

きらぼし海外レポート

2026 年 9 月号

きらぼし銀行 海外戦略部

CONTENTS

□ 中国現地レポート

綺羅商務諮詢（上海）有限公司 小沼

<テーマ> 「先端技術でも儲からない中国地下鉄のリアル」

□ タイ現地レポート

バンコク駐在員事務所 伊原

<テーマ> 「仏教国タイに根付く精霊信仰」

□ 特集 ～海外投資環境編～

公益財団法人 東京都中小企業振興公社 タイ事務所 所長 清水翔太氏、

地方独立行政法人 東京都立産業技術研究センター バンコク支所 支所長 川口雅弘氏に聞く

<テーマ> 「いま、タイ市場が求める日本企業とは」

□ 綺羅商務諮詢（上海）有限公司からのご案内

中国ビジネス無料 WEB 相談

□ きらぼし銀行の海外ビジネスサポートネットワーク

中国現地レポート

「先端技術でも儲からない中国地下鉄のリアル」

手のひらをかざして改札を抜けると、無人運転の列車が滑り込んでくる…。中国の地下鉄にはこんな近未来の光景が広がりつつあります。今回は筆者の駐在する上海市の事例を中心に、中国地下鉄の最新事情をお届けします。

○ 世界最大規模を誇る都市軌道網

中国の都市軌道交通（地下鉄・ライトレール・リニア等の合計）の総営業距離は 2025 年末時点で 1.3 万kmを突破しました。このうち上海・北京はいずれも 900 km超の距離を誇りますが、世界の地下鉄としてロンドンが約 400 km、ニューヨークが約 399 km、東京（東京メトロ+都営地下鉄）が約 304 kmであることから、その規模の大きさに驚かされます。

○ 進化を続ける「乗る技術」

規模だけでなく技術面も日進月歩です。Alipay や WeChat Pay の二次元コードをかざす乗車方式はすでにデフォルトで、さらに一步進んだ動きとして手のひらの静脈パターンで本人確認と決済を完了させる「掌紋認証」も一部地域で導入が始まっています。

また、最近急速に導入が進んでいるのが、運転士を置かない完全自動運転（GoA4）です。技術そのものは中国の発明ではありませんが、大規模実装のスピードは圧倒的で、今では全自動運転路線の距離では中国が世界 1 位となっています。



拡大を続ける上海地下鉄の路線図

○ しかし、まったく稼げていない

ところが、この技術的な進歩と経営実態には大きなギャップがあります。中国都市軌道交通協会の集計では、2025 年の 1 車両・1 キロあたり平均営業コストは 35.28 元、対する営業収入は 18.07 元にとどまり、政府補助金を除けば主要な運営会社のほとんどが実質赤字とされます。実際、2024 年度決算を公表した主要 28 都市の地下鉄運営会社のうち補助金を除いて黒字を確保できたのは上海と福州のみで、残る 26 都市はすべて赤字だったという集計結果もあります。無人運転もスマート改札も、収益構造そのものを覆すには至っていないのが実情です。



自動運転車両の様子

○ 「据え置き優等生」の上海もついに限界

その「勝ち組」の一角である上海地下鉄も足元の業績は芳しくありません。市当局は9月7日、運賃体系見直しの公聴会を開催すると発表しました。実施されれば2005年以来、実に21年ぶりの値上げです。現行の運賃体系は6キロまで初乗り3元、以降10キロごとに1元加算で、主要都市の中で最も長く据え置かれてきました。急速な路線網拡大に伴うコスト急騰と、巨額の補助金を拠出する地方財政の逼迫が背景にあり、長年続いた低運賃政策は大きな岐路に立たされています。

○ 造る時代から稼ぐ時代へ

従来、地下鉄を持つことは都市の「格」を示す勲章であり、地方指導者にとっては目に見える実績として格好の大型プロジェクトでもありました。採算度外視で路線網拡大を続けてきたツケが、いま各地で表面化しているとも言えるでしょう。しかし、いま風向きは明らかに変わっており、地方政府の債務管理強化を受けて「造る」から「動かす」ことへの路線変更が急務となっています。

