

2020年7月22日

## グローバルレポート

# タイにおける新型コロナウイルスの影響と日系企業の戦略的方向性

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.

Managing Director 池上 一希

新型コロナウイルスの感染拡大は、タイにおける企業活動においても大きなインパクトを与えた。足元で経済活動の再開が進む中、今後はアフターコロナの展望を踏まえた事業変革など、企業の迅速な対応が求められることになる。本レポートでは、アフターコロナにおけるタイおよび日系企業の方向性について考察する。

## ＜本レポートの要旨＞

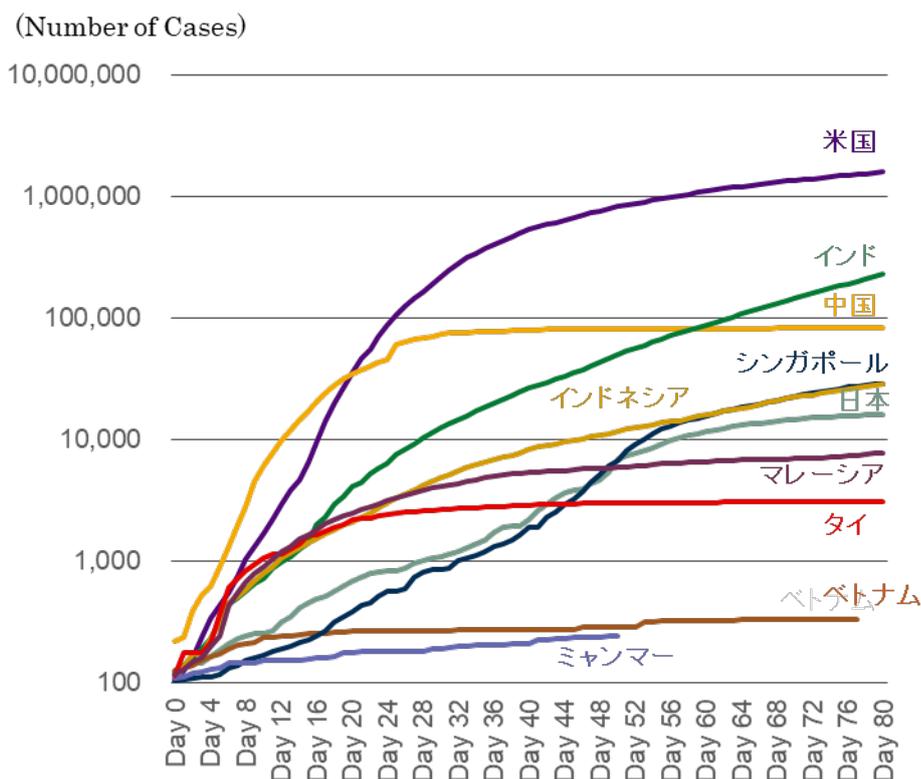
- タイ政府は2020年3月末に非常事態宣言を発令。新型コロナウイルスに対応した各種の施策を迅速に進め、感染防止において一定の成果を見せた。
- 上記期間における企業活動へのインパクトは大きく、民間消費・設備投資などの主要指標は第1四半期に軒並みスローダウンした。
- 主要業界別には濃淡があるものの、タイにおける進出日系企業の割合が大きい製造業、特に自動車、電機業界では、販売不振を受けた工場停止や輸出のペースダウンなどの影響が見られた。
- タイ政府は4月に、マスク・ゴム手袋・フェイスマスクをはじめとする医療用品および医療器具の生産に伴う免税期間延長などに関する新たな優遇策を公表。その他高度人材の就業要件の緩和などが検討されているなど、アフターコロナを見据えた各種施策が進んでいる。
- 日系企業の戦略的方向性
  - タイ拠点の強化:「統括機能の見直し・強化」。「資本・グループ再編」、「事業ポートフォリオの見直し」等
  - 自動化の推進:非接触型の新ビジネスの創造(農業、医療、教育、金融分野)や自社の流通チャネル変革等
  - サプライチェーン変革:「中国からタイへの移管・機能分散」「タイから周辺国への機能移管」等

