

# タイにおける外国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 .....	3
第 1 章 タイにおける外国企業の進出規模 .....	5
第 2 章 調査結果概要 .....	9
第 3 章 進出の背景・動機 .....	21
第 4 章 進出時の相談先 .....	25
第 5 章 進出時の問題 .....	29
第 6 章 操業上の問題 .....	53
第 7 章 法規制・税務・労務上の問題 .....	75
第 8 章 タイ政府への要望 .....	81
第 9 章 企業運営上の支援に関する要望 .....	85
第 10 章 FTA、アセアン市場統合、今後のビジネス構想について .....	87

## 調査概要

### 1. 調査背景

近年、日系中小企業によるアジア諸国への進出は製造業を中心に増加傾向にある。その中でもタイへ進出した日系中小企業は 1,500 社を超えと言われる。産業集積が進んだ自動車関連産業を中心に活発な企業活動を行っている。このようなタイへの投資が進む中で、進出した日系中小企業が抱える課題も複雑化・多様化の傾向が見られる。一方、日本と同様にタイに進出している諸外国の企業が、どのような課題を抱え、それらの課題に対処しているかという具体的な情報は少ない。また、日系中小企業と比較して、タイ政府による取り扱いについて差異が無いかという疑問も提示されている。

このような背景の中、タイに進出する諸外国の企業がどのような課題を抱え、また対処しているかを把握することは、日系中小企業が直面する課題への効果的な支援策の検討において、有益な情報となりえる。

本調査では、タイに進出する外国企業へのインタビューを実施し、進出時の背景・問題、操業上の経営課題等を把握した。併せて、日系中小企業が抱える諸問題との相違を検証した。

### 2. 調査設計

- (1) 調査テーマ タイにおける外国企業の経営課題に関する実態調査
- (2) 調査対象 合計30社  
中国5社、韓国5社、台湾6社、フランス4社、イタリア2社、ドイツ1社、デンマーク1社、アメリカ 4 社、マレーシア1社、シンガポール1社
- (3) 調査エリア バンコク、ラヨーン、チャチェンサオ、ナコンパトム
- (4) 調査方法 個別インタビュー調査(英語にて実施)

## 注意事項

### <調査対象>

本調査において、調査計画時に予定していた対象企業国籍は、中国、台湾、韓国、アメリカ、ドイツ、フランスの6カ国であった。しかしながら、ドイツを始め、いくつかの企業からインタビューへの協力が得られず、以下のようなインタビュー調査対象構成とした。

- |           |    |
|-----------|----|
| 1. 中国     | 5社 |
| 2. 韓国     | 5社 |
| 3. 台湾     | 6社 |
| 4. フランス   | 4社 |
| 5. アメリカ   | 4社 |
| 6. イタリア   | 2社 |
| 7. ドイツ    | 1社 |
| 8. デンマーク  | 1社 |
| 9. シンガポール | 1社 |
| 10. マレーシア | 1社 |

### <本報告書における国・地域表記>

本報告書における統計資料及び事例の国・地域表記は以下の通りとする。

1. 中国
2. 韓国
3. 台湾
4. フランス
5. アメリカ
6. EU（ドイツ、イタリア、デンマーク）
7. アセアン（シンガポール及びマレーシア）

## 第1章 タイにおける外国企業の進出規模

## 第1章 タイにおける外国企業の進出規模

### 1. 企業数に見る進出規模

タイに進出している外国企業数は【表 1-1】の通りである。製造業の企業数では日本が最も多く、卸売・小売業の企業数では中国が最も多い。合計企業数では日本・中国ともほぼ同等である。

【表 1-1】業種別外国企業数<sup>1</sup>

産業大分類	日本	中国	台湾	韓国	アメリカ	フランス	ドイツ
農業	27	27	7	1	18	1	4
林業	1	6	-	-	-	-	-
漁業	4	18	4	2	3	3	2
鉱業	6	8	4	2	11	5	-
建設業	199	206	35	41	102	28	37
製造業	1,998	1,586	599	285	493	112	183
電気・ガス・熱供給・水道業	6	6	-	1	3	1	-
情報通信業	89	28	9	17	144	29	30
運輸業	331	290	48	209	177	51	91
卸売・小売業	1,727	2,678	607	455	982	294	448
金融・保険業	105	32	9	4	159	37	58
不動産業	123	233	35	27	586	153	276
飲食店・宿泊業	176	143	21	76	191	107	136
医療、福祉	81	51	11	26	101	21	56
教育、学習支援業	38	12	3	5	32	5	6
複合サービス業	425	172	35	36	592	118	159
サービス業(その他)	44	27	7	22	22	10	10
公務	2	-	-	-	1	-	-
分類不能の産業	13	25	-	3	8	-	5
計	5,395	5,548	1,434	1,212	3,625	975	1,501

出所：タイ商務省(2006年1月現在)

<sup>1</sup> 外資率 30%以上の登記法人

## 2. 投資額に見る進出規模

BOI 承認ベースでの、タイへの投資件数及び投資額の国別状況は【表 1-2】の通りである。件数・投資額共に日本が最多である。次いで台湾、アメリカが比較的安定した投資件数である。【表 1-1】で表出した進出企業数において、中国は日本とほぼ同等の企業数であるが、BOI 承認ベースでの投資件数及び投資金額は比較的低いことが伺える。

【表 1-2】国別投資状況(BOI 承認ベース)

投資額単位: 億バーツ

	2001 年		2002 年		2003 年		2004 年		2005 年	
	件数	投資額	件数	投資額	件数	投資額	件数	投資額	件数	投資額
日本	257	834	215	384	260	976	350	1,259	354	1,718
中国	12	87	7	4	11	15	20	44	15	23
台湾	50	68	41	27	57	136	53	106	57	165
韓国	21	14	33	32	40	36	42	66	31	15
アメリカ	40	401	37	111	40	246	37	304	48	87
フランス	11	13	9	5	13	13	11	8	14	4
ドイツ	24	137	19	21	12	4	15	9	19	70

出所: International Affairs Division, BOI





## 第2章 調査結果概要 — 日系中小企業との比較 —

## 第2章 調査結果概要 — 日系中小企業との比較 —

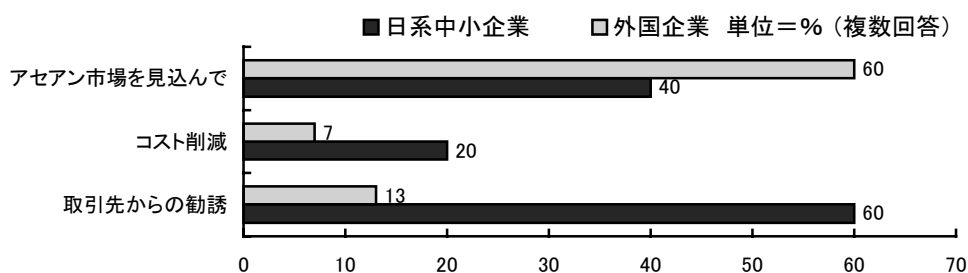
### <本報告書での比較対象>

外国企業を対象とする本調査と同時進行で、「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」<sup>2</sup>が進められた。本章ではこれら日系企業と外国企業の調査結果を比較し、両者の相違点等を分析した。本報告書における日系中小企業に関するデータは、全てこの「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」に基づいている。

### 1. 進出の背景・動機

日系中小企業及び外国企業がタイに進出した背景・動機の中で、最も多かった回答三つを【表 2-1】にまとめた。日系中小企業では「取引先からの勧誘」が60%と最も多く、「アセアン市場を見込んで」が40%で続いている。外国企業では「アセアン市場を見込んで」が同じく60%と最も多く、「取引先からの勧誘」は僅か13%である。「コスト削減」は両者ともに比較的少ない。

【表 2-1】進出の背景・動機抜粋



「取引先からの勧誘」を主な進出の背景・動機にあげた日系中小企業では、取引先の新規タイ進出に伴う「同行型」と、既にタイで操業中の取引先からの要請による「後追い型」に大別される。「同行型」では、日本での部品供給責任を海外でも果たすため、取引先と同時進行でタイへ進出することが見受けられる。また、「タイに進出しない

<sup>2</sup> 「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」(中小企業基盤整備機構) 2006年

ければ受注が無くなる」という声に代表されるように、日本での受注継続に危機感を持ち、やむを得ずタイへ進出している企業も見受けられる。「後追い型」では、現地調達が困難な部品・部材を使用する新製品の導入に伴い、改めて進出を要請されるケースや、タイローカルサプライヤーの部品・部材品質に問題があり、品質向上のためにタイへの進出を要請されるケースが見受けられる。

一方、外国企業では、「取引先からの勧誘」をタイ進出の動機・背景とあげる企業は非常に少ない。前章で述べた通り、外国企業のタイ進出企業数は、中国が例外的に多いもののその他の国では総じて少なく、タイで操業している企業の母集団が小さいことも、外国企業において取引先からの勧誘が少ない理由の一つといえる。

外国企業のタイ進出の背景・動機で最も多かった回答は、「アセアン市場を見込んで」である。タイ政府による投資奨励、政情・経済の安定などの理由から、タイを拠点としてアセアン諸国へ拡大していく姿勢が見受けられる。また、アセアン諸国の中でも国内市場が比較的有望であることも理由の一つといえる。

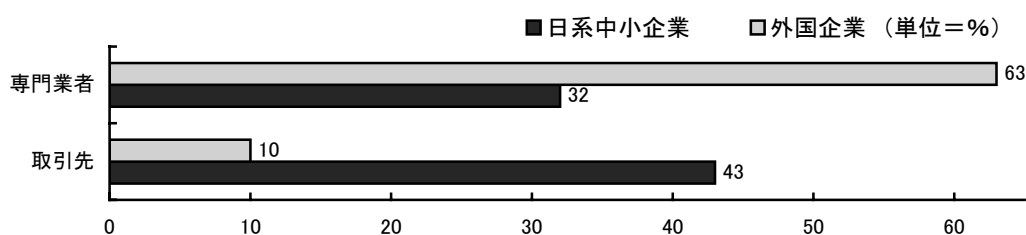
このように、日系中小企業と外国企業では、タイ進出の動機・背景に明らかな相違が見られる。日系中小企業では顧客・取引先からの要請に対して進出する、言わば「リアクション」の要素が強く、外国企業では販売市場を見込んだ比較的自発的な姿勢が見られる。

## 2. 進出時の相談先

### 1) 進出時の足がかりとなった相談先

日系中小企業及び外国企業がタイに進出する際、有償無償の支援を求めた相談先は【表 2-2】の通りである。日系中小企業では取引先や合弁先などに相談する傾向が強い。これは前項で明らかになったように、日系中小企業がタイに進出する動機として、「取引先からの勧誘」が最も多いことによるものと思われる。外国企業では取引先や合弁先に相談することは非常に少なく、法律事務所やコンサルティング会社などの専門業者に相談することが最も多い。日系中小企業に比べ、取引先や合弁先などの「足がかり」が少ないため、会社設立へ至る様々な調査や手続き等を独自に行う必要があり、専門業者への相談という形に表れているものと思われる。

【表 2-2】進出時の相談先抜粋<sup>3</sup>



### 2) 進出時の情報

タイへの投資情報、各種申請・手続き、法律・規制等の情報に関して、多くの外国企業から「自国の言語で整備されていない」という指摘があった。日系中小企業ではこのような指摘は非常に少ない。日系中小企業にとっては、ジェットロ等の公的機関による支援があり、書籍やインターネットでの情報も豊富である。このようなことから、進出時の事前情報に関しては、外国企業に比べ、日系中小企業が比較的優位な立場にあることが伺える。

<sup>3</sup> 専門業者：コンサルティング会社及び法律事務所合計、取引先：取引先及び合弁先合計

### 3. 進出時の問題

日系中小企業及び外国企業が、タイ進出時に直面した問題の上位は【表 2-3】の通りである。日系中小企業、外国企業ともに、上位二つの問題は「人材の確保」及び「言語」である。これらの問題は企業の国籍を問わず、外資系企業が直面する問題と言える。

【表 2-3】進出時の問題上位ランク<sup>4</sup>

順位	外国企業	日系中小企業
1位	人材の確保	人材の確保
2位	言語	言語
3位	原材料確保	資金

#### 1) 人材の確保

「人材の確保」をあげた企業は、日系中小企業では全体の 57.5%、外国企業では全体の 70%である。両者とも「優秀な人材」、「求めるレベルの人材」を確保することが困難であったと指摘している。母国であれば比較的容易に確保できるレベルの人材が、タイでは困難であるとの認識である。特に管理職及び技術者の確保においてはこの傾向が強い。能力、技術、考え方など、進出時におけるタイの人材レベルの現状把握が必要である。また、タイでは転職が一般的であることから、「離職率が高い」ことも同様に指摘されている。従業員が定着しないことから、立ち上げ時に従業員が流動的になるという問題が指摘されている。これらは一般従業員、管理職、技術者に共通した問題である。

これらの問題に対する対応では、両者とも「知人友人を通じた採用」、「人材紹介会社を利用」、「時間をかけて募集・面接」があげられた。

このように日系中小企業、外国企業ともに、指摘する問題内容・対応は類似しているが、指摘する職種において若干の差異が見受けられる。日系中小企業の場合、主に技術者への不満・指摘があげられることが多い。専門学校・工業系大学を卒業したレベルでも、日本のそれとは程遠いとの指摘が多く見受けられた。これは取引先からの要請によりタイに進出していることが多く、製品の品質に非常に重点を置いた意識の表われではないかと推察される。一方、外国企業の場合

<sup>4</sup> 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。

合、経理・営業等の主に事務系従業員の能力への不満・指摘があげられる事が多い。これはアセアン市場を見込んでタイに進出した外国企業が、新規の顧客獲得・市場拡大のための販売力・営業力に重点を置いているものと推察される。

以上の通り、日系中小企業と外国企業の人材の確保において、その問題の内容は両者共通しているものの、指摘する職種の比重において若干の差異が見受けられた。それぞれの企業が重点を置くポイントに経営者側の不満が表出しているのではないかと推察される。

## 2) 言語

「言語」に関する問題で日系中小企業と外国企業が共通して指摘しているのは、「英語もしくは日本語の能力が不足している」ことから、「コミュニケーションに支障をきたす」という事である。また、「外国人側のタイ語力の低さ」も共通して指摘されている。このように両者とも言語による問題は共通しているが、その内容に若干の差異が見られる。

日系中小企業では、「言葉が伝わらない」ことよりも「考え方が伝わらない」ことに問題を感じている。ほとんどの日系中小企業は通訳や語学に堪能なスタッフを雇用しており、お互いの言葉が理解できないということは少ない。一般的にタイ人は日本人ほどの完璧さを求めない傾向にある。その為、工程・品質管理などでは、日本人とタイ人の間で目標意識に差が出てしまう傾向にある。このように、単に言葉が伝わらないのではなく、日本的な考え方が伝わらないことが、日系中小企業にとっての言語問題である。また、「日本的な考え」が伝わり難い背景として、日本人の物事に対する捉え方・考え方は、世界の中で決して一般的ではなく、むしろ独特な文化・習慣を背景にしていることも理由の一つであると言える。

一方、外国企業では、総じて従業員の英語力不足を指摘している。日系中小企業が指摘する「考え」が伝わらないことに問題を感じているのではなく、語学力が低いため、意思・指示が伝わらないという指摘が多い。外国企業において、日系中小企業ほど企業側の考えの伝達に問題を感じていない理由として、お互いに階級社会が背景にあることや、雇用者と被雇用者の関係などの考え方が比較的似通っており、タイの従業員に対して意図を伝えやすい傾向にあることも考えられる。

以上のように、日系企業における言語の問題は、「日本的な考えの伝達」であり、「理解してもらおう」という従業員への教育が前提にある。一方、外国企業における言語の問題はただ単に「従業員の語学力不足」ということである。

言語の問題に対する対応として、両者とも「通訳の使用」や「語学力の高い人材の雇用」をあげている。更に日系中小企業では、「タイ語が堪能な日本人現地採用の雇用」を対応策としている。外国企業では、「外国人(経営者)側がタイ語を勉強し、理解するよう努めることも重要」という意見が多く見受けられた。

## 4. 操業上の問題

日系中小企業及び外国企業が、現在直面している問題の上位は【表 2-4】の通りである。日系中小企業、外国企業ともに、上位二つの問題は「人材の確保」及び「従業員の教育・指導」である。

【表 2-4】操業上の問題抜粋上位ランク<sup>5</sup>

順位	外国企業	日系中小企業
1 位	人材の確保	人材の確保
2 位	従業員の教育・指導	従業員の教育・指導
3 位	インフラ	品質管理

### 1) 人材の確保

「人材の確保」に関する問題は、進出時においても両者共通の最大の問題であり、現在に至るまで解決されないまま課題として残っていることが伺える。全体に共通して指摘されているのは、「離職率の高さ」と「求める能力を有する従業員の確保が困難」であることに代表され、これも進出時と同様である。

