

# 中小自動車部品サプライヤーによる合弁企業を通じたタイ進出

高 山 俊 宏

Establishment of joint venture by small and medium-sized  
automotive parts supplier in Thailand

Toshihiro HATAKEYAMA

2 0 2 1 . 2

「経営情報研究」 Vol. 28, No. 1, 2 別刷

摂南大学経営学部

## 研究ノート

# 中小自動車部品サプライヤーによる合弁企業を通じたタイ進出

畠山 俊宏

## Establishment of joint venture by small and medium-sized automotive parts supplier in Thailand

Toshihiro HATAKEYAMA

【要約】 本稿の目的は、中小自動車部品サプライヤーの共同出資による合弁企業を通じたタイ進出の実態を明らかにすることである。

A社は、大阪に本社を置く機械加工の中小自動車部品サプライヤーである。同社は主力取引先がタイにおいて現地調達に切り替える時期に合わせてタイ進出を決断した。そして、日本で取引のある材料のサプライヤーであるB社と商社のC社との共同出資による合弁企業をタイに設立した。

3社による合弁企業を設立したのは、タイにおいてA社は材料の仕入れ先、B社は有力な加工先を加えた盤石な体制で進出することが重要と判断したことが要因であった。日本で取引関係にあったA社とB社が工程を補完しあうことによって、現地でそれぞれが新たな仕入先と外注先を探すという負担を少なくすることができたのである。A社のような中小自動車部品サプライヤーにとって、工程を補完できる相手との合弁企業の設立は海外進出の有効な手段になると考えられる。

## キーワード

・自動車産業、サプライヤー、Tier2、中小企業、合弁企業、タイ

## 1. はじめに

本稿の目的は、中小自動車部品サプライヤーの共同出資による合弁企業を通じたタイ進出の実態を明らかにすることである。

日系自動車企業にとって重要な国の1つがタイである。タイは日本車のシェアが圧倒的に高い重要な市場となっている。タイにおける現地生産の拡大に伴い、サプライヤーのタイ進出も続いている。現在では、大手サプライヤーだけでなく、中小サプライヤーもタイに進出している<sup>1</sup>。

タイ進出を検討する際に、中小サプライヤーにとって重要な課題となるのが参入形態の選択である。すなわち、自社の単独出資にするのか他社との合弁企業にするのかという問題である。また、合弁企業を選択する際にもどのような企業と合弁にするのかを検討しなければならない。合弁企業の種類は主に2種類に分類できる。1つ目は、タイの現地企業との合弁企業である。先行研究において取り上げられている事例は、このようなタイの現地企業との合弁企業であった。2つ目は、他の日系サプライヤーや商社との共同出資による合弁企業である。しかしながら、このような共同出資による合弁企業を対象とした研究はほとんど見られない。

そこで、本稿ではA社を事例に、中小自動車部品サプライヤーの共同出資による合弁企業を通じたタイ進出の実態を明らかにする。

## 2. 先行研究の検討

本章では、タイにおける中小自動車部品サプライヤーの合弁企業について言及した先行研究について検討する。

関 [2014] は、理化工業がタイのローカル企業との合弁を通じてタイに進出したプロセスを明らかにしている。同社はリーマン・ショック後に収益性が悪化し、新たな成長戦略を考えなければならない状況にあった。そのような状況の中でタイに進出することを決断する。現地でのアドバイスに従い、合弁企業によってタイに進出することを検討していた。合弁相手を探すために、現地のローカル企業を訪問する中でJMLと出会う。JMLは熱処理技術の向上のために日系企業と協力することを望んでいた。一方、理化工業は費用の削減や事業を速やかに展開することを希望していた。その結果、JMLの工場を分離して、理化工業との合弁によってJWLを設立するに至ったのである。

丹下 [2014] は、ニッコーがタイのローカル企業との合弁企業を設立した経緯について考察している。ニッコーの主要製品は二輪・四輪のホーンである。同社は主要取引先である二輪メーカーのタイ進出を受けて生産拠点を設置することを検討していた。その際に、合弁企業にすることを決めたのは輸出商社からの紹介があったためである。合弁相手となる企業は日系の

---

<sup>1</sup> 中小自動車部品サプライヤーのASEAN進出は2000年以降に増加している (遠山 [2016] 266頁)。

サプライヤーを探していた。そのローカル企業はニッコーのような中小企業にとって合弁企業のパートナーとして適した企業であった。これにより、ローカル企業との合弁企業を通じてタイに進出することになったのである。その後、タイにおいて自動車メーカーとの取引も開始することになった。これによって、従来から取引のある二輪メーカーに加えて自動車向けの取引も拡大することができたのである。