## 1. 新型コロナウイルスのタイへの影響

### (1) 感染の動向

2020年6月28日時点で、タイの新型コロナウイルスの抑制には一定の成果が見られる。タイの累計感染者数は約3,162人。3~4月をピークとして、新規感染者数の増加ペースは収束傾向にあり、周辺国と比較しても事態が落ち着いていることが見て取れる(図表1)。

図表1 新規感染者の推移



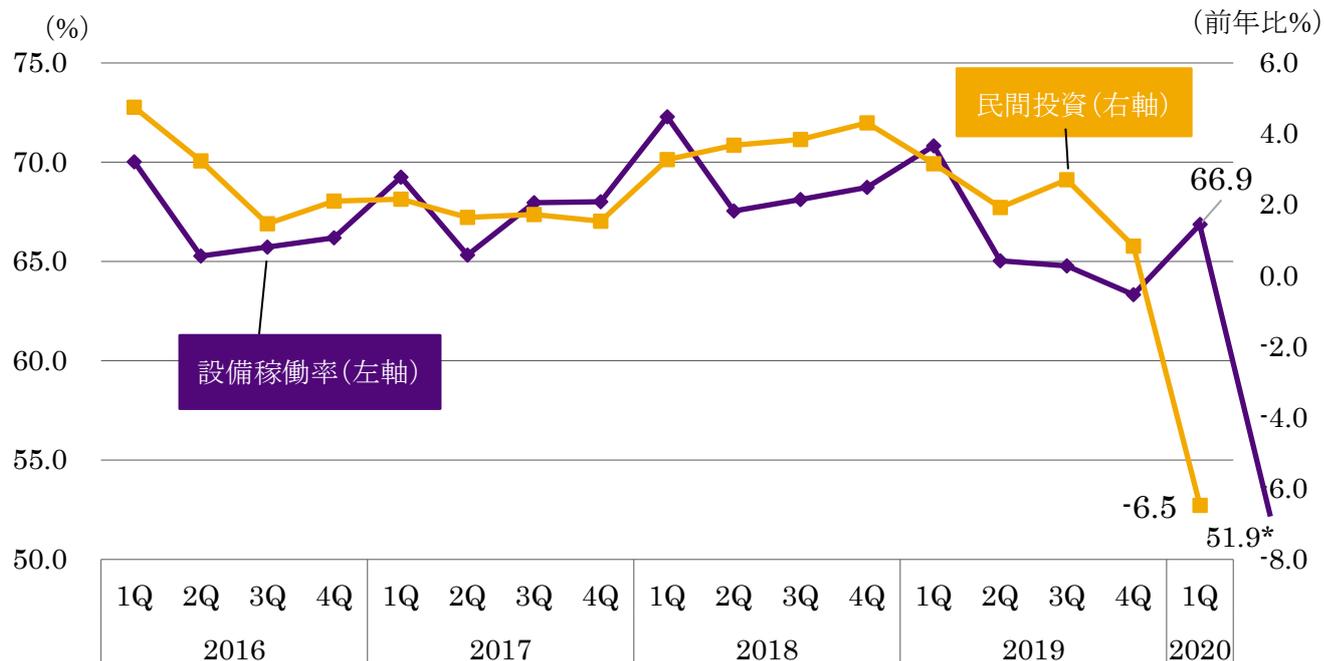
(注)タイは3月15日から集計開始  
(出所) WHO

タイ政府の抑制政策の主なものとしては、①夜間の外出制限、②小売・レストランなどの出店規制、③海外からの入国制限の3点が挙げられる。非常事態宣言については6月25日付で7月末までの1カ月の再延長が公表されたが、足元の経済活動は徐々に緩和が進んでおり、入国制限を除けば、6月15日には日常生活の大半の活動が再開可能となっている。

### (2) 企業活動に関わる指標の推移

ほぼ全ての経済指標が第1四半期(1Q)にペースダウンしている。企業の設備投資のトレンドについても同様で、設備稼働率および民間投資の伸びともに2019年から徐々にスローダウンしていた中、2020年第1四半期の新型コロナウイルス問題以降、大幅に数値が低下した。特に設備投資稼働率については、2020年4月の月間データは51.9%と過去最低の記録となっている(図表2)。業種別にみると、食品・飲料・医薬品などは相対的に高稼働である一方、自動車、繊維などについて落ち込みが目立つなどの濃淡が見られる。

