

グローバルレポート

製造業の統括拠点として好まれるタイ

シリーズ「事例から読み解く地域統括拠点のロケーション戦略」①

グローバルコンサルティング部 マネージャー 吉田 崇

グローバル展開をする日本企業が、東南アジア諸国連合 (ASEAN) エリアに地域統括拠点を設置することは、迅速かつ効果的な事業運営を実現する上で、既に当然の施策となっている。そこで本連載では、3回にわたり事例をもとに地域統括拠点のロケーション戦略を読み解いていく。連載 1 回目となる本稿では、製造業の統括拠点として好まれるタイについて論じる。

グローバル展開を進める日本企業にとって、東南アジア諸国連合 (ASEAN) や中国、欧州など本社から目が届きにくい一定のエリアに本社機能を一部移管する、いわゆる地域統括拠点を設置することは、いまや迅速かつ効果的な事業運営を実現する上で、ごく当たり前の施策となっている。海外子会社数や進出国数の増加、海外事業の比重増大に比例して、本社の限られたリソースで遠方の海外まで十分にコントロールすることが困難になっていくことはいうまでもない。今後も地域統括拠点を活用して現場近くに本社機能を移管しようとするトレンドは継続し、大企業だけでなく、中堅企業にとっても検討すべき経営課題となるだろう。

一方で、「どこに地域統括拠点を置くべきか」という基本的な問いは、多くの企業を悩ませる古くて新しい問題でもある。特に最近では、既に設置した統括拠点の他国への移転や、統括機能を複数国に分散させるような動きも見られることから、地域統括拠点のロケーションとして絶対的に有利な国や地域が存在するとはいえないようだ。この問題になかなか明快な解が出ない理由のひとつは、多くの場合、検討のための材料が各国の法制度に関する情報、特に税制優遇に偏っているからと考えられる。

たとえば ASEAN 地域において、統括拠点を誘致したい国のほとんどは、それなりの優遇制度を設けている。一方、企業側は、地域統括拠点をシンガポールにすべきか、それともタイなのか、マレーシアなのかと比較検討する際に、どうしても制度面への視点が主になりがちである。しかし、誤解を恐れずにいえば、税制優遇は統括拠点の付随的なメリットではない。本質的なポイントは、グループとして統括機能を最大限に発揮するためには、どこに統括拠点を置くべきか、ということである。そこでは各国の誘致政策よりも、むしろ業種や事業展開の状況、行使したい統括機能などが重要なファクターとなるはずである。従って、本連載では、制度面の解説は必要最小限にとどめ、なるべく事例をもとに、地域統括拠点のロケーション戦略を読み解くことを狙いとする。

1. タイにおける日系企業の地域統括拠点

タイ政府の投資委員会 (BOI) は 2018 年 12 月、地域統括拠点に関する新しい制度として「国際ビジネスセンター (IBC)」を公表、同年同月より申請の受付を開始した。それから約 2 年を経た 2021 年 1 月末時点における IBC の認可取得実績は、全体で 119 社。うち日系企業は 4 割弱の 45 社に及ぶ (図表 1)。

