

# 「これからの日本企業進出と タイ・プラス・ワン」

福田 淳氏

株式会社アークビジネスサーチ（東京）、ARK ENTERPRISE CO., LTD.（バンコク）

## 日本企業は何故タイを目指す——3つの危機を乗り越えた国タイ

タイと日本、現在では切っても切れない関係となっています。タイでの自動車産業はいまや日本企業にとっての重要な拠点、タイにとっても重要な産業となり、両国にとって欠くことのできない存在になっていますし、また家電、デジタルカメラ、光学機器、精密機械などにおいてもタイを拠点にする日本企業が多くなっています。昨年の洪水被害で多くの企業が大きな被害を受けたことで、タイと日本企業・日本社会との密接なかかわりを改めて実感することができました。

日本企業はいつから、そしてどうしてタイがこんなに好きなのでしょう。タイの経済成長が加速される1990年代まで、日本企業がタイに進出する際のメリットとして

1. 比較的親日的である（少なくとも反日感情が無い）
2. 国王制のもとに（東南アジアの中では）政治が安定している
3. 民族・宗教対立が無い（少なくとも表面化していない）
4. タイ人は温和で従順
5. 文化や考え方が日本に似ている、などが挙げられていました。これらは概ね間違いではないと思いますが、タイに実際に住んでいる日本人のみなさんにとっては、そう単純ではないと感じる点もあるのではないのでしょうか。例えば、1、2はともかく、3は南部を中心にイスラム教徒との摩擦はありますし、4、5に至っては日頃タイ人スタッフと接しているみなさんからみると、温和であることはともかく、考え方は日本人と違うところもありますし、いつも“従順”とは言いがたいと感じることもあるかもしれません。

このようなメリットは、後から考えるとあたかもタイに進出することが自然的・合理的であったかのような説明として使われてきたのでしょうか。しかしながら、1980~1990年代にはタイの地位は絶対的なものではありませんでした。当時は台湾への日本企業の進出も多く、マレーシア、フィリピンなども有力な候補で、タイはまだその中の1つ

という存在とってよかったと思います。

タイ政府は積極的に海外からの投資を受け入れる政策を続けており、特に1990年代前半からタイは「工業化」を目指し、自動車産業などの製造業については比較的寛容に受け入れてきました。自動車産業は産業規模が大きく、裾野産業も広いため、主要な日本企業が進出すると、さまざまな企業が同時に進出を始めます。主には関連する部品産業ですが、タイへの進出をサポートする法律や税務関連のサービス、現地駐在員向けの住宅斡旋業や日本食レストラン、スーパーマーケット……というように連鎖的に多くの企業が進出します。これにより日本人に必要なネットワーク・生活の基盤が整い始め、自動車産業に限らず多くの業種・産業がタイに進出することが可能になりました。

2010年代に入り、タイへの進出のメリットは次のようにまとめられます。1. 製品の品質安定性 2. 物流インフラの安定性 3. 日本企業の集積地域 4. アセアンのマーケット規模（2015年 ASEAN 共同体でのタイを軸としたマーケットへの期待感）このうち1~3は過去2~30年にわたってタイと日本が築いてきた関係が反映されています。

このように、日本にとってタイは非常に重要な拠点となり、欠くことができない存在となりました。いまや1980年代の状況とは全く異なっています。1990年以降、タイには1997年の金融危機、2008年のリーマンショック、2012年の大洪水と3度の大きな危機がありましたが、その度に危機をしのぎ、乗り越え、今もなお日本企業の進出意欲は衰えていません。

## 変化する日本企業のタイ進出理由

タイは日本企業の進出先として東南アジアで最も重要な国となりました。しかしながら、タイに進出する理由は変わりつつあります。ここでは日本企業のタイ進出理由の移り変わりとして、そこから見える今後の東南アジア戦略のヒントを探ってみたいと思います。

## 「取引先からの勧誘」から「日本市場の先細り懸念」へと変化

1997年にタイから始まったアジア通貨危機、それ以降の日本企業のタイ進出の動機を私なりにまとめてみたいと思います。私の聞き取り調査を中心としたものですので、少し偏った見方があるかもしれませんが、大きな傾向は掴んでいると考えています。

まず、アジア通貨危機が落ち着き始めた2000年初頭の頃をみると、タイ進出の理由として「取引先からの誘致があったから」という理由が多くありました。前述のとおり1990年代に多くの製造業がタイに進出する中、特に自動車産業はタイでの生産台数を順調に伸ばしていました。通貨危機の打撃後も本格的な生産を視野に入れ、2000年初頭は部品などの関連産業が進出した時期でもありました。

