

カンボジア・タイ視察レポート (2011年8月)

—Research note The Technical Visit Report of Cambodia and Thailand (Aug.2011)—

岩 田 憲 明

Noriaki IWATA

和文要旨

日本企業がチャイナプラスワン，ベトナムプラスワンとして新たな進出先として今注目しているのが，ミャンマー，ラオス，カンボジア，バングラデシュである。そのうちカンボジアは政治的に最も安定し，労働力も安価で器用，勤勉である。不利点として電気料金，物流コストの高さを挙げられる。物流コストについてはインフラ整備，日系物流企業の進出で急速に改善されており，日本企業の進出が今後加速するだろう。製靴業，縫製業につづいて電子部品産業も進出している。日本人ではなく中国人・タイ人が技術指導している。タイホンダは作業環境の良い工場を建設し，従業員の創意工夫で工程改善をして生産性を向上させ，高品質の車をタイ国内国外へ販売している。

英文要旨

Japanese Firms are considering as next plant location Myanmar,Raos,Cambodia and Bangladesh. The Merits of Cambodia are the political stability and the cheap and good quality workers.The demerits are high electricity fee and logisitics fee.However,the demerits are decreasing and Japanese firms will be coming at higher pace. Honda-Thailand is a kindly factory and workers do process improvement. The cars made in the Thailand factory are exported.

和文キーワード：カンボジア経済，日本企業の海外進出，国際経営

英文キーワード：Cambodia Economy,Overseas Operations of Japanese Firms, International Management

目 次

はじめに

第1章 カンボジア経済と日本企業の進出

第2章 プノンペン経済特別区

第3章 カンボジアにおける日系企業の経営

第4章 タイホンダ社の経営

むすび

はじめに

財団法人名古屋産業振興公社の運営する異業種交流会「テクノプラザナゴヤ001」は毎年海外視察を行っている。今年は経済成長過程にあるカンボジアを中心にタイとミャンマーを視察することにした。今回の視察旅行をテクノプラザナゴヤ4グループの合同事業として参加者を募集したところ13名が応募した。視察団は、カンボジア視察後はタイ視察グループとミャンマー視察グループに2つに分かれた。このレポートではカンボジア・タイ視察グループの成果について述べる。

第1日 7月30日(土)

11:00 → 15:00

中部 TG 54 バンコク

17:00 → 18:10

バンコク PG907 シェムリアップ

(ソカ・アンコール・リゾート泊)

タイ航空にて中部空港からバンコクへ。中部空港からバンコク空港までは飛行時間約6時間。バンコクからはバンコクエアウエイズでカンボジアのシェムリアップへ移動した。飛行時間約1時間。日本とはカンボジア、バンコクともに時差は2時間。

第2日 7月31日(日)

17:20 → 18:05

シェムリアップ VN3988 プノンベン

(インターコンチネンタル・プノンベン泊)

午前は世界遺産アンコールトムを、午後はアンコールワットを観光し、プノンベンへ国内便で移動した。

シェムリアップは人口は約10万人という小都市であるが、かつてはアンコール王朝の首都。都は堀に囲まれており、そこに約10万人が住んでいた。1113年に即位したスールヤヴァルマン2世を埋葬した墳墓がアンコールワット。その後ベトナムのチャンパ軍が王都を支配したが、ジャヤヴァルマン7世がチャンパ軍を追放して13世紀初頭に建設した王都がアンコールトムである。大きな町という意味で、高さ8メートル、周囲約12キロメートルの城壁に囲まれている。カンボジアはタイ、ベトナムという強大国に挟まれ領土を脅かされてきた。この点はロシアとドイツに挟まれたポーランドと似てい

る。

我々は午前8時にホテルを出発したが、アンコールトムにはすでに多くの観光客が訪れていた。シェムリアップへの観光客は近年急増しており、ホテルも増えている。日本人観光客数は、ベトナム、韓国、中国に次いで第4位。ベトナムは隣国で近く、近年経済も発展して観光客が増えている。

アンコールトムの中心にあるのがバイヨン寺院。観世音菩薩のモチーフで有名。回廊のレリーフには戦争や日常生活の様子が描かれている。

アンコールトムから少し離れたところにあるのがタ・プローム。これはジャヤヴァルマン7世が母のために造った仏教僧院。巨木が建物にからみつき、それを破壊している。

日本人独身女性の経営する菓子屋さん「アンコールクッキー」に立ち寄った。

シェムリアップのダウンタウンにある「オールドマーケット」を見物した。多くの商店が入居していた。中には地元民を対象にしたスーパーがあり、肉屋は肉をその場で切って売っていた。その肉屋に冷蔵庫も冷蔵ショーケースはなかった。

