

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

MMRC-J-22

台湾自動車産業、その現状と将来展望  
タイ、豪州の先行事例を通じて考えるー

東北学院大学経済学部  
東京大学ものづくり経営研究センター  
折橋 伸哉

2005年1月



東京大学21世紀COE [製造] [モノづくり]  
ものづくり経営研究センター



# 台湾自動車産業、その現状と将来展望

タイ、豪州の先行事例を通じて考える

東北学院大学経済学部

東京大学ものづくり経営研究センター

折橋 伸哉

2005年1月

## はじめに

本稿では、台湾の自動車産業の将来展望について、同様にKD（ノックダウン）拠点としてスタートし、台湾よりも早い時期に環境の変化によって発展的にそれからの脱却を迫られた、タイと豪州の事例を参考にしながら考えていきたい。なお、本稿は、2004年11月23日に台湾の台北市内において開催された、「中華民国經濟部工業局 車輛産業總體競爭力提升計畫 九十三年度成果発表会」における筆者の講演内容を基にしている。

## 現状分析：台湾経済の現状とその自動車産業

### 台湾経済の現状とその自動車市場（図1、図2参照）

21世紀に入ってからの一時期、米国などにおけるITバブル崩壊の影響などから不振に陥っていた台湾経済であったが、まもなく立ち直り、2004年に入ってからには大幅に好転している。それにつれて、自動車市場も急速に回復してきている。とりわけ、國瑞汽車（トヨタ）の伸長は著しく、これに中華汽車（三菱自工）、裕隆汽車（日産）、福特六和汽車（フォード）、台湾本田汽車が続いている。

## 自動車市場の特徴

台湾の自動車市場には他の各国とは違った特徴が見られる。台湾の自動車産業について考えていく上では、こうした要素も念頭におく必要がある。

第一に、ブームの勢いは凄まじいものがあるが、その一方で冷めるのも早い。したがって、シェアが短期間に大幅に変動する。裏返せば、メーカー・ロイヤルティが低い、ということができる。そのため、常に顧客を魅了して確保していくためには、比較的大規模なマイナーチェンジを毎年のように実施する必要があるという。

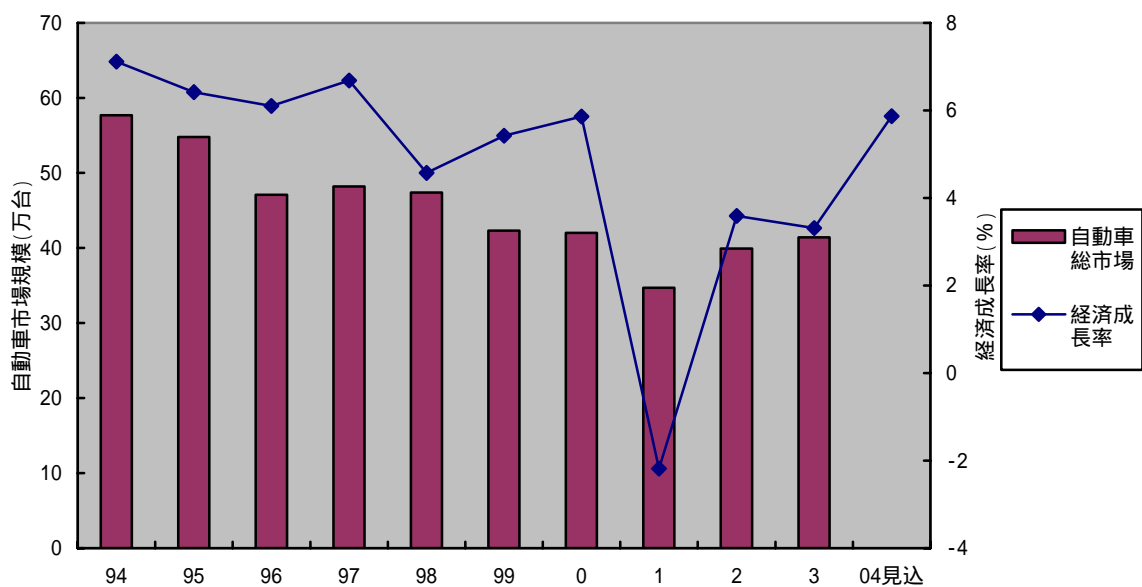
第二に、外観及び内装の高級感・豪華さが必要である。これは、台湾においては自動車のステータスシンボルとしての機能が比較的大きいため、中小型車であっても木目調のパネルやメッキのグリル、革張りシートなどを装備するケースが多い。

第三に、亜熱帯に位置していることから寒冷地対策は必要なく、舗装率も高いために悪路対策も特には必要ない。

第四に、先述の上位5社で市場の約8割を占める寡占状態にある。なお、台湾において自動車を生産しているメーカーは、いずれも日本を中心とする海外メーカーから資本参加または技術支援を受けている点は指摘しておかなければならない。自前の技術のみで生産を行っている地場メーカーは皆無である。

