

# 日本多国籍企業における経営現地化、 研修システムと業績

—タイ日系自動車部品メーカーの事例から導出した分析枠組—

古井 仁

## 1. はじめに

多国籍企業の国際経営問題は、日本企業に限ってはこれまで多国籍化プロセスで国際競争力の源泉である日本的経営システム・生産システムの進出先国への移転・定着をめぐる議論に集中してきた。しかし最近では、進出先での経営資源の利活用、新たな競争環境への戦略的適応の必要から、技術導入型子会社から現地人による自主経営、さらには子会社自らによる革新、創造型子会社へと発展していくための経営現地化の必要性が注目されている。

日本親企業からの技術供与をベースにした製品展開、日本人派遣社員に支えられた海外子会社経営のままでは、進出先国（および周辺諸国）の拡大する市場ニーズに的確に対応していくことが困難であるばかりか、コスト面においてもアジア企業との競争で相当不利な状況になることが、しばしば指摘されている。また、日本の多国籍企業の海外子会社の利益率が、欧米の多国籍企業と比べると、極端に低いというレベルではないが見劣りするという現実がある。この問題は、最近、欧米系の多国籍企業と見比べたときの日系企業の経営現地化対応の遅れと関連づけられて議論されるようになった。

しかし、すべての日系企業で経営現地化が遅れているわけではない。発展途上国に進出した日系企業に限定すると、タイ子会社は、一般的に言われることとして、ヒトの現地化は他国・他地域と比べて進んでおり、ヒト面での現地化対応で優等生とみなされよう。現地人を責任あるポストに起用する努力をつづけてきた結果、タイ工場に派遣されている経営トップ以外の日本人

スタッフは他のアジア諸国と比べて少ない。また職種ごとに見た現地人の起用割合が高いことが知られている<sup>1)</sup>。このことは、言い換えると、産業ごとの濃淡はあるが、タイ子会社への権限移譲<sup>2)</sup>は進んでいることを意味する。日系自動車メーカーにおいてより進んでいるといわれる。

タイ日系自動車メーカーでの経営現地化、権限移譲が進展した背景には、確かに操業年数の長さもあるが、制約条件を克服する経営努力をしつづけてきたことがある。タイ政府による部品国産化率規制、取引先からのQCD(品質, コスト, 納期)向上化要求に応えるため、製造能力、品質管理に必要な投資、教育訓練・研修の構築・体系化・現地化に取り組んできた<sup>3)</sup>。また、今日では、現地工場内に開発・設計機能を備え、イノベーションへの取り組みを始めようとしている。このような意味から、冒頭で述べたことを含め、日本の多国籍企業の経営現地化問題を考えるにあたってタイ日系自動車部品メーカーは格好の事例研究の対象と考えられる。

本稿の主要テーマである経営現地化と業績の関係について、先行研究を見ると、一致した結論に達しているわけではない。日本の多国籍企業の現地化水準を現地人社長の国籍で評価した吉原の研究では現地化水準の高い企業は業績が良いという結果であるのに対し、日本人派遣社員の役割、派遣社員の育成などを重視する立場をとる国際人的資源管理分野の研究ではどちらかというとな否定的な見解が示されている<sup>4)</sup>。そこで本稿は、先行研究ではあまり強調されていない研修効果を引き出す組織特性・職場環境に注目し、経営現地化水準(権限移譲の進捗度)を組み入れた分析枠組を設定し、これらの業績への影響を調べてみたい。ここで、実地調査(タイ日系自動車部品メーカー数社)で得た問題意識から導き出した仮説を示しておく、進出先での競争力の維持・向上に必要な戦略である経営現地化は、技術移転、権限移譲にプラス効果が期待される研修の成果を実際の業務プロセスに活かせる仕組みを職場内に備えていない段階で進めると、目立った業績向上は得られないということ。なお、本稿は、上の試論的な分析枠組と仮説の提示にとどめ、推定結果の検討は次稿で行なう。

本稿は以下のような構成をとる。第2節ではタイ日系自動車部品メーカーを取り巻く経営環境を概観し，経営現地化へと向かわせた要因を確認する。第3節では日系部品メーカーが経営現地化の展開と並行して取組んでいる戦略的対応にみる特徴的な動きを示す。第4節では本稿の主要テーマである経営現地化と業績の間関係を検証する分析枠組を提示する。最後の第5節はまとめとする。

## 2. タイ自動車部品産業における日系企業

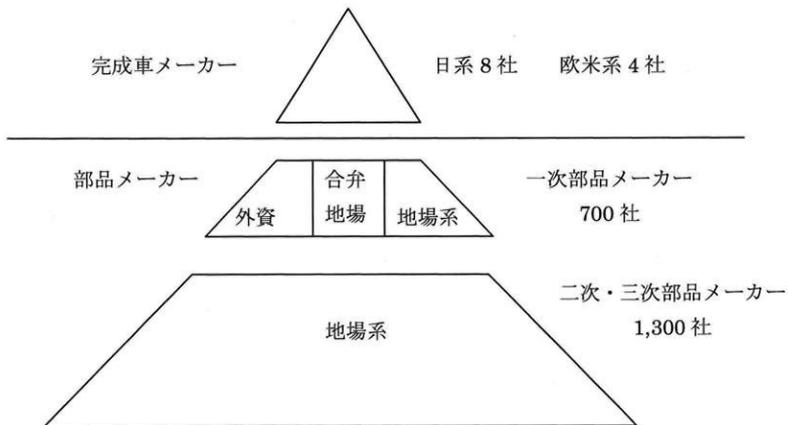
### タイ自動車部品産業の概略と問題点

輸入車の販売や修理，補修が中心であったためタイ国内に自動車組立メーカーがなく，部品メーカーもスペアパーツの生産をおこなう企業が数社ある程度だった。タイ政府が1960年代に自動車産業育成政策を展開して高関税を導入した結果，日系メーカーがKD生産を開始した。その後，部品国産化率<sup>5)</sup>が導入されたことで組立メーカーの系列部品メーカーの進出が始まる。財閥系などを含め多くの地場部品メーカーも日系メーカー等からの技術支援を得て参入を果たし，二次，三次下請け企業が生まれ産業の裾野が広がっていき，組立メーカーを頭としたピラミッド型の産業構造が出来上がった。

タイ政府は1980年代にエンジンの国産化政策を展開した。小型商用車（ピックアップトラック）用エンジンの国産化が1986年に義務づけられた。89年からは乗用車用エンジンの国産化率20%が義務づけられた。このようなエンジン国産化政策によって，鑄造メーカー，素材メーカー，機械加工メーカーが新たに進出し，次いで組立，部品メーカーと取引関係を持つ金型，材料メーカーも販路開拓のために進出してきた。

タイ自動車産業は，国産化率規制が導入された後，ボディやエンジンなどの基幹部品の生産，供給体制が整い，今日では関連産業を含めた産業集積が起こり，産業の裾野がさらに拡がっている（図1）。だが，構造上の問題を

図1 タイ自動車産業の産業構造



(注) 企業数は 2004 年頃.

