

大阪商業大学学術情報リポジトリ

メコン経済圏の中の日本企業ーアジアのハブとしてのタイ

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学比較地域研究所 公開日: 2018-07-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Narucha, Ruchuphan, 関, 智宏, 薛, 章彦, 村元, 四郎, 前田, 啓一, Seki, Tomohiko, Setsu, Akihiko, Muramoto, Shiro, MAEDA, Keiichi メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/611

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



〔国際シンポジウム〕

2016年度大阪商業大学比較地域研究所国際シンポジウム

メコン経済圏のなかの日本企業 ーアジアのハブとしてのタイー

- 主 催 大阪商業大学比較地域研究所、日本政策金融公庫
- 使用言語 日本語、ベトナム語
- 日 程 平成28年11月18日午後2時～午後5時40分
- 会 場 大阪商業大学梅田ユニバーシティホール蒼天

第一部 基調講演

- ① 「タイ アセアンのビジネス・ハブ（Thailand Business Hub of ASEAN）」
タイ投資委員会（BOI）大阪事務所 所長・タイ王国大阪総領事館領事
ナルチャー・ルチュパン
通訳 プール学院大学短期大学部准教授 平井 拓己
- ② 「タイ・プラスワン時代の日本のものづくり中小企業」
同志社大学商学部准教授 関 智宏
- ③ 「中小企業の海外進出への挑戦」
株式会社ソルテック工業 代表取締役社長 薛 章彦
- ④ 「海外に活路を！」
株式会社村元工作所 特別顧問 村元 四郎

第二部 パネルディスカッション

パネリスト 上記基調講演者

モデレーター

大阪商業大学経済学部教授・比較地域研究所所長 前田 啓一

（敬称略）

はじめに

司会 これより2016年度比較地域研究所国際シンポジウムを開始いたします。本日はタイ投資委員会大阪事務所所長およびタイ王国大阪総領事館領事のナルチャー・ルチュパン様、同志社大学商学部関智宏先生、ソルテック工業代表取締役社長薛章彦様、村元工作所特別顧問村元四郎様にお越しいただき、「メコン経済圏のなかの日本企業—アジアのハブとしてのタイ—」をテーマに、ご講演およびディスカッションをしていただきます。まず、本学副学長片山隆男より開会のご挨拶を申し上げます。

片山 本学の比較地域研究所は創設されてもう20年になりましょうか。創設当初は、近隣の国々が著しく発展するという状況下で韓国や中国を対象に経済発展の様相や課題を語ってきました。今日は司会から案内がありましたように、メコン経済圏をとりあげます。メコンと言いますと私たちは、小学校の時から4,400キロに及ぶ大河として学んできましたが、流域に存在するタイ、ラオスなどは、今日、目覚ましい経済発展を遂げつつあります。その中で日本の企業の役割やハブとしてのタイの位置づけなどを、錚々たるメンバーの方々が語ってくださいます。本日のシンポジウムは長時間に及びますが、この新しい発展を遂げつつあるメコン経済圏について私たちは多くの知見を得たいと思っております。

司会 では、本日のスケジュールをご案内申し上げます。これより第一部としてパネリストの方々に基調講演をしていただき、第二部ではパネルディスカッションを行います。

前田 冒頭に当たりまして、開催の趣旨を手短に申し上げます。思い出してみますと、だいたい20年前ぐらいから、つまり1980年代の後半から円高が急速に進み、日本の企業が、その規模の大小を問わず、世界各地に進出しました。それはとりわけアジア地域に、例えば中国やタイなどに、集中して立地していました。とりわけタイは、外国企業をたくさん誘致するなど、直接投資を受け入れ、それをもとに輸出を伸ばして経済成長を遂げるという経済戦略で成功してきたわけです。時折、私もアジア各地に行きます。ジャカルタやクアラルンプールは大会都ですが、バンコクに行くと、さらに大きな規模、かつすさまじい勢いで経済成長していることを実感できます。ASEANの中でひととき大きな勢いとも申しましょうか、すさまじいまでの経済成長をタイでは感じるんです。しかしながら、このところ人件費が急速に上がっており、タイに立地する、あるいは今後タイに進出しようとする企業についても、そのなかには躊躇するところもあるように聞いています。それに伴いまして、例えばベトナムやミャンマーなども進出先として注目されるようになってきました。タイは今後、一層の経済発展を遂げるためにはどうすることが必要になるのか。私どもはそれを、タイは中所得国の罫をいかに克服するのか、そのような言葉で語っています。そのようなタイの置かれている状況を今日は講師の方々と議論していきたいと思います。

基調講演については、それぞれ4名の方に20分程度でお話しいただきます。同志社大学商学部の関先生、よろしくお願い申し上げます。

第1部 基調講演

タイ・プラスワン時代の日本のものづくり中小企業

関 智宏 同志社大学商学部准教授

関 私からは「タイ・プラスワン時代の日本のものづくり中小企業」というテーマで報告させていただきます。私の専門は中小企業研究で、ものづくりの中でも機械金属業種に属する関西中小企業の研究をしています。ですから、国際経営とか東アジアの地域研究がメインではございません。あくまで日本の機械金属業種の中小企業がこれから ASEAN、とりわけタイに進出したいと考えた際に考慮すべき事項を中心に今日は報告させていただきたいと思っています。

国際化は、現在、アベノミクスの柱の一つにもなっていますが、「日本のものづくり中小企業の国際化」は昔からある問題であり、とりわけ地場産業の輸出に関わっています。地場産業の輸出という観点で、随分以前から中小企業を巡って国際化の議論がありました。ただ、今日は地場産業だけではなくて、ものづくり、あるいはサービス業も含めた日本企業全般にとっての国際化の時代でありますし、輸出はもちろん、直接投資を行う時代になってきました。とりわけアジア地域への直接投資が不可避であるということが、今日では背景になっています。国際化と言うと、日本産業の空洞化につながるのではといった議論、つまり産業空洞化論がかつてありました。日本から事業所を新規に国外につくると生産量も雇用も海外に移るので、日本国内は大変なことになるだろうという議論です。日本国内でも国際経営等の分野を中心に議論されてきました。今日では、企業の国際化を一層推進する立場もあって、むしろ国際化は需要を創出するとか、あるいは、雇用を創出するなどの観点から議論されることが増えてきたように思います。『中小企業白書』2012年度版から、このようなトーンに大きく変わってきました。また、一方で大企業をモデルにした国際化の発展段階についての議論があります。輸出から生産、そして現地化へという、一連の流れが段階ごとにあったわけです。ただ、今日の、特に中小企業の国際化は、輸出をしている企業もあれば、いきなり国際化の最初の段階が直接投資である場合もあるかと思います。つまり、輸出の経験を踏まえずにいきなり直接投資をするというのが、ごく一般的なことになっておりますので、従来の発展段階をめぐる議論とは全く異質なものです。これは中小企業にとってチャンスでもあるし、一方で大きなリスクをもたらすものであるかもしれません。

日本中小企業の国際化とよく言いますが、実際にどのぐらいの数の企業が、海外拠点を有しているのか、あるいは拠点がなくても技術提携等のような海外事業展開をしているか、その数を把握することは容易ではありません。実際は分からないというのが正直なところです。中小企業基盤整備機構が作成しました平成23年度についてのデータによりますと、直接投資や輸出入も含めて全部で4,252社という数字があります。ただ、これはアンケートをもとにとった実態把握ですので総数は分かりません。どの地域に海外拠点があるかというのも実のところ総数は分かりません。『週刊 東洋経済』で見ますと、アジアが最も海外拠点数が多く、2014年度のデータに基づけば16,200もあります。そのなかでも

中国が6,200ともっとも多く、ASEAN 全域では6,000に達しています。そのほかタイには2,000ぐらいありまして、2000年と比べると、この14年間に ASEAN 諸国の中で最も伸び率が高いのがタイです。今日はこのタイについて少しフォーカスを絞っていききたいと思います。

日本から見たタイは、「ほほ笑みの国」と呼ばれますように、非常に親日的な国というイメージです。しかし、2014年には反政府運動があり、2015年にはバンコク中心地で爆破テロがございました。必ずしも「ほほ笑みの国」というイメージだけではなくて、クーデターやテロなどちょっと危なかしいイメージもつきまとっています。ただ、テロは別にしましても、タイは過去に何度もクーデターが起こってきた国であることもよく知られています。これまでに約20回のクーデターがあったと言われています。クーデターやアジア通貨危機、さらには大洪水などの自然災害や、為替の問題もありますが、タイは難局に直面しながらもそれでも経済は成長してきたという特徴があります。アジア通貨危機やリーマン・ショックなどで GDP の伸びはいったん下がりますが、それでも V 字回復をしてきています。ただ、今日のタイ経済は少し低迷が続いていますが、期待も含めてタイ経済は今後伸びていくだろうと私は考えています。今日ではタイ経済の話をするにあたっては多くの方がよく言われますように、中国とは別の新しい拠点を設けたいということです。つまり、中国以外のもう一つの拠点としてタイが着目されているのです。タイ国経済概況のデータによれば3,600社の日系企業が実際に事業を行っています。また、世界銀行の評価で事業がしやすい環境についてはタイは世界で26位と、日本よりも高いランキングです。もちろん生活しやすいということでも多くの日本人が在住しています。

