

vol,11

2017.7



YAMADA
Business Consulting Co.,Ltd.

山田ビジネスコンサルティング株式会社

YBC

YAMADA Business Consulting

vol,11

2017.7

タイでの事業展開のポイント ～ 進出から改善・撤退まで ～

I タイ経済と市場の現状について

マクロ指標から読み解くタイ
梅木 英徹

市場・製造拠点としてのタイ
吉越 廉朗

II タイでの事業展開のポイント

最低限知っておくべき法務上のトピック
森山 太郎

タイでの事業展開で押さえるべきポイント
小津 雅彦

撤退・事業売却 / 組織再編
古川 友晴

III 事例研究

典型的なトラブル・不正事例
新谷 齊之

IV コンサルティングの現場から

コンサルティングの現場から
小津 雅彦

座談会
小津 雅彦・古川 友晴・中尾 英明



目次

I	タイ経済と市場の現状について	マクロ指標から読み解くタイ	梅木 英徹	6
		市場・製造拠点としてのタイ	吉越 廉朗	12
II	タイでの事業展開のポイント	最低限知っておくべき法務上のトピック	森山 太郎	18
		タイでの事業展開で押さえるべきポイント	小津 雅彦	26
III	事例研究	撤退・事業売却/組織再編	古川 友晴	32
		典型的なトラブル・不正事例	新谷 斉之	36
IV	コンサルティングの現場から	コンサルティングの現場から	小津 雅彦	42
		座談会	小津 雅彦・古川 友晴・中尾 英明	48

東洋ビジネスとの資本提携に関して

タイで40年の歴史を持つ東洋ビジネスサービスとの資本提携により
日本本社とタイ現法の経営課題をワンストップで解決する体制へ



山田ビジネスコンサルティング株式会社 (連結子会社) YBC & Spire (Thailand) Co., Ltd. YBC Capital Co., Ltd.	会 社 名	東洋ビジネスサービス株式会社
2000 年	創 業	1977 年
YBC: 653名 YBC & Spire (Thailand) : 8名 (日本人3名) YBC Capital	人 員	77名 (日本人16名)
YBC: 国内10拠点(本社:東京)、アジア3拠点 Spire: アジア7拠点(本社:シンガポール)	拠 点	タイ (バンコク) 日本 (東京)
日本、タイでの経営コンサルティング	提供役務	・タイにおける実務(人事、労務、法務、会計) コンサルティング ・各種申請業務のサポート



Y B C 基本理念

健全な価値観

私たちは、信頼される人間集団として健全な価値観を共有します

社会貢献

私たちは、高付加価値情報を創造・提供し、顧客と社会の発展に貢献します

個と組織の成長

私たちは、個と組織の成長と調和を目指し、高い目標を掲げる個を尊重します

ごあいさつ



山田ビジネスコンサルティング株式会社
代表取締役社長 増田 慶作

タイは、農業・軽工業から重工業への進展を目的とした投資を奨励するため、1977年にタイ投資委員会（BOI：Board of Investment）という政府機関（議長はタイ首相）を設置しました。以来40年にわたり、国内外の投資家に一貫した投資インセンティブを与え、タイ国内への投資を促してきた結果、最大の外国投資家である日本からの進出企業数は、製造業で約3,200社、累計で10,000社に迫る、とも言われ、ASEAN最大の日系企業集積地となっています。

ところがここ数年、政治的混乱による景気低迷や労働コストの上昇などが要因となり、日系製造業のタイ進出は大きく落ち込む一方、豊かになった首都バンコク在住の中間所得層を狙った小売、サービス業での進出が一時増えましたが、それもこのところは一服感のあるところです。

タイ政府も「中進国の罌」からの脱出を図るべく、“Thailand 4.0”を昨年発表し、次なる国家成長戦略を策定しました。これは、従来のモノ作り中心の経済を、テクノ

ロジー、創造力、革新力をドライバに“より付加価値・革新性の高い製品中心の経済”に進化させようというもので、10の重点産業を定めて内外の投資を呼び込むと同時に、投資先としてのタイの競争力強化のために、官民連携（PPP）での約5兆円規模のインフラ投資計画（鉄道・空港のアップグレード、高速道路・高速鉄道の建設、EEC（東部経済回廊）地域でのスマートシティ開発など）を進めようとしています。

10の重点産業は、「最新テクノロジーを用いて高付加価値化すべき既存産業分野」として、①次世代自動車、②スマートエレクトロニクス、③医療ツーリズム、④農業の効率化とバイオテクノロジー、⑤フード・イノベーション、を掲げ、「今後投資を誘致して強化すべき産業」として、⑥ロボティクス、⑦航空機、⑧バイオ燃料・バイオケミカル、⑨デジタル、⑩医療・ヘルスケア、を指定しています。

タイの人口は約68百万人ながら、ASEAN総人口633百万人の経済圏のへそに位置する立地、域内では総体的に進んでいるインフラ整備・産業集約を勘案すると、その優位性は今後も揺るがないものと思われませんが、上記インフラ投資や重点産業に在タイ日系企業、新規進出される日系企業がどのように関わっていかれるのかが注目されるところであります。

一方、既にタイへご進出済の日系企業の中には、「計画対比売上が伸びない」「労務管理で問題が発生」「タイ側パートナーと意見が合わない」「各種トラブルに遭遇した」などの問題を抱え、弊社でご相談を承るケースも増えています。現地で発生するトラブルの多くは氷山の一角であり、その発生原因まで突き詰めないと本質的な解決には至りません。「微笑みの国タイ」というイメージに惑わされることなく、さまざまなアプローチで実態把握に努め、本邦本社、タイ現地法人と連携して問題解決方策を見出していくことを弊社は旨としております。

本紙が、ASEANとりわけタイでのビジネスを展開・計画されるお客様皆さまの一助となりますことを祈念し、発刊にあたってのご挨拶とさせていただきます。

2017年7月吉日

東洋ビジネスグループ基本理念

理念（Philosophy）

お互い助け合いの精神を大切に、人道的・道徳的見地から、お互いの子孫のために永続的な社会平和の実現に貢献する。

目標（Vision）

人種、国籍、宗教を問わず、人間相互の違いを認め、補完し助け合う精神を共通善と認識した価値共同体の実現を目指す。

使命（Mission）

日本とタイの懸橋として両国がお互い助け合う活動の支援を通じて、両国の永続的な発展に貢献する。

ごあいさつ



Toyo Business Service PCL
代表取締役CEO 中尾 英明

昨年の2016年10月13日のプミポン国王陛下の崩御に接し、心よりご冥福をお祈りするとともに哀悼の意を捧げます。また、ワチラロンコン国王に限りない祝福と長寿がもたらされることをお祈りいたします。

2016年はタイにとって大きな時代の変化を迎えました。2017年10月には前国王陛下の葬儀が予定されており、国民の祝日にも変更がありました。そのような変化の中、タイ国民は大きな悲しみを抱えていますが、経済的な混乱はなく日常を取り戻しています。

日本とタイは2017年に日タイ修好130周年を迎えます。今から130年前の9月26日、両国間で「日タイ修好と通商に関する宣言」という条約に署名が行われ、正式な外交関係が開始されました。以来、日タイ関係は大きく発展し、タイは日系企業の海外での一大活動拠点となっています。

人的交流からみると、日本からは年間約140万人以上が観光、商用等の様々な目的でタイを訪問しています。また、タイに居住する日本人の数は約6万7千人を超え、バンコク日本人学校は最大規模の日本人学校となっています。一方、日本への短期滞在査証の取得が免除となった2013年以降、タイからの訪日客数はうなぎ上りで、2016年は90万人を超えて

います。タイ人の日本国内の訪問先も、東京、京都といった従来の目的地に留まらず、日本各地に拡大しており、観光客の多くがリピーターとなり、繰り返し訪日する傾向も見られます。タイにおける「和食」も引き続き広がりを見せており、食文化の一部としてタイ人に受け入れられています。

日本とタイは、経済分野における重要なパートナーです。タイの貿易全体に占める対日貿易の割合は、輸出で約10%、輸入で約15%（2015年）であり、また、日本からのタイ向け直接投資は、タイに対する外国投資額全体の約35%を占めています。タイから見て日本は貿易額で第二位、投資額で第一位の地位にあります。

トヨタ自動車を始めとする日系企業は1960年代からタイに進出しており、50年超の歴史があります。日本にとってタイは東南アジアにおける重要な生産拠点かつ市場であり、現在タイにおける日本企業数は10,000社弱と言われ、盤谷日本人商工会議所の加盟企業は1,700社を超えています。これらの日系企業はタイからの輸出促進や現地の雇用創出に大きく貢献し、サプライチェーンなどを通じ日本とも緊密な経済関係を形成しています。また、日本は長年にわたり政府開発援助としてタイに資金的・技術的な協力を実施してきました。インフラ関係では、ドンムアン空港、スワンナプーム空港、バンコク上水道整備、東部臨海開発プロジェクトなどがその例です。

弊社は日本とタイの経済交流の歴史の中で、1977年から在タイ日本国大使館様をはじめ、独立行政法人国際協力機構（JICA）様など日本の政府機関が、タイで円滑に活動できるよう後方支援業務のお手伝いをして参りました。1985年にJICA様の新庁舎管理業務を請け負わせて頂いてから、JICA様専属の後方支援部隊として活動して参りましたが、2011年より民間企業様に対しても後方支援業務を展開しております。

日本とタイは歴史に示す通り、長きにわたり良きパートナーであり、今後の両国の発展のためにも互いの特長を活かして協力することが重要です。弊社は日本とタイの懸け橋として両国の経済発展に貢献することを理念に、タイへ進出される日系企業様、またはすでに進出されている日系企業様が、タイにおける法律や商慣習等の障壁でお悩みの問題を解決し、タイで円滑に事業活動ができるようお手伝いすることを使命としています。また、日本の地方自治体やタイの政府機関、タイの民間企業といったネットワークを活用し、コンプライアンスを最重視した現実的な解決策提示やトラブル未然防止を支援しております。

本紙では弊社における実務的な事例を盛り込んでおります。トラブル未然防止の実務的な考え方がタイ事業の発展や成功のヒントとなれば幸いです。貴社の事業がタイで成功されることを心よりお祈り申し上げます。

2017年7月吉日

マクロ指標から読み解くタイ

東洋ビジネスサービス株式会社
取締役

梅木 英徹

1994年伊藤忠商事株式会社へ入社し、食品・酒類・飲料の輸入販売担当。その後、ネットロック株式会社に入社し、2002年取締役就任。2007年より東洋ビジネスサービス 代表取締役就任、2014年より東洋ビジネスグループCEOとしてグループ全体を統括。



POINT

GDP・失業率のほか気候・地形・人口・宗教といったデータを縦系に、そしてタイの歴史、文化、風土を横系として、日本とタイの共通点、相違点をコンパクトにまとめました。日本企業がタイに進出した時に、タイという国をどのように理解すれば良いのか、タイ人パートナー、タイ人従業員とどのように付き合っていくのが良いのか、最重要ポイントを解説します。

タイ人の視点、日本人の視点、2つの視点を持って仕事をしてきた内容をまとめました。

日系企業がタイで仕事をする、タイ企業と組んで他国で仕事をする、そこで重要なのは日本人とタイ人がどのように理解し合って協力し合うのか。この点について本質的なアプローチをしてみます。タイの情報を見ながらタイ人がどのように日本人を見ているのか、日本人がタイ人をどのように感じて接しているのかを以下でまとめます。

皆様がタイへ進出される前、駐在された後、出張前・出張中に入手できる代表的な資料・データを使ってマクロデータの読み解き方を解説し、その読み解き方に基づき、タイにどのような特徴があるのかをまとめ、タイの特徴を日本と同じ項目で比較し、共通点と相違点はどこにあるのか解説します。その共通点と相違点に基づき、今後日タイ企業がどのように連携していくのか、そのあり方について提案します。

1 タイの基本データ

〈地理的な特徴〉

タイの地図を見ると、タイはインドシナ半島の殆どを占めており、かつ中心部に位置しています。大陸の中で地理的な利便性、面積ともに優位性を持った位置づけです。面積51万キロ平米は日本の1.4倍ですが、タイは平野が非常に多く、有効面積は日本の4倍にもなります。有効面積が大きいというだけでなく、雨季と乾季のあるサバナ気候となっており、年中通じて日中の気温が摂氏25℃を下回ることなく、常夏と言えます。タイは地理的要因によって土壌、気候に恵まれた非常に豊かな国です。一方で人口は約67百万人であり日本の約半分ですので、一人あたりの有効面積は日本の約8倍です。この点でも、ゆとりがあり豊かな国土と言えます。

タイは全体的に豊かな国ですが、貧富の差が非常に大きい国とも言えます。また、階級社会でもあり、表立

って階級を口にすることはありませんが、タイの生活の中で名字、地域、服装等の環境で自分たちの位置づけを把握しています。

首都バンコクとバンコク以外の地域の格差も大きいのが現状です。最近ベットタウンと言われている首都圏（サムッサコン、サムットプラカーン、パトゥムタニ）は徐々に豊かになってきていますが、首都圏とそれ以外の格差は大きいと言えます。

〈歴史的・文化的特徴〉

共通言語はタイ語ですが、中国語（潮州語）も使用されています。中華系（華人：華僑）の家庭は今でも中国語を使用しているケースがあります。ではなぜタイでは潮州語が使用されているのでしょうか。タイの歴史を紐解いてみると、今の王朝の一つ前のトンブリー王朝（18世紀後半）のタークシン王は、中国人（父方・潮州出身）とタイ人（母方）のハーフでした。タークシン王は歴史的にも非常に強い軍師であり、そして將軍でもありました。タイは歴史的にスコタイ朝、アユタヤ朝前期・後期、トンブリー朝までミャンマーと戦争をするたびに負けて南下していきました。その歴史から学んだタークシン王は中国の潮州から数万の援軍（傭兵）を呼び寄せ、一緒にミャンマー軍と戦い、報酬としてタイの国籍と土地を渡しました。これが現在のタイの財閥の先祖になったのではないかとされています。タイの会社は華人・華僑が多いと言われていますが、日系企業がタイで合弁事業をする場合は、こういった歴史的な背景も踏まえ、どこの地域出身者が多いのかという視点も必要だと考えます。

宗教は仏教徒が95%ですが、同数がヒンズー教徒でもあり、いわば「神仏習合」です。タイの建物の敷地内には祠がありますが、ブラフマー、ビシュヌ、シバ、ガネーシャといったヒンズー教由来の神様をお祀りする習慣があります。日本の神社とお寺の関係に似ているとも言えます。日本と同様にタイも生活の中に仏教、ヒンズー教、土地の神といった複数の宗教を上手く取り入れており、世界的に見ても珍しい国だと言えるでしょう。

