

# 『メコン・ビジネスニーズ調査 2015』

2015年9月

日本貿易振興機構

海外調査部アジア大洋州課編

## 目次

第1部 調査概要と地域総論.....	4
第1章 調査の全体像.....	5
1. 目的と背景.....	5
2. 調査方法.....	5
3. 訪問企業の分布と属性.....	6
4. 調査結果.....	6
第2章 メコン諸国の経済概況.....	8
1. 経済指標.....	8
2. メコン諸国の貿易.....	9
3. メコン諸国の貿易構造.....	11
(1) カンボジア.....	11
(2) ラオス.....	12
(3) ミャンマー.....	14
(4) タイ.....	16
(5) ベトナム.....	18
第3章 タイから見たメコン諸国.....	21
1. タイからの二次展開の背景.....	21
2. タイ日系企業から見たメコン.....	22
(1) 調達先としてのメコン.....	22
(2) 二次展開先としてのメコン.....	22
(3) メコン諸国の課題.....	23
＜参考文献・資料＞.....	25
第2部 メコン・ビジネス環境の課題.....	26
第1章 部材調達の課題.....	27
1. 進出日系企業の調達の現状.....	27
(1) 調達状況.....	27
(2) 調達先選定の要因.....	30
2. 進出日系企業の調達戦略.....	31
(1) 国別・産業別の傾向.....	31
(2) メコン地域からの調達可能性.....	33
(3) 地場・非日系企業との関係強化.....	35
3. メコン各国からの調達阻害要因.....	37
(1) 総論.....	37
(2) 部材調達における具体的課題.....	39

4. まとめ .....	44
<参考文献・資料> .....	46
第2章 ハードインフラの課題 .....	47
1. メコン地域のハードインフラ事情 .....	47
2. 電力供給の課題 .....	48
3. 道路インフラの課題 .....	49
4. 鉄道インフラの課題 .....	51
5. 港湾インフラの課題 .....	52
<参考文献・資料> .....	54
第3章 労働力の課題 .....	55
1. メコン地域の労働力事情 .....	55
2. 従業員の賃金上昇の課題 .....	55
3. 労働力確保の課題 .....	57
4. 高度な企業人材確保の課題 .....	60
<参考文献・資料> .....	64
第4章 物流の課題 .....	65
1. メコン地域の物流事情 .....	65
2. 通関手続き上の課題 .....	66
3. 越境交通上の課題 .....	67
4. 保税制度、非居住者在庫制度の課題 .....	68
5. コールドチェーンの課題 .....	70
6. 不明瞭な経費支出の課題 .....	71
7. 高額な物流費の課題 .....	72
<参考文献・資料> .....	74
<巻末資料> .....	75
メコン・ビジネスニーズ調査項目 .....	75
<執筆者> .....	77

【免責条項】 .....

本調査レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本調査レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

.....

# 第 1 部 調査概要と地域総論

# 第1章 調査の全体像

## 1. 目的と背景

本調査は、経済産業省が提唱・推進する「日メコン経済産業協力イニシアティブ (MJ-CI : Mekong-Japan Economic and Industrial Cooperation Initiative)」において日本がメコン地域へ行なう政策提言の基礎資料として活用されてきた。

日メコン経済産業協力イニシアティブでは、2010年の「第2回日メコン経済大臣会合」、「第2回日メコン首脳会合」で合意された「MJ-CI 行動計画」の実施を通じ、メコン地域のインフラ開発・産業発展に向けた協力を進めている。「MJ-CI 行動計画」は、「産業界からの提言」をベースとして策定し、その進捗状況も「産業政府対話」の開催を通じ、官民で評価を行うなど、メコン地域の開発を官民一体となって目指すもの<sup>1)</sup>。

ジェトロは「MJ-CI 行動計画」に対し、産業界からの要望を取りまとめ、2009年10月に『メコン・ビジネスニーズ調査』を発表、2012年8月には『メコン・ビジネスニーズ調査 2012』を発表した。それから約3年が経ち、2015年夏に「メコン産業開発ビジョン」が策定されるのに合わせ、ジェトロは最新のビジネスニーズを提言することを目的に2014年度なかごろから3回目に当たる本調査を開始した。

本調査報告書の第2部で後述するとおり、メコン諸国の企業を取り巻く事業環境は刻々と変化している。インフラ整備の進展など改善点もあるが、人件費の上昇、税関手続きの煩雑さ、物流品質などが引き続き課題として指摘されている。

本調査の目的は、現地進出日系企業、地場企業、その他外資系企業・団体などへのヒアリング調査を通じ、変化の早いメコン諸国のビジネス環境の課題を抽出することにある。その上で、様々な機会を通じ最新のメコン諸国のビジネス環境上の改善要望を当該国政府に対し提示し、事業環境のさらなる改善を求めていく。

## 2. 調査方法

ヒアリング実施期間は2014年9月～2015年6月で、カンボジア、ラオス、ミャンマー、タイ、ベトナム、シンガポールおよび日本の企業・団体を訪問し、あらかじめ策定した調査項目(第2部巻末に掲載)に基づきインタビュー調査を行なった。それぞれの訪問先で1時間から2時間を費やし、該当する設問について聞き取りを行なった。調査員はジェトロ・アジア大洋州課員、ジェトロ各国事務所の調査担当者が分担し、あるいは同行して共同で実施した。

---

<sup>1)</sup> 経済産業省ウェブサイトより。

### 3. 訪問企業の分布と属性

インタビュー調査は合計 117 社に対し行なった。企業の国別分布と属性は表 1 のとおり。製造業が 45 社 (38.5%)、非製造業が 62 社 (53.0%)、政府機関が 10 機関 (8.5%) となった。非製造業のなかでも物流 (業界団体含む) が 33 社と過半を占めた。これは、メコン地域のビジネス環境について、2012 年調査で通関やインフラ、越境交通などについて進出企業の間で高い関心が示されており、2014 年調査では、物流について多方面からの視角を確保するため、重点的に企業訪問した。また、アジア統括機能が置かれるシンガポール (10 社) や日本本社 (8 社) でもヒアリングを行ない、メコン地域のビジネスニーズを本社の視点からもヒアリングした。

製造業では、ヒアリング実施の多い国順にベトナム 12 社、タイ 12 社、ラオス 6 社、カンボジア 6 社、ミャンマー 4 社であった。一方、非製造業ではベトナム 13 社、タイ 14 社、ミャンマー 10 社、ラオス 7 社、カンボジア 5 社となった。

表 1 サンプルの分布と属性

分類	業種	カンボジア		ラオス		ミャンマー		タイ		ベトナム		シンガポール		日本	合計
		日系	非日系	日系	非日系	日系	非日系	日系	非日系	日系	非日系	日系	非日系		
製造業	化学									1		1			2
	自動車部品	2		1								1			4
	電気電子	1		2				5		3	1	1		1	14
	機械加工							1	1						2
	鉄鋼													1	1
	食品					1	2		2	3					8
	自動車・オートバイ							1		2					3
	縫製・製靴・スポーツ用品	3		2	1	1			1	2					10
	建設資材									1					1
	<b>製造業計</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>45</b>
	非製造業	商社	1			2					2		1		2
不動産											0	1			2
小売		1				2		1		2	1				7
インフラ開発			1					1						1	2
エンジニアリング								1							1
電力														1	1
銀行								1				1		1	3
建設						1								1	2
電子商取引								1				1			2
物流		2		2	3	4	3	2	6	8		2	1		33
その他								1							1
<b>非製造業計</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>62</b>	
政府関係機関	現地政府機関		2		1				3		3				9
	その他政府機関														1
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>117</b>

(出所) ヒアリングデータを基にジェトロ作成

### 4. 調査結果

第 2 部の巻末に掲載した質問項目に基づきヒアリングを実施したが、聴取内容は広範におよぶため必ずしも各社で全ての設問を実施できていない。また、業種に応じて調査項目は絞られるため、該当しない質問は当然のことながら行っていない。巻末の調査項目は全業種に対応するように作成した全調査項目である。

また、多くの質問を用意していたが、短時間のため、全てを聞けなかった先もある。しかしながらこの場合でも、企業は優先度の高いビジネス上の課題を順に回答すると考えられることから、調査結果で指摘された課題は概ねメコン各国あるいは地域全体にとって重要な課題が抽出されたと考えていだろう。

表 2 は、調査項目にある「物流」「税関・越境手続き」「調達」「生産」「販売」の大項目のうち、課題として考えられる項目を列記し、実際のヒアリングで課題として指摘のあった件数を計上したものである。シンガポールと日本でヒアリングした企業もメコン諸国におけるビジネスニーズを聞いているので、指摘のあった当該国の欄に加算した。

表 2 で浮かび上がったメコン諸国のビジネス上の課題として、回答数の多い項目は、通関インフラ（ソフト面）（76 件）、労務（55 件）、物流サービス（51 件）、物流インフラ（ハード）（38 件）、調達（31 件）となり、更に様々な要因により生じる物流費高騰、片荷等の全般的な課題も 38 件抽出された。『メコン・ビジネスニーズ調査 2012』でも指摘された「ハードインフラ未整備」、「貿易円滑化・物流」、「産業振興（産業政策、人材育成、生産性の向上）」といったビジネス上の課題をほぼ引き継ぐ結果となった。

本調査の第 2 部では、以下に課題として指摘された件数の多い項目について詳細を報告するとともに、それぞれの課題の克服に向けた提言を行なう。

表 2 ビジネス上の課題

大項目	課題の種類	課題の詳細例	カンボジア	ラオス	ミャンマー	タイ	ベトナム	メコン共通	合計
I. 税関・越境手続きに関する課題	1. 通関インフラ（ハード）	越境施設の混雑、施設不足	3	1	1	1	1	0	7
	2. 通関インフラ（ソフト）	不透明な費用の支払い、貿易円滑化措置の不備	20	17	13	5	12	9	76
	3. 構造的な課題	伝統的貿易／密輸の存在	2	0	5	0	0	0	7
II. 物流上の課題	1. 物流サービス	物流業者の能力不足、限定的なサービス等	9	13	12	5	6	6	51
	2. 物流インフラ（ハード）	道路・水運・鉄道・空運インフラの不備	12	6	9	1	6	4	38
	3. 物流インフラ（ソフト）	交通法規の不透明な運用、越境交通協定の運用上の課題	2	4	3	2	4	8	23
	4. 構造的な課題	高額な物流費、片荷等	9	10	4	1	7	7	38
III. 調達上の課題	1. 原材料・設備の調達	現地・外国からの原材料調達、生産設備の調達	4	5	7	0	9	6	31
	2. ユーティリティ	電力、その他の工業インフラの課題	4	4	3	0	3	0	14
IV. 生産上の課題	1. 労務	生産性・定着率の低さ、雇用、人件費の高騰等	21	15	5	5	8	1	55
	2. ユーティリティ	電力、その他の工業インフラの課題	4	4	3	0	3	0	14
	3. 生産コスト・資金繰り	リードタイム、為替管理上の問題	2	0	1	1	5	0	9
V. 販売上の課題	1. 販売時の課題	販路開拓、品質管理、販売金融等	0	0	4	0	2	0	6
	2. アフターサービス	模倣品、安価なアフターパーツによるトラブル	0	0	0	1	2	1	4
VI. その他	1. 各種法令	ビジネス関連法令の不備、規格基準の相違等	5	1	4	1	8	8	27
計									386

（出所）ヒアリングデータを基にジェットロ作成

## 第2章 メコン諸国の経済概況

### 1. 経済指標

表3はメコン5カ国の主要経済指標を一覧にしたものだ。それぞれの項目で経済規模（GDPと人口）を確認すると、名目GDPはタイが最大でメコン諸国の60.4%を占め、ついでベトナムが26.6%を構成し、この2国で地域全体の87.0%を占めている。タイのGDPとの格差が大きい国を順にあげると、ラオス（35.9倍）、カンボジア（25.0倍）、ミャンマー（6.8倍）、ベトナム（2.3倍）であった。

人口はベトナムが最大で38.9%を占め、ついでタイ（30.0%）、ミャンマー（22.3%）であった。ベトナムと最も人口の少ないラオスとの格差は13.5倍であった。

このほか、一人当たりGDPが最も高い国はタイの5,674ドルで、ミャンマーとの間に6.5倍の格差がある。また、メコン域内への対内直接投資認可額は381.2億ドルで、シェアはタイ（40.9%）、ベトナム（38.0%）、ミャンマー（10.8%）、ラオス（7.1%）、カンボジア（3.2%）の順であり、域内への直接投資の8割をタイとベトナム向けが占めた。

メコン諸国の貿易総額は7,917.0億ドルで、最大のタイが4,792.5億ドル（60.5%）、ついでベトナムが2,642.6億ドル（33.4%）であり、この2国でメコン諸国の全貿易額の93.9%を占め、カンボジアは1.9%、ラオスが1.0%、ミャンマーは3.1%だった。

このように、メコン諸国をGDPや貿易額のシェアで比較すると、タイとベトナムが大部分を占めることになる。人口ではミャンマーも規模が大きく、これが潜在性の観点でミャンマーに関心が集まる背景となろう。一方、カンボジアとラオスの経済規模はいずれもメコン域内で比較すると小規模であった。



表3 2013年のメコン諸国の主要経済指標

(単位: 記載のないものは百万US\$, %)

	カンボジア	ラオス	ミャンマー	タイ	ベトナム
人口(万人)	1,470	664	5,148	6,823	8,971
面積(平方km)	181,035	236,800	676,578	513,115	330,951
名目GDP(10億US\$)	15.511	10.788	56.759	387.253	170.565
一人当たりGDP(US\$)	1,040	1,534	1,113	5,674	1,902
実質GDP成長率	7.5	8.1	7.5	2.9	5.4
消費者物価上昇率	3.0	6.4	5.8	2.2	6.6
失業率	n.a.	n.a.	4.02	0.72	3.5
対内直接投資(新規認可ベース)	1,234	2,697	4,107	15,600	14,483
対内直接投資前年比伸び率	▲10.0	53	189.30	▲12.8	68.1
輸出額	6,147	2,901	11,204	228,530	132,135
輸入額	8,880	5,294	13,760	250,723	132,125
貿易収支	▲2,068	▲2,393	▲2,556	6,355	10,600
経常収支	▲1,441	▲2,313	▲2,751	▲2,790	11,100
外貨準備高	3,564	598	n.a.	167,233	28,500
対外債務残高	4,940	12,347	n.a.	139,750	49,100
為替レート(対US\$)	4,025	7,862	967	30.7	21,036

(出所) 日本貿易振興機構[2014] 『ジेटロ世界貿易投資報告(2014年版)』

名目GDPはIMFの“World Economic Outlook Database”を使用した。

(注) それぞれの原典は、世界銀行、IMF、現地統計のため項目間の整合はない。

## 2. メコン諸国の貿易

表4はメコン諸国の国別貿易シェアを2008年と2013年で比較したものだ。有料オンラインデータベースのGlobal Trade Atlas(以下GTAとする)で各国税関当局が公表するデータに基づき算出した。ラオスについてはGTAで輸出入統計が入手できず、ミャンマーも2010年のデータ所収しかないため、2010年のみを記載した。また、タイは対象国で唯一2014年分が抽出可能なため、2009年との比較を行なった。

各国の輸入シェア(依存度)を東アジア地域の国別にみると、メコン諸国は日本、香港、台湾への輸入依存度を低下させ、代わりに中国への依存度が拡大していた。対韓国輸入シェアはベトナムだけが上昇させた。また、メコン各国の対メコン諸国への輸入依存度は低下しており、かつASEAN域内への輸入依存度も低下した。なお、米国への輸入依存度は上昇した。

つぎに、輸出についてみると、輸出先としての日本はカンボジアがシェアを上昇させたが、その他の国の対日輸出シェアは低下した。輸出先としての中国のシェアは全ての国において上昇した。メコン諸国の対メコン域内への輸出依存度は、カンボジアが低下したほかは概ね増加した。また、メコン諸国の対ASEAN域内輸出依存度はタイとカンボジアが上昇したが、ベトナムは低下させていた。米国向け輸出ではカンボジアが大きく低下したほか、タイとベトナムは微減させていた。

メコン諸国の輸入相手国としては東アジア諸国のシェアはおよそ4割から6割、ASEANからの輸入シェアは2割弱から5割弱である。そして、各国の中国からの輸入シェアが総

じて高く、かつ上昇傾向にあった。一方で ASEAN からの輸入シェアは総じて低い上、そのシェアは低下傾向にあった。メコン諸国の対中輸出依存度はタイとベトナムが 10%前後、カンボジアとミャンマーは数%に留まり<sup>2)</sup>、決して高くない。ただし、東アジア諸国への輸出シェアは 3 割前後であり、概ね横ばいか増加傾向にあった。一方、ASEAN への輸出シェアはミャンマーが 5 割弱と高いほか、タイが 26.1%へと 09 年比で上昇し、カンボジアもほぼシェアを倍増させ 14.0%となったが、ベトナムは低下した。

また、メコン諸国にとってのメコン諸国は、輸入シェアは全て減少傾向を示した。また、輸出先としてのメコン諸国はカンボジア以外でシェアの上昇を示した。ミャンマーの輸出先としてタイのシェアが高いのは天然ガスの輸出先として大きな比重をもつからであり、ミャンマーからカンボジア、ラオス、ベトナムへの輸出はほとんどなかった。

メコン諸国が相対的に対中輸入を増加させた背景について考察してみよう。例えば、カンボジアは中国から繊維原料や工業製品の部品など中間投入財の輸入を増加させ、国内で加工した上で世界向けに輸出する構造が強まっている可能性がある。また、ベトナムも携帯電話の部品、繊維原料などを中国から輸入し、世界市場へ輸出していることから、対中輸入依存が強まっている。メコン諸国では世界市場向け輸出シェアが上昇するに連れ、対中輸入依存が増し、輸出先としての ASEAN への依存は相対的に低下するという構造になっている。

換言すれば、その国が外国投資などの生産立地によって世界市場に向けた大規模生産を開始すると、中国から部品・原材料の輸入が拡大し、生産された製品が世界市場へ大規模に輸出されることになる。これがメコン諸国で見られた対中輸入依存の高まりと一部の国で対 ASEAN 輸出シェアを低下させた背景にあると考える。

表 4 メコン諸国の貿易シェア (国別)

輸入		(単位:%)																		
		日本	中国	香港	台湾	韓国	東アジア計	カンボジア	ラオス	ミャンマー	タイ	ベトナム	メコン諸国計	シンガポール	マレーシア	インドネシア	フィリピン	ブルネイ	ASEAN 計	米国
カンボジア	2008	2.58	21.13	13.32	8.28	5.19	50.51	0.00	0.00	0.00	15.77	10.68	26.45	6.87	2.77	2.18	0.11	0.00	38.39	4.98
	2013	1.90	32.56	7.25	5.87	4.02	51.61	0.00	0.06	0.00	11.87	10.70	22.64	3.78	1.52	2.68	0.08	0.00	30.69	12.20
ミャンマー	2010	5.25	27.10	0.12	1.29	6.06	39.83	0.00	0.00	0.00	11.37	0.91	12.28	26.96	3.23	4.88	0.34	0.00	47.69	0.60
タイ	2009	18.72	12.74	1.29	3.59	4.05	40.40	4.28	6.42	1.54	2.84	1.33	16.41	1.04	0.06	2.08	0.35	0.08	20.02	6.26
	2014	15.67	16.88	0.52	3.31	3.75	40.13	3.46	5.59	1.00	3.19	1.15	14.39	1.73	0.26	1.72	0.62	0.29	18.99	6.40
ベトナム	2008	10.21	19.79	3.26	10.36	8.99	52.61	0.27	0.35	0.09	6.08	0.00	6.79	11.62	3.22	2.14	0.48	0.00	24.25	3.29
	2013	8.75	27.94	0.79	7.12	15.66	60.26	0.38	0.51	0.09	4.76	0.00	5.74	4.31	3.10	1.79	0.72	0.46	16.12	3.97

輸出		(単位:%)																		
		日本	中国	香港	台湾	韓国	東アジア計	カンボジア	ラオス	ミャンマー	タイ	ベトナム	メコン諸国計	シンガポール	マレーシア	インドネシア	フィリピン	ブルネイ	ASEAN 計	米国
カンボジア	2008	0.74	0.30	19.29	0.12	0.17	20.61		0.02	0.03	0.31	3.92	4.28	2.61	0.21	0.11	0.03	0.00	7.23	45.21
	2013	3.62	3.03	17.17	0.24	1.06	25.12		0.01	0.01	2.55	1.17	3.73	8.58	1.40	0.12	0.15	0.00	13.99	23.51
ミャンマー	2010	2.82	6.25	21.14	0.00	1.65	31.85	0.00	0.00		41.67	0.80	42.46	3.62	2.14	0.50	0.26	0.01	48.98	0.02
タイ	2009	10.31	10.58	6.22	1.48	1.85	30.44	1.04	1.08	1.01		3.07	6.20	4.97	5.03	3.06	1.98	0.08	21.32	10.93
	2014	9.65	11.01	5.53	1.76	1.98	29.93	1.99	1.76	1.86		3.46	9.07	4.57	5.62	4.17	2.57	0.06	26.07	10.48
ベトナム	2008	13.51	7.74	1.40	2.24	2.86	27.74	2.44	0.26	0.05	2.06		4.81	4.33	3.24	1.20	2.91	0.01	16.49	18.99
	2013	10.26	9.98	3.12	1.68	5.06	30.10	2.22	0.32	0.17	2.32		5.04	2.04	3.78	1.90	1.31	0.01	14.08	18.08

(出所) Global Trade Atlasより筆者作成。

(注)ミャンマーは2010年のみ。タイは最新年が2014年なので2009年(5年前)と比較した。

(注)輸入統計は原産地ベースとなることから、自国からの輸入もあり得る。タイの場合は輸出加工区との取引などがそれに該当する。

<sup>2)</sup> ただし、ミャンマーの対中輸出は 2014 年から激増することになる。これは石油ガスパイプラインの供用開始で鉱物性燃料の対中輸出が急増したことによる。

### 3. メコン諸国の貿易構造

#### (1) カンボジア

図1はカンボジアの貿易構造を国・地域別、品目別シェアの推移を示す。輸入では表4でみたとおり、中国と米国への依存度が上昇し、輸出では米国と香港向けが低下した。なお、本項では特に記載のない場合は、当該国の最新年の貿易額を基準にした考察である。

GTAで確認すると、カンボジアの輸入の32.6%を占める中国からの輸入は、前年比38.9%増となった。中国からの輸入のうち30.4%を占めるニット生地が同21.6%増、18.4%を占める人造繊維が同17.2%増、11.3%を占める電気機械が同134.8%増となった。このうち電気機械の内訳をみると、抵抗器やスイッチ、電気モーターの部品、電線といった電気・電子部品が8割以上を占めた。つまり、カンボジアで近年対中輸入依存が増加した背景には、繊維原料や電子部品といった中間投入財の増加があった。

