

# 2020

## アジア新世代ビジネスの展望



一般財団法人

企業共済協会

Business Mutual Aid Association

# アジア新世代ビジネスの展望

2021年3月

---

## 目次

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| ご挨拶.....                                | 5  |
| タイ工業省からのご挨拶.....                        | 6  |
| 調査の概略.....                              | 8  |
| 調査方法.....                               | 8  |
| 調査期間.....                               | 8  |
| 文中の情報について.....                          | 8  |
| 研究会体制.....                              | 8  |
| 協力機関.....                               | 9  |
| 序章 本調査の位置付け.....                        | 10 |
| はじめに.....                               | 10 |
| 本調査の内容.....                             | 10 |
| 第1章 日本の戦略的重要国「タイ」.....                  | 11 |
| はじめに.....                               | 11 |
| 第1節 日本にとってのASEANおよびタイの位置付け.....         | 11 |
| 第2節 タイの直接投資環境と日本.....                   | 18 |
| 第3節 メコンのハブとしてのタイ.....                   | 21 |
| おわりに.....                               | 27 |
| 第2章 中小企業がタイに求める事業環境と政策に対する期待.....       | 29 |
| はじめに.....                               | 29 |
| 第1節 中小企業の海外展開の現状と将来に向けて.....            | 30 |
| 第2節 中小企業が海外展開しないのはなぜか.....              | 30 |
| 第3節 中小企業の海外展開の決定要因.....                 | 34 |
| 第4節 タイ政府挙げて外資を誘致.....                   | 41 |
| 第5節 タイは製造業にとって進出し易いも、サービス業では高いハードル..... | 46 |
| おわりに.....                               | 48 |
| 第3章 タイの投資政策（BOI政策）.....                 | 49 |
| はじめに.....                               | 49 |
| 第1節 歴史的な制度の変遷.....                      | 50 |
| 第2節 現在の投資誘致政策（2015年～2021年）.....         | 54 |
| 第3節 外国人事業法.....                         | 61 |

---

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 第4章 20カ年戦略ビジョン「タイランド4.0」と東部経済回廊（EEC）構想 | 66  |
| はじめに                                   | 66  |
| 第1節 タイ経済の現状と課題                         | 67  |
| 第2節 20カ年国家戦略                           | 72  |
| 第3節 東部経済回廊（EEC）                        | 75  |
| おわりに                                   | 78  |
| 第5章 タイランド4.0構想におけるタイ政府及び民間企業の期待        | 80  |
| 第1節 タイ工業省について                          | 80  |
| 第2節 タイランド4.0の重点産業                      | 81  |
| 第3節 国際協力機構（JICA）からの協力事業                | 89  |
| 第4節 日本企業への期待についてのタイ民間企業からのアンケート結果      | 90  |
| 第6章 メコン経済回廊におけるタイの位置づけ                 | 105 |
| はじめに                                   | 105 |
| 第1節 タイの経済政策とGMS経済回廊                    | 106 |
| 第2節 タイの陸路国境貿易                          | 109 |
| 第3節 東西経済回廊とタイ                          | 116 |
| 第4節 南北経済回廊とタイ                          | 119 |
| 第5節 中央経済回廊とタイ                          | 125 |
| 第6節 南部経済回廊とタイ                          | 127 |
| 第7章 タイ進出中小企業の現状と課題                     | 129 |
| はじめに                                   | 129 |
| 第1節 先行研究                               | 129 |
| 第2節 統計データからみたタイ進出日系中小企業の現状と課題          | 131 |
| 第3節 事例研究：タイ進出中小企業の現状と課題                | 142 |
| 第4節 事例企業にみるタイ進出中小企業の現状と課題              | 145 |
| おわりに                                   | 147 |
| 第8章 中小企業向け支援事業（マッチング事業）を利用した企業の追跡調査    | 149 |
| はじめに                                   | 149 |
| 第1節 中小企業海外展開現地支援プラットフォームの概要            | 150 |
| 第2節 タイ・バンコクにおける中小企業海外展開現地支援プラットフォームの概要 | 152 |
| 第3節 タイ・バンコクのプラットフォーム支援サービスの利用状況        | 154 |
| 第4節 タイ・バンコクのプラットフォーム支援サービスの利用企業の状況     | 155 |
| おわりに                                   | 159 |

---

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 最終章 タイ進出の機会とリスク ～深化する日本・タイ関係～ ..... | 160 |
| はじめに .....                          | 160 |
| 第1節 タイの抱えるリスクとその克服 .....            | 162 |
| 第2節 タイの投資先としての機会 .....              | 165 |
| 最終節 日本はタイとともに .....                 | 169 |

## ご挨拶

ご挨拶のはじめに、本書の作成にあたりまして、タイ王国工業省事務次官コブチャイ・サンシッティサワット様、同省副事務次官パヌワット・トライヤンスキ様、同省の皆様のご支援、ご協力に対して心より感謝を申し上げます。

さて、2020年6月1日現在、約100年前に多くの死者を出した通称「スペイン風邪」に匹敵する脅威である新型コロナウイルス、Covid-19の世界的感染拡大の真っ只中にあります。

このCovid-19の感染拡大を阻止するため、世界の主要都市で都市封鎖が行われ、我が国においても、政府による緊急事態宣言発出によって約1か月半にわたる企業活動・外出の自粛が続きました。その後、先進国では新規感染者数の増加ペースは緩やかになり、我が国でも5月25日に全国的な緊急事態宣言の解除に至りました。しかし一方で、ブラジルやインドといった新興国においては未だ予断を許さない状況が続いています。

アジア開発銀行は、5月15日、感染拡大に伴う世界の経済損失が、最大で世界GDPの10%に相当する約940兆円に上る可能性があるとして試算しました。我が国では特に旅客運送、宿泊業、百貨店、外食産業などの経済的打撃が甚大と報じられています。

こうした経済的損失もさることながら、感染によって多くの人命が失われたことは哀惜の念に堪えません。ここに謹んで、Covid-19の感染によって亡くなられた方々のご冥福をお祈りするとともに、医療従事者の方々に深く敬意と感謝の念を表したいと思います。

本題に戻りますと、近年の日本は経常収支黒字を輸出で稼ぐ「貿易立国」からその大半を投資で稼ぐ「投資立国」へと変貌を遂げ、現在では海外に製造拠点を持つ日本企業の4社に1社がASEANに進出し、タイはその3割超が集積するASEAN最大の製造拠点です。

そこで本調査では、タイ王国政府が策定し各省一丸となって実施している20年戦略ビジョン「タイランド4.0」と「東部経済回廊（EEC）の開発戦略」に着目し、工業省をはじめとする16機関への聞き取り調査と情報収集を行い、直近の進捗状況を追跡致しました。また、在東京タイ王国大使館が実施した「タイランド4.0構想におけるタイ政府及び民間企業の期待」調査によってタイの民間企業と日本企業との協業の可能性を探り、さらに日本貿易振興機構が展開する「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」のご紹介と中小企業基盤整備機構等の公的機関による報告書及び統計資料の分析を盛り込みました。

本書が、実際に海外展開をしようとする中小企業の方々だけではなく、その支援者の方々にとっても有用な手引書となることを願います。

結びになりますが、本書の作成にあたり、ご尽力を頂きました後述の委員の皆様、在東京タイ王国大使館工業部の皆様にご心より感謝を申し上げます。

2020年6月1日

一般財団法人企業共済協会 理事長  
羽田 譲



## タイ工業省からのご挨拶

### คำนิยม

เมื่อปีที่แล้ว ในขณะที่ผมดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ผมได้พบกับคุณ Yuzuru HATA, Chairman of Business Mutual Aid Association ท่านเล่าให้ผมฟังว่า ผู้ประกอบการญี่ปุ่นจำนวนมาก ยังไม่ทราบข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายเศรษฐกิจอุตสาหกรรมหรือนโยบายด้านการลงทุนของประเทศไทย ทำให้ผู้ประกอบการญี่ปุ่นเหล่านี้เสียโอกาสในการขยายธุรกิจและการลงทุนในประเทศไทย ทาง Business Mutual Aid Association จึงได้ตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเทศไทย เพื่อจัดทำรายงานข้อมูลดังกล่าว โดยเฉพาะนโยบายเรื่อง Thailand 4.0 และ Eastern Economic Corridor (EEC) ผมขอขอบคุณ คุณ HATA และ Business Mutual Aid Association เป็นอย่างมาก ที่เล็งเห็นปัญหาดังกล่าว และริเริ่มโครงการนี้ขึ้น

ในรายงานฉบับนี้ แสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย ๑๒ อุตสาหกรรม ซึ่งผมคิดว่า ประเทศญี่ปุ่นมีความถนัดในอุตสาหกรรมเป้าหมายของไทยเหล่านี้อยู่แล้ว จึงอยากขอเชิญชวนผู้ประกอบการญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมเป้าหมายเหล่านี้ ร่วมมือกับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมของประเทศไทย ใช้ไทยเป็นฐานการผลิตและพัฒนา เพื่อจำหน่ายทั้งในประเทศ และประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาค โดยเฉพาะการแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร การผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน อุปกรณ์ IT เป็นต้น ซึ่งเมื่อผู้ประกอบการไทยและญี่ปุ่นมีความร่วมมือกัน นำจุดเด่นและจุดด้อยมาเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจมีมากยิ่งขึ้น

นอกเหนือจากอุตสาหกรรมเป้าหมาย ๑๒ อุตสาหกรรมแล้ว ปัจจุบัน ประเทศไทยมีโครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง รถไฟใต้ดิน รถไฟบนดิน หลายโครงการ ดังนั้น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ชิ้นส่วนรถไฟเหล่านี้ นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพที่จะเติบโตต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ อุตสาหกรรมที่ผมคิดว่าประเทศญี่ปุ่น เป็นผู้นำและมีศักยภาพสูง คือ อุตสาหกรรมที่รองรับสังคมสูงอายุ ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์อำนวยความสะดวก อุปกรณ์ที่ใช้ในการดูแลผู้สูงอายุ หรืออาหารและอาหารเสริมสำหรับผู้สูงอายุ เป็นต้น จากผลการศึกษาพบว่าประเทศไทย จะเข้าสู่สังคมสูงอายุในปี ๒๐๒๑ ดังนั้น กระทรวงอุตสาหกรรมจึงมีความประสงค์ที่จะผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการไทย และผู้ประกอบการญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมนี้ด้วยเช่นกัน

ท้ายที่สุดนี้ ผมต้องขอขอบคุณ Business Mutual Aid Association และคณะทำงานทุกท่านอีกครั้ง ที่ได้จัดทำรายงานฉบับนี้ ได้อย่างละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์ และหวังว่ารายงานฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ช่วยในการตัดสินใจของผู้ประกอบการญี่ปุ่นที่จะมาขยายกิจการ และการลงทุนในประเทศไทยให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้น



KE S

(นายกอบชัย สังสิทธิสวัสดิ์)  
ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

## タイ工業省からのご挨拶（日本語訳）

### ご挨拶

昨年、私がタイ工業省産業振興局長だった頃、一般財団法人企業共済協会 理事長 羽田 譲様とお会いしました。その際、理事長から「多くの日本の事業者は、タイの経済政策や投資政策等についてあまり知識がないゆえに、タイへの事業進出・投資の機会を失っている。そのため、一般財団法人企業共済協会は、タイ経済政策、特にThailand4.0および東部経済回廊（EEC）について調査し、報告書を作成する委員会を作りました」と伺いました。この度、羽田様をはじめ、企業共済協会の皆様にこの事業についてご尽力いただきましたことへ感謝の意を表したいと思います。

この調査報告書に示しているように、タイ政府は12の重点産業を掲げています。この12の重点産業は、日本が得意としている分野であり、日本の事業者がタイの事業者と協力し、タイを生産拠点にして、タイ国内及び近隣諸国に販売網を広げるいい機会であると考えています。特に、農業加工品・航空機部品・IT機器産業等があげられます。日本の事業者とタイの事業者が協力することによって、お互いの弱点を補うことで、より成功に近づくと考えます。

12の重点産業の他にも、現在、タイでは、高速鉄道、地下鉄、その他の鉄道網の整備を急ピッチにすすめており、鉄道関連事業は将来性のある分野と考えています。また、2021年にはタイも高齢化社会に突入すると言われています。高齢化社会に対応した福祉用品や介護器具、高齢者向けの機能性食品に係る産業分野も将来性のある分野です。これらの分野についても日本が得意としており、工業省として、日本とタイの協力関係を促進したいと考えています。

最後になりますが、本書作成にご尽力くださいました一般財団法人企業共済協会そして委員会の皆様に御礼を申し上げます。本書を日本の事業者の皆様がタイへ進出もしくは投資される際の判断材料として活用していただき、日本とタイのより一層の友好関係を築いていただけることを願っております。

タイ工業省事務次官  
コブチャイ・サンシッティサワット



---

## 調査の概略

### 調査方法

本調査ではタイ王国の政策に精通した研究者及び実務経験者からなる研究会を組織し、研究会において担当部分の中間報告を通じて、委員間で報告内容を検討した。また、現時点での最新の情報を収集すべく、現地調査の場で必要な情報収集活動を行った。

### 調査期間

2018年6月～2019年10月（現地調査2019年3月3日～3月8日）

### 文中の情報について

本報告書に記載された情報は最終章を除き2019年10月までの時点で確認できたものである。そのため2019年末に発生し、世界的な大流行（パンデミック）に至った新型コロナウイルスCovid-19の影響を加味していない。

### 研究会体制

研究会を組織するにあたり、次の者を研究会委員として委嘱した。

#### 研究会委員一覧（敬称略、順不同、所属・役職は委員委嘱時のもの）

|                    |                                                             |
|--------------------|-------------------------------------------------------------|
| （主査）助川 成也          | 国土舘大学 政経学部 准教授（現、教授）                                        |
| （委員）矢島 洋一          | 東京都中小企業振興公社<br>事業戦略部国際事業課プランマネージャー                          |
| （委員）大泉啓一郎          | 日本総合研究所 調査部 上席主任研究員                                         |
| （委員）長谷場純一郎         | 独立行政法人日本貿易振興機構<br>知的財産・イノベーション部イノベーション促進課 課長代理              |
| （委員）藤村 学           | 青山学院大学 経済学部 現代経済デザイン学科 教授                                   |
| （委員）丹下 英明          | 多摩大学 経営情報学部事業構想学科 准教授<br>（現、法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 准教授） |
| （委員）パウオン・サッタヤウティボン | 在東京タイ王国大使館 工業参事官事務所 公使参事官                                   |
| （委員）坂口裕得子          | 独立行政法人日本貿易振興機構 バンコク事務所<br>中小企業振興部 部長                        |

---

## 協力機関

本調査を実施するにあたり、次の各機関から多大なるご協力を頂いた。（順不同）

- Ministry of Industrial; MOI (タイ工業省)
- Office of Industrial Economics; OIE (工業経済事務局)
- Royal Thai Embassy, Tokyo (在東京タイ王国大使館)
- Industrial Estate Authority of Thailand; IEAT (タイ工業団地公社)
- Thai-German Institute; TGI (タイ・ドイツ協会)
- Telecom Public Company Limited; CAT (タイ通信公社)
- Thailand Science Park (EECi事務局)
- Embassy of Japan in Thailand (在タイ日本大使館)
- JETRO Bangkok (日本貿易振興機構バンコク事務所)
- Ministry of Transport; MOT (タイ運輸省)
- Office of Transport and Traffic Policy and Planning (輸送交通政策企画事務局)
- Thai Airways International Public Company (タイ国際航空)
- Amata Nakorn Industrial Estate (アマタ・ナコーン工業団地)
- Laem Chabang Port (レムチャバン港)
- U-TAPAO International Airport (ウタパオ国際空港)
- Map Ta Phut Industrial Port (マプタプット工業港)

## 注記

本報告書は、タイ王国での現地調査、研究機関より公開されている情報等に基づいて作成しております。また、本報告書は、読者の方々および読者の方々が所属する組織の海外進出に関する検討に資することを目的としたものであり、タイ王国内の事案そのものに対する批評その他を意図したものではありません。

---

## 序章

# 本調査の位置付け

### はじめに

近年、日本にとって企業の海外事業展開は、重要な経済アジェンダとなっている。日本は経常収支黒字の大半を投資で稼ぐ構造にシフトし、「貿易投資立国」化している。実際、国際収支表における2018年の経常収支は19.3兆円の黒字を記録、これに大きく寄与しているのは、投資収益（直接投資および証券投資）が含まれる第一次所得収支である。その黒字額は21.2兆円で貿易収支黒字（1.1兆円）を大きく上回る。

外務省によれば、2016年10月1日時点で海外に進出している日系企業の拠点数は7万1820拠点、うち製造業は1万7950拠点であった。このうちASEANは約4分の1を占める（4,353社／シェア24.3%）が、他の地域に比べ、中小企業の割合が多いことに特徴がある。また、今後も同地域への企業進出も引き続き増えていくとみられる。

しかし、中小企業を中心に、各企業の持つ経営資源や得られる情報には格差があり、必ずしもすべての企業が海外事業展開に成功しているわけではない。本調査においては、ASEANの中堅国「タイ」や、タイを中心としたビジネス、いわゆる「タイ・プラスワン」に焦点を当て、タイ政府が日本企業に寄せる期待と、進出する日本企業がタイをはじめとしたASEAN地域に求めるものをそれぞれ明確にし、今後同地域で急速に進む産業構造の変化と所得環境の改善によって、持続可能な「共栄共存型ビジネス」の可能性を探った。

### 本調査の内容

本調査では、特に下記の点を明らかにする。

1. ASEANにおけるタイの位置づけ（経済規模や立地環境など）
2. 20年ビジョン「タイランド4.0構想」（同構想の概要と政府の戦略）
3. 「タイランド4.0構想」におけるタイ政府の進出企業への期待
4. ASEAN進出を計画している中小企業の進出先に対する期待
5. タイを足掛かりとしたASEAN事業展開のシナリオ（タイ・プラスワン）
6. タイの事業環境（税制、規制、恩典、雇用、エネルギー環境など）の最新情報
7. 進出中小企業の現状（成功例、失敗例）、収益状況、必要とされる人材など
8. 中小企業向けマッチング事業を利用した企業の追跡調査

なお、当初計画において本報告書は2020年3月に発行予定であったが、諸般の事情により大きく作業の遅れが生じる事となった。利用に際しては本報告書で記載した情報が2019年10月時点のものであることに留意願いたい。

# 第1章

## 日本の戦略的重要国「タイ」



助川 成也

国士舘大学 政経学部 教授

### はじめに

「東南アジアの優等生」と言われるなど、タイは王制の下、2000年代半ばまで順調に経済発展を遂げてきた。これを背景に、日本企業は長年に亘り資本を重層的に投下してきた。今や、日系企業数は約5,500社を数え、東南アジア随一の産業集積を誇るまでになった。日本にとってタイは、戦略的に重要な製造・輸出拠点、そして有望市場に位置付けられている。

2006年9月のタクシン首相追放クーデター発生以降、タイの政治・社会情勢は流動化局面に入った。タイはタクシン支持と不支持とで国内が二分され、政権も親タクシン派と反タクシン派とで交代を繰り返してきた。反政府デモで、政治機能のみならず首都機能さえも度々不全に陥った。

しかし、タイを重要拠点と位置付ける日本企業のスタンスに大きな変化はない。政情や社会情勢が反政府デモなど極度の不安定期にあっても、企業の事業活動への影響は限定的であり、サプライチェーンが途切れたことはない。

本章では、日本にとっての「タイ」の位置付けを確認し、日本とタイとの経済、産業、投資面からの相互依存関係を振り返る。それを踏まえた上で、タイ政府の旗艦政策「タイランド4.0」や「東部経済回廊」(EEC)を進める際の課題を明らかにする。

### 第1節 日本にとってのASEANおよびタイの位置付け

#### 1. 「投資立国」日本にとって重要なタイ

日本企業にとってタイは、数ある海外拠点の中で、製造・輸出拠点として特に重要な国の一つに数えられる。その背景には、成長著しい東南アジア諸国連合(ASEAN)にあって、日本からの投資を歓迎するとともに、投資家である企業の声に積極的に耳を傾け、それを踏まえて投資環境や制度を整備していったことがある。

タイはアジアで唯一の地域協力機構である東南アジア諸国連合（ASEAN）の主要な一角を構成してきた。ASEANは、2015年末にASEAN経済共同体（AEC）設立を宣言、人口6億4,750万人、市場規模2兆9,229億ドル<sup>1</sup>を抱える「単一の市場と生産基地」となった。更に現在、ASEANは2025年を目標に、「より深く、広範囲に統合した地域経済」（more deeply-and widely-integrated regional economy）を目指し、AEC2025に取り組んでいる。近年、世界中で保護主義が蔓延しつつある中、自由貿易推進を旗印に、それを制度的に構築するASEANの重要性や役割は拡大している。

日本にとってASEANは、海外収益の面でも重要性を増している。現在までに日本は経常収支黒字を輸出で稼ぐ「貿易立国」から、その大半を投資で稼ぐ「投資立国」に変貌を遂げている。2018年の日本の経常収支は19.3兆円の黒字を記録したが、最も寄与したのは直接投資や証券投資など投資収益を含む第一次所得収支である。同年の貿易黒字額（1兆1,265億円）を第一次所得収支の黒字額（21兆2,722億円）が大きく上回る。

第一次所得収支は、直接投資収益、証券投資収益、その他投資収益で構成される。日本企業の海外事業運営からの収益を意味する「直接投資収益」に注目すると、この5年間（14～18年）の全世界からの直接投資収益は10～14兆円である。年によって異なるが、製造業と非製造業で凡そ半々である。製造業と非製造業に分け、国別で上位5カ国をみると、製造業でタイはこの間、中国、または米国に次ぐ第3位である。日系製造業の直接投資収益のうち約10～12%をタイだけで稼いでいる。なお、ASEANとして見れば、製造業の直接投資収益のうち凡そ4分の1を稼いでいる。その一方、非製造業は中国を除き、概して先進国で上位が占められるなど、先進国で稼ぐ体制になっている（表1-1）。

表1-1 日本の対外直接投資収益上位5カ国

&lt;製造業&gt;

（単位：億円、％）

|      | 2014年  |        |       | 2015年  |        |       | 2016年  |        |       | 2017年  |        |       | 2018年 |        |       |
|------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|
|      |        | 収益額    | シェア   |        | 収益額    | シェア   |        | 収益額    | シェア   |        | 収益額    | シェア   |       | 収益額    | シェア   |
| 第1位  | 米国     | 16,227 | 29.1  | 米国     | 16,820 | 28.9  | 米国     | 16,636 | 28.6  | 米国     | 13,879 | 21.2  | 中国    | 14,442 | 21.4  |
| 第2位  | 中国     | 9,918  | 17.8  | 中国     | 10,301 | 17.7  | 中国     | 11,425 | 19.7  | 中国     | 13,370 | 20.4  | 米国    | 12,632 | 18.7  |
| 第3位  | タイ     | 5,592  | 10.0  | タイ     | 5,584  | 9.6   | タイ     | 6,129  | 10.6  | タイ     | 7,814  | 11.9  | タイ    | 7,713  | 11.4  |
| 第4位  | オランダ   | 4,193  | 7.5   | オランダ   | 4,388  | 7.5   | シンガポール | 2,728  | 4.7   | オランダ   | 2,896  | 4.4   | オランダ  | 5,036  | 7.5   |
| 第5位  | シンガポール | 2,089  | 3.7   | シンガポール | 2,396  | 4.1   | オランダ   | 1,853  | 3.2   | シンガポール | 2,596  | 4.0   | 台湾    | 2,486  | 3.7   |
| (参考) | ASEAN  | 12,482 | 22.4  | ASEAN  | 13,223 | 22.7  | ASEAN  | 14,473 | 24.9  | ASEAN  | 16,733 | 25.5  | ASEAN | 16,675 | 24.7  |
|      | 世界     | 55,799 | 100.0 | 世界     | 58,146 | 100.0 | 世界     | 58,067 | 100.0 | 世界     | 65,518 | 100.0 | 世界    | 67,384 | 100.0 |

&lt;非製造業&gt;

|      | 2014年  |        |       | 2015年  |        |       | 2016年 |        |       | 2017年 |        |       | 2018年 |        |       |
|------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|
|      |        | 収益額    | シェア   |        | 収益額    | シェア   |       | 収益額    | シェア   |       | 収益額    | シェア   |       | 収益額    | シェア   |
| 第1位  | 米国     | 15,285 | 30.4  | 米国     | 19,418 | 33.2  | 米国    | 18,800 | 30.2  | 米国    | 18,541 | 26.7  | 米国    | 20,112 | 28.4  |
| 第2位  | 英国     | 5,302  | 10.5  | オランダ   | 6,434  | 11.0  | オランダ  | 6,014  | 9.7   | 豪州    | 7,686  | 11.1  | 豪州    | 7,069  | 10.0  |
| 第3位  | オランダ   | 4,886  | 9.7   | 中国     | 5,029  | 8.6   | 英国    | 5,845  | 9.4   | オランダ  | 6,318  | 9.1   | オランダ  | 5,827  | 8.2   |
| 第4位  | 中国     | 3,295  | 6.6   | シンガポール | 3,955  | 6.8   | 中国    | 4,723  | 7.6   | 中国    | 5,351  | 7.7   | 英国    | 5,777  | 8.2   |
| 第5位  | シンガポール | 2,987  | 5.9   | 英国     | 3,922  | 6.7   | 豪州    | 4,048  | 6.5   | 英国    | 5,203  | 7.5   | 中国    | 5,647  | 8.0   |
| (参考) | ASEAN  | 7,411  | 14.7  | ASEAN  | 8,140  | 13.9  | ASEAN | 7,393  | 11.9  | ASEAN | 8,009  | 11.5  | ASEAN | 8,054  | 11.4  |
|      | 世界     | 50,299 | 100.0 | 世界     | 58,450 | 100.0 | 世界    | 62,163 | 100.0 | 世界    | 69,439 | 100.0 | 世界    | 70,735 | 100.0 |

資料：国際収支統計（日本銀行）より作成。

<sup>1</sup> 2018年時点の名目GDP。世界経済見通し（IMF）2019年4月。



日本とASEANは、企業の海外事業展開を通じて相互依存関係がより深化している。日本企業はASEANを「単一の市場と生産基地」とみなし、製造・輸出拠点として、そして近年は市場として、ASEANを積極的に活用している。ASEANの経済・産業動向は、日本経済にも少なからず影響を及ぼすまでになっている。例えば2011年のタイ大洪水では、タイ国内の工場のみならず、周辺国、そして日本国内の生産に影響が出た企業が多数にのぼった。日本企業はそのサプライチェーンをASEAN域内、そして日本に広く張り巡らしている。

「市場」の側面からみると、ASEANが6億5千万人からなる単一市場とみなされる背景には、後述する「ASEAN自由貿易地域（ASEAN Free Trade Area: AFTA）」がある。AFTAはASEAN加盟10カ国が単一市場と見做すことが出来るよう、いわば接着剤の役割を担っている。ASEANは2018年1月、ごく一部の品目を除いて域内関税を撤廃、1993年以降、四半世紀にも及ぶ関税削減・撤廃の取り組みを経てAFTAが完成、物品貿易面で真の単一市場になった。AFTAの下で加盟10カ国の総品目数に占める関税撤廃品目数の割合、いわゆる自由化率はASEAN全体で98.6%である<sup>2</sup>。日本が最も自由化率が高いと誇るTPP（環太平洋経済連携協定）11<sup>3</sup>の95.1%を大きく上回る。中でもタイは、進出日系企業をも取り込み、ASEAN随一の産業集積を抱える。2018年のAFTA完成による「物品の自由な移動」の実現は、タイにとって輸出拡大を通じた自らの経済成長の機会になっている。

「製造・輸出拠点」の側面からみると、日本企業は、世界における経済的存在感を大きく上回る資本をASEANに重層的かつ継続的に投下し、タイを中心に産業集積を構築した。ASEANは世界の経済規模（名目GDP）から見れば、わずか3.5%を占めるに過ぎない。それにもかかわらず、ASEANには日本の海外進出企業全体の16.6%（12,545社。2017年10月時点）が進出している<sup>4</sup>。更に、製造業に注目すれば、同比率は26.9%（5,182社）に達する。つまり日本企業の海外製造拠点のうち、4社に1社超はASEANに拠点を構えている。中でもタイ1国で、ASEAN10カ国の日系製造企業数の3割超（1,587社）が集積、日系企業にとってタイはASEAN最大の製造拠点となっている（表1-2）。

表1-2 海外進出日系企業数

|       | 企業数（社） |        | シェア（%） |       | 製造業<br>比率（%） |
|-------|--------|--------|--------|-------|--------------|
|       | 全産業    | 製造業    | 全産業    | 製造業   |              |
| 世界    | 75,531 | 19,257 | 100.0  | 100.0 | 25.5         |
| ASEAN | 12,545 | 5,182  | 16.6   | 26.9  | 41.3         |
| タイ    | 3,925  | 1,587  | 5.2    | 8.2   | 40.4         |
| 中国    | 32,349 | 3,641  | 42.8   | 18.9  | 11.3         |
| 米国    | 8,606  | 3,257  | 11.4   | 16.9  | 37.8         |

注：2017年10月1日現在

資料：海外在留邦人数調査統計（外務省）平成30年

<sup>2</sup> 2019年9月に実施されたASEAN経済相会議（AEM）において報告された。より細かく見ると、先発加盟6カ国で99.3%、後発加盟国で97.7%の自由化率であった。

<sup>3</sup> 正式名称は、環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定（Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership）。

<sup>4</sup> 外務省（2018）

## 2. ASEANの通商政策の要「AFTA」とメコン

日本がASEANを「単一の市場と生産基地」と見做している背景には、AFTAがある。AFTAの取り組みは1993年に遡る。AFTAはもともと先発加盟6カ国で取り組みが開始された。AFTA元年となる93年における単純平均AFTA特惠税率は12.76%であった。以降、ASEANはAFTAの下で、ASEAN原産品を対象に域内関税の削減を着実に進めてきた。1997年にアジア通貨危機の直撃を受けたASEANは、国際社会や直接投資の「ASEAN離れ」を懸念し、関税削減目標年次の前倒しや最終目標0～5%を関税撤廃に変更するなど次々と統合措置の加速化・深掘りを決断、実行した。先発加盟国は2003年迄に関税削減対象品目（IL）の0～5%化を、10年には関税撤廃<sup>5</sup>を、それぞれ達成した。

実際に先発加盟国の単純平均AFTA特惠関税率は、2003年には1.51%に、関税撤廃期限の2010年には0.05%に、それぞれ低下した。2010年に先発加盟国のAFTAの取り組みはほぼ終了したが、筆者がASEAN各国のAFTA譲許税率表をもとに直近の単純平均AFTA特惠税率を計算したところ、2015年以降は0.02%にまで低下している（図1-1）。

一方、後発加盟国として、95年にベトナムのASEAN加盟に続き、97年にはラオス、ミャンマー、99年にはカンボジアが加盟、あわせてAFTAにも参加した。これら後発加盟4カ国の2000年時点での単純平均AFTA特惠税率は7.51%であった<sup>6</sup>。後発加盟国は、AFTA参加10年目を目標に、ILについて0%品目数の最大化を目指した。すなわち、ベトナムは2006年、ラオス・ミャンマーは2008年、カンボジアは2010年である。そして2015年、後発加盟国はILのうち関税撤廃が難しい総品目数の7%分を除き関税を撤廃し、残り7%分については2018年1月1日まで猶予された。こちらも筆者がAFTA譲許税率表をもとに直近の単純平均AFTA特惠税率を計算したところ、後発加盟国の単純平均AFTA特惠税率は2015年で0.53%に、18年には0.12%に、それぞれ低下した。ASEANは18年、関税面では「単一の市場と生産基地」となった。

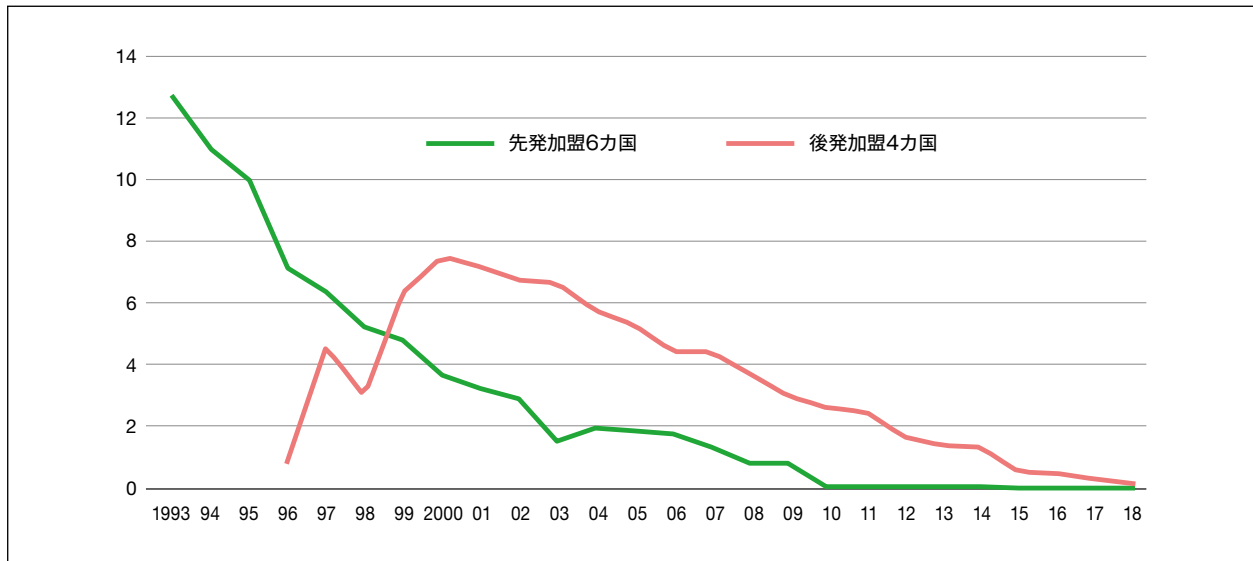
その中でタイの自由化率は99.9%<sup>7</sup>と、自由貿易港シンガポールに次いで高く、関税が残存しているのは切花・花芽、馬鈴薯、コーヒー、コプラ等わずか14品目のみである。

<sup>5</sup> ただし高度センシティブ品目（HSL）、センシティブ品目（SL）に指定されている未加工農産品は、5%以下の関税残存が容認されている。

<sup>6</sup> 96年以降、後発加盟国の平均AFTA特惠税率が一旦上昇したのは、①ベトナムが95年に加盟後、残る国々は遅れてASEANに加盟したこと、②関税削減対象品目を徐々に拡大したこと、が背景。

<sup>7</sup> 総品目数 9,558 品目のうち 9,544 品目で関税を撤廃。

図1-1 ASEANの単純平均AFTA特惠税率推移

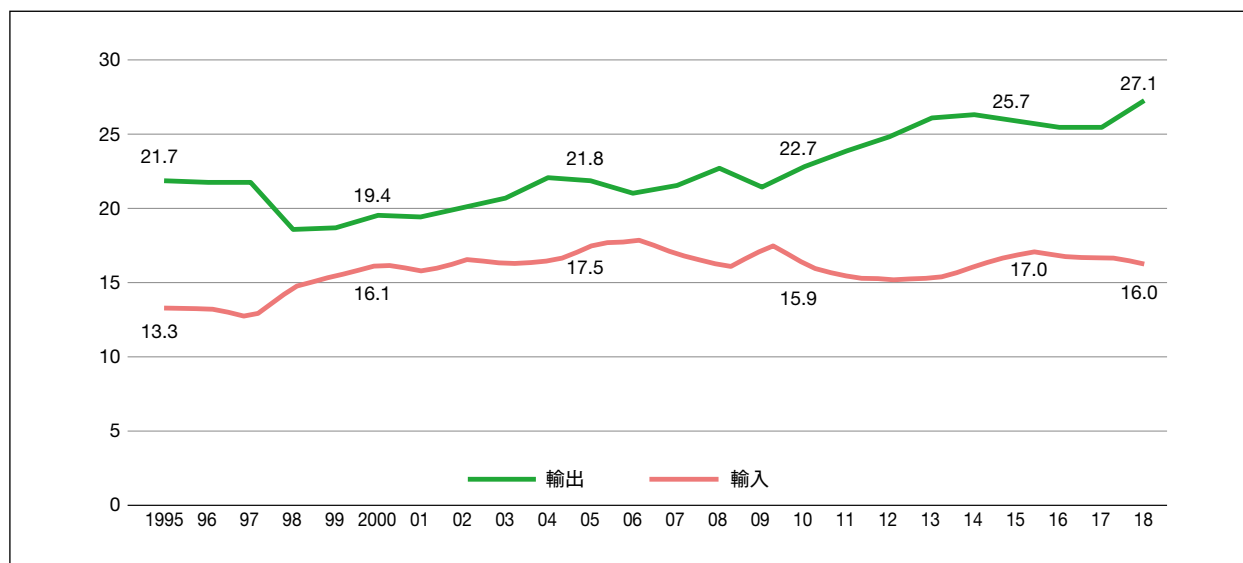


資料：ASEAN事務局。16年以降は著者が譲許表を基に算出。

タイはASEAN随一の産業集積を有しており、ASEAN域内の「物品の自由な移動」の実現は、輸出拡大を通じた自らの経済成長にも繋がる。実際にタイの輸出においてASEANの存在感は年々高まっている。タイの総輸出に占めるASEAN域内向け比率は、アジア通貨危機の影響を受けた1998年（18.5%）を底に上昇した。ASEAN各国の堅実な経済成長に加えて、AFTAによる域内関税の削減・撤廃が後押しし、現在までにASEAN向け比率は4分の1を超え、3割に迫っている。これはタイ最大の輸出先である中国向け（シェア12.0%）の倍以上である。一方、輸入は97年（同12.6%）を底に上昇を見せているが、2000年以降、16～18%の水準で安定的に推移している。輸入を尻目にタイの域内輸出機能が強化されている証左である（図1-2）。



図1-2 タイのASEANの向け貿易比率推移



資料：UNCTADSTAT (UNCTAD)

### 3. ASEAN + 1FTA とメガ FTA の動向

日本企業がASEANに拠点を設置し、域内にサプライチェーンを張り巡らせた背景には、AFTAが大きな切っ掛けになったことは既に述べた通りである。更に、中国からのFTA構築提案を皮切りに、ASEANは輸出機能の強化とハブ拠点としての位置付けの確立を目指し、東アジア主要国との間でFTAを構築していった。これが「ASEAN+1FTA」である。2000年代以降、ASEANはこれまで6つのASEAN+1FTAを構築し、ASEANが東アジアにおけるFTAのハブ拠点になることで、投資受け入れ国としての求心力の向上を図ってきた。ASEANは2005年に中国とのFTAを発効させて以降、2007年に韓国、2008年に日本、そして2010年にインド、豪州NZ、とのFTAを構築・発効させるなど、4年半で5つのASEAN+1FTAを構築した。更に2019年6月には、中国とのゲートウェイとも称される香港とのFTAが発効した。各々、関税削減・撤廃完了年は異なるが、タイに着目すれば、既に中国、韓国、インドとの間で関税は撤廃されており、タイ原産品またはASEAN原産品は低関税や無税でそれら国々にアクセスすることが出来る環境にある（表1-3）。

表 1-3 ASEAN+1FTAの発効と関税削減完了年

| FTA     | 国名        | 発効        | 関税削減完了     |            |        |
|---------|-----------|-----------|------------|------------|--------|
|         |           |           | 先行加盟国      | 後発加盟国      | その他    |
| AFTA    | ASEAN 域内  | 1993年     | 2010年      | 2015年（18年） |        |
| ACFTA   | 中国・ASEAN  | 2005年     | 2012年      | 2018年      |        |
| AKFTA   | 韓国・ASEAN  | 2007年     | 2012年      | 2020年      | 越のみ18年 |
| AJCEP   | 日本・ASEAN  | 2008年     | 発効から10～15年 | 2026年      |        |
| AIFTA   | インド・ASEAN | 2010年     | 2017年      | 2022年      | 比のみ20年 |
| AANZFTA | 豪NZ・ASEAN | 2010年     | 2020年      | 2025年      | 越のみ22年 |
| AHKFTA  | 香港・ASEAN  | 2019年（予定） | 2028年      | 2036年      | 越のみ27年 |

資料：各種資料をもとに著者が作成



また2010年以降、東アジアでは二つのメガFTAの構築が進められてきた。①東アジア地域包括的経済連携(RCEP)、②環太平洋経済連携協定(TPP)11<sup>8</sup>である。RCEPはASEAN10カ国とASEAN+1FTAのパートナー国で一つのFTAづくりを目指すものである。ASEAN+1FTAは協定やルールが各々別々である。それを同じ枠組みで新たに協定を作り上げるものである。2012年にRCEPが立ち上げられ、翌2013年から交渉が始まったが、交渉は長期化し、間もなく8年目を迎えようとしている。

一方、TPP11については、ASEANからブルネイ、マレーシア、シンガポール、ベトナムが参加しているが、2018年12月に発効した。タイでは2019年2月、経済を担当するソムキット副首相が商業省に対し、第1次プラユット政権中での参加を指示したものの、未だタイ政府の正式な参加表明はない。在タイ日系企業や産業界からは、TPP11への早期参加を求める声が強いが、農業や医薬品の特許問題など利害関係者との間で入念な調整が必要なことから、正式な参加表明に踏み出せていない模様である。

もともと2006年のタクシン追放クーデター以降、タイはASEANが主導するASEAN+1FTAの取り組みを除いて、積極的にFTA構築を進めてきたわけではない。国内融和など内政問題で時間や労力が割かれ、FTA構築の政府内での優先順位は下がっていった。2014年に発足したプラユット政権下でも同様であり、独自にFTA交渉を開始したのは、パキスタン、トルコ、スリランカの3カ国のみで、いずれも往復貿易額シェアがわずか0.3%以下の国ばかりである<sup>9</sup>。

貿易シェアが大きいEUについては、ASEANとEUとのFTA交渉は2007年5月に開始されたものの、ミャンマーの人権問題への懸念から、2年も経たない2009年3月に交渉の一時停止が決まった<sup>10</sup>。以降、EUはASEANとの交渉を2国間ベースに移行、タイとの間ではインラック政権下の2013年5月に交渉が開始されたものの、2014年5月の軍事クーデターで中止に追い込まれている。EUは2015年1月、タイを一般特惠関税制度(GSP)の適用対象から除外、他の新興国と比べて競争上不利になった。タイはFTA交渉再開を探っているものの、難航している模様である。

タイに進出する日系企業にとって、タイが構築を図るグローバルなFTAネットワークは、自らの製造・輸出機能強化に直結する。しかし前述の通り、タクシン追放クーデター以降、タイのFTA構築作業は停滞した一方、近年、FTA推進国としてベトナムが急速に台頭、輸出環境整備に注力している。ベトナムが独自で取り組んでいるFTAは、チリの他にユーラシア経済連合、TPP11、さらに2019年6月にはEUとの間でFTAを締結した。また欧州自由貿易連合(EFTA)やイスラエルとも交渉中である。これに呼応する形で、ベトナムに拠点を設ける製造企業が増えており、ベトナムの北部・中部・南部にある日系商工会の会員企業数は、2019年6月時点で1,878社を数え、10年前の2009年(839社)の2.2倍、バンコク日本人商工会議所(1,772社)をも上回っている。

<sup>8</sup> 正式名称は、環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定(Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership)。

<sup>9</sup> 2018年でタイの往復貿易に占めるシェアは、パキスタンとトルコで0.3%、スリランカは0.1%。

<sup>10</sup> デフット欧州委員は2010年3月3日にシンガポール国立大学公共政策大学院の講演会で、停止の理由について、ミャンマーの人権問題とASEAN域内の経済格差から柔軟な交渉の困難性が理由と指摘していた。



## 第2節 タイの直接投資環境と日本

### 1. 直接投資と雇用で貢献する日本企業

タイは長年に亘り直接投資を受け入れ、雇用を創出し、また輸出を振興することで経済成長のエンジンとしてきた。タイの直接投資受入れにおいて、最大投資国は常に日本であった。プラザ合意があった1985年以降2018年までの34年間に亘るBOI投資統計（認可ベース）について、5年毎での国・地域別順位と投資額シェアを算出した。その全ての期間において日本は最大の投資国である。タイがこの34年間に受け入れた直接投資額に占める日本のシェアは41.0%にのぼり、第2位の米国（同11.5%）や第3位のシンガポールを大きく引き離している（表1-4）。

表1-4 タイの国別直接投資受入額上位5カ国（認可ベース）

|    | 1985～89年 |      | 1990～94年 |      | 1995～99年 |      | 2000～04年 |      | 2005～09年 |      | 2010～14年 |      | 2015～18年 |      | 累計<br>(1985～2018年) |      |
|----|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|--------------------|------|
|    | 国・地域     | シェア  | 国・地域     | シェア  | 国・地域     | シェア  | 国・地域     | シェア  | 国・地域     | シェア  | 国・地域     | シェア  | 国・地域     | シェア  | 国・地域               | シェア  |
| 1位 | 日本       | 44.6 | 日本       | 32.1 | 日本       | 39.8 | 日本       | 43.0 | 日本       | 38.7 | 日本       | 52.2 | 日本       | 30.9 | 日本                 | 41.0 |
| 2位 | 台湾       | 11.4 | 米国       | 18.6 | 米国       | 19.8 | 米国       | 13.7 | 米国       | 13.5 | シンガポール   | 4.8  | 中国       | 9.4  | 米国                 | 11.5 |
| 3位 | 米国       | 7.9  | 香港       | 11.5 | シンガポール   | 10.6 | シンガポール   | 6.4  | シンガポール   | 6.8  | 米国       | 4.5  | シンガポール   | 9.1  | シンガポール             | 6.8  |
| 4位 | 英国       | 7.1  | 英国       | 9.6  | 台湾       | 9.8  | マレーシア    | 4.9  | マレーシア    | 4.3  | 香港       | 4.2  | オランダ     | 6.3  | オランダ               | 5.3  |
| 5位 | 香港       | 6.1  | オランダ     | 7.8  | オランダ     | 9.5  | 台湾       | 4.9  | オランダ     | 4.2  | 中国       | 4.1  | 米国       | 6.1  | 台湾                 | 4.7  |

資料：タイ投資委員会（BOI）より作成

ジェトロ・バンコク事務所が商業省事業開発局の法人登記簿をベースに調査したところ、2017年5月時点で5,444社<sup>11</sup>の存在が確認された。うち製造業は2,346社（シェア43.1%）で、非製造業（2,890社、同53.1%）、建設業（150社、2.8%）である。

本調査では、従業員数は調査しておらず、雇用面における日系企業のタイへの貢献は不明である。しかし、バンコク日本人商工会議所（JCCB）は、会員企業に限られるが、雇用者数を把握している。JCCB会員企業（2019年8月時点）は、製造業が769社、非製造業999社で、計1,768社である。JCCB会員企業の雇用者数は全体で90万2,968人、うち製造業は59万7,605人、非製造業は30万5,363人であった<sup>12</sup>。ここから、JCCBに加盟している日系製造企業の平均従業員数は777.1人と計算することが出来る。

タイ国家統計局によれば、2019年8月のタイの就労者数は3,761万9000人であった。うち製造業の就労者数は592万3,500人である。これはJCCB加盟製造企業のみで10.1%を占める。しかし、実際にバンコク日本人商工会議所の会員企業は、その多くがバンコク及びその近郊に位置する企業が中心である。大企業も多く進出するラヨーン県等では、未加盟企業も少なくない。そのため、前述のジェトロ調査で明らかになった日系製造企業数（2,346社）と製造業1社あたりの平均従業員数（777.1人）を用いて推計すると、日系製

<sup>11</sup> 日本側の株主が判明した4,660社について、企業規模は大企業が2,288社（シェア49.1%）、中小企業が1,859社（同39.9%）、そして個人経営が513社（同11.0%）であった。

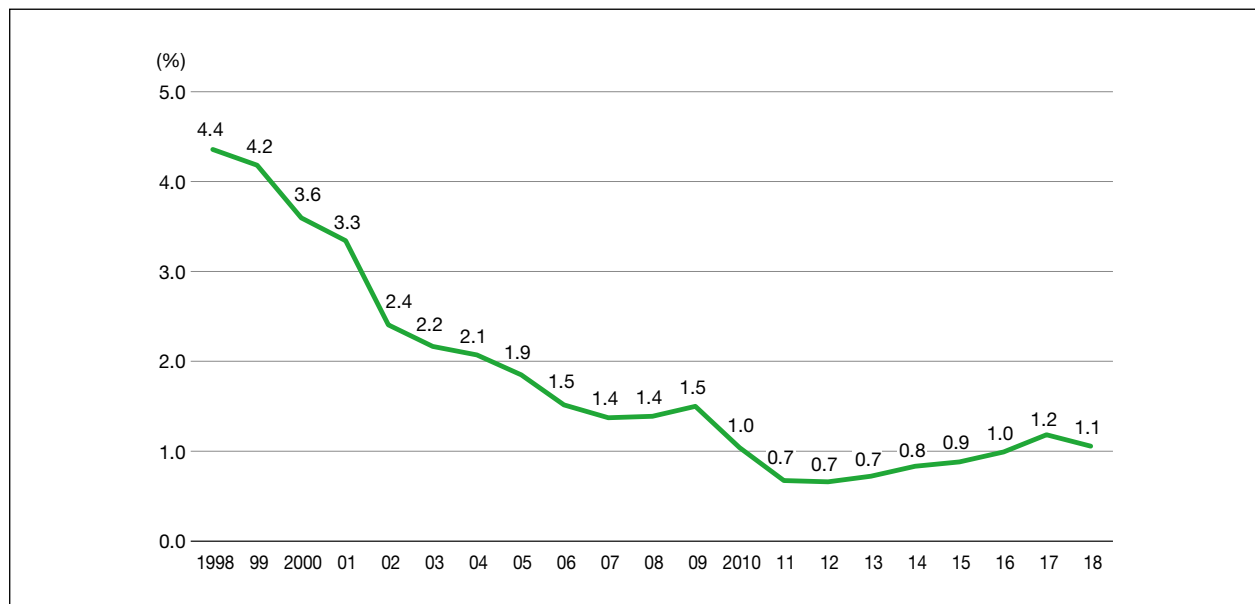
<sup>12</sup> バンコク日本人商工会議所（2019）。

造企業全体の雇用者数は182万3,123人となる。これはタイの製造業就労者数の30.8%を占めることになる。雇用面での日系企業の貢献は特筆に値しよう。

## 2. タイの労働力不足と賃金上昇

近年、タイで事業を展開する日系企業にとっての大きな悩みは、タイ国内の慢性的な労働力不足と賃金上昇である。タイの失業率は、戦後最大の経済危機であった「アジア通貨危機」直後の1998年に4.4%を記録したものの、同危機からの回復に伴って失業率も低下、2011年以降15年までの5年間は1%を割る水準が続いた。以降も失業率は1%前後の水準で推移しており、タイは慢性的な労働者不足にある（図1-3）。

図1-3 タイの失業率の推移（1998～2018年）



資料：Labor Force Survey（タイ統計局）より作成

タイの慢性的な労働力不足の要因の一つに、産業構造と労働市場との歪みの問題がある。タイは産業別のGDP構成と就労人口とで大きな歪みを抱えている。具体的には、タイの産業構造が経済の発展に伴い、一次産業から二次産業、そして三次産業へとより高付加価値な分野に移行する一方、就労構造はその動きに追い付いておらず、産業構造上の歪みが発生している。

産業別GDPにおいて、農林水産業など一次産業は2018年で全体の8.1%を占めるに過ぎない。一方、タイの就業者数全体のうち一次産業の就労者比率は同年、32.1%を占める。総生産のシェアに比べ、一次産業の就労者数が極端に多いことがわかる。一次産業の就労者比率は約20年前（2000年）と比べ約12%ポイント減少したものの、依然として32.1%は農林水産業に滞留しており、またこの20年間で減少した同産業の就労者の多くは、製造業ではなく、主にサービス業他に移った。一次産業での機械化等を通じた省力化を推進し、就労人口の産業間移動、特に製造部門への移入をより円滑化する政策の立案・実施が不可欠である（表1-5）。

表1-5 タイの産業別GDP構成比と就業比率

単位：1000人、%

|      | 名目GDP比率 (%) |      |        | 産業別就業比率 (%) |      |        | 雇用者数   |
|------|-------------|------|--------|-------------|------|--------|--------|
|      | 農林水産業       | 製造業  | サービス業他 | 農林水産業       | 製造業  | サービス業他 |        |
| 2000 | 8.5         | 28.4 | 63.1   | 44.2        | 14.9 | 40.9   | 31,293 |
| 2005 | 9.2         | 29.6 | 61.2   | 38.6        | 15.8 | 45.5   | 35,257 |
| 2010 | 10.5        | 30.9 | 58.5   | 38.2        | 14.1 | 47.7   | 38,037 |
| 2015 | 8.9         | 27.4 | 63.8   | 32.3        | 17.0 | 50.7   | 38,016 |
| 2018 | 8.1         | 26.8 | 65.1   | 32.1        | 16.5 | 51.3   | 37,865 |

資料：国家統計局、国家経済社会開発評議会より作成。

労働者不足を背景に、企業が賃金を引き上げて労働者確保に走るのは、経済的に見ても当然の行動である。しかし東南アジアでは、最低賃金の引き上げを公約し、選挙での票稼ぎを行う国・政党もある。カンボジアなどでその事例を見ることが出来る。産業界の犠牲のもと、物価上昇率や経済成長率を超えて人為的に賃上げが実施された場合、経済や投資への影響は計り知れない。その事例はタイでも見ることが出来る。2011年に誕生したインラック政権は、法定最低賃金「全国一律300バーツ」を掲げ2011年の総選挙に大勝した。2011年秋に発生したタイ大洪水の影響が残る中、産業界の反対を押し切って、まず12年4月1日からバンコクを含む7都県で最低賃金を215バーツから300バーツに先行して引き上げ、次いで13年1月に全国一律最低賃金300バーツ化を実現した。最低賃金の大幅な上昇は、労働者の賃金水準全体を引き上げた。賃上げを実施する前の11年以降13年迄の間、タイの経済成長率は年平均5.0%であったが、その間、製造業の平均賃金は年平均で15.4%上昇した<sup>13</sup>。そのことが現在、後述するプラユット政権が進める国境SEZ政策に困難をもたらしている。

現地に進出している日系企業にとって、「慢性的な労働者不足」と「労働賃金上昇」は深刻な悩みである。2018年10～11月にかけてジェトロが実施したアジア・オセアニア進出日系企業実態調査によれば、タイの投資環境におけるリスク上位4項目のうち3項目が賃金・労働に関する項目である（表1-6）。最大のリスクは、製造業・非製造業とも「人件費の高騰」である。人件費の高騰が経営上の問題になっているとする企業は、全体の6割を超えている。製造業に注目すれば、第2位が「不安定な政治・社会情勢」と「労働力の不足・人材採用難（専門職・技術職、中間管理職等）」が38.8%で並んでいる。2014年5月に発生した軍事クーデター以降、2019年3月の総選挙により同年7月に第2次プラユット政権が誕生するまで、タイは軍事政権による政権運営が続いてきた。軍事政権の抑え込みにより、長く続いてきた国内対立は表面上沈静化しているが、その火種は依然として燦々続けている。更に「従業員の離職率の高さ」をリスクに掲げる企業も、製造業で27.9%、非製造業では39.3%に達する。これら労働問題の解決には、就労構造や教育制度まで見直す必要があり、即効薬はなかなか見当たらない。長期に亘る継続的な取り組みが必要になろう。

<sup>13</sup> タイ国家統計局（NSO）によれば、2011年の製造業の平均賃金は8,361バーツであったが、13年には11,143バーツになった。

表1-6 タイにおける投資環境面でのリスク（上位10項目）

| 順位 | 全体（有効回答：579）                       |      | 製造業（有効回答：312）                      |      | 非製造業（有効回答：267）                     |      |
|----|------------------------------------|------|------------------------------------|------|------------------------------------|------|
| 1  | 人件費の高騰                             | 61.0 | 人件費の高騰                             | 62.8 | 人件費の高騰                             | 58.8 |
| 2  | 不安定な政治・社会情勢                        | 43.2 | 不安定な政治・社会情勢                        | 38.8 | 不安定な政治・社会情勢                        | 48.3 |
| 3  | 労働力の不足・人材採用難（専門職・技術職、中間管理職等）       | 33.3 | 労働力の不足・人材採用難（専門職・技術職、中間管理職等）       | 38.8 | 従業員の離職率の高さ                         | 39.3 |
| 4  | 従業員の離職率の高さ                         | 33.2 | 自然災害                               | 29.2 | 労働力の不足・人材採用難（専門職・技術職、中間管理職等）       | 27.0 |
| 5  | 現地政府の不透明な政策運営（産業政策、エネルギー政策、外資規制など） | 23.7 | 従業員の離職率の高さ                         | 27.9 | 現地政府の不透明な政策運営（産業政策、エネルギー政策、外資規制など） | 24.7 |
| 6  | 自然災害                               | 22.6 | 現地政府の不透明な政策運営（産業政策、エネルギー政策、外資規制など） | 22.8 | 土地／事務所スペースの不足、地価／賃料の上昇             | 24.7 |
| 7  | 税制・税務手続きの煩雑さ                       | 21.6 | 税制・税務手続きの煩雑さ                       | 21.2 | 税制・税務手続きの煩雑さ                       | 22.1 |
| 8  | 土地／事務所スペースの不足、地価／賃料の上昇             | 20.0 | 行政手続きの煩雑さ（許認可など）                   | 19.6 | ビザ・就労許可取得の困難さ・煩雑さ                  | 19.1 |
| 9  | 法制度の未整備・不透明な運用                     | 18.1 | 法制度の未整備・不透明な運用                     | 18.3 | 法制度の未整備・不透明な運用                     | 18.0 |
| 10 | 行政手続きの煩雑さ（許認可など）                   | 18.0 | 土地／事務所スペースの不足、地価／賃料の上昇             | 16.0 | 行政手続きの煩雑さ（許認可など）                   | 16.1 |

資料：2018年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（ジェトロ）

## 第3節 メコンのハブとしてのタイ

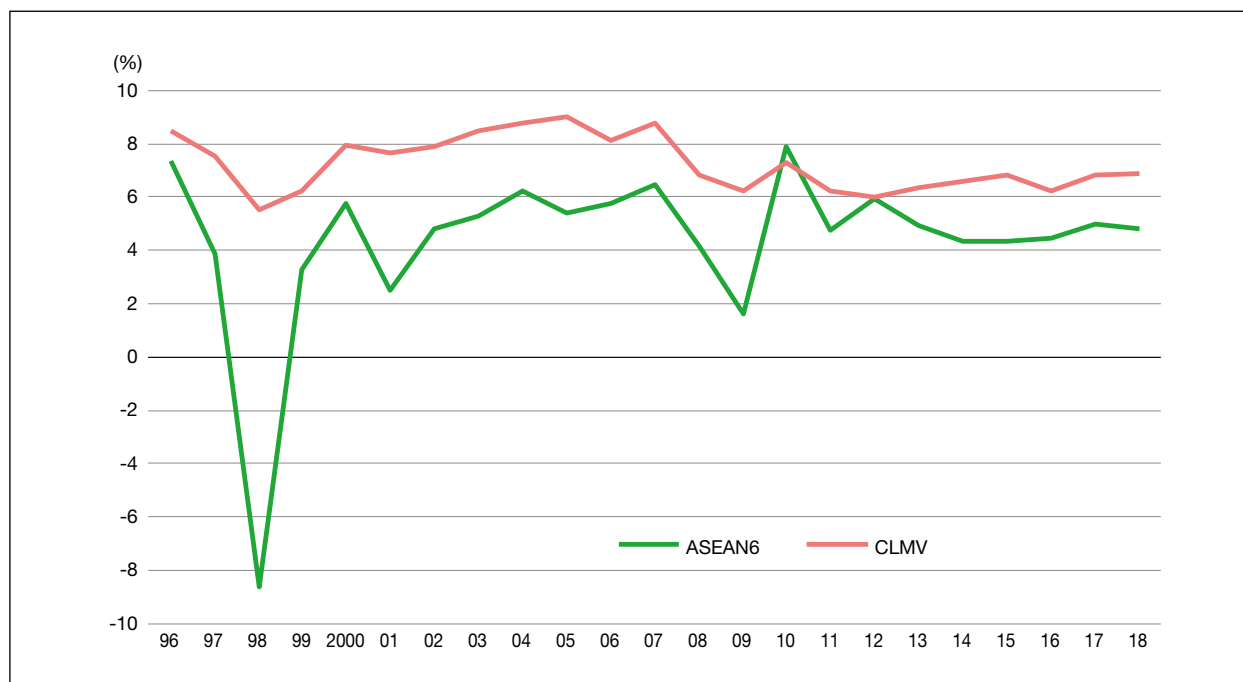
### 1. 拡大するタイの対周辺国貿易

成長著しいASEAN後発加盟国と隣接しているタイにとって、これら国々の域内関税撤廃の完了は、成長著しいメコン新興市場により優位にアクセス出来る機会である。ASEAN加盟国の中でも、特にタイはメコンの中心に位置し、インドシナ半島を縦横断する経済回廊<sup>14</sup>を通じて陸路で繋がっており、より大きな経済的恩恵をもたらすことが期待されている。メコンの中心に位置するタイが、隣接する後発加盟国を「市場」として、また「生産基地」として、より有効に活用出来る環境を手に入れたことを意味する。

