

# 【海外進出を検討し始めた方向け】

---

## タイ進出検討時におさえておくべきポイント

東京都中小企業振興公社 タイ事務所  
経営相談員 吉越 廉朗



公益財団法人

東京都中小企業振興公社  
Tokyo SME Support Center

本資料はセミナー用として作成されたものであり、税務・法務等の個別の取扱いを保証するものではありません。実行に当たっては、税理士・公認会計士・司法書士・弁護士等各種専門家にご相談ください。

## I. タイ進出を検討し始めた方向け

## 海外進出前

## 海外進出のフローチャート

進出前

進出時

進出後

ステージ1

戦略策定

- 目的の明確化
- 目的設定
- 自社分析

ステージ2

事業の立案

- 事業計画書
- ラフ案作成
- 多国間比較・都市選び

ステージ3

現地調査実施

- 海外でのFS
- 調査項目のリストアップ
- 調査
- 結果検証

ステージ4

事業計画策定

- マーケティング戦略
- ビジネスモデル
- オペレーションモデル
- 支出計画

ステージ5

事業立ち上げ

- 事業立ち上げ
- 開店準備
- スタッフ教育
- オフィス開業準備
- PR

ステージ6

事業拡大・見直し

- 現地での問題に対応
- 収益化
- 他店舗化営業展開へ向けたPR戦略

ここまでは仮設と検証を繰り返す

事業拡大、他店舗化へのビジネスモデル作り



公益財団法人

東京都中小企業振興公社

Tokyo SME Support Center

## タイ進出の目的は？



何のためにタイ進出を検討するのか？

海外に進出する目的一例

現地市場の開拓

生産拠点の設立

人材の確保

新規事業の展開

コスト削減

取引先からの  
要請

周辺諸国展開の  
足掛かり

部材・商品の調達

一極集中の  
リスク分散



# I. タイ進出を検討し始めた方へ

## アジア主要各国経済指標

### アジアにおけるタイの位置付けは？

	単位	米国	中国	日本	タイ	ベトナム	インドネシア
人口	百万人	326	1,383	127	69	94	262
名目GDP	億USD	19,485	12,015	4,873	455	220	1,015
実質GDP成長率	%	2.2	6.9	1.7	3.9	6.8	5.1
一人当たりGDP	USD	59,792	8,643	38,449	6,591	2,353	3,876
2018年GDP成長率見込	%	2.9	6.6	1.1	3.0	6.6	5.1
信用格付け(S&P)as of Jan 2016		AA+	AA-	A+	BBB+	BB-	BBB-
	単位	シンガポール	マレーシア	フィリピン	インド	ラオス	カンボジア
人口(百万人)	百万人	6	32	105	1,317	7	16
名目GDP(億USD)	億USD	297	312	314	2,602	17	22
実質GDP成長率(前年比)	%	2.0	5.9	6.7	6.7	6.9	6.9
一人当たりGDP(USD)	USD	52,961	9,755	2,989	1,976	2,541	1,379
2018年GDP成長率見込	%	2.2	4.7	6.5	7.3	6.8	7.0
信用格付け(S&P)as of Jan 2016		AAA	A-	BBB	BBB-	-	-
	単位	ミャンマー	韓国	オーストラリア	ニュージーランド	スリランカ	バングラデシュ
人口(百万人)	百万人	53	51	25	5	21	163
名目GDP(億USD)	億USD	67	1,540	1,380	201	87	262
実質GDP成長率(前年比)	%	6.8	3.1	2.2	3.0	3.3	7.4
一人当たりGDP(USD)	USD	1,278	29,938	55,693	41,572	4,073	1,603
2018年GDP成長率見込	%	6.4	2.8	3.2	3.1	3.7	7.3
信用格付け(S&P)as of Jan 2016		-	AA	AAA	AA	B+	BB-