8月のカンボジアは雨期。午前中は雨に降られずアンコールトムを散策観光しできたが、昼食後アンコールワット見学に出ようとしたところ大雨。雨宿りのためマッサージに行くことになった。マッサージを終えてアンコールワットに出かけた。傘を持ってのアンコールワット観光となった。

アンコールワットはアンコールトムよりも古く、ヒンドゥー教寺院。スールヤヴァルマン2世を埋葬した墳墓でもある。アンコールワットはそのシルエットが国旗に描かれているように美しい建物である。建物には外側に急坂の階段があるが、危険防止のため最近では登ることが禁止されている。デバターという女神を多数描いたレリーフがある。森本右近太夫一房の落書きもある。

観光を終え、ベトナム航空にてプノンベンへ移動した。

プノンベンのホテルはインターコンチネンタルという高級ホテル。都心のホテルの部屋から外を見ても高い建物はほとんど無い。経済発展はまだこれからといった様子である。

第3日 8月1日（月）

プノンペン企業視察

プノンペン郊外にあるJETRO プノンペン事務所を訪問し、そこで道法清隆所長とJICAからカンボジア開発協議会（以下CDC）に派遣されている専門家今村祐二氏からカンボジアの政治・貿易・経済動向、カンボジア政府の外国投資ガイドラインおよび投資環境等について話を聞いた。

次いでジェットロプノンペン事務所からさらに郊外にあるプノンペン経済特別区（PPSEZ）を訪問した。マネージングディレクター上松裕士氏からプノンペン経済特別区（PPSEZ）について説明を聞いた。

夕食はクメール料理のレストラン。そこへ日本人商工会の岩立会長（丸紅）、中野副会長（三井物産）らを招いて懇談した。

第1章 カンボジア経済と日本企業の進出

JETRO 道法清隆氏のレクチャー、カンボジア開発協議会今村祐二氏のレクチャー等も参考にしながらカンボジア経済の概要を述べると次の通りである。

カンボジアの面積は日本の約半分。日本は7割が山林だが、カンボジアは7割が平野。カンボジアの人口は1466万人（2008年）だから日本の約10分の1。日本と同じくらいの平野に日本の10分の1の人口が住んでいる。首都プノンペンの人口は約130万人で全人口の10分の1が住んでいるが、都市部への人口流入はまだ進んでおらず、大半が田舎に住んでいる。

カンボジアはポルポト政権とその崩壊、さらにその後も混乱の歴史を経てきたが、1998年（第2回）2003年（第3回）2008年（第4回）の総選挙でフンセン首相率いる人民党が議席を伸ばして政治的安定が確保された。1999年ASEANに正式加盟した後は外資流入が増えた。例えば米国企業の縫製業進出など。2004年～2007年のGDP成長率は10%超の高成長が連続した（2004年10.3%、2005年13.3%、2006年10.8%、2007年10.2%）。リーマンショックで2008年の成長率は6.3%、2009年はマイナス2.7%となったが、その後回復して2011年の経済成長率は6～8%と予想されている。

縫製業を中心とする輸出、観光客の増加が経済成長を引っ張ってきた。

カンボジアは日本から工作機械、自動車を輸入している。日本への輸出の半分は靴。皮靴は日本国内産業保護のため通常は割り当てがあり輸入制限されているが、カンボジアの場合は制限対象外でカンボジアから日本へ安い靴が入っている。

一人あたりGDPは2000年290ドルであったが、その後急成長して2008年739ドルとなった。リーマンショックにより2009年731ドルと少し下がったが、2010年には788ドルへ上昇した。

インドシナ半島諸国の一人あたりGDP（2008年）を比較すると、タイがトップで4117ドル、ベトナム1053ドル、ラオス917ドルに対してカンボジアは756ドルである。カンボジアはラオスよりも低く最下位である。ラオスは水力発電の電気をタイ・ベトナム・カンボジアに売っている。鉱物資源（金、銅）もある。他方ラオスの人口500～600万人とカンボジアの半分以下である。その結果ラオスはカンボジアよりも一人あたりGDPが高い。ちなみにミャンマーの一人あたりGDPは465ドルだからインドシナ半島諸国よりもさらに低い。

中国国内では発展が遅れている中国雲南省の一人あたりGDPは約1825ドル、広西チワン族自治区は約2155ドル。カンボジアの一人あたりGDP756ドルは雲南省の半分以下、広西チワン族自治区の三分の一以下という低水準である。

