

「タイ市場概況の特性と 日本企業が抱えている課題」

ガンタートン・ワンナワス 氏
株式会社メディエーター 代表取締役

2018年9月講演

1. 日本留学、タイ大使館、そして独立

こんにちは、ガンタートンと申します。私は埼玉大学の機械工学科を卒業し、在京タイ王国大使館に5年近く勤め、経済産業省とタイの工業省の窓口を務めました。担当分野は産業政策や中小企業振興政策、エネルギー、科学技術などでした。2009年にタイに帰国し、現在の mediator co., ltd. という会社を設立しました。仕事の8~9割は日本の公的機関からの受託業務であり、展示会や商談会等のイベントやビジネスマッチングを運営しています。民間企業では、日本経済新聞社（以下、日経新聞）やヤマト運輸との連携事業の仕事をしています。

私と同じくらい日本語が話せるタイ人はたくさんいますが、なぜか独立する人は少なく、その多くは大手企業に就職します。私は、日経新聞の取材やBSテレ東の番組「日経プラス10」に出演し、なぜ日本の小売業がタイで成功しないのかということについてコメントをしました。

イベント関係では、2017年9月にタイにて行った日タイ修好130周年記念のイベントオーガナイザーを務めました。この時は、日本の世耕弘成経済産業大臣や日本人およそ500~600名がタイの首相を訪問しています。また、2018年には中国のアリババ創業者であるジャック・マーがタイを訪れたときのイベントオーガナイザーを務めるなど、オーガナイザーの仕事が増えています。

会社のメンバーは15名で、約半分が日本語を話すタイ人、日本人も3名います。この写真は1年半前のものですが、半分くらいは会社を辞めたか私が辞めさせたかで、もういません。タイでは、従業員が辞めていくのは珍しいことではありません。

これから日本のことやタイのことをフラットに、ニュートラルな立場で俯瞰しながらお話ししますが、文化の違いに良い悪いはなく、あくまでも違いがあるという事をご理解ください。

2. タイにおける日本企業の競争力低下

私は、これまで日本の中小企業がタイに進出するお手伝いをしてきましたが、タイにある日系企業は多くの課題を抱えていることに気が付きました。

例えば、バンコク日本商工会議所は毎年2回ほど在タイ日系企業にアンケートを実施していますが、経営上の問題点という項目を見ると、他社との競争激化、総人件費の上昇、エンジニアの人材不足、国内需要の低迷、さらにジョブホッピングやマネジャーの人材不足などが挙げられました。

私が驚いたのは、これらの問題のほとんどが外部要因であり、自分達でコントロールできるのは品質管理くらいという事です。例えば会社の売上が上がらない時、その原因は景気が悪いからだと言っている様なものです。他社との競争激化にしても、これはタイの会社と競争しているのではなく、日系企業同士の競争です。その裏返しとして、日系企業がタイのローカル企業となかなか取引ができない、あるいはタイに拠点があり需要があっても、その開拓ができないという現状があります。

また、私がとても心配していることがあります。これは、欧米のユニバーサムという企業がタイの大学新卒者約8000名（文系）を対象に行った、就職したい会社のアンケート結果です。1番はGoogle、次いでタイ航空やPTT公開株式会社（旧・タイ石油公社）などタイや欧米の大手企業が続き、トップ100社に入る日本企業は6社しかありません。トヨタの26位が最高で、ユニクロが29位、あとは資生堂、ソニー、ホンダ、パナソニックです。例えば、ここに製造業でタイに非常に貢献しているデンソーやミネベアの名前はありません。三菱や日立もないのです。ちなみに、先ほどのアンケートでは理系も同じような状況で、1位がGoogle、2位がPTT、3位がChevron、トヨタは9位でした。

この結果を見ると、日本企業がこれだけタイに貢献して

いるにもかかわらず、タイ人の新卒は日本企業の存在すら知らないということが分かります。

私は38歳で、カセサート大学付属学校というまあまあ良い学校を出しましたが、同級生で成績がよかった人は一人も日本企業に勤めていません。成績でA～Eとランク分けすると、Aクラスのタイ人は日本企業ではなく、皆欧米やタイの大手企業に勤めています。

こうした状況が続くと、タイにおける日本企業の競争力がどんどん低下していくのではないかと心配です。優秀な人は欧米やタイ、そして中国の企業に行き、台湾や韓国企業にも流れています。人気のない原因を探ると、日本企業の人事制度など様々ですが、とりあえずこういう現状です。