後発加盟4カ国の経済成長率はベトナムが加盟した95年以降の約20年間、リーマンショック等米国のサブプライムローン問題の影響を受けた2009年からの反動増があった10年を除き、常に先発加盟国を上回る成長を続けている（図1-4）。10年以降18年迄のASEANの年平均成長率は5.0%であった。内訳は、先発加盟国が4.8%であったのに対して、後発加盟国は同6.5%に達している。

<sup>14</sup> 2001年第10回大メコン圏（GMS）閣僚会議で、10の旗艦プロジェクトのうち3つが経済回廊であった。2016年の第21回GMS閣僚会議では、経済回廊をGMS全ての首都、主要な都市、重要港湾に繋ぐ形で延伸・拡大する方向で検討が進められることが決まっている。

図1-4 ASEAN先発加盟国と後発加盟国の経済成長率

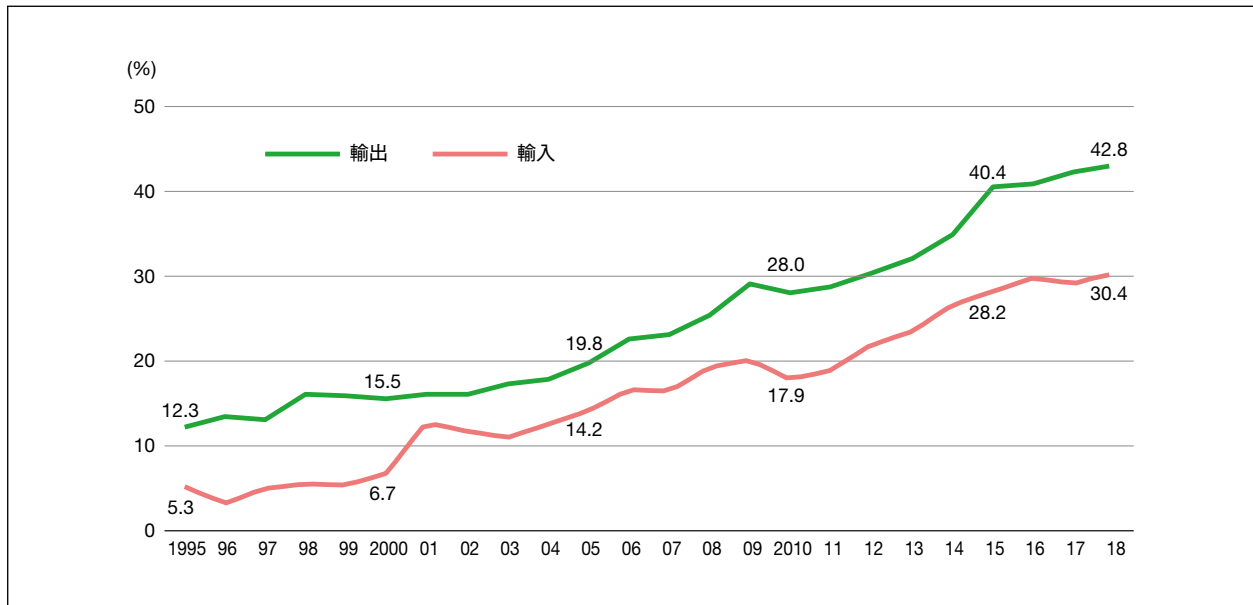


資料：UNCTADSTATをもとに作成

タイにとって自国を除くASEANの市場規模は2018年で2兆9,229億ドルであるが、うちタイを囲むメコン各国（ミャンマー、カンボジア、ラオス、ベトナム）は後発加盟国であり、その市場規模はASEAN全体のわずか12.1%（3,528億ドル）を占めるに過ぎない。しかし、タイの対メコン貿易は経済規模の位置付けを大きく上回る。2000年時点においてタイのASEAN向け輸出のうちメコン向けは15.5%、輸入で6.7%を占めるに過ぎなかったが、AFTAによる関税の低下に加えて、メコン地域を縦横断する経済回廊やメコン川の橋梁等ハードインフラの整備、二国間・三カ国間での交通協定の締結等に代表されるソフトインフラの整備等が進展した結果、タイの対メコン貿易シェアは経済規模を上回る形で増加し、2015年以降、輸出はタイのASEAN向け輸出全体の4割を上回り、また輸入も18年に3割台に達した（図1-5）。



図1-5 タイのASEAN向け貿易に占めるメコン4カ国向け比率推移



資料：UNCTADSTAT (UNCTAD)

メコン新興国の経済成長に加えて、「タイ・プラスワン」の動きも、タイの周辺国との貿易拡大を後押ししている。分工場を賃金の安価な隣接国に設け、原材料や部品等はタイ工場から陸路で供給し、分工場で労働集約的な工程を行い、製品を再び陸路でタイに持ち帰る方式が主である。そのため、輸出・輸入双方でタイとメコン新興国との貿易が発生することになる。またこれは国境を越えて生産ネットワークがメコン新興国に広がることを意味し、国境周辺等が中心で局地的ではあるが、後発加盟国の産業底上げに寄与しよう。これはASEANが目指してきた後発加盟国の国際的サプライチェーンへの参画であり、制度整備を通じたAECのアウトカムと言えよう。

## 2. 周辺国を活用したタイの課題解決

前節でタイの産業界は「慢性的な労働者不足」と「労働賃金上昇」に直面していると述べた。これらの問題について、周辺国を巻き込んで、当面の課題解決を探る動きもある。タイは、単純労働を中心に、ミャンマー、カンボジア、ラオスなど周辺国からの外国人労働力への依存度を強めている。2018年のタイの労働力人口は3,843万人であるが、うち就労者数は3,786万人である。タイ労働省雇用局によれば、正規の労働許可証を取得して就労する移民労働者数は、2017年で初めて200万人の大台を突破、2018年は212万人<sup>15</sup>であった。しかし、労働許可を取得していない非正規の移民労働者も含めると、その数は推定で400万人とも言われ、就労者数の1割程度に達している模様である。ただし、タイ国内で周辺国からの移民労働者を雇用する場合、タイの最低賃金が適用されることから、労働者不足は解消できても、労働賃金面では課題

<sup>15</sup> [http://statbbi.nso.go.th/staticreport/Page/sector/TH/report/sector\\_02\\_24\\_TH\\_.xlsx](http://statbbi.nso.go.th/staticreport/Page/sector/TH/report/sector_02_24_TH_.xlsx)

が残ることになる。

安価な賃金の労働人材を活用すべく、前述の「タイ・プラスワン」の動きを採る企業も出てきた。2010年頃より、企業が周辺国に分工場（衛星工場）や委託先を設け、課題解決を図る動きが出てきた。タイはミャンマー、ラオス、カンボジアの3カ国に接し、国境を一步越えれば、それら国々の賃金水準はタイの半分以下、且つ十分に活用されていない労働力が存在することが期待されてきた。タイの日系企業で働く工場労働者の賃金を100とした場合、カンボジアで49、ミャンマーで39、ラオスで44の水準である<sup>16</sup>。タイの労働力不足と賃金上昇、更には洪水、政治不安など様々なリスク分散を念頭に、2010年代前半、カンボジアやラオス、ミャンマー等隣接国に分工場を設置し、一部の労働集約的な生産ラインをタイから移管する動きが顕在化した。これを後押ししてきたのが、後述する越境交通協定（CBTA）または二国間での交通権の交換である。

タイ工場をハブとして周辺国との間でサプライチェーンを構築する「タイ・プラスワン戦略」は、大手部品メーカーを中心に2010年代前半には一時的にブームにもなった。しかし、進出先国のインフラの未整備、日々、陸路国境を越えることによるサプライチェーン上のリスク、人的能力開発不足、物価上昇率や経済成長率を斟酌しない政府主導による最低賃金の引き上げ、期待していた量の労働力が集まらない、などの理由から、近年では、同戦略の動きは下火になっている。周辺国でも失業率は概して低く、2017年でミャンマーが最も高く2.1%、これにベトナム（同2.0%）、ラオス（同1.8%）、カンボジア（同1.6%）が続くなど、労働力が豊富な環境ではない。

### 3. 国境障壁の低減を目指すメコン

ASEANは2007年11月の首脳会議でAECブループリント2015を発出したが、AEC実現に向け、同ブループリントに加え、多くの行動計画が出されている。これら行動計画に沿って重層的に取り組むことでAEC構築を補完してきた。2010年10月の第17回ASEAN首脳会議では、AECの形成には、ASEAN域内の交通・運輸分野の改善と連結性の向上が重要であり、それらはまた格差是正を目指す「公平な経済発展」を後押しするとの認識から、「ASEAN連結性マスタープラン（MPAC）」が策定された。

メコン地域では縦横断する経済回廊が国境を跨ぐ形で整備され、MPACはメコン地域でのソフト・ハード面のインフラ整備と国境障壁の低下、国境を跨ぐ形での連結性の強化を後押しした。

タイがメコン地域を戦略的に活用するには、越境輸送の制度整備などソフト面も重要な課題である。越境輸送に関し、大メコン圏（GMS）6カ国（ラオス、ベトナム、カンボジア、中国雲南省・広西チワン族自治区、タイ、ミャンマー）間で越境交通協定（CBTA）を締結、発効準備を進めてきた。CBTAは越境輸送実現に向けてソフトインフラの整備を目指すものであり、①シングルストップ／シングルウィンドウの税関手続き、②交通機関に従事する労働者の越境移動、③検疫などの各種検査の免除要件、④越境車両の条件、⑤国際通過貨物輸送、⑥道路や橋の設計基準、⑦道路標識や信号に関する事項などについて規定している。

CBTAはもともと1998年頃に策定され、99年11月に署名された。以降、各国は国内批准手続きを行ってき

<sup>16</sup> アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（2018年度、ジェトロ）による。タイ（413ドル/月）、カンボジア（同210ドル）、ミャンマー（同162ドル）、ラオス（同180ドル）。

たが、最後尾となったミャンマーが批准したのは2015年9月であった。批准作業は終了したものの、協定策定から20年が経過し、内容自体、IT技術が使われる現在の通関システムに適合・整合しておらず、CBTAを稼働させるには協定自体の改定が必要になった。そのため輸送車両の相互乗り入れ実現を目指し、オーストラリア国際開発庁（AusAID）の支援を受け「CBTA2.0」（改訂版CBTA）への改定作業を進めてきた。同協定の改定作業自体は18年6月に終了しているが、CBTA2.0の発効には6カ国の批准が必要になり、相当の期間を要する見込みである。

それに対し、産業界が車両およびコンテナの他国への一時輸入だけでも早急に実現できるよう各国政府に働きかけた結果、2016年12月に開催された第5回CBTA合同委員会でこの部分を「アーリーハーベスト措置」として早期実施を目指すことで合意した。同措置は国毎に500台を対象車両とし、相互乗り入れを認めるものであるが、ミャンマーを除く5カ国で先行実施する<sup>17</sup>。同措置の内容が記載された覚書が18年3月のGMSサミットに合わせて署名された。一時許可書類（TAD）を携行する車両は、車両の乗り換えなしでミャンマーを除く5カ国で30日を上限に乗り入れが可能になった。実施に準備期間が必要なミャンマーを除く5カ国で、18年8月に相互乗り入れが開始された<sup>18</sup>。

アーリーハーベスト参加が遅れていたミャンマーについて、国境を接しているタイは19年3月、「CBTAに基づくタイ・ミャンマー間の車両相互通行にかかる覚書」を締結した。各々100台を上限に、ヤンゴン・ティラワ地区～ミヤワディ国境～メーソット国境～バンコク・レムチャバン港区間の走行を最大30日間認めるものである。その運用については、タイ税関が19年10月、CBTAにかかるメーソット・ミヤワディ国境での税関手続きに関する通達第227号を発出したことで開始された。

#### 4. 国境特別経済区（SEZ）政策の不振

プラユット政権は2015年3月にSEZ開発推進特別委員会を設け、国境SEZ設置を決めた。国境SEZについて国家経済社会開発評議会（NESDC）は、地域に繁栄をもたらし、ASEANの恩恵を受けながら、所得の不平等を削減し、生活の質を改善するとともに、国境の安全保障問題の解決を目指すとしている。

SEZ計画は2段階からなり、第1フェーズの5県、第2フェーズの5県の計10県の国境周辺の一部地域をSEZに指定<sup>19</sup>、インフラ開発<sup>20</sup>、工業団地開発を行う。プラユット政権は、労働集約的な企業をタイ国内に位置する国境SEZに留め置き、周辺国からの外国人労働者を活用しながら、地域活性化を目指した。また同政策は、国境地域において農業から製造業など他産業への労働移動により、地方経済の第1次産業依存の軽減を狙ったものであった。

SEZ政策委員会は手始めに労働集約的な製造部門13業種を指定、これを受けてBOIは、8年間法人所

<sup>17</sup> ミャンマーは2020年6月1日まで2年間の猶予が与えられていたが、更に1年延長、現時点で21年6月に参加する予定である。

<sup>18</sup> 日系物流企業によれば、参加各国の許可証の発給状況について、タイは運輸省陸運局が上限となる500台分全てを、中国は154台、ベトナム25台を、それぞれ発給している。ラオスは152台分を発給する方向で手続きが進められており、一方、カンボジアは「発給する必要はない」としている（2019年9月3日付ヒアリング）。

<sup>19</sup> 対象は、10県の23郡内90タンボン。第1フェーズでは、ターク県、ムクダハン県、サケーオ県、トラート県、ソクラー県、第2フェーズでは、チェンライ県、カンチャナブリ県、ノンカイ県、ナコンパトム県、ナラティワート県、であった。

<sup>20</sup> 交通（道路、橋、鉄道、港、空港）、税関および国境検問所、電力、水道、灌漑。

得税免除に加えて、更に5年間の50%減免を付与するなど、投資恩典の付与を決めた。またSEZ政策委員会は、SEZでの事業運営に際しては未熟練外国人労働者の使用を許可するなど、労働者不足に悩む企業の国境SEZへの移転も狙った<sup>21</sup>。

しかし国境SEZ政策は、政府が期待する成果はほとんど出ていない模様である。2018年9月に開かれたSEZ政策委員会で、国境SEZへの投資が遅々として進まないことが報告された。実際に15年から18年までの4年間における投資認可件数は54件、うち外資からの投資は12件のみで、投資金額も90.6億バーツ（うち外資は31.4億バーツ）に過ぎない。タイ全体と比べて件数で8%、金額ではわずか0.3%である（表1-7）。

表1-7 国境SEZにおける直接投資動向（認可ベース）

単位：件、100万バーツ、%

|       | 投資件数  |       |       |      | 投資金額      |           |       |       |
|-------|-------|-------|-------|------|-----------|-----------|-------|-------|
|       | タイ全体  |       | 国境SEZ |      | タイ全体      |           | 国境SEZ |       |
|       |       | 外資    |       | 外資   |           | 外資        |       | 外資    |
| 2015年 | 2,237 | 1,151 | 6     | n.a. | 809,378   | 493,690   | 280   | n.a.  |
| 2016年 | 1,688 | 925   | 25    | 5    | 861,340   | 358,109   | 5,505 | 1,377 |
| 2017年 | 1,227 | 730   | 15    | 6    | 625,077   | 227,053   | 2,628 | 1,619 |
| 2018年 | 1,469 | 914   | 8     | 1    | 549,481   | 255,605   | 646   | 148   |
| 累計    | 6,621 | 3,720 | 54    | 12   | 2,845,276 | 1,334,457 | 9,059 | 3,144 |

出典：タイ投資委員会（BOI）

国境SEZ政策が不振に陥っている状況を踏まえ、19年5月14日の閣議で、国境SEZを事業地とする企業について、2020年末までの申請を条件に、財務省はBOIの認可から漏れた企業で、同省が定める業種に従事する企業に対して、法人税を10年間にわたり現行の20%から10%に引き下げることを決めるなど、懸命に誘致を進めている。

国境地域への進出の足枷は、インラック政権時代に導入した「最低賃金全国一律300バーツ」化である<sup>22</sup>。最低賃金の全国一律化は、地方部、特に安価で豊富な外国人労働力を期待し、国境地域への進出を検討していた企業に対し、進出メリットを喪失させた。プラユット政権下で最低賃金の全国一律化は崩れたものの、一旦引き上げた最低賃金の引き下げは難しい。現在、最低賃金が最も高いチョンブリ県やラヨーン県、プーケット県（330バーツ／日）と、最も低い南部3県（308バーツ／日）との差はわずかである。未熟練外国人労働者の雇用以外で国境SEZへの投資にメリットは見出しにくく、国境SEZの低迷からの脱却は難しい。

<sup>21</sup> BOI 投資奨励企業について外国人未熟練労働者を雇用出来る特例措置は 2014 年末で失効した。以降、BOI は投資奨励企業に対し、原則として未熟練外国人労働者の雇用を禁止している。

<sup>22</sup> インラック政権以前、例えば、ミャンマーとの貿易で最大の国境メーソットを抱えるターク県の最低賃金は、全国で下から 2 番目の 162 バーツ。



## おわりに

プラユット政権で経済政策を担うのは、ソムキット副首相をヘッドとする経済チームである。プラユット政権下での旗艦政策は同経済チームが2016年4月に打ち出した「タイランド4.0」構想とその下でのEEC計画であり、政府一丸となって推進している。これはドイツのインダストリー4.0をヒントにしたものであり、タイが中所得国の罫を回避し、先進技術、とりわけデジタル技術を外国企業の誘致を通じて国内に導入し、産業構造の高度化と先進国入りを目指す成長戦略ビジョンである<sup>23</sup>。

「タイランド4.0」構想を地域限定で先行的に実施するのが、東部経済回廊（EEC）計画である。EECの目的は、外国企業の誘致を通じて先進技術をタイに導入し、産業構造の高度化を目指すことである。その上で、2037年までに先進国入りを目指す。

2016年6月28日に閣議承認されたこの計画は、ラヨーン県、チョンブリ県、チャチュンサオ県の東部3県をEECに指定し、前述のS字カーブ産業の投資を誘致して同地域のクラスター化を目指すものである。そのため政府は、同地域の基盤整備のため、重点的にインフラ投資を行うことにしている。

EEC計画は、大きく3つのフェーズに分かれる。第1フェーズ（2017～18年）は国内外からの投資誘致に注力し、第2フェーズ（2019～21年）で運輸・ロジスティクの開発を行い、第3フェーズ（2022年以降）はタイと周辺国とを連結するインフラを強化する。EECにおけるインフラ整備にかかる優先5案件が、タイ海軍が管理する①ウタパオ空港・臨空都市開発、ドンムアン・スワンナプーム・ウタパオの3空港を連結する②高速鉄道開発、③深海港であるレムチャバン港第3期開発、④工業港であるマプタプット港第3期開発、⑤観光用途のサタヒープ港開発である。

「タイランド4.0」構想は、先進技術を外国企業の誘致を通じて国内に導入し、産業構造の高度化を図ることを狙うことから、人材育成も含め、外資依存の性格が強い。そのためその政策の成否は、外資企業の取り込みの成否に依ることになる。タイが欲している先端技術は先進国自身にとっても依然として産業の中核事業であり、容易に海外シフトは難しい。更に、英国の欧州連合（EU）離脱問題や米中貿易戦争、中東情勢の流動化など外部環境が厳しく、企業の投資マインドは急速に冷え込みつつある。

これら状況を踏まえると、タイ政府は「タイランド4.0」のキープレーヤーである外国投資家、等とより密接なコミュニケーションを図り、その声に耳を傾け、柔軟且つ機動的に対応する必要がある。同時に、外資に過度に依存しない形で「タイランド4.0」構想を見直していく必要もあろう。

<sup>23</sup> 大泉啓一郎（2017）。



## 参考文献

- 江川暁夫（2017年）「タイの東部経済回廊（EEC）開発推進：当面の評価」（2017年8月度 所報 No.664）。
- 大泉啓一郎（2017年）『「タイランド4.0」とは何か』（前編）（後編）（日本総合研究所 環太平洋ビジネス情報）。
- 日本貿易振興機構バンコク事務所（2017）「タイ日系企業進出動向調査 2017 年」（URL: [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/01/762117c2abed4a1c/20170074\\_report.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/762117c2abed4a1c/20170074_report.pdf).最終アクセス2019年10月3日）
- バンコク日本人商工会議所（2018）「在タイ日系企業の現状」
- 外務省（2018）『海外在留邦人数調査統計』
- 助川成也（2018）『ASEAN経済共同体で変わるタイとGMSの関係』日本タイ協会「タイ国情報」2018年3月（第52巻第2号）
- 助川成也（2008）『タイのFTA戦略とその活用状況～AFTAを中心に～』亜細亜大学アジア研究所紀要第35号。
- NESDB（2018）“National Strategy 2018-2037 (Summary)”（URL: [http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/NS\\_Eng\\_A5.pdf](http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/NS_Eng_A5.pdf).最終アクセス2019年9月10日）。

## 第2章

# 中小企業がタイに求める事業環境と 政策に対する期待



矢島 洋一

前東京都中小企業振興公社 事業戦略部 国際事業課  
元ジェトロ・バンコク事務所ビジネスサポートセンター（BSCT）アドバイザー

### はじめに

我が国の直接投資は、財務省/日本銀行の国際収支統計によると、2017年は1,686億ドル（国際収支ベース、ネット、フロー）で前年比3.0%減少はしているが、過去2番目に多かった。国別・地域別では、北米が全体の31.4%、欧州が35.3%、アジアが全体の22.7%と欧米が突出しているが、これは株式資本に含まれる対外M&Aなど巨額の投資が含まれているためである。M&Aによる投資が少ないアジア地域では、新たな拠点設置のための進出による投資並びに既に進出を果たした現地子会社の再投資が多くを占めていると思われる。

引き続きアジアにおける投資は堅調に推移すると予想されるが、中小企業が海外に目を向ける契機となったのは、1985年のプラザ合意で円高が進んだことであろう。その結果、日本企業の海外進出は急増し、主にアジア地域への進出が活発化した。この時期は主に大企業・中堅企業による進出が多く、少し間をおいて中小企業が国内で取引をしていた企業の海外進出に伴い、引き続き進出地での商権確保を目的に、その後を追って進出をした。つまり、追随型あるいは雁行型の進出形態であった。ところが2000年代に入ると多くの中小企業が自社のリスクと事業戦略で進出する企業が増加した。この主因は1990年代後半の円高などの為替問題より、むしろ少子化・高齢化による日本の国内市場の縮小化によるものである。将来的に日本市場の不透明感が漂う中で、中小企業は生き残りをかけて海外への取組みの強化を図っている。

本章では、日本の中小企業がどのような動機や戦略で、生産拠点の設置や販売拠点を確立していったか明らかにしていく。

## 第1節 中小企業の海外展開の現状と将来に向けて

現在、日本の中小企業数は約380.9万社（中小企業白書 2017年版）である。少し古いですが、平成25年（2013年）版白書では、製造業で輸出を行っている企業は6,397社、平成28年（2016年）版白書では、直接投資をしている企業は6,346社と、全体からみると、輸出企業比率も直接投資企業比率も、各々わずか0.17%しかない。では、なぜ多くの中小企業は海外展開をしないのか、あるいはできないのかについて考察したい。

## 第2節 中小企業が海外展開しないのはなぜか

商工組合中央金庫（商工中金）調査部の「中小企業の海外進出に対する意識調査」（2018年5月10日）には、「海外進出を行わない理由」について、2時点（2015年1月、2018年1月）の聞き取り調査結果を掲載している。それによると、主な理由は以下の通りである。

### 海外進出を行わない理由（2018年）

|                                  | 2018年 | （2015年） |
|----------------------------------|-------|---------|
| • 現状程度の国内需要で事業の継続が可能 .....       | 62.3% | （66.0%） |
| • 海外事業立ち上げのための人材が不足 .....        | 20.1% | （18.0%） |
| • 国内での雇用を維持したい .....             | 19.7% | （18.9%） |
| • 国内の需要掘り起こしで収益の確保ないし拡大が可能 ..... | 17.2% | （17.3%） |
| • 投資回収の目途が立たない／立てられない .....      | 14.9% | （14.7%） |
| • 人材確保の見通しが立たない .....            | 14.9% | （15.3%） |
| • 海外事業立ち上げの実務が分からない .....        | 14.5% | （13.0%） |
| • 事業環境や制度面の情報が不足 .....           | 12.9% | （11.4%） |
| • 販売見通しが採算ラインに届かない .....         | 12.6% | （10.4%） |
| • 資金不足 .....                     | 9.4%  | （9.8%）  |

一方、筆者は（公財）中小企業振興公社で中小企業の海外展開支援を行っていたが、相談を受ける企業の中には「海外展開をする計画はない」という考えを持つ企業経営者に度々遭遇する。これら経営者から理由を訊ねると、多いのが「利益がそこそこ出ており国内でやっていける」、「国内事業に忙殺され、海外まで手が回らない」、「国際業務に必要な知識がない」、「海外進出のための資金がない」、「海外要員の確保ができない」、「他社から海外事業の失敗話を聞くと進出する気になれない」、「販売先を自社で見つけられない」などである。

上記の商工中金のアンケートによる回答と重なる部分があるが、さらに突っ込んで聞いてみると、資金調達、海外要員の確保、販売等の見通しが立てば、海外への販路拡大を意識して海外展開を行う意欲がある企業が少なからず存在していることが分かった。

都公社では、海外での事業展開を考えるこれら企業のニーズを的確に把握し、例えば、自社製品を販売したいのであれば、①日本で販売をしてくれるディストリビューターやエージェントと連携しての販売支援、自社製品を直接海外に販売したい企業に対しては、公社の海外事務所（タイ事務所）や提携している日系コンサルタント事務所（インドネシア、ベトナム・ハノイ）などと連携して、可能性がありそうな地場企業とのビジネスマッチングの場を設けるなど、積極的に支援している。また、海外進出、つまり現地法人を設立して自ら製造を手掛けたい企業があれば、その国の政治・経済、人材確保の状況など多面的に分析した情報を提供して、設立登記から工場稼働まで、一連の支援を行っている。また、技術提携を希望する企業であれば、それに相応しい現地企業の発掘を支援している。中小企業が無事開業までこぎ着けるよう、企業に寄り添いながら助言・指導を実施している。

自社の置かれている事業環境とは異なる環境に身を置くことで、新たな商権を生み出すことも可能になるであろう。さらに雇用面でも、海外展開をしない企業よりも海外展開したことによって日本国内の雇用が増加するといった調査もある。これまでの大企業に追随して海外に進出していた時代は過ぎ去り、自社製品の強みを意識し、弱みは改善して自ら打って出ていく時代に来ている。そこで、中小企業の海外展開の現状について解説する。

グローバル化の進展に伴い、多くの企業の事業活動はその国だけに留まらず、国境を越えて広がりを見せている。特にタイは日本企業を中心とした付加価値の高い自動車や電気・電子産業、食品加工業などが集積し、それぞれの産業クラスターを形成している。いわば産業のハブとしての機能を有している。ただ、政治、経済、社会情勢、人件費の上昇など諸情勢の変化により、タイへの一極集中はリスク管理上好ましくなく、前述の産業などは②同一製品を1社で製造する垂直分業方式ではなく、ある工程部分を外部に製造を依頼する水平分業方式を採用している企業が出てきている。

そのうえ、タイは労働者不足（特に工員クラス）、管理職クラスの採用難が外資にとってネックとなっている。特に賃金の高騰は価格競争力を削ぐため、これを回避するために製造のコアとなる工程はタイに残し、その他の工程をより人件費が低廉なラオスやカンボジアなど周辺国に移転させる、いわゆる工程間分業方式での国際分業体制が構築されている。

一方、最近では垂直分業方式の他に、製品間の分業を意味する水平分業方式の導入も進展している。自動車の例を挙げると、エンジンはタイで、インドネシアでは足回り部品、フィリピンでは変速機などを製造することにより効率化を図っている。

前述したようにタイを中心とした産業は進化を続けており、インフラの充実度や高産業集積度、一定のスキルを持った熟練労働者の存在、まずまずの教育環境などタイへの日本企業の注目度は大企業から中小企業へと移り、タイの地場企業、とりわけ中小企業との結びつきを強化することは、日本の中小企業にとっても少子化・高齢化が進む日本市場からの代替国としての機能を発揮していくものと思われる。

そこで、資金や人材などが限られた中で中小企業が海外展開を検討するに際し、どのような事業形態を取るのが望ましいのであろうか。一般的に企業の海外との関わりの形態は、以下の4パターンに分類できる。

- 1) 資源志向型直接投資（鉱物資源開発などの開発輸入）
- 2) 市場確保志向型直接投資（ターゲットとする市場に販売を目的とする現地法人設立）
- 3) 効率志向型直接投資（豊富な労働力と人件費の安さや原材料など、主に生産コスト削減のために海外に工場を建設）
- 4) 戦略的資産追求型直接投資（海外に研究開発施設の設立、M&A（企業の合併買収）による進出）

中小企業ではヒト・モノ・カネなどの経営資源に限りがあるため、取り得るパターンとして、上記の2)の海外市場に活路を求めての進出か、あるいは3)の生産コスト削減のための進出が主要な動機と考えられる。

一方、筆者はジェトロ・バンコク事務所にて投資アドバイザーを約8年間勤めていたが、多くの中小企業から多分野・多岐にわたる相談を受け、そのうちタイ進出を希望する企業にその理由や動機を聴取したところ、後述する雁行型進出、つまり日本での主要取引先のタイ進出に追随した進出が当初の進出相談件数の半分以上を占めていた。一方で、この雁行型（追随型）の進出以外に、タイのビジネス環境に魅力を感じ、自己の事業戦略とリスクで進出を果たした企業も数多く存在する。その背景として、①経営の多角化の一環として生産・販売の拠点化（新たな商権の開拓）、②日本市場の縮小化、③部材や部品調達の容易性、日本の人手不足、④タイ人の人材活用、為替対策（円高・円安の変動の緩和）などであった。そこで、もう少し細かく実務的にみると、中小企業の海外展開の目的は、①自社の製造する製品を海外に輸出（販路拡大志向型展開）、②自社の持つ製造技術を海外企業に供与し、ロイヤルティを受け取る（技術供与志向型展開）、③自社製造製品のコストダウンなどを視野に、海外企業に自社製品の製造委託（委託製造型展開）、最後に現地法人を設立するため自ら打って出る海外展開（海外進出）がある。この現地法人設立の目的はさらに、a) 現地市場密着型、b) トレード志向（貿易取引）に分かれ、さらに①現地の拠点から第三国への直接輸出、あるいは、決済は日本本社を通して貨物は第三国へ輸出する、いわゆる三国間貿易取引、②日本の親会社に輸出する直接トレード志向型がある。どの形態を取るかは、企業の置かれた経営環境や経営資源に左右される。

筆者は東京都内の中小企業の海外展開を支援していたなかで、多い支援要望は、自社独自での海外展開が困難なため、自社製品の輸出を手助けする現地代理店／商社などとのビジネスマッチングの希望が圧倒的に多く、次いで、製造委託先の発掘、そして自社の技術を海外工場に供与し、その対価としてロイヤルティを確保したい、という順である。なお、支援件数は少ないが、海外のパートナーへの事業承継やM&Aの案件もあり、中小企業も海外展開が多様化してきているのが最近の特徴である。

中小企業が海外展開する際、最初に検討するのは進出先国・地域である。しかし、日本市場が飽和しているため、または縮小し続けているためとの理由による海外展開ほどリスクが高くなる。大企業であれば、調査専門の部門を有していたり、市場調査、カントリーリスクや国際情勢の分析などを行う人材が揃ってお



り、ノウハウも有しているが、一方で中小企業はそれら手段がない中、自社周辺の同業者などの動きで判断しがちである。何の準備もなしに、「行けばなんとかなる」という判断は、自らのリスクを高める結果になりかねない。

中小企業が細部に亘る分析を試みても、その通りにいかない場合も多く、このため自社の強みと弱み、競合相手の存在、原材料調達の容易性、インフラ整備状況など、自社の事業運営に直接影響を及ぼし得る要因のみを抽出し、ターゲット国を調査するだけでも、失敗のリスクを減らすことが出来る。筆者は15年有余に亘り中小企業の支援を行ってきたが、比較的海外展開をしやすいASEAN（東南アジア諸国連合）のなかで、特にタイ王国はそのターゲット国として有望であった。

ASEANのなかでもタイ王国は近代化以前の1960年代から目覚ましい経済成長を続け、1961年から1985年までの年平均経済成長率は7%超を達成していた。1985年のプラザ合意による円高を受けて日本企業の進出が加速する1986年からアジア通貨危機直前の1996年までは同9.2%と極めて高い経済成長率を誇った。

しかし、アジア通貨危機で一時期は経済低迷を余儀なくされたが、その後もしばらくは同4.5%前後の経済成長を記録した。また、国内総生産（GDP）に占める工業付加価値の割合は、1960年の19%から2011年には48%へと、右肩上がりに上昇した。この頃にはタイ王国は既に農業中心の経済から工業国へと変身を遂げ、工業部門が国民経済を牽引していった。

1997年にタイを震源とするアジア通貨危機を機に、タイ王国はこれまでの国内産業保護政策から外資規制を緩和し、さらなる工業化に舵を切った。東部臨海開発地域として、チャチュンサオ県、チョンブリ県、ラヨン県の3県を指定し、道路や港湾施設などの社会的基礎インフラの整備が行われた。その後、この地域に国家主導で工業団地が整備されていった。この動きに呼応するように、タイ政府は工業省管理下（当時）<sup>24</sup>のタイ投資委員会（Board Of Investment: BOI）を創設し、主に外国資本に対してタイ国内への投資誘致活動、投資の許認可権限を持った組織が誕生した。これまでタイでは外資に対して出資規制などさまざまな参入制限があったが、アジア通貨危機を機に製造業に対して外資100%出資（独資）が認められた。

BOIは税制恩典に加えて、労働許可証取得支援などさまざまな非税制の恩典や便宜を外国資本に付与することで、積極的に投資誘致を行った。特に、輸入代替型産業の育成に力を注ぐとともに、経済力強化の一環で輸出振興策に注力、外貨獲得に腐心した。この結果、1985年のプラザ合意による急激な円高とも相まって、1986年から1988年にかけて日本企業が堰をきったようタイに進出を果たした。第一次タイブームの到来である。

この時期は主に大企業・中堅企業がタイに進出したが、これら企業は原材料や部品の供給企業などに声をかけ、進出を促した。自動車産業を例にとると、トヨタ自動車や日産自動車などの進出に伴って一次部品メーカーが進出、その後二次、三次と雁が連なって飛んでいくような雁行型進出がみられた。

二次、三次部品供給メーカーの中には、納入先企業のタイ進出により、これまでの国内取引が減らされるのではという危機感から、自らも進出を決断した企業もある。しかし、取引先企業の成長と軌を一にするよう

<sup>24</sup> 現在は首相府直轄。委員会議長は首相。

に、進出した企業も果実を手にすることができた。

一般的に企業の海外進出のインピタス（推進力／誘発要因）は、進出国の法人税の一定期間の免除や減免、機械設備の関税免除など、主として税制面の恩典であったが、当時のBOI恩典は現在ほど厚くなかったにもかかわらず、多くの中小企業が取引先企業の求めに応じてタイに進出を果たした。内外でこの状況が報道されるにつれて、様々な産業がタイに進出した。BOI統計によると、外資企業による直接投資額および件数はともに日本が圧倒的な1位である。現在、シェアには変動はあるものの、日本は外国投資で1位の座を保っている。このように自動車産業、電気・電子産業を中心に、日本企業のタイへの雁行型進出が相次いだ。

ところが、アジア通貨危機（いわゆるトムヤムクン危機）発生の翌年、タイ経済は二桁のマイナス成長となった。その後、危機から立ち直ったものの、以前ほどの成長率は望めない中、タイ政府は産業構造改革を行い、裾野産業育成のため技術基盤の強化に乗り出し、一層の外資誘致を行った。この頃から外資を中心に輸出産業がタイ経済を牽引するようになり、国内市場も堅調に推移していった。

### 第3節 中小企業の海外展開の決定要因

中小企業が海外に進出する際の決定要因は、賃金水準や原材料調達の容易性、インフラ整備状況だけでなく、進出候補国における日本企業の集積度も無視できない。海外では日本にいる以上に仲間意識を持ち、言い方を変えれば「群れる」ことが可能な環境も進出の背中を押す要因となる。数字で測れる要因だけでなく、数字以外の要因も同様に重要である。

中小企業が海外展開を行うに際しての要因を細分化すると、以下のようになる。

#### 1) 社会的基盤整備（基礎的インフラ）

- ① 電力・上下水道などのユーティリティ
- ② 通信事情（電話・インターネット等）
- ③ 道路・鉄道・港湾などのインフラの整備
- ④ 生活環境（社会秩序、住居環境、医療、衛生環境等）など

#### 2) 行政

- ① 政治・社会の安定度
- ② 行政の効率性
- ③ 法規運営の透明性（裁量行政の不確実性）
- ④ 国際協定（EPA<自由貿易協定>/<FTA（経済連携協定）>/投資協定など）の締結状況
- ⑤ 外資優遇策（独資での進出が可能）
- ⑥ 法人税や租税などのコスト
- ⑦ 知的財産権の保護

- ⑧ ビザ取得の容易性
- ⑨ 外国人の就労制限の有無など

### 3) 労務関連

- ① 人件費
- ② 労働者の質（特に優秀な管理職）と労働者確保の容易性
- ③ 良好な労使関係
- ④ 労使紛争の頻度
- ⑤ ジョブホッピング（離職率）
- ⑥ 社内不正行為（薬物等を含む）など

### 4) 商習慣及び市場性

- ① 市場の成長性
- ② 土地購入の可否
- ③ 賃借コスト
- ④ 為替変動リスク
- ⑤ 送金制限の有無（利益送金/ロイヤリティなど）
- ⑥ 資金調達の容易性
- ⑦ 商習慣など

### 5) 事業環境

- ① 裾野産業の集積度
- ② 市場規模
- ③ 進出国の地場企業の競合並びに進出済み日系企業の競合相手の有無
- ④ 資機材調達の容易性
- ⑤ 原材料調達の容易性
- ⑥ 日系企業の進出の度合い
- ⑦ 競合相手の進出状況
- ⑧ 優良な技術提携先の存在
- ⑨ 地理的優位性（距離的近接性）
- ⑩ 流通の効率性
- ⑪ 通関手続きの煩雑性
- ⑫ 港湾の効率性（船混みなどによる通関の遅延等）
- ⑬ 英語の普及度（言語インフラ）など

### 6) その他

- ① 国民性
- ② 良好な対日感情

- ③ 宗教
- ④ 生活コスト
- ⑤ 娯楽などの施設など

これら様々な要因のうち、企業が最も重視する要因を抽出し、優先順位をつけ、進出先を決めることになる。日本の中小企業は国内市場が縮小傾向にある中、グローバル化を通して自社の成長につなげる手法を確立しつつある。これらの要因のうち、市場の成長、投資優遇策、社会・生活インフラが整備され、事業展開しやすい国として、多くの中小企業はタイを選択している。

そのタイの投資環境は、大企業ばかりではなく、中小企業にも事業展開が図りやすい魅力を備えている。また日本人にとっては、日本とほぼ変わらない生活ができ、ゴルフやスポーツクラブの充実度はASEANのなかでもトップクラスである。その魅力として挙げられるのが以下の諸点である。

- ① 政情に不安を残すも、良好な生活環境
- ② 商業施設の充実（日系の百貨店やスーパーマーケットなど）
- ③ 日本料理店の充実（ジェトロ調査によると2018年6月現在、3,004店舗）
- ④ 医療施設の充実（日本人医師常駐の病院あり）
- ⑤ 高度な産業集積（自動車、電気・電子、化学、食品加工などの裾野産業がほぼ完成されている）
- ⑥ インフラの整備（鉄道、港湾などの社会的基礎インフラや衛生面などの生活インフラの充実、医療施設の充実、公営・民営による多数の工業団地群などの産業インフラ）
- ⑦ 地政学的優位性（ASEANのほぼ中心に位置している）
- ⑧ 東南アジア諸国やインド、豪州、中東への生産・輸出拠点タイは諸外国とEPA（経済連携協定）やFTA（自由貿易協定）を締結しており、タイを拠点としてこのEPA／FTAを活用した貿易展開が可能である。



市場の買い物客の様子（チェンマイ県）



表2-1 タイのFTA交渉の状況（2019年7月現在）

単位: 億ドル

|     |                | 交渉状況           | 輸出額    | 輸入額    | 収支     |
|-----|----------------|----------------|--------|--------|--------|
| 二国間 | インド            | アーリーハーベスト      | 76.0   | 48.6   | 27.3   |
|     | オーストラリア *      | 発効済み           | 107.7  | 59.3   | 48.3   |
|     | ニュージーランド*      | 発効済み           | 16.4   | 7.2    | 9.2    |
|     | 日本*            | 発効済み           | 249.1  | 352.6  | -103.5 |
|     | ペルー*           | アーリーハーベスト      | 3.1    | 1.3    | 1.8    |
|     | チリ*            | 発効済み（物品/役務）    | 7.8    | 4.5    | 3.3    |
|     | パキスタン          | 交渉中/年内妥結を目指す   | 14.8   | 2.1    | 12.7   |
|     | トルコ            | 交渉中/年内妥結を目指す   | 10.8   | 3.4    | 7.4    |
|     | EU             | 交渉再開の協議へ       | 250.2  | 222.8  | 27.4   |
|     | スリランカ          | 交渉中            | 4.4    | 0.8    | 3.5    |
| 多国間 | アセアン           | 発効済み（物品/役務/投資） | 683.4  | 455.0  | 228.4  |
|     | 日本*（対アセアン）     | 発効済み（物品/役務/投資） | 249.1  | 352.6  | -103.5 |
|     | 韓国（対アセアン）      | 発効済み（物品）       | 48.9   | 88.8   | -39.9  |
|     | 豪州*・NZ*（対アセアン） | 発効済み           | 124.3  | 66.5   | 57.8   |
|     | インド（対アセアン）     | 発効済み（物品/役務/投資） | 76.0   | 48.6   | 27.4   |
|     | 香港（対アセアン）      | 一部発効済み         | 125.0  | 29.5   | 95.5   |
|     | RCEP           | 交渉中            | 1483.1 | 1511.1 | -28.0  |
|     | TPP-11         | 参加のための申請に向け準備  | 768.7  | 717.5  | 51.2   |

出所：タイ商業省（Ministry of Commerce）貿易額は2018年実績

NZはニュージーランド

\*印はTPP参加国

- ⑨ 上位にランキングされる国際的な競争力と日本を上回るビジネスのやり易さ。2019年の国際競争力ランキングでは、ASEANではシンガポール、マレーシアに次いで、タイが第3位である。総合順位はそれぞれ1位、22位、25位（表2-2参照「国際競争力ランキング- 2019年（対象は63カ国）」さらに、「世界のビジネスのやり易さ（2019年）」では、ASEANではシンガポール、マレーシア、タイと続き、日本以上にビジネス展開がし易いと評価されている。



表2-2 国際競争力のランキング（2019年；対象国63カ国）

| 順位 | 国名          | 順位 | 国名          | 順位 | 国名         |
|----|-------------|----|-------------|----|------------|
| 1  | シンガポール（3）   | 16 | 台湾（17）      | 31 | フランス（28）   |
| 2  | 香港（2）       | 17 | ドイツ（15）     | 32 | インドネシア（43） |
| 3  | アメリカ（1）     | 18 | オーストリア（19）  | ・  | —          |
| 4  | スイス（5）      | 19 | オーストラリア（18） | 35 | エストニア（31）  |
| 5  | UAE（10）     | 20 | アイスランド（24）  | ・  | —          |
| 6  | オランダ（4）     | ・  | —           | 43 | インド（44）    |
| 7  | アイルランド（12）  | 22 | マレーシア（22）   | ・  | —          |
| 8  | デンマーク（6）    | 23 | イギリス（20）    | 45 | ロシア（45）    |
| 9  | スウェーデン（9）   | ・  | —           | 46 | フィリピン（50）  |
| 10 | カタール（14）    | 25 | タイ（30）      | ・  | —          |
| 11 | ノルウェー（8）    | ・  | —           | 50 | メキシコ（48）   |
| 12 | ルクセンブルグ（11） | 28 | 韓国（27）      | ・  | —          |
| 13 | カナダ（10）     | ・  | —           | 59 | ブラジル（60）   |
| 14 | 中国（13）      | 30 | 日本（25）      | ・  | —          |
| 15 | フィンランド（16）  | ・  | —           | 63 | ベネズエラ（63）  |

注：カッコ内は2018年の順位

評価基準：①マクロ経済/②ビジネスの効率性/③政府の効率性/④インフラの整備度  
塗りつぶしている国は、東南アジア諸国連合加盟国と日本

出所：IMD World Competitiveness Yearbook 2019

表2-3 世界のビジネスのやり易さ（2019年）

以下の要因の10項目を基準にランク付け（各要因の順位は割愛）

①起業の容易性/②建設許可取得の容易性/③電力事情/④資産登記の容易性/⑤資金調達/

⑥少数株主の保護/⑦税率 ⑧国際取引の環境/⑨契約遵守状況/⑩破綻処理の容易性（点数は省略）

| 総合順位 | 国名          | 点数    | 総合順位 | 国名      | 点数    | 総合順位 | 国名      | 点数    |
|------|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|
| 1    | ニュージーランド    | 86.49 | 18   | オーストラリア | 80.13 |      |         |       |
| 2    | シンガポール      | 85.24 |      |         |       | 73   | インドネシア  | 67.96 |
| 3    | デンマーク       | 84.64 | 24   | ドイツ     | 78.90 |      |         |       |
| 4    | 香港          | 84.22 |      |         |       | 77   | インド     | 67.23 |
| 5    | 韓国          | 84.14 | 27   | タイ      | 78.45 |      |         |       |
| 6    | ジョージア（グルジア） | 83.28 |      |         |       | 92   | サウジアラビア | 63.50 |
| 7    | ノルウェー       | 82.95 | 31   | ロシア     | 77.37 |      |         |       |
| 8    | アメリカ        | 82.75 | 32   | フランス    | 77.29 | 124  | フィリピン   | 57.68 |
| 9    | イギリス        | 82.65 |      |         |       |      |         |       |
| 10   | マケドニア       | 81.55 | 38   | スイス     | 75.69 | 138  | カンボジア   | 54.80 |
| 11   | アラブ首長国連邦    | 81.28 | 39   | 日本      | 75.65 |      |         |       |
| 12   | スウェーデン      | 81.27 |      |         |       | 154  | ラオス     | 51.26 |
| 13   | 台湾          | 80.90 | 46   | 中国      | 73.64 |      |         |       |
| 14   | リトアニア       | 80.83 |      |         |       | 171  | ミャンマー   | 44.72 |
| 15   | マレーシア       | 80.60 | 54   | メキシコ    | 72.09 |      |         |       |
| 16   | エストニア       | 80.50 |      |         |       | 189  | エリトリア   | 23.07 |
| 17   | フィンランド      | 80.35 | 69   | ベトナム    | 68.36 | 190  | ソマリア    | 20.04 |

塗りつぶしている国は、東南アジア諸国連合加盟国と日本

出典：The World Bank (Doing Business 2019)

## ⑩ 4万社を超える進出日本企業

盤谷日本人商工会議所の加盟企業数はASEANで2位（1位はベトナム）

表2-4 ASEANの日本商工会議所会員企業数（2018年6月末現在）

|        | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| タイ     | 1,479 | 1,552 | 1,624 | 1,716 | 1,749 | 1,762 |
| ベトナム   | 1,213 | 1,323 | 1,463 | 1,562 | 1,683 | 1,780 |
| シンガポール | 772   | 801   | 832   | 854   | 854   | 836   |
| フィリピン  | 674   | 721   | 745   | 776   | 805   | 830   |
| インドネシア | 631   | 703   | 743   | 786   | 773   | 680   |
| マレーシア  | 568   | 582   | 607   | 610   | 574   | 593   |
| ミャンマー  | 107   | 168   | 239   | 310   | 351   | 376   |
| カンボジア  | 144   | 168   | 192   | 218   | 245   | 252   |
| ラオス    | 56    | 71    | 77    | 79    | 93    | 95    |
| ブルネイ   | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     |
| 合計     | 5,647 | 6,092 | 6,525 | 6,914 | 7,130 | 7,207 |

ベトナム： ハノイ/ホーチミン/ダナンを含む

フィリピン： マニラ/セブ/ミンダナオを含む

インドネシア：ジャカルタのみ

出所：各国の在外日本商工会議所資料より

## ⑪ 良好な対日感情

ASEANはいずれの国も対日感情は良いが、特にタイは良好である。日本の外務省が2017年11月に公表したASEAN10カ国における対日世論調査によると、対日関係についてASEAN全体で89%が、対日信頼度でも91%が、それぞれ肯定的である。同省によるより詳細な各国国民へのアンケートによる質問でも、日本に対する関心は高く、その中でもタイは他のASEAN各国よりも高い評価を得ている<sup>25</sup>。

## ⑫ ASEANで最も多い日本人在住者

外務省によると、在タイ日本人数は72,754人（前年比4.3%増）で、うちバンコクに一極集中とも言える約70%の50,966人（同4.7%増）が居住している<sup>26</sup>。なお、世界の在留邦人数第1位はアメリカ（426,206人）、第2位は中国（124,162人）、第3位がオーストラリア（97,223人）である。タイは第4位、これにカナダ（70,025人）が続く。

## ⑬ 外資によるBOI(タイ投資委員会)の投資は件数、金額ともトップを占めている。（表2-5、表2-6参照）

<sup>25</sup> 結果詳細は以下を参照。https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4\_005211.html

<sup>26</sup> 平成29年10月現在。海外在留邦人数調査統計。

表2-5 BOIの投資申請統計表（申請基準）

（単位：100万バーツ）

|          | 2016年 |         |       | 2017年 |         |       | 2018年 |         |       |
|----------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|
|          | 件数    | 申請総額    | 比率（額） | 件数    | 申請総額    | 比率（額） | 件数    | 申請総額    | 比率（額） |
| 日本       | 270   | 55,004  | 21.7% | 311   | 136,020 | 47.1% | 334   | 74,416  | 12.8% |
| 台湾       | 44    | 6,795   | 2.7%  | 58    | 9,918   | 3.4%  | 48    | 6,019   | 1.0%  |
| 香港       | 34    | 20,108  | 7.9%  | 42    | 7,484   | 2.6%  | 44    | 20,321  | 3.5%  |
| 韓国       | 35    | 8,998   | 3.5%  | 27    | 3,204   | 1.1%  | 27    | 2,752   | 0.5%  |
| シンガポール   | 107   | 28,005  | 11.0% | 96    | 40,132  | 13.9% | 102   | 22,285  | 3.8%  |
| マレーシア    | 32    | 3,647   | 1.4%  | 23    | 10,035  | 3.5%  | 35    | 16,569  | 2.8%  |
| インドネシア   | 3     | 4,972   | 2.0%  | 5     | 6,210   | 2.1%  | 4     | 7,114   | 1.2%  |
| フィリピン    | 1     | 4       | 0.0%  | 3     | 8       | 0.0%  | 5     | 609     | 0.1%  |
| ミャンマー    | 1     | 9       | 0.0%  | 1     | 10      | 0.0%  | 1     | 5       | 0.0%  |
| 中国       | 99    | 23,837  | 9.4%  | 83    | 25,762  | 8.9%  | 131   | 55,475  | 9.5%  |
| インド      | 30    | 1,309   | 0.5%  | 24    | 1,290   | 0.4%  | 13    | 237     | 0.0%  |
| 米国       | 27    | 5,274   | 2.1%  | 31    | 19,804  | 6.9%  | 38    | 333,955 | 57.3% |
| カナダ      | 11    | 430     | 0.2%  | 13    | 307     | 0.1%  | 5     | 230     | 0.0%  |
| 豪州       | 27    | 948     | 0.4%  | 15    | 4,550   | 1.6%  | 23    | 2,336   | 0.4%  |
| ニュージーランド | 8     | 119     | 0.0%  | 5     | 96      | 0.0%  | 1     | 4       | 0.0%  |
| イギリス     | 24    | 4,865   | 1.9%  | 31    | 2,977   | 1.0%  | 25    | 3,745   | 0.6%  |
| ドイツ      | 33    | 2,701   | 1.1%  | 24    | 3,099   | 1.1%  | 36    | 4,006   | 0.7%  |
| スイス      | 7     | 211     | 0.1%  | 14    | 3,861   | 1.3%  | 17    | 3,041   | 0.5%  |
| フランス     | 21    | 179     | 0.1%  | 28    | 1,138   | 0.4%  | 23    | 7,908   | 1.4%  |
| ベルギー     | 3     | 39      | 0.0%  | 4     | 37      | 0.0%  | 13    | 298     | 0.1%  |
| イタリア     | 3     | 9       | 0.0%  | 6     | 375     | 0.1%  | 8     | 186     | 0.0%  |
| オランダ     | 42    | 29,946  | 11.8% | 29    | 15,953  | 5.5%  | 69    | 8,411   | 1.4%  |
| その他      | 55    | 29,097  | 11.5% | 15    | 7,839   | 2.7%  | 34    | 12,636  | 2.2%  |
| 外資合計     | 900   | 253,834 | 100%  | 888   | 288,878 | 100%  | 1,036 | 582,558 | 100%  |

注：・プロジェクトのうち、外資が10%以上出資しているものを計上

・2ヶ国以上が出資しているものは、それぞれの国で計上

出所：BOI（タイ投資委員会）

表2-6 BOIの投資認可統計表（認可基準）

（単位：100万バーツ）

|          | 2016年 |         |       | 2017年 |         |       | 2018年 |         |       |
|----------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|
|          | 件数    | 投資総額    | 比率（額） | 件数    | 投資総額    | 比率（額） | 件数    | 投資総額    | 比率（額） |
| 日本       | 300   | 86,638  | 34.1% | 280   | 80,902  | 28.3% | 314   | 61,436  | 16.4% |
| 台湾       | 36    | 8,032   | 3.2%  | 38    | 5,684   | 2.0%  | 31    | 7,221   | 1.9%  |
| 香港       | 42    | 2,681   | 1.1%  | 33    | 2,847   | 1.0%  | 43    | 4,081   | 1.1%  |
| 韓国       | 32    | 5,926   | 2.3%  | 36    | 7,713   | 2.7%  | 20    | 1,334   | 0.4%  |
| シンガポール   | 116   | 18,383  | 7.2%  | 88    | 32,520  | 11.4% | 106   | 32,703  | 8.8%  |
| マレーシア    | 22    | 1,868   | 0.7%  | 26    | 8,298   | 2.9%  | 20    | 7,445   | 2.0%  |
| インドネシア   | 3     | 14,543  | 5.7%  | 4     | 8,252   | 2.9%  | 3     | 487     | 0.1%  |
| フィリピン    | 1     | 4       | 0.0%  | 2     | 6       | 0.0%  | 3     | 15      | 0.0%  |
| ミャンマー    | —     | —       | —     | 1     | 4       | 0.0%  | 1     | 10      | 0.0%  |
| 中国       | 7     | 19,999  | 7.9%  | 80    | 13,095  | 4.6%  | 81    | 21,350  | 5.7%  |
| インド      | 17    | 975     | 0.4%  | 9     | 351     | 0.1%  | 10    | 841     | 0.2%  |
| 米国       | 23    | 11,596  | 4.6%  | 19    | 6,379   | 2.2%  | 28    | 25,329  | 6.8%  |
| カナダ      | 6     | 327     | 0.1%  | 11    | 1,060   | 0.4%  | 6     | 215     | 0.1%  |
| 豪州       | 17    | 808     | 0.3%  | 9     | 104     | 0.0%  | 13    | 872     | 0.2%  |
| ニュージーランド | 6     | 103     | 0.0%  | 5     | 176     | 0.1%  | 4     | 112     | 0.0%  |
| イギリス     | 30    | 2,230   | 0.9%  | 22    | 4,275   | 1.5%  | 30    | 5,139   | 1.4%  |
| ドイツ      | 23    | 1,108   | 0.4%  | 25    | 3,268   | 1.1%  | 24    | 2,247   | 0.6%  |
| スイス      | 12    | 953     | 0.4%  | 11    | 588     | 0.2%  | 15    | 3,585   | 1.0%  |
| フランス     | 11    | 73      | 0.0%  | 24    | 367     | 0.1%  | 15    | 879     | 0.2%  |
| ベルギー     | 3     | 25      | 0.0%  | 3     | 35      | 0.0%  | 11    | 1,955   | 0.5%  |
| イタリア     | 3     | 10      | 0.0%  | 3     | 16      | 0.0%  | 5     | 398     | 0.1%  |
| オランダ     | 33    | 20,175  | 7.9%  | 32    | 20,856  | 7.3%  | 34    | 24,060  | 6.4%  |
| その他      | 128   | 57,916  | 22.8% | 19    | 88,601  | 31.0% | 20    | 172,022 | 46.0% |
| 外資合計     | 871   | 254,373 | 100%  | 780   | 285,397 | 100%  | 837   | 373,736 | 100%  |

注：・プロジェクトのうち、外資が10%以上出資しているものを計上

・2ヶ国以上が出資しているものは、それぞれの国で計上

出所：BOI（タイ投資委員会）

## 第4節 タイ政府挙げて外資を誘致

進出先としての魅力をより高める役割を担うのは、首相府が管轄するBOI（タイ投資委員会）である。進出企業の税制や許認可関連など、政府はBOIに大きな権限を付与し、BOIは進出を積極的に支援している。BOIは製造業を中心に外資のタイ進出を期待しており、企業はBOIより認可を受けると、様々な投資恩恵を享受できる。

いくつかの恩恵の例を挙げると、a) 独資での出資可能（外国資本100%）、b) 土地の保有が可能、c) 一定期間の法人税の免除、d) 輸出製品に用いられる原材料の輸入関税の免除などである<sup>27</sup>。これまでBOIが製造業を中心に外資誘致を積極的に行ってきたことで、タイはASEANの中でも一大工業国に成長した。今

<sup>27</sup> 投資恩恵詳細については [https://www.jetro.go.jp/world/asia/th/invest\\_03.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/th/invest_03.html) を参照。

ではタイから周辺国への投資も行われている。

タイの経済体力は以前に比べてかなり筋肉質になったが、2017年に米国でトランプ大統領誕生以来、同大統領はアメリカ第一主義を標榜し、その発言や行動により世界経済は混乱を来しており、タイにもその影響が及ぶ事態になっている。アメリカと中国との摩擦により、双方で相当程度の品目で関税を引き上げる事態になっており、中国経済の減速により、タイをはじめとするASEANにも影響が及んでいる。さらに、アメリカの金利が上昇すれば、タイなどの新興国から資金の流失が起きる可能性もある。しかし、新興国を中心に一気に資金が流失するような事態が起きても、タイは1997年のアジア通貨危機のような事態は回避できると思われる。タイの外貨準備高は潤沢で2018年12月末現在で輸入約11カ月分に相当する約2,050億ドルに達する。外貨準備高の潤沢さを計る別の指標として、IMF（国際通貨基金）が公表している適正外貨準備額<sup>28</sup>（Assessing Reserve Adequacy Metric）の100~150%を安全ラインとしている。IMFによると、タイは2017年末現在で221%に達し、通貨危機に対する耐性があると評価できる。一方、タイとよく比較されるマレーシアは84%に留まっている。

このように外貨の面でも強靱性が増し、製造国から投資国へと飛躍を狙うタイであるが、現在、タイ政府を憂慮させているのが、いわゆる「中所得国の罠」である。中所得国の罠とは、一人当たりGDPが中所得レベルに達した後、発展パターンや戦略を転換できないために成長が鈍化することを指す。タイ政府は現在、この中所得国の罠に陥らないよう様々な手立てを講じている。それが、タイ政府が2016年に発表した新産業政策「タイランド4.0」である。

この「タイランド4.0」という名称はドイツの「インダストリー4.0」に由来するが、ドイツのそれは一言で言うと、製造現場を「既存の技術」と「デジタル技術」を融合しようというものである。一方、「タイランド4.0」は正式にはプラユット首相が2016年に提唱した「長期国家戦略 2017~2036年」である。この新政策により、2036年には高所得国入りを目指している。

この政策はこれまでの産業政策の延長線上に位置し、今後も経済成長を維持・発展させるために、デジタル経済の発展と農業、次世代自動車、ロボティクス、スマートエレクトロニクス、食品など次世代産業について、イノベーションを踏まえた成長を目指している。つまり、高付加価値かつ競争力のある分野に資する施策としてタイランド4.0が位置付けられている。

成長の高度化を目指すタイランド4.0に至るまでには、最初は農業を中心とした「タイランド1.0」から始まり、軽工業や輸入代替工業へと発展した「タイランド2.0」を経たあと、外資をテコに重化学工業に移行した「タイランド3.0」があった。そして、現在はタイランド4.0を標榜し、ハイテク分野並びに高付加価値産業への移行を目指している。このタイランド4.0はすべての産業構造を横断的にカバーしている点に注目すべきである。同1.0の農業分野はこれまで機械化が進んだとはいえ人の手に頼る、いわば労働集約的分野の域を出ていない。しかし、この分野でも先端技術を活用し、省力化や高品質かつ大規模生産などを実現する新たな農業、つまりスマート農業や人工光型植物工場を実現しようというものである。このほか、タイランド4.0を達成

