

「メコン地域投資促進セミナー」

「メコン地域での事業活動

～日本企業にとっての魅力と課題～」

矢崎総業

タイ矢崎グループ内

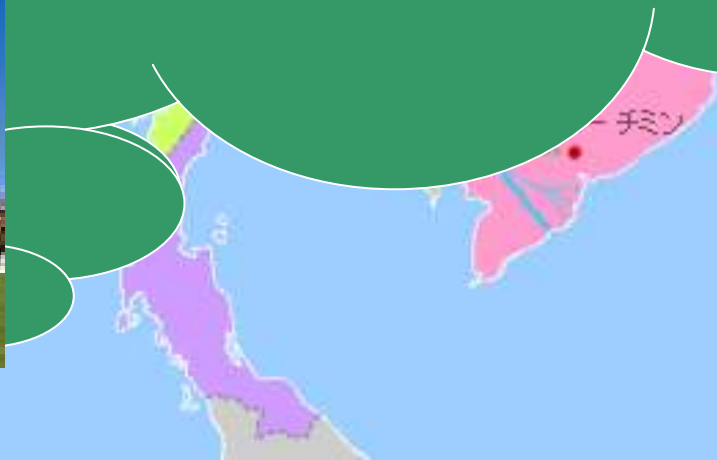
Thai Arrow Products 本社

経営企画部 植松賢二



メコン地域 5ヶ国って どんな所?!

(位置・首都・人口・宗教)
これは、どこの国?





ミャンマー

1人当りGDP : \$230

人口 : 5,217万人

在留邦人 : 618人



ラオス

1人当りGDP : \$ 606

人口 : 561万人

在留邦人 : 442人



カンボジア

1人当りGDP : \$ 454

人口 : 1,300万人

在留邦人 : 878人



タイ

1人当りGDP : \$ 3,179

人口 : 6,242万人

在留邦人 : 38,031人



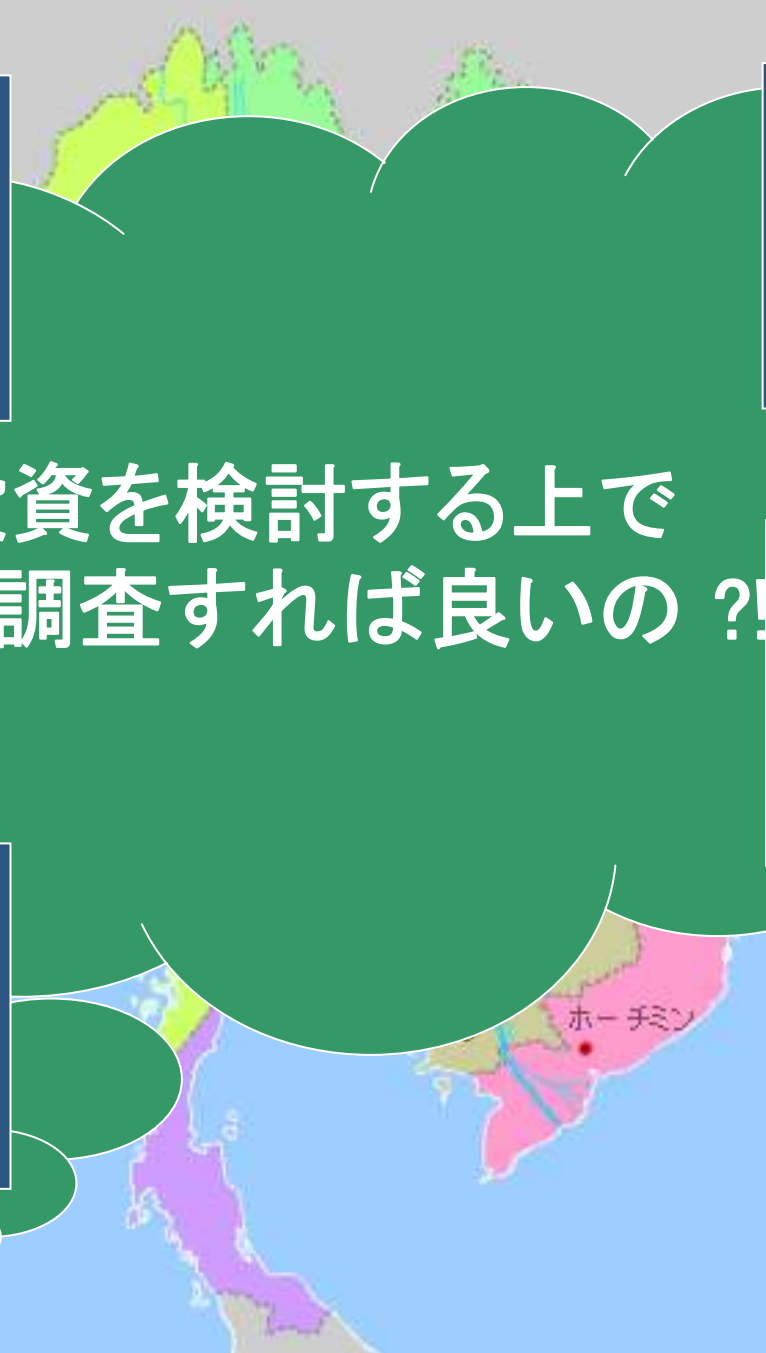
ベトナム

1人当りGDP : US\$ 715

人口 : 8,312万人

在留邦人 : 4,754人

投資を検討する上で
何を調査すれば良いの？



投資目的は何？！

市場として？！ 生産拠点として？！



知りたい事は山ほど有るが、誰に聞けばいいの？

知りたい事

- 日本との距離は？
- 人口は？
- 主な宗教は？
- 政治体制は？
- 治安状況は？
- 人件費は幾ら位か？
- 物価はどうか？
- 光熱費は高いか安い？
- 工場やオフィスの土地、場所の確保はどの様にすれば良いか？
- 土地代、レンタル代は高いか？
- 港・空港・道路・橋等 物流状況はどうか？
- 日本からの直行便は有るか？
- 通関手続きは早いか、遅いか？
- ビザ、労働許可書は必要か？
- ホテル、病院、学校等、駐在員生活はどうか？
- 金融取引はきちんとできるか？
- 為替変動はどのくらいあるのか？

