

タイにおける日系中小企業の経営課題に関する実態調査

2006年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

目次

調査概要	4
第 1 章 進出の背景・動機	7
第 2 章 進出時の相談先	11
第 3 章 進出時の問題	15
第 4 章 操業上の問題	35
第 5 章 法規制・税務・労務上の問題	53
第 6 章 政府・行政への要望	61
第 7 章 企業運営上の支援に関する要望	67
第 8 章 FTA及びアセアン市場統合について、今後のビジネス構想	73

調査概要

1. 調査の背景

日系企業によるタイへの進出は、自動車関連産業を中心として1980年代から増加傾向をたどり、1997年の通貨危機を境に一度は減少傾向に転じた。しかし、ここ数年タイ経済の回復基調は著しく、反日デモに代表される中国投資へのリスクに対する懸念などもあることから、日系企業のタイへの進出は再び増加傾向に転じている。このような投資増加傾向の中、タイで活動する日系企業数は、6,000社を超え、アジアの中にあって中国への進出に次ぐ規模を誇っている。

このような日系企業によるタイへの進出背景には、投資先としてのタイの様々な利点があげられる。政情の安定、仏教国であることにより文化習慣の相違による摩擦が少ない、対日感情が比較的良好である等、政治的・文化的背景のみならず、1980年以降順調に増加してきた日系企業による産業集積が確立されていることから、後発の日系企業にとって進出しやすい環境にあると言える。また、在留邦人数は3万人を超え、医療・教育・食事など、日本人の生活基盤が整っていることも要因の一つといえよう。

諸外国からの投資呼び込みに力を入れるタイ政府は、バンコク近郊の工業団地を第二のデトロイトと位置付けており、日系企業にあっても自動車関連産業の進出が目覚しく、日系大手自動車メーカーの中には、車種によってタイに生産拠点を全面的に移行し始め、従来にも増して部品・部材の現地調達比率を高めてきている。

このような背景のもと、大手メーカーの下請けに当たる中小規模の製造業の進出が近年目立っており、タイへの進出を果たした日系中小企業数は製造業を中心に1,500社を超える¹。これら日系中小企業の進出に伴い、タイ国内で調達可能な部品・部材の品質向上が進み、地場企業への刺激となって自動車産業を中心とした製造業全体の裾野を更に拡大する一因にもなっている。

このような状況下で、成長が著しい自動車関連産業を構成する、日系中小企業を対象として、タイ進出を決定した背景と進出時における諸問題をはじめ、現在の操業上の課題に関してインタビュー調査を実施した。

¹ 製造業(960社)、卸売業(246社)、小売業(22社)、その他(350社)。出所：日系中小企業動向調査ジェトロ・バンコク(2003年)

2. 調査設計

1) 調査テーマ

タイにおける日系中小企業の経営課題に関する実態調査

2) 調査目的

成長が著しい自動車関連産業を中心に、日系中小企業がタイ進出を決定した背景と進出時の諸問題をはじめ、現在の操業上の課題や行政への要望等、どのように捉え、対処していこうとしているかを把握し、タイへ進出する日系中小企業向け支援の方策を検討する基礎資料を作成する。

3) 調査対象

タイに進出している日系中小企業 40 社を対象とした。内訳は、自動車部品関連製造業 37 社、その他製造業及び商社 3 社である。この内、BOI²の認可を受けた企業は 26 社である。

調査対象とした企業はタイ進出後 5 年未満を中心とした。これは進出時の困難や課題等を把握している経営者に直接話を聞く機会を増やすためである。

² BOI:タイ国投資委員会の略。総理府直属の機関であり、タイ国内における投資振興のため組織された機関で、新規事業の投資に対して数多くの恩典を付与する権限をもっている。1954年に発足した Board of Industrial Promotion という組織が、何度かの改組の後、1965年に現在の Board of Investment (BOI) と再編され、また 1977年に制定された投資奨励法により大幅に権限が強化された。2000年8月1日にBOI 布告により、1993年4月9日付け投資奨励事業業種、規模、条件を撤廃し、新たに布告された。

BOI 企業と非 BOI 企業

BOI とは

BOI(Board of Investment タイ投資委員会)とは、タイ国内における投資振興のために組織された機関で、新規事業の投資に対して数多くの恩典を付与する権限を持っている。産業の地方分散・地方産業の振興・所得格差の解消を目的として、投資奨励対象業種に対して認可が与えられる。BOI の投資奨励策の概要として、法人所得税の減免、機械・設備の輸入税の減免、輸出製品用原材料の輸入税免税、外国人就労許可の手続きの簡素化、フィジビリティ(事前)調査のための外国人の入国および外国人就労許可(6 ヶ月まで)、奨励事業を行うための土地所有許可、外貨の海外送金の保証、国内販売製品用原材料の輸入税減税輸送、などの恩典を受けることができる。

本調査報告書における定義

本調査において対象とした日系中小企業のうち、BOI の認可を受けた企業は 26 社であり、14 社は BOI の認可を受けていない。本調査報告書では、それぞれの企業を便宜上以下のように定義する。

BOI 企業 ……BOI を申請し承認を受けた企業

非 BOI 企業 ……BOI を申請していない企業

BOI 未申請の理由

非 BOI 企業 14 社のうち、申請しなかった理由として、「ビジネスの規模が小さく投資金額が少ない」という回答が多くあった。また、BOI の恩典に関する情報を把握していない企業も数多く見受けられ、情報はあっても申請にかかるコストを捻出できない例もあった。仮に BOI を取得した場合には、毎年 BOI へ事業報告せねばならず、専門の BOI スタッフを雇用する必要が生じ、負担となるとの意見もあった。

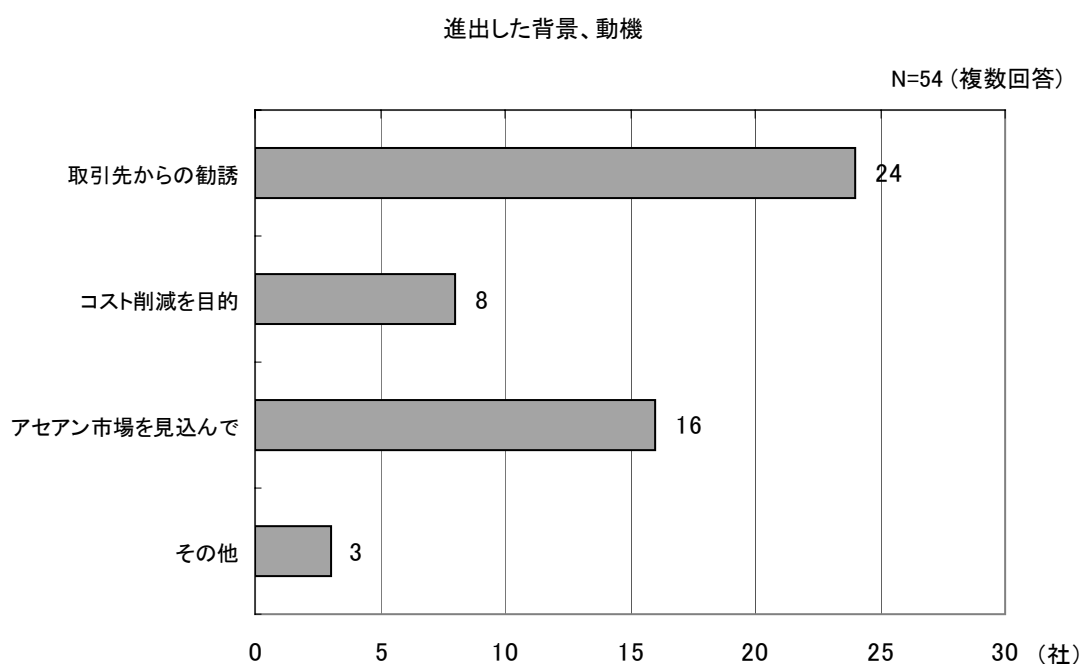
これら非 BOI 企業の多くは、資金的余裕が無い中で進出しており、中小企業の定義の中にあっても比較的規模の小さい企業である。

第1章 進出の背景・動機

第1章 進出の背景・動機

【表 1-1】に見られるように、タイへの進出を果たした日系中小企業にとって、そのきっかけとなった背景や動機は、「取引先からの勧誘」、「コスト削減を目的」、「アセアン市場を見込んで」の3つに代表される。最も多かったのは「取引先からの勧誘」である。

【表 1-1】進出の背景・動機



また、【表 1-2】に表出したように、BOI 企業と非 BOI 企業の間には、進出の動機に関して差異が見受けられる。

進出の動機として、「取引先からの勧誘」をあげた企業は、BOI 企業で 73%であるが、非 BOI 企業では 35.7%である。「アセアン市場を見込んで」をあげた企業は、BOI 企業で 30.7%であるが、非 BOI 企業では 57.1%である。

【表 1-2】進出の背景・動機 (BOI 承認別)

(複数回答)

	BOI 企業 (N=26)	非 BOI 企業 (N=14)	合計 (N=40)
取引先からの勧誘	19 社(73%)	5 社(35.7%)	24 社(60%)
コスト削減目的	6 社(23%)	2 社(14.2%)	8 社(20%)
アセアン市場を見込んで	8 社(30.7%)	8 社(57.1%)	16 社(40%)
その他	2 社(7.6%)	1 社(7.1%)	3 社(7.5%)

1. 取引先等からの勧誘(46.1%)

全企業の約半数が「取引先等からの勧誘」が、タイ進出の動機の一つであると回答している。これらは主に「顧客からの要請」であり、以下に大別できる。

1) 新規にタイ進出する顧客からの要請

各企業の日本における主要取引先(顧客)がタイに進出または生産拠点の移転をするにあたり、それに付随するかたちでタイ進出を決定している。「顧客生産体制の移転に伴う部品供給責任を果たすため」という立場が最も多く(16 社)、「タイに行かなければ受注が無くなる」という受身の立場も見受けられる。

2) 既にタイで操業中の顧客からの要請

各企業の日本における主要取引先(顧客)が既にタイで操業しており、「新たな製品のための部品供給」や、「ローカルサプライヤーの品質に問題があるため要請された」という立場が見受けられる。

2. コスト削減目的(15.3%)

「コスト削減目的」がタイ進出の動機と回答した企業は 15.3%に留まっており、主要な動機のうち最も少ない。「コスト削減が目的なら中国」との見方もあり、「既にタイではコスト削減は期待できない」というのが主な捉え方である。

「コスト削減目的」の内容としては、「人件費の削減」が多く見受けられ、ついで「BOI による関税の恩恵」をあげる企業もあった。

3. アセアン市場を見込んで(30.7%)

「アセアン地域を新たな市場と見込み」、タイを新たな生産・販売の拠点として位置づけ進出している企業は全体の 30.7%である。

4. その他

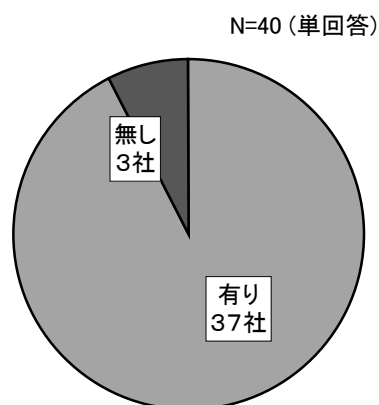
- 「新規顧客開拓は日本国内では系列等の目に見えない壁があり困難。海外では営業活動がし易いので進出した」(金属製造業)
- 「親会社がタイでの事業を中止した為、その事業を個人で引き継いだ」(金属製造業)
- 「元々商社として現地法人を構えていたが、加工機能を持たずに営業活動をする限界を感じ製造会社を新設した」(金属製造業)

第2章 進出時の相談先

第2章 タイ進出時の相談先

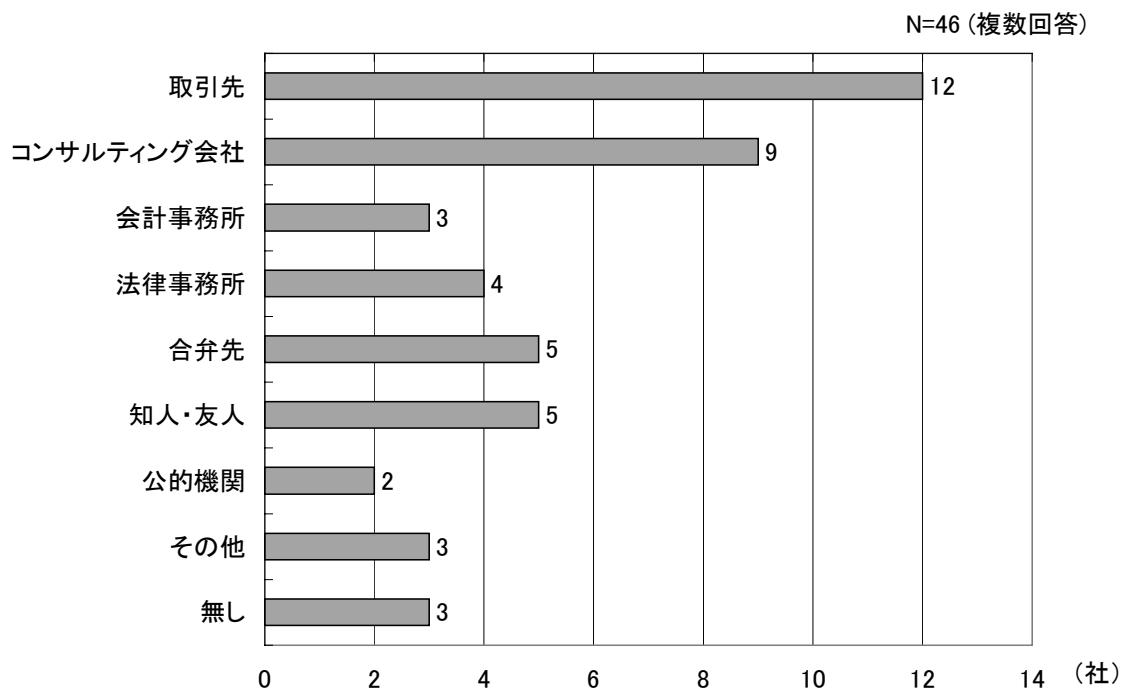
タイへ進出する企業にとって、用地の選定、会社の設立、各種認可手続き、従業員の雇用等、様々な分野における業務が必要となるが、既に関連会社がタイに進出している場合を除き、多くの企業はコンサルティング会社に代表されるような機関へ相談する場合がほとんどである。【表2-1】に見られるように、ほとんどの企業(40社中37社)が、タイ進出に際して何らかの機関へ相談しており、有償無償の支援を受けている。

