

## タイを中心とした アジア市場の開拓と ビジネスモデルの構築

日エグループでは、2025年度からスタートした新中期経営計画の中で、「ASEANを中心としたグローバル展開の加速」を骨子の一つに掲げています。日本とタイの現地オフィスをWebでつなぎ、海外事業戦略室長とタイにおける販売及び生産子会社の責任者が、タイを中心としたアジア市場の現状と課題、事業戦略とビジネスモデルについて議論しました。

参加者

**三宅利昌** 経営企画部 海外事業戦略室 室長

**田中隼人** Nikko Asia(Thailand) Co.,Ltd. 代表取締役社長

**永谷英一** Nikko Global Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. 代表取締役社長

開催日:2025年6月10日 開催場所:日工本社会議室



**Q** タイ政府の道路政策と市場動向をどのようにみていますか？

**田中:** タイ政府のインフラ政策は、当社の事業機会を大きく広げています。2024年に政権交代がありました。インフラ整備路線は継続され、2036年までに総額5.1兆円規模の道路整備計画が進められています。具体的には、南北に3本10ルートの幹線道路を新設・整備するもので、予算全体の7割は幹線道路に集中し、残り3割が地方道路です。

そのうち、新設の道路建設が全体の7割、維持更新が3割となっ

ており、長期的に市場拡大が続く見通しです。当社は環境保全や資源循環の観点から、再生素材の普及活動を強化しています。今後、環境規制の強化や再生材利用の法制度整備が進めば、さらなる安定成長が期待されます。

**Q** 日エグループの強みと競争環境について教えてください。

**田中:** 現在、タイ国内では736のアスファルト工場が稼働しており、当社グループの市場シェアは34%と圧倒的です。うち30%は日本

から移設した中古プラント、4%が新設プラントです。2番手以下のメーカーは、中国系が中心で、いずれも市場シェアは5%未満であり、残り48%をローカルメーカーが占めています。ただし、ここ数年、中国経済の減速に伴い、中国メーカーが東南アジア市場に活路を求め、タイ市場でも価格競争が激化しています。その中でも当社は、日本品質・短納期・高いサービス対応力を武器に、割高な販売価格でも選ばれています。販売代理店との強固なパートナーシップを築いている点も他社にない強みです。

**Q 日エグループの技術的な優位性と今後の戦略をお話してください。**

**永谷:** 当社の強みは、タイ最大の市場シェアを持つ外資系企業として唯一、生産と販売の拠点を現地に有している点です。日本と同様の生産設備を備え、工程・品質管理も日本基準で行っています。これにより、高品質かつ短納期という、お客様のニーズに応えられる体制を構築しています。また、燃焼バーナでは他社比30%、ミキサの混合性能では50%ほど高い性能を誇っており、日本市場での実績に裏付けられた品質優位性が価格競争力に直結しています。

さらに、日エグループの技術的な優位性の一つが、再生合材の製造設備です。タイではリサイクル技術や規制の整備が遅れており、現状、基層のみに再生材の利用が認められています。日本では、基層・表層の両方で再生合材を使用できるため、環境配慮型の道路整備が進んでいます。当社のプラントは、加熱温度が160℃と高く、再生材の混合率を50~60%まで高めることが可能です。中国や欧州メーカーは130℃で30%程度にとどまっております。温度管理・混合技術の高さが当社の差別化ポイントです。

**Q 日本とタイのビジネスモデルの違いはありますか？**

**三宅:** 日本ではアスファルトプラント事業の売上高の半分をメンテナンスサービス(以下、MS)が占めるストック型ビジネスになっています。これは、補修部品の供給網や、緊急対応、オペレータ教育、稼働停止しないサポート体制など、お客様の信頼構築に長年取り組んできた結果です。実は、20年前の日本でもイミテーション部品メーカーとの競争がありました。しかし、サービス品質で差別化を図ることで、MS売上高の拡大と高い市場シェアの獲得に成功しました。

海外では上海・台湾においてMS売上高比率が10~15%程度に成長しており、タイでも同様にサービス事業の拡大が可能だと

考えています。燃費や耐久性といった製品性能だけでなく、プラント診断や迅速な補修対応、高品質な部品供給といったサービスの充実で、収益基盤の強化を図る方針です。

**Q 生産現場における課題や取り組みについて教えてください。**

**永谷:** タイでの事業展開を本格化して5年が経過しました。当初から生産能力や品質の向上を目指して現地化を進めてきましたが、最大の課題は、安定的な生産量の確保です。生産量が上がればコストも下がり、品質管理や納期対応の幅も広がりますが、現状ではそのベースとなる仕事量の安定化ができていません。今後は日本向け輸出も視野に入れたコストダウンや部材の最適化、安定供給体制の構築といった、製造業としての基本的な取り組みを強化していく方針です。

タイ工場のオペレーションは、現地のタイ人と、カンボジア人労働者に支えられています。ただ、タイとカンボジアでは文化や商習慣も違い、日本的なもののづくりの考え方や工程管理手法、品質に対する意識を理解してもらうには、時間をかけて教育していく必要がありました。今では非常に丁寧かつ真面目に作業に取り組んでくれています。

**Q 今後の拡販戦略をどのようにお考えですか？**

**田中:** ASEAN市場向けに開発した戦略プラントの販売も始まり、すでに2台が稼働しています。軽量設計や現地ニーズを反映した構造が評価されていますが、タイローカルメーカー製プラントと比べると、「部材が太い」、「つくりが複雑」といった声もあります。今後は設計・製造・メンテナンスの現場からのフィードバックを反映し、さらなる最適化・改良を進める考えです。また、今後は大型戦略プラントの市場投入を計画しており、イベ

ントや展示会を通じたPR活動も強化していきます。

**Q 中計及び2030年ビジョンの実現に向けた取り組みを教えてください。**

**三宅:** 日エグループでは、今年度から新たな3ヶ年中計がスタートしています。タイ事業では、2027年度迎いに黒字化を目指しており、販売子会社では戦略プラントの拡販に加え、稼働中の中古プラント向けに高品質なメンテナンスサービスを展開します。生産子会社では、固定費吸収と稼働率向上を目的に、日本向けAP製品やBP製品の輸出も検討しています。

2030年に向けては、ビジョンで掲げた数値目標の実現に向けて、タイ市場を基盤に、ベトナムやインドネシア市場の開拓を目指します。現在、ベトナム・インドネシア向けプラントは日本から輸出していますが、2027年以降はタイ工場からASEAN域内輸出を行い、生産拠点としての機能強化を図ります。