(出所) 筆者作成.

抱え、近年深刻化している。主に 2 つの問題がある。図 1 に示されているような Tier 1 (一次部品メーカー) として活躍することが可能な地場系メーカー<sup>6)</sup> は割合で見ると少数、大部分が Tier 2, Tier 3, 補修用品の生産に特化していること、いま一つはそのため地場系メーカーの付加価値が著しく小さいこと。したがって今後のタイ自動車産業の成長力や国際競争力は、外資とくに日系メーカーの戦略と行動に著しく依存し、制約を受けると推察される。

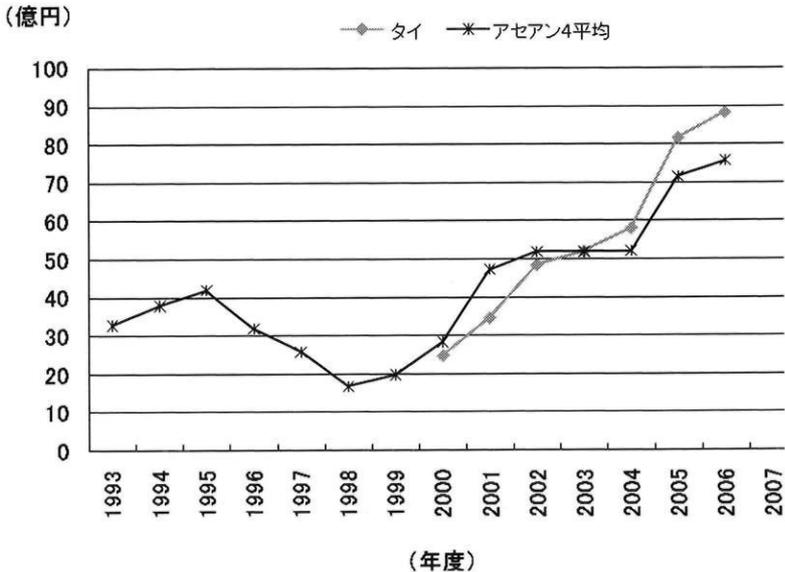
### 日系部品メーカーの経営状況

売上高は順調に拡大してきている。AFTA や ACFTA (アセアンと中国間の FTA) などの自由貿易協定が進展した 2000 年代以降も拡大のテンポがつづいていることが、日本自動車部品工業会が会員企業にたいして毎年実施している「海外生産事業のアンケート調査結果」によって確認することができる。同アンケート調査結果にしたがい、1990 年代以降の、アセアン 4 カ国

にある現地子会社の平均売上高を図2に描いておいた。ここで、アンケート回答企業数、国ごとの内訳を記すと、2000年以降の企業数は、58社（2000年）、64社（2001年）、68社（2002年）、81社（2003年）、77社（2004年）、84社（2005年）、99社（2006年）となる。国ごとの内訳は、2006年時点、タイが80社前後、インドネシアが30社前後、マレーシアが10社前後、フィリピンが20社前後となる。

図2から、2006年を見ると、タイ工場の1社平均売上高はアセアン各工場平均を上回ることがわかる。ただし、2003年以前は、他のアセアン工場の平均売上高を下回っていた。1997年の通貨危機による景気後退（内需激減による大幅な生産調整）の影響を直に受けたためと考えられる。自動車の生産台数が通貨危機前の水準に回復した2002年頃以降の売上高拡大<sup>7)</sup>は、既存工場での拡張投資や新設工場の大型化によるものであろう。

図2 日系自動車部品メーカーの平均売上高推移（アセアン4カ国）



(出所) 日本自動車部品工業会監修（2008）にもとづき筆者作成。

## タイでの製造部品の品目と現地調達率

タイではピックアップトラックをはじめとする商用車生産が大半を占めることから、ピックアップトラック用部品の現地生産は進んでいるが、乗用車用部品は日本をはじめ、他のアセアン諸国からの輸入で調達している。

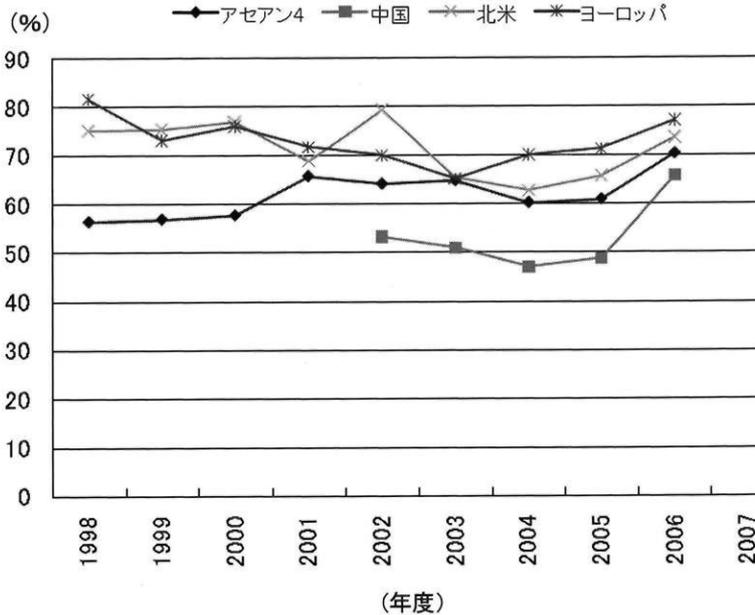
この点を踏まえ、裾野産業の発展レベルや市場特性を反映するといわれる高機能品（部品タイプごと）にかんして、タイで生産されている部品とそうでないものをあげると以下のようなになる<sup>8)</sup>。

現地生産されている部品は、エンジン系（オイル／ウォーターポンプ、燃料噴射装置・同部品、エンジン・同部品、エンジンバルブ・バルブスプリング、排気系部品、ピストンリング、ラジエーター・同部品、ターボチャージャー）。駆動系・伝達系部品（ドライブライン、クラッチ・同部品、トランスミッション・同部品）、制動・懸架・操舵系部品（ブレーキ・同部品、ステアリング・同部品、ショックアブソーバー）サスペンションばね・スタビライザー）である。他方、輸入に依存する部品は、乗用車用エンジン、燃料噴射ポンプ、トランスミッション、デファレンシャル・ギア、燃料噴射ノズル、電子システム、電子制御ユニット、ターボチャージャー、触媒、アンチロック・ブレーキ・システムである。

部品メーカーの現地調達率は、どれくらいであろうか。これについて公的な機関が作成し公開している資料は地域ごとのデータに限られるため、自動車部品工業会による前述の調査に掲載されている進出地域ごとの現地調達率（売上高－輸入購入額）／売上高）を参照すると、2006年時点、アセアン4カ国にある部品メーカーの平均は7割である（図3）。進出先国ごとの現地調達率は非公開なので推測になるが、タイ工場のばあい、関連産業の集積が他のアセアン諸国よりも進んでいることから平均値を上回ると判断される。

