

## タイにおけるいすゞ自動車の事業展開

—IMCT へのインタビューを中心として—

大崎 孝徳・村松 恵子

### 1. はじめに

「アジアのデトロイト」と呼ばれることからもわかるとおり、近年、タイは自動車産業の集積地として、注目を浴びてきている。本稿においては、2006年3月16日に、IMCT：いすゞ・モーター・カンパニー・タイランドに対して実施した個別訪問面接調査に基づき、タイにおけるいすゞ自動車の事業展開について考察する。とりわけ、考察においてはIMCTのマーケティングと雇用・人事に注目する。

### 2. いすゞ自動車とは

いすゞ自動車は、1916年、(株)東京石川島造船所が自動車の製造を計画したことにはじまる。その後、1929年に自動車部が独立し、(株)石川島自動車製作所が設立され、第2次大戦後の1949年には、いすゞ自動車(株)と改称された(自動車年鑑2005年版)。2004年度のトラック生産台数は、ダイムラークライスラー(ドイツ)、フレ

イトライナー(アメリカ)に次いで、世界第3位となっている。資本金400億円、売上高1.6兆円(連結)、従業員数2.3万人(連結)となっている(表1)。

いすゞは、企業ビジョンとして、「商用車、ディーゼルエンジンにおける、グローバル・リーディング・カンパニー」を掲げており、海外展開に注力していることがわかる。いすゞの海外展開は、1949年の香港への輸出にはじまる。1971年には、ゼネラルモーターズ(GM)と資本・技術・販売などで包括的に提携し、1972年、アメリカへのピックアップトラックの輸出を開始した。また、1974年にタイ、1975年に北米、1985年に中国で生産及び販売に関する海外拠点を設立するなど、積極的な海外展開を実施してきており、現在、36の海外拠点がある(表2)。国別の拠点数に注目すると、今回の調査対象であるタイが7拠点と最も多く、次いで中国、アメリカが4拠点となっており、いすゞの海外展開におけるタイの重要性がわかる。

表1 いすゞの概要

社名	いすゞ自動車株式会社
創業・創立	1916年・1937年4月
資本金	40,644百万円(2006年3月末現在)
代表者	代表取締役社長 井田 義則
売上高	連結：1,581,857百万円 単独：917,895百万円(2005年4月～2006年3月)
従業員数	連結：22,536人 単独：7,371人(2006年3月末現在)
主要製品	大型・中型・小型トラック、バス、 自動車用ディーゼルエンジン、産業用ディーゼルエンジン

出所：いすゞ自動車ホームページ (<http://www.isuzu.co.jp/company/aboutus/profile.html>)

表2 いすゞの海外拠点

中国	イギリス
1 五十鈴（中国）投資有限公司	22 いすゞモーターズ ヨーロッパ
2 五十鈴（上海）技貿実業有限公司	23 いすゞトラック（UK）
3 慶鈴汽車股份有限公司	ベルギー
4 広州五十鈴客車有限公司	24 いすゞベネルクス
台湾	スペイン
5 台湾五十鈴汽車工業股份有限公司	25 いすゞイベリア
シンガポール	ドイツ
6 いすゞモーターズ アジア	26 いすゞモーターズ ジャーマニー
マレーシア	ポーランド
7 マレーシアントラック & バス	27 いすゞモーターズ ポルスカ
8 いすゞマレーシア	オーストラリア
ベトナム	28 いすゞオーストラリア
9 いすゞベトナム	アメリカ
インドネシア	29 いすゞモーターズ アメリカ
10 パンチャモーター	30 いすゞマニュファクチャリング サービス オブ アメリカ
11 メシンいすゞインドネシア	31 いすゞコマーシャルトラック オブ アメリカ
12 エイジアンいすゞキャストリングセンター	32 ディーマックス
タイ	トルコ
13 秦国いすゞ自動車	33 アナドルいすゞオートモーティブ サナイ
14 秦国いすゞエンジン製造	エジプト
15 タイ インターナショナル ダイメイキング	34 ゼネラルモーターズ エジプト
16 アイティー フォージング	メキシコ
17 トリベッチいすゞセールス	35 いすゞメキシコ
18 いすゞオペレーションズ タイランド	ウクライナ
19 秦国いすゞテクニカルセンター	36 いすゞウクライナ
フィリピン	
20 いすゞフィリピンズ	
21 いすゞオートパーツ マニュファクチャリング	

