

カントリーリスクを最小化する!

Vol.11

タイ

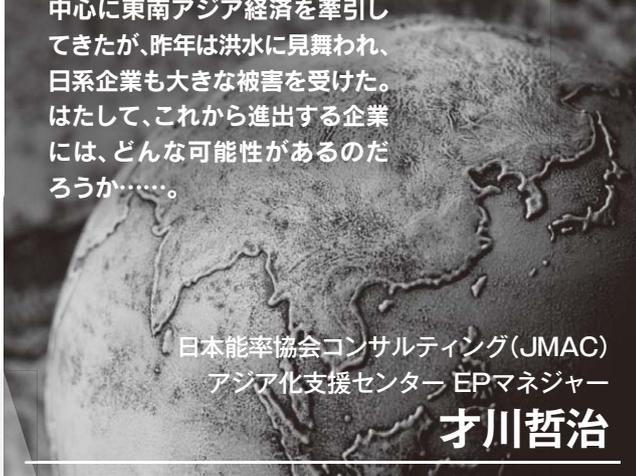
前編

アジア進出 成功MAP

インドシナ半島の中央部に位置するタイ王国。首都バンコクを中心に東南アジア経済を牽引してきたが、昨年は洪水に見舞われ、日系企業も大きな被害を受けた。はたして、これから進出する企業には、どんな可能性があるのだろうか……。

日本能率協会コンサルティング(JMAC)
アジア化支援センター EPマネジャー

才川哲治



東

南アジアにおいて、もつとも日系企業の進出数が多いタイ王国(以下、タイ)。その数は、統計によっても大きく異なるが、一三五〇社程度とも、七〇〇社近くとも言われる。

昨年のバンコク北方の洪水は記憶に新しいが、報道などであらためて日系企業の多さを知った方もいるだろう。いずれにしても、東南アジアにおいて、もつとも日系企業に近い国といえるタイについて、今号から二回にわたって取り上げる。前編は自

動車産業を中心に、日系企業がビジネスチャンスに沸く都市や産業の現況を見ていきたい。

東南アジア最大の日本村 駐在環境は整っている

タイを理解するには、いかに日本人が多いかをまず知っておくべきだろう。外務省の「海外在留邦人数調査統計(平成二三年一〇月一日現在)」によれば、日本人(永住者+長期滞在者)のもつとも多い国は、東南アジ

ア地域ではタイ(約五万人)が二位のシンガポール(約二・六万人)に大差をつけてのトップである。また、都市別でも、バンコクは東南アジア最大の日本人滞留地であり、その数は出張者を入れると、五万人を超えるとも言われている。

ちなみに、タイには日本人学校は二校あるが、バンコクの「泰日協会学校」は世界最大の日本人学校で、生徒数は小学校約二二〇〇人、中学校約六〇〇人である。バンコクは人口八三〇万人の巨大都市だが、日本人は比較的行動範囲が決まっているため、オフィス街や飲食街、住宅街それぞれの日本人エリアですれ違う人は日本人ばかり、聞こえてくるのは日本語ばかりとい



「泰日協会学校」(バンコク日本人学校)