参考までに、組立メーカーの現地調達率を記しておく。アイアールシー、フォーインの調査資料によれば、全車種平均で60～90%、ピックアップトラックは90%以上となる。主要メーカーごとに見ると、トヨタはIMV搭載部品で90%弱（各モデル平均）。本田は60%程。日産はピックアップ

図3 日系部品メーカーの現地調達率



(注) 企業数は、北米 113 社，ヨーロッパ 58 社，アセアン 120 社，中国 117 社。  
 (出所) 日本自動車部品工業会監修 (2008) にもとづき筆者作成。

トラックが約 70%，乗用車が 50%。三菱自動車は他社よりも低い。

### 通貨危機，規制緩和の影響

タイの自動車産業の特徴として外資系メーカーのプレゼンスが著しく高いということは前述したが，このような状況は，1997年の通貨危機と，タクシン前政権下で進められた経済自由化（規制緩和）によって生じたことは言うまでもない。通貨危機後，地場系メーカーの淘汰が起き，資金不足，売上高不振に陥った中小メーカーは廃業し，約 600 社が倒産したといわれる。大手財閥系企業の中で傘下の部品メーカーを日系メーカーへ売却し，株式の一部を合弁パートナーに売却した企業もあった。

図4 タイ自動車産業における外資系企業の参入時期

日系		欧米系	
組立メーカー	部品メーカー	組立メーカー	部品メーカー
62年 2社	62年		
66年 1社			
69年 1社			
73年 1社	72年		
74年 1社	74年		
	・	76年 1社	
87年 2社	・		
	・		
90年 1社	・		89年 1社
95年 2社	・		92年 1社
	・	93年 1社	94年 1社
	・	95年 1社	95年 1社
	・	99年 1社	96年 3社
	・		97年 1社
	・		98年 2社
	・		99年 1社
00年 1社	・	00年 1社	
03年 2社			
04年 1社			

(出所) アイアールシー (2006) にもとづき筆者作成。

経済自由化、部品国産化規制ならびに外資出資規制の緩和が通貨危機後のパーツ安というマクロ経済環境の下で行なわれた。この規制緩和措置は、欧米系メーカーの市場参入、組立および部品工場の設置の誘因となった。1990年代後半以降、欧米系メーカーの参入時期をまとめた図4から確認できる。モジュール生産を指向する欧米系部品メーカーの参入は、日系メーカーにとって、別次元での競争上の脅威となる。

### 組立メーカーの輸出基地化、IMV 開発の影響

前述の通貨危機は、組立メーカーにも大ダメージを与えた。工場閉鎖・撤退を選んだ欧米系メーカーもあったといわれる。日系メーカーは、急激な内需縮小を輸出市場の開拓でカバーすることで危機を乗り切った。このような

環境変化への対応は、タイトヨタのケースで見た折橋（2007）の仔細な実証研究で明らかにされているように、現地工場の組織能力を高める契機となる。輸出仕様の車両組立が加わったことでQCD能力向上に取組み、その後輸出基地化構想を掲げて輸出志向（今日の輸出比率は30%超）の成長路線を追求したことでQCD能力構築は進んでいく。

組立メーカーの輸出志向、輸出車両の増産は、当然のことながら部品調達先メーカーのQCD能力向上を促した。その結果、品質は、主要部品にかんしては国際水準まで向上し、それにともない、日本をはじめ周辺地域・国への部品輸出が伸びた。しかし、組立メーカーの輸出志向は、部品調達先の選別、有力メーカーへの集約という流れを加速化し、競争力の劣る地場系メーカーが日系メーカーとの取引関係を維持するのは困難になるという事態を招く脅威、圧力にもなった<sup>9)</sup>。このことを裏付ける各層ごとの部品メーカーの生存率を知るデータはないが、Tier 1に属する地場メーカーの事業縮小が目立つようである。

次に、IMV（Innovative International Multi-Purpose Vehicle）開発の影響についてである。現地工場内で地域専門モデルの開発を行なうというIMV開発では、製品の開発・設計段階から市場ニーズだけでなく部品メーカーの条件を考慮する必要が出てくる。IMV開発にあたっては小池（2008）の現地調査で鮮やかに描写されているように現地工場の購買部門や製品設計部門や生産技術部門が関与する余地が大きい。そうすると当然のことながら部品メーカーの参画すなわちデザイン・インが必要となる。部品メーカーも自社内に開発・設計機能を備えること、エンジニアの養成、そして組立メーカーへのゲストエンジニアの供給が必要となる。実際、前述したようにIMV搭載部品の90%が現地部品であることから、現地部品メーカーにかなりのインパクトを与えたと推測される。

## FTA 展開の影響

タイはタクシン前政権下で積極的なFTA戦略を展開してきた。今後、自

動車産業に影響が出るのは前述のACFTA、タイとインド間のFTAであろう。タイ部品メーカーにとっては、ACFTAは最大の脅威となるかもしれない。

タイ自動車部品産業は、他のアセアン諸国、中国およびインドの同産業にたいして国際競争力を維持しているというのが、これまでの一般的な理解である。たとえば、2006年時点のタイ自動車部品産業の国際競争力を分析したジェトロの調査(2008)によると、競争力の3指標QCDの比較からは、Cは近年の人件費上昇により劣位化しているが、QとDは高評価を組立メーカーから得ていることが確認されている。QとDが高い背景には、前述した輸出車向けの部品生産の経験があることの他に、立地上の優位性(組立メーカーと部品メーカーが近距離にあること)<sup>10)</sup>があげられている。

しかし、競争力の指標にE(エンジニアリング)を加えたトータルな製造能力で評価し直すと、中国メーカーとの間の競争力格差はそれほど大きな開きはないことが同調査で浮き彫りにされた。タイメーカーの弱点にはCAD(Computer Aided Design)・CAM(Computer Aided Manufacturing)機器の導入の遅れ、技術者の不足が指摘されている。同調査に従うと、タイメーカーの競争力向上のカギは、エンジニアリング能力の構築といえよう。この弱点の克服を怠ると、生産性、製品展開力に劣る地場系メーカーから、競争する中国製の輸入部品に代替されていく可能性は高いと考えられる。以上は、FTA展開にともなう、日系メーカーにたいする経営課題にもなる。

### 3. 経営現地化への戦略的対応

今日のタイ日系部品メーカーは前節で述べてきたような市場競争圧力、開発・設計能力の構築に直面していると考えられる。新しい環境への適応能力と技術能力の向上が課題となるが、第3節では日系部品メーカーはどのような戦略的対応を行ってきたのか(行なっていこうとしているのか)について、観察される経営行動を参考にしながら確認してみる。ここでは、現地子会社にたいする所有戦略、経営支配力を取上げ、これに関連し、親会社への