日本の私鉄が歩んだ沿線開発型の複合経営に活路を求める余地もありますが、地下鉄事業と不動産開発が別主体となっている中国ではそう簡単な道のりではないようです。

○ 終わりに



最後に明るいニュースをお伝えします。上海では現在、Visa や Mastercard、JCB などの非接触型カードを改札に直接タッチするだけで地下鉄に乗車できるようになりました。かつて中国の決済アプリや交通カードに戸惑った外国人旅行者も、いまでは自国の地下鉄と同じ感覚で改札を抜けることができます。中国へご旅行・ご出張の際はぜひ地下鉄もお試してください。

クレジットカード対応の改札口

以上

綺羅商務諮詢（上海）有限公司 小沼

タイ現地レポート

「仏教国タイに根付く精霊信仰」

タイは一般的に「仏教国」として知られていますが、実際に暮らしていると、仏教以外の信仰も日常の中に深く根付いていることに気づきます。その代表的なものが、土地や自然、祖先などに宿る霊的な存在を敬う「精霊信仰」です。

○ サーン・プラプーム（祠）

バンコクの街を歩いていると、住宅やホテル、オフィスビル、商業施設などの敷地の一角に、小さな寺院のような祠を目にすることがあります。一般に「サーン・プラプーム」などと呼ばれ、土地や建物を守る存在を祀るものです。祠には花輪や果物、食べ物、飲み物などが供えられています。

さらに興味深いのは、街を歩いている時だけでなく、車やバスなどの乗り物に乗っている最中でも、祠の前を通る際に手を合わせたり、軽くお辞儀をしたりする人の姿を見かけることです。こうした光景からも、精霊への信仰が特別な儀式ではなく、日々の生活に自然に溶け込んでいることが分かります。



<工場移転したお客さまが新設した祠>

○ 精霊（ピー）信仰

タイでは、こうした精霊や霊的な存在を広く「ピー」と呼びます。日本語では「幽霊」と訳されることもありますが、その意味はより幅広く、土地や森、自然を守る存在、祖先の霊、人々に幸運や災いをもたらす存在なども含まれます。そのため、日本でいう怖い幽霊というイメージとは異なり、人々を守る存在や、敬意を払うべき存在として捉えられる場合もあります。

また、タイの宗教文化の特徴は、仏教、精霊信仰、バラモン・ヒンドゥー教の要素が明確に分かれているのではなく、互いに自然に共存している点にあります。例えば、新居に入る際には僧侶を招いて読経やタンブンを行う一方で、土地の守護霊にも祈りを捧げることがあります。バンコク中心部のエラワン祠に祀られている四面神も、ヒンドゥー教のブラフマーに由来する神ですが、多くのタイ人が日常的に参拝しています。

○ まとめ

こうした信仰は、昔ながらの風習として残っているだけではなく、現代のビジネスの場にも見られます。最近、工場を移転したお客さまの会社でも、新しい工場の敷地内に立派な祠を建て、霊に祈りを捧げるイベントを行ったそうです。新しい土地で事業を始める際に、その土地を守る存在に敬意を示し、安全や繁栄を願うという考え方が、現在の企業活動の中にも息づいています。高層ビルや近代的な工場の隣に祠があり、そこで人々が自然に手を合わせる。こうした姿は、「タイは仏教国」というイメージだけでは見えてこない、タイ社会のもう一つの側面です。

以上

バンコク駐在員事務所 伊原

海外ビジネスレポート

「海外投資環境編 ～いま、タイ市場が求める日本企業とは～」

東南アジア有数の経済規模をもち、日本企業の海外展開において長年の重要拠点であるタイ。近年はどんな分野の日本企業がタイ市場に求められているのでしょうか。日本企業のタイ進出を支援するおふたりに話を伺いました。

お話を伺った方：

- ・公益財団法人東京都中小企業振興公社 事業戦略部販路・海外展開支援課 タイ事務所 所長 清水翔太氏
- ・地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター バンコク支所 支所長 川口雅弘氏

○ タイ市場のトレンドは、AI・デジタル、環境、食品

―はじめに、所属する機関の事業内容を教えてください。

清水氏：

東京都中小企業振興公社タイ事務所では、東京都内の企業がタイに進出するにあたっての経営相談、ビジネスマッチングの支援、セミナーなどを実施しています。特にビジネスマッチングに力を入れており、タイ進出のための市場分析や戦略策定、マッチング候補企業のリストアップ、商談、その後のフォローアップまで、専門アドバイザーが一貫して支援します。タイ人のローカルスタッフも在籍しているため、現地の商習慣にもとづくスムーズな商談のセッティングが可能です。

