

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

タイの アフターコロナ展望

～日系企業と日本人はこれからどうあるべきか～

- アフターコロナ展望調査
- 現地化経営および駐在員制度のこれから
- コロナ危機を乗り越えるために
日本人リーダーに求められるもの

 Asian Identity

6

J U N E
2021 Vol.114

FREE

SBCS

コロナの陰で、拡張が進む
首都圏空港

Deloitte

ストーリーで学ぶM&Aの基礎

GDM Thailand

現場で見た中国、台湾企業の特徴



アフターコロナ・withコロナの今こそ！

DXの波に乗りませんか？

FlareDash

ドライバーの
勤怠・業務管理を
スマホで簡単に

1ヵ月
無料
トライアル
実施中！



FlareWork

フィールドワーカーの
ペーパーレス化を実現



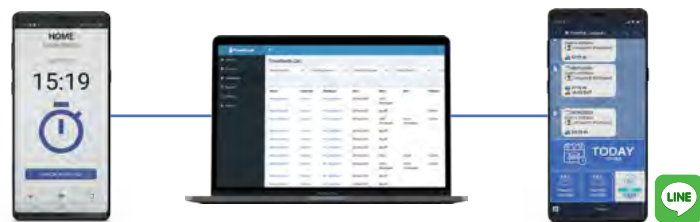
ドライバーの勤怠・給与計算時間を**90%**カット！



紙管理の
廃止

不正虚偽の
撲滅

危険運転の
特定
(AIスコアリング)



ドライバー

アプリケーションから簡単にドライバー自身で打刻が可能

総務

勤務管理ダッシュボードより簡単に管理。給与計算工数を大きく削減

駐在員様

LINEで自分のドライバーの勤怠をリアルタイムで確認

豊通タイランド様も全車で導入



豊通商(タイランド)
大場 清義 社長



紙で勤怠管理を行っている、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。今はもう紙での管理を行っておらず、FlareDashへ100%移行しました。

厳格な管理に当初はドライバーから大きな反発があるかと思われましたが、実際はむしろ駐在員とドライバーの関係は良くなりました。時々、駐在員もサインをその日にしない場合があります。しかし、ドライバーにとっては収入に直結する大事な作業なので、後回しにされては、あまり良い気はしません。

FlareDashなら、スマートフォンのGPSと連動させ、目的地付近に到着すると、ドライバーは自身でアプリで勤怠を打刻でき、駐在員にはLINEで通知されるので、勤怠管理がとて楽です。

自動的に勤務時間や走行ルート、距離がデータベースに反映されます。給与計算ソフトと連携させれば給与計算もすぐに終わり、結果として総務の作業時間もかなり低減できました。

“紙”管理を**デジタル**に！

✓ 販売員

毎日の販売記録を
アプリから簡単登録



✓ 検品員

大量の検品作業の記録を
その場でアプリに登録



✓ エンジニア

アプリでメンテナンスレポートの
作成、お客様からのサインも
電子署名で受取



✓ 営業

新規顧客情報もその場で
アプリ登録、個人商店などの
顧客データベースも構築可能



幅広い職種でご活用いただけます！まずはご相談ください

● お気軽に資料請求ください

● タイを含む東南アジア各国でご利用いただいております



Flare (Thailand) Co., Ltd.

☎ 02-163-4354

✉ info@flare.run

496-502 Amarin Building, 9th Floor, Unit No.2, 2.1 Phloen Chit Rd, Lumpini, Pathum Wan District, Bangkok

FlareDash



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

FlareWork



<https://flare-work.com>

バンナー2 ロジスティクスパーク



※上記区画レイアウトについては変更になる可能性があります

物件コード: BK6

賃貸可能エリア	
倉庫面積	20,700㎡
事務所面積	1,254㎡
延床面積	21,954㎡
建物の仕様	
床荷重	5t/㎡
梁下	12m
搬出入庫口	34ヵ所
ドックレベラー	22台
スプリンクラーシステム	完備
駐車場	完備
敷地面積	36,535㎡

第1期概要: 一般倉庫・マルチ型 [一般ゾーン]



バンナー2ロジスティクスパークの特徴

好立地

- 東部経済回廊(EEC)への交通の要衝バンナー・トラート通り46キロ地点に位置

多種多様な物件

- 一般ゾーンおよびフリーゾーンの標準型倉庫、BTS型倉庫、危険物倉庫等としての利用を想定

高品質

- 様々なサイズで利用可能なクロスドッキング施設
- 優れた換気システム
- トラックやトレーラーの操縦に十分なローディングスペース
- 環境に配慮した建築基準に基づいた設計・開発
- 安全で円滑な道路交通環境

充実の共用施設

- ワークスペース、交流スペース、レクリエーションスペース完備。「ワークライフハーモニー」の実現にも最適な環境



Retail & Cafe



Urban Communal

Contact us at

(66) 805 805 005

Fpt.sales@frasersproperty.com

Industrial.frasersproperty.co.th



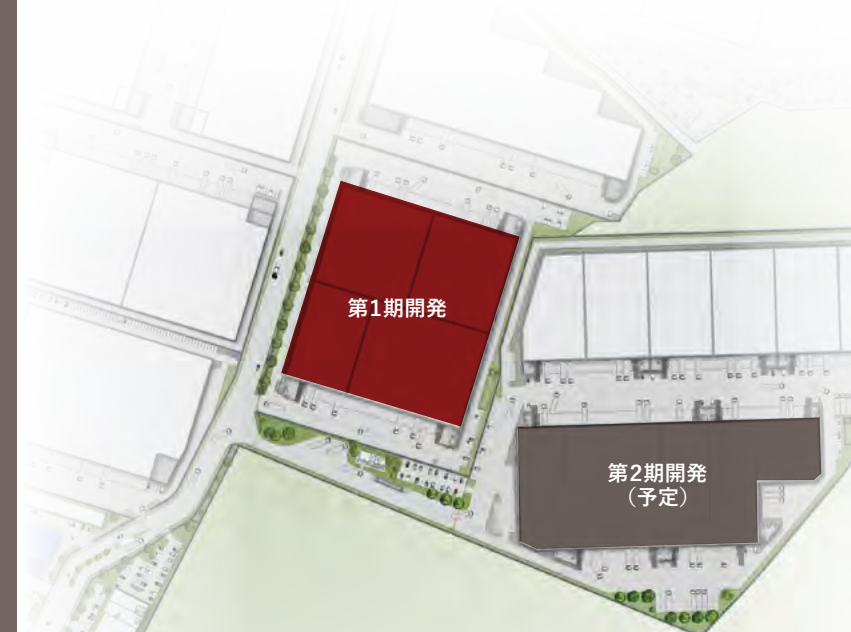
Frasers Property Industrial Thailand

フレイザーズ・プロパティ・タイランドとタイ三井不動産による 共同開発「バンナー2 ロジスティクスパーク」着工 2021年11月 第1期竣工予定

バンナー2ロジスティクスパークは、東部経済回廊(EEC)圏内のチャチュンサオ県バンバコン郡のバンナー・トラート通り46キロ地点に位置し、戦略的な立地条件を備えています。一般ゾーンおよびフリーゾーン等としての利用を想定しており、延床面積160,000㎡を超える賃貸可能なスペースと高品質な物流環境を提供します。

今般着工の第1期部分は、平屋建て1棟、延床面積21,954㎡の最大4区画まで分割可能なマルチテナント型物流施設となります。2021年11月に竣工予定で、現在特別価格にて賃料をご提案中です。

今後着工予定の第2期部分は、延床面積約20,000㎡の物流施設となる予定です。



2021年11月竣工予定

	総面積	フリーゾーン	一般ゾーン
敷地面積	299,048㎡ (187ライ)	80,711㎡	189,700㎡
賃貸可能面積		45,478㎡	114,603㎡
フェーズ	物件コード	延床面積	
第1期 [一般ゾーン]	BK6	21,954㎡	
第2期(予定) [フリーゾーン]	FZ2	20,429㎡	

※今後の計画により面積などは変更になる可能性があります



BHAKASA INDUSTRIAL

バンパー新工業団地 IEAT 販売開始

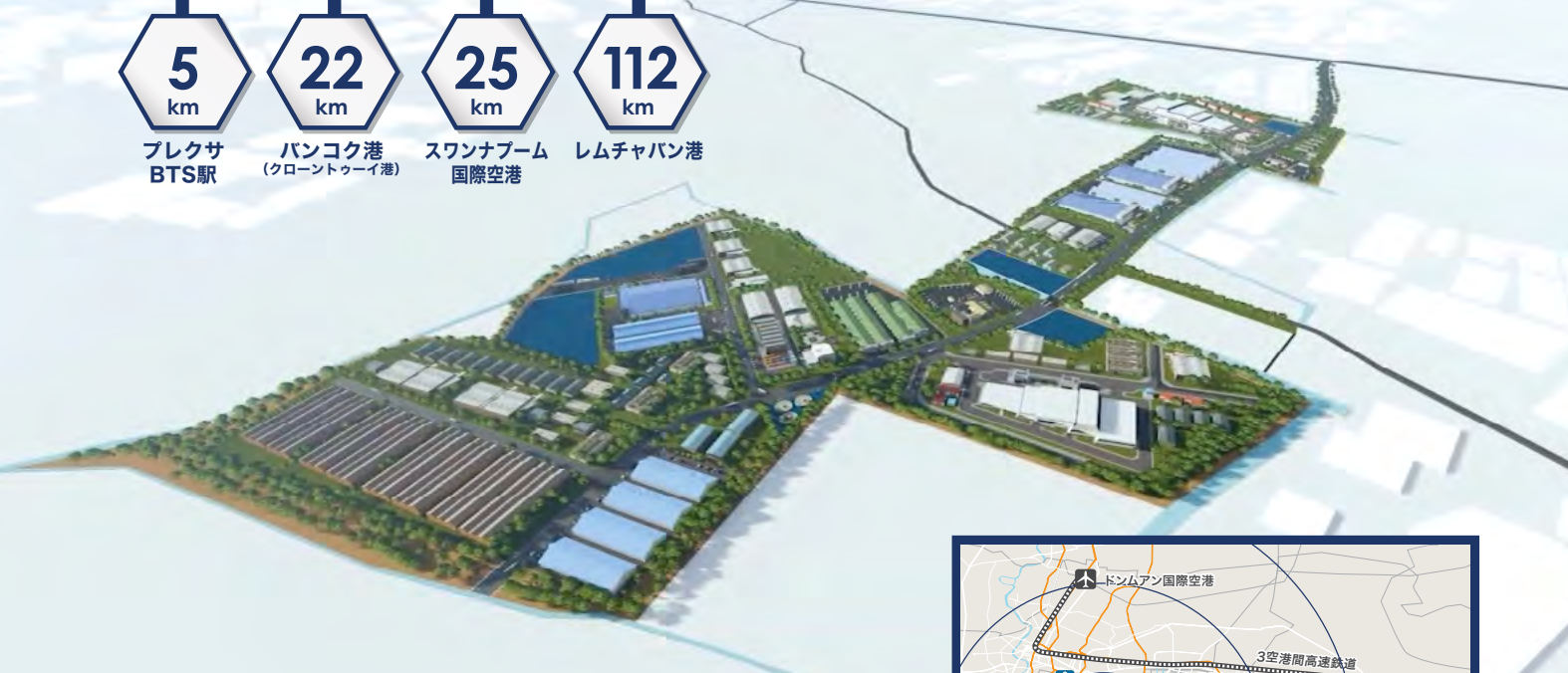
(タイ工業団地公社)



Check Point

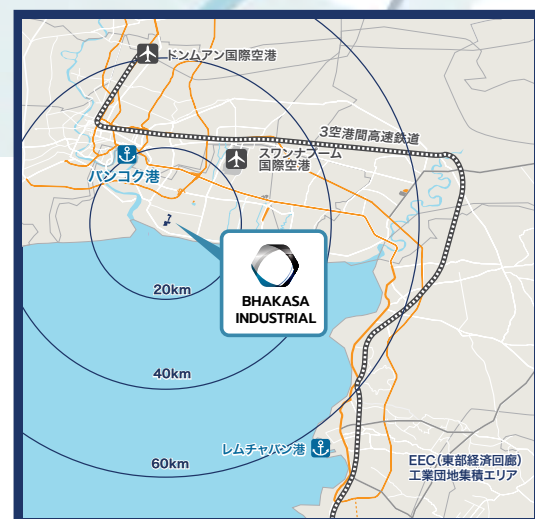
- 1 タイ工業団地公社認定**
工場建設、操業許可などワンストップで申請でき安心して操業可能です。
- 2 都心に最も近い**
BTSプレクサ駅から5km。バンコク都心まで直線距離で約20km。都心からの通勤や物流に便利です。
- 3 バンパーエリアの希少な工業用地**
都市化に伴い周辺では工場操業が難しくなっています。工場ができる土地は希少価値があります。

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

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。

96万㎡
以上の
売買実績

6

2021
JUNE

CONTENTS



日刊工業新聞
中小工場にAI広がる

【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6月号 Vol.114
2021年6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
gdm-info@gdm-asia.com (Japanese・Thai・English)
www.arayz.com
086-513-7435 (高尾)、097-137-4831 (鶴飼)

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. 2021

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

08 事業用不動産から見るタイ事業環境の変化

10 ストーリーで学ぶM&Aの基礎

12 アフターコロナの経営変革【輸送機器業界】

16 特集 タイの アフターコロナ展望

28 最新クラウド事情

30 現場発経営論

32 MEKONG 5 JOURNAL

34 ASEAN経営戦略

36 タイ経済概況

40 知らなきゃ損するタイビジネス法務

41 ASIAビジネス法務 最新アップデート

42 タイ、アセアンの自動車ビジネス新潮流を読む

43 聞きたくても聞けなかった、タイの税金事情

44 トップエグゼクティブの美と経営

46 あの人のターニングポイント

52 世界の片鱗

52 ビジネスにも活かせる風水学

事業用不動産から見るタイ事業環境の変化

弊社は2010年の創業以来、工場や倉庫、ホテル、オフィス、商業施設などの事業用不動産の売買を手掛けてきました。これまでに96万㎡を超える売買仲介を行ってきましたが、今、大きな流れの変化を感じています。端的に言えば中国系、台湾系企業のタイ進出意欲の高まりです。このコラムでは、不動産取引の現場から見えてきた今後起こり得るタイの事業環境の変化について、複数回に亘って考察してみたいと思います。



GDM Thailand
高尾 博紀

早稲田大学商学部卒業。2008年来タイ。ホテル・オフィス用地や工場倉庫用地及びホテルやオフィス、商業施設などの事業用不動産売買に強みを持つ。タイ国内において960,000㎡を超える不動産取引実績を有し、企業の不動産取得支援を行っている。

第3回

現場で見えた中国、台湾企業の特徴

今回は、実際に弊社が目にした事例を通して中国、台湾企業の特徴をご紹介します。

ある台湾企業はタイ国内でプラスチック部品の製造を行っています。敷地面積は10万㎡で工場倉庫が5万㎡。従業員数は400名ほどです。

通常、製造業関連の企業ならインフラ

<p>台湾企業のコスト例</p> <p>プラスチック製品製造</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 約10万㎡の土地 ● 約5万㎡の工場 ● 従業員約400名 <p>日系大手からの受注多数</p>	<p>工業団地の外の工場建設 格安の土地に建設。インフラ自前整備</p> <p>工場の屋根にソーラーパネル 通常の2倍の早さの投資回収</p> <p>工場向かいに自宅 管理コストが安い</p> <p>全従業員が敷地内の宿舎に住む 実質最低賃金以下での雇用</p>
--	---

が整った工業団地に進出するケースが多いですが、その台湾企業は工業団地外の格安の土地を取得して工場を建設。電気、水道、排水のインフラは自前で整備し、工場の屋根には太陽光発電用のソーラーパネルをずらりと取り付けていました。

け早くても3ヵ月ないしは1年掛かるケースもあります。もちろん様々なリスクはあるかと思いますが、この決断の速さには、日系企業とはリスクに対する解釈の仕方が異なると感じました。

別の台湾企業は5万8000㎡の大型工場を建てた際、製造ラインの構築を急いでいたため造成から基礎打ち、建設完了までなんと7ヵ月間で済ませました。

通常、15〜20ヵ月程度掛かるので、その半分ということになります。必要な設備に集中した建築計画によって圧倒的な早さを実現しました。

限られた例ではありますが、彼らのコスト意識やスピード感覚、リスクに対する考え方など、今後タイに進出してくる中国、台湾企業の事業に対する姿勢が垣間見えると思います。彼らの参入によって、タイ市場の競争の激しさはますます増していくと言えそうです。

コロナ前から日系企業の中でも好業績の企業とそうでない企業の二極化が広がっていました。タイから完全撤退したケースもあれば、将来の拡張のために保有していた土地や工場を売却して資産を圧縮し、資金を確保するケースもあります。今後はタイの日系企業の保有資産が中国、台湾資本に売却されるケースもますます増えていくのではないかと考えられます。まさに洗練と淘汰の時期に我々は立っています。(続く)

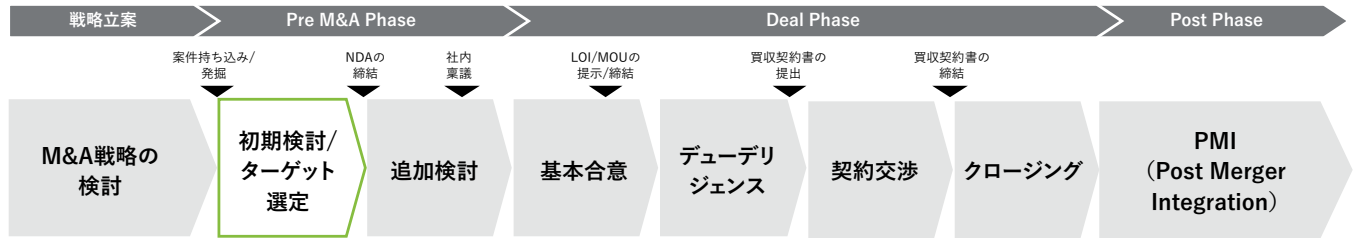


GDM (Thailand) Co., Ltd. www.gdm-asia.com

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

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

M&Aの一般的なプロセス



・M&Aアドバイザリーファームや証券会社等からの持ち込まれる案件を基に初期検討を行う（自発的に案件発掘を行う企業も存在）

- 自社の戦略・事業に合致する企業であるか？
- どのような背景で売りに出た案件であるか？
- どのような投資スキームで投資金額はいくらになるのか？（直近の財務諸表なども参考に）

こうしたアドバイザリーファームとの定期的な情報交換/コミュニケーションが重要である

（注）上記M&Aのプロセスは、他の書籍/メディアによって文言等が異なる場合がある。

用語解説と実務上のポイント

※1 タイにおける日系企業のM&A動向

2000年～19年までのM&A案件を業種別に見ると、非製造業の割合（件数ベース）が2000～04年：42%、05～09年：60%、10～14年：60%、15～19年：70%と上昇している。また、M&A件数は13年が30件とピークを記録し、14～19年は14～17件と横ばいで推移している（レコフM&Aデータベースより）。背景には買収価格が高水準であり、優良企業の売り案件が少なくなっていることや、日本企業によるタイへの進出が一巡してきている等の影響が考えられる。しかし、タイにおけるM&A需要は依然底堅く、COVID-19の影響で一時的に投資抑制をする企業がある一方、現地の優良企業で日本企業とのパートナーリングの可能性がある企業が存在している。日本企業だけでなく、東南アジア諸国、中国、欧米など様々な企業も買収を模索している。その中で優良企業とのM&Aを成功させるためには、タイでの戦略を検討し、タイ企業とどのような形で組んで価値を創出していくかを明確化し、能動的にアプローチを行うことが重要である

※2 M&Aにおける案件の発掘

M&Aに当たっては企業があらかじめ業種や出資金額・割合・スキームなどを明確化し、M&Aアドバイザリーファームや証券会社/投資銀行に伝える。例：自社ビジネスと関連する業界のタイ企業で、出資金額30億円までで100%買収が可能な企業、M&Aアドバイザリーファーム等はこれら会社の要望に基づき買収対象となる会社の発掘を行う。なお、自社でプロアクティブに戦略検討からロングリスト/ショートリスト（買収候補先企業のリスト）作成及び買収先へのコンタクトまでを行う企業もある

※3 初期検討/ターゲット選定

一般的にM&Aアドバイザリーファーム等から提示されるTeaser（匿名の会社概要資料、A4で数枚程度。設立年度、事業概要、直近業績と事業計画、投資金額/スキームなどを簡潔に記載）を基に初期的な検討を行う。初期段階の主な確認・検討ポイントは、案件の背景、投資金額、買収後の組織の在り方やビジョン及び事業計画、大きなリスク/シユアの有無などである

※4 NDA(Non-Disclosure Agreement)の締結

詳細検討を進めるにあたっては、会社組織図やマネジメントプロフィール、主な設備と稼働状況、セグメント別業績といった社外には公表していない秘密情報を開示してもらう必要があるため、NDAの締結が不可欠となる。秘密保持を前提に売り手は買い手から、IM(Information Memorandum)等の資料を受領し、ターゲット会社の譲渡金額について初期的に評価分析（バリュエーション）することとなる。IMとは主に入札案件において売り手アドバイザーから買い手候補に提示される対象会社の情報パッケージ。この時点で取引形態や税務ストラクチャーの検討を行うこともある

※5 NBO(Non-Bidding Offer)

買い手が提出する法的拘束力のない意向表明。次回に詳述

※6 FA(Financial Advisory)

M&Aを検討している企業にM&Aにおける計画の立案からクロージング（成約）に至る一連の助言業務を行う事業者のことを指す

「B.O.Foodsはパンクに本社を置く地元スーパーマーケット向け食品卸

先の見えない中でM&Aのような大きな投資を進めることに対して、本社内でも少なからず懐疑的な意見があったが、むしろこのような環境下だからこそ、将来への戦略的な種まきを進めるべしという意見が最後には勝り、社内検討が進められてきた。

を受けた※2買収の候補先企業に対して投資の初期検討が進められてきた。M&Aという慣れない業務に当初は戸惑った佐藤と長谷川だったが、アドバイザー企業が開催するセミナー参加等により少しずつ勉強を重ねてきた。

事業者で、直近売上は30億円。従業員数は約200名程度。現オーナーであるソムチャイ氏の引退を機に会社売却を考えており、オーナーが保有する株式100%の譲渡が今回の投資スキームです。なお、現時点の開示情報に基づき初期的に想定される投資金額は10億～15億円です」

本件M&AのFA※6を務めることとなるであろうDeloitte担当者からの説明を佐藤は改めて思い出ししていた。数ある案件の中で、B.O.Foods向け投資がNBO提出を見据えた社内稟議に掛けられることとなった理由は、自社と事業内容が似通っており買収後の事業運営のイメージができ、案件の背景が明確、業績も比較的安定しているほか数十億円規模という買収金額が、本社要望と合致したためである。

Deloitte.