【表2-1】進出時の相談先



1. 相談先(全体)

【表2-2】タイ進出時の相談先



【表2-2】から読み取れるように、タイ進出に際し相談した先としてあげたのは、「取引先」(12社)が最も多く、全企業の30%にあたる。次いで、「コンサルティング

会社」(9社)による支援が多い。対照的に、公的機関に相談した企業は2社に留まっており、これらの利用状況は比較的低い。

その他の回答として、以下があげられているが、これらも広義の「取引先」と見ることもできる。

その他の回答

- 既にタイで操業している関連会社(繊維製造業・2社)
- 入居した工業団地の運営会社(金属製造業)

2. 相談先(BOI承認別)

【表 2-3】の通り、進出に際しての相談先に関して、BOI企業と非BOI企業との間に差異はほとんど見受けられない。但し、「合弁先からの支援」を受けた企業が、BOI企業で5社なのに対して、非認可企業では皆無である。

【表 2-3】相談先 (BOI承認別)

(複数回答)

	BOI企業 (N=26)	非BOI企業 (N=14)	合計 (N=40)
取引先	7社(26.9%)	5社(35.7%)	12社(30.0%)
コンサルティング会社	6社(23.1%)	3社(21.4%)	9社(22.5%)
会計事務所	2社(7.69%)	1社(7.14%)	3社(7.50%)
法律事務所	2社(7.69%)	2社(14.3%)	4社(10.0%)
合弁先	5社(19.2%)	0社(0.00%)	5社(12.5%)
知人・友人	2社(7.69%)	3社(21.4%)	5社(12.5%)
公的機関	1社(3.85%)	1社(7.14%)	2社(5.00%)
その他	3社(11.5%)	0社(0.00%)	3社(7.50%)
無し	2社(7.69%)	1社(7.14%)	3社(7.50%)

第3章 進出時の問題

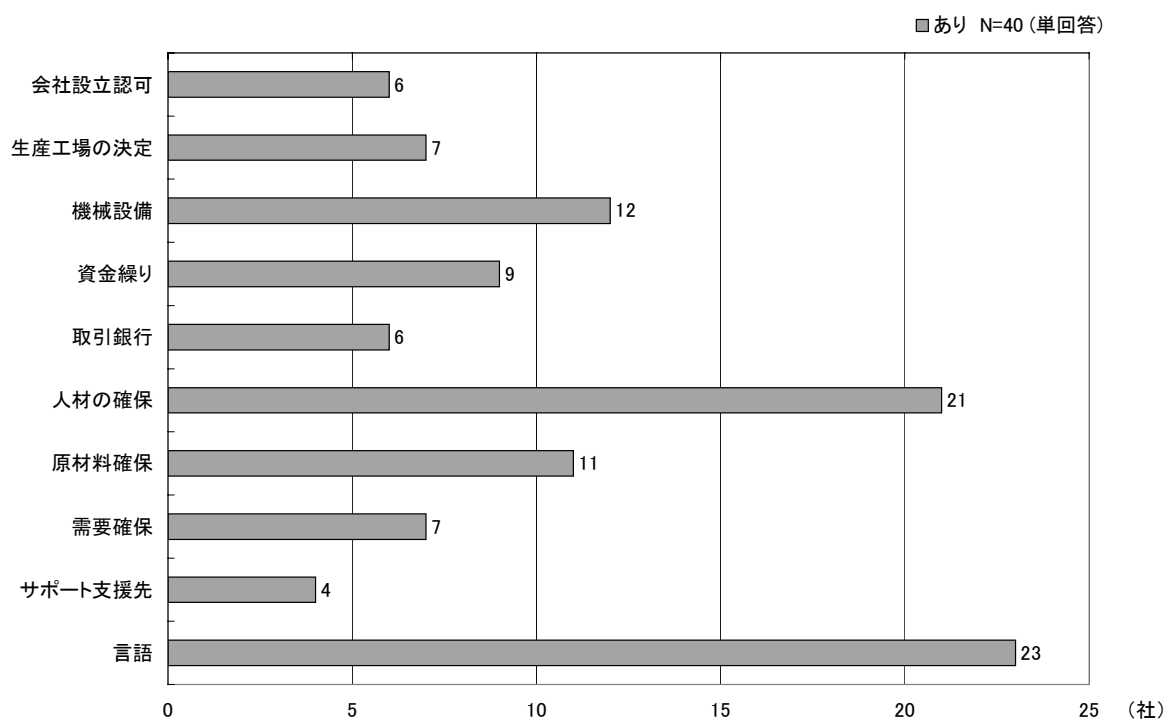
第3章 進出時の問題

1. 全体の動向

1) 問題になった事項

海外への進出にあたって、全てが滞りなく順調に進むのは比較的稀なケースであろう。タイ進出に際し、各企業が直面した諸問題を抽出した。

【表 3-1】進出時の問題



【表 3-1】に見られるように、「言語」に関する問題を指摘した企業は 23 社 (57.5%)、「人材の確保」に関する問題を指摘した企業は 21 社 (52.5%) である。過半数の企業がこれらを問題と捉えている。次いで、「機械設備」と「原材料確保」に関する問題があげられる。

2) 問題上位

各企業が特に問題と指摘した内容に評価点³を加算し【表 3-2】にまとめた。「人材の確保」に関する問題が、群を抜いており、次いで「言語」、「資金繰り」となっている。

【表 3-2】問題上位ランク及び評価点

	1 位	2 位	3 位	総合評価点
人材の確保	10 社	4 社	5 社	43 点
言語	5 社	8 社	2 社	33 点
資金繰り	7 社	1 社	1 社	24 点
サポート支援先	5 社	0 社	3 社	18 点
機械設備	3 社	4 社	0 社	17 点
原材料確保	2 社	3 社	4 社	16 点
需要確保	2 社	2 社	3 社	13 点
会社設立認可	4 社	0 社	0 社	12 点
生産工場の決定	2 社	2 社	0 社	10 点
取引銀行	0 社	3 社	1 社	7 点
その他	1 社	0 社	1 社	4 点

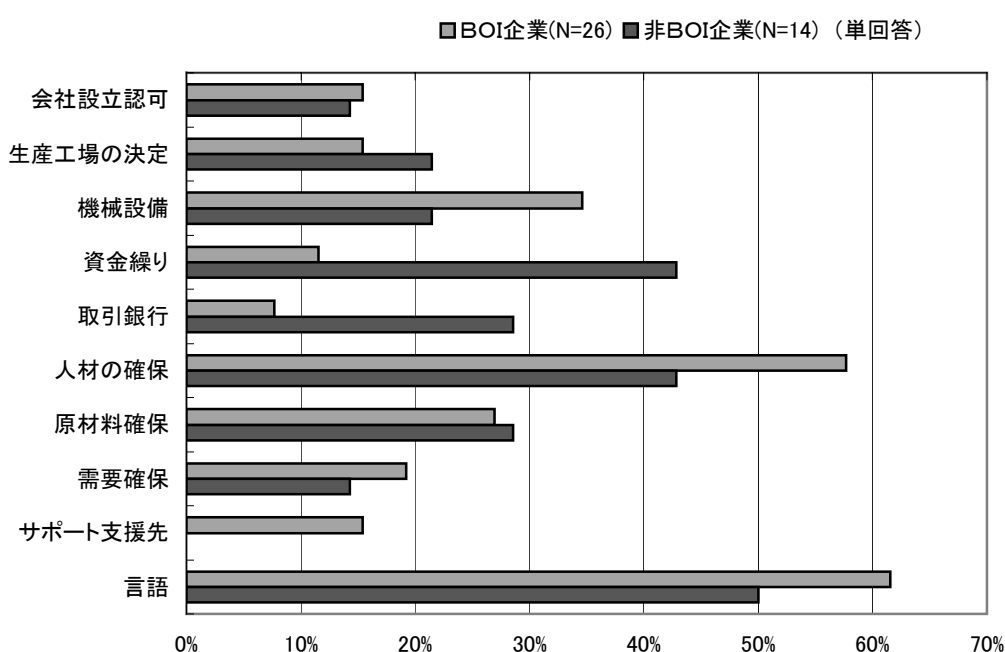
(注)総合評価点：1 位＝3 点、2 位＝2 点、3 位＝1 点

³ タイ進出時の問題点としてあげられた事項それぞれに順位を付け、問題の重要度を測った。評価点は：1 位＝3 点、2 位＝2 点、3 位＝1 点として計算しそれぞれの合計で比較した。

2. BOI 企業と非 BOI 企業での相違点

BOI 企業と非 BOI 企業の間では、問題と捉えた事柄に差異が見受けられる。どちらも「言語」と「人材の確保」が上位であるが、BOI 企業では、「機械設備」や「原材料の確保」等、生産体制の確立に関する事を問題として捉えているのに対し、非 BOI 企業では「資金」に関する問題が「人材の確保」と並んで重要な問題として認識されている。

【表 3-3】進出時の問題 (BOI 承認別)



※パーセンテージは各項目で“問題有”と回答した企業数をNで割ったもの

【表 3-4】進出時の問題上位 (BOI 承認別)

BOI 企業 (N=26)			非 BOI 企業 (N=14)		
1 位	言語	16 社 (61.5%)	1 位	言語	7 社 (50.0%)
2 位	人材の確保	15 社 (57.7%)	2 位	人材の確保	6 社 (42.9%)
3 位	機械設備	9 社 (34.6%)		資金繰り	6 社 (42.9%)
4 位	原材料確保	7 社 (26.9%)	4 位	原材料確保	4 社 (28.6%)
5 位	需要確保	5 社 (19.2%)		取引銀行	4 社 (28.6%)

1) BOI 企業

BOI 企業の場合、進出時点の遭遇した問題の上位ランクは、①言語、②人材の確保、③機械設備、④原材料確保、⑤会社設立認可等である。「言語」と「人材の確保」は群を抜いており、過半数の企業が問題と捉えている。

2) 非 BOI 企業

非BOI企業の場合、進出時点の遭遇した問題の上位ランクは、①言語、②資金繰り、②人材確保、③原材料確保、④取引銀行、⑤銀行取引等である。最も多かったものは「言語」であり、BOI 企業と同様である。

非 BOI 企業での問題点の特徴として、企業経営上必要とされる「資金繰り」、「取引銀行決定」が重要な問題として位置づけられている。特に「資金繰り」は、「人材の確保」と同じランクであり、これらの企業において、資金面での問題が多いことが見受けられる。

この資金に関する問題は、タイのローカル銀行による融資が困難であることや、日系銀行による融資も日本の親会社の保証を持ってしか不可能なことが遠因と思われる。

具体的な問題に関する考察

1. 言語に関する問題と対応

言語に関する問題は【表 3-2】のとおり、総合評価点第 2 位であり、【表 3-1】のとおり 23 社(57.5%)が指摘している。BOI 企業・非 BOI 企業とも上位にランクされる問題と認識されている。

言語に関する問題は、海外進出に際して、必ずといって良いほど見受けられる問題である。タイの公用語はタイ語であるため、英語圏よりも意思の疎通は困難であると思われる。一般的なタイ人にとって、英語を母国語としない多くのアジア圏の人々と同様に、日常における英語の使用は稀である。「外国では英語」との極端な認識を持っている日本人も少なからず見受けられ、英語を理解しないタイ人とのすれ違いが見受けられる。タイの公用語はタイ語であるという認識が重要である。

1) 主要な問題

言語に関する問題は、「意思の疎通が困難」であることに集約される。具体的には、「タイ人従業員の英語・日本語能力の不足」(11 社)、「日本人駐在員の英語・タイ語能力の不足」などがあげられる。特に、「一般従業員(工員)レベルでの英語力の欠如」(6 社)が指摘されており、「通訳の確保」(9 社)で対応しているものの、その「通訳自体の能力に疑問がある」(金属製造業)場合や、「通訳を介しても専門用語が伝わらない」(金属製造業)場合がある。「管理職や技術者レベルでも仕事の方法を細かく説明するには不十分な語学力」(化学製造業)である。また、「各種行政機関の書類がタイ語のみであり理解できない」(繊維製造業)といった指摘もあった。

