

# 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目指す



## 現地化ビ<sup>4.0</sup>

生産性向上

QCDの改善

人材開発

オフィス効率化

8

AUGUST  
2020 Vol.104

FREE

コロナ禍とその後を生き残る  
生産性高い組織の作り方





日刊工業新聞  
ロボ導入で広がる好循環 SDGs達成に貢献

**【無料定期配達募集中】**

ご希望の方は、件名を「無料定期配達希望」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  
※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 - 高尾博紀

Contact us  
本誌、広告に関するお問い合わせ  
ad@gdm-asia.com (Japanese · Thai · English)  
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】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るますが、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関しては、ご自身の判断でなされますよう改めて了承ください。また、本誌に記載された内容は予告なく変更されることがあります。  
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**

**16 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 知らなきや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**



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ます。ですが、私が感じたのは次の2点です。

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引後利益率の平均5.2%(※2)と比べるとかなり低い数値です(表1)。

企業は全体の4割程度となり、半分もいません。このことから、タイで日本と同等の利益を上げるのは難しいというのが見て取れます(表4)。

引後利益率の平均5.2%(※2)と比べるとかなり低い数値です(表1)。

ちなみに、5.2%以上の利益率が出ている企業は全体の4割程度となり、半分もいません。このことから、タイで日本と同等の利益を上げるのは難しいというのが見て取れます(表4)。

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2.4%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。

以上を踏まえて、撤退理由が今回のコロナ禍は別として、「日本ほど儲からないから」であり、特にその会社が設立10年以内であれば、そもそもタイで日本ほど儲けるのは簡単

(金額:バーツ)				
	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1:調査対象全体

(金額:バーツ)				
	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2:タイでの営業年数が10年以内の会社

(金額:バーツ)				
	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3:業績(税引前利益)

(金額:バーツ)				
	黒字(社)	赤字(社)	超えてる(社)	超えてない(社)
全体	79	28	44	63
営業年数10年以内	10	9	9	10

※1 調査時点を以降日本人工商会議所に業種「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

「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

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



www.bizwings.co

**tgs GLOBAL**  
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。



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・コードイネーター。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、事業拡張性はありますか? 何を求めるのかなど、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。

## 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。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

## ■ NESDC経済予測値(2020年5月18日発表)

	実績	暫定	予測	
	2017	2018	2019	2020
<b>景気・物価動向(前年比増減率:%)</b>				
実質経済成長率	4.1	4.2	2.4	▲5.0・▲6.0
民間消費	3.1	4.6	4.5	▲1.7
政府消費	0.1	2.6	1.4	3.6
投資	1.8	3.8	2.1	▲2.1
インフレ率	0.7	1.1	0.7	▲0.5・▲1.5
<b>貿易動向(10億米ドル、前年比増減率:%)</b>				
輸出額	233.7	251.1	243.0	223.5
(%)	(9.5)	(7.5)	(▲3.2)	(▲8.0)
輸入額	201.1	228.7	216.4	187.8
(%)	(13.2)	(13.7)	(▲5.4)	(▲13.2)
経常収支	44.0	28.5	37.9	24.0
(対GDP比:%)	(9.6)	(5.6)	(7.0)	(4.9)
外貨準備高	202.6	205.6	224.3	n.a
* 財政収支(対GDP比:%)	▲2.7	▲2.4	▲1.9	n.a

(出所) タイ中央銀行

## タイを深く知るコラム

Vol. 3

## コロナ禍でも中国向け輸出は増加

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つたので、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り、タイ全土でも金はほぼ採掘されていない。従つて、輸出されている金は貯蓄されていたから、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」となつたのだ。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%となつた。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%となつた。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、マンゴスチン、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。

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りってきた。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:バーツ)

	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

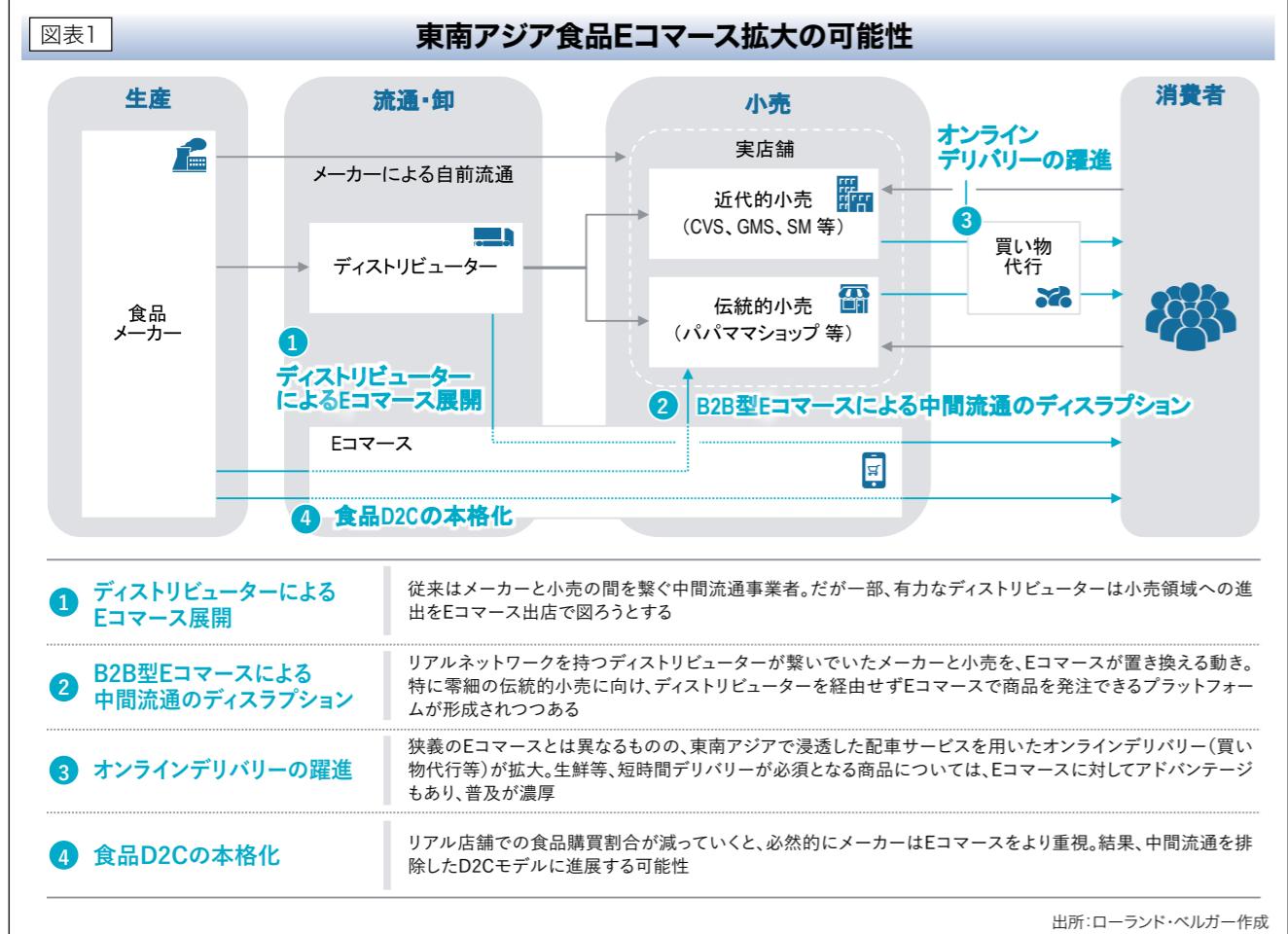
コロナで人の往来は難しくなつたが、せめてタイ産のモノは世界に羽ばたいて経済を潤して欲しいと願う。

