

アセアン自動車市場の現状\*  
—タイ自動車販売店の実態—

李 泰王（愛知大学）

はじめに

タイは、ASEAN最大の自動車生産国である。世界の主要メーカーが大挙して進出し、16社が191万台を生産している（世界生産ランキングは2015年12位）。そのうち6割以上を輸出している。国内販売は、2012年ピーク以来3年連続で縮小し79万台となった。特に日系メーカーと関連部品メーカーが製造基盤の全般を支えており、タイの旺盛な供給能力の影響は域内および周辺諸国の市場にまで及んでいる<sup>(1)</sup>。この点が他の新興国におけるマーケット状況と大きく異なる特徴である。

タイ政府の自動車産業政策は1960年代半ばから始まっており、折しも日系メーカーの現地化の動きもこの時から本格化した。こうした事情は、日本の自動車ものづくりが様々な現場に根付いていく必然性を生み出し、需要サイトの消費嗜好における一定の経路依存性の存在を示唆する。この仮説が妥当であるなら、自動車小売店の運営がホーム国日本での状況と近似していることが証明されねばならない、ということになる。では、タイの土着性と日本から持ち込まれたものづくりとが、自動車販売の最前線にどのように反映されているだろうか。このような疑問が今度の調査研究の動機である。

本稿では、自動車ディーラーの販売店に発現されるルーチンな様子を素直に捉えて、それらをブランド毎の個性として描写したいと考えている。日系や韓国系の自動車販売店を訪ね、人員組織や販売動向、店の雰囲気などを収集することが考察の中心となる。

製造・生産管理の研究は膨大な蓄積があるため、同じパターンの調査を繰り返す必要性を感じない。よって、筆者は市場モメンタムをさぐるための基礎材料の収集に焦点を当てることにした。

図表1 タイの自動車生産・販売・輸出

	生産	販売	輸出
2004	928,081	626,026	332,053
2005	1,125,316	703,432	434,907
2006	1,188,044	682,161	541,206
2007	1,287,346	631,251	689,093
2008	1,393,742	615,270	783,712
2009	999,378	548,871	535,563
2010	1,645,304	800,357	895,855
2011	1,457,795	794,081	733,950
2012	2,453,717	1,436,335	1,021,665
2013	2,457,057	1,330,672	1,121,303
2014	1,880,007	881,832	1,122,154
2015	1,913,002	799,632	1,200,974

(出所)フォーイン『ASEAN自動車産業2015』および『世界自動車統計年刊2016』より作成。

\* 本稿は、「2013年度愛知大学研究助成個人研究B・C-177」による東南アジア調査研究の成果の一部である。

## 第1節 タイ自動車産業の概要

近年の生産・販売・輸出のトレンドを見てみたい。

タイは2005年に初めて100万台生産を達成した。2012年には過去最多の245万台を記録した。2011～12年間で生産が100万台増え、販売も64万台増えており、このことが世界を驚かせた。日本、韓国、中国、インドに続いて、一躍アジアの新しい自動車生産大国となった。「ASEANのデトロイト」構想が現実味を帯びてきているように見えた。

しかし、2014年は生産と販売が共に激減し、とんでもないハプニングを演出する始末となった(図表1)。こうした変動から、政策バブルで揺れ動くタイ自動車産業の脆弱さを垣間見ることができる。「タイ自動車市場は近年、政策効果に踊らされる形で乱高下している。2010年に過去最高(当時)の80.0万台となり、その翌年にも念願だった100万台の大台を達成すると期待されたものの、東日本大震災による供給不足と年後半の大洪水の影響で2011年には79.4万台にとどまった。」<sup>(2)</sup>洪水後の景気浮揚策として「First Car Buyer」減税と「コメ担保融資制度」が施行された(2011年9月～2012年12月)。農家への補助金バラマキ政策が功を奏し、2012年には143.6万台に膨れ上がった。以降は政策の期限切れ・政情不安・景気悪化などにより縮小に転じたのである。

