

タイ、ASEANの今がわかるビジネス・経済情報誌『アレイズ』

# ArrayZ

進化すべし、変化すべし

## 企業価値を高める タイ事業再編

日系企業による  
事業再編の動き

資本再編と  
地域統括機能

タイにおける  
財務統括機能の動向

PwC タイ ビジネススタディ

コロナ禍の規制動向を踏まえた  
企業の対応事項

Deloitte

ストーリーで学ぶM&Aの基礎

GDM Thailand

備えの重要性 資産価値の把握

7

J U L Y  
2021 Vol.115

FREE



# オフィス内装・ 工場内装なら

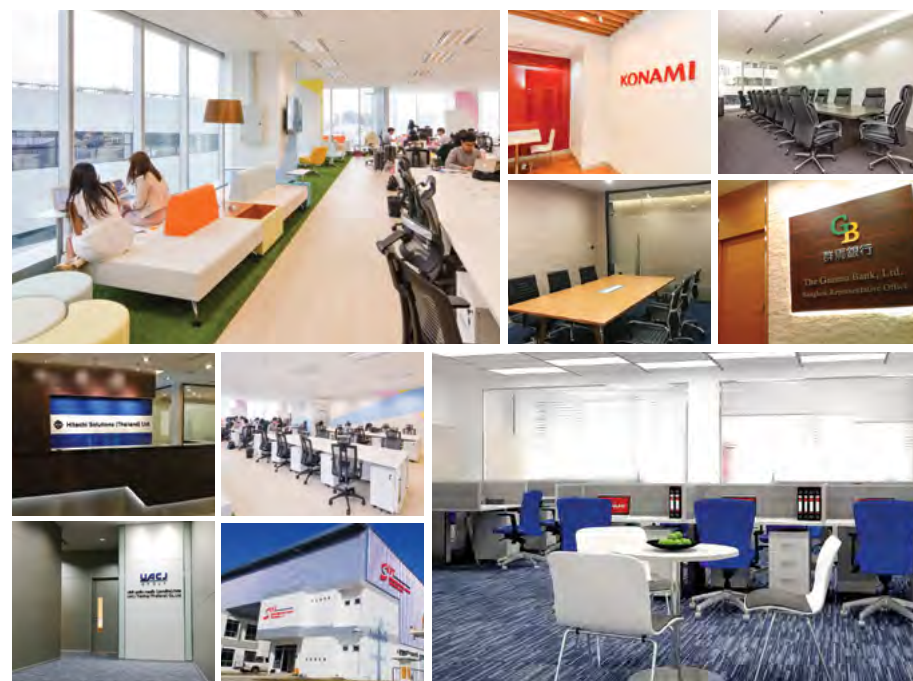


日本人ならではの  
気づきを形に

100  
以上の  
案件実績

内装 — 家具 — 展示会 — デザイン

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  
株式会社宇徳 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ン太田昭和 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  
宇都宮産産株式会社 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  
トヨーエイトック株式会社 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・  
エキシビション・ビューロー(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

# バンナー2 ロジスティクスパーク BANGNA 2 LOGISTICS PARK



INDUSTRIAL

## 高品質な賃貸倉庫

### 賃貸可能エリア

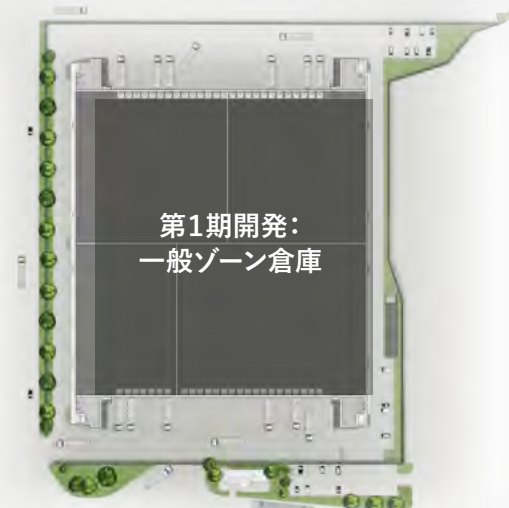
倉庫面積	20,700㎡
事務所面積	1,254㎡
延床面積	21,954㎡

### 建物の仕様

床荷重	5t /㎡
梁下	12m
ユニット数	4ユニット
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

倉庫レイアウト

物件コード: BK6



第1期開発:  
一般ゾーン倉庫

※上記区画レイアウトについては、変更する可能性があります。

## サステナブルな開発



省エネで環境に  
配慮した設計



自然光および  
自然換気システム導入



渋滞のない  
安全な交通環境

Contact us at

**(66) 805 805 005**

Fpt.sales@frasersproperty.com

**Industrial.frasersproperty.co.th**



Frasers Property Industrial Thailand





BHAKASA INDUSTRIAL

# バンパー新工業団地 IEAT 販売開始

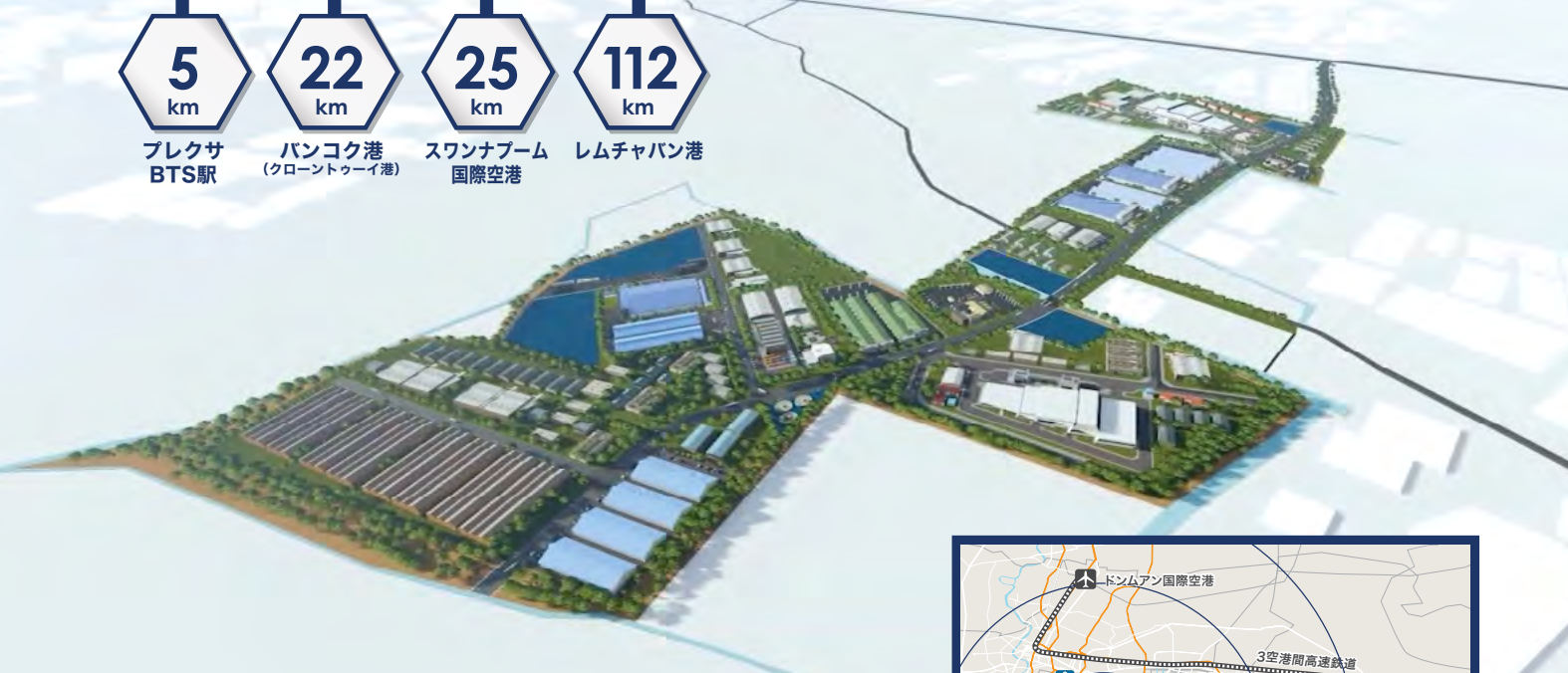
(タイ工業団地公社)



## Check Point

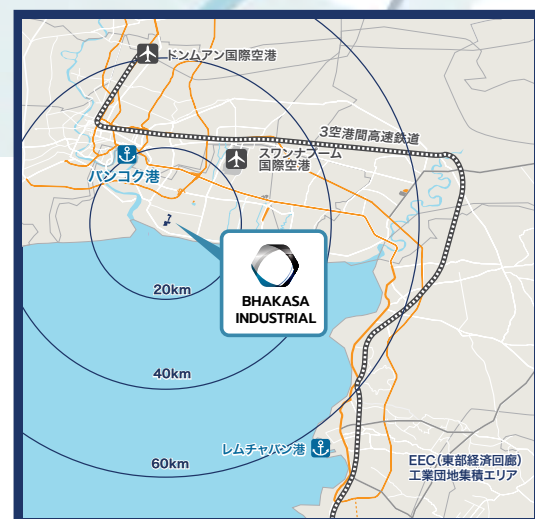
- 1 タイ工業団地公社認定**  
工場建設、操業許可などワンストップで申請でき安心して操業可能です。
- 2 都心に最も近い**  
BTS プレクサ駅から5km。バンコク都心まで直線距離で約20km。都心からの通勤や物流に便利です。
- 3 バンパーエリアの希少な工業用地**  
都市化に伴い周辺では工場操業が難しくなっています。工場ができる土地は希少価値があります。

**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



C O N T E N T S



JBpress

再び感染急拡大、ロックダウンの一方で  
微妙に「緩い」マレーシア

【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。

ArrayZマガジン 7月号 Vol.115

2021年7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.arrayz.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 classmethod - 最新クラウド事情

11 インタビュー - 堀川 琢也氏

12 特集 - 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)  
企業価値を高める  
タイ事業再編

26 GDM Thailand - タイ事業環境の変化

28 BizWings - 現場発経営論

30 PwC - タイ ビジネススタディ

32 Deloitte - ストーリーで学ぶM&Aの基礎

36 Roland Berger - ASEAN経営戦略

38 野村総合研究所タイ- タイ自動車ビジネス新潮流

39 GVA Law Office - 知らなきゃ損するタイビジネス法務

40 ONE ASIA LAWYERS - ASIAビジネス法務

41 TNY国際法律事務所 - ミャンマーの最新ビジネス法務

42 みずほ銀行 - MEKONG 5 JOURNAL

44 藤岡資正氏コラム - トップエグゼクティブの美と経営

52 コラム -世界の片鱗

52 コラム -ビジネスにも活かせる風水学

導入企業急増中！

最新クラウド事情

クラウドに関する連載記事は今回で最後になります。これまで、サーバーをクラウド化するIaaSについて、最大事業者であるAWS(アマゾンウェブサービス)を中心に解説してきました。そのメリットについては様々な観点で紹介してきましたので、今回は実際に既存のサーバーをAWSに移行する際の留意点について説明します。

まず、AWSへ移行する目的を明確にします。コスト面、柔軟性などAWSでのメリットは数多くありますが、何を目的として何を移行するのかが重要です。ハードウェア老朽化の対策やコストの最適化、負荷増大への対応、システム運用の自動化、BCP対策など、目的をはっきりさせておきましょう。

移行にもいくつかのパターンがあります。図表1でそれぞれ当てはまるケースと合わせて紹介しています。

一般的に上部のものほど移行コストが小さいです。しかし、下部のパターンほど優れたAWSの設計へシステムを改善でき、パフォーマンス効率アップやコスト最適化の効果を最大化できます。移行コストは上がりますが、ランニングコストの低下や変化への素早い対応などの多くのメリットを享受できます。

このように一言で移行と言っても様々なバリエーションがあり、コストやメリットも大きく変わってきます。また、段階的な移行も可能で、最初は単純移行でその後運用しながら移行を進めていくことも多いです。

今後タイでもクラウド化への流れが進むと予想されています。DX(デジタルトランスフォーメーション)の肝と

も言われるクラウド化で、会社や業務をどのように時代の変化に対応させていくのか、具体的な移行方法の視点からも検討を始めてはいかががでしょうか。

図表1 移行のパターン

① ハードウェア部分のみ移設するケース(単純移行)

- ・現状で問題なく運用しておりドキュメントも揃っているので、ルールを変えたくない
- ・ソフトウェアの関係でAWSマネージドサービスへの移管ができない
- ・移行までの準備期間が短い

② 一部のシステムを置き換えるケース(一部置き換え)

- ・初期コストを掛けずにシンプルなWEB-DB構成のサービスを移行したい
- ・移行後は煩わしいドメイン、DNS管理やサーバー証明書の更新業務を軽減したい
- ・DB専任の運用担当者がいないので提供機能を使って負荷を軽減したい

③ アプリケーションの改修や機能追加が発生するケース(一部変更)

- ・時間や予算を掛けてでも、システムやコストの最適化を優先したい
- ・AWSの提供機能を積極的に活用したい

④ アプリケーションを刷新するケース(作り変え)

- ・メンバーの刷新に伴い、環境移行と同時にアプリケーションも作り直したい

⑤ 他社サービスに乗り換えるケース(置き換え)

- ・便利なSaaSサービスがあるため自社開発にこだわらず最適化したい

図表2 移行パターンごとの変更点

	① 単純移行	② 一部置き換え	③ 一部変更	④ 作り変え	⑤ 置き換え
開発言語	同じ	同じ	同じ	同じ / 新規	—
ソースコード	同じ / 更新	更新	更新 / 新規	新規	—
アプリケーション設定	同じ / 更新	拡張	拡張	新規	—
フレームワーク	同じ	同じ / 新規	同じ / 新規	新規	—
コンテナ	同じ	同じ	同じ / 新規	新規	—
アプリケーションデータ	同じ	同じ / 変更	同じ / 変更	変更	変更
ホスティングハードウェア	新規	新規	新規	新規	—

AWSを使ったクラウド構築コンサルタント **AWSを3%OFFで使えるクラスメソッドメンバーズ(TH) 提供中**



classmethod  
(Thailand) Co.,Ltd

【お問い合わせ】

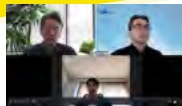
T e l : +66 02-115-0160 (三並) E-mail: inquiry@classmethod.co.th

U R L : https://www.classmethod.co.th/ja

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



## タイでのスポーツビジネス活用事例を共有 アビームコンサルティングがウェビナー開催



アビームコンサルティングは5月31日、「タイにおけるスポーツビジネスの活用」ウェビナーを実施し、在タイ日系企業に対してビジネスにおけるスポーツの活用方法をJETROバンコク事務所および経済産業省の有識者とともに紹介した。

従来のスポンサー＝広告出稿という観点だけではなく、ビジネスマッチングや研究開発、社会貢献、研修など、プロスポーツチームとの新たな関係性を通じて企業全体の成長に繋がる多くの事例が共有された。

## ベトナムで法務サービス提供 TNYグループが新たな拠点設立



タイなどに拠点を置くTNYグループ(共同代表:堤雄史・永田貴久)と大阪のかがやき総合法律事務所がベトナムのホーチミンにKAGAYAKI TNY LEGAL (Vietnam) Co., Ltd.を設立した。

ベトナム法務に関する要望が増えてきたことから設立を決めたものの、新型コロナウイルスの影響で設立許可を取得するまでに1年以上を要した。15年以上の弁護士経験を持つ矢根俊治弁護士が常駐する。6月にはバンラデシュでも登記が完了する予定となっている。

## 園芸小売のコメリがタイに初出店 チャチュンサオ県で小型店舗運営



園芸用品などのホームセンターを展開するコメリが6月25日、タイに初の店舗をオープンさせた。

「コメリ・ハードアンドグリーン・パナムサラカム店」を東部のチャチュンサオ県に開設した。売場面積は約1,320㎡。同社は2017年にタイでの店舗展開を目指して事業運営会社を設立すると発表していた。1998年に中国に出店したが2005年に撤退。日本では3月31日時点で1,208店舗を運営している。

## 人材育成にまつわる課題解決を支援 JMAMがタイ拠点を設立



日本能率協会マネジメントセンター(JMAM)はタイに現地法人JMAM (THAILAND) Co., Ltd.を設立した。タイの日系企業を中心に、人材育成に関する課題解決サービスを提供していく。

JMAMは2019年にタイに駐在員事務所を設立し、現地における人材育成需要の調査やサービス開発を行ってきた。政府系資格認証機関と提携して製造現場のタイ人従業員向け教育プログラムや、中核人材の育成支援などを提供する。

## トンロー 限定物件

Premier Thonglor 9 BTS「トンロー」駅まで徒歩14分

年間利回り

13% (手取り)

1LDK(55.5平米) / 家具付

253万B (諸費用込み)



定期借地権 (2035年迄)



1LDK/キッチン

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。

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



## 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。



Find Warehouse Thailand

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

サイト内は英語、タイ語、  
日本語で検索可能です!



URL : <http://www.find-warehouse.com>

TEL : 064-934-9714 (Ms.Supeephat / タイ語・英語)

E-Mail : [info@find-warehouse.com](mailto:info@find-warehouse.com)

NEW

2021年開業

総開発面積 400ライ

# マプタプット港近 レンタル倉庫/工場

供給が少なかったマプタプットエリアについて新規開発地誕生!



