

マクロ指標から読み解くタイ

Toyo Business Service PCL
代表取締役CEO

中尾 英明

大手電機メーカーにて事業本部の経営管理、事業所の事業企画・管理を担当。2012年にネットロック株式会社に入社しタイに赴任。2014年より東洋ビジネスグループCOOとして事業運営を統括。2017年より現職。



POINT

GDP・失業率のほか気候・地形・人口・宗教といったデータを縦糸に、そしてタイの歴史、文化、風土を横糸として、日本とタイの共通点、相違点をコンパクトにまとめました。日本企業がタイに進出した時に、タイという国をどのように理解すれば良いのか、タイ人パートナー、タイ人従業員とどのように付き合っていくのが良いのか、最重要ポイントを解説します。

日系企業がタイで仕事をする、タイ企業と組んで他国で仕事をする、そこで重要なのは日本人とタイ人がどのように理解し合っているのか、この点について本質的なアプローチをしてみます。タイの情報を見ながらタイ人がどのように日本人を見ているのか、日本人がタイ人をどのように感じて接しているのかを以下でまとめます。

皆様がタイへ進出される前、駐在された後、出張前・出張中に入手できる代表的な資料・データを使ってマクロデータの読み解き方を解説し、その読み解き方に基づき、タイにどのような特徴があるのかをまとめ、タイの特徴を日本と同じ項目で比較し、共通点と相違点はどこにあるのか解説します。その共通点と相違点に基づき、今後日タイ企業がどのように連携していくのか、そのあり方について提案します。

1 タイの基本データ

〈地理的な特徴〉

タイの地図を見ると、タイはインドシナ半島の殆どを占めて

〈歴史的・文化的特徴〉

共通言語はタイ語ですが、中国語（潮州語）も使用されています。中華系（華人：華僑）の家庭は今でも中国語を使用しているケースがあります。ではなぜタイでは潮州語が使用されているのでしょうか。タイの歴史を紐解いてみると、今の王朝の一つ前のトンブリー王朝（18世紀後半）のタークシン王は、中国人（父方・潮州出身）とタイ人（母方）のハーフでした。タークシン王は歴史的にも非常に強い軍師であり、そして将軍でもありました。タイは歴史的にスコタイ朝、アユタヤ朝前期・後期、トンブリー朝までミャンマーと戦争をするたびに負け、南下していきました。

その歴史から学んだタークシン王は中国の潮州から数万の援軍（傭兵）を呼び寄せ、一緒にミャンマー軍と戦い、報酬としてタイの国籍と土地を渡しました。これが現在のタイの財閥の先祖になったのではないかとされています。タイ

の会社は華人・華僑が多いと言われていますが、日系企業がタイで合弁事業をする場合は、こういった歴史的な背景も踏まえ、どこの地域出身者が多いのかという視点も必要だと考えます。

宗教は仏教徒が95%ですが、同数がヒンズー教徒でもあり、いわば「神仏習合」です。タイの建物の敷地内には祠がありますが、ブラフマー、ビシュヌ、シバ、ガネーシャといったヒンズー教由来の神様をお祀りする習慣があります。日本の神社とお寺の関係に似ているとも言えます。日本と同様にタイも生活の中に仏教、ヒンズー教、土地の神といった複数の宗教を上手く取り入れており、世界的に見ても珍しい国だと言えるでしょう。

タイは立憲君主制で現在の元首はワチラロンコン王（ラマ10世）です。ラマ9世の崩御に際しては、多くの日系企業からタイはどうなってしまうのか、タイ経済は混乱するのではないか、タイ国民はどうなってしまうのか、悲しみに明け暮れ経済が動



かなくなるのではないか、という相談・お問い合わせがありました。それに対して、タイ人は悲しむが決して経済がダメになるようなことはしない、混乱は基本的にない、混乱があったとしても大きなダメージを受けることはない、と回答してきました。結果、深い悲しみの中でも、タイ国民は仕事をしています。この柔軟性がタイなのです。国王に対する敬意と、仕事をしている自分の責任感、人に迷惑をかけたくないという考え方は日本人と共通しているものがあります。

〈外交について〉

また、タイは外交が抜群にうまい国と言えます。タイは植民地になったことはありませんが、なぜ独立を保つことができたのでしょうか。アジアで植民地になったことがない国は、タイと日本のみです。タイは独立して生き残っていくために、欧米列強の植民地とならないためにどうするべきか、ということ常日頃から考えて生活してきたのです。日本とタイでアプローチは違いますが、結果は独立を保つという同じところにたどり着いています。