先ほど、タイに進出する日系企業数はよく分からないと申しましたが、唯一使えるデータには JETRO バンコクセンターが調査しましたタイ日系企業進出動向調査というのがあります。今私の手元にあるのは2008年と少し古いものですが、これが最も実態を把握するデータとして知られています。ここでの3,651社という数字が、タイに進出しビジネスをしている企業が大体3,000から4,000社とされる根拠です。ただこれも全数というわけではありませんので、あらゆる角度から日系企業の進出動向を見ていく必要があります。私は帝国データバンクの信用情報の中でタイに拠点があるということを明記された企業のデータを加工してみました。そこから拠点設立年が分かっているものと機械金属業種をピックアップし、さらに従業員規模が小さい企業と大きい企業に分けて検索してみました。今日は簡単に説明しますが、2000年代以降、中小企業の進出が10年間にわたって継続して見られることが分かりました。2011年は洪水があったので数の伸びは低くなっていますが、2012年以降にタイ進出日系中小企業の数が増えたと伸びているのか、伸び続けるのかということについては大きな関心があるところです。日本中小企業のタイへの進出が伸びてほしいと心から願っていますし、中小企業家もそのように考えていると思います。ただ、私が今日申し上げたいのは、タイに行けば何か答えが簡単に見つかるというわけではないことです。答えがあったとしても、それはそう簡単ではないということを申し上げたいと思っています。強調したいのは、これからタイに進出できる日系中小企業というのは、ケーパブルとも言えるべき能力を持っている企業だけだということです。経営学で

は「環境変化への適応」という表現を使いますが、今日のタイでは非常に大きな環境変化がありまして、この環境変化についての理解を深め、そして、それに対してきちんと対応できる企業しか進出できないということです。今日はBOIの方も来られていますが、私は特に政府による制度転換について二つの点をご紹介しますと思います。

一つはモデレーターの前田先生からもありましたように、賃金の上昇、つまり最低賃金の上昇です。これは2013年1月から施行されています。二つ目は、BOIによる投資恩典制度の転換がありました。これは2015年1月からの大転換です。

タイは、日本と同じように少子高齢化を迎えています。今後、おそらくタイの労働力人口は減ってきます。これにどう対応するのかという課題が今まさに直面しつつあります。あとでまた話しますが、周辺国のミャンマー、カンボジア、ラオスはそうではありません。15歳から59歳までの生産年齢人口に関してタイは減少するのですが、周辺国は伸びているという違いがあります。

また、現在のタイは失業率がきわめて低い状況にあり、今日の日本とは異なって売手市場です。仕事はどこでもあるという状況です。かつての最低賃金制度というのは地域別の制度で、バンコクやチョンブリーなど地区ごとに最低賃金制度が規定されていました。ところが、その地域別の差を2013年1月からなくすことになりました。つまり、首都であろうが、田舎であろうが、どの地域で働いても最低賃金は同じであるとされました。1日でこれは300バーツとされています。つまり、月1万バーツとの最低基準が制定されました。もちろん、最低賃金はこれまでも年々上昇していましたが、タイにおけるこの2013年1月からの最低賃金制度の転換は、今後大きな賃金の上昇を招くだろうと考えられています。問題は、賃金制度が変わってどのような事態が生じるだろうかということです。かつては、やはり都会のほうが賃金水準が高かったものですから、地方の出身者が都会に来て出稼ぎをします。バンコクから通える範囲には日系工場が集積し、そうした都市圏に働く工場労働者は東北部などの地方から出稼ぎをしに来た人たちでした。しかしながら今日ではどの地域で働いても最低賃金が同じとなりましたので、田舎の方がわざわざ都会に来て出稼ぎをしなくても地元で働けば最低賃金が保障されます。タイは家族とのつながりを大事にしますので、工場労働を担っていた地方出身者の層が最低賃金制度が施行されてからは田舎に帰っていくようになりました。したがって、都市部の工場労働者数が急激に減っていききました。だから今日では、バンコク近郊の工場ではワーカーの採用が難しい状況にあります。昔は求人貼紙1枚でたくさん応募者の来た時代が、今では大きな転換期を迎えています。タイの企業に聞きますと、ミャンマー人あるいはカンボジア人等を雇用し、タイのブルーワーカーの代替労働として活躍してもらっているという事実があります。ですから、タイに進出しても、タイのワーカーを工場生産労働者として活用できない。中小企業が初めてタイに来て、雇用する労働者がタイ人ではなくて、いきなりミャンマー人、ラオス人、カンボジア人ということもありえるかもしれません。これはダイバー



関 智宏氏

シティ・マネジメントと言いますけど、初めての海外進出でいきなり多様な外国人を雇用しないといけないということです。つまり、タイに進出しても、簡単にタイ人を雇用することはできないのです。もちろん、ホワイトカラーものの雇用も難しいのです。スキルを持った人の賃金は高いからです。それに合わせて、ブルーワーカーも採用することができません。つまり、タイに進出しても、タイ以外の国の様子をも踏まえながら、タイ・プラスワンの発想をもって工場生産をしないといけないということです。これが今日のタイにおける非常に大きな転換と言えるでしょう。さらに、BOIでは投資優遇政策の転換の問題があります。地域別の投資政策案から業種別の投資奨励案への転換です。BOIの方によるこのあとでの詳細なご説明を期待しましょう。

前田 どうもありがとうございました。

タイ アセアンのビジネス・ハブ (Thailand Business Hub of ASEAN)

ナルチャー・ルチュパン

タイ投資委員会(BOI)大阪事務所 所長・タイ王国大阪総領事館領事通訳 プール学院大学短期大学部准教授 平井 拓己

前田 続きましては、タイのBOI大阪事務所長のナルチャー・ルチュパンさんです。本日の通訳はプール学院大学短期大学部の平井拓己先生にお願いしております

ナルチャー 本日はこのシンポジウムにお招きいただき、お話しする機会をいただきまして、大変光栄に思っております。このシンポジウムの主催である大阪商業大学の皆さまに心から感謝を申し上げたいと存じます。皆さまご存じのように今年にAEC(ASEAN経済共同体)がスタートし、ますます投資家の皆様がASEANという地域に注目をしています。タイもこの地域にありますので、本日はそのタイがいかにASEANのビジネス・ハブとして競争力を持っているかについてご紹介申し上げたいと思います。本日は、ASEANの概況とビジネス環境、そしてタイへの投資動向、最後に、タイ投資奨励政策について述べたいと思います。

それではまず、ASEANの概況とビジネス環境についてご説明します。世界経済がいまひとつよくないことは分かっていますが、FDI、つまり対外直接投資を見ますと、2013年からの3年間で、新興アジアと言われる地域への投資が劇的に増加しています。新興アジアと呼ばれる国々は成長市場であるということと、世界の製造業の重要な拠点になっているという要因があるかと思います。また、グラフに示されているように2009年から2014年のASEANへの直接投資が増加していることがわかります。ASEANのなかでタイへのFDIは第3位と、125億ドルです。人口、国土面積、GDPといったデータを見ますと、タイは大きな存在だということがお分かりいただけると思います。また、タイはインドネシアに次ぎASEANの中では2番目に大きい経済国です。また、地理的な状況

を考えると、タイは東南アジアの中心に位置しており、ビジネス上では非常に戦略的な立地で移動するのもにも便利だということがお分かりいただけるかと思います。

それだけではなく、タイは多くの国や地域と FTA（自由貿易協定）を締結しています。かなり以前から FTA の締結を進めていますが、ASEAN 域内諸国だけではなく、中国、日本、韓国、オーストラリア、ニュージーランドなどの国々と関税なく自由に貿易ができるという体制になっています。つまりそれによってタイに進出されている企業の方々が、ASEAN 内外の国々と関税が全くなく貿易ができる体制にあるということになります。ご存じのようにタイは輸出依存型経済ですが、いかに国内の消費や投資も活性化させるかという課題があります。そのためにも、タイ政府はインフラ開発計画を重点的に進めており、結果的に今年度は 3 % の経済成長率を達成できるのではないかと予測しています。

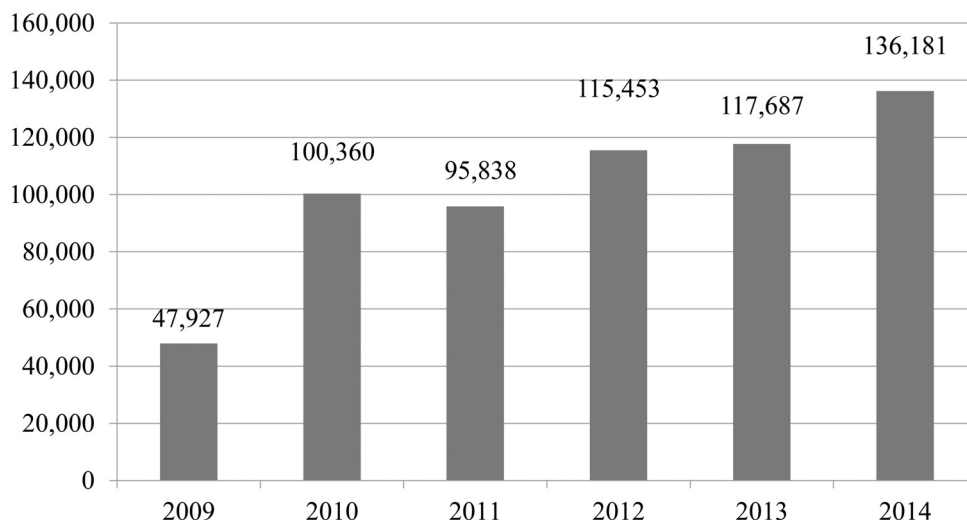
輸出額は年々増える傾向にありまして、2009年から2015年までの年平均成長率は5.66%という数字になっています。その約26%が ASEAN 向け（うち CLV が10%）で、そのほか日本、アメリカ、EU 向けがそれぞれ10%前後という割合です。なお、日本はタイの主な貿易相手国の1つで、タイからは主に機械や鶏肉などが日本に輸出されております。