S&P格付定義: A格 債務を履行する能力は高いが、上位2つの格付けと比べ、経済状況の悪化からやや影響を受けやすい

BBB格 債務を履行する能力は適切であるが、経済状況の悪化によって債務履行能力が低下する可能性がより高い

BB格 投機的要素が強い。経済状況の悪化に対して大きな不確実性、脆弱性を有し、状況次第で債務を期日通りに履行する能力が不十分となる可能性がある。

※各数値は2016年ベース。2017年GDP成長率見込は推定値

※出所: IMF – world economic outlook database April 2017 edition, S&P

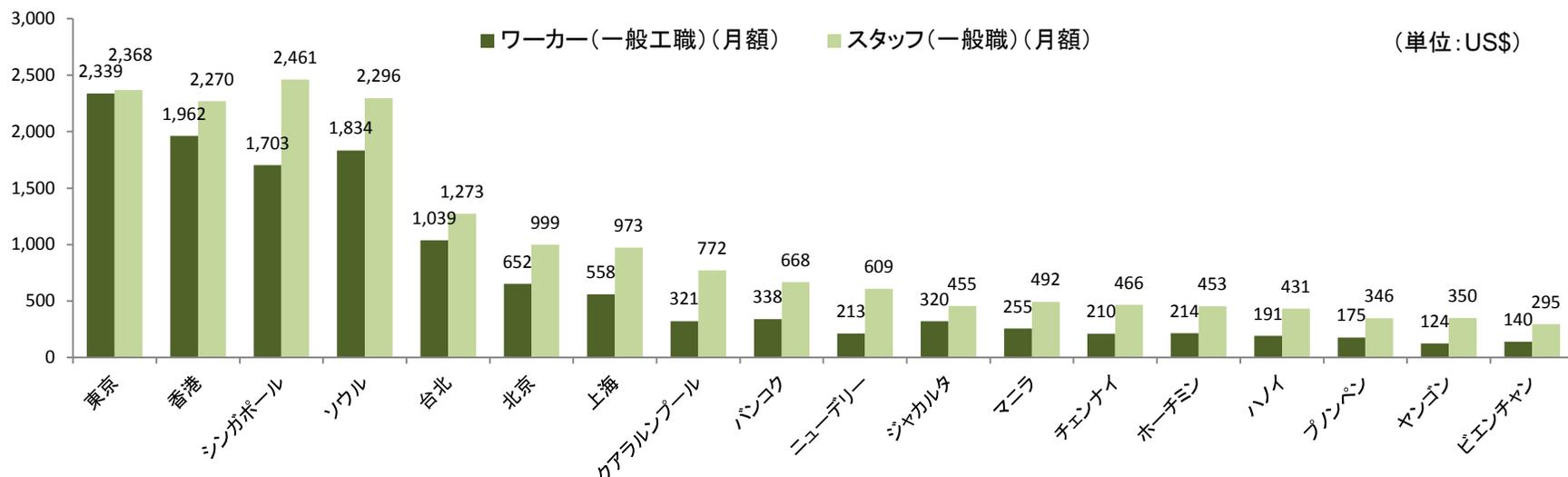
本資料はセミナー用として作成されたものであり、税務・法務等の個別の取扱いを保証するものではありません。実行に当たっては、税理士・公認会計士・司法書士・弁護士等各種専門家にご相談ください。



# 1. タイ進出を検討し始めた方へ

## 「生産拠点」or「市場」どちらを選ぶか？

アジア各国・地域の人件費(一般工職・事務職員)