<sup>28</sup> IMFによる適正外貨準備額の目安の算式は、変動相場制を採用している場合、輸出額×5%+広義の通貨供給量×5%+短期負債×30%+その他負債×15%。



するためにタイ政府が力を入れているのは、前述した農業だけでなく、今後水利権を巡って周辺国との争いを避けるための水資源の確保、医療技術、人材育成、教育、特にe-Learningを駆使した教育（遠隔地と都市部の教育格差の解消）、機能性食品の開発、ゴミ処理への対応などの環境対策、日本以上に外国人観光客を惹きつける観光に向けた更なる魅力の向上があげられる<sup>29</sup>。特に海外からの観光客を意識した「タイらしさ（Thainess）」を前面に打ち出す政策（日本の星野リゾートを意識した宿泊施設作り）、更には今後一層の発展が期待される電子商取引（e-commerce）の積極展開を目指している。

また、これまでタイは製造業の誘致に積極的であった。今後も一層強化することには変わりはないが、製造業と並行して強化を狙っているのはサービス産業である。個々の顧客ニーズに合わせたサービスの提供を通して、サービスそのものの質の高度化実現を狙っている。顧客から寄せられる様々な要望や苦情をもとに、「C（消費者）からB（企業）」へのフィードバックを通して商品開発を実施する。中所得国の罠に陥る懸念が出发点となり、タイ政府が策定したタイランド4.0であるが、この政策を実施する過程において、企業が商品や製品そしてサービスの機能、価格、品質はもとより社会が直面する課題への解決をビジネス戦略に組み込んでいくことで、企業は社会的価値の創造（ソーシャル・クリエイティング・バリュー）を高めることに繋がる。この動きは日本の中小企業がタイでビジネスチャンスを見出すチャンスである。少子化、高齢化が進む日本では、業種によっては市場が急速に縮小傾向を辿っている。このような状況下で企業が活路を見出すには、中小企業であっても海外展開を行う段階に来ているといえよう。日本企業は大企業、中小企業を問わずタイへの投資意欲が高いことは、国際協力銀行（JBIC）が毎年発表しているアンケート調査結果では、常にタイは「中長期的な投資有望国」として上位を占めている（表2-7参照）。

<sup>29</sup> 2018年のタイの外国人観光客数は3,828万人（タイ観光スポーツ省）であり、日本の3,120万人（日本政府観光局：JNTO）を大きく上回る。

表2-7 中長期的視点での投資有望国（製造業）

| 2014年 |         |        | 2015年 |         |       | 2016年 |         |       | 2017年 |         |       |     | 2018年 |         |       |     |
|-------|---------|--------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|-----|-------|---------|-------|-----|
| 順位    | 国名      | 得票率    | 順位    | 国名      | 得票率   | 順位    | 国名      | 得票率   | 順位    | 国名      | 得票率   | 前年比 | 順位    | 国名      | 得票率   | 前年比 |
| 1     | 印度      | 45.9%  | 1     | 印度      | 40.4% | 1     | 印度      | 47.6% | 1     | 中国      | 45.7% | 👉   | 1     | 中国      | 52.2% | -   |
| 2     | インドネシア  | 45.7%  | 2     | インドネシア  | 38.8% | 2     | 中国      | 42.0% | 2     | 印度      | 43.9% | 👈   | 2     | 印度      | 46.2% | -   |
| 3     | 中国      | 43.7%  | 2     | 中国      | 38.8% | 3     | インドネシア  | 35.8% | 3     | ベトナム    | 38.1% | 👉   | 3     | タイ      | 37.1% | 👈   |
| 4     | タイ      | 35.3%  | 4     | タイ      | 30.7% | 4     | ベトナム    | 32.7% | 4     | タイ      | 34.5% | 👈   | 4     | ベトナム    | 33.9% | 👈   |
| 5     | ベトナム    | 31.1%  | 5     | ベトナム    | 27.5% | 5     | タイ      | 29.4% | 5     | インドネシア  | 33.1% | 👈   | 5     | インドネシア  | 30.4% | -   |
| 6     | メキシコ    | 202.0% | 6     | メキシコ    | 23.6% | 6     | メキシコ    | 25.9% | 6     | 米国      | 26.1% | 👈   | 6     | 米国      | 28.8% | -   |
| 7     | ブラジル    | 16.6%  | 7     | 米国      | 16.6% | 7     | 米国      | 19.3% | 7     | メキシコ    | 18.2% | 👈   | 7     | メキシコ    | 13.7% | -   |
| 8     | 米国      | 13.2%  | 8     | フィリピン   | 11.5% | 8     | フィリピン   | 10.6% | 8     | フィリピン   | 10.6% | -   | 8     | フィリピン   | 10.0% | -   |
| 9     | ロシア     | 12.0%  | 9     | ブラジル    | 11.1% | 9     | ミャンマー   | 10.1% | 9     | ミャンマー   | 9.0%  | -   | 9     | ミャンマー   | 8.6%  | -   |
| 10    | ミャンマー   | 11.0%  | 10    | ミャンマー   | 7.9%  | 10    | ブラジル    | 7.2%  | 10    | 韓国      | 6.3%  | 👈   | 10    | マレーシア   | 8.4%  | 👈   |
| 11    | フィリピン   | 10.0%  | 11    | マレーシア   | 6.2%  | 11    | マレーシア   | 6.8%  | 10    | ブラジル    | 6.3%  | -   | 11    | ドイツ     | 5.8%  | 👈   |
| 12    | マレーシア   | 9.2%   | 12    | ロシア     | 5.5%  | 12    | シンガポール  | 4.8%  | 12    | マレーシア   | 5.9%  | 👈   | 12    | ブラジル    | 5.6%  | 👈   |
| 13    | トルコ     | 5.2%   | 13    | シンガポール  | 4.6%  | 13    | 台湾      | 4.6%  | 13    | ロシア     | 4.3%  | 👈   | 13    | 韓国      | 5.1%  | 👈   |
| 14    | シンガポール  | 5.0%   | 14    | トルコ     | 3.9%  | 14    | ドイツ     | 4.1%  | 14    | シンガポール  | 3.8%  | 👈   | 14    | 台湾      | 4.4%  | -   |
| 15    | カンボジア   | 4.0%   | 14    | 韓国      | 3.9%  | 15    | ロシア     | 3.5%  | 14    | 台湾      | 3.8%  | 👈   | 15    | ロシア     | 3.7%  | 👈   |
| 15    | 韓国      | 4.0%   | 16    | 台湾      | 3.7%  | 16    | 韓国      | 3.1%  | 16    | ドイツ     | 2.9%  | 👈   | 16    | シンガポール  | 3.5%  | 👈   |
| 17    | 台湾      | 3.8%   | 17    | カンボジア   | 3.2%  | 17    | トルコ     | 2.5%  | 17    | トルコ     | 2.7%  | -   | 17    | カンボジア   | 3.0%  | 👈   |
| 18    | ドイツ     | 1.8%   | 18    | ドイツ     | 3.2%  | 17    | カンボジア   | 2.5%  | 18    | オーストラリア | 2.3%  | 👈   | 18    | オーストラリア | 2.8%  | 👈   |
| 19    | フランス    | 1.4%   | 19    | サウジアラビア | 1.6%  | 19    | オーストラリア | 2.3%  | 19    | カナダ     | 2.3%  | 👈   | 19    | トルコ     | 2.1%  | 👈   |
| 19    | サウジアラビア | 1.4%   | 20    | バングラデシュ | 1.4%  | 20    | イラン     | 1.7%  | 20    | カンボジア   | 2.0%  | 👈   | 20    | ラオス     | 1.6%  | 👈   |
| 19    | 南アフリカ   | 1.4%   | 20    | ラオス     | 1.4%  |       |         |       |       |         |       |     | 20    | フランス    | 1.6%  | 👈   |
|       |         |        | 20    | 英国      | 1.4%  |       |         |       |       |         |       |     |       |         |       |     |

出所：JBI（国際協力銀行）「我が国製造企業の海外事業展開に関する調査報告- 各年度海外直接投資アンケート結果」より  
対象対象企業数は約1000社、有効回答社数約600社

この表からは、日本企業にとってタイは中国に次ぐアジア最大規模の生産拠点であるうえ、ASEANなど他のアジア地域に展開するための重要な「中継点」であることが読み取れる。国際協力銀行によれば、アンケート回答企業の凡そ30%が中小企業である。また、ジェトロの「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（2018年度）」での「海外進出への取り組み（国・地域別）」では、「現在、海外に拠点があり、今後さらに拡大を図る」と回答した企業のうち、拡大を図る国・地域では、中国、ベトナムに次いでタイが第3位であり、国際協力銀行によるアンケート調査と同様の結果が出ている（表2-8）。

表2-8 海外で事業拡大を図る国・地域（上位20カ国・地域）

（複数回答、％）

| 国・地域名   | 2018年度  |    | 2017年度 |    | 2016年度 |    | 2015年度 |    | 2014年度  | 2013年度  | 2012年度  | 2011年度  |
|---------|---------|----|--------|----|--------|----|--------|----|---------|---------|---------|---------|
|         | n=1,050 | 順位 | n=938  | 順位 | n=992  | 順位 | n=895  | 順位 | n=1,001 | n=1,119 | n=1,149 | n=1,602 |
| 中国      | 55.4    | 1  | 49.4   | 1  | 52.3   | 1  | 53.7   | 1  | 56.5    | 56.9    | 59.2    | 67.9    |
| ベトナム    | 35.5    | 2  | 37.5   | 2  | 34.1   | 3  | 32.4   | 4  | 28.7    | 29.6    | 25.9    | 20.3    |
| タイ      | 34.8    | 3  | 36.7   | 3  | 38.6   | 2  | 41.7   | 2  | 44.0    | 47.0    | 41.2    | 27.9    |
| 米国      | 32.3    | 4  | 29.0   | 4  | 33.5   | 4  | 33.7   | 3  | 31.3    | 25.4    | 26.0    | 21.1    |
| インドネシア  | 23.4    | 5  | 24.8   | 5  | 26.8   | 5  | 31.8   | 5  | 34.4    | 35.0    | 32.0    | 24.7    |
| 西欧      | 21.9    | 6  | 21.5   | 6  | 19.7   | 7  | 20.6   | 7  | 18.1    | 15.7    | 15.9    | 15.7    |
| 台湾      | 21.3    | 7  | 20.0   | 7  | 20.6   | 6  | 21.6   | 6  | 21.0    | 20.0    | 21.8    | 18.5    |
| インド     | 20.9    | 8  | 18.2   | 8  | 18.5   | 8  | 20.1   | 8  | 16.1    | 19.2    | 19.4    | 21.8    |
| シンガポール  | 15.0    | 9  | 17.1   | 9  | 17.7   | 9  | 16.1   | 10 | 19.3    | 18.3    | 17.8    | 14.0    |
| マレーシア   | 14.2    | 10 | 14.0   | 10 | 14.7   | 11 | 15.5   | 11 | 14.8    | 15.4    | 15.7    | 12.2    |
| 韓国      | 13.6    | 11 | 12.6   | 13 | 15.0   | 10 | 16.5   | 9  | 15.9    | 17.2    | 18.8    | 18.8    |
| 香港      | 13.5    | 12 | 13.6   | 11 | 14.1   | 12 | 14.2   | 12 | 16.1    | 15.4    | 15.8    | 14.2    |
| フィリピン   | 9.9     | 13 | 13.1   | 12 | 13.4   | 13 | 11.3   | 14 | 10.8    | 10.9    | 7.5     | 5.1     |
| ミャンマー   | 8.7     | 14 | 10.2   | 14 | 12.7   | 14 | 11.5   | 13 | 10.1    | 10.9    | -       | -       |
| オーストラリア | 5.5     | 15 | 4.3    | 18 | 4.6    | 19 | 4.6    | 19 | 2.8     | 3.3     | 3.7     | 4.0     |
| メキシコ    | 4.6     | 16 | 6.9    | 15 | 8.5    | 15 | 10.9   | 15 | 10.1    | 7.6     | 5.6     | 3.1     |
| 中・東欧    | 4.5     | 17 | 5.2    | 16 | 5.9    | 16 | 7.0    | 16 | 6.1     | 3.3     | 4.2     | 4.7     |
| ロシア・CIS | 4.1     | 18 | 4.1    | 19 | 4.9    | 18 | 4.1    | 20 | 6.2     | 6.5     | 5.8     | 6.9     |
| カンボジア   | 3.3     | 19 | 4.8    | 17 | 5.2    | 17 | 6.0    | 17 | 5.3     | 5.4     | -       | -       |
| カナダ     | 3.2     | 20 | 2.2    | 23 | 3.2    | 22 | 3.4    | 21 | 2.3     | 24.0    | 2.5     | 2.9     |
| ASEAN 6 | 67.3    |    | 69.2   |    | 70.5   |    | 73.2   |    | 73.5    | 74.8    | 69.0    | 56.3    |

注：① 2011年度、2012年度の母数は「新規進出と今後さらに海外進出の拡大を図る」企業のうち、拡大する機能について無回答の企業数を除いた数。2013年度以降の母数は「現在、海外に拠点があり、今後さらに海外進出の拡大を図る」企業のうち、拡大する機能について無回答の企業数を除いた数。

② ASEAN6は、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムのいずれかを選択した企業。西欧、ロシア、CIS、中・東欧の内訳は選択肢の設定がない。ミャンマー、カンボジアは2013年度調査以降のみ。2017年度の西欧は英国、西欧（英国以外）のいずれかを選択した企業。

③ 各国・地域で一つ以上の機能を拡大する企業数の比率。一つの国・地域で複数の機能を拡大する場合でも1社としてカウント。

出所：2018年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（ジェトロ）

また、日本政策投資銀行は長年にわたって、「取引先海外現地法人の業況調査」を実施しているが、2018年（11月）版によると、回収率自体は24.0%と低いものの、ASEANにおいては「今後も事業拡大」と回答した企業は56.1%と5割を超えており、引き続きASEANを世界の成長センターとして位置付けている。

直近決算期でみると、最終損益が「黒字」と答えた企業の割合は52.1%で前回調査（2017年6月）から8.7%ポイント増加した。また、今後1年間の利益予想で「増加」と回答した企業割合は61.2%と前回とほぼ横ばい、「減少」は6.8%で0.3%ポイント増加している。

本報告書の上記に記載された数字は、ASEAN全体の説明であるが、回答企業数は圧倒的にタイが多く<sup>30</sup>、企業の現状はある程度、タイの状況を表しているといえよう。

<sup>30</sup> 「取引先海外現地法人の業況調査」（日本政策金融公庫）p5。https://www.jfc.go.jp/n/findings/result\_index\_o.html

## 第5節 タイは製造業にとって進出し易いも、サービス業では高いハードル

これまでみてきたように、投資・生活、衛生環境などを他のASEANと比較すると、タイは日本人にとって問題が起きる要因が少なく進出しやすい。しかし、中小企業にとってタイでは、投資環境など諸手を挙げて受け入れることができない数々の制約があることは否めない。まずは、サービス業を中心として以下が代表的である。

- ① 外資規制（現地資本の過半出資を義務付け）
- ② 法規制の曖昧な解釈（当局による恣意的な解釈）
- ③ 人材確保（中間管理職をはじめとする人材確保の難しさ）
- ④ 外国人労働者に対する規制（労働許可証取得条件の厳格化）
- ⑤ 資金調達
- ⑥ 代金回収問題

⑤について、タイは担保主義が根強く残っており、差し入れる担保がないと地場銀行からの借り入れは困難である。このため、中小企業が現地で資金調達を行うには、親会社が債務保証するスタンドバイクレジットによって借入れを行うか、あるいは親子ローンに依存せざるを得ない。また⑥について、銀行振込みが普及しつつあるとはいえ、まだ小切手が主流であり、時として不渡り小切手をつかまされることがある。また、小切手の不渡りを出しても受取人が訴えた場合を除き、処罰されない。日本のように不渡りを出しても銀行取引停止にはならない。

さらにサービス業関連規制で、製造業の維持・発展に不可欠なサービス業が依然として外資規制されている。タイ政府が「タイランド 4.0」を国の重要政策としていることを考えると、製造業に欠かすことのできないサービス業の規制は理解に苦しむ。モノ作りとメンテナンスなどのサービス業は車の両輪のようなもので、製造は製造、その周辺はサービス業という括りでは、製造業の発展はもとより、競争力そのものが削がれる懸念がある。製造業にとって欠かすことのできない主なサービス業は以下が代表的である。

- ・ エンジニアリング（設計業務を含む）
- ・ 物流業（国内運送／倉庫業など）
- ・ メンテナンス／修理／受託製造（タイではOEMはサービス業に区分される）
- ・ 検査技術などの検査・分析サービス（残留物の化学分析など）
- ・ 人材育成業（人材育成のための教育施設などの運営管理業務など）

日本の中小企業はモノ作りだけでなく、上述のサービス業を一体化しているケースが多い。大型プロジェクトを完遂させるには、大企業だけではできない。それぞれの得意分野の技術を持った中小企業が加わって初めてプロジェクトは完成する。例えば、日・タイ間で計画されている新幹線プロジェクトの場合、車両1つをとっても中小企業が深く関与し、列車を運行させるためのシステム作り、運転手の技能訓練、保守点検など新幹線という一連の工程に付加価値をつけたサービスのいわゆるパッケージ型事業展開が求められる。単発的なモノの販売のみでは、サービス分野の技術移転が進まず、タイにとっても機会の損失である。

モノと人材教育などのサービスとが一体化することで、点と点から全体を俯瞰できるようになる。前述のサービス業を自由化することで「モノ」が運用されている現場で価値を増大させ、そこにあらたなイノベーションが生まれる可能性もある。タイランド4.0の中核となる東部経済回廊（EEC）を標榜する一方で、タイ全体の均衡のとれた発展を促すには、製造業と不可分なサービス業を自由化し、積極的に誘致していくべきである。

日本は少子化、高齢化で世界の最先端を走っており、中小企業の経営者もその例にもれず、高齢化が進み、さらに後継者がいないという深刻な問題を抱えている。いわゆる中小企業の2K（高齢化、後継者難）問題に直面している。

一方、タイでも日本ほどではないが、高齢化が進んでおり、2016年6月に社会開発・人間安全保障省次官事務局およびタイ国家統計局傘下の情報通信技術センター発行による「ASEANの高齢者人口」からタイの高齢化の進展度合いを見てみると、2015年時点でのタイにおける高齢者の割合は10.47%（総人口6,896万人に対し65歳以上の高齢者は722万人）となっており、2030年には同19.45%になると予想している。タイは今から何らかの手を打たないと、日本の中小企業と同様の問題に直面することになりかねない。

このようなタイの現状で、日本の中小企業のタイ進出を促し、いっそうの産業発展につなげるには、これまで述べてきた様々な恩典を付与している投資環境や良好な製造業の集積地に加え、日本の中小企業が自社の持つサービス技能を十分に生かせるようサービス規制の見直しなど産業の改善が望まれる。

冒頭で日本企業のタイへの進出企業数（直接投資）について言及したが、中小企業において、進出済みあるいは今後進出を検討している企業比率は、全体のうちの14.7%と推測した。この数字から、日本の中小企業の海外展開の余地は大いにあるといえる。これを実現するには、日本の各公的機関とタイの公的機関とが連携し、両国の中小企業が起業しやすい一層の環境整備を行うべきである。

大企業は環境を作り、中小企業はその環境に自らを合わせるという宿命の中で、それぞれの独自性を発揮しながら、タイ社会と共利・共生を願っている。



## ■ おわりに

中小企業の海外展開について検討してきたが、ヒト、モノ、カネ、ジョウホウなどの経営資源が限られている中、自社だけでの海外展開は困難である。このため、ジェトロなどの公的機関を利用し、進出検討国のさまざまな情報などを事前に収集、調査することが重要である。さらに、海外展開の入り口で検討すべきこととして、a) 進出目的の明確化（製造業での進出、販売拠点設置、生産委託、技術提携など）、b) 社内組織が海外展開をサポートできる体制が整備されているか、c) 製造業の場合は原材料の調達先の確保（安定的、長期的）、など進出前に自社の強みや弱みを予め分析するべきである。

筆者がこれまで中小企業の海外展開を支援してきたなかで、最も多かった進出失敗事例は、現地での事業可能性調査（F/S）が不十分で、期待していた業績を上げられず、撤退を余儀なくされたケースである。それ以外にも、日本と海外とは法制度や商慣習、労働観など事業環境が大きく異なる。日本とタイは同じアジアの仏教国で近接性はあるが、国民の行動様式は大きく異なる。日本での経営手法をそのまま移管するのではなく、海外（タイ）に適したやり方での経営の可否が成功のカギとなる。さらに言えば、現地人材を育成し、経営をその人材に任せるなど「経営の現地化」の実現が望ましい。

### < 参考文献 >

- ・ 商工中央金庫調査部「中小企業の海外進出に対する意識調査」（2018年5月10日）
- ・ 中小企業庁「中小企業白書」（2017年版）
- ・ 末廣昭「中所得国の罣」の克服―「タイランド4.0」とタイ大企業の対応能力（[http://www.hoseikeizaigakubugakkai.com/shirin/pdf\\_pass\\_no/ks\\_85-4\\_p067](http://www.hoseikeizaigakubugakkai.com/shirin/pdf_pass_no/ks_85-4_p067)）
- ・ 社会開発・人間安全保障省次官事務局・情報通信技術センター「ASEANの高齢者人口 2016年6月社会統計全書」<https://anngle.org/newsclips/aging-society-in-asean.html>

## 第3章

### タイの投資政策（BOI 政策）



長谷場 純一郎

元日本貿易振興機構（ジェトロ） バンコク事務所  
海外投資アドバイザー

#### はじめに

本稿の目的は、タイの投資誘致政策や我々外国人がタイでのビジネスに必要な外国人事業法について知るのみならず、その政策の歴史的な背景を解説することで、現在につながる「ひとつのストーリー」として理解することである。もちろん、現在のルールを理解することは現地でのビジネスを考える上で必要である。しかし、それらの制度の導入や変遷の背景にあった「貿易赤字」、「反日」、「プラザ合意」、「アジア通貨危機」、「中所得国の罠」といった流れと現在のタイ政府が向かおうとしている方向を理解することが、将来の事業活動に役立つと考えられるからである。

また、BOIの奨励を受けると法人税の免税やビザ・労働許可証（ワークパーミット）の便宜を受けることができるというメリットがある。しかし、一方で奨励事業ごとに会計書類を分けなければならない、輸入税の免税恩典を受けた輸出用原材料が輸出されるまで管理が正確にできていなければ後に追徴課税のリスクが生じる、といった厳格な管理が求められるなど、事務管理上のデメリットもある。しかしBOIの恩典を受けなければ、一部のサービス業は外国人事業法の規定により外資マジョリティで行うことすらできない可能性がある。

従って、タイに限らないことであるが海外でビジネスを行うには現地の正確なルールの理解と認識が必要である。しかし、多くの企業の相談を現地で受けていると、最初に法人を設立する際に注意していたことが、駐在員が変わると全く引き継がれておらず、認識がないまま法令違反を犯している場合も見受けられる。

本稿がこれから進出しようと考えている日本企業に参考となることに加え、すでに進出している企業にとってもルールの再確認のための資料となれば幸いである。

## 第1節 歴史的な制度の変遷

### 1. 投資奨励策の始まり

1950年6月に始まった朝鮮戦争が53年7月に終結（休戦）した。朝鮮戦争中、タイはゴムやスズなど一次産品輸出が拡大し、良好な経済状況であったが、休戦によりこれらのモノは必要なくなり、貿易赤字が膨らむようになった。そこで、タイ政府は自国でモノを生産することで貿易赤字を減らそうと、工業化を進めることにした<sup>31</sup>。

また、この時期にタイ政府は華僑の同化政策を行っていた。当時の華僑は主に商業に従事していたため移動の自由度が高く、華僑が資金と共に他国に逃避してしまうリスクがあった。そこで、華僑に「工業を行う（工場を所有する）」ことでタイへの定着を図ったともいわれている。

工業化政策のために現在の投資奨励法の原型といえる「産業奨励法」が制定されたのは54年だった。この法律の運用窓口として現在のタイ投資委員会（The Board of Investment of Thailand: BOI）の前身となるTHAILAND Board of Investmentが発足している。

しかしBOI自身も認めているが、この法律は透明性に欠けたうえ、奨励を受けるには内閣の承認が必要で複雑な手続きを求められていた。一方で手間をかけても得られる法人税の免税期間は2～5年と短かった。さらに「外国資本導入認可に際しては、タイ政府が一定率の株式を保有する」といった指導が入り、この法律の制定は外国企業のタイ投資には必ずしもつながらなかった。実際、法律が制定された54年から58年までに申請があったのは僅か9プロジェクトのみである。さらに、認可された6プロジェクトは政府系の公営企業を中心であった<sup>32</sup>。

### 2. 民間主導の工業化へ

このためタイ政府は方向転換を図り1959年に入ると政府主導から民間主導の工業化を試みた。その手始めに、59年1月の布告で、①民間企業の非国有化、②奨励企業と同種の競合企業の設立を認めない、ことを明記した。

さらに民間主導の工業化を後押ししたものに、世界銀行が59年に出した勧告が挙げられる。世界銀行はタイ政府に対して①貿易収支の改善（貿易赤字の削減）、②マーケットメカニズムの活用、③政府収入の確保、④公共事業の推進、を趣旨とした勧告を行った。タイ政府はこの勧告を契機に民間主導型の工業政策を推し進めるため「産業投資奨励法（1960年）」を制定した。この法律が1972年に投資奨励法となり、以降、何度かの改定を経て現在に至っている。

60年代はベトナム戦争の特需でタイ経済が潤っていた。物価や政治が比較的安定していたこともあり、多くの外国企業が進出した。この時期は比較的、タイ側に経済的に外資を受け入れる余裕があった時期といえる。

<sup>31</sup> 盤谷日本人商工会議所「タイ国経済概況」。

<sup>32</sup> タイ投資委員会ウェブサイト。

### 3. 選択的外資導入

順調に外国企業の進出が進んできた1960年代であるが、1968年ごろから外資（特に日本）に対する反発が強まる。タイ人の中で「経済的に日本に飲み込まれてしまう」という危機感、増え続ける対日貿易赤字、さらには在タイ日本人のタイ人に対する傲慢な態度などが相まって反日運動（日本製品排斥運動）が起きた。この経済ナショナリズムの強まりにより、タイ政府は「外資を選別したうえで活動を制限する」という方向に進み始めた。こうして70年ごろからはタイ側資本比率の引き上げ指導（日本とタイの合弁会社の場合、タイ側の出資割合を引き上げ）も行われるようになり、72年に投資奨励法と外国企業規制法（現在の外国人事業法）が制定された。

#### < 1972 年投資奨励法の主なポイント >

- 輸出産業の重点奨励

原材料の輸入にかかる輸入税および事業税の免税が、以前は政府が認めた事業に対して広く認められていたが、この時から輸出商品生産のためだけに限定

- 工場の地方分散

都市と地方の格差是正のため、特定地域で事業を行う企業に対して税法上の各種恩典を付与

- BOIの権限強化

以前は一律5年の法人税免除等とされていたのが、3～8年間の法人税免税期間をBOIが決定できる（さらに免税期間終了後に5年間半減も可能）ことに

- その他

①奨励企業を国有化しない、②奨励企業と競合する国営企業を新たに設置しない、③奨励企業の保護が必要な場合、BOIは外国製品に対して50%を超えない範囲で課徴金を設定できる、これが十分ではない場合、同種製品の輸入を禁止できる、等を条文に明記した。①、②は過去に布告として出されていたものであるが、上位に当たる投資奨励法に明記された。

外国企業規制法は外国人がタイで行う事業をリスト化し制限している。要するに外国企業のタイ進出に「ブレーキ」をかける法律だったのに対し、投資奨励法は「アクセル」を踏む関係にある。以降、タイ政府はこの2つの法律により外資を選択的に導入していくことになった。

### 4. オイルショック

1973年10月に勃発した第4次中東戦争を契機にオイルショックが起こった。この影響で73年には10%を超えていたタイの経済成長率が74年、75年と4%台にまでに落ち込み不況に陥った。さらに、国内で労働争議が頻発、カンボジアで極端な共産主義を掲げるクメールルージュが台頭、1975年にはベトナムと衝突・戦争に発展した。この影響で外国企業のタイ進出が激減した。このため、タイ政府は外資誘致を再度政策の柱において77年に投資奨励法を改定した。

#### < 1977 年投資奨励法の主なポイント>

- ① タイ投資委員会 (BOI) 委員長はそれまで「内閣が任命する」とされてきたが、「首相」と明記。
- ② 法人税免税期間 (3~8年) を通じて損失を計上した場合、免税期間終了後5年以内の利益から控除可能<sup>33</sup>
- ③ BOIは投資可能性調査のため来タイする外国人を対象に、ビザ・労働許可証を付与可能

### 5. 合併でのタイ進出を義務付け

1977年投資奨励法により外国企業の投資が増加するが、必ずしも外国資本100%でタイに進出できたわけではない。当時はBOIが奨励している事業毎に①最低投資規模、②製造品の輸出比率、③タイ側出資比率、などの条件が課されていた。さらに、これを明確にした「合併に関する基準」の布告が81年に出された。この布告で基本的に奨励を受けて生産した製品全てを輸出する場合を除き、タイ企業との合併を求められることが明記された。

#### < 1981 年布告：合併に関する基準>

- ① 国内市場を対象とする製造業の場合、タイ国籍者が51%以上の株式を所有しなければならない
- ② 製造業で輸出比率が50%を超える場合、外資比率50%を上回ることができ、製品の全量を輸出する場合は外資100%も可能
- ③ 農業、家畜飼育業、漁業、探鉱・鉱業、サービス業への投資については、タイ国籍者が60%以上の株式を所有しなければならない
- ④ 事業の投資規模、技術水準、タイ国内での雇用、立地場所、タイ経済・社会に与える利益、その他BOIが適正と認める事項、等を考慮して外資出資制限を例外的に免除することもある。

外資にとって制限の多い規制であったが、85年9月のプラザ合意を契機に円高が進んだことから、日系企業はより安い生産基地を求めて大量にASEANへ進出を図った。その勢いは凄まじく、日本からの投資件数 (BOI承認ベース) は1985年の20件から、86年38件、87年137件、88年256件、89年224件と激増した。

なお、タイ国内市場の成長に伴い、②の「製品の全量を輸出する場合」という条件は90年に「80%以上を輸出する場合」に緩和され、その第一号案件として日系家電メーカーが奨励を受けた。しかし、上記の「合併に関する基準」のために進出した多くの企業がタイ企業との合併で進出していた。このことが次に述べる通貨危機の際に問題を引き起こした。

---

<sup>33</sup> この時に設けられた法人税免税期間終了後の繰越欠損金に関する解釈が40年後の2016年に一部の日系企業に大きな影響を与えることになった。



## 6. 通貨危機と外資規制緩和

1997年6月まで1ドルは24.5バーツに固定されていた。しかし、ヘッジファンドなどからバーツを売り浴びせられた結果、97年7月にバーツを買い支えることが不可能になり、固定相場制の維持が困難となった。最終的には半年で1ドル50バーツにまでバーツの価値が暴落した。いわゆるアジア通貨危機の勃発である。

為替ヘッジをせずに外貨で借入れを行っていた多くのタイ企業は、借入金を返済しようにもバーツの価値が半減したため、外貨の返済にはバーツ建てで借金が倍になった。さらに通貨危機でタイの経済成長率は97年▲2.8%、98年▲7.6%という記録的な落ち込みとなった。このためタイ企業のみならずタイ企業と合併で進出していた日系企業も軒並み窮地に陥った。そこで日本の親会社側はタイ子会社を支援すべく増資をしようとするが、外資出資比率が「合併に関する基準」で制限されていた。このルールを守るにはタイのパートナーにも一緒に増資に応じてもらう必要があったが、通貨危機の状況にあってタイ側パートナーにその余力はほとんどなかった。しかし、増資ができなければタイ子会社は倒産を余儀なくされるという状況が発生した。

そこでBOIは97年12月3日に「タイ側株主の同意が得られること」を条件に、外資が資本の100%まで持つことを認めた。これを受けて日本の親会社がタイの子会社に増資しただけではなく、タイ側パートナーが持っている株式を日本側が買い取った例も多数あった。タイ側パートナーとしても日本企業との合併会社の株を売却して現金を得ることで、危機を乗り越えるのに役立った。この措置を受けて、世界中から増資や株の買い取りを目的にタイに流入し、外貨が無くなってしまったタイを救うことにもつながった。この時は緊急的に外資が資本の100%を持つことが認められたが、2000年8月1日より実施された投資奨励策でこの措置は恒久化された。

また、タイでの乗用車生産に義務付けられていた「現地調達比率（ローカル・コンテンツ）54%以上」という義務も2000年1月に撤廃された。

## 7. 地方への産業誘致（ゾーン制）

BOIは2014年末までバンコクから離れるほど長期の法人税免税を受けることができる制度を採っていた。ゾーン制と呼ばれるこの制度はタイ全土を3種類のエリアに分け、恩典に差をつけることで産業の地方誘致を図るというものであった。

ゾーン制は時期によってゾーンの数や対象県の入替えが行われながら14年まで実施されてきた。ゾーン制の最後の年となった14年の各ゾーンの法人税免税恩典および対象県は表のとおりである（表3-1）。

表3-1 2014年までのゾーン制による法人税免税恩典

| ゾーン         | 法人税免税恩典                                                                                      |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1<br>(1都6県) | 工業団地・工業地区内に立地した場合、3年間の法人税免税。<br>一般区は免税無し                                                     |
| 2<br>(18県)  | 工業団地・工業地区内に立地した場合、5年間の法人税免税。<br>一般区は3年間法人税免除                                                 |
| 3<br>(58県)  | 立地に関係なく8年間の法人税免税。<br>(1) 40県：工業団地内では法人税免税期間終了後、5年間法人税半減<br>(2) 18県：立地を問わず法人税免税期間終了後、5年間法人税半減 |

出所：タイ国投資委員会ガイド (BOI)

## 第2節 現在の投資誘致政策 (2015年～2021年)

### 1. ゾーン制から事業別の奨励制度へ

BOIが現在導入している投資促進戦略は対象期間が2015年から21年の7年間となっている。これは新戦略の実施終了時期を国家経済社会開発評議会（NESDC、IHNESDB）の経済社会開発計画の次期5ヵ年計画の終了に合わせたため長期になった。新戦略の恩典制度では、ゾーン制が廃止され、立地場所に関係なく事業ごとに付与される恩典が定められた。これまで恩典の基準となっていた立地は特例を除いて関係なくなり、「タイ政府がタイに必要と考える事業ごとに恩典を設定する」という大転換が行われた。さらに、タイ政府は17年に投資奨励法を改正しBOIが付与できる法人税の免税期間を最長8年から13年に延長した。

各事業は表3-2のように大きく1～8類に分類され、このうち1～7類は法人税の免除を受けることができるグループA (A1～A4) と、法人税の免除がないグループB (B1、B2)、に分けられる。8類は技術およびイノベーションの発展に関する事業に限定されているが、10年間の法人税免税恩典を得ることが可能である。さらに、法人税免税についてはメリットベースと呼ばれる付加恩典などで最大3年間の法人税免税期間を追加することができる。ただし、A1とA2は免税期間である8年間終了後、さらに5年間の法人税半減となる。

表3-2 BOI恩典の分類と事業および恩典の例

| 分類                 | 事業例                                                        |
|--------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. 農業および農産品        | 有機肥料の製造（A3）、植物または動物の品種改良（A3）                               |
| 2. 鉱業、セラミック、基礎金属   | ガラス製品の製造（B1）、鍛造による鉄鋼部品の製造（A3）                              |
| 3. 軽工業             | 特殊繊維の製造（A2）、不織布の製造（A4）                                     |
| 4. 金属製品、機械、運輸機器    | 一般自動車の製造（B1）、自動車用エンジンの製造（A3またはA4）、航空機基幹部品の製造（A1）           |
| 5. 電気・電子機器産業       | エアコン・冷蔵庫・冷凍庫・洗濯機・乾燥機の製造（A4）、ワイヤーハーネスの製造（B1）、E-commerce（B2） |
| 6. 化学工業、紙およびプラスチック | 工業用化学品の製造（A4）、工業用プラスチック製品の製造（B1）、医薬品の製造（A3）                |
| 7. サービス、公共事業       | ゴミからの発電（A1）、国際ビジネスセンター（B1）、貿易ならびに投資支援事務所（B2）               |
| 8. 技術およびイノベーション開発  | バイオ・ナノ・デジタルテクノロジー開発、先端素材開発                                 |

出所：タイ国投資委員会ガイド（BOI）

## 2. 基本恩典

2015年から実施されている事業別の恩典であるが、表3-3にある基本恩典がベースとなり、これに追加恩典が加えられる形になっている。8類は法人税の免税期間が10年と最も長く、A1、A2、A3、A4、B1、B2と徐々に恩典が減る。各恩典について解説していく。

- 1) 法人税免除期間が8類とA1は「上限なし」とされている。これは通常BOIの法人税免税額は「土地と運転資金を除く投資金額」が上限である。仮に法人税の免除期間が8年であっても、5年目で免税された金額の合計が上限額に達してしまうと、以降は免税を受けられない。8類とA1についてはその上限を撤廃し、定められた期間中は免税となる。A2以下は免税額の上限が「土地と運転資金を除く投資金額」となる。
- 2) 機械の輸入税免税。奨励事業に必要な機械はマスターリストに記載して届ける必要がある。このリストに記載した機械を輸入する際に輸入税が免税される。免税で輸入された機械は5年が経過すると売却が可能になるが、その前に売却すると輸入税を払う必要がある。ここでいう輸入税とは本来輸入時に課せられる付加価値税（VAT）と関税の両方を指す。
- 3) 輸出用原材料の輸入税の免税。タイ国内で加工されて最終的に輸出される製品の原材料を輸入する場合、輸入時に輸入税が免税となる。BOIの恩典以外にも関税法による還付を受けることはできるが、税務当局に還付申請を行う必要がある。しかし、還付申請は税務調査を惹起する可能性があり、回避する企業も少なくない。一方、BOIの場合は輸入時に免税されるのでこのリスクが少ないが、システム上で管理されているため、輸出時に在庫の消込を行う必要がある。
- 4) 研究開発用の原材料輸入税の免税。研究開発用の場合、輸出される訳ではないが輸入税が免除される。2017年の投資奨励法の改定により新たに加えられた恩典である。

5) 非税的恩典。①外資100%で事業を行うことが可能。②ビザ、労働許可証の取得、延長には通常、資本金要件（外国人1人あたり200万バーツの払込資本金）やタイ人雇用（外国人1人あたり4名）が求められる。しかし、BOIの奨励事業にかかわる外国人技術者や専門家で当該事業に必要な人材であればこの条件が不適用になる。当該対象者の家族のビザも得られる。手続きも通常の場合と比べて簡素化されている。③土地法により外資が49%超出資する企業には土地の所有が認められていないが、BOI奨励企業は所有が可能である。

表3-3 BOIの基本恩典

|    | 法人税<br>免除期間 | 機械輸税<br>免除 | 研究開発用<br>原材料輸入税免除 | 輸出用原材料<br>輸入税免除 | 非税的恩典 |
|----|-------------|------------|-------------------|-----------------|-------|
| 8類 | 10年<br>上限なし | ○          | ○                 | ○               | ○     |
| A1 | 8年<br>上限なし  | ○          | ○<br>(一部事業)       | ○               | ○     |
| A2 | 8年          | ○          | —                 | ○               | ○     |
| A3 | 5年          | ○          | —                 | ○               | ○     |
| A4 | 3年          | ○          | —                 | ○               | ○     |
| B1 | —           | ○          | —                 | ○               | ○     |
| B2 | —           | —          | —                 | ○               | ○     |

出所：タイ国投資委員会ガイド（BOI）

### 3. メリット恩典

メリット恩典と呼ばれている追加恩典は、表3-3の条件を満たすと、表3-4の法人税免税額の追加や表3-5にあるような法人税免税期間の延長を得ることができる。

#### 1) 競争力向上のための追加恩典

より高度な産業や技術をタイに呼び込むため、またそれらに対応するタイ企業を育成するために2015年から新たに導入された制度である。研究開発に要した経費・投資金額はその3倍を法人税免税額に加えることができる。また、人材育成やタイ企業のサプライヤーへの高度な技術訓練などタイ側の産業育成に協力した場合、要した経費・投資金額の倍の法人税免税を受けることができる。

表3-4 競争力向上のための追加恩典（法人税免税額追加）

| 競争力向上のための活動内容                                           | 法人税の追加免税額<br>（投資金額または発生した支出に対する割合） |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 技術・イノベーションの研究開発（自社研究開発、タイ国内の外注による研究開発、タイ国外の機関との共同開発）    | 300%                               |
| 委員会が同意する、タイ国内にある教育機関、専門訓練センター等への支援                      | 100%                               |
| タイ国内で開発された技術のライセンス料                                     | 200%                               |
| 高度技術訓練                                                  | 200%                               |
| タイ国籍者が51%以上株式を保有する、タイ国内の原材料および部品メーカーの開発（高度な技術訓練および技術支援） | 200%                               |
| 委員会が同意する製品およびパッケージデザイン（自社、またはタイ国内の外注）                   | 200%                               |

出所：タイ国投資委員会ガイド（BOI）

表3-4にある活動への投資または支出額の当初3年間の収入に対する割合が1%または2億バーツ以上であれば、表3-5のように法人税の免税期間が追加される。

表3-5 競争力向上のための追加恩典（法人税免税期間追加）

| 条件                    | 追加法人税免除期間 |
|-----------------------|-----------|
| 1%または2億バーツ以上のいずれか少ない方 | 1年        |
| 2%または4億バーツ以上のいずれか少ない方 | 2年        |
| 3%または6億バーツ以上のいずれか少ない方 | 3年        |

出所：タイ国投資委員会ガイド（BOI）

追加で法人税の免税を得られるが、期間は最長で13年となる。これは投資奨励法で定められた最も長期の法人税免税期間となる。



表3-6 競争力向上のための追加恩典を得た場合の免税期間

|    | 基本の法人税免除期間  | 追加法人税免除期間    | 合計             |
|----|-------------|--------------|----------------|
| 8類 | 10年<br>上限なし | 1-3年<br>上限なし | 11-13年<br>上限なし |
| A1 | 8年<br>上限なし  | 8年<br>上限なし   | 9-11年<br>上限なし  |
| A2 | 8年          | 8年<br>上限額の追加 | 9-11年<br>上限なし  |
| A3 | 5年          | 5年<br>上限額の追加 | 6-8年<br>上限額の追加 |
| A4 | 3年          | 3年           | 4-6年<br>上限額の追加 |
| B1 | —           | 1-3年         | ○              |
| B2 | —           | —            | —              |

出所：タイ国投資委員会ガイド (BOI)

## 2) 地方分散のための追加恩典

ゾーン制は2015年から廃止されているが、地方発展のための特別措置が導入され「一人あたりの所得が低い20県<sup>34</sup>」については追加で法人税の免税恩典が与えられる。

表3-7 地方分散のための追加恩典を得た場合の免税期間

|    | 法人税<br>免除期間<br>(基本) | 法人税<br>免除期間<br>(追加) | 免税期間終了後<br>5年間法人税<br>半減 | 合計                 | 支出控除<br>特例 <sup>35</sup> |
|----|---------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|
| 8類 | 10年<br>上限なし         | 3年                  | —                       | 13年<br>上限なし        | ○                        |
| A1 | 8年<br>上限なし          | —                   | ○                       | 8年 (上限なし)+<br>5年半減 | ○                        |
| A2 | 8年                  | —                   | ○                       | 8年+5年半減            | ○                        |
| A3 | 5年                  | 3年                  | —                       | 8年                 | ○                        |
| A4 | 3年                  | 3年                  | —                       | 6年                 | ○                        |
| B1 | —                   | 3年                  | —                       | 3年                 | ○                        |
| B2 | —                   | —                   | —                       | —                  | —                        |

出所：タイ国投資委員会ガイド (BOI)

<sup>34</sup> カーラシン、チャイヤブーム、ナコンパノム、ナーン、ブンカーン、ブリーラム、プレー、マハーサーラカーム、ムクダハン、メーホンソーン、ヤソートーン、ローイエット、シーサケート、サコンナコーン、サケーオ、スコータイ、スリン、ノンブアラムプー、ウボンラーチャターニー、アムナートチャルーン (特別措置が別途ある南部国境地域や特別経済開発区を除く)。

<sup>35</sup> 輸送費、電気代、水道代の2倍を10年間控除、インフラ投資・建設費の25%を追加控除。

## 3) 工業団地入居による追加恩典

工業団地、工業地区に入居する場合、追加で1年間の法人税免税を得られることがある。ただし、表3-8にあるように、A1、A2は追加されない。

表3-8 工業用地開発のための追加恩典を得た場合の免税期間

|    | 法人税免除期間<br>(基本) | 法人税免除期間<br>(追加) | 合計          |
|----|-----------------|-----------------|-------------|
| 8類 | 10年<br>上限なし     | 1年間             | 11年<br>上限なし |
| A1 | 8年<br>上限なし      | —               | 8年（上限なし）    |
| A2 | 8年              | —               | 8年          |
| A3 | 5年              | 1年              | 6年          |
| A4 | 3年              | 1年              | 4年          |
| B1 | —               | —               | —           |
| B2 | —               | —               | —           |

出所：タイ国投資委員会ガイド（BOI）

## 4. 東部経済回廊での恩典

東部経済回廊（Eastern Economic Corridor : EEC）<sup>36</sup>とはタイ東部にあるチョンブリ、チャチュンサオ、ラヨーンの3県を指す。BOIはEECで事業を行う企業に対しての恩典を用意している。他の追加恩典と異なるのは、EEC内にある工業団地やEECi、EECd、EECAがターゲットとする産業を決めていることである。該当しない事業を行う場合は基本恩典しか得られない。

また、EECの恩典を得るためには人材育成への協力が条件となっている。そのためにインターン生の受入などいくつかのプログラムが用意されている。

<sup>36</sup> EEC についての詳細は第4章で詳しく述べられている。

表3-9 東部経済回廊の追加恩典を得た場合の免税期間

| EEC内の立地場所                                                     | 法人税免税期間<br>(基本)                                | 法人税免税期間<br>(EEC 恩典・条件有り) |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|
| - イノベーション地区 (EECi)<br>- デジタルパーク・タイランド (EECd)<br>- 航空都市 (EECA) | EECi、EECd、EECAが対象とするターゲット産業<br>10年<br>8年<br>5年 | 13年<br>12年<br>7年+5年間半減   |
|                                                               | 各地区が対象としていないターゲット産業                            | 基本+3年間半減                 |
| ターゲット産業のための指定地区<br>(21地区) <sup>注</sup>                        | 各指定地区が対象とするターゲット産業<br>10年<br>5-8年              | 12年<br>基本+5年間半減          |
|                                                               | 各地区が対象としていないターゲット産業                            | 基本+3年間半減                 |
| その他の工業団地、工業区                                                  | 全てのターゲット産業<br>10年<br>5-8年                      | 11年<br>基本+3年間半減          |

注：21地区とは次の工業団地・工業地区を指す。チャチュンサオ（1カ所）：TFD 2、チョンプリ（合計12カ所）：Yamato Industries、Amata city 1-2、Pinthong 1-5、Hemaraj Chonburi 1-2、Hemaraj eastern sea board 2-3、ラヨーン（合計8カ所）：Smart Park、Hemaraj eastern sea board 1,4、Hemaraj west (Map Ta Phut)、Eastern sea board (Rayong)、Hemaraj Rayong 36、Amata city、CP Rayong

出所：2019年1月31日BOI大阪セミナーでの講演資料

## 5. 特定産業競争力強化法

これまでのタイ政府の産業政策は基本的に「(法人税や関税など) 取るべきものを取らない」という免除型であった。しかし、2017年2月に施行された特定産業競争力強化法は最長15年間の法人税免税恩典に加え、100億バーツの基金から補助金が拠出されるという点で一歩踏み出した産業政策である。この補助金と長期の法人税免税恩典により、従来の投資奨励法に基づいた恩典では難しかった新技術やタイ経済にインパクトが大きい事業を誘致しようという狙いである。

シンガポールを意識して作られた同法では、審査過程や結果が公表されないため、補助金を得た具体的な企業名などの詳細は不明である。

## 6. その他

国境隣接県<sup>37</sup>の中に設けられた10の特別経済開発区に立地する場合、追加の法人税免税恩典を得ることができる。ただし、各経済特区で奨励される事業が決められており、自社の事業が該当するかどうか事前に確認する必要がある。

<sup>37</sup> ターク、サケーオ、トラート、ムクダハン、ソンクラエ、チェンライ、ノーンカイ、ナコンパノム、カンチャナブリー、ナラティワートの一部の行政区が対象。

表3-10 国境特別経済開発区の追加恩典を得た場合の免税期間

|    | 法人税免除期間<br>(基本) | 法人税免除期間<br>(追加) | 免税期間終了後、<br>5年間法人税半減 | 合計                |
|----|-----------------|-----------------|----------------------|-------------------|
| A1 | 8年<br>上限なし      | —               | ○                    | 8年（上限なし）+<br>5年半減 |
| A2 | 8年              | —               | ○                    | 8年+5年半減           |
| A3 | 5年              | 3年              | —                    | 8年                |
| A4 | 3年              | 3年              | —                    | 6年                |
| B1 | —               | 3年              | —                    | 3年                |
| B2 | —               | 3年              | —                    | 3年                |

出所：タイ国投資委員会ガイド（BOI）

## 第3節 外国人事業法

外国人事業法は第1節で述べたように1972年に施行された外国企業規制法が原型となっている。同法が改正されて2000年に施行されたのが現在の外国人事業法である。製造業、タイからの輸出専門の貿易業、駐在員事務所などの例外を除いてほぼ全てのサービス業が抵触する。このため同法は我々外国人がタイでのビジネスを検討する際に、最初に考慮しなければならない法律である。

同法に違反すると3年以下の禁固、または10万バーツ以上100万バーツ以下の罰金あるいはその併科が課されるため注意が必要である。

### 1. 外国人事業法が規制している外国人とは

外国人事業法は外国人が行う事業を制限しているため、「外国人の定義」が重要になってくる。同法の定める外国人に該当しなければ、同法は関係ない。外国人事業法4条によると「外国人」とは基本的に次を意味する。

- ① タイ国籍を有しない自然人
- ② タイ国内で登記していない法人
- ③ ①、②が株式の過半数以上を有している法人
- ④ ①、②、③が株式の過半数以上を有している法人

これらの定義から逆に考えると、タイ人またはタイ人が過半数超の株式を保有する企業の場合、当該企業は「タイ企業」となり外国人事業法によって活動の制約は受けない。このため、外国人事業法のリストにある事業を行う企業はタイ側51%、日本側49%という持ち分比率になっていることが多い。

## 2. 規制されている事業

外国人事業法ではリスト1～3の分類で外国人が行う事業を制限している。リスト1は「絶対禁止」であり、外国企業が行うことはできない。また、リスト2も「大臣の承認があれば可能」となっているが、そもそも日本企業があまり関心のない分野が多いためか、実際に承認を取った企業は皆無である。いつも日本企業を悩ますのはリスト3となる。

### リスト1：絶対禁止

- ① 新聞事業、ラジオ局・テレビ局事業
- ② 稲作、畑作、園芸
- ③ 畜産
- ④ 林業及び林産物加工
- ⑤ タイ領海及び排他的経済水域における漁業
- ⑥ タイハーブの抽出
- ⑦ タイの骨董品や歴史的に価値のある物の取引及び競売
- ⑧ 仏像の制作・鑄造及び托鉢用の鉢の制作
- ⑨ 土地取引

### リスト2：大臣承認があれば可

#### <グループ1国家の安全保障に係る事業>

- ① 以下の製造、販売、修理、メンテナンス
  - a. 銃火器、弾薬、火薬、爆薬
  - b. 銃火器、弾薬、爆薬の構成部品
  - c. 武器、軍艦、軍用飛行機、軍用車輛
  - d. 軍事用の機器、部品その他すべての用品
- ② タイ国内における陸運、水運、航空事業を含む空運

#### <グループ2伝統芸術・文化・工芸に影響を与える事業>

- ① タイの美術・工芸である骨董品・美術品の取引
- ② 木彫品の制作
- ③ 養蚕、タイシルクの製糸・織布・模様染め
- ④ タイ楽器の制作
- ⑤ 金細工品・銀細工品・ニエロ細工品・金象眼細工品・漆器の制作
- ⑥ タイの美術・文化である陶器の制作



## ＜グループ3天然資源・環境に影響を及ぼす事業＞

- ① さとうきびからの製糖業
- ② 塩田からの製塩業
- ③ 岩塩からの製塩業
- ④ 発破・破碎を含む鉱業
- ⑤ 家具・家庭用品の木材加工業

## リスト3：商務省事業開発局長の認可（FBL）があれば可

- ① 精米及び米・穀物の製粉
- ② 水産物の養殖
- ③ 植林による林業
- ④ 合板・ベニヤ板・チップボード・板紙の製造
- ⑤ 石灰の製造
- ⑥ 会計サービス
- ⑦ 法律サービス
- ⑧ 建築設計
- ⑨ エンジニアリングサービス
- ⑩ 以下の場合を除く建設業
  - a. 特殊な道具・機器・技術・熟練工が必要な公共施設・公共機関の建設で、5億バーツ以上の外国資本を有する場合
  - b. 省令で定められたその他の建設
- ⑪ 以下の場合を除く仲介業または代理業
  - a. 証券売買・商品その他金融先物の仲介または代理
  - b. 関係会社間における製造・サービスに必要な物品・サービス取引の仲介または代理
  - c. 国際事業としての形態を有する、タイ国内製品または輸入製品の販売のための、国内外双方の取引の仲介または代理で、1億バーツ以上の外国資本を有する場合
  - d. 省令で定められたその他の仲介または代理
- ⑫ 以下を除く競売業
  - a. タイの美術・工芸・骨董品・歴史的価値のある物以外の物の国際入札形式の競売
  - b. 省令で定められたその他の競売
- ⑬ 法律で禁じられていない国内農産物の国内取引
- ⑭ 資本合計1億バーツ未満または1店舗当たり資本20百万バーツ未満の小売業
- ⑮ 1店舗当たり資本が1億バーツ未満の卸売業
- ⑯ 広告業

- ⑰ ホテルマネジメントサービスを除くホテル業
- ⑱ 観光ガイド業
- ⑲ 飲食業
- ⑳ 植物の種苗・育種業
- ㉑ 省令で定められたサービスを除くその他のサービス業

### 3. ほぼ全てのサービス業が規制対象

日本企業にとって悩ましいのはリスト3にある卸売業、小売業である。卸売業または小売業を行うには資本金が1億バーツ必要となる。もし両方を行う場合は2億バーツの資本金が必要となる。また、製造販売したものを修理やメンテナンスする場合、21にある「省令で定められたサービスを除くその他のサービス業」に該当してしまう。

これらの事業を行う場合、商務省事業開発局長の認可（Foreign Business License : FBL）を取得することになるが、無制限の卸売り、小売業、修理・メンテナンス業が認められるわけではなく、対象が自社ブランド品などの限定が付けられる傾向にある。また、取得には申請が受理されてから3カ月程度の時間と資本金の0.5%（最高25万バーツ）の手数料が必要となる。

### 4. 日本とサービス業の考え方が違うことに注意

日本では企業間取引（B to B）は卸売り、個人向けの販売（B to C）は小売りと考えられているが、タイでは商務省が「最終消費者・最終ユーザーへ直接モノを販売する行為」を小売りと定義している。従って、機械を輸入して工場に販売するような行為は小売りとなることに注意が必要である。

また、製造業は外国人事業法の対象外であるが、例えば「賃加工ビジネス」の場合、部品を購入して加工後に製品を販売する取引ではなく、部品の供給を受けて加工後に製品を納入、自社は加工賃を受け取る場合は「製造サービス業」となる。メッキや表面加工を専門に行っているビジネスも同様に製造サービス業と見做されることに注意が必要である。

### 5. BOI とタイ国工業団地公社 (IEAT) は特別

BOIは表3-2の7類にあるようにサービス業を奨励している。一方で、外国人事業法は外国人がサービス業を行うことを制限している。この関係について、外国人事業法の12条に「BOIの奨励事業を行う企業およびタイ国工業団地（IEAT）傘下の工業団地入居企業がリスト2、リスト3に該当する事業を行う場合、商務省が外国人事業証明書（Foreign Business Certificate : FBC）を出すことで事業を行うことができる」とされている。この規定により、BOIが奨励しているサービス業は外国企業でも行うことが可能である。

タイ国工業団地公社の工業団地とは、工業団地名にIndustrial Estateという名称がついている工業団地である。Industrial Zone、Industrial Parkとなっている工業団地は対象ではないことに注意が必要である。IEATはこのIndustrial Estateの中で行えるサービス業を2008年に出した布告で列举している。比較的新し

い制度であるため、件数は少ないが、工業製品の卸売や修理・メンテナンスなどで許可を取れた事例が出ている。

＜外資マジョリティで実施可能性のある事業＞

- ① 工業用品の売買および工業生産に必要な物の売買
- ② 物流管理業およびロジスティクス事業およびサプライチェーンに関わる倉庫業や物流ターミナル等
- ③ 展示会・博覧会、セミナー・会議センターに関する事業
- ④ 修理保守事業およびエンジニアリングサービス事業
- ⑤ 工業に関するR&Dサービス事業
- ⑥ Telecommunication Service, Computer Service, Information Service, Multimedia Service, Documentary and Entertainment Media Service
- ⑦ 健康衛生に関する事業 例：病院、看護師、循環型健康開発センター、休暇・スポーツセンター、健康管理センター
- ⑧ 教育サービス事業 例：教育機関、講習センター等
- ⑨ 関連するその他のサービス

出所：IEAT布告 2008年10月6日

## 第4章

# 20 年戦略ビジョン「タイランド 4.0」と東部経済回廊（EEC）構想



大泉 啓一郎

亜細亜大学アジア研究所 教授

### はじめに

本稿の目的は、タイ政府が掲げる近年の開発戦略の特徴を整理し、日本の中小企業のビジネス展開に資する視点を見いだすことである。

タイは2014年の軍のクーデター以降、プラユット暫定政権の下で政治は運営されてきた。そしてようやく2019年3月に8年ぶりの下院選挙を実施した。選挙結果は、タクシン派といわれるタイ貢献党が第1党（136議席）、プラユット派といわれる国民国家の力党が第2党（115議席）で、いずれの過半数を大幅に下回った。ただし、軍政が事実上指名した上院が首相選挙権限を持つため、6月6日の首相選挙でプラユット暫定政権首相が、民政後最初の首相として任命された。これでプラユット政権は6年目の長期政権に入る（任期を満了すれば、さらに10年の長期政権になる）。ただし、多党連立政権となった組閣には時間がかかったものの、7月16日に新政権が発足した。

プラユット暫定政権は、治安維持だけでなく、積極的な経済政策を実施してきた<sup>38</sup>。本稿で扱う20カ年を対象とした『国家戦略』、その経済的ビジョンである「タイランド4.0」、それを担うハイテク産業の選定、そして東部経済回廊（EEC）開発など、これらすべては、暫定政権が作成し、法制化したものである。今回の選挙の結果いかんでは、これらの成長戦略が大幅に見直されるのではないかという見方もあったが、プラユット氏が首相に選出されたことで、そのシナリオは退けられた。もちろん、現内閣は多党を巻き込んだ連立政権となったため、今後政策のスピードが遅くなるというリスクはある。

さて、タイは、日本企業にとって重要なビジネス拠点であり、東南アジアでもっとも日本企業が集積化した国である。近年は、賃金上昇のほかに、さまざまなビジネス課題が浮上してきているものの、日本企業にとっ

<sup>38</sup> その成果は、たとえば NESDC の報告書参照。 <https://www.nesdc.go.th/>。



て重要な地位にあることは変わることはない。むしろ、米中の貿易戦争が激化するなかで、迂回する生産地としてタイの魅力が高まっている。このようなことを考えれば、今一度、プラユット前提政権が進めてきた上記の政策を整理するとともに、タイ経済を取り巻く環境変化を加味しながら、ビジネス展開を検討することが望ましい。

本稿は3つのパーツから構成される。第1節ではタイランド4.0やEEC構想の背景となった、タイ経済の現状と課題を概観する。そこで述べるタイが抱える「中所得国の罠」、「少子高齢化」は日本企業のビジネスにも影響を及ぼす社会現象である。第2節では、長期成長戦略である国家戦略を概観した上で、そのビジョンとして掲げられた「タイランド4.0」について検討する。そのなかで、タイにおける経済のデジタル化が進んでおり、日本企業も自らの活動にデジタル化を取り入れる時期に来ていることを述べる。第3節では20カ年国家戦略を経済面で具体的に支える東部経済回廊（EEC）について記述する。EECは新しい地域開発ではなく、東部臨海工業地帯のバージョンアップであり、多くの日本企業がすでに活動している場所の生産性向上に資する政策であること、計画に沿ってインフラ整備がすすめば、物流コストが低下し、新しいマーケット（新興国）を狙ったビジネスが可能になることを示す。