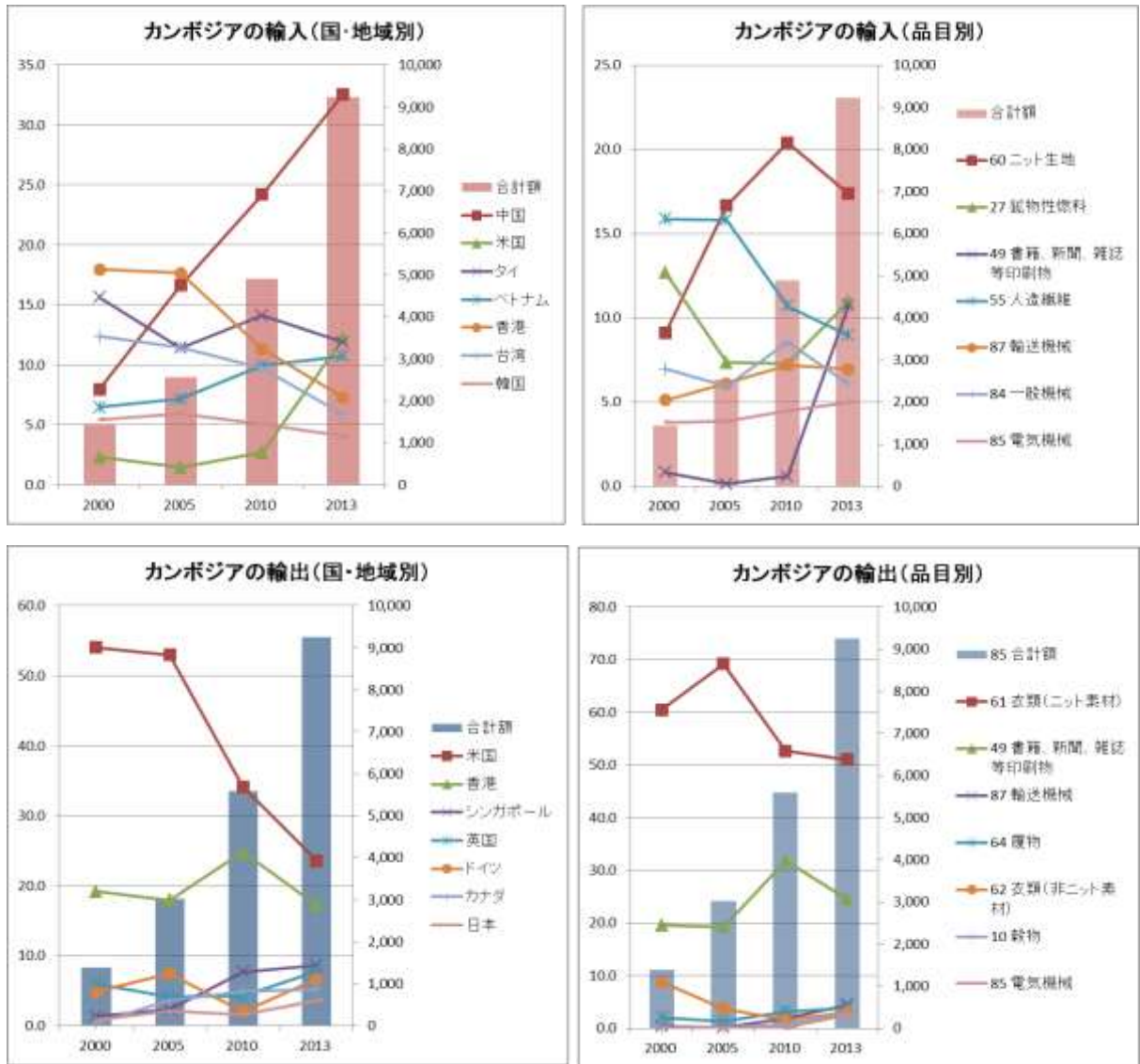
なお、カンボジアにとって米国は輸入先国として中国につぐ2位であるが、米国からの輸入品は83.4%がドル紙幣（図中の書籍、新聞、雑誌等印刷物のうちほぼ全量が紙幣である）。このほか輸入先の3位であるタイからは、鉱物性燃料（揮発油など）が34.0%を占め、ついでオートバイ、貨物車、農業用トラクター、乗用車などの輸送機械が18.7%、セメント類が7.2%を占めた。ベトナムからは鉱物性燃料（灯油や軽油など）が42.1%と最大で、ついで肥料（7.9%）、ニット生地（5.0%）であった。

一方、国・地域別の輸出をみると、メコン諸国は上位国とはならず、欧米諸国や日本などが主要輸出先国となる。カンボジアの輸出総額は前年比18.0%増となったが、最大の輸出先である米国向けの伸び率が同6.9%増と鈍化した。これは米国向けの87.6%を占める衣類（ニット素材）が同3.5%増と振るわなかったことが要因となろう。また、香港向け輸出の95.9%が紙幣であった<sup>3)</sup>。

このようにカンボジアの貿易構造は特に縫製や電気機械分野で外国企業の生産立地を受け、原材料や部品の対中輸入が近年顕在化した。工業製品の輸出は依然、衣類が大部分を占める。しかし、近年、外国投資企業の進出などにより、ドイツや英国向けの自転車輸出が拡大していることから輸送機械が上位品目に上がってきた。ほかにも、電気機械ではワイヤーハーネスと携帯電話の部品などの輸出が始まった。カンボジアの工業化は繊維製品から機械加工や電気機械組立といった分野へと波及しつつあることがわかった。

<sup>3)</sup> GTAによるとカンボジアの全世界からの紙幣輸入額は9.8億ドルで、米国（95.9%）、香港（4.1%）からとなっている。また、輸出額は輸入額を上回る22.6億ドルで、輸出先は香港（67.4%）、シンガポール（32.6%）であった。ジェトロのウェブサイトによると、同国では預金の99%が外貨建てで、市中の現金の80%が米ドルとされる。同国では経済発展にともない流通する米ドル紙幣の需要が高まっている。ただし、輸入を上回る輸出がある点の背景は不明だが、古くなったドル紙幣の新札への入れ替えが、この貿易動向に現れていると考えられる。

図1 カンボジアの貿易構造 (右軸：百万 US\$、左軸：%)



(出所) Global Trade Atlas

(2) ラオス

ラオスの貿易は公式統計が発表されていない。このため本稿では GTA で主要貿易相手国と思われる国・地域の対ラオス輸出入統計を使ってラオスの貿易構造を明らかにする。図2は EU27 カ国、中国、香港、韓国、日本、タイ、ベトナム、米国、豪州の貿易統計からラオス向け輸出入額を品目別に合算し、そのシェアを示した。ラオスの貿易構造については、2014 年を基準に考察を進めていく。

図2によると、ラオスの2014年の輸出額は37.2億ドル(前年比2.1%増)、輸入は64.6億ドル(同0.8%増)と、いずれも微増に留まった。なお、図2は相手国ベースの統計であ

り、FOBとCIFによる貿易額の調整はしていない。また、世界銀行がラオス貿易額の推計値を発表しており<sup>4)</sup>、これによると2014年の輸出は30.3億ドル、輸入は54.9億ドルであった。図2の総額を世銀推計と比較すると、輸出で22.8%多く、輸入でも17.6%多くなっている。世銀推計はラオスの産業界などへのヒアリングによる推計なので、今回の相手国側統計による数値よりも過小に算出されている可能性がある。

図2で品目別輸入をみると電気機械のシェアが2010年以降急上昇し、国別ではタイのシェアが61.5%と高い水準にある。また、中国のシェアも拡大傾向にあり28.6%となった。GTAで詳細を確認すると、タイからの輸入は、ガソリンなどの石油製品が25.1%、輸送機械が14.3%（約半数が貨物車、3割が乗用車）で、ラオスが輸入する輸送機械の約6割がタイからの輸入であった。

2番目の輸入先国となる中国からは、電気機械（44.2%）、一般機械（26.6%）、輸送機械（8.6%）、鉄鋼製品（7.0%）といった資本財、生産財が大部分を占めた。なお、ラオスが輸入する電気機械のうち71.4%、一般機械のうち58.1%、輸送機械の16.7%が中国からの輸入であった。近年のラオスの資本財輸入の急増が中国への輸入依存度上昇の背景となっていることがわかる。このほか、輸入先第3位のベトナム（2013年）は、軽油や潤滑油などの鉱物性燃料が28.4%、鉄鋼が18.8%、自動二輪車などの輸送機械が9.0%を占めた。このようにラオスの輸入構造をみると、工業製品のなかでも機械や鉄鋼など生産財の輸入が急増し、中国、タイ、ベトナムなどいずれも隣接国との貿易が拡大しているのである。

つぎに輸出をみると、木材（29.4%）、銅（16.2%）、電力<sup>5)</sup>や無煙炭などの鉱物性燃料（15.5%）となった。国別では中国が47.3%に急上昇し、ついでタイが38.0%を占め、ラオスの輸出先はこの2国だけで全体の85.3%に達するのである。

中国向け輸出の急伸は58.8%を占める木材が前年比139.4%増と急増したためである。このほか中国向け輸出品目は銅鉱などの鉱石が25.4%、精製銅などの銅が4.8%を占めた。タイ向け輸出は電力が40.5%を占め最大で、銅（陰極銅などの精製銅）が36.6%、電気機械が10.9%となった。なかでも電気機械は前年比619.4%増と約7倍に拡大しており、内訳をみると91.3%を占めるデジタルカメラの部品であった。ついで輸出先第3位のベトナム（2013年）についてみると、木材が68.7%を占め、銅（7.1%）、天然ゴム（4.3%）の順であった。

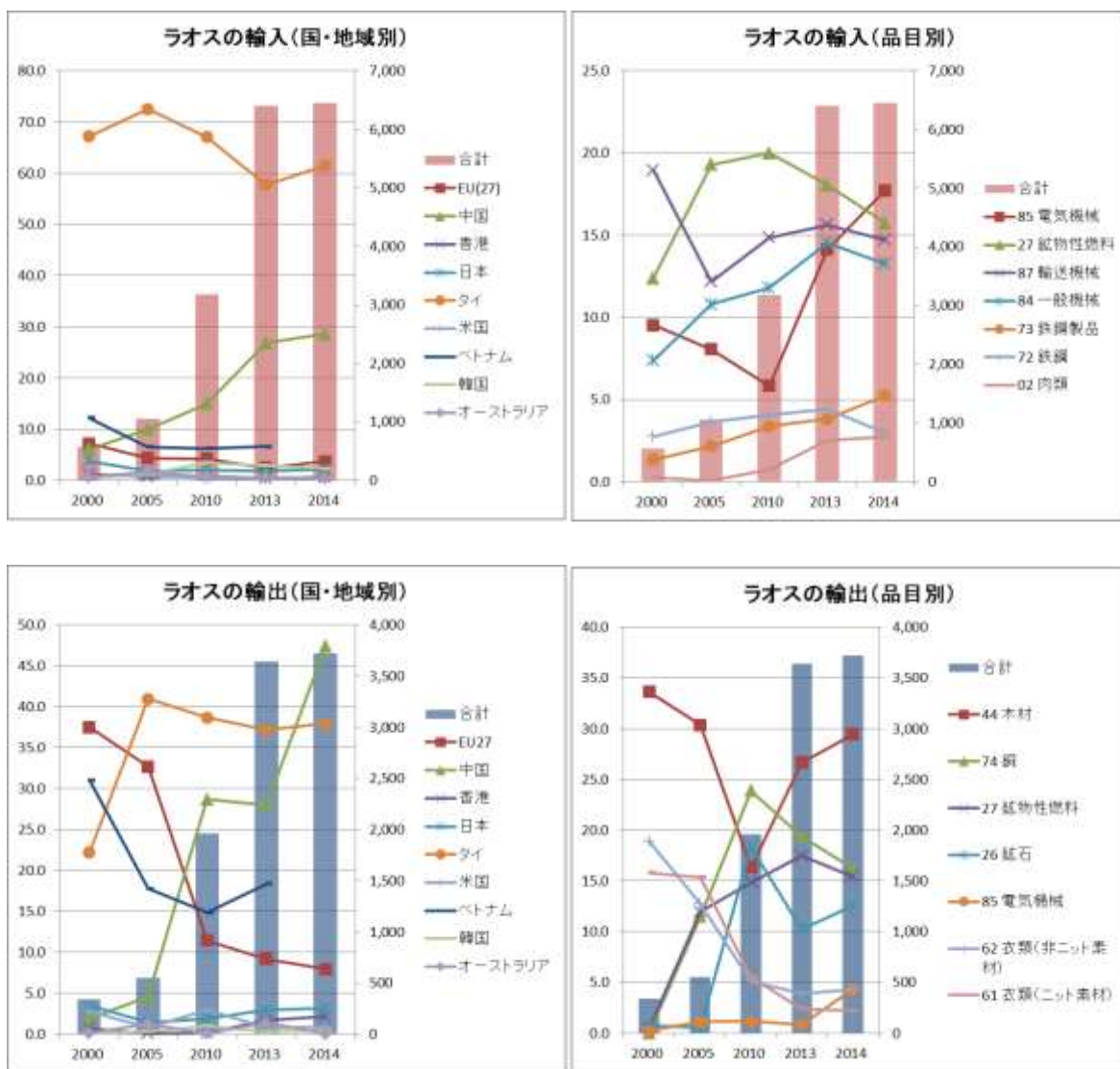
このように、ラオスの貿易はこれまで、木材や電力、銅、農産物といった資源輸出が中心で、工業製品では衣類などの縫製品が日本や欧州などに輸出されていた。2014年に電気機械の輸出が急拡大し、ラオスの工業製品輸出に新たな品目が加わった。これに伴い、輸入でも電気機械の部品や材料が増加し、中国への輸入依存度が上昇した構造になっている。そして、輸出入双方で主要相手国が中国、タイ、ベトナムと全て隣接国である点も内陸国、かつ資源貿易が中心のラオスの特徴を示している。また、ラオスは経済規模の大きいこれ

<sup>4)</sup> 世界銀行『EAST ASIA PACIFIC ECONOMIC UPDATE APRIL 2014』pp.98。

<sup>5)</sup> 電力輸出入はHSコードでは鉱物性燃料に分類されるHS2716がそれにあたる。

ら 3 国に囲まれており、輸送費などのサービス・リンク・コストの低減次第では低廉な労働力と地理的優位性を活用した国際分業の一端を担うことが可能となるだろう。

図 2 ラオスの貿易構造 (百万 US\$, %)



(出所) Global Trade Atlas

(注) EU27、中国、香港、韓国、日本、タイ、ベトナム、米国、豪州の対ラオス輸出入統計より合算。ベトナムは 2013 年まで。

### (3) ミャンマー

図 3 はミャンマーの貿易構造を示す。ミャンマーの貿易統計は GTA では 2010 年しか所収されていないため、ジェトロ『世界貿易投資報告』の各年版から 2005 年以降の貿易動向

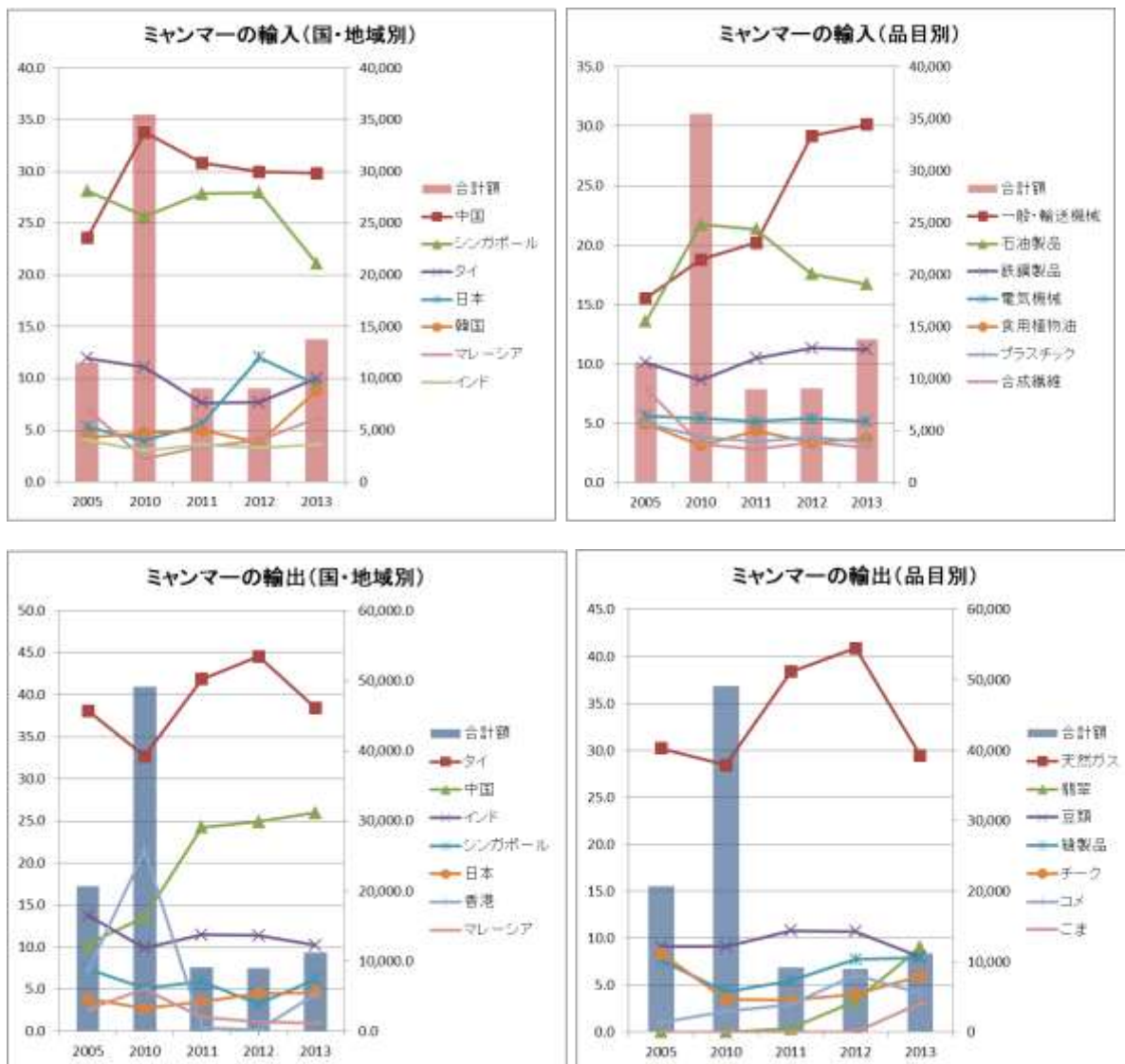
を確認した。図3で国別輸入をみると、シェアの大きい順に中国（29.8%）、シンガポール（21.1%）、タイ（10.0%）となった。また品目別輸入をみると、一般・輸送機械（30.1%）、石油製品（16.7%）、鉄鋼製品（11.2%）の順となり、2011年以降、一般・輸送機械、鉄鋼製品などの資本財の輸入が増加した。GTAで2010年の輸入構造を品目別に確認すると、石油製品の92.5%がシンガポールからの輸入で、一般機械の45.2%が中国、21.5%が日本から、電気機械は中国からが49.3%、タイからは14.7%であった。中国からの一般機械輸入の内訳は、ディーゼルエンジンや建設機械、電気機械では携帯電話の基地局や発電機といった資本財が中心だった。メコン諸国で特徴的だった中国からの中間財の輸入増は2010年時点のミャンマーの貿易構造では顕在化していないが、資本財の輸入増は2011年から強まっており、カンボジアやラオスと同様に中国からの資本財、中間財の輸入が近年増加している可能性がある。

つぎに輸出をみると、国別ではタイが38.4%を占め最大で、ついで中国（26.0%）、インド（10.2%）となった。品目別では天然ガスが輸出総額の29.4%を占め、翡翠（9.0%）、豆類（8.0%）縫製品（7.9%）がつづいた。ミャンマーの輸出品に占める工業製品は縫製品が主で、ほかは一次産品が中心の貿易構造となっている。これは外国投資企業の生産立地について、縫製業が主であり、その他の輸出生産工場は未だ少ないことが原因だろう。

では、GTAで2010年時点の国別、品目別の構造を概観してみる。タイ向け輸出の92.4%が鉱物性燃料で、第2の輸出先となる香港向けの99.0%が未加工の貴石類で、大部分は翡翠と思われる。ミャンマーからの貴石類の輸出額の85.3%を香港が占め、ついで中国（9.5%）、タイ（4.5%）がつづいた。輸出先第3位の中国向けは、貴石類が最大品目で、天然ゴム、水産物、木材などがつづいた。

このように、ミャンマーは一次産品輸出と資本財、消費財といった工業製品輸入のモノカルチャーな貿易構造であり、工業製品の国際分業構造は貿易構造を見る限り、カンボジアやラオスよりも希薄であった。今後、外国投資企業の生産が本格的に始まれば、素材、中間財、部品などの輸入が拡大していくことが予想され、輸入の対中依存がますます上昇すると考えられる。

図3 ミャンマーの貿易構造（2005年、2010年は百万チャット、以後百万US\$、%）



(出所) ミャンマー中央統計局 (ジェトロ『世界貿易投資報告』各年版より)

#### (4) タイ

図4でタイの貿易構造をみると、輸入では近年日本のシェアが低下し、入れ替わるように中国が上昇し、2014年にはシェアが逆転した。品目別では鉱物性燃料が上昇する一方、電気機械と一般機械が低下傾向にある。また、タイの2014年の輸入額は前年比8.6%減となり、電気機械が微増したほかは主要品目の多くが減少した。

輸出をみると同0.2%増とほぼ横ばいだった。一般機械、電気機械、輸送機械などの上位3品目の前年比伸び率がそれぞれ4.3%増、5.3%増、0.02%増と低調だったことが影響した。国別にみると、上位3カ国の中国(11.0%)、米国(10.5%)、日本(9.6%)が拮抗しているが、2000年と比較すると米国と日本が低下し、中国が上昇した。なお、タイについては



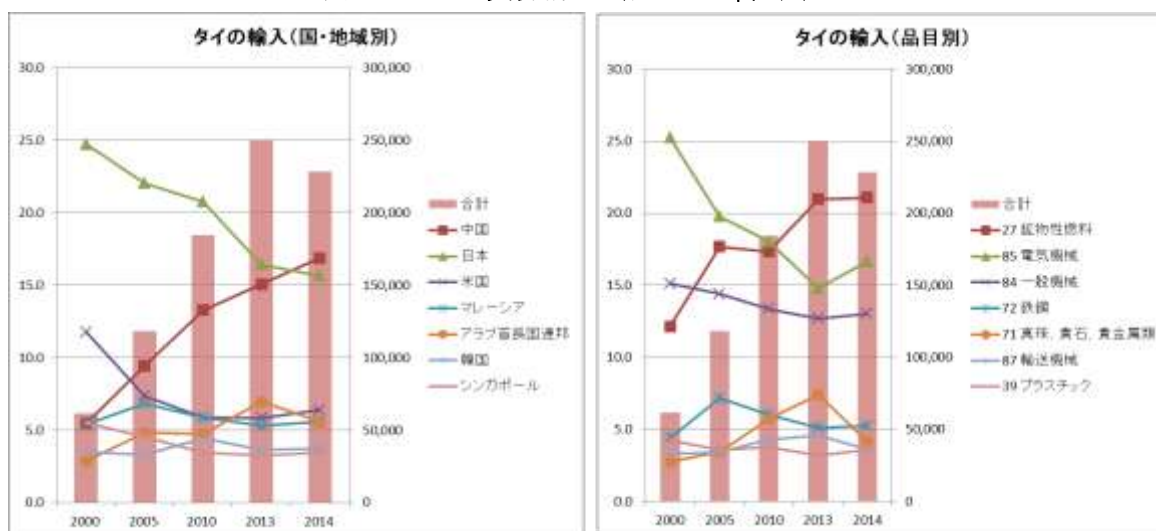
輸出入とも国別貿易でメコン諸国は貿易相手国の上位には入らなかった。

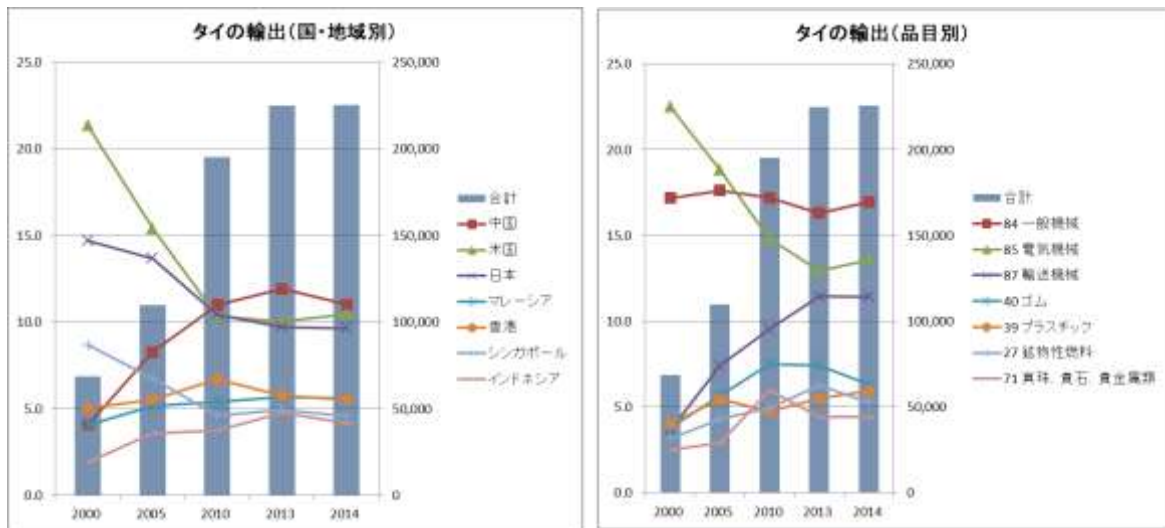
国別に品目のシェアをみていくと、最大の輸入先国となった中国からは、携帯電話や集積回路、映像機器の部品といった電気機械が 29.7%、コンピュータおよび同部品、ポンプ類などの一般機械が 19.5%、鉄鋼（5.6%）が上位品目であった。日本からは、発動機の部品やベアリングといった一般機械（22.1%）、集積回路やセミコンダクタなどの電気機械（19.0%）、鉄鋼（13.1%）が主要品目だった。タイの対中、対日輸入品の上位品目をみると、電気機械や一般機械などの生産設備や部品などであり、同一産業内の品目で調達先が日本から中国にシフトしていることが輸入先シェア逆転の一因と考えられる。

