

タイ、ASEANの今がわかるビジネス・経済情報誌『アレイズ』

ArayZ

進化すべし、変化すべし



チェン
バリー
ン

collective value



リスク対応

資産

DX

チュラロンコン大学サシン経営大学院

日本センター所長が解説

未来を拓く経営

コロナ禍

パンデミック
quarantine

社会不安

スペイン風邪

感染

WELLNESS

コロナ禍の今こそ
経営の基本に立ち返れ

12

DECEMBER
2020 Vol.108

FREE



オフィススペースを縮小移転で攻めのコスト削減

試算用データ
無料
進呈中

GDM取引実績
100社以上

3年契約スパン最大

39%
コストダウン
の査定事例あり



オフィス不動産情報 × オフィス内装コスト
シミュレーション

ニューノーマルを見据え、 “攻め”の固定費削減を検討

コロナ禍を機に、リモートワークを導入する企業が増えました。それに伴い、従業員が出社しないことで生まれた空きスペースが無駄となり、コスト削減の一環として最低限のスペースでの事業運営を考える企業様も増えてきています。

そこで、GDMでは現状のオフィス使用状況をヒアリング後に、実際にオフィスを縮小移転した際、どの程度のコスト削減が見込めるかなどのシミュレーションができるアルゴリズムをご用意いたしました。

もちろん、本社への提出資料としてもご活用いただけます。お気軽にお問い合わせください。

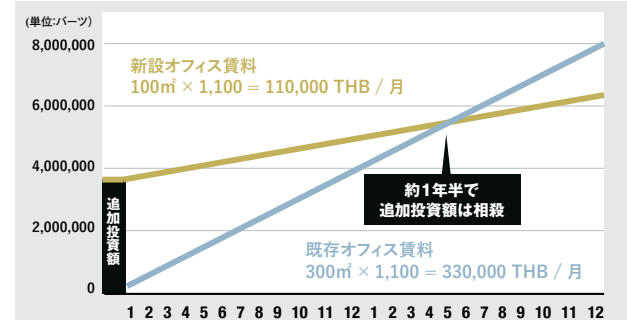
- 1 現在の賃料、広さ、収容人数、縮小後の収容人数、必要なその他お部屋をお知らせください
- 2 お電話、Zoom、訪問等で詳細ヒアリングを行います。日本人担当者が対応
- 3 シミュレーション後にシミュレーション結果を提出。御社に最適なソリューションをご提案いたします

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**

新設オフィス内装費を抑えることで更に短縮可能!



GDM(Thailand)Co.,Ltd.



担当:山本 ☎ 088-572-4998

✉ seiji@gdm-asia.com

57 Park Ventures Ecoplex 12th Floor

詳しくは弊社Webをご覧ください

GDM アジア 🔍 検索

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 様 JITGエネルギー 様 NECプラットフォームズ 様 アイシン精機 様 アズビル 様 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 様 いすゞ自動車 様 コナミホールディングス 様 トヨタ車体精工 様 パナソニックデバイスSUNX 様 ユニ・チャーム 様	伊藤忠エネクス 様 五子製鉄 様 JALUX 様 UACJ 様 UACJトレーディング 様 エフティコミュニケーションズ 様 キーエンス 様 ビジネスブレイン太田昭和 様 宇徳 様 戸上電機製作所 様 湖池屋 様 小松製作所 様	日立ソリューションズ 様 京セラ 様 群馬銀行 様 古河電気工業 様 三菱マテリアル 様 住友重機械工業 様 住友商事マシネックス 様 赤城乳業 様 帝人 様 日揮 様 日工 様 日本バルカー工業 様 他
---	---	---

御社の資産相場、把握していますか？

☑ オンライン相談可能

☑ 対面面談も可能

☑ 情報守秘



工場・土地の
価格査定 承り中

簡易査定
無料

コロナ禍で必要な対策

事前に“備え”である**資産価値**を把握することで、具体的な“攻め”と“守り”のプランが立てやすくなります。



■ 手続きの流れ

- 1 お問い合わせ (オンライン、面談、メール)
- 2 資料の準備
- 3 査定開始 (1カ月前後) *お急ぎの場合はお知らせください
- 4 査定結果報告
- 5 納品

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。

■ タイの現在の企業動向

区分	業種	エリア	撤退・縮小理由
日系大手	電機	チョンブリ	完全撤退。統括エリア内統廃合
日系中堅	プラスチック成形	チョンブリ	規模縮小。複数工場のうち一部売却。事業伸び悩み
日系中堅	電子部品	チョンブリ	完全撤退
日系中堅	設備	チョンブリ	ローカルパートナーとの合併撤回及び撤退
日系中堅	電子部品	チョンブリ	タイ完全撤退。他国へ移設
日系中堅	食品	ラヨーン	資産圧縮。余剰土地売却
日系中堅	物流	サムットプラカーン	資産圧縮。余剰土地売却
日系中小	設備	ラヨーン	完全撤退。一極化していたクライアントからの受注激減
日系中小	アルミ部品	チョンブリ	資産圧縮。余剰土地売却



● 評価レポート資料制作も可

■ 過去の成約事例一例

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

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い合わせください。

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, Patumwan, Bangkok 10330



弊社取引実績クライアント様

・トヨタ車体精工 様 ・アイシン精機 様 ・積水プラスチック 様 ・アルプス電気 様 ・戸上電機 様 ・宇徳 様 ・旭テック 様 ・三建産業 様	・福島工業 様 ・コマツ 様 ・名港海運 様 ・井関農機 様 ・宇部興産機械 様 ・不二越 様 ・パナソニックデバイス SUNX 様	・日本ダイハツバルブ 様 ・古河電気工業 様 ・古河AS 様 ・住商マシネックス 様 ・日本ガイシ 様 ・アルプス物流 様 ・不二越 様 ・日本OA 様	・バルカー 様 ・野村総合研究所 様 ・アムテック 様 ・大塚製薬 様 ・アマダ 様 ・アズビル 様 ・フジセロックス 様 他
---	---	---	---

12
2020
DECEMBER



CONTENTS



日刊工業新聞
先を見据えて挑戦
新製品開発、区全体で活発化

【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
※郵送はタイ国内に限らせていただきます。

ArayZマガジン12月号 Vol.108

2020年12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関しましては、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

06 タイ、アセアンの自動車ビジネス新潮流を読む

11 特集 未来を拓く経営

26 不動産のプロ、GDMが徹底解説 BKKオフィスナビ

28 SBCSタイ経済概況

30 ASIAビジネス法務 最新アップデート

31 現地からレポート!CLMV最新トピック

32 ベトナムから発信 現地ビジネス情報

34 MEKONG 5 JOURNAL

36 明日を創る人事制度

37 聞きたくても聞けなかった、タイの税金事情

40 ASEAN経営戦略

42 現場発経営論

43 知らなきゃ損するタイビジネス法務

51 世界の片鱗

コロナを生き抜くタイ事業の

M&Aセミナー 事後レポート

厳しい企業環境下で何をどう決断すべきか

タイは近年の経済成長鈍化に加えて、今年はコロナ禍に見舞われ、企業を取り巻く環境は大きく変化している。そのような状況の中で企業に求められる“決断”とは何か。12月3日にオンラインセミナー「今こそ決断時期!コロナを生き抜くタイ事業のM&Aセミナー」が行われ、厳しい経営環境下の事業戦略についてM&Aを中心として解説された。多数の視聴者が参加し、関心の高さが伺われた。



es Networks
(Thailand) Co., Ltd.
Director
奥村 宙己



GDM (Thailand)
Co., Ltd.
代表取締役社長
高尾 博紀

事業環境の変化で求められる経営判断 低迷子会社が本社に影響及ぼす可能性も

まず、CFO機能の提供を通じた企業支援を特色とする日本のコンサルタント会社エスネットワークスのタイ法人、エスネットワークス(タイランド)の奥村宙己ダイレクターは「業績低迷時のM&A実務」について解説。奥村ダイレクターはタイでのM&A件数や日系企業によるASEANへのM&A件数のデータを紹介しながら近年のタイの事業環境について説明した上で、迅速な経営判断が求められる中において意思決定をしないことで企業存続が危ぶまれる時代となっていると指摘した。

さらに、業績が低迷した子会社の売却判断が遅れたため、親子ローンで多額の貸し付けをしてきた親会社の事業継続にも影響を与えた事例を紹介。そのような子会社の売却の際、買収側との金額交渉が厳しくなるとも語った。また、子会社売却における実務のスケジュールやその工程ごとの留意点なども説いた。

中国・台湾企業 進出加速の見込み

競争激化で高まる 「備え」の重要性

続いて、タイにおいて90万㎡以上の事業用不動産の取引実績を持つGDM(タイランド)

の高尾博紀社長は「不動産の市場価値算定の重要性」について解説。高尾社長はまず日本と中国のタイへの投資金額や就業許可証(ワークパミット)の保有者数の推移を比較しながら最近の中国企業の進出の勢いに触れると、実際に同社がチョンブリ県に保有する物件(工場)への中国・台湾企業からの問い合わせの多さや業種の幅広さから、タイ政府が外国人の入国規制を緩和次第、その進出が加速すると予想した。

また、実際に台湾企業と取引した経験から、彼らの決断の速さにまつわるエピソードも紹介。そして今後のタイでの競争の激化などを見越して「備え」が重要とし、資産価値の査定や資源の配分先の見直しを提案した。中国・台湾企業の進出が多数見込まれるこの先1年、2年が資産の売り時とも付け加えた。

その後、視聴者との質疑応答も行われ、中国企業によるM&Aなどに関して質問が寄せられ、奥村ダイレクターらが丁寧に回答した。





新本社ビルが国際的な建築賞受賞 WHAグループがバンナーに建設

工業団地・倉庫開発大手のWHAグループはこの程、バンコク東部バンナー地区に建設中の新本社兼オフィスビルのWHAタワーがイギリスのInternational Property Media が主宰するAsia Pacific Property AwardsにおいてCommercial High Rise Architecture Thailandに輝いたと発表した。

Asia Pacific Property Awardsでは、アジア太平洋地域の25カ国・地域の商業・住宅用不動産の中から優れた企業および物件を表彰している。WHAタワーの設計は国際的な建築事務所Palmer & Turnerが手掛けた。東部の交通の要衝バンナートラート通りの7km地点にあり、25階建てでオフィススペースは5万2,000㎡。来年1月開業予定となっており、入居希望者は見学可能となっている。バンナー周辺では商業施設や住宅、教育機関などの建設が相次ぐなど再開発が進んでいる。



「METALEX 2020」開催 期間中に5万人超が来場

東南アジア最大級の製造業の展示会「METALEX 2020」が11月18日～21日までバンコク国際貿易展示場(BITEC)で開催された。

新型コロナウイルスの影響で海外からの出展が困難なため、例年より出展社数や展示スペースが減少。入場時には検温、マスク着用を求めるなど感染防止策が取られた。海外からの来場者は皆無だったものの会場内は人通りも多く、ある関係者は「実のある商談が多かった」と語った。主催者によれば開催期間中に5万3,112人が来場した。



高効率物流テレマティクスサービス実証 パイオニアがタイはじめメコン地域で実施

パイオニアではタイおよびメコン地域において、同地域の陸上輸送を高効率化する物流計画最適化ソリューションの導入に向けた実証事業を12月から開始する。

現在のASEAN地域の物流は、事業状況や効率性等を定量的に評価するためのデータが少ないことが課題とされおり、同社が開発する物流計画最適化ソリューションは輸送状況の可視化に加え、走行映像データを軸に多角的なデータ分析を行うことで、配送計画と実績の差分要因を抽出している。

PICK UP NEWS

新コンセプトのフィルタの開発に成功 200㎡以上大空間も対応、空気清浄機「ALCURE」

COVID-19の
不活性化に
成功

Delnnets Co., Ltd.ではこの度、同社の空気清浄機「ALCURE(アルキュア)」において新コンセプトの紫外線・光触媒ハイブリッドフィルタの開発に成功したことを発表しました。

ALCUREは第1段のプレフィルタで塵や繊維等、第2段のカーボンフィルタで化学物質、第3段のHEPAフィルタで花粉やPM2.5等の微粒子を除去。そして第4段の新開発の光触媒フィルタでは、まず紫外線UV-Aで直接新型コロナウイルスを不活化※し、さらに触媒表面で不活化されたウイルスや有機物を水(H₂O)と二酸化炭素(CO₂)に分解します。第4段も通過したウイルス及び清浄機内や室内空間に浮遊するウイルスは、イオンクラスターモジュールから発生したイオンによって不活化します。

これらのフィルタ群と低消費電力かつ静粛性の高いツインファンとエアジェットノズルを組み合わせることで、200㎡以上の大空間へ大量の清浄な空気を送風でき、窓を開放する“換気”に近い清浄性能を実現しました(特許出願中)。

※奈良県立医科大学医学部微生物感染症講座及びMBTコンソーシアムによって、UV-A照射で不活化される事が実証されています



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

ベトナム・インドネシア対応可能

タイ、アセアン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!～

第35回

第二弾EV投資奨励策 早急な発表の背景

BOI(タイ投資委員会)は11月4日に新たなEV(電気自動車)投資奨励策を発表した。初代EV投資奨励策は2018年12月に申請が締め切られており、承認されたプロジェクトはまだほとんど生産を開始していない。例えばエコカー(小型乗用車)の投資奨励策では第一弾の締め切りが07年11月、第二弾の発表が13年8月と約6年の間隔があり、第一弾の生産が軌道に乗ってから新しい投資を承認できた。今回の異例とも言える追加投資奨励策には、いくつかの要因が挙げられる。

低調だった第一弾EV投資

第一弾の承認件数はハイブリッド車(HEV)も含めると26件、合計生産能力は566,000台/年以上に上る。うちEVは13件で最も多いが、実際に生産を開始したのは小型EVの日系FOMMなど2件に過ぎない。

タイ政府は今年3月、30年までにEVの生産シェア(HEV含む)を30%まで引き上げる目標を掲げたばかりであり、第二弾により新規参入を促進してEVの生産を加速化することを目論む。

中国からの投資の誘致

もう一つの有力要因として挙げられるのが、中国からの投資誘致である。中国では新エネルギー車(NEV)に対する振興策を受けて新興EVメーカーが多数台頭。また、

執筆者:野村総合研究所タイ



マネージング・ダイレクター
田口 孝紀



シニアマネージャー
山本 肇

Teslaやトヨタなど外資メーカーの現地生産開始により国内での競争激化が予想され、海外市場の開拓にも今後注力することが予想される。

タイでは既に上海汽車(MG)がPHEV生産に対してBOIの承認を受けている。第二弾では長城汽車など第一弾に間に合わなかった中国企業から投資を呼び込む。

現に中国からの投資は、20年1月～9月のBOI承認ベースで前年比11%増の515億パーツに達し、新型コロナウイルス(COVID-19)拡大以降も勢いを失っていない。一方、日本の投資は23%減の476億パーツに留まった。第二弾の発表は全般的に投資が伸び悩む中で、中国への依存を一層深めていることが背景にあると言える。

主要部品の現地化を図る

第二弾は8年間の法人税免除を受けるために50億パーツ以上の投資が必要であり、第一弾に比べるとハードルは高い。第一弾で50億パーツを超えたのはトヨタ、ホンダ、日産等のHEV関連投資のみであり、FOMMのEV投資は10億パーツ、ベンツやBMW等のPHEV投資は10億パーツを下回る。

ただし、50億パーツ未満でもR&Dや部品への追加的な投資を行えば、3年越しに免税期間を延長できる。工業省幹部によれば、第二弾でハードルを引き上げたのは単なるEVないしバッテリーの組立から主要部品の現地生産を後押ししたいことが背景にある。

第一弾でもバッテリーを国内で生産すれば、EVなら物品税を2%に、HEV・PHEVであれば20%から10%に引き下げる追加的な優遇措置を受けることできる。しかし、実際はバッテリーのパッキングが中心であり、EV関連の素材や部品の現地化は進んでいない。

今後、域内でもEV車誘致競争が熱を帯びる見通しの中、タイに主要部品の生産をいち早く誘致してEVのハブ化をより確固たるものにする戦略が透けて見える。

対象車種	法人税免税期間	条件
EV	3年間 (+免除期間延長あり)	50億パーツ未満の投資(2022年までに生産開始、R&D投資、追加の部品生産、3年以内に1万台生産を満たした場合は免税期間延長)
	8年間 (+免除期間延長あり)	50億パーツ以上の投資(+R&D投資なら免税期間延長)
PHEV	3年間	50億パーツ以上の投資(50億パーツ未満でも認められる見通し)
電動バス・トラック・二輪・三輪	3年間 (+免除期間延長)	条件なし(追加条件を満たせば免税期間延長)
EV関連部品	8年間	第一弾対象部品(13品目):トラクションモーター、バッテリー、バッテリーマネジメントシステム(BMS)、エアコン、DCU、インバータ、充電システムなど 第二弾対象品目(4品目追加):高圧ハーネス、減速ギア、バッテリー冷却システム、再生ブレーキ



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

Lexusブランド初のEV投入
フル充電で360km走行



トヨタモーター(タイランド)は11月27日、高級車ブランド「Lexus」では初となる電気自動車(EV)の「Lexus UX 300e」を発表した。

クロスオーバースポーツ多目的車(SUV)の同モデルは最高出力203馬力の高出力モーターと容量54.4kW/hの大容量リチウムイオン電池を搭載し、フル充電による最長航続距離は約360km。50kWの急速充電なら約50分で80%まで充電でき、3kWの普通充電なら約14時間で満充電となる。価格は349万バーツ。

トヨタは2019年にLEXUSの電動化ビジョン「Lexus Electrified」を発表しており、同モデルはその第一弾となる。

ホンダ「City」にハッチバック登場
ハイブリッドモデルも発売

ホンダオートモビル(タイランド)はこの程、小型乗用車「City」の新型モデルを発表した。

5ドアのハッチバックタイプは、排気量1,000ccのDOHC VTECターボエンジンを採用。安全運転支援システム「Honda SENSING」を搭載し、ホンダのコネクテッドサービス「HONDA CONNECT」(一部モデルのみ)も導入している。価格は59万9,000バーツ。

排気量1,500ccのエンジンとモーターを搭載したハイブリッドモデル「City e:HEV」も発表され、価格は83万9,000バーツ。



バンコクの運河に電動フェリーが就航
式典にはプラユット首相出席



バンコク都内を流れる運河に11月27日から電動フェリー7隻が新たに就航した。同日の式典にはプラユット首相も出席し、フェリーに試乗した。

フェリーは全長9.9メートル、全幅3メートル。最高時速は10キロ～15キロで、フル充電なら4時間航行できる。屋根には太陽光発電システムが取り付けられており、発電された電機は船内の照明などに使用される。フワラムボーン駅船着場からチャオプラヤ川岸のラマ8世橋に近いテウェート市場船着場までの約5キロ、11ヵ所の停留所間で運行される。

タイの自動車生産・販売台数／関連輸出額(2020年10月)

《概要》

	2020年10月	前年同月比 増減%	2020年1月 ～10月累計	前年同期比 増減%
生産台数	149,360	-2.2	1,112,426	-35.5
国内販売台数	74,115	-1.4	608,880	-27.3
輸出(CBU)台数	71,372	-16.6	592,829	-34.6

《国内販売台数》

	2020年 10月	前年同月比 増減%	2020年1月 ～10月累計	前年同期比 増減%
乗用車	22,461	-20.7	211,222	-36.8
商用車 (1トンピックアップ、SUV含む)	51,654	10.4	397,658	-20.9
1トンピックアップ	40,837	9.3	315,184	-22.6
合計	74,115	-1.4	608,880	-27.3

《生産台数》

	2020年10月	前年同月比 増減%	2020年1月 ～10月累計	前年同期比 増減%
乗用車	58,789	-4.7	422,598	-38.9
バス	22	57.1	157	-35.7
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	87,760	-0.9	672,263	-33.3
2ドアピックアップ	29,929	41.7	203,658	-27.4
4ドアピックアップ	48,279	-11.6	391,902	-34.1
PPV	9,552	-25.4	76,703	-41.7
5トン以下トラック	510	-27.7	3,806	-41.2
5-10トントラック	374	22.2	2,375	-34.7
10トン以上トラック	1,905	21.3	11,227	-30.9
合計	149,360	-2.2	1,112,426	-35.5

《自動車関連輸出額》

(単位:100万バーツ)

	2020年10月	前年同月比 増減%	2020年1月 ～10月累計	前年同期比 増減%
完成車(輸出額)	40,801.1	-11.4	329,020.3	-29.8
(台数)	71,372	-16.6	592,829	-34.6
エンジン	2,827.8	20.0	18,696.6	-30.5
部品	14,889.0	10.3	108,032.0	-30.9
スベアパーツ	1,583.7	-10.9	15,790.8	-21.9
合計	60,101.7	-5.7	471,539.8	-29.9

【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】

Exhibition 注目の展示会

自動車

MOTOR EXPO 2020

IMPACT

12月2日(水)～13日(日)

自動車、二輪の展示即売会

<https://www.motorexpo.co.th/>

金融

MONEY EXPO

BITEC

12月17日(木)～20日(日)

金融商品の見本市

<https://www.moneyexpo.net/>

自動車

Bangkok International Motor Show 2021

IMPACT

3月24日(水)～4月4日(日)

自動車、二輪の展示即売会

<https://www.bangkok-motorshow.com/>

製造

INTERMACH

BITEC

5月12日(水)～15日(土)

製造業の見本市

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

製造

SUBCON THAILAND

BITEC

5月12日(水)～15日(土)

裾野産業の見本市&商談会

<http://www.subconthailand.com/>

製造

ME MANUFACTURING EXPO 2020

BITEC

6月23日(水)～26日(土)

製造業の見本市

<https://www.manufacturing-expo.com/>

製造

PROPAK ASIA

BITEC

6月16日(水)～19日(金)

包装産業の展示会

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

食品

thaiex anuga ASIA

IMPACT

5月25日(火)～29日(土)

食品産業の展示会

<https://thaiex-anuga.com/>

*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。

スクムビット55

9 BTS「トンロー」駅まで徒歩14分

Premier Thonglor 限定物件 ローン分割払い可 定期借地権(2035年迄)

家具付き! 広い間取りでファミリーにもおすすめ!