タイは柔軟性を持って、全方位外交にてバランスを持って制することが得意です。日本、アメリカ、中国、ヨーロッパ全てとバランスを保って付き合いします。八方美人ではなく、タイを守るための駆け引きも行います。もともと陸続きのタイだからこそ、スコタイ時代からラオ族、クメール族との国境の争いから培われてきた外交手腕であり、争いを避けながら独立を保つという特徴を持っています。優柔不断ということではなく、ちゃんと考えて戦略的に取り組んでいるという意味で、柔軟性が高いと言えるのです。国を例に出しましたが民間企業も同じです。タイの企業はタイで成功するために、タイらしいやり方でビジネスをします。歴史的な背景、国民性を踏まえた上で、アプローチするとより理解が深まります。

〈タイの豊かさ〉

タイのGDPは4,550億ドル、日本の10分の1ですが本当の豊かさはGDPのみでは測れません。タイの本当の豊かさは食料自給率が200%という点です。食べ物はふんだんにあり、食べることに困ることはありません。一方、日本のGDPはタイの10倍もありますが、食料自給率はエネルギーベースで39%、生産量ベースで65%しかなく、国民全員が食べていくことができないのです。生きていくために大切なのはお金よりも食糧です。戦争でも兵糧攻めにあった場合、持久戦で最後に重要なのは食糧の確保になります。食糧こそが豊かさの原点であるとするれば、タイは非常に豊かな国と言えます。

一人あたりのGDPは6,500ドルを超え、タイも大きなマーケットに育ったという見方があります。タイに日本の美味しいものを売りに行こう、日本の特産品を売ろう、日本食レストランをオープンしようといった色々ご相談があります。この問いに対する回答の前提として押さえておくべきポイントは、貧富の差が非常に大きい

という点です。一部の富裕層に富が集まっているのです。タイの富裕層はいったい何人くらいいるのでしょうか。タイの労働省が発表した統計データによると、タイの富裕層は250万人いることになっています。6,900万人のうちの250万人は多いのか少ないのか、もう少し踏み込んで当該データの富裕層の定義を確認すると、月給5万バーツ以上を対象としていることが判明しました。月給5万バーツは日本人の感覚からすると月給15~18万円、つまり大卒の初任給よりも低い金額なのです。今日日本で売られているような物を売りに来て大丈夫なのだろうか、本当に期待している市場なのか、市場があったとしても250万人しかいないのです。ここで大切なのは給与が多いか少ないかではなく、日本の大卒の初任給よりも低い金額の人達を対象に、商売を開始しようとしている点を理解することです。タイが魅力的な市場ではないということではなく、ビジネスのやり方は様々あるので、タイに売りに来る、タイを輸出の拠点にする、タイの製品と組み合わせる価格をタイに合わせる、といったように様々な角度から考えることが必要です。大事なことは統計データを深く読み解いた上で、より正しい分析をすることです。分析結果に基づいてシナリオを作っていくことで、タイ企業との取り組みにおいて新しいシナリオを作ることができる、つまり新しい事業が生まれる可能性があると考えられます。

失業率は1%未満ですが、その算定の分母は就業希望者です。タイは働かなくても生きていけるため、働く意欲のない人間は失業率の統計に入りません。労働力の調達という意味では難易度が高いのは間違いありません。しかし、労働力のポテンシャルはたくさんある点も忘れて頂きたくです。仮にそういった労働可能人材が日系企業に対して魅力的な会社だと感じ働きたいと思った場合、新たな労働力として失業率とは別に発掘される可能性があります。会社の福利厚生の方針についても、労働者にとって何が魅力的なのか、失業率から考える読み解き方もあります。

2 ビジネスをする上で
知っておくべきタイの特徴

タイの気候は常夏、そして肥沃な大地があります。タイはどれくらい肥沃な大地か。ナコンサワンから南のチャオプラヤ川周辺は最も肥沃な土地と言われており、温暖な気候と豊富な水とミネラルが肥沃な土地を作っており、毎年洪水が起こる場所です。アユタヤ近隣では高床式の住居に、床下には舟が吊り下げられており、毎年水かさが増えることが前提に作られています。タイの洪水は自然災害ではなく、いわば増水であり、生活の中にとけ込んだ当たり前の自然現象です。この地域はタイの米どころであり、年に4回米を収穫することが可能です。土地を休める必要もなく、夕

