

【海外拠点】 山口銀行青島支店、山口銀行大連支店、山口銀行香港駐在員事務所
【現地駐在】 TTB 銀行(タイ・バンコク)、HD 銀行(ベトナム・ホーチミン)



【タイ】

タイ進出企業インタビュー

1. はじめに

今回のアジアニュースでは、パレット等の物流機器のレンタル・販売事業を国内及び海外で展開するユーピーアール株式会社のタイ法人 UPR(THAILAND)Co., Ltd. Managing Director 佐々木 大道氏にタイでの事業についてインタビューいたしましたのでご紹介します。



※佐々木 Managing Director

2. 日本での事業について教えてください。

当社は 1928 年に酒田材木店として山口県宇部市で創業し、時代のニーズに合わせ、1979 年にパレット事業部門を独立させ、木製パレットの製造販売からパレット全般のレンタル事業へと事業領域を拡げて参りました。現在、パレットというハードの商材にとどまらず、生産工場から消費者へとモノを運ぶ上で、物流の川上から川下までのあらゆる課題解決に取り組むソリューション提案企業を目指しております。

3. タイでの事業について教えてください。

当社は 2014 年にタイ進出を果たし、今年 9 月に 10 周年を迎えました。タイでも日本と同様にパレットレンタル及び、物流機器の販売事業を中心にビジネスを展開しています。

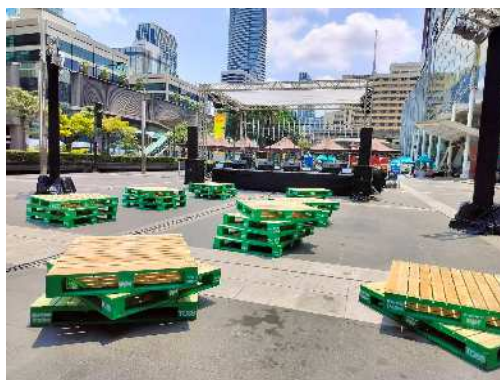
当社は 2011 年にシンガポール進出を皮切りに東南アジアでの事業展開をスタートしました。タイはシンガポールに次ぐ 2 番目の海外拠点として選ばれましたが、この選定には、タイが製造業の一大拠点であることに加え、日本国内で既に取り引のある企業が多く進出していた点が大きく影響しています。また、進出前の調査で、タイは単一規格パレットのみを提供する同業大手企業（世界トップシェア）の一強であることがわかり、多様なパレットを提供する当社の優位性を発揮できるとも考えました。

事業をタイでスタートしてからは、タイでの当社の認知度を高めるため、当社サービス

に理解を得やすい在タイ日系企業との取引開拓に注力しました。そうして、タイ市場での足がかりを得た後は、ローカル企業や日系以外の外資系企業へもアプローチを始め、各企業のニーズにマッチしたサービスを創造することで取引を徐々に増やしてきました。この戦略により、当社はタイ市場でのプレゼンスを少しずつ高めることができました。

4. 日本市場とタイ市場との違いについて教えてください。

当社にとって、日本市場とタイ市場の大きな違いは、タイでは当社が参入する以前から先述の同業大手企業が市場を形成していた点にあります。日本で当社はパレットレンタル業界の黎明期から市場に参入し、業界とともに成長をしてきました。早期に参入していたことで、業界のルールや価値観が自然に広まる過程に関与することができていました。しかし、タイ市場では状況が異なり、当社は後発のプレーヤーで同業大手企業が築いた価値観や基準に挑戦していく必要がありました。



※パレット

一例を挙げると、タイ市場では「パレットは使えさえすればいい」と考える企業が多く、パレットの衛生面まで重視しない傾向があります。この傾向には、今でも価格競争を強いられ苦戦することはありますが、一方で、食品メーカー等の高い衛生管理を要求される業界の企業からは、衛生管理に関する課題を聞き取り、ハイジーンパレット※を提供する機会を得ることができました。

日本ではハイジーンパレットの商品性が広く認識されていますが、当時のタイではハイジーンパレットのような衛生面に配慮した機能を持つパレットはなく、現地の企業にとっては新しいコンセプトの商材でした。そのため、当社は顧客に対して様々なプレゼンテーションを行い、ハイジーンパレットの利点とその必要性について認識を高めてもらいました。この取り組みにより、ハイジーンパレットの価値が徐々に理解されるようになり、少しずつ取引量・取引先数を増やしていくことができました。

このように、タイ市場では日本市場と異なる既存の市場価値観に対する理解を深めつつ、当社ならではの付加価値を提供することで、新しい価値を提案し、市場における存在感を確立していくことが重要であると考えています。

※ハイジーンパレット：滑らかな表面とスキッド形状の裏面により、埃や汚れがパレット内に溜まりにくいパレット。

5. タイでの事業で特に苦労したことを教えてください。

タイ事業において、サプライヤー（パレットの製造委託先）との取引は特に苦労しました。当社が取引を行うサプライヤーはタイローカル企業であり、日本国内での取引先とは異なる対応が必要でした。

日本では、発注を行い、納品を待つだけで取引がスムーズに進むことが一般的ですが、タイでは製品のクオリティや納期の面で同じやり方が通用しないことが多々ありました。発注後、複数回にわたりサプライヤー工場を訪問して製造過程をチェックし、時には製造に関する要望を現場で直接伝えることもありました。当社とサプライヤーとの間で製造するパレットのイメージを共有し、パートナーとして取引を継続できるサプライヤーが定着するまでには100社以上と取引検討を重ねる必要がありました。

タイ市場において顧客を開拓することはもちろん重要ですが、特に当社の場合は、タイ市場に新しい価値観や機能性を持ち込み、シェア拡大を目指していたため、品質の高い製品を供給することが不可欠でした。良いサプライヤーを見つけ、要望に沿った製品を製造してもらうまでには、多くの試行錯誤と努力が必要でしたが、現在は現地サプライヤーと密接な関係を構築できており、取引先に対して効率的に安心できる品質の商品を提供できる体制を確立することができました。

6. これからタイへ進出する企業へのアドバイスをください。

タイで事業を展開する際には、スタッフ一人ひとりが組織の中でしっかり機能することが大切です。その点について、当社では人事評価制度をフレキシブルにすることに重点を置いてきました。私たち外資タイ進出企業にとって、タイでの事業は常に新たな挑戦や試行錯誤の繰り返しであり、事業戦略や戦術も日々変化しています。このような環境では、社員が変化に柔軟に対応できる体制が不可欠です。一方で、タイでは従業員の雇用に際してジョブ型雇用が主流であり、社員はそれぞれ明確に定められた職務と成果に基づいて評価されます。そのため、日々変化する業務と従業員職務とのギャップを発生させないように当社では毎年、人事評価制度やジョブディスクリプションの見直しを行い、会社の方向性に合わせて修正しています。具体的には、社員一人ひとりの職務内容を明確に定義し、その役割に応じた目標を設定しています。これにより、会社の方向性がぶれることなく会社の成長速度と社員の職務を一致させ、社員一人ひとりが最大限の力を発揮できる環境を整えています。

当社は日系企業ですが、ビジネスの主戦場はあくまでタイです。日本人が孤軍奮闘するだけではなく、タイ人スタッフがその能力を最大限に発揮することこそが、タイでの事業の成長につながると感じています。そのため、社員各々が役割を理解し、適切に評価される仕組み作りは必要不可欠です。

(山口フィナンシャルグループ 海外出向【タイ】高木 岳史)