先行研究においては、中小自動車部品サプライヤーがローカル企業との合弁企業を通じてタイに進出していることが示されてきた。そして、ローカル企業との合弁企業を選ぶきっかけとしては、他社の紹介によることが指摘されていた。

ローカル企業との合弁企業を選択する理由は、互いの弱みを保管し合うことができることも指摘されている。理化学工業は JML との合弁を通じて、費用の削減や事業展開のスピードを加速化させることを目指していた。一方、JML は熱処理加工の技術力を向上させたいと考えていた。このように弱みを相互に補完できることが重視されているのである。

先行研究の課題としては、自国のサプライヤーや商社との合弁企業を通じたタイ進出した事例がほとんど対象になっていないことが挙げられる。合弁企業は必ずしも現地のローカル企業と設立しなければならないわけではない。例えば、ベトナムにおいては中小自動車部品サプライヤー 3 社が共同出資して合弁企業を設立している事例がある<sup>2</sup>。タイにおいても同様の事例に関する考察を行う必要があると考えられる。

そこで、本稿では A 社を事例に、中小自動車部品サプライヤーの共同出資による合弁企業を通じたタイ進出の実態を明らかにする。

### 3. 企業の海外進出形態

本章では、企業の海外進出形態を概観したうえで合弁企業を選択した場合の長所と短所について確認する。

企業の海外進出形態には、大きく分けて輸出やライセンス等の取引による海外進出の形態と合弁、買収、グリーンフィールドなどの海外直接投資による海外進出の形態がある（図 1 参照）。

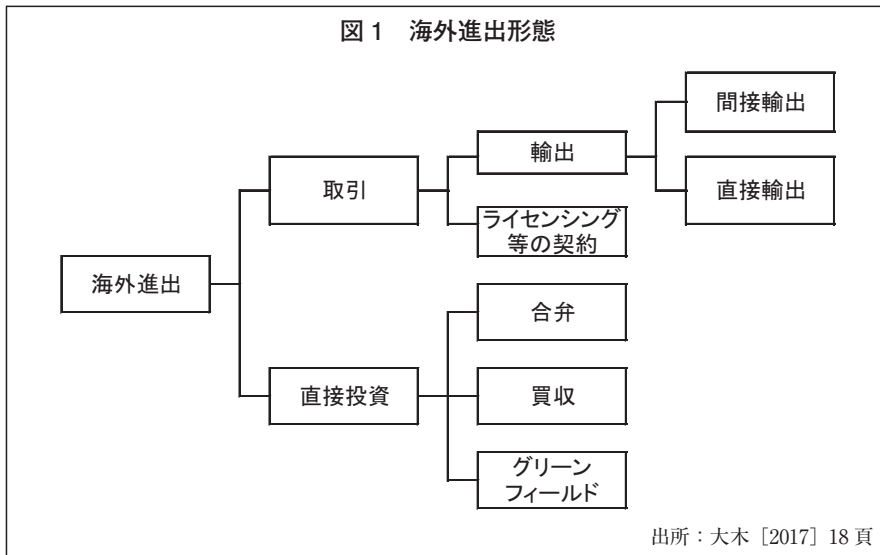
一から海外拠点を設立する場合は、自社単独出資によるグリーンフィールドにするか他社との合弁企業にするかを選択することになる。それぞれ異なる長所、短所があり、それを比較検討したうえで進出方式を決定することになる。

グリーンフィールドの長所は、合弁相手のことを考えずに自社の方針に基づいた経営ができることにある。一方で、短所としてはコストの負担が大きいことが挙げられる<sup>3</sup>。自社で全て出資することになるため、中小企業にとっては困難な場合もある。

合弁の長所は、投資負担を抑えられることにある。複数の企業が出資することによって自社

<sup>2</sup> 伊藤・倉沢 [2013] 50-51 頁

<sup>3</sup> 大木 [2017] 21-22 頁



の資金的な負担は軽くて済む。一方で、短所としては合併相手との関係を考慮する必要があることである。互いの考えが一致しない場合は、合併企業の経営は不安定な状況になってしまう。また、自社の技術が合併相手に流出してしまう可能性もある<sup>4</sup>。

合併企業を設立して海外に進出する場合は、これらの長所と短所を踏まえて合併相手を探さなければならない。

#### 4. A社の事例

本章では、他のサプライヤーや商社との合併企業の設立を通じてタイに進出したA社の事例研究を行う。A社の事例に基づいて、中小自動車部品サプライヤーの共同出資による合併企業を通じたタイ進出の実態について考察する<sup>5</sup>。