### 2) 従業員の教育指導

従業員の教育指導に関する問題で、日系中小企業と外国企業が共通して指摘しているのは、教育水準、考え方、習慣、社会背景等の相違により、教育に時間がかかることである。また、盗難・麻薬の使用・経費の水増し等、教育以前の社会常識の欠如も指摘されており、社内犯罪への対応に苦慮している現状が伺える。日系中小企業、外国企業ともに、従業員への教育・指導に苦慮しているが、インタビューにおける印象と社内の雰囲気において差異が見受けられる。

日系中小企業の多くは、会社の理念や目標などの標語、品質向上への指導、作業時の服装等を、社内に掲示して啓蒙活動を進めている。また、喫煙・飲酒・安全運転・麻薬など、社外での生活全般に関しても、同様に指針を示していることが多い。インタビューにおいても、日本人経営者からは、従業員を育てるとい

<sup>5</sup> 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。



発想が伺えた。

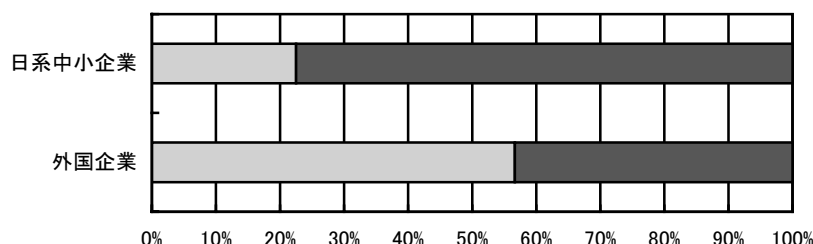
一方、外国企業の多くは、業務マニュアルや指示系統の徹底など、命令を前提とした指導方針であり、生活に関する指導をしている外国企業は皆無であった。また、インタビューでの印象として、外国企業の経営者からは、スキルのある従業員を指示どおりに動かすという発想が伺え、日系中小企業のように従業員を育てるという発想は比較的稀である。

このように日系中小企業、外国企業ともに、人材の教育・指導には共通の問題を感じているものの、その土台となっている人材育成の考え方には相違が見受けられる。

## 5. 法規制・税務・労務上の問題

### 1) 法規制上の問題

【表 2-5】法規制上の問題



法規制上の具体的な問題内容として、日系中小企業、外国企業ともに、労働関連法規、ビザや労働許可書、関税率を指摘しているが、【表 2-5】に見られるように、法規制上の問題を指摘した企業の割合において、両者の間に差が見受けられる。日系中小企業では問題があると答えた企業は僅か 22%であるのに対して、外国企業では 57%と過半数を超えている。これはタイに関する自国言語の情報が入手しやすい状況にあるかないかの差が反映されていると見てよい。

日系中小企業では、タイ進出時からタイに関する情報を比較的得やすい状況にある。各種出版物、インターネット、公的支援機関からの日本語によるタイの情報が豊富であり、加えて約 6,000 社を数える日系企業の集約が、タイへの理解を深めることに扶助している。

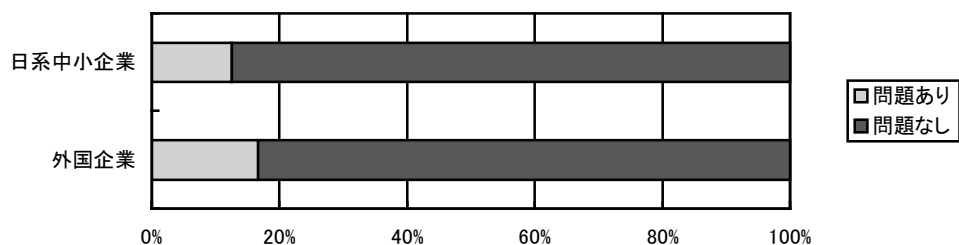
一方、外国企業からは、会社設立、法律、会計・税務等に関する自国の言語による情報が不足しているとの指摘が多く、企業が把握するタイに関する情報が少ないと伺える。この為、タイの法律・規則への理解・解釈が立ち遅れている傾向にあり、法制面全般に対して不満を抱いているのではないかと推察される。

また、インタビューによる印象として、日系中小企業の経営者の多くは、「郷に入りては郷に従え」というような考え方が一般的にあり、制度面での不都合を過剰に問題視していない傾向にある。一方で、外国企業の経営者の多くは、自国の制度が最も優れており、発展途上国のタイはそれを見習うべきであるとの発想が根底にあるように伺え、これが法制面への不満となって表出しているとも考えられる。

このように、法規制上に問題があるとする企業の数において、日系中小企業と外国企業の間には差異が見受けられた。

## 2) 税務上の問題

【表 2-6】税務上の問題



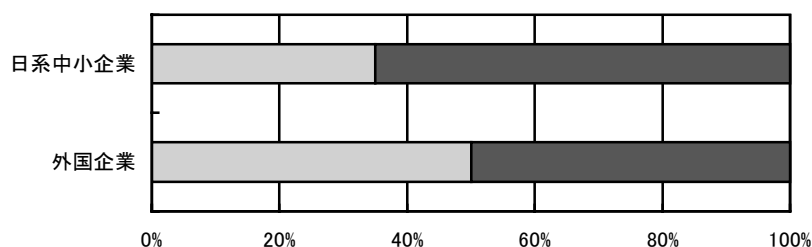
【表 2-6】に見られるように、税務上の問題を指摘した企業の割合は、日系中小企業、外国企業ともに 20%を割っており、両者ともに少ない傾向にある。

日系中小企業では、「VAT<sup>6</sup>の処理とリファウンドの処理が遅い」ことや、「中間決算時の予定納税が予測と合わないとペナルティが派生する」ことなどが指摘されている。外国企業では、「公認会計士の能力不足」や「会計事務所と税務局の癒着」、更に「税務局の賄賂体質」等が指摘されている。

<sup>6</sup> VAT : Value Added Tax 付加価値税。現在の税率は 7%。

### 3) 労務上の問題

【表 2-7】労務上の問題



【表 2-7】に見られるように、労務上の問題を指摘した企業の割合は、日系中小企業で 35%、外国企業で 50%となっている。問題と捉えた両者の企業数において、特筆すべき差異は見受けられない。また、指摘した問題事項に関しても大きな相違は見受けられない。

両社に共通する具体的な問題として、「勤務態度に問題がある従業員を解雇したい場合に、警告書の発行が前提になるなど、手続きが難しい」ことや、「労働局が被雇用者に有利な見解をすることがあり、正当に解雇したつもりでも、訴えられることがある」などが指摘されている。また、「有給休暇や病気休暇などが多いことから、余剰人員を抱える必要性がある」との指摘もある。

労働関連法規に関しては、「解釈が難しく、労働局の見解も担当者によって異なる」ことや、「法律自体が被雇用者にとって非常に有利である」ことが指摘されている。主に問題となっているのは「労働者保護法」という、従業員の賃金・休日・労働時間・退職金などに関連する法規である。ビザや労働許可書に関しては、「申請書類が多く、手続きに時間がかかる」ことや、「有効期間が短い」ことが指摘されている。関税率に関しても労働関連法規と同様に、「解釈の難しさ」や「税関担当者によって扱いが異なる」ことが指摘されている。

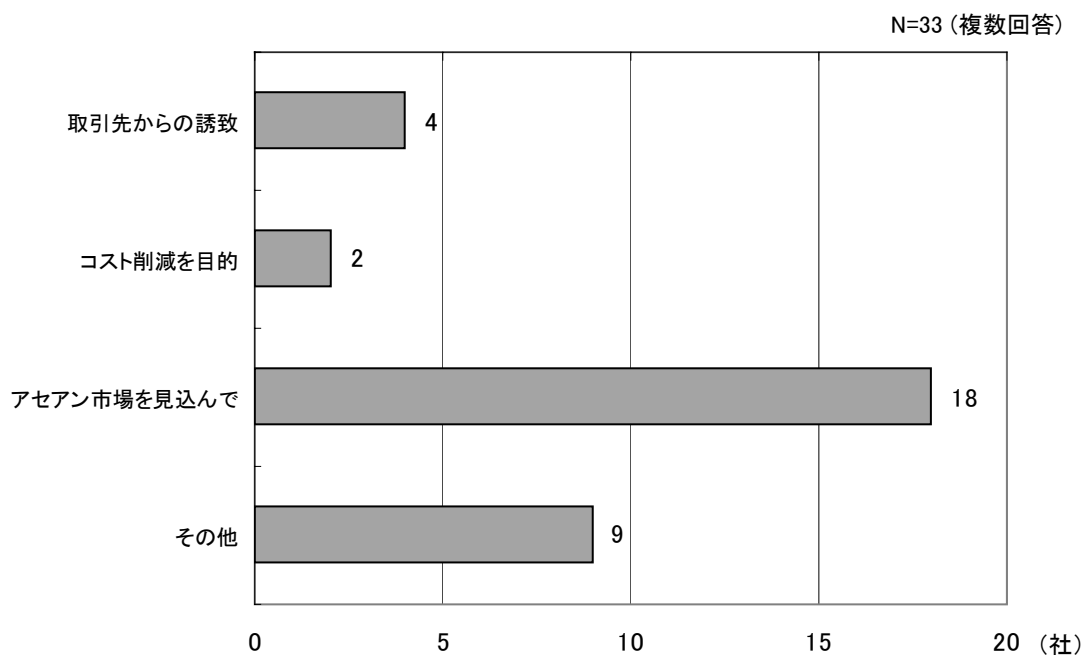
## 第3章 進出の背景・動機

### 第3章 進出の背景・動機

#### 1. 全体の動向

タイに進出した外国企業にとって、進出の背景・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「アセアン市場を見込んで」であり、過半数の外国企業が、タイを拠点としたアセアン市場への拡大を進出の動機としている。「コスト削減を目的」として進出した企業は、30社中2社と非常に少ない比率である。これら代表的な進出の背景・動機に他には、「タイが好きだから」(3社)という個人的な動機もあった。

【表 3-1】進出した背景・動機(全体)



#### <その他の回答例>

- 中国人とタイ人は文化習慣において類似しており、技術やシステムすべてにおいて移管しやすい(中国)
- グループ会社からの要請(フランス)
- 事業の核となる人材の存在があった(EU)

## 2. 国・地域別の動向

国・地域別に見た進出の背景・動機には明らかな差異は見られない。

【表 3-2】進出した背景・動機(国・地域別)

(複数回答)単位:社

国・地域 \ 動機	取引先からの勧誘	コスト削減	アセアン市場を見込んで	その他
中国(N=5)	0	0	2	3
韓国(N=5)	1	0	3	2
台湾(N=6)	1	1	4	0
アメリカ(N=4)	0	1	2	1
フランス(N=4)	0	0	2	2
EU(N=4)	2	0	3	1
アセアン(N=2)	0	0	2	1

### 【事例 1】

タイ進出の動機	健康食品製造(アメリカ)
<p>アセアン市場への販売拡大を自社の戦略としており、その中でもタイの市場は比較的有望なため、タイへ進出し生産拠点を構えることとなった。自社で扱っている栄養補助商品は、中産階級の拡大に比例し売上が伸びる商品である。家電、自家用車、持ち家などの普及率がある一定のレベルまで達すると、飛躍的に販売が伸びる傾向にある。現在タイはそのような時期に差し掛かっており、ビジネス機会拡大の潜在性を秘めていると判断した。実際、タイ国民の健康に対する関心度は日増しに高まっており、今回の進出は正しかったと認識している。</p>	





## 第4章 進出時の相談先

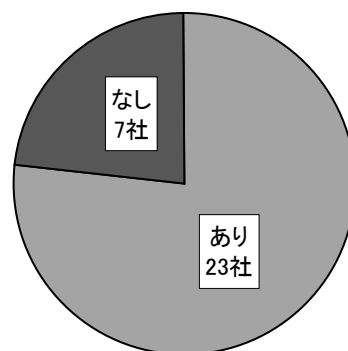
## 第4章 進出時の相談先

### 1. 全体の動向

【表4-1】に見られるように、タイ進出にあたって何らかの機関へ相談し、有償無償のサポートを受けた企業は23社あり、全体の76%を占めている。特に相談先が無かった企業は7社にとどまっており、独力での進出は困難であると思われる。

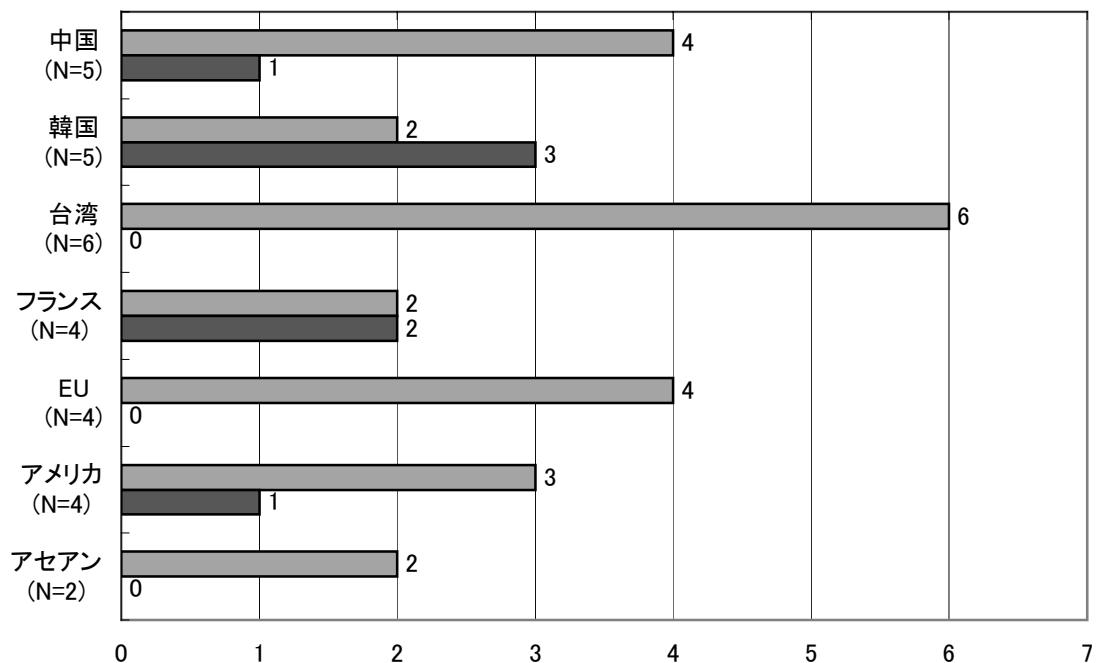
【表4-1】進出時の相談先(全体)

N=30 (単回答)



【表4-2】進出時の相談先(国・地域別)

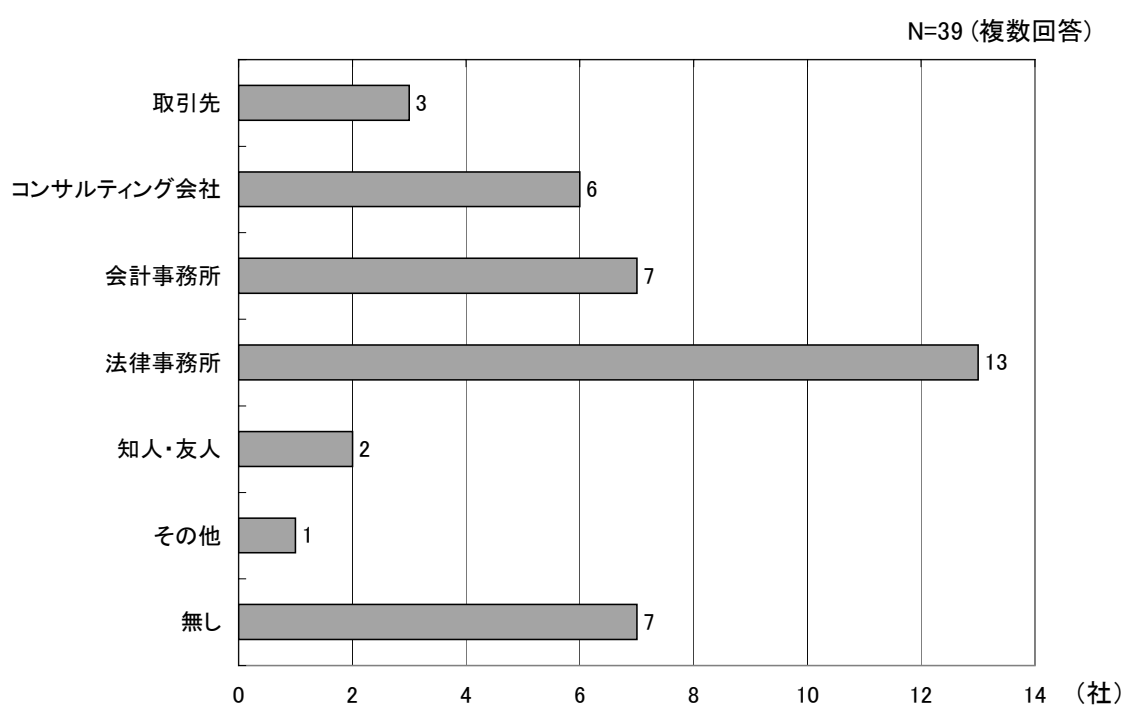
■あり ■なし (単回答)