カンボジアへの直接投資（1994年～2010年）は中国、韓国がトップであるが、これらの国の投資の半分以上が不動産投資、エネルギー開発である。台湾からは縫製業、製靴業が進出している。米国・シンガポール・マレーシアからは縫製業が進出している。ベトナムからは南部経済回廊構想の進展に伴い銀行、航空サービス、肥料工場が進出している。日本の直接投資は12位と少ない。

日本企業の生産拠点の海外移転は1985年のプラザ合意による円高以降に本格化した。ASEAN、中国への進出が加速化した。その後SARS、反日デモ等によりチャイナリスクが意

識されるようになり、チャイナプラスワンとしてベトナムが進出先国として注目された2010年正月明け、中国沿岸部、ベトナムでは故郷に帰った従業員が戻ってこなくなった。そこで新たな進出国が検討された。その候補先はバングラデシュ、ミャンマー、ラオス、カンボジア（CLMB）である。2010年3月ジェットロのプノンペン事務所がオープンした。それまでカンボジアは日系企業にとって眼中になかった。皆が中国、ベトナムを見ていた。インドシナ半島内ではカンボジアの一人あたりGDPが一番低く、良質低廉な労働力が豊富にあり、政治的にも安定しているため日系企業のカンボジア進出が増えた。ドーコ（青山商事系）、スワニー、中山商事（赤ちゃん本舗系）が中国からカンボジアへ進出してきた。カンボジア日本人商工会の会員企業は61社（うちメーカー16社、建設エンジニアリング12社、商社7社、金融・サービス7社、コンサルタント・出版6社、農林・水産加工4社、輸送流通5社、観光2社、その他2社）。日系企業のカンボジア進出は急増しており、2011年年内に100社を超えると予測されている。（日本人商工会会員数がJICAの人数を上回ると経済発展が加速すると言われてい

る。カンボジアの立地は大きく4地域に分けられる。

①プノンペン・・・プノンペン港からダイレクト出荷できる。縫製業が小ロット多品種生産している。

②ベトナム国境近く・・・メコンにかかる橋からホーチミンまで65キロ。

③シアヌークヴィル・・・家具工業の立地に良い。

④タイ国境近く・・・タイ工場と連携したオペレーションに便利。

カンボジア政府は労働集約型・輸出加工型産業中心の経済成長をもくろんでいる。

カンボジアには現在21カ所の工業団地を経済特別区（Special Economic Zone:SEZ）として指定。うちプノンペン経済特別区、マンハッタン経済特別区（ベトナム国境に近い）、タイセン経済特別区（ベトナム国境に近い）、シアヌークヴィル経済特別区、ニアンコックン経済特別区（タイ国境に近い）の5カ所が現在稼働

中である。経済特別区に立地すると法人税免除、輸入関税免除、付加価値税免除などの優遇措置を受けることができる。SEZ以外に立地してこれら優遇措置を受けるにはカンボジア投資委員会に対してQIP（Qualified Investment Project、適格投資要件）を申請取得しなければならない。日本企業の多くが立地しているのがプノンペン経済特別区とタイセン経済特別区である。プノンペン経済特別区に2010年7月古本再生のハル・プノンペン・コミックセンターが進出した。ホーチミンから着物の会社も進出した。ミネベアも20億円投資して進出した。さらに30億円投資して新工場を建設する。住友電装（ワイヤーハーネスメーカー）も進出した。コンビも進出した。タイセン経済特別区には2011年スワニー（手袋メーカー）が進出した。赤ちゃん本舗系の中山商事が進出した。マンハッタン経済特別区には（プラスチック製）ショッピングバックメーカーのモロフジが進出した。2011年だけで過去16年分の投資を上回る。カンボジア政府は雇用創出、外貨獲得のため日系製造業の進出を期待している。カンボジア政府は政府内に経済開発と監督に対して責任を負う唯一の機関カンボジア開発協議会（議長フンセン首相）を設け、さらにその中に日系企業専用窓口としてジャパンドeskを設置している。そこへJICAから投資アドバイザーとして今村裕二氏が派遣され、常駐している。

日本人、日系企業にとってカンボジアのイメージは悪い。例えば、地雷の国、ポルポトによる虐殺、暗黒の町、学校がない、社会主義の国、独裁国家、軍事政権、イスラム教など。しかし現実にはイメージと異なり悪くない。カンボジアには人がいる。仏教国で酒も飲める。独裁国ではない。シアヌークヴィルという観光地もある。ベトナム国境近くにはカジノの町もある。カンボジア立地の利点を列挙すると次の通り。