出所：いすゞ自動車ホームページ（[http://www.isu-zu.co.jp/company/aboutus/global\\_01.html](http://www.isu-zu.co.jp/company/aboutus/global_01.html)）

### 3. IMCT の概要

IMCT は、単なるタイにおける自動車製造拠点ではなく、アセアン地区における本社機能を有している。資本金は 85 億バーツ、出資比率は、いすゞ本体 71.15%、三菱商事 27.5%となっている。

IMCT の本社工場は、バンコクの南東に位置し、自動車で 40 分を要するサムロン工業団地にあり、敷地面積は 203,496m<sup>2</sup>である。また、ゲートウェイ工業団地にも 403,200m<sup>2</sup>の敷地をもつ工場を有している。2005 年の生産台数は IMCT 単体で 185,771 台である。

関連する企業として、IEMT（エンジン製造会社）、TID（プレス金型及びプレス部品を製造する宮津製作所との合弁会社）、TIS（タイ国内での販売を行う三菱商事との合弁会社）、IOT（ピックアップの輸出を行う三菱商事との合弁会社）などがある。

サプライヤーの数は 200 社に及び、6 割を日系企業が占め、タイ発祥の地元企業は 1 割程度の状況である。このうち、148 社が ISG（いすゞ・サプライヤーズ・グループ）の会員である。

#### (1) 経営方針・長期展望

いすゞにとって、タイは高いシェア・知名度を有し、また安定した政治、サプライヤーの充実など、ASEAN において非常に重要な国である。さらに、タイは単なる市場や生産拠点ではなく、アセアン地区における本社機能を有している。それは、ASEAN の責任者が IMCT に常駐していることからわかる。

重要な経営課題として、タイにおける自動車の開発がある。この問題については、サプライヤーにおける開発機能の移転が重要なポイントとなる。

中国市場に関して、今後は関わりがでてくるかもしれないが、現在のところ全く別の存在と捉えている。

GM との連携については、GM タイ工場で、輸出用いすゞ車を組み立てるなど、積極的な協業を実践している。

#### (2) 生産システム関係

いすゞのタイにおける生産能力は、GM タイ工場における生産も含め、表 3 の通り、現在 31 万台、2006 年度以降は 37 万台となる予定である（2 トン以上の商用車を含む）。

開発については、従来、日本を中心に実施し

表 3 いすゞのタイにおける生産体制

（単位：千台）

		現 在		再編後（06 年～）	
いすゞ IMCT	サムロン工場	ピックアップ （派生車種含む）	140	1t ピックアップ	200
		商用車	20		
	ゲートウェイ工場	KD	50	商用車 （2t 以上）	20
				KD	50
GM タイ		ピックアップ	100 （+ 50）	ピックアップ	100 （+ 50）

出所：IMCT 資料

てきたが、現在、現地化に積極的に取り組んでいる。例えばD-MAXは、現在のモデルまでは日本で行っていたが、次期モデルより、タイ主導で実施すべく機能強化を推進している。

日本の生産システムや生産管理の手法については、インライン検査など、IMMと呼ばれるいすゞ独自の手法の現地化を実践している。現地化に際しては、タイにおける自動車の生産には長い歴史があり、そうした歴史の中でじっくりと行っている。

生産性について、日本において同モデルを生産していないため、比較することはできないが、例えばタクトタイムが1.78分/台という数字をみても、日本と遜色ないことがわかる。

(3) 部品・材料取引関係

外注比率は85%であり、部品の調達にはASEAN域内からが中心となっている。仕入先は200社程度である。銅板などをASEAN域内で調達することは困難であり、日本から輸入している状況である。調達物流はミルクランにて実施しており、ゾーンごとに物流会社に任せている。

主要部品における、いすゞのASEAN域内補完体制は、表4の通り、活発に実施されている。AICOは、タイ：エンジン、フィリピン：トランスミッションなどで活用したが、現状ではCEPTを活用している。