利益送金にかんする動きを見る。次に、技術移転、権限移譲の状況について見る。

### 日系部品メーカーの所有戦略

図5は、2006年時点で見えたタイ現地子会社の出資比率の内訳（日本側、現地側）を表わしたものである。同図からは、たとえば、設立時は合弁形態であったが、2006年までの間に日本側の出資比率が引上げられたこと（経営支配の強化）により合弁から日系多数または日系完全に変ったことが見て取れる。多くの現地子会社で日本側の出資比率の上昇し、経営支配の強化が行なわれていたことがわかる。図中に表記していないが、2006年の所有状況に至るまでに日本側の出資比率の上昇期として2つある。一つは1998年頃、今ひとつは2000年代中頃である。

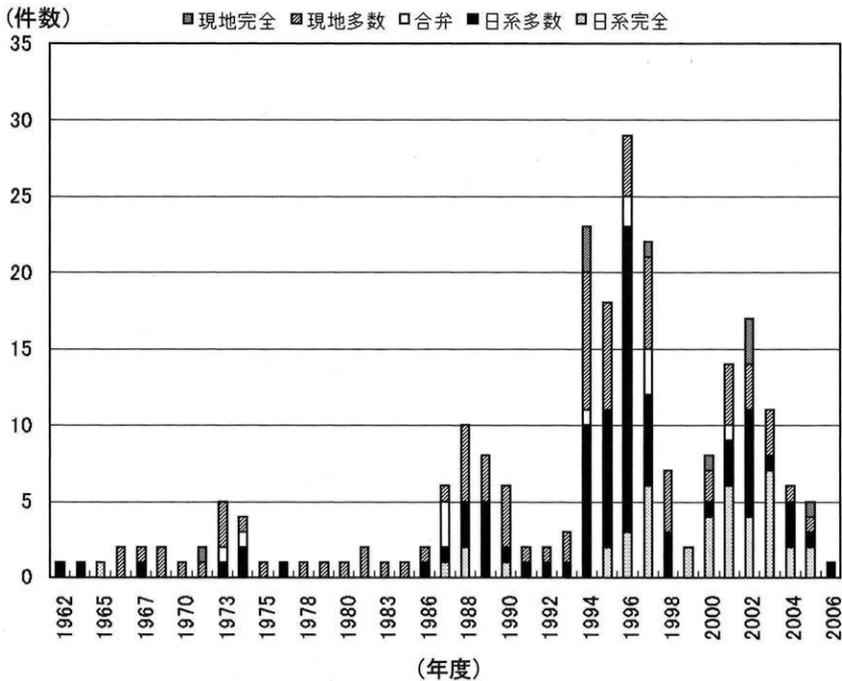
1998年頃の上昇は日本企業による地場系メーカーの救済、2000年代中頃の出資比率上昇には既存工場での拡張投資、規制緩和の影響があると考えられる。通貨危機後、販売不振に陥った地場系メーカーの中で合弁パートナーの日本企業からの追加出資が得られた企業は倒産・廃業を回避することができた。こういった合弁企業では日本側の出資比率が高まった。

2000年代中頃の出資比率上昇に影響を与えたと考えられる1つ目の拡張投資にかんしては、内需回復（自動車の国内販売台数が通貨危機前の水準に回復したのは2004年頃）、輸出増という経営環境の中で部品メーカーも生産拡大のための設備投資に乗り出したが、この時、合弁企業内では拡張投資、新規投資を巡ってタイ側と日本側の間で意見対立があったといわれる。拡張投資、新規投資に必要な資金は日本側の増資という形で調達され、その結果日本側の出資比率が高まることとなった。2つ目の要因の規制緩和は、タクシン前政権下での経済自由路線と関係するものであるが、2000年代に入って外資出資規制緩和措置が取られ、輸出貢献度の大きい製造拠点を設けるばあいには外資100%が認められる。現地工場の基本戦略が輸出重視であるばあい、この措置の適用が受けられ、100%出資の完全子会社としてスタートで

きる。ただし、規制緩和時期以前に設立された現地多数、合弁形態の子会社の中にも、今日、完全子会社化されているものがある。

以上見てきた現地子会社の出資比率引上げによる経営支配の強化は、技術移転される技術の中身を変えていくことが考えられる。また、現地子会社から日本親会社への利益送金（ロイヤルティや配当の支払い）に影響を与えることが考えられる。次に、移転技術の中身、利益送金にかんする動きをとりあげる。

図5 日系自動車部品メーカー進出時期ごとの出資形態



(注) 2006年時点で見た出資比率（日系完全＝100％，日系多数＝51％～99％，合弁＝50％，現地多数＝1％～49％）の内訳を示す。

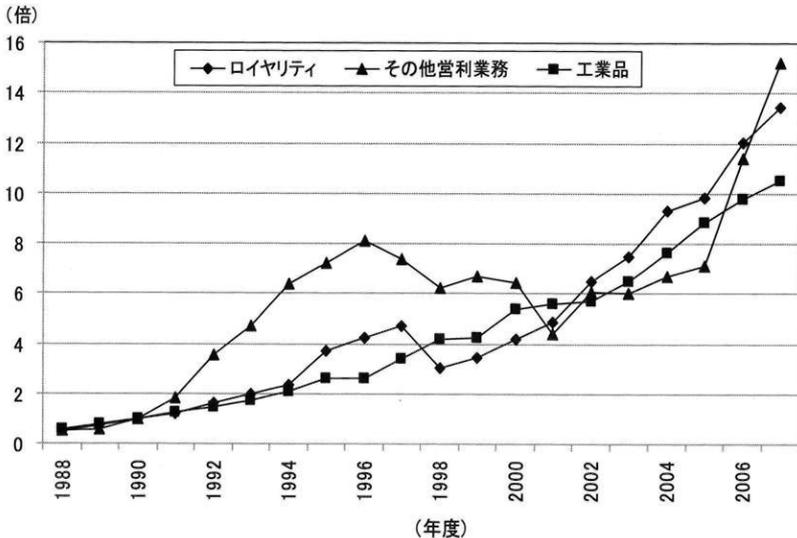
(出所) 日本自動車部品工業会監修（2008）にもとづき筆者作成。

## ロイヤリティ等の支払い

図6に、タイの技術貿易、すなわちロイヤリティ、その他営利業務（技術指導、コンサルタントなどをうけた費用）についての支払い額の推移を示した。ただし、産業ごとの技術貿易統計が入手困難であったため、同図は全産業の状況を表したものである。そのため自動車産業の状況を反映しているとはいえないが、後述の輸出額の推移との関係から、同産業においても2000年代に入ってから技術支払い額が増大していると推測される。日本とタイ間につき、タイから日本への支払額（全産業）を見ると、2006年は1988年の6倍強にまで増加している<sup>11)</sup>。

このような技術支払い額増加の背景には、外国（親会社など）からの技術導入が絶え間なく起こっていることが考えられる。この点を確認するために、工業品（主力製品）輸出額と技術支払い額の伸び率を比較した結果、ロ