3. タイには二つの国がある

本日のお話は、一つは『タイを知る』ということ。日本語による情報収集には限界があり、現場の情報が不足しています。もう一つは『タイ人を知る』ということ。日本人駐在員と現地スタッフのコミュニケーションの問題です。現地にいるからこそ分かる情報をお伝えしたいと思います。日本のメディアが書かないタイの事をタイ人からご紹介します。

前半のポイントは、以下のとおりです。

- 1 タイには二つの国がある
- 2 物価の感覚、10倍の法則
- 3 タイの官僚はいつも日本に感謝している
- 4 タイランド4.0、タイは日本に何を期待しているか
- 5 タイの農家は私より金持ち

“タイには二つの国がある”ということは全てのタイ人が分かっていますが、常識なのであえて口にしません。これは、所得のピラミッド構造です。図の上のほう、青いところは人口の約20%が富裕層、上流層、中流層です。バンコクおよび首都圏に暮らす人々です。残りの7～8割のグレーのところは農業型社会。地方で暮らす人々です。個別の県民性といったものはほとんどなく、バンコクか地方かという二つに分かれます。

青い部分とグレーの部分の大きな違いは、収入の回数です。青い部分は毎月ほぼ一定額、つまり給料をもらって生活しているタイ人で、20%から多く見積もっても30%。逆に、グレーの部分は、年に数回しかお金が入ってこない。その代わりに、1回あたり何十万、何百万バーツとまとまって入ってくる農業を中心とした社会です。

青い部分の歴史はまだ70年足らずで、戦後の経済成長の影響を受けた層です。グレーの部分は1000年以上の歴史がある、昔からの暮らしです。数百年遡ると青い部分は数%しかなく、彼らの多くは王族や貴族、領主たちでした。残

りの90数%は農家です。他の ASAEAN 諸国も同じ様な構造ではないでしょうか。それが、タイでは70年程度で20%まで増えたのです。

理由は明確です。戦後、経済発展に力を入れようとしたとき、当時のサリット大佐という首相が海外の企業を積極的に誘致しようと BOI (タイ投資委員会 | The Board of Investment of Thailand) という制度を作りました。1950年代の話です。これにより、海外投資を積極的に受け入れたタイは、外国企業の力を借りながら、経済を発展軌道に乗せてきたのです。

そして、この青い部分、経済型社会で暮らすタイ人の事しか、日本のメディアは取り扱いません。グレーの部分である農業型社会のことを書いても面白くならない。ニュースにならないのは、読者つまり日本の皆さんが知りたい事が青い部分だけだからです。タイは食料自給率がとても高く、幸せに暮らす農家の話をしてもニュースになりません。しかし、そこにタイの本当の姿を知るヒントがあります。

多くの日本人は、GDP、人口、経済成長率、最低賃金という四つのマクロな数字で外国のことを判断しがちです。しかし、この四つの数字だけでは、相手の国を真の意味で理解できないのです。

4. 為替レートは3倍、実感は10倍

次は物価の感覚です。為替レート上では日本円がタイパーツの約3倍ですが、現地の物価感覚を正しく理解するためには10倍にしてください。私はタイに戻って9年たちますが、これに気付いたのは帰国して数年後です。大学初任給やペットボトルの水、屋台のご飯、BTSの運賃まで、タイパーツを10倍にして日本円にすると、ほぼ正しい感覚をつかむ事が出来ると思います。

具体例としてカップヌードルを見てみましょう。日本のコンビニでは170円のカップヌードルは、タイに輸入されて約96バーツでした。為替レート上は3倍の約300円です。日本の約2倍の値段がしますが輸入品だから仕方ないと思っていました。しかし、ある日気が付きまして。96バーツなら、屋台の30バーツご飯が3杯食べられる金額なのです。96バーツを10倍すると960円ですが、それだけ払ったら日本では吉野家で牛丼が3倍も食べられます。私ならサイゼリヤに行きます。ドリンクバーを付けて長く居られますから。960円払ってカップヌードルを買う日本人はいないでしょう。

当時輸入品の高価なカップヌードルしかなかったタイですが、その後売り出したタイ版のカップヌードルは15パーツ、10倍すると150円で、日本の160円とほぼ同じ感覚の値付けです。これを3倍の45円と捉えてしまうと、日本人に

は「安い！」と感じてもタイ人の感覚とは異なってしまいます。

では、96パーツと15パーツの差である80パーツが何を作り出すかという、それは市場規模です。先ほどの人口ピラミッドと同じです。私は、96パーツのカップヌードルの市場規模（ターゲット層）はピラミッドの上部20万人程度と考えます。この20万人は富裕層ではありません。この20万人は、10万人がタイ在住の日本人、残りの10万人が私のような日本留学などをしたタイ人です。つまり、カップヌードルの価値を分かっている、96パーツ払ってでも食べたいと思う人の数です。富裕層はいますが、この96パーツの価値は分かりません。