4. IMCTのマーケティング戦略

(1) タイ市場におけるいすゞの販売状況

タイ市場に向けた自動車の販売は、TIS（タイ国内での販売を行う三菱商事との合弁会社）が統括している。実際の販売を担うディーラーは約100社、店舗数は約230店である。ちなみにディーラーとの資本関係は原則ない。

2005年度のタイの自動車市場は、ピックアップ433,200台、乗用車188,200台、SUV41,000台、その他41,000台、計703,400台である。各社のシェアをみると、全体でトヨタ39.5%、いすゞ25.1%、ホンダ8.3%、三菱6.7%、ニッサン5.8%となっている。商用車に限定すると、いすゞ37.6%、トヨタ33.4%、三菱8.4%、ニッサン7.3%、Chevy（GM系）5.4%、フォード4.4%となっている。さらに2t以上のトラックにおいては、いすゞ46.3%、日野36.0%、三菱ふそう9.3%となっており、商用車におけるいすゞの強さが際立っている。

D-MAXは、いすゞの1t商用車の中心的存在であり、「D」という音は、タイ語で「良い」を意味し、MAXとあわせ、「最大限の良い」を意味する車名となっている。いすゞの1t商用車のモデル別販売台数の内訳は以下の通りである（表5）。

購入に際し、顧客が支払う税金は、スパーク：3%～MU-7：20%となっている。ちなみに、

表4 いすゞ ASEAN域内補完体制

	組立	パネル	エンジン	トランスミッション	フレーム	アクスル	鋳造	鍛造	プラスチック
タイ (ピックアップ)	○	○	○		○	○	▲	○	○
フィリピン	○	▲	▲	○	▲		▲		
ベトナム	○	▲	▲		▲		○	▼	
インドネシア	○	○	○		○		○	▼	▼
マレーシア	○	▼			▼	▼			▼

出所：IMCT資料

表5 いすゞの1t商用車のモデル別販売台数の内訳

モデル名	仕様	車両価格 (千バーツ)	販売割合 (%)
D-MAX：スパーク	2枚ドア+荷台	400-440	15
D-MAX：スペースキャブ	2枚ドア+後部スペース+荷台	460-600	60
D-MAX：キャブ4	4枚ドア+荷台	550-800	20
MU-7	4枚ドア	1,100	5

出所：IMCT 資料



図1：D-MAX（キャブ4）

出所：いすゞ自動車ホームページ  
(<http://www.isuzu.co.jp/company/aboutus/global.html>)



図2：MU-7

出所：いすゞ自動車ホームページ  
(<http://www.isuzu.co.jp/company/aboutus/global.html>)

乗用車は30%程度である。

## (2) タイ市場における成功

販売シェアからもわかるとおり、いすゞはタイにおいて高い知名度を有している。こうしたタイの自動車市場における成功の要因として以下3点をあげることができる。

- ・顧客からの信頼：通貨危機の際、多くの自動車企業が撤退するなか、踏みとどまるなど、タイにおける長い自動車ビジネスの歴史のなかで、顧客の信頼に誠実に応えてきた。
- ・ディーラーとの友好な関係：欧米メーカーとは異なり、タイ市場に腰を落ち着け、ディーラーとの人間関係を地道に構築してきた。
- ・タイ市場の熟知：1tトラックに平気で2tの荷を積む、雨季における水対策など、タイの市場を熟知し、商品をカスタマイズしてきた。また、耐久性や燃費をとりわけ重要視するタ

イの消費者ニーズに対して、高い品質で応えてきた。

## 5. IMCTの雇用・人事

### (1) 現地従業員の雇用状況について

#### ① 従業員の内訳

2005年12月31日現在で、サムロン工場とゲートウェイ工場の従業員合計が3,530名、その内訳は契約社員が1,678名、正規従業員が1,796名（うち、スタッフが490名、工場労働者が1,306名）である。また日本人スタッフは56名である。