図6 タイの工業品輸出額と技術導入対価支払額の推移



(注) 1990 = 1 倍。

(出所) FIS (IMF), Economic and Financial Statistics (BOT) にもとづき筆者作成。

イヤリティ支払い額が上回る状態が2000年以降続いていることが確認された。主力輸出品の一つである自動車部品においても同様な状況にあると推測される。

以上、技術貿易の推移から技術移転の傾向を捉えてきたが、実は、技術移転の実体の一部を見たに過ぎない。というのは技術移転は、設計情報（ブループリントの形）の他にも、資本財の輸入、ヒト（技術者など）の移動を通じて起こり、技術貿易は対価をとともなう設計情報を捕捉しているに過ぎないからである。技術移転の全体的な傾向、移転技術の中身をうかがうには、技術者の移動を見ておく必要がある。次に、ヒトを通じた技術移転を、従業員研修で見えていくことにする。

### 技術移転の手段としての研修

ここでは現地工場への移転技術の中身をうかがう目的から現地人が受講した研修を取上げる。ただし、研修には、現地人が日本親工場で受けるもの、現地工場で受ける、現地に派遣された日本人から直接受けるもの（研修派遣）の社内研修、社外研修の3つの方法がある。社外研修には、現地の機関としてたとえばTPA (Technology Promotion Association Thailand-Japan)、TAI (Thai Automotive Institute)、TPI (Thailand Productivity Institute)、TGI (Thai German Institute)、日本の機関としてAOTS (The Association for Overseas Technical Scholarship, 海外技術者研修協会) などが行なうものがある<sup>12)</sup>。ここでは時系列データの入手可能なAOTSの研修の利用状況からうかがうことにしたい。

まず、自動車部品産業における推移は、AOTSの事業案内・実績等の資料によれば、1995年以降、研修生の数、研修ニーズが拡大しはじめるのは2000年代に入ってからのものである。1990年代後半は20%強であった部品産業の比率も2000年代に入ると30%から50%へと高まっている。

次に、技術タイプごとの（研修ニーズごとの）研修生の人数は、1990年代と2000年代の間で異なる状況が確認される。技術を、管理技術、ライン

業務、製造技術・検査技術・修理技術、開発・設計の4つのタイプに分類<sup>13)</sup>すると、1990年代まではモノ作りの現場に必要な主として加工技術や品質管理技術にかんする研修ニーズが全体の50%以上を占めていた。ところが2000年代に入ると、このような管理技術への研修ニーズは増加から横ばいとなり、対照的にモノ作りの上流工程である開発・設計、設備設計にかんする研修ニーズが増加していることがわかる。最近では両者の差はほとんどない状況にある。以上、自動車部品産業における技術タイプごとの研修ニーズの推移を見たが、移転技術の中身も同様に2000年代に入ってから高度化していることが推察される。また、ここでは取上げなかった社内研修を考慮に入れると上の傾向はより鮮明になるかもしれない。

ところで、技術タイプごとの研修ニーズを知る資料は、AOTSの資料の他にも、ジェトロがタイ自動車産業にたいして実施した調査(2005)がある。この調査は、技術一人材ギャップの観点から今後必要となる技術ニーズを探ったもので、調査方法は「御社の工場で、今後3年間で必要と思われる技術(現在適用している技術を含む)をチェックし、現在および3年後に予想される技能工の人数を記入して下さい(複数回答可)」というものである。地場企業を含め200数社からの回答を得ている。回答結果を表1に掲載した。

この表からわかることは、まず従業員の増員率は、加工組立などの直接部門だけでなく、設備保全、品質管理、工程管理などの間接部門で大きいことである。対照的にCAD/CAM、開発設計といったモノ作りの上流工程にかんする業務で小さいこと。増員率がもっとも大きい部門は組立であることから量産要求に応じる投資を重視していることがわかる。また、品質管理の項目が上位にあることから品質向上要求にも応じる投資を重視していることがわかる。

次に、表の右側の希望する研修技術の割合を見ると、上で見た従業員の増員率と概ね対応しているようである。ただし、CAD/CAM、開発設計については、これらの部門での増員率に比べると研修希望の割合は高いように読み取れる。調査時点でCAD/CAM、開発設計に関する研修ニーズがあった背景

表1 現在及び3年後に必要な技術と技能者数

Technology	現在		3年後			希望する研修技術 の割合 (%)
	従業員数	比率	従業員数	増員数	増員率	
Casting	868	3%	1,182	314	1.2	13
Forging	420	2	438	18	0.1	9
Heat treatment	315	1	383	68	0.3	9
Machining	3,839	15	5,034	1,195	4.5	39
Assembling	5,507	21	8,259	2,752	10.5	28
Measurement & inspection	662	3	927	265	1.0	48
CAD/CAM	440	2	661	221	0.8	45
Welding & soldering	3,374	13	4,922	1,548	5.9	17
Metallic die	986	4	1,360	374	1.4	30
Research & Design	183	1	285	102	0.3	36
Plastic processing	607	2	712	105	0.4	10
Painting	2,871	11	3,813	942	3.6	9
Metal plating	226	1	302	76	0.3	4
Press & stamping	980	4	1,368	388	1.5	15
Rubber Processing	67	0	115	48	0.2	5
Maintenance	1,268	5	1,825	557	2.1	61
Quality control	2,320	9	3,200	880	3.3	76
Process control	1,176	4	1,493	317	1.2	60
Cost control	209	1	336	127	0.5	57
計	26,318	100	36,615	10,297	39.1	

(出所) ジェトロ (2005).

には、前述のIMV開発の影響で述べたように組立メーカーによる開発設計の現地化にもなうエンジニアの採用と養成、系列部品メーカー側の同様な対応が進行していたことが考えられる。

以上、技術タイプごとの研修ニーズ、技術一人材ギャップから、移転技術の中身を捉えてみた。管理技術中心からモノ作りの上流工程にかんする研修ニーズが上昇していることが確認された。すなわちタイ子会社への移転技術の中身は、近年、高度化または複雑化しているといえるのではないだろうか。

### 職務（職種）ごとの権限移譲状況

筆者は日系自動車部品メーカーにおける権限移譲（現地人に責任ある職務

を任しているか)の状況を調べるアンケート調査を2008年、2009年に実施した。マネジメントから生産・オペレーション管理に至る12の職務を対象に調べた。以下に主要な職務での権限移譲の割合(括弧内の数値は3年前)を示す。マネジメント全般は23%(15%)、マーケティングは65%(65%)、調達は65%(50%)、在庫管理は82%(70%)、生産管理は72%(60%)、製品設計は53%(35%)、工程技術の改良は78%(65%)、品質管理は80%(74%)となる。ここにあげた職務の大半で権限移譲の割合すなわち進捗度が高まっていると読み取れる。ただし、マネジメント全般、マーケティング、製品設計、調達は低く、3年前と比べての進捗ペースも鈍い。これらの職務は、専門知識と経験を必要とする分野であることから修得するのに時間がかかり、また親会社の現地子会社にたいする基本戦略(国内市場、国内市場+輸出市場、輸出市場)に依存して現地化されやすいといえる。次に、職位ごとにみた現地人の割合は、代表者(CEO)は5%、中間管理者は80%となる。代表者の現地人起用の遅れが際立つが、調査回答企業の操業年数によるものかもしれない。