つぎに輸出をみると、最大の輸出先である中国に対し、ゴム（18.4%）、プラスチック（12.9%）、一般機械（11.7%）が主要品目であった。また、一般機械ではハードディスクドライブ（HDD）が 42.2%、コンピュータの部分品・付属品が 24.7%を占めた。米国向けは一般機械（24.5%）、電気機械（21.8%）、ゴム（7.8%）が上位品目で、一般機械のうち HDD が 54.3%、印刷機械が 11.8%を占めた。タイの印刷機械の最大の輸出先は米国であった。輸出先第 3 位となる日本は、集積回路、カーステレオ、ワイヤーハーネスなどの電気機械（18.6%）、印刷機械、HDD などの一般機械（15.0%）、肉・魚類の加工品（7.9%）が主要品目だった。

このように、タイの貿易をみると、輸出は微増であったものの輸入は前年比減となった。背景としては政情不安など内部要因による一過性の経済的な落ち込みが考えられる。ただし、人件費の上昇による生産コスト増などを考慮すると、製品輸出の鈍化は構造的な問題も含んでおり、一般機械、電気機械、輸送機械など主要輸出品の伸び悩みなどもそうした状況の一端を示しているといえよう。

図 4 タイの貿易構造（百万 US\$、%）





(出所) Global Trade Atlas

#### (5) ベトナム

図 5 でベトナムの貿易構造をみると、他国と同様に近年中国への輸入依存度の上昇が見られ、韓国のシェアも 2000 年代後半から上昇した。また、品目別には電気機械の急進が顕著であった。輸出では米国、日本、中国のシェアが緩やかに低下した一方、韓国、マレーシア、ドイツ、アラブ首長国連邦のシェアが上昇した。品目別にみると電気機械が急上昇し、鉱物性燃料や衣類などの伝統的な輸出品は相対的にシェアを低下させた。

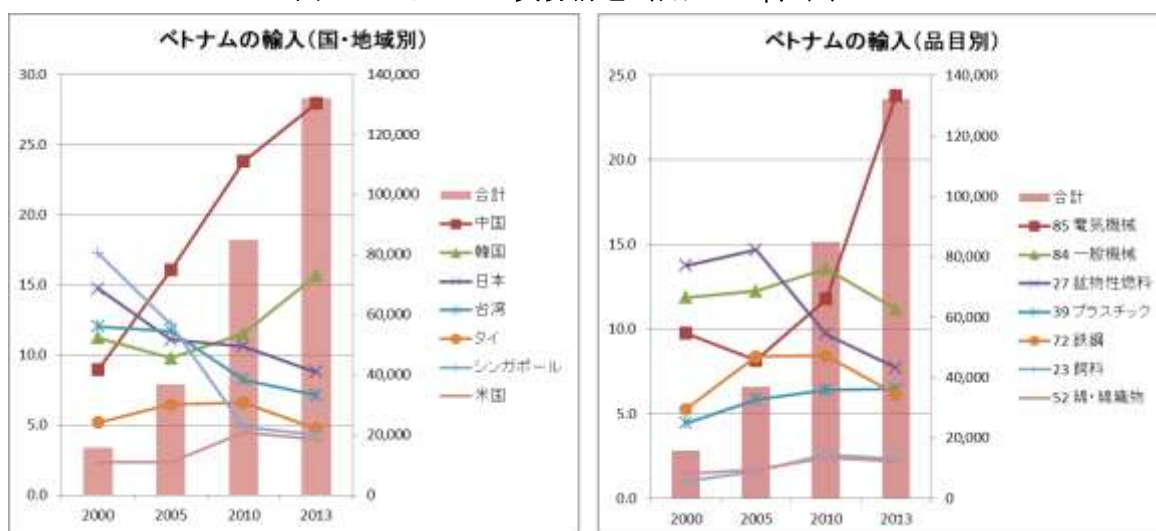
ベトナムの輸入についてみると、輸入先として最大の中国からの輸入が前年比 27.0%増となった。主要品目は電気機械 (34.2%)、一般機械 (14.4%)、鉄鋼 (6.8%) で、それぞれ前年比 45.5%、27.2%、35.2%増と拡大した。ベトナムの対中輸入上位 3 品目はタイの対中輸入主要品目と同じであり、資本財、生産財、部品などの中間財輸入が多い。電気機械の内訳は携帯電話の部品が 38.1%、集積回路が 10.0%、携帯電話 (最終製品) が 7.4%となった。携帯電話や集積回路の輸入はベトナムに外国投資企業の生産立地が集積しつつあることを背景に中間財や部品の輸入が急増しているためだろう。一般機械はコンピュータおよび同部品、ボイラー類、生産設備などが上位品目であった。ついで輸入先第 2 位の韓国は、前年比 33.1%増で電気機械 (40.4%)、一般機械 (9.4%)、プラスチック (8.5%) がそれぞれ同 56.3%、53.7%、38.3%増と拡大した。電気機械の内訳は集積回路、携帯電話の部品、印刷回路が 76.0%を占めた。一般機械ではコンピュータの部分品・付属品、生産設備、金型などが上位を占め、特に金型の輸入先として韓国は最大となった。第 3 位となる日本からの輸入は、電気機械 (20.6%)、一般機械 (19.6%)、鉄鋼 (15.8%) が上位品目であるが、鉄鋼を除き前年比で減少しており、これが近年のベトナムの対日輸入シェアの低下の背景であろう。

つぎに輸出をみると、ベトナム最大の輸出先となる米国向けは、前年比 21.3%増と好調に推移した。主要品目は、衣類 (ニット素材) が 21.5%、衣類 (非ニット素材) が 14.4%、

履物が 11.1%であった。日本向けは同 3.7%増だったが近年シェアが低下した。品目別には、電気機械が 17.8%を占め最大で、鉱物性燃料（16.0%）、衣類（非ニット素材）（9.2%）がつづいた。電気機械のうち 61.0%を占めるのがワイヤーハーネスで、このうち 88.3%を自動車用のものが占める。ベトナムは自動車用ワイヤーハーネスでは主に日本向けの一大生産拠点となった<sup>6)</sup>。つぎに輸出先第 3 位の中国は、電気機械が 18.6%を占め最大で、ついで鉱物性燃料（9.7%）、ゴム（9.1%）が上位品目だった。ただし、電気機械は前年比 23.2%増であったが、鉱物性燃料とゴムはそれぞれ同 43.1%減、14.7%減となった。電気機械の内訳は集積回路（34.0%）、マイク、イヤホン、スピーカ類（24.8%）、携帯電話の部品（20.0%）であった。

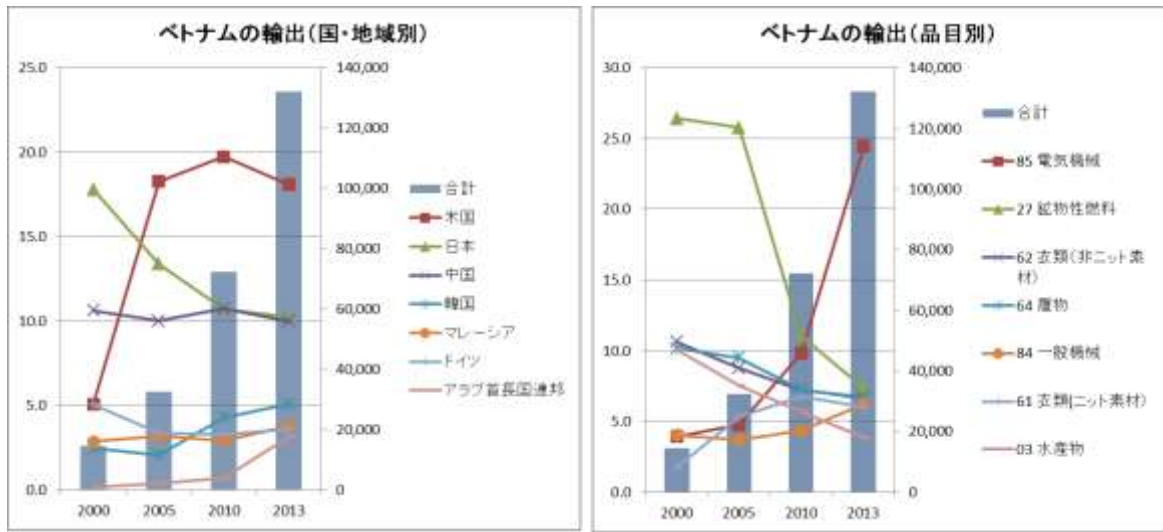
このようにベトナムは外国投資企業の大規模な生産立地を受け、中国からの中間財輸入を増加させた。そして、貿易構造では、対中輸入依存度を上昇させ、対日輸入依存度を低下させたのである。ベトナムもタイと同様、電気機械、一般機械、鉄鋼などの生産財や中間財の輸入先を日本からではなく中国に転換していることが、近年の貿易構造から明らかとなった<sup>7)</sup>。

図 5 ベトナムの貿易構造（百万 US\$、%）



<sup>6)</sup> 日本の自動車用ワイヤーハーネス輸入額は、2014年に42.0億ドルで前年比0.3%増となったが、うちベトナムからの輸入は13.6億ドルと同5.7%増となり、近年減少傾向にあった中国からの輸入額を初めて上回った。

<sup>7)</sup> 日本企業の海外生産比率が上昇していることから、日本からの輸入減少と中国からの輸入増加が額面どおりに日本企業からの調達減少を示しているわけではない。



(出所) Global Trade Atlas

### 第3章 タイから見たメコン諸国

#### 1. タイからの二次展開の背景

ジェトロの「在アジア・オセアニア日系企業実態調査 2014」によると、2014年のタイの製造業の作業員の月額基本給は 369 ドルであった。タイ周辺国のカンボジア（113 ドル）、ラオス（112 ドル）、ミャンマー（127 ドル）、ベトナム（176 ドル）と比べ、2.1 倍から 3.3 倍の水準となっている。中国はタイよりも高い 403 ドルであり、アジア地域の生産立地国として産業集積を果たしたタイと中国で賃金の上昇が著しい。これにより、組立や検査工程など労働集約型の工程を多く抱える工場は、生産効率の向上などで対応するものの、生産コストの上昇に直面することになったのである。このため、図 6 が示すとおり、日本の製造原価を 100 とした場合のタイの製造原価は 81.0 に達し、中国（77.8）を上回り、香港・マカオ、台湾、韓国に迫る高コスト水準に達しているのである。

こうしたタイの製造業の事業環境の変化により、カンボジアやラオスなど周辺国に工程間分業をおこなう日系企業が 2010 年頃から散見されるようになった。先陣を切ったのが小型モーター生産大手のミネベアで、2011 年末にタイ・プラス・ワン工場をカンボジアの首都プノンペンに建設した<sup>8)</sup>。このほか、住友電装や矢崎総業も 2012 年に相次いでプノンペンとタイ=カンボジアの沿海部国境の町コッコンに進出した<sup>9)</sup>。

このほか、タイを送り出し国とした二次展開はラオスにも向かった。カメラ製造大手のニコンは一眼レフ・デジタル・カメラの生産工程の一部をラオスのサバナケットに移設し、2013 年 10 月から生産を開始した<sup>10)</sup>。また、トヨタ紡織もサバナケットに自動車用シート・カバーの生産工場を建設し、2014 年 5 月に稼動した<sup>11)</sup>。

こうしたタイ・プラス・ワンともいえる分業生産は、営業、企画、調達、貿易などの経営資源をもつタイが主導する形で進行し、労働集約型の生産工程を人件費の安価な隣国に展開していくビジネス・モデルである。タイからの二次展開によるメコン後発国（カンボジア、ラオス、ミャンマー）の工業振興が、2013 年頃から盛んに報じられるようになった<sup>12)</sup>。

タイ・プラス・ワンは、日本企業が半世紀にもわたりタイで蓄積してきた経営資源を最大限に活用し、隣国にサテライト工場を立地する分業構造である。この国際分業の必要条件は、労働賃金格差と両拠点間を結ぶ輸送コスト（時間と費用）である。この点、本調査

---

<sup>8)</sup> 同社ウェブサイト（2015 年 3 月 29 日確認）。

<sup>9)</sup> 「カンボジア「工場不毛」返上 ミネベアや住友電装が進出」『日本経済新聞』（2013 年 11 月 5 日）。

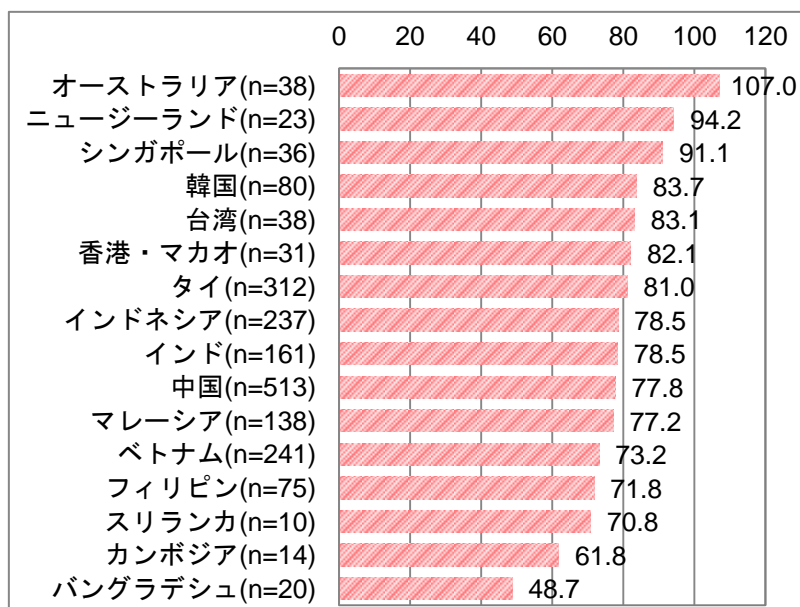
<sup>10)</sup> 同社ウェブサイト（2015 年 3 月 29 日確認）。

<sup>11)</sup> 同社ウェブサイト（2015 年 3 月 22 日確認）。

<sup>12)</sup> タイ・プラス・ワンという言葉が日本経済新聞に初めて登場したのは「日本企業の海外投資、「中国より ASEAN」鮮明」『日本経済新聞』（2013 年 8 月 11 日）で、2015 年 3 月末までに計 12 件の関連記事が紙面に掲載されてきた。

で課題として取り上げる「労働者」と「物流」はメコン地域の国際分業構造を維持、発展させる上で最重要となる課題といえる。

図6 日本の製造原価を100とした場合の現地での製造原価



(出所) ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査 2014」

(注)「製造原価」は生産現場での材料費、労務費、その他経費とした。

## 2. タイ日系企業から見たメコン

### (1) 調達先としてのメコン

ジェトロは前掲「在アジア・オセアニア日系企業実態調査 2014」のアンケート調査時にタイ進出日系企業を対象としたメコンに関する特設の質問を行なった。

「メコン諸国からの調達方針」についての設問では、有効回答数は515社にのぼり、「既に調達済み」が製造業で9.7%、非製造業で6.5%だった。また、「調達を具体的に検討中」とした製造業は7.9%、非製造業は7.6%で、「当面調達する予定はない」が製造業で82.5%、非製造業で86.0%となった。製造業と非製造業で差異は小さく、当面調達する予定がない企業が8割以上を占めるなど、タイ日系企業のメコン諸国からの調達実績(検討中も含む)は限定的であった。

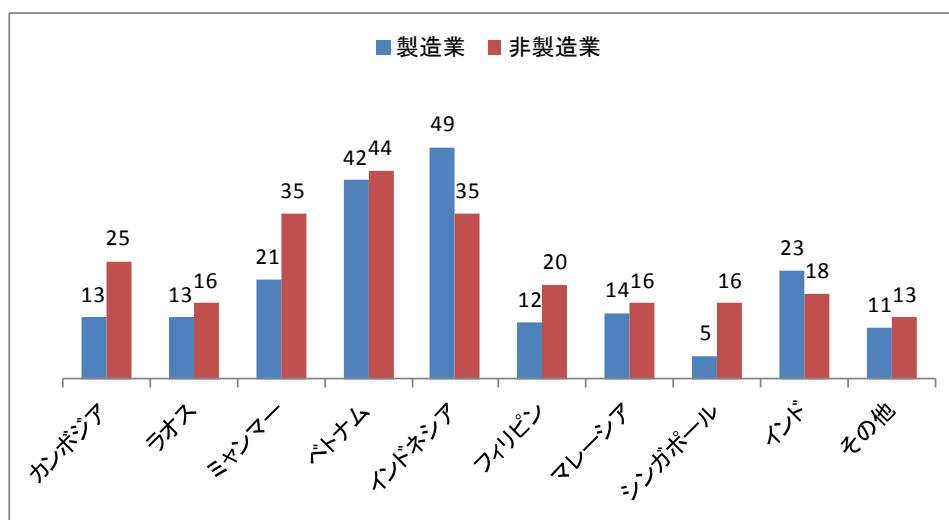
### (2) 二次展開先としてのメコン

つぎに「タイ以外の拠点を設立済み、または検討中の地域」という、いわゆるタイ・プラス・ワンに関する設問への回答分布を図7に示した。これによると、メコン4カ国については、多い順にベトナム、ミャンマー、カンボジア、ラオスとなった。なお、全地域を業種別にみると、製造業ではインドネシア、ベトナム、インド、非製造業ではベトナム、

ミャンマー、インドネシア（ミャンマーと同数）となった。タイから見た二次展開先はメコン諸国ではベトナムとミャンマーへの期待が高いことがわかった。

メコン諸国についてみると、回答した企業は製造業よりも非製造業が多い。生産拠点の立地先よりも内需の高まりによる市場性に重きが置かれていると考えられる。図示しなかったが、カンボジアでは、運輸業、卸売・小売業の進出意欲が高く、ラオスでは電気機械と卸売・小売業が同数で、運輸業がこれらにつづいた。ミャンマーへは卸売・小売業が圧倒的に得票数が多く、ついで電気機械、運輸業、建設業だった。ベトナムは卸売・小売業、電気機械、輸送機械であった。

図7 タイ・プラス・ワンの展開先（検討中含む）（複数回答、単位：件数）



（出所）ジェトロ『在アジア・オセアニア日系企業実態調査2014』

（注）タイ向け特設質問票回答結果は未公開

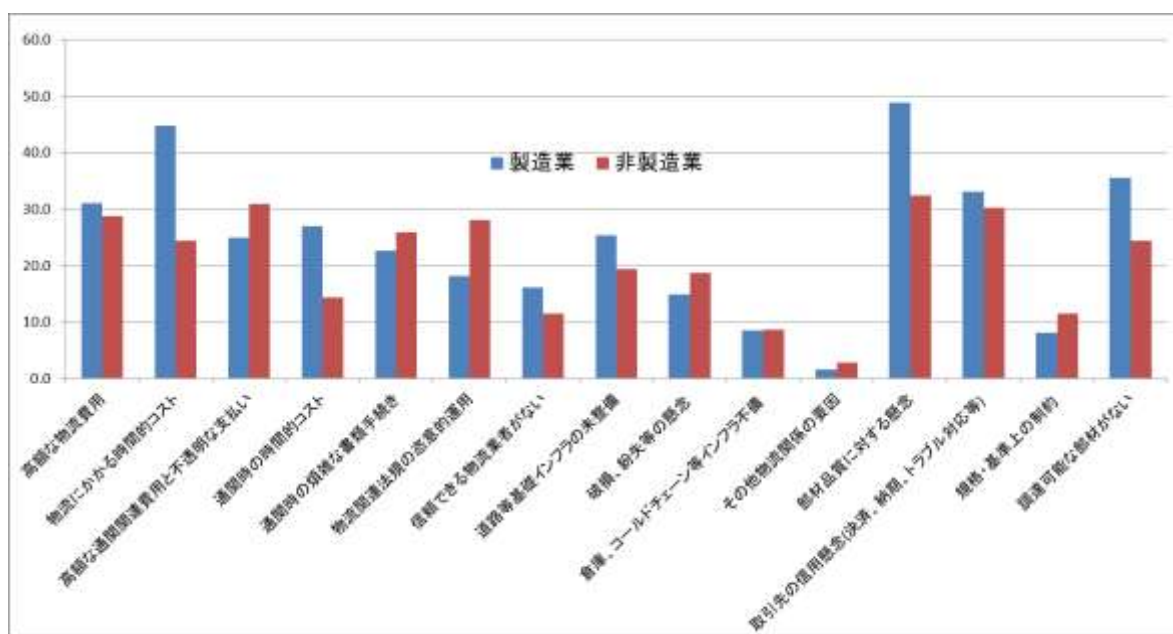
### （3）メコン諸国の課題

図8は「メコン諸国からの調達検討時の制約要因」について聞いた設問の回答分布を示す。製造業と非製造業を比較すると、非製造業では「物流関連法規の恣意的運用」や「通関時の煩雑な書類手続き」「高額な通関関連費用と通関時の不透明な支払い」「破損・紛失等の懸念」が多く指摘された。また、製造業では「物流の時間的コスト」や「部材品質に対する懸念」「調達可能な部材がない」「取引先の信用懸念（決済、納期、トラブル対応等）」が指摘された。

総数で最も多かった課題は、「部材品質に対する懸念」であり、「調達可能な部材がない」という指摘と合わせれば、メコン諸国からの調達品は限定的である状況が強く示された。また、つぎに多い指摘は「高額な通関関連費用と不透明な支払い」であり、「高額な物流費」と合わせ輸送コストが企業取引を阻害していることも浮き彫りとなった。

このように、タイの日系企業の視点からメコン諸国とのビジネス環境を概観すると、物流の問題と通関（越境）時の手続きなどで多くの課題があることがわかる。この点については、第1章で抽出した本調査の課題のうち、原材料調達（31件）、通関インフラ（ソフト面）（76件）、物流インフラ（ハード面）の不備（38件）、物流インフラ（ソフト面）（23件）などについて支持する結果といえよう。

図8 メコン諸国からの調達検討時の制約要因（%）



〔出所〕 ジェトロ 『在アジア・オセアニア日系企業実態調査 2014』



## < 参考文献・資料 >

日本貿易振興機構 [2009] 『Survey on the Business Needs and Strategies in Mekong region』, (ジェトロウェブサイト: [http://www.tnsc.com/html/images/stories/logistic\\_center/PPT/JETRO.pdf](http://www.tnsc.com/html/images/stories/logistic_center/PPT/JETRO.pdf))

—— [2012] 『メコンビジネス・ニーズ調査 2012』 (ジェトロウェブサイト: <http://www.jetro.go.jp/world/asia/reports/07001117>)

—— [2014] 『在アジア・オセアニア日系企業実態調査 (2014 年度調査)』 (ジェトロウェブサイト: <http://www.jetro.go.jp/world/asia/reports/07001901>)

World Bank [2014] 『East Asia Pacific Economic Update April 2014』 (世界銀行ウェブサイト: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/EAP/region/eap-update-april-2014-full-report.pdf>)

トヨタ紡織

<http://www.toyota-boshoku.com/jp/news/140519.html>

国際通貨基金 (IMF) ”World Economic Outlook Database, October 2014”

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/index.aspx>

経済産業省

[http://www.meti.go.jp/policy/trade\\_policy/east\\_asia/activity/nmekong.html](http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/east_asia/activity/nmekong.html)

世界銀行

<http://www.worldbank.org/>

ミネベア

[http://www.minebea.co.jp/press/2010/1185738\\_3997.html](http://www.minebea.co.jp/press/2010/1185738_3997.html)

ニコン

[http://www.nikon.co.jp/news/2013/0321\\_01.htm](http://www.nikon.co.jp/news/2013/0321_01.htm)

## 第2部 メコン・ビジネス環境の課題

## 第1章 部材調達の問題

### 1. 進出日系企業の調達の現状

#### (1) 調達状況

本節では、ジェトロの「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度版）」（以下『ジェトロ調査』とする）を基に、メコン各国での進出日系企業の調達状況につき概観する。以下、CLM（カンボジア・ラオス・ミャンマー）諸国、タイ、ベトナムの3つに大きく分けながら傾向を見ていく。CLM諸国をまとめて取り扱うのは、①それら諸国に進出している日系企業の業種が、縫製・製靴、ワイヤーハーネス等、労働集約的な産業という共通点が見られること、②進出日系企業の工業製品の調達先が日本、中国、タイにある程度限定されていることから、調達状況、調達にあたっての課題を共有していることが予想されるためである。