生産車種の内訳をみると、トヨタのHiluxやいすゞのD-Maxなど、1トン・ピックアップトラックの比率が極めて高くなっている。このセグメントの2015年販売シェアは58.3%である。1960年代以降、日系メーカーがタイに移転したのは小型トラックなど商用車の組立方式であった。同じ時期の日本車の輸出先は、地域別では東南アジア、オーストラリア、アメリカの順である。国別ではオーストラリア、アメリカ、タイの順となっており、当初からタイ市場目当ての戦略が講じられていた<sup>(3)</sup>。

足元の動向でピックアップトラックの消費税率は3%台である。これに対して、乗用車消費税率は30～50%である。明らかにピックアップトラックの生産・販売が優遇されている。トラックと同じシャシーにディーゼルエンジンを搭載できるという利点に加えて、優遇政策の恩恵を受けた価格差別化が維持されている。結局、日系メーカーのトラック組立を起源とするタイ式ものづくり型がタイ自動車産業の根幹を形成することになった<sup>(4)</sup>。

次に輸出では、2012年に100万台を達成して以来、2015年には120万台の実績を上げた。仕向け地別ではオーストラリア、フィリピン、サウジアラビア、インドネシア、マレーシアの順となり、域内市場に集中している<sup>(5)</sup>。タイがASEANのデトロイトになりえた契機としては、第一に1997年に発生したアジア通貨危機と、第二にタイトヨタの経営戦略の転換を挙げられる。前者においては、外資系メーカーが外向けのグローバル戦略を採用し始めたこと、後者においては、日系メーカーを中心に新興国仕様の自動車開発の方に舵を切り替えたことに象徴される<sup>(6)</sup>。

トヨタは、域内のサプライチェーンをフルに生かして、新興国向けの革新的国際多目的

車 (IMV; Innovative International Multi-purpose Vehicle) を開発し、「2007年1月には、IMV 専用工場であるバンポー工場を稼働させ生産と輸出を拡大した」<sup>(7)</sup>。現在 IMV プロジェクトは新興 11 カ国で展開されている。このようなケースが新興国限定の企業内グローバル分業の典型として注目されるようになった<sup>(8)</sup>。

タイの国内市場は近年まで、日系ブランドが 90%超のシェアを占めていた。トヨタ、いすゞ、ホンダが 3 強をなしているなか、これにトヨタ系列の日野を加えると、2015 年の 3 強のシェアは何と 66.7%にのぼる (図表 2)。

日系メーカーは、タイ政府の要請と現地化戦略の必要に応じて、現地人の技能形成に力を注いできた。たとえば、「デンソーは 2005

年 3 月に「デンソータイランド・トレーニングアカデミー」をサムロン工場内に開設した。いすゞは多能工の養成を目的として研修施設を設置した」<sup>(9)</sup>。人材育成が新興国での現地化経営に如何に大事であるかは言うまでもない。またタイは ASEAN の自動車ものづくりの拠点と位置づけられ、相次いで研究開発センターが設立された (いすゞ 1991 年、トヨタ 2003 年、ホンダ 2005 年、日産 2008 年、など)。

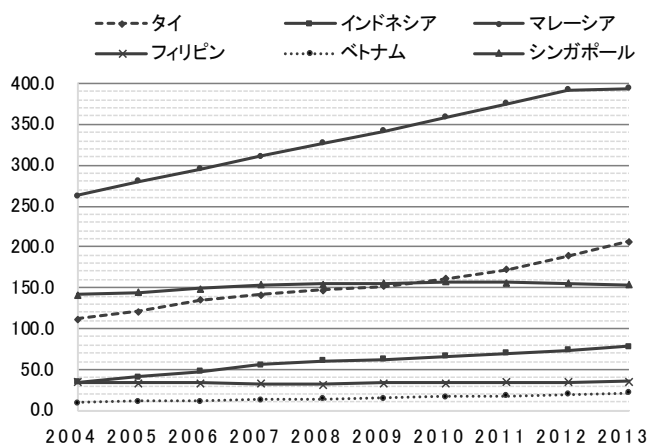
タイの自動車保有率の推移を見ると、マレーシアの 394 台には及ばないものの、2013 年に 207 台にまで増え続けている (図表 3)。インドネシア、フィリピンなどで自動車普及が横ばいか低迷の状況にあることから、ASEAN 市場全域を視野に入れたタイ自動車産業の可能性はまだ大きいと言える。2015 年 12 月末に、ASEAN 経済共同体 (ACE) が発足した。これがタイ自動車産業に輸出の拡大というプラス効果をもたらさずと、期待が寄せられている。他方で、景気後退や人件費高騰などにより生産基盤を隣国に移してしまう、いわゆる「タイ・プラス・ワン」の動きが浮かび上がっている。