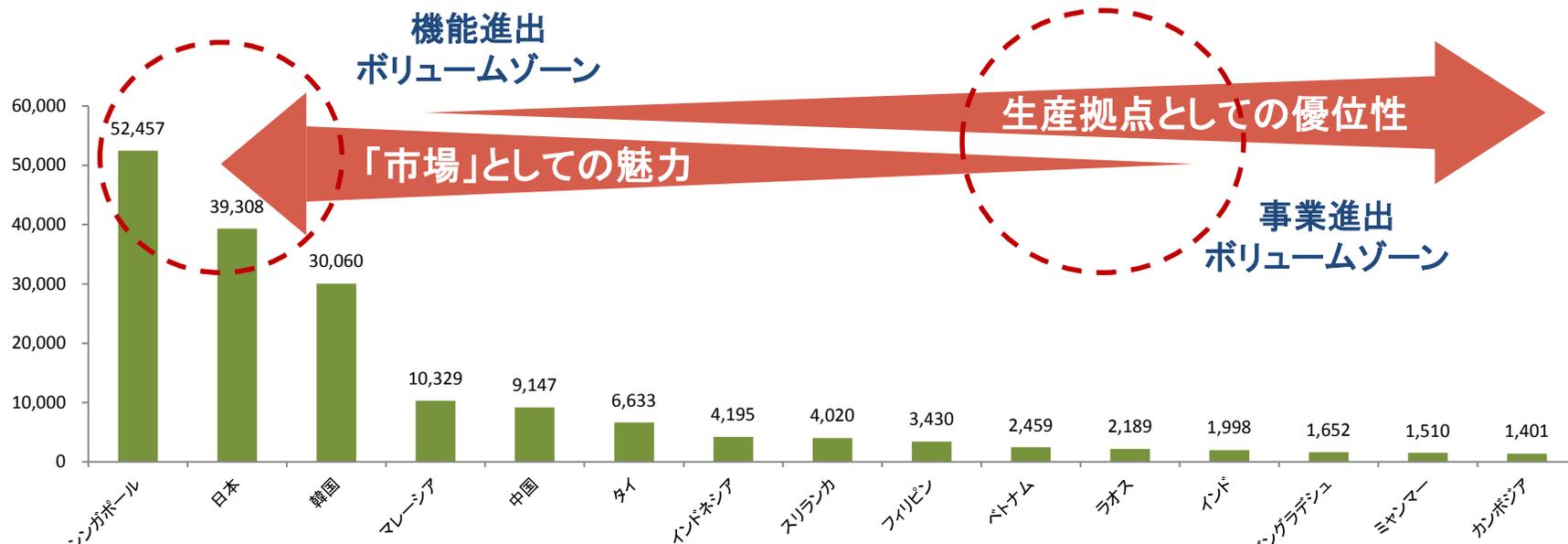


▶ 安価な労働力を目的とする「生産拠点としての進出」と市場参入を前提とした「販売・サービス拠点としての進出」において、その国の魅力は原則「反比例の関係」

▶ 特に域内の成長に伴い人件費は上昇基調であり、投資目線も「製造」から「市場参入」へシフト

▶ 左記は所得水準をベースにした比較であるが、実際の投資決定、特に「市場参入」は各国参入規制が存在し、投資決定に大きな影響をおよぼすので留意が必要