2) 問題への対応

従業員の語学力不足によるコミュニケーションの欠如に対しては、上述の通り「通訳の確保」(9 社)で対応しており、「タイ語能力のある日本人の現地採用」(2 社)なども見受けられ、「細かい業務内容の会議に関しては、必ずタイ語能力がある日本人現地採用者に同席させる」といった対応をとっている。

タイ人従業員への対応としては、「日本語能力があるタイ人の採用」(3 社)、「言語能力の高い管理職経由で意思疎通を図った」(プラスチック製造業)、

「日本本社経由で日本への留学生を採用した」(金属製造業)、「技術を言葉でなく実地で学んでもらうため、日本へ研修に行かせた」(化学製造業)などがあげられる一方、「とにかく時間をかけて説明した」(金属製造業)といった企業も見受けられた。

日本人駐在員の対応としては、「タイ語の習得」(プラスチック製造業)を上げた企業が1社のみであり、言語に関する問題への対応は、あくまでタイ人従業員へのアクションとなっている。しかし、【事例1】にもある通り、日本人がタイ語を理解する努力を惜しまないことも重要である。

3) その他の問題と対応

- タイ人とのコミュニケーションが取れないため、ストレスが高い
⇒ 部屋を独立させた(プラスチック製造業)

【事例1】

通訳を使用する上での注意点	〇社(電装部品製造業)
<p>文化や考え方の違いがあり、日本人的な考え方は特に伝わりにくい。通訳の業務理解が不足していると伝わらない。分からないことを省略して通訳する人や、自分の思い込みで勝手に付け加える人、分からないところは聞き返し正確に伝えようとする人によって違いがある。</p> <p>問題事例</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 通訳が業務兼務していて他の業務担当者が自分の都合のよいように言っていると疑心暗鬼になる。 ② 日本人が通訳とばかり話すため、他の従業員から妬みの対象となる。 ③ タイ人が他人(通訳)に知られたくない内容は伝える手段がない。 ④ プロ意識の薄い通訳の場合、通訳業務で得た情報と自分の得た情報を区別できない。 ⑤ 仕損が減ってきているが目標にまだ届いていないとの報告を受けた際、「努力しているし、徐々に良い結果も出てきているので、今後もがんばって下さい」と励ましたつもりが、「努力して仕損を減らして下さい」と後半部分だけを通訳され、努力しているのに認めてもらえないという印象を与えた。 	

反省点

- ① 平易な日本語を使い、回りくどい表現を用いない。
- ② 通訳の資質や性格を意識して使い分ける。
- ③ 通訳者を場合に応じて使い分ける(業務の理解や相手との利害関係)
- ④ 個人的な話をする場合は話し相手に通訳者を選ばせる。
- ⑤ 片言でも良いのでタイ語で直接コミュニケーションする努力をする。
- ⑥ 通訳内容が大筋あっているか分かるぐらいにはタイ語を勉強する。
- ⑦ 出来ればタイ語を勉強して通訳を使わない。

※「通訳を使ってきちんと伝えないといけない」とよく聞かすが、通訳を使っても正しく伝わっているかどうかは分からないと思っておく必要がある

【事例 2】

通訳に関する問題と反省	T社(電子部品商社)
<p>言語に関しては通訳をつけるなど安易な方法を取り易いが、通訳が本当に自分の意思を正確に理解・翻訳して相手に伝えているか、また相手の言っている事を正確に自分に伝えているかを判断する方法も無い為、コミュニケーションの面で起こるストレスは並大抵のものではない。タイに駐在する日本人にとって最も重要な役割は先ず現地のタイ人とのコミュニケーションを円滑にとる事であり、その為には日本人がタイ語を真剣に学ぶ必要がある。</p>	

2. 人材の確保に関する問題と対応

人材の確保に関する問題は【表 3-2】の通り総合評価点第 1 位であり、【表 3-1】のとおり 21 社(52.5%)が指摘している。BOI 企業・非 BOI 企業とも上位にランクされる問題と認識されている。日本においても会社発足時に人材を確保するのは困難が伴うが、海外での対応は更に難しいと思われる。

問題と捉える内容の多くは、想定していた人材のレベルと実際のそれとのギャップに起因している。「日本であれば…」という思い込みとも言える感覚が、これらのギャップを生んでいると思われる。教育レベルや技術の習熟度は、その国の社会的状況や生活環境に左右される問題であり、タイにおける人材レベルの実態把握は、人材雇用において必要な作業であろう。

1) 主要な問題

人材の確保に関する問題は、「優秀な人材が確保できなかった」(18 社)ことに集約される。その具体的な内容は、「期待した能力に達していない」が最多であり、一般従業員、管理職、技術者ともに表出している。

一般従業員では、「簡単な作業もできない」(金属製造業)や「採用後すぐ辞めてしまう」(金属製造業)などの指摘が多い。タイでは転職に対するマイナスイメージは無く、少しでも給与の高い職場へ転職するのは一般的である。よって、単純作業などを行う一般従業員に関しては、常時募集をかけ補充していくことも必要である。

管理職では、「人材が少ない」という根本的な問題や、製造業の多くが郊外・地方に進出していることから、「地方勤務をしてくれる管理職を探すに苦労した」(繊維製造業)との指摘もある。現在タイは非常に好景気にあり、労働力は売り手市場となっているのも、これらの要因となっている。

技術者では、「プログラマーとして採用したが、簡単なプログラムもできない」(金属製造業)など、能力に関する指摘が見受けられた。また、コミュニケーションを図るための「英語・日本語を理解する人材が少ない」(金属製造業)ことも進出当初にあっては大きな問題となっている。先に述べた通り、英語や日本語による専門的な会話を技術者に求めるのは無理があり、進出当初のような重要な期間には、専門用語も解する通訳の雇用が望ましい。

タイ人に関する指摘以外では、「日本人現地採用者のレベルが想定していたものと違った」(金属製造業)等も見受けられ、「タイで仕事を探そうとする日本人のレベルは低い」(金属製造業)との意見もあった。また、「日本人駐在員の海外での適性に問題があった」とする企業もあり、送り込む日本人の人選も重要となろう。

2) 問題への対応

これらの問題への対応として、「人材紹介会社の活用」や「知人からの紹介」が最も多く、ほとんどの企業でこのような対応が採られている。これらと同時進行で、「教育の徹底」(4社)や「訓練の実施」(2社)による既存の人材の育成、「作業の単純化」(プラスチック製造業)による業務内容の簡素化等により、人材の能力に関する問題に対応し、徐々に人材の交代を図っている。これら以外では、「通勤手当を支給し広いエリアで募集をかけた」(金属製造業)や「専門学校を訪問し人材の事前確保に努めた」(金属製造業)といった積極的な対応や、「専門外の人材で代用」(繊維製造業)といった対応も見受けられる。

3) その他の問題と対応

- 海外進出にあたり、日本人赴任者(駐在員)の適性に問題があった
⇒ 海外駐在経験者を中途採用した(金属製造業)
- 採用後の日本研修のためビザを取るのに時間を要した
⇒ 専門の機関を利用(金属製造業)

【事例 3】

即戦力としての技術者の確保	B社(自動車部品製造業)
<p data-bbox="296 443 424 477">問題事例</p> <p data-bbox="296 510 1334 880">操業開始に先立ち、知り合いの紹介で5名の技術者を採用(設計関係)したが、工業系の大学を卒業して間がなく「即戦力」には程遠い人材だった。タイ人技術者は、工業大学出身または同程度の経験年数の日本人技術者と比べると、本人の資質にも拠るが、基本的な能力が想定に満たない。採用当時は全く戦力にならず、むしろ仕事の邪魔であった。日本人と同じ感覚でいると必ず失望する事になる。こちらからの要求度の高さもあってか、すぐに辞めてしまう技術者も多かったが、現在の2名の技術者は今では当社にはなくてはならない存在として就業中である。</p> <p data-bbox="296 920 400 954">反省点</p> <ol data-bbox="296 987 1334 1290" style="list-style-type: none">① 最初から優秀な人材はいないと考えておいた方が良い。② 優秀な人材は自社で若干の犠牲は払いながらも「教育」していくと言う覚悟が必要である。③ 技術者の定着率は低く、日本では考えられないように安易に転職する。④ 転職の原因は殆どの場合「現職と較べて、報酬が良い」と言うだけ。	

3. 資金繰りに関する問題と対応

資金に関する問題は【表 3-2】の通り総合評価点は第 3 位であり、【表 3-1】の通り 9 社(22.5%)が指摘している。そのうち 7 社が投資金額が比較的少ない非 BOI 企業である。

1) 主要な問題

資金繰りに関する具体的な指摘内容は、「タイ国内の銀行からの融資が受けられない」(9 社)ことに集約される。

必要とされる資金は、「運転資金」(金属製造業)、「原材料等の購入資金」(金属製造業)、「生産増に対する追加投資資金」(金属製造業)、「先行投資資金」(金属製造業)等である。どれも資金調達の必要性があったにもかかわらず、「タイ国内での実績がないため」(プラスチック製造業)、タイ国内の銀行から借入れ融資が受けられなかったとしている。

2) 問題への対応

これらの問題に関する対応として、「知人・友人からの借入れ」(3 社)、「リースの活用」(3 社)が代表的である。「タイの日系銀行の融資を受けた」(金属製造業)事例もあるが、これは日本の親会社による保証が必須である。これら以外の対応として、「日本の中小企業金融公庫から親会社に対して融資をしてもらい、その資金を親会社から借り入れた」(金属製造業)もあった。

【事例 4】

タイの銀行における融資交渉	A 社(繊維製造業)
タイ現地の金融機関との融資交渉は、通常的手段では困難である。指定された書類などを提出しても、相応した回答が得られず、判断の基準が規則ではなく個人に拠るところが大きい。タイでは一般的に言えることだが、有力な縁故関係を通じてのトップダウン的なアプローチが効果的であり、これ以外に問題の解決策は見当たらない。進出企業にとって、タイの強力な人脈を構築することは、銀行融資のみならず、様々な場面で必要になる。	

4. 機械設備に関する問題と対応

機械設備に関する問題は【表 3-1】の通り 12 社(30%)が指摘している。

1) 主要な問題

機械設備に関する具体的な問題内容は、「日本からの機械の輸入」に集約される。「タイで入手不可能な機械」(9 社)や「中古機械」(2 社)の輸入・通関手続きに関して、「追加書類の提出・説明」等の問題が発生し、「BOI の認可に遅れが生じた」(4 社)や「多額の関税を支払った」(プラスチック製造業)等の実質的な損害も発生している。

2) 問題への対応

これらの問題にへの対応として特別なアクションは無く、行政機関の要請通りに対応している。尚、中古機械の輸入に関しては、日本でオーバーホールした後、「外部機関で証明を受ける」(金属製造業)ことで通関手続きがスムーズになったとの事例もある。

3) その他の問題と対応

- 資金不足により、現地調達の中古機からスタートしたが故障多い
⇒ 日本から中古機械導入(金属製造業)

5. 原材料確保に関する問題と対応

原材料の確保に関する問題は【表 3-1】の通り 11 社(27.5%)が指摘している。問題の多くは「現地調達が困難」であることに集約される。具体的には、「規格が異なる」(金属製造業)ことや、「タイの材料を確保したが品質に不満足」(プラスチック製造業)などから、「日本を等から輸入調達した」(5 社)企業が多い。このような対応は原材料費負担を増大させる結果となり、タイ進出の動機の一つとして捉えられる「コスト削減」と相反する。

具体的な問題点と対応

- 鉄・パイプの規格が異なる
⇒ 日本で調達し、大量発注することでコストを抑えた
製造予定の製品設計を入手できる材料にあわせる(金属製造業)
- 原料のロットが大きいので大量発注せざるを得ない
⇒ 日本で調達(化学製造業)
- タイ国内に存在しない原料を使用した
⇒ 外国から輸入(繊維製造業)
- 使用する樹脂の材料メーカーがタイ国内に無い
⇒ 日本やアセアン諸国から輸入(プラスチック製造業)
- 関税が高く輸入できない
⇒ タイ国産の材料を確保したが不満足(プラスチック製造業)
- 認可された重量しか輸入できない
⇒ 税金を支払って輸入したが、還付請求が難しかった(金属製造業)
- 鉄、プラスチックなど機械を作るための材料探しに苦労した
⇒ とにかく市場を歩き回った、自分で調査して歩いて買いつけたのでそれ
だけで1ヶ月かかった(金属製造業)
- 日本からの材料購入には時間がかかり、遅れることが多々ある
⇒ 多少在庫が増えるが早期購入を心がける(金属製造業)
- もともと日本からの輸入原材料を使用していたが、現調化を考えた
⇒ 製品の切り替えのタイミングで徐々に現調化していく(金属製造業)

6. 会社設立認可に関する問題と対応

会社設立認可に関する問題は【表 3-1】の通り 6 社(15%)が指摘している。

1) 主要な問題

会社設立認可に関する具体的な問題内容は、「各種申請手続きの煩雑さ」に集約される。「認可までの時間が遅い」(4 社)ことにより、「予定していた進出時期に間に合わなくなった」(金属製造業)などの、実質的な損害を蒙った企業も見受けられた。

2) 問題への対応

これらの問題への対応として、「会計事務所の指導のもと申請書類を書き直した」(金属製造業)や、「コンサルタント会社に依頼した」(金属製造業)など、専門業者による打開を図った企業が見受けられる一方、「合弁先タイ企業を通じた働きかけ」(繊維製造業)という人脈に頼った対応もあった。また、「行政機関への根気強い働きかけ」(繊維製造業)という企業も見受けられた。