第五に、アジアでは日本に次いで自動車が普及しており、相当程度成熟化した市場である。

図1 台湾の経済状況と自動車市場



## 台湾自動車産業、その現状と将来展望

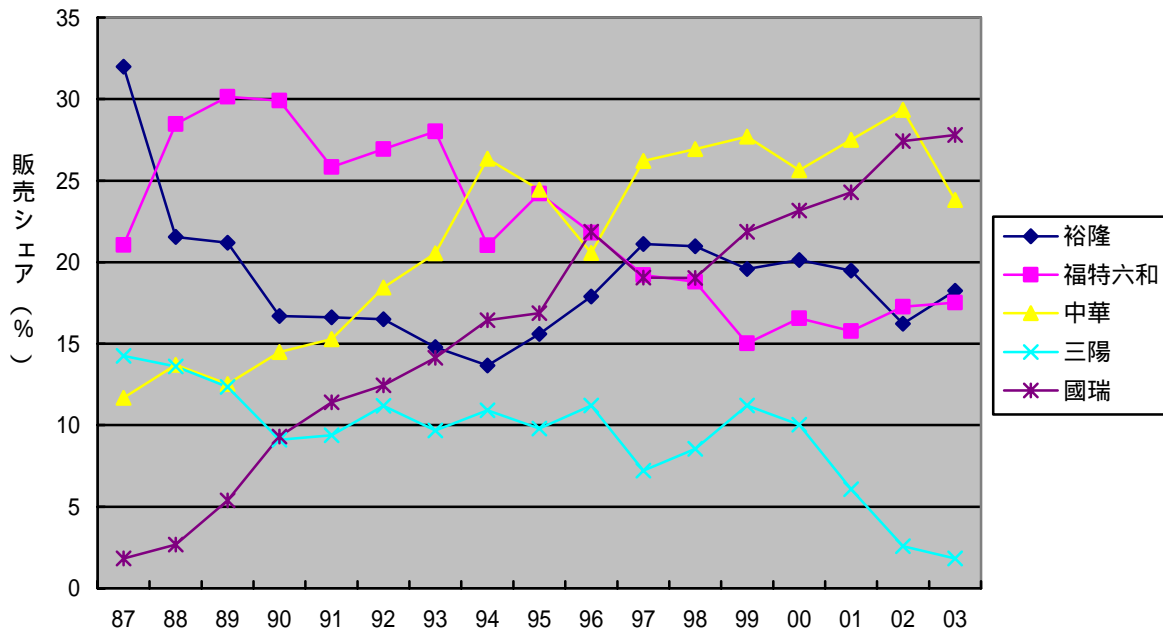
### 最近の主な動き

まず、一部メーカーによる積極的な中国大陸への事業展開が指摘できる。とりわけ、裕隆汽車グループの2社（中華汽車・裕隆汽車）は積極的である。この背景には、第一に成熟市場となってきた台湾においては成長余地が限られていること。第二に、両社共に日本側の出資比率はマイノリティにとどまっており、とりわけ経営面では元来台湾側がイニシアティブを持って事業を展開してきたこと、などがあると捉えられる。一方、國瑞汽車、福特六和汽車が自ら中国大陸への事業展開に乗り出していない背景には、共に外資の持株比率が過半数を占めており、そのトヨタ、フォード共に独自に中国への事業展開を進めていることがあると考えられる。

また、R & Dセンターを台湾に新設するメーカーが相次いでいる。業界トップの國瑞汽車をはじめ、中華汽車、裕隆汽車、福特六和汽車など、主要メーカーは軒並みそれぞれ果たしている役割・機能の程度に差はあるものの、研究開発機能を台湾に設ける動きを示している。この背景には、先に述べたように、比較的大幅なマイナーチェンジを毎年のように実施する必要があることに加え、自動車メーカー各社の多国籍化が進むにつれて本国の研究開発部門にかかる負荷が加速度をつけて高まっており、その負担の分散化が急務であること、台湾政府による積極的な奨励政策（具体的には、現地開発モデルに対する物品税減免など）などもあると見られる。ただ、プラットフォーム（車台）の開発は、基本的には日本（福特六和汽車は日本ソース、欧州ソースが混在）で行い、台湾ではキャビンや外観デザインなど「上もの」の設計を行うといった役割分担をしているケースが大半である。

以下では、各メーカーを簡単に紹介した上で、その近況を概観していきたい。

図2 台湾自動車市場シェア推移(出所:TTVMA)



