

タイ、ASEANの今がわかるビジネス・経済情報誌『アレイズ』

# ArrayZ

進化すべし、変化すべし

現地主導で成長を加速させる拠点を狙う



# 現地化4.0

生産性向上



QCDの改善

人材開発

オフィス効率化

コロナ禍とその後を生き残る  
生産性高い組織の作り方

8

AUGUST  
2020 Vol.104

**FREE**

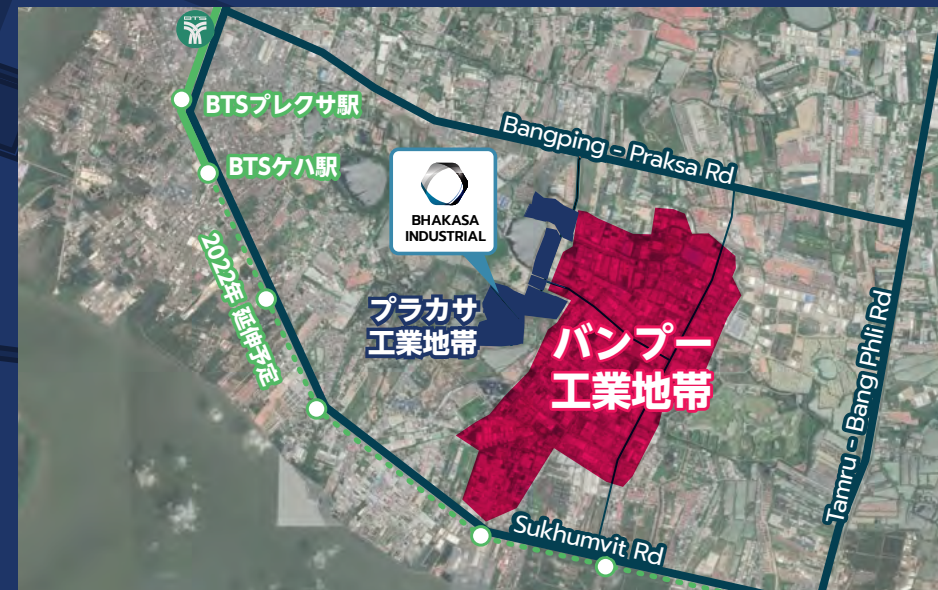






BHAKASA INDUSTRIAL

# バンパー新工業団地 IEAT (タイ工業団地公社) 販売開始



## Check Point

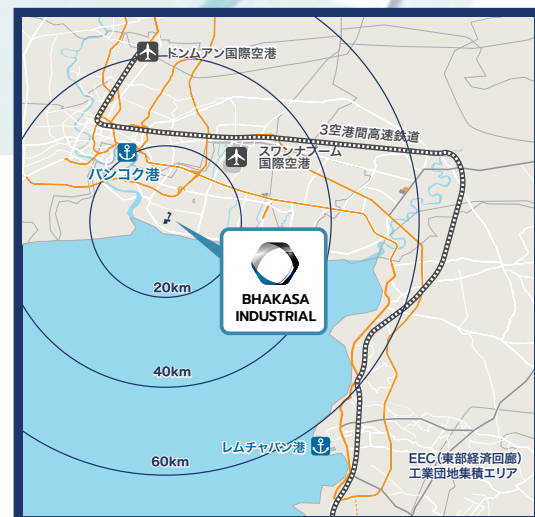
- 1 タイ工業団地公社認定**  
工場建設、操業許可などワンストップで申請でき安心して操業可能です。
- 2 都心に最も近い**  
BTSプレクサ駅から5km。バンコク都心まで直線距離で約20km。都心からの通勤や物流に便利です。
- 3 バンパーエリアの希少な工業用地**  
都市化に伴い周辺では工場操業が難しくなっています。工場ができる土地は希少価値があります。

**5 km** プレクサ BTS 駅  
**22 km** バンコク港 (クロントゥーイ港)  
**25 km** スワンナプーム 国際空港  
**112 km** レムチャバン港



## バンコク都心に最も近い 最新のIEAT工業団地

バンパー工業団地が完成してから40年強。長い期間をかけて確固たる産業集積を築いてきたサムットプラカーン県。このエリアに最新のIEAT:タイ工業団地公社の工業団地が登場します。都市化に伴い周辺エリアでは工場の操業が難しくなっていますが、この工業団地の中では安心して操業が可能です。



## インフラ・システム概要



### 通信システム

光ファイバーおよび高速インターネット



### 電力供給

30 MW Electricity Substation  
Metropolitan Electricity Authority, Samut Prakan Districtより供給



### 給水システム

6,000 cu.m./日  
Metropolitan Waterworks Authority, Samut Prakan Branchより供給



### 廃水処理システム

2,500 cu.m./日  
の汚水処理が可能



### ガスシステム

天然ガス供給パイプライン  
PTT Natural Gas Distribution Co., Ltd.より供給



### 交通システム

メイン道路=横幅25m  
サブ道路=横幅20、16m

## マスタープラン概要



## 最適な産業

- 自動車部品
- 電気電子部品
- 産業用機械、ロボット
- 食品加工
- 冷凍・冷蔵倉庫
- EC向け物流、一般物流
- 研究開発施設

## プロジェクトエリア

ライ	ヘクタール	エーカー
649-1-96	103.9	256.79

## 工場・倉庫エリア

ライ	ヘクタール	エーカー
481-2-99	770,796	190.47

## 公共施設・サービスエリア

ライ	ヘクタール	エーカー
101-2-28	162,511	40.16

IEAT工業団地に関するお問い合わせは下記まで

電話 086-513-7435 高尾  
Eメール takao@gdm-asia.com

- 工業用地取得
- 土地権利証書移転
- 操業許可
- 建築申請サポート

GDM (Thailand) Co., Ltd.  
www.gdm-asia.com

57, Park Ventures Ecoplex, 12th Fl. Unit 1211  
Wireless Road, Lumpini, Patumwan, Bangkok 10330



## 弊社のこれまでの実績

- 東プレ 様
- アイシンアジアパシフィック 様
- 古河電工 様
- 福島工業 様
- 宇部興産機械 様
- アムテック 様
- JX日鉱日石 様
- アマダ 様
- コマツ 様
- トヨタ車体精工 様
- 古河オートモーティブ 様
- アルプス電子 様
- 積水プラスチック 様
- 日本ガイシ 様
- パナソニックデバイスSUNX 様
- アズビル 様

など 多数の企業様の物件取得サポートをさせていただいております。





8  
2020  
AUGUST

## CONTENTS



日刊工業新聞  
ロボ導入で広がる好循環 SDGs達成に貢献

### 【無料定期配送 募集中】

ご希望の方は、件名を「無料定期配送希望」として、住所（郵便番号）、電話番号、氏名（日本語・英語）、年代、在タイ歴をご記入の上、以下までお申し込みください。  
[gdm-info@gdm-asia.com](mailto:gdm-info@gdm-asia.com)  
※郵送はタイ国内に限らせていただきます。

ArayZマガジン 8月号 Vol.104

2020年8月10日

発行・ GDM (Thailand) Co., Ltd.

57, Park Ventures Ecoplex,  
12th Fl. Unit 1211, Wireless Road,  
Lumpini, Patumwan, Bangkok 10330

発行人ー高尾博紀

### Contact us

本誌、広告に関するお問い合わせ

[ad@gdm-asia.com](mailto:ad@gdm-asia.com) (Japanese・Thai・English)

[www.arayz.com](http://www.arayz.com)

086-513-7435 (高尾)、097-137-4831 (内堀)

著作権はGDM (Thailand) Co., Ltd.に属します。  
本誌に掲載されている記事、写真などの無断掲載、複写、転載を禁じます。

Copyright by GDM (Thailand) Co., Ltd. 2020

【注書】本誌は、本誌が信頼できると判断した各種情報に基づき作成していますが、その正確性や確実性を担保するものではありません。本誌に記載している情報のご利用にしましては、ご自身の判断でなされますようお願いいたします。また、本誌に記載された内容は予告なく変更されることもございます。  
image: Freepik.com



## COVID-19関連情報

### 04 現場発経営論

### 06 SBCSタイ経済概況

### 08 ASEAN経営戦略

### 10 タイ、アセアンの自動車ビジネス新潮流を読む

## 特集

# タイ現地化 4.0

## コロナ禍とその後を生き残る 生産性高い組織の作り方

### 28 明日を創る人事制度

### 29 タイでの採用成功術

### 34 不動産のプロ、GDMが徹底解説 BKKオフィスナビ

### 40 知らなきゃ損するタイビジネス法務

### 41 聞きたくても聞けなかった、タイの税金事情

### 42 ASIAビジネス法務 最新アップデート

### 43 現地からレポート! CLMV最新トピック

### 44 ベトナムから発信 現地ビジネス情報

### 45 サシン経営大学院日本センター藤岡資正所長が聞く 対談 Kadokawa Contents Academy 古賀 鉄也 社長

### 49 世界の路上ワーカー



## COVID-19 新型コロナウイルス 関連コラム

### 1 日本と同等の利益を出すのは難しい

調査対象企業の約4分の3（79社）が黒字というのは、タイで事業をしている期間が長く（平均約25年）、赤字が続いた企業は恐らく既に撤退していることを考えれば、高い水準になるのも理解できます（表1・3）。  
一方、調査対象企業全体の税引後利益率は平均がマイナス0.13%、中央値も2.9%となっており、日本における製造業の税

Q：コロナ禍で業績が悪化しており、タイの事業を撤退すべきか悩んでいます。判断基準のようなものはありますか。  
A：現在の経済状況は、前号で触れた通り「過去30年で最悪レベル」です。今年の業績が悪いのは仕方ないとして、そもそもタイの日系企業は普段どんな業績なのか、日系製造業をサンプルとして調査しました（※1）。そのサマリーが以下の表になります。  
様々な観点から論じることができると思いますが、私が感じたのは次の2点です。

### 2 設立10年以内なら利益を出すのも難しい

設立10年以内の企業に限定すると、黒字の会社は約半分の10社、その税引後利益率も平均マイナス5.71%、中央値も2.24%となっています（表2・3）。  
つまり黒字を出すのは容易ではなく、その収益性も厳しいというのが見て取れます。このことから「設立10年以内の企業で利益が出ているなら素晴らしいことだ」というのが分かります。

表1：調査対象全体

	営業期間(年)	売 上	税引後利益	税引後利益率
平均	24.61	4,987,901,927.09	213,516,248.52	-0.13%
中央値	25.00	934,535,256.00	17,415,643.00	2.99%

表2：タイでの営業年数が10年以内の会社

	営業期間(年)	売 上	税引後利益	税引後利益率
平均	7.58	1,914,170,346.59	-27,396,372.72	-5.71%
中央値	9.00	87,322,616.34	248,457.83	2.24%

表3：業績(税引前利益)

	黒字(社)	赤字(社)
全体	79	28
営業年数10年以内	10	9

表4：日本の税引後平均利益率5.2%との比較

	超えている(社)	超えていない(社)
全体	44	63
営業年数10年以内	9	10

※1 調査時点でバンコク日本人商工会議所に業種「現地製造」として検索可能な企業(合計737社)からランダムサンプリングにより111社を抽出。抽出された企業の内、商務省に有効な財務諸表が登録されている107社を対象に、商務省登録財務諸表に基づく調査を実施した。なお、財務諸表は全てコロナ禍前の期間が対象である

※2 2019年経済産業省企業活動基本調査(2018年度実績)より算出



### 倉地 準之輔

日本で大手監査法人、外資系企業勤務を経て、2013年来タイ。外資系会計事務所のジャパンデスクにて日系企業向けコンサルティング業務に従事した後、15年10月にBizWings (Thailand) Co., Ltd.を設立。経営コンサルティング業務を提供し、現在に至る。公益財団法人東京都中小企業振興公社タイ事務所経営相談員。ジェトロ中小企業海外展開現地支援プラットフォーム・コーディネーター。公認会計士(日本)。東京大学経済学部経営学科、米ケロッグ経営大学院卒業(MBA)。

ではなく、再考の余地があるかもしれません。自社がタイで何を求めるのか、事業拡張性はあるのかなど、今後の事業の在り方について専門家とも協議しながら、検討することが必要になるのだと思います。

「なるほど、じゃあ私の会社はどう考えたらいいのだろう?」と思ったらBizWingsにどうぞ。

お客様に親身になって経営コンサルティングを提供します。

- ◆ビジョン作成 ◆経営戦略策定 ◆市場調査 ◆デューデリジェンス
- ◆人事管理支援 ◆内部監査 ◆会社設立 ◆BOI 申請 ◆会計記帳
- ◆税務申告 ◆給与計算 ◆ビザ・労働許可証申告 など

BizWings (Thailand) Co.,Ltd.

Tel: +66-(0)-2-258-5529

お問い合わせ: [contact@bizwings.co](mailto:contact@bizwings.co)

Room 1201, 12th Floor, Q House Building, 66 Asoke  
Montri Road, Wattana, Khlong Toei Nuea, Bangkok



[www.bizwings.co](http://www.bizwings.co)



[tgs-global.com](http://tgs-global.com)

BizWings (Thailand)は世界55カ国に展開するグローバルビジネスネットワークであるTGS Globalのメンバーです。タイはもちろん、他国への事業展開もサポートします。





## 経 済

プラユット首相を議長とする26人の委員から構成される、国家第5世代通信規格(5G)委員会が5月13日に発足した。デジタル経済社会省が事務局となり、5Gサービス推進を図る。

5G周波数は民間大手3社および国営2社が獲得しており、今年中に本格的な5Gサービスの開始が期待されている。また国家放送通信委員会(NBTC)は、5G導入に伴うインフラ環境の向上によりタイへの長期滞在を希望する外国人の在宅勤務需要を取り込む狙いから、タイを在宅勤務のハブとする計画を5G委員会に提案する。

タイ投資委員会(BOI)は6月17日、農業分野の投資条件や恩典を「BCG(バイオ、サーキュラー〈循環〉、グリーン)モデル」に基づき修正したことを発表。技術とイノベーションの活用を促進し、付加価値と生産性の向上を目指す。

新しく奨励事業に加わった植物

工場は、高品質な農産品の安定的な生産に貢献するとして、投資恩典として5年間の法人所得税免除が付与される。

また、ペットフード、動物飼料、野菜・果物・花・農業廃棄物由来製品等の包装および保管といった、テクノロジーの導入や持続可能な開発を促す事業に対する恩典も修正された。

タイ中央銀行(BOT)は6月24日、2020年の経済成長率が▲8.1%になるとの予測を発表。新型コロナウイルスによる影響の深刻さが増したとして、3月時点の▲5.3%から下方修正した。同様に、商業・興行・金融合同常任委員会(JSCCIB)は7月1日、予測をこれまでの▲3.0～▲5.0%から▲5.0～▲8.0%へと引き下げた。

タイの20年経済成長率について、6月18日にはアジア開発銀行(ADB)が▲6.5%、24日には国際通貨基金(IMF)が▲7.7%、さらに30日に世界銀行が▲5.0%との予測を発表している。

盤谷日本人商工会議所(JCC)は6月30日、会員企業を対象に行った20年上期景気動向調査の結果を発表した。業況感を示すDI(Diffusion Index)は、19年下期が▲24、20年上期(見通し)が▲69、20年下期(見通し)が▲44となり、プラザ合意による激しい為替変動があった1985年の調査以来35年ぶりの落ち込みとなった。

2020年上期は新型コロナウイルス感染拡大によりタイ経済、世界経済ともに減速しDIは全業種でマイナスを示したものの、下期はマイナス幅が縮小する見込み。

## 政 治

タイ政府は個人情報保護法の複数の条項について、適用時期を延長する勅令を5月19日に閣議決定。本法案の実質的な適用は21年5月31日より後となった。

本件措置は、新型コロナウイルスの流行ならびに政府機関および民間企業への準備期間に配慮したものの。なお、個人情報保護法は19年5月に施行され、今年5月27日から適用の予定であった。

タイ政府は6月30日、タイ全土を対象とした非常事態宣言の適用を7月31日まで延長する旨を発表。非常事態令第9条に基づく決定事項(第11号・第12号)を官報に掲載し、経済活動の規制緩和第5弾として7月1日から学校や各種施設の再開を許可したほか、タイに越境入国できる対象者や条件を公表した。

(注) 7月29日に8月末までの延長が決定された

## タイを深く知るコラム

統計を眺めていると「あれ？」というデータと出合うことが時々ある。

例えば、コロナの影響で落ち込んだと思われたタイの輸出が3月は対前年同月比で4.4%、4月は5.4%増加した。原因を探ると「金」「戦車・装甲車」「航空機」といった品目に行き着いた。

それぞれ、タイではほとんど生産していない品目である。確かに北部にChatree Gold Mineというタイ最大の金鉱が存在し、オーストラリア企業が所有している。2016年には環境問題を理由として閉鎖されニュースになったので、覚えている方もいるだろう。

この金鉱は現在も再開できておらず、タイ全土でも金はほぼ採掘されていない。従って、輸出されている金は貯蓄されていたか、輸入されたものと考えられる。

戦車・装甲車は軍事演習で持

ち込まれたのを送り返したため「輸出」としてカウントされた模様だ。航空機はタイで製造しておらず、主に格安航空会社(LCC)がASEANのグループ会社間で機体を融通する際に販売していると考えられる。

ということは、タイでの付加価値がないモノによって「輸出額が増加」となったのだ。そこでこれらの影響を引いてみたところ、やはり前年同月比で3月は▲6.0%、4月は▲10.4%となった。

5月になるとついに輸出の減少額を金の増加では補いきれず、総額は▲20.8%、上記品目を除くと▲27.8%となった。輸出先の国別で見ても軒並み二桁減である。

そんな中、中国向けは17.6%増加している。輸出品目を探るとドリアン、マンガスチン、自動車が伸びていた。確かにドリアンは中国向け輸出が好調という話を

### SBCS Co., Ltd.

Manager, Business Promotion Division

長谷場 純一郎



奈良県出身。2000年東京理科大学(物理学科)卒業。日本貿易振興機構(ジェトロ)入構。山形事務所などに勤務した後、10年チュラロンコン大学留学(タイ語研修)。12年から18年までジェトロ・バンコク勤務。19年5月より現職。

✉ [jhaseba@sbcsc.co.th](mailto:jhaseba@sbcsc.co.th)



SBCSは三井住友フィナンシャルグループが出資する、SMBCグループ企業です。1989年の設立以来、日系企業のお客さまのタイ事業を支援しております。

【免責】当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当社及び情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用頂き、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各面の専門家に相談下さるようお願い致します。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行及び情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

Vol.

3

## コロナ禍でも中国向け輸出は増加

聞いていたが、不思議に感じたのが自動車だ。「タイから中国に自動車を輸出」という事例をあまり聞かないからだ。

調べていくとドイツ系の自動車メーカーがタイから中国向け輸出を伸ばしていることが分かってきた。ASEANと中国の間には自由貿易協定(FTA)があるので活用しているのだろう。タイは19年に200万台の自動車を生産したが、中国は月に200万台超が売れる市場。タイから中国市場を取りに行くのも面白いかもしれない。

■ タイからの輸出額 (単位:パーツ)

	2019年	2020年	前年比
3月	6,632億	6,923億	4.4%
4月	5,824億	6,137億	5.4%
5月	6,623億	5,243億	-20.8%

(出所) タイ商務省

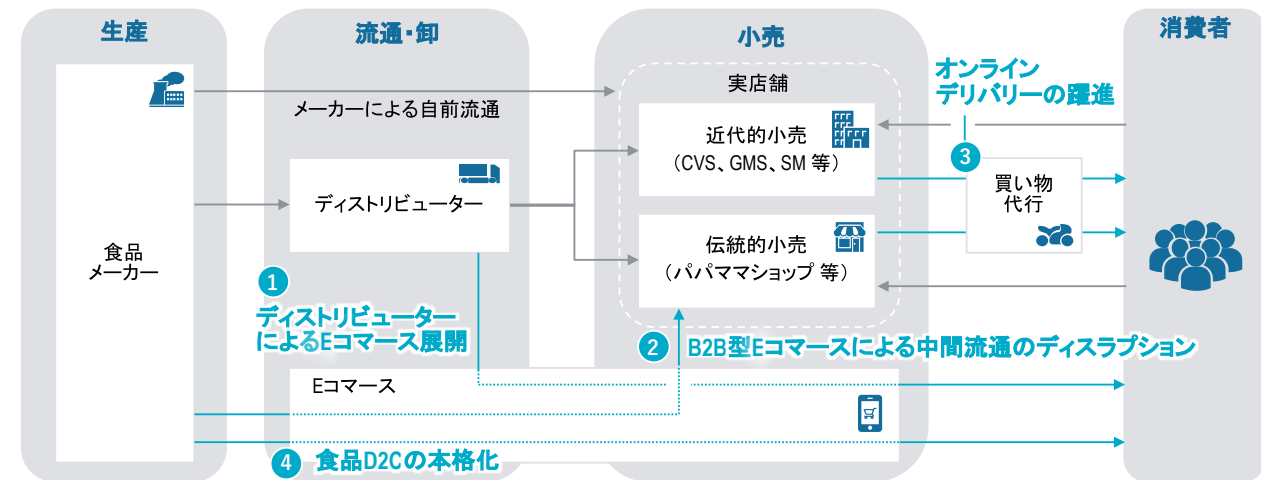
コロナで人の往来は難しくなったが、せめてタイ産のモノは世界に羽ばたいて経済を潤して欲しいと願う。

タイ商業省が発表した5月の貿易統計(米ドルベース)によれば、輸出額は前年同月比▲22.4%、輸入額も同▲34.4%となり、輸出入ともにおよそ11年ぶりの大幅下落となった。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う景気悪化により、中国を除く主要輸出入の需要が落ち込んだことが主な要因。輸出仕向地では、29.1億米ドルだった中国が首位で、21.7億米ドルの米国、16.1億米ドルの日本がそれに続いた。