これが2000年代の後半になると、日本の少子高齢化傾向が強くなり、日本国内市場の閉塞感、先細り感が広がり始めます。円高も定着化しており、日本国内での生産・販売増加が難しいことはハッキリしてきます。製造業が軒並み海外に生産をシフトする中で、タイへの進出もさらに進むことになりました。またこのころになると、製造業以外の外食やサービスといった産業も、成長の余地が大きい海外へ進出するようになり、タイへの進出が目立つようになりました。

### 2010年代は東南アジア市場への期待感が膨らむ

2010年代になると、進出の目的がさらに変わってきました。これまで主に「生産拠点」としてのタイへの進出から、「市場としての期待」に変化してきました。2000年代初頭にはタイの一人当たりのGDPは2,000ドル前後でしたが、2010年頃には4,000ドル前後と倍増し、中間層も厚くなりました。タイだけではなく。隣国マレーシアは2010年には一人当たりのGDPが8,000ドルを超えています。東南アジアで最大の2億人を超える人口を有するインドネシアも2010年には一人当たりのGDPが3,000ドル前後と着実に増加しています。このように東南アジアでは2000年代から中間層が増えはじめ、2010年頃からは中間層の多い巨大な消費市場に変わってきています。そこで欧米、日本企業を問わず、生活用品や食品、飲料などさまざまな分野で東南アジア市場への進出が目立つようになってきています。

### 旺盛な消費社会

バンコクは、今や東南アジアを代表する活気あふれる国際都市です。世界の中でもタイは観光立国で年間多くの観

光客が訪れる国でもあります。

バンコクや地方都市ではさまざまな製品が売られており、世界中の小売店、飲食店チェーンがあるのはみなさんもご存じでしょう。例えばスターバックスは日本でもおなじみのカフェです。ここバンコクでも同じです。コカ・コーラー一本が15バーツ（45円程）のバンコクで、スターバックスの一番安いコーヒーが75バーツ（225円程）ですから、値段も“国際価格”で安くはありません。給与水準からするとちょっと高い気もしますが中間層のタイ人にも人気がありいつもにぎわっています。余談になりますが、バンコクのスターバックスのメニューはタイ語、英語、それに加えて日本語での表記があります。観光客も含め日本人が多いということはわかりますが、マーケティング戦略なのか？ または国際都市バンコクで最も英語が苦手なのが日本人という見方もできますので、ちょっと複雑な思いもします。

### 宵越しの金は持たない？ バンコクっ子の消費

タイの経済発展が進み、バンコクが豊かな国際都市に成長したことは間違いありませんが、平均的な給与は日本円に換算すると、10万円以下がかなり多くを占めています。それにしてお金を使いすぎ、と感じる方も多いのではないのでしょうか。

タイ人は流行に敏感です。テレビや映画の影響を受けることも多く、流行っているもの、かっこいいものであれば無理をしても買う傾向があります。最近の良い例がiPhoneでしょう。バンコクでもごく普通に見かけます。また徐々にありますが化粧品なども日本と変わらないブランドを普通に使っています。一方でバイクや自動車、洋服などは“個性重視”、カスタマイズすることが一般的となっています。いずれにせよちょっと見栄っ張りなのがバンコクっ子と言えるでしょう。レストランでも同じで、ワイワイと食事をしながら写真を撮ってソーシャルネットワークのフェースブックやツイッターなどで友達に（ちょっと自慢気に）見せるなどということを楽しんでいます。このようにバンコクっ子はどんどんお金を使って、貯金はほとんどしません。特に若い世代は生まれた時から豊かですので、その傾向が強くなっています。昔の江戸っ子のように“宵越しの金は持たない”タイプも多くなっています。

### バンコクの人々を支える経済状況

このような“宵越しの金は持たない”という積極的な消費は、もちろんタイ人の特性による面もあります。しかし、“無い袖は振れない”というように、その積極的な消

費を後押しする経済状況があるからこそという背景を忘れてはいけないと思います。

タイは日本と違って、物価上昇に伴い賃金も上がるインフレ状態にあります。タイのインフレ率は約3%ですから今100パーツで買えるものでも、来年は103パーツ位になっているわけです。もちろん平均ですから実際には値段が上がるものも、下がるものもあるわけですが、来年まで待つよりはすぐを買ってしまった方が良いと考えるのです。しかも賃金も上がるのが当然だと思っていますので、例えば手の届かないものでもローンで購入すれば大丈夫、という心理になります。このようにして消費が後押しされているのです。日本では過去20年物価も給与も下がるデフレ状態が続いていますので、ちょうど逆のことが起きているのです。