## 2. 進出時の具体的な相談先

【表 4-3】に見られるように、タイ進出にあたっての相談先として、最も多かったものは「法律事務所」である。次いで「会計事務所」と「コンサルティング会社」が続いている。これらは専門機関であり、有償であるが的確なサポートが受けられる。対照的に、取引先に相談し何らかのサポートを受けている企業は非常に少ない。

【表 4-3】相談先(全体)





## 第 5 章 進出時の問題

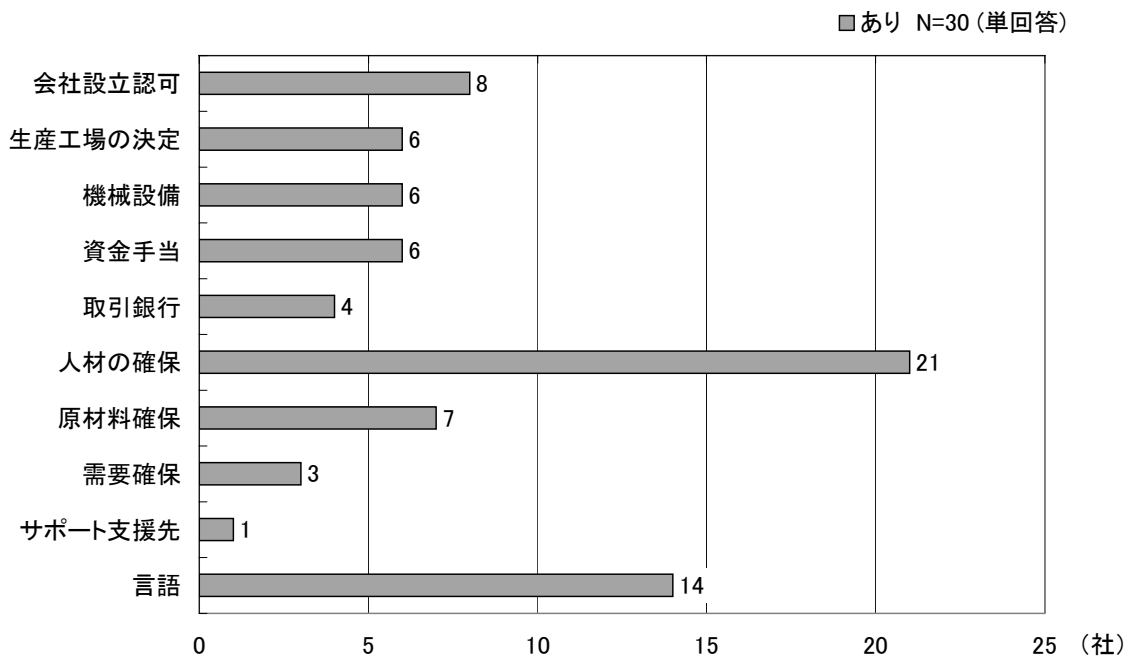
## 第5章 進出時の問題

### 1. 全体の動向

#### 1) 問題になった事項

タイ進出時に外国企業が直面した問題を分類した。問題となった事項は、「人材の確保」が30社中21社7割を占め、「言語」が14社である。次いで、「会社設立認可」、「原材料の確保」が続いている。

【表 5-1】進出時の問題内容(全体)



## 2) 問題上位

各企業が特に問題と認識した内容に評価点<sup>7</sup>を加算し【表 5-2】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」、「原材料確保」となっている。

【表 5-2】問題上位ランク及び評価点(全体)

	1 位	2 位	3 位	総合評価点
人材の確保	10 社	6 社	3 社	45 点
言語	6 社	4 社	1 社	27 点
原材料確保	1 社	4 社	1 社	12 点
会社設立認可	1 社	3 社	1 社	10 点
需要確保	1 社	1 社	4 社	9 点
資金繰り	1 社	2 社	1 社	8 点
生産工場の決定	1 社	0 社	2 社	5 点
取引銀行	1 社	0 社	2 社	5 点
機械設備	0 社	0 社	3 社	3 点
サポート支援先	0 社	0 社	1 社	1 点
その他	0 社	0 社	1 社	1 点

(注)総合評価点、1 位 3 点、2 位 2 点、3 位 1 点

<sup>7</sup> 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. 具体的な問題に関する考察

### 1) 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 5-2】のとおり総合評価点第 1 位であり、【表 5-1】の通り 21 社(70%)が指摘している。

#### <主要な問題>

人材に関する問題の中で代表的なものは「求めるレベルの人材確保が難しい」(10社)や、「定着率が低い」(3社)ことに集約される。また、語学力の低さを上げる企業も目立った。特に「求めるレベルの人材の確保が難しい」が難しいと答えた企業では、面接時の履歴書や経験・実績の報告は全く当てにならないとの意見が多く見られた。その他、タイ人スタッフの能力に関しては、以下のような意見に集約される。

- ① 共同作業上の連携が出来ない
- ② 共同作業のスピードが極めて遅い(協調性に欠ける)
- ③ マネージャークラスでも語学力(英語)が低い
- ④ 向学心が無い
- ⑤ 無断で、急に休暇を取る
- ⑥ 労働意欲が極めて乏しい

#### <問題への対応>

「人脈を活かして探す」(中国 2 社・韓国・台湾・EU)

「人材紹介会社を利用」(EU)

「求人広告、応募を出す」(中国・アセアン)

「面接機会を増やす」(韓国)

「採用のための人材選考基準を作成した」(台湾)

「納得の行く人材には出会えないので教育に力を注いだ」(台湾 2 社・フランス)

「本国の技術者を呼び寄せた」(中国)



**【事例 2】**

給与アップのための転職	機械製造業(EU)
<p>一般的傾向として、自分の能力や経験を見下して、給与面でのキャリアを上げることを目的として転職しているように見える。転職すれば、能力や実績に関係なく給与が上がると思い込んでいるようである。その為、採用してもすぐに辞めてしまう傾向にある。年齢や履歴から経験豊富であると判断しても、その期待は簡単に裏切られる。給与だけ高く、能力は非常に低い場合が多い。例えば、経理・財務のマネージャーを採用した際、給料は 5 万円で 5 名ほど応募があった。しかし、採用はしたものの仕事の内容はお粗末ですぐに辞めてもらった。暫くの間、同じように「広告→採用→退職(解雇)→広告」の繰り返しで、現在の「まあまあ使える」というレベルの人材に決まるまで 9 ヶ月もかかった。本国では信じられないことである。</p> <p>また、採用面接の時間とアポイントにこれほどルーズな人種を見たことは無い。多分、ノンビリした民族の多いと言われる東南アジアでさえ、タイほどこの点で問題の多い国は無いだろう。</p>	

**【事例 3】**

離職率の高さ	食品製造業(中国)
<p>なかなか優秀な人材が集まらず、新聞に求人広告を載せたところ、一応人材は来たが、即戦力があるような人材がいなかった。知人より紹介してもらったが、すぐに辞めてしまう傾向にあり、人材の離職率の高さは操業している今も同様の悩みである。</p>	

【事例 4】

<p>求める人材確保の難しさ</p>	<p>機械製造業 (EU)</p>
<p>不思議な事だが、自社のニーズに適応した人材を見つけるのが非常に難しい。英字新聞の広告などで募集をかけると、相当な数の人材が応募して来る。ひとつの職種に 30 人もの応募があった事があるが、1人としてこちらのニーズに適う人材はいなかった。欧米では考えられないことである。応募する人材は募集条件を無視して、給料の額だけで応募してくるのではないかとも思う。また、面接の際もこちらの質問に関して決して「No」とは言わず、何でも「ハイ、出来ます」と答える。ほんの少しでも「触れたことがある」程度のことを、「できる」と答えてしまう国民性に疑問を感じるが、このような国民性を踏まえた上で、面接の中で見極めていくしかなかった。</p>	

【事例 5】

<p>母国から支援者を呼び寄せた</p>	<p>金属製造業 (中国)</p>
<p>タイを生産拠点に選んだ理由は、中国人とタイ人は類似しており、技術やシステムすべてにおいて移管しやすいと思ったからである。しかし、理想的な人材が集まらず、中国から支援者を呼ばざるを得なかった。その為、想定以上の初期投資が発生し、その後の資金繰りに影響が出た。</p>	

【事例 6】

<p>送迎バスを用意し人材の確保に努める</p>	<p>自動車部品製造業 (アメリカ)</p>
<p>立ち上げ時に最も苦労したのは、人材の確保であった。自社はバンコクから車で 2 時間以上離れた工業団地内なので、個人で通勤できる人材は一握りであった。工員の送迎バスは予定していたことであったが、事務職レベルの人材も、人材を集めるために従業員の送迎バスを用意した。福利厚生を充実しないと従業員が集まらないことを知った。しかし、送迎バスを用意しても、時間が守れないのがまたタイ人スタッフの悪い習慣 (性格) である。</p>	

## 2) 言語に関する問題と対応

言語に関する問題は【表 5-2】のとおり総合評価点第 2 位であり、【表 5-1】の通り 14 社(47%)が指摘している。

### <主要な問題>

言語に関する問題は、「コミュニケーションが難しい」、「伝えたいことが伝えられない」などである。

インタビューしたほとんどの企業から、従業員の英語力の低さが指摘されている。ただし、「帰国子女が増えているので、英語力のレベルは少しずつ改善されると思う」(アメリカ)や、「英語力の高い人材を高額の給与を支払って雇用する」(アセアン)という企業もあり、語学力に秀でた人材が存在しないわけではない。中国・韓国の企業からは、「中国語(韓国語)能力が高い人材が少ない」との指摘があった。タイの公用語は当然タイ語であり、教育機関における外国語教育は英語が主体となっているため、これらの言語をビジネスレベルで使える人材自体が非常に少ないと思われる。

また、「決して NO とは言わないタイ人の性格」(EU)から、「与えた業務が能力的に難しい場合でも決して無理だとは言わない」(EU)、「不可能であることが分かっても意見を言わず放っておくだけ」(アメリカ)という指摘もある。語学力や通訳だけでは決してコミュニケーションの問題が解決するわけではないことが伺える。

尚、外国人側がタイ語の能力に欠けること指摘し、「コミュニケーションを円滑にするためには、外国人側のタイ語力向上が不可欠」(アメリカ)との意見もあった。また、外国人側がタイ語を満足に話せないため、「取引先や社外のタイ人との関係は、全てタイ人マネージャー経由でしか行えない」(中国)との問題があり、「経営者自身がタイ語を勉強して、なるべく直接外部との意思の疎通がとれるように努力している」(中国)という企業もあった。。

### <問題への対応>

「タイ語を勉強」(中国・韓国 2 社・台湾・アメリカ)

「英語でコミュニケーション」(韓国)

「通訳を使う」(台湾・韓国・フランス)

【事例 7】

通訳以外に英語力のある人材がない	技術コンサルタント業(韓国)
<p>自社の業務は技術コンサルティングであり、本社で培ったノウハウをタイ人スタッフに伝えるのには、高レベルの英語力(もしくは韓国語)が必須であった。その為、雇用するスタッフに求める英語能力は非常に高かった。会社設立当初から長期に渡り募集をかけたが、高度のビジネスレベルで会話できる人材には出会えなかった。勿論、通訳としては存在するのだが、コンサルタントの経験があり、英語を流暢に話し、ポキャブラリーに富んだ人材は皆無であった。特に驚いたのは、大学でビジネスや技術系の修士を持っていながら、専門用語すら英語を把握していない現状には驚いた。この国で英語は通じないのだと、一時は絶望した。</p> <p>高レベルの英語力を有するスタッフの確保は会社にとって最重要とも言える問題であったため、当初は起業そのものを断念するかという深刻な問題であった。結局、要求する語学レベルを下げて妥協してスタッフを採用した。英語力の問題は現在でも自社にとって非常に大きな問題である。</p>	

【事例 8】

韓国語を話す人材	サービス業(韓国)
<p>会社設立当初に一番苦労したことは、何と言っても言葉が通じなかったことである。自社は韓国からのインバウンド旅行代理店であり、日常的に韓国語が話せる人材が不可欠であると思われた。しかし、メジャーな外国語である英語や日本語と違い、韓国語を話せる人材はほとんどいなかった。よって、英語を共有語にしてコミュニケーションを取るようになったが、本土からの電話対応や韓国語での専門用語などを習熟させるのに時間がかかった。また、ある程度意思の疎通ができるようになっても、韓国人とタイ人は仕事のやり方が違うので、それを改善するのに時間がかかった。</p>	

### 3) 原材料の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 5-2】のとおり総合評価点第 3 位であり、【表 5-1】の通り 7 社 (23%) が指摘している。

#### < 主要な問題 >

原材料の過酷に関する問題は、「高品質の原料の入手が困難」、「品質が劣り使えないものが多い」、「高品質の材料は高額」に集約される。

#### < 問題への対応 >

「外国(主に日本)から輸入」(EU2 社)

「幅広く探す」(フランス)

「同郷のネットワークを通じて入手する」(台湾)

「製品の品質が下がることを前提に安い材料に替える」(台湾)

#### 【事例 9】

原材料の現金取引	カートンボックス製造業(中国)
<p>会社設立当初はタイでの実績も無く、大手企業の現地法人のように後ろ盾があるわけでもないのに、原材料の確保に苦労した。自社と同じ中国系の会社から原材料を仕入れているが、設立当初は信用が無いことを理由に現金取引を要求された。立場が逆なら同じことを要求したと思うが、設備投資に資金を使ってしまう、資金繰りには非常に苦労した。</p>	

#### 4) 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 5-2】のとおり総合評価点第 4 位であり、【表 5-1】の通り 8 社(27%)が指摘している。

##### <主要な問題>

会社設立認可に関する問題は、「手続きが煩雑」、「提出すべき書類が多い」、「書類の審査や認可までの時間がかかりすぎる」に集約される。また、中国・韓国・フランスの企業では、「母国語によるタイの会社設立に関する書籍や情報が少ない」との指摘もあった。

各種手続きに関する事例以外では、外国人の持ち株比率の規制(外国企業規正法)に関して、「緩和すれば更にタイへの投資は増える」との意見もあった。

##### <問題への対応>

- コンサルティング会社にアドバイスをもらう(中国)
- 法律事務所にアドバイスをもらう(フランス)
- 地道に申請作業を行う(EU)

##### 【事例 10】

母国語による各種情報の不足	カートン製造業(台湾)
<p>会社設立当初、下水の水質規制について調査する際に、中国語の資料がほとんどないので、タイ語資料からの内容の把握には非常に苦労した。製造業にとって下水処理は重要な問題であるので、中国語による詳しい関連資料や各種法規制の要約があれば、非常に有益だったと感じる。また、工場を立ち上げる際の情報を提供する総合相談所、またはワンストップサービスのような機関があればいいと思う。EPZ や BOI など、それぞれの案件において管轄が異なり、窓口がバラバラなので面倒であるし、手続きに抜けが出る可能性が高い。(インタビュアーが、日本企業向けには、ジェトロのビジネスサポートや民間のワンストップサービスが確立されていることを告げると)台湾や中国からの投資はここ数年増加していると感じているので、自国の政府にもそのようなサポート体制を確立してほしいと望む。または、日本の政府は経済的にも余裕があるのだから、各言語によるサポート体制を構築してくれることを希望する。</p>	

【事例 11】

有名無実の規制は撤廃すべき	出版印刷業(アメリカ)
<p>商業省の法人登記手続きは滞りなく済んだが、出版ライセンスの取得が非常に難しい。出版ライセンス取得の条件として、タイ人名義が必要であり、外資の規制もある。会社設立当初から申請しているが、1年以上経った現在でも、まだ正式に許可が下りていない。タイにとって都合の悪い記事を掲載されるのを防ぐ為であろうと思うが、エディター(出版ライセンスの取得者)をタイ人名義にしても、内容を読めば外国人が書いたのは一目瞭然であるから、意味がない規制だと考えている。</p> <p>タイ国では産業が発達してきているのに、規則や諸条件が古いまま残って改正されずにいることが滑稽である。また認可プロセスが遅い理由を聞いても回答がないので、ライセンスについては何も動けずに待つのみである。</p>	

## 5) 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 5-2】のとおり総合評価点第 5 位であり、【表 5-1】の通り 3 社(10%)が指摘している。

### < 主要な問題 >

需要確保に関する問題では、「信用できる統計資料が存在しない」(3 社)という指摘があった。

#### 【事例 12】

有益な統計資料の不足	機械製造業 (EU)
<p>自社は工場内の空気清浄・粉塵吸引の機械設備の製造販売を手がけており、市場調査によって、現在の製造業の場でどのような問題点や要望が表出しているか把握することは、大変重要なマーケティング活動の一つである。しかし、タイ政府による調査統計資料の内容は、統計年度も古く、信憑性に欠け、全く使いものにならない「いい加減な資料」に過ぎない。このような資料をもとに需要予測などしようものなら、会社の経営戦略に大変な誤算を生じる。自社のスタッフにも言えることだが、一般的なタイ人の傾向として、数字を軽く扱い、数字から何かを読み取ろうとする資質がないように思える。現在ではタイ政府による統計は全く使用しておらず、民間調査会社を利用している。</p>	