私は埼玉大学で学んでいるとき、風邪を引くと必ずカップヌードルとポカリスエットを買い込んで部屋でじっとしていました。その時の味を覚えているから、懐かしくて96パーツ出そうと思うこともあります。ごくたまにですが、日本人もタイに住むともう買いません。

では、15パーツのカップヌードルの市場規模はというと、たぶん全国の人が買うでしょう。たった80パーツ、つまり3倍すると240円の差ですが、市場規模は20万人から6,000万人に変わります。先ほど、タイには二つの層があるという話をしましたが、所得ごとに人口規模が明確に分かれており、それにより、市場規模も決まってくるのです。

私は日本貿易振興機構（JETRO）の海外コーディネーターをしています。度々東南アジアの中所得層が今後急激に伸びるというニュースを目にします。しかし私は、タイの伸びは非常にゆっくりであって、日本の皆さんの感覚ほど速くはないと思っています。今の経済成長率は3～4%くらいですが、富裕層が5年後に30～40%に増えているかということ、それはないでしょう。

96パーツで売るか15パーツか、日本のメーカーは選択できます。日本で製造してタイに輸出する場合は売価が高くなるので、市場規模が小さいことを分かった上でマーケティングをしなければなりません。もちろん、先ほどのカップヌードルのように、タイで作って、タイ人にとっての適正価格で販売する事で、市場規模を広げる例もあります。

5. 日本企業が撤退した真の理由

三つめの話題です。私が大使館に勤めていた頃、経済産業省との会合によく参加し、JTEPA（タイ国政府貿易センター）の交渉のコーディネーターや通訳もしました。会議の最初に、タイの工業省の大臣や局長は、1997年のアジア通貨危機や2011年の洪水の際に日系企業がタイから撤退せず、操業を続けてくれた事について、必ず謝意を述べていました。例えば洪水の被害に遭ったホンダは、撤退しな

かったばかりか被災者や被害のあったタイ企業に多大な寄付をしました。タイのビジネスパーソンや政府高官は、この時の日本のタイへの貢献をよく覚えています。

日本企業のタイ進出は、50～60年前から始まりました。最初は製造業だったものが、徐々にサービス業の進出へと変化してきました。製造業のタイ進出が飽和状態といわれたのが、ちょうど私がタイに帰国した2009～2010年頃です。その後、2016～2017年頃には日本の中小企業のタイ進出が加速しましたが、厳しい状況が多いのも事実です。50～60年前にタイに進出した企業と2010年以降に進出した企業では、違いがあります。50～60年前にタイに進出した企業は、すでに仕事がある状態でタイに来ました。例えば自動車メーカーです。彼らがタイに進出すると、日本の下請け企業もメーカーからの仕事を得られるので一緒にタイに来て工場を作ります。仕事が確実にあるとわかった状態でタイに進出しているのです。タイで日本人が作ったものを日本人が買うので、100%日本人経営でも良い時代が続きました。

2009～2010年以降に進出した日本企業が大きく異なるのは、仕事のあてがない状態でタイに進出してきたということです。特に2012～2013年には円高が起爆剤となり、日本の少子高齢化による市場縮小から海外への進出が加速しました。

タイ進出を考える日本の中小企業は、タイの会社登記を行うコンサルタントに相談に行きました。会社登記をしてから営業活動をしなないと違法だというアドバイスを受けた中小企業は、そろってタイでの会社登記を依頼しました。しかし、実際に進出してみるとタイの企業に営業に行くわけではなく、営業前の市場調査のようなことをやり続け、3年後には資本金を食い潰して撤退しました。冒頭の在タイ日系企業へのアンケートにあった「競争の激化 71%」とはまさにそのとおり、仕事が取れなかったのです。これが2016～2017年によく見られた事例です。自社の顧客をしっかりと確保していないままタイ進出したがゆえに起こった事例です。私は相談に来られる日本の中小企業の皆さんには、会社登記の前に、進出の意思決定に必要な素材をきちんと調査して集めるべきと伝えています。

とは言いつつも、タイは引き続き日本企業にとって重要な製造拠点の一つです。特に昨今はタイがCLMVT（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム、タイ）の中心拠点として注目されています。また、2010年以降はサービス業のタイ進出が目立っていますが、製造する場所から販売する場所へ、消費市場としてのタイの魅力が増えました。ちなみに、タイの商務省に登録している在タイ日系は約1万社ですが、2017年にJETROが1社ずつ電話して確認し