#### (CLM 諸国)

同諸国に進出している日系企業については、現地調達が行える部材に限られており、日本やASEAN、中国からの調達に依存していることが共通して見られる特徴である。『ジェトロ調査』によると、カンボジア、ラオス、ミャンマーの現地調達率はそれぞれ8.9%、3.8%、1.6%に留まっている。ただし、ラオス、ミャンマーに関しては回答数が6社と7社であり、母数が少ないことに十分留意する必要がある。

#### <関連する企業のコメント>

- （カンボジア）補修部品もカンボジア国内では調達できず、都度周辺国から入れている【日系物流】
- （カンボジア）商品全体でのカンボジア国内調達率は20%程度。ビール、たばこ、一部食品以外のほとんどの消費財を海外からの輸入に頼っている【日系小売】
- （ラオス）ラオス国内で調達可能なものはない【タイ系縫製業】
- （ラオス）ラオスでの国内調達品は、日系企業から購入しているプラスチック成形部品のみ。その他の部品は全てタイの自社工場から一括調達している【日系電気機械製造】
- （タイ）現在CLM諸国からタイに入れている調達材料はほぼ皆無。このため建材などについてもタイから入れている【地場建設資材製造】

外国からの調達についてはCLM各国でやや状況が異なる。まず、日本からの調達については、カンボジア（38.5%）、ミャンマー（48.4%）の2カ国の割合が高い一方、ラオスは15.0%と低い。その一方、ASEANからの調達はラオス（49.5%）がカンボジア（17.3%）、

ミャンマー(15.7%)に比べて高い。ラオスはタイとの言語や文化的な共通点を持っており、1990年頃からタイの分工場として在タイ企業の進出が進んでおり、タイを中心としたASEAN諸国との経済的な結びつきが強いと言えよう。

その一方、ミャンマーに関しては最大都市であるヤンゴンとバンコクとの物理的な距離が長く、またミャンマー国内の道路インフラが未整備であること、2012年まで続いた欧米の経済制裁により長期間経済が停滞したことなどにより、タイからの調達品目が限定的であることが考えられる。

表1については、メコン5カ国に進出する日系企業がそれぞれどの地域から部材を調達しているかを示したものである。それによると、中国からの調達についてはタイやベトナムと比べCLM諸国が高く、20%台となっている。伝統的にCLM諸国に進出する日系企業はアパレル業や製靴業が多く、チャイナ・プラス・ワン、タイ・プラス・ワンとして、中国やタイ、もしくは日本から原料をほぼ全量輸入し、加工後に再輸出するビジネスモデルを取っていることが背景にあると推察される。他方、タイの事業環境変化をみると、2011年末に生じた大洪水、同国の最低賃金の大幅な引き下げと全国一律化(2012年4月および2013年1月)、2015年1月に導入されたタイ国投資委員会(BOI)の新恩典制度による労働集約型産業への恩典の削減などが大きい。こうしたことにより、2012年頃より改めてタイ・プラス・ワンとして、ワイヤーハーネス製造やその他電気電子産業、自動車部品製造の労働集約型工程がラオスやカンボジアに進出するケースが見られる。この形態で新規に進出した工場についても、CLM諸国における現地調達率の低さ、マザー工場を置くタイとの関係から、タイからほぼ全量の原材料を輸入する形態がほぼ共通したビジネス・モデルとなっている。このため、タイ、日本、中国からほとんどの原材料を輸入する構造は今後も大きく変化しないことが想定される。

表1 メコン各国進出日系企業の調達状況

(単位: %)

	現地	日本	ASEAN	中国	韓国	台湾	インド	その他
タイ(n=348)	54.7	29.4	3.8	5.3	1.8	1.1	0.4	3.4
ベトナム(n=268)	33.2	35.1	10.8	12.5	1.8	2.4	0.3	4.0
カンボジア(n=17)	8.9	38.5	17.3	24.4	1.8	1.8	2.9	4.4
ラオス(n=6)	3.8	15.0	49.5	23.3	2.5	0.8	5.0	0.0
ミャンマー(n=7)	1.6	48.4	15.7	26.3	0.0	1.4	1.4	5.1

(出所) ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2014年度調査)」

(タイ)

タイについては、表1によると全産業の平均でタイ国内からの現地調達率が54.8%と高い水準となっている。他方ASEAN域内からの調達は3.8%、中国からの調達は5.2%と、他のメコン諸国に比べて低い水準にあるのが特徴である。現地調達率に関しては、中国(66.2%)には及ばないものの、ASEAN域内でタイに次いで現地調達率の高いインドネシア(43.1%)、マレーシア(40.7%)と比べて10ポイント以上高くなっており、ASEAN諸

国のなかで見れば、タイは産業集積が進み、現地調達で良好な事業環境を有しているといえよう。2015年6月時点のメコン諸国の日本商工会議所の会員数を比較すると、盤谷（バンコク）日本人商工会議所が1,624社に達しており、ベトナム（1,463社：ハノイ、ダナン、ホーチミンの3商工会議所合計）、ミャンマー（239社）、カンボジア（192社）、ラオス（77社）となる。タイでは少なくとも日系企業を中心とした関連産業の集積が域内で最大規模となる。なお、単独の日本人商工会議所の会員数で見た場合、バンコクは上海に次いで世界で2番目に多い会員数となっている。1960年代から外国企業の進出が始まり、1980年代後半以降に本格化した日本企業のタイ進出、またそれら日系企業が主導する形で進められた地場企業の育成により、特に電気・電子産業や自動車産業で、これまで厚い裾野産業が形成されてきた。

表1には示していないが、業種別の内訳をみると、輸送機械器具（n=69）について現地調達率が60.5%に達している他、化学・医薬（n=52）でも52.9%と高くなっている。自動車産業や化学産業は製造に大規模な装置が必要とされ、また自動車産業については部品に関してもカーエアコンやエンジン等、重量がありかつ大きなものが存在する。自動車産業に関しては最終組み立てメーカーが7社、そこに直接納入する1次請け企業が700社、さらに2次請け・3次請けを含めると1,100社の企業が存在するとされており、ASEANのなかで裾野産業の集積が最も進んだ地域といえる<sup>13)</sup>。これら産業に関しては、1カ国の近接した地域で集中生産を行うことで集積のメリットが働きやすく、更に最終需要地で生産を行うことにより輸送コストの削減・販売リードタイムの短縮を図ることが出来る。このため、自動車産業の現地調達率が全産業のなかでも高くなっていると推察できる。

他方、電子機械器具（n=60）については現地調達率が40.8%と低い一方でASEAN域内からの調達が7.3%、中国からの調達が12.8%と、他の産業に比べて高くなっていることが特徴である。電子産業に関しては、第1部でも触れているとおり、特に集積回路や映像機器の部品、コンピュータ部品等、基幹部品の一部につきで中国に調達を依存している構造となっていることが示されている。

#### <関連する企業のコメント>

- （タイ）中国については完全に調達先として確立。タイで作れないものは無いと考えているが、基板搭載部品（LCRやチップ）などは中国に優位性がある【日系電気機械製造】
- （タイ）原材料・部材の調達は中国が多い。梱包資材などタイからの調達もある【日系電子部品製造】

（ベトナム）

ベトナムについては、近年現地調達率の向上が目覚しい。『ジェトロ調査』の2010年度版（調査時期はいずれも前年の10月～12月）と比較すると、2010年末時点の現地調達率

<sup>13)</sup> 『タイ経済の基礎知識』（ジェトロ、2015年2月）。

は 22.4%に過ぎなかったのに対し、2014 年末時点では 33.2%と、10.8 ポイントの増加となった。これは中国、インドおよび ASEAN 主要国のなかで最も大きな上昇幅となっている（次に現地調達率の向上が見られるのは中国で、同期間中に 7.9 ポイント増）。他方、ベトナムにおいて、同期間中に調達割合の減少が見られたのは日本（Δ7.4 ポイント）および ASEAN（Δ5.8 ポイント）であり、逆に中国からの調達については 2.3 ポイント増加している。日本やタイをはじめとする ASEAN 地域からの調達をベトナムの国内調達に切り替えるとともに、中国への調達依存度が高まっている状況を示している。

## （2） 調達先選定の要因

『ジェトロ調査』によると、日系企業が調達にあたって重視していることは、まず、「低コスト化」である。これは現地での調達率を高める最大の動機（86.6%）であり、同時に ASEAN、中国からの調達率を引き上げる最大の理由でもある（それぞれ 81.6%、88.9%）。

（表 2 参照）。また、特定の条件を満たした企業への輸入原材料・設備に関する関税および付加価値税の免除措置（タイ、ベトナム、カンボジア、ミャンマー）も周辺国からの調達促進の追い風となっている。例えば、ASEAN 域内や「ASEAN プラスワン FTA」と呼ばれる ASEAN10 カ国と日本、中国、韓国、豪州・ニュージーランド、インドとの FTA の発効により、関税削減が開始されるなど、それら地域内からの調達コストに占める税負担が漸減してきたことなどだ。特に後者のなかでも ASEAN 域内の関税については、ASEAN 物品貿易協定 (ATIGA) における平均関税撤廃率（品目ベース）が 2015 年 1 月末時点で 96.0% に達した。ASEAN からの調達率引き上げの要因として「FTA 進展による関税引き下げ」をあげる企業が 21.1%に達していることから、それらの制度整備に伴い、コスト削減を求めて柔軟に調達先を検討する姿勢がうかがえる。

### <関連する企業のコメント>

- （ラオス）調達する部品は中国から 50%、日本から 50%輸入。品質や製品の差はないため、為替を見ながら最適なところから調達している【日系電子部品製造】
- （タイ）調達にあたっては、関税を含めた全体の物流コストを考慮しつつ、品質とコストのバランスを見て柔軟に対応【日系自動車製造】
- （ベトナム）アセアン全域を対象にメカトロニクス関連の部品サプライヤーを探している。それら部品は小さいため、単位あたりの輸送コストは安価。ベトナム国内で良いサプライヤーを見つけた場合には、ベトナムのみならず深センでも当該部品を調達することも検討【日系電気機器製造】

表 2 原材料・部品の調達率を引き上げる理由

	進出先	ASEAN	中国	日本
回答数	1,695	626	280	265
低コスト化	86.6%	81.6%	88.9%	18.9%
納期の短縮	67.4%	30.2%	10.0%	14.3%
品質の向上	17.4%	19.3%	13.2%	62.3%
アフターサービス・補修の迅速化	15.1%	4.6%	1.4%	8.3%
リスク分散	14.8%	28.6%	11.8%	15.9%
納入先・販売先からの指示	7.6%	4.6%	5.4%	29.4%
FTA進展による関税引き下げ	-	21.1%	8.9%	9.4%

(出所) 表 1 に同じ

なお、現地調達率を引き上げる要因として次に大きいのは、「納期の短縮」(67.4%)で、回答率で3位以下の「品質の向上」(17.4%)、「アフターサービス・補修の迅速化」(15.1%)等、その他の回答を大きく上回った。アジア・オセアニア地域では、先述の低コスト化と納期の短縮の双方を実現するため、進出日系企業が現地調達率を高めようとしていることが分かる。次節以降、特にメコン地域に進出する日系企業がどのように調達を進めようとしているのか、『ジェトロ調査』および現地ヒアリング結果を踏まえて概観する。

## 2. 進出日系企業の調達戦略

### (1) 国別・産業別の傾向

タイおよびベトナムにおいて進出日系企業が今後の調達率を引き上げる国・地域を整理したものが表 3 および表 4 である。

#### (輸送用機器)

まず輸送用機器(自動車および二輪車)については、タイ、ベトナムともに現地調達率を引き上げる一方、中国、インドからの調達についても積極的に引き上げたいとしている点が特徴的である。インドに関してはチェンナイやデリー近郊等に自動車産業の集積が出来つつあり、そこからの調達が増加することが想定される。

なお自動車部品に関しては、先に触れた通り、①エアコンやラジエーター、空気清浄装置等のように重量がありかさばる部品と、②電子部品やモーターのように小型軽量の部品もあり、前者については自動車生産国において個別に生産し、後者については比較的柔軟に品質、コスト、納期のバランスを見つつ特定国で集中生産が行われる傾向がある。表 3 において、輸送用機器部品については輸送用機器に比べ、ASEAN からの調達率を引き上げる傾向があることがうかがえるが、小型軽量部品については製品単位あたりの物流コストが比較的抑えられるため、次に触れる電気・電子部品と同様に柔軟に生産立地が行われている可能性がある。

表3 今後調達率を引き上げる国・地域（タイ）

(単位: %)

	回答数	現地	ASEAN	中国	インド	日本	現状維持
輸送用機器(自動車/二輪車)	7	71.4	14.3	28.6	42.9	14.3	0.0
電気機械/電子機器	32	84.4	53.1	12.5	6.3	6.3	9.4
輸送用機器部品(自動車/二輪車)	64	81.3	28.1	10.9	7.8	14.1	12.5
電気/電子部品	33	78.8	36.4	21.2	0.0	9.1	12.1
金属製品(メッキ加工を含む)	34	79.4	26.5	20.6	5.9	5.9	8.8
一般機械(金型・機械工具を含む)	27	85.2	11.1	7.4	0.0	22.2	11.1
プラスチック製品	30	86.7	33.3	3.3	0.0	13.3	16.7
ゴム製品	9	100.0	33.3	22.2	11.1	0.0	0.0
鉄鋼	15	73.3	20.0	0.0	0.0	20.0	20.0
非鉄金属	14	78.6	7.1	7.1	0.0	7.1	21.4
化学	23	78.3	30.4	17.4	8.7	13.0	8.7

(出所) 表1に同じ

表4 今後調達率を引き上げる国・地域（ベトナム）

(単位: %)

	回答数	現地	ASEAN	中国	インド	日本	現状維持
輸送用機器(自動車/二輪車)	4	100.0	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0
電気機械/電子機器	14	85.7	57.1	0.0	0.0	0.0	14.3
輸送用機器部品(自動車/二輪車)	30	73.3	60.0	0.0	0.0	16.7	0.0
電気/電子部品	18	88.9	72.2	38.9	0.0	16.7	5.6
金属製品(メッキ加工を含む)	35	77.1	37.1	11.4	2.9	14.3	8.6
一般機械(金型・機械工具を含む)	17	82.4	52.9	41.2	0.0	23.5	5.9
プラスチック製品	21	71.4	42.9	14.3	0.0	14.3	9.5
ゴム製品	6	100.0	50.0	0.0	0.0	16.7	16.7
鉄鋼	11	90.9	36.4	0.0	0.0	18.2	9.1
非鉄金属	7	100.0	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0
化学	7	71.4	28.6	0.0	14.3	0.0	14.3

(出所) 表1に同じ

<関連する企業のコメント>

- (タイ) インドは数年前に比べ、地場企業の部品品質が向上。国内流通費用は高いが、全体の製造コストが安いいため、調達品目が少しずつ増えてきている【日系自動車製造】
- (シンガポール) 今後は地域をまたいだ最安値調達を進める。対象は ASEAN および周辺諸国【日系自動車部品製造】
- (シンガポール) 品質については未だインドよりも ASEAN の方が優れているものの、いずれは相互の部品供給が出てくると考えられる【日系自動車部品製造】

(電気機械類)

次に電気機械・電子機器および同部品産業に関してみていく。電気・電子部品においては、在タイ日系企業、在ベトナム日系企業ともに、今後中国からの調達率の引き上げが計画されており、特に在ベトナム日系企業については、その割合が4割弱に達している。ベトナムは中国やタイに比べて産業集積が進んでおらず、より厚みのある基盤産業の集積が課題となっている。2000年代半ば以降輸出志向の外国企業の進出が加速するなかで、日系事務機器メーカーの工場進出も相次いだ。それら最終セットメーカーは当初基幹部品を



中国から調達し、大手部品メーカーが続いてベトナムに投資を行ってからは、当該メーカーが更にその部品を中国から調達をするような構造となっている。また 2009 年にはサムスン電子がスマートフォンを製造する大規模な工場をバクニン省に設立したが、やはり主要部品については中国から調達している。その結果、第 1 部で見た通り、現地調達率が上がる一方、それら大手部品製造企業が素材等を中国から輸入することで、近年の対中国の輸入依存度の高まりをもたらすこととなった。なお汎用品については、ベトナム国内に部品メーカーが進出することで生産の代替が起こっており、先に触れた通り、近年では ASEAN からの調達率が減少し、ベトナム国内の現地調達率が向上する傾向を見せている。表 4 からは、今後も引き続き国内の現地調達率を引き上げる努力を行いつつ、中国や ASEAN から積極的に調達を行おうとする姿勢が見て取れる。

今回のヒアリングでも、「製造部品の現地調達率は金額ベースで 4 割強。これを 5 割以上に高めていかないと、中国とのコスト比較では勝てない。この点、生産立ち上げ当初は現地調達率が 3 割未満であったため、状況は改善してきている」（ベトナム・日系電気機器製造）とのコメントがあった。

#### （裾野産業など関連産業）

次に金型やメッキ加工、プラスチック成形等、それら産業を支える基盤技術分野につき、「金属製品」「一般機械」「プラスチック製品」の 3 分野を取り上げる。概してベトナム進出日系企業は、タイ進出日系企業に比べて ASEAN や中国からの調達を増やしていく傾向である。それら基盤技術に関しては、華南地方でプラスチック成形や金属製品分野で集積が進むとともに、特に金型等についてはタイの日系自動車産業の集積の過程で、地場企業に対しても技術移転が進んできた。ベトナムへの外国直接投資（FDI）による生産立地の歴史は 1990 年中頃からと比較的浅く、基盤技術に関してはタイをはじめとする ASEAN 地域および中国に調達を依存せざるを得ない構造であるといえよう。またタイに関しても、現地調達が行える部材が増えてきているとはいえ、中国が優位性を持つ素材分野については引き続き調達を行う見込みであることが分かる。

#### （2）メコン地域からの調達可能性

以上、産業別に今後の調達先として有望な国・地域を概観してきたが、次に在タイ日系企業が、ベトナムを含むメコン諸国からの調達をどのように考えているのか見ていく。表 5 は、在タイ日系企業 515 社に、メコン地域からの調達方針を聞いたものである。ここからは、全体（n=515）のなかで、既にメコン諸国から調達を行っている企業は 50 社（9.7%）、具体的に調達を検討している企業は 40 社（7.8%）と、合計 90 社、17.5%の企業が何らかの形でメコン地域から調達を行っているか、もしくは検討していることが分かる。特に電気機械器具（n=62）については、メコン諸国からの調達を行っている企業が 12 社（19.4%）、具体的に調達を検討している企業が 8 社（12.9%）と、いずれも全産業分野で最も高い結

果となった。また輸送機械器具 (n=67) については調達を行っている企業が 11 社 (16.4%) ある一方、今後調達を検討する企業は 4 社 (6.0%) に留まった。食料品 (n=19) は、メコン諸国から調達を行っている企業が 2 社 (10.5%)、調達を検討している企業が 5 社 (26.3%) と高い比率となっている。

ここで、メコン地域から調達を行うメリットにつき見ていきたい。企業が新規に調達を行う際、これまでの調達先との QCD (品質、コスト、納期) の比較を行う。品質については、特に CLM 諸国で現地調達できる品目が限られていることを考慮すると、ベトナムを除きメコン地域からの調達は、進出日系企業もしくはその他の外国企業からの調達を念頭に置いていると考えるのが妥当であろう。その場合、品質はある程度担保できることとなるため、その他の要素であるコストおよび納期の面で可能性を検討することとなる。このコストと納期の面においてメコン各国は優位性を有すると考えられる。すなわち、相対的に低廉な人件費に代表される安価な製造コストと、地理的な連結性・近接性である。

ただそれらの点についても課題がある。まず、人件費については第 4 章で詳細に分析を行うが、近年特にカンボジア、ラオスの両国で最低賃金の大幅かつ急激な引き上げが行われ、ベトナムの一部地域を上回る水準にまで上昇した一方、生産性の向上が賃金上昇に追いついていないことが大きな課題となっている。絶対的な賃金水準では、CLM 諸国の人件費は未だタイの半分以下程度であり、生産性と製造コストの関係をどのように評価するかがメコン地域からの調達を検討するポイントとなるだろう。

また地理的な近接性に関しては、そのメリットを最大限に活かす輸送モードは、鉄道あるいはトラックによる陸上輸送となる。しかしながら、メコン地域では鉄道インフラは貧弱で、かつ複数国間を結ぶ利用可能な国際路線は皆無であることを考えると、トラックが主たる輸送手段となる。これについても第 2 章および第 4 章で触れるが、トラック輸送については構造的な片荷の存在等により割高な輸送費が問題であることに加え、貧弱な道路・港湾インフラにより、渋滞や手続き遅延などでリードタイムを的確に計算することが困難となっている。

これらの点を念頭に置くと、メコン地域から調達を行う部材については、①小型軽量、もしくは大量にコンテナに積むことが可能な積載効率のよいもの、②運送費用を十分カバーすることが可能な製品単価が高いもの、③リードタイムを厳密に考慮する必要のないもの、④特定の国でしか生産・産出できないもの、のいずれか、もしくはそれらの組み合わせであることが予想される。①～③については一部の電気電子部品 (ワイヤーハーネスを含む)、小型の自動車部品、縫製品が、④については天然資源やエネルギーが考えられる。現在タイ・プラス・ワンとしてメコン地域に進出している企業の多くはそれら条件に当てはまる要素を有している。これら個別のケースにつき投資・調達を行った経緯を分析することは、CLM 諸国が現在誘致できる産業分野、更に個別に投資環境を改善することで新たに誘致できる産業分野を考える一助ともなろう。

表5 在タイ日系企業のメコン地域からの調達方針

(単位:%)

	回答数	既にメコン諸国から調達を行っている原材料・部材がある	メコン諸国からの調達を具体的に検討している	当面メコン諸国から調達を行う予定はない
総数	515	9.7	7.8	82.5
製造業計	330	11.5	7.9	80.6
輸送機械器具	67	16.4	6.0	77.6
電気機械器具	62	19.4	12.9	67.7
鉄・非鉄・金属	59	8.5	8.5	83.1
化学・医薬	50	4.0	6.0	90.0
一般機械器具	25	4.0	0.0	96.0
食料品	19	10.5	26.3	63.2
その他製造業	34	8.8	2.9	88.2
非製造業計	185	6.5	7.6	85.9
卸売・小売業	112	6.3	8.9	84.8
運輸業	15	13.3	26.7	60.0
建設業	14	14.3	0.0	85.7
通信・ソフトウェア業	11	0.0	0.0	100.0
その他非製造業	29	3.4	0.0	96.6

(出所) 表1に同じ

### (3) 地場・非日系企業との関係強化

次に、現地調達構造の詳細をみていく。現地調達には進出日系企業からの調達や地場企業からの調達、その他外資系企業からの調達が含まれる。『ジェトロ調査』では、今後、現地調達率を高める際、これらのうちどれをより重視するか聞いているが、タイ、ベトナム両国において、地場企業の方が進出日系企業よりも重要だとする回答が多くなる結果となった。これは、タイやベトナムであれば地場企業のなかにも調達可能な企業が存在することを示す一方、人件費の上昇分などを生産効率で吸収するためには、部材の現地化による低コスト化を徹底する必要があることを示唆している。

各国別に見た場合、CLM 諸国に関しては母数が少ないため、全体の産業における傾向を把握することは困難であるが、やはり地場企業との関係強化を検討している企業が含まれる点は注目すべきである(表6)。

ベトナムでは、重視する調達先企業として全体の26.1%の企業が台湾企業を挙げていることが特徴的である。調達する品目の違いには十分留意する必要があるものの、進出日系企業や地場企業は、これら台湾企業や中国企業(10.1%)と競合する可能性がある。タイに関しては、日系企業の集積が他のASEAN 諸国に比べて進んでいるため、全体として進出日系企業を調達先として重視する傾向が表れているものの、やはり今後の調達先としては地場企業をより重視していることが分かる。

表 6 現地調達率引き上げの際に重視する調達先企業

(単位:%)

	回答数	地場企業	進出日系企業	中国企業	台湾企業
総数	1,674	81.1	58.2	3.8	8.8
タイ	288	79.9	71.5	3.8	2.8
ベトナム	199	77.4	69.9	10.1	26.1
カンボジア	10	40.0	40.0	30.0	20.0
ミャンマー	2	50.0	50.0	0.0	0.0
ラオス	1	0.0	100.0	0.0	0.0

