

## JCSSA タイ IT 企業視察ツアー2015 レポート

日本コンピュータシステム販売店協会は、2015年7月15日から19日にかけて、鈴木範夫団長（日興通信株式会社 代表取締役社長）のもと、7回目となるアジア IT 企業視察でタイ・バンコク近郊を訪れた。昨年はタイの政情不安により急遽ハノイに変更したが、今年は予定通りタイに行くことができた。アジアツアーとしては過去最大の19名が参加し、アユタヤ銀行（三菱東京 UFJ 銀行）、トレンドマイクロ社、加賀電子タイランド、NEC プラットフォームズ・タイ社、沖データ社を訪問した。タイは初めてという参加者が多く、車の渋滞と日系企業の多さを感じたツアーであった。

### ① アユタヤ銀行（三菱東京 UFJ 銀行）

日本を朝出発して午後3時に到着し、初日はゆっくり時差調整して、2日目から視察を開始した。タイは車の渋滞がひどいと聞いていたため市内の移動を減らし、トレンドマイクロ社のオフィスをお借りして、アユタヤ銀行の方々にご足労を頂き、まずはタイの経済事情を伺った。今年、三菱東京 UFJ 銀行はタイ大手のアユタヤ銀行を買収し、日系企業の進出を踏まえてタイ全域をカバーするアユタヤ銀行と経営統合した結果、従業員は20,756名、支店数は644店になった。経営統合の忙しい最中にもかかわらずお越し頂き、詳しいお話を頂けたため、今回の各社訪問の基礎勉強となった。



タイは王国であり人口は6866万人、バンコクは830万人がいる。タイには日本人も828万人いる。現在のタイ政権はプラユット暫定内閣である。タイには固定資産税がなく、また相続税が低いいため貧富の差は大きく、これが激しい政治対立を生んでいる。タイの一人当たりGDPは5742ドルで、マレーシア、中国に次いでおり、タイより下位にインドネシア、フィリピン、ベトナムと続いている。日本との関係は良好で、日本の新幹線の導入を検討している。経済成長は年5%平均を維持してきたが、現在は2~3%に鈍化しており、輸出が前年割れと景気が低迷気味である。2013年からは日本でなく中国が貿易トップとなり、中国が悪いとタイには直接影響が大きい。中国などからの観光客依存も大きい。自動車を中心とする生産活動の稼働率は60%程度で、洪水前に戻っておらず回復が遅い。

日系企業の投資は外資の中で60%を占め、自動車関連を中心として進出が進んでいる。タイにはBOI（Board of Investment）という投資減税特典があり、日系企業はほとんどこの優遇策を活用して進出している。最近ではサービス業として日系のコンビニ、ドラッグストア、飲食店などの進出もふえている。タイの魅力としては、①BOI制度や工業団地などのインフラが整備されていること。②部品など裾野産業のサプライチェーンが集積していること。③人材がまじめで優秀なこと。（失業率は0.84%と低い）しかし30歳までは3年毎に転職するのは問題。④今後成長が見込めるメコン経済圏の中心に位置する地理的優位性があること、とまとめられた。

## ② トレンドマイクロ社

冒頭にトレンドマイクロ社（以下、TM社）の大三川副社長からご挨拶と会社の概況を伺った。その後アユタヤ銀行のプレゼンに続いて、TM社のタイにおけるセキュリティ事情とビジネス実態についてお話頂いた。TM社はグローバルに展開しており、アジアのビジネス拠点はシンガポールにある。またインターポール（国際刑事警察機構）とも協業しており、サイバー犯罪捜査に協力している。タイ支社は営業拠点のみで、19人が活動している。

タイはネットワーク環境が遅れており、ケータイも3Gである。従ってクラウドはまだ浸透しておらず、しかし洪水の経験からバックアップ用途に活用している。東南アジアで最もサイバー攻撃の影響を受けたのは、タイ、マレーシア、シンガポールであり、タイのサイバー脅威は多い。しかしタイのサイバー犯罪の認知度は、世界的には48%なのに、タイではまだ39%しかない。罰則がないことも影響している。

タイのセキュリティ課題として、IT管理者はデータ持ち出しの懸念など、経営層は本社の対策に比べタイ拠点が遅れていてセキュリティホールになっていること、タイ人スタッフとは信頼関係のみのため、入れ替わりや機密性レベルの低さが問題となっている。

このような環境にセキュリティ提案を行っていくには、タイ独特のアプローチを行う。すなわち製品選定はタイ人、承認は日本人が行うため、日本人経営層とタイ人ITスタッフに対して並行して話を進めて行く。

