

「タイでの事業展開の経験と今後の戦略」

大榎 俊行 氏

SAHA SEIREN CO., LTD. President

2017年9月講演

1. 総合繊維メーカー・セーレンについて

サハセーレンの大榎です。私は2004年から5年間弱、建設機械メーカーの駐在員としてタイにおりました。その後、福井に本社のあるセーレンのタイ現地法人の主管者として二度目の赴任を始めて3年半になります。タイに合計8年7カ月ですから、一般的な駐在員に比べるとやや長いという感じです。

セーレンの創業は明治22年、今年で128年という歴史のある会社です。ちなみに、日本には410万の企業がありますが、平均寿命は30年。操業100年以上の企業は2万7000社、0.7%だそうです。セーレンは総合繊維メーカーとして連結で約6000人の従業員を抱えていますが、そのうちの4分の1、1400人がタイ人ということになります。

当社の連結売上高は約1,100億円で、自動車シートの素材を作っている車両資材部門が60%くらい、昔ながらの衣料関係が25%、あとは新事業としてのエレクトロニクスなどを手掛けています。

国内の繊維産業の生産量は年々減少しており、生産量という側面では典型的な斜陽産業です。かつての繊維産業は細かく水平分業化された産業であり、セーレンも元は生地の染色を主な事業とする下請け工場でした。それを、企画から製造販売までできる一貫体制を構築し、さらに多角化してIT化を進め、グローバルに進出し、斜陽産業から脱却し、120年以上生き残ってきました。一貫生産はセーレンのDNAになっています。

特に、2005年にカネボウの繊維部門を買収したことが一つの大きなターニングポイントになりました。当時、カネボウはカネボウ化粧品やクラシエ、繊維部門はセーレンへと分割されましたが、産業再生機構からお話があって繊維部門を買収すると発表したら、セーレンの株価が急落したほどでした。このとき、カネボウは創業121年目であり、昭和初期には日本の企業の中で売上高が一番、いまでいうならトヨタのポジションにあったわけです。そういう企業

でもなくなってしまうことがあるわけで、企業の寿命というものを考えさせられます。

そのカネボウの繊維部門ですが、現在ではセーレンの連結売上高の約20%、利益はもう少し多く稼いでいます。カネボウの原糸製造部門がグループに加わったことによって真の一貫体制が完成したことが、セーレンが生き残ってきた大きな理由の一つではないかと考えています。

IT化では、ビスコテックスとって、インクジェットの原理を応用したデジタル染色を30年くらい前から自社開発して行っています。

セーレンの事業内容をまとめると、昔ながらの衣料部門に加えて、車両資材部門、衣料以外のファブリックを扱う環境・生活資材部門、そしてメディカルとエレクトロニクスという5本柱となります。製造拠点は世界中に9カ所あり、タイは1994年から創業しています。

2. サハセーレンは三つの事業を展開

セーレンのタイ子会社であるサハセーレンは、大きく分けて三つの事業を展開しています。一つは車両のファブリック、二番目が車両のエアバッグ、三番目がアパレルです。従業員は、3工場合わせて1400人。1994年に創業し、リーマンショックやタイの洪水などの逆風もあったものの、順調に売り上げを伸ばしてきましたが、2014年頃から、タイの景気低迷の影響もあって、成長という意味ではなかなか厳しい状況が続いています。

シラチャ工場では、自動車用シートのファブリックを製造しています。お客様は日系各社をはじめ、ほぼ全ての自動車メーカーに供給しています。上でも述べた通り、一貫生産はセーレンのDNAであり、自動車用ファブリックも糸から始まって最終工程までを一つの工場で生産しています。最近、シートのファブリックのトレンドはニットから織物に移っており、当社も織物の製造設備に積極的な投資をしています。その一方で、既存のニット設備の稼働率が下がるというジレンマがあります。

バンコクに、当社のファブリックデザイン事務所を設けました。自動車メーカー各社がASEAN、特にタイに研究開発拠点を置いており、それに対応するために、われわれもここで自動車内装材の開発やデザインを行います。