①低廉で豊富な若年労働力。カンボジアの人口は1340万人で、25歳以下人口が50%と若い。40歳以下が77%、30歳以下65%、20歳以下46%。毎年50万人が労働年齢の15歳になる。人口増加率が1.64（2008年）と高い。ベトナムは1.15、タイは0.69、日本はマイナス0.07。カンボジアの出生率は3.9（2008年）。かくして

工場労働力供給に余力がある。トラックの荷台に数十人の従業員が立ったまま運ばれていくのがカンボジア独自の出勤風景。

最低賃金は月61ドル。日系企業は皆勤手当7ドル。ボーナス1ヶ月分。年功手当として毎年1ドルずつアップ、すなわち定期昇給させている。華僑系企業、韓国系企業は従業員を人として扱っていない。厳しい人事管理を行っている。

カンボジア人は視力がよい。手先も器用でおとなしい。「顕微鏡のような視力、米粒大の部品を組み立てる器用さ、10時間同じ作業を続ける勤勉性」。

②オフィスが安い。平米10ドル/月。ホーチミンの有名オフィスの場合は70ドル。

不動産屋が空き工場を月1.5ドル/平米で貸している。

③住居費が安い。2ベッドルームが1000ドル（グレードB）、500ドル（グレードC）でホーチミンより安い。

④プノンペンの気候はよい。

⑤料理は米と魚が中心で日本人にあっている。

⑥日本食レストランが30軒ある。100%外資で設立されている。一力亭の女将は日本人で元スチュワーデス。

⑦世界のNGOが集まっている（4000機関以上、日本は約400機関）から世界の料理が食べられる。

⑧仏教国である。イスラムではない。酒が飲める。

⑨治安は良くなった。

⑩ゴルフ代が安い。ホーチミンは130ドル対してプノンペンは4000円で半分以下。

日本企業のカンボジア進出の課題は次の通り。

①割高な電力料金、不安定な電力供給。タイ、ベトナムからの買電に依存している。電気代はベトナムやラオスの2倍、タイの1.5倍。

②主要幹線道路はアスファルト舗装で完成しているが、地方道路がまだ貧弱。道路・橋・港湾が整備中。メコンに架かる橋が完成するとベトナムホーチミンへ近い。カンボジアプノンペン港からベトナムホーチミン港へ送りそこで積

み替えて日本・アメリカへ輸出するルートおよびプノンペンからシアヌークビルへ陸送し、そこから船でシンガポールへ送るルートもある。

CBTA（国境貿易協定）があり、カンボジアとベトナム間のトラック輸送台数が制限されている。プノンペンからベトナムまでは船で500ドル、トラックならば距離は230キロで1000ドルかかる。通関費用が高い。

③熟練労働力不足。内戦もあり、教育水準の高い労働力が不足している。とくに中間管理職、即戦力採用が難しい。現在は中国タイより人を連れてきている。最低賃金は約60ドルと安い。

日本カンボジア官民合同会議もあり、黒木大使が日本側議長として参加している。

第2章 プノンペン経済特別区

マネージングディレクター上松裕士氏によるプノンペン経済特区（PPSEZ）についての説明概要は次の通り。

プノンペン経済特区は民間の会社が運営する工業団地である。プノンペン経済特区はプノンペン郊外にあり、ここからシアヌークビル港までは210キロメートル、4時間の距離にある。プノンペンからホーチミンは216キロメートル、プノンペンからバンコクまでは542キロメートルで、名古屋が大都市東京と大阪の間にあるのに似ている。

プノンペン経済特別区（PPSEZ）は2006年4月19日にカンボジア政府の認可を得た。日本のゼファー社が開発に参画した経済特区。2007年1月に着工した。一年で第1期工事141haが完成。計画では第3期工事までで360ha完成予定。

この団地を開発したのは林秋好（リム・チ・ホー）というカンボジア華僑の女性である。（この女性はウイスキーの独占販売で成功した立志伝中の人物とのこと）。日本のコンサルタント会社が団地のマスタープランを作成した。日本企業の出資、人を得ないと日本企業は進出しないので日本の大手商社に声を掛けた。しかし商社は応じなかった。そこで日本の不動産デベロッパーである（株）ゼファーに声を掛けた。リム・チ・ホーの持ち分が78%、（株）ゼファーの持ち分が22%でスタートした。しかし2008