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つた。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う景気悪化により、中国を除く主要出先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。

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。



## タイ経済概況



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ーカスを当てたが、東南アジアで流通の大半を占めるのは、**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の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つたりと、日本では考えにくいトラブルが起つて。インドネシアのBukalapak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中心とした小売に転換した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るよう同日中に届く。納期や価格透明性で小規

模ディストリビューターに勝るために、商店にとて使うメリットは大きい。

メーカー側にとつても、特に伝統的小売に對し、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せことが多い。その場合、ディストリビューターによっ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るれば、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くれば、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一気にディスラプトされるはずだ。

8月号では①と②について論じ、9月号

## 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。

Author Profile

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、デジタル化セッション、企業再生等、幅広いテーマでの支援に従事している。

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Eコマースが伸長した。外で食品を買うことなどができず、外食もできない。だが、エントラーテイメント等とは違い、「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、の期間中、食品Eコマースの売上が急拡大。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「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品である。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。

Amazon等のEコマース事業者にとっては、そのきつ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品の中で最もEコマース化が遅れた商品である。全世界で食品のEコマース化率は2~3%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、そのきつ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。

## 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

# アフターコロナに急展開する食品Eコマース【前編】

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

東南アジアの食品流通市場は、伝統的に中間流通事業者だ。しかし、その中間事業者にとっても食品という商品(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。これがEコマース化されるインパクトは甚大だ。そういう観点からもEコマース最後のブルーオーシャンと言われている。

東南アジアの食品流通市場は、伝統的に中間流通事業者だ。しかし、その中間事業者にとっても食品という商品(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。これがEコマース化されるインパクトは甚大だ。そういう観点からもEコマース最後のブルーオーシャンと言われている。



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, Bangkok,  
10500 | Bangkok | Thailand

模ディストリビューターに勝るために、商店にとて使うメリットは大きい。  
Bukalapakのようなプラットフォームができるれば、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くれば、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一気にディスラプトされるはずだ。

(9月号に続く)

図表2 東南アジア主要国自動車販売・生産動向

	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は通年の販売台数を新型コロナウイルス以前の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)は通年の販売予測を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(CAMI)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(PSSB)を4月10日に発動 ●PSSB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日から活動制限令(RMCO)	●4月1日から15日まで、全て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日付けて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つてゐる。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月時点での前年比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つており、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年から予定しての排ガス規制ユーロ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戻つている。

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ことで、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

日から社会隔離策を緩和しており、5月は販売台数が前年比30%減にまで縮小。6月には政府が自動車の登録税を半額に免税したことから2万4002台に戻り、減少幅が同13%減まで縮小している。

ベトナムの自動車関係者によれば、当初自動車メーカーは今年の販売台数を前年比20%~30%減と予想していたが、ほぼ昨年並みに回復する可能性もあると指摘している。

タイ、マレーシア、ベトナムは、7月以降も感染者数が一日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日時点での819日で域内最大の8

# タイ、 ASEANの自動車ビジネス新潮流を読む

～好評につき、シリーズ継続！～

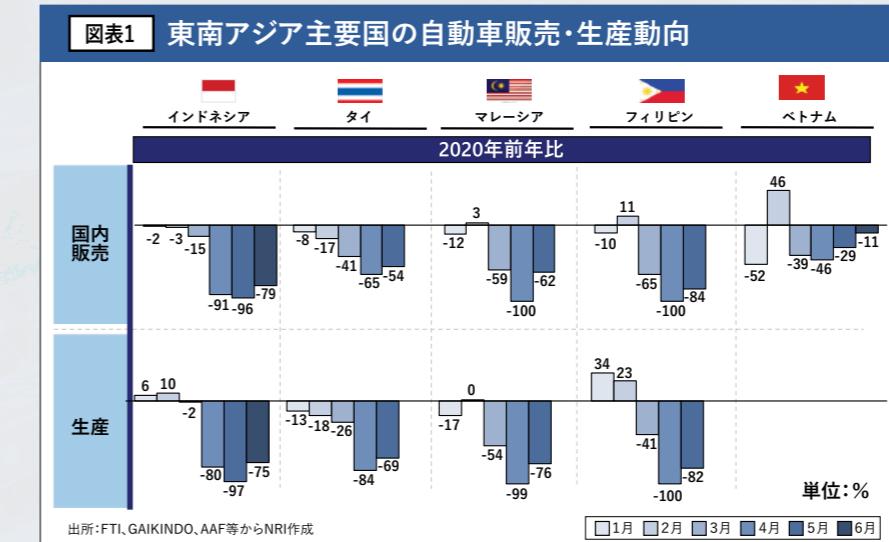
執筆者：野村総合研究所タイ



東南アジア各國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。今回は各國の自動車販売、生産への影響、市場回復に向けた政策動向を概観する。

第32回

## COVID-19による ASEAN自動車産業への影響



図表1は今年1月以降の各國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。

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、主要国の中でも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月初まで生産を停止した。その後、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PSSB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日時点での819日で域内最大の8

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

率を部分解除したが、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。

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。

悲観的な見方が支配的である。

**NRI** 未来創発  
Dream up the future.

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



## 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。

NEWSの詳細はウェブサイト([www.arayz.com](http://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!!



