なワーカーは沢山いる一方で、優秀なエンジニアの確保には苦労するという。タイの現場が進化するには、ワーカーのみならず、優秀なエンジニアの存在が不可欠である。何の対策も無しに、

エンジニアが留まってくれる保証は無い。

タイの労働事情は、その国・地域固有の特徴を持つ。現地の労務管理は、一筋縄ではない複雑さがある。タイの良さは、多能工を基軸としたチームワーク作業を是とする日本企業の発想と親和性を持つことだが、その親和性を活かすには、それ相応の工夫が必要である。

4. 一步進んだものづくり能力構築へ向けて

以上、タイに対してややネガティブな側面を述べてみた。しかし、これもタイへの期待ゆえである。タイには日本企業が望むようなものづくり能力を構築できるポテンシャルがあるがゆえに、あえてマイナス面を紹介したにすぎない。

では、これらを踏まえた上で、タイにおいて現場と非常に良い関係を築いている日本企業を紹介しよう。そこには、タイのポテンシャルを引き出すようなマネジメントの取り組みが存在しているのである。

(1) SEKISUI S-LEC THAILAND

SEKISUI S-LEC THAILAND（以下 S-LEC）は、積水化学の中間膜事業のタイ子会社である。中間膜とは、自動車用強化ガラスで2枚のガラスの間に張る膜である。中間膜の基本機能は、強度を高めることであるが、遮光や断熱などの機能も持たせることができる。バンコクから車で2時間のラヨン地区に立地しており、周辺には AAT（フォードとマツダの合併会社）や GM、いすゞや自動車関連会社が多数立地している。

この企業は2000年9月に設立されて、現在従業員は84名、うち日本人は4名となっている。小規模な人員の中で、タイ国内、インド、中近東、その他 ASEAN 地域向けの中間膜を製造・販売している。

このタイ工場は本国から見ても一目置かれる工場となっている。それは、彼らが高いものづくり能力を持っているからである。例えば、タイ工場は段取り替え技能が日本本国を上回っているという。現場のモチベーションは高い。何か問題があればやる気を持って対応するため、改善などの進みが早いのだという。

このようなタイ子会社の高い能力はどのような要因に起因するのであろうか。それは小規模な組織の利点によるものが大きい。人数が少ないため、従業員同士が全て見知った顔であり、コミュニケーションが円滑にとれているという。また、実際に従業員同士の仲が

よく、昼休みや終業後も敷地内で仲間同士遊んでいる光景が見られるという。離職も年間1-2名程度なので、見知ったメンバーで長期的なオペレーションが継続できているのである。

このような所帯の小ささは、製造現場でも有利に働いている。前述のコミュニケーションにも関係するが、日本人が現場に入りながら多くの現地ラインワーカーに指導することができるという。小規模な組織であるからこそ、経験のある日本人がFace to Faceでワーカーに対して指導することができる。このような密な指導は、現地ワーカーのスキルアップに大きな影響を与えていると考えられるだろう。

また、ラヨンという立地も、良い影響を与えているだろう。従業員の多くは現地出身のため、帰宅時間を気にせず残って作業し、時には遊んでから帰宅する。バンコクの近く(1時間圏内)だと、夕方になるとバンコクに帰りたくてうずうずするマネジャーが増えるが、ここではそうではない。少し田舎に立地することの意外なメリットがここにあるのである。

以上みてきたとおり、S-LECでは、少し田舎で、小規模にやっていることが、企業の能力を高める素地となっていたといえる。しかし、立地や規模以上に着目すべきは、「コミュニケーションを密にして組織風土をよくする」、「日本人がしっかりと指導できるような体制を作る」というマネジメントの取り組みである。「コミュニケーションを密にして良い組織風土を作る」ことでタイの気質に合った勤めやすい企業となってモチベーションが上がる。以前、タイは「楽しい」が重要で、そうした現場の雰囲気を作ろうと努力する現地社長の話を聞いた。コミュニケーションが取りやすい組織風土が、タイのポテンシャルを引き出すという。こうした風土に日本が育てた技術が密に注入されることで、高い能力を持つタイ子会社となっているのである。「少し田舎で、小規模なオペレーション」は、そのようなマネジメントが取りやすい条件であるかもしれないが、タイの能力を高める絶対条件ではない。