図表 2 民間投資前年比及び設備稼働率の推移

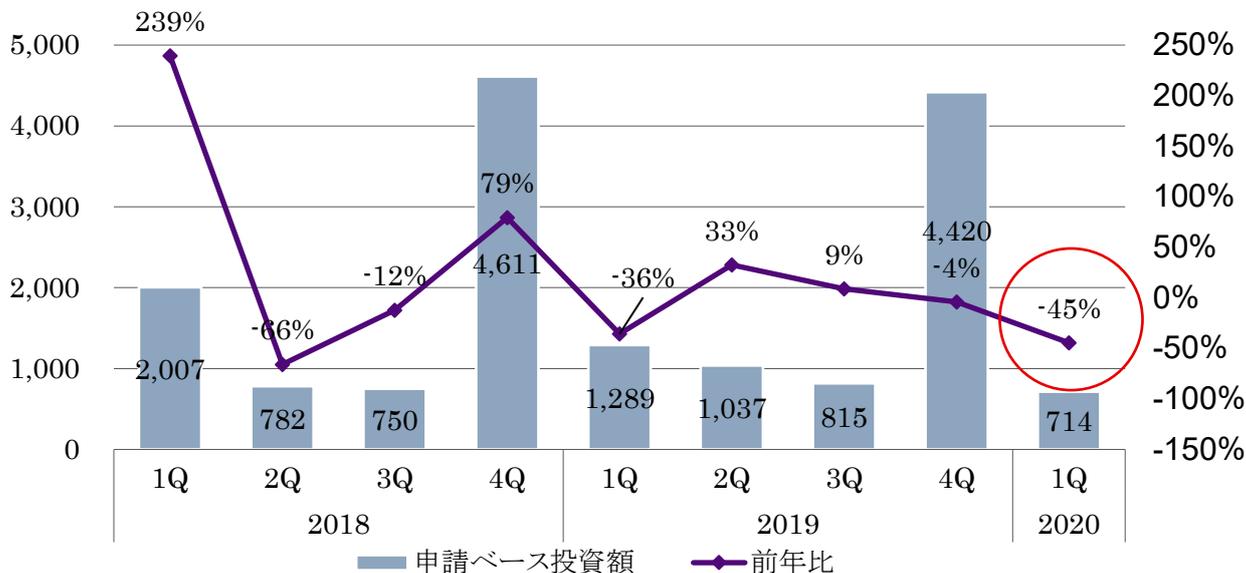


(注)\*4月単月の数値

(出所) Office of Industrial Economics (OIE)、NESDC

BOI(タイ投資委員会)のまとめによる投資額の推移をみると、2020年第1四半期については、前年に対して-45%と落ち込んでいる。一方で投資申請件数は昨年より微増しているため、この期間の動きに関しては新型コロナウイルスの影響によるものか否かを判別することは難しい。むしろ、投資マインドの減退により新規投資の抑制などが反映されるのは第2四半期以降の可能性が高いと考えられる(図表3)。

図表 3 BOI 申請ベース投資額と対前年成長率(単位:億 THB)



(出所) BOI

## (3) 業界別の動向

## ① 自動車業界

タイ国内の自動車生産も 2020 年初から 4 月にかけてペースダウンしている。特に足元の大幅な前年割れについては、販売ペースの急減を受けて 3 月～5 月に各自動車メーカーが工場を一時停止していたことが影響している。

その他、中国からの部品調達に依存していた各メーカーは、年初、同国の状況悪化による調達体制の見直し、また、工場停止に伴う労働者への休業補償・解雇の対応などに追われた。また、販売不振を受け、自動車メーカーは、系列のサプライヤー・販売店の資金繰り悪化によるオペレーション停滞も課題として抱えている。

一方で、タイ拠点の安定性が見直された局面も多く見られた。操業面で立ちいかなくなった周辺国のバックアップを、タイの工場が人的・オペレーション面で率先するケースも各社で多く見られた。

図表 4 自動車業界への影響(現地ヒアリング)