ナルチャー・ルチュパン氏



平井 拓己氏



Source : ASEAN Secretariat, ASEAN FDI Database (accessed 1 July 2015)

2009年-2014年までのアセアンへの直接海外投資（単位：100万ドル）

先ほど関先生も賃金について触れられましたが、確かに賃金の上昇傾向については認めざるを得ないと思います。他の ASEAN の国々に比べると、たしかにタイの賃金水準は高くなっているように見えると思います。ただ、賃金水準は製造に必要となるトータル・コストを示しているわけではありません。賃金の上昇率という側面で見ますと、タイは決して高いわけではなく、むしろ低い状況にあるのです。単純な賃金額ではなくて、社会保障に要する費用といった労働に関する総合的な費用で見る必要があるかと思います。そういう意味ではタイは、雇用主が支払う社会保障費が賃金の 5 % となっていて、これは他国と比べても低いと思います。それと、光熱水道費などの公共料金も競争力に関わってまいります。例えば、電気料金に関しては、バンコクでは 1 キロワット当たり 11 セント、水道料金が 1 立方メートル当たり 0.37 ドルということで、ASEAN 地域内では比較的安価になっています。確かに、賃金という側面だけを見ると高くなったようにも見えますが、その他のコストを含めて検討しますと、タイにはまだまだ競争力があり、他の国に比べても安い水準にあると言えます。

また、オフィスの賃料を他の主要都市と比べても、バンコクはアジア太平洋地域のなかで一番安いということがお分かりいただけるかと思います。1 平方フィートあたり米 30 ドルです。さらに生活費については東京はランキングで 5 位ということですが、バンコクは 74 位です。いかに東京とバンコクが生活コスト上で違うか、バンコクのほうが安いかということがお分かりいただけます。

さらに、利益に掛けられる法人税率を比較してみるとタイは 20 % で、シンガポールのみがそれよりも低くなっています。また、様々な要素を評価したビジネスのしやすさというランキングがあるんですが、タイは ASEAN の中では第 3 位となっていて、世界全体においても高い評価を得ています。さらに非常に重要な点として、日本企業にとってのサポーティング・インダストリー、つまり裾野産業と呼ばれる産業基盤が非常にしっかりしていることが大きな特徴です。なぜ外国企業がタイに進出拠点を置くのかということ、その大きな要因の一つにこのサポーティング・インダストリーの存在があるとの結果があります。自動車産業を例に取りますと、自動車部品メーカーなどの下請け企業が 2,000 社以上もあると言われています。タイは自動車だけでなく、二輪車の進出も非常にしやすい環境であります。また、自動車産業以外にもタイには様々な産業のサポーティング・インダストリーがあります。

続きまして、タイへの投資動向について説明します。タイに投資するための奨励申請額の動向について、ここにお見せしているのは 2006 年から 2015 年までのグラフとなりますが、常に増加傾向にありましたが特に 2014 年の申請件数が多いことにお気づきかと思います。これは、タイ政府が 2015 年の初めにこれまでの投資奨励政策を大幅に変更することを目前に企業の皆様がこれまで受けられていたような恩典を今後は受けられないのではないかと危惧されまして、駆け込み申請があったことが要因と考えられます。

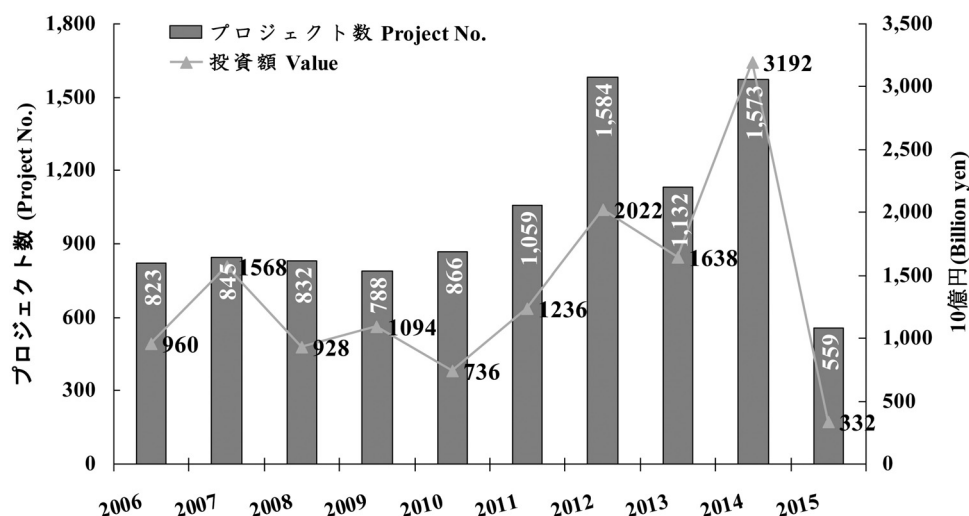
先に見られる海外直接投資全体の傾向は日本からの投資にも見てとれます。新投資奨励政策が施行した当初の 2015 年は、申請プロジェクトの件数および投資額共にぐんと落ちました。新しい奨励政策では、タイは中所得国から高所得国へと移行しつつあり、労働力

も不足しつつある昨今のタイの産業状況と将来を見据え、より高技術、高付加価値の事業や製品をターゲットに奨励していく方針となりました。よって以前の政策と比べてみますと、優遇が少なくなったように感じられるかもしれませんが、しかしながら、ここで強調したいのは、投資にあたって提供される恩典内容そのものはそう大きく変わるわけではないということです。たとえ基本恩典が低くても、高度な職業訓練を実施するなど追加的な活動を行うことによって追加恩典を得ることができます。実際、この新しい政策について、投資家の皆様の理解が深ったことにより投資件数および投資金額が増加してきています。

1月から8月までの同時期について、今年と前年の数値を比較しますと、申請プロジェクトの件数はちょうど2倍になっています、投資金額は3.5倍にも増えています。そして、今年の1月から8月までの投資奨励申請件数を見ますと、日本がほかの国を抑えて1位になっています。日本企業による投資申請中の産業分野を見ますと、一番多い順に金属製品、機械類に、その次に電気・電子製品です。

続きまして、私の所属しております BOI という組織についてご説明します。BOI の正式名称はタイ投資委員会、Thailand Board of Investment といい、タイへの投資を促進する政府機関です。投資企業に対して税制面および非税制面での優遇措置を講じています。BOI はタイの国外に14の事務所があり、日本には東京と大阪の2カ所にオフィスを持っています。

タイの投資奨励政策は、非常に自由化されていることに特徴があると思います。一定の地元企業から買わないといけないといったようなローカルコンテンツもありませんし、輸出義務もありません。先に申しました通り、投資家に対しては税制面での優遇措置として法人税の20%が最長8年間免除、また、機械や原材料の輸入税の免除が付与されます。一



出所：BOI, Exchange rate (Mar 1 2016): 1THB=3.12 JPY24

投資奨励申請額の動向（2006-2015年）～海外直接投資～

方、非税制恩典として通常、外国企業は土地所有が認められないのですが、BOIの承認を得ることで土地の所有が許可されます。それから、投資の際に現地企業と合併をしなければいけないということはありませんし、100%外国資本で会社設立することができます。また、海外から専門家や技術者などの人材を呼ぶ際には必要書類が揃っていれば3時間でビザが発給されることになっています。

先ほども話に出ていましたが、タイは輸出依存の経済ですが、昨今の世界経済の低迷に伴い貿易相手国へのタイからの輸出が鈍化しております。国として経済成長を後押しするために政府はインフラに重点的に投資することとし、総額6兆円に上る2022年までのインフラ整備計画が閣議で了承され交通網、つまり鉄道や高速道路などが整備される予定です。

BOIは対内投資だけでなく、タイの国内企業の海外展開も促進しています。それにより、タイの産業競争力の強化と国民所得の創出、そして世界におけるタイの存在感を高めることを目指します。

中小企業の海外進出への挑戦

薛 章彦 株式会社ソルテック工業 代表取締役社長

前田 企業経営者の立場からはお二人をお招きしております。最初は、ソルテック工業株式会社代表取締役社長の薛さんです。現在はベトナムに大きな工場をお持ちでございます。これからはタイにも充実した会社を併せ持ちたいという、そのような角度からのお話をお願いできればと思います。