## 國瑞汽車

國瑞汽車は、トヨタブランド、日野ブランドの乗用車および商用車を生産している。あくまでも筆者が台湾主要4メーカーの生産拠点を見た上での印象であるが、最も日本的な特徴を持った生産管理システムを採っている。QCDともに台湾で最高水準にあるとあっていいだろう。大手メーカーの中では最も歴史が浅いが、近年の急成長で一気に業界トップの座に駆け上った。特に乗用車分野では圧倒的な強さを示している。同社では2002年に本社工場内に、デザインスタジオも備えた開発センターを新設し、アジア向けカロラのデザインを一部担当するなど、東南アジアモデルの開発分業の一翼を担っている。なお、完成車輸出はほとんど行っていない。

## 中華汽車

中華汽車は、先述のように裕隆汽車グループに属している。一貫して三菱ブランドの商用車、乗用車を生産してきた。特に商用車では、伝統的に圧倒的な強さを示している。同社もやはり開発センターを設けているが、独自ブランドの小型商用車を開発するなど、比較的高い開発能力を持っているのが特徴的である。この小型商用車VERYCAは、ベースは三菱自工の軽ワンボックスカーTOWN BOXであるが、英国デザインで台湾政府・中華汽車などが出資するエンジン製造会社が製造するエンジンを採用するなど、かなり独自開発の度合いが高い。なお、完成車輸出はやはりほとんどない。

先述のように、中国大陸への事業展開にも積極的であり、中国福建省福州市において、現地の国有自動車企業・福州汽車と折半出資の合弁会社・東南汽車を設立した<sup>1</sup>。同社は、1996年に福州汽車の工場内にて生産を開始し、1999年には新工場を建設している。生産車種は現在、得利卡(DELICA)、富利卡(FREECA)、菱獅(LIONCEL=LANCER)、菱紳(SOVERAN)の4車種で、いずれも三菱車ベースで台湾・中華汽車においてモディファイしたものである。エンジンは、三菱自工の中国東北部の関連会社などから供給を受けている。生産車は全量東南汽車ブランドで販売している。(ただし、後部には三菱のスリーダイヤモンドを付けているモデルもあり)同社のホームページによると、2005年中にはR&Dセンターを建設する予定だという。三菱自工が同社に直接出資するとの報道もあり、今後の動向が注目される。

この工場では、日本的な生産管理方式を広範に採用している。たとえば、近隣に建設したサプライヤーク(東南汽車工業城)からの序列供給(かんぱん方式採用)、混流生産の実施、アンドンを通じての情報共有化・見える化の徹底、改善提案制度の採用など、生産管理システムには日本的な要素が随所に見受けられた。生産ラインも5Sが徹底していて整然としており、中国の自動車工場としてはかなり高水準であるという印象であった。現場の指導は主に中華汽車からの派遣者・出張者が担当していることから、まさに台湾を経由した日本の生産システムの中国大陸への移転が一定の成功を収めつつある事例として評価することができよう。

### 裕隆汽車

台湾で最古参の自動車メーカーであり、中華汽車と共に裕隆汽車グループに属している。ほぼ一貫して日産ブランドの乗用車を中心に生産してきた。輸出はほとんど行っていない。

同社は 2003 年に会社組織の再編を行った。すなわち、主に生産機能を担当する裕隆汽車製造（台湾資本のみ）と、主に開発・管理機能を担う裕隆日産汽車（日産が 40% 出資）とに分割した。（従来は、裕隆汽車に対して日産は 25% 出資していた）

前者は、裕隆日産汽車から委託を受ける形で従来通り日産ブランドの自動車の生産を行うと共に、台湾にまだ進出していない他のメーカーからの組立委託を受けることで、余剰生産能力の有効活用と規模の経済性の享受とを狙っている。日産との資本関係をなくしたのは、他メーカーからの委託組立を受けやすくするのが狙いである。2004 年 11 月の訪問日時点では日産ブランドのみの生産であったが、その後の報道によると、現在は台湾で生産を行っていない GM からの委託生産を行うことが決まったという。

後者は、台湾内での日産ブランド関係の製造以外のマネジメントを担当すると共に、台湾・中国・アセアン地域の日産の R&D 活動の一部を担い、さらに日産と協力して中国での合弁事業（とりわけ広州）を進めていく役割を担っている。

同社の特徴は、兄弟会社の中華汽車と並んで、海外展開に早くから積極的であったことである。1999 年には、日産のフィリピン法人に資本参加。さらに、中国の大手自動車メーカー・東風汽車と合弁で風神汽車を設立して（東風 60%、裕隆 40%）中国南部の広州市に完成車組立工場を建設した。当初は風神汽車ブランド（ブルーバードなど）で販売していたが、東風汽車に日産が直接資本参加した現在は、東風汽車から生産委託を受ける形で日産ブランドの乗用車を生産している。