メコン地域は非常に大きく、一概に説明出来ない。

今回は『地域』、『東西南北回廊』をKeywordに
弊社のタイ・ラオスでの事業活動を主体に説明。

〈目次〉

1. 矢崎グループ紹介

2. タイに於ける事業活動

- 1) 設立と拡大
- 2) 環境の変化への対応

3. タイ+ラオスに於ける事業活動

- 1) 何故ラオスだったのか？
- 2) ラオスでの事業形態
- 3) タイとラオスの相互補完

4. メコン地域の魅力

- 1) 生産拠点として
- 2) 市場として

5. 期待と課題

6. 最後に・・・

- 1) 誰と相談すれば良いのか？
- 2) 先輩の教え
- 3) セミナーを終えて

矢崎総業

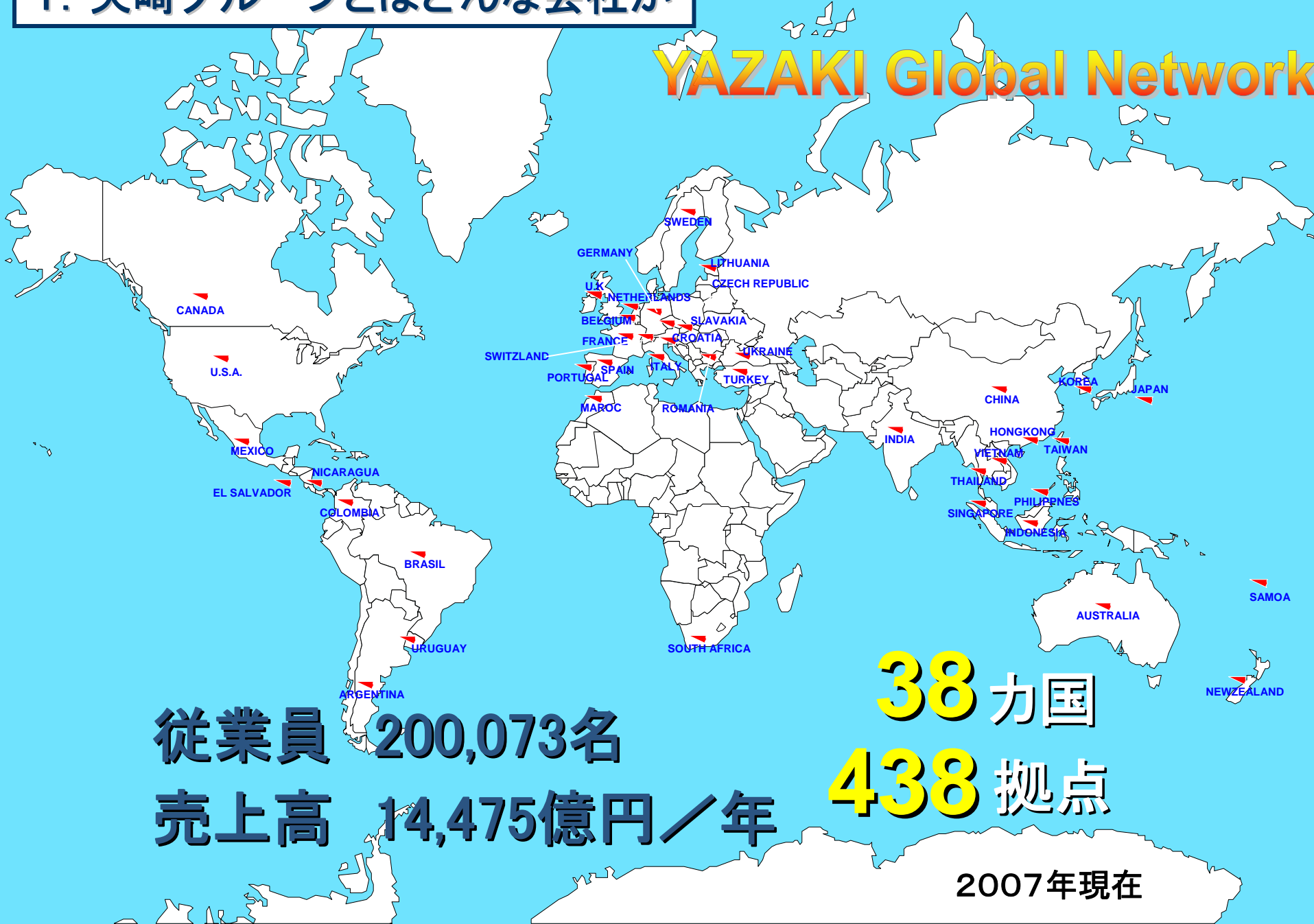
タイ矢崎グループ内

Thai Arrow Products 本社

経営企画部 植松賢二

1. 矢崎グループとはどんな会社か

YAZAKI Global Network



従業員 200,073名
売上高 14,475億円／年

38 力国
438 拠点

2007年現在

日本矢崎

矢崎総業（グループ各社の統括）

矢崎電線（電線・銅線）

矢崎部品（自動車用組み立て電線）

矢崎計器（自動車用計器等）

矢崎資源（空調・ソーラー機器）

MUMBAI

アセアン域内の展開

HANOI

PHISANULOK

MANILA

BANGKOK

HO CHI MINH CITY

SINGAPORE

SURAMAN

JAKARTA

SURABAYA

今回のメコン地域には、
タイ(3ヶ所)とベトナム(2ヶ所)に
主要拠点あり。

8ヶ国 16拠点

従業員 66,000人

タイ矢崎グループ

THAI YAZAKI CORPORATION

(TYL) ⇒ 矢崎総業 《1967年》

THAI ARROW PRODUCTS

(TAP) ⇒ 矢崎部品、矢崎計器 《1963年》

THAI METAL PROCESSING

(TMP) ⇒ 矢崎電線 《1988年》

THAI YAZAKI ELECTRIC WIRE

(TYE) ⇒ 矢崎電線 《1962年》

従業員数

17,500名

売上高

346億バーツ／年

1,142億円／年

⇒タイ国における45年以上の歴史と実績

〈THAI ARROWの主要生産品目〉

自動車用部品



ワイヤーケーブル



自動車メーター



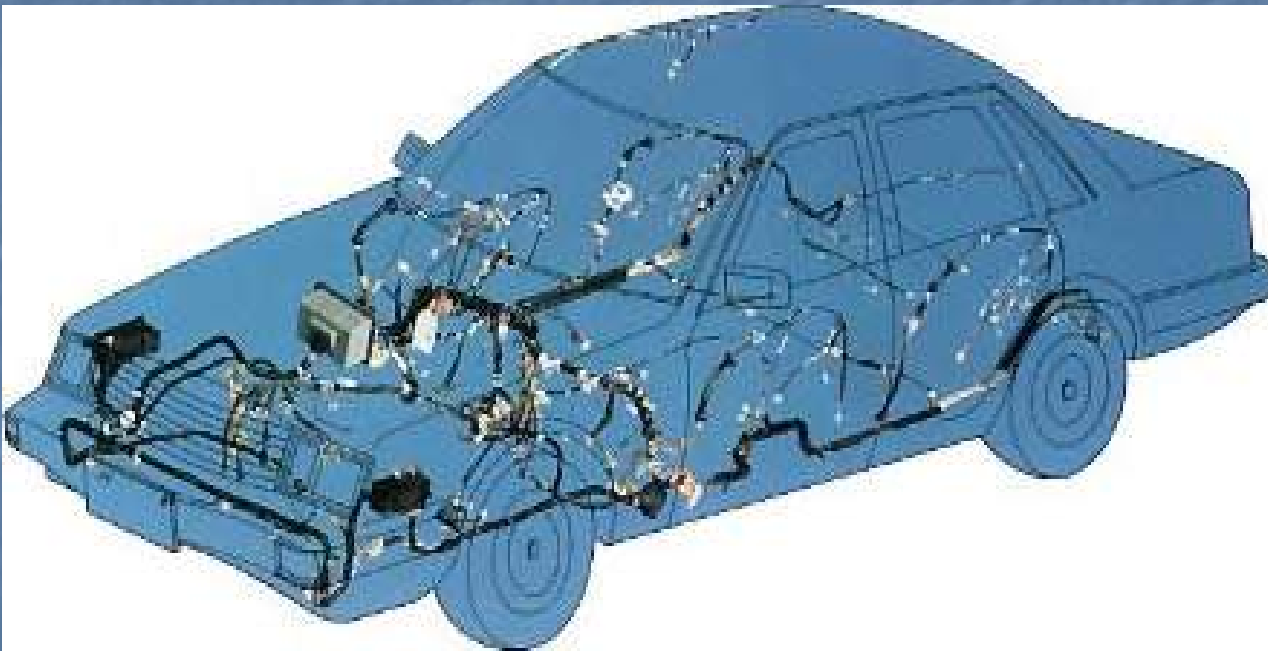
バッテリーコード



〈THAI ARROWの主要生産品目〉

自動車用組み立て電線

(ワイヤーハーネス) 略 W/H



(今回はこのW/Hの話)

〈2. タイに於ける事業活動〉

1) 設立と拡大

1963年（タイ国内向け） THAI ARROW 設立

1984年 オーストラリア、ヨーロッパ、FORD 輸出開始

BANGPHLI工場 開設

工場設立にはタイBOI(投資委員会)の恩典を活用

- ・土地所有許可
- ・外国人就労許可
- ・法人所得税の免税もしくは減免
- ・機械輸入税の減免
- ・その他

<TAP主要拠点>



TAP-P

従業員数：6,472名
主な生産品目：W/H
主な販売先：日本、アメリカ

(自動車関連)