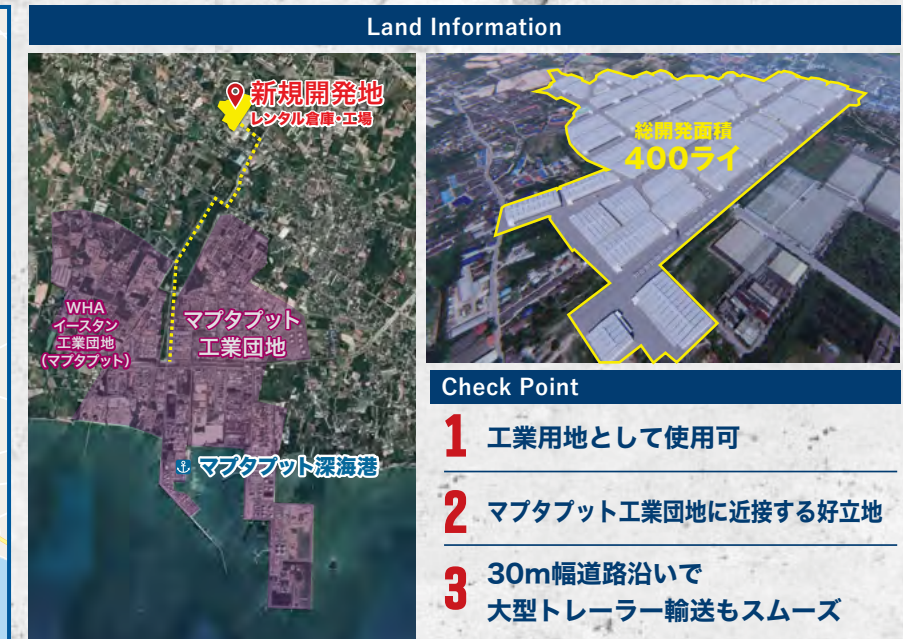
マプタプット工業団地 4km  
マプタプット深海港 7km  
アマタシティラヨン 30km

マプタプット港から15分

## 小規模から大規模まで ニーズに合わせ調整可能

供給が少なかったマプタプット工業団地エリアに、待望の新規開発地が誕生しました。

タイの重要な工業地域であるラヨン県はEECの発展と共に今後さらに飛躍するエリアだと予想されます。小規模のレンタル倉庫・工場でもご活用いただけます。長期リースも可能です。(5,000㎡以下レンタルも個別分割相談可能)



Land Information



Check Point

- 1 工業用地として使用可
- 2 マプタプット工業団地に近接する好立地
- 3 30m幅道路沿いで大型トレーラー輸送もスムーズ

本物件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](mailto: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](http://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
- ・積水プラスティック 様
- ・日本ガイシ 様
- ・パナソニックデバイスSUNX 様
- ・不二越 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きます。

96万㎡  
以上の  
売買実績



## あの人のターニングポイント



**30歳の時、実業団チームと契約しバドミントンの世界へ足を踏み入れる**

**私のターニングポイント**

昔から海外、特に東南アジアに出てみたいという思いは強くありました。欧米で活躍する日本人のトレーナーは当時からいましたが、東南アジアで働く日本人トレーナーは聞いたことがありませんでした。誰もやったことがないことをやってみたいと思っていました。

インドネシアやマレーシアは昔からバドミントンの強豪国です。そこに私が医療先進国の日本流のサポートを持ち込めば、もっと強くなるのではないかと

選手へのケアや治療を担当しています。チームには8名の選手がいて、練習は火曜日から土曜日まで午前と午後の2回、日曜日は午前のみ行われます。練習前に選手にテーピングを施したり、練習中は体にどこが悪いところがないか選手の動きをチェックします。練習後は針などで選手の治療をします。練習の様子から私が必要と判断して声を掛ける時があれば、選手から治療を求められることもあります。

トレーナーとしての仕事内容を教えてください

# 堀川 琢也

1978年生まれ、兵庫県出身。関西鍼灸短期大(現・関西医療大)で鍼灸師の資格を取得し、卒業後トレーナーとして活動。2008年にバドミントンの実業団、日本ユニシスの常勤トレーナーに就任。11年からインドネシアのDjarum、13年からは代表チームでも活動。17年にタイ代表に移り、19年からSCGバドミントンアカデミーで働く。

Vol.5

SCG Badminton Academy トレーナー

トレーナーになろうと思ったきっかけは？

どのような経緯でタイに来られましたか？

スポーツに携わる仕事がしたいと思い、トレーナーになるために鍼灸師の資格が取れる大学に入りました。卒業後、千葉県の接骨院で1年間働き、その後独立、自分の治療院での治療とトレーナーとしての活動を行っていました。元々、バドミントンとは関わりがありませんでしたが、知り合いの紹介でバドミントン日本代表チームのトレーナーとして国際大会に帯同する機会がありました。そこでチームにいた実業団の日本ユニシスの方に誘われ、08年から常勤トレーナーとして働くことになりました。

コロナ禍でどんな影響がありましたか？

これだけ飛行機に乗らない生活は初めてです。今まで年の半分以上は海外で開かれる国際大会に帯同していました。バドミントンは1年中各地で大会が開かれています。大会が終わって戻って来ても1、2週間後にはまた別の国に行くという生活でした。それがコロナ禍で国際大会がなくなり、まったく海外に行かなくなりました。

東京オリンピックバドミントン代表の注目選手を教えてください

女子シングルのラチャノク・インタノンは昔から天才少女と呼ばれ、14歳の時に世界ジュニア選手権で優勝し、そこから同大会を3連覇しました。身体に関する素質です。女子シングルスは前回大会の金メダリストが膝のケガで出られなく



東京オリンピックのタイ代表、サブシリー・タエラッタナチャイ(前列左)とデチャボル・プアヴァラスクロー(同右)のペア、堀川氏は後列左。画像=本人提供

今後の目標を教えてください

インドネシアではアジア大会、世界選手権、そしてオリンピックとサポートをした選手が主要大会で金メダルを獲得できました。実はもうトレーナーとしての目標はインドネシアで完結しており、二度はトレーナーを辞めようとも考えました。

まもなくチームとの契約更新の時期を迎えます。更新してタイで働き続けているかもしれないし、違う職種の仕事をやってみたい気持ちもあります。

男女混合ダブルスではSCGからサブシリー・タエラッタナチャイ、デチャボル・プアヴァラスクローが出場します。現在(6月8日時点)世界ランク2位ですが、実力では頭一つ抜kindでた中国のペアがコロナ禍で国際大会に出場しておらず、彼らの力が未知数な部分があります。

ともあれ選手たちが平常心で普段通りプレーできれば、メダルを取れる可能性はあります。

なり、その他の選手は実力が拮抗しています。金メダルを獲得の可能性もあると思います。



## 「タイにおけるスポーツビジネスの活用」ウェビナーレポート

スポーツ産業の新たな価値を創出するエコシステムの構築を推進し、スポーツ産業全体の活性化を目指すアビームコンサルティング(タイランド)は5月31日に「タイにおけるスポーツビジネスの活用」ウェビナーを開催した。

前半では、スポーツを活用した事業展開モデルと事例について、アビームコンサルティングの執行役員である久保田圭一が講演し、ポジティブで共感を生み、訴求力とネットワーク力があるスポーツの特徴が、ビジネスへの活用に適したプラットフォームであると説明した。

また、企業がスポーツを活用する方向性として、従来のスポンサーによる認知度向上以外にも研究開発や営業、ブランディング、研修、採用・リテンション、また社会貢献など、柔軟で革新的な活用方法があることを、事例を交えて紹介した。

後半のセッションでは、スポーツ庁にてSports Open Innovation Platformの立ち上げを担当した経済産業省の伴田康征氏を交え、東南アジアにおけるスポーツビジネスの可能性について議論した。

伴田氏は、日本において企業のスポーツへの関わりが、従来のスポンサーによる支援(寄付)から共創による価値創出に変わりつつある現状を踏まえ、スポーツ市場が活性化している東南アジアにおいても同様の考え方が適用できると示した。

また、久保田氏は各スポーツやチーム、団体が持つ権利がどこにあるのかを見極めると同時に、有形無形問わず自社のアセットや特徴を可視化して共創の可能性を探ることから始めることが肝要であるとし、モデレーターを務めたアビームコンサルティング(タイランド)のマネージングダイレクター原が、現状のタイにおけるスポーツビジネスの機運や日本との関係性を踏まえ、発想の転換をしてスポーツをビジネスに活用すると提言し、パネルディスカッションを総括した。

従来のスポーツ活用方法	スポーツ活用の新しい形
<p>支援 露出・権利</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オーナーシップ、スポンサーシップによるメディア露出</li> <li>✓ スポーツ関連商品および権利の販売</li> </ul>	<p>共創 利益</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ イベントや選手を利用した商品開発および実証実験</li> <li>✓ オーナー・スポンサーを通じたビジネス機会の獲得</li> <li>✓ テクノロジーを利用したスポーツの価値高度化</li> </ul>

活用の方向性	目的・期待効果	スポーツ側に提供してもらう権利例
事業視点	R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スポーツのアセット(選手、データ、場所、メソッド等)を利用することによる商品・サービス開発や特許取得</li> </ul>
	プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 認知度向上</li> <li>● メディア露出によるケイパビリティの訴求</li> </ul>
	セールス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ホスピタリティを活用した営業活動</li> <li>● スポンサーへの営業機会の獲得</li> </ul>
全社視点	ブランディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「スポーツ界の発展を支える」などのメッセージ訴求によるブランドイメージの強化</li> </ul>
	採用・リテンション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランド強化を通じた認知向上と応募者の獲得</li> <li>● 社員満足度の向上による内外への波及効果</li> </ul>
	社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スポーツと協力した社会貢献活動や、スポーツを通じた社会貢献活動の発信(地域活性化、福祉活動、SDGs関連等)</li> </ul>

ウェビナーの内容にご興味のある方は下記までご連絡ください

✉ THABContact@abeam.com(担当:渡邊)



## TOYOTA THAI LEAGUE 第6位(2020)

## サムットプラカンシティFCとのコラボレーション企業募集中



鹿島アントラーズをFIFAクラブワールドカップで準優勝に導いた石井正忠監督

サムットプラカンシティFCは、パタヤユナイテッドを前身とする2019年に設立されたT1で最も若いクラブ。4名のタイ代表メンバーを主軸に、今期T1での更なる躍進が期待される。

アクティベーション施策例

<p>ロゴマーク掲出</p>	<p>選手との共同CSR活動</p>	<p>クラブと企業のコラボレーションイベント開催</p>
<p>選手を起用した商品・サービス開発</p>	<p>選手を起用したSNSでのセールス&amp;マーケティング</p>	<p>クラブのファンへダイレクトマーケティング</p>

詳細・ご質問等は下記までお問い合わせください

✉ THABContact@abeam.com(担当:渡邊)

'SEA FANGS' SAMUT PRAKAN CITY FC



図表1 事例：日系企業の経営課題（自動車部品サプライヤーの経営環境）

### タイのマクロ環境

- 2030年前後に人口のピークを迎え、自動車市場の根本的な押し上げ要因は見込みにくい
- 人件費を主にASEAN域内でトップレベルにある高水準のオペレーションコスト

### 業界環境

#### 顧客のコスト ダウンへの 取り組み

- ローカルサプライヤーの開拓やグローバルレベルの調達網の活用などにより完成車メーカー主導のコストダウンが今後一層進展していく可能性が高い

#### 新興国勢 の台頭

- タイにおいても中国系メーカーの参入が活発化
- 日系ブランドに対して安価な価格設定やアグレッシブなマーケティングコストの投入などにより市場内での存在感を増している

### 経営課題と対応の方向性

#### 売上拡大

#### 販路拡大 単価上昇

- 自社系列以外への拡販推進
- 先端技術・高付加価値品の導入
- 他業界への参入検討を含めた新たな収益源の確保

#### 収益性改善

#### 原価低減・ 自動化

- ローカルベンダー開拓などの各種コストダウン
- 自動化による現場改善の推進など

#### 事業再編

#### 組織最適化・ 再編

- 統括機能強化
- 資本再編
- グループ再編

（出所）各種情報をもとにMURC作成

# 企業価値を高める タイ事業再編

監修：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)

近年、「中進国の罠」に直面しているタイ経済。国内では少子高齢化の進行や市場の成熟、地場企業の台頭や中国企業などの参入による競争の激化。外に目を向ければベトナムなど周辺国の追い上げも進む。さらに追い打ちをかけるコロナ禍の景気悪化。これらに伴い日系企業のビジネスの在り方も変化しつつある。今回は日系企業の経営課題、事業再編の動向についてMUFGグループのアユタヤ銀行(クルンシイ)、三菱UFJリサーチ&コンサルティングより解説する。

## Author Profile 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)

戦略コンサルティングビジネスユニット  
グローバルコンサルティング部



### 吉田 崇 Manager

東京大学大学院修了、タマサート大学(タイ)交換留学。大学院修了後ジェトロに入社し、主に海外調査部にてタイを中心に東南アジアを担当。チュラロンコン大学(タイ)客員研究員、メガバンクを経て、KPMGコンサルティング(株)、(株)日立コンサルティングにて海外子会社管理などのプロジェクトにマネージャーとして多数従事。

タイ現地法人

MU Reseach and Consulting (Thailand) Co., Ltd.



### 池上 一希 Managing Director

日系自動車メーカーでアジア・中国の事業企画を担当。2007年に当社入社。大企業向けの欧米、中国、アセアン市場での事業戦略構築案件を中心に活動。18年2月より現職。バンコクを拠点に東南アジアへの日系企業の進出戦略構築、実行支援、進出後企業の事業改善等のテーマに取り組む。

## 第1部

# 日系企業による事業再編の動き

## なぜ今事業再編なのか

今日、日系企業のタイ事業は過渡期にあり、新たな方向性を模索している。この仮説を検証するにあたり、まずは日系企業を取り巻くタイの経営環境について整理したい。事例として自動車部品サプライヤーに焦点を当ててみる(図表1)。

従来、日系自動車サプライヤーは安定成長するタイの市場や、強固な系列などの取引基盤に支えられ、順調に事業を拡大してきた。

弊社調査によると、タイにおける日系部品サプライヤー約360社の営業利益率は平均で8.0%に達し(過去5年)、グローバルで見ても収益性の高い市場として位置付けられてきた。

一方で今後、楽観を許さない要素もある。

まず日系企業共通の課題として、タイが「中進国の罠」と言われるマクロ環境の変化に直面することが挙げられる。高齢化と少子化の急速な進行が進むタイでは、2030年前後に人口のピークを迎え、その後は緩やかに減少の一途を辿ると推定

されている。

自動車市場(新車)についても、販売台数は12年をピークとして足元では横ばいの状態が続いており、今後も内需の押し上げ要因は見込みにくい。

また、タイの労働コストは日系製造業で年平均3~5%程度の上昇が続いており、すでにASEAN域内でトップレベルの水準に達している。人件費以外のオペレーションコストも、コロナ禍以降も高止まりしており、従来の延長線上での経営は難しい。

## 競争環境の変化

次に、業界固有の課題として、顧客である完成車メーカー側が進む、聖域のないコストダウンが挙げられる。

系列に捉われない取引関係の構築や、系列再編の動きも活発化しつつあり、サプライヤーにとっては従来の収益性維持に懸念が生じている。

例えば、19年よりトヨタ自動車が進めているコスト低減の施策は、最量販タイプのエンジンについて、原価を30%低減させる意欲的な取り組みである。

これは価格面において脅威となりつ

価値の向上が挙げられる。

自動車部品サプライヤーで言えば、自社系列以外の日系完成車メーカーや、欧米系メーカーへのコンタクト強化などが挙げられる。

発注に関する顧客側の決定権は、依然として本社サイドに置かれているケースが多い。ゆえに、本社とタイの双方における働きかけが必須となり、難易度の高い取り組みと言えよう。

また、労働集約的な製品から、より先進的・高付加価値の商品へのシフトを進め、単価アップを図るケースも見られる。

例えば、近年の「クルマの電動化」に呼応して、電子部品を実装した製品や、モジュール化への対応で自社の周辺部品の取り扱い強化を進めて、新たな納入を図る動きもある。

加えて、異業種への参入の動きも見落とせない。ヘルスケア、電気電子など、自動車分野における品質や技術、実績を活かして、周辺分野への展開を模索するケースも増えてきている。

こうした動きにおいては、販路構築や技術供与先の確保のため、先行する競合他社との合併や協業、事業買収なども現実的かつ有効な選択肢となる。

2点目の「収益性改善」については、ローカルベンダーの開拓による部材調



## 1 統括機能強化

ASEANにおける地域統括機能をタイ子会社に置いている日系企業は多い。

シンガポールに統括拠点を有する日系企業も多いが、これと比較すると、タイの統括拠点は製造業が中心で、技術や製造の支援に関連した機能を有するのが特徴である。

コロナ禍を受けて経営不振に陥るASEAN各国の子会社が多い中、タイ拠点のバックアップ機能としての位置付けが再評価され、これをさらに充実させる動きが鮮明となっている。

全体的には、ガバナンス強化のための決裁権限の移譲や、持株会社としての位置付けなど、従前の枠組では不十分であった点を見直し、統括に関する機能強化・範囲拡大などが挙げられる。

近年は、タイでの業績が好調な企業を中心として、タイ子会社に蓄積された余剰資金の活用や、財務機能の強化に関心が寄せられているのも特徴である。

## 重要性高まる「事業再編」

達費見直しや、自動化・デジタル化などによるコスト削減が挙げられる。ローカルベンダー開拓については、日系各社ともすでに一定程度進んでいるものの、21年11月に発効した包括的経済連携(RCEP)などを契機として、中国からの低価格製品の調達がさらに進む可能性もある。

自動化についても、従来は製造ラインを中心としていたものが、近年は運送や保管などの周辺業務にも及びつつあり、オペレーション全体の最適化を進める動きが見られる。

また、コロナ禍を背景に電子入札・調達の導入や、ペーパー依存度が高い業務の見直しなど、非接触やDX(デジタルトランスフォーメーション)化も進展していくだろう。

タイの日系製造業における経営課題への取り組みは、従来はここまで述べてきたような「売上拡大」と「収益性改善」を大きな2つの柱とするものであった。資本や事業の移転・移管をとらなう「事業再編」は、現地の主要株主などステークホルダーとの利害調整を伴うため、手を付けにくい、長年の経営課題でもあった。

しかし、コロナ禍を経て、収益性が

相対的に高いASEAN事業に対する日本本社からの期待はさらに高まっている。この期待に応え、抜本的な経営改革を進めるためには、事業再編は従来以上に避けて通れない課題となっている。

事業再編の中でも、本稿では特に近年注目を集めている「統括機能強化」「資本再編」「グループ再編」に着目したい(図表2)。

例えば自動車業界においては、完成車メーカー、部品サプライヤーともに、タイ拠点に統括機能を有している企業も多い。これらの強化や見直しを進めることで、オペレーションの高付加価値化を目指す事例が多いが、以下では個別の業界問わず、一般的な事業再編の概要および事例紹介をしていく。



画像はイメージです

## CASE STUDY

### ASEANに複数の会社を持つA社のケース

#### タイ拠点の位置付けの見直しも今後、事業強化の一環の中で必要となる

- コロナ禍の影響を受けタイの機能強化を検討
- 統括拠点としてタイ拠点が域内の管理を推進
- 従来タイの統括機能は主に製造関連分野だったが、近年は拡充の動きあり



画像はイメージです

## 背景

タイに複数の製造会社を持つA社は、ASEANを今後の成長市場と定めている。

特にタイは進出の歴史が古く、子会社としての規模も相対的に大きいことから、これまでもASEAN各国のグループ会社に対して、本社に代わって各種の支援を行ってきた。

今般、正式にタイ子会社をASEAN統括拠点と定めて、タイを中心にASEAN市場を本格的に攻略する方針である。

## 具体的な対応

A社は外資企業のままでもグループ会社向けの統括機能を実施できるよう、BOI(投資委員会)からIBC(国際ビジネスセンター)の認可を取得した。

また、財務の統括機能も持たせるべく、従来のFBL(外国人事業ライセンス)に代わって、TC(トレジャリーセンター)の取得を検討しており、現在はTCの認可要件を満たすための準備を進めている。

