

特集

タイプラスワンで描く アジア戦略



リスクを分散させるための方策としてとられてきた「チャイナプラスワン」。対して「タイプラスワン」は、経済的にも日本に親しいタイの拠点を補完し、さらに可能性を広げていこうという積極的な戦略だ。メコン川が流れるインドシナ地域を縦横に結びつける経済道路の整備、ASEAN経済共同体の実現によって、アジア戦略の要として存在感を増す「タイプラスワン」を考える。

培った現地工場の品質管理を ラオスに根付かせる



鏑木 勇 社長

電子部品メーカーのティー・エス・ビー(株) (東京都調布市、鏑木勇社長) は、ワイヤーハーネスやコネクタ等を海外で加工製造、顧客は電機・IT・自動車・医療機器、カメラなど多業種にわたる。

ラオスに自社工場を、中国に協力工場を持ち、日本・タイ・中国・台湾・ベトナム・マレーシアに販売拠点を構える。二〇〇三年にバンコク営業所設立、〇八年にラオス工場開設、タイプラスワンの体制で業容拡大を図ってきた。革新的なビジネスプランに基づく海外戦略の要諦は、優れた品質を実現するマネジメントの現地化にある。

水力発電が盛んで 製造業に適する

ティー・エス・ビー(株) (T S B) は一九九六年に会社を創業した初年度から、中国と台湾の工場と提携して電子部品の生産管理を行い、台湾の大手コンピューターメーカーや日系企業な

どに供給する事業を開始した。

大手メーカーの海外展開では、新工場に多大な設備投資を行い、日本人が現地でマネジメントする人件費もかさむ。対して同社は工場を持たずに、初期投資負担を減らした。製造技術のエンジニアを提携工場に駐在させて日本式の品質管理と技術内容のチェックだけに絞った。こ

のビジネスモデルについて、鏑木社長は次のように説明する。

「中国メーカーはコストが安いのが品質管理の問題があります。一方、日系メーカーの中国工場は品質管理に優れるが、コストが下がらない。当社を使えばコストは中国メーカーより若干高いが、日系と同等の品質の製品ができます。顧客にとっては当社の品質管理の下にある中国工場の製品を使うのが都合がよく、この仕組みにより、会社設立後十年間にわたって事業を成功に導いていくことができました」ところが二〇〇六年頃には反日感情の高まりや賃金の上昇といったチャイナリスクがクロウズアップされるようになり、チ

ヤイナプラスワンを志向する流れが強まってきた。これに合わせる、同社も、〇七年にハノイに営業所を設立、〇八年にラオスに自前の新工場を稼働させた。

同社は、〇三年にバンコクに営業所を設立していたが、タイの日系顧客企業のコストダウンへの要求が厳しさを増すなかで、安い人件費による自社工場の開設を決断したのである。最初はタイ工場も検討したが、カンボジア、ミャンマー、ラオスを視察してタイの周辺国での生産の可能性・将来性を見極めた。

「電力供給の安定性が重大な検討点でした。カンボジアは電気がタイの二倍かかるのがネックで、ミャンマーは電力事情

企業データ

本社 東京都調布市国領町
5-5-1 アイクビル
☎042-442-8130、☎042-442-8133
<http://www.tsb-japan.com/>
業種 電子部品の輸出・輸入
および国内販売、エコソリューション事業
創立 1996年9月
資本金 2億8000万円(グループ全体)
年商 73億円(2013年)
従業員数 国内45名、海外450名



日本式の品質管理でラオス工場生産

が悪く自家発電設備が必要で、物流面も不安定でした。一方、ラオスは水力発電が発達し、電力が豊富で安かったのです。また、水害、地震などの自然災害が少ない。そうしたことを考慮し、電子部品製造の最適地はラオスという結論に達しました」

ラオスの人件費はタイの三分の一。カンボジア、ミャンマーも人件費は安いですが、電気代を含めたトータルコストではラオスが優れると判断した。加えてラオスの魅力は、治安の良さや国民性にある。ラオスの対日感情は非常に良く、穏やかな気質で人事管理を行いやすい。鏑木社長は、中国人のメンタリティー

「人口約七千万人のタイは、一国では中国に対抗できません。しかし、ASEAN諸国合計では六億人超となって十分に対抗できる。ASEAN諸国が手を組んで関税を撤廃し、経済回廊でインフラを整備して物流を良くしていこうという大きな目標のもとに動いています。タイは地理的にも中央に位置し、技術や品質管理、物流などの面で中心国としてリーダーシップをとっていく。並行してコスト面で優位性のある周辺国に工場を造っていく動きが促進されて、方

関税撤廃、物流整備を 目指すASEAN

を熟知していたので、ラオス人の人間性によけいに惚れ込んだ。ラオスの状況を確認して進出を即決し、〇八年一月に現地法人設立申請。認可されるのに通常は半年近くかかるところが、同社社員がラオス政府に人脈があつたことにより、三週間で済んだ。ビエンチャンに工場を設立し、同年六月から操業を開始した。

向性としてタイプラスワンは確実に伸びていくと思います」と、鏑木社長はその可能性を語る。

とくに電子部品の場合、現地で材料を調達することは難しく、材料を海外から現地を持ち込んで組立加工し、それを海外へ輸出する方式をとる。電子部品の加工は労働集約型の手作業工程が多く、どうしても人件費がかかる。タイプラスワンに人件費の安い工場を求めるとは必須なのだ。

