

カントリーリスクを
最小化する！

アジア進出 成功MAP

アジア進出するなら自社に適した国はどこか。地域ごとの特性や市況を踏まえ、進出を成功させるためのヒントを提示するシリーズ。日本企業が数多く進出している「タイ」は、昨年、大きな洪水災害に見舞われた。現地その後を緊急レポートする。

日本能率協会コンサルティング(JMAC)
アジア化支援センター EPマネジャー

才川哲治

日本企業の進出数が中国に次いで多いタイ。大手メーカーは出尽くした感があるものの、ここ数年はサービス業や中小企業を中心に進出が増えてきた。二〇一一年二月の時点で約七〇〇〇社（盤谷^{バンコク}日本人商工会議所会員数一三二七社）が確認されている。ところが、ご存知のとおり、昨年起こった大洪水によってタイ北部のチェンマイから中部のバンコクまで六〇〇万ヘク

タール以上が浸水、二三〇万人以上が被災。被害総額は、日本円にして約四〇〇〇億円と推算され、日本企業も約四六〇社が直接浸水の被害に見舞われた。年末年始には再びの豪雨により、南部を中心に四七万人が被災している。

アジア進出を考える際、カントリーリスクの一つとして災害の可能性を調査することは必須だが、今回の大洪水は、タイ本

国のみならず、これから進出を検討する企業にも様々な影響を与えている。そこで、今回は「特別編」とし、タイの洪水における日系企業の被害状況と今後の見通しについて、JMACタイ社長の勝田博明からの緊急レポートをもとに紹介しよう。

洪水の規模拡大はなぜ、起こったのか

今回の洪水は、どのような経緯から起こったのか。そこには三つの決定的な要因がある。

まず、タイの「気候」だ。バンコクの年間平均気温（〇八年）は二八・六度、湿度は七二％。高温多湿の熱帯モンスーン気候で、一年中、日本の真夏のような蒸し暑さなのである。

また、年によってバラツキはあるが、タイの季節は基本的に大きく三つに分かれ、一月〜二月が乾季、三月〜六月が雨季、七月〜一〇月が雨季となる。タイ南部は雨季の降雨量が多かったり、北部や東北部は乾季の気温が低いなど地域差はあっても、季節のパターン自体は共通

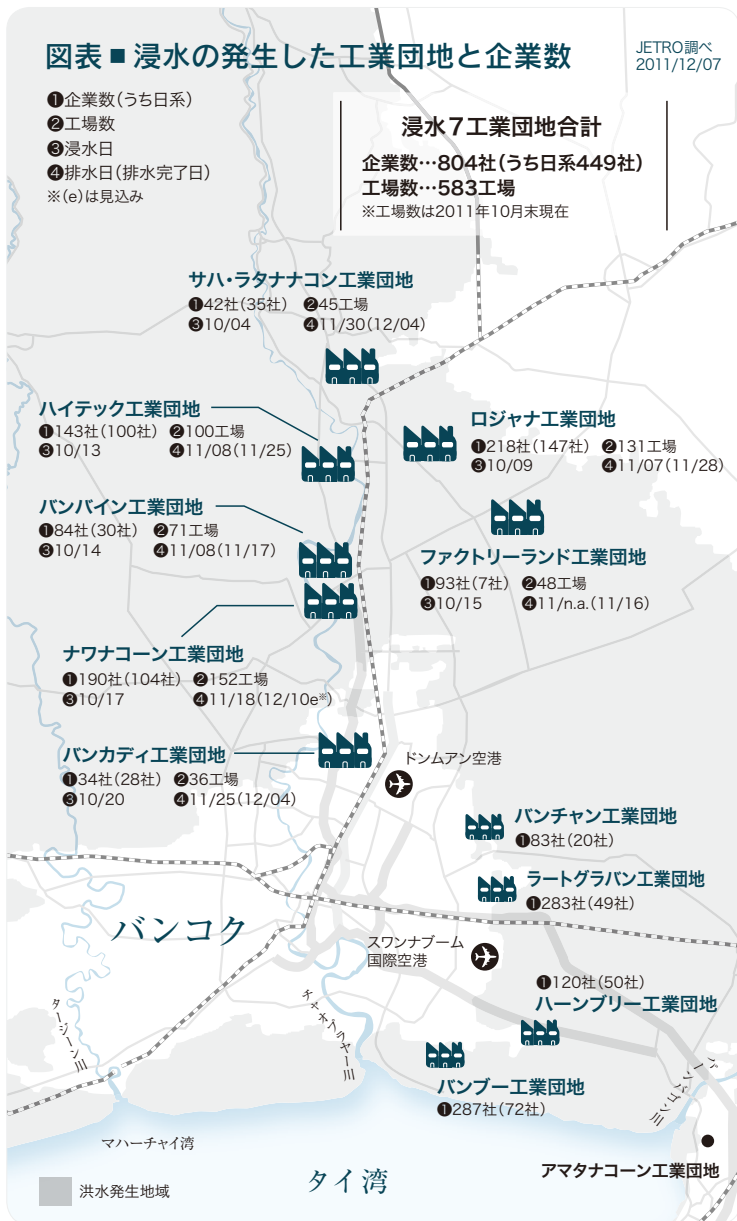
している。

たとえば、東京なら冬でも時折雨が降るが、同じ時期、乾季のバンコクではほとんど降らない。反対に、雨季は一〜二時間のスコールも含め、毎日雨ばかりである。それが、いつにも増して昨夏はよく降った。世界の各地で異常気象が起きているが、タイでも〇五〇年に一度、と言われるほどの雨量で、洪水