### これからの課題

タイ人気質と好調な経済に支えられているバンコクの旺盛な消費はいつまで続くでしょうか。タイは豊かになったとはいえ、日本などの先進国と比べればまだまだこれからといったところもあります。例えば人々の関心がバイクから自動車に移ってきているように、伸びる余地は十分にありますのでこれからも拡大基調が続くというのが一般的な見方でしょう。

その中で課題を挙げてみると、今後の社会構造的な問題だと考えます。タイの出生率は全国では2.0を切っています。バンコクだけをみると1.0未満という調査結果もあります。タイは急速に豊かになりましたが、同時に先進国が抱える社会問題「少子化」にも直面し、今後長期的には人口が減少していくことになるのです。経済発展の段階では人口が増えることで経済が急拡大する“人口ボーナス”と言われる現象がみられますが、タイはこの人口ボーナスを使い切りつつあり、これからは高齢化社会に向かっていくことになります。成長が鈍化することが懸念されると共に高齢者への社会保障インフラ制度が極めて低いという現実が今後の大きな課題となるでしょう。

とはいえ、これだけの投資やヒトが集まるバンコクの旺盛な消費意欲は今しばらくは衰えないと思います。可能性は少ないですが景気が悪くなると消費も一気に冷え込む傾向があります。そこから回復しようとしても少子化が足を引っ張るということがあり得ないことではないのです。ビジネスを行う上では念のためこのようリスクも考えておくことが必要ですし、今のうちにマーケットを予測し構築しておくことも重要だと考えています。

### ASEANで作ってASEANで売る時代へ

今後はASEAN共同体の結成によって、東南アジアには巨大な市場が出現することになります。これまでのように、日本で開発したものをアジアで売るということを考え直さなければならなくなってきています。もちろんこれからも製品開発の拠点として日本の役割は大きいと思いますが、同時に東南アジアで製品開発や販売計画を作っていく必要性が大きくなっていくでしょう。日本企業のみならず、世界の企業進出はさらにすすみ、東南アジアでも物流インフラが整っていくと人々の生活は豊かになるでしょう。今後タイでは人件費高騰が進むことは避けられないと考えられます。当然、タイも高度化し、生産拠点から開発拠点、仮に一からは開発しなくても、東南アジア向けに製品をアレンジするなどの開発拠点になり、生産拠点はより賃金の低いミャンマーなどに移っていくというのは自然の流れと言えます。

このような中で、私は近江商人の心得である三方よし「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の3つのよしの精神がこれからの日系企業に求められていると考えています。その為には現地ニーズにあった製品開発と販売（現地型の独特な売り方）を現地パートナーと一緒に販路開拓をする事が成功の秘訣といえます。東南アジアの発展は急速で、ASEAN共同体のスタートも間近となっており、この動きに乗り遅れることは日本企業にとって致命的なものになると考えています。

### リスク回避のためのタイ・プラス・ワン

最後に、投資リスクを回避するためには、常にそのリスクを計算し、対策を考えることが基本です。しかしながら、それでもリスクが100%回避できるわけではありません。重要なのは分散投資をすることです。生産拠点、販売市場、これらを複数持つことが重要かつ基本的なリスク回避の方法となります。例えば、タイとマレーシアに生産拠点があれば、タイの洪水リスクの対策となるでしょう。タイとミャンマーに生産拠点があれば、タイの賃金上昇リスクの対策になります。前述した通り、ASEANは今後も発展が期待され、ASEAN共同体によって単一市場化が進みます。このような状況の中、ASEANにはタイ・プラス・ワンの受け皿となる国が多くあります。

世界的なボーダレス化が進む中でも、海外進出がリスクを伴うのは当然のことと言えます。企業が母国にとどまっていればリスクが無い、というわけではありません。日本のように成熟した国家で今後少子高齢化が進む国にとどまるのはそれ自体がリスクといえます。またせっかく海外に

出ても何でも「日本流」で押し通そうとすることもリスクであるといえます。リスクはリスクとして理解し、対応をとることが重要であることは常に変わらない原理と言えます。

これからの日本はアジア地域の現状を正しく理解し、たとえ“モノマネ”からはじめた他国の企業でも戦略的に拡大した企業があることを認める事で「アジア人宣言」が出来ると思います。

それは決して迎合にあらず特に日本の中小・中堅企業は“大企業に飼いならされる事無く”自社に独自の戦略チームを構成し、社長自らが3年後の「ビジョンマップ」を作成し、“ぶれる”事無く、独自の企業色をクリエーションする事が今後のアジア地域のマーケットクリエーションに繋がると信じています。

さらに、日本再生の鍵は魅力的な生産性のある中小・中堅企業のこれからにかかっていると確信しています。