Deloitteは会計・財務・税務・M&A等のサービスを世界各国で行うプロフェッショナルグループの一つであり、当方自身は主にタイの日系企業様向けにM&Aやリストラクチャリング/再編に係るサービス提供を行っております。

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co. Ltd.
Financial Advisory
AIA Sathorn Tower, 23rd – 27th, Floor11/1
South Sathorn Road Yannawa, Sathorn
Tel: 080-296-0250
E-mail: jumtaniguchi@deloitte.com

Deloitte. 谷口 純平

2016年にデロイトトーマツ入社。20年よりタイ駐在となり、現在は日系企業向けM&Aや事業再編等の各種サービス提供。

ストーリーで学ぶ

M&Aの基礎

読者の皆様はじめまして、Deloitteタイに駐在しております谷口と申します。今回6月号より6回に分けてM&Aの基礎が学べる連載をします。架空の日系企業がタイの現地企業の買収を検討・実行するまでの過程をストーリー形式でわかりやすい内容でご説明します。

東都産業（タイランド）



経営管理部長
佐藤

本社からタイでM&Aの案件発掘を進めるよう指示があったが、何から始めたらよいだろうか？



経営管理部長
長谷川

確かにM&Aという言葉はよく聞きますが、いざ当事者となると私も何やら....。



デロイト
谷口

まずは、どのような目的でM&Aを行うか、どんな会社がM&Aの候補となるか（事業内容や投資規模などの観点から）を社内で再確認することが重要です。

その上で、証券会社やM&Aアドバイザリー等に希望を伝え、定期的に情報交換をしていきましょう。



なるほど。確かにそもそもの目的とそれに合致するのはどんな会社なのかを整理しておくことが大切だな。



その後は、希望に沿った案件が売りに出るの待つということですか？



アドバイザリー企業の協力を得ながら買収候補先企業をリストアップしたり、中には自発的にコンタクトされる会社もあります。

Vol.1

M&A初期段階のプロセス

それは1本のメールから始まった。「B社の件について、正式に検討を進めてほしい」

東都産業（タイランド）の経営管理部長である佐藤は本社から届いたメールを眺めながら安堵のため息を漏らす。「ようやくもう1件、前に進みそうですね」

部下である長谷川が嬉しそうに声をかけてきた。

佐藤、長谷川が駐在している東都産業（タイランド）は2004年のタイ進出以降、主に日系スーパー/レストラン向け食品卸売り業で順調に売上を伸ば

してきた。

新型コロナウイルスによってタイ経済も大きな影響を受けているものの、スーパー向け販売チャネルが思いのほか底堅く推移したこともあり、今期業績は何とか前年比10%程度の減少で着地できそうだった。

B社即ちB.O.FoodsのM&Aについての検討が東都産業内で始まったのは2カ月前のことであった。

地元商店向けの食品卸から事業を開始した後、全国の大手スーパーへと販路を拡大してきた東都産業は、売上ネットワーク拡大のため、2000年

代以降にタイやシンガポールといった東南アジアを中心に海外進出も果たしてきた。

そんな中、東南アジアにおける所得向上・中間層の拡大を背景としたローカル需要の取り込みの新たな施策とし、本社からM&A検討の号令が掛かったのが昨年である。

タイは経済規模や所得水準が年々上がってきており、日本企業にとっては生産地ではなく、消費地としての魅力が少しずつ高まってきた。実際に近年、日本企業のタイにおけるM&A案件では非製造業の割合が上昇している※1。

本社の命令を受け、現地の佐藤や長谷川及び本社を中心に、M&Aアドバイザー企業や証券会社などから紹介

において本件投資を実施する意義について、買収後のシナジー可能性も含め改めて整理してほしいという宿題についてであった。

「本件投資の意義とシナジーですか。ちょっとこれはまた難しいお題ですね」長谷川も横から困ったような顔を見せた。（続く）

アフターコロナの経営変革

輸送機器業界

新型コロナウイルスの問題に加えて、タイは国内市場の成熟や少子高齢化など様々な変化を迎えている。企業のトップはそれらをどう捉え、対処しようとしているのか。各分野の企業トップの展望を三菱UFJリサーチ&コンサルティングの池上氏が聞く。

TOYOTA
豊田自動織機
松本 滋

TOYOTA MATERIAL HANDLING
(THAILAND) CO., LTD.
Managing Director
BT Midland Co., Ltd.
Deputy Managing Director

TOYOTA

TOYOTA MATERIAL HANDLING THAILAND

物流に欠かせないフォークリフトの世界最大手。近年は物流の自動化システムを手掛けるオランダのファンダランテ、アメリカのバステアンを買収するなど物流ソリューション事業を強化している。

トヨタマテリアルハンドリング(タイランド)は2017年にフォークリフトなど産業車両の地域販売統括拠点として設立。「トヨタ」「BT」「レイモンド」「タイリフト」ブランドの産業車両の販売・保守支援に加え、無人搬送車(AGV)や自動倉庫(AS/RS)など倉庫内の自動化をサポートする物流ソリューションを提供している。

TOYOTA MATERIAL HANDLING(THAILAND)CO., LTD.
196 On nut Road, Prawet, Prawet, Bangkok 10250
Tel:02-4949-155

物流ソリューション
Tel: +66-(0)98-124-5485
E-mail: tsuchiya@tmhth.toyota-industries.com(土屋)

フォークリフト
Tel: +66-(0)98-824-4121
E-mail: onishi@tmhth.toyota-industries.com(大西)

BT Midland Co., Ltd.
96 On nut Road, Prawet, Prawet, Bangkok 10250
Tel:02-721-6480

タイにおける物流の自動化を
どのように見えていますか？

コロナ禍を経て自動化に関する引き合いはさらに増えています。しかしながら、自動化だけで短期の投資回収を目指す計画はタイでは人件費の面でなかなか成り立たず、残念ながら断念されるお客様もいらっしゃると思います。

ただ、タイのお客様からは「従業員がすぐ辞めてしまい教育に時間が掛かる」「棚卸をするに帳簿と在庫の数が合わない」といったお困りごとを聞きます。そのような問題に対応する手間暇や費用の解消と自動化を融合させる、もしくは自動化によって新たに生まれたスペースを活用して収益アップを図ることでタイでも十分な投資効果が出てきます。特に、自動倉庫(AS/RS)は天井までの上部空間の有効活用と

通路幅の最小化により、従来の3分の1までスペースを小さくすることができま

す。新しい倉庫内の自動化を手掛ける企業が多数ある中、弊社が目指しているのは自動化とこれまでお客様が育てて来られた各種ノウハウとの融合です。単純ミスの防止や限られたスペースを最大限活用するために自動化する部分と、人が関与する部分を適切に切り分け、人が頭を使い、日本らしく改善を進めて生産性を高める余地や、生産するもの、運ぶもの、保管するもの、またはその量が将来的に変わったとしても対応できるフレキシブルなスペースを残した提案をしたいと思っています。

言わば「リフォーム屋」として自動化を駆使した大型新築物件だけではなく、既存の設備、スペースの有効活用をしながら改善できる点将来への備えを提案してまいります。

弊社は産業車両の長い歴史を持ち、お客様が何を運び、どうやって保管し、設備をどのように有効活用したいのか、どのように構内物流を改善し、スペースをどうフル活用できるか等、幅広い要望にきめ細かく寄り添える唯一の企業と自負しています。

新型コロナウイルスは御社の事業に
どのような影響を与えましたか？

製造業のお客様の動きが止まった分、巣籠り需要によるEコマースの伸びによってカバーされました。欧米などは前年並み、ただ東南アジアはEコマースがまだ成長途上なので多少落ちましたが、想定していたほどではありませんでした。影響は最小限に留めることができました。

リーマンショックの方が影響としては大

レンタルで対応されるケースもありました。同様の傾向は今後も続く可能性がありますが。

これまで販売店には「1台で3回稼いください」という言い方をしてきました。まず①リースとして提供、②リース終了後は短期のレンタル、③最後は中古車として販売する、このようなバリエーションを組むことで事業の継続性と持続可能な社会への貢献を高めることができます。またこのように長期間機台を活用できるのも、トヨタ品質の強みだと思います。

コロナ禍によってお客様の考え方は変わってきています。弊社にとっても販売店の中で新車販売に頼らない意識が芽生え、様々なお客様に対応できる力が付いてきたのは不幸中の幸いでした。

今後に向けて
どのような事業展望をお持ちですか？

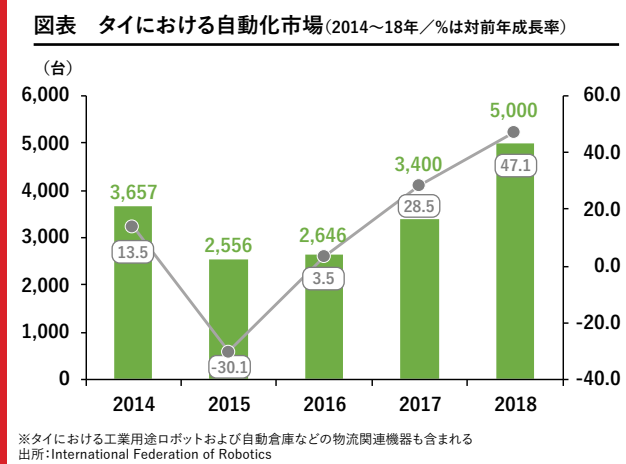
病院やホテルなど、これまで主に人がモノを運んでいた分野まで産業車両、自動化が普及する可能性があります。また、環境への配慮などから産業車両にも電動化の波があります。エンジン車で求められた騒音、熱、振動対策が要らなくなり、参入障壁が低くなって新規のメーカーが次々と出てくることも考えられます。

その変化の中で勝ち残るためには、ハードに頼らない提案力が鍵になってきます。弊社の本社は26年に100周年を迎えますが、長い歴史から学んだ知識だけではなく、ダーウィンの進化論「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延び

タイの輸送機器業界動向 By MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.

2010年代以降、オペレーションの効率化を指向する中でASEANにおける自動化関連市場は拡大。特にタイはASEANにおいても人件費の水準がシンガポール、マレーシアに次いで高く、近年年率5%台で上昇が続くなどコストの上昇が課題。従来は生産現場における機械化が主であったが、近年は政府の税制恩典なども後押しし物流分野における自動化も拡大しつつある。担い手は外資化のみならず食品大手CPグループや素材大手SCGなどの大手コングロメリットも自動搬送機の導入から無人倉庫を備えた新物流センターの建設など積極的に取り組みを進めている。

自動化サービスを提供するプロバイダーの戦略は各社により大きく分かれる。パレット、コンベア、搬送機などの自動化機器の提供から、それに留まらずITやエンジニアリング分野も含めオペレーションの全体最適を目的としたコンサルティングをカバーするケースも近年は増加。近年は機器売りでは価格的に競争力のある中国系のシェアが上昇していることもあり、高付加価値化が一つのキーワードとなっている



MUFG 三菱UFJリサーチ&コンサルティング
MU Research and Consulting(Thailand)Co., Ltd.
Tel: +66(0)92-247-2436 E-mail: kazuki.ikegami@murc.jp(池上)
【事業概要】タイおよび周辺諸国におけるコンサルティング、リサーチ事業等



【聞き手】三菱UFJリサーチ&コンサルティング 池上 一希

JR貨物、初の駐在員事務所をタイに設置 貨物鉄道事業への参入を検討

JR貨物は5月19日、バンコクに駐在員事務所を開設すると発表した。駐在員事務所の設置は初めて。貨物鉄道事業参入に向けた情報収集やASEAN域の案件への対応などを行い、現地での事業化実現に向けた本格的な調査を進める。6月に開設申請を行い、本格的な業務は7月から開始する見込み。

同社では2015年以降、日本で培ったノウハウを活用するため、タイ政府機関への支援を実施するとともに貨物輸送鉄道事業への参入を検討してきた。

相鉄がバンコクにホテル初出店 海外5店舗目、2024年開業見込み



鉄道、ホテル事業などを行う相鉄グループはバンコクに海外5店舗目となる直営ホテルを出店する。出店予定地はスクンビット通りのソイ25。地下3階、地上8階建てで客室数は126室。年内に着工し、2024年春に開業予定。海外は韓国(3店舗)、ベトナム(1店舗)に続く3カ国目となる。

相鉄ホテル開発が相鉄ホテルマネジメント及び現地運営子会社と共に、出店予定地の土地を保有する現地法人の全株式を取得して子会社化。自社ブランドで運営を行う。

コロナ再拡大で大型展示会相次ぎ延期 「Manufacturing Expo」は11月開催へ

6月に予定されていた製造業の国際展示会「Manufacturing Expo」が新型コロナウイルスの影響で11月に延期されることになった。新たな日程は11月1日～4日まで、会場はバンコク国際貿易展示場(BITEC)。

タイでは4月から感染が再び拡がっており、各種の制限措置が導入されている。既に5月に予定されていた製造業の関連展示会「Intermach」も主催者が9月への延期を発表、7月の自動車展示会「Bangkok Auto Salon」も延期が決まっている。

北越コーポレーションがタイに工場設立 2023年めどにRO膜支持体を生産



製紙会社の北越コーポレーションでは子会社の北越コーポレーション(タイランド)を設立し、タイで逆浸透(RO)膜支持体の生産に乗り出すことを発表した。生産開始は2023年12月で生産能力は年間5,000t、投資予定額は60億円。

工業用水処理や海水淡水化、下水・排水の再利用、浄水器など様々な用途でのRO膜エレメントの需要増加に伴いRO膜支持体の需要も拡大しており、長岡工場(新潟)とタイ工場でグローバルな供給体制構築を図る。

工場・土地売却

簡易査定無料。縮小/撤退からM&Aまでサポート可能

✓ オンライン相談可能

✓ 対面面談も可能

✓ 情報守秘

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960,000㎡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



■ 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㎡

● 評価レポート資料制作も可

工場・土地の売却物件も多数取扱あり。詳細はお気軽にお問合せください。

人財を派遣する。

24時間
日本語
対応

おすすめ!

運転手派遣

事前教育、薬物検査に合格した正社員運転手を派遣。24時間日本語対応で緊急時のサポート体制も万全です。

おすすめ!

紹介予定派遣

雇用前にまずは一定期間(最長2年)、お試し採用。必要な人材のみ紹介契約に切り替えていただけます。業務遂行能力や勤務態度、社内スタッフとの関係性まで、長期間にわたり見極めが可能なため、より良い人材の雇用につながります。

一般人材派遣

即戦力となるタイ人材を事前研修後に派遣。一般的なオフィスワークから知識・経験・技能を要する専門分野まで、業務内容、ニーズに適した人材をスピーディーに選出します。

一般人材紹介

プロフェッショナルな人材情報をご提供。ニーズに適した人材を細かく査定し、マッチング率の高い人材をご紹介します。

お客様のご依頼に
素早く対応いたします

担当: 田淵



KYOUDOH 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



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



「タイの重要度は増す」と答えた企業は38%

まず、「これまで」と「これから」のASEAN拠点への期待に関して聞くと、製造拠点としての期待は最も大きな変化はなく、「B・技術や製品の開発拠点」としての期待が約1.6倍、「C・地域統括拠点あるいはアジア地域への中継地」という回答が約2倍になっています（アンケート結果は次頁）。

そして「今後のタイ拠点の重要度について」の質問に対しては、「重要度は増す」と答えた企業が38%ありました。反対に、「重要度は下がる」と答えたのは9%のみでした。

重要度が増すと答えた主な理由として多かったのは、「東南アジアの製造拠点とするため」「アジアの統括機能をシンガポールより移管したため」と

次に、現地化経営の今後については、「ますます推進していくと思う」と答えた方が53%となりました。

理由は従来から言われる「日本人駐在員は5割強が「減る」

コスト面の理由に加えて、「日本人がいなくても会社が回ることに気付いた」「特にデスクワークはリモートワークが当たり前になっている状況で、わざわざ駐在させる意味が薄れている」「色々リモートでできることがバレー

反対に9%のみとはいえ「重要度が下がる」と答えた方の理由を見ますと、「本社（日本）から指示を行い、タイ拠点はオペレーションを実施すれば良い」というマネジメントの日本回帰の理由と、「ASEANの中ではタイ周辺国の経済成長が大きい」というタイ経済の成長鈍化の理由に二分されました。

昔に比べて相対的にローカルスタッフが優秀になっていることや、日本の若手人材で海外に行きたがらない人が多くなっているということが背景としてありそうです。長期的なトレンドとして少し気になるところです。

「タイの重要度は増す」と答えた企業は38%

第1部では4月から5月にかけて日系企業142社に実施したアンケート調査を基に、今在タイ日系企業が将来をどのように展望しているかを考察していきたいと思います。もちろん、実際の事業戦略は業種業界や企業規模によって違いもあると思いますが、あくまで全体傾向を示すアンケート結果に過ぎませんが、一定の示唆が得られる結果にはなっていると思います。

第1部

アフターコロナ展望調査

～日系企業にとってのタイのこれから～

タイの アフターコロナ展望

～日系企業と日本人はこれからどうあるべきか～

昨年からのコロナ禍における大きな社会変化によって、今後の在り方を見つめ直す企業や個人も多かったのではないだろうか。今回は、組織人事コンサルティング会社のAsian Identity Co., Ltd.の中村勝裕CEOに、コロナ後を見据えて日系企業、日本人がどのように歩むべきかを3部構成で寄稿していただいた。

変化の渦中だからこそ、改めて未来の道筋を考えてみたい。

第1部

日系企業の意識調査アンケートを元に紐解く

アフターコロナ展望調査



第2部

日系企業の長年の経営課題

現地化経営および駐在員制度のこれから



第3部

さらなる企業の成長に向けて

コロナ危機を乗り越えるために日本人リーダーに求められるもの



Author Profile

Asian Identity

Asian Identity Co. Ltd.
CEO & FOUNDER
中村勝裕
なかむら・かつひろ

バンコクを起点にアジアに特化した人事・コンサルティングファームAsian Identityを経営。ネスレ、リンク&モチベーション、グロービスを経て現職。タイを拠点としながらアジア各国でのコンサルティングや講演活動を手がける。バンコクにおいてタイ人向けビジネス漫画「SuSuPim! (がんばれピム!)」を執筆、販売。

新型コロナウイルスのパンデミックが発生し1年以上が経過しました。本記事を執筆している5月時点では一向に終息の見込みが見えないどころか、変異株の脅威などもあり、ますます先行きが不透明になっていると言わざるを得ません。

本特集では、そのような状況下で「今、タイの日系企業はどのようなことを考えているのか」というファクトを把握し、今後の展望について最大限の考察を試みたいと思います。もちろん最終的な判断やアクションは個々の会社やリーダーによって異なるとは思いますが、判断の材料となるような記事にできればと思います。

まず第1部では、「アフターコロナ展望調査」と題して、今後5年～10年を日系企業各社がどのように捉えているかをアンケート調査結果を基に考察します。第2部ではその中でも、日系企業の重要トピックスであった現地化経営、および駐在員制度の今後について考察していきます。

最後に第3部では、この1年の間にコロナ禍においても優れた対応をしたリーダーはどのような在り方だったのかを振り返り、我々タイで働くビジネスパーソンが今後どのような能力を身に付け発揮していけば良いのか、について考察してみたいと思います。

在員コストが高いため「そうしないと現地スタッフが育たない」が大半でした。同時に、「ローカル企業相手の商売を増やす必要性がある」「取引先の決着者、担当者がタイ人になっているので日本人の役割重要度が減っている」といったビジネス上の理由も少なからず見られました。

一つ印象的な点として、「日本人出向者の確保が困難」「日本サイドに管理できる実力を持っている人間が少ない」といった、日本人側の理由を挙げている会社が数社ありました。海外で活躍できる素養を（意欲面、能力面ともに）持った日本人の確保が多くの企業において課題になってきているというのは最近よく耳にします。

昔に比べて相対的にローカルスタッフが優秀になっていることや、日本の若手人材で海外に行きたがらない人が多くなっているということが背景としてありそうです。長期的なトレンドとして少し気になるところです。