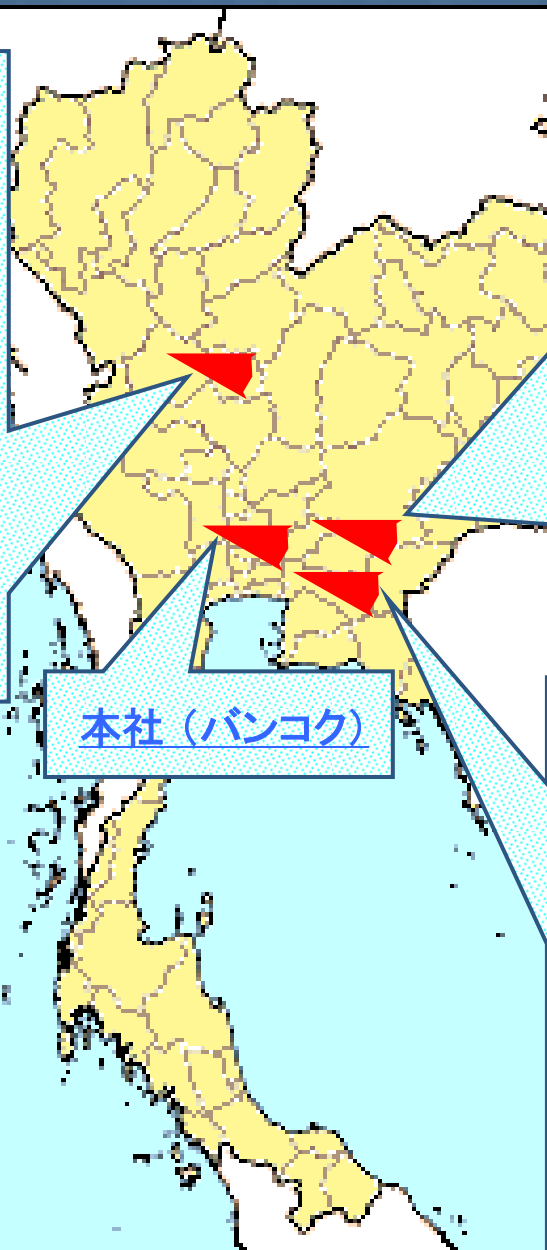
総従業員

17,000人

売上高

300億バーツ／年

約1,000億円／年



TAP-C

従業員数：5,529名
主な生産品目：W/H、自動車用低圧電線、
コンポーネントパーツ、ビニールテープ
主な販売先：タイ国内、日本、アメリカ、
ヨーロッパ、アセアン域内



TAP-B

従業員数：4,557名
主な生産品目：W/H、計器
主な販売先：タイ国内、日本、アメリカ、
ヨーロッパ、アセアン域内

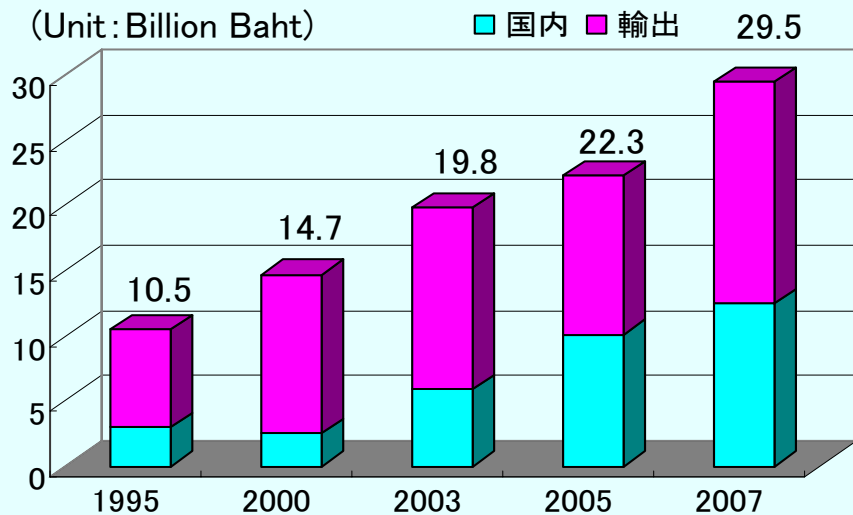
2) 環境の変化への対応

取り巻く環境の変化（2000年当時）・・・ 通貨危機以降

- 1) タイ矢崎40年の歴史から来る、社員の高齢化・高賃金化
- 2) タイ経済復興に伴う、諸経費の高騰（建物賃貸料・最低賃金等）
- 3) 自動車業界では、タイのアジアのデトロイト化現象
- 4) 新空港開港、アジア東西回廊・南北回廊構想浮上による、交通網の変化

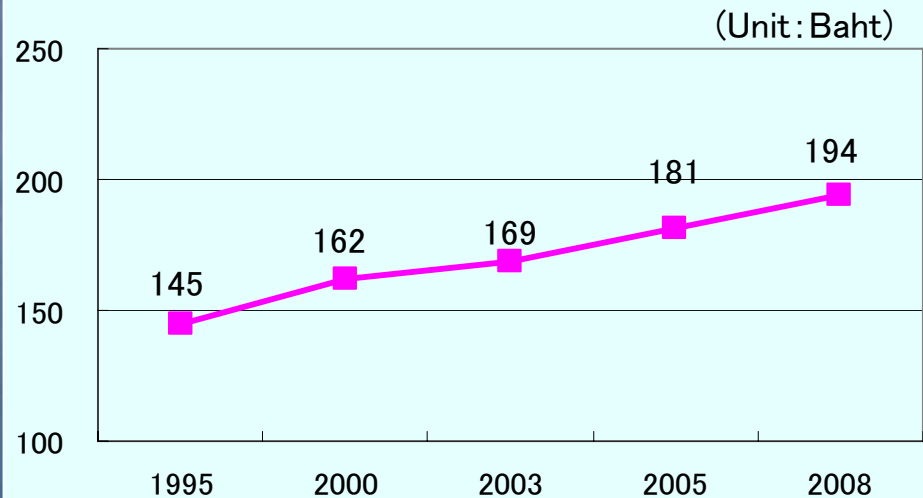
〈タイ国内販売〉 400% UP !

〈Thai Arrow自動車関連 売上高推移〉



〈バンコクの最低賃金〉 34% UP !

〈バンコクの最低賃金推移〉



変化への対応

大型航空母艦よりイージス艦活用への切り換え

外注化プロジェクト、
Production Base Development = PBD と呼んで
外注化展開。(2001年より活動開始)
東西／南北回廊、物流の変化を意識して開拓。

東西回廊(横)の通り道となる
ピサヌロークには既に親工場あり。

まずは縦のラインから・・・
国道2号線(友情道路)に沿って、
バンコク域より東北地方に向けて開拓。
〈タイ国内4ヶ所・ラオス1ヶ所〉

交通の便が良いそれぞれの地域に拠点を確保。



2) 点から線へ、線から面への戦略の見直し。

点を作り、それを結んで線に・・・ラオスへの道！

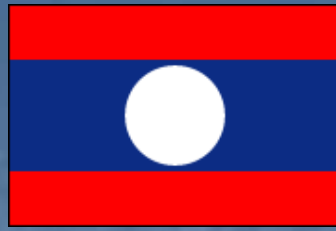
通常のタイ国内のPB(外注)
開拓ならば、ノンカイそれで終わるが・・・
その先にビエンチャンがあった。

拠点が出来、線が結べると、次は面。
東西回廊・南北回廊の活用を考えると
近隣諸国(ラオス)へのトライは
自然な発想。

タイの人件費では生き残れない。

線から面へ！
川を越えろ！



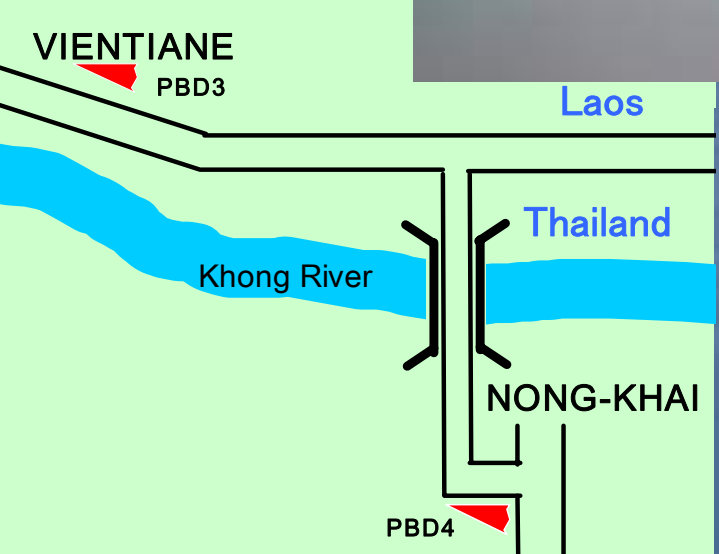


ビエンチャン(ラオス)

つながった
↓
線から面へ



ンカイ(タイ)