全体の男女比は男性94%弱、女性6%強であるが、スタッフの場合、男性70%強、女性30%弱と、女性の比率が高くなっている。

従業員の平均年齢は全体は34.3歳であるが、男女で比較すると、女性の平均年齢は38.1歳、

男性は34.1歳と、女性の平均年齢が高い。

また平均賃金は、総平均で15,700バーツ、現場労働者でみると約14,000バーツである。

## ②募集と採用に関して

現地従業員の募集は契約社員については、派遣会社から送ってもらっており、ここ数年定期採用はしていない。また、1年契約であるが、毎年100名程度は正規従業員へ昇格している。

スタッフについては基本的に定期採用である。その方法としては、ウェブサイトでも募集したり、また毎年11月から2月にかけて、一流大学（タマサート大学、チュラロンコン大学、キングモングッド大学など）に出かけて説明を行う「job fair」に参加している。

いすゞへの就職希望者は多い。その他、必要に応じて、新聞などに求人広告を出し、中途採用する場合もある。また、毎年夏休みに大学生40名のインターンシップ（トレーニング）を受け入れている。

採用の際、スタッフについては、英語能力、コンピューター関連技術、大学での専攻を重視し、さらに兵役免除（夏休みに30日間訓練を受ければ兵役を免除される）されているかどうかを重視している。

## (2) 勤務状況

勤務体制は2直で、7時半から16時半と、20時から5時で、各休みは1時間あり、労働時間は8時間である。

従業員の出身地バンコク周辺（首都圏）出身者が35%、地方出身者が65%であり、現場労働者については、会社の用意したバスで工場まで通勤させている。

## (3) 福利厚生について

福利厚生費は労務費の13%程度である。その具体的用途は以下のようなものである。

- ・年1回（company trip）の旅行手当で1,000バーツ支給
  - ・ニューイヤーパーティー及びニューイヤーギフト代支給
  - ・従業員への通勤バスの用意
  - ・スタッフ管理職への車通勤のガソリン代
  - ・昼食代（1回25バーツ）支給
  - ・子弟に対する奨学金支給
- などである。

## (4) 教育プログラム

スタッフに対しては、今年（2006年）から日本へ年間4～5名程度、2年間の予定で派遣している。その内容は、1. 一般教育、2. 専門教育、3. 英語教育の3本柱である。今年1月には、日本の購買部門へ2年の予定で2名派遣した。

以上のことから、以下のようにまとめることができる。

IMCTはタイにおいて40数年の歴史を持ついわゆる「老舗」企業であり、タイ政府の信頼も厚く、また労働条件も良心的で、福利厚生についても手厚い対応をしている。これらのことが、離職率によって証明されていると言える。その離職率はスタッフの場合、毎年6%程度、現場労働者の場合には正規社員で2.6～2.7%と非常に低く（派遣社員の場合には2割程度）、その定着率の高さが、現地従業員の会社に対する信頼度の表れであると言えよう。

しかし、タイの従業員の労働観は当然日本人とは異なり、総じて義務感・責任感が薄く、のんびりしていて時間を守るとか、納期を守るといった認識が薄い。この点についてはIMCTに限らず、日系企業がタイ人労働者と共に労働する場合に難しさを感じる点であろう。

また、IMCTでは1998年6月23日より労働組合が設立されており、労使関係は良好である

が、タイの自動車産業が好調であることもあって、組合は強気の要求を出している。その内容はここ2年間は9%の賃上げ要求であり、それが現実として不可能であることを説明するが、理解してもらうのは難しく、これまで、7.7%の賃上げと、ボーナス6.7ヶ月を認めてきたが、今後も、この数値を維持していくのは難しいであろう。この賃上げ自身、タイにおける自動車産業の好調さの結果であるが、また自動車産業だけが異常に高い賃上げをしているというのが、現状である。この問題はIMCTだけの問題ではなく、タイ自動車産業全体における今後の課題と言えそうである。

なお、本稿における各節の文責者は以下の通りである。

1. はじめに ……大崎孝徳・村松恵子
2. いすゞ自動車とは ……大崎孝徳
3. IMCT の概要 ……大崎孝徳
4. IMCT のマーケティング ……大崎孝徳
5. IMCT の雇用・人事 ……村松恵子

## 謝辞

本調査においては、IMCTの秋山敏明副社長、山口真宏部長より、貴重な時間を頂戴し、インタビューにご協力いただいた。ここに記して、感謝の意を表したい。