(出所) 表 1 に同じ

この点につき、タイおよびベトナムの回答を産業別に見たものが表 7 および表 8 である。まず、タイにおいては、特に一般機械、ゴム製品で地場企業を重視すると回答した割合が、進出日系企業を重視すると回答した割合を 30 ポイント以上上回っていることが分かる。先に触れたとおり、金型や機械工具を含む一般機械分野については、自動車産業の進出の歴史のなかで地場企業への技術移転も行なわれた産業である。地場企業の製造品質の向上により、コスト競争力が進出日系企業にとっても魅力となってきたことが伺える。次に電気機械/電子機器については、中国および台湾系企業からの調達を検討している企業が比較的多いことが示されている。

次にベトナムに関しては、台湾系企業からの調達を重視している企業がほぼ全産業分野におよび、その存在感が相対的に大きい。なかでも電気機械/電子機器、電気/電子部品、プラスチック製品の 3 業種についてはその割合が 50%程度と高くなっており、それら産業において台湾系企業がサプライチェーンの重要な一部を担っていることが分かる。ベトナムへ進出している台湾系企業は、4,100 社 (台湾貿易センター調べ) ~5,000 社 (駐ベトナム台北経済文化代表処調べ) と多く、ハノイ市周辺に半導体および電子部品、ホーチミン市周辺に紡織、製靴、自転車、オートバイ製造等の業種の集積が見られている<sup>14)</sup>。これら産業について地場企業が調達ネットワークに組み込まれるためには、進出日系企業のみならず、台湾系企業とも協調し、あるいは競争していくことが求められる。

表 7 現地調達を行う上で今後重視する取引先 (タイ)

(単位:%)

	回答数	地場企業	進出日系	中国系	韓国系	台湾系	欧州系	米国系
輸送用機器(自動車/二輪車)	5	80.0	80.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
電気機械/電子機器	27	96.3	88.9	14.8	7.4	14.8	7.4	0.0
輸送用機器部品(自動車/二輪車)	51	78.4	80.4	2.0	3.9	3.9	0.0	0.0
電気/電子部品	26	69.2	92.3	0.0	0.0	7.7	3.8	0.0
金属製品(メッキ加工を含む)	26	65.4	84.6	3.8	7.7	0.0	3.8	3.8
一般機械(金型・機械工具を含む)	23	95.7	65.2	4.3	4.3	0.0	0.0	0.0
プラスチック製品	25	84.0	84.0	0.0	4.0	0.0	4.0	4.0
ゴム製品	9	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
鉄鋼	10	80.0	60.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0
非鉄金属	11	72.7	54.5	18.2	27.3	0.0	0.0	0.0
化学	18	83.3	72.2	5.6	0.0	0.0	11.1	11.1

(出所) 表 1 に同じ

<sup>14)</sup> 『ジェトロセンサー』(ジェトロ、2015年2月号)より。

表 8 今後の調達方針（ベトナム）

	回答数	地場企業	進出日系	(単位:%)				
				中国系	韓国系	台湾系	欧州系	米国系
輸送用機器(自動車/二輪車)	4	50.0	100.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0
電気機械/電子機器	12	100.0	66.7	33.3	25.0	50.0	0.0	0.0
輸送用機器部品(自動車/二輪車)	22	72.7	77.3	0.0	4.5	22.7	0.0	0.0
電気/電子部品	16	50.0	75.0	37.5	0.0	50.0	0.0	0.0
金属製品(メッキ加工を含む)	25	76.0	76.0	0.0	16.0	20.0	8.0	0.0
一般機械(金型・機械工具を含む)	14	92.9	64.3	0.0	7.1	28.6	0.0	0.0
プラスチック製品	15	86.7	40.0	13.3	0.0	46.7	0.0	0.0
ゴム製品	6	66.7	83.3	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0
鉄鋼	8	75.0	87.5	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0
非鉄金属	7	57.1	71.4	14.3	0.0	28.6	0.0	0.0
化学	4	100.0	50.0	0.0	25.0	0.0	25.0	0.0

(出所) 表 1 に同じ

### 3. メコン各国からの調達阻害要因

#### (1) 総論

『ジェトロ調査』では、在タイ日系企業に今後メコン地域で調達を行う際の懸念点についても質問を行っている。その結果、回答総数 387 社のうち、「部材品質に対する懸念」をあげた企業が 166 社 (42.9%)、「物流にかかる時間的コスト」が 145 社 (37.5%)、「相手企業の信用懸念 (決済・納期・トラブル対応等)」が 124 社 (32.0%)、「そもそも調達可能な部材が存在しない」が 122 社 (31.5%) と高く、次いで「高額な通関関連費用・不透明な支払い」が 105 社 (27.1%)、「通関時の煩雑な書類手続き」が 92 社 (23.8%)、「ハードインフラの未整備」が 90 社 (23.3%)、「通関時の時間的コスト」が 87 社 (22.5%) と続いた (表 9 参照)。

道路等のインフラが未整備なことよりも、調達先企業的能力（「部材品質に対する懸念」や「信用懸念」等）や、物流にかかる時間的・金銭的コストが高いこと、更に不透明な支払いを含む高額な通関関連費用などが、在タイ日系企業がメコン地域から調達を阻害していることが示されている。

表9 メコン地域からの調達を検討する上での課題（在タイ日系企業）

(単位:%)			
分類	個別質問項目	回答数	割合
時間的・金銭的物流コスト	高額な物流費用(運送費)	117	30.2
	物流にかかる時間的コスト	145	37.5
税関手続き・法制度	高額な通関関連費用・不透明な支払い	105	27.1
	通関時の時間的コスト	87	22.5
	通関時の煩雑な書類手続き	92	23.8
	曖昧な物流関連法規、担当官毎の法解釈のずれ	84	21.7
物流サービス	信頼できる物流業者の不在	56	14.5
	各種物流関連リスクの存在(物損対応、紛失等)	63	16.3
物流インフラ	道路等基礎インフラの未整備(精密部材が運搬不可等)	90	23.3
	物流環境の未整備(物流倉庫、冷蔵配送施設等のインフラ)	33	8.5
取引先企業に対する懸念	その他物流関係の要因	8	2.1
	部材品質に対する懸念	166	42.9
	信用懸念(決済、納期、トラブル対応等)	124	32.0
	そもそも調達可能な部材が存在しない	122	31.5
	規格・基準上の制約(輸入国の規格を満たすことが出来ない等)	36	9.3
	その他調達先に起因する要因	8	2.1

(出所) 表1に同じ

表10 メコン地域からの調達を検討する上での課題（在タイ日系企業、業種別）

(単位:%)										
	製造業 (全体)	食品	化学・ 医薬	鉄・ 非鉄・ 金属	一般 機械	電気 機械	輸送 機械	非 製造業 (全体)	卸・ 小売	運 輸
回答数	248	14	34	45	17	54	52	139	86	12
高額な物流費用(運送費)	31.0	42.9	32.4	15.6	11.8	44.4	36.5	28.8	30.2	58.3
物流にかかる時間的コスト	44.8	78.6	52.9	42.2	47.1	42.6	44.2	24.5	29.1	16.7
高額な通関関連費用・不透明な支払い	25.0	21.4	44.1	8.9	29.4	25.9	25.0	30.9	33.7	41.7
通関時の時間的コスト	27.0	35.7	23.5	20.0	35.3	24.1	30.8	14.4	11.6	16.7
通関時の煩雑な書類手続き	22.6	35.7	26.5	17.8	11.8	24.1	19.2	25.9	26.7	25.0
曖昧な物流関連法規、担当官毎の法解釈のずれ	18.1	7.1	26.5	11.1	35.3	14.8	13.5	28.1	29.1	50.0
信頼できる物流業者の不在	16.1	21.4	23.5	8.9	17.6	14.8	19.2	11.5	12.8	16.7
各種物流関連リスクの存在 (物損対応、紛失等)	14.9	-	5.9	24.4	11.8	20.4	11.5	18.7	22.1	25.0
道路等基礎インフラの未整備	25.4	28.6	20.6	22.2	17.6	35.2	26.9	19.4	17.4	66.7
物流環境の未整備	8.5	35.7	8.8	6.7	-	7.4	9.6	8.6	8.1	33.3
その他物流関係の要因	1.6	-	-	-	5.9	1.9	3.8	2.9	1.2	-
部材品質に対する懸念	48.8	42.9	38.2	35.6	47.1	59.3	50.0	32.4	38.4	-
信用懸念(決済、納期、トラブル対応等)	33.1	21.4	32.4	24.4	52.9	33.3	23.1	30.2	30.2	-
そもそも調達可能な部材が存在しない	35.5	14.3	47.1	48.9	23.5	27.8	34.6	24.5	24.4	8.3
規格・基準上の制約	8.1	14.3	5.9	11.1	17.6	5.6	7.7	11.5	11.6	-
その他調達先に起因する要因	1.2	-	-	-	5.9	-	3.8	3.6	1.2	-

(出所) 表1に同じ

(注) 色付けしたセルは30.0%以上のものを指す

表9を業種別に見たものが表10である。まず、物流の時間的・金銭的費用については、「高額な物流費用」を調達上のボトルネックとしてあげているのが運輸、電気機械、食品産業(いずれも40%以上)である。「物流にかかる時間的コスト」については、食品、化学・医薬などの全ての主要製造業(製造業全体で44.8%)があげていることが分かる。

食品や医薬品については一部で冷蔵配送を行う品目もあり、全般的にリードタイムに配慮する傾向があると考えられる他、製造業についても効率的な生産計画を立てる上で、調達時のリードタイムの短縮および定時性が重要視されているものと考えられる。

次に税関手続き・法制度に関連する項目については、運輸業が「曖昧な物流関連法規、担当官毎の法解釈のずれ」を大きな課題として認識していることが分かる（50.0%）。荷主企業が輸配送、許認可取得、通関手続き等を勘案して時間的・金銭的物流コストを問題視する傾向が強いのに比べ、物流企業はより輸配送のそれぞれの段階で生じる課題に直に接していることによるのだろう。

ハードインフラに関連する項目において、道路等基礎的な物流インフラの未整備を指摘した割合が多い業種は、電気機械（35.2%）および運輸業（66.7%）であった。電気機械分野は一般に、振動や水濡れ等による破損リスクが高いため、特にこの面を課題として捉える傾向が強いものと思われる。表 5 で示した通り、電気機械器具についてはメコン地域からの調達を実施、あるいは具体的に検討している企業の割合が最も高くなっており、メコン各国にとっては産業利用に耐えうる質の高いインフラの整備が投資誘致の鍵となることが示されている。

取引先企業に関する懸念は、調達にあたって最も多くの企業が課題としてあげた部分であったが、具体的には「部材品質に対する懸念」は全ての製造業分類であげられており、そのなかでも特に電気機械、輸送機械の 2 つの産業分野で半数を超える高い値となった。また決済、納期、トラブル対応等の「信用懸念」については一般機械が課題として特にあげている。化学・医薬および鉄・非鉄・金属においては、「そもそも調達可能な部品が存在しない」という回答が目立った。

## （2） 部材調達における具体的課題

以下ではメコン地域内で更なる調達を行う上で障害となる個別課題を整理するとともに、各国における部材調達上の課題の整理を行う。

### ① 調達先の選定・多様化

これまで見てきた通り、進出日系企業は全ての産業分野において、地場企業からの調達を今後重視していく計画を示している。そのなかでも、タイ・ベトナムの両国においては特に金型やプラスチック成形などの分野において、地場企業が有力な調達先候補となってきたことを確認できた。以下ヒアリング結果からも地場企業との提携強化を今後進めたいとする域内日系企業の意向が示された。

#### <関連する企業のコメント>

➤ （シンガポール）調達については地場からの現地調達率の向上が鍵。日系進出企業については、その企業が部材を輸入している場合はコスト削減効果に乏しい。今後は R&D など

含めて現地化が進むのではないか【日系自動車部品製造】

- (ベトナム) 生産量に合わせて柔軟に調整してくれる協力工場が近隣に存在しないため、材料を輸入せざるを得ず、生産のリードタイムが長くなる。現地調達率を一層高めたい【日系化粧品製造】

さらに、CLMV 諸国でも製造品目の多様化が進展するに伴い、今後の現地調達の必要性が増すと考えられる。

<関連する企業のコメント>

- (ラオス) 生産に用いる主要部品がラオス国内で調達できればありがたいが、特にサプライヤーに要請は行っていない【日系電気機器製造】
- (ベトナム) 今後は大型の板金が必要となる。プラスチック部品も生産量が増えてくれば現在の外注先だけでは調達量が足りなくなる見通し【日系電気機器製造】

他方、これら企業ニーズに対して、特に品質面、信用面、地場企業とのマッチングの 3 点が大きなボトルネックとなっている。

まず、品質面については、「現地のもものは品質が安定しない。サンプルはよいが、使っているうちに品質が悪くなるケースがある」(同上)との指摘があった。日本では日本工業規格 (JIS) が整備されており、更に日本品質保証機構 (JQA) が JIS 規格の一部については定期検査を実施することで品質の担保を行っている。特に CLM 諸国では、ISO や JIS 規格に相当する基準が整備されておらず、また一部基準が存在してもその適切な評価を行う検査機関が無いのが現状である。日本工業標準調査会によると、JIS 規格は 2014 年度末時点で、電子電気機器分野で 1,677 規格、一般機械分野で 1,685 規格、自動車分野で 372 規格がそれぞれ策定されている。日本の規格制定手法や品質を担保する制度を CLM に紹介するような協力も考えられよう。

次に信用面につき多くの企業があげたのが、企業統治の透明性およびコンプライアンスの欠如である。部品製造業にとって、現地調達に切り替えることで調達コストを低減させることは重要である。一方で「ベンダー (調達先の意) と組むに当たってはユーザー企業の承認が必要となるため、いきなり知らないベンダーを使う、ということは出来ない。調達品目のトレーサビリティなどを確保する必要がある」【日本・電気電子部品製造】として、その前提として納入先が指定する品質・調達ポリシーを満たすことが求められるとの指摘がある。また最終セットメーカーの場合でも、調達先企業の税務面・環境面・労務面等のコンプライアンスの遵守状況を的確に把握をしておくことは、自社のブランド価値を維持する上で重要な観点であろう。

<関連する企業のコメント>



- (シンガポール) ビジネス拡大のためには地場企業との協業が必須。彼らもコンプライアンスの徹底など、グローバルスタンダードに則した企業統治を行う必要がある【日系商社】
- (シンガポール) 与信に関しては、信用照会機関が機能していないのが課題。中堅企業以下の財務諸表については、税務署に提出するものを別途作成しているような企業も多いと聞いている【シンガポール・日系金融業】
- (タイ) CLM 諸国について、調達先として地場企業も含めて考えていくことが前提となるが、例えば規制化学物質が使われているかどうか、それをトレースすることはこれらの国においては困難。日系企業のなかでは、自社で検査機器を輸入し、規制の範囲内に収まっているか確認する企業もある【日系電気機器製造】

最後に地場企業とのマッチングについては、邦銀がメコン各国の主要銀行へ出資・提携を行うことで先行的に地場企業の情報ネットワークの掌握に努めている。各銀行のウェブサイトや報道などによると、まず、タイについては、三菱東京 UFJ 銀行が 2015 年 1 月、資産規模で当時第 5 位だったアユタヤ銀行の 76.9%の株式を取得して統合を完了。同行のネットワークを生かし決済事業やビジネスマッチング機会の拡充を図るとした。またベトナムについても、三菱東京 UFJ 銀行が 2012 年 12 月、当時資産規模第 2 位の商業銀行である Vietin 銀行に約 20%を出資し、キャッシュマネジメントや決済業務等、ベトナム進出日系企業へのサービス拡充を図るとしている。次にカンボジアについては、三井住友銀行が 2014 年 8 月、国内最大手でマイクロファイナンスおよび中小企業取引に強みを有するアクレダ銀行の株式 12.3%の取得を発表した。なお、同国では、みずほ銀行も 2013 年 9 月、資産規模第 2 位の商業銀行であるカナディア銀行と業務提携覚書を締結し、現地決済サービスの提供や顧客紹介等を行うことを発表している。ミャンマーについては、2015 年 8 月までに日本の 3 大メガバンクが全てミャンマー国内に支店を開設するに至っている。近年の大手邦銀のこれらの動きは、調達・販売にかかる進出日系企業の情報ニーズの高まりに対応するものとして期待される。

## ② 調達リードタイム

調達（サプライヤーから見た場合は納入）にあたって最も重視される点の一つが納期である。例えば、中国・深センにある日系企業では、工場から 1 時間半圏内でプラスチック、板金の全量、電気系統の約 5 割の部材が調達可能であり、更にミルクラン（巡回集荷）方式で 1 時間半に一度の部材納入を受けている<sup>15)</sup>。この圧倒的な現地調達率の高さと集積が、中国華南地域の電気電子産業の競争力の源泉であり、それは人件費が上がり続ける今日でも衰えない魅力となっている。

中国・華南地域の調達リードタイムを一つの基準とした場合、メコン地域についてはタ

<sup>15)</sup> 『珠江デルタ進出日系企業の対 ASEAN 事業戦略』（ジェトロ、2014 年 7 月）より。

イでバンコク中心部から2時間～2時間半圏内である程度の調達がまとまってでき、さらにミルクラン形式の集荷も一部の業態に限り行われている。CLMV 諸国での調達環境は整っておらず、「原材料は1カ月の生産に必要な材料を月に1度まとめて入荷」【ラオス・日系製靴業】、「タイからの陸上輸送便は2週間に1度、出荷はタイ向けに2週間に1度、陸上輸送で対応している」【カンボジア・日系自動車部品製造】と調達サイクルが長く設定されていることが多い。CLM 諸国で作られる工業製品は、ワイヤーハーネスやモーター部品等の「基本部品」や、スーツや作業靴等の「定番物」など、モデルチェンジの頻度が低いものなどが多い傾向にある。これは、高頻度の調達を可能にするような物流・インフラ環境が整っていないことがその一因といえる。納期については、今回ヒアリングを行ったなかでも、「生産在庫は2カ月分置いている」【ラオス・タイ系縫製業】、「貨物で多いのは定番物で季節を選ばず、納期が厳しくないもの。3カ月在庫が無いと不安、と言う顧客企業が多い」【ラオス・日系物流】等の声が聞かれた。

メコン地域内で企業が越境調達を行う場合、ハードインフラ整備の進展とともに、リードタイムについては陸上輸送が最も優位性を持つ。例えば『ジェトロ調査』の2013年度版によると、プノンペンからベトナム・カイメップ港までの輸送時間は、プノンペン新港からベトナム・カットライ港、更にカイメップ港を結ぶ内航船を使う場合で32時間とされている。他方、ジェトロの走行実験結果によると、2015年4月のツバサ橋の完工により、陸送ではプノンペン～ホーチミン間は6時間程度で走行が可能となっている。他方、納期を考える際にはリードタイムのみならず、定時性についても重要なポイントとなる。高度な生産管理を行う上では、「リードタイムは命。当社は部品メーカーであるため、ユーザー企業の生産スケジュールに完全に同期させ納品する必要がある」【日本・電気電子部品製造】など、厳密なタイムマネジメントが求められる。しかし、「陸送については、国道4号線を使ってプノンペンからシアヌークビル港まで運ぶ場合、通常は5時間で着くが、場合によっては10時間かかることもある。陸送で時間が短縮されるとはいえ、定時性が確保できなければ配船スケジュールに合わなくなるため、リスクが高く利用は進まない。それに比べて内航船を使えば時間はかかるが、定時性は高い」【カンボジア・日系自動車部品製造】として、リードタイムの平均的な長さだけでなく、毎回の定時性が担保されなければ陸送ニーズに反し利用は増えないとの指摘もあった。

### ③ 設備機械の管理

上述の通り、CLMV 諸国にはチャイナ・プラス・ワン形態での投資が多く、更にカンボジアやラオスにはタイ・プラス・ワン形態での投資も見られるようになってきている。それらの多くは中国やタイのマザー工場の機能の一部を移管し、それら工場の生産能力を補う垂直分業型か、中国やタイと生産品目を分ける水平分業型のいずれかの形態で行われてきた。そのいずれの場合でも CLMV への投資は全ての設備を一から新規で揃えるケースは少なく、一部はマザー工場から生産設備を移管してくることになる。他方、投資を受け入れる側で

は、主に劣悪な中古機械の流入を排除し、また最新の生産技術を導入したいという意図で、それら中古機械等生産財の輸入制限を行うケースが散見される。メコン各国においてもそれは同様である。

CLM 諸国に関しては、現時点でこのような中古機械の導入に関する明示的な奨励・規制は存在しない。ただそれら生産財は自国内で調達が出来ないため、生産財を導入する際は外国からの輸入となる他、「設備機械については中国で使っていたものをカンボジアに輸入する企業が多い。補修部品はカンボジアにはないため、必要が生じた際に都度周辺国から持ってきている」【カンボジア・日系物流業】など、故障が生じた際の保守管理時にもそれら部材の調達を外国に全面的に依存せざるを得ないことが問題としてあげられている。

タイにおいては、製造業の多くは BOI の投資認可を受け、認可内容に応じた税的・非税的恩典を享受する形で拠点展開を行ってきた。具体的には投資奨励法第 28 条および 29 条にて機械輸入税の免除が規定されており、タイ国内で生産・組み立てされ調達に必要な量を確保できる機械を除き、機械輸入にかかる税金が免除されることとなっている。BOI の投資認可基準は 2015 年 1 月 1 日からの申請分から大幅に切り替わったが、それ以前に申請された案件に適用される「旧恩典制度」では、輸入機械の残存耐用年数は通常 5 年以上あり、更に製造日から 10 年以内で安全衛生上、環境衛生上問題ない機械である場合には「船積前検査証明書」を提出・認可を受けることで、当該機械の使用が可能であった。また製造日から 10 年を超える機械の場合でも、完全に修復され使用可能な状態で、信頼できる機関による能力証明があり、かつ BOI の同意を得たものに関しては、輸入税の減免特典が受けられることとされていた。さらに同じ 10 年超の機械につき、関税および付加価値税を支払えば、それら手続きを経ずとも奨励事業に用いることができたため、投資家は柔軟に中国や日本から生産ラインの移管・増設を行うことが可能であった。

ところが、2015 年 1 月以降の投資申請案件から適用される「新恩典制度」のなかでは、①中古機械については、輸入関税免除の対象外とする、②製造後 5 年以内の中古機械は奨励事業に用いることができ、また法人所得税免除のための投資金額に含めることも認められる、③製造後 5 年以上 10 年以内の中古機械については、奨励事業に用いることはできるが、法人所得税免除のための投資金額に含めることができるのはプレス機械のみとする、④製造後 10 年超の中古機械については、外国関連工場からの生産ラインの移転の場合に限り奨励事業に用いることができる、と対象・恩典内容ともに縮小されることとなった。

ベトナムについては、2014 年 7 月 15 日付の「中古機械・設備・生産ラインの輸入に関する通達」(科学技術省、20/2014/TT-BKHCHN)により、中古機械および設備の輸入につき、主要なものについては製造後 5 年以内、かつ新品の 80%以上の品質であることが条件とされた。またその輸入通関手続きのためには、①輸入機械・設備の製造日を明記した技術書、②品質検査証明書(外国の検査機関が発給する場合には ISO/IEC17020 に準拠したもの)の提出が求められる。この狙いとしては環境配慮、安全かつ省エネルギーの設備の導入があげられている。

<関連する企業のコメント>

- (ベトナム) 工作機械は30年使えるものもあり、中古機械の輸入規制の厳格化には懸念を感じている【日系自動車製造】
- (ラオス) ミシン等の生産機械の交換部品は全て他国からの輸入に頼っており、生産計画に影響が出ることもある【日系縫製業】

#### ④ 生産用原材料の調達・管理

次に生産に用いる原材料の管理については、①通関時の問題（HSコードや評価額、FTA/EPA利用時の原産地規則および判定に関する担当者や税関支所ごとの解釈の相違、追徴課税や新たな課税措置の設定、国境施設の混雑、不透明な費用の徴収、関税を支払わない通関手段による競合品の流入等）、②原材料の輸入に関する奨励制度の運用のあいまいさ、③原材料の輸入に際しての非居住者在庫制度を含む保税制度や保税設備、物流設備の不備、④越境交通協定（Cross Border Transport Facilitation Agreement, CBTA）に代表される、貿易円滑化措置の未導入、運用時の問題、に課題を大別することができる。また製造業ではないが、小売業については国境をまたぐような冷蔵物流網（コールドチェーン）についても事例が見られるようになっており、それを促進するような物流設備の整備も課題となるであろう。これらについては第4章で詳述する。