## 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Srifa Frozen Foodsと業務提携を結んでおり、Srifaがカンチャナブリー県に持つ工場で五洋食品のベ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。

## Exhibition 注目の展示会



自動車  
Big Motor Sale 2020  
BITEC  
8月21日(金) ~ 30日(日)

自転車、二輪の展示即売会  
<https://www.facebook.com/bigmotorsale.yanyont/>



食品  
THAIFEX - Anuga Asia 2020  
IMPACT  
9月22日(火) ~ 26日(土)

食品・飲料、フードサービスなどの展示会  
<https://thaifex-anuga.com/>



製造  
INTERMACH 2020  
BITEC  
9月23日(水) ~ 26日(土)

工作機械、金属加工などの展示会  
<https://www.intermachshow.com/2020/en/index.asp>



農業  
Agritechnica Asia 2020  
BITEC  
10月14日(水) ~ 16日(金)

農作業機械・車両などの展示会  
<https://www.agritechnica-asia.com/>



農業  
Horti Asia 2020  
BITEC  
10月14日(水) ~ 16日(金)

湿度管理生産技術などの見本市  
<https://www.horti-asia.com/>



食品・包装  
ProPak Asia 2020  
BITEC  
10月20日(火) ~ 23日(金)

食品生産、包装産業などの展示会  
<https://www.propakasia.com/>



医療・健康  
Asia Health  
By Informa Markets  
Asia Health Exhibition 2020  
IMPACT  
10月28日(水) ~ 30日(金)

医療・健康関連の製品などの見本市  
<https://www.medlabasia.com/asiahealth/en/home.html>



製造  
METALEX 2020  
BITEC  
11月18日(水) ~ 21日(土)

工作機械・金属加工などの見本市  
<https://www.metalex.co.th/en>

※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

### 「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。



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 : [eichi.yoshikawa@pwc.com](mailto:eichi.yoshikawa@pwc.com)  
15th floor Bangkok City Tower, 179/74-80 South Sathorn Road, Bangkok 10120

1台で  
1,100m<sup>3</sup>まで  
対応可能

## PICK UP NEWS

### DeInnets、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

6月22日、23日、DeInnets 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はありません。また工事も一切不要ですので、場所を選ぶことが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、高い静肅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://delinets.com>

Mail : [info@delinets.com](mailto:info@delinets.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m<sup>2</sup>のスペースに自動車27ブランド、二輪12ブランドが展出。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。コンパニオング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。

トヨタ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。

## 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、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!

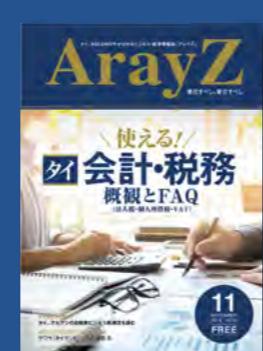
定期購読日系企業4,700社(延べ7,500部)に、  
毎月直接配達でお届けしています!

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、ホテルなど在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)にも配達しています。
- 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。

## 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
スペアパーツ	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！

QRコード  
▼お問い合わせフォーム  
URL : <http://www.find-warehouse.com>  
TEL : 064-934-9714 (Ms.Sueephat / 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:パーソナルコンサルタント社セミナールーム  
(アソーカ交差点Interchange Bldg.)  
費用:1,500バーツ  
講師:弘畠夕子(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。



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。しかし、日本人駐在員を減らすことだけが目的化してしまったため、後々になって人事制度が意図通りに運用されず優秀な人材の流出が続いたり、後継者が育っていないまま任せることになり、問題が各所で発生し減らされた日本人駐在員が火消しに追われ続けている、などといったことが少なくありません。

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との台頭による競争激化とコスト削減

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。しかし、日本人駐在員を減らすことだけが目的化してしまったため、後々になって人事制度が意図通りに運用されず優秀な人材の流出が続いたり、後継者が育っていないまま任せることになり、問題が各所で発生し減らされた日本人駐在員が火消しに追われ続けている、などといったことが少なくありません。

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、見ていただきたいと思います。

現地化4.0は、タイが日本本社の指示に従つたの二つが現地化でした。現地化はそもそも、各國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

0はタイが日本本社の指示に従つたの二つが現地化でした。現地化はそもそも、各國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

0はタイが日本本社の指示に従つたの二つが現地化でした。現地化はそもそも、各國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

0はタイが日本本社の指示に従つたの二つが現地化でした。現地化はそもそも、各國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

現地主導で成長を加速させる拠点を目指す

# 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。

## 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

## オフィス・間接部門の生産性向上

生産性向上におけるカギの一つが可  
能化です。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。

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、なにかしら可視化の難易度が上がります。そういう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。

卷之三

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。まずは社内にどんな業務があり、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、ECRS(図表3)という視点で、業務フローや管理体制を見直して

集まつてもらい、意見を吸い上げます。すると、様々な実態が浮かび上がります。「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年で日本に帰つてしまふ」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ことがあります。