二つ目の事業が、車のエアバッグの縫製です。縫製工場ですから、基本的に裁断と縫製というシンプルな工程ですが、製品は重要保安部品なので、品質保証にかかる工数や労力は一般的な裁断縫製工場とは全くの別物です。品質保証に自社開発による画像処理装置を使っているところが、セーレンならではのといえるでしょう。

三つ目がカビンプリにあるアパレル工場です。製造しているのはトップスを中心としたスポーツウェアです。一つの工場の中で、糸から始まって編立、染色加工、裁断縫製、袋詰めまで行って日本に輸出します。先ほど申し上げたようにアパレル繊維業界は水平分業が非常に進んでいる業界であり、当社のようなアパレル一貫生産のビジネスモデルは、世界でもあまりないといえるでしょう。

3. タイにおける日系企業の歴史と現状

本題である、タイでの事業展開の経験と今後の戦略についてお話しします。海外進出先としてタイを考えた場合、ポジティブな面としてはASEANの中で経済規模がトップクラスということが挙げられます。インドネシアは人口が多いのでGDPも大きいのですが、それに次いでタイが2番目で3800億ドルとなっています。工業国として、また親日国家であって日系投資の長い歴史があります。更に最近では国民所得が増加したため、マーケットとしての魅力もあります。ちなみに、いまバンコクには日本料理のレストランが2000軒もあるそうです。

ネガティブな面では、政情が不安定です。さらに、ビジネスの競争が最近非常に激化しています。また、人件費をはじめとするいろいろなコストが上昇しています。タイの人々は日本人とは考え方が大きく異なるので、そういう中で仕事をするリスクもあります。なお、ASEAN内でタイの人口は4番目、人件費はシンガポールやマレーシアに次いで3番目です。

JETROのデータによると、タイには日系企業が4500社ほど進出しているそうです。その半分为製造業、あと半分为サービス業です。また全体の半数は大企業です。在留届を出している日本人は約7万人で、そのうちの3万人くらいが駐在員であるといわれています。

これは有名な話ですが、バンコクの日本人学校は生徒数2700人で、上海の日本人学校の生徒数が激減したため、現在では世界で一番大きい日本人学校だそうです。私も子どもの運動会に行きましたが、50メートル走では、奇数組は

運動場のこちらから、偶数組は向こう側からスタートして、しかもゴールする前に次の組がスタートするという流れ作業をしなければならないほど生徒が多いわけです。これ以上は生徒数を増やせないためにシラチャにも日本人学校ができ、そちらも生徒数が増えているそうです。

日本からタイへの直接投資額は多く、タイにとっては40年以上にわたって、日本が第1位の投資国です。また、タイにおける日本車のシェアは86%に上ります。日本からASEAN諸国への対外投資でも、タイがインドネシアを上回っています。

日系企業がタイに進出してきた足跡を振り返ると、1985年頃までは、アジアの新たな市場として進出を始めた時期と言えます。その後、2000年頃までの時期に大きく伸びます。日本でバブル景気があったということもありますが、生産拠点として進出をすると、関連する産業もみんな進出していきました。当時、タイは「東洋のデトロイト」と言われていました。

その後、製造業はひととおり進出して、成長が停滞した時期がありました。最近、また伸びているのは小売業やサービス業です。消費が盛んになったことによってタイに新たな市場が生まれ、それを狙って日本から多くの企業が進出しています。タイのGDPは10年ごとに3倍、2.5倍、2倍と増え続けてきましたが、この法則でいくと次の10年は1.5倍となって成長率が鈍化するのかもしれない。

そもそも、企業はなぜ海外へ進出するのでしょうか。まず、新たな市場で販売を拡大するために新興国や米国、欧州などへ出て行くということ。しかし、当社の三つの事業はこれに当てはまりません。2番目として、現地生産によって輸送コストを下げたり為替リスクをヘッジして競争力を上げる。これは当社も該当します。3番目は、顧客がいるところへ出ていく。当社は中間製造業であり、自動車産業やその協力工場に対して納品しており、サプライチェーンの一社として進出しました。最近では、現地生産ができないところとは取り引きしないという自動車メーカーもあります。進出したら仕事を出してもらえる保証があるわけではありません。こうした顧客からの現地生産圧力もあります。また、関連する産業が集積することによって原材料等の調達が可能になるというメリットもあり、われわれのような自動車関連の仕事に携わる企業の多くはこうした事情です。