アジア各国・地域の一人当たりGDP



※出所 上段)JETRO 投資コスト比較

下段)IMF - world economic outlook database April 2017 edition

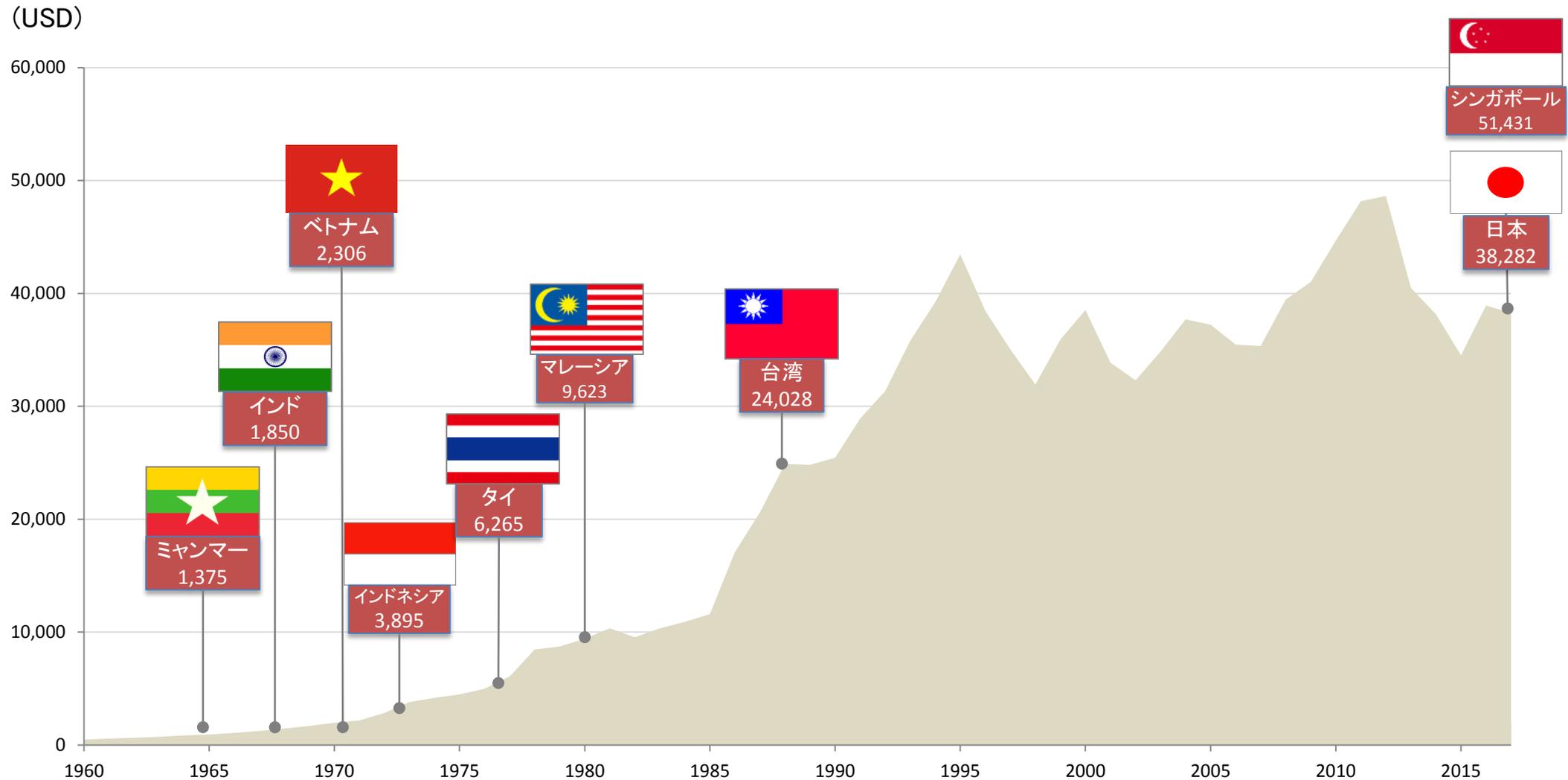
本資料はセミナー用として作成されたものであり、税務・法務等の個別の取扱いを保証するものではありません。実行に当たっては、税理士・公認会計士・司法書士・弁護士等各種専門家にご相談ください。