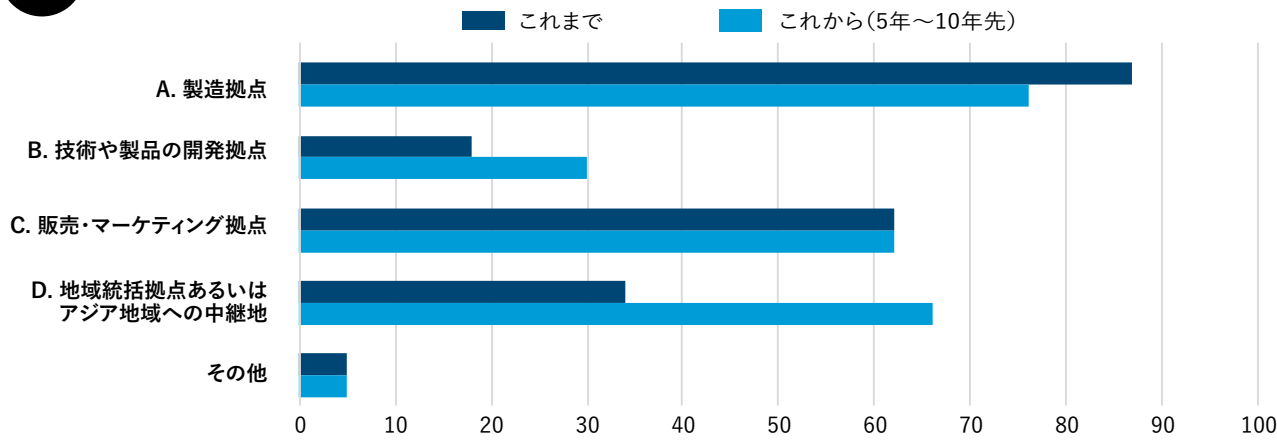
駐在員についても5割強が「減っていく」と答えました。

コスト面の理由に加えて、「日本人がいなくても会社が回ることに気付いた」「特にデスクワークはリモートワークが当たり前になっている状況で、わざわざ駐在させる意味が薄れている」「色々リモートでできることがバレー

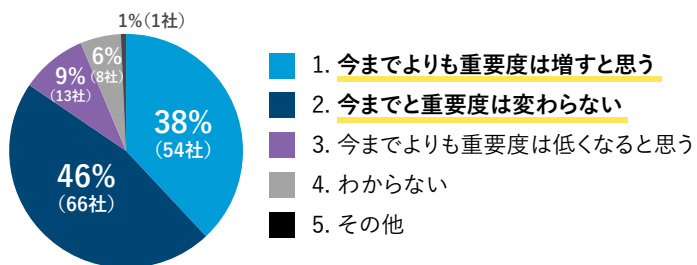
日系企業のアンケート調査

調査時期:2021年4月下旬～5月上旬
サンプル数:在タイ日系企業142社(うち製造業119社)
調査方式:インターネット調査

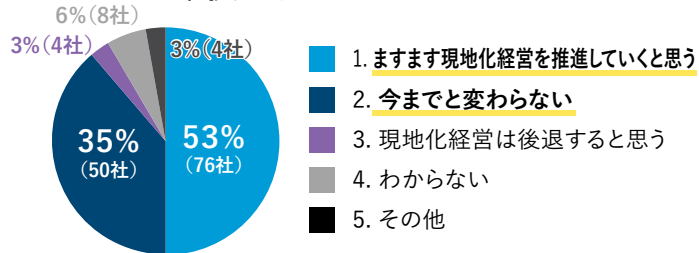
Q1 タイ拠点の主要な役割を「これまで」と「これから(5年～10年先)」でご回答ください



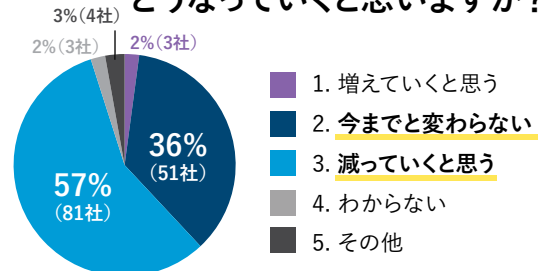
Q2 今後、貴社グループ全体の中で「タイ拠点の重要度」はどのように変わっていくと思いますか？



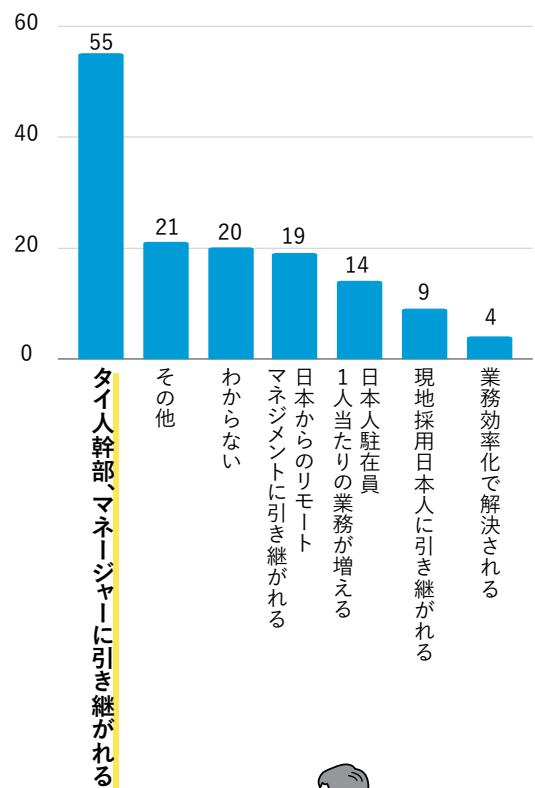
Q3 経営の権限を現地に移譲する「現地化経営」の度合いについては今後どうなっていくと思いますか？



Q4 日本人駐在員の数はコロナ以前と比べてどうなっていくと思いますか？



Q5 Q4で「駐在員が減っていくと思う」と答えた方のみにお尋ねします。日本人駐在員の業務は、どのように引き継がれますか？



しまったから」といったこの1年でリモートワークを活用したからこそ得られた発見があり、それが脱・駐在員の方針に大きなインパクトを与えていることがわかります。

駐在員の数について「今までと変わらない」と答えた方も36%いらっしゃいました。ただしその多くは「すでに必要最低限の人員でやっている」という理由が大半で駐在員削減余地がない企業規模、あるいは現地化をすでに推進してきたステージにある企業がそのような回答に答えています。

総じて、一部の例外を除いて駐在員は削減トレンドにあり、新型コロナウィルスの影響が少なからずそこを後押ししているという流れは明らかです。

なお、減った駐在員の業務が誰に引き継がれるのかという質問への答えは、55社(39%)が「タイ人幹部・マネージャーへの引継ぎ」となっており、「日本からのリモート・マネジメント」「駐在員一人当たりの業務が増える」がそれぞれに続く理由となっています。

重要テーマトップ3は「人材の採用・育成・登用」「海外への販路拡大」「競争激化への対応」

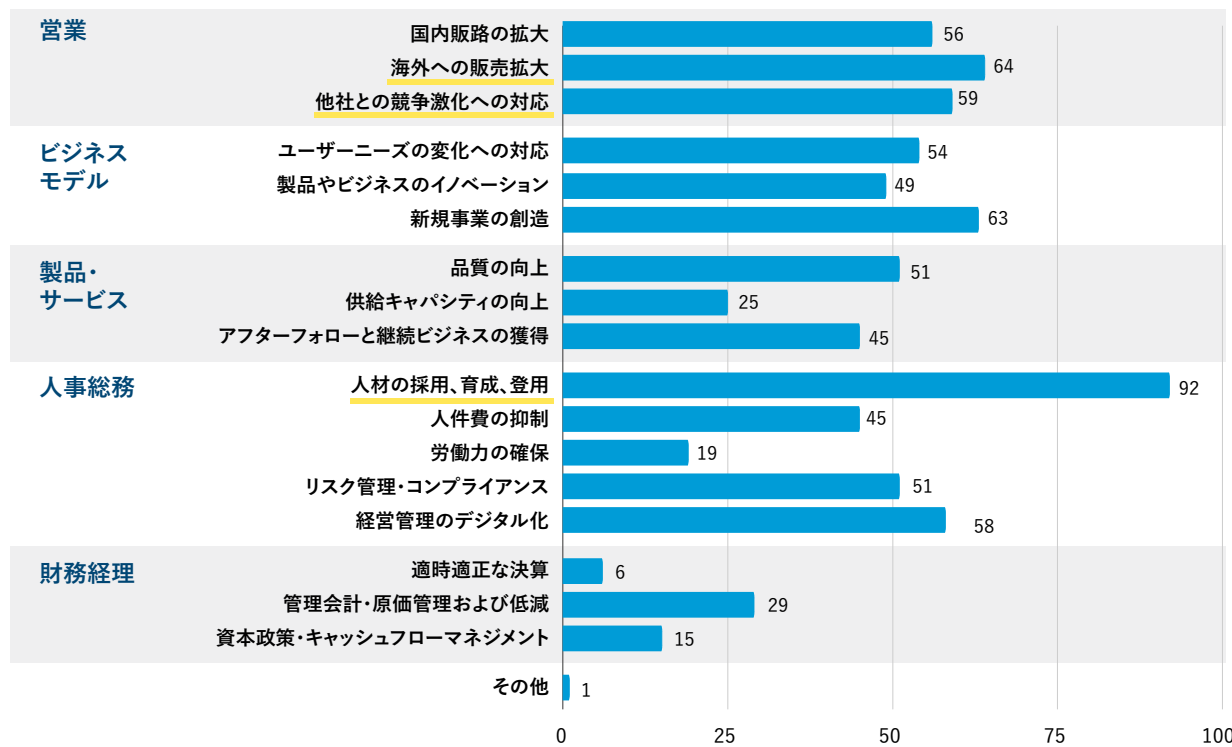
最後に今後のタイ法人の重要テーマについて質問しました。トップ3は「人材の採用・育成・登用」「海外への販路拡大」「競争激化への対応」となり、現地化を進めるとともに他国への販売拠点としての戦略的位置付けが増す、という回答トレンドと符合する結果となりました。

以上、第1部では日系企業各社がタイの今後をどのように展望しているのかのファクト(実態)を押さえることを試みました。全体傾向としては、タイの重要度は位置付けを変えながらも高まっていく。そしてそれを「現地化経営」「脱・駐在員」の方針をこれまで以上に明確にしながら実現させていく。そんな方向性であると言えそうです。では果たしてその方向性は達成されるのか。

それを考える上では、「これまでなぜ現地化経営が十分に達成されてこなかったのか」「果たして現地化は必要なのか」にもう一度遡って考える必要があると思っています。

第2部では引き続きその点を考察していきたいと思っています。

Q6 今後のタイ拠点での重点トピックスはどのようなものだと思いますか？「特に重要度が高い」と感じるもの「上位6つ」を以下のリストからご選択ください。



図表2 産業群ごとの現地化の方向性(仮説)

産業群	産業の例	タイ法人の現地化経営の度合い	今後の方向性(筆者仮説)
① グローバル産業群	製薬、建設機械、金融 など	「低」 競争優位のコアは本社から管理するほうが合理的	「そのまま」 経営幹部は駐在員のままで維持(あるいはすでにその状態が達成されている)
② マルチドメスティック産業群	食品、生活用品、広告 など	「高」 現地の市場特性・消費者特性に合わせたマーケティング・販売プロセスがビジネスの肝	「現地化の促進」 営業・マーケティングからより上流の商品開発、経営に現地化度合いを上げていく(すでに達成されている場合も多い)
③ グローバル統合産業群	自動車、家電、ハイテク など	「中」 ※企業戦略による 安定モードの会社は現地化推進、一方でタイ拠点の位置付けが開発拠点やハブ機能等の場合、現地化度合いは高くない	「戦略に応じた判断」 ・自社戦略と顧客の現地化度合いに呼応する ・現地化推進の場合、採用と報酬設計に投資が必要 ・割り切って「現地化しない」という選択肢もあり

最後にグローバル統合圧力とローカル適合圧力が双方共に高い、「グローバル統合産業群」(右上)です。
経済そのものがグローバル化している中で、多くの産業が徐々にこのセグメントに移行していると言われています。

③ グローバル統合産業群
〜現地化は戦略による

比較的高い消費財ブランドを持つ会社であればリクルーティングブランド(採用時の知名度も高く、優れたタイ人幹部を採用しGMなどに配置できているケースも多く見られます。今後その方向性を推進するとともに、それに見合った報酬制度の整備などが課題となっていくでしょう。

も、国ごとの適合を進めることで各国で成功しています。
私が以前所属していた食品メーカーのネスレでも、ネスカフェというグローバルブランドは国ごとに微妙に味が違い、キットカットなども日本独自の商品開発をするなど絶妙なバランスを保っていました。
このセグメントでは多くの企業で比較的現地化が進んでいるはずで、営業、マーケティング、広告宣伝などのキーマンに現地の人材を配置しないと現地での競争に勝つことができません。
比較的高い消費財ブランドを持つ会社であればリクルーティングブランド(採用時の知名度も高く、優れたタイ人幹部を採用しGMなどに配置できているケースも多く見られます。今後その方向性を推進するとともに、それに見合った報酬制度の整備などが課題となっていくでしょう。

「当社は現地化しなくても良いのでは」という判断をする企業が少なからずあっても良いと思っています。
第1部のアンケート結果が示すように、タイの相対的な戦略的重要度はこ

でも大きく影響されます。そうした自社の置かれた状況を適切に見極めなくてはいいけません。
私見ですが、そうした分析の基に

また、取引先の現地化度合いによっても大きく影響されます。そうした自社の置かれた状況を適切に見極めなくてはいいけません。
私見ですが、そうした分析の基に

比較的高い消費財ブランドを持つ会社であればリクルーティングブランド(採用時の知名度も高く、優れたタイ人幹部を採用しGMなどに配置できているケースも多く見られます。今後その方向性を推進するとともに、それに見合った報酬制度の整備などが課題となっていくでしょう。

タイで多くの日系企業が従事する自動車産業はその代表格です。各地域で自立的に経営しながらもグローバルで効率を上げていく、両者のバランスが問われるステージとなっています。
多くのメーカーが世界をいくつかの地域(「極」に分ける「極経営」といったスタイルを志向していますが、これはそのバランスを取るための方策と言えるでしょう。

このセグメントの企業に現地化がどの程度求められているか、というのはひとえに「企業による」という結論になっ

「当社が現地化しなくても良いのでは」という判断をする企業が少なからずあっても良いと思っています。
第1部のアンケート結果が示すように、タイの相対的な戦略的重要度はこ

また、取引先の現地化度合いによっても大きく影響されます。そうした自社の置かれた状況を適切に見極めなくてはいいけません。
私見ですが、そうした分析の基に

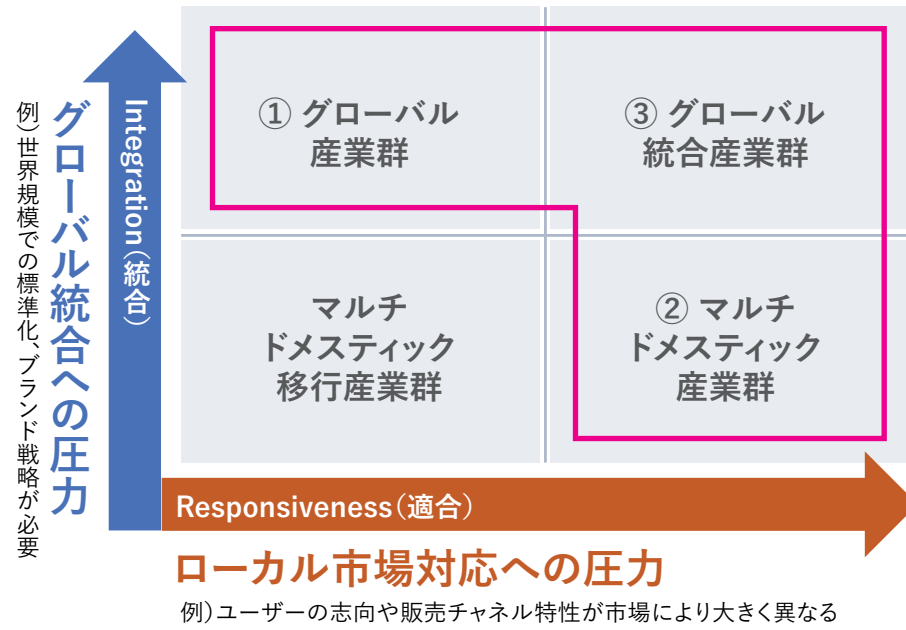
比較的高い消費財ブランドを持つ会社であればリクルーティングブランド(採用時の知名度も高く、優れたタイ人幹部を採用しGMなどに配置できているケースも多く見られます。今後その方向性を推進するとともに、それに見合った報酬制度の整備などが課題となっていくでしょう。

タイで多くの日系企業が従事する自動車産業はその代表格です。各地域で自立的に経営しながらもグローバルで効率を上げていく、両者のバランスが問われるステージとなっています。
多くのメーカーが世界をいくつかの地域(「極」に分ける「極経営」といったスタイルを志向していますが、これはそのバランスを取るための方策と言えるでしょう。

このセグメントの企業に現地化がどの程度求められているか、というのはひとえに「企業による」という結論になっ

タイで多くの日系企業が従事する自動車産業はその代表格です。各地域で自立的に経営しながらもグローバルで効率を上げていく、両者のバランスが問われるステージとなっています。
多くのメーカーが世界をいくつかの地域(「極」に分ける「極経営」といったスタイルを志向していますが、これはそのバランスを取るための方策と言えるでしょう。

図表1 I-Rフレームワーク



出典: スマントラ・ゴシャル、クリストファー・A・パートレット
「地球市場時代の企業戦略」より

第2部

現地化経営および
駐在員制度のこれから



第2部では、長年に亘って日系企業的重要トピックスである「現地化経営および駐在員制度」について考察していきます。まず企業の国際経営戦略を分析する「I-Rフレームワーク(図表1・2)」を通して、日系企業にとっての現地化の方向性を再確認したうえで、コロナ禍を経て今後の駐在員制度の在り方について考えてみます。

① グローバル産業群
〜現地化の必要性が低い

まず、グローバル統合の圧力は高いが、ローカル適合の圧力は低いセグメントが「グローバル産業群」(左上)です。
このセグメントは競争が世界的に行われ、場合によっては世界的に寡占化が進んでいるため、グローバルを前提にビジネスを考えないとしても競争で

きないケースが多いです。

代表的な例は製薬業界です。医薬品は、国を跨いで商品性を変える必要が基本的にはありません。また開発に莫大な資金が掛かるので、世界規模で販売する前提で研究開発を二元管理した方が効率が良く、グローバル経営の必然性が高い業界と言えます。

同様のセグメントに属する業界としては金融業界や、鉄鋼、工作機械などが挙げられるでしょう。

こうしたセグメントは過度な現地化は戦略上正しくありません。ゆえに、すでに多くのタイ現地法人では駐在員主体での経営がなされているように思います。

もちろん、駐在員主体の経営は一方で優秀な現地人幹部の活躍を阻害します。しばしば成功例として見られるパターンは、日本人をアドバイザーとして配置し統制を効かせつつマネジメント

② マルチドメスティック産業群
〜現地化が大前提

先ほどとは逆で、グローバル統合の圧力は低い、ローカル適合の圧力が高いセグメントが「マルチドメスティック産業群」(右下)です。
このセグメントに属する産業には、国

によつて消費者の志向や商習慣が大きく違い、現地の言語や文化を理解しないとビジネスがうまくいかない産業が多く見られます。

代表例は食品でしょう。食文化や味覚は国によつて大きく異なります。古くからある産業ですから流通や商習慣とも密接に絡み合っています。海外からそれらを理解してビジネスを行うのは極めて難しいと言えます。従つて、現地に権限をある程度持たせることが重要になります。他には小売りや通信などの規制産業も、このセグメントに分類されると言われています。

ただし、同セグメントではグローバルな巨大企業が多いのも事実です。彼らは世界的に強いブランドを育てながら

駐在員制度について 〜そもそもの目的に立ち返る〜

さて、前頁までは現地化の是非を論じましたが、全体としては駐在員は減る方向であることは間違いありません。ここでは脱・駐在員を進める上での注意点を考察しておきます。

まず駐在員制度の本来の目的を確認します。

駐在員制度には「コーポレート・ガバナンス」「技術やナレッジの移転」「日系企業との取引円滑化」「グローバル人材・経営者の育成」の4つの目的があります。脱・駐在員を進めていく前に、これらの目的を損なうことが無いかどうかを明確にしておく必要があります。

最初の3つ、「ガバナンス」「技術ナレッジ移転」「日系企業との取引」は、先ほど述べた各社の戦略と密接に関わってくるはず。自社のタイ法人の位置付けが今後どのように変わるのかにより、これらの目的が引き続き重要なのか、あるいは重要度が下がるのかが変わってくると思います。

「ただけ種類が違うのが」グローバル人材・経営者の育成」の部分です。これは見落としがちですが、実は重要な役割を果たしていると思います。

海外駐在というのは大きな役割を急に任せられ、異文化の中で孤独に向き合いながらミッションを遂行する、いわゆる「修羅場体験」として非常に大きな人材育成効果があります。本社のジョブローテーションの中でも、重要な役割を果たしているはず。脱・駐在員を進める上での注意点を挙げておきたいと思っています。

現地法人の駐在員が減ったとしても、全社的にはグローバル人材の育成の重要度は変わりません。駐在に代わる代替手段を人事戦略上講じておくことは忘れてはならないと思います。

その前提で、脱・駐在員を進める際に3つほど留意すべき点を挙げておきたいと思っています。

其二 任期を長くする

駐在員を減らす代わりに、「人当たりの任期を長くする」というソリューションがあり得ると思います。例えば、任期を2倍にすることで、少なくとも赴任時・帰任時に掛かる金銭的・物理的にコストは半分になります。

かねてより、駐在員の任期（3年〜5年）は短すぎるのではという意見がありました。3年では現地に馴染み、言葉や文化に慣れて人間関係ができた頃に終わりが見えてきてしまいます。

東南アジアは「関係性ベース」の社会の色合いが強く、信頼していただく上司が去ってしまうというのはそのまま部下の退職リスクにも繋がります。良くも悪くも「人に付く」というタイ人の気質を経験されている方も多いでしょう。