うことも多い。これだけ日本人がいると、日本人向けのビジネスも成り立ちやすい。

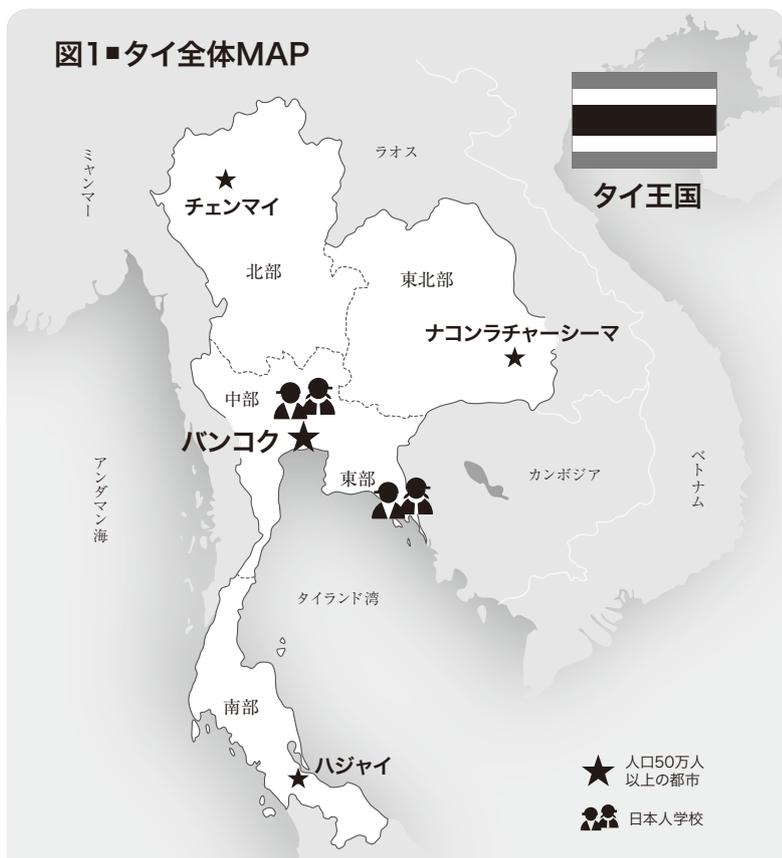
日本食のレストランは毎日一軒のペースで開店しており、居酒屋、ラーメン、定食、牛丼、カレーなどの日系大手チェーンも出店している。日々の買い物は、同じく日系大手チェーンや地場の日本食材のスーパーマーケットなどが軒を連ねているので、ほとんど事足りてしまう。たとえば、流通大手のイオンが展開する都市型の小型スーパー「マックスバリュ」「マックスバリュ・タンジャイ」は昨年夏に新たに一店舗を加え、すでに市内で一店舗となっている。美容院、病院などのサービス業も同様だ。消費者向けだけで



イオン系列のスーパーマーケット「Maxvalu Tanjai (マックスバリュ・タンジャイ)」



図1■タイ全体MAP



タイ王国の概要

- 国土 51万4000平方キロメートル
※日本の約1.4倍。フランスとほぼ同じ。
南北に1600km国土が広がる。
- 人口 約6408万人 ※世界20位
- 公用語 タイ語
※人種構成はタイ族が75%、華人14%だが、混血や交流が進んでいて、華人もタイ語を話すことが多い。
- 名目GDP 345.65億USDドル
(2011年、世界31位)
※2012年(予測)の経済成長率は5.49%
1人当たり名目GDP=5,394ドル
(世界91位、アジア10位)
- 通貨 タイ・バーツ(THB) ※1THB=2.57JPY
(2012年10月5日現在)
- 主な産業 農業、製造業
(コンピューター部品、自動車、自動車部品、
エレクトロニクス)
- 日系企業 およそ3000社
※統計によりかなり差がある。バンコク日本
人商工会議所会員数は約1330社
- 在留邦人 約5万人
※日本人学校=中学校2校、小学校2校
- 日本からの直接投資 1589億6800万(THB)
※前年比58.5%増加

なく、企業向けのサービスも、日系の、あるいは日本人のいる旅行代理店、会計事務所、銀行などなんでもある。もちろん、日本とまったく同じとは言わないが、ここまで揃うと、海外駐在で苦労して、というイメージはない。様々なインフラや優れた人材など進出先としてのタイの魅力はいくつかあるが、やは

り「日本村化」した駐在環境が大きな要素の一つだろう。これから初めて海外に進出しようという企業にとって、右も左も、言葉もわからない、という不安は大きく低減されるからだ。人口六四〇八万人を抱えるタイは、行政区分では七六の県とバンコク首都府で成り立っている。行政区分の基本単位は市(ま

たは村)だが、その周囲を含めた郡という単位があり、経済的な集合体として(行政区分ではないが)都市圏が形成されている。新興国の例にもれず、タイも都市化が進んでおり、人口の多くはバンコク都市圏に集中。その数一二〇〇万人、実に五分の一はバンコク都市圏に住んでいることになる。次に大きな都

タイの経済発展を牽引する自動車産業

市圏はチェンマイ(九七万人)で、以下、ハジャイ(九〇万人)、ナコンラチャーシーマ(五〇万人)と続き、ここまですべて五〇万人都市である(図1)。これほどバンコクの集積度が上がると、経済が集中し、それを求めてさらに人が集まる。人が集まれば、大学などの教育機関も多く立地するようになり、さらに人口集積が高まるというサイクルが続く。日系企業の進出も、最近では製造業以外のサービス業や飲食業、小売業やIT関連などのベンチャーが多く進出してきているが、ほぼバンコクに集中している。

前回取り上げたインドネシアがここ数年で急成長を始めたのに対し、タイへの日系企業の進出は歴史が長い。しかし、中心となっている自動車、二輪、電機といった業種がタイを世界への供給基地と位置づけ、大幅な生産能力増強に走り始めたこの一〇年間の成長はすさまじいも