3. タイ+ラオスに於ける事業活動



3. タイ+ラオスでの事業活動

1)「何故ラオスだったのか？」

国境を接している、カンボジア・ラオス・ミャンマーを比較した場合、宗教はじめ基本的な文化面では、各国それぞれ近い物がある。

但しラオスだけは言語・文字がタイと近似性が高かった。

ずばり、タイ語での展開が可能。

イメージは・・・

標準語と東北弁の違いぐらい。

タイの工場のスタッフ(熟練工・管理者)がそのまま立上げ指導に活用可能。

①ラオス主要幹部、管理部門、直接作業者のタイ親工場での研修。

②タイ人スタッフのラオス駐在指導。

ミャンマー、カンボジアと違い、英語等の特別なスキル不要！

日本人による指導ではなく、一般タイ人による指導が可能。

大きなPoint！

生産立上げ指導、継続管理のコストが大幅削減可能！

2)「ラオスへの進出方法」

① 100%外国投資企業

A：単独の外国企業(日系企業)での100%直接投資。

B：複数の外国企業(日系+タイ系企業)での100%直接投資。

② 合弁企業

C：外国企業がマジョリティーを持ち、ラオスの企業との合弁投資。

D：ラオス企業がマジョリティーを持ち、外国の企業との合弁投資。

③ 業務提携

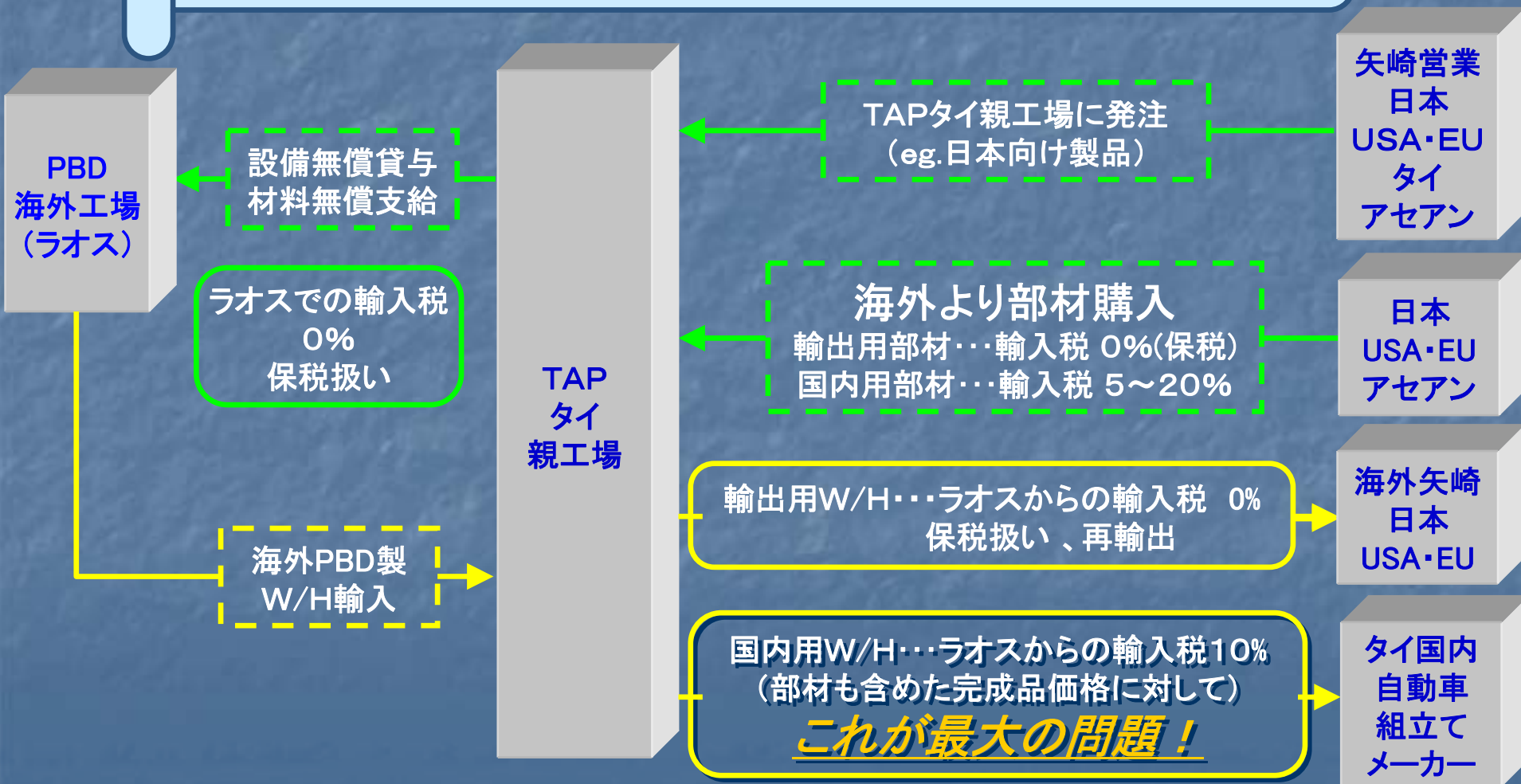
E：ラオス100%の企業に対して、技術、設備、材料等の支援をし、外注として活用。

今回は“③ 業務提携”・・・委託加工外注

3) 今回のラオスにおける事例の形態。 (資本提携無しの場合、委託加工外注)

基本取引契約

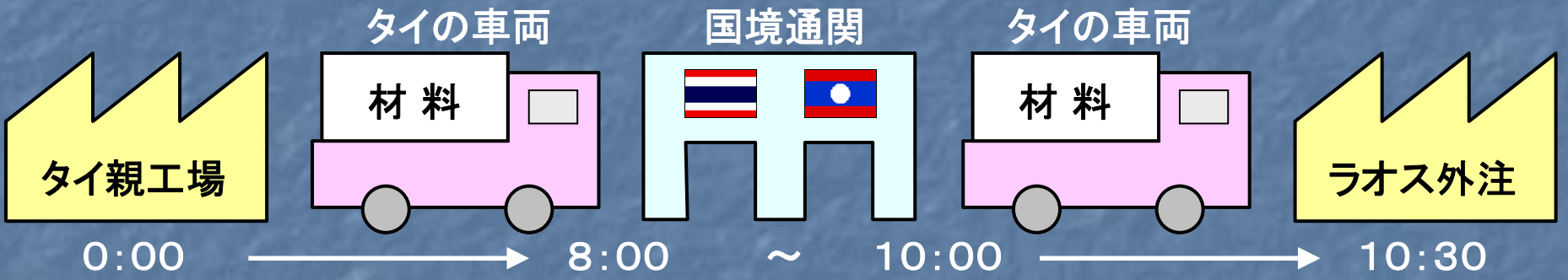
設備・材料無償支給、完成品買取工賃分支払い。
従業員教育も含め、必要とされる技術の無償支援。



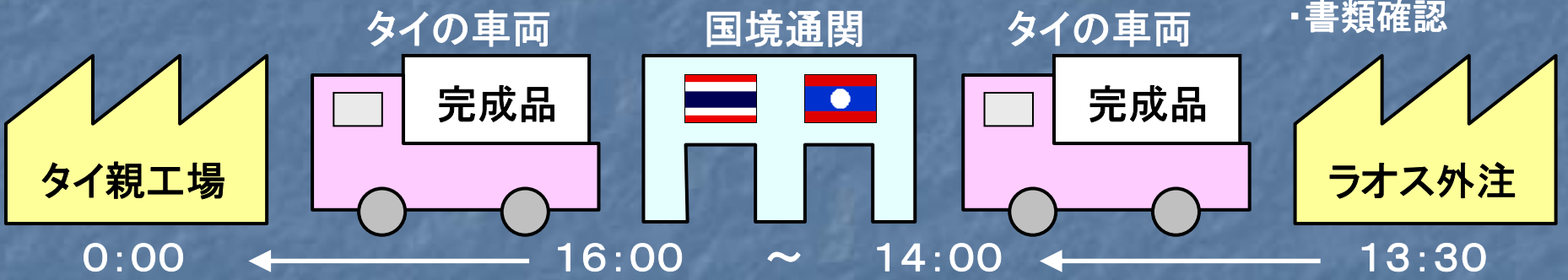
4) タイ・ラオス国際橋の活用

ラオスの委託加工外注化、これを可能にした、国際橋！

タイ(バンコク)ーラオス(ビエンチャン) 636km 陸続き 往復1日！



- ・部材降ろし
- ・完成品積み込み
- ・書類確認



タイ国内外注と同じリードタイム。

東西回廊の重要ポイント、タイーラオス 第2国際橋開設を見越し、
同じ条件の第1国際橋で、物流方法確立！

5) タイとラオスの相互補完

タイのメリット

- ・ 安い人件費の活用
(コスト競争力強化！)
- ・ タイスタッフによる、海外工場運営・管理の
Know How 構築
(品質・納期管理・駐在規定・手当・職務内容 他)