任期が長くなれば、それだけ駐在員の「人選」の重要度が増します。これまでは「たった3年なんだから、とりあえず海外を見てください」という風潮もありました。

こうした人材は赴任すると残



駐在員制度の目的

コーポレート・ガバナンス
技術やノウハウの移転
日系企業との取引の円滑化
グローバル人材育成

脱・駐在員を進めるにあたっての留意点

其の一 いきなり！リモートは危険

第1部のアンケートでも「駐在員を置かなくてもリモートでできることが多かった」ということを多くの会社がコメントで書かれていましたし、実際にそうだったと思います。

しかしながら、ご経験された方も多いように、リモートマネジメンはスキルが無いとリアルよりも格段に難しいです。ましてや異文化・多言語環境でというのはかなり難易度が高いミッションであると思った方がよいと思います。

リモートマネジメントは「ある程度の関係性・信頼性の構築がなされた前提」の上で機能すると思っています。私自身もこの1年はかなり長い期間をリモートマネジメントをしましたが、もともと作っていたタイ人チームとの関係性に助けられた部分も大きく、全くベースが無い中でリモートマネジメントはもと大変だったと思います。

ゆえに、関係性を作るプロセスを疎かにしてはいけません。

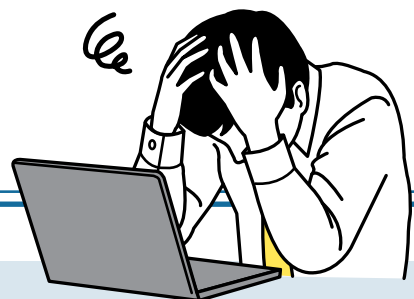
海外拠点で関係性を作るためには「私は現地の文化をリスペク

トしています」

ということが相手に伝わる必要があります。駐在員が現地の人と食事をしたり、言葉を覚えたりしてそうしたプロセスを踏んでいると思います。が、今後はそれが難しくなりそうです。

対策としては一旦赴任させ、途中で帰任させてその後はリモートマネジメントをさせる。あるいは、海外赴任経験者をリモートマネジメントの任に当てる、といったことが考えられます。

海外赴任を一定期間経験すると異文化コミュニケーションのポイントが分かってくると思います。それらをベースに持っている方に任せることは、まったく未経験の方に任せるよりもずっと効果的だと私は思います。



其三 現地採用日本人の活用を検討

それぞれの国には自分の判断で海外に渡って仕事をしている、現地採用の日本人の方々が沢山います。それらの方々は現地の言葉と文化に精通し、なにより現地に愛情を持っています。

同時に日本人的な感覚も理解でき、現地スタッフとの貴重なブリッジパーソン（橋渡し役）としての役割を果たしています。

しかし、かねてより言われるのは、現地採用日本人の「処遇の低さ」です。先般挙げた駐在員と比べて、貢献度合いはそれと変わらない、あるいはそれ以上の価値の仕事をしている、待遇は数分の1に留まっていることも多いです。せっかく優秀なスキルと貴重な海外経験を持っているのになかなかキャリアを拓きづらい、というのが現地採用日本人が直面している現実でした。

新型コロナウイルスによって海外との行き来が簡単にはできない時代になりました。それにより、海外にいる優秀な日本人の希少性は高まるでしょう。

そうした貴重人材の活用を企業はもっと進めるべきと私は思

ます。

そしてそれは、「海外で働きたいでも駐在制度があるような大きな企業に勤めているわけではない」という日本人にとっては、新たなキャリア機会を与えることになるのではと思っています。

あるグローバル企業の人事の方が「最近では、新卒採用でグローバル感を出す応募が減るんです」とおっしゃっていました。若者が内向き化しているというのは全体傾向としてはその通りのようです。私は、そこに危機感を持っています。

これからますます、タイや東南アジアを舞台に、インド人や中国人、韓国人を相手に日本人は勝負していかなくてはなりません。彼らと戦って勝てるだけの戦闘力を備えた日本人がどれだけいるか。そうしたことを考えた時、海外で働きたい日本人がアジアで勝負できる道が減ることはあつてはならないと私は思っています。



共感する力

～受け入れることで人は動く～

一、相手の価値観を想像する
二、論破しない
三、顔が見える形で伝える
(非言語コミュニケーション)

2つ目は「共感する力」です。相手の価値観を否定せず受け入れ、結果として望ましい行動を取ってもらうことです。新型コロナウイルスの発生以降、激しい言い争いや論争をSNS上などでもよく見かけるようになった気がします。その結果、私の周りでも「もうSNSでコロナの話を書くことを止めることにした」という人が何人もいました。

新型コロナウイルスのような社会全体に関わる問題においては、激しい「価値観の対立」が起こります。

例えば、自営業で経済的に追い詰められていればロックダウンに反対するでしょう。一方で、持病を抱えている方は厳しい封じ込めを歓迎するかもしれません。

価値基準が異なるもの同士が議論する場合、よほど冷静に議論しないと合意点を見出すことはできません。対象が未知の感染症ですから、同じデータでも見方によって異なる解釈が生まれます。

カエサルが言ったように「人は見たいもののしか見ない」からです。価値観のベースが異なるのに、相手を論破しようとして罵り合うのはよい結果を招きません。そこで必要なのは、異なる価値観にも共感を示すことです。

★ 各界リーダーのメッセージ

危機の時こそ寄り添う

共感力の優れたリーダーの例として、ドイツのメルケル首相を挙げたいと思います。昨年以来、世界中のリーダーが外出自粛という厳しい選択を国民に理解してもらうという、難しい仕事に迫られました。

メルケル首相は昨年3月に国民に向けたスピーチの中で、自身の東ドイツ時代の苦い経験を用いて次のように協力を呼びかけ、多くの共感を呼びました。

「私のように、移動や行動の自由が苦勞して勝ち取った権利であった者にとって、(国家による)そのような制限は絶対に必要な場合にのみ正当化されるものです。民主主義社会において決して軽々しく決められるべきではなく、一時的にしか許されません。しかし、それは今、命を救うために不可欠なのです」。

相手の気持ちを想像し、そこに理解を示すそのスピーチは非常に効果的なものでした(彼女のスピーチはドイツの大学による2020年のスピーチ・オブ・ザ・イヤーにも選ばれました)。

ビジネスリーダーとしてはトヨタ自動車の豊田章男社長を挙げましょう。彼はコロナが広がりはじめるといち早くビデオメッセージ

に出演し、世界中の従業員に「僕は、常に皆さんと共にあります。そして、みんなの助けになるなら、何だってやるつもりです。なぜなら、僕らは家族だから。困ったときに、助け合うのが家族だから」というメッセージを送りました。

そこには、戦略も数字もありません。ただ、相手の気持ちを思いやり、寄り添うというための動画でした。

あまり経営トップがすることではないかもしれませんが、危機の時こそまずはトップが従業員に寄り添い、共感する姿勢を示す。それにより、救われた気持ちになった従業員が世界中に少なからずいたのではないのでしょうか。

人間を動かすのは、最終的には論理ではなく感情です。我慢を強いたり難しい依頼を聞いてもらうときには、いかに相手の感情にアプローチできるかが重要になってきます。

「コロナは統計的にはたいしたことないのに、怖がらないでください」と言われても、怖いと感じる人はやはり怖いのです。そういう人を論破しようとしても逆効果で、むしろ気持ちは離れていきます。「そうですね、怖いですよ



ね」と共感を示してあげること、相手はこちらの気持ちも理解してくれるのです。

動画でこそ伝わる感情

なお、メルケル首相、豊田社長いずれのリーダーにもう一つ共通していたのは、動画を用いて表情豊かに語りかけていたことです。メルケル首相は手元の原稿に一切目を落とさずに話していました。感情を動かすためのコミュニケーションはノンバーバル(非言語表現)も重要です。

企業においても、重要な社長メッセージは一斉メールなどではなく、できればオンラインの会議ツールや、ビデオメッセージなどで表情も意識しながら伝えることで、相手に与える印象は大きく違ったものになると思います。

～暗闇に光を灯す～

ビジョンを示す力

一、ピンチの中にチャンスを見つける
二、メッセージを絞りわかりやすく
三、数字とロジックで具体化する

稲盛和夫氏は著書「京セラファイロソフ」の中で、「物事の結果は、心に何を描くかによって決まります。(略)現在の自分の周囲に起こっているすべての現象は、自分の心の反映でしかありません」と述べています。この「心に何を描くか」が、企業にとつての「ビジョン」だと言えます。

今回のような危機的な状況になると、どうしても人々はネガティブなことを思い浮かべるようになります。ポジティブに考えようとしても、毎日飛び込んでくるマイナス情報が、無意識に心をマイナス方向にコントロールしてしまいます。

だからこそリーダーがビジョンを掲げ、「暗闇に見えるかもしれないが、光はある」「私たちは正しい方向に進んでいる」と勇気づけないといけません。

★ 星野リゾートのビジョン

コロナショック以降で「ビジョンを示す力」で秀逸だと思ったリーダーの例を一人挙げるならば、それは星野リゾートの星野佳路社長です。旅行業界はコロナで最も影響を受けた業界の一つではありますが、そんな中でも彼が打ち出したビジョンはパワフルなものであったと思っています。



星野リゾートトマム ザ・タワー

マイクロツーリズム

彼は「マイクロツーリズム」というビジョンを掲げました。マイクロツーリズムは、海外旅行や飛行機に乗ることをイメージしがちな旅行ではなく、「30分から1時間で行ける近距離の目的地に向けた、“小さな旅行”」という意味です。

星野リゾートのホームページを訪れると、「お祭りや伝統文化、雄大な自然や旬の食材を活かした料理など、それぞれの地域魅力に触れられる滞在提案」とあり、各施設の特徴を生かした様々なアクティビティを用意し、人々の旅行意欲を掻き立てる内容になっています。

コロナ禍で仕方がないから近場の旅行という後ろ向きな考えではなく、「ピンチの中にチャンスを見つける」ことを考え抜いた内容になっています。それをマイクロツーリズムとキャッチーに表現するセンスも秀逸です。

危機の時はあれもこれも伝えるのではなく、なるべくメッセージを絞ってわかりやすく伝えるほうが効果的です。

単なる発想の転換ではなく、数字で補

強するのも秀逸です。彼によれば、「日本全体の観光需要28兆円のうち、もともと8割が国内。インバウンドが失われても毎年2000万人いる海外旅行者の足が国内旅行に向けば、全体では7%程度の需要縮小に抑えられる」と分析できるそうです。

さらに、国内旅行の方が交通費が少ない分泊数を増やしてもらえ、とも。このように、数字とロジックを用いてストーリーを説明することで、ビジョンがより説得力のあるものになっていきます。

コロナ禍の企業経営はいわば嵐の中を進む船です。暗闇の中でいつまでも船を漕ぎ続けるのは限界があります。ですが、「光はあっちだ」と誰かが言ってくれば、漕ぎ手にも力が蘇ってきます。

この1年間、皆さんの企業ではリーダーがどのような発信をしたのでしょうか。そしてそれは従業員の皆さんに前向きなエネルギーを与えたのでしょうか。コロナが不透明感を増す中、ビジョンを打ち出す力は今後ますます重要になると思われます。

第3部

コロナ危機を乗り切るために
日本人リーダーに求められるもの

第3部では、アフターコロナに向けて日系企業がさらに力強く成長していくために、我々日本人リーダーがどうあるべきかについて考えてみたいと思います。新型コロナウイルスは世界中の政府、企業に難題を突き付けました。ただ、成果を上げたリーダーや人々の支持を集めたリーダーを見ると、いくつかの共通点があったように思います。それを3点にまとめてみます。

内省する力

～自分を省みて、“在り方”を変える力～

★ 永守会長の自省

「自分を変える」という意味で印象的なリーダーは、日本電産の永守重信会長を挙げたいと思います。永守会長という、「元日以外364日働く」という猛烈なイメージでしたが、ここ最近の彼の発信はずいぶん違った印象になっています。

「50年、自分の手法がすべて正しいと思って経営してきた。だが今回、それは間違っていた。テレワークも信用しなかった。収益が一時的に落ちても、社員が幸せを感じる働きやすい会社にする。そのために50くらい変えるべき項目を考えた。反省する時間をもらっていると思い、日本の経営者も自身の手法を考えてほしい」(日本経済新聞2020年4月20日付けより)。

あれだけ成功した方が、ここまで

のレベルで反省できるのはなかなかすごいと思います。それだけ、今回の事態の重大さを認識しているのかもしれない。

私は、この「自分の考え方や価値観を変える」ということが、コロナのような複雑な問題に対処する際にはリーダーにとってとても重要なことだと思っています。



最後3つ目の要素は、「内省する力」です。内省とは、自分自身を深く省みることです。そして、自分を変化させていく力と言っても良いでしょう。胸に手を当てて考えてみてください。1年前の自分と、今の自分。皆さんはこの1年でどれくらい変化しましたでしょうか。コロナ禍のように日々状況が刻々と変わり、答えのない非常事態の中では、自分自身をどれくらいアップデートできたかが問われると思います。

2つの問題解決方法

なぜ内省する力が重要なのか。それは我々が取り扱う問題が変化してきているからです。そもそも問題には、2種類の「解決の仕方」があります(図表3)。

企業が抱える問題の多くは、論理的に分析すれば答えが見つかるものが多いです。これを、問題に対して解となるピースが明確な「ジグソーパズル型」と表現します。ジグソーパズル型の問題は、ループ型の問題を解くために必要なのは、問題を分析し、原因を突き止め、対策を打つ、論理的な思考です。

もう一種類の問題が、「ルービックキューブ型」の問題です。ルービックキューブは、一つの面を完成させると別の面が崩れてしまう。また、複数の面を同時に見ることではできません。それゆえ、狭い視野と短期的なものの方では、なかなかパズルは前に進みません。ルービックキューブ型の問題を解くには全体を見渡しながら、

図表3 問題の種類に応じたアプローチ

問題の種類	ジグソーパズル型の問題	ルービックキューブ型の問題
特徴	論理的な答えが存在 状況の変化は少ない 自分と問題は別	論理的な答えが存在しない 絶えず状況が変化する 自分と問題が影響しあう
解決に必要なこと	・論理的思考 ・問題解決プロセス ・分析力 ・「やり方を変える」	・柔軟な思考 ・試行錯誤と粘り強さ ・内省力 ・「在り方を変える」

短期的なマイナスも覚悟し、長期的視点で少しずつ物事を進めていく必要がある。新型コロナウイルスのような複雑な問題はルービックキューブ型の問題に近いと言えます。正解を保証するやり方がない状態で全体のバランスを考え、関係者に痛みを理解をしてもらいながら、最も妥当な一手を打つ。

しかもその一手は短期的には間違った一手に見えることもあります。一手がだ

めなら考えを改め、また次の一手を打つ、という試行錯誤を粘り強く続ける。危機におけるリーダーの判断にはそうした姿勢が必要です。

つまり、「何をするか」という「やり方」よりも、「どういう姿勢で臨み続けるか」という「在り方」が重要である、と言えます。永守会長も、もし次の一手が間違っていたらまたそれを振り返り、アクションを改めるでしょう。そのように、自分を変え続けられるかが問われています。

自身のアップデートを続ける

明治維新が起きたとき、多くの刀鍛冶が時代の変化についていけず、職を失ったという話を聞いたことがあります。刀鍛冶という仕事に誇りを持つあまり、サムライの時代が終わったことを受け入れられず、新しい時代に対応できませんでした。

一方で、変化を受け入れ「自分も変化しなくては」と自らをアップデートできた刀鍛冶は、包丁などの日用品を作るなど仕事を切り替えていきました。結果、近代化して人々の生活が豊かになると、そこから生まれた新たな需要を継続的に得ることができたそうです。

コロナショックを明治維新になぞらえ

て良いかはわかりませんが、数十年に一度レベルの大きな変化が確実に訪れている中で、皆さんはいかにして自身をアップデートできるでしょうか。

自分自身の価値観や考えを自覚し、どれを守り、どれを捨てるのか。そうした内省をする習慣があるリーダーこそが、会社を成長に導けるのではないのでしょうか。

戦時は全員がリーダーになる

ここまで、「ビジョンを示す力」「共感する力」「内省する力」という3つの要素について述べてきました。有名な経営者の例が多かったのですが、自分とは遠い話と感じたかもしれません。決してそうではありません。これらは、私たち一人一人が、それぞれの立場で実践するべきものだと思っています。

新型コロナウイルスの問題が起きたとき、本社の指示を仰ぐ時間が無く現地法人で独自の判断をしなければならなかった、という話を多く聞きました。つまり、これまでは良くも悪くも「本社の命令」というものがありました。が、緊急事態になるとそれぞれの現場で判断をしなければならなくなり、す。つまり、いわば「全員がリーダーになる」ことが求められたのです。

災害が起きたときに自主的にバケツ

リレーが起こるようなことを「自然発生的リーダーシップ」と表現しますが、ある意味で「戦時」と呼べるような、この状況においては、いかに個々人が自発的にリーダーシップを発揮できるかが問われます。

これは、タイで働く多くの日本人にとってチャンスと言っても良いのではないかと私は思っています。

これまでは、本社と現場の板挟みになっていたことも多かったと思います。本社の指示を無視しろというわけではありませんが、現地に最適な判断を、スピーディーに下すために自分が腹をくくって決断する。そうした場面が増えていくのは悪いことではありません。それらの経験を通じて、決意に満ちたリーダーがたくさん生まれてくる。ことが、今後の日系企業を変革に導いていくのではないかと期待しています。

「タイのアフターコロナ展望」。最後までお読みいただきありがとうございます。私自身も、皆さんとともに二人のリーダーとして努力し、日系企業を、またタイ経済と日本経済を盛り上げることができるよう頑張っていきたいと思っています。そのような決意とともに筆を置くこととします。



Asian Identityチーム。筆者は中央。

アジアに特化した人事コンサルティングファーム。「アジアの人々の良さを生かした強い組織づくり」を目指す、タイを中心に顧客企業の支援に取り組んでいる。

【お問い合わせ】
Asian Identity Co., Ltd.
 Tel. +66-2-115-9655
 Email: info@a-identity.asia
 Web: http://asian-identity.com

M Thai Tower 5Fl., Unit 2A, All Season Place,
 87 Wireless Rd., Pathumwan, Bangkok 10330

NEW ビジネスマンガ教材

スースー!ピム! リーダー編

好評発売中

少しおっちょこちょいのタイ人女性社員ピムの成長を通して、リーダーシップで大切な6つの要素を学ぶことができるタイ語マンガ。中村勝裕氏制作。

1冊270パーツ
 【問い合わせ】
 info@a-identity.asia

日本語版はKindleで「スースーピム」と検索

海外でもできる貯蓄・資産運用をご存知ですか？

- ☑ ご帰国後も継続可能なグローバルプラン
- ☑ 初心者でも始めやすい少額積立
- ☑ クレジットカード払いOK
- ☑ 米ドル/日本円/元本保証型などの幅広い選択肢

経験豊富なコンサルタントがサポートいたします。



Country Manager
奈良 静香 Shizuka Nara

2008.3 同志社大学を卒業後、現・三菱UFJ銀行に入行。
シニア・ファイナンシャル・プランナーとして10年半勤務。
2018.9 Questor Capital入社。
2020.1 同社タイオフィスのCountry Managerを兼務。



Financial Advisor
藤本 弘之 Hiroyuki Fujimoto

2015.3 関西学院大学卒業。在学中から人事領域を支援する会社の子会社設立から運営まで約4年間総責任者として従事。事業売却後Questor Capital入社。前職の幅広い業務経験を活かしてタイ・マレーシアで活躍中。



Questor Capital Ltd. お問い合わせはこちら info@questor-capital.com

TEL : +662-259-6936 FAX: +662-662-3414

本社 Unit A-20-16, Menara UOA Bangsar, Jalan Bangsar Utama 1, 59000 Kuala Lumpur, Malaysia

タイ 571 RSU Tower, 10th Floor, Soi Sukhumvit 31, Sukhumvit Rd, Khlongton Nua, Wattana, Bangkok 10110, Thailand

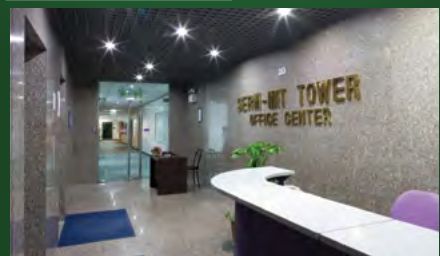
Labuan FSA Licence No.BS200649 / Thailand Regional Office Licence No.1755201886



MRTスクンビット BTSアソーク スリムの薦め



26年の実績と経験であなたをサポート
=T.W.Y. OFFICE CENTER=
あばまん情報自社物件



日本政府観光局・国際交流基金バンコク文化センター同フロア

あばまん情報
T.W.Y. CO., LTD.

【問い合わせ】
☎ 081-813-4965 (山口)
Mail: info@apamanbkk.com
HP: <https://twy.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.Supeephap / タイ語・英語)
E-Mail : info@find-warehouse.com

導入企業急増中！

最新クラウド事情

今回は、パブリッククラウドの最大事業者であるAWS
(Amazon Web Service)の機能について、一般的に使われて
いるパソコンと比較しながら説明します。

5 VOL

AWSの機能をパソコンに例えると

AWSの機能は「高性能、高機能
なサーバーのパーツを時間単位で
使えるようにしたもの」と例えられる
ことがあります。

読者の皆様は普段からパソコン
を使って仕事をしている方がほとん
どだと思います。パソコンの機能を
分解するとCPU、メモリ、ハードデ
ィスク(SSD)、ネットワーク、OSなど
に分かれます(図表1)。これら一つ
一つを時間単位で使えるようにした
ものがAWSです。

CPUとメモリについては、EC2
(Elastic Compute Cloud)という
機能で提供されています。EC2で
は、CPUのサイズ性能及びメモリ容量の組み合わせを
300種類以上から選ぶことができます。低価格で利用
できるものもあれば、高性能で計算速度の速いもの、
AI(Machine Learning)に適したものなど、利用用途
に合わせて多くの選択肢があります。

ハードディスクも同様で、一般的に使いやすい性能
のもの、秒間1GBを超えるような多くのデータの読み書
きが可能なものがあります。それらを1GB単位、1時間
単位で利用することができます。

ネットワークでは、シンプルなサーバーアクセスのみを
想定したものから、オフィス内のネットワークの構築と同
じような複雑な構成を実現するようなものまで無料で利用
できます。セキュリティ向上のためのVPNを構築する
場合は、別途時間単位での料金が発生します。

OSについては多くの種類のLinuxに対応、また
Windowsでは最新のサーバーバージョンである
Windows Server(2019や2016バージョン)が選択で
きます。

多くのビジネスアプリケーションで利用されるデータ
ベースについても標準で用意されています。MySQL、
PostgreSQL、SQL Server、Oracleなどに対応してお

classmethod (Thailand) Co., Ltd.