4番目が生産コストの低減です。安価な労働力を使って加工貿易をする。タイで裁断縫製したエアバッグは、その7割が米国向けです。残りの3割のほとんどもタイのアセンブリ工場を経て米国へ行きますので、全体の9割は米国向けです。また、当社のアパレル工場の縫製品は、完全に

日本向け輸出品です。

ほかにも、将来、日本国内で労働力が不足してものづくりができなくなるリスクはあると思います。また、タイは該当しませんが、貿易摩擦やFTA、TPPなどへの対策として海外に進出することもあるでしょう。

4. 新興国市場で利益を上げる日本企業

タイの日系企業を取り巻く環境が変わっています。かつては、海外事業の基盤を作って経営を軌道に乗せれば、あとは黙っていても利益が上がる時代だったかもしれませんが。しかし、いまでは日本の主要上場企業の海外売上比率は年ごとに上昇し、すでに6割に達しています。特に、新興国市場では売上比率以上に利益を上げています。つまり、新興国市場でどれだけ利益を上げられるかが、日本企業の生命線になっているのです。

その一方で、裾野産業の広がりにあわせて競争が激化し、顧客からの値下げ圧力が高まっています。海外に進出すれば儲かる時代は終わったにもかかわらず、企業にとって海外事業の重要度が益々増加しているゆえに、日本の本社からのプレッシャーは強いというのが現状です。

さらに、海外子会社も本社の連結対象になることで、本国同様のコンプライアンスやガバナンスが求められるようになってきました。しかし、状況が異なるタイで全く同じことを要求されてもなかなか困難という側面もあります。

5. タイにおけるビジネスの課題

現状の課題を挙げてみました。一つ目は経済成長の鈍化です。タイとCLMV（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）における経済成長率の推移のグラフを見ると、タイが一番下になります。また、他の国は6～8%でほぼ安定して成長しているのに対して、タイは年による振れ幅が非常に大きい。いち早く工業化し、輸出が多いため、世界経済の影響を受けやすいとはいえ、直近では3%の成長がやっとです。

タイの自動車の生産台数と販売台数を見ると、販売のほうは2012年まで驚異的な成長を見せたものの、そこから全く伸びず、4年連続で200万台割れです。一方、生産能力は合計300万台あるということで、現在では100万台分の生産能力が余剰となっているのが実情です。こうしたことから、タイはいま、生き残りをかけた競争の時代に入ったといわれています。

二つ目は、いわゆる「中所得国の罠」。これを脱出するためには、イノベーションによる自立的発展とか、産業構造の大転換による内需拡大などが必要といわれますが、いずれもタイにとっては困難なことばかりです。

タイ政府は、長期的に目指すべき経済社会のビジョンとして「タイランド4.0」を掲げました。そこでは、今後20年間で高所得国の仲間入りをするという目標を掲げており、そのために年3.5%の成長を続けるとありますが、かなりハードルが高いと思います。

課題の三つ目が人件費の上昇です。タイの最低賃金は、10年間で2倍になりました。例えば、タイの製造業の人件費比率は5～10%くらいだと思いますが、これが2倍になったら、単純に利益がそのぶん減るということです。当社のタイ、インド、インドネシアの給料をワーカークラスで比較するとタイは4万7000円で、タイが一番高くなっています。

賃金の推移を見ると、平均賃金の伸びがGDPの伸びを上回っており、つまり国の経済成長以上に賃金が上がっています。また、生産性の伸びよりも賃金が上がっているということは、付加価値当りの生産性はマイナスだということです。要するに、製造業において国際競争力は低下しているのではないか。そこで賃金を抑制しようとする、労働争議が起きるといったリスクが増えます。