調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国など周辺国の状況悪化に伴う欠品・遅延の遅れの顕在化</li> <li>■ サプライヤーの稼働低下・資金繰りの悪化による取引への影響</li> </ul>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 急激な新車市場の縮小による生産業務の一時停止・稼働大幅ダウン</li> <li>■ 工場停止に伴う労務面などの各種対応</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 販売店への来客大幅減少</li> <li>■ 販売店で在庫の積み上がり</li> <li>■ 各種イベント・販促活動の中止</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ タイ拠点から ASEAN 域内およびインド など周辺国の各種バックアップの推進</li> </ul>

(出所) 当社作成

## ② 電機業界

電機業界は、輸出の動きが足元の傾向を端的に示している(図表 5)。

図表 5 製品別輸出額動向(単位: 100 万 USD)

電機製品	2019 (1~4月)	2020 (1~4月)	成長率	構成比	電気・電子製品	2019 (1~4月)	2020 (1~4月)	成長率	構成比
空調機	1,822	1,845	1.3%	34%	コンピューター 部品	4,142	4,430	7.0%	33%
冷蔵庫	534	493	-7.7%	9%	集積回路	2,425	2,261	-6.8%	17%
電気回路保護および電気部品	474	470	-0.9%	9%	プリンター・コピー機及び部品	865	755	-12.7%	6%
カメラ・同部品	379	364	-3.9%	7%	スイッチパネル・電気制御盤	562	686	22.1%	5%
洗濯機	468	296	-36.9%	5%	半導体	384	530	38.1%	4%

(出所) タイ電気電子協会

先行き不透明な中で、世界的に耐久消費財への需要が停滞する影響も見られ、民生品は特に高額な白物家電などを中心に、ペースダウンしている。一方で、ハイテク部品については、半導体・コンピューター部品などは前年超えで推移しており、世界的にテレワークの普及による商品需要の高まりなどがその背景として考えられる。世界経済の景気落ち込みがさらに続くとなると、この増加トレンドが継続可能かについては見極めが難しい。一方で、タイ国内では、3月に5Gのサービスがスタートしており、周辺機器・インフラ投資に伴うビジネスチャンスなどが見込まれている点についてはポジティブな要素として考えられる。

### ③ 小売業界

内需関係については、有人店舗とEC (Electronic Commerce) とで濃淡が分かれている。前者は約2カ月にわたり小売店・レストランとも休業・半稼働を余儀なくされたこと、さらには消費者は今後も外出を控える傾向が予測されることから、足元の小売市場指標は対前年で20～30%程度のマイナスで推移している。

一方でECは好調である。Lazada、Shopeeなどの大手各社とも、アクセス数が対前年比で約30%程度伸張している。既に消費者には浸透しているものの、足元タイのEC市場の小売市場に占める割合は約4%程度と、10%を超える日本・中国と比較してもまだ伸びしろがあり、新型コロナウイルスの影響により今年急拡大する見込みである。その他、フードデリバリーサービスや中食についても、今後の成長市場として注目に値する。

## 2. ビジネスチャンスと日系企業が取りうる戦略の方向性

### (1) 政府の動向

アフターコロナを見据えたビジネスチャンスを考えるうえでは、タイ政府の動向を押えることが重要だ。BOIは、自国のヘルスケア振興のための新たな優遇策を4月に公表した。マスク、ゴム手袋、フェイスマスクなどの医療用品および医療器具の生産を促すための、参入企業への法人税免税の延長、生産ラインの改造に伴う設備輸入時の免税などがその一例である。いずれも期限を区切り、2020年内の実行などを条件としており、企業側にもスピード感を求める政策となっている。その他の分野における例としては、通信分野においてタイをテレワークのハブとして位置付けるための高度人材の就業要件の緩和などが検討されていることが挙げられる。

### (2) ビジネスチャンス

今回の新型コロナウイルスの影響により、世界でキーワードとなった「非接触」「自動化」などの切り口は、タイにおいても新たなビジネスチャンスと考えられる。

例えば、農業はタイの就業労働人口の約4割を占める一方で、1ヘクタールあたりの収穫高が周辺国と比較して低いなどの課題を抱えており、政府としても関心が高い。自動運転ロボットを活用した省力化や、センサーなどを活用した情報収集分析などにより効率化を進めていくことは、国策とも合致した動きとなる。また拡大するECやフードデリバリーの浸透の一方、製品品質の担保は有人チャネル以上に重要となる。有機食品・商品のビジネスや認証などの制度なども、今後見直しが進んでいく可能性が高い。