イの豊かさの象徴であり、食糧には全く困らない環境です。

日本の農業機械メーカーが田植え機を提案に来たことがありました。6百万円の田植え機ということで、タイでは高級車を買う、あるいはバンコク近郊で家を買うかもしれない金額です。果たしてタイにおける田植え機のメリットは何なのか。日本では土地に限りがあるため、面積あたりの収穫量を計算して設計されていますが、タイでは年に4回収穫できる環境であるため、田植え機の優位性を発揮することが難しいと言えます。つまり価値観が全く違うというのが重要な点です。

肥沃な大地に加えて、タイは有効面積が広いです。また、大陸(複数民族との共存共栄)のため常日頃からコミュニケーション、付き合い方を身につける必要があります。外交上手であることが求められます。また、自然災害が少ないです。2011年に大洪水が起こったと反論があるかもしれませんが、洪水は自然災害ではなく自然現象であり、1,000年以上の古くから米どころとして高床式住居と舟とともに人が住んでいる土地なのです。

タイの社会構造は、稲作を中心にした村社会です。日本も元々は村社会がベースとなっており、村長がいて村民が集まり、若者の結婚の話、不作時の対策、神社改修はどうするか、誰がどのような役割分担とするのか、多数決では決めず、満場一致になるまで延々と議論を進めて決め事を守りました。タイも基本的には同じ構造です。またタイはいわゆる階級社会で、地位、学歴、出自、職業、所属などを根拠として上下関係、優劣関係を敏感に察知して