##### 4-1. 概要

A社は大阪府に本社を置く自動車部品サプライヤーである(表1参照)。事業構成比は、ステアリング部品60%、トラックの補助ブレーキであるリターダ20%、マニュアルトランスミッションのクラッチ10%、浄水装置のジョイント・産業用ロボットのジョイント10%となっている。機械加工に強みを持ち、その技術を活かして自動車以外の事業への多角化にも注力して

<sup>4</sup> 大木 [2017] 20-21 頁

<sup>5</sup> 本章の記述は、A社およびタイにあるA社の合併企業であるD社へのインタビュー調査に基づく。

A社インタビュー：2019年6月3日15:00～17:00

D社インタビュー：2019年8月23日10:00～11:40

表1 A社の概要

所在地	大阪府
設立	1967年7月
資本金	7,400万円
従業員数	138名

出所：A社へのインタビュー調査に基づいて筆者作成

いる。その結果、浄水装置のジョイントや産業ロボットのジョイントを受注することができた。

国別の売上構成比は、日本40%、東南アジア20%、北米15%、EU15%となっており、海外売上比率の方が高い。また、日本で納入している部品も納入先から海外に輸出されている場合もあるため、実際の海外比率はもっと高くなっている。

同社の主力取引先は、Tier1 サプライヤーのE社である。ステアリング部品はE社のTier2として仕事をしている。売上の60%はE社向けのステアリング部品となっている。E社との取引が多いことが海外進出を決定する重要な要因となっている。

#### 4-2. タイ進出の経緯

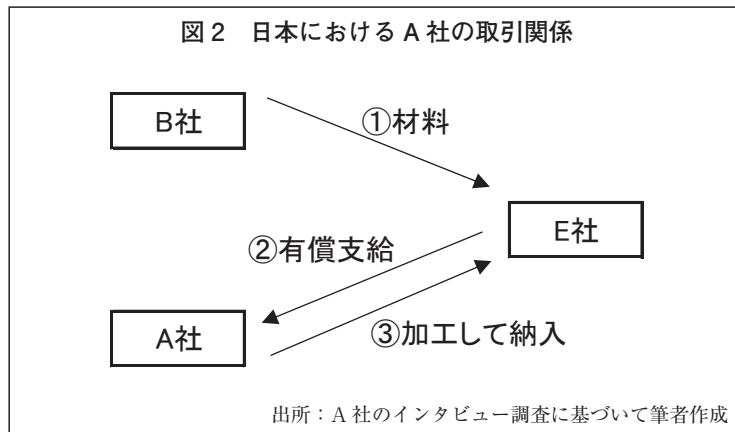
A社がタイ進出を検討するようになったのは、主力取引先のE社がタイでの現地調達に切り替えることを決めたためであった。その当時、E社の取引先の完成車メーカーがタイで新車を立ち上げるようになった。それに合わせてE社も現地調達を進めることになったのである。

E社からタイへの進出要請はなかったが、進出後の受注はある程度確約されていた。タイの仕事他社に切り替えられることを防ぎたかったため、自社でタイに進出することを決定した。

2013年にタイに進出する際には、日系サプライヤーのB社と商社のC社との3社の共同出資による合併企業D社を設立した。B社は鍛造品を製造するサプライヤーであり、日本ではA社、B社ともにE社との直接の取引関係があった。また、B社は加工先であるA社を経由して間接的にもE社との取引関係を有していた。

A社が合併企業によるタイ進出を決めたのは、B社との関係が大きく影響している。日本においては、A社はE社からB社の材料を有償支給で仕入れて加工して納入していた（図2参照）。したがって、日本においては材料の仕入れ先を探す必要はなかった。しかし、タイにおいてはE社からの有償支給はなく、自社で仕入れ先を探す必要があった。

B社はE社に加えて、他の取引先もタイで現地調達に切り替える予定であった。しかし、B社は鍛造主体の会社であったため、E社に納入するに当たって、E社向け加工を得意とするA社、タイ現地進出支援に強みを有するC商社も加えた3社で合併企業を設立したのである。すなわち、互いに工程を補完しあうために合併企業を選択したといえる。



#### 4-3. D社の事業展開

本節では、D社の事例を通じてタイにおける中小自動車部品サプライヤーの合弁企業の経営の実態や課題について考察する。

##### ①資本構成

D社の資本構成は、B社80%、A社13%、C社7%となっている。この資本構成は親会社の仕事量に相応したものとなっている。B社の出資比率が80%と高くなっているが、B社の主要取引先に他に取扱量の多い取引先があることによる。