タイは立憲君主制で現在の元首はワチラロンコン王（ラマ10世）です。ラマ9世の崩御に際しては、多くの日系企業からタイはどうなってしまうのか、タイ経済は混乱するのではないか、タイ国民はどうなってしまうのか、悲しみに明け暮れ経済が動かなくなるのではないかと、という相談・お問合わせがありました。それに対して、タイ人は悲しむが決して経済がダメになるようなことはしない、

混乱は基本的でない、混乱があったとしても大きなダメージを受けることはない、と回答してきました。結果、深い悲しみの中でも、タイ国民は仕事をしています。この柔軟性がタイなのです。国王に対する敬意と、仕事をしている自分の責任感、人に迷惑をかけたくないという考え方は日本人と共通しているものがあります。

〈外交について〉

また、タイは外交が抜群にうまい国と言えます。タイは植民地になったことはありませんが、なぜ独立を保つことができたのでしょうか。アジアで植民地になったことがない国は、タイと日本のみです。タイは独立して生き残っていくために、欧米列強の植民地とならないためにどうするべきか、ということを経常日頃から考えて生活してきたのです。日本とタイでアプローチは違いますが、結果は独立を保つという同じところにたどり着いています。タイは柔軟性を持って、全方位外交にてバランスを持って制することが得意です。日本、アメリカ、中国、ヨーロッパ全てとバランスを保って付き合います。八方美人ではなく、タイを守るための駆け引きも行います。もともと陸続きのタイだからこそ、スコタイ時代からラオ族、クメール族との国境の争いから培われてきた外交手腕であり、争いを避けながら独立を保つという特徴を持っています。優柔不断ということではなく、ちゃんと考えて戦略的に取り組んでいるという意味で、柔軟性が高いと言えるのです。国を例に出しましたが民間企業も同じです。タイの企業はタイで成功するために、タイらしいやり方でビジネスをします。歴史的な背景、国民性を踏まえた上で、アプローチするとより理解が深まります。

〈タイの豊かさ〉

タイのGDPは4,000億ドル、日本の10分の1ですが本当の豊かさはGDPのみでは測れません。タイの本当の豊かさは食料自給率が200%という点です。食べ物はふんだんにあり、食べることに困ることはありません。一方、日本のGDPはタイの10倍もありますが、食料自給率はエネルギーベースで39%、生産量ベースで65%しかなく、国民全員が食べていくことができないのです。生きていくために大切なのはお金よりも食糧です。戦争でも兵糧攻めにあった場合、持久戦で最後に重要なのは食糧の確保になります。食糧こそが豊かさの原点であるとすれば、タイは非常に豊かな国と言えます。

一人あたりのGDPは5千ドルを超え、タイも大きなマーケットに育ったという見方があります。タイに日本の美味しいものを売りに行こう、日本の特産品を売ろう、日本食レストランをオープンしようといった色々なご相談があります。この問いに対する回答の前提として押さえておくべきポイントは、貧富の差が非常に大きいという点です。一部の富裕層に富が集まっているのです。タイの富裕層はいったい何人くらいいるのでしょうか。タイの労働省が発表した統計データによると、タイの富裕層は247万人いることになっています。6,700万人のうちの247万人は多いのか少ないのか、もう少し踏み込んで当該データの富裕層の定義を確認すると、月給5万バーツ以上を対象としていることが判明しました。月給5万バーツは日本人の感覚からすると月給15万円、つまり大卒の初任給よりも低い金額なのです。今日本で売られているような物を売りに来て大丈夫なのだろうか、本当に期待している市場なのか、市場があったとしても247万人しかないのです。ここで大切なのは給与が多いか少ないかではなく、大卒の初任給よりも低い金額の人達を対象に、商売を開始しようとしている点を理解することです。タイが魅力的な市場ではないということではなく、ビジネスのやり方は様々あるので、タイに売りに来る、タイを輸出の拠点にする、タイの製品と組み合わせる価格をタイに合わせる、といったように様々な角度から考えることが必要です。大事なことは統計データを深く読み解いた上で、より正しい分析をすることです。分析結果に基づいてシナリオを作っていくことで、タイ企業との取り組みにおいて新しいシナリオを作ることができる、つまり新しい事業が生まれる可能性があると考えられます。

失業率は1%未満ですが、その算定の分母は就業希望者です。タイは働かなくても生きていけるため、働く意志のない人間は失業率の統計に入りません。労働力の調達という意味では難易度が高いのは間違いありません。しかし、労働力のポテンシャルはたくさんある点も忘れないで頂きたいです。仮にそういった労働可能人材が日系企業に対して魅力的な会社だと感じ働きたいと思った場合、新たな労働力として失業率とは別に発掘される可能性があります。会社の福利厚生の方針についても、労働者にとって何が魅力的なのか、失業率から考える読み解き方もあります。



2 ビジネスをする上で知っておくべきタイの特徴

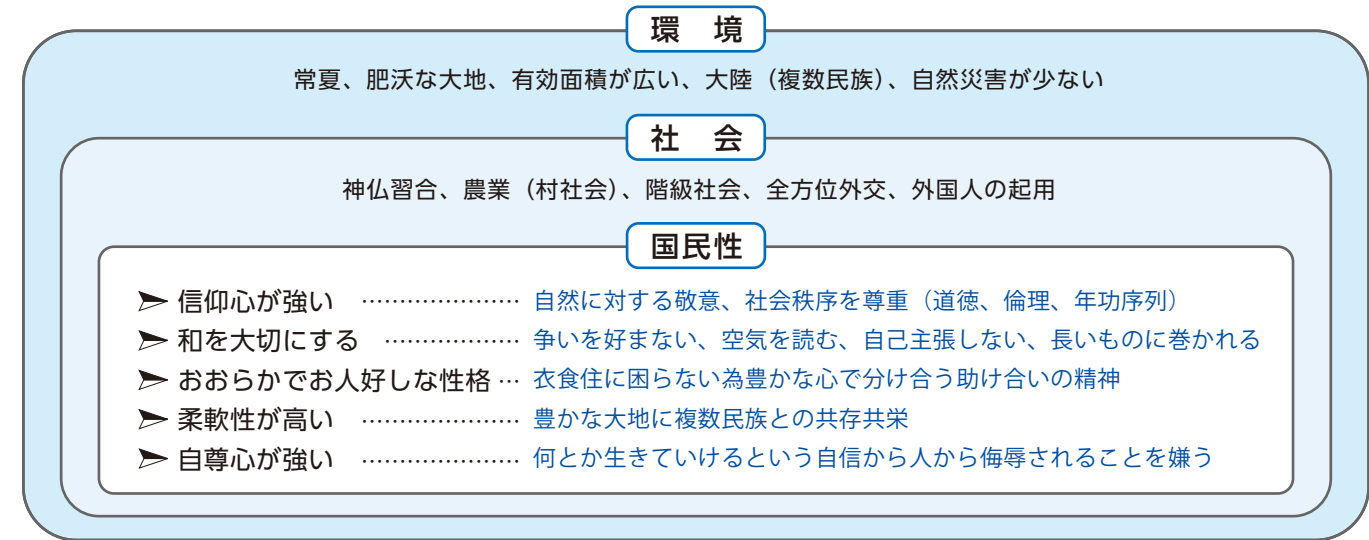
タイの気候は常夏、そして肥沃な大地があります。タイはどれくらい肥沃な大地か。ナコンサワンから南のチャオプラヤ川周辺は最も肥沃な土地と言われており、気候と豊富な水とミネラルが肥沃な土地を作っており、毎年洪水が起こる場所です。アユタヤ近隣では高床式の住居に、床下には舟が吊り下げられており、毎年水かさが上がることが前提に作られています。タイの洪水は自然災害ではなく、いわば増水であり、生活の中にとけ込んだ当たり前の自然現象となっています。この地域はタイの米どころとなっており、年に4回米を収穫することが可能です。土地を休める必要もなく、タイの豊かさの象徴であり、食糧には全く困らない環境となっています。

日本の農業機械メーカーが田植え機を提案に来たことがありました。6百万円の田植え機ということで、タイでは高級車を買える、あるいはバンコク近郊で家を買えるかもしれない金額です。果たしてタイにおける田植え機のメリットは何なのか。日本では土地に限りがあるため、面積あたりの収穫量を計算して設計されていますが、タイでは年に4回収穫できる環境であるため、田植え機の優位性を発揮することが難しいと言えます。つまり価値観が全く違うというのが重要なのです。

肥沃な大地に加えて、タイは有効面積が広いです。また、大陸（複数民族との共存共栄）のため常日頃からコミュニケーション、付き合い方を身につける必要があり、外交上手であることが求められます。また、自然災害が少ないです。2011年に大洪水が起こったと反論があるかもしれませんが、洪水は自然災害ではなく自然現象であり、1,000年以上の古くから米どころとして高床式住居と舟とともに人が住んでいる土地なのです。

タイの社会構造は、稲作を中心にした村社会です。日本も元々は村社会がベースとなって、村長がいて村民が集まり、若者の結婚の話、不作時の対策、神社改修はどうするか、誰がどのような役割分担とするのか、多数決では決めず、満場一致になるまで延々と議論を進めて決める事を守りました。タイも基本的には同じ構造です。またタイはいわゆる階級社会で、地位、学歴、出自、職業、所属などを根拠として上下関係、優劣関係を敏感に察知して自らまたは相手の立ち位置を把握します。こうした階級的、階層的なものは表立っているわけではありませんが、タイの社会に溶け込むにつれて感じるようになるでしょう。

図表1 タイ王国の特徴



タイは全方位外交そして外国人の起用を得意としています。重要なポストであっても積極的に外国人を起用するのはタイの素晴らしさといえます。タークシン王からさらに遡ると、アユタヤ時代に沼津藩の下級武士であった山田長政がタイにて起用され、その実力が認められアユタヤ王朝の高官となり活躍したとの記録があります。最後は、ナコムシータマラート地域の国王になったと言われています。日本人がそういった重要な役職についたという誇りも感じますが、何より外国人をそのような重要な役職につけるといいう、タイ人の懐の深さは実に興味深いです。例えば日本で県知事に外国人が就任するということは考えられるでしょうか、容易には想像できません。山田長政に限らず、タイでは様々な外国人を重要なポストに起用しているという歴史があるので。

タイの国民性はどうかと言いますと、まず信仰心が強いです。タイ人は信心深く、自然に対する敬意、社会秩序を重んじ、非常に深い道徳心というものがあります。タイ人は、貧しい人は助けてあげたい、困っている人は助けてあげたいという気持ちが強いです。身近な例ではBTS、MRTに乗っていると日本よりも席を譲る光景をよく見かけます。かつての日本がそうであったように、タイでは都心であっても高齢者、子供、妊婦、障害者など困っている人に対して、とても大らかで親切であり、さらに恥ずかしがることなく実行します。これは尊敬に値することです。タイ人の人柄を見抜くときに、タイ人パートナー、タイ人従業員を見るときに、もう一度ベースの素晴らしさを認識して頂きたいです。

タイ人は和を大切にし、争いを好まない。村社会のルールである、出る杭は打たれ、長いものに巻かれる。そして、

タイ人は空気を読む能力に非常に長けています。たとえ日本語で話していたとしても、それがプラスの話なのか、マイナスの話なのかは雰囲気だけで掴むのです。つまり、直接的なコミュニケーションだけではなく、空気まで読まれている前提で、全て見抜かれていると思って接する方が得策と言えるでしょう。

タイ人は大らかでお人好しです。ベースには衣食住に困らないという豊かさに裏付けされたゆとりがあります。心にゆとりがある分、周りに対して気を配ることができる、他人に対して手を差し伸べることができるのです。自分が食うに困っているときに、他人を助けようという気にはなれません。つまりタイ人の大らかでお人よしという性格は、豊かさが故にそうになっていると言えます。そして、タイ人は時間にルーズ、約束を守らないという話が出ますが、そもそもきちっと時間を守ってどうするのか、守ること自体に意味があるのか、ある程度の目安で良いのではないのか、約束を守らないのではなく、状況に応じて変化に対応している、と言いたくなるのがタイ人の心情なのです。忘れてならないのは、タイにおいて日本人は外国人です。タイに来て商売をしているのだから、タイ人をけしからんと思う前に、どうやって合わせていくべきなのかを考えるほうが得策です。

タイ人は柔軟性が高いです。豊かな大地に複数民族がいるので、柔軟性が高くないと争いばかりになってしまいます。大らかに受け入れるものは受け入れて、多少妥協しながら、皆でこの肥沃な大地で共存共栄していこうという考えがベースにあるのです。

また、自尊心が強いです。プライドが高いというネガティブな表現も聞きますが、その背景が重要です。何よりも食に困っていないのです。何も言われる筋合いはないのです。この背景を理解していないと、日本人MD（社長）やマネジャーがタイ人と仕事をする上で、上手く伝わらずにもどかしさを感じるはずでしょう。

3 タイと比較した日本の特徴

環境の違いとしては、第一に日本には四季があります。例えば旅行する場合、桜が見たい場合は春、紅葉が見たい場合は秋、スキーがしたい場合は冬といった具合に季節を選ぶ必要があります。つまり変化があるということです。このように変化を楽しむだけでなく、冬は厳しい寒さに耐えなくてはいけない過酷な環境であること、そして冬は草木が枯れ、作物が採れないという面もあります。日本の食料自給率が低い理由の一つには四季が影響しているとも言えます。有効面積が少ないと言うことも要因の一つですが、タイとは正反対の環境にあると言えます。つまり、旅行をするには変化があっても楽しいかもしれませんが、衣食住を考えたときに、日本列島は進んで住みたいという場所ではないのです。

日本は原則単一民族であり、島国であり他民族が上陸し難い環境になっています。

また、自然災害も多い。例えばタイには台風はほとんど来ず、2011年の洪水の際には、例年と異なり5回も来たため洪水の一因になったと言われています。日本は毎年30回

近い台風が襲来しています。地震もタイでは震度2でも大騒ぎですが、日本では小さなものも含めると毎日地震が起こっています。

日本の社会構造は、神仏習合、村社会、階級社会という歴史的、伝統的な背景によって構成されてきましたが、タイの社会構造と非常に多くの共通点を持っています。一方、日本は外交が不得手で、排他的です。

日本の国民性は信仰心が強く、和を大切にすることはタイ人と同じである一方、日本人はしっかりしたお人好しであり、タイ人の大らかなお人好しとは異なります。これは過酷な環境で生きていくために生まれた規律、冬場への備え、災害時の助け合いなどに基づき、社会的に受け継がれてきたものだと思います。

