

タイのインフラ整備とビジネス展開

小林：本日は、タイの名門チュラロンコン大学ビジネススクールの学部長であるパス先生に対談をお願いしました。パス先生はファイナンスおよび企業戦略にかかる専門家で、イスラム銀行はじめ多くの民間企業で取締役役員を兼任され、アジア太平洋地域のビジネススクール協会（AAPBS: Association of Asia-Pacific Business Schools）の委員長を勤められるなど、タイだけでなく東南アジア諸国のビジネスの現状を熟知しておられます。タイは、日本人にとっても人気の国ですが、ビジネスにおいては、まだ象徴的なイメージを持っているだけで、詳細なビジネス情報を持ち得ていない人々も少なくないと思います。

土木学会には、建設関係者だけでなく、鉄道事業、商社関係など幅広い分野の会員もおられますので、本日は、ビジネス分野と土木分野では切り離せない4つのトピックス、1) ロジスティック、2)観光ツーリズム、3)国家重点プロジェクト、4)タイのビジネス手法についてお話を伺いたいと思います。



Dr. Pasu Decharin

**Dean Chulalongkorn Business School
Chulalongkorn University**

【タイの国内ロジスティック】

小林：まず、タイのロジスティックの現状について、お話しを伺いたいと思います。

Pasu：まずはロジスティックですね。我々は、陸上輸送において多くの問題を抱えています。特に、政府は鉄道システムの強化を最重点課題の1つとして推進していますが、まだ多くの基幹路線ですら複線化が達成できておらず、非常に効率が悪い状態です。そのような状況を反映してか、タイ国民の鉄道システムに対する信頼性は高くなく、国内移動の主たる交通手段は安価なLCC(Low Cost Carrier)が主流になっています。タイの国内航空市場では、LLCが急成長をとげ、タイ国内の地域間移動はLLCに大きく依存しているのが現状です。このため、国内航空のための空港容量がひっ迫し、一度閉鎖されたドンムアン空港が再度開港されましたが、すでに空港容量がひっ迫した状態になっています。各国のLCC航空、たとえばマレーシアのAir Asia、タイのNok Air、インドネシアのSky scannerだけでなく、ベトナムのJet starも参入してきました。政府は、国内旅客だけでなく、物流の効率化のために鉄道システムを発達させる構想を持っています。特に、企業/工場と配送

センター、そして製品を販売する市場を連結する鉄道システムの重要性に着目しています。特に、タイの地方部における重要な産品である、木材や米等の農産物は重量が大きいために、鉄道輸送の必要性が極めて大きい。さらに、鉄道システムを国内の港湾に連結するだけでなく、近隣国であるミャンマーやラオスと連結し、さらに中国やベトナムに延伸する計画です。すでに、ラオス政府はこの計画にコミットしてくれているので、順調に進んでいくでしょう。鉄道システムがベトナムまで繋がれば、タイの北西部地域は、国内の港湾より、ベトナムの港に荷を輸送するほうが効率的になるのです。

また、タイ政府は東部経済回廊（EEC）開発に重点をおいています。この回廊に高速鉄道を配置し、日本や他国の企業誘致を促進するという計画を立案しています。

小林：タイ・プラスワン構想では、タイ企業のサプライチェーンを国内企業だけでなく近隣の複数国の企業や市場を連結することにより、サプライチェーン全体としての生産性を向上させることを目的としていますね。先生のお話を伺っていると、タイ国内の製造業のサプライチェーンを強化する必要性が、いまだ非常に大きいという印象を受けました。しかし、タイ国内の人口は限られており、タイ企業の市場の拡大を考えれば、近隣国との国境を跨いだ業務(Transaction)等の標準化が必要になるのではないのでしょうか。

Pasu：先生のおっしゃるとおり、タイの国内企業や外資系企業は、近隣国に支店や工場を建設し始めています。ラオスは内陸国ですが、ミャンマーの経済発展の勢いは目覚しく、CLMVT 開発（カンボジア・ラオス・ベトナム・タイ開発）という考え方も存在します。一方で、タイ政府の経済計画「Thailand 4.0」では、国内のイノベーション推進に力を入れており、国内の製造業やスタートアップ企業の成長に力を入れています。

そうですね。インドネシアの人口に比べると、我々の国の市場は限られますから、クロスボーダーの環境整備は重要になるかと考えますが、今のところそれらに関する問題は特に聞いておりません。

【ツーリズム促進】

小林：次に観光、ツーリズムについてお話を伺いたいと思います。

日本政府は、「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」の中で、2020年には年間外国人観光客4000万人を目標するなど、観光先進国に向け、官民一丸となって新たに進もうとしています。しかし、インバウンド観光政策にかかる経験や知識が非常に乏しく、国際観光に関する研究の蓄積も十分ではありません。タイの首都バンコクでは、単独の都市のみで年間4000万人の観光客を受け入れています。