成功している製造業の多くの例は、タイに組立工場があつて、手作業の多い工程は周辺国の工場が受け持っている。そして安い人件費で製造してタイに持ち帰り、最終の組立を行ったり品質確認をする。製品はメイド・イン・タイで出荷するのだ。

タイでは、この数年で人件費が四割上がった。人件費高騰に加え、二〇一一年に起きた大洪水で大きな被害を受けたことが、生産工程の分散化を図るタイプラスワンを一気に進展させた理由だ。洪水の原因について、地理的要因を鏑木社長は指摘する。

「メコン川の河口と一〇〇キロメートル上った地点との高低差は一〇メートルしかありません。タイはほとんどフラットな土地なので、水が溢れると広がったまま収拾がつかなくなるのです。対してラオスは、土地の高低差があるのでメコン川が氾濫しても翌日には引いてしまう。ラオスではこの高低差を利用して水力発電を推進してきたのです。だから電力は豊富にあり、タイやベトナムに電力を売って、外貨収入の三〇％以上を稼いでいます」

ASEAN諸国の中でも、ラオスは内陸国である。そのため海上輸送が不便で、貿易に不利なことではないかと脚光を浴びることがなかったくらいがある。しかし、同国は五カ国と国境を接しており、東西経済回廊、南北経済回廊など物流基盤が整ってきた。東西経済回廊では、ラオスはタイとベトナムの中継点になっているが、今後はミャンマーともつながるようになる。

中国は一七年までに、ラオスに新幹線を通すと発表している。開通すると、現在、香港から船で物資を運ぶのに二週間かかっているのが、二三日で結ばれ、

物流は大幅に改善される。また今後のASEANの連携強化で、関税が撤廃されて物資が自由に行き交うことになる。インドシナ半島の国々の真ん中に位置するのがラオスなのである。

T S Bのラオス工場は、ビエンチャン市中心部から車で約三十分の距離にあり、メコン川流域に立地する。税関のあるタイ国境の友好橋まで約十分という絶好地だ。社会主義国のラオスでは土地はすべて国のものであり、広大な土地は七十五年契約で借りている。

関税はゼロという優遇策がとられており、工場開設時には、タイ・中国・日本からさまざまな設備を持ち込みやすかったという。同地は経済特区ではないが、最近では経済特区の工業団地も増えている。十年間は法人税が免税されるので、これから進出するのであれば経済特区を選ばべきだ。

大工場が進出して こないで中小に有利

T S Bがラオス工場をスムーズ

ズに立ち上げられた要因は、二〇〇三年からタイの現地法人で培った管理手法を、円滑にラオスに移転できたことによる。

ラオス工場は六十人ほどのワーカーでスタートし、順調に発展を遂げ、現在三百五十人に膨らんでいる。ゼネラルマネジャーと工場長は日本人であるが、品質管理、生産管理、プロセス管理などのマネジャーはタイ人である。

大手メーカーの工場には、何十人も日本人管理者が常駐しているが、日本人管理者一人の人員費で、ラオス人を二百人も雇える。マネジメントの現地化でコストは劇的に下がる。同社の将来の目標は、日本人ゼロの経営だ。

ラオス語とタイ語は、文章も発音も八〇%は共通だ。ラオス人はタイ語を話して読め、タイ人はラオス語を理解できるのでコミュニケーションに問題はな

い。優秀なタイ人をマネジャーにしてラオス人の人材を上手に教育・管理したことが、タイプラスワンを成功させるカギとなった。

ワーカーを着実に育て上げるために、成果に見合った報奨金やボーナスを支給する制度を実施している。年間欠勤が少なければ勤勉手当が支給される。ラインごとに設定する目標生産個数を達成したり、リードタイムをクリアすると報奨する。一方で、不良品の増加、生産効率の低下、目標値の未達成に対しては、マネジメントスタッフの昇進チャンスを減らす仕組みにしてモチベーションの向上を図っている。

ラオス工場は、二〇一五年にかけて六百人体制にする計画だ。さらに、ビエンチャンの東南に位置する経済特区、サバナケットを第二工場を設置する地域として予定している。

ビエンチャンがタイに輸出するに適しているのに対し、サバナケットはベトナムのフエに近い。サバナケットは東西経済回廊の中継点となる要所である。このように同社は、ラオスにおける最も効果的な生産・物流体制の構築を目指している。

安倍晋三首相が一三年十一月にラオスを訪問し、各分野にお

ける支援を打ち出した効果は大きい。ラオスを見学する日系企業は増えていて、すでに一四年三月までで、一三年一年間の訪問企業数を超えた。鏑木社長も熱い期待を寄せる。

「訪問した企業のほとんどがラオス進出を考えているようです。日系企業の投資が増えると、現地でのビジネスが拡大していく可能性が大きい。ラオス国内でお互いにやり取りできるメリットが出てきます。いろいろな電子部品がラオスで作られるようになると、タイや中国などから調達しなくても済むようになります」

ラオスは人口が六百五十一万人（一二年）と少ないため、大工場を造るのには不利であり、中小工場に適している。大工場が出現すると、人員費が一挙に上昇して周囲の中小工場は生き残れなくなる。大手企業が進出してこないで見込めるラオスは、中小企業にとっては、長期的に見てもタイプラスワンの最適候補地といえる。

ジャーナリスト 今村富士雄