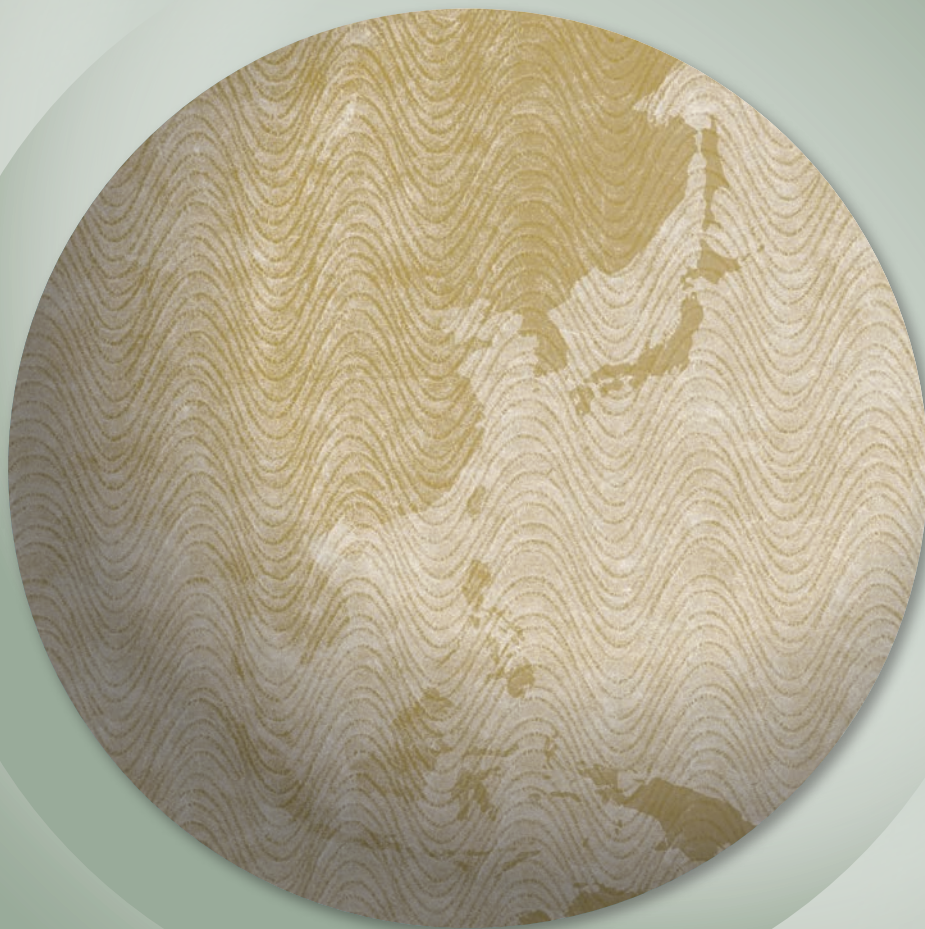




ウォームトピック Warm TOPIC

Vol.
187
2026.JAN/FEB

北陸AJEC
北陸環日本海経済交流促進協議会

CONTENTS

寄稿

- ② 成熟の先を見据えるタイー 産業構造転換と人材国家への挑戦
国土館大学 教授／泰日工業大学 客員教授 助 川 成 也

定例報告

- ⑬ 中国の人口推移及び少子高齢化への対応について
富山県大連事務所 所長 川 村 祥 生
- ⑰ ベトナムにおけるコンプライアンスとガバナンス
CC Innovation Vietnam Co., Ltd. 水 口 健 司
- ⑲ 北陸三県企業の海外進出状況
北陸AJEC 酒 井 秀 行
- ⑳ 北陸企業で活躍する留学生OB紹介
川田工業株式会社 Hadi Iskandar(ハディ イスカンダル)

業務報告

- ㉕ えーじえつく日誌、今後の予定

成熟の先を見据えるタイ — 産業構造転換と人材国家への挑戦

国土舘大学 教授／泰日工業大学 客員教授 助 川 成 也

はじめに：転換点に立つタイ経済

かつて「アジアのデトロイト」と呼ばれたタイは、長年にわたり日本企業を中心とした産業集積を基盤にASEAN随一の工業国として発展してきた。バンコク東部からチョンブリ、ラヨンに広がる工業地帯では、自動車・電子・電機・化学などの産業クラスターが形成され、輸出の7割超を担う外資主導の製造業が成長を支えてきた。その中心にあったのが日本企業であり、1980年代以降の円高局面を契機に進出を拡大、累計投資額では突出した存在である。タイは長らく、ラーマ9世王（プミポン国王）の治世の下、政治的安定と製造基盤の整備を武器に、「東南アジアの優等生」として日本企業にとって最も信頼できる投資先に位置づけられてきた。

しかし、2006年のタクシン追放クーデター以降、2014年のクーデターとその後の軍事政権期を含め、タイ政治は不安定化し、流動化は20年以上にわたっている。

国際協力銀行（JBIC）の「中期的有望事業展開国」調査で、タイは2023年度に初めてトップ5から陥落し、ベトナムやインドネシアの後塵を拝して6位に後退した。30年以上維持してきた上位常連国から転落したことは、外資が抱えてきた「投資の優等生・タイ」という評価が転換点を迎えたことを示す。

背景には、民主化の後退や政情不安、社会構造の変化が複合的に影響している。ラーマ9世王崩

御後、王制は政治的求心力を失い、国内の政治的分断を修正できず、投資判断の前提である「政治的安定性」が揺らいでいることは否めない。

さらに、人口動態の変化が中長期的な成長の制約となっている。国連人口推計によれば、タイの総人口は2022年にピークを迎えた後、減少に転じる。生産年齢人口はすでに2018年をピークに減少局面に入り、農村部の高齢化が急速に進む一方、都市部では若年層の技能格差が拡大している。製造業を支える熟練労働者の確保も難しくなっており、かつての低賃金の優位性を前提とした経済成長モデルはもはや成立しない。高齢化の進行に伴い社会保障支出が膨張し、財政余力が低下する中で、政府による大規模投資やインフラ整備も抑制されつつある。

このように、タイ経済はいま、政治・人口・産業の三重の構造変化に直面している。短期的には外国投資の減速や家計債務の増大が成長を抑制し、中期的には生産性向上とイノベーション創出という質的転換が求められている。かつての「アジアのデトロイト」は、自動車生産量という量的拡大の時代を終え、次世代モビリティやスマート製造、グリーン転換を軸とする「新産業国家」への移行を迫られている。

本稿では、こうした構造転換の本質を明らかにするために、以下の5つの視点から分析を行う。第1節では成長鈍化と人口・生産性を中心とする「中所得国の罠」の実態を、第2節では「タイラ

ンド4.0』とEECを軸とした産業構造転換の行方を、第3節では中国EVの急伸に象徴される製造業サプライチェーンの再編を、第4節ではOECD加盟を通じた統治改革と制度近代化の可能性を取り上げる。第5節では、人材育成を中心とする日系企業の戦略再定義と、その背後にある日タイ間の深い「信頼資本」を論じる。

そして結語では、産業・制度・人材が同時進行で変わりゆく現在のタイを、「成熟の先にある再創造」という視点から展望し、「アジアのデトロイト」から「サステナブル・タイ」への移行という大きな潮流を描き出す。

第1節 成長減速と「中所得国の罠」

タイ経済は長期にわたり堅調な成長を維持してきたが、近年その勢いは明らかに鈍化している。アジア開発銀行（ADB）によれば、2000年代は実質GDP成長率が年平均4%を超えていたが、2010年代は3%台、2020年代は2%台で低迷している（表1）。パンデミック期の景気収縮を経て回復基調にあるとはいえ、他のASEAN主要国が4%台後半から6%台の成長を続ける中で、タイの相対的地位は明確に後退している。JBICの調査で「有望事業展開国」順位が初めて6位に下がった事実は、投資先としての相対的魅力の低下を如実に示すものである。

表1 ASEAN主要国の年平均経済成長率（%）

単位：%

	世界	ASEAN	インドネシア	マレーシア	フィリピン	タイ	ベトナム
1970～79	4.08	7.07	7.77	9.69	5.94	6.98	4.67
1980～89	3.15	5.24	5.98	5.54	1.64	7.49	5.62
1990～99	2.84	4.86	4.17	6.91	2.76	4.55	7.66
2000～09	2.84	5.18	5.10	4.30	4.54	4.27	9.13
2010～19	3.02	5.04	5.33	5.12	6.30	3.19	6.59
2020～	3.81	4.57	4.76	5.16	6.13	2.13	5.59

（資料）UNCTADSTAT

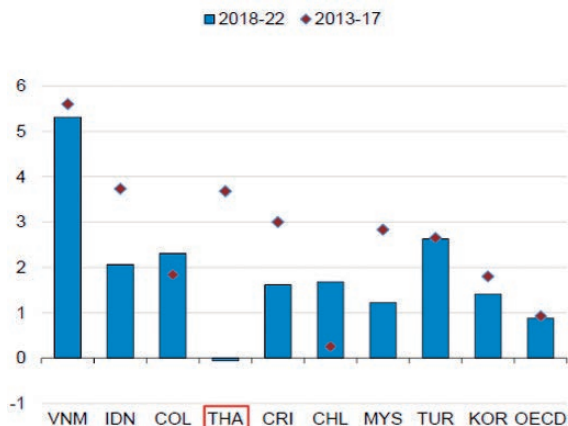
成長の鈍化には構造的要因がある。第一に、人口動態の変化である。国連人口推計（2024年版）によれば、タイの生産年齢人口（15～64歳）は2018年の5,087万人をピークに減少局面に入り、2030年にはピーク時比で約265万人減少する見通しである。2048年には4,000万人を割り込むとされ、ASEANの中でも最も急速に進展する高齢化国の一つとなった。

労働力人口の減少は製造業の競争力に直結する。かつては農村部から若年労働力が工業地域へ流入することで人手を確保できたが、農村の急速な高齢化により、この循環は崩れている。また人口自体も7,170万人をピークに、2023年には減少に転じるなど、消費市場の拡大の足枷になっている。

第二に、労働生産性の伸び悩みである。OECDによれば、タイの製造業における労働生産性の年平均上昇率は2010年代を通じて約1～2%にとどまり、マレーシア（3～4%）やベトナム（3%超）のおよそ半分の水準である。

タイの目標は2037年までに高所得経済国となることであるが、生産性向上の寄与度が20年間にわたり低調であったことも一因となり、経済成長は鈍化している。さらに、パンデミックおよび回復期における労働生産性の伸びの鈍化は、周辺地域や関連するOECD加盟国と比較して顕著である（図1）。

図1 全経済の労働生産性の伸び率、年間平均、%



(出所) Strengthening Productivity Analysis for Policymaking in Thailand(OECD)