薛 株式会社ソルテック工業代表取締役社長をしております薛章彦と申します。先のお二人から学術的なお話がありましたので、私は、ベトナム、タイに行って実際に現地で何をしているのかについてお話ししたいと思います。一番の目的は皆さんに、東南アジアに興味を持ってもらいたいということ。二つ目は、当社のような小さな会社がどうして海外に出るようになったのか、あるいは出ないといけなくなったのか、そういったところを中心に述べたいと思います。

私は現在でも、毎月ベトナムとタイへ出かけています。ベトナムにはホーチミンとハノイの両方に会社があります。そして、バンコクの近郊にもあります。それが当たり前の生活に慣れてくると、日本で住んでいるのと何の違和感もありません。ベトナムではだいたい朝6時半に車が迎えに来ます。その前に、肉などをいろいろはさんだパインミーというサンドイッチを買っておきます。値段は12,000ドンから15,000ドン、大体60円から70円です。それから、ホーチミンは30度を下回る日がないので、常にアイスコーヒー、カフェダーも買っておきます。したがって、朝食代は大体80円から90円です。昼食は、会社の食堂でベトナム人と同じものを食べますから、大体予算が25,000ドンぐらい、つまり120円程度です。そして夕方6時、7時ぐらいに帰ってくると、近くのベトナム食堂に行きま

す。現地のビールは、大体、日本円で350ミリリットルが50円。結構飲んで、あるいは食べても、なかなか1,000円は使えません。また、ベトナムにはいま7名の日本人スタッフがいますが、そのうちの4名は現地採用です。日本から向こうへ派遣すると、いろんな経費がいっぱい掛かって非常に高くつきます。現地採用4名のうちの3名は、日本の大学を出ています。日本の会社に勤めるのが普通ですが、彼らはすぐに海外に出たいということで、うちのソルテックベトナムに直接就職しています。給料はおそらく日本の半分程度です。日本が初任給20万なら、向こうは10万円。もう一人の方は、ロンドンの大学院を卒業されています。なぜ当社に来られるのかなという気もします。初任給が10万円ぐらいしかないのにと。そういう方が、ほかにも2人います。要するに、お金でないものがあるんだということを分かってほしいと思っています。



薛 章彦氏

日本の会社は1985年に私が3人で始めて、今年で32年目になります。事業内容は簡単に言えば、要は工事屋です。例えばごみ焼却場、この近辺で言えば東大阪や四條畷のクリーンセンターでの機器設置や配管を手掛けています。下水処理場や浄水場での機械設備、製鉄所の設備や石油プラントや発電所の中など、皆さんが普段ほとんど目にするところのないところで仕事をしています。当社は、本社、尼崎事業所、尼崎第1工場・第2工場、和歌山工場、関東事業所、泉南工場と、幾つかに分散していますが、工場はほとんど500坪ぐらいの小さな工場です。

そして、ソルテックベトナムは、2010年9月にライセンスを取得し、730万ドル、ちょうど今のレートで8億円ぐらいの出資です。ホーチミンシティの南東にあり、敷地面積は日本と違って2万平米、約6,600坪で、そのうち約9,000平米が工場です。屋外ヤードとフットサルの球技場も持っています。現在はベトナム人従業員が255名います。そのうちホワイトカラーにあたる事務所のメンバーが約60~70名で、あとの170~180名が工場と現場で働くメンバーです。向こうでどんな事業をしているかというと、日本と全く同じで工場でものをつくりベトナムの現場に持って行って現場の工事をする。あるいは、ベトナムでつくった品物を主には日本、そしてタイやインドネシア、マレーシア、フィリピンなど海外に輸出しています。一方ソルテックタイは、2014年10月に会社を起こしたばかりで、まだ小さな会社です。

どうして海外に出ようと思ったのかというと、当社は2003年にベトナム人研修生を受け入れました。ベトナムに進出しようという目的ではなくて、日本人社員を雇い入れたにしてもすぐに辞めてしまうという状態で、そんなときに、同業者から「ベトナム人は真面目で、手先も器用だよ」ということを聞き、初めて彼らを採用しました。技能実習生制度は、現在、3年から5年間に延長されようとしていますが、2013年までの11年間は、大体年平均4名が来ていました。多いときで7名、延べ30名弱を受け入れました。そのうち彼らと何か接点を持ちたい。彼らがベトナムへ帰っても現地の会社で接点ができればいいなという気持ちが生じてきました。それから二つ目に、2008年から2009年にかけて韓国の製

鉄メーカー POSCO のエンジニアリング会社から、北九州で大きな工事をいただきました。そのときに POSCO の協力会社と言いますか、下請け企業 5 ～ 6 社とお付き合いすることになりました。彼らの会社の規模はそれほど大きくなくても、必ずと言っていいほど海外事業部があり、対応してくれる人は必ず日本語ができました。事務所の黒板を見るとアメリカ、カナダ、中国、台湾、変わったところでカザフスタンとかロシア向けなどありました。「ロシア語をしゃべれる人はいるんですか？」と聞くと、「いますよ」という。非常に驚きました。そのときに思ったのは、私どものような小さな会社が海外に出ようとしたときに、最終的に結論を下すのは経営者の判断しかない。進出できないと自分で思ってしまったら一生出られないという事です。三つ目は、2008年9月のリーマン・ショックの影響です。それではっきり分かったのは、日本で設備工事業はもうこれで間違いなく下火になる。人口も減少に転じて、経済がどんどんシュリンクしていく。それでも日本にしがみつき頑張りつづけないといけないのかと思いました。受注環境も厳しくなっているなかで、値段もガンガンたたかれる。日本にしがみつくことによるリスクを感じたのです。2010年にベトナム進出を決めたときに、どう考えても日本の経済が5年先とかに良くなっているとは思えないなと。とはいえ、海外に出るには、先立つもの、お金が必要です。それから、当時、中国に進出して失敗した企業のことをたくさん聞いていました。それでも、ベトナム人実習生を紹介してくれた企業の方がもうひとつ言っておられたのが、「1990年代にタイに進出された日系企業は小さい規模だったんだけど、10年後の2003年にはすごく大きな会社になったんだ」ということです。やはり海外に出るほうが可能性は大きいなと思い、海外に出るリスクを取ろうと決心しました。では、何故ベトナムに決めたのかというと、もちろんタイも考えたのですが、そこには既にたくさんの日系企業が進出されている。それに比べると、ベトナムではまだ何も育っていないし、日系企業も少ない。また、ベトナム人ってすごく日本人と似ているところがあって、人口の85%が仏教で日本と同じ大乘仏教です。それから、識字率が高くて、彼らが日本人と日本の国に対して親密感と尊敬の念を持っているという特徴があります。また、当社で研修したベトナム人スタッフもありました。

最終的には、ベトナムで安い価格で製作したものを日本に持ち込めば競争力が強化され、新たな仕事の受注につながるだろうと考えています。ベトナム工場では、例えばフィリピン向けのセメント会社の集塵機、マレーシアの日系医薬品会社には医薬品の製造ライン設備、日本の製鉄所向けにはスクラップバケット等を製造しています。そういう大きな設備をつくって送っています。あとは工事です。ベトナムではかなりの工事もやっています。

今後、どのようなことを目指すのかと言うと、当社では日本式の品質管理、安全管理、工程管理を進めて、3S（整理・整頓・清掃）を徹底した技術者集団でありたいと思っています。ベトナム、タイだけではなくて、ASEAN 全域で立ち上げていきたいと考えています。ただ、普通の日系企業と違うのは、現場で働く人間を社員として雇用しているのが大きな特徴です。それと日本で60歳の定年を迎えた技術者を積極的にベトナムに送り、ベトナムの若い人たちを指導してもらうこともやっています。さらに、ベトナムから日本

に今でも12名ぐらいが来ているんですが、彼らにマンツーマンで日本の技術を教え、それでまたベトナムに戻していくということを繰り返しています。

海外に進出して実際どうだったかと言えば、ソルテックベトナムを窓口にして、日本で取引のなかった新しいお客さまとの取引が始まりました。それから、やはり生産能力が全然違います。ベトナムでは大体月250トンぐらい作れます。日本の三工場では全部を足してもせいぜい170～80トンしか作れません。日本では大きな仕事の引き合いがあっても受注できませんが、ベトナム工場があればそれをこなせる。日本で受注し、製作をソルテックベトナムが行えば、現場もソルテックでやってくださいということになる。そういう現場の受注件数が非常に増えました。ベトナム人スタッフは真面目で、物覚えが非常に早く、日本人と遜色のない仕事ができるようになっていきます。今後はタイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、カンボジアといった周辺東南アジア諸国向けの製作を進めていきたいと思っています。タイには会社がありますが、そういった地域向けにも、拠点を作っていきたいと思っています。ASEANなどの世界各地から仕事をとっていきたいと思っています。2014年にはタイで工事会社を立ち上げており、さらにカンボジア、ラオス、ミャンマーにも会社をつくっていきたいと思っています。

このところ、東南アジアではインフラ整備が着々と進められています。東西回廊、南部回廊、南北回廊が計画されており、当社にもっとも関係のあるのは南部回廊です。ホーチミンからプノンペンを経て、バンコクからミャンマーのダウエーに抜ける大きな一大交通網です。