図表1

## 東南アジア食品Eコマース拡大の可能性



- 1 ディストリビューターによるEコマース展開**  
従来はメーカーと小売の間を繋ぐ中間流通事業者。だが一部、有力なディストリビューターは小売領域への進出をEコマース出店で図ろうとする
- 2 B2B型Eコマースによる中間流通のディスラプション**  
リアルネットワークを持つディストリビューターが繋いでいたメーカーと小売を、Eコマースが置き換える動き。特に零細の伝統的小売に向け、ディストリビューターを経由せずEコマースで商品を発注できるプラットフォームが形成されつつある
- 3 オンラインデリバリーの躍進**  
狭義のEコマースとは異なるものの、東南アジアで浸透した配車サービスを用いたオンラインデリバリー(買い物代行等)が拡大。生鮮等、短時間デリバリーが必須となる商品については、Eコマースに対してアドバンテージもあり、普及が濃厚
- 4 食品D2Cの本格化**  
リアル店舗での食品購買割合が減っていくと、必然的にメーカーはEコマースをより重視。結果、中間流通を排除したD2Cモデルに進展する可能性

出所: ローランド・ベルガー作成

## 新たな視点で時代の動きを読み取る

Vol.5

# ASEAN 経営戦略

東南アジア諸国連合(ASEAN)における様々な業界の旬なトピックを、ドイツ発のコンサルティング会社ローランド・ベルガーが経営戦略的な観点から解説する。今回から「アフターコロナに急展開する食品Eコマース」について、2号に分けて論じる。



Roland Berger  
下村 健一

一橋大学卒業後、米国系コンサルティングファーム等を経て、現在は欧州最大の戦略系コンサルティングファームであるローランド・ベルガーのASEANリージョンに在籍(バンコク在住)。ASEAN全域で、消費財、小売・流通、自動車、商社、PEファンド等を中心に、グローバル戦略、ポートフォリオ戦略、M&A、デジタルイノベーション、企業再生等、幅広いテーマでの支援に従事している。

## アフターコロナに急展開する食品Eコマース【前編】

新型コロナウイルスが猛威を振るい、外出自粛を余儀なくされた期間、世界各地で食品Eコマースが伸長した。外で食品を買うことができず、外食もできない。だが、エンターテインメント等とは違い、「食」は生活に欠くことのできないものだ。どうにかして手に入れようとするれば、その手段にEコマースが挙がるのは必然だろう。

実際、シンガポールのネットスーパーであるRed Martはこの期間中、食品Eコマース売上が急拡大。ある食品カテゴリーでは従来の10倍の売上に至ったという。これは一過性のものなのか、または食品Eコマースがいよいよ市民権を得るということなのか。

食品は日々必要なものであり、最も購買頻度の高い商材である。一度、Eコマースでの購買を体験し、その利便性に気付けば、Eコマースが定着していく可能性は高い。そして、そのきっかけが新型コロナウイルスの自粛期間で多くの東南アジア消費者に与えられた。

### Eコマース最後のブルーオーシャン

そもそも食品はあらゆる商材の中でも最もEコマース化が遅れた商材である。全世界で食品のEコマース化率は2、3%でしかない。その要因は複数ある。

Amazon等のEコマース事業者にとっては温度管理が繊細な食品物流拠点を持つこ

とはハードルが高い。また、実店舗を有するスーパーやコンビニにとっては、ネットスーパー事業への投資対効果の低さ、そして既存店舗との競合の発生がボトルネックとなる。消費者にとっても食品という商材(特に生鮮系)は、近くに実店舗があるのならば実際に見たいというニーズが強い。供給側・需要側、双方の観点から食品Eコマースの浸透を阻む要因が存在していた。

だが、食品市場は非常に規模の大きく、関連市場も多岐に渡る。ここがEコマース化されるインパクトは甚大だ。そういった観点からもEコマース最後のブルーオーシャンと言われている。

### 東南アジア食品Eコマース拡大の可能性

では今後、東南アジアの食品Eコマースはどのように成長していくだろうか。東南アジア特有の業界構造や商習慣なども踏まえて、次の4つの可能性を提示したい。

- ① ディストリビューター(中間流通事業者)によるEコマース展開**
- ② B2B型食品Eコマースによる中間流通のディスラプション(創造的破壊)**
- ③ オンラインデリバリーの躍進**
- ④ 食品D2Cの本格化**

8月号では①と②について論じ、9月号

Eコマースによる小売展開を画策している。もちろん、メーカーとの仕切値等の販売契約の問題はある。だが一部で高まっているディストリビューターのパワーバランスを背景に、今後より思い切った展開を見せてくると考えられる。

### ② B2B型Eコマースによる中間流通のディスラプション

①では有力ディストリビューターにフォカスを当てたが、東南アジアで流通の大部分を占めるのは、小規模ディストリビューターである。

彼らは流通構造の中で明確な付加価値を提供しているわけではない。昔からの付き合いのもと小売側は取引を継続しているが、こういった小規模ディストリビューターに対する不満も多いと聞く。価格設定がコロコロ変わったり、納品自体が為されなかったりと、日本では考えにくいトラブルが起こる。

インドネシアのBukalapak(ブカパク)にメスを入れた。Bukalapakは元々、モール型Eコマースとして個人消費者に向けたチャネルだ。だが2018年、新サービスとして小売商店を主なターゲットにしたB2Bモデルを開始し、急拡大。同社が大手の食品や日用品メーカーから商品を大量購入し、零細商店を中心とした小売に卸すモデルだ。

いわば、リアルなディストリビューターが担っている機能をオンラインで置き換えようというビジネスである。商店がBukalapakのアプリで商品を注文すると、頼んだものは同日中に届く。納期や価格透明性で小規

で③と④を論じる(図表1)。

### ① ディストリビューターによるEコマース展開

Sino Pacific等一部の食品ディストリビューターがL A Z A D A等のモール型Eコマースに出店し始めている。従来、ディストリビューターはメーカーと小売の間を取り持つ中間流通事業者だ。しかし、その中間流通事業者がEコマースという舞台で小売領域に進出を開始した。

東南アジアの食品流通市場は、伝統的にローカル財閥系メーカーの自前流通部門が力を持つ。結果、独立系ディストリビューターは小規模プレイヤーが多く、非常に細分化された構造にある。だが、そのような中でも、日系メーカーやその他国籍の外資メーカーとの協業で鍛えられ、相応の規模と力を持つようになった独立系大手ディストリビューターも存在する。

彼らは、単に商品を右から左に流通させるのではない。メーカーに代わって小売との棚割り交渉や、小売現場で得られる消費者の声を元に商品開発支援も行ったりする。また、小売に対しても店舗の販促支援であったり、配荷計画への助言も行ったりと、単なるディストリビューターに留まらない機能を有するのだ。

そのような力を持った独立系ディストリビューターがさらなる勢力拡大の一つとして、模ディストリビューターに勝つため、商店にとつて使うメリットは大きい。

メーカー側にとつても、特に伝統的小売に対し、Bukalapakで流通させるメリットは大きい。伝統的小売との取引では、個別配送や代金回収リスクが悩みの種ゆえにディストリビューターに任することが多い。その場合、ディストリビューターによつて小売との取引や流通の状況をブラックボックス化される傾向も強い。

しかし、ディストリビューターとは別にBukalapakのようなプラットフォームができれば、ディストリビューターは不要となる。メーカーも、どの小売にどれだけ何が流通できたかがよりクリアに見えるようになる。こういったモデルが普及していけば、非効率性が大きく残るリアルディストリビューターの世界は気にディスラプトされるはずだ。

(9月号に続く)



#### 会社情報

TEL: +66 95 787 5835(下村)  
Mail: kenichi.shimomura@rolandberger.com  
URL: www.rolandberger.com

17th Floor, Sathorn Square Office Tower,  
98 North Sathorn Road, Silom, Bangrak,  
10500 | Bangkok | Thailand



図表2 東南アジア主要国の自動車販売・生産動向

出所：各種報道からNRI作成

	タイ	インドネシア	マレーシア	ベトナム	フィリピン
主な対策	● 排ガス規制ユーロ5の適用を当初の2021年から24年に延期を予定	● 工業省が奢侈税の削減などの自動車産業刺激策を検討中（具体策は実施されておらず）	● 経済回復プラン「Penjana」の一環として、20年6月15日から12月31日まで現地組立（CKD）モデルの販売税を10%から0%に、CBUモデルの販売税を10%から5%に引き下げ	● 20年6月から12月まで、国内生産車に対して、車両登録料を半額に減免 ● 9席以下の車両の登録料は、ハノイでは車両価格の12%、ホーチミンシティとダナンでは10%	● タイ、インドネシアからの完成車（CBU）輸入に対する関税引き上げを検討 ● 政府高官が「自動車育成政策（CARS）」のインセンティブの見直しに言及
生産、販売見通し	● 7月、FTIは20年の自動車生産について、前年比50%減の100万台という予想を維持	● 7月、GAIKINDOは通年の販売台数予測を新型コロナウィルス以前の110万台から60万台以下に下方修正	● 4月、マレーシア自動車連盟（MAA）は通年販売予測を60万台から40万台（33.3%減）に下方修正	● 4月、ベトナム自動車工業会（VAMA）は通年の販売台数の前年比15%以上減を予測	● 5月、フィリピン自動車工業会（CAMPPI）は通年の販売予測を当初の416,000台から前年比20%減の30万台に下方修正
COVID-19 ロックダウン緩和状況	● 3月26日に非常事態宣言発令 ● 4月3日から外出禁止令を発動 ● 6月1日からショッピングセンター等の営業を再開、同15日から第4弾の規制緩和により、夜間外出禁止令を解除	● 大規模な社会的制限（PSBB）を4月10日に発動 ● PSBB規制が6月15日から緩和（経済活動を50%にまで緩和）	● 3月18日からマレーシア全土に活動制限令（MCO）が発令 ● 5月4日から条件付き活動制限令（CMCO） ● 6月10日から回復のための活動制限令（RMCO）	● 4月1日から15日まで、全土での国民に対し外出の原則禁止を指示 ● 4月22日に社会隔離措置を緩和	● 3月17日にロックダウンを実施 ● 5月16日に修正広域隔離措置（MECQ）に部分緩和 ● 首都圏は6月1日付けでMECQから一般的な防疫措置（GCQ）に緩和

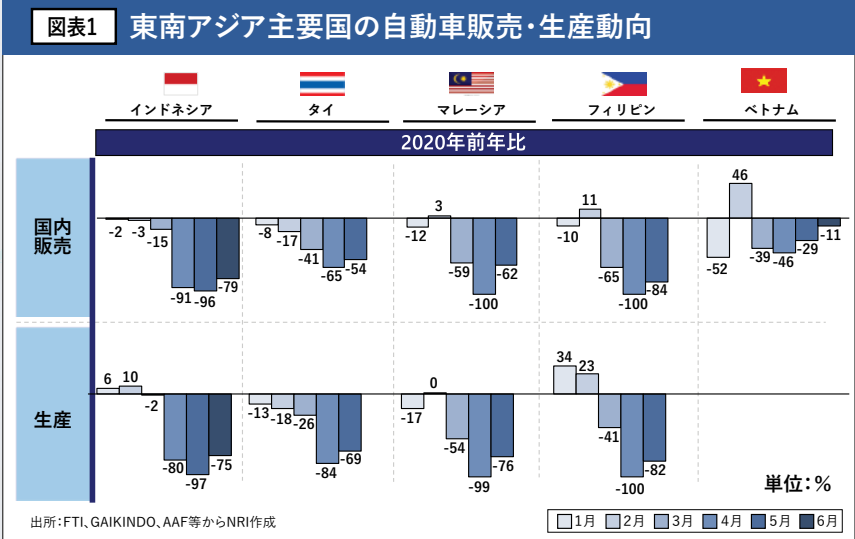
審査の厳格化などが理由となっている。また、輸出市場の落ち込みや需要減による在庫の積上げにより、生産台数は5月時点で前年比70%減と国内販売より下げ幅が大きい。

ただし、7月以降はモデルチェンジによる新車の生産開始や落ち込んでいた輸出の回復により、一部の自動車メーカーでは工場がフル稼働に戻っており、まだら模様ながら生産も回復傾向が見られる。なお、COVID-19による生産縮小への影響緩和策として、タイ政府は当初21年から予定していた排ガス規制ユーロ5の実施を、自動車業界からの提案を受け入れて24年へ延期する方向だ。

マレーシアは3月半ばから厳しいロックダウンを実施し、販売店での販売を禁止したことから、4月、5月の販売台数はそれぞれ141台、2万2960台にまで落ち込んだ。しかし、6月以降は政府の自動車販売税の免税ないし減税により、足元では急回復している。特に国内生産メーカーは販売税が10%から0%に引き下げられることから、生産は前年並み近くに反っている。

ベトナムは、2月初めに他国に先駆けて中国からの入国禁止措置を取るなど、迅速にコロナ禍対策を実施してきたことが功を奏している。4月22

東南アジア各国の自動車市場は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響で3月、4月に大きく落ち込み、ロックダウンが緩和され始めた5月以降の下げ幅は縮小傾向にあるが、市場回復のスピードの差が鮮明になっている。今回は各国の自動車販売、生産への影響、市場回復に向けた政策動向を概観する。



域内第2位の生産国であるインドネシアは感染拡大が収まらず、主要国の中でCOVID-19の影響が最も深刻と見られる。4月からジャカルタなどで大規模な社会的制限（PSBB）を実施し、販売店での販売は禁止され、自動車各社は6月初めまで生産を停止した。その結果、5月の販売は前年比約100%減少し、6月も同約80%減の1.3万台で推移している。

6月半ばから政府はPSBBを部分緩和したが、7月以降も感染者数は一日1000人以上、死者50人近くで推移しており、累計感染者数は7月19日時点で域内最大の8

### 大幅販売減続く インドネシア、フィリピン

図表1は今年1月以降の各国の自動車販売及び生産の推移である。ベトナムでは回復の兆しがあり、タイとマレーシアは市場の回復途上、インドネシア、フィリピンでは市場への深刻な影響が続いていることが分かる。

万4000人に達している。

インドネシア自動車工業連盟（GAIKINDO）は6月の販売統計の発表と同時に、今年の販売台数予測を当初の100万台から60万台に下方修正している。政府からの自動車産業支援策も後手に回っている感が強い。一部の日系自動車メーカーは45万台を予想するなど、より悲観的な見方が支配的である。

フィリピンは5月半ばにロックダウンを部分解除したが、インドネシアと同様に感染が収束しておらず、首都圏を含め主要地域ではロックダウンの全面解除までに至っていない。5月の自動車販売は5000台程度と、前年比84%減に落ち込んでいる。

### 回復基調の タイ、マレーシア、ベトナム

タイの回復状況はまだら模様である。5月の国内販売は対前年比54%減の約4万台と4月の同3万台に比べて改善しているが、タイ工業連盟（FTI）は今年の自動車生産台数を前年比50%減の100万台と予想している。

今年の国内総生産（GDP）の成長率が前年比8%減と予想され購買力の低下が避けられず、その他3%を超える銀行の不良債権率やローン

が収束傾向にあり、ロックダウンを国内ではほぼ解除、②政府が市場回復のための支援策を実施などが挙げられる。

特にマレーシアとベトナムは、6月に減税による販売促進策をいち早く打ち出したことが注目されるが、これは前者がプロトンやペロデュアなどの国民車メーカー、後者も新興国民車メーカーのビンファストなどを抱えていることが影響しているとみられる。

その一方で、各国で共通するのは国内産業保護措置がより強化される見通しであり、自動車メーカーの生産・販売戦略への影響が懸念される。



野村総合研究所タイ

#### 《業務内容》

経営・事業戦略コンサルティング、市場・規制調査、情報システム（IT）コンサルティング、産業向けITシステム（ソフトウェアパッケージ）の販売・運用、金融・証券ソリューション

399, Interchange 21, Unit 23-04,  
23F, Sukhumvit Rd., Klongtoey Nua,  
Wattana, Bangkok 10110  
TEL: 02-611-2951 URL: [www.nri.co.jp](http://www.nri.co.jp)



NEWSの詳細はウェブサイト(www.arayz.com)でチェック!!  
このほかの『ASEAN最新ニュース』も随時配信中!!



## 新型コロナで日系企業景況感悪化 JCCが調査、35年振りの落ち込み

バンコク日本人商工会議所(JCC)が6月に行った景気動向調査(回答企業631社)により、新型コロナウイルスの影響で日系企業の景況感が大幅に悪化していることが判明した。

業況が「上向く」から「悪化する」を差し引いた業況感DIが、今年上期の見通しは▲(マイナス)69、下期は▲44となり、プラザ合意による大きな為替変動があった1985年の調査(上期▲76、下期▲91)以来35年振りの落ち込みとなった。上期、下期とも全業種でマイナスを記録した。調査を行った経済調査会の竹谷厚会長(ジェトロ・バンコク事務所長)は「見たことのないような厳しい数字が出た。各方面から切実な声が多く出ている」と語った。

その他、新型コロナウイルスの売上への影響については「20%~50%未満のマイナス」が48%、「5%~20%未満のマイナス」が27%、「50%以上のマイナス」が9%となった。今年度の設備投資に関しては、「投資増」を見込む企業は21%、「横ばい」は16%、「投資減」は53%となった。



## タイのコンビニで洋菓子を販売 五洋食品が現地生産開始

ケーキ製造の五洋食品産業はこのほど、タイで冷凍チーズケーキの生産を開始。7月9日から現地のセブンイレブンで販売がスタートした。

冷凍食品の製造、販売を手掛けるタイのSrika Frozen Foodsと業務提携を結んでおり、Srikaがカンチャナブリー県に持つ工場で五洋食品のバイクドチーズケーキを製造する。1年ほど前から、五洋食品が製品のレシピを開示し、同工場で生産指導やテストを重ねていた。五洋食品が海外でケーキを生産するのは初めて。

## eスポーツ施設がバンコクに誕生 AISがサムヤン・ミットタウンに開設



タイの通信大手AISは7月16日、eスポーツのための施設「AIS eスポーツスタジオ」をバンコクの新興複合ビル、サムヤン・ミットタウンの2階に開設した。

eスポーツが楽しめる高性能パソコンを80台備えたGaming Zoneや、eスポーツの競技チームが個室で練習できるStudio Zone、大会などが開催できる100人収容のStage&Arena Zoneなどから構成される。営業時間は当初午前10時~午後10時まで、後に24時間営業となる予定。

## PICK UP NEWS

### 「COVID-19状況下における不正リスクと企業の対応」 — PwCタイがオンラインセミナー開催

PwCタイは、6月24日(水)にオンラインセミナー「COVID-19状況下における不正リスクと企業の対応」を開催し、東南アジア各国および日本から300名近い日本企業の経営層が参加した。

COVID-19の世界的大流行は、経済活動の停滞と不確実性を引き起こし、多くの企業は、事業継続に重点を置いた「ニューノーマル」へのシフトを急ピッチで進めている。講師を務めた同社リスク・コンサルティング部門の吉川英一氏は、「急速且つ前例のない変化は不正を起こす原因とされる『機会』『動機』『正当化』を生み出し、企業にとって大きなリスクとなるため、今こそあるべき経営者の姿勢、従業員への配慮を示し、適切なメッセージを発信する等、『心』を大切にする事が求められている」と述べた。

PwCタイでは、現在、会社全体の不正リスク耐性を評価する「Fraud Health Check」、不正の温床となりやすい従業員とベンダーとの関係性を「見える化」するデータ分析等のプロモーションを行っており、より多くの企業に対して危機下の不正リスクから身を守るための支援を行っている。



セミナーでは、リモート環境下における不正予防、データの活用に関する質問が多く寄せられた。



データの「見える化」によるリスク管理



お問合せ先 PricewaterhouseCoopers Consulting (Thailand) Ltd.