1LDK 195万B

55㎡ / 家具付 / 浴槽付き

1LDK/キッチン

2LDK 250万B

83㎡ / 家具付 / 浴槽付き

2LDK

周囲は閑静な住宅地、徒歩圏内にサミティベート病院、日本食レストラン、スーパー、生鮮卸売市場のトンロー日本市場、幼稚園、塾、美容室など日本語が通じるお店が多数ある便利な立地です。

購入者特典

総合スポーツ施設が利用可 (ラケットクラブ)

あばまん情報

T.W.Y. CO., LTD.

不動産に関するあらゆるニーズにお応えします。

お問い合わせ

081-813-4965(山口)

Mail: info@apamanbkk.com

HP: <https://twy.co.th>

プロモーションビデオ

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? 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)

Email: k.tabuchi@kyoudoh.co.th HP: www.kyoudoh.com

29/1 PiyaPlaceLangsuang Building, 10th Fl. Unit 10E, Soi Langsuang, Ploenchit Road Lumpini Pathumwan, Bangkok 10330

未来を拓く経営

Special feature



チュラロンコン大学サシン経営大学院日本センター所長
明治大学専門職大学院教授

藤岡 資正

Professor Takamasa Fujioka, PhD.

英オックスフォード大学より経営哲学博士を授与 (D.Phil. in management studies)。チュラロンコン大学サシン経営大学院エグゼクティブ・ディレクター・MBA専攻長、NUCBビジネススクール教授などを経て現職。早稲田大学ビジネススクール客員准教授、戦略コンサルティングファームCDI顧問、神姫バス社外取締役、Sekisui Heim不動産取締役、中小企業変革支援プログラム顧問などを兼任。



写真撮影 石田直之

コロナ禍の今こそ
経営の基本に立ち返れ

新型コロナウイルスの世界的な拡大は収束の兆しを見せることなく、未だに私たちの社会経済に大きな影響を及ぼしています。こうした危機的状況にあつて、どのような処方箋やアドバイスを皆様に提供できるのでしょうか。

今回は感染症拡大の影響による国境を跨ぐ移動制限を受け対談を行うことが難しいことから、「コロナ禍における企業経営について読者の皆様へメッセージをお願いします」という編集長からの依頼に基づき、私はこの寄稿を現在(10月29日)東京の研究室で書いています。

本特集が皆様のお手元に届く頃には感染症の状況が好転していることを願っています。ただし、感染症の専門家が示しているように、気温の低下と共に再び感染が拡大しやすくなる傾向があるようなので、日本においてはこれから冬になり引き続き感染症と付き合っていくことになりそうです。一方でタイは新型コロナウイルスを上手くコントロールしており、感染対策を取りながら社会経済活動を再開しています。タイでは大学などの授業も基本的な対策を取りつつ現在までにすべて対面

で行われているところか、スポーツの大会やハロウィンパーティーまで開催されています。

しかし、パンデミック(感染症の世界流行)による人の移動制限によつて、毎年3000万人〜4000万人近くを受け入れてきた観光業を中心としてタイ経済は大きな打撃を受けています。19年度は約3980万人の方がタイを訪れ、インバウンド観光収入はタイのGDPの約10.5%を占めており、国家経済開発局の統計によれば観光業全般で20%近くまでになつています。

タイ政府はこの数字を対GDP比で30%まで引き上げる目標を立てていましたが、コロナ禍で厳しい状況が続くことになるでしょう。日本がインバウンド観光収入のGDPに占める比率は約0.5%程度であることから、タイにおける影響の大きさを理解することができると思います。

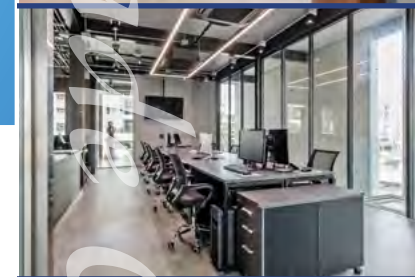
世界の経済指標は軒並み厳しい数字が並んでいます。本特集では21年を展望するにあたり、まずは皆様の関心が高い感染症そのものについて少し整理をしてみよう。

コ ロナ禍で世界経済は激動している。そのような状況下、企業方向性を求めているのか。今回は2021年の企業経営におけるサシン所長を務める藤岡資正氏に寄稿を求めた。



ビル1棟占有
複数社登記可

800~2,000m²
規模のビル建設が可能
※2,000m²以上は応相談



通常のレンタルオフィスでは「出来ない」を解決!

カスタムメイド 長期賃貸オフィス

ご要望に応じた仕様のオフィスビルをご提案

慢性的な駐車場不足、夕方6時以降エアコン代が高い、複数社で法人登記したいけど都心部のオフィスビルでは無理、24時間空調ができない、などオフィス賃貸に関してお困り事はありませんか? お客様のご要望を汲み取りカスタムメイドの長期賃貸オフィスビルをご提案します。



豊富な駐車場台数



ビル1棟占有利用



自由度の高い
カスタマイズ



複数社登記可能



24時間365日稼働可能



スタッフ増員にも
柔軟に対応

カスタムメイド長期賃貸オフィス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

- ・アイシンアジアパシフィック 様
- ・アズビル 様
- ・東プレ 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
- ・コマツ 様
- ・アマダ 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

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。

90万m²
以上の
売買実績



アイザック・ニュートン (1642～1727)

パンデミックはこれまでも人類が繰り返し直面してきた大きな試練です。だとすれば人類が現在に至るまでのように向き合ってきたのかを歴史から学ぶことも大切だと思います。

私たちは現在の社会経済への対応と、将来へ向けた歩みの2つを考えなくてはなりません。そのためには現状認識と理想的な将来の在り方の間に横たわる差異を適切に認識する必要があります。歴史から学ぶことで「現在」についての認識を変えることもできます。

未来に迷った際には今一度歴史を辿り、本質的な問いに立ち返ることで直面する現状への認識に変革を加えることができるかもしれません。そこで少し人類と感染症の歴史を振り返ってみましょう。

ペストで生まれた世紀の発見

その後、イギリスのロンドンにおいても17世紀半ばにペストが大流行しました。今の私たちのように遠隔で授業を行う技術があるわけではなく、イギリスの大学では感染拡大防止のため休校措置を取ったそうです。

そうした時期にケンブリッジ大学で学んでいたのが、あの有名な自然哲学者・数学者・物理学者・天文学者でもあるアイザック・ニュートンです。大学の休校で仕方なく帰郷していた際に、ニュートンは万有引力の法則などを着想したと言われています。

大学が休校されることがなければ、世紀の大発見は大幅に遅れていたかもしれせん。ニュートンは当時を振り返り、2年近くに及んだ休校期間を「創造的休暇」とあつたと述べています※2。ニュートンよりも「足早く生まれた劇作家詩人のウィリアム・シェイクスピア

もペストのパンデミックを何度も経験しています。日本でも人気の高い『ロミオとジュリエット』が発表されたのは、ロンドンで多数の犠牲を出したペスト終息後です。その後、ペストが再度ロンドンで流行して劇場が閉鎖され、社会が恐怖感と絶望感に覆われた中で名作『リア王』は書き上げられました。

そうした時代背景を考えると、「人は熊から逃げるが行く手に荒れ狂う海が待ち受けるなら、翻って熊の牙に立ち向かうだろう」(『リア王』第3幕第4場・運命の波に飲み込まれてしまわないように、逃れられないなら戦うしかない)という人間としての強さと誇りを伝えようとするシェイクスピアの言葉を、より深く理解することができるのではないのでしょうか。

そして、「ああ、時よ。このもつれ、解きほぐすのはお前であり、私ではない」(『十二夜』第2幕第2場)の「時に頼るしかない」というメッセージは特効薬が未だ開発されていない中で、時こそがコロナリスクを考える上で一番の薬になることを私たちに教えてくれるのです。

パンデミックによる社会変革

感染症は人々を苦しめ暗黒時代をもたらししました。その一方で、古い社会システムや構造を大きく変化させる契機となつてきたことも分かっています。

1655年から1677年頃にかけてメソポタミアからローマに到達した天然痘の一種による「アントニヌス・パンデミック」がキリスト教の拡大とローマ帝国の衰退に結び付いたとも言われています※3。

また1300年代のペストの流行によつて人口が激減したことで労働者不足が生じ、労働賃金が急上昇したことが分かっています。そして犠牲者からの遺贈や遺族からの寄贈によつて慈善的寄付が大幅に増加したとも言われています。



フォード・マドックス・ブラウンによる絵画『ロミオとジュリエット』

中世においても次々とペストの犠牲者が出る中で、どのような立場であっても命を奪われることに人々が気付いき、身分の差が持つ意味について改めて考え直す契機となりました。

ペスト終息後からルネサンスが開くにはしばらくの期間を要しますが、パンデミックによつて人々が改めて人間とは何かという根源的な問いに向き合う契機となったことが、創造的な文化活動を生み出してルネサンスを形成したとも言われています。

見方を変えみると、災厄によつて社会様式が変わることとパラダイムシフト(規範の遷移)が引き起こされ、人類は感染症と向き合いながら中世からルネサンスへ、そして近代へと文明的な転換を遂げてきたと考えられることもできます。

改めて危機は常に機会と隣り合わせであることが認識できるとともに、コロナ後の世界を暗黒時代とするのか、人間社会を創造的に豊かにしていくのかを決めるのは、感染症ではなく歴史的岐路に立つ私たちの選択の問題であることに気が付くでしょう。

第1部

グローバリゼーションと感染症、人類の関わり



パンデミックはこれまでも人類が繰り返し直面してきた大きな試練です。だとすれば人類が現在に至るまでのように向き合ってきたのかを歴史から学ぶことも大切だと思います。

パンデミックはこれまでも人類が繰り返し直面してきた大きな試練です。だとすれば人類が現在に至るまでのように向き合ってきたのかを歴史から学ぶことも大切だと思います。

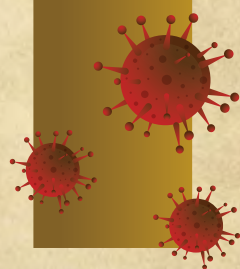
図表1 感染症の歴史

	年	経路	犠牲者の数
アントニヌスの疫病(天然痘の可能性)	紀元165年～167年	メソポタミアからローマに	1,000万人超とも言われている
ペスト	1348年～1420年 (その後も何度か感染が流行している)	ユーラシア大陸東西交易を背景にシルクロード経由で欧州に	死者数はヨーロッパの人口の1/2または2/3とも、その数は2,500万人とも3,000万人とも言われている
天然痘	16世紀～17世紀	大西洋を通じて欧州からアメリカ大陸へ	征服と合わせて、先住民は2,600万人から100万人まで減少
コレラ	19世紀以降数度	インドから各地へ	不明
スペイン風邪	1918年～1919年	諸説あり。米国起源。中国起源。戦争を契機に大西洋を渡った	3,000万人超(5,000万人ともされる)
アジアインフルエンザ	1956年～1957年	中国から世界へ	100万人以上の死者
SARS	2002年～2003年	中国から香港、台湾、カナダへ	774万人の死者
MERS	2012年以降	中東から韓国	858人の死者
COVID-19	2019年以降	中国から世界へ	120万人以上の死者(11月4日現在)さらに増加傾向

出所：加藤茂孝(2012)、経済産業省(2020)などを基に加筆修正のうえ作成

第2部

新型コロナウイルスと どう向き合うべきか？



人類はこれまで多くのウイルスの攻撃に晒されてきました。現在は、風邪の症状をもたらすコロナウイルス(日常的な風邪の10%〜15%はコロナウイルスによって引き起こされているそうです)の一種によって多くの国々で犠牲者が出ています。

微生物は40億年を生き抜いてきたと言われ、人類の20万年とは比べ物にならないほどの強者です。長い感染症との闘いの中で私たちが根絶できたのは天然痘のみなのだそうです。このように感染症との向き合い方は、疫学的にも一筋縄ではいかない大きな課題であることが分かります。

そして新型コロナウイルスの拡散から半年以上が経過した今、感染症の影響は私たちの社会経済のあらゆる活動に及ぶことが分かり、疫学的アプローチのみではなく、複雑かつ幅広い課題に対して学際的なアプローチが求められるようになりました。

このことは先に述べた隔離に加えて、社会的距離の確保、イベント等の自粛、出勤や通学の抑制など非薬学的な

アプローチを多くの国々が採用していることから見るができます。

一方で人間が強い薬を飲んだ際に副作用が起こると同様に、社会経済活動を強く抑制すれば私たちは大きな副作用を覚悟しなくてはなりません。経済学では消費行動対感染症による死者やGDP対公衆衛生など、経済活動と感染症抑制のトレードオフに関して様々な研究が発表されています。

例えば今回の感染症の特徴の一つとして、高齢者や基礎疾患を持つ方により深刻な症状を及ぼすという点があります。マサチューセッツ工科大学のDaron Acemogluらの研究(2020)によると国民に対するロックダウンによつて死者数を0.2%以下に抑えるには、GDP換算で約37.3%の経済的コストが生じるのに対して、グループをそういった高リスク群に限定することで24.9%程度までコストを抑えられることが示されています^{※4}。

ほかにも感染症の脅威や影響、そして受け入れ方の違いによって生じる世

いう恐ろしい現象が起こりました。

当初はニュースで次々と著名な方々が罹患され亡くなったことが報道され、私自身も含めて人々は大きなショックと恐怖を感じました。ウイルスという不可視で得体が知れず、適切な処置の方法も分からないという不安や恐怖が人々を混乱させ、自らが混乱の因子となつてパニックをさらに増幅させてしまったのです。

感染症を抑制すれば経済活動が滞り、人の往来も制限されるなど社会経済活動に大きな影響を及ぼすこととなります。何を優先すべきか、何が正解であるかに関しては様々な価値観があることから、意見の分かれるところですが、先に挙げたライトが指摘するように、人類が感染症を抑制するのは疫学的なアプローチや科学者のみの努力ではないことを思い知らされたのです。また、日本のシステムの様々な問題点が露呈することになりました。

もともとこれまでの日本の比較的落ち着いた状況は気候の影響もあったと思いますが、社会全体で感染症の抑制に取り組んだ成果であり、医療従事者の献身的な取り組みによるものであると思います。今後、感染症の再拡大が起こるにせよ、現在のような対策を続けて現状を維持するにせよ、安全性の高い有効なワクチンなどが開発される

までは感染症としばらく向き合っていくことになるでしょう。

いずれにしても、長期戦になると社会全体として感染症対策によって被る損失や対策の網から漏れてしまう社会的弱者の存在を含めて、感染症との「付き合い方」を改めて考えていく必要があるでしょう。

新型コロナウイルス感染症がもたらす致死率を他の病気と比べると、より致死率が高い病気が多くあります。また、日本では一定の人口当たりの死者数は、交通事故や自殺の方が新型コロナウイルス感染症よりも多くなっています。

東京や日本全国の自殺者数が毎日ニュースで流れることはありませんが、命の数という点では違いはありませんし、自殺に関しては社会で取り組むことで減らしていくことのできる課題でもあります。

私たちはこれから新型コロナウイルスと向き合っていくことになるのですが、その影響は時とともに変遷するといふことを理解したうえで、唯一の正解がない中で、どのように社会として向き合い折り合いを付けていくのかを考えるとなくてはなりません。

これまでも疫病などの流行期には不確かな情報が人々を混乱に陥れ、人類は幾度となく同じ過ちを繰り返し

代間の対立や、唯一の正解がない中で価値観の相違による社会の不協和が顕在化しつつあります。このように、もう一つの感染症の恐ろしい点は、人々の精神的な不安による社会経済への影響です。

つまり疫学的に見た新型コロナウイルスという脅威に加えて、人々が不安に陥りパニック状態になることで社会経済が混乱し、ウイルスそのものよりも人間自身が問題を大きくしてしまう側面です。

近年の情報技術の進展によつて、パンデミック(Pandemic)ならぬ、Information(情報)+Epidemic(感染流行)のインフォデミック(Infodemic)



ピーテル・ブリューゲル「死の勝利」

と言われるように、不確かな情報が瞬く間に世界中に拡散してしまうのです。図表2に示されているように、1920年頃のスペイン風邪流行時を1とすると2020年現在では情報拡散度が爆発的に上昇していることが理解できます。未知のウイルスの脅威がいかに大きな社会不安をもたらし、人々がパニックに陥つた結果としてどのような社会問題が引き起こされてきたのかについては、疫病の歴史を紐解くと理解することができます。しかし、残念ながら幾度となく直面する危機において、人類は同じ過ちを繰り返しているのです。

「社会がパニックに陥り、罹患者を罰することや、比喩的であるにしろ火あぶりにはなりません。何度でもパンデミックに直面すると人々は過去の歴史と同じ過ちを繰り返してしまのです」という作家ジェニファー・ライトの警鐘に耳を傾ける必要があるでしょう。