なお、地域統括機能を行使するための人材確保も必要となり、優秀な現地人材を引き付けるべく、社名の変更によるアピールも検討している。



図表2 主な事業再編の取り組み

## 1 統括機能強化

ASEAN域内のガバナンスを強化したい企業  
タイ国内の余剰資金を活用したい企業

タイ拠点のバックアップ機能としての位置付けが再評価された結果、統括会社としての権限・機能拡充を進める動き

- 想定される実施概要
- ガバナンス強化のための決裁権限の移譲や、持株会社化
  - 従前の枠組では不十分であった統括機能の強化・カバー範囲の拡大
  - TC(トレジャリーセンター)取得などタイ子会社財務機能の強化など

## 2 資本再編

個人的に親しいタイ人個人が少数株主の企業  
進出後パートナーと長らく合併を組んできた企業

守りの資本再編:主に管理面を重視したもので、負荷軽減を狙うもの  
攻めの資本再編:独資化や、新たなパートナーを模索するケースなど

- 想定される実施概要
- 少数株主(個人・法人)からの株の買い戻し
  - パートナーの変更
  - 上記に伴う事業スキームの変更

## 3 グループ再編

タイに複数の子会社を持ち会社数が増えている企業

グループ各社の意見集約による全体最適化の図りにくさや、経理・人事など管理機能の重複など、効率性の低下を改善

- 想定される実施概要
- コスト削減を目的としたグループ会社の集約
  - 棲み分けが曖昧であった事業の整理
  - 不採算拠点の閉鎖など



## 2 資本再編

設立時の経緯や、外資規制への対策などから、現地の資本を受け入れている日系企業は多い。

個人的に親しいタイ人（個人）が株主になっているケースや、オペレーション上の補完関係を期待して現地大手企業と合併を結ぶケースなど、パターンも様々である。

資本再編への関心が高まっている背景として、大きく2点が挙げられる。

1つ目は、主に管理面を重視したもので、「守りの資本再編」と言える。配当の社外流出抑制やガバナンス強化のほか、合併相手からの同意取得に発生する負荷軽減を狙うものである。

コロナ禍を受けてキャッシュ確保へのニーズも高まっており、個人・法人を問わず、合併相手も株式売却に応じやすい傾向にある。

2つ目は、「攻めの資本再編」にあたるもので、事業運営上の要請である。事業環境の変化に伴って、設立当時ほどパートナーとの親和性が見込めず、再編による独資化や、新たなパートナーを模索するケースがある。具体的には下記のような事例である。

## 3 グループ再編

進出の歴史が長い日系企業ほど、タイに複数の子会社を持ち、かつ子会社間の関係が複雑になりつつある。

事業や顧客が同じグループ内で重複しているケースや、新規事業が立ち上がるごとに会社を設立した結果、会社数が過度に増えているケースも多い。

その結果、グループ各社の意見集約による全体最適化の図りにくさや、経理・人事など管理機能の重複など、効率性の低下が課題として挙げられる。

例えば輸送機器分野では、12年前後の自動車市場のピーク時に設備拡張を大々的に行ったことで、余剰生産力を抱えている日系企業が多い。

コロナ禍により稼働率が大幅に低下する中、固定費削減を目的としてグループ会社の集約や、不採算拠点の閉鎖などグループ再編に着手するケースが多く見られる。

手続き面では、これまで「新設合併」あるいは「事業譲渡」の2択であったが、民商法典の改正により新たに「吸収合併」という選択肢が加わることで、予定されており、今後はグループ再編がより現実的な戦略になると期待される。

昨今の新型コロナの影響もあり、株価交渉、株式買収が実現しやすい環境下にある

### 攻めの資本再編：事業運営面からのニーズ

#### 1. ターゲット市場の変化

従来は日本人や日系企業を対象としたビジネスを手掛けてきたが、タイ市場が成熟し、より現地需要を意識した事業展開が必要となった。ビジネスモデル転換にあたり、現地市場に販路を確立している、かつ与信管理のノウハウを有する有力な地場企業と提携したい



#### 2. 提携シナジーの変化

従来はタイ国内販売における販路確保の観点から地場企業と提携していたが、輸出比率が増大し、相対的にタイ市場の重要性が下がり、提携の必要性が低下しているなど

#### 3. 意思決定上の負荷

自社とパートナーの経営方針が合致せず、意思決定に多大な調整コストを要する

### 守りの資本再編：管理面からのニーズ

#### 1. 配当還元の効率化

少数株主への社外流出抑制により、本社への配当還元の効率化

#### 2. 負荷軽減

少数株主対策の負荷軽減（株主総会の開催や決算説明等）

#### 3. 経営の安定化

特に個人株主の場合、相続等の問題も発生する可能性があり、モノ言う株主になったり、コンプライアンス等のリスクもあり



### CASE STUDY

## タイに子会社が複数あるC社のケース

子会社と言えど、出自が違うのでそれぞれ経営方法が異なる



管理機能などの重複

非効率な体制



### 背景

C社は従来、タイに自社が設立した子会社、タイで買収した旧ローカル企業である子会社、合併した日本企業がタイに持っていた子会社など、それぞれ出自の異なる複数の子会社を持っていた。

各社の事業内容には重複があり、整理の必要性が本社から指摘されていた。しかし、クライアントとの関係や、現地従業員の意向などから、事業や従業員の移管は簡単ではなく、非効率な体制が長年にわたって継続されていた。

1つの子会社へ事業譲渡し、管理を簡素化させる



事業内容の重複・機能を整理

雇用など現地の実情に即した再編



### 具体的な対応

様々な角度から検討を行った結果、C社は自社が設立した子会社ではなく、旧ローカル企業である買収した子会社を存続させる方針を決定。

本社にとってのコントロールのしやすさよりも、現地クライアントに対するプレゼンスや、従業員の定着を優先した判断となった。再編のスキームとしては吸収合併がもっとも望ましいとの意見もあったものの、法改正まで待つことがタイミグとして難しいとの判断から、全部事業譲渡の形式を取ることになった。

## 複数グループ会社の集約ニーズは足元で徐々に高まりつつある

項目	新設合併	事業譲渡
外国人事業ライセンス	引継ぎ可能	引継ぎ不可・再度取得が必要
BOIの投資奨励・優遇措置	BOIの事前承認が必要	BOIの事前承認が必要
土地所有権	引継ぎ可能	変更登記が必要
各種契約	引継ぎ可能	契約を引継ぐ手続きが必要
所要期間	4～5ヵ月	3～4ヵ月
従業員の引継ぎ（労働法）	従業員の同意が必要 新会社は旧会社と同等以上の雇用条件の保証が必要 従業員が新会社へ移籍を望まない場合、解雇金が必要	従業員の同意が必要 譲受会社は譲渡会社と同等以上の雇用条件の保証が必要 従業員が譲受会社へ移籍を望まない場合、解雇金が必要

（出所）各種情報をもとにMURC作成

### CASE STUDY

## 地場企業と合併したB社のケース

合併ならではの多くのしがらみ・・・

- ・合併先のノウハウ不足
- ・両社の経営風土の違い
- ・合併先の熱意の薄れ



### 背景

B社は自社製品の原材料を扱う地場企業との合併により、現地法人を設立。合併先の資材調達ノウハウは優れており、円滑な工場立ち上げを果たす。

一方で、合併先は販路開拓、マーケティングのノウハウは乏しく、販売面では苦戦。また、合併相手はオーナー一族からトップダウンで指示が下るのに対して、本社との調整に時間を要するB社との経営風土の違いも浮き彫りとなっていた。

長い歴史の中で合併先も世代交代が進み、事業への熱意が薄れつつあったこと、自社側も人材の育成が進み、ノウハウが蓄積されたことから、独資化を目指して再編に着手した。

合併を解消し、ノウハウを生かし独資化

- ✓ 意思決定が迅速かつ容易に
- ✓ 合併パートナーとの補完関係

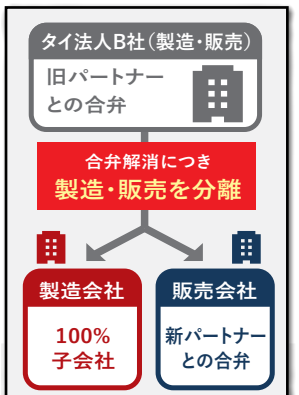


### 具体的な対応

合併を解消。製造は独資化し、意思決定が迅速かつ容易となった。

販売については切り離し、現地顧客への強固な販路を持つ別の地場企業を新たな合併相手として選定。

同社は中堅ながら急成長しており、一方で技術やオペレーションノウハウを欲していたことから、両社の補完関係が成立している。





第2部

事業再編と地域統括機能

地域統括拠点としても  
存在感高まるタイ

タイ拠点の事業再編を考える際に、テーマの一つとして挙がることが多いのが「地域統括拠点化」である。

既存のタイ拠点の資本と事業を整理・再編し、より効率的な体制を目指す際に、その効率化された機能をタイ国内のグループ会社、さらにはASEAN域内のグループ会社にまで行使したいと考えるのは極めて自然な流れと言える。

ASEANにおける地域統括拠点のメッカは、従前からシンガポールが最も有力と一般的に考えられてきた。高い教育水準、有利な税制、便利なアクセス、充実したインフラ、高度な規制緩和、透明な政府、清潔で安全な都市機能など、地域統括拠点を置く上で有利に働くポイントがシンガポールに多いことは事実である。

一方で、シンガポールに置いた地域統括機能を、タイに移管しようという動きも目立ってきた(図表1)。

古くは2011年に、日産自動車がマーケティング・販売機能をシンガポ

ルからタイに移管している。

近年も、例えば日新製鋼(当時)が18年8月に事業統括・市場開発・販売機能の移管、三菱ケミカルが20年2月に地域統括機能の移管、神戸製鋼所が20年3月に鉄鋼事業の営業支援・技術サービス機能の移管を、それぞれ発表している。

日清食品も従来はシンガポールに地域統括拠点を置いていたが、新たな地域統括拠点を20年5月にタイに設立した。同年10月にはシンガポール子会社が保有していた事業会社の株式全てを、タイ統括拠点に現物出資すると発表しており、これもシンガポールからタイへの地域統括機能の移管であると報道されている。

本稿では詳細を割愛するが、タイでの地域統括拠点の増加、及びシンガポールからの移管の背景には、従来から指摘されるシンガポールの高コストや、タイなど周辺国においても教育水準やインフラが相当程度まで追い付いてきたことに加えて、そもそもシンガポールがASEANの地域統括拠点として適切なのか、という根本的な問いがあると考えられる(詳しくは弊社

レポート参照)。

市場としても同質性の高い欧州や米州と比べて、アジアはASEAN域内に限っても多様性に富んでいる。

果たしてタイに集積する自動車産業の地域統括拠点を、工場がほとんどないシンガポールに置いて良いのか(タイへの統括機能移管の可能性)。もしくはターゲットとするマーケットによっては、例えばインドネシアの大市場に期待される食品や消費財の統括機能を、言語も宗教も異なり市場の小さいシンガポールに置くことが適切なのか(インドネシアへの統括機能移管の可能性)。このような議論は「地域統括拠点とは何を統括する拠点なのか」という地域統括拠点の存在意義や機能設計と併せて、各社が今後検討すべき重要な論点となるだろう。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
コンサルティングレポート

製造業の統括拠点として  
好まれるタイ

[https://www.murc.jp/report/rc/report/global\\_report/global\\_210322/](https://www.murc.jp/report/rc/report/global_report/global_210322/)

事業や統括機能に応じて  
選択されるシンガポール

[https://www.murc.jp/report/rc/report/global\\_report/global\\_210428/](https://www.murc.jp/report/rc/report/global_report/global_210428/)

図表 1 シンガポールからタイへ地域統括機能に移管した主な事例

企業名	公表時期	実施時期	移管した機能(各社発表に基づく)	備考
日産自動車	2011年7月	2011年7月	「地域マーケティング・販売機能」	シンガポールの地域統括拠点設立は2005年
日新製鋼 (現:日本製鉄)	2018年8月	2018年9月	「アセアン地区における事業統括機能や市場開発、販売機能等」	—
三菱ケミカル	2020年2月	2020年4月	「アジア・パシフィック地域における地域統括機能」	—
神戸製鋼所	2020年3月	2020年5月	「東南アジア地域の電機・OA機器メーカー様向けを中心とする鋼材の営業支援や技術サービス活動」	シンガポール拠点は閉鎖
日清食品	2020年10月	2021年3月まで	「NFA(シンガポール)が保有するタイRHQ-Asia以外の全ての事業会社株式をタイRHQ-Asiaへ現物出資」	シンガポールの地域統括拠点設立は2011年

(出所)各種資料よりMURC作成

外資規制の観点から見た地域統括機能

「地域統括拠点」と公に称しているかどうかに関わらず、地域統括機能(または、その一部)をタイ拠点が実質的に果たしている日系企業の例は多い。ここでは資本構成の観点からパターンを整理したい。

1. タイ資本(内資)企業による地域統括機能

統括機能を有するタイ拠点がタイ資本比率50%超の、いわゆる外国人事業法上の「タイ資本(内資)企業」に当たる場合は、基本的に外資規制について考慮する必要はない。ただし、海外のグループ会社向け融資であれば、たとえ内資企業であっても、タイ中銀からも許可を取得する必要がある。

このように内資企業であるため外資規制は適用されなくても、他の官庁によって事業規制を受ける機能もある。そのため、統括拠点として検討している各機能が制約なしに行使可能であるかどうか、あらかじめ慎重に確認する必要があるだろう。

また、タイ資本が50%超を保有す

るということは、日本本社からの直接の出資が50%未満に留まる、ということである。株主構成によつては日系企業としてのガバナンスも課題となることに加え、統括拠点からの配当に大きな外部流出が生じるため、統括拠点に将来蓄積されるであろう利益の活用方法についても事前に検討しておくことが求められる。

なお内資企業であるため、外資規制の緩和を目的としたBOI(タイ投資委員会)への申請は不要である。しかし、その他の恩典、例えば駐在員のビザ・ワークパーミット取得手続きの簡素化、外国人枠の確保などを必要とする場合には、想定する機能に応じて、BOIからIBC(国際ビジネスセンター)や、TIISO(貿易投資支援事務所)、IPO(国際調達事務所)などの認可を取得することも考えられる。

また税務恩典を必要とする場合にも、要件を満たせば、内資企業が歳入局からIBCの認可を取得することも可能である。

2. 外資企業による地域統括機能

統括機能を有するタイ拠点が、外資50%以上の「外資企業」にあたる場合は外資規制の適用対象となるため、より精緻な検討が必要となる。広く知られているようにタイ政府が「製造」や「輸出」とみなす一部の事業を除き、幅広い事業(機能)が外資規制の対象となる。商務省が「サービス業」とみなす事業等については、たとえグループ会社向けに限定されるものであっても、商務省からの許可等がなければ原則として実施できないとされている。

一般に地域統括拠点を持つとされる機能も同様である。持株機能(株主として国内外のグループ会社へ出資する機能)こそ規制対象にならないものの、グループ会社向けのサービス提供などの大部分はサービス事業として外資規制の対象とされ、商務省からの許可等がなければ原則として実施できない。

こうした背景のもと、外資企業が地域統括機能を行使するための具体的な手段は、①BOIから認可を取得する、②商務省から許可を取得する、③外資規制対象外の機能だけを行使する、の3つである。



■ 商務省が公開した外国人事業法の解釈

(1) 国内における融資	
<p>【案件番号】 2019年11月 No.2</p> <p>【案件概要】 外資企業である自社は、A社・B社・C社・D社で構成されるグループ会社間での融資管理(inter-company cash pooling)を進めるために、マスターアカウント(MURC注：グループ会社間で利用する「統括口座」を指すと考えられる)の役割を担うことを検討しており、自社は4社いずれとも貸し手・借り手の両方の関係となる。自社は4社に対して許可なしで融資を行うことはできるか</p> <p>【商務省の判断】 商務省令第4号に照らして、グループ会社に該当するA社・B社・C社に対しては、許可なしで融資を行うことができるが、グループ会社に該当しないD社に対しては、許可なしで融資を行うことはできない。また、「グループ会社間での融資管理(inter-company cash pooling)を進めるために、マスターアカウントの役割を担うこと」は、外資規制を受ける「その他サービス業」に該当し、許可なしで行うことはできない</p>	<p>【案件番号】 2020年9月 No.2</p> <p>【案件概要】 外資企業である4社は、同じ外国企業が最大株主である。4社は、外国銀行のタイ国内支店をキャッシュプーリングの管理者として、相互に融資を行うことを検討しているが、このキャッシュプーリングを許可なしで行うことはできるか</p> <p>【商務省の判断】 許可なしで行うことができる融資には、財務センターとしての役割を含んでいない。これは外資規制を受ける事業に該当し、許可なしで行うことはできない</p>
これら2件はいずれも同一の企業グループからの照会と推測されるが、商務省の判断によればグループ内での管理であろうが、金融機関への委託であろうが、キャッシュプーリングそのものが規制緩和の対象とはなっていない。商務省の許可が不要な国内グループ会社向け融資とは、単純な融資のみを指すものであり、キャッシュプーリングのような高度な仕組みまでを想定しているものではないと解される。従って、キャッシュプーリングを行いたい外資企業は、BOIのIBCに含まれるTC(財務センター)の認可取得が必要と考えられる。	
(2) 電気・水道などを含む建物・事務所スペースのレンタル	
<p>【案件番号】 2019年9月 No.1</p> <p>【案件概要】 建物・事務所スペースのサブリースは、許可不要の事業に該当するか</p> <p>【商務省の判断】 建物・事務所スペースのサブリースは、この省令が定める許可不要の事業には該当しない</p>	<p>【案件番号】 2020年11月 No.1</p> <p>【案件概要】 許可不要のスペースのレンタルについての照会</p> <p>【商務省の判断】 この省令が定める「電気・水道などを含む建物・事務所スペースのレンタル」の範囲に、倉庫のレンタルは含まない</p>
商務省の判断によれば、商務省の許可が不要となる建物・事務所スペースのレンタルとは、自社が所有する物件についてのみであって、自社が所有しない賃貸物件については、グループ会社向けであってもサブリースは外資規制緩和の対象とならず、商務省の許可(FBL)が必要と解される。また、レンタルができるのはオフィススペースに限られ、倉庫は含まれない。工場や作業場などについては言及されていないが、厳格な解釈が行われていることから、倉庫と同様、工場なども規制緩和の対象とは解されない可能性が高いと推測される。倉庫や工場をグループ会社に対してレンタルしたいと考える外資企業は、FBLを取得するか、BOIのTISOに工場や倉庫のレンタルも含めて認可取得するなどの検討が必要となろう。	
(3) 管理・マーケティング・人事・ITに関するアドバイス・コンサルティング	
<p>【案件番号】 2020年7月 No.2</p> <p>【案件概要】 外資企業である自社は海外の親会社A社に対して、マーケティングに関するアドバイス・コンサルティングをバックオフィスの形で提供することを検討している。これは許可不要の事業に該当するか</p> <p>【商務省の判断】 この省令が定める許可不要のマーケティングに関するアドバイス・コンサルティング事業とは、マーケティングに関するアドバイス・コンサルティング事業であって、バックオフィスとしてマーケティングに関するサービス提供等を行うことを含まない</p>	<p>【案件番号】 2020年8月 No.1</p> <p>【案件概要】 自社は外資企業への転換を計画しており、人事・経理・IT・一般管理に関するサービスをグループ企業に対して提供しようと検討している。サービス提供のために自社から人員を派遣し、グループ会社からサービス料を徴収する。これは許可不要の事業に該当するか</p> <p>【商務省の判断】 人事・経理・IT・一般管理に関するサービスをグループ企業に対して提供することは、外資規制を受ける事業に該当し、許可なしで行うことはできない</p>
商務省の許可が不要なグループ会社向けの管理系業務は、額面通りのアドバイス・コンサルティングに留まるものであるようだ。シェアードサービスとしてバックオフィス業務を集約するようなレベルはもちろん、実質的に何らかの作業を伴うようなサービスも規制緩和対象として想定されていないと解される。こうした業務を検討するのであれば、やはりFBLか(ただし実例は少ない)、BOIからIBCやTISOを取得することが必要となる。	

