

# タイ国自動車産業の歴史的変遷 —国内市場の拡大とリージョナルハブに向けての取り組み

黒川 基裕<sup>1</sup> *Motohiro Kurokawa*

(一財)国際貿易投資研究所 客員研究員  
高崎経済大学 教授

## 要約

タイ国の自動車産業は、1960年代の日系自動車メーカーの進出を契機に発展をつづけ、現在では東南アジア地域における自動車産業のハブとしての地位を確立するとともに、世界トップ10にランクインする生産台数を誇るまでになった。

本研究は、周辺国とも異なる戦略が効果をもたらし、幾つかの偶然と奇跡も手伝って危機を乗り越えながら発展してきたタイ国自動車産業の歴史的変遷を取りまとめ、今後の方向性を展望することを目的としている。

タイ国自動車産業に関しては、国民車構想を持たずに海外の完成車メーカーを受け入れる方法で産業形成を達成したこと、進出していた日系自動車メーカーに輸出拠点として選定されるに至ったことが特徴であるため、歴史的変遷については、それら2点を中心に取りまとめている。また、今後の展望については、さらなる産業高度化を目指して、生産のみならず製品開発や商品企画の工程をも取り込んでいこうとしている点に注目し、現状と日本政府によるタイ自動車人材育成インスティテュートプロジェクト(TAHRDIP)のもたらす効果について考察した。

結果として、部品メーカーの経営体質、人材育成上の課題が制約となり、そのステップアップは容易ではないと考えられる。今後の発展可能性は、部品メーカーにおける人材育成の進展を軸としたサプライシステムの強化によるものと思われる。

## はじめに一問題の所在と限定

タイ国自動車産業は、1960年からの相次ぐ日系自動車メーカーの参入を契機に発展をつづけ、2013年には約246万台という生産量で世界第9位の地位を確立し、生産が大きく減少した2014年でさえも約188万台の生産を達成し、世界第12位の地位を維持するまでに至っている<sup>2</sup>。自動車産業は、同国の安定的な経済成長期と並行して拡大を続けてきたものであり、工業化の達成においてけん引役としての重要な役割を果たしてきた。近年においては、さらなる経済高度化と持続可能な発展のための中心的な存在として、現在進捗中の第11次国家経済社会開発計画(National Economic and Social Development Plan)の中でも重点領域の一つとして注目されている。また、2000年代に入ってから、進出している日系自動車メーカー各社において単なる生産拠点という役割を超えて、域内部品調達・輸出の地域拠点としても位置付けられるようになってきている。

そこで本研究では、タイ国自動車産業の歴史的変遷について、日系企

業を中心とした産業形成と、輸出の増加を伴った生産増を軸にレビューした上で、調達・開発拠点としての発展可能性について考察していくことを目的とする。

第2節では、日系企業の進出にはじまるタイ国自動車産業の発展をレビューし、第3節では地域の輸出拠点としての地位を構築していった経緯を確認する。続く第4節では、生産に加えて商品企画や製品開発プロセスが斬進的に移転されはじめている状況から、産業高度化に向けた取り組みを確認し、併せて製品開発プロセスを獲得するにあたっての課題を考察する。最後に、第5節は結論である。

### 1. 日系企業を中心とした産業の形成

トヨタ自動車が現地の生産拠点としてタイトヨタを設立したのは、トヨタ自動車販売バンコック支店を1957年に設立してから5年後の1962年であった。日産自動車は1962年、ホンダは1965年、そしていすゞ自動車は1966年というように、同時期に他社の進出も始まっており、タイ国

政府による誘致方針に沿ったかたちで自動車産業の基盤が形成された。今井（1993）によると、トヨタ社は早い段階から現地化を意識した人づくりに取り組んできており、東南アジア地域での展開を踏まえた長期的なビジョンを保持していたことがわかる。また、2 輪車関連業務からのスタートとなったホンダ社も、域内の輸出基地としてタイ法人を位置づけるといふところからはじまった。