自らまたは相手の立ち位置を把握します。こうした階級的、階層的なものは表立っているわけではありませんが、タイの社会に溶け込むにつれて感じるようになるでしょう。

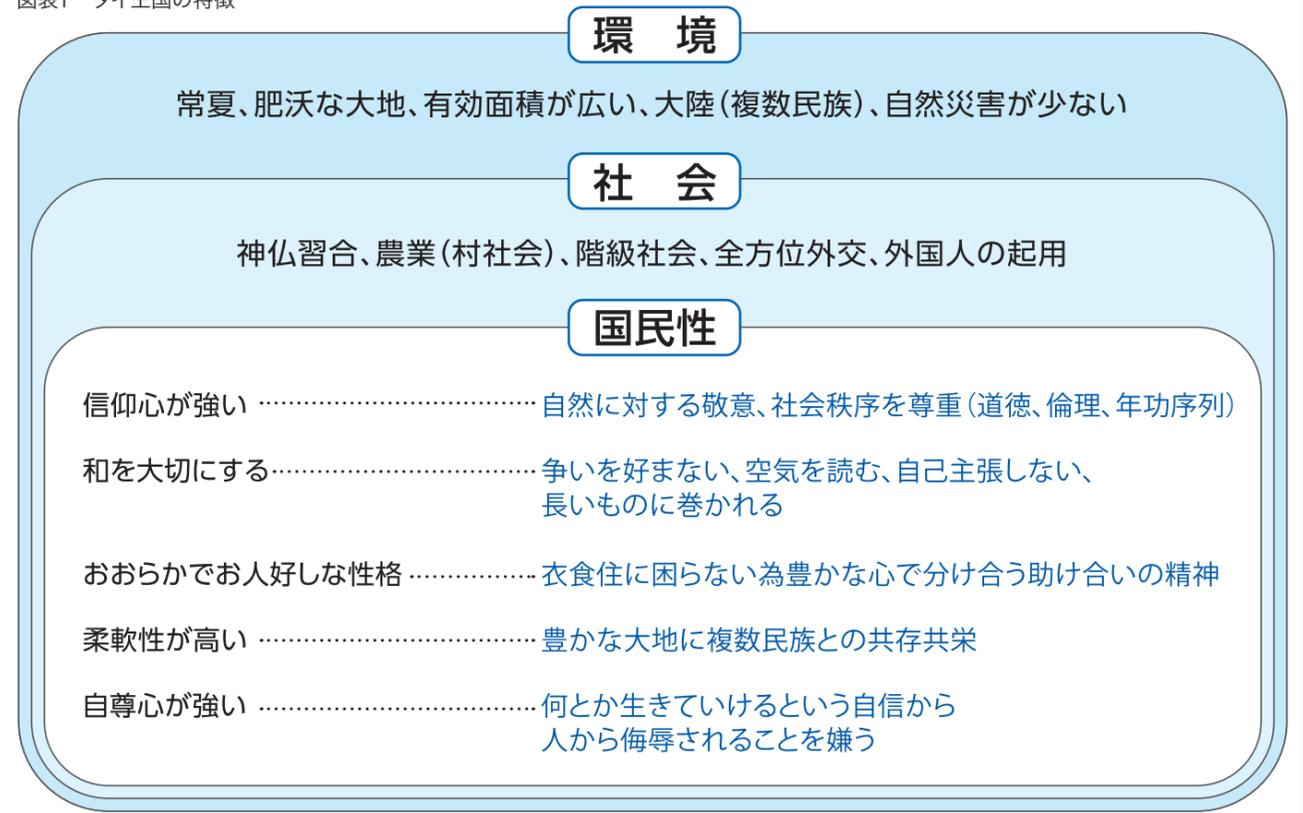
3 タイと比較した日本の特徴

環境の違いとしては、第一に日本には四季があります。例えば旅行する場合、桜が見たい場合は春、紅葉が見たい場合は秋、スキーがしたい場合は冬といった具合に季節を選ぶ必要があります。つまり変化があるということです。このように変化を楽しむだけではなく、冬は厳しい寒さに耐えなくてはいけない過酷な環境であること、そして冬は草木が枯れ、作物が採れないという面もあります。日本の食料自給率が低い理由の一つには四季が影響しているとも言えます。有効面積が少ないと言うことも要因の一つですが、タイとは正反対の環境にあると言えます。つまり、旅行をするには変化があっても楽しいかもしれませんが、衣食住を考えたときに、日本列島は進んで住みたいという場所ではないのです。