以上まとめると、S-LECの事例は、コミュニケーションを密にして良い組織風土を作り、その上で日本人が密に技術を注入することができれば、タイの子会社でも日本本社をも上回る能力を発揮する可能性がある、ということを示している。その際「田舎」で「小規模」ということが、マネジメントを後押ししていた。

(2)フジクラグループ

株式会社フジクラは光ファイバ、光部品、フレキシブルプリント配線板、HDD 用部品、自動車電装品（ワイヤーハーネス、コネクタ、センサ）、通信・電力ケーブル、産業用電線などを製造している企業であり、その売上高は 2008 年連結で 5736 億円となっている。この企業の特徴はタイに注力しながら積極的に海外進出をしている点である。フジクラグループはタイに 8 会社、製造・販売・R&D を含めて 14 拠点を設置しており、40,000 人を雇用している。この雇用数はタイに進出している外資で最大である。我々はその中の LTEC 社を訪問した。

LTEC はチェンマイに隣接するランブーン（北部工業団地）に 1989 年に設立されたフジクラグループの子会社であり、8,000 人程度の人員を誇っている。主な製品は HDD 用部品、キーボード用メンブレンスイッチ、自動車用センサ、家電用のスイッチ・センサ、光ファイバである。北部に立地しているがゆえに、ワーカーの賃金をバンコクよりも 4 分の 3 強に抑えることができるという。

LTEC の目指すところは、「マニュファクチュアリングエキスパート」であるという。フジクラグループは中国にも活発に進出しているため、タイ拠点としてはグローバルの中でその価値を明確にしなければならない。そこで、フジクラのタイ拠点では、「中国に負けない」ものづくりを目指すことを明確に掲げているのである。「マニュファクチュアリングエキスパート」もそのひとつである。

では、具体的にフジクラのタイ工場はどのような役割や能力を持っているのか。まず、フジクラのタイ工場は中国への量産技術を支援するマザー工場になりつつある。例えば、タイ工場から中国の工場に対してタイ人や日本人がサポートに行っているという。日本人だけのサポートではリソース的に限界があるため、タイ人も海外サポート要員として活躍しているのである。また、より高度な役割として、近年は R&D センターも設立された。現地の一流大学であるタマサート大学と連携しながら人材を取り入れ、徐々に高度な R&D 活動を始めていくという。

さらに、タイ拠点では改善活動が盛んであるという。コスト競争が激しい HDD 業界に部品を供給していることもあり、タイ拠点で強力な改善活動を行わなければならない。そのため、現地の人間ができないことがないように教育され、比較的高いものづくり能力を誇っているという。

また、フジクラは様々な拠点間における情報共有に積極的である。例えば、タイ国内の

複数ある拠点が一同に集まり、改善事例の共有を図る。フジクラは、雇用者数でみると、タイで最大規模の日系企業である。グループ全体での展開が大きい分、タイで収集できる情報も多い。それを共有し、グループ全体でミックスアップしていく考えた。また、複数の生産品目を持つ拠点では、異なる現場や工程の作業者がチームを組んで、現場ごとに取り組みられている改善や現場管理の手法、作業方式を見て回る。生産品目が違って、取り入れることができる良いところは取り入れようという発想だ。また、自分の現場で当たり前だと思われていたことが、他の現場からみれば変なこと、無駄なこと、危ないことであったなど、気づきもある。この取り組みは、子会社全体での問題発見・解決である。

さらに教育に関しても積極的である。日系企業ではよくあることだが、例えば、タイ人スタッフを日本に派遣し、ものづくりノウハウと開発活動のノウハウを学ばせることも行っている。派遣については、需要や環境の変化に合わせて決定されるが、日本にいったことがある従業員はモチベーションが上がるという。また、LTEC 自身も「LTEC 大学」と呼ばれる人材教育センターを持ち、そこでは 1-2 日かけて FPS（フジクラ生産システム）を教育している。現地自体が教育プログラムを持っていて、FPS ツールの使いこなしなどを学ばせている。また、社内にインストラクター資格があり、のべで 100 名ほどの資格を持った人間がいるという。さらに、タイ語のインストラクター教科書もあり、教育のインフラが整っているという。