また、日本人は柔軟性に欠けると言われています。日本人はタイ人から堅い、融通が利かない、何かリクエストしても中々対応してくれないと言われています。これは、過酷な環境でより多くの国民が生き残るためには、ルールを守ることが必須だからです。極端に言えば、ルールを変えることによって発生するリスクを取るよりも、ルールを変えずに発生する不自由さがあっても、より多く生き残った方がよいからです。

日本人もタイ人同様に自尊心が高い。ただし、日本人は生き方、ひいては死に方について、死生観に対する想いが強いです。どのように死ぬかを考えて、生き方を制す、正すというのが日本人の生き方でしょう。生き方に対するこだわりが強く、恥について考え、人に迷惑を掛けない、立派な人間になる、人間力を高めるとというのが日本人のテーマといえます。武士道精神やサムライというのが日本人のプライドなのです。

4 タイ人と日本人が一緒に働くためには

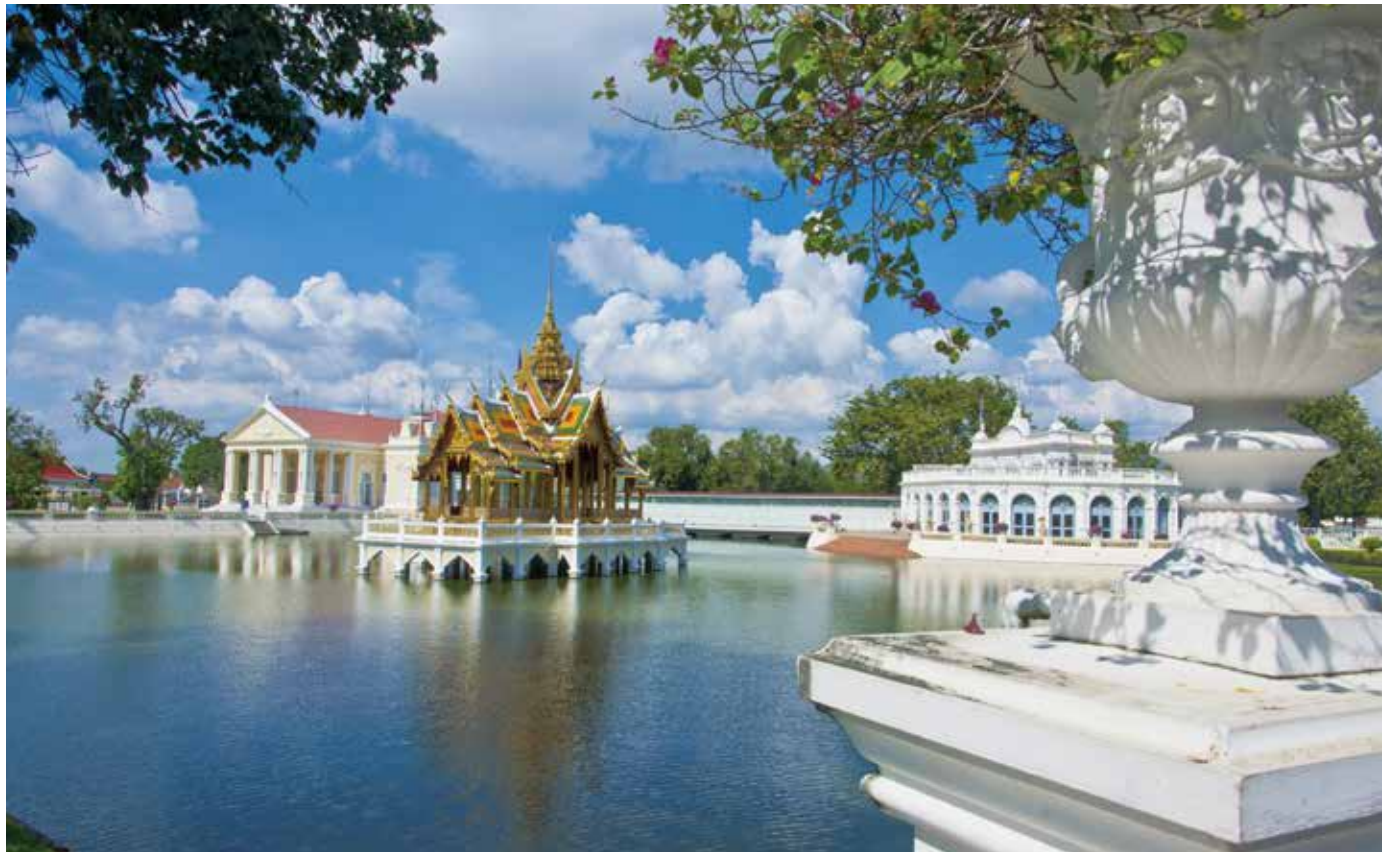
このような共通点と相違点を持つ両国が一緒に仕事をしていくにはどうすればよいでしょうか。その土台となる基本的な考え方を示します。

まずは、日系企業とタイ企業の連携において、お互いの共通点と相違点を認識すること、理解することが重要です。日本人とタイ人は実は共通点が多く、相違点の方が少ないのです。人間は共通点と相違点がある場合、より少ない方に目が行きがちです。例えば、日本人とインド人を比較したときに、共通点と相違点のどちらが多いでしょうか。正確な比較割愛しますが、タイ人との比較よりも相違点の方が多いと思われます。その場合、日系企業は少ない共通点を何とか見出し、その点に着目して喜ぶのです。ところが、タイのように共通点の方が多い場合、時間に遅れる点や、約束を守らないといった相違点の指摘が多くなります。したがって、本当は共通点の方が多いという点を双方が再度認識することが重要です。

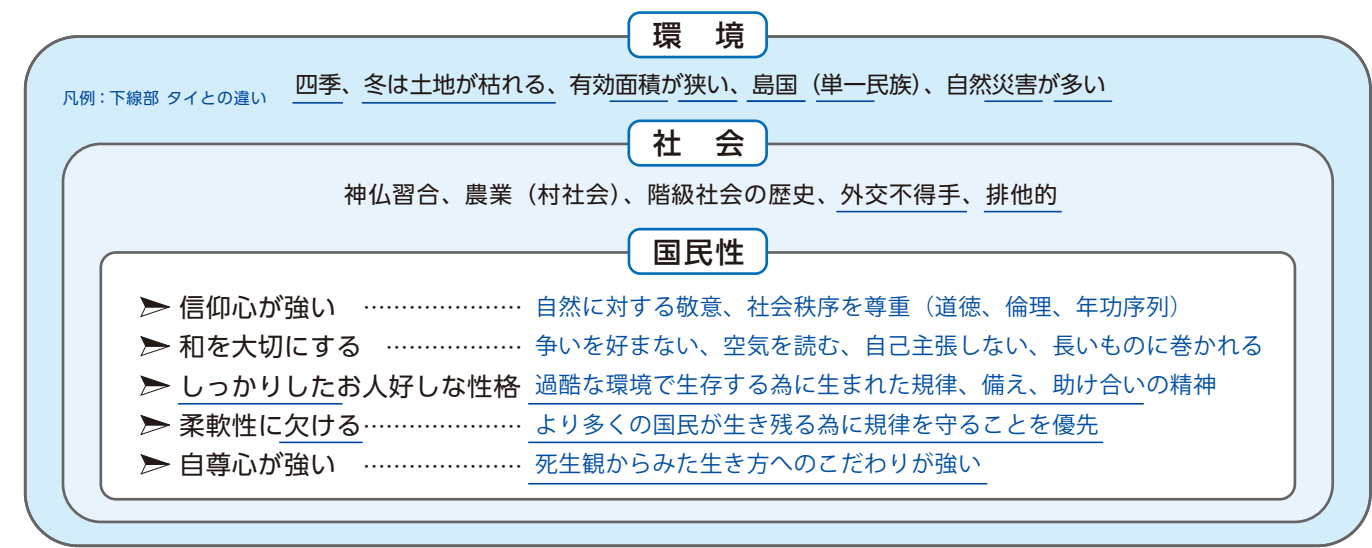
そして、互いの共通点は尊重し合い、相違点は相手を変えるのではなく、その違いを穴埋めする仕組み、ルールでカバーすることが重要です。

手段としては、日本人独特の技術については日本人を起用するのが良いでしょう。タイ人に日本人のようなモノ造りを目指せというのは、両国の環境の違いから考えるとハードルが高いと思われるため、タイ側は日本人の受け入れ体制を整備するほうが得策とも考えられます。ただし、気を付けなければならないのはコミュニケーションギャップです。日本語とタイ語、直訳してもニュアンスが伝えきれないことが多いです。日本語は世界の最も難しい言語のTop5に入ると言われており、同じ言葉を発していても、全く違う意味を表現していることがあります。その時の状況、時代背景、前後関係と利害関係を持って、意味を読み解く必要があるのです。したがって、通訳が優秀であっても全てのニュアンスが伝えきれていると考えず、重要な事項については日本語で文書化したものを翻訳会社に出して内容をチェックしてから公表するといった対応も重要になります。

これからの日系企業とタイ企業の連携はどのようなものか良いのでしょうか。これからの日系企業はタイ企業を下請けとして起用するのではなく、タイ企業をパートナーとして取り組むことで、お互いの良いところを活用し合い、足りない部分を補い協力し合うことで、タイ国内だけでなくASEANを始めとした世界各国に向けて事業を拡大していくことが、両国にとって最も合理的で有益な連携になると思われます。



図表2 タイ王国との比較における日本の特徴



市場・製造拠点としてのタイ

山田ビジネスコンサルティング株式会社
海外事業本部 専任部長

吉越 廉朗

金融機関入行後、ニューヨーク、ロンドン等海外支店勤務、その後技術コンサルティング会社 金融法人部長、金融機関 国際営業部等でタイ、ミャンマー、ラオス投資を推進。2013年からは金融機関 タイ現地関連会社 代表取締役社長 兼、タイ地場銀行 取締役 2017年より現職



POINT

ASEAN域内でインドネシアに次ぐ経済規模を持ち、中進国の仲間入りをしたタイですが、地理的条件に目に向けると今後の発展が更に期待されます。また、製造拠点としては多くの回廊の結末点に位置することから、ASEANのハブとしての機能を発揮することが期待されます。

1 マーケットとしてのタイ

タイ及びその周辺国他国の主要経済指標は以下図表1の通りです。



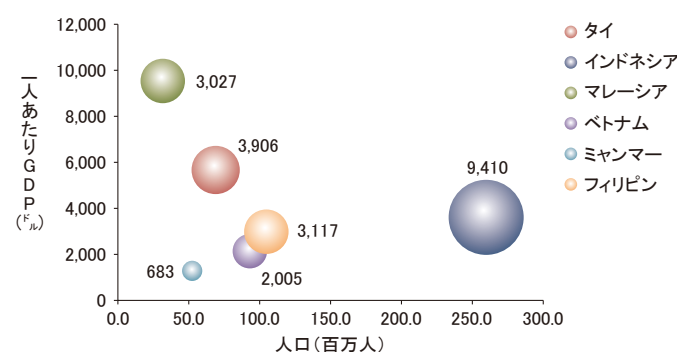
図表1 タイ及びその周辺国の主要経済指標

国名	タイ	インドネシア	マレーシア	シンガポール	ベトナム	ミャンマー	カンボジア	ラオス	フィリピン	日本	中国	インド	韓国	台湾
人口(百万人)	69.0	258.8	31.7	5.6	92.6	52.3	15.8	7.2	104.2	126.8	1,379.0	1,309.7	50.8	23.6
名目GDP(億\$)	3,906	9,410	3,027	2,966	2,005	683	194	138	3,117	47,303	113,916	22,510	14,044	5,191
GDP成長率2015	2.8	4.8	5.0	2.0	6.7	7.0	7.0	7.6	5.9	0.5	6.9	7.6	2.6	0.6
GDP成長率2016	3.2	4.9	4.3	1.7	6.1	8.1	7.0	7.5	6.4	0.5	6.6	7.6	2.7	1.0
一人あたりGDP(\$)	5,662	3,636	9,546	53,053	2,164	1,307	1,228	1,921	2,991	37,304	8,261	1,719	27,633	22,044
政府総債務残高対GDP比(%)	43.6	27.5	56.6	106.4	62.0	34.2	33.0	61.7	33.4	250.4	46.3	68.5	38.9	35.7
経常収支(億\$)	377	-21.3	36	573	8	-57	-20	-25	55	1,761	2,709	-320	1,016	779
経常収支対GDP比(%)	9.7	-2.3	1.2	19.3	0.4	-8.3	-10.2	-18.0	1.8	3.7	2.4	-1.4	7.2	15.0

出所：World Economic Outlook October 2016/2016年予測値

タイは、ASEAN域内でインドネシアに次ぐ経済規模（名目GDP）を持ち、一人当たりのGDP額でもシンガポール、マレーシアに続く5,662ドルと、中進国の仲間入りをしています。これに人口も含めた経済規模を示したものが以下図表2となります。➤

図表2 ASEAN諸国の経済規模指標



図表3 タイのエリア別経済指標

地域	上位3都市	面積 A (km ²)	人口(千人)					1990→ 2017年 増加率	一人当たり GDP (バーツ)②	GDP (百万バーツ) ①×②
			1990年4月	2000年4月	2010年9月	2013年12月 (①)	2017年7月 (F)			
バンコック 首都圏		7,762	8,590	10,159	14,626	15,203	15,931	185.5%	376,463	5,723,242
	Bangkok Metropolis					8,515			466,844	3,975,177
	Samut Prakan					1,941			352,296	683,807
	Samut Sakhon					921			344,938	317,688
セントラル		16,594	2,778	2,910	3,118	3,131	3,138	113.0%	239,078	748,581
	Ayutthaya					870		バンコック首都圏と 東部は人口増加率も高く、 市場規模も大きい。	422,421	367,506
	Saraburi					717			283,771	203,464
	Sing Buri					203			136,758	27,762
東部		36,503	3,414	4,031	5,175	5,406	5,707	167.1%	430,584	2,327,903
	Rayong					856			1,058,293	905,899
	Chonburi					1,610			457,845	737,130
	Chachoengsao					751			421,597	316,619
東北部		168,855	19,038	20,825	18,966	18,828	18,619	97.8%	74,532	1,403,264
	Khon Kaen					1,742			109,556	190,847
	Nakhon Ratchasima					2,508			96,690	242,499
	Nong Khai					453			84,820	38,427
北部		169,644	10,584	11,433	11,656	11,557	11,400	107.7%	98,268	1,135,638
	Kamphae ngphet					787			159,906	125,846
	Lamphun					409			157,929	64,593
	Nakhon Sawan					986			121,455	119,755
南部		70,715	6,966	8,087	8,871	9,044	9,261	132.9%	123,270	1,114,864
	Phuket					531			250,952	133,256
	Krabi					368			185,099	68,116
	Phang Nga					264			168,178	44,399
西部		43,047	3,177	3,471	3,569	3,586	3,598	113.2%	127,294	456,531
	Ratchaburi					801			177,569	142,233
	Phrachuap Khiri Khan					466			153,219	71,400
	Phetchaburi					475			123,396	58,613
合計		513,120	54,549	60,916	65,982	66,755	67,653	124.0%		12,910,024

