

生活者目線でもジャパパニーズ・フレンドリーなタイ

日本公庫中小企業事業の取引先現地法人数の1割が進出しているタイ。東南アジア諸国の中では、他の追随を許さない根強い人気を誇る。この背景には日本人駐在員の暮らしを考えた場合のメリットも少なくなくさそつだ。

本稿では、進出先としての魅力が高まっている他の国々との比較も含め、日本公庫中小企業事業のバンコク駐在員が現状をレポートする。



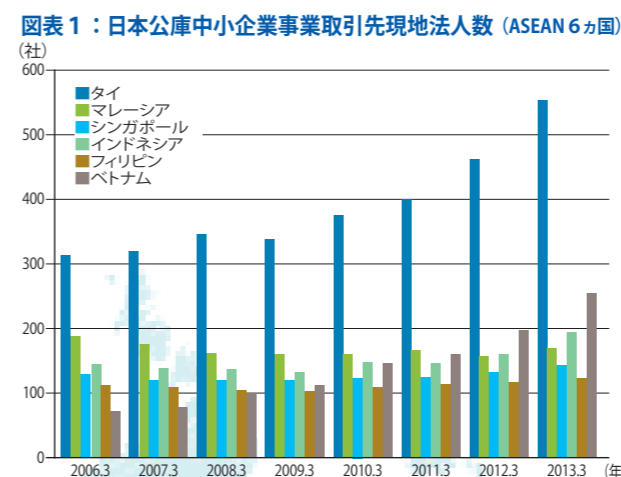
田原 宏 (たはらひろし)
 バンコク事務所 首席駐在員
 1985年4月、中小企業信用保証公庫(現日本政策金融公庫)入庫。総合研究所等で海外調査畑を主に歩む。2010年4月から、インドネシア中央銀行に、JICA 専門家(信用保証/チーフアドバイザー)として派遣。2013年3月からバンコク駐在員事務所へ赴任。

大洪水後も ASEAN 一番人気のタイ

日本公庫中小企業事業の取引先の海外現地法人数は、全世界に約5,600社(13年3月末時点)。それらのうち51%が中国、26%がASEAN諸国へ進出している。ASEAN諸国の中では、タイへの進出が56社と、全世界への進出企業のほぼ1割を占め、2位のベトナム(259社、4.6%)を大きく引き離している(図表1参照)。

タイの投資先としての優位性は、洪水による甚大な被害があつても1〜2年で回復を遂げる経済の強靱さ、充実したインフラ、大手企業の進出と確固とした産業集積等々、メディアなどさまざまな場面で指摘し尽く

された感がある。やや角度を変えて、「生活者」の視点からこの国の首都バンコクを見つめた



日本の生活とほとんど変わらないタイ

海外進出を検討する際には、経済的な側面だけでなく、派遣した職員が安心して暮らせるかという観点も重要になる。

そもそも海外展開を目指す中小企業にとって、どの国に職員を派遣するかは悩ましい問題である。生活環境が激変する外国で、派遣された職員は肉体的・精神的ストレスに耐えていけるのか。海外に支店等があつて、外国勤務はある程度織り込み済みの大企業従業員とは異なり、白羽の矢が立った者