将来の近隣諸国横展開の為の現地練習

東西回廊上の新たな拠点確保



ベトナムとの連携拠点確保。

タイ⇄ラオス⇄ベトナム 生産ライン構想検討。

ラオスのメリット

- ・ 新たな雇用機会
- ・ 外貨収入(\$・Bath)。
- ・ 日系企業の管理手法習得
(5S・QCC・4M 他)



日本国際貢献の一環。

- ・ タイーベトナム東西回廊交通の要所としての

可能性模索



加工拠点として？

物流拠点として？

タイとラオスとの生き残り戦略

VIENTIANE AUTOMATION PRODUCTS LIMITED

設立年度：2002年

バンコクからの距離：635km

従業員数：250名

ビエンチャン空港からの距離：3km

敷地面積：8,000m²

社長名：Mr. P. BOUNTHEO

建物面積：2,400 m²

業務形態：委託加工外注

管轄工場：TAP Bangphli工場



〈相互補完、国際貢献〉

社内教育



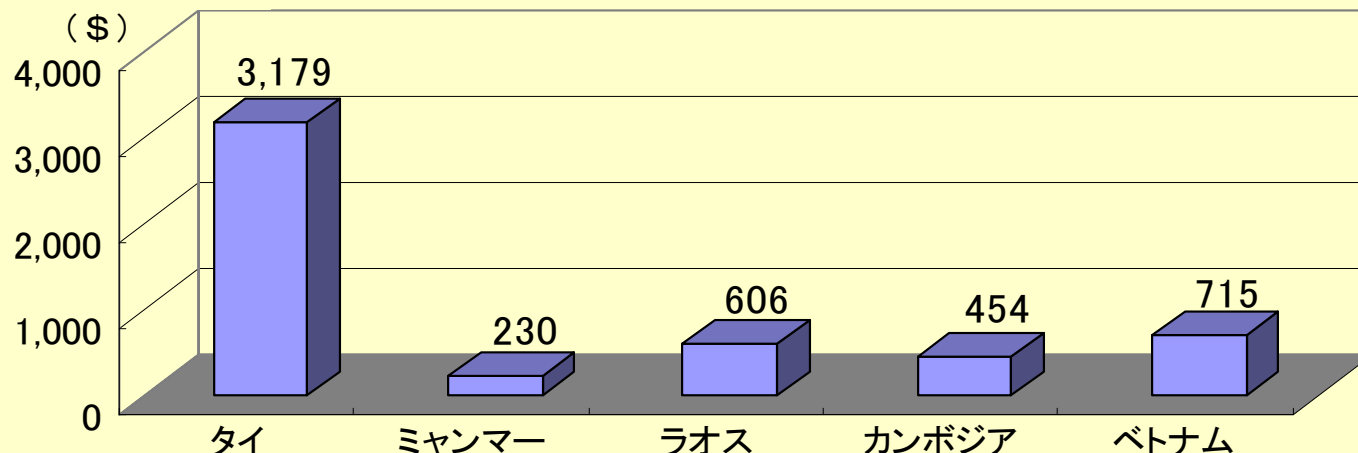
国際貢献

4. メコン地域の魅力

色々な視点はあるが、ここではこの2点で考えてみる。

- 1) 生産拠点として
- 2) 市場として

一人当たりのGDP



(出所)外務省

**この地域の特徴として・・・タイは別格！
タイとの関わり方が、一つのポイント！！**

1) 生産拠点として...

この地域の最大の魅力 ... 人！
(安い人件費・勤勉・優秀・若年層が豊富)

あくまでもイメージだが、どれくらい安いかと言うと...

日本人

タイ人(バンコク)

タイ人(地方)

ラオス人



(一般工場
一般Worker)

$$1 \times 5 \times 2 \times 3 = 30$$

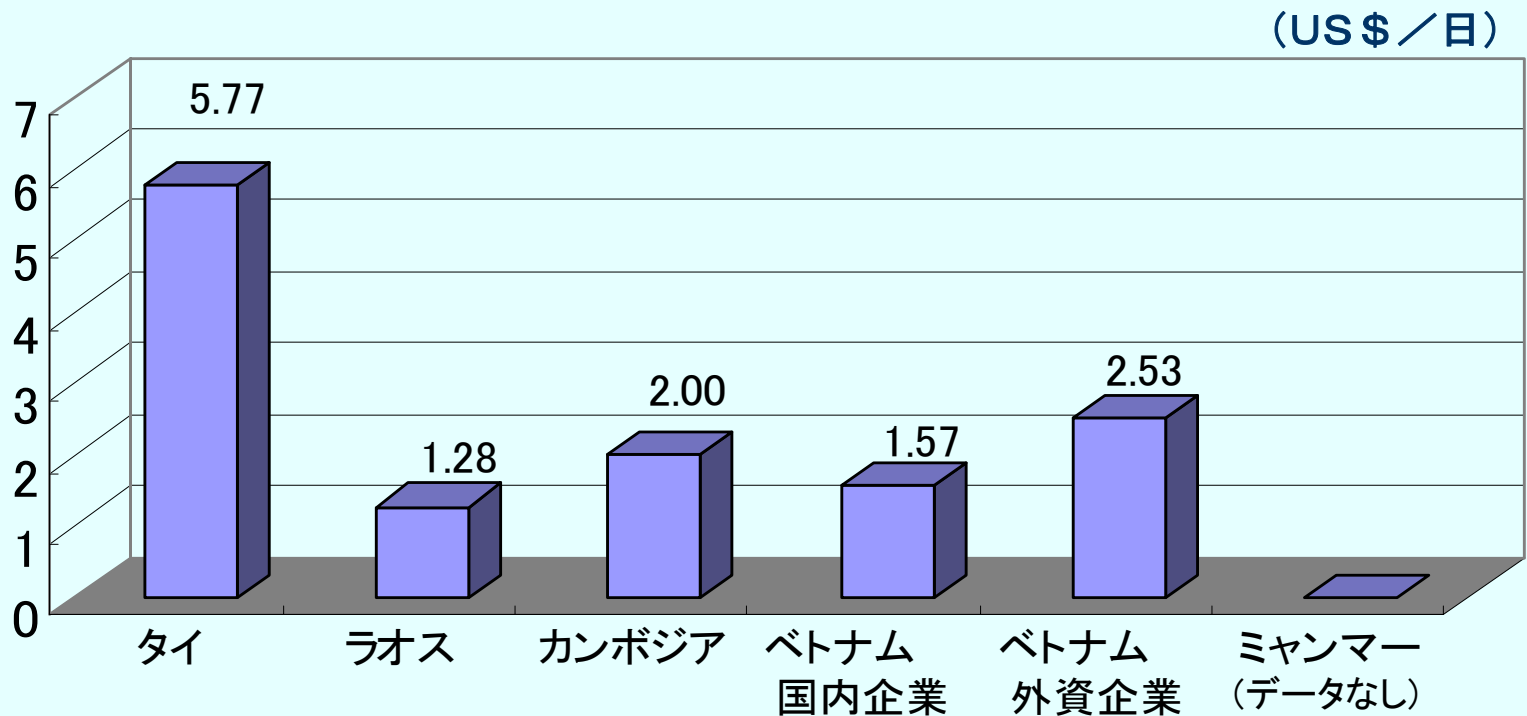
日本人1人 = ラオス人 30人

(日系、外資系で、残業・その他手当ても含む)