この低迷の主因は、設備更新や自動化投資の遅れ、研究開発支出の不足、技能訓練参加率の低さにある。また、資本装備率の上昇が鈍化し、デジタル技術導入も大企業に偏り、生産性向上が中小企業層に浸透していない。結果として、製造業全体の競争力強化が遅れ、「中所得国の罠」脱却の制約となっている。OECD（2025）は、タイの労働生産性向上には、技能訓練と継続教育の拡充、研究開発（R&D）への民間投資促進、デジタル化支援による中小企業の生産性底上げが不可欠と指摘している¹。日系企業を含む多くの現地工場が労働集約的な「手作業依存」から脱しきれず、熟練工の退職や技能承継の断絶が進む。

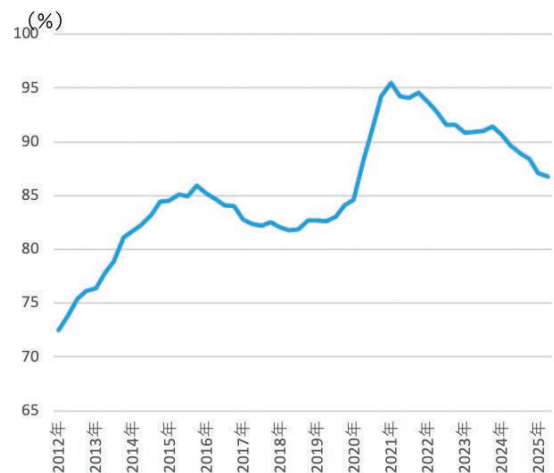
もっとも、こうした産業構造転換は、現場レベルのデジタル化が十分に進んでいないという現実と向き合わざるを得ない。タイ工業省工業経済局（OIE）が2018年に実施した産業調査では、多くの製造企業が依然として「機械化・部分的自動化（Industry 2.0～3.0）」段階にあり、データ連携やAI・IoTを活用した「統合型スマートファクトリー（Industry 4.0）」²に到達した企業は、ごく一部の企業・外資系に限定されていることが明らかになった。TPAおよびタイ生産性研究所（FTPI）が

行った調査でも、デジタル技術の導入度合いは企業規模によって大きな差があり、中堅・中小企業では依然としてデジタル化の初期段階にとどまる例が目立つ。技術導入の遅れに加え、IT・デジタル技能を持つ人材不足が、生産性向上の最大の阻害要因となっており、「タイランド4.0」で掲げた高度製造への転換を進めるうえで大きな課題となっている。

第三に、国内需要の弱さである。タイの家計債務比率はパンデミック時の債務の増加を受け、GDP比で90%を超える時期が続くなど、所得の伸びを上回る借入が消費を圧迫している。家計債務比率は2024年第2四半期以降、漸く90%を下回って推移しているものの、依然として80%台後半と高い水準が続いている。

一般に家計債務対GDP比率は60%前後が「警戒ライン」とされ、70%を超えると債務返済が消費を圧迫しやすくなる。タイのように80%台後半～90%台は国際的にも高水準で、可処分所得の多くが返済に回るため耐久財需要が伸びにくく、利上げ局面ではさらに消費を抑制する。特に若年層の債務過多が問題化し、内需の持続的回復にとって構造的な重荷となっている。

図2 タイの家計債務の対GDP比推移



(資料) タイ中央銀行 (BOT)

一方、タイの地方農村部では気候変動による干ばつ・不安定な降雨・害虫の増加が年間で農業GDPを約2.5%減少させていると分析されている³。この所得減少は農村消費の低迷を招き、耐久消費財やサービス消費の回復を遅らせている。

また高齢化の進展により社会保障費が増大し、財政余力を圧迫して公共投資の伸びを制約している。民間投資も景気刺激余地の縮小で慎重化している。2025年3月末時点の公的債務残高はGDP比64.4%⁴と国際的には中程度だが、歳出構造の硬直化が進む中で余裕は大きくない。こうしたマクロ的制約が、民間投資や設備更新を抑制している。

このように、タイ経済の成長減速は単なる景気循環ではなく、「中所得国の罫」の典型的症状として構造転換が迫られている。「中所得国の罫」とは、賃金上昇によって労働集約型産業の国際競争力を失いながらも、高付加価値産業へ移行するための技術力・人材が不足し、成長が停滞する状態を指す。タイは現在、まさにその狭間にある。低賃金優位性は消え、高度人材の層の厚さは心もとない。政府が掲げる高所得国入り（2037年目標）も、技術革新と教育投資の加速なしには実現困難である。

「中所得国の罫」を乗り越えるには、労働生産性の飛躍的向上と人材育成の両輪が重要である。スマート・ファクトリー化による自動化・省力化、デジタル技術導入による業務効率化、そして中堅層技術者の再教育が鍵を握る。製造業の競争力を支えてきた日本企業の技術とマネジメント文化は、依然として現地企業の模範であり続ける。単なる賃金抑制ではなく、「質による成長」への転換を実現できるか否かが、タイが「中所得国の罫」を脱するための最大の分岐点である。

第2節 「タイランド4.0」と産業構造転換

タイ経済の成長鈍化を打破するため、政府は2016年に「タイランド4.0」を発表した。これは、従来の労働集約型経済から脱し、技術・知識・創造性を基軸とする「付加価値経済」への転換を目指す国家戦略である。ドイツの「インダストリー4.0」構想に着想を得、AI、IoT、ロボティクス、自動化など先端技術を産業に導入し、生産性と国際競争力を同時に高めることを目的としている。

中心的政策領域には、次世代自動車、スマート電子、バイオ燃料・バイオ化学、医療・健康ツーリズムなどの12のターゲット産業が設定され、投資優遇と規制緩和を通じて高度産業集積を促進する仕組みが整備された。

その象徴が、バンコク東部に位置する「東部経済回廊（Eastern Economic Corridor：EEC）」である。EECはチョンブリ、ラヨーン、チャチュンサオの3県にまたがり、港湾・鉄道・空港を結ぶ広域インフラ整備と、高付加価値産業の集積を促す国家的プロジェクトとして構想された。当時のプラユット政権は外資誘致の柱に据え、日本企業を含む多くの投資が期待された。

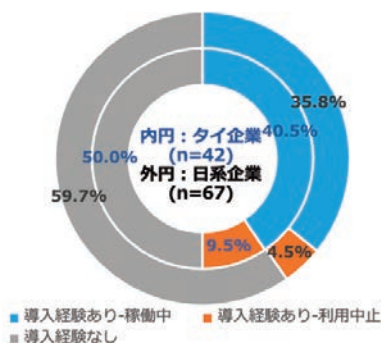
しかし、インフラ整備に伴う用地取得の遅れ、公共事業の入札手続きの複雑さ、許認可の遅延など、運用面の課題が相次いだ。さらに政権交代による政策継続性への懸念も重なり、当初の勢いは次第に弱まっている。EEC開発委員会は2018年の本格始動時に「10年間で1.5兆バーツの投資誘致」を目標として掲げたが、現在までに達成への不確実性が高まっている。政策理念と現場実装の間に生じたギャップは、タイの産業政策全体に共通する構造的課題と言える。

他方で、現場レベルでの産業変革は思うように

進んでいない。著者らが2022年に日タイ経済協力協会（JTECS）、泰日経済技術振興協会（TPA）、泰日工業大学（TNI）と協力して実施した調査⁵によれば、製造業の約3分の2の企業が製造工程に課題を抱え、IoT機器やシステムを導入した経験のある企業は、タイ企業で50%、日系企業で40%にす

ぎなかった。導入を妨げる主な要因は、「内部人材の不足」や「維持管理コストの高さ」、「既存システムとの接続性」であり、特に中小企業におけるIT人材の不足は深刻である。スマート・ファクトリー化を支える基盤的能力の欠如が、タイ製造業の構造的課題として浮き彫りになった（図3、表2）。

図3 IoT機器、システムの導入経験の有無 表2 同左の導入経験の課題



（資料）「スマート工場」実現に向けた課題調査
（日タイ経済協力協会）2023年1月

こうした実態は、「タイランド4.0」構想の理念と現場との間に横たわる大きな乖離を示している。政府はEECを中核に、先端技術の導入と生産の高度化を推進してきたが、実際に自動化設備を導入できるのは大企業や外資系企業に限られ、地場中小企業の多くはコスト面・スキル面の制約から取り残されている。経済格差とともに「技術格差」が拡大しており、生産性向上のための教育・訓練・標準化が追いついていない。AIやIoTを活用した生産改善は、先進的な一部企業の成功例にとどまっている。

それでも構造転換は待ったなしである。政権交代後、最低賃金の段階的引き上げが進む中、製造業は省人化と効率化を迫られている。スマート・ファクトリー化は、もはや選択肢ではなく生き残りの条件である。今後は、政府による補助金や技術指導の拡充に加え、産学官の連携を通じた「中小企業型スマート化モデル」の普及が鍵を握る。JTECSやTPAが進める「スマートものづくり応

	回答企業数				シェア (%)			
	タイ	日系	その他		タイ	日系	その他	
内部人材不足	57	23	30	4	50.0	54.8	44.8	80.0
費用対効果不明	53	17	32	4	46.5	40.5	47.8	80.0
整備・維持管理コスト	52	19	29	4	45.6	45.2	43.3	80.0
既存システムとの接続性	47	20	25	2	41.2	47.6	37.3	40.0
指導専門家確保	35	15	16	4	30.7	35.7	23.9	80.0
何をすればいいか不明	33	10	20	3	28.9	23.8	29.9	60.0
乗っ取り・情報漏洩リスク	13	7	5	1	11.4	16.7	7.5	20.0
その他	3	2	1	0	2.6	4.8	1.5	0.0
合計企業数	114	42	67	5	100.0	100.0	100.0	100.0

援隊」事業に象徴されるように、日本の現場改善手法（カイゼン、5S、IoT導入教育）は、タイ企業が自律的に技術革新を進めるための実践的資源として再評価されている。

「タイランド4.0」は単なる産業政策ではなく、タイが中所得国の壁を超えるための社会変革ビジョンである。今後、技術革新を支える人材育成と制度改革をいかに両立させるか。それが、政策を理念から現実へと移す最大の試金石となる。

第3節 EVシフトと中国勢の台頭

タイ自動車産業は、長らく「日本の牙城」として君臨してきた。国内市場のシェアは2010年代を通じて常に9割前後を維持し、トヨタ、ホンダ、いすゞなどが東南アジア最大の生産・輸出拠点を形成してきた。その柱とされてきたのはピックアップトラックであるが、2000年代後半以降は、タイ政府の燃費効率・環境対応型の小型車「エコカー政策」に呼応し、日系企業はピックアップと

エコカーの2本柱でASEAN域内での競争優位を築いた。しかし、2020年代に入り、その均衡が急速に崩れつつある。市場の潮流を変えたのは、中国製電気自動車（EV）の流入と急伸である。