さいかわ てつじ 1969年生まれ。95年JMAC入社。生産コンサルタントとして、国内外100社を超える企業の生産性向上、コストダウン、サプライチェーン改革などの支援を手がける。06年より戦略コンサルタントとして、事業再編・再生、中期戦略構築の支援を行なうほか、アジア化支援センターでは東南アジアを主に担当。11年よりシンガポール支店長兼務。



日系企業の進出が急増しているシラチャーの街並み

のがある。政権がらみのデモが起きたり、昨年は洪水により大きな被害が出るなど、必ずしもカントリーリスクは小さくないのだが、他国と比べると、日本企業にとって操業しやすい環境といえるだろう。

そして、東南アジアでの成功パターンである、工業化先行、サプライチェーン丸ごと呼び込み、日系工業団地、レンタル工場の充実など、あらゆる政策・施策が整っている点も魅力だ。

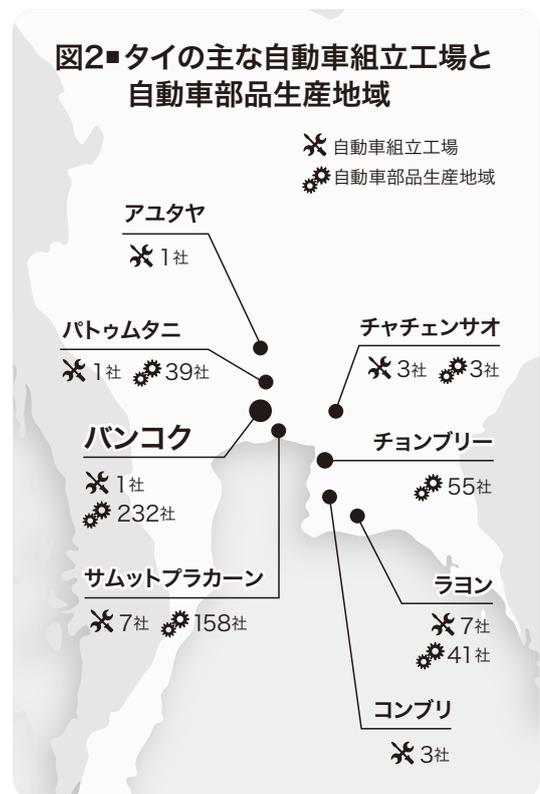
いま、バンコク周辺から南東のチョンブリー県にかけての工業団地が数珠つなぎに立地している。チョンブリー県の

シラチャー市には、急増する日本人に対応するため、もう一つの日本人学校があるほどだ。

こうした日系企業の進出および経済発展の一翼を担っているのは、間違いなく自動車産業であり、その特徴は、深いサプライチェーンにある。組立工場を頂点に、その下に一次、二次……と部品工場が連なり、工作機械や金型メーカーの工場が続く。その立地を見れば、見事に自動車製造工場に帯同しているのがわかるだろう(図2)。

古くはバンコクから北西のアユタヤにかけて自動車地帯だったが、ここ一〇年の間に組立メーカーは第二、第三工場と、次々と投資を拡大し、その立地は南東に広がった。そして、部品メーカーも第二、第三工場と増設が相次いだのである。その生産能力は一〇年間で四倍に伸びており(図3)、昨年は洪水の影響で減少したものの、今年は一〇〇万台を突破し、二一〇万台に達する見通しだ。そして、これこそがタイの特徴なのだが、その九五%は日本の自動車メーカーが占めている。

では、この二一〇万台とはどの程度の数字なのか。世界各国の自動車生産能力のランキングを見ると、一〇年時点でタイは一二位。アジアでも、タイの上には中国(一八二六万台)、日本(九六三万台)、韓国(四二七万台)、インド(三五六万台)が並び、タイの生産能力は韓国の半分程度でしかない。しかし、トヨタをはじめ三菱、いすゞ、スズキの各メーカーは、すでにタイへの追加投資を表明しており、これが実行されると、タイの生産能力は、一五年には三二四万台に達する見込みだ。