年リーマンショックで（株）ゼファーは経営困難となり、民事再生法適用を申請した。民事再生もまもなく集結する。カンボジア事業はそのまま継続されることになった。

上松裕士氏は清水建設に勤務し、1994年から1999年はフィリピンにいた。スカウトされて当団地のマネージングディレクターとなった。

カンボジアでは外資の規制が無く、100%出資が可能。親日的な国である。

29社と進出契約し、20社が稼働している。進出企業はジーンズを製造するエバーグリーン社が従業員2512名で最大。日系企業はタイガーウイング（靴製造）、クリーンサークル（靴製造、372名、2010年3月）、ハル・プノンペン・コミックセンター（2010年4月操業）、味の素（2010年10月稼働、146名）、ミネベア（2011年4月稼働）などが進出。コンビが2011年7月から操業開始し抱っこ具を生産予定である。コンビは中国生産からカンボジアへ進出して来た。プノンペン経済特区は日本企業が一番多く進出している団地である。

ヤマハはリーマンショックにより国内市場が低迷し、工場建設に至っていない。数社が工場建設中である。

JICAがシハヌークビルに造った団地よりも四分の一という低コストで団地を造った。

地区内にはワンストップサービスオフィスが開設され、CDC、関税局、労働省、商業省から担当者が常駐している。

カンボジアの電気代は高い。カンボジア、フィリピン、日本の電気代はラオス、ベトナム、ミャンマーなどの2倍と高い。カンボジアでは計画停電もある、また落雷による5分から10分の停電もある（カンボジアでは落雷により年間1000人が死ぬとのこと）。当団地では自家発電設備で停電に備えている。当団地では日本と同じ電気代に設定している。

カンボジアは物流コストも高い。しかし日本の物流会社もサービスを開始し、今後下がっていくだろう。

人口の46%が20歳以下。しかし人口の大半が田舎にいる。そこは電気もない（したがって電気冷蔵庫も知らない）。カンボジアでは都市部への人口流入が始まってない。カンボジア人は新しい会社、産業が来ると、だまされるかも

知れないと警戒心を持っている。ミネベアなど進出企業はタイ、マレーシアなどへ研修に出す。ミネベアはタイ工場まで陸路542キロメートルであり二日で行ける。しかし外国へメイドで行って死亡したという事件が報道された。したがって簡単には人を集められない。それでも口コミでよい会社という評判が広まると人がそこに集まってくる。かくして集まる会社と集まらない会社とに分かれている。和服の会社は1000名収容の工場を造ったが150名しか集まっていない。手縫い作業できつい労働である。反物など材料が高価だから、躰も厳しい。中国人、ベトナム人と違ってカンボジア人は金だけでは動かない。田舎に帰っても餓死する人がいない。余剰米があり、果物もなっている。「飢餓無き貧困」である。

第3章 カンボジアにおける日系企業の経営

（ミネベア・カンボジア社）

香月健吾副社長の会社説明は次の通り。

仮工場で運営している。本工場を当団地内に建設中である。

ミネベアの創業は1951年。カンボジア進出を60周年事業と位置づけている。当社はボールベアリング、小型モーターの会社。11カ国に32工場を展開している。登記上の本社は軽井沢、事実上の本社は東京目黒にある。タイに3万2000名の大工場を持っている。カンボジア工場はレンタル工場。99年リースだから固定資産税がないのと同じ。

ここではデジタルカメラに使われるステップモーター、ブルーレイDVDに使われるDCモーター、携帯電話の振動モーターなどを生産している。2011年4月に仮工場をオープンした。12月に新工場オープン予定である。新工場は400メートル×70メートル平屋建てであり、（当社）世界最大の工場である。カンボジアで生産したものはタイへ送り、そこから客先へ届けられる。

現在の従業員は600名だが今年12月に新工場ができると1000名になる。2、3年後には生産品目も増えて5000名の工場になる。100名の従業員をマレーシア、タイへ3ヶ月研修に出す。

採用しても翌月にいなくなるのが2割と多い（ただしタイへの研修生は定着率が98%と良い）。転職の理由は、お金よりもホームシック、友達が来ていない、親が帰ってこい等。カンボジアでは食うのに困らない。

カンボジア人はまじめ、すれていない。しかしハングリーさが無い。マレー人よりは仕事に熱心。

日本の大学を卒業したカンボジア人留学生を採用した。メンテナンスができる技術者は工専卒を採用して育成している。

4年前からメコン地域進出を検討していた。タイ工場には3万2000人いる。その人件費が高騰している。ベトナムはすでに満杯で賃金上昇し、ストライキも起きている。ミャンマーは人口が多いが、政治体制に不安がある。欧米が輸入禁止にしている。ラオスは人口が少ない。カンボジアは誘致に積極的であり、親日的で日本企業を歓迎している。ODAは日本が一番の支援国となっている。タイの最低賃金は300ドルであり、カンボジアの人件費は安い。

