



慶應義塾大学ビジネス・スクール

トステム・タイ株式会社

タイで工場を立ち上げる責任者としてバンコクへ赴任して4カ月余り過ぎた5月4日、広渡（ひろわたり）氏の元へ一人の現地人社員が、新聞を片手に深刻な顔で飛び込んできた。これまで広渡氏の右腕となって働いてくれている彼の表情から、何やら重大な問題が起きたに違いないと察させられた。急激に工業化を進めるタイで、1年余りで工場を立ち上げるため、許可申請から、生産工程のシステム作り、人材の採用、組織作りなどすべてをどう進めてゆくか日々頭を悩ませている広渡氏は、その内容に息をのんで聴き入った。

その新聞記事の論点は、“日本のアルミ・メーカーがタイの市場をコントロールし、タイのメーカーが壊滅的な打撃を受ける”というものである。同記事は、トステム・タイの生産計画とタイの市場規模を比較した上で、“生産量の大半を輸出すると言っていたトステムが申請内容を変更し、生産量の20%を国内市場で販売するよう企んでいる”と述べているという。

タイミングとしては最悪である。工場建設の許可が今日にも下りるというこの段階にこのような記事が出たことで、タイでの生産開始に大きな影響が及ぶかもしれない。記事の翻訳を待つ間、広渡氏は、これまで数カ月間の経緯を振り返り、この問題にトステム・タイとしてどのような対策を立て、本社へどのように報告すべきか考えを巡らせていた。

東洋サッシ株式会社

トステム・タイの親会社である東洋サッシ社の前身は、父親から引き継いだ建具屋に満足しなかった潮田健次郎氏が1947年に建具問屋としてスタートしたものだ。潮田氏は、1952年には建具の製造も始めたが、なかなか思うように行かず、卸売部門が製造部門の赤字を補填しきれない時期が続いた。製造を始めて10年目、同氏は、それまで建設現場で木枠とスチール板を組みつけていたスチール板雨戸を工場生産に切り替えることにより大幅なコストダウンに成功した。これにより、それまでの10年間で3,600万円に上っていた累積赤字を一掃し、同社は黒字企業に変身した。

このケースは、Asian Institute of Managementの稲葉エツ準教授が、表記企業に関する既存の2ケースその他公刊資料をもとにクラス討議の資料として作成したものであり、経営管理に関する適切な、あるいは不適切な処理を示そうとするものではない。[1997年8月]

1960年代に入ると、それまでスチール板雨戸など木製枠の建具を扱っていた同社は、アルミ製のサッシを手がけるようになった。当時、アルミ製サッシの価格は木製サッシの5～10倍もしたが、工業的に量産できるアルミ製サッシが将来必ず木製サッシをコスト面で押さえる日がくると確信した潮田氏は、1964年に東洋サッシ㈱を設立してアルミサッシの生産に乗り出し、1966年からはアルミの製造も始めた。当時、アルミサッシを生産する業者は40社にも上り、その中にはアルミ精練などから参入した大企業も何社か含まれていた。中でも、不二サッシは住宅部門で50%のシェアを持つ大企業であった。東洋サッシは、当時、従業員数200人の小企業であり、唯一の強みといえば、建具問屋からやってきた経緯から、工務店や大工等のニーズを直に吸収出来る体制を持っていたことくらいだった。しかし、東洋サッシは、1968年には、不二サッシ、YKKに次ぐ業界第3位の企業となり、1970年代には、フェンス、門扉など建設関連の他の品目にも事業を拡大していった。その後の第一次オイルショックで住宅建設が落ち込んだ際、東洋サッシは素早く生産量を3分の1に減らしたが、稼働率を維持するために生産し続けた多くの企業は大量の在庫を抱えて倒産していった。1980年までに業界地図は書き換えられ、1987年当時、日本のサッシメーカーは6社に集約され、東洋サッシは約35%の市場占有率を有するようになっている。

東洋サッシは、196社の関連企業を傘下に擁し、35カ所に工場を持っている。1986年度における同グループの連結ベース（連結企業14社）の売上高は2,827億円、利益は52.6億円であった。従業員数は東洋サッシ単独で4,500名、傘下企業を含めると14,000名に達し、取り扱い製品は6万種類にも達する。

東洋サッシの売上げは大きく3つに分類される。先ず第1は75%を占める住宅用アルミ製品、次はビル分野で21%、最後は残りを占めるその他のアルミ製品（電気製品や自動車向けの部品など）である。

25

経営理念

設立当初、規模の小さかった東洋サッシが生き残るためには、製品品質を中心とする差別化によるほかはなかった。また、発足以来、同社は、ユーザーとの強力なネットワークもその競争上の武器にしてきた。こうした背景もあって同社では、創造性やイノベーションが強調されている。年功に縛られず、実績のある者が昇進していく組織風土があり、チャレンジ精神が尊重される。

30

同社では、経営理念として、1) 高品質の製品をつくる、2) 顧客のニーズに添う、3) 起業家精神を育成する、4) イノベーションとチャレンジ精神を保持する、などを掲げており、同社の綱領は、「良い家に住むということは万人の願い。この願いを実現するために私たちは働く。」としている。

5

タイ進出への経緯

1986年以降、日本では、貿易黒字を減らすために内需拡大政策がとられ、金利の低下と共に住宅建設が盛んである。東洋サッシ社がタイに生産進出することを決めた最大の動機は、日本国内市場におけるアルミサッシ製品の需要増大に対して安定した価格で製品を供給することである。日本で新たに工場を建設するために1,000名余りの労働力を集めるのは容易ではない。まして、アルミ精練、鋳造などのように連続運転を必要とする工場の夜間作業者を確保することは至難の技である。

10

東洋サッシが初めて海外に進出したのは、1985年に香港で行った組立て工場の買収であった。しかし、この香港工場は規模が小さく、増大が見込まれる日本の需要を満たすことは出来そうもない。そこで、同社は、次の生産拠点投資先としてアジア各国を調査したが、その中で1986年の後半にタイを選んだ主な理由は次の通りである。