##### ②生産における各社の役割

生産している製品は、A社とB社が日本で生産しているものと同様の製品である。生産ラインは取引先ごとに分かれており、各々が得意とする分野・用途や生産工程を主に管理し、品質管理はB社が全体を担当している。タイ人ワーカーに区別はなく、どちらの生産ラインも担当している。

##### ③ものづくりの能力

工程設計は日本で行っている。原則としてものづくりの方法は日本から移転している。当初は日本人の指示が不可欠であったが、現在では日々の工場のオペレーションはタイ人が中心となっている。ただし、日本人のフォローは必要とのことである。

##### ④取引先の多角化の検討

現在は国内と同じ取引先であるが、今後は取引先の拡大を検討している。しかしながら、タイは多くのサプライヤーが進出しており、競争は厳しいとのことである。

### ⑤意思決定

経営の重要な意思決定は、現地で開催される定時株主総会、株主の要請に基づき現地で開催される取締役会<sup>6</sup>や臨時株主総会で決定される。

### ⑥今後の方向性

品質管理と生産管理は顧客別のラインごとにかけて管理しておらず、一体的に管理している。現地合弁会社の効率的な運営を図ることを優先して、草創期の顧客別ライン管理から、D社の独立性を重視する観点より、職務役割別に一元的に駐在出向者が責任分担、管理していく方向に移行しつつある。

## 5. おわりに

A社の事例を通じて、中小自動車部品サプライヤーが互いに工程を補完しあうために合弁企業によってタイに進出していることが明らかになった。そして、主要取引先が輸入から現地調達に切り替えることが進出を決定する重要な要因になっていることも明らかになった。

A社が材料のサプライヤーであるB社と商社のC社との共同出資による合弁企業を設立したのは、タイにおいてA社は材料の仕入れ先、B社は有力な加工先を加えた盤石な体制で進出することが重要と判断したことが要因であった。日本で取引関係にあったA社とB社が工程を補完しあうことによって、現地でそれぞれが新たな仕入先と外注先を探すという負担を少なくすることができたのである。また、A社にとって、合弁企業によるタイ進出はメリットが多いとのことであった。自社の単独出資による進出は難しかったという。

工程を補完しあうために合弁企業を設立するという理由は、ローカル企業との合弁企業とは異なるものであった。ローカル企業との合弁企業においては、日本側は費用負担の軽減や事業展開の加速化が重視されていた。一方、ローカル企業側は自社の技術力の向上が目的となっていた。同じ「合弁企業」という進出形態であっても、合弁を組む相手によって目的は異なるといえる。

中小自動車部品サプライヤーにとって、海外進出はますます重要となっている。A社のように取引先が輸入から現地調達に切り替える時に現地に生産拠点がなければ受注を逃すこととなる。さらに、海外で他社に仕事を取られると国内の仕事も失う可能性がある。海外で新たに取引を開始したサプライヤーの品質、コスト、納期が優れていた場合、国内においてもそのサプライヤーに仕事を取られる可能性がでてくるのである。

経営資源の限られた中小サプライヤーにとって海外進出は難しい決断となる。しかし、敢えて海外に進出することによって国内の仕事を確保することにもつながると考えられるのである。そのためには、A社のように互いに工程を補完しあえる相手と協力して合弁企業として海外に進出することが有効だと考えられる。

---

<sup>6</sup> 非常勤取締役の出席含め、現地で開催に必要な定数を充足することが必要となる。



## 謝辞

A社、B社、D社には、ご多忙中にもかかわらず本研究にご協力いただいたことに感謝申し上げます。

本研究は、令和元年度科学研究費助成事業（若手研究 課題番号：19K13816 研究課題：海外における自動車部品サプライヤーの取引先の多角化プロセス）による助成を受けた研究の一部である。

## 参考文献

- 伊藤博敏・倉沢麻紀 [2013] 「課題を克服する海外進出の形は？：個別の進出事例から」『ジェトロセンサー』2013年9月号, 49-53頁
- 大木清弘 [2017] 『コア・テキスト 国際経営』新世社
- 関智宏 [2014] 「タイの大企業との国際合弁をつうじた日本の中小サプライヤーの価値創出プロセス」『アジア市場経済学会年報』第17巻, 13-23頁
- 遠山恭司 [2016] 「自動車部品サプライヤーの全体像把握に関する基礎データリーマン・ショック後、グローバル化時代の部品産業の動向」『中央大学経済研究所年報』第48号, 251-270頁
- 丹下英明 [2014] 「海外メーカー開拓に取り組む中小企業の現状と課題—アジア新興国で欧米系・地場メーカーとの取引を実現した中小自動車部品サプライヤーのケーススタディー」『日本公庫総研レポート』No.2014-3