

付録1 進出企業へのアドバイス

既に進出している日系企業から、タイ進出を検討する企業へのアドバイスを以下に紹介します。

■外国人労働者の採用、タイ人スタッフへの配慮は重要

タイでは少子高齢化が進んでいます。既に「3K」（きつい、汚い、危険）のような分野ではタイ人の採用が難しく、ミャンマーやカンボジア等からの外国人労働者に頼っている企業もあるようです。当社ではまだ外国人の採用は行っていませんが、タイ人スタッフの高齢化や今後の技能伝承の観点から、外国人労働者の採用を検討しています。

ただし、既に当社のタイ人スタッフからは、外国人労働者とは言葉の壁もあるので、生産ラインはタイ人スタッフと分けてほしいとの要望を受けています。当社の場合複数の生産ラインがあり、各工程で必要な人数もそれほど多くないので、このようなタイ人スタッフからの要望には対応可能ではありますが、会社の雰囲気やモチベーションへの影響も考慮し、対応していかねばならないと感じています。

■タイのことはタイ人スタッフに任せるようにする

人事労務系のスタッフはタイ人にして、彼らに任せた方が良いです。当社は工業団地に入居していませんので、ローカルスタッフの情報収集と意見を吸い上げるようにしています。タイの前国王が亡くなられた際、日本人スタッフではどのように対応して良いのか分からなかったのですが、タイ人スタッフが率先して企画し、新聞にお悔やみの広告を入れたり、喪に服すことを表す装飾を会社で行ったりしました。このような対応が、タイの方々からも高く評価していただけたようです。

ただし、コンプライアンスのリスクもあるので、4~5年でローテーションをかけることも重要でしょう。

タイの一流大学出身者では女性も多く、そのような女性が部長になる等、日本以上に女性の社会進出、多様化が進んでいる国だと思います。

■売上の確度を高めることが肝要

「どこから仕事をもらえるか」を十分検討してから進出を考えてほしいと思います。タイは「今さら製造業が進出するのか？」と疑問視されるかもしれませんが、確かに競争は厳しいのですが、意外な点もあります。例えば、短期的な事象かもしれませんが、一時は飽和状態とされていたプリント基板を請け負う分野では、新型コロナウイルス感染拡大前の2019年には、各社生産がフル稼働状態でした。

■福利厚生を引き下げは難しい

人材の定着・処遇を揃えることが重要だと思います。ただし、福利厚生を手厚くすると後で減らせない点には留意が必要です。当社では離職率が高まった時期に、私たち日本人が焦って「やり過ぎたかな」と反省しています。一度引き上げた福利厚生水準を引き下げるには、全社員の同意が必要になるようです。

このほか、ローカルスタッフのキーマンを養成することも重要です。タイ人は言われたことはできますが、自分で考えるような仕事は不得手な印象です。特に、他部署への働きかけまでができるマネージャークラスを確保することは、非常に難しいです。

■難しい技能伝承、コーチング

当社は製造企業なのですが、特にタイ人の中での技能伝承やコーチングが難しいと感じています。熟練の先輩から技術を受け継ぐには、教わる方の「見て、真似る」意識が重要であり、この点でタイ人も特に問題なくできていますが、残念ながら熟練者側の「人に教える能力」に関しては、タイ人の場合は総じて低いと感じています。

また、製造、管理、営業の各部門の従業員からの「不平不満」は多く受けますが、「カイゼン」の提案は少ないです。このため、企業全体として教育体系を構築する必要性を感じています。前向きな提案の増やし方には知恵を絞る必要があります。

■製造業でのタイ進出はもう遅い？

タイでは、人件費の上昇が続いており、低賃金での生産のモデルは既に過去の話となっています。また、自動車産業等でも、既存事業の成否は市場規模で決まる等、厳しい競争を覚悟で市場参入してもシェアを確保できない可能性も少なくありません。現地調査を通じて、製造業で新たにタイに進出するのは時機を逸しているのではないかと感じられました。一方、日本企業を対象とした新しい形の事業、例えば、工場敷地内の植栽や造園サービスといったタイに進出済みの日本企業がタイ企業のサービスに不満のある分野では、まだ事業機会があるのではないかと思います。

他の ASEAN 諸国が伸びている中で、それでもタイへの進出を検討されるのであれば、タイを選定する理由を明確にし、そのメリット・デメリットを考えることが必須かと思っています。タイでの事業展開が自社に適しているのかどうかを、5~10年といった長期的な視野で検討してみてもいいかもしれません。

■タイ拠点の戦略を明確に

「とりあえず来る」のはダメだと思います。タイは成熟市場なので、タイ拠点をどう活用するか戦略が必要です。タイだけでなく、アジア太平洋を含めた大きな視野で臨む必要もあると思います。例えば、タイから中国への輸出等です。

■タイ側の期待に応える分野を意識して

「経済を外資に頼る」という意味で政策の一貫性があり、「Thailand 4.0」でさえその流れを汲んでいます。基本的に、タイは「何かを生み出す」ことは得意ではないのかもしれない。このような中でタイに進出するならば、「タイが求めているのは何か」を意識して進出を検討することが必要となるでしょう。