15

- 1) 日本市場への供給地として地理的に近い
- 2) 政治が安定している
- 3) 外資に対する政府の優遇措置があり、貿易指向の企業には外資100%が認められている。
- 4) 電気料金が比較的安い
- 5) 労働賃金が比較的安い
- 6) 自然環境が良い（台風がない）

20

25

これらに加えて、1985年以降円高が進行しつつあることから、タイで製造して日本へ輸送しても十分に採算が合うと試算されている。

生産工程とタイでの生産量

アルミサッシの生産工程は、大きく分けて次の4段階からなる。第1段階は、電炉を使うアルミの精練と鋳造である。輸入されたアルミのインゴットを溶解し、製品の要求特性に合わせてその他の成分を混合し、鋳型を通して細長いビレットに成形する。この際、次の

30

押出工程をスムーズにするため、加熱と冷却を組み合わせることでビレットを均質化する。

第2段階は、押出と切断である。均質化されたアルミのビレットは再度熱を加えて押出され、サッシの形状に合わせたアルミの長い棒にされる。押出機の作業者は各製品の形状に合わせて、平均40キロほどある金型を変更する必要がある。押出し成形されたアルミはそのまま寝かせて自然冷却された後、所定の長さに切断される。

第3段階の表面加工では、多種類の化学薬品が使用される。ここで、アルミの棒材はハンガーに掛けられ、50本ずつ自動的に洗浄、エッチング、電解、着色、シール加工、電気塗装、焼付けなどの工程を次々に進んで行く。これらの工程はすべてコンピューターで自動制御されている。

最終段階は、組立て作業である。これには切断、機械加工、組立て、検査、梱包などの工程が含まれる。第3段階までは資本集約的であるが、この最終段階はかなり労働集約的である。

組立て工程では単品生産も可能だが、精練や鋳造等の工程では24時間連続操業をする方が効率的である。トステム・タイの工場は一貫生産工場であることから、その生産能力も一貫生産に適合した規模にする必要があり、当初は月産400トンでスタートするが、1年後に1000トンに生産量を増やし、数年後には2000トンまで拡大する計画である。

製品

高層ビル用のサッシは通常注文生産され、建設の過程でしばしば仕様変更が生ずる。そのため、日本市場向けの高層ビル用製品はタイでの生産には適さない。そこで、タイでの生産品目として計画されているのは、標準品の大量生産が可能な住宅用サッシである。ただし、住宅用サッシにもいろいろなタイプやサイズがある。(例えば、あるスタイルの窓用サッシには15の違ったタイプとサイズがある。) サッシと壁との取り付け位置、雨戸の有無、網戸や障子の有無などにより、いろいろな組み合わせが出てくる。また、日本国内でも、地方によって天井の高さが違うことから、窓や扉の高さ・幅等が異なったりするほか、好みの違いもある。製品の数が多くなればなるほど、押出工程や組立て工程で頻繁な金型の変更が必要になる。最終製品の1セットの重さは平均5kgくらいである。

必要な労働力

日本国内の生産工場の場合、最初の3段階（鋳造、押出、表面加工）はすべて男性の職場である。これに対して、最終の組立て工程では作業者の約85%が女性である。鋳造工程は高温の上に騒音もあり、作業環境が悪い。押出工程における金型の交換は現在も人手で行われている。表面加工工程には、コンピューター制御のモニターを操作する作業員を除きほとんど人手を必要としない。組立て工程では、作業者の技量と作業ペースがかなり生産性に影響する。機械加工工程の作業者数は当初1シフト約100名でスタートし、将来生産量が増えた段階で2交代、3交代と増やす予定である。

組立て工程で使われる主な機械設備は、機械加工用の旋盤や切断機、その他いろいろな部品を取り付ける工具類である。準備時間や作業時間は機械によりまちまちである。日本の工場では、作業者は一人でいくつもの機械を作業サイクルにあわせて操っている。広渡氏は、どのようにしたらタイでの操業を最も効率的に出来るのだろうかと考えていた。作業環境は？工場のレイアウトは？工程のラインバランスを上手くするにはどのようにしたらよいだろうか？日本と同じような生産システムを導入できるだろうか？どのようなステップで働きやすい作業環境を作っていくべきだろうか？などと自問している。

また、製品の品質を確保する上で、最終検査と梱包工程は重要である。日本市場で最も多い苦情は、製品の表面についた傷である。機能的には全く問題がなくても、日本の顧客は製品の外見を気にする。そのような“高い品質”を要求する顧客は日本人以外の作業員には理解できないのではないだろうか？どのようなシステムを導入すれば品質に対する作業員の感度を上げられるだろうか？広渡氏のタイ人作業員に対する知識ではこれが容易なことかどうかを判断することもなかなか困難である。

タイの企業環境

1987年現在、タイは日本企業の海外進出先として大いに脚光を浴びている。円高の影響で日本国内の生産コスト競争力は大きく低下しており、中小企業を含む多くの企業が海外へ生産拠点をシフトしつつある。タイは、地理的にも、政治的安定性の面でも日本企業にとって魅力的な進出先となっており、日本企業によるタイ政府投資庁（BOI）への投資申請は1987年に急増している。ただし、労働力の豊富なタイとはいえ、製造業の急激な増加を背景に技術者の不足が顕著になってきている。

タイ政府は中進工業国入りを目指し、工業分野の技術力を向上するため、技術・資本・雇用機会を国内に持ち込む企業に対して様々な優遇措置を与えている。また、一次製品の輸出価格低下による外貨不足を補うため、輸出指向産業の誘致も盛んに行っている。これは輸入代替政策からの大幅な転換である。政府が優遇措置を与えるか否かは、投資庁の判断