### 部品メーカーA社にみる教育訓練・研修

日系部品メーカーの中で、ヒトの現地化、権限移譲で先行しているといわれるA社を例に、教育訓練・研修の現状を見る。A社は1970年代初期に進出した電装系の一次部品企業である。親会社はグローバルメカサプライヤーの1つで、タイの他にも、インドネシア、マレーシア、フィリピンに生産拠点を設け、各国ごとに特定の製品を集中生産し、相互補完する製品間分業体制をアセアン域内に構築している。タイ国内には、A社のグループ企業を含め、8つの工場を設置している(従業員総数は約8,000人、2009年3月時点)。A社では主にオルタネーター、スターターなどが製造されている。

A社は、これまでTPS(Toyota Production System, トヨタ生産システム)、QC(Quality Control, 品質管理)サークル、TQC(Total Quality Control, 全社的品質管理)の活動を通じて「品質・コスト」を作り込める人材を育成す

ることを目標に掲げ、教育訓練・研修内容の拡充に取り組んできた。技能習得、一般管理などの4コースを置き、対象者（新入社員からGL～MGRまで）ごとのコースを提供している。生産系、技能系従業員にたいする教育訓練・研修はQCD水準向上に一定の成果をあげてきた。今日、次のような新たな課題に取り組んでいる。

第2節で述べた経営環境の変化に適応し、競争力の維持・向上をはかるには、研修成果を業績に結び付ける仕組み、職場内での人材育成を可能にするような管理者（上司）を育成する仕組みの構築が必要となるといわれる。この課題にたいする取組みとして、現在、教育訓練・研修の成果を昇進・報酬と関係づける、「能力給」<sup>14)</sup>などの導入を検討中とのことである。

A社ではまた、タイ国内で教育訓練・研修の現地化をはかる取組みが始まった。2005年に、「グループ会社、仕入先の人材育成をサポートし、タイ国および、タイ国の自動車産業発展に貢献して参ります」という運営理念を掲げ、タイの各工場の従業員研修を専門に担当する「トレーニング・アカデミー」を設立し、表2に示したような研修講座を提供している（受講者数は

表2 トレーニング・アカデミーでの研修講座例

講座大分類	研修実施		対象			
	拠点	当	各機能部門	技術部門	保全部門	生産部門
拠点内研修指導者育成	1 講座	○	・選抜者（指名必須）受講			
マネジメント&マインド研修	22 講座	○	・階層別（指名必須）受講			
			・各職場選択受講			
語学研修	8 講座	○	・選抜、選択受講			
			・自己啓発受講			
安全研修 (資格取得を含む)	12 講座	○	・階層別（指名必須）受講・職能別（指名必須）受講			
			・各職場選択受講			
技術研修 (主に生産技術)	18 講座	○		・階層別必須 ・選択受講	・選抜、選択受講	
技能研修 (生産、工機保全向け)	38 講座	固有	○	・各職場選択受講	・各職場選択受講	
合計	99 講座					

(出所)A社社内資料にもとづき筆者作成。

累計 12,000 人を超える)。講座内容の詳細は、紙幅の制約上割愛するが、注目すべき点として、この研修施設内で「拠点内研修指導者育成」すなわち現地人(タイ人)トレーナーの育成を目的とした研修を設けていることがある。アジア・豪州地域の各工場の人材育成を強化する目的から、ここで各地域の現地人トレーナーの育成も行なう<sup>15)</sup>。

#### 4. 研修効果を探る分析枠組の試論

以上述べてきた現地人の教育訓練・研修には技術移転効果が期待されるが、研修が業績向上をもたらすかは、職場環境の状況に依存するとの想定から本稿では、教育訓練・研修→(組織特性・職場環境)→業績という因果を考えている。

研修の業績効果が、(組織特性・職場環境)によって異なるとの想定をおくのは以下を考慮しているからである。研修には、高橋、黒川(2003)、高橋(2004)によって示されたタイ自動車産業での「技能検定制度」導入効果すなわち現地人にたいする技能向上・生産性向上のインセンティブ効果、および企業側の従業員採用時発生する取引コストの低下と組織活性化というメリットが期待されるにもかかわらず、ビジネスの現場からは、「タイでは研修によって業績が向上しているか実感できない」という声が聞かれる。たとえば、タイ自動車産業を事例にしたジェットロなどの調査を見ると、研修に期待された効果が研修実施後に必ずしも得られていない現実が示されている<sup>16)</sup>。筆者のヒアリング調査でも、研修で得た知識・技能を担当業務に応用し、業務改善や能率向上を実現した現地人はあまり見られないという、研修後の成果活用問題に悩まされている日系部品メーカーの存在を確認している。こういった現実を説明するためには、その他の要因として、本稿では職場環境を新たに加えることが必要と考えた。

以下に、筆者のヒアリング調査企業から得た知見をもとに立てた仮説と分析枠組を提示してみたい。仮説導出にあたって「従業員に高いパフォーマンス

スを発揮させるためには、“従業員を取り巻く環境”を整備する事（上司が部下個々を考え適切な学習機会と実務経験を与えるしくみ）が重要，その上で育成機会を与える<sup>17)</sup> という職場環境の重要性に着目した．ここでいう従業員を取り巻く環境とは上司と部下の関係が問題になると考えた．そしてこの問題を，上司一部下間の対話の頻度，上司の部下への理解度と適切な業務配分の3つに展開して捉え，研修効果の説明変数として設定してみることにする．

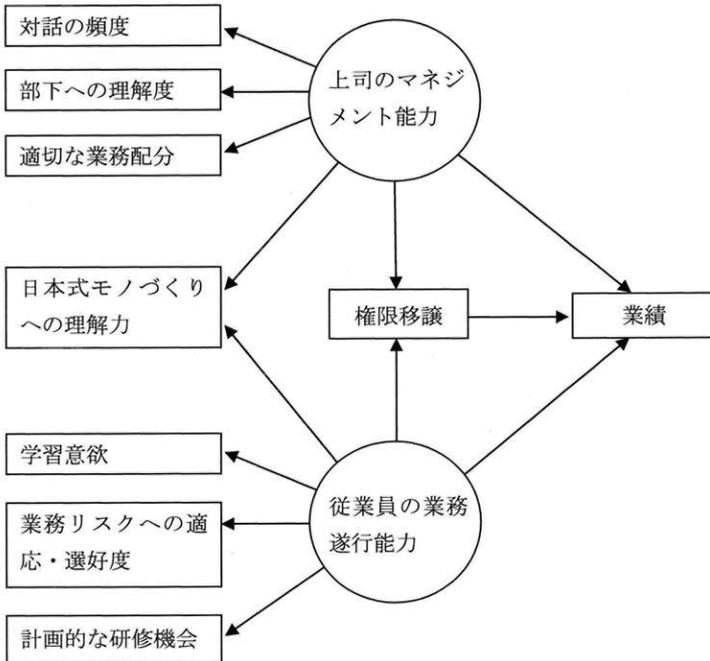
### パス図による因果推論の表現

繰り返しになるが，本稿では，研修によって業績向上が実現できるかどうかは，従業員個人の能力と努力水準だけでなく，取り巻く職場環境（上司と部下の関係）にも影響されるとの仮説を考えている．この仮説を，パス図で表現したのが図7である．