国際エネルギー機関（IEA）の「Global EV Outlook 2023」は同年時点でタイを新興EV市場の中でも最も有望な国の一つとした。2024年の国内自動車販売台数は57万台、そのうち中国車が6.7万台と11.7%を占め、23年以降2年連続で2桁シェアとなった。EV販売は6.7万台に達し、自動車市場全体ではシェアが11.7%に拡大した。乗用車市場に限定すれば、そのシェアは39.3%に達し、普及曲線の「クリティカルマス（16%）」を大きく超え、もはやEVは一過性のブームではなく、産業構造を変える転換点にある。

この爆発的普及の背景には、政策と貿易制度の二重の要因がある。第一に、タイ政府のEV振興策である。政府は2024～25年の国内生産を条件に、輸入EVに対しても補助金（最大15万バーツ）を付与し、物品税の減免を実施した。当初、トヨタやホンダなど日系メーカーにも同振興策の下でのEV製造を打診したが、慎重な姿勢を崩さなかったため、中国企業に声かけられた。タイのEV産業誘致団の訪中と計画の打診に、BYD、長城汽車（GWM）、上海汽車、NETA、AIONなど中国勢は、2024～25年にかけて現地生産を約束し、積極的に呼応した。

第二に、自由貿易制度の構造的歪みである。中国製EVの多くは、ASEAN・中国自由貿易地域（ACFTA）の物品貿易協定下で無税輸入が認められている。ACFTA締結時、加盟国は内燃機関車（ICE）に高関税を課して自国産業を保護したが、当時、全く存在感がなかったこともあり、EVが関税撤廃品目に含まれていた。その結果、中国から

タイへのEV輸入関税はゼロとなった。仮にEV振興策を利用しなくても、中国製EVは自由にタイ国内に流入可能であるが、更に政府補助が重なり、中国企業にとってタイは理想的な輸出玄関口となった。

中国勢はフリーゾーン（保税區）で組立拠点を構え、現地調達を最小限にしつつ、原産地規則（ROO）の付加価値40%を満たす程度に現地化を図った。主要部品は中国から無税で持ち込み、輸出資格のみ確保する戦略である⁶。これにより「中国製EV」は「タイ原産EV」へと看板を掛け替え、ASEAN域内および豪州市場などFTA締結国への輸出資格を得る。長城汽車は2025年4月以降、EVのORA Good Catをブラジル、豪州、ニュージーランドに輸出を開始している。

また、欧州連合（EU）が2024年以降、相殺関税と合わせ中国製EVへの最大45.3%（対上海汽車集団）の関税を課す中で、中国企業にとってタイは「迂回輸出の拠点」としての経済的価値を急速に高めている。現に、欧州から17%を上乗せされ計27%となるBYDは、同相殺関税を回避すべく、2025年8月にBYD 7番目の車両運搬船・BYD鄭州で、タイから欧州に向け、BYDドルフィン959台出荷した。タイから輸出する場合、関税率10%が適用される。

一方で、この動きは日系企業に深刻な影響を与えている。中国EV車にタイ国内販売シェアを切り崩され、2025年1～10月では過去最低の69.8%に下落した。タイでも中国EVの生産能力拡大およびシェア低下に押され、拠点再編の動きが出ている（表3）。

2024年、スズキはラヨン工場の2025年末閉鎖を発表し、スバルも同年に撤退を決定した。両社はいずれも国内市場中心の戦略を採っていたが、補助金付き中国製EVとの価格競争に敗れた格好

である。また同年、ホンダと日産はタイ国内にある複数の工場の再編を発表した。

2025年11月には、三菱自動車も第3工場を27年

半ばから操業休止、第1工場に集約することを発表した。同社のタイ拠点では生産能力42万台を25.5万台にまで圧縮する。

表3 タイ日系自動車アッセンブラーの拠点再編の動き

企業	発表	稼働	形態	生産能力	概要
スバル	2024年6月	2019年3月	撤退	初期は1.5万台	CKD生産工場。25年以降は日本から輸出販売。
スズキ	2024年6月	2012年3月	撤退	10万台	生産を2025年末までに終了し、インド工場等から輸入。生産台数のピークは2018年で6万1,112台。
ホンダ	2024年7月	1996年	再編	27万→12万台	アユタヤ工場の組立を終了、部品工場化。組立はプラチンブリ工場に一本化。
日産	2024年11月	1977年	再編 (集約)	37万台→15万台	第1工場の生産を一部中止、第2工場に集約。従業員1000人を削減・配置転換。→集約作業は25年9月終了
三菱	2025年11月	2011年	再編	42万台→25.5万台	第3工場（生産能力16.5万台）を27年半ばから操業休止、第1工場に集約。

（資料）各種報道より著者作成

日系企業が「技術信頼」と「ブランド忠誠」で築いた市場支配は、補助金・無税輸入によって急速に崩れつつある。また日本車は落ち着いた内装と使いやすさが特徴だが、中国EVは大型スクリーンや遊び心ある近未来的なデザインを前面に出し、若者を中心に支持を広げている。

ただし、中国企業の進出がもたらす地場産業への波及効果は限定的である。多くが保税区内に輸入・生産するため、地場部品産業への裾野効果は小さく、雇用創出も限られる。タイ政府が期待した「国内産業育成」は、実際には中国製部品の再組立・再輸出という形で空洞化を招くおそれがある。EV市場の成長は必ずしもタイの国内産業基盤の強化を意味しない。

従来の内燃機関車のサプライチェーンに参加している企業は、中国系EVの台頭に伴い、日系のシェア低下と生産能力の圧縮の埋め合わせを中国EVとの取引に期待するが、中国EVサプライチェーンにはほぼ入っていない。そのためタイでは中国EV工場は「ゼロパーツ工場」と言われるようになっている。「ゼロパーツ工場」とは土地

購入・設備投資・地場調達がほとんど行われず、タイに落ちる投資額が極端に小さいEV組立拠点を指す。中国メーカーが補助金と無税輸入を最大限活用し、最終組立のみをタイで行う構造を揶揄した呼称である。部品の多くは中国から持ち込まれ、地場企業への波及効果は限定的である。

EVシフトの波は、産業秩序の再編を促している。タイはASEAN最大の自動車生産国として、外資誘致と自国技術保護の均衡を模索している。しかし、長年の自動車依存構造が逆に脆弱性を生み、世界的なEV化や内需不振がタイ経済の低迷を直接的に押し下げる要因となっている。

こうした状況のなか、産業の多角化と新成長分野への再配置が急務となっている。最近では、自動車以外の分野での新規投資も動き始めている。例えば、日系中堅製造業では、半導体製造装置向け部材や精密電子機器の生産をタイで拡大する動きがみられる。かつて自動車部材中心であった工場が、高付加価値の電子・精密加工分野へ業態転換を進めており、タイが「アジアのデトロイト」から「複線型製造拠点」を目指す動きがある。

第4節 OECD加盟への挑戦と統治改革

中進国の罫から抜け出し、2037年に「高所得国入り」を実現するためには、タイは経済成長と並行して制度近代化を進めなければならない。その象徴が、2024年に政府が正式表明した経済協力開発機構（OECD）加盟方針である。OECD理事会は同年6月、タイとの加盟協議開始を全会一致で決定し、タイはインドネシアに次ぐ東南アジア2番目の加盟候補国となった。現在は、加盟に向けた次段階である「加盟ロードマップ」策定の準備を進めており、行政透明性、法制度整備、競争政策など、必要となる制度改革の検討が本格化している。

OECD加盟は単なる国際的地位の向上ではなく、法制度の透明性、統治の質、政策立案能力といった「制度的成熟度」を問う厳格な審査プロセスである。加盟審査では、26の専門委員会が候補国の政治・経済制度を多面的に評価し、その対象は政府だけでなく民間、経済団体、市民社会にまで及ぶ。

ガバナンス改革は最大の焦点である。OECDは、汚職防止、司法の独立、行政の透明性、企業統治、環境・人権基準の遵守などを重視する。タイの場合、軍政期の統治構造が行政慣行に残り、政策決定過程の透明性が課題とされてきた。セター政権時代、OECD加盟を「脱軍政・制度改革」の象徴と位置づけ、行政手続き簡素化やデジタル政府を推進したが、制度の深層部分にメスを入れるには長期的な改革が不可欠である。

政治制度の成熟も審査対象となる。2024年8月の憲法裁判所による前進党解党決定は、OECD加盟審査において重大な論点となる可能性がある。欧州連合（EU）は「政治的多元主義の後退」と懸念を表明し、米国議会も民主的プロセスへの影

響を強く指摘した。司法の独立性や表現の自由、政治的多元主義はOECDが重視する基準であり、国内政治の不安定さは加盟審査の進展を左右する。

経済面では、市場競争の公正性が問われる。公共調達透明性、国家企業（SOE）のガバナンス改革、競争政策の徹底、投資環境の整備など、既得権益と衝突する改革領域も多い。特に国家独占や財閥の影響が残る分野では、利害調整が避けがたい。OECD加盟は、タイ経済に「国際基準に基づく外部監査」を導入することを意味し、外圧的な改革効果が期待される。

OECD加盟の狙いは、制度改善だけでなく、外資誘致と国際信用力の向上にもある。加盟が実現すれば、格付機関や多国籍企業のリスク評価は改善し、持続可能性を重視する国際金融市場へのアクセスが広がる。タイが掲げるグリーン成長戦略やスマート国家構想とも整合的であり、長期的投資を呼び込む制度基盤の強化につながる。

制度改革の方向性は、国内政策でも具体化が進みつつある。その一例が、国家高等教育科学改革新政策事務局（NXPO）が示す「Thailand Talent Landscape 2025-2029」である。同報告書は、高度技能人材の不足を補うため、専門職誘致税制やスキル標準化、研究開発制度の強化、デジタル政府化などを提案し、企業の人材ニーズに制度的に応答する方向性を示している。これは、OECD加盟が求める制度基準——透明性、競争政策、データガバナンス、人材育成——とも高い整合性を持つ。

一方で、国内政治の不確実性は依然として残る。連立政権の脆弱性や司法への政治的影響の懸念は、加盟審査の遅延要因となる可能性がある。それでも、加盟プロセス自体が制度改革の「触

媒」として機能することは確実である。法治と透明性の確立は外資だけでなく国民の信頼を再構築する基盤であり、制度改革を成長戦略の中心に据えられるかどうか、タイが「ポスト中所得国」への道を歩めるかを決めることになる。

第5節 日系企業の再定義：ものづくりから人づくりへ

タイにおける日系企業の進出は60年を超える歴史を持つ。1980年代のプラザ合意以降、円高とともに製造業の海外移転が進み、タイは日本の「生産補完基地」としての地位を確立した。以後、自動車、電機、素材、化学など多岐にわたる産業が集積し、在タイ日系企業は5,000社を超える。これら企業群が形成してきた「日系産業生態系」は、タイの工業化を支える原動力であり続けた。しかし近年、その在り方が根本的に問い直されている。