5 に拠る。トステム・タイの製品であるアルミサッシは金属加工産業分野に含まれる。投資の優遇措置に関する一般的なガイドラインは公表されているが、実際には個々の案件別に投資庁の役人と交渉しなければならない。より多くの特典を受けるために考慮に入れられるのは下記の諸点だとされている。

- 1) 投資総額
- 10 2) 雇用機会創出数
- 3) 生産に使用される技術のレベル
- 4) 工場の設置場所
- 5) 外貨獲得見込み高

15 トステム・タイの場合、投資庁はすでに投資を認可しており、投資の実行に関連する細かな条件を提示しており、投資規模や導入する高い技術レベルから8年間の免税等多くの優遇措置が認められている。こうした認可に基づき、トステム・タイは、工場予定地の地方自治体に建設許可を申請したところである。

20 賃金などに関する一般情報

発展途上国では、信頼出来る統計数字が乏しいことが珍しくない。日本人は概して、あらゆるデータを集めないと気が済まない傾向がある。従業員の賃金等を決定する場合、同じ産業の他企業が支払っている賃金水準を知ることが重要である。しかしながら、広渡氏はそのような情報を入手するのは不可能に近いと思っている。特に地元のアルミ関連会社

25 には中小企業が多いので、こうした情報はまず入手できないだろうと考えている。幸い、タイの日系企業の賃金・福利厚生等に関する最近の調査結果を入手できたので、これを参考にしようと考えている。しかし、これも、かなり大きな幅があるため、他の日系企業に比べて高めにするか中間点をとるかという程度の参考にしかならないと考えている。若くて有能で一生懸命働く人材は欲しいが、少しの給与の差で簡単に転職するような人では困る。

30 その意味で、高い給与を出すだけでは不十分であろう。広渡氏の考える“トステムに合った人材”に来てもらい、長く働いてもらうために最もよいシステムを考える必要がある。

日系企業とのインタビュー

1987年現在、タイで操業している日系企業は約400社に上る。過去3カ月間、広渡氏は、バンコク周辺で操業している10社余りの日系企業を訪問して話を聞いた。そうする内に、日系企業の間で全く異なった意見があるのに驚いた。ある企業ではタイの生産性は日本の約2倍にもなり、タイ人は良く働くという。他方、企業によっては、タイ人の労働者はできる限りさぼろうとするとする。このような意見の違いはどこから来るのか考える必要がある。この点について、広渡氏は自分なりに次のように分析をしている。

- (1) タイ人労働者の生産性が低いと文句を言っていた企業は、労働賃金の安さを目当てに進出して来ており、古い機械設備（日本からの中古の機械など）を使用している企業である。
- (2) 一方、タイ人の方が日本の労働者より生産性が高いと評価した企業には、作業環境の優れたところが多い。冷房設備があり、照明も明るく、新しい設備を導入しているところである。
- (3) 面会した日本人のタイでの経験年数によっても差があった。タイに来て間のない人たちは概して否定的な反応をする傾向がある。

広渡氏の経歴

広渡氏は、1970年代半ばから東洋サッシ社で働いている。同氏は、アルミ精練の大手である三菱アルミ社から東洋サッシ社へ支援という形で送られてきたが、三菱アルミでも工場管理の経験をもっていた。東洋サッシへ移籍後、日本国内のアルミサッシの工場長を勤め、タイ赴任直前の2年間は全社品質管理推進部ですべての部署と連携していた。同氏は、また、東洋サッシの営業部門にTQCの概念を応用して、建設会社や工務店等を対象に“提案販売”システムを根づかせた経験ももっている。それ以前の工務店は価格競争に走る傾向が強く、仕入れ価格を下げることにしのぎを削っていた。“提案販売”システムの導入によって、いろいろなサンプルを見せ、ユーザーの好みに合った製品を勧められるようになった。家を建てるときには少くとも価格が高くても好みに合ったものを選ぶものである。しかし、どのような選択肢があるのかをサンプルで現実に見ない限り、ユーザー自身にもそのニーズが分かりにくいものであり、このシステムは日本市場の多様な顧客ニーズにマッチしたと考えられている。

広渡氏は、この経験をもとに、参加型品質管理の考え方はタイでも応用できると思っている。特に、TQCの概念は、問題点を明確化するのに非常に有効である。QCの7つ道具な

どの手法は、作業員自身が問題点を見つけることができるようになってから教えればよい
と考えている。これらの道具は、問題解析のためのデータ収集や分析には有効であり、論
理的な思考力を促進するが、道具を使う知識だけでは不十分である。初めは上司がテーマ
を与えてTQCの考え方に馴染ませるのがよいと思っている。そこで、広渡氏は、どのよう
5 なテーマからTQCを始めるのがよいか思いを巡らしている。

広渡氏はタイ人とタイの文化をできるだけ早く理解しようと努力していたが、その一環
として、次のような観察を行っていた

- 10 (1) タイの女性は、男性と同様に（時には男性以上に）良く働く。暑い日差しの工事現場
等で若い女性が重い建設資材などを運んでいる光景を良く目にした。
- (2) タイの女性が勤勉で手先が器用であることは周知の事実である。また、女性の従業員
は戦闘的な労働組合に入らない傾向がある。
- 15 (3) タイで気がついたことの一つは、子犬が元気良く走り回っていないことである。日本
では、子犬は元気が良くいつも走りまわっているものの代表である。しばらくしてから
分かったのだが、早朝と夕方涼しくなった時間帯には、タイでも子犬が走りまわっ
ている。そんなことから、たとえタイ人は生まれながら暑さに馴れているとはいえ、高
い温度が生産性に与える影響はどれほどか考え始めている。
- 20 (4) また、タイ人は農業国のせいもあって安全に対する意識が非常に低いと言われる。これ
は、まだ客が乗り降りしているのにバスが走り出してしまうことからもうなづける。（客
の方も、バスが走り始めてからバスに飛び乗ったり飛び降りたりしているのであるが。）
- (5) タイ人労働者が「自分の方が能力があるのに同僚より低い給料だ」と文句を言ってい
るのを聞いた。日本の年功制度はタイでは通用しないかも知れない。作業員の実績を
示す何らかの客観的根拠が必要かも知れない。
- 25 (6) 工業団地にある企業の労働組合は、一般的に、過激な傾向がある。これは近くの企業
と労働条件を比較するからではないかと思われる。
- (7) タイ人は自己主張が強く、プライドの高い国民だと言われている。タイ人を人前で叱
ることはしないよう戒めてくれた人がいた。たとえ正当な理由があってもいけないの
だそうだ。
- 30 (8) タイ人は、機会があれば転職をすることを憚らない。