## ・合意と納得のマネジメント

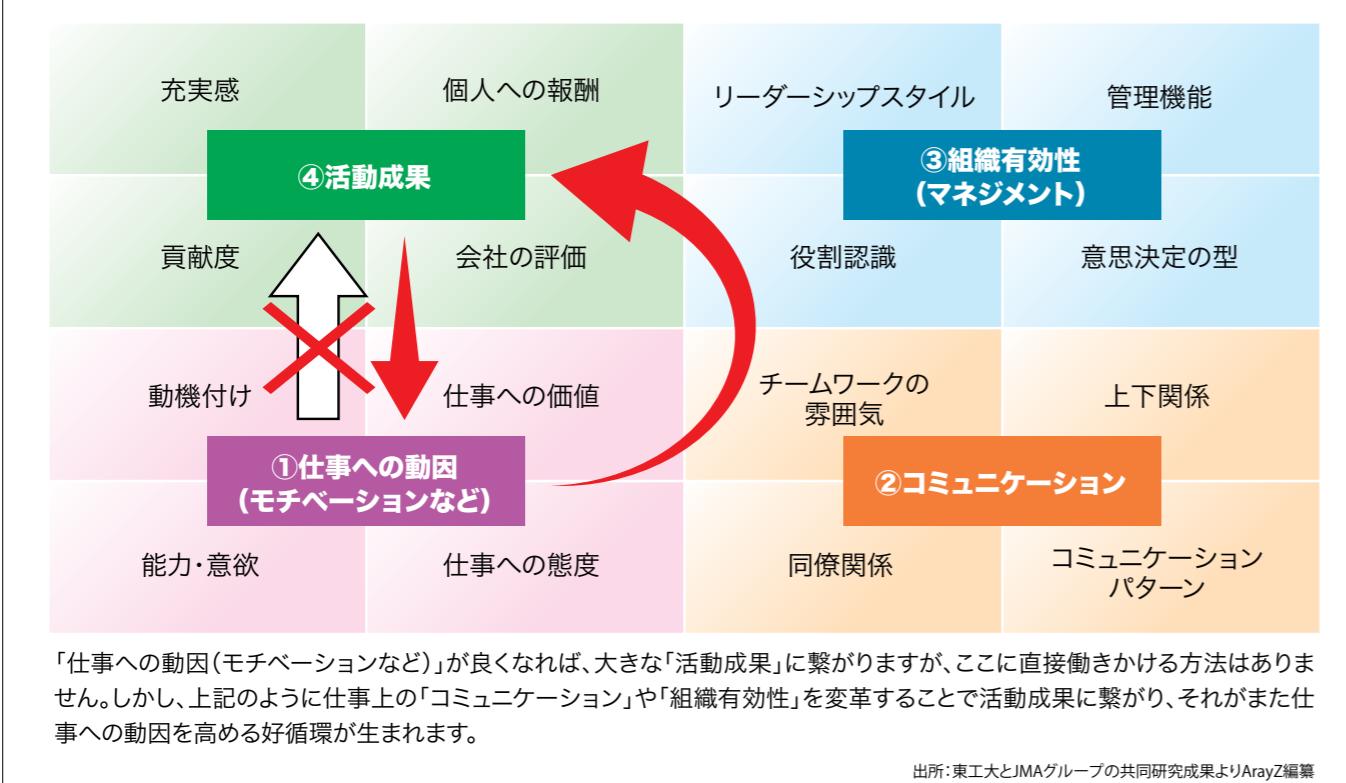
一言で言えば、上司の関わり方を変えることです。部下に仕事を割り当てる時、上司がしっかりと関わって本人が納得するような説明をし、合意を取り付けるのです。

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、「隣の人とが定時で帰るのに、

定してそういうい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  
ティングワークをしている人にとって  
は、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）。

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



図表3

## 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、作業者個人が必要とするスキル・数を減少する。

## B 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・担当作業者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、るべき姿を設計し導入する活動である

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でこない」など、悩みを抱えている企業は少なくないはずです。そういう問題が重なり、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、より上の人に対する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、問題点を吐き出していく必要があります。

## 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。

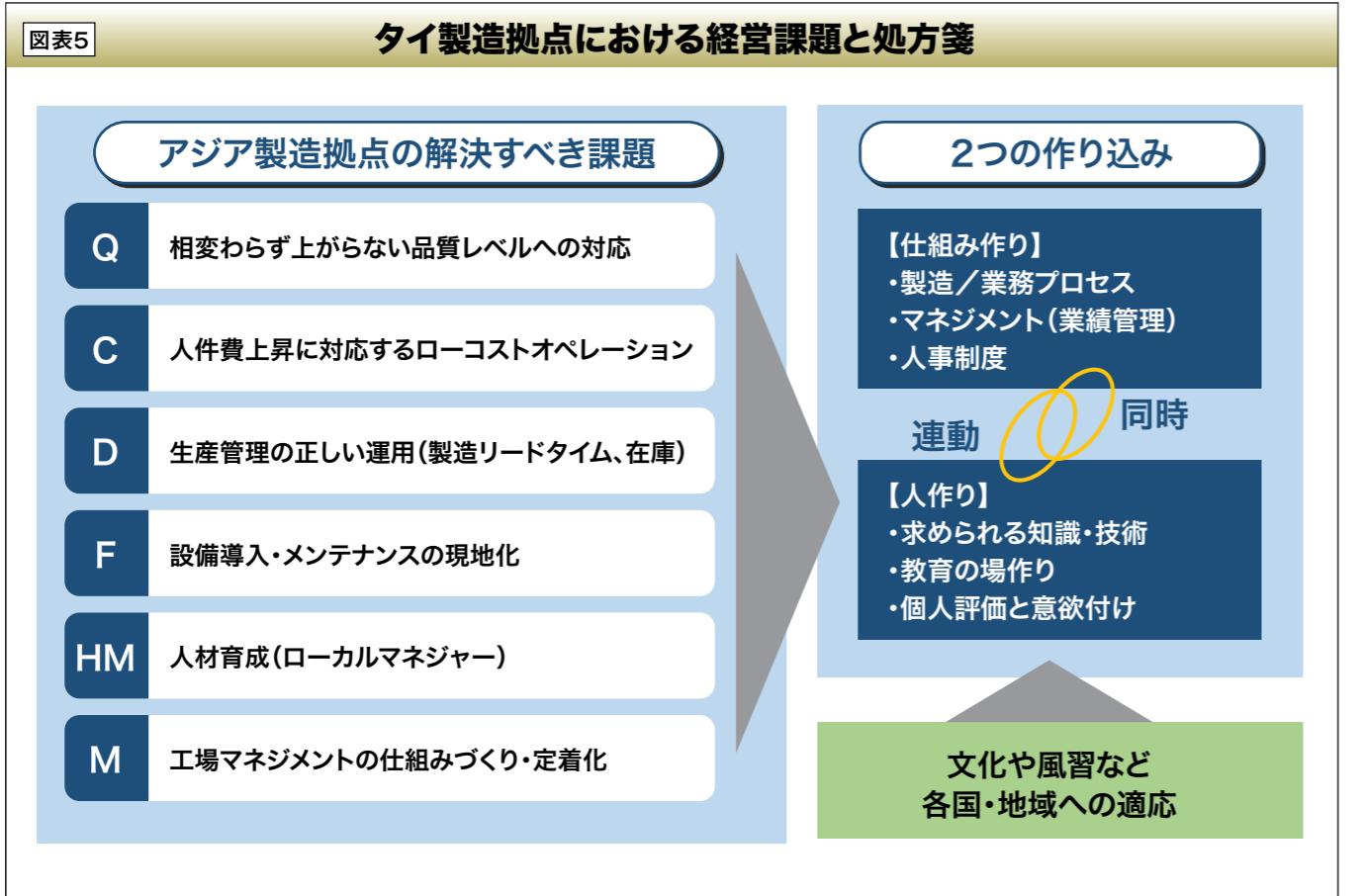
タイの製造現場にも品質管理工程表と呼ばれるものがあります。各工程でどんな品質を守らなければならず、どんな風に管理しなければいけないかを明文化したものです。そういうものがあまり理解できていな

い理解していく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、見てもいらないのに記入したり、全部まとめて記入するようになってしまいます。また、誤った方法で検査がされている場合もあります。

