

Title	タイ日における経済技術移転と企業経営人材雇用問題等の現状と課題
Author(s)	桂, 信太郎; 陳, 葉茹; 井形, 元彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 62-66
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11667
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

桂信太郎、○陳葉茹、井形元彦（高知工科大学）

要約：日本国内は少子高齢化の進行とともに市場は縮小し、いわゆるアベノミクスにより上場大手企業の収益改善から景気はやや持ち直しているものの国債・地方債残額はさらに増加している。中国経済と東南アジア経済の成長とともに、日本企業は欧米の動向を注視しながらも、労働力と市場の確保と顧客創造の側面から、中国および東南アジア経済圏を一体化した経済圏とみなし、どのように戦略的に有利なポジショニングを構築し、同時並行的に自身の組織能力を構築するかという経営判断に直面している。その際、経営者は、短期的視座に基づく対処療法的な経営判断の繰り返しのみに陥ることなく、少なくとも3-5年先の中期的なビジョン構想を持ちながらの意思決定が必要である。こうした経営環境の変化の中で、我々は、欧米はもとより東南アジアと中国と日本を一体経済圏とみなしながらも、企業が常に競争優位な経営戦略のためのビジョン構築には、特に経済技術移転や人材雇用問題等についての詳細な調査が必要であり、公表統計資料や書籍をもとにした文献調査に加えて、関係団体や企業経営の現場にヒアリング調査を行う検証が必要である。本稿では、JETRO や TPA、JTECS、タイ国カシコン銀行などの機関が提供する統計資料や各種データ、書籍などをもとに考察を進め、各機関へのヒアリング調査を行い、課題や問題点を抽出し、現地関係団体における中期的なインターンシップとヒアリング調査を行いながら得られた知見をもとに今後の展望を報告する。

キーワード：タイ日における経済技術移転、人材雇用問題、企業経営上の危機管理、経営戦略、経営管理

1. はじめに

本稿では、まず JETRO や TPA (Technology Promotion Association)、JTECS (Japan-Thailand Economic Cooperation Society)、タイ国カシコン銀行などの関連機関が提供するタイ国に関する統計資料や各種データ、書籍などをもとに、タイ日の現状や関係性、日本企業の進出状況や技術・経済移転の現況を確認しながら考察する。次に、文献調査から得られた知見をもとに、JETRO、TPA、JTECS などへのヒアリング調査を進め、日系企業の進出が進む中で出てきている課題や問題点を抽出して考察する。さらに、筆者の一人の陳葉茹の1か月のタイ国現地 TPA におけるインターンシップとヒアリング調査を行った結果と、ここから得られた知見をもとに、今後の展望を報告する。

2. 日本企業のタイ進出状況

日本企業は、1960年ころから、東南アジアへ目立って進出するようになった。1980年代からは、日系自動車産業企業がタイ進出について本格的に取り組み始めたこともあり、日系企業のタイ国進出企業が大幅に増加している。1997年に起こった通貨危機のため、一時減少に転じたものの、その後のタイ国内経済が回復するとともに近年の日系企業へのタイ国進出は再び増加している。

タイ国は近年も順調に経済成長し、2010年度のタイ国実質 GDP 成長率は7.8%であった。しかし、2011年に起こったチャオプラヤ川流域を中心とした洪水被害により、タイ国経済は大きな被害を受けた。現地企業はもとより日系企業も数多く位置する工業団地が大きな

被害を受けたため、2011年の実質GDP成長率は0.1%となった。しかし、2012年は復興需要や政府の内需拡大政策が功を奏し、国内消費が拡大してタイ国経済は急回復を見せ、実質GDP経済成長率も6.5%となった（数値はJETRO統計資料[1][2]）。