第一に、外部環境の変化である。労働力人口の減少と賃金上昇、エネルギー転換への対応、デジタル化の波といった要素が、従来の「安価な生産拠点」モデルの持続を難しくしている。これに対し、日系企業の多くは、単なる製造から研究開発・技術指導・地域統括へと機能を再定義し始めている。現地従業員の育成や、生産現場でのカイゼン文化を通じて「自律的に考える人材」を育てることこそ、長期的競争力の源泉と認識されつつある。

第二に、日系企業と現地教育機関の連携の深化である。特に注目されるのが、泰日工業大学（TNI）を中心とした産学協働の枠組みである。TNIは2007年に泰日経済技術振興協会（TPA）が設立母体となって設立され、工学・経営・情報の三分野で実践的教育を行っている。日本式カリ

キュラムやインターンシップ制度を通じて、タイ企業や日系企業の要請に応える技術者育成を進めており、同大出身者はすでに多くの企業で中核を担う存在となっている。また、TPAと日・タイ経済協力協会（JTECS）⁷による技能講習、現場改善研修、IoT導入研修など、民間レベルでの知識移転も着実に積み重ねられている。

第三に、AOTS（海外産業人材育成協会）を通じた「人材育成による産業協力」の展開である。AOTSはこれまで、技術研修、専門家派遣、現地講座開設などを通じ、数千名規模のタイ人技術者・管理者を日本で受け入れてきた。近年では、GXやDXをテーマとした研修が増加し、単なる技能移転から、気候変動・生産性向上・デジタル化を一体化させた「未来型人材育成」へと進化している。こうした研修で学んだ人材は帰国後、自社の改善や周囲への波及を通じて、現地産業の生産性向上に寄与している。

ただし、課題も明確である。多くの日系企業では、中堅管理職層の育成と定着が大きな悩みとなっている。優秀なタイ人幹部が外資系他社に転じる事例も多く、給与格差や昇進制度の不透明さが離職要因となっている。意思決定の分権化や現地拠点の自律運営を進めるには、日本本社との信頼構築と権限移譲が不可欠である。単なる技能移転ではなく、価値観・判断力・倫理観を共有する「マネジメント教育」への転換が求められている。

また、製造業の自動化やEV化の進展により、従来の職能構造も変化している。現場作業者の数を減らす一方で、データ分析、AI制御、エネルギー管理など新しい技能を持つ人材への需要が高まっている。TNIやチュラロンコン大学などで日系企業が支援する共同研究プロジェクトも増えて

おり、企業と大学の境界を越えた「共創型人材育成」が進みつつある。

ここで改めて強調すべきは、日系企業が長年の現地貢献を通じて培ってきた「信頼」である。TPA/TNI/JTECS の歴史が象徴するように、日タイ関係は単なる投資や利益関係ではなく、「相手国の発展に寄与すべき」という原点への自覚から築かれてきた。TPAが自己資金で「泰日工業大学」を設立し、日本側が黒子として支え続けたという事実は、タイ社会に深く根付いた「日本への信頼」そのものである。この信頼は、日本が他国のように援助を政治的に利用しないという歴史的経験に裏付けられた、かけがえのない財産である。

この長年の信頼こそ、日系企業の最大の競争力である。給与やブランド力で他国企業に劣る場面があっても、タイ側が最も重視するのは「誠実さ」と「長期的パートナー性」である。これこそ日系企業が60年以上積み上げてきた独自の強みである。現地人材への丁寧な育成、品質へのこだわり、信頼を裏切らない経営姿勢は、日本企業ならではの資産である。

そして今こそ、この信頼を基盤に、日系企業は「人材育成」「共創」「価値共創型パートナーシップ」へと事業モデルを転換すべき時期にある。日系企業の役割は「ものを作る」ことから「人を育てる」ことへと確実に移りつつあり、その積み重ねが日タイ関係の持続的発展を支える原動力となる。成熟の先に再生を——日系企業の挑戦は、日タイ関係の未来を映す鏡である。

おわりに：成熟の先にある再創造

かつて日本企業の一大集積を背景に「アジアのデトロイト」と称されたタイは大きな岐路に立っ

ている。人口減少、政治の不確実性、国際競争の激化という構造変化は、低コスト・大量生産を前提とした従来型モデルの持続可能性を問い直している。中国EVの急伸、デジタル化・GXの加速、制度改革としてのOECD加盟挑戦など、産業・制度・政治の三領域で同時多発的に変化が進むなか、タイは「量の拡大」から「質の向上」へと国家戦略の軸足を移しつつある。

一方で、こうした転換は衰退を意味しない。むしろ、製造業の現場では自動化・精密加工・電子部品など新領域への多角化が進み、「単線型の自動車王国」から「複線型産業国家」への移行が着実に始まっている。

国家戦略レベルでも、NXPOが示す5つの成長軸（BGC、AI・デジタル人材、EEC次世代化、研究開発改革、SDG連動型グリーン化）は、産業・制度・人材の三位一体の転換を体系化する試みである。物流連結性の強化や、制度改革としてのOECD加盟挑戦など、タイは自らの位置づけを「地域の製造拠点」から「制度・産業の両面で持続可能な国家」へ引き上げようとしている。

そして、タイ経済の未来を左右する最大の鍵は「人」である。デジタル化、自動化、GX化が進むほど、企業が必要とする人材像は高度化する。日本企業・TPA・TNI・AOTSが長年積み重ねてきた現場改善、技能伝承、マネジメント教育は、タイの産業基盤を内側から強くしてきた。とりわけ、泰日工業大学やAOTS研修で育った人材が各企業の中核となり、技術と価値観を現場へ浸透させ続けていることは、他国には代替しがたい日本企業の強みである。

この「人づくり」に裏打ちされた長年の貢献は、タイ社会における日本企業への深い信頼を形づくっている。TPAが自ら資金を投じて泰日工

業大学を創設し、日本側が黒子として支え続けた歴史は、タイ側が語る「日本は、利益以上に相手国の発展を考える国」という評価の源泉である。この信頼は、価格競争や補助金政策で揺らぐことのない、日タイ関係の最大の無形資産である。

いま求められているのは、この信頼を基盤に、日系企業が事業モデルを「ものづくり」から「人づくり・共創」へと再定義することである。現地技術者の育成、共同研究の推進、GX・DX人材の開発、現地主体型マネジメントの確立といった取り組みは、タイの産業競争力を高めると同時に、日本企業自身の再生にもつながる。

タイ経済の未来像は「サステナブル・タイ」にある。持続可能性とは環境だけでなく、社会・制度・産業が総合的に成長できる状態を指す。その実現には、制度改革・産業革新・人材育成という三つの要素が不可欠である。日本企業にとって、タイは依然としてASEANで最も信頼できるパートナーであり、その関係性は今後さらに深化する余地を持っている。

成熟から再創造へ。量から質へ。そして製造拠点から「共創国家」へ。「アジアのデトロイト」から「サステナブル・タイ」へ。それが、タイが次世代へ踏み出すための不可逆的な方向性であり、日タイ関係の新たな地平を切り開く鍵となる。

(了)

参考文献

- ・ バンコク日本人商工会議所 (2023) 「タイランド4.0とスマート・ファクトリー実現への課題」 所報2023年6月号。
- ・ NXPO (国立高等教育・科学・研究・イノベーション政策評議会事務局) (2025) 「THAILAND TALENT LANDSCAPE 2025-2029)」
- ・ OECD (2025) “Strengthening Productivity Analysis for Policymaking in Thailand”.
- ・ OIE (2018) “Productivity and Performance of Thai Industry Report 2018”
- ・ World Bank (2023). Thailand Climate Change Knowledge Portal.

1. OECD (2025).
2. 「インダストリー4.0」とは、製造業の進化段階を示す概念で、機械化(1.0)→電力・大量生産(2.0)→自動化・コンピュータ化(3.0)→デジタル連結・IoT・AI統合(4.0)へ至る過程を指す。ドイツの国家戦略(2011年)に由来し、サイバー・フィジカル・システムによるスマート生産を最終段階とする。
3. World Bank (2023)
4. タイ政府は2021年に公的債務の対GDP比上限を60%から70%に引き上げている。
5. バンコク日本人商工会議所(2023)。
6. なお、タイ政府はEV産業の誘致促進措置の一環で、輸入バッテリーセルについて15%を上限に国産部品としてカウントする特別措置を提供している。
7. JTECSは2025年3月末を以って海外産業人材育成協会(AOTS)に吸収合併された。現在は、AOTSの中で日・タイ経済協力委員会として活動が継続されている。

中国の人口推移及び少子高齢化への対応について

富山県大連事務所 所長 川 村 祥 生

1. 中国の人口推移

まず、中国のもっとも古い国勢調査（1952年実施）によると、1953年の中国本土の人口は5億8300万人となっている¹。それ以降、人口は急速に増加し、国家統計局が発表している年鑑によると、中国の人口のピークは、2021年の14億1260万人である。また、2025年1月の国家統計局の最新発表によると、2024年末の中国本土の人口は、14億828万人となっている²。

2021年からこの3年間で減少した中国の人口は、実に432万に上り、2025年の北陸三県及び新潟県の4県の人口（約487万人）の9割近い人口が消失している。

また、中国における高齢化率（65歳以上の人口が占める割合）は、1953年が僅か全体の4%であったのに対して、2023年には全体の15.4%となっている³。日本では高齢化率14%超で「高齢社会」、21%超で「超高齢社会」と位置付けていることから、中国は「高齢社会」に突入した段階であると言える。

なお、国連の推計によると、中国の人口は2070年には10億500万人となり、ピーク期である2021年と比べると約4億人の減少、約3割近くの人口が減る見込みとなっている⁴。

2. 中国の人口政策の歴史と日中韓合計特殊出生率の推移

この急激な人口変動を理解するためにも、これまでの中国の人口政策の流れについて、述べておきたい。なぜなら、中国では日本でも有名な「一人っ子政策」が、約40年にわたって推進されてきたという特異な歴史を有するからである。

中国においては、1949年の中華人民共和国の建国以来、人口の急増と経済発展の不均衡、食料不足が社会問題とされてきた。そのため、1971年7月に国務院より「計画出産活動の改善に関する報告」がなされ、1980年9月には「中国共産党公開書簡」が発表され、「人口増加率抑制のため、少数民族以外は一人っ子を奨励しなければならない」とされている^{5 6}。加えて、1982年12月には中華人民共和国憲法が改正され、同憲法第25条では「国は計画出産を推進し人口増加を経済発展に適応させる」、同憲法49条では「夫婦は双方ともに計画出産の義務を負う」と規定された⁷。また、2001年12月には「人口と計画出産法」が新たに制定され、同法第18条でも、「晩婚と遅い出産、そして1夫婦1人の子が奨励される」と記載されるなど「一人っ子政策」が長年の国是とされてきた⁸。