タイの物価は実感として日本の3分の1くらいであり、平均給与は部長クラスで10万バーツ弱、課長クラスで6万バーツくらいです。乱暴ですがタイでのお金の価値が日本の3倍あると考えると、部長クラスなら年収1500万円、課長クラスで900万円くらいに相当するので、決して貧しいわけではありません。タイから来日する観光客も増えるわけです。ただし、ワーカークラスのことを考慮すると、貧富の差は大きいと思います。ちなみに、日本のサラリーマンの平均年収は420万円だそうですので、生活実感ではタイはそれほど貧しい国ではないと思います。

課題の四つ目は人材育成です。タイでは民間雇用者が34%、公的雇用者を入れても半数弱で、あとの半数は自営業と無職です。日本のように会社勤めが必ずしも一般的ではなく、ある程度年齢がいったら、地方に帰ってリタイアするか自営業になる。タイ人にとって、会社勤めは人生の一局面でしかありません。したがって会社に対するロイヤリティは低く、技能習得や人材育成といった意識は希薄です。また、労働力の売り手市場が、離職率や人件費を押し上げている。私は「転職と給与増のマッチポンプ状態」と呼んでいます。どういうことかという、例えば給料が2万バーツの人が辞めて、2万2000バーツ貰える会社に移ります。会社を移るだけで給料が上がるから、みんながどんどん転職を繰り返す。会社とすれば辞められたら新たに雇用しなくてはいけません。結局、社会全体としての雇用は増えていないのに、給料だけが上がっていく。これがわれわれの悩みの一つです。

また、優秀なエンジニアやアッパーミドルクラスの採用が非常に困難です。しかし、大学進学率は約49%と日本並みで、CLMVの国々に比べたらだいぶ高い。理工系の学生の比率を比べると、タイも日本も33%程度です。では、なぜエンジニア不足なのか。

日本の大学生は男子が56%、女子が44%ですが、タイの大学生は圧倒的に女性が多いらしいのです。そのため、理工系も女子が多く、女性のエンジニアは年齢を重ねると結婚退職や地元に戻ってしまうなどのため、タイではエンジニアが少ないのではないかと私は推測しています。

その他のリスクはいろいろありますが、まずカントリーリスク。それから社内の不正や犯罪、IT犯罪。麻薬汚染。従業員同士のトラブルもあります。この春に、ある日系メーカーの社内でタイ人の従業員同士が喧嘩をして、一人が亡くなるということがありました。また、工場の場合は安全や衛生に対する意識が日本より低いという問題があります。

最近、労使紛争が増えています。製造業の会社の3分の2に労働組合があります。経済成長が鈍化して、以前に比べて昇給が少なくなった影響かもしれません。業種による昇給率の差も小さくありません。われわれのような会社が大手の自動車メーカーと同じくらい出すのは無理です。

タイには政治不安があります。1932年からこれまでに13回のクーデターがあり、私も2回、経験しました。軍政と民政の繰り返しです。ただし、軍事独裁政権のようなところまではいかないので、経済活動や治安などへの影響は限定的です。

2008年にはバンコクの空港を市民団体が占拠するという事件がありました。その日、私は出張先のインドネシアから帰る予定でしたが、やむを得ず、同じタイのチェンマイに飛んだ記憶があります。また、タクシン派による首都封鎖で、都心の百貨店が焼き討ちされたこともあります。2011年のタイ洪水では工業団地が浸水の被害に遭い、日系工場が3メートル以上水没したこともありました。こうした海外ならではのリスクはいろいろとあります。

6. 環境の変化と今後の展開

タイの日系企業は、開発や設計もタイで行い、タイの現地法人が独り立ちできるようにしようとしています。自動車メーカーがタイに研究開発拠点を置いているのは、そういう戦略の表れでしょう。また、消費財を販売しているところは、タイ国内あるいはASEAN内できちんと利益が出るように物流拠点や販売網を整備し、サプライチェーンの強化を図っています。

いま、われわれの会社はコスト増と収益性改善の追いか

けっこをしている状態です。高い生産技術や高度な設備を導入して、圧倒的な生産能力の増強を図ろうとしています。また、生産拠点の一部をタイからタイプラスワン、すなわちCLMVの国々に移転してコスト競争力を確保することも考えています。