10年前は海外へ進出するなんて夢にも思っていませんでした。従業員も、「自分がベトナム、あるいはタイに行くなんて思ってもいなかった」と言います。しかし、行ってみたらそうでもない。長い人はもう1年ぐらい向こうにいて、現地の若い従業員に技術を教えています。ベトナム人たちは年配の日本人の職人を「先生」と呼んでいます。そういうのを見ると、「ああ、いいな。これはなかなかいいな」と思います。そういった交流を今後も大事にしていきたいと考えています。

日本のソルテックは現在、従業員は75人ぐらいですが、そのうちの15人ぐらいは外国人です。韓国人、中国人、ベトナム人、インドネシア人、インド人です。来年4月の新卒採用者は6～7名ですが、全員外国人です。私はそれでいいと思っています。

前田 ありがとうございます。会社に伺いましたら、外国人の方が非常に多くて、多国籍化しているということを実感できました。

海外に活路を！

村元 四郎 株式会社村元工作所 特別顧問

前田 兵庫県で海外進出している企業は、どこか」と人に聞くと、必ずと言っていいほど村元工作所の名前が出てきます。そこで、今日は村元工作所特別顧問の村元四郎さんにお

越しいただいております。

村元 今からお話するのは、約30年前に私が取り組んできた海外展開のことからです。ただ、私は今は特別顧問で、この会社をすでに退職しております。

私は、昭和36年4月に工業高校を卒業し、父の経営する村元工作所に入社しました。当時はまだ海外進出を考える前で、外国為替をあまり意識しておりませんでした。1970年に初めて海外へ行きました。アメリカ、メキシコでした。「世界ってめちゃめちゃ大きいな」と感じまして、「こういうところで仕事をしてみたらどんなかなあ」という気持ちになりました。工業高校卒ですから言葉を覚える機会もなかったんですけど、多少英語が好きだったという程度でございました。

さて、村元工作所は、1935年5月1日に神戸市兵庫区で父が創業しました。現在は神戸市西区西神工業団地内にございます。資本金は8,000万円です。事業は、金属プレス部品加工業、金型製造、それから樹脂成形加工などです。お客さんから「やってくれ」と言われて、何でもやるというのが当社の業務内容です。電子部品の開発等も手がけています。国内の従業員数は出向者を省き140名です。これに対して海外は11,900人ぐらいです。海外の現地法人は8社あります。タイ、フィリピン、シンガポール、インドネシア、マレーシア、アメリカ、チェコの7カ国8社です。タイには2つの会社があります。それから、関係会社は、中国、アメリカ、メキシコ、ベトナムにありますが、最近、ベトナムがなくなりました。

さて、1980年代の中頃から円高傾向がずっと続き、どんどんどんどん世の中が変わってきました。今のみたいなグローバル経済に入ってきたということです。われわれのような小さな町工場も海外に出るはめになってしまった。当時、家電メーカーからいただいていた仕事にはカセット・ラジオ関係がありました。カセット・テープレコーダーが真ん中であって、両端にスピーカーが付いたラジオですが、ものすごく売れた時代がありました。世界中に輸出されて、このときに取引先の大手家電メーカーから、「村元さん、これをシンガポールで作ってよ」と言われました。それで、1978年10月から11月ごろに現地調査におもむきました。ただ、当時は海外進出について何も分からなかったので断りますと、半年後にはこの仕事がなくなりました。当時はビデオ・レコーダーが30万から40万円ぐらいの価格で販売されており、当社も手がけておりました。この消えたラジカセの商売は別に大した痛手でもなく、ビデオ・レコーダーのほうでリカバーできたんです。そして、1985年にはブラザ合意がありました。そのときに当時の社長から「円高を利用した商売を考えろ」と厳命を受けました。円高を利用した輸入をしようと思いたち、1985年10月に香港に行って、金型企業を商社に見つけてもらい取引するようになりました。それが契機となって、翌年には香港で現地法人をつくりました。今で言うM&Aを行いました。現地の人から、「村元さん、あんなくずみたいな会社をよく買うなあ」と言われて、ものの見事に3年～4年後には失敗してしまいました。清算したのです。当時、私は香港にいましたが、日本の本社からは「本業であるプレス部品、金属部品を大量にもっと日本へ輸出してくれ。買いとって、日本へ持って帰ってこい」という命令を受けました。た

だ、私は香港での経験から、「もう他人任せのビジネスは駄目や。村元工作所が持っている技術、経営資源、原資をうまく利用して、自分たちが直接指揮し、本気になってやらなければならない」と思っていました。おりしも、3番目の兄が「マレーシアに工場をつくろう」と言い出しました。ただ、社内では「イスラム教の戒律の厳しいところで会社をつくるのは難しい」との意見もあり、進出先をタイに決めました。1985年暮れのことです。その年の2月か3月に、BOIに申請し、6月に承認を受けて、Muramoto Electron (Thailand) Company Limited という会社をつくりました。この時はBOIで輸出企業としてのライセンスを取りましたので、設備や材料の輸入は全て無税でした。日本から母材を輸入しまして、それをバンコク工場でスリット加工し、使えるようなサイズに落としてもらいました。



村元 四郎氏

バンコクへ出た当時は、借地借家です。わずか300坪ほどの工場も借りる決心ができませんでした。結局、その半分だけ借りて150坪ほどでスタートしました。従業員は60人全員を新規採用しました。20年後のタイ工場設立20周年の折に、たまたま顔を出しますと、そのうち17人が残ってくれていました。そういうことで、タイ工場は現在順調に稼働しています。当初の目標は、材料の月間使用量が300トン、従業員500人、月商15億にすることでした。「年間200億ぐらいの会社にしてください」と当時の社長に厳命され、60人の従業員を採用したところでした。ただ、その頃には3番目の兄にタイの社長を交代いたしました。そののちに円高が急速に進み、1年後には約3万平米ほどあった敷地を全部買い取り大きな工場にしました。現在は従業員数が二百数十名とプレス加工と金型関連の会社になりました。そして、1990年には第一工場の倍の6万平米、2万坪ほどの第二工場をつくることになりました。現在、この工場は村元グループの基幹工場になっています。第一工場はプレス屋の原形をとどめる会社です。そして、第二工場はプレス加工や樹脂成形もありまして、いろんなことをやっています。ここでの従業員はいま二千数百名です。METCOというタイの会社全体では現在、4,600名ぐらいに達しています。さらに、第三工場を2006年に設立しました。約1万坪ほどの工場で、光学系の仕事、インクジェットプリンター、高密度実装機等々を取り揃える最新鋭の工場です。現在の課題は、新しい仕事が増えてもこれ以上業容を拡大させることができないことです。人手不足で、今の四千数百名の従業員を確保するだけで精一杯です。ジョブホッピングも少なくなっていますし、落ち着いてきてはいるんですが、事業を拡大するには大変難しい状況になっていると感じます。

これまでは地域によって賃金が違うので地方に工場を移すことによってコストダウンを図ることができたんですが、今では同一賃金になりましたので地方へ工場移転すれば人は集まるかもしれませんが、ただ、当社は輸出企業ですので田舎のほうに行きますと逆に港が遠くなり運賃が高くなるので、コスト的なメリットがありません。

当社には別にSTCという会社もあるのですが、村元グループの中でこの企業だけが村元という名前が入っておりません。この会社は1995年にできました。実のところタイでは

1992～1993年頃から労働問題が大きくなり、当社もその洗礼を受けました。われわれは大手の下請企業ですから、万が一のことがあってお客さんに部品供給が止まれば大変な迷惑をおかけします。したがって、第二工場とほぼ同じ規模の工場を、バンコクから300キロほど離れたナコンラチャシマに、村元グループで一番大きな3万坪を擁する工場を設立しました。ここでは従業員がいま1,800人ぐらいで働いており、望遠レンズから温度ヒューズ、そして気密端子という、片方が真空、その反対が常温のところをつなぐ単子などを手掛けています。そこではメッキ工程もあります。今では労働争議がなくなり、現在のタイ工場では、両方とも労働組合がありません。労使関係がうまくいっている会社だということで毎年表彰を受けています。

われわれがタイに行った29年前では、材料を現地で集めるのが大変で、全てを日本から輸入しました。「現地調達率が悪いから、海外進出しない」と言う人がおられますが、それは違うんです。調達事情があまり良くないから行くんです。チャンスはそこにあるんですね。私はフィリピンで7年間、それから香港、バンコク、インドネシアと、ずっと新工場の立ち上げをやってきました。そして、それぞれの国の従業員にはみなそれぞれの特徴があります。「どこがナンバーワンか」と聞かれれば、みんなナンバーワンです。村元の従業員は甲乙付け難く、タイではものすごく精度の高い仕事をしています。日本では1%弱ぐらいの不良率でライン直行率は99点何%ですが、タイでは現在それが99.9%までいっています。非常に手先の器用な人たちです。