我々もチュラロンコーン大学やタイ観光庁と連携し、日本・タイ間の国際ツーリズムに関する共同



研究を開始しました。

タイ観光庁では、インバウンド観光に関するマーケティングの研究が非常に進展しており、日本人を対象としたインバウンドツーリズムについての理解も、非常に進展していると考えています。例えば、日本人のインバウンド観光客向けのポスターでは、日本の人気アイドルグループを起用したり、日本人の心をつかむようなインバウンド戦略を展開しています。一方、日本政府は、短期滞在を目的としたタイ国民の皆様に、査証免除を 2013 年 7 月 1 日から開始しました。これにより、タイの方々の訪日数が激増しましたが、特別にタイからの観光客を対象とした戦略を打出しているわけではありません。

タイ人の方々の価値観や好み等をよく理解していない日本人がさまざまなアンケート調査を設計し、タイからの訪日観光客に対するインバウンド観光行動を調査する方法では限界があります。何よりも、タイ側の研究者によるアンケート調査の設計が不可欠なのです。このような問題意識の下で、チュラロンコーン大学との共同研究を開始した次第です。共同研究を始めるにあたって、パス先生には非常にお世話になりました。日本は、タイの観光政策や観光研究から多くのことを学ぶことが必要と思っています。タイ政府が観光政策に力を入れ始めたのはいつごろですか。

Passu：タイ政府が観光政策に本格的に力を入れ始めたのは、前総理大臣の時代でしょうか。タイ政府としては、長期的経済政策としては EEC を推進し、短期的経済政策としては観光を重視していると思います。タイのオープンで明るいイメージが幸いているのでしょうか、世界中から観光客がやってきますね。

観光サービス市場におけるケーパビリティ（サービスの質的生産能力）も高いので、それが観光客をさらに魅了していると思います。ロシアや北欧の観光客が多いですが、季節変動が大きく、特に冬の季節に集中しますし、場所も主にプーケットやパタヤのビーチに集中するという問題があります。

現在は中国からのインバウンド観光客が非常に増加しました。しかし、中国からの観光客は、中国人が経営しているホテル・ツアー・レストランを利用するため、利益の大半が中国に流出しているという状況ですので、政府はいろいろ対策を検討しています。パタヤや、チェンマイ、プーケットなど、タイには多くの著名な観光都市が存在していますが、政府はランプーやランパーといった、あまり知られていない地域の観光開発に力を入れています。

小林：タイでは、ムスリムの観光客も非常に多いと聞いています。我々は最近、(一般社団法人)グローバルモスリムツーリズム協会（GMA）を立ち上げました。日本は、東南アジアや中東の裕福なムスリム層のインバウンド観光の開発が非常に遅れています。日本社会におけるハラール対応が不十分なのです。タイでは、ムスリムへのメディカルツーリズム等が盛んで



あると聞いていますが、政府の方針でしょうか。

Pasu : バムルンラード病院やバンコク病院といった大きな私立病院グループが、中東の富裕層をターゲットにメディカルツーリズムを展開しています。彼らは 1 ヶ月ほど滞在し、治療を受けます。ドバイ等で治療を受けるより、タイで治療を受けた方がコストが低いのです。

タイではハラール対応のレストランや食料品店が充実しており、ムスリムが居住する地域もあります。イスラム銀行もあるため、ハラール食品を輸出したり、メディカルツーリズムといった長期滞在も可能になるのです。もともと、タイ料理は肉を使わないこともあり、ハラール食品へ展開しやすかった背景があるかと思います。政府が特に力を入れているわけではなく、大きな市場がそこにあったので、自然にプライベートセクターが中心となりハラール対応が進んでいったと理解しています。

【国家重点プロジェクト】

小林 : パス先生は、EEC の開発が長期的国家プロジェクトであり、観光振興は短期的な経済政策だと言われました。EEC の長期経済発展のためには、高度な技術人材を確保することが必要かと思いますが、このような人材を育成するためにタイ政府はどのような政策を講じていますか。

Pasu : タイ政府は EEC に巨額な資金を投入しており、国立大学、特に工学系の大学の設置を計画しています。そのため、政府は、EEC にタイ国内の大学や海外の大学に協力を呼びかけています。是非、京都大学にもご協力いただきたいです。

もちろん、大学や研究機関の設立と併せて、EEC の農業や製造業を発展させなければなりません。タイ政府は、IOT, AI などのデジタル産業に関わる幅広い分野における新規企業のスタートアップに力をいれています。

そのため、IT エンジニアといった工学系の外国人技術者が、容易にワーキング VISA を取得できるように規制緩和しました。また、国内の大学では、英語教育やビジネス教育を含めた工学系の新規学部の増設を推進しています。チュラロコーン大学のビジネススクールにもタイ語で授業を行うプログラムと英語で授業を行うプログラムがありますが、英語のプログラムは授業料が数倍するにも関わらず、人気が高いです。