#### 4. まとめ

本章では、メコン地域の企業の調達状況および今後の調達見通し、更にメコン地域内での調達可能性につき概観した。最後にメコン地域全体で調達を円滑化し、サプライチェーンの構築をより柔軟なものにするという観点から、CLM諸国、タイ、ベトナムのそれぞれが今後採るべき方向性について考えてみたい。

まず、CLM諸国については、中国やタイ、ベトナム等周辺国からの産業の受け皿としての機能を徹底して強化していくことが求められる。例えばタイBOIの新投資恩典制度の下で対象外となった、労働集約型・付加価値の低い産業分野は、今後CLMに生産が移管される可能性がある。特定産業をターゲットとするのではなく、まずはハード・ソフトインフラ両面で投資環境全般を地道に改善し、制度の透明性を向上させることで投資を呼び込む基盤を築くことが重要である。また調達の観点からは、短期的に現地調達率の劇的な向上は期待できず、引き続き周辺国からの輸入に依存せざるを得ない。金額的・時間的物流コストなど、サービス・リンク・コスト全体を削減し、CLM諸国で製造を行うメリットを高めていくことが重要となる。また制度的には、保税制度や非居住者在庫制度などを整備し、供給を行う部品をユーザー企業側に在庫しておくようにするなどの工夫も必要になるだろう。

タイに関しては、着実に産業の高度化を図ることが肝要である。タイは近年、最低賃金

の大幅かつ全国一律の引き上げ(2012年4月および2013年1月)、BOIの恩典制度の改革、それに付随する形での地域統括・調達機能の強化、国境SEZの開発に伴う主要国境地点での物流拠点開発など、矢継ぎ早に産業の高度化に向けた政策を発表、実施している。「中進国の罌」に陥りつつある状態から脱却し、更に労働集約型産業が周辺国へ展開することでCLM諸国の産業化を促す企業のタイ・プラス・ワンの戦略を後押ししていくためにも、現在のサプライチェーンの構造に十分配慮しつつ、いわゆる付加価値の高い産業分野に投資恩典および政策資源を集中することが求められる。

そのためにはまず、産業集積が進むタイの強みを一層活かすための、物流拠点および制度の整備が必要である。産業集積の深化は調和の取れた物流インフラの整備が無ければ渋滞の発生等により効率化が妨げられる。特にタイは近年ASEAN・メコン地域における物流ハブ化を目指しており、「ASEAN随一の産業集積地として、部品等の集散拠点となるのが自然」(シンガポール・米系物流業)な状態である。それを後押しするためには、例えば国境付近の複合物流施設の整備計画について、それらを周辺国と調和の取れた形で早期に整備するとともに、高度な物流関連システムの導入を同時に図ることが望まれる。また地域統括機能や地域調達機能を持つような企業に適切な税的・非税的恩典を準備することも求められよう。

最後にベトナムに関しては、2018年に訪れるASEAN域内への除外品目を除く全品目の関税撤廃に備え、投資家に対し適切なメッセージを発信することが重要だろう。在ベトナム日本大使館によると、ベトナムは現在、「越日協力の枠組みにおける2020年に向けたベトナム工業化戦略及び2030年へのヴィジョン」(「ベトナム工業化戦略」)を策定し、電子、農業機械、農水産品加工、造船、環境・省エネ、自動車・同部品の6業種を選択、集中的に強化する方針を示している。しかし、自動車産業については、唯一具体的な行動計画が策定されていない。また行動計画が存在するとはいえ、電子産業分野においても企業のチャイナ・プラス・ワン戦略等に伴い大規模な産業立地が進展するなか、裾野産業の育成や部品製造業に対する投資インセンティブの付与は限定的である。現在ベトナムに進出している企業の多くが未だに労働集約型であることを考えると、今後の継続的な賃金の上昇に伴うコスト上昇圧力を抑えるのに十分な物流環境の整備および現地調達率向上に向けた取り組みを同時に進めることが重要となろう。

## <参考文献・資料>

- 日本貿易振興機構 『在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2014年度版）』  
——『ASEAN・メコン地域の最新物流・通関事情』（2013年6月）  
——『ジェットロセンサー』2015年9月号
- 日本工業標準調査会 『基準認証政策の歩み 2015～戦略的な標準の推進に向けて』  
(<http://www.jisc.go.jp/policy/nenji/ayumi2015.pdf>)
- 三菱東京 UFJ 銀行  
<http://www.bk.mufg.jp/news/news2015/news0105.html>  
<http://www.bk.mufg.jp/news/news2012/news1227.html>
- 三井住友銀行  
[http://www.smbc.co.jp/news/html/j100266/j100266\\_01.html](http://www.smbc.co.jp/news/html/j100266/j100266_01.html)  
[http://www.smbc.co.jp/news/html/j100238/j100238\\_01.html](http://www.smbc.co.jp/news/html/j100238/j100238_01.html)
- みずほ銀行  
[http://www.mizuhobank.co.jp/release/2013/pdf/news130906\\_2.pdf](http://www.mizuhobank.co.jp/release/2013/pdf/news130906_2.pdf)

## 第2章 ハードインフラの課題

### 1. メコン地域のハードインフラ事情

メコン地域の5カ国においてハードインフラの整備状況は大きく異なる。表11はジェトロの「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2014年度版)」(以下『ジェトロ調査』)で、電力、道路、鉄道、港湾といった、企業が進出するにあたり必要となる基礎インフラについて、進出日系企業の現地における経営上の問題点を示したものである。

表11によると、カンボジアでは「電力不足・停電」が第4位(57.9%)となっている。ラオスについては、基礎インフラの未整備に関する項目は上位5項目に入っていないことから、現地では大きな課題としては受け止められていないことが伺える。一方、ミャンマーについては、「電力不足・停電」が第2位となっており、66.7%の企業が問題点として指摘している。タイとベトナムについては、同調査にて基礎インフラの未整備に関する項目は上位5項目に入っていないことから、ラオスと同様、現地では経営上の問題点としては相対的に低い位置づけとして捉えられている。

表11 メコン諸国の経営上の問題点

タイ	(%)	ラオス	(%)
1 従業員の賃金上昇(n=635)	70.2 (73.4)	1 通達・規則内容の周知徹底が不十分(n=11)	72.7 (30.4)
2 品質管理の難しさ(n=367)	52.0 (47.1)	2 品質管理の難しさ(n=6)	66.7 (45.5)
3 従業員の質(n=635)	50.4 (51.4)	3 従業員の賃金上昇(n=13)	61.5 (47.8)
4 競合相手の台頭(コスト面で競合)(n=636)	47.8 (55.5)	4 人材(中間管理職)の採用難(n=13)	53.9 (52.2)
5 主要販売市場の低迷(消費低迷)(n=636)	42.5 (27.1)	4 業務規模拡大に必要なキャッシュフローの不足(n=13)	53.9 (17.4)
ベトナム	(%)	ミャンマー	(%)
1 従業員の賃金上昇(n=445)	74.4 (78.2)	1 従業員の賃金上昇(n=50)	68.0 (76.9)
2 原材料・部品の現地調達難の難しさ(n=279)	70.3 (71.0)	2 電力不足・停電(n=9)	66.7 (100.0)
3 通関等諸手続きが煩雑(n=434)	61.1 (64.5)	3 対外送金に関わる規制(n=50)	62.0 (53.8)
4 品質管理の難しさ(n=279)	50.2 (49.3)	4 通関に時間を要する(n=50)	56.0 (50.0)
5 従業員の質(n=445)	49.0 (46.3)	5 原材料・部品の現地調達難の難しさ(n=9)	55.6 (100.0)
カンボジア	(%)		
1 従業員の賃金上昇(n=40)	80.0 (63.3)		
2 原材料・部品の現地調達難の難しさ(n=19)	79.0 (78.6)		
3 従業員の質(n=40)	60.0 (63.3)		
4 電力不足・停電(n=19)	57.9 (57.1)		
4 人材(中間管理職)の採用難(n=40)	45.0 (56.7)		

(注)「特に問題はない」を除く、回答率上位5項目。オレンジ色のハイライトは、「3. 経営上の問題点(1)」の全調査対象地域総数の上位10項目に入っていない項目。

(出所) ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2014年度版)」

## 2. 電力供給の課題

まず、カンボジアについては、プノンペン市内の工業団地では停電はそれ程みられないが、都市部から離れた国境付近の工業団地では停電の頻度が高まる。長いときは数日停電することもあり、生産に大きく支障をきたしている状況だ。

ラオスに関しては電力の輸出国ということもあり、工業団地において電力不足は大きな課題となっていない。

ミャンマーについては、多くの進出企業の間で電力不足が大きな課題として受け止められている。ミャンマーでは発電の7割以上を水力発電に依存しており、雨季が明けると11月頃から電力不足が顕在化してくる。特に暑季と呼ばれる3月から5月にかけてはヤンゴン市内は頻繁な停電に見舞われる。軍事政権時代に中国による投資でミャンマー北部のカチン州を中心に水力発電所が多数建設されたが、最大消費地であるヤンゴンまで送電線で配電する際のロス率が高いとされる。この点については、ミャンマー政府も重要な課題と認識している。民主化の進展とともに、ミャンマー政府は民生用に電力を優先的に配分していることもあり、工業団地用の電力は特に暑季に大幅に不足する。こうしたことから、ミャンマーで工場を稼働させる際には、自家発電機を設置することが必須となっている。一方、日本政府はミャンマーに対し円借款を中心にインフラ整備計画を進めており、ヤンゴン地域の主要発電所や変電所を改修するなどしている。今後は工場の操業に不可欠な電力が安定的に供給されることが期待される。

タイ国内では、発電施設・送電網がある程度整備されており、工業団地において電力不足は大きな課題とはなっていない。

ベトナムについては、2011年頃までは慢性的な電力不足の問題を抱えていたが、2012年以降はその状況が大きく緩和されており、経営上の問題点の上位としてはあげられていない。電力事情が改善した背景にあるのが、政府の電源開発計画が順調に進み大型発電所の運転が開始されたこと、2012～2013年の経済成長が停滞したことによる電力需要の縮小などがあげられよう。電力不足に関しては近年のベトナムは改善傾向にあるといえる。

### <関連する企業のコメント>

- (ミャンマー) 通常の電力に比べ、自家発電機を使用すると3倍近いコストが掛かる。電力不足に対するコスト高は、工場の安定的な運営にとって大きな課題【日系縫製】
- (タイ) 電力・エネルギーの確保は製品製造上極めて重要。ミャンマーは電力不足が慢性化しており、小規模な石炭火力発電所を自前で建設することとした【地場建設資材製造】



### 3. 道路インフラの課題

カンボジアについては、プノンペンからタイ国境の町ポイペトまでの道路(国道5号線)が未整備のため、400キロ程の道のりに対し夜間の走行については10時間程要するとの指摘があった。貨物輸送は夜間の走行に限られ、スピードを出すことができないため、5号線の道路の拡張工事が求められる。また、国道1号線は混雑しており、2車線化することが求められている。日系物流企業は、商品の品質を確保するために、振動テストを繰り返し行ない、梱包を工夫することで品質維持に努めているところが多い。

ラオスについては、公共事業運輸省の「Summary of Road Network Statistics Year 2012」によると、国道の舗装率は2012年には70.1%となり、2010年時の61.3%から8.8ポイント改善した。全国で20カ所が指定されている国道に関しては、一定程度の道路整備がなされてきたといえる。特に首都ビエンチャン特別市における国道の舗装率は2012年で77.0%となっている。ビエンチャン特別市に進出している企業からのヒアリングでも、道路インフラの未整備を課題として取り上げる声はほとんど聞かれなかった。ビエンチャン地域では、2010年11月に、タイとの通関地点であるタナレンからビエンチャン市内を迂回し、工場が集まる国道13号線に直接つながる450周年道路が完成し、市内混雑が緩和した。これ以降も側道の整備が徐々に進んだこと、ビエンチャン地域から出される貨物はその多くがタイ向け、もしくはタイ・レムチャバン港経由で輸出されるため、実質ラオス国内を走る距離が限定的であることから多くの日系企業の間では道路インフラの課題が顕在化していないと考えられる。他方、ビエンチャン特別市以外の地域については、道路インフラ環境にまだまだ課題が多い。サバナケット地域では、過去にジェットロが実施したヒアリングでも国道9号線以外の周辺道路環境が悪く、雨季になると従業員が通勤できなくなる事例が報告されている。

ミャンマーについては、国内の道路整備は極端に遅れている。ヤンゴンからネピドーを経由しマンダレーまで抜ける一部の道路は高速道路となっているが、こうした道もアスファルトではなくコンクリート道路のため、スリップ等が原因の死亡事故も相次いでいる。都市部を離れた郊外については、道路の整備状況がさらに悪化するため、例えば地方で収穫した野菜や果物等をヤンゴン等の都市部へ輸送する場合は、多くの時間を要することとなる。加えて、ミャンマーでは5月から10月くらいにかけて雨季が続き、特に農村地域の未舗装道路は、ぬかるんで通行できなくなるといった課題も多い。ミャンマー東北部のシャン州や南西部のアラカン州からヤンゴンへトラック運送するのにそれぞれ12時間、14時間かかるとの声も聞かれており、顧客からの納期を遵守することが難しい状況にある。

タイ国内の道路インフラについては順調に整備が進められている。タイの工業団地はバ

ンコクから 2 時間半～3 時間圏内に集中しており、それら工業団地とタイの主要港湾であるレムチャバン港・バンコク港とを結ぶ物流インフラが整えられてきた。特にバンコク都内～レムチャバン港を結ぶ高速道路の整備、およびバンコクを取り巻く外環道であるアウターリンクロードの整備により、電気電子産業と自動車・食品産業の集積地であるアユタヤ地方とレムチャバン港がバンコク都内を通らずに高速道路網で繋がることとなった。現在もレムチャバン港との接続部分で混雑緩和のための道路整備が進んでおり、概して道路インフラは良好な水準といえよう。ただし、2011 年 10 月に発生した大洪水は、輸送インフラの脆弱性を露呈させることとなった。バンコク北部地域の工業団地の多くが水没したのに加え、主要幹線道路も使用不可能となり、長期間に渡り部材・完成品の輸送が行えない状態となった。タイは扇状地であるため内陸に至るまで土地の高低差がなく、また高速道路や一部の幹線道路を除き高架化されていない。洪水についてはタイ政府が対策を進めているものの、リスクとして認識しておく必要があると考えられる。

ベトナムについては、道路整備が相次いで進んでいるが現状に満足している企業は少ない。南部に生産拠点を構える日系メーカーでは、製品の輸送中に振動で容器のキャップが外れてしまい道路インフラの悪さを実感しているという。他にも課題としてあげられるのが、生活道路と産業道路の区別がないことである。現地日系物流会社各社からは、区別が無いことにより渋滞や大規模事故を誘発しているとの指摘がある。大型車両の乗り入れ規制が導入されている都市中心部以外では、生活エリアの街中で自転車やバイクと大型トラックが混在して走行しているのが一般的である。また、ベトナムでは高速道路の整備も遅れている。近年、ハノイやホーチミンの都市部から近郊の地方省まで高速道路が整備されているが、南北 1,700 キロを結ぶまでには至っていない。南北間は国道 1 号線が整備されており、近年では 1 車線から 2 車線への拡幅工事が全国各地で行われている。また、国際協力機構（JICA）では、アジア開発銀行（ADB）との協調出資により、南北高速道路の始点となるベンルック～ロンタイン間（ホーチミン近郊）の全長約 60 キロの高速道路の整備を進めており、2018～2019 年に開通する見込みである。

#### <関連する企業のコメント>

- （ラオス）ハードインフラについてはある程度整ってきた。2 年前に比べても改善されている【日系物流】
- （ラオス）物流はバンコクから扇形にビエンチャン、サバナケット、パクセーと結んでいるため、国内道路はあまり使わない。国道 13 号線は使わないようにしている【地場財閥】

- (ミャンマー) ヤンゴン市内の渋滞等で配送時間が大幅に増加している。ミャンマー国内ではコールドチェーンが発達していないため、配送時間の増大によりトラック内の商品の品質劣化が心配【日系食品】
- (ミャンマー) タイからミャンマーへの輸出には海運を使っているが、バンコクからヤンゴンまで輸送だけで最低 1 週間は必要な状況となっている。特殊コンテナは高価なため、限られたコンテナで効率的に貨物を運ぶ必要があり、課題になっている【地場物流】
- (ミャンマー) 商品については陸送でバンコクからヤンゴンまで送っているが、メーソット=ミヤワディ国境では毎年洪水が発生するため通行に支障が出ている【地場食品】
- (タイ) 洪水の際は流通センターの一つが閉鎖されたため、洪水被害の無かった地域に臨時で 3~4 カ所倉庫を借りざるを得なかった【地場小売】

#### 4. 鉄道インフラの課題

カンボジアについては、プノンペンからシアヌークビル港までの鉄道については、週 3 便から 4 便のみ運行しているが、時速 10 キロ~20 キロと低速、かつスケジュールが定刻通りでないなど、商用に使うことは困難である。ラオスの鉄道については、タナレンからタイ側国境であるノンカイまで商業運行されているものの、現在は旅客輸送にのみに利用されている。

ラオス国内にはタナレン国境にあるタナレン駅が唯一の駅となっているが、現在、新タナレン駅の建設が進められており、タナレン~バンコクまでの貨物輸送が将来的に実現すれば、鉄道とトラックによる運送サービスを利用できるようになる。

ミャンマーに関しては、鉄道の老朽化が著しく、軌道の歪みが多いためスピードを出すことが出来ない。鉄道は旅客輸送が中心で貨物輸送は少ない。結果、国内輸送のほとんどをトラックに頼っており、またガソリンも輸入に依存しているため、結果的に運送料は割高となる。

タイ国内の輸送インフラは道路を中心に開発されてきたため、鉄道の整備は道路と比べ遅れている。こうしたなか、2015 年 2 月、日本の太田国土交通大臣とタイのプラジン運輸大臣との間で、鉄道整備協力に関する覚書が調印された。具体的な整備区間は、メーソット~ムクダハン線、バンコク~チェンマイ線、カンチャナブリ~レムチャバンおよびカンチャナブリ~アランヤプラテート線の 3 区間である。国内の鉄道網の拡充が進めば、道路輸送に特化する国内輸送の代替手段になると期待できよう。

ベトナムでは南北（ハノイ～ホーチミン間）輸送手段のひとつとして統一鉄道が利用されている。一般的に統一鉄道を利用した貨物輸送では、北部から南部に向けバイクや自動車など、南部から北部向けに家電製品、自動車・バイク部品、日用雑貨、野菜・果物などが取り扱われている。ハノイ～ホーチミン間の工場同士を結ぶ物流の場合、貨物駅と工場間の鉄道輸送は、列車のタイプによっては速度が遅いためドア・トゥ・ドアで5日程度を要するケースもある。一方、トラック輸送であれば北部～南部の工場間輸送で、3日あれば十分とのことだ。このように鉄道輸送の場合はトラック輸送に比べ時間を要するが、鉄道輸送のメリットは、①揺れが少ない、②リードタイムが正確（定時制）、③CO<sub>2</sub>削減の面で優れているなどがあげられる。トラック、船といった他の輸送手段と比較しても、鉄道は揺れと事故の少なさで安定的な輸送手段と評価できる。

#### <関連する企業のコメント>

- （カンボジア）プノンペンからシアヌークビル港までの鉄道について、マースク・シーランドは週250TEU(1TEUは20フィート換算)利用している模様で(半分はコメ)、同区間の鉄道の物流ニーズは週600TEU程度はありとされる。プノンペンとポイペト間の鉄道は現在リハビリ工事中のため運行していない【政府関係】
- （ラオス）鉄道ができれば貨物輸送で是非活用したいし、そのサービスも提供したい。CO<sub>2</sub>排出量を抑える意味でも重要【日系物流】
- （ベトナム）2009年から統一鉄道を利用しているが、過積載規制の強化後の2014年4月以降から運賃が上昇傾向にあり、コストパフォーマンスが低下している。加えて、テト（旧正月）など繁忙期は旅客が優先され、自然災害により不通となるなど使い勝手も良くない【日系・車両輸送メーカー】
- （ベトナム）ベトナムの鉄道網は発展しておらず問題点は多い【地場貿易会社】

## 5. 港湾インフラの課題

カンボジアのシアヌークビル港は欧州向け航路については便利だが、岸壁水深が10.5メートルしかなく、コンテナ貨物の取り扱い施設も十分とはいえない状態。プノンペン新港では、シーズンによってフィーダー船が大きく不足することがある。ベトナムからの輸入やベトナムへの輸出の際に、スケジュールが大きくずれ込むことも多いため、荷主企業からは改善を求める声が多い。

ミャンマーに関しては、国内に深海港が整備されていないことから、輸入貨物はシンガポールで積み替えを行いフィーダー船でヤンゴン港あるいはティラワ港まで運ぶ必要がある。日本とミャンマー間の輸送についてはかつてに比べ船足は短くなっているが、ミャン

マーに深海港の建設を求める企業からのニーズは高い。

タイのレムチャバン港はバンコクから南東方面に 130 キロの位置にあり、タイ湾に直接面する大深度港湾である。国土交通省の「世界の港湾別コンテナ取扱個数ランキング (2013 年 (速報値))」によると、同港の 2013 年のコンテナ取扱数量は 604 万 TEU であり、全世界の港湾のなかでは第 22 位、ASEAN 域内ではシンガポール、マレーシア (ポートケランおよびタンジュンペレパス)、インドネシア (タンジュンプリオク) の各港湾に次いで第 5 位となっている。同港全体の開発・管理は、タイ港湾公社 (Port Authority of Thailand, PAT) が担っており、それぞれのターミナルの運営は複数の民間事業者によって行われているが、貨物のハンドリングに関する課題はヒアリング調査ではあまり聞かれなかった。レムチャバン港、バンコク港に貨物を輸送する拠点として活用されているのがラッカバン内陸コンテナデポ (ICD) である。同 ICD は後述するバンコク都内における乗り入れ規制の対象とならない地域に位置しており、レムチャバン港と一体運営されている。具体的にはラッカバン ICD まで運ばれた貨物はそこで通関手続きを行うことが可能で、そこからレムチャバン港までは船会社の費用負担で保税輸送されることとなる。また、ラッカバン ICD からレムチャバン港までは鉄道も敷設されており、貨物列車が 1 日 14 往復しているため、利用者はトラックによる陸送と鉄道での輸送を選択することが出来るのが特徴である。

ベトナムに関しては、北部と南部で港湾の整備状況がやや異なる。北部の主要港にはハイフォン港があるが、深海港ではないため大型船が寄船できない。そのため、ハイフォン港の貨物は上海や香港、シンガポールなどに運ばれた後、コンテナを積み替え、日本や欧米など輸送されている。一方、南部にはカットライ港、カイメップ・チーバイ港などの主要港がある。カットライ港は河川港であるものの、南部で最大のコンテナ取扱量を誇る。企業の集積が多いホーチミン市、ドンナイ省、ビンズン省から近いいため多くの貨物がカットライ港に運ばれている。しかし、近年は同港の対応能力を超える貨物が取り扱われ、混雑が顕在化してきた。カットライ港は立地の良さから貨物が多く集まり、また、同港を通じて河川でカイメップ・チーバイ港まで運んでいることもあり、貨物が分散され難い状況にある。

#### <関連する企業のコメント>

- (カンボジア) フィーダー船不足の主な原因は、ホーチミンでの物量増加と、季節要因である。特に雨季となる 9 月～10 月頃は北米のクリスマス商戦に合わせるため、カンボジアの輸出額の 8 割～9 割を占める縫製品を中心に大量の貨物が運ばれ、その影響を大きく受けることになる【日系・物流】

- (ベトナム) 輸出入増加などでカッタライ港は取扱能力をオーバーしている【日系物流】
- (ベトナム) カッタライ港に貨物が集中しているため、積み込みに2~3日、ひどい時は1週間かかることもある【日系物流】

## <参考文献・資料>

日本貿易振興機構「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」(2014年度)  
若松勇・小島英太郎編 [2014]『ASEAN・南西アジアのビジネス環境』ジェトロ  
ラオス公共事業運輸省「Summary of Road Network Statistics Year 2012」(ウェブサイト参照：<http://www.mpwt.gov.la/attachments/article/650/scan%20statistic%20Eng.pdf>)  
国土交通省「世界の港湾別コンテナ取扱個数ランキング(2013年(速報値))」(ウェブサイト：<http://www.mlit.go.jp/common/000228237.pdf>)

