

最近のタイの日系企業動向 アルベリーアジア増井哲朗CEOに聞く

タイでは日系企業の撤退、廃業のケースを耳にすることが多くなってきた。そこでタイで人気の経営コンサルタントであるアルベリーアジアの増井哲朗(ますい・てつろう)CEOに現状と生き残り策などについて聞いた。2016年4月15日号のAMRで同氏にインタビューして以来2年数カ月後にあたる。増井氏は1970年4月に日本軽金属に入社、鋳鍛製品事業部の営業部長時に同社が買収した長野県のアルミ鋳鍛造メーカーの松尾工業の社長に就任して経営を立て直した。1995年にはアルミホイール大手のエンケイのタイ法人社長に就任、日本のエンケイ本社の上席取締役だけでなく、エンケイグループの中国、インドネシア、マレーシア、フィリピンなどでの取締役も兼務、東南アジアなどを飛び回って経営指導してきた。エンケイのインド法人副会長を最後に顧問になり、2010年12月にアルベリーアジア(資本金800万バーツ)をバンコクで設立した。現在は主に日系金融機関から紹介された日系企業90社の世話を手掛けている。

——最近はどうのようなケースを手掛けていますか？

増井 かつては製造業からの依頼が多く進出代行業務などでタイ政府の投資委員会(BOI)に出向くケースが圧倒的に多かったです。現在もBOIへの申請代行などは続行していますがその仕事は減っており、最近では、サプリメント、医薬品、化粧品、また高級食材といった業種からの依頼が増えています。そこで、従来の仕事に加えて、食品医薬品承認局(FDA)への登録・「オーヨーマーク」の取得などの業務が始まっています。タイの日本食ブームに関係して日本食レストランの進出だけでなく、そこで使われる食材関係での依頼が増えているためです。好きな言葉ではないですが、タイの日系企業の勝ち組と負け組が今後2年以内にはっきり見えて来ます。最近タイから撤退された日系企業では、タイで育ってきたローカル企業との競争に負けてしまったケースが多いです。反対に日本での人手不足問題を解決できるタイ工場の存在に、タイに投資していたから助かったと喜ぶ日系企業もあります。タイ市場が広がり第2工場を建てたところもあり、タイの日系企業の経営は2極分化してきています。

——撤退を決めるときに覚悟しなくてはならないのはどのような点でしょうか？

増井 廃業、清算してタイから撤退

したいという日系企業の相談は確かに増えています。撤退希望の顧客に最初にお伝えする点は、タイでの会社清算は簡単ではなく、決断して手続きを開始してから清算が完了するまでに、18ヶ月から24カ月かかるということです。問題は、日系企業の多くで、とりわけ日本の本社がタイでの会社清算は簡単な手続きで短期間で完了すると考えているケースが多く見られることです。

撤退を決めてすぐ動き始めなくてはならないのは顧客との関係です。定期的に部品を納入している企業では顧客との間で「基本取引契約書」が結ばれています。そこには、安定供給の義務が記され、もしも廃業する場合には何日前までに書面で通知するといった条項が必ずあります。それを守らなければ顧客から転注にともなう費用請求が行われることになります。そして資産整理をしながら、清算決算に向かい、銀行口座の閉鎖もこの時点で視野に入れます。最終的に「清算決算書」を作成して、監査法人の監査を受けて、清算人が署名して商務省に提出しますが、この時点で日本側のタイ法人の撤退にともなう損失(資本金・債権放棄)が明確になり、日本側会計士・税理士と相談して、日本側での会計処置と税務処置のために必要なタイ側書類の準備を行います。そし



アルベリーアジアの増井哲朗CEO

てタイ国税務局の税務監査を待つこととなりますが、この清算決算の登記完了後でも、税務署に対する税務申告を続けなくてはなりません。そして、税務署の税務監査を待つのですが、それがいつ行われるかは明確ではありません。

——アルベリーアジアの顧客サービスの特徴は何でしょう？

増井 タイでの企業経営に関する一般よろず相談を行うという内容で当社と契約された企業は2年前には7社でしたが現在までに23社になっています。よろず相談ですから相談内容は賃金、月々の経費、労務問題などと雑多です。タイの社長として赴任してくる人は日本で工場長、工場の次長だった人が多く、製造は分かるが、財務諸表は見たことがないという方が多いです。そこで当社のよ

ろず相談を、弁護士に相談するほどではないが、セカンドオピニオンを得たいということで利用されます。そして当社では皆様が本来の業務に集中できる環境構築のお手伝いをさせていただきます。

当社の会計スタッフは顧問先企業訪問を含め、常に顧客の経理担当者とは良好なコミュニケーションを維持し、会計業務を的確に処理しています。現在の経営状況がいち早く把握できるように、月次決算をできる限り早く仕上げるように努めています。これは会計上の不正を防止することにも繋がっていきます。とにかく、常にスピードということを意識して業務に努めています。

