

日系中小企業を魅了するタイ

微笑みの国「タイ」。この国に日系中小企業の進出が続いている。アセアン域内に所在する日本公庫中小企業事業のお取引先現地法人は、'10年3月末時点で1,080社。その中でも最も多いのがタイ(382社)である。進出業種は、自動車関連を中心に、電気・電子製品、化学、食品、日用品など多岐にわたっている。本号では、日本企業を惹き付けるタイの投資環境等について、日頃から多くの公庫お取引先現地法人と関わっている日本公庫中小企業事業のバンコク駐在員がレポートする。



ショッピングセンターが連なるバンコク中心市街地の様子

海外現地法人の業況調査報告によれば、今後1年間の売上高と利益について、タイ進出企業の8割超が「増加」と回答している。また、当面(1~3年)の経営方針についても7割超の企業が「拡大」と回答するなど、いずれもアセアン域内でトップクラスの成長見通しにある。

順調な経済成長

この背景には、タイ経済の順調な回復と今後の成長への期待感がある。

タイ経済は、'08年9月のリーマンショックに端を発した世界的不況や一連の政情不安による観光産業の減退などにより、'09年のGDP成長率こそ'97-'98年の通貨危機以来のマイナス成長(前年比▲2.2%)に落ち込んだが、'10年の見通しは8月の上方修正を経て同7.5%のプラス成長となっており、先行き経済の見通しは明るい。

充実したインフラ

整備が進んでいるインフラ面も魅力だ。他の途上国と比べ生活面では大きな不自由がなく、工場経営の面でも優位な点が多くみられる。

首都バンコク周辺には整備された工業団地が数多くあり、すでに多くの大手日系企業が進出している。

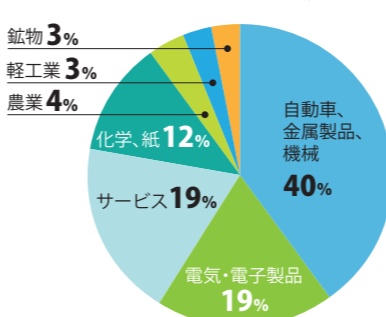
例えば、政府管轄下のタイ工業団地公社が開発している工業団地では、電気、水道、通信などのインフラはもちろん、経営に必要な銀行、ガソリンスタンド、労働者宿舍などの設備も整っているところが多く、事業のスムーズな立ち上げを支援する体制が敷かれている。

政府による積極的なサポート

タイ政府による投資奨励策も外国企業誘致の呼び水となっている。

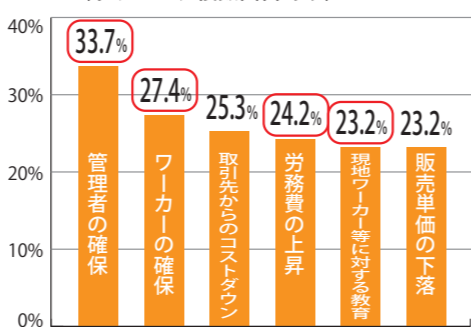
政府管轄下のタイ投資委員会(BOI)では、投資を奨励する業種を

図1 日本からの投資分野 ('04~'09年累計^(注))



出所：タイ投資委員会 (BOI)
(注) 投資奨励分野における BOI 申請ベース

図3 現在直面している問題点(タイ) (トップ5、複数回答あり)



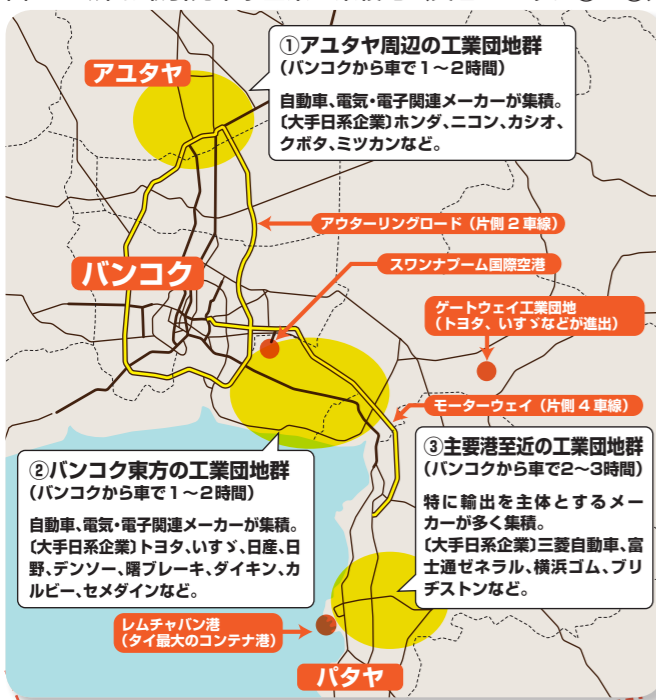
日本の中小企業経営スタイルを活かす

一方で、現地での意思疎通をうまくさせているものの一つが、日本型中小企業経営のスタイルである。トップが工場に常に足を運び、現場の状況を確認する。タイ人の働いている姿を見て、時には声を掛け、時には指導し、時には誉め、励ます。この行為の繰り返しによって、現場やタイ人の何気ない変化に気付くようになる。