川口氏：

東京都立産業技術研究センターは、主に東京都内の中小企業の海外展開を技術面から支援しています。支援対象のほとんどが製造業で、製品化に関する課題解決や、品質管理、製造ラインのトラブル対処、工場の運用改善など、技術に関するあらゆる相談に対応しています。

当センターバンコク支所では、日系企業さまからの技術相談を受け付け、日本にいる技術職員につないでいます。また、日本企業の技術者向けに、メッキや塗装、鉄鋼材料などの基礎技術セミナーを年 5 回実施。翻訳ソフトを活用することで、タイ人技術者も受講できるよう工夫しています。

―近年は、どのような分野の企業がタイに進出していますか？

清水氏：

もともと日本企業が強かった自動車・電気分野は、いま厳しい状況に置かれています。

一方で勢いを増しているのが、AI・デジタル、環境、食品分野です。当事務所でも、これらの分野でマッチングニーズが急増しており、昨年度のマッチング実績は 783 件と前年比 1・5 倍に伸びました。

背景の一つが、DX・AI による自動化ニーズの高まりです。タイは生産年齢人口の減少により、品質の低下や人手不足といった経営課題が顕在化しています。これを解決するために、IoT・AI ソリューションの導入による生産性向上と、品質安定化の需要が高まっているのです。

また、環境分野では、タイ政府が BCG（バイオ・サーキュラー・グリーン）戦略を掲げ、国家戦略として環境ビジネスを後押ししています。例えば、農業残渣のバイオ素材への活用や、稲作由来のカーボンクレジット、食品残渣のアップサイクル、廃棄物の高度リサイクルなどです。これらは日本の技術と相性がよく商機があります。

さらに、食品分野の動きも活発です。タイ国内では内食化・中食化が進み、即席食や機能性飲料、健康志向の食品へのニーズが高まっています。これにより、日本の食品原料メーカーやパッケージメーカー、食品機械メーカーの進出が増えています。

川口氏：

技術相談においても、同じような傾向が表れていますね。現在タイには日本から約 2400 社の製造業が進出しています。一昨年度は、年間約 400 件の技術相談のうち 4 割ほどが自動車などの機械分野の相談でした。しかし、昨年度は 3 割を切るまでに減少。この数字から、自動車産業の冷え込みにより、機械分野を主戦場としていた企業の機械稼働率が下がっていることがうかがえます。

代わりに増加したのは環境分野の相談です。その内容は大きく二つに分かれます。一つは廃材のリサイクル方法。例えば廃棄したゴムを処理してできた油や固形物の利用法について、タイの研究機関と連携しながら相談に対応したケースもあります。

もう一つは、工場などから出る排水や煙、騒音、臭いなどへの対策に関する相談です。国の規制が強化されるなか、3、4 年前から相談の声が増えてきたため、当センターの基礎技術セミナーでも、臭いや音に関する法規制情報と対処策を取り上げました。

○ 「生産国」から「循環国」へ変化するタイ

ータイ企業とパートナーシップを組む際、どのような点に留意すべきでしょう。

清水氏：

信頼関係の構築が不可欠です。一度会った印象だけで取引を決めるケースも見受けられますが、本当に 10 年、20 年と付き合える相手かどうかは、しっかり調査をする必要があります。企業間での目線合わせや価値観の共有が大切であり、経営者同士が飲食を共にするなどのコミュニケーションも欠かせません。「できる」という相手の言葉を鵜呑みにせず、実績やネットワーク、評判を多角的にチェックすることが、パートナー選定において重要です。

川口氏：

日本の技術をタイに持ち込む企業が、現地パートナーと組む際の留意点は二つあります。一つは、自社の技術が活きる適切な商材や企業との「縁」を掴めるか。もう一つは、その技術を現地のローカル人材に「根付かせられるか」です。

とりわけ後者は、転職が一般的なタイでは日本以上に困難を極めます。腰を据えた育成の覚悟が問われますが、だからこそ、この壁を越えられる技術力と粘り強さをもった中小企業には、現地で市場を確立できる可能性が十分にあります。

