

タイ 魅力的な投資環境と社会構造の変化により拡大・多様化する市場

タイは産業集積が進み、充実したサプライチェーンや整備されたインフラが企業進出の大きな魅力である。タイ政府も投資奨励策を強化するなど外国企業の誘致を積極化させている。一方、社会成熟に伴う社会構造の変化により市場も変化し、進出する日系企業の様子にも変化がみられる。本稿では、変わりゆく投資・市場環境に着目しながらタイの現状についてレポートする。



レムチャバン港にて船積みされる自動車の様子

魅力的な産業集積・インフラ、政策も後押し

1960年の産業投資奨励法制定以降、タイは積極的に海外からの投資を導入し、日系企業も自動車産業や繊維産業を中心にタイへの進出を開始した。80年代初頭のガス田開発をきっかけに東部臨海地域の港湾や工業団地開発が進み、石油化学や自動車関連産業の集積が進んだ。さらにプラザ合意後の80年代後半は円高を背景に製造業を中心とした日系企業のタイ進出が加速した。

現在では自動車産業を中心とした

チョンブリ、チャチュンサオ、プラチンブリや電子・機械産業を中心としたアユタヤ、石油化学産業のラヨーンなど各地で産業集積が進み、サプライチェーンの充実、道路や港湾、空港といったインフラも整備されており、タイ進出の大きな魅力となっている。

「中進国の罠」を回避し先進国入りを目指すタイ政府は、デジタル産業など次世代産業の導入による産業の高度化を目指す「タイランド4.0」を成長戦略として掲げている。その中で、チョンブリ、ラヨーン、チャチュンサオの東部3県を東部経済回



酒井 勇喜 (さかい ゆうき)
国際協力機構 タイ事務所 企画調査員
アジア地域を中心に開発コンサルタント事業に従事した後、2017年8月よりJICAタイ事務所に民間連携事業の担当として案件形成・監理にあたる。

廊(EEC)に指定し、投資奨励の恩典を追加したり、集中的なインフラ整備をしたりすることで先端技術をもつ外国企業の誘致を積極的に行っている。またタイ投資委員会(BOI)はワンスタートワンストップ投資センター(OSOS)を設けており、投資奨励や許可、輸出手続きなどの情報提供について日本語での問い合わせに対応している。

顕著な非製造業の進出

近年は非製造業の進出が伸びており、2017年10月時点においてタイで確認されている日系企業数計5,444社中、製造業が2,346社(43・1%)に対して、非製造業は2,890社(53・1%)であった。2015年時点との比較では、製造業が199社の増加に対して非製造業が629社の増加と、新たな進出企業数でも非製造業が製造業を上回っており、2000年以降この傾向が継続していることから、今後も非製造業者のタイ進出拡大が予想される。

新たに進出した非製造業のうち約40%が卸売業で、この多くはすでに進出済みの日系製造業者に関連

用が期待される。

周辺国展開の拠点としてのタイ

2015年にASEAN経済共同体(AEC)が発足し、域内経済統合による経済交流の活発化が期待される。また、昨年10月の日・メコン首脳会議で採択された「東京戦略2018」でも確認されたとおり、経済回廊の整備などによるメコン地域内の物流の多様化・効率化も期待されている。ASEAN域内の人口はすでに6億人を超え、中間層と富裕層の増加による市場拡大が予想される中、域内の経済・地理的中心にあるタイはより存在感を増していくであろう。また、社会の成熟に伴う高齢化などタイが現在経験している社会変容・開発課題については今後周辺国が経験するであろうことから、タイ進出は周辺国進出への大きな足掛かりとなる。

するものと考えられるが、増加率でいえば小売業や飲食店、医療・福祉関連のサービス業が目立つ。その理由は第三次産業の伸びが顕著なタイの社会構造の変化によるところが大きい。