MD 三並慶佐

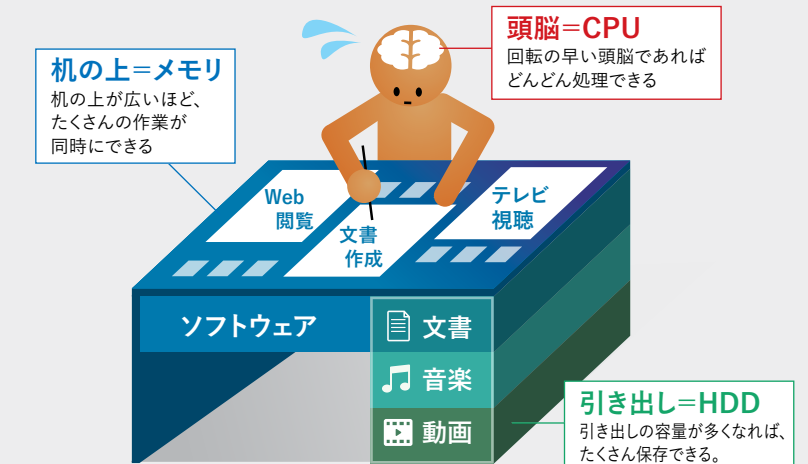
Keisuke Minami

2000年法政大学工学部電子情報学科
卒。日本で15年間以上のWEB、エンター
プライズやソーシャルゲームなど多くのシ
ステム開発を行う。16年青年海外協力隊
として、タイ国トラン県にコンピュータ教師と
して赴任。20年クラスメソッドタイランドを立
ち上げ、タイでクラウドの導入支援を行う。



図表1

パソコンの機能の各役割



り、ほとんどのビジネスアプリケーションを動作する事が
可能となっています。

このようにAWSはとても自由度の高いハードウェア
を、時間単位で使うことができます。これによってハード
ウェアを自前で購入して設置するオンプレミスに対し
て、コストダウンを実現し、事業継続計画(BCP)に対応
した安定性を得ることができます。

最終回となる今回は、実際にAWSのようなパブリック
クラウドを導入する場合、どのように考えていくのかを説
明します。

AWSを使ったクラウド構築コンサルタント



classmethod
(Thailand) Co.,Ltd

AWSを3%OFFで使えるクラスメソッドメンバーズ(TH) 提供中

【お問い合わせ】

Tel : +66 02-115-0160 (三並)

E-mail: inquiry@classmethod.co.th

URL : <https://www.classmethod.co.th/ja>

213/4 Asoke Towers, Room B, 5th Floor, Sukhumvit 21 Road,
Klongtoey-Nua, Wattana, Bangkok 10110

知らなかった!これが必要 なかつたなんて!

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、本当に必要が見直ませんか?

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. Chaipong 084-361-7439 chaipong@yea.co.th

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:サトーン 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

ArrayZ

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ArrayZへ!

今後の特集予定(内容・掲載月は変更となる場合もございます。)

2021年7月 **事業再編**

2021年8月 **タイの農業**

2021年9月 **中国企業のタイ進出**

✉ gdm-info@gdm-asia.com (Japanese, Thai, English)
☎ 086-513-7435 (TAKAO/Japanese, English)
☎ 097-137-4831 (UKAI/Japanese, English)

無料
定期購読
募集中!

毎号確実にArrayZを読み取りたい! 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.arrayz.com



Q:最近SDGsという考え方を耳にしました。これは、中小企業にも関係する話でしょうか。

A:SDGsとはSustainable Development Goals(持続可能な開発目標)の略称で、国連で採択された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標を指します。

17のゴール169のターゲットから構成されており、先進国から発展途上国まで国連に加盟する全ての国、そしてその国の地方自治体、企業、個人に目標達成に向けた行動が期待されているものです。もちろん中小企業も例外ではありません。

他方、中小企業が取り組むことにどんな意味があるのか、という話になります。SDGsの達成に真剣に取り組んでいます。そして、ゆつくりとですがそのメリットを感じるようになってきました。

一つは、従業員ロイヤリティの向上です。SDGsのターゲットの中に、廃棄物の発生防止があります。弊社の従業員は通常昼食を近くの市場で買ってくるのですが、その際どうしてもビニール袋を使い捨て容器という廃棄物が発生していました。

そこで弊社では繰り返し使える自社デザインのトートバッグと弁当箱を従業員に提供することにしました。

すると皆、喜々としてこれを持って市場に昼食を買いに行くようになりました。お揃いのアイテムができて、何となくうれしそうです。



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ル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)。

そんなある日、従業員の一人がこんな話をしてくれました。

彼女曰く、市場で自社デザインの弁当箱を差し出して、これに入れて下さいと伝えたとところ、そのお店の方にとっても褒められたのだそうです。その方が言うには「やっぱりこれからは環境を大切にしなければだよね。良い会社に勤めてるねえ」とのことでした。

彼女は「ああ、私は良い会社に勤めてるんだ。頑張ろう」と本当に感じたそうです。

タイにいると会社から従業員が定着しない、従業員のモチベーションが低い、という話がよく出ます。少なくとも弊社での取り組みは従業員の会社へのロイヤリティの向上、ひいては定着度やモチベーションの向上に役立っているのではないかと感じる出来事でした。



自社デザインのトートバッグと弁当箱

「SDGsへの取組に関する話を聞いてみようかな」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!

コスト削減や不正防止にも! 無料お試しプランあり

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

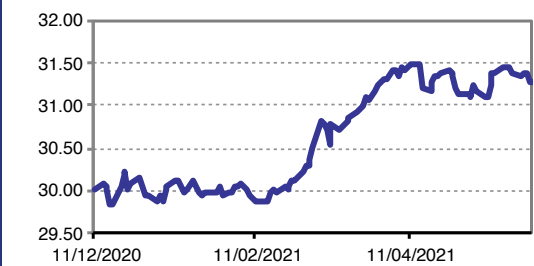
Room 1201, 12th Floor, Q House Building, 66 Asoke Montri Road, Wattana, Khlong Toei Nuea, Bangkok

www.bizwings.co

tgs GLOBAL

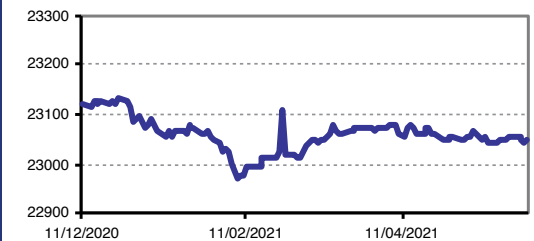
tgs-global.com

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。



5月の為替相場動向
連休明けの5日、31パーツ前半で取引開始。タイ中銀の金融政策委員会は政策金利据え置きを決定。相場に目立った反応は無く、上旬は比較的狭いレンジ内で推移。中旬は米CPIが予想以上の伸びを見せ、テーパリングが意識されることで米金利が上昇すると、ドル買いが加速。ドルパーツは31.50台を示し、上旬につけた同月安値からは1%以上上昇。その後も同月高値圏で推移。
下旬、米金利の低下と共に水準を切り下げるが、首都バンコクを中心に連日新規感染者数が高止まりしていることに加え、配当金支払によるパーツ売りフローにもサポートされ、ドルパーツは下げ渋る。しかし、FRB当局者らによるインフレは一過性との見解が繰り返される中、再び31パーツ前半まで押し戻された。

6月の為替相場動向
タイ国内の感染者数増加傾向、経済成長率見通しのさらなる引き下げ等パーツにとってネガティブ要素が多いが、注目の米5月雇用統計が前回に続き冴えない結果となれば、米金融政策の現状維持が強く意識され、タイ国内の状況とは裏腹にドルパーツは引き続き安定推移を示す可能性。



5月の為替相場動向
5月のUSD/VNDは小動き。4連休明けとなった初旬は23,060近辺でオープン。4月下旬からベトナム国内での新型コロナ市中感染者が増加しており、国営大手銀行を中心に保守的な資金繰り運営となる中、短期金融市場でのVND金利に上昇圧力が掛かる展開。
VND金利の高止まりが為替市場でのVND高要因となり、USD/VNDは一時23,040割れまで下落した。しかしながら、中銀のUSD買いVND売り介入や、FOMC議事録の発表を受けたUSD買いフローによりUSD/VNDは23,060近辺まで上昇すると、結局、同レベルでクローズした。

6月の為替相場動向
引き続き小動きの展開を予想しつつ、USD高VND安リスクを意識したい。ベトナムでは現在、地域によってはレストランでの飲食を禁止する等、新型コロナの対策を強化しており、今までの経験則からいけば今後1ヵ月で収束に向かう可能性が高い。市中感染の収束はVND金利の低下を促しVND安材料となることや、米国内での金融緩和縮小の議論が本格化する場合にはUSD高VND安要因となるだろう。



海上コンテナ船 Ocean Network Express (Thailand) Ltd. 提供

多い。来年夏には米国西海岸の国際港湾倉庫労働者組合（ILWU）の労働協約が失効する時期が到来し、交渉結果によっては大きな港湾ストライキが発生する可能性もある。
他方、二部船会社の中には新造船を投入しようとする動きも出てきている。これによつて新たなスペースが確保され、スペースや海上運賃が落ちていくことが期待できるが、当初は航路など限定的なものが見込まれる。また、中国やベトナムにおいて新造船コンテナの生産が急ピッチで進んでおり、空コンテナ不足の解消への一助となると思われる。
現在の混乱状態は徐々に回復して行くことが予想される。来年に入り、「気が付いたら沈静化していた」というのが最も現実的なシナリオとなるであろう。ただし、海上運賃については元の水準に戻ることは予想しづらく、実際に「運賃は一定の水準で高止まりする」と意見の方が多い。

荷主としての対策
海上輸送の代替として、まず航空輸送が挙げられる。急を要する場合やコスト負担ができるのであれば検討に値するが、旅客便の運航は激減しており、貨物専用機での輸送ルートも限られることから、必ずしも有効な輸送手段とは言い切れない。
また、便数減少と貨物ボリュームの増加で航空運賃も上昇傾向にあり、コスト負担が増加している。フォワーダーによっては旅客機の床下貨物室のみを利用つまり旅客を乗せずしたチャーター便を手配する動きもあり、航空輸送力を補完している。
メコン5各国は周辺国と陸路で結ばれているため、トレーラー、トラックでの輸送も可能である。国によっては積み替えも必要となるが、メコン5各国間やマレーシアシンガポール、中国との間での陸路輸送は実際に行われている。一部のルートでは片荷の問題から陸路輸送運賃の競争力は弱かったが、

今回のように海上運賃が上昇する状況であれば運賃差は縮まり、陸路利用の可能性は高まってくる。もともと、新型コロナウィルスの影響で封鎖を含めた国境の管理強化、二部地域のロックダウンや、政情不安によるオペレーションの停止等が原因で陸路輸送がストップすることがあり、常に情報収集をするなど注意が必要だ。
欧州向けであればメコン5各国から中国ロシア東岸まで海上輸送で運び、そこから鉄道でコンテナのまま輸送（図表1）することも候補に挙げられ、海上輸送を諦めて鉄道輸送への切り替えを行ったとの実績もある。鉄道運賃の方が高いものの急上昇した海上運賃との差が小さくなっている上、海上輸送よりもリードタイムが10日から2週間ほど短くなるので利用を検討する価値はあると思われる。

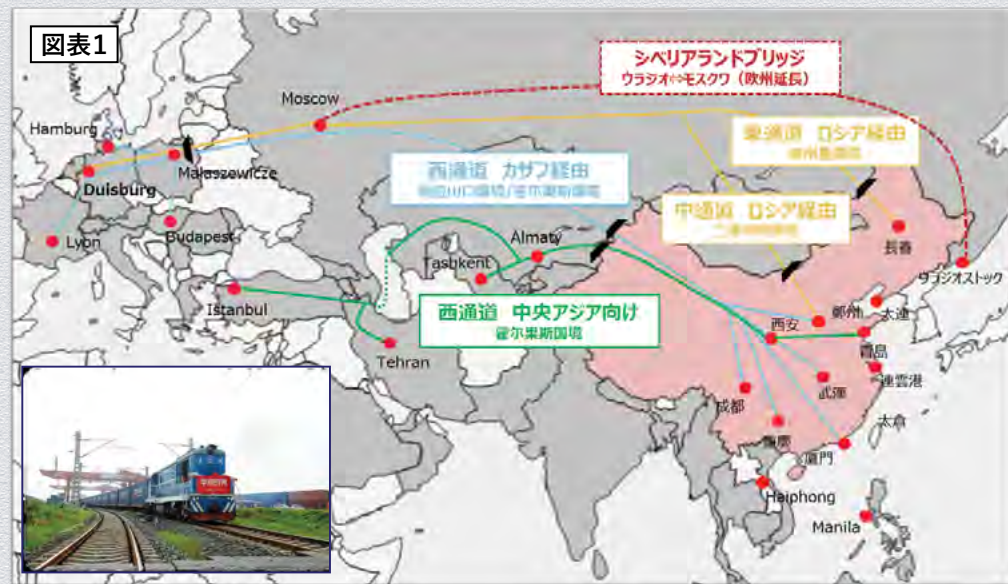
みずほ銀行バンコック支店メコン5課が発行する企業向け会報誌
『Mekong 5 Journal』よりメコン川周辺国の最新情報を一部抜粋して紹介

海上コンテナ輸送の現状

冷川 太郎 | Mekong 5 Journal 編集長

混乱が生じた要因
世界中盤あたりから、アジア各国発の海上輸送で大混乱が生じ、「空コンテナが手配できない」「海上運賃が急上昇した」などの声が多く聞かれるようになった。今回は混乱の原因や現状、今後の見通しなどについて船会社、フォワーダーからの情報も交えて紹介したい。
世界経済のグローバル化に伴い、海上コンテナ船による輸送量は増え続けてきた。1990年の年2500万TEU（20フィートコンテナ換算のコンテナ本数）が、2020年には年2億1500万TEUと8倍以上に伸びた。多くの船会社が効率性アップを求めて船の大型化を推進し、しばしば船腹量と貨物量のアンバランスが生じるようになった。
さらに新型コロナウィルスによつて20年3月から6月頃にコンテナ輸送量は激減し、厳しい状況に陥るかと思われたが、中国での生産が急回復する一方、米国の消費需要の急激な回復により中国発北米向けの海上輸送需要が一気に増加。だが、すぐに船腹コンテナの手当てが追い付かなかったことが、混乱の要因の一つとなった。
特に米国西海岸では新型コロナウィルスの影響で、港湾荷役業者、輸入通関業者、トラックや鉄道輸送業者等の作業員、運転手などの従業員が出社できずに作業手続に遅延が生じたほか、デリバリー先でも同様の理由で荷卸しに遅延が発生した。
港湾施設の混雑によりスケジュール通りに着岸できずに沖合いで待機するコンテナ船が数十隻も列をなす事態も起こり、雪だ

るま式に遅延が膨れ上がった結果ブックイングが取りづら状況に陥った。この状況は他国にも影響し、世界各地で同じような状況が見られた。
もともとアジア発北米向け航路は輸出過多の状況（往路は100%満載、復路は30%〜40%が空コンテナ）であり、空コンテナをアジアに適時に効率よく戻すことが円滑な物流には不可欠だった。
これに加え、港湾での荷役作業やデリバリー先での入荷作業などでの遅延により状況はさらに悪化し、アジア発の輸送ボリウムに対して空コンテナが不足する事態に発展した。
アジア発の海上運賃は気に上昇し、二部航路では3倍〜5倍にまで膨らんだケースも見られた。コンテナの新造工場は中国に集中するため、中国発の輸出に空コンテナの供給が仕向けられた結果、東南アジア全般で空コンテナ不足がより一層深刻な問題となった。
現在、「ひと頃の厳しさは乗り切った」といった感想を持つ荷主もいるが、東南アジア発北米、欧州向けやインド、中国向けでタイトな状況が続いており、上昇した海上運賃も高水準で継続している。タイミング良くスペースが空いていればブックイングが受け付けられる一方で、プレミアムを支払ってもブックイングが保証されないケースも見られる。



欧州向け鉄道輸送 Nippon Express Logistics (Thailand) Co., Ltd. 提供

混乱解消の見通し

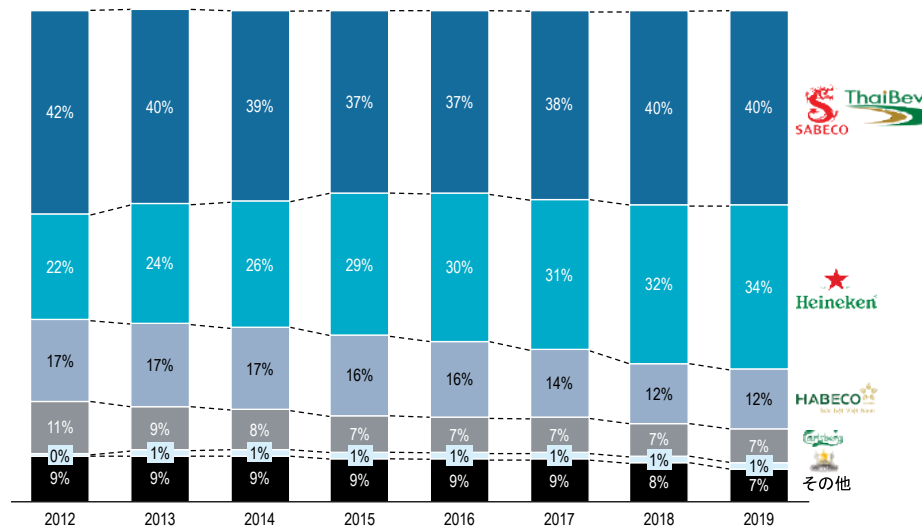
年明け以降も巣籠もり需要からパソコンやDIYの貨物量が増加し、現時点では混乱の大きな解消には至っていない。8月以降に米国のクリスマス商戦に向けた輸送（アジア発北米向け航路）が始まるため、年末まで混乱が継続する可能性が高いとの声も

図表1 ASEAN全体の各消費財カテゴリー別上位シェア企業(金額ベース、2019年)

	加工食品	ソフトドリンク	アルコール飲料
1.	Nestle	Coca-Cola	ThaiBev
2.	Indofood CBP	Pepsi	San Miguel
3.	FrieslandCampina	ThaiBev	Heineken
4.	Vinamilk	Danone	Carlsberg
5.	Unilever	MAYORA PT TIRTA FRESINDO JAYA	HABECO
6.	Danone	t.c.pharma	KIRIN
7.	Mondelēz International	Nestle	KHMER BEVERAGES
8.	JG SUMMIT HOLDINGS, INC.	WINGS	ALLIANCE GLOBAL
9.	San Miguel	OSOTSPA	TANDUAY Distillers, Inc.
10.	AJINOMOTO		

出所: Euromonitorを基にローランド・ベルガー作成

図表2 ベトナムビール市場シェア(販売量ベース)



出所: Euromonitorを基にローランド・ベルガー作成



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

だが、今は本社も巻き込んでなんとかその壁を乗り越えるべき時かもしれない。コロナ禍を経て、東南アジア消費者の購買行動も大きく変わった。具体的にはEコマースやオンラインデリバリーのチャネル重要性が一気に高まってきた。このことは、欧米消費財企業が培ってきた強固なデистриビューション体制をディスラプト(破壊)し得る。

また、ソーシャルメディアに対する接触時間の上昇や信頼感の高まりは、店頭プロモーションの重要性にも変化をもたらすだろう。今こそゲームルールが変わるタイミングであり、日系消費財企業にとっては戦局を塗り替える好機ではないだろうか。

うスタイルが一気に流行ったのだ。そのトレンドを梃子に、オフトレード(家飲み等)での拡大も進む。店頭にはハインケン専用の冷蔵ボックスが設置され、大々的なプロモーションが展開される。若者が仲間内で家飲みをする際にも、ハインケンのタイガーが選ばれるようになったのだ。

日系消費財企業への示唆

サプライチェーンを限界まで合理化し、そこで生んだ資金を存分に投入して大々的にプロモーションをする。これがハインケンの勝ちパターンだが、実は定石を徹底しただけとも言える。しかし、この戦略が「言うは易し…」で

あることは東南アジアの日系消費財企業の方々は痛感されてきたことだろう。サプライヤーやデистриビューターとの過去の取引経緯やパワーバランス、そして言語の壁もある中で大胆な交渉を持ちかけるのは容易ではない。また、自分達の本社との折衝も考えないと使える資金やリソースにも限りがある。

だが、今は本社も巻き込んでなんとかその壁を乗り越えるべき時かもしれない。コロナ禍を経て、東南アジア消費者の購買行動も大きく変わった。具体的にはEコマースやオンラインデリバリーのチャネル重要性が一気に高まってきた。このことは、欧米消費財企業が培ってきた強固なデистриビューション体制をディスラプト(破壊)し得る。

また、ソーシャルメディアに対する接触時間の上昇や信頼感の高まりは、店頭プロモーションの重要性にも変化をもたらすだろう。今こそゲームルールが変わるタイミングであり、日系消費財企業にとっては戦局を塗り替える好機ではないだろうか。