—最後に、タイ進出を成功させるポイントを教えてください。

清水氏：

タイに限らず、海外展開を成功に導くためには、着実に段階を踏むことが大切です。単純に顧客紹介を求められることもあります。それ以前にやるべきことがたくさんあります。私たちも、耳の痛い点をあえて指摘しながら、本気で海外展開したいという企業に寄り添う伴走支援を心がけています。

川口氏：

一言で言うならば、「循環経済（サーキュラーエコノミー）」に適応することです。

かつて、国と国との関係性は「生産国」と「消費国」という文脈で語られてきましたが、現在は、自国や地域内で資源を回す「循環国」の時代へ移行しつつあり、タイでもその潮流は確実に始まっています。ですから、単にタイを「生産拠点」や「消費市場」として見るのではなく、タイ国内で資源を再生し、消費まで完結させるような「循環型モデル」を描いたうえで、ローカル企業と対等かつ強固なパートナーシップを組むことが不可欠だと考えています。

公益財団法人東京都中小企業振興公社

ホームページ URL : <https://thai.tokyo-sme.com/>

※公益財団法人東京都中小企業振興公社のホームページに遷移します。

地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター

ホームページ URL : <https://www.iri-tokyo.jp/about/organization/tiri-bb/>

※地方独立行政法人東京都立産業技術研究センターのホームページに遷移します。

< 中国ビジネス無料 WEB 相談 >

綺羅商務諮詢（上海）有限公司では、中国で事業展開をご検討されているお客さま既に進出されているお客さまを対象に、無料で WEB 相談を承っております。

ぜひお気軽にご相談くださいませ。

■ 相談事例

- ・ 中国に**現地法人設立を検討**している
- ・ 中国企業からビジネスの誘いを受けているが、**中国企業の実態が分からない**
- ・ 中国子会社の資金繰りが思わしくなく、**資金調達を検討**している
- ・ 中国子会社に日本人が駐在しておらず、中国子会社から来る報告内容が良く分からない
- ・ 中国への**販路拡大を検討**している（輸出含む）
- ・ 中国での**製造委託先を探している**
- ・ 中国からの**撤退を検討**している

■ お申込み方法

綺羅商務諮詢（上海）有限公司（きらぼし銀行上海現地法人）ホームページ（[中国ビジネスに関する無料 WEB 相談 | きらぼし銀行](#)）より申込書をダウンロード頂き、必要事項をご記入の上、綺羅商務諮詢（上海）有限公司代表アドレス（kiraboshi_shanghai@kiraboshi-bc.com.cn）までお申込み下さい。

