平成 29 年 2 月 10 日
バンコク産業情報センター
中　野　秀　紀

一般調査報告書

「タイプラスワンの課題等について」

平成 28 年 12 月 09 日号において、「南部経済回廊の可能性」と題し、タイにおける賃金上昇等のインパクトを如何に同回廊沿いの国々と役割分担し回避するかについて、その概略を述べました。

今回は、当センターが現地等を調査した結果をもとに、より具体的なオペレーションの状況、運営上の具体課題について特集します。

内容は、各国の主な要点（特徴）、タイプラスワン運営課題等、経営上の問題点の順に取り挙げます。

ラオス、カンボジア、ミャンマーを取りあげますが、これらの国々においてビジネスを展開する企業の景況感については、ジェトロが行った「2016 年度　アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」における、日系企業の景況感を表すＤＩ(Diffusion Index)値＊を通じて知ることができます。

ラオスが 42.1、カンボジアが 35.2、ミャンマーが 13.9 といった具合であり、アジアの中でラオスは国別で 2 位、カンボジアは 3 位となっています。(ちなみに 1 位はベトナムの 42.9。ASEAN 平均は 22.5)。

ミャンマーについては、各社がビジネス構築の発達途上にあることから、今後に期待です。

＊Diffusion Index とは、景況感がどのように変化していくかを数値で示す指標。「改善」すると回答した企業の割合から「悪化」すると回答した企業の割合を差し引いた数値。

(注意) 以下に各国を取りあげますが、同じ国でも立地エリア、オペレーション内容によって事情が異なる点には注意が必要です。

1 ラオス

(1) 要点

・人口が約 649 万人。
・上記のことから、工場規模は 2,000 人規模以下の工場が目途と一般に言われる。
・人口規模から、大規模オペレーションにはあまり適さないため、大企業の参入が避けられるというメリットがある。
　ゆえに中小企業が相応の規模のオペレーションを行うことに適している。
・安い労働力や土地価格がメリットがある。
・タイ語とラオス語が類似していることから、タイ人エンジニアや管理者の派遣や技術移転が容易である。

・水力発電施設が充実しており、電気代が廉価
（大規模河川の上流に位置しており、高低差を利用した水力発電が活発）
・手先が器用であること。（じっくり技能者を育てるのには適した環境）
・タイとの間で物流量が比較的少なく、コスト面からボリュームがある程度必要。
・ラオスでは現在、全国で 12 ヵ所の SEZ が認可を受け、開発が行われている。
・日系製造業の進出は東西経済回廊に位置するサワンセノ、そしてビエンチャン郊外のビタパークの SEZ を中心に進んでいる。

⑵ タイプラスワン運営課題等

タイから資材を搬入し、ラオスで労働集約的な工程を担当し、再びタイへ戻すビジネスモデル。

・大手企業を中心に、物流費はかかるが、廉価な人件費でカバーできている。
・生産効率は未だ発展途上にあるが、手先が器用であり素養はある。
・月１回程度の輸送のため、大量輸送を行うと効率的だが、納期合わせに課題。
・現地調達率が低い。ローカル企業からは、一部の部品しか調達できない。
・祭り、農業の繁忙期を考慮する必要がある。
・高価な工業製品に触れたことがなく品質感を伝えるのに工夫が必要。
・メイドインタイを保持するため、あえて最終工程をタイで行う工夫を行う企業もある。

・出勤してから退勤まで、時間を守って仕事をする習慣から伝える必要がある。
・工程を細分化し、1 人当たりの作業の単一化に努めている。

⑶ 経営上の問題点

・総じて、工業国として黎明期であることから生じる課題が指摘されています。従業員が元々農業従事者であることが多いため、品質管理、従業員の質といった点が指摘されています。どの国も工業化の途上で直面する課題です。
また第 4 位で「人材（中間管理職）の採用難」が指摘されていますが、タイ人、中国人が中間管理職を担う場合もしばしば見受けられます。

◇ラオスにおける経営上の課題

順位	内容	回 答 比率
1	品質管理の難しさ	81.8
2	従業員の質	72.2
3	原材料・部品の現地調達の難しさ	63.6
4	人材(中間管理職)の採用難	50.0
5	通達・規制内容の周知徹底が不十分	47.1

出典：2016 年度　アジア・オセアニア進出日系企業実態調査(ジェトロ)

2　カンボジア

(1)要点

・人口は 1,506 万人

・ハードインフラ面では国内の深海港開発に加えて、隣国のタイ、ベトナム港へのアクセスが容易な点についても、内陸国のラオス、港湾インフラが脆弱なミャンマーに対しての利点。

・識字率 8 割程度。技能労働者は不足気味。電気料金が比較的高価。

・同国では現在、全国で 34 ヵ所の SEZ が認可を受け、その開発が行われている。
主な対象地域は、プノンペン、ベトナム国境バベット、タイ国境のポイペトとコッコン、シハヌークビルの５地域。

(2) タイプラスワン運営課題等

タイから資材を搬入し、カンボジアが労働集約的な工程を担い、再びタイへ戻すビジネスモデルが主流。昨今、中堅企業もこのようなオペレーションを開始していることを確認している。