ジェトロ世界貿易投資報告の2013年度版には現時点での情報が掲載されているが、2013年は、国内消費の減速や現地通貨のパーツ高によって経済成長の鈍化がみられるという。タイ国現地への投資額が最も多いのは日本であり、2013年現在も、日本からタイ国への投資額は伸びているという。ジェトロの統計によれば、2011年4月の時点のタイにおける日系企業の進出数は、1,327社（バンコク日本人商工会議所会員数）である。日本企業の進出国として、タイ国は様々な観点から非常に評価が高い。日本政府とタイ王国との関係も良好であり、外務省「海外在留邦人数調査統計（平成24年速報版）」によれば、在留邦人数も約5万人居る。食材、気候、現地人の人柄なども、日本人が比較的滞留しやすいことと関係しているかもしれない。1980年代より、日系自動車大手企業の進出が加速した。例えばトヨタ自動車は、1964年から現地生産を始め、1989年に第2工場を生産稼働、2001年以降は主力工場をタイに移管し本格的に現地生産に取り組んでいる。日経新聞2013年8月26日朝刊によれば「トヨタ自動車は26日、タイで建設中だった「ゲートウェイ第2工場」が稼働したと発表、東部チャチェンサオ県に位置し、乗用車を年8万台生産する。新工場の稼働でタイ全体の生産能力は12%増の77万台体制となる。総投資額は110億バーツ（約340億円）だった」という。現在では、他社も競ってタイ国に進出して現地生産を手掛けているため、タイの自動車市場は日本企業が独占状態であるという。シェア1位はトヨタで約52万台、2位はいすゞ自動車で約20万台、3位はホンダで約17万台、4位は三菱自動車で約13万台、5位は日産自動車で約12万台であるのがおおよその現状という。自動車生産工場の現地進出に伴い、アセンブリーメーカーである1次部品メーカー（Tier 1）、2次部品メーカー（Tier 2）、3次部品メーカー（Tier 3）と続いてタイ国へ進出して現地生産を行っているため、その関連産業のすそ野は広がり、これに伴い必然的に関連企業の駐在員も現地へ在住することになっている。

	生産年	従業員数	主要生産品目	実績（千台）	
タイ	Toyota Motor Thailand Co., Ltd. (TMT)	1964.2	17,344	カローラ、カムリ、カムリハイブリッド、プリウス、ヴィオス、ヤリス、ハイラックス、フォーチュナー	881
	Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd. (STM)	1989.7	3,225	エンジン、プロペラシャフト	-
	Toyota Auto Works Co., Ltd. (TAW)		313	ハイエース	-

図1 トヨタのタイにおける生産拠点（出所：トヨタホームページ）

(http://www.toyota.co.jp/jpn/company/about_toyota/facilities/worldwide/)

3. 日本企業のタイ進出に関する課題や問題点

多数の日本企業のタイ国進出がなされ、企業が集積し、これに伴い駐在員も増え、生活環境も整備されてきている。イオンなどのスーパー、レストラン、居酒屋、ファーストフード（例えば牛丼の吉野家やすき家）など、サービス業系日系企業の進出も盛んに行われ、生活関連産業も充実してきた。その一方で、課題や問題点も指摘されてきている。第1に、

日系企業が進出して集積している工業団地が飽和状態で、例えば今後進出を計画している日系企業の大きなハードルになる可能性が高い点である。これまで見てきたように、タイは東南アジアの生産拠点としても、今後さらに経済成長の見込める ASEAN 諸国の市場拡大を視野に入れても可能性を大きく秘めている国である。このため、様々な現地レポートによれば[5]、造成が完了していないような地区であっても事前予約が入っている状態である。これに伴い、地価の高騰も問題点として浮上しているようである。なお、ジェトロのアンケート報告レポートによれば、これらの企業の多くは、他国に生産拠点を移す予定はないという。結果的に、こうした工業用地の確保や地価高騰などの問題の解消には時間がかかりそうである。第2に、雇用労働面の問題である。とりわけ従業員の賃金上昇による人件費の高騰が製造コスト上昇を招き、企業経営の収益性を圧迫している問題である。近年のタイ国内の失業率は、2005年以降2%を、2010年以降は1%を切っており、非常に低位で推移している。ヒアリングによれば、タイ国の現地の人々は、バンコク周辺地域を中心として、すでに所得水準もかつての超低レベルから脱して一定レベルに上昇してきており、ブルーカラーの工員で働く人材が不足する事態になっている。さらにもまして、現地でのマネージャレベルの人材確保は困難となっており、確保できても例えば3年前後で条件の良い他社に転じるという事態を招いているようだ。現地法人を任せる人材を育てても、他社に引き抜かれてしまう。こうした事態も、人件費高騰問題に拍車をかけているようだ。新規参入企業はさらに人材確保に手をこまねいている。こうした問題は、おしなべて従業員の質の確保や現地人材（ワーカー）の採用難として表面化しており、こうした雇用労働問題のすべてが絡み合った表裏一体の問題点として指摘されている。第3に、政治や社会情勢の不安定性があげられる。現地政府（王国）の政策運営の不透明さ、ひいてはその政策（例えば、出資比率制限などの外資規制）が問題点として指摘されることがある。日本の皇室とタイ国王室の歴史的な親密性からくるタイ日の親密性が指摘されることもあるが、赤・黄の衣服着装への注意喚起などに絡む政変や軍事クーデターや反政府デモの経済活動に及ぼす影響も常に懸念されるままである。しかし東南アジア地域の他国に比べれば政治の安定性は低くないといえるため、タイへの投資が進んでいるということだろうか。