吉川 英一  
Office : +66 (0) 2844 1249 / Mobile: +66 (0) 61 413 0774  
Email : eiichi.yoshikawa@pwc.com

15th floor Bangkok City Tower, 179/74-80 South Sathorn Road, Bangkok 10120

## Exhibition 注目の展示会

<p><b>自動車</b></p> <p><b>Big Motor Sale 2020</b></p> <p><b>BITEC</b></p> <p><b>8月21日(金) ~ 30日(日)</b></p> <p>自動車、二輪の展示即売会</p> <p><a href="https://www.facebook.com/bigmotorsale.yanyont/">https://www.facebook.com/bigmotorsale.yanyont/</a></p>	<p><b>食品</b></p> <p><b>thaiex anuga ASIA</b></p> <p><b>THAIFEX - Anuga Asia 2020</b></p> <p><b>IMPACT</b></p> <p><b>9月22日(火) ~ 26日(土)</b></p> <p>食品・飲料、フードサービスなどの展示会</p> <p><a href="https://thaiex-anuga.com/">https://thaiex-anuga.com/</a></p>	<p><b>製造</b></p> <p><b>INTERMACH</b></p> <p><b>INTERMACH 2020</b></p> <p><b>BITEC</b></p> <p><b>9月23日(水) ~ 26日(土)</b></p> <p>工作機械、金属加工などの展示会</p> <p><a href="https://www.intermachshow.com/2020/en/index.asp">https://www.intermachshow.com/2020/en/index.asp</a></p>	<p><b>農業</b></p> <p><b>AGRI TECHNICA ASIA</b></p> <p><b>Agritechnica Asia 2020</b></p> <p><b>BITEC</b></p> <p><b>10月14日(水) ~ 16日(金)</b></p> <p>農業機械・車両などの展示会</p> <p><a href="https://www.agritechnica-asia.com/">https://www.agritechnica-asia.com/</a></p>
<p><b>農業</b></p> <p><b>HORTI ASIA</b></p> <p><b>Horti Asia 2020</b></p> <p><b>BITEC</b></p> <p><b>10月14日(水) ~ 16日(金)</b></p> <p>湿度管理生産技術などの見本市</p> <p><a href="https://www.horti-asia.com/">https://www.horti-asia.com/</a></p>	<p><b>食品・包装</b></p> <p><b>PROPAK ASIA</b></p> <p><b>ProPak Asia 2020</b></p> <p><b>BITEC</b></p> <p><b>10月20日(火) ~ 23日(金)</b></p> <p>食品生産、包装産業などの展示会</p> <p><a href="https://www.propakasia.com/">https://www.propakasia.com/</a></p>	<p><b>医療・健康</b></p> <p><b>Asia Health</b></p> <p><b>Asia Health Exhibition 2020</b></p> <p><b>IMPACT</b></p> <p><b>10月28日(水) ~ 30日(金)</b></p> <p>医療・健康関連の製品などの見本市</p> <p><a href="https://www.medlabasia.com/asiahealth/en/home.html">https://www.medlabasia.com/asiahealth/en/home.html</a></p>	<p><b>製造</b></p> <p><b>METALEX</b></p> <p><b>METALEX 2020</b></p> <p><b>BITEC</b></p> <p><b>11月18日(水) ~ 21日(土)</b></p> <p>工作機械・金属加工などの見本市</p> <p><a href="https://www.metalex.co.th/en">https://www.metalex.co.th/en</a></p>

※主催者は展示会の開催を延期または中止する場合があります。事前にウェブサイトでご確認ください。

## PICK UP NEWS

### Delnnets、光触媒＋イオンクラスター搭載 空気清浄機「ALCURE」の展示会を開催

1台で  
1,100㎡まで  
対応可能

6月22日、23日、Delnnets Co., Ltd.は同社の新商品「ALCURE(アルキュア)」の展示会を開催しました。

光触媒チタン+UVとイオンクラスターモジュールを搭載した空気清浄機ALCUREは、同時に搭載されている活性炭フィルターとHEPAフィルターによって汚染物質、有害物質、その他の病原性細菌を完全に分解し、より衛生的な空間を作り出します。

光触媒は紫外線を照射した際に電子が発生し、有害物質を二酸化炭素と水に分解するので、オゾンのような人体に有害な物質が発生することがありません。また工事は一切不要ですので、場所を選ぶことなく設置が可能です。

また一番の特徴であるのが、大きな空間を清浄する能力を発揮するBLDCモーターの採用。このBLDCモーターが高い処理能力を持ちながら、高い静粛性を実現しています(最長到達距離45m)。

耐久性が高く、脱臭・除菌効果に優れたALCURE UV LED空気清浄機は、従来の集合型エアフィルターよりもはるかに高い空気清浄効果を発揮するため、タイの空気汚染・ウイルス対策として効果的です。



バクテリアとウイルスを99.995%除去

PM2.5などの微粒子を除去

大空間を一台で清浄

オゾンフリー

たばこ臭などの臭いを除去



お問い合わせは **02-003-3217** (EN,TH,JP)

246 Times Square Bldg., 24F 24-03,  
Between Soi Sukhumvit 12 & 14, Sukhumvit Road,  
Klongtoey, Klongtoey, Bangkok 10110

Website : <http://delnnets.com>  
Mail : [info@delnnets.com](mailto:info@delnnets.com)

ベトナム・インドネシア対応可能



バンコク国際モーターショー開催  
新車投入も受注台数は大幅減



7月15日～26日まで自動車、二輪の展示即売会「バンコク国際モーターショー」がバンコク郊外の展示施設インパクトで開催された。ベンツが出展を取り止めなどあったものの、17万㎡のスペースに自動車27ブランド、二輪12ブランドが出展。各社は新車を投入し、販売増へのテコ入れを図った。

トヨタは同9日にタイで世界初公開した小型スポーツ用多目的車(SUV)「カローラクロス」を出展。1966年から販売されているトヨタの人気シリーズ、カローラの中で初めてのSUVとなった。チャチュンサオ県の工場で生産され、燃費はハイブリッド(HV)モデルで

23.3km/L、ガソリンエンジンモデルで15.4km/Lとなる。価格は95万9,000バーツ。日産は6月24日に発表された小型SUV「キックス」を出展。ガソリンを燃料にエンジンが発電機を回して電気を作り、モーターを回す電動駆動装置e-POWERを搭載している。タイの工場で生産され、価格は88万9,000バーツ。

当初、3月に予定されていたが新型コロナウイルスの影響で延期を重ねた。コンパニオンはフェイスシールドを着用、各ブースに人数制限を設けるなど感染防止策を実施。期間中に自動車18,381台(前年比52%減)、二輪4,410台(同18%減)が受注された。



運転挙動反映型の自動車保険販売  
安全運転の度合いで翌年割引

あいおいニッセイ同和損害保険のタイ現地法人あいおいバンコクインシュランスは6月から、トヨタモーター(タイランド)が展開するコネクテッドカーを対象にした運転挙動反映型テレマティクス自動車保険「TOYOTA Care PHYD」の販売を開始した。

テレマティクスとは、GPSなどの車載機器と通信システムを利用して、さまざまな情報やサービスを提供する仕組み。一方、コネクテッドカーはインターネットに常時接続し、運転手の運転動態を取得できる通信機器を備えている。これらにより急加速、急ブレーキなどの運転挙動と走行距離に応じて安全運転の度合いをスコア化し、翌年の保険料を割引する。

同社は既にタイで走行距離運動型自動車保険を17年から発売。TOYOTA Care PHYDはタイ初の本格的な運転挙動反映型保険となる。



タイの自動車生産・販売台数／関連輸出額(2020年6月)

《概要》

	2020年6月	前年同月比増減%	2020年1月～6月累計	前年同期比増減%
生産台数	71,704	-58.5	606,132	-43.1
国内販売台数	58,013	-32.6	328,604	-37.3
輸出(CBU)台数	50,049	-48.7	350,550	-37.4

《国内販売台数》

	2020年6月	前年同月比増減%	2020年1月～6月累計	前年同期比増減%
乗用車	20,768	-41.3	119,716	-42.0
商用車 (1トンピックアップ、SUV含む)	37,245	-26.4	208,888	-34.2
1トンピックアップ	29,576	-26.7	166,409	-35.6
合計	58,013	-32.6	328,604	-37.3

《生産台数》

	2020年6月	前年同月比増減%	2020年1月～6月累計	前年同期比増減%
乗用車	25,797	-63.4	228,564	-46.7
バス	17	-41.4	109	-49.8
ピックアップ				
1トン以下ピックアップ	0	-	0	-
1トンピックアップ	45,100	-54.6	368,562	-40.8
2ドアピックアップ	13,857	-51.6	96,743	-43.9
4ドアピックアップ	25,922	-56.0	222,811	-40.1
PPV	5,321	-55.3	49,008	-36.7
5トン以下トラック	79	-88.9	2,101	-35.7
5-10トントラック	114	-69.8	1,228	-42.9
10トン以上トラック	597	-66.9	5,568	-42.4
合計	71,704	-58.5	606,132	-43.1

《自動車関連輸出額》

(単位:100万バーツ)

	2020年6月	前年同月比増減%	2020年1月～6月累計	前年同期比増減%
完成車(輸出額)	29,238.8	-43.1	187,979.5	-34.1
(台数)	50,049	-48.7	350,550	-37.4
エンジン	659.0	-79.0	10,573.6	-36.2
部品	4,954.9	-69.5	63,891.7	-34.1
スベアパーツ	1,208.1	-43.9	9,961.4	-17.6
合計	36,060.7	-50.5	272,406.3	-33.7

【出典:タイ工業連盟、タイ自動車インスティテュート、Toyota Motor Thailand Co., Ltd.、報道各種】

タイ、ASEANの今がわかる  
ビジネス・経済情報誌

『ArayZ』

広告掲載を募集中!

定期購読日系企業4,700社(延べ7,500部)に、  
毎月直接配送でお届けしています!

ビジネス情報誌『ArayZ』掲載へのメリット

- 配布場所は日系書店、公的機関、日系スーパー・飲食店、ホテルなどタイ日本人の目に留まるエリアです。
- 定期購読者の多くはタイで働く日本人です。
- 郊外(アユタヤ/チョンブリ/ラヨーンなど)にも配送しています。
- 広告掲載内容はウェブサイトでも掲載しています。
- 掲載費用はデザイン/写真撮影/販促活動全て含んだパッケージ価格でのご案内です。



A4サイズ 見開き2ページ	56,000THB/回
A4サイズ 1ページ	29,800THB/回
A4サイズ 1/2ページ	17,300THB/回
A4サイズ 1/4ページ	9,400THB/回



【お問い合わせ先】  
日本人直通(担当:内堀)  
Mail: gdm-info@gdm-asia.com  
TEL: 02-651-5655  
Web: www.arayz.com

ビジネスパーソンへ向けた広告をお考えの方はぜひお気軽にお問い合わせください。  
ArayZでは毎月、タイ・ASEANの旬な内容をお届けしております。  
無料定期購読も随時承っておりますのでご希望の方はご連絡ください。

▼お問合せフォーム



タイの物流倉庫・賃貸倉庫検索サイト

Find Warehouse Thailand

タイ王国 77 県エリア、バンコク、シラチャー、ラヨーン、他、各県にある主要工業団地の賃貸倉庫、営業倉庫の検索が可能。倉庫オペレーションに必要な機材、サービスの専門業者もご紹介しています。



サイトの倉庫情報から直接メール、電話で所有会社へご連絡頂けます。サイトご利用による会員登録、利用手数料、成約手数料は一切掛かりません。

サイト内は英語、タイ語、  
日本語で検索可能です!



URL: <http://www.find-warehouse.com>  
TEL: 064-934-9714 (Ms.Supeephat / タイ語・英語)  
E-Mail: [info@find-warehouse.com](mailto:info@find-warehouse.com)

ArayZ Information Board



日程:8月20日(木)14:00 ~ 17:00  
会場:パーソンネルコンサルタント社セミナールーム  
(アソーク交差点Interchange Bldg.)  
費用:1,500バーツ  
講師:弘島夕子(米国公認会計士/MD of ProMission Co., Ltd.)  
申込/詳細:takahashi@personnelconsultant.co.th

掲載を希望する方は件名を「セミナー告知希望」として、  
まずは [gdm-info@gdm-asia.com](mailto:gdm-info@gdm-asia.com) までご連絡ください。  
毎月20日締め切り、翌月10日発行のスケジュールです。  
※掲載にあたり、セミナーで「ArayZ」を配布していただくことが条件になります。  
※掲載応募多数の場合は、ご遠慮いただくことがあります。





現地主導で成長を加速させる拠点を目指す

# タイ 現地化4.0

コロナ禍とその後を生き残る、生産性高い組織の作り方



人件費の高騰やベトナムなど周辺国の台頭により、製造業を筆頭とするタイの優位性に陰りが生じている。加えて、年明けからの新型コロナウイルスの世界的な感染拡大。タイ拠点の今後の在り方を見直している企業も少なくない。厳しい環境をどう乗り越えていくべきか。日系企業の課題である現地化と生産性向上に関して知見のある日本能率協会コンサルティング(JMAC)に話を伺った。

自律した拠点を目指して

## Author Profile

JMAC シニアコンサルタント  
角田 賢司 Kenji Tsunoda

1998年東京理科大学卒業、同年JMAC入社。IE(インダストリアル・エンジニアリング)を中心として自動車(部品)、化学プラント、樹脂成型、建材、食品等、多くの業種で収益向上の支援を実施。現場の生産性向上、品質向上をはじめ調達コストダウンや在庫削減などのテーマでマネジメントの支援を行う。近年は製造業のグローバル化に伴い、タイ、中国などの製造拠点支援として、生産性向上や品質向上の成果実現と併せ、マネジメントの仕組み作り、ローカル人材育成を実践している。  
E-mail: kenji\_tsunoda@jmac.co.jp

JMAC(Thailand) 社長  
勝田 博明 Hiroaki Katsuta

大手素材メーカーにて生産現場・設備設計エンジニアの職を経て、2001年、JMAC入社。組織開発として「知的生産性の向上と組織風土の活性化」の支援に一貫して携わる。対象を企業のR&D部門から、工場間接部門、コーポレートスタッフ部門へと拡大させ、その間、人事制度改革、目標管理制度の導入支援も手掛ける。03年より日系企業タイ拠点の現地化促進支援を開始し、08年よりJMAC(Thailand)へ出向。10年より現職。  
E-mail: hiroaki\_katsuta@jmac.co.jp

タイにある日系企業は5000社とも言われていますが、日本企業のタイ進出は1960年代以降、本格化しました。メーカーなどが拠点を設け、製造機能を強化。日本水準の品質、納期を目指して現場の改善が続けられました。そして現地在市場として成長してくると、販売機能が本格化しました。

その中で、日系企業が抱える課題の二つが現地化でした。現地化はそもそも、各国の地域的特質に合った企業運営の姿を言います。ただ、近年は

上げようとしている企業もあります。

競争の激化からタイ人社員に比べ人件費その他を合わせたトータルコストの掛かる日本人駐在員を減らし、タイ人幹部に置き換えることが現地化とされた時期もありました。

その中で、日系企業が抱える課題の二つが現地化でした。現地化はそもそも、各国の地域的特質に合った企業運営の姿を言います。ただ、近年は

## 現地化4.0とは

今回提案する現地化4.0とは、タイの拠点が自立的に戦略を立て、現地での生産や販売を促進し、さらに周辺国へと市場を拡大。その中で現地の事情に精通した人たちが、地域のニーズに合った製品、サービスを適切なコストの中で開発、提供していく。そんな姿を新たな「現地化」として掲げたいと思います。

現地化1.0が拠点立ち上げから安定操業まで、2.0は安価な人件費を活かした日本品質の生産及びサービス提供、3.0は現地企業や周辺国の台頭による競争激化とコスト削減

ではどうすればオフィスや工場で、今より高い成果を出すことができるのか、見ていきたいと思います。





生産性向上におけるカギの一つが可視化です。オフィスや工場の間接部門（製造や営業などの業績に結び付く直接部門を支援する部門）では、スタッフやエンジニアの仕事は主に知的業務であるため、**目に見えない部分**が大半を占めます。

そのため、簡単には業務遂行状態が把握できず、適切な手が打ちにくいのが現状です。日常業務が経理などのルーチンワーク主体ならまだしも、クリエイティブな要素が増せば増すほど、なおさら可視化の難易度が上がります。そういった中で生産性を上げていくために、2つのアプローチがあります。

① 業務改革

外から見ると分かりにくい業務であるからこそ、「見える化」がより重要となります。まずは社内どんな業務があり、それぞれの業務にどれくらいの時間が掛かっているか、現状を把握することが重要です。

業務の流れや工数、分担構造を見える化し、E C R S（図表3）という視点で、業務フローや管理体制を見直して

いきます。

例えば、ある企業の経理部では期末時に大幅な残業が発生して問題になっていました。調べてみると、業務フローが二重ならぬ三重ないし四重チェックの体制になっており、長時間の残業に繋がっていました。そのフローはITツール改定前の環境で、かつスタッフたちがまだ経験の浅い時に設定されたもので、ITツールが更新されスタッフたち

に経験が蓄積されてスキルの高い集団になった後も、一切改定されないまま踏襲されていたのです。

見える化することで、それまでの業務の進め方に問題があったり、決められたルール自体が適切ではなかった、という発見にも繋がります。

② 組織人材開発

知的業務を主体とする部門においては、絶え間ない創造と知的生産性向上が求められています。スタッフの日常業務を、チームワークを活かした「見える」仕事のスタイルに変えることにより、知的生産性向上と組織風土の活性化が同時に実現できます。

集まってもらい、意見を吸い上げます。

すると、様々な実態が浮かび上がってきます。「目的が分からずタスクばかりがアサインされる」「上司のアドバイスが朝令暮改」、さらには「どうせ日本人の上司は5年で日本に帰ってしまう」など、時には日本人駐在員には耳が痛いような日本人に対する要望も出てくる場合があります。

例えばタスクの目的が共有されていない、といった問題はすぐに解決できます。しかし、残業が多すぎる、納期通りに仕事が終わらない、期待していたアウトプットが出てこないなど、様々な要因が複雑に絡まっている問題には、次の2点により組織の在り方自体を変えることで対応します。

・合意と納得のマネジメント

一言で言えば、上司の関わり方を変えることです。部下に仕事を割り当てる時、上司がしっかりと関わって本人が納得するような説明をし、合意を取り付けるのです。

ある企業に期待されている中堅社員がいました。上司は将来、マネージャーになれる人材と見込んで仕事を次々とアサインしていききました。「皮むけてほしい」、そんな思いでした。しかし当人は、「隣の人が定時で帰るのに、

なぜ自分だけ仕事が増えるのか」と不満を抱き、退職してしまいました。

育成という意図があり、キャリアパスまで描かれていたのに、それらが本人に全く共有されていなかったのです。上司が本人に意図を共有し合意が形成されていれば、防ぐことができた退職でした。

・コミュニケーションスタイルを変える

日本人と同様に、タイ人も上司らに遠慮して会議などで反対意見などをあまり表明することがありません。そんなコミュニケーションのスタイルを変える試みがあります。

例えば、一つのミーティングの場をどんな発言をしても構わない、それが上司への反対意見でも問題ない、と設定してそういったコミュニケーションの中で仕事の検討をしていくのです。

オフィスの生産性向上、特に非ルーティンワークをしている人にとって、②コミュニケーションと③マネジメントを変えることで、④活動成果を改善させ、その結果、①仕事への動因（モチベーション）が向上します。すると②コミュニケーションがさらに改善されていく、というサイクルが生まれてくるのです（図表4）。

例えば日常業務の中で、「同じ様な問題の再発が一向になくならない」「期待しているアウトプットが予定通り出てこない」など、悩みを抱えている企業は少なくないはずです。そういった問題が重なり、業績にも影響しているケースがあるでしょう。その場合、コミュニケーションの取り方やチームワーク、マネジメントの関わり方に改善の余地があるかもしれません。次の3点が改善のステップになります。

・組織の問題点を可視化

それぞれの社員がどんな認識で業務を遂行しているか、自由に意見を出してもらいます。言わば問題点の吐き出しです。

ただ、その際には工夫が必要です。一般的にタイ人は日本人よりも権力の格差を受容する傾向が高く、より目上の人に遠慮する傾向があります。普段の組織のままでは率直な意見は出てきません。普段の組織から切り離して、部下は部下、上司は上司だけで

改善の4原則ECRSとは？

E

Eliminate：排除



業務の改善を考える場合、最初に検討するべき視点が、「E（排除）」とされる。間接業務においては、報告・会議・効果の少ない活動をなくすることができれば効果は大きい。改善においては、まず業務の「E」を検討することが重要と考えられる

C

Combine：結合と分離



「E」の検討が終わった後は、次に検討する視点が「C（結合と分離）」である。類似の業務を結合し集中化すると、必要な設備・工具・備品などが削減し、作業員個人が必要とするスキル数も減少する

R

Rearrange：入替えと代替



「E」「C」が終わった後に検討する視点が、「R（入替えと代替）」である。作業順序・作業場所・担当作業員の入替などを変更する視点から、業務の小規模再設計がこれに当たる

S

Simplify：簡素化

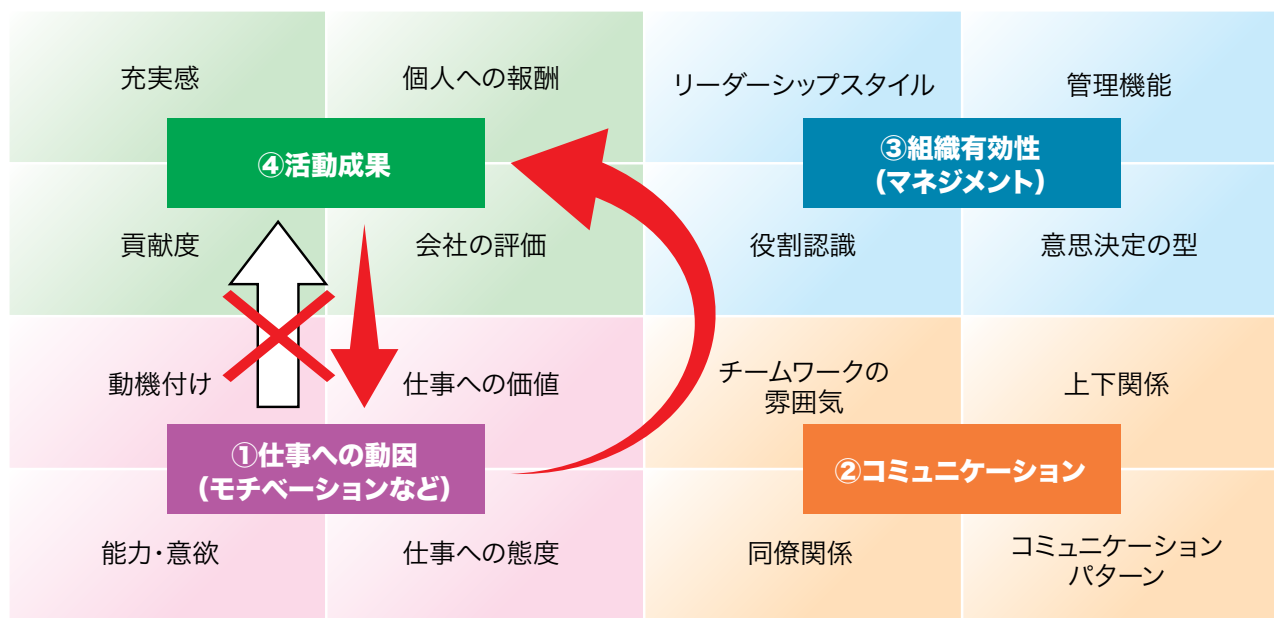


「E」「C」「R」の後、最後に検討する視点が「S（簡素化）」である。業務実態を測定、分析し、動作・要素・作業・工程単位での、あるべき姿を設計し導入する活動である

出所：日本能率協会コンサルティング（<https://www.jmac.co.jp/glossary/2016/10/ecrs.html>）よりArrayZ編纂

図表4

知識集約型スタッフの生産性／創造性を高めるため  
組織風土改革のフレームワーク



「仕事への動因(モチベーションなど)」が良くなれば、大きな「活動成果」に繋がりますが、ここに直接働きかける方法はありません。しかし、上記のように仕事上の「コミュニケーション」や「組織有効性」を変革することで活動成果に繋がり、それがまた仕事への動因を高める好循環が生まれます。

出所：東工大とJMAグループの共同研究成果よりArrayZ編纂



タイ工場・直接部門の生産性向上

タイにおけるQCDの課題

品質

製造業における生産管理で重要な3点をQCD（品質、コスト、納期）と呼びます。その中でも重要な品質において、我々が品質意識と呼んでいる良い製品が作られているかどうかを確認する力が、タイの現場スタッフに弱いと感じます。

タイの製造現場にも品質管理工程表と呼ばれるものがあります。各工程でどんな品質を守らなければならず、どんな風に管理しなければいけないかを明文化したものです。そういったものがあまり理解できていない、理解していても実行できていないケースがあります。

例えば、検査したら記入する点検票があります。普通なら一項目ずつ検査して、記入していきます。ところが現場のスタッフは段々と面倒くさくなり、見てもいないのに記入したり、全部まとめて記入するようになったりします。また、誤った方法で検査がされている場合もあります。