### 福特六和汽車<sup>ii</sup>

フォードは、1971 年に一旦撤退したトヨタの後を受けて台湾への進出を果たした。

これまで、欧州フォードやマツダが開発したモデルの生産を行ってきた。したがって、とりわけ生産管理の側面では、米国系メーカーであるものの欧州や日本の影響を強く受けており、日本的な生産システムの要素も数多く見受けられる。

同社は、フォードブランドのみならず、生産は行っていないものの、マツダ、ジャガー、ボルボなど、フォードグループの各ブランドの台湾向け輸入・販売業務を一手に請け負っている。なお、販売先はほとんどが台湾内向けである。

台湾人人材の国際的活用に積極的なのが特徴で、2002 年に筆者が同社を訪問した時点では、十数名の同社出身者が世界中のフォード社拠点での勤務に就いていた。このように、国籍をあまり意識せず

に人材を配置・活用していく点には、フォード社のカラーが色濃く出ているといえる。

## 台湾と共通点を多く持つ国の事例

本稿では、冒頭にも述べたように、タイ、豪州を対象に事例分析を行い、それを通じて台湾における自動車産業の今後進むべき道について考えていきたい。では、なぜこの2カ国を事例分析の対象として選んだのか？

両国は、共に自動車産業では「後進国」であり、長年にわたって専ら国内向けのKD生産のみを行ってきた。地場メーカーはなく、外資メーカーのみである。こうした諸点は、台湾とも共通する。さらに両国は、その変化の性格は違うものの、共に環境の変化をきっかけとして、生き残りのために国際的な事業展開を余儀なくされた。これは、市場の成熟化の進行、WTOへの加盟などといった環境の変化を考えると、台湾の各社にとってもやはり近未来的課題であるといっても決して過言ではあるまい。

### 事例1：タイ<sup>iii</sup>

#### 在タイ日系メーカーの戦略変遷

まず、在タイ日系メーカーの戦略の変遷を概観しておきたい。

1960年代前半以来、タイ政府による完成車輸入禁止に対応して、KD組立工場を設立した。(輸入代替拠点)この拠点には日本からエンジンなどの中核部品をはじめとして多くの部品を持ち込み、タイではもっぱらその組立を行うのみであったため、それほど高いレベルの熟練を必要とはしなかった。販売先はほとんどタイ国内に極限され、したがってその生産規模は小規模であった。

その後、1990年代に入ってタイ国内の経済発展に伴って、自動車需要が急速に伸長した。本格的なモータリゼーションの到来をもうかがわせるこうした動きに対応して、幾つかのメーカーは大幅な能力拡張に踏み切った。さらに、それまでタイに進出していなかった欧米メーカーにも、進出を検討する動きが見られるようになってきた。

そうした能力拡張への動きがほぼ一段落した1997年になって、タイパーツの暴落を直接のきっかけとし、アジア経済危機が発生した。これによってタイ経済は深刻な不況に陥り、その自動車市場は急速に収縮した。能力拡張を進めてきた自動車メーカー各社は、大幅な過剰能力を抱えてしまうことになった。

こうした状況に対し、タイ国内メーカー各社は輸出に活路を求め、その輸出拠点化を図るようになった。ただ、そのためには海外市場のより高い品質要求に耐えられる水準に達することが必要だった。したがって、これまでのKD拠点の延長線上では対応できず、抜本的に現場能力の向上を図る必要性に迫られた。そしてタイ国内メーカー各社は比較的短期間のうちにそれを達成し、さらには国際分業



の一端を担う重要拠点へと飛躍するメーカーも出てきた。

### 経済危機の影響

#### 1：タイ拠点の性格変化・構造改革

先述のように、アジア経済危機によるタイ国内経済の停滞から、タイ国内の自動車市場は収縮した。これに伴って、各メーカーは大幅な減産を迫られ、タイ三菱自工など一部のメーカーは工場再編へ踏み切った。また、経済危機前の1996年から既に輸出拠点化を図っていたタイ三菱自工を除く全ての主要メーカーが、稼働維持のために輸出を開始した。タイパーツ安や低い金利が、完成車およびKD部品の輸出にとって追い風となった。さらに、この時期経営危機に陥ったサプライヤーが多く、その再編が進んだ。

こうした中、先述のように輸出を行う上では、輸出先諸国の自動車市場におけるより厳しい品質要求に応える必要があり、各社共に製造品質の向上を目指す取り組みを強化した。そのためには、現場能力の向上が欠かせず、次項で述べるように従業員教育の強化が図られた。