本格的に生産量が増加を始めた1970 年代から近年までの生産量を

説明しているのが図 1 である。タイ国経済に関しては、この間に 1997 年のアジア経済危機、2009 年の世界同時不況、2011 年の大洪水という 3 つの大きな困難があったが、それら乗り越えながら堅調に生産台数を拡大してきたことがわかる<sup>3</sup>。また、1t ピックアップ車を中心とした商用車の生産が高い割合を占めているという特徴もわかる。1970 年には約 2 万台だった生産台数は、2013 年に約 245 万台に達したことになるが、この成長をけん引してきたのが日系自動車メーカーである。

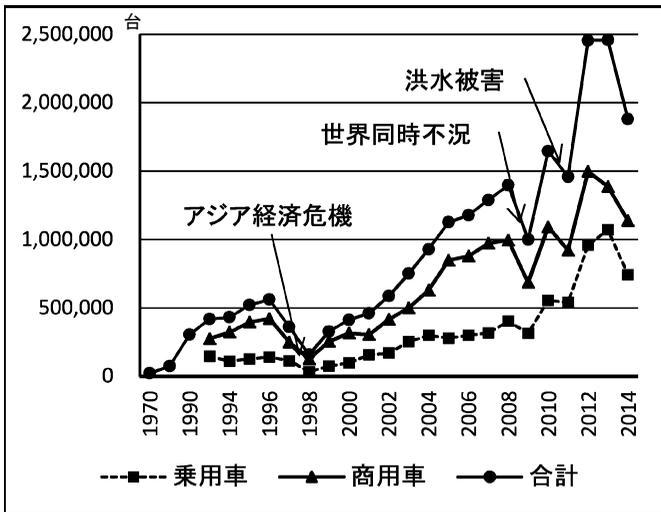


図 1 自動車生産台数の推移

出所:タイ自動車研究所、タイ工業連盟

\* 商用車は 1t ピックアップ車を含む。

近年においても、欧米系のメーカーの進出は盛んにならず、ローカルメーカーが存在しないこともあって、タイ国の市場は日系企業の独壇場となっている。2014年の国内販売状況を確認すると、上位5社はトヨタ(37%)、いすゞ(18.2%)、ホンダ(12.1%)、三菱(7.1%)、日産(6.7%)と日系メーカーのみで占められており、合計で81.1%のシェアを獲得している。

タイ国自動車産業の特徴を理解するには、上記のように、自国発の国産ブランド確立ではなく、主に日系自動車メーカーを受け入れるかたちで産業形成に至ったということを確認する必要がある。マレーシアなどが国民車構想を軸に産業形成を推進しようとするのとは異なり、海外ブランドに依存しながらの発展戦略を選択したことは、その後の発展に大きく寄与する結果となった。

図2は、途上国が自国の自動車産業を育成し保有しようとした場合の政策オプションを示している。マレーシアなどが代表例となるが、自動車生産の輸入代替化と裾野産業の育成という点から考えると、国産ブランドを構築しようとする方法が妥当だといえ

る。その場合、完成車輸入に高関税を課して市場にスペースを用意すると同時に国産自動車メーカーに優遇措置を設ける。また、外資系メーカーの進出を抑制する手段も考える。この方法でプロトン社やプロデュア社を育成したのがマレーシアである<sup>4</sup>。しかし、制度に守られて育成された国産ブランドは、いつまでたってもWTO協定や各国とのFTA協定に即した市場開放に耐えうる競争力を保有できず、引き続き政府によって保護されている。また、技術力に課題があるため、輸出競争力も強化されていない。現在のマレーシア自動車産業の状況を考えると、国産ブランドを構築するという政策オプションが妥当であるかどうかの再検証が必要であろう。一方、タイ国は国産ブランドを生み出すという方法ではなく、海外ブランドを受け入れるかたちで自動車産業を育成する方法を選択した。その結果として、多くの日系メーカーが進出した。この場合、政府は直接投資に優遇措置を与えることで適切なメーカーの進出を促す。そして、雇用や法人税収入を除けばメーカーレベルでのメリットが少ない点からローカルコンテンツ要求や部品輸

