



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った。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]