医療・教育については、非接触を進める中で遠隔サービスがさらに普及する。その他、現在のタイ国内の医療課題として、公立病院の混雑、病院間の品質のばらつき、「30パーツ医療制度」の導入による公的医療支出の拡大が挙げられる。例えば医療機関ごとにばらつきがあった、患者・診療情報を蓄積する共通の情報プラットフォームの構築および私立・公立病院間でのリファーマルの円滑化なども、新たなビジネスチャンスとして考えられる。

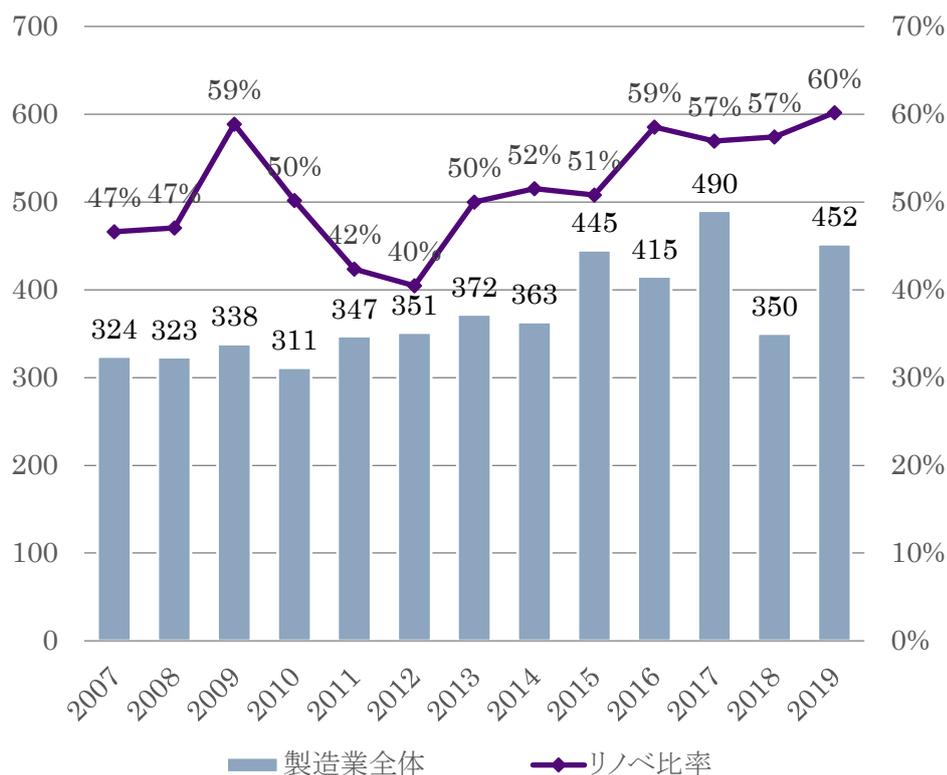
また、教育現場では、基礎的な学習はソーシャルディスタンスの観点からオンラインに代替され、学校自体は体験・実習の場として活用されていくことが考えられる。これにより学校設備のあり方もハードからソフトへシフトし、教師の役割も変化していく。学校は基礎的なオンラインでのカリキュラムは民間事業者にアウトソースすることなども考えられる。そして、オンラインでの学習進捗管理やコーチングなどのスキルを教師に養成するためのカリキュラムも必要性を増していくだろう。

金融に関しては、タイはモバイルバンキングの利用率が既に 74%と世界でも高水準にあるが、普及が遅れていた地方部も含めさらに加速していく見込みである。依然としてアナログが残っている企業間の小切手取引やキャッシュオンデリバリーを好む消費者の EC における決済も、見直しが進む可能性が高い。

### (3) 日系企業がとりうる戦略の方向性

日系企業のタイ集積は 5 千社を超えるとわれ、世界の市場の中でも重要性が高い。一方で、「中進国の罌」からの脱却を図り各種の経済構造の転換を図るタイ政府同様に、日系のタイ投資は踊り場にきている。図表 6 では、特に足元の設備投資目的が、新規工場設立から既存工場のリノベーションにシフトしていることがわかる。