### 第3章 労働力の課題

#### 1. メコン地域の労働力事情

表12は、ジェトロの「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」(2014年度)(以下、『ジェトロ調査』とする)による雇用・労務面での問題点を示したものである。これによると、メコン地域で最も工業化が進むタイでは、従業員の賃金上昇(70.2%)、従業員の質(50.4%)などが多くの進出日系企業の雇用・労働面での課題となっている。カンボジア、ミャンマー、ベトナムでは、従業員の賃金上昇、従業員の質、中間管理職の採用難などが共通の問題としてあげられており、ラオスについては、賃金上昇、一般スタッフ・事務職を除くほぼ全ての分野の人材の採用難などの問題を抱えていることが分かる。

表12 メコン諸国の雇用・労働面での問題点

項目	(単位:%)				
	カンボジア n=40	ラオス n=13	ミャンマー n=49	ベトナム n=448	タイ n=631
①従業員の賃金上昇	80.0	61.5	68.0	74.4	70.2
②人材(一般スタッフ・事務員)の採用難	17.5	7.7	24.0	17.5	25.5
③人材(中間管理職)の採用難	45.0	53.9	46.0	41.1	35.4
④人材(一般ワーカー)の採用難	5.3	50.0	10.0	6.8	13.6
⑤人材(技術者)の採用難	42.1	50.0	20.0	20.5	31.2
⑥従業員の定着率	32.5	38.5	36.0	26.7	32.0
⑦従業員の質	60.0	46.2	44.0	49.0	50.4
⑧日本人出向役職員(駐在員)のコスト	25.0	7.7	30.0	31.7	22.7
⑨日本人出向役職員(駐在員)への査証発給制限	2.5	7.7	16.0	10.8	5.0
⑩解雇・人員削減に対する規制	12.5	n.a	6.0	18.7	14.8
⑪管理職、現場責任者の現地化が困難	35.0	15.4	30.0	29.2	21.4
⑫外国人労働者の雇用規制	5.0	n.a	2.0	10.8	6.9

(出所) ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」(2014年度)

#### 2. 従業員の賃金上昇の課題

カンボジアでは、政府が縫製・製靴工場の労働者を対象に、法定最低賃金を2014年まで月額61ドル(一般作業員)で据え置く方針を示していたが、2013年5月から80ドル、14年2月から100ドル、さらに15年1月から128ドルにまで引き上げている。最低賃金の急速な引き上げによって、カンボジアの労働コストの上昇が進出日系企業にとって経営上の問題点となっている。

ラオス労働社会福祉省は2015年2月、「ラオスの労働者の最低賃金の改正に関するガイドライン(No.808/LSW)」を公布し、最低賃金は4月1日から62万6,000キープ(1ドル7,976.76キープ(2015年9月時点)として約78ドル)から44%増の90万キープ(同約113ドル)に引き上げられた。インフレ対応や外国への出稼ぎ抑制のために必要な措置とされるが、労働コスト上昇をカバーするためには労働生産性の改善が急務となる。

ミャンマーでは2013年3月に最低賃金法が制定されたが、実際の賃金設定については、国家最低賃金策定委員会と民間側との調整が難航していた。しかし、2015年8月に日額3,600チャット（1ドル1,263チャット（2015年9月時点）として約2.9ドル）とすることで妥結された。同決定をめぐり、多くの現地資本による工場は「3,600チャットの最低賃金は高すぎる」と強く反発している。今後、全土的な賃金相場の上昇は避けられない状況で、人件費上昇はミャンマーでも引き続き大きな課題となるであろう。

タイでは従業員の賃金上昇問題が顕在化している。インラック政権（当時）が発足した2011年8月以降、公約どおり最低賃金が引き上げられた。2012年4月と2013年1月の2度の引き上げにより、現在は全国一律で日額300バーツ（1ドル36.2バーツ（2015年9月時点）として約8.3ドル）に設定されている。労働需給の逼迫に最低賃金引き上げが重なり、実勢賃金は上昇傾向にある。タイ中央銀行発表の月額賃金の上昇率をみると、製造業全体平均で2012年は前年比21.4%と2割を超える上昇をみせ、2013年と2014年はそれぞれ9.7%、9.0%と2桁近い上昇率を示している。

ベトナムの法定最低賃金は、2015年1月1日から政令103号（103/2014/ND-CP）に基づき引き上げられた。ベトナム共産党が2015年までに法定最低賃金を月額310万ドン（1ドル22,155.8ドン（2015年9月時点）として約140ドル）にする方針を示していたこともあり、ハノイ市、ホーチミン市など地域1は310万ドン〔2014年1月の政令182号（182/2013/ND-CP）に比べ14.8%増〕の引き上げとなった。また、その他地域についても、地域2の275万ドン（同124ドル）（14.6%）、地域3の240万ドン（同108ドル）（14.3%）、地域4の215万ドン（同97ドル）（13.2%）とそれぞれ引き上げられた。輸出加工型で生産を行う日系メーカーの担当者は「以前は通貨ドン安により賃金上昇分がある程度相殺されていたが、最近ではドンの為替レートが安定しており、より一層の生産性向上などで対応する必要がある」と懸念する。また、別の日系企業担当者は「賃金上昇のスピードが速すぎる。政府が産業の高度化・高付加価値化に真剣に取り組まないと、ベトナム自体のコスト競争力を低下させかねない」と指摘する。

#### <企業のコメント>

- （カンボジア）カンボジア国内の物流コストは高く、人件費のメリットを相殺してしまう【日系・貿易会社】
- （ラオス）最低賃金が月額112ドル近くまで上がるため、タイの給与レベルの半額程度となる。タイの労働生産性が1とするとラオスは2分の1か3分の1程度であり、賃金は安いが生産性を考慮すると、タイとあまり変わらない感覚【日系・縫製メーカー】
- （ラオス）有能な人材を獲得するため各社が給与アップをするため、結果、より高い賃金を求めて労働者が転職を重ねる事象を引き起こしている【地場・セメントメーカー】



- (ミャンマー) ドライバーの給与は基本給が平均 200 ドル、残業は時給 2 ドル。月額平均でおおよそ 400 ドル～500 ドルの給与水準になる。残業の多い月は 500 ドル～600 ドルとなり、かなり割高な水準になっている【日系・物流会社】
- (ミャンマー) ヤンゴン近郊の複数の工業団地ではストライキが頻発しているが、その他の事業コストを勘案し、現状の賃金としては日額 1,500 チャット、ドル換算で約 1.5 ドル程度が限界【地場・縫製業界団体】
- (タイ) 2013 年からの最低賃金の全国一律 300 バーツについては直接の影響はない。既にそれを上回る金額を支払ってきた。影響があったのは規模の小さな中小企業だろう。また、砂糖の価格については、世界の生産量を元にベンチマークとなる価格がニューヨーク (コーヒー・砂糖・ココア取引所) で形成されるため、タイの労賃上昇は価格形成には影響しない【地場・製糖メーカー】
- (タイ) タイ工場では全体経費の約 4 割を人件費が占める。ミャンマーとの国境のメソート工場では、ミャンマー人を多く雇用している。バンコク工場ではタイ人工員は採用が難しいため、350 人ほどのミャンマー人を雇っている【地場・縫製メーカー】
- (タイ) タイとの国境の町ポイペトから至近距離にあるシソポン工場 (カンボジア) の生産コストはタイ工場と比べ約 20～25%安い【地場・縫製メーカー】
- (ベトナム) 化学品を利用し危険な作業を伴うことから最低賃金よりも賃金を多く支払っている。金額は 150～160 ドル程度【日系・化学メーカー】
- (ベトナム) 従業員への給与は月当たり 300 万ドン (基本給) +70 万ドン (手当) の計 370 万ドン。最低賃金の上昇については、ドン安が続いていたため負担になっていなかった。ただし、最近はドンの対米ドルレートが安定してきているので、今後は負担となることが予想される。そのため、生産効率を上げていかなければならない【日系・OA 機器メーカー】
- (ベトナム) 元々最低賃金を上回る額を支払っていることもあり、人件費の上昇 (最低賃金の引き上げ) の影響は大きくない。ただし、労務費の上昇は徐々に影響が出始めると思う。2018 年までに 400 万ドンの引き上げ方針となっているが、賃上げのスピードが早いと感じている【日系・自動車メーカー】
- (ベトナム) 最低賃金引き上げについては、1 人あたり 20 ドルのコスト上昇となるため、経営への影響が少なからず出てくると考えている【地場・OA 機器部品メーカー】

### 3. 労働力確保の課題

カンボジアの労働市場では、年間 20 万人程度、新規労働者が増加しているとされる。しかし、労働力人口の約 7 割は農業に従事しているといわれ、タイやマレーシアなどへの出稼ぎ労働で人材が海外へ流出している事情もある。とりわけ、プノンペン西部の工場密集地域では労働者が不足している。進出日系企業の担当者によると、数千人規模の労働者確

保のためには、地方都市での採用活動が必要となっているようだ。

ラオスでは総人口が約 650 万人と少ないこともあり、労働力不足が深刻な問題としてあげられている。また、離職率の高さもこれに拍車をかけている。実家での農業の手伝いや親戚関係の行事などを理由に超勤を嫌がり、欠勤（あるいは休暇）となることも多いとされる。また、残業を増やすと離職率が高まる傾向もある。

ミャンマーは 5,000 万人を超える人口を擁し、軍事政権時代は外資による製造業の進出がほとんどなかったため、これまで労働力不足は顕在化してこなかった。しかし、民政移管後、労働集約的なアパレル業や製靴業を中心に、製造業の進出が活発化してきている。特に 2015 年 6 月に開業したティラワ経済特区が呼び水となり、日系を含む多くの外資系企業がミャンマーに工場を設立し始めている。既に一部の縫製工場では人材確保に苦慮しており、今後工場による作業員の奪い合いも激しくなる可能性がある。

約 6,800 万人を抱えるタイでは、労働力人口が 3,858 万人（人口構成比 57%）に及ぶ。ASEAN 域内では、インドネシア、ベトナム、フィリピンに次ぐ 4 番目の労働力人口の規模だ。豊富な労働力人口を抱えるが、需給はひっ迫しており慢性的な労働力不足が顕在化している。アジア通貨危機後の 1998 年に 4.4%だった失業率は、堅調な経済を背景に、リーマン・ショック後の 2010 年を除くと年々低下し続けている。2014 年は 2 年連続で若干悪化したものの、依然 1.0 %を下回っており、ほぼ完全雇用の状態にある。現地の産業界から特に労働力不足が深刻といわれているのが、東部のラヨン県とチョンブリ県である。両県はもともと人口が少なかったため、東北部や北部などの地方から出稼ぎ労働者が多い。また、深海港のレムチャバンからのアクセスが良いこと、2011 年の大洪水の影響を受けなかったこと、自動車産業の集積と生産拡大などにより、日本企業を中心とした製造業の進出が増加しており、同地域の労働需要は高まっている。一方、2011 年の洪水の影響を受けたアユタヤ地域などは、洪水対策が進んでいるものの、新規の投資が敬遠される傾向がみられる。ただし、人口の集中するバンコクから近いこと、工業団地の歴史が古く、現地に根付いている労働者が多いことなどから、人材の供給に一定の余裕があるようだ（日系工業団地）。

ベトナムの 2014 年の労働力人口は 5,300 万人（前年比 1.6%増）で、人口全体の 58.4%を占める（ベトナム統計総局）。2013 年の労働力人口の内訳では、都市部に約 1,604 万人（構成比 30.5%）、農村部に約 3,654 万人（同 69.5%）おり、農村に豊富な労働力を有することがわかる。一般的にベトナムでは、ワーカーのための寮を完備しなくとも、進出した市・省内で労働力を確保することが容易である。進出日系企業からは「景気停滞の影響もあり、2011 年後半から労働力を確保し易い状況が続いている」との声が多い。2011 年後半から労働力不足の問題が改善され、2014 年になっても引き続き労働需給は緩和傾向にある。『ジェットロ調査』によると、2011 年に経営上の課題として「人材の採用難」（40.7%）が上位にあげられていたが、2014 年には 12.5%にまで低下しており、人材採用面での問題は大きくない。2014 年の国内全体の失業率は 2.08%（都市部 3.43%、農村部 1.47%）で、不完全雇

用率<sup>16)</sup>は 2.45% (都市部 1.18%、農村部 1.58%) と前年に引き続き落ち着いている。2012～2014 年は景気停滞が労働市場を緩和させたが、景気回復次第では再び採用難の状況に陥りかねない。また、ハイフォン市など一部地域では大規模投資、企業の進出が相次いでおり、人材確保が将来難しくなる不安もある。

#### <関連する企業のコメント>

- (カンボジア) 国境地域とプノンペンの比較で、国境については人の確保が最大の課題だろう。現在プノンペンの工場でもワーカーを全国から集めている状態。国境では 1 つ目の工場まではよいが、複数工場を展開するような状況は難しいだろう【日系・スポーツ用品メーカー】
- (カンボジア) 2012 年の進出時はワーカーが集まらず苦勞した。周辺の村落へのルート活動やラジオ等を活用した募集活動を展開して人材を確保。最近では比較的容易に、募集すれば集まるようになっている【日系・電子部品メーカー】
- (カンボジア) 従業員はワーカーが約 400 名、事務所スタッフが 20 名。離職率は月 10%程度と高い【日系・電子部品メーカー】
- (カンボジア) ポイペトはレムチャバン港を活用できるというメリットがある。コックコンも工業団地新設の候補として検討したが、ワーカーが少ないことなどからポイペトを選択。ポイペトでのワーカーの確保は、それほど大きな課題にはならないだろう。事前調査では、ポイペト周辺で徒歩や自転車通勤を前提に少なくとも 5,000 人程度の従業員は確保できると試算している【日系・貿易】
- (ラオス) 最初の 1 カ月から 3 カ月で、採用した数の 50%程度は辞めてしまう。就業ルールが厳しく、ホームシックになる従業員もいる。農業については馴染みがあるため、工場のことを水田だと思えと教育している【地場・縫製メーカー】
- (ラオス) 長く働いてもらい技術を高め、不良品を減らすのが重要だが、離職率が一番の問題となっている。80 名の従業員のうち、毎月 20 名が入れ替わっている。製造業としては人員数から生産量を計画しているが、1 カ月先の生産計画も立てづらい状況にある【日系・治療機器メーカー】
- (ラオス) 採用後、勤務して 30 分で離職してしまうような労働者もいる。採用通知を送っても、当日現れない人もいる。社員が定着すればよい製品ができる。現在は 50 名の定着した従業員のおかげで世界一の製品が作れている【日系・治療機器メーカー】
- (ミャンマー) ワーカー人材の採用に苦勞している。工場がヤンゴン郊外、特に北部に集中しており、作業員の奪い合いになっている。少しでも給料のよい工場に人が流れてしまう。人件費は 115 ドル～120 ドルに上がっている【日系・縫製メーカー】
- (ミャンマー) 離職率は依然高く、月 10%ほどの水準。見習い期間を経てようやく少し縫えるようになったと思ったら、他工場に引き抜かれるなど人材確保には苦勞して

<sup>16)</sup> フルタイムで働きたいがパートタイムで働くことを余儀なくされている人の割合

いる【日系・縫製メーカー】

- (ミャンマー) ヤンゴン北部の郊外に工場が集中している地域では労働力が足りていない。本当に 5,000 万人の人口を擁しているのか疑問に感じる【日系・縫製メーカー】
- (タイ) タイでは労働者の不足に対応するために機械の導入を進めている。タイの事例はモデルケースとして考えており、うまく進められれば各国にも同様のモデルを展開する予定。生産技術については豪州が世界で最も先進的で、それに近いのがブラジル。タイはそれら先進国の事例を適用し、サトウキビの刈り取り、製造の双方で生産性を高めるべく努力している【地場・製糖メーカー】
- (タイ) 課題は高度人材と一般作業員両方の確保。特に一般作業員については都市部で就業機会があるため、あえてタイ国内で農業に従事したがる。ラオスやカンボジアから 2 カ月の研修コースを提供しているが、状況は厳しい【地場・製糖メーカー】
- (タイ) 工場に必要なのは 200~300 人程度であるため、雇用環境は大きな問題とはなっていない。離職率もかつては年間 10%~20%程度あったが、会社の知名度を向上させるキャンペーンを行った結果、定着率が少し上昇した【地場・建設資材メーカー】
- (タイ) 2025 年頃には労働力が減少する見込み。それに備えて労働集約の部門は見直す。外国人労働者の就労を国境付近ではなく、バンコク周辺も含めて許可をしてもらいたい【日系・電気電子メーカー】
- (ベトナム) 採用についてはハイフォン周辺では困難ではない。インターネットや会社の門に履歴書を入れるポストを設置して従業員を募集【日系・電気電子メーカー】
- (ベトナム) 離職対策の一環として社員食堂の内容を改善し効果があった。年間の離職率は 1,000 人中 60 人で 6%だった【日系・化粧品メーカー】

#### 4. 高度な企業人材確保の課題

カンボジアでは読み書きなど基礎的教育が不足している労働者を採用せざるを得ないケースもある。進出日系企業のなかには、労働時間の一部を充当して、工場内で基礎的な教育を提供しつつ労働者を育てるというケースも少なくない。また、中間管理職、技能者の採用は難しいため、中国、タイ、日本などから人を派遣しているケースもある。

ラオスでは、識字率が 72.5% (15 歳以上、2005 年) と、ASEAN のなかでも低水準だ。読み書きができない工員を雇用せざるを得ないこともあり、現地日系企業の工場では OJT で先輩社員が指導にあたっているところも多い。また、労働者が技術を習得する過程で、効率性や応用を追求する姿勢、技術向上により生産性を上げて多くの給与を得ようとする姿勢がなかなか見られないという課題もあるようだ。一方、近年日系メーカーによるラオス職業技術学校への支援なども行われており、各分野のスペシャリストを養成し、将来的に自社雇用するような動きもみられつつある。

ミャンマーでは、識字率が 89.5% と、CLM 諸国のなかでは高い水準となっている。その

ため、読み書きができないなど基礎的教育の不足を指摘する企業は少ない。しかし、労働者自らが効率性や応用性を追求する姿勢はなかなか見られず、他の人より生産性を上げてより多くの給与を得ようとする姿勢はカンボジアやラオス同様見られない状況だ。一部の日系企業では5Sの徹底を図るなど、工場に従事する労働者としての基本的な意識を根付かせるところから取り組んでいる。

タイでは労働力不足と人件費高騰の2重苦を抱え、進出日系企業はさまざまな取り組みを行っている。人材紹介会社の担当者によると、大手日系自動車メーカーや地場企業は、地方で高校、村長や議員などの有力者の協力を得て、土日のみの通学制あるいは通信制の大学進学をインセンティブとして、ワーカーの採用活動を行っている例もある。また、家賃補助や寮施設を充実させる企業もあるようだ。一方、機械化などによる省力化を急ピッチに進める企業も多い。比較的規模の大きい企業では、国内地方部へ工場を移転したり、より賃金の安いカンボジア、ラオスなどの近隣諸国へ労働集約的な生産工程の一部を移管したりする動きもみられる。いわゆるタイ・プラス・ワンの動きだ。

ベトナムでは、進出日系企業が求めるレベルの中間管理職、技術者、熟練労働者の人材は慢性的に不足している。多くの日系企業は社内での人材育成として取り組んでいるのが現状だ。人材育成に熱心な製造業などでは、幹部候補のスタッフや技術者に日本語を学ばせる機会を設けている。また、優秀な社員には日本での長期実務研修も実施している。人材育成のための時間とコストは事前に考慮しておく必要がある。国際協力機構(JICA)は、地場企業への技術指導のための専門家派遣、現地の大学と連携して高度化人材の育成などに取り組んでいる。ハノイ工業大学内に人材育成の拠点となる越日センターを設置して、機材・設備の導入、カリキュラムの改善、ベトナム人指導者の育成に協力している。現地に進出する中堅・中小の日系企業は、ハノイ工業大学の学生を積極的に採用しており、産業界からの評価も高い。近年、日系企業は地方省への進出が増加しており、産業人材の採用の観点からも、ハノイ工業大学の成功事例を全国展開する予定だ。

こうした人材の流動性が高い状況下、バンコク東部の工業団地運営会社の担当者は「従業員の定着率を高める努力をすべきだ」と指摘する。「タイは失業率の上では完全雇用に近い状況だが、日本とは違い労働力の流動性が高い。100人、1,000人と、規模によって必要な時間は異なるが、採用は可能。むしろ従業員を採用後、どのように定着させるかが最も重要」と話す。労務環境が異なるだけで、離職率が年間2%の会社もあれば、月間2%の会社もあるようだ。労務環境の改善を進めて、離職率を低下させることが重要となる。

#### <関連する企業のコメント>

- (カンボジア) 産業人材の質が低いことがカンボジアの課題。何らかの基準が必要であり、資格制度を整備すべき。この点は数年前からほとんど改善が見られていない【地場・物流】
- (カンボジア) 日本人(3名の駐在員)をこれ以上減らすのは品質管理上難しい。当社

の製品はカンボジアから出荷された製品が後工程を経ることなく、そのままお客様へ納入される。そのためには日本人技術者による最終チェックが不可欠で、これを現地化できるかが大きな課題【日系・電子部品メーカー】

- (カンボジア) カンボジア国内でワイヤーハーネスを生産している。中国の生産をカンボジアが完全に代替する状況は考えにくい。従業員一人あたりの生産量は中国が圧倒的に高く、タイ拠点、カンボジア拠点ともに労働生産性は中国の約 7 割程度に満たない【日系・電子部品メーカー】
- (カンボジア) 最も苦勞しているのが従業員の教育レベルの低さ。数の計算ができない従業員もいる。また、そもそも、会社で働くという意識の醸成から徹底して教育する必要がある【日系・電子部品メーカー】
- (カンボジア) マネージャークラスでも経験がない人がほとんどのため、タイやマレーシアからのサポートチーム (15~16 人で編成) が開店部隊として最初の 3 カ月は OJT で支援を行った。コンプライアンス管理、衛生管理、数値教育、思想教育 (ホスピタリティ) も社内研修で盛り込んでいる【日系・小売】
- (ラオス) 管理職候補者についてはタイで研修を受けさせている。当該スタッフはラオスに帰国した後に他のスタッフ向けに研修を実施する【外資系・縫製メーカー】
- (ラオス) 文字を読むのを好まないことから、イラストを多く使用して分かりやすく理念を説明している【外資系・物流】
- (ラオス) 運送の知識はなく、経験のみで行っている物流事業者が多い。今後、物流関連のマネージャークラス向けのスキル向上の研修などを計画している【地場・物流業界団体】
- (ラオス) 物流に関する知識向上に向けては、カリキュラム、コースを新たに作成し、大学・専門学校の科目とするのが効果的。教育訓練については一企業では対応しきれないため、ラオス政府に具体的な手法も考えてもらいたい【日系・製紙メーカー】
- (ラオス) 時間に拘束されない農業従事者だった者を、三交代制の勤務に従事させるのは大変だった。ラオスの一般企業でも抱える問題で辛抱も必要。【地場・セメントメーカー】
- (ミャンマー) 課題は運転手不足。運転手が足りない上に人件費も高騰している。毎月約 1 万台の中古車が輸入されており、毎日 300 台ずつ増えている計算となる。交通渋滞の問題も深刻【日系・物流会社】
- (ミャンマー) 賃金は月給およそ 100 ドル。新規に工員を雇うのは今のところそれ程難しくない。ただし、最近では労働者をストライキに扇動するような従業員が増え始めている【日系・縫製メーカー】
- (ミャンマー) いわゆるラインの班長レベルの人材が不足している。日本の支援を受けながら自分たちでトレーニングセンターを立ち上げたが、センター内の管理者と技術者不足が起きている【地場・業界団体】

- (タイ) タイ人ドライバーはベトナム語が読めないためタイからラオス経由のベトナムへの運転は難しい。国境を越えるとハンドルが左右逆での運転、事故対応や標識における語学上の障壁もある【地場・物流】
- (ベトナム) ベトナムは40代のマネージャークラス、エンジニアが少ない【日系・化粧品メーカー】

## <参考文献・資料>

- 日本貿易振興機構『在アジア・オセアニア日系企業実態調査』（各年版）  
——『第24回アジア主要35都市・地域の投資関連コスト比較』  
若松勇・助川成也編 [2015]『タイ経済の基礎知識』ジェトロ  
若松勇・小島英太郎編 [2014]『ASEAN・南西アジアのビジネス環境』ジェトロ  
大久保文博 [2014]「不透明な制度運用と煩雑な行政手続きに苦慮」『ジェトロセンサー』  
2014年7月号  
ラオス公共事業運輸省「Summary of Road Network Statistics Year 2012」（ウェブサイト  
参照：<http://www.mpwt.gov.la/attachments/article/650/scan%20statistic%20Eng.pdf>）