上司のマネジメント能力と部下（従業員）の業務遂行能力を潜在変数とし，各変数は図の左側の要因（観測変数）に影響されると考える．上司のマネジメント能力にたいして，部下との間での対話の頻度，部下への理解度，適切な業務配分の3つを設定した．従業員の業務遂行能力については，学習意欲，業務リスクへの適応・選好度，計画的な研修機会の3つを設定した．学習意欲とは知識の獲得に積極的かどうかを見るものである．業務リスクへの適応・選好度<sup>18)</sup>とは，新しい業務・仕事は一般的にいて従来知識や経験やノウハウで十分に対応することができないことが想定されるため，失敗を恐れず取組んでいく姿勢があるかどうかを見るものである．計画的な研修機会とは従業員個人の技能形成・向上を体系的にはかる研修プログラムが提供されているかを見るものである．

図7の中心部分の因果は次のようになる．従業員の業務遂行能力が高いほど業績向上が期待されるが，能力活用の機会・場を適切に提供できる上司が存在しているかどうかで，業績向上の確率が異なってくるということ．権限移譲に向かっている2つの矢印について，まず上司と部下からの矢印は，現

図7 研修の業績成果を高める職場環境



(注) 図中の従業員の業務遂行能力は部下を対象としている。

(出所) 筆者作成。

地人に各種業務遂行上の責任を持たせる権限移譲の進捗度が一般的に従業員の質に依存して決まる（従業員の質が高まるほど権限移譲は進む）といわれることから、マネジメント層とそれ以外の層間の差異の存在とその大きさを見るものである。いま一つの矢印は、権限移譲の進捗度が業績向上に与える影響を見るものである。

権限移譲と業績の観測変数について示しておく。権限移譲の進捗度を定量的に捉える必要があることから観測変数には、職務（職種）で責任あるポストに就いている現地人割合、現地人が責任をもたされている割合を使用する。この割合から現地側に業務上の意思決定にかかわる責任がどの程度与え

られているかを捉える。データの収集はアンケート調査による。次に、業績の観測変数について、本稿は、研修の業績効果として従業員個人の能力の他に、上司のマネジメント能力、上司と部下の関係などの職場環境の重要性にも着目していることから、労働生産性（売上高／従業員数）を用いる。業績を測る上で企業の成長性も重要と考えられるが、これは外部環境の影響を受けやすいため適切なものといえないことから、労働生産性を使用する。

## 5. おわりに

本稿のテーマは、日本の多国籍企業研究において今日注目を集めている経営現地化と業績の間の関係について調べるための分析枠組を提示することにあつた。この課題にたいして、まずは経営現地化の背景・要因とは何か、現地化プロセスにおける特徴な動きについて、タイ日系企業の事例で見た。自動車部品産業という一例に過ぎないけれども、経営現地化は、従来言われてきたコスト競争力の改善策としてだけでなく、環境変化、製品市場への戦略的対応という点にドライブされていることがわかつた。また、経営現地化と並行し、出資比率を引き上げる、現地子会社にたいする経営支配の強化が行なわれていることを確認した。また、親会社からの技術移転にかんしては、技術タイプごとの研修ニーズの推移で見て移転技術の高度化または複雑化が起こっていること、この動きは近年のロイヤリティ支払い額増とリンクしていることを確認した。以上から、経営現地化と経営支配の強化と移転技術の高度化の間の因果関係をうかがうことができるであろう。

日系企業の経営現地化について、本稿では、職務（職種）ごとの権限移譲の進捗度合と関連づけて見た。調査対象のタイ日系自動車部品メーカーについては、開発・設計などのモノ作りの上流工程の職務を別にして現地人が責任をもたされている比率は高い状況にあることがわかつた。また、研修については、研修成果を引き出すシステム作りとして、昇進・報酬と関連づける方向性を確認した。現地に研修専門施設を設置し、取引先企業の従業員研

修、また研修の現地化をはかる目的から同施設内で現地人トレーナーの養成に取組んでいる企業の存在を確認した。

経営現地化、研修の現地化で先行する一次部品メーカーにたいするヒアリング調査にもとづき、本稿の主要テーマである経営現地化と業績の間の関係を調べる分析枠組、研修→(組織特性・職場環境)→業績という因果を提示した。これは、技術移転効果が期待される研修の成果が業績向上に結び付くかどうかは、従業員個人の能力の他に、上司と部下の関係などの従業員を取り巻く職場環境にも依存するとの仮説にもとづく。上の分析枠組、仮説を用い、タイ日系自動車部品メーカーを対象にした推定結果とその検討については次稿で行なう。

#### 【注】

- 1) 深尾、日本経済研究センター(2008)を参照されたい。タイの主力輸出産業であるエレクトロニクス産業、自動車産業における日系、欧米系、アジア系の現地拠点ごとの現地人起用割合が比較されている。
- 2) 本稿でいう権限移譲とは、現地人(マネジャーほか)に各種職務遂行上の責任をもたせること、意思決定の現地化をはかること。なお、権限移譲を英語で表現すると“the delegation of authority to choose a task to managers and employees”となる。
- 3) このような取組みは、現地子会社側の受容能力の構築プロセスとしてみることができ、親企業からの技術移転を促進することにも貢献したと考えられる。受容能力を高める施策には、教育訓練・研修、エンジニアなどの採用、製品開発部門の設置などがある。
- 4) 本稿は、日本企業の経営現地化問題にかんする論点整理、経営現地化と業績の関係を扱った先行研究のサーベイは、紙幅の制約から割愛した。関連文献としてはたとえば古沢(2008)を参照されたい。
- 5) 部品国産化率は1975年に15%から25%へ。乗用車は80年代初めに45%、83年の「新自動車工業方針」で87年に54%引上げられた。ピックアップトラックは88年に62%が目標となった。
- 6) 地場系としてSummitグループ、Somboonグループ、V.C.Sグループ、CHグループ、Mahajakグループ、Sammitr Moterグループ、KPN Automotive、Yarnapundなどがある。主要部品の品目ごとの企業数(2004年)は、エンジン関連=28、電気部品関連=25、トランスミッション関連=23、サスペンション関連=14、車体関連=74、アクセサリ関連=20、金型関連=9という状況である。

