

Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.

# 投資奨励産業

BOIの政策に見る本質に変遷はないものの、TISOや発電など対象業種の修正は継続。中国の投資金額が日本を上回る

## BOIによる投資奨励政策の変遷と現状

タイの投資奨励政策を所管する役所と  
言えば、在タイ日本人ビジネスパーソンの  
誰もが知るBOI(タイ投資委員会)である。  
1977年制定の投資奨励法に基づき設立  
されたBOIは、前身を含めれば既に半世  
紀以上にわたり、タイへの投資を牽引する  
役割を担ってきた。

BOIの長い歴史の中で、投資奨励政策  
は何度か方針転換がされてきたと言われ  
るが、この10年間に限って言えば、良い  
意味で大きな変更は見られなかったと評  
価することができる。もちろん、2015年の改正  
における、いわゆる「ゾーン制」(タイ全土を  
経済発展レベルに基づくゾーンに分割し、  
ゾーンによって投資特典の多寡を設定す  
る)から、業種の重要度によって特典を設  
定する現制度への変更や、2023年からの  
新奨励政策における競争力向上のため  
の恩典など、目玉となるような発表は定  
期的に行われてきた。しかし、現在も地  
方部に対する追加的な恩典は維持され  
ており、かたや従前も重要な業種に対  
する追加的な恩典は存在していた。競  
争力のある、すなわち付加価値の高い  
とされる業種への追加的な恩典も同  
様である。その意



味では、実質的な制度変更があったとい  
うよりも、新しい投資奨励政策としてのBOI  
のアピールが巧みであったとも言えよう。  
そこには「タイランド4.0(デジタル化推進)」や  
「BCG(バイオ・循環型・グリーン)経済モ  
デル」、「EEC(東部経済回廊)」といった、  
タイの産業政策としてキャッチーなトピ  
ックも常に織り込まれてきた。

具体的な恩典の内容も、法人税の免  
除、機械・設備や部品・原材料の関税免  
除、外資規制緩和といった基本的な仕  
組みは以前から変わらず一貫したもので  
ある(図表1)。細かいことを言えば、例  
えば恩典の厚い「ゾーン3」で最も首都  
圏に近かった東部プラチンプリ県の優  
位性が、ゾーン制廃止によって、かつ  
てに比べ下がったように見えること  
など若干の課題もないとは

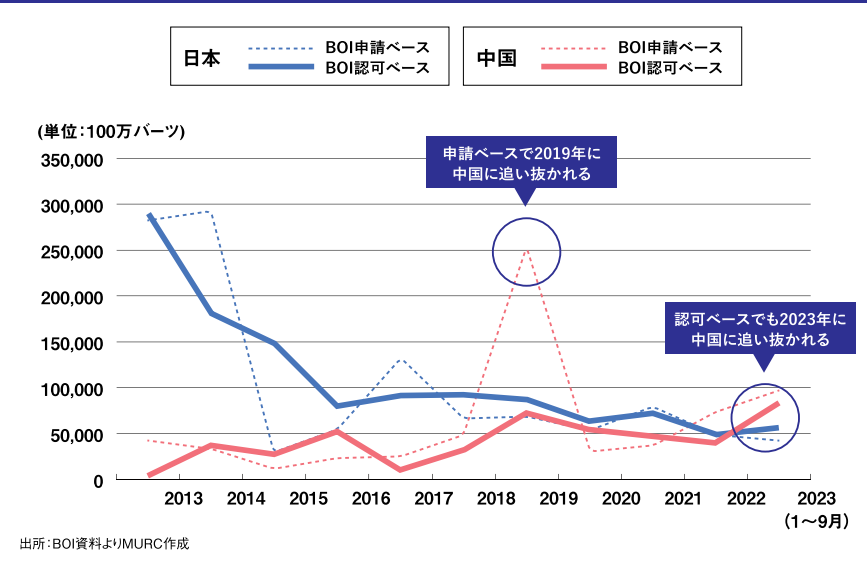
言えず、2018年のITC(国際貿易セ  
ンター)廃止のように企業にとってマイ  
ナスとなる変更もあった。ただし制度  
変更によって投資奨励の対象外とな  
った場合も、各企業が取得済みの恩  
典は原則として維持されており、進  
出企業に対する配慮もされてきた。

このように、何を特に重視するの  
か、といったバランスの微調整はあれ  
ども、「タイにとって重要とみなす業  
種に対して、法人税免除等の恩典を  
与える」という制度の本質には大き  
な変化はない。BOIの投資奨励制  
度は、10年前の時点で既に完成度  
が高く、それが維持されてきたとい  
うことができる。

## タイへの投資動向の変化

他方、「タイに投資する側」の状況は、  
この10年間で大きな変化を示してい  
る。BOIの投資統計は「申請ベース」「認  
可ベース」「奨励証書発給ベース」の3  
種類が公表され、このうち「申請ベ  
ース」と「認可ベース」が使い分け  
られることが多いため留意が必要だ  
が、いずれにしても長年、タイにと