#### 2：従業員教育の強化

不況によって転職チャンスが減少したため、基幹従業員の定着率は著しく向上した。そのため、国内メーカー各社は安心して従業員への教育投資を行えるようになった。輸出拠点化に向けて現場能力の急速な向上を図らなければならなくなったこともあって、日本の経済産業省などによる公的支援（日本での研修にタイ人従業員を派遣する際に補助金を支給）も活用し、従業員の教育訓練に一層力を入れるようになった。不況やタイパーツ安による賃金コストの低下も、企業のOff-JTに際してのコスト負担を減らす効果をもたらし、こうした企業の動きを後押しした。

### 主要自動車メーカーの地域中核拠点化：トヨタのIMVプロジェクト

こうしたことから、表1に示したように、競争力は飛躍的に高まったタイ拠点により重要な役割を担わせようという動きが盛んになってきている。そうしたなかでも特に著名な事例として、トヨタのIMVプロジェクトを紹介しておきたい。

トヨタのIMVプロジェクトは、従来は国によってバラバラであった、海外で生産・販売するピックアップトラック、MPVについて、北米向けを除いて車台を統一し、タイトヨタをその中核拠点として世界規模での新供給体制を構築しようというプロジェクトである。海外の生産拠点を有機的に結びつけ、世界最適開発・調達・生産を進めて競争力を高めるのがその狙いである。

中核拠点となるタイトヨタからは、90カ国以上に完成車を輸出すると共に、KD部品もインドネシア、インド、南アフリカ、アルゼンチンなど9カ国に供給するという。ただ、一方的にタイから供給

## 折橋 伸哉

するわけではなく、ASEAN 域内、インド、南アフリカとの間で部品・生産設備の相互補完体制を整備した。このように、全世界向けの戦略車を日本以外で生産するのは、トヨタとしては初めてのことだという。

こうした重要プロジェクトの中核拠点としてタイが選ばれたのは、それだけ現場能力が向上し、日本本社もそれを認めたことを反映しているといえる。

表1 主要自動車メーカーによるタイ拠点の地域中核拠点化への動き

	完成車	KD 部品
トヨタ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 02年11月、Soluna VIOS 生産開始</li> <li>■ 04年に次期モデル IMV への切り替えと同時に、日野でのP/T生産をTMTサムロン工場に移管、年10万台輸出</li> <li>■ IMVプロジェクトに伴い、タイ政府BOIからゾーン3認証獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エンジン部品の輸出に積極的</li> <li>・小型商用車用ディーゼルエンジンは、STMに集約し能力増強、年13万台輸出</li> <li>・新型Corolla、Solunaの外板等 車体部品をタイから域内に供給</li> </ul>
ホンダ	Fitベース4ドアセダンを02年12月投入日本を含む全世界に年4万台輸出	City、Civic等の車体部品を域内外に供給
いすゞ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・02年、D-MAX国内・大洋州向け生産開始。</li> <li>・03年からGMタイで年4万台生産・全量輸出予定 現工場国内専用</li> <li>・04年春、PPV年1,2万台生産開始</li> </ul>	ディーゼルエンジンをインドネシア、タイでそれぞれ生産
フォード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・01年末、比とのAICO完成車補完認可取得 (P/T - 乗用車 Laser = ファミリア)</li> <li>・03年春、PPVの集約生産開始予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エンジン部品の輸出に積極的</li> <li>・南ア、南米のマツダ拠点にKD</li> </ul>

出所：三菱総研山本氏講演資料に加筆修正

### タイの抱えている課題

第一に、日系メーカーは、経済危機の間に車両組立メーカーと同様に、一定の現場能力の底上げが図られた。しかし、純粋タイ資本の部品メーカーのレベルアップが依然として大きな課題となっている。輸出拠点化の動きに対応できず、1次メーカーから転落するメーカーも少なくない。

第二に、自動車用鋼板など素材・原料のタイ国内での調達が依然として困難であり、日本からの輸入に依存する傾向がある。

## 台湾自動車産業、その現状と将来展望

第三に、最近のタイ国内の景気回復と、自動車メーカー各社によるタイ拠点の地域中核拠点化への動きは、人材需要の増加を伴うのは必至である。とりわけ、タイ国内における技術系教育体制の拡充は依然として十分には行われていないのが実態であるため、技術系人材の不足が再び深刻化することが懸念される。そうなると、危機前のような転職ブームの再燃が危惧される。

第四に、1990年代後半以降の中国の急速な台頭は、タイの自動車産業にとっても決して他人事ではない。いかにして競争力を高め、独自色を打ち出して共存していくかが今後問われることになるだろう。

### タイの事例のまとめ

タイにおいては、それまでタイ国内向けにKD生産を行ってきた拠点が、経済危機による市場収縮で存亡の危機に立たされた。しかし、タイには以下の4つの強みがあった。

第一に、主力車種が1トンピックアップトラックという、世界的にも幅広い需要が見込める、いわば汎用的な車種であったこと。タイは、米国に次ぐピックアップトラックの需要地であったことから、その生産基地を置くには最も適していた。