また、クレーム発生時は、その工程や発生要因を追究、対策を実施することで再発を防止しますが、そのときに大切なのは関連するスタッフがその内容を理解して行動することです。しかしタイの製造拠点においては、管理者（日本人駐在員）が対策を検討し、現場の作業員へ指示するだけで展開している状況がよく発生します。

現場の作業員はそのようなクレームが出たことを知らず、単に管理者からの命令により作業方法が変わったという認識しかしていないことが多いです。そのため、対策が徹底されず、あるいは誤解されたまま作業が行われるということもあります。

コスト

タイに製造拠点を置く大きな目的の一つは、コスト競争力にあるといっても過言ではありません。しかし、製造拠点に問題が多発し、追加費用が多く発生している企業が多いことも見逃せません。

品質やデリバリーでも基準や計画から逸脱することで多大な費用が掛

かるケースもあります。材料や部品の追加発注、緊急輸送のためのデリバリー費用など余計な費用が発生する理由は多岐に渡ります。

納期

タイでは在庫管理や納期管理の難しさが挙げられます。生産計画通りに製造することができない企業も見受けられます。調達部品の遅れ、生産計画の拙さ、製造現場のトラブルなどがありますが、これらの問題が同時多発的に発生して混乱している現場に出合うことも珍しくありません。また、計画的な生産ができないため、製品在庫も過剰に持たざるを得ず、逆に注文が減らされてしまっている現場があることも事実です。

タイ人の気質が影響しているかもしれないませんが、納期を守ることにへの意識が希薄なケースもあります。納期を守るためには日々の計画を完遂する「やりじまい」がとても重要です。しかし、やりじまいができていない現場は少なく、勤務時間が終われば作業終了となってしまう現場が多いことも、タイの実態のように思います。

「仕組み作り」と「人作り」

これらの課題は早期に解決することが必要ですが、そのための解決策をまとめると「仕組み作り」と「人作り」の2つになります。

安定した運営を早期に実現するためには、管理者や作業員に極力依存しない仕組み作りが大切です。仕組みとは、調達や製造、生産管理など製造拠点の中における、あらゆる作業が対象となります。これらを管理者や作業員が考えなくても間違えない方法に設計し、それを明文化して定着を図るのです。また、不具合が発生したら次に進まないような工夫を埋め込むことも重要です。

仕組みの改善を進めつつ、マネジメント力や固有スキルを育成する人作りも必要です。具体的には、解決すべき課題の優先順位を明確にし、優先度の高い課題に日本人と現地スタッフとで取り組むのです。

ただし、指示してやらせるのではなく、目的・手段を一緒に考え、現地スタッフに納得させながら行うことが肝要です。その際、理解したことを自ら説明させて、理解度を確認するのも有効です。この実践を通じて、日本人との連携が進み、技能伝承も進めることができます。

図表5

タイ製造拠点における経営課題と処方箋

アジア製造拠点の解決すべき課題

- Q 相変わらず上がらない品質レベルへの対応
- C 人件費上昇に対応するローコストオペレーション
- D 生産管理の正しい運用（製造リードタイム、在庫）
- F 設備導入・メンテナンスの現地化
- HM 人材育成（ローカルマネジャー）
- M 工場マネジメントの仕組みづくり・定着化

2つの作り込み

- 【仕組み作り】
  - ・製造／業務プロセス
  - ・マネジメント（業績管理）
  - ・人事制度

連動 同時

- 【人作り】
  - ・求められる知識・技術
  - ・教育の場作り
  - ・個人評価と意欲付け

文化や風習など  
各国・地域への適応

Column

言って聞かせ、やって見せ、やらせてみせ、褒めるべきを褒め、指摘すべきを指摘する

言葉を伝えるなら優秀な通訳の採用は一つの解決策です。しかし、言葉だけでは意図が通じないケースもあります。日系企業の工場で日本人の熟練技能者がタイ人スタッフを指導している様子を見たことがあります。ある素材を熱して、成型するプロセスです。熱し方が難しく、炎や熱せられた素材の色合いを見ながら作業する必要があります。私たち素人目には、色の区別なんてとてもつきません。その熟練技能者は自分で模範を見せながら、通訳を介してポイントなどをこ細かく説明。その後、タイ人スタッフにやらせてみると、うまくできたのです。ス

タッフは理解したのです。言葉だけでなく、行動を伴って教えることで、相手の理解は深まります。日本では定石の方法ですが、タイでも通用すると思いました。その熟練技能者は他の現場でも、やって見せ、やらせてみて、その場で指導するというやり方を徹底していました。その姿勢から、何より彼の根底にある「良いものを作りたい」「タイの人に良いものを作ってほしい」という熱い思いが伝わってきました。その方は現場からの厚い

信頼を集め、日本に帰国する時は盛大な送別会を開催してもらい、スタッフが大きな写真パネルまで作ってくれたそうです。熟練技能者のモノづくりへの熱い思いは、多くのスタッフに伝わったのでしょうか。





間接部門 B社の事例

輸送機器メーカー

従業員数	4,000人以上
タイ工場運営	50年以上
資本金	-

※あくまでおよその数値です



※写真はイメージです

変わった朝礼の風景  
チームで助け合い、目標達成率も向上

2

00人ほどのスタッフが働くB社の生産技術部門のオフィス。以前は隣の席の人が、どんな仕事をしているか分からないなど、二人ひとりがバラバラの状態で行っていました。タイ人マネージャーも仕事を部下に振るだけで、その後のフォローをしません。結局、問題が発生して日本人駐在員が火消しに駆け回ることになり苦しんでいました。そういった現状を何とかしたい、とお声掛けいただきました。

JMACの組織開発コンサルティングの最大の特徴は、「日常業務をダイレクトに変える」ことへの挑戦です。特定の対象者だけではなく、「日常の職場単位（チーム）」で地に足の着いた変革をし、「組織全体」での知的生産性向上に取り組みます。

B社における取り組みの一つとして、毎日の朝礼の在り方を変えました。今どんな仕事に取り組んでいるかなどを日替わりで各スタッフが発表。仕事を進めていく中で判断に

困っていることなどを周囲と相談する、報道相の場にしたのです。

通常の朝礼は遠慮や無関心、傍観者意識が蔓延し、上司から部下へ二方通行の伝達の場合に終始する傾向があります。その朝礼は、何を言っても大丈夫な場として指定しました。そうすると各人たちから、「もっとこうした方がよい」「この点は大丈夫なのか」など指摘やアドバイスが出るようになり、やがて問題の解決や目標達成へ向けた知恵の出し合い、助け合いが生まれてくるのです。

タイ人マネージャーに対しても、あなたの役割は部下が困っていることを見つけて、サポートしてあげることだと教育。マネージャーは徐々に自分の役割を理解し、今では日本人が参加しなくても、朝礼を切り盛りするようになりました。

簡単な報告だけなら5分で終わりますが、この朝礼は30分掛かることもあります。しかし、結果として後々の問題が減り、日本人駐在員も



形式的だった朝礼の時間が、活発な議論の場に様変わりした

本来のマネジメント業務に時間を割けるようになりました。

波及効果として、やがて朝礼の場以外にもスタッフが人前で発言するようになり、上司が部下の理解度を確認するようになったり、部下が上司の顔を伺うだけでなく自分の意見を言うようになりました。チームビルディングが部門内だけでなく部門横断で進み、生産性が向上。スタッフの定着率も高まり、最終的に目標達成率が上昇していききました。

直接部門 A社の事例

光学機器部品メーカー

従業員数	6,000人程度
タイ工場運営	30年以上
資本金	約300万バーツ

※あくまでおよその数値です



※写真はイメージです

利益2倍、加工コストは2割減  
タイ人工工場長候補も誕生

中

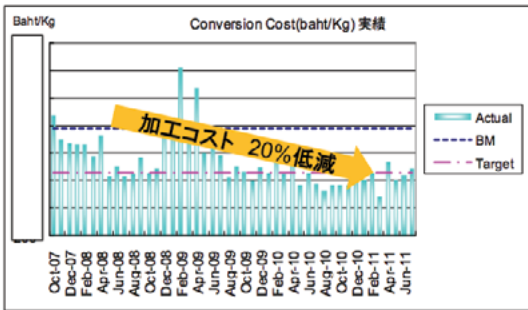
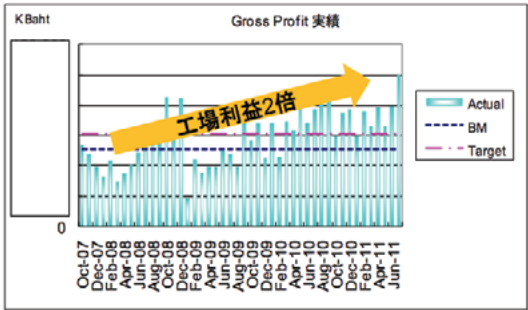
国に負けないコスト競争力を持つために日本からの生産移管で設立されたタイの新工場。しかし、日本人駐在員と現地スタッフとの一体感は生まれず、想定したよりコスト競争力も出ませんでした。現状に危機感を抱いた日本人社長から依頼が来しました。

A社には複数の工場があります。我々が支援に入ったのは、その内の一つで、200人ほどのスタッフが働いていました。現地に赴いて工場を見学し、経営幹部とも面談。提案書を策定し、その後2ヵ月ほど掛けて改革マスタープラン作りに入りました。現状を分析するため、人や設備の稼働状況を確認。すると、ある設備の稼働率が低いことが分かりました。製品や工程が変わる際に生じる段取り替え時間が長くなっていたのが原因でした。そのため、段取り替え作業を動画で撮影し、作業の手順と時間を測定しチャート化しました。そのチャートに基づいて、どうす

ればその作業を短くできるか改善案を一緒に作り、改善案をトライアンドエラーを繰り返しながら実践しました。

これは一つの例ですが、このように各工程ごとに生産性を高めるために何をすれば良いか、作業分析を通して改善案をまとめて改善後の実行管理体制も設定しました。改善案を検討する、あるいは改善の進捗を管理するミーティングにも弊社コンサルタントが参加し、マネジメントや各スタッフの管理技能向上をサポートしました。

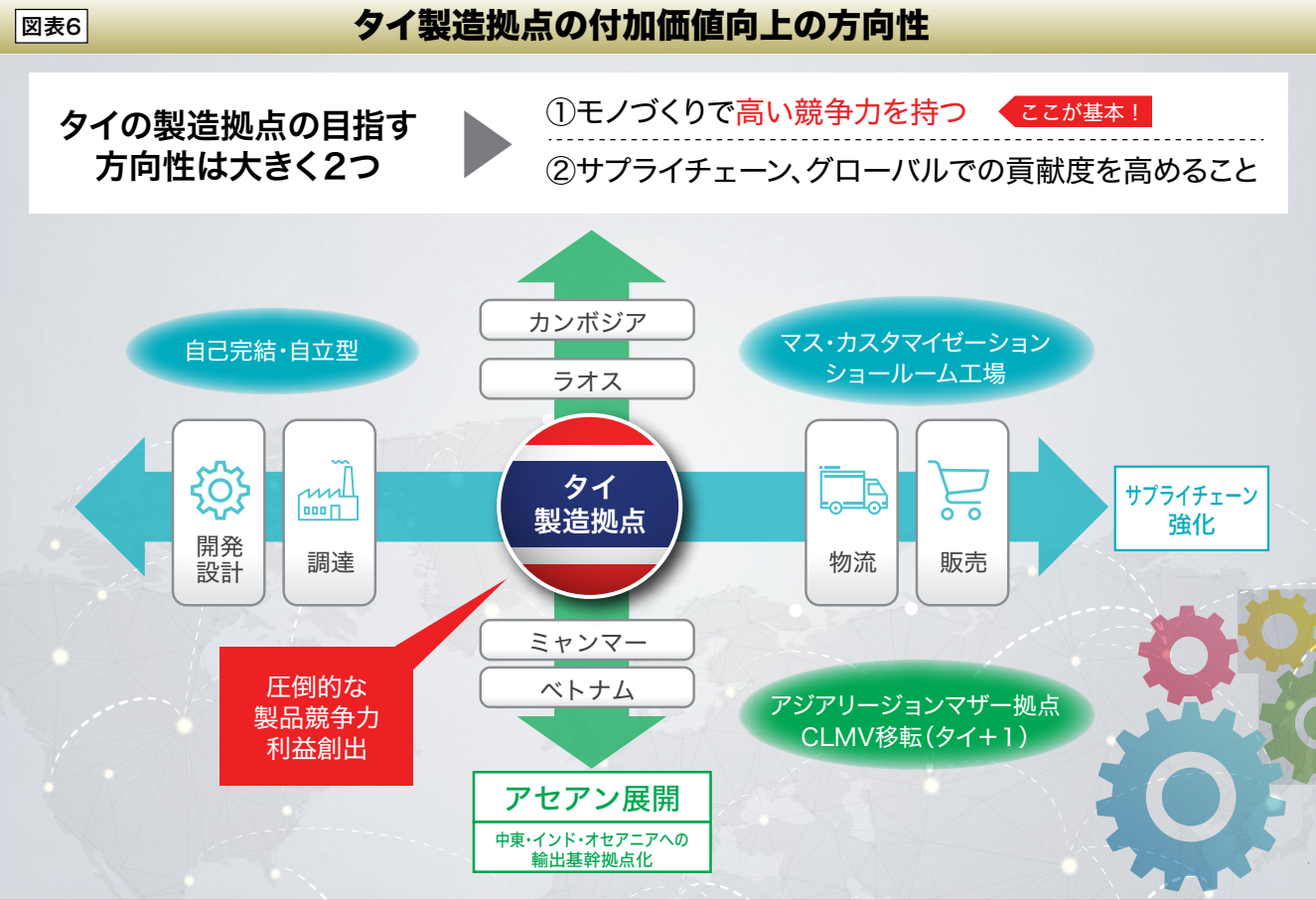
2年間に及ぶ取り組みにおいて顕著な成果が出たテーマは歩留まり（良品率）の向上です。工程の途中で出るNG品を削減したことで余分な材



料費の削減に繋がると共に、品質を作り込む力が付き、生産するアイテムを増加させることもでき、大幅な生産性向上に結び付いたのです。

本プロジェクトの結果として、加工コストは以前より2割減りました。さらに、利益は2倍になりました。これまでより難易度の高い製品の生産も実現。さらにタイ人マネージャーの育成が進み、タイ人工工場長候補も誕生するまでになりました。





べきか。例えば製造業で表すと、横軸はサプライチェーン、縦軸はマーケットです。もともとタイの拠点は製造に特化していました。調達や開発、あるいは物流、販売も自分たちでできるようにサプライチェーンを広げ、拠点を強化するというのは方向性としてあり得るでしょう。または、地の利を生かしてタイから他の国へ進出したリ、支援をしたりと、他地域への展開も方向性としてあります。

いずれにせよ、タイの拠点が圧倒的に利益を出して、その利益を付加価値を高めるための拡大投資に向けられるようになる必要があります。

では圧倒的な製品競争力、利益を実現するために何が必要かを考えると、タイの拠点が製品競争力を有しているとはどのような状態なのか、それを実現するための戦略はどうあるべきかを、自分たちで考えていく必要があると思います。そしてそれをスタッフと共有し、全員で一緒になって動いていこうという中長期的な腰を据えた取り組みが大切になります。

コロナ禍で多少の変化は生じて、企業が海外拠点を活用することに変わりはありません。タイもしくは日本でJMACが皆様の事業改革のお手伝いさせていただければ幸いです。

日本能率協会コンサルティング(タイランド)

◆お問合せ・相談  
E-mail : jmac\_info@jmac.co.th Tel : 02-168-3037, 3038  
90 CW Tower B, Unit B2704, 27th Floor, Ratchadapisek Road,  
Huaykwang, Bangkok, 10310 THAILAND

誰もが直面する現地化課題への総合的かつ実践的なアプローチをホームページでご紹介しております。

<http://www.jmac.co.th>



今後も「企業が海外拠点を活用することに変化はない」と説く勝田氏

そうすると新型コロナウイルスの問題に限らず、安定供給といった観点でタイの拠点は本当に優位性があるのか、という点はこれから問われてくるのではないのでしょうか。

タイ国内でタイ向けの自動車を作るという意味では、タイにある企業は存在価値が十分あります。しかし、特に輸出向けの製品を扱っている企業の場合、安定供給に耐えうるのかという観点で、生き残れない会社も出てくるのではないかとという懸念を持っています。そういう意味で地産地消ではありませんが、他国に依存せずに自立できる事業をどう育成するのかという話は、コロナ禍を経てさらに重要になってきます。

現場という観点で見ると、おそらく働き方を変えていく必要があります。感染防止のためには3密(密閉空間・密集場所・密接場面)を避けるとよく言われています。

ます。どうしても工場にはそういった密な状態になる現場があります。では、密を回避するために何をするかというトスベースを広げるか、人を減らすことが求められます。

今まで30人の密集した現場をソーシヤルディスタンス(社会的距離)を取るために15人にする。生産能力を維持するためには、15人なら2倍の時間を掛けなければなりません。そうすると夜勤代、残業代などのコストが増大します。人の生産性を極力高めて、少ない人間で現場を回す必要があるのです。

省人化、自動化は以前から言われている課題ですが、これからは少ない人でも効率よく動ける現場を作らないといけません。そういう環境を早く整備していくという意味で、新型コロナウイルスへのリスクは、取り組みなければならぬ課題に対して、対策のスピードを早めていると言えるでしょう。オフィスに関しても、例えばリモートワークを継続した時の各人の役割や仕事の期待成果の明確化、暗黙の了解の顕在化、共有方法の確立が大事になってきます。物理的に一緒にいない人たちの組織集団としての成熟度が求められます。

冒頭で現地化4.0と謳いましたが、これから求められるのは現地主導で改革を進め利益を創出し続けられる拠点です。

日系企業のタイ拠点は、予算の編成など日本社長の意向を伺いながら運営せざるを得ないのが今の状態です。タイ独自の事業戦略で打って出ようというのは、なかなか難しいです。日本がそこまで期待していない側面もあります。本社からのサポートがいずれ必要なくなるように、タイの拠点が付加価値向上を続けて、永続性をもって経営できるようにする必要があります。

その中でタイの拠点は何をを目指す



JMACは1942年に設立され、現在50カ国以上に顧客を持つ

総論  
コロナ禍を経て  
タイのオフィス、製造現場の今後

新型コロナウイルスの影響で、日本で何が起きているかというと、海外の拠点が輸出入に関してリスクが高まったので、食品に代表されるように継続性を確保するために内製化を進めていこうという流れがあります。

タイ国内でタイ向けの自動車を作るという意味では、タイにある企業は存在価値が十分あります。しかし、特に輸出向けの製品を扱っている企業の場合、安定供給に耐えうるのかという観点で、生き残れない会社も出てくるのではないかとという懸念を持っています。そういう意味で地産地消ではありませんが、他国に依存せずに自立できる事業をどう育成するのかという話は、コロナ禍を経てさらに重要になってきます。

拠点のビジョンを掲げる





# 対話で引き出す 組織の力

## 理想の職場創りへの挑戦

「今のメンバーと最高の成果をあげる」と思っているリーダーやメンバーと、「今のメンバーでは何をするにも難しい」と思っているリーダーやメンバー。皆さんは、どちらと「一緒に働きたいですか？」

### 組織を見る、2つの見方

私たちは東南アジアを中心に日系企業の組織開発をご支援しています。

トップマネジメントの方には、海外駐在が初めてという方、同じ国に二度目の駐在という方、多くの外国にいらしたことがある方など、様々です。そして、現地の組織や社員に対する意見や想いも、様々をお持ちです。

「弊社の社員は、良いアイデアを持つてますよ。現地スタッフは受け身とかやる気がない」と聞くことがあります。ですが、そうさせているのは我々の関わり方なんです」と言う方もいれば「最近では諦めています。現地スタッフには、何を聞いても出てきません。彼らは結局、上に決めてほしいのです。その方が楽ですから」と言う方もいらつしやいます。

では、どちらの組織が売上や社員の定着率といった業績指標が上がっていくでしょうか。

これまで多くのお客様と組織開発を共に進めてきた経験から感じるの

は、「職場に対するリーダーや社員の主観的評価」が低い組織に、業績指標が良いケースはほとんどない」ということです。

### 「日本」と「中国」で働く日本人に違いはあるのか？

コーチング研究所(※)が調べた興味深いリサーチ結果があります。「日本で働く日本人」と「中国で働く日本人」を対象に、自分自身の状態や職場の状況に関する主観的評価を比較したものです。

同じ日本人でありながら、まったく異なる環境である外国の職場を見ても、自分自身の状態や、会社との関係性、職場状態に対する主観的評価はほとんど変わらない、という結果です。これは、何を意味するのでしょうか？

自分の考え方や行動を変えるには、時間配分を変える、住む場所を変える、付き合う人を変える、といったことをすると良いと聞くことがあります。しかし、このリサーチ結果からは、私たちのものの見方や考え方や、捉え方を変えるのは「朝夕にはできず、かなり難

しそうですと言えそうです。

### 見方や考え方や、捉え方を変えることはできないのか？

「社会構成主義」という考え方があります。

一言で言うと「人間関係が現実を作る。『現実』とは『人々の頭の中で作り上げられていくもの』ではなく、『人との関わりの中で創造された結果』である。ということは即ち、『再構築が可能』である」というものです。

社会構成主義の研究に大きく貢献しているケネスガーゲンは、「価値ある再構築を起こすもの」として「対話の可能性を説いています。

「人は、違うものの見方や考え方と交わる時、やれることは1つや2つではなく、もつと『たくさん』あることに気づく。対話は私たちに『たくさん』のことができる可能性をもたらすのだ」と。

### 「職場の捉え方」は「対話」で変わるのか？

この「対話の可能性」を示す、あるプ

ロジクトをご紹介します。

東南アジアで数千人規模の従業員を抱える、ある日系企業では、「会社が実現したいビジョン」に向けて大きな組織変革に取り組んでいます。日本人と現地社員の中から60人程の変革キリーダーを選び、「提案と挑戦であふれる組織創り」に向けて、直属の部下ではない他部門のメンバーの5〜6人を半年

間に亘ってコーチングし続けるというものです。

「ビジョンが実現した理想の職場」の象徴項目として、以下をはじめ30項目の変化を測定していきました。

- 私の職場では、皆が明るく活き活きと働いている
- 私の職場では、仕事は提案型で進められている
- 私の職場では、個々の異なる強みや得意技が尊重されている
- 私の職場では、会議においてオープンな意見交換や本質的な議論をしている など

### さて半年後、何が起きたのでしょうか？

キリーダーたち自身の、30項目に対する評価スコアが大きく上昇しました。一方で、キリーダーと同じ職場にいないが、プロジェクトに直接参加していない「その他」の人たちにはスコア上昇がほとんど見られませんでした。

同じ職場ながら「変わった」と感じられる「キリーダー」群と、「変わった」と感じられない「その他」群。これは、一体どう考えられるでしょうか。「キリーダー」群と「その他」群の違いは、部門外のメンバーと継続的にコーチングした

かどうか、だけです。

このことは、ガーゲンの言葉を借りるならば、「キリーダー」たちは、これまで関わることの少なかった他部門の社員たちと、組織のありたい姿、ビジョンについてコーチングを続けました。

そしてこのコーチングがガーゲンの言う「対話」の役割を果たし、その結果、これまでは「できそうもない」と感じてきたことに、「何かをやれそうだ」という再解釈が起きたということではないでしょうか。

職場に可能性を感じ始めたキリーダーたちは今、それぞれの職場で、自社のビジョン実現に向けて自発的なミーティングなどを始めました。

「会社にとって、このビジョンの実現はこの国にどんな価値をもたらすのか？」

「あなたにとって、このビジョンの実現はどんな意味があるのか？」

また、国境を越えて隣りの国の生産工場の責任者に抜擢されたリーダーもいます。このリーダーはまた現地で、ビジョン実現に向けて社員たちとの対話を始めています。

### 「対話」から始める

どこの職場、どこの会社、どこの国にいても、私たちの見方や捉え方を変え



COACH A Co., Ltd.