出所：NESDBデータよりYBCが作成

タイの一人当たりGDP額を5,662ドルとご紹介しましたが、これはあくまで国家の平均値であり、地域毎に大きな格差があることがわかります。例えば、東北部のGDP額は国家平均の1/2程度しかなく、一方バンコック首都圏、東部地域は国家平均の約2倍の水準となっています。特に、バンコック首都圏と東部は、人口増加率、

タイ一国単体での数値のみならず「タイを中心とした近隣諸国」という枠組みで見ると、人口は5億人を超え、名目GDP合計2兆2,000億ドルとインドに匹敵する経済圏であることが確認できます。

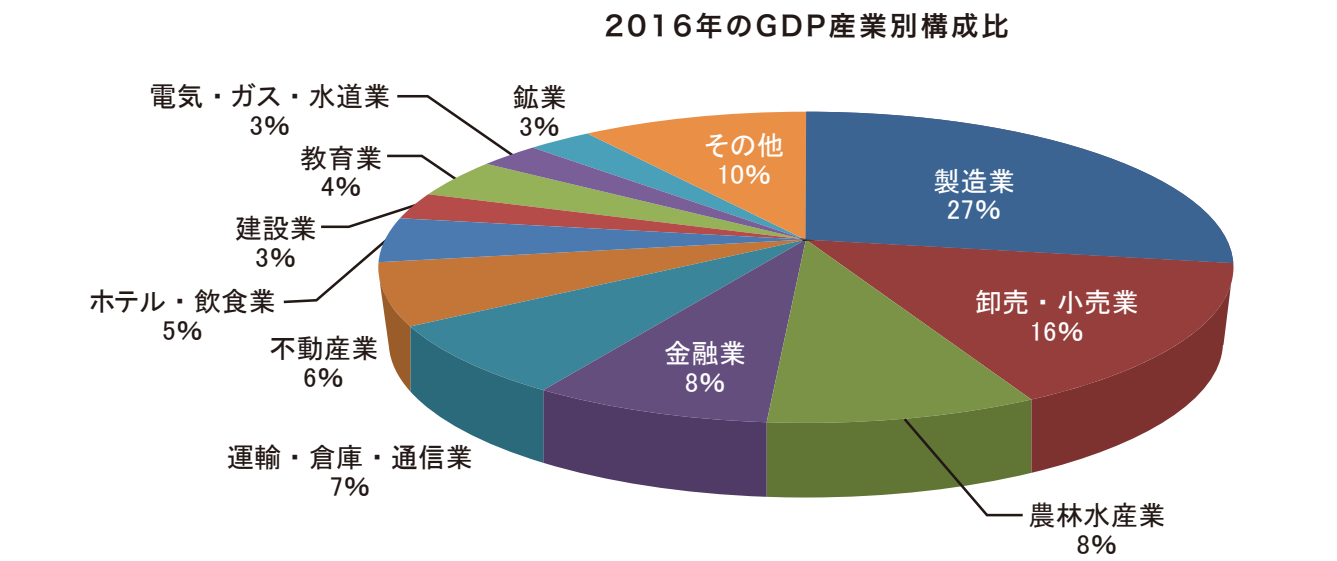
また、ASEANの“へそ“に位置するタイの地理的条件に目を向けると、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー、と今後も人口増と経済発展が期待される国々に囲まれており、タイが先行している産業を軸とした各国への横展開・連携が期待されます。

図表3は、GDPを切り口にタイの地域間格差をまとめたものです。↙

GDP規模ともに国内でも突出しており、ものづくり、消費の観点から最も重要な市場地域であることが確認できます。

タイの産業、という切り口では、以下図表4の通りで、製造業が27%を占め、タイの基幹産業であることがわかります。

図表4 タイのGDP産業別構成比



産業名	1996年		2006年			2016年		
	(百万バーツ)	構成比	(百万バーツ)	構成比	前10年間の伸び率	(百万バーツ)	構成比	前10年間の伸び率
製造業	1,202,542	25.9%	2,548,507	↗ 30.3%	211.9%	3,938,454	↘ 27.4%	154.5%
卸売・小売業	824,633	17.8%	1,219,312	↘ 14.5%	147.9%	2,215,914	↗ 15.4%	181.7%
農林水産業	420,493	9.1%	790,176	9.4%	187.9%	1,197,291	8.3%	151.5%
金融業	368,591	7.9%	448,642	5.3%	121.7%	1,115,087	↗ 7.8%	248.5%
運輸・倉庫・通信業	327,346	7.1%	641,522	7.6%	196.0%	1,030,678	7.2%	160.7%
不動産業	237,458	5.1%	620,820	7.4%	261.4%	914,515	6.4%	147.3%
ホテル・飲食業	172,938	3.7%	255,239	3.0%	147.6%	682,394	↗ 4.8%	267.4%
建設業	349,256	7.5%	245,217	2.9%	70.2%	401,851	2.8%	163.9%
教育業	158,607	3.4%	319,072	3.8%	201.2%	612,571	↗ 4.3%	192.0%
電気・ガス・水道業	107,782	2.3%	240,179	2.9%	222.8%	406,333	2.8%	169.2%
鉱業	71,625	1.5%	265,021	3.2%	370.0%	397,606	2.8%	150.0%
その他	397,334	8.6%	806,948	9.6%	203.1%	1,447,933	10.1%	179.4%
合計	4,638,605	100.0%	8,400,655	100.0%	181.1%	14,360,627	100.0%	170.9%

出所：NESDB



過去20年の推移をみると、2000年代に大きく伸びた製造業は、2010年代に入ってその伸びは鈍化。これに代わって、金融業、ホテル・飲食業、教育業、小売・卸売業の伸びが著しくなっています。

2 製造拠点としてのタイ

(1) 産業集積

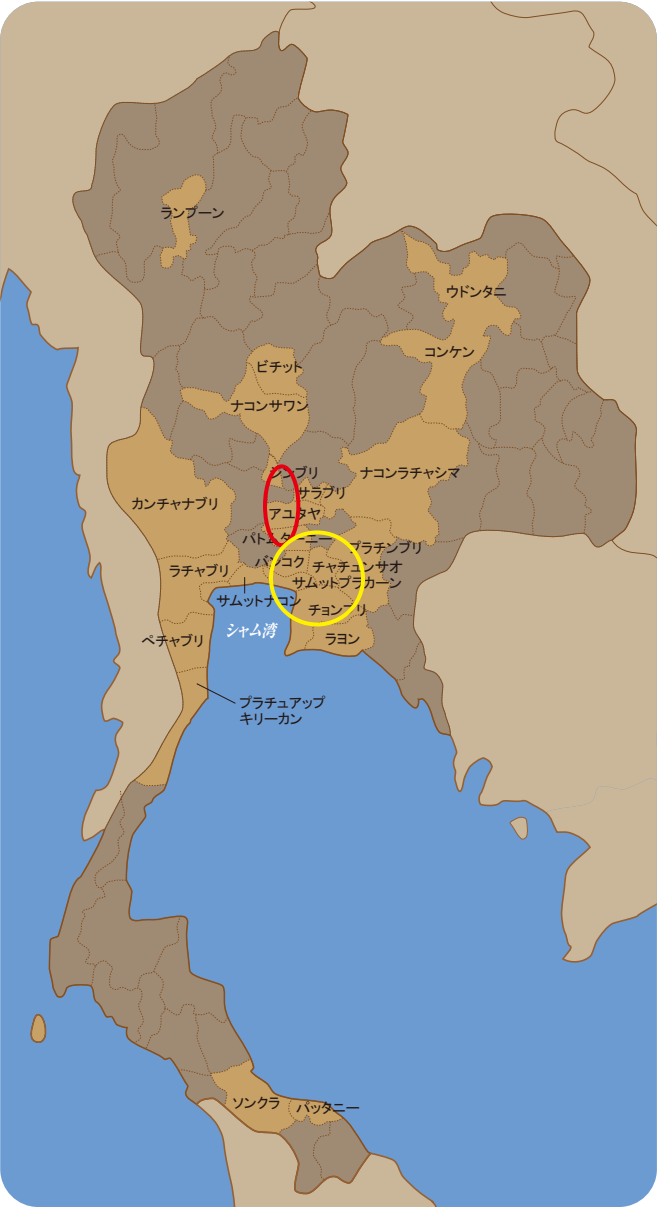
タイは、農業・軽工業から重工業への進展を目的とした投資を奨励するため、1977年にタイ投資委員会（BOI：Board of Investment）という政府機関（議長はタイ首相）を設置しました。以来40年にわたり、国内外の投資家に一貫した投資インセンティブを与え、タイ国内への投資を促してきた結果、最大の外国投資国である日本からの進出企業数は、製造業で約3,200社、累計で10,000社に迫る、とも言われ、ASEAN最大の日系企業集積地となっています。

これら製造業を受け入れるインフラとして“工業団地”がよく整備されているのがタイの特徴で、現在稼働中の工業団地は全国で74カ所、この過半数が首都バンコクの東西、東南東のシャム湾沿いに広がっています。この背景には、部材・製品の輸出入のゲートとなる港湾に近い方が効率的という経済合理性を優先させた判断があったと思われます。

因みに、主な港湾としては、①タイ最大の深海港、且つ、部材・製品の輸出入ハブ：レムチャバン港（チョンブリ県）、②化学品・素材系の輸出入のバルク船の多い深海港：マプタブット港（ラヨン県）、③生鮮品の輸出入が多い港：バンコク港（バンコック都）などがあります。



タイの主要な工業団地集積地



出所：日本アセアンセンターの地図にYBCが一部追加

進出済日系製造業の多くは、①自動車・二輪関係、②電気・電子部品関係に集中しており、①はバンコクの東から東南東にかけての工業団地（黄色枠内）、②はバンコクの北60～90 k mのアユタヤ地区（赤色枠内）に集積しています。特に自動車関係は、日本の殆どのメーカーが進出済で、それらを支える1～3次サプライヤーが部品搬送のミルクラン・サプライチェーンの中に製造拠点を構えるケースが多く、この産業集積がタイの製造業の強みになっています。



(2) ASEANのハブ

2011年後半のタイ大洪水後、タイの産業集積を再認識した本邦製造業の新規タイ進出ラッシュと、ファーストカープログラム（新車購入時の税還付制度）導入による急激な購入ニーズ増に対応する自動車関連製造業の増産体制のため、2012年度のタイは深刻な人手不足とワーカーの賃金上昇に直面しました。この当時よく話題に上ったのが、「タイ・プラスワン」というもので、これを推進しようという気運が高まっていました。即ち、人材確保が容易でコストが安い近隣国（ラオス、カンボジア、ミャンマー）に子工場を設立して、タイで行われる全製造工程のうち、人の手がかかる工程をそこに移管・生産させ、それら部材を回廊を經由してタイの母工場との間でピストン輸送しよう、というものです。その後タイの政情不安やファーストカープログラムの反動（需要の先食いに伴うその後の需要急減）などにより、タイ・プラスワンの掛け声は大きくトーンダウンしましたが、今後、前述の近隣国に加え、中国、ベトナムなどとの製造・販売などでの連携を考慮した場合、多くの回廊（道路）の結末点となるタイの地理的優位性が揺らぐとは考え難く、まさにASEANのハブと呼ぶにふさわしいものかもしれません。

タイを經由する回廊には以下のものがあります。

インドシナ半島の経済回廊



- ・東西回廊（ミャンマー/モラミヤイン⇄タイ⇄ラオス/サバナケット⇄ベトナム/ダナン）
- ・南北回廊（中国/昆明⇄ミャンマー/ケントンまたはラオス/ナトゥイ⇄タイ/チェンマイ⇄バンコク）
- ・南部回廊（タイ/バンコク⇄カンボジア/プノンペン⇄ベトナムホーチミン）
- ・南部海岸回廊（タイ/バンコク⇄カンボジア/シアヌークビル⇄ベトナム/ナムカン）

現状これら各回廊は、片荷問題（トラックが搬送する復路の荷物が確保できない）、関税問題（通関の手間・コスト）、積み替え問題（ラオスナンバーのトラックはタイを走行できるものの、タイのトラックはラオスを走行できないため、荷物を積み替える手間・時間がかかる）などがクリアになっていないため利用率は低迷しているものの、将来的にはこれらが順次解消されていくことが期待されます。

また、地図上に点線で示したバンコクからの終点、ミャンマー/ダウエイの深海港と工業地帯開発には、従来のミャンマー、タイに加え、日本政府が関与していくことが昨年発表され、一歩前進しています。今後同開発とタイ⇄ダウエーを結ぶ幹線道路が完成すると、ダウエーは単にタイ・プラスワン候補地としてではなく、従来のアンダマン、マラッカ海峡を經由せずとも、インド、中近東、アフリカへ容易にアクセスできる極めて重要な製造・輸出入拠点となることが予想されます。

因みに、タイの道路網がこれほど整備された背景には、ベトナム戦争時代に米軍がタイ国内各所に北爆の軍事基地を構え、兵站を確保するために高速道なみの幹線道路が整備されたため、といわれています。実際に、各幹線道路は車線数が多く、電燈等も中央分離帯ではなく両側道側に設置されているため、有事の際には臨時滑走路として利用できるようにした、という話にも信憑性があるようです。

最低限知っておくべき 法務上のトピック

東洋ビジネスサービス株式会社
取締役

森山 太郎

システム開発会社にて法人向けシステム企画・開発を担当。2013年にネットロック株式会社に入社しタイに赴任。東洋ビジネスサービスの日系企業部門全体を統括。2017年より現職。



POINT

タイ進出を検討するにあたり、必ず知っておいて頂きたい法務トピックをまとめました。外国人が就労する場合の許可条件、進出可能な外資・進出不可の外資についての規制、タイ政府による外資優遇制度とタイ進出の検討ステップ、タイへの進出形態、株式会社の機関設計とその特徴についてまとめました。

タイで事業展開をするうえで最低限抑えるべきマクロ情報並びに文化的・歴史的背景については、前章にて記載しました。ここでは、実務に必要なポイントを記載します。タイに限らず海外で事業展開を進める場合は、まずは法務上の規制を確認することが重要です。よって、まずは法務上のトピックを記載し、その後、事業運営に必要な不可欠な要素である、「マーケットの特徴」・「現地パートナーの重要性」・「オペレーション上のポイント」等について記載します。