① BOIからの認可取得

地域統括機能に関するBOIの奨励制度には変遷があるが、21年初時点で申請が可能なのが、主にIBC、TISO、IPOの3種類である。いずれも実施可能な事業(機能)はそれぞれ規定されているため、自社が想定する地域統括機能を包含するものを選択することになる。

BOIから認可を取得した上で、商務省から「FBC(外国人事業証明証)」の発行を受けることが必要である。

② 商務省からの許可取得

想定する機能がBOIの制度に該当しない場合や、要件を満たせない場合に改善の策として検討されるのが、商務省から外資規制緩和の許可を直接受ける、いわゆる「FBL(外国人事業許可証)」である。

あくまで例外的な許可取得となるため、一般的に許可取得のハードルは高いとされるが、一方で、グループ会社向けにサービス提供先を絞ったケースでは比較的許可実績も多い。

ただし、これまでFBLで許可されたグループ会社向けサービスは、オフィススペースのレンタルや融資などが

大多数を占める。これらは次の「外資規制対象外」に含まれることになったことから、今後FBLの取得が有効となるのは、海外のグループ会社向け融資など、より限定的になっていくものと推測される。

③ 外資規制対象外の機能行使

外国人事業法が規制対象とする事業は、13年以降これまで4度にわたり、商務省令によって少しずつ規制緩和が進んできた。

とはいえ第3号までは大部分が、他の官庁からも所管されていた事業の重複を解消したという側面しかなく、実質的な規制緩和とは言えなかった。19年6月に公布された第4号では地域統括拠点に係る、他の官庁から規制を受けない機能も規制緩和の対象とされた。

つまり、これまでは許認可なしに統括機能を行使するためには、タイ資本との合併によって内資企業とするしか選択肢がなかったのが、現在では外資企業として、かつ許認可なしでも一部の統括機能を行使することが可能となった、と評価されている。しかし実務上はなお厳しいのが実態である。商務省の解釈に基づき、次章で詳細を紹介したい。

3. 許認可なく外資企業が実施可能な地域統括機能とは

外資規制の緩和に関する19年6月の商務省令第4号では、グループ会社の定義として「二方の法人が、もう一方の法人の株式の25%以上を保有する」、または「二方の法人の株式の25%以上を保有する株主が、もう一方の法人の株式の25%以上を保有する」となるとした上で、商務省からの許可が不要となったグループ会社向け事業(機能)を次のように規定する。

- (1) 国内における融資
- (2) 電気・水道などを含む建物・事務所スペースのレンタル
- (3) 管理・マーケティング・人事・ITに関するアドバイス・コンサルティング

外国人事業法の解釈について商務省は月に数件程度と多くはないものの、企業や法律事務所から受けた照会と回答をウェブサイトで公開している。商務省令第4号が公布されてからこれまでの2年弱で、グループ向け事業の規制緩和に関する照会件数は既に20件弱に達する。

左表では、商務省の解釈のうち重要なものを紹介し、この省令で認めら

れる統括機能の範囲を明らかにするヒントとしたい。

外資企業のステータスを持つ日系企業にとつて、これまでも国内グループ会社向け融資のニーズは大きかったことから、この規制緩和が重要な意味を持つことは間違いない。ただし、地域統括機能の観点から見ると、なお規制は厳しいと判断せざるを得ない。

タイ拠点に適切な地域統括機能を持たせるためには、商務省やBOIなど、関連する官庁による最新の法制度と解釈を把握し、それに整合した制度設計を行うことが不可欠である。







図表2 TCの概要：取得要件とサービススコープ

所管	タイ中銀 (BOT)	
取得要件	①グループ現法数、関連会社数	1. 最低3つのグループ企業がタイ、ベトナム、タイの隣国に存在すること
		2. 最低2つのグループ企業がタイに存在し、さらに最低2つの関連会社がタイ国外に存在すること
	②その他	※1もしくは2のいずれかの条件を充足すれば申請可能。ただし、TCを取得する現法は対象会社にはカウントされない
		金融事業に従事しないタイ法人であること
サービススコープ	十分な国際貿易取引あるいはサービスとを有すること	
	グループ企業向け代行決済	
	ネットティング (バイラテラル・マルチラテラル) ※TCライセンス上は可能ながらも実務上は税務の問題等もあり導入には留意が必要	
	グループ企業向け為替売買、ヘッジ	
サービススコープ	外貨流動性管理: グループローン、プーリング (クロスボーダープーリング)	

(出所)タイ中銀資料等からアユタヤ銀行作成

また、株主構成も製造業にもかかわらず過去の規制の名残やJV先との関係から100%日本本社が保有していない場合もあり、利益のすべてを配当で本社に還元するという方法は選択しにくいケースもある。

これらの理由から、構造的かつ継続的にタイ現法に余剰資金が積み上がっている。

余剰資金活用方法としては①配当、②グループローン、③タイでの再投資(含むM&A)、④グループ会社への資本金送金(含む増資資金への充当)、等が挙げられる(図表1)。

①は前述の通り、配当源泉税(10%)と外部株主の問題、③は業種にもよるが概ねタイでの大型設備投資は二巡しており、また、日系企業が決断、実施できるようなM&Aの案件も相対的に少ない。

④はタイの統括会社化に伴い増加傾向にあるが、海外現法の新現法設立の機会や増資のタイミシングは限定的である。結果、ここ数年来、②のグループローンによる余剰資金活用のニーズが高まっている。

ただし、グループローンは日系企業(外資企業)として外国人事業法のサービス業に該当するため、何らかの貸付ライセンスが必要である。

# 積み上がる余剰資金の活用ニーズ 注目高まるTCライセンス

金融の面からもタイ拠点の機能見直しが進んでいる。タイ進出から時が経ち、黒字化を果たして業績が安定、一方で市場の成熟で設備投資も一巡し、一部の日系企業ではタイ国内に資金が滞留している。また、統括機能を置く例も増えている。どのような打ち手が金融機能にあるのか、MUFGグループのアユタヤ銀行(クルンシイ)に解説してもらった。

## アユタヤ銀行(クルンシイ)

日系・多国籍企業部門  
ビジネスソリューション部長

森 賢太郎

2003年入行(旧東京三菱銀行)。営業店、バンコック支店、本部M&Aアドバイザリーに従事、13年からシンガポールにてメコンエリアのアドバイザリー業務を担当。18年5月よりタイ駐在、出資業務、財務アドバイザリーを経て、21年6月より現職。アセアン駐在通算10年の経験を活かして、日系企業による統括会社新設、機能設計、BOI恩典及びタイ中銀のTC取得、資本再編の各種サポートを担当

日系企業の統括会社を成功に導くキーワードは、「ヒト(人事)」「カブ(持株)」「カネ(財務)」である。

ヒト(人事)は統括会社のトップが参加会社のレポートラインとなり、参加会社の人事権を持つ、もしくは人事権に関与することで、指示命令系統を明確化することである。

カブ(持株)は統括会社が参加会社の株式を保有することでガバナンスを強化し、また、株主としての強い立場での統括業務が可能となる。

ただし、タイの統括会社においては、日本本社が保有しているタイ現法の株式を譲渡する際のキャピタルゲイン課税の問題があり、実務上は困難なケースが多い。

結果として、タイの余剰資金を既存参加会社の増資に充当して、100%ではない一部持株会社化を図っている事例も増加している。

なお、タイの税務上、海外現法株式の25%以上、かつ6ヵ月保有すると配当金は非課税となるため、持株会社化を検討する場合には25%以上の出資が望ましい。

タイでも可能な財務統括機能

最後にカネ(財務)である。一般的に日系企業の統括会社の機能設計、機能強化の場合には、事業部の壁が障害となるケースが多い。

カネ(財務)であればお金に色はなく、事業部毎の縦割りが強い組織にも横串によるサポートが可能である。また、数字の検証が容易であることから、効率化の実現性が高い。

アユタヤ銀行(クルンシイ)の調査では、タイにある日系企業の統括会社の約半数の企業は財務統括機能があり、今後その機能を新設、または強化したいと回答する企業が近年増加している。

日系企業の余剰資金活用ニーズの現状

タイの日系企業は製造業を中心に業歴が長く、安定的な業績を維持しており、利益を生みやすいキャッシュカウ(金となる木)と位置付けられる現状が多い。

海外現法の利益が出た場合、一般的には配当で本社に吸い上げるパターンが多いが、タイから日本本社への配当の源泉税が10%と比較的高い水準にある。

特別寄稿

第3部

タイにおける財務統括機能の動向



krungsri  
กรุงศรี

A member of MUFG  
a global financial group



## 統括 おわりに

今日、企業の抱える経営課題を見渡してみると、新型コロナウイルス終息後の世界経済回復やニューノーマルを見据えたグローバル戦略の見直し、DX化、ガバナンス強化などに関心が高まっている。

直近ではESG（環境・社会・ガバナンス）関連で先行する欧米エリアでの情報収集や戦略立案などに注目が集まっており、ASEANにおいてもこれをフォローする動きが顕在化している。今回は事業再編を取り上げた。これはタイにおける企業の取り組みが、いわゆる新興国型のものから転換しているということでもある。言い換えると、今後ASEANにおける企業経営は、従来以上にグローバル市場全体における取り組みとの連動が重要となってくる。

例えば、昨年11月号の弊社監修の特集記事で取り上げたトヨタ自動車は、海外におけるCASEの取り組みをタイで本格化している。事業インフラの整備されているタイの新たな位置付けとして、ビジネスモデル構築の実験的な拠点という位置付けも考えられるのではないだろうか。

## 注目されるタイ中銀のTC（トレジャリーセンター）

タイで効率的な財務統括を実施するためには、タイ中銀の所管するTC（トレジャリーセンター）ライセンスを取得することが必須である。

商務省の貸付ライセンスでも海外へのグループローンは可能であるが、ライセンス取得までの期間、費用、各種制限も多く、実務上はTCを取得しないと効率的な財務統括は困難である。タイ中銀のTCの取得要件とサービススコープは前頁図表2の通りである。

なお、TCは金融の特別なライセンスであり、TC業務の事業を実施するためには、BOIのIBC、商務省のFBLなどのその他ライセンス取得を併せて実施するか、タイ内資企業のスーパースタ

1	Panasonic Treasury Center (Thailand) Co., Ltd.
2	Sony Global Treasury Services (Thailand) Co., Ltd.
3	Vinythai Plc.
4	Uni-Charm (Thailand) Co., Ltd.
5	Hitachi Asia (Thailand) Co., Ltd.
6	Melco Thai Capital Co., Ltd.
7	Yokohama Asia Co., Ltd.
8	Toshiba Asia Pacific (Thailand) Co., Ltd.
9	Keihin Asia Bangkok Co., Ltd.
10	Ajinomoto (Thailand) Co., Ltd.
11	Magnecomp Precision Technology Plc.
12	Kobelco South East Asia Ltd.
13	Mitsubishi (Thailand) Ltd.
14	Nachi Technology (Thailand) Co., Ltd.
15	Sumitomo Riko (Asia Pacific) Co., Ltd.
16	Shin-Etsu Silicones (Thailand) Co., Ltd.
17	Sekisui South East Asia Co., Ltd.
18	Aisin Asia Pacific Co., Ltd.
19	Jtekt Asia Pacific Co., Ltd.
20	Hino Motor Asia Limited

（出所）タイ中銀公表の『List of Treasury Centers (2021年2月22日)』からアユタヤ銀行作成。社名及び株主構成から日系企業と推測されるものを抽出

スが現状必要である。

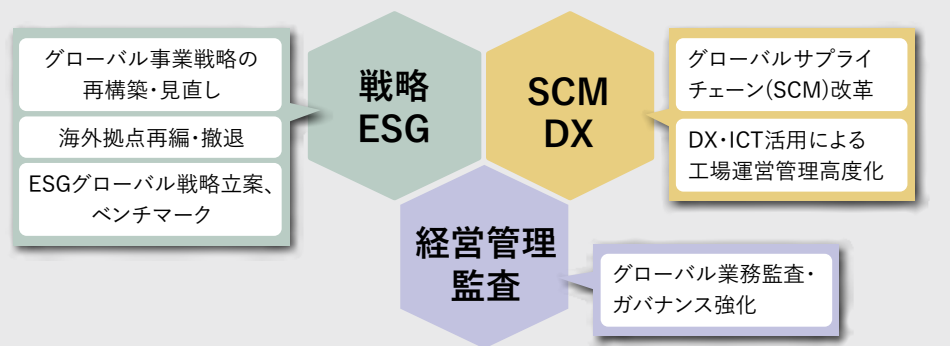
2019年9月、商務省の事業開発局が外国事業でもTC業務が可能となる規制緩和の方針決定が公表されたが、現時点では施行されていない。結果として現時点では、TCおよびBOIのIBC取得による財務統括を日系企業が選択することが一般的となっている。

次にTCの取得先であるが、タイ全体で38社が取得済み（21年2月、タイ中銀の公表ベース）である。その内、日系企業によるTC取得の事例は20社あり（図表3）、タイ企業（17社）や欧米企業（1社）と比較した場合、日系企業のTC取得は進んでいる状況と言える。

日系企業20社の内、外部データ（商務省）で確認する限り、タイ内資企業は1社、商務省のFBLが1社あり、残りの18

多くの企業にとって転換点にある今こそ、従来以上にタイを魅力的なポジショニングとして捉え直すチャンスでもある。新たなビジネスの在り方について掘り込んでいただけるよう、幅広く経営課題についての情報発信を今後続けていければと考えている。

### ニューノーマルを見据えたグローバル企業の経営課題



## MUFG 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

# ASEAN域内拠点を 各地からサポート

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）のシンクタンク・コンサルティングファームです。国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援など幅広い事業を展開しています。

ASEANでは、本邦企業のグローバル化が進む中、本社サイドと現法サイドの両方からニーズを幅広く捕捉する内外連携モデルを構築しています。

## 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

【代表者】 池上一希  
【設立】 2018年2月28日  
【資本金】 2,000万THB  
No.1106 Summer Hill, 3rd Floor, Room 3033, Sukhumvit Road, Prakhonong, Klongtoey, Bangkok, 10110 Thailand

【本特集免責事項】本記事により、貴社とMU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.の間には何ら委任その他の契約関係が発生するものではなく、弊社が一切法的な義務・責任を負うものではありません。本記事は、弊社が信頼に足ると思われる各種情報に基づいて作成しておりますが、弊社はその正確性、完全性および信頼性を保証するものではありません。また、本資料に関連して生じた一切の損害について、弊社は責任を負いません。本記事は弊社の著作物であり、著作権法により保護されております。弊社の事前の承諾なく本資料の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます。本件に関してご質問等ございましたら弊社までお問い合わせ下さい。

## アユタヤ銀行(クルンシイ)ビジネスソリューション部へのお問い合わせ

アユタヤ銀行(クルンシイ)では、お客様の経営課題へのソリューション提供機能を強化するため、2021年6月、財務アドバイザー、ビジネスマッチングを専門とするビジネスソリューション部を新設

Bank of Ayudhya PCL. 550 Ploenchit Road, Lumpini, Pathumwan, Bangkok 10330



Senior Director, Co-Head of Division  
Business Solution Division JPC/MNC Banking

森 賢太郎

Tel: 02-352-3843 E-mail: kentaro.mori@krungsri.com





# 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、本当に必要が見直しませんか?

- 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. Chaipapong 084-361-7439 chaipapong@yea.co.th

## Web&メールでセミナー告知可能です

ArrayZは御社のセミナー及びウェビナーの告知ツールとしてもご利用できます

弊社ニュースレター会員3,500人以上に配信

ニュースレターで告知  
6,000B~

月間ページビュー50,000PV以上

ArrayZ Webサイトで告知  
6,000B~

料金詳細や掲載スケジュールは  
こちらのQRコードをご覧ください



ニュースレター配布例



【掲載金額・詳細のお問い合わせ先】  
日本人直通 (担当: 鶴飼)  
Mail: gdm-info@gdm-asia.com  
TEL: 097-137-4831  
Web: www.arrayz.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。

ArrayZ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



## 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。



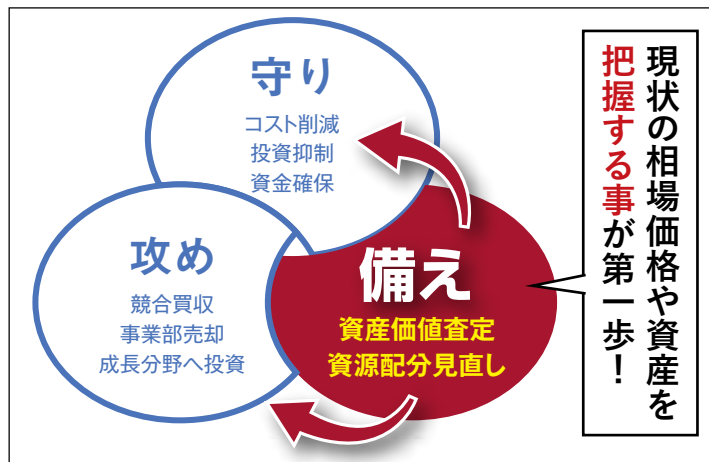
GDM Thailand  
高尾 博紀

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。

## 最終回 備えの重要性 資産価値の把握

前回までに、タイの事業環境がどのように変化してきているか、これからタイ進出を果たそうとしている中国、台湾企業などのような特徴を持っているかについて紹介してきました。