感染症がもたらす社会不安

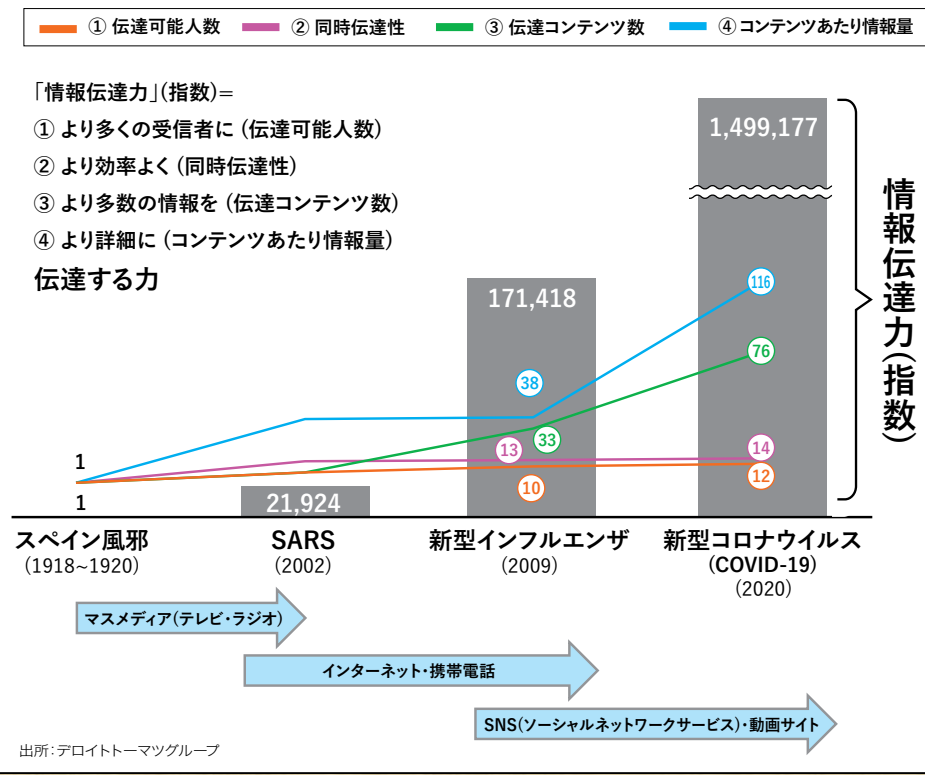
現代になつても世界中でトイレレットペーパーの買い占めが起こり、マスクやティッシュを奪い合う人々やマスクを高値で転売する人まで出現しました。日本では感染した人々を心配するどころかメディアも含めてバッシングすると

てきました。近年の情報技術の発展はデマも含めて大量の情報に氾濫させることで社会を混乱に陥れ、不要な対立を顕在化させるインフォデミックを引き起こす危険性が高まっています。

ここで問題なのは情報技術そのものではなく、利己的なメンタルモデルが自分本位な行動を誘発し、さまざまな

課題が重層的に重なることで人類は繰り返し過ちを犯してきた点です(次頁図表3)。コロナ禍で顕在化している社会混乱に限らず、繰り返される金融危機や国際的な対立、貧困問題などの解消には、こうした根源的な課題に向き合わなくてはならないのです。

図表2 パンデミック発生時の情報伝達力の推移
(スペイン風邪流行時を1とした場合)



第3部

コロナ禍における
企業経営を考える

これから新型コロナウイルス感染症
によって、以前からじつくりと、しかし
確実に起こっていた幾つかの社会経済・
技術に関わる変化が一気に加速してい
くでしょう。こうした変化は砂時計の
ようにじわじわと進むものがある。方
で、左から右へと大きく揺れる振り子
のように起こる変化も生じています。

こうした中、企業経営においてしっ
かりとした振り子の軸がなければ反
対側に飛ばされてしまい、どこまで変
化したのかすら理解できません。こ
からは、今後どのような変化が起こり
得るのかについて抽象的ではありません
が、企業経営との関わりでいくつか取
り上げてみましょう。

グローバル化の揺り戻し

第二に、急速に進んでいた様々な次元
でのグローバル化という現象に対する
見直し、つまりグローバルからローカルへ
という揺り戻しです。ここでグローバリ
ゼーションを考えるにあたり、まずその
言葉が現れたとされる20世紀はどの

ような時代であったかについて振り返
ることにしましょう。

歴史家のエリック・ホブズボームによ
れば、20世紀は人類史上最も悲惨な
大量殺戮が行われた世界大戦に特徴
づけられると同時に、経済成長によつ
て人類を飢餓から解放したという両
極を経験した「極端な時代」(age of
extremes)であったと表現していま
す。その中で経済成長は貧困を解決
したのではなく、むしろ貧富の格差は
拡大しているとも指摘しています※5。

グローバル化は国と国とを結び付け
る以上に、ある国に生活するグルー
プと他の国に生活する同様のグルー
プを結び付けていきます。つまり、東京に
住む富裕層とロンドンやマンハッタンそ
して上海やバンコクの富裕層の繋が
りや同質性が高まる一方で、こうした富
裕層と同じ都市に住む貧困層との間
で格差が広がることで両者の分断が
生じていくのです。

こうした格差の問題は、多国籍企業
によってグローバルに展開されるバ
リウチェーンの形成や、国内の下請分

いきます。ゲームのルールも変わり市
場の隙間から新たな破壊的プレイ
ヤーも出現してくるでしょう(次頁図
表4の緑の曲線)。

情報革命の進展は企業に製品サー
ビスの競争から事業システム(プラット
フォーム)の競争への移行を促し、個別
企業同士の競争からアライアンス間
(協調)の競争へと競争のルールが変化
していくこととなります。ここでのポ
イントは、競争相手のみならずパート
ナーや補完生産者といった水平的な関
係を理解することです。

「脱」成熟化を18年12月号の特集で
取り上げましたが、企業経営において
はより一層スピードを上げて事業領域
の再構築を進めていかなくてはなりま
せん。20年1月号で取り上げた価値連
鎖の再構築に関しても、垂直的な内部
化と外部化という問いに加えて、水
平的な横の連携による戦略的パートナ
シップ(アライアンス)の構築を通じた
事業システムの補完と刷新が求めら
れます。

現在の状況のように変化の激しい環
境下では、企業側の設定する事業ドメ
インと社会や顧客が求めるドメインと
の間にギャップが生じやすくなるため、
試行錯誤でドメイン・コンセンサスの形
成を明確に図る必要があります。

通常的环境下ではDXといっても既

業体制においても見る事ができるで
しょう。私たち先進国で生活する人々
や多国籍企業で働く人々はグローバ
ル化によって多くの恩恵を受けますが、
その周縁にはグローバルに展開される
価値連鎖の生み出す果実が十分に分
配されることがないままになっているの
です。

このように経済や消費を担う「中
心」と、そこから外れてしまう地域や
グループという「周縁」との間の分断が
大きな社会問題となりつつあるのだ
です。グローバルに関わる問題は、単に
国と国との対立としての国際的な問
題ではなく、国や都市の内部にモザ
イク模様形成されたより複雑な問題
として理解しなくてはなりません。

これまでの人類の歴史を振り返る
と、飢えることへの恐怖や不安が家族
や共同体から国家に至る人々の秩序
を作り上げてきたといわれます。しか
し、徐々に飢餓への恐怖が消失したこ
とで共同体への帰属が弱まっていたの
です※6。タイにおいても経済成長の一
方で、相互扶助制度や地域での共同体
意識の喪失、社会的分断が大きな懸
念事項となっています。急速に少子高
齢化が進むタイ社会において、こうし
たソーシャルキャピタルの喪失は大きな
懸念材料となるでしょう。

もつとも、これからコロナとの付き合

存の組織のパワーバランスを崩すよう
な変革は難しいのが実際のところだ
す。人間でも病院で手術する際には全
身麻酔を施しますが、現在の危機下
によって組織にも麻酔が効いている状態
です。構造改革や組織改革、流行りの

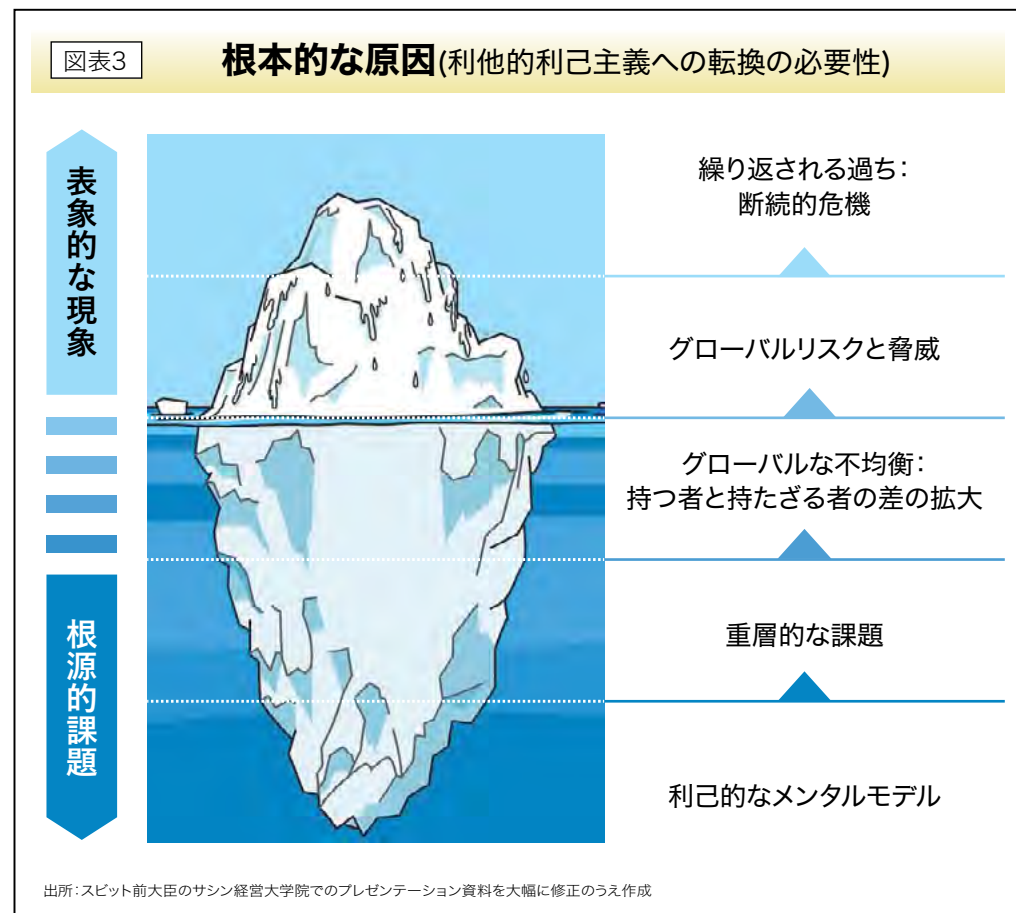
言葉を用いるとDXや事業変革の絶
好の機会なのです。

今変わる努力をしている企業と、現
状維持を通じてコロナ禍が収まるのを
じつと待っている企業とは、コロナ後の
世界で大きな差が生まれるでしょう。

いが長期化していくと、人々の物理的
な移動が制限されることで特定の分
野では「地産地消」や「近産近消」と
いった地域循環型経済の在り方が見直
され、地域住民や従業員そして家族と
の関係性も改めて見直されていくこと
になるかもしれません。しかし、タイ社
会においても社会の一部としての経済
が巨大化したことで、あらゆる場面で
経済が社会を飲み込み、社会の主役で
ある生活者の存在やコミュニティを希
薄化させていく現象は今後も続いてい
くでしょう。

このように、グローバル化した世界や
経済化した社会がコロナ後に消えてな
くなるわけではなく、引き続き企業経
営においてもグローバル対応が求めら
れるという点を理解しておくことは大
切です。経済のグローバル化は世界各
国の市場や人々を結び付けて共通の
空間を創造した一方で、共同体やコミュ
ニティーといったローカルな空間や相互
扶助の瓦解というコロナ前から既に進
行していた問題を顕在化させました。

コロナ禍がやがて収束した後に立ち
現れるグローバル化を捉えるには、グ
ローバル化や商業化の恩恵を受ける少
数の人々と排除されてしまう人々の隔
たりや、意図せざる帰結についても考
えていかなければなりません。



第4部 コロナ感染と経営戦略 クライシス対応からリスク対応へ

新型コロナウイルスへの対応は、図表4のように年初から春先にかけての①突発的ショックへの即時的対応から、徐々にウイルスへの理解が進んだ現在はじわじわとボディーブローのように効いてくる②段階的な課題を想定に入れた対応が求められています。

企業によつては、この段階での問題は直ちに事業に大きな影響を及ぼさないように見えますが、明確な問題意識を持った迅速な対応が不可避です。また、今後は収束に向けて貧富の格差の拡大、価値観の対立、経済的影響、精神的な不安など③慢性的な課題への対応が求められます。

そしてこの慢性的な危機は少子高齢化などのように日本やタイが抱える他の構造的課題と同時進行をしていくものでもあり、段階的危機のフェーズにおいて受け身で環境に身を任せていると手遅れになります。

企業経営においては、時間の経過とともに変化していく感染症の影響を踏まえた対応が必要になると同時に（企業によつて置かれているステージは

異なります）、選択肢（打ち手）は時間の経過とともに減少していくことを理解しておくなくてはなりません。突発的危機、慢性的危機の状況下では多くあった選択肢も、時間の経過と業績悪化とともに少なくなつてきてしまいます。

そして新型コロナウイルスによつて進むデジタル化は私たちの生活へも深く入り込み、不可逆的な変化をもたらすでしょう。多くの国で中央の統制が強まり、これまでのインターネット社会による位置・購買歴・家族構成などに加えて、感染症対策として体温や血圧など生体的な情報までもが中央（国やグーグルなど情報の中心）に集約されていくという点が重要です。

つまり、歴史学者のユヴァル・ノア・ハラリが指摘するように、提供される情報の質が「皮膚の上から皮膚の下の情報へ」と新型コロナウイルスによつて変わってくるのです。アメリカ同時多発テロ以降に強化された空港での検査が現在に至つても継続されているように、コロナ禍で導入された新たな仕組みは

が大きな影響を及ぼしつつあります。

加えて少子高齢化、個人債務の急速な増大、都市化に関わる問題、中小企業や個人事業主の廃業、移民問題、不動産市場の崩壊など、さまざまな課題が段階的に顕在化してくることに、これらが慢性的に社会・政治・経済の体制に圧力をかけることになるでしょう。

中でも、貧富の格差の拡大は根深い問題です。タイの失業者は最悪の場合880万人にまで拡大するとも言われており、タイ国家経済社会開発委員会（NESDC）は2020年の家計債務が国内総生産比で80%を超えるとの見通しを示しています。

1980年代以降、多くの国で国内所得のうち経済的に豊かな1%の人々へ向かう割合が増加中

出所：GLOBAL NEWS VIEW 2019

先に挙げたホブズボームは次のように問いかけます。20世紀を特徴付ける高度経済成長は私たち人類を本当に飢餓から解放したと言えるのだろうか。未だに貧困は世界的問題であり、コロナ禍によつて貧困層はさらに厳しい状況に追いやられていきます。様々な統計で、コロナ禍における貧困問題の悪化が示さ

れています。

そして、こうした問題はアフリカ諸国や開発途上国のみではなく、アメリカや日本そして新興国のタイにおいても同様です。

新型コロナウイルスによる人々の自粛生活を支えていたのは、生活インフラを機能させるべく第一線で働いていた方々です。リモートワークが推奨される一方で、物流需要が急激に高まった結果、不十分な対策で感染の脅威が残る中、働かされている方が多くいる現実に目を向けなくてはなりません。

私は自粛期間明け直後に依頼を受けて、東京・新木場の物流工場などいくつかの現場を視察に行きました。そこでは大手運送会社のユニフォームを着ているものの、実際は派遣会社からの日雇い労働者たちがマスクをして一生懸命仕分けをしていました。

外国人労働者のみではなく、日本人派遣労働者までも労働力の調整弁として機能しているのです。こうした現象はコロナ前から起こっていました。クールジャパンとして持ち上げられることの多いアニメや漫画などクリエイティブ産業も、こうした多重下請け構造で機能しており、そこから生み出される生産余剰の価値配分はかなりの偏りを見ることが出来ます。

貧困問題に取り組む国際団体オックスファム・インターナショナルによると

世界上位26人の富裕層の資産が38億人の資産とほぼ同じであることが示されています（図表5）。また、中間層の所得伸び悩みを表すエレファントカーブに示されているように、近年のグローバル化の進展による富の恩恵は経済的に豊かな上位1%へ集中しており、富の分配の大きな歪みが見られることも広く知られています。

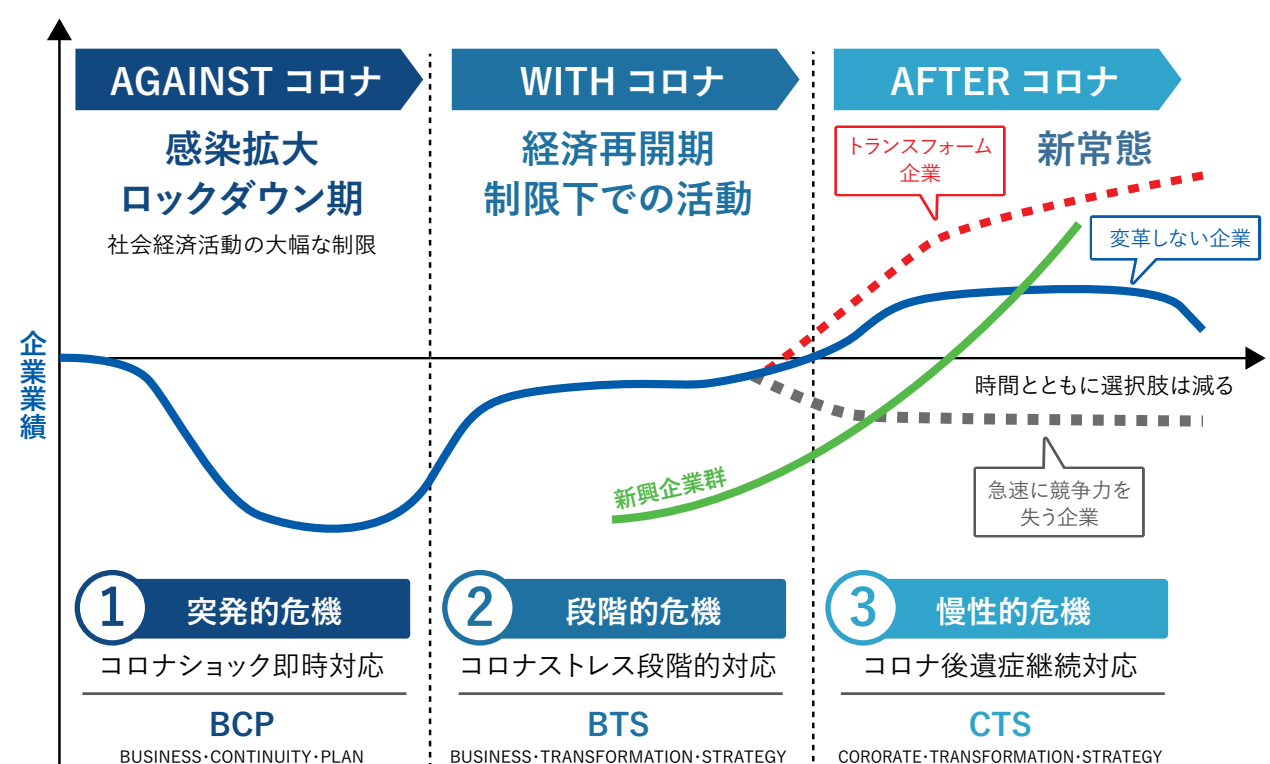
経済のデジタル化がさらに加速する中、日本を含む中間層の衰退はさらに進んでいく一方で、一握りの富裕層は資産を着実に増加させており、社会経済を支えてきた中間層の地盤沈下は③慢性的な危機をより深刻な事態へと導いてしまうことになりかねません。