1 外資規制

新たにタイで事業展開する際に一番に確認すべきは、「外資規制」についての検討です。駐在員個人についてはビザ・ワークパーミットの要件の確認が重要です。日本人が摘発されている事例も存在します。三章で詳述しますが、外資規制上のトラブルは、それ単独では収まらず、

その他のトラブルに連動していくケースが多いです。

法人としても、「この業種は外資規制が適用される業種か」、あるいは、「業法上の特殊な要件が存在する業種か」等の検討が必要不可欠です。法律上適法であるかどうかの観点も重要ではありますが、コンサルタントとしてもっとも重視する視点は、「それらの外資規制を踏まえて、こういったビジネスモデルを構築するか」です。典型的な外資規制業種であるサービス業は、一般的に51%以上の資本をタイ人/タイ法人が出資する必要があります。ただ、それを前提に、『こういったタイ側パートナーと組めば事業が持続的に成長できるか』という検討が必要です。100%の株式保有にこだわるがあまり、本当に必要なビジネスモデルを歪め、結果として赤字になっている事例も存在します。外資規制の理解を前提に、「ビジネスモデルの構築」に注力することが重要です。

(1) 外国人の就労

就労ビザ(Non-Immigrant B Visa) とは

はじめに、「ビザ」とは入国審査に必要な書類の一部（査証）のことを指し、本来、外国人がタイに入国する際には必ず必要とされるものです。ただし日本人は30日以内の観光目的に限り、タイ入国・滞在にあたりビザが免除されています。その他の目的（就労や就労者への帯同、留学、長期観光など）の場合には、ビザをタイ国外にて取得した上で、タイの空港で入国審査を受けることになります。

就労ビザ (Non-Immigrant B Visa) とは、タイに就労目的（＝労働許可証を取得する目的）で入国・滞在する際に必要とされるビザを指します。日本では東京・大阪・名古屋にあるタイ大使館・領事館にて申請することができ、



就労ビザ(Non-Immigrant B Visa)

労働許可証 (WP = Work Permit) とは

労働許可証とは文字通り、タイで労働をするための許可証です。就労ビザは「労働許可証を取得する目的で入国・滞在」を許可する証であり、タイでの労働そのものを許可するものではありません。従って、タイで労働するには就労ビザとは別に必ず労働許可証を取得する必要があります。※労働許可証の管轄はビザとは異なり、労働者雇用局（Labor Office）となります。

労働許可証の取得後は就労ビザの滞在期間が切れる前に、就労ビザの更新手続きを行います。更新手続きを行うと、最初に1ヶ月間の審査期間用ビザが発行され、無事審査に通過すると11ヶ月間のビザが発行されます。以降は毎年この更新手続きを繰り返します。

タイ入国後の滞在可能期間は90日間ですが、リエントリーパーミットを取得せずに出国すると、この滞在期間内であってもビザが失効します。また、滞在期間内に労働許可証を取得しなければならないため、予め労働許可証の取得条件を整えてから、タイに入国します。

※「ビザ」はタイ警察庁移民局（Immigration）が管轄しています。

タイの就労ビザはいわゆる「入場券」で、タイ入国後に1度出国すると有効期間内であっても失効します。失効させずに出国するための措置として、リエントリーパーミット（再入国許可）という手続きがあります。リエントリーパーミットは、シングル（1度の再入国のみ可）とマルチプル（何回でも再入国可）の2種類があり、それぞれ手数料が異なります。リエントリーパーミットはビザに紐付けて取得するもので、その有効期限はビザの期限と同じになります。そのため、ビザが更新される度にリエントリーパーミットも都度更新が必要です。 ✓



リエントリーパーミット

※BOI認可法人、IEAT（タイ国営の工業団地）入居法人、駐在員事務所、また一部条件を満たした内資会社では1ヶ月間の審査期間が免除され、最初から1年間～のビザが発行されます。

タイではタイ国民の就労機会を保護するために、外国人の就労ビザの更新に対して幾つかの条件を課しています。就労ビザの更新申請者の所属する法人がいわゆる内資会社（タイ側株主が過半数以上の会社）の場合、外国人1名あたり「タイ人従業員4名の雇用」及び「払込済み資本金200万バーツ以上」であること等が必要です。そのためタイへ進出する外国企業は、派遣する駐在員の人数も考慮して資本金額及び従業員の雇用計画を検討する必要があります。

※BOI認可法人やIEAT（タイ国営の工業団地）入居法人、駐在員事務所の場合は一部条件が免除・緩和されます。



労働許可証 (Work Permit) 表紙

そもそものような活動が就労に当たるのか、という問い
合わせに対し、タイ政府は以下の見解を公表しています。
就労に該当しない活動(就労ビザ・労働許可証取得不要の
ケース)

- ・会議、セミナーの単なる参加者の立場で入国する
- ・視察、商談担当者として参加するだけの立場で入国する
- ・特別、学術講演・学会の聴講者の立場で入国する
- ・技術研修、セミナーにおける講義の聴講者の立場で入国
する
- ・展覧会、展示会の見学者の立場で入国する
- ・展示会における商品、製品の購買者の立場で入国する
- ・自社の取締役会に出席するために入国する

上記以外の目的で入国し、タイにおける就労に該当する
活動をする場合には、原則としては、例え一日であっても
労働許可証が必要ということになります。

ただし、タイにおける就労期間が15日以内の場合は「緊
急業務届」(WP10)を申請することで、労働許可証の取得
が免除されます。ビザの種類は問われず、日本人の場合は
ビザが無くても申請可能です。「緊急業務届」は労働省雇
用局(バンコク)および、各県雇用局事務所の他、ワンス
トップサービスセンターでも取り扱っています。

不法就労の罰則

外国人を不法に就労させていた場合、雇用者・労働者
双方に罰則規定が設けられています。報酬の有無は問われ
ず、どのような活動に従事していたかを基に判断されます
(ボランティア、インターン等も対象)。罰則は罰金もし
くは禁固刑、もしくはその両方を課せられ、悪質だと判断
された場合は強制送還されるケースもあります。

相次ぐ外国人による爆弾テロや暫定軍政権下における不正
撲滅に向けた取り組みもあり、ビザ・労働許可関連の審査・
取り締まりは厳格な運用がされるようになっていきます。

従業員の内部告発による調査、または不法就労している
外国人に対する脅しと言った事例も散見されるため、安心
してタイで事業を営むことができるよう外国人従業員
(経営者)の就労については十分に気を付ける必要があり
ます。外国人がタイで就労するためのフローを図表1で整理
します。

(2) 外資企業に対する規制

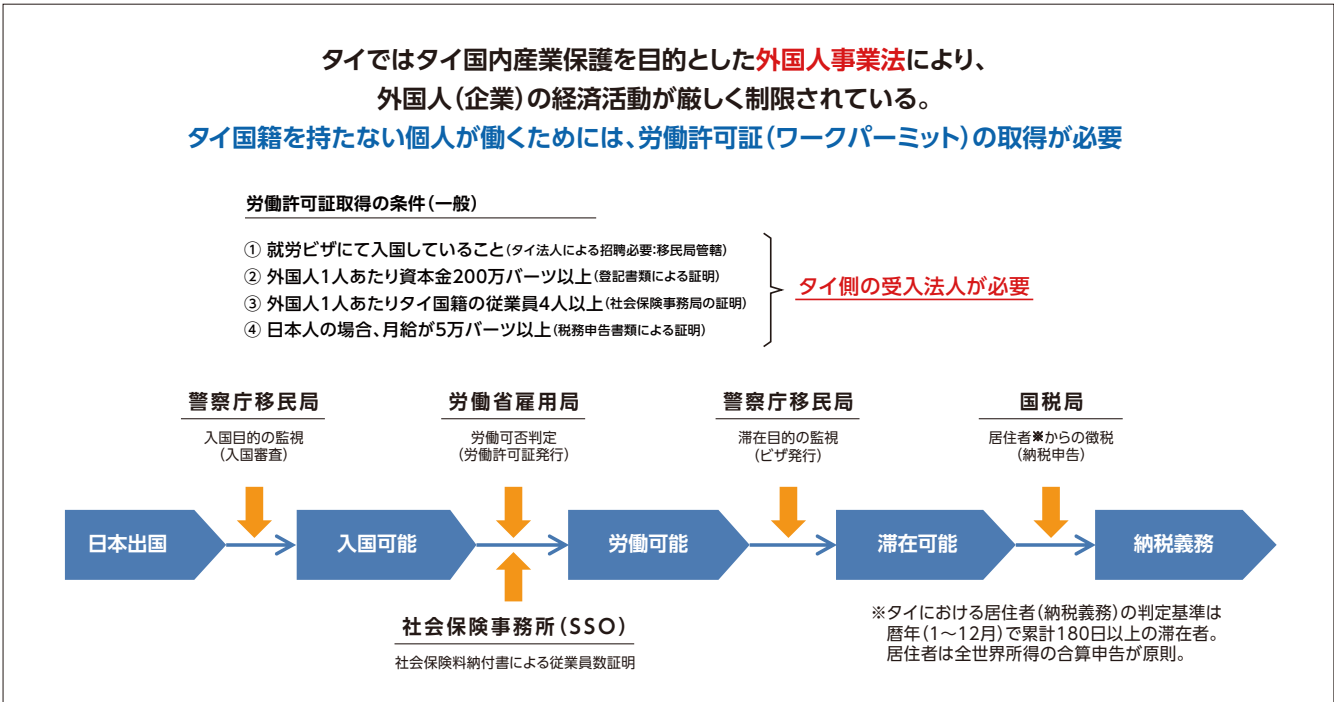
外国資本が過半数以上の外資企業についても、外国人
事業法により経済活動が厳しく制限されています。外資と
しての進出形態としては、駐在員事務所か現地法人の設立
が一般的です。支店設立などのその他の進出形態は、認可
対象業種が限定されているなどの諸条件がありますので、
ここでは割愛します。

駐在員事務所については、本社の法人格のままでタイに
出先機関を作るイメージであり、経費は全て本社の費用と
して計上されます。また、先に説明した外国人の労働許可
証の取得条件のうちタイ人従業員の雇人数が緩和され、
外国人1人あたりタイ国籍従業員1人の雇用が必要となり
ます。しかしながら、駐在員事務所では売上の計上(請求
書の発行)が出来ません。よって、本社に対する市場調査
や事業パートナー探しなど、タイにおける活動範囲が限定
されます。また、現地法人への法人格の変更は出来ません
ので、市場調査の結果タイに現地法人設立が決まり駐在員
事務所の機能が不要となった際には、現地法人設立後に
駐在員事務所の閉鎖を行う必要があります。駐在員事務所
の設立には一般的に4ヶ月以上掛かりますので(2017年
6月時点)、一つの目安として1年以内にタイで売上を計上
する見込みがある場合は、進出形態としては、売上計上が
出来ない駐在員事務所ではなく、現地法人を選択する方が
合理的です。

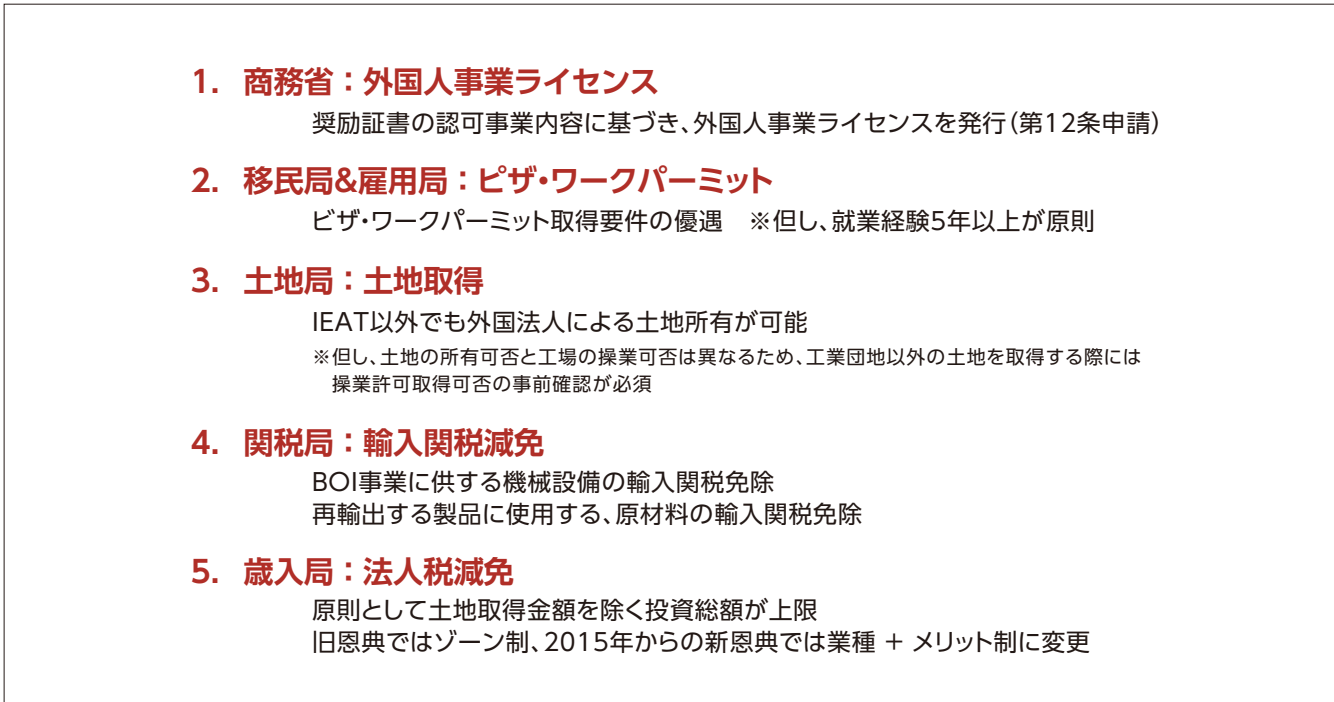
現地法人については、内資(タイ資本過半数以上)とす
るか、外資(外国資本過半数以上)とするかで、活動可能
範囲が大きく変わってきます。内資企業はタイ国籍の法人
ですから外国人事業法の対象外となり、特定業種(旅行
業、運送業、保険事業など)を除き事業ライセンスなどは
必要ありません。つまり、業務範囲の制限はありません。
もしタイでの事業展開に自由度を求める場合、内資企業で
あることが求められます。ただし、タイ資本が過半数以上
となりますので、信頼できるタイ側パートナーを見つける
ことが必要です。