## 6) 資金繰りに関する問題と対応

資金繰りに関する問題は【表 5-2】のとおり総合評価点第 6 位であり、【表 5-1】の通り 6 社(20%)が指摘している。特徴的なのは原材料の仕入れに際し、現金決済を求められることで、資金繰りが苦しくなったという事例が多かったことである。

### < 主要な問題 >

- 「原材料現金決済による運転資金不足」(4 社)
- 「原材料の高騰による初期回転資金に不足」(2 社)
- 「売掛金未回収による運転資金不足」(2 社)

### < 問題への対応 >

- 「信頼してくれる取引先を見つける」(中国)
- 「知人友人からの繋ぎ融資」(台湾)

### 【事例 13】

運転資金の不足	カートンボックス製造業(中国)
<p>旅行でタイに来て好きになったことがタイ進出のきっかけである。タイに住んでいる親戚と協力してカートン製造販売事業を開始した。タイの仕入先は現金取引を要求する会社が多い反面、顧客からの回収が遅れることも多々あるので、資金繰りを調整するのが難しい。運転資金が足りなくなってしまったこともあるが、その際は取引先に交渉してクレジットをもらい何とか切り抜けた。</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 5-2】のとおり総合評価点第 7 位であり、【表 5-1】の通り 6 社(20%)が指摘している。

### <主要な問題>

- 「適当な場所が見つからなかった」(4 社)
- 「環境規制に抵触しない場所の選定」(台湾)

### 【事例 14】

騒音に対する苦情により設備を補修	梱包業(台湾)
<p>自社は包装・梱包を事業としており、工場はチャチェンサオに設立した。工業団地敷地内ではないが、周囲は工場が多くある環境である。工場立ち上げに際して、稼動へ向けて必要な認可を取得し、問題がないと思っていたが、工場稼動後に、周辺から騒音に対するクレームを受けた。そのため工場の設備を修理し、もう一度環境法規制を調査し直すなど、予想外の時間と投資を余儀なくされた。</p>	

## 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 5-2】のとおり総合評価点第 8 位であり、【表 5-1】の通り 4 社(13%)が指摘している。

### <主要な問題>

- 「各種手続きが非効率的」(3 社)

#### 【事例 15】

タイのローカル銀行への不満	機械製造業(デンマーク)
<p>タイの銀行は外貨の流出に神経質になり過ぎていると思われる。自社では外国との取引上発生する海外への支払いに支障を来たしている。こちらから見たら難癖としか言いようの無いことを論じ、支払い業務を遅らせる等、その対応には非常に不満があり満足とはほど遠い。手続きには膨大な量の書類を要求し、全く関係の無いと思われる書類の提出を要求することもある。また、銀行のシステム自体が旧態依然としていて案件の処理に手間取り、作業処理のスピードに大きな問題がある。銀行システムの近代化はこの国の大きな課題の一つと思われる。自社ではこのような障害があるため、タイの銀行との取引を止め、タイにある海外の銀行との取引に変えた。</p>	

## 9) 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 5-2】のとおり総合評価点第 9 位であり、【5-1】の通り 6 社 (20%) が指摘している。

### < 主要な問題と対応 >

- 「電流不安定のため機械の故障率が高い」(台湾)  
⇒ 電流安定化 M/C を付ける
- 「高性能なので修理できる業者がが見つからない」(台湾)  
⇒ 外国人を探す
- 「タイ国内で調達可能な機械の性能が悪い」(3 社)  
⇒ 中国から持ってくる(中国)

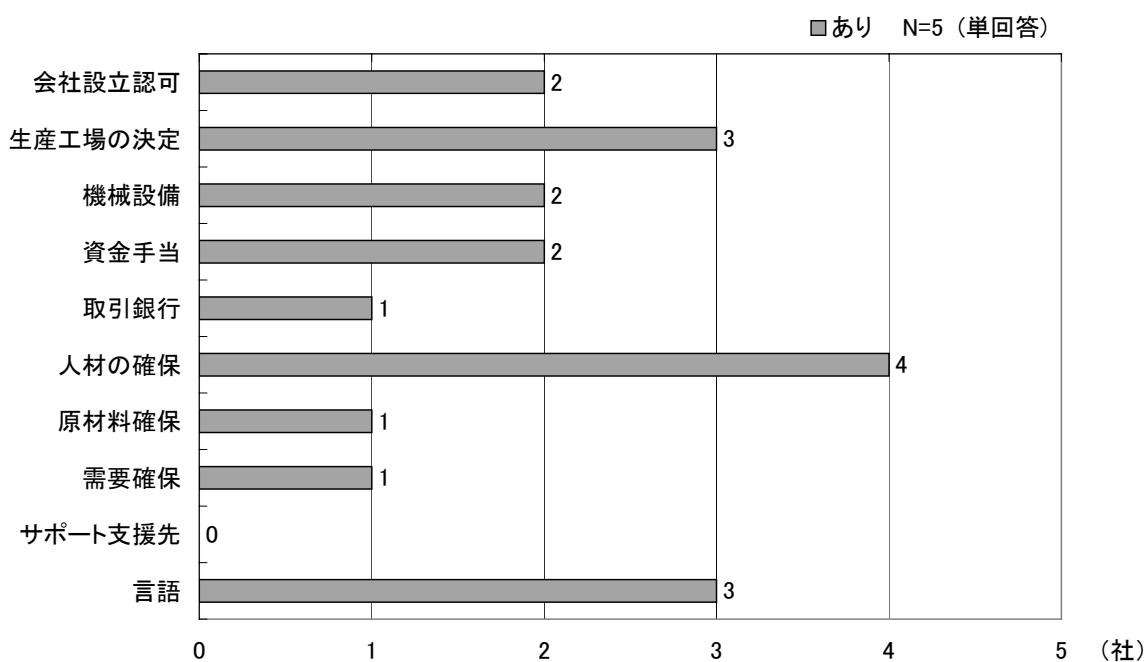
### 【事例 16】

ハード・ソフト共に国内調達が困難	システム開発業(アセアン)
<p>会社設立時、社内運営プログラム(会計関連)をシンガポール本社から一式持ち込んできたが、まず PC(ハードウェア)そのものが、タイ製品はスペックが低く、故障が多くて苦労した。また、そのシステムプログラムを管理(メンテナンス)できるタイ人ローカル人材が乏しく、IT 関連の弱さを痛感した。不具合が起きたらすぐシンガポールまで連絡を入れなくてはならなかったので、時間のロスもあったし、定着に長期間を要した。製造業における機械設備と同様に、タイはソフトウェアの開発も非常に遅れていると感じる。本社と同様の進んだシステムを使用するためには、どうしても本社の助けが必要となり、コストが増加する。</p>	

### 3. 国・地域別動向

#### 1) 中国

【表 5-3】進出時の問題(中国)



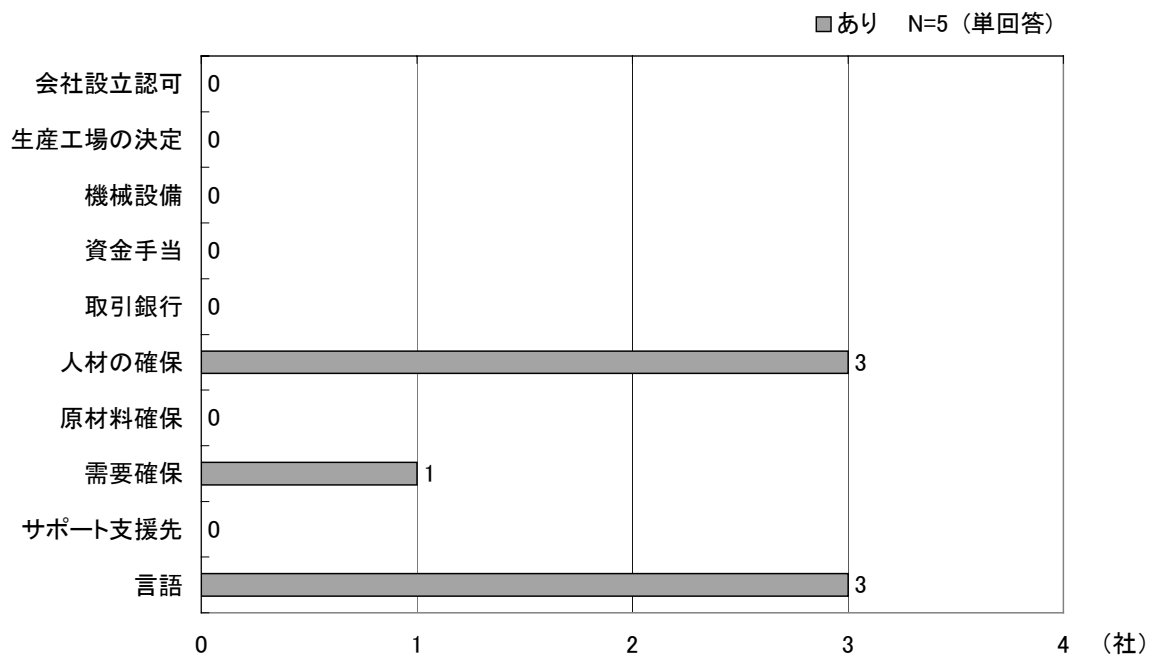
【表 5-4】問題上位ランク及び評価点(中国)

	1位	2位	3位	総合評価点
言語	3社	1社	0社	11点
生産工場の決定	1社	0社	2社	5点
会社設立認可	0社	2社	0社	4点
人材の確保	0社	1社	2社	4点
資金繰り	1社	0社	0社	3点
原材料確保	0社	1社	0社	2点
需要確保	0社	0社	1社	1点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

## 2) 韓国

【表 5-5】進出時の問題(韓国)



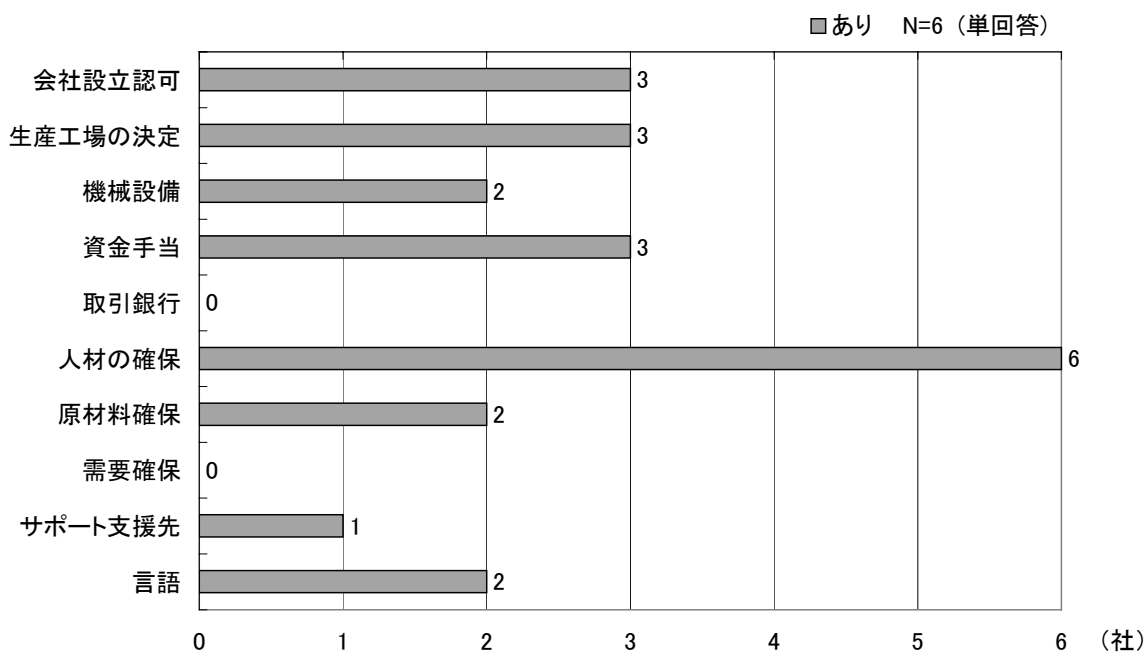
【表 5-6】問題上位ランク及び評価点(韓国)

	1 位	2 位	3 位	総合評価点
人材の確保	1 社	2 社	0 社	7 点
言語	1 社	1 社	1 社	6 点
需要確保	1 社	0 社	0 社	3 点
会社設立認可	0 社	0 社	1 社	1 点
取引銀行	0 社	0 社	1 社	1 点

(注)総合評価点、1 位 3 点、2 位 2 点、3 位 1 点

### 3) 台湾

【表 5-7】進出時の問題(台湾)



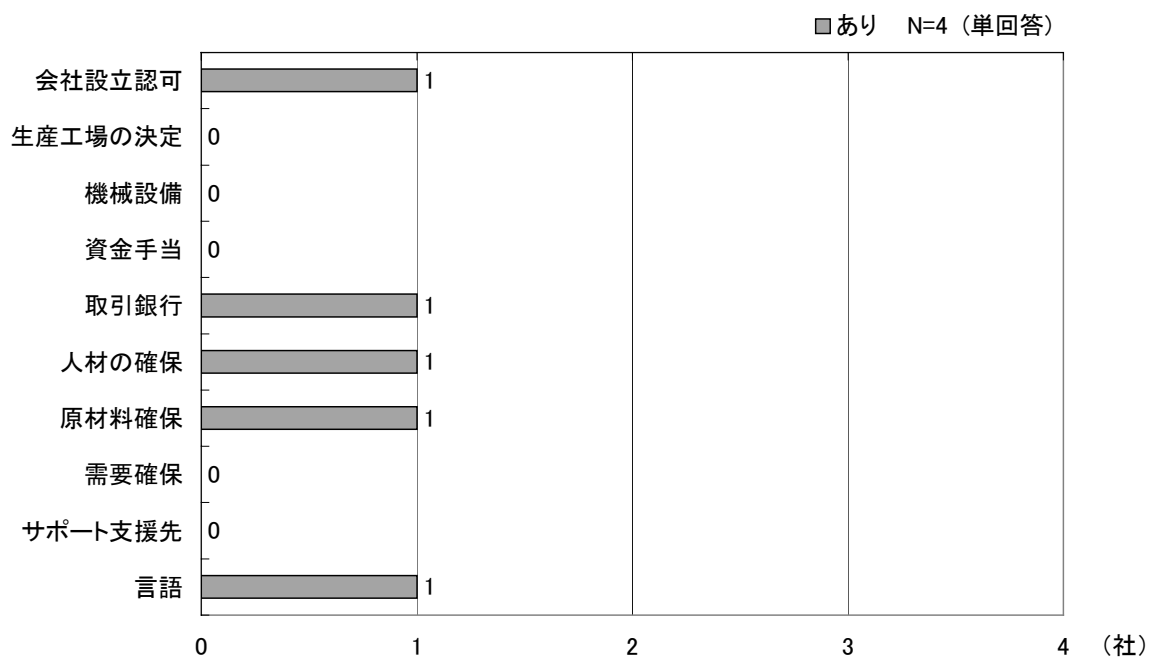
【表 5-8】問題上位ランク及び評価点(台湾)

	1位	2位	3位	総合評価点
人材の確保	5社	0社	0社	15点
資金繰り	0社	2社	1社	5点
需要確保	0社	1社	1社	3点
会社設立認可	0社	1社	0社	2点
機械設備	0社	0社	2社	2点
原材料確保	0社	1社	0社	2点
サポート支援先	0社	0社	1社	1点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

#### 4) フランス

【表 5-9】進出時の問題(フランス)



【表 5-10】問題上位ランク及び評価点(フランス)

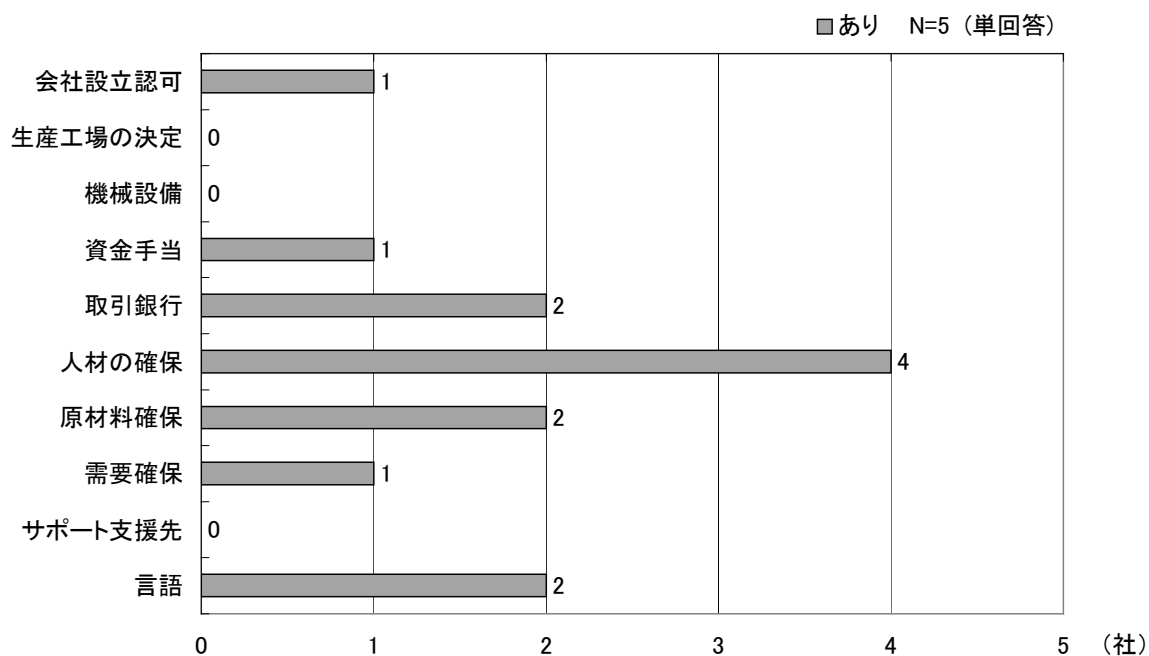
	1 位	2 位	3 位	総合評価点
人材の確保	0 社	2 社	0 社	4 点
原材料確保	1 社	0 社	0 社	3 点
言語	1 社	0 社	0 社	3 点
取引銀行	0 社	0 社	1 社	1 点
需要確保	0 社	0 社	1 社	1 点