文化や風習など

各国・地域への適応



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に多発的に発生して混乱している現場に合うことも珍しくあります。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うなど工場経営に大きな影響を与えている現場があることも事実です。

タイに製造拠点を置く大きな目的の二つは、コスト競争力にあるといつ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多いと思います。また、誤った方法で検査から逸脱することで多大な費用が掛

ためには、管理者や作業者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者が考えなくとも間違え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場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で取り組むのです。

ただし、指示してやらせるのではなく、「やり直し」がとても重要です。しかし、やり直しができている現場は少なく、勤務時間が終われば作業終了となってしまっている現場が多いことも、タイの実態のように思います。

たとえば、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、見てもいらないのに記入したり、全部まとめて記入するようになります。また、誤った方法で検査がされている場合もあります。

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と細かく説明。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あってほしい」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。



## 「仕組み作り」と「人作り」

これらの課題は早期に解決する必要ですが、そのための解決策をまとめる「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、管理者や作業者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者が考えなくとも間違え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場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で取り組むのです。

たとえば、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、見てもいらないのに記入したり、全部まとめて記入するようになります。また、誤った方法で検査がされている場合もあります。

文化や風習など

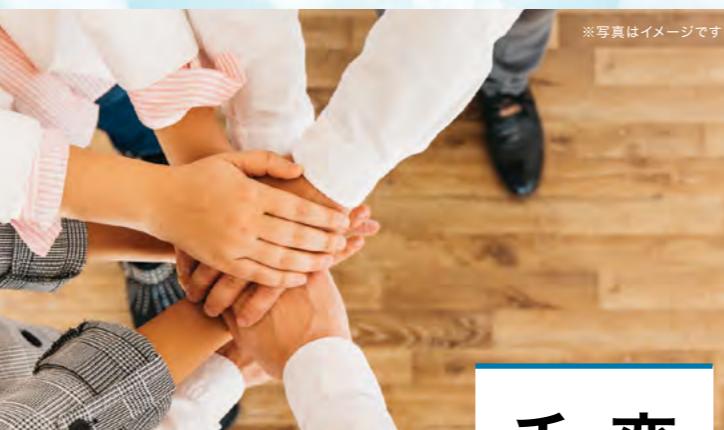
各国・地域への適応

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	-

※あくまでおおよその数値です



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、今どん  
な仕事をしているか分からないな  
ど、「人ひとりがバラバラの状態で働  
いていました。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。  
そういう現状を何とかしたい、  
とお声掛けいただきました。

J M A C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、報連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、上司から部下へ一  
方通行の伝達の場に終始する傾向  
があります。その朝礼は「何を言つて  
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、「もつ  
とこうした方が良い」「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  
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  
加しなくとも、朝礼を切り盛りする  
ようになります。しかし、結果として



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

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

※あくまでおおよその数値です



# 利益2倍、加工コストは2割減

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きました。

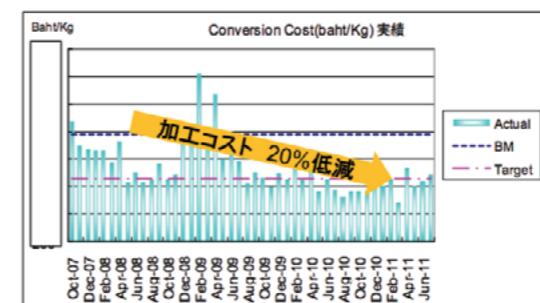
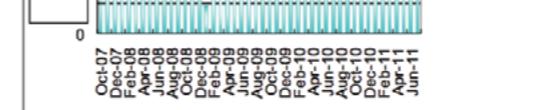
A社には複数の工場があります。我々が支援に入ったのは、その内の一つで、200人ほどのスタッフが働いていました。現地に赴いて工場を見学し、経営幹部とも面談。提案書を策定し、その後2ヶ月ほど掛けて改革マスタープラン作りに入りました。現状を分析するため、人や設備の稼働率が低いことが分かりました。

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各スタッフの管理技術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頭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品を削減しました。マネジメントが参加各スタッフの管理技術向上をサポートしました。



料費の削減に繋がると共に、品質を作り込む力が付き、生産するアイデムを増加させることもでき、大幅なコストは以前より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、タイ人工場長候補も誕生するまでになりました。

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、タイ人工場長候補も誕生するまでになりました。

## 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

困っていることなどを周囲と相談する、報連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、上司から部下へ一方通行の伝達の場に終始する傾向があります。その朝礼は「何を言つても大丈夫」な場として指定しました。そうすると各人たちから、「もうとこうした方が良い」「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自身の役割を理解し、今では日本人が参加しなくとも、朝礼を切り盛りするようになります。しかし、結果として

波及効果として、やがて朝礼の場に終始する傾向があります。その朝礼は「何を言つても大丈夫」な場として指定しました。そうすると各人たちから、「もうとこうした方が良い」「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助け合いが生まれてくるのです。

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、タイ人工場長候補も誕生するまでになりました。



コロナ禍で多少の変化は生じても、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](mailto: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影響で今、日本で何が起こっているかというと、海外の拠点が輸出入に関してリスクが高まつたので、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ます。この流れがあります。

新型コロナウイルスの影響で今、日本で何が起こっているかというと、海外の拠点が輸出入に関してリスクが高まつたので、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ます。この流れがあります。

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か。タイ国内でタイ向けの自動車を作りたいという意味では、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、他の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ります。

現場という観点で見ると、おそらく働き方を変えいく必要があります。感染防止のためには3密(密封空間・密集場所・密接場面)を避けるとよく言われています。現地化、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、取り組まなければならない課題に対しても、対策のスピードを早めていると言えます。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ります。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。

今まで30人の密集した現場をソーシャルディスタンス(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、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、取り組まなければならない課題に対しても、対策のスピードを早めていると言えます。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ります。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。

### 拠点のビジョンを掲げる

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る拠点です。日本企業のタイ拠点は、予算の編成など日本本社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る拠点です。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。日本がこ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なければ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、永続性をもつて経営できるようになる必要があります。



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

今まで30人の密集した現場をソーシャルディスタンス(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、少ない人間で現場を回す必要があるのです。

今まで30人の密集した現場をソーシャルディスタンス(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、少ない人間で現場を回す必要があるのです。



# 対話で引き出す組織の力

## 理想の職場創りへの挑戦

### 組織を見る、2つの見方

「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？

私たち 東南アジアを中心に日本系企業の組織開発を支援しています。

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、同じ国に一度目駐在という方、多くの外国人にいらしたことのある方など、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、様々にお持ちです。