3) その他の問題と対応

- 資本金が少ないため、日本人社長を置けなかった
⇒ 知人のタイ人をパートナーとした(プラスチック製造業)
- 定款の内容について解釈の相違があり、営業会社として登記された
⇒ 定款を書きかえた(金属製造業)

【事例 5】

会社設立認可に関して遭遇した問題	T社（電子部品商社）
<p>問題事例</p> <p>販売拠点としてタイに支店を開設することとなり、日系の法律事務所に相談したところ、駐在員事務所での登記が可能であるとの回答を得たため、各種手続きを依頼した。その後、進捗状況を問い合わせても、「全て順調」という報告しか来ず、現地の事情が把握できないため任せきりにしていた。そして唐突に駐在員事務所の開設は不可能との結果報告が来るに及び、日本の本社は事情の急変に混乱し、タイ進出の是非論まで俎上に上がるようになった。タイ進出は経営方針の根幹をなすものであった為、他のコンサルティング会社や知り合いを通じ情報を収集した。結論として、駐在員事務所では営業活動は不可能であり、販売を目的とするならば、会社の設立が必要と判明した。現在は会社の設立も終わり、新会社も順調に推移している。</p> <p>反省点</p> <p>① 制度・言語・習慣・文化等が全く異なる国である事から、専門家に全てを任せがちで後になって臍をかむ事に成りかねない。これは時間、労力、費用の全ての無駄遣いであり、事前の調査、研究は徹底的にしておくべきである。専門家に全てを任せ切りにするのではなく、節目で仔細な打ち合わせを重ね、状況や情報を共有しておくべきである。</p> <p>② 日本での常識がタイでも通用すると考えるのは極めて危険である。寧ろ、日本の常識はタイでは通用しないと考えるべきである。新たなプロジェクトを進める時には日本での場合より一層慎重に進めるべきである。</p>	

7. 生産工場の決定に関する問題と対応

生産工場の決定に関する問題は【表 3-1】の通り 7 社(17.5%)が指摘している。

1) 主要な問題

生産工場の決定に関する具体的な問題内容は、「電力・水の安定供給可能な場所の選定」(2 社)があげられているが、これら 2 社は工業団地以外に工場を設立しており、通常工業団地内であれば、インフラの整備は進んでいる。「投資金額内で希望の用地を取得できない」(2 社)という、豊富な投資資金を有していない比較的小さな企業も見受けられた。

2) 問題への対応

これらの問題に関する対応として、「独自にインフラ事情を調査し、工場用地を見て回った」(繊維製造業)や、「大手工業団地運営会社に相談した」(金属製造業)など様々である。また、用地の取得費用に関する対応としては、「知人の紹介による比較的安い用地の確保」(金属製造業)や「既に工場を持っている外注先の敷地を間借りした」(金属製造業)などが見受けられる。

3) その他の問題と対応

- レンタル工場のライセンスが不明確
⇒ 折衝し許可を取得した(金属製造業)
- 共同会社や相手側の要求が強かった
⇒ 工業団地へ移動した(プラスチック製造業)

8. 取引銀行に関する問題と対応

取引銀行に関する問題は【表 3-1】の通り 6 社(15%)が指摘している。

1) 主要な問題

取引銀行に関する具体的な問題内容は、「会社規模が小さく、実績もないため、融資の相談をしても相手にしてくれない」(3社)が最も多く、銀行による日系中小企業への対応が問題となっている。「金利が高い」(プラスチック製造業)や「外貨(LC)の換金に時間がかかる」(プラスチック製造業)といった、業務内容に関する不満も表出している。

2) 問題への対応

これらの問題に関する対応として、「リースによる運転資金の確保」(金属製造業)、「日本から借り入れ」(プラスチック製造業)があげられた。

9. 需要確保に関する問題と対応

需要確保に関する問題は【表 3-1】の通り 7 社(17.5%)が指摘している。

- 客先との事前調整不足による創業開始遅れ(金属製造業)
- 工程変更認可が下りず日本国内への輸出が予定通り進まなかった
⇒ タイで新規顧客を開拓し、需要を確保した(金属製造業)
- 日本での取引先関連の需要から脱却し新たな市場を創造する
⇒ 営業努力を重ねる(金属製造業)
- 需要が進出初期より低減した
⇒ 営業強化(プラスチック製造業)
- 受注の為に信頼を得るのに時間がかかる
⇒ 繰り返し説明を重ねた(金属製造業)
- 生産が止まっていた(金属製造業)
- 当初期待していた受注を確保できなかった
⇒ 営業活動の強化(金属製造業)

10. 相談先に関する問題と対応

相談先に関する問題は【表 1】の通り 4 社(10%)が指摘している。

- 合併なので相談先・サポート先との諸問題あった(金属製造業)
- 日本本社支援が不足と感じた(金属製造業)

11. その他の問題と対応

- 就業規則の内容をどうするか分からなかった
⇒ 同業他社から見本をもらって作成(金属製造業)
- 水質が悪い
⇒ 自前の供水機、浄水槽をつけた(化粧用スポンジ製造業)
- 初めての海外進出のため、日本本社の海外支社への理解度が不足
⇒ 実践で問題を経験しながら対応した、現地の特異な実情説明しても本社の日本的感覚では理解できない(金属製造業)

【事例 6】

日本本社の海外に対する理解度	M 社(金属製造業)
<p>問題事例</p> <p>会社の設立や BOI の手続きなどで、事前に告知されていた期間を過ぎても手続きが完了せず、日本本社では現地駐在員の怠慢であるとの意見が出た。特に公的機関での手続き進行には時間がかかり、担当者によって言うことが違うなど、日本では理解できないことが多くあった。</p> <p>反省点</p> <p>実際に体験しなければ理解は不可能であると思うが、日本本社とのサポートを受ける上で、想定される問題などをあらかじめ報告することもできた。また、タイ関連の書籍を事前に熟読し、習慣やよくある問題などを学習しておくことが大切である。インターネットの情報なども具体的であり、日本本社に状況を理解してもらう上では有効である。</p>	

第4章 操業上の問題

第4章 操業上の問題

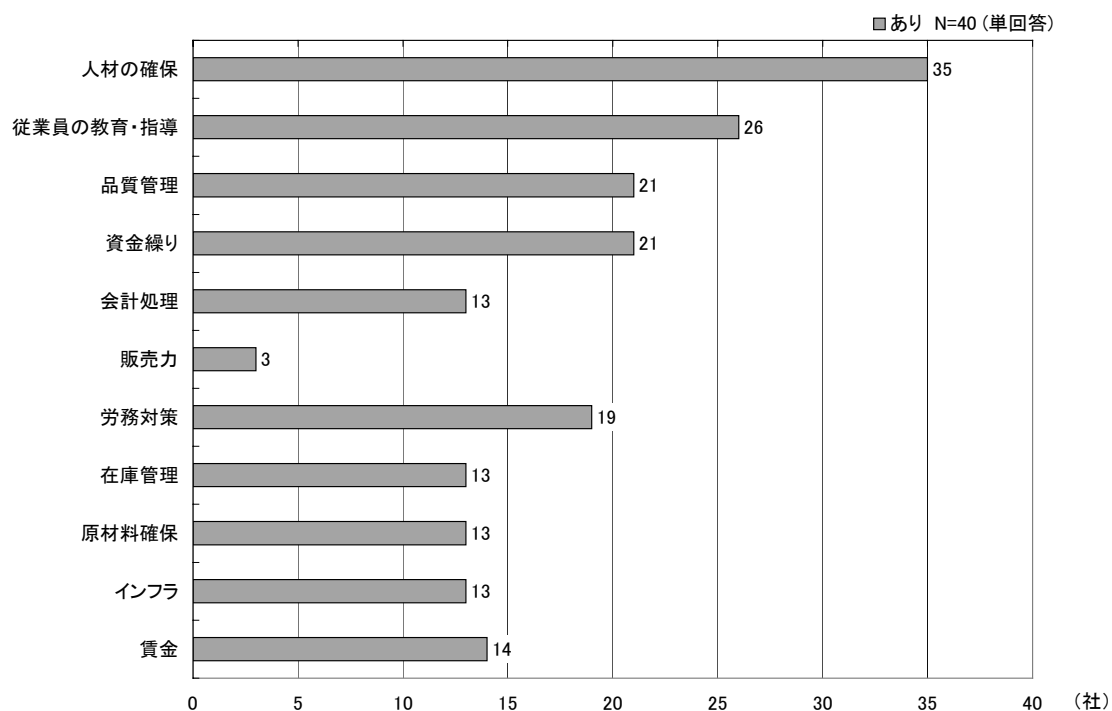
BOI企業と非BOI企業ともに、操業してから現在の問題として挙げるのは、「人材の確保」であり、進出時の問題と同様である。進出時に表出した問題が、操業後も解決されていないことが伺える。

1. 全体の動向

1) 問題になった事項

会社設立・工場立ち上げの準備期間を経て、現在操業する日系中小企業が直面する諸問題を抽出した。

【表 4-1】操業上の問題



【表 4-1】に見られるように、「人材の確保」に関する問題を指摘した企業は 35 社(87.5%)、「従業員の教育」に関する問題を指摘した企業は 26 社(65%)である。過半数の企業がこれら従業員に関する問題に直面している。次いで、「品質管理」と「労務対策」に関する問題があげられる。

2) 問題上位

各企業が特に問題と指摘した内容に評価点⁴を加算し【表 4-2】にまとめた。「人材の確保」に関する問題が群を抜いており、次いで「従業員の教育」となっている。次いで、「資金繰り」、「品質管理」、「在庫管理」、「労務対策」がほぼ同等で続いている。

【表 4-2】問題上位ランク及び評価点

	1 位	2 位	3 位	総合評価点
人材の確保	14 社	3 社	5 社	53 点
従業員の教育・指導	4 社	7 社	1 社	27 点
資金繰り	4 社	2 社	3 社	19 点
品質管理	1 社	4 社	5 社	16 点
在庫管理	3 社	2 社	2 社	15 点
労務対策	2 社	4 社	0 社	14 点
賃金	1 社	3 社	3 社	12 点
インフラ	2 社	2 社	0 社	10 点
会計処理	1 社	1 社	3 社	8 点
販売力	1 社	1 社	2 社	7 点
原材料確保	1 社	1 社	1 社	6 点

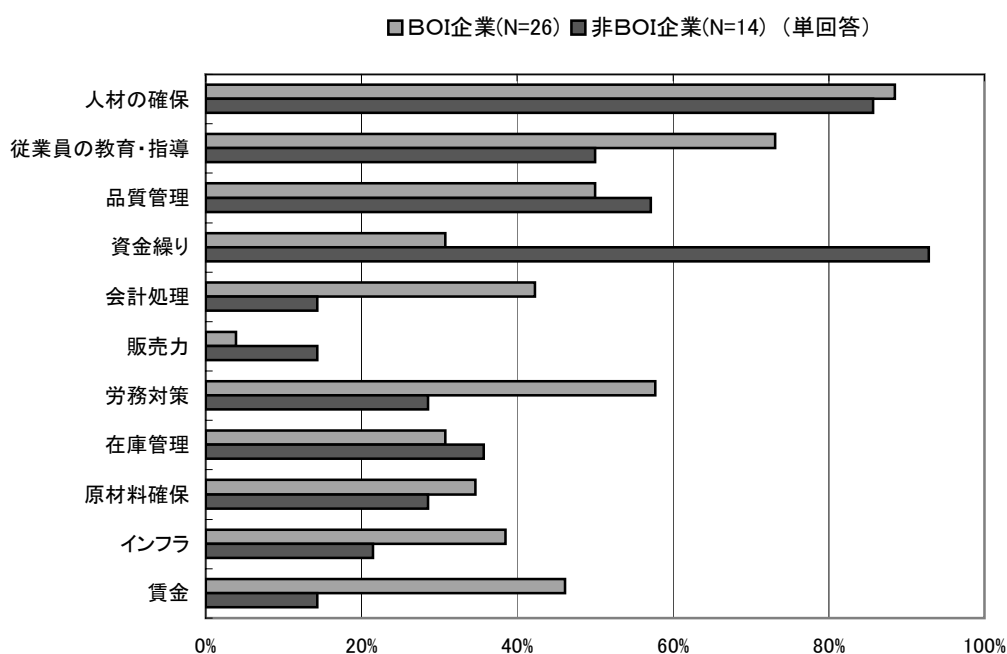
(注)総合評価点、1 位 3 点、2 位 2 点、3 位 1 点

⁴ タイ進出時の問題点としてあげられた事項それぞれに順位を付け、問題の重要度を測った。評価点は：1 位＝3 点、2 位＝2 点、3 位＝1 点として計算しそれぞれの合計で比較した。

2. BOI 企業と非 BOI 企業での相違点

【表 4-3】に見られるように、BOI 企業と非 BOI 企業の間では、問題と捉えた事柄に差異が見受けられる。「人材の確保」、「従業員の教育・指導」、「品質管理」は、共通する課題として浮かび上がっているが、非 BOI 企業では「資金繰り」に関する問題が、14 社中 13 社と圧倒的多数を占めている。

【表 4-3】操業上の問題点 (BOI 承認別)



※パーセンテージは各項目で“問題有”と回答した企業数をNで割ったもの

【表 4-4】操業上の問題上位 (BOI 承認別)