そして、この「一人っ子政策」が見直されるのは、今から10年前の2015年12月であり、上述した

1 国務院第7次全国人口普查领导小组办公室，（2021年7月），2020年第7次全国人口普查主要数据，中国统计出版社有限公司。

2 国家统计局，（2025年1月17日），2024年经济运行稳中有进 主要发展目标顺利实现，

3 国際連合（UN），（2025年11月11日），World Population Prospects 2024，<https://population.un.org/wpp/>

4 国際連合（UN），（2025年11月11日），World Population Prospects 2024，<https://population.un.org/wpp/>

5 国務院，1971年7月8日，关于做好计划生育工作的报告

6 1980年9月25日，中共中央关于控制我国人口增长问题致全体共产党员共青团员的公开信

7 1982年12月4日，第五届全国人民代表大会第五次会议通过，中华人民共和国宪法

8 2001年12月29日，第九届全国人民代表大会常务委员会第二十五次会议通过，中华人民共和国人口与计划生育法

「人口と計画出産法」が改正され、同法第18条で「国は1夫婦2名の出産を奨励する」との修正が加えられた⁹。また2021年には同法が再び改正され、「国は適齢結婚を奨励し夫婦は3人の子を出産ができる」と規定され、現在の中国では出産人数の制限が緩和されている¹⁰。

しかしながら、中国の長年の「一人っ子政策」が転換されたからと言って、直ぐに出生率が上がっているかというところと全くそうではない。日本や西欧がかつて経験したように、経済発展とともに、女性の社会進出が進み、結婚や出産に対する価値観も多様に変化している。加えて、中国では日本以上に厳しい受験競争もあり、子供の塾通いなど教育のコストは上昇している。

また、合計特殊出生率の推移についても述べると、1980年代の一人っ子政策の推進と中国の経済発展とともに、中国の合計特殊出生率は急落しており、2023年現在の中国の合計特殊出生率は1.00。韓国の0.72を上回っているものの、日本の1.21を既に下回っている¹¹。なお、最新の日本の厚生労働省発表の2024年の合計特殊出生率は、1.15である¹²。

3. 中国の少子高齢化への対応について

日本では、国及び地方自治体が、子供の医療費や教育費の無償化、待機児童の解消などの子育て支援、結婚や移住支援など各種の人口減少対策に熱心に取り組んでいるのが一般的である。しかしながら、筆者は、中国国内では少子高齢化や人口

減少についての国民的な議論や関心はあまり高まっていないと感じている。

なお、2025年7月に中国国務院は、国が満3才までの子供を有する世帯に対して毎年3,600元（1元＝22円で計算すると日本円で79,200円）を支給すると発表した¹³。中国で、ようやく少子化対策の一環として育児補助金の制度が始まったのである。

また、中国では、日本のように少子高齢化を持続可能な社会の危機としてとらえるのではなく、高齢者の増加を新しいビジネスの好機としてとらえる傾向がある。たとえば、中国国務院は、2024年1月に「銀髪（シルバー）経済の発展と高齢者の福祉向上に関する意見」を発表し、在宅介護サービスの拡充や高齢者向け用品の技術革新の強化など、4分野計26項目にわたる包括的な方針を打ち出した¹⁴。このような国の方針に基づき、各地方政府においても、医療・介護・健康・養老関連の大型博覧会の開催などに、積極的に取り組んでいる。

4. これからの中国の動向

2026年は、中国の第15次五か年計画が発表される年である。2025年10月現在、その骨子となる「国民経済社会発展のための第15次五か年計画の策定に関する中国共産党中央委員会の提案」が既に発表されている¹⁵。その文書の中で「教育」及び「人口」に関係のある部分について取り出してみる。

9 2015年12月27日第十二届全国人民代表大会常务委员会第十八次会议《关于修改〈中华人民共和国人口与计划生育法〉的决定》修正，中华人民共和国人口与计划生育法

10 2021年8月20日第十三届全国人民代表大会常务委员会第三十次会议《关于修改〈中华人民共和国人口与计划生育法〉的决定》第二次修正，中华人民共和国人口与计划生育法

11 国際連合（UN）. (2025年11月11日). World Population Prospects 2024, <https://population.un.org/wpp/>

12 厚生労働省, (2025年9月16日), 令和6年（2014）人口動態統計（確定数）の概況

13 国務院, (2025年7月28日), 《育儿补贴制度实施方案》

14 国務院, (2024年1月11日), 国务院办公厅关于发展银发经济增进老年人福祉的意见

15 2025年10月23日中国共产党第二十届中央委员会第四次全体会议通过，中共中央关于制定国民经济和社会发展第十五个五年规划的建议

教育については「無償教育の範囲の着実な拡大」、人口については「積極的な結婚・出産観の提唱」、「出産支援政策とインセンティブ措置の最適化」、「育児手当と個人所得税控除政策を活用した家庭での出産・育児・教育コストの効果的な低減」などの内容がある。これらは、これまでの五か年計画にはないもので、新たに盛り込まれた。加えて、第14次五か年計画に引き続き「銀髪（シルバー）経済の発展」についても言及がある。

現在の中国は、国の方針によって地方政府の施

策が大きく変わることがある。そのため、国が本腰を入れて少子高齢化対策に乗り出した場合、地方政府のおいても加速度的に対策に乗り出すので、日本の出生率を一気に追い抜かしてしまうかもしれない。

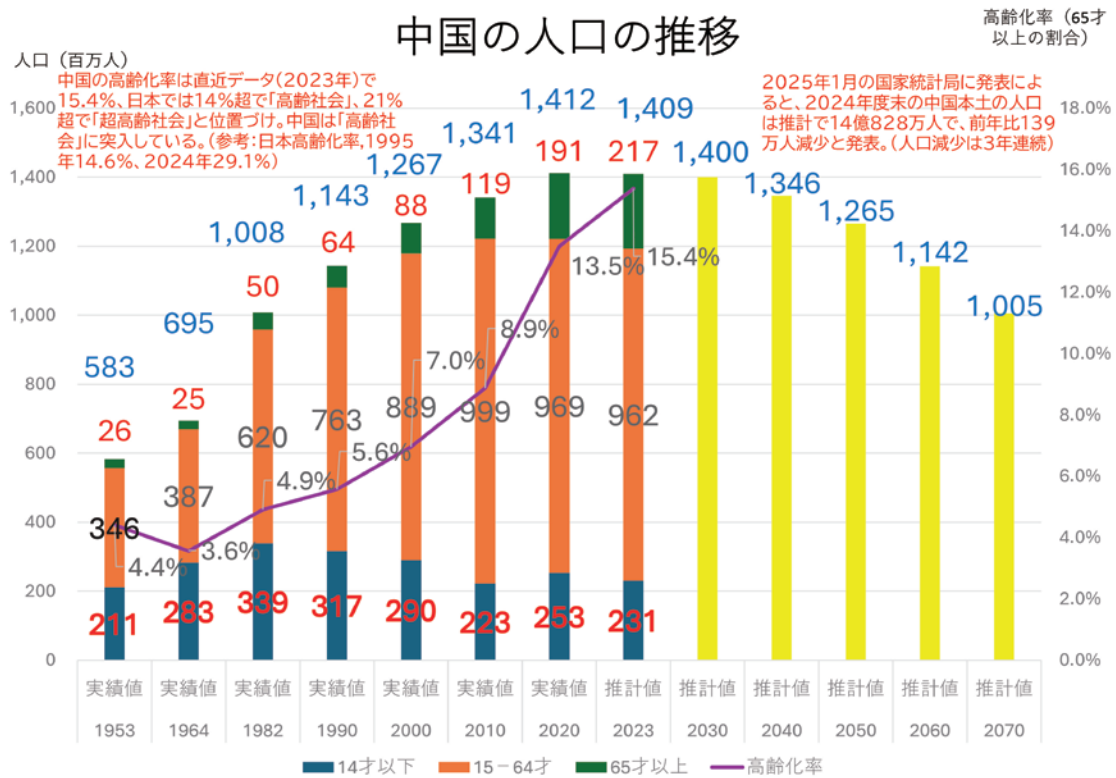
既に2億人以上もの高齢者を抱える巨大な国、中国。この国が今後どのような少子高齢化対策、および人口減少対策を行っていくのか、非常に興味深い。富山県大連事務所として、今後も中国の動向をフォローアップしていく。

「銀髪（シルバー）経済の発展と高齢者の福祉向上に関する意見」に掲載されている4分野26項目

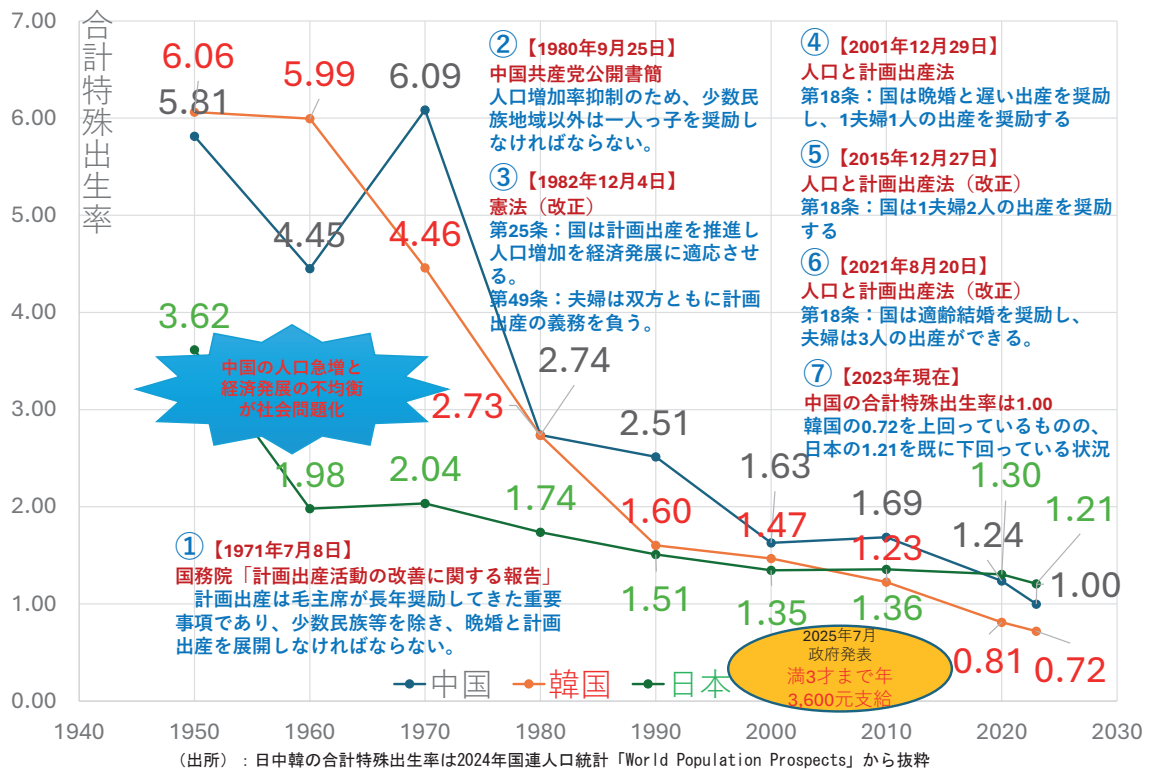
分野	項目
民生事業の発展、 緊急かつ困難な課題の解決	① 高齢者向け食事サービスの拡大 ② 在宅高齢者向けサービスの拡充 ③ コミュニティ民生サービスの整備 ④ 高齢者の保健サービスの最適化 ⑤ 高齢看護サービスの充実 ⑥ 高齢者向け文化・スポーツサービスの充実 ⑦ 農村の高齢者サービスの改善
製品提供の拡大、 質と量のレベル向上	⑧ シルバー経済の事業主体の育成 ⑨ 産業クラスターの発展促進 ⑩ 業界組織の効率向上 ⑪ ブランド開発の推進 ⑫ 高水準の標準化プロジェクトの展開 ⑬ 消費供給チャンネルの拡大
多様なニーズに応える 潜在的な産業の育成	⑭ 高齢者向け用品の技術革新の強化 ⑮ スマートヘルスケア新概念の構築 ⑯ リハビリ補助具産業の発展 ⑰ 抗加齢産業の発展 ⑱ 多様な高齢者金融商品の発展 ⑲ 観光サービス形態の拡大 ⑳ 高齢者向けのリノベーションの推進
必要な要素の強化、 より良い発展環境の整備	㉑ 科学技術イノベーション応用の強化 ㉒ 土地と住宅の確保の充実 ㉓ 財政金融の支援強化 ㉔ 人材育成の推進 ㉕ 健全なデータの構築 ㉖ 詐欺行為防止の取り組み