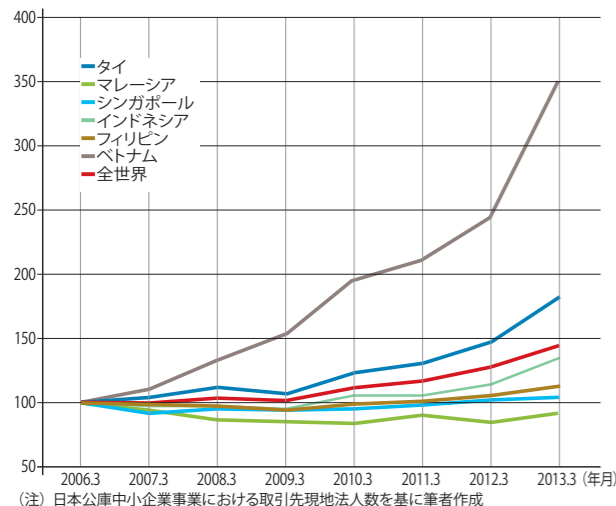
場合でも、経済的側面以上の優位点が認められる。

パーがバンコク市内に複数の店舗を展開しているため、日本食材等も容易に手に入る。子女を連れての赴任の場合には、世界的にも屈指の規模を誇る日本人学校がある。バンコク周辺の工業団地の場合、この快適な首都に住み、職場のある工業団地まで車で通勤し、満足度の高い海外駐在生活が享受できるのだ。

ベトナムへの進出企業数は増加しているが...

このタイに次いで、日系中小企業有力進出先として人気があるのがベトナムだ。'07年以降の6年間で3.5倍

図表2：急増するベトナムへの進出 (2006年3月を100とした場合の指数)



(注) 日本公庫中小企業事業における取引先現地法人数を基に筆者作成

ベトナムほどではないものの、取引先の進出企業数が直近で前年比2割増加となったインドネシアはどうだろうか。

そもそもこの国は、国際協力銀行が毎年実施している「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査」において、中期的視点からの有望事業展開先国ランキングで年々順位を上げている('06年9位↓11年5位。1〜4位は中国、インド、タイ、ベトナムの順)。

また、ジェトロ・ジャカルタによれば、インドネシアを訪れ、投資相談等を希望する日系企業の数はウナギ登りだと

「大国」インドネシアの場合

増加した勢いは衰えを見せない(図表2参照)。この間、リーマンショックがあり、他のASEAN主要国については進出企業数が前年比減少した'09年ですら、増加基調を維持している。しかし、実際に進出を果たした取引先企業や、現地での生活が長い日本人の話

例えば、地下と地上を網羅する大量輸送機関はバンコクではすっかり市民の足として定着しているが、人口1千万にも迫ろうという都市で、地下鉄の本も走っていないのがジャカルタの現状だ。必然的に、この巨大都市での生活は、慢性渋滞との戦いとなる。

「タイ・プラス・ワン」はあるのか

このように見てくると、両国とも、少なくとも現時点ではタイを脅かす存在にはなり得ていない。東南アジアにおける投資先として最も人気の高い国は、遠い将来はともかく、短期的にはタイであり続けることは疑いが無い。ただし、それは、多くの日系企業の海外展開がタイ一國で完結し続けるとい

うことを意味しない。少しずつとはいえ、「タイ・プラス・ワン」、すなわちタイを足がかりとして、あるいは数カ国を含むグローバルな生産・販売体制の拠点をタイを位置付けて、これからの時代を戦い抜いていこうとする企業も現れている。次項で紹介する公庫の取引先企業はその一例である。

日本公庫バンコク駐在員事務所は、ASEAN 10カ国すべてを営業エリアとし、海外展開を志向する多くの企業のニーズにお応えするべく、左記のような活動を行っている。海外戦略推進上のパートナーとして、是非ともお気軽にご利用いただきたい。

バンコク駐在員事務所 (Representative Office in Bangkok)
 住所：9th floor, Park Ventures Ecoplex, 57 Wireless Road Lumpini, Patumwan, Bangkok
 TEL: +66-(0)2-252-5496
 駐在員名：首席駐在員 田原 宏
 駐在員 中田 充郎、柴崎 裕二、津村 慎一

- お取引先に対するサポート**
 - 工場稼働までのスケジュール策定をサポート
 - 現地での諸手続き(税務会計等)に係る専門家紹介
 - 工業団地、企業訪問等の設定・同行サポート
- 現地法人に対するサポート**
 - ニーズに応じた調達手段、調達通貨等の相談対応
 - 現地法人の抱える経営課題等の解決サポート
 - 公庫お取引先限定の勉強会、ビジネス商談会等を開催