## I. タイ進出を検討し始めた方へ

## どの国が今後伸びるのか？ アジア各国の発展ステージ

## 日本の一人当たりGDP推移と各国・地域の一人当たりGDP(2017)



※各国・地域の一人当たりGDP数値はIMF推定値(2017)を使用

※出所: IMF – world economic outlook datebase April 2017 edition 内閣府 長期経済統計

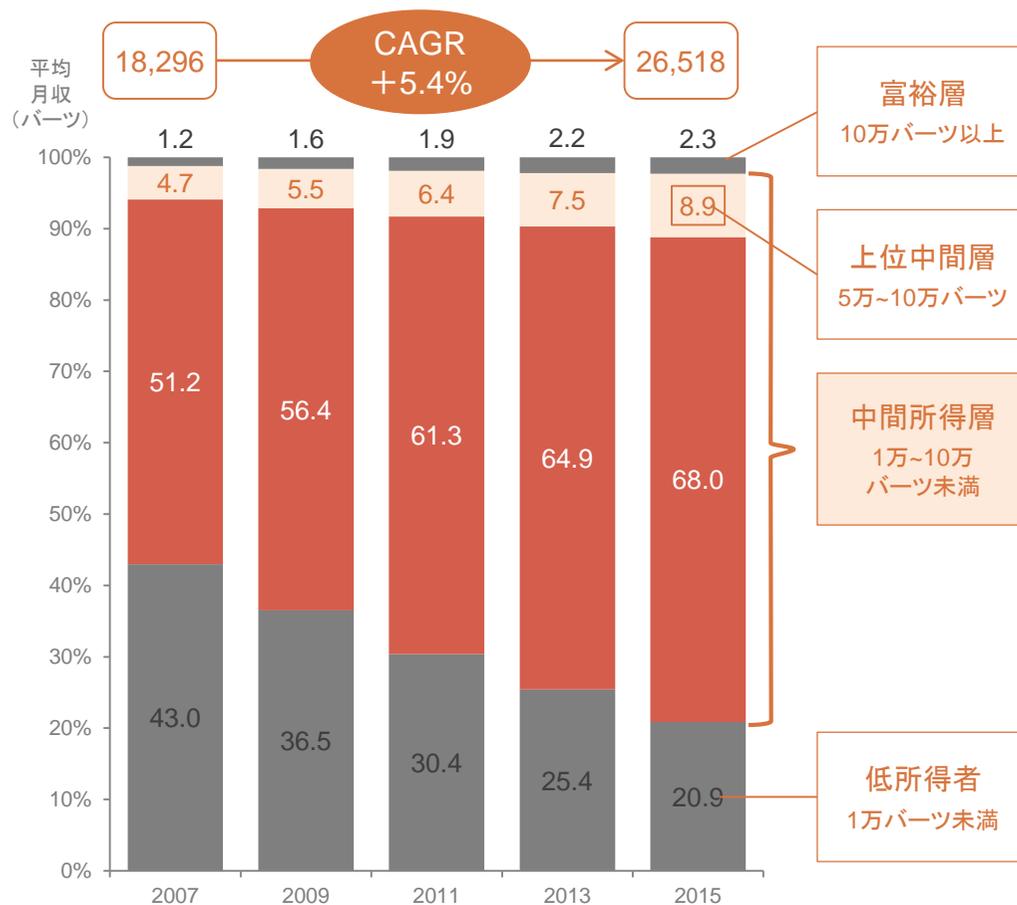
本資料はセミナー用として作成されたものであり、税務・法務等の個別の取扱いを保証するものではありません。実行に当たっては、税理士・公認会計士・司法書士・弁護士等各種専門家にご相談ください。

# 1. タイ進出を検討し始めた方へ

## ターゲット層、地域を絞り込む、平均値の罫

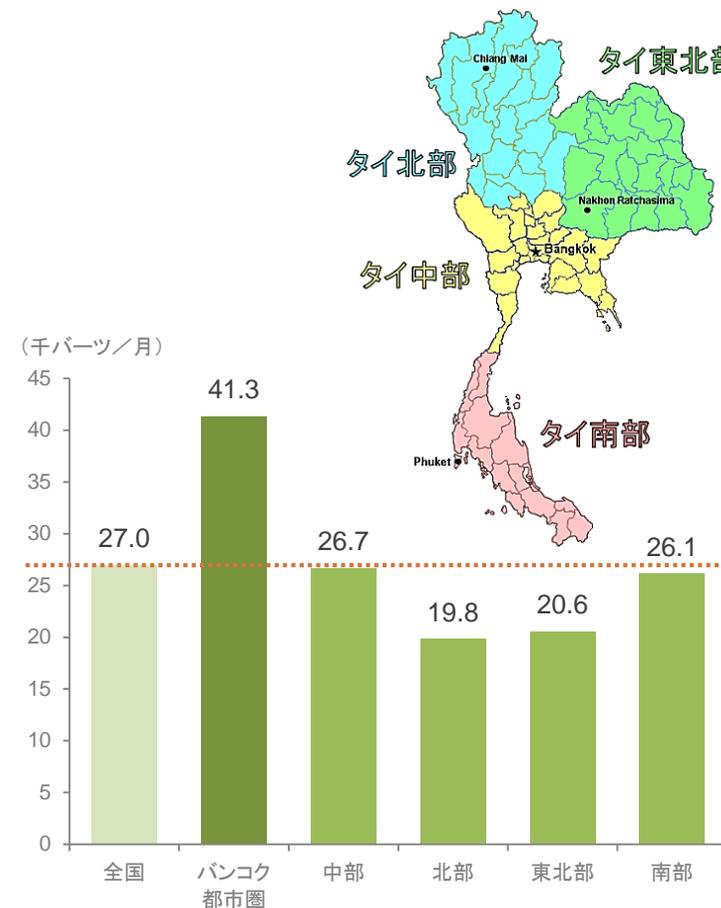
- タイは経済成長と共に所得水準も上昇し、2015年時点で中間所得層(平均月収1万~10万バーツ)が約77%を占める。
- 一方で、バンコク都市圏とそれ以外の地域との所得水準の格差は激しく、今後も継続されると推測される。