COACH A(Thailand) Co., Ltd.

388 Exchange Tower, 25th Floor, Unit no.2504-1,  
Sukhumvit Road, Klongtoey, Klongtoey, Bangkok 10110

<https://www.coacha.com/>


※コーチング研究所・コーチエィのリサーチ研究部門



# タイでの採用成功術

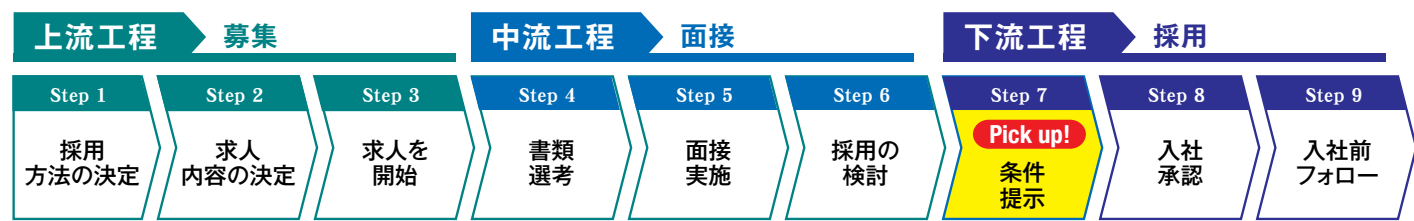
タイで年間採用支援1,000人以上、採用支援企業2,000社以上の豊富な実績を持つ  
人材採用支援のReeracoen Recruitmentが、タイでの採用を成功に導く秘訣を解説する。

Reeracoen Recruitment  
Managing Director



**嶋 航**

愛知県出身。大学卒業後、コンサルティングファームへ入社し、日本およびベトナムで会計・税務・労務のコンサルティングに従事。2014年よりネオキャリアグループの海外法人REERACOENに入社し、フィリピン、ベトナムの立ち上げ・勤務を経て、18年7月よりタイのReeracoen Recruitmentに勤務。現在に至る。



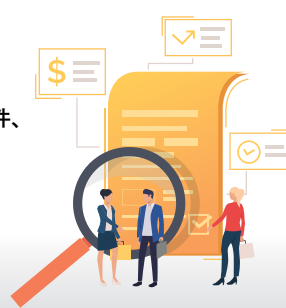
## vol.9 オファーレターによる条件提示の注意点

**前** 回の記事では、Step ⑥採用の検討についてお伝えしました。今回は、面接後のStep ⑦条件提示についてポイントをご説明します。

条件提示については当然ながら、書面での通知が望ましいです。一般的に「オファーレター (Offer Letter)」という採用通知書を内定者に送ることで条件提示とします。主な内容は下記の通りです。

オファーレター (Offer Letter) の内容

- ポジション名
- 業務内容 (Job Description)
- 雇用形態
- 勤務地
- 勤務時間
- 試用期間 (期間や本採用の条件、試用期間中の給与・福利厚生)
- 勤務開始日程
- 給与
- 福利厚生
- 入社時に必要書類



オファーレターが必要な理由は、以下の2点が挙げられます。

### 理由① 書面で提示することで認識の齟齬をなくす

面接時に口頭でやり取りしていた業務内容や給与、福利厚

生、その他諸条件をオファーレターによって明確にします。そうすることで、入社後に業務内容や条件が事前の話と異なるといった理由の無意味な離職を回避できます。

給与に関しては、どれくらいの金額なら承諾するかなど、面接時に十分摺り合わせをしておく必要があります。そのためには、内定者の現職での給与や、他社オファーがある場合はその提示額を把握しておくことが重要です。

なぜなら、現職や他社オファーよりも低い条件提示では、承諾する可能性が低いからです。候補者の現職、他社オファーを把握した上で、自社がそれらを上回る金額を提示できるかは、自社の同ポジションの給与相場、候補者のスペックを加味し、判断する必要があります。

### 理由② 内定候補者が現職に退職届けを出すため

候補者は正式なオファーレターを確認した上で、現職への退職届を提出します。正式なオファーレターがない状態、いわゆる次の職場が確実に決まっていない状態では、候補者は現職への退職届けを出しません。

通常、退職届を提出してから1ヵ月ほど勤務が必要なため、企業側はそのスケジュールを念頭に置いて採用を進める必要があります。

また、オファーレターは雇用契約書と同様の法的効果があるため、一度出したオファーレターを取り消すことはできないので注意が必要です。

# 明日を創る 人事制度

## 第8回 人事評価を公平に行うためには？

### 人事評価をする「目」を持つ

社員を公平に評価することは、想像するより難しいことです。同じ評価項目でも、どのパフォーマンスを見るか、どのような目線で評価すべきか、迷う方は多いのではないのでしょうか。

今回は、人事評価をする際に留意すべき点について説明します。

### 記憶・感覚に頼らない

評価者が陥りがちなミスとして、「ある一つの出来事の印象に捉われ、他の良い・悪い面が見えなくなる」「期初の出来事を忘れ、最近の功績・ミスに基づいた評価をしてしまう」などが挙げられます。いずれも、客観的な評価ができず、従業員が不満を抱く原因となり得ます。

記憶の曖昧さだけではなく、評価者個人の「癖」、すなわち個人的な感情のブレも評価結果に影響を与えます。

評価者も人間である以上、100%客観的な評価を行うのは

代表的な評価エラー	内容	具体例
ハロー効果	ある評価要素が、他の(全体の)評価に影響を与えてしまう	「●●さんは資格を持っているから仕事もできるはず」
寛大化傾向	本来の評価より高め(甘め)に評価してしまう	「低い点数を付けたら辞めてしまうかもしれない」
自己投影効果	自分と価値観や意見が合っていると評価を高くしてしまう	「自分と同じ意見だから高い評価にしよう」
期末誤差	最近の出来事を基に評価してしまう	「この間ミスをしたから評価を下げよう」

日本、タイでの20年以上の実績に基づくソリューションの質を実感してください。

タイ進出・各種ライセンス支援 / 会計・税務支援 / 人事・労務支援

事業再生・成長支援 / M&A アドバイザリー / 人材紹介



金井 健一 (Kenichi Kanai) 岡田 烈司 (Atsushi Okada)  
みらいコンサルティンググループ ASEAN統括部長 代表取締役

不可能です。なるべく公正な評価に近付けるためには、自身の思考の癖を認識し、図のような評価エラーに陥らないように意識することが重要です。

### マネージャー間で意識統一

評価者となるマネージャーが複数いる場合、評価の基準を揃えることが大切です。マネージャーごとに基準が異なると、処遇のバランスが取れなくなって社員の不満に繋がりがかねないからです。

評価前に、各評価項目についてマネージャー間で見解を統一することがとても重要です。

### 評価者研修の実施

評価の精度は、一朝一夕には高まりません。

良い評価をするには、公平な目を持つことを日々意識し、評価者研修を行いスキルアップに努めることが重要です。

評価者研修では、同一のモデル社員について複数人で評価を行い、各々の評価結果やその理由をディスカッションします。そのことにより、お互いの考え方の違いに気づき、評価者としてあるべき姿の共有を目指します。

評価者研修は定期的に行い、そこでの気づきを日々の意識付けに反映させることが重要です。

みらいコンサルティングでは、会社の風土に合わせた評価者研修の導入・実施、特にタイ人マネージャー向けの研修も行っておりますので、お気軽にご相談ください。

タイでの取り扱い求人数  
日系人材紹介会社  
No.1

日本国内78拠点、アジア20拠点のネオキャリアグループ  
タイでの人材採用のご相談は、REERACOENに！  
タイ国内で転職をご検討の方もお気軽にご連絡ください。


REERACOEN  
neocareer GROUP  
www.reeracoen.asia/jp/client

バンコク拠点 BTS Chit lom駅直結

(+66) 02-253-9800 06-3439-6820 嶋(しま) ko.shima@neo-career.co.jp  
8th Floor, Mercury Tower, 540 Ploenchit Road, Lumpini, Pathum Wan, Bangkok

チョンブリ拠点

(+66) 03-811-1256 09-6201-4764 平田(ひらた) hirata@reeracoen.co.th  
4/222 Harbormall Bldg. Unit 10C04-05, 10th Floor, Moo 10, Sukhumvit Road Thungsukhla, Sriracha, Chonburi

日本本社 www.miraic.jp


みらいコンサルティンググループ  
〒104-0031 東京都中央区京橋 2-2-1 京橋エドグラン 19 階

タイオフィス www.fdi.co.th


16-03, 16th Floor,  
246 Times Square Building,  
Sukhumvit Road, Khlong Toey,  
Bangkok, Thailand 10110

お問い合わせ  
thai-hrservice@miraic.jp



28 ArayZ



# ドライバーの勤怠・給与 計算時間を90%カット!

**ドライバー**  
アプリケーションから簡単にドライバー自身で打刻が可能

**総務**  
総務の方も勤務管理ダッシュボードから簡単に管理

**駐在員**  
LINEで自分のドライバーの勤怠をリアルタイムで確認



FlareDash

Flare  
神谷 和輝 CEO

豊田通商

豊田通商(タイランド)  
大場 清義 社長

## 社用車ドライバー 勤怠管理アプリケーション

FlareDash



日系企業で働く駐在員の中には社用車ドライバーが付く人も多い。自宅、オフィス、客先へと駆け回り、1日の終わりにドライバーが持つ用紙へ駐在員がサインする。そんな“紙”をベースとした勤怠管理を、簡単にデジタル化する製品が生まれた。

## 簡単アプリで紙の勤怠管理を一掃 豊田通商(タイランド)も一斉導入

### 開発のきっかけは 駐在員の実体験

自動車のラッピング広告などモビリティ関連事業を手掛ける2017年創業の日系スタートアップ、Flare(神谷和輝CEO)がこの度開発したのが、スマートフォンアプリを使ったクラウドドライバー管理サービス「FlareDash」だ。

今でも社用車ドライバーの勤怠管理はほとんど紙で行われている。ドライバーがノートに日々の勤務開始・終了時刻や走行距離を手書きで記入し、利用している駐在員が承認のサインをする。「FlareDash」はその一連の作業を簡単なスマートフォンの操作に置き換えることに成功した。

開発のきっかけは、神谷氏がある日系企業の駐在員から聞いたドライバーの不正だった。海外出張で不在なのに、サインを偽造され連日出勤したことになった。その駐在員のサインを真似る練習をした紙まで見つかったという。

「調べてみると、日系、外資、ローカル問わず、ほぼすべての企業が社用車ドライバーの管理を紙で行っていました。

さらに近隣国にも同様の問題があることが分かり、市場が大きいのではないかと、開発を進めることにしました(神谷CEO)。

### 100人以上の ドライバーに一斉導入

いち早く導入したのが、Flareと業務提携を結んでいる豊田通商(タイランド)。昨年末から100人以上の社用車ドライバー全員の勤怠管理を「FlareDash」で行っている。

「日本人にとって勤怠管理は目に見えない部分です。紙で行っていると、ドライバーに管理が委ねられており、毎月総務に提出する時に数字をごまかしたりと、不正の温床になりかねません。今はもう誰も紙を使っておらず、100%移行することができました(大場清義社長)。

「FlareDash」で提供されるのはドライバー用の打刻アプリと管理者用の勤怠管理ダッシュボード、そして通話アプリLINEによる勤怠通知の3つ。スマートフォンのGPSと連動させ、事前に設定された駐在員の自宅付近に到着すると、ドライバーはアプリで

「FlareDash」のベースとなる、スマートフォンで自動車の運転動態とドライバーの挙動を分析する「FlareAnalytics」を開発した。今回の「FlareDash」も「FlareAnalytics」と併用することができ、急ブレーキ、急発進の頻度などから各ドライバーの運転動態を点数化できる。

また、古いスマートフォン向けに、LINEによる勤怠通知と打刻時の位置情報が利用できる簡易版「FlareDash Lite」も提供している。

タイでは豊田通商(タイランド)以外にも複数の大手日系企業が導入を検討。インドネシアやミャンマー、カンボジアなどの日系企業、ドライバー派遣会社からも引き合いがあり、近隣国への展開も力を入れる。

スマートフォン普及も後押しとなった。大場社長は「数年前までスマートフォンを持つドライバーはまだ珍しかった。今ではほとんどのドライバーがGPS付きのスマートフォンを使用しています」と変化を実感。

神谷CEOも「デジタルトランスフォーメーション(DX)」という言葉が最近よく使われますが、ドライバー管理はこれまでデジタル化されていませんでした。社用車の稼働率などを改善しようにもデータがなかったのです。そこをデジタル化できれば、包括的な改善に結び付けることができます」と語る。

勤怠を打刻でき、駐在員にはLINEで通知される。ドライバーはアプリを開き、押すだけ。駐在員は介在することがない。不正防止のため、出張時など自宅以外では、駐在員が持つパスワードを入力しないと打刻できない仕組みだ。

厳格な管理にドライバーから大きな反発があるかと思われたが、実際は「むしろ駐在員とドライバーの関係は良くなりました。駐在員も疲れていたりすると、サインをその日にしない場合があります。しかし、ドライバーにとっては収入に直結する大事な作業。後回しにされては、あまり良い気はしません(大場社長)。

### 給与計算コストも大幅削減

会社側としても、ドライバーの給与



FlareDashは操作性、見やすさにもこだわった

また社用車ドライバーだけではなく、物流トラックドライバー、営業・配達車ドライバーなどの勤怠管理としても応用でき、既に導入している企業もある。

これまでのサービスを通して、技術、データを蓄積しており、神谷CEOは「自動車保険など新たなサービスも開発していきたい」と意気込む。大場社長も「彼は目の付け所がユニークで鋭い。今、データがどんどん貯まって、大きな財産になっています。それをいかに新しいビジネスに結び付けていくかが次のステップ」と評する。

今後も、デジタル技術を通じて社会課題の解決を目指していく。

1ヵ月  
無料トライアル  
実施中!

**Flare(Thailand) Co.,Ltd.**  
☎ 02-163-4354 ✉ info@flare.run  
496-502 Amarin Building, 9th Floor, Unit No.2, 2.1  
Phloen Chit Rd, Lumpini, Pathum Wan District, Bangkok  
<https://ja.flare-dash.com/>



## 今後の展開

# タイの成型をすべてシミュレーション

—— 日本工場へノウハウ逆輸入も

今は主に現状使われている鋳造型の不良低減にJSCASTを利用しています。タイではバルブに使われるゴム部品やアルミタイカストの成型も行われています。将来的にはタイで手掛ける成型を技術部ですべてシミュレーションして、不良の検証などに活用していく構想もあります。さらにタイでJSCASTの運用が順調に進めば、同じく導入を検討している日本の工場に、タイで培ったノウハウを移転して

運用することもできます。日本側も、タイでさらに実績が出るのを心待ちにしています。キッツでは19年に発表した第4期中期経営計画の中で、30年に向けてバルブ事業で「Global Strong No.2」（世界の売上高ランキング2位）を目標としています。そして、日本及び3極（欧州、米州、アセアン）2拠点（中国、インド）を世界市場の重点エリアと位置付け、それぞれの市場環境に応じて事業

を展開。18年にはベトナムに現地法人、インドネシアに駐在員事務所を設立するなど強化を図り、東南アジアでトップシェアを目指しています。堀田氏は「いずれはタイの人たちが中心となって工場を支えていてほしい」と語るなど将来に期待しています。技術部のタイ人スタッフが中心となつて設計した製品がシェア拡大に貢献する日も、きっとそう遠くはありません。



QUALICA (Thailand) Co., Ltd.

Tel: 02-666-4851  
E-mail: sales.qualicathailand@qualica-asia.com  
UBC II Building, 20th Floor, 591 Sukhumvit Road.,  
North Klongton, Wattana, Bangkok, 10110

## クオリカ導入事例紹介

# 3次元湯流れ凝固解析システム

# JSCAST

KITZ KITZ (Thailand) Ltd. の事例



型内の溶湯の流れなどを可視化

## 背景

## 鋳造型の内製化に際して解析ソフト導入を検討

バンコク中心部から車で東へ1時間ほど。サムットプラカーン県バンブリーに日本の大手バルブメーカー、株式会社キッツ（本社：千葉県千葉市、東証一部上場）のタイ生産拠点であるKITZ (Thailand) Ltd. があります。日本やアジア、アメリカなど世界各国向けに月約100万個の青銅製、黄銅製の各種バルブを鋳物から一貫生産。キッツグループにおける同製品の生産拠点として、重要な役割を担っています。

品を高品質かつ効率良く生産することを目指してきました。しかし、シェアをより一層拡大するためには、現地のニーズに柔軟に対応した製品開発が求められます。そのために、タイで技術部を立ち上げて本格的に技術の蓄積を図ろうと考えたのです。中心となる役割を担ったのが、14年から技術担当として初めてタイに赴任した堀田昇勇ダイレクターでした。

れば数カ月を要することもあった納期が大幅に短縮でき、細かな仕様変更にも対応しやすくなります。ただ、型製作のノウハウはタイにはまったくありませんでした。はじめは見よう見まねで工作機械やツールを揃え、試行錯誤しながら少しずつ品質を向上させていきました。まず金型の製作が軌道に乗ると、今度は鋳造に使う砂型の製造に挑みました。同時に、鋳造湯の流れや凝固プロセスを解析するソフトを導入して、さらなる技術確立を図ろうと考えました。

## 選定

## タイでしっかりとサポートが受けられること

# 運用はタイ人スタッフ、タイ語のサポートが必要不可欠 クオリカ現地拠点の存在も導入の決め手に

解析ソフトの導入にあたっては、実際に運用するタイ人がいかに使いこなせるか、ということが念頭に置かれました。将来的に、タイ人が主導権を持つ技術開発を進めてほしいとの願いからです。

タイ人のスタッフがいくつかの解析ソフトをピックアップし、ソフト会社の社員に工場へ説明にも来てもらいました。しかし、セー

外国人スタッフの英語による対応となるなど難点がありました。鋳造などの専門的なやり取りとなると、タイ人スタッフにとつて理解しやすいタイ語でのサポートが望まれます。「自分たちは素人だと自覚していましたので、どうしてもタイ語でサポートを受ける必要がありました」（堀田氏）。

そんな中、堀田氏が日本の工場に意見を聞くと、折よくクオリカの3次元湯流れ凝固解析システムJSCASTの導入が検討

## 効果

## 不良の予測に成功 改善の試みも積極的に

JSCASTでの解析を担当しているのは、若手タイ人スタッフのOrnut Yodmanee氏。大学で金属工学を学んでいたことで、白羽の矢が立ちました。3次元のCADで図面を起こして、材料の金属や鋳造型の材質など諸条件を設定し、解析を試みます。時には実際に不良が起こった鋳造型を用いて、シミュレーションの結果と照らし合わせながら、なぜ不良が発生したのか原因を究明していきます。

イチできるようになりました。堀田氏らも、これまでにJSCASTによるシミュレーションで数々の不具合の予測に成功しました。さらに事前にシミュレーションができることから、試作失敗時の損失を恐れずに製造現場から改善のアイデアが積極的に出てくるようになりました。歩留まり向上のため鋳造型の面数増加にも取り組んでおり、面数が増えた際の湯流れ凝固の検証や、湯道の形状変更、鋳造型の微調整などにもJSCASTを活用しています。

Ornut氏は「こんなソフトがあるとは知らなかったで、新しい体験をさせてもらっています。最初は難しかったけれど、少しずつ慣れて、上手く使えるようになってきました」と話します。技術的なサポートはクオリカのタイ人スタッフが対応。彼女は日本語が堪能なため、日本から来た鋳造に詳しいクオリカの社員に話を聞くなどして学んできました。堀田氏も「私を介さずにタイ人同士で技術的な話ができるので、本当に助かっています」と話します。

（肩書などは掲載日時点）

# シミュレーションにより不良の予測が可能に 製造現場から改善のアイデアが出るように

独自の技術確立  
目指す技術部の  
メンバー  
（中央は堀田氏）



日本語も巧みな  
クオリカのスタッフ



# バンコク空き物件 調査レポート 前編

～コロナ禍の影響も?～ by バンコクオフィスナビ

## 実際に担当者が歩いて調査しました!

バンコク市内を見渡すと、あらゆる場所で空き物件を目にするようになりました。タイ経済の成長鈍化もありますが、今回のコロナウイルスをきっかけに急激な増加傾向にあります。スクンビットエリア一部とシーロムエリアに空き物件がどれほどあるかを現地を訪れ調査しましたので、調査結果と空き物件の活用方法について前編・後編に分けて解説を致します。前編は調査結果を紹介します。