## 第1節 タイ経済の現状と課題

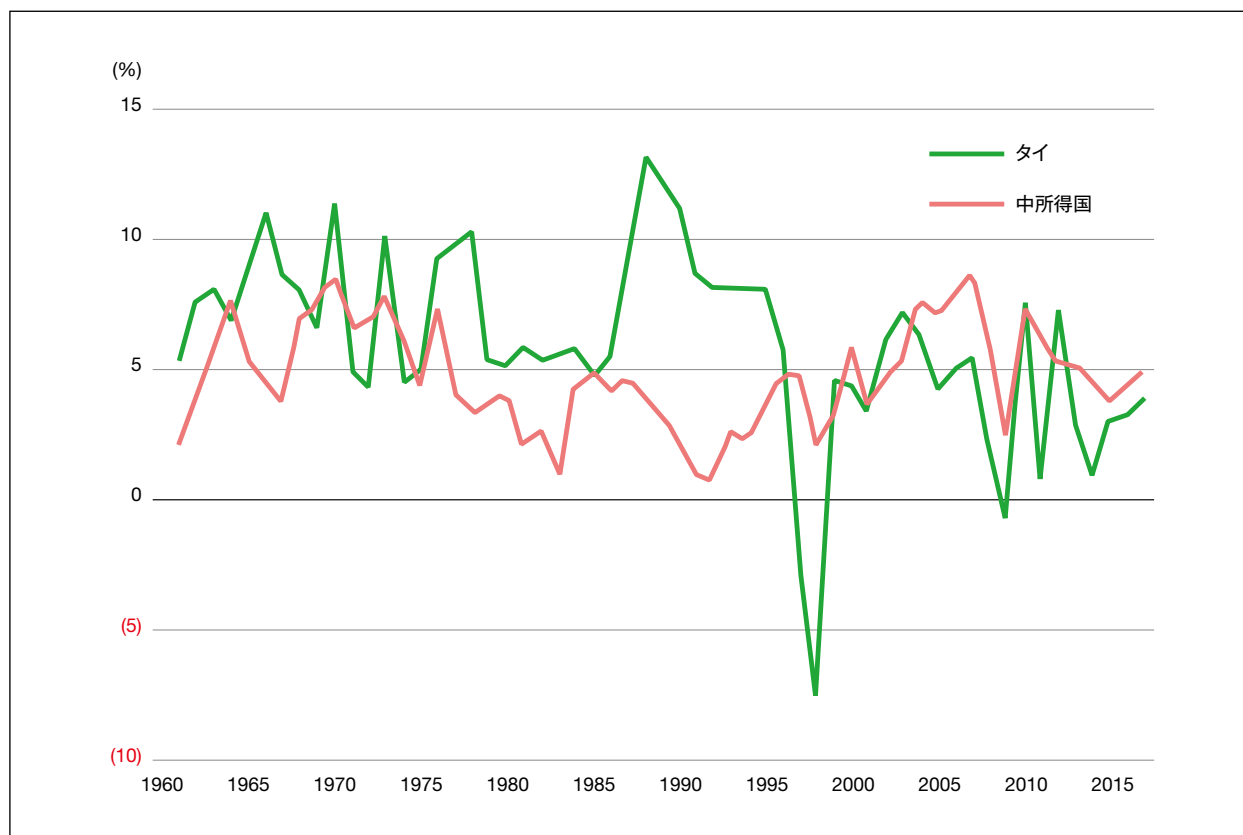
戦後タイの成長率は、他の途上国に比べて高く、安定的に推移してきた。「途上国の優等生」と呼ばれたこともある。図4-1は、1960年以降のタイの実質GDP成長率の変化をみたものであるが、1990年代後半に通貨危機で成長率は大きく落ち込んだものの、全体的にみると中所得国の平均値を大幅に上回り、かつ安定的に推移してきたことがわかる。ちなみに、1961年～2017年の年平均GDP成長率は6.0%であり、中所得国平均の同4.7%を上回っている。



夕刻の市街地の様子（チョンブリー県）



図4-1 タイの実質GDP成長率



出所：World Development Indicatorsデータより作成

しかし、よく見ると、2000年以降成長率は鈍化傾向にある。実際に、中所得国の平均水準を下回る年が増えたことが確認できる。2000年～2017年の年平均GDP成長率は4.0%と中所得国の5.6%を下回っている。このような低成長は当初は長引く政局不安の影響として考えられてきたが、最近では、中所得国の罫にとらわれているとの見方が広がっている<sup>39</sup>。

ここでいう中所得国の罫という考え方は、世界銀行が2007年に出版した『東アジアのルネッサンス』という報告書のなかで示された概念である（Gill and Kharas 2017）。中所得国の罫に明確な定義はないが、「天然資源の活用や外資企業の誘致などによって中所得国への成長した途上国が、それまでの成長戦略に固執して、生産性向上の努力を怠れば、成長率は次第に鈍化し、高所得国への移行が困難になる」というものである。実際に、タイ政府の経済の停滞感の原因として、人材不足と低い研究開発支出に対する危機感は強い<sup>40</sup>。

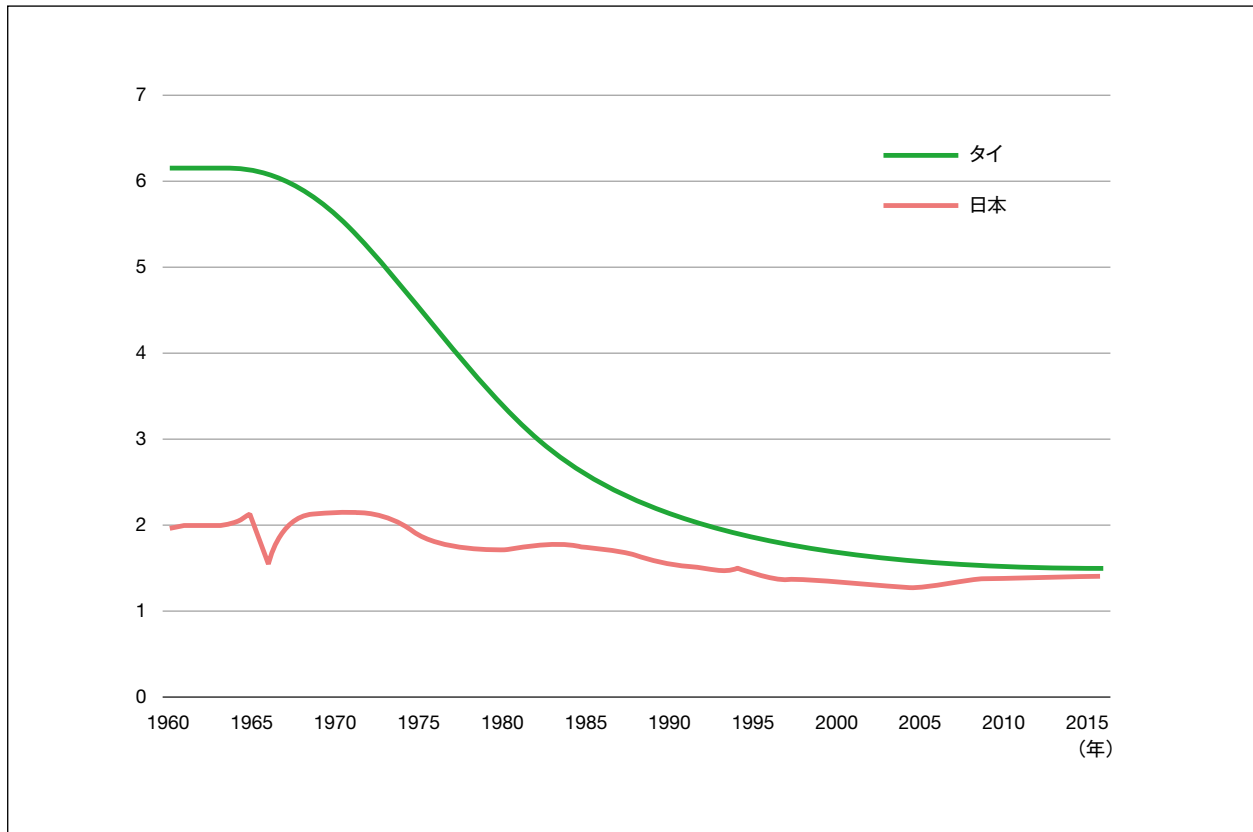
他方、経済成長率の鈍化は、少子高齢化という人口動態に影響を受けたものという見方も共有されている。タイの出生率は、人口抑制策、その後の社会経済構造の変化を受けて急速に低下した（図4-2）。かつて6を超えていた合計特殊出生率は2015年には1.5と、現在は日本と変わらない水準にある。この少子化

<sup>39</sup> 第11次国家経済社会開発計画（2012～2016）には「中所得国の罫」についての記述は見当たらないが、第12次国家経済社会開発計画（2017～2021）にはしばしば登場する。たとえば、「タイが先進国との競争を可能にし、中所得国の罫を回避するために、生産性を改善し、イノベーション能力を高める必要がある」と記されている（NESDB 2017）。

<sup>40</sup> 世界銀行によれば、2016年の研究開発支出の対GDP比は0.8%で、世界平均の2.2%を大きく下回る。

の影響を受けて、生産年齢人口（15～64歳）は2019年から減少に転じた。このようななかで労働力不足は顕在化しており、失業率は低水準にある。

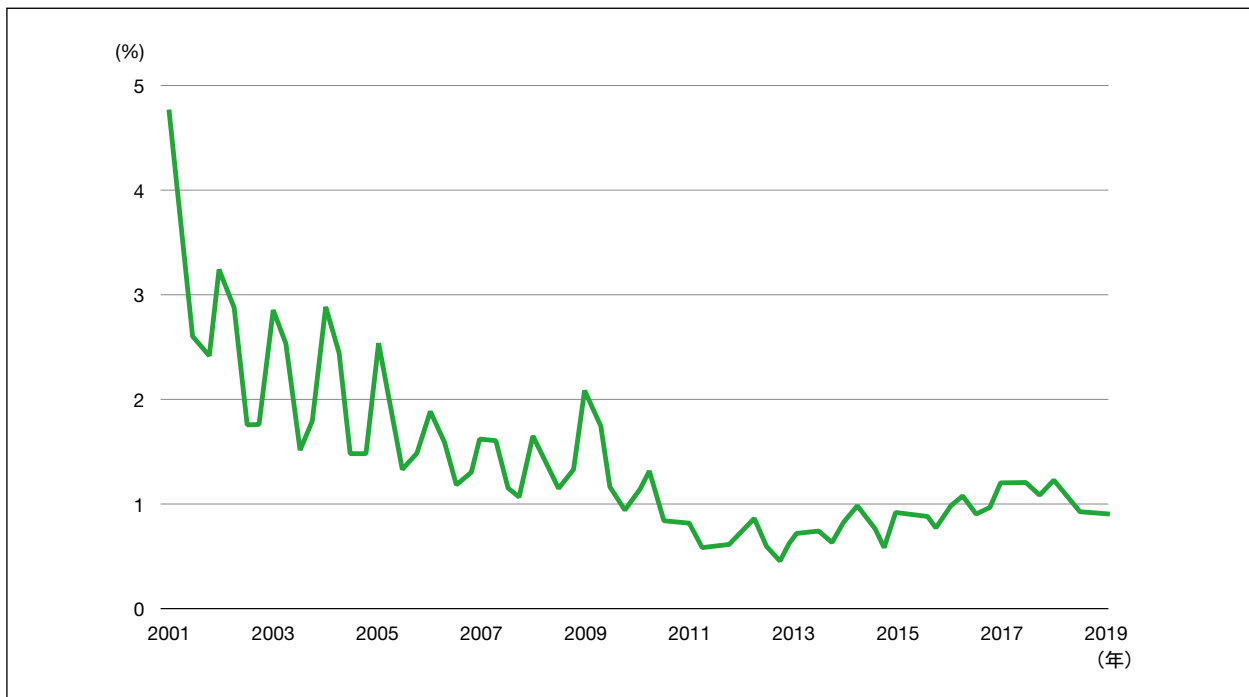
図4-2 タイの合計特殊出生率の推移



出所：World Development Indicatorsデータより作成

図4-3は、近年の失業率の変化をみたものである。まず、2001年の5%から急速に低下して、現在は1%前後の低水準にあることがわかる。次に、注意したいのは、2010年以前は、失業率の季節変動が激しかったが、2010年以降、なくなっていることである。タイの季節は、雨期と乾期が明確に区分できる。乾期の農閑期に地方からの出稼ぎが増えることで失業率が上昇し、雨期の農繁期に低下するという季節性があった。しかし2010年以降にそれがなくなったということは、地方に余剰な労働力がなくなったことを意味している。

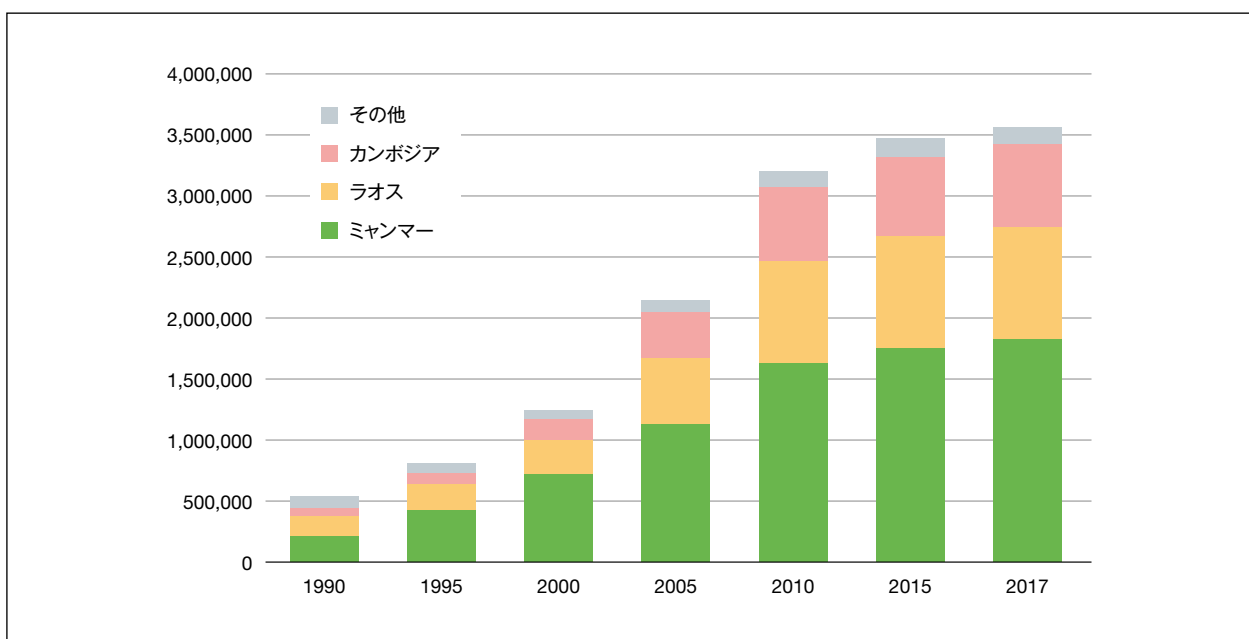
図4-3 タイの失業率



出所：タイ中央銀行統計より作成

この労働力不足を補うために近隣諸国外国人の流入が増加している。国連の移民統計でみると、タイの外国人受入数は、1990年の53万人から2010年に322万人と6倍に増加し、2017年には359万人となっている。もっとも多いのはミャンマーの184万人、次いでラオスの92万人、カンボジアの68万人となっている。

図4-4 タイの外国人受入人数の推移



出所：International migrant stock; The 2017 revisionデータより作成

つまり、タイ政府としてみれば、持続的成長を維持するためには、労働力に依存しない生産性の高い産業構造への移行が不可欠なのである。もちろん、このことは、プラユット政権になって新たに議論され始めたのではない。通貨危機以降、その経済回復とともに、いずれの政権も生産性の向上が必要であると認識してきたものの、政局不安のなかで政策化されることなく、また政策が立案されても実施に至らなかったという経緯がある。

このようななかで、プラユット暫定政権は、政局の安定を図る一方で、民政移管への手続を整え、さらに国家の再建のためのプラン作りに邁進したのである。

上記のタイ経済の現状を考慮すると、いくつかの面で日本企業がタイで事業を行う際に考えるべき点が浮上する。第1に、労働コストを目当てにした進出に多くを期待してはいけないということである。そのような企業にとって、労働力不足、賃金の上昇という課題に直面することになる。プラユット政権の下では、産業の高度化に加え、豊かな社会の構築の観点からも、今後最低賃金の引き上げは続くものと考えられるであろう。実際に、在タイ日本企業の課題は、人材・労働力の確保にある。「2018年JETROアジア・オセアニア進出日系企業実態調査」によれば、タイにおける経営上の問題点の第1位は、従業員の賃金上昇であった（JETRO 2018）。

タイの産業自体が、近隣諸国の労働力に依存し始めていることを考えれば、国境での近隣諸国の労働力の活用を含めて、タイ・プラスワンのような考え方を持つ必要がある。タイ・プラスワンとは、タイにある生産現場をそのまま維持しながら、そのなかにある労働集約的な工程だけを、賃金水準のまだ低い近隣諸国に移転するというビジネスモデルである。ラオス、ミャンマー、カンボジアとの国境まで車で1日以内に到達するという地理的環境を生かした新しいサプライチェーンの拡張といえる。実際に国境のカンボジアとラオス側には工業団地があり、日本企業も進出している。ちなみに2018年の製造業・作業員の月当たり賃金水準は、タイが413ドルであるのに対し、カンボジアは201ドル、ラオスは180ドル、ミャンマーは162ドルと、近年上昇率が高まっているもののタイの半分以上の水準である（JETRO 2018）。

もし、労働力不足を補うだけなら、国境のタイ側に生産現場を活用するのも一案である。現在、国境における生産拠点の建設にタイ政府は力を入れており<sup>41</sup>、そこではタイ国内の生産現場でミャンマー、ラオス、カンボジア国籍の労働者が合法的に就労できる。日本企業でも、これらの地域のタイ企業に生産を委託する企業がある。

このようにタイの労働力不足や賃金上昇を、単に負の要因として捉えるのではなく、タイの生産現場と近隣諸国の関係を強化することで、ビジネスの幅を広めるという戦略が必要となっている。

<sup>41</sup> タイ政府は、国境経済特区（SEZ）の開発に注力してきた。現在、ターク、サケーオ、トラート、ムクダハン、ソンクラ、ノンカイ、ナコンパノム、カンチャナブリ、ナラティワート、チェンライの10県の国境地域を開発対象に指定している。これらの地域への投資には法人税の減免措置が適用されるほか、近隣諸国からの労働力を活用することができる（現在約30万人に適用）。

## 第2節 20 年国家戦略

プラユット暫定政権の下で、2018年10月に『国家戦略法』が公布された。これは、憲法65条に基づく長期国家開発計画で、20カ年を対象とし、これまで5年ごとに作成されてきた国家経済社会開発計画の上位に位置づけられる計画である。ちなみに憲法65条は「国は、グッドガバナンスの原則に基づく持続的な国家発展を目標とする国家戦略を定めなければならない」と規定している。

この20カ年国家戦略は2017年に公布された「国家戦略法（2017年）」に基づき、国家戦略委員会（NSC）によって作成されたものである。国家戦略委員会は、6つの下部委員会を設置し、公聴会や関係省庁との調整、公聴会などを経て同戦略を作成した。20カ年におよぶ長期間の計画を作成・実施することはタイでは初めてのことであり、これは「充足経済哲学（前国王が提示）に従った安寧と繁栄、持続性の伴った先進国」になることを目標とする。

暫定政権下で作成されたというものの、これまで政治不安のなかで長期的な開発戦略については詳細に議論されてこなかった事を考えれば大きな前進と捉えていいだろう。

次に、国家戦略とはどのようなビジョンを持って描かれているのか整理しておこう。表4-1は、国家戦略のビジョンをまとめたものである。先に示したように国家戦略は、「充足経済の哲学に沿った安定、繁栄、持続的成長を有した先進国」になることをビジョンとし、1) 安全保障、2) 繁栄、3) 持続性の3つの柱から構成されている。具体的には、1) 国家安全保障戦略、2) 国家競争力強化戦略、3) 人材開発戦略、4) 格差是正戦略、5) 環境に優しい生活戦略、6) バランスのとれた公共戦略から構成されている。

表4-1 タイのビジョン（2037年）

タイは、「充足経済の哲学に沿った安全、繁栄、持続性を有した先進国」になる

| 安全保障                                                                                                                                                                                                                                    | 繁栄                                                                                                                                                                                                                        | 持続性                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国家は連帯を築き、確立された社会的、経済的、環境的および政治的な安全性を保持し、国内外の脅威および変化に対する抵抗力を強化する。</li> <li>・ 国家主権を守る。</li> <li>・ 国民は調和・結束し、その生活は、職業、収入、住居、そして生命と財産の安全の観点から保護される。</li> <li>・ 国家は食料、エネルギー、水資源の安全を保障する。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国家は安定的な経済成長を享受し、開発格差を縮小させて高所得国に移行する。</li> <li>・ 国家は、人的資本、知的資本、金融資本などを含む継続的発展のために必要な資本のすべてを有する。</li> <li>・ 国家は経済競争力を高め、経済と社会を発展させ、輸送と物流、生産、貿易、そして投資の観点から地域における連携を強化する。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開発は、天然資源を搾取しない環境にやさしい方法を通じて、人々の収入と生活の質の観点から絶え間ない成長を促進する。</li> <li>・ 生産と消費は、環境にやさしいとの基準に基づき、そして国際社会によって認められた規制に沿って行われる。</li> <li>・ 国民は持続可能な公共の利益に焦点を当てた社会的責任を受ける。すべての部門が「充足経済の哲学」を支持し、従う。</li> </ul> |

出所：NESDB（2018）より作成



経済にかかわる「繁栄」では、国家は安定的な経済成長を維持し、開発格差を縮小させて高所得国に移行すること、人的資本、知的資本、金融資本などを含む継続的發展のために必要な資本のすべてを有するよう促進すること、経済競争力を高め、経済と社会を發展させ、輸送と物流、生産、貿易、そして投資の観点から地域における連携を強化することの3点が強調されている。

具体的な産業として、国家戦略は、以下の3つの視点での競争力強化を考えている。第1は、「さらなる發展のために過去から学ぶ」というもので、タイの文化、伝統、ライフスタイル、天然資源の多様性を生かしたものである。第2は、「現状を調整する」で、物流、科学、技術、高度なデジタル技術の観点に立ち、インフラ開発と将来の産業とサービスの發展を促進するための環境を整備するというものである。そして第3は、「新しい付加価値を作る」で、若い世代を育成、ビジネスモデルの変革などを重視するものである。

この3つの視点から、国家戦略では、1) 付加価値の高い農業、2) 未来の製造業とサービス業の開発、3) 多様な観光サービスの開発、4) タイを世界とつなぐ質の高いインフラの開発、5) 最新の起業經濟の促進の、5つの重点分野を挙げている。

そして、未来の製造業とサービス業の開発については、当面の育成を目指す産業（5産業）と、将来的に育成を目指す産業（5産業）を選定した。前者は、1) 次世代自動車、2) スマートエレクトロニクス、3) メディカル・ツーリズム、4) 農業とバイオ技術、5) 食品と食品加工である。後者は、6) ロボット、7) 物流と航空機産業、8) バイオ燃料とバイオケミカル、9) デジタル、10) 医療機器産業である<sup>42</sup>。

#### <タイランド 4.0 >

この長期成長戦略のビジョンの一つがタイランド4.0である。タイランド4.0は、ドイツのインダストリー4.0に影響を受けていたものであるが、技術革新ではなく、経済社会の特徴から時代を以下の4つに区分したものである。

タイランド1.0は、農村社会、家内工業を中心とした経済社会であり、戦前の工業化以前に相当する。これに対して、タイランド2.0は、軽工業、輸入代替、天然資源と安価な労働力などをキーワードとした工業化をスタートさせた経済社会であり、戦後から1980年代までが、これに相当する。続く、タイランド3.0は、重工業、輸出志向、外資導入をキーワードとした経済社会であり、1990年代から現在までを指す。そして、タイランド4.0は、イノベーション、生産性、サービス貿易をキーワードとする経済社会、持続的に付加価値を生み出す社会であり、これが、タイが目指す社会である。

この区分は、日本の目指すソサエティ5.0に近い。ちなみに日本政府の想定するソサエティ1.0は「狩猟社会」、ソサエティ2.0は「農耕社会」、ソサエティ3.0は「工業社会」、ソサエティ4.0は「情報社会」であり、現在はこの4.0にある。そして目指すべきソサエティ5.0は、「超スマート社会」である。この日本の区分を参考にすると、タイの立ち位置がはっきりする。タイの現状は日本のソサエティ3.0に相当する。つまりタイは、これから日本のいう「情報社会」を経て、「超スマート社会」へと移行する道のりがみえてくる。

<sup>42</sup> その後、教育、防衛産業が加わり、全部で12業種になっている。

一方、ドイツのいうインダストリー4.0と比較すると、タイランド3.0は、インダストリー2.0（電力の活用とオートメーションによる大量生産）とインダストリー3.0（コンピュータによる自動生産）の間にあり、これからタイはコンピュータによる自動生産などの技術を十分に習得してから、インダストリー4.0（IoTを活用したスマート工場）に向かうことになる。

このように考えるとタイランド4.0の実現は長い道のりである。もちろんタイ政府もこのことを十分に理解している。先に示した20年戦略のゴール、つまり20年先にタイランド4.0の実現を考えていることから、これは明らかであろう。

とはいうものの、日本企業がデジタル技術の導入を徐々に進めればよいことを示すものではない。インターネット時代は、さまざまな条件が変化していることに注意が必要である。シリコンバレーなどの先進国で発明されたビジネスモデルは、全世界で即座に活用可能だからである。タイの事例ではないが、配車アプリは、すでにマレーシア発のGrabが東南アジア全体で同様サービスを提供しているし、インドネシアでもゴージェックがバイクの配車サービスをはじめた。現在では両者は、その後物流や金融などのサービス業に進出、ユニコーン企業（時価総額が10億ドルを超える企業）になっている。

世界銀行の統計によれば、2016年のタイの携帯電話の契約件数（100人当たり）は176件と日本の136件を大幅に上回っている。政府は、2016年9月に情報通信技術省を経済社会デジタル省に改組し、経済社会のデジタル化を進める「20年デジタル計画」を作成、すでに実施されている。

このような動きに対して、タイで操業する日本企業のデジタル技術の活用は遅れているといわざるをえない。表4-2は、「2018年JETROアジア・オセアニア進出日系企業実態調査」に含まれるデジタル技術の活用に関するアンケート結果である。アジア・オセアニア全体の平均値も低い、タイのそれはなお低い。平均を上回るのは、現在ではロボット、中期的にはクラウドだけである。タイ経済社会のデジタル化に取り残されないよう現場を作り替えていくことが肝要になる。

図4-2 デジタル技術の活用に関するアンケート調査

|             | 現在          |      | 中期的         |      |
|-------------|-------------|------|-------------|------|
|             | アジア・オセアニア平均 | タイ   | アジア・オセアニア平均 | タイ   |
| クラウド        | 27.4        | 20.9 | 19.6        | 22.2 |
| 電子商取引       | 14.3        | 12.2 | 15.2        | 13.5 |
| デジタルマーケティング | 12.1        | 5.0  | 11.9        | 8.7  |
| ロボット        | 10.2        | 17.3 | 15.1        | 14.0 |
| 配車・配送アプリ    | 9.1         | 2.8  | —           | —    |
| IoT         | 8.6         | 10.2 | 24.7        | 24.2 |
| ビッグデータ      | 4.9         | 3.0  | 14.7        | 10.5 |
| 人工知能        | —           | —    | 20.3        | 19.1 |

出所：「2018年JETROアジア・オセアニア進出日系企業実態調査」

中小企業を含めて日本企業は積極的に、タイで起こっている経済社会のデジタル化に対応すべきである。スマートフォンによるモバイル決済は日本よりも進んでおり、ショッピングもネットを通じたEC（電子商取引）になっている。このようなデジタル技術を「人材採用」から「ビジネスマッチング」、「決済サービス」、「マーケティング」などのすべての工程で活用できる時代だということである。

タイでは、近年政府も積極的にスタートアップの育成・投資に関与している。日本のスタートアップとともにタイに進出することもあり得るかもしれない。

### 第3節 東部経済回廊 (EEC)<sup>43</sup>

国家戦略のなかで強調されているように、成長の加速に必要なのは、集中的なインフラ投資と人材の育成である。また、これまでと同様に外資企業の誘致が必要なことはいうまでもない。このような点を集中させる地域として、そしてタイランド4.0を実現するための地域として、タイ政府はチョンブリ県、チャチュンサオ県、ラヨーン県の3県を指定し、東部経済回廊（EEC: The East Economic Corridor）と命名した。同3県はバンコクの東部に位置する工業地帯である。

東部経済回廊という名前が付けられているものの、実際には、東部臨海工業地帯のバージョンアップとみることができる。東部臨海工業地帯の開発は、1973年のシャム湾における天然ガス田の発見を契機にはじまった。1980年には東部臨海地域工業化委員会を設立し、1982年からは日本の円借款などを用いてインフラ整備を行ってきた。ラヨーン県では天然ガス田を利用する重化学工業とマプタプット港が整備され、バンコクに近いチョンブリ県では、自動車産業の集積化が進み、自動車の積み出し港としてレムチャバン港が発展した。

1993年に同地域は一定の発展を遂げたとみなされ、東部臨海開発計画は終了したが、その後も同様に、それ以上に外国企業の進出が続いた。同3県のGDPは、2017年において全国の14.9%を占める。製造業が生み出すGDPに限れば、タイ全体の28.0%に達し、それも時間とともに上昇している（表4-3）。一人当たりGDPは、全国平均が6,729ドルであるのに対し、EECのそれは20,093ドルと倍以上の水準にある。首都バンコクの水準よりも高い。これは付加価値の高い製造業が集積した結果である。

先に述べたように、東部経済回路は新しく作る経済地域ではなく、東部臨海工業地帯の改良であることがわかる。ただし、現在は、工業団地が点在しているのが実情で、これをインフラの整備により、直結させようというのがEECの狙いと考えられる。

<sup>43</sup> EEC 開発の盛り上がりを受けて、閣議は 2018 年 8 月にチュンボン県、ラノーン県、スラタニ県、ナコンシタマラート県の 4 県を対象とした南部経済回廊（SEC）の開発方針を承認した。

表4-3 タイのバンコク周辺の地域別製造業GDPシェアの一人当たり所得

|           | 1995  | 2000  | 2005  | 2010  | 2015  | 2017  | 人口<br>(1,000人) | 一人当たりGDP<br>(ドル) |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|------------------|
| 国全体       | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 67,654         | 6,729            |
| バンコク      | 18.8  | 20.2  | 16.1  | 12.7  | 15.2  | 14.2  | 8,751          | 16,909           |
| サムットプラカーン | 9.8   | 13.1  | 11.9  | 10.2  | 8.1   | 7.0   | 2,089          | 10,112           |
| サムットサコン   | 7.5   | 6.5   | 6.9   | 6.5   | 6.1   | 6.3   | 968            | 12,119           |
| パトゥムタニ    | 10.3  | 7.7   | 5.9   | 6.7   | 5.1   | 4.8   | 1,495          | 7,502            |
| ナコンパトム    | 3.8   | 3.3   | 3.2   | 2.4   | 4.4   | 4.2   | 1,079          | 9,080            |
| ノンタブリ     | 0.8   | 1.6   | 1.6   | 1.2   | 1.2   | 1.3   | 1,549          | 6,023            |
| アユタヤ      | 6.4   | 7.5   | 6.6   | 8.0   | 7.8   | 6.4   | 866            | 13,729           |
| EEC       | 20.9  | 19.4  | 23.4  | 24.8  | 26.0  | 28.0  | 3,376.4        | 20,093           |
| チョンブリ     | 10.8  | 8.8   | 10.5  | 10.5  | 10.5  | 11.6  | 1,679          | 17,132           |
| ラヨン       | 6.2   | 7.1   | 8.5   | 9.3   | 9.9   | 11.1  | 899            | 32,282           |
| チャチュンサオ   | 3.9   | 3.5   | 4.4   | 4.9   | 5.6   | 5.4   | 798            | 12,593           |

出所：NESDCデータより作成

さて、タイの経済政策の歴史のなかで、バンコクと、その周辺の開発を優遇したことはなかった。むしろ、これまでは一極集中が続いてきたバンコクから工業を地方に分散させようという政策が中心となってきた。たとえば、バンコクから距離が離れた地域をいくつかのゾーンに区分し、距離が遠いほど税制優遇、インフラ整備支援などを行うという政策がとられた。しかし、実際には、バンコクに近い地域で優遇が受けられる地域（東部臨海工業地帯とアユタヤ県）への投資が相次いだ。

表4-4はBOI（投資委員会）が優遇措置を認めた日本企業の立地場所を県別にみたものである。バンコクと周辺9圏（バンコク・メジャーゾーンとする）における日本企業の投資認可件数（1970～2017年）は累計で6,932件であり、全体の8割を超える。もっとも、1980年代まではバンコクと隣接するサムットプラカン県、パトゥムタニ県への投資案件が多かった。

それが1990年代以降になるとアユタヤ県、チョンブリ県、ラヨン県への投資が増えるようになった。累計件数では、最も多いのがチョンブリ県の1,643件であり、次いでアユタヤ県の1,250件、ラヨン県の1,058件となっている。2010～17年のEEC向け投資の累計件数は1,525件で全体の45%を占める。このように日本企業の半数近くがEECに投資してきたのである。このようにEECは、日本企業を含めて、すでに外国企業の進出により発展してきた東部臨海工業地帯の開発を引き継ぐものであり、EECの開発は外資企業の今後の事業展開にも資する政策であることは明らかである。

表4-4 日本の直接投資認可件数（地域別）

|          | 1970－<br>74 | 1975－<br>79 | 1980－<br>84 | 1985－<br>89 | 1990－<br>94 | 1995－<br>99 | 2000－<br>04 | 2005－<br>09 | 2010－<br>14 | 2015－<br>17 | 合計    |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| バンコク     | 1           | 5           | 4           | 59          | 36          | 61          | 73          | 184         | 277         | 137         | 837   |
| サムットプラカン | 2           | 4           | 16          | 118         | 55          | 67          | 68          | 97          | 193         | 62          | 682   |
| サムットサコン  | 0           | 0           | 2           | 9           | 6           | 4           | 9           | 13          | 9           | 3           | 55    |
| パトゥムタニ   | 1           | 3           | 7           | 124         | 128         | 122         | 141         | 142         | 197         | 27          | 892   |
| ナコンパトム   | 0           | 1           | 0           | 9           | 2           | 0           | 6           | 3           | 5           | 2           | 28    |
| ノンタブリ    | 1           | 1           | 1           | 2           | 1           | 3           | 4           | 4           | 7           | 0           | 24    |
| アユタヤ     | 0           | 0           | 2           | 32          | 73          | 182         | 241         | 238         | 420         | 62          | 1,250 |
| チョンブリ    | 1           | 1           | 1           | 25          | 64          | 149         | 225         | 360         | 653         | 164         | 1,643 |
| ラヨン      | 0           | 0           | 2           | 13          | 18          | 127         | 188         | 187         | 404         | 119         | 1,058 |
| チャチュンサオ  | 0           | 0           | 1           | 30          | 33          | 47          | 69          | 98          | 159         | 26          | 463   |
| その他      | 0           | 3           | 9           | 51          | 130         | 234         | 231         | 232         | 364         | 132         | 1,386 |
| 合計       | 6           | 18          | 45          | 472         | 546         | 996         | 1,255       | 1,558       | 2,688       | 734         | 8,318 |

出所：タイ投資委員会資料より作成

EEC開発が東部臨海工業地帯開発と異なるのは、政府主導で大型インフラ整備を進めるところにある。総額1兆7670億バーツ（約6兆円）が投じられる計画である（表4-5）。ただし、この資金は政府予算ではなく、主にPPP（官民パートナーシップ）によって賄われる予定であることに注意したい。すでに、2018年末にドムアン空港、スワナプーム空港、ウタパオ空港を結ぶ高速鉄道については、タイの財閥CPを中心とした企業群が落札している。マプタプット港、レムチャバン港の整備にもPPPの活用が計画されているが、すべてが政府の計画通りに進むわけではない。

表4-5 EEC投資計画内訳

|                   | (100万バーツ) |
|-------------------|-----------|
| 新都市・病院建設          | 400,000   |
| 観光                | 200,000   |
| 工業                | 500,000   |
| 高速道路              | 35,300    |
| 鉄道の複線化            | 64,300    |
| 高速鉄道              | 200,000   |
| レムチャバン港拡張（第3フェーズ） | 150,000   |
| マプタプット港拡張（第3フェーズ） | 11,100    |
| ウタパオ国際空港拡張        | 200,000   |
| 合計                | 1,760,700 |

出所：EEC事務局資料より作成



インフラ開発の資金面で、今後中国政府との関係が強化されるかもしれない。中国は一带一路構想の下で中国周辺地域のインフラ整備に積極的であるからだ<sup>44</sup>。また、現在の米中貿易戦争の長期化は、中国の生産拠点のタイ移転を加速させる可能性もあり、そうなれば中国の官民一体となった支援・投資がEECのインフラ整備を加速させるかもしれない。日本政府も、一带一路を支援するとは明言はしていないものの、中国と第3国市場開拓協力を行うことを決めた。そのリストには、チョンブリの都市開発が上がっている（シラチャー）。（外務省データ）

さてEEC開発には、EECd（デジタル）とEECi（イノベーション）の設立が含まれる。前者は、チョンブリ県に設置され、おもにデータの集積・管理、スタートアップの集積地などを目指したものであり、ASEANのデータ・ハブを目指す。現在が、具体的な設計について検討中である。後者は、ラヨーン県で建設、R&Dの実際の開発促進のために作られる予定である。たとえば、農業の実験室での成果を、実際のスケールで試験することを可能にするようなことが計画されている。ただし、実現とその具体的な成果には、まだ時間を要するというのが現実的な見方である。

インフラ整備については、日本の中小企業には直接関係するビジネスではないが、これまで点在していた工業団地の連結性強化という点、生産向上に資する点でプラスになるものは何かという検討はするべきであろう。住みよい都市を造ることも駐在員の生活にプラスになる。

これまで、タイの生産拠点は、欧米向けと日本向けが主となってきたが、これからはASEAN向け、インド向け、中国向けなどの新興国への市場参入を視野に入れて活動すべきであろう。またタイを中国が主導するサプライチェーンの一角に参加する場所とする戦略も必要になる。つまり集積地の自由度をあげ、新しい付加価値を見つける拠点とすべきである。

## ■ おわりに

タイのバンコク周辺は、アジアでもっとも日本企業が集中した地域である。2018年末の日本の製造業のタイ向け直接投資残高は4兆6,936億円で、中国向けの8兆7,934億円の半分以上に達する。登録日本人数も2017年10月時点で7万人を越える。これらの多くはバンコクとその周辺に居住しており、海外にある「もうひとつの日本ビジネス社会」という様相をなしている。たしかに現地の賃金水準は上昇傾向にあり、また労働力の確保にも問題が出てきたものの、中小企業の進出には、まだ魅力的な点は多々存在することに変わりはない。また、本章で繰り返し述べたように、タイ経済社会がデジタル化している事実を認識し、それにあった新しいビジネスを考える時代に来ている。タイの日本企業で働くタイ人は80万人に達する（これは和歌山県の人口の2倍）。日本企業のバージョンアップは、両国の持続的成長に不可欠であることを最後に強調しておきたい。

<sup>44</sup> EEC と一带一路の関係については末廣（2018：115-119）参照。

<参考文献・資料>

- 大泉啓一郎（2018）『新貿易立国論』文春新書
- 末廣昭（2018）「「中所得国の罫」の克服－「タイランド4.0」とタイ大企業の対応能力」法政大学『経済志林』Vol.85 No.4
- JETRO（2018）「2018年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2018/01/117eb326c5a7e5fd.html> 2019年7月26日アクセス
- Indermit Gill and Homi Kharas, 2007, An East Asian Renaissance, Ideas for economic growth, Washington, World Bank
- NESDB (2017) The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017-2022)
- NESDB (2018) National Strategy 2018-2037 (Summary)

## 第5章

# タイランド 4.0 構想における タイ政府及び民間企業の期待



パウオン・サッタヤウティボン

在東京タイ王国大使館 工業部 公使参事官

### 第1節 タイ工業省について

タイ工業省は1942年5月5日に旧経済省から工業局が分離し、設立された。主な任務は製造業及び鉱工業の振興であり、「4.0への産業革命を促進し、工業分野の成長を2021年までに4.5%向上させる」という2019～2021年のビジョンがある。また、以下の4つのミッションを掲げている。

- ① 製造事業者の振興やポテンシャル強化等によって、世界市場での競争を可能にする。
- ② タイ産業がインダストリー4.0に移行するためのエコシステムの推進と開発。
- ③ 環境を配慮した産業の促進。
- ④ 目標達成のために省内外の業務の統合化。

日本からタイへの投資は海外からのタイへの直接投資の約4割を占めているため、タイ工業省は日本を最重要国と捉えている。そのために工業省の中には唯一海外デスクであるジャパンデスクが2009年にタイ工業省、日本貿易振興機構（ジェトロ）、国際協力機構（JICA）によって設立された。タイ工業省工業振興局の傘下であるジャパンデスクは、日タイの中小企業の連携促進を目的とし、多様な日タイ連携のサポートに取り組んでおり、開設10年を越えた。

今までの日タイ協力については中央政府レベルの協力が多かったが、プラユット政権のソムキッド副首相（経済担当副首相）はそれに加えて、日本の自治体とタイの自治体間連携を促進し、「Local to Local」という政策を進めている。また、工業省は日本の地方自治体および政府機関とタイ工業省産業振興局との間にお互いの中小企業支援の協力覚書（MOU）を2019年10月までの時点で25件締結した。そのため、これらの覚書に基づいて、日本の地方自治体とタイの各地域と連携させていく。

## 第2節 タイランド4.0の重点産業

2015年にタイ政府が「タイランド4.0 (Thailand 4.0)」政策を提示し、20年長期経済開発計画を作成した。長期的な経済社会ビジョンとなっており、2036年までに高所得国入りを目標としている。

タイランド4.0の定義については以下の通り、タイの発展段階を4段階に区分した。

タイランド1.0……………農業の時代

タイランド2.0……………軽工業時代。天然資源や安価な労働力を活用し、繊維産業や、食品加工などの軽工業を中心に発展してきた時代。

タイランド3.0……………重化学工業時代。海外の技術を活用し、鉄鋼、自動車、天然ガス、セメントなどを製造および輸出した時代。

タイランド4.0……………技術とイノベーションをキーワードに研究開発、人材育成することによって、高付加価値化する。そのため、10の重点産業を誘致し、高度化を目指している。

### 10の重点産業

新経済モデルによる持続的な発展を担う産業として、タイ政府は10の重点産業を発表し、促進している。10の重点産業は大きく2グループに分けることができる。

#### 1. First S-Curve 産業

First S-Curve 産業とは、タイにはもう根付いている産業で、国際競争力を高めるためには新製品への新たな投資が必要な産業である。以下に示す5つの分野がある。

- ① 次世代自動車産業
- ② スマートエレクトロニクス産業
- ③ 農業およびバイオテクノロジー産業
- ④ 食品加工産業
- ⑤ 高所得層向け観光及び健康ツーリズム

#### 2. New S-Curve 産業

New S-Curve産業とは、まだタイには基盤がないが、今後のタイの成長の原動力として必要な産業である。New S-Curve産業も以下に示すように5つの分野がある。

- ⑥ 自動化システムおよびロボット産業
- ⑦ 航空産業及びロジスティック産業



タイランド4.0「10の重点産業」：タイ投資委員会資料より抜粋

- ⑧ バイオ燃料およびバイオケミカル産業
- ⑨ デジタル技術産業
- ⑩ 総合医療

また、近年は、先述の10のターゲット産業の他、教育および軍事産業の2つの産業が追加され、育成にも力を入れている。

これらのターゲット産業は先進技術やイノベーションにかかわる分野が中心であり、タイの国内企業単独では開発が難しい。そのため、外国企業の知見やノウハウとともに国内人材の育成が不可欠であり、投資誘致をいかに加速するかが重要なポイントとなる。したがって、これらのターゲット産業をタイ国内に投資する場合、政府から他の産業よりは高い恩典が受けられる。その他にタイ政府はこれらの産業への投資を促進するために、東部経済回廊政策（Eastern Economic Corridor:EEC）を打ち出した。詳細については第4章に紹介されている。一つだけ例を挙げると、東部経済回廊政策では、政府は新しい空港を開発し、空港の周辺に航空機産業を育成する計画がある。飛行機のメンテナンス工場や、部品工場等の設立を支援している。

それぞれの重点産業について、タイ投資委員会が発表した対象業種は以下の通り。

#### ① 次世代自動車産業における対象業種

##### 1-1 乗り物用エンジンの製造

- 1-1-1 自動車用エンジンの製造（エンジン組み立てを除く）
- 1-1-2 オートバイ用エンジンの製造（エンジン組み立てを除く）

##### 1-2 乗り物部品の製造

###### 1-2-1 高度技術を使用する乗り物部品の製造

- 1-2-1-1 触媒コンバーターの担体（Substrate）の製造
- 1-2-1-2 電子燃料噴射システム の製造
- 1-2-1-3 自動車用トランスミッションの製造
- 1-2-1-4 電子制御ユニット（ECU）の製造

###### 1-2-2 安全および省エネルギー部品の製造

- 1-2-2-1 アンチロックブレーキ装置（ABS）または電子制御ブレーキシステム（EBD）の製造
- 1-2-2-2 電子安定性制御（ESC）の製造
- 1-2-2-3 回生ブレーキシステムの製造
- 1-2-2-4 アイドリングストップシステムの製造
- 1-2-2-5 自動緊急ブレーキシステム（Autonomous Emergency Braking System）の製造



## 1-2-3 ハイブリッド自動車、電気自動車（EV）、プラグインハイブリッド車（PHEV）の部品の製造

- 1-2-3-1 バッテリーの製造
- 1-2-3-2 トラクションモーターの製造
- 1-2-3-3 電気式空調システムまたはその部品の製造
- 1-2-3-4 バッテリーマネジメントシステム（BMS）の製造
- 1-2-3-5 運転制御システム（DCU）の製造
- 1-2-3-6 車載充電器の製造
- 1-2-3-7 充電ケーブル、コンセント、コネクタの製造
- 1-2-3-8 DC/DCコンバーターの製造
- 1-2-3-9 インバーターの製造
- 1-2-3-10 電気自動車用移動式充電器の製造
- 1-2-3-11 電気式遮断器の製造
- 1-2-3-12 EVスマート充電システムの開発
- 1-2-3-13 電気バス用のフロントビーム・バックビームの製造

## 1-2-4 乗り物のゴムタイヤの製造

## 1-2-5 燃料システム部品（Fuel System Parts）の製造

- 1-2-5-1 燃料ポンプ
- 1-2-5-2 噴射ポンプ
- 1-2-5-3 インジェクタ

## 1-2-6 トランスミッションシステム部品（Transmission System Parts）の製造

- 1-2-6-1 サンギア
- 1-2-6-2 リングギア
- 1-2-6-3 シフトギア
- 1-2-6-4 トランスファーケース
- 1-2-6-5 トルクコンバータ
- 1-2-6-6 キャリア
- 1-2-6-7 プロペラシャフト
- 1-2-6-8 ドライブシャフト
- 1-2-6-9 ユニバーサルジョイント
- 1-2-6-10 差動装置（Differential）
- 1-2-6-11 トランスミッションケース

## 1-2-7 エンジンシステム部品（Engine System Parts）の製造

- 1-2-7-1 ターボチャージャー

1-2-8 安全部品（Safety Parts）の製造

1-2-8-1 エアバッグインフレーター、ガス発生器、ガス発生剤

1-3 総排気量が500cc以上のオートバイの製造

1-4 燃料電池（Fuel Cell）の製造

1-5 バッテリー電気自動車（Battery Electric Vehicles –BEV）およびその部品の製造

②スマートエレクトロニクス産業における対象業種

2-1 電気製品の製造

2-1-1 先進技術レベルの電気製品の製造

2-1-1-1 製品設計を有する先進技術レベルの電気製品の製造

2-1-1-2 製品設計のない先進技術レベルの電気製品の製造

2-2 電気部品および/または機器、もしくは電気製品に使用される部品および機器の製造

2-2-1 パワーインバーター、配電用変圧器、主遮断装置の工業用電気機器の製造

2-2-1-1 製品設計の工程を有するパワーインバーター、配電用変圧器、主遮断装置の工業用電気機器の製造

2-2-2 高密度蓄電装置（High Density Energy Storage）の製造

2-2-2-1 高密度蓄電池（High Density Battery）

2-2-2-2 スーパーキャパシタ

2-3 電子製品の製造

2-3-1 Organics & Printed Electronics (OPE) 製品の製造

2-3-2 電気通信機器の製造

2-3-2-1 光ファイバーおよびワイヤレス通信システムに使用される発光、送信、受信機器の製造

2-3-2-2 その他電気通信機の製造

2-3-3 工業・農業用電子制御および測定機器の製造

2-3-4 安全管理機器の製造

2-4 電子部品および/または機器、もしくは電子製品に使用する部品および/または機器の製造

2-4-1 Organics & Printed Electronics (OPE) 部品の製造

2-4-2 太陽電池および/または太陽電池原材料の製造

2-4-3 電気通信機器部品の製造

2-4-3-1 光ファイバーおよびワイヤレス通信システムにおける発光、送信、受信機器部品の製造

2-4-3-2 その他電気通信機部品の製造

2-4-4 工業用、農業用、医療/科学機器用、乗り物用電子制御および測定機器部品の製造

2-4-5 安全管理機器部品の製造

#### 2-4-6 HDDおよび/またはHDD部品の製造

2-4-6-1 先進技術HDDおよび/またはその部品（Top Cover または Base Plate またはPeripheralを除く）の製造

2-4-6-2 一般HDDおよび/またはその部品（Top CoverまたはBase Plate またはPeripheralを除く）の製造

#### 2-4-7 Solid State Drivesおよび/またはその部品の製造

#### 2-4-8 太陽エネルギーを利用する機器および/または部品の製造

#### 2-4-9 半導体および/または半導体部品の製造

#### 2-4-10 フォトニクス（Photonics）部品および/または機器および/またはフォトニクスを使用するシステムの製造

#### 2-4-11 フラットパネルディスプレイの製造

#### 2-4-12 フレキシブルプリント基板及び/または多層プリント基板及び/またはその部品の製造

2-4-12-1 回路パターン設計の工程を有するフレキシブルプリント基板及び/または多層プリント基板及び/またはその部品の製造

2-4-12-2 回路パターン設計の工程のないフレキシブルプリント基板及び/または多層プリント基板及び/またはその部品の製造

#### 2-5 マイクロエレクトロニクス用資材の製造

2-5-1 ウェーハの製造

2-5-2 薄膜フィルムテクノロジーを使用する素材の製造

#### 2-6 電子設計

2-6-1 マイクロエレクトロニクスの設計

2-6-2 組み込みシステム設計

### ③農業およびバイオテクノロジー産業における対象業種

3-1 バイオ肥料、有機肥料、ナノ有機化学肥料およびバイオ除草剤・殺虫剤

3-2 植物または動物の品種改良（バイオテクノロジー事業の範囲外の場合）

3-3 植物、野菜、果物の品質選別、包装、保存

3-4 加工澱粉（Modified Starch）または特殊な植物からの製粉

3-5 バイオテクノロジー（Biotechnology）

3-5-1 バイオテクノロジー開発

④食品加工産業における対象業種

- 4-1 最新技術を使用した食品の製造・保存、飲料、食品添加物（Food Additives）、または食品調合物（Food Ingredients）の製造（飲料水、アイスクリーム、キャンディー、チョコレート、ガム、砂糖、炭酸飲料、アルコール飲料、カフェイン含有飲料、植物からの粉末・澱粉、ベーカリー、インスタントラーメン、鳥エキス、ツバメの巣を除く）

⑤高所得層向け観光及び健康ツーリズム

⑥自動化システムおよびロボット産業における対象業種

- 6-1 エンジニアリングデザイン工程を有する自動化機械および/または装置（オートメーション）の製造
- 6-1-1 エンジニアリングデザイン、自動化システムの開発設計工程（オートメーション・システム・インテグレーション）、および機械操作の自動制御システム設計工程を有する自動化機械および/または装置（オートメーション）の製造
- 6-1-2 エンジニアリングデザインおよび機械操作の自動制御システム設計工程を有する自動化機械および/または装置（オートメーション）の製造
- 6-2 ロボットまたは自動化装置、および/またはその部品の組立
- 6-3 エンジニアリングデザイン工程を有する建設用または工業用金属構造の製造（Fabrication Industry）
- 6-4 科学機器の製造
- 6-4-1 高度技術を使用する科学機器の製造
- 6-4-2 その他科学機器の製造

⑦航空産業及びロジスティック産業における対象業種

- 7-1 航空機または宇宙関連機器の製造または修理
- 7-1-1 航空機またはその部品の製造。例:機体、航空機の基幹部品、周辺機器、またはその他部品など
- 7-1-2 航空機内用品または器具（消耗および再利用可能な用品または資材を除く）の製造。例:座席、救命胴衣、トロリー、または調理器具など
- 7-1-3 航空機またはその部品の修理
- 7-1-4 宇宙関連機器の製造。例:宇宙機の部品、人工衛星、駆動システム、誘導ロケット、宇宙関連電子機器および通信機器、探査装置、測定装置、ナビゲーション装置など。
- 7-1-5 宇宙関連オペレーションシステム。例:探査システム、地上局システム、測定システム、評価システム、宇宙ナビゲーションシステムなど。
- 7-2 商業用空港
- 7-3 航空輸送（航空サービスを除く）

## 7-4 航空または宇宙工業団地または工業区

## 7-5 造船または船舶の修理

## 7-5-1 グロストン以上の造船または修理

## 7-5-2 グロストン未満の造船または修理（エンジンや機器を搭載している金属船またはファイバーグラス船のみ）

## 7-6 汽車あるいは電車、その備品または部品の製造（軌道システムのものに限る）

## 7-6-1 汽車あるいは電車、その備品または部品の製造（軌道システムのものに限る）

## 7-6-2 汽車あるいは電車、その備品または部品の修理（軌道システムのものに限る）

## 7-7 コンテナ方式による輸出品の検査およびコンテナ積載のための施設、または、埠頭外での輸入品の検査およびコンテナ方式による輸出品の積載保管場所（Inland Container Depot: ICD）

## 7-8 海上輸送のための積荷、積み下ろしサービス

## 7-9 国際物流センター（International Distribution Center: IDC）

## 7-10 ロジスティクス・パーク（Logistics Park）

## 7-11 人工知能を活用した物流センター

⑧バイオ燃料およびバイオケミカル産業における対象業種

## 8-1 農産品からの燃料の製造（農産品のスクラップ、ゴミ、廃棄物を含む）

## 8-1-1 農産品からの燃料の製造

## 8-1-2 農産品のスクラップ、ゴミ、廃棄物を含む農産品からの燃料の製造（例: バイオマスの液体燃料化（Biomass to Liquid: BTL）、廃水からの天然ガス）

## 8-2 環境にやさしい化学品またはポリマーまたは環境にやさしいポリマー製品の製造

## 8-2-1 環境にやさしい化学品またはポリマーの製造、また同一プロジェクトで環境にやさしいポリマーの製造工程を有する製品の製造

## 8-2-2 環境にやさしいポリマーからの製品の製造

## 8-3 石油化学品の製造

## 8-4 特殊ポリマー製品または特殊化学品の製造

## 8-5 ゴミあるいはゴミからの燃料を除き、太陽、風力、バイオマス、バイオガスなど再生可能エネルギーによる電力または電力およびスチームの製造

⑨デジタル技術産業における対象業種

## 9-1 現代農業システムの製造またはサービス。例えば、状態探知または追跡システム、水、肥料、薬品など関連資源の使用制御システム、そしてスマート温室システムなど。

## 9-2 ソフトウェア事業

## 9-2-1 組み込みソフトウェア開発



9-2-2 企業アプリケーションソフトウェア

9-2-3 高付加価値ソフトウェア（High Value-added Software）の開発

- Big data（ビッグデータ）、予測アナリティクスを含むデータアナリティクス（Data Analytics）の情報処理のための分析・連携ソフトウェアの開発およびサービス
- 情報セキュリティ、サイバー・セキュリティ（Cyber Security）のソフトウェア開発-ビジネスプロセス管理を含む高度技術を使用する機器を連携・管理するソフトウェア開発
- 産業用ソフトウェア（Industrial Software）の開発

9-3 デジタル技術サービス（Digital Service）

- ソフトウェアプラットフォーム（Software Platform）のサービス
- デジタルマネージドサービス（Managed Service）
- デジタル・アーキテクチャ設計サービス（Digital Architecture Design Service）
- デジタルサービス。例: フィンテック（FinTech）、デジテック（DigiTech）、メディテック（MediTech）、アグリテック（AgriTech）など

9-4 デジタル印刷物の製造

9-5 データセンター工業団地またはデータセンターパーク

9-6 イノベーション・インキュベーションセンター（Innovation Incubation Center）

9-7 クラウドサービス（Cloud Service）

9-8 映画制作向けサービス

9-9 デジタルテクノロジー開発

⑩総合医療における対象業種

10-1 医療食品（Medical Food）または栄養補助食品（Food Supplement）の製造

10-2 医療器具・機器またはその部品の製造

- 10-2-1 ハイリスクまたはハイレック医療用機器（X線装置、MRI装置、CTスキャン装置、人体インプラントなど）あるいは、公的機関による研究成果もしくは官民共同の研究成果から商品化された医療用器具・機器の製造

- 10-2-2 その他の医療用器具・機器の製造（布・繊維から作られた医療用器具・機器を除く）

10-3 薬品の有効成分（Active Pharmaceutical Ingredients）の製造

10-4 薬品の製造

### 第3節 国際協力機構（JICA）からの協力事業

毎年、タイ政府の各機関からJICAに対し、国内課題や周辺国課題等に関する協力を要請している。それに基づいて、JICAが協力の可能性を検討する。2013年から2018年までの協力要請件数を分野別にまとめた（表5-1）。

表5-1 年度別のJICAへの協力要請件数

| 年度   | 環境 | 健康・福祉 | 自動車 | 農業 | 特産品 | ASEAN連携事業 | SME支援 | 入国管理 | インフラ整備 | 他地域連携事業 | 総計  |
|------|----|-------|-----|----|-----|-----------|-------|------|--------|---------|-----|
| 2013 | 7  | 3     | 1   | 2  |     | 1         | 1     | 2    |        |         | 17  |
| 2014 | 6  | 2     | 2   | 1  |     | 2         | 1     | 1    |        |         | 15  |
| 2015 | 7  | 4     | 1   | 1  |     | 4         | 1     | 2    |        |         | 20  |
| 2016 |    |       |     | 5  | 1   | 4         |       |      |        |         | 10  |
| 2017 | 2  | 2     |     | 4  |     | 3         |       |      | 6      |         | 17  |
| 2018 | 5  | 6     |     | 1  | 1   | 4         |       | 1    | 4      | 1       | 23  |
| 合計   | 27 | 17    | 4   | 14 | 2   | 18        | 3     | 6    | 10     | 1       | 102 |

出所：タイ外務省

表5-1から分かるように要請案件が最も多いのは環境分野であり、その次はASEAN連携事業、健康・福祉、農業の順である。日本の環境関連の技術は優れているため、その分野に対する要請が多かったと考えられる。

ASEAN連携事業が多い理由としては、タイが地理的に大陸部ASEANの中心にあり、また、近隣諸国よりも経済発展しており、現政権では、この地域全体の成長はタイの成長にもつながると考え、日本政府と協力して、近隣諸国を支援していく考えである。

健康・福祉については、タイも近いうちに「高齢社会」に突入するため、もう既に「超高齢社会」にある日本の経験がタイ社会に活かされることが期待される。また、タイでは自動車の裾野産業が発展しており、それらの裾野産業が多角化し、持っている設備を活かして、これから市場の成長が見込まれる福祉機器や医療機器等の製造も可能ではないかと考えている。タイ企業と日本企業の連携が期待されている。お互いの弱点を補って、ASEAN市場に展開することが可能になる。