▼バンコク市内も浸水し、社員の出社が困難になって、オフィス機能を一時的に移設する企業もあった



▲バンコク中心部から車で30分以内の地域にまで水が迫り、入居していたビルが浸水した企業も続発



の被害が甚大だったチャオプラヤー川の流域では、例年の一・四〜一・八倍を記録した。二つめは「地形」である。タイの南北に流れるチャオプラヤー川は全長三七二キロ、流域面積一六万平方キロの巨大河川ながら、河口までの高低差は二五メートルほどしかない。ほぼ同じ全長の日本の信濃川(三六七キロ)の流域面積が一万一九〇

〇平方キロで高低差が二四七五メートルあることを考えれば、タイの緩やかな地形が洪水を長引かせたということは明白だ。そして三つめは「治水管理」。そもそもチャオプラヤー川上流域にあるダムは治水用ではなく、灌漑と水力発電のために造られた。乾季に入る前に水を最大限蓄えておき、二期作、三期作を行なう農地に対して農業用

水として供給する役割を担っているため、災害前も水を目一杯貯め込んでいたのである。そこへ想定外の降雨があった。ダムが満杯になれば、当然そのまま放出するしかなく、治水の機能は果たされない。つまり、首都バンコクの安全は、上流域のダムで治水管理をするのではなく、中流域の氾濫を許容したうえで担保される構造になってい

るのだ。タイ中部のアユタヤ県とその隣県はまさにその中流域にあたり、工業団地が密集するエリアでもあったため、今回、大きな被害を受けたのである。

日系企業の被害状況とビジネスへの影響

実は、治水管理の問題はいまに始まったことではなく、中流域での一般住宅の床上浸水等は一昨年も発生している。それ以前にも専門家によって何度となく警鐘が鳴らされており、日本からも九九年にタイ政府に治水計画案が出されている。しかし、当時の政府は政権闘争に明け暮れたため、とりわけ都市部の世論では「今回の洪水は人災だ」という認識が強い。

新しい年を迎えても未だ終息していない今回の洪水災害だが、日系企業の被害とビジネスへの影響という面では、エリアによって状況が分かれる。

①アユタヤ県・パトウンタニ県(バンコク北部)

最も影響が大きかったのは、

さいかわ てつじ 1969年生まれ。95年JMAC入社。生産コンサルタントとして、国内外100社を超える企業の生産性向上、コストダウン、サプライチェーン改革などの支援を手がける。06年より戦略コンサルタントとして、事業再編・再生、中期戦略構築の支援を行なうほか、アジア化支援センターでは東南アジアを主に担当。11年よりシンガポール支店長兼務。

工場や事務所が浸水してしまった企業である。とくにバンコク北部に位置するアユタヤ県やパトゥンタニ県にある工業団地では海抜の低いところから次々と浸水し、「防水壁があるから大丈夫」と言われていたところまで浸水してしまった。

車で数十分前後の距離にある工業団地同士でも浸水のタイミングは数日異なったものの、いったん浸水すれば、あとは水かさが増す一方で打つ手が無いのは同じだった。工業団地の入口自体が閉鎖され、各企業は自社の工場や社屋の状況を知ることさえできなくなったのである。こうした浸水の様子は、日本のテレビや新聞でも詳細に伝えられていたようだが、工業団地以外にも、被害は次々と広がっていった（34ページ写真参照）。

②サムットプラカーン県・ラヨーン県(バンコク東部)

浸水はしていないが、サブライチエーンに影響が出たためになかった企業もある。たとえば、自動車完成車メーカーでいえば、直接浸水の被害に遭ったホ

ンダ以外はすべてこれに該当する。先の日本での震災時に発生したサプライチェーンの寸断に似た状況である。

とくにバンコクの東側に位置し、日系企業が多く工場を構えるサムットプラカーン県やラヨーン県では直接浸水はなかったものの、一〇月中旬の時点では「水が迫ってくる可能性が非常に高い」と言われたため、どこかの企業も防水壁や土嚢どろのうによる防水堤の設置に追われた。そこかしこに洪水対策がとられた異様な光景をニュースでご覧になった方も多いだろう。

なんとか洪水の影響を受けずに生産・営業活動が続けられた企業もあるが、こうした企業でも、消費の落ち込みなどに起因する売上減の影響を受けているほか、工場や社屋などの浸水の有無とは別に、各企業はタイ人社員の自宅の浸水という問題も抱えることとなった。