(注)総合評価点、1 位 3 点、2 位 2 点、3 位 1 点



## 5) EU

【表 5-11】進出時の問題(EU)



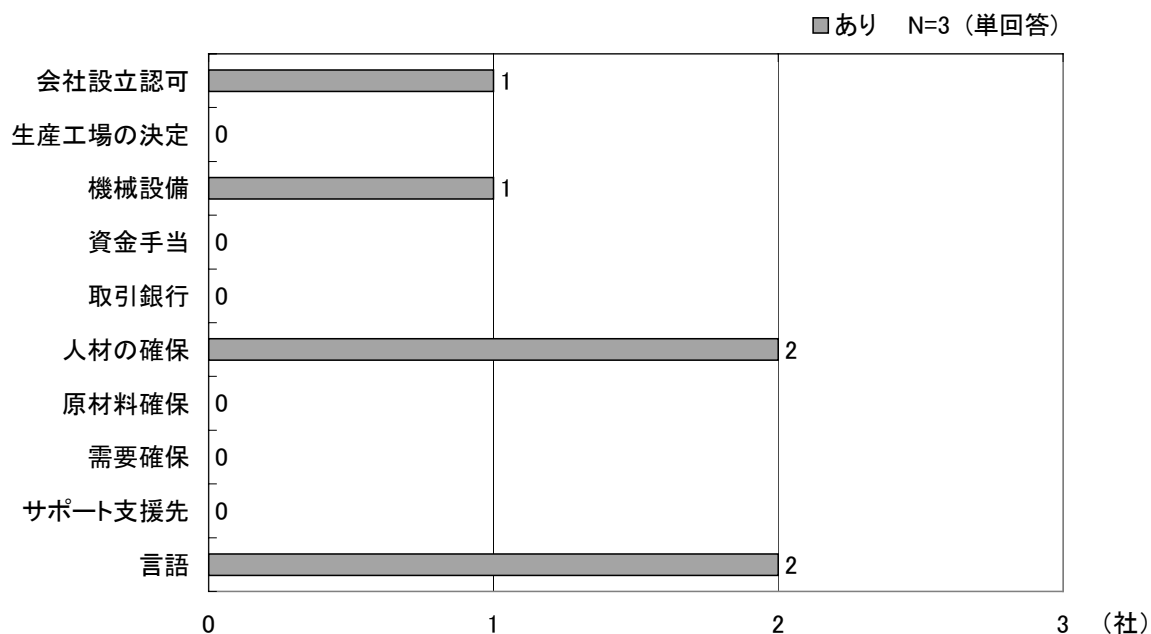
【表 5-12】問題上位ランク及び評価点(EU)

	1位	2位	3位	総合評価点
人材の確保	2社	0社	1社	7点
言語	1社	1社	0社	5点
原材料確保	0社	2社	0社	4点
取引銀行	1社	0社	0社	3点
需要確保	0社	0社	1社	1点
その他	0社	0社	1社	1点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

## 6) アメリカ

【表 5-13】進出時の問題(アメリカ)



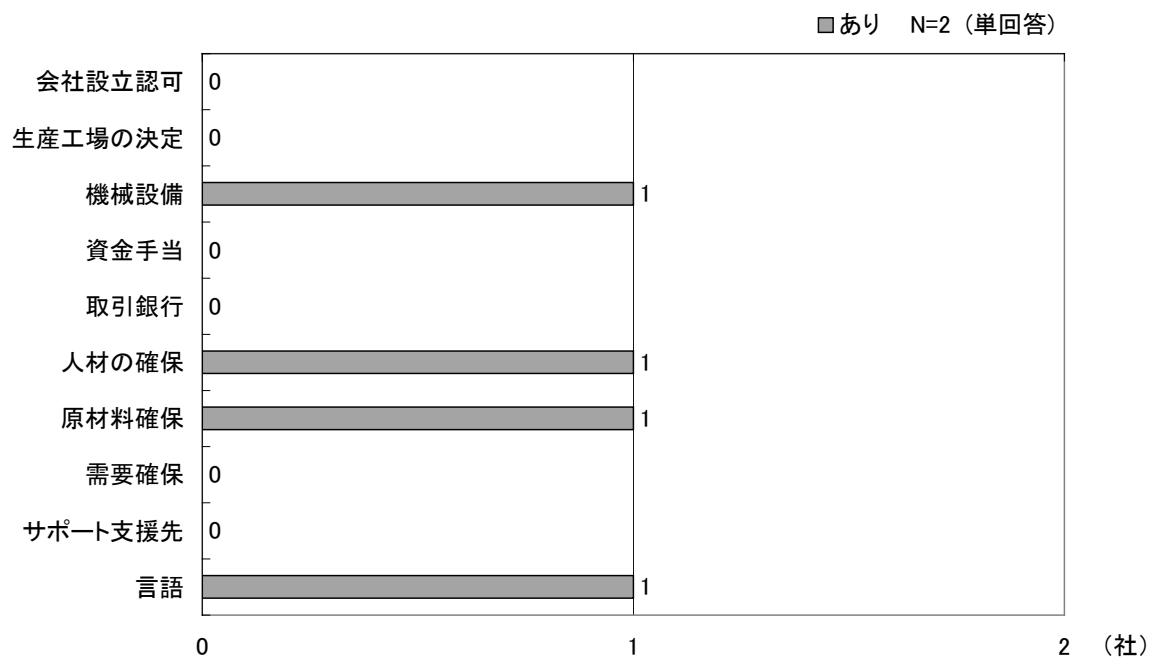
【表 5-14】問題上位ランク及び評価点(アメリカ)

	1 位	2 位	3 位	総合評価点
人材の確保	1 社	1 社	0 社	5 点
会社設立認可	1 社	0 社	0 社	3 点
機械設備	0 社	0 社	1 社	1 点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

## 7) アセアン

【表 5-15】進出時の問題(アセアン)



【表 5-16】問題上位ランク及び評価点(アセアン)

	1位	2位	3位	総合評価点
人材の確保	1社	0社	0社	3点
言語	0社	1社	0社	2点
原材料確保	0社	0社	1社	1点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点



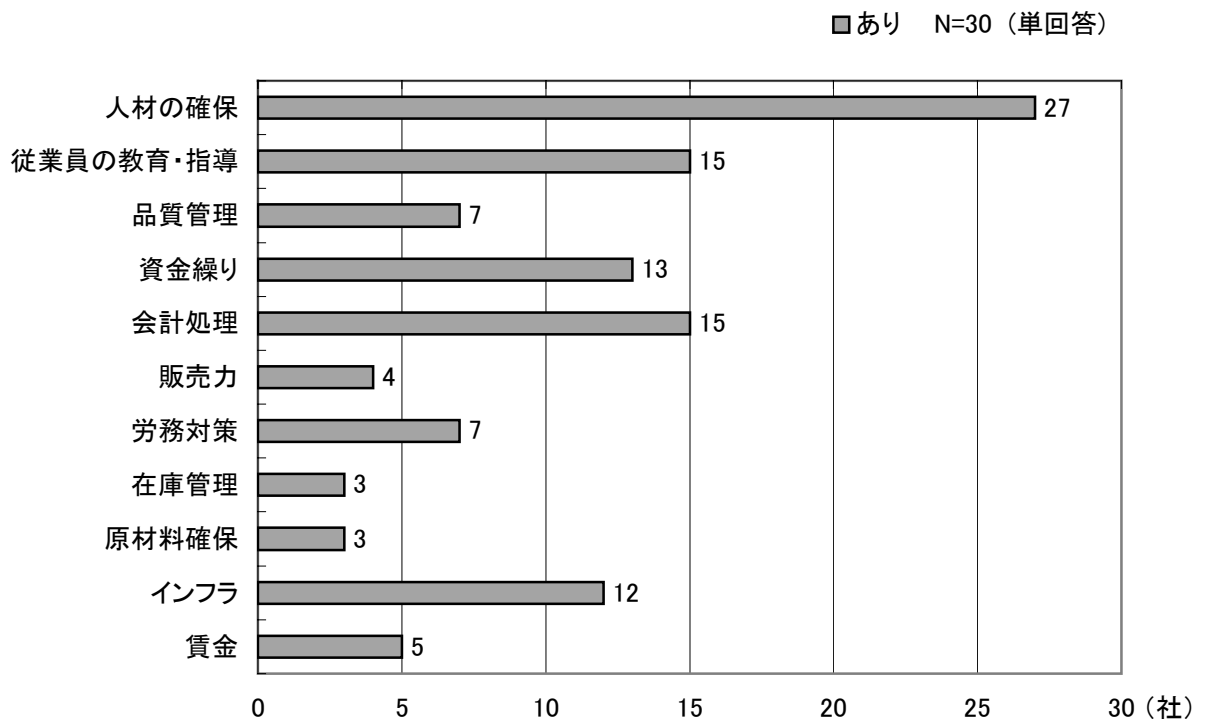
## 第 6 章 操業上の問題

## 第6章 操業上の問題

### 1. 全体の動向

現在外国企業が直面している問題を分類した。問題となった事項は、「人材の確保」が30社中27社と9割を占め、次いで「従業員の教育指導」、「会計処理」、「資金繰り」があげられる。

【表 6-1】操業上の問題(全体)



## 2. 具体的な問題に関する考察

### 1) 人材の確保に関する問題

人材に関する問題は、【表 6-1】の通り 30 社中 27 社(90%)が指摘している。一般従業員、管理職、技術者に係わらず共通した問題と捉えているのは、「長期にわたる勤務労働意欲に欠如し、同業等給与の高い所にすぐ転職してしまう」ことである。管理職、技術者に共通しているのは、「根本的に人材不足であり、優秀な人材は非常に少ない」などである。

主な指摘内容は以下の通りである。

#### <離職率が高い>

- ① 長期間勤務する前提で入社することは少ない
- ② 常に転職の機会を窺っているため重要なポジションにつけられない
- ③ 転職の理由は給料の額だけである

#### <向上心に欠ける>

- ① 教えても積極的に憶えようとししない
- ② 学ぼうとする意欲が欠如
- ③ 難しい仕事に積極的に取り組まない
- ④ 失敗する事を極度に恐れている

#### <協調性に欠ける>

- ① 会社の意向を無視し自分の思い込みで仕事をする
- ② 人の意見を聞かない
- ③ 他人も意見をしたがらないので改善活動が出来ない

## 1) 一般従業員

一般従業員に関して全般的に指摘されている問題は、「離職率の高さ」と「仕事に対するやる気の無さ」である。工場の工員に代表されるような比較的賃金の低い従業員にとっては、日給ベースで 10 パーツの差であっても非常に大きく、僅かな差額が生活に直結するため、少しでも待遇の良い職場へ安易に転職する傾向にある。

このように簡単に転職してしまう環境の中では、会社に対する忠誠心が育つことは難しい。また、それが仕事に対する責任感の欠如に繋がっている傾向にある。

### <その他の問題>

- 職務怠慢、離職率高い(中国)
- 中国語をビジネスレベルで話せる人材。離職率が高い(中国)
- 英語能力低い(韓国)
- 生産性が低い(韓国)
- 責任感が無い。仕事を探さない(同回答 2 社)(台湾)
- 自分のスキルを武器にして必要以上の賃金を要求してくる(台湾)
- 貨物と経理について優秀な人材を獲得することは難(フランス)
- 共同作業上の連携が出来ない。スピードが遅い(EU)
- 郊外工場のため送迎バスのコストがかさむ(アメリカ)
- 時間厳守の観念は皆無(アメリカ)
- 求めるスキルと給与額が見合わない(アメリカ)

## 2) 管理職

管理職に関して全般的に指摘されていることは、「語学力が低いためコミュニケーションが取れない」ことである。語学力は主に英語を指しているが、中国・韓国の企業では、それぞれの母国語(中国語・韓国語)が話せる人材不足を指摘している。また、離職率は一般従業員の傾向と同様に高い。タイでは転職してキャリアアップを図ることは一般的であり、「新たな人材に同じことを教育するコストが発生する」との問題が指摘されている。尚、安易な転職に関して、「昇給に見合う能力が無いにも係わらず、転職するだけで自動的に給与が上がっていくと勘違いしている」との意見もあった。



また、「学歴のみに固執し、社内で序列を作ってしまう」ことも指摘されている。一般的にタイは学歴主義である。年齢、学歴、家庭環境が社内の序列を決定し、自由で活発な意見交換ができない傾向にある。

#### <その他の問題>

- 中国語をビジネスレベルで話せる人材が不足(中国)
- 他の人の意見を聞き入れようとしない(台湾)
- 向上心がない(台湾)
- 忠誠心が足りない(台湾)
- 人材が不足している(台湾)
- 自分のスキルを武器にして必要以上の賃金を要求してくる(台湾)
- ライバル会社から引き抜きが多い(フランス)
- 難易度の高い仕事に取り組みたがらない(EU)
- 忍耐力がない。公私混同(アメリカ)

### 3) 技術者

技術者に関して全般的に指摘されていることは、「技術・経験が未熟」なことである。「工業大学を卒業していてもまるで高校生レベルの知識しか持っていない」(EU)との指摘もある。また、欧米の企業からは、「優れた技術、考え方、仕事の進め方などを、外国企業から学ぶ意欲が少ない」という意見もあった。

#### <その他の問題>

- 知識、経験不足(韓国)
- 離職率が高い(台湾)
- 勉強不熱心、向上心の無さ、辛抱の無さ(台湾)
- 自分の能力が優れていると勘違いしている(台湾)
- 技術に優れた外国企業から学ぼうという気持ちが足りない(EU)
- デザイナー(設計)の人材が少ない(アセアン)

**【事例 17】**

人材の能力不足を本国研修で補うがコスト高	食品製造業(アメリカ)
<p>全ての点で言える事だが、あらゆる部門において西欧並みに優れた人材を確保するのは難しい。言語(英語)、専門分野に関する知識など然るべき大学で然るべき成績を取った者であっても、現場では全くとって良いほど役に立たない。その為、我が社では人材をカナダの本社に派遣して研修させている。</p> <p>タイは賃金が安いと言っても、海外に研修に行かせてばかりではコスト的にも問題があるので、本社への研修は早晩中止せざるを得ない。</p>	

**【事例 18】**

人材を育てるのでなくマニュアルで対応	サービス業(EU)
<p>人材確保が一番の問題。ワーカーレベルの従業員は、愛社精神が感じられず、月給が少しでも高ければ近所の同業他社へも躊躇せず転職する。設立当初は、従業員の訓練や教育に力を注いでいたが、こうも転職が多いと、人員教育よりもマニュアルを徹底してつくることのほうに専念したほうが良いと思い、今は人が入れ替わってもサービスの質が落ちないように策を練っている。</p>	

**【事例 19】**

人材に関して	卸売業(韓国)
<p>人材確保が最大の問題である。タイ人の傾向としてケアレスミスが多いので、社内トレーニング実施は必須である。また意見を発言できる立場(マネージャーレベル)になると、個々が好きなこと(思いつき)を発言するがまったく方向性が違ったりする。特にマーケティングについての意見がまちまちでまとまらない。人材育成には立ち上げの頃の予想以上に時間がかかることが分かった。また教育だけでなく、タイ人の従業員とうまくやるには、じっくり時間をかけて信頼を深めていくことが必要だと思うようになった。</p>	

## 2) 従業員の教育指導に関する問題

従業員の教育指導に関する問題は【表 6-1】の通り 30 社中 15 社(50%)が指摘している。従業員に対する教育以前の問題として、「盗難」(5 社)と「麻薬」(4 社)を指摘する企業が多く見受けられた。教育の一環としてルールを規定しても、「厳しくしないと駄目だが、厳しすぎるとすぐ辞める」(アメリカ)という指摘もある。

### <具体的な問題>

- 教育期間は思ったより時間をかける必要がある(韓国)
- オフィス用品(文房具)等、私的流用(韓国)
- メッセンジャーはガソリン代を水増し(フランス)
- ルールを作っても守らない。厳しくしないと駄目だが、厳しすぎるとすぐ辞める。盗難はないが、会社の備品を私的に使う(携帯やPCなど)(アメリカ)
- 海外研修に出す際のプロセスが面倒(アセアン)