## 第4節 日本企業への期待についてのタイ民間企業からのアンケート結果

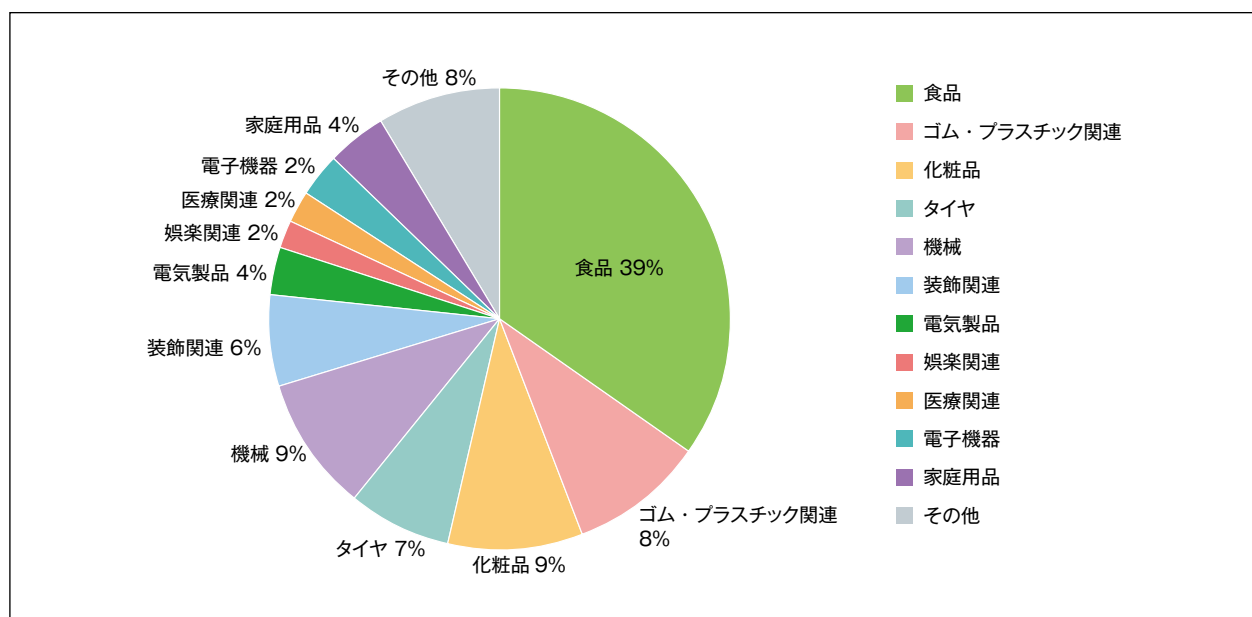
タイの事業者に対して、日本の事業者との連携について2019年7月に公開アンケート調査を行い、102名の回答があった。その結果を以下に示す。

### 4-1 回答者情報

#### ① 回答者の業種（回答数 102）

アンケートで回答があった事業者の業種内訳は、食品33社、ゴム・プラスチック関連9社、化粧品9社、タイヤ7社、機械9社、装飾関連6社、電気製品3社、娯楽関連2社、医療関連2社、電子機器3社、家庭用品4社、その他8社（繊維1社、印刷・製紙関連1社、環境ラボ1社、物流1社、卸売業者1社、ココナッツチャコール製造1社）となっている。

図5-1 アンケート回答事業者の業種

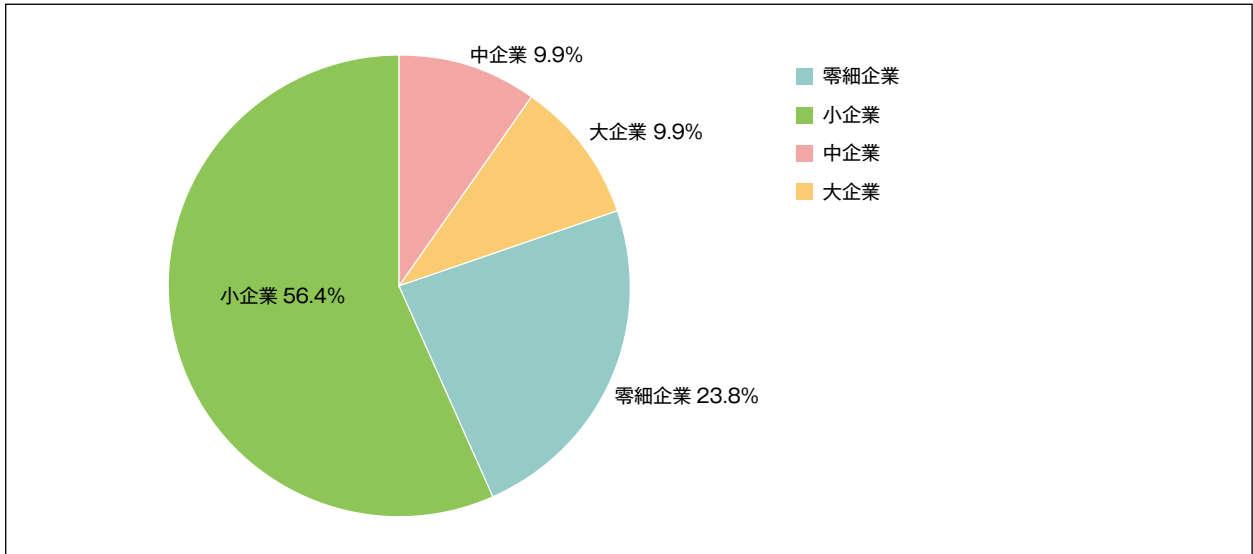


#### ② 回答事業者の売り上げ（回答数 101）

アンケートに回答した事業者の売り上げは、180万バーツ以下：24社、180万～1億バーツ：57社、1億～5億バーツ：10社、5億バーツ以上：10社、である。

タイでは、売上高180万バーツ以下の企業を「零細企業」、180万～1億バーツの企業を「小企業」、1億～5億バーツの企業を「中企業」、5億バーツ以上の企業を「大企業」と定義している。

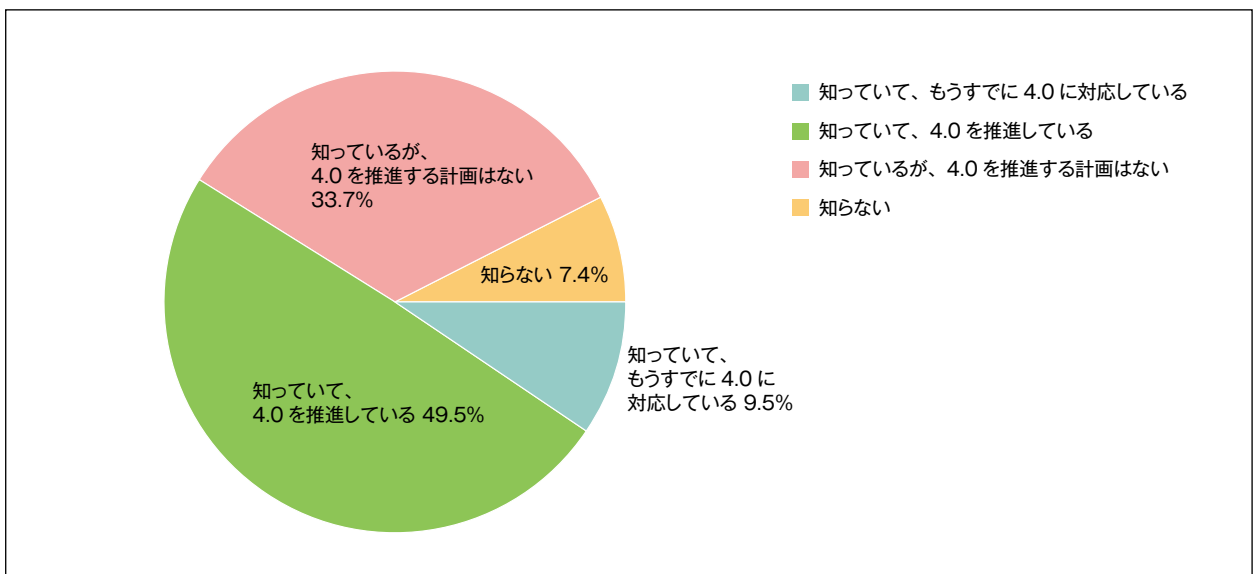
図5-2 回答者の企業規模



③ Thailand 4.0についての認知度合い（回答数 95）

- － 知っていて、もうすでに4.0に対応していると回答した企業 ..... 9社  
(大企業0社、中企業0社、小企業6社、零細企業3社)
- － 知っている。現在4.0政策に従って、推進している ..... 47社  
(大企業7社、中企業5社、小企業28社、零細企業7社)
- － 知っているが、4.0政策を推進する計画はない ..... 32社  
(大企業3社、中企業3社、小企業17社、零細企業9社)
- － 知らない ..... 7社  
(大企業0社、中企業1社、小企業4社、零細企業2社)

図5-3 Thailand 4.0についての認知



4-2 日本企業に対するイメージ

① 日本の製造業の特徴について（複数回答）

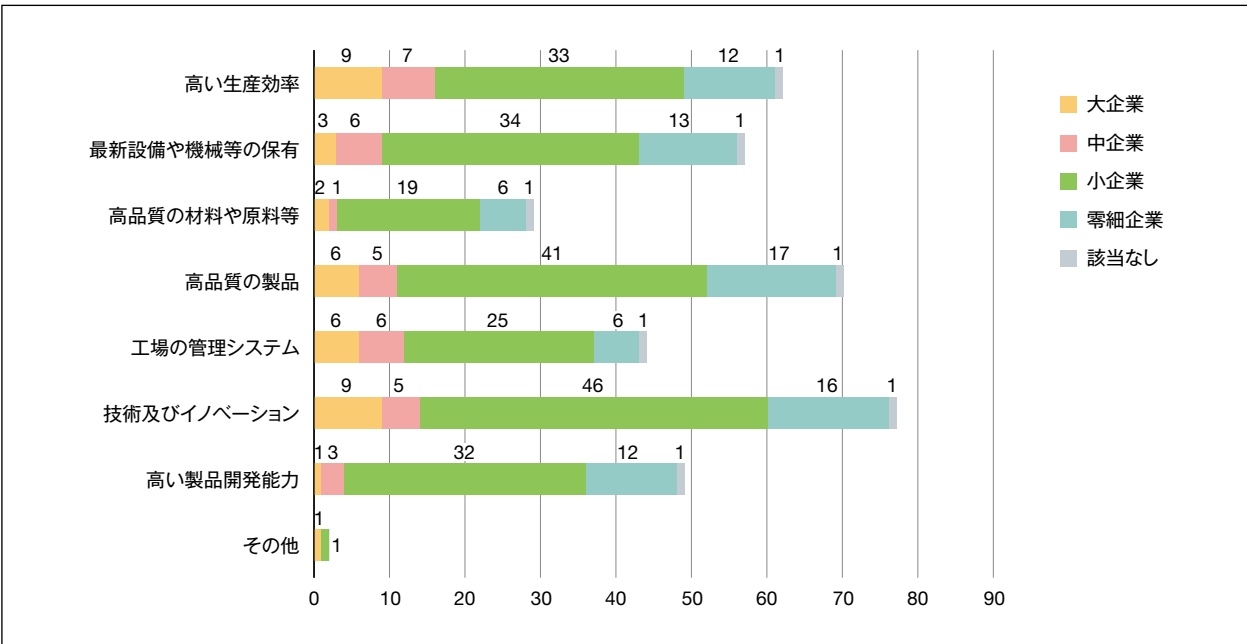
|              |     |
|--------------|-----|
| －高い生産効率      | 62社 |
| －最新設備や機械等の保有 | 57社 |
| －高品質の材料や原料等  | 29社 |
| －高品質の製品      | 70社 |
| －工場の管理システム   | 44社 |
| －技術及びイノベーション | 77社 |
| －高い製品開発能力    | 49社 |
| －その他         | 2社  |

（1）信頼性がある

（2）長期的な取引（商習慣）

タイ企業が最も多く日本の製造企業に魅力に感じているのは、「技術及びイノベーション」、続いて「高品質製品」となった。企業規模ごとでも、ほぼ同じ傾向である。

図5-4 日本製造業の特徴についてのイメージ

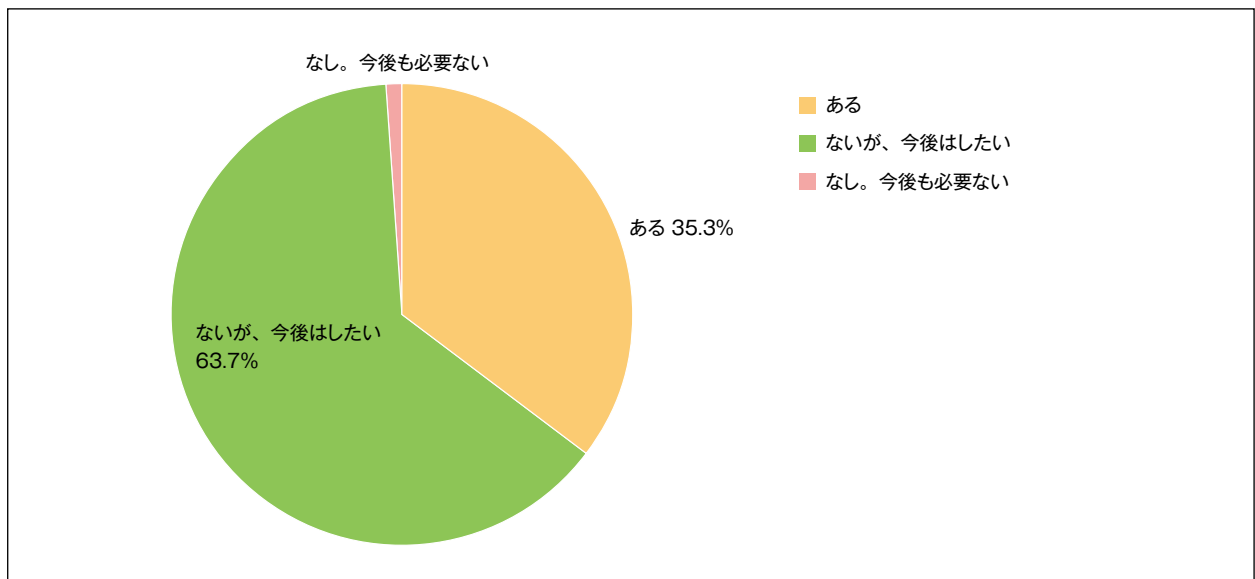




② 日本の企業とビジネス上で連携・協力をしたことはあるか。(回答数 102)

- －ある。…………… 36社  
(大企業7社、中企業5社、小企業21社、零細企業2社、該当なし1社)
- －ないが、今後、(連携・協力を)したいと考えている。…………… 65社  
(大企業3社、中企業5社、小企業36社、零細企業1社)
- －なし。今後もしない。…………… 1社  
(零細企業1社)

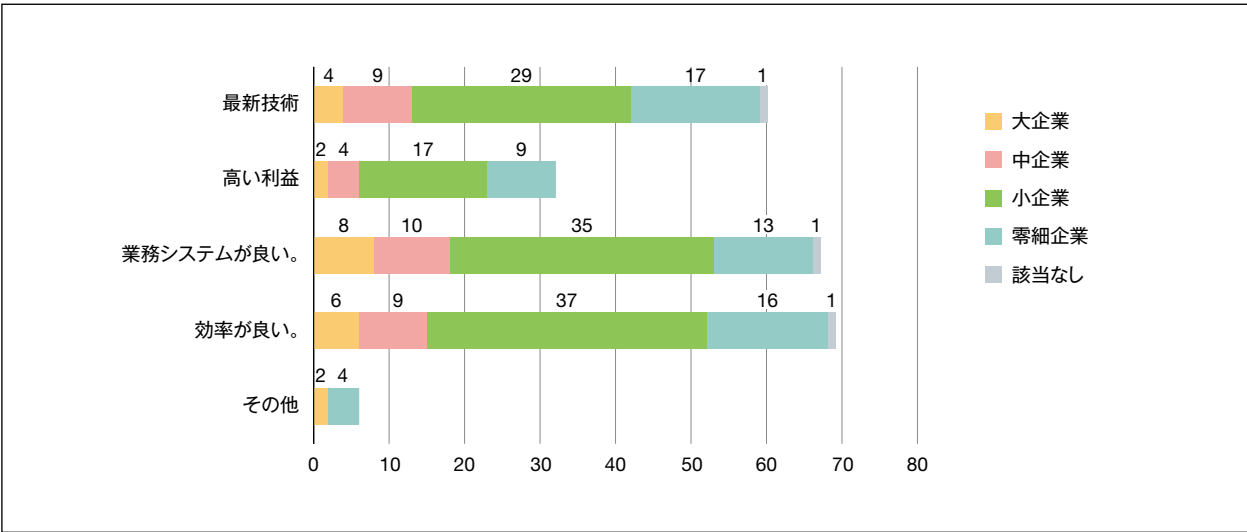
図5-5 日本の企業とのビジネス協力経験



③ ②で「ある」または「ないが、今後はしたい」の回答企業を対象に、連携・協力を行った、または連携・協力を望む理由。(複数回答)(回答数 100)

- －最新技術……………60社
- －高い利益……………32社
- －業務システムが良い。……………67社
- －効率が良い。……………69社
- －その他…………… 6社
  - (1) 知識や顧客への信頼性
  - (2) 技術面でのサポート
  - (3) 顧客市場を日本企業と開拓
  - (4) 信頼性
  - (5) 安定性
  - (6) 資本金

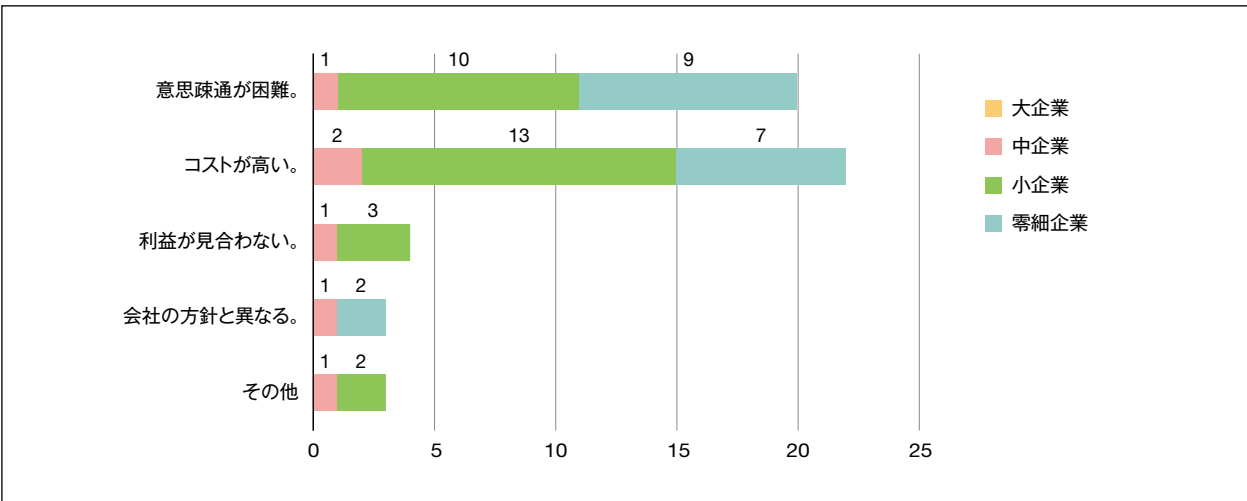
図5-6 日本企業とビジネス上の協力をしたい理由



④ ②で「ない」と回答した企業に対して、その理由（複数回答）（回答数 32）

- －意思疎通が困難。 .....20社
  - －コストが高い。 .....22社
  - －利益が見合わない。 ..... 4社
  - －会社の方針と異なる。 ..... 3社
  - －その他 ..... 3社
- (1) 価格競争
- (2) まだビジネスパートナーが見つからない
- (3) わからない

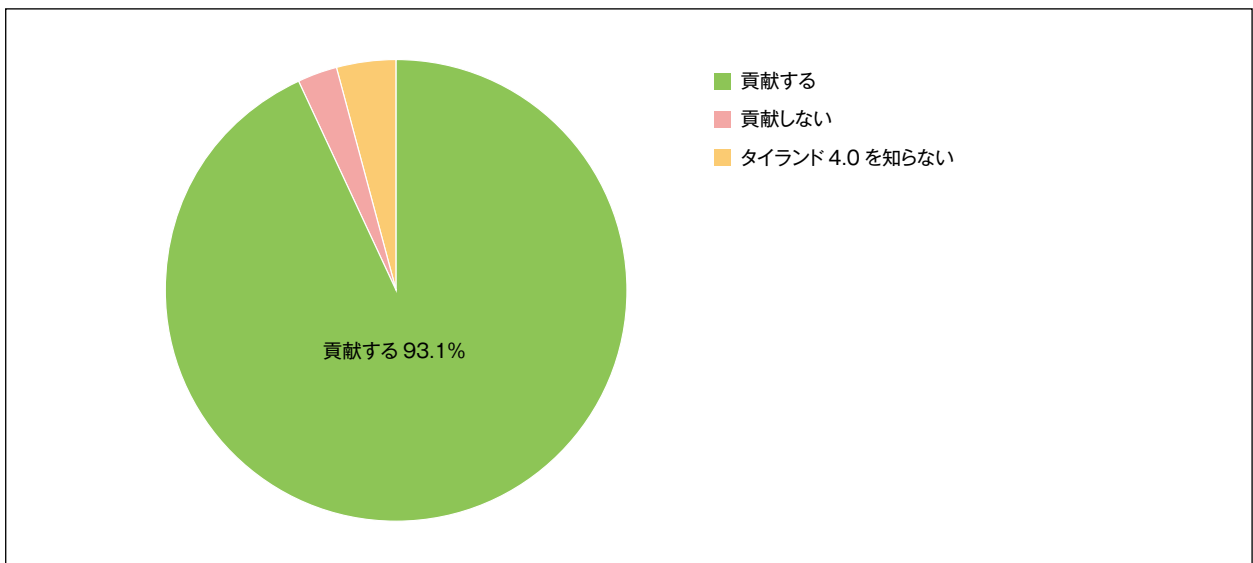
図5-7 日本企業とビジネス上の協力をしたくない理由



⑤ 日本の事業者との協力は、自社のタイランド 4.0 政策への変革に貢献するか。(回答数 101 社)

- － する ..... 94 社  
(大企業9社、中企業9社、小企業53社、零細企業23社)
- － しない ..... 3 社  
(大企業1社、中企業0社、小企業1社、零細企業1社)
- － タイランド4.0政策についてよく知らない ..... 4 社  
(大企業0社、中企業1社、小企業3社、零細企業0社)

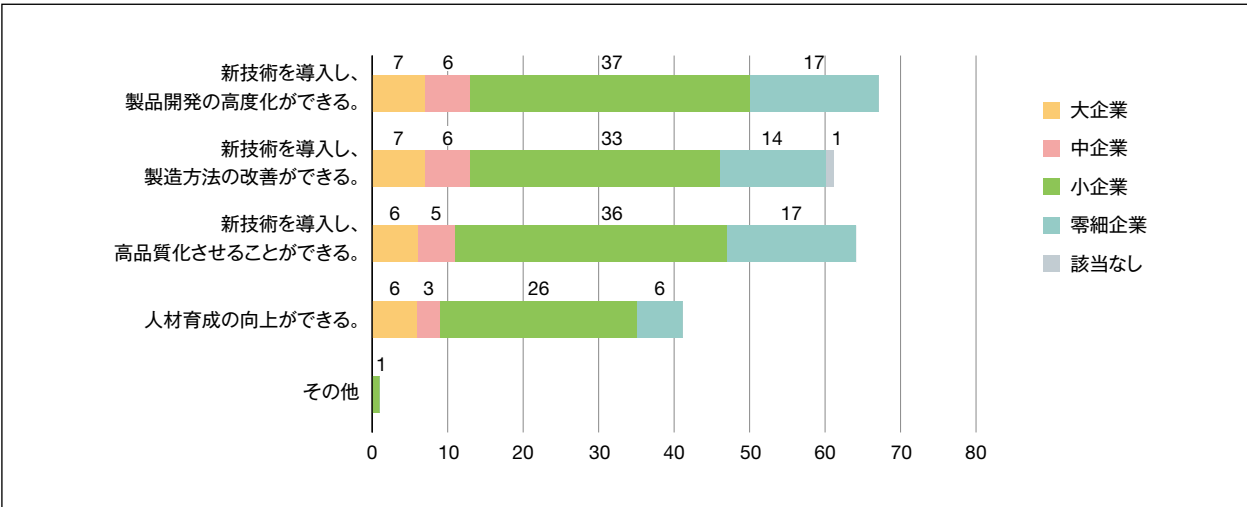
図5-8 日本企業との協力によって、タイランド4.0政策への変革に貢献するか



⑥ ⑤で「貢献する」と回答した事業者の理由(複数回答)(回答者数 95 社)

- － 新技術を導入し、製品開発の高度化ができる。 ..... 67 社
- － 新技術を導入し、製造方法の改善ができる。 ..... 61 社
- － 新技術を導入し、高品質化させることができる。 ..... 64 社
- － 人材育成の向上ができる。 ..... 41 社
- － その他 ..... 1 社
  - (1) 規格をつくる投資金がある。

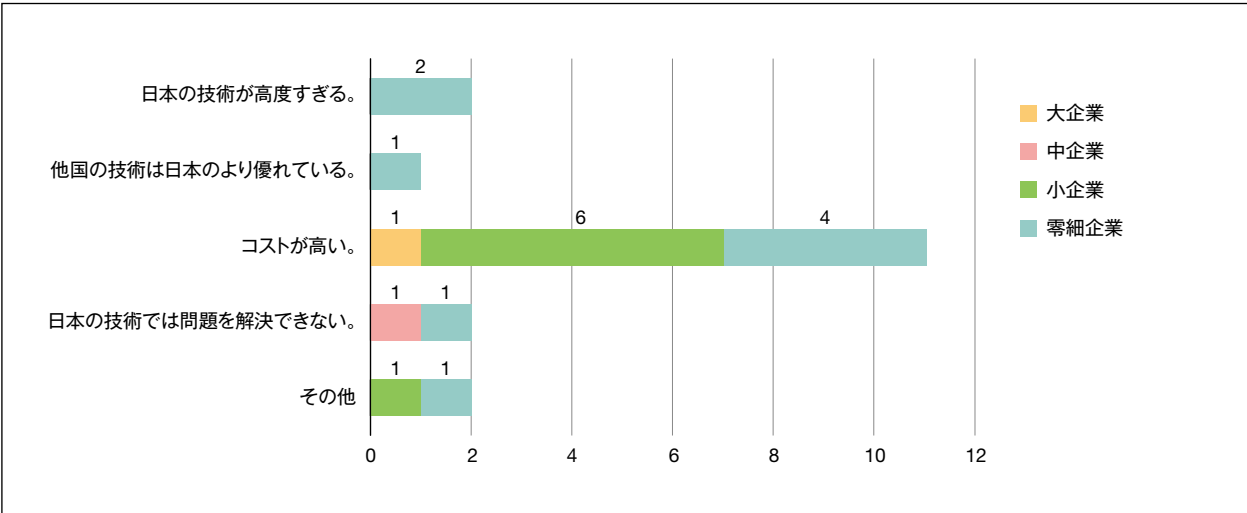
図5-9 日本との協力がタイランド4.0へ貢献できる理由



⑦「貢献しない」と回答した事業者の理由（複数回答）（回答数 16）

- －日本の技術が高度すぎる。 ..... 2社
  - －他国の技術は日本のより優れている。 ..... 1社
  - －コストが高い。 ..... 11社
  - －日本の技術では問題を解決できない。 ..... 2社
  - －その他 ..... 2社
- (1) 自社商品と関係ないため。
- (2) 回答なし

図5-10 日本との協力が自社のタイランド4.0対応に貢献しない理由

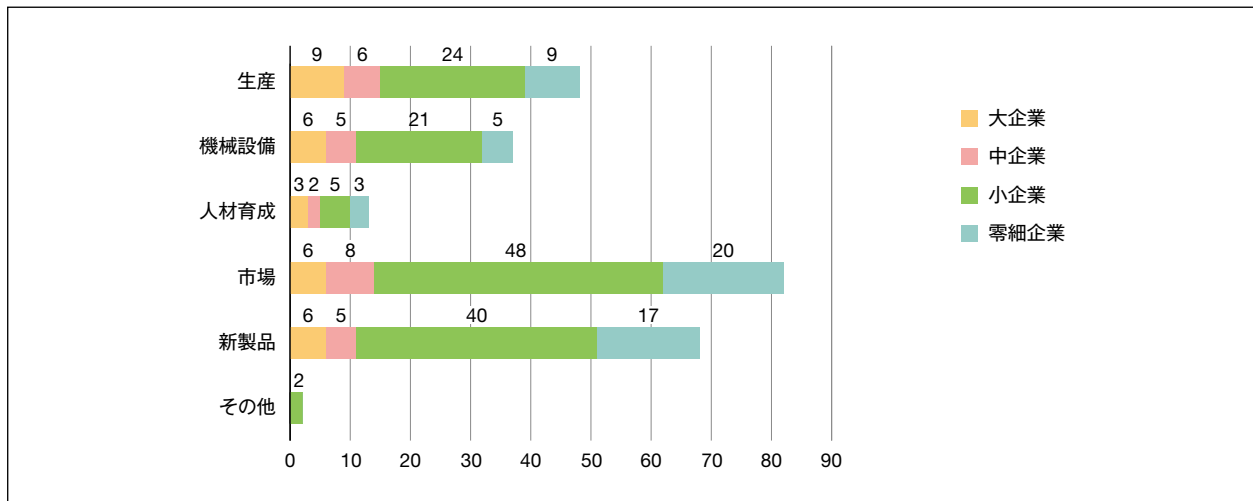


### 4-3 日本企業との協力

#### ① 日本の企業と協力を望む分野（複数回答）（回答数 101）

|       |     |
|-------|-----|
| －生産   | 48社 |
| －機械設備 | 37社 |
| －人材育成 | 13社 |
| －市場   | 82社 |
| －新製品  | 68社 |
| －その他  | 2社  |

図5-11 日本企業と協力したい分野



#### ② ①で【生産】分野で協力を望むと回答した事業者が想定する協力のタイプ（複数回答）（回答数 70 社）

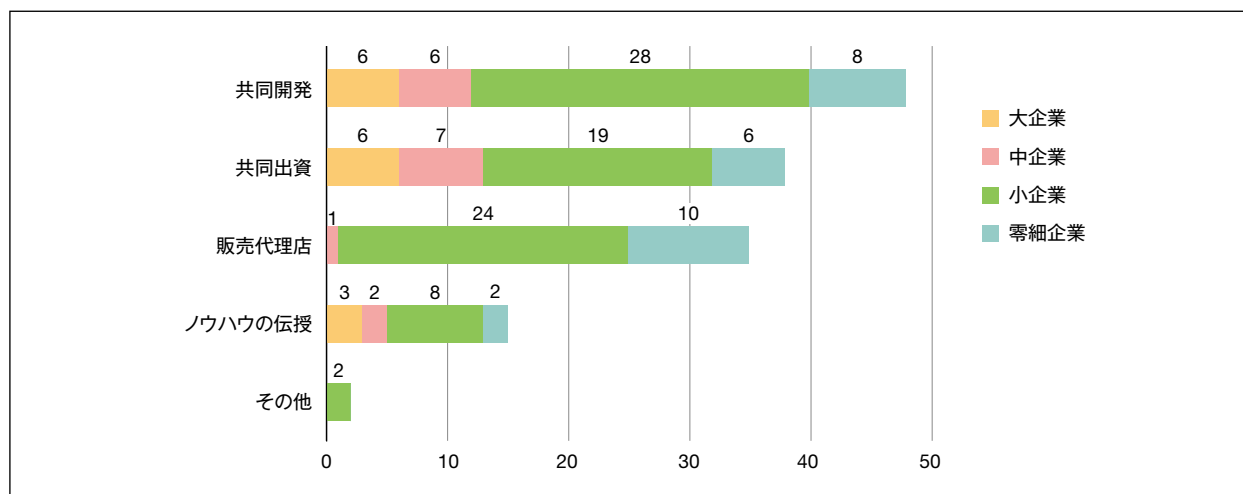
|          |     |
|----------|-----|
| －共同開発    | 48社 |
| －共同出資    | 38社 |
| －販売代理店   | 35社 |
| －ノウハウの伝授 | 15社 |
| －その他     | 2社  |

※2社ともに日本企業のOEM。

アンケート結果から、小企業、零細企業は主に「販売代理店」の協力を求めているのに対し、大企業、中企業は「開発」「出資」への協力を求めている。



図5-12 日本企業と生産分野での協力のタイプ



また、技術分野についての回答は以下の通り（回答数:26社）

- (1) 食品関連 ..... 6社  
(大企業1社、中企業1社、小企業4社)
- (2) Industrial Management ..... 1社  
(大企業1社)
- (3) 研究開発 ..... 1社  
(零細企業1社)
- (4) Smart Farming Management System ..... 1社  
(零細企業1社)
- (5) テクニク ..... 1社  
(中企業1社)
- (6) エンジニアリング ..... 1社  
(小企業1社)
- (7) 製造関連 ..... 10社  
(大企業1社、中企業1社、小企業5社、零細企業3社)
- (8) 健康関連 ..... 1社  
(小企業1社)
- (9) 代理販売 ..... 1社  
(零細企業1社)
- (10) 労働力 ..... 2社  
(大企業1社、小企業1社)
- (11) 美容関連 ..... 1社  
(小企業1社)

③ ①で【機械設備】分野で協力を望むと回答した事業者が想定する協力のタイプ（複数回答可）  
（回答数 57 社）

- －共同開発 .....31社
- －共同出資 .....28社
- －販売代理店 .....23社
- －ノウハウの伝授 .....15社
- －その他 ..... 3社

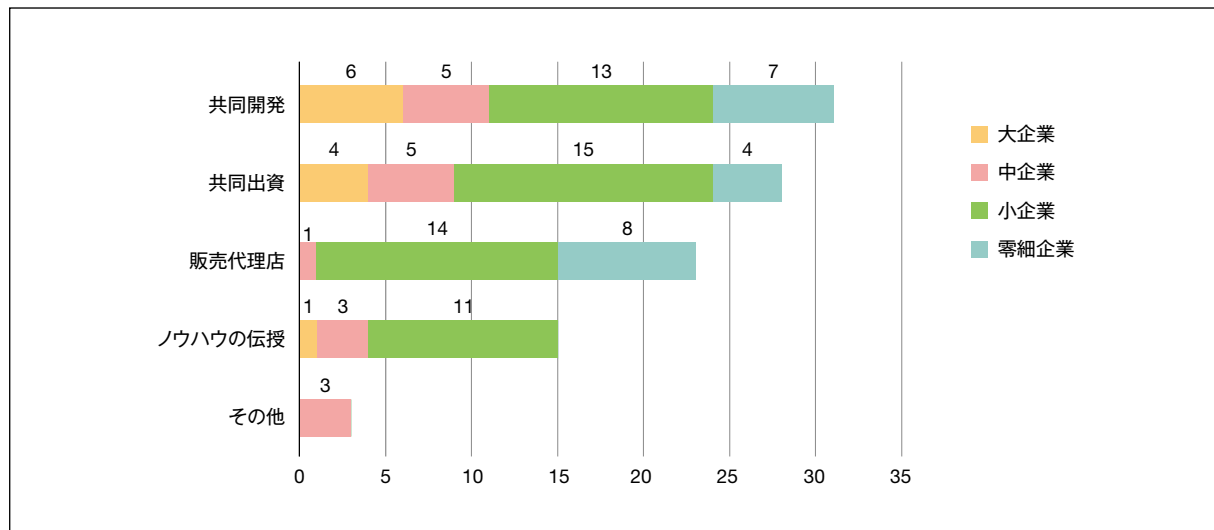
（1）機械面では求めている。

（2）OEMで日本での製造よりも費用を低く抑える。

（3）製造の補助

企業規模別にみると大きく差が見られたのは、大・中企業に比べて小企業及び零細企業は販売代理店としての協力事業を求める傾向にある点であり、大企業は比較的共同出資及び共同開発に興味がある点である。

図5-13 日本企業と機械分野での協力のタイプ



また、技術分野についての回答は以下の通り。

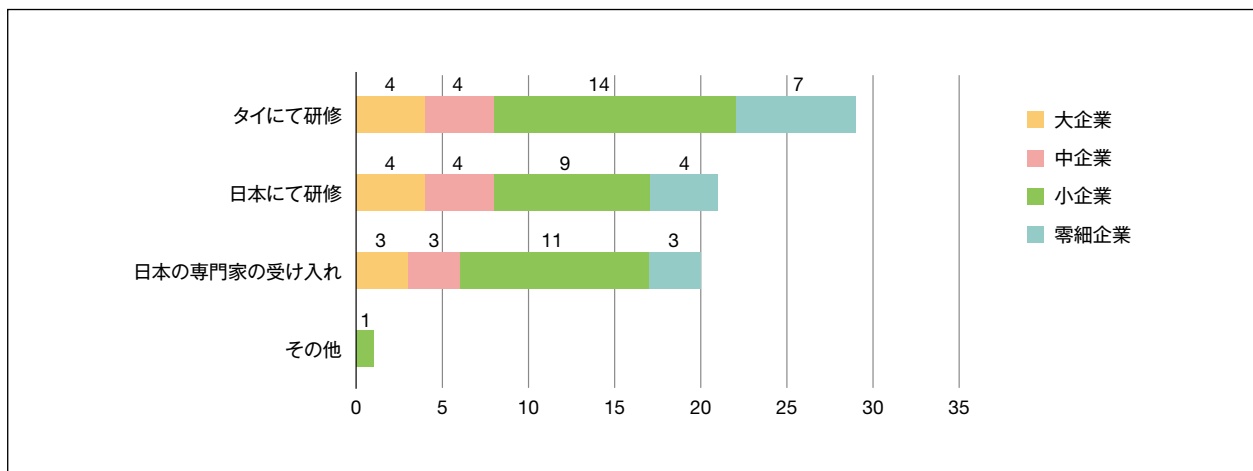
- |                                    |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| (1) 最新技術の機械 .....                  | 1社                   |
|                                    | (大企業1社)              |
| (2) 食品加工機械 .....                   | 6社                   |
|                                    | (大企業1社、中企業1社、小企業4社)  |
| (3) 産業管理機械 .....                   | 1社                   |
|                                    | (大企業1社)              |
| (4) 製造機械 .....                     | 3社                   |
|                                    | (中企業1社、小企業1社、零細企業1社) |
| (5) 包装機械 .....                     | 4社                   |
|                                    | (小企業2社、零細企業2社)       |
| (6) 鋼線成形機械 .....                   | 1社                   |
|                                    | (小企業1社)              |
| (7) Printing, Coffee machine ..... | 1社                   |
|                                    | (小企業1社)              |
| (8) エンジニアリング、エネルギー、環境関連 .....      | 2社                   |
|                                    | (小企業2社)              |
| (9) AGV, SI, Robot .....           | 1社                   |
|                                    | (零細企業1社)             |
| (10) アルミ生産 .....                   | 1社                   |
|                                    | (大企業1社)              |

## ④ ①で【人材育成】分野で協力を望むと回答した事業者が想定する協力のタイプ（複数回答）

（回答数 44）

|              |     |
|--------------|-----|
| －タイにて研修      | 29社 |
| －日本にて研修      | 21社 |
| －日本の専門家の受け入れ | 20社 |
| －その他         | 1社  |

図5-14 日本企業と人材育成分野で協力したい内容

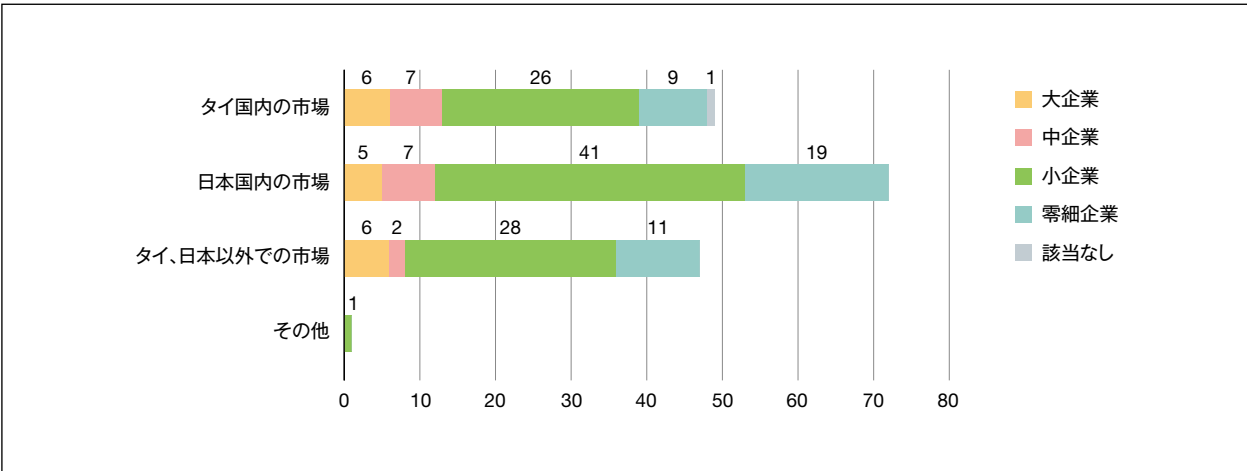


## ⑤ ①で【市場】分野で協力を望むと回答した事業者が想定する協力の範囲（複数回答）（回答数 92）

|              |     |
|--------------|-----|
| －タイ国内の市場     | 49社 |
| －日本国内の市場     | 72社 |
| －タイ、日本以外での市場 | 47社 |
| －その他         | 1社  |

※タイでの日本市場

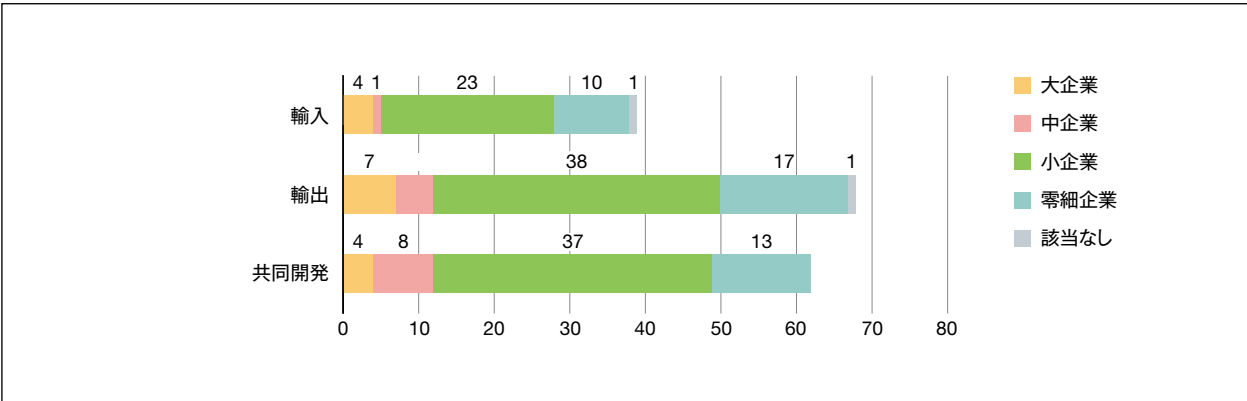
図5-15 日本企業と協力を希望する市場範囲



⑥ ①で【新製品】分野で協力を望むと回答した事業者が想定する協力の内容（複数回答）（回答数 92）

- －輸入 .....39社
- －輸出 .....68社
- －共同開発 .....62社

図5-16 日本企業と新製品市場分野での協力の内容



⑦ 上記以外のその他の分野で日本との協力を望む事業者から、以下の回答があった。（回答数 10 社）

- (1) OEMサプライヤー（小企業）
- (2) マーケティング（小企業）
- (3) イノベーション（零細企業）
- (4) 製造技術（零細企業）
- (5) タイの加工製品の輸出（小企業）
- (6) 市場（零細企業）
- (7) Technology on Plant Factory from Chiba University and others.（小企業）
- (8) 試験および合弁事業を拡大するための協力事業（小企業）

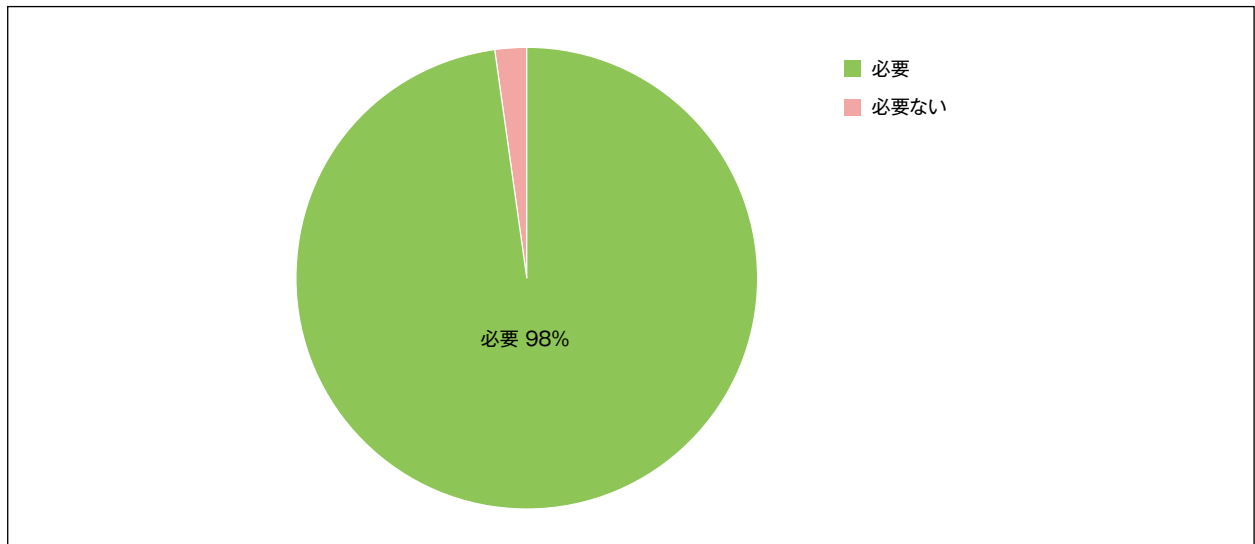
- (9) 生産過程の機械と技術（零細企業）  
 (10) 市場の需要に対応する開発事業（小企業）

#### 4-4 タイ工業省からの支援

##### ① 日本企業と協力するための工業省による支援の必要性（回答数 101）

- －必要 .....99社  
 （大企業10社、中企業10社、小企業56社、零細企業23社）  
 －必要ない ..... 2社  
 （小企業1社、零細企業1社）

図5-17 日本企業との協力のための工業省による支援の必要性

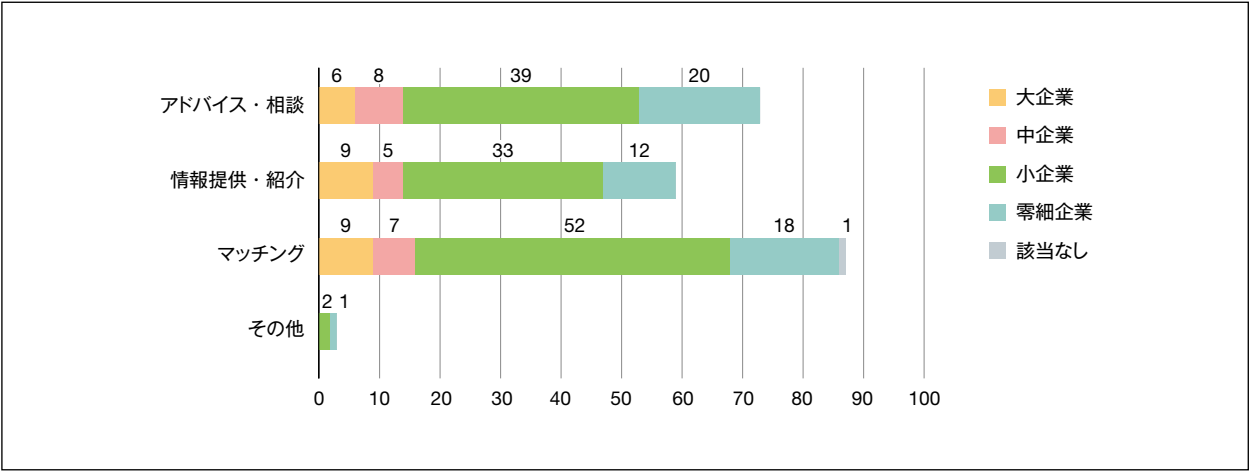


##### ② 希望する工業省の支援内容（複数回答）（回答数 92）

- －アドバイス・相談 .....73社  
 －情報提供・紹介 .....59社  
 －マッチング .....87社  
 －その他 ..... 3社
- (1) タイの大学でのトレーニング／技術指導  
 (2) 政治的および経済的條件の改善（以前、日本企業とM&Aで協議していたが、タイの政治的および経済的條件により、日本企業はベトナムにシフトした）  
 (3) スマート農業管理システムへの投資



図5-18 タイ工業省に求める支援内容



## 第6章

### メコン経済回廊におけるタイの位置づけ



藤村 学

青山学院大学 経済学部 教授

#### はじめに

1990年代前半、カンボジアの内紛が終了し、近隣諸国が本格的に経済開放路線を取り始めたことで、メコン地域における先発新興国であり、唯一の市場経済国であるタイは「インドシナを戦場から市場へ」というスローガンのもと、積極的に域内経済統合のリード役を担うことで、域内全体の底上げとともに自国経済のさらなる発展を目指してきた。1992年からアジア開発銀行（ADB）がその構想を主導してきた大メコン圏（Greater Mekong Subregion; 以下GMSと略。対象国・地域はカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム、タイ、雲南省および広西チワン族自治区）の経済協力プログラムは、そうしたタイの意図を後押しする要素として働いた。

陸路で国境を接する地理的近接性を前提とした「経済回廊」が有効な経済統合形態となっている（図6-1）。これが一国内で起きても複数国をまたいで起きても現象としては同じだが、メコン地域では複数国間で起きることによる意義が大きい。

本稿ではGMSの経済回廊におけるタイの位置づけを論じる。タイの経済政策がメコン地域の経済統合とどのような関係をもっているかを振り返り、現状の近隣諸国との陸路国境貿易と連結性の現状を整理する。また、タイが関わるGMSの経済回廊ごとに、現地各機関及び日系企業へのヒアリング結果を交えながら、最新状況を報告する。経済回廊の呼称は、その地理的特徴がわかりやすい2018年以前のADBによる呼称を使用する（図6-1）。

図6-1 大メコン圏（GMS）の経済回廊（2018年以前の呼称）



出所：ADB (2018) "Review of Configuration of the GMS Economic Corridors" Manila, p.6.

## 第1節 タイの経済政策と GMS 経済回廊

東南アジアにおけるタイの地位は、GMSという多国間の経済協力・統合プロセスに積極的に参加することで高められた。GMSプログラムが正式に打ち出された1992年、当時のチュアン政権下で国家経済社会開発庁（NESDB）が国家政策のなかに初めて近隣諸国との経済協力を盛り込み、連結性強化に向けたインフラ投資を推し進めることになった。例えば、バンコクおよび東部臨海工業地帯からラオス、ベトナム、中国方向へ放射状に伸びる4車線道路の建設は、タイの経済発展計画とGMSプログラム下での連結性強化が補完的に機能している例である。

タイ政府は第7次五カ年計画（1992-1996）において、チェンライ・チェンマイ両県を、中国、ラオス、ミャンマーとの4カ国が交差する「ゴールデン四角形Golden Quadrangle」のゲートウェイとして位置づける方針を打ち出し、この2県に「第3ゾーン」としての投資優遇税制を適用した。

1997年のアジア金融危機によってタイやその他の東南アジア経済は大打撃を受けたが、その後、「V字

回復」を経て、タイは再び、近隣諸国との統合・協力をテコにして経済の立て直しを図った。2003年、タクシン政権下（当時）でエヤワディ・チャオプラヤ・メコン経済協力戦略（Ayeyawady – Chao Phraya – Mekong Economic Cooperation Strategy, ACMECS）が開始され、2005年には近隣諸国への経済協力実施機関として近隣諸国経済開発協力庁（Neighboring Countries Economic Development Cooperation Agency, NEDA）が設立された。ACMECS には国境コントロールを強化して無秩序な移民の流入を阻止するという政策も含まれている。

2015年、第12次 国家経済社会開発計画（NESDP, 2017-2021）のもとで、GMS経済回廊の発展と相乗効果を狙う目的で国境経済特区（Border SEZ）政策が打ち出された。第1フェーズではターク（1,419km<sup>2</sup>）、ムクダハン（579km<sup>2</sup>）、サケーオ（332km<sup>2</sup>）、トラート（50km<sup>2</sup>）、ソンクラ（552km<sup>2</sup>）の5カ所がSEZに指定され、第2フェーズではノンカイ（474km<sup>2</sup>）、ナラティワート（235km<sup>2</sup>）、チェンライ（1,524km<sup>2</sup>）、ナコンパノム（795km<sup>2</sup>）、カンチャナブリ（552km<sup>2</sup>）の5カ所が加わる予定である。

タイ商工会議所といったビジネスセクターもGMSの地域統合プロセスに重要な役割を果たしてきた。例えば同会議所はチェンライ県におけるメーサイ=タチレイ国境での国境貿易を推進するため、NESDBと連携して第2メーサイ橋の建設をADBに提案し、2006年に同橋が完成した。また、同会議所はGMSビジネスフォーラムと協力し、GMS貨物輸送協会（Freight Transport Association, FRETA）の設立にも貢献した。

一方、中国もメコン地域経済協力の枠組みに関与を強めている。GMS Economic Corridor Forum等を主催するなど、多国間協調を支持する姿勢を見せる一方で、2016年には独自にLancang-Mekong Cooperation (LMC) というスキームを立ち上げ、メコン川委員会（MRC）に対抗する形でメコン5カ国（CLMVT）との経済協力を推し進めている。LMCのサイトにはGMSプログラムとは別に、中国が主導する各種プロジェクトの情報が公開されている。LMCはもともタイ政府が2012年に提案したアイデアだが、中国が肩代わりした格好と言える。皮肉なことに、タイのNEDAが近隣諸国との連結性改善のプロジェクトへ融資しようとする案件などで、LMCのスキームの動きが速く、中国が上書きして融資するといったケースもあるようだ（注1）<sup>45</sup>。

## 1. 多国間協力学キームにおけるタイの役割 <sup>46</sup>

タイ政府にとって公共インフラ関連ファイナンスについては、ADBの資金が最も条件が良く、その次にAIIB、最後に世界銀行という順番がはっきりしている。アジア通貨危機以来、タイ政府は債務への警戒が強く、対外借入れに非常に慎重になっている。

一帯一路関連では、バンコク～ノンカイ間の高速鉄道整備において、タイ政府がインフラ部分の建設資金は自国で賄うが、鉄道システムの技術的基準や車両購入は中国資金に頼ることになるという話だ。ただし、タイ政府が中国の公的資金を借りてインフラ建設を行うことはなくBOTなどのPPP（官民パートナーシップ）方式へシフトしている。

<sup>45</sup> 本段落は、ラムカムヘン大学 Soavapa Ngampramuan 准教授ヒアリング（2019年9月24日）より抜粋。

<sup>46</sup> この部分は、ADB タイ代表事務所 Country Director 岩崎ヒデアキ氏ヒアリング（2019年8月14日）より抜粋。

カンボジアやラオスがGMS経済回廊の単なる通り道となってしまう、越境道路インフラ整備の便益よりも道路が傷むといったコストだけを負ってしまうという分配上の懸念がある。タイとしてはラオスへの配慮からNEDAがブンカーン-パクサン間の第5メコン友好橋建設へ低利融資するといった形で、経済回廊整備の便益・費用の分配バランスをとろうとしていると解釈できる。

シングルストップ検査（SSI）について：ムクダハン-サワナケート国境でSSIの実験を始めようとしているが、共通検査場（Common Control Area, CCA）の場所をどこにするかでもめたため遅れていると理解している。ラオス側が、サワナケートの内側に入った場所を主張し、タイ側がそれに難色を示したのではないかと推察される。

GMSプログラム下で推進されている越境交通協定（CBTA）のアーリーハーベスト（前倒し）措置については、各国共通500台分の越境ライセンス（Temporary Admission Documents）配布を、タイは500枚すべて、中国は150程度、ベトナムは少数、カンボジアとラオスは不明で合計600枚を配分済みである。アーリーハーベストの運用状況についてはGMSのセクター別タスクフォースであるTransport Forumでフォローしていくことになる。

タイのプラユット新政権ではCLMVなど近隣諸国への2国間開発融資を想定したACMECS基金を創設するという話があるが、その資金を資本市場から調達するためにはまだ格付けの信用が低いため、AAA格付けをもつADBの融資の役割はまだ相対的に重要だろう。

## 2. 国境 SEZ の評価<sup>47</sup>

メコン地域に存在する各種SEZはそれぞれ地理・歴史の特徴や人口要素なども異なるため、個々のSEZの経済効果だけを特定して成功・不成功を評価することは困難である。SEZについて一般に言えることだが、その効果が発揮されるまでには何年もかかることが多く、ラオスのサワン=セノSEZのように、設立されてからまとまった数の製造企業が入居するまで10年近くかかったケースもある。同SEZに「タイ・プラスワン」型の日系企業が入居するきっかけの1つがタイの大洪水があったという要因もあろう。一方、タークSEZのように、タイ政府がSEZに指定されるはるかに前からミャンマー人労働者を雇用する縫製業その他の労働集約産業が集積しており、事実上の国境経済圏を形成していたケースもある。サケーオSEZについても、特区指定の以前から、アランヤプラテートとポイペトは国境貿易が盛んであり、事実上の国境経済圏を昔から形成してきた。こうした国境経済は経済特区の指定がなくても繁栄している可能性が高く、政策としての国境SEZ促進がどれほどの違いをもたらすのかは定かではない。2016年3月時点でADBの評価チームはこの2つのSEZについて、特区指定が追加的な製造業投資を生み出し、国境地域の競争力を高めるのに特段の貢献があるとは認められない、との結論を出した。SEZの存在の有無にかかわらず、アランヤプラテートとメーソートの国境経済は隣国との連結性による労働集約産業に比較優位をもち、また観光や物流の拠点としても競争力を持っていると結論づけられた。

一方、SEZ指定という政策そのものよりも重要なのは、宣伝される各種インセンティブ制度が現場でどれだ

<sup>47</sup> この部分は、ADB (2018) “The Role of SEZs in Improving Effectiveness of GMS Economic Corridors” Manila を参考にしながら筆者の考察を加えた。



け有効に、柔軟に適用されているかという、実務面にかかっている、とADBは論じている。メーソートでの地元企業100社に対するアンケート調査によれば、SEZのステータスそのものよりも、SEZ指定を機に政府がインフラ整備に公共投資を行うことのメリットが大きいとしている。

タイの国境SEZ政策にとってさらなる課題は、国境の反対側に隣国のライバルSEZがすでに存在（サケーオに対してポイペト、ムクダハンに対してサワン＝セノ、トラートに対してコッコンなど）するため、投資誘致の競争が起きてしまう事実をどう扱うかである。税制優遇競争になるような場合、お互いの財政にマイナスの影響が出てしまうだろう。そうならないためには隣国とSEZ政策当局同士で何らかの協調を行う必要があるはずだ。タイ商工会議所もタイ政府にこの点でカンボジア政府と何らかの取り決めを話し合うよう促しているようだが、タイ政府がそのような方向で具体的に動いているという兆しはまだ見えない。

## 第2節 タイの陸路国境貿易

最初に指摘しなければならないのは、タイの貿易総額に占める陸路国境貿易のシェアは、11カ所の陸路税関（メーサイ、チェンセン、チェンコン、ノンカイ、ナコンパノム、ムクダハン、チョンメク、アランヤプラテート、メーソート、サダオ、スンガイコーロク）を合わせて、輸出で約6%、輸入で約5%（各税関統計の集計に基づく）と小さい規模に過ぎず、なかでもマレーシアとの陸路貿易がメコン地域の近隣諸国と比べて大きいという事実である。タイにとって貿易の主流は依然としてレムチャバン港を起点とする海路での貿易であるということを描き添えておく。

とはいえ、メコン地域との陸路を通じた貿易も道路や架橋の整備とともに、着実に伸びてきていることも間違いない。とくにここ数年は東西経済回廊沿いのムクダハン経由の貿易額が伸びている<sup>48</sup>。（図6-2、図6-3）。

