

Topics

経済トピックス

日系企業のアジア戦略におけるタイの位置づけ

上席主任研究員

金 堅 敏



ここ数年、日本では「チャイナプラスワン戦略」の展開やインド、ベトナムブームが見られる。他方、タイは、アセアン諸国連合10カ国の先発組（シンガポール、マレーシアなど）と後発組（ベトナム、カンボジアなど）とのつなぎ目に位置し、日系企業にとって重要な進出拠点であり、自由貿易協定の締結などを通じて高度経済成長を続けている中国やインドとの繋がりも強くなっている。変貌するアジアの経営環境において、タイにおける日系企業の経営実態やそのアジア戦略におけるタイの位置づけについて現地活動をしている7社（A社～G社）を訪問し、確認した結果をまとめる。

経営活動の実態

タイにおける日系企業のビジネスは、これまでの輸出組み立てが中心であったが、現在では、輸出に加え、1) 国内市場開拓に向けた経営活動、2) 自動車を中心とする生産活動、3) 生産・販売から研究開発へ展開の三つの方向に向かっている。1) については、内販拠点の新設や強化が見られる。2) については、3次下請けまでタイ進出が見られる。3) については、開発セクターの設立や独立した R&D センターの新設があった。ただし、生産コストの上昇により、中国やベトナムのように既存拠点の規模拡大はあまり見られない。

今回訪問した販売会社A社では、製品販売機能に技術研修サービス、エンジニアリングサービス、顧客向け開発・設計機能などを備え、製品販売拠点からソリューション提供ベンダーへの変身を図っている。給与水準や給与上昇率の高め設定、上級管理職への現地化の推進、明るい作業環境の整備などを通じて従業員の離職率を低く抑えることができた。また、輸出組立てのB社は製販分離の形態を取っており、タイに進出してから15年の歳月も経ったので、現地調達率は60%に達している。更に、内販の自動車部品（ベアリング）メーカーC社は、タイに製造・販売・研究開発の三位一体の組織を作り上げている。タイに進出してから5年しか立っていないので、現地調達率は低い。B社の100%資本に対してC社は合弁の形を取った。ただし、合弁とは言え、中国のように合弁パートナーへの技術流出懸念はない。B社とC社とも中国の日系企業と比べ大卒の比率が高い。B社は、コスト削減や労働管理の煩雑さを避けるため、派遣社員制度を利用している。給与水準はバンコクにある販売会社や化学素材製造業より低めである。また、両社ともヒトの現地化が課題となっている。工業団地に日系企業等の外資企業の進出が加速しているので、人材流出の懸念がある。

化学素材を生産するD社とE社は、基本的に内販型投資である。資本関係は、100%資本もあれば、合弁企業もある。両社とも製販分離の組織形態を取っている。装置産業であるので技術流出の懸念もあまり聞かれない。アセアン地域での生産ネットワークを活かした生産活動を行っている。素材産業であるので投資額や売上高に対する従業員数は少ない。大卒の比率も高い。技術性や安全性の背景から給与水準も他の製造業より高い。また、D社は、基本給の15%を住宅手当として支給している。高い学歴

Topics

経済トピックス

構造や高めの給与水準と厚い福利厚生などが従業員の離職率を低く抑えることに寄与している。E社は、タイにある5つの生産・販売・研究開発拠点を統括する組織を設立して、自己完結した経営体となっている。そのトップを米国留学経験者のタイ人に任せている。

アジア戦略におけるタイの位置づけ

アセアン地域の活動中心が異なる

総合電器メーカーF社では、1961年に国内市場開拓のためタイに進出したが、70年代からの輸出拠点としては、シンガポール・マレーシアが中心であった。現在、アセアン本部の2兆円あまりの生産高に占める割合は、マレーシアが30%、シンガポールが25%、タイが8~10%、そのほかはインドネシア、フィリピン、台湾、インドなどが占める。現在でもF社の生産がシンガポール・マレーシアを中心となっている関係に変わりはない。人件費高騰はR&Dの強化や高付加価値化でカバーしようとしている。ちなみに、F社のAP本部はシンガポールにある。シンガポール・マレーシアが中心になったのは、1) 地元政府からの投資優遇、2) 言葉が通じること、3) インフラ整備が整っていることなどからである。タイは、すべての条件がそこそ整っているが、優位性が突出しているところはない。最近では、労務問題や政治問題が浮上しているが、中国華南からベトナム、タイ、インド、中近東へのラインに沿った物流・商流・人の流れが加速している。このアーチ型経済地域に合わせてF社はアジア戦略を立て直している。この戦略を推進するために、タイを押さえておかenないわけにはいかないという。

F社の戦略に対して、G社（自動車）のアジア・パシフィック（AP本部）は、2003年にアセアンに移転することになったとき、シンガポールかタイかの選択に迫られた。結局、生産・販売に近いところで設置することによりタイに置くことと決定した。現在、G社（AP）本部には、AP地域の生産・販売・キャッシュフロー管理などの機能を備えているが、2007年4月に購買機能（IPO）もAP本部に移した予定である。

インド・ビジネスに対する評価の相違

F社は、1970年代から、洗濯機、エアコン、TVなどについて生産も販売も失敗した経験があるので、なかなか進まない。代金回収問題もある。現在は韓国系が勢力を拡大させているので、ますます難しくなると認識している。他方、G社にとって、インドの重要性が急速に増してきている。インドでは、四輪の生産台数は、5万台（06年）から10万台（07年）、20万台（08年）の倍増ゲームとなる。二輪も450万台（06年）から500万台（07年）を超える。近いうちに、タイでの生産台数はインドに取ってかわれる。

確認された共通点

両社（F社とG社）ともタイへの進出歴史は40年以上と長い。また、日本人駐在員の多いのも共通である。ちなみに、F社（タイ）の従業員1万9,000人に対して日本人駐在員は170名で、G社（タイ）の従業員5,500名に対して日本人駐在員は300人にも達している。また、タイでの事業経営は基本的に日本側が行っており、JVであっても中国のように技術流出や経営権争いの問題はあまり見られない。更に、両社とも輸出比率が大きいのでパーツ高が収益圧迫の原因となっている。

以上で見てきたように、タイにおける日系企業のビジネス活動は変化しており、また、アジア全体の戦略としてタイを位置づけている動きがある。日系企業には、ブームや風評に乘らず、実態を十分調査してタイビジネスの戦略が求められる。