【図表 1】IBC の認可取得済み日系企業

タイ投資委員会（BOI）から国際ビジネスセンター（IBC）の認可を取得している日系企業 一覧

	タイ現地法人	グループ	主な業種
1	ACCRETIVE TALENT FOR JAPAN	アクレティブタレントフォージャパン	人材紹介
2	AISIN ASIA PACIFIC	アイシン精機	自動車部品
3	AKEBONO COOPERATION (THAILAND)	曙ブレーキ工業	自動車部品
4	ASAHI KASEI ASIA PACIFIC	旭化成	化学
5	ASIAN HONDA MOTOR	本田技研工業	自動車
6	BRAND'S SUNTORY INTERNATIONAL	サントリー食品インターナショナル	飲料
7	BRIDGESTONE ASIA PACIFIC TECHNICAL CENTER	ブリヂストン	タイヤ
8	DAIHATSU ASIA TRADING (THAILAND)	ダイハツ工業	自動車
9	DENSO INTERNATIONAL ASIA	デンソー	自動車部品
10	EXEDY ENGINEERING ASIA	エクセディ電設	再生可能エネルギー
11	FURUKAWA ELECTRIC COMMUNICATIONS SOUTHEAST ASIA	古河電気工業	電線
12	GRAPHTEC ASIA PACIFIC	グラフテック	計測機器
13	HACHIBAN TRADING (THAILAND)	ハチバン	食品
14	HARACHU (THAILAND)	ハラチュウ	自動車部品
15	HITACHI ASIA (THAILAND)	日立製作所	総合電機
16	HOYA OPTICS (THAILAND)	HOYA	光学機器
17	IKO THOMPSON ASIA	日本トムソン	ベアリング
18	INOAC (THAILAND)	イノアックコーポレーション	化学
19	IRIS OHYAMA (THAILAND)	アイリスオーヤマ	家電
20	JTEKT ASIA PACIFIC	ジェイテクト	自動車部品
21	KANEMITSU PULLEY	カネミツ	自動車部品
22	KAO INDUSTRIAL (THAILAND)	花王	化学
23	KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES (THAILAND)	川崎重工業	重工
24	MITSUBISHI ELECTRIC ASIA (THAILAND)	三菱電機	総合電機
25	MORINAGA ASIA PACIFIC	森永製菓	食品
26	NAKAGAWA SANGYO (THAILAND)	中川産業	自動車部品
27	NIPPON EXPRESS (THAILAND)	日本通運	物流
28	NISSAN MOTOR ASIA PACIFIC	日産自動車	自動車
29	NTK CORPORATION ASIA	日本特殊陶業	窯業
30	PARKER SURFACE TECHNOLOGY ASIA PACIFIC	日本パーカライジング	表面処理
31	PROMO TEC IHQ	電通テック	広告
32	S.E.I. THAI HOLDING	住友電気工業	非鉄金属
33	SANSHO TRADING (THAILAND)	三昌商事	自動車部品
34	SEWS-ASIA TECNICAL CENTER	住友電装	自動車部品
35	SHINKAWA (THAILAND)	新川	半導体製造装置
36	SHOWA REGIONAL CENTER (THAILAND)	日立Astemo	自動車部品
37	SIAM ATABILIZERS AND CHEMICALS	堺化学工業	化学
38	THAI DELICA	デリカ	農業機械
39	TOP WELL ELASTIC TECHNOLOGY	アイカ工業	化学
40	TOSHIBA ASIA PACIFIC (THAILAND)	東芝	総合電機
41	TOWA THAI	TOWA	半導体製造装置
42	TOYOTA DAIHATSU ENGINEERING & MANUFACTURING	トヨタ自動車	自動車
43	TS TECH ASIAN	ティ・エス テック	自動車部品
44	YS PRECISION STAMPING (THAILAND)	須川工業、他	プレス加工
45	YUSEN AIR & SEA SERVICE MANAGEMENT (THAILAND)	郵船ロジスティクス	物流

（出所）BOIデータベースより当社作成

（注）アルファベット順。会社名の「Co., Ltd.」は省略

図表 1 を見て、まず気付くのは、製造業の占める割合が圧倒的に高いことである。ごく例外的に物流や広告などサービス業の例があるものの、自動車産業を中心とした製造業がほぼ 9 割を占める。タイにおける日系製造業のプレゼンスの高さからは、妥当な結果といえるだろう。一方で、タイにも積極的に進出しているはずのリース会社や保険会社などの金融業、タイ進出の歴史が長い総合商社やゼネコン、近年進出が活発な IT 等のサービス業では、ほとんど例が見られないことは特徴的である。

次に、製造業であっても統括拠点そのものは、製造機能を持たない例が多いことにも注目したい。現地法人の会社名に「Asia Pacific」や「Asia」などを付けている例が一定数見られる。だが、これには明確なルールはないものの、タイに複数の現地法人を置くケースで、このうち統括機能を持つ法人にこうした社名を付ける傾向が日系企業にはある。その場合、製造機能は別の現地法人が担う。本リスト中の各社を精査すると、このような社名ではない会社も含め、統括拠点が販売機能やR&D機能を持つ例は散見されるものの、統括機能と製造機能を併せ持つ例は、HOYAや花王などの一部を除くと、全体としては少数派にとどまる。

3点目としては、いわゆる大企業だけではなく、中堅企業でもIBC認可を取得し、タイに地域統括機能を置く例が増えつつあるということだ。統括拠点の活用といえば、日系グローバル企業として代表的なトヨタ、ホンダ、日産などの完成車メーカーやデンソー、アイシンなどTier1(ティアワン:1次請け)の自動車部品メーカー、あるいは日立、東芝などの総合電機大手がイメージされるだろう。しかし、図表1から分かる通り、タイに地域統括拠点を置く日系企業は、必ずしもこうした大企業ばかりではない。本稿では詳細を割愛するが、タイでIBC認可取得の要件を満たすこと自体は決して難しいものではない。中堅、中小企業であってもASEANに海外子会社を複数持ち、地域統括の必要性を感じるのであれば、タイに地域統括拠点を設置することは現実的な選択肢となり得る。