図表 6 日系企業設備投資件数推移およびリノベ比率\*の推移



(注) 構成比は投資のうち「更新」「合理化」の合計

(出所) JCC「日系企業景気動向調査」2007～2019 年資料

これを踏まえると、タイにおける投資は既に新興国型のものではなく、新たな切り口が必要と考えられる。

具体的には①EEC(タイ東部経済回廊プロジェクト)、タイランド 4.0 など、タイ政府が志向している産業高付加価値化に沿ったパターン、②人件費高騰で従前の労働集約的なビジネスモデルが過渡期を迎え、競争力確保のために自動化投資に着手するパターン、③最終組み立てのみであった現地生産を川上からの一貫生産に

置き換え更なるコスト競争力を確保するパターンなどが考えられる。

図表 7 日系企業が取りうる戦略の方向性(仮説)

<b>タイ拠点の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 統括機能の見直し・強化</li> <li>✓ 資本・グループ再編</li> <li>✓ 事業ポートフォリオの見直し</li> </ul>
<b>自動化の推進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ デジタル化の加速に伴う新ビジネス創造</li> <li>✓ 販売ネットワークの改革:チャンネル:決済機能見直し</li> <li>✓ 設計・生産プロセスの省人化の推進</li> <li>✓ 業務フローの抜本見直し</li> </ul>
<b>サプライチェーン変革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リスク管理の観点からの中国からタイへの移管・機能分散</li> <li>✓ タイから周辺国への機能移管によるコスト削減</li> </ul>

(出所)当社作成

これらを踏まえた日系企業の戦略的方向性については図表 7 に示した通りだが、今回の新型コロナウイルスに対する政府の対策が奏功し、各社のタイビジネスの安定性が改めて認識されたことで、日系企業のグローバルにおけるタイ事業の位置づけは重要性を増す可能性が高い。今後タイの事業基盤をさらに強化するための施策が進むことが考えられる。

#### ① タイ拠点の強化

図表 7 の 1 点目「統括機能の見直し・強化」については、今回のような周辺国の状況悪化時のバックアップを担えるような機能をタイ拠点に拡充することが考えられる。具体的には、地域統括機能に経営企画・内部管理・アフターサービス・金融面を拡充し、機動的に域内サポートができる体制構築が考えられる。

「資本・グループ再編」、「事業ポートフォリオの見直し」についてはタイ事業の収益性向上という観点の施策である。例えば、複数子会社を一社に機能集約する、より収益性を高めるためにタイ企業との合弁を解消し独資にするなどの施策が考えられる。「事業ポートフォリオの見直し」についても、コロナ禍により、従来手掛けにくかった非中核事業の撤退を進めるケースが今後増えていくと考えられる。これに伴う M&A など活発化していく可能性もあるだろう。

#### ② 自動化の推進

「デジタル化の加速に伴う新ビジネス創造」については、先に述べた新型コロナウイルスに起因する非接触型の新ビジネスの創造を進めていく必要を各社とも迫られよう。一方、デジタルをキーワードとしたオペレーションの効率化も今後一段と進む。例えば現在、タイ国内でもコンビニエンスストア大手が自動販売機型の出店を進めているが、デジタル化の文脈で各業態における有人ネットワークを縮小・効率化していく可能

性が高い。また、メーカーにとって根幹部分である設計分野において、より一層のテクノロジー導入など「業務フローの抜本見直し」についても進んでいく。

### ③ サプライチェーン変革

「リスク管理の観点からの中国からタイへの移管・機能分散」においては、今回のコロナ禍の教訓として、中国偏重の生産・調達体制を敷いていた企業は甚大な影響を受けており、チャイナプラスワンの観点からタイに重要機能を移管する動きが進むであろう。一方で、タイも人件費は年率で3~5%程度上昇しており、労働集約的なモノづくりについては競争力を低下させつつある。これらの事業をカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムなどの周辺国に移管し、域内分業を進めていくことも同時に「タイから周辺国への機能移管によるコスト削減」という検討テーマが考えられる。

#### — ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。