トップへの親近感や信頼感が、一緒に仕事をすることを「サヌアック・サバーイ」にさせる。ここに日本人がタイ人と協調し合える大きな素地がある。

次頁では、日本人とタイ人との円滑な意思疎通により効率的な生産体制を築いて、タイ進出を成功させた公庫のお取引先をレポートする。

図2 公庫お取引先中小企業の集積地(黄色のエリア①~③)



大手ではトヨタやホンダなどの自動車関連や電気・電子関連の進出が目立つ。BOIによれば、'04年から'09年における毎年の外国投資・投資奨励業種の認可ペースは、日本がトップの地位にあり続けているという。こうした状況を背景に、公庫のお取引先である中小企業も自動車関連産業を中心として、大手日系企業に追随した進出が多くみられる(主な公庫お取引先の集積地は図2参照)。

また、公庫のお取引先については、ほかにも食品関連、洗剤、手袋、印鑑、バレーボール等のメーカーが進出しているが、中には日本の市場において高いシェアを有している企業も数多くある。

タイ人との協調が成功のカギ

既述のとおり、タイは投資環境が比較的良好で、大手企業の集積も進んでいるが、海外進出を成功させるカギは、現地の人々といかに協調していくかにかかっており、タイも同様である。

以下、タイ現地法人の調査結果やタイ人の気質について触れ、上手に協調していくためのポイントを紹介する。

安価で質の高いタイ人材

前出の「業況調査報告」によると、タイの一般ワーカーの平均賃金は約3万円/月で、ベトナム等に比べれば安価とは言えないものの、日本に比べれば十分低い水準と言える。また、賃金上昇率が

6%と、他のアセアン諸国に比べて低い水準にあることも魅力の一つとなっている。

技術面においてもタイ人の向上は目覚ましい。近年では、労働集約的な産業だけでなく、日本企業のお家芸ともいえる金型生産をタイに移管している企業も多くみられる。

他方、同調査報告によれば、「現在直面している問題点」のトップ5のうち、人事労務に関するものが4項目を占めており、現地経営での中心的課題となっていることも事実である(図3)。

タイ人気質を掴み物事を進める

タイ人は95%が敬虔な仏教徒のため温厚な性格の人が多く、争いごとを好まず公平感を大切にしている。外見も日本人に似ている。仏教の教えもあり、日本人と合う面は多い。

ただし、タイ人氣質も忘れてはならない。タイ人は、何事にもサヌアック(心地よい、楽しい)・サバーイ(簡単・楽であることを大切に)し、お互いがサバーイな気分になれるよう、合理的に物事を進める気質がある。

タイでの生産活動の合理化・効率化を図り軌道に乗せるには、日本人とタイ人との意思疎通を深め、厳しくなりがちな改善活動が、タイ人にとって「サヌアック・サバーイ」となるよう工夫することが重要である。



松倉和之(まつくら かずゆき)
バンコク事務所 統轄駐在員
'86年4月、中小企業金融公庫(現日本政策金融公庫)入庫、シエトロ・ニューヨークセンター派遣、営業推進部国際室長等を経て、'08年10月から現職。

営む外国企業に対し、法人税や資材・機械輸入税の優遇措置を設け、その誘致に力を入れている。

大手の進出も中小企業の呼び水に

こうしたメリットを背景に、タイには、様々な産業の集積が図られている。'04年から'09年における日本からの主な投資プロジェクトをみると、「自動車・金属製品・機械」が40%とトップで、次いで「電気・電子製品」(19%)となっている(図1)。

現地従業員との円滑な意思疎通が成功の秘訣

ミック電子工業タイランド（ミック電子工業株式会社現地法人）



「タイ人社員と力を合わせて、事業拡大に取り組みたい」と抱負を語る宮田社長

社名 Mik Denshi Kohgyo (Thailand) Co., Ltd
所在地 タイ王国 パトゥムターニー県 ナワナコン工業団地
代表者名 宮田 宗親
事業内容 検出スイッチの製造・販売
会社設立 1989年11月
ホームページ <http://www.mik-denshi.com/>（日本本社）



第二工場の外観

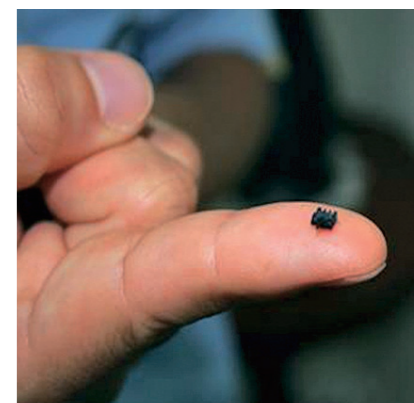
1 時機を得たタイ進出

ミック電子工業タイランドは、検出スイッチの生産で世界トップレベルのミック電子工業株式会社（本社：東京都品川区）のタイ現地法人だ。同社は、ノート型パソコンのDVDドライブ用スイッチなどを手掛けており、日本の本社から仕入れた材料で成形から組立までを担っている。