いずれにしても企業経営においては、当初の金槌で突然叩かれたようなコロナショック（①）は、ジワリと四隅から圧力が加わり押し潰されるようなコロナストレス（②③部分）へと性質を変えつつあります。

それを理解したうえで、クライシスマネジメントからリスクマネジメントへの切り替えと、事業継続計画から事業継続戦略としてコーポレート・トランスフォーメーション戦略への移行をシームレスにスピード感をもって進めていくことが大切です。そしてなにより、経営管理の基本を徹底することが重要です。

図表4

新型コロナウイルス対応の移行と業績の関係



出所：各種参考資料をもとに筆者作成

第5部

今こそ見つめ直す機会
人間回帰の経営を

少し時代を遡ると、中世の社会で商人は時と距離を売るような采配のみで富を生み出す存在として見なされていきました。商人階級の身分は低く、金儲けは褒められたことではありませんでした。事実として当時、教会は時は神のみに帰属するとみなし、高利貸しを卑しい職業として扱ってきました。

現代社会においても投機家は同じように捉えられていることがあり、企



サシン経営大学院のマーケティングに関する講義の模様

業の不幸事などの度に経営者の存在意義が問われる場面が増えていきます。こうした中、コロナ禍によって移動が制限されている今だからこそ、経営者は時や距離を売ること以外の方法で明確なビジョンを示し、社会に対する新たな価値を創出することのできる存在であることを示す絶好の機会なのではないでしょうか。投機家とは決して同一視されることのない、「経営者の役割」が今まさに社会に求められているのだと思います。

経営学という学問は組織や管理を中心に扱い、商学は市場や商取引を中心に取り扱います。組織と市場は相互に貫入する現象ですので本来は双方からの接近が求められます。

国境を商品が越えられなくなると弾丸が国境を越すと言われることがあります。商という文字は戦争に対する平和という意味を持つようです。

私がオックスフォード大学サイード経営大学院の学生時代に学長をしていたコリン・メイヤー教授は、企業の起

はなくそれぞれの国や文化に応じた在り方があり※10、コーポレートガバナンスもアングロ・アメリカン型へと同質化するのではなく、多様性が認められることが望ましいと20年以上議論されています※11。今一度、こうした経営の基本を考え直す必要がありそうです。



スポーツ大会で交流を深めるサシン経営大学院の学生たち

源は2000年前のローマ帝国時代まで遡ることができる。こうしたうえで、当時の企業は極めて公的な役割を担っていたことを指摘しています。

商事と民事という対置表現があるように、商という字は民の対置語でもあることからそのような指摘は的を射たものであると思います。日本のみならず世界を振り返ってみても「株主中心主義」は、企業の歴史の中ではごく短いものにすぎないのです。

高まる「ヒト」の重要性

20年1月号の特集で取り上げたように、近年の日本企業の抱えている経営のアンバランスの二つは、株主価値への関心が高まるあまりヒトへの投資が十分に進んでいない点にあると思います。

デジタル社会への移行は、ハードのみではなくソフトの時代の到来を意味します。そしてモノづくりに加えて、経済のサービス化への対応が不可避になり、そこでの主役はヒトなのです。

大切なことは、株主価値と人的資本などの非財務資本は連動していることです。企業の株価純資産倍率(PBR)が1倍を超過する部分は知的資本や人的資本などとはもちろん、技術、ノウハウ、組織風土、ブランドなどの「見

第6部

進化、進歩、そして発展とは

進歩とは何を指すのでしょうか。技術の「進歩」や経済的な「豊かさ」という強いレトリック(修辞)によって、私たちは何か大切な視点を諦めようとしているのではないのでしょうか。技術の進歩や経済的な豊かさとの引き換えに何を失ってきたのでしょうか。

進歩と表裏一体の関係にある退歩や、経済成長の陰に潜む問題性を振り出す思考力、そして進歩の中に退歩しつつあるものを見定め、成長の陰に追いやられた人々の痛みを感じる共感力こそが、私たちが急速に失いつつある何かの一片なのではないでしょうか。

空調の効いた快適な室内でくつろぎながら映画の悲劇のヒロインを見て涙し、悪役の腹黒さに憤り正義とは何かをバーチャルな世界では理解できる一方で、生身のリアルな人間には無関心という私たち自身の在り方が問われているような気がします。

タイの美しい島々や山間で暮らしてきた住民は経済成長のための観光開発による自然破壊の影響を受けてその狭間に立たされています。そうした犠牲の上に獲得された経済成長という果実は、誰にどのように配分される



英語による日系商社・小売・製造企業の幹部候補生研修

えざる資産」※8と関連しているので、最終的には自己資本利益率(REO)の関数になると言えるのです。

つまり、見えざる資産の維持や蓄積は株主価値とも整合的なものであつて、株主価値対従業員価値という問いの立て方が間違っているのです。

ここで指摘しておきたいことは、株主偏重の企業経営が推奨され始め、日本が株主資本主義を追求している(欧米のまねごとをしている)間に、ドイツ・オーストリア・オランダ・デンマーク(取締役会はステークホルダーの代表である共同決定制度)やフランス・スウェーデン・ノルウェー(取締役会に従業員代表を入れる)のみならず、イギリスにおいて

のでしょうか。グローバルに展開されるバリューチェーン(付加価値活動の連鎖)は周辺にある地域の経済発展を促進する一方で、中心と辺境にある地域の格差を拡大させ続けてもいます※12。

そしてこうした格差の拡大は、日本と開発途上国の間にのみにある現実ではなく、日本国内においても東京とその他の都市の差は大きいことが知られており、東京の中でも富裕層と中間層や貧困層の間の格差は拡大しているのです。コロナの死者は減少しつつあっても、自殺者は依然として高止まりなのです。

こうした現実を直視したとき、私たちは感染症という問題のみではなく、成長や進歩とは何か、豊かさとは何か、いったい開発とは何なのかについて今一度謙虚に向き合わなくてはならないことに気が付きます。

コロナ禍で進む急速な社会経済の変容。なかでもDXは著しく進展するでしょう。しかし、そのネットワークの主役はヒトであり、人間のためのデジタルであることが大切です。

そう考えると何も目新しいことは

知らなかった!これがあれば3DCADは必要なかったなんて!

3DCAD の年間保守サポート費用はとても高額ですね。データ授受するだけであれば 3DTascalX を使うことで大幅なコスト削減が可能です。そのCAD、本当に必要か見直しませんか?

CAD と同じ変換エンジン
を使って開発されています
だから変換も計測も高精度

変換専用モジュール付き
大量のデータも一括で
高速・高精度変換します

安心のサポート体制
日本製・現地サポートで
安心してお使い頂けます

高精度・多機能3Dデータハンドリングツール

スリーディタスカルエックス
3DTascalX

無料体験版でデータ変換テスト可能です



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. Chaiyapong 084-361-7439 chaiyapong@yea.co.th

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。



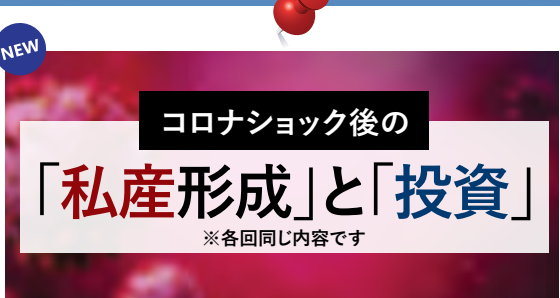
サイトの倉庫情報から直接メール、電話で所有会社
へご連絡頂けます。サイトご利用による会員登録、
利用手数料、成約手数料は一切掛かりません。

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. Supheephat / タイ語・英語)
E-Mail : info@find-warehouse.com

ArayZ Information Board



オフライン	オンライン
12月14日(月) 18:30~20:00 パーソ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.)	12月16日(水) 19:00~20:30 Zoomウェビナー

費用 : 各回1,100バーツ (VAT込み)
講師 : 服部 尚人 (ファイナンシャルプランナー、
宅建士 / MD of PM Consulting International 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 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。

なく、「論語と算盤」を説いた洪沢棠
や「義理・人情と算盤」を説いた松下幸
之助などを挙げるまでもなく、日本の
経営者が脈々としてきたはずの実践
に立ち返ることなのです。

現代的な言葉でいえば、企業はシェ
アホルダー(株主)のものであると共に
ステークホルダー(従業員や社会を含
む多様な利害関係者)を無視するこ
とはできません。日本においても既に
投資家に責任ある行動を促すスチュ
ワードシップコードや企業側に規律あ
る行動を求めるコーポレートガバナ
ンスコードが策定され形式としては、ほ
ぼ整理されたと言えます。

あとは「実質」をどのようにして高
めていくのが重要となり、成熟社会
にある日本企業がどのような形でシェ
アホルダー(株主や投資家)、従業員、
地域社会、サプライヤーそして顧客と
の関係性を築き適切なバランスを図っ
ていくのかを考えなくてはなりません。

問われる私たちの「選択」

こうした中、グローバル経営を担う
ビジネスパーソンには、求められる役割
と期待として資質がより一層問われて
いくでしょう。

グローバルとはナショナルと対極にあ

る概念なのではなく、グローバル化によ
る発展性を追求していく一方で、グロ
ーバル化という現象が引き起こす問題性
に光を当てて姿勢が大切なのです。

現在のよう環境下で往々にして
起こりうる偏狭なナショナリズムへの
転換は避けなくてはなりません。ロー
マ帝国は寛容性を失ったことで衰退し
たと言われます。グローバル化した社
会においては様々な人々が繋がり、イン
ターネットによって個人や文化の混淆
が進む方で衝突も生じます。

多様な価値観のスクランブル交差点
をいづれか一方が、自らの優位を相手
側に強制しようとする衝突の場とす
るのか、互いに違うことを適切に理解
することによって交流の場としていく
のか、これは私たちの選択の問題です
※13。

パンデミックは「すべての人が孤立し
た島ではなく、いかなる人も大陸の一片
であり、全体の一部である」(ジョン・ダ
ン)ことに気づかせてくれました。新型
コロナウイルス感染症という illness (疾
病)と向き合うにあたり、「わたし
(I)中心(自己中心)ではなく、「私
たち(We)」に置き換えることで(I
をWeに置き換えてみてください)、
illnessはwellness(よりよく生きるこ
と)へとトランスフォームすることがで
きるのです。

感染症の歴史から分かることは、パ
ンデミックは必ず収束(そして終息す
るものであり、その後の世界(あるいは
企業や組織)を長期的な暗黒期にす
るのか、それともより良い世界へと創
り変えていくのか、その方向性を決定
するのは私たちであり、今まさに求め
られているのは経営のノウハウではな
く、経営の在り方なのです。問われるべ
きは21年がどうなるかではなく、どう
したいかです。

ミシガン大学のジェームズ・ウォルシュ
はビジネスの目的はコレクティブ・バ
リュー(collective value)を最適化す
ることであるとして、これに近い概念
としてwell-beingをあげています。そ
してwell-beingとは精神的・身体的・
社会的に良好な状態を指しており、
私たちひとり一人がより良く生きるこ
となのです。

孔子の『論語』に次のような言葉が
あります。「君子は本を務む。本立ち
て道生ず」。経営者は株主や投資家だ
けではなく、幅広い利害関係者へ責任
を果たしていかなくてはならない存在
です。組織はコロナ禍のように大きな
環境変化に直面すると、それぞれの利
害関係者の利益が相反することや経
済的責任と法的責任そして道徳的、
倫理的責任の間に衝突が生じてしま
うことがあるでしょう。



今回ご紹介した内容に関して、より詳しく取り上げるセミナー等も開催しています。
記事やセミナーに関するお問い合わせは下記までお願い致します

チュラロンコン大学サシン経営大学院日本センター事務局
瀬古 E-mail: taro.seko@sasin.edu

そうなる」と結局は経営者(リー
ダー)の倫理観や哲学が問われること
になり、経営者の責任と役割そしてビ
ジョンがクローズアップされるのです。不
確実性が増大するということは、選択
の幅が大きくなるということでもあり
ます。そしてその時こそ、経営者の創
造性が問われることになるのです。つ
まり、コロナ後の世界を描くには、古典
派経済学が想定する「経済人」ではな
く、より高いビジョンを有する「経営
者」の役割が重要になるのです。

※12 藤岡寛正「ポストコロナのアジア市場経済における日系企業の価値連鎖」『アジア市場経済学会統一論題報告』(同志社大学、2020年)
※13 シーナ・アイエンガー「選択の科学」(文春文庫、2010年)

2020年9月号 Vol.105

勃興するメコン5
期待と注目のCLMVT

近年、タイ周辺国の発展が著しい。東南アジア最長のメコン川流域に位置するカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムは国名の頭文字を取ってCLMVと呼ばれ、新興国として各国の投資家の注目を集めてきた。その中で、みずほ銀行ではCLMVにタイを加えた5ヵ国を「メコン5（ファイブ）」と名付けて、企業活動をサポートしている。担当者らに各国の経済動向や新型コロナウイルスの影響などを聞いた。



2020年5月号 Vol.101

タイ 2020年最新版
インフラ計画進捗状況

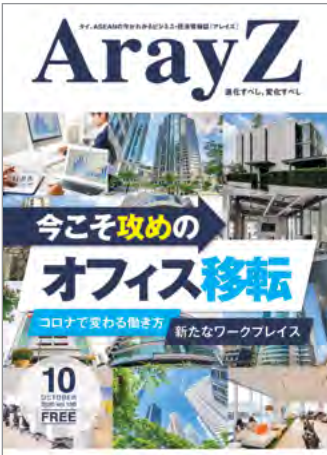
新型コロナウイルスの感染拡大以前から、米中貿易摩擦、パーツ高などのマイナス要因が重なり、景気後退の局面に入っていたタイ。民間投資が期待薄の中、政府はかねてからインフラ整備への投資で産業の高度化と景気の浮揚を図ろうとしてきた。バンコク首都圏では、都市型鉄道網建設が着実に進んでおり、慢性的な交通渋滞やPM2.5などによる大気汚染の軽減に期待が寄せられている。



2020年10月号 Vol.106

今こそ攻めのオフィス移転
コロナで変わる働き方、
新たなワークプレイス

新新型コロナウイルスを機にオフィスの在り方が変わろうとしている。通勤に伴う感染リスクを減らすためリモートワークが普及し、社内においても感染対策が求められるようになった。コロナ禍を経て今後のオフィスはどうあるべきなのか、企業はどのような手を打てばいいのか、90万㎡以上の事業用不動産取引実績を持つGDM (Thailand) が解説する。



2020年6月号 Vol.102

バンコク沿線
注目開発 エリア

バンコクの至る所で聞こえてくる建設のつち音。今、BTSやMRTの延伸拡張工事が盛んに行われている。それらの沿線を中心に商業施設やオフィスビルなどのプロジェクトも進んでいる。今回は、新路線の建設進捗状況や、今後の注目沿線開発エリアをまとめた。東南アジアのハブ都市を目指し、バンコクはまだ進化中。



2020年11月号 Vol.107

変革期の自動車産業
タイにおける CASE

2016年にドイツのダイムラーが「CASE(ケース)」というキーワードを新たに打ち出した。Connected、Autonomous、Shared/Services、Electricの頭文字を取ったものだが、それぞれの単語が業界の変革の方向性を示している。今回は特にタイにおけるCASEの動向について三菱UFJリサーチ&コンサルティングのタイ現地法人であるMU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.の池上一希 Managing Directorより解説する。



2020年7月号 Vol.103

コロナで変化するM&A

全世界で1,000万人を超える感染者を出している新型コロナウイルス感染症(COVID-19)。感染防止のためソーシャルディスタンスなどの対策が各分野で求められ、ウイルスの流入を防ごうと各国は人の入国を制限している。これらの影響は様々な企業活動にも及んでいる。今回は、これから日タイ間でM&Aを進める際の注意点や、東南アジアM&A戦略について専門家に解説していただいた。



バックナンバー
無料送付

ご希望のバックナンバーがございましたら無料で郵送いたしますので下記のメールでご連絡ください。

ご希望の方は✉ gdm-info@gdm-asia.comまで、件名を「定期購読希望」または「バックナンバー希望」として、郵便番号、住所、建物名、電話番号、氏名(日本語・英語)、年齢、職業をご記入の上、お申し込みください。
※郵送はタイ国内に限らせていただきます。

無料定期購読募集
(個人・法人ともにOK)

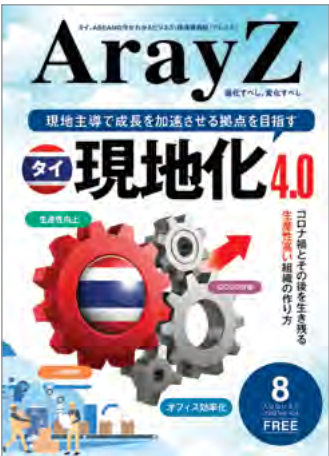
毎号確実に『ArayZ』を読みたい！そんな方には便利な郵送サービスを提供しています。

2020年8月号 Vol.104

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。



※所属、役職などは取材時のものを記載しています。

タイ、ASEANの今がわかるビジネス・経済情報誌

アレイズの1年を振り返る 『特集一覧』

昨年も1年間、『ArayZ』をご愛読いただき誠にありがとうございました。本誌はタイ国内のみで配布しておりますが、Webでも配信しておりますので、ぜひご覧ください。今後もタイ、ASEANの今がわかる情報をお届けするよう邁進してまいります。2021年もどうぞよろしくお願い致します。

誌面掲載記事のほか、WebサイトのためのホットなASEAN情報もお届け
WebサイトでもArayZがお読みいただけます！

www.arayz.com



2020年3月号 Vol.99

個人情報保護法

対応に苦慮する事業者への手引き

世界の潮流に乗って、タイでも2019年5月28日に「個人情報保護法(PDPA)」が施行された。1年間の猶予期間を経て、今年5月27日に効力を発するが、個人情報を取り扱う事業者は、手探り状態だ。ASEAN法務特化型の法律事務所 One Asia Lawyers タイ事務所の小出将夫弁護士に、顧客・社員の個人情報の安全性を確保するために必要な対応策などを聞いた。



2020年1月号 Vol.97

**「善い」経営とは？
経営の「美学」とは？**

2019年のASEAN(東南アジア諸国連合)議長国という大役を見事にこなしたタイ。8年ぶりに行われた総選挙も混乱なく終え、同地域の盟主としての存在感を高めた。一方、情報技術革新の波が押し寄せる中、米中覇権争いといった外的要因や周辺国の台頭などにどう備えるべきか。新たな価値を創造する必要性に迫られている。



2020年4月号 Vol.100

タイ ASEAN 飛躍の切り札
アレイズ100号記念特集

2012年1月『ArayZ』は創刊した。以来、月刊ビジネス情報誌として幅広いジャンルの執筆陣の方々と共に、在タイ日本人ビジネスパーソンの皆様にタイはもちろんASEAN全域の情報を届けてきた。今回は創刊100号を記念して日本やタイ及び世界の過去を振り返りながら、タイの未来を想像する。また各分野の専門家の方に過去と未来の10年を論じてもらった。