現在のような不安定かつ先行きの見えない状況にあつて、私たちが打すべき手は3つあります。それが「備え」「守り」「攻め」です。特に今回は、事業用不動産を扱う弊社から見た、備えの重要性について触れたいと思います。



備えにも様々な方策がありますが、その一つは企業が保有している**資産価値の把握**です。皆様は御社が保有している資産価値を把握していますか。

以前、タイのある日系企業が工場を売却することになりました。しかし、売却先が中国企業になることを想定していなかったため、つまり**備え不足**であったため、希望額の40%引きで売却せざるを得ませんでした。

中国企業と交渉する際、相手の指値が売手の想定を大きく下回るケースがあります。慣れないとどうしてもその指値に引張られ、売却額が低くなってしまう。交渉方法や交渉のスピード感、意思決定の早さの違いなどを意識しておく必要があります。

仮に資産を売却することになった場合、どれくらいの価値があるのか、売却益の配分先はどうするのかを事前に想定しておくことは、次の守りもしくは攻めにも直結します。もし今後、タイ国内での事業再編もしくは撤退などを検討されている場合、**資源再配分シナリオ**を用意しておくことが大切です。

そして売り時の句となる期間はそう長くはないかもしれません。その句は、恐らくあと1年または2年ほどだと思います。



弊社が制作する不動産鑑定レポートの例  
立地、周辺の類似物件価格、稼働年数などの情報を基に様々な角度から相場価格を算出いたします

今まさに中国、台湾企業がタイに進出しようとしており、彼らは一度意思決定を下すものすごい勢いで実行します。そのため、進出準備軍が出尽くすまでにそれほど時間が掛からない可能性があります。彼らの進出時には需要がありますので、資産を売却する企業にとっては一つのチャンスとも考えられます。

ただ、一般的にタイの評価レポートに記載される金額と、実際の売買価格には乖離が出ることがあります。同じ不動産でもアプローチの方法や計算方法の違いで評価額が変化し、実際には評価レポートとは異なる金額で取引されることが多いからです。

弊社では工場、土地など不動産の評価鑑定を行っており、リアルな市場に出た時の金額を算出しています。ご関心のある方はぜひお問い合わせください。



GDM (Thailand) Co., Ltd. [www.gdm-asia.com](http://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



## 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](mailto: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



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/

## 人財を派遣する。

24時間日本語対応

タイで10年以上の実績

即戦力タイ人材を事前研修後に派遣

**一般人材派遣**

プロフェッショナルな人材情報をご提供

**一般人材紹介**

事前教育、薬物検査に合格した

正社員運転手を派遣

**運転手派遣**

**紹介予定派遣** **おすすめ！**

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まで、長期にわたり  
見極めが可能のため、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



出所: <https://globalcompact-th.com/news/detail/113>

例えは弊社は国連グローバルコンパクト  
という、SDGsを推進する世界的な取組  
への賛同企業としてタイのローカルネットワ  
ークに加盟しています。加盟企業にはタイの  
有名企業が名を連ねており、加盟企業と  
して彼らと並んで弊社の名前が載っている  
のを見るのはなかなか壮観です。SDGs  
に取り組みなければ、こういった企業群と  
一緒に取り上げてもらえることはないのでは  
ないかと思っています。

また、弊社はTGS Globalという、プロ  
フェッショナル・ファームのグローバルネット  
ワークのメンバーとして日系企業以外に対  
してもタイでのビジネスサポートを行って  
いるのですが、SDGsに関する取組につ  
いてはメンバー間の情報共有や、SNSへのポ  
スティングにおいて非常に熱心に取り上げ  
てもらえます。

結果として、メンバー内外に弊社の名前  
を良い意味で認知してもらえる機会、ひ  
いては彼らからのビジネスの案件が流れて  
くる良いきっかけになっています。

率直に言うと私もSDGsの話聞いた  
当初は次のような誤解から、弊社には全く  
関係ない話と思っていました。



TGS Globalのサイト内で弊社の国連グローバ  
ル・コンパクトへの加盟について周知  
(出所: TGS Global)

しかし実際に取り組んでみると、SDGs  
はどんな業種・規模の会社にも関係して  
おり、意外に経営にとっても良い話ではな  
いかと思うようになりました。タイでは  
まだまだ新しいコンセプトですし、しかし  
たら経営を活性化するきっかけになるか  
もしれません。皆さんもこの機会にSDGs  
について考えてみませんか？

**SDGsに対する誤解**

- 製造業だけに限られる話だ  
(サービス業の弊社は環境を破壊するわけではない)
- 大企業だけに限られる話だ  
(中小企業である弊社には関係ない)
- 経営上はただのコストだ  
(具体的なメリットがあるわけではない)

「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](mailto:contact@bizwings.co)

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



[tgs-global.com](https://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。

## 現場発 経営論

中小企業社長兼経営コンサルによる



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)。



図表2: OICによる2021年以降の主な保険規制見込み

<p>① 保険規制サンドボックスの活用による イノベーションの促進</p>	<p>保険規制サンドボックス（一定の制限下で現行規制で困難な取り組みを可能にする制度）プロジェクトにおけるイノベーションテストのガイドラインに関する通知を予定          ➡ 保険会社、代理店、ブローカー、テクノロジー企業は、サービスの制限範囲内で、実際の顧客とテクノロジーを利用して革新的なモデル、製品、サービスをテストすることができる</p>
<p>② 保険商品認可の 承認プロセスの迅速化</p>	<p>保険契約の文言と保険料率を提出するための新しい承認プロセスを開発し、承認プロセスを迅速化、保険会社が期待するタイミングで市場投入できるようにサポート          ➡ 承認プロセスにAIを活用し、新しいデジタルチャネルおよびフォームファイリングのシステムを通じて、保険会社が新商品を設計、開発、および提出する際のサポート強化</p>
<p>③ サイバーリスク対策の義務化</p>	<p>サイバーレジリエンス評価フレームワーク（CRAF）を、保険会社がサイバー固有のリスクを評価するためのツールまたは手段として設定          ➡ OIC が適切な IT またはサイバーリスク管理を設定・実施し、保険会社のサイバーセキュリティ成熟度を適切に管理できることを確実にするため</p>
<p>④ 保険会社による投資対象の多様化</p>	<p>環境、社会、ガバナンス（ESG）の原則が機能する持続可能な開発を懸念する多くの国のように、OIC はグリーンボンドや ESG 株式などの ESG 投資を奨励し、タイの持続可能な開発を刺激</p>

**図表3:タイの市場環境、規制動向を踏まえた保険会社が取るべきアクション**

保険会社が取るべきアクション	
<b>市場環境</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 激しい競争環境、デジタル化を促進企業</li> <li>● 人件費の高騰(2018年までの3年間で約25%上昇)</li> <li>● 低金利による投資収益率の低下</li> <li>● タイ発InsurTechの台頭(Boltech、Sunday、Claim Di等)</li> </ul>	 顧客接点およびチャネルのデジタル化を見据えた内部プロセスの高度化(電子化手続きの確立)
<b>規制動向</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資ポートフォリオの変化</li> <li>● チャネルのデジタル化促進・料率設定の柔軟性</li> <li>● 不正行為のOICへの報告義務化</li> <li>● サイバーレジリエンスの強化要請(2021年見込み)、等</li> </ul>	 OICへの保険金詐欺報告機能の強化・コンプライアンス対応(アカウンタビリティの担保)
<b>保険会社固有の戦略・方針(仮)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社中期計画に則した商品・チャネル戦略</li> <li>● 顧客接点のデジタル化・サービスの高度化</li> <li>● オペレーション改革、内部プロセスのデジタル化</li> </ul>	 サイバーレジリエンス評価フレームワーク(CRAF)に基づくリスク評価・洗い出し
	 投資ポートフォリオの多様化・ESG投資の検討 タイ財務報告基準(TFRS17)の準備 保険規制サンドボックスを活用した取組(商品・チャネル・オペレーション)の強化

並行して、C I TはO I Cゲートウェイと呼ばれるプラットフォームを開発しており、通信業界の5 Gテクノロジーに匹敵する、O I C、保険会社、保険契約者間の情報連携システムを提供しています。近い将来、O I Cは、収集した情報をプラットフォームに接続して、契約者に優れた顧客体験を提供することを計画しています。

**今後、保険業界が取るべきアクション**

ここまでタイ保険規制を司るO I C視点で規制動向・取組を見てきました。が、タイで事業活動を行う保険会社にとつて、どのような対応が必要になってくるのでしょうか。当然、規制強化・緩和に則して対応していく事は必要ですが、市場環境や自社の方針を併せて、判断していくことになると考えます。

図表3では、これまで述べた規制動向に加え、タイの保険市場環境、保険会社固有の戦略・方針を加えた自社の対応の導き方を示しています。顧客接点のデジタル化・内部プロセスのデジタル化、デジタル化に伴うサイバーレジリエンスの高度化、E S G配慮の経営促進の観点では他業界でも考慮を入れるべきトレンドであり、在タイ企業に求められるアクションと想定されます。

保険業界は他業界よりも色濃く当該国の規制の影響を受けるため、規制強化や緩和に基づき対応方針を定めることは必要になりますが、自社のタイ市場における商品・ポジショニング戦略等により、打つべき施策の優先順位が異なると思われます。特に日本と比して企業数が多く競争環境が激しい中、適切にエコシステム形成を進めデジタル化に対処している現地企業も複数見られます。

弊社では保険業界に限らず、上記テーマにおいて専門家が在籍しておりますので、必要に応じてお問い合わせいただけますと幸いです。

す。

だけですと幸甚です。

(※1)①変額保険等複雑な商品は対象外、②販売時のやり取りの記録 事前承認、③保険証券の電子発行、④保険会社のデジタル対応に則したプロセス整備、等



**PricewaterhouseCoopers  
Consulting (Thailand) Ltd.**  
15th Floor Bangkok City Tower, 179/74-80  
South Sathorn Road, Bangkok 10120, Thailand  
Tel: 0 2344 1000

免責事項: 本稿は、一般的な情報の提供を目的としたもので、専門コンサルティング・アドバイスとしてご利用頂くことを目的としたものではありません。情報の内容は法令・経済情勢等の変化により変更されることがありますのでご了承下さい。

## PwC タイ ビジネススタディ 第19回

# コロナ禍の規制動向を踏まえた 企業の対応事項

新型コロナ禍に対応した直近の規制動向

新型コロナウイルスにより顕在化した経済インパクトからの回復や非対面接触等のデジタル化、関連ビジネスの促進を目的にして企業努力が進む中、政府もそれを後支えするような規制緩和や対策強化、方針を打ち出しています。

タイの保険規制を管轄する保険委員会(OIC: Office of Insurance Commission)は2020年に生命保険と損害保険業界に対し、さまざまな法律と規制を発行し、パンデミックと景気低迷に対処するために業界を後押ししています(図表1)。

目立ったものとしては、代理店やブローカーを介した対面販売が大幅に減少したため、一定の条件下(※1)で保険証券のオンライン(動画、音声、画像)によるデジタル販売を可能にしました。当初は一時的な規制緩和とされていました。

## コロナ禍に対応した直近の規制動向

PwC Thailand Japanese Business Desk  
 コンサルティング部門 マネジャー

**森 厚之**



日失損害保険会社(企業商品開発部門)、総合コンサルティングファーム(保険部門)を経て現職。これまで、保険・自動車業界、官公庁を中心にテレマティクス・MaaS等のデジタル、モビリティ、ファイナンス周辺の経営戦略・M&A、サイバーセキュリティ等のテーマおよび東南アジアにおけるクロスボーダー案件を数多く経験。2020年9月よりPwC Thailandに赴任。

E-mail : atsuyuki.m.mori@pwc.com

が、21年以降も継続される見込みです。

サイバーセキュリティ対策の欠如は膨大な個人情報や機密情報を抱える保険業界全体に重大なリスクをもたらす可能性があるため、IT・セキュリティリスク管理に関する規則を発行し、保険会社に適切な監視と管理を義務付けました。

21年以降に見込まれる  
保険規制

○ＩＣ事務局長の発言を基に今後の保険規制の動向を占うと、主な内容として①保険規制サンドボックス（一定の制限下で現行規制で困難な取り組みを可能にする制度）の活用によるイノベーションの促進、②保険商品認可の承認プロセスの迅速化、③サイバーリスク対策の義務化、④保険会社による投資対象の多様化が挙げられます（図表２）。

近年○ＩＣは保険規制サンドボックスの活用等を通じて、技術の変化に備えるためにイノベーションとデジタル変革プロセスを促進し、利害関係者の進化する要件を満たして保険会社間の健全な競争を促進すエコシステムを作る動きが加速しています。

18年、OICはタイの保険業界

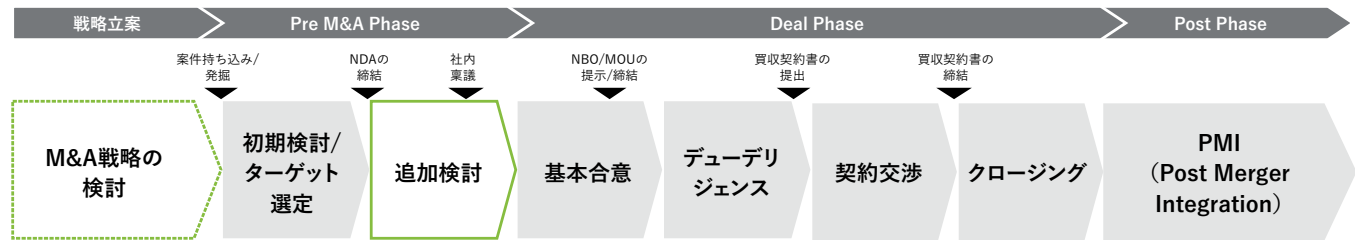
### 図表1: 2020年の保険規制の主要内容

<p><b>電子チャネル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電子チャネルを介した免許更新申請の提出、トレーニング証明書の提出日延長を許可</li> <li>● 電子チャネルを介したデジタル販売が可能に</li> <li>● 販売に伴う記録要請とOICによるモニタリング強化</li> </ul>	<p><b>投資（投資対象の多様化）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生保と損保の投資ポートフォリオの多様化促進のため海外投資の比率を投資資産の15%から30%に引き上げ、インフラファンド、信託、REIT、不動産ファンドへの比率を投資資産の20%から30%に引き上げ</li> <li>● 保険会社によるInsurTechやFintech等のテックノジーズスタートアップ企業の株式保有を許可</li> </ul>
<p><b>保険商品と保険料</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 保険会社が保険料の支払い日と生命保険契約を満期日を超えて延長可能な、被保険者が保険契約を延長したい場合に<b>生命保険の利息免除を許可</b></li> <li>● 様々なタイプのCOVID-19関連保険商品を開発するよう保険会社を主導し、2021年2月の時点で1,000万件を超える保険契約</li> <li>● 損害保険会社が標準の12ヵ月未満の補償範囲でデジタル自動車保険を提供可能とする規制変更 → 紙ベースの短期自動車保険契約は利用可能だったが、保険契約の発行と提供の固定費が高止まり</li> </ul>	<p><b>危機管理（サイバーリスク対策義務）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● OICは生損保会社の情報技術リスク管理に関する規則を発行し、保険会社にITおよびサイバーセキュリティの適切な監視と管理を実施することを義務付け</li> <li>● 保険会社はIT/サイバーインシデント対応計画とIT監査計画を国際基準および関連規制に沿って体系的かつ効果的に設定可能。保険会社の脆弱な情報にアクセスできるITサードパーティのコラボレーションに関する明確化と追加情報を提供</li> </ul>
<p><b>保険金詐欺対策（報告義務の規則検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 保険金詐欺に対抗するための生損保法BE2562(2019)の改正に関して、保険会社に疑わしい保険金詐欺行為の報告を義務付ける規則を検討 → 業界での不正行為を抑止、検出、および防止するための綿密な監視のためにOICに報告が必要</li> </ul>	<p><b>市場行為監督（COVID-19の発生による規制緩和）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● OICはCOVID-19の流行が保険契約者、保険会社、保険代理店、ブローカーに与える影響を軽減するための対策を実施（保険料率の柔軟性向上、等）</li> </ul>

のデジタルインフラストラクチャを開発するためにCIT (Center of InsurTech Thailand) を設立し「InsureTech (保険関連の技術優位性を持つスタートアップ) と保険会社が出会い、ビジョンと経験を共有して、業界をサポートし、新しいイノ



図表1:M&Aの一般的なプロセス



DD(デューデリジェンス)を見据えた、NBO提示/基本合意に当たって、開示された情報を基に追加検討を行う。

特に、NBO提示に当たっては社内稟議が必要となるケースが一般的であり、このタイミングで本M&Aの意義やシナジーの再確認が行われるケースも多い。教科書的には、ターゲット選定の前段階でM&A戦略の検討が必要とされているが、実務上は持ち込まれた案件ベースで、買収後にどのような成長戦略/シナジーが描けるか検討することが大半である。

(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 NBO(Non-Binding Offer)

NDA(秘密保持契約)調印後、開示された機密情報を元に、買い手候補は売り手に対して初期的な意向を表明することとなる。また、それにあたって買い手が提出する法的拘束力のない意向表明のことをNon-Binding Offerと言う。なお、案件によってLetter Of Intent(LOI)と呼ばれることもある。

### ※2 DD(Due Diligence/デューデリジェンス)

Due Diligenceとは、買い手企業がM&Aを実施するにあたり、対象会社または対象会社事業の実態を把握するために行う企業の調査手続き。一般的に売り手と買い手が合意に向けてお互いに協力し合うことを誓う基本合意締結後に行われる(NBOの提出をもって代替とすることも多い)。なお、DDはDue(当然の、正当な)、Diligence(精励、努力)という意味である。

### ※3 シナジー

シナジー効果とは日本語で相乗効果という意味であり、M&Aにおけるシナジーとは、買収する企業及び買収される企業が統合して運営される(同一グループとなって一体運営される)場合の価値が、それぞれの企業ないし事業を単独で運営するよりも大きくなる効果を指す。フレームワークに基づくシナジー例は図表2参照。

図表2:シナジー検討のフレームワーク

例えばPL項目×バリューチェーンごとに可能性のあるシナジーを洗い出すことによって、網羅的なシナジーの検討が可能。

		バリューチェーン		
		R&D、設計	調達、製造	物流、営業
PL項目	売上シナジー	数量 [案件ごとに個別検討]	・ サプライチェーンの改善による納期短縮/販売数量Up	・ クロスセル(自社製品を対象会社の販路で販売)
		単価 ・ 技術力Up ・ 製品品質の向上に伴う単価Up	[案件ごとに個別検討]	・ 自社ノウハウの導入による付加価値/単価Up ・ ブランド力Upによる単価Up
	コストシナジー	売上原価 ・ 最適設計による原価低減	・ 共同購買による原価低減(ボリュームディスカウント) ・ 自社ノウハウ導入による歩留まり、不良率の改善	[案件ごとに個別検討]
		販管費 ・ 重複する開発案件/一部人員の一本化	・ 特定製品の生産拠点統合/ライン片寄せによる生産効率の改善、コスト削減	・ 共同配送、物流事業者の統一による物流費の低減