プノンペンの最低賃金は61ドル。タイ国境、ベトナム国境に近いところは賃金高い。

カンボジアは物流費が高い。税関も高い。道路が未整備である。

それでもカンボジア新工場はミネベア社内で陣取り合戦が起きている。コストダウンが期待できるからである。タイの工場は30年の歴史があり完成された工場である。電気代は工場内はそれほど高くない。物流費は高い。それでも交渉で四月から半分になる。

ラオスに比べ海から出荷できる有利さがある。カンボジアとタイは政治的に問題はあがるが、経済的には問題がない。タクシンとフンセンは仲が良い。

（ハル・プノンベン・コミックセンター社）

ハル・プノンベン・コミックセンター竹原稔郎ディレクターが対応してくれた。

ハル・プノンベン・コミックセンターは「春うらかな書房」が100%出資の子会社である。「春うらかな書房」は東京に本社を置く中古コミックの卸商社である。年商25億円（2009年3月期）、従業員数は100名。当社は漫画喫茶等の複合カフェ、美容室理容室エステ店など

へコミックを中心に雑誌書籍を卸し売りしている。昭和60年福井県大野市に「有限会社越美資源」が設立された。これが当社の創業。昭和62年当社は中古本の小売りを始めた。平成6年春うらかな書房へ商号変更した。平成8年中古本の卸売りを開始した。平成9年インターネットによる通信販売を開始した。平成17年日本証券業協会のグリーンシートに株式を登録した。平成19年コミックレンタルに関する書籍貸与権が正式施行された。コミックレンタル（店）は現在1000店、市場規模で約72億円のまだ小さな市場だが、今後は現状の5倍の342億円市場になると予想されている。当社はコミックレンタル店向け卸としてトップシェアを持つ。平成22年カンボジアのプノンベンにハル・プノンベン・コミックセンターを設立した。

ハル・プノンベン・コミックセンターでは中古コミックの再生加工を行っている。春うらかな書房が漫画喫茶、中古本屋から中古コミックを買い取る。それをハル・プノンベン・コミックセンターに送り、クリーニング、再生加工を行う。再生加工済みのコミックを中古本屋、漫画喫茶、理美容室などへ売る。日本に同じような工場を持っていたが、賃金の安いカンボジアに進出してきた。業界初の海外進出である。

ハル・プノンベン・コミックセンターでは、コミック本や雑誌を各種の電子書籍にフォーマットおよびデジタル加工する事業（オーサリング事業）も行っている。

（クリーンサークル株式会社）

飛高正志駐在代表の会社説明は次の通り。

クリーンサークル社は東京の婦人靴メーカー「新興製靴工業株式会社」の子会社である。新興製靴工業株式会社は1946年設立の老舗メーカー。OEMメーカーであり、主な販売先はシンエイ、リーガル、卑弥呼、丸井、ダイアナである。最近では自社ブランドを立ち上げている。

新興製靴工業株式会社にとってカンボジアが初の海外進出である。カンボジアを選んだのは人柄がまじめだから。ミャンマーは軍事体制だから避けた。ベトナム、タイは今から出て行ってもすでにコストが上がっている。

プノンベン経済特区への日系企業進出としては4社目。クリーンサークル社の現在の従業員

数は361名。生産能力は日産500足（パンプス換算）である。全量を日本の親会社新興製靴工業株式会社へ輸出している。

靴は手作業でつくる。工程は製甲部門（裁断・加工）と底付け部門（本底加工・底付け仕上げ）とに大きく分けることができる。作業者の教育に苦勞している。革靴を履かない人が革靴をつくっている。機械で品質を計測できない。日本では福島に工場がある。日本人職員が15名派遣されている。彼らがカンボジアの工具に指導をし、一足ずつ丁寧に靴を仕上げている。

靴は秋冬、年に2回デザイン変更する。50デザインのを年に2回つくるから当工場では年間100種の靴をつくっている。

材料は全品輸入。近隣の中国、台湾から輸入している。皮は日本から輸入している。日本と同じ商材を使っている。ワンランク上の皮を使って日本と同じ価格で販売している。カンボジアで製造した商品は100%日本に輸出している。

通勤できる人を採用している。採用しても2割がいつの間にか辞める。

守衛が工場出入り口でボディチェックしている。

プノンペンの港からホーチミン経由で東京・横浜の港へ送っている。材料はイタリア、パキスタンからエアでプノンペンへ送っている。1デザインあたり小ロットで生産している。