<sup>48</sup> 本節における図表の年表示はすべてタイの会計年度（前年10月～現年9月）。



図6-2 タイの陸路税関別輸出額推移（10億バーツ）

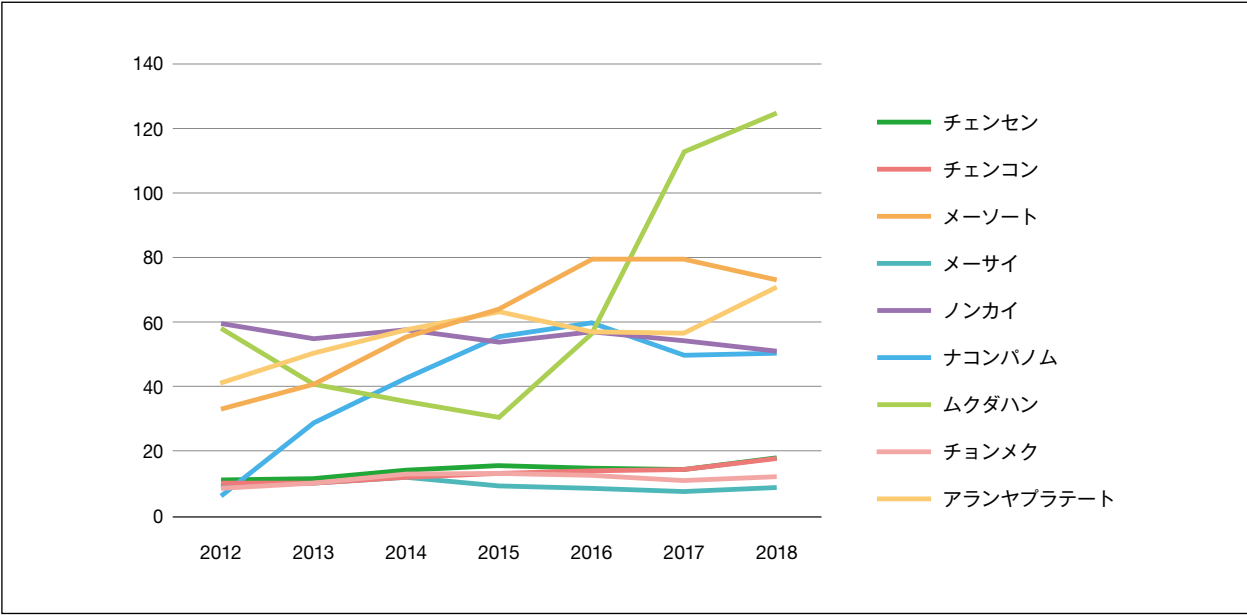
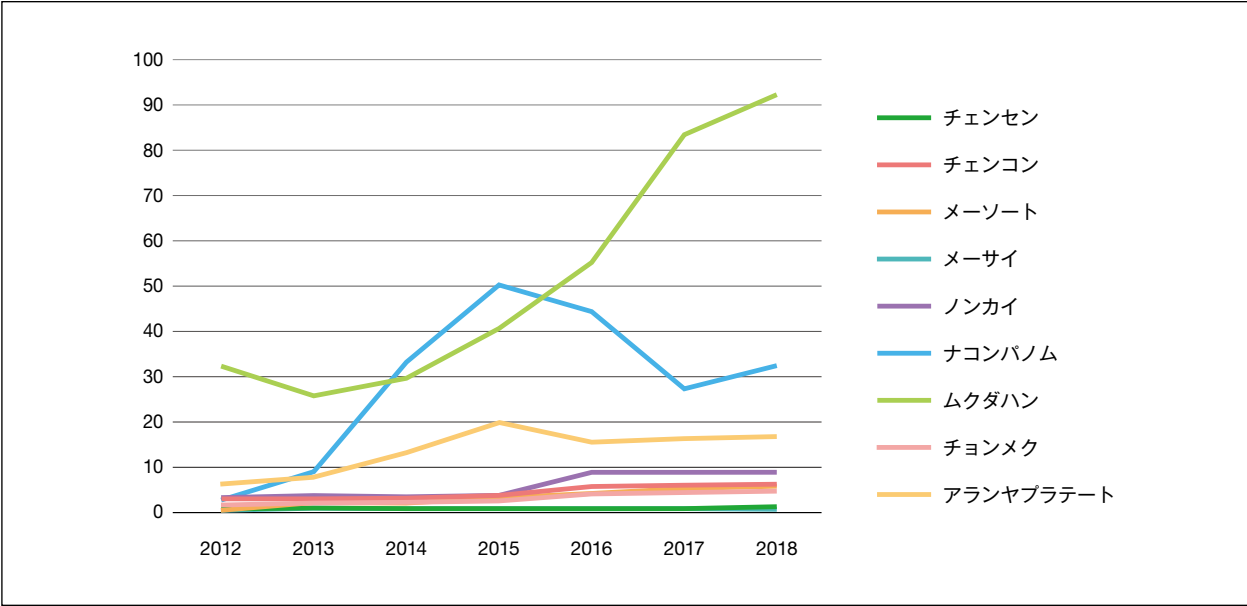


図6-3 タイの陸路税関別輸入額推移（10億バーツ）



データ出所：タイ各税関HP

メコン地域におけるタイの陸路税関はすべて大幅な出超構造となっており、輸出対輸入の比率が2対1以内に収まっているのはナコンパノムとムクダハンのみである（表6-3～10）。このことは、貨物車両の通過状況にも概ね反映されている。とくにメーソート（対ミャンマー）、ノンカイ（対ラオス）、アランヤプラテート（対カンボジア）における「出超」構造は顕著であり（表6-1）、この「片荷構造」が、日系企業の「タイ・プラスワン」戦略のサプライチェーン形成において陸路輸送コストの高止まりにもつながっている。一方、バンコク～ハノイ間の陸路サプライチェーンの結節点であるムクダハンにおいて片荷構造が解消しているのは明らかな材料である。

表6-1 タイの越境ポイントを通ずる貨物車両数の推移（台）

| 越境ポイント             |    | 2012   | 2013    | 2014   | 2015    |
|--------------------|----|--------|---------|--------|---------|
| メーサイ（南北回廊ミャンマールート） | 出国 | 13,817 | 18,179  | 18,177 | 16,267  |
|                    | 入国 | 13,810 | 18,043  | 18,030 | 16,243  |
| チェンコン（南北回廊ラオスルート）  | 出国 | 20,557 | 23,706  | 23,655 | 34,395  |
|                    | 入国 | 19,726 | 21,516  | 22,895 | 29,596  |
| ノンカイ（中央回廊）         | 出国 | 99,969 | 113,492 | 94,311 | 103,961 |
|                    | 入国 | 20,716 | 18,444  | 17,534 | 16,170  |
| ムクダハン（東西回廊）        | 出国 | 37,239 | 38,139  | 37,844 | 38,251  |
|                    | 入国 | 35,466 | 37,739  | 38,112 | 35,689  |
| メーソート（東西回廊）        | 出国 | 20,098 | 38,992  | 62,383 | 94,855  |
|                    | 入国 | 1,089  | 1,061   | 1,467  | 1,888   |
| アランヤプラテート（南部回廊）    | 出国 | 52,515 | 51,481  | 58,069 | 73,380  |
|                    | 入国 | 5,221  | 4,605   | 4,624  | 5,244   |

出所：ADB (2018) “GMS Transport Sector Strategy 2030: Toward a Seamless, Efficient, Reliable and Sustainable GMS Transport System” p.13

陸路貿易で特徴的なのは、隣国との地理的特性と、輸送インフラ整備による輸送コスト変化のトレードオフ関係が如実に貿易額推移に反映するということである（表6-2）。東西経済回廊における第2メコン友好橋の建設とラオス区間の9号線整備のおかげで、ムクダハン税関での対ラオス貿易額が輸出入ともに増大している。対ラオス輸入のシェアが100%を越えているのは、ムクダハン経由で中国やベトナムからの輸入品がタイへ流入していることを示す。つまり、東西経済回廊は、バンコク圏とハノイ圏さらには中国華南圏とのサプライチェーンを形成する役割を果たしているということである。

一方で、チェンセン税関の貿易額はメコン川の水運を象徴するものであり、その位置付が相対的に低下していることが表6-2から読み取れる。チェンコンの対ラオス輸出シェアが増加しているのは、2013年末に完成した第4メコン友好橋の影響が大きく、メコン川の水運から第4友好橋への物流転換が起こっていると考えられる。メーサイにおける対ミャンマー貿易シェアが低下しているのは、メーソートのシェアが増加しているのに呼応しており、南北経済回廊のミャンマールートが停滞しているのに対し、東西経済回廊が活性化していると解釈できよう。

表6-2 相手国別貿易額に占める各税関のシェア（％）

|           |             | 2012  | 2015  | 2018   |
|-----------|-------------|-------|-------|--------|
| メーサイ      | 対ミャンマー輸出シェア | 9.86  | 7.15  | 6.47   |
|           | 対ミャンマー輸入シェア | 0.15  | 0.13  | 0.31   |
| チェンセン     | 対中国輸出シェア    | 0.52  | 0.50  | 0.32   |
|           | 対中国輸入シェア    | 0.05  | 0.05  | 0.04   |
|           | 対ラオス輸出シェア   | 4.03  | 6.11  | 7.62   |
|           | 対ラオス輸入シェア   | 0.07  | 0.93  | 0.04   |
|           | 対ミャンマー輸出シェア | 2.75  | 2.56  | 2.01   |
|           | 対ミャンマー輸入シェア | 0.00  | 0.00  | 0.00   |
|           |             |       |       |        |
| チェンコン     | 対ラオス輸出シェア   | 8.88  | 9.77  | 13.24  |
|           | 対ラオス輸入シェア   | 8.28  | 7.71  | 7.60   |
| ノンカイ      | 対ラオス輸出シェア   | 55.95 | 39.90 | 38.26  |
|           | 対ラオス輸入シェア   | 9.24  | 8.66  | 10.64  |
| ムクダハン     | 対ラオス輸出シェア   | 54.36 | 22.45 | 92.40  |
|           | 対ラオス輸入シェア   | 86.77 | 82.04 | 111.43 |
| チョンメク     | 対ラオス輸出シェア   | 9.09  | 10.09 | 9.17   |
|           | 対ラオス輸入シェア   | 4.74  | 5.37  | 5.52   |
| アランヤプラテート | 対カンボジア輸出シェア | 38.33 | 39.21 | 30.94  |
|           | 対カンボジア輸入シェア | 87.70 | 85.42 | 68.37  |
| メーソート     | 対ミャンマー輸出シェア | 35.42 | 47.20 | 49.47  |
|           | 対ミャンマー輸入シェア | 1.02  | 3.02  | 6.81   |

データ出所：タイ各税関HP

表6-3 メーサイ税関の主要輸出入品目（2014年1月、100万バーツ）

| 輸出品目          | 金額    | 輸入品目      | 金額   |
|---------------|-------|-----------|------|
| アルコール類        | 219   | チーク材      | 104  |
| 燃料油           | 214   | 生みかん      | 22   |
| 鉄（棒）・亜鉛       | 74    | トラクター・同部品 | 3    |
| セメント          | 66    | マンガン      | 1.28 |
| 飲料水・飲料        | 61    | 衣類        | 1.13 |
| インスタントコーヒー・食料 | 60    | 掘削機械      | 1.08 |
| 乗用車           | 60    | 茶葉        | 0.78 |
| 乗用車・バイク用タイヤ   | 46    | 電気製品      | 0.20 |
| 機械類           | 34    | 帽子        | 0.11 |
| 潤滑油           | 28    | 電気ランプ     | 0.09 |
| 輸出額合計         | 1,169 | 輸入額合計     | 134  |

出所：メーサイ税関HP

表6-4 チェンセン税関の主要輸出入品目（2018年度、100万バーツ）

| 輸出品目    | 金額     | 輸入品目       | 金額  |
|---------|--------|------------|-----|
| 燃料油     | 3,335  | 生ニンニク      | 159 |
| ゴム      | 2,958  | 日向葵の種      | 120 |
| 冷凍鶏の部位  | 2,660  | ジャガイモ      | 98  |
| 生きた牛と水  | 1,767  | 乾燥ニンニク     | 86  |
| ウィスキー   | 932    | カボチャの種     | 31  |
| 砂糖      | 835    | 紙コップ       | 26  |
| 生きた豚    | 708    | ゴムの木の皮     | 26  |
| 乗用車     | 447    | 揚げニンニク・チップ | 19  |
| エネルギー飲料 | 305    | 緑茶の葉       | 14  |
| 中国の酒    | 277    | カオリン粘土     | 12  |
| 輸出額合計   | 18,906 | 輸入額合計      | 712 |

出所：チェンセン税関HP

表6-5 チェンコン税関の主要輸出入品（2018年度、100万バーツ）

| 輸出品目         | 金額     | 輸入品目         | 金額    |
|--------------|--------|--------------|-------|
| 生鮮果物（C, L）   | 7,289  | 野菜（C）        | 2,547 |
| 消費財（C, L, M） | 1,712  | 生鮮果物（C, L）   | 2,520 |
| ゴム、木材（C, L）  | 1,653  | 花、植物（C, L）   | 423   |
| 生きた牛・水牛（L）   | 1,354  | リグナイト炭（C）    | 213   |
| ディーゼル油（L）    | 1,027  | 機械機器（C, L）   | 210   |
| 建設資材（L）      | 938    | アルゴンガス（L）    | 116   |
| コメ（C, L）     | 828    | アルミニウム（C, L） | 66    |
| 冷凍チキン・鴨肉     | 553    | 石（C）         | 44    |
| リネン類         | 262    | パーム種子（L）     | 25    |
| 野菜・加工果物      | 260    | 茶葉（L）        | 23    |
| 輸出額合計        | 17,876 | 輸入額合計        | 6,298 |

注：カッコ内は原産地表示に基づく輸出入先国。C=中国、L=ラオス、M=ミャンマー

出所：チェンコン税関データよりジェトロ・バンコク事務所作成

表6-6 ノンカイ税関の主要輸出入品目（2018年度、100万バーツ）

| 輸出品目      | 金額     | 輸入品目       | 金額    |
|-----------|--------|------------|-------|
| 石油製品      | 9,866  | 電力         | 5,318 |
| 乗用車       | 4,493  | 絶縁ワイヤー     | 693   |
| 有機界面活性剤   | 1,223  | 靴の外回り部材    | 353   |
| トラック      | 1,192  | シリコン金属     | 281   |
| ノンアルコール飲料 | 1,173  | 飲料         | 278   |
| オートバイ     | 967    | 変圧器        | 129   |
| 携帯電話      | 893    | 比重計とその類似器具 | 115   |
| 家畜飼料      | 523    | 温度制御機器     | 108   |
| パスタ       | 478    | シロップ漬けパーム種 | 96    |
| 非合金鉄シート   | 293    | 段ボール・紙屑    | 51    |
| 輸出額合計     | 49,845 | 輸入額合計      | 8,783 |

出所：ノンカイ税関HP

表6-7 ムクダハン税関の主要輸出入品目（2018年度、100万バーツ）

| 輸出品目         | 金額      | 輸入品目         | 金額     |
|--------------|---------|--------------|--------|
| 中央演算ユニット・同部品 | 83,060  | 中央演算ユニット・同部品 | 14,518 |
| プリント配線板      | 5,577   | データ保存機器・部品   | 13,806 |
| 予備電力蓄積器の部品   | 4,693   | 銅            | 11,805 |
| トランジスター等部品   | 3,420   | 電話器          | 9,341  |
| 燃料油          | 1,741   | カメラの部品       | 8,785  |
| カメラの部品       | 1,249   | 電力           | 8,139  |
| プラスチック部品     | 966     | プリント配線板      | 1,925  |
| 飲料           | 912     | トランジスター等部品   | 1,349  |
| 電子製品用集積回路    | 812     | データ分析用機械部品   | 1,162  |
| 砂糖           | 646     | 女性用シャツ・ブラウス  | 659    |
| 輸出額合計        | 124,743 | 輸入額合計        | 92,346 |

出所：ムクダハン税関HP

表6-8 チョンメク税関の主要輸出入品目（2018年度、100万バーツ）

| 輸出品目         | 金額     | 輸入品目       | 金額    |
|--------------|--------|------------|-------|
| 燃料油          | 4,164  | 棒状キャッサバ    | 1,473 |
| 乗用車          | 617    | 電力         | 1,106 |
| トラクター        | 263    | キャベツ       | 437   |
| 味の素          | 220    | コーヒー豆      | 368   |
| ウェーハー        | 155    | インスタントコーヒー | 184   |
| 家畜飼料         | 167    | キャッサバ      | 174   |
| プラスチック容器     | 157    | ヤム芋        | 134   |
| ジュース・緑茶・豆乳   | 141    | ローストコーヒー   | 141   |
| 鉄棒           | 133    | タマリンド      | 75    |
| 加工食品・エネルギー飲料 | 116    | 電線セット      | 67    |
| 輸出額合計        | 12,525 | 輸入額合計      | 4,433 |

出所：チョンメク税関HP

表6-9 アランヤプラテート税関の主要輸出入品目（2018年度、100万バーツ）

| 輸出品目       | 金額     | 輸入品目       | 金額     |
|------------|--------|------------|--------|
| 非炭酸飲料      | 4,882  | キャッサバ      | 4,075  |
| オートバイ部品    | 4,295  | アルミ製モーター部品 | 1,640  |
| オートバイのエンジン | 3,634  | アルミ片       | 1,345  |
| 乗用車        | 3,559  | 銅片         | 930    |
| オートバイ      | 2,405  | ドッグフード     | 684    |
| トラクター      | 2,340  | 小型DCモーター   | 494    |
| セメント       | 1,963  | プリント配線板    | 489    |
| コメの収穫機     | 1,737  | HDD部品      | 456    |
| プラスチック製品   | 1,584  | 大豆         | 359    |
| ニット染め布     | 1,446  | 電線コネクター部品  | 306    |
| 輸出額合計      | 71,467 | 輸入額合計      | 16,926 |

出所：アランヤプラテート税関HP

表6-10 メーソート税関の主要輸出入品目（2018年度、100万バーツ）

| 輸出品目     | 金額     | 輸入品目         | 金額    |
|----------|--------|--------------|-------|
| オートバイ    | 3,136  | 生きた牛・水牛      | 1,427 |
| エネルギー飲料  | 3,126  | 中古鉄          | 1,057 |
| 電話器・同付属品 | 2,436  | 落花生（ほぼAFTA枠） | 763   |
| ベンゼン     | 1,831  | 酸化アンチモン鉱     | 450   |
| ディーゼル油   | 1,756  | 携帯電話         | 352   |
| 砂糖       | 1,551  | 変圧器          | 204   |
| 化学肥料     | 1,491  | 木製家具・装飾品     | 196   |
| 柄つきコットン  | 1,330  | 女性用下着        | 130   |
| 乾燥ビンロウジ  | 1,234  | カシューナッツ      | 110   |
| 床タイル     | 1,177  | ゴマの種         | 98    |
| 輸出額合計    | 73,272 | 輸入額合計        | 6,489 |

出所：メーソート税関HP



### 第3節 東西経済回廊とタイ

ベトナム中部におけるハイバン・トンネル建設およびダナン港改修が2006年に、タイのムクダハンとラオスのサワナケートを結ぶ第2メコン友好橋架橋が2008年に、それぞれ完了した。ラオス区間の9号線の傷みが激しく補修中で通行困難だったが、2015年3月までに補修を完了した。ミャワディ〜コーカレイ間の新道路が2015年8月に完成し、最大のボトルネックが解消した。

表6-11 ダナン〜モーラミヤイン間の移動データ（2013年7月〜18年8月時点）

| 国     | 区間           | 移動手段 | 距離     | 実質走行時間 | 平均速度     |
|-------|--------------|------|--------|--------|----------|
| ベトナム  | ダナン〜フエ       | 乗用車  | 約100km | 80分    | 75km/h   |
|       | フエ〜ドンハー      | 乗用車  | 約60km  | 推定1時間半 | (40km/h) |
|       | ドンハー〜ラオバオ    | ミニバス | 82km   | 約1時間半  | 55km/h   |
| ラオス   | デンサワン〜サワナケート | 公共バス | 225km  | 約5時間半  | 41km/h   |
| タイ    | ムクダハン〜カラシン   | —    | 約160km | 推定2時間半 | (64km/h) |
|       | カラシン〜コーンケン   | —    | 約100km | 推定1時間半 | (67km/h) |
|       | コーンケン〜ピサヌローク | —    | 約300km | 推定5時間  | (60km/h) |
|       | ピサヌローク〜スコータイ | —    | 約70km  | 推定1時間  | (70km/h) |
|       | スコータイ〜ターク    | 公共バス | 約110km | 約1時間半  | 73km/h   |
|       | ターク〜メーソート    | ミニバス | 約80km  | 約1時間半  | 53km/h   |
| ミャンマー | ミャワディ〜パアン    | 乗用車  | 約148km | 約4時間   | 37km/h   |
|       | パアン〜モーラミヤイン  | 乗用車  | 約60km  | 約2時間   | 30km/h   |

注：ムクダハン・スコータイ間は2次情報による推定。

東西経済回廊上でのここ数年の変化をいくつか挙げると以下の通り。ムクダハン国境での貿易額は2010年代前半から後半にかけて倍増しており、交通量増加に伴う路面の傷み加速が懸念される。ラオス・ベトナム経由でのタイ・中国間のコンピュータ部品（HDDユニット）の陸路貿易増加により、ムクダハン税関での輸出額に占める工業製品シェアが2018年は67%へ高まった。対照的に、ナコンパノム国境では生鮮果物（ほとんどがドリアン）の輸出が急増したが、HDDユニットの輸出が2017年に消えた。これは12号線ルートの落石で路肩が崩れた影響による。9号線の補修工事が完了したこともあり、ラオス横断の工業製品の陸路輸送はナコンパノム経由の12号線からムクダハン経由の9号線に再転換した<sup>49</sup>。

#### 1. メーソート＝ミャワディ国境経済（2018年8月視察）

メーソート市庁舎でのヒアリングによれば、同市のタイ人の人口約12万人に対し、ミャンマー人の定住者は合法的に登録している5〜7万人に非合法滞在者を加えて30万人ほど存在するという。ターク県にある9地区（district）のうち、メーソートを含む合計14サブ地区がタイ政府によってタークSEZに指定されている。ミャンマーからの出稼ぎ労働者はパスポートがなくてもこの経済特区で時限付きで働くことができる。

<sup>49</sup> この部分は、ジェトロ・バンコク蒲田亮平氏ヒアリング（2019年8月13日）に依る。

メーソート近郊でヒアリングしたタイの地場縫製企業（本社バンコク）では、20haの敷地に約1200人のミャンマー人従業員を雇い、シャツやズボンを縫製し、セントラル、ロビンソンなどの国内小売大手へOEM供給するほか、売上高の15%は日本などへ輸出している。国境を越えてミャンマーでの操業は、国境手続きの煩雑性やインフラ不足などのリスクがあるので考えていないという。ターク市にはミャンマー人労働者を雇う縫製工場が600ヵ所ほどあるという。

メーソート市街から西へ約7kmに国境川であるモエイ川が複雑に蛇行して流れており、その上に架かる既存の第1友好橋がタイ・ミャンマー間の陸路貿易の最大拠点となっている。この橋が老朽化し、増える交通量をさばくのが困難となったため、約5km北の地点に、タイ政府が貨物車専用の第2友好橋を建設している。国道12号線の国境手前約10kmからメーソート市街を迂回するアクセス道路（130号線）が完成している。橋も完成しており、メーソート側の国境ゲート施設が完成すれば、新しい貨物専用ルートが開通する<sup>50</sup>。

第1友好橋と第2友好橋の間のモエイ川沿いには、物資や人を簡易フェリーやボートで渡す栈橋が20以上あり、そうした栈橋の対岸のミャワディ側にはカジノ施設が約10軒あるという。栈橋の周囲には日本製の中古自動車、中古自転車、ベビーカー、キッチン用品、さらにはテニスラケットなど、多様な日本発の「循環資源」が並び、対岸から渡ってくるミャンマー商人との展示商談場となっている。カジノも含めてこうしたグレーなビジネスは、2011年にミャンマー側のカレン族関連の内紛が終息した頃から治安の向上によって盛んになってきたようだ。

## 2. ミャワディ～パアン～モーラミヤイン間の陸路インフラ（2018年8月視察）

ミャワディから西へ伸びる85号線は、2015年8月にコーカレイまでの峠越えルートに新道バイパスが完成したおかげで、最初の50km足らずは約40分で抜けられる。タイ政府の援助により整備され、ミャンマーでは比較的高規格の道路である。ただし、数年経てば、重量トラックの通行や雨風による浸食で、補修が必要になる可能性もある。

コーカレイから先は道路の痛みが激しく、スピードが一気に落ちる。3年前に走ったときと比べて道路状況はさらに悪化している。この区間は道路を修復・拡幅中だが、進捗はまだ初期段階で交通需要増加のペースに追い付けていない印象だった。

ミャワディから約90km地点でジャイン（Gyaing）川を渡すジャイン・コーカレイ橋は1999年に中国の支援でミャンマー政府が建設したものだが、老朽化が激しく、重量車両が通れば崩落のリスクもあるため、この橋と平行して、「浮き橋」が設置されており、トラックやバスはそちらを通らなければならない。一度に1台ずつしか通せないこの浮き橋が1400km超におよぶ東西回廊全体のなかで現在のボトルネックと思われる。

パアン～モーラミヤイン間にもGyaing川を渡すジャイン・ザタピン橋（吊り橋）とChaying Hnakwa川を渡すアトラン橋（斜張橋）であり、どちらも1990年代後半に中国の技術指導で建設し、2013年にミャンマー政府が補修したが、老朽化が進んでおり、制限速度は16km/hとなっている。

<sup>50</sup> 第2友好橋は2019年3月に開通式を実施し、同年10月30日に供用開始された。

この区間の陸路インフラ整備はADBと国際協力機構（JICA）が協調して支援しており、ADBがコーカレイ〜エインドウ間の85号線道路改良を支援し、JICAは上述のジャイン・コーカレイ、ジャイン・ザタピン、アトランの3つの新橋建設を支援する。

### 3. バンコク〜ヤンゴン間の物流

ヤンゴン立地の日系物流企業にヒアリング（2018年8月）した概要は以下の通りである。

#### A 社（ヤンゴン市内）

- ・2014年にヤンゴン向けの海運に加えてバンコク〜ヤンゴン間の陸送サービスを開始した。バンコク〜ヤンゴン向け陸送サービスは週1回の混載で、需要量に応じて柔軟に使用車両を手配する。タイの当社倉庫を出発する貨物は最短3〜4日でヤンゴンに着く。
- ・バンコク〜ヤンゴン間の陸送の課題は、片荷問題が解消しないこと。タイ製の様々な消費財や資本財がヤンゴン方面へ運ばれる需要に対して、ミャンマーの商品がバンコク方面へ運ばれる需要が限られている。当面、ガーメントの最終製品に加えて、すぐに出せるのは農産品ぐらい。
- ・「チャイナ・プラスワン」型の企業はティラワSEZに立地し物流にはティラワ港を利用、「タイ・プラスワン」型の企業はバンコクとの間で陸送を選ぶというパターン分類が可能。後者については、ガーメント関連だけでなく、家具、電機や自動車関連の消耗部品など、貨物の中身は様々。
- ・当社の顧客はヤンゴン周辺で、ヤンゴン郊外にはミンガラドンのほか、北オッカラバ、ラインタヤー、シュウェピターなど、ダウンタウンから1時間半圏内に労働集約企業が入居する工業団地が多い。これらの企業が物流で利用するのは基本的にヤンゴン港であり、ヤンゴン港が混んでいるときはティラワ港を避難的に使う。

#### B 社（ティラワ SEZ 内）

- ・ティラワSEZ内の最近の動きとして、射出成型機など機械類の輸送需要が出てきた。まだ輸送需要は大きくないが、売り上げは増えた。今後のティラワSEZの発展に期待するところ。
- ・業種にかかわらず、顧客企業の部材調達はほぼ中国・タイなどからの輸入。ヤンゴン管区ではクロスボーダー陸路輸送は急ぎの場合の月あたり10数件程度で、それ以外は基本的に需要がない。片荷問題が大きい。ミャンマーから出す貨物としてはスイカ・野菜ぐらいか。海路は混載、積み替えなどによって片荷問題は解消できる。
- ・陸路物流にはソフト面で様々な障害がある。バンコクからヤンゴンまで陸路では全体で3〜5日かかる。日本企業が陸路輸送を利用する場合、国境税関職員が電子通関システムMACCSに慣れていないという問題がある。例えば、ミャワディから部材を入れる場合、ヤンゴンで輸入税支払いを申請できず、ミャワディでやらなければならない。MACCS導入の初期、輸出入が1週間ストップした。

#### C 社（ティラワSEZ内）

- ・右ハンドル車の輸入禁止により、既存の右ハンドル中古車が希少になって価格が上がり、それを転売し、中近東から輸入される左ハンドルの韓国製新車を輸入するといった動きが生まれた。同時に、現地生産車にとって有利な状況が生じている。

- ・ バンコク方面からの陸路貨物はミャワディ国境で走行車線が反対になるので、安全を考えると結局積替えが必要なのは変わらない。車両通行の円滑化を図っても、ドライバーの訓練が必要。このルートの陸路物流は往復定期便が理想だが、片荷問題が解消しない。

## 第4節 南北経済回廊とタイ

2013年12月に開通したタイのチェンライ県チェンコンとラオスのボケオ県フェイサイをつなぐ第4メコン友好橋のおかげで、昆明からラオス北部を経由してバンコクへ至る陸路インフラが完成した。

表6-12 昆明～バンコク間（ラオスルート）の移動データ（2014年1月～19年8月時点）

| 国・省 | 区間            | 移動手段  | 距離    | 実質走行時間 | 平均速度   |
|-----|---------------|-------|-------|--------|--------|
| 雲南省 | 昆明～景洪         | 公共バス  | 523km | 約7時間半  | 70km/h |
|     | 景洪～勐腊         | 公共バン  | 176km | 約2時間半  | 70km/h |
|     | 勐腊～磨憨         | 公共バン  | 53km  | 約50分   | 67km/h |
| ラオス | ボーテン～ルアンナムタ   | 借上げバン | 57km  | 1時間20分 | 43km/h |
|     | ルアンナムタ～ファイサーイ | 借上げバン | 192km | 約3時間半  | 55km/h |
| タイ  | チェンコーン～チェンライ  | 借上げバン | 135km | 1時間50分 | 73km/h |
|     | チェンライ～バンコク    | 公共バス  | 785km | 約10時間  | 79km/h |

### 1. チェンライ県の経済とその展望<sup>51</sup>

中国との貿易が盛んになるきっかけは2005年に発効したASEAN・中国自由貿易協定(ACFTA)のアーリーハーベスト（前倒し）措置として、中国が輸入するタイ農産品の関税が無税となったこと。チェンライの農家は雲南省向けにロンガンなどを栽培し始め、乾燥ロンガン（竜眼）工場が建ち始めた。しかし、これらの工場はタイ人パートナーが名目所有者だが、サプライチェーンの98%は中国企業側が支配し、そして供給過剰になった場合の値崩れリスクはすべてタイ農家側が負うという非対称な構造となっている。

タイ側の農産加工のキャパシティができていない段階で、中国政府による「走出去」政策（対外投資に對しゼロ金利融資など）に乗って中国の大手企業がタイの地方に大挙してやって来て、潜在輸入品を探し回るといった構図だった。チェンライ経済にとってはあまりに急激に中国資本が押し寄せた。タイ側農家の交渉力は弱く、自由取引をすれば、利益の不公正は配分になることは避けられない。

チェンコンの第4メコン友好橋完成に伴い、3年前までは中国人観光客が自家用車で陸路を通じて月あたり4000台規模で押し寄せていた。中国正月ともなると3～4万台が押し寄せ、タイ側は大混乱となった。これに対し、タイ当局が、自家用車で越境する中国人渡航者に対し、1か月前までに申請すること、タイで運転するまえに半日間の研修を受けること、自動車事故保険に入ることなどを義務付けた結果、中国人観光客の自家用車族はタイを敬遠して、ラオスのルアンパバンやビエンチャン方向へ転換したようだ。第4メコン友好橋の経済効果については、チェンライ県の3国境をあわせて貿易黒字の構造だが、同友好橋の完成により、さら

<sup>51</sup> この部分は、チェンライ商工会議所前会頭 Mr. Pattana Sittisombat, President, BIZ Club Thailand および同現会頭 Mr. Anurat Intron, President of the Chiangrai Chamber of Commerce ヒアリング（2019年8月17日）より抜粋。



にタイ側の貿易黒字が増えるのではないか。

中国人企業家たちは、タイとの経済取引に魅力を感じ、子息にタイに送り込んでタイの教育制度のもとで言語・文化を吸収し、人脈を築こうとする姿勢が見られる。とくにチェンマイのコンドミニアムの半分は中国人が買っていると聞く。地元のツアーガイドも、タイ語を操れる中国人が増えているようだ。

チェンライ県の経済特区構想としては、2006～8年ごろ、中国がチェンセンで工業団地開発を要望してきた。中国としてはチェンライを足掛かりにASEAN市場へ中国製品の販路を広げる狙いだった。ところが2008年以降、ACFTAが本格始動し、中国本土からASEAN市場へ工業製品を有利に輸出できるようになったため、中国側は工業団地構想を取り下げた。一方、チェンライ県側は、①国境貿易・物流ハブ、②農業・農産加工、③観光の3分野での優位性を伸ばそうと考えている。しかし、チェンライ経済は景気がいまひとつ盛り上がっていない。観光産業はチェンマイに大きく後れをとっている。チェンマイは空港が混雑するほどにぎわっているが、チェンライはそうでもない。

## 2. メーサイ＝タチレイ国境地帯（2019年8月視察）

メーサイ＝タチレイ国境での陸路貿易は第1メーサイ橋（徒歩で渡れる）と第2メーサイ橋（徒歩では渡れない）に分かれる。第1メーサイ橋からの輸出貨物は日用品中心の小型トラックに限られ、1日平均450台程度が通過する。第2メーサイ橋からは大型貨物、建設資材、ガソリンなどが輸出される。輸入品はチーク材、みかん、マンガン（主用途は粗鋼生産時の強度向上剤か）、衣類などである。

第1メーサイ橋からタイを出国し、ミャンマーに入国すると、橋のふもとの東側にタチレイのマーケットが広がる。以前と同じように、中国製の偽ブランドのハンドバッグ、ポロシャツ、シューズ、腕時計、そして海賊版DVDなどで溢れている。メーサイ側の商店街は海運でバンコクから流通する商品が優勢なのに対し、タチレイ側は雲南省経由の密輸品が大半だとみられる。メーサイ側にはこれほどの海賊版の品ぞろえはないので、これらを目当てに、そしてカジノ目当てにタイ人がタチレイへ越境するのだろう。

第1メーサイ橋の西約400mにあるAllure Resortというカジノを見学した。外観は立派だが、中はそれほどでもない。2階はバカラほかの多様なテーブルゲームが提供されている。ほぼタイ人と思われる客が200～300人ひしめきあって、パーツ現金を賭けている。のちに視察するゴールデントライアングル経済特区のKings Romansや以前見たサワナケートにあるSavan Vegasと比べれば施設はこじんまりしているが、客の密度は異様に高い。タイ系（あるいはタイの華僑系）資本による運営だと推測する。

メーサイ側の商店街にはタチレイ側のような露骨な海賊製品はあまりないが、果物、衣料品、電子製品、雑貨など、中国製の商品があふれる。「China Town」と称するアーケード区間もある。この商店街で販売される中国製品の輸入ルートは、季節と商品のタイプにより、異なる。電子製品の大半は広東省で製造されたものが、バンコク方面から流通している。流通販売の拠点がバンコクにあることが多く、そちらから仕入れるほうが仕入れ値が安いことが多いためである。果物や雑多な日用品、衣料品などは、乾期は打洛・マインラー国境経由の南北回廊ミャンマルートを中心に、雨期はメコン川水運を中心に入ってくると推測される。桃やプラムといった中国産果物は勐腊（モンラー）あたりからメコン川を船で運んでいるようだ。

第2メーサイ橋は2006年に開通し、南北経済回廊のミャンマールートにおいて雲南省とチェンライ県をつなげる要衝だが、ミャンマー側のチャイントンから中国国境のマインラーまでがシャン州の少数民族武装勢力の管轄下にあるため、ミャンマー政府との紛争があるたびに治安が悪化し、安定した物流がこのルートでは難しい。タイ側はゲートを閉じたことはないが、物流量はミャンマー側の治安状況次第で変動する。第1メーサイ橋を治安理由で閉じたのは20年ほど前が最後か。この国境ゲートからの公式輸出入額は大雑把に輸出が年間80～90億バーツに対し、輸入が2～3億バーツと大きな不均衡を抱える。過去10年間、この貿易額と構造はあまり変わっていない。

公式の主要輸出品目はガソリン、建設資材、日用品などだが、これらの流通先はサイ川対岸のタチレイ、中国方面への途中のチャイントン、ネピドー方面への途中のタウンヂーの3都市圏にはほぼ限られる

ミャンマー側の施設・技術不足により、トレーラーによる輸送は禁止されている。第2メーサイ橋を通れるのはガソリンや建設資材の重量バルク貨物を運ぶ10車輪以上の大型トラックのみ。その他の貨物は第2メーサイ橋でCIQを受けたうえで、第1メーサイ橋（狭い）を通れる小型トラックに積み替えられて第1メーサイ橋を通って輸出される。

第2メーサイ橋の税関事務所とイミグレートの間にInland (inbound) Container DepotとOutland (outbound) Container Depotの広い敷地がある。本来はOutland側とInland側で業務のすみわけをする設計だが、物流量が少ないため、Inland側で輸出入トラック両方のCIQすべての手続きを行っている。

第2メーサイ橋をタチレイ側へ渡る大型トラックの数は1日平均30台未満だという。バルク貨物以外の貨物はここで積み替えて第1メーサイ橋へ転送される。これらの小型トラックもこのInland Container DepotでCIQを終えてから、法律で定められた特定のルートで第1メーサイ橋へ移動する。

メーサイ国境の貨物物流は低調だが、ヒトの流れは激しい。ミャンマー人の中間層・富裕層がタイ側の比較的整備された病院・学校などの社会インフラを利用するために毎日渡ってくる。幼稚園から高校まで、毎日タイ側に通う生徒・学生は、約30台のバン（20人乗り）で2往復するので、約1200人と推計される。タイ政府当局はこうした学生たち向けに、公立学校では特別学級を設置したり、英語プログラムを用意したりしている。富裕層の子息は私立学校やインターナショナルスクールに通う。こうした越境生徒が急増したため、スクールバンの通行が最近第1メーサイ橋から第2メーサイ橋へ移管したところ。一方、メーサイ側で働くミャンマー人労働者はボーダーパスで第1メーサイ橋を渡る。

### 3. メコン川上流との水運<sup>52</sup>

メコン川の水運物流の拠点は下流から順番に、チェンセン、ゴールデントライアングル、Wan Pong（ミャンマー領）、Sop Loi（ミャンマー領）、関累（Guanlei）、景洪（Jinghong）となっている。チェンセン港やゴールデントライアングル周辺でラオスとミャンマー当局の治安維持に必要なパトロールボートは中国の寄附による

<sup>52</sup> この部分は、同会議所メーサイ代表 Ms. Pakaimas Vierra, President, Thai-Myanmar Cultural and Economic Cooperation Association (TMCECA); Chairman and CEO, Meakhong Boutique Hotel Co., Ltd.; Meakhong Delta Travel Agency Co., Ltd. ヒアリング(2019年8月19日)より抜粋。



ものが多い。

Wan Pong港へ陸揚げされるのはラオス産のバナナが多い。その後、陸路で中国へ向かうのだろう。タイから中国への直接の輸出貨物は雲南省関累港のCIQ<sup>53</sup>事務所で検査を受ける。

ミャンマーのシャン州では少数民族武力勢力であるワ州連合軍（UWSA）が一部を支配し、メコン川の河川貿易において大きな力をもっている。チェンライ県からの中国へ向けて河川貿易を行う場合、彼らが支配するSop Loi港で陸揚げし、そこから陸路でローカル国境から中国へ入るルートが非公式に確立しているという。中国政府の公式立場はこのルートで入る商品は違法であり、輸送中に事故があっても責任をとらない、と関係者に警告している。

チェンライ県の3国境からの輸出額は年間数百億バーツ規模に達するが、中国側の輸入統計に出てくる（関税を徴収している）のはその2割程度。そのギャップの多くは非公式貿易によるものだろうという。

#### 4. ゴールドントライアングル対岸の金三角経済特区（2019年8月視察）

チェンライ県には古くからメーサイ、チェンセン、チェンコンの3つの国際国境があるが、この国境（ソブルアク村）は対岸へ渡るために2013年ごろにできた新国際国境だ。約30人乗りのボート（運転手もスタッフも中国人）で、5分あまりで対岸のラオスに着く。出入国管理施設はGolden Triangle International Check Pointという英語と「金三角国際口岸」と中国語が併記されている。

チェンマイやチェンライへ観光に来る中国人の団体客がこちらにも押しかけて、出入国管理ビルが混雑している。そこは、ラオス政府から3000haという広大な土地の長期開発権を得て、マカオのカジノビジネスで成功したといわれる人物が経営する中国企業が2011年から経済特区を建設中である。6年前にここを視察した時は、Kings Romansというカジノ以外に見るべきものはほとんどなかったが、今回はその周辺の変貌ぶりに驚いた。カジノのすぐ裏に20階建てほどの金ピカの派手なホテルが建設中であり、さらにその裏には「唐人街」のアーチをもつチャイナタウン（ショッピング街）が建設完了している。カジノを中心に約2km圏内には商業や建設関係と思われる中国人が数万人単位で生活圏を築き、中国の都市部で見かけるのと同じアパートが林立している。カジノから南方へ伸びるメインストリート沿いには高層コンドミニアムが続々建設中だ。カジノから1kmほどのメコン河岸に「木棉島」と名付けられたショッピング街がある。メコン川の中州になっていた場所を埋め立てたもので、前回未舗装の土産物屋が数件しかなかったが、今はきれいに舗装され、ファッションブランド店が入る真新しいビルまでできている。静かなラオスの農村部が大改造され、ラオス地元民にはほとんど無縁のチャイナシティと化している。

#### 5. チェンセン港（2019年8月視察）

第1チェンセン港は2003年から操業してきたが、政府の方針で、貨物船の寄港はすべて2012年に開港した第2チェンセン港に移管した。第1チェンセン港は観光専用に転換されることが決定したが、時限措置とし

---

<sup>53</sup> CはCustomsではなく、Chinaを表し、China Inspection and Quarantine。

て第1港でも貨物船の取り扱いを2017年まで制限付きで続けたが、2017年からは完全に観光船のみの寄港となった。同港の運営はタイと「雲南Investments」という中国企業との合弁会社がおこなっている。

現在の観光船寄港はオランダ人（とそのラオス人妻）の会社が所有・運営するラオス船籍の観光船が3隻と、同じ会社名で登録され、「雲南Investment」社に貸し出しているラオス船籍が2隻の合計5隻。これら観光船（川の水深の関係であろう、一度に乗客200人未満という制限あり）はメコン川をクルーズするのみで、対岸のラオスへは着岸しない。乗客はタイ人がメインで、中国人客もいる。

ゴールデンライアングルの観光港はシャトルボート規模の小型船しか着岸できないので、この港と需要のすみ分けがある。中国の観光船も週に1〜2隻、ここに寄港する。貨物船は第2チェンセン港へ向かうが、乾期になると水位が下がり、大型の中国船はソナー装置を装備していなければ水深を探知できないので、危険を伴う。ラオス貨物船にとっては対岸との物流のためにこれまで使っていた第1チェンセン港の位置から10km下流の第2チェンセン港まで航行させられるので逆に不便になった。

## 6. チェンコン経済の現状<sup>54</sup>

- ・ヒアリング相手の女性社長はメーサイ出身で、以前、チェンライ県のビジネスウーマン協会の会長を務めた。2008年ごろからロングテイル・ボートを使ってメコン川経由の貿易を始めた。ラオス方面からはトウモロコシなど農産物をタイへ運び、帰りは建設資材や日用品をラオスへ運ぶ。筏を組んで木材やガソリタンクを運ぶこともある。
- ・第4メコン友好橋が完成（2013年12月）したところから、チェンコンには運送会社が増え、陸路輸送が増えた。架橋により、物資がノンカイ方面からこちらにも回るようになり、またラオス側にも新しい貿易会社が増えたため、地元チェンコンの貿易業者にとっての「地の利」が減り、競争が厳しくなった。チェンコンの業者は価格決定力を失い、取引マージンが下落した。
- ・第4友好橋の完成を機に地価上昇を見込んで投機的動きが多かったが、（地元経済が目覚ましく発展しているわけではなく）投機筋のあては外れたようだ。
- ・チェンコンから約15km南のチェンライ方向、Wiang Kaenという街にホテル、博物館、動物園、工業団地などを誘致する計画があったが、話は進んでいない。
- ・現在のチェンコンの特区計画は物流拠点をつくる方向で、中央政府もその方向で支援しており、チェンライ空港の拡張整備を支援するほか、第4友好橋の付近にOne Stop Service (OSS) Centerを建設し、国内最大級の貨物積み替え拠点づくりを目指すという戦略だという（そのOSSセンターの整地現場を見たが、敷地は広く、これが完成したら確かに大きな物流ハブになる可能性はありそうな印象だった）。
- ・第4友好橋の完成により、2年前までは（ラオスの3号線経由で）中国人が運転する車両が大量にタイ側に渡ってきて、タイ国内で事故を起こしたり、交通ルール（車線とハンドルが反対側）違反を起こしたりして混乱を引き起こした。このため、タイ当局が新規則を設定し、中国人がチェンライ圏外を運転するためには

<sup>54</sup> この部分は、同会議所チェンコン代表 Ms. Sriwana Laohateeranont（チェンコンの建設資材・室内設備卸売会社社長）ヒアリング（2019年8月22日）より抜粋。

事前に国境で研修を受ける義務を課したところ、車両の流入が減った。現在は中国人観光客の多くはラオスから団体観光バスでチェンライへやってくる。

## 7. 第4メコン友好橋周辺(2019年8月視察)

チェンコンからフェイサイへ橋を渡る前に左側通行と右側通行がクロスする。タイ・ラオス間のメコン国際橋のクロス部分は、第1と第3がラオス側、第2と第4がタイ側にある。

友好橋は全長630m、川幅部分480mと、第1～3メコン友好橋よりは短い。ラオス側の半分を中国の援助で、タイ側の半分をタイの援助で建設し、2013年12月に開通した。

同友好橋のフェイサイ側でヒアリングした結果は以下の通り。

- この国境を通るトラックは1日平均100～150台。ただし、季節性があり、変動が激しい。中国からタイへ運ばれる果物の輸送が多い。
- タイから入ってくる果物の多くは中国産のものがタイに入ったのち、ノンカイやムクダハンへ運ばれ、ラオス向けに再輸出される。なぜなら、ラオス人は中国産の果物の安全性を疑っている一方、タイから来る果物なら安心して購入するという心理が根付いているからだという。
- 乗用車の通過は1日に50台未満。中国からの乗用車の通行は、タイ側の規制措置によって減った。
- ボーダーパスを持つラオス人の通過は1日平均50人程度。主な目的はタイ側でのショッピングだという。
- ラオスからの出国側ゲートの右手にはカジノ施設を建設したものの、採算がとれず放置されたものが多い。その1軒は5年半前にすでに建物が完成していた記憶があるが、閑古鳥が鳴いたままのようだ。カジノ以外にも建設に着手したが途中で中断したままの建物がいくつか見られる。
- それらの手前に建設中のビルが2棟あるが、「老挝会晒国際商業貿易旅游区」という看板が立っている。イミグレの警察官によれば、中国資本によるショッピングセンター開発ではないかという。
- これら商業施設の様子を総合すると、友好橋開通によって中国人、タイ人をはじめとする観光客が増えるという経済効果を当て込んだカジノ関連の先行投資はおおむね空振りに終わっているが、観光需要を見込んだ投資は続いているようだ。

## 第5節 中央経済回廊とタイ

ラオス北部を縦断するルートは山岳地帯で起伏が激しい難路だが、舗装は完成し、ボーテン～ビエンチャンの陸路一貫輸送が可能である。タイ国内は問題なし。ラオス区間で中国が高速鉄道と高速道路を建設中だ。

表6-13 ボーテン～バンコク間の移動データ（2013年7月～19年8月時点）

| 国   | 区間              | 移動手段  | 距離     | 実質走行時間 | 平均速度   |
|-----|-----------------|-------|--------|--------|--------|
| ラオス | ボーテン～ウドウサイ      | 借上げバン | 107km  | 2時間20分 | 46km/h |
|     | ウドムサイ～ルアンパバン    | 借上げバン | 190km  | 約5時間   | 38km/h |
|     | ルアンパバン～ヴァンヴィエン  | 借上げバン | 約240km | 約6時間   | 40km/h |
|     | ヴァンヴィエン～ビエンチャン  | 借上げバン | 156km  | 約4時間   | 39km/h |
| タイ  | ノンカイ～ウドンタニ      | 公共バス  | 約50km  | 50分    | 63km/h |
|     | ウドンタニ～コーンケン     | 公共バス  | 約120km | 1時間35分 | 77km/h |
|     | コーンケン～ナコーンラチャシマ | 公共バス  | 約200km | 2時間40分 | 75km/h |
|     | ナコーンラチャシマ～バンコク  | 公共バス  | 255km  | 約4時間   | 64km/h |

### 1. ボーテン国境（2019年8月視察）

ラオス北端の国境町ボーテンは大きく変容しつつある。「雲南海誠実業集団」という中国企業が、ラオス政府から99年の開発権を得て、1640haの土地に「老挝（ラオス）磨丁経済特区」を開発中である。同社展示ルームの情報では、国際居住区、国際商業金融中心、国際教育産業中心、国際医療産業園区、国際保税物流加工園区、磨丁火車站総合区といったゾーニングが計画されている（営業スタッフは英語もラオ語も通じないのでSiriでの会話となった）。国際商業金融中心はほぼ完成しており、その周囲の山々を削り、3km四方もあろうかと思われる盆地平野を人工的に作り出そうとしている。7年前にここを訪れたときは、2010年に起きたカジノ犯罪事件をきっかけに、中国政府がビザ発給の厳格化をラオス政府に要求したため、訪問客が激減し、カジノホテルが破綻し、2011年以降、ボーテンはゴースタウンと化した。その後、脱カジノによる総合開発を行う特定経済特区として再生するという話だった。前回の印象ではここまでの変化はとても想像できなかったが、2016年に雲南省の昆明からこの国境を経てビエンチャンへ至る高速鉄道の工事が開始したのを契機に、この町には巨額の中国資本が投下され、町の原型をとどめないほど改造中で、周囲の風景は緑色から赤土色に塗り替わっている。

### 2. ボーテン～ビエンチャン間の高速鉄道工事ほか（2019年8～9月視察）

高速鉄道（旅客列車は時速160～200キロの予定）はボーテンの国境前後を9.6kmのトンネルで貫通することになっており両端から掘削工事が進んでいる。今回の視察でボーテン側の入り口を見た。ところが、このトンネルはほんの序の口で、ボーテンからビエンチャンまで全線417kmのうち、普通に地上を走る区間は38%しかなく、残りは167カ所の高架橋と75カ所のトンネルから成り、橋梁とトンネルの合計距離はそれぞれ61kmと



198kmに及ぶ。世界遺産都市ルアンパバンの郊外約12km地点ではメコン川を渡る鉄橋が完成したばかりだ。5日間かけてラオスを縦断する国道13号北線を走破する間に、無数の高架橋脚、トンネル工事、線路敷設用の整地といった現場を目撃した。建設作業は、路線区間、橋梁部分、トンネル部分などそれぞれの分野に応じ、元請けが「中鉄二局」「中鉄五局」、「中国国際鉄道建設」、「中鉄八局」、「中国電力建設」など中国国営企業のそろい踏みといったところである。2021年末までに全線の完工を目指している。

また、ビエンチャン～バンヴィエン（ビエンチャンから北へ約160kmの観光町）間は、「雲南建設」によって高速道路も建設中である。最終的にはボーテンまで伸ばす計画である。さらには、ラオス北部でメコン川に合流するウー川には中国資本の入ったSino Hydro社が建設済み・建設中の水力発電ダムが7カ所ある。

国道13号線の沿線は、これら高速鉄道、高速道路、ダムの工事に関係する建設資材工場、セメント工場、工事事務所、簡易宿泊施設、工事車両、さらには労災者用救急病院など「オール中国」という状況だ。あちこちの工事現場には「一带一路で中国とラオスが共に新時代を築く」といった趣旨のプロパガンダ横断幕を見る。

JICAラオス事務所でヒアリングしたところでは、高速鉄道のビエンチャン駅は「東南アジアオリンピック」（SEA Games）に備えて準備したスタジアムの近くに整地中だという。ルアンパバン駅はルアンパバン空港の南側に位置する見込みだという。この駅も含め、メコン川の世界遺産側と新鉄橋で渡る対岸側をあわせて、経済特区を開発する計画があり、地場上場企業のプーシー・グループがコンセッションを得ているという。中国・ラオス区間の標準軌とタイ区間の狭軌の接続問題については、中国側はビエンチャンとノンカイを結ぶ鉄橋をもう1本つくりたい意向だろうが、ラオスとタイの政府間の調整が必要なので、詳細は未決定だという。

### 3. ラオスにおける日系企業動向<sup>55</sup>

日系縫製企業のラオス進出は「チャイナ・プラスワン」としてのことが多い。例えばA社（スーツ、フォーマルウェア等の縫製）の場合、湖北省、上海、安徽省に拠点を持っているが、中国での人件費高騰にともない、91年にベトナムに進出、ラオスは2008年第1工場、2011年に第2工場、2013年に第3工場と操業を拡大した。「中国は主に流行の変化に対応した製品」、「ラオスは流行に左右されにくい製品」と相互補完的にすみ分けしている。「タイ・プラスワン」としては、バンコクに拠点を持つ日系企業が労働集約工程をビエンチャンのラオス企業に委託加工するパターンが多い（例：ワイヤーハーネス企業）。サワナケート県では国境のサワン・セノ経済特区へニコン（デジタル一眼レフカメラの一部工程）、トヨタ紡織（自動車用シートカバーなど内装部品）、アデランス（かつら）などが2015年までに進出した。

<sup>55</sup> この部分はジェトロ・ビエンチャン事務所の山田健一郎氏ヒアリング（2019年9月4日）および同氏作成の資料に依る。

## 第6節 南部経済回廊とタイ

プノンペン～バベット国境間のネアックルンでのメコン架橋（つばさ橋）が2015年4月に開通したことで陸路ルートが完成した。2015年7月、カンチャナブリ新国境～ダウエイの道路整備とダウエイ港整備に日本政府が協力することでタイ・ミャンマーと3カ国合意したが、進捗は遅い。重化学工業の拠点にしようとした計画が進まない現状を受け、日本側はインド向けの輸出を念頭に置いた港湾と物流施設の開発を優先し、2030年までに物流と軽工業の拠点として開発すべきだと提案すると報道された（日本経済新聞2019年7月8日付）。

表6-14 ダウエイ・ブンタウ間の移動データ（2014年2月～16年3月時点）

| 国     | 区間             | 移動手段 | 距離     | 実質走行時間 | 平均速度   |
|-------|----------------|------|--------|--------|--------|
| ミャンマー | ダウエイ～テーキー      | ミニバス | 141km  | 約4時間   | 35km/h |
| タイ    | プーナムロン～バンコク    | ミニバス | 約200km | 約3時間   | 67km/h |
|       | バンコク～アランヤプラテート | 公共バス | 約250km | 約3時間半  | 71km/h |
| カンボジア | ポイペト～シソポン      | 公共バス | 49km   | 約40分   | 73km/h |
|       | シソポン～バットタンバン   | 公共バス | 67km   | 約1時間半  | 45km/h |
|       | バットタンバン～プノンペン  | 公共バス | 291km  | 約6時間   | 49km/h |
|       | プノンペン～ネアクルン    | 乗用車  | 66km   | 1時間20分 | 50km/h |
| ベトナム  | ネアクルン～バベット     | 乗用車  | 103km  | 1時間40分 | 62km/h |
|       | モクバイ～ホーチミン     | 乗用車  | 74km   | 1時間50分 | 40km/h |
|       | ホーチミン～ブンタウ     | 公共バス | 115km  | 約3時間   | 38km/h |

### 1. サケーオ国境 SEZ<sup>56</sup>

アランヤプラテート国境から5kmに位置するサケーオ工業団地の建設は2017年から始まり、敷地面積は約106ha。2018年末に完了し、2019年3～4月に開所式を行う予定。タイ企業（洗剤製造）とカナダ企業（衣服輸出入）の2社が入居契約を締結済み。工業団地内の商業区には、飲食店などタイ中小企業17店舗が入居予定。入居企業はIEATから得る恩典以外に、タイ投資委員会（BOI）から追加の恩典を得る。国境SEZの恩典で注目されるのは、周辺国の非熟練労働者の雇用許可だ。雇用局に登録された人材派遣会社がカンボジア人労働者を企業に紹介するともいう。

### 2. アランヤプラテート＝ポイペト国境付近の動向

同国境付近の貨物トラックの混雑を緩和するため、カンボジア公共事業運輸省がタイ近隣諸国経済開発協力機構（NEDA）の協力で現在の通関地点から約7km南に位置するストウンボット地域での貨物専用通関施設とアクセス道路の整備を開始した。

2019年4月、アランヤプラテートからポイペト市内への越境線路が45年ぶりに開通。ポイペト～プノンペン間の「北線」も日本の援助により突貫工事で開通したと筆者は聞くが、課題は貨物需要がどの程度で、採

<sup>56</sup> ジェトロによる2018年8月15日の視察情報より抜粋。



算性があるのか、鉄道貨物需要は農産物中心になるのではないのか、といった点が疑問点として挙げられる。

### 3. ポイペト税関情報 (2017 年 10 月時点)

- 近年タイからの輸入は増加している。特にバイク、家電、建材が大きく増えている。
- カンボジアからタイへの輸出は、完成品（衣類、ミネベアの製品）が多い。
- ミネベアはタイからプノンペンまでノーチェックで直行することができるようになった（Best Traderステータス）。

### 4. サンコーポイペト SEZ 豊通テクノパーク (2017 年 10 月時点)

- アランヤプラテートの通関手続きは、申告上はスムーズだが問題は物理的な渋滞。平日はピーク時に貨物トラックが500mほど数珠つなぎになる。
- 同国境で基本的に貨物は積み替えが必要。車両通行車線が反対側であること、車両ハンドルが反対であることなどが主な要因。
- 国境から20km以内はタイ車両がそのまま入るので、8km地点のポイペトテクノパークは積み替えが必要ない。
- 当テクノパークの事業内容は①レンタル工場、②会社設立支援、③経理税務サポート  
④ワーカー人材派遣、教育、⑤共有キャンティーンでの給食、⑥受託製造、⑦通関サポート。
- 豊田通商タイランドがタイ税関からAEO (Authorized Economic Operator) 認定を受け（2012年）入居企業の通関代行をする。
  - 入居5社はCH industries (タイ企業、自動車部品) のほか日系4社：スミロニクス（電子デバイス等）、EXEDY (自動車関連部品)、三幸電機（自動車関連部品）、マブチ（梱包資材）。
  - これら入居企業のオペレーションの基本は、部材や原材料をテクノパークに運びここで製品化してタイに戻すというパターン。
  - カンボジアの通関はASCYUDAシステムが導入され2016年あたりから稼働したが手続きは依然紙ベース。ただし、輸出加工型製造業は免税輸入となるため、比較的スムーズ。
  - 通関手続きにはそれほど時間がかからないが、国境ではトラックの行列、待ち時間が発生している。タイ側国境で3～4時間の待ち。貨物専用のゲートが待たれる。

（注）各ヒアリングから抜粋した内容について事実誤認がある場合、その責任はすべて筆者にある。

## 第7章

# タイ進出中小企業の現状と課題



丹下 英明

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授

### はじめに

本章では、タイに進出した日系中小企業の現状と課題を分析する。具体的には、先行研究を踏まえ、統計データおよびタイ進出中小企業の事例研究によって、その実態を明らかにしたい。

本章の構成は、次の通りである。

第1節では、先行研究をレビューし、第2節では、統計データをもとに、タイ進出中小企業の現状と課題を分析する。第3節では、筆者らが2019年3月に実施したタイ進出中小企業へのインタビュー調査をもとに、事例研究を行う。第4節では、事例研究をもとに、タイ進出中小企業の現状と課題を分析する。第5節では、本章の結論を述べるとともに、タイ進出中小企業の今後の方向性を提起する。

### 第1節 先行研究

本節では、先行研究をレビューする。ここでは、タイに進出している日系中小企業の現状と課題を分析するという本章の目的に照らし、先行研究のなかでも、近年の研究に焦点を当てて、レビューを行う。

#### 1. 中小企業からみたタイビジネスの魅力と課題

中小企業にとって、タイでビジネスを行うことにはどのような魅力があるのだろうか。関（2012）は、タイビジネスには3つの魅力があると指摘する。「1つは、『しがらみ』のない取引開拓である。2つは、利益創出拠点の確立である。3つは、企業としての成長の実現、である。これら3つの魅力が、実際にタイに進出している日系中小企業が享受できているメリットであり、同時に、これから海外進出をしようとしている日本中小企業がタイに進出する動機づけになる」としている。

一方で、関（2012）は、「タイ進出には以上の3つの魅力があるが、同時にそれぞれについて中小企業

が直面しうる課題がある」と述べる。第一の魅力である「しがらみのない取引開拓」については、「取引関係それ自体に『しがらみ』がないということは、新規に開拓することができた大企業との取引それ自体も『しがらみ』がないと言える。すなわち、新規に開拓できた取引が長期にわたって安定的に継続されうるかどうか、定かではない」としている。

第二の魅力である「利益創出拠点の確立」については、「利益創出拠点が日本国内ではなくタイであるとするならば、日本法人は果たして中長期的にいかに位置づけられるのであろうか」と疑問を提起している。

第三の魅力である「企業としての成長の実現」については、「急速に事業規模が拡大していくことによって、経営者のマネジメントがその拡大のスピードに追いつかない可能性が高い」とし、「特にこのマネジメント力の醸成は、日本中小企業の国際化にとって大きな障壁になる可能性が高い。それは、特に組織マネジメント力醸成の課題である。」としている。

タイにはこうした課題があるとしながらも、「諸課題を克服することができさえすれば、タイにおいて魅力的なビジネスを展開することができる」と述べており、タイビジネスの可能性を評価している。

実際、日本の中小企業は、タイに積極的に進出してきた。関（2014）は、帝国データバンクのデータを用いて、タイにおける中小企業の事業展開について分析している。そして、「2000年代に入って、日本企業のタイ進出ブームが起こったこと、それを支えているのは中小企業であること、産業を超えた『日本村』的取引が日本企業の事業上の基盤になっていること」を明らかにしている。

## 2. タイ国政府の政策転換への対応が求められる中小企業

関（2012）が指摘したような状況は、現在までにどのように変化しているのだろうか。関（2014）では、近年、タイ国政府の政策が変化したことを指摘する。1つには外国企業誘致政策の転換であり、もう1つには、最低賃金制度の転換である。