図表 2 タイのブランド別自動車販売シェア(2014/2015 年)

順位	ブランド	2014年	2015年	構成比
1	トヨタ	327,027	266,005	33.2
2	いすゞ	160,286	144,295	18.0
3	ホンダ	106,482	112,178	14.0
4	三菱	62,885	59,820	7.5
5	日産	59,220	51,193	6.4
6	マツダ	34,326	39,471	4.9
7	Ford	38,087	36,465	4.6
8	スズキ	20,783	21,285	2.7
9	GM	25,799	17,456	2.2
10	Benz	11,524	12,841	1.6
11	日野	11,740	11,632	1.5
12	BMW	7,465	7,751	1.0
13	現代・起亜	4,764	4,863	0.6
	その他	11,444	14,377	1.8
	計	881,832	799,632	100

(出所)フォーイン『世界自動車統計年刊2016』より作成。

図表 3 ASEAN6 国国の自動車保有率(台/千人)



(出所)フォーイン『ASEAN 自動車産業 2015』より作成。

## 第2節 調査の結果（抜粋）

訪問調査は、2015年1月25日（日曜日）、バンコク都心部の幹線道路と北部郊外に向かうハイウェイ（有料道路）に点在するショールームで実施された<sup>(10)</sup>。事前の質問書配布や公式データの請求といったフォーマルな調査方法を採用しなかった。日ごろの接客対応などの実態を捉える目的で電話アポと飛び込み取材を行なった。

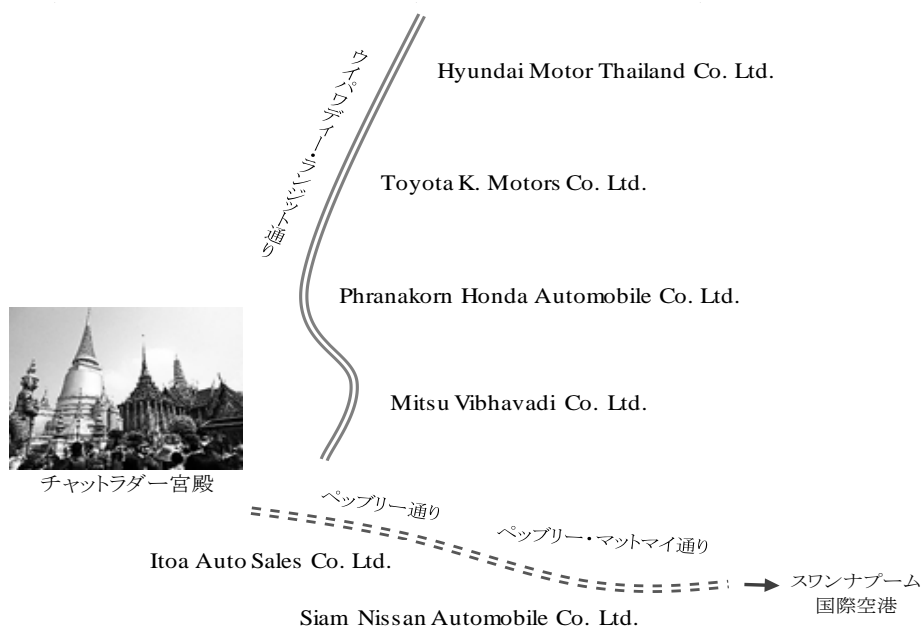
バンコクの北部につながるウィパワディー・ランジット通りには三菱自動車、ホンダ、トヨタ、現代自動車が立地し、また市街地の街道には日産、スズキの2店舗が立地している（図表4と図表5を参照）。日曜日の朝9時30分に取材を開始し、店舗当たり40分から1時間程度の時間を取り、午後4時30分に終了した。日曜日が営業日にもかかわらず、日産のショールームは閉まっていた、聞き取りが成立しなかった。