出所：中国国務院(2024.1.15)「銀髪（シルバー）経済の発展と高齢者の福祉向上に関する意見」より抜粋

中国の人口の推移



中国の人口政策の歴史と日中韓合計特殊出生率の推移



ベトナムにおけるコンプライアンスとガバナンス

CC Innovation Vietnam Co., Ltd. 水 口 健 司

1. はじめに

ベトナムは近年、急速な経済成長と外国直接投資（FDI）の増加により、企業ガバナンスとコンプライアンスの重要性が高まっています。日系企業にとっても、現地法令遵守だけでなく、国際基準に沿ったガバナンス体制の構築が不可欠です。2025年施行の企業法改正では、受益所有者（Beneficial Owner）の情報開示義務や法定代理人の責任強化など、透明性を高める規定が導入されました。これにより、株主構成や意思決定プロセスの明確化が必要となりました。さらに、ESG（環境・社会・ガバナンス）要素を重視する国際投資家の増加に伴い、ベトナム企業においてもこれまで以上のガバナンス改革が求められています。

2. コンプライアンスの現状

ベトナムでは、贈収賄や汚職リスクが依然として高く、Transparency Internationalの腐敗認識指数では180カ国中88位と、公共部門における汚職リスクが残っています。刑法や汚職防止法により、賄賂の授受は金額にかかわらず厳しく禁止されており、違反すれば刑事責任を問われる可能性があります。さらに、環境規制や労務管理に関する法令も強化されており、違反時には高額な罰金や事業停止のリスクがあります。

一方で、現地では依然としてコンプライアンス意識が低く、慣習的な「便宜供与」や非公式な取引が残っているため、外資企業は特に注意が必要です。国際基準に沿ったコンプライアンス体制を構築し、現地文化への配慮と従業員教育を徹底す

ることが、持続的な事業運営の鍵となります。

3. ガバナンス・コンプライアンス違反と対応策の実例

事例① 日系製造業での内部統制不備

日系の製造業企業において、ベトナム工場で現地管理者に権限を集中させた結果、購買プロセスで不正が発生しました。原因は、内部監査体制の弱さと日本本社との情報共有の遅延です。対策として、ERPシステムを導入し、購買承認プロセスをデジタル化。さらに、日本側と現地側のクロスチェック監査を定期的を実施することで、再発防止を図りました。

事例② 環境規制違反

ベトナム企業が廃水処理を怠り、環境局から罰金を科されたケースもあります。外資企業も委託先の管理不足で連帯責任を問われることがあり、場合によってはISO14001認証取得や委託先監査契約が必須となっています。

事例③ 労務コンプライアンス違反

外資企業が現地スタッフに試用期間を超えて契約書を交わさず、労働局から指摘を受けた事例があります。ベトナム労働法では、試用期間終了後に正式契約を結ばない場合、罰則対象となります。対策として、現地法に基づく雇用契約テンプレートの整備が有効です。

事例④ 賄賂・汚職リスク

輸入機械の通関で現地担当者が便宜供与を受け、企業が調査対象となったケースがあります。外資企業は、FCPA（米国海外腐敗防止法）やUK Bribery Act対応ポリシーの導入、第三者監査を行うことでリスクを低減できます。

（企業が取るべきガバナンス強化策）

- 透明性の確保：株主構成や受益所有者情報の開示、取締役会・監査役会の独立性確保。
- 内部統制の強化：ERPやワークフローシステムの導入、定期的な内部監査とクロスチェック。
- コンプライアンス文化の浸透：贈収賄防止ポリシーの策定、従業員向け研修と内部通報制度の導入。
- 委託先管理：サプライチェーン監査、環境・労務基準の遵守確認。

4. まとめ

ベトナムでの事業運営には、「法令遵守+国際基準対応+現地文化」への適応が不可欠です。単なる規程の整備ではなく、企業理念を共有し、現地従業員に浸透させることが、持続的な成長の鍵となります。特に、外資企業は「透明性」「内部統制」「贈収賄防止」「委託先管理」を重点課題とし、ガバナンス・コンプライアンス体制を強化する必要があります。さらに、ESG対応やデジタル化による効率化も今後の重要テーマと言えます。当社においても、現地でベトナム人スタッフ向けのコンプライアンス研修やBPR（Business Process Reengineering：「業務プロセスの抜本的な再設計」企業が効率化やコスト削減、品質向上を目的とした既存の業務フローを根本から見直す手法）を用いたガバナンス体制の構築もご支援しています。

以上



（当社コンプライアンス研修の様子）

北陸三県企業の海外進出状況

北陸AJEC 酒 井 秀 行

北陸企業の海外進出状況を、各機関の調査をもとに、北陸三県全体として取りまとめたので報告する。海外進出拠点としてカウントされている事業所等は各機関の調査に回答のあったものだけであり、実態とは相違があること、各機関によって調査方法・調査対象が異なることに留意する必要がある。

1. 北陸

北陸各県の海外進出拠点は、富山県が808件、石川県が230件、福井県が387件となり、三県合計では1,425件となった。

富山県の海外進出拠点808件は前回の817件より9件減少した。地域別の拠点数をみると、まず中国が313件（構成比38.7%）であり前回から9件減少した。次いでASEANが235件（構成比29.1%）で前回から2件減少し、その内訳をみるとシンガポール、フィリピン及びミャンマーでそれぞれ1件減少したのに対し、ベトナムで1件増加となっている。その他、台湾で1件増加、またインドが44件（構成比5.4%）と1件増加した。他の主な地域では欧州が63件（構成比7.8%）で2件増加、米・カナダが63件（構成比7.8%）で2件減少した。

（注）同県では大企業の海外拠点を計上しており、他2県と比べて数字が大きくなっている。

石川県の海外進出拠点230件は、前回の229件より1件増加した。地域別の拠点数をみると、まずASEANが100件（構成比43.5%）で1件増加し、その内訳をみるとインドネシア及びベトナムでそれぞれ1件増加したのに対し、タイで1件減少となっている。次いで中国が64件（構成比27.8%）で2件減少した。

（注）県内に本社のある企業のみを調査対象として、企業へのアンケート形式で調査。

福井県の海外進出拠点は387件で、前回の384件より3件増加した。地域別の拠点数をみると、まず中国が180件（構成比46.5%）で前回から3件減少した。次いでASEANが105件（構成比27.1%）で1件増加し、その内訳をみるとベトナムで4件減少、ミャンマーで1件減少したのに対し、タイで2件増加、インドネシア、シンガポール、フィリピン及びマレーシアでそれぞれ1件増加となっている。

2. 全国

経済産業省の第54回海外事業活動基本調査（2023年度実績）によると、日本企業の海外での現地法人企業数は24,058社となり、前回調査の24,415社より357社減少した。

企業数の多い順に国・地域別の動向をみると、まずASEANが7,270社（構成比30.2%）で前回の7,263社より7社増加となった。ASEANの国別の増減内訳をみると、増加数の多い順にベトナム41社、タイ12社、カンボジア5社、ラオス3社、それぞれ増加し、減少数の多い順にフィリピン17社、マレーシア14社、シンガポール13社、インドネシア6社、ミャンマー4社、それぞれ減少した。次いで中国が6,723社（構成比27.9%）で前回の6,903社より180社減少（全体減少数の50.4%）となった。企業数が3番目に多い米国・カナダは3,006社（構成比12.5%）で73社減少、4番目の欧州が2,690社（構成比11.2%）で19社減少となった。

なお、北陸の進出拠点数には駐在員事務所等を含んでいるなど厳密な比較にはならないが、北陸と全国の地域別構成比を比較すると、北陸は中国の拠点数が39.1%と全国より11.2ポイント上回っている。ASEAN等を加えたアジア合計では北陸は81.9%となり、全国の67.9%より14.0ポイント高い。一方、米・カナダと欧州を加えた欧米計の比率では、北陸は14.3%と全国の23.7%より9.4ポイント低い。

表1 主要地域抜粋

	日本全体 (現地法人数)	構成比	北陸三県 (海外拠点数)	構成比
中 国	6,723	27.9%	557	39.1%
ASEAN10ヵ国	7,270	30.2%	440	30.9%
(アジア合計)	(16,334)	(67.9%)	(1,167)	(81.9%)
米・カナダ	3,006	12.5%	103	7.2%
欧 州	2,690	11.2%	101	7.1%
(欧米計)	(5,696)	(23.7%)	(204)	(14.3%)
合 計	24,058	100.0%	1,425	100.0%

表2 北陸三県企業海外進出拠点件数

()内は前回報告の数字

(単位：件、%)