入関税を活用し、ローカルの部品メーカを育成するインセンティブをもさせるようにする。タイ国では、1974年よりローカルコンテツ要求が施行され、最終的に1994年には車種別に54~72%の要求を設定していた<sup>5</sup>。この政策により、タイ国は国際水準に達している自動車生産能力を日系メーカの受け入れというかたちで実現し、さらにその水準の自動車に部品を供給できるローカル部品メーカを数多く育成することにも成功した<sup>6</sup>。このような背景から、タイ国には技能レベルの高い労働力と安定的な生産を支える部品メーカが豊富に賦存することとなり、そのことが安定的な生産増の継続とリージョナルハブとしての地位を確立することにつながっていると考えられる。

タイ国が拠点として欠かせない存在であるという事実は、2011年の洪水被害においても確認できた。図3は、洪水被害が発生した当時の月次の生産・販売台数を示しているが、被害が最大であった2011年11月から直ちに回復した様子がわかる。この洪水では、ホンダ社などが拠点とするバンコック北部のアユタヤ県の

工場団地が最大の被害を受け、同地域のほとんどの工場は水没し操業停止に追い込まれた。洪水の原因は、気象条件に加えて政府のダム管理の問題でもあったといわれており、次年度にも同様のことが起きる可能性を考えると、リスク管理の観点から国外も含めた生産拠点の移転がおきてもおかしくはなかった。しかし、被害を受けた多くの工場は、周辺国での代替生産というかたちをとらず、タイ国内の別の工場団地に新たな取引先や自社の一時的な生産ラインを求めた。また、操業停止でスタッフが長期で自宅待機するというような状況が続いても、技能者の解雇などは行わず、雇用を維持し続ける企業も多かった<sup>7</sup>。これらは、1. タイ国の投資環境を総合的に考えると、洪水のリスクを上回るメリットが充分にあること、2. 雇用を維持するためのコストに見合うだけの高い技能水準をタイ国の人材が保有していること、などを裏付けるものである<sup>8</sup>。このような状況にあったことが、早期の操業再開につながり、V字回復を短期で達成することになった。