社会構造の変化により拡大・多様化する市場

タイでは1人当たりGDPが2007年の3,972・2ドルから2017年には6,593・8ドルに伸び、可処分所得が年間15,000

ドル超35,000ドル以下の上位中間層がすでに全人口の約4分の1に拡大している。2022年までに個人消費支出が30・7%増加するともいわれている。また、女性の社会進出により晩婚化や少子化が進む一方、経済的余裕が生まれ、インターネット普及による情報の多様化とも相まって、人々は多様な財・サービスを求めるようになった。なかでも美容・健康意識の高まりにより、サプリメントや、オーガニック製品などの需要が伸び、健康食品市場は近年9%近くの成長率を示している。そのほかにもフィットネスジムの利用者数や観光やレジャー、語学などの自己啓発に対する需要も拡大している。

一方でタイでは急速な高齢化が進んでいる。65歳以上人口が総人口の7%を超える高齢化社会を2002年に迎え、2022年には14%を超える高齢社会に突入すると予想されている。もともと家族が高齢者をケアする文化が強いタイではあるが、核家族化や共働き世帯が増加したことにより、都市を中心に介護サービスを利用する世帯も増えてきている。タイの大手私立病院を



日本企業が開発した介護支援ロボットをタイの病院に導入している様子

中心に介護事業展開が活発化しており、富裕層向け施設の建設が進められている。日本の介護関連事業者も質の高いサービスや製品を武器にタイ進出をしている。国際協力機構(JICA)では民間企業のビジネスを通じた途上国の課題解決を目的とする「中小企業・SDGsビジネス支援事業」を通し、タイで介護用具やリハビリテーションなど介護関連事業展開を目指す日系企業の支援をしている。急速な高齢化に対応が追いついていないタイの現状で、日本企業の持つ経験やノウハウの活

※1 出所：JETROタイ日系企業進出動向調査 2017年
※2 出所：世界銀行
※3 出所：Euromonitor International World Consumer Lifestyle Database 2006
※4 出所：Bangkok Post 2018年11月13日
※5 出所：Euromonitor International Health and Wellness in Thailand



金型技術のノウハウを生かし、設計・制作・加工のプロ集団が迅速に対応



2015年ナックルリンクプレス300トンを地域初導入



金型製作からプレス加工までワンストップで対応

——会長が事業承継したのはいつ頃でしょうか。

会長 入社して17年後の1986年のことです。義父の会社に入社したものの、自分は経営者の器でない

本社移転が事業拡大の転機に

ころ、同業者からの紹介で大手時計メーカーからの仕事を直取引で受注することができました。最初は時計部品を製造する技術がなく、当時同社が手掛けていたタイプライターの部品を製造していましたが、幸運にも同社の工機事業部に社員を派遣することができ、技術を習得することができました。時計部品の実績を積みむことで他社からも声がかかるようになり、県外の仕事が受注できるようになりました。

「業績がよいのに借金してリスクを負うことはない」と義父にも生前に反対されていましたが、それを押し切るかたちで移転を決め、その年の11月に土地の契約をすることに

思っていたので、このまま義父の右腕として会社を支えたいと考えていました。しかし義父が病に倒れ、急遽後継者になることになりました。

——急な事情で経営者となられて、苦労されたことはありませんか。

会長 ちょうどその頃、本社のあった場所が市街化調整区域に指定されたことで、将来にわたり拡張ができなくなりました。そこで郊外の土地を探していたところ、現在の本社がある一宮町（現・笛吹市一宮町）が工業団地の開発に乗り出すと聞きま

した。

「業績がよいのに借金してリスクを負うことはない」と義父にも生前に反対されていましたが、それを押し切るかたちで移転を決め、その年の11月に土地の契約をすることに

なっていました。

しかし義父が亡くなったことで資金調達が暗雲が立ち込めました。工業団地は10年間売買できないため担保にできないことなどが要因です。一時はどうなることかと思いましたが、公庫の支援もあってなんとか乗り切ることができました。移転できなかったら今の松下製作所はなかったと思います。