所得階層別シェア推移



出所: タイ国家統計局

エリア別 1ヵ月当たり家計所得



出所: タイ国家統計局



## 1. タイ進出を検討し始めた方へ

## ターゲットをより精緻に絞り込む

## そのビジネスのターゲットは？

1

何をどこから仕入れ、誰に販売するのか？

2

人口

- タイでの販売なら、その市場規模は？

3

富裕層・中間層？

- タイの顧客はいくらなら購入するか？

4

その層の嗜好は？

- そもそもタイの顧客の嗜好に合うのか？

5

どの地域の人たち？

- 人口密度、平均収入、物流コスト、などを総合的に判断

6

競合他社は？

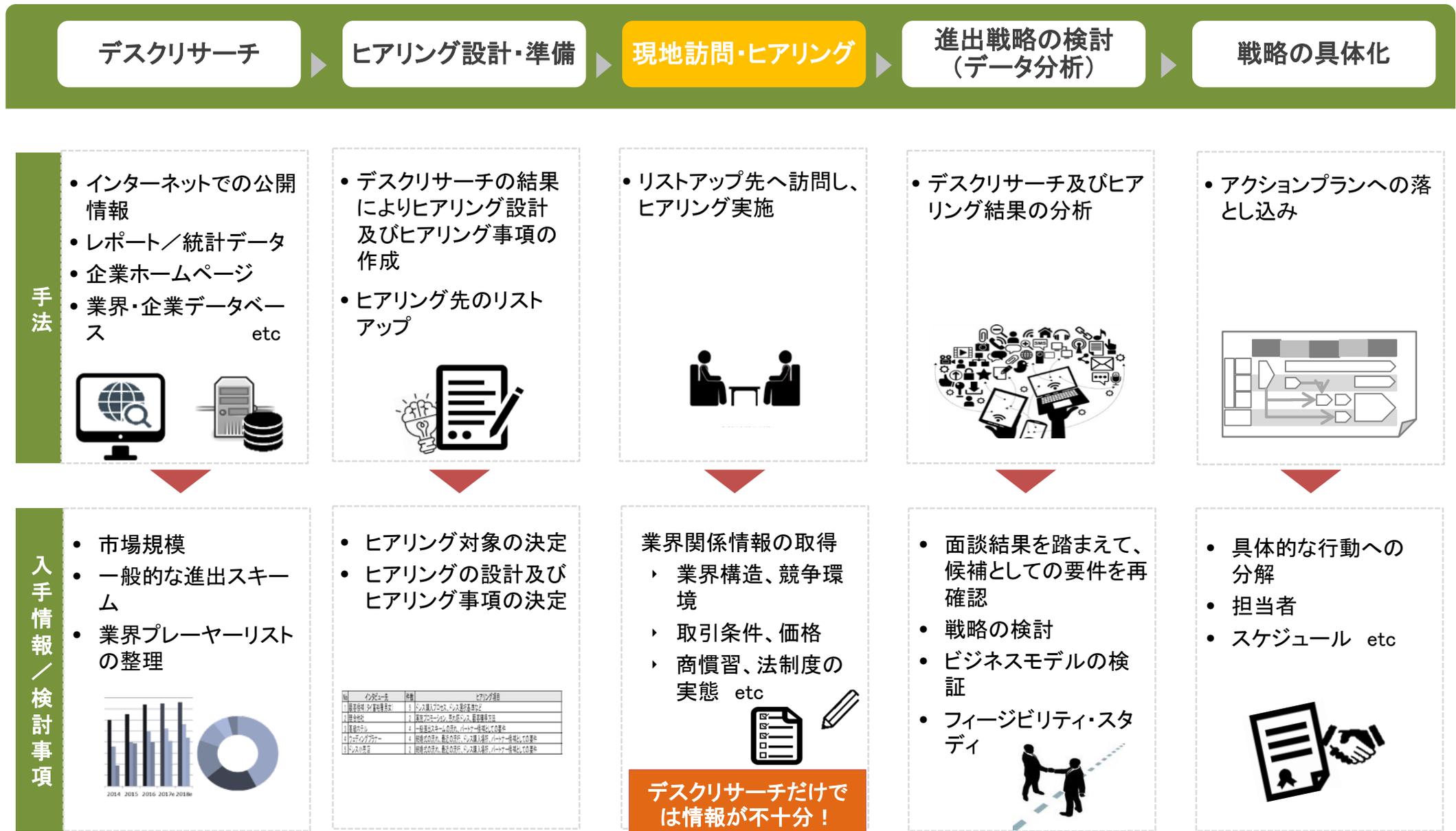
- 誰と組んでいる？ 自社と比べた強み、弱みは？

→ これらを総合的に分析して、ターゲット・戦略を絞り込む！



## 1. タイ進出を検討し始めた方へ

## どうやって調べる？（参考）一般的な市場調査手法



## 1. タイ進出を検討し始めた方へ

## 海外進出前

## 海外進出のフローチャート

進出前

進出時

進出後

ステージ1

戦略策定

- 目的の明確化
- 目的設定
- 自社分析

ステージ2

事業の立案

- 事業計画書
- ラフ案作成
- 多国間比較・都市選び

ステージ3

現地調査実施

- 海外でのFS
- 調査項目のリストアップ
- 調査
- 結果検証

ステージ4

事業計画策定