「弊社の社員は、良いアイデアを持つますよ。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、そうさせてるのは我々の関わり方なんです」と言う方もいれば、「最近は諦めています。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」と言う方もいらっしゃいます。



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？

「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れる。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、「人と人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。

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、ながら、まったく異なる環境である外国の職場を見て、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？

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

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、「職場の捉え方」は「対話」で変わることか？

この「対話の可能性」を示す、あるプロ

### プロジェ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人程の変革キーリーダーを選び、「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50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。

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

で、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。

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。

# 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。



## vol.9 オファークレーテーによる条件提示の注意点

**前** 今回の記事では、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「オファークレーテー (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。

オファークレーテー (Offer Letter) の内容	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ポジション名</li> <li>● 業務内容 (Job Description)</li> <li>● 雇用形態</li> <li>● 勤務地</li> <li>● 勤務時間</li> <li>● 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)</li> <li>● 勤務開始日程</li> <li>● 給与</li> <li>● 福利厚生</li> <li>● 入社時に必要書類</li> </ul>	

オファークレーテーが必要な理由は、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クレーテ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クレーテーを確認した上で、現職への退職届を提出します。正式なオファークレーテーがない状態、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ヶ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、オファークレーテ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クレーテ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かでしょうか。

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プ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」

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しまう社員の不満に繋がりかねないからです。

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付き、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、そこでの気付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。



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](http://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](mailto:ko.shima@neo-career.co.jp)  
8th Floor, Mercury Tower, 540 Ploenchit Road, Lumphini, 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](mailto:hirata@reeracoen.co.th)  
4/222 Harbormall Bldg. Unit 10C04-05, 10th Floor, Moo 10, Sukhumvit Road Thungskhla, Sriracha, Chonburi



金井 健一 (Kenichi Kanai)  
みらいコンサルティンググループ  
ASEAN統括部長



岡田 烈司 (Atsushi Okada)  
みらいコンサルティンググループ  
代表取締役

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

日本本社 [www.miraic.jp](http://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](http://www.fdi.co.th)

FDI  
GROUP

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](mailto:thai-hrservice@miraic.jp)



ドライバーの勤怠・給与  
計算時間を90%カット!



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。

## 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、スマートフォンのアプリを使ったクラウドドライバー管理サービス「Flare-Dash」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つた。海外出張で不在な

のに、サインを偽造され連日出勤しかつたという。

「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つていました。

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

始めたのです。紙で行つてみると、

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つておらず、100%移行することができます」(大場清義社長)。

「日本人にとって勤怠管理は目に見えない部分です。紙で行つてみると、FlareDash」で行つている。

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、そして通話アプリレーニングによる勤怠通知の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

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。駐在員は介在するコ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ります。しかし、ドライバーにとつては収入に直結する大事な作業。後回しにされたり、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

まで応用でき、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。

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「Flare-Dash 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。

スマートフォンの普及も後押しとなる。大場社長は「数年前までスマートフォンを持っている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、それでもデータがなかったのです。そこ

タイのほか近隣国からも  
引き合い  
Flareは17年にはじめ自動車のラッピング広告プラットフォームを開発。登録台数は数万台にのぼった。昨年には

Flareは17年にはじめ自動車のラッピング広告プラットフォームを開発。登録台数は数万台にのぼった。昨年には  
善に結び付けることができます」と語る。



Flare(Thailand) Co.,Ltd.

02-163-4354 info@flare.run

496-502 Amarin Building, 9th Floor, Unit No.2, 21  
Phloen Chit Rd, Lumphini, Pathum Wan District, Bangkok

<https://ja.flare-dash.com/>



FlareDashは操作性、見やすさにもこだわった



# バンコク空き物件 調査レポート 前編

～ヨロナ禍の影響も？～ 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のかを現地を訪れて調査しましたので、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



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・売却どちらでも可能な物件は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・売却どちらでも可能な物件は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・売却どちらでも可能な物件は3件です。ガラス張りの物件が多く、アパレルやスパなどに活用できるのではないかでしょうか。

## 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。時代の変わり目にある今、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大凡の位置であり、正確性を保証するものではありません。



## オフィス探し専門サイト



Bkk Office Navi

バンコクオフィスナビ

檢索

バンコクの魅力あるオフィス物件をご紹介する検索サイトです。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

ンコクオフィスナビ  
イトへはこちらから



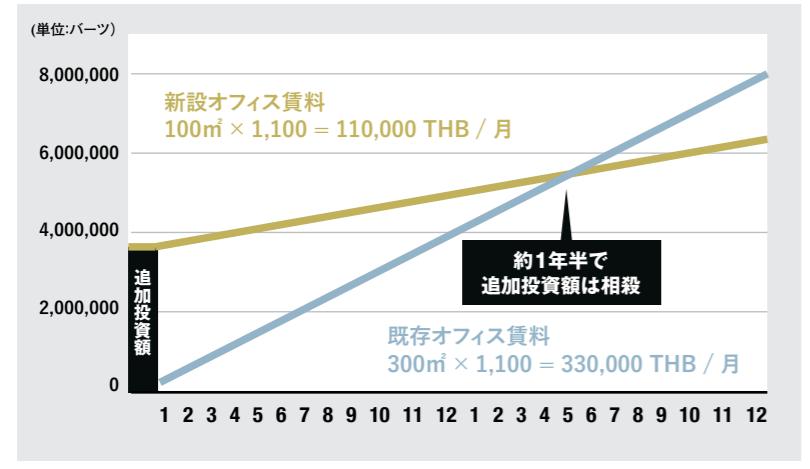
## オフィス紹介実績

- コナミアミューズメント 様
  - 池淵 様
  - 住友重機械工業 様
  - 野村総合研究所 様
  - ミツビシIRリサーチ＆コンサルティング 様
  - BizWings 様
  - JXTGエネルギー 様
  - KGK 様
  - サンスターラボ 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300m <sup>2</sup> のオフィスを100m <sup>2</sup> に縮小する場合	
既存オフィス賃料	300m <sup>2</sup> × 1,100 THB = 330,000 THB / 月
新設オフィス賃料	100m <sup>2</sup> × 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



■ バランスの良いオフィスの在り方

ここまでお話を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いく、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、それによ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と、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。

■ 小手先の感染防止策の有効性

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が相応しくないと判断する経営者は少なくないだろう。

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、かつ先行きでは、パーテー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。