・タイとの間のみならず、ホーチミンとカンボジア間の物流も活発化の傾向。

・既進出の複数企業が、物流費を鑑みてもタイプラスワン運営のコストメリットは出ており、将来的にもタイとの賃金差は保たれると考えている。

・ラオスよりも比較的大規模な工場が多い。一方で、貸工場を中心に日系中堅企業も立地。

・現地の運営をタイ人が担当している場合も多い。

・従業員全員に朝食を無料で提供するなど、健康管理を福利厚生の観点から取り入れる企業もある。

・ポイペトは、同国の地方都市、タイからも近接している。
同地域には、豊田通商テクノパークが開業(2016 年 9 月)している。

・課題

　・オペレーターは比較的見つけやすいが、ある程度技能を持つ者は採りづらい上にすぐに他社へ目移りする傾向にある。

　・農民出身ワーカーを雇うため、初期の教育リードタイムの長さ、技術エンジニア、マネージャークラスの確保の難しさが課題。

　・日本人駐在員の代わりとなるタイ人中間管理職が不足している。

　・インフラ（電気）の安定性と料金が課題

＊カンボジアという開発途上国へのイメージから、進出に躊躇する方が多いが、視察を経るとイメージが変わることが多いとのこと。

(3)経営上の問題点

・総じて、工業国として黎明期であることから生じる課題が指摘されています。

・基本的に先述の国と同じですが、従業員の賃金上昇、通関等諸手続きの煩雑さ

が指摘されているところがポイントです。

◇カンボジアにおける経営上の課題

順位	内容	回答比率
1	品質管理の難しさ	76.3
2	原材料・部品の現地調達の難しさ	73.7
3	従業員の賃金上昇	69.7
4	従業員の質	62.9
5	通関等諸手続きが煩雑	44.8

出典：2016 年度　アジア・オセアニア進出日系企業実態調査(ジェトロ)

3 ミャンマー

(1)特 徴

・インフラが整った工業団地が 2 つ存在。
　１つがミンガラドン工業団地（ヤンゴン市中心部から北方約 20 キロ)、一方がティラワＳＥＺ（ヤンゴン市中心部から東南約 20 キロ)。

・現在、空きがあり、入居可能なのはティラワＳＥＺ。

・東西経済回廊（陸路）を利用し、バンコクからヤンゴン(ティラワＳＥＺ)まで３～４日。

・2016 年末時点で、タイマザー工場との工程内分業(タイプラスワン)を行っている企業は確認できない。

・ダウェーＳＥＺについては、南部経済回廊の西端として数年前から日本からの視察が相次いでいるが、現在当該ＳＥＺで営んでいるのはタイ系水産業者のみ。同社は、魚介類を現地調達、加工、冷凍を行う。最後に冷凍車でタイへ陸路で運んでいる。

・タイ国境から同ＳＥＺまでの 140km の道路は、全線に渡り舗装はされておらず、四輪駆動車でないと走行困難。7 時間を要する。現在は道路振動が大きい為、精密部品は陸路では運べない。

(2) プラスワン運営課題等

・タイとの工程分業を行っている企業は確認できないが、インドネシア、中国で製造する製品種目と戦略的に区別している企業は存在する。より手間がかかり人件費がかかる製品をミャンマーで製造する傾向が見て取れる。

・インドネシア工場の賃金上昇がきっかけで同国へ進出した企業が複数あり。

・中長期的には、タイとの間のさらなるコネクティビリティ向上等を前提として、ティラワＳＥＺ等への集積、ひいてはタイプラスワン構築が期待される。

・ワーカーの確保は可能だが、管理者の確保が非常に困難。（工業化の黎明期である。）識字率等は比較的高い。

・建設費も含め、イニシャルコストはある程度見込む必要があり、投資の回収は短

期的には困難。中長期的な回収を念頭におく必要がある。

(3)経営上の問題点

・電力不足・停電が第１位に指摘されている点、そして従業員の賃金上昇が指摘されているところがポイントです。

◇ミャンマーにおける経営上の課題

順位	内容	回答比率
1	電力不足・停電	85.0
2	従業員の賃金上昇	75.3
3	原材料・部品の現地調達の難しさ	70.0
4	従業員の質	65.8
5	人材(中間管理職)の採用難	60.3

出典：2016 年度　アジア・オセアニア進出日系企業実態調査(ジェトロ)

４．総括

・タイとの工程内分業の観点で、タイを補完する地域として、現時点ではカンボジアが活性化しています。

・とりわけ人員確保、タイとのロジ利便性から南部経済回廊沿いのポイペトに注目。

・ミャンマーは南部経済回廊の西端であるダウェーに注目が集まっているが、周辺インフラが整うのに時間を要する模様です。

一方で、ダウェーの西には、アフリカ、インドといった大市場が控えており、長期的には注目の地域です。

・タイ以外の新機軸としてのベトナム・ホーチミン周辺は、同国政府の企業誘致活動が活発化しており、またカンボジアとの間の物流量の増大は注目に値します。

本資料は、参考資料として情報提供を目的に作成したものです。
バンコク産業情報センターは資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力しておりますが、その正確性を保証するものではありません。
本情報の採否は読者の判断で行ってください。
また、万一不利益を被る事態が生じましても当センター及び愛知県等は責任を負うことができませんのでご了承ください。