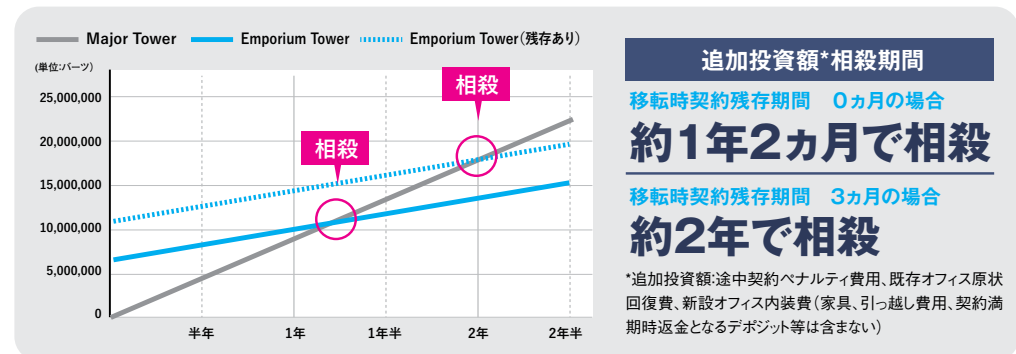
2020年2月号 Vol.98

タイ ASEAN 飛躍の切り札
デジタルイゼーション

IoT、AI、ビッグデータ——デジタルイゼーションにまつわる言葉が近年、メディアなどに頻繁に登場するようになった。今回は「デジタルイゼーションとは何なのか」といった基本的な内容を振り返るとともに、タイ、並びに東南アジア諸国連合(ASEAN)の特徴を論じ、最後に日系企業のタイ/ASEANでのデジタルイゼーションに対する示唆へと繋げていきたい。



サイズを縮小することで**利便性を向上**しながらもコスト削減



問題① オフィス面積が大きい

→日々の出社人数から収容人数を算定し、適切なオフィス面積へ縮小

リモートワークの導入が上手く機能し、引き続きリモートワークを取り入れる企業も多いです。そういった企業にとっては、今までのオフィス面積だとスペースが余ってしまい、その面積分の賃料が無駄となってしまいます。適正なオフィス面積に縮小することでコスト削減が図れます。

問題② 自社オフィスへの訪問者にとって不便な立地

→駅近くのオフィスビルへの移転を検討

不要なオフィス面積をなくした分、賃料価格が上がっても利便性の良い物件に移るなど自社にとって業務効率化を図る上での選択肢の一つとなります。自社オフィスに頻繁な訪問がある企業の場合は、オフィス面積を削減した分賃料価格が高額でも、駅近くの物件に移転するメリットは享受できます。

問題③ 業務内容的にセキュリティが不要

→セキュリティゲートのないオフィスビルへの移転を検討

自社内でセミナーを開催するなど人の出入りが多い企業にとっては、セキュリティゲートが不要な場合もあります。セキュリティゲートがあると、訪問者は受付に身分証明書を提出などの手間がかかってしまうため、手続きが煩わしいと感じられる場合もあります。業務内容に応じて、セキュリティの必要性等も踏まえた物件選定が必要です。

CASE 2

BTS直結でもコスト削減に成功

人材・教育関連企業B社は、この度のコロナウイルス感染症の影響を受けリモートワークを導入しました。リモートワーク導入をきっかけにオフィスへの日々の出社人数を大幅に削減できたため、出社人数に合わせてオフィス面積の縮小を検討しています。自社内セミナーや打ち合わせを考慮し訪問しやすい駅近くのオフィスビルへ移転を希望しています。研修も行うため、セキュリティなくオフィスに訪問してもらえるのがベストです。

不動産のプロ、GDMが徹底解説! Vol.11

企業が抱える問題を解決!

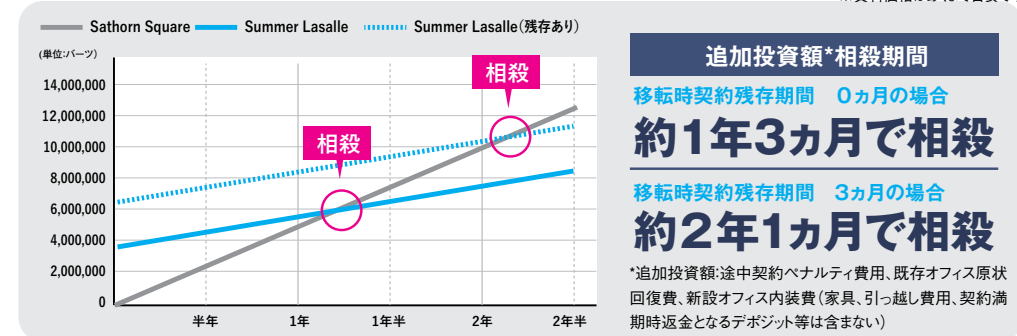
オフィス移転

前月号に引き続き、今月号も企業が現オフィスで抱えている問題を解消する、オフィス移転のケーススタディを解説いたします。

CASE STUDY



郊外を視野に入れることで大幅なコスト削減に成功



問題① バンコク中心地の渋滞がひどく郊外への訪問が不便

→バンコク中心地に比べ渋滞が少ないバンコク郊外に移転

バンコクはどのエリアも渋滞しておりますが、中心地に比べると郊外の方が緩和している印象です。バンコク中心地に拠点を必ずしも置く必要がなくかつ郊外への訪問が頻繁にある場合は、中心地を避け郊外への移転をお勧めします。最寄り駅からオフィスまでの距離も問わない場合は、物件の選択肢も多く賃料も低価格な物件が見つかります。

問題② 契約更新時の賃料価格上昇

→現オフィスビルとの交渉、または賃料価格が安い物件への移転

もし、現オフィスに不満がない場合は、現オフィスビルとの価格交渉をお勧めします。全く上昇なく現賃料価格のままの契約継続は難しいですが、上昇率を少し抑えることは可能な場合もあります。現オフィスに不満があれば、賃料価格を抑えつつ希望に沿う物件を探し移転を検討しましょう。

問題③ オフィス面積が収容人数に比べ大きい

→収容人数に適したオフィス面積に縮小

移転先に必要な部屋数や移転後の人員増加等も踏まえて移転先のオフィス面積の算出が必要です。GDMは不動産仲介だけでなく内装施工も承ることが可能なため、上記を踏まえた適正なオフィス面積をご提案が可能です。

CASE 1

家賃も下がり、渋滞もなく二石二鳥

製造業A社は契約更新に伴い、オフィス移転を決めました。バンコク中心地だと渋滞がひどいため郊外への訪問には不便なことが理由です。また、契約更新の際の、現オフィスの賃料上昇も理由の一つです。コロナウイルスの影響もあるため、移転先の賃料価格は抑える方針です。オフィス面積は毎日の出社人数も踏まえると現オフィスより少し縮小しても問題ありません。

お問合せ オフィスのお悩み・ご相談があれば、いつでもお気軽にお問い合わせください。



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

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
- 古河電気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

タイ経済概況

タイ国家経済社会開発委員会(NESDC)は11月16日、2020年第3四半期の経済成長率が前年同期比▲6.4%であったと発表。1月～9月の経済成長率については同▲6.7%となった。また、20年通年の経済成長率予測に関しては、8月時点の前年比▲7.3%～▲7.8%から▲6.0%に引き上げられた。

Vol.

5

自由貿易の流れが戻ってくるか？～RCEPがついに合意～

東アジア地域包括的経済連携協定(RCEP)が11月15日に開催された首脳会合でついに合意署名に至った。インドが抜けてASEAN10カ国と日本・中国・韓国・オーストラリア・ニュージーランドの計15カ国となったが、世界人口の約3割、経済規模や貿易額でも世界の約3割を占める巨大自由貿易協定(FTA)となる。

タイを深く知るコラム

ここで貿易とFTAの意味を考えてみたい。例えば、同じ労力(例・10人で合計100時間)をかけてA国ではXという商品であれば月に10個、Yという商品であれば6個作れる能力があるとする。

一方、B国では同じ労力でXは5個、Yなら9個作れるとする。この場合、A国ではXのみを、B国ではYのみを生産して交換(貿易)すると全体の生産量を最大化できる。

商品で解説したが、国数や商品数が増えても基本的に同じで、要するに「各国は他国と比較して得意なことに集中することで全体の生産性を最大化できる」ということになる。

自由貿易協定は締結国の間では可能な限り貿易の障壁を取り除き、自由に貿易をすることで協定に参加する国々の生産性を高めることに繋がる。そして、非締結国から輸入されるモノに対しては関税をかけることで域内生産を優遇することになる。このため、参加国は1つの経済圏を形成するとも言える。

生産されたモノであれば関税は課せられない、ということが起きている。つまりヨーロッパ向けの輸出ではタイはベトナムに比べて不利になっている。

とはいえ、何でも自由に貿易すれば良いかというとそうではない。先の例でA国の中にYを作っている人々がたくさんいる場合、多数の失業者が出る等、大きな影響が出てしまう。

こうして弱い部分を保護しながら自由貿易を志向する国や地域で1つの経済圏を創り、ともに繁栄していこうという考え方がFTAの根本にある。タイも日本も貿易で大きな恩恵を受けている国だ。米国でバイデン大統領の就任後、再び自由貿易の流れが戻ってくることを願っている。

SBSCS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。

SBSCS 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@sbcs.co.th

🌐 www.sbcs.co.th



【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ご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。

最終的にタイ国内においては、バンコクからラオスとの国境であるノンカイまでをつなぐ607キロメートルの高速鉄道の敷設が予定されているが、まずは26年中に第1期区間、253キロメートルの竣工を目指す。

政治

タイ財務省令(20年6月10日付)に基づき、10月より源泉徴収税の電子納税システム「e-Withholding Tax」が導入された。これにより歳入局への納税が三井住友銀行を含む11の銀行経由で可能になったほか、同局のウェブサイト上で納税履歴が確認できるようになった。

また同システムを利用して納税する場合、21年末までサービス提供や請負等の源泉徴収税率が通常の3%から2%に軽減される促進策も実施されている。

タイ政府は10月5日付の官報で、同1日付で財務相にアーコム元運輸相が任命されたと発表した。8月に新閣僚として就任したプリディー前財務相は、9月2日付で同ポストを辞職していた。

アーコム新財務相は国家経済社会開発委員会(NESDC)長官等を経て、2014年に発足した軍事政権で運輸相を務めた経歴を持つ。

タイ政府は10月29日付で、タイ全土を対象とした非常事態宣言の適用を11月30日まで延長する旨を官報に掲載した。非常事態宣言の延長は7度目。

※11月23日に21年1月15日までの延長が決定された。

8.5%としており、0.8ポイントの上方修正となった。

さらに同局は20年の輸出額を▲7.8%(同▲7.3%～▲8.3%)、民間消費を▲3.0%(同▲2.5%～▲3.5%)、民間投資を▲9.8%(同▲9.3%～▲10.3%)と予測している。

タイ国投資委員会(BOI)が発表した投資統計によれば、第3四半期まで(1～9月)の新規投資申請件数は前年同期比+1%の1,098件、申請金額は同▲15%の2,237億バーツだった。

このうちタイ政府が誘致を強化している重点産業への申請が金額ベースで58%を占め、中でもBOIが4月に新たな奨励策を発表していた医療産業については、申請件数が同2.3倍の65件、申請金額も同+75%の147億バーツと大幅に増加。また、1月～9月の海外直接投資(FDI)は新規申請件数が同▲1%の657件、申請金額は同▲29%の1,185億バーツであった。

国・地域別では日本が申請件数139件、申請金額375億バーツで件数・金額ともに最多だったが、前年同期比では件数が同▲12%、申請金額も同▲33%と落ち込んだ。

タイ国鉄は10月28日、高速鉄道の敷設に関する事業費506億バーツの契約「コントラクト2.3」を中国の請負業者と締結。同契約はバンコクと東北部ナコンラチャシマ間を結ぶ第1期区間の敷設計画の一部で、線路、電気システム、機械の購入、車両の調達および人材訓練等の費用負担を含むもので、中国側との交渉が難航していた。

経済

タイ商務省は輸出入管理法に基づき、428品目の電子廃棄物の輸入を全面的に禁止することを決定した。9月14日付で官報に布告が掲示され、翌15日に施行となった。電気・電子部品やプリント基板等の廃棄物が禁輸の対象。

タイでは既に2018年より、中国の廃棄物輸入規制に伴う輸入量急増を受け、天然資源・環境省が電子廃棄物と廃プラスチックの輸入を原則禁止していた。

ASEAN加盟国間で、9月20日から認定輸出者(Certified Exporter:CE)が自ら原産地証明書を作成することが可能となる、ASEAN地域自己証明制度(ASEAN-Wide Self Certification:AWSC)が正式に導入された。原産地証明の手続を簡素化する制度として、企業活動や域内貿易の活性化が期待される。

なお、AWSCを活用するにはASEAN各国の当局よりCEの認可を受ける必要がある。

国際通貨基金(IMF)は10月21日、アジア太平洋地域経済見通しを発表。タイの経済成長率について、20年は▲7.1%、21年は+4.0%と予測した。また、タイ財務省財政局(Fiscal Policy Office:FPO)は10月29日、タイの経済成長率につき、20年は▲7.7%(予想レンジ▲7.2%～▲8.2%)、21年は+4.5%(同+4.0%～+5.0%)との予測を発表。今年7月時点では20年の経済成長率予測を▲

現地からレポート! CLMV最新トピック

【第31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31回目となる今回はベトナム、ミャンマーからお送りします。

VIRTUAL METALEX 2020

新型コロナウイルスの影響を受け、依然として気軽に渡航できない状況が続く中、スカイプやZOOMを活用したオンラインでの商談がベトナムで増加傾向にある。

ホーチミン市では、ベトナム最大の機械・金属・工業関連の展示会である「METALEX VIETNAM 2020」が10月23日、24日に開催された。通常であれば、各出展企業がサイゴン展示会議センター（SECC）という会場に集いブースを出展する。しかし、今年はバーチャル展示会となった。

ただ通常のバーチャル展示会と異なり、オンラインの仮想会場に加えて日本貿易振興機構（JETRO）主催で「部品調達展示

商談会」が市内のホテルで同期間中に実施された。このような、リアルとバーチャルのハイブリッド型の展示会や商談会は今後さらに増加するのではないだろうか。



今年はコロナ禍でバーチャル展示会となった



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 (エンジニアベトナム法人：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

加速するタイ系企業の投資

成熟化する国内市場を見据えてミャンマー市場を目指すタイ企業は多い。直近でもアマタグループがミャンマー政府と合併でヤンゴンに1,000億円超規模の工業団地開発を始めた。他にも消費財のオーソトーパーをはじめ、不動産やエネルギーなど多種分野でミャンマーに進出する。

タイの大手CPグループは1990年代から進出し、養鶏・肥料工場、食品工場などを自社で整えた。また川下分野では外食や小売（CPフレッシュマート）・卸売（MAKRO）を展開。原材料生産から消費者までの食品バリューチェーンを垂直統合して実現しているのが特徴である。

人材育成にも積極的だ。自社グループ

がタイで運営するビジネス系の教育機関に多くのミャンマー人を奨学金付きで招聘し、将来のミャンマー事業を担う幹部として育てている。CPのような先駆者に倣いミャンマーを目指すタイ企業も今後益々増加するだろう。



CPグループが今年ヤンゴンに開業した卸売店MAKRO



MSRジャパン株式会社
Myanmar Survey Research
Director 瀧波 榮一郎

三菱UFJリサーチ & コンサルティング、テロイトマト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：
takanami@myanmarsurveyresearch.com

ASIAビジネス法務 最新アップデート

海外インフラプロジェクトの法的留意点ーアジア新興国編ー（1）

今年7月7日、国土交通省より「国土交通省インフラシステム海外展開行動計画2020（以下、行動計画）」※1が発表された。行動計画によれば、新興国を中心とした世界のインフラ需要は膨大で、急速な経済成長と都市化を背景にさらなる需要の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る。そして、アジアおよびアフリカ地域を中心として、日本が受注を目指すべき80のプロジェクトが示されている。

行動計画の通り、「日本の持続的な経済成長」「相手国の経済発展と社会的な課題解決への協力」「地球規模の課題解決への貢献」という3つの意義に共感し、日本のインフラ技術やノウハウ輸出が、将来に向けた外貨獲得の有効かつ重要な手段、手法であるということを前提に、著者の10年間に渡るアジア新興国における海外インフラプロジェクトの経験から、その主要な法的論点や問題点について複数回に分けて解説する。

なお、中国のアジアインフラ投資銀行や一帯一路の影響を踏まえると、新興国を中心としたハード面でのインフラ開発、支援は質の観点から限界を迎えていると感じる側面もある。ハード面のみならず、IoT、AI、5G、スマートシティ等のソフト面も含めて日本の先端技術を活用した高付加価値かつ複合的なインフラパッケージ輸出に向けて、各国のPPP法、スマートシティ関連規制、データ規制、その他航空法、電力関連法令、港湾関連法令等についても紹介していく予定である。

オフショアからのインフラプロジェクトの実施の可否

・オフショアモデルを巡る法的規制

まず、日本から国外にサービスを提供する際、①現地に拠点を設置しないオフショアモデル、②現地に拠点を設置するオンショアモデルが存在している。

新興アジアでのプロジェクトでは日系商社、建設会社、エンジニアリング会社やロジスティクス会社等から、プロジェクト実施国において現地法人や支店等を設立せずにサービス提供を行うことが



可能かどうかの相談を最初に必ず受ける。

特にカンボジア、ラオス等のプロジェクトに関しては継続的な案件が存在するか予見できないため、オフショアモデルで実施できるかどうかは問題となる。日系商社や建設会社等は過去、多様な国、地域で現地法人等を設立し、プロジェクトを遂行してきた経緯があるが、その運営維持や清算にかかるコスト等が多額になる傾向があり、コスト削減の観点からオンショアモデルを避けてプロジェクトを実施したいという事情がある。

他方、カンボジアやミャンマーにおいてはこれまで、無償資金協力※2によるプロジェクトが多数実施されてきた。その無償性から、プロジェクトを実施する企業体は、コンプライアンスに関するリスクをあまり考慮してこなかった傾向がある。つまり、対象国の政府は無償で恩恵に与れることから、そのプロジェクトを実施する企業をコンプライアンス違反等で摘発するインセンティブが生じなかった。

しかし最近では、アジア新興国においても有償資金協力※3や官民連携（PPP）によるプロジェクト実施が主流となってきており、プロジェクト実施国の当局から企業体のコンプライアンス遵守状況等が適切にチェックされるようになってきている。そのような事情から、コストとコンプライアンス上のリスクを総合的に勘案した上で、オフショアモデルでのプロジェクト実現可否を検討する必要がある。

次回から主要な論点と留意点について解説する。

※1 国土交通省インフラシステム海外展開行動計画2020
https://www.mlit.go.jp/report/press/sogo05_hh_000232.html
※2 外務省 無償資金協力に関する取り組み
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/keitai/musho/index.html>
※3 外務省 有償資金協力に関する取り組み
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/keitai/enshakan/index.html>

藪本 雄登

One Asia Lawyersの前身となるJBL Mekongグループを2011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



One Asia Lawyers

One Asia Lawyersは、アジア全域にオフィスを有しており、日本企業向けにアジア太平洋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、2020年11月よりオーストラリア、ニュージーランド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



		ベトナムに入国可能な 外国人が主体の場合	外資企業が主体の場合
目的		住宅目的のみ(転売を業務とする目的の禁止)	
区域 による 制約	アパート	一つのWard(行政区画)・建物・ブロック内の住宅の数の30%以内	
	個別住宅	一つのWard(行政区画)・プロジェクト内で10%または250軒以内	
期間		50年。延長1回可能	投資登録証明書または 企業登録証明書の期限まで。 延長1回可能
その他		中古物件は外国人・ 外資企業からのみ購入可能	社宅利用のみで賃料収入は認められない 中古物件は外国人・外資企業からのみ購入可能

ベトナムでは2015年7月1日から住宅法と不動産事業法が施行され、外国人・外資企業による不動産購入の条件が緩和されました。9月号に引き続きこれらの法律における規制内容について説明します。