トステム・タイ設立申請までの経緯

1987年1月にタイへの赴任が決まった広渡氏は、数週間政府との交渉の後、各種の優遇

措置を受けるため、政府投資庁への投資申請書を2月2日に提出した。その申請書には、“工場建設当初3年間は全生産量を輸出するが、その後は生産量の20%までなら国内販売してもよい”という条項が含まれていた。これは、外資に対して通常許されている範囲である。2月17日に政府投資庁でこの申請が審議され、承認を受けた。3月2日、トステム・タイは、タイ語で書かれた投資承認書を受け取った。これはすぐに英文に翻訳されたが、翻訳された文章を見た広渡氏は、国内販売許可の部分が抜けているのに気づいた。

3月3日に、東洋サッシ専務でトステム・タイの社長である潮田洋一郎氏が東京からやってきて投資庁長官と会見し、この国内販売許可の点に触れた。長官は国内販売に関する部分は審査の際うっかり見過ごされてしまったに違いなく、近々開かれる委員会で検討することを約束してくれた。この長官の言葉に勇気づけられ、会社側は4月にトステム・タイの設立申請を正式に提出した。長官との会見の後、約6週間、投資庁と会社の間で何回かの会議を行ったが、この国内販売の問題は議題に上らなかった。この間、各方面から非公式に、20%という国内市場向けの販売枠は少し譲歩しなければならないだろうという意見が伝わってきた。4月20日の会議の折、投資庁の役人がトステム・タイは国内販売枠を10~15%位に引き下げる用意があるかどうか打診してきた。これに対し、広渡氏は、東京本社との打ち合わせ通り、当初の合意である20%の枠を要求した。4月27日に潮田専務が再びタイを訪れて投資庁長官に会い、トステムがタイのアルミ業界に参入することは、業界全体の品質向上、効率化につながると強調した。しかしながら、長官は、国内業界からの強い圧力で国内販売に関する記述を認可書類に入れるのは難しいことを示唆した。

トステム・タイの経営幹部は、国内販売権に関する交渉には少し時間がかかると見て、とりあえず工場の建設許可を申請することにし、4月30日に申請書を提出した。ところが、建設許可が下りる代わりに、5月4日のビジネス紙に例のセンセーショナルな見出しの記事が出たのである。

タイのアルミ業界

1987年にタイの工業省が行った調査結果によれば、タイ国内のアルミ生産能力は年間35,000トンであるが、近年の稼働率は30~35%の範囲にある。この生産高は板と棒状アルミの両方を含んだものである。

板状シート製品の生産は、どちらかという大きな設備投資を必要とする分野である。一

方、押出製品の生産は、押出機械1台の家族経営でもやれるほど、小規模企業でも参入できる分野である。タイでは、押出品の分野に16社が操業していると見られているが、その大半はこうした小規模企業であり、製造設備も古く、稼働率も低い。このため、タイ国内のアルミ業界の生産性は非常に低いものとみられ、18年前にカナダ企業との合併で設立されたアルカン・タイ社だけが中規模の生産をしている。

稼働率を上げるため、いくつかの企業は輸出を始めているが、輸出量は非常に少なく年間3,000トンレベルである。タイのアルミ業界は、生産活動や価格などの面でまとまりがないのが現状である。

10

投資の恩恵

トステム・タイへの投資金額は、月間1,000トンの生産量を見込む第1段階で90億円程度である。第1段階で必要となる従業員数は500から600名程度であるが、生産量を倍にする数年後には1,000名ほどになる予定である。

15

会社側としては、タイ政府から様々な恩典を受けようとしているが、同時にタイの人々に会社の作る良い製品を享受して貰いたいとも考えてる。そこで、将来生産量の20%までを国内市場で販売できるような申請を投資庁へ出したのである。1987年現在、タイでは、アルミサッシは住宅用にはまだほとんど使用されていない。そこでトステムが参入することは、新しい需要を喚起し、業界全体のためになると考えている。トステム製品を輸出することによる外貨の獲得に加えて、最先端技術による一貫生産を導入することによりアルミ製品の質が向上し、他の産業への波及効果もあると考えられる。従って、トステム・タイの投資は十分に100%外資を認可されるだけの条件を備えているはずである。

25 直面する課題

現地人社員の持ってきた新聞の記事から判断して、トステムに対する中傷は競合相手となるアルカン・タイ社から出ていると思われる。アルカン・タイ社は、外資系とはいえ現地資本との合併企業であるから、現地の市民権をもっている。一方、トステム・タイはタイの社会に全く影響力がない。100%の子会社にすることで経営権を東洋サッシが保持できたが、他国の地で、政治的・社会的な交渉を独自の力でやっていかなければならない。