顧客企業内でのコミュニケーションが難しいこともあり、それを考慮してビジネスを進めている。

またタイでは、顧客に見せる定価表がない。メールよりもSNSでのやりとりが多く、顧客ごとに使用しているSNSが異なる。ITに関して日系企業が保守的であるのに対し、タイ企業の方が新しいものを取り入れる。従ってTM社の顧客の70%はタイ企業であり、日系企業は30%に留まっている。タイ人は人材レベルに格差がある。マイペンライ（気にしない）文化が底辺にあるようだ。タイでのビジネスは製造業が多く、ネットワーク事情によりオンプレミスが多い。ハードはNEC、富士通、HP、デルなど要望に合わせて何でも販売する。今後は日系の中堅中小企業でも、タイ支社を作りたい会社がふえそうで、タイと日本の連携ビジネス提案も支援していくとのことであった。



## ③ 加賀電子タイランド

午後はバンコックの南東に向かい、アマタナコン工業団地にある加賀電子タイランド（以下、KG社）を訪問した。加賀電子グループのビジョンは「3G」である。すなわちGeneral（あらゆるものを）、Global（全世界で）、Group（総合力を活かして）提供することである。ビジネス領域としては、Component（電子部品の提供）、Information（PC、周辺、情報ネットワーク関連の提供）、Entertainment（ゲーム業界向け電子部品、半導体等の提供）、Manufacturing（EMS=電子機器の製造受託）、Promotion（新規ビジネス領域拡大）の5分野の事業を行っている。

アマタナコン工業団地はタイ国内で最大で、GDP の 1%を占めると言われている。KG 社は第 7 区にあるが、現在は第 9 区までできている。この工場には約 330 名が勤務する。またパナに事務所兼キッティング倉庫があり約 100 名がいる。以前、ロジアナ工業団地にあった工場は 2011 年に水没してしまったが、レンタル工場だったため移転を決意しここに移った。水害時は土嚢を 1m 積んだが、2.5m の水が来たため効果がなかった。当時、350 名の従業員がいたが、熟練の 50 名はついてきてくれた。タイ人はベネフィットとコミュニケーションが大事である。タイは中国より拝金主義ではない。給与は仕事給で、認定試験に合格すると手当をつけている。離職率は 3%に抑えている。この地区では 300 パーツの最低賃金では雇用できず、2007 年当時のアユタヤと比べ約 2 倍になっている。



タイでのビジネス構成比は、EMS が多く、次いでキッティング、電子部品販売であり、タイ製部品の輸出販売も行っている。90%が日系企業との取引である。加賀電子は日系企業を支援するため、日系企業が進出するところについて行き、中国でもタイでも日系企業をサポートしている。タイの市場では、自動車関連、MFP 事業 (Multifunction Peripheral=複合機)、白物家電 (とくにインバータエアコン) が三種の神器と呼ばれ、これらは日系企業がリードしている。この日本が優位な業界に KG 社が係われているのは誇りとのことであった。しかし現在はやや景気減速中で、3 月から急に悪化したとのことであった。

その後、防塵服とエアシャワーを浴びて、工場内を視察した。EMS の稼働ラインを拝見したが、従業員がきびきび働いており、工程管理や品質管理をしっかりとやっていると感じた。また長坂社長が従業員に気軽に声掛けもされて、コミュニケーションをしっかりと取られていることも感じた。

#### ④ NEC プラットフォームズ・タイ

3 日目は朝から北のアユタヤ方面に向かった。キーテレフォン、IP-PBX、多機能電話機などの通信関連機器を中心に製造している NEC プラットフォームズ・タイ (以下、NECP-Thai 社) をまず訪問した。ここは 1971 年に設立されたナワナコン工業団地にあり、200 社ほどが入っているが、日系企業が 100 社を占めている。合併した日通工の工場も 10 分ほどの近くで第 2 工場として稼働している。2011 年の洪水で水没し、1 階に設置された大型設備を保険で入れ替えた。水害以降、工業団地では防水壁や排水ポンプ強化など防衛手段を取っている。タイ国政府も BCP 対策として、ダムの放流指揮の一元化や水路の対策などを行っている。NECP-Thai 社も BCP を見直し・強化した。

この工場には 1053 名の従業員がおり、9 名の日本人が駐在している。勤務時間は 8 時~12 時、13 時~17 時となっている。73%が女性であり、定着率がよく、平均年齢は 35 歳である。離職率は 7.3%と一般より低い。2014 年には、日本能率協会の Good Factory という人材育成賞を受賞している。

資材調達は、アイテム数で、タイ国内 78%、アジア 15%、日本 7%である。売上は金額比率で日本向けが 57%、北米・南米 22%、アジア 12%、欧州・中近東などが 9%である。ネットワーク製品が 75%を占めている。タイをハブ機能と位置づけ、メインモデルでは大中規模拠点の在庫をグリーンベルトと称する安全在庫数量を維持するように管理し、売れた分だけタイから出荷するという方法で過剰在庫を最小にしている。