### 【事例 20】

<b>原材料の盗難被害</b>	繊維製造業(中国)
<p>自社は一般衣類を製造しており、原材料である布を大量に在庫する必要がある。この原材料が盗難に遭うことが多く、従業員の手によるものである。布は個数で管理する在庫ではなく、盗難されたという決定的な証拠をつかむことが困難である。その為、会社側が裏を取れずに(処分できず)泣き寝入りすることがあった。</p>	

### 【事例 21】

<b>業務マニュアル作りで対応</b>	機械製造業(EU)
<p>新入社員の入れ替わりが激しいので、マニュアルを作ることで業務の伝達、指導労力を減らすようにしている。また、採用時に身元調査をしっかりと行い、素行の良い人達に働いてもらえるよう努力している。研修はしばしば行っているが、学習意欲が低く、習熟の度合いも低い。特に一般スタッフ・工員は転職率が高く、トレーニングをしてもすぐ辞めてしまうので費用だけがかさむ。</p>	

【事例 22】

海外研修制度で離職率が減少	システム開発業(アセアン)
<p>人材を揃えるには、高額な給与を支払うしかなかった。ただ、幸いなことに当社では、海外への研修プログラム制度があるので、社員の離職率は低い。(5年以上働いている社員がほとんどである)</p>	

### 3) 会計処理に関する問題

会計処理に関する問題は【表 6-1】の通り 30 社中 15 社(50%)が指摘している。「会計事務所の能力不足」(7 社)、「会計・経理スタッフの能力不足」(4 社)を指摘する企業が多く見受けられた。また、言語の問題も絡み、経理スタッフや会計事務所との間で、意思の疎通を欠くケースが見受けられる。

#### 具体的な問題例

- 方法が異なるので、会計事務所のサービスを使う(中国)
- 月次・年次の報告書が英語で行われず、収支やペナルティの詳しいところが見えないのが問題である(台湾)
- タイとフランス会計処理法について、相違点が多い(フランス)
- 会計事務所の業務が不正確で遅い。社内スタッフを採用して相互(社内外)でチェックするようにした(EU)
- 経理スタッフの給与が高い割に能力が低い(EU)
- 従業員からの水増し請求(交通費・ガソリン代等)が多い(フランス)
- 会計処理は紙が多すぎる。ペナルティが多すぎる(高すぎる)。会計事務所への月次サービス料よりペナルティの要求額が高い場合があり、税務局員と癒着しているのでは?という疑いさえ生まれる(アメリカ)
- 会計事務所に処理を委託しているが費用が高いアセアン)

#### 【事例 23】

会計担当者の能力不足	食品製造業(アメリカ)
<p>経理・会計の経験があるということで採用した経理担当者にキャッシュフローの報告書を作成させたが全く出来なかった。キャッシュフローの言葉さえ知らなかった。面接の際に回答している事と現実とは全く違う事、簡単にスタッフの言っている事を信用してはいけないと言う事を日々知らされている。我々の要求が高度であるとは思っていないが、人材の質が余りにも低すぎる。大学は何をやっているのかとさえ思う。計算能力は非常に低く、小学生の算数の問題でさえ解けないのではないかと思うほどだ。タイはその制度も含めて教育の内容をもっと改善すべきだと思う。</p>	

**【事例 24】**

優秀な会計事務所が少ない	卸売業 (EU)
<p>タイで事業を展開していく上で最大の問題は「金融」と「会計システム」であると思う。「金融」に関してはタイ国有数の銀行である「バンコク銀行」でさえ、そのシステムは欧米では考えられないような「膨大な必要書類」「複雑極まりないシステム」「欧米なら 30 分で終わる仕事に 3 日も掛ける無駄な時間」など、大変な非効率性と戦わなければならない。また、会計システムもこの国ならではの特徴なのか、優秀な会計事務所を見つけるのは大変に難しい。私は決して会計の専門家ではないが、その私でさえ「この数字はおかしい」と思い問い質したところ、会計事務所側のミスであったと認めた。そんな事は枚挙に暇が無い。会計の実務を知らない人材が会計のプロごときの顔をして報告書を作っており、それで通ってきた事が不思議でならない。おそらく、会計事務所のライセンスさえ取れば、それが名ばかりのものであろうと、会計事務所としての経営は成り立っていくのだろう。</p>	

#### 4) 資金繰りに関する問題

資金繰りに関する問題は【表 6-1】の通り 30 社中 13 社(43%)が指摘している。原材料費の高騰、現金決済、売掛金などにより、運転資金が不足する例が見られる。また、銀行の融資手続きの煩雑さを指摘する声も聞かれる。

##### 具体的な問題例

- 市場の激変、商品の価格が下がって、原材料の代金が上がった。資金繰りが大変だった・海外から振込手間がかかる(台湾)
- 担当する人材が少ない(アメリカ)
- 融資の結果が出るまで時間がかかり過ぎ(韓国)
- 書類が揃わなかったため、希望の融資額が少ない(台湾)
- 検討期間が長すぎる。銀行員の態度があまりよくない(台湾)

##### 【事例 25】

原材料購入による資金繰りへの影響	カートン製造業(台湾)
自社の製品(カートンボックス)の原材料は紙である。紙の仕入先は、タイ国内では業者数が少なく、同業社間で価格が固まっているため、価格の交渉に応じてくれない。また自社は進出してから間も無く、現金での取引を要求され、それも資金繰りに影を落としている。	

## 5) インフラに関する問題

インフラに関する問題は【表 6-1】の通り 30 社中 12 社(40%)が指摘している。「停電が多く、電力の安定供給に不安がある」(2 社)や、インターネット環境の立ち遅れを指摘する企業があった。

## 6) 品質管理に関する問題

品質管理に関する問題は【表 6-1】の通り 30 社中 7 社(23%)が指摘している。

### 具体的な問題例

- 人の質がばらつき、製品に影響・海外から持ってきたので、温度が異なるため質に影響(台湾)
- 質に対するスタンダードが異なるので、それを徹底させるのが難しい(台湾)
- 運送するに当たって、割れたりする。管理難(フランス)
- 自社の製品の品質管理基準があるにもかかわらず、そのスタンダードを無視してしまう。いい加減(EU)
- 全商品は当社の品質管理基準に沿っている(アメリカ)
- 品質管理については、本社のポリシーや顧客の信頼を高める為に ISO 取得が必須であったが、タイ国の ISO 標準レベルを信頼できず、シンガポールの ISO スタンダードを導入したので、費用がかかった。(アセアン)

### 【事例 26】

委託先の品質管理の問題	医療機器販売業(フランス)
自社は各種医療機器の販売をしており、社内の品質管理には注意している。しかし、運搬時の商品取り扱いが雑で、破損するケースも多々ある。運搬は外部の業者に委託しているプロセスなので、自社で管理できず、対策が難しい。何社か業者を変えてみたが、管理能力にそれほど差は見られない。	



## 7) 労務対策に関する問題

労務対策に関する問題は【表 6-1】の通り 30 社中 7 社 (23%) が指摘している。

### 具体的な問題例

- 就業規則を理解(納得)させるのが難しい(台湾)
- 就業規則を守らない(アセアン)
- 就業規則違反に対して断固とした措置が取れない(EU)

#### 【事例 27】

就業規則違反への対応	運輸業 (EU)
<p>タイの労働法は判り難く、働く為にあるのではなく「如何に働かないかの為にある法律」と解釈したいほどだ。事務所のテーブルの上には常に「タイ国労働法」のテキストがおいてあるが、毎日このテキストを読みながら暮らしていると言っても良いほど従業員を管理するのが難しい。彼らは基本的に「如何に働かないで給料を貰うか？」と言うことを考え続けている人達だと考えてよい。以前、どうにも仕事をしないし仕事をする能力の無い女子社員を解雇したが、反対に彼女は警察に届け出て、事務所に警察官がきた。外国人にとって自分の国以外でのトラブルが一番困る、その為穩便に済ませようとしたがその為には法外な金が掛かった。結局、罰金の名目で20,000バーツを払わされ、且つ彼女には6か月分の給料を払う羽目になった。欧米ではとても考えられない事だ。</p>	

## 8) 賃金に関する問題

賃金に関する問題は【表 6-1】の通り 30 社中 7 社(23%)が指摘している。

### 具体的な問題例

- 賃金が原因で転職する社員がいる(少しでも高い方へ流れる)(EU)
- 常時、転職が頭にあり、給料が高ただけで簡単に転職する。会社に対するロイヤリティなど全くない。このままでは安価な労働力という謳い文句は無力化する(EU)

### 【事例 28】

給与・昇給・賞与の統計データ	システム開発業(アセアン)
<p>賃金について、同業他社がどのような昇給制度であるかがまったく分からない。相談しても社内の内情まで教えてくれず、また比較する手段もない。昇給率の統計データをまとめている機関があれば助かる。特に社員は高額なボーナスを要求してくる(要求だけはする)ので、説得材料としても、他社の昇給・賞与データを参考にしたい。</p>	

## 9) 在庫管理に関する問題

在庫管理に関する問題は【表 6-1】の通り 30 社中 3 社(10%)が指摘している。

### 具体的な問題例

- いい在庫管理方法はない(中国)
- 在庫管理の手順に従わず、勝手にやってしまう。手順を無視し、その重要性に対する理解と認識がない(EU)
- 在庫の予測技術が不十分(アメリカ)

**【事例 29】**

<b>在庫統計資料の分析</b>	食品製造業(アメリカ)
<p>在庫管理には分析、統計能力も要求されるが、全く話にならない。彼らが出来るのは「商品の数を数える」だけで、統計的な処理によって将来の予測を立てると言うコンセプトを持っていない。従って、分析などと言う高等な技術は持ちえていないので、将来の予測作業が行えない。</p>	

## 10) その他

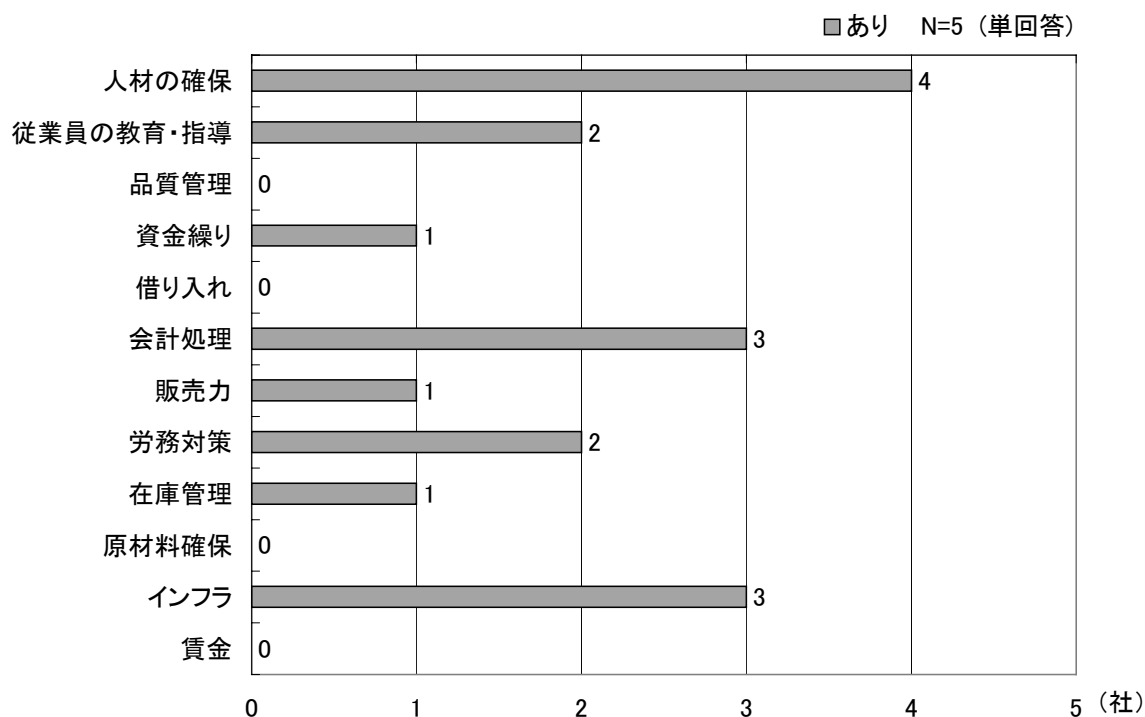
**【事例 30】**

<b>文化・習慣の違い</b>	自動車部品製造業(フランス)
<p>発注時に顧客から伝えられた要望通りの商品を作っても、後で商品の仕様変更の依頼がある。タイ人の傾向として、「言えば何とかしてくれる」と思っているようであり、発注書や仕様書などエビデンスの重要性を認識していない。「その程度の変更ならサービスでやってくれないか」など持ちかけられることもある。仕様書類上の微調整であったら可能だが、大幅な変更を伴うことも有り問題となるケースがある。仕事で付き合う上で、この考え方(タイ人の言えばなんとかしてくれるという考え)を根本的に改善してくれなければ、事業を続けられないとも思う。</p> <p>このような問題の背景には、タイ人の習慣・文化・性格に関して、外国人側の勉強不足・知識不足があるとも言える。しかし、母国語(英語)や英語による、これらの情報は不足しており、勉強する意欲があってもできないのが現状である。</p>	

### 3. 国・地域別

#### 1) 中国

【表 6-2】操業上の問題(中国)



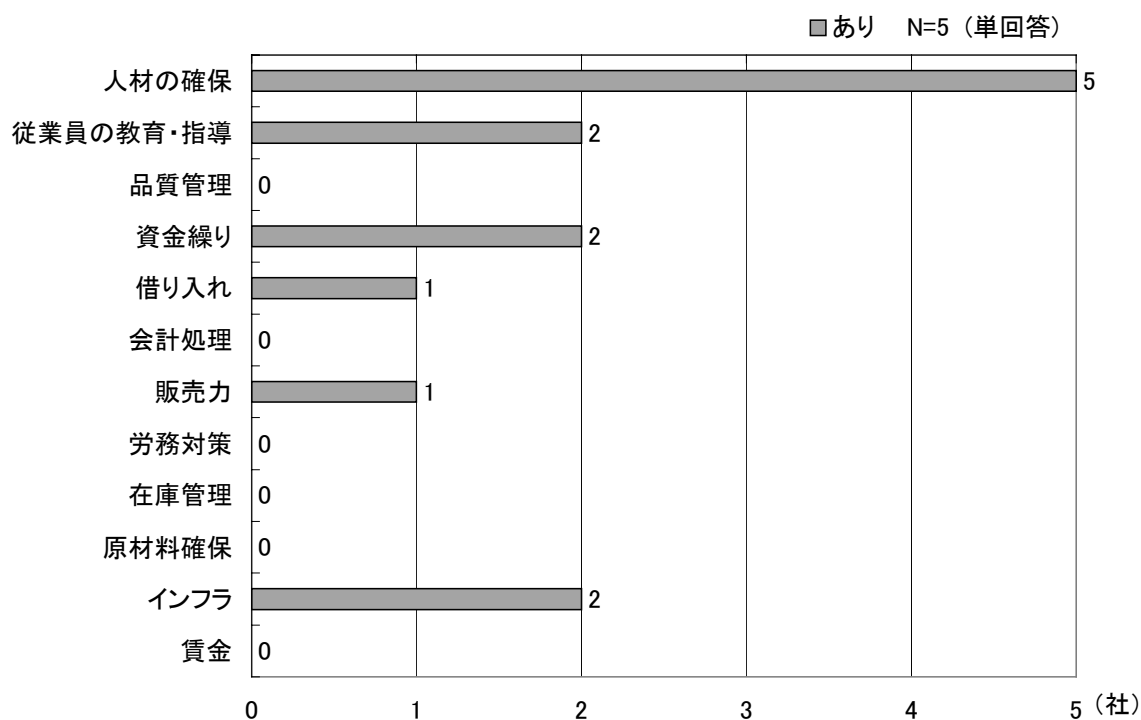
【表 6-3】問題上位ランク及び評価点(中国)

	1位	2位	3位	総合評価点
人材の確保	3社	0社	0社	9点
会計処理	2社	0社	0社	6点
従業員の教育・指導	0社	2社	0社	4点
インフラ	0社	1社	2社	4点
販売力	0社	1社	1社	3点
資金繰り	0社	1社	0社	2点
在庫管理	0社	0社	1社	1点
原材料確保	0社	0社	1社	1点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

## 2) 韓国

【表 6-4】操業上の問題(韓国)