取材順に要点を記しておきたい。

図表4 調査対象の自動車ディーラー（バンコク所在）

ブランド	ディーラー社名	所在地	備考
トヨタ	Toyota K. Motors Co. Ltd.	ウィパワディー・ランジット通り (Vibhavadi Rangsit)	
ホンダ	Phranakorn Honda Automobile Co. Ltd.		
三菱自動車	Mitsu Vibhavadi Co. Ltd.		
現代自動車	Hyundai Motor Thailand Co. Ltd.		2007年設立（タイ双日の子会社）
スズキ	Itoa Auto Sales Co. Ltd.	ペップリー通り(Petchburi)	2016年8月現在閉業中
日産自動車	Siam Nissan Automobile Co. Ltd.	ペップリー・マツマイ通り	未実施

（出所）筆者作成



図表5 調査対象ディーラー店の位置

## (1) 現代自動車のショールーム

**会社名** Hyundai Motor Thailand Co. Ltd. (日本の総合商社双日の子会社)

**設立** 2006年6月

**資本金** 4億バーツ(約12億円、当時)。

**事業形態** 現代自動車の独占ディストリビューター(現地組立・販売)

**販売体制** 現在、タイ全土に24のディーラー社を傘下に置く(バンコク13社、地方11社)

### 特記事項

①中南米のベネズエラとアルゼンチンで現代自動車ブランドの組立・販売をしている。

②タイでの販売拡大を狙う現代自動車本社と提携している。

③設立当時は、年間2万台の販売を目指していた。

当時バンコク都心コンバント通りにあった本社を、2008年に現在地に移転した。2013年6月、アジア最大級のショールームを開設し、広い構内には、ショールームが入る2階立てメインビル、A/Sセンター、部品集荷センター(PDC; Parts Distribution Center)が配置されている。

### <Q&A>

**人員構成** 総勢 約180人

日本人社長(ヤナギサワ・ヒデキ氏)、総括部長3人(副社長格2、秘書1)。このなかに、日本人駐在員7人と韓国人課長1人(物流担当)がはいる。

**販売実績** 2014年の全社実績4,000台程度

**売れ行き**

最も売れる時期は11~12月で年末ボーナスを使い、新年を楽しむため)、1~2月売れない時期である(3~4月予定の割引キャンペーンを待つ)。

**来客動向**

平日と週末とで大した差がなく、平日でも車を見に来る客がいる。

**面談者について**

- ・男子、勤続年数2年目
- ・新卒入社(マーケティング専攻)
- ・就職動機は、家が近く、比較的報酬が良いこと(本社勤務のメリットもある)。



## (2) トヨタのショールーム

**会社名** Toyota K. Motors Co. Ltd. (本社はバンコク都心にある)

**事業形態** トヨタ系ディーラー店(3S店)

**販売体制** 営業テリトリーはバンコクが中心で、20カ所のショールームを展開

### 特記事項

- ①ピックアップトラックから高級車までをカバーする豊富な品揃えである。
- ②タイのトップ・ブランドとして比較的豪華なショールームをかまえている。
- ③日本型の3S店方式が充実に運用されている。

