

タイ進出台湾企業の経営実態を探る（3）

東京中小企業投資育成株式会社
国際ビジネスセンター所長 藤原 弘

今回も 2011 年 2 月下旬にタイの台北経済文化弁事処の邱柏青経済部長の協力により、タイに進出している台湾企業を訪問する機会を得た。自動車部品メーカーの LIN INDUSTRY CO.LTD と接着剤のメーカーである ETERNAL RESIN CO. LTD である。この二つの台湾企業正確にはタイ化した台湾企業の経営上の特徴は以下のとおりである。

- 1) 両社の社長は家族ともどもタイの国籍を取得し、タイ人の名前を有すると同時に会社もタイ企業となって各種の優遇政策を受けている。
- 2) この 2 社の台湾企業は日本企業を主要顧客としており、日本企業からの技術、経営ノウハウの吸収に努めている。
- 3) 会社の労務管理はタイ語で徹底しており、日系企業に比べれば転職率ははるかに低い。
- 4) 人材の登用はタイ人、日本人、中国人を登用しているが、今後はさらにラオス、カンボジア、ミャンマー、インドからの人材を採用しようとしている。

以下にインタビューを行った企業の経営内容を紹介したい。

(7) 日系企業への部品供給に特化する—LIN INDUSTRY CO.LTD

LIN INDUSTRY CO.LTD の概要

設立：1980 年

社長：林 坤助氏

登録資本：300 万バーツ

立地：SAMUTHPRAKARN

工場面積：1,280 平方メートル

従業員数：30 名

製品：自動車金型部品、電子金型部品等

(日系企業が主要顧客)

林社長は 41 年前にタイに来て、最初の 2 年間はタイの企業で働いたが、その後独立して LIN INDUSTRY CO.LTD という自動車金型部品メーカーを設立した。そのほかにも関連会社として SPL PLATIC PRODUCTS CO.LTD (プラスチック部品)、LIN MACHINERY CO.,LTD を設立している。タイへの進出の動機は好奇心からというだけで詳しい説明はなかったが、40 年前は中国市場は開放されていなかったこともあり、中国市場にかわる一つの選択肢として進出したものと思われる。林社長は過去 40 年の間にタイの国籍を取得し、タイ人の名前 Mr. PRARIYA THAMPHANITWONG をも有している。林社長によると「台湾人は 80 年前からタイに移住してきており、現在の台湾系華僑は 3 世にあたる」とのことである。

会社設立後 30 年以上にわたり会社を運営してきたが、現在年間の売り上げは 2 億バーツほどで金型部品がそのうち 8000 万バーツほどとのことである。

当社の売り上げの特徴は主要顧客は日系企業であり、この2億パーツの売り上げの8割近くを、ヤマハが占め、2割近くを自動車のライト関連で小糸製作所が占めるとのことである。そのほかにも日立にも部品を供給しているとのことであり、日系企業が売り上げの90%を占めているとのことであった。日系企業との関係について聞くと、「小糸製作所、ヤマハの購買部長がくると部品の価格に影響する」とのコメントが返ってきた。日系企業との取引もコスト削減の観点からいろいろと圧力がかけられていることが窺われた。

(日系企業への対応を聞く)

台湾から来てタイで現地化した部品メーカーで LIN INDUSTRY の社長として品質にうるさい日系企業への対応をどうしているか聞いた、林社長は工場の生産現場はタイ人の技術者に任せないで、自らが設計から生産まですべてを見てチェックしているといった。社長が効率的に工場を見て回れるようにするために、当社の建物の2階から1階に設計部門を移転したとのことである。

モノづくりの中心となるワーカーに関しては、タイ語がべらべらで彼らとのコミュニケーションでは全く問題ない林社長が「タイ人にA~Zまで仕事を教え込むことは難しい」といった。どうやら現地化している LIN INDUSTRY にとっても、人材の確保は至難の業のようであり、自動化で部品の品質を高めるよう努めているとのことであった。従業員数は30名前後で最近では安定してきており、この1-2月は1名が転職しただけだが、それがトヨタに引き抜かれたとのことである。林社長は「人材確保に関してはどうしようもない」と40年の経験を持つビジネスマンらしからぬ弱音をはいた。

(タイ人従業員の労務管理のポイント)

林社長はタイ人を働かせる一つの例として、こ

のような点を強調した。

顧客から100パーツの受注を想定して、2名の従業員に2万パーツを支払ったところ、その2名のタイ人従業員は2万パーツだけの仕事をしたとのことである。しかし、納期に応じきれない仕事はほったらかし、直接的に利益に結びつかない仕事はしない傾向が強いとのことであった。さらに30人前後の少ない従業員数ではあるが、ストをやられたこともあるそうだ。



(LIN INDUSTRY の生産ライン)

従業員の採用にあたっては、都市部ではなく、農村部の出身者を採用するようにしており、宿舍も準備し現在約20名がこの宿舍に入居しているとのことである。給与面でもワーカーは7500パーツ、班長 2万2000パーツ、マネージャー6万パーツと日系企業と比較しても遜色はない。

さらに人材不足のもうひとつの要因は、金型部品の品質の差を見分けられるのは40代以上の技術的経験のある技術者でないとだめとのことである。林社長によると、30代の技術者にはこのような能力はないとのことであった。