バンコク市内の日系デパート

豊富な海外進出経験を活かし、タイをアセアンの拠点に

大田プレジジョン(大田精工株式会社マレーシア法人)



「海外展開で最も重要なのは人材教育」と語る須永社長

社名：Ohta Precision (M) SDN. BHD.
所在地：No 3, Jalan BA/14, Kawasan Perumahan Bukit Angkat, 43000 Kajang, Selangor, Malaysia
代表者名：須永 毅
事業内容：精密切削加工
会社設立：平成6年(1994年)
ホームページ：http://www.ohtaseiko.com/



マレーシア工場外観

東京都大田区に本社を置く大田精工株式会社を中核とする大田精工グループは、カメラ・小型モーター向けの精密小型歯車、半導体製造設備の部品製造を手掛ける機械加工業者である。多品種小ロットに対応して、二コングループやキャノングループをはじめとする多くの有力企業を得意先としており、いまや世界に5拠点(日本、マレーシア、タイ、中国、香港)、グループ全体で約300名の従業員を有するグローバル企業に成長した。

慎重に進めていった海外展開

得意先工場の海外移転に伴い、当社が初めてマレーシアに海外進出を果たしたのは、'94年夏のことだった。初めての海外進出先は、すぐに決まっただけではない。まず、当社は'91-'92年に東南アジア、'93年には中国の投資環境について時間をかけて慎重に調査した。次に、すでに同地に進出している顧客企業からの情報収集を重ね、納得が

いくまで分析していった。最終的には、公庫(旧中小公庫)クアランプール駐在員事務所からの現地情報も参考に、税制上の優遇措置など、当時から日系企業の投資環境が比較的整っていたマレーシアを選択した。念入りな事前調査が奏功し、進出後数年は順調に業容を拡大していった。ところが、5年後の'00年、アメリカ発のIT不況のあおりで業績が悪化。さらに同時期、熾烈な価格競争にも巻き込まれた。

苦境に立たされた当社は、これまで販売拠点ごとに立てていた生産計画を抜本的に見直し、各生産拠点の強みを活かし、大田精工グループ全体で生産を調整する方針に切り替えた。

すなわち、「高精度が要求される試作部品や多品種少量高付加価値の製品は日本本社で、低コストを要求される量産品はマレーシア現地法人で生産する」という棲み分け戦略で、グループ全体の利益を最大化する体制を整えていったのである。



判断していく必要があります。彼らには、常日頃から「自ら考え、行動し、問題解決する力」を身につけるよう指導しています。須永社長は、当社幹部人材の育成方針についてこう語っている。また、大田精工グループ全体を支えている強みは、「技術力」であり、どの現場工員の技術力も、日本と同様に高い水準を目指している。そのために、日本本社の技術者による技術・管理指導も欠かせず行っている。

「現地法人に対してどのように技術・管理指導していくか」、この問題は多くの中小企業にとって悩みの種だと思われるが、ここで当社の特色的な取り組みについてお伝えしたい。

'00年までは、日本本社から技術指導者を長期派遣する制度があった。しかし、高い技術を持つ技術者が長期間抜けることは国内工場にとって大きな損失となったほか、長期にわたり家族と離れ異国の地で暮らすことは、派遣者にとって精神的な負担も大きいことから、数カ月単位の短期派遣に変更した。ところが、今度は研修そのものがうまくいけなくなった。「なるほど教えられた瞬間は、どの国のスタッフも情熱と向上心に目を輝かせているが、技術指導者が帰国すると教えられた内容をほとんど忘れてしまふ(社長談)」からだ。短期派遣だと、研修が細切れになっ