4. タイ国における企業経営上の問題点と危機管理

筆者らは、タイおよびその周辺国に対する日本企業の進出や経済技術移転に関する調査を始めたばかりであるが、筆者の一人の陳葉茹が1か月のタイ国現地 TPA におけるインタビューとヒアリング調査を行った。その間、TPA の活動のヒアリングを行い、タイ国における日本企業進出に関する問題点と危機管理に関する知見を得られた。これらをもとに、今後の展望を報告する。

タイ国政府は、タイ投資委員会 (BOI : The Thai Board of Investment) を中心として、政策的に企業の進出促進を行っている。いまだにタイ国には産業基盤が育成されておらず、海外からの投資を促進することによる産業発展の方向性を志向している。日本からタイ国への直接投資は約 40% であり、これまで大企業はほとんど失敗していない。その一方で、中小企業は失敗する 때가 有る。日本の企業のタイ進出には波がある。戦前は、商社などを中心にタイへ進出していたが、戦後は3回の進出の波があった。現在は第3期と見ることができる。第1期は、1950年代末期から1960年代にかけての時期である。この時期には、繊維や自動車などの日系メーカーが進出してきた。トヨタはすでに見てきたとおりだが、そのほかにも例えば繊維の東レもこの時期に進出してきた。現在でも東レはタイ国内でグループ展開しており、TTH、LTX、TTM、TTS、TPRC、TITL の6社が経営活動を行っている。同社のHPによれば、主要製品およびサービスは、ファイバー (T T S)、テキスタ

イル（L u c k y t e xおよびTTTM）、フィルム、プラスチック（TTS）、貿易（TITL）を手掛けている。第2の波は、プラザ合意（固定相場制⇒変動相場制）の1982年ころである。原因は円高であった。ほとんど大企業（メーカー製造業）である。ここ数年は第3期であり、サービス業・飲食店・中小企業が数多く進出してきた。残念ながら日本でやっていけなくなって進出してきた企業も多い。

日系企業がタイへ進出する場合の苦勞するポイントは、人材不足（特に工場のライン作業）である。原因は高齢化（30～40代が多い。60歳以上10%以上）と失業率が低い（1%未満）点である。また、最近では、ミャンマーが軍事政権時、タイに約300万人のミャンマー人働いていた（正規、不正規どちらのケースもある）。しかしミャンマーの民主化が進んでいる現状では、約300万人帰国することになると、人材不足の悪化の恐れがある。3Kの仕事にはタイ人は従事せず、ミャンマー・ラオス・カンボジア人が出稼ぎにきている。

日系企業で最もうまくいっているのは自動車メーカー。一方で、電機メーカーは苦戦しており、中国企業や韓国企業の安価な製品に押され気味である。今後成功する可能性が高い業種は、付加価値の高い業界であり、労働集約型の産業（繊維等）は採算に合わず成功しないのではないかと。タイ政府の方針はR&Dに着目し、タイのオリジナルの製品などに優遇措置をあたえる方向である。ホンダやヤマハなどがバイクの設計を手掛けるなど、タイで研究開発を進めている企業も多い。労働集約型産業は、周辺国（ミャンマー・ラオス・カンボジア）へ移転している。近年、タイとカンボジア、タイとラオスの国境に、工場団地が増加している。技術指導はタイ人、労働力はカンボジア人という構図。カンボジア・ラオスはインフラが安定しておらず、電力はタイから供給している。