タイに進出する時も公庫の「海外展開資金」を利用しました。

——社長が事業承継したのは、どのようなきっかけだったのでしょうか。

松下社長 当初は兄（現・コライト 松下 紘彦代表取締役）が後継者に決まっておりましたが、兄弟が同じ事業に関わらないという会長の方針によつて、私は別の企業で勤めていました。

家族を大切に

文化を持つタイに進出

——1995年、タイにコライト松下を設立し1997年から操業を開始していますが、その背景を教えてください。

会長 当社ではさまざまな部品製造を手掛けてきましたが、1990

しかし、兄がタイに設立した会社が順調に成長したことで、兄がそのままタイに残り、日本の会社を私が継ぐことになりました。会長は65歳になったら会社を譲ると決めており、宣言どおり2006年に事業承継しました。会社を継ぐとは思っていませんでしたが、父が大切に育ててきた事業を引き継ぐことができて嬉しかったですね。



『家族経営』をモットーに100年企業を目指す
松下 慶彦会長（左）と松下 清人社長（右）

家族経営スピリットで タイの地に根付く企業へ

株式会社松下製作所（山梨県笛吹市）

株式会社松下製作所は精密プレス金型の設計・製造からプレス加工までワンストップで提供する事業を展開している。大手企業が生産を海外に移転する中、事業環境の変化に対応するべくタイに「コライト松下」を設立し、現在は従業員が創業時の50名から約800名になるまでに成長させた。特定の企業に依存せず、独立独歩を進めた海外展開の取り組みを中心に松下 慶彦代表取締役会長、松下 清人代表取締役社長にお話を伺った。

技術習得のチャンスをつかみ 新事業へ参入

——松下製作所は2019年で60周年を迎えますが、創業の経緯をお聞かせください。

松下会長 創業者である私の義父は、戦前東京で爆撃照準器の製造に携わっていました。その後、山梨へ戻りましたが、その技術を買われカメラの部品を製造する会社で工場長を務めたのちに、当社を創業しました。

最初は県内の仕事を中心に、レジスターやおもちゃのミシンのプレス金型の下請けをやっていました。

——会長が入社された当時はどんな様子だったのでしょうか。

会長 私は東京で資材関係を扱う仕事をしていたが、創業者の娘との結婚を機に1969年に入社しました。そして東京で働いてきた経験から、このまま県内の事業を続けるだけでは会社が倒産してしまうと危惧するようになりました。

そこで県外の仕事を開拓したと



株式会社松下製作所 代表取締役社長
まつした きよひと
松下 清人

——社長は日本で事業を展開されていますが、今後の展望についてお聞かせください。

社長 当社の事業は時計部品から家電、携帯電話へと主

——海外展開の成果としてはどのようなものがありますか。

社長 松下製作所とコラート松下は別会社として独自に経営していますが、それぞれの事業の成長のために互いに補完しています。コラート松下が設立された当初は、松下製作所が日本で営業してタイでの仕事を取っていました。今はコラート松下の成長が松下製作所の事業を成長させています。コラート松下はプレス加工と金型設計製作業を中心に事業を展開していましたが、バネの製造という松下製作所では持っていない

ムカードも押してこい」と言われたら断れないからです。現地の文化を否定するのではなく、異なる文化であることを前提に、どうしたら不正を防止してうまく運営できるかを考えることが大切だと思います。

——今後公庫に期待することはありますか。

社長 私は公庫の若手経営者の会で会長を務めたことがあった関係で、会員の皆さんにコラート松下の工場を視察してもらい、バンコク駐在員事務所の首席駐在員にもお会いしました。その際にはタイの最新動向などのお話を聞くことができ、大変勉強になりました。こうした情報提供、商談会開催などの支援を引き続き期待しています。