1) 生産拠点として…

タイ・ラオス以外、他の国はどうか？

各国の最低賃金



(出所) 日本アセアンセンター、JETRO 他

傾向的には、タイを除き人件費はかなり安い事が言える。

1) 生産拠点として・・・全体の経費は？

1. 材料費・・・ポイントは現地調達化

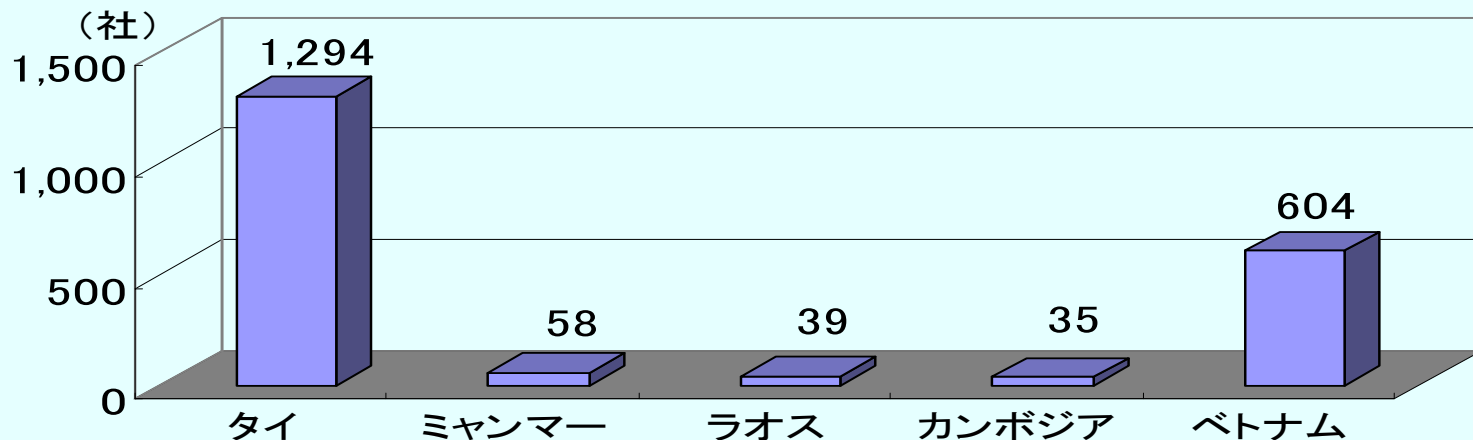
① 輸入する場合・・・物流費＋輸入税

(各種投資恩典活用による、輸入税免除の条件により可能。)

② 現地調達する場合・・・在庫削減(死蔵品減)・安価購入の可能性

(タイの裾野産業を活用。但し、タイ以外はあまり育っていない。)

日系企業進出数



(出所) 日本アセアンセンター

タイ日系企業進出数・・・1,294社 裾野産業が形成されつつ有る！

1) 生産拠点として・・・全体の経費は？

2. 物流費・・・基本的にはコストアップとなる

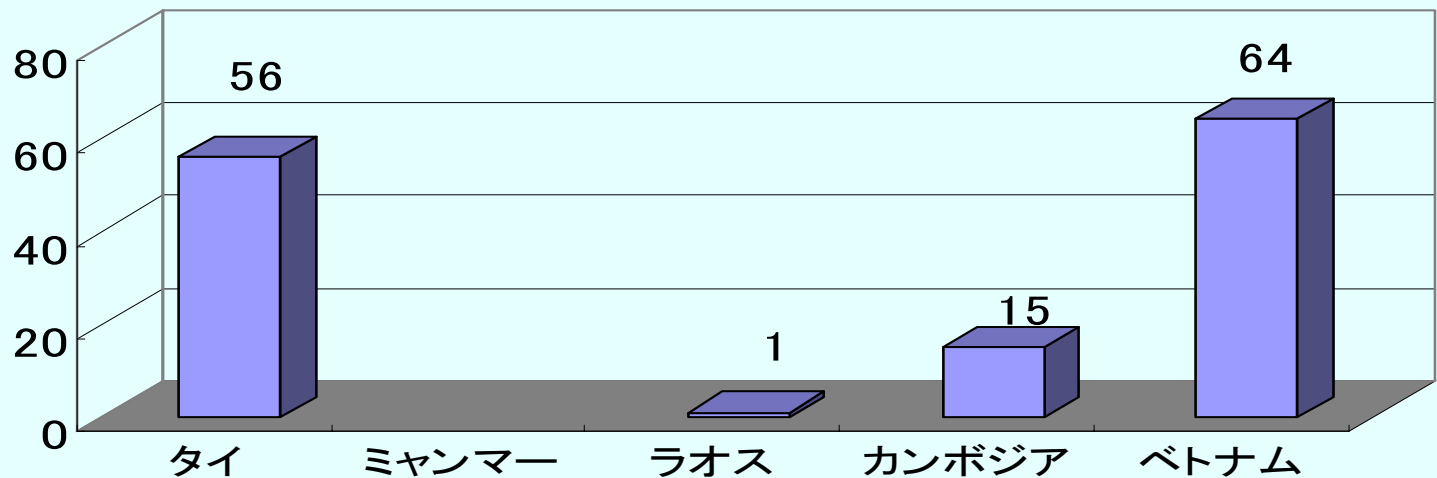
送り先・形状・方法(船・飛行機)で決まるが、この考え方、運用の仕方が大きなポイント！

メコン地域では、東西・南北回廊の活用の仕方を開発、研究する事！

3. その他の経費・・・ほとんどは日本より安い！

土地・建物の料金、リース代、光熱費、法人税
工業団地の活用、各種恩典の活用も検討！

工業団地数



(出所) 日本アセアンセンター

数は増えているが、場所により整備状況に大きく差がある。
(一部、恩典が付く場所もあり)

1) 生産拠点として・・・各国の投資奨励機関

国名	タイ	ラオス	ベトナム
名称	BOI (Board of Investment) (投資委員会)	CPI (Committee for Planning and Investment) (ラオス計画投資委員会)	MPI (Ministry of Planning and Investment) (計画投資省)
優遇措置	<ul style="list-style-type: none"> ・法人所得税の減免 <ul style="list-style-type: none"> - 3年～8年、低開発地域では免税終了後5年間、50%減税 ・機械、設備の輸入税減免税 <ul style="list-style-type: none"> - 輸入税率10%以上のものは50%減税 ・輸出製品用原材料の輸入税免税 <ul style="list-style-type: none"> - 輸入後1年以内にそのまま又は加工されて輸出される場合、輸入税免税(延長可能) ・外国人就労許可の取得緩和 ・土地所有許可 <ul style="list-style-type: none"> - 奨励事業の場合、外国人持分が49%以上でも、事業用の土地所有(所有権登記)可能 ・国内販売製品用原材料の輸入税減税 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入税の減免措置 <ul style="list-style-type: none"> - 国内において生産されていない、もしくは生産量の不十分な財の輸入に対する免税 - 半完成品 - 付属品 - 設備、機械、スペアパーツ(関税、物品税、取引税) - 生産やサービス活動に直接使用される自動車(関税、物品税、取引税) - 関税、物品税および取引税の免税措置を受けて輸入された車両の譲渡 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人税の優遇措置 <ul style="list-style-type: none"> - 20%税率(操業後10年間のみ) - 15%税率(操業後12年間のみ) - 10%税率(操業後15年間のみ) - 基本的に利益が出た年からの免税措置 ・輸出入関税の優遇措置 <ul style="list-style-type: none"> - 投資プロジェクトのために輸入された製品

国名	カンボジア	ミャンマー
名称	CDC (Cambodia Development Council) (カンボジア開発評議会)	MIC (Myanmar Investment Commission) (ミャンマー投資委員会)
優遇措置	<ul style="list-style-type: none"> ・法人税免税もしくは特別償却を選択 <ul style="list-style-type: none"> - 法人税免税制度 指導機関+3年間+優先期間 - 特別償却 製造・加工工程において使用される新品又は中古固定資産価格の40% ・生産設備および建設材料等の免税輸入制度 ・輸出税の免除(100%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・3年間の法人所得税の免除 <ul style="list-style-type: none"> - 国家に利益があると認められる場合は、一定期間の追加的免除あるいは減免措置 ・事業利益を1年以内に再投資する場合は、当該利益に対する所得税減免 ・輸出から生じる利益に対し所得税50%まで減税 ・関税の減免 <ul style="list-style-type: none"> - 工場等の建設期間中に用いられる輸入機械・設備 - 建設終了後、3年間の営業生産期間内に用いられる輸入原材料