なシナジーが考えられるでしょうか。

「シナジー」というと売上シナジーに焦点が当たりやすいですが、買収後にまず取り掛かりやすいのは共同購買などのコスト面でのシナジーです。ちなみに、このようなM&A戦略はターゲット選定に先立って検討すべしというのが教科書的な教えです。他方、0から戦略を考えても絵に描いた餅で終わることが多く、実務上は出てきた案件ベースに、その会社を買収することってどんなことができるかといった買収戦略を考えるケースが多いです」と谷口は答える。

その後、佐藤と長谷川は営業部、管理部門等との議論を重ねながらクロスセルによる売上シナジー及び人事総務や財務経理等のバックオフィス

の一部集約に関するコスト削減シナジーについて稟議書にまとめた。丁寧に議論を重ねたこともあり、B.O.Toys買収後に実現可能と思われる具体的なシナジー案を整理でき、無事に本社からの決裁を取ることができた。

「何とか終わりましたね。副社長からも、実際に買収後の事業運営についてイメージできたと、お褒めの言葉をいただきました」と嬉しそうに話す長谷川に対し、「まだ、これからが本番だよ」と佐藤はあくまで冷静であった。

NBOの提示後にはいよいよDDが始まる。B.O.Toys買収に向け、これからが本番であり、DDの中で本件買収を中止せざるを得ない大きな 이슈(問題)が見つかる可能性もある。佐藤は心の中で自分自身にそう言い聞かせながら、改めて気を引き締めた。

(続く)

**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



## ストーリーで学ぶ

# M&Aの基礎

皆様こんにちは、Deloitteの谷口です。前月号よりスタートした、ストーリーで学ぶM&Aの基礎シリーズ。第2回となる今月は、NBO<sup>※1</sup>提示に向けた社内稟議のステップを追います。DD(デューデリジェンス)<sup>※2</sup>を開始する前には、一度、社内で本件を正式に進めるかどうか取締役会や投資委員会等で稟議を図り意思決定することが一般的です。そして、その中で改めてその案件を実施する目的などを確認します。

## 東都産業(タイランド)



経営管理部長  
長谷川

M&Aにおけるシナジーとは、何をどのように考えれば良いのでしょうか？



デロイト  
谷口

シナジーを検討する際は、まずは大きく**売上シナジー**と**コストシナジー**に分けて考えてみましょう。今回の場合、共に食品卸売業でありながら販売先は貴社が日系スーパー、B.O.Foodsは現地スーパーと異なることから、例えば売上シナジーとしてはクロスセルが見込めるのではないのでしょうか。



経営管理部長  
佐藤

なるほど。何をどのように考えたら良いか見当もつきませんでした。PL項目やバリューチェーンごとに整理することで、一気に検討がしやすくなりました。



経営管理部長  
佐藤

クロスセルは確かに検討できそうです。その他ではどんなシナジーの可能性が考えられるのでしょうか？



デロイト  
谷口

例えばバックオフィスの一部集約化や共同購買による調達価格の低減など、**コスト面のシナジー**も挙げられます。

B.O.Foodsへの投資に関する社内稟議に向け、佐藤と長谷川は連日準備を進めていた(図表1)。本件投資を進めることは社内でも概ね合意できていたものの、正式にNBOを締結しDDに進むためには本社取締役会での決裁を得る必要があった。また決裁に当たっては、本件投資の意義及びシナジーについての説明が求められた。

具体的には、B.O.Foodsは顧客基盤・業績とも安定していることから東都産業の買収後も売上は安定的に推移することが見込まれる一方、本件買収後にどのようなシナジーが見込まれるか、東

都産業及びB.O.Foodsの協業によってグループ全体の価値をいかに高めていくかが改めて問われていたのである。

佐藤は、Deloitte谷口と部下である長谷川の会話を聞きながら考えていた。「確かにこれまで東都産業(タイランド)は日系スーパー向けに食品を卸すことが中心だったが、タイでは日本食の人氣が以前より高い。これまで現地の人にとって日本の食材は価格がネックだと考えていたが、B.O.Foods卸先の中には高所得層をターゲットとしたスーパーチェーンも含まれていたはずだ。それらスーパーへ東都産業で取り

扱っている日本の食材を卸すことができるかもしれない。また逆に、B.O.Toysで取り扱っているローカル食材は、これまであまり触れる機会のなかった日本人にとって新鮮に映るかもしれない。

そういえばオーナーであるソムチャイ氏と当初面談した際も、現地の食材を日本人にもっともつと広めていきたいと熱く語っていたのを今になって思い出した。お互いの会社の取り扱い商品をうまく紹介し合うことができれば、新たな収益基盤の獲得に繋がりがそうである。

佐藤はDeloitte谷口に問いかけた。「クロスセルによる売上シナジーに関して、営業部含めてもう少し具体的な商品や販売先について議論を詰めていきたいと思います。その他にはどのような



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

✓ オンライン相談可能

✓ 対面面談も可能

✓ 情報守秘

# 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

## 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合せください。

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

GDM (Thailand) Co., Ltd.  
www.gdm-asia.com  
57, Park Ventures Ecoplex, 12th Fl. Unit 1211  
Wireless Road, Lumpini, 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
- フジゼロックス 様 他



ASEAN経営戦略

**Roland Berger**

**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

### 新商品の開発支援

再購入率・頻度及び購入量の波に基づき、流通先のT/Tを「ロイヤルストア」「アクティブストア」「スリーピングストア」「ポテンシャルストア」に分類する。

例えば、グリコは店舗分類毎に再購入率・頻度を向上させる施策を打った。さらに定期的にこの店舗分類をアップデートしながら、流通戦略をメンテナンスしている。結果的に同一カテゴリーの商品内ではトップのロイヤリティを誇るに至った。

DREAM™は、POSによる顧客データ分析を通じた新商品開発支援も可能だ。

「POSデータを活用した新商品開発」は、あまり目新しいソリューションには聞こえないかもしれない。しかし、DREAM™にあつて、過去の類似ソリューションにない最大のアドバンテージはデータボリュームである。

前述の通り、DREAM™は中国全土のT/Tの34%をカバーしており、金額にするとおよそ70兆円の流通規模となる。これだけのデータ量が商品開発のために活用されるのだ。実際、スナックブランドのBalcaoweiはこのソリューションを活用して多くのヒット商品を生み出している。

以上は中国を舞台としたDREAM™のケーススタディである。だが、T/Tのデジタル化は東南アジアでも求められている。

今後、DREAM™が東南アジアに展開する可能性は充分にあるだろう。しか

## 新たな視点で時代の動きを読み取る Vol.15

# ASEAN経営戦略

東南アジア諸国連合(ASEAN)における様々な業界の旬なトピックを、ドイツ発のコンサルティング会社ローランド・ベルガーが経営戦略的な観点から解説する。今回は中国におけるトラディショナルトレードのDXについて。

Author Profile

Roland Berger  
下村 健一



一橋大学卒業後、米国系コンサルティングファーム等を経て、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。

## Alibabaグループの「Alibaba Group」の「DREAM™」

東南アジアは個人経営、家族経営の零細商店が小売チャネルで未だ大きなシェアを占める。ショッピングモールやスーパーマーケットをモダントレードと呼ぶ一方で、こういった零細商店はトラディショナルトレード(T/T)と呼ぶ。

国による差異はあるものの、インドネシアでは金額ベースで小売市場全体の8割をT/Tが占める。モダントレードの拡大やEコマースの進展、そしてGrabやGojekなどによるオンラインデリバリー一般化に伴い、T/Tの在り方は変わると言われている。

他方、中国ではT/Tの在り方が既に大きく変わってきた。本稿では中国の事例を通じて、東南アジアのT/Tのこれからを論じたい。

### 東南アジアと中国におけるトラディショナルトレードのDX

T/Tをデジタル化する、このコンセプト自体は決して新しいものではない。

T/Tがアプリケーションを通してメーカーに直接発注する仕組みを導入する、店頭POS(販売時点情報管理)システムを強化する、キャッシュレスペイメントに対応させる、T/TをEコマースのピックアップ拠点として活用するなど、これまで様々な角度でT/Tのデジタル化はトライ

されてきた。

代表的なものはインドネシアのBukalapakやベトナムのVinGroupが実施する取り組みだ。だが、率直に言ってしまうと、そのいずれも規模的に大きな成功を収めたとは言いがたい。これらの他にも、実証実験段階で頓挫してしまったサービスは筆者の知る限りでも数多く存在する。

一方で、中国は全土のT/Tの34%をカバーするデジタルソリューションが存在する。それは、Alibabaグループと弊社ローランド・ベルガーの共同開発である「DREAM™」だ。

### DREAM™

DREAM™はどちらかと言えば、T/Tというよりは消費財企業に向けた支援ソリューションである。中国もT/Tは小売市場の中で重要な位置付けた。

しかし、通常の流通経路を取る場合は何層ものディストリビューターを介すことになり、マージンが削られる。

加えて、流通過程の途中で在庫期間が何カ月も発生し、商品品質を著しく落とすケースも多い。

また、消費財企業からすると実際どういった小売で何が誰に売れているかもほとんどわからない状態となる。

消費財企業が中国のT/Tで抱えるこ

ういった課題にリーチしたのがDREAM™である。つまりはDREAM™が提供するソリューションのいくつかを紹介する。

### 流通浸透率の向上

DREAM™を活用すれば自社製品の現在の流通状況を測ることができる。店舗数ベースで見た際に、あるエリアの何%の店舗に流通させられているか、また、個店毎に見てそれぞれの棚の何%を占有できているかの分析が可能なのだ。

これによって競合製品の流通シェアや棚の占有率を見ながら、自社にとって改善余地があるエリアや個店を特定することができる。

実際、インスタント食品のLaweike(ラウエイキ)のソリューションを通じて、彼らにとってポテンシャルが高いエリア・個別店舗を見定めた。そのうえで、クーポンの配布などによって流通改善を図り、結果として流通浸透率を競合対比で約33%上回らせることができた。

### ロイヤリティの上昇

DREAM™は自社製品をT/Tがどの程度、どういった頻度で再購入しているかの分析も可能である。

## コスト最適化に向けたEコマース戦略



## タイ+中国連合がもたらす商用車物流業界の革新

アフターコロナに急展開する

## 食品Eコマース

## デジタル化で生き残る伝統的小売



## 顧客の選択変化

自動車アフターセールスにおける

## オンライン貨物マッチング

## 地域統括会社

の在り方とは

## ミャンマー小売チャネル・決済方式のリープフロッグ



## アフターコロナを見据えた東南アジア投資戦略



過去記事はArayZのWEBサイトで

ArayZ

検索

<https://arayz.com>





## 知らなきや損するタイビジネス法務

### ▼タイにおける契約書の注意点

3月号で「タイにおける電子契約」について寄稿した。だが、それ以前にタイの契約実務では、どの言語で契約書を作成すれば良いのか混乱してしまったり、witness（立会人）という耳慣れない用語に出くわすこともある。そこで今回は、タイの契約や契約書について解説する。

#### 契約書の目的

そもそも、契約書は何のために作成され、どのような効力を持つものなのだろうか。これについては端的に、「当事者が合意した内容を客観的に示すため」と言い表すことができるだろう。

契約書は、合意の内容を対外的に示すために存在するもので、契約書がなくとも合意は有効に成立する。つまり、「契約書の有無＝合意の有無」というわけではなく、契約書は合意を証明するための1つの（ただし重要な）証拠に過ぎないと言える。

#### 契約書の言語

誤解されがちであるが、タイにおいて就業規則などの一部の文書を除いては、「契約書をタイ語で作成しなければならぬ」というルールはない。そのため、英語でも日本語でも契約書を作成することは可能である。

もっとも、先に述べた通り契約書が「当事者が合意した内容を客観的に示すため」のものなのだとすれば、「誰に対して示すのか」を予め考えておく方がよい。

わざわざ合意した内容を外部に示さなければならぬ場面、すなわち、合意内容の認識に食い違いが生じている場面を想定すればよいだろう。

この場面では、契約当事者同士の認識に食い違いが生じているのだから、「契約書にこう書いてある」ということを、まず契約の相手方に対して示すことが多いだろう。

そうすると、契約当事者に理解できる言語（英語、場合により日本語）で作成されるのが自然である。

#### タイ語での契約書

契約後に登記をしたり、何らかの許可申請が予定されていることもある。その場合は、契約書をタイの官公庁に対して示すことが想定される。

また、話し合いで解決できない場合に、タイの裁判所に契約書を示す可能性もあるだろう。

そういう場面を想定して、最初からタイ語で契約書を作成する（又はタイ語の翻訳を添えておく）ということも、十分検討に値する。

これらは、場面によって最適解が異なるが、少なくとも署名者が理解できない言語を選択することは避けた方がよい。また、複数の言語で契約書を作成する場合は、かならず「食い違いが生じる場合にどの言語を優先するか」を明記しておくべきである。

#### 契約書の立会人

タイの契約書には、witness（立会人）という欄が設けられていることがある。立会人とは第三者的な立場で契約に立ち会い、契約の締結を見届ける人のことである。

一般的な契約では立会人による署名

# 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43回

### 鴻海とPTTとの提携が持つ意味

執筆者：野村総合研究所タイ



マネーjing・ダイレクター 田口 孝紀  
シニアマネージャー 山本 肇

のプラットフォームを目指している。

PTTと提携した背景には、鴻海が受託生産拠点を探していたことが挙げられる。それはベトナムの新興メーカーVinFastに、EVの生産ラインの買収を提案したという報道からも伺える。

「MIH」はまだ開発・試作段階であり、今後量産拠点の確保が必須となる。その拠点としては製造コストが安く、サプライチェーンが発展し、輸出インフラが整備されているタイが望ましい。PTTも国営企業として政府に協力する形で、リチウムバッテリーの開発や充電スタンドの設置などEVバリューチェーン全体に投資する方針を打ち出していた。

鴻海からプラットフォームが提供され、量産化まで協力を得られるのなら、PTTは早期にEVの生産が可能となり、上流から下流までバリューチェーンへの参入が実現する。また、PTTが開発している部品がグローバルバリューチェーンで流通する可能性もある。

今回の提携はこの2社に留まらず、より多く

の自動車・部品メーカー、その他サービスプロバイダーなどが加わることで、将来的に幅広い「事業プラットフォーム」に発展させることを視野に入れている。鴻海が生産拠点をタイに持つことで、より多くの新興メーカーがタイのEV市場に参入する可能性が広がる。

一方で、今回の提携では誰が車両モデルを構想し、車体をデザイン、販売し、アフターサービスを提供するのか、全体のバリューチェーンが見えない。PTTのガソリンスタンドなどを活用できるとしても、鴻海とPTTには車全体を設計し、安全評価する能力はない。機能ごとに別々の会社と提携すれば、コストアップや調整コストは避けられない。

いずれにせよ鴻海のタイ進出は「オープンプラットフォーム」と「受託生産」により、ブランド、工場、サプライヤーの間で水平分業体制が形成・拡大される余地が生まれ、これまでの自動車メーカーを頂点とした垂直的な業界構造を揺るがす可能性もある。

図表1 鴻海とPTTの協力の可能性



出所：野村総研タイ

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

GVA Law Office (Thailand) Co., Ltd.  
代表弁護士 藤江大輔

2009年京都大学法学部卒業。11年に京都大学法科大学院を修了後、同年司法試験に合格。司法研修後、GVA法律事務所に入所し、15年には教育系スタートアップ企業の執行役員に就任。16年にGVA法律事務所パートナーに就任し、現在は同所タイオフィスの代表を務める。

URL: <https://gvalaw.jp/global/3361>  
Contact: [info@gvathai.com](mailto:info@gvathai.com)





## 在緬弁護士が解説

# ミャンマーの最新ビジネス法務

### 第32回

#### 二重政府状態において有効な法令とは

#### 反軍政組織NUGの概要

クーデター前まで政権を担っていた国民民主連盟(NLD)議員を中心として、2021年2月5日に15名で発足した組織がCRPH(Committee Representing Pyidaungsu Hluttaw、連邦議会代表委員会)である。

ミャンマー国民から軍政に対応する組織として支持を集めているものの、NLD以外の政党に所属する議員や拘束されている議員が参加できていなかった。その後、CRPHにより、21年4月16日に少数民族政党と協力し、NUG(National Unity Government of Myanmar)が発足した。

これに対して、国軍による国家行政評議会はCRPH及びNUGを違法な組織と認定し、反逆罪に該当すると主張している。

#### クーデター後に公布された法令の有効性

現在、国軍とCRPH(以下、NUGも含む概念として用いる)による事実上の二重政府状態が生じている。法的観点から見ると、国軍はクーデターという違法な手段により政権を奪取しているため正統性が認められず、他方、CRPH側も一部のNLD所属議員が集まって正統性を主張している形であり、こちらも正統性は認められないと解される。

そのため、どちらの側から出された法令についても法令を公布する権限を有する組織から出されたものではないと考えれば、クーデター以前に成立していた法令のみが現在も有効と解することができる。

他方、事実上の観点からは国軍は武力行使を伴う取り組みを行っており、国軍から出された法令に違反する場合



**TNY国際法律事務所  
共同代表弁護士**

**堀 雄史(つつみ ゆうじ)**

東京大学法科大学院卒。2012年よりミャンマーに駐在し、駐在期間が最も長い弁護士である。TNY Legal (Myanmar) Co., Ltd.代表であり、グループ事務所としてタイ(TNY Legal Co., Ltd.)、マレーシア(TNY Consulting(Malaysia) SDN.BHD.)、イスラエル(TNY Consulting (Israel) Co., Ltd.)、日本(弁護士法人プログレ・TNY国際法律事務所)、メキシコ(TNY LEGAL MEXICO CO LTD)が存在する。タイ法、ミャンマー法、マレーシア法、日本法、メキシコ法及びイスラエル法関連の法律業務(契約書の作成、労務、紛争解決、M&A等)を取り扱っている。

問い合わせ

E-mail: yujite@tny-legal.com  
T e l : +95 (0) 1-9255-201  
U R L : http://tny-myanmar.com/  
http://tnygroup.biz/

には強制力を行使した拘束が行われるリスクが存在する。

また、CRPHについてはそのような強制力を行使する形での取り組みを行うことが現時点では難しいものの、ミャンマー国民の多くはCRPH側を支持しており、CRPHの法令に違反した場合にはミャンマー人従業員の心情に反する行為を理由とする従業員の離反が生じるリスクが存在する。