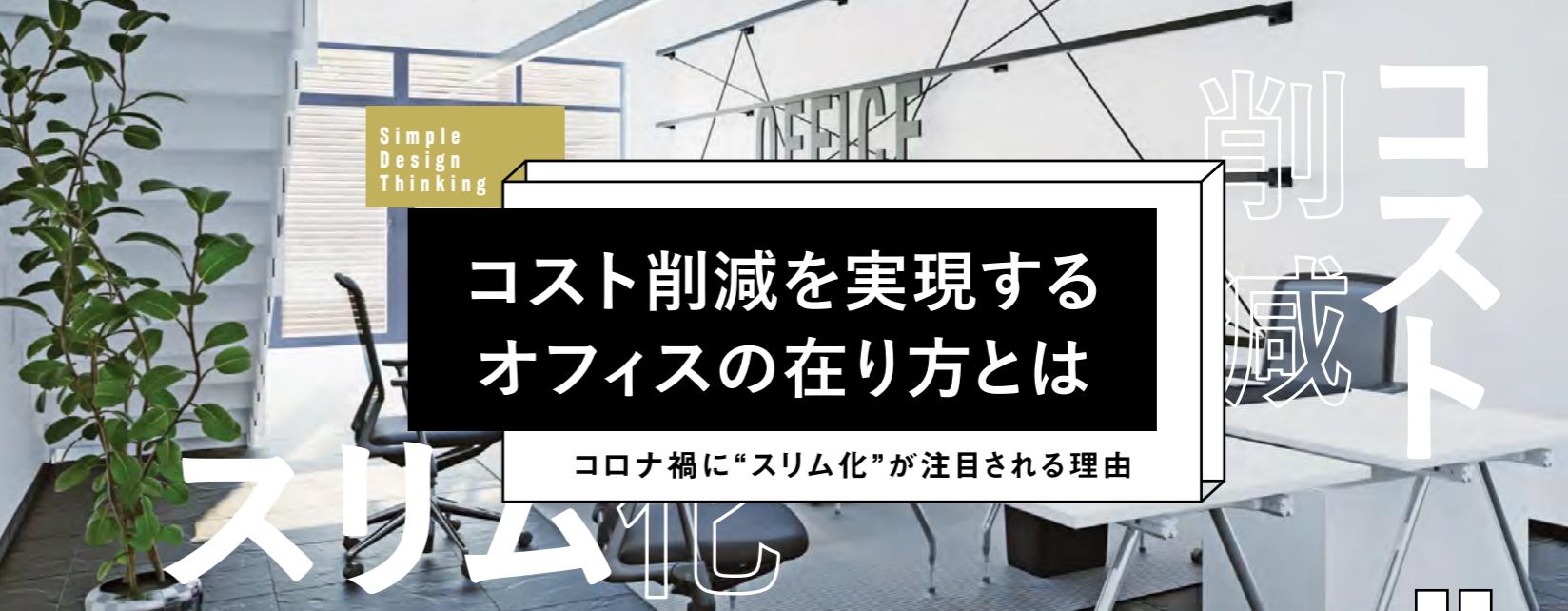
仮に若干の効果があったとしても、オフィス内不特定多数の従業員が頻繁に触り組みも加えて行わない限り、増設したパーテーションによる飛沫感染リスク削減効果は無意味になる。

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、その場の対策となってしまう。

## 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



### 経済活動ワイヤーズコロナ

新型コロナウイ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、内需は底が何とか見えた傾向にある。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する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る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、新型コロナウイルスの変異によりさらに状況は悪化するのか、どの状態をもつ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。ウイ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。

ス内で不特定多数の従業員が頻繁に触り組みも加えて行わない限り、増設したパーテーションによる飛沫感染リスク削減効果は無意味になる。

オフィス不動産の観点でみると、オフィス面積は886万m<sup>2</sup>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m<sup>2</sup>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、各ビルの付加価値によって明暗は分かれてくる。

### オフィス賃料トレンドのこの先

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つたりモートワークを約半数以上の企業が経験をすることになり、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フワークには不向きであつたり、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

て来る。その結果、各ビルの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を続けることが想定できるのに反し、徒歩5~10分以上賃料ベ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といった「恩恵」は短期的には期待できないだろう。

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。



GDM Thailand  
山本 征史

### 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  
アンダーン・毛利・友常法律事務所 様  
いすゞ自動車株式会社 様  
コナカルーレディング株式会社 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  
伊藤忠テクノス株式会社 様  
王子製紙株式会社 様  
株式会社JALUX 様  
株式会社UACI 様  
株式会社UACIトレーディング 様  
株式会社エフティコミュニケーションズ 様

株式会社キーエンス 様  
株式会社ビジネスプレイン太田昭和 様  
株式会社宇德 様  
株式会社戸上電機製作所 様  
株式会社湖池屋 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  
三菱マテリアルズ株式会社 様  
住友機械工業株式会社 様  
住友商事マシニクス株式会社 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  
日本バルカ工業株式会社 様

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期的にコストを削減可能と判断できる場合もある。

コストを抑えるために、既存オフィスを100m<sup>2</sup>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残存期間と相殺でき、以降は年間264万バーチャルコストをなる。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ヶ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。今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

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

# 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、室内的換気の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ニ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はなく、お客様の目線で本当に必要な設備を最適導入



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



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

NNP

移転価格証拠文書類作成  
約250,000฿～

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、2億バーツ以上の売り上げを有する納税者に対して、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バ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 NISHIWATOKO & 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, Yannawa, 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ドで探し、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?  
紹介されたが  
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。

KYOULDHO GROUP RECRUITMENT CO., LTD.

電話: (+66)02-254-5276 日本人直通: 086-016-7200 (田淵)  
Email: k.tabuchi@kyoudoh.co.th HP: www.kyoudoh.com  
29/1 PiyaplaceLangsuan Building, 10th Fl, Unit 10E, Soi Langsuan, 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
- ムエタイジムのご優待



イメージキャラクター  
パンちゃん璃奈

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マイル=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



# 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



### 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、Skype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。



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。



ミャンマー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で連載。URL：<https://msr-jp.com/>

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

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。

# 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）



### 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タ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。

次回は、そのPPP法の草案について解説します。

### 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、これまで国の中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いました。

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。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、政府から土地使用权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.kepco.co.jp/corporate/international/generate/laos.html>)

### 薮本 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を有しており、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



# 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たと発表した。主体は中国を投じる計画を国防文書とは別に公表した。年間で13億5000万豪ドル(約1000億円)を見られている。500人の増員などを含め、10

## 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。

### 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



▲ 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

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「目前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!