たところ、実際に活動していたのは5,444社でした。2014年の4,567社から、少し増えています。登記だけして活動の無い企業も多く存在しているのがわかります。

6. かつては日本だけ、今は各国が進出

次は、タイランド4.0と東部経済回廊（EEC：Eastern Economic Corridor）のお話です。タイ政府は、産業の高度化を図るため10の分野を重点産業と位置付けていますが、それらは大きく二つのグループに分かれます。一つはタイの既存産業分野であり、自動車、電子・家電、観光、食品加工、農業技術です。もう一つはまだタイにはない産業で、産業用ロボット、デジタル、医療・健康、航空・物流、バイオインダストリーです。

ここから、タイ政府の二つのメッセージが読み取れます。一つは、最低労働賃金を魅力とした労働集約型の産業は、もうタイには必要ないと明言しているということです。そうした労働集約型の産業は、隣国のミャンマーやラオス、カンボジアを利用し、陸路を活用してタイとつながるタイランド・プラス・ワン構想を利用することができます。もう一つは、産業の高度化は自分たちではできないから海外の力が欲しいというメッセージです。まだタイにはない5分野の産業は、BOIを使って外国企業に投資してもらおうという狙いがあります。50年前にBOIを作って海外投資を呼び込んだ時と発想は同じです。

ただし、自分たちではできないから助けてほしいというメッセージは、日本だけに向けられたものではありません。航空産業ではアメリカのボーイングやエアバス、デジタル産業では中国のアリババなどがタイ進出を強めています。50年前と大きく異なる点は、投資元の種類です。50年前のタイへ投資した国の代表は日本でした。しかし、近年では、中国、韓国、台湾、欧米の他、地場の企業、タイのローカル企業の力が強くなってきています。タイで力をつけた財閥企業は、多国籍企業の買収にも乗り出しています。50年前の感覚とは大きく変えなくてははいけません。

7. 所得格差を気にしない「タイランド1.0」

タイ政府は「タイランド4.0」という話をよくしますが、ここでは「タイランド1.0」のお話をします。私は2年前に、バンコクの東に位置するラヨーン県に調査に行きました。ラヨーン県（人口約70万人）は多くの農園や工業地域を有し、GPP（県内総生産）はバンコク都（人口約820万人）に次いで全国2位です。第二の都市はチェンマイと思われるがちですが、実はこのバンコクよりも東側の3県、ラヨーン県、チョンブリー県、チャチューンサオ県は、タイの産業を支える重要なエリアでEEC（東部経済回廊）の

対象地域になっています。私はタイ語のニュースを見て、GPPがバンコクに次ぐ第2位のラヨーン県民が本当に豊かなのかどうか、見に行こうと思いました。

行って分かったのは、PTT等の大手企業が石油や天然ガスの精製をしており、それによって莫大な所得が発生する一方、人口が少ないために県民の平均所得が上がるという実態でした。

この写真に写っているのは、ラヨーン県のドリアン農家のおばさんです。彼女は、日本食を食べたことがない、バンコクにもほとんど行ったことがない人でした。このドリアン農家のおばさんは、ドリアンの収穫期に農園ツアーとドリアンの食べ放題を開催して年商1,500万バーツを売り上げます。10倍の法則を当てはめると、日本の感覚でおよそ1億5,000万円の収入があるわけです。しかし、その生活は非常に質素で、日本食も高価なブランドもユニクロも知らず、簡素な格好で日々家族と幸せに暮らしていました。

私はラヨーンで町長や村長を含めて色々な人に会いましたが、ある人がこう話していました。「バンコクに10年住んで仕事をして、またここに帰って数年経ちますが、私たち地方の人間はこう思います。バンコクはファンタジーです。バンコクの人々は人間らしい生活ができず、非常にかわいそうです。」

私もそう思います。先ほどのピラミッドの話に戻りますが、現代における定規の目盛りの尺度はお金です。お金を持っている人の方が強いとされています。しかし数百年前は、人の力を測る尺度はお金ではなくお米だった時代もあります。日本にもそういう時代がありました。お米が尺度になると、ピラミッドのグレーの部分の方が豊かだということになります。

今の世の中はお金が尺度なので、所得格差、貧富の差というものがありますが、実はタイ人はそういったことをあまり気にしていません。食べ物と気候に恵まれたタイでは、人間の基本的欲求が満たされていますので、たった一度の人生を存分に楽しもうという考えがあります。

