

ASEAN経済共同体がもたらす新たな飛躍

～タイ・プラス・ワンと日系企業におけるグローバル戦略の深化～



金原 覚氏

Toyota Tsusho Forklift (Thailand) Co., Ltd.
President

×

大野 陽一

Thai NS Solutions Co., Ltd.
Managing Director

東南アジア諸国連合(ASEAN)は2015年12月、約6億人が住む域内の経済活性化に向け「ASEAN経済共同体(AEC)」の発足を目指している。タイで事業を展開してきたToyota Tsusho Forklift (Thailand)の金原覚氏(President)と、新日鉄住金ソリューションズ・タイ現地法人Thai NS Solutionsの大野陽一(Managing Director)が、グローバル戦略のこれからについて語り合った。(文中敬称略)

AECによってメコン経済圏がより重要に タイ・プラス・ワンで周辺国へビジネスを拡大

——金原 当社は、タイにおける豊田通商のフォークリフト部門が前身で、1958年にタイで初めてフォークリフトを販売しました。2009年4月からは当社が現在の形で営業を開始。2015年11月に累計販売台数3万台を達成する見込みです。タイで50年以上にわたりビジネスを行ってきたこともあり、売り上げの約7割はタイ企業向けです。メコン経済圏の中心に位置するタイは、ASEAN加盟国の中でも非常に重要な国の一つになっています。当社自体はタイ国内向けのビジネスに特化していますが、豊田通商グループ全体では、タイにおける実績を基に、カンボジア、ラオス、ミャンマーといった周辺国へ、タイ・プラス・ワンという形でビジネスを拡大しようとしています。AECはその大きな追い風になると期待しています。

——大野 AEC発足に伴う域内経済の動向には私も大変注目しています。当社は2013年に設立されました。新日鉄住金ソ

リューションズ(NSSOL)としては、アジア地域で中国とシンガポールに次ぐ第3の海外現地法人で、日系企業のお客様のタイおよびメコン経済圏におけるビジネスをIT面から支援するのが使命です。すでに2013年10月にはタイPALSYS Softwareを買収して40人のエンジニアを確保するなど、お客様へソリューションを提供する体制を急速に強化してきました。今は新日鉄住金グループの仕事が過半を占めていますが、2016年にはグループ外の売り上げを半分超にする計画です。

——金原 AECは、転換期に入ったタイ経済を再度活性化するでしょう。2011年～2012年ごろ、タイの自動車市場は政府の補助金もあり活況を呈していましたが、2013年以降はその反動や政治的混乱などで冷え込み、製造業全般でフォークリフトを含めた設備投資マインドが保守的になったと感じます。そこで当社も2014年から事業戦略を変えました。まず、中古車販売までを含むサプライチェーンでフルに収益を増やすため、状態の良い中古機材を確保し、これまで以上にレンタル(日



金原 覚 (きんばら・さとる) 氏

1980年、豊田通商入社。1988年～1994年、南アフリカ駐在。1998年～2000年、オーストリア駐在。2000年～2003年、ベルギー駐在。2004年～2009年、タイ駐在。2011年～2011年、インド駐在。2012年からタイ駐在。なお、1994年までは産業機械部所属。1994年の帰国後は産業車輛(フォークリフト)部所属。

本のリースに相当)に力を入れています。また、コンビニエンスストアといった流通業の物流センター投資が盛んになったのを受けて、当社もその市場をより積極的に狙っていきます。

さらに、今まで手薄だった地方都市へ支店を積極展開していく予定です。特にタイと他国の国境が重要になってきました。例えばミャンマーへ抜ける道路があるターク県ではタイから建設資材や中古建機が輸出され、ミャンマーから農産物が輸入されています。モノが動けばフォークリフトも売れます。まさにタイ・プラス・ワンを実感する地域です。

2015年の後半は、エンジニアのトレーニングや接客技能を強化するなど保守サービスにも力を注ぎます。車体の性能・機能だけでは差別化しにくい時代に入ったためです。

供給力の増強が一息ついた今こそIT投資 経営体質強化へシステム統合などに着手

——大野 ご指摘のようにマクロ的にタイは、自動車市場の特需が落ち着いた影響を受けていますが、当社の多くのお客様も東南アジアの要であるタイ経済がAECをきっかけに再び盛り上がると思っています。特需に対応する供給力増強が一息ついた今こそ、ITで体質強化を図ろうとしています。

例えば、販売・生産・調達のシステムを統合してASEAN

加盟各国とのサプライチェーンを強化する、あるいは営業力強化や顧客サービスの品質向上に向けCRM(顧客関係管理)システムを導入するといったことに取り組まれているお客様が目立ちます。特に製造業で顕著です。

タイの消費者が豊かになったため、生活関連の日系企業の進出も増えました。流通サービス、食品製造業、最近ではリース、保険、銀行などです。こうした日系企業もIT投資に積極的です。

——金原 AECの発足は、タイの労働力も長期的に増強するでしょう。AECは当初、熟練労働者の移動を自由化する程度ですが、将来はより自由化の範囲を拡大していくはずで、タイの人口は約6700万人とASEAN加盟国でも多いほうではなく、伸び率も鈍っており、周辺国からの人材供給が不可欠です。現在でも、ミャンマーやカンボジアといった周辺国の労働者が数十万人以上、タイでの就労を追認されていますが、AECによって周辺国の労働者がこれまで以上に自由に行き来できるようになれば、これからタイへ進出する日系企業も、労働力の確保がより容易になります。最近建設されるタイの工場では日本と同じように省力化投資が重要