第二部 パネルディスカッション

タイの優位性について

司会 これより第二部パネルディスカッションを始めます。およそ1時間程度の対談および会場からの質問票への回答をしていただきます。

前田 第二部のパネルディスカッションに参りたいと思います。強調したいこと、あるいは言い残したということがございましたら、お一方ずつ簡単にお話してください。

関 強調したいのは、タイ人のブルーワーカーをバンコク近郊で確保することがやはり困難になってきていることです。同時にミャンマー、ラオス、カンボジアといった周辺国の、しかも生産年齢人口の層が厚い国々から労働者を確保していく必要があることです。ただ、こういった周辺国のワーカーをどのようにしてタイ国内で活用するかという問題があります。バンコクでただ待っていれば彼らがやって来るのかと言えば必ずしもそうではありません。周辺国の労働者を労働力として安定的に活用するためには、彼らを活用できる場所に行かないといけません。そして、この場所がどこかと言えば、現在、急ピッチで工業団地の開発が進められている国境地域です。タイとラオスの国境地域、あるいはタイとミャンマーの国境地域には大規模な工業団地開発が進められており、そこに拠点をもち、そこで周辺国ワーカーになる人材を確保していくことがポイントです。既に実践している大手企業はありますが、中小企業についてもその時期に来ていると思います。つま

り、多くの労働者を必要とする作業、すなわち労働集約的な生産工程を国境地域に持っていきつつ、一方バンコクでは資本集約的かつ知識集約的な部分を残すという、バンコク周辺地域と周辺国との国境地域との間で生産分業をしていく時代に来ているということだと思います。そのことについては、ナルチャーさんも発言されたように、タイの国内事情もその背景にあります。すなわち、タイは中所得者の罫から抜け出さないといけません。そのためには、付加価値の高い事業をタイ国内で進めていくことが必要です。タイはこれまでとは異なるステージに上がろうとしています。ですから、タイ国内では価値を生む事業にシフトし、比較的付加価値を生み出しにくい労働集約的な部分は周辺国にシフトするというかたちが日系中小企業でも求められています。

前田 付加価値の高低差を活用し生産分業を進めていったほうがいいのではないかと思います。ご指摘だったと思います。続きまして、ナルチャーさん、お願いいたします。

ナルチャー 先ほどの話とは別の側面として考えなければならないのは、政治的な安定です。政治的安定に向けては、明確なロードマップが示されています。現在では新憲法の制定がほぼできあがっており、総選挙が2017年末には実施される予定です。政治的にタイは新しい局面を迎えようとしておりまして、これからタイへの投資を検討されるという方々には安心感や信頼感を与えるかと思います。

前田 薛さん、いかがでしょうか。

薛 先ほどは、タイに進出してどうだったのかの説明が不足していましたので補足します。弊社は、タイにBOのTISOというライセンスで進出しています。TISOというライセンスは100%独資でも出られるのですが、制約があって、製造や販売ができません。据え付けや補修、メンテナンスのみしかできないので、どうしても制約があるのです。今後の経営戦略を考えると、もう少し別のライセンスを取らなければならないと感じています。私どもの会社は決まった製品がなくて、いろんなお客さまから一品一葉でもものをつくって現場に納めていくというビジネス・モデルです。タイは0%に近い失業率なので、現場仕事をやるような企業に人は長く残ってくれません。従業員が他の会社に移ってしまうことも多くて、定着が悪いという問題が起きています。それを打開するためにも、特殊なサニタリー配管とかRO膜処理のユニットだとか、そのような方面に特化したものをつくって社員を定着させることが重要な課題だと感じています。いずれにしてもタイとベトナムは近いエリアにありますので、それらが一体となって東南アジア全域を商圈とする仕事をしていく必要があると思っています。

前田 ライセンス取得面での制約とありますが、BOIへのご注文になるのでしょうか。時間があれば、後ほどもう少し補足していただけたら結構かと思います。ジョブホッピングの問題もございました。続いて村元さん、どうでしょうか。

村元 先は1つ自慢するのを忘れていました。実は創業6年目1992年にタイの証券市場に上場できました。タイの上場基準は、創業ののち5年以上の期間は黒字でなければならないのです。われわれは創業以来ずっと黒字でしたので6年目に上場することができました。ただ、日本で未上場の町工場が上場するからには、流通株を半分以上に抑えておこうと考えておりまして、いまだに日本本社が半分以上の株をもっています。

前田 いろいろなお話を伺っているのですが、基本的には人件費が上がったとはいえ、タイは日本企業の立地先として魅力的だということでしょうか。比較優位がまだまだ高いというようなご意見が多かったと思います。

関 日本企業のタイへの進出歴史は、戦前からもあります。そして、戦後の高度経済成長期や1970年代での為替の自由化にともなって、日本企業がアジア諸国にいっそう多くの拠点をもつに至ったわけです。加工組立型産業と言われている自動車、家電のタイへの進出は、ほぼ全てのメーカーと言っていいくらいにあるわけです。大事なことは、日系大手のセットメーカーで働くタイ人従業員の方々が、日本企業の早期の国際化のときにしっかりと働かれて成果に貢献されてきたという歴史があることです。そうしたタイの方々は日本のものづくりのあり方を熟知され、これらセットメーカーが調達する部品の多くが日本の進出中小企業がつくってきたものであるという認識をお持ちです。そうしたタイにおける日系セットメーカーで勤められたタイの方々が今どうされているかということ、実は新しい段階を迎えられています。つまり、独立開業を積極的に行い、自らが代表になって会社を立ち上げておられるのです。そうした方々が自動車部品メーカー、家電部品メーカーの代表となってビジネスを立ち上げられ、日系セットメーカーへ部品供給をされています。これらはタイの100%ローカル企業です。こうした方々は日本のものづくりの方法について非常に大きな価値を見出されています。ジャスト・イン・タイムやトヨタ生産方式に対する絶大なる信頼をお持ちです。日本の中小企業が高い技術を持ち、自動車や家電製品の技術力、品質、コストに大きく貢献していることも正しく理解されています。そうしたローカルのタイ人経営者の方がいま何を言われているのかということ、技術を持つ素晴らしい日本の中小企業と手を組みたい、技術力をもっと向上させるために貢献してほしいということです。まだまだ、タイのローカル企業がつくる製品の100%が日系企業に納められるわけではありません。本当に優れたものだけは日系企業に納めますが、それ以外のものはローカル系、あるいは中国系に販売されます。ですから、日系企業との取引には日系中小企業の協力が必要になっているのです。こうした日系中小企業に対する高い期待感が、これからタイに日本の中小企業が進出していくうえでの最大の魅力だと思っています。

前田 他に発言をお願いできる方、いらっしゃいますか。

薛 タイで成果がまだあまり出ていないのでちょっと申し上げにくいのですが、タイは地理的にみるとインドシナ半島でのちょうど中心にあります。法人税率は今はシンガポールが安いですが、タイも法人税率を下げ持株会社を誘致しようとしており、そのような流れが今後ますます強くなっていくと思います。それが実現すれば、地理的に見てもタイのほうが優位性があるかと思っています。それから、インフラなどはもう日本と変わらないくらいに整っていますし、産業も育ってきており、付加価値の高い産業をどんどん取り入れようとしています。その反面で、現場労働などについては、外国人労働者に任せていくという方向です。そのような分業の方向がうまく進んでいけば、タイが東南アジアの中心になっていくのではないかと私も思っています。

前田 私も時折タイの製造現場に参ります。私が行くのはバンコクから車で1時間ぐらいのアマタナコン工業団地がほとんどです。そのなかに、大田テクノパークという工場ア

パートがあり、そこに東京大田区本社の南武という会社が入っていました。自動車の油圧シリンダーをつくっている会社です。その会社の経営状態が、リーマン・ショックいこう当時思わしくありませんでした。その大田本社を支えたのが、実はバンコク工場でした。どうしたかと申しますと、バンコク工場からインドへ輸出したんです。インドのタタ自動車が当時ナノという小さい自動車をつくっておりまして、非常に売れた時期があったのです。このバンコク工場がナノのシリンダーを作る仕事を受注されました。以前はバンコクでつくったものを日本に持って帰ってくるというビジネス・モデルだったんですが、そのときはタイとインドとの間での FTA を活用して、油圧シリンダー部品をタタ自動車に納入するというビジネスを開拓されました。それが結果として東京本社を支え、去年にはついに横浜へ本社を移転して新しい社屋を建設されています。つまり、バンコク拠点は、もはや日本だけとの関係ではなくて、ASEAN の中でそれをどう活用していくのかという、そのような大きなハブ機能の役割が求められていく。今は日本のみとの間でバイラテラルでものを考える時代ではない。そういう考え方はもはや終わったのではないのかという気持ちが強いのです。

ASEAN というワールドワイドな観点から考えますと、タイをどのようなビジネス展開の拠点と考えていくのか。あるいは、そういう観点からタイ政府にはどのような注文があるのか。そういった辺りをお聞かせいただけたらと思います。

薛 ベトナムについて言えば、やはりタイやマレーシア向けの仕事がいっぱい来るんですよ。タイ国内ばかりではなくて、ASEAN 向けの仕事ってたくさんあると思います。そういう意味では ASEAN 諸国10カ国は切っても切り離せない、つまり1国だけで語るといことはもはやできないと思っています。シンガポールだけでなく、タイにもいろんな情報がたくさん集まりますし4,000数社もの日本企業があります。ベトナムにも多くの日系企業があると言っても1,000社もないですから。多くの企業がタイに出ているので、その情報をいかにうまく察知して、ビジネスチャンスにつなげていくのかと考えますと、タイはまさに宝の宝庫、いろんな情報ネタがいっぱいある国だと考えています。