JETROの調査によると、タイにある日本食店は約2,700店。タイ全体で飲食店は15万7,000店あるので、日本食店は全体の1.7%になります。この15万7,000店のうち、9万6,000店は屋台、5万7,000店が店舗型です。なぜ屋台が入っているか、タイ人は分かっています。30バーツの屋台のご飯は日本の牛丼の300円と同じで、建物の中にあるか外かの違いだけでからです。

タイの日本式ラーメンはだいたい200バーツです。タイ初心者の日本人ならば3倍して600円と思われるかもしれませんが、200バーツを10倍してみてください。2,000円です。皆さんは2,000円のランチを年に何回食べますか。お

そらく限られた回数だと思います。タイのセブン-イレブンの平均客単価は60バーツですが、日本のセブン-イレブンは626円です。ほぼ10倍という事に納得いただけるのは無いでしょうか。

8. 日本人駐在員が求めるもの、タイ人が求めるもの。

私はよく講演に呼ばれますが、ある講演会で事前アンケートをとりました。回答していただいた258人は日本人駐在員で、ほとんどが中小企業です。タイで日本人が仕事をする際に感じる課題や悩みについて、最も多い140人が選んだ課題が「優秀なタイ人の発見と育て方」でした。2番目に多かったのが「タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方について」で116人でした。3番目は「タイ人への仕事の与え方、進捗管理の方法がよく分からない」というものです。このトップスリーは、どのセミナーでもほぼ同じでした。つまり、優秀なタイ人を見分けることもできず、コミュニケーションの方法にも悩んでいるという状況です。

さらに、社内のタイ人従業員に対して感じる課題を聞いたところ、「業務上の問題や課題に対して、自分で考えて解決ができない」、次に「業務のタスク管理ができない」そして「日本人の上司に対する“報連相”ができていない」。これらも、どのセミナーでも挙げられるものです。

また、現地法人に対する日本の本社の理解度では、5段階評価で「2」が最も多く、現地の日本人駐在員からすると、本社の理解をあまり得られていないという不満があるようです。

同じような質問を、タイ人にもしてみました。先ほどの事前アンケートに答えていただいた258人の会社の従業員50人です。まず、日本人駐在員に理解してほしいこと一番多かったのは「タイ人の仕事の仕方、仕事に対する価値観、ものの考え方」です。2番目は、「仕事の指示を、より具体的にしてほしい（指示がわかりにくい、曖昧だ）」。3番目は「タイ人のキャリアパスをしっかりと考え、設計してほしい」でした。こうした回答から、日本人の課題はタイ人の課題でもあり、お互いの歩み寄りやもっと多くのコミュニケーションの必要性が見て取れます。

日本人駐在員の皆さんに色々聞いてみると、辞令からタイ赴任までの時間が短く、前任者の引き継ぎも1～2週間と、非常に短い。タイについての事前研修を受けることも稀で、とにかく行って、3～4年頑張りますという状態を感じました。タイに赴任し、生活に慣れ、仕事に慣れ、従業員との関係を築き、いよいよ成果に常けて行くぞという時にはもう帰任です。蓄積されたノウハウはまたゼロにリセットされ、新しい駐在員がまた一から始めます。

それでも良い時代がありました。日本人が作って日本人が買う時代では、タイ人とさほど仲良くしなくても事業は運営できたのです。しかし、これからは日本人とタイ人が仲良くやっていかないといけない時代がやってきます。

タイ人の従業員に、自分たちに足りないと思っているものを聞いてみました。1番多かったのは、「日本企業の考え方や日本式経営を、もっと学びたい」です。日系企業で働いているとはいえ何かよく分からない、日本人の上司もよく分からず、3年たつと帰ってしまう。

2番目は、「日本人上司に対する“報連相”の方法を学びたい」。日本人は報連相をするようにと言いますが、その方法をタイ人はちゃんと知りません。3番目は「部下の育成方法」、つまりタイ人のマネージャーが部下のタイ人の育成方法を学びたいと思っているわけです。

いろいろ不満はあるものの、務める日系企業にはそれぞれ満足しているようで、5段階評価で満足度「4」が一番多く、私はうれしい結果だと思いました。

私はよく例え話をします。日本の皆さんは箸を使ってご飯を食べますが、タイに来て、例えばカニカレーを食べるときに箸を使ったら食べにくいし美味しくないでしょう。このカレーは、箸ではなくスプーンとフォークで食べると良いのです。これは食べ物の例なのでわかりやすいですが、コミュニケーションは見えないのでわかりにくい。しかし、考え方は一緒です。日本人同士で話すときは箸が良いのですが、タイ人と話すときは、スプーンとフォークを手に入れないといけません。