色々な恩典
(優遇措置)有り。
但し、利用できるかどうかは、個別審査による。

1) 生産拠点として・・・ちょっと注意！

人件費は安い
一般経費も安め
各種恩典(優遇措置)有り
税金免除も有り



皆大成功！
大儲け！



でも実態は？

海外での要注意コスト！

1. 緊急の物流経費（飛行機・緊急特別配送車）
2. 死蔵品・過剰品（税金等、処理費用）
3. 品質管理コスト（二重検査・受入検査等）
4. 採用人数、残業他、労務管理（各国法令の違い）
5. 現地人教育・訓練費用（現地にて・日本にて）
6. 駐在員費用、日本からの出張者・支援者費用
〈駐在員1人の単価は、日本勤務の〇倍！〉
日本人駐在員 1人 = 現地作業員 〇〇人？

失敗事例を研究せよ！
失敗の多くは、調査不足、
マネージメント不足から！

タイOVTA

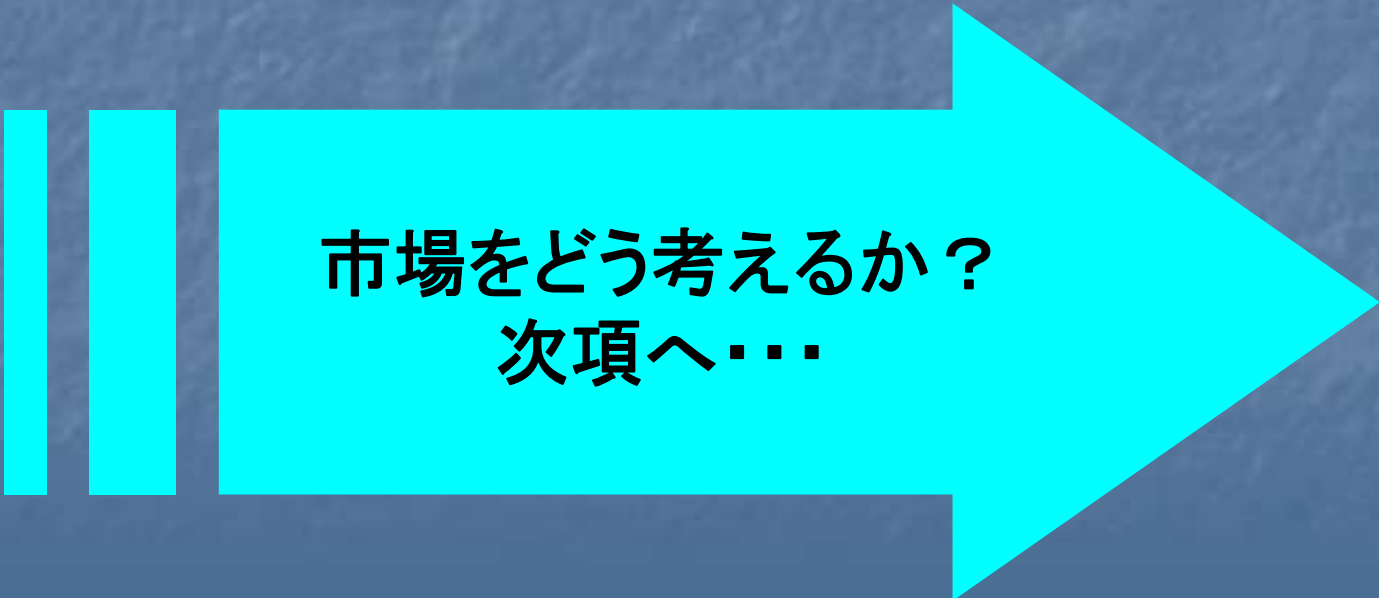
（財）海外職業訓練協会 発刊
「タイの日系企業が直面した
問題と対処事例」

駐在員・応援者の費用はバカにならない。
但し、ケチると少ない日本人で全てを管理。
結果、管理が甘くなり、多くの損失ロス発生。

1) 生産拠点として・・・ 将来性は高い！

色々問題も有るが、
資金と市場があれば、将来性は高い！

体力が有る内に、仕事有る内に、考えるべき！
戦略と体力勝負！



市場をどう考えるか？
次項へ・・・

2) 市場として・・・

輸出をする場合・・・相手輸出先国により、一般特惠(GSP)の適用も有り。

今回は、この地域の市場性を考察。

我々日系企業が、この地域で商売をする場合、**経済成長率・人口増加率**を考慮しても、タイ以外、国内市場性は現在はまだ低い！

但し、日系企業向け、日本人向けのビジネスチャンス(市場)は有り！

日本並みの品質・サービスが欲しい！

生産関連・・・

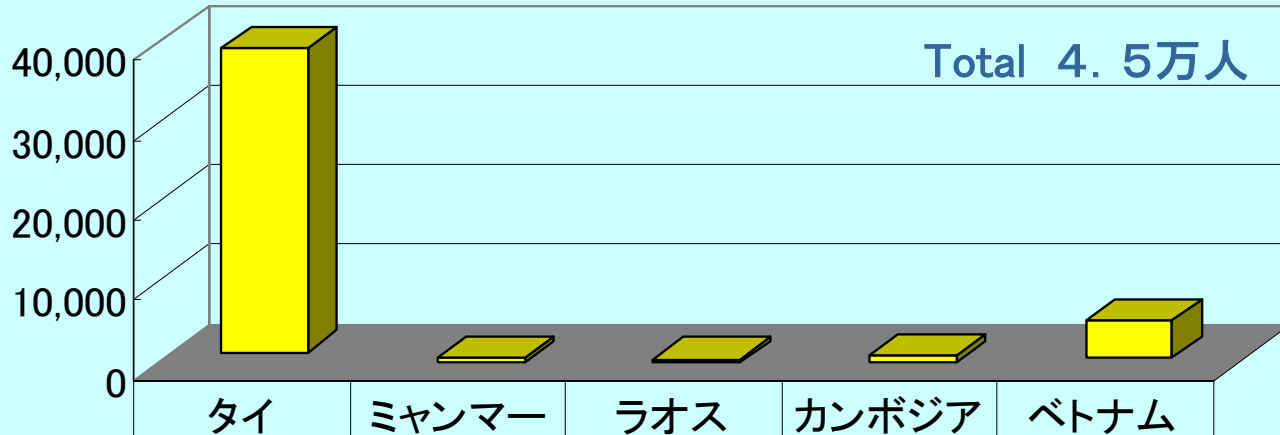
金型、備品、部材、材料、棚、冶工具、エアーコンプレッサー、メンテサービス、
運送、倉庫、廃棄物処理、リサイクル他。

生活全般・・・

買物、食事、医療、学校、塾、修理、通信、観光、車、アパート、金融サービス、
情報雑誌、レンタルビデオ、通訳、翻訳他。

〈在留邦人数〉

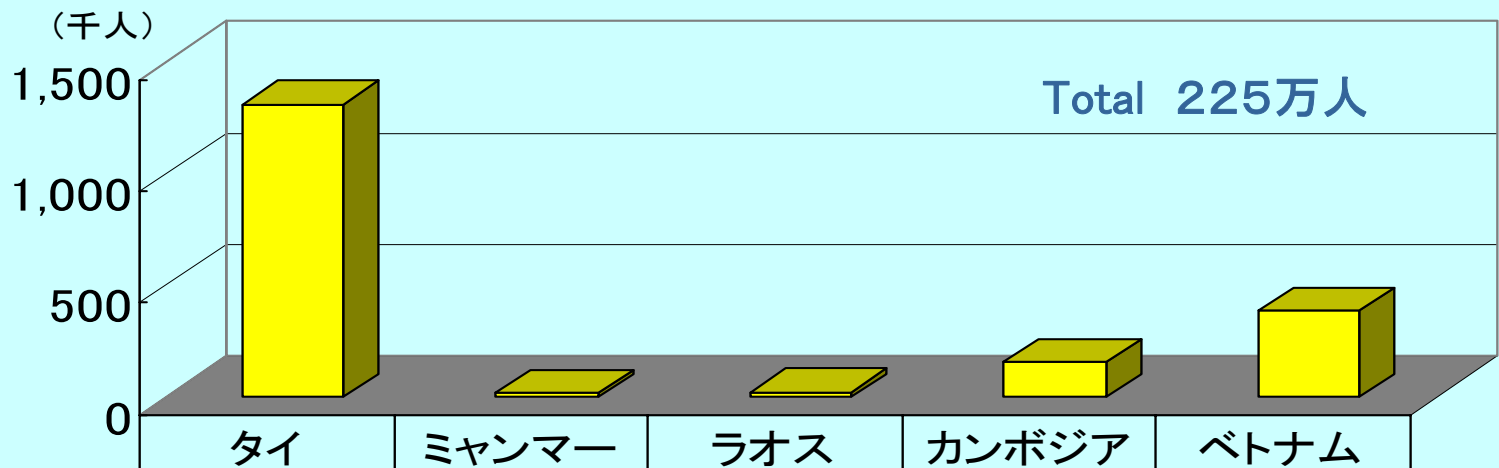
2006年現在



	タイ	ミャンマー	ラオス	カンボジア	ベトナム
在留邦人数	38,031	618	442	878	4,754
日系企業進出数	1,294	58	39	35	604