こうした変化に対し、タイにおける中小企業の事業展開は、次の2点で対応を余儀なくされるという。1つには、これからタイに進出する中小企業は、タイの経済社会に貢献する事業分野である必要がある。「環境」「ハイテク」「再生エネルギー」というキーワードで表現され、タイの経済社会に貢献できるような事業分野を営む企業しか進出できないという。もう1つには、タイ・プラスワンの発想を持つ必要があるとしている。ASEAN10カ国の発展段階の差異を活用した国際分業を構築することがタイ進出中小企業にとって、成功の鍵になると述べている。

実際、タイ国政府の政策変化に対して、タイ進出中小企業はどのように対応しているのだろうか。田原（2017）は、前述の政策変化のなかでも、最低賃金制度の転換に焦点を当てて、タイ進出中小企業の対応を分析している。

タイに進出している中小企業5社の事例研究を行った結果、「ヒアリングした各社に共通しているのは、タイ人従業員に長期間継続して働いてもらい、社内で育成することで、徐々に管理職や幹部社員に登用していくという方針である。これは、いわゆる日本的経営の一つであるが、ジョブホッピングが一般的なタイ人にも、インセンティブなどの工夫によって、ある程度受け入れられているようだ」と指摘する。また、「タイを他地

域への進出のための人材育成拠点にしようという動きもある」とも指摘している。

人件費の上昇など、近年変化するタイの労働市場において、タイ進出中小企業が困難に直面しながらも、現地人材の育成に創意工夫で取り組んでいることがわかる。

### 3. 先行研究の意義と課題

以上、先行研究をレビューし、タイ進出中小企業の現状と課題を概観した。中小企業にとって、タイビジネスは、大きな魅力を持つ一方で、その裏返しとしての課題も存在する。近年、タイ国政府の政策が変化する中で、タイ進出中小企業や、これからタイ進出を考える中小企業は、そうした変化に対応していく必要があることが、先行研究では明らかになっている。これらの先行研究は、タイ進出中小企業の現状と課題を明らかにするうえで、大きな示唆となる。同時に、さらなる研究領域を示してくれる。

第1に、関（2012）が指摘するタイビジネスの魅力と課題は、現在、どのようになっているのか検証する必要があるだろう。中小企業のタイ拠点は、はたして関（2012）が指摘するような利益創出拠点であり続けているのだろうか。

第2に、タイ進出中小企業の戦略は、どのように変化しているのだろうか。タイ進出中小企業は、関（2014）が指摘した「環境」「ハイテク」「再生エネルギー」など、タイの経済社会に貢献できるような事業分野へとシフトしているのだろうか。また、タイ・プラスワンや、海外市場開拓への動きはどうだろうか。

第3に、タイ進出中小企業は、組織マネジメントの問題にどのように対応しているのか。人件費の上昇など、タイの労働市場は近年変化している。田原（2017）が指摘した「日本的経営の導入」「人材育成拠点への動き」は、他の中小企業にも広がっているのか。

タイ進出中小企業の現状と課題を明らかにするためには、以上のような論点について、さらなる研究が求められている。

## 第2節 統計データからみたタイ進出日系中小企業の現状と課題

ここからは、統計データを用いて、タイに進出した日系中小企業の現状と課題をみてみよう。データは、日本政策金融公庫中小企業事業本部国際業務部『中小企業事業取引先海外現地法人の業況調査報告』各年版を主に用いることとする<sup>57</sup>。

<sup>57</sup> 2018年調査の概要は、以下の通りである。

- ・調査対象：日本公庫中小企業事業の取引先の海外現地法人。
- ・調査票送付企業数 3,825 社、回答企業数 917 社（うちタイ進出企業は 167 社）。

## 1. タイ進出日系中小企業の収益状況

### (1) 直近決算期の損益（最終損益）状況

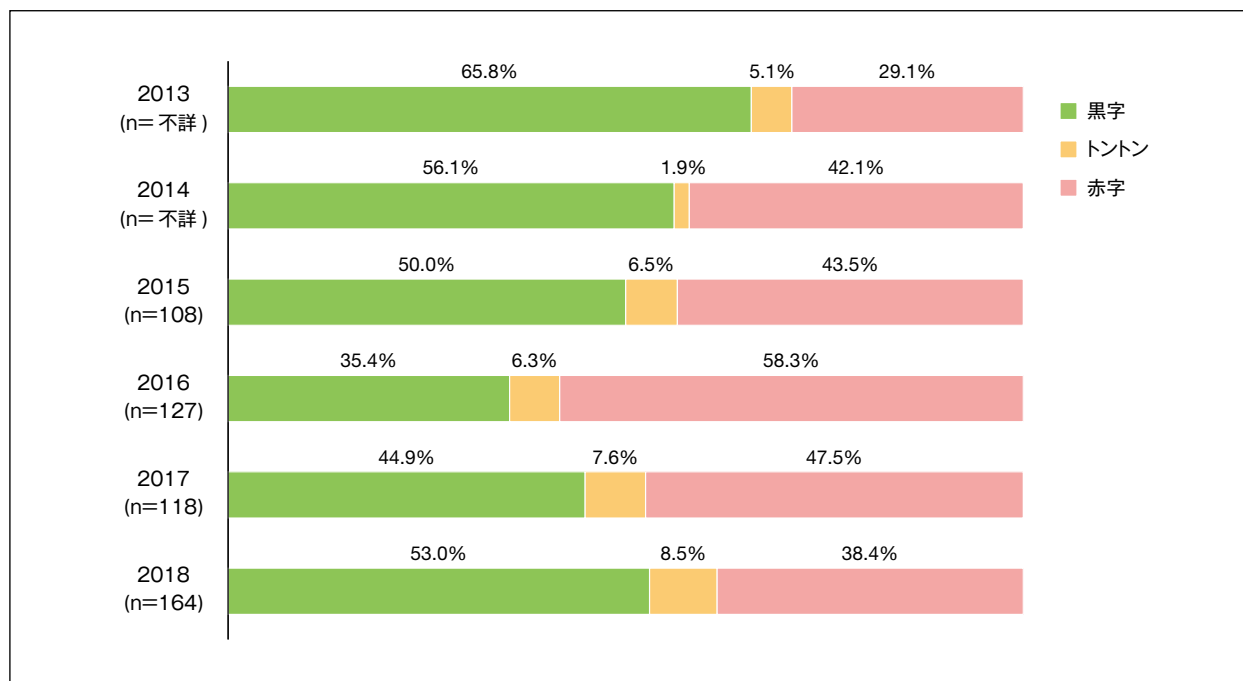
図7-1は、回答企業のタイ現地法人における直近決算期の損益（最終損益）状況を2013年から2018年まで時系列で示したものである。これをみると、2018年調査における直近決算期の黒字企業割合は53.0%となっている。直近決算期が「トントン」と回答した現地法人8.5%を加えると、61.5%の現地法人が黒字またはトントンとなっている。

黒字企業の割合は、近年、増加傾向にある。図7-1をみると、黒字企業の割合は、2016年の35.4%を底に、2018年の53.0%まで増加し、業績は足元では回復基調にある。

一方で、タイにおける黒字企業の割合を長期的にみると、その水準は、ピーク時に比べて低い状況にある。図7-1で、ここ6年間の黒字企業割合をみると、2013年の65.8%が最も高く、2014年の56.1%が続く。直近2018年の黒字企業割合53.0%は、これらの水準に達していない。タイ現地法人の業績は、足元回復基調にあるものの、ピーク時に比べると厳しくなっていることがわかる。

また、タイ現地法人の業績は、ASEAN全体と比べて突出しているわけではない。同調査におけるASEAN全体の黒字企業割合は、2018年で52.1%となっており、タイ現地法人の黒字企業割合53.0%とほぼ同水準である。ASEANのなかで、タイ現地法人のみが利益を創出しているのではないことがわかる。

図7-1 直近決算期の損益（最終損益）状況



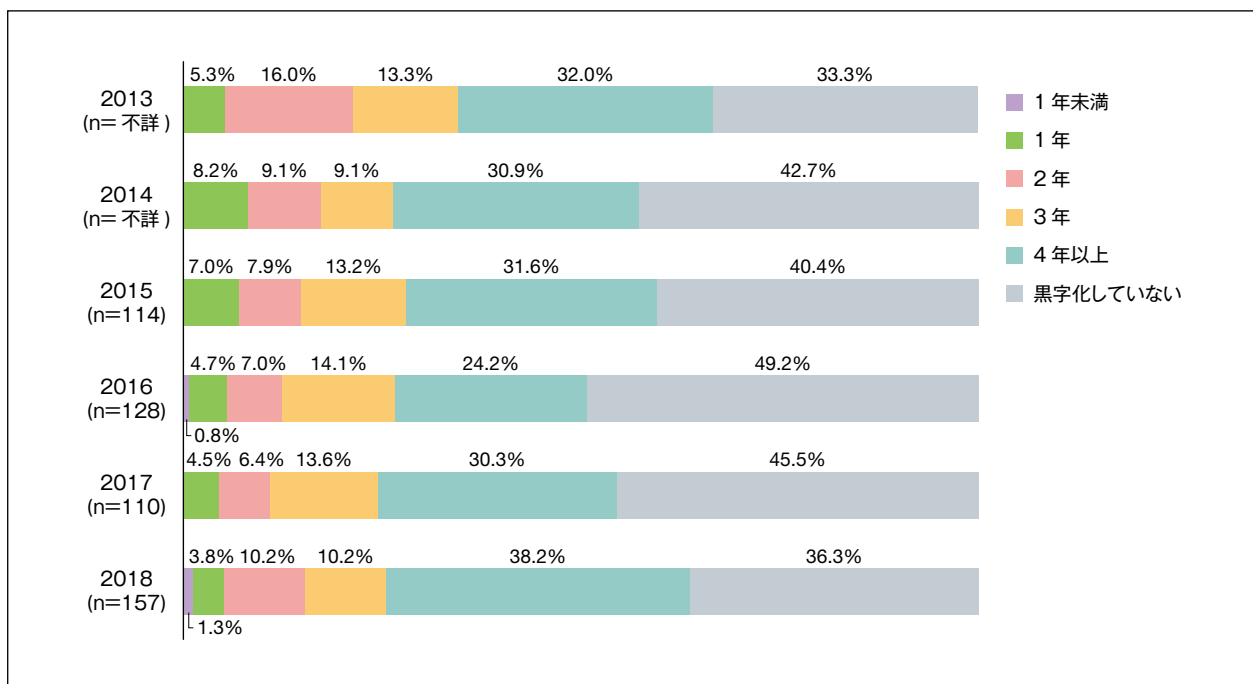
出所：日本政策金融公庫中小企業事業本部国際業務部『中小企業事業取引先海外現地法人の業況調査報告』各年版より筆者作成。

## (2) 黒字化までの期間

図7-2は、回答企業のタイ現地法人が黒字化するまでに要した年数を示したものである。これをみると、2018年調査における「黒字化していない」企業の割合は、36.3%となっており、現地法人の63.7%は、すでに黒字化を達成していることがわかる。

こうした数値をASEAN全体と比較してみるとどうだろうか。2018年調査において、「黒字化していない」企業の割合は、ASEAN全体で35.2%となっており、タイ現地法人の「黒字化していない」企業の割合36.3%とほぼ同水準となっている。

図7-2 黒字化までの期間



出所：図7-1に同じ。

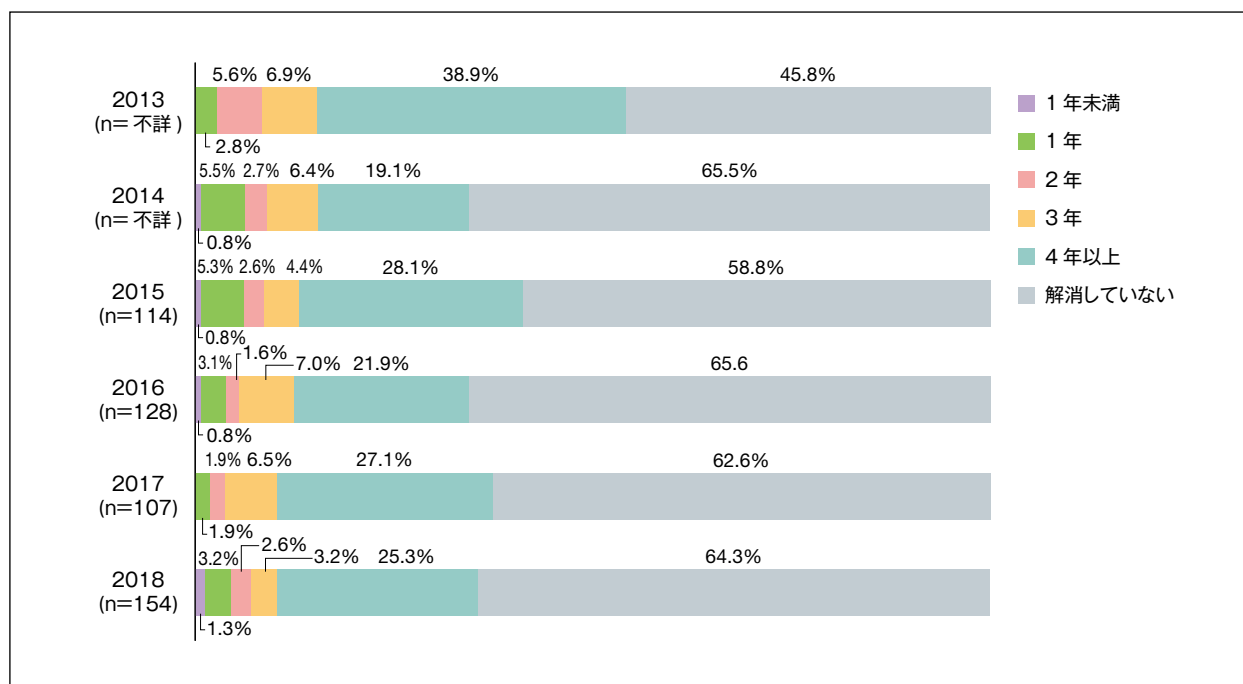


## (3) 進出後、累積損失解消までの期間

図7-3は、回答企業のタイ現地法人が進出後、累積損失を解消するまでの期間を調査年別に示したものである。これをみると、2018年調査において、累積損失が「解消していない」企業の割合は、64.3%となっている。(2)でみたように、タイ現地法人のうち63.7%は、既に単年度ベースでは黒字化を達成している。しかしながら、過去からの累積損失を解消するほど利益を計上できているタイ現地法人は、それほど多くないことがわかる。

なお、進出後、累積損失解消までの期間をASEAN全体と比較すると、タイでは、累積損失が「解消していない」とする法人が多い。ASEAN全体では、累積損失が「解消していない」との回答割合は、2018年で58.1%となっているのに対し、タイでは、64.3%とASEAN全体の平均を上回っている。こうした点からも、ASEANのなかで、タイ現地法人のみが利益を創出しているのではないことがわかる。

図 7-3 進出後、累積損失解消までの期間

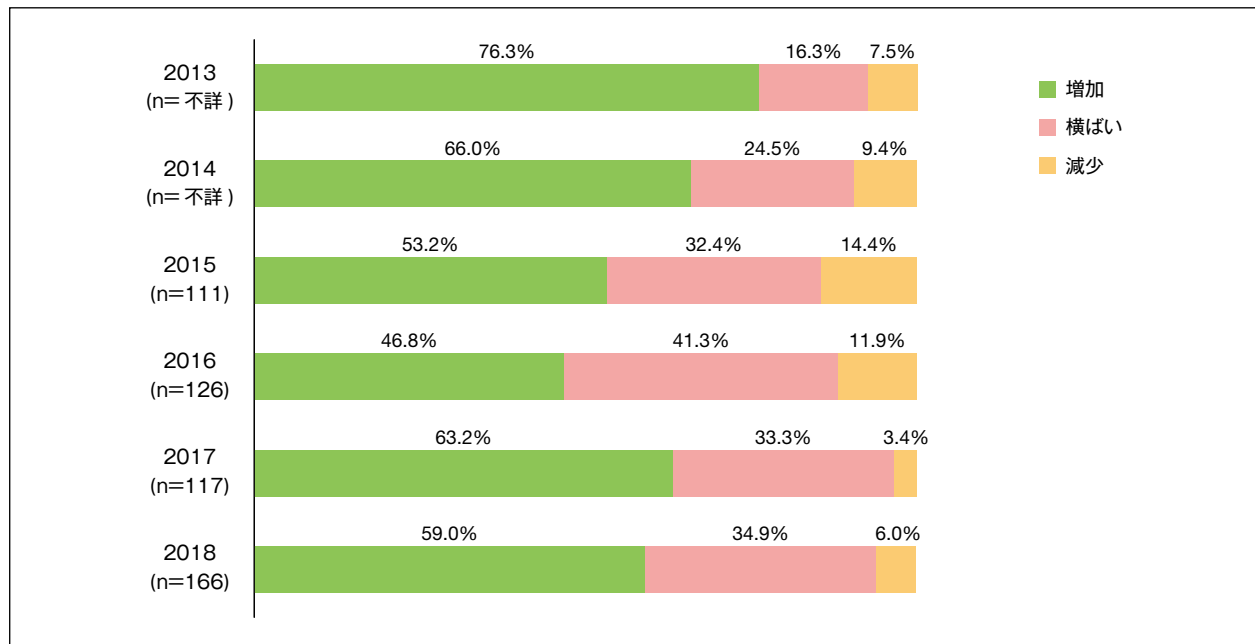


出所：図7-1に同じ。

#### (4) 今後1年間の売上高予想

図7-4は、タイ現地法人における今後1年間の売上高予想を回答してもらったものである。直近の2018年をみると、今後1年間の売上高予想については、「増加」が59.0%と最も多い。続いて多いのが「横ばい」の34.9%であり、「減少」は6.0%と少ない。

図7-4 今後1年間の売上高予想



出所：図7-1に同じ。

一方で、売上高予想を長期的にみると、その水準は、ピーク時に比べて低い状況にある。図7-4で、ここ6年間の売上高予想をみると、2013年の76.3%が最も高く、2014年の66.0%が続く。直近2018年の黒字企業割合59.0%は、これらの水準には及ばない。タイ現地法人の売上高見通しは、長期的にみると厳しくなっていることがわかる。

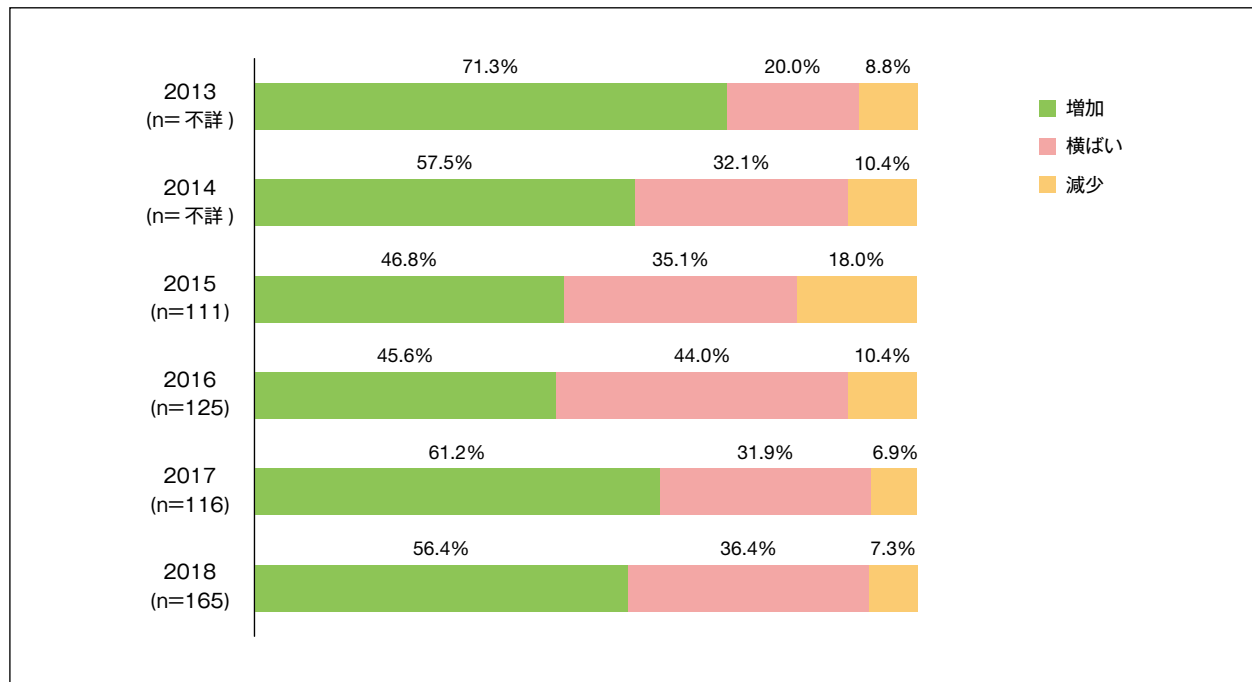
また、売上高予想をASEAN全体と比較すると、タイでは、「増加」と回答した企業の割合が低い。ASEAN全体では、売上高予想が「増加」との回答割合は、2018年で64.3%となっているのに対し、タイでは、59.0%とASEAN全体を下回っている。前年2017年は、ASEAN全体とタイの間で、それほど「増加」と回答した企業の割合に違いがないことから（ASEAN全体63.7%、タイ63.2%）、ASEANのなかでは、タイ現地法人の売上高が伸び悩みつつあるといえる。

#### (5) 今後1年間の利益予想

では、利益見通しはどうだろうか。図7-5は、タイ現地法人における今後1年間の利益予想を回答してもらったものである。直近の2018年をみると、今後1年間の利益予想については、「増加」が56.4%と最も多い。

一方で、利益予想を長期的にみると、その水準は、ピーク時に比べて低い状況にある。図7-5で、ここ6年間の売上高予想をみると、2013年の71.3%が最も高く、2017年の61.2%が続く。直近2018年の増加見通し企業の割合56.4%は、これらの水準には及ばない。タイ現地法人の利益見通しは、売上高見通しと同様、長期的にみると厳しくなっていることがわかる。

図 7-5 今後1年間の利益予想



出所：図7-1に同じ。

また、利益予想をASEAN全体と比較すると、タイでは、「増加」と回答した企業の割合が低い。ASEAN全体では、利益予想が「増加」との回答割合は、2018年で61.2%となっているのに対し、タイでは、56.4%とASEAN全体を下回っている。前年2017年は、ASEAN全体とタイの間で、それほど「増加」と回答した企業の割合に違いがないことから（ASEAN全体61.3%、タイ61.2%）、ASEANのなかでは、タイ現地法人の利益も伸び悩みつつあるといえる。

## 2. タイ進出日系中小企業が直面する課題

### (1) 直面している課題

タイ進出中小企業は、現在どのような課題を抱えているのだろうか。また、直面する課題に変化はあるのだろうか。

表7-1は、回答企業のタイ現地法人が直面している課題上位5つを時系列で示したものである。これを見ると、2018年調査における直面している課題としては、「管理者の確保」が37.3%と最も多い。それに続くのが、「労務費の上昇」（34.2%）、「現地ワーカー等に対する教育」（33.5%）となっている。「ワーカーの確保」（19.9%）を含め、直近では、人材関連の課題が上位になっている。

タイ現地法人が直面する課題を時系列にみると、その特徴がわかる。第1に、人材に関する課題が2015年以降、常に上位にある。特に、「管理者の確保」は、課題のトップに毎年挙げられている。人材については、ここ数年にわたり、現地進出企業の大きな課題になっていることがわかる。

表7-1 直面している課題

| 年               | 管理者の確保 | 労務費の上昇 | 現地ワーカー等に対する教育 | ワーカーの確保 | 取引先からのコストダウン | 販売数量の減少 | 為替差損  |
|-----------------|--------|--------|---------------|---------|--------------|---------|-------|
| 2015<br>(n=不詳)  | 41.8%  | 33.6%  | 29.1%         | 29.1%   | —            | 30.0%   | —     |
| 2016<br>(n=127) | 44.1%  | 28.3%  | 28.3%         | —       | —            | 31.5%   | 28.3% |
| 2017<br>(n=115) | 32.2%  | 29.6%  | 32.2%         | —       | 21.7%        | 26.1%   | —     |
| 2018<br>(n=161) | 37.3%  | 34.2%  | 33.5%         | 19.9%   | 17.4%        | —       | —     |

注1：3つまでの複数回答。

注2：上位5つの回答のみ。

出所：日本政策金融公庫中小企業事業本部国際業務部『中小企業事業取引先海外現地法人の業況調査報告』各年版より筆者作成。

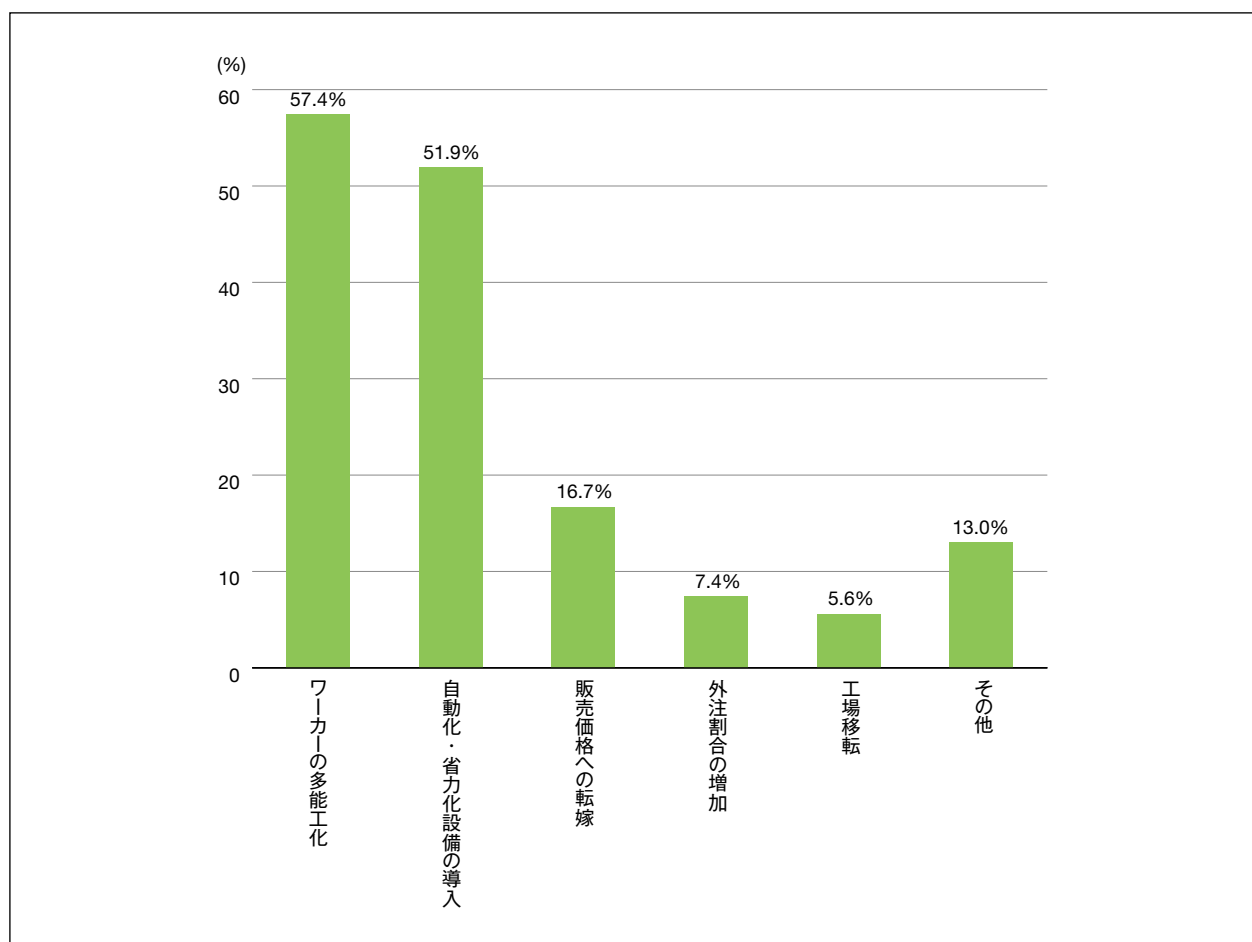
第2に、「取引先からのコストダウン」が2017年以降、上位に入ってきている点である。表7-1をみると、2015～2016年までは、「取引先からのコストダウン」は、上位5つの回答に入っていない。そのため、「取引先からのコストダウン」は、近年、タイ現地法人の課題になり始めたといえる。

## (2) 労務費の上昇に対して実施している対応策

表7-1においては、「労務費の上昇」が課題の上位に挙がっていた。では、タイ現地法人は、労務費の上昇に対してどのような対策を行っているのだろうか。

図7-6は、2018年調査において、労務費の上昇に対して実施している対応策を聞いたものである。これを見ると、「ワーカーの多能工化」が57.4%と最も多い。「自動化・省力化設備の導入」が51.9%で続く。労務費上昇に対して、タイ現地法人は、ワーカーの多能工化や、自動化・省力化設備の導入により、対応しようとしていることがわかる。

図 7-6 労務費の上昇に対して実施している対応策



出所：図7-1に同じ

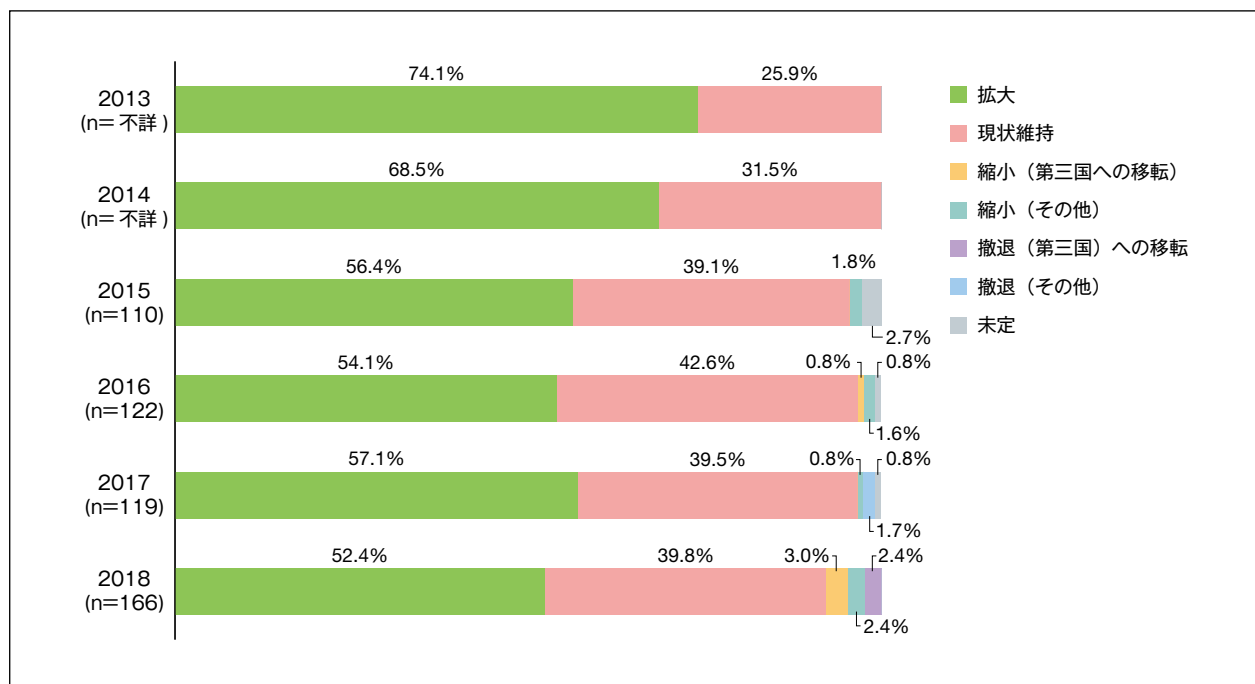
### 3. 今後の事業展開

#### (1) 当面（1～3年）の経営方針（進出先での事業展開）

図7-7は、タイ現地法人における当面（1～3年）の経営方針について聞いたものである。直近の2018年をみると、進出先であるタイにおいて、事業を「拡大」する方針の企業は52.4%と5割を超えている。

一方で、当面の経営方針を時系列にみると、変化していることがわかる。第1に、タイにおいて事業を「拡大」するとした回答割合は減少傾向にある。2013年に74.1%であった事業「拡大」への意向は、増減を繰り返しつつ、2018年には52.4%にまで減少している。

図7-7 当面（1～3年）の経営方針（進出先での事業展開）



出所：図7-1に同じ。

第2に、「縮小」または「撤退」と回答した企業の割合は、年々増加傾向にある。2013年は、0%であった事業「縮小」または「撤退」への意向は、2018年には7.8%にまで増加している。

このように、タイ現地法人における当面の経営方針は、タイでの事業「拡大」から「縮小」「撤退」へと徐々にシフトしてきている。

#### (2) 中期的な事業展開先有望国・地域

タイ進出中小企業は、将来的にどの国・地域への事業展開を考えているのだろうか。表7-2は、タイ進出中小企業に対して、中期的に事業展開先として有望と考える国・地域を聞いたものである。直近の2018年をみると、第1位はベトナムである。以下、第2位がインド、第3位がタイとインドネシアとなっている。タイ進出中小企業は、ベトナムへの事業展開を考えていることがわかる。こうした動きは、タイ進出中小企業が輸出などを通じて、タイ以外の国でも事業展開をすすめようとする動きとして注目される。



表7-2 中期的な事業展開先有望国・地域（タイ進出中小企業）

| 年    | 第1位  | 第2位    | 第3位          |
|------|------|--------|--------------|
| 2013 | タイ   | ベトナム   | インドネシア       |
| 2014 | ベトナム | インドネシア | ミャンマー        |
| 2015 | ベトナム | タイ     | インド          |
| 2016 | ベトナム | ミャンマー  | インドネシア       |
| 2017 | ベトナム | タイ     | インド          |
| 2018 | ベトナム | インド    | タイ<br>インドネシア |

注：例えば、「タイ」における「ベトナム」が1位とは、既にタイに進出している企業のうち、中期的な事業展開先の有望国・地域としてベトナムを挙げた企業の割合が1位であることを示している。

出所：表 7-1 に同じ。

また、中期的な事業展開先有望国・地域として、「タイ」の順位が年々低下していることがわかる。タイは、2013年には第1位だったが、2018年には第3位にまで低下している。タイ進出中小企業は、タイでの事業拡大よりも、ベトナムやインドなどでの事業拡大を志向している。

### (3) 海外進出中小企業におけるタイの位置づけ

(2)では、タイ進出中小企業に限って分析を行った。ここでは、回答企業全体（海外進出中小企業）が、将来的にどの国・地域への事業展開を考えているか確認する。

表7-3は、海外進出中小企業全体に対して、中期的に事業展開先として有望と考える国・地域を聞いたものである。これをみると、2014年以降はベトナムが第1位である。

一方、タイの順位は年々低下している。2013年から2015年まで第2位だったタイの順位は、2016年に第3位、2017年以降は第4位と低下している。海外展開中小企業にとって、中期的な事業展開先として、タイの魅力が低下していることがわかる。

なお、事業展開先有望国として、回答企業がタイを挙げた理由をみると、「既存取引先が既に進出」（51.1%）、「現地市場の将来性が高い」（51.1%）が最も多く、「地理的に優位である」（25.5%）、「インフラが整備されている」（25.5%）が続く。こうした点は、現在もタイの魅力として認識されていることがわかる。

表7-3 中期的な事業展開先有望国・地域（海外進出中小企業全体）

| 年    | 第1位  | 第2位    | 第3位    | 第4位    |
|------|------|--------|--------|--------|
| 2013 | 中国   | タイ     | ベトナム   | インドネシア |
| 2014 | ベトナム | タイ     | インドネシア | 中国     |
| 2015 | ベトナム | タイ     | インドネシア | 中国     |
| 2016 | ベトナム | インドネシア | タイ     | 中国     |
| 2017 | ベトナム | 中国     | インド    | タイ     |
| 2018 | ベトナム | 中国     | インド    | タイ     |

出所：表 7-1 に同じ。

#### 4. タイからの撤退状況

3(1) でみたように、タイ現地法人を縮小・撤退しようとする企業も増加している。ここでは、実際にタイからの撤退がどのような状況にあるのか、中小企業基盤整備機構（2017）『平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』をもとにみてみよう<sup>58</sup>。

中小企業基盤整備機構（2017）では、アンケート回答時点で直接投資（海外拠点の設置）を行っている企業に対し、海外拠点の撤退経験について聞いている。そして、「海外拠点の撤退経験がある」、「経験はないが、撤退を検討している」と回答した企業に対して、撤退した、または撤退を検討している国・地域を聞いている。その結果をみると、最も回答件数が多かったのが、「中国」で170拠点となっており、全体（340拠点）の約半数を占めている。タイは、韓国（22拠点）、米国（21拠点）、シンガポール（16拠点）に次ぐ第5位の15拠点となっている。

また、タイからの撤退時期をみると、2015年以降の撤退が7拠点と約半数を占めており、以下、「2005～2009年」（2拠点）と「1999年以前」（2拠点）が続く<sup>59</sup>。タイにおける撤退件数が近年、増加している様子が見えてくる。

タイからの撤退理由をみると、「現地における競合激化」が22.2%と最も多い。以下、「日本本社の経営方針変更（海外拠点再配置等）」（18.2%）。「現地の商習慣、法制度等への対応が困難」（11.1%）と続く。タイにおいては、競合激化が進んでおり、それが撤退理由になっていることがわかる。

タイからの撤退理由は、丹下（2016）で示した中小企業全体の海外撤退理由とは異なっている。丹下（2016）では、撤退経験のある中小企業に対し、アンケート調査を行っている。その結果、中小企業の海外撤退理由で最も多いのは、「製品需要の不振」であり、「管理人材の確保困難」「現地パートナーとの不調和」が続くことを明らかにしている。これらと比較すると、タイからの撤退理由は、異なっているといえる。

タイから撤退する際に、中小企業はどのような課題に直面しているのだろうか。撤退における課題をみると、最も多いのが「投資資金の回収困難」で26.7%となっている。それに続くのが、「現地パートナーとの契約解消」（13.3%）、「労使間・従業員との対応（退職・解雇等）」（13.3%）となっている。

#### 5. 小括

以上、本節では、統計データからタイ進出中小企業の現状と課題を分析した。明らかになった点は、次の2点である。第1に、外部環境の変化を受けて、日系中小企業のタイ拠点は、関（2012）が指摘したような「利益創出拠点」とは、必ずしもいえない状況になりはじめている。累積損失が「解消していない」現地法人の割合は、64.3%となっており、ASEAN全体の平均を上回っている。今後の利益予想をみても、「増加見通し」と回答した現地法人の割合は、長期的に減少傾向にあり、かつASEAN全体と比較しても「増加見通し」と回答した現地法人の割合は低い水準にある。

第2に、タイ進出中小企業は、輸出などを通じて、ベトナムやインドなどでの事業拡大を志向している。タ

<sup>58</sup> 中小企業基盤整備機構（2017）『平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』、2017年3月、pp.76-82。

<sup>59</sup> 「時期無回答」（3拠点）を除く。

イにおいて事業を「拡大」したいとの回答割合は減少傾向にあった。また、中期的な事業展開先有望国としてのタイの順位は年々低下傾向にある一方、ベトナムやインドが上位になるなど、タイ現地法人は、タイよりもベトナムやインドを中期的な事業展開先有望国と考えている。タイ進出中小企業は、輸出などを通じて、タイ以外の市場開拓を目指しているといえる。

### 第3節 事例研究：タイ進出中小企業の現状と課題

#### 1. 事例研究の概要

本節では、タイに進出している日系中小企業3社の事例研究を行う。事例企業の概要は、表7-4の通りである。

事例研究を選択した理由は、事例研究がサーベイよりも深く豊富な情報を提供するためである(Yin,2009)。事例研究の実施においては、多様な側面から情報収集を行うよう努めた。各種公表媒体から情報を収集することはもちろん、事例企業に対して直接インタビュー調査を実施した<sup>60</sup>。インタビューは複数名で実施し、情報は半構造化インタビューを通じて集めた。主なインタビュー項目は表5の通りである。

表7-4 事例企業の概要

| 現地法人名 | 現地法人設立年 | 生産品目             | 資本金      | 出資形態 | 現地法人従業員数 |
|-------|---------|------------------|----------|------|----------|
| A社    | 2012年   | 油圧/水圧計測器と部品製造・販売 | 1.03億バーツ | 独資   | 20名      |
| B社    | 2007年4月 | 精密プレス部品の製造・販売    | 41百万バーツ  | 独資   | 60名      |
| C社    | 2014年4月 | 機械工具部品の卸売業       | 2百万バーツ   | 合併   | 6名       |

表7-5 主なインタビュー項目

|                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 企業概要、貴社の強み                                                                                               |
| 2. 現状の課題と解決策、タイリスクへの対応<br>・他社との競争<br>・人件費の上昇、人手不足<br>・政治災害リスク                                               |
| 3. タイでの新たな事業展開<br>・ローカル企業・市場や近隣国へのアプローチ（販売、調達、生産分業）<br>・組織体制の見直し（人事評価、人材育成強化）<br>・生産性向上への取り組み、現地発イノベーションの創出 |
| 4. 今後の方針                                                                                                    |
| 5. これから進出する中小企業へのアドバイス                                                                                      |

<sup>60</sup> タイへの中小企業進出状況を把握するため、工業団地の開発運営を行うローカル企業D社に対してもインタビュー調査を実施している。

## 1. 事例研究

### (1) A社

A社は、タイで油圧・水圧計測関連機器の研究開発・生産・販売を行う企業である。2014年3月より現地生産を開始している。出資比率は、日本本社が100%である。

進出先として、タイを選んだのは、A社と同じ製品を扱っている企業がタイにはなかったためである。また、タイが親日的であることや、人件費が安かったことも、タイを進出先を選んだ理由である。

現在の売り上げは、日本の本社向けが50%、タイを含むASEAN向けが50%となっている。競合が少ないことあって、進出後、業績は堅調に推移している。

現在の課題は、第1に、人件費の上昇である。これまで毎年人件費が上昇してきている。そのため、2019年より給与を残業代込みに変更する措置をとった。また、週休2日制も採用した。こうした施策によって、A社は、①給与総額の減少、②電気代の削減（約2万バーツ／月削減）、③生産効率の上昇を達成している。

第2に、原材料の調達が課題となっている。プレス製品や樹脂製品など、当社が求めるレベルの機能をもっている調達先がタイには少ない。現在は、ジェットロを通じて知り合った現地日系メーカーから調達を始めており、日本本社も同社から調達を始めた。

A社は、タイ進出以降、進化を遂げている。油圧・水圧計測関連機器以外の受注をタイで新たに開始した。高圧ホース製造部門を自社でもたない日系大手メーカーから、「ショベルカーや工作機械向けの高圧ホースをつくってくれないか」との依頼があり、当社のみが生産することを条件に、高圧ホースの生産を開始している。

A社では、従業員の離職防止のため、さまざまな取り組みを行っている。タイ人従業員を日本に研修に派遣する前に、A社経営者が従業員の実家を訪問するようにしている。また、飲み会やレクリエーションを開催したり、経営者個人が従業員に一時的に資金を貸与することもある。こうした取り組みもあって、離職率は極めて低い水準にある。

従業員のレベルも上がってきている。製品改善提案はないものの、工程改善提案が出るなど、よくなっている。例えば、熱処理工程で、製品が黒くなるのを防ぐために、前工程での作業改善を行う提案があった。これは、日本でも気が付かないような提案だった。今後は、ポイント制を採用するなど、改善提案を活性化させたいと考えている。

このようにA社は、タイにおいてさまざまな変革に取り組んでいる。こうした変革ができる要因として、A社は、現地法人の社長が創業者一族である点をあげている。

現状、タイは進出企業が多く、製造業だけでなく、飲食やサービスなど含め、飽和状態にある。タイでは人手不足は感じないが、日本では、人手不足の状況である。そのため、日本では、インド人や中国人、ネパール人などを今後採用する予定である。将来的な次のステップを見据えて、採用していきたいと考えている。

## (2) B社

B社は、タイで精密プレス部品の製造・販売を行う企業である。日本市場の縮小から、タイでの販路拡大を目指し、2007年に進出。出資比率は、日本本社が100%である。

タイへの進出後、2011年ごろまでは、光学系カメラ向け精密プレス部品の受注が右肩上がりでも推移していた。だが、その後減少に転じる。

カメラ向け部品だけでは、受注が不安定であることから、これまで培ってきた光学系の技術を活かし、自動車部品分野に参入した。B社は、2009年に自動車産業品質マネジメントであるISO/TS16949を取得している。

B社は、現在、売り上げの約95%が自動車向けとなっており、業績は堅調である。製品は、薄物かつ小物部品を得意とし、燃料供給装置やオートロック機構などの部品を主に生産している。

燃料供給装置部品の受注では、当時、取引のあった日系樹脂メーカーとともにVA/VE提案<sup>61</sup>を納品先に対して実施している。日系樹脂メーカーと試作から一緒に手掛けることで、受注に結び付けた。日系樹脂メーカーは、金属パーツを内製できないため、当社に話が合ったものである。

現在の課題は、品質維持である。現状、従業員の意識の問題や仕事量の増加により、管理職が管理しきれず、品質にばらつきが生じている。対策として、①検査機の導入、②従業員のトレーニング（外部セミナーへの参加、外部コンサルによる指導）、③機械の場所を決めたり、5Sを徹底したりなどのビジュアルコントロールを実施している。

生産性向上に関しては、前述の通り、2015年から検査機を8台導入し、自動化を図った。この投資により、検査にかかる工数削減が図られている。こうした設備は日本に導入していないものである。

今後は、現在手書きでおこなっている工場の生産進捗状況把握をデジタル化したい。また、生産能力の不足も課題となっている。現在の工場は手狭となっており、これ以上の拡張は難しい状況にある。そのため、将来的には、賃借による工場増設も検討したい。

## (3) C社

C社は、2014年にタイに設立された機械工具部品の卸売業者である。出資比率は、日本本社が49%、ローカル企業が51%となっている。

タイに進出した経緯は、日本本社のある滋賀県の顧客がタイへの進出を増やしていたため、海外向け案件を獲得しようとしたものである。また、ベトナムなど東南アジア展開のきっかけとなる環境づくりといった意味もあった。

タイでは現在、取引先工場において、エア品質の測定（工作機械などエアを使う機器に含まれる不純物の量を測定）や、エアコンプレッサーの省エネ診断（コンプレッサーの電力・電圧を測定し、稼働状況を把握）を行い、電気代やメンテナンス代削減に向けた提案を実施している。現在、一番多いのはエア品質の測定である。

---

<sup>61</sup> 「VA」とは Value Analysis（価値分析）。一方、「VE」とは、Value Engineering（価値工学）。



進出当初、当社では機械工具部品の卸売が中心であった。しかしながら、当社が進出した2014年時点で、タイには工具商社が日系だけでも約100社存在した。そのため、他社と差別化する必要から、2018年より前述のエア品質測定や省エネ診断を活用した提案型営業に切り替えている。なお、当社は日本国内においては、10年ほど前からこうした提案型営業を行っている。

提案型営業への変更が功を奏し、タイでの売り上げは増加しており、月次で黒字計上の月も増えてきたという。また、現在の販売先は、80%が日系企業であるが、最近、ローカル大手企業にも入りはじめた。

現在の課題は、タイ人スタッフの育成と定着である。ここ2年、人が定着してきているものの、現状、日本語を話せる人材がいない。また、従業員に時間通りに来てもらったり、納期管理も容易ではない。こうした点を改善していく必要があると考えている。

人事評価制度の整備も課題である。現在は、5項目について、A～Cで評価を行っている。ただし、「こうなったら給与を上げられる」という仕組みがない。1人1人の目標数値がない点も課題である。

将来的には、現在無料で行っている省エネ診断などを有料にしたいと考えている。

## 第4節 事例企業にみるタイ進出中小企業の現状と課題

事例企業を分析すると、タイ進出後、現在に至るまでに（1）外部環境の変化、（2）提供製品・サービスの変化、（3）組織マネジメントの変化、といった3つの変化がみられる。以下、それぞれ分析していこう。

### （1）外部環境の変化

事例企業を取り巻く外部環境は、タイ進出後、大きく変化している。

第1に、進出企業の増加に伴うタイでの競争激化である。C社の場合、2014年の進出時点で、タイには、競合先である機械工具商社が日系だけでも約100社存在した。そのため、C社は、2018年よりエア品質測定を活用した提案型営業に切り替えることで、他社との差別化を図っている。

第2に、主力販売先の減産に伴う自社への発注減少である。B社は、タイで光学系カメラ向け精密プレス部品を主に手掛けていたが、デジタルカメラの需要減少もあり、B社受注も減少に転じていった。そのため、これまで培ってきた光学系の技術を活かし、自動車部品分野に参入している。

第3に、人件費の上昇である。A社では、これまで毎年のように人件費が上昇してきているという。そのため、2019年より給与を残業代込みに変更する措置をとっている。A社に限らず、人件費の上昇は、事例企業各社に大きな影響を及ぼしている。

一方で、外部環境のなかでも、それほど変化していない項目もみられる。関（2012）が指摘した「しがらみのない取引」である。事例企業をみると、「しがらみのない取引」によって、新たな受注を獲得している先もみられる。B社は、取引のあった日系樹脂メーカーと協力し、試作から一緒に手掛けることで、新たな取引先開拓に成功している。



## (2) 提供製品・サービスの変化

事例企業は、(1)でみた外部環境の変化に対して、提供製品やサービスを変化させている。B社は、カメラ向け部品から自動車部品に主力製品を変化させた。C社も、機械工具部品の卸売から、エア品質測定などの提案型営業に切り替えている。

特に、日本国内では生産していない製品をタイ拠点で生産するなど、独自に進化を遂げはじめたタイ拠点も存在した点は興味深い。A社は、高圧ホース製造部門を自社でもたない日系大手メーカーから、「ショベルカーや工作機械向けの高圧ホースをつくってくれないか」との依頼があり、高圧ホースの製造を新たに開始している。高圧ホースの製造は、日本国内では手掛けていない事業分野である。

一方で、関（2014）が指摘した「環境」「ハイテク」「再生エネルギー」などの事業分野へのシフトは、今回の事例研究では、観察されなかった。今後、環境やハイテク、再生エネルギーなど関連する企業の進出が増加するにつれて、対処すべき課題になってくるものと考ええる。

## (3) 組織マネジメントの変化

組織マネジメントの変化については、事例研究から、タイ現地法人において、従業員活用に向けて、さまざまな取り組みを行っていることがわかる。

A社では、従業員の離職防止のため、さまざまな取り組みを行っている。タイ人従業員を日本に研修に派遣する前に、A社経営者が従業員の実家を訪問するようにしている。また、飲み会やレクリエーションを開催したりすることもあるという。B社では、従業員に対して、外部セミナーに参加させたり、外部コンサルによる指導を受けさせたりすることで、従業員の能力向上に取り組んでいる。C社では、代表である日本人がOJTによる従業員教育に継続的に取り組むにことで、従業員のレベルアップに取り組んでいる。

このように事例企業は、従業員活用に積極的に取り組んでいる。このことは、田原（2017）が指摘した「タイ人従業員定着への取り組み」が、他の中小企業にも広がっていることを示していると考ええる。

こうした取り組みは、事例企業において、従業員の定着率アップにつながっている。A社では、前述の取り組みもあって、離職率は極めて低い水準にあるとしている。C社でも、近年、ここ2年、従業員が定着しているという。タイにおいては、従業員のジョブホッピングが多いとされている。従業員活用に積極的に取り組むことは、従業員の定着率アップにつながることをわかる。

そして、従業員活用への取り組みは、現地従業員のレベル向上にもつながっている。A社では、工程改善提案が出るなど、従業員のレベルがあがっているとしている。なかには、日本でも気が付かないような提案もあるという。今後は、ポイント制を採用するなど、改善提案を活性化させていきたいと考えている。

以上、みてきたように、事例企業を取り巻く外部環境は、タイ進出後、大きく変化している。それに対して事例企業は、提供製品やサービスを変化させることで、外部環境の変化に対応している。そして、そうした背景には、従業員活用への取り組みによる定着率アップと、従業員のレベルアップが現地拠点の革新をささえている。

## おわりに

以上、本章では、タイに進出した日系中小企業の現状と課題について、先行研究を踏まえたうえで、統計データや、事例研究に基づき、実態を明らかにすることを試みた。本章の結論は、以下の通りである。

第1に、タイ進出中小企業を取り巻く外部環境は、近年、大きく変化している。タイ政府は、外国企業誘致策として「環境」「ハイテク」「再生エネルギー」関連の事業化を促すなど、政策を変化させている。また、タイに進出する日系企業の増加に伴い、現地での競争は激化しており、タイ進出中小企業は、取引先からのコストダウン要請に直面する。加えて、政府による最低賃金制度の変更<sup>62</sup>もあり、人件費の上昇が続いているのが現状である。

第2に、そうした外部環境の変化を受けて、日系中小企業のタイ拠点、関（2012）が指摘したような「利益創出拠点」とは、必ずしもいえない状況になりはじめている。第2節で行ったアンケート分析からは、累積損失が「解消していない」現地法人の割合は、64.3%となっており、ASEAN全体の平均を上回っている。今後の利益予想をみても、「増加見通し」と回答した現地法人の割合は、長期的に減少傾向にあり、かつASEAN全体と比較しても「増加見通し」と回答した現地法人の割合は低い水準にある。

第3に、タイ進出中小企業においては、輸出などを通じて、ベトナムやインドなどでの事業拡大を志向している。第3節で行ったアンケート分析からは、タイにおいて事業を「拡大」したいとの回答割合は減少傾向にあった。また、中期的な事業展開先有望国として、ベトナムやインドが上位になるなど、タイ現地法人は、ベトナムやインドなど、タイ以外での事業拡大を目指している。

第4に、こうした状況を背景に、タイ進出企業は、変化してきている。それは、（1）提供製品・サービスの変化（2）組織マネジメントの変化、である。特に、日本国内では生産していない製品をタイ拠点独自に生産するなど、独自に進化を遂げはじめたタイ拠点も存在した点は興味深い。

以上の分析結果を踏まえると、タイ進出中小企業には、今後、どのような方向性が求められるのだろうか。

第1に、タイ拠点を独自に、さらに進化させる必要がある。タイ国政府の政策変化により、今後、タイでは、「環境」「ハイテク」「再生エネルギー」などの事業分野が伸びることが想定される。こうした分野にいかに入力して入り込むか、アンテナを高くしておく必要があるだろう。生産面での進化も必要である。生産性向上に向けて、自動化設備の導入なども一考する必要がある。

中小企業の多くは、タイをはじめとする海外工場を日本本社の「分工場」としか考えていないことが多い。しかしながら、本章でみたように、タイの競争環境は激化している。そうした中では、単に日本本社の「分工場」として位置付けるのではなく、新たな市場を開拓するうえでの機能を付加し、進化させていくことが必要だろう。

タイ拠点独自の進化を国内や他の海外拠点に還元することも検討する必要がある。Tange（2018）は、日

<sup>62</sup> 詳しくは、第1章第2節「2. タイの労働力不足と賃金上昇」を参照。

本の中小企業の中にも、海外で独自に変化を遂げ、その成果を国内にも移転している企業の存在を指摘している。もちろん、そうした取り組みは簡単ではないが、今後は意識していく必要がある。

第2に、タイ人従業員の定着に向けたさらなる現地人材の活用である。前述のようなさらなるタイ拠点の進化を遂げるためには、タイ人従業員に定着してもらうことが必要である。そのためには、第1に、本章の事例でみたように、経営者が従業員にきめ細やかな心配りをすることが重要と考える。例えば、誕生日にメッセージとプレゼントを準備する、決算期に会社負担で親睦会を開催する、社内旅行を企画し経営者も参加する、冠婚葬祭に経営者が参列する、優秀な現地人材を日本に研修に送るといった施策が有効との指摘もある<sup>63</sup>。タイ人従業員は、給料だけを目的に働いているわけではない。タイ人従業員に対して、会社という家族の一員であることを認識させることが重要と考える。

第3に、現地人材に対して、人事システムを明確にする必要がある。①透明性のある人事評価を行い、評価理由を客観的に説明する、②納得性のある評価シートを作成し、面談による説明、③現地人材への権限移譲、④キャリアパスの明確化、⑤現地の人材をトップにするといったことも必要だろう<sup>64</sup>。

以上、本章では、タイ進出中小企業の現状と課題について分析を行った。本章で採り上げた事例企業は3社に過ぎない。定量調査を行うなど、一般化にはさらなる調査が必要だろう。こうした課題を踏まえつつ、今後も研究に取り組みたい。

## 参考文献

- Hideaki, Tange (2014), “Innovation Process of Japanese SMEs Triggered by Emerging Market Development : Possibility of Expanding the Reverse Innovation Theory to SMEs” *Collection of Papers by Japan Finance Corporation* (25), pp.29-40.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications, Inc.
- 関 智宏 (2012) 「タイ進出日系中小企業の実態 ―現状・魅力・課題―」『阪南論集. 社会科学編 47(2)』pp.143-153.
- 関 智宏 (2014) 「タイビジネスと中小企業：タイにおける事業展開の現状と課題」『多国籍企業研究 (7)』pp.63-80.
- 丹下 英明 (2016) 『中小企業の国際経営：市場開拓と撤退にみる海外事業の変革』同友館.
- 中小企業基盤整備機構 (2017) 『平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』.
- 田原 宏 (2017) 「タイ労働市場の構造変化とわが国中小企業の対応」『日本政策金融公庫調査月報：中小企業の今とこれから (101)』pp.4-15.
- 日本政策金融公庫中小企業事業本部国際業務部.『中小企業事業取引先海外現地法人の業況調査報告』各年版.
- 事例企業各社のホームページおよび提供資料

<sup>63</sup> 本研究会委員へのヒアリングによる。

<sup>64</sup> 本研究会委員へのヒアリングによる。

## 第8章

# 中小企業向け支援事業（マッチング事業）を利用した企業の追跡調査



坂口 裕得子（中小企業基盤整備機構出向）  
独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ） バンコク事務所  
中小企業振興部 部長

### はじめに

独立行政法人日本貿易振興機構（以下、「ジェトロ」という）では、日本の中小企業の海外展開を支援する中小企業海外展開現地支援プラットフォームを世界26カ所のジェトロ事務所に設置し、これから海外展開を目指す日本国内の中小企業および既に海外進出を果たした海外の現地日系中小企業からの相談に対応している。

ジェトロ・バンコク事務所においても、中小企業海外展開現地支援プラットフォームが設置されているが、ここ数年の相談件数は、年々増加の傾向にある。

件数の増加もさることながら、昨今、サービス業のタイでの展開についての相談では、生産財だけでなく、消費財の販路開拓についての相談を多く受けるようになってきたことは、第1章で論じられている日本にとってのタイの位置付けや第6章で紹介されているタイ・プラスワン戦略の動向や課題を反映していると思われる。

また、販路開拓の相談においては、市場の概要などの調査よりも、パートナーとなる販売代理店や想定顧客の紹介、コストダウンについての相談でも生産委託先やサプライヤーの紹介といったマッチング支援へのニーズが高まっている。

ジェトロのみならず、独立行政法人中小企業基盤整備機構や株式会社日本政策金融公庫や株式会社商工組合中央金庫などの公的金融機関、都道府県の中小企業支援機関において、様々な公的支援事業としてマッチング支援が行われているが、上記と同じような傾向が見られると思われる。

本章では、筆者が担当しているジェトロの中小企業海外展開現地支援プラットフォームの利用動向、相談内容の傾向などから、昨今の中小企業のタイへの事業展開動向を見るとともに、本支援を活用した企業について紹介したい。

## 第1節 中小企業海外展開現地支援プラットフォームの概要

はじめに、日本の中小企業の海外展開に対する中核的な公的支援の一つである中小企業海外展開現地支援プラットフォームについて紹介する。

「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」は、現在、日本の中小企業にとって、ビジネス展開への関心が高い国・地域（18の国・地域で26カ所）のジェトロ事務所に設置・運営されている。

各プラットフォームには、海外現地での知見や現地政府機関、地場企業等とのネットワークに強みを持つプラットフォーム・コーディネーターを配置し、中小企業からの様々な相談に対応している。また、現地の日系中小企業支援機関や現地政府機関等もプラットフォームに参画しており、機関同士の連携により、海外現地での中小企業支援体制の整備および、より効果的かつ効率的な支援を行っている。

表8-1 プラットフォーム設置地域

| アジア     |                                        | 北米・中南米              |                           |
|---------|----------------------------------------|---------------------|---------------------------|
| インド     | ムンバイ<br>チェンナイ                          | 米国                  | サンフランシスコ<br>シカゴ<br>ニューヨーク |
| インドネシア  | ジャカルタ/スラバヤ                             | ブラジル                | サンパウロ<br>/パラグアイ           |
| カンボジア   | プノンペン                                  | メキシコ                | バヒオ地域<br>/メキシコシティ         |
| タイ      | バンコク                                   | 欧州                  |                           |
| 台湾      | 台北                                     | ドイツ<br>フランス<br>イギリス | デュッセルドルフ<br>パリ<br>ロンドン    |
| 中国      | 重慶/成都<br>上海<br>広州/深圳/厦門<br>北京/天津<br>香港 | 中東                  |                           |
|         |                                        | アラブ首長国連邦            | ドバイ                       |
|         |                                        |                     |                           |
|         |                                        |                     |                           |
|         |                                        |                     |                           |
|         |                                        |                     |                           |
|         |                                        |                     |                           |
|         |                                        |                     |                           |
|         |                                        |                     |                           |
| バングラデシュ | ダッカ                                    |                     |                           |
| フィリピン   | マニラ                                    |                     |                           |
| ベトナム    | ハノイ<br>ホーチミン                           |                     |                           |
| マレーシア   | クアラルンプール                               |                     |                           |
| ミャンマー   | ヤンゴン                                   |                     |                           |