「不易と流行」の理念がものづくり企業を支える

年代に入ってから大手企業が次々と生産拠点を海外に移し、近い将来、国内の生産はすべて海外に移行してしまうのではないかとという危機感を持ちました。

そこで息子たちと相談し、海外に仕事があるなら海外へ進出しようということで、1993年頃からヨーロッパ、アメリカ、アジアのほとんどの国をまわりました。その当時、東南アジアでは部品を日本で生産して現地で組み立てる企業が多かったのですが、関税が20%かかることから、いずれ部品についても現地生産されることになるかとみていました。そこで、当時24歳だった長男にまかせ、取引のあった大手商社や公庫の駐在員事務所への支援を受けながら東南アジア各地を巡って情報を集め、進出先を検討していきました。

——そしてバンコクの北東約250kmの場所にあるコラートに会社を設立しました。

会長 長男が情報収集をする中で、コラートに本社のある大手自動車部品メーカーとつながりができたのがきっかけです。同社のオーナーは資産家で、オーナーの長男と私の長男が英語でコミュニケーションを取っているのをみて、「これからは若い人に会社をまかせるべきだ」と言いつて土地を提供してくれました。



株式会社松下製作所 代表取締役会長
まつした よしひろ
松下 慶麿

当時の海外進出先は中国が主流でしたが、中国の商習慣は、家族経営を掲げる当社にはそぐわないと考えていました。その点、タイは仏教徒が多く、親兄弟を大事にして

と神棚があったからだとそうです。「これほど創業者に敬意を払い、家族を大切にしている会社であれば信頼できる」と考えてくれたようです。海外進出企業は現地で詐欺にあうことも少なくありません。日本企業とも取引のある現地企業の支援は心強いものでした。

独立独歩のスタンスでタイに深く根差す事業活動

——コラート松下は1997年に操業を開始しましたが、どのような方針で事業を展開していたのでしょうか。

会長 コラート松下は特定の事業や取引先に依存せず、独立独歩で経営すると決めていました。また、取引先は日系企業に限定していました。設立当初は社名が知られておらず営業に苦労しましたが、幸い松下製作所の業績が良かったので、タイに根を下ろすつもりで、じっくりと育てていくという姿勢で取り組みました。

日本では法律により中小製造業は守られていますが、海外では小さなミスでもすぐに仕事を引き上げられてしまいます。コラート松下が業績を伸ばせたのは、低価格高品質なもののづくりが取引先に評価され、着実に実績を積んできたからだと思っています。

——商習慣や人材育成で苦労はありましたか。

社長 文化が日本とは違うので、その土地の文化に合わせた仕組みを考えるのは必要だと感じます。例えば、当社は勤怠を管理するのにタイムカードを使っていますが、コラート松下では指紋認証です。タイでは上下関係が厳しく、先輩に「自分のタイ

松下製作所 に学ぶ3つのポイント

- Point 1 専門機関の力を借りて質の高い情報を多く収集し、海外進出の判断材料として活用する
- Point 2 現地の文化を否定せず、文化を前提とした運営を考える
- Point 3 会社の理念と親和性のある地域を進出先に選択する

振り返ると、いつも会長の周りには会長を慕う方々が集まっています。私も会長のように素晴らしい方々に囲まれる経営者を目指し、未来にわたって松下製作所を持続的に存在させるべく尽力していきたいと思っています。

——最後に海外進出を目指す中小企業経営者へのメッセージをお願いします。

株式会社松下製作所

本社：山梨県笛吹市一宮町坪井 1985-1
(いちのみや坪井工業団地内)
代表者名：代表取締役会長 松下 慶麿
代表取締役社長 松下 清人
代表取締役社長 (タイ国コラート松下) 松下 敏彦

資本金：2,000万円
従業員：63名(2018年4月現在)
事業内容：金型設計・製作、精密プレス加工、
治工具設計・製作
会社設立：1959年
ホームページ：http://matsushitass.com/

※当時のクアラルンプール駐在員事務所。2008年10月の日本公庫への統合に伴い、クアラルンプールに代わり、新たにタイのバンコクに駐在員をおくこととなった。