新たな視点で時代の動きを読み取る Vol.14

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。今回は東南アジアにおける欧米消費財企業の強さの秘訣に迫る。

東南アジアの食品・飲料といった消費財系市場は、歴史的に欧米企業が形成してきた。実際、ネスレやコカ・コーラ、ハインケン、ユニリーバ等、多くの欧米消費財企業が今でも東南アジアで高いシェアを誇っている(図表1)。日系企業が強いプレゼンスを持つ自動車市場とは対照的な構造だ。

欧米消費財企業は、なぜ東南アジアで成功を収めているのか。成功事例の一つであるハインケンを取り上げて、その勝ちパターンを論じたい。

ハインケンのベトナムでの成功

オランダ出自のハインケンは、世界170カ国以上で展開する世界的なビールメーカーだ。そのハインケンにとって最大の市場は実はメキシコであり、二番目もブラジルと中南米新興国に強い事業基盤を持つ。そして三番目の販売規模を誇る国がベトナムであり、ハインケンにとって最も成長率の高い市場でもある。

ハインケンのベトナムにおける主力商品は「ハインケンビール」ではない。「タイガービール」という、1932年にハインケンとシンガポールの食品企業フレイザー・

インドニアの合併企業によつて開発された老舗ローカルビールだ。

2012年頃からハインケンはベトナムを重要投資国に定め、タイガービールのシェア拡大に注力し始めた。結果、ハインケンのベトナムビール市場におけるシェアはどんどんと上がっていき、12年の22%から19年には34%にまで至っている(図表2)。

その成功を実現させた要因は何か。それは「徹底したサプライチェーン合理化」と「巨額の広告宣伝・販促投資」の二つである。

徹底したサプライチェーン合理化

シンプルながらハインケンのサプライチェーン政策は徹底している。

原料から缶に至るまで、バルク調達と長期契約を餌にサプライヤーに対して大幅なデイスカウントを迫る。加えて生産スケジュールのボトルネックとなり得る調達品については、ハインケン工場に近接した場所にサプライヤーの工場を持たせる徹底ぶりだ。これによつてジャストインタイム納品が可能となる。

結果、柔軟な生産計画を実現させ、機会ロス・廃棄ロスを最小化させるの

だ。このような生産合理化によつて、ハインケンはベトナムでの競合であるサベコ、ハベコと比べて原価率が20%も低いと言われている。

流通においても抜かりはない。販売店に対しては、独占的なエクスクルーシブ契約を原則とし、高い営業目標も課す。一方で、リベート条件は他ビールメーカーよりも魅力的。鉛と鞭をうまく使い分けているというわけだ。

巨額の広告宣伝・販促投資

サプライチェーン合理化によつて実現したコスト削減を原資に、ハインケンは広告宣伝費、販促費を惜しみなく投下する。質・量ともにローカルビールメーカーとは桁違いのマーケティングを行う。

テレビCMはもちろん、サッカーイベントへの協賛や大規模なカウントダウンイベント、南国ベトナムで雪を降らせるというプロモーションなど、多面的な施策を展開。

このようなアピールが、経済性向上を背景に新たな刺激を求めるホーチミンの若年層に受けた。大音量が鳴るクラブで踊りながらタイガーのボトルを飲むとい



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・ベルガーのアジアジャパンデスク統括に在籍(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。

欧米消費財企業の東南アジアでの勝ちパターン

タイ国家経済社会開発委員会(NESDC)は5月17日、2021年第1四半期の経済成長率が前年同期比2.6%減であったと発表。21年通年の経済成長率に關しては、2月時点の予測値である前年比2.5%↘3.5%増から、同1.5%↘2.5%増へと下方修正した。ただし、輸出および政府支出の拡大に加え、前年の成長率が低水準であった反動でプラス成長は維持となる見込み。

タイ経済概況

Vol.

8

コロナの陰で、拡張が進む首都圏空港

2021年も水かけのない静かなソクランとなりました。しかし、タイでもワクチンの接種が始まったことから、来年のソクランは水かけができて、気軽に旅行にも行ける元の世界に戻っていることを期待しています。旅行といえば、コロナ前の世界で悩ましかったのが空港の混雑でした。

タイを深く知るコラム

19年の訪タイ外国人観光客数は3980万人に達しています。12年のドンムアン空港の国際線再開以降、増加の一途をたどっていました。

タイの成長産業となっていた観光ですが、さらなる飛躍を考えた時のボトルネックが空港の旅客取り扱い能力です。19年の実績で、スワンナプーム空港では旅客取り扱い能力が4500万人のところに6540万人が、ドンムアン空港では3000万人のところに4130万人が利用し

ていました。すなわち、首都圏空港として活用されてきた両空港ともに能力を4割程度超えて運用されていた訳です。この結果、繁忙期には出国窓口が非常に混雑するため、各航空会社は乗客に出発の2時間半以上前に空港に到着するように呼び掛けている程です。

このような状況から、両空港で拡張工事が行われていたり計画されたりしていました。ドンムアン空港ではターミナルビルの拡張が行われ、20年に完成しています。さらには新ターミナル建設も検討されています。

一方、スワンナプーム空港はサテライト・ターミナルを建設中で、工事進捗率は21年5月時点で95%以上に達しています(同ターミナルとメインのターミナルを結ぶ全自動無人運転車両も20年7月に納品済み)。

順調にいけば22年に完成し、空港利用客が戻り次第供用が開始される予定です。これで旅客取り扱い能力が1500万人増加し6000万人となりますが、まだ19年の利用者数には届きません。

そこで建設中の3本目となる新滑走路に合わせ、サテライトとは別の新ターミナル建設が計画されています。新滑走路の工事進捗率はまだ数パーセントなので、23年8月完成というスケジュールに間に合うかや不安ですが、遅延したとしても近い

将来に完成するでしょう。

新滑走路と新ターミナルが完成すれば同空港が対応できる旅客数は年間9000万人となります。これまで、スワンナプーム空港の混雑で苦労した経験がある者として、よりスムーズに入国ができるというのは安心感があります。

ただ、コロナ後の世界が「海外出張?そんなコストかける必要はないよ。ウエブで十分だよ」なんていう寂しいことにならないことを祈るばかりです。

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。

SBCS Co., Ltd.

Manager, Business Promotion Division

長谷場 純一郎



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

✉ jhaseba@sbc.co.th

🌐 www.sbc.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。

により、オンラインを通じた活動が増えたことが要因として考えられる。

世代別の利用時間では、Y世代(20~39歳)が最長で1日平均12時間26分であった。また、利用目的の1位はソーシャルメディア(SNS)で、動画・音楽等の視聴、情報検索がそれに続いた。また、インターネット接続の利便性の向上やオンラインのコンテンツ拡充等を背景とし、同調査が開始された14年から20年にかけて、タイ人のインターネット使用時間は約3倍に伸びたことが明らかになった。

政治

タイ政府は3月30日付で、タイ全土を対象とした非常事態宣言の適用を21年5月31日まで延長する旨を官報に掲載。非常事態宣言の延長は11度目となる。

4月24日、インドネシアの首都ジャカルタで東南アジア諸国連合(ASEAN)臨時首脳会議が開催され、2月のクーデター以降、国際的に注目を集めるミャンマー問題について協議が行われた。ミャンマーから軍政トップのミン・アウン・フライン国軍司令官、タイからはドン副首相兼外務相が出席した。

会議後、1)暴力の即時停止、2)平和的解決に向けた建設的対話の開始、3)ASEAN特使による対話仲介、4)ASEANによる人道支援の提供、5)ASEAN特使のミャンマー訪問、からなる「5項目合意」が発表された。

タイ政府は4月30日、タイへの入国者に対する防疫措置および隔離に関する方針を変更した。これにより、一部の入国者を対象に7~10日間以上に短縮されていた隔離期間が14日間以上に戻った。この方針は5月1日から別途変更の指令があるまで適用される。

個人が出資する企業数の割合が、大企業が出資する企業数を上回る結果であった。なお、本調査における「日系企業」とは、日本法人もしくは日本人が10%以上出資している企業を指す。

タイ商務省が4月23日に発表した貿易統計によれば、3月の輸出額は前年同月比8.5%増の242.2億米ドルだった。2ヵ月連続で200億米ドルを上回り、単月の輸出額としては過去最高を記録した。変動の激しい金・石油・武器を除いた輸出額も同12.0%増であった。輸出品目別では電気製品・部品、電子製品・部品、自動車・部品がいずれも前年同月比2桁増。国・地域別では経済回復が続く中国向け輸出(同35.4%増、31.1億米ドル)が全体の伸びをけん引した。

アジア開発銀行は4月28日、「アジア経済見通し2021年版」を発表。タイの経済成長率について、21年は3.0%、22年は4.5%のプラス成長になるとの予測を示した。同報告によれば、世界的な新型コロナウイルスの流行による貿易および海外旅行への打撃はまだしばらく続くことが予測されるため、21年は緩やかな回復に留まり、経済の復調が本格化するのには22年になる。

タイの物品貿易についてはすでに回復基調にあり、日本や中国、米国といった輸出相手国の需要増を受け、自動車や電子製品、農産品等の主要品目を中心に今後も伸びが期待できるとした。一方、観光産業を主とするサービス貿易が復調し始めるのは22年になる見通し。

タイ電子取引開発機構(ETDA)が発表した「THAILAND INTERNET USER BEHAVIOR 2020」によれば、20年のタイ人のインターネット平均利用時間は1日あたり11時間25分だった。前年と比較すると、1時間3分の増加となった。新型コロナウイルスの影響

経済

世界銀行は3月26日に発表した東アジア太平洋地域経済見通し報告の最新版にて、タイの2021年の経済成長率を3.4%、22年と23年の経済成長率をそれぞれ4.7%、3.9%と予測した。タイ経済は徐々に回復基調にあるが、タイ政府が厳重なロックダウンを実施した場合、経済の回復は停滞するとしている。また、ASEAN8ヵ国(シンガポール、ブルネイを除く)の21年の経済成長率予測は、ベトナムが6.6%で首位、マレーシア(6.0%)、フィリピン(5.5%)、インドネシア(4.4%)と続く。

同報告のASEAN9ヵ国(ブルネイを除く)のワクチン接種状況では、もっとも接種が進んでいるシンガポールが接種率13.54%。次いでインドネシア(2.41%)、マレーシア(1.13%)、カンボジア(1.02%)となった。タイの接種率は0.08%であり、最下位のベトナム(0.02%)に次いで低い数値となっている。国際通貨基金(IMF)も4月6日に、最新の世界経済見通しを発表。タイの21年と22年の経済成長率をそれぞれ2.6%、5.6%と予測した。

日本貿易振興機構(JETRO)バンコク事務所は3月29日、「タイ日系企業進出動向調査2020年」を発表。同調査はタイに進出する日系企業の進出状況を調査するもので、20年10月5日から21年3月12日の間に、7,318社を対象に行われた。これによれば、個別のヒアリング等により実際の活動が確認された日系企業は5,856社あり、前回(17年)の調査から412社増加。業種別では製造業(2,344社)が最多で、卸売業・小売業(1,486社)、サービス業(1,017社)がこれに続いた。サービス業は前回の896社から121社増加し、調査開始以来初めて1,000社を超えた。

また、前回に引続き、中小企業および

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

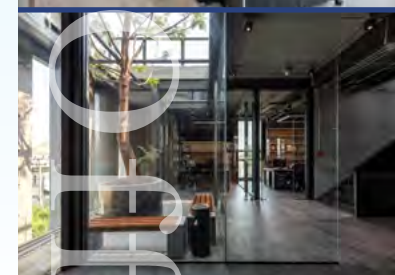
689 Bhiraj Tower at EmQuartier 19th Fl., Sukhumvit Rd., Bangkok 10110 THAILAND
TEL 03-6858-2103(日本から) 02-261-4194(タイ国内から) E-mail info@dlife.co.jp

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



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
- ・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。

96万m²
以上の
売買実績

▼タイの特許制度（４）

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。

今回は、特許権侵害を理由に民事訴訟を提起しようとし、逆に提訴されてしまった場合を前提に関連事項について説明する。

裁判管轄

知的財産権訴訟はまず、どの裁判所に訴訟を提起すべきかが問題となる。

知的財産に関する紛争解決には特殊かつ専門的な知識を必要とするため、日本においては特許に関する紛争処理を、東京地方裁判所や大阪地方裁判所の知的財産専門部及びその控訴審を取り扱う知的財産高等裁判所に集約し、効果的に紛争解決を図っている。

タイも同様に特許をはじめとする知的財産について紛争が生じた場合はまず、専門的な知識を有する「知的財産・国際取引裁判所 (P&IT Court)」に対して訴訟を提起することになる。

次いで、知的財産・国際取引裁判所の判断に不服がある場合は上訴を行うことになる。従来は最高裁判所に対する上訴のみを可能とする二審制が採用されていたが、近年の法改正により、最高裁判所への上訴の前段階として「特別高等裁判所」への控訴が可能となった。そのため、現

在では三審制が採用されている。

紛争解決の所要期間・費用

知的財産に関する紛争は複雑化することが多く、解決までに長期間を要することが多い。特にタイではそれが顕著で、知的財産・国際取引裁判所の判決までに24～36ヶ月、上訴した場合はさらに同程度の期間を要する場合もある。

特に民事訴訟の場合は弁護士費用も高額となる場合が多い。複雑かつ長期化した場合、日本と同様、1000万円以上の費用が掛かる場合もあり得る。

これは、タイでは代理人弁護士費用の算定にタイムチャージ制を取っており、長期化すると弁護士費用が高額となるためである。日本では、タイムチャージ制で訴訟対応を行うことは少なく、一定額の着手金と成功報酬制による場合が多い。これらの通り、タイで特許訴訟を行う場合、長期の訴訟期間と高額の費用が生じることを想定しておくべきである。

特許取消・公知技術の抗弁

抗弁とは、被告側が立証責任を負う反論のことである。特許取消手続きや、公知技術の抗弁は、特許権に基づく訴訟を受けた場合の対抗策である。他者から特許権に基づく権利行使を

受けた場合、最も簡明かつ強力な対抗手段は、相手方の特許に無効理由が存することを主張して、相手方の特許権そのものを取り消す手続きを行うことである。これは日本でも取り得る手段であるが、タイにおいても同様に認められている。

取消手続きまで行わなくても、実施に係る技術が出願前に公知技術となっていることを立証すれば、これを侵害訴訟の裁判中において抗弁として主張し、相手方の請求を棄却させることもできる。

先使用権

特許権者の出願前に、他人の特許発明を知らずに自ら特許製品の製造等をしていて、先使用権を主張することによって侵害の事実を免れることができる。

この場合、他人の特許出願前に先使用していた事実をいかに立証するかが問題となる。他者の特許出願に先駆けて自らが出願しておけば確実に日付を立証可能だが、出願すると発明の内容が公開されるため、自らは技術を秘匿化しておきたい場合等はそうはいかない。

この問題に関して、日本には公証制度やタイムスタンプサービスが存在するため、「事実実験公正証書」等を利用して、ある一定の年月日にその技術を使用していた事実を公的に証明可能である。

ただ、タイにはこのような制度が存在しないため、どのようにして対策すべきか頭を悩ませることになる。

考えられる手段として、一つは特許製品を製造した日時等を示す記録等、日付の立証を容易にする書類を普段から整理しておくことである（これは日本において先使用権を主張する場合も同様であり、基本的な対策方法である）。

もう一点、弁護士による公証サービス（NSA）を利用することも考えられる。これは、日本における事実実験公正証書とは異なり、署名の真正性と文書の存在を証明するためだけに利用されるもの（日本の私署証書認証のようなもの）であるが、先使用の立証の一助となる可能性がある。もともと、タイでは未だ先使用権についての証明力が争われた最高裁判例がないため、実際どれほど効果的かは不透明と言わざるを得ない。

意が必要である。

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



ASIAビジネス法務 最新アップデート

南アジアにおける個人情報保護規制（2）

タイでの個人情報保護法の本執行が準備される中、南アジアにおいても近年、個人情報保護の対応に関する法規制が整備されつつある。前回のバングラデシュ、ネパールに続き、今回はパキスタンにおける個人情報保護法の導入状況などを解説する。

はじめに

2021年1月時点では、パキスタンにおいて個人情報保護法等の包括的なデータ保護に関する具体的な法律は存在していない。もっとも、20年4月、パキスタンの情報技術通信省はパキスタン個人データ保護法草案（以下、「草案」）を発表している。この草案はまだパキスタン議会に提出されていないものの、今後、議会において可決されれば、大統領の同意を得て公布されることになる。

草案の主な内容

草案によれば、個人情報保護法が施行されてから6ヵ月以内に、政府はパキスタンの個人データ保護局を設立しなければならないと規定している。同局はデータ主体の利益の保護、個人データの保護の確保、個人データの悪用防止、データ保護に関する意識向上を促進、苦情受け付け等の責任を負っている。

具体的な個人データの保護規定については、EU一般データ保護規則 (GDPR) を踏襲しつつも、管理者及び処理者の登録制度などパキスタン独自の規定が置かれている。

例えば個人データについては、データ主体に直接または間接的に関連する情報であって、その情報から識別または識別可能なもの、または、データ管理者が保有する情報およびその他の情報から識別可能なものを言う。そして個人を特定できない匿名化や暗号化、仮名化されたデータは個人データではないとしている。

GDPRでは匿名化は不可逆的な処理が必要であるが、仮名化されたデータは必要な情報と突き合わせれば個人を特定できるため個人データとされており、パキスタンの草案独自の点

となっている。

また、生体認証データや健康に関する情報、宗教などの機微情報だけでなく、アクセス制御に関するデータ（ユーザー名及び／またはパスワード）、銀行口座、クレジットカード、デビットカード、その他の決済手段の詳細などの金融情報、パスポート情報を含めて「機密性の高い個人データ」と定義され、他の個人データとは区別している点も特徴的となっている。

データ管理者とデータ処理者

さらにGDPRと同様、個人データを取得・処理・開示するデータ管理者や、データ管理者に代わりデータを処理するデータ処理者についても規定されている。

なお、草案では個人データ保護局にデータ管理者とデータ処理者の登録制度を考案・策定する権限を与えており、草案がそのまま法律として成立し施行されれば、データ管理者とデータ処理者の登録制度が導入される可能性が高い。

データ管理者は、個人データの収集および処理について、データ対象者に書面による通知を行わなければならない。加えて、個人データの取得・処理・開示については原則として本人の同意が必要であり、同意は本人の希望を自由に与えられ、具体的で十分な情報を提供された上で、かつ明確に意思表示されたものでなければならない。

なお、個人データの国外移転については、転送先の国においてパキスタンと同等の法的保護を受けられることが要件となっているが、転送にあたっての手續の詳細については法律で明記されていない。

また、個人データが漏洩した場合など個人データの侵害があった場合、データ管理者は72時間以内に個人データ保護局に報告しなければならない。

以上の通り、パキスタンの草案はGDPRを踏襲している部分が多く、その解釈にあたってはGDPRやそのガイドラインが参考になると言える。

参照
<https://www.moitt.gov.pk/SiteImage/Downloads/Personal%20Data%20Protection%20Bill%202020%20Updated.pdf>
<https://iclg.com/practice-areas/data-protection-laws-and-regulations/pakistan>

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 法律事務所 南アジアデスク】

Platina Tower, MG Road, Sector 28, Gurgaon HY, India
+91 74281 39456



志村 公義

One Asia Lawyers 南アジア代表

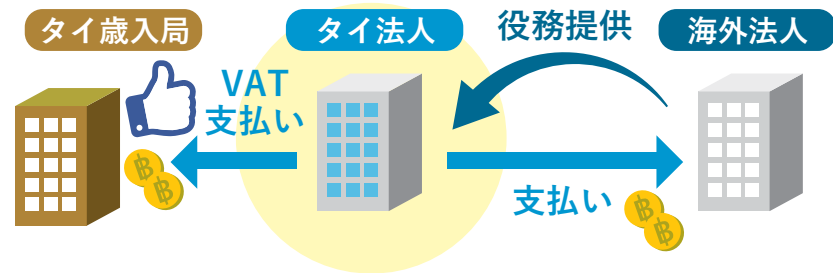
2001年弁護士登録。外資系法律事務所において外資系企業への日本投資案件の法的助言を行う。その後、日系一部上場企業のアジア太平洋 General Counsel、医療機器メーカーのグローバル本部（シンガポール）での法務部長等、企業内法務に約10年間従事した経験を踏まえて、ASEAN 及び南アジアにおける日系企業のコンプライアンス体制構築、内部通報の導入支援、コンプライアンス監査、研修、不正対応等の対応を行う。現在はインドに常駐し、インドをはじめとしたバングラデシュ、ネパール、スリランカ、パキスタン等の南アジアの法務案件の対応を行う。

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。



海外法人提供サービス利用該当例
● 管理、経営などのコンサルタント業務の依頼。海外法人は電話、郵便、メール、TV会議などを用いてサービスを提供する
● ソフトウェアのライセンスの購入
● ゴルフ場、別荘、コンドミニウムなどの設計業務
● インターネット関連サービス(広告宣伝、ウェブサイトやサーバーのレンタル、インターネットサービスやプロバイダへの接続サービス利用等)

VATの課税事業者登録を行って、P.P.36で支払ったVATは申告を行った月のVAT申告(P.P.36)においてタイ国内取引の仕入VATと同様に売上VATから控除することが可能です。

駐在員事務所などVATの課税事業者登録を行っていない場合は費用として処理を行います。

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、日系金融機関は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。



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

く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。

「聞きたくても聞けなかった、タイの税金事情」
サービスの輸入に発生するVAT(リバースチャージ)とは？

い、還付請求を行うことはできません。 どういった取引が税法上の「サービスの輸入」に該当するか、また、サービスの輸入に関する取引には同時に源泉税(P.N.D.54)の対象となる可能性が高いため、海外への支払いを行う際には専門家のアドバイスを事前に受けることをお勧めします。