- マーケティング戦略
- ビジネスモデル
- オペレーションモデル
- 支出計画

ステージ5

事業立ち上げ

- 事業立ち上げ
- 開店準備
- スタッフ教育
- オフィス開業準備
- PR

ステージ6

事業拡大・見直し

- 現地での問題に対応
- 収益化
- 他店舗化営業展開へ向けたPR戦略

ここまでは仮設と検証を繰り返す

事業拡大、他店舗化へのビジネスモデル作り



公益財団法人

東京都中小企業振興公社

Tokyo SME Support Center

## I. タイ進出を検討し始めた方へ

## どうやってパートナー候補を探すか？

## 1 ▶ 現地調査の段階からパートナー候補を探すことも意識する

- 現地市場調査に、現地での関係者へのヒアリングは不可欠。その CONTACT 時には、「将来自社のパートナーにはなり得ないか？」という目線も意識して持つこと

## 2 ▶ 展示会、Expo、など当該国の業界イベントに参加する

- 同業、類似業種の集まりであれば、それだけ双方の関心は高い＝パートナー候補に巡りあう可能性も高い！？

## 3 ▶ ビジネスマッチングへの参加

- JETRO、金融機関などが不定期に現地企業と日本企業のビジネスマッチングを企画しているので、これらに参加する

## 留意点

1 ▶ 準備は周到に！ → 名刺を交換した時点で商談は始まっています。現地語、せめて英語での自社会社概要説明資料はできていますか？英語で商談できる人が参加されていますか？