外国人・外資企業が
不動産を購入する場合の規制

外国人・外資企業がベトナムで不動産を所有する場合、まだ様々な規制があります。特に住宅目的に所有する際は物件・地区ごとに外国人が購入できる軒数が決まっており、所有年数にも制限があるので注意が必要です。

上表のように住宅法や不動産事業法では、一定の場合に外国人／外資企業の不動産所有を認めています。規制がまだ多くあるのも事実です。まだ外国人が購入できるように becoming から日が浅く、実際に住宅の所有権を延長したケースはありません。50年後に物件含め実務や法令がどのようなになるかわからないということもあり、売却時期を含め所有期間についての注意は十分に必要です。



CAST LAW VIETNAM 代表
日本国弁護士・ベトナム外国弁護士

工藤 拓人

弁護士法人キャスト・パートナー。日本国弁護士(大阪弁護士会所属)、ベトナム外国弁護士。2011年から弁護士法人キャストに参画し、13年から中国上海、14年からベトナムへ赴任。15年よりホーチミン支店長、17年より現職。ベトナムを拠点に、在ベトナム日系企業に対して進出法務、M&A、労務、知的財産、税関および不動産などの分野で幅広いサポートを行う。著書に「メコン諸国の不動産法」(共著、大成出版社)、「これからのベトナムビジネス」(共著、東方通信社)など。

CAST LAW VIETNAM
キャストグループは中国やASEAN、日本でビジネスを展開するクライアントのさまざまなニーズに対し、法務、会計・税務、人事・労務、マーケティングのスペシャリストが集い、各分野の強みを有機的に結合し、最適なソリューションを提供するグローバルコンサルティングファームです。
Web: <http://cast-group.biz/> **Mail:** info-v@cast-law.com
20th Floor, TNR Tower, 180-192 Nguyen Cong Tru Street, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam

また、本来は上記の規制内で住宅の所有権を購入可能なものの、一部長期の定期借家のようなサブリース契約になっていることもあります。契約前にどのような内容の権利になるのかは十分な確認をしてください。



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か国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

時事通信 特派員リポート

「ベトナム」徐々に持ち直すベトナム経済

コロナの「新常态」下で成長模索(ハノイ支局)

北川勝弘

Vol. 60

回復は実感しづらい

世界各国に広がる新型コロナウイルスの影響。早い段階で感染拡大に歯止めをかけることに成功したベトナムも影響を免れることなく、経済成長率は2%台に鈍化している。ただ、全国規模で実施された不要不急の外出制限をはじめとした厳格な措置が響いた4月〜6月期に国内景気は底を打った。7月下旬からは中部で新型コロナウイルス第2波が発生したが、全国的な影響は大きくならず、経済は緩やかな持ち直しを続けている。

7月〜9月期の成長率は2.62%。統計総局のグエンティ・フオン長官は「新型コロナウイルス流行がすべての社会・経済分野にマイナスの影響を及ぼしたが、プラス成長は維持された」と語る。政府の景気対策による効果などで、「社会・経済部門は『新常态』の下で事業展開を進める状況に入りつつある」と分析する。

製造業は前年同期比3.86%増加した。グエン・スアン・フック首相が公共事業の執行を加速するよう指示したことなどから、建設業も5.67%伸びた。サービス業では、卸売・小売業などが6.04%増加し、物品の販売を中心とした個人消費の底堅さを裏付けた。半面、宿泊・飲食サービス(9.78%減)、運輸・倉庫(1.24%減)、不動産(0.27%減)などは振るわず、新型コロナウイルスの影響が残った。

10月に入ってもこうした傾向は続いた。鉱工業生産は全体で5.4%上昇し、中でも加工・製造業は8.3%伸びた。通信機器が17.3%上昇し、家電は49.5%の大幅なプラスだった。小売売上高は、新型コロナウイルスの影響が続く宿泊・飲食サービス、観光は依然として低迷したが、物品販売は好調さを保った。

プラス成長を維持し、経済が持ち直してき

たとはいえ、経済が拡大するペースはこれまでの7%を大きく下回る。10月に発生した大雨による被害がどの程度影響するかは不明だが、フック首相は、今年が2%〜3%、2016〜2020年は5.9%程度の成長率になると予測し、5年間で目標とした6.5%〜7.0%の達成が難しいとの認識を示した。ある飲食店のオーナーが浮かない表情で、「コロナ前に比べ、お客さんの入りは全然だ」と語るように、成長を実感しづらい状況となっている。

デジタル技術でチャンス模索

マスク着用や他人との一定の距離確保など、新型コロナウイルスの流行下で、市民の生活様式も変化しつつある。従来は、伝統的な市場をはじめとした実際の店舗を訪れて、食品、日用品を買い求める人が多かったが、不要不急の外出制限などを契機にインターネットでの買い物

を積極的に利用する人が増えてきた。

外食に関しても、レストランに向く代わり在宅で宅配サービスを利用するケースが多くなったという話をよく聞く。配車大手のGrabに加え、ゴージェク(旧ゴベト)、フリーデーなど自宅にいながら手軽に料理を注文できるスマートフォン用のアプリが続々と登場してきた。複合企業大手ビングループは不動産販売にデジタル技術を積極活用する方針を打ち出しており、多くの企業が新型コロナウイルスに伴う「新常态」で新たに生まれるビジネスチャンスを狙い試行錯誤している。

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!

時事速報バンコク版

月額 3500B(税込)

Jiji Press



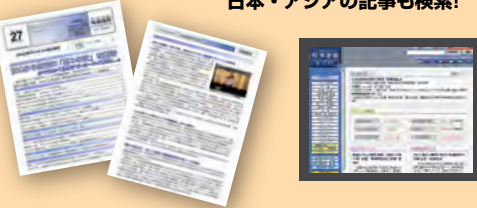
時事通信社

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.

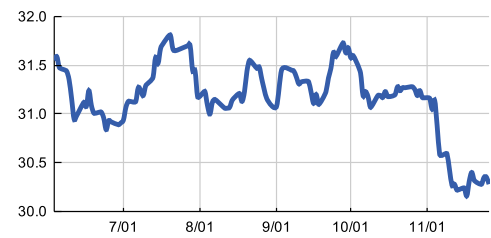
1 最新ニュースを
毎日2回お届け!
2 会員サイトで1999年以降の
タイニュースも!
日本・アジアの記事も検索!



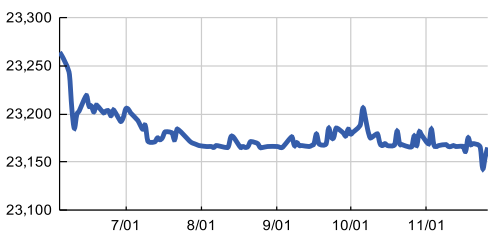
※この記事は時事通信社の提供によるものです(2020年11月4日)



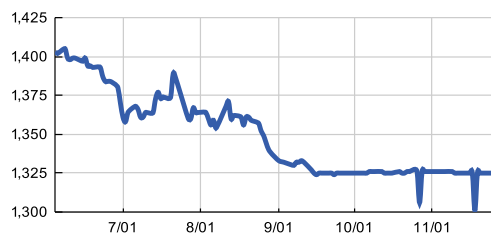
タイ・バーツ (USD / THB)



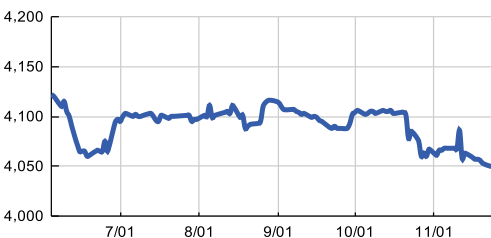
ベトナム・ドン (USD / VND)



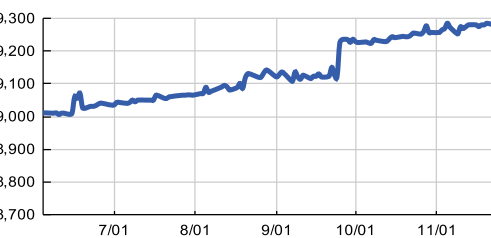
ミャンマー・チャット (USD / MMK)



カンボジア・リエル (USD / KHR)



ラオス・キップ (USD / LAK)



みずほ銀行バンコック支店メコン5課

E-Mail : mekong5@mizuho-cb.com

98 Sathorn Square Office Tower 32nd-35th Floor, North Sathorn Road, Silom, Bangrak, Bangkok 10500 Thailand

図表3 日系企業によるタイにおける大型買収事例(2014~20年)

年	被買収企業	買収側最終親会社(当時)	買収額
2020	SYNQA Pte Ltd	投資家グループ	約76億円
2018	DSG (Cayman) Ltd	ユニ・チャーム	約600億円
2018	Safety Insurance PCL	東京海上ホールディングス	約428億円
2018	Somerset Lake Point Bangkok	九州旅客鉄道	約100億円
2017	Intl Refreshment (Thailand)	サントリー食品インターナショナル	約330億円
2017	Panus Poultry Co Ltd	日本ハム	約90億円
2017	Thai Storage Battery PCL	日立化成	約77億円
2017	Vinythai PCL	AGC (旭硝子)	約335億円
2015	Thai Metal Aluminum Co Ltd	三協立山	約100億円

出典:各種報道、ニュースリリースより買収額が公表され、買収額が50億円以上とされている案件を抽出し
みずほ銀行バンコック支店作成。報道・ニュースリリース上の買収額がUSD建の場合、USD/JPY=105.0として計算

り、日系企業のタイにおけるM&Aの特徴を3点抽出した(図表4)。

コロナ禍におけるM&A動向

コロナ禍でもM&Aを継続して検討する企業は「コロナ禍でも堅調な業種」「コロナ禍でダメージを受けた業種」への投資の2パターンがある。

「コロナ禍でも堅調な業種」に関しては例として食品加工関連業界へのM&Aを検討するケースが多い。タイは農業・畜産業が盛んで世界有数の食品加工業の集積地となっており、コロナ禍においても食品需要が堅調であるため、改めてタイの優位性が見直されていることが背景にある。

「コロナ禍でダメージを受けた業種」に関しては、例としてホテル業が挙げられる。タイは観光立国でコロナ前までは既存ホテル

の買収による市場参入を検討する企業が多かった。ただ、高架鉄道主要駅近隣のホテルはオーナーが手放そうとするケースは少なかった。

しかし足元では、流動性確保の観点から資産売却が増え、主要駅近隣のホテルでも売り案件が出てきているようである。ただし、コロナ前の価格水準で売却しようとするオーナーと現状を踏まえた割安な価格で買収しようとする投資家の間で価格が折り合わないケースが多いようだ。

製造業に関しても一部の日系、外資系サプライヤーの撤退や事業縮小に伴う売却希望が増加。背景には受注の減少に伴う経営状態の悪化があるが、優良な工場設備や人員確保という観点から、こうした状況下でも規模を拡大している事業者にとっては買収の好機となる可能性がある。(続く)

図表4 日系企業のタイにおけるM&Aの特徴

特徴1 タイに既に拠点を持つ企業が事業拡大のために行うM&A

前述の通りタイは日系企業が非常に多く、タイでさらなる事業拡大を行うための手段の1つとしてM&Aが利用されている。

例 NTTデータによる地場システム開発・保守・運用サービス会社Locus Telecommunicationの買収(19年9月)
ユニ・チャームによる衛生用品製造販売企業DSG (Cayman)の買収(18年8月)

特徴2 ビジネス上の付き合いがある企業の買収

事業拡大の際に買収対象となるのは、商品の販売先や製造委託先などの元々知っている、ビジネス上の付き合いがある企業のケースが多い。

例 三菱電機によるファクトリーオートメーション機器代理店F.A. TECHの買収(13年7月)
プリマハムによる地場協力会社Summit Foodsの営業権・資産買収(15年3月)

特徴3 日系企業同士の売買

日系企業の進出も多いことから、日系企業のタイ子会社をめぐり売買も多くなっている。

例 アイカ工業による三菱商事子会社Thai Chemical Corporationの買収(18年3月)

Thailand / Cambodia / Laos

Myanmar / Vietnam / News

MEKONG 5 JOURNAL

みずほ銀行バンコック支店メコン5課が発行する企業向け会報誌
『Mekong 5 Journal』よりメコン川周辺国の最新情報を一部抜粋紹介

メコン5におけるM&A タイ編(前編)

バンコック支店メコン5課 菅野祐太、Romrudee Assawaponganan

タイは新型コロナウイルスの感染拡大が収束しており、社会は落ち着きを取り戻しつつある。一方で輸出と観光業などが大きなダメージを受け、経済はメコン5の中で最も落ち込んでおり株価も冴えない(図表1)。

こうした中で製造業を中心に投資を控える企業が多いが、一方で割安感のある企業や資産を買収しようとする動きも出て

いる。

タイはメコン5においても進出日系企業数が一番多く、地場企業の買収による進出・事業拡大も一定数存在する。消費市場として拡大を続けており、地場に根差した顧客・消費者網を持つ地場企業の買収は、一気呵成にタイ市場への進出・シェア拡大するチャンスとも言える。

本稿ではタイにおける日系企業のM&Aに焦点を当て、前編では過去と現状に関するトレンドを説明し、後編では検討時における主な留意点を説明する。

日系企業によるM&A件数

タイでのM&A件数は2014年~19年で年平均17件である(図表2)。他のASEAN諸国と比較すると、シンガポール(同期間平均34件/年)、ベトナム(同期間平均22件/年)に次ぐ数字だが、日系企業の進出数はタイがASEANにおいて最大であることを踏まえると「意外と多くない」と言える。

なお、20年1月~6月には4件のM&A

が実行された。前年同期も4件であり、必ずしも大幅に減少しているとは言えない。もともと、コロナ前から検討が進んでいたものが多いため、コロナ影響を踏まえたM&A市場の動向を判断するためには、7月以降の案件を見る必要があるようだ。

日系企業による大型M&A案件

案件金額が公表されている中では、17年、18年に大型買収が集中している(図表3)。記載のある大型案件のほとんどは既にタイに進出している日系企業による事業拡大を目的とする案件である。

最大の案件は18年のユニ・チャームによる地場衛生用品メーカーのDSG (Cayman) Ltdの買収であった。ユニ・チャームはタイ最大のシェアを有する衛生用品メーカーであるが、中低価格帯のブランドを保有するDSGを買収することにより、商品ラインナップを増やし、地位を磐石なものとしている。

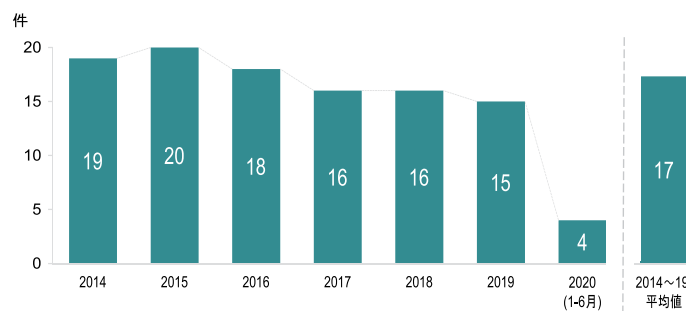
また、東京海上ホールディングスによるSafety Insurance PCLの買収(18年)は現地の個人向け分野に対する事業拡大が目的であり、従来日系企業向けの販売が主体だった東京海上ホールディングスのビジネスポートフォリオ拡大に寄与している。

日系企業のM&Aの背景・目的

案件の背景や目的をまとめることによ

図表2 日系企業によるタイにおけるM&Aの件数(2014年~20年6月まで)

2015年をピークに案件数は徐々に減少



出典:各種報道、ニュースリリースより被買収側所在国がタイ、買収側最終親会社所在国が日本である公表案件を抽出してみずほ銀行バンコック支店作成

図表1 主要株価指数とタイ証券取引所株価指数(SET Index)の比較

SET株価は主要株価指数と比較してコロナ後はアンダーパフォーム



出典:日本経済新聞社、S&P Dow Jones Indices、MSCI、タイ証券取引所(SET)より 各指数の年初株価終値を100として日次の終値をみずほ銀行バンコック支店にてグラフ化



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 みらいコンサルティンググループ 代表取締役

明日を創る 人事制度

第12回 今こそ考えたい人事部の必要性

「金」「情報」「モノ」「ヒト」という4つの経営資源のうち、「ヒト」の部分を担うのが人事部です。タイにおいてはMD自らが人事を一手に担っている会社も多いですが、特に**With/Afterコロナの中、会社運営における「ヒト」の管理の重要性**を改めて認識された方も多いのではないのでしょうか。

そこで今回は、「ヒト」の管理を担う人事部・人事担当者の業務について改めて考えていきます。

人事部の役割とは

人事部・人事担当者は、**会社の目標達成のために適切な人材を確保・育成し、「ヒト」を最大限に有効活用すること**をミッションとしています。このミッションを達成するための業務は多岐に渡りますが、右図の通り大きく5つのグループに分類されます。

HRBPという選択肢

HRビジネスパートナー (HRBP) は、経営者・責任者の戦略的パートナーとして人と組織の面から事業成長を促していくパートナーのことを言います。働き方の変革が迫られる昨今、**自社に必要な機能を適切な形で取り入れるためのHRBPの活用は、人事機能を強化する一つの有効な選択肢**となります。

みらいコンサルティング・FDIグループでは、経営者視点に立った人事・労務のご支援を展開しています。お困りのことがあれば、お気軽にご相談ください。

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

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

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



タイ投資委員会 (BOI) の投資恩典取得企業が活用するリースバックをはじめ、多くの在タイ日系企業がリース取引を活用しています。タイではリース取引に関して、会計上と税務上の処理が異なり、今回は借り手側でどのように処理されているかを解説します。

ファイナンスリースとオペレーティングリース

日本と同様にタイでも会計上、リース取引はファイナンスリースとオペレーティングリースの二つに区分して処理を行います。

借り手側にとってファイナンスリースはお金を借りて資産を購入し、その資産を使いながら返済をしていく形となるため実質的に「売買取引」の性質を持ちます。そのためリース資産とリース債務を計上して減価償却する事により費用の認識を行います。

一方、オペレーティングリースは所有権の移転が無く、「賃貸借取引」としてリース料の支払い時に費用の認識を行います。しかしタイ歳入局のルーリングは、ファイ

ナンスリースかオペレーティングリースかに関わらず、税務上は支払ったリース料を課税所得算定上損金として扱う事としています。

つまりファイナンスリースの処理で会計上オンバランス (貸借対照表上自社の固定資産として計上) して減価償却を行っているとしても、税務上は損益計算書に計上されている減価償却費は法人税申告書上損金とならず、オペレーティングリースと同様の処理で実際に支払ったリース料を損金として処理する事になります。

一定額以上は損金不算入に

タイの独特なリース会計処理として、実際に支払ったリース料が法人税法上の損金になるというルールがあるため、例えば高級乗用車のリースを活用した節税効果に関するご相談をいただく事があります。

ただタイの税法上、乗用車または10人乗り以下の車両は100万バーツを超える減価償却費部分は損金不算入となります。また、車両のリースに関しては月額3万6000バーツを超える部分は損金算

入ができません。

リースバックを活用するBOI恩典取得企業などでは資産の減価償却期間とリース期間にずれが発生する場合、会計上と税務上の利益に差が生まれる事があるため、リースの対象とする取引や期間などを事前に専門家へ相談することをお勧めします。

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。

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
ばんちゃん璃奈



さらに!