30

国内販売権を放棄すれば政府の与える他の恩典の承認は受けやすくなるかもしれない。

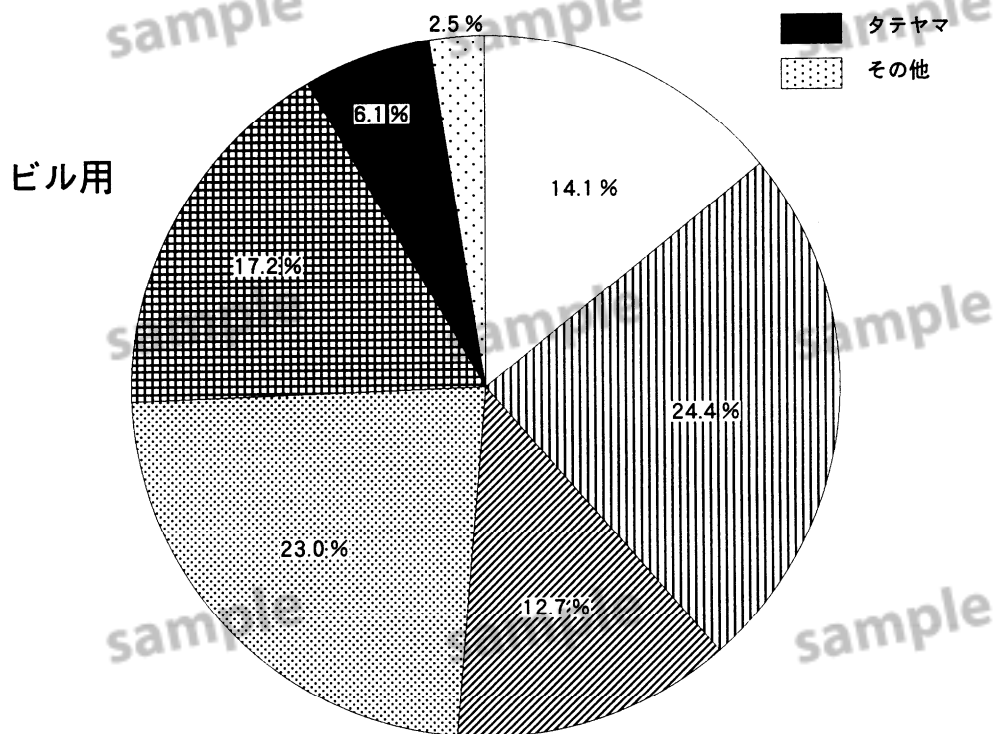
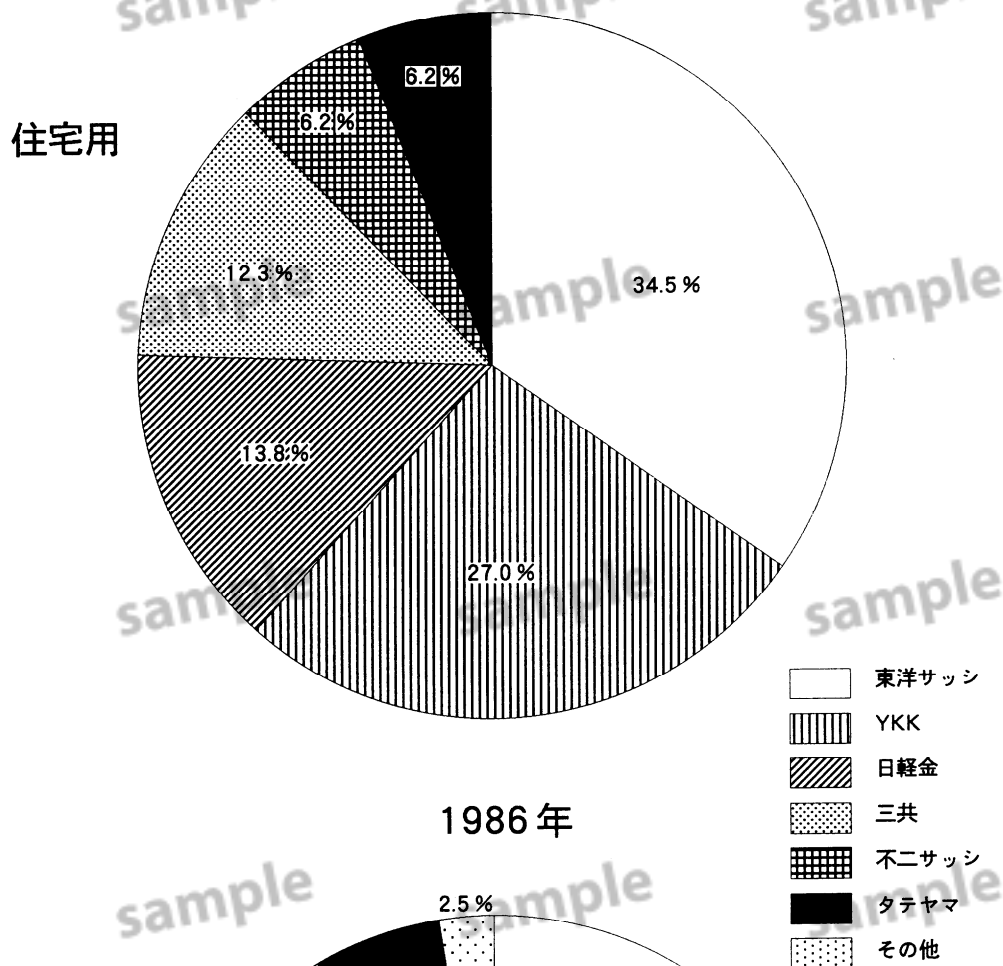
また、建設許可もすぐ下りるかも知れない。しかし、そのことの長期的な影響を考えなければならぬ。結論は、日本の本社に対して説得力のあるものでなければいけない。

一方、もし20%の国内販売権に固執する場合は、投資庁の役人を説得しなければならない。広渡氏は、3月30日付けの新聞記事にあった別の日本企業による投資案件の国内販売権に対して現地企業が反発しているという記事を思い出していた。トステム・タイの案件も、誇張され、日本企業のオーバープレゼンスを問題にする最近の風潮に乗って、日本企業全体へはね返って来る可能性もある。そうなれば、当然建設許可も遅れるだろう。

新しい工場の建設、立上げ、操業開始に向けた各種のシステム作りをどのように進めるかも同時に考えていかなければならない。この件の取扱いが、トステム・タイの企業イメージや人材確保に与える影響なども気になるところである。暑い日差しが降り注ぐ中、広渡氏はこれからの長い道のりに思いを巡らせている。