企業数は保護措置廃止，競争激化で減少傾向にある。

- 7) 売上高拡大に部品の輸出拡大も貢献していると考えられる。タイからの部品輸出額の伸び率の推移（2001年～2006年）は，23%→47%→43%→50%→11%となる。部品は日本，アセアン周辺国，中国にも輸出されている。
- 8) 部品タイプごとの内訳はアイアールシー，フォーインの各資料にもとづく。
- 9) トヨタは約85%が日系，148社のうち地場系は20社程。ホンダは60%程，123社のうち地場系は14社。日産は商用車が約70%，乗用車が50%。65社のうち地場系は8社。三菱は系列外取引の割合が高い。112社のうち地場系は16社。アイアールシー（2006，2007）を参照。
- 10) 日系自動車メーカーごとの進出先工業団地は以下ようになる。

進出先	Pathumthani	Bangkok	Samutprakarn	Chonburi	Chachoengso	Rayong
部品メーカー	39社	232社	158社	55社		41社
組立メーカー	ホンダ		トヨタ いすゞ 日産	三菱自	トヨタ いすゞ	GM Ford/ マツダ

（出所）アイアールシー（2006），フォーイン（2006）にもとづき筆者作成。

トヨタ系の部品メーカーにみる東アジアへの工場進出は以下のとおり。

	ASEAN				中国	韓国・台湾
	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン		
デンソー	5	2	3	3	18	6
アイシン	7		3		12	1
トヨタ紡績	4	1	1	1	12	1
ジェイテクトジ	6	1		1	14	2
豊田合成	3		2		7	2
豊田自動織機					4	
豊田鉄工			1		2	
愛知製鋼	1			1	1	
愛三工業			1		4	1
東海理化	2			1	4	2
大豊工業	1		1		1	1
フタバ産業			1		4	1
中央発條			2		6	1
富士通テン	1			1	2	
シロキ工業	1				1	
小糸製作所	1				3	2
キャタラー	1				1	
共和レザー	1				1	

中央精機	1		1		1	2
中央可鍛工業					2	
アート金属工業	1				2	
ファインシンター	1					
堀江金属工業	1		1			
合計	38	4	17	8	102	

(出所) フォーイン (2006) にもとづき筆者作成。

- 11) 日本へのロイヤリティ支払い額は、2004年以降、増加率が上昇している。総務庁統計局「科学技術研究調査」にもとづく。
- 12) 利用状況は、TPA, TAI, TPI, TGの順に多い。
- 13) 管理技術には製品管理、品質管理、工場管理。ライン業務には工程管理、設備管理、操作保守。製造技術には加工組立、検査、設備、製造など。開発設計にはCAD/CAM、試験、製図などがある。
- 14) ここでいう能力給とは、OJT訓練計画にしたがって訓練をし、その成果を給与に反映させるもの。全職種（現業～総務部門）を対象に職種ごとの職務遂行能力を12のランクに区分し、OJT訓練計画を作成する。研修対象者はランクに応じた訓練を受ける。訓練中、定期的に能力評価をおこない、訓練計画に反映する。
- 15) A社への訪問調査（2009年8月）にもとづく。
- 16) たとえば、社内研修の問題点をあげたものにジェトロ（2005）がある。
- 17) A社への訪問調査（2009年8月）にもとづく。
- 18) リスク選好度は権限移譲のインセンティブ効果（現地人のモチベーションを刺激し、自主的な改善活動、現地市場にあった製品改良や製品開発への挑戦）に影響を与える。権限移譲は責任（業務遂行上のリスク）をともなうので、現地人のリスク選好度によって権限移譲の効果に差異が生じる。

#### 【参考文献】

- アイアールシー「タイ自動車産業の実態」アイアールシー、2006年。  
 ——「日本自動車部品産業の実態」アイアールシー、2007年。  
 池田正孝、中川洋一郎編著『環境激変に立ち向かう日本の自動車産業—グローバル化と競争力—』中央大学出版部、2005年。  
 折橋伸哉「海外拠点における環境変化と能力構築—タイトヨタを事例として—」『日本経営学会誌』、第19号、39～50ページ、2007年。  
 熊谷智徳編著『東南アジアの日本企業の工業生産』放送大学、1995年。  
 小池和男「タイの日本企業—トヨタ・タイ工場」『海外日本企業の人材育成』東洋経済新報社、2008年。

小池和男編著『国際化と人材開発』ナカニシヤ出版, 2007年.

白木三秀『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣, 2006年.

ジェットロ「対日投資のための業種別産業調査(自動車部品)調査報告書」ジェットロ, 2008年.

——「タイ国自動車産業における人材育成プロジェクトに係る F/S 調査報告」  
ジェットロ, 2005年.

日本自動車部品工業会監修『日本の自動車部品工業』自動車部品出版, 2008年.

日本自動車部品工業会『月刊自動車部品』自動車部品工業会.

深尾京司, 日本経済研究センター『日本企業の東アジア戦略—米欧アジア企業との  
国際比較—』日本経済新聞社出版, 2008年.

フォーイン「日本自動車産業—2010年世界2,700万台体制に向け, 国内外での事業  
バランスが改めて問われる日本自動車メーカー—」フォーイン, 2005年 a.

——「アジア自動車部品産業—地域販売拡大ベースに世界水準の品質を獲得し,  
グローバル供給拠点として発展をめざす2005/2006」フォーイン, 2005年 b.

——「日本自動車部品産業2006年—グローバルコスト戦略を支える世界生産・  
開発拠点の最適配置—」フォーイン, 2006年.

——「欧米自動車部品メーカーの新興国事業展開—低コスト戦略車を支える自  
動車部品の世界生産分業拠点」フォーイン, 2007年.

古沢昌之『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人  
材マネジメント—』白桃書房, 2008年.

高橋与志「タイ自動車部品産業における生産管理能力の養成に関する調査報告書」  
PRI Discussion Series (No. 03A-18), 2003年.

高橋与志, 黒川基裕「タイ日系自動車企業における教育訓練体系—技術移転の方法論  
としての視点を中心に—」『国際開発研究』, 第12巻第1号, 2003年, 115~  
129ページ.

八幡成美, 水野順子『日系進出企業と現地企業との企業間分業構造と技術移転—タ  
イの自動車産業を事例として—』アジア経済研究所, 1988年.

Localization, Training System and Performance in Japanese Multinational Firms:  
An analytical framework derived  
from a case of a Japanese auto parts manufacturer in Thailand

Hitoshi Furui

The purpose of this essay is to show an analytical framework of the relation between localization which means the delegation of authority to choose a task to managers and employees in multinational subsidiaries, training system and performance in Japanese multinational firms. It will look at several cases of Japanese auto parts manufacturers in Thailand whose multinational parents (headquarters), while proceeding with localization, strengthen controlling power of their subsidiaries, transfer advanced (or complex) technology to their subsidiaries, and systematize training for their employees in their subsidiaries. It is assumed that there is a close relation between localization and this training system with technology transfer effect and incentive effect of the employee's productivity improvement. We show an analytical framework to explain performance by the training effect.