第二に、労働力が豊富かつ低コストで供給されること。農業国であったタイは、農村地域を中心に潜在的余剰労働力が依然として豊富であり、国民の平均年齢も若く、単純労働者の供給については当面逼迫する恐れは少ない。

第三に、輸入代替拠点として操業してきたメーカーは、その長い操業の歴史から熟練工が一定程度蓄積しており、日常の生産管理に欠かせない現場管理者不足に悩まされることは少ない。ただ、タイでの自動車生産が急増してから新たに進出したメーカーにおいては、現場管理者の確保に悩まされているところも少なくない。

第四に、日系自動車メーカーは1960年代以降長年にわたってKD生産を行い、タイ政府による国産化政策に呼応して現地調達率の向上に取り組んできたことから、日系を中心とするサプライヤーの蓄積が一定程度形成されていること。後発の欧米メーカーが東南アジアでの生産拠点として軒並みタイを選んだ背景には、他の周辺諸国と比較してサプライヤーの蓄積が進んでいたことが大きく寄与したことは間違いない。

こうした強みを活かしつつ、タイの自動車産業は、国際分業の一翼を担う生産拠点として生き残りを図り、現在までのところ順調に成長軌道に乗っているのである。

### 事例2：豪州

豪州は、国産車の市場規模は台湾とほぼ同じで、狭小な市場に4社がひしめき合う激戦市場である。新車市場は、1970年代以降年間5,60万台で推移してきたが、最近6,7年は乗用車関税低下などに

よる新車販売価格の低下、国内経済が好調なことによる個人所得増などで、新車市場が急速に拡大した。その結果、輸入車比率は59%に達している。(1994年 37.6%)

### 豪州自動車産業略史<sup>iv</sup>

豪州で自動車の生産が始まったのは、1920年代に遡る。これは、日本で最初の国産自動車が生産された時期とほぼ同じであり、そのスタートは早かったと言える。ただ、日本とは違うのは、民族資本が育たず、外資系メーカーによる支配を許したことである。

豪州政府は、1980年代までは完成乗用車の輸入を厳しく制限するという、発展途上国によく見られるような、いわゆる輸入代替政策を採っていた。そうした保護主義的な産業政策に守られた環境下で、米系および日系の自動車メーカー5社が、豪州国内向けに乗用車の多品種少量生産を行っていた。それは当然のことながら効率が悪く、高コストであった。

1988年に発表・実施されたバトン・カー・プランは、そうした豪州自動車産業にとって大きな転機となった。この自動車産業政策は、国内産業保護の段階的な緩和と輸出奨励を旨としたものであった。その主な内容は、第一に乗用車の輸入関税の低減、第二に輸出奨励策、第三に国内メーカーの再編を促進し、規模の拡大で競争力の強化を目指す、といったものであった。

こうした大幅な産業政策の転換により、これまで保護された環境下で生産を行ってきた各メーカーは対応に迫られた。各社の一連の対応を要約すると次のようになる。

まずトヨタは、新組立工場を建設し、老朽化していた工場を一気に再編した。この背景には工場設備の老朽化と共に、GMとの資本提携による生産車の販売台数の急増があった<sup>v</sup>。

GMホールデンは、トヨタと資本提携することで中小型車種(トヨタ名:カローラ、カムリ)をトヨタからのOEMに切り替えるなどして生産モデル数を削減し、それまで全国各地に配置してきた工場を一箇所に集約した。併せて、ニュージーランドへの輸出を拡大した。

フォードは、日産と提携することで生産モデル数を削減し、それまで全国各地に配置してきた工場を一箇所に集約した。

三菱は、いずれのメーカーとも提携しなかった。そして、生産モデルを中型1モデルに絞った上で、投資を抑えつつ国際競争力の強化を図り、米国などへの輸出を拡大して生き残りを図った。

日産は、当初フォードと提携して完成車を相互に補完供給して生き残りを図ったが、その提携の解消を受けて、1992年に現地生産から撤退した。

### 主なメーカーの生き残り策

現在では、豪州の完成乗用車の輸入関税は10%であり、国際的に見ても低い水準である。こうした中で、国内生産メーカー各社はどのようにして生き残りを図っているのか？

## 台湾自動車産業、その現状と将来展望

まず、前項で述べた事業再構築によって国際競争力を強化したトヨタは、GMとの提携解消に際し、OEM 需要に代わる市場を海外（ペルシャ湾岸諸国）に求めた。同地域の厳しい品質要求に直面しつつも、現場能力の強化で克服し、トヨタの世界戦略車・カムリの、日米に並ぶ一大生産拠点となっている。