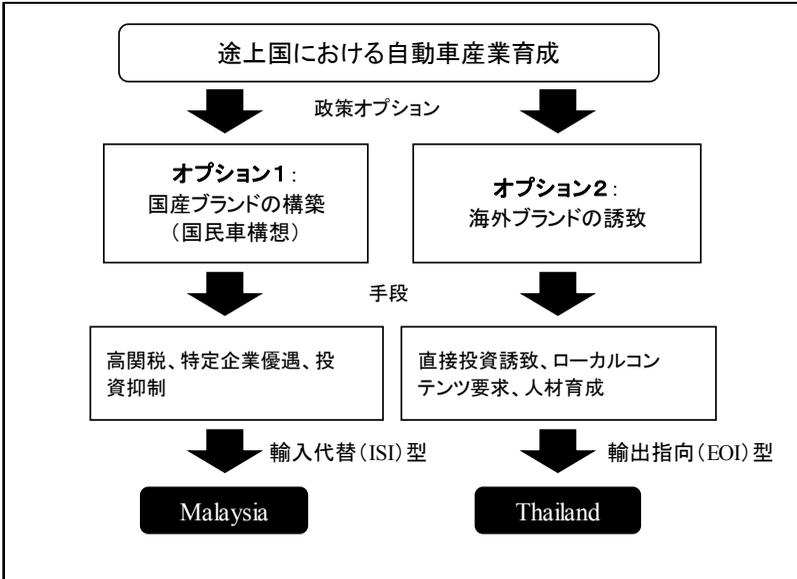


図-2 タイ国自動車産業の特徴

出所:筆者作成

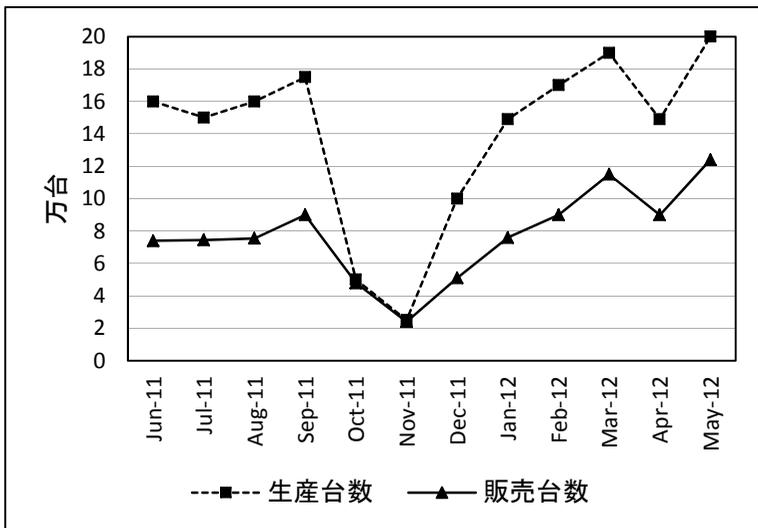


図-3 洪水からのV字回復

出所:タイ自動車研究所

また、前述のローカルコンテンツ要求に関しては、1997年の通貨危機以後の落ち込みとGATTのTRIMS条項への対応を理由に2000年に撤廃された。しかし、それによって日本からの部品輸入が増加するというような逆流現象は生まれず、むしろ2000年代からは2次部品メーカーを中心とした小振りの直接投資も増加するようになってきている。そのこともタイ国の拠点としての魅力と強さを裏付ける事実である。

## 2. 輸出拠点への移行

前節では、日系自動車メーカーの進出とタイ国の拠点化について説明したが、輸出の増加による貢献が図1で示された堅調な生産増に貢献していることを確認したい。

タイ国からの輸出が急速に増加したのは、1997年のアジア通貨危機以降のことである。1997年には約4万2千台であった輸出台数が翌年には6万7千台へ、そして99年には12万5千台へと増加している(図4)。不況による国内販売の大幅な減少も手伝って、同時期の輸出比率は2.5%(96年)から39%(99年)に増加

している。96年に54万台であった国内販売が98年に7万5千台まで大きく減少したことを考えると、タイ国での生産縮小や撤退も十分に考えられた。しかし、1960年代から人材育成やサプライシステムの構築に多くの資本を投入してきた日系メーカーにとって、タイ国は既に重要な拠点となっており、結果として輸出拠点と位置付けて生産能力を維持しようとするインセンティブの方が強く働いた<sup>9</sup>。その後も輸出台数は1tピックアップを中心に年率約35%のペースで堅調に増加し、2014年には112万8千台に到達した。

産業としての発展の安定性は、今年に入ってから確認されている。2014年の大幅な減産については、駆け込み需要の反動と政治的混乱によるものとはいえ大きなショックであったが、2015年に入ってから、堅調に回復している。15年1月期の生産台数は16万6260台(前年同期比2.2%増)、また2月期には17万8351台(前年同期比2.8%増)となっている。一方、1-2月期の国内販売は12万3669台(11.8%減)と振るわない結果となっているが、その状況で生産増を支えているのが輸

出である。1 月期の輸出台数は、9 万 2440 台で前年同期比 14.1%増、2 月期も前年同期比 11.3%増で 10 万 8173 台となっており、国内需要以上に輸出が生産増を支えている様子が確認できる。2014 年は、上記のとおり国内販売の低迷で輸出比率が約 60%へと大きく高まったが、もし各自動車メーカーがリスク回避を理由に国内需要への依存度を低下させようとした場合には、この傾向は今後も拡大する可能性を持っている。2015 年の通年予測を見ると、国内販売に対しても強気のものが多く、例えばフロスト&サリバン社の場合、国