わってサービスを受けたタイ法人が、P.P.36というVAT申告書を用いて納税申告をする必要があります。

では具体的に、タイ法人の依頼により海外法人から提供されたサービスをタイで利用するとは、どのような取引が該当するかをいくつか例を上記に挙げています。

これらのサービスを利用したタイ法人から海外に支払いを行った場合、月末締め翌月7日までにP.P.36の申告納付義務がタイ法人側に課せられます。

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42回

EVの全バリューチェーンへの展開目指す タイの新興企業Energy Absolute

執筆者：野村総合研究所タイ



マネージング・ディレクター 田口 孝紀
シニアマネージャー 山本 肇

エナジーアブソリュート(EA)はグリーンエネルギー分野で急成長し、最近では電気自動車(EV)関連事業を積極的に拡大しているタイの新興企業である。タイの証券市場(SET)に上場しており、モーターショーで自社開発のEVを展示するなど動向は世間でも注目されているが、その実像は意外と知られていない。

タイのイーロン・マスクが起業

元証券会社社長でCEOのSomphote氏はタイのイーロン・マスク(テスラCEO)と称されている。2006年に個人投資家として株で儲けた資金でバイオディーゼル工場を購入して起業。11年に太陽光発電、13年に風力発電を立ち上げた。特に発電事業が大成功し、今は総売上約170億パーツの75%を稼いでいる(図表1)。

Somphote氏が次の事業として目を付けたのがEV関連事業だった。17年にEV充電ステーション事業を立ち上げ、民間企業として最大の1,000カ所の整備に投資すると発表。極めつけは18年に台湾企業を30億パーツで買収し、手にした技術でタイで世界最大級50GWhのバッテリー工場を建設すると発表し、世間の注目を浴びた。19年3月のバンコクモーターショーでは自社開発のEVのプロトタイプを発表し、タクシー会社から3,500台を受注した。

EVのバリューチェーンに全展開

EAはその後積極的にEV関連事業を次々と立ち上げ、EVに加え、電動バス、電動フェリーを開発、EVではバッテリー製造、自動車組立、販売・サービス、インフラまで上流から下流に至るバリューチェーンに全展開を図っている(図表2)。

転換も早い。中国系ブランドとの競争が厳しいと見れば、早々とEVの開発と生産を延ばし、より安定した収益が期待できる電動バスやフェリーに注力する方針に切り替える。

テック系でもない企業が、どうやってこの驚異とも言えるスピードで新規事業を立ち上げられるのか不思議に思う人も多いだろう。その答えとなるのが、エネルギー事業からの滑沢なキャッシュフロー(19年90億パーツ)と、技術は買うものという投資ファンドに近い割り切った発想にある。

バッテリーは台湾企業、充電器は深圳の中国企業、乗用車の設計技術は台湾企業というように、華々しく打ち出される新規事業の裏を覗くと中国・台湾を中心とするテック系企業に出くわす。

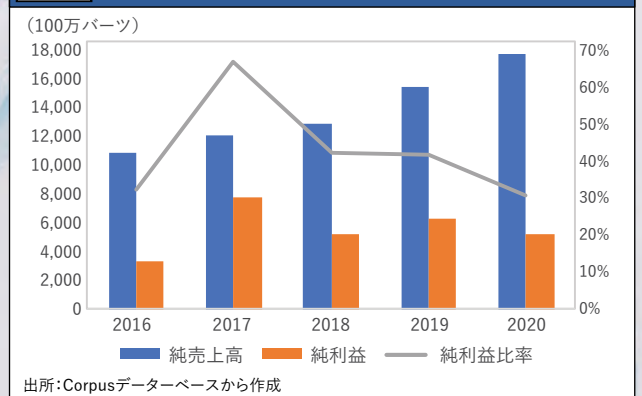
その代わり、EAの経営者はさらに新しい事業機会の探求、最適なパートナー探し、政府との関係を含めて事業実現に向けた環境整備や株価対策に専

念しているようである。

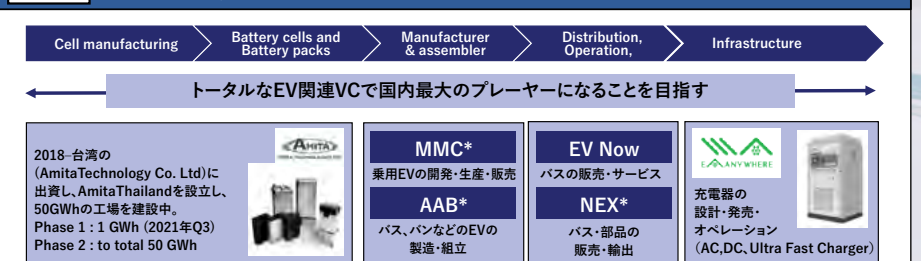
筆者がEAの幹部に日系企業との提携の可能性について聞くと、「中国系企業は自社ブランドに拘らないし、技術コストも安いので組みやすい。日系の技術はコストが高く、ブランドに拘るのであまりメリットがない」と切り捨てた。

CASEの時代、アジアの新興勢力はもはや日米欧の技術を当てにしなくなった。これまでタイの製造業の常識では合弁といえば日系や欧米などとの組み合わせを指していたことから、隔世の感がある。

図表1 EAの売上、純利益の推移(2016～2020:連結ベース)



図表2 EAのEVバリューチェーン



注: MMC= Mine Mobility Corporation, AAB=Absolute Assembly Co.,Ltd. NEX=Next Point Public Co., Ltd.
出所:Energy Absolute 20203Q Report, 新聞記事、EAとのインタビュー(2021年4月)から作成

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

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！

タイの現在の経済戦略は「タイランド4.0」と呼ばれ「次世代自動車」「自動化・ロボット」「航空・ロジスティクス」など10〜12のターゲット

「タイランド4.0」とタイの強み

「スパイバー」社がタイを選んだのは先端技術のバイオ産業に対応できるからだ。今後タイのBCG経済モデルを促進することになるだろう」

3月29日、タイ投資委員会(BOI)のドゥアンジャイ長官は、山形県鶴岡市のバイオベン

スパイバーのインパクト

昨年後半ぐらいたい政府のイベントや記者会見などで頻繁に出てくるようになったのが「バイオ循環型グリーン(BCG)」「経済モデル」という言葉だ。コンセプトは国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」という世界トレン드의キーワードに近いが、BCGというネーミングはタイ独自か。

時事通信 特派員リポート 「タイ」タイランド4.0から「BCG経済」へ 日本のベンチャー企業進出で注目度高まる (バンコク支局 増田篤)

Vol. 66

チャー企業「Spiber(スパイバー)」が東部経済回廊(EEC)の工業団地内に建設していた同社の商業生産工場の開所式に来賓として登壇、同社のタイ進出を歓迎した。

バイオマスを原料に独自の構造タンパク質の新素材を開発し注目を集めているものの、まだベンチャーにすぎない企業のイベントに、日本側からは駐タイ日本大使、日本貿易振興機構(ジェトロ)バンコク事務所長、タイ側からはBOI長官のほか、工業省副次官、タイ工業団地公社(IEAT)総裁、EEC副事務局長ら経済界の要人が顔を揃えた。同社への期待の高さが伺える。

BCGは高等教育・科学・研究・技術革新省が名付けたとされ、2019年末頃からニュースに登場。プラユット首相を含め政府高官が頻繁に言及し、BOIが投資恩典を拡充したり、工業省がBCG担当委員会を設置したりするなど、国を挙げて推進する方針を表明している。

ちなみにBOIは20年12月、BCGを代表する企業として、クリーンエネルギーの旗振り役として注目を集めるエナジー・アブソルートとともに、スパイバーを紹介している。

産業を育成・発展させるといふもの。20年7月に辞任するまでプラユット政権の経済政策を担っていたソムキット副首相が旗振り役だった。ただ、先端産業のほばすべてを列挙した総花的印象が強い。

ソムキット前副首相の経済チームの一員だったコプサック元首相府相は3月末に開催された時事トップセミナーで、タイランド4.0のターゲット産業は「多すぎるし、難しすぎる」とし、ロボット産業や航空産業は当面は対象とならず、有望なのは農業・食品などのBCG経済、観光健康、電気自動車(EV)、ロジスティクス、デジタル化などだとの見方を示した。

BOIによると、20年のBCG産業の投資奨励申請額は前年比17%増の1148億7600万バーツ(約4053億円)だった。同年の投資申請の総額が前年比30%減だったことと比較すると健闘している。タイが経済戦略の重点をBCGに絞ったのは新型コロナウィルス流行に直面、自らの真の強みを農業・食品、医療に見出したためだろう。

スパイバーが商業生産工場の立地場所としてタイを選んだ理由は原料となるキャッサバが豊富で相対的に安価だったから。タイの主要商業作物はコメの他は工業用途にも使われるサトウキビ、天然ゴム、パーム油、キャッサバなどだ。世界が地球温暖化対策に急激にシフトする中で、植物由来の再生可能エネルギーの原料資源を豊かに持っているタイは自らの強みをBCGというネーミングに託したようだ。

トップエグゼクティブの

美と経営

対談を通して見えてきたメッセージ

今回は電通タイランドのナロン・トレスチョンCEOとの対話を振り返ります。欧米系広告代理店での経験も豊富なナロンCEOの言葉からホンモノの美について考察します。

「美とは何か?」という問いに答えることは容易ではありません。

しかし、美しさとは、外見のような表面的なものだけでなく、かつて詩人のハリー・ジブラーンが「美は顔(表面)ではなく、心の中の光である(beauty is a light in the heart)」と述べたように、性格や心のあり方といった内面やその人の生き様といったストーリーを含む広範な概念であることには異論がないでしょう。

人は美しい景色に魅せられますし、建築物や家具の配置など、自然やモノに対しても美的経験を持つことができます。その背後にあるストーリーを知れば美しいものの醜さに気が付き、ホンモノの美しさを感じることができるようになります。

電通タイランドCEOのナロン氏はauthentic beautyという言葉を用いて、「ホンモノ」の美しさについて次のように語ってくれました。

「ただbeautyと言えば、表面的な感じがするのに対して、authentic beautyと言うとより多くの次元を含みますよね。このホンモノが意味するところは文化グループ、年代によっても受け取り方が異なります。例えば、ルイ・ヴィトンとシュプリーム。両者とも独自のホンモノを追求しており、それぞれ独自のサブカルチャーを作り出しています。アメリカのオバマ元大統領の夫人はH&Mを、トランプ前大統領夫人は高級ブランドを着ていましたが、それぞれお似合いました。こうした美の多次元性が多くのサブカルチャーを生み出すことになります」

いつの時代にも美を定義することは難しいことですが、商品やサービスとの関わりで言えば、それを買う人の「モノの見方」や「価値観」、そして個人の経験によって、それぞれの美しさがあり、それぞれに

異なるアプローチが求められるのです。

この点について、ナロン氏は以下のように話しました。

「自動車メーカーには多くの車種があり、各々にブランドイメージがあります。私たちが広告を作成する時、それぞれがbeautyであり、ホンモノでなくてはなりません。各ブランドの解釈は、ターゲットによって異なるポジショニングに反映されます。しかし、美の定義は消費者がどのように対象を見ているか、感じているのか、によってさまざまです。とても広く、重要な概念ですから、定義をすることは難しいのです。そのため、一見すると経営とは関係のないようですが、先生の言うように常に美とは何か?ということ問うことが経営においても重要となるのです」

本号では、対話を中心に「ホンモノ」という言葉の意味を経営という文脈で考えてみましたが、ナロン氏が述べた点は現象学で言うところの「括弧づけ」で美を定義したうえで、議論を進めていくということになります。

現代の社会では、生身の人間のみならず、ファッションという非人間のエンティティそのものがアクター(行為者)として大きな役割を果たすようになっています。こうした中、特に新興国のビジネスでは、哲学、社会学、現象学といった幅広い知の作法を身に付けておくことで、様々な概念を相手の文脈で学ぼうという姿勢が生まれ、ビジネスパーソンが「適切」な問いを立てる際に有益なものとなるでしょう。

藤岡 資正・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。

対談は19年10月から20年3月末までの間に、バンコク及び東京にて相手先のオフィスで行われたものです。本来であれば20年末にかけて多くの方々と対談を予定していましたが、残念ながら新型コロナウイルスの感染拡大を受けて国境を跨ぐ移動が制限されてしまいました。東京においても非常事態宣言が発令されるなど対面での取材は難しいと判断したことから、予定していた方々との対談を一時中断しています。

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！

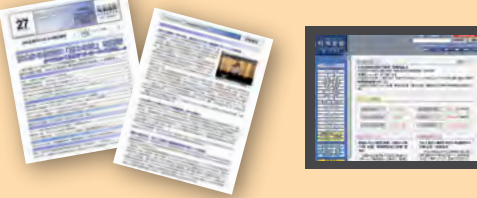
お申込みは、「バンコク時事」で検索!(画面左上、無料トライアルフォームをご入力ください)

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!



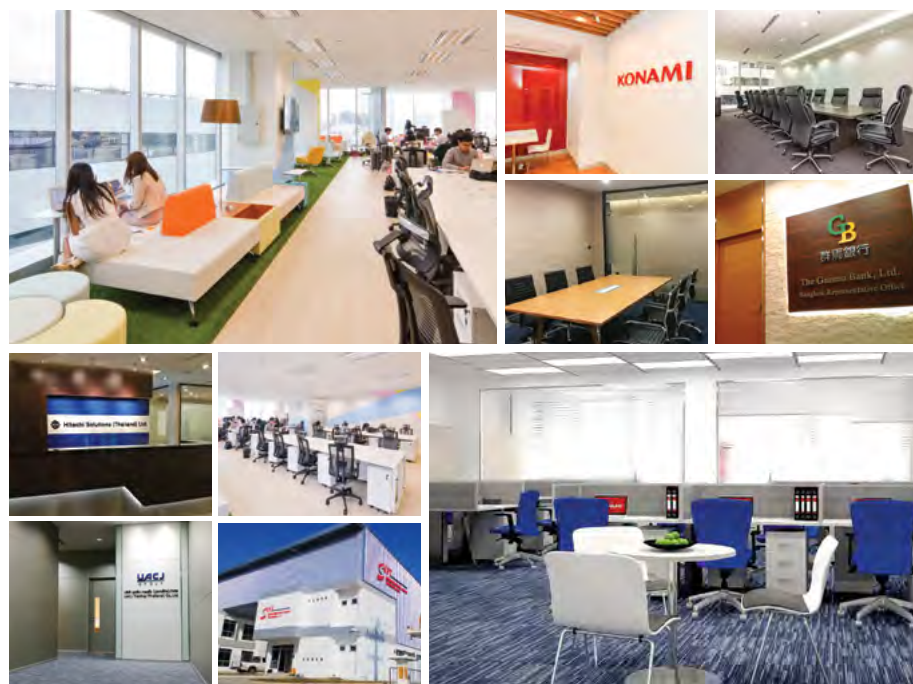
オフィス内装・工場内装なら



日本人ならではの気遣いと
気づきを形に

100
以上の
案件実績

オフィス内装デザイン/施工、家具の納入はもちろん、中小規模の工場や
オフィス棟の建築、工場設備内装、受電設備工事等も行っております。
経験豊かな日本人プロフェッショナルがご提案から施工進捗管理、
お引き渡し後のアフターケアまでサポート致します。



GDM(Thailand)Co.,Ltd.



担当:山本 ☎ 088-572-4998 ✉ seiji@gdm-asia.com

詳しくは弊社Webをご覧ください
GDM アジア 🔍 検索

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

オフィス内装/オフィス家具

AdAsia (Thailand) Limited 様
GMOクラウド株式会社 様
IKA® Works (Asia) Sdn Bhd 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
ProMission Co., Ltd. 様
アイシン精機株式会社 様
赤城乳業株式会社 様
アンダーソン・毛利・友常法律事務所 様
王子製鉄株式会社 様
株式会社BPO Bangkok 様
株式会社UACJ 様
株式会社ウエストエネルギーソリューション 様
株式会社宇能 様
株式会社エフティコミュニケーションズ 様
株式会社湖池屋 様
株式会社小松製作所 様
株式会社戸上電機製作所 様
株式会社ビジネスアレイズ太田昭 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
コナミホールディングス株式会社 様
三建産業株式会社 様
三光機工株式会社 様
シライ電子工業株式会社 様
住友商事マシネックス株式会社 様
千代田電機株式会社 様
帝人株式会社 様
日揮株式会社 様
日本バルカー工業株式会社 様
古河電気工業株式会社 様
三菱マテリアル株式会社 様
ユニ・チャーム株式会社 様

工場建築 / 設備内装

アムテック株式会社 様
宇都興産株式会社 様
株式会社アイセロ 様
株式会社エクセディー 様
株式会社エム・ピー・シー 様
トヨヨーエイテック株式会社 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
福島工業株式会社 様
ムトー精工株式会社 様

展示会 / イベント

CKD株式会社 様
JXTGエネルギー株式会社 様
因幡電工株式会社 様
株式会社IHI 様
株式会社不二越 様
株式会社明電舎 様
ジェトロ 様
タイ国政府コンベンション・アンド・エキシビジョン・ビュロー(TCEB) 様
東洋紡株式会社 様
富士フイルム株式会社 様
ヤンマーホールディングス株式会社 様
その他多数

タイをはじめとするアジアで挑戦を続ける人たちの姿を紹介

あの人のターニングポイント

Vol.4

BizWings (Thailand) Co., Ltd. CEO&Founder

倉地 準之輔

1980年生まれ。大手監査法人、外資系メーカー勤務を経て2013年来タイ。外資系会計事務所での勤務を経て、15年に経営コンサルティング会社であるBizWings (Thailand) Co., Ltd.を設立。現在は同社代表を務めるとともに、複数の公的機関にてアドバイザーを務める。公認会計士(日本)。東京大学経済学部、米ケロッグ経営大学院卒業(MBA)。

なぜ公認会計士を
目指したのでしょうか？

組織の名前ではなく個人の名前ででき、かつ社会のために仕事をしたという思いが昔からありました。学部が経済学部だった縁から公認会計士の資格を見つけ、2年生の時から勉強を開始し、在学中に合格。そのまま監査法人に入所しました。



31歳の時、大手企業でのインターンを辞め、友人家族の会社の事業再生に飛び込む

職場は新人社員であつても「君はどう思うの？」と質問され、理屈が通つていれば「専門家として尊重してもらえました。仕事も「証券市場の健全な成長を支える」といった大義名分のある仕事でしたから、なつて良かったと思ひました。

昔から起業願望があつたのでしょうか？

起業したこと自体は勢いなのですが、きっかけになつたことはありません。

MBA留学中に投資銀行でインターンをしていた時に、友人から父親が岐阜で営んでいる飲食店の経営が危ないので助けてほしいと頼まれました。そのままインターンを続けていれば高給取りになれたかもしれないのですが、何を思ったかインターンを途中で辞退して、岐阜に行つてしまいました。

そこで、フリーランスのコンサルタントとして泊まり込みでその飲食店の経営コンサルティングをやりました。連日夜中までオーナーや家族と議論をして、メニューの見直しから、銀行と借入金に関する交渉、不採算事業の閉鎖、使える手は何でも使いました。

結果、2カ月ほどで経営を立て直すことができ、最後にはオーナーが涙を流しながら感謝し、30万円を謝礼としていただきました。事前にそういった約束はなかつたのですが、自分にとってはかけがえないお金になりました。そして何よりこれが、職業人として100%自分の全身全霊を注ぐことができた初めての経験だったんです。ちなみに、そのお店はまだ運営されています。

そこでコンサルティング会社への転職を選ばなかつた理由は？

その仕事で、友人に「倉地は色々それらしいこと言ってるけど、経営がどれだけ大変かは経営者にならないと分からないよ」と言われ、確かにそうだなと思ひました。もし経営コンサルティングを業にするのであれば、自分は経営者としてやろう、と。

その後、結果的に起業したわけですが、友人の言った通り、自分で経営してみても初めて分かつたことがたくさんありました。良いことも悪いことも両方です。そして、その経験が自分が提供するコンサルティングにも役に立っていると思ひます。

今後の事業展望を聞かせてください。

私の会社は、社名の由来でもあるのですが、従業員及びお客様が自分の目標を達成するための翼(Wings)になりました。

いというビジョンで経営しています。私は会計士ですが、タイの日系企業向けに会計サービスを提供するだけではなく、そのビジョンに資するのであれば何でもやろうと思ひています。

例えば、昨年からはTGSというグローバルネットワークのメンバーとして、タイ以外の国への日系企業の業務拡張支援や、タイに進出する非日系企業との取引を行っています。また、今年から始めたオンラインアシスタントサービスは、社内スタッフを雇用することに難しさを感じている皆様を受け入れられ、すでに有名企業を含む複数のお客様にご利用いただいています。5月には営業支援を行う会社を他社様と共同で立ち上げ、バックオフィス業務だけでなく、売上の拡大も支援できるようにしました。

経営コンサルティング会社を経営者として切り盛りするというのは「個人の名前ででき、かつ社会のためになる仕事をしたい」と思っていた私にとっては天職だと思ひます。ただ経営者としては、個人だけではなく組織としての能力を高め、より大きな規模でビジョンを達成できるようになること。そして、それが私にとつての社会貢献だと思ひ、日々取り組んで行きたいと思ひています。



撮影は3月に実施されました

中国の蹉跌…出生率低下抑えられず 日本の協力不可欠 一人っ子世代の親は、2人目を作る意義を見出せない

1. 出生率の急速な低下

2021年5月11日に国家統計局が20年に実施された第7次人口センサス(国勢調査)の結果を発表した。

20年の出生者数は1200万人、人口出生率は0.85%と1952年の統計開始以来過去最低となった(図表1参照)。

中国政府は人口増加を抑制するために79年から一人っ子政策を導入し、特定の条件を満たす農民や少数民族を除き、原則として2人目の子供を持つことを禁止した。

最近になって出生率の低下が懸念されるようになり、2015年末の全国人民代表大会大会(日本の国会に相当)常務委員会で、すべての夫婦が2人の子どもを持つことを認めることを決定し、16年初めから施行した。同時に、育児休暇を延長する方針も盛り込まれた。

