

คอลัมน์ "หอคอยส่องโลก"

Financial Day ฉบับวันอังคารที่ 12 ธันวาคม 2538

## โตโยต้ากับการย้ายโรงงานสู่สหรัฐอเมริกา

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

คำประกาศของโตโยต้าเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 28 พฤศจิกายน 2538 เกี่ยวกับการตั้งโรงงานผลิตรถปิคอัพในบริเวณตะวันตกเฉียงใต้ของมลรัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ในด้านหนึ่งมิได้สร้างความประหลาดใจแก่ผู้ที่ติดตามศึกษาอุตสาหกรรมรถยนต์มากนัก ในอีกด้านหนึ่งช่วยลดทอนความกระวนกระวายใจของผู้ว่ากรมลรัฐต่าง ๆ เป็นอันมาก

บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นยাত্রาเข้าไปตั้งโรงงานในสหรัฐอเมริกาหลังปี 2524 เมื่อถูกรัฐบาลอเมริกันกดดันจนต้องทำสัญญาการจำกัดการส่งออกโดยสมัครใจ (Voluntary Export Restraint) ตามสัญญาดังกล่าวนี้ ญี่ปุ่นต้องจำกัดจำนวนรถยนต์ที่ส่งไปขายสหรัฐอเมริกา เมื่อการผลิตรถยนต์ในญี่ปุ่นเพื่อส่งออกเผชิญอุปสรรคและข้อจำกัด บรรดาบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นจึงพากันตอบเท้าเข้าไปตั้งโรงงานในสหรัฐอเมริกา เริ่มด้วยฮอนด้าในปี 2525 ตามมาด้วยนิสสันในปี 2526 โตโยต้าปี 2527 มาสด้าปี 2530 มิตซูบิชิปี 2531 ชูบารุและฮิซุซึปี 2532

การรुक้าของโรงงานรถยนต์ญี่ปุ่น ประกอบกับกับความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจในช่วงปลายทศวรรษ 2520 ทำให้บริษัทญี่ปุ่นเข้าไปกว้านซื้อหลักทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์รวมตลอดจนเข้าไปครอบกิจการต่างๆในสหรัฐอเมริกาจำนวนมาก สร้างความตื่นตระหนกแก่ประชาชนชาวอเมริกันจำนวนไม่น้อย ผู้นำอเมริกันบางคนกล่าวเตือนถึง 'ภัยเหลือง' ที่กำลังระบาศเข้าสู่สังคมอเมริกัน

ปฏิกิริยาที่ชาวอเมริกันมีต่อ 'ภัยเหลือง' มีทั้งด้านบวกและด้านลบ ด้านบวกได้แก่ ความพยายามในการศึกษาญี่ปุ่นทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม เพื่ออธิบายว่า เหตุใดญี่ปุ่นจึงเติบโตใหญ่ขึ้นมาเทียบเท่าเทียมใหญ่ประเทศมหาอำนาจตะวันตกอย่างที่ได้คาดคิดมาก่อน นับตั้งแต่ปลายทศวรรษ 2520 เป็นต้นมา ญี่ปุ่นศึกษาในสหรัฐอเมริกา รุ่งเรืองยิ่งกว่ายุคสมัยใดๆ ด้านลบได้แก่ ความรู้สึกต่อต้านญี่ปุ่น ซึ่งแสดงออกทั้งในรูปนวนิยาย ภาพยนตร์ และดนตรี

โตโยต้านับเป็นบริษัทญี่ปุ่นบริษัทที่สามที่เข้าไปตั้งโรงงานรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา ตามหลังฮอนด้าและนิสสัน แต่โตโยต้ามิได้กล้าหาญชาญชัยเท่าฮอนด้าและนิสสันที่เข้าไปตั้งโรงงานของตนเอง หากแต่เลือกประกอบธุรกิจร่วมทุน (joint venture) กับ General Motors (GM)