内販売台数は前年比 9.8%増加の 95 万台になると予測している<sup>10</sup>。予測は、経済状況の改善を主たる根拠としているが、タイ国政府は、環境負荷の低減と経済対策の観点から特定モデルの購入を促す「第 2 次エコカー購入補助金」の年内施行を企画しており、その点からも予測の妥当性は高い。国内販売が堅調である点から、短期で輸出依存度の大幅な拡大はみられないかもしれないが、国内販売と輸出の双方が生産体制の増強につながっていく場合には、タイ国の拠点化がますます進展するということになると考えられる。

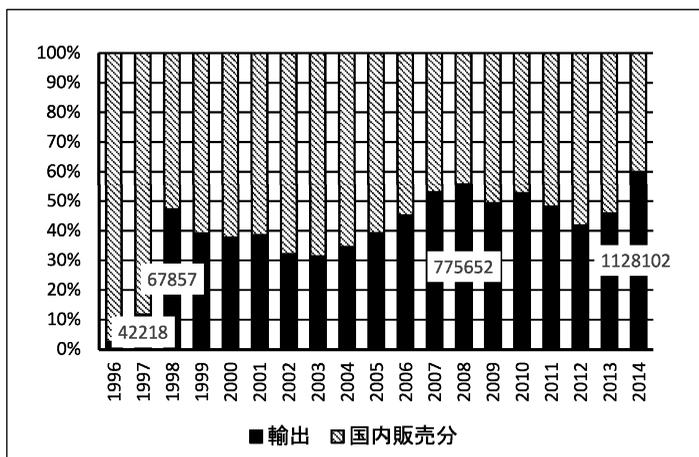


図-4 輸出比率の変化

出所:タイ自動車研究所、タイ工業連盟

いずれにせよ、1998年以降の輸出強化を軸としたタイ国の重点化は各メーカー内で引き続き進捗しており、1次部品メーカーもその状況に適應できるように開発部門の強化、テスト能力の増強を進めている。このように、サプライヤシステムが強化されている点からは、タイ国のリージョナルハブとしての地位は盤石といえる。次節では、商品企画・製品開発プロセスの移転というかたちの重点化を議論の対象として、タイ国自動車産業の新たな役割について考察する。

### 3. 産業高度化への取り組みと課題

タイ国の自動車生産台数が100万台を突破した2005年ごろから、「タイ国にもいよいよ商品企画や製品開発の工程を移転していく」という声が多く聞かれるようになった。一定の生産台数が確保できれば、日本とは異なる顧客ニーズに應えるため、海外拠点が独自にタイモデル車や東南アジアモデル車を企画し開発する可能性が出てくる。日本の開発拠点が、EVや自動運転などのより高度

なテーマに取り組んでいることを考えると、1tピックアップ車などの開発は海外拠点に振り分けたいと考えるのも当然の流れである。また、主要部品メーカーの集積も進展しているタイ国の環境は、1次部品メーカーを巻き込んで製品開発に取り組む日系メーカーのスタイルに耐えうるものであり、他の東南アジアの拠点と比較しても開発拠点として選択される可能性は高い。実際、トヨタ社は2007年に TOYOTA Motor Asia-Pacific Manufacturing & Engineering 社を設立し、年々人員とテスト能力を拡張している。また、2輪車関連ではホンダ社が HONDA R&D Southeast Asia を1997年に、ヤマハ社が YAMAHA Motor Asian Centre を2000年にといったかたちで開発拠点を設立している。部品メーカーでもデンソー社が2007年に周辺4か国以上のサテライト拠点を統括するコアテクニカルセンターをタイ国におき、その他にも2008年に Fujikura R&D Center Thailand が設立されるなど、自動車メーカーの開発活動に対応する体制を整えている部品メーカーもある。またこの動向にあわせて開発部門

を強化しようとするローカルの一次部品メーカーも増えてきている。これらの開発拠点は、新モデル立ち上げ期の域内最適調達のハブとして機能するところからはじまり、漸進的にテスト能力を強化しながら開発体制を整備している段階であるが、将来的にはタイ国で域内向け生産の商品企画や製品開発が推進されていくことになると考えられる。