もちろん、フジクラのタイ拠点においてもエンジニアの離職率は決して低くはない。教育を施した人間がジョブホッピングすることもあるという。しかしフジクラグループは、ある程度の離職は仕方ないことだと考えている。強いものづくり能力を持つためには技能を持った人材を育てなければならないため、教育に手を抜くわけにはいかない。できる限り効果的に、かつ効率的に人材を育成できるような仕組みを構築する必要があるのである。その際にフジクラは、多数存在するタイ拠点間の情報共有や、タイ現地に根付かせた教育センターなど、タイに注力する意思決定を行った企業ならではの取り組みを行っている。タイにおいて拠点の規模が大きくなる中で、その成長をメリットに変えられるような仕組みを構築しているのである。

5. タイを磨け、タイで磨け、タイが磨け

今回、我々は少し自省の意味もこめながら、タイの影の部分を紹介した。タイにおいても日本企業がアジア地域で直面するような労働争議や離職の問題は確かに存在している。

ものづくり紀行

しかも労働争議に関しては、不況のあおりを受けてやや増加傾向にあるように見られる。海外進出先には、どのような地域・国であれ、理想郷のような場所を求めるのは難しい。重要なことは、リスクはリスクとして対処しながら、進出先地域のポテンシャルを引き出すマネジメント体制を構築することである。現地の良いところと自分たちの良さをうまく融合させる現場は、強い。同時に、タイの現地従業員同士がうまくコミュニケーションを取っている現場も、良い方向に成長する傾向があるようだ。現場の磨き方を、先に挙げた事例から考えてみたい。

S-LEC の事例の現場の磨き方を取り上げてみよう。特筆すべき点は、従業員間のコミュニケーションの良さである。お互いがお互いを認識し、Face to Face のコミュニケーションを活発に行う。このコミュニケーションの良さが、理想的な組織風土を作り、密な技術移転や仕事への高いコミットメントを引き出していた。このようなコミュニケーションが取れる仕掛けを構築し、維持しているのが、S-LEC のマネジメントの妙なのである。

ただし、S-LEC の場合は小規模であることがコミュニケーションの良さの大きな要因であった。小規模であるからこそ、従業員 1 人 1 人がお互いを認識し、Face to Face レベルでの密なコミュニケーションや技術指導を行うことができた。規模が大きくなれば、離職する人間も増え、労働組合も結成される傾向が強くなるため、³ S-LEC のようなマネジメントを継続していくことは難しいだろう。何よりも全ての従業員の顔を覚えることが難しくなることが、一番の問題である。

では、オペレーションを拡大する中で、どのようなマネジメントを取るべきなのだろうか。その際のヒントとなりそうなのがフジクラグループの取り組みであろう。フジクラグループはタイを重要拠点と位置づけ、外資最大の企業規模を誇っている。規模が大きくなれば S-LEC のような取組みが難しくなるが、彼らはその規模を逆に利用している。すなわち、数あるグループ間で人的交流を活発化させることで、拠点間の情報共有を活発化させているのである。ある意味では、拠点内のコミュニケーションに加えて、拠点間のコミュニケーションを活用することで、新たな問題発見や改善を行っているといえる。さらに、現地の規模拡大に合わせて、現地に本格的な教育インフラを構築していた。これによってある程度の離職は覚悟しながらも、効果的、効率的な教育を行い続けているのである。

³ バンコク日本人商工会議所（2008）では従業員規模が大きくなればなるほど、労働組合結成率が高くなることが明らかにされている（表 2）。

表2 タイにおける製造業の規模別労働組合結成率

従業員規模	労働組合の有無		労働組合結成率
	有	無	
1-20人	0	7	0%
21-50人	0	18	0%
51-100人	3	10	23%
101-200人	7	30	19%
201-500人	21	50	30%
501-1000人	17	28	38%
1001人以上	31	36	46%