になっていますが、人手作業が中心の中小企業も労働力不足に悩まなくて済むようになるでしょう。

加えて、タイは素材から最終製品までの企業が集約的にそろっているという点で、東南アジアでは一番魅力的です。AECでASEAN加盟国間の競争は激化すると思いますが、社会インフラと幅広い産業が整備されているため、進出してすぐに必要な原材料や部品をローカルに調達できるタイは有利です。特に、製造業にとっては輸出拠点としての期待度が依然として高いと思います。

——大野 おっしゃるようにAECは長い目で見ると、ASEAN加盟各国の競争によって必ず実効性が出てくると思います。タイの人口急増期は終わっており、賃金もかなり上がりました。これからは、製造業が集積しているというメリットをどれだけ活かして、ASEANの中における優位性を高めていくかが、タイの勝負どころになります。当然、タイの日系製造業もそれを自覚しているので、現地法人で製品の設計ができる人材を積極的に育成するなど経営戦略を変化させており、IT投資の位置づけについても転換期にあると感じます。

——金原 当社のIT投資も質的な転換期を迎えています。当社はこれまでERP(統合基幹業務システム)などをパッケージソフトウェアの活用で導入してきました。パッケージに業務

を合わせることで経営スピードを高めることができた反面、複数のシステムで、お客様のID番号や氏名を何回も入力するようになってきました。お客様ごとの修理履歴についても複数のシステムから集めているのが現状です。

そこで、お客様への訪問履歴、見積もり・成約情報、日本への発注情報、納車情報、さらにはアフターサービスの履歴などを一元的に管理する新システムを独自に開発することにしました。当初は複数のシステムに分散しているデータを統合管理することが目標になりますが、長期的には経営戦略を強化するためのツールにしていきたいと考えています。

分析で取り組むべき課題を発見できるようにしたい データを基に戦略を構築する人材の育成にも取り組む

——金原 調達業務の効率化も見込めます。日本から2～3か月かけて輸入する車体と、タイ企業から約2週間で納品される部品を組み合わせる場合、車体が日本からタイの工場に到着したときに最小限の部品在庫で対応することが容易になります。加えて将来は、実績データを分析して、戦略的に取り組むべき課題を発見できるようにしたいと考えています。そのため、データを基に独自の経営戦略を自身で構築する人材を社内で育てていきます。ITはそれを活用する人材の育成が伴わなければ、いくら高度なものでも他社の後追い仕事を行うツールになってしまいます。

——大野 当社もタイやメコン経済圏で活動される日系企業のお客様が、ITのより戦略的な活用を推進できるよう、支援体制を整えていきます。AECの発足によってASEAN加盟国間の競争が激化すると、企業は経営をより高度化することが不可欠になります。金原様はそうした経営環境の変化や、タイ人の考え方などについて、よく分かっていらっしゃるからこそ、今回は独自開発によるシステム導入を決断されたと思います。

もちろん、パッケージソフトウェアを活用して経営スピードを高める方法の重要性に変わりはありませんが、それだけではこれからの競争に勝ち抜けません。日系企業にとっては、きめ細かな顧客サービスの提供であったり、サプライヤとのすり合わせをきちんと行って高品質な製品を製造したりすることが、他国の企業にない競争力の源

泉です。その強みを活かすには、システムの独自開発が有効な選択肢の一つです。当社のような日系ITベンダーには、現地法人のトップの方やシステムを利用する従業員の方々のニーズをきちんと聞き、現地ビジネスの実態を踏まえて、経営戦略を強化するシステムを開発するといった、現地ITベンダーにまねができない役割が期待されていると感じます。

——金原 当社を含め、日系企業のグローバル戦略はこれからも深化していきます。豊田通商グループのToyota Tsusho(Thailand)でも、現地採用の従業員を執行役員や現地関連子会社社長に登用していこうという動きがあります。いわば、人材のグローバル化で、従業員のモチベーションを上げるためにも不可欠になっています。その一方、人材のグローバル化が進めば進むほど、現地法人を確実に統制できる人材も必要になります。現時点のタイでは、どうしても一人は日本から派遣される駐在員が必要になるでしょう。商談の最終段階では、現地のトップ同士で詳細を詰める必要がありますので、人材のグローバル化は間違いなく必要だし、実際にわれわれも取り組んでいますが、統制をゆるめてはいけません。

——大野 当社も人材のグローバル化には積極的に取り組んでいるところです。当面は日本人による統制を前提に、タイ人を積極的に採用していきます。まずは日本製品の品質や日系企業が求めているサービス水準を理解して実践できるタイ人のコアメンバーを育成することが当面の目標です。本日はお忙しいところ、どうもありがとうございました。



大野 陽一 (おおの・よういち)

1992年、新日本製鐵(当時)入社。1995年、新日鉄情報通信システム(2001年、合併により新日鉄ソリューションズ(当時)が発足)で人事、企画調整、事業企画業務に従事。2004年、大分支社総務グループリーダー。2008年、人事部採用グループリーダー。2012年、企画部部長。2013年10月から現職。