## 第4章 物流の課題

### 1. メコン地域の物流事情

表13が示すように、世界銀行が発表する「Logistics Performance Index (LPI)」によると、メコン地域においては、調査対象の160カ国中、タイの35位を筆頭に、ベトナム48位、カンボジア83位、ラオス131位、ミャンマー145位となっており、タイと国境を接するCLM諸国において物流上の課題が多い状況がうかがえる。

表13 Logistics Performance Index (LPI)の内訳

	総合順位	税関	物流 インフラ	国際輸送	物流の質・ 競争力	トレーサビリティ	タイムライン
タイ	35	36	30	39	38	33	29
ベトナム	48	61	44	42	49	48	56
カンボジア	83	71	79	78	89	71	129
ラオス	131	100	128	120	129	146	137
ミャンマー	145	150	137	151	156	130	117

(出所) 世界銀行『LPI Report』を基にジェトロ作成

まず、カンボジアの総合順位は83位となっており、特に採点項目のうちタイムラインは129位と総合評価を大きく下回っている。煩雑な税関手続き、プノンペン新港でのフィーダー一船不足など、複合的な要因により、スケジュール通りの貨物輸送において課題が多いことがうかがえる。

ラオス、ミャンマーについてはそれぞれ131位、145位となっており、カンボジアの83位をさらに大きく下回っている。同2カ国については、物流上のあらゆる面において多くの課題を抱えている様子が分かる。

タイについては、採点項目のなかで相対的に優れた評価となっているのは物流インフラ(30位)、トレーサビリティ(33位)、タイムライン(29位)である。ここでいう物流インフラとは、港湾、道路、鉄道などのハードインフラに加え、情報通信技術(ICT)などのソフトインフラも含まれているため、交通インフラの整備に加え、ICTシステムを駆使した効率的な物流が行われていることが想定される。タイの税関ではe-CUSTOMSという電子通関システムが全国で導入されており、ペーパーレスでの通関手続きが一定程度可能となっている。一方、税関職員によってHSコードの分類解釈が異なるなど、事後的な追徴課税がされる事例が数多く報告されており、税関における一層の透明性の向上は今後の課題といえる。

ベトナムについても、採点項目で相対的に評価の高い項目は、物流インフラ(44位)、国際輸送(42位)であった。道路、鉄道、港湾などのインフラ整備が着実に進んでいる一方、

税関（61位）、タイムライン（56位）、物流の質・競争力（49位）については総合評価順位より下位になっており、特に税関手続きにおける課題が多い様子がうかがえる。ベトナムでは貿易手続きの時間短縮、コスト削減を目的に新通関システムのVNACCSが2014年に導入された。旧システムのe-CUSTOMSでは審査に2～3時間を要したが、VNACCS導入後は1分以内で結果が出るようになるなど、税関手続きの効率化は今後も着実に進んでいくと予想される。

## 2. 通関手続き上の課題

通関手続きを簡素化していくためには電子化を推進していくことが重要である。現在、ASEAN各国のNational Single Window（NSW）を相互に接続し、データを電子的にやりとりする共通のプラットフォーム、ASEAN Single Window（ASW）の構築が進んでいる。ASWの導入が進めば、ASEAN域内でやりとりされる貨物に対し、円滑な通関が可能になると期待されるが、実際の導入に向けた取り組みは遅れている。2005年に署名された「ASW構築・実施に関する協定（Agreement to Establish and Implement the ASEAN Single Window）」では、ASEANの先進6カ国は2008年までに、CLMV諸国については2012年までにNSWを導入し、2015年までにASWを構築することとされていたが、現時点で厳密な意味でNSWの構築は完了していない状況である。現状は2種類のパイロットプロジェクトが試験的に導入されている段階だ。

タイはメコン5カ国のなかではいち早く通関の電子化に取り組んでおり、2007年にe-CUSTOMSを導入済みだ。また、ベトナムに関しても、日本の協力によりベトナム自動貨物通関システム（VNACCS）が2014年に導入され、カンボジアとラオスにおいても、国連貿易開発会議（UNCTAD）が開発した税関データ自動化システム（ASYCUDA）が既に導入されている。ミャンマーについては、ベトナムと同様、日本の支援でMACCSを2016年内に導入すべく準備を進めているところだ。

このように、通関手続きの電子化は各国において徐々に進められているが、未だに様々な要因で紙に書類を打ち出し、署名・提出を求められるなど、データや情報の一元的な管理が十分に行われていないケースも多い。

### <関連する企業のコメント>

- （カンボジア）ASYCUDAでの電子申告はまだ十分に浸透しておらず、必要書類を紙に打ち出して提出する必要がある。輸入時には荷受人のサインや社印を押したオリジ

ナルの書類が必要なため、国境で輸入通関をかける際は、毎回書類を運ばなければならず、非常に非効率【日系物流】

- (ラオス) 電子的に一括して通関申請を完了させることは出来ておらず、電子申請を行った場合でも印刷・サインが必要であり、また各種書類を求められることがあるため、貿易円滑化に十分つながっていない【地場物流】
- (ミャンマー) (輸出入の通関データは) 現在はほぼ全て手入力に頼っている状況だ。全輸出入品目のデータ入力なども 20 名ほどの税関職員によって人海戦術で行われており、タイプミスなども多い【ヤンゴン税関支局】
- (ベトナム) VNACCS に関して日本の支援に感謝している。導入当初は活用に慣れない部分もあったが、現在は手続きにも慣れ、通関時間の短縮につながっている【地場貿易会社】
- (ベトナム) ビジネス面で一番の問題は税関対応だ。VNACCS 導入後は税関申告のための記入フォームが 1 枚から 3 枚に増え、時間がよりかかるようになった【日系化学メーカー】

### 3. 越境交通上の課題

Cross-Border Transport Agreement (CBTA) は、越境手続きの円滑化、人の越境移動、物品の越境移動、車両入国許可条件、商業的通行権の交換、道路・橋の建設基準の設定、およびそれら取り決めを実施する制度的枠組みを定めた包括的な協定である。

メコン地域においては、CBTA の本体協定が Greater Mekong Subregion (GMS) 加盟 6 カ国で署名された 2003 年以前より、2 国間の車両の相互乗り入れが行われており、CBTA が完成するまでの間、暫定的に 2 国間・3 国間で車両の相互乗り入れに関する覚書が結ばれてきた。相互通行ライセンスの発給要件や発給件数については、それぞれの覚書に基づき定められている。なかでも、タイ・カンボジアとの間ではわずか 40 台ずつしかライセンス発給を認めていないため、在カンボジア日系物流企業や在タイ日系物流企業などから改善を求める声が上がっている(2015 年 9 月 30 日現在、40 台から 500 台に増加する予定)。

カンボジアでは、CBTA ライセンスを保有しているバス運行业者が、いわゆる担ぎ屋として「手荷物」の扱いで大量の日用品等を無税で持ち込む結果、コストが 10%程度安くなり、正規に輸入する商品が厳しい競争にさらされる状況が指摘されている。

ミャンマーでは、メーソット=ミヤワディ国境を中心とするタイとの国境、中国との国境で大規模に非正規ルートによる取引が行われており、正規での陸送サービスを前提に進める日本企業にとって、不利な競争条件となっているとする声が聞かれた。

タイの物流事業者からも、経済回廊で一貫輸送サービスを行おうとしても、非正規ルートによる取引が多く、正規ルートで商品を輸送し輸入通関時に関税等の諸税を支払うとそもそも競争にならない旨言及があった。

ベトナムと中国との国境貿易においても、周辺住民による通関不要の貨物の持ち込みが合法化されているケースもあるなど、メコン地域一帯では一般的に、こうした不透明な取引ルートは国境住民への恩典として存在している模様だ。日本企業がコンプライアンスを遵守しながら越境物流で近代的なサービスを構築する際は、こうしたインフォーマルな貨物の流れについて認識しておく必要があるだろう。

#### <関連する企業のコメント>

- (カンボジア) CBTA のライセンスについては、バス会社も多く取得している。貨物を手荷物として無税で大量に入れることが出来るため日系企業がコンプライアンスを遵守するほど不利な競争を強いられる。統一したルールのもと取締りを強化することが必要【日系・物流】
- (ラオス) 本来ライセンスがあれば国籍を問わずに走行が認められるはずが、ラオスの車両がタイ国内に進入することが認められていない【ラオス日系物流、ラオス外資縫製】
- (ミャンマー) 特に中国やタイとの国境貿易では非正規ルートでの取引が横行しており、陸送手配サービスをする上で地場企業との競争上、大きなハンディを背負っている。【日系物流】
- (タイ) CBTA については、国によるハンドルの位置の違いや越境時の保険の問題などから利用していない。全ての貨物は国境で積み替えている【地場物流】
- (タイ) タイと周辺国とではハンドルの位置が逆であることから、交通事故を防ぐためには特別なドライバー教育が必要になる。言語や交通規則も異なるため、実際には相手国のドライバーを確保しておく必要もある。また、貨物保険については政府系保険会社が担当しているが、全損のみ保障の対象になり、分損には対応してもらえず課題が多い。【地場物流】
- (ベトナム) CBTA はうまく機能していない。陸上のほうが輸送距離は近くなるが、書類面、通関手続き等、結果的に所要時間の点では海上輸送と変わらない【日系物流】

#### 4. 保税制度、非居住者在庫制度の課題

高度物流の実現のためには、ハード、ソフトを含め各種インフラ整備を進めていく必要があるが、特に CLM 諸国においては、保税制度が十分に構築されておらず大規模な保税倉

庫などもないのが現状だ。こうした保税制度の未整備が最適物流を実現する上で課題となっている。

また、保税制度と合わせてニーズが高まっているのが非居住者在庫制度だ。タイについては既に自動車産業や電気電子産業の集積が進んでおり、極力リードタイムを短縮するような在庫オペレーションが求められ、主にタイ工業団地公社（IEAT）が管轄するフリーゾーンにおいて、同制度を活用したサービスが行われている。ただし、非居住者在庫制度の導入に当たっては、タイでは非居住者倉庫が恒久的施設（PE: Permanent Establishment）にあたるかどうか、法律上解釈が不透明な状態にある。仮に PE に認定される場合は、倉庫を保有する物流企業が課税対象とされるため、非居住者在庫オペレーションを行う際に得られる収益よりはるかに高い金額を支払わなければならない可能性がある。

また、ベトナムにおいてもアパレル関連、メンテナンス用のサービスパーツ、商社の在庫（販売用部品）などの供給で同制度を活用するケースが増加傾向にある。しかし、法律上の解釈によって現地の日系企業の間で、外国契約者税（国外事業者が国内事業者にサービス提供をして得た対価に対し国内で課される税金のこと）に対する判断が分かれるケースがある。しかし、ベトナムの税関当局は課税の方針を示しており、非居住者在庫制度を利用する際は、外国契約者税が課されることを前提に考える必要がある。

カンボジア、ラオス、ミャンマーについては、非居住者在庫制度の導入以前に、まずは保税制度を法律面、制度面から整備していくことが必要である。税関職員や民間企業の物流人材育成に向けた、保税制度や非居住者在庫制度など近代的な物流システムに関する教育プログラムの開発などが必要となる。

#### <関連する企業のコメント>

- （カンボジア）仮に大規模な保税団地、保税倉庫、保税工場が整備され、輸出入に関する手続きが緩和されれば、さらに多くの産業を国内に呼び込むことができるだろう【日系物流】
- （ラオス）ラオスには現在保税倉庫がない。ビエンチャンとタイのラオス側国境地域であるタナレン倉庫は輸入倉庫であって輸出倉庫ではないため、輸出の際の手続きが困難【日系物流】
- （ミャンマー）仮に保税倉庫が工業団地内に整備されていれば、調達や出荷に関するオペレーションが大幅に簡素化されるであろう。現在は縫製原料を積んだ輸入貨物の港での引き取りから、生産、輸出貨物の港への搬入まで全て自社で対応している。大規模な保税団地、保税倉庫、保税工場が整備されれば、事務作業は大幅に効率化できるだろう【日系縫製】。

- (タイ) (国際税法上の恒久的施設 (PE) の定義がタイにおいては曖昧であり) 100% 自信を持って非居住者在庫サービスを提供可能と断言できる事業者・コンサルタントは存在しない【地場物流】
- (ベトナム) 外国契約者税は免れられない。当局である税関総局側も非居住者在庫の課税は二重課税に当たらないとの見解を示している【現地会計事務所】

## 5. コールドチェーンの課題

メコン地域では所得の向上により消費市場が多様化しており、コールドチェーンに対するニーズも高まっている。しかし、メコン地域 5 カ国においてコールドチェーンの構築状況は大きく異なる。

まず、CLM 諸国については消費の盛り上がりを背景に、冷蔵・冷凍製品のニーズが高まりつつあるが、電力供給不足、冷蔵冷凍倉庫の不足などが原因で、コールドチェーンはほとんど構築されていない。ミャンマーでは冷蔵・冷凍トラックを目にすることもあるが、その多くは電源を切った状態で複数のボックスに氷を入れて冷やしている状況だ。また、カンボジアではプノンペンに近いイオン向けに、タイやベトナムから輸入する冷蔵・冷凍貨物を劣化させることなく運んでいるが、かなり限定的な成功事例といえるだろう。

タイではバンコク市内など都市部を中心に、コンビニエンスストアや大型スーパーなどが多数進出しており、コールドチェーンが構築されている。タイ国内で 8,000 店舗以上の小売展開をする地場財閥系企業によると「GPS と温度センサーを組み合わせて使用している。仮に一定の温度基準を超えたコンテナが見つければ、位置情報が GPS で特定される設定となっている。また、倉庫内も IT で商品管理を行っている」と、GPS を利用した高度な管理体制を構築している。しかし、決してタイが全ての企業で完璧なコールドチェーンを構築できているわけではなく、前述の企業によると、一部の製品ではサプライヤーからの納品の際に、クーラーボックスに氷を入れた状態で倉庫まで運ばれてくるケースもあるようで、改善の余地も残されている。

ベトナムに関しては、所得の向上に合わせて食生活の変化が生じており、乳製品などの保冷輸送を中心にコールドチェーンのニーズが高まっている。ホーチミン近郊に生産拠点を構える日系飲料メーカーでは、10℃以下での保存、保冷輸送を実現している。しかし、こうした成功事例はまだ多くない。一般的には、冷蔵冷凍倉庫の不足や冷凍品の観念が国内で浸透していないなどの指摘が多く聞かれる。ベトナムでのコールドチェーン構築での課題を改善していくためには、ノード面（工場、倉庫、流通センター、店舗など）の整備

はもちろんのこと、冷蔵冷凍食品を取り扱う倉庫従業員などのコールドチェーンに対する意識を高めていく取り組みも必要になるだろう。ただし、何よりもコールドチェーンの発展には消費者（利用者）側の安全・衛生に対する意識の向上が必要となろう。経済発展に伴い消費文化も高度化していくことが予想され、企業努力に加え、消費者の品質に対する繊細な意識の向上を待たねばならず、コールドチェーンの完全なる構築は一朝一夕には実現し得ないだろう。

#### <関連する企業のコメント>

- （カンボジア）地場企業の間ではコールドチェーンの概念が十分浸透しておらず、冷凍品は溶けたらもう一度凍らせれば良い程度の感覚でしかないところも多い【日系物流】
- （ラオス）低温での保管・輸送が求められる医薬品についても、クーラーボックスとアイスパックを組み合わせた配送で対応しているのみ【外資卸売】
- （ミャンマー）ヤンゴンやマンダレーを中心とした都市部では地価が高止まりしており、土地の所有者と長期契約する上で土地の値下がりリスクが伴う。加えて、アンモニアなどの冷媒はミャンマー国内で調達が困難で、輸入に頼ることになるため全体コストについては注意深く計算することが必要となる。これらの理由により、ミャンマーでの冷凍・冷蔵倉庫設立にかかるコストは、タイの1.5倍程度かかると思われる【日系物流】
- （タイ）配送業者に対してはGPSと温度センサーを組み合わせた機器を配り、貨物・温度管理を徹底している。今後はさらに利用しやすいように、スマートフォンとの連携を進める予定【地場小売】
- （ベトナム）現地の地場企業は規模が小さいためコールドチェーン構築のための資金に乏しい【物流団体】

#### 6. 不明瞭な経費支出の課題

メコン地域ではいわゆる「不明瞭な経費支出」が多く存在するが、各国によって状況は異なる。

CLM 諸国においては領収書が出ない費用支出が多い旨、多くの日本企業から指摘されているが、特にカンボジアではあらゆる分野で不透明な費用支出が常態化しているといった指摘が多く、問題が根深いことがうかがえる。

タイ国内でも支払いを要求されることはあるようだが、むしろ、周辺国と貿易を行うなかで相手国側の問題として複数企業から課題として声があげられている。

ベトナムにおいては、現地日系企業の一部から通関や輸送中の申告・検査などで、領収書の出ない不透明な費用を求められるとの指摘が聞かれた。日系食品メーカーでは過積載規制の測定で不透明な費用を求められたり、また、日系化学メーカーでは行政権限のある分野で不透明な費用を求められる実態が報告されている。税関申告などの際にもこうした費用が求められることもあり、改善要望の声が多く聞かれる。

#### <関連する企業のコメント>

- (カンボジア) 不透明な処理をせざるを得ないケースが多すぎて、コンプライアンスの問題もあり、まじめにきちんとやろうとすればするほど高コスト体質になってしまおう【日系・縫製】。
- (ミャンマー) 国境をまたいだ陸路での輸送に関して、第3国経由のトランジット課税以外にも、手数料と称した不透明な費用を徴収されるケースがある【地場物流】
- (タイ) それぞれの県で他県から進入してくるトラックを警察が止め、通行料として不透明な費用の支払いを要求されることがある【日系物流】
- (タイ) 税関の課税基準の判断が担当者によって異なり、経理手続き上帳簿に記録できないような手数料も存在している【地場食品】
- (タイ) カンボジアの税関では領収書が発行されない支出を求められることがある【日系自動車部品】
- (タイ) ミャンマーで7つの少数民族の居住地域を通過する際、それぞれで通行手数料を支払う必要がある【地場物流】

#### 7. 高額な物流費の課題

メコン地域においては、片荷等に起因する域内陸送時の高額な輸送費についても大きな課題である。

まず、カンボジアではタイへコンテナを戻す際は空の状態で返すことが多い。自社コンテナの場合は問題になることはそれ程ないが、他社のものを借りるケースが多いため、例えば5日以内にコンテナを返却しなければならないといった期限がある。空コンテナはブノンペンからいったんタイとの国境の町ポイペトに置いておき、タイからカンボジアの貨物を同地で積み替えた後にタイへ戻る便に乗せて戻すことが多いため、その保管料も含め片荷の問題が結果的に割高な物流費につながっている。

ラオスも片荷の貨物が多いことがあげられる。2013年の時点で、周辺国との貿易関係はベトナムを除き大幅な輸入超過となっており、タイ・中国・ベトナム3カ国合計の輸出入を見た場合、金額ベースで輸出する貨物が輸入する貨物の約半分となっている。具体的に



は、ラオスからタイ・中国・ベトナム 3 カ国への輸出額は 30 億 4,400 万ドルに対し、同 3 カ国からの輸入は 58 億 4,400 万ドルとなっている（2013 年統計）。このように、輸出入を行う貨物量のバランスが取れておらず、多くの貨物が片荷の状態では運ばれていることが類推できる。

ベトナムでは一般的に南部から北部への南北輸送、東西経済回廊を利用してベトナムからタイ向けに輸送する場合に片荷の問題が多く発生している。

#### <関連する企業のコメント>

- （ラオス）ラオス国内でほとんどコンテナを置いておくことが出来ず、空コンテナのまま戻さざるを得ない【日系物流】
- （ラオス）ラオス国内にコンテナを滞留しておける日数が短いため、仮に生産計画がずれた場合は、非常に少ない物量であってもコンテナを出荷させる必要があり、非効率な状態【日系物流】
- （ミャンマー）バンコクからヤンゴンへの船便については、シンガポール港で積み替えを行うため、時間がかかる上に高額である。そのため、バンコクからヤンゴンへの輸送は道路のインフラ状況が悪くとも、納期が大幅に短縮でき、かつ、輸送費も節減できる陸送に頼らざるを得ない【地場小売】
- （タイ）バンコクからヤンゴンまでの陸送費は、炭酸ガスを特殊コンテナに積んで運んでいるため海運の 10 倍程度費用がかかる。本当は海運にしたいが、2 日～3 日に一度配送を行う必要があり、陸送を選択せざるを得ない。特殊コンテナであるため帰りは荷物を積むことが出来ない【地場物流】
- （タイ）南部経済回廊については、カンボジアではタイからの貨物入超となっている。カンボジアとタイとの 2 国間では、カンボジアから入れるものは雑貨程度で、コンテナ貨物とならない【日系物流】

## < 参考文献・資料 >

世界銀行「Logistics Performance Index (LPI)」

<http://lpi.worldbank.org/>

Global Trade Atlas (各国貿易統計)

<https://www.gtis.com/gta/>

CBTA (越境交通協定) ウェブサイト

<http://www.gms-cbta.org/cross-border-transport-agreement>

ASW (ASEAN Single Window) ウェブサイト

<http://asw.asean.org/>

# < 巻末資料 >

## メコン・ビジネスニーズ調査項目

### 調達

1. 調達品目
2. 調達元
3. 調達経路・輸送モード（含むモーダルシフト）
4. 発注方法（電話、FAX、EDI など）
5. 調達リードタイム
6. 調達元の選定理由（品質、コスト、安定供給性、FTA の活用など）
7. 入荷時の物流品質（破損・濡損・汚損・誤配・早着・遅配・積込間違いなど）
8. 入荷時の納品形態
9. 最適調達ならびに物流をリードタイム、コストの視点から阻害する要因
  - ・公共インフラ（道路、港湾の未整備、輸送路の混雑など）
  - ・制度（原産地証明書の不明確な規則運用、非居住者倉庫制度の未整備など）
  - ・越境手続き（輸入通関手続き、貨物積み替え、付保など）
  - ・商慣行（物流上の制約、厳しい決済条件など）
  - ・非関税障壁（強制規格や動植物検疫などによる調達先の制限など）
10. 将来的な調達計画（調達先の分散、地場企業からの調達可能性など）

### 生産

11. 生産品目
12. 生産原価に影響を及ぼす要因（原材料費、人件費、減価償却費、光熱費、物流費などの割合）
13. 在庫回転率、在庫回転率に影響を及ぼす要因（例：通関、輸送に時間がかかるなどの制度的、人的要因など）
14. 生産拡大に向けたボトルネック（原材料調達に関する制限、生産設備に関する制限、生産設備のメンテナンスに関する課題、不安定な電力供給、生産性の問題、品質の問題、金融インフラ整備の問題、税務上の問題、BCP（政情不安、自然災害リスク、賃金上昇など）

### 販売

15. 販売先

16. 販売経路・輸送モード（含むモーダルシフト）
17. 受注方法（電話、FAX、EDI など）
18. 販売リードタイム
19. 販売拡大に向けた課題（顧客信用・開拓上の制約、生産上の制約、不透明な輸出通関手続き、現地特有の商慣行、非関税障壁など）
20. 将来的な販売計画

物流企業向け項目
----------

21. 顧客に対して提供している物流サービス（時間指定対応など）
22. 保有資産（倉庫、配送センター、トラック、コンテナなど）
23. 調達→生産→販売をつなぐ物流上の課題（交通路、港湾・物流センター等、輸送にかかるハードインフラの未整備、越境での不透明な輸出入通関手続きおよび現地特有の商慣行、CBTA ライセンス数の不足、コールドチェーン構築にかかる設備・制度の未整備、非関税障壁、非居住者倉庫制度の未整備など）

## < 執筆者 >

池部 亮	日本貿易振興機構海外調査部アジア大洋州課長	第 1 部
水谷俊博	日本貿易振興機構海外調査部アジア大洋州課長代理	第 2 部 2 章、4 章
蒲田亮平	日本貿易振興機構海外調査部アジア大洋州課	第 2 部 1 章
大久保文博	日本貿易振興機構ホーチミン事務所	第 2 部 3 章

レポートをご覧いただいた後、[アンケート](#)（所要時間：約1分）にご協力ください。  
<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20150086>

「メコン・ビジネスニーズ調査 2015」

---

2015 年 9 月発行

独立行政法人 日本貿易振興機構  
東京都港区赤坂 1 丁目 12 番 32 号  
アーク森ビル私書箱 528 号  
〒107-6006 電話 (03)3582-5179（海外調査部アジア大洋州課）

---

禁無断転載