これからチャンスがある分野としては、次世代自動車振興の流れもあり、電気自動車のような「尖ったもの」ではないでしょうか。他方、労働集約的な事業は厳しいでしょう。

■農業分野での事業機会に期待

自動車からの派生という見方になりますが、農業分野はまだ生産性が低いので、電動化、オートメーション化のニーズはあるのではないかと思います。タイにとっても農業は重要な産業と位置付けられており、輸出も増やしたいと考えています。

■付加価値税の還付に時間がかかる

日本では、消費税は1~2ヵ月で還付されますが、タイの場合は税務調査が終わらないと還付されませんし、そもそもいつ税務調査が来るのかが分からず、還付に半年から1年ほどかかってしまったことがあります。また、税務調査についても、当方が保管資料や説明資料、質問に対する回答資料を準備していても、なかなか要領よく税務調査の担当官が業務を進めてくれませんでした。結局、還付されるはずの金額も申請額の満額に至らなかったこともありました。還付手続に係る労力は大きいので、還付される金額が小さい中小企業の場合は、両者のバランスをみて申請を判断されるのが良いのかもしれない。

当社のように還付申請をする場合は、還付に時間がかかってしまうため、キャッシュフローへの影響も大きく、手元キャッシュは日本よりも多めに持つ必要があるかと思っています。

■現地企業の買収は簡単ではない

今は退職していますが、これまで長年勤めていた商社での経験からみますと、タイは他国に比べて M&A が難しい市場であると感じます。件数自体が少ないこともありますが、タイ企業では二重帳簿、三重帳簿をつけていることも珍しくないようです。買収にあたっては、買収価額の基となる企業価値の算定だけでなく、その会社のリスク、例えばまだ現実の債務にはなっていないけれど、過去の取引に関連して将来何らかの事態が発生した時点で確定債務になる恐れのある「偶発債務」の有無の確認が必須となります。

当然、公認会計士等の専門家（ファイナンシャル・アドバイザー）に調査してもらうのですが、それでも偶発債務の有無等を確認することができないこともあり、企業買収はこの意味で相応のリスクを伴う手法と言えます。長年商売を通じて信用できる企業に対象を絞る等の工夫が必要かもしれません。

■「微笑みの国」ですが、交渉上手なタイ人

タイは「微笑みの国」といわれていますが、ビジネスで利害が一致しないと大変です。したたかであり、甘くありません。当社も現地企業と統合しましたが、3 年経ってようやくしっくりしてきました。それまでは制度を合わせたりする等の交渉があったのですが、タイ人は交渉が巧みでした。

タイの現地企業と合併会社を設立しようとする場合、タイ側の「日本企業は何を持ってきてくれるのか」を意識する必要があるのではないのでしょうか。

合併にあたって、タイの決算書もあてになるかどうか分かりません。商務省に決算数値は登録されていますが、特に在庫についてはいろいろと問題が出てくるようです。

■タイにおける EV 普及

中国企業等はモーターショーでもかなりの面積を取る等して BEV を売り出しています。モーターショーでもかなりの人だかりができており、タイでの BEV への関心は高いようです。ただ、BEV での移動はバンコク市内なら可能ですが、郊外に出る場合に充電等ができないということもあり、本格的な普及はまだ先になるかもしれません。

■「途上国」以上、「先進国」未滿

タイは既に労働コストの安さが魅力となるような途上国ではありません。裾野産業も揃っているし、日本人にとってのビジネス環境・住環境も揃っていると思います。日系企業が「コストありき」の事業モデルで新たにタイに進出するのは困難ではないでしょうか。

他方、先進国（もしくは中進国）としてタイをみると、中途半端な感じもします。ワーカーを含め人件費が高騰し、管理職やエンジニアは人材不足で採用が困難であり、コストとパフォーマンスのバランスは（当社の場合は）フィットしていません。

■中小企業も注意すべき移転価格、BEPS

移転価格税制が2019年から施行されています。これまでも移転価格的な税務署の内部通達があったので、自動車、家電メーカーを中心に移転価格的な税務調査はありましたが、2019年に法制化され、移転価格の文書化義務が課されることとなりました。移転価格については、中小企業は他人事と考えがちですが、日本では中小企業であっても、タイでのオペレーションの大きさからすると中小企業ではない場合が多いです。（日本で7億円の売り上げがあれば中小企業ではありません。移転価格文書については提出を求められて60日以内に提出できないと罰金が科せられます。

源浸食と利益移転（BEPS: Base Erosion and Profit Shifting）の動向についても注意が必要です。特に今後恩典を狙う企業（中小企業含む）は注意する必要があります。BEPS2.0では、優遇措置を含めた法人税率の限度を15%にしよう、と米国が提案しています。15%より低い税率はタックスヘイブンとみなされることとなります。そうすると、タイのBOIで法人税率0%の恩典を受けても、親会社が日本で15%分の法人税を払うことになるため、恩典0%という意味がなくなります。BEPSはOECD加盟国向けのルールですが、タイも先進国入りを目指しており、いずれはOECDに入りたいという意思があるため、投資が減るリスクと先進国の加盟のどちらをとるか、というところではありますが、タイ政府の動向には注意しておいた方がいいでしょう。