一方、外国人事業法による外資規制業種の場合、商務省
の事業ライセンスが必要となります。この外国人事業ライ
センスが無いと、売上を計上することが出来ません。さら
に、外国人事業ライセンスを取得した場合でも、当該
ライセンスにて認可された事業以外は実施できません。
また、商務省の事業ライセンス取得は、商務省に直接個別
申請する方法(外国人事業法第17条に基づく申請)と、
BOI(投資委員会)経由で申請する方法(外国人事業法
第12条に基づく申請)があります。一般的に第17条に
基づく申請は難易度が高いと言われており、申請業種が
投資奨励法に基づく奨励事業に該当する場合は、第12条に
基づく申請が推奨されます。また、製造業および関連業種
の場合、工業省管轄の国営工業団地(IEAT)入居による
恩典取得の検討も可能です。

図表1 外国人がタイで仕事をするための要件



図表2 BOIの5つの恩典



BOI申請とIEAT入居による外資企業への恩典について説明します。BOI申請において得られる恩典は以下の5つとなります。(詳細は図表2参照)

恩典1：外国人事業ライセンス発行 (商務省)

恩典2：外国人のビザ・ワークパーミット条件緩和 (移民局、雇用局)

恩典3：土地の取得 (土地局)

恩典4：輸入関税減免 (関税局)

恩典5：法人税減免 (歳入局) ➡

これらの恩典のうち、税務恩典を除く1～3まではIEATに入居することでも得られます。したがって、製造業またはIEATが入居を認める関連業種においては、IEATに入居するだけで外資にて事業活動を行うことが可能となります。もちろん、IEATの入居とBOI取得は並行して出来ますので、IEATに入居して外資としての事業活動の基盤を確保し、展開する事業に合わせてBOIを随時取得していくことも可能となります。IEATは工場操業時の認可手続き等においても優遇される傾向にあります。製造業におけるIEATの恩典とBOI恩典の比較については図表3にまとめています。↩

図表3 製造業におけるIEAT一般/自由事業区、BOIの比較

製造業は外資100%での進出可能だが、土地取得のためにはIEATかBOIの恩典取得が必要

		IEAT 一般事業区	IEAT 自由事業区	BOI
外資恩典 (共通)	外国企業の土地所有	可	同左	同左
	外国人の労働許可取得	タイ人雇用条件なし 最低月給制限なし	同左	同左
時間	事業開始までの期間	場所確定後～2か月 国営のため手続き優遇傾向	場所確定後～2か月 国営のため手続き優遇傾向	申請開始後4か月～ 工場操業許可取得は遅延傾向
場所	事業可能な地区	国営工業団地のみ	国営工業団地の一部	制限なし
税務恩典	機械設備輸入税の減免		有	有 原則新品の設備が対象、 および申請内容によって決定
	原材料輸入税の減免		有 製品のタイ国内販売時は、 製品に対し輸入税がかかる	有 製品の再輸出が条件、 タイ国内販売時は減免なし
	法人所得税の減免			有 業種による 土地購入を除く投資金額まで

BOIは外国人事業法により外資規制をしているタイにおいて、奨励業種をリスト化し前述の5つの恩典を与えることで、タイへの投資を促す役割を果たしています。また、タイの国策に合わせて優先順位をつけ、タイが取り込みたい業種には税務恩典を中心に厚い恩典を与え、国内産業を保護する業種は奨励業種に含めない、あるいは制限を掛けるといった仕組みになっています。例えばBOIの奨励業種である国際貿易センター(ITC)においては完成品も取り扱い可能になったものの、タイ国内販売は「卸売のみ」となっており最終ユーザーへの直接販売 (小売) が出来ず、代理店外し (いわゆる直販) を制限していると理解されています。もし外資企業がタイ国内で小売を実施したい場合、ITCで必要な資本金に加え1億バーツ以上の資本金の上積みが必要となります。このように権利と義務をうまくバランスさせた形になっています。

外資企業がタイで現地法人を設立して事業活動をする場合に、取り得る選択肢を以下にまとめます。

選択肢1：外資規制業種以外の事業を行う、または外資規制対象外の条件を満たす

選択肢2：外国人事業法第17条に基づく事業ライセンスを取得する

選択肢3：外国人事業法第12条に基づく事業ライセンスを取得する (BOI申請)

選択肢4：IEATに入居する

選択肢1については、例えば小売の場合、資本金を1億バーツ以上上積みするという事例を示しましたが、その他にも5億バーツ以上の資本金を有する建設業、1億バーツ以上の資本金を有する仲介・代理業、各店舗の資本金が1億バーツ以上のあらゆる物品の卸売業といった、一定の

条件を満たせば外資企業で事業が可能となる業種があります。※

また、製造業については外資規制の対象外となっています。ただし、タイにおける製造業の定義に該当する必要がある、例えば受託加工や金型の生産などは「サービス業」に認定される場合がありますので注意が必要です。

※小売業 資本金1億バーツ (5店舗まで可能。6店舗目以降は追加で一店舗あたり2,000万バーツ。)

卸売業 資本金1億バーツ

仲介業 資本金1億バーツ

選択肢2と3については、前述のとおり外資規制業種に対して事業ライセンスを取得するものです。選択肢2は商務省への個別申請、選択肢3はBOI経由での申請となります。申請の難易度や恩典の有無の違いはありますが、事業ライセンスを取得するという点においては同じです。

両者に共通する重要な点は、事業ライセンスに記載されている認可事業以外は出来ないということです。事業が拡大し新たな事業が始まる場合には、必ず事業ライセンスの範囲内であるかの確認が必須となります。

選択肢4についても前述のIEAT入居による恩典に基づくものです。選択肢4は場所と業種が制限されるというデメリットを持ちますが、製造業または工業団地への入居が認められる業種の場合は、外資企業としての進出形態の一つとして検討する価値があります。なお、厳密にはIEAT入居による外資企業への事業認可と、外国人事業法の規制業種に対する事業ライセンスは異なります。IEATに入居している外資企業が外国人事業法違反で摘発されたという事例は聞いたことがありませんが、もし外国人事業法の外資規制業種に該当する場合は、IEATに入居した場合でも選択肢2または3を組み合わせると更に安心です。

2 進出形態の選択と会社の機関

外資規制への理解をしたあとは、会社のビジネスモデルにもっとも合致する「進出形態 (例：株式会社、駐在員事務所、支店) の選択」と「会社の機関設計 (株主構成の検討、サイン権者の設定)」を行います。事業が持続的に維持され成長していくためには、ガバナンス体制の設計が重要です。日本本社の法人運営の理念を前提に、タイにおける現地の規制を掛け合わせ、最適な体制を構築する必要があります。

タイにおいて、進出形態・株主構成・取締役の構成など

は、一度決定すると変更には法律上の各種手続きが必要となるため、進出検討の初期段階できちんと整理しておくことが重要です。

(1) 進出形態の選択

タイにおいて認められる進出形態の主なものには、現地法人、支店、及び駐在員事務所があります。現地法人はタイにおいて会社を設立すること、そして支店及び駐在員事務所は親会社の一機関として現地に窓口を開くことです。これらはそれぞれ開設の目的が異なることから、開設のステップ、活動範囲、税務の取扱いなどが異なります。よって、進出を検討する企業は、自社の進出ビジョンおよび目的を明確にし、その目的にあった形態を選択する必要があります。

現地法人の種類には、株式会社とパートナーシップが含まれますが、パートナーシップについては日系企業による実務上の事例が少ないため、ここでは株式会社にフォーカスします。株式会社は他の進出形態と比較して、最も自由な事業活動が可能です。株式会社は株式の譲渡制限の有無により、公開会社と非公開会社に分けられます。非公開会社は付属定款で譲渡制限株式を発行することが出来る会社で、タイで事業を行うにあたり最も一般的な形態となります。一方、公開会社は公衆に株式を募集することを目的として設立され、株式公募の目的及び株主の責任範囲につき基本定款にて明記する必要があります。非公開会社において外国人株主が50%超の場合は外資企業、50%未満の場合は内資企業とされ、外資企業に該当すると外国人事業法の規制対象となります。

支店は営利活動が可能な形態ですが、その事業が外国人事業法の規制業種に該当する場合には商務省の許可が必要となります。支店は外国法人の本社と同じ法的主体とみなされ、本社は支店における全ての責任を負うこととなります。また、税務面でも日本とタイの両国において納税義務が発生するため、日本本社が常にタイ支店のリスクを負うこととなります。実態としては金融機関以外の支店が認可されるケースは極めて稀であり、一般企業の進出形態の検討からは除外して問題ありません。

駐在員事務所は現地の情報収集を始めとした、非営利活動のみを目的とした形態となります。タイへの進出を検討するにあたり市場調査などの情報収集であったり、本社のための商品やサービスの手配や広報を行ったりすることを目的としており、タイへの第一歩として選択されることが

多い形態です。タイでの営利活動を目的としていないため、法人税課税は受けません。ただし、駐在員事務所の形態で営業活動を行った場合には、法人所得税の課税リスクがあることにご留意下さい。

タイ進出における進出形態の選択について、これまでの話を基にまとめます。図表4に簡単なまとめをしています

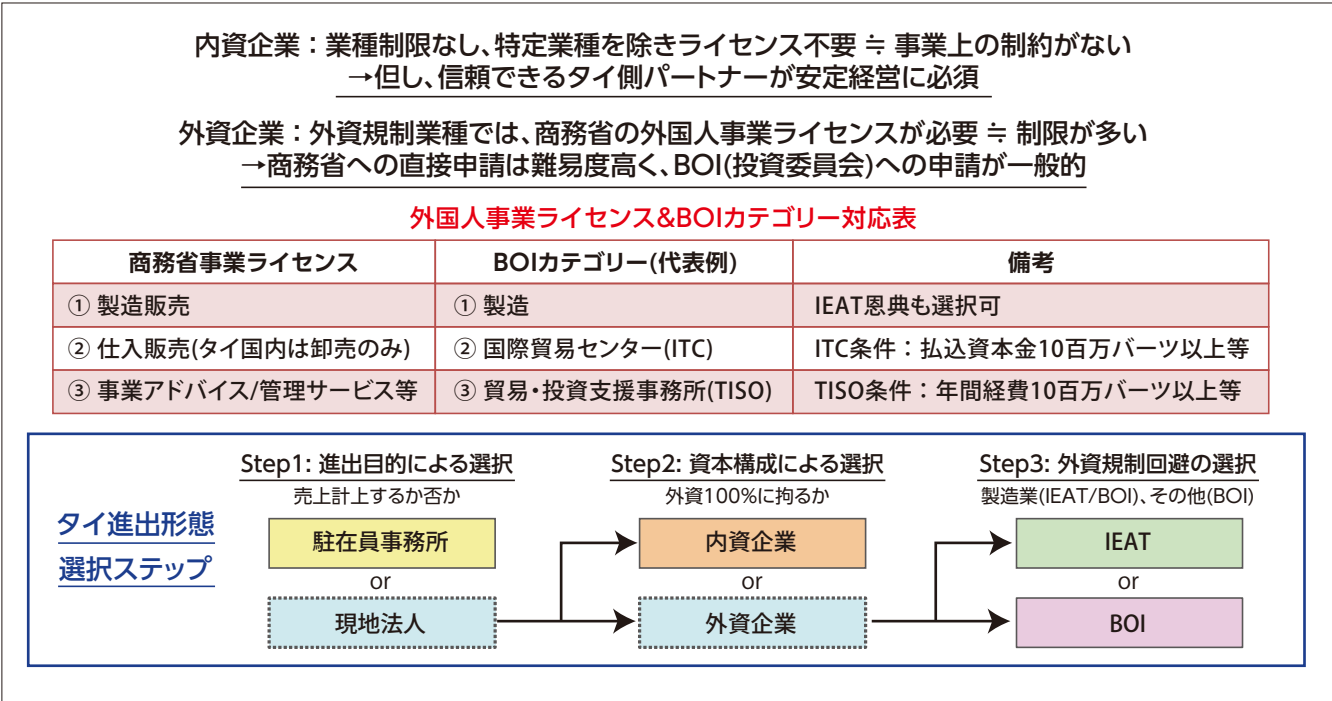
が、進出形態の選択にあたっては以下の順序で考えると整理が容易です。

Step1. 進出目的が売上計上であるか

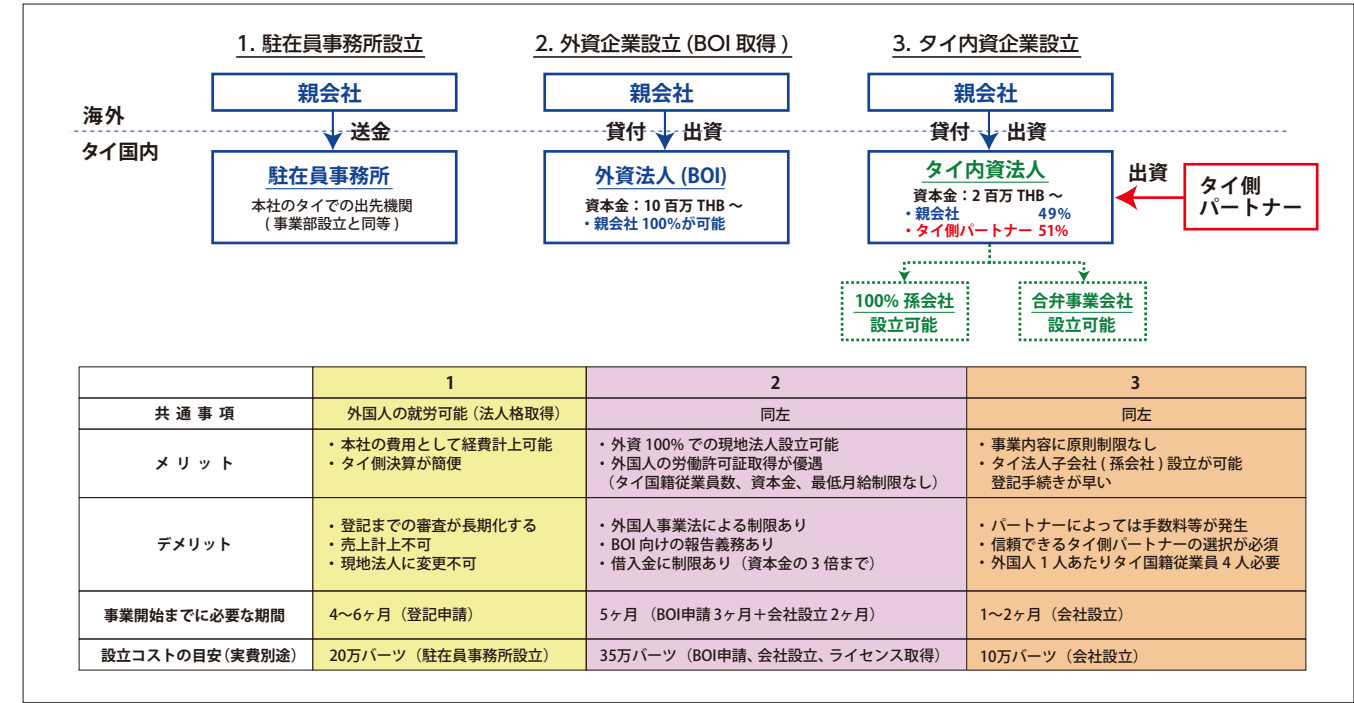
Step2. 外資100%の会社が必要であるか

Step3. 外資規制の制限を緩和する手法の検討

図表4 現地法人における内資/外資の選択



図表5 各進出形態の資本構成比較



秘密投票の場合は「1株1議決権」、挙手制の場合は「1人1議決権」となるのが特徴です。タイの会社法では挙手制が優先されます。つまり、出資比率で過半数を保有していても、挙手制の場合は出席した株主数が優先されますので、出資比率とは異なる決議になるリスクがあります。したがって、予め付属定款に「株主総会決議は秘密投票による」ことを規定し、出資比率で決議できるようにすることをお勧めしています。