そこで主たる課題となるのが、人材育成とローカル部品メーカーの経営体質である。高橋・黒川（2006）でも指摘しているとおり、これまで貸与図生産での QCD 水準のみを念頭において人材育成を図ってきたローカル部品メーカーでは、承認図生産を目指すことや材料変更、設計変更によるコストダウンや機能向上を自主的に企画しメーカーに提案することができるような能力を保持したエンジニアが十分に育成されていない。また、前述のとおり自動車メーカーの製品開発活動には部品メーカーの参画が欠かせないが、先行投資が伴う製品開発に経営資源を振り分けようとする経営体質を持ち合わせていないローカル部品メーカーが多い。このよう

な課題は、メーカーからも度々指摘されているが、高橋・黒川（2007）で議論されたように QCD を強化した上で、改善、モデルチェンジなどの経験を蓄積し、その延長として製品開発が位置付けられているというセンスがうまく伝わっておらず、間違った人材育成や投資が行われているのが現状である。

日本政府は、かつてよりタイ国の自動車産業を支援してきたが、近年の大きな援助案件としては TAHRDP（タイ自動車産業人材育成プロジェクト）がある。日タイ経済連携協定下で自動車関連の関税引き下げの交換条件として 2006～2010 年まで実施された同プロジェクトでは、日系自動車メーカー 4 社を中心にトヨタ生産方式の移転、生産技術の移転、技能検定制度の導入、大型金型製作技術の移転が支援項目となった。それらは、将来的にタイ人がタイ人をサステイナブルに育成していくという目論見で約 790 名のトレーナー育成を達成するという大きなものであったが、大型金型の一部を除いては技能者育成が中心であり、当時から論点になっていた製品開発人

材の育成は盛り込まれていなかった。しかし、第2期5ヶ年計画として企画されたTAHRDIP(タイ自動車産業人材育成インスティテュートプロジェクト)では、タイ国政府からの要請もあり、新たに製品開発人材育成コースが加えられた<sup>11</sup>。この支援項目は、VA/VEの手法を移転するという狙いで設計されているが、現時点で純粋な製品開発活動が行われていないタイ国では、最も妥当なカリキュラムであると考えられる。VA/VEは、「機能分析段階」や「機能評価段階」を通じてタイ人エンジニアが既存製品に真摯に向き合う機会を与え、コストダウンや製品機能向上のための「代替案作成段階」に取り組むという仕組みになっている。このような経験蓄積によって、材料変更や図面変更、そしてコスト低減を提案することが可能となり、やがては製品開発レベルの活動に参画することができるようになるのではないだろうか。黒川(2008)では、ローカル部品メーカーの人材育成、購買管理、情報蓄積の課題を指摘した上で、製品開発能力の構築のためにいかにして既存の製品に向き合い設計変更やコ

ストダウンに真剣に取り組むようになるか、そしてそのような経験の蓄積が製品開発能力に帰結するというモデル構築を試みたが、VA/VEのトレーニングはそのような段階的能力構築を支援するツールになると考えられる。VA/VEのような活動がコスト低減や付加価値向上につながり、自分たちの利益になるという理解が深まれば、投資や人材育成を軽視するローカル企業の経営体質も変容するだろうし、既存製品の改善が製品開発のレッスンとなるという意識が根付けば、タイ人エンジニアも「無」から「有」をつくりだすような製品開発をイメージしなくなるのではないだろうか。

#### 4. おわりに—自動車産業支援における「タイモデル」の確立に向けて

本研究では、タイ国の自動車産業が生産台数と輸出を堅調に増加させていった様子をレビューし、その背景には日系自動車メーカーの進出と人材育成の促進、部品メーカーの集積がもたらしたタイ国の拠点化があった

ことを説明した。また、今後の展望として、商品企画や製品開発能力を保有できるのかという点を考察し、ローカル部品メーカーの経営体質やタイ人エンジニアの意識が変化することの重要性を指摘した。その点では、現在進行中の TAHRDIP に含まれる VA/VE コースがもたらす効果に期待したい。