前田 関さん、ご意見をうかがえますでしょうか。

関 ASEAN のなかでのタイの位置付けということですが、そのことを説明するにあたり、大事なことは ASEAN の10カ国が多様な国々で構成されているということです。一番の経済発展が進んでいるシンガポールから見ますと、10カ国の経済格差はきわめて大きくなります。海側のマレーシア、フィリピン、インドネシアは比較的経済発展が進んでいる国ですが、ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジアというメコン地域の国々はいろいろな影響もあって経済発展が遅れています。ASEAN 経済共同体のなかで、この格差是正にどのように取り組むかについて議論されています。同時に、メコン圏では、交通インフラ、鉄道、高速道路、あるいは港の開発等々が進められています。こうした状況のなかでタイ国内から周辺諸国にどのように向き合うのかということについて、これはおそらく企業の生産しているものが生産材なのか消費材なのかによって異なってくるだろうと思います。生産材、つまり B to B の関係であれば、先ほど申し上げましたようにタイ国内では資本集約的な産業や高付加価値型の産業形成を進めています。他方で労働集約的な部

分は、周辺国との国境地域に持っていかなるを得ない。そういうかたちでの国際分業が進むと考えます。タイでは高付加価値的な産業が育成されようとしており、周辺国を巻き込んだかたちでより広域的な分業が、つまり広域圏でのサプライチェーンをつくりあげていくというようなことが、日系企業や外国系企業を中心に進んでくることになるだろうと考えます。ですから、タイは間違いなく、メコン圏で経済上のリーダーシップをとっていく国になる。一方の消費材については、これはB to Cのビジネスです。タイ国内では中間所得者層が厚くなり、高所得者層も着実に形成されています。したがって、タイ国内で販売される消費材は、高級品がターゲットとなる。最近のバンコク近郊では、健康食品や健康にやさしいもの、あるいは美容や整形系などのニーズが非常に高まってきているということを聞いたことがあります。まさに製造業中心の経済からサービス業へのシフト、つまり産業構造の高度化やサービス経済化が進んでいるということが言えるわけです。そうなりますと、タイにおいてそのようなサービス財への需要が伸びてきます。ただ、周辺国もいずれ経済発展をしてきますから、タイで流行したり、売れ筋のものがそのまま周辺国に売れていくといったことが当然起こります。AECで関税はほとんどかかりませんので、タイのローカル企業はすでに周辺諸国の高所得者層向けにマーケットの拡大を狙っています。私が知っているタイで実績のある旅行会社では、ベトナムやフィリピンなどの周辺国にも拠点をもち、タイで開発した商品パッケージをそのまま現地でも販売を進めています。ですから、タイで流行して来たものがそのまま周辺諸国に受け入れられることになりますから、メコンあるいはASEAN諸国を1つのマーケットとしてとらえることが重要です。つまり、タイは市場拡大の練習場と言いますか、タイでしっかり販売の訓練をして一人前になった企業が周辺国にチャレンジできるようになります。まさにそういう訓練場としての役割をタイは与えてくれるのではないのでしょうか。タイでまず一生懸命鍛え上げて、周辺国でチャレンジする、タイはその舞台になるのではないかと思います。

前田 周辺国へ頑張っ出てみるべきだという積極的なご議論を提起していただいたと思います。ありがとうございました。

質問への回答

国内事情

それでは、18枚もの質問票が寄せられておりまして、それぞれに複数の質問が書かれています。

まず、ナルチャーさん向けにたくさんの質問票がありました。「洪水によるリスクは解消されたんですか」という問いについてはいかがでしょうか。

ナルチャー タイの気候には季節的な変動がありまして、特に北部で毎年雨量が多くなるというのはいつものことなんです。近隣に住んでいる人はそれを予測しているので、例えば床を上げた家をつくったりするわけなんです。2011年に大きく報道された洪水に関して言いますと、これはむしろ政治的な問題ではなかったのかなと思います。つまり、水の管理がまずかったため、市の中心部に水が流れ込んできてしまったということだと考えてい

ます。現在の政権下では、この2011年での洪水の経験を活かし水資源の管理を慎重に行っていますので、そういう問題はもうないかと思われます。万が一そういうことがあった場合には、バンコク周辺のすべての工業地帯には、水の侵入を防ぐ壁などの仕組みができていますので、投資家の方はご安心いただけるのではないのでしょうか。

前田 2つ目の、「プミポン国王ご逝去による政情不安について、コメントを頂戴できれば」ということです。

ナルチャー タイ国民としてはプミポン国王のご逝去は非常に悲しいことでもございましたし、ショックなことでもありました。ただ、個人的にはもっと大きな経済的な混乱もあるうかと思っていましたが、実際には株式相場が2日ほど下がったということぐらいで、今は平常に戻っている状況にあります。国民としては悲しいことではありますが、前に進まなければなりません。今はもう経済的にも他の行政上の分野についても影響があるとはほとんど考えにくいのではないかと思います。

先ほど新憲法の話に触れましたが、制定に向けての手続きもスケジュール通りに進んでおります。このままいけば皇太子がおそらく即位されますので、その日を待っているという状態だと思います。とくに何か大きな変化があるということではないと思います。

投資先としての魅力

前田 3つ目の質問です。BOIによる外資誘致政策の制度変更があり、そのことによる許可や税務処理上の問題が生じるだろうとの予想がありますが、それについてはいかがでしょうか。

ナルチャー 2015年での投資奨励政策の変更ですが、手続上に大きな問題が生ずるということではありません。BOIという機関自体はISOの認証を受けておりますし、申請がされれば40日以内に申請が認められるか、あるいは却下されることになっています。したがって、手続き面が大きく変わったということはありません。もちろん、奨励の内容は変わりますが、進め方はこのままで、これまでと同じです。

前田 さらに、「ASEAN 経済共同体（AEC）が発足したことによって、タイの投資先と



しての魅力は上がりましたか。あるいは、非関税障壁は残っていると聞きますが、その具体例を教えてください」という質問についてはいかがですか。

ナルチャー 非関税障壁が残っていることは認めざるを得ないと思います。もちろんそれぞれの国で特定産業だったり、何かを保護しないといけないということはありません。ただ、AEC だからといって非関税障壁が全部なくなるということではありません。ただ、AEC 発足によって、非関税障壁のかなりの部分が緩和されたといいますが、縮小されたということはあると思います。

公的機関などへの要望

前田 続いて企業経営者お二方に対するご質問です。「公的機関、金融機関に望むこと。こういう施策があったらいいなと望むこと。あるいは、あってうれしかったと思われる施策があればご紹介ください」ということです。

薛 ベトナムへの進出時に、日本政策金融公庫で海外進出をサポートするような制度があっているバックアップをしてもらいました。商工中金にもそのような海外進出向け融資があったと思います。ただ、それと、つきあいの長い信用金庫からも全面的にバックアップしていただいたので、資金的にはさほど問題がなかったと思っています。それと、こういう施策があったらいいなというお話ですが、国による長期保証での返済猶予や普通の中小企業が海外に出やすくするような施策があればうれしいですね。

前田 村元さん、どうでしょうか。

村元 私が現役だったころはバブル景気でしたので、金融機関からはこちらが困るほど「金を貸してあげる」という時代で、借金をいかに少なくするかが課題でした。それから、当時タイにあった公的機関に相談に行ったんですが、全く相手にしてくれませんでした。「あんた、本当にタイに来るの？」とそのような感じで、全然相手にしてくれませんでした。最近では仲良く付き合っておりますが。

前田 コメントのしようがありませんね……（笑）

海外の影響

それでは、関さんへの質問に移ります。1つが「トランプ次期大統領の内向き政策によって、タイ、ベトナムにどういう問題が生ずるのか、どう対応しようと考えべきだろうか」。もう1つの質問は、「タイ進出企業のカンボジアやラオスとのコラボレーションの可能性はあるのでしょうか。連携の可能性はいかがでしょうか」ということです。

関 ASEAN 10カ国で当面の経済政策上の課題についてはブループリントをつくってしまっていて、その方向性を中長期的に決めています。したがって、そのロードマップに従って着実に1歩1歩歩むということだけです。何がどう影響するのかというのはゼロではないでしょうが、少なくともその経済政策について、ASEAN の全体の足並みというか、ロードマップそのものは崩れないと思います。それ以外にも考えるべきことはあるのかも知れませんが、今の段階ではお答えしにくいと思います。

2点目の進出後での周辺国とのコラボレーションの可能性については当然ありえると思

います。私が今日お伝えしたかったのは、タイに進出したからといって、それでももう安泰できるわけではなくて、周辺国を巻き込んだビジネスを展開していかないといけないということでした。ただ、ラオスの首都ビエンチャンはタイ北部のウドンタニという都市から自動車でも1時間半から2時間ぐらいの距離感です。したがって、ビエンチャンであれば、当然ウドンタニとの接点が考えられます。あるいは、カンボジアのプノンペンとタイ国境地域の話をするのであれば、メコン圏の南部回廊があります。そこを見据えた事業展開拠点づくりというのは当然あるわけです。ですから、メコン圏のなかでインフラ開発における国境を越えた連携が当然起きてきます。これについてはいろいろなかたちがあると思います。できるかできないかというより、できるようにならないといけない、ということだと思います。