しかし、これにより出生率が上昇したのは初年度の16年だけで、17年以降はむしろ出生率の下落が加速している。

2. 出生率低下の要因

このように一人っ子政策を廃止したにもかかわらず、出生率の低下に歯止めが掛からない主な要因について、国家統計局は、出産適齢期の女性の人口減少が続いていること、子育てを始める年齢が高まっていること、養育費が上昇していることなどを指摘した。

これらの指摘に関して、以下の3点を補足したい。

第1に、出産適齢期の女性の人口減少については、図表1の出生率の推移を見ても、1988年以降急速に低下していることから、その約30年後に出産適齢期の女性が減少するのは理解できる。

88年以降の出生率低下の原因は中国の第3次ベビーブームの終了である。

ちなみに、第1次ベビーブーム(50〜58年)は建国後の婚姻法制定を背景とする結婚増加、第2次(66〜70年)は文化大革命による人口政策の中断、第3次(80年代)は第1次ベビーブームで生まれた子供が世代による出産増加がそれぞれ原因だった。

第2に、養育費の上昇については、各種教育費の上昇が主因である。

80年代以降、一人っ子を前提に、子供の父母とそれぞれの両親(祖父母)の合計6人が1人の子供を養育する生活設計が定着した。

90年代までは大学進学率も低く、大学を卒業しさえすれば、良い仕事を得られるという認識が広く共有されていた(大学卒業者数は90年61万人、99年155万人、2020年967万人)。

このため、1人の子供に6人の収入を投入して幼児の頃から英才教育を施すのが平均的な都市住民の間で当たり前のこととなり、それを前提とする高額の教育支出が定着した。

こうした家計構造の下、急に2人目の子供を持つことを許されても、大半の家庭では2人目の子供に1人目と同等の教育費を支出できる経済的余裕がなかったため、2人目を諦めざるを得ないのが実情となっている。

第3に、国家統計局の指摘には含まれていないが、兄弟姉妹を持ったことがない世代が子育てをする親の世代になっている要因

も大きいと考えられる。

筆者と同世代の中国人の多くは出産適齢期の子供を持っている。彼らに子供が増えない原因を聞くと、上記の教育費の要因に加えて、一人っ子世代ならではの要因があるという回答が返ってきた。

一人っ子政策の時代に生まれた子供たちは、自分自身およびその友人の中に兄弟姉妹を持つ人は誰もいない。

このため、筆者と同世代の中国人の友人が、一人っ子政策廃止直後に自分の子供に対して、「どうして2人目の子供を作らないのか」と聞くと、次のような答えが返ってきて愕然としたそうである。

「自分たちは全員が一人っ子で育てられて何も不都合は感じていないのに、2人目の子供を持つ方が良い言われてもその良さが実感できない」

これは数年前の話であるが、現在もこの要因は大きく影響していると考えられる。

以上の要因を考慮すれば、中国における出生率の低下を食い止めるのは非常に難しく、今後長期的に少子高齢化の問題が中国経済に重い負担となるのは避けられないと考えられる。

3. 2025年以降、高齢化が加速

中国の労働人口は11年をピークに減少が始まっている。これから人口構成を変えようとしても、労働人口にその影響が始まるのは早くて15年後の30年代後半。

高学歴化により生産活動に従事する年齢が上昇していることを考慮すれば、おそらく40年以降になる。しかも上記の通り、政策によって出生率が上昇する可能性は低い。

少なくともこれから20年間の労働人口

は確実に減少が続く。しかも、それと並行して25年以降高齢化が加速する(図表2)。

30年代半ばには中国の高齢化比率(総人口に占める65歳以上人口の比率)は米国を抜き、日本に近づいてくる。

図表3を見れば明らかな通り、25年以降の中国の高齢化の速度は日本を上回る見通しである。

日本は高齢社会(総人口に占める65歳以上人口の比率14%)に達してから超高齢社会(総人口に占める65歳以上人口の比率21%)に達するまでの年数は13年だったが、中国は11年と短い見通しである。

ちなみに米国は20年と三国の中では最も変化が遅い。

こうした高齢化の進展は、労働人口減少に伴う経済成長率の低下、社会保障負担の増大などを通じ、経済社会全体に長期的かつ深刻なダメージを与える可能性が高いことは、1990年代以降の日本の経験からも明らかである。

4. 2020年代後半以降の成長率鈍化は不可避

筆者はかねて、20年代後半以降に中国経済が高度成長時代の終焉を迎え、成長率が低下する可能性が高いと述べてきた。その要因は次の4点である。

第1に、少子高齢化(労働人口の減少速度)の加速、第2に、都市化の減速、第3に、大規模インフラ建設投資の減少、第4に、国有企業の業績悪化である。

第1の要因はこれらの4つの要因の中で最も大きな影響をもたらすと考えられ、

詳細は上述の通りである。

第2の要因は図表4で示す通り、10年から20年までの10年間に都市人口比率が14.2%増加し、20年の都市人口比率は63.9%に達した。

これは都市部における住宅建設増加、サービス消費の拡大などを通じて中国経済の支えとなっている。

今後と同じペースで都市化が進めば、30年には都市人口比率は80%弱に達する。

この間、中国政府は本年からスタートする第14次5カ年計画の中で、農民による都市戸籍取得制限の緩和とともに、都市への移住後に子供が義務教育を受ける権利や社会保障給付の権利に関する制度も整備し、農民の都市流入を促進する方針を掲げている。

この政策効果が表れれば、当面都市化の速度は加速する。

しかし、中国の農村人口の減少は農村地域の予算配分や政治的な発言力の低下をもたらすことから、地方府の抵抗が予想される。

また、農民に対する社会保障給付の充実や農村部の生活水準の上昇に伴い、一部の農民は都市への移住を希望しなくなっている。

また、これまでの段階で若年層を中心に都市への移住が進んだため、農村に残っているのは高齢者が中心となっており、都市への移住ニーズは低下する傾向にある。

以上の要因から、当面は都市化が引き続き進展するが、30年に至る前の段階で都市化の速度が鈍化すると予想されている。

第3の大規模インフラ建設については、主要な高速鉄道や高速道路など重要な大規模インフラはすでに完成しており、今後予

図表3 日米中3国の高齢化速度

	高齢化社会 高齢化比率7%	高齢社会 高齢化比率14%	超高齢社会 高齢化比率21%	7%→14%に 要した年数	14%→21%に 要した年数
日本	1970年	1994年	2007年	24年	13年
中国	2001年	2025年	2036年(推計)	24年	11年(推計)
米国	1942年	2014年	2034年(推計)	72年	20年(推計)

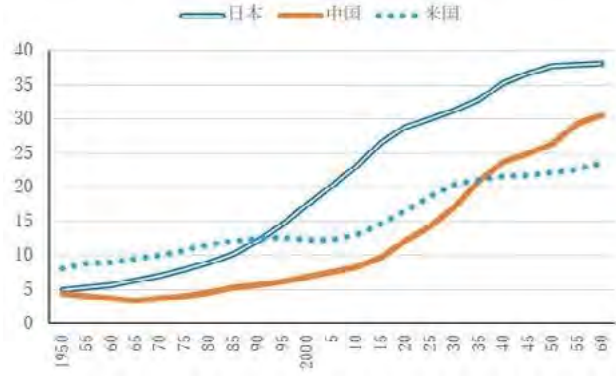
(高齢化比率=総人口に占める65歳以上人口の比率)(資料 内閣府 高齢化白書、UN World Population Prospects)

図表4 都市・農村人口の変化

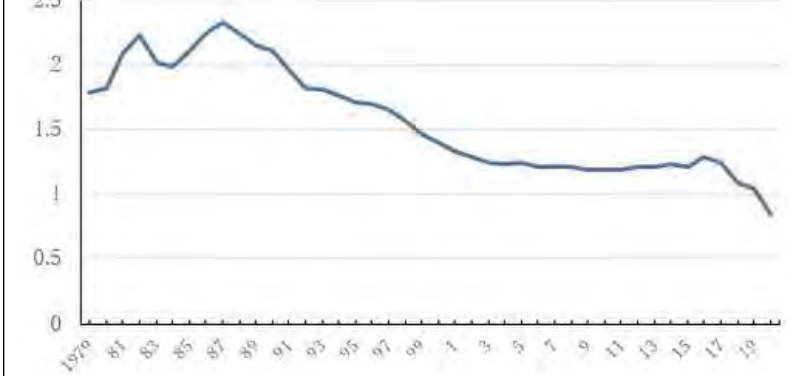
	2010年	2020年	10年間の変化
都市人口	66,557万人(49.7%)	90,199万人(63.9%)	+23,642万人
農村人口	67,415万人(50.3%)	50,979万人(36.1%)	-16,436万人

(資料 国家統計局)

図表2 日米中の高齢化比率=総人口に占める65歳以上人口比率(%)



図表1 人口出生率の推移(単位・%)



中小工場にAI広がる

中小企業・小規模事業者による製造現場の人工知能(AI)導入が広がってきた。HILLTOP(ヒルトップ、京都府宇治市、山本正範社長)は、山善と業務提携し、AIで工作機械の高度な加工を可能にするサービスを始める。内外(群馬県高崎市、小沢淳社長)は、AIを活用しアルミニウム鋳造自動化ラインを構築する。中小企業の労働生産性向上は喫緊の課題であり、今後も全国的にAI導入拡大が見込まれる。

ヒルトップ、NCデータ自動生成



▲ コムロジックを開発中のヒルトップの生産現場

アルミニウム切削部品試作専門のヒルトップと山善は、部品加工の自動プログラミングサービス「COMlogiQ(コムロジック)」を2022年1月を目処に発売。山善は工作機械の付加価値を高めるオプションとして提案し1年間独占的に同サービスを扱う。価格は未定だが、サブスクリプション(定額制)方式で販売する。

コムロジックはAIを用いた自動加工プログラム作成システムとヒルトップが蓄積した部品加工の職人技データベースを連動。熟練工不在でも5軸マシニングセンター(MC)などを高度な加工プログラムで操作できる。

ユーザーとなる生産担当者が加工する製品の3次元(3D)データをヒルトップに提供すればクラウド上で必要な数値制御(NC)データを自動作成。データを受け取ればすぐに加工できる。ヒルトップの山本勇輝常務は「省人化や人手不足対応に加え、技能承継問題も解決できる」とする。

内外、鋳造不良「ゼロ」



▲ 内外はAIを活用したアルミ鋳造の自動化ラインを構築

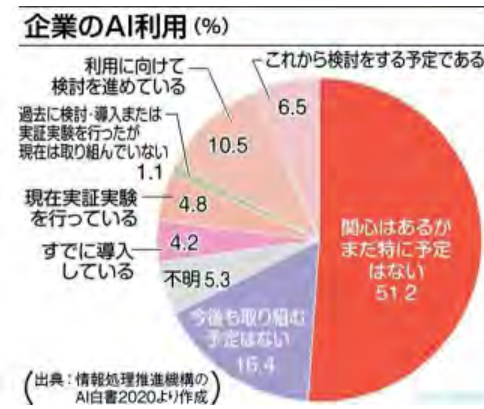
一方、自動車向けアルミ鋳造部品が主力の内外は製造にAIを活用。AIで解析した検査データと製造データを連携して生産性と品質を高める。次世代自動車に必要な高品質ウォーターポンプの新規受注を獲得する狙い。投資額は最大6億円。

検査工程にカメラを導入し深層学習(ディープラーニング)による製品の良否判定を行う。さらに品質データとアルミニウム鋳造の加工データを連係してAIで解析。金型の内部温度や気候など品質に関わる条件と合わせ、不良品の発生をゼロに近づける。アルミニウム鋳造機のパルプや流量など加工時の調整も自動化する。

同社は電動車部品の受注が増えており、内燃機関向け部品からの転換を進めている。新製造ライン導入もこの一環。小沢社長は「どこにどれぐらいの大きさ、頻度で不良が発生するのかデータを取得し製造に反映できれば、まだまだ品質は高められる」とする。今後、収益性を高め、23年までに従業員の給与水準を現状比で2割引き上げることを目指す。

経済産業省によるとわが国の中小企業にAIを導入すると25年までに11兆円の経済効果が見込まれる。

※記事提供: 日刊工業新聞(2021年5月20日)



5. 中国政府の政策対応

以上のような長期のリスクシナリオは10年前からほぼ分かっていた。中国政府もそれを踏まえて、それらのリスクに対処するための各種政策を実践してきた。その基本方針は、財政や産業保護政策に頼ることなく、市場メカニズムに依拠した民間企業主導経済の構築および金融財政面のリスクの軽減である。

第4の国有企業の業績悪化は上記3つの要因がもたらす経済成長率の低下によって生じる。高度成長期の終焉とともに、日本でも国鉄、電電公社、郵政事業等国営企業の業績が悪化し、財政負担軽減のため民営化を余儀なくされた。中国でも同じことが起きると考えられる。しかも、中国経済において国有企業の占める比率は今もなお2〜3割と1980年代の日本の比率を大幅に上回ることから、その副作用も大きい。以上の要因から、2020年代後半以降、中国経済の成長率は急速に鈍化すると予想されている。

定されている大規模インフラ建設はこれまでほど多くない。また、北京、上海、広州、深圳、武漢、重慶、成都など国家の主要都市間を結ぶ交通インフラはほぼ完成しているため、今後建設される交通インフラはそれ以外の都市間を結ぶもの、あるいは上記主要都市の市内とその周辺の郊外を結ぶものとなる。その経済誘発効果は以前の主要幹線の建設に比べて低下する。このため、大規模インフラ建設がもたらす経済成長押し上げ効果は低下する見通しである。

すなわち、国有企業改革、イノベーションの促進による企業競争力の強化、中小企業経営基盤の強化(特に資金調達面)、金融市場の透明性の向上と効率化、地方府の債務問題の改善、不良債権の処理、過剰生産能力の削減、環境保護政策の強化、社会保障制度の整備などである。以上の問題点はかねて中国政府によって指摘されており、必要な政策メニューも詳細に示されてきた。

しかし、習近平政権発足後に次から次へと生じた様々な難題への対応に迫られて、政策の実施が間に合っていない。様々な難題とは、反腐敗キャンペーン、解放軍改革、民間経済の減速(輸出と設備投資の伸び鈍化)、株式と不動産のミニバブルの形成と資産価格の下落、米ドナルド・トランプ政権との経済摩擦、新型コロナウイルス感染症拡大への対応などである。依然として解決すべき重要課題が山積しているにもかかわらず、あと5年程度で高度成長時代が終焉を迎え、成長率が低下し、経済が不安定化するリスクが高まる。状況によってはその時期はもっと早く訪れるかもしれない。

経済が不安定化する前に上記の難題に取り組める最後のチャンスが今後の5年間である。その経済政策運営の基本方針が第14次5ヵ年計画で示された。その中身はほぼ従来の政策の繰り返しで目新しい中身はない。そこには未実現の重要政策を積み残さずに実現する強い意思が込められていると筆者は理解している。中国経済が混乱に陥れば、社会全体が不安定化する。そのリスクの深刻さを考えれば米国と対立している余裕はない。米国

とは妥協できるが、国内政策は待ったなしである。

そう考えれば、日本とことを構えることなどできるはずがない。

中国が重視する対外開放や国内のイノベーション促進において、外国企業が果たす役割は大きい。

中国各地で長年にわたり雇用、税収、技術高度化の面で大きな貢献を果たしてきた日本企業は特に重要な存在である。

中国経済は日米欧諸国の多くの人々が考えているほど長期安定的な経済発展が確実に保証されているわけではない。

中国政府が二つと一つの難題を慎重にクリアしながら、何とか安定を保持しているのが実情である。

一方、日本企業が日本の国内市場にとどまっていたり発展の余地は乏しく、中国市場にチャレンジすれば大きなチャンスがあるのも事実である。

日中両国経済がウィンウィン関係にあることを認識し、リスクにも考慮しながら、両国の政府・企業が緊密に連携することを期待したい。



<http://jbpres.ismedia.jp>

文: 瀬口清之(せきぐちきよゆき)

キヤングローバル戦略研究所 研究主幹。東京大学経済学部卒業後、日本銀行に入行。政策委員会企画役、米・国ランド研究所の客員フェロー、北京事務所長。国際局企画役を経て、2009年4月から現職。



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

日刊工業新聞 電子版

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

全物件
『住宅保険付き』は
ディアライフだけ!

全物件「住宅保険付き」だから安心!

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

住宅保険とは?

火災、爆発、水漏れや、物の紛失や盗難などの損害に対して補償する保険です。

借主であるご入居者様はもちろん、貸主であるオーナーさん、近隣住人など第三者への損害賠償を含みます。

ここが
ポイント!

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

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

イメージキャラクター ぱんちゃん璃奈

お部屋探しは
ディアライフ
www.dlife.co.jp

株式会社ディアライフ

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

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

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

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 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わらじ生活を3年間送る。28歳から1年間で22か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



踊る女神たち（ペルー・リマ）

舞おう♪

街を歩いていると偶然、祭りに遭遇。

苦悩も悲しみも持ち合わせていないかのような踊り子たちの溢れる笑顔、暑さを吹き飛ばすかのように全身に光る汗、世界の輝きをより引き立たせる豊かな色彩。

そして祭りの時だけ四方八方に解放されるほとばしる生命力が、なんとも美しかった。

ビジネスにも活かせる

風水学



鶴田 雅子 ビジネスコンサルティング会社 SSF CONSULTATION LTD代表
E-mail:sai@ssfconsultation.com URL:http://www.ssfconsultation.com

1989年、英国のレイブズボーン大学留学中に、世界的に有名な風水大師葉清海氏から風水師としての才能を認められ、最初で最後の日本人弟子として彼が89歳で他界するまでの約30年間、風水を学んだ。チュロンコーン大学教育学部高等教育課で博士号を取得後、風水を中心に取り入れたビジネスコンサルティング会社SSF CONSULTATION LTDをタイ、バンコクに2009年に設立して現在に至る。タイの他、アメリカ、インド、インドネシア、英国、カンボジア、シンガポール、台湾、中国、ベトナム、香港、マレーシア、ミャンマー、日本などへも仕事で出向している。

5: アジアの風水③

前回に引き続きアジア各国の風水にまつわるエピソードを紹介します。



マレーシア

マレーシアの行政新都市ブトラジャヤは1990年代の半ばから開発に着手され、当初から風水を取り入れました。道路や湖、川、建物の形と方角は完全に風水に沿うように仕上がっています。

また、マハティール元首相とご子息は風水を常時取り入れた生活をされています。ナジブ元首相も副首相を務めていた時期に、5時間かけて執務されるデスクを風水的に直しました。実際に私が師匠と共に風水師として現場に赴き仕事をしました。



日本

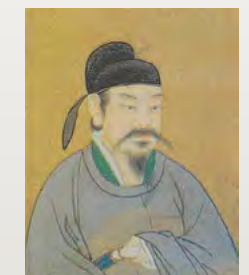
平城京は奈良時代(710年~794年)に、唐(618年~907年)の睿宗(えいそう)皇帝からの支援を受けて元明天皇が建設しました。この仕事のために、唐の都の長安からは多くの風水師達が奈良にやってきました。

しかし、彼らは長安の王宮とは異なる風水の配置を平城京に用いました。そして794年に平城京は京都の平安京へ還都されました。平安京は風水的に良い自然の地形にも恵まれ、809年間(794年~1603年)存続しました。

1603年、徳川家康が江戸に幕府を開くと、徳川幕府は風水上の見地から栃木

県日光に日光東照宮を建設しました。

江戸の南西には富士山があり、江戸城は東京湾を見下ろす位置にありました。これは莫大な富を手にし、権利を長い間保ち続けるという風水的意味があります。徳川幕府は264年間(1603年~1867年)繁栄し続けました。



睿宗 皇帝
(662年~716年)



時事速報バンコク版

月額 3,500B_(税別)

最新ニュースを毎日2回配信

独自の現地取材による最新最速のアジア経済・産業情報、
日系企業進出速報や人事情報のPDF版ニュースを、Eメールで1日2回お送りします。

時事速報 ON THE WEB

1

過去記事検索

1999年以降のタイの記事を蓄積したデータベースから、キーワードでニュース検索できます。

2

アジアニュース

タイだけでなく、近隣東南アジアや中国、さらに全世界のニュースもご覧いただけます。

3

クリッピング機能

あらかじめキーワード設定しておくことで、必要なニュースだけをご登録のメールアドレスへ自動転送が可能です。

4

指標・統計

タイのGDPや自動車生産台数の推移など、報告書の作成にも便利な統計データをグラフでダウンロードいただけます。

フラッシュニュース

テロ、災害、事件・事故など緊急を有する情報は、
1日2回のニュースメールを待たず即時メールで
ご連絡いたします。

【該当情報例】

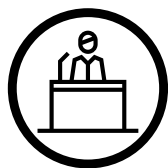
爆弾テロ事件/クーデター/軍とデモ隊の衝突/戒厳令
の発令/洪水の発生、被害状況など

1ヶ月無料トライアルのお申し込みは

バンコク時事

検索

ウェブサイト画面左上、「無料トライアルお申込み」のフォームをご入力下さい。



時事トップセミナー

年間 12,000B_(税別)

ネットワーキングに最適、
タイのキーパーソンによる講演会

海外で活躍する日系企業の皆さまのために、経済界・政界の第一人者や各分野の専門家がタイの実情を講演。バンコク市内のホテルで年6回、食事会を兼ねて開催しています。



《お問合せ》 Jiji Press Thailand

E-mail: Bangkok@thaijiji.com TEL: 02-236-6628

287 Liberty Square Bldg., 14Fl., Unit.1401 Silom Road, Silom, Bangrak, Bangkok 10500

Jiji PRESS



時事通信社