英語プログラムでは、海外から多くの留学生が参加しています。欧米諸国の留学生は短期滞在型研修が多く、1 つのセメスターが終了すれば、ほとんどの学生は帰国します。一



方、日本人は文化が似ているからでしょうか、長期滞在する学生が多いですね。しかしながら、タイ人の裕福な家庭の学生は、アメリカやイギリスに留学します。富裕層の子供たちは、小学生 6 年生まではタイの学校、その後、高校までタイ国内のインターに進むか、または留学し、その後、海外の大学に留学するというケースが一般的です。最近では、アメリカのセキュリティを懸念して、英国への留学が人気を集めています。私の息子も含め、そのような人材は母国語が書けないといったデメリットもありますが（笑）。

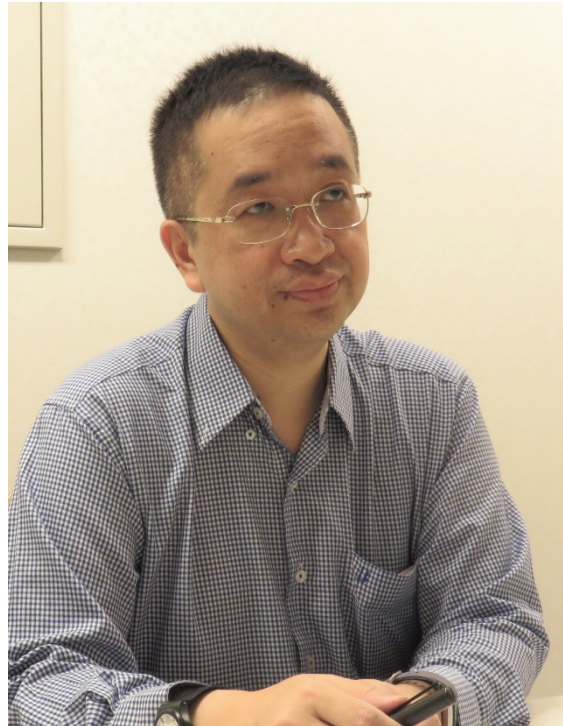
【タイのビジネス手法】

小林：タイには多くの日本企業が進出し、タイ社会と密接な関係を築いていると考えますが、一般的なタイ人のビジネスのやり方・作法について教えていただけませんか。

Pasu：タイでは、日本だけでなく、韓国企業の進出も目覚ましいですね。一方、タイには PPT, TCC, CP グループといった古い大手財閥も存在します。小さな中小企業の数も多いです。彼らの強みは人間的なネットワークです。これは非常にアジア的な特性ですが、タイでは誰を知っているかが、ビジネスの最大の武器になります。我々の大学には、コネクションプログラムといって 2 ヶ月の人的ネットワークを形成するための短期講座も存在します。新規事業に参入するときは、外資系企業とまずパートナーシップを組み、その後独立するプロセスが多いです。

大企業は、さらに巨大化し、タイの経済成長の 48% 以上が、これらの大手財閥に依存していると言われます。貧富の差が大きくなっていることが、我々の社会問題でもあります。貧しい人々は非常に苦しい生活を強いられています。

日本企業や日本人に対して、タイ人は非常に好感を持っています。アニメや日本食を通して、日常的に日本文化に接し、勤勉家であると尊敬しています。華僑や印僑のビジネスマンより、親しまれているのではないのでしょうか。ただし、チュラロンコーン大学は、京都大学のアジアビジネスリーダー人材育成プログラムを運営していますが、それに参加する日本の企業人の多くは、タイに来てカルチャーショックを受ける場合が少なくない。タイの人々は先ほども申し上げたように人間的なネットワークを大切にします。ランチの時間や友達と会話する時間、そのような時間が人間関係を築くために極めて重要であると認識しています。ランチを一人で食べるという行為はほとんど見られません。生産性は劣るかもしれませんが、これが我々のやり方です。



小林：これは、皆様にお聞きしているのですが、タイにおける土木・建設業界の近況についてお話をお聞かせください。

Pasu：タイには大林組、竹中組等の日本大手建設企業が進出しています。

また、タイにも多数の建設大手企業があります。申し訳ないですが、タイの一般の人々は、土木・建設業は、魅力的でない産業といった印象を持っています。労働時間も長く、日雇労働者の管理、重機材による危険性を考えると、親は自分の子供にはこの分野への進学や就職を勧めないでしょう。残念ながら、私たちの大学でも人気のない学科になりつつあります。

小林：パス先生が言われた話は、残念ながら日本でも、中国でも、さらに東南アジアの各国に共通した話です（笑）。タイの政府は、経済成長の上で、ECC の開発を中心としたインフラの強化をあげていますが、ビジネスの世界では、まだまだ魅力的な分野になっていないということですね。インフラ基盤とビジネス展開は切り離せない関係にあります。このようなインフラ基盤の整備のビジネスのありようをアジア全体として考え直す時期に来ているのかもしれませんがね。