現在のミャンマーにおいては様々な噂が流されている状況であり、例えば従業員のデモ参加を禁止している企業のリストが出回ったりしている。リストの信憑性は低いものの、真実でなければ即座に反論できるが、真実である場合には反論が難しく、企業の評判等を損なうリスクが存在する。現に、国軍系企業の商品やサービス等については不買運動が展開されており、その対象となる可能性も存在する。

これらの事情を考慮すると、いずれの側の法令にも法的正当性がないとしても、実務上は両方の法令に従うことが安全と解される。また、今後の展開としては、どちらの側が最終的に国際社会から正式な政府として認定されるかによって、遡及的に認定された政府側のこれまでの法令を正当化した取扱いがなされる可能性があると解されるためである。

もともと、納税や電気代の支払いのように正面から矛盾するような内容の法令も出されている。このような場合、企業としてどのように対応すべきかの判断は難しい状況である。当該対応を行わない場合の法的リスク(罰則)を正確に理解した上で判断する必要がある。また、どのような判断を行うとしても、できる限りミャンマー人従業員の意見も聞いた上で丁寧に説明し、離職や反発を少なくするための努力もあわせて行う必要があると考える。

# 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(3)



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。今回はスリランカ、ブー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。

#### スリランカ

2021年1月時点では包括的な個人情報保護規定は存在しない。ただし、デジタルインフラ・情報技術省は19年にデータ保護とサイバーセキュリティを管理するサイバーセキュリティ法案と個人データ保護法案の草案を作成している。これらの草案は、新たなサイバーセキュリティと個人情報の保護に関する問題に対処するための規制の枠組みを構築することを目的としている。

サイバーセキュリティ法案はサイバー攻撃から重要な情報やサービスを守るために、スリランカ政府内に「サイバーセキュリティ機関」を設立することを規定。サイバーセキュリティ法案の直後に発表された個人データ保護法案は、個人情報を保護し、個人情報の処理を規制することを目的としており、憲法上の権利であるプライバシーの権利にも対応できる内容となっている。

#### 個人データ保護法案

内容はほぼEU一般データ保護規則(GDPR)を踏襲している。例えばデータ主体は名前、識別番号、位置情報、オンライン識別子または自然人の身体的、生理学的、遺伝的、心理的、経済的、文化的、社会的アイデンティティに固有の1つ以上の要素を含むが、これらに限定されない識別子を参照することにより直接的または間接的に識別可能な個人と定義しており、GDPRとほぼ同様となっている。

個人データを適法に取扱いできる場合やセンシティブデータの取扱い、同意取得の条件、国外移転、データ主体の権利、データ管理者およびデータ処理者の義務等についてもGDPRとほぼ同じ内容となっている。

特徴はデータ管理者が登録制である点。データ管理者になろうとする者は処理する個人データや個人データのカテゴリ、処理目的、開示先等を所定の様式に記載して個人情報保護局に申請し、登録料を支払ってデータ管理者の登録をし

なければならない。そして1年ごとに更新する必要がある。

ダイレクトマーケティングでの個人データの利用についても、データ主体から明確な同意があればエンドユーザーの個人データを利用して、インターネットや電話でダイレクトマーケティングを行うことができる旨規定している。

#### サイバーセキュリティ法案

サイバーセキュリティ法案においてはサイバーセキュリティ機関が設置され、次のような機能が委ねられる予定となっている。具体的には国家サイバーセキュリティ戦略、基準の策定、情報保護のための戦略と計画の策定、サイバーセキュリティに関する中心的な窓口機能等を果たすことが規定されている。

#### ブータン

2021年1月時点では個人またはその他の団体の個人データの保護に関する別途の統一的な法律は存在しない。しかしながら、ブータン政府は06年に制定された情報技術、通信及びメディアに関する規則を改正し、18年1月8日に「情報通信及びメディアに関する法律(ICMA法)」を制定している。

ICMA法はデータ保護、サイバーセキュリティや電波通信及びその他の関連分野に関して規定している。第17章では、オンラインまたはオフラインのプライバシーの保護に関する規定を置き、データ保護について具体的に定めている。また、すべての情報通信技術およびメディア・セクター並びにICT、メディア・サービス、施設の提供者およびユーザーに適用される。

すべてのICT・メディア設備およびサービス提供者はプライバシーポリシーを策定し、個人情報(機密性の高い個人情報を含む)が収集または要求されるウェブサイトおよび場所に、当該方針を掲載しなければならない。サービスプロバイダー、ベンダー、ICTまたはメディア施設は適切で意図された目的のためにのみ、個人情報の収集、使用および保管を制限するものとする。

利用者または消費者からの申出があった時、当該役務提供者はその収集及び保存している情報を撤回または削除する義務を負う。サービスプロバイダー、ベンダー、ICT、またはメディア施設は利用者や消費者の個人情報を第三者に転送した場合であっても、引き続きそれらの個人情報に対する保護責任が課せられる。

#### 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。



#### 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います。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。

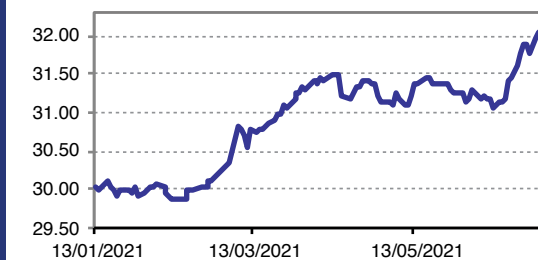
#### 【One Asia Lawyers 法律事務所 南アジアデスク】

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



# 月間USD市場推移 Monthly Market

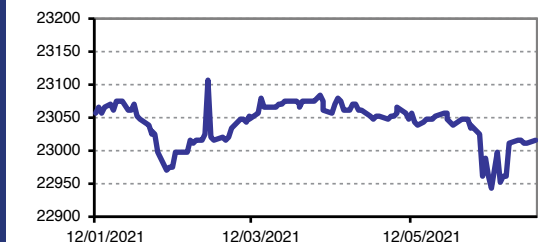
タイ・パーツ (USD / THB)



**6月の為替相場動向**  
31パーツ前半で取引を開始し、上旬は米5月雇用統計が予想に  
対し弱い結果になったため、上値重く推移。中旬に発表された米イン  
フレ関連指標もFRB(連邦準備理事会)のハト派スタンス維持を  
意識させる結果となり、ドルパーツはこのまま安定推移かと思われ  
たが、6月FOMC(連邦公開市場委員会)は予想外にタカ派に振れ  
た。加えて、ハト派と見られていたFOMCメンバーが2022年終盤の  
利上げを見込む等米金融政策の引き締めが一層意識される状況  
にドルパーツは9営業日連騰。タイが感染拡大をコントロールでき  
ていない状況も追い討ちをかけ、下旬には年初来高値の更新が続  
き、32パーツ近辺での推移となった。

**7月の為替相場動向**  
新型コロナ対策の優等生と昨年言われていた事実がなかったか  
のように国内の感染拡大に苦しんでおり、FRBのテーバリング議論  
も意識される中、ドルパーツは再び昨年の高値33パーツ台を目指  
すか。米テーバリング議論の進展がなければ大きな伸びは無いか  
もしれないが、底堅い展開を予想。

ベトナム・ドン (USD / VND)



**6月の為替相場動向**  
VND高方向へ推移。23,050近辺で推移していたUSD/VNDだ  
が、ベトナム中銀が為替介入(6ヵ月先物)のターゲットレートを  
23,125から22,975へとVND高方向に変更したことでVND買い優  
勢となり、SPOT相場も22,940近辺まで下落した。その後、FOMC  
でのFED(連邦準備制度)のタカ派スタンスによりマーケット全体  
がUSD買いに傾斜する中、USD/VNDについても23,000近辺ま  
で反発。その後はもみ合いの展開となり、結局、同レベルでクロ  
ーズした。

**7月の為替相場動向**  
揉み合いの展開を予想。為替マーケット全体では、米国の金融  
緩和と縮小期待によるUSD買い圧力継続がVND安材料となる一方、  
ベトナムへの継続的な投資フローの流入や、中銀の介入レート変  
更(VND高への変更)はVND高材料となることから、USD/VNDは  
23,000近辺を挟んだレンジ推移を想定したい。



みずほ銀行バンコック支店メコン5課

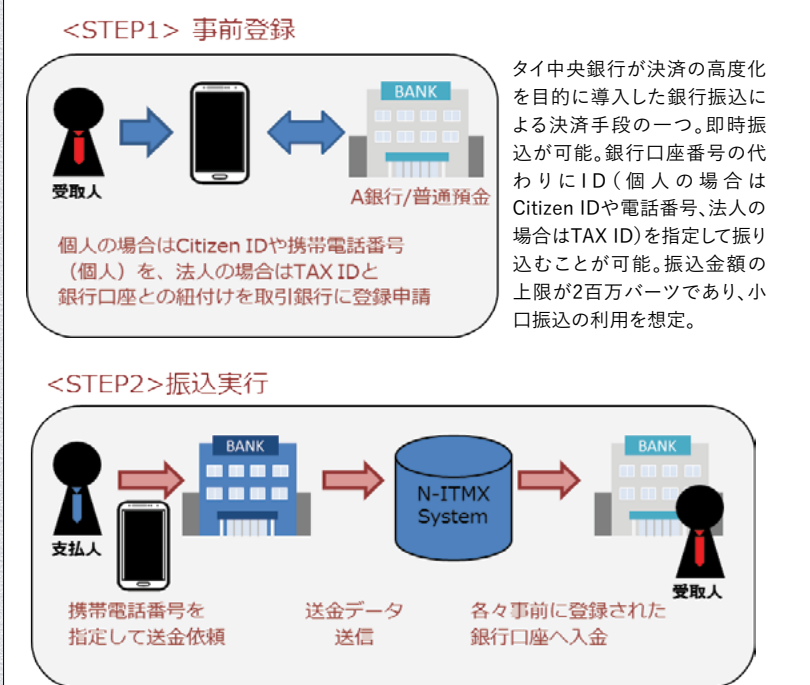
E-Mail : mekong5@mizuho-cb.com  
98 Sathorn Square Office Tower 32nd-35th Floor, North  
Sathorn Road, Silom, Bangrak, Bangkok 10500 Thailand

図表1 QRコードの発行方式

	スタンド設置式 (店頭)	レジ方式 (店頭)	請求書発行 方式
概要	QRコードが表示された スタンドを設置する方法	POSレジでQRコードを 発行・表示する方法	QRコードを表示した請 求書を発行する方法
利用シーン	店舗、展示会など	店舗、展示会など	・代引きで商品を納品する 場合 ・代金振込を確認後に商品 を発送する場合 ・リースや保険料など定期 的に請求が発生する場合
メリット	初期投資がほとんど発生 しない	お客様はQRコードを読み 取るだけで振込が可能	お客様はQRコードを読み 取るだけで振込が可能
デメリット	お客様が振込の際、金額 を入力することが必要。 実務上、お客様の振込画面 を店員が確認する(後述の 入金通知メールにて金額を 確認することも可能)	POSレジでQRコードを発 行・表示するシステム開 発が必要	QRコードを表示した請 求書を作成するシステム 開発が必要
導入 イメージ			

出所:各種資料よりみずほ銀行グローバルトランザクション営業部作成

図表2 PromptPayとは



出所:各種資料よりみずほ銀行グローバルトランザクション営業部作成

# 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して紹介

## QRコードを活用した代金回収方法

橋本 裕輝 | グローバルトランザクション営業部 バンコック駐在

弊行では様々なサービスでお客様の新しいビジネスをサポートしています。今回はその中でも、タイ国内でのB2Cビジネスにおける代金回収の効率化をサポートするサービスに着目しました。A社が新しいビジネスとしてカンボジアから輸入した商品の国内販売を検討している事例を通してポイントとなる事項をご紹介します。

**A社** 先日は輸入信用状について教えていただき、ありがとうございます。いよいよ輸入が始まり、商品は個人向けに販売する計画です。店頭での直接販売を計画していますが、できれば現金を扱いたくありません。コロナ禍、タイにおいてスマートフォン(スマホ)を利用した振込が普及してきましたが、何か良い方法はありませんか？

**橋本** 店頭で請求書を発行してその場でスマホで振込していただくことはできますが、お客様の手間を考えると現実的ではありません。その代わり、QRコードを発行してスマホで読み取り、振込していただく方法があります。店頭でのQRコード支払いはスタンド設置式などの方法があります(図表1)。

**A社** QRコード支払いの場合、振込手数料はどうなるのでしょうか。

**橋本** QRコード決済はPromptPay(プロンプトペイ)というタイ国内の小口振込システムを利用しています(図表2)。PromptPayはほとんどの地場銀行が

サービス提供していますので、貴社のお客様はQRコード決済を問題なくご利用いただけるかと思います。また現在、多くの地場銀行では他行向け振込も含めて個人が利用するPromptPayの振込手数料は免除しているようです。

**A社** お客様にお支払いいただいた後、店舗スタッフはどのように支払いを確認すれば良いでしょうか。また実際に口座に入金されるタイミングはいつになるのでしょうか。

**橋本** 貴社口座への振込依頼があり次第、LINEアプリ等で貴社へご連絡します。その場で送金依頼内容を確認した後、お客様に商品をお渡しいただけます(図表3)。

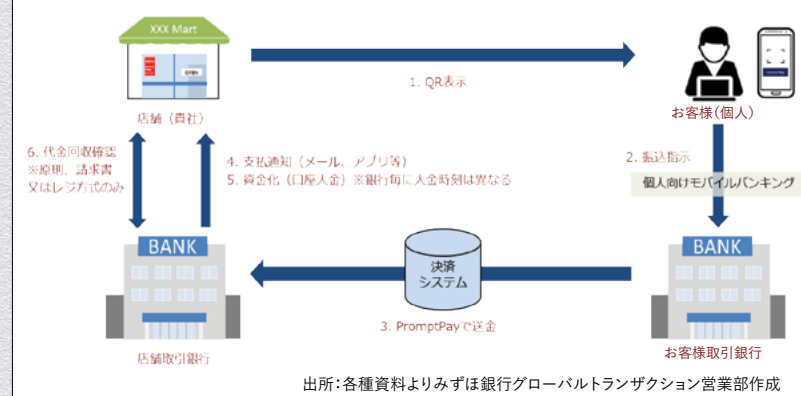
弊行では翌営業日には入金をご確認できます。さらに日次レポートサービスも提供しており、入金明細をご確認いただくことが可能です。

**A社** QRコードを表示した請求書を発行して、後日支払いを受ける形態を取った場合はどうなりますか。

当社は個人代理店にまとまって商品を販売するケースも想定しており、先に請求書を発行し、代金入金を確認後、商品を出荷することになります。

その場合、悩ましいのは代金回収の確認作業です。確認作業にかかる事務負担も大きく効率的な管理方法はありませんか。

図表3 QRコード支払サービスの全体像



**橋本** QRコード発行方式のうち、請求書発行方式およびレジ方式では、貴社システムで販売の都度、貴社のリファレンス番号を含めたQRコードを発行することが可能です。貴社の請求情報と入金情報を確認する際、リファレンス番号をご活用いただくことで、代金回収確認業務を効率化することができそうです。

**A社** ありがとうございます。一度社内  
で検討してみたいと思います。



# 「クルマづくり」変化、EV・ガソリン車混流

## 開発・生産「水平分業」の動きも

電気自動車(EV)需要の広がり、車のつくり方に変化をもたらしている。日産自動車は次世代生産システムを導入し、エンジンのみで駆動する車やEVを混流生産する。既存の車メーカーにとってエンジン車を生産しながら、EVをどう効率的に提供していくかは課題の一つ。一方、世界最大の電子機器製造受託サービス(EMS)の鴻海精密工業がEV生産に乗り出すなど新規参入が相次ぎ、開発と生産をすみ分ける動きも広がる。(西沢亮)



▲EV普及でモノづくりに変化が求められる

「従来の量産システムではとても対応できない」。日産の坂本秀行副社長は、電動化や自動運転技術の拡大で複雑さが増す次世代車の生産は難易度が上がってきていると話す。

EVやハイブリッド車(HV)といったパワートレイン(駆動装置)に応じ、エンジンやモーターなど部品の組み合わせは複雑化する。駆動装置ごとに専用の生産ラインを設けることも可能だが、環境規制などに左右されるEVの需要予測は難しく、設備投資にはリスクがつきまとう。

日産はロボット活用による自動化を特徴とする次世代生産システムを開発した。同システムにより、ガソリン車とEVなど電動車の混流生産を実現し、地域で異なる電動車需要に柔軟に対応する。

一方、台湾の鴻海は独自のビジネスモデルでEV事業を加速する。2020年10月に「MIH」と呼ぶEV開発用の

プラットフォームを発表。「オープン」をコンセプトに掲げ、自動車メーカーなど誰もがMIHをベースにコストを抑えながら、独自のEVを短期間で開発できるとしている。既に日本電産や独ボッシュなど1,200社を超えるサプライヤーがMIHの枠組みに参画。米アップルのスマートフォンなどを製造受託してきた鴻海の実績が多くの企業を引きつける。

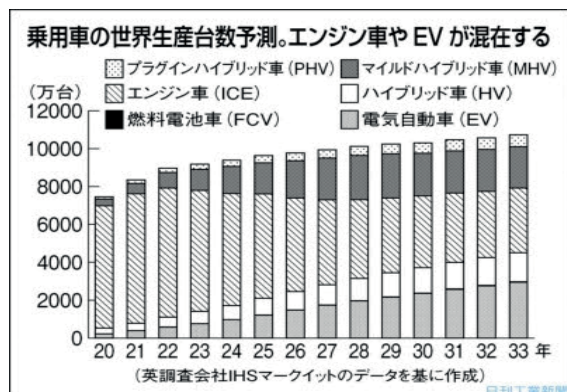
今後はサプライヤーなどで構成する連携組織を21年7月に設立。23年にもEVの量産を目指す。公平性確保のため鴻海は、製造受託先の1社として組織に参加する見込み。EVの参入障壁を下げながら量産効果を取り込むスタイルが軌道に乗れば、既存の車各社も無視できない存在になる。

鴻海の試みはスマホの

ように開発と生産を分担する「水平分業」モデルを車産業にもたらす。こうした動きはハイテク企業を中心に広がり、中国では百度(バイドゥ)、滴滴出行(ディディ)などが現地自動車大手との提携やEVの共同開発を発表。21年1月にはアップルがEV参入に向け、複数の自動車メーカーと交渉していることも明らかになった。

開発から生産まで完成車メーカーが手がけてきた従来の「垂直統合」モデルを揺さぶる可能性が出てきた。

※記事提供: 日刊工業新聞(2021年6月21日)