（コンビ・カンボジア社）

塩沢マネージャーが対応してくれた。コンビはチャイルドカーなどで有名な企業である。中国東ガン市からカンボジアプノンペンに進出した。中国人技術者がカンボジア人を指導している。着物の工場に間借りしている。抱っこ具を生産予定である。今は訓練として従業員の制服を縫っていた。いずれチャイルドカーなども生産する。

第4日 8月2日（火）

10:05 → 11:10

プノンペン TG581 バンコク

（クラウンプラザホテル・バンコク・ルムビニパーク）

飛行機は約1時間遅れてバンコクに到着した。

イイダ産業のタイ子会社ログタイオロテックス社の社員が迎えてくれた。

バンコクの北部アユタヤにあるタイホンダへ直行した。

タイホンダでは第二工場で現地駐在の2人が応対してくれた。

第4章 タイ・ホンダ社の経営

タイホンダはアユタヤ（バンコク北方80キロ）のロジアナ団地の中にある。ロジアナはタイ市場の真ん中に位置しており、タイで最大の工業団地である。パタヤ地区には同業他社が集中している。そこは労働組合活動が強い。かくしてロジアナ工業団地を選んだ。

工場の壁には5S (seiri, seiton, seiso, seiketsu, situke) の掲示板があった。

タイホンダのサプライヤーは100キロ以内に106社、パタヤ地区に51社、海外を含めその他地域に22社ある。例えばドライブシャフトはマレーシアから域内関税ゼロで入れている。

当社から完成車を運んでいった車が空で帰ってくることは無いようだ。他社も系列よりもコスト重視で運送業者を使っている。

生産販売状況の推移は次の通り。

タイ国内販売台数 輸出含む全販売台数

2008年 9万台 16万台

2009年 9万台 13万台

2010年 11万台 17万台

リーマンショックで販売台数が減ったものの国内販売については減っていない。オーストラリアなどへの輸出台数が減った。国内販売は順調に推移しており、2011年は前年より2割アップの販売増を予想している。下期は休みなしで生産する予定である。震災はルネサスのチップ不足という影響を受けた。

タイ国内市場は商用車の割合が減って6割、乗用車の割合が増えて4割になっている。乗用車のシェアではトヨタが40%で首位、ホンダのシェアは23%前後である。

タイ工場では女性が厳しく検査を行っている。「だめなものはだめ」と男性よりも厳しい。

当工場は5機種25種、すなわち100種以上の車を造っており、39カ国へ輸出している。各国の国土交通省が輸入車の品質を厳しく検査

しており、日本とオーストラリアの国土交通省の検査がとくに厳しい。両国へ輸出しているのは当工場だけである。当社は日本へは CITY を輸出している。当社は CKD 輸出の拠点となっており、台数で日本の台数を越えた。40 フィート 2 万本を輸出している。1 日 100 本出している。品質には自信がある。

当社は朝 6 時から深夜 12 時までの 2 交代である。12 時以降は働かせない。

年間 6～7% 賃金アップしていく。したがって 5、6 年で給料は倍になる。

今タイの失業率は 0.9% であり、ほぼ完全雇用である。他社平均の退職率は 20% だが、当社の退職率は 6～7% と低い。

電気代の削減に努力している。タイの駐在員の家庭の電気代は月に 1.5～2 万円だから日本と変わらない。タイの電気代は高い。工場の電気大削減の効果は大きい。

CO2 削減も社長が重要目標として掲げている。

バンコクの初任給は事務系で 9000～13000 バーツ。日本の正規従業員の 7 分の 1、正規外従業員の 10 分の 1。したがってタイ工場はコスト競争力がある。

副社長クラスに日本人がいるが、課長職日本人は一人。その他の日本人はコーディネータ。

マネージャークラス 30 人の会議でオペレーションを行っている。当社のタイ人は日本語でコミュニケーションができる。アジア通貨危機、リーマンショックの時に採用は止め、余剰の人員 200 人を日本の鈴鹿工場へ研修に出した。成績トップ 30 人が工場管理マネージャーとなった。タイ人は日本が好き。日系企業に入って日本人と 10 年 20 年とつきあっている。日本語英語タイ語を混ぜるとコミュニケーションができる。タイ人のマネジメントスキルは高い。

当社のマザー工場は鈴鹿工場。鈴鹿工場は 1 日に 1050 台生産という実績がある。この時は 1000 台から投資なし（創意工夫）で 50 台アップを実現した。現在は 700 台生産しているとのこと。タイホンダには第一工場と第二工場がある。通路を挟んで対称的なレイアウトになっている。第一工場の工程順は右回り、第二工場の工程順は左回りである。第一工場第二工場ともに 2 交代で 1 日 500 台生産、それぞれ年間 12