付表1 日本におけるアルミ建材のマーケットシェア

(各社の売上高から推定)



付表2 円とバーツの年平均対ドルレート

	日本円	タイ・バーツ
1982	235.0	23.00
1983	232.2	23.00
1984	251.1	27.15
1985	200.5	26.65
1986	159.1	26.13

出所：IMF

付表3 日本の住宅建設着工数

年	着工数
1982	1,157,100
1983	1,134,867
1984	1,207,147
1985	1,250,994
1986	1,399,833

出所：建設省

付表4 日本のアルミ押出製品生産量

年	生産量(tons)	生産能力(tons)	稼働率(%)
1982	849,433	1,212,732	70.0
1983	905,180	1,225,044	73.9
1984	869,259	1,226,004	70.9
1985	899,186	1,210,536	74.3
1986	940,422	1,191,952	78.9

出所：通産省

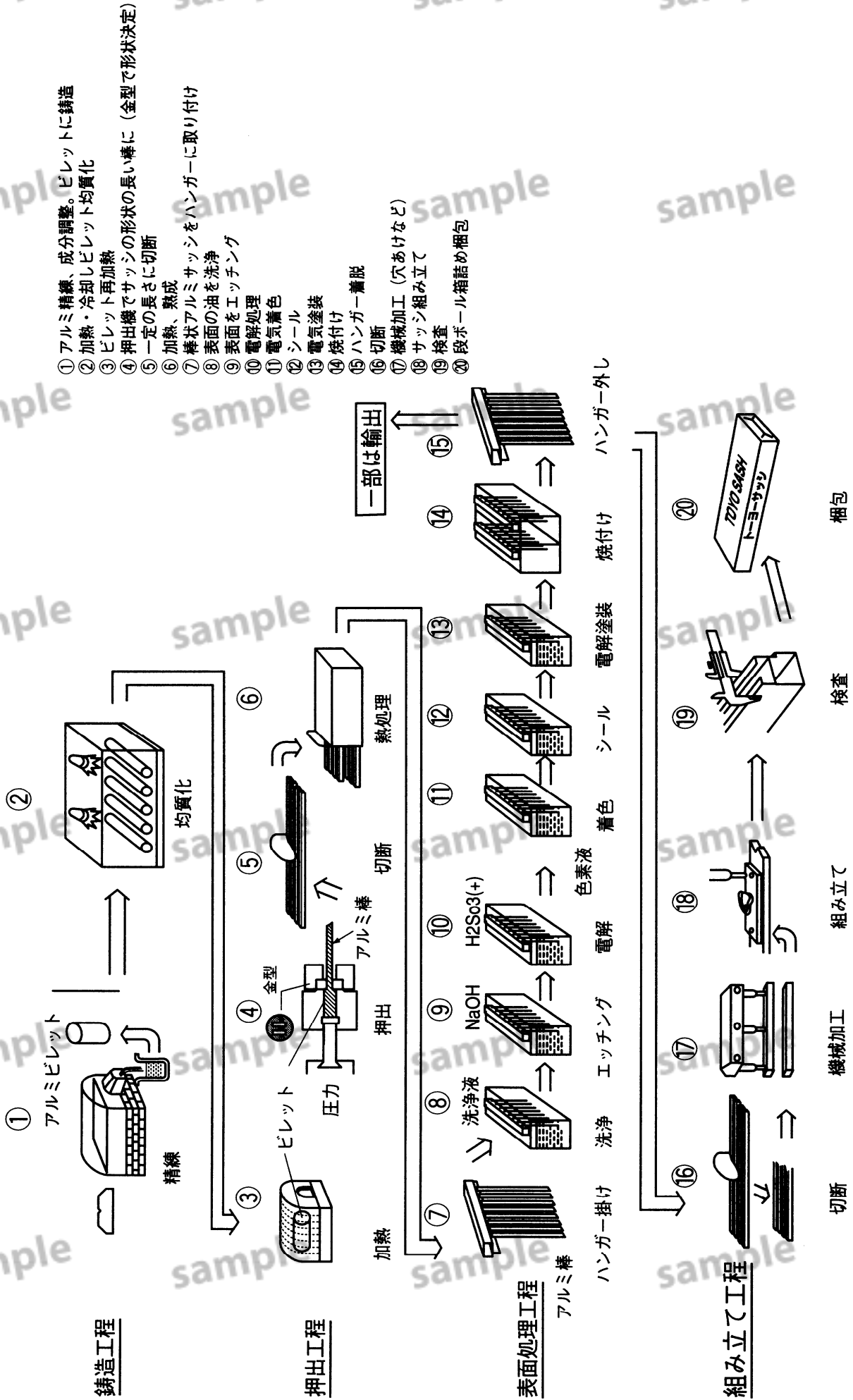
付表5 日本のアルミ押出製品年間使用量の推移

単位：トン

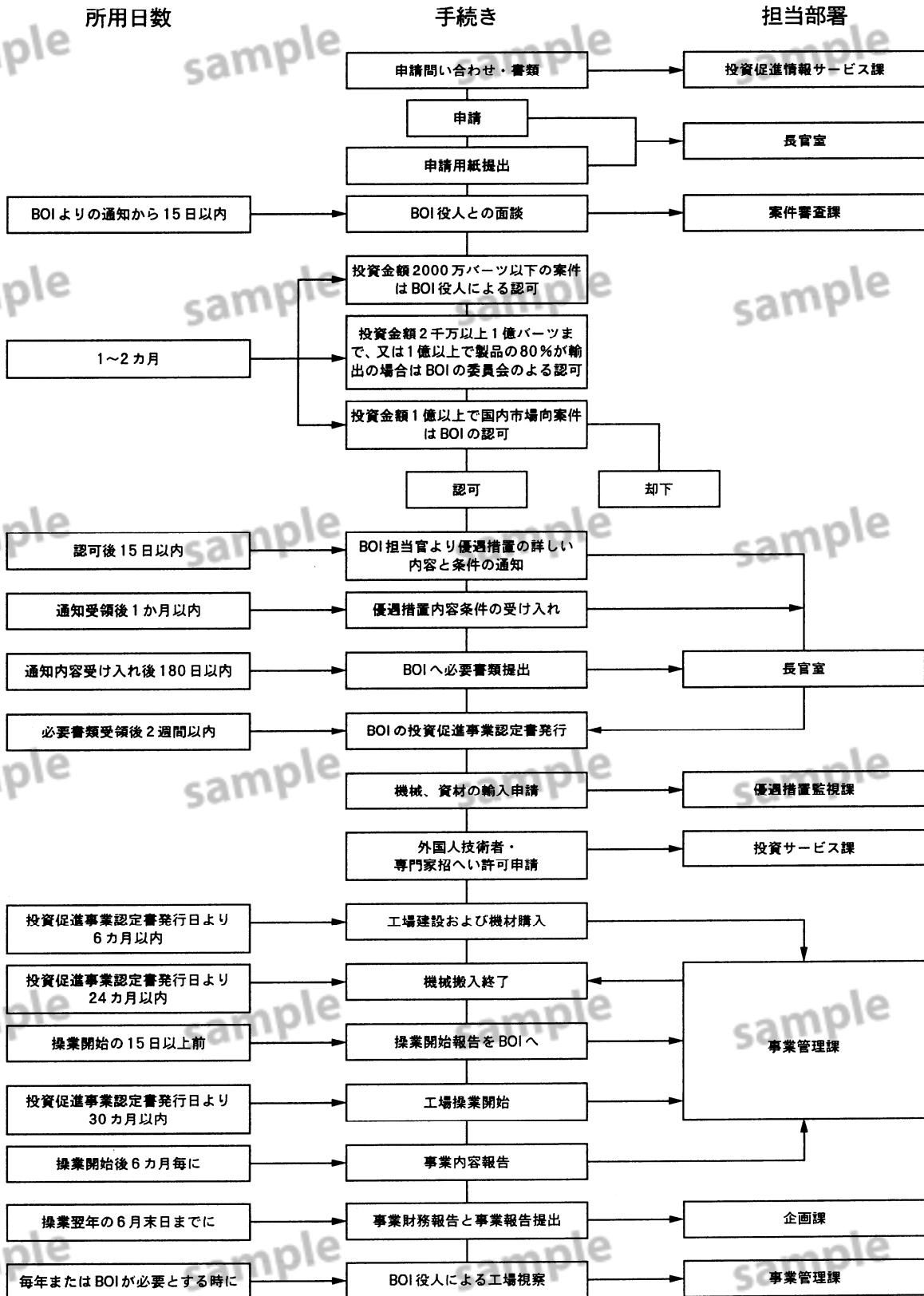
	1982	1983	1984	1985	1986
1. 食品包材	1,275	1,430	1,458	1,495	2,070
2. 化学農産業用	908	809	956	1,121	584
3. 金属製品	32,299	35,857	34,788	34,380	35,922
4. 電気製品	38,677	39,923	41,608	41,533	40,578
5. 輸送機器	42,327	53,917	62,917	76,798	72,294
6. 精密機器	16,208	18,736	17,975	16,490	15,644
7. 汎用機器	15,958	20,335	24,259	25,670	24,922
8. 建設材料					
8.1 ドア用サッシ	549,213	579,051	536,710	527,467	522,545
8.2 内・外装品	85,417	94,621	92,820	122,606	132,084
9. その他	42,914	46,419	42,661	35,275	33,400
国内需要合計	825,196	891,098	856,152	882,835	910,043
10. 輸出	5,147	7,488	6,953	7,160	5,702
総計	830,343	898,586	863,105	889,995	915,745

出所：通産省

付表6 製造工程



付表7 タイ投資優遇措置申請手続の流れ



出所：タイ投資庁

付表8 タイ政府投資促進優遇措置対象活動一覧

グループ2 鉱物・金属および陶器類

Type of Activity	Size & conditions
2.1 Mineral ore prospecting	A registered capital of not less than Baht 1 million Condition : Project must be approved by the Board.
2.2 Mining or dressing of ores*	A capital investment of not less than Baht 10 million excluding the cost of land and working capital Condition : Not less than 60 percent of the registered capital must be owned by Thais, except project which has a capital investment not less than Baht 100 million.