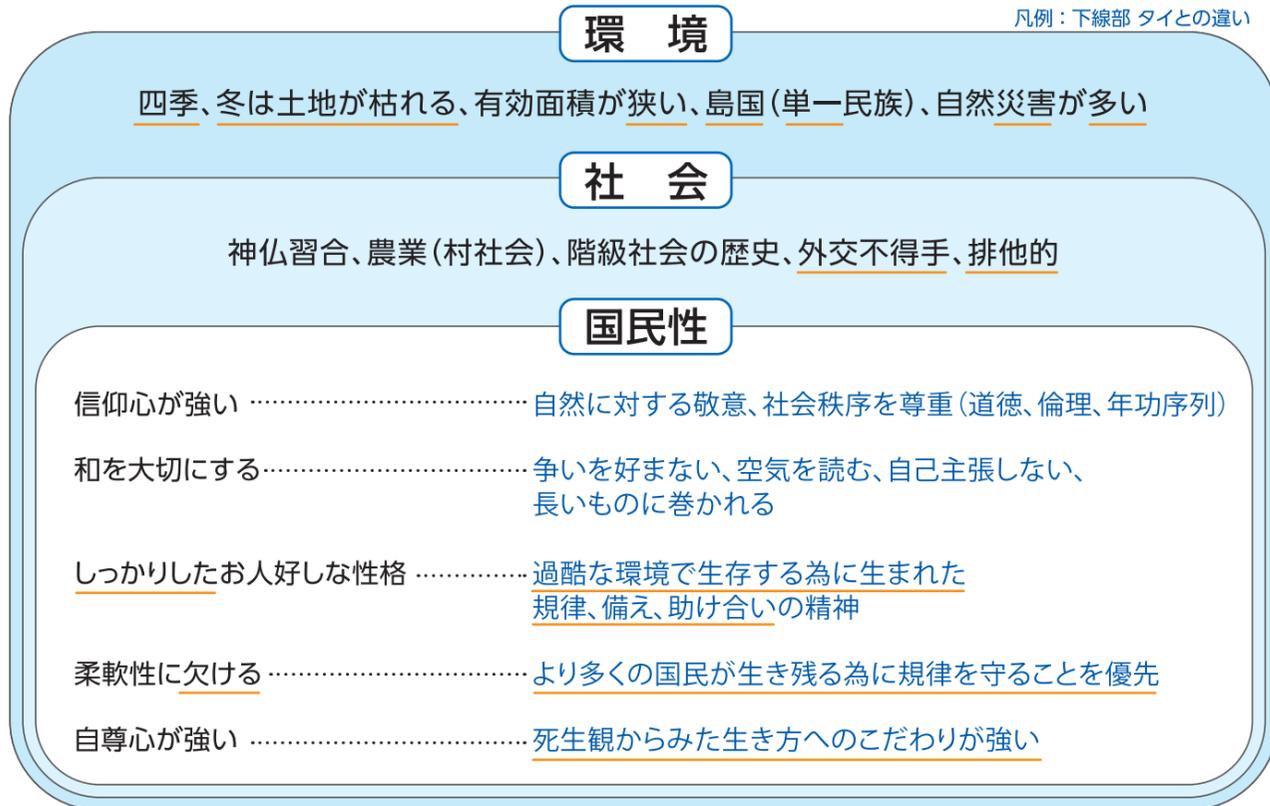
日本は原則単一民族であり、島国であり他民族が上陸し難い環境になっています。

また、自然災害も多い。例えばタイには台風はほとんど来ず、2011年の洪水の際には、例年と異なり5回も来たため洪水の一

図表1 タイ王国の特徴



図表2 タイ王国との比較における日本の特徴



因になったと言われています。日本は毎年30回近い台風が襲来しています。地震もタイでは震度2でも大騒ぎですが、日本では小さなものも含めると毎日地震が起こっています。

日本の社会構造は、神仏習合、村社会、階級社会という歴史的、伝統的な背景によって構成されてきましたが、タイの社会構造と非常に多くの共通点を持っています。一方、日本は外交が不得手で、排他的です。

日本の国民性は信仰心が強く、和を大切にする点はタイ人と同じである一方、日本人はしっかりしたお人好しであり、タイ人の大らかなお人好しとは異なります。これは過酷な環境で生きていくために生まれた規律、冬場への備え、災害時の助け合いなどにに基づき、社会的に受け継がれてきたものだと思います。

また、日本人は柔軟性に欠けると言われています。日本人はタイ人から堅い、融通が利かない、何かリクエストしても中々対応してくれないと言われています。これは、過酷な環境でより多くの国民が生き残るためには、ルールを守ることが必須だからです。極端に言えば、ルールを変えることによって発生するリスクを取るよりも、ルールを変えずに発生する不自由さがあっても、より多く生き残った方がよいからです。

日本人もタイ人同様に自尊心が高い。ただし、日本人は生き方、ひいては死に方について、死生観に対する想いが強いです。どのように死ぬかを考えて、生き方を制す、正すというのが日本人

の生き方でしょう。生き方に対するこだわりが強く、恥について考え、人に迷惑を掛けない、立派な人間になる、人間力を高めるといったのが日本人のテーマといえます。武士道精神やサムライというのが日本人のプライドなのです。

4 タイ人と日本人が一緒に働くためには

このような共通点と相違点を持つ両国が一緒に仕事をしていくにはどうすればよいでしょうか。その土台となる基本的な考え方を示します。

まずは、日系企業とタイ企業の連携において、お互いの共通点と相違点を認識すること、理解することが重要です。日本人とタイ人は実は共通点が多く、相違点の方が少ないのです。人間は共通点と相違点がある場合、より少ない方に目が行きがちです。例えば、日本人とインド人を比較したときに、共通点と相違点のどちらが多いでしょうか。正確な比較は割愛しますが、タイ人と比較した場合と比べ相違点の方が多いと思われます。その場合、日系企業は少ない共通点を何とか見出し、その点に着目して喜ぶのです。ところが、タイのように共通点の方が多い場合、時間に遅れる点や、約束を守らないといった相違点の指摘が多くなります。

したがって、本当は共通点の方が多いという点を双方が再度認識することが重要です。

そして、互いの共通点は尊重し合い、相違点は相手を変えるのではなく、その違いを穴埋めする仕組み、ルールでカバーすることが重要です。

日本人独特の技術については日本人を起用するのが良いでしょう。タイ人に日本人のようなモノ造りを目指せというのは、両国の環境の違いから考えるとハードルが高いと思われるため、タイ側は日本人の受け入れ体制を整備するほうが得策とも考えられます。ただし、気を付けなければならないのはコミュニケーションギャップです。日本語とタイ語、直訳してもニュアンスが伝えきれないことが多いです。日本語は世界の最も難しい言語のTop5に入ると言われており、同じ言葉を発

していても、全く違う意味を表現していることがあります。その時の状況、時代背景、前後関係と利害関係を持って、意味を読み解く必要があるのです。したがって、通訳が優秀であっても全てのニュアンスが伝えきれていると考えず、重要な事項については日本語で文書化したものを翻訳会社に出して内容をチェックしてから公表するといった対応も必要になります。

これからの日系企業とタイ企業の連携はどのようなのが良いのでしょうか。これからの日系企業はタイ企業を下請けとして起用するのではなく、タイ企業をパートナーとして取り組むことで、お互いの良いところを活用し合い、足りない部分を補い協力し合うことで、タイ国内だけでなくASEANを始めとした世界各国に向けて事業を拡大していくことが、両国にとって最も合理的で有益な連携になると思われます。