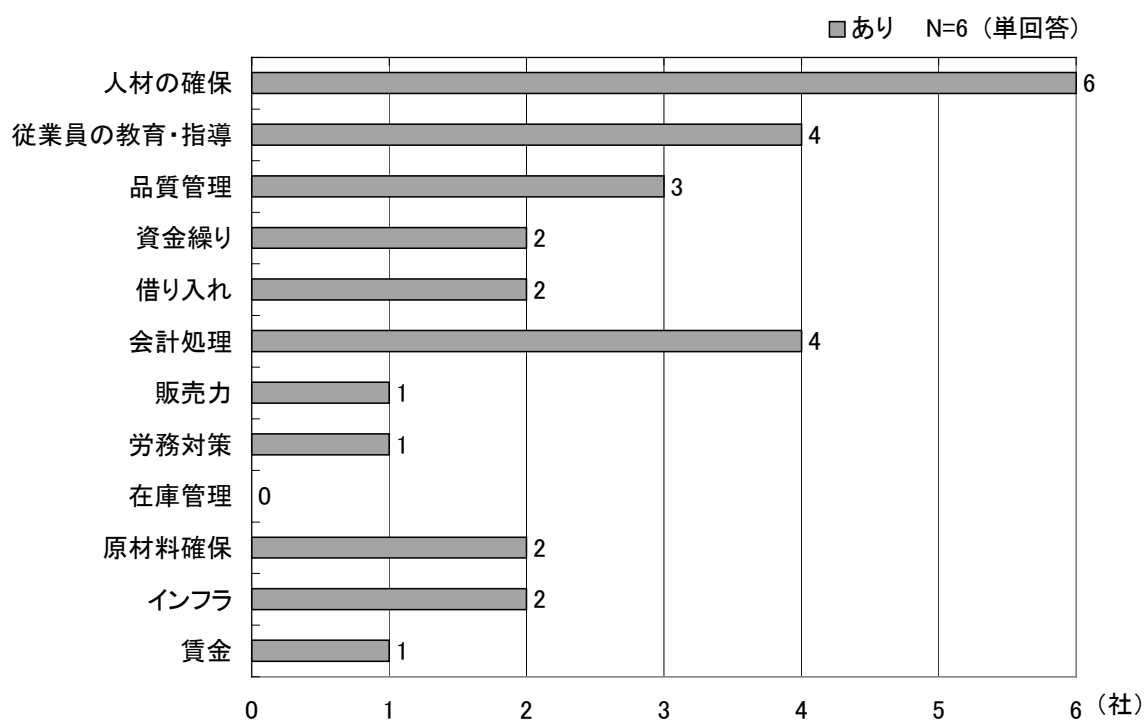
【表 6-5】問題上位ランク及び評価点(韓国)

	1 位	2 位	3 位	総合評価点
人材の確保	1 社	2 社	0 社	7 点
インフラ	1 社	0 社	1 社	4 点
販売力	1 社	0 社	0 社	3 点
従業員の教育・指導	0 社	1 社	0 社	2 点
資金繰り	0 社	0 社	1 社	1 点
借り入れ	0 社	0 社	1 社	1 点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

### 3) 台湾

【表 6-6】操業上の問題(台湾)



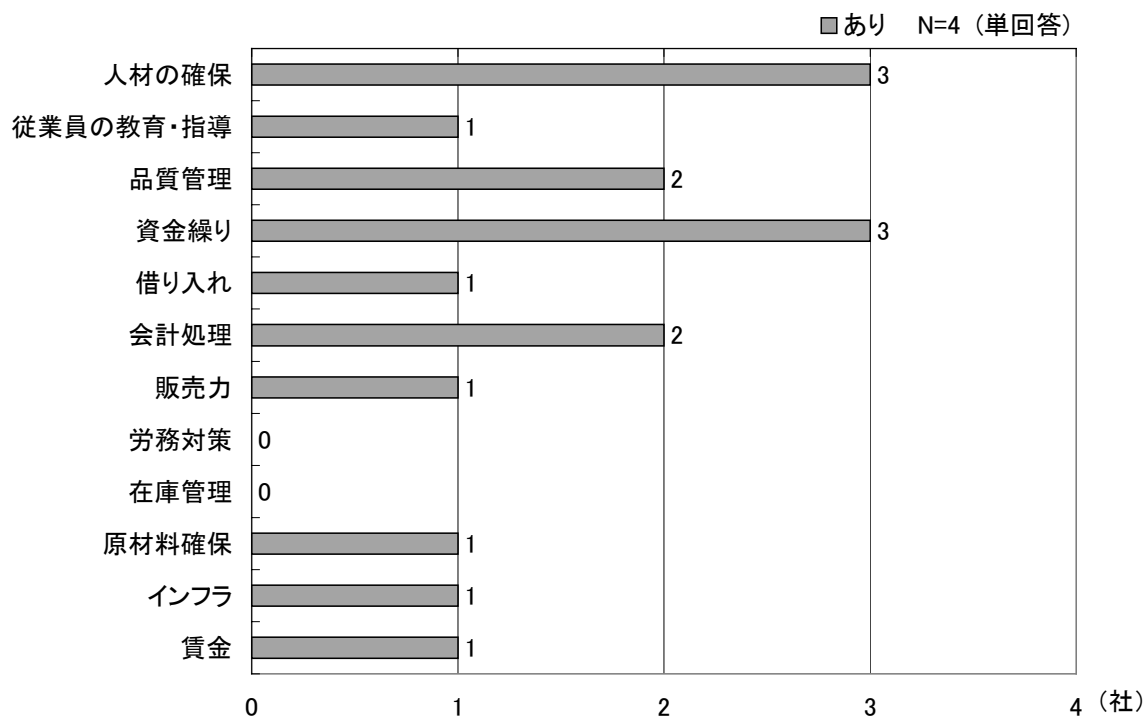
【表 6-7】問題上位ランク及び評価点(台湾)

	1位	2位	3位	総合評価点
人材の確保	2社	3社	0社	12点
販売力	1社	1社	0社	5点
従業員の教育・指導	1社	0社	1社	4点
借り入れ	1社	0社	1社	4点
品質管理	0社	1社	1社	3点
資金繰り	0社	0社	1社	1点
会計処理	0社	0社	1社	1点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

#### 4) フランス

【表 6-8】操業上の問題(フランス)



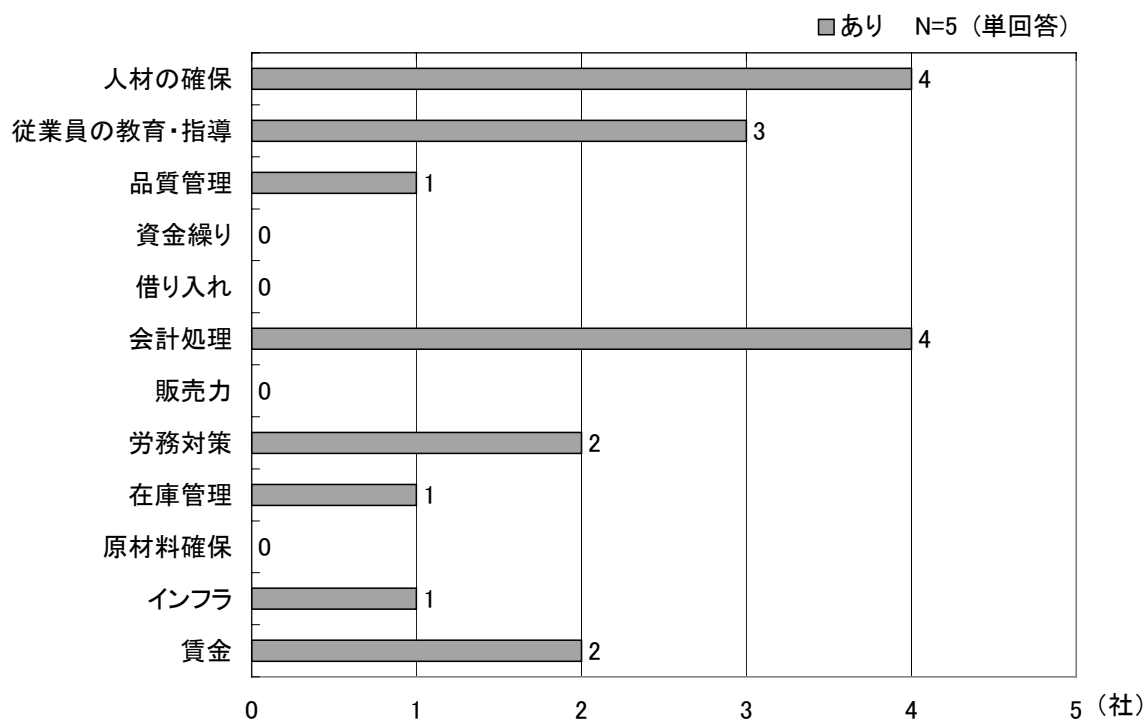
【表 6-9】問題上位ランク及び評価点(フランス)

	1位	2位	3位	総合評価点
人材の確保	2社	0社	0社	6点
資金繰り	0社	0社	2社	2点
原材料確保	0社	1社	0社	2点
その他	0社	1社	0社	2点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

## 5) EU

【表 6-10】操業上の問題(EU)



【表 6-11】問題上位ランク及び評価点(EU)

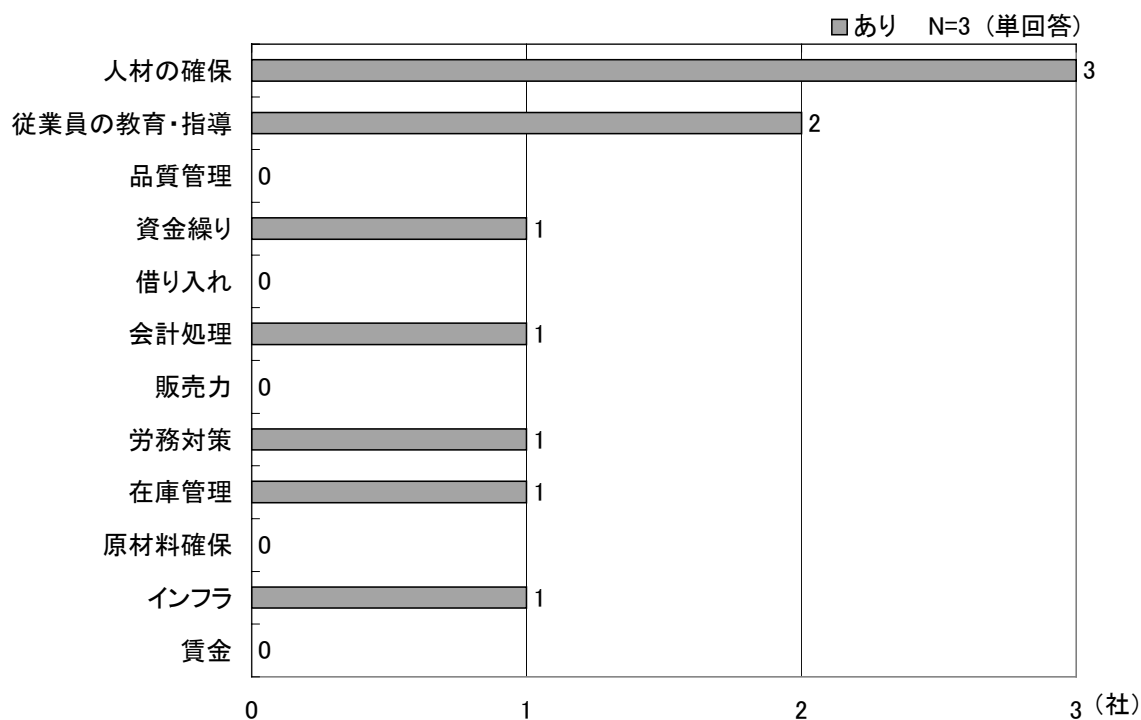
	1 位	2 位	3 位	総合評価点
人材の確保	3 社	0 社	0 社	9 点
従業員の教育・指導	0 社	3 社	0 社	6 点
会計処理	0 社	0 社	1 社	1 点
在庫管理	0 社	0 社	1 社	1 点
賃金	0 社	0 社	1 社	1 点

(注)総合評価点、1 位 3 点、2 位 2 点、3 位 1 点



## 6) アメリカ

【表 6-12】操業上の問題(アメリカ)



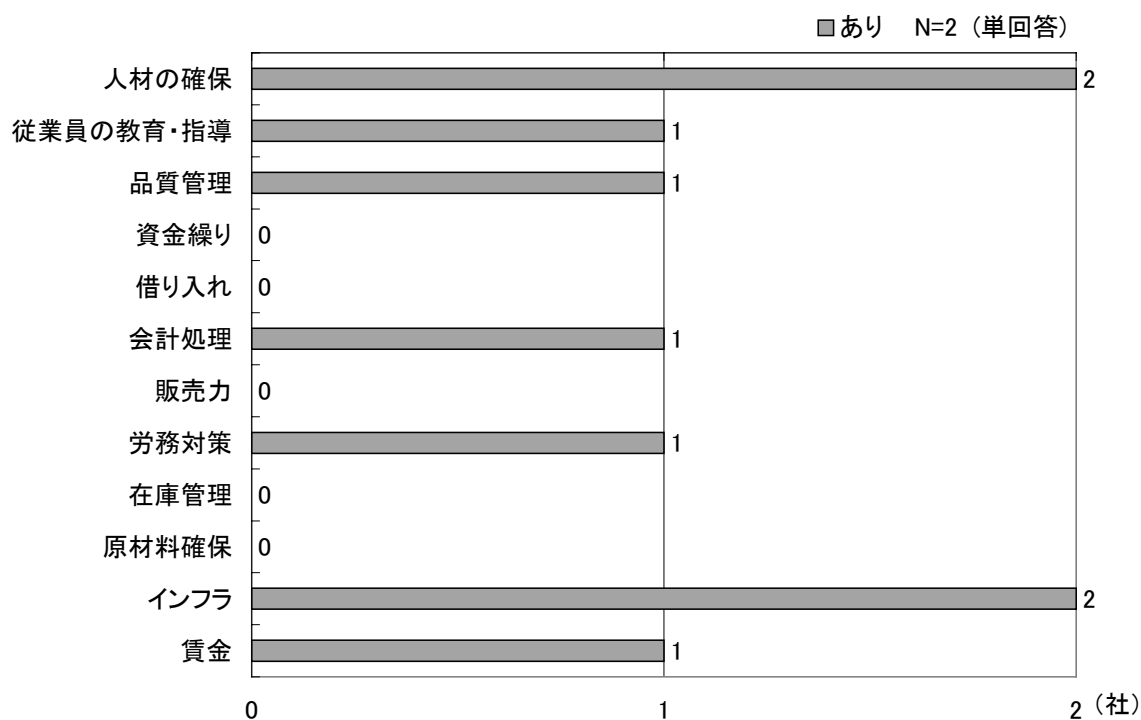
【表 6-13】問題上位ランク及び評価点(アメリカ)

	1 位	2 位	3 位	総合評価点
在庫管理	1 社	0 社	0 社	3 点
人材の確保	0 社	0 社	0 社	0 点
従業員の教育・指導	0 社	0 社	0 社	0 点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

## 7) アセアン

【表 6-14】操業上の問題(アセアン)



【表 6-15】問題上位ランク及び評価点(アセアン)

	1 位	2 位	3 位	総合評価点
会計処理	1 社	0 社	0 社	3 点
賃金	0 社	1 社	0 社	2 点
人材の確保	0 社	0 社	1 社	1 点

(注)総合評価点、1位3点、2位2点、3位1点

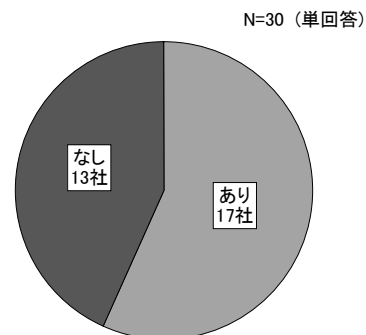
## 第7章 法規制・税務・労務上の問題

## 第7章 法規制・税務・労務上の問題

### I. 法規制上の問題

【表 7-1】法規制上の問題

【表 7-1】の通り、法規制上問題があると指摘した企業は 17 社(57%)あった。特に問題であるとの指摘がされたのは、労働者保護法に代表される労働関連の法規に関してである。具体的には、有給休暇・病気欠勤の定義などの解釈が曖昧であるとの指摘である。また、ビザ・労働許可書を担当する入国管理局や労働局に対する不満も表出している。具体的には、申請書類の量が膨大であることと、審査の期間が長すぎることである。加えて、暗に賄賂を要求されるケースも報告されている。



これら以外では、英語による各種法規の情報整備が不足しているとの指摘もある。また、一般的に「行政関係の様々な場面で、担当者によって言うことが違う」という声も多く聞かれた。

#### <具体的な問題>

- 中国語による資料が無く、新規法規制公布時に分からない(中国)
- 英語の資料が少ない(韓国)
- ガスに関する法規制が厳しい(台湾)
- 労働者保護法は雇用側に不利なので、よく読んで理解する必要あり(台湾)
- ビザ延長と労働許可書延長手続きが面倒。本人がイミグレーションに行っている時間がないので問題(EU)
- タイの労働法は分かりにくい、というより理解しがたい(EU)
- 労働保護法の内容が、被雇者に加担しすぎていると感じる。会社を守る面を考えて内容を改正していく必要がある。外国企業にフェアなルールにしていけないと、外資で潤っているタイは今後経済成長が難しくなるのでは?(アメリカ)