## 美と経営

トップエグゼクティブの

### 対談を通して見えてきたメッセージ

前回に続き、電通タイランドのナロン・トレスチョンCEOとの対談を振り返ります。今回は「ホンモノ」の意味を「美と経営」という文脈で考え、人々がそれぞれの「美しさ」「カッコよさ」の尺度を持っていることを理解しました。今回はブランディングについて考えます。



撮影:石田直之

私たちが新興国で事業を展開する場合にも、現地の文脈を理解することは不可欠です。特に広告業、小売業を含むサービス業のように、現地の文化や生活スタイル、独特の価値観などの影響を大きく受ける場合は、この点が重要となります。以下では、ブランディングについてナロン氏との対談をもとに見ていきましょう。



ナロン氏

消費財メーカーなどでは、消費者の嗜好に応じて様々な媒体を通じてブランドイメージをコミュニケーションしますが、その際にモデルの選定が大切になります。ごく稀に、ブランドメッセージを外見だけで伝えようとすることもあります。しかし、見た目だけでは伝えられない美しさもあります。この場合、どのようにして消費者に伝えようとするのか？



藤岡

難しいご質問ですね。まさに電通でのお仕事にも通じるところだと思います。やはり、美しさや可愛さは大切なのでしょうけど、ストーリーや背景のようなものが必須なのではないでしょうか？

見た目だけだと、いくらでも代わりがいそうです。以前、あるプロデューサーが個性やメッセージがあまり必要のない対象であれば、服や商品が映えさえすれば基本的には誰でも良いと言っていました。



ナロン氏

そうですね。無名の方とそうでない方の場合はアプローチが異なります。無名というのはどこかの事務所には所属しているけども、その辺りを歩いていても誰も気が付かない、あるいは認知をされていないという意味です。その場合は、あまりコストを掛けて選別しません。

## 第6回

# ブランディングとストーリー



ナロン氏

しかし、先ほど背景という言葉が出てきましたが、背後のストーリーを持ったプレゼンターの起用はブランド戦略上とても重要になります。タイのトヨタがピックアップトラックの宣伝にボディースラムを起用した例を考えると、ストーリーの意味が理解できるのではないのでしょうか？



藤岡



ナロン氏

有名なロックバンドですが、タイ国中を走りながら資金難に苦しむ病院へ多額の寄付を集めたりして、その姿はタイの人々の心を掴みました。そうした彼らの生活スタイルやこれまでの歴史性というところまで含めてトヨタの伝えたいメッセージとフィットしたのです。



ナロン氏

彼らはハンサムではないかもしれない。でも彼らを使うことで、『何か、伝えるもの。皆が感じ取ること』がある。これは、どんなに背が高く格好の良いモデルでも、全く敵わない価値提供だと思っています。

今回は、プレゼンターを例にブランディングについて考えてみましたが、これを企業の製品やサービスに置き換えることもできます。

つまり、品質・機能・コストのみでは競争優位性を持続させることは困難であり、企業と消費者や社会がさまざまな接点を通じて背後にあるストーリーや文脈を共有しながら、双方向で価値を創造するという価値共創が求められるのです。

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ニ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ぎ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。

## 充実の有料会員限定機能



紙面PDF



メール配信



記事読み放題

12カ月の契約で登録月が無料



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

日刊工業新聞 電子版



## 再び感染急拡大、ロックダウンの二方で 微妙に「緩い」マレーシア 長引く規制に疲れつつ、ステイホームを守るマレーシア国民

(写真提供:坂下浩盛氏)



駐車車両でいっぱいになる通りもガラガラに

マレーシアで新型コロナウイルスの感染が急拡大している。政府は6月1日から全国レベルでロックダウン(都市封鎖)を実施するなど厳しい規制を打ち出しているが、一部には「規制疲れ」の声もある。今回の感染拡大局面で、政府の規制は有効に作用するのだろうか。

2021年6月8日掲載(JBpress)

マレーシアで新規感染者数が急増した理由は、感染力の強い変異株の蔓延以外に、旧暦の新年行事や宗教行事が大きく影響したようだ。

マレー系や中華系、インド系などさまざまな民族が居住しているマレーシアでは、各民族の独自の祝日や祭りが行われる。今年(2021年)2月中旬には春節があり、4月中旬にはラマダン(イスラム教徒の断食月)が始まり、5月半ばにラマダン明けの最大行事であるハリラヤ・プアサが行われた。

首都クアラルンプールで11年にわたり飲食店を経営する坂下浩盛さんは、「春節期間中、中華系の人たちは親戚・友人たちと集まっていた。しかし、イスラム教徒のマレー人たちは

断食期間中も仲間たちと飲んだり食べたりしていました」と話す。

ラマダン中であっても日が沈めば飲食ができるとあって、複数人が集まった会食があちこちで行われた。こうして各地で行われた会食、会食によって感染が急拡大したとみられる。5月29日のマレーシアの新規感染者数は9020人にのぼり、人口比でインドを超えた。

興味深いのは、坂下さんが「マレーシア政府はそうした会合、会食を厳しく取り締まりませんでした」と語っていることだ。マレーシア政府は、新型コロナウイルス対策としてこれまで厳しい規制を打ち出してきたが、意外と「緩い」二面も覗かせている。

### 断続的に打ち出した細かい規制

新型コロナが急速に感染拡大した20年3月18日、マレーシア政府は初めての移動規制令(Movement Control Order)を全国に発出した。

2週間を期間とし、その間は国内居住者の出国と非居住者の入国を制限した。また、宗教行事やスポーツなどが移動したり集まったりする活動も禁止した。

営業施設はスーパーマーケット、生



人がなくなったマレーシアのスーパー

鮮市場、食料品店など日用必需品の販売店を除いて強制的に閉鎖され、学校も休校となり、国民が在宅ワークを義務付けられた。

期間中、マレーシア警察は道路を封鎖し、外出しようとする者を厳しく管理した。違反者には、最高で299米ドルの罰金か、6か月以下の懲役(またはその両方)が科された。

しかし、この厳しい措置も決定的な効果は得られず、4月1日に最初の延長が行われた。さらに4月15日から2度目の延長、4月29日から3度目の延長を繰り返した。

20年5月以降は、一部の規制が緩和され、感染も小康状態を保っていた。しかし秋口から少しずつ新規感染者が増加に転じ、21年1月末には1日当たりの新規感染者数が5000人を超えてしまった。同月、クアラルンプールやマラッカ、ジョホールバルを含むエリアでは、再び移動規制令が導入された。

この間、州をまたいだ移動、自宅から10キロ以上離れた場所への移動も禁止された。食品購入のための外出はできるが、車での移動に制限され、乗車できるのは1世帯当たり2人までとされた。飲食店や屋台でのサービスは持ち帰りと宅配のみに限

定された。

21年5月、アジアでの変異株の拡大に伴い、マレーシア政府は移動規制令をさらに厳格化した。学校は休校となり、買い物は滞在時間が2時間までに制限された。

さらに5月25日以降は、陸上、海上ともに公共交通機関は最大乗客数を50%に抑えるよう通達がなされた。しかしそれでも効果は出ず、5月28日、ムヒディン首相はついにマレーシアの全面封鎖(ロックダウン)を宣言した。

### 脅しはよくある手？

マレーシア政府は今回の全国ロックダウンで「警察官を7万人動員し、検問所を800カ所設置する」と発表した。だが、前出の坂下さんは次のようにコメントしている。「確かに検問はありますが、取り締まりなど何もやっていません。こういう脅しはよくある手なんです」。

マレーシア政府は、移動距離10キロ規制を打ち出しているが、坂下さんはどうしても自宅から10キロ以上



ロックダウン前の買い出しの様子

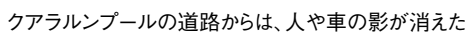


昨年3月以来、マレーシアでは基本的に移動規制が敷かれたままの状態が続いている。坂下さんが経営する飲食店も「お客さんがいない状態が1年以上続いている」という。

それでも坂下さんは、マレーシア政府の措置に不満を抱いてはいな

今、坂下さんの自宅から階下を見下ろせば、道路に車や人の影はない。国民は「コロナはいずれ封じ込められる」と信じてステイホームを受けている。

「厳しさと緩さ」を併せ持つマレーシアの施策は、新型コロナ再拡大を封じ込めることができるだろうか。



文・姫田小夏

東京都出身。フリージャーナリスト。アジア・ビジネス・フォーラム主宰。上海財經大學公共經濟管理學院公共經營修士(MPA)。1990年代初頭から中国との往来を開始。上海と北京で日本人向けビジネス情報誌を創刊し、10年にわたり初代編集長を務める。約15年を上海で過ごしたのち帰国、現在は日中のビジネス環境の変化や中国とアジア周辺国の関わりを独自の視点で取材、JBPpress「ほか時事速報」「ダイヤモンドオンライン」「日刊ゲンダイ」などで長期にわたる執筆活動を行っている。著書に『中国で勝てる中小企業の人材戦略』(テン・ラディッシュ・インバウンドの罠)『時事出版』(パン・グランド・ス・成長企業)(共著、カナリア・コミュニケーションズ)、近著に『ポスト・コロナと中国の世界観』(集英社)。

<http://jbpress.ismedia.jp>

## 【香港】ワクチン接種低迷、奨励策過熱

億ションや高額ギフト券（香港支局 光永貴子）

Vol. 67

「半年以内に接種」は25%

香港では2月下旬にワクチンの一般供給が始まった。中国科興控股生物技術（シノバックス・バイオテック）製か、中国復星医薬と独ビオンテックの共同開発による「復必泰」、いず

れかを選べる。

ワクチン提供開始から100日以上が過ぎたが、接種を受けた市民は人口750万人の約2割。政府が集団免疫獲得へ向けて目標とする7割に遠く及ばない。接種後の死亡事例などが頻繁に報じられ、市民の警戒心が高まったことが主な要因だ。政府当局は因果関係を否定しているが、疑念解消には至っていない。

香港中文大医学院が4・5月、約1200人を対象に行った調査によると、「半年以内に接種を受ける」と答えたのはわずか25%。6割が「受けないつもり」と回答した。

焦りを募らせる香港政府は、企業向けの出張接種や各種の規制緩和を掲げたものの、市民を動かす決定打としては弱く、経済界に協力を求めた。接種者に特別手当や有給休暇を与えるといった対応は既に珍しくなく、政府の呼び掛けに応じた大企業は、競うように豪華賞品が当たる抽選を講じ始めた。

「海外行けるなら…」

最初に話題を呼んだのは、5月末に不動産大手が打ち出した抽選だ。ワクチン接種が参加条件で、大賞には1080万香港ドル（約1億5000万円）相当の新築マンションを贈呈するという。住宅価格が高騰し、一般

は、夢のような景品だ。

複合企業大手の長江和記実業は、グループが扱う不動産購入も可能な500万香港ドルのギフト券が当たる抽選を考案。豪ゲツドマン・グループはテスラ車を、シャングリ・ラホテルズ&リゾーツは、世界100カ所の系列ホテルで使える1年間の無料宿泊券を賞品に掲げた。

目立つた抽選計画が相次ぎ報じられたことで接種予約は増加傾向となったものの、本格的な底上げにつながるかどうかは不透明だ。

1回目の接種を受けたという30代の会社員女性性は、当初ワクチンに懐疑的だった。最近になり、復必泰が日本で承認されている米ファイザー製と同じものだとして接種に踏み切った。女性性は「日本旅行ができるようになる日に備えて決断した」「ワクチンパスポートができて海外に行けるようになったら、さらに多くの人が打つかもしれない」と指摘した。

中国本土や海外との行き来は1年半もの間途絶えており、小売りや飲食をはじめとする幅広い観光関連産業に甚大な影響を及ぼしている。隔離なしでの往来を再開させるシンガポールとの間の「トラベルバブル」は、昨年から2度にわたり延期された。

先の女性のほかに「ワクチン接種の最大のインセンティブは渡航再開」との指摘は多く、正常化へ向けた香港政府の手腕が試されている。

※この記事は時事通信社の提供によるものです(2021年6月16日)

## 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**



# 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!



# 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. 02-259-172



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、芸術に目覚める。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カ国を巡る世界一周旅を敢行。現在は、国連トークイベントに参加、目黒区美術館で絵画展覧会開催、壁画制作、執筆、講演、育児など東京を拠点に活動。著書「路上ワークの幸福論」はKinokuniya・Bangkok店&EmQuartier店でも発売中。  
HP: <https://www.yosukenakano.com/>  
Instagram: @yosukenakano Twitter: @yosuke1006



太陽の石（メキシコ・メキシコシティ）

“  
時空を  
超える  
想い”

メキシコに来た理由はこれを見るため。

間近で見ると大迫力!とにかく大きい。作者の集中力がギリギリと伝わってくる。

時空を超える迫り来る重厚感、ユニークな世界観、どれもこれもがとにかく素晴らしくてアッパレだった。

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](mailto:sai@ssfconsultation.com) URL: <http://www.ssfconsultation.com>

1989年、英国のレイブン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。

### 6: 風水の流派と使い方

風水には三元派、三合派、揚公派、八在派、紫白九星派、玄空飛星派、玄空大卦派、八字派など様々な流派があります。その中でも主流になっているのが、八在派と三元派です。

#### ● 八在派

誰もが持っている「クアナンバー」によって風水が決定します。その出し方は、まず生まれた西暦の後ろ二桁の数字を一桁にします。例えば1964年生まれであれば、1という数字が出ます(6+4=10、1+0=1)。この1を男性であれば10から引き(=9)、女性であれば5を足します(=6)。ここで数字が二桁になった場合、最初と同様に加算して一桁にします(8+5=13、1+3

=4)。これがクアナンバーです。

クアナンバーが1、3、4、9の人にとって大吉の方向は東、南東、北、南です。2、6、7、8の人にとっては西、北東、南西、北西です。5の人は特別に、男性なら2、女性なら8として扱います。

#### ● 三元派

三元派で使われる数字にはそれぞれ意味があります。

#### 三元派で使われる数字

1: アカデミック	6: 権力
2: 病氣	7: 法廷での争い
3: 口論	8: 大金を獲得
4: ロマンс	9: 財産
5: 災難	

今年、病気の2が出ているのは北、災難の5が出ているのは南東です。口論の3が出ているのは南西、法的論争の7が出ているのは北西です。

悪い気を取り除くためにはオフィス、工場、自宅、寝室の中心から見て北の方角には6枚のコイン、南東の方角には6本の金属製の風鈴(モビール)、南西には赤い絨毯、北西には水生の植物を6本設置してください。

弊社のホームページから無料でダウンロードできる風水カレンダーもぜひご利用ください。

【風水カレンダー】  
QRコードよりPDFを  
ダウンロード可





# クラウドルームが解決!!

## 宅配までしてくれる クラウドルームの 書庫サービス

### クラウドルーム (CloudRoom) とは

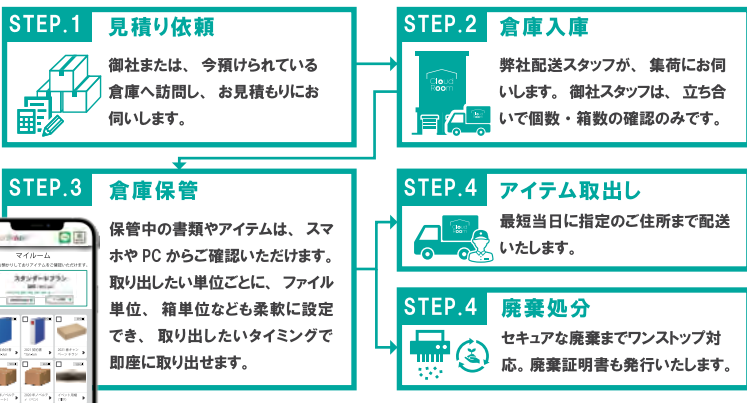
自宅やオフィスの普段使いしないものを簡単にスマホで預けられる、「スマホ完結型ストレージサービス」として 2021 年 5 月にバンコクで誕生しました。お部屋の中でスペースを取ってしまっているスーツケースやゴルフ用品、引っ越し後未開封の段ボールや、読み終わった本など、空調完備の徹底管理した環境で月額 3 バーツから預けることが出来る宅配付き倉庫保管サービスです。



## クラウドルーム 書庫サービスの特徴

- 書類や段ボールの預け入れ、取り出しがオンラインで完結**  
 クラウドルームなら、PC やスマホから、見積りや預け入れ、取り出しの依頼が簡単に行えます。わざわざご多忙な社員がストレージまで出向く必要がなくなるので、**運用工数の大幅削減**が期待できます。
- リーズナブルでシンプルな料金体系**  
 料金設定はシンプルかつ柔軟な設計です。書類や段ボール箱以外にも、オフィスのスペースを取ってしまっている、あらゆる形のモノの預入れにも対応しております。月額料は、重さに関わらず、三辺の長さによって決まります。**立地・オペレーションの最適化により、低価格を実現**いたしました。
- 預けている書類やアイテムの可視化**  
 マイページから預けている書類やアイテムを常に確認できます。急な税務監査対応などで特定のファイルだけを取り出したい、というニーズにも対応。ファイルごと、箱ごとの単位で即座に取り出せます。**預けていたものが分からない、という課題の解決**に繋がります。
- 徹底した保管体制とセキュリティ対策！**  
 全フロアに空調設備を導入し、タイ特有のトラブル対策も万全です。保管倉庫では、防犯カメラを死角なく設置し、24 時間対応の防犯システムを導入。また、**保管期限が完了した書類をセキュアに廃棄**するオプションの利用も可能です。

## クラウドルームご利用の流れ



**料金表** 1 Cell (月額 3 THB) = 1,000 cm<sup>3</sup> (10cm x 10cm x 10cm) が基本単位になります。

料金プラン	月額料金	プランに含まれる Cell 数	プラン内送料無料チケット	超過料金	KingFile 収納数量	段ボール 収納数量
Per-Cell	0 THB	0 Cell	0 回	3 THB/Cell	0 冊	0 箱
Entry	900 THB	400 Cell	1 回 / 月	3 THB/Cell	40 冊	8 箱
Classic	1,900 THB	1,300 Cell	1 回 / 月	3 THB/Cell	130 冊	26 箱
Standard	2,900 THB	3,000 Cell	2 回 / 月	3 THB/Cell	300 冊	60 箱
Business	3,900 THB	5,000 Cell	3 回 / 月	3 THB/Cell	500 冊	100 箱
Executive	5,900 THB	10,000 Cell	4 回 / 月	3 THB/Cell	1,000 冊	200 箱

※段ボールサイズの個数は、弊社所定の段ボール (34×35×40cm) を目安として掲載しております。  
 ※上記価格は 6 か月以上ご契約の場合のプロモーション価格となります。

「ArrayZ を見た」で出張見積もり & 初回送料が無料！まずはお気軽にお問合せください。