■ お問い合わせ

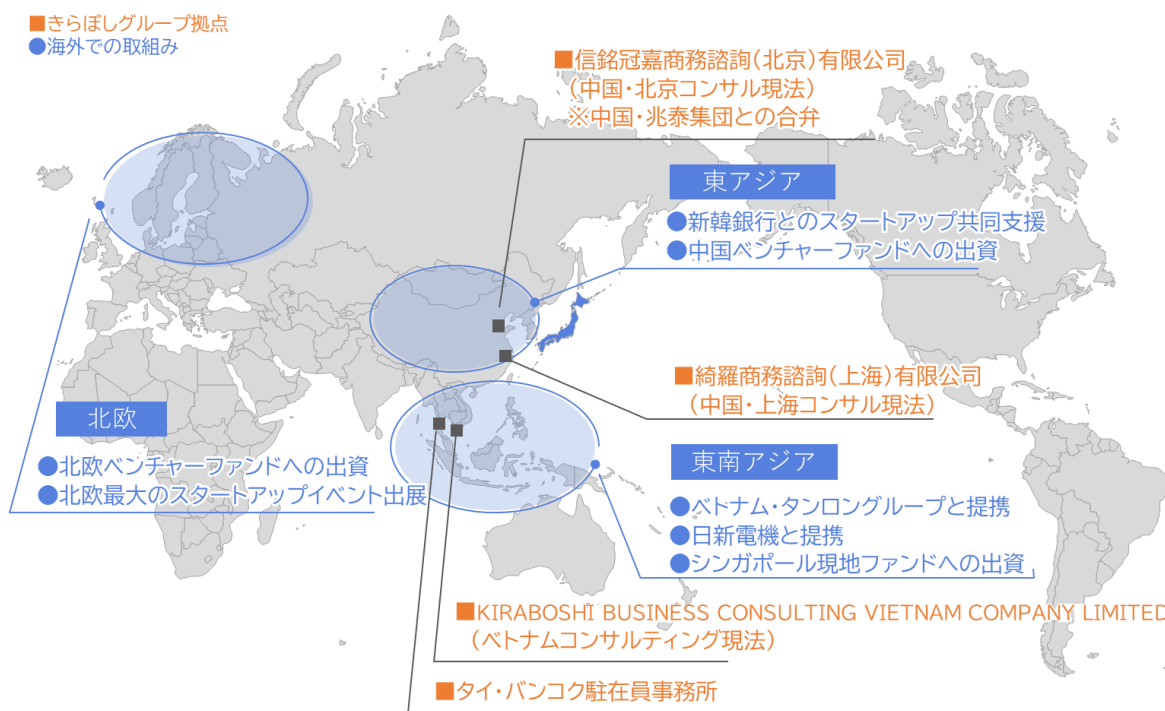
綺羅商務諮詢（上海）有限公司（きらぼし銀行上海現地法人）

TEL: +86-21-6467-0011(日本語可)

電話受付時間：平日 9:30～18:00(日本時間)

きらぼし銀行 海外ビジネスサポートネットワーク

■きらぼしグループ拠点
●海外での取組み



上海：綺羅商務諮詢（上海）有限公司 《きらぼし上海》

中華人民共和国上海市黄浦区淮海中路918号久事復興大廈24-C1室

<https://www.kiraboshibank.co.jp/hojin/boueki/soudan/kiraboshi-shanghai/>

北京：信銘冠嘉商務諮詢（北京）有限公司 《北京合併会社》

中華人民共和国北京市大興区金盛大街二号院五号楼1階101-32

ホーチミン：KIRABOSHI BUSINESS CONSULTING VIETNAM COMPANY LIMITED 《きらぼしバトナム》

The Mett Building, 15 Tran Bach Dang Street, Thu Thiem Ward, Thu Duc City, Ho Chi Minh City, VIETNAM

<https://kiraboshi-bc.com.vn/>

タイ：Kiraboshi Bank, Ltd., Bangkok Representative Office 《きらぼし銀行 バンコク駐在員事務所》

689 Bhira Tower at EmQuartier, Level 30, Sukhumvit Road, Khlong Tan Nuea, Watthana Bangkok 10110, Thailand

きらぼしグループの海外戦略

▼きらぼしグループの海外戦略について
動画視聴はこちらから

※YouTube 動画に遷移します

<https://www.youtube.com/watch?v=KSheixeERHo>



きらぼし銀行海外戦略部ホームページ

▼きらぼし銀行の海外サポートについては
下記ご確認ください。

[海外進出支援のご相談](#) | [貿易取引・海外進出支援](#) | [きらぼし銀行](#)

お問い合わせ

きらぼし銀行 海外戦略部

▶電話……03-6447-5828 ※受付時間：平日 9:00～17:00 ▶E-mail…i580@kiraboshibank.co.jp

本レポートのご利用にあたって

◆本レポートに記載の事項は情報提供のみを目的としたものであり、記載されているデータ、意見などはきらぼし銀行が信頼に足り、且つ正確であると判断した情報に基づき作成されたものではありませんが、その正確性、確実性を保証するものではありません。

◆当レポートに記載された内容が事前連絡無しに変更されることもあります。当レポートに記載された条件などはあくまで仮定的なものであり、かかる取引に関するリスクを全て特定・示唆するものではありません。事業展開の最終決定は貴社ご自身の判断でなされるよう、また必要な場合には顧問弁護士、顧問会計士などに御相談の上でお取扱下さいますようお願い致します。

◆本記事は、特に断りのない限り、執筆者個人の見解です。執筆者に付している所属企業・団体名、肩書きおよび各記事末尾の執筆者略歴は、執筆者紹介のためのものであることをご了承ください。

◆当レポートの一部または全部について無断でいかなる方法においても複写、複製、引用、転載、翻訳等を行うことを禁止します。