2 ▶ 「この会社と組むとメリットがありそう」というキラーコンテンツを準備する

3 ▶ 海外に「表敬訪問」という概念はありません。一発勝負だと思って臨むこと



## 1. タイ進出を検討し始めた方へ

## 現地パートナーの選択する際の基準は？

- 日本でのビジネスと異なり、異なる文化・慣習・考え方を持つ人たちとビジネスするということを念頭に置き、最良の現地パートナーを見つけることが重要。

## 現地パートナー選択時の要確認事項

1

## 現地パートナーの資金力

- 現地パートナーが協働事業に必要な資金を、現地パートナーが用意できるか確認必要がある

2

## 展望する業界でのパートナーの経験値

- 自社が進出しようとしている業界での、パートナーの経験値を確認。

3

## 事業方針の整合性確認

- 現地パートナーは、市場をどの程度見込み、どのようなビジネスプランをもっているかを擦り合わせ、それが自社として受け入れ可能なものか検討。

4

## 現地ネットワークの確認

- 進出する際に不可欠な種々サポートを、パートナーが実行できるネットワークを持っているかどうかを確認する

5

## 経営理念の共感

- 自社ブランド、サービス、商品に対してどのくらい情熱があるか、価値観・経営理念が合うかは事業継続上で重要な要素である

6

## 風評

- タイの業界での風評はどうか？後継者は育っているか？



# 1. タイ進出を検討し始めた方へ パートナー選びのポイント

No. **1** 永年取引のある現地代理店

■まずは第一候補。永年の取引関係で築いた信頼関係は固い

No. **2** 一期一会は大事、でも調査も大事

■出会いは大事だが、できる限り相手を調べる。必要に応じて調査会社を利用したり業界内での風評を確認

No. **3** 現地企業側に日系企業と組む合理的な戦略・理由があるか

■「資金力目当て?」「ブランド目当て?」「後継者への新事業?」等理由と戦略を確認

No. **4** お互いをよく知る努力を惜しまない

■お互いの会社を視察し、経営者と飲食をともにし、ビジネスの価値観が合うか確認

No. **5** 長い目で判断

■「目先ではなく、10年20年付き合える相手か?」という観点で相手を観察

No. **6** パートナーや仲介者のいうことを鵜呑みにせず必ず第三者に確認

■外国語だからわからない、と言って丸投げせず、貴社が指名する第三者に確認させる

No. **7** 交渉を焦らない

■話が流れることを畏れず、腹を据えて交渉



## 1. タイ進出を検討し始めた方へ

## そのパートナーと、どう組むか？

海外進出形態	ライセンス契約	代理店契約	FC契約	合併契約	単独進出
メリット	低コストで海外進出可能	現地代理店のネットワークを生かせる	現地パートナーの経営ノウハウ・ネットワークを活用することが可能	現地パートナーの経営ノウハウ/ネットワークを活用できる	技術・ノウハウの社外流出リスクを回避
	Speedyな海外進出が可能	貿易関連のリスクの低減が可能	Speedyな海外進出が可能	現地社員の雇用・管理を委ねられる	自社の主体的な経営方針実施が可能
			将来の単独進出への切り替えも視野に入れることが可能	海外進出リスクの分散・低減が可能	経営管理のできる海外人材の育成が可能
				市場や政情リスクを分散可能	
 低い ← 自社の関与度合い・リスク → 高い					
デメリット	現地パートナーが将来競合になる可能性あり	・現地パートナーが将来競合になる可能性あり	FCノウハウを現地機企業で共有することにより、将来競合を生む可能性あり	相応の資本や人材の投資が必要	多額の資本や人材の投入が必要
	ブランドや製品の管理に目が行き届かない可能性あり	現地市場でのブランドマーケティングや価格設定のコントロールが難しい	能力のあるFCの選定は容易でない	文化・慣習の違いによる行き違いが発生しがち	進出前調査、進出後の経営管理のハードルが上がる
		現地パートナーが、将来的に値引きや支払い条件変更を要求してくる可能性あり	ブランドや製品の管理に目が行き届かない可能性あり	役割分担の失敗によりコントロールがきかなくなる	失敗時の撤退コストも高い
		思ったほど売り上げが伸びないケースもある			