国名		日本全体	① 富山県	富山県 増減 件数	富山県内 での構成 比率：%	② 石川県	石川県 増減 件数	石川県内 での構成 比率：%	③ 福井県	福井県 増減 件数	福井県内 での構成 比率：%	合 計(注3) ①+②+③	北陸三県内 での構成 比率：%	北陸三県の 前回報告 からの 増減件数
中 国	黒龍江省	10 (10)	0 (0)	0	0.0	0 (0)	0	0.0	0 (0)	0	0.0	0 (0)	0.0 (0.0)	0
	吉林省	15 (17)	3 (3)	0	0.4	0 (0)	0	0.0	0 (0)	0	0.0	3 (3)	0.2 (0.2)	0
	遼寧省	392 (406)	45 (48)	▲ 3	5.6	5 (5)	0	2.2	10 (10)	0	2.6	60 (63)	4.2 (4.4)	▲ 3
	(小計)	417 (433)	48 (51)	▲ 3	5.9	5 (5)	0	2.2	10 (10)	0	2.6	63 (66)	4.4 (4.6)	▲ 3
	北京市	215 (224)	15 (16)	▲ 1	1.9	0 (0)	0	0.0	6 (6)	0	1.6	21 (22)	1.5 (1.5)	▲ 1
	天津市	226 (220)	7 (7)	0	0.9	0 (0)	0	0.0	3 (3)	0	0.8	10 (10)	0.7 (0.7)	0
	河北省	43 (48)	2 (2)	0	0.2	0 (0)	0	0.0	1 (1)	0	0.3	3 (3)	0.2 (0.2)	0
	山東省	264 (267)	15 (16)	▲ 1	1.9	4 (5)	▲ 1	1.7	15 (17)	▲ 2	3.9	34 (38)	2.4 (2.7)	▲ 4
	(小計)	748 (759)	39 (41)	▲ 2	4.8	4 (5)	▲ 1	1.7	25 (27)	▲ 2	6.5	68 (73)	4.8 (5.1)	▲ 5
	上海市	2,001 (2,059)	66 (65)	1	8.2	17 (19)	▲ 2	7.4	51 (51)	0	13.2	134 (135)	9.4 (9.4)	▲ 1
	江蘇省	1,017 (1,055)	36 (35)	1	4.5	19 (18)	1	8.3	19 (19)	0	4.9	74 (72)	5.2 (5.0)	2
	浙江省	264 (281)	23 (22)	1	2.8	4 (4)	0	1.7	22 (23)	▲ 1	5.7	49 (49)	3.4 (3.4)	0
	(小計)	3,282 (3,395)	125 (122)	3	15.5	40 (41)	▲ 1	17.4	92 (93)	▲ 1	23.8	257 (256)	18.0 (17.9)	1
	広東省	850 (873)	43 (47)	▲ 4	5.3	4 (4)	0	1.7	20 (19)	1	5.2	67 (70)	4.7 (4.9)	▲ 3
	福建省	71 (78)	7 (7)	0	0.9	2 (2)	0	0.9	5 (5)	0	1.3	14 (14)	1.0 (1.0)	0
	(小計)	921 (951)	50 (54)	▲ 4	6.2	6 (6)	0	2.6	25 (24)	1	6.5	81 (84)	5.7 (5.9)	▲ 3
	長江中流(注1)	151 (160)	14 (15)	▲ 1	1.7	0 (0)	0	0.0	3 (3)	0	0.8	17 (18)	1.2 (1.3)	▲ 1
	黄河中流(注2)	30 (31)	1 (1)	0	0.1	1 (1)	0	0.4	1 (1)	0	0.3	3 (3)	0.2 (0.2)	0
	甘肅省	0 (0)	1 (1)	0	0.1	0 (0)	0	0.0	0 (0)	0	0.0	1 (1)	0.1 (0.1)	0
	四川省	38 (44)	4 (3)	1	0.5	0 (0)	0	0.0	1 (1)	0	0.3	5 (4)	0.4 (0.3)	1
	小 計	5,587 (5,773)	282 (288)	▲ 6	34.9	56 (58)	▲ 2	24.3	157 (159)	▲ 2	40.6	495 (505)	34.7 (35.3)	▲ 10
台 湾	香 港	1,049 (1,077)	27 (28)	▲ 1	3.3	8 (8)	0	3.5	21 (22)	▲ 1	5.4	56 (58)	3.9 (4.1)	▲ 2
	マカオ	2 (3)	2 (2)	0	0.2	0 (0)	0	0.0	1 (1)	0	0.3	3 (3)	0.2 (0.2)	0
韓 国	不明、その他	85 (50)	2 (4)	▲ 2	0.2	0 (0)	0	0.0	1 (1)	0	0.3	3 (5)	0.2 (0.3)	▲ 2
	中国合計	6,723 (6,903)	313 (322)	▲ 9	38.7	64 (66)	▲ 2	27.8	180 (183)	▲ 3	46.5	557 (571)	39.1 (39.9)	▲ 14
A S I A	インドネシア	1,098 (1,104)	32 (32)	0	4.0	8 (7)	1	3.5	9 (8)	1	2.3	49 (47)	3.4 (3.3)	2
	シンガポール	1,050 (1,063)	19 (20)	▲ 1	2.4	11 (11)	0	4.8	18 (17)	1	4.7	48 (48)	3.4 (3.4)	0
E A S T	タイ	2,305 (2,293)	88 (88)	0	10.9	30 (31)	▲ 1	13.0	30 (28)	2	7.8	148 (147)	10.4 (10.3)	1
	フィリピン	590 (607)	5 (6)	▲ 1	0.6	3 (3)	0	1.3	8 (7)	1	2.1	16 (16)	1.1 (1.1)	0
N E	ベトナム	1,264 (1,223)	54 (53)	1	6.7	40 (39)	1	17.4	26 (30)	▲ 4	6.7	120 (122)	8.4 (8.5)	▲ 2
	マレーシア	765 (779)	23 (23)	0	2.8	6 (6)	0	2.6	4 (3)	1	1.0	33 (32)	2.3 (2.2)	1
A N	ミャンマー	102 (106)	8 (9)	▲ 1	1.0	1 (1)	0	0.4	3 (4)	▲ 1	0.8	12 (14)	0.8 (1.0)	▲ 2
	カンボジア	69 (64)	5 (5)	0	0.6	0 (0)	0	0.0	7 (7)	0	1.8	12 (12)	0.8 (0.8)	0
O C E A N	ラオス	23 (20)	1 (1)	0	0.1	1 (1)	0	0.4	0 (0)	0	0.0	2 (2)	0.1 (0.1)	0
	ブルネイ	4 (4)	0 (0)	0	0.0	0 (0)	0	0.0	0 (0)	0	0.0	0 (0)	0.0 (0.0)	0
イ ン ド	小 計	7,270 (7,263)	235 (237)	▲ 2	29.1	100 (99)	1	43.5	105 (104)	1	27.1	440 (440)	30.9 (30.8)	0
	イ ン ド	612 (597)	44 (43)	1	5.4	5 (5)	0	2.2	5 (5)	0	1.3	54 (53)	3.8 (3.7)	1
ア ジ ア	その他アジア	92 (93)	11 (11)	0	1.4	1 (1)	0	0.4	4 (4)	0	1.0	16 (16)	1.1 (1.1)	0
	ア ジ ア 計	16,334 (16,547)	643 (652)	▲ 9	79.6	192 (192)	0	83.5	332 (331)	1	85.8	1,167 (1,175)	81.9 (82.2)	▲ 8
欧 州	欧州	2,690 (2,709)	63 (61)	2	7.8	12 (14)	▲ 2	5.2	26 (25)	1	6.7	101 (100)	7.1 (7.0)	1
	(うちロシア)	93 (103)	5 (5)	0	0.6	0 (0)	0	0.0	0 (0)	0	0.0	5 (5)	0.4 (0.3)	0
オ セ ア ニ ア	オセアニア	474 (488)	10 (10)	0	1.2	0 (0)	0	0.0	1 (1)	0	0.3	11 (11)	0.8 (0.8)	0
	米・カナダ	3,006 (3,079)	63 (65)	▲ 2	7.8	17 (17)	0	7.4	23 (22)	1	5.9	103 (104)	7.2 (7.3)	▲ 1
中 南 米	中 南 米	1,225 (1,277)	26 (26)	0	3.2	3 (3)	0	1.3	4 (4)	0	1.0	33 (33)	2.3 (2.3)	0
	中東・アフリカ	329 (315)	3 (3)	0	0.4	6 (3)	3	2.6	1 (1)	0	0.3	10 (7)	0.7 (0.5)	3
合 計		24,058 (24,415)	808 (817)	▲ 9	100.0	230 (229)	1	100.0	387 (384)	3	100.0	1,425 (1,430)	100.0 (100.0)	▲ 5

(注1) 長江中流：湖南省・湖北省・江西省・安徽省

(注2) 黄河中流：陝西省・河南省・山西省・内蒙古自治区

(注3) 三県合計は集計方法・時期が異なるため参考数値

【今回(Warm TOPIC Vol. 187掲載)使用資料】

日本全体：「第54回海外事業活動基本調査」2023年度実績 経済産業省

①富山県：富山県商工労働部立地通商課調べ 2025年10月

②石川県：「石川県内企業の海外進出動向」調査期間：2024年1～12月 石川県商工労働部産業政策課

③福井県：「福井県の国際化の現状」2025年9月 福井県交流文化部インバウンド交流課

【前回(Warm TOPIC Vol. 181掲載)使用資料】

日本全体：「第53回海外事業活動基本調査」2022年度実績 経済産業省

①富山県：富山県商工労働部立地通商課調べ 2024年10月

②石川県：「石川県内企業の海外進出動向」調査期間：2023年1～12月 石川県商工労働部産業政策課

③福井県：「福井県の国際化の現状」2024年9月 福井県産業労働部国際経済課

北陸企業で活躍する留学生OB紹介

Salam Sejahtera (こんにちは)

■プロフィール

名 前：Hadi Iskandar (ハディ イスカンダル)
 母 国：ブルネイ王国
 来日した年：2018
 留 学 期 間：2018～2023
 留 学 先 大 学：岐阜大学 大学院
 専 攻：エネルギー工学（修士）、工学（博士）
 母国での専攻：ブルネイ大学、科学部、応用物理学科
 勤 務 先：川田工業株式会社
 配 属 先：川田テクノロジーズ株式会社 技術研究所(出向)
 勤 続 年 数：1 年半（2025年10月時点）



①なぜ、留学先に日本の大学を選んだのですか？

ブルネイで学士課程を修了した後、海外で修士課程を続けたいと思い、日本国政府（文部科学省）奨学金に応募しました。日本を選んだのは、水素生成技術に興味があり、日本がこの分野で活発に研究を行っていたからです。当時、岐阜大学も水素技術の研究に関心を持ち始めており、非常に魅力的に感じました。

岐阜大学を選んだ理由は、その便利な立地です。地方の落ち着いた環境でありながら、周辺地域へのアクセスも良好でした。また、地元の文化や伝統を身近に感じられる点も魅力で、岐阜での生活と学びは非常に充実したものとなりました。