出所) バンコク日本人商工会議所 (2008)

以上、S-LEC、フジクラという、タイにおいて強いものづくり能力を構築している二つの事例を見ると、二つの重要なマネジメント要素が見て取れる。ひとつ目はコミュニケーション基盤の整備である。この2社はそれぞれの規模に合わせた形で情報共有を活発化させていた。こういう情報共有の仕組みを作ることが、日本のものづくりと親和性の高いものづくりをタイにおいて実現する際に、重要な要因となるのではないだろうか。そして二つ目は、現地人教育基盤の整備である。小規模の時はFace to Faceで密に、大規模になったら現地に教育インフラを整備する、というような規模に合わせた教育基盤の整備が、タイのポテンシャルを引き出す上では必要不可欠なのではないだろうか。

これら二つを整備することで、タイが自ら進化する拠点となる可能性がある。これまでのように日本本国がタイを磨き続けていくのには限界がある。求められるのはタイ拠点が自ら成長し、その伸びしろを埋めていくことである。現地にコミュニケーション基盤や教育基盤が整備されていることは、彼ら自身による自発的な成長を促進するための重要なベースとなるだろう。いわば「タイで磨く」ためのベースとなるのである。このようなベースを用意することでタイ拠点は、そのポテンシャルをこれまで以上に発揮できるようになるのではないか。

このように自らを磨けるようなベースができてくると、海外拠点はさらなる進化を遂げることがある。海外拠点が他の海外拠点に対して指導者的な立場にたつようになるのである。たとえばトヨタ自動車では、タイ拠点がアジア地域の統括本部となり、他工場の製造支援はもちろん、アジア向けの自動車の製品開発の一部機能まで担っている。また、本ケースでみたフジクラも、タイ拠点が中国拠点に対してその立ち上げなどを支援してい

ものづくり紀行

た。その他にも、いくつかの日本企業は、「タイが（他拠点を）磨く」というレベルにまで、タイ拠点のものづくり能力を高めている。タイを磨き、タイで磨くことで、やがてタイが磨くようになる。さらにもう一步進んだものづくり能力も、タイ拠点には期待してもよいかもしれない。

さて、本稿によって、タイに関するものづくり紀行は6本になり、中国にあと1本のところに迫った。現在、海外に展開する日本企業の一部では、タイに注力するか、中国に注力するか、いわば「タイ派か、中国派か」で分かれているようである。そのような企業の戦略選択に少しでも役に立てるよう、ものづくり紀行上でも中国と競い合うようにタイに関する紀行を今後も増やしていきたいと、筆者は思っている。

参考文献

- 東正志 (2007) 「タイ人エンジニアから見た日本企業」『赤門マネジメント・レビュー』6(4), 127-132. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-4.html>
- バンコク日本人商工会議所 (2008) 『賃金労務実態調査報告書』
- 大木清弘 (2008) 「海外長期滞在調査から見えるタイの工場の「成長」」『赤門マネジメント・レビュー』7(7), 545-556. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-7.html>
- ラチョット・タンタスラセット (2008) 「自動車メーカーの進出とタイ地場産業の活力 自動車改造を担う中小メカニックと海外の中古車部品輸入業者」『赤門マネジメント・レビュー』7(10), 785-796. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR7-10.html>
- 富田純一 (2006) 「タイで熱々のフルコース」『赤門マネジメント・レビュー』5(6), 395-400. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR5-6.html>
- 善本哲夫 (2007) 「タイの現場で感じる匂い」『赤門マネジメント・レビュー』6(1), 1-6. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-1.html>
- 善本哲夫 (2009a) 「ベトナムは「ポスト中国」か」『JB Press (日本ビジネスプレス)』 <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/535>
- 善本哲夫 (2009b) 「タイの現場は「凜としてのんびり」」『JB Press (日本ビジネスプレス)』 <http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/1480>

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 8巻12号 2009年12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

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>