## シーロムエリアー空き物件調査



- 調査したルート
- 建物(賃貸) 建物(売却) 建物(賃貸・売却)
  - 土地(賃貸) 土地(売却) 土地(賃貸・売却)

オフィスが集まるシーロムエリアを調査したところ、賃貸や売却に出されている土地は6件でした。そのうち賃貸は1件、売却は4件、賃貸・売却どちらも可能な物件は1件。また、建物(ビル内物件/タウンハウス/一軒家)については53件でそのうち賃貸は45件、売却は7件、賃貸・売却どちらも可能な物件は1件です。古びたタウンハウスが多く、タウンハウスのリノベーション等の活用が考えられます。

## スクンビットエリアー空き物件調査



日本人に馴染み深いスクンビットエリアを調査したところ、賃貸や売却に出されている土地は7件でした。そのうち賃貸は4件、売却は3件。また、建物(ビル内物件/タウンハウス/一軒家)については79件でそのうち賃貸は66件、売却は10件、賃貸・売却どちらも可能な物件は3件です。ガラス張りの物件が多く、アパレルやSPAなどに活用できるのではないのでしょうか。

### 担当者より

今回は、スクンビットエリアの一部と、シーロムエリアの空き物件情報をまとめました。建物と土地を比べると格段に多くの建物の空き状況を確認できました。後編では、現状の空室物件・土地をオフィスとしてどのように活用できるかを解説いたします。時代の変り目にある今、オフィスとしての新しい在り方を皆様にご紹介します。

マップに掲載されている空き物件にご興味ある方はお問い合わせください。

※当地図の物件位置は凡の位置であり、正確性を保証するものではありません。予めご了承ください。

### オフィスに関するお問合せ



097-137-4831 (担当: 内堀)  
uchibori@gdm-asia.com  
https://office.gdm-asia.com/bkk-office-navi/

### オフィス探し専門サイト



バンコクオフィスナビ 検索

バンコクの魅力あるオフィス物件をご紹介します。360度カメラでオフィス内を一望、特集ページではオフィス移転お役立ち情報などを紹介しています。



### オフィス紹介実績

- コナミアミューズメント 様
- 湖池屋 様
- 住友重機械工業 様
- 野村総合研究所 様
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 様
- BizWings 様
- JXTGエネルギー 様
- KGK 様
- モンスターラボ 様
- 古河電工オートモーティブシステムズ 様
- 戸上電機製作所 様
- 日本コムサ 様
- アンダーソン・毛利・友常法律事務所 様
- 古河電気工業 様
- 住友商事マシネックス 様
- 野村貿易 様
- 北國銀行 様

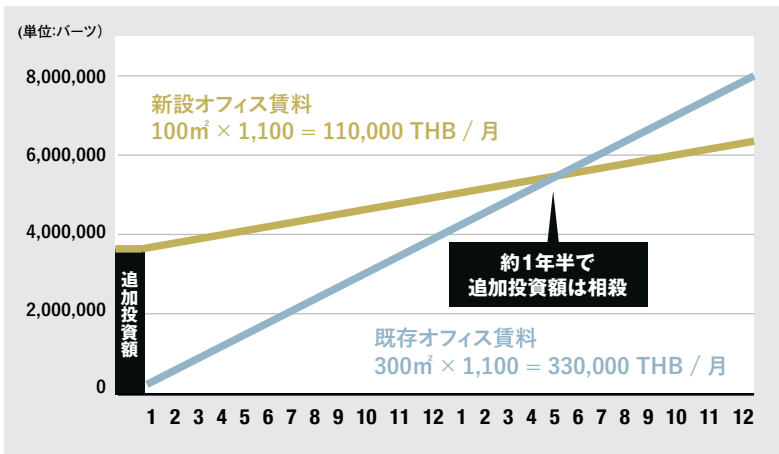


## 図表 シミュレーション例

## 既存300㎡のオフィスを100㎡に縮小する場合

既存オフィス賃料	300㎡ × 1,100 THB = 330,000 THB / 月
新設オフィス賃料	100㎡ × 1,100 THB = 110,000 THB / 月
年間賃料削減額	2,640,000 THB / 年
既存オフィス原状回復費	約 1,500,000 THB
新設オフィス内装費	約 1,600,000 THB
追加家具 / 引越し費用等	約 600,000 THB
追加投資額	約 3,700,000 THB

3,700,000/2,640,000=1.40... → **約1年半で追加投資額は相殺**



仮に若干の効果があつたとしても、オフィス内で不特定多数の従業員が頻繁に触れるドアノブ、複合機のボタンを数時間おきに消毒する等、接触感染リスクを抑える取り組みも加えて行わない限り、増設したパーティションによる飛沫感染リスク削減効果は無意味になる。

加えて、ソーシャルディスタンス維持や動線を一方通行化するレイアウトは、スタッフ一人あたりのオフィス面積比を上げてしまうことになり、現状のオフィススペースと従業員数を維持して実現することは難しい。

決してこれらの取り組みが全く効果のないわけではないが、中途半端に継続性なく行うのであれば、その場しのぎの対策となってしまう。

幸いにもコロナウイルスを機に、タイでは今まで普及してこなかったリモートワークを約半数以上の企業が経験することになり、その良し悪しが各業界、企業ごとに明確になった。通勤時間の減少、会議や客先訪問といった今まで定例化されてきたことの必要性の再確認や淘汰するための好材料である反面、高度な連携が必要なチームワークには不向きであったり、従業員の教育やモチベーション維持、イノベーションが起

コストを抑えるために、既存オフィスの契約残存期間は少ないに越したことはない。しかし、オフィススペースの縮小具合が大きい場合は契約残存期間分が若干長く、その賃料を違約金として支払った場合でも短中期的にコストを削減可能と判断できる場合もある。

図表は、既存300㎡のオフィスを100㎡に縮小した場合のシミュレーション概要になる。既存オフィスの契約完了と同じ時期に移転できた場合は、移転1.5年経過時点で追加投資額は賃料削減額と相殺でき、以降は年間264万バツの削減となる。既存オフィスの契約残存期間が若干残っており、例えば残存3ヵ月分を違約金として支払ったとしても移転1.8年時点で追加投資額は相殺される。

上記数値はあくまで例であり、賃料、広さ、契約条件、内装内容により異なる。私までお問い合わせいただければ、概要をヒアリングの上具体的なシミュレーションと条件に沿った移転先物件のご紹介も併行し



www.gdm-asia.com

電話：088-572-4998(山本)

Eメール：seiji@gdm-asia.com

GDM (Thailand) Co., Ltd.

57, Park Ventures Ecoplex, 12th Fl. Unit 1211  
Wireless Road, Lumpini, Patumwan, Bangkok 10330

## GDMは100社以上の取引実績あり

## オフィス内装/オフィス家具 取引企業様一例

AdAsia (Thailand) Limited 様 GMOクラウド株式会社 様 JXTGエネルギー株式会社 様 NECプラットフォームズ株式会社 様 アイシン精機株式会社 様 アズビル株式会社 様 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 様 いすゞ自動車株式会社 様 コナミホールディングス株式会社 様 トヨタ車体精工株式会社 様 パナソニック デバイスSUNX株式会社 様 ユニ・チャーム株式会社 様 伊藤忠エネクス株式会社 様 王子製鉄株式会社 様 株式会社JALUX 様 株式会社UACJ 様 株式会社UACJトレーディング 様 株式会社エプティコミュニケーションズ 様	株式会社キーエンス 様 株式会社ビジネスフレイム太田昭和 様 株式会社宇徳 様 株式会社戸上電機製作所 様 株式会社湘池屋 様 株式会社小松製作所 様 株式会社日立ソリューションズ 様 京セラ株式会社 様 群馬銀行 様 古河電気工業株式会社 様 三菱マテリアル株式会社 様 住友重機械工業株式会社 様 住友商事マシネックス株式会社 様 赤城乳業株式会社 様 帝人株式会社 様 日揮株式会社 様 日工株式会社 様 日本バルカー工業株式会社 様 他
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

一次的に追加投資することになるので躊躇をしがちではあるが、ウィズコロナ、アフターコロナに合ったオフィスの在り方が今後求められることは必至で、早期に手を打つ攻めの判断が今後重要になってくる。

## ■ バランスの良いオフィスの在り方

ここまでお話ししてきた各要素を鑑みると、業種によるリモートワークの向き不向きを解決して、また既存オフィスの契約更新時期が1年以内に控えている企業は、一部従業員のリモートワーク促進と、それに伴うオフィススペースのスリム化、つまりは縮小移転を検討する傾向になる。

リモートワークによるデメリットや、人と対面でのコミュニケーションを好むタイ人の傾向をみる限り、既存オフィスを完全になくす企業が増加することは考えにくい。

方でウイルス感染第二波による感染リスクを抑える取り組みを継続し、かつ先行き不透明な経済状況に対しコストを抑えて凌げるオフィスの在り方として、既存オフィススペースをそのまま維持し、全従業員を従来の通勤スタイルで勤務させることは相応しくないと判断する経営者は少なくないだろう。

結果、総務や会計スタッフの常駐メンバー用のデスクスペース、最低限の会議室、リモートワークの従業員が打ち合わせ等で出社時に使用できるフリーアドレスデスクスペースのみのシンプルなオフィ

## ■ コストシミュレーションの進め方

オフィスのスリム化を検討するにあたって重要なことは、移転先のオフィス賃料の不動産的観点と、既存オフィスの原状回復費や新設オフィスの内装費、必要な広さ等の内装的観点を併せたコストシミュレーションである。

コスト削減を実現する  
オフィスの在り方とは

コロナ禍に“スリム化”が注目される理由

## スリム化

## ■ 経済活動ウィズコロナ

新型コロナウィルスにまつわる各規制緩和により、タイ国内の経済活動が再開し、内需は底が何と見え出した傾向にある。一方で、そもそも輸出依存度が高い外需を基軸にしたタイの経済構成上、さらなる世界経済の後退と入国制限措置が続くことによる観光業の低迷を鑑みると、依然としてタイ経済全体の見通しを明いと判断する材料は乏しい。

この状況がいつまで続くのか、新型コロナウィルスの変異によりさらに状況は悪化するのか、どの状態をもって終息と言えるのか。現段階では確度の高い想定はし難い。ウィルスを恐れて経済活動を制限することは避ける必要があるため、社内外での感染リスクを抑えつつ、短中期で掛かる固定費をいかに削減できるかが鍵となる。

## ■ 小手先の感染防止策の有効性

社内での感染リスクを少しでも抑える上では、パーティションをデスク周りに増設したり、デスクに座る向きや間隔の変更、通路動線を一方通行化するといった小手先の改善に留る傾向がある。だが果たしてそれらがどれほど感染リスク軽減に寄与するかは実際のところ定義が難しい。

新型コロナウィルス感染拡大防止対策の一環として、タイ政府の緊急事態宣言下によりリモートワークを開始した企業は数多くあるが、タイ国内感染者数を抑えられている昨今では徐々に従来の通勤するスタイルに戻りつつある。感染リスク軽減の取り組みを行いながら、かつ先行き不透明な経済状況をいかにコストを抑えて凌げるかが、今後の重要な経営テーマになる。

きにくい等の課題も浮き彫りになった。

## ■ オフィス賃料トレンドのこの先

オフィス不動産の観点でみると、2020年3月末時点でのバンコク市内オフィス面積は886万㎡になり、賃貸率は95.3%と依然、高水準を維持している。賃料相場も引き続き上昇傾向には変わりがないが、25年までにさらに145万㎡増床するため、この5年間で徐々に需要と供給バランスが正常化する見通しである。その結果、各ビル付加価値によって明暗は分かれてくる。

BTSやMRTの駅直結または徒歩3分圏内で、竣工から年数が経っていない物件の賃料は今後も緩やかな上昇が続けることが想定できるのに反し、徒歩5〜10分以上の賃貸スペースや共有スペースの設備に経年劣化が目立つ物件の賃料は、据え置き、または緩やかな下落も想定できる。

これらの見込みはコロナ以前のものではあるが、今後リモートワークを継続する企業や、業績不振による倒産・事業縮小をする企業が増加したとしても、この従来のオフィス賃料トレンドが大きく崩れ、現状の賃料から下がることといった「恩恵」は短期的には期待できないだろう。



GDM Thailand  
山本 征史

慶應義塾大学 法学部法律学科卒業。2015年来タイ。オフィスインテリア、工場設備内装、中小規模の建設に強みを持つ。タイ国内において多数の案件実績を持ち、日系企業の働く空間デザインをサポート。



見直してみませんか？

# 空調・換気設備

設計 販売 施工

Daiichi Central (Thailand) Co., Ltd.では、様々な建物に最も適した設備の提案を行います。現在、新型コロナウイルスの影響もあって、室内の換気的重要性が改めて注目されています。また、エネルギーを多く使う施設では設計次第でインシャルコストやランニングコストにかなり大きな差が出ます。

私たちは、ただ単に設備を設置するだけでなく、お客様の目線で本当に必要な設備を最適な形で導入することが、本来の設計であると考えています。空調設備更新の際にインバーター搭載の最新空調機による省エネ提案や、初期投資0パーツ提案など、様々なご提案が可能です。



お客様の目線で本当に必要な設備を最適導入



**Daiichi Central (Thailand) Co., Ltd.**

日本人窓口 原 089-024-3800 hara-d@dcsk.co.jp  
タイ人窓口 Bunchong 081-255-6490 tk.pv@hotmail.com  
RK Biz Center Project, 36/49 Motorway Rd., Kaeng Khlong Song Tun Nun, Khet Lat Krabang, Bangkok 10520

第一セントラルはDAIKINの正規取り扱い店です



ご提案・施工管理・工程管理・アフターサービス等、日本人国家資格保持者による対応が可能です。お気軽にお問い合わせ下さい。

## 移転価格文書化は NNPグループ



移転価格証拠文書類作成  
約250,000B~

重大な関連会社間取引を有する会社は、移転価格税制上の税務調整リスクを内包します。関連会社間取引が独立企業間取引価格相当で実施されていたことを証するベンチマークスタディーを税務当局に提示することができない限り、税務調査が入った場合、**ディフェンスをすることができません。**

また、2019年1月1日以降の会計年度に適用される歳入法典修正法(第47号)により、税務当局は、2億パーツ以上の売り上げを有する納税者に対し、**移転価格証拠文書類の提出を要求する権限**を得ました。

私共は、通常サービスの一環としてベンチマークスタディーを含む移転価格証拠文書類を作成しております。作成料は一般的に約250,000パーツとさせて頂いております。詳細につきましては一度ご連絡を下さるようお願い致します。

**NOVEL NISHIUWATOKO & PATTARIN**  
Tel: 090-972-0625 Mail: mits@nnp-group.com (西上床)  
URL: https://www.nnp-advisory.com/  
Empire Tower, Unit 4703, 47th Floor, 1 South Sathorn Road, Yanna, Sathorn, Bangkok 10120 Thailand



## 人財を派遣する。

24時間日本語対応 タイで10年以上200社超の実績

### 一般人材派遣

お客様の業務内容、ニーズに適した即戦力タイ人材をスピーディーに選出し、**事前研修後に派遣**します。

### 一般人材紹介

プロフェッショナルな人材情報をご提供する人材紹介サービスです。

### 運転手派遣

事前教育、薬物検査に合格した運転手を派遣します。常時、正社員運転手が待機しており、緊急時のサポート体制も万全です。

### おすすめ!

雇用したいが能力に疑問がある。勤務態度は大丈夫? 試用期間で辞めないか?

### 紹介予定派遣

派遣にて一定期間(最長2年間)、業務遂行能力や勤務態度などを評価後に、**必要な人材のみ紹介契約に切り替えていただけます。**能力、勤務態度、社内スタッフ様との関係も含め、紹介よりも長い期間見極めが可能となり、お客様のリスク軽減、より良い人材の雇用につながります。

**KYODOH GROUP RECRUITMENT CO., LTD.**

電話: (+66) 02-254-5276 日本人直通: 086-016-7200 (田淵)  
E-mail: k.tabuchi@kyoudoh.co.th HP: www.kyoudoh.com  
29/1 PiyaPlace Langsuang Building, 10th Fl, Unit 10E, Soi Langsuang, Ploenchit Road Lumpini Pathumwan, Bangkok 10330



dearlife お部屋探しならディアライフ!

# GDM紹介プロモーション!

GDMからの紹介または『ArayZ』読者の方には通常サービスに加え、Dearlife 特別サービスをご利用できます!

## Dearlife通常サービス

- 入居者向け保険(火災・借家人賠償・退去時の原状回復)
- セレッソ大阪サッカースクールでのご優待
- ベリーモバイルでのご優待
- ムエタイジムでのご優待



イメージキャラクター  
ばんちゃん璃奈

さらに!

GDMからの紹介、『ArayZ』読者の方には

特典1 法人企業さま向け

## デポジット 長期立替

+  
インターネットTV  
1年間無料

特典2 駐在員さま向け

## 引っ越し費用負担 or JALマイレージ贈呈 (2,000マイル)

+  
インターネットTV  
1年間無料

※特典1のサービス提供に際して、企業間の覚書締結を必要とすることがあります ※特典1と特典2の併用は不可です。  
※サービスプロモーションは予告なく変更となる場合もございます。予めご了承ください。

お部屋探しは  
ディアライフ  
www.dlife.co.jp

株式会社ディアライフ

689 Bhiraj Tower at EmQuartier 19th Fl., Sukhumvit Rd., Bangkok 10110 THAILAND  
TEL 03-6858-2103 (日本から) 02-261-4194 (タイ国内から) E-mail info@dlife.co.jp

日本人ライフアドバイザー直通  
お気軽にお問い合わせください。 02-261-1188



当職担当の回ではタイの知的財産権法それぞれについて詳細に説明している。

著作物に生じた権利は、日タイ両国において相互に保護を受けることができるが、保護の内容、侵害時の対処法等について、両国には若干の相違が存在する。

今回は、日タイの著作権法において、特に異なる規律が適用されている点について解説する。

インテリジェンス・リレー連載

## 知らなきや損する タイビジネス法務

### タイの著作権法（2）

具体的には、原則として日本では会社に帰属するのに対して（日本著作権法15条）、タイでは従業者に帰属すると定められている（タイ著作権法9条）。

そのため、何の対策も行わなかった場合、「業務の過程で作成した著作物を使用しようとしたら、従業者から著作物使用の停止を求められた」という事態も生じかねない。

このような事態を避けるため、契

#### 職務著作の帰属先の違い

会社の業務上、従業員に何らかの著作物の作成を命じる場合があり、このような過程を経て完成した著作物を「職務著作」と呼ぶ。この「職務著作」の権利が誰に帰属するのかについて、日本とタイとで著作権法上の規定が異なっているため注意が必要である。

約・規則等で権利の帰属を明確にしておくことが望まれる。

なお、業務等の委託により創作された著作物の著作権の帰属も、日本とタイで規定が異なっている。

タイでは、別段の合意がなければ委託者に帰属し（タイ著作権法10条）、日本ではタイ著作権法10条のような規定がないため、原則通り創作者が著作者となり著作権を保有することになる。

この点も大きな違いであり、業務委託の場合、契約書に著作権の帰属について明記しておくことに留意が必要となる。

#### 模倣品への対応

タイ国内において、自ら（自社）の著作物が模倣されているのを発見する場合があります。

このような場合、民事訴訟等により差し止めを求めることも可能だが、タイではタイ警察の経済犯罪取締部（ECD）やテクノロジー犯罪取締部（TCS D）に告訴を行い、刑事手続に乗せることが、証拠隠滅防止等の観点から有効とされている。

ただし、著作権侵害であるとの告訴が受理されるためには、タイ特許庁（DIP）にその著作物の真正な権利者として「登録」されているかどうかが重視される。

著作権自体は登録なく自然発生する権利であるが（無方式主義）、実効的な保護を図るためには、DIPへの「登録」が重要な意味を有するということである。一方、日本の著

作権登録制度はあまり活用されておらず、対照的といえる。

なおタイには、刑事手続において侵害者に科される罰金の2分の1を、著作権者が裁判所に請求できるという、日本にはないユニークな規定が存在している。



TNY 国際法律事務所  
日本国弁護士・弁理士 永田 貴久  
京都工芸繊維大学物質工学科卒業、2006年より弁理士として永田国際特許事務所を共同経営。その後、大阪、東京にて弁護士法人プログレ・TNY国際法律事務所を設立し代表社員に就任。16年にタイにてTNY Legal Co., Ltd.を共同代表として設立。TNYグループのマレーシア、イスラエル、メキシコ、エストニアの各オフィスの共同代表も務める。  
URL : <http://www.tny-legal.com/>  
Contact : [info@tny-legal.com](mailto:info@tny-legal.com)

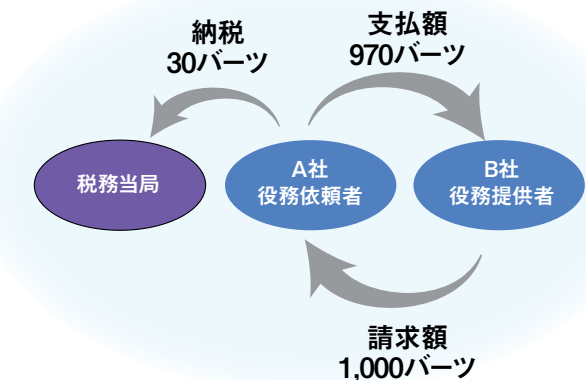
## 「聞きたくても聞けなかった、タイの税金事情」 支払いにかかる源泉所得税

日本では従業員への給与や弁護士など個人事業主への報酬支払いの際、所得税の源泉徴収がなされます。一方、タイにおいては法人への支払いにも源泉徴収の制度があり、その徴収範囲はとても広い点が特徴です。

言わば法人税の前払いとなり、政府にとつて確実に、さらに安定的に徴収することが可能なシステムで、多くのサービス取引が対象となります。

今回は国内外の支払いの際に発生する源泉徴収制度を解説します。

図表1 タイの源泉徴収のイメージ



図表2 各支払いに対する税率

タイ国内	
給与	0~35%
配当	10%
レンタル	5%
サービス、専門家報酬、請負報酬	3%
広告	2%
商業銀行等利息	1%
運送料	1%
タイ国外	
仲介手数料、役務提供料、専門家報酬	15%
ロイヤルティ	15%
利子	15%
配当	10%