ด้วยการจัดตั้งบริษัท New United Motor Manufacturing Incorporated เรียกว่า NUMMI การเลือกประกอบธุรกิจร่วมทุนก็เป็นเพราะไม่แน่ใจในความผันผวนทางการเมืองและความแปรปรวนในด้านนโยบายของรัฐบาลอเมริกัน แต่วิธีคิดในลักษณะ 'ปลอดภัยไว้ก่อน' เช่นนี้ แทนที่จะเกื้อกูลการประกอบธุรกิจของโตโยต้า กลับต้องเผชิญอุปสรรคอันใหญ่หลวงเมื่อบริษัทไครสเลอร์ร้องเรียนต่อ Federal Trade Commission (FTC) ว่า การร่วมทุนระหว่างบริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งสองเป็นการสร้างอำนาจผูกขาดซึ่งกระทบต่อผลการประกอบกิจการของไครสเลอร์ FTC ตัดสินว่าบริษัททั้งสองสามารถประกอบธุรกิจร่วมทุนได้จนถึงปี 2539 NUMMI เลือกลงใช้โรงงานรถยนต์เก่าของ GM ในเมือง Fremont มลรัฐแคลิฟอร์เนียในการประกอบกิจการ

โตโยต้าเข้าไปตั้งโรงงานแห่งที่สองในสหรัฐอเมริกาในปี 2531 คราวนี้เป็นโรงงานของตนเอง มิใช่ธุรกิจร่วมทุนดังโรงงานแห่งแรก โดยเลือกตั้งในเมือง Georgetown มลรัฐเคนตักกี ในปีเดียวกันนั่นเอง โตโยต้าก็ตั้งโรงงานอีกแห่งหนึ่ง ณ เมือง Cambridge มลรัฐ Ontario ประเทศแคนาดา โรงงานใหม่ในมลรัฐอินเดียนาจึงนับเป็นโรงงานที่สี่ของโตโยต้าในทวีปอเมริกาเหนือ

โรงงานใหม่นี้จะผลิตรถปิกอัพรุ่น T100 กำลังการผลิตปีละ 100,000 คัน โดยจะเริ่มผลิตได้ในปี 2541 ซึ่งจะก่อให้เกิดการจ้างงาน 1,300 คน โตโยต้าคาดว่าจะต้องใช้งบลงทุนไม่น้อยกว่า 700 ล้านดอลลาร์

การย้ายโรงงานมิได้เกิดจากการกีดกันการค้าในรูปแบบต่าง ๆ เท่านั้น หากยังเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงค่าเงินเยนและสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจในญี่ปุ่นด้วย การแข็งตัวของเงินเยนนับตั้งแต่ข้อตกลงพลาซ่า (Plaza Accord) ในเดือนกันยายน 2528 เป็นต้นมา ทำให้สินค้าออกญี่ปุ่น เมื่อคิดเป็นเงินดอลลาร์มีราคาแพงขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อส่งออก แนวโน้มที่เงินเยนมีค่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับดอลลาร์ปรากฏอย่างรุนแรงนับตั้งแต่กลางปี 2537 เป็นต้นมา ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งยืดเยื้อมาแต่ปี 2534 ทำให้ประชาชนชาวญี่ปุ่นต้องรัดเข็มขัดและลดการบริโภค การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคดังกล่าวนี้กระทบต่อผลการประกอบกิจการของบริษัทรถยนต์โดยตรง ยอดขายที่ตกต่ำทำให้บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นเผชิญภาวะขาดทุน ตรงกันข้ามกับบริษัทรถยนต์อเมริกัน ซึ่งฟื้นตัวขึ้นมามีกำไรทุกบริษัท การแข็งตัวของเงินเยนและภาวะเศรษฐกิจถดถอยในญี่ปุ่นผลักดันให้บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นย้ายโรงงานออกไปจากญี่ปุ่น โดยที่สหรัฐอเมริกาเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญแห่งหนึ่ง เนื่องจากมีตลาดขนาดใหญ่ การตั้งโรงงานใหม่ในสหรัฐอเมริกาของโตโยต้าจึงมิได้ก่อให้เกิดความประหลาดใจแม้แต่บ่อย เพราะเป็นเรื่องที่คาดได้อยู่แล้ว และแท้ที่จริงนั้น โตโยต้าตัดสินใจช้ากว่าบริษัทญี่ปุ่นอื่นๆ เสียด้วยซ้ำ

การเลือกมลรัฐอินเดียนาเป็นที่ตั้งโรงงาน นับว่าสอดคล้องกับแบบแผนการเลือกที่ตั้งโรงงานของบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น เพราะโรงงานญี่ปุ่นเกือบทั้งหมด ยกเว้น NUMMI กระจายอยู่ในอาณาบริเวณที่เรียกว่า "ระเบียงโรงงานรถยนต์ข้ามชาติ" (Transplant Corridor) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ตอนใต้ทะเลสาบ Ontario ผ่านมลรัฐมิชิแกน มลรัฐอิลลินอยส์ มลรัฐอินเดียนา มลรัฐโอไฮโอ มลรัฐเคนตักกี จนถึงมลรัฐเทนเนสซี