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。

豪州が現在経験している世界規模の経済的、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次大戦前後にそろえて、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。

豪州は6月4日には、オンライン上でインンド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な鉱物や農産物でも連携する方針を示した。

イン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最大手の華為技術(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

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「報復」として、豪産牛肉や大麦に対して事实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ーブン・ベル教授は、「一連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くと指摘。豪州側もイン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)

JIJI PRESS

時事通信社

月額 3500B(税込)

## 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

- NEWS PDF
- AM 6:00 メール配信
- 12カ月もしくは6カ月の契約で登録月が無料
- QRコード
- 記事読み放題



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

日刊工業新聞

電子版

# 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。

僕の動搖もつゆ知らず、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、忙しそうにしていて、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つて興奮した。



中野陽介 1987年福岡生まれ。19歳で渡米し、Los Angeles City College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ヵ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:yosukenanakano.com Instagram:yosukenanakano

## 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900,000m<sup>2</sup>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。

■過去の成事例一例

日系企業	工場 4,000m <sup>2</sup>	土地 9,000m <sup>2</sup>
日系企業	工場 12,000m <sup>2</sup>	土地 25,000m <sup>2</sup>
マレーシア企業	工場 9,000m <sup>2</sup>	土地 24,000m <sup>2</sup>
タイ企業	工場 1,500m <sup>2</sup>	土地 3,200m <sup>2</sup>
台湾企業	工場 24,000m <sup>2</sup>	土地 163,000m <sup>2</sup>

● 評価レポート資料制作も可

見本

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。

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, Pathumwan, Bangkok 10330

GDM THAILAND

### 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

■過去の成事例一例

商品・イベント告知  
セミナー・イベントの会議室利用  
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！

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！

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！

QRコード

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/

## 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

QRコード  
M&A バンコク 検索

毎週更新！

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

M&A GROUP

## メイドインジャパンの ものづくり支援ソフト

トランスレート、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  
3DTascalIX

スリーディタスカルエックス  
Beyond the 3D viewer  
3DTascalIX  
Cet Co., Ltd.

株式会社シーセット  
〒169-0073 東京都新宿区西新宿6-12-1  
西新宿パークウェスト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 タイ人 谷田貝(yatagai) 081-911-5681 yatagai@yea.co.th  
Mr. Chaiyapong 084-361-7439 chaiyapong@yea.co.th

# 中国版GPSが完成、中国の「宇宙强国」化が現実味

おそらく、習近平政権としては、7月1日の中国共産党創建99周年までに、何らかの「国家的成功」が、どうしても欲しかったのだろう。

5、4、3、2、1、点火！」

6月23日午前9時43分、中国の衛星ナビゲーション・システム「北斗三号」の最後となる30基目の衛星が、四川省の西昌(Xichang)衛星発射センターから打ち上げられた。予定では今年の年末までに発射することになっていたので、半年早く前倒しして任務を成し遂げたことになる。

(JBpress)

2020年6月25日掲載

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。

リカのGPSを使ったグーグルマップを使い、中国へ行くと北斗のシステムを使った「高徳マップ」を使っているが、「高徳マップ」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、

「北斗」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」号を始動させ、以後14基のJAXA(宇宙航空研究開発機構)のような非軍事団体ではない。

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

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、日本は

「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

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。

北斗システムは単なるナビゲーションではなく、スマホを使っ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

G（第5世代移動通信システム）、北斗十ブ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、経営モードが産出され、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うになる。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%増を達成していく。

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。

## 宇宙ステーション建設 火星探査も間近に

文：近藤 大介（こんどう・だいすけ）

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にしている。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世紀は地球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、衛星システムによっ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。

うということにならた」  
このよだな経緯から、北斗システムの建設  
を担つたのは、人民解放軍とそれに付随す

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)のタイトは、

成功させた。火星を発射し、来年、  
田空間の時代である世界を制する」  
また、「20世紀は  
か、21世紀は宇宙  
やる」という中国  
によつてわれわれ  
歓迎だが、スター  
迎へられないことを  
たいすけ)

国際情報学修士。中の  
の豊富な取材経験を  
編集委員、「現代ビジネ  
の中国年表」、「超高齢大  
社現代新書」、「(一〇一  
中国の下請けになる  
米中衝突」「中華帝  
く出版新書」、「アーヴ  
a新書」、「中国人は日  
和システム」、「アジア燃

MIWCOM TOTAL IT SECURITY SINCE 2004

シンプルかつ堅牢。

IT法 IT管理 導入から運用

QRコード

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](http://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](mailto: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

การดื่มสุราแล้วขับขี่รถ  
จะเป็นอันตรายและผิดกฎหมาย

おいしさ広がる!  
サッポロ樽生  
乾杯をもっとおいしく

SAPPORO  
Sole distributor in Thailand SCS Trading Co., Ltd.  
02-530-2648 / [infoscbskk@gmail.com](mailto:infoscbskk@gmail.com)

ス昆ビットエリア

和酒専門店  
**SAKE FOREST**

日本酒や焼酎、リキュールなど、30蔵を超える日本のお酒の専門ショップです。日本語対応可能なスタッフが、皆様のご来店をお待ちしております。

レインヒル店 Rain Hill 2F(ス昆ビットソイ47) 02-258-4975 [sakeforest@gmail.com](mailto:sakeforest@gmail.com)  
タニヤ店 Chan Issara Tower1 2F 02-234-3161 [eshochu@gmail.com](mailto:eshochu@gmail.com)

店舗情報やお知らせは  
QRコードからチェック!  
[www.sakeforest.com/sake-forest/](http://www.sakeforest.com/sake-forest/)

QRコード

★ 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 ゲイソンタワー店
- Abelle Café
- 飛躍 The Groove 店
- ゆつ奈 別館

★ サトーン~シーロム

- 生そば あづま 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 サラデーン店
- Abelle Bar and Bistro
- 寿司森 サトーンスクエア店
- Koken Sushi & Dining Bar
- Wander

★ アリー

- 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/プーケット/サムイ島/チェンマイ/チェンライ/ビサヌローク  
ナコンラチャシマ/ウドンタニ/ノンカイ/コンケーン/ロッブリー/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

タナシティ 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、ツーリストや初心者から親しみ易いコースとして人気。グリーンのコンディションや施設もきちんと整備され、気持のよいゴルフ場です。

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时発信します!

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い!



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が選べる!

叶う  
何でも  
と願  
有名な  
がお寺

**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!



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-corpinquiry@his-world.com

[シラチャー支店]

038-323-500

tha-srico-sales@his-world.com



アイリスオーヤマ  
マスク・電化製品も  
好評販売中!

※料金は予告なく変更になる場合があります