タイプラスワン、すなわちタイ近隣のCLMV（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）との間に北部東西回廊と南部東西回廊が整備されつつあり、それぞれに多数の工業団地が形成されています。ベトナムは労働力が豊富で勤勉な国といわれ、進学率も高い。人件費はタイの6割くらいですが、上昇率が非常に高いので、人件費の差はどんどん縮まっています。タイからはコスト面で陸送が難しく、海上輸送が主となります。私の考えでは、2000年代に日系企業の進出ブームがあり、2010年代になって中国、台湾、韓国の大資本がどんどん入ったので、いまからではちょっと乗り遅れた感があります

カンボジアは労働力の確保に苦労があるようです。会社勤めの経験がない人が多いため、会社勤めのルールを初歩から教える必要があるとのこと。さらに、軍政の影響で高等教育を受けた人が少なく、スタッフ探しに苦労するそうです。賃金上昇率も高く、今年は最低賃金が9.3%上がりました。

ミャンマーも労働力が豊富で勤勉ですが、カンボジアと似たような状況です。

ラオスは人口が700万人と少ないのですが、ラオス語がタイ語と似ているため、タイ語でコミュニケーションができるというメリットがあります。ただ、バンコクからは結構距離があり、陸上輸送で12~14時間もかかります。

タイやベトナムにつられて、カンボジアやラオス、ミャンマーも、これから国力の伸び以上に賃金が増加して急速に国際競争力を失う可能性があるかと懸念しています。このようなことから、当社としているいろいろなスタディはしているものの、いまのところ決定打がないといわざるを得ません。

まとめると、海外進出企業を取り巻く環境は変化しているため、海外部門が本国の利益の柱の一つに成長した一方で、かつてのような勢いはもうありません。また、海外でビジネスをするうえではいろいろなリスクがあり、そういったことを見据えて事業を進めていく必要があります。ご静聴ありがとうございました。

質疑応答

A： タイはASEANをどのように考え、どう生かしているのか、先ほどのタイプラスワンも含めて、お考えをお聞かせください。

大榎： 労働力の移動の自由化という話がありましたが、実際には周辺国からタイに違法労働者がたくさん入ってきており、これからもなくなることはないでしょう。一方、例えば医学とかハイテクを学んだ高度人材が周辺国からタイに来るといことも考えにくいので、大きな影響はないと思います。2カ月ほど前に違法労働者の取り締まりがありましたが、結局はまた元に戻っているようです。ASEAN 共同体によって何か有効なことが始まっているという実感は、私にはありません。

B： 2点お伺いします。今日もバンコク中心街に行ってきましたが、確かに親日的というか、日本料理店が多く、人気があるからあれだけたくさんあるのだろうと思いました。しかし、館内の表示や放送はタイ語と中国語が多いのです。東西回廊のお話が出ましたが、南北つまり中国との間に道路ができていよう、中国のプレゼンスが日本よりも大きくなっているような気がしましたが、どうお考えでしょうか。

第2点は、バンコクを中心とした都市圏の人たちと地方との格差をどう見ていらっしゃるでしょうか。

大榎： まず、中国のプレゼンスについて。先日、中国の自動車メーカーがラヨーンに工場を造って操業を開始

したそうですが、いまのところ、タイではそれほど成功しないのではないかと思います。タイでは、品質の面で、車なら日本車レベル、消費財であればタイの人が憧れる欧州のレベルが基準になるとと思いますが、中国製品に対しては、やはり安くて低品質というイメージがあるようです。

影響があるとしたら、これも私見で申し訳ありませんが、政治関係でしょう。中国は、ASEAN の中で南シナ海とは関係のないタイを味方にしたいだろうし、実はタイも米国から、軍事政権だから民主的ではないということで結構たたかれています。そうした状況から、中国に近付いているようです。タイのバランス外交の中で、中国が一定のプレゼンスを発揮する可能性はあるという懸念を持っています。

2点目の格差については、都市と地方の格差もあるし、バンコクの中でも格差があります。格差はどんどん広がっているようですが、一番不思議なのは、タイの人たちは格差社会に対して戦う気持ちはあまりないようです。これからも、みんな豊かに、ゆっくりと変わっていくと思いますが、格差が問題になって分断や闘争が起きるといったことは、当面はないように思っています。