なお図表1は、IBCの認可を新たに取得したか、またはIBCの前身である国際地域統括本部(IHQ)から切り替えた日系企業の一覧である。2020年1月末時点でもIBCではなくIHQを維持している日系企業が数十社存在するが、上記で述べた傾向は同様である。

2. なぜ日系製造業はタイに地域統括拠点を置くのか

ASEAN地域またはアジア太平洋地域の統括拠点をタイに置く理由として、「CLMV(カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム)は、シンガポールよりもタイの方が近いことコントロールしやすい」ということも挙げられるが、この説明は正確とはいえない。筆者はバンコクから国境を接するカンボジア、ラオス、ミャンマーまで、自身で運転した経験があるが、道路は整備されているものの、相応の距離と時間を要することから陸路での頻繁な移動は現実的ではない。空路ならば、直行便のあるカンボジア、ミャンマー、ベトナムであればバンコクもシンガポールも大差はないし、ラオスはシンガポールから直行便はないものの、そもそもラオスに統括すべき拠点を持つ日系企業はまだ少ない。

しかしながら、距離的な問題ではなく「タイとほぼ言語が同じラオスはもちろん、カンボジアとミャンマーも国境付近はタイ語が通じる」という主張であれば、説得力がある。こうした地域では、英語よりもタイ語の方が共通言語としての実用性が高い。タイにマザー工場を置くようなケースでは、周辺国の国境付近に設けたサブ工場の従業員に対して、タイ人がタイ語で現地従業員に指導することは理にかなっているし、カンボジア工場にタイ人マネージャーを派遣している日系企業の実例もある。ただし、日本人には見えづらいが、ASEAN地域においても、特に隣国同士には複雑な関係があることに配慮しなければならない。また、タイとカンボジア、タイとミャンマーには歴史的な背景もあるし、友好的といわれているラオスとの間にも、微妙な感情のわだかまりがあるとされている。そのうえ管理機能の統括となれば、シンガポールやベトナム、インドネシアでも、「なぜタイ人に管理されるのか?」というような従業員からの質問にも、丁寧に対応する必要があるだろう。

もう1つの理由としては、タイには複数の現地法人を置く日系企業が多い、という事実がある。タイでは法人設立の手続きが非常に簡素である一方、外資規制によって実施可能な事業には制約があるため、資本構成が異なる複数の法人を設立することで対応する手法はごく一般的である。本社の事業部制やカンパニー制との関係もあり、大企業であればタイ国内に2桁近く、中堅企業であっても2~3社程度の法人を持つ例も珍しくはない。場合によっては、従業員もある程度まで兼務させ、同じ住所に社名を変えた法人だけ事業ごとに分ける、ということもあり得る。

このように、複数のタイ現地法人を持つケースでは、管理機能を各法人にそれぞれ置くことは非効率であり、シェアードサービスとして1社に集約することは、もはや必然である。この役割をタイ国内だけにとどまらず、周辺国まで拡

大しよと考えるとき、「地域統括拠点をタイに置く」という方針は極めて自然なものだろう。

たとえば、2017年6月にタイに地域統括拠点を設置した神戸製鋼所は、タイを選んだ理由として「当該地域において当社グループの拠点数が最も多く、地理的にも利便性が高い」点を挙げている。また、2020年2月に地域統括機能をシンガポールからタイへ移管することを発表した三菱ケミカルホールディングスも、「アジア・パシフィック地域の当社のグループ会社数はタイが最も多い」ことを理由として説明している。タイの現地法人数が、他のASEAN諸国と比べても多いというケースは、特に外資規制との関係が複雑になりがちな製造業では一般的だ。既存のリソースを国内外のグループ会社でも活用したいというニーズが生じやすい点が、タイに統括拠点の少ないサービス業などとの違いといえる。

また、最近の動きを見ていると、「人材育成や採用の観点から地域統括拠点を活用したい」という考え方もあるようだ。少なくともコロナ禍までは、タイの失業率が極めて低い水準で推移していたことは知られている。また、採用難の状況下で優秀な人材を逃がしたくない場合に、給与や福利厚生など待遇面や、タイ人が重視しがちな職場の雰囲気や人間関係に加えて、業務内容そのものが魅力的であることも重要なポイントとなる。地域統括拠点での業務となると、タイ人従業員にとってもチャレンジングな響きがあり、モチベーションを高める効果も期待できるだろう。