ฮอนดายึดมลรัฐโอไฮโอเป็นฐาน นิสสันยึดเทนเนสซี มาสดายึดมิชิแกน มิตซูบิชิยึดอิลลินอยส์ ชูบารุและฮิซุซึยึดอินเดียนา โดยตัวยึดเคนตักกีและอินเดียนา ส่วนในแคนาดาทั้งฮอนดาโตโยต้า และซูซูกิต่างยึดออนตาริโอเป็นฐาน

แม้ว่าประชาชนและผู้นำชาวอเมริกันบางส่วนจะเกรงกลัวการแพร่ระบาดของ 'ภัยเหลือง' แต่นักการเมืองท้องถิ่นกลับต้อนรับบริษัทญี่ปุ่นอย่างยิ่ง กองทุนนักลงทุนญี่ปุ่น ยাত্রาเข้าสู่สหรัฐอเมริกาในยามที่เศรษฐกิจถดถอย ผู้ว่าการมลรัฐต่างๆ จึงอ้าแขนรับนักลงทุนผิวเหลืองเหล่านี้ เพราะการลงทุนจากต่างประเทศช่วยเพิ่มพูนการจ้างงาน การตั้งบริษัทต่างชาติเข้าไปลงทุนในมลรัฐของตนจึงมีผลกระทบคะแนนนิยมทางการเมือง

เมื่อบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นเริ่มคิดถึงการย้ายโรงงานหลังปี 2524 บริษัทเหล่านี้ร่วมกับเจ้าหน้าที่กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าระหว่างประเทศ (MITI) แห่งญี่ปุ่นพากันตระเวนดูที่ตั้งของโรงงานในมลรัฐต่างๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลทั้งจากข้าราชการและจากประชาชนในท้องถิ่น เมื่อข่าวการเข้ามาลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นแพร่สะพัด บรรดามลรัฐต่างๆ พากันส่งคนเข้าประกบนักลงทุนญี่ปุ่น พร้อมด้วยข้อเสนอต่างๆ ทันที และนี่เองที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นตระหนักถึงอำนาจต่อรองของตน อย่างน้อยที่สุดก็สามารถเรียกร้องให้มลรัฐเหล่านั้นอำนวยความสะดวกในการเข้าไปลงทุน พร้อมทั้งจัดบริการสาธารณูปโภคโดยพร้อมมูล

ในกรณีโรงงานใหม่ของโตโยต้านี้ มีมลรัฐอย่างน้อย 4 มลรัฐที่พยายามชักจูงให้โตโยต้าเข้าไปตั้งโรงงาน ได้แก่ มิชิแกน เคนตักกี โอไฮโอ และอินเดียนา ในที่สุดโตโยต้าก็เลือกอินเดียนา มลรัฐอินเดียนาและองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นต้องใช้จ่ายเงินเกือบ 75 ล้านดอลลาร์ในการจัดสรรบริการสาธารณะต่างๆ รวมทั้งการฝึกอบรมคนงาน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการดึงดูดโตโยต้าเข้าสู่มลรัฐอินเดียนา

แม้โตโยต้าและบริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นอื่นๆ จะหนีตายจากญี่ปุ่น แต่หาใช่การหนีตายชนิดสิ้นไร้ไม้ตอกไม่ อำนาจต่อรองยังมีอยู่โดยบริบูรณ์ เพราะโลกทุนนิยมยังคงต้อนรับนักลงทุนระหว่างประเทศ

**ตารางที่ 1**  
โรงงานรถยนต์ของโตโยต้าในอเมริกาเหนือ

ลำดับที่	ที่ตั้งโรงงาน	ปีที่เปิด	กำลังการผลิต (คันต่อปี)	การจ้างงาน (คน)
1	Fremont,	2527	340,000	2,500
2	California, USA	2531	400,000	3,000
3	Georgetown,	2531	50,000	1,000
4	Kentucky, USA	2541	100,000	1,300
	Cambridge, Ontario, Canada			
	Princeton, Indiana, USA			