過去の経験、十分に活かしてタイへ進出

次なる海外展開を模索していた須永社長が、国境を越えた市場の将来性に着目し、大きな期待を寄せた国がある。タイだ。なぜなら、タイは、ベトナム、カンボジア、ラオスおよびミャンマー等のアセアン諸国への部品供給基地として拠点となり得るからだ。マレーシアへ海外進出を果たし、ノウハウを積み上げてきた当社には、過去の経験から得た成功のセオリーがあった。

それは、必要な「ヒト・モノ・カネ」をグループ内で融通するなどして、無理せず、小さくスタートさせることだ。'12年、得意先からの後押しもあり、タイに進出した際も、須永社長はこの考えを徹底して実行に移した。

工場は、レンタルによって初期投資を抑制。工場内設備も、マレーシア工場の機械や、中古機械の購入で対応した。資金面は、公庫の海外展開資金も検討しつつ、日本本社およびマレーシア

しまっただ。

そこで当社では、効果的な研修を行うために、一回一回の短期派遣をつなげる「シリーズ化」を始めた。技術指導者が帰国する際には必ず「宿題」を出して、次回派遣のときにその達成度合いを確認することにしたのだ。これにより、現地法人の社員のモチベーションには、明らかな変化がみられるようになった。また、海外展開により国民性の違いや文化の壁を超えることの難しさを痛感している須永社長は、技術と同時に日本の企業文化も合わせて教えることを心がけている。

国境を越えて人々が心を一つに集う大田精工グループが、更なる国際展開によって、益々発展を続けていくことを期待したい。

現地での交渉は現地の人材で

一方で、今回の進出から、さらにもう一つ重きを置いたことがある。現地で会社設立手続きをする際に、政府や銀行等と必要な交渉ができる現地の優秀な人材を見つけることだ。

そこで、須永社長の情報ネットワークの中から探して当てたキーマンが、エンブン氏だ。同氏は、日本の大学および大学院を卒業したマレーシア生まれ

現地法人から借り入れて、機械は一部リースも利用した。

人の面では、タイの工場長には、日本人のマレーシア工場長を派遣し、代わりにマレーシア工場長には日本本社工場の管理者を抜擢するなど、グループ全体の資源をフル活用することでカバーした。また、現場の技術者の問題については、日頃から情報交換しているバンコク事務所駐在員から、海外貿易開発協会(JODC)の技術者派遣制度(派遣経費の4分の3から2分の1を補助)の紹介を受けた。

「公庫は、資金だけではなく、有益な情報も提供していただけるので、大助かりです」と須永社長。

今はまだ、設備のキャパシティの関係で受注できる量は限られているが、仕事は順調に増加してきている。

成否のキギを握るのは現地法人の社員教育

同氏は、語学が堪能なだけではなく、その「気配り・目配り・気働き」はある意味日本人以上だと社長は太鼓判を押す。いまやタイ法人の経営を任せられ、名実ともに当社の大黒柱だ。

大田精工グループでは、生産のみならず販売においても、他拠点と連携した「グループ一体型営業」を推進している。これにより、大企業ではできない小回りが利く営業活動をスピーディーに実行しているという戦略だ。

「この戦略を推進するためには、各国の現地法人幹部社員が、いちいち日本本社の指示を仰ぐことなく、主体的に

日本公庫 中小企業事業の海外展開資金

ご利用いただける方	経済の構造的変化に対応するために海外展開をすることが経営上必要であり、一定の要件を満たす方
ご利用いただける資金	当該事業を行うために必要な設備資金および長期運転資金(海外企業に対する転貸資金を含む)
融資限度額	7億2千万円(うち運転資金2億5千万円)
融資利率 ^(注1,2)	基準利率 ただし、一定の要件を満たす場合は2億7千万円を限度として、特別利率 ⁽²⁾
融資期間	設備資金：15年以内(うち据置期間3年以内) 運転資金：7年以内(うち据置期間2年以内)

(注1) 信用リスク・融資期間等に応じて所定の利率が適用されます。
(注2) 5年経過ごとに金利見直し制度を選択できます。