## <Q&A>

### 人員構成

約40人(本社長はタイ人)、販売態勢 3チーム・21人

(マネージャー1、チームリーダー3、販売員17)、A/Sスタッフ約20人

### 営業時間

年中無休 08:30~17:30(週末は~16:30まで)。A/Sは日曜閉店

定休日はなく、年2回の閉店(元旦、タイ正月)。

### 来客動向

平日と休日の違いはない。

### 面談者について

- ・女子、勤務年数1年半
- ・新卒入社(ホテル経営学専攻)
- ・過去、日本人の取材班が一度訪れた。



### (3) ホンダのショールーム

**会社名** Phranakorn Honda Automobile Co. Ltd. (本社はバンコク都心にある)

**事業形態** ホンダ系ディーラー店 (3S店)

**販売体制** 営業テリトリーはバンコクが中心で、6カ所のショールームを展開

**特記事項**

- ①バンコクに10社あるホンダ系ディーラーの中の1社である。
- ②ホンダのディーラー以外にいすゞ、GM、日産のディーラー店も経営している。
- ③日本語に堪能なスタッフが対応した(北海道で半年間写真関係の研修経験あり)。



#### <Q&A>

**人員構成** 約100人 (タイ人社長)

事務約30人、販売19人 (部長1、販売員18)、A/Sスタッフ20人、整備スタッフ40人

**営業時間** 年中無休 08:00~19:00 (日曜日は18:00まで)。

A/S受付 07:00~より。年2回の閉店あり (元旦、タイ正月)

#### トヨタとの比較

- ①トヨタはキャンペーンやプロモーションが多い。
- ②ホンダは既存顧客の買替が一般的である。
- ③ホンダは品質保証やデザインで優れている。

#### 現代自動車について

- ①タイ人はトヨタやホンダに対する信頼が絶大的である。
- ②現代自動車はサービス対応で後れている。
- ③現代自動車は広告・プロモーションが少ない。

#### 面談者について

- ・男子、勤続年数10年目のベテラン
- ・新卒入社 (コミュニケーション学専攻)
- ・報酬は、他社並み



#### (4) 三菱のショールーム

**会社名** Mitsu Vibhavadi Co. Ltd.

**事業形態** 三菱自動車系ディーラー店(3S店)

**販売体制** 2つのショールームを持つ専売ディーラー会社で、この店が本社機能を持つ。

##### 特記事項

- ①手狭な店構えの小規模販売店の典型である。
- ②乗用車の品揃えで他社に劣れている。
- ③店長を含め従業員は普段着の姿で勤務しており、制服やスーツを着る他ブランドのショールームとは違っている。

#### <Q&A>

**人員構成** 約60人(タイ人社長)

販売スタッフ 20人(3チーム)

事務・A/S・整備スタッフ等で約40人

##### 営業時間

年中無休 08:30~18:30(元旦、タイ正月は休み)

A/S等は07:30~17:30

勤務態勢は1チーム内勤と2チーム外勤となる。

##### 三菱ブランドの長所<sup>(1)</sup>

- ①省エネで、リーズナブルな価格設定である。
- ②頑丈なサスペンションが自慢できる。
- ③人気のある車はAttrage、Pajero Sportの順

##### 現代自動車について

- ①タイ人は基本的に日本車を好む。
- ②早い進出で日系ブランドが親しまれている。
- ③現代自動車は、A/Sネットワークが不十分であるという。
- ④現代自動車は、部品の値段が高く、修理に不評があるという。

##### 面談者について

- ・男子、勤続年数19年のベテラン・マネージャー
- ・日本滞在の経験はない。
- ・三菱ブランドの営業に自負心が強い。





図表6 三菱自動車の海外事業の略史

年度	内容		備考
1952	タイ、アルゼンチン	戦後初の大型トラック・バス輸出(当時の三菱日本重工業)	バス5台(タイ)・トラック1台(アルゼンチン)
1960		三菱500およびコルトの輸出	
1966	タイ	三菱自工初の海外合弁工場完成	中型トラック・ジュピター組立
1969	韓国	高速バス輸出(~1970年)	187台
1970	台湾	中華汽車(裕隆グループ)と合弁	大型トラック組立
1971	韓国	亜細亜自動車へノックダウン輸出	100台分(高速バス)
	米国	クライスラーの資本参加(15%)	三菱重工業(85%)

(出所) 三菱自工社史1993年版より筆者作成。

### (5) スズキのショールーム

1 会社名 Itoa Auto Sales Ltd.