支援サービスについては、プラットフォーム・コーディネーターが日本語で、現地ビジネス展開に関する相談等について、海外現地またはテレビ会議システムによる面談または、Eメールによるレポート・電話等により回答・対応することとなっている。

プラットフォーム・コーディネーターについては、弁護士、税理士・会計士、コンサルタントが担当しており、幅広い相談に対応可能となっている。



表8-2 支援サービス内容

| No | 項目                       | 内容                                                                                                                          |
|----|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 相談対応サービス                 | 現地進出全般（法人設立、市場調査、法務・労務・財務会計等）の相談・質問について、プラットフォーム・コーディネーターがEメール・電話または現地・テレビ会議システムによる個別面談（ブリーフィング）等で回答する。                     |
| 2  | 現地パートナー・取引先探しのためのマッチング支援 | 海外現地での市場参入、販路拡大、コストダウンのための生産委託等について、プラットフォーム・コーディネーターが、現地パートナー・取引先候補のリストアップ、商談アポイントの取得、パートナー取引先候補との面談の同席、商談後のフォローアップ等を支援する。 |
| 3  | 現地協力機関・各種専門家の紹介・取次ぎ      | 現地政府機関、日系中小企業支援機関をはじめとした公的機関や、法律・会計事務所、通訳・翻訳会社、コンサルタント等、必要に応じて紹介・取次を行う。                                                     |

注1：各プラットフォームによって、コーディネーターの対応可能な範囲は異なる。

注2：相談・質問の内容によっては、プラットフォーム・コーディネーターで対応できない場合もある。

注3：取次ぎ先の専門家によるサービス（各種資料作成、面談への同行・同席、許認可取得、書類翻訳、各種申請書・契約書作成、就業規則作成など）に係る費用は、利用者自身の負担となる。

注4：表の2に係る商談アポイントの移動手段および通訳手配等については、利用者自身で行い、費用を負担する。

注5：本サービスには利用回数制限があり、1. 相談対応サービス（Email、ブリーフィング）と2. マッチング支援におけるリストアップについては1会計年度中計6件まで、2. マッチング支援における商談アポイントの取得・同席については、1会計年度中計6社までとなっている。

表8-3 本サービスの対象企業と申込方法

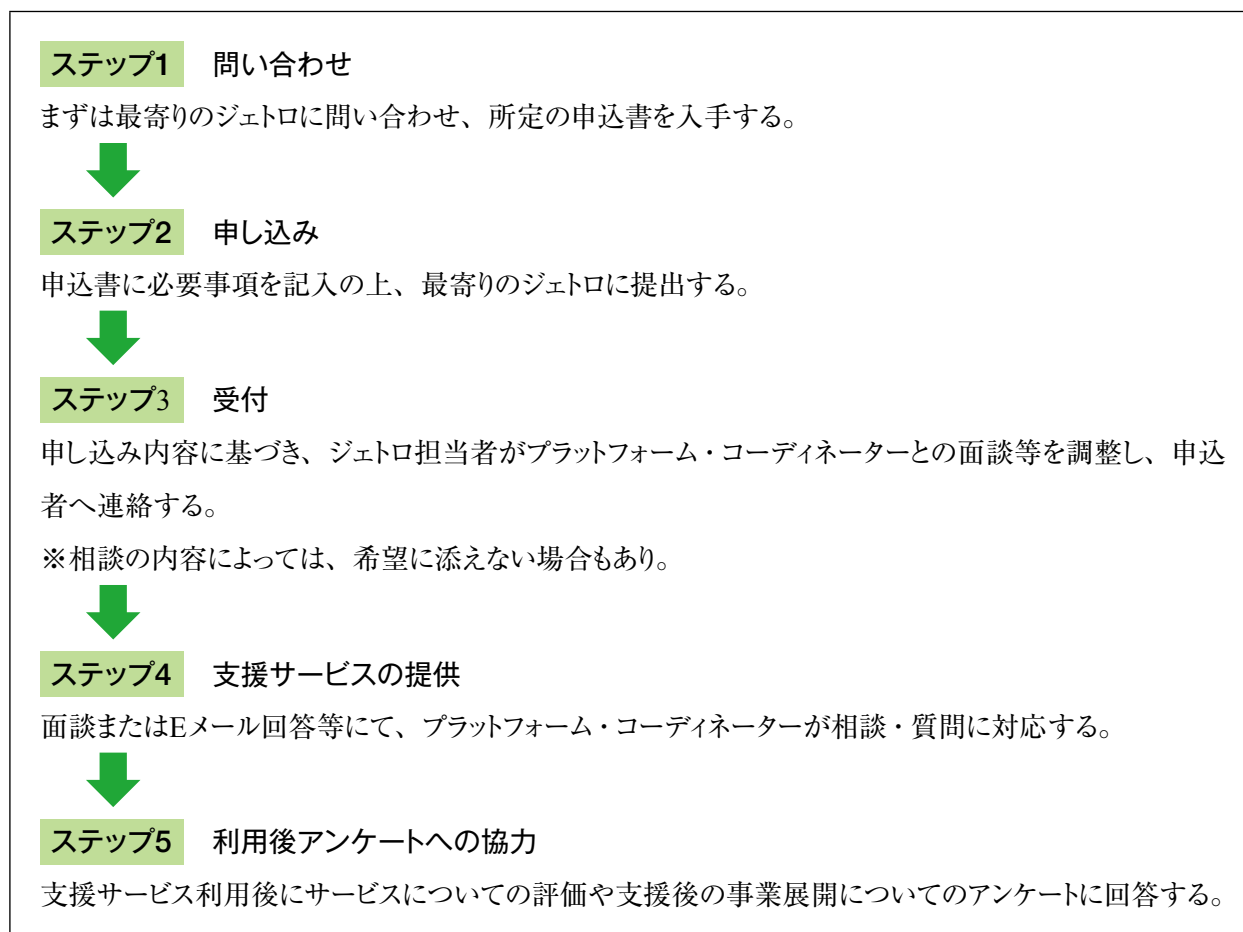
| 対象企業                         | 申込方法           |
|------------------------------|----------------|
| 日本国内にある海外展開（輸出・投資等）を検討する中小企業 | 最寄りのJETRO国内事務所 |
| すでに海外に拠点を有する中小企業             | 最寄りの海外事務所      |

**JETRO Bangkok**  
JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION

Business Hours  
Monday - Friday  
9:00 - 12:00  
13:30 - 17:00



図8-1 利用の流れ



## 第2節 タイ・バンコクにおける中小企業海外展開現地支援プラットフォームの概要

次に、タイ・バンコクにおける中小企業海外展開現地支援プラットフォームについて紹介する。タイ・バンコクのプラットフォームは、2013年に設置された。相談件数は、増加傾向にあり、相談内容も多様化していることから、2019年は、プラットフォーム・コーディネーターを15名に増員し、日本国内およびタイ現地の中小企業からの相談・質問に対応している。

また、支援サービスの内容は、法人設立等における進出手続全般、販路開拓等における市場調査およびマッチング支援、法務・人事労務、税務・会計等の現地法人経営実務まで幅広い対応が可能となっている。

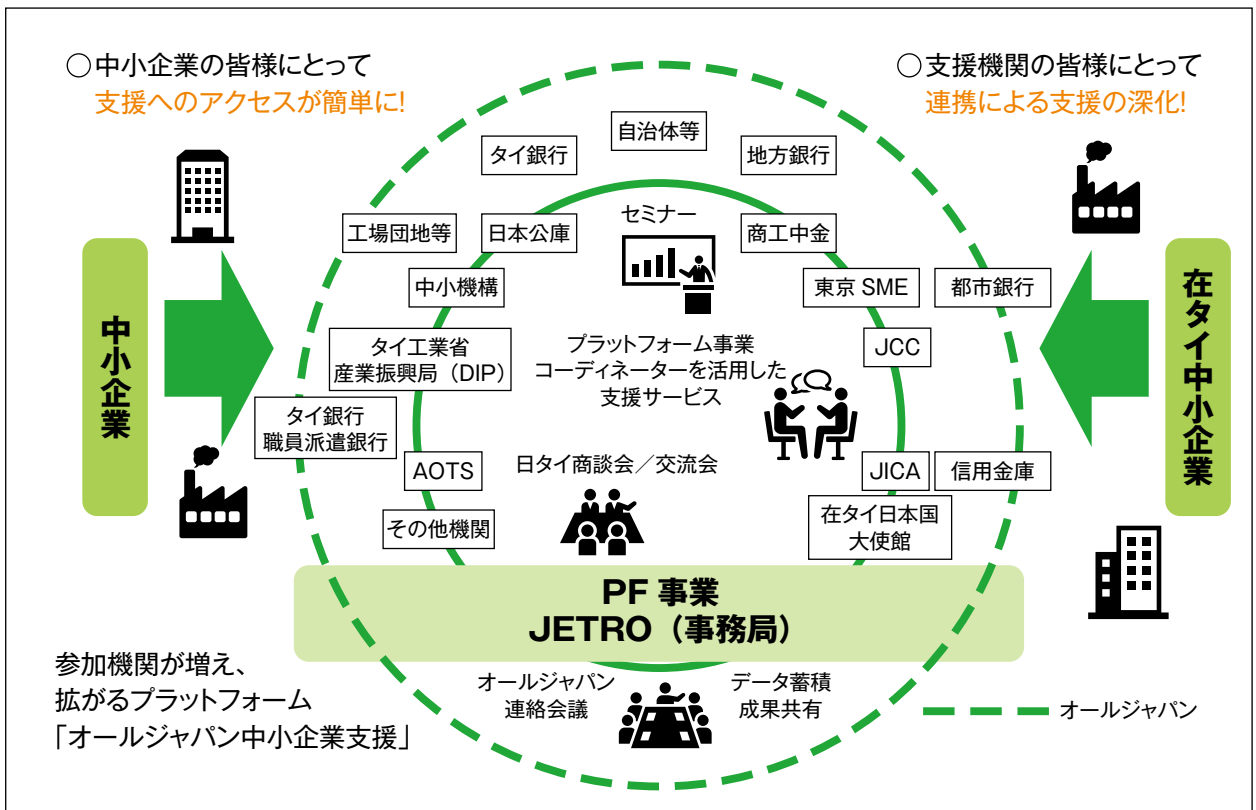
表8-4 タイ・バンコクのプラットフォーム・コーディネーターの概況

| 担当分野                 | 人数 |
|----------------------|----|
| 法務・人事労務（弁護士）         | 3名 |
| 税務・会計（税理士・会計士）       | 3名 |
| 生産財全般（市場調査、マッチング支援等） | 4名 |
| 消費財全般（市場調査、マッチング支援等） | 3名 |
| コンテンツ                | 2名 |

さらに、支援サービスの充実として、プラットフォーム・コーディネーターの増員に加え、支援サービスへのアクセス性、利便性の向上を狙い、19年6月より、現地の日系公的機関（自治体事務所など）、金融機関等に広くプラットフォームへの参画を促し、タイでの日系中小企業支援における「オールジャパン中小企業支援」での連携体制を強化も進め、プラットフォームの支援サービスに加え、他の中小企業支援機関の支援プログラムを総合的に活用し、以下の取り組みを実施することにした。

- 支援機関の連携促進（機関連絡会等の開催による情報共有）
- 中小企業支援のための共同事業等の実施
- 本取組のベストプラクティスの広報及び世界への発信
- その他在タイ日系中小企業の支援に必要な取組

図8-2 プラットフォームの強化 “オールジャパン中小企業支援”



### 第3節 タイ・バンコクのプラットフォーム支援サービスの利用状況

ここでは、タイのプラットフォームの支援サービスの利用動向から中小企業の海外展開動向を概観する。なお、ジェトロでは、中小企業への支援サービスとして、中小企業海外展開現地支援プラットフォームにおける支援サービスに加え、海外ブリーフィングサービスなどの支援サービスがあるが、ここでは、中核的支援として、中小企業海外展開現地支援プラットフォームにおける支援サービスを取り上げる。

近年の支援件数として、2016年度は187件、2017年度は307件、2018年度は417件と増加してきた。2019年度は9月末時点で204件、前年同期比約108%となっている。実際、ジェトロ・バンコクが2017年に実施した「タイ日系進出動向調査2017年」の結果を見てみると、2014年の同調査との比較において、大企業の進出数が404社の増加に対し、中小企業の進出数は432社の増加と、中小企業の進出数が大企業の進出数を上回っていることから、近年の支援件数の増加はうなずける。

また、中小企業海外展開現地支援プラットフォーム全体（26カ所合計）の支援件数も増加している。

表8-5 タイ・バンコクの中小企業海外展開現地支援プラットフォームにおける支援件数の推移

| 年 度      | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 (9月末時点)   |
|----------|------|------|------|----------------|
| 支援件数 (件) | 187件 | 307件 | 417件 | 204件 (前年比108%) |

支援内容については、年ごとに特に大きな変化はなく、現地進出全般（法人設立、市場調査、法務・労務・税務会計等）の相談・質問への対応が全体の約3割、現地パートナー、取引先探しのためのマッチング支援およびアポイント取得が約6割、その他（現地協力機関・各種専門家の紹介・取次ぎ等）が1割となっている。

支援企業の業種についても、支援内容と同じく、年ごとに特に大きな変化は見られない。製造業と非製造業が凡そ半々程度である。

しかし、2017年度から2018年度の消費者向けの製品（消費財）関連の支援件数の増加率を見てみると、生産財関連の増加率よりも大きく、タイの消費市場への参入を検討する中小企業が増加している。そして、生産拠点から販売市場へとタイの位置付けが変化していることも窺える。

また、2017年度と2018年度の比較においては、在タイ日系中小企業の支援件数が約4倍に増加し、支援内容は、労務・税務などの経営実務よりも、タイ現地企業または近隣国への販路開拓についてのものが多いことが特徴となっている。このことから、日本への輸出もしくは在タイ日系企業との取引を中心にしてきたタイの拠点の機能が大きく変化していることを表していると考えられる。

直近の特徴としては、件数は、まだそれほど多くないものの、世界経済の動向やタイの経済、社会の動向に反応する形で、以下のような企業からの相談も目立つようになってきている。

1. コストの高騰および米中貿易摩擦等を受けて、中国からの生産移管を図るべく、タイの「充実したサプライチェーンによる比較的容易な調達」、「産業集積による熟練労働者の存在」といったビジネス環境に魅

力を感じ、生産委託先探しを行う企業等

2. 「タイランド4.0」政策の進展を見据え、タイ国内の生産の高度化・効率化に寄与するIOT、AI分野のビジネス支援サービスを提供するスタートアップ企業等
3. タイの高齢化社会の進行にあわせて、日本の知見・経験を活かした製品・サービスの市場参入を目指す医療および介護分野の企業等

## 第4節 タイ・バンコクのプラットフォーム支援サービスの利用企業の状況

ここでは、中小企業海外展開現地支援プラットフォームの他、ジェトロで実施している様々な中小企業向けの支援サービスにおいて、特に、マッチング支援を利用した企業について、どのような支援を行い、支援の結果はどうだったのかを紹介する。

### 1. 企業A

|        |                                                                                                                                                                                                                              |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業 種    | ITサービス（ウェブマーケティングコンサルティング）                                                                                                                                                                                                   |
| 資本金    | 約1億5千万円                                                                                                                                                                                                                      |
| 従業員数   | 約70名                                                                                                                                                                                                                         |
| タイ現地法人 | 設立済                                                                                                                                                                                                                          |
| 支援内容   | ウェブマーケティングにおける包括的なコンサルティングサービスを提供しているA社は、2016年にタイに現地法人を設立。現地の大手企業に採用される等、順調に顧客を獲得していたが、更なる販路拡大を目指し、顧客候補となる企業のリストアップを希望。<br>まずは面談によるヒアリングを実施。その結果をもとに、候補企業をリストアップしA社へ提供。また、候補企業のA社製品に対する関心度を確認し、関心がある企業（見込み企業）へのアポイント取得までを支援。 |
| 支援結果   | ジェトロにてアポイント取得を行った企業（在タイの台湾系Eコマース企業）と何度かの商談を通して、大手企業の採用実績のアピールや企業が直面している課題解決への提案を行い、最終的にA社のサービスが採用された。                                                                                                                        |

## 2. 企業B

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業 種    | 医療・介護用品等製造                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 資本金    | 約4千万円                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 従業員数   | 約280名                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| タイ現地法人 | なし                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 支援内容   | ウェットティッシュ等の医療・介護用品を製造しているB社は、日本からタイ市場への輸出を目指し、パートナーとなる現地販売代理店とのマッチングを希望。B社の来タイ時期に合わせて現地販売代理店（タイローカル）との商談をアレンジした。                                                                                                                                                                                                                             |
| 支援結果   | 2社との商談を行ったが、うち1社の販売代理店がB社製品の取り扱いに関心を示し、取り扱いに向けFDA輸入許可や通関手続きなどの準備を進めることを合意した。その商談から約1か月後、再度2回目となる商談を行い、FDA取得のため必要書類等についての打ち合わせや今後の取引条件・MOU締結内容について詳細確認を行った。その後も、商談を積み重ねており、パートナーとなる現地販売代理店は、タイ国内市場での展開のみならず、ミャンマー、カンボジア、ラオス、マレーシア、シンガポール、インドネシアへの輸出も視野に入れており、商談に同社のシンガポールパートナーも同席させる等、B社との取引にとっても意欲的である。FDA許認可手続き等を経て、具体的な販売活動が加速していくものと思われる。 |

## 3. 企業C

|        |                                                                                                                                                           |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業 種    | 球体製造販売                                                                                                                                                    |
| 資本金    | 4千5百万円                                                                                                                                                    |
| 従業員数   | 80名                                                                                                                                                       |
| タイ現地法人 | なし                                                                                                                                                        |
| 支援内容   | ボールバルブの球体製造技術を活かし、タイの医療器具分野への新規参入を図るC社は、タイの人工関節業界の概況、パートナー候補先（メーカー等）の紹介・リストアップを希望。法規制、輸入の流れ、流通についての説明とパートナー候補として、チュラロンコン大学人工関節研究開発部門と人工関節開発を行っているタイ企業を紹介。 |
| 支援結果   | C社とタイ企業は、その後数回互いの企業を訪問し、関係を深めているが、現在のところ、具体的なビジネスについての話には至っていない。しかし、C社によれば、家族ぐるみの付き合いにまで発展し、相互の信頼は増しており、今後のビジネスへの強い手ごたえを感じているとのこと。                        |

## 4. 企業D

|        |                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業 種    | 医療器具製造                                                                                                                                                                                                                             |
| 資本金    | 3百万円                                                                                                                                                                                                                               |
| 従業員数   | 30名                                                                                                                                                                                                                                |
| タイ現地法人 | なし。販路開拓においてのパートナー企業あり。                                                                                                                                                                                                             |
| 支援内容   | 手術用縫合針をタイ市場にて展開するに際し、医療器具の販売代理店等のリストアップの希望があり、医療器具の市場概要や流通について面談アドバイスを実施後、医療機関や販売代理店等のリストを提供。また医療機器分野の商談会への参加を支援。                                                                                                                  |
| 支援結果   | D社は現地に販路開拓のためのパートナー企業を有しており、パートナー企業を活用し、リスト先に積極的にアプローチ。扱いやすさや術後の縫合痕のきれいさなどに優れており、複数の販売代理店と取引が決まった。<br>また、当パートナー企業は、当該製品のFDA取得に際しても、ジェットロが開催したFDA申請セミナーを受講する等、公的支援を適切に活用。さらに、中小企業基盤整備機構とジェットロが共催した医療機器分野の商談会にも参加し、販路開拓に積極的に取り組んでいる。 |

## 5. 企業E

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業 種    | 人事関連アプリケーション開発                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 資本金    | 約1億円                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 従業員数   | 12名                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| タイ現地法人 | なし                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 支援内容   | E社は、人事管理のアプリケーションのタイでの展開を検討するにあたり、テストマーケティングとして、ジェットロが実施するビジネスマッチングプログラムに参加。ビジネスマッチング（商談会）参加への事前準備として、タイでの事業計画や事業プレゼンテーション資料の作成・ブラッシュアップ、ターゲットとなる顧客やパートナー企業の選定等を支援。商談会では約20社との商談をアレンジ。                                                                                                                     |
| 支援結果   | E社にとって、当プログラム参加が、事業の海外展開を初めて具体的に検討を行ったきっかけであり、事業計画の策定、英語でのプレゼンテーション資料作成とスピーチの練習まで、複数回の面談アドバイスを実施。商談会においては、特に具体的な取引の成約等には至らなかったものの、タイにおける人事管理上の課題やニーズをしっかりとヒアリングすることができ、自社のアプリケーションが課題解決に寄与するチャンスがあることをつかむことができた。<br>このことから、新たに、海外展開計画を再考、ブラッシュアップし、海外向けの新たなアプリケーションの開発ができた。現在は、このアプリケーションで海外展開に再チャレンジしている。 |



## 6. 企業F

|        |                                                                                                                                                                                |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業 種    | 武道用品製造                                                                                                                                                                         |
| 資本金    | 1千万円                                                                                                                                                                           |
| 従業員数   | 30名                                                                                                                                                                            |
| タイ現地法人 | なし                                                                                                                                                                             |
| 支援内容   | 中国での製造コスト増への対応として、他国への生産移管を検討中であるF社から、タイでの生産委託先となる縫製工場のリストアップの依頼があった。縫製だけでなく、原材料の厚地の生地調達、タイローカルの縫製工場等とのコミュニケーション等のことも考え、具体的な工場のリストアップではなく、タイ現地で、アパレル製品製造のコーディネートをを行っている専門家を紹介。 |
| 支援結果   | 武道用品に必要な厚地の生地調達、厚地の生地の縫製に対応できるタイローカル企業を探すのは難しく、いまだ生産委託には至っていない。<br>しかし、必要な生地調達には目途がつき、現在、縫製についてテストを実施しているとのこと、時間がかかっているものの、生産委託の移管に向け、継続支援中である。                                |

## 7. 企業G

|        |                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業 種    | 超音波応用製品製造                                                                                                                                                                                                                         |
| 資本金    | 1億円                                                                                                                                                                                                                               |
| 従業員数   | 210名                                                                                                                                                                                                                              |
| タイ現地法人 | あり                                                                                                                                                                                                                                |
| 支援内容   | G社のタイの現地法人から、近隣国への販路開拓を展開するにあたり、パートナー企業候補やターゲット顧客となる企業のリストアップの依頼があり、ジェトロ・バンコク事務所から、近隣国のジェトロ事務所へ支援を要請し、リストアップに対応。<br>ジェトロが提供した企業リストに基づき、G社独自にリスト企業へのアポイント調整を行ったが、レスポンスがない企業があったことから、それらの企業に対するアポイント調整の依頼を改めて受け、ジェトロにてアポイント調整を代行した。 |
| 支援結果   | ジェトロがアポイント調整を行うことで、レスポンスがなかった企業とも調整ができ、訪問が可能となった。                                                                                                                                                                                 |

## ■ おわりに

前節で紹介した企業を見ると、支援サービスを活用し、具体的な成果に至ったもの、引き続き取り組みを継続しているものなど、様々である。しかし、どの企業についても、製品・サービスがタイの市場ニーズ・課題に合致していること、他社にはない機能面や価格面等での強みを有していること、例えば、日本やタイ現地で大手企業との取引があるなど、わかりやすい採用実績があることなどが、成果につながっている共通点だと思われる。

なお、支援サービスを活用して、リストにある企業にコンタクトしてみたものの、相手企業からのレスポンスがない、商談しても価格等の条件が合わず、成約に至らない場合も多いことは現実である。

マッチング支援を活用する際には、製品・サービスのタイでの市場性などを十分に見極め、商談手法についても、日本のスタイルを持ち込むのではなく、現地のビジネスマインド、習慣に合わせたものを準備しておく必要がある。

公的支援サービスを活用すれば、必ず海外展開が成功するということではないが、自社だけで活動するよりも、スムーズに進むなど、何らかのメリットは得られるはずであることから、海外展開に取り組む際には、積極的に活用することをおすすめしたい。

## 最終章

# タイ進出の機会とリスク ～深化する日本・タイ関係～



助川 成也  
国士舘大学 政経学部 教授

### はじめに

2006年以降、続くタイの政情不安に加え、2011年の大洪水で明白になった自然災害に対する脆弱性等にも関わらず、日本にとってタイの投資先としての魅力は健在である。

2006年9月のタクシン追放クーデター以降、タイはタクシン支持と不支持とで国内が二分されてきた。時の政権は、その都度、反政府デモに悩まされてきた。直近では2014年5月にクーデターが発生、プラユット陸軍司令官は自ら首相に就任し、現在も引き続き政権を握っている。

また、近年巨大化・激甚化している自然災害もタイのリスクである。2011年10月、電気・電子機器の一大産業集積地であったアユタヤ県周辺部は、北からの大量の水に飲み込まれた。同地の工業団地内外に進出していた日本企業500社以上が水没、その影響はサプライチェーンを通じて全世界に広がった。

海外での事業運営では、日本とは異なるリスクが存在する。それは親日国が多いと言われるASEANでも同様である。タイにおいて、日本企業の凡そ3分の1はビジネス上の課題を感じているわけではない。しかし、前述の「政情・社会情勢・治安」（第3位）について、また「自然災害・環境汚染」（第5位）についても、依然としてリスクと認識している日本企業が少なからず存在する（表9-1）。

表9-1 ASEAN各国のビジネス上の課題

(単位：%)

| 順位 | タイ (n=1,002) |      | ベトナム (n=1,107) |      | インドネシア (n=797) |      | フィリピン (n=588) |      |
|----|--------------|------|----------------|------|----------------|------|---------------|------|
| 1  | 特段問題なし       | 31.6 | 特段問題なし         | 25.4 | 特段問題なし         | 26.0 | 特段問題なし        | 28.6 |
| 2  | 人件費高・上昇      | 23.6 | 行政手続き          | 22.4 | インフラ           | 22.6 | 政情・社会情勢・治安    | 27.6 |
| 3  | 政情・社会情勢・治安   | 18.2 | インフラ           | 20.0 | 政情・社会情勢・治安     | 22.3 | インフラ          | 24.0 |
| 4  | 行政手続き        | 11.8 | 法制度・運用         | 19.8 | 行政手続き          | 21.8 | 代金回収          | 19.2 |
| 5  | 自然災害・環境汚染    | 11.5 | 代金回収           | 18.5 | 法制度・運用         | 19.4 | 自然災害・環境汚染     | 15.1 |
| 6  | 労働力不足・採用難    | 10.3 | 人件費高・上昇        | 15.3 | 代金回収           | 17.7 | 法制度・運用        | 12.2 |
| 7  | 為替リスク        | 10.1 | 税制・税務手続き       | 13.9 | 為替リスク          | 16.3 | 行政手続き         | 11.6 |
| 8  | 代金回収         | 10.0 | 関連産業集積         | 10.7 | 自然災害・環境汚染      | 16.1 | 関連産業集積        | 11.4 |
| 9  | 米中間追加関税措置    | 7.8  | 政情・社会情勢・治安     | 9.4  | 税制・税務手続き       | 14.6 | 為替リスク         | 8.7  |
| 10 | 法制度・運用       | 7.1  | 為替リスク          | 8.5  | 人件費高・上昇        | 12.3 | 税制・税務手続き      | 7.7  |

資料：「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（ジェトロ、2020年2月）

タイでは政治的対立が繰り返されてきたが、時の政権は政情混乱が外国企業の事業運営や投資に影響しないよう注意を払ってきた。また自然災害については、2011年の大洪水の際は、被災した日系企業の声に耳を傾け、日タイとで連携して早期復旧に取り組んだ。そこには日本とタイとが長年に亘り醸成し、深化させてきた信頼関係がある。

日本企業にとってタイは、その培った信頼関係の土壌に、リスクなどマイナス要因を補って余りある投資先としての魅力を兼ね備えている。タイの投資環境面での圧倒的優位性と魅力は、顧客となる最終組立企業が数多く立地していること、そしてバンコクを中心に半径150Km圏内に企業が集積し、「必要な部品は2時間以内に何でも揃う」と言われる程にまで産業集積が形成されていることである。

2010年以降、人手不足や賃金高騰など、タイの事業環境は悪化しているが、逆にそのことがタイ拠点の機能を広げている。労賃が安価でかつ労働資源が眠っている周辺国に衛星工場を設置し、タイ拠点と密接に連携したオペレーションを行う「タイ・プラスワン」戦略である。その実現を後押ししているのが、大メコン圏（GMS）での経済回廊の整備など連結性の向上や、ASEAN経済共同体（AEC）の下での「単一の市場と生産基地」化である。これまでタイ・プラスワン戦略は、主にカンボジア、ラオスを中心に展開されてきたが、ミャンマーとの間で同戦略の胎動が始まっており、今後、注目すべき動きである。

その一方、タイは産業高度化に向けた取り組みを本格化している。プラユット政権は、2036年の高所得国入りを目指し、タイランド4.0の下で、東部経済回廊（EEC）政策を推し進めている。その一環でタイ政府は次世代ターゲット産業として10産業<sup>65</sup>を掲げ、投資誘致の取り組みを本格化させている。それに対して、多くの日本企業は躊躇している。タイが投資を求めているこれら産業は、先進国である日本にとっても依然として産業の中核技術に据えられている。同ラインのタイへの移転は、国内雇用問題を引き起こす可能性もある。一方で、タイ国内で先端技術を担う高度人材の圧倒的不足などの問題もある。

近年、タイの投資の主役は既進出企業の再投資である。タイ政府は「タイランド4.0」を成功させるため

<sup>65</sup> 現在は、教育、防衛も加えられ12産業となった。

には、キーププレーヤーと目している既進出日系企業とより密接なコミュニケーションを図り、その声に耳を傾け、産業高度化に向けて共に取り組んでいく必要がある。

本章では、中小企業が進出先としてタイを検討する際、タイが抱えるリスクと機会を明らかにするとともに、今後の日タイ連携の在り方について検討する。

## ■ 第1節 タイの抱えるリスクとその克服

### 1. 政治的な不安定さを抱えるタイ

90年代から2000年代半ばにかけて、タイはラーマ9世王を後ろ盾に、ASEANの中で「最も政治的に安定した国」「ASEANの優等生」と見做されてきた。その大きな契機は、1992年5月に民主化を要求するデモ隊に対し、国軍の発砲により多数の死傷者が出た「血の5月事件」である。プミポン国王が民主化グループと国軍の代表とを王宮に呼んで、直接諫めたことは、タイにおける「国王の圧倒的存在感」を世界中に知らしめた。

しかし、2006年9月のタクシン追放クーデター以降、タイは政治的に不安定な国の代表格に見做されるようになった。タイはタクシン支持と不支持とで国内が二分されてきた。その間、政権も親タクシン派と反タクシン派とで交代を繰り返し、時の政権は、その都度、反政府デモに悩まされてきた。2006年のクーデター以降、反政府デモは首相府や空港の占拠、東アジアサミットへの乱入、バンコク中心部ラチャプラソン交差点の占拠（バンコク騒乱）、バンコクの主要な7カ所の交差点の封鎖・占拠（バンコク封鎖）などを行い、政治機能のみならず首都機能さえも度々不全に陥った。

繰り返される国内対立に業を煮やしたプラユット・チャンオーチャー陸軍司令官は2014年5月、憲法を停止して全権を掌握したのである。8年ぶりの軍事クーデター発生であった。以降、プラユットは「国家平和秩序評議会」（NCPO）を設置し、議長になるとともに、8月には自ら首相に就任した。軍事政権は、2019年7月までの約5年間に亘って続いた。

19年3月の民政移管総選挙を経て、19年7月には多数政党による第2次プラユット政権が誕生した。しかし、政権は20近い政党の連立で漸く保たれており、その足場は不安定である。更に野党勢力からの強い圧力に晒されている。19年3月の総選挙で、自動車部品会社タイサミット出身のタナトーン党首を擁する反軍政党「新未来党」が、伝統ある民主党を上回る議席を獲得し第3党へと躍進した。タナトーン党首は19年11月、選挙立候補時にメディア会社の株式を保有していたとして、憲法裁判所より議員当選を無効とする判決が言い渡された。また20年2月、憲法裁判所はタナトーン党首による同党への融資が政党法違反に当たるとして新未来党を解党、党幹部を10年間の政治活動禁止とした。同政党に対する締め付けは、引き続き政治的不安定が続いていることを想起させる。



## 2. 自然災害のリスクを抱えるタイ

タイの長い工業化の歴史の中で、最大の経済的損失を被った自然災害は、2011年のタイ中部大洪水であろう。タイの中央部を流れるチャオプラヤ川は、規模は異なるものの、これまで毎年のように小さな氾濫を繰り返してきた。タイ北部から流れるピン川、ナン川が中部ナコンサワン県で合流、更にアユタヤ県でパーサク川が流れ込む。ナコンサワン県の合流地点からタイ湾に到るまでの372Kmが「チャオプラヤ川」と呼ばれる。

これまでインドシナ半島には年1～2回の頻度でしか台風や熱帯性低気圧は上陸しなかったが、2011年の雨季に襲来した台風は5つを数えた。タイは5月から10月末頃まで約半年間が雨期にあたるが、台風4号（ハイマー）が6月下旬に襲来して以来、7月末に台風8号（ノクテン）、そして9月に入り台風17号から19号（各々ネサット、ハイタン、ナルガエ）が次々とインドシナ半島を襲った。また上流に位置するダムの人的管理ミスも重なり、「69年振り」とも言われた大洪水が発生したのである。

2011年10月4日、アユタヤ県最北部に位置するサハ・ラタナナコン工業団地が洪水に見舞われたことを皮切りに、10月8日未明にはバンコク以北で最大の日系企業数を誇るロジャナ工業団地も水没した。以降、ハイテク、バンパイン、ファクトリーランド、ナワナコン、バンカディとバンコクの北に位置するアユタヤ県およびパトムタニ県の主要な工業団地が次々と洪水に飲み込まれた。大洪水の被害を受けた7つの工業団地には、ジェットロが確認しただけで804社が入居、うち日系企業は449社にのぼった。また、工業団地外に立地する企業も少なからずあり、洪水の被害を被った日系企業数は工業団地内外合わせ少なくとも550社は超えたと推測されている。

タイではチャオプラヤ川周辺地域に位置し、2011年に被災した工業団地では、政府の支援を受けながら防水壁を設置するなど対策を採った。その一方で、抜本的な治水対策については一部に課題が残っている。治水は「国家百年の計」とも言われる。洪水発生後、インラック政権は水資源管理実施予算として総額3,500億バーツを計上、フラッドウェー（放水路）に代表される治水計画を策定、国際入札の結果、主に中国企業と韓国企業とが落札した。しかし、同事業は2014年にプラユット政権が誕生すると、地元住民の理解を得るのは困難として白紙に戻された。

プラユット政権下で長期治水計画は白紙化されたものの、短期・中期の洪水対策の多くが実行に移されている。情報面では、農業協同組合省王室灌漑局（RID）は17年6月にスマートウォーターオペレーションセンター（SWOC）を開設、ここでは国内10機関から水や気象に関する情報を一元的に収集、24時間体制で監視している。2011年の大洪水以降に進められてきたハード・ソフトの洪水対策について、「上手く管理・操作出来れば、2011年レベルの水量でも洪水は避けられる」（チュラロンコン大学工学部水資源工学科スッチャリット・クーンタナクンラウォン准教授）と評価している。

しかし、地球温暖化などの気候変動により、台風・サイクロン等の熱帯性低気圧は巨大化・強力化している。世界経済フォーラムの「グローバル・リスク報告書」（2019年版）によれば、今後10年間に起こりうる世界的なリスクとして、影響・被害の大きさ、発生確率から「環境関連リスク」が最も重大と報告されている。特にバンコク周辺部は、海拔が低い上に地盤沈下をしていること、沿岸の自然防御が侵食され、タイ湾は世界平均よりも急速に海面上昇がみられることが報告されている。その結果、バンコクは南側からの海面上



昇と、北側からのますます激しくなっているモンスーンの雨に対し、脆弱になっているという。その結果、2050年迄にタイの沿岸地域で洪水被害を受ける恐れのある人口は1,200万人と推測されている<sup>66</sup>。

### 3. 苦難を共に乗り越える強靱な日タイ関係

2006年以降、長期に亘る政治的な混乱と政策変更、2011年の未曾有の大洪水。近年、タイの投資環境は揺らいでいる。しかしその都度、日タイ両国は手を取り合って乗り越えてきた。2014年5月にクーデターによりNCPOが全権を掌握した際、タイに対して欧米諸国は援助協力を直ちに凍結した。一方、日本はクーデター直後も経済交流や実務者交流を続けた。プラユット首相就任翌月には日タイ外相会談が実施され、10月には城内外務副大臣がタイを訪問し、プラユット首相をはじめ閣僚と会談を行った。日本は欧米諸国に追従せず、独自路線でタイとの関係を維持した。

欧米諸国と一線を画した外交姿勢を採った背景の一つに、在タイ日系産業界が日本政府の欧米同調・追従を牽制したことがある。盤谷日本人商工会議所は日本大使館に対し、口頭で「日タイ間の経済関係を考慮した対応をしてほしい」と要望するとともに、同じ内容を記した書簡を同館経由で日本政府に送付した。同商工会議所によれば、会員企業やタイ関係者より、「日本政府や日本企業が（欧米諸国と）同様の対応をしないと期待する」との声が多数届いていた<sup>67</sup>。在タイ日系企業はクーデター前に発生していた反政府デモに少なからず影響を受けたことから<sup>68</sup>、政情の安定と二国間関係の維持が最重要であるとして、これらを日本政府に強く求めたのである。

また大洪水の際も、両国は手を取り合って対処した。2011年のタイ中部大洪水の最大の被害者はタイ国民であったが、被災企業の国籍をみると、最大の被災企業は日系企業であった。タイ政府は被災工業団地・企業の早期復旧の観点から、出来る限りの復旧支援策を講じるべく、被災企業の声に耳を傾け、手を差し伸べた。

バンコク以北で最大の工業団地ロジャナ工業団地の被災から10日後、工業大臣自ら日系産業界との対話の場を設け、その悲痛な声を聞いた。また、被災した10月末には、首相府で洪水救済対策経済閣僚会議を開催、日系産業界からも代表者を招き、閣僚間で被災日系企業の現状と要望とを共有した。また、その他にもインラック首相他閣僚とも個別に会談を持ち、被災企業の窮状を訴え、政府の支援を要請した。

これらの場を通じて、日系産業界はタイ政府に6分野13項目で構成される緊急措置を要望した。タイ政府はこれら要望の実現可能性について検討を重ね、その多くが緊急救済措置として実施された。例えば、洪水で被災した工場から機械設備の引き揚げ、移動に際して、陸軍が大型の筏を被災企業に無償で貸与した。また、事業が継続出来ない間、雇用継続を図る企業に対する助成について、労働省は、一時休業中、給与の75%以上を従業員に支給すること、本制度実施期間中は解雇しないこと、等を条件に、被災企

<sup>66</sup> “Flooded Future” (Climate Central, 29 October 2019)

<sup>67</sup> 盤谷日本人商工会議所 (2014) 『6月理事会議事録』『所報』(9月、No.629)

<sup>68</sup> 盤谷日本人商工会議所が2014年4月9日～22日に行った緊急景気動向調査(回答企業数474社)によれば、「業況で最も懸念されること」として「反政府デモの長期化」をあげた企業が4割に達した。また、反政府デモによる売り上げ等の業績への影響について「かなり影響があった」、「やや影響があった」をあわせるとその比率は6割に達した。

業に対し、最大3カ月間、労働者一人当たり月2000バーツを補助する制度を設けた。

また、水没した機械の点検・修理等様々な分野の専門家やエンジニア、損害保険会社査定員など数多くの応援要員が海外からタイに派遣されることが見込まれたが、これら応援要員は労働許可証がなくても就労出来るよう要望した。これに対してタイ政府は「儀礼ビザ（Courtesy Visa）」を発給し、復旧業務に従事出来るよう措置を講じた。このように2011年の大洪水時は、タイ政府が一丸となって時限的規制緩和を検討、実施し、被災日系企業の復旧を後押ししたのである。

また、被災した工場で働いていたタイ人従業員も復旧のみならず、顧客に対する納品義務を懸命に果たした。タイ工場が洪水で操業停止を余儀なくされた被災企業は、日本を含め周辺国での代替生産によりサプライチェーンを繋ぐことが火急の課題であり、それら要望を持っていた。当時、一般のタイ人が日本に渡航することさえ難しく、更に就労することは至難の業であった。しかし、サプライチェーンの維持および早期復旧を支援すべく、経済産業省が主導して、緊急的一時的措置として、洪水で操業困難となった日系企業に勤務していたタイ人従業員に限り、一定の条件の下、日本での代替生産のため最大6カ月間の就労を認めたのである。2011年12月以降、代替生産で5,409名のタイ人が日本に入国したが、法務省入国管理局によれば、5,409名が代替生産を終了させ、一人も欠けることなく日本を無事出国した<sup>69</sup>。このように被災工場のタイ人従業員が代替生産の即戦力として日本に派遣され、サプライチェーン維持に大きな役割を果たしたことは、日タイ関係の深化を示したものとなった。

## 第2節 タイの投資先としての機会

### 1. 産業集積が強みのタイ

タイはインドネシアに次ぐASEAN第2位の経済規模を有し、中間層が拡大する新興市場として存在感を増している。市場として有望視されている背景には、内需拡大を指向した過去の政権の政策も少なからず影響している。インラック政権は2013年、産業界の強い反対を押し切って、最低賃金を全国一律300バーツに引き上げた。地域によっては最低賃金が倍になったところも現れた。インラック政権は賃金上昇を起点に、内需を拡大し、経済活性化を目指した<sup>70</sup>。

所得の向上と日本政府による短期滞在ビザの緩和により、近年、タイでは日本への旅行ブームが起こっている。2019年のタイ人訪日人数は国・地位別で第5位の131万人に達している。これは2010年（21万人）の6倍超である。訪日タイ人の増加は、タイ人世帯の所得の向上を表すとともに、親日感情の向上、日本製品や日本食への関心の高まりに繋がっている。

<sup>69</sup> 筆者が2014年1月16日に法務省入国管理局からヒアリング。

<sup>70</sup> その一方で、同政策は「地方進出によるコスト低減」メリットを喪失させ、外資の地方進出意欲を削ぐ副作用をもたらした。

表 9-2 タイの魅力・長所（上位10項目）

（複数回答、%、%ポイント）

| 順位 | 魅力・長所    | 2013年度<br>(n=1,372) | 2017年度<br>(n=1,299) | 2019年度<br>(n=1,264) | 2013年度<br>→2019年度 |
|----|----------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 1  | 市場規模・成長性 | 73.5                | 69.2                | 73.4                | △ 0.1             |
| 2  | 親日感情     | —                   | 52.1                | 47.7                | —                 |
| 3  | 納入先集積    | 39.1                | 35.5                | 31.3                | △ 7.8             |
| 4  | 人件費・労働力  | 18.6                | 17.7                | 18.8                | 0.2               |
| 5  | 現地調達容易   | 20.4                | 19.6                | 18.2                | △ 2.2             |
| 6  | 生活環境     | 21.4                | 20.2                | 17.4                | △ 4.0             |
| 7  | 政治・社会安定  | 7.3                 | 11.2                | 12.1                | 4.8               |
| 8  | インフラ     | 23.9                | 13.9                | 11.9                | △ 12.0            |
| 9  | 人材の質     | 13.7                | 10.9                | 10.3                | △ 3.4             |
| 10 | 土地・事務所   | 4.7                 | 6.7                 | 9.7                 | 5                 |

資料：「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（ジェトロ、2020年2月）

また、製造企業にとってタイの圧倒的魅力と優位性は、顧客となる最終組立企業が数多く立地していること、そしてバンコクを中心に半径150Km圏内に企業が集積し、「必要な部品は2時間以内に何でも揃う」と言われる程にまで産業集積が形成されていることである。そのことが最もよく表れるのが現地調達率である。ジェトロは毎年、日系製造企業を対象にアンケート調査を実施し、現地調達率を把握している。2019年調査でタイの現地調達率は60.8%となった。ASEANでタイに次ぐ調達率を誇るのはインドネシアであるが、タイはインドネシアより約15%ポイント高くなっている。

表9-3 進出日系製造企業の現地調達率推移

（単位：%）

|        | 10年  | 15年  | 19年  |
|--------|------|------|------|
| ASEAN  | 45.9 | 39.8 | 42.5 |
| カンボジア  | 23.8 | 9.2  | 12.1 |
| インドネシア | 42.9 | 40.5 | 45.9 |
| ラオス    |      | 23.2 | 23.4 |
| マレーシア  | 45.9 | 36.0 | 37.8 |
| ミャンマー  | 15.0 | 5.0  | 20.0 |
| フィリピン  | 27.2 | 26.2 | 33.4 |
| シンガポール | 36.1 | 36.7 | 26.2 |
| タイ     | 56.1 | 55.5 | 60.8 |
| ベトナム   | 22.4 | 32.1 | 36.3 |

資料：アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（ジェトロ）

特に、東南アジア随一の産業集積は、「アジアのデトロイト」と呼ばれるまでになったタイの自動車産業を支えている。タイ自動車産業協会（TAIA）およびタイ自動車研究所（TAI）によれば、2017年2月時点で、自動車アSEMBラー18社、二輪車メーカー9社を頂点に、710社のティア1と言われる1次サプライヤー（うち外資過半58%、タイ資本過半39%、合弁3%）、1,700社超のティア2・ティア3が自動車生産ピラミッドを構築している。その従業員数は55万人に達している。

タイをASEAN最大、世界有数の自動車生産国になった引き鉄は、皮肉にも戦後最大の経済危機「アジア通貨危機」であった。1997年のアジア通貨危機の際、主要な日本の自動車メーカーは「市場のあるところで生産する」として、日本から次々とピックアップトラックの生産ラインをタイに移管、タイは同車種の生産・輸出拠点となった。更に、2007年からはタイ政府は小型低燃費車「エコカー」政策を推進、同プロジェクトに呼応したアSEMBラーに低率の物品税等各種投資恩典を供与するなど積極的に投資誘致を行った。その結果、タイ拠点は「ピックアップトラック」と「エコカー」の二本柱を持つ生産・輸出拠点となった。

近年、自動車関連企業のタイ拠点は、研究開発機能も備えるまでになっており、ASEANや中東、豪州等第三国向け輸出拠点のみならず、機能強化に伴う品質向上により日本への輸出も開始している。日本向け輸出の先駆けは三菱自動車であり、1997年にピックアップトラック・ストラーダの輸出に始まる。以降、2002年にホンダがフィット・アリアを、2010年には日産が新型マーチを、それぞれ日本への輸出を開始した。長らく日本向け輸出を躊躇してきたトヨタも、2017年8月にピックアップトラック・ハイラックスの日本輸出を開始した。

エコカーはタイの自動車産業をピックアップとともに両輪で、そして長期に亘って支えていくことが期待された。しかしタイは早くも次のステージに踏み出すことを決意した。次世代産業の育成・高度化、高付加価値化を図るべく「タイランド4.0」のもと、ハイブリット車（HEV）、プラグインハイブリット車（PHEV）、バッテリー電気自動車（BEV）を振興すべき「次世代自動車」として掲げ、ピックアップトラックとエコカーに続く第三の柱として育成することを打ち出したのである。しかし、ピックアップやエコカー同様、第三の柱に育成するには、輸出・国内市場双方でバランスの取れた育成・環境整備が重要である。いずれか一方のみに過度に依存した場合、経済の変調に対応できず、97年のアジア通貨危機時と同様、大きな痛手を被ることになりかねない。

2019年のタイの自動車生産台数は201万3,710台であったが、TAIによれば次世代自動車生産台数は27,171台で全体の1.3%を占めるに過ぎない。うちHEV車およびPHEV車の生産台数は26,447台、BEV車は724台であった。現時点で、次世代自動車は高価であり、国内市場を構築するには、次世代自動車自体を既存の内燃機関車と競争出来るよう価格を下げる必要がある。タイでは現在までに次世代自動車の購入に対して補助金を付与するなどの政策は採られていない。インラック政権時、「ファストカー制度」として初めての自動車購入に際し、物品税を還付する形で自動車補助金を付与したが、同政策が需要の先食いを誘発し、以降の自動車産業の低迷を招いたトラウマがある。しかし、補助金なしで国内市場を育成出来るのか、自動車産業の第三の柱に据えることが出来るのか、先行きは見通せない。



## 2. 次世代の産業育成に向け取り組むタイ

2010年代半ばまで、タイは「全方位型投資誘致策」を採っていた。製造業を中心に、タイで20%以上の付加価値が付けられれば、例え輸出競争力を失いつつある分野であっても、法人税や機械輸入関税減免等の投資恩典を付与し、タイでの事業活動を支援してきた。しかし、インラック政権登場以降、同政権の大衆迎合的なバラマキ政策に加えて、2011年大洪水により抜本的な治水対策に大規模な予算が必要になったことから、国家財政の逼迫が懸念されてきた。そのため、投資恩典の付与は「産業高度化に資する投資に限定すべき」とした声が噴出、投資奨励政策の見直し論に繋がったのである。

2014年にクーデターで登場したプラユット政権は、産業高度化投資誘致に重点を置く方針を強く打ち出した。経済担当副首相ソムキットをリーダーとする経済チームが2016年4月に打ち出したのが、「タイランド4.0」構想である。これはドイツのインダストリー4.0をヒントにしたものであり、タイが中所得国の罅を回避し、先進技術、とりわけデジタル技術を外国企業の誘致を通じて国内に導入し、産業構造の高度化と先進国入りを目指す成長戦略ビジョンである（詳しくは第4章を参照のこと）。

「タイランド4.0」構想を地域限定で先行的に実施するのが、東部経済回廊（EEC）計画である。この計画は、ラヨーン県、チョンブリ県、チャチュンサオ県の東部3県をEECに指定し、①持続的成長のため強化する既存産業（第1次S字カーブ産業）、②さらなる発展のため創出をめざす未来産業（第2次S字カーブ産業）、として各5業種の計10業種の投資を誘致して、同地域のクラスター化を目指すものである。

しかし、タイが誘致をめざす事業は日本企業にとっても依然として中核的である場合が多く、日本国内での事業と棲み分けが難しい。それら工程のタイへの移転は日本国内の雇用や技術力維持に影響を与えかねない。また、移転を検討するにしても、タイ国内で先端技術を担う高度人材の圧倒的不足などの問題が、これら分野の投資を躊躇させている<sup>71</sup>。また、タイの直接投資の大半は既進出企業の拡張投資になっており、政府が恩典を充実させたとしても既存工場や事業所の移転は難しい。特に近年、タイの直接投資受入れは拡張投資に依存する場合が少なくなく<sup>72</sup>、特にその傾向は日本企業に強い。

タイの「全方位型投資誘致策」の転換と賃金上昇、現行のタイ投資政策と日本企業とのミスマッチが、近年、日本企業が投資先としてベトナムを指向する要因にもなっている。タイは自らの産業高度化について、外国投資に強く期待をしているが、タイ政府は自らの願望を一方的に「タイランド4.0」として提示するだけでなく、主要なプレーヤーとして期待する日本の投資家とより密接なコミュニケーションを図り、その声に耳を傾け、「タイランド4.0」を一緒に創り上げていく柔軟かつ機動的な対応が必要である。

<sup>71</sup> バンコク日本人商工会議所による在タイ日系企業（製造業分野の回答企業 252 社）への調査によれば、「タイランド4.0」構想に向けて海外進出を進めるための最大の障害として「高度人材の不足」（70%：176 社）、「人件費の上昇」（52%：131 社）が挙がっている。バンコク日本人商工会議所（2019）を参照。

<sup>72</sup> タイの外国投資受入統計（認可ベース）では、2018 年の拡張投資は件数で 60.5%、金額で 80.8%を、2019 年は各々 55.6%、62.0%を占めている。

## 最終節 日本はタイとともに

日本とタイの交流の歴史は630年を上回る。最も古くは室町時代、三代将軍足利義満時代の1388年、暹羅（シャム）船が日本に1年間滞在したという記録がある。また安土桃山時代に朱印船貿易の活発化に伴い、アユタヤ国ナレスワン王が日本人傭兵を大量に雇用、アユタヤ郊外に日本人町が出来た。その時代、最も有名な日本人は山田長政であろう。山田長政は1621年に日本人町首領に就任、スペイン艦隊のアユタヤ侵攻を二度に亘って退け、その功績により最高官位に就いた。

日本とタイとの関係は難しい時期もあった。戦後から約20年が経過した日本の高度経済成長期、タイでも反日の嵐が吹き荒れた。田中角栄首相が東南アジアを歴訪した1974年、日本製品の洪水的な氾濫、増大する日本人観光客とその品行の悪さ、現地事情を斟酌しない日本企業の行動や慣行は「エコノミック・アニマル」とも言われた。同首相がタイを訪問した際、行く先々でデモに迎えられた。過激派学生リーダーと田中首相とは急遽、対話の場を持ったが、学生代表からの書簡には、①日本企業の慣行、②日本企業の投資に関する問題および公害、③貿易不均衡、等への不満が数多く記載されていた。この事件から日本人や企業は数多くのことを学んだのである。

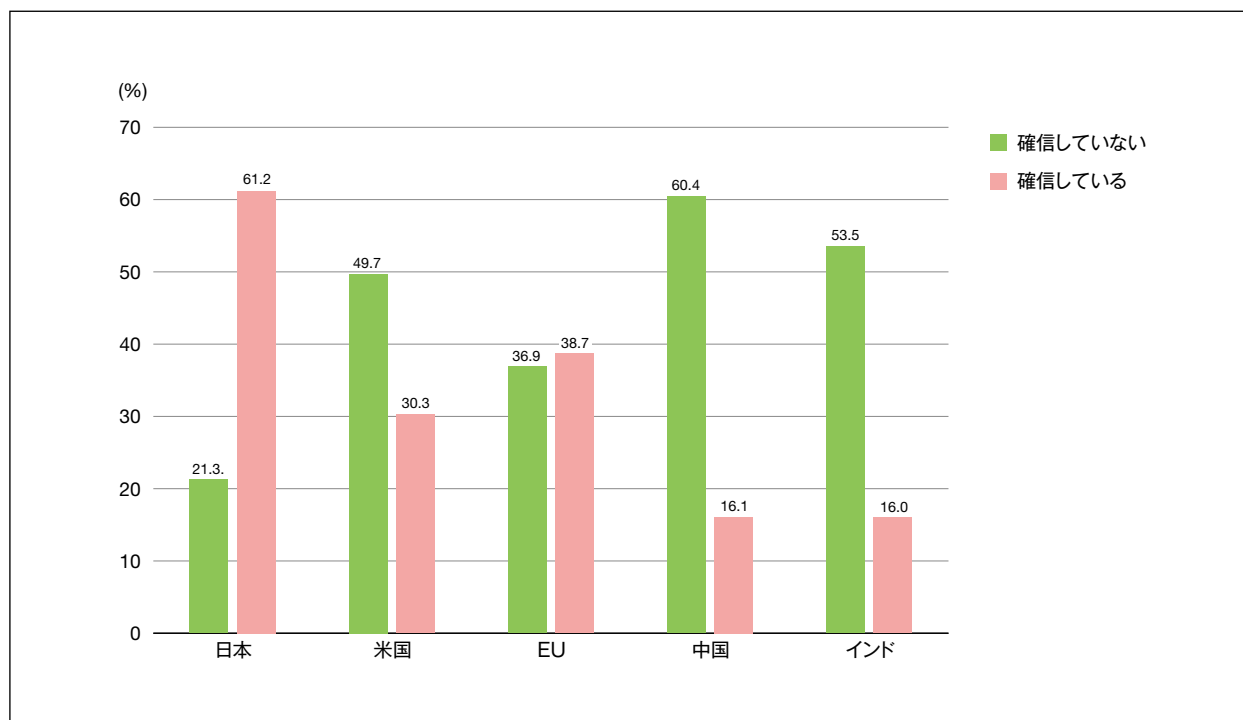
タイにとって戦後最大の経済危機となった1997年の「アジア通貨危機」で日本はタイを支えた。日本は国際通貨基金（IMF）の枠組みで、IMFと同額で国別では最高となる40億ドルを支援するとともに、1998年10月のアジア蔵相・中央銀行総裁会議で、宮沢喜一蔵相が「新宮沢プラン」を提唱、タイを含めアジア通貨危機の影響を被った5カ国に、総額300億ドルを支援した。このうちタイには製造業支援融資など中長期的資金28.7億ドルが供与された。当時、「ミヤザワ」の名前は、山田長政や小説「メナムの残照」に登場する日本軍将校「コボリ」を凌ぐほど知れ渡り、感謝された。またこの未曾有の危機に際し、日本企業は苦しいながらも撤退せず、雇用を維持したことは、日系産業界に対する高い評価、信頼感に繋がっている。

シンガポール大学ISEASユソフ・イサーク研究所ASEAN研究センターが19年11～12月にかけて実施したASEAN10カ国の研究者や政府関係者などの有識者（1308人）に対するアンケート「東南アジア状況調査2020年」で、世界の平和・安全保障・繁栄・統治などに貢献するために「正しいことをする」国として、日本が61.2%を集め、最も信頼できる国に位置付けられた。EU（同38.7%）、米国（同30.3%）が続くが、その割合の差は圧倒的である。

日本を信頼する理由（有効回答800人）について、最も多い回答は「日本は国際法を尊重し擁護する責任ある利害関係者」で51.0%を占め、これに「日本を尊重し、その文明と文化を賞賛しているため」（同23.2%）、「日本には膨大な経済的資源があり、グローバルなリーダーシップを発揮する政治的意志がある」（同18.5%）が続く。



図9-1 世界の平和・安全保障・繁栄・統治などに貢献するため「正しいことをする」ことへの確信



資料：東南アジア国家調査2020年（ISEASユソフ・イサーク研究所）をもとに作成

タイでの反日デモから約50年、日本企業は長年に亘って政府開発援助（ODA）によりタイのインフラ整備を支援した。ODAを呼び水に、直接投資として日本から多数の企業が進出した。小宮隆太郎は、「直接投資は経営活動を行う企業そのものの国家間の移動であり、企業とは経営資源の塊。経営資源には経営管理上の知識と経験、パテントやノウハウをはじめマーケティングの方法などを含めて広く技術的・専門的知識」が内包されている。これらがタイへの移転を通じて工業化に寄与した。日本からの直接投資が、そしてそこで重要な役割を担う日本人技術者や経営幹部が、技術やノウハウの移転を通じて、タイの産業を底上げしたのである。そのことが日本とタイとの信頼感醸成を深化させたことは疑いない。

そして現在、2019年12月に中国・武漢で発生した新型コロナウイルスは世界を再び危機に陥れている。中国外で初めて感染し死者が出たのは1月13日でタイであった。世界保健機関（WHO）は19年3月11日に「パンデミック」（世界的大流行）と宣言した。タイも3月下旬に非常事態を宣言した上で、パタヤやプーケットなどの封鎖や移動制限、商業施設の営業停止等、より強力な措置を次々と打ち出した。また陸上国境を閉鎖し、そして4月には旅客機の飛行禁止を命じた。

タイは感染者数や死者数の面でも抑え込みを上手く実施している。しかし、在タイ日系企業にとって困難な時期を迎えている。2020年上期日系企業景気動向調査（バンコク日本人商工会議所）によれば、2020年上期の業況感は半期ベースで1971年の調査開始以来、3番目となっている。これはアジア通貨危機（97年）、リーマンショック、タイ大洪水時以上の困難である。

この国難に、日タイとで改めて強く手を取り合い、そして知恵を出し合いながら立ち向かう必要がある。日

タイの630年以上にわたる交流の歴史に、新たに「国難を両国政府および産業界とで乗り切った」としたページが刻まれるよう、関係者一同、願っている。

## 参考文献

- 江川暁夫（2017年）「タイの東部経済回廊（EEC）開発推進：当面の評価」（2017年8月度 所報 No.664）。
- 大泉啓一郎（2017年）『「タイランド4.0」とは何か』（前編）（後編）（日本総合研究所 環太平洋ビジネス情報）。
- 日本貿易振興機構（2020）「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（ジェトロ海外ビジネス調査）（URL: <https://www.jetro.go.jp/news/releases/2020/ead10b5386ccd1e5>,最終アクセス 2020年2月28日）



無断複写・転載を禁ず。

---

## アジア新世代ビジネスの展望 2021年3月

---

発行所



一般財団法人 **企業共済協会**

Business Mutual Aid Association

105-0001 東京都港区虎ノ門3-1-10 第2虎ノ門電気ビル

Tel:03-3459-4878 / Fax:03-3459-4839

<http://www.bmaa.or.jp/>

---

**TOKYO, JAPAN**  
**4,627.56 KM**  
**2,875.44 MILES**



一般財団法人  
**企業共済協会**  
Business Mutual Aid Association