図表2 タイへの投資金額推移



て最大の投資国としての地位を維持して  
いた日本が、申請ベースでは2019年に  
中国に抜かれたことは、関係者に大き  
な衝撃を与えた(図表2)。

中国からの投資申請が急増した背景  
には米中貿易摩擦があり、米国からの  
制裁を恐れた中国企業が、生産拠  
点をタイに移管する動きを見せたこと  
が主な原因と考えられている。ある  
意味では一過性の現象であり、また  
申請に対して認可ベース(同年ないし  
翌年)は対応する数字となってい  
ないことから、申請はしたものの認  
可まで至らず、取り下げた事例も相  
応にあったと推測される。

しかし2023年は、ついに認可ベ  
ースでも、中国が日本を抜き去る可  
能性が高い(※執筆時点で2023年9  
月までの数字が発表済み。なお申  
請ベースでは2022年から中国が再  
度、首位に立っている)。この10  
年間で、タイにとって最大の投資家  
であった日本は、名実ともに、その  
地位を既に中国に譲り渡したことに  
なる。

## 業種別の投資動向とBOIの政策対応

個別の業種に目を配ると、10年前  
の時点で既に人気であったTISO(貿  
易投資支援事務所)は、現在でも多  
くの申請がされている。ただし以前  
はTISOで認められる事業の中で  
「機械の輸入卸売」と、それに付  
随する「据付・保守等のサービス」  
が多かった印象だが、最近ではコ  
ンサルティング事業としてTISOを  
活用できる可能性が広く知られ、  
実際に取得する事例が目立ってきた。  
また2021年からは、TISOと  
IBC(国際ビジネスセンター)で  
海外グループ会社向けの貸付が認  
められるようになったことで、  
TISOの有効性は更に増している。  
10年前はTISOと並び人気であ  
ったIPO(国際調達事務所)は、  
2014年に一度廃止されたが、上  
述のITCを経て2021年に復活し  
ており、部品・原材料の卸売事業  
を行なう企業にとっては有効な選  
択肢となり得る。その他、例えば  
「発電」に関しても、近年は顧客  
工場の屋根に太陽光発電の

設備を設置する、いわゆるPPA事業  
としての新しいビジネスに形を変  
えて、BOI認可を多数取得する事  
例が増えている。

上述した通り、BOIの投資奨  
励に関する政策は、本質的には変  
わっていない。一方で、投資奨  
励の対象となる業種に関しては、  
追加や修正、一部の入れ替えは、  
この10年間に常に行われている。  
背景には、技術の進展、環境に  
関するグローバルなトレンド、  
更には域内におけるパワーバ  
ランスが影響することもあるだ  
ろう。新規進出企業だけでなく、  
タイ進出済みの日系企業にと  
っても、BOIの投資奨励を上手  
く活用できる可能性に留意したい。

図表1 BOIによる主な恩典(概要)

税務恩典	非税務恩典
<ul style="list-style-type: none"> <li>法人税の免除</li> <li>機械・設備に関する関税の免除</li> <li>原材料・部品に関する関税の免除 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外資規制の緩和</li> <li>外国人の入国・就労許可</li> <li>土地の所有権取得許可 など</li> </ul>

出所:BOI資料よりMURC作成

MUFG  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング



MU Research and Consulting  
(Thailand) Co., Ltd.  
Head of Consulting Division  
吉田 崇

Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.

# 日系企業の経営課題

市場の成熟化、米中貿易摩擦などを背景にビジネスモデルの変革、事業再編、パートナー戦略、現地化などが課題に

## タイにおける60年の日系企業の歴史

2022年12月14日にトヨタ自動車が設立60周年記念式典を開催した。当日は政府首脳級、サプライヤー、ディーラー、現地関係者など約1,500名が出席し、豊田社長(当時)はタイへの感謝と更なる貢献に向けた決意を表明した盛大な式典となった。

この60年はタイにおける日系企業の歴史そのものといえる。1960年代の進出を皮切りに、日系の進出は1985年のプラザ合意による円高の進展により加速(図表1)。その過程でコストダウンを目的とした現地調達率の向上などが課題とされる。これにより中堅規模のサプライヤーの展開を含め、その野産業の進出が進んでいき、2000年代には日系企業のタイにおける製造業のサプライチェーンは一定の完成をみるようになる。この時点までの日系各社の経営課題は、輸出型拠点構築としての最適な立地の確保、良質な人材の採用・確保、日本式

のカイゼンなどの考え方の浸透、安定的な経営を支えてくれる現地パートナーの確保などが主なものであった。

このトレンドに変化がみえたのが2015年前後である。マクロ環境的にはタイ国内での人口の伸びが鈍化し市場成熟が見えてきた。それに加え、2011年の洪水の復興需要という一種のバブルの効果が消え自動車産業を中心に余剰生産力を抱えることとなる。また、2017年以降、米中貿易摩擦問題などを