事業形態 スズキ系ディーラー店(2S店)

販売体制 4つのショールームを持つ(バンコク2、地方2)、タイに約50社あるとされるスズキ系ディーラーの1社である。

#### 特記事項

- ①インドネシア製の軽トラック Carry が置いてあるなど、コンパクトな店構えである。
- ②2016年9月現在、この店はすでに閉店していた(取材時にも1カ所を閉めたばかり)。
- ③1トンピックアップトラックを持っていないスズキの厳しい実情がうかがえる。



### <Q&A>

人員構成 約30人(タイ人社長)

部長1、販売マネージャー1、A/Sマネージャー1、  
販売員スタッフ10人、A/S整備スタッフ等 約20人

#### 営業時間

年中無休 08:30~18:00 (元旦とタイ正月は休み)

平日は4人で内勤し、日曜日は当番一人となる。

#### 来客動向

午後3時30時点で、来客は2組いる。

#### 面談者について

- ・女子、勤続年数1年
- ・新卒入社（環境工学専攻）
- ・面談者一人で、お店当番にあたっていた。

＜来客記録＞
22日(3組)
23日(1組)
24日(2組)
25日(1組)
(25日は午後3時まで)

#### (6)日産のショールーム(未実施)

タイ日産のショールームは閉まっていた。日曜日午後3時頃のことである。

お客様を迎える用意ができているとはとても思えない、ずさんな実態を目の当りにした。これは現代自動車、トヨタ、ホンダ、三菱の店での取材を終えた直後のことである。

入り口のドアに、年中無休と営業時間などが書いてあった(写真)。確かに、その日はタイの祝日ではなかった。守衛さんになぜ店が閉まっているかについて尋ねた。「スタッフは朝出勤してすぐに皆帰宅し、営業はすべて終わった」と言った。外から届いた郵便物の宛先から、Siam Nissan Automobile Co. Ltd.という会社名を特定することができた。

日産のタイ進出に関連して、小池和男は、現地子会社の経営を日本側が掌握していなかったことを挙げて問題視している。他方、タイトヨタにおけるトヨタの株の持ち分がマジョリティであることが、タイトヨタの現地化の成功要因であったと強調している<sup>(12)</sup>。1996年段階の日産は、25%の株の持ち分しか持っておらず、人事・経理・管理が合弁相手のタイ側に握られていたと指摘した。その後、「タイ側がメジャーだったサイアム日産も、2004年4月には日産が株の75%を取得し、社名もタイ日産と変更されている。」<sup>(13)</sup>という調査報告がある。

とは言え、タイ日産の販売店では日本の営業の「おもてなし」精神がきちんと浸透していなかった可能性を裏づける出来事が発見されたのである。



## むすびにかえて

本稿は、統計資料に基づいた動態分析と販売店の視察を通して部分的ではあるがタイ自動車市場の現状を捉えている。海外直接投資の実態をある仮説に基づいて類型化するという調査方法を用いなかった。理由は、研究者自身の持つアカデミック・バイアスをできるだけ取り除き、ニュートラルな考え方で、あるがままのかたちを描写するためであった。

以下に調査結果を簡略にまとめておこう。

第一に、販売店の運営は基本的に日本のディーラー店経営の形態を採用している。3S 店方式（新車販売、パーツ販売、アフターサービスの3機能を併せ持つ）が主流となっているなか、零細なディーラーの販売店運営は厳しい状況に置かれていた。

第二に、ラインナップの充実さ、特にピックアップトラックの製造・販売の有無が競争優位の獲得にカギになっていることが判明した。日系メーカーが進出当初から小型トラックベースの自動車ものづくりを移転していたことが要因とされる。