万台、合計 24 万台の生産能力がある。

2008 年時点でホンダでは最新の工場であり、フォークリフトレスの工場である。コンベアで搬送している。ホンダでは初めてであり、海外のホンダ工場から見学に来る。完成車 1 台に必要な部品を一つの箱に入れコンベアで車体とともに搬送している。これで部品の取り付けミスが無く、また部品を取りに行く歩数が減る。

2008 年リーマンショックの時期間従業員、契約従業員が減った。女性の活躍の場を造ろうと目標を掲げ、女性に溶接作業を担当させるようになった。そのために溶接ガンのメーカーと共同でアルミ製の溶接ガンを開発し、軽量化した。

作業環境の改善に努めている。溶接工程では壁を無くしてオープンにしてトラックがそのままダイレクトに部品を供給している。それにより風通しが良くなった。又工場は天井を高くして太陽光も大きく取り入れている。

作業者が搬送ラインを自社開発したり、検査ジグの開発も行っている。

第 5 日 8 月 3 日 (水)

バンコク滞在

終日観光。

(機内泊)

第 6 日 8 月 4 日 (木)

0:05 → 8:00

バンコク TG644 中部

日本時間午前 2 時バンコク発午前 8 時中部空港着の便に乗って帰国した。

むすび

今回の視察旅行の中心はカンボジアである。カンボジアの最新経済事情・進出日系企業の経営について視察成果を要約すると次のようになる。

①カンボジアはポルポト政権とその崩壊、さらにその後も混乱の歴史を経てきたが、1998 年 2003 年 2008 年の総選挙でフンセン首相率いる人民党が議席を伸ばして政治的安定が確保できている。1999 年 ASEAN に正式加盟した後は外資流入も増え、とくに 2004 年～2007 年の GDP 平均成長率は 11% と高成長を記録した。縫製業を中心とする輸出が経済成長を引っ張ってきた。リーマンショックでマイナス成長と

なったが、その後回復して2011年の経済成長率は6～8%と予想されている。

②外国人観光客が増えている。アンコールワットへの観光客はベトナムからが一番多く、韓国、中国、日本の順である。豊かになったベトナムからの観光客が増えている。

③外国企業のカンボジア進出が今後急激に増大すると予想される。日本企業はチャイナプラスワン、ベトナムプラスワンの進出先国として、バングラデシュ、ミャンマー、ラオス、カンボジアの四カ国を検討の対象としている。

④経済特別区（PPSEZ）と言われる工業団地に立地すると法人税、関税、付加価値税が免除される。プノンペン市内にあるプノンペン経済特別区（PPSEZ）は日本企業も出資している民間工業団地である。2010年2011年と日本企業の進出が増えている。日本の婦人靴メーカーが団地に進出している。カンボジアから日本への最大の輸出品目は皮靴。電子部品メーカーであるミネベアもタイ工場が生産能力限界まで成長したので団地に進出してきた。中古コミック再生というユニークなビジネスの日本中小企業も進出した。

④カンボジアの人口は1400万人。25歳以下の人口が50%と若い人が多い。目が良く、手先が器用、勤勉。しかしのんびりしている。

しかし、田舎の人口が多く都市部への流入が始まっていない。飢餓無き貧困の国である。田舎は電気もなく貧しいが、米があり、果物もある。金に対してハングリーではない。外国企業に警戒心を持っている。

⑤最低賃金が60ドルと安い。首都プノンペンよりもベトナム、タイなど国境に近い工業団地ほど賃金が高い。プノンペンはバンコクとホーチミンの間にあり、名古屋が東京と大阪の間にありに似ている。

⑥住宅コストもオフィスのコストもベトナムより安い。

⑧日本企業はタイや中国を経由してカンボジアへ進出している企業が多く、それらの工場では中国人、タイ人がカンボジア人に作業指導、技術指導をしている。

⑨カンボジアは電気代が高く、日本とほぼ同じ。

⑩カンボジアは物流コスト、通関費用が高い。

ただし物流費は下がる傾向にある。

今回我々は、日本企業の進出が本格化する直前のカンボジアをタイミング良く視察訪問でき、大きな成果を得ることができた。（了）

参考文献

石井米雄、桜井由身雄『東南アジア史I大陸部』山川出版社。

今村裕二（2011）『カンボジア投資セミナー 良くある質問集』カンボジア開発協議会。

カンボジア開発協議会（2010）『カンボジア投資ガイドブック』カンボジア開発協議会。

本稿は、愛知学院大学経営管理研究所個人プロジェクトの研究成果である。