タイ投資は他国との比較では投資委員会(BOI)が機能し、道路などのインフラも比較的良く、全般的には投資するには楽な国だと言えます。失業率も低く、労働争議が起こるようなことも希です。日本食や日本観光が大きなブームであるといった親日性が高いのも魅力です。こうした環境から、十分な調査もなく安易にタイに進出された企業が行き詰ってしまいます。また、日本人は弁護士事務所、会計事務所などコンサル業務を行う事務所について、勘違いをしがちです。日本の司法試験のように厳しい試験をパスした人たちではありません。コンサルタントの中には企業での就業経験さえない人もいます。くれぐれも、創業期のガイド役になるコンサルタント事務所選びは、金融機関等信用できるところに相談してから決めてください。

——タイに投資した日系企業の支援を続けられる中、最近感じられる点はなんですか？

増井 ひとつはタイでの日本企業の失敗の多くが、異文化での経営だということを忘れていた点です。一つの例は「者間距離」が近過ぎることです。これまでにタイでかなりの経験を積まれてきた顧問先にもお伝えするのですが、従業員とプライベートでつきあったり運転手と一緒に食事する、従業員と同じ仕出し弁当を食べるといった近い「距離感」にタイ人従業員は戸惑いを感じています。日本人の美德である平等でありたいという気持ちが強すぎて、従業員との「者間距離」を縮め過ぎているのです。タイ人社会は日本人が想像する以上に階級的社会であり、社

長職などにあるような地位の人は尊敬できる人であり、威厳があつて欲しいとタイ人の従業員は期待していますから、適正な距離感があつた方が、彼らにとっても快適なのです。

私は、ある程度の年齢の日本人幹部には「クンポー(お父さん)」経営、若い人には「ピーチャイ(お兄さん)」経営を心がけて欲しいと助言しています。従業員は会社を家庭に置き換えて理解しようとするから、お父さんにふさわしい、お兄さんにふさわしい振る舞いが重要です。そして「者間距離」を適正に取った上で、例えば「バイク置き場に屋根を付けて、大切なバイクが雨に濡れないようにしてあげる」「今まで、すべて仕出し弁当で済ませていた昼食をご飯とスープだけはキッチンスペースで作るようにする」「経理担当の女性スタッフのサインで引き出せる小口現金専用の銀行口座を作ってあげて業務効率を上げる」といったことが従業員の会社に対する評価を高めます。異文化の中での経営は「和して同ぜず」が重要で、日本人である自分自身をしっかり確認し、適切な「者間距離」を確保して、賢明な経営・管理を心がけていくことが重要だと考えます。

——タイ人の従業員の質に不満がある日系企業が多いです。アドバイスをお願いします。

増井 タイで中間管理職の育成は待ったなしの最重要テーマだと思います。解決する一つの方法は日本に技能実習生に行つて3年間日本の企業で働いてきた人を採用することです。当社はバンコクにある日本への技能実習生派遣会社で日本に行かせる前から日本語やマナー、一定の技術などを教えているタイ・アサワラート訓練センター(TAL)と協力して3年間の日本での実習を終え、タイに帰国した人材をタイの日系企業に紹介して日本企業から感謝されています。技能実習期間は最近、業種により従来の3年間から5年間へと延長されたことから、今後は帰国者の能力はさらに高まると期待されます。当社としてもこの実習生制度を利用してタイ進出企業の成功率をさらに高めたいと考えています。

——しかし、私が取材で聞いたケースでは日本での技能実習生を終えてタイに帰国したタイ人の日本での経験や日

本語能力を買って、高めの給与で採用したところ他のタイ人の従業員が大反発して辞めてもらわざるを得なくなったケースも聞きました。

増井 基本給の水準は他のタイ人と同じにして、日本語ができるので日本語手当を出すといった分りやすい基準を決めて採用すれば問題は起きません。私がかつて社長として働いていたアルミホイール大手のエンケイのタイ工場にも日本で技能実習生を終えて戻ったタイ人が、給与面で揉めることもなく活躍しています。当社でも日本での技能実習期間中に日本語検定2級を取得した女性が活躍しています。

——タイ政府に要望されたいことがありますか？

増井 タイ政府では「タイランド4.0」として産業高度化を目指していますが、「4.0」を進める上でタイ人の中間管理職が少なすぎるのがネックになっています。そして日本などから短期にタイに技術指導に来る人のワークパミットが取得しにくい状態が続いていることは、産業高度化のスピードが鈍ることであり、「4.0」を進めたいタイにとっての損失となるにも関わらず改善されません。タイの工場の生産合理化などタイに役立つ短期の仕事でも労働許可が厳し過ぎる問題もあります。外国人1人の駐在につきタイ人を4人雇わなければならないという規則も、完全雇用といえる状況下にあるタイの実情と整合性がありません。こうしたことが、先進国に向かいたいというタイ政府の目標達成を遅らせていることにつながっていると感じます。

また、法律自体の解釈・運用面でも用語の定義が明確でない、言い換えれば担当係官の解釈による部分が多くて、混乱しているケースが多くあります。身近なところでは、賃金の定義です。先日最低賃金の改定があり、混乱が見られた現場がありました。

また、BOIにおける卸売り・小売業の定義など、必ずしも商務省通達と完全に一致しているとは言えません。ぜひ、日本の公的機関からも指摘をしていただき、外資が分りやすい統一基準を作ってもらいたいです。

(アジア・ジャーナリスト 松田 健)