②なぜ、就職先に日本・北陸地域の企業を選んだのですか？

北陸地域を選んだのは、のどかな雰囲気が好き

で、都会の忙しさから離れた生活を送りたかったからです。富山県は新鮮な海産物でも有名で、食文化も魅力の一つでした。また、自然に囲まれた環境で、四季折々の景色や地元の伝統行事を楽しめる点も気に入っています。

③現在の就職先は、どのようにして見つけたのですか？ また、この企業に就職を決めた理由は何ですか？

修士課程のとき、私の研究室と川田工業が共同研究を行っており、そこで初めて会社を知りました。博士課程では、技術研究所でのインターンシップに応募し、社員の方々と一緒に研究に取り組むことで、会社の雰囲気や研究への熱意を直接体験することができました。川田工業は橋梁建設で有名ですが、ロボット技術やプログラミング、エネルギー関連など幅広い分野に積極的に取り組んで

おり、研究者として新しいテーマに挑戦できる環境が整っていることに大きな魅力を感じました。特に、社員の方々の協力的な姿勢やサポートの厚さ、自由に意見を出せる風土にも惹かれ、ここでも自分の研究経験を活かしながらさらに成長できると確信し、この会社で働くことを決めました。

④就職活動に際して、大学からどのような（留学生向けの特別な）支援がありましたか？ また、どのような支援があればよいと思いますか？

大学ではキャリアサポートセンターの支援を受け、自己分析や就職活動の準備を行いました。特に、留学生向けの合同企業説明会やキャリアアドバイザーとの相談は非常に役立ち、自分の興味や希望に合った企業を見つける手助けになりました。さらに、留学生向けの求人情報や早めの情報提供に加え、SPIなどの適性検査対策があれば、より準備しやすくなると思います。また、留学生を積極的に採用している企業とのマッチング制度や、業界ごとの具体的な情報提供があれば、より効率的に企業を見つけられると思います。

⑤職場では具体的には、どのような仕事をされていますか？ 仕事には慣れましたか？ 仕事での苦労はありますか？

現在、私はプラズマ技術を用いたCO₂分解実験の研究を行っています。大学時代の研究内容と近い分野であるため、実験業務には比較的早く慣れることができました。しかし、職場では装置の設計や部品の製作など、機械的な知識や技能も求められるため、当初は理解するのに苦労いたしました。先輩方や技術者の皆様にご指導いただきながら、図面の読み方や設計の基礎を学び、現在では装置改良にも積極的に取り組んでおります。

⑥大学で習得した専門知識や能力は活かせていますか？ また、今後、どのようなキャリアを形成していきたいですか？

はい。私はガスクロマトグラフィーやガス分析装置などを用いた実験を行っており、これは大学の研究では一般的ですが、橋梁建設会社ではあまり見られないものです。また、実験の化学的側面に関する知見や知識を提供することで、技術的・機械的な面に強みを持つチームを補完しています。これにより、プロジェクトに異なる視点で貢献し、より正確で効果的な成果を達成する手助けができます。今後は、水素エネルギーの分野で優れた研究者となり、持続可能な水素生成方法を開発できるようになりたいと考えています。

⑦北陸（富山県）での暮らしはどうですか？ また、休日はどのように過ごされていますか？

私は富山県南砺市に住んでいます。静かでローカルな雰囲気があり、親切な人々が多く、地域のつながりも強いので、とても気に入っています。週末は、家で掃除やリラックスをする日と、近くの都市を散策する日を過ごしています。ここに住むのはまだ2年目なので、これからもっといろいろな場所を探索したいと思っています。

⑧日本・北陸地域で働いていく上で、困ったことがありましたら教えてください。

冬の時期は雪が多く道路が凍結するため、移動や通勤が難しくなり、時には危険に感じることもあります。また、地方ではお店やクリニックが早めに閉まることが多いため、買い物や通院、外出の計画をしっかりと立てないと不便になることがあります。

⑨留学生に北陸企業で就職してもらうには、どうすればよいと思いますか？

企業情報を英語でオンライン公開するだけでなく、北陸の企業は、留学生が多い大学や専門学校に積極的にアプローチすることで、より魅力を伝えられると思います。さらに、海外でのアウトリーチプログラムを実施することで、北陸地域の仕事の機会を留学生に広く知ってもらうことができるでしょう。仕事の内容だけでなく、北陸での生活の魅力も丁寧に発信することで、北陸で働き暮らしたいと考える留学生が増えると思います。

⑩今後の北陸地域発展のためには、どのようなことを行っていけばよいと思いますか？

北陸地域には優れた産業基盤があり、ここで製造された質の高い製品を日本各地へ供給する可能性があると思います。ただ他地域の企業と競争するためには、製品の品質や信頼性を重視する必要があります。また、地域の魅力や観光資源を発信し、人材育成と多文化対応環境を整備することで、北陸を暮らし働きたい場所に育てていけると感じます。

⑪北陸企業への就職を希望する後輩へアドバイスをお願いします。

北陸の企業で働きたい留学生は、日本語や日本文化の理解が非常に重要です。職場での円滑なコミュニケーションには、日常会話力も役立ちます。北陸の地方都市では公共交通が限られているため、移動手段として運転できると便利です。

就職活動では、さまざまな業界や職種を調べ、実際に見て体験することが大切です。面接では、自分の言葉で素直に話すことを心がけましょう。地域社会への関心や貢献意欲をアピールできると好印象です。インターンシップや交流イベントに参加し

て、職場や地域の雰囲気を体験するのも有効です。北陸は自然や文化が豊かな地域ですので、仕事と生活の両方を楽しむことを意識するとよいでしょう。

⑫将来の夢を教えてください。

将来の夢は、水素エネルギー分野の第一線で活躍する研究者となり、広く利用できる持続可能な水素製造法を開発することです。また、自分の知識や技術を活かして、世界のエネルギーや環境問題の解決にも貢献していきたいと考えています。

.....

(以下は企業さま向け質問)

所 属：総務部人事課

お名前：石原 沙紀

⑬企業さまの求める人物像、留学生採用方針、育成方針について教えてください。

(人物像)

当社の社訓は「誠実 技術 確実」です。お客さまの困りごとを自分事化し、難題にも挑戦し最後まで仕事をやり切ることでお客さまとの信頼関係を築いてきました。当社の強みは社訓を実践する社員＝「人」にあり、人の心の在り方である「誠実」は当社のカルチャーと言えます。当社の社訓に共感できる人、やりたいことや目指したいことのあるチャレンジ精神旺盛な人とともに会社を盛り上げていきたいと考えています。

(採用方針)

国籍、性別等を問わず人物重視の採用を行っています。応募者も会社も「活躍のイメージ」を持って選考を終えられるよう、選考中にフィードバック面談を実施し、フィードバック以外にも様々な対話

を重ねお互いの理解を深めることを心掛けています。

(育成方針)

国籍問わず社員一人ひとりが日々の仕事のなかで挑戦し経験を積み上げ、それを後に引き継いでいくことで技術が磨かれていきます。やりがいのある仕事にチャレンジをしてもらい、それを周囲もしっかりサポートするなかで、実力と自信をつけてもらえるような育成環境を目指しています。

⑭働いている方のキャリアビジョン（将来の理想像、理想の働き方や生き方など）について、どのようにお考えですか？

変化の激しい時代ですので、画一的なものではなく、多様なキャリアビジョンを描いてほしいと考えています。「こうなりたい」や「ああしたい」を突き詰めていった結果、独自の強みを持った素晴らしい人材が育まれます。

会社は社員が生き活きと働けるようキャリアビジョンを描くサポートを行い、どのような働き方が実現できるかをともに模索していきたいと思っています。

⑮留学生を採用するに際して、どのようなご苦労がありましたか？

留学生でも入社時点の日本語能力は様々です。コミュニケーションに壁を感じることはあります。留学生本人は業務中だけでなく私生活でも苦労があったのではと思います。近年はオンライン等で日本語講座を受講してもらったり、通訳機を持ってもらうなどの対応を行っています。

⑯留学生は会社にとってどのような存在ですか？ また、留学生にどのようなことを期待されておられますか？

イノベーションの推進には多様な知識、価値観、

視点が必要ですが、留学生はそれらを提供してくれています。彼らの起こす新しい風は日本人社員だけでなく留学生同士の刺激にも繋がり、社内の活性化の一助になってくれています。

⑰上司としてのお立場から、ご本人の活躍振りやご本人に期待している内容を一言お願いします。

言語や生活様式そして宗教等いろいろと異なる環境の中でも、持ち前の明るい性格で、大学時代に培った技術を十分に発揮しながら業務に取り組んでおられると思います。岐阜大学との関係を有効に利用しつつ、今後は環境エネルギー分野でのリーダーとなりうるよう邁進していただきたいと思っています。

⑱企業概要

会社名：川田工業株式会社

本社所在地：富山県南砺市苗島4610

設立日：1922年5月2日

代表者：代表取締役社長 川田忠裕

資本金：9,601百万円

従業員数：1,113名（2025年3月末時点）

事業概要：鋼製橋梁の設計、製作、架設、補修保全。高層建築物等の鉄骨製作、建方工事。システム建築による大規模鉄骨造建築、一般建築の設計、施工等。



えーじえっく日誌、今後の予定

● えーじえっく日誌 ●

2025年10月20日~12月20日

			内 容	開催場所
10月20日	Warm TOPIC（ウォーム・トピック）	Vol.186発行	情報発信	—
10月23日	北陸企業留学生採用実例報告会及び留学生との交流会		組織運営	金沢
12月9日	北陸AJEC 第75回企画部会		組織運営	金沢

● 今後の予定 ●

2025年12月20日現在

			内 容	開催場所
12月20日	Warm TOPIC（ウォーム・トピック）	Vol.187発行	情報発信	—
2月2日	2025年度 第2回 海外現地情勢報告セミナー		情報発信	金沢

○ 事務局からのお知らせ

- ・ ホームページの「ヘッドラインコーナー」では、新聞の地方紙および全国紙等の情報媒体から、対岸諸国との経済交流に関する記事のタイトルを、国別（ロシア、中国、韓国・北朝鮮、台湾、その他）、時系列別に整理して掲載しております。
 - ・ なお、同コーナーは、パスワード管理をしております。パスワードについては既に会員の皆様にはご連絡済みですが、不明な場合は北陸AJEC事務局までお問合せ願います。
 - ・ また、同コーナーへのご意見・ご感想をお待ちしております。
- 《ホームページ・アドレス》 URL： <https://www.hokkeiren.gr.jp/ajec>

ウォームトピック Vol.187

発行日 2025年12月20日
発行者 北陸環日本海経済交流促進協議会
(略称：北陸AJEC)
金沢市片町2-2-15 北国ビルディング4階
Tel：076-231-5525 / 076-232-0472
Fax：076-262-8127
E-mail：ajec@hokkeiren.gr.jp
制 作 ヨシダ印刷株式会社