〈日本人渡航者数〉

2006年現在



	タイ	ミャンマー	ラオス	カンボジア	ベトナム
渡航者数	1,311,987	18,945	23,147	158,353	383,896

2) 市場として・・・

自身で感じる事。

製造で進出している企業は、まだまだ「ザル！」
QCDESで手一杯！

直接の製造以外での、改善の余地が大きい。
(例：物を買う、運ぶ、捨てる、直す)

我々は後ろの手が欲しい！
かゆい所がいっぱい有る！

チャンスは有る。
市場は開拓できる！

小回りの利くメンテサービスでもチャンスは有る！

大きな投資、多くの人員は不要！

物流関連、梱包資材関連、文具、事務所関連、空調メンテ、車両メンテ、金型メンテ
メンテサービスは継続するビジネス、そこから販売に繋げる。

5. 期待と課題 ……地域協力は不可欠！

メコン地域の一つ上のASEAN諸国連合の視点から…

ASEAN諸国連合は、各国の独自性を尊重(内政不干涉)。

(EUの様な流れにはならないと考える。)

メコン地域の視点から…

- ① 政治体制の違い。(立憲君主・社会主義・軍事政権)
- ② 元々の経済政策の違い。(社会主義経済、市場主義)
- ③ 歴史的背景。(侵略・征服・内戦・解放)
- ④ 国と国との経済格差、その国内部での経済格差。
- ⑤ 軍事面の問題、国境の問題、他。

陸続きで、文化的、歴史的にも繋がりが深い。

その深さ故、数多くの複雑な問題を抱えており、一つにはなりにくい？

但し！

地域間協力は不可欠事項！

相互補完体制をとる事により、 $1+1=3$ 以上にもなる。

期待：「中国以外のプラスワンとしての、生産拠点」

中国を一つの基準として・・・人件費では遜色無し

中国との違いは？

中国は一つの国、メコン地域は五ヶ国、
多様性が高く、整理しにくい。

国単位で考えるしか無い！ = 魅力減！

(労働人口・市場・港他)

どうすれば良いか？

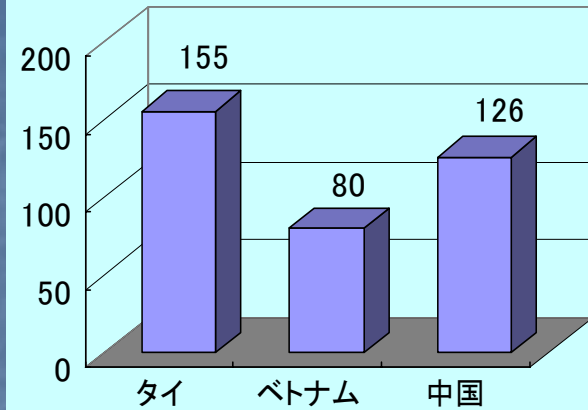
透明性を持った、分かり易い、大きな一つのエリアになれば良い。

地域交流の自由化、活発化による相互補完(最適地生産)可能な地域。

(生産拠点としての優位性確保)

- ① 東西回廊・南北回廊開通に伴う、物流環境の整備
- ② AFTA、二国間協定等により関税の撤廃。

製造業の賃金(US\$ / 月)



(出所)日本アセアンセンター

回廊を活用した、物流・交流革命へ！

課題：「地域としての活性化、

東西回廊・南北回廊の有効活用できる環境」

1. 物流経費の削減・物流リードタイムの短縮。

- ・通関費用・輸出入税、国を跨ぐ毎に発生する関税(二重関税)。
- ・車両の相互乗り入れ規制(右ハンドル・左ハンドル)による車両の乗せ換え。
物流関連の問題・・・“山九(株) 福田氏の報告参考”

2. 法整備と許認可制度の簡素化。

- ・複雑で、時間が掛かる許認可。
- ・地方での申請だけでは不可で、中央政府と地方政府の往復が必要。
- ・領収書のもらえない、経費。

3. 安定した政治関係と治安強化。

**この五ヶ国の政府には、お互いの連携を強め、
もっと面として捉える事が出来る環境を作って欲しい。**

<例：各国の投資推進機関同士の連携>

**相互の国の許可を受けた企業には、(相互補完が認められれば)
この地域間の輸出入関税撤廃等・・・**

6. 最後に

1)「誰と相談すれば良いのか？」

投資を検討する上で、何をどう考え、何を調査しなければならないのか？

目的／場所／調査項目／投資形態／進出方法／投資手順／
メリット・デメリット／リスク／成功・失敗事例／現地視察方法／調査費用等・・・

とりあえず情報が欲しい。話が聞きたい。現地視察に行きたいが、ツテがない。

誰と相談すれば良いのか？
アセアンセンターと4Jの活用

日本での初期情報収集・・・国際機関日本アセアンセンター

現地に於いての相談相手に・・・4J

Embassy of Japan 日本大使館

JICA 独立行政法人国際協力機構

JETRO 独立行政法人日本貿易振興機構

JBIC 国際協力銀行

この4つに相談をしてみる。

日本政府としてのサポート

宜しくお願い致します。

2) 先輩の教え …

先輩の教え－1

「戦略は頭で考えるな、足で考えろ！」

行って、見て、聞いて、触って、食べて、飲んで 現場で考えろ！
資料だけで判断するな！ 現場に行った奴は迫力が違う！
とにかく、現場に行ってから考えろ！

先輩の教え－2

「何時までも素振りをするな、早く打て！」

ゴルフも仕事も同じだ！

打つ前に、OB・水・木等 色々心配し、素振りを繰り返しても
意味はない！

コースに出て、打つと決めたら、思い切って打ってみる。

結果が出てから、悩み考え、前進しろ！

先輩の教えー3

「商売をさせて頂いているんだ、それを忘れるな！」

仕事を与えているんじゃない、人の家を借りて商売をさせて頂いているんだ！この国に恩返しをする事を忘れるな！

慣れない海外・現地での数々のトラブル・指示、指導しても結果はNG等々。

つつい

仕事を持って来てやっているんだ！雇用してやっているんだ！

だから、言う事を聞くのは当たり前だろう！

矢崎の社是

“世界と共にある企業”

“社会から必要とされる企業”

人の国に入らせて頂いている事。

そこで商売をさせて頂いている事。

その社会から、必要とされる企業である事。

その社会から、感謝される企業である事。

これが出来なければ、長続きはしない！

長期投資を考えるのならば、
雇用意外に、相手に対し何が出来るかを考える事も必要！

3) セミナーを終えて・・・

今は・・・

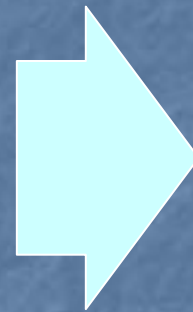
- ・ ゴルフをするかどうか・・・？（投資をするかどうか？）
- ・ コースを何処にしようか・・・？（何処に投資をしようか？）

いずれにせよ、一度ゴルフ場（メコン地域）に足を運び、「行って、見て、聞いて、触って、食べて、飲んで」をやってみる。

あまり畏まらず、まずは、現場へ！

数字データ・参考資料、＋現場で
五感をフル活用。

自宅に戻り、参考資料、文献を再確認。
感じた事をプラスし、じっくり考える！



違った考え
違ったアイデア

経営資源には限りがあります。

人・物・金＋情報を総合的に判断し、この地域とどの様に
関わって行くか、考える一助になれば幸いです。

御清聴、有難う御座いました。