当社独自の2連形スイッチ

ノート型パソコンのDVDドライブ用スイッチでは世界シェア9割を占める



デジカメ用小型スイッチ

同社の設立は89年。日本はバブル景気で大量の受注を抱えるものの人手が足りず、当時の社長（宮田社長の父）は海外への進出を考えてアジアの諸国をまわった。

タイを訪れた際、どこかフィリピンが合い、すぐに土地を買ってしまつたという。「当時のタイは、人件費が日本の10分の1で、しかも生産は24時間可能。多少歩留まりが悪くてもその分作れば良い。製品の販売価格は日本価格。今思えば、日本もタイもかなりの利益が出ました」（宮田社長）。

2 孤軍奮闘の三年間

ところが、その状況が大きく変わってくる。バブル崩壊で景気が落ち込むと共に日本企業の海外進出が加速。「海外生産価格」が一般的になる中、取引先からのコスト削減要請は

激しくなる一方で、人件費は上昇し、品質不良の発生はもはや許されない状況となった。
'05年、ある大手取引先から品質不良に対するクレームが発生。すぐに、日本から宮田社長当時日本本社の管理部長がタイに駆けつけたが、現場を見て愕然とする。

「通路には仕掛品の山。外には製品や材料がばら積み状態で、10年前の資材が在庫で眠っている。工員はガムを噛んでいるし、ある者は喧嘩まがいの言い争いをしている。当時は社員が3千名近くいたんです。あとで振り返ってみれば適正人員の4倍でした。当時の効率の悪さが想像いただけるでしょう。」

宮田社長はタイに駐在し現場改革に乗り出すことになる。まず、始めたのは「社員間の意思疎通の推進」と「5S活動」だった。ところが社員は動かない。動かないどころか、会社に要求ばかり出して来る。誰一人として協力してくれる者はいない。「社員の意思疎通を図ろうとして、間接部署を大部屋方式にまとめようとしたのですが、机を運ぶ段階になっても誰も手伝おうとしない。結局、自分でやりましたよ（笑）」と当時を振り返る。

5Sの推進のため、毎日、社長が現場をまわり指導していく。それでも指摘した部分しか物事が進まない。

「やる気のある社員はいるのですが、『整理整頓』が『効率的な生産』に結び付くことを理解してもらえなかつたんです」。

3 信念を持って正しい事をする

苦しい年月が過ぎていく。会社にとって「悪い」社員を解雇すると、途端に労働訴訟につながる。時には、内部告発で訴えられたり、脅迫を受けたりもした。

しかし社長を支えていたのは、『自分はこの会社を良くするためにここにいる。自分がしていることは正しい事なんだ。自分を信じ、考えを曲げない』という信念だった。
「石の上にも三年」、ようやく転機



毎日、現場での会話は欠かさない（左は宮田社長）

4 技術を通じた意思疎通の深耕

現在、当社で注力しているのが「品質の安定化」だ。

日本本社と当社で一貫生産をしているため、既に一定の品質安定化は図られているが、それでも更なる品質の向上が求められる。

人の手、人の目には限界があるため、機械化が必要となる。そのためには、



機械化が進む第一工場内の様子

工員に機械を扱う能力を身につけてもらわなければならない。

そこで、今年になってトレーニング教室を新たに設置して、座学と共に、基本的な組み立てや機械操作の研修を行うことにした。日本人技術者が機械の使い方を教え、タイ人が習い、次は彼らが他のタイ人に教える。技術の伝承を通じて両者の意思疎通がさらに深まり、現場のチームワークとなつて成果に結びついてきている。

5 新分野への進出で更なる発展へ

当社の業績は電気・電子部品業界の動向に大きく左右されるため、今後、新たに取り組んでいきたいのが自動車部品業界への参入だ。「自動車にはたくさんのスイッチが

日本公庫(中小企業事業)の海外展開資金

ご利用いただけるか	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か
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)
利率(注)	基準利率
融資期間	設備資金: 15年以内(うち据置3年以内) 運転資金: 7年以内(うち据置2年以内)

(注)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。

日本人社長とタイ人社員の力の結集により、日本の本社との連携も強化しながら、さらに高いハードルを越えていく、当社の今後の活躍に期待したい。

使われている。事業拡大に向け、今年5月に日本公庫から海外展開資金を借り入れた。また、7月にバンコクで開催された公庫主催の『タイ・ビジネス商談会』でも、いろいろな企業と知り合えた。今後はもっと新製品開発にチャレンジして、事業の幅を広げていきたい」と宮田社長は今後の抱負を語る。
今までは「内」を固めることに必死になっていた当社が、いよいよ「外」に打って出る体制ができた、ということだろう。