GDMからの紹介の方には

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

英語は話せて
当たり前。

そんな時代は目前!
英語スキルアップで
ビジネスを円滑に



VOICE (Thailand) 運営

ビジネス英会話

オンラインプライベート英会話

- ◆ 優秀なフィリピン人担任講師が丁寧に指導
- ◆ 50分/回の本格レッスン
- ◆ TOEIC満点の日本人講師サポートありで安心
- ◆ 学習内容は幅広くアレンジ可(会話・TOEIC等)

GDM新規契約でクーポン券贈呈

Voice Hobby Club主催の各学習コースに使用できる

28,000B分 (一部コース除く)

フィリピン人講師によるオンラインレッスンと、日本人講師のサポートを組み合わせた英語プログラムです。コース開始前や受講期間中は、日本人講師が学習をフォローアップします。50分のマンツーマンレッスンなので、充実した学習ボリュームで目標達成に向け効率良くレベルアップして頂けます。

講師とレッスン日時は固定制で、予約の手間やレッスン毎の自己紹介等も不要です。学習内容は、日常会話からビジネスで使える英語、各種試験対策等、ご希望に合わせてアレンジ致します。まずは、無料トライアルレッスンをご予約下さい。

コース (50分授業)	料金 (1ヵ月あたり)	日本人サポート	
		LINE	ビデオ通話
週2コース	15,300円	あり	1回/月
週3コース	22,950円	あり	2回/月
週4コース	30,600円	あり	3回/月
週5コース	38,250円	あり	4回/月
週6コース	45,900円	あり	5回/月

お問い合わせ時に「GDMキャンペーン」とお伝えください



Voice Hobby Club

@vyp7767q

achieve.english.gym@gmail.com



GDMにて不動産・内装の新規案件ご契約時にご希望のクーポンをプレゼント!

ビジネスマンの自己啓発支援

*お客様 / GDM間にて既にご契約済みの案件は特典適用外になります。
*お客様 / VoiceまたはWe'llgo間にて既にお支払い済みの代金への特典使用は出来ません。
*新規内装案件はリノベーションや追加施工等は特典対象に含まれません。

筋トレは健康への投資!

ビジネスでの集中力と
精神力も増強



We'llgo 運営

筋トレ・食事指導

出張パーソナルトレーニング

- ◆ 経験豊富なトレーナーが日本語で指導
- ◆ 自宅コンドミニアムまで出張で時間節約
- ◆ 60分/回の集中トレーニング
- ◆ 管理栄養士監修の「食」のアドバイスも充実

GDM新規契約でクーポン券贈呈

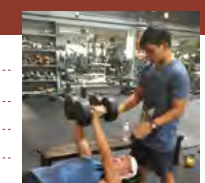
28,000B相当のパーソナルトレーニングコース

20回無料

お客様のコンドミニアムのジムにトレーナーが訪問し、効率的な運動方法、マシンの使い方、健康相談、食のアドバイスをを行います。トレーニング内容は、筋力増量、ダイエット、肩こり腰痛改善、柔軟性向上等、目的に合わせたオリジナルメニューを作成しますので、進捗やコンディションに応じて柔軟に調整可能です。

料金(チケット制)

1回	2,000B
5回券	7,500B(1,500B/回)
10回券	14,500B(1,450B/回)
20回券	28,000B(1,400B/回)
30回券	40,500B(1,350B/回)



パーソナルトレーナー サイ

指導歴13年。日本のフィットネスクラブで務めたのち来タイし、心と体の健康を広めている。NESTA認定PFT資格保有。



お問い合わせ時に「GDMキャンペーン」とお伝えください

We'llgo

@08066039338

wellgo.sai@gmail.com

094-484-6296



不動産 / 内装 取引企業様一例

AdAsia (Thailand) Limited 様 GMOクラウド 様 JKTGエネルギー 様 NECプラットフォーム 様 アイシン精機 様 アズビル 様 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 様 いすゞ自動車 様 コナミホールディングス 様 トヨタ車体精工 様 パナソニックデバイスSUNX 様 ユニ・チャーム 様	伊藤忠エネクス 様 王子製紙 様 JALUX 様 UACJ 様 UACJレーディング 様 エフティコミュニケーションズ 様 キーエンス 様 ビジネスブレイン太田昭和 様 宇能 様 戸上電機製作所 様 小松製作所 様	日立ソリューションズ 様 京セラ 様 群馬銀行 様 古河電気工業 様 三菱マテリアル 様 住友重機械工業 様 住友商事マシネックス 様 赤城乳業 様 帝人 様 日揮 様 日工 様 日本バルカー工業 様 他
--	---	---

GDM(Thailand)Co.,Ltd.



担当:山本 ✉ sei@gdm-asia.com

☎ 088-572-4998

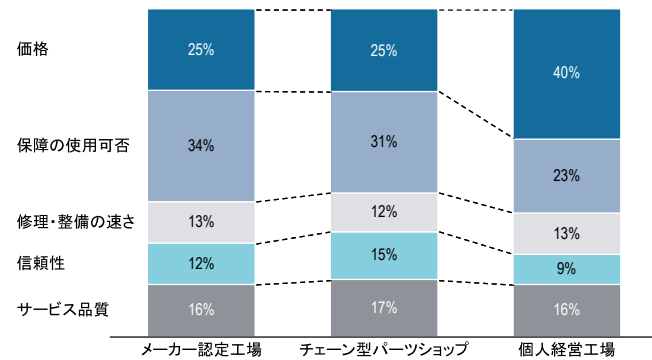
57 Park Ventures Ecoplex 12th Floor

詳しくは弊社Webをご覧ください

GDM アジア 🔍 検索

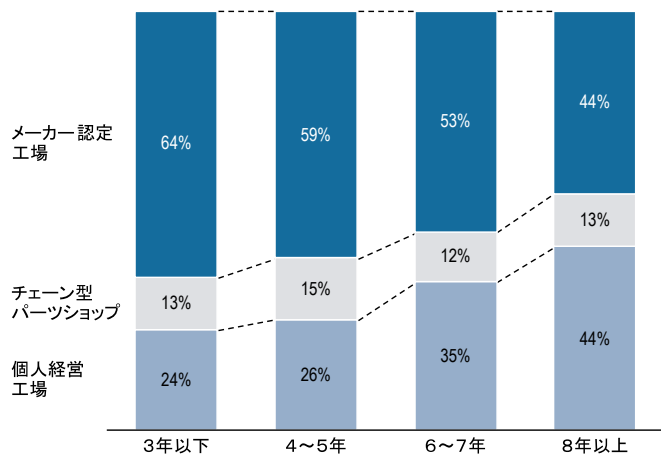
Q 各アフターセールスチャネルを利用する理由は何か

図表2



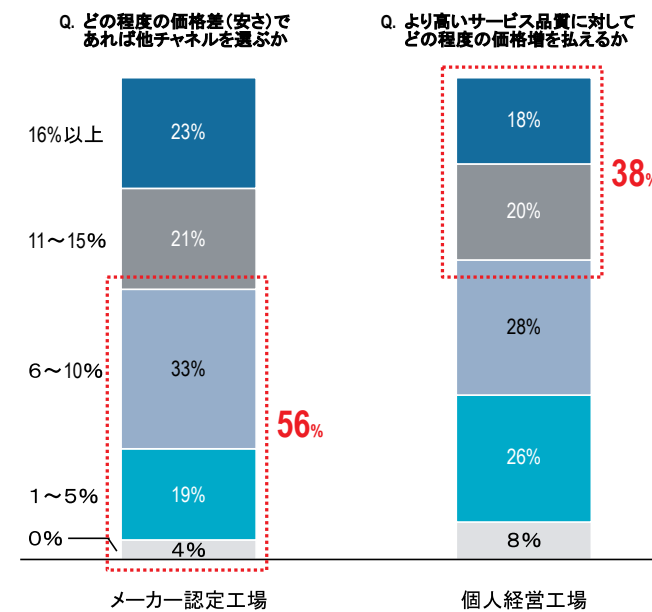
Q どのようなアフターセールスチャネルを利用するか(車齢別)

図表3



Q アフターセールスチャネル選択に価格差はどう影響するか

図表4



出所:消費者調査を基にローランド・ベルガー作成

メーカー認定工場、チェーン型パーツショップはどのような方向性でロイヤリティを高めることができるか。具体的戦略はここで語り切れるものではないが、そのヒントとなる調査結果をいくつか提示する。

図表2の「各アフターセールスチャネルを利用する理由は何か」では、個人経営工場は価格が40%と圧倒的な選択理由となっている。メーカー認定工場やチェーン型パーツショップ選択の価格要因が25%であることを考えると、個人経営工場がいかに価格で訴求しているかが分かる。

一方で、メーカー認定工場とチェーン型パーツショップの選択理由に大きな差異は

ない。自動車所有者はこの2つを似たような理由で選んでいるのだ。言い換えればチェーン型パーツショップは明確な差別性を打ち出せていないということである。

チェーン型パーツショップにとって検証が必要な調査結果がもう一つある。図表3は車齢別のチャネル構成比だが、車齢が高まると顧客はメーカー認定工場を離れる傾向にある。保証が切れることが理由として大きい。だが、離れて行く先はチェーン型パーツショップではなく、低価格が売りの個人経営工場が最大である。これらを見ると今は好調なチェーン型パーツショップも、早晚差別性を見失って行き詰まる可能性もあるのではないか。

最後にメーカー認定工場に向けて、価格センシティブティの調査結果を示したい

(図表4)。実は、メーカー認定工場を選ぶ顧客の56%が、10%の価格差(安さ)があれば別チャネルへと動いてしまうことが調査から分かる。また、逆に安さを求める個人経営工場の顧客でも「高いサービスレベルに対しては10%を超える高値を払う」と回答する層が38%存在する。

そこには複雑な消費者心理が隠れているが、一言えることは、個人経営工場を選ぶ自動車所有者も安ければ何でも良いと考えているわけではないことだ。無駄な価格競争を避けて、メーカー認定工場がシェアを高める術はあるのだと考える。



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, Bangrak,
10500 | Bangkok | Thailand

新たな視点で時代の動きを読み取る

Vol.9

ASEAN Roland Berger 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。今回は「自動車のアフターセールスにおける顧客の選択構造の変化」について。



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。

自動車アフターセールスにおける顧客の選択変化

自動車所有者による主体的なチャネル選択

図表1の「自動車のアフターセールスでどのようなチャネルを利用するか」という問いに対して、注目すべきは実に68%が複数のアフターチャネルを使い分けている点である。

フォーカスグループや個別インタビューによると「保証が効く期間はメーカー認定工場」「単純な整備は価格を重視して個人経営工場(パパママ系)」「独立系部品含めて幅広く検討したい場合はチェーン型パーツショップ(COOP等)」といったように、自らの判断で都度チャネルを主体的に選択している。

我々が10年近く前に行った調査では、複数チャネルを使い分けると答えた自動車所有者は60%程度だった。SNSでの情報取得が一般化する中、他業界・他商材でも消費者とメーカーの情報格差が無くなってきている。それはここ東南アジア、そして自動車業界においても同様だ。アフター

セールスの重要性が増す中で消費者の主体性が高まり、顧客を自社のチャネルに誘導することが難しくなっていると言えるだろう。

メーカーを主語にもう少し詳細を見ると、実は「他チャネルも使うが、メーカー認定工場も利用する」という層は88%に至る一方、「メーカー認定工場のみを利用する」という、いわゆるロイヤルカスタマーは23%に留まってしまう。

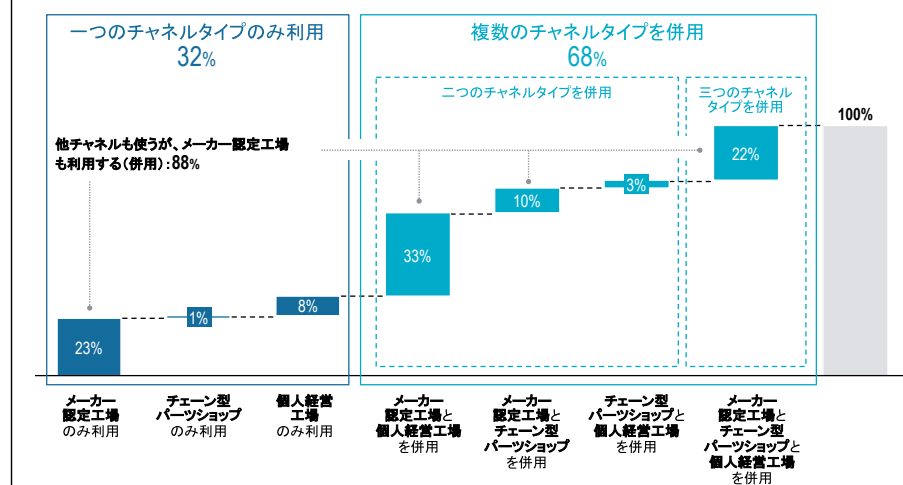
つまりアフターセールスにおいて、メーカーが完全にコントロールできている顧客は4人に1人にも満たない。ロイヤル化できていない一方で、付かず離れずの顧客が多いのである。

だが、異なる見方をすれば90%近い自動車所有者に対して「メーカー認定工場が少なくとも何らかのリーチができてい」とも言える。新車販売後も接点はあることを好機と捉え、綿密な営業コミュニケーションやマーケティングで他チャネルへの流出を防止していく必要がある。

チェーン型パーツショップを主語に見ると、このチャネルだけを利用する顧客層は1%しかない。

図表1

Q どのようなアフターセールスチャネルを利用するか(複数回答可)



出所:消費者調査を基にローランド・ベルガー作成

チェーン型パーツショップは、アフターチャネル全体でのシェアを上昇させている注目業態だ。しかし、誤解を恐れずに言えば、まだ「メーカー認定工場や個人経営工場と併用されるチャネル」に過ぎない。独自性をより強化し、ロイヤリティを高めていくことが求められる。

現場発 経営論

BizWings
第12回
Column



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)。

Q: コロナ禍が収束する目途も付いていない中ですが、こういった状況ではどんな取り組みをすれば良いでしょうか。

A: 次の良い結果に繋げるための行動を考えることだと思います。そもそも事業が継続できるか否かという危機的状況であれば、資金繰りを含めまずは応急措置を進めるべきです。その状況はひとまず脱したということであれば、次の一手を打つための情報収集、そして次に何をやるのか考えることが大切になるのではないかと思います。

特に今は日本からの来客や大きな会合もなく、誰かに会うことが減っている状況ですから、時間をそれらに取られることがなく、じっくり腰を据えて情報収集ができる状況とも言えます。その上で、これから何をするかを考え、意義のある行動に繋げるのが大事なのではないで

しょうか。
日本マクドナルドの創業者である藤田田氏の言葉に次のようなものがあります。

“ 身を粉にするな。頭を粉にせよ。最悪の後には必ず最善がある。いかなる苦境にも屈しない強さを身に付けていれば、自ずと道は開ける。 ”

まさにコロナ禍にある我々にとって「考えること」の重要性を伝える言葉ではないかと思います。

このコラムでも11月号で「なぜタイ人スタッフを自社で雇用しなくてはいけないのか？」を考えることを提案しました。これはタイ人スタッフと働かなくて良いのではないか、ということと言わんとしていたのではありません。

例えば何らかの問題を社内のタイ人スタッフと抱えていたとします。不満を抱

えたまま当該タイ人スタッフを自社で雇用し続けるのが経営上、さらに言えばタイ人スタッフにとつても良いことなのか、さらにその不満は当該タイ人スタッフに起因する問題か、あるいは社内でタイ人スタッフを雇っているために発生する構造上の問題なのか考えることの意義を言及したものです。

そういった意味では、このコロナ禍はある意味根本に戻って自社の事業を考える良い機会になるのかもしれない。

さて、このコラムも何とか1年間続けることができました。偉そうに色々と発言してはいますが、私自身中小企業の経営者であり、毎日が精進と忍耐の日々です。コラムの執筆は、私にとつても良い勉強の機会になっています。

2020年、大変な年ではありましたが、来年が良い年になることを願つてやみません。皆様良い年末年始をお迎えください。

一緒に考えてくれる相手が欲しい!」と思ったらBizWingsにどうぞ。

優秀な日本人 & タイ人アシスタントが月13,900バーツから!

経費精算 / 請求書発行 / 社内資料作成 / 入社・退社手続
残業代計算 / 求人情報管理 / SNS更新 / Web更新 etc...
様々な業務を代行いたします! 詳細はQRをチェック▶▶▶



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



BizWings (Thailand)は世界56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のメンバーであり、タイはもちろん、他国への事業展開もサポートします。

知らなきや損するタイビジネス法務

▼ タイの特許制度(2)

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。10月号に引き続き、タイの特許制度について日本との相違点を中心に取り上げる。今回は新規性について解説する。

新規性について

原則として、発明は「新規」なものでなければ特許にならない(タイ特許法6条、日本特許法29条1項)。これは、特許が新規発明の公開の代償として付与される(新しいアイデアを創作し、それを出版により公にすることで技術の発展に寄与することの対価)ことを理由とする。そのため、発明の内容は出願が完了するまで公開しない(秘密にしておく)必要がある。

守秘義務を有しない者二人にでも発明の内容が知られてしまった場合、新規性を喪失したことになる、原則として特許を受けることができない。

この点は、基本的に世界の特許法に共通する重要な点であるため、是非とも覚えておいていただきたい。特許出願に関

する相談において、「実は既に2年前くらいから他国で販売している」等と言われる場合があるが、このような場合は基本的にその技術に関する特許化は諦めてもらうほかない。

新規性喪失の例外① 意に反した喪失

しかし、種々の事情から出願前に新規性が失われてしまうことはままあり得るため、日本特許法・タイ特許法ともに、そのような場合に対処するための救済規定が設けられている。

新規性が喪失する場合としては大きく2つの類型が想定されており、各類型に応じて救済されるための要件が設定されている。

第1の類型は、出願人(特許を受ける権利を有する者)の「意に反して」新規性が喪失してしまう場合である。秘匿していた発明に関するデータが他人に盗まれ、勝手に公表されてしまう場合等がこれに該当する。

このような場合にまで、新規性喪失を

理由に出願人が特許を取得する途を断たれてしまうのはさすがに酷であるため、新規性が喪失した後、一定期間内に出版すれば新規性が喪失しなかったものと取り扱う救済制度が設けられている。

この制度は、日本にもタイにも存在しているが、以前は救済が認められる期間に差が存在した。日本では新規性が喪失した時点から「6ヵ月以内」に出願をしないと救済を受けられず、一方でタイは新規性が喪失した時点から「1年以内」であれば救済を受けられるというものであった。

しかし、日本特許法の改正(日本特許法30条1項)により、日本でも「1年以内」であれば新規性喪失の例外規定の適用を受けることができるようになった。

新規性喪失の例外② 発表による喪失

第2の類型は、出願人(特許を受ける権利を有する者)「自らが」発明の内容を他人に発表して新規性が喪失してしまう場合である。この類型で救済が認められる場面は、日本とタイとで大きく異なる。

タイの場合にこの規定による救済を受けることができるのは、発明者が当該発明を「国際博覧会や公的機関の博覧会」において発表した場合に限定されている

(タイ特許法6条)。

一方で、日本においては「特許を受ける権利を有する者の行為に起因して」新規性を喪失した場合に広く救済が認められており(日本特許法30条2項)、特に発表の場に限定が設けられていない。

かつては、日本特許法でもタイ特許法のように救済が認められる発表の場が限定されていたが、現在では「指定された博覧会等限定的な場面に限らず、出願前に様々な場所で開催して反応を見てから出願の決定をした」というニーズに柔軟に対応するために、例外が認められる場面が拡張されている。

なお、この類型の救済期間についても、日本タイともに「1年以内」で共通している。



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

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

タイ特別観光ビザ(STV)

タイからの撤退

今話題の5Gとは?

付属定款



ショッピング控除

80歳の悲哀

納税者カードの再取得と還付金の受け取り

年次休暇(有給休暇)



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



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/

ビジネス・経済情報なら
ArayZ

今こそ攻めの
オフィス移転
10
FREE

日系企業4,700社に向け
広告しませんか?