BOI 企業 (N=26)			非 BOI 企業 (N=14)		
1 位	人材の確保	23 社 (88.5%)	1 位	資金繰り	13 社 (92.8%)
2 位	従業員教育・指導	19 社 (73.1%)	2 位	人材の確保	12 社 (85.7%)
3 位	労務対策	15 社 (57.7%)	3 位	品質管理	8 社 (57.1%)
4 位	品質管理	13 社 (50.0%)	4 位	従業員教育・指導	7 社 (50.0%)
5 位	賃金	12 社 (46.2%)	5 位	在庫管理	5 社 (35.7%)

1) BOI 企業

【表 4-4】に見られるように、BOI 企業の場合、現在対処すべき問題の上位ランクは、①人材の確保、②従業員教育・指導、③労務対策、④品質管理、⑤賃金等である。「人材の確保」と「従業員教育・指導」は群を抜いており、過半数の企業が問題と捉えている。上位 5 項目のうち、実に 4 項目が従業員に関する事項であり、比較的投資規模の大きい BOI 企業では、より多くの従業員を抱え、この対応に課題が見受けられる。

2) 非 BOI 企業

【表 4-4】に見られるように、非BOI企業の場合、現在対処すべき問題の上位ランクは、①資金繰り、②人材の確保、③品質管理、④従業員教育・指導、⑤在庫管理等である。

BOI 企業に比べると比較的資本規模の小さな非 BOI 企業の特徴として、「資金繰り」が重要な問題として位置づけられている。資金繰りの具体的な内容としては、「回転資金の不足」が最も多い。

具体的な問題の考察

1. 人材の確保に関する問題点

人材の確保に関する問題は【表 4-1】の通り 35 社(87.5%)が課題と捉えている。一般従業員、管理職、技術者の各クラスで共通して取り上げられていることは、①離職率が高い、②優秀な人材の確保が難しい、③単純作業しかできず、④求める資質・能力に満たない、⑤業務知識・技術レベルが低い等である。

【事例 7】

優秀な人材の確保の難しさ	N社(電子部品製造業)
<p data-bbox="292 913 561 952">営業スタッフの問題</p> <p data-bbox="292 987 1334 1310">営業スタッフとして新卒(大学)男子8名を雇用したが1年以内に6名が依願退職した。営業スタッフには「市場を開拓する」というテーマを与え活動させたが結局徒労に終わった。日本的な手法での市場開拓(企業訪問)に対する理解は乏しく、意欲が見られない。与えられた作業に関しては、親切丁寧に教えればまずまずの及第点で作業できるが、企画力・創造性などの点ではその能力は極めて劣る。使いものになるホワイトカラーの獲得が非常に困難である。</p> <p data-bbox="292 1346 571 1384">経理スタッフの問題</p> <p data-bbox="292 1420 1334 1597">経理スタッフに関しては、財務諸表の作成能力のある人材は高給でとても雇用できる対象ではないが、中程度の能力を有すると思われる人材(会計業務経験者)でも、「算数能力」が極めて劣り信用できない。その為、経理業務は会計事務所に丸投げの状態である。</p> <p data-bbox="292 1632 459 1671">反省と課題</p> <p data-bbox="292 1706 1334 1883">優秀な人材の確保に関しては期待しすぎる事は避けるべきであり、採用後に『教育する』事を念頭に置いて採用すべきである。また、教育に関しては焦らず・怒らず・気長に取り組まなければならない。教育は「OJT」(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)が最も効果的な教育の手段と考えている。</p>	

1) 一般従業員(事務・工員)

「離職率が高い」(13社)を筆頭に、「臨機応変な対応能力の欠如」(金属製造業)に代表される「能力不足」(5社)という問題が見受けられる。進出時の問題でも言及した通り、タイでは転職は一般的であり、この状況を見越した対応も必要である。

その他の問題例

- 帰属意識や就業規則遵守の意識がない(2社)
- 他社との競争が激しく確保困難
- 勤勉さに問題
- 日本人がいないと7割位しか働かず残業させる意味がない

2) 管理職

「優秀な人材の確保が難しい」(7社)が最も多く、次いで「定着率が悪い、離職率が高い」(3社)等の問題が見受けられる。

その他の問題例

- 能力不足(同回答2社)
- 比較的特殊な業態でのため経験者の雇用が非常に困難
- 日本人に対する遠慮があり、イエスマンが多い
- 管理職の知恵を悪用する(製品の横流しや納入業者からの賄賂)
- 学歴のみにこだわり、タイ人スタッフ同士での序列を作ってしまう
- 能力以上の給与を要求する
- 給与と実力のバランスが採用前に分からない
- 実力と給与が各個人レベルで大差があり給与が基準で判断できない
- 日本人がいないと7割位しか働かず残業させる意味がない
- 仕事へのバイタリティーが充分でない
- タイ人管理職は意欲や向上心がない
- 日本での一般常識が通用しない
- 他人の意見を聞こうとも理解しようもしない

3) 技術者

最も多かった指摘は、「知識・技術レベルが低い(能力不足)」(14社)であり、技術者の雇用という根本的な問題に続き、「定着率が悪い、離職率が高い」(5社)という問題が見受けられる。「時間をかけて技術を習得させても、転職してしまう」(プラスチック製造業)ため、教育の積み重ねが期待できない。

その他の問題例

- 化学系の知識を有する人材が少ない
- 金型技術者の確保が困難。成型会社はどこも不足している
- プログラムを組める人材が少ない
- 経験者が少ない
- 他社との競争が激しく確保困難
- デスクワークを好み、現場へ出て行かない
- 例え大卒でもレベルが低く、給与は高い
- 大卒だからといって使いものにならない

2. 従業員の教育・指導に関する問題点

従業員の教育・指導に関する問題は【表 4-1】の通り 26 社(65%)が指摘している。各企業により直面している問題は多種多様であるが、「習慣や考え方、文化、社会背景などが違うことがあり指導・教育に時間がかかる」(3 社)ことに起因する。

「教育しても覚えてくれない」や、「メモをとらない」など、従業員の資質自体に言及する意見もある。更に、前項で述べた「離職率が高い」ことから、「同じことを何度でも指導しなければならない」(金属製造業)問題も発生している。「報告・連絡・相談を怠る傾向」にあり、「教育指導に対する受容度・理解度が低い」、また、「暗算能力・計算等が弱い」ので繰り返し教え込む根気さが必要となる。

教育・指導以前の問題として、一部では麻薬の使用、部品の横流し、盗難等、工員・管理職を問わず発生することもみられる。麻薬問題に対しては、「勉強会やセミナー」などで啓蒙活動に勤め、「抜き打ちの尿検査」などで断固たる対処をしている企業がほとんどである。また、所轄の警察や行政との連携も必要である。

製品・備品だけでなく、製造の過程で発生する廃材の盗難も多い。工場内に配置された警備員が幫助している場合もあり、取締りが難しい問題となっている。

【事例 8】

工場内における麻薬	T 社(金属製造業)
<p>工場内において麻薬の密売人が工員として働いており、社内の工員仲間に売っているとの報告を受けた。従業員の麻薬の使用に対しては、抜き打ちの尿検査などで対応しているが、密売人となると対処が難しく、所轄の警察に相談し、捜査員を従業員として送り込むことで工場内部の捜査をお願いした。結果として、密売人を特定し逮捕することができた。今回は逮捕までこぎ着けたが、密告してくれるのは非常に稀なケースと思われる。自社のタイ人管理職の意見としては、麻薬販売や使用を目撃しても、背後にある組織の意趣返しを恐れ、通常は見て見ぬ振りしていることのほうが多い。政府の麻薬撲滅政策の効果があがることを期待したい。</p>	

【事例 9】

教育係の人材不足	T 社(機械製造業)
<p>自社では各製造ラインでチーフとなる人材に、新人スタッフへの教育を担当してもらっている。しかし、この核となる人材の離職率が高く、せっかく培った知識や技術を一般工員に対して恒常的に教育できない現状がある。特に会社の理念や安全・品質に関する考え方など、通常のタイ人に日本的なマインドは理解が難しいらしく、これらを習得した人材が転職してしまうのは会社にとって損害となっている。日本人が一般工員へ直接教育することは難しいと判断しているので、彼らを教育する立場の人材育成に力を入れているが、500 パーツ程度の給与の差で、安易に転職をしてしまう現状を見ると、頭が痛い問題である。</p>	

具体的な問題例

- 工場内で麻薬の蔓延があった(同回答 4 社)(金属製造業)
- 盗難が多い。備品がなくなった(同回答 3 社)(金属製造業、プラスチック製造業、化粧用スポンジ製造業)
- 精密加工の技術教育が困難(同回答 2 社)(金属製造業)
- 教育をする側の人材確保が難しい(プラスチック製造業)
- 日本から人材を派遣して技能研修を実施した(金属製造業)
- 教育指導の浸透(周知徹底)が不十分である(金属製造業)
- 教育してもメモもとらず覚えが悪い(一般的傾向)(繊維製造業)
- 物覚え悪く意欲がないため、教育は毎日繰り返すしかない(金属製造業)
- 離職率が高いので、同じ教育を何度もしなければならない(金属製造業)
- 計算能力が低く正確さに欠ける為、在庫数などが合わない(金属製造業)
- 上司が率先して不正(窃盗、横領)を働いていた(金属製造業)
- 生産の過程で出る残材が盗難に遭うケースが多い(金属製造業)
- 就業規則違反多い(金属製造業)
- 欠勤率が 5%前後(プラスチック製造業)
- 服装、安全保護具着用等の規律を守れない(繊維製造業)
- 報告・連絡・相談をしない(金属製造業)
- 節約心がない(プラスチック製造業)

3. 資金繰りに関する問題点

資金繰りに関する問題は【表 4-1】の通り 21 社 (52.5%) が課題と捉えている。「ローカル銀行からの融資を受けるのが難しい」(2 社) 問題が見受けられる。特に非 BOI 企業の中で、資金繰りに問題を抱える企業が多い。「現地日系金融機関より資金調達」(金属製造業) に関しては、「日本の親会社による借り入れの方法をとっている」企業が見受けられる。回転資金などに関して、個人の資金で対応するには限界があり、「ローカル企業の代金支払いが遅い」(金属製造業) ことも、資金繰りに問題を発生させる遠因となっている。

具体的な問題例

- ローカル銀行から融資を受けるのが難しい(同回答 2 社)(金属製造業)
- 現在は日本からの援助がない為、資金繰りが厳しい。会社が成長すると設備投資をする必要がでてくるので現金が残らない(プラスチック製造業)
- 個人の資金では限界(プラスチック製造業)
- 銀行は融通が効かない(金属製造業)
- ローカルメーカーの代金支払いが遅い。支払い遅延の理由も不当なものが多い(金属製造業)
- 政策金利(公定歩合)の上昇による金利負担増(繊維製造業)
- ローカル銀行から融資を受けるのが難しい(金属製造業)
- 銀行の支援体制が大企業寄りなので外部金融業者に頼らざるを得ない(金属製造業)

4. 品質管理に関する問題点

品質管理に関する問題は【表 4-1】の通り 21 社(52.5%)が課題と捉えている。具体的には、「責任感がない、いい加減」(2 社)に代表される、従業員個人の資質から派生する品質管理問題が見受けられる。「不良品の報告を意図的に隠す」(金属製造業)場合もあり、その場を取り繕う傾向にある。

具体的な問題例

- 指導、教育して身につくまでに時間がかかる(金属製造業)
- すぐ忘れる。メモを取る習慣が無い(金属製造業)
- どのように指導していいかわからない(プラスチック製造業)
- 品質に対する意識が低い(金属製造業)
- 品質向上意欲が無い。物を大切に扱おうという意識が低い(金属製造業)
- 品質管理に大きなギャップがある。過剰品質と手抜き品質が極端(プラスチック製造業)
- 品質管理は最終製品の品質のみに注目し、工程管理という意識が低い。統計学の基礎知識が乏しい(繊維製造業)
- 技術的な裏づけに基づいた不具合解析ができない。人に頼った検査(役割)(金属製造業)
- 日本人との感覚の差が大きい(金属製造業)
- 技術レベルが低い(金属製造業)
- 経験不足。教育の問題(プラスチック製造業)
- 品質管理マニュアルの不備(金属製造業)
- 不良品の報告が来ない(金属製造業)
- 品質管理を指導する人材がいない。日本から出張ベースで支援に来ている(金属製造業)
- 自動車部品の経験の無いサプライヤーの品質意識の低さに問題あり。1 年ほど改善活動・交渉の末ギブアップしたサプライヤーが 2 社あり。ともにローカル。やはり、残念ながら未だ日系に頼るべきかと思う。(自動車エンジン部品製造業)
- 当初は日本人がしっかり品質管理を実施した。それを手本として示した後に品質管理の重要性をタイ人に認識させていく(繊維製造業)