国民車構想を軸としないタイ国の開発経験は、国際市場への輸出を念頭においた際に「妥当性」や技術水準のキャッチアップという課題を考えた際に「効率性」をもたらす工業開発のモデルとなる可能性がある。完成車レベルでは海外ブランドに依存し、しかしながら自国の部品メーカーの育成を通して開発利益を獲得するというタイモデルは、他国他部門でも活用できる可能性がある。また、VA/VE 教育が自動車部門を問わず、製品開発人材の育成ツールとしての程度効果的であるのかという点についても、今後の経過を観察していきたい。

#### 参考文献

今井宏 (2003) 『トヨタの海外経営』同文館

出版

黒川基裕 (2008) 「タイ系自動車部品メーカーにおける製品開発能力の構築」『国際ビジネス研究学会年報』第 13 号:153-163

小林敬幸・大森雄一郎 (2014) 「ASEAN 自動車市場動向とタイ拠点の役割の変化」『知的資産創造』、2014 年 5 月号: 44-57

高橋与志・黒川基裕 (2006) 「タイ系自動車部品メーカーにおける製品開発能力の構築」『アジア経営研究』第 12 号: 153-163

高橋与志・黒川基裕 (2007) 「途上国企業の製品開発能力構築過程における QCD 管理能力向上の効果—タイ系自動車部品メーカーを事例として—」『国際ビジネス研究学会年報』第 13 号: 69-81

藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門 II —生産資源・技術管理編』日本経済新聞社

Takahashi, Y., M. Kurokawa and K. Techakanont (2009) 'Learning and Behavioral Change through Participation in Thai Automotive Industry Skill Certification System', *Abstract, Journal for the 8th International conference of the Asia Chapter in Bahrain, Academy of Human Resource Development*

Techakanont, K. (2011) “Thailand Automotive Parts Industry”, Kagami, K ed., *Intermediate Goods Trade in East Asia: Economic Deeping Through FTA/EPAs*, BRC Research Report No.5: 193-229

Terdudomtham, T. (1997) ‘Automotive Industry in Thailand’, *Thailand Development Research institute*

Thailand Automotive Institute and Ministry of Industry (2012) ‘*Master Plan for Automotive Industry: 2012 - 2016*’, Thailand Automotive Institute

#### 参考 web ページ

国際自動車工業連合会 (OICA) 自動車生産統計

[www.oica.net/category/production-statistics/](http://www.oica.net/category/production-statistics/)

フロスト&サリバソ社、2015年タイ自動車市場展望

[www.frostjapan.com/index.php/download\\_file/view/233/341/](http://www.frostjapan.com/index.php/download_file/view/233/341/)

タイ国自動車研究所 (TAI : Thailand Automotive Institute)

[www.thaiauto.or.th](http://www.thaiauto.or.th)

#### 注

1 kurokawa@tcue.ac.jp

- 2 [www.oica.net/category/production-statistics/](http://www.oica.net/category/production-statistics/)より引用。
- 3 2014年の生産減は、駆け込み需要の反動と政治的混乱によるものと言われている。
- 4 2社とも日系自動車メーカーの支援を受けて設立されたことは踏まえているが、ここでは自国ブランドによる国民車構想にこだわった政策であったという点に焦点を当てている。
- 5 Techakanont (2011) を参照。
- 6 本研究では、完成車メーカーの進出が解放されているかどうかという点から、図2のとおりマレーシアのような政策を ISI 型、タイ国のような政策を EOI 型と位置付けた。
- 7 当時の状況については、筆者らの現地での聞き取り調査による情報である。
- 8 雇用の維持を決定した企業によると、「一度解雇してしまうと、他社に奪われてしまい、再び同レベルの技能者を集めるのは大変困難になるため育成したスタッフを抱え込むことにした」という企業もあった。
- 9 その他、通貨危機で大きく下落したパーツ安も輸出増をサポートしていた。
- 10 同社の「2015年タイ自動車市場展望」より引用。

11 この第2フェーズの5ヶ年では、これまで移転された人材育成コースを運用する機関の設立を見越して、プロジェクト

の名称にインスティテュートという言葉が付加された。