A社から依頼を受けB社がサービス役務の提供を行い、1000 Bahtの請求書を受け取った場合、A社はB社へ支払いを行う際、サービスに対する源泉税（3%）を差し引き、970 Bahtの支払いを行い、源泉徴収票をB社宛てに発行します。

支払いを行った翌月に、A社はB社から預かった源泉税30 Bahtを税務当局へ納付します。この30 BahtはB社の法人税の前払いとなります（図表1）。

タイ国内の法人がタイ国内の法人や個人事業主、もしくは国外への支払いを行う際、取引の内容により図表2の税率で源泉徴収が必要です。

年度の法人税申告の際に、年度の法人

税額を源泉額が上回る場合に還付申請が可能です。タイでは還付申請を行うと必ず税務調査が実施され、もし税務上指摘できる問題点がなければ、利益率が一般的な取引価格と比較し妥当ではないなどを理由に、源泉税の未還付問題が発生します。

また、源泉徴収を怠った際の罰金は役務提供の依頼者側が負担する必要があるため、日ごろからどういった取引が源泉税の対象となるかを意識することが必要です。

J Glocal Accounting Co., Ltd.  
Managing Director

坂田 竜一

大学卒業後、証券化に特化した会計事務所勤務を経て2009年来タイ。大手日系会計事務所で5年間勤務し、日系金融機関ほか多くの日系企業の会計・税務・監査業務に従事する。13年12月、J Glocal Accounting Co., Ltd.を設立、タイと日本の会計・税務の専門家として日系企業へのサポートを行う。



# JGA

J Glocal Accounting Co., Ltd.

www.jga.asia

言葉、文化を超えてグローバル日系企業が  
本業に専念できる環境を提供します。

#### 業務内容

記帳代行／月次決算、財務諸表作成／税務相談、コンサルティング  
各種税務申告書作成／給与、社会保険業務  
スポット業務（還付請求、デューデリジェンス、M&A他）

#### Thai Office

10/183 (2402) 24Floor, The trendy Building,  
Sukhumvit Soi 13 TEL: 02-168-6225

#### Japan Office

<はらしま会計事務所> 2006年7月設立。日本国内の税務業務  
及び各種コンサルティングの他、タイ進出企業の日本本社向けに総合  
コンサルティングサービスを提供。  
J Glocal Accounting社の日本オフィスとしての役割を担う。



# 現地からレポート! CLMV最新トピック

## 【第29回】ベトナム、ミャンマー編

タイ以外のメコン流域諸国（CLMVと呼ばれるカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）で流行しているモノやコト（内需の観点から）に加えて、注目の商品・サービスや投資案件、新制度の施行状況など、政治・経済・社会の話題を現地在住の専門家が発信するコラム。第29回目となる今回は、ベトナムとミャンマーからレポートをお届けします。



### 新型コロナウイルスとオンライン商談

新型コロナウイルスの感染拡大を背景に、CLMV（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）とタイ間の貿易額が減少傾向にある。タイ商務省の統計によると、2020年1月～5月のベトナムからタイへの輸出は22億米ドル（前年比4%減）、タイからベトナムへの輸出は44億米ドル（同14%減）という結果になった。

ベトナム国内では既に通常の企業活動が再開されている。ただ、入国制限により商談目的での渡航が難しく、スカイプやZOOM、ローカル企業であればWhatsAppなどを活用し、積極的にオンラインでの商談に臨む企業が増加傾向にある。スムーズに進めるためには、オンライン商談に慣れている通訳、商談後の現地フォローアップ体制、商品情報やサンプルの手配が必要となる。

だが、販売商品を紹介するカタログ（HSコード: 4911.10）は、出版法に基づく輸入ライセンスを保有している企業でないと輸入できない。そのため、サンプル送付時にカタログを同梱してしまい、通関ができないトラブルも生じている。サンプルの取り扱いもハノイとホーチミンの通関では基準判断が異なり、送付エリア・輸入者・過去の通関履歴によっても変わる。

今までとは異なる手法でビジネス戦略を検討する必要があると言える。



通常の市民生活が戻り、サッカーの試合には大勢のファンが



VJ Connection Co., Ltd.  
CEO 財部 真奈美

商社、物流、証券、人材紹介などの分野を経験後、2016年よりベトナムに渡航。現在は、市場調査を中心にVJ Connection代表として、日系企業の海外進出における、ビジネス、市場、法規制、人材などの問題や課題を様々な側面から多角的にサポートしている。（所属先: VJ Connection Co., Ltd (CEO) / Navigos Group (エンジャパンベトナム法人: シニアコンサルタント)。

電話番号: +84-(0)90-252-6952 (日本語可)  
メールアドレス: info@vj-c.com



### 活況なミャンマーの二輪車市場

バンコクとヤンゴンの違いを一つ挙げるならば、両都市における二輪車の有無である。

ヤンゴン市内ではバイク走行が依然として禁止されているが、ヤンゴンから一步外に出ると、そこにはバイク社会が広がっている。普及している製品の大部分は、安価な中国製であるが、中には日系ブランドの模倣品も多い。

これら二輪車は、主に中国、タイから輸入されている。中でもタイからの二輪車は、両国最大の国境貿易拠点であるミャワディを経由して陸上輸送によりミャンマーに多く輸入され、ミャワディを経由する輸入品目の中で二輪車並びにその関連部品の規模が第1位（約1億4,500万米ドル程度）である。

近年は消費者の所得上昇やローン制度の普及により、価格が中国製の倍以上であっても、品質、アフターサービスでは絶対的な信頼が

ある日系メーカーの人気の高まっている。今後は政府側からの模倣品の取り締まり強化やヤンゴン市内での走行規制緩和といった政治的な動きに対し、日系企業としても政府側への働きかけなどを踏まえることで、自社製品の拡大への追い風となるのではないかと。



ミャワディ近郊でタイから陸上輸送される二輪車



MSRジャパン株式会社  
Myanmar Survey Research  
Director 瀧波 栄一郎

三菱UFJリサーチ & コンサルティング、デロイトトーマツコンサルティングにて一貫して大手日系企業のASEAN進出案件に従事。2018年より現職。慶應義塾大学法学部卒業。ミャンマー市場についての業界レポート等を自社ウェブサイトにて連載。URL: <https://msr-jp.com/>

電話番号: +95-(0)9-459-188-316  
メールアドレス: takinami@myanmarsurveyresearch.com

# ASIAビジネス法務 最新アップデート

## ラオスのPPP法草案の概要について（第1回）

### 1.背景

アジアにおいてはインフラ整備の充実、加速が課題となっており、そのためには巨大な資本の投下が必要となります。7月7日には国土交通省が「国土交通省インフラシステム海外展開行動計画2020」を発表。新興国を中心とした膨大なインフラ需要は、急速な経済成長と都市化を背景にさらなる拡大が予想されており、日本はその需要を取り込む必要があります。

特にラオスは、これまで国の基盤となる各種インフラの整備を国家予算と外国からの資金援助に頼ってきました。

2016年～20年までの第8次国家社会経済開発5ヵ年計画では、強い経済基盤と経済的脆弱性の低減を成果の一つとして掲げており、ハード、ソフト両面での実現のため、官民連携プロジェクト（Public Private Partnership、以下「PPP事業」）に期待する声が高まっています。

そこでPPPの法的側面を整理するために、現在ラオス計画投資省のウェブサイト上に公開されているPPP法草案の概要について、複数回に分けて解説いたします。

### 2.ラオスにおける主なPPP事業分野

多様なリスクが伴うにも関わらず、ラオスにおいてPPP事業は法制度が未整備な状態で実施されており、民間事業者が政府や各省庁と直接交渉し、個別の契約を締結するような流れとなっています。

その事業分野としては主に、水力発電、国道開発整備、空港開発整備等が挙げられますが、投資の形態としては、外国企業が政府と合弁会社をラオスに設立し、政府から土地所有権や事業運営権等の権利を取得して実施する形態が主流となっています。

※1 豊田通商HPより引用 ([https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/180809\\_004232.html](https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/180809_004232.html))

※2 関西電力HPより引用 (<https://www.kepcoco.jp/corporate/international/generate/laos.html>)

### 藪本 雄登

One Asia Lawyersの前身となるJBL Mekongグループを2010年に設立、メコン地域流域諸国を統括。カンボジア、ラオス、タイ、ミャンマー、ベトナムで延べ10年間に亘る駐在・実務経験を有し、各国の現地弁護士と協働して各種法律調査や進出日系企業に対する各種法的なサポートを行う。インフラプロジェクトについては、タイ、カンボジア、ミャンマーにおける道路敷設や鉄道、上下水道、高速道路のメンテナンスなどの開発プロジェクト、ラオスでの電力開発案件等も支援。E-mail: [yuto.yabumoto@oneasia.legal](mailto:yuto.yabumoto@oneasia.legal)



### One Asia Lawyers

One Asia Lawyersは、ブルネイを除くASEAN全域、南アジア及び東京にオフィス有しており、日本企業向けにASEAN及び南アジア地域でのシームレスな法務アドバイザリー業務を行っております。2019年4月1日より南アジアプラクティスを本格的に開始。

### 【One Asia Lawyersグループタイオフィス】

Unit2301, 23rd Floor, Interchange 21 Building, North-Klongtoey, Wattana, Bangkok, Thailand  
Tel: +66-61-780-1515

### 事業例① 空港運営事業

JALUXと豊田通商はラオス空港公団と共に、ラオス現地法人ラオジャパンエアポートターミナルサービスを1999年に設立、ラオス政府と運営事業契約を締結し、首都ビエンチャンにあるワットイ国際空港の国際線ターミナルの運営に20年以上に亘り携わっています。これは、日本企業が海外で取り組む初の空港ターミナル運営民営化プロジェクトとなっています（※1）。

同プロジェクトでは、日本企業の持つノウハウにより空港管理・運営がなされ、ラオス政府に対する円借款により、国際線ターミナルの拡張と国内線ターミナルの新設、駐車場の整備を行い、機能が強化されています。

### 事業例② 水力発電事業

2006年から関西電力がラオス政府から独占開発権を取得して、中部ボリカムサイ県でナムニアップ水力発電プロジェクトを実施しています。

現地法人ナムニアップ1パワーが13年にラオス政府と27年間の売電及び事業権契約を締結し、一定期間管理・運営を行って資金を回収した後、政府側に施設を譲渡する方式を取っています（※2）。

特に電力発電に関しては、官民連携のモデルケースとして成功している実績があり、ラオス政府としては、その成功体験を電力分野のみならず、公共施設の維持管理、医療分野、教育分野等においても実現させたいという思惑があります。

そのような環境の中で、ラオスにおけるPPP法は非常に重要な法律と位置付けられており、15年頃からアジア開発銀行の協力の下、草案の作成が進められています。2020年度に入り、国際社会や国際機関からのさらなる後押しを受け、PPP法の成立が前進すると見込まれています。

今回は、そのPPP法の草案について解説します。





藤岡 資正 氏  
Dr. Takamasa Fujioka

日本発のアニメ産業を国際的に発展させていくKadokawa Contents Academy(以下、KCA)。7月号に引き続き、教育コンテンツのパッケージ化、テキストの標準化、現地の高等教育機関との連携など、KCAの古賀社長にアカデミックな知見を活かした独自の海外展開方法についてお話を聞いた(聞き手:藤岡資正)。

## 東大とのユニークなコラボを世界が注目

今後世界へ向けて日本のコンテンツビジネスを情報発信していく上で、その知識を学者によってある程度体系的にまとめることが大切です。これまでのコンテンツ産業を対象にした文献は実務家によるものが多く、すごく面白いものもあるのですが、アカデミックの視点から論じられることが少なかったです。

2014年に角川文化振興財団は東京大学の大学院に寄附講座を提供し、海外十数ヵ国からコンテンツビジネスを学びたい学生が集まりました。このプログラムでは、メディアミックス、ヴァーチャルアイドル、2.5次元ミュージカルなどが、どのようにしてビジネスになり得るのかについて学びます。

講師陣も大変充実しており、日本の有名コンテンツプロデューサーやマサチューセッツ工科大学などの海外有名大学からも招聘しました。東大大学院に来る外国人留学生の中には、「アキバが好き」「ヴィジュアル系バンドが見たい」など、学術以前に日本のコンテンツファンがたくさんいます。

純粋にコンテンツビジネスそのものを学びたいのであれば、コロンビア大学など世界には多くの選択肢がありますが、実体験をしながら学術的に学んでいくプログラムはなかなかありませんでした。

最終的には、実践と講義を織り交ぜながらコンテンツビジネスをより学術的なものにして、世界中の大学に広めたいと思っています。日本語だと、どんなに良いものでも海外の人たちに届かないので、英語で世界の方々に発信するということが重要です。すでに各国の有力大学が関心を示しており海外からの期待を感じています。タイであればチュラロンコン大学(サシン経営大学院)などと

## 第7回

# アカデミックな知見を活かして海外展開

## 対談

古賀 鉄也 氏  
Mr. Tetsuya Koga

も、色々と連携していきたいと思っています。

■ ■ ■ ■

## コミットメントを引き出し組織の力を高める

コンテンツを創ることに長けている日本ですが、日本人経営者の多くは現場に近い方が多く、それを広め・儲けることが苦手のように思います。プレイヤーとしては優秀でも、経営者としてはうまく能力を発揮できない。これをどのように変えていくのかは長期的な課題です。「良いものを創ったから100点」で終わらず、「それを広めて儲けたら100点」にしないと経営ではないと思います。

そういう意味でコミットメントと権限が重要です。アジアの若い経営者たちは結果(儲け)だけに偏りがちですが、やはり結果は重要です。高度成長時代の日本は「家、奥さん、株」を持たせて社員のやる気を喚起しましたが、アジアの企業が今それをやっています。奥さんはないと思いますが(笑)。

確かに会社は株主のものです。しかし、社員に対して「君は株主だ。権限も与える」「成長したら、これだけ与える」などの動機付けは必要だと思います。それをやる会社が少なくなっているのもあり、最近では日本でも若くて優秀な方ほど起業を選ぶ傾向にあります。通常は、権限とコミットメントは対であるべきですが、日本はそうっていないのです。

## 対談を終えて by 藤岡 資正 氏

どれほど良いコンテンツでも、そこにビジネスモデルがなくては持続性を保つことはできない。実は、タイで大人気のBNK48のプロデュースチームにいるのは、東大に留学してKCAのコースを受講したタイ人女性であるという。今後、チュラロンコン大学においても、KCAのコースの導入を検討し、日本のコンテンツビジネスを体系化するお手伝いをしていきたい。



写真撮影:村井友樹氏

略歴 古賀鉄也 大学卒業後、総合商社、総合人材サービス会社を経て、テンブスタッフ・クリエイティブを設立。2009～12年、デジタルハリウッドの代表取締役兼CEO。10年から東京ヴェルディ1969の取締役を経て、現在は共同オーナー。13年にKadokawa Contents Academy株式会社を設立して、現在は同社社長兼CEO。



# ベトナムにおいて重要な手当制度設計の3カ条

一口に手当と言ってもその支給背景は様々です。今回は、ベトナムにおいて手当制度を整備する上で重要な3カ条をお伝えします。

## ① 生活配慮目的の手当は一律支給 物価に応じた見直しも必要

昼食手当や通勤手当、住宅手当といった生活配慮目的の手当は職位・職能によつて変動せず、生活物価状況を踏まえて全社員へ同額を一律支給することで、社員から理解が得られます。ただし、物価の変動に応じて毎年見直しをかける必要があります。

通勤手当に関しては、郊外のオフィス・工場では通勤距離に応じて支給額を変動させ、市内のオフィスでは固定額の一律支給が一般的です。

## ② 職位・職能に応じて支給額を査定 ただし基準の明示が大前提

役職や言語能力、資格・技能に基づく手

当は、その職位・職能を保有する社員のレベルや難易度に応じて変化を付け、向上意欲を後押しするのが一般的です。

例えば、リーダーとスーパーバイザーの役職手当は異なりますし、日本語能力試験N3とN2レベルの社員では言語能力手当に差が生じるのも当然です。

もちろん、支給額の違いが生まれる根拠を論理的に説明できないと、社員から不信を買つことになります。例えば、言語能力のレベルに応じた額など、基準の明示が大前提です。

## ③ 業務上掛かる経費に対する手当は 負担が発生している職種のみ支給

携帯電話料金やガソリン代の支給は、業務上掛かる費用の実費補完という側面があります。

ただ、個人用の携帯電話やバイクを利用していない社員にも一律支給しているケースが稀にあります。それらを所持している社員から見れば、所持していない社員はお小遣いの収入を得ていることになります。

そうなると、自分は実費に見合った額しか貰えていないと、本来の手当の意図を曲解しかねません。

従って、支給は実際に持ち出しが発生している部門に限定し、支給意図と実際の支給額との整合性を取ることが重要です。



ICONIC Co., Ltd.取締役  
組織人事コンサルティング部統括部長 賃金管理士

## 長浜 みざわ

ICONIC 組織人事コンサルティング部統括部長／取締役／賃金管理士。横浜国立大学卒業後、日本及びフランスの中小企業を対象とする経営コンサルティング企業にて、新規事業の開拓支援を行う。2006年より青年海外協力隊としてウガンダにて民間職業訓練校における人材育成需要及び労働市場で求められる人材需要に関する調査を実施。07年に渡越後、三井住友銀行ホーチミン支店にて法人営業を担当。10年、ICONIC取締役に就任。

iconic  
iconicjob.jp

ICONIC Co., Ltd.

☎ (+84)28-3821-5122 (ベトナム)

ICONICグループは「人材サービスでグローバル化する社会を豊かにする」というミッションのもと、2008年にベトナムで創業し、現在は5ヵ国7拠点にてグローバル人材事業を展開しております。メイン事業はASEAN各国現地での人材紹介事業と組織人事コンサルティング事業。そして14年よりベトナムを中心に現地人材および、海外で働きたい日本人向けの転職サイト「iconicJob」を、19年に「iconicHRbase」をスタートいたしました。

代表:安倉 宏明 (Yasukura Hiroaki)  
設立:2008年5月  
本社:10 F Citilight Tower, 45 Vo Thi Sau,  
Dist 1, Ho Chi Minh, Vietnam



# ロボ導入で広がる好循環 SDGs達成に貢献 “人手不足倒産”を回避

ロボット導入のメリットと言えば、人件費削減や生産性向上が挙げられる。それだけにとどまらず、ロボットの活用は従業員に働きやすい職場を提供して“人手不足倒産”を回避し、イノベーションのチャンスも広げてくれる。持続可能な開発目標 (SDGs) のゴール9で掲げられた「持続可能な産業」や「イノベーションの推進」にロボットが貢献する。



▲ダイニチ工業の石油ファンヒーター工場。ロボットの活用で従業員による繰り返しの作業を削減した

## 新分野で技術革新推進

茶色やバラ色の製品が、間隔を空けずに搬送装置を流れていく。新潟市南区にあるダイニチ工業の石油ファンヒーター工場だ。夏を迎えても生産の手を緩めていない。冬に売れそうな製品を「作りだめ」しているのだ。

在庫を抑えるため販売実績に連動させて生産量を増減させる企業が多い。ダイニチ工業は毎月の生産台数を一定にしている。作りだめのおかげで石油ファンヒーターが最も売れる冬場に長時間労働が連続する無理な勤務体制をとらずに済んでいる。普通は「在庫=悪」とみられがちだが、平準化した生産だと従業員は働きやすい。協力会社も同じで、1年を通して安定した利益を見込める。

ロボットも従業員への思いから導入してきた。同社の海保雅裕取締役は「合理化に加え、きつい作業を優先してロボット化してきた」と語る。その一つがビス締めだ。2018年1月までに一

部を除く主力製品のビス締めを自動化した。

石油ファンヒーター1台に32本のビスが使われている。手作業の時代、従業員は1日数千回もビス締めをしていた。独自に「ビス止め検定」を創設するほど必要な作業だが、腕への負担が大きく自動化に踏み切った。

灯油タンクを成形するプレス機への材料セットも、同じ作業の繰り返しで身体に負荷がかかっており、17年度にロボットへ切り替えた。完成品を箱に入れる工程にもロボットを採用した。

繰り返しの作業を担当していた従業員は燃料電池などの新分野に配置した。「単純で体に負担がかかる作業から、現在は工程の多い作業を担ってもらっている」(海保取締役)という。最近10年の離職率は平均1.1%と非常に低く、従業員の満足度も高い。

## 作業データ継承も財産

人材不足は製造業にとって深刻な

問題となっている。身体への負担が大きい作業をロボットに任せ、従業員が定着すれば経営は長続きする。単純作業をロボットに任せ、創造性が求められる部署で働く人が増えれば、イノベーションも発揮しやすくなる。

ロボット導入を支援するシステムインテグレーターも、人件費削減や生産性向上以外の効果に着目する。高丸工業(兵庫県西宮市)の高丸正社長は「目先の生産効率だけ求めても中小企業のロボット導入は成立しない」と力説する。ロボット導入の効果として作業が記録されることも利点という。データが継承されるので、経営がより持続可能になる。

同社は西宮市のロボット講習拠点の収容人数を従来比1.5倍の54人に拡張し、東京都大田区の講習拠点もロボットを増設した。年間1,000人以上が受講するほど、中小企業のロボット導入ニーズは高いという。

※記事提供：日刊工業新聞(2020/07/17)

リアルな情報を発信

時事速報バンコク版

## コンテンツを一部紹介！

「豪州が現在経験している世界規模の経済

インド太平洋情勢に危機感

オーストラリアのモリソン政権は「ポストコロナ」の国際情勢をにらみ、新たな路線を相次ぎ打ち出している。安全保障分野では「インド太平洋」に国防の軸足を置く新たな戦略文書を公表。経済分野でも、成長市場を取り込もうとインドとの関係強化に踏み切った。いずれも、新型コロナウイルスの調査を国際社会に訴えて、反発を受けた中国をけん制する狙いがある。

的、戦略的な不確実性は、世界と地域の秩序が1930年代と40年代に崩壊して以来だ」。モリソン首相は新たな国防戦略文書を公表した7月1日、現在の国際情勢を第2次大戦前後になぞらえて、危機感を強調した。モリソン氏は、インド太平洋が「高まる戦略的競争の中心地だ」と説明。中国とインドの国境地域で起きた衝突や、中国が覇権を広げようとしている南シナ海や東シナ海の情勢を踏まえ「誤算や紛争のリスクが高まっている」と訴えた。

## 国防投資を4割増強

文書では今後10年間の国防投資を約2700億豪ドル(約20兆円)とし、2016年の国防白書に盛り込んだ1950億豪ドルから約4割増額した。「インド太平洋の攻撃抑止や対応のために長距離攻撃能力に投資する」ことを重視する。具体的には、射程距離を370キロ超と従来の約3倍にするため、長距離対艦ミサイル「AGM-158C」を8億豪ドルで米海軍から調達。超高速ミサイルの開発も計画している。

サイバー防衛にも力を入れる。豪州は6月に

# 時事通信 特派員リポート

Vol. 56

「オーストラリア」豪州、「コロナ後」見据え中国けん制Ⅱ  
国防戦略やインドと関係強化(シドニー支局 田中健吾)

「国家を基盤とする主体」から大規模なサイバー攻撃を受けていると発表した。主体は中国と見られている。5000人の増員などを含め、10年間で13億5000万豪ドル(約1000億円)を投じる計画を国防文書とは別に公表した。

## 中国依存を引き下げ

豪州は6月4日には、オンライン上でインドとの首脳会議を開催し、両国関係を「包括的戦略パートナーシップ」に格上げすると発表した。発表資料によれば、基地の相互利用や軍事技術の協力など防衛協力のほか、レアアースなど重要鉱物や農産物でも連携する方針を示した。

インドとの関係強化の背景にも、対中関係の悪化が透けて見える。豪州は18年に、次世代通信規格「5G」市場への中国通信機器大手の華為技術(ファーウェイ)の参入を禁止。これが伏線となり、新型コロナ調査を要求したこと、中国との関係悪化が鮮明となった。中国は「報復」として、豪産牛肉や大麦に対して事実上の輸入規制を導入した。

クイーンズランド大学のステイブンベル教授は、「連年の中国の動きについて、非寛容的な同国の指導部が豪州を「より従順な姿勢」に転じるよう、攻撃的な姿勢を見せている」と指摘。豪州側もインドとの連携を通じて、貿易全体の3割弱を占める「中国への高い依存度を軽減しようとしている」と分析した。

※この記事は時事通信社の提供によるものです(2020年7月9日)

時事速報バンコク版

月額 3500B(税込)

Jiji PRESS



時事通信社

## 1カ月間の、無料トライアル受付中！

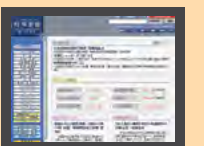
お申込みは、「バンコク時事」で検索!(画面左上、無料トライアルフォームをご入力ください)

お問合せは、①E-mail: Bangkok@thaijiji.com ②Tel: 02-236-6628

タイ国時事通信社 Jiji PRESS (THAILAND) CO., LTD.