GM ホールデンは、GM のアジア太平洋地域の技術センターとして生き残りを図っている。GM ホールデンの一部門として、Asia-Pacific Engineering が置かれ、GM のアジア太平洋地域で生産されているモデルとアジア太平洋地域で販売されている欧州生産モデルについて責任を負っている。その守備範囲は、日・中をはじめとする東アジア、タイをはじめとする東南アジア、大洋州、インドをはじめとする南アジアに及んでいる。

例えば、GM タイランドで新モデルの導入を行う際には、Asia-Pacific Engineering は GM タイランド内にリエゾン組織を設け、そのモデルの開発メーカーとも協力しながら作業を進めていく。その機能は、技術情報の供給、生産の現地化のサポート、車両の認証の取得、試作・立ち上げ作業、設計変更、各段階において問題解決のサポート、マザー工場との連絡・調整など多岐にわたっている。

フォードは、金型など生産設備面での一大基地になっている。例えば、タイの AAT（マツダとの折半出資の合弁生産拠点）にも、1 トンピックアップトラック用のプレス金型を数多く供給している。加えて、英語圏にある豪州法人は、人材の供給源でもある。例えば、ナッサー前 CEO は豪州フォード出身であったし、先掲の台湾法人・福特六和汽車の最後の外国人社長もやはり豪州フォード出身であった<sup>vi</sup>。

ワイヤーハーネスを主力製品とする有力自動車部品メーカー・矢崎総業は、豪州国内向けのワイヤーハーネスの組立作業については、新たに設立した西サモアの生産拠点に移管した。しかし、最終の仕上げ検査工程だけではなく、その設計・開発機能の一部は豪州に置いており、近く新たに豪州国内に研究開発センターを立ち上げる予定だという。背景には、理科系の人材が豊富でしかも優秀であることがあるといい、それを活用し、将来的には日本を補完する研究開発の一大拠点にすることも視野に入れているようである。

### 豪州の事例のまとめ

豪州の自動車生産拠点は、保護貿易政策を背景に長年専ら KD 生産を行ってきたが、産業政策の見直しと貿易の自由化とによって一気に国際競争に晒され、存亡の危機に直面した。

豪州拠点の強みは、まず国際的に通用する英語を母国語とする優秀な技術者が豊富に在籍しており、また潜在的にも豊富な人材供給が期待できる。そして、長年操業を続けてきたことから、現場に一定の熟練が蓄積しており、また投資済みで活用できる工場設備もあることから、その現場能力・競争力を向上させつつ有効活用することは、世界戦略上から見て有利である。

こうした強みを活かしつつ、企業によってそれぞれ事情は違うが、技術・生産などの面で国際分業の一翼を担う存在として、活用・生き残りを図っている事例であると捉えられる。

## 台湾自動車産業の生きる道

台湾の自動車産業は、本稿で取り上げたタイや豪州の事例と共通する特徴を持っている。

第一に、外資メーカーのKD 拠点としてスタートし、長年保護貿易政策によって、価格競争の圧力とはほとんど縁がなかった。したがって、現場能力・競争力の向上を図る必要も限定的であった。

第二に、また地場資本メーカーは存在しない。したがって、韓国やマレーシアにおいて見られたような、ホスト国政府によって自国ブランド保護政策が採られることはなかった。

すなわち、2 . で取上げた、KD 拠点からの脱却において先行している両国の事例を参考に、その生きる道を考えることには大いに意義があると考ええる。

## 台湾の強みは何か？

では、台湾自動車産業はどのような強みを持っているだろうか。第一に、中国語を母国語としており、今後世界最大の市場となっていくことが期待される中国と、共通の文化的・社会的な背景をもつ人材が豊富である。第二に、東アジア地域に広がる華人ネットワークの中心に位置し、その嗜好・考え方も似通っている。第三に、その市場嗜好から頻繁に大規模モデルチェンジを行ってきたことから、設計開発・生産技術能力は海外現地法人としては高い水準であり、とりわけそのスピードは日本を凌ぐこともある。第四に、3,40 年の操業実績から現場での熟練の蓄積が進んでいる。また、既存研究を通じて示されており、筆者も実際に訪問調査して実感しているように、日本の生産システムの現場での受容が最も円滑に進んでいる地域でもある<sup>vii</sup>。第五に、日本、中国大陸、東南アジアのちょうど中間に位置しており、地理的にはきわめて有利である。

## 台湾の弱みは何か？

一方で、当然弱みもある。第一に、とりわけ、工程現場において、高学歴化の進行などによる慢性的な人手不足に悩まされている。第二に、労働コストが高い。台湾の労働コストは、最低賃金の水準だけで比較すれば、日本の一部の地方よりもむしろ高くなっているのが現状である<sup>viii</sup>。第三に、狭小な国内市場から、国内メーカーの成長余地は限られている。第四に、主要各国と国交がないために、FTA 交渉の進展が将来共に期待できそうにない。第五に、同じく政治的な問題から、中国大陸との本格的な直接貿易が短期的には実現しそうにない<sup>ix</sup>。こうしたことから、タイのように完成車の供給拠点にはなることはあり得まい。