また人件費について、ある人に言われて納得したことがあります。タイに進出したら人件費が安い。しかし、人件費が下がった分、マネジメントがもっと頑張らないと同じアウトプットを出せないということに日本人は気付いていない。日本と同じマネジメントの方法で、安い人件費を使って同じアウトプットを出そうとしている、と。それではうまくいくはずがありません。安い人件費をうまく使うのであれば、逆にマネジメントの能力がもっと高くなければいけないといえるかもしれません。

9. コミュニケーション、経営経験、日本語能力の評価

問題をまとめると、三つあります。一つ目はコミュニケーション問題です。日本人は、タイ人が業務上の問題や課題に対して、自分で考えて解決ができないと言います。逆にタイ人は、日本人の指示が曖昧で不明確だと言います。だから日本人は文句を言うし、タイ人も、日本人にまともな英語かタイ語で話してくれと言り返します。非常に大きい問題です。

二つ目は、日本人の駐在員に経営の経験がないことで

す。先ほどのアンケートで、日本人駐在員の役職は50%以上が経営者・MDでした。しかし、タイに来る前の役職を聞いたところ、経営の経験があるのはわずか8.5%。タイ赴任前の役職で課長クラスが41%、部長クラスが24%でした。タイにいるトップのほとんどが日本では課長か部長です。

彼らは予算や人をたくさん使って経営をした経験がなく、いきなりタイに送られてきた。私は、駐在員が悪いとは一切思っていません。経営の経験がない人をタイに送って、いきなり経営をしろという日本の本社のやり方が荒っぽいのではないかと思います。現地の社長が日本の本社に文句を言うとかつて自分が日本で課長だった頃の上司だった部長から「自分でなんとかしろ、タイの責任者だろ」と言われます。こうした背景があり、アンケートでは本社の理解度が低いという結果が出たのだと思います。

三つ目は、タイの日本語人材に関して明確な評価基準がまだないということです。日本語能力の試験は日本語能力検定試験 (JLPT) とビジネス日本語検定 (BJT) の二つがありますが、日本企業は前者しか知りません。JLPT の N 1 はレベルが最も高いのですが、それに受かっても仕事で使える日本語ではなく教科書の日本語です。私も18歳で埼玉大学に入る前に N 1 をとりましたが、大学の授業は全く分かりませんでした。

BJT の内容は仕事の実践に近く良いと思うのですが、日本企業がその存在を知らないで、採用の条件になっていません。BJT を採用条件の一つにすれば、少しレベルの高い日本語人材を採用できるのではないかと思います。私も BJT を受けたことがあります。これはとてもお勧めです。

10. 欧米で学び、タイに合ったシステムを構築

最後に、タイの会社についてお話しします。タイで一番大きい財閥の CP グループです。

日本人はタイに来て日本人とばかり会い、タイ人の経営者に会いに行くという発想があまりないようです。だから、タイ人の私がこの場にいることをとてもうれしく思っています。現地の人のお話を絶対に聞いてほしいし、私自身も普段は日本企業とばかり話しているので、タイの経営者と積極的に話すようにしています。

CP グループにはいろいろな人がいますが、欧米に留学経験のあるいわゆる A クラスの優秀なタイ人がたくさんいます。彼らの親は、こう言います。現在の経済社会の原点は欧米諸国だから、米国や英国に留学させる、と。

タイ人は英米留学から帰国すると、そこで学んだ MBA の理論を元にして自分たちに合うシステムを作ります。CP グループではハイブリッド型経営といって、米国の考

え方に基づいた東洋向きのシステムを採用しています。例えば CP では、上層部の人は人相や手相を見るなど、ロジカルでは無いものの、中国の学問を生かした人選も行っています。

日本の社会で暮らしていると「反省会」という言葉をよく聞きますが、CP には反省することは一切なく全てが「学び」です。私はこれに非常に感動しました。私は CP の社会人向け学校に10週間通いましたが、上の人から下の人まで、失敗は一つもなく全てが学びだと言っていました。英語でラーニングと呼んでいましたが、日本企業ではほとんど聞いたことがありませんでした。

次はシンハービールを製造するブンロート・ブリュワリー社です。タイの財閥で100年を超えるところはなかなかありませんが、同社は100年近い歴史を持っている会社の一つです。同社の特徴は、保守的な経営から戦略的な経営への転換です。