**【事例 31】**

新事業分野に合った法整備が必要	IT 関連業(アセアン)
<p>会社設立当初は、タイのインフラ、特にブロードバンドの状況が不安定なので非常に不便であった。当社は e-ラーニング(e-マガジン等)の需要が高まっており、当社でも出版を行う企画があるが、タイ人名義のライセンス取得が必要であったり、ライセンス手続きが非常に面倒である。今後は、タイにおいてもこのような e-ビジネスが増えることが目に見えているので、出版ライセンスのみにかかわらず、全ての政府機関において新事業に合う内容の法律に改正したほうがタイの発展につながると思う。</p>	

**【事例 32】**

外国人の最低賃金	出版印刷業(アメリカ)
<p>タイ入国管理局内の規定で、外国人最低賃金が定められているが、国によって額に差があるところが納得できない。例えば、米人と日本人は6万バーツ、フランス人は5万バーツなど、経済的に豊かな国から税金を吸い取るという意図がうかがえる。不公平である。儲かった企業が納税するという点で、法人所得税は納得できるが、国籍による徴収額の違いは納得できない。まさに人種差別であり、国際法に照らして、問題が無いのか疑問に感じる。</p>	

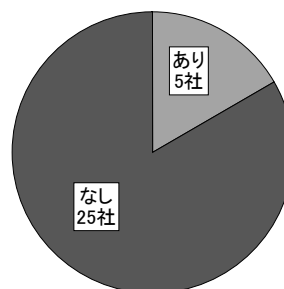
## Ⅱ. 税務上の問題

【表 7-2】の通り、税務上問題があると指摘した企業は 5 社(17%)であり、台湾、アメリカ、フランスの 3 カ国である。その他の国・地域では税務上の問題は指摘されていない。

指摘された問題として、税務局と公認会計士(会計事務所)との癒着や、税務局担当者の対応が不透明であることがあげられる。

【表 7-2】税務上の問題

N=30 (単回答)



### <具体的な問題>

- 公認会計士の能力が劣る(3 社)
- ペナルティ、賄賂等がある(5 社)
- 公認会計士の質が低く監査の目的が達成されない(フランス)
- 中間の売上見通しに伴う納税は収益バランスに基づいていない(台湾)

### 【事例 33】

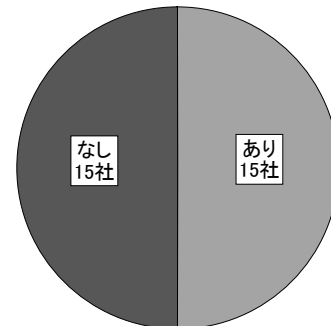
税務当局からの圧力	印刷業(台湾)
経済状況が厳しくなってきたせいか、税金をより多く支払うように、タイ税務局から要請がある。またペナルティを支払う理由として、会計処理上のミスや単なる粗探しや脅しのような行動もあった。もう耐えられないというような限界だったが、今はまだタイに市場があること、成長の可能性があることや、タイ人の人柄で今まで続けてこられている。	

### Ⅲ. 労務上の問題

【表 7-3】の通り、労務上問題があると指摘した企業は 15 社(50%)と半数である。労働局は被雇用者に荷担し過ぎており、外国企業には対応が非常に厳しいとの指摘が多く見受けられた。有給休暇、病欠、不可避の用事による欠勤など、休日が多すぎるとの声が多く、「働かずに賃金を得るための法律」という意見も聞かれた。中国企業からは、祭日も同様に多いとの指摘もあったが、日本と比較した場合、タイの祭日は決して多いとは言えない。また、就業規則を遵守しないことや、社員寮での過度の飲酒や麻薬の使用も指摘されている。

【表 7-3】税務上の問題

N=30 (単回答)



#### <具体的な問題>

##### a. 就業規則について

- 従業員は規則を守らない。すぐ辞めてしまう。すぐ休んでしまう(中国)
- ローカルな企業よりも外国系企業の方に対して厳しい(韓国)
- 労務局は通常労働者の味方している。公正を欠けている(台湾)
- 仮採用や休日についての記載が細かすぎる(規則が複雑)(台湾)
- 祭日が多い。休暇が多い(アメリカ)
- 決めたルールを守らない。モラルの違いがある(アメリカ)
- 本社シンガポールと現地タイの合法的な就業規則をつくるのが難しい。また、作っても守らない(アセアン)

##### b. 労働時間と賃金について

- 職務怠慢(中国)
- 残業代計算は難しい(台湾)
- ボーナスを高く要求する(アセアン)

##### c. その他

- トレーニングと個人的人間関係がタイ社会において必要だ(韓国)
- 職務怠慢、特に残業の時(台湾)
- 会社の寮に住んでいる社員をコントロールする人員が足りない。飲酒など様々な問題が起こる(台湾)

- 社員へのワーニングレターなど、労務管理において書類(エビデンス)が重要になりすぎている(台湾)
- 麻薬の問題(台湾)
- 離職率が高い(フランス)

**【事例 34】**

労働者保護法	印刷業(台湾)
<p>タイ人スタッフによる水増し請求問題が多い。たとえば、メッセージャーがガソリン代を水増しするなど、小額ではあるが不正である。このような態度を見てタイ人に忠誠心はないと絶望したが、簡単に人材を辞めさせることはできない。労働保護法では、従業員をかばうような内容であって、労働者(被雇用者)が訴訟を起こすことができないような解雇の方法はまずないと言える。一番頭を抱えるのは人事・労務管理である。</p>	



## 第8章 タイ政府への要望

## 第8章 タイ政府への要望

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。また、各種統計資料の充実と英語による情報の充実が求められている。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
  - 輸入原料の関税を低く、税関は公平にして欲しい(EU、フランス)
  - 輸出入に対する手続業務を簡略化して欲しい。品質向上に対する指導をして欲しい(EU)
- 2) ビザ、労働許可証(WP)取得に関する要請
  - タイに長年いて、働いている人には GREEN CARD を発行してほしいすべての官公庁(お役人)の間で賄賂をなくしてほしい(台湾)
  - 企業データ(中小企業白書)の最新版を政府機関がきちんと発行管理してほしい。新しい事業を始めるときの参考資料がない。(韓国)
- 3) 手続き書類の簡素化の要請
  - ビザの年数を拡大と申請書類の軽減
  - 労働許可書のスピード審査
- 4) 資料・情報の充実の要請
  - 企業活動に必要な中国語の資料の作成(中国、台湾)
  - 外国企業に対するワンストップサービスのビジネスサポートうあ各種相談窓口の設置(EU、アメリカ)
  - 新規の規則、法律が公布された際の中国語の情報(中国)
- 5) インフラ等への要請
  - インターネット環境の整備をして欲しい(中国、韓国)

6) その他

- 土地売買規制と外国資本比率規制の緩和。現在工場の拡張を検討中だが、土地の購入ができないことから躊躇している(中国)
- 警察と警察官に対する管理を徹底して欲しい(EU)
- 言語や専門性のあるように、人材を育成してほしい(韓国)

【事例 35】

ビザ・労働許可書の申請手続きの簡素化	機械製造業(EU)
<p>ビザや労働許可証に関して、申請書類の数量が膨大である。タイ語の書類を呼んで理解することができないので、スタッフの指示するままにサインをしている。まさに時間と労力と紙の無駄である。また、申請費用も一度で済まず何度も繰り返し無ければならないので馬鹿にならない。1年のビザを取る為に4~5回申請が要求される。これは何とか簡略化してもらいたい。また、労働許可書の取得までにも手続きが複雑で、時間がかかりすぎる。</p>	

【事例 36】

官僚の体質改善を	出版印刷業(アメリカ)
<p>タイ政府は、外国企業からの投資だけを望んでいて、実際に何もサポートしてくれないのではと感じる。自社は出版物による質の高い情報を外国人に提供することで、タイの観光産業発展に貢献しようと努力しているのに、提案に対しタイ政府観光庁は見向きもしない。大きなお金が入ってくることにしか目を向けないことを、観光庁の中の役人から露骨に感じた。このような官僚の考え方や体制そのものを改善してくれないと、タイの将来はないと感じる。</p>	

**【事例 37】**

外国人起業者向けの支援センター設立	サービス業 (EU)
<p>自社は100%外国資本の法律事務所であり、タイで起業する外国人のサポートも主な業務のひとつとしている。現在問題と感じているのは、タイで起業する外国人の参考資料となるようなデータを探すのが困難なことである。タイの国がバックアップして、起業者支援のセンターを設置し、企業情報リソースを明示してほしい。需要が多いと思われる情報は、各国の進出企業情報、タイ人の消費動向などである。現在、当社では在タイのドイツ人を対象にサービスを行っているが、今後は日系の顧客も増やしていきたいと考えている。このように市場を広げようという時に、ここタイでは市場調査の方法が限られ不便を感じる。</p>	

**【事例 38】**

研修制度の確立	自動車部品製造業 (アメリカ)
<p>タイ人の教育及び研修ビザの申請手続きを簡素化してもらいたい。例えば、母国間との人材交換ができる制度 (インターンシップのような制度) をつくりタイ人の人材教育をもっとバックアップしてもらいたい。そうすることでタイ人の技術レベルも確実に向上するし、人材も定着する。雇用-被雇用者のどちらにおいても良い効果を生むだろう。タイ政府は人材育成制度をもっと研究、改善していく必要があると思う。</p>	

## 第 9 章 企業運営上の支援に関する要望

## 第9章 企業運営上の支援に対する要望

### 1. 資金繰り・融資に関する要望

資金繰りに問題を抱える企業からは、タイの銀行に対して運転資金の短期融資を行ってほしいとの要望があった。また、銀行に対しては、金利引下げ、外国企業への低利子ローンが求められている。

- SMEs への金利引き下げ(中国)
- 運転資金にするための融資(韓国)
- 海外送金に規制が多すぎるので簡素化(フランス)
- 外国企業向けの小額低利子ローン(アメリカ)

### 2. 関税に関する要望

原材料や機械設備の輸入関税の引き下げ求める声が非常に多い。また、税関職員による対応や関税率の見解が異なることへの是正が要請されている。尚、英語・中国語・韓国語による通関手続きや関税率の情報提供も求められている。

### 3. 税金に関する要望

- 税務局からのペナルティが多く、額の低減を望む(EU・アメリカ)
- シンプルな課税方法の採用と軽減化を望む(中国・アセアン)
- 賄賂があるので是正(台湾)
- 税金の使用目的を明らかに(台湾)
- 税務に関する英文情報の提供(フランス)

### 4. ビザ・労働許可書に関する要望

- 外国人の最低所得は不公平なので均一に(アメリカ)
- 申請書類の簡素化(中国・EU・アメリカ)
- 手数料の減額(中国・EU)
- 延長手続きを簡素化(中国・EU・アメリカ・アセアン)
- 長年タイで働いている人には永久ビザ、W/Pを希望する(中国)
- 入国管理局において賄賂がある(台湾)

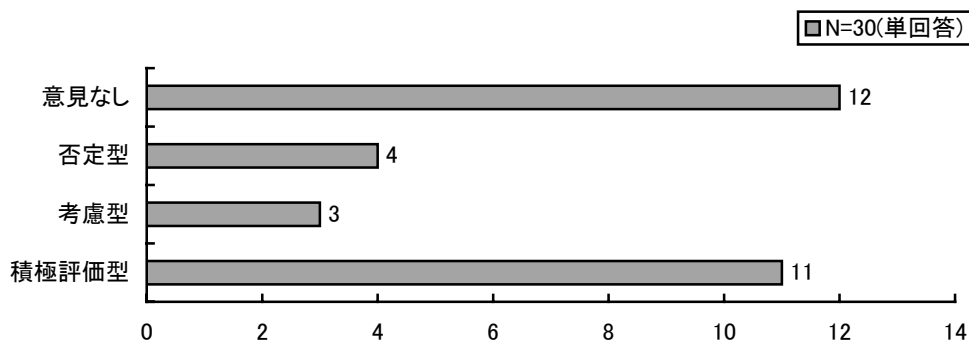
## 第10章 FTA、アセアン市場統合、 今後のビジネス構想について

## 第 10 章 FTA、アセアン市場統合、今後のビジネス構想について

### 1. FTA について

FTA に対する外国企業の捉え方は【表 10-1】の通り、積極的に評価し期待している企業が 11 社(37%)に上る。特に意見が無かった企業も同等の数である。

【表 10-1】FTA について



#### 1) 積極評価型(11 社・37%)

- タイの賃金は合理的で、投資家が来やすい環境(中国)
- 各国の経済活性化になる(韓国)
- 域内各国間のネットワークを通じてのビジネス効率を向上させる事が出来るので歓迎する(アセアン)

#### 2) 考慮型(3 社・10%)

- タイは第1次産業と自動化がまだ不十分であるため、悪影響が大きいと思う・世の中には、全部のことはいい点も悪い点もあるかと思うが、FTA もそうであると。特に影響されることはない(台湾)
- 楽観的に見ているが、タイは様々な面で競争できるレベルまで改善する必要がある(アメリカ)

#### 3) 否定型(4 社・13%)

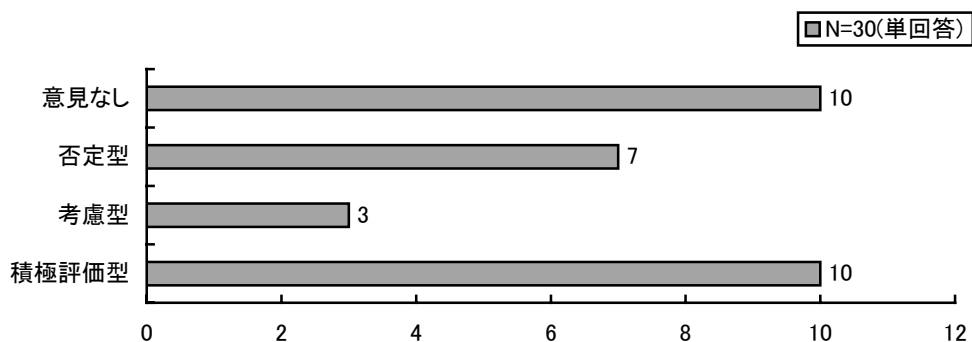
- タイの賃金は合理的で、投資家が来やすい環境(中国)
- 経済格差もあり、締結しても別の方法で自国経済を保護する(台湾)
- FTAの内容(案)が通って施行されても、いざとなったらタイがルールを守らない可能性がある。あまり期待していない(アメリカ)



## 2. アセアン市場統合について

FTA に対する外国企業の捉え方は【表 10-1】の通り、積極的に評価し期待している企業が 10 社 (33%) である。

【表 10-2】アセアン市場統合につて



### 1) 積極評価型 (10 社・33%)

- 消費者行動の類似性によって、楽観的に見ている (中国)
- アセアン市場の様々な面の相乗効果が出る (中国)
- 文化の近似性、類似性があるので、アセアンの他国に市場拡大することを望んでいる (韓国)
- 域内での貿易業務が簡略化されると良い (EU)
- 域内各国間のネットワークを通じてのビジネス効率を向上させる事が出来るので歓迎する (アセアン)

### 2) 考慮型 (3 社・10%)

- いい意味でも悪い意味でも、中国の影響が大きい (台湾)

### 3) 否定型 (7 社・23%)

- 自国の収益のため、税以外の方法で保護しようとしている (台湾)
- 経済大国が経済小国に支援してあげなければ、アセアン諸国に経済格差のため、問題が必ず出てくる (台湾)
- EU のようにはいかないと思う。アセアン諸国間の格差が大きい (台湾)
- EU と異なり、アジア諸国は政策や宗教、経済発展レベルの格差が大きすぎるので、統合は難しい統合しても良くなるとは限らない (アメリカ)

### 3. 今後のビジネス構想

- タイを基盤にして、アジアに拡大したい(フランス)
- タイ国
- タイ国内だけで十分な市場があり、今後もタイ国内に力を入れる(台湾)
- 新技術による新商品や消費者行動を考えると、タイ市場拡大を楽観的に見ている(韓国)
- タイはサービス業が伸びていく国であると思うし、結果が見えるやりがいのある場所であると思う。気質、気候風土、居住者を考慮しながら着実に成長していきたいと思っている(EU)
- 新技術による新商品や消費者行動を考えると、タイ市場拡大を楽観的に見ている(韓国)
- 元々環境にやさしい素材を使っているため、将来性あるはずである(台湾)
- アセアン市場をターゲットにした時はロケーションは良い。しかし、発展途上国ではあるが、もうブームは過ぎた。むしろ中国の方が良い(EU)
- 経済の成長力は高く、成長の高い潜在性を秘めており、タイの将来性に期待している(EU)
- 今後もタイで実績を上げ、事業を拡大していきたい(EU)
- 日本へ進出する構想がある(アメリカ)
- 現在、市場拡大を図ってタイ南部と東北部に物流拠点を設置しようと考えている(アメリカ)
- アセアンのネットワーク作りの中で中心的役割を担う重要拠点として位置づけていきたい(アセアン)
- タイでますます市場を拡大したい(アセアン)

#### 【事例 39】

タイを拠点にアジアへ拡大	機械メンテナンス業(フランス)
<p>会社登記、税務局、入国管理局、全ての役所の手続きにおいて時間がかかりすぎる。書類も複雑で無意味なほど量が多い。それでもやはりメンテナンスサービスは今後アジアで需要が高まると予想しており、まだ同業他社が少ないので、タイを拠点にしてアジアに拡大していきたい。</p>	



**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