失業率とサポーティング・インダストリー

前田 残り時間はわずかですので、最後にフロアからのご質問を頂きたいと思います。

質問者1 関先生とナルチャー先生にお尋ねします。関先生のお話では、タイは人手不足で、周辺国から外国人労働者を調達するということでした。日本は失業率3.0%で完全雇用と言っていますが、タイでは現在失業率何%なのでしょう。それから、ナルチャーさんのお話では、「タイには日本のサポーティング・インダストリーが、約4,000社ほどあって」、またタイ資本のサポーティング・インダストリーもそれを支えているというお話がありました。私は20年ほど前の頃には、日本がタイで現地生産するときは中心メーカーが関連サポーティング・インダストリーを10社、20社ほど引き連れてタイへ進出したと聞いています。現在は、タイのサポーティング・インダストリーに占めるタイ国産の比率、国産資本の比率はどのぐらいと考えればよいのでしょうか。

関 いまは手元に最新データがありませんが、数年前で0.6%ぐらいだったと思います。

質問者1 それでは、もう完全雇用ですね。日本では3.0%で完全雇用と言っています。

関 0.6%というのは強調したいと思います。ただ、日本も同じですが、就職を求めているという行為が失業率の大事な指標で、その希望者が職をどのようにして探すのかというのは日本の場合は分かりやすいのですが、タイの場合はなかなか把握できない。0.6%というのは、異常なくらいに数値が低くなっているように見えますよね。ただ、失業率が1%を切っているという認識はおそらく、産業界の共通認識だろうと思います。

前田 サポーティング・インダストリーにつきましては、村元さん、20年前の状況は先ほどの質問者の方のご発言の通りでよろしいでしょうか。タイで現地調達できなくて日本から関連の中小企業を引き連れて行ったというご発言だったんですが。

質問者1 現在、サポーティング・インダストリーに占めるタイ資本の割合は何パーセントぐらいを占めるんでしょうか。

前田 タイ資本企業からの現地調達率という意味のご質問ですね？ JETRO等の調べによりますと、ASEANのなかでは、バンコクへの進出企業の現地調達比率が非常に高いという数字がでています。それでは、そのなかで実際にローカル企業からの調達がどれほどあるのかはなかなか分からなくて、それにすぐ答えられるデータソースは乏しいと思い

ます。私はよくベトナムに行きますが、日系セットメーカーが使える部品としてのローカル企業からの調達比率は、ベトナムの国有企業よりもローカル民营企业からのほうが高いのではないかなと、そのような印象をもっています。

質問者1 交通インフラはバンコク市内においては大変完備していますが、市内から離れると交通インフラが不便で社会インフラも不便だと聞いたことがあります。実際のところはどうかでしょうか。

前田 おそらく政府の方のご発言と民間の方々の実感とはずれがあるかもしれませんね。あくまでビジョンなり戦略目標ということでご理解いただけたらと思います。ただ、やはり、ASEANのなかでタイのインフラは他国と比べれば圧倒的に整っていると私は考えています。

タイの実状と今後

前田 もう一人ぐらいのご質問を承えることができますが。

質問者2 甲南大学教員の金泰虎です。今日は実務家と理論畑の方のお話を聞いて勉強になりました。ただ私は少し印象的にズレがあるんじゃないかなと感じています。つまり、タイがよしと、そういった話は、歴史に全く触れておられないんですね。つまり、なぜタイに進出せざるを得なかったのかを考えると、ベトナムは長い間社会主義国でラオスも同じです。ビルマは、ようやく開放しようとしているわけなんですね。そうすると、日本企業の進出先としては現実にタイしかないんじゃないですか。だから、4,000社の企業も行っています。ドイモイ政策によってベトナムに進出する企業が1,000社というのは、なかなか大変な数字だと私は思います。それで、3人の方々、タイの領事さんは「タイがいいんだ」と言われたんですが、ソルテックの社長さんはどうもそういうニュアンスとして聞きとれない。つまり、ベトナムで成功していると。地理的にもタイのインフラ整備等を考えても、進出先としてはタイがいいんですが、人件費のアップなどで環境がますます悪くなっています。そして、周辺国からブルーワーカーが集まったら、労働現場の責任者は3カ国もの言葉をしゃべらないといけない。こういう不便な状況のもとでも、なお「タイがいいんだ」というのは言い過ぎではないでしょうか。それで、4人の方々にお伺いしたいと思います。村元さんは不便だからチャンスがあるよ、と。つまり、インフラが整備できていなくても、進出するのがいいんだとおっしゃられたんですね。そういう観点から見ると、タイにはもはや進出拠点としての魅力がなくなったんじゃないかと思いますが、いかがでしょうか。

村元 30年前に進出したときは、タイには何もなかったんです。ビジネス・モデルとしては、先ほど申し上げたように、材料をすべて日本から持って来て、それをタイで加工し、できたもののすべてを日本へ持って帰る。シップ・バックする。それでそれなりの利益が得られたのです。人件費が安いし、BOIの恩典もあった。海外で生産すると、日本のコストよりも3割ぐらい安く持って帰れる。運賃を入れても、2割強はコストを下げられる。それこそ円高を利用したビジネス・モデルでした。それから、2000年の頃になりますと、大手家電メーカーさんが出てきました。当時のタイには金属プレス屋さんがほとんど

なかったので、当社に取引が集中しました。これまで日本で取引がなかった大手家電メーカーさんや新しい取引先とどんどん取引ができました。確かに当時のタイには企業立地先としての魅力はほとんどありませんが、今ではその30年間で培ったビジネスで、われわれのビジネスが成り立っているということですね。ですから、今から来る人には、「先行者利益というのがもうほとんどありませんよ」と強調したいですね。

前田 薛さんはどうでしょうか。

薛 先ほどの話のなかで、タイ国の中でも同一賃金になれば、従業員は地方に行く。バンコクにはもういないよということがありました。ベトナムも同じで、いろいろな企業が周辺にできると、わざわざ家族から離れて、ホーチミンなど物価高いところで住む必要はないということで故郷に戻っていく。今ではタイと比べるとマレーシア、シンガポールでは人件費がもっと高いんです。昨年には、物価も高いし、当社はマレーシアに会社をつくることをあきらめました。経済格差は長い目で見ると縮まってくると思いますので、タイにどういういい部分があるか、ベトナムは、ミャンマーはどうなんだと比較しはじめるとなかなか難しい。賃金はベトナムだってどんどん上がっているし、タイよりもベトナムのほうが上昇率は高い。それを言いだすと、インドネシアでは上昇率がもっと高い。したがって、そういう状況を考えれば考えるほど、ASEANを一つの経済ブロックとして考えていくほうがよい。われわれとしてはどこにいても仕事ができるのであれば、それが一番理想的じゃないのかなと思います。そういう意味で、当社はベトナムに製造拠点があり、将来的にはタイに工事会社があり、できればミャンマー、カンボジア、ラオス、ゆくゆくはマレーシア、インドネシア、シンガポールなどASEAN全域をカバーするようにしていきたいと考えています。ですから、タイがいま優位性があるとか、ベトナムに優位性が本当にあるのかというと、そうでもないような気もする。例えば、ベトナムでこれから自動車産業が定着しますかと聞かれても、まず無理です。すでにタイが先行しているし、どう考えてもベトナムで自動車産業が成立するかどうか、伸びる素地はないと思います。そうすると、国際的にも分業するしかありません。私はそれでいいと考えています。

前田 それでは閉会にしたいと思います。本日は多くのご議論をいただきました。感想だけを簡単に申しあげたいと思います。

タイは幸いにして現状ではTPPに参加をしておりませんので、そのような観点からアメリカによる政治的な影響から距離を置けるのかと実は思っていました。ただ、今日のご講演のなかで、タイの主要な輸出先がアメリカやヨーロッパ、日本であるということを伺いまして、これまでの輸出志向の経済成長はやはり一定部分の制約が生じるかもしれないという気がしてきました。イギリスがEUから離脱をする。アメリカが保護主義的な動きをするということになれば、一定程度的影響を受けるだろうと。ただ、しかし、幸いには、タイはASEANの中心的な位置でありますので、タイの立地を活かしながら、周辺国と分業を進め、そして何よりも膨らむASEANの内需を獲得していくのだという戦略も大いにありだろうと私は思っています。欧米向け輸出は短期的には影響を受けるかもしれませんが、域内において圧倒的な中間層が育ちつつありますので、そういった商機を獲得する。そういう意味から製造業、あるいは、流通・サービス業ではタイにまだまだ出て

行くチャンスがあると考えます。しかし、もうすでに相当数の集積がありますので、現地で安いものをつくろうという動機だけではなかなか難しいのかもしれませんが。現地市場の高度化に見合う、つまり、豊かになったタイの方たちに売れるものをつくっていく。安くつくって、大阪に持って帰ってくるというビジネス・モデルはもう終わったと思います。そういう意味では豊かになったタイの方たち、ASEANの方たちに売っていくんだというビジネスはまだまだ有効であるし、今後も期待できるのではないか、そういう観点のご説明をいただいたと思います。これでもって閉会いたします。本日は最後まで熱心に議論してくださいましてありがとうございました。

司会 これをもちまして、2016年度大阪商業大学比較地域研究所国際シンポジウムを終了させていただきます。

（本稿は、2016年11月18日、本学ユニバーシティホール蒼天で開催されたシンポジウムの記録を元に、報告者が加筆・修正をしたものである）