かつて、シンハービールのタイ国内シェアは8~9割ありましたが、後発のチャンビールの価格戦略に苦しめられシェア3割まで落ち込みました。このままでは倒産するのではないかという状態になったとき、同社の経営者は、負けを認める発言をしました。今回の戦いでチャンビールに負けたことは認めるが、ずっとこのままではない。だから、私に付いてきてほしいと従業員に言ったのです。そうして誕生した新しいブランドがレオビールです。このレオビールが当たり、シンハービールと合わせると、チャンビールに奪われたシェアを取り戻すことができたのです。歴史あるタイの会社が、負けを認めた上で新しいものに挑戦し、乗り越えたという話です。

次にタイ人の若手経営者をご紹介します。彼は欧米留学組で、タイ帰国後にウォンナイという、日本の食べログのようなグルメメディアをつくりました。米国で学び、初期には事業の失敗もしています。英語で勉強したので、世界のどこにどのようなビジネスモデルがあるか理解しています。

先ほどの CP と同様に、タイに合った方法を研究し、タイで展開しています。彼らの口癖は Destruction = 崩壊・破壊です。常に今を破壊していかなければ生き残れない。現在やっているビジネスは、明日には古いビジネスになります。だから、常に新しいことに挑戦しないと、このインターネットが発達した世の中ではすぐに新しいビジネスに乗っ取られてしまいます。こういう危機感をタイ人の経営者も持ちながら、会社を営んでいるということです。

タイの人が言った「Globalization of Nation State」と言う言葉をご紹介します。かつて船により貿易を始めた我々は、他国と付き合うことで国家や国民を形成していききました。国家のグローバリゼーションです。次に移動手段が飛

行機に変わって何が国際化したかという、企業です。しかし、今は飛行機よりも速いインターネットがあります。それで何が国際化したかという、人です。一個人が世界中の人とつながることができるようになりました。

「人・モノ・カネ」という日本の言葉がありますが、ある日本人の先輩が大事なのはその意味ではなく、言葉の順番だと教えてくれました。一番手に入りやすい「お金」は後ろにあります。お金がなければ借りることはできますが、お金があっても良い商品がなければビジネスは成り立ちません。しかし、それよりも難しいのは良い人材を確保することです。

本日はいろいろなお話をしましたが、人財の高度化はタイ人だけの課題ではないと思います。日本人駐在員や日本本社もタイ現地法人に対する危機感や高度化を図るべく施策を打っていく必要があります。「タイは安定期に入った」という言葉に甘んじることなく、日本企業の競争力を強化し、日本とタイの関係を強化することで、お互いの国に貢献ができるよう、私もサポートをして行きたいと思えます。

ありがとうございました。

質疑応答

後藤：亜細亜大学の後藤です。ガンタトーンさんに伺いたのですが、タイの大学生の就職希望ランキングで日本企業は低く、欧米系の企業が人気があるというお話でしたが、そうすると、欧米系の企業のシステムはタイで受け入れられており、日本企業の欠点として指摘されたようなことがない、例えばタイ人のキャリア形成ができるといったように、日本企業にはないマネジメント能力を発揮しているということでしょうか。

もう1点は、日本企業は3～4年でトップが変わるところに問題の一つがあるというご指摘でしたが、ということは今後はタイ人に任せる、いわゆる現地化していくことがベストソリューションであるとお考えでしょうか。

ガンタトーン：欧米系のシステムがタイで受け入れられているのか、というご質問ですが、タイの企業の多くは欧米発の人事制度を見本にしています。タイの大手企業における人事制度では、勤続年数や勤務態度ではなく、ジョブや能力で昇給賞与を検討します。タイの企業も欧米の企業も、従業員がどんどん替わっても耐えられるような人事制度を採用しているので、ジョブホッピングも全く問題がありません。ジョブホッピングに合った人事制度を、欧米企業もタイの企業も採用しているというのが現状です。

補足すると、終身雇用を前提とした日本企業の昇給は、ゆっくりとした上昇カーブを描きます。欧米企業とタイ企業は急激な上昇カーブを描き、後半で横ばいになります。最終的には欧米企業とそれほど変わりませんが、日本企業で働いている30代の方は、かつての大学の同級生が働いている欧米やタイ企業よりもその時点で給料が低い。SNSで給料の情報交換をするのですが、同級生は月5万バーツ、自分は日本企業で3万バーツ、その差は2万バーツ、年間で24万バーツ、10年で240万バーツの差…これだったら転職しよう、という単純なロジックが働きます。これを根本的に変えようと思うなら、人事制度から変える必要があります。それが2番目の質問である現地化にもつながります。

日本の現地法人の社長が3～4年で替わるという問題には、二つの解決法があると思います。一つは、同じ人が10年、20年と続けるというほぼ片道の赴任制度に変える。もう一つは、優秀なタイ人に経営を任せる。しかし、どちらも日本の人事制度を見直す必要があります。なかなか難しいのが現実です。