2.3 Smelting*	A capital investment of not less than Baht 20 million excluding the cost of land and working capital
2.4 Processing of metal* : -	A capital investment of not less than Baht 10 million excluding the cost of land and working capital
- Founding and casting	
- Rolling	
- Galvanizing	
- Other processes	
- Steel nuts & bolts (n & b)	Conditions for nuts & bolts :
1. High carbon steel (n & b)	1. Annual export must not be less than 50 percent of total capacity.
2. Stainless steel (n & b)	
3. Brass nuts & bolts	2. Corporate income tax will not be exempted.
4. Mild steel/high carbon steel	
5. Mild steel and high carbon steel machine screws	
- Silver, gold or other plated steel or stainless steel	Condition for Silver, gold or other plated steel or stainless steel :
	Annual export must not be less than 40 percent of total sales value.
- Steel section, flat steel and round bars	Condition for Seamless metal tube :
- Seamless metal tube	From the 3th year of operation, exports must not be less than 30 percent of total annual sales value.
- Production of cans for food or beverages (excluding soldered or welded cans)	A capital investment of not less than Baht 20 million excluding the cost of land and working capital.
- Production of high, medium, low carbon steel wire (used in welding electrode production only)	Condition : Corporate income tax will not be exempted.

Note : The products listed under each type of activity are examples only. The list is not exhaustive, and many other activities not listed here may be eligible for promotion if they are considered to be of benefit to the Thai economy and are in accordance with national development objectives.