こういう状況のなかで、林社長は今後は外国人スタッフを採用することを検討している。

ラオス、カンボジア、ミャンマー、インドからの

外国人の人材を入れることを検討しているとのことである。特にエンジニアとしてインド人の技術者の採用には極めて前向きな姿勢をみせていた。

今後はインドにおけるホンダ、TATA グループなどへ部品を供給することを検討している林社長にとりインド人エンジニアの存在は大きいようだ。

(進まない現地部品の調達)

当社の従業員 30 名のうち女性は 7 人である。金型部品の作業には女性ワーカーには合わないと林社長はいう。重い鋼材の処理から加工までさまざまな作業があるからだが、タイでは男子従業員よりも女性従業員のほうが勤勉であるからこれも一つの問題といえよう、しかし、さらに大きな問題はコスト削減のために金型部品の下請けをタイのローカル企業に委託しようとしても、そのレベルまでに達していないと林社長は言う。

当社では機械加工の半分ほどをタイのローカル企業 3 社に委託しているが、品質管理に問題があるとのことであった。

表-1 LIN INDUSTRY の生産設備

機械名	個数
High Speed Machining Center(18,000rpm)	3
Machining Center(CNC)	15
Electric Discharge Machine(EDM)	10
Radial Drill Machine	3
Grinding Machine	3
Milling Machine	2
CNC Lathe Machine	1
Lathe Machine	5

出所：LIN INDUSTRY 提供資料

(8) 人性管理を徹底 - ETERNAL RESIN CO.LTD

【日系企業から技術、経営ノウハウを吸収】

ETERNAL RESIN CO.LTD の概要

立地：バンコクシティタワー

設立：1978 年

登録資本：1 億 4000 万バーツ

従業員数：375 名

製品：工業用テープ等の接着剤

年間生産量：6 万トン

販売内訳：輸出 97%、タイ国内 3%

ETERNAL RESIN CO.LTD の社長は台湾人の Mr. Seng Ching Yu 【余】であるが、余社長はタイにすでに 37~38 年住んでおり、タイの国籍も取得しており、Mr. Pornchai Unimolchai といったタイ人の名前も有している。

余社長はもともとペーパーエンジニアであり、30 年前のことになるが、タイの旭硝子にも 2 年間勤務した経験を有する。

最近では三井グループと提携し、さらに昭和電工と合弁で上海に化学製品の工場を有しホーチミン、シンガポールにも工場を有しており、アジアで多角的にビジネスを展開している。ステッカー、工業用テープなどの接着剤を生産しているが、顧客はタイの DELFA MEXXA はじめさまざまな国籍の企業を含め約 1000 社に達することである。そのうち 20 社程度がスタンレー パナソニックといった日系企業である。当社の生産する接着剤はタイの国内市場だけでなく、中近東、北アフリカ市場にも輸出しているようだ。

余社長は台商協会 (OVERSEAS CHINESE ASSOCIATION) の会長も努めており、対外的なビジネス関係の拡大には有利なようだ。特に日系

企業との関係は緊密で、例えば三井化学から経営方式を導入し、ISO9001を取得し、10年前から5S、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」を実施しているとのことであった。同社には台湾人のほかにタイ人、日本人、中国人スタッフが勤務しており、タイ語、潮州語、北京語、日本語、英語が社内で飛び交っているとのことである。タイの工場はキプランにあり、1400名の従業員を抱えているそうだ。

（人性管理のポイント）

タイでは現在従業員の転職率が極めて高いが、余社長にその対策について聞いた。当社の高級・中級幹部の転職率は0.1%以下とのことであるが、ワーカーの転職率は10~15%に達しているとのことである。ほぼ30年前の設立時の従業員は28人であったが、現在10人が残っているそうだ。

このように定着率が高い理由として、余社長は前に勤めた大阪ガス時代の経営方式、スタッフが頑張ったときにはご苦労さんというほめ言葉を常に発し、従業員とのコミュニケーションを図ると同時に実績に対する評価を通常のビジネス展開のなかでみせることだそうだ。余社長は従業員がやったことの大小に拘わらず、「ありがとう」「ご苦労さん」という言葉を発することが人性管理のポイントとのことである。つまり人間感情と、各自のビジネス経験を配慮する労務管理といえそうだ。この人性管理の結果かどうかわからないが、ほぼ30年前に創業したときの秘書の女性が最近社長になり、2人の息子さんが取締役となったそうだ。

タイに40年近くすむ余社長はタイ語が堪能であり、タイ人従業員を直接管理してきたわけではあるが、30年ほど前と比べると彼等は良く働くようになったとのことであった。当社では台湾人スタッフがタイ人、日本人、中国人スタッフを使っているが、中国人は考え方が固定的であるとやや否定的なコメントが返ってきた。しかし、エンジニアのなかには中国人の女性もいるそうだから、スタッフの採用は能力主義に徹していることが窺えた。

【中国企業との競争が激化】

最近タイには中国企業の進出が相次いでおり、タイ進出中国企業は4000社に達していると余社長は言う。余社長の懸念はこれら中国企業との競争が激化しているとのことである。

タイの人件費の上昇は中国ほどではないこともあり、余社長にとっては、中国市場よりもタイ市場の方がビジネスはやりやすそうであった。

アジアで多角的に日本的経営方式でビジネスを展開する余社長であるが、三井化学から吸収した経営方式はタイ、インドではほぼ100%実施可能であるが、インドネシア、フィリピンでは無理とのことであった。しかし、タイから見て有望市場とみなされているインド市場での政府関係機関への販売は代金回収の問題があるので、やらないとのことであった。

日本企業に対しては「海外展開をするのならば、できるだけ早くタイに来たほうがいい。」という言葉でインタビューを締めくくった。