後藤：タイ人の従業員をせっかく育てても、ジョブホッピングで辞めてしまう。しかし、将来、この人には会社を背負ってもらいたいという場合、キャリアパスや何かでうまくいっている事例があったらご紹介ください。

また、お話の前半で非常に気になったのは、タイの重点分野で本当に成果が出ているのかどうか。また、基幹産業としていくつか挙げられていますが、将来はどういったところを目指しているのか、教えていただけますでしょうか。

ガンタトーン：タイ人が会社に定着する理由は、1番目が自己成長です。この会社で自分が成長できるかどうか、その道筋をきちんと示してくれるかどうかです。2番目が安定、3番目は職場環境で、4番目がようやくお金です。

タイ人の多く、これは日本でもおそらく同じだと思いますが、会社に入るときは会社の看板・ブランドで入ります。しかし、辞める時は70%が上司が原因といわれています。

日本企業では、人事異動は事前にはほとんど知らされず、希望もできず、人事部が全部決めている場合が多いのではないのでしょうか。タイ人は、そういうことを嫌がります。自分がやりたいこと、力をもっとも発揮できることをしたいのに、経験を積むためという理由で異動させられることを嫌がります。

また、日本の人事制度はゼネラリストを育てます

が、タイや欧米ではスペシャリストを育成する人事制度なので、そういう考え方の違いもあると思います。欧米とタイの企業は、「あなたが頑張れば最後は社長になれる」ということを明確に伝えます。しかし、日本企業では、そういうことはあまりないでしょう。日本人駐在員が上にずっといることが見えないガラスの天井となっていることはタイ人もわかっています。

二つ目の、タイの重点産業ですが、GDPに占める輸出の割合は70%と非常に多く感じます。ものを作って輸出して稼ぐということを長く続けてきました。国内マーケットは非常に小さく、輸出依存度が高いため、世界経済の影響を受けやすいという弱みがあります。

タイでは日本ブランドの自動車や家電製品を製造して輸出していますが、タイの会社が一番強いのは食品加工です。そのため、10の重点分野には食品が入っています。三菱自動車では、一つの工場としては日本国内よりもタイ工場のほうが生産台数が多いので、世界戦略車はタイを中心に製造していこうとしており、これはBOIの政策に沿った部分もあると思います。あとは、アリババのタイ進出やエアバス社による整備工場の建設、ボーイング社による人材育成センター設立などは成果が期待されています。

後藤：先ほど、タイ企業は欧米の人事制度を模倣したとおっしゃいましたが、50年前のタイには日本企業しかなかったと思います。なぜタイ企業は日本企業の人事制度を見習おうとせず、どのタイミングで欧米企業を見習うようになったのでしょうか。

ガンタトーン：日本企業の人事制度を見習わなかった理由の一つは、タイの経営者のほとんどは欧米留学経験者だからです。数百年の歴史を見ると、タイ王室の留学先はほとんどが欧州でした。タイの財閥といわれると

ころの人たちは、欧米の思想を持って企業や国を運営してきました。

戦後の経済を支えた華僑の人たちの第1世代は学歴こそ低いものの、ビジネスのセンスは抜群で、CPなども彼らによるものです。その子どもの第2世代の留学先は全て欧米でした。彼らが帰国してからタイの法律を変え、企業のシステムを作ったため、発想が欧米発によるものとなりました。

C： タイが4.0とか重点産業を考える一方で、ASEANの中では進んでいるほうだと思いますが、ASEANという面から考えたときにタイはどのような成長をしていくのか。ASEANの生かし方なども含めて、考えをお聞かせください。

ガンタトーン：政府を代表して話すわけではありませんが、キーワードは中国の一带一路です。これまで中国の影響はあまりありませんでしたが、一带一路によって東南アジア、特にメコン流域、GMS（グレート・メコン・サブリージョン）がどのように変わっていくかを、タイも戦略的に考えています。10年前に話題だった東西経済改革とか南部経済改革はタイだけの話でしたが、現在は中国の存在が非常に大きくなってきたので、タイだけの問題として考えることはできません。

また、日本企業は中国と直接やりとりするのはあまり得意ではないので、タイを拠点として、中国を南から攻めませんかというセールスポイントもあります。そうしたときに、タイだけではなく、バンコクを中心にCLMB、つまり中国南部の雲南省から入っていくことを考えれば、ラオスやカンボジアも巻き込んでいくことが必要になると思います。タイ政府も、そこはしっかり考えているでしょう。