ビジネスパーソンへ向けた広告ならArayZへ!
ぜひお気軽にお問い合わせください!

ad@gdm-asia.com (Japanese, Thai, English)
086-513-7435 (TAKAO/Japanese, English)
097-137-4831 (Uchibori/Japanese, English)

無料
定期購読
募集中!

毎号確実にArayZを読みたい! 無料にてオフィスやご自宅に郵送いたします。
gdm-info@gdm-asia.com宛に件名を「定期購読希望」とし、お名前、住所、郵便番号、建物名、電話番号を明記の上、ご連絡ください。

過去バックナンバーもウェブでお読みいただけます! ▶ www.arayz.com

先を見据えて挑戦 新製品開発、区全体で活発化

大田区の町工場 コロナ禍を生きる

新型コロナウイルス感染拡大を受け、東京都大田区の「町工場」では新製品開発や業務効率の改善に取り組む動きが活発化している。これまでは日々の仕事に追われていたが、受注減少で時間ができたことなどをきっかけに「普段できないことをする」と新たなことに取り組み、売り上げ増や新規開拓、働きやすい職場作りに繋げようとしている。



▲ 大幸紙工の「PCRボディシールド」

他分野参入

「他のジャンルにも参入していきたい」。自動車のチューニングパーツなどを手がけるナイトペイジャーの横田信一郎社長は意欲を燃やす。

コロナ禍をきっかけに、自社技術を活用しアルミニウムを加工して車のホイール形状の蚊取り線香カバーを制作、限定100個の予定で発売した。

「車いじりが好きな人に面白いと思ってもらえればと開発した」(横田社長)が、製品をきっかけにエンターテインメント業界や観光業界など他分野からの問い合わせ・相談が増え、思わぬ効果があったという。

感染対策品続々

段ボールなどの包装資材を製造する大幸紙工は、工学院大学(東京都新宿区)と共同でPCR検査用の

「PCRボディシールド」を開発した。防護服不足や着脱、管理が面倒などの問題を解決するため、顔だけでなく体全体を防護する。

強化段ボールを組み立てて製作し、撥水(はっすい)性も高いため消毒も可能。白衣のまま安全に検査を行える。

ほかにもパーテーションやマスクケースなど感染対策製品、ウェブ会議の背景用パネルや段ボール製のパーソナルルームなどテレワーク関連製品を続々と発売し、事業領域の拡大に成功した。

アイデア具現化

陸化工は話す時に手持ちで口にあて、飛沫感染を防ぐ「マスクハンガー」を試作した。飲食店ではマスクを外したまま会話をするため感染の

可能性が高まる。飲食店経営の経験がある個人が発案し、ホームページから陸化工に連絡して製作した。

古川亮一社長は図面のやりとりなど段取りを全て対話アプリケーション(応用ソフト)「LINE」上で行い、短期で試作品を完成した。試作品は3Dプリンターで製作。持ち手部分の長さや横幅、リブの形状などを変更し量産も計画する。

新製品開発は一部の企業にとどまらず、大田区全体で盛り上がりを見せる。同区の新製品・新技術開発支援の助成には、前年度比2倍の52件の応募があった。コロナ禍でも先を見据えて挑戦する企業が地域で競争力を蓄えている。

※記事提供: 日刊工業新聞(2020年11月2日)

充実の有料会員限定機能

NEWS PDF 紙面PDF

AM 6:00 PICK UP メール配信

2019.03 2019.04 2019.05 記事読み放題

12カ月の契約で登録月が無料

6カ月もしくは12カ月の契約で登録月が無料

日刊工業新聞 電子版

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



BHAKASA INDUSTRIAL

バンパー新工業団地 IEAT 販売開始

(タイ工業団地公社)



Check Point

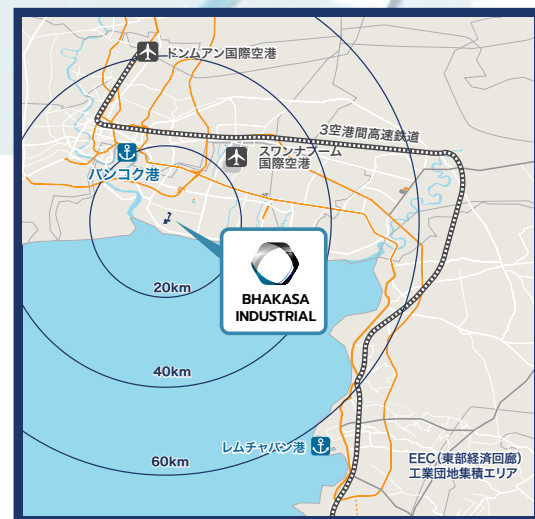
- 1 タイ工業団地公社認定**
工場建設、操業許可などワンストップで申請でき安心して操業可能です。
- 2 都心に最も近い**
BTSプレクサ駅から5km。バンコク都心まで直線距離で約20km。都心からの通勤や物流に便利です。
- 3 バンパーエリアの希少な工業用地**
都市化に伴い周辺では工場操業が難しくなっています。工場ができる土地は希少価値があります。

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。

90万㎡
以上の
売買実績

インドネシア、「22年ぶり」 景気後退局面の深刻さ

政府は「最悪は脱出」を強調するが、景気回復はコロナ収束次第か



東南アジア諸国連合（ASEAN）の大国で巨大マーケットを抱えるインドネシアに10月初め、衝撃が走った。1988年のアジア通貨危機の際に起こった経済危機の時以来、22年ぶりに「景気後退局面」に入ったことが政府中央統計局発表の数字などから明らかになったのだ。（JBpress）

2020年11月16日掲載

インドネシア政府財政当局者らは経済状況が深刻なことは認めながらも、「最悪の事態は脱出しつつある」「改善の基調を示す数字も出てきている」と悲観的な見方の火消しに躍りとなっている。

だが、インドネシア国内の失業者や経済困窮者の増加に歯止めがかかっていない状況は相変わらずで、政府の楽観的な見方が景気後退の深刻な実態を見えにくくしているとの見方も一部で広まっている。

今年3月以降の新型コロナウイルスの感染拡大が景気後退の最も大きな原因であることには異論がない。

そもそもこれまでの経済成長は、強い経済基盤や堅調な指標に支えられ

たものではなかった。そこを襲ったのがコロナ禍だ。首都ジャカルタなどの主要都市では経済的影響を考え、全面的ロックダウン（都市封鎖）に踏み切ることを躊躇し感染対策が後手に回ったことと、感染者・感染死者などの数字の増減に喜憂して防止策の強化・緩和を繰り返したことも景気の後退局面を招いた大きな原因とされている。

ASEAN諸国での景気後退はフィリピンに次いで2カ国目となるというが、どの国も不況には見舞われており、ASEAN全体が厳しい状況にあると言えるだろう。

政府は「状況は改善」「最悪は脱出」を強調

インドネシア中央統計局は10月初旬に2020年7月～9月の第3四半期の国内総生産（GDP）が物価変動を除いた実質で前年同期3.49%のマイナスとなったことを明らかにした。これは前回の第2四半期に続けて2回連続でマイナスを記録したことになり、インドネシア経済が景気後退の局面に入ったことを示していることになる。

政府統計局のスリヤント局長は地元メディアに対して「今回の数字は前の第2四半期の数字ほど深刻ではなく、状況が改善していることを示していると言える」と説明して悲観的な見方をする必要がないことを強調した。

またスリ・ムルヤニ財務相もオンライン会議で「インドネシア経済はポジティブ・ゾーンに向かつており、最悪の事態を脱出している」と述べて景気後退局面がすでに最悪状態から回復傾向にあるとの見方を示した。

スリ財務相はその上で、政府は今後製造業と貿易分野での回復に力を入れると表明、景気浮揚に向けた原動力とする方針を示した。

一方で「コロナを封じ込める政府の様々な今後の対策が景気回復を大きく左右させることになるだろう」とも述べて、政府の経済政策がコロナ対策と一体であり、効果的なコロナ対策が経済には必要不可欠であるとの見方も示した。実際、コロナ禍の収束が実現しないことには景気回復は覚束ないと言えそうだ。

インドネシアでコロナ禍が深刻化し、ジャカルタ特別州政府などが全面的な「都市封鎖」を念頭に感染拡大防止策を検討し始めた時期に、ジョコ・ウィドド大統領は「一律的な都市封鎖は経済活動への影響が著しく効果的対策とは言えない」と否定的な見方を示していた。

それでも感染者の急増を受けて、ジャカルタは実質的な都市封鎖に匹敵する「大規模社会制限（PSBB）」を一時実施した。

これに対しリドワン・カミル西ジャワ州知事ら他の首長が講じたコロナ対策は、感染者数の実態に応じたスポットごとの「市町村封鎖」や「移動制限」「感染検査の徹底」などにとどまった。国土が広大なインドネシアでは、全国一律のコロナ対策はなく、自治体の判断に委ねられた形だが、結局、自治体に

よる感染防止対策でも温度差が生じてしまった。

一方経済対策としては、10月5日に雇用促進を図る労働法など関連法の一括修正法案である「雇用創出オムニバース法」を議会が可決し、ジョコ・ウィドド大統領も署名して成立させた。

このほかにも6月には480億ドル相当の景気刺激策を実施するなど、インドネシア政府はあの手この手で景気の後退局面への転換を回避するための努力をしてくている。

増え続ける 失業者や生活困窮者

統計的には「景気後退」を示しつつも、政府は「持ち直し」を強調する局面が続いているインドネシア経済だが、インドネシア経済金融開発研究所（INDEF）のエコノミスト、ビマ・ユデアステイラ・アディネガラ氏は地元メディアに対して「多くの企業が今なお閉鎖や従業員の大量解雇の危機を抱えている」として今後も失業者や生活困窮者が増加し続ける可能性に言及している。

さらにビマ氏は「社会的不平等の拡大による社会的な葛藤が今後増大す

る懸念がある」と、現状に大きな変化がない限り労働者らの不安が膨張して、深刻な社会不安が生じる危険性も指摘する。

インドネシアの失業率は8%を超え、失業者は260万に増加して合計約977万人に達しているという。労働時間の短縮を迫られた労働者は実に2400万人に上るという統計もある。

現在、ジャカルタ市内ではPSBB緩和により、事務所や事業所、飲食店も定員の50%での稼働、営業が認められている。とはいえ市内繁華街をのぞいてみればマスク非着用若者や成人男子があてもなくブラブラする姿が、路上や横断歩道橋などに物乞いが並んでいる姿が目につくような状況だ。

また夜間や人混みのないところでは、スリやかっぱらい、強盗や傷害、バイク盗などが増えているとの報告もあり、社会情勢が微妙に変化しつつあるように感じられる。

とにかく副収入で 生活費確保

インドネシア人の正規雇用者も、生活環境は大きく変化している。「事務

世界の片鱗

いろんな景色、いろんな想い



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:yosukenakano.com Instagram:@yosukenakano

“ ポリビア・ウユニ塩湖 ”

返ってくる。
放っただけ。

水が張って、鏡張りになるのは雨季の1月~3月。行ってみたい日本人ばかりでびっくり。気の弱そうな大学生が一人で来ていたり、インスタ映えのためのギャルがいたり、面白い日本人ばかりが集結していた。この世は鏡。自分が放った言葉や想念がそのまま自分に返ってくる。逆に言えばこの世は心の在り方次第で現実はどうにでも上書きできる、とも言える。



ArayZ Web&メールで セミナー告知

セミナー・ウェビナー告知のセット内容

- 1 Webページ
- 2 ニュースレター
- 3 Facebook

最大
約35,000

*直近月の読者に

セミナー・ウェビナー告知が可能です

【掲載金額・詳細のお問い合わせ先】
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



1 『ArayZ』ウェブサイトへ
新着ニュース記事として掲載

① 特設ページ 1p作成

約30,000 views

セミナー情報の詳細ページを新規制作いたします。
開催日時や、内容を記載できます
*ご希望に応じて開催後の事後レポートも掲載可能です



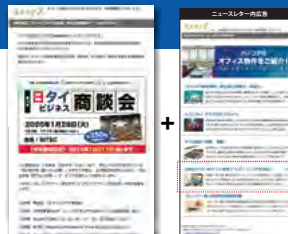
2 ニュースレターで
ダイレクトに告知

② 単独配信 1回

③ バナー配信

約3,000件

ArayZ情報を定期配信している
ニュースレターで単独配信1回
+バナー告知を行います



3 Facebookで
事前告知投稿

④ 事前告知 1回

約2,000フォロワー

Facebook内で事前告知が可能です。
*ご希望に応じて開催後の事後レポートも掲載可能です



<http://jpress.ismedia.jp>

文：大塚智彦（おつかともひこ）

ジャーナリスト。国学院大学文学部史学科卒、米ジョージタウン大学大学院宗教学科中退。毎日新聞社長野支局、東京外信部、ジャカルタ支局長。産経新聞社シンガポール支局長。現在はフリーランス記者として東南アジアをフィールドに取材活動中。ジャカルタ在住。著書に「アジアの中の自衛隊」（東洋経済新報社）、「民主国家への道——ジャカルタ報道2000日」（小学館文庫）など。

にはある。
インドネシアに限らず、ASEAN各国はコロナ禍に加えて、自国の経済状況の困難さ、さらに世界経済の不況という「三重苦」に直面している。もう一つ深刻なのは、多くの国にとって「ドル箱」である観光業がどん底に沈んでしまったことだ。言うなれば「出口の見えないトンネル」に入りこんでいる状況だ。
結局、さまざまな対策はなされているが、「経済回復はコロナ禍次第」と言つてよい。コロナ収束の「出口」に近づかない限り、経済回復の光明も見えてこないのではないだろうか。

日系企業にも影響ジワリ
日系の大手コンサルティング会社がインドネシア進出企業を対象に実施した調査によれば、コロナ禍により業績に影響を受けていると回答した企業は64%になり、20年の業績が前年比で80%未満に落ち込むと予想した企業は72%に上ったという。この調査には152人が回答し、うち製造業が3分の2を占めている。
さらに、コロナ禍の影響が深刻なことからインドネシアからの事業撤退を考えている企業も約10社あり、インドネシア政府による雇用促進、投資拡大、企業進出誘致の動きとは相反する状況が現場では生まれている。
確かに成立した「雇用創出オムニバース法」では、インドネシア人労働者の雇用を促進することで「失業率を10%未満に何としても押さえる」（イダワウジア労働大臣）と目標を掲げてはいるものの、「レイオフ基調にある企業が今後再雇用を進める可能性は当面少ない」、「雇用するにしろ経験豊富な年長者を採用する傾向が強まるだろう」（INDEFのビマ氏）など決して楽観視できない状況が今のインドネシア



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



TEL. 02-259-1720

การดื่มสุราแล้วขับพิษ
จะเป็นอันตรายและผิดกฎหมาย



SAPPORO

Sale distributor in Thailand SCS Trading Co., Ltd.
02-530-2648 / infoscscbkk@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 ゲインタワー店
- ・ Abelle Café
- ・ 飛躍 The Groove 店

★ サトーン～シーロム

- ・ 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

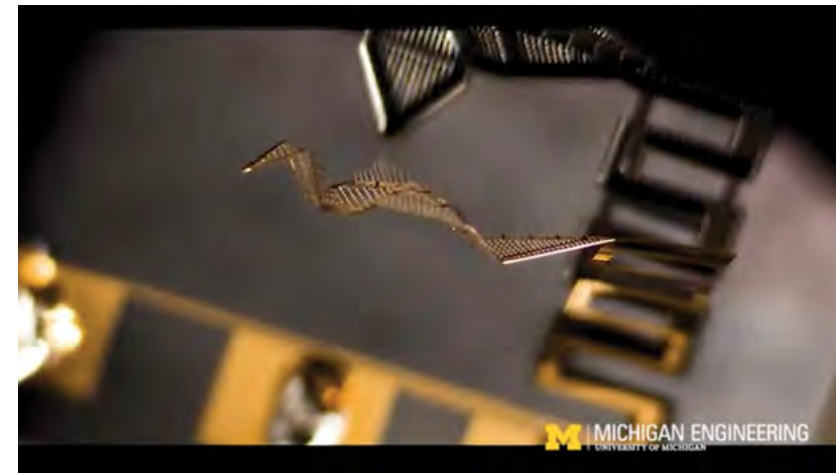
- ・ 飛躍 エスプラナード店
- ・ Jingi
- ・ Buruma Cafe-Bistro
- ・ Going Home
- ・ かかってこい屋
- ・ Rin Bar
- ・ Jizo Izakaya
- ・ ふくみみ焼き鳥
- ・ Oji Izakaya
- ・ しゃかりき 432"
- ・ The Circle Ratchapruk 店
- ・ Sousaku The Circle Ratchapruk 店
- ・ Hachi Kyu パンケー店
- ・ Hachi Kyu チャロエンナコン店
- ・ Rei
- ・ Hangkrueng
- ・ Shoyuu

未来を創る ナノテクの チカラ No.74

最先端テクノロジーの今を
先取りしてお届けします。

PRESENTED BY
TELESCOPE Magazine

Supported by Tokyo Electron



折り紙のような構造を取り入れることで、マイクロロボットは複雑な動作も行えるようになる。

Credits: The Regents of the University of Michigan Ann Arbor, MI 48109 USA

Science News サイエンスニュース

折り紙にインスパイアされた 折りたたみ型マイクロロボット

1 cm 以下のマイクロロボットは、人間が入り込めない狭い場所の探索をはじめ、さまざまな用途で利用できると考えられている。世界中で研究が進められている分野ではあるが、まだ実用化レベルには至っていない。

マイクロロボットを実用化する上での課題としては、駆動するための電源のほか、サイズが小さいが故に複雑な動作を行えないということが挙げられる。これに対しては、映画『ベイマックス』(原題: Big Hero 6) に登場するように、マイクロロボットの群れを制御して複雑な形状や動作を取らせるというアプローチも研究されている。

ミシガン大学の研究チームは、日本の「折り紙」にインスパイアされたマイクロロボットを開発した。このマイクロロボットは金とポリマーの層で構成されている。金の層に電流が流れると熱が発生し、これによって折り目のついた部分が畳まれる。冷却されると折

り目は元に戻り、折りたたんだ状態を維持するにはさらに熱を加える。

今回発表されたマイクロロボットの特徴は、可動域の大きさにある。折り紙のように90度以上の大きな角度で折りたためるため、従来は難しかった複雑な形状を取ることができ、それに伴って複雑な動作もできるようになる。マイクロロボットをモノを掴む形に変形させた後、それを別の場所に弾くといった動作もできるようになるわけだ。マイクロロボットの可動部分は、最大で1秒間に80回まで動かすことができるため、スピードの要求される作業にも対応できるだろう。

現在のところ、マイクロロボットの制御と電源供給は有線で行われているが、将来的にはバッテリーとマイクロコントローラもマイクロロボットに搭載されることになるという。

ワシントン大学ではハエ型超小型ドローン、SRI インターナショナルでは

アリの群れのようなマイクロロボット軍団が開発されているが、これらと折り紙マイクロロボットの技術も融合していく可能性もあるだろう。少し先の未来では、私たちの身の回りには人工の虫たちが常にうろうろしていて、便利なサービスを提供してくれるようになるかもしれない。

(文/山路達也)

PRESENTED BY
TELESCOPE Magazine

Supported by Tokyo Electron

「テレスコープマガジン」は、世界の最前線で活躍する研究者やプロジェクトを取材し、ナノテクノロジーが切り拓く未来社会のビジョンを描くウェブマガジンです。

詳しくはウェブサイト telescope magazine 検索

www.tel.co.jp/museum/magazine/

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 Bhiraaj 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