### 台湾自動車産業の生きる道

では、台湾の自動車産業は、今後どういった方向性で生き残りを図っていくべきなのだろうか。台湾の強みと弱みを勘案すると、本稿で取り上げた事例のうち、とりわけ相通じる点の多い豪州の事例から、自らの先駆的事例として学ぶべきことが多くあるのではないだろうか。

両国の事例でもそうであったが、自動車メーカーの多国籍化がますます進み、そのために、とりわけエンジニア、開発技術者、技術支援者などといったいわば中核を担う人材を、1国だけで賄うのは困難になってきている。もちろん、全世界での生産モデルを1国で集中的かつ自己完結的に開発することも難しくなっている。すなわち、増え続ける負荷を多国間で分担して、全世界的な発展を図っていく体制作りが急務になってきているといえる。

そこで、もちろん日系あるいは米系の多国籍自動車メーカーの世界戦略の中で台湾拠点の有効活用を図っていくべきという視点からであるが、次のような方向性がありえると考える。

第一に、今後発展が見込まれる東アジア地域への人材供給・支援センターとして、特に、工場や新モデルの立ち上げに際して、日本的な経営・生産・開発システムに精通した台湾のエンジニアや技術者、現場管理者などは幅広く貢献できるのではないだろうか。

第二に、第一のポイントとも重なるが、本格化している日系メーカー、あるいは米系メーカーの中国での事業展開を、とりわけ現場管理の側面で支援することは、言葉の壁がないことから極めて有効であろう。

第三に、先述のように、東アジア地域の経済において主導的な役割を果たしているのは華僑であり、台湾はそのネットワークにおいて重要な位置を占めている。それもあって、嗜好について比較的共通点が多い東アジア地域向けの自動車の開発センターとして活用できるのではないだろうか。

なお、こうした役割を果たす上でも、台湾において国内市場をしっかりと確保しつつ現地生産を維持し、その現場能力の維持、さらには継続的な進化・底上げを図るべきであろう。多国籍自動車メーカーも、台湾市場への供給という観点だけで台湾拠点の今後の扱いを考えるべきでなく、経営資源のグローバルな有効活用という観点で考えていくべきだろう。

(謝辞)本稿は、1997年以降筆者が継続的に実施してきた、豪州、タイ、台湾における現地実態調査、ならびに日本本社でのインタビューをベースにしている。実態調査にご協力くださった関係各社の皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

### 参考文献

Daniel Heller and Shinya Orihashi, "Pooling Knowledge Away from Home for World-wide Competitive Advantage: A Case-based Investigation of Ford-Mazda Collaboration in Thailand and Taiwan," International

Journal of Automotive Technology and Management, Vol.3, Nos. 1/2, pp. 122-143, 2003

板垣博編著『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、1997年

折橋伸哉『多国籍企業の戦略形成過程に関する研究 - オーストラリア自動車産業のケースにおいて  
- 』、東京大学大学院経済学研究科修士論文、1998年

折橋伸哉「タイ自動車産業の経済危機以降の動向と今後の課題について」『赤門マネジメントレビュー』、2003年、2巻6号、279ページから303ページまで

上山邦雄「日系自動車メーカーの対中国進出の新段階」産業学会自動車産業研究会東部地区 2004年  
度第4回研究会報告

山本肇『タイ自動車産業の競争力の現状と将来展望』バンコク日本人商工会議所における講  
演資料、2002年4月

<sup>i</sup> 最近の報道によると、東南汽車に三菱自工が直接資本参加する方向で調整が進んでいるという。

<sup>ii</sup> 同社については、Heller and Orihashi (2003)により詳しい記述があるので、そちらを参照されたい。

<sup>iii</sup> タイ自動車産業については、筆者の既存研究、例えば折橋(2004)により詳しく記述しているので、そちらも併せて参照されたい。

<sup>iv</sup> 豪州の自動車産業の歴史については、折橋(1998)により詳細に記述しているので、そちらを併せて参照されたい。

<sup>v</sup> ただし、GMとの提携は1996年に解消している。

<sup>vi</sup> ただし、現在の社長は台湾人。

<sup>vii</sup> 板垣(1997)を参照

<sup>viii</sup> もちろん、最低賃金の水準だけで判断するのは危険だが、台湾の労働コストがかなり高くなって  
いることは間違いない。

<sup>ix</sup> 金門島・アモイを通じての貿易は限定的に行われてはいるが、中国・台湾間の交易全体から見れば  
微々たるものである。