Source : BOI, Thailand

付表9 投資庁への投資申請数、認可数推移

	投資申請数	認可数	却下数	投資促進 事業認定書 発行数	許可取消 案件	促進事業 認定書取消 案件	事業開始 案件	企業操業 開始案件
1970～ 1971	220	146	14	167	39	45	126	99
1972～ 1973	732	441	25	186	23	28	105	76
1974～ 1975	339	259	34	337	84	88	177	136
1976～ 1977	383	163	33	135	38	68	134	131
1978～ 1979	680	435	95	282	32	54	128	122
1980～ 1981	510	330	84	264	82	42	168	139
1982～ 1983	541	250	79	225	56	84	214	182
1984～ 1985	701	476	145	346	56	83	171	134
1986～ 1987	1489	919	77	568	117	113	317	246

出所：タイ投資庁

付表10 タイのアルミ建材生産能力と生産量の推移

(単位：トン)

年	生産能力	生産量	稼働率 (%)
1981	21,250	9,985	46.9
1982	31,950	11,634	42.9
1983	34,650	9,327	31.2
1984	30,190	9,482	32.6
1985	30,190	9,963	33.0
1986	34,990	10,500	34.8

出所：タイ工業省

付表11 タイのアルミ建材国別輸入量の推移

(単位・数量：トン、金額：百万バーツ)

国名	1982		1983		1984		1985		1986*	
	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額
フランス	74	16.9	1	0.1	—	—	3	0.3	—	—
オーストラリア	19	1.6	30	2.9	2	0.2	15	1.3	21	4.7
米国	7	0.6	7	2.7	28	5.6	1	0.3	3	1.8
スイス	4	2.8	6	0.4	4	0.4	1	0.2	—	—
マレーシア	4	0.4	—	—	3	0.4	9	0.4	—	—
台湾	2	0.2	—	—	—	—	—	—	4	0.2
オランダ	2	0.3	12	1.2	—	—	2	0.4	—	—
香港	4	0.4	—	—	—	—	—	—	—	—
デンマーク	—	—	98	16.2	28	3.2	8	1.5	5	0.8
日本	1	0.2	—	—	11	6.7	5	0.6	—	—
西ドイツ	—	—	—	—	11	1.5	—	—	3	0.9
シンガポール	1	0.1	25	3.1	21	3.5	1	0.5	—	—
ベルギー	—	—	—	—	—	—	40	2.5	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
合計	118	23.3	179	26.6	108	21.5	85	8.0	36	8.4

*：1986年は、1～7月の数字

出所：タイ国税関および商業統計センター

付表12 タイのアルミ建材国別輸出量の推移

(単位・数量：トン、金額：百万バーツ)

国名	1982		1983		1984		1985		1986*	
	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額
バングラディッシュ	64	5.1	32	2.3	65	5.0	152	11.2	73	5.4
香港	90	5.2	26	1.5	129	7.0	259	17.3	57	3.9
クウェート	219	15.4	131	10.5	173	11.9	65	4.1	14	0.8
オマーン	313	20.6	603	42.6	453	31.2	603	43.3	112	7.4
パキスタン	225	14.3	234	14.6	253	19.2	332	24.3	254	18.0
シンガポール	1,221	79.4	1,010	70.2	998	75.2	1,130	83.9	539	32.5
アラブ首長国	843	57.6	585	43.3	567	36.9	777	47.5	655	39.3
マレーシア	2	0.2	43	2.1	331	14.4	53	2.6	11	0.6
スリランカ	12	0.9	7	0.6	13	0.8	51	4.4	41	2.7
イエーメン	51	3.4	120	8.4	23	1.8	36	3.0	14	1.0
その他	103	6.4	140	11.1	214	12.2	262	4.2	111	6.1
合計	3,143	208.5	2,931	207.2	3,219	215.6	3,720	245.8	1,881	117.7

*：1986年は、1～7月の数字

出所：タイ国税関および商業統計センター

付表13 タイのビジネス紙「Prachart Thurakit」に載った 記事の要旨

日本人投資家の罫・タイのアルミ市場を制するか

わが国アルミ産業の代表者によると、同業界は、日本のアルミ建材メーカー東洋サッシ社がトステム・タイという名でタイに製造工場を建設する申請を出している件について、投資庁に抗議を申し入れたという。投資庁との合意によると、トステム・タイは、輸出を目的として年間12,000トンの生産能力を持ち、予定投資金額は12億バーツである。ところが、最近になって、トステムが、製品の2割までをタイ国内で販売したいと、合意内容の変更を申請したという情報が入った。これに対し、タイのアルミ製品業界関係者は、タイのアルミ製品生産能力は今でも需要をはるかに上回っていると、この申請に強く抗議している。

タイのアルミ製品メーカー数社が投資庁に働きかけ、投資庁もこの合意について再検討すると約束した。これに関連して、投資庁は、国内メーカー側に、市場動向と生産能力について詳しいデータを提出するよう求めた。

「日本人は、われわれの市場にそっと侵入して来るつもりだったに違いない。投資庁に申請が出されたときは誰も気がつかなかった。トステムが投資庁から許可を受けた後、その合意事項を変更しようとしたところでわれわれはこのことを知った。それも、これによって影響を受けることになるカナダの企業アルカン・タイ社からの情報によってである。ひどいことに、トステム・タイの工場の生産能力は、最初は12,000トンでスタートしておき、あとでこれをだんだん拡張して48,000トンに増やすというんです。」(業界筋)

タイ政府は、外国からの投資を促進する政策を採っており、日本企業も多くの産業に投資を行っている。しかし、一つの投資決定が下されると、どこか別のビジネスに影響があることを認識しなければならない。例えば、このトステム・タイの件では、国内のアルミ製品メーカーが今後危機に直面することになる。たとえ投資庁がトステムの要求を拒否して合意事項の変更に応じなくても、トステム・タイの製品は、タイの多くのメーカーが依存している輸出ビジネスに影響することになりかねない。タイのメーカーの中には、生産品を全て輸出しているメーカーもあるのである。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.