5. 会計処理に関する問題点

会計処理に関する問題は【表 4-1】の通り 13 社 (32.5%) が課題と捉えている。

- ソフト導入ができておらず、マニュアルで対応した為、精度に問題があった。時間も要した(金属製造業)
- 会計スタッフが安定するまで時間を要した(化粧用スポンジ製造業)
- 会計の知識レベルが低い。算数の能力が低い。経理は外注にしている(電子製造業)
- 会計基準に融通性が乏しい(製造業に不向き)(金属製造業)
- 会計書類がタイ語のみの表記で、単独では理解できない(繊維製造業)
- 会社処理が全てタイ語であること。訳すのに時間を要するので迅速な処理ができない(繊維製造業)
- 経理スタッフは日本人の経理経験者が居ないので育てられない。外部の経理会社の力を借りることになる(金属製造業)
- 経理専任(日本人)をおけない為苦勞する(金属製造業)
- 自分の勉強不足もあるが、いまひとつよく分からない事もある(金属製造業)
- 手抜きの申告や処理があり、事後の調整、修正が多い(プラスチック製造業)
- 当初、会計処理能力に乏しい経理担当を雇用していた為、税務処理に「申告漏れ等」問題が生じた(金属製造業)
- 日本に比べ事情が煩雑。もっと合理化すべき(プラスチック製造業)
- 発注→支払いまでに必要以上の確認業務が多い。担当責任者(タイ人)のサインが遅すぎる(繊維製造業)
- 抜き打ちで税務署の査察が入り、ペナルティを支払った。日本のシステムと違うので、親会社に理解してもらうのが難しい(金属製造業)
- 会計事務所の料金が安い(金属製造業)

6. 販売力に関する問題点

販売力に関する問題は【表 4-1】の通り 3 社(7.5%)が課題と捉えている。

- タイ人営業スタッフが、自分勝手に判断してタイ人の顧客と約束して来る。報告・連絡・相談の感覚が欠如しており、日本人との連携が不足(金属製造業)
- 販売をタイ人に任せられない。価格にばらつきが出る。見積りに責任を持たない(金属製造業)

7. 労務対策に関する問題点

労務管理に関する問題は【表 4-1】の通り 19 社(47.5%)が課題と捉えている。

- Business Leave、Sick Leave の取得が法で認められており、実質有給休暇が多い(繊維製造業)
- タイ人総務部長に問題があったので労務管理が杜撰(金属製造業)
- タイ人に任せるしかない(言葉の問題が生じるので)(金属製造業)
- タイ人の有能な管理者がいない。何が悪いかも分からない(プラスチック製造業)
- チョンブリ近辺から来る一般スタッフ・工員は積極的に残業をしたがらない。土地成金の子供が多いからだろうか。また土曜日を休日にしてくれとも言ってくる(金属製造業)
- ローカルに依存せねばならない(プラスチック製造業)
- 権利ばかりを声高に主張(金属製造業)
- 社会人という考え方が根づいていない(プラスチック製造業)
- 従業員の要求に対する対応策レベルがよく分からない(金属製造業)
- 勝手に最低賃金が上がってしまう(プラスチック製造業)
- 組合問題(社内外からの先導者の進入防御)(金属製造業)
- 不満を労働局やストライキで対処する傾向が強い(プラスチック製造業)
- 履歴詐称を始めチェックが要る(金属製造業)
- 離職者の離職理由は「ウエルフェアの充実度」にあると思われる。なかなか本当の理由は言ってくれないが(自動車エンジン部品製造業)
- 労働法が日本に比べ労働者に過剰に甘い(金属製造業)

8. 在庫管理に関する問題点

在庫管理に関する問題は【表 4-1】の通り 13 社(32.5%)が課題と捉えている。

具体的な問題例

- 計算能力が低く、正確さに欠ける為、在庫数などが合わない(金属製造業)
- 帳簿と実数がなかなか合わない(帳簿側=インプットミスが多い、実数側=どこまで数えたか混乱する)(自動車エンジン部品製造業)
- 適正な在庫管理が難しい(金属製造業)
- 必要以上の正確さを求める(金属製造業)
- BOI企業でもあり大変(プラスチック製造業)
- 正確な数量管理がまだできていない(金属製造業)
- システムの管理がなっていない。信頼できない(プラスチック製造業)
- 安全在庫に関する意識が低すぎ生産に影響する(金属製造業)
- 在庫が増えていく(金属製造業)
- 日本からの原料のリードタイムが長い為、在庫量が日本より多い(プラスチック製造業)

9. 原材料確保に関する問題点

原材料の確保に関する問題は【表 4-1】の通り 13 社(32.5%)が課題と捉えている。

具体的な問題例

- コスト削減や品質の向上の為の発注先変更や新規開拓がない(金属製造業)
- ミニマムロットが大きい(化粧用スポンジ製造業)
- 急激な拡大、増量に日本からの供給が追いつかない(金属製造業)
- 原材料確保(プラスチック製造業)
- 原料の入手ができなかった事例がある(プラスチック製造業)
- 国内で調達できる原材料に限られる(プラスチック製造業)
- 世界的に鉄不足(金属製造業)
- 特殊材料を日本から引くのにリードタイムが長い(プラスチック製造業)

- 日系メーカーの製造したものであってもスペックが微妙に異なる(金属製造業)
- 日本より原料輸入、時間のよみちがい等で材料搬入の遅れ。日本人担当スタッフに問題(金属製造業)
- 標準規格化した品質の原材料確保は容易なようで難しい(繊維製造業)

10. インフラに関する問題点

インフラに関する問題は【表 4-1】の通り 13 社(32.5%)が課題と捉えている。

最も多かった回答は、「停電」(4 社)である。

具体的な問題例

- 通信インフラが貧弱(同回答 3 社)(金属製造業)
- 電気の供給。アマタナコン工業団地の拡大工事による停電が多い。水質が悪い時期がある(化粧用スポンジ製造業)
- 水、電気の安定供給で問題有り(プラスチック製造業)
- 電力供給で、24 時間 365 日継続供給を要求しているが、この要求を満たすという意識(供給責任)が低い(繊維製造業)
- 通勤のための公共交通手段がない(繊維製造業)
- 内陸ロジスティックシステムがまだ十分ではない(繊維製造業)
- 工業団地内の整備は比較的良いが、周辺(特に道路)の整備が全く追いついていない(金属製造業)
- 費用上昇(プラスチック製造業)

11. 賃金に関する問題点

賃金に関する問題は【表 4-1】の通り 3 社 (7.5%) が課題と捉えている。

最も多かった回答は、「年々最低賃金が増加しているのでコスト的な負担が増える」(6 社)である。特に一般工員レベルの給与は、タイ政府の定める最低賃金に準じるか近い水準にあり、政府の最低賃金改正に伴い、社内の賃金を上げる必要が生じている。

具体的な問題例

- 賃金格差(日系企業間でも格差あり、転職の要因)(金属製造業)
- 昇給、ボーナスの支給率などに同じ工業団地で差が大きい(金属製造業)
- 基準が分かりづらい。バンコクより高い(アマタナコン)(金属製造業)
- 期待した能力が無い者の賃金を下げることができない(繊維製造業)
- タイ人スタッフから給与を値上げしないと退社すると言われ、それに屈し値上げをする日本人責任者がいるが、年一度の値上げ交渉時以外には応じないようにするシステムを遵守すれば解決する(金属製造業)
- 一般スタッフ・工員レベルは福利厚生面に不満があるかも知れない(他社と比べそう感じる)(化粧用スポンジ製造業)
- 優秀な人材を育成及び確保・定着させる為、適正な評価をする基準、マニュアルが必要(繊維製造業)

第 5 章 法規制・税務・労務に関する問題

I 法規制上の問題

BOI企業5社、非BOI企業4社が法規制上の問題ありと回答している。ほとんどの企業ではタイの法規制上の問題は無いと感じているが、問題があるとした企業の中には、多岐にわたって指摘する企業も見受けられた。

指摘された問題は、「法規制の解釈が不透明」なことに集約される。

法律や規制の内容に関して、「当局へ問い合わせても担当者によって回答内容が違う」(6社)ことがあり、企業は法規制に対して理解しようと努めているにもかかわらず、明快な指針が得られていないこともある。但し、企業によっては、「経営者自身が法規制の内容を理解していない」ことを自覚している例や、「解釈が正しいのか不安」を感じている例もある。このような釈然としない状況を打開しようと当局へ問い合わせても、上述のごとく明確な回答が得られないことが多い。

このような状況下、「正しい解釈を政府の然るべき機関からきちんと通達(説明)してもらいたい」という要望が寄せられている。また、日本政府に対しても、「各種規制内容や労働者保護法などを、具体例をあげて資料として作成してほしい」という声が寄せられた。

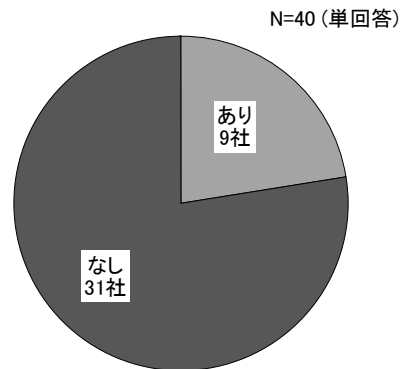
法規制に関する問題を指摘された関係機関は以下の通りである。

- 労働省(労働福祉・保護局)……従業員の休暇、労災、解雇
- 国家警察事務所(入国管理局)……ビザ・労働許可書
- 大蔵省(国税局・関税局)……輸入関税、税関申告書

【事例 10】

労働法の解釈の難しさ	N社(金属製造業)
<p>労働法における「労働者」の定義をどのように解釈するかが難しい。労働法では、「賃金を受け取るため、使用者のために労働することに同意したもの」という記述があるが、本社(日本)から短期(例えば2ヶ月間)、技術支援</p>	

【表 5-1】法規制上の問題



に来た場合で、指導料は本社へ直接払い、本人へ直接報酬を払わないようなケースでは、労働許可証を申請・取得する必要があるのかなど、解釈が難しいと感じる。労働許可証を取る必要があるのは、タイ国内で所得（報酬）がある外国人のことを示すのか、又は（所得の有無にかかわらず）タイ国内で労働行為をする人のことを示すのかという基準の解釈が難しく、スタッフを通じて当局へ問い合わせても明確な回答を得られないことがあり、弁護士と意見が食い違う場合もあるので、更に混乱をきたしている。

【事例 11】

労働者保護法における休暇の解釈	T 社(金属製造業)
<p>労働者保護法に関して、「被雇用者は就業規則に従い不可避の用事を理由に欠勤する権利がある」とされている。この「不可避の用事」は、冠婚葬祭、両親や兄弟が重病の際の見舞い等と定められているが、当局の担当者や弁護士によって解釈や回答が異なる。自社の場合、従業員が「母親の病氣」を理由に欠勤し、これが「不可避の用事」に当たるのか判断ができなかった。労働局では「不可避の用事」に当たるとの解釈だったが、疑問に感じたため弁護士に確認したところ、「不可避の用事」には当たらないとの意見だった。また、この「不可避の用事」と「有給休暇」がどのように違うのかも不明である。このような労働法の解釈などを日本語で作成してもらえると非常に助かると思う。(金属製造業)</p>	

具体的な問題例

- 下水や騒音などの規制に関して、日系企業には厳密な順守が要求され、ローカルメーカーには甘いと感じる(金属製造業)
- 労働局からの最低賃金に関わる通達など、日系企業にタイムリーに正確に浸透されているかが疑問。自社においても、このような通達を日本人同士の噂から知ることが多い。法的改定があってもしっかりと告知されているか、適用されているのか疑問(プラスチック製造業)
- 未だに官公庁への土産物贈呈の習慣やアンダーテーブルが社会に残っている。物(電化製品など)を指定してくる場合もある。(化粧用スポンジ製造業)
- 輸出が多い場合、外貨預金がしづらい(プラスチック製造業)

- 通関に係わる書類が多すぎるため、プロセスに時間がかかる。また、一文字でも間違ったら全てやり直しとなる。(プラスチック製造業)
- ビザや労働許可書の申請書類が多過ぎ、受理されるまで時間がかかる。速やかな処理を望む場合、賄賂を要求される。(金属製造業)
- 入国管理局による内規で定められている「外国人の最低所得」が不当と思われる。特に日本人を 6 万バーツ以上と定めるのは、税収を増やすための方策としか思えず、国籍によって最低賃金を定めているのは納得がいかない。(プラスチック製造業)
- 労働者災害補償法に定められている「負傷」と「疾病」の解釈が不透明。「業務に起因する事故や病気」に関して、通勤バス内で起こったけがなどは、どう判断すればよいのか分からない。

II 税務上の問題

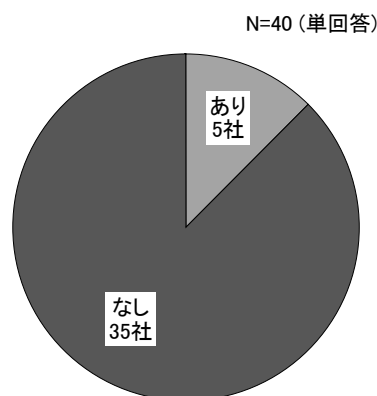
【表 5-2】税務上の問題

問題ありと回答したのは、BOI企業2社、非BOI企業3社、合計5社と少ない。

決算については、還付請求に対し返金処理が遅すぎる、更に還付請求に対しての処理追求が困難である。中間時、後期分の売上予測に応じて納税しているが、予測とずれるとペナルティを徴収される。毎年ペナルティの支払いとなる。

BOI企業の会計処理は売上計画(生産計画)に基づくため、税務上の問題が発生しにくい、非BOI企業にこれら税務上の問題が見られる。

本インタビュー調査対象企業では、ほとんどの企業が税務上の問題を感じていないという印象を受けた。これはインタビュー対象が製造業であるため、生産する物・事案を追求してきた経営者の資質に加え、タイ語が読めないことによって会計業務の専門会社への全面委託になり、税務上の問題を把握していないだけと推察される。インタビューにおいても税務上の話題ではほとんどコメントが出てこないのは、実際に税務に関する事柄に触れる機会が少ないからであると思われる。