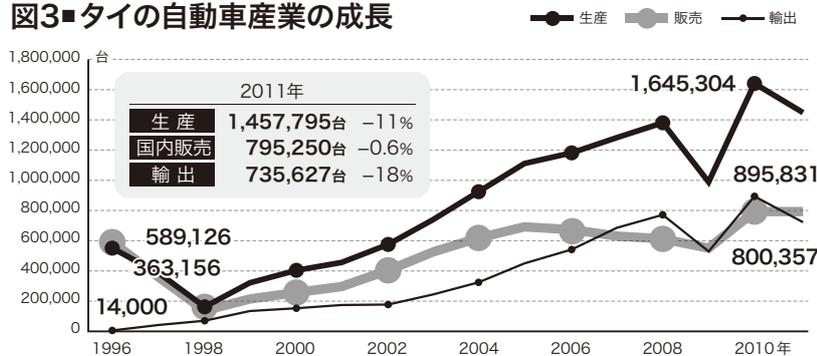


東南アジアの自動車製造セクターとしての可能性

もちろん、これは組立工場の話で、これだけの完成車を生産するには、それに見合った部品が必要である。部品メーカーも同様のピッチで増産、新規投資を続けている。なかには、投資が続かなかつたり、人材育成が追いつかなかつたりといった理由で、自動車メーカーの増産計画に対応できないところも出てきているが、これは、自動車産業に身をおく日系メーカーにと



図3■タイの自動車産業の成長



つて、市場開拓の大きな機会がまだまだ続くことを意味する。ところが、成長を続けるタイの自動車産業にも、ここにかけていくつかの懸念が出てきている。

① 中小企業の対応と価格

自動車産業のすそ野が広いことは前述のとおりだが、二次、三次の部品メーカーには中小企

業も多い。増産に次ぐ増産で息切れを起こすメーカーも出てきた。そして、過酷なコストダウンがこれに追い打ちをかける。現在、タイのほとんどの自動車部品メーカーは利益こそ出しているものの、毎年のコストダウン要求への対応は日本と変わることがない。たとえば、日本に工場をもつ部品メーカーがタイへ進出し、日本と同様の部品を納めたとすると、その取引価格は日本の価格から七掛(三〇%減)からスタートするという。

もちろん、タイの人件費は日本と比べればはるかに低いが、製造業の皆さんであれば、自社の原価構造を想像してみてもよい。人件費比率は何%だろうか。つまり、タイに進出して自然に下がるコスト以上に、現地でのさらに安価な外注の活用や原材料の見直しが、常に求められるのである。コストダウン要望に対応する努力とともに、増産計画への対応も必要だ。これは、基礎体力のない中小部品メーカーにとっては(うれしい悲鳴かもしれないが)大きな関門といえるだろう。

② 人材育成

タイに進出して長い年月が経った自動車メーカーは、多くの業務をローカル化(現地の従業員に任せる)している。しかしながら、まだ個別に判断ができていない業務は限られているため、品質監査などでは日本以上に厳格な基準を定め、基準から少しでも外れれば、是正要求が出る仕組みだという。自社の品質を向上しようとするれば、今度は自社の従業員のレベルを早急に引き上げないといけない。この品質要望に対応できず、取引を失った企業もある。

③ 人手不足と人件費アップ

バンコクの消費者市場は、後編で詳しく取り上げるが、決して安くはない日本食や各種の製品が飛ぶように売れている点に注目したい。経済が発展し、消費意欲の高い消費者が多いため、収入アップに対する期待、要望は大きい。インフレも進み、年率で一〇%以上の賃金アップが起こっている。工場の労働者たちは、携帯電話などを駆使し

て、それぞれの企業、工場の賃金や手当などの金額を常に比較し、同じ工業団地内で、皮肉にも日系企業同士が賃金アップ競争をしているケースもある。そして、大学進学率のアップやサービス業の進出も相まって、若者の間ではホワイトカラー志向が出てきた。いま多くの工場では、増産対応のために人を募集してもなかなか希望通りの人数が確保できず、タイ周辺のラオスなどから外国人労働者を連れてくるケースも当たり前になってきている。

タイには現在、日本で高度成長を体験したシニア世代も多く駐在し、彼らは皆、この国で再び、かつてと同じ感覚を楽しんでいるように見える。成長の過程では様々な課題も出てきているが、筆者は、ある中小企業の方の言葉が心に残っている。「ここには、日本がなくなった大きな成長機会がある」——壁にぶつかっても果敢に挑戦し、それを乗り越えれば、新たな未来が待っている。そんな希望がまだこの国には多くある。

タイには現在、日本で高度成長を体験したシニア世代も多く駐在し、彼らは皆、この国で再び、かつてと同じ感覚を楽しんでいるように見える。成長の過程では様々な課題も出てきているが、筆者は、ある中小企業の方の言葉が心に残っている。「ここには、日本がなくなった大きな成長機会がある」——壁にぶつかっても果敢に挑戦し、それを乗り越えれば、新たな未来が待っている。そんな希望がまだこの国には多くある。