3. タイの地域統括拠点が持つべき機能

ここまで述べたように、タイの地域統括拠点は製造業によるものが多く、既存従業員の活用という側面からも、統括機能として行使するのは経営管理や技術、調達などに関する内容が主になっている。一方で、統括機能としてイメージされがちな持ち株機能や金融機能は、それほど好まれるものではないようだ。タイの統括拠点到金融機能を持たせたい場合には、外資規制とは別に金融業法的な観点からタイ中央銀行の財務センター(TC)ライセンスを取得する必要がある。しかし、TCライセンス取得企業は、現時点で20社にも届かない(図表2)。国際ビジネスセンター(IBC)とその前身の国際地域統括本部(IHQ)を合わせれば100社程度となることに比べ、明らかに少ないことが分かる。

【図表2】TCライセンス取得済み日系企業

タイ中央銀行から財務センター(TC)のライセンスを取得している日系企業 一覧

	タイ現地法人	グループ	主な業種
1	PANASONIC TREASURY CENTER (THAILAND)	パナソニック	電機
2	SONY GLOBAL TREASURY SERVICES (THAILAND)	ソニー	電機
3	VINYTHAI	AGC	ガラス
4	UNI-CHARM	ユニ・チャーム	化学
5	HITACHI ASIA (THAILAND)	日立製作所	総合電機
6	MELCO THAI CAPITAL	三菱電機	総合電機
7	YOKOHAMA ASIA	横浜ゴム	タイヤ
8	TOSHIBA ASIA PACIFIC (THAILAND)	東芝	総合電機
9	KEIHIN ASIA BANGKOK	日立Astemo	自動車部品
10	AJINOMOTO (THAILAND)	味の素	食品
11	MAGNECOMP PRECISION TECHNOLOGY	TDK	電子部品
12	KOBELCO SOUTH EAST ASIA	神戸製鋼所	鉄鋼
13	mitsubishi (THAILAND)	三菱商事	総合商社
14	NACHI TECHNOLOGY (THAILAND)	不二越	工具
15	SUMITOMO RIKO (ASIA PACIFIC)	住友理工	ゴム
16	SHIN-ETSU SILICONES (THAILAND)	信越シリコン	化学
17	SEKISUI SOUTHEAST ASIA	積水化学工業	化学
18	AISIN ASIA PACIFIC	アイシン精機	自動車部品
19	JTEKT ASIA PACIFIC	ジェイテクト	自動車部品

(出所) タイ中央銀行資料より当社作成

(注) ライセンス取得順。会社名の「Co., Ltd.」は省略

赤字は表1のIBC認可取得企業、青字はIBCの前身であるIHQ(国際地域統括本部)の認可取得企業

図表 1 で示した IBC 認可取得企業 45 社のうち、TC ライセンスも取得しているのは 4 社である。つまり統括拠点をタイに置く場合であっても、金融機能は持たせないか、ライセンスなしで実施可能な一部にとどめる、または金融機能を切り出してタイ以外の他国に置くということである。タイに置かない理由は、規制が厳しいから、メリットも少ないから、事例も少なくリスクを感じるから、などが挙げられよう。一方、他の国に置くのは、シンガポールやマレーシアなど規制がより緩和されているから、税制面でもメリットがあるから、などの理由があろう。地域統括拠点が持つべき機能というのは画一的に決まるものではない。業種や各社が置かれた状況によって異なり、かつ各国の制度にうまく当てはまるようデザインされなければならない、ということである。

タイだけをとっても、前述の BOI と中央銀行のほか、税制優遇に関する財務省歳入局、外資規制に関する商務省事業開発局などの制度とも照らし合わせなければならない。機能設計についても、社内の関連部門との調整が必要となろう。こうした地域統括拠点の機能設計と制度対応は、経験や知見が社内になかなか蓄積されづらいことから、我々コンサルタントがお手伝いすることも多い。

誤解されることも多いが、そもそも地域統括拠点は各エリアにひとつでなければならない、という制約はない。たとえば、各種の要件さえクリアすれば、ASEAN エリアに地域統括拠点をタイとシンガポールのそれぞれに置くことも可能だ。また、このようなケースにおいては、各拠点が分散して持つ機能と、その意義が問われることになる。統括機能の分散については、次回のシンガポール編にて、例を整理したい。

【表 3】IBC 想定 of 統括機能

国際ビジネスセンター（IBC）が想定する統括機能

- | |
|--|
| ① 一般管理、事業計画立案、ビジネスコーディネーション
② 原材料および部品の調達
③ 製品の研究開発
④ 技術支援
⑤ マーケティングおよび販売促進
⑥ 人事管理、トレーニング
⑦ 財務に関するアドバイス
⑧ 経済と投資の分析および研究
⑨ ローン管理・コントロール
⑩ 財務センター（Treasury Center）の財務管理サービス
⑪ 国際貿易事業
⑫ 歳入局が規定したその他の支援サービス |
|--|

（出所）タイ投資委員会（BOI）

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できるとさ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、当社の統一的な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。