日本人駐在員の生活はどうなっていたのか

このように日系企業の被害状



▲浸水した工業団地内の排水作業も進み、12月に入り、ようやく完全にドライな状況が回復された

況は様々だが、いずれにも共通したのが、日本人駐在員の生活の継続という課題だった。

たとえば、バンコク中心部から車で一時間ほどの距離にあるスクンビット・エリアには多くの日本人が住んでいるが、当初はそこまで水が来る可能性があると報道されたため、日本人学校は臨時休校となり、ほとんどの企業は家族を一時帰国させた。浸水の危険がない東部のシラチャー・エリアなど安全な地域への避難措置をとった。スクンビット・エリアから日本人の女性と子供が消えたと言われるほど異常な状態は、この後、一か月ほど続くことになる。

一般のタイ人が居住している他の地域の例に漏れず、スクン



▲浸水した工業団地では、白塗りの壁を見れば、どこまで水が来たか一目瞭然である

ビット・エリアでも一〇月中旬には、スーパーマーケットやコンビニエンスストアから飲料水が消えた。一一月に入り、ようやくフィジー産やマレーシア産の飲料水が時々入荷するようになったが、タイ産の飲料水が買える状態に戻るまでさらに一か月を要した。食品の中には突然入荷しなくなるものもあったが、一斉になくなるわけではなかった。ので、食事には困らなかった。飲食店も一部の大型チェーン店でセントラルキッチンが浸水して長期の閉鎖を余儀なくされたケースもあったが、多くは通常通りの営業を続けていた。

最も危惧されたのは、水道水と電気のインフラ面の安定確保だったが、浄水場が浸水してし



▲工業団地内の銀行店舗。洪水から1か月後の屋内は悪臭が立ち込め、災害の爪痕が生々しく残っていた

▼12月終盤、各企業の従業員たちは清掃作業に追われている



まったため、水道水には濁りや悪臭が発生し、シャワーを浴びるだけでもいつもとは違うにおいに悩まされた。幸い、スクンビット・エリアで停電は起こらなかったものの、今回の洪水による死者約七〇〇名の多くは、浸水している電源コンセント（プラグ）からの漏電による感電死、もしくは感電をきっかけとする溺死だったという。

結局、日本人が多く住む地域での浸水はなかったが、各アパートやコンドミニアムの門や玄関には土囊が積まれ、急ごしらえのブロック製の防水壁が造られた（昨年末時点でも土囊は残っている）。この間、タイ政府の発表は何度も覆され、内部での見解の相違なども露呈した。現地の情報は錯綜し、現状報告と安全サイドに振られたおおよその見通しを伝えられるのが精一杯というのが実情だった。

アジア進出の拠点タイ 日系企業の今後は…

一二月、タイ市内にある有名企業の工場前を通りかかった際、相当高価であろう半導体チップの実装機や機械加工機などが、無残にも工場屋外に運び出されていた光景を目の当たりにした。被災した日本製の工作機械は一万台に上ると言われているが、これは、二〇一〇年における日本の工作機械の年間生産台数の一割強に当たる。では、タイの日系企業は、今後どうなっていくのだろうか。

トヨタ自動車の豊田章男社長は早々と現地を訪れ、「タイ拠点を拡大することはあっても縮小することは無い」と明言した。今回の洪水により、タイ国外への移転も視野に入れた経営戦略の見直しを行なう企業も出てくると思われるが、タイには輸送機器や電気・電子機器の圧倒的な裾野産業が形成されており、今後も製造業が拠点を構えるには非常に優位な環境にあることには変わりはない。

すでに進出計画を立てていた企業にとっては、洪水復旧を優先せざるを得ないため、現地の人手不足による店舗建設などの遅延を余儀なくされ、大きな負担となっている点は否めない

が、中国・アセアン・インドの地理的中心地に位置すること、アセアン地域内の関税が撤廃されることなどを考えても、タイへの投資は当分の間、活況を呈するはずだ。ここに拠点を置くメリットは、やはり大きいと言えるだろう。

月並みだが、何より重要なのは、浸水被害の有無にかかわらず、災害などリスクが発生したときに重要業務が中断しないことである。また、万一事業活動が中断した場合でも、目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断に伴うリスクを最低限にするため、平時から事業継続について戦略的に準備しておきたいものだ。

タイの情報収集・コンタクト先

日本貿易振興機構JETRO

バンコク事務所

16th Fl. of Nantawan Bldg.,
161 Rajadamri Road, Bangkok 10330,
THAILAND
TEL:+66-2-253-6441
(東京・総合案内 TEL:03-3582-5511)

タイ投資委員会(BOI)

●東京事務局(タイ王国大使館 経済・投資部)

東京都港区赤坂2-11-3 福田ビルWest8階
TEL:03-3582-1806
FAX:03-3589-5176

●大阪事務所(タイ王国総領事館)

大阪市中央区久太郎町1丁目9-16
バンコク銀行ビル
TEL:06-6262-9226, 06-6262-9227
FAX:06-6262-9228

JMACタイ

65/125,15Fl Chamnan Phenjati
Business Center Rama 9 Road,
Huaykwang Bangkok 10310, Thailand
TEL:+66-2-643-9428
FAX:+66-2-643-9430
(東京TEL:03-3434-0982)