背景として中国系企業のタイ移転が活発となった。これらを踏まえて、ビジネスモデル転換の必要性が日系企業の中で高まってきたのがこの時期といえる。

これにより日系企業が直面した経営課題として大きく4点が挙げられる。

### ① ビジネスモデルの変革

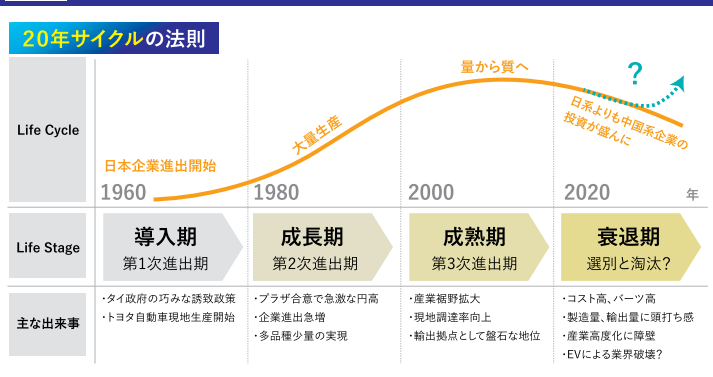
一例として挙げられるのは製造業としてのタイの位置付けを再検証する動きである。製造業では2010年代から一部分野において、第三国への生産拠点の移管を検討する日本企業が増加した。タイの人件費の推移を見ると、コンスタントな賃金上昇により、2000年からの約20年で人件費が約2倍になっている。また2020年代にはコロナ禍や設計・生産分野におけるDX化の進展によりモータの進展により、各海外市場に人員・機能を配置する意味合いが低下し、タイにある機能の日本への移管も進ん

だ。一方、タイ国内に配置する機能はコスト構造を打ち返すだけの付加価値の高い事業が求められることになり、従来通り事業継続を続けていく企業の関心として新規事業や既存事業の高度化などの施策の検討も進んだ。

### ② 事業再編の動き

前述の事業高度化に関連する動きとなるが、よりタイ事業の収益性を上げるための施策として、統括機能の強化、資本再編、グループ再編などの施策が主に各社で取り組まれた(図表2)。「統括機能の強化」はASEANにおける地域統括機能の見直しの文脈におけるタイの機能強化である。特に近年は高コスト構造が顕著なシンガポールの機能を一部タイに移管する動きがみられる。「資本再編」は、タイ法人の資本構成を見直す取り組みであり、これは歴史的な経緯から株主であったタイ人の個人少数

図表1 大局から見るタイ製造環境トレンド



図表2 主な事業再編の取り組み



株主などとの関係を再考し、配当を無駄なく機動的に進める動きである。「グループ再編」は歴史的にグループ会社数が複数存在する大手企業が子会社を集約し効率化を図る動きである。2023年に施行となった民商法典では従来タイで認められていなかった吸収合併を可能にしたものであり、これを今後後押しするであろう。

### ③ 地場パートナーとの関係性の変化

進出日系企業も歴史が長くなり従来のパートナーと構築した親和性に変化がみられるようになってきている。例えば自動車業界においてサプライヤーが日本国内型の系列取引をタイで展開していたのが、今後は系列外や異業種への販売多角化を検討するケースが増えてきた。また、BtoCではタイの消費者の購買力向上を踏まえて、タイへの消費者によりリーチできる販売ルートの確保も重要な経営課題として上げられるケースも増え、「従来のパートナーでは、新たな状況に対応しきれなくなってきた」という

声をよく聞く。これらの状況変化に伴いパートナーの見直しや提携解消し自前路線に経営の舵を切るケースも増えてきた。一方これにはタイ企業側の視点も忘れてはならない。たとえば、親日的であった経営者が世代交代し経営方針がよりドライになった、中国・台湾企業など他資本との提携により経営資源を日系にあまり割けなくなってきた、などのケースも見られる。

新たな日タイにおけるWin-Winの関係構築は従来よりも難易度が上がっており、「なぜ協働するのか」というストーリー構築の必要性が従来以上に増しているといえる。

### ④ 経営のローカル化

これまで見てきた事業の高度化、再編、パートナー戦略を果敢に実行する上では、市場・消費者・文化をより理解するタイ人従業員への権限委譲とマネジメント参画が必須となろう。冒頭のトヨタ自動車ではすでにタイ人が多くの経営層に登用されており一つのロールモデルといえるが、ここに至る

までには本社のフィロソフィーを浸透するための膨大な時間と透明・公平性の高い人事制度などの施策が必要となってくる。最後に、最近注目されているのは、比較的しがらみの少ないタイを含むASEANで新しいビジネスモデルや制度構築をし、本社に逆輸入するという試みである。経営のローカル化による好事例を本社に還元するという意味では実験的ではありつつも、さらに一歩進んだ施策と考えられ注目に値する。これらをサポートする上で、日本本社の経営層では情報伝達スピードや実感が伴いにくいものも多く、最前線であるASEANにおいていかに的確な情報収集を行い、意思決定を下す機能を持たせるという点も重要になると考えられる。

MUFG  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング



MU Research and Consulting  
(Thailand) Co., Ltd.  
Managing Director

池上 一希