またサプライヤーと工場を結ぶ物流では、10 ルート、54 ベンダーでミルクラントラックを走らせ、効率的な物流網を構築している。部品の納入は「カンバン」によって行っており、ラインで消費した分だけカンバンが発行され、その指示に従い、決められたサイクルで納入する仕組みを運用している。また、各工程には基準タクトタイムが定められており、ラインで保有する部品の数量を決め、「ミズスマシ」と呼ばれる工程間にモノを運ぶ作業者が 15 分間隔で部品をラインに供給している。問題が発生すると、ミズスマシの動きですぐに異常がわかるような「見える化」をしている。

工場視察では、「アタリマエ活動」など各所に様々な細かな工夫が感じられ、また生産用器具を社内開発していた。カイゼン運動は、現場で立案され、マネージャーが判断し、採用するものを生産技術と検討し、また現場にフィードバックする。このように現場のオペレータボイスを大事にする企業文化となっている。給与は職能給で、電気メーカーは自動車に比べそんなに高くはない。従って様々な福利厚生を充実させることで定着率を高めているそうである。

#### ⑤ 沖データ社

NECP 社よりさらに北のアユタヤに向かい、ロジャナ工業団地内に沖データ社(以下、ODMT 社)がある。2011 年 10 月 10 日から 11 月 24 日にかけて洪水に襲われ、復旧には 4~6 ヶ月もかかった。現在はこの工業団地全体を 6m の堤防で取り囲み、さらに地面のかさ上げも行った。さらに万一のときは重要な機械等を 2 階に移す BCP も組んでいる。ODMT 社はロジャナ工業団地のゾーン 1 にあるが、今はゾーン 3 まで売れた。206 社が入っており、日系企業が 129 社を占めている。



1994 年 4 月に設立され、現在 1538 人の従業員がいる。日本人は 8 人である。平均年齢 32 歳、管理職は 37 人。女性が 77%、男性が 23%、最低賃金は 300 バーツだが、ODMT 社は 302 バーツとしている。土日祝を休みとして年間 247 日の出勤とするため、8 時~17 時 45 分の勤務としている。最近、中国の深圳にも工場を作り、タイ対中国の生産比率を 6:4 ないし、7:3 とした。目的は中国での内販のためで、とくに官公庁には Made in China でないと入札に入れない。深圳は毎年 13%程度伸びており、タイ洪水の停滞期には深圳の

ビジネスで、ある程度カバーできた。また多能工制度を実施して熟練度に手当をつけている。中国では 10%もある離職率が 2~3%程度で収まっている。また社員の福利厚生に注力し、社員旅行、スポーツデイ、祭事、パーティなどを活発に行っている。

管理会計 PJ として、より高い収益を目指す活動の一例として、生産ラインダウンタイムゼロ活動を行っている。生産改善活動では「ムダ取り活動」と称して、日次の現場パトロール、週次の現場ムダ取り、月次の実践報告会を中心として、12 の改善活動チームが動いている。この成果で毎年 7%もの生産性向上を実現している。倉庫や部品管理活動は「ストア&冷蔵庫管理」と称している。ストアとは、部品メーカーごとに一日分以上の在庫をわかりやすく保管する方法で、過剰在庫が一目でわかる。冷蔵庫とは、生産ラインの近くに一日分の生産で使用する部品のみを保管する方法で、欠品防止となる。また品質管理活動では「不良を入れない、不良を作らない、不良を出さない」をスローガンとして部品の立合検査、工程内の品質監視、出荷検査の監視などを行っている。

工場内の視察は、日本語の堪能な社員の方に説明して頂き、よく理解することができた。ここでも生産用器具は生産技術の方々が社内開発していた。冷蔵庫やストアの現場も見学し、工夫された改善活動の実態を拝見することができた。また多能工の作業現場では、この人はロボットではないという表示がされていたが、実際に動きがロボットのようにムダがなく的確に、すごいスピードで組み立てて行く姿には驚かされた。

以上の 5 社を今回訪問したわけであるが、日本の製造業の海外でのモノづくり現場を見学して、製造現場の緻密な管理と従業員教育や福利厚生を通じて、日本式経営の活躍ぶりを間近に見られたツアーであった。とくに製造現場を初めて見学した参加者には大いに勉強になったかと思われる。またアユタヤ銀行からの現地情報を頭に入れてから、現場を見学できたので、より理解が進んだと思う。トレンドマイクロ社でのセキュリティの話は、タイから日本を見ることができて、新たな視点をお教え頂き、新鮮な観点で日本でのビジネスを見直すことができる有意義な機会であった。



今回は天候にも恵まれ、アユタヤの世界遺産、また有志での寺院と宮殿観光なども予定通り実施できて、充実したツアーとなった。今回のツアーも、皆様のご協力で事故なく無事に帰国でき、誠に有り難うございました。大変お疲れ様でした。

(JCSSA 事務局 松波道廣記)