また、タイの現地パートナー企業との合弁会社などにおいて日本側のガバナンスを働かせる方法としては、株主総会の開催または決議要件として必ず「日本側の株主が出席すること」を付属定款にて規定する方法などが考えられます。ただし、ガバナンスの強化と運営の自由度は反比例します。特にタイの現地パートナー企業との合弁会社においては、トラブルなどが発生した際に両者にらみ合いとなっても決議できないといったことにならないよう、予め合弁契約書や株主間契約書などで規定しておくことが重要です。

取締役は1名以上を株主総会で選任します。複数の取締役を選任した場合、全ての取締役あるいは一部の取締役にサイン権を付与することが可能です。タイのサイン権者 (Authorized Director) は日本の代表取締役と同等もしくはそれ以上に重要です。サイン権者は法人の代表者となり、サイン権者の署名および社印の押印により法律上の全ての手続が進みます。サイン権者はタイ法人の全ての権限と責任を持つことになり、労働裁判などの呼出状も裁判所からサイン権者宛に届きます。

したがって、日本本社からすると、ガバナンスと現地の日常業務の起動的な処理のバランスを取る機関設計が必要となります。駐在員にサイン権を渡すとガバナンスが働かないかもしれない、という懸念がある一方で、駐在員にサイン権を渡さず日本本社のみでサイン権を持つことは、日常業務を現地で完結させることができず現実的ではありません。

タイでは公的書類への署名のみならず、税金の申告・納税が毎月発生し、日常業務でも各種帳票や小切手への署名の必要が頻繁に生じるため、現地の駐在員がサイン権を有していない場合、日常業務の円滑な遂行に支障をきたす恐れがあります。そこで、日系企業では駐在員と日本本社で複数のサイン権者を置く方法を採用しているケースが見られます。駐在員に付与するサイン権の範囲に一定の制限を加えて、駐在員の裁量をコントロールすることも可能です。なお、全ての外国人サイン権者は、タイへの居住を問わず労働許可証の取得が推奨されます。仮にタイ国外で署名したとしても、その署名は有効でありタイ法人を動かすことが出来ますので、どこで署名するかを問わず就労にみなされると解釈されます。

Step1において、もし売上計上が不要であれば駐在員事務所が最良の選択となります。それ以外の進出形態では法人の維持コストが賄えません。よって、まず始めに売上をいつから計上するのかを考える必要があります。売上を概ね1年以内に計上する目標の場合、現地法人の設立という選択になりStep2に進みます。

Step2においては、外資100%が必要であるか否かが重要な判断ポイントです。前述のとおり内資企業であれば、そもそも外資規制対象外であり自由に事業活動が出来ますので、自由度を選択する場合は内資企業の設立が必要です。一方、会社の方針として可能な限り海外法人は日本の資本100%で設立する、あるいは信頼できるタイ側パートナーが不在といった場合は、外資企業での法人設立を選択することとなり、Step3に進みます。

Step3においては、外資規制の制限を緩和する方法を検討します。先に説明した外資企業が取り得る4つの選択肢の中から選ぶことになります。

BOIや外国人事業法に関する情報は進出前でも入手が可能であり、当初より外資企業での進出を前提とされている事例が見受けられます。しかしながら、外資規制業種の場合は外国人事業法の範囲内で事業運営することが義務付けられます。また、BOIで恩典を取得した場合でも、恩典を得るために果たすべき義務が課せられます。タイへの進出を検討する際には、上述のStep1～3を一つの参考にしていただければと思います。

参考資料として、各進出形態における資本構成、メリット・デメリットなどをまとめましたのでご覧ください。(図表5)

(2) 会社の機関（株主構成、サイン権者）

次に会社の機関について説明します。ここでいう会社とは、タイへの進出形態で最も多く選択される非公開株式会社を指し、会社の機関のうち株主構成、サイン権者について説明します。

タイの会社法では、株主は3名以上の設置が義務付けられています。株主が1名でも会社を設立できる日本とは異なります。また、自己株式の取得も認められていません。前述のとおり、製造業では原則100%外国資本による設立が可能ですが、株主が3名以上必要であることから、親会社以外の株主が2名以上必要となります。

株主総会は初年度のみ会社の設立登記日から6ヶ月以内に開催が必要で、それ以降は年に一度開催される定時株主総会と、株主や取締役が必要と認める場合に開催される臨時株主総会があります。株主総会での議決権は、決議方法が

タイでの事業展開で 押さえるべきポイント

YBC & Spire (Thailand) Co., Ltd.
YBC Capital Co., Ltd.

Managing Director **小津 雅彦**

日系企業向けの事業改善、再生コンサルティング事業の経験を経て、タイ現地事務所の立ち上げ担当としてバンコクに赴任、2016年より現職



POINT

近年、タイ進出済みの日系企業の中でも優勝劣敗が進んでいます。日系企業がタイで事業展開していくための成功のポイントはどこにあるのでしょうか。売上高縮小への対応・現地パートナーの重要性・オペレーション上のポイントに分けて記載します。

1 タイでの事業改善のポイント ～売上高縮小への対応～

近年、売上高の伸び悩みに直面する日系企業が増えています。業界を問わず、「日系企業間での競争」と「タイ企業との競争」と「他国外資系企業との競争」に巻き込まれていることが多いと感じます。外国企業を積極的に活用してきたタイにおいては、外資企業の進出ブームに伴って外資企業間での競争が激化します。それらの外資企業のノウハウを吸収したタイ国企業が成長し、価格競争力と品質を両立した競争相手となっている様に見受けられます。

マクロ環境においてはこのような産業構造の変革が背景にあります。本項においては、「売上の伸び悩みに直面する企業に多く見られる傾向」というテーマで、「自社内の課題」について、いくつかのパターンに分けて解説します。

(1) 商品自体の競争力が劣化しているパターン

部品製造業に散見されるのがこのパターンです。進出当初は高付加価値を売りにして、日系企業を対象とする市場で評価を獲得してきましたが、同業日系企業のタイ進出・タイメーカーの成長に伴い、競争力を失ってきます。結果として、価格競争に巻き込まれ、薄利化し、売上高も下がっていきます。

(2) 営業活動量が不足しているパターン

例えば商品力があっても、営業活動量の不足により事業の拡大ができなくなっているのがこのパターンです。特に、日系企業をメインターゲットにするビジネスに多く見られます。日系企業相手のビジネスの場合、営業活動の主体は日本人になることが多いですが、数名でマネジメントしている規模の会社においては、一人の日本人スタッフが、営業・製造・総務等の多数の機能を担っています。十名から数十名規模の会社の場合、一人あたりでコントロール

するタイ人スタッフが多くなる一方で、日本人スタッフの増員を図るまでの事業規模にも至らず、結果的に営業に割ける時間が少なくなり、売上高の縮小を招きます。また、時間の経過とともに商品の付加価値が下がっていくことが多いので、一人あたり売上高・売上総利益が低減します。事業の規模が縮小すると、高コストの日本人駐在員に帰任・異動命令が出ることになり、更に営業活動量が少なくなります。これらのスパイラルに巻き込まれると、事業は一気に縮小に向かいます。

(3) 親会社の支援が得られないパターン

親会社が持っている顧客基盤を活用できない結果、顧客獲得に難航している会社も多く見られます。日系企業が多数進出しているタイにおいては、日本とタイ、両サイドで顧客サポートすることが可能です。親会社から顧客口座を引き継ぐだけで、タイ側で営業活動がスムーズに進むことがあります。日本とタイの連携が上手くいかないケースも散見されます。

(4) 組織人事上の課題を抱えているパターン

タイで営業展開を進めていくためには、タイ人スタッフとのスムーズな連携が不可欠です。オペレーション上の課題が発生した企業にインタビューに行くと、多くの場合、タイ人スタッフから組織人事上の不満の声を耳にします。

例えば日系企業との取引において、営業窓口が日本人であったとしても、納入、検品、請求、支払い等の日々のオペレーションはタイ人スタッフが担っています。また、顧客企業の規模が大きくなればなるほど、タイ人スタッフ（特にミドルマネジメントクラス）の役割と権限が大きくなる傾向にあります。タイ人スタッフの組織人事上の不満は、そのまま企業の力を削ぐことになります。

(5) マスマーケットの要請に合致しない商品を提供しているパターン

最後に、消費者向けの商材を扱っている企業の場合、マスマーケットの要請と合致していない商品展開を行っていることが散見されます。中間層の拡大が叫ばれているバンコクにおいて中間層需要の獲得は重要なテーマですが、「中間層」を拡大解釈してしまうことが多いと感じます。

例えば、「和牛」や「日本酒」等を扱っている企業の事例を申し上げますと、タイローカル製品との価格差が大きく開きがちです。タイ国産の牛肉はスーパーマーケットで150バーツ（約500円）/100g程度で購入できますが、日本産の和牛になると、その3倍から5倍の小売価格になります。また、バンコク市内のスーパーでは、多数の地域から和牛が輸入されており、多数の日本産和牛と競争することになります。日本酒についても同様で、バンコク市内のスーパーでは常時10から20種類ほどの日本酒が売られています。こちら、缶ビールが40バーツ（約130円）前後で購入できることに比べ、日本酒は四合瓶（720ml）で1,000バーツ（約3,200円）超しますので、マスである中間層が日常的に購入できる金額ではありません。

日本国内においては競合製品との価格差に留意して価格設定を行っている企業が、外国では競合製品の数倍の価格帯で市場獲得を狙うことが往々にして行われがちです。

どのパターンにおいても、まず自社グループが保有する経営資源を見直すことが重要です。商品としての競争力、営業力、親会社のサポート、タイ人スタッフの協力、マーケットと自社製品の合致、どこに自社の強みがあり、また改善できる課題があるのか、それらの見極めが事業改善の第一歩となります。

2 現地パートナーの重要性

(1) 現地パートナーの意義

日系企業がタイでの事業展開を図る際、現地企業とパートナーシップを組むことが近年増えてきています。これは、日系企業にとってのタイ市場が、「製造拠点」から「消費市場」に変わってきたことに関連しています。過去、タイに進出する日系企業の多くは製造業であり、「タイで製造・日本/欧米諸国へ輸出」というビジネスモデルを採用していました。この場合のタイ現地法人に期待する役割は、コスト効率と品質を両立した製造機能であり、日系企業の製造ノウハウが活かされていました。一方、消費市場としてタイを捉え、「タイ国民/企業に受け入れられる商品の開発」・「タイ国民/企業と事業を行っていく上での商慣習の理解」・「タイ国内の流通プロセスに乗せるためのチャネル」等、タイに根ざした機能・ノウハウが必要となってきます。

それらを日本企業が単独で作り上げるためには、数年、或いは数十年という年月が必要となります。そこで、チャネル・嗜好/商慣習の理解というもので含む、「ビジネスインフラの獲得」を目指し、タイ企業と、業務提携や資本提携等の手順を採用する企業が増えています。通常、こういった提携にはいくつかの段階があります。

- ・独占条項を含まない業務提携契約
- ・独占条項を含む業務提携契約（ライセンス契約、包括代理店契約等）
- ・合併会社の設立
- ・タイ企業に対する出資、100%の買収 ➤

図表1 タイにおける事業展開手法の比較表

	メリット	デメリット
輸出取引	・現地拠点コスト不要	・マーケティングが困難
業務提携契約	・現地拠点コスト不要 ・事業リスクを限定出来る ・相互のビジネスインフラ活用	・自社拠点に比べ効果が限定的 ・ノウハウ流出の懸念
合併会社	・ビジネスインフラの獲得 ・100%買収と比べ、投資コスト、リスクを限定できる	・意思決定の際、現地パートナーの意向を考慮する必要がある ・効果が限定的になるリスクが有る ・ノウハウ流出懸念 ・ガバナンスコストが増大しがち ・相互に自社内競合が懸念される
完全子会社	・ビジネスインフラの獲得 ・自社で全てが受益可能 ・親会社とのシナジー極大化 ・ノウハウの流出懸念減少 ・意思決定を自社のみで行える	・コストの増加 ・リスクの増加

(2) 出資を伴う進出 (合併会社設立・完全子会社)の留意点

出資を伴う進出の場合、タイ側パートナーのビジネスインフラを自社拠点として獲得できる一方、各種のリスクが発生します。それらについて、事前の十分な検討が必要となります。

①外資規制、業法の規制の考慮

タイでは外資規制により、外国資本で過半を保有できない業種があります。一般的に、製造業以外の業態は、外資規制の対象となります。また、建設業、運送業、旅行業を始めとする業種においては、それぞれが属する業界固有の法律や、業界団体が定める規定に従う必要があります。許認可を有し、適法に事業運営を行っている会社を買収した場合においても、株主・役員に変更が生じた際、それらの許可が継続使用できるものであるのか、事前に確認する必要があります。

どの手法を採用するかは、相手側企業の意向と、日系企業側のタイ市場に対する戦略によって検討されます。業務提携等の資本関係を必要としないパートナーシップは、一般的に、相互にリスクを負わず・コストを下げる効果がありますが、効果も限定的になりがちです。一方で、合併会社の設立・出資/買収等の資本関係を伴うパートナーシップは、タイ企業のビジネスインフラを活用できますが、リスクも増大します。各手法のメリット・デメリットは下表に記載します。➤