具体的な問題例

1) 月次について

日本の本社と、タイの現地法人との間で売上・仕入が双方仮決算になっている(金属製造業)

2) 中間について

中間後に後期分の売上予想に応じて納税しているが、予想とずれるとペナルティをとられる。予測とぴったりという事などあり得ないので結局毎年ペナルティをとられる(金属製造業)

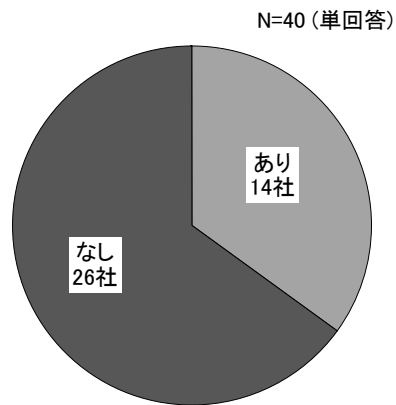
3) 決算について

- VAT処理とREFUNDの処理が遅すぎる(繊維製造業)
- 還付請求に対する調査が困難(繰り越し税)(プラスチック製造業)

Ⅲ 労務上の問題

【表 5-3】労務上の問題

労務上の問題ありと回答したのは、BOI企業が9社、非BOI企業が5社で、合計14社となる。ここ数年の好景気によって売り手市場となっているためか、労働者の権利と企業の利益という基本的な対立の構図が見受けられる一方で、タイの労働基準法に対する不満も表出している。過度の労働者保護と受けとっている企業が多く、自社の就業規則とのバランスに苦慮している現状が伺える。



1. 就業規則と労働者保護法に関して

就業規則違反に関して、「タイの労働局は被雇用者に非常に甘い」という問題を指摘する企業が目立った。「勤務態度に問題があり、解雇したいと考えても、すぐには解雇できない」などの意見もあった。また、有給休暇、病気休暇(年間30日)等が多いことも、過度の労働者保護との意見がある。「休日や欠勤が多いことから、余剰人員を抱えざるを得ない」と指摘する企業もあり、タイに進出する日系中小企業にとって、これらのことを踏まえた上での人員整備が望ましい。

しかし、これらはタイの法律において定められていることであり、会社が従業員にとって納得のいく透明な経営をしていれば何ら問題はないことであり、法規制そのものが労働者に加担していると感じるのは、単なる経営側の甘えとも受け取れ、日本とは労働習慣が異なることを再認識する必要がある。また解雇についても、解雇補償金を支払って正当に解雇する手段が労働者保護法に定められており、ガイドラインに沿って従業員を解雇することが可能である。企業側が解雇補償金を払わないで解雇しようという立場にある限り、現行の労働者保護法が被雇用者のとって有利であると感じるのは必然であると思われる。

【事例 12】

就業規則違反に対する制度の甘さ	S 社(プラスチック製造業)
<p>遅刻・早退、業務時間内の居眠り、会社備品(パソコンや文房具)の私物化等、勤務態度に問題がある従業員を解雇したいと考え、労働局へ電話相談した。労働局担当者からは、「もし厳しい措置を取りたい場合は警告書を発行して忠告すればよい」というアドバイスを受けたが、「その程度のことは深刻に考え過ぎてことを大きくしないように」との意見も受けた。労働局の立場は被雇用者に対し極度に寛容であると感じた。また、弁護士に警告書の内容について相談したところ、「規則違反をした日時・場所・内容を詳しく示して、本人の同意を得るサインが必要である」、「一回目の警告書発行から、1年以内に同じ違反内容で就業規則違反をした場合にのみ解雇できる」と説明され、制度自体も被雇用者にとって非常に寛容になっていると感じた。</p>	

2. 労働時間と賃金について

一般従業員(工員)の給与は、政府の定める最低賃金と近い水準を保っていることから、タイ政府が最低賃金を改正するたびに、「賃金が勝手に上がっていく」との印象をもつ企業が多く見受けられた。従来の賃金を基に査定して若干ではあるが賃金を上げても、翌年には「最低賃金」が企業の査定以上に上がり陳腐化してしまい、それにより又、賃金を上げなければならなくなってしまう。このような状況では能力査定を賃金制度に反映させる事に無理があるとの指摘もある。

【事例 13】

就業時間と休日に関する自社のミス	T 社(金属製造業)
<p>弊社の就業規則では、平日の勤務時間を午前 9 時から午後 6 時までとしており 9 時間労働である。月曜日から金曜日まで、合計 5 時間の超過勤務となるが、これに会社の好意として 8 時間とし、この 1 日分を土曜日の休日分に振り替えることとした。よって週休 2 日体制をひいている。しかし、なぜ土曜を休日とするかを、就業規則に記載していなかったため、総務部人事課での給与計算時に残業としてしまった。就業規則に土曜日休日の背景を明確に記載していない為に起こった自社の不手際が原因である。就業規則は多くの従</p>	

業員を抱える製造業にとっては、時に大きな問題となるため、事前に十分協議し、必要であれば専門家(弁護士など)に相談するべきであった。

【事例 14】

能力に応じた降格人事ができない	S 社(繊維製造業)
<p>タイでは降格や降給は非常に稀なことで、通常は毎年昇給することが常識となっている。タイ人スタッフもまさか降格などは常識では考えられないと思っている風潮がある。そのような中で、個人の能力がないからと判断して賃金を下げると、非常に不満が高まる。または逆恨みして訴えられる、あるいは労働組合発足などの怖さがある。また、タイ人の性格上、降格人事を受け入れ、同じ職場に留まっていることは面子にかかわるので、大変な問題に発展することがある。</p>	

【事例 15】

中途採用の賃金体系	K 社(金属製造業)
<p>中途採用者を雇用した場合、既存の従業員との給与の差などが、社内(従業員同士)で問題(嫉妬等)となることが多い。特に自社の中途採用の場合、その経験が採用の基準となっているため、年齢と学歴だけが給与の査定基準と思っている多くのタイ人には、年下の中途採用者が自分より高給であることは我慢がならないようだ。これらの軋轢を避け、年齢・学歴・専門分野・職(経)歴などによって、中途採用者における給与決定の明確な基準を作りたいが、未だ社歴も浅く、タイにおける基準作りのための関連情報も不足しており非常に苦慮している。</p>	

3. その他

- 会社に対する帰属意識が欠如(金属製造業)
- 社会背景や考え方の相違により日本の方法では解決しない(金属製造業)
- 従業員にとっては生活が厳しいため、タイムカードの違い(ミス)を大きく受けとめる。(化粧用スポンジ製造業)

第6章 政府・行政への要望

第6章 政府・行政への要望

1. 日本国政府への要望

日本の政府機関への要望のうち非常に多いものとして、「タイ人スタッフへのビザ発給手続きの簡素化」と、「日系中小企業向けの公的融資制度の確立」が挙げられる。

多くの日系中小企業が人材の育成に苦慮している現状を鑑みれば、日本での研修は効果的な対策のひとつと言える。その為のビザ発給手続きの緩和・改善が求められている。また、非 BOI 企業を中心に、資金繰りに関する問題を抱えている企業が目立ち、タイのローカル銀行では日系中小企業への融資が非常にハードルが高い状況にあるため、日系中小企業を対象とした短期の公的融資制度が求められている。

1) タイ人研修員へのビザ発給

- (ア) タイ人に対するビザ申請手続き簡素化
- (イ) 研修員派遣ビザの規制緩和、受け入れ枠の増加
- (ウ) 日本での研修員派遣の手続き簡素化

【事例 16】

タイ人研修員に対する出国拒否	T 社(金属製造業)
<p>問題事例</p> <p>日本領事館でタイ人研修生のビザを取得したが、タイのドンムアン空港の出国審査で、ビザ申請書式のコピーを持っていないという理由で出国を拒否された。結局、研修をとりやめにする羽目となった。在タイ日本領事館では、タイの出国審査にビザ申請書のコピーを持っていくようにという指導が無かった。タイの官公庁との連携がとれていないと思われる。日系企業のための人材教育が目的であり、しかるべきルートを通じ、関係所管との連携を深め、注意事項があれば情報を公表してほしい。</p>	

2) 公的融資制度

日系中小企業がタイへ進出する際の初期投資や、操業中の資金繰りに対する短期融資を行うタイのローカル銀行は非常に少なく、親会社の日本での取引銀行が保証する形でしか融資を受けられないのが現状である。その為、多くの日系中小企業は、親会社経由もしくは知人友人からの借り入れに頼っている傾向にあり、タイにおいても日本における政府系金融機関による公的融資制度の導入が望まれている。

3) その他の要望

- ISO取得に関して資金的支援が欲しい(プラスチック製造業)
- 多数の日系企業がタイに進出しているにもかかわらず、日本政府の支援策が東南アジア諸国対策の一辺である感が強い(繊維製造業)
- バンコク以外にも日本人学校設立し、学校への助成金を増やしてほしい(金属製造業)
- 大企業に対し、賃金を上げすぎないように要請してほしい(金属製造業)
- 在外公館(領事館)で日本と同じ行政サービスを行って欲しい。手数料等も日本と同じぐらいの料金が望ましい(金属製造業)

2. タイ国政府への要望

タイの政府への要望は、「各種手続き・書類作成の簡素化」や、関税率などに代表される「各種基準の明確化」に集約される。これらはどれもタイの官庁業務への不満が根底にある。ビザや労働許可書に関わる手続きの煩雑さと費用を引き合いに出し、投資を奨励している国の政策に反する現状に不満を抱いていることが伺える。また、税金に関する国税局・税関局、ビザに関する入国管理局、労働許可書に関する労働省への不満として、賄賂の要求があることが指摘されている。

1) 原材料の輸入等で通関業務にかかわる要請

- 通関から手元に届くまで約1週間と長く、迅速な処理を要請する(金属製造業)
- 通関がなかなか通らず、通関業務が遅い(金属製造業)
- 通関、関税等で担当者により解釈が異なり曖昧(金属製造業)
- 税を製品別にもっと明確にすべき(金属製造業)

2) ビザ、労働許可証(WP)取得に関する要請

- 手続きの簡素化(金属製造業)
- 複数年のビザを発給してほしい(金属製造業)
- 労働許可書の迅速な発行を盾に賄賂を要求され、半ば常識となっているので、不正を取り締まるよう要請する(金属製造業)

3) 手続き書類の簡素化の要請

- 諸事多数の書類にサインを要す。企業IDをデータベース化し、各役所の横の連携をとり、提出書類は必要最低限に出来ないものと常々思う(自動車エンジン部品製造業)
- 官公庁の手続きに関して、時間がかかりすぎる面を改善してほしい(金属製造業)

4) 日本を重視した対策をとって欲しい

- 日系企業に対するサポートを強化してほしい。全ての費用がタイローカル企業に比べ高額である(プラスチック製造業)
- 中小企業を資金面でサポートしてほしい。中国、ベトナムに負けない様、製造業を誘致すべき(金属製造業)
- 司法等でタイ側企業及び雇用者と争う時は公平な判決を求める(金属製

造業)

- 融資制度の充実を(プラスチック製造業)
- もう少し日本を重視した対策をとってもらいたい(繊維製造業)

5) インフラ等への要請

- 交通渋滞の解消、排気ガス規制(繊維製造業)
- 電気の安定供給(金属製造業)

第7章 企業運営上の支援に関する要望

第7章 企業運営上の支援に関する要望

1. 資金繰り・融資に関する要望

1) 日系銀行に対する要望

中小企業の資金繰り、キャッシュフロー、事業投資等に対する融資を行ってほしい。タイの日系銀行は金融規制のためこのような融資は不可能であるとしており、大企業のみしか借入れができないのが実情である。このため多くの日系中小企業は日本の親会社、出資先、知人等から独自に借入れを行い、企業運営しているのが実態である。

2) 日本国に対する要望

タイにおける日系中小企業向融資制度の確立・実施が求められる。日本と同様の中小企業向公的融資、公的金融機関の設立、無担保融資等が日系中小企業向支援として求められている。

3) その他の要望

- 5年未満の低金利の融資プランがほしい(金属製造業)
- タイにある日系金融機関は、タイで独立法人として設立した日本の中小企業の資金繰りや円滑なキャッシュフローに対する融資をタイの金融規制のためにできないと言い訳しないで、もっとタイ政府にアメリカ並みの規制解除を要求すべき(繊維製造業)
- 金利の低減(プラスチック製造業)
- 金利面を検討してほしい(日本とタイの金利差)(プラスチック製造業)
- 銀行から借入れ不可。中小も借入れ可能に。知人等の資金に頼っている(プラスチック製造業)
- 制度資金などが利用できると良い(金属製造業)
- 中小企業を支援する公的金融機関があるといいのでは?(プラスチック製造業)
- 日本の公的融資が外国で受けられればベターですが(金属製造業)
- 無担保融資を考えてほしい(金属製造業)

2. 関税に関する要望

1) 関税率

- 関税を安くしてもらいたい。FTAを早くタイ、オセアニア等と締結し発効してもらいたい。(金属製造業、プラスチック製造業、自動車エンジン部品製造業、化粧用スポンジ製造業)
- 鋼材の輸入関税撤廃等。