1 最新ニュースを毎日2回お届け!

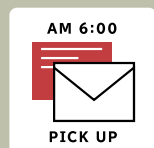
2 会員サイトで1999年以降のタイニュースも! 日本・アジアの記事も検索!



充実の有料会員限定機能



紙面PDF



メール配信



記事読み放題

登録月が無料  
12カ月の契約で  
6カ月もしくは



日刊工業新聞 電子版

<https://www.nikkan.co.jp>



# 世界の路上ワーカー

路上に溢れる可能性

## 35【可動経済】「動く森」 (タイ／バンコク)

バンコクの歩道を歩いていると、一瞬目を疑ってしまった。  
動くはずがない植木の緑が、向かい側からこちらに近づいてくる。オカシイ。

正体を知って、思わず笑ってしまった。

僕の動揺もつゆ知らず、路上を通り過ぎていったのは植木屋だった。

僕は引き返して、彼女にインタビューしようと試みたが、忙しそうにしている、残念ながら取材NG。写真だけ撮らせてくれると、彼女はまた歩いて行ってしまった。

豊かな緑が路上を通り過ぎていく。なんて素敵なんだろう。

ここは路上なのにこんな緑に出会うことができ、目にも心にも優しい路上ワーク。

売る本人がそんなことを考えているかはさて置き、コンクリートジャングルの中で「動く森」に遭遇したような気分になって興奮した。



**中野陽介** 1987年福岡生まれ。19歳で渡米し、Los Angeles CityCollege卒業。23歳の時、岡本太郎著「今日の芸術」を読んで衝撃を受ける。24歳で渡タイ、バンコクでサラリーマンと芸術家の二足のワラジ生活を3年間送る。28歳から1年間で22カ国を巡る世界一周旅を敢行。旅先で路上ワーカーたちの出会いに感銘を受け、「路上ワークの幸福論」を出版。同書はKinokuniya:Bangkok店&EmQuartier店でも発売中。  
HP:yosukenakano.com Instagram:@yosukenakano

タイの気になる疑問をM&Aが解説!

# しっかり役立つブログ 開始



毎週更新!

M&A バンコク 検索

個人情報保護法

COVID-19の影響による  
月次税務申告期限の延長措置

COVID-19への対策の緩和につきまして

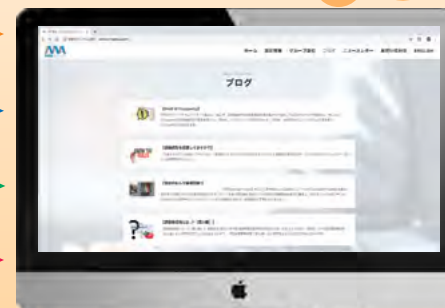
帰るに帰れず

コロナウィルスの影響による源泉税率変更

横領のお話ご注意ください

第3回 財務諸表を読もう

タイでドローンを飛ばすには



あせらず、あわてず、あきらめず。

M&A Groupでは、  
3つの「あ」を大切にしています。

【お問い合わせ】

M & A Group  
TEL: 02-632-0900 ~ 2  
E-MAIL: infojp@m-agroup.com  
HP: www.m-agroup.com



オンライン相談可能  
対面面談も可能  
情報守秘

簡易査定  
**無料**

## 工場・土地の価格査定 承り中

**資産の市場価格を把握しておきませんか?**  
タイで900,000㎡以上の土地売買取引を行ってきた弊社が、御社の土地・工場・建物を価格査定いたします。売却、M&Aのご相談も承っております。

**過去の成約事例一例**

国・地域	工場	土地
日系企業	4,000㎡	9,000㎡
日系企業	12,000㎡	25,000㎡
マレーシア企業	9,000㎡	24,000㎡
タイ企業	1,500㎡	3,200㎡
台湾企業	24,000㎡	163,000㎡

● 評価レポート資料制作も可

工場・土地の売却物件も多数取扱あり。詳細はお気軽にお問合せください。

**見本**

電話 086-513-7435 高尾  
Eメール takao@gdm-asia.com

GDM (Thailand) Co., Ltd.  
www.gdm-asia.com  
57, Park Ventures Ecoplex, 12th Fl. Unit 1211  
Wireless Road, Lumpini, Patumwan, Bangkok 10330

GDM THAILAND

弊社取引実績クライアント様  
トヨタ自動車工業 株式会社 日本ダイハツ工業 株式会社  
アイシン精機 株式会社 古河電気工業 株式会社  
東洋紡スチール 株式会社 古河アイエス 株式会社  
アルプス電子 株式会社 日本ガイシ 株式会社  
宇部工業 株式会社 フジエスエス 株式会社  
旭硝子 株式会社 不二越 株式会社  
三井物産 株式会社 日本鋼管 株式会社  
編組工業 株式会社 パルカー 株式会社  
コマン 株式会社 豊田自動研習所 株式会社  
東亜建設 株式会社 アールエフ 株式会社  
井原建設 株式会社 大塚建設 株式会社  
宇部興産 株式会社 アズビル 株式会社  
不二越 株式会社 アズビル 株式会社  
パナソニックシステムソリューションズ 株式会社

タイ国日本人会  
Japanese Association in Thailand

**御社の企業活動に是非ご利用ください!**

## 法人会員様募集中

個人会員 約7,000名  
法人会員 約600社

商品・イベント告知

弊会ウェブサイトへ記事掲載ができます  
毎月3万PV以上!

セミナー・イベントの会議室利用

会議・セミナー・物販など様々な用途でご利用いただけます!

会員宅・法人企業へ広告送付

御社フライヤーを直接お届けします!

創立107年の在留邦人の安全・便利・快適な生活のサポートをする非営利組織です  
タイ国日本人会(本館:サートン 別館:スクンビット)

02-236-1201 info@jat.or.th https://www.jat.or.th/jp/

# メイドインジャパンの ものづくり支援ソフト

トラスレート、3D→2D図面化、アンダーカット、勾配チェック、形状比較、副座標、検査実測値判定など、現場で出来ることを広げ3Dデータ有効活用を促進する「ビューワ以上CAD未満」のソフトウェアです。

## 高精度・多機能 3D データハンドリングツール

# 3DTascalX

スリーディ タスカルエクス

**無料体験版 CD-ROM 差し上げます!**

株式会社シーセット  
〒169-0073 東京都新宿区西新宿6-12-1  
西新宿パークウエスト8F  
TEL 03-5323-0830 FAX 03-5323-0821  
https://www.3dtascal.com

Yonezawa Engineering Asia (Thailand) Co., Ltd.  
1 MD Tower, 18th Floor, Soi Bangna-Trad 25, Bangna-Trad Road., Bangna, Bangkok 10260  
TEL 02-769-5681~2 FAX 02-769-5683 Mail sales@yea.co.th  
営業担当 日本人 谷田貝 (yatagai) 081-911-5681 yatagai@yea.co.th  
タイ人 Mr. Chaipayong 084-361-7439 chaipayong@yea.co.th



# 中国版GPSが完成、 中国の「宇宙強国」化が現実味 東アジア「深層取材ノート」

## 脱米国の衛星通信システム、 「世界の半数以上の国が使用する」

北斗三号のうち、24基が高度2万kmのMEO衛星（地球中円軌道衛星）。3基が高度3万6000kmのIGSO衛星（傾斜地球同步軌道衛星）。残り3基も高度3万6000kmのGEO衛星（地球静止軌道衛星）である。

世界には現在、4つの衛星ナビゲーション・システムがある。アメリカのGPS、EUのGalileo、ロシアのGLONASS、そして中国の北斗（BDS）だ。中国の官製メディアは、この4つのシステムを比較しながら、「北斗こそは最も先端的なシステム」「北斗システムは100%、中国の国産品を使ったシステム」「世界の半数以上の国々が使用することになる」などと喧伝していた。

例えば、10cmの大きさまで識別できるの

は、北斗だけだという。北斗システムが優れているのは確かだ。私は、普段日本ではアメリカのGPSを使ったグーグルマップを使い、中国へ行くとき北斗のシステムを使った「高德マップ」を使っているが、「高德マップ」の方が若干、精密だというのが、使ってみての実感である。

そもそも中国が、独自の衛星通信システムを作り始めた経緯について、中国人からこんな話を聞いたことがある。

「1991年の湾岸戦争の開戦時、アメリカは全世界のGPSを、一時的にストップさせた。この措置によって、GPSに頼っていた中国はパニックに陥った。それで中国も、特に人民解放軍が強い声を上げて、アメリカに左右されない独自の衛星通信システムを持つ」ということになった」

このような経緯から、北斗システムの建設を担ったのは、人民解放軍とそれに付随す

る国有企業群だった。そもそも中国では宇宙開発の担い手も人民解放軍であり、日本のJAXA（宇宙航空研究開発機構）のような非軍事団体ではない。

「北斗二号」計画が始動したのは、湾岸戦争後の94年のことで、2000年10月に1基目が、同年12月に2基目を発射した。04年からは「北斗二号」を開始させ、以後14基の衛星を発射した。内訳は、4基がMEO衛星、5基がIGSO衛星、5基がGEO衛星だ。09年からは「北斗三号」を開始させ、今回の発射で、全体のシステムを完成させたというわけだ。

このニュースを伝えた北京を代表する新聞『新京報』の社説（6月24日付）のタイトルは、「北斗のシステムが成功、中国はまた二つの分野で、人のコントロールを受けなくてよくなった」。何とも意味深なタイトルで、

「人」というのは、もちろんアメリカのことだ。やはり「北斗」は、最初から最後まで、アメリカを強く意識した衛星システムだったことが分かる。

## 最大の目的は軍事利用

それでは中国は、この北斗システムを駆使して、今後何をしようとしているのか。『新京報』では、次のように解説している。

中国は北斗システムを、軍事上だけでなく、民用としても独立して使用できる。例えば通信、インターネット、金融などの業界は、いずれもナビゲーション衛星による正確な位置付けの効能を授かる。

北斗システムは単なるナビゲーションではなく、スマホを使つての物の位置の特定、電子地図、さらに広範なAI（人工知能）産業と時空の情報にも関係してくる。北斗+5G（第5世代移動通信システム）、北斗+プロックチェーンなど、多くの情報技術手段が生まれる。前代未聞の新型の生産、活動、生活スタイル、経済モデルが産出され、社会にさらなる幸福をもたらすのだ。

北斗システムは農業にも応用される。人手を削減し、正確な計算による種蒔き、肥料混合、収穫などができるよつになる。既に北斗二号の段階で、農業器具の石油消費量10%減と、農業生産高5%増を達成している。

大まかな予測によれば、北斗システムとAI、5Gが結合すれば、農業生産のコストを平均で15%削減でき、10%増産できる。将来的には、生産効率と効果はもっと高まるだろう。

北斗三号システムは、スマートシティとスマートファーム建設に、大きな可能性を秘めている。物流ネットの重要な要素であり、感知とインターネットの両面で応用できる。もしも物流の車輛に北斗システムをインストールすれば、物流のビッグデータと結合し、物流のスマートコントロールが形成される。それによつて車速や路線が調整でき、運転手の安全が保証され、物流を快速にできる。

このように、北斗システムを使った「バラ色の未来」が示されている。だが、習近平政権が最も重視しているのが、冒頭でざらりと触れているだけの「軍事利用」であることは間違いない。

## 宇宙ステーション建設、 火星探査も間近に

習近平政権は、「35年までに『航天強国』になる」という目標を掲げている。『航天強国』とは、いわゆる「宇宙強国」のこと。つまり、衛星、宇宙ステーション、月探査、火星探査などで、アメリカを凌駕する国になるということだ。

宇宙ステーションに関しては、第20回中国

共産党大会が開かれる22年までに、最初のステーションを建設することも目標としている。月探査は、18年に「嫦娥四号」を打ち上げ、月面の裏側への着地に成功させた。火星探査は、今年中にロケットを発射し、来年、火星に到達させる予定だ。

そこには、「21世紀は宇宙空間の時代であり、宇宙空間を制する国が世界を制する」という中国の考えがある。また、「20世紀は地上でやられつ放しだったが、21世紀は宇宙空間を支配する側になつてやる」という中国の決意もある。

ともあれ、衛星システムによつてわれわれの生活が便利になるのは歓迎だが、スターウォーズのようなものは起こらないことを願う。

文：近藤大介（こんどうだいすけ）

ジャーナリスト。東京大学卒、国際情報学修士。中国、朝鮮半島を中心に東アジアでの豊富な取材経験を持つ。講談社『週刊現代』特別編集委員、『現代ビジネス』コラムニスト。近著に『未来の中国年表―超高齢大国でこれから起ること』、『講談社現代新書』、『二〇二五年、日中企業格差―日本は中国の下請けになるか？』、『PHP新書』、『習近平と米中衝突―中華帝国2021年の野望』、『NHK出版新書』、『フアウエーと米中60年戦争』（講談社+α新書）。『中国人は日本の何に魅かれているのか』、『秀和システム』、『アジア燃ゆ』（Mdn新書）など。

JBpress <http://jbpress.ismedia.jp>



## シンプルかつ堅牢。

IT法 IT管理 導入から運用



TEL. 02-259-1720



全物件  
『住宅保険付き』は  
ディアライフだけ!

全物件「住宅保険付き」だから安心!

タイでは唯一!ディアライフで仲介した物件には住宅保険が無償で付いています。  
入居中の盗難・水漏れ・爆発事故や、退去時の原状回復費用も住宅保険でカバー!

### 住宅保険とは?

火災、爆発、水漏れや、物の紛失や盗難などの損害に対して補償する保険です。  
借主であるご入居者様はもちろん、貸主であるオーナーさん、近隣住人など第三者への損害賠償を含みます。

ここが  
ポイント!

入居前にはわかり得ない、入居後に発生する、**万が一の事故を保険でカバーし、**  
**予期せぬ費用負担を軽減**

退去時に発生する、「補修費（ダメージ回復費用）」を保険でカバーし、  
**デポジット（敷金）返金のトラブルを解消**

イメージキャラクター ぱんちゃん璃奈

お部屋探しは  
ディアライフ  
www.dlife.co.jp

株式会社ディアライフ

689 Bhiraj Tower at EmQuartier 19th Fl., Sukhumvit Rd., Bangkok 10110 THAILAND

TEL 03-6858-2103 (日本から) 02-261-4194 (タイ国内から) E-mail info@dlife.co.jp

日本人ライフアドバイザー直通  
お気軽にお問い合わせください。 02-261-1188

การดื่มสุราแล้วขับขีรถ  
จะเป็นอันตรายและผิดกฎหมาย



SAPPORO

Sole distributor in Thailand SCS Trading Co., Ltd.  
02-530-2648 / infoscsbkk@gmail.com

おいしさ広がる!

サッポロ樽生  
乾杯をもっとおいしく



★ サッポロ樽生 ★  
取扱店舗

★ サイアム～ナナ

- ・ The Okura Prestige Bangkok
- ・ 山里
- ・ 寿司森 ゲイソントワー店
- ・ Abelle Café
- ・ 飛躍 The Groove 店
- ・ ゆう奈 別館

★ サトーン～シーロム

- ・ 生そば あずま タニヤ店
- ・ 北海道原始焼 シーロム (4 号店)
- ・ 北海道居酒屋 すすきの
- ・ 炭火焼肉 432
- ・ 喜多郎寿し シーロム店
- ・ Seiryu Sushi サラdeen店
- ・ Abelle Bar and Bistro
- ・ 寿司森 サトーンスクエア店
- ・ Koken Sushi & Dining Bar
- ・ Wander

★ アーリー

- ・ Sousaku Ari 店
- ・ Sasori Izakaya
- ・ ハナゼン
- ・ Salt
- ・ 令和

★ バンコク近郊

- ・ 日本亭 アマタナコン店
- ・ 花のれん
- ・ 神戸 牛乃匠 シラチャ店
- ・ SEA SALT

★ その他バンコク都内

- ・ 飛躍 エスプラナード店
- ・ Jingi
- ・ Buruma Cafe-Bistro
- ・ Going Home
- ・ かかってこい屋
- ・ Rin Bar
- ・ Jizo Izakaya
- ・ ふくみみ焼き鳥
- ・ Oji Izakaya
- ・ しゃかりき 432"
- ・ The Circle Ratchapruk 店
- ・ Sousaku The Circle Ratchapruk 店
- ・ Hachi Kyu パンケー店
- ・ Hachi Kyu チャロエンナコン店
- ・ Rei



タイ国内  
取扱数

130

件以上 価格・手配力に自信あり

# ゴルフ手配はHISにお任せください!!

バンコク/パタヤ/ホアヒン/カンチャナブリ/ブーケット/サムイ島/チェンマイ/チェンライ/ピサヌローク  
ナコンラチャシマ/ウドンタニ/ノンカイ/コンケン/ロブリー/プラチンブリ/ナコンナヨック

ゴルフがしたい!  
でもメンバーが...

いつもと違う新しい  
ゴルフ仲間を増やしたい!!

新しいゴルフ場で  
プレーしたい!



2020年1月 New OPEN 最新コース

## サイアムカントリークラブ ~ローリングヒルズ~



そんなお客様の声を聞いて...  
**1人予約 ゴルフ**

受付  
開始!

催行日 9月12日、13日

※3名催行  
※催行未定

**5,200<sub>B</sub>**

グリーンフィー、キャディー、カート付き

### 他にもあります! 気軽なクーポン

バンコク近郊の人気ゴルフリゾート

#### タナシテイ カントリークラブ

グリーンフィー、  
キャディー付き

**2,200<sub>B</sub>~**



タイらしくのんびりプレーでき、観光客や初心者から親しみやすいコースとして人気。グリーンコンディションや施設もきちんと整備され、気持ちよいゴルフ場です。

年会費  
無料

**HIS THAILAND  
GOLF CLUB 始めました!**

LINEで簡単・便利に  
料金検索、ゴルフ予約

お得なゴルフ情報も随時発信します!



### ラクラク専用車利用! 安心の日本語ガイド付!

## 日帰りバスツアー

H.I.S.のバスツアーはココが違う!

- 1 ドアtoドアで楽チン♪ 安心のプライベート送迎!
- 2 車内はアルコール清掃を徹底!
- 3 ドライバーのマスク着用・手洗い消毒を徹底!



家族で! 手ぶらで! 干潟に一足踏み込めば開放感MAX!!

## 潮干狩り!

**990<sub>B</sub>~**

平日3名様以上参加のお1人様代金

出発日 8月15~31、  
9月1~3・16~18

Point 屋内にばかりいてストレス限界!? そんな時こそ家族みんなで潮干狩りへ♪ もちろん手ぶら参加OK。HISが道具を用意してお待ちしております♪ 思い出になる事間違いなし!



ピンクガネーシャ含む3つのガネーシャにご案内!

## よくばり フォトジェニックな パワースポット巡り

出発日 8月・9月の毎日

百年市場など選べる観光&往復車  
または片道国鉄乗車を選べる!

**690<sub>B</sub>~**

(平日4名様以上参加のお1人様代金)

Point パワースポットの宝庫チャチュンサオで人気のピンクガネーシャと他2つのガネーシャへご案内! さらに百年市場など3つから選べる観光や国鉄乗車など選べるプランをご用意しました!



叶うかも  
有るかも  
不安なまま



H.I.S. TOURS CO., LTD.

お電話またはメールにてお問合せください!

[バンコク]

☎ 020-220-950

✉ tha-corporquiry@his-world.com

[シラチャー支店]

☎ 038-323-500

✉ tha-srico-sales@his-world.com

※料金は予告なく変更になる場合があります



アイリスオーヤマ製  
マスク・電化製品も  
好評販売中!