表1. タイ国における企業経営上の問題点と危機管理

カテゴリー	区分	内容	記述
①経営戦略	経営と所有の維持管理	買収防衛策	
		会社登記	
	国際交流と経営	所有権の確保	かなり緩和されている状況
		海外法制度の知識	
②経営管理	調達供給	国・地域との融和	
		組織と人材の確保維持	
	マーケティング	特定取引先への依存	
		外注管理	
③その他管理	雇用	サプライチェーン管理	
		チャンネルの有効性	
		現地製品価格比較	
		人材確保	
	内部統制	熟練労働力確保	
		管理者不足	
		労災事故	安全管理者講習などあり。（陳行ってきました）
		現地人材教育・確保	
	コンプライアンス	労働争議・デモ	特にない
		不正防止	経理の不正沢山あり
訴訟	従業員の誠実性・不正	文化・価値観・考え方の違い EX) 誠実： 日本→仕事を仕上げるまで残業もする タイ→定時で帰宅し、明日にまわす これを不誠実だといえるのか・・・	
	機密保護		
危機管理	訴訟		
	テロ	バンコク：なし マレーシアとの国境であり ⇒イスラム教が多いため、その人たち独立思考 ⇒テロ（お坊さん、警察に対して） 1年間で数百人死亡	
	誘拐防止		
	緊急避難	洪水多い（傾斜が低い⇒水流れない）	
	国外退去	前総理大臣支持派の赤シャツ派による伊勢丹周辺（バンコク）の放火で全焼 駅前交差点でタイヤが燃やされる	

資料：千葉工業大学森雅俊教授の纏められている海外における企業経営リスク管理のチェックリストの主要項目（例えば[7]など）をもとに、筆者らが経営戦略や経営管理雇用問題などの点についてヒアリング調査している知見を図示したものです。詳細はプレゼンで解説します。

5. 小括

日本からタイの経済技術移転はほぼ完了していると見る向きは多い。タイ人による経済的技術的な基礎的知識の習得理解は、かなり進んでいる。TPA は新事業として、タイから周辺国への技術移転を進めている状況である。ヒアリング対象の TPA や JTECs の元にも、ミャンマー人が技術移転を求めて話しを聞きに来ている。ミャンマーの現状は今後成長の可能性はあるが、①インフラが整っておらず、工業団地は二箇所のみがうまくいっている。工場の進出ができない。②軍事政権にもどることを懸念している。製造業の進出は 5 社のみ。サービス業の進出もある。不動産は、値上がりし続けている。日本からタイへの経済技術移転は、飽和しており、今後はタイを拠点に周辺国への展開が注目されている。日本企業や外国企業中心の産業形成であり、タイ自国の内発的産業基盤がない状態である。タイの産業基盤をどう作り上げていくのが課題である。今後は、日本企業によるタイ周辺国および中国への経済技術移転の調査を進めていきたい。これにより、すでに進展している中国への経済技術移転との比較等もふまえ、ベトナムなどタイ周辺国への技術移転の在り方についてもふれることができると考えている。

【引用・参考文献】

- [1]JETRO の HP：タイに関する各種統計資料。
- [2]ジェトロ世界貿易投資報告（タイ編）2013 年度版（2013）。
- [3]社団法人日タイ経済協力協会（理事長愛甲次郎）編『共に歩み共に進んだ 30 年、きづなは海を越えて』加藤文明社(2003)
- [4]盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況 2013 年版』（2013）
- [5]例えば、広島銀行海外拠点レポート 2012 年 2 月「タイの工業団地事情」など。
- [6]森雅俊「海外における企業経営リスク管理」『日本生産管理学会第 38 回全国大会講演論文集』（2013）など。

【著者略歴】

陳葉茹：1993 年千葉市生まれ、高知工科大学マネジメント学部桂研究室 3 回生。タイ、中国、越南、日本における企業移転や技術・経済移転について調査研究している。

桂信太郎：1973 年愛媛県生まれ、愛媛大院博士了（学術博）。2008 年より高知工科大マネジメント学部・大学院起業家コース准教授。著書は『農業ビジネス学校』（丸善 2009）、『地域活性化のためのビジネス方法論』（共編著・高知新聞社 2010）等。日本生産管理学会、日本経営学会、地域活性学会、研究・技術計画学会、日本経営工学会、他、正会員。

井形元彦：1951 年福岡県生、京都大学工学部情報工学科卒、同修士了（情報工学）。1977 年川崎製鐵（現 JFE スチール）入社。2010 年 JFE システムズを経て高知工科大学。技術士（情報工学部門）、科学技術振興機構/研究成果最適展開支援事業専門委員。著書は『IT コンサルティングの基本』（日本実業出版 2009）、『図解でよくわかる SE のための業務知識』（日本能率協会マネジメントセンター 2011）他。日本生産管理学会、工業経営研究学会、正会員。