3) 関税の表記、明確化

- 通関担当者により品目別の税率に差があり明確にして欲しい。
- 品目ごとの関税率一覧の開示
- 関税率の決定が不明確。(類似した部品で関税が1～30%)

3) その他

- 通関に伴うアンダーテーブルをなくしてもらいたい。
- 通関当局の担当者によって品目別の税率に差があるので明確にしてほしい(同回答2社)(金属製造業)
- 関税が日本と異なる部分(率が高い等)(プラスチック製造業)
- 鋼材の輸入関税撤廃を早く実現してもらいたい(金属製造業)
- 通関の規定に対する甘さと厳しさ(金属製造業)
- 関税の表記(プラスチック製造業)
- 品目ごとの関税率の一覧が欲しい(金属製造業)
- 類似した部品の関税が1～30%にまでわたっており関税率の決定があいまいに感じる(決め方がよく分からない。もっと明確にしてほしい)(金属製造業)
- 法解釈のためのセミナー等の開催(されているが場所的に近い所で実施してほしい)。セミナー希望(プラスチック製造業)
- アンダーテーブルを何とかなくす方向で動いてほしい。(金属製造業)

3. 税金に関する要望

1) 税金の低減化

- 税金を安くして欲しい。
- 日本人の所得税が高いのに還付される見込みがない。
- 住宅費用の控除。

2) その他

- VAT⁵処理のスピード化。
- 節税についての事例集が欲しい。
- BOI企業の恩典がきれた後の税務が不明確。
- リファンド処理を早く。
- 税金を全体的に低減してほしい(同回答 2 社)(金属製造業、プラスチック製造業)
- BOIであり、現在まだ決算を行っていないので詳細のコメントはできないが、REFUND処理を早くしてほしい(プラスチック製造業)
- BOIの恩典が切れた後のことが不明瞭(化粧用スポンジ製造業)
- VAT処理のスピードアップ(繊維製造業)
- 住宅費用他の控除を考えてほしい。その他には経費として認めてもらいたい(プラスチック製造業)
- 節税対策についての事例集があれば良いと思う(金属製造業)
- 日本人の所得税(最低給与 6 万バーツの規制)が高いのに還元される見込みがない(金属製造業)

⁵ VAT: Value Added Tax(付加価値税)。現在の税率は7%。

4. ビザに関する要望

1)ビザ期間の長期化

- 経営者には5年位の長期ビザ発給。
- ビザが1年と短い。

2)ビザ更新のスピード化

- 手続きの簡素化により、時間のロスをなくして欲しい。
- イミグレに行く回数を減らして欲しい。

3)その他

- ビザ取得をしやすく。
- ビザ取得費用の低減。
- 在タイ90日間毎の申告が面倒。
- ビザの更新に時間がかかりすぎる。もっと簡素化してほしい。(同回答2社)(金属製造業、繊維製造業)
- 更新料をupしてもいいのでイミグレに行く回数を減らしてほしい(金属製造業)
- 会社経営者に対しては長期ビザ(5年位)の発給(金属製造業)
- 期間が短い。長期取得できるよう願う(金属製造業)
- 取得が難しい。費用(手数料)の低減(プラスチック製造業)
- 90日申告が面倒(金属製造業)
- よく分からない(金属製造業)
- 取得するまでの日数が長く、申請してから完了するまでにどのようなステップがあるのか説明してほしい(金属製造業)
- 短期出張の場合、ビザ無しでも大丈夫か？それともその都度ビザを取らなければならないのか？(金属製造業)
- 日本に研修を送る場合のビザ申請手続きが面倒である。もっと機能的なシステムにしてほしい(化粧用スポンジ製造業)

5. ワークパーミット(労働許可書)に関する要望

1) 取得までの時間短縮

2) 取得期間の長期化

- 初めての取得は3ヶ月更新、残9ヶ月で1年となるので短い。
- 役職上位者、経営者には長期認可へ。
- 取得期間が1年と短いのに手続きが多過ぎる。

3) その他

- 取得上の書類のサンプル等あれば、再提出等を防げる。
- タイ語の他英語表記等あれば良い。
- W/P を取得する上での注意点を教えてほしい。実際に度々書類の不備などで再提出している(金属製造業)
- もう少し許可までの時間を短くしてほしい(プラスチック製造業)
- 取得が難しい。費用(手数料)の低減(プラスチック製造業)
- 取得期間が短く、手続きが多い(金属製造業)
- 会社経営者に対しては長期ビザ(5年位)の発給(金属製造業)
- 外国人向けが主目的であると思うが、英語表記すらない。直ちに改善すべき(繊維製造業)
- 日本に研修を送る場合のビザ申請手続きが面倒である。もっと機能的なシステムにしてほしい(化粧用スポンジ製造業)

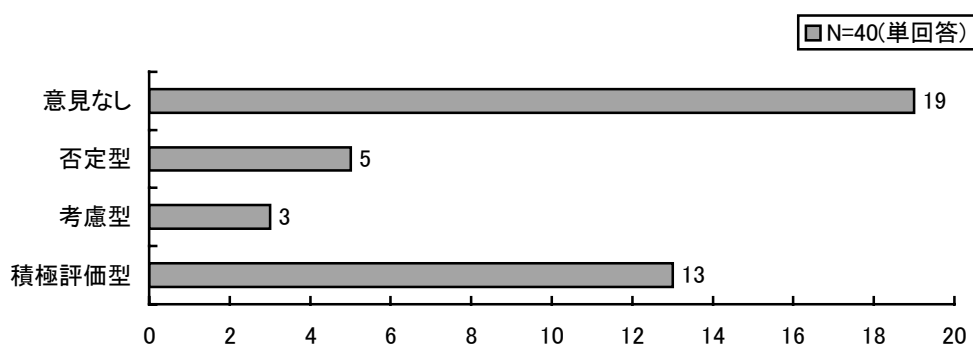
第8章 FTA、アセアン市場統合、 今後のビジネス構想について

第8章 FTA、アセアン市場統合、今後のビジネス構想について

1. 日・タイFTAについて

日タイFTAに関する日系中小企業の捉えた方は、【表 8-1】に見られるように、ほぼ半数の企業が「特に意見なし」としている。FTA は「大企業には関係あるが、中小企業には関係が無い」という意見もあった。積極評価型では、関税の撤廃やアセアン市場への拡大を期待している。

【表 8-1】日タイFTAについて



1) 積極評価型(13社・32.5%)

- どんどん進めてほしい。各国間の様々な障壁を減らし、もっと自由に仕事ができるようになれば望ましい(プラスチック製造業)
- 業務上のメリットが多い(輸入関税の削減、アセアン域内での拡販)(金属製造業)
- 両国の貿易をより一層活発化する為に必要(プラスチック製造業)
- 人材と物資の交流を増やしてほしい(プラスチック製造業)
- 期待している。早く発効して欲しい。特に関税の撤廃。
- 日系企業がこれだけ進出しているが、原材料・部品を輸入に頼らざるを得ない状況も多い。中小の部品・部品メーカーのタイ進出も進んでいるが、いち早くFTAによる関税ゼロ化を実施すべきで、農作物も例外ではなく、日本の消費者も歓迎する。(繊維製造業)
- 関税の引き下げを願う(自動車エンジン部品製造業)
- 自動車関連部品製造業としては、関連部品及び完成車の関税全廃を望む。(金属製造業)

2) 考慮型(3社・7.5%)

- 現時点ではプラスとマイナスの両面が不明(金属製造業)
- 2011年に自動車部品の輸入関税が撤廃された場合、BOIの恩恵はどうなるのかを注視したい(金属製造業)
- 製品コスト競争が激化する。

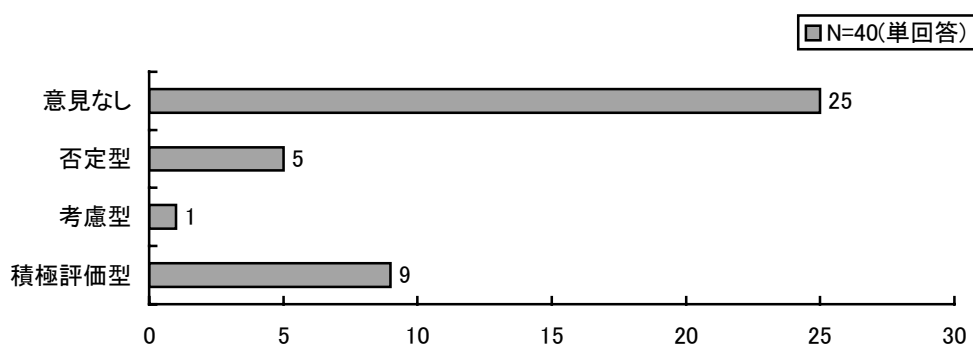
3) 否定型(5社・12.5%)

- 自動車関連産業についてはまだ厳しい。
- 事業にはあまり影響しない(化粧用スポンジ製造業)
- 製造コストが極端に違う物に対し、販売市場を守る為ある程度の操作は必要ではないか?(プラスチック製造業)
- タイビジネス、タイの経済が良くなっているのは良いが、自分のビジネス存続に不安がある。

2. アセアン市場統合について

アセアンの市場統合に関する日系中小企業の捉えた方は、【表 8-2】に見られるように、40 社中 25 社(62.5%)が「特に意見なし」としている。特に非 BOI 企業にその傾向が強く、積極評価型には比較的規模の大きな BOI 企業が見受けられた。

【表 8-2】アセアン市場統合について



1) 積極評価型(9 社・22.5%)

- アセアン各国の人、物、金の流れがもっとスムーズになり、加盟国の経済が活性化すると思われる(プラスチック製造業)
- タイの現地法人が、アセアン域内の生産拠点としてビジネスを拡大する契機となるのではないかと期待している(金属製造業)
- 積極的に進めた方が良いと考える。
- 早期に統合を実現し、欧米市場に対抗できる市場を形成することが好ましい(繊維製造業)
- 良いことだと思う。期待している。
- 農業面など種々の問題は内在しているが、各国が得意分野を行い、より発展していくという点から市場統合は前向きにして進めるべき(プラスチック製造業)

2) 考慮型(5 社・12.5%)

- アセアン各国の格差を十分に検討すべき(金属製造業)
- 市場統合は望ましいが、アセアン内の経済格差が大きすぎる(金属製

造業)

- 規制なしに無法で行うのではなく、品質や保証、サービス規準を明確化すれば、市場統合も歓迎できる。メーカーしか知らない品質の基準の相違が多いと感じます(プラスチック製造業)
- アセアン諸国の中でも国力や体制の違いもあり、実施してもメリットがあるかどうか疑問である(繊維製造業)

3) 否定型(1社・2.5%)

- アジアの景気は先が見えにくいので検討に値しない(金属製造業)

3. 今後のタイでのビジネス構想

1) タイを拠点としてアセアン、アジア諸国に活路を見いだす

- アジアの拠点としてビジネス展開を実施する。06年は昨年比倍増。新規客先確保により07年以降の見通しあり(金属製造業)
- アセアンを対象にビジネスをしているのでタイを拠点にして事業拡大を計りたい(プラスチック製造業)
- 拠インドネシアとタイに対する戦略を現在検討中(金属製造業)
- タイ国内唯一のスパンデックス(弾性繊維)メーカーとして、タイ国内市場は勿論、近隣諸国への輸出も含め、拡張を計画したい(繊維製造業)
- 今は、アメリカ、ヨーロッパがメインの市場。今後は東南アジアの市場を拡大したい。また、タイを生産拠点にしたい(化粧用スポンジ製造業)
- 東南アジア及び日本への輸出拠点としたい(金属製造業)

2) タイ国内市場で新たな事業展開を

- タイ国内において、オイルリサイクル、廃棄物削減など環境改善分野に進出する(金属製造業)
- 塗装工場をスタートさせる(プラスチック製造業)
- タイの天然資源を利用した環境ビジネスを開拓(プラスチック製造業)
- 今のビジネス以外にもっと成長、安定している自動車産業向けの仕事を増やしていく(プラスチック製造業)

3) タイ国内市場を重点に現業の充実強化型

- 下請けから脱皮して自社商品を出したい(金属製造業)
- 独自開発商品を作り、自社ブランド品を市場導入したい(金属製造業)
- 現在、工場を間借りしている状況なので、2年後を目処に自社工場の設立を考えている(金属製造業)
- 現行は単なる鋼板の切断加工業。今後自動車や家電業界の伸びを眺めながら更に附加価値の高い加工事業を目指す(金属製造業)
- 賃金能力を考えた場合、生産性の高いタイ人、行政の透明度、一般スタッフ・工員にも浸透している高いモラル、インフラの整備、為替による割安感がある。大きな為替変動さえなければ、タイは物作りの拠点としては今のところアジアで一番良いと考える。今後は半導体メーカーをターゲット

トに拡大したい(電子製造業)

- 自動車部品の売上げを増やしたい。そのためにはローカルスタッフの能力ある人材確保が必要(プラスチック製造業)
- 将来的に生産拠点をタイに移す方向で考えている。生産キャパ、販売力を拡大する方向(金属製造業)
- 日系自動車関連産業(第一次加工業)だけでなく、タイのメーカーにも部品供給をしたい。
- 自動車部品の売上を増やしたい。ローカルスタッフの拡充を検討。
- 自動車部品関係の拡販のみ。
- タイ国内全てのカーメーカーに対して部品供給を行う(主に防音材部品)(繊維製造業)

2006年3月

独立行政法人 **中小企業基盤整備機構**

無断複写・転載を禁ず