第三に、今回の視察を通じて、日本のものづくりがタイに完全に移転されていない、という結論を見出すことができた。日本本社・現地法人・ディーラー・販売店にいたる流通経路において、首尾一貫した意思疎通は容易でないことが分かってきた<sup>(14)</sup>。

現在タイでは、日系メーカーの絶対優位のもとで「エコカー政策」基調の自動車産業政策が推し進められている。今後、タイ自動車市場における版図は、ビジネス戦略次第で変わることも予測される。

最後に、本稿は、トップマネジメントから現場までを包括する最適なものづくり型の策定がビジネスの決め手である<sup>(15)</sup>、という考え方を裏付けるための一試論であることを記しておきたい。

## <注>

(1) 2015年の日系ブランドのシェアは89%である。2008～10年間は92%台で推移した。

(2) フォーイン『ASEAN自動車産業2015』69ページ。

(3) 1964年度の輸出実績ではオーストラリア30,780台、アメリカ20,269台、タイ12,851台である。タイでの内訳は乗用車4,217台、トラック8,358台、バス276台である（奥村ほか193ページ）。トヨタは1964年にサムロン工場でトラック組立を開始した。

(4) 第二次世界大戦の時にタイ政府が日本に協力したことなどを挙げながら、過去の日タイ友好関係から日系メーカーの現地化成功の要因を引き出す見方もある（小池180～181ページ）。

(5) 塩地31ページ。

(6) 川邊31～32ページ。

(7) 川邊235ページ。

(8) 野村 83～91 ページ。

(9) 川邊 190 ページ。

(10) 2014 年 2 月に予定していた調査が反政府デモなど政情不安のため 1 年延期された。

(11) 三菱自工社史によると（社史 1993 年版 411～417 ページ）、戦後の海外進出は、1952 年に三菱日本重工業で製作された大型トラック・バスを、タイにバス 5 台、アルゼンチンにトラック 1 台輸出したことから始まった。乗用車については、1960 年に三菱 500 の発売・輸出にコルト・シリーズの輸出が続いた。1966 年 3 月、タイに中型トラック組立工場を完成し、これが海外展開の模範的ケースとなった。

(12) 小池 183 ページ。

(13) 川邊 28 ページ。

(14) 三菱販売店での接客の不徹底さや日産販売店での営業日閉店といった、普段考えられない事態が起こっていた。これら 2 社はいずれも、経営戦略のミスによって破たんを経験している。日産は 1999 年にルノーに売却され、また三菱自動車は 2016 年に日産の傘下に入ってしまった。2 件の経営失敗とタイ自動車販売店での事態との間に、どれほどの因果関係があるかは証明する術がない。しかしながら、筆者は、この 2 社をめぐってくすぶっている不祥事などを思い起こすと、今回の実態調査での出来事を重く受け止めている。

(15) 李泰王、序文 1 ページ。

#### <参考文献>

李泰王 (2016) 『「ものづくり」自動車産業論—ヒュンダイとトヨタ—』中央経済社

奥村宏・星川順一・松井和夫 (1965) 『現代の産業 自動車工業』東洋経済新報社

川邊信雄 (2011) 『タイトヨタの経営史—海外子会社の自立と途上国産業の自立—』有斐閣

小池和男 (2013) 『強い現場の誕生—トヨタ争議が生みだした共働の論理—』日本経済新聞出版社

塩地洋 (2015) 「ASEAN 統合に伴う自動車生産拠点再編を考える—日系自動車メーカーを中心に—」『産業学会研究年報』第 30 号

土屋勉男・大鹿隆・井上隆一郎 (2006) 「アジア自動車産業の実力—アジア市場における日本メーカーの実力と成功条件—」『産業学会研究年報』第 22 号

野村俊郎 (2015) 『トヨタの新興国車 IMV—そのイノベーション戦略と組織—』文真堂

フォーイン (2016) 『世界自動車統計年刊 2016』

フォーイン (2015) 『ASEAN 自動車産業 2015』

フォーイン (2013) 『講演資料 アジア自動車産業フォーラム』2013 年 11 月 8 日