

## 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ないですが、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。当社の場合は複数の生産ラインがあり、各工程に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、対応していかなけれ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、彼らに任せの方が良いです。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てくれました。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、一時は飽和状態と思わ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の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、タイに進出済みの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、日本企業がタイ企業のサービスに対して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はいかがでしょうか。

**■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、タイの政策には一貫性があり、「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ませんが。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。

**■データセンター事業の推進**

これまでデータセンター建設でにぎわっていたシンガポールにおいて土地がなくなってきたことやコストが高くなってきたことから、タイへのデータセンターの移管や新設の動きが生じており、タイ政府も誘致を進めています。

データセンターは建物とサーバー等の設備によって構成されることから建設には高度な技術を要するため、日系の建設会社が強みを発揮できる分野と考えています。

一方、サーバー等の保守業務に関しては、タイでは公共発注に限らず一般企業でも入札制度が多く用いられているとともに、1年単位での発注が一般的であることから、保守業務の受注だけを狙っているベンダーが存在し、価格競争が激しくなっています。

**■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。

#### ■介護分野への進出は慎重に

今後タイでは少子高齢化による人口減少が見込まれることから、介護ベッド、車いす、杖などの製品や介護施設の運営・訪問介護及びこれらのサービスにかかるITシステム（ヘルステック）等の需要拡大が想定されます。ただし、介護サービスについては日本とタイの文化の違いを十分に考慮する必要があると考えます。

具体的には、タイでは親の面倒は子供が見るという文化が根強いいため、介護施設の需要が見込みづらいということです。また、介護サービスを受けるのはおそらく中高所得層になるかと思われるところ、日本のサービス・製品に興味があっても価格に折り合いがつかないためにレベルや機能を下げざるを得ない可能性があります。

#### ■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ません。

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ておくことが必要かと思います。

#### ■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ると、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を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、広域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」未満**

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。

また、BEPS に関しても、2025 年年初から BEPS2.0 が施行され、売上高 7.5 億以上の多国籍企業に対し、実効税率 15%のグローバルミニマム課税が課されることとなりました。これはタイ現地にある日系企業の子会社に対しても適用されますので、まずはグループ全体として本制度の適用対象になるかを精査のうえ、遅滞ない対応を行うようにしてください。