②意思決定の制約、ガバナンス上の制約

タイにおけるガバナンスでは、「株主としてのコントロール」・「役員としてのコントロール」・「契約(株主間協定等)上のコントロール」等があります。資本関係を伴うパートナーシップは、自社でどこまでの意思決定・事業オペレーションが出来るかを事前に吟味しておくことが重要です。例えば、25%超の株式を現地パートナーが保有する場合は、株主総会の特別決議を自社単独で決議することが出来ず、増資・減資・解散決議等を採択することができなくなります。事前に「自社でどこまでの意思決定が可能なのか」という観点でリスク確認をし交渉を行い、法律上の文書に残しておくことが重要です。

「株主としてのコントロール」・「役員としてのコントロール」が困難な場合、商流をコントロールすることによって、対象会社をコントロールする手段も検討できます。例えば、対象会社の事業が日系親会社から提供されるサービス(商品・製品・サービス・ノウハウ・知財)をコアとして成り

立っている場合は、支配権を保有していない場合においても、合併会社単体ではビジネスが成り立たないので、実質的なコントロールが可能となります。

③簿外債務等のリスク事項の検討

タイを始めとするASEAN諸国の企業は、日本国内企業と比べて、財務諸表の適正性に疑義があると言われています。資本関係を構築した後に、簿外債務等のリスク事項が検出することも少なくありません。特に、ブランドを有する日系企業の場合、会計上の影響のみならず、ブランドイメージの毀損等、日本国内の事業や他国事業にも影響を及ぼす恐れがあります。

(3) 現地パートナー選定のための必要事項

①事前リサーチの重要性

現地パートナーとの提携関係の構築において失敗する事例の多くは、事前の詳細検討の不備に起因すると言われています。特に買収を検討する際は、「自社内の経営資源で賄えるもの」と「パートナーに期待するもの」を比較検討することが有用です。それにより、本当に有用/不可欠なパートナーシップであるのかどうかを判断することが出来ます。また、財務上のリスクの洗い出し・ステイクホルダーからの風評の理解も必要不可欠です。

②事業計画策定の重要性

現地パートナーと共同で事業計画を検討することも有効です。日系企業同士が日本国内で合併・合併事業を行う場合においても、統合後の問題が発生することは枚挙に暇がありません。ましてや、外国企業同士が統合する場合においては、様々な問題が発生することは明白です。それらの影響を出来る限り極小化するためにも、事前に「統合後の事業計画」を議論しておくことが重要です。

中長期の事業計画を話し合うことにより、副次的に現れる効果もあります。それは、将来の計画を議論する中で、その会社の「理念」・「計数の目標値」・「成し遂げたい状態」を明確にできることです。その内容を共有できる相手であることが、統合の成否を分ける、重要な要素であると考えます。



3 タイ人の特徴から考える、 日系企業オペレーションのポイント

第一章の「マクロ指標から読み解くタイ」においてもタイ人の特徴について触れましたが、それをベースに日系企業のオペレーションにおけるポイントをまとめます。

まず、お互いの共通点と相違点を認識し、共通点はお互いに尊重し合い、相違点は仕組みでカバーするという考え方が必要です。相違点を話し合いによって相互理解をしようとすると、お互いにストレスとなり感情論に発展するトラブルとなることがあります。相違点を正しく認識した上で、それをカバーできる仕組みを導入することが大切です。

上記の考え方を前提に、マネジメントとして重要なことは、社内外の現場、特に人の動きを観察することです。日本人とタイ人の間には必ず相違点がありますので、日本人として頭の中で考える「想定」や「常識」はほとんど意味がなく、むしろ経営判断を誤るリスクにもなり得ます。毎日現場に出て人の動きを観察し、微細な変化に気付くことがトラブルを未然に防ぐことに繋がります。トラブルが表面化する頃にはオペレーション上の問題は大きくなっており、カバーすることは困難です。日々人の動きを観察することで、各個人の顔色や勤務態度、出社人数などの従業員の様子、整理整頓、ライン稼働率、資材搬入・在庫・スクラップの状況など現場の雰囲気の変化に気付き、問題が大きくなる前に事前に手を打つことが可能となります。

また、仕組みの導入の実績上のポイントは、相違点をカバーすることに加え、定期的なメンテナンスが欠かせません。ここでいう定期的なメンテナンスとは、日々の従業員教育（朝礼や外部セミナー・研修の活用など）、週次や月次、あるいは四半期や年次といった一定期間における定点チェック（福利厚生委員会などの定例会の開催、出退勤時の従業員のIDカード確認、健康診断実施など）、そして配置転換を含む従業員の入れ替えを指します。特に後述する不正防止の観点からも、従業員の定期的な入れ替えは有効です。長年同じ部署にいるタイ人従業員は頼りになりますし、タイ人従業員が辞めるリスクを取ってまで配置転換をすることは抵抗があります。しかしながら、日系企業におけるトラブルや不正の大きな原因の一つが、タイ人幹部や長年勤務しているタイ人従業員に起因するものです。

タイでは、年功序列の思想や年長者に対する敬意は日本よりも強く、うまく活用すれば現場の取りまとめに有効活用できるものの、頼りになるあまり責任と権限を持たせすぎると日本人駐在員では全く歯が立たない程の強い影響力を持った影の実力者を作ることに繋がります。日系企業の事例として、タイ人幹部の影響力が強すぎるため、止む無くタイ法人の閉鎖に追い込まれたケースもありますので注意が必要です。

なぜ法人閉鎖のような重大なトラブルに陥るケースがあるかと言えば、コミュニケーションギャップに起因することがほとんどです。すなわち、通訳を通じた会話で真意が通じたと思っていたものの、実は根本的な認識相違があるというのはよくある事例です。あるいは、ちょっとした言い回しの違い、使用する単語の選択、通訳する順番などによって、思いもよらない誤解を生むことがあります。極端な例では、商談において相手を褒める話をしているにも関わらず、なぜか突然怒り出して破談になるといった事例もあります。多くの場合、これらのコミュニケーションギャップは、両者が気づかないうちに起こってしまうため、完全に無くすことは困難です。しかしながら、コミュニケーションギャップが存在していることを認識することが非常に大切であり、そのリスクを回避するためには、重要な事項についてはどんなに優秀だと思われる通訳を介していたとしても、口頭での伝達のみでなく必ず文書による再確認と記録を残す、といった対応が重要です。特に就業規則などのタイ人従業員の雇用に大きく関連する事項は、社内での情報の歪曲を避けるためにも、外部翻訳業者などを活用した文書による情報伝達が有効です。

特にコミュニケーションギャップが起りやすく、実際に日系企業からの相談が多いのは、タイ人従業員のボーナス査定や昇給査定などの人事評価制度についてです。タイ人従業員にとっては、分かり易さ、納得感が重要であることから、日本式の複雑な人事評価制度は、従業員の不満につながるケースが多いです。タイ独自の評価制度を導入できる場合には、シンプルな定量評価を推奨しています。究極的には個別の人事面談をせず、自動的に評価結果が算出される形が理想です。

よって、評価基準について原則定量評価にすることが重要であり、例えば事務系社員における一般的な評価軸は下記のようなものを推奨しています。

- ・勤続年数：業種により加点の割合を調整（ノウハウ蓄積型は加点の比率を上げるなど）
- ・勤怠：遅刻者は減点、早朝出勤者は加点など
- ・有給取得日数：在籍日数あたりの有給休暇取得割合にて

- 判定（少ない場合は加点）
- ・警告書有無： 警告書対象者は減点
- ・特記事項： プラス要因のみ個別事項を考慮（独自のスキル、定常業務外のプロジェクト対応など）

他社事例では、間接部門以外のエンジニアなどの職種では、上記の定量評価に加え、独自の試験制度（テスト）を導入し、点数に基づき加点する方法もあります。このように徹底した定量評価にすることで、最終的な金額や昇給率に満足するか否かは別としても、査定プロセスについての疑問を払拭することができます。その結果、会社の査定結果に納得する従業員の定着率が上がることになり、会社にとって必要な人材（定量評価の査定で良い結果となる人材）を雇用できる可能性が高くなります。

一方、評価者によって査定結果が変わるリスクのある定性的な評価基準では、部署間の公平性は保たれているか、評価者間の基準は統一されているかなど、評価される側から見たときに疑問を感じる点があり、特に言語と文化面でギャップのある日本人とタイ人の間で、誤解なく理解してもらうのは至難の業となります。また、定性評価の場合はタイ人従業員にとっても何をすべきで何をすべきでないかが不明確となり、査定結果と会社に必要な人材のミスマッチを引き起こすリスクもあります。したがって、コミュニケーションギャップは確実に存在しているという前提で、出来るかぎり致命的な問題を発生させない対策が重要となります。

日系企業のオペレーション上、特にタイ人と協業するうえでのポイントは以下の5点となります。

- ①**現場主義であること**
→微細な変化に気づけば早期対策が可能となります。
- ②**率先垂範であること**
→日本人が模範となる行動をしていれば、社内外のコミュニケーションが円滑となります。
- ③**仕組を活用すること**
→コンプライアンスの考え方、不正防止策の実行、規則・規程・ルールの遵守を例外なく適用することが重要です。
- ④**定期的なメンテナンスを実施すること**
→従業員教育、定点チェック、配置転換などが該当します。
- ⑤**コミュニケーションリスク対策をすること**
→通訳のみでは誤解を生じる恐れがあるため、重要事項は文書でやり取りすることが大切です。また

定性的な人事評価制度は納得感に欠ける可能性があり、出来る限りの定量化が重要です。

4 不正抑止のポイント

日系企業からのトラブル相談事例で最も多いのは人事・労務管理、労使問題に関することですが、タイ人従業員の不正に関するご相談も数多く寄せられます。具体的な不正事例などについては後述しますが、ここでは不正抑止のポイントについてまとめます。

不正の抑止については前述の③仕組みを活用すること、と④定期的なメンテナンスを実施すること、の2点が重要となります。すなわち、基礎となる就業規則、各種通知、規則・規程、雇用契約書といった、ソフトウェアの整備に加え、これらの規則・規程を正しく運用することが重要です。

会社の理念に基づく素晴らしい就業規則があるものの、形骸化してしまい現場レベルでうまく運用できていないという事例は多々あります。例えば従業員が数百名規模の工場において、日本人MD（社長）がすべてのタイ人従業員の名前と顔を一致して把握することは困難です。また、夜勤の際には日本人管理者や総務・人事担当者が不在となるケースがほとんどです。このような場合、すべての従業員に対して会社のルールを徹底させること、あるいはルール違反があった際に平等かつ公平な基準で警告書などを発行することは非常に難しくなります。しかしながら、規則の運用が徹底されず、会社の管理体制に不備があると従業員に思われてしまった場合、不正を誘発するリスクが高くなります。

大切な点は、会社での行動は常に見られているということと、違反があった場合には例外なく対処するということを、タイ人従業員が理解することです。会社の管理体制がしっかりしていることを認識すると、不正が起りにくい環境となり、結果的に不正抑止につながります。数百名規模の工場の事例で言えば、警備会社の活用、監視カメラの導入などにより、管理体制を強化することが可能です。警備会社は既に活用しているという会社も多いと思いますが、大切なのは警備会社に何をしてもらうか、そして何の権限を渡すかです。例えば、夜間の出退勤時のIDカードの確認と記録、手荷物検査、車両チェックといった対応を依頼し、監視カメラの確認権限も渡しておき、就業規則違反が見つかった場合にはすぐに警告書の発行が出来るようにする、といった活用です。警備会社によって対応できる

内容は異なってきますが、どのような対応ができるのかを一度確認することをお勧めします。もし、現行の警備会社では十分な対応が難しい場合には、警備会社切り替えの検討も必要となります。管理者が不在となる夜間においては、警備会社が不正防止の肝となりますので、従業員と結託して不正を後押することなどが無いよう、適正な警備会社の選定が重要です。

上記のように社内のルール設定と、そのルールを徹底するための仕組みを導入した次の段階として、定期的なメンテナンスが欠かせません。特に重要となるのが、権限の分散と挨拶や文書管理など基本事項の徹底です。権限の分散は人、モノ、金の権限を分散し、各々の中でも特定の個人に権限が集中しないようにすることです。例えば、受注業務と発注業務の担当者を分ける、入金担当者と記帳担当者を分ける、入金用の口座と出金用の口座を分ける、資金決済の承認ルートの定期的な見直しをする、人事権はMD（社長）が掌握しておくといった対応です。特に小規模の会社では一人で何役も担うことがあり権限の分散が難しいこともありますが、不正防止の観点から会計事務所などの外部業者を起用するのも一つの手段です。

基本事項の徹底が重要となるのは、例外処理を排除するためです。典型的な不正事例の一つに製品の横流しがありますが、こういった不正は必ず例外処理をされた文書が見つかります。承認ルートが異なっていたり、手書き伝票であったりと手口は様々ですが、文書管理体制を改めただけで、不正がびたりと止まるケースもあります。挨拶や時間厳守など、一見関係ないように見える基本動作の徹底が、会社の管理体制を認識させることになり、不正抑止に最も重要な心のハードルを上げることに繋がります。不正やトラブルを抑止する裏ワザはありません。日々の積み重ねによって、不正をやり難い環境を作ることが最大の防御策です。

最後に、不正が起こってしまった場合の対処として、犯人を追及して懲らしめることよりも、再発防止に注力することを強く推奨しています。仮に個人を特定し懲罰を加えることが出来たとしても、逆恨みをされて報復されるリスクがありますし、不正が発生した背景に仕組みの不備が存在していますので、過去の犯人を特定することは、今後の不正を抑制することにつながらないからです。あくまで、不正抑制のためには不正が起こりにくい環境を作ることが重要である、という点を強調致します。

撤退・事業売却/組織再編

山田ビジネスコンサルティング株式会社
海外事業本部 ASEAN事業部 部長

古川 友晴

M&A部隊の部長を経て現職。税理士。長年に渡るコンサルティングの知見から、戦略策定、再生、税務対応と幅広くクライアントの支援を実施。特にコンサル視点でのM&A案件経験が豊富。クロスボーダーM&AのPMIも含めて経験あり。



POINT

タイでの撤退、事業売却、組織再編に関するポイントを解説致します。選択できる手法は日本と比較すると少なく、実行には時間を要することから余裕を持った決断が必要です。進出時の検討と同様、撤退、売却、再編時の検討も慎重に行わなくてはなりません。

1 撤退のポイント

ここではタイにおいて日系企業が遭遇する撤退時に苦労するポイントについて、紹介します。一般的にタイで撤退を実現するためには、意思決定から2年～3年必要といわれています。ボトルネックになるのは、①債務超過状態で撤退する手段が少ないため、債務超過を解消するための資金負担が必要であること、②許認可等のキャンセルに時間を要すること、③労働者の処遇（要するに退職処理）に時間を要すること、④税務調査に時間を要することです。よって、私どもがアドバイスをする際には、以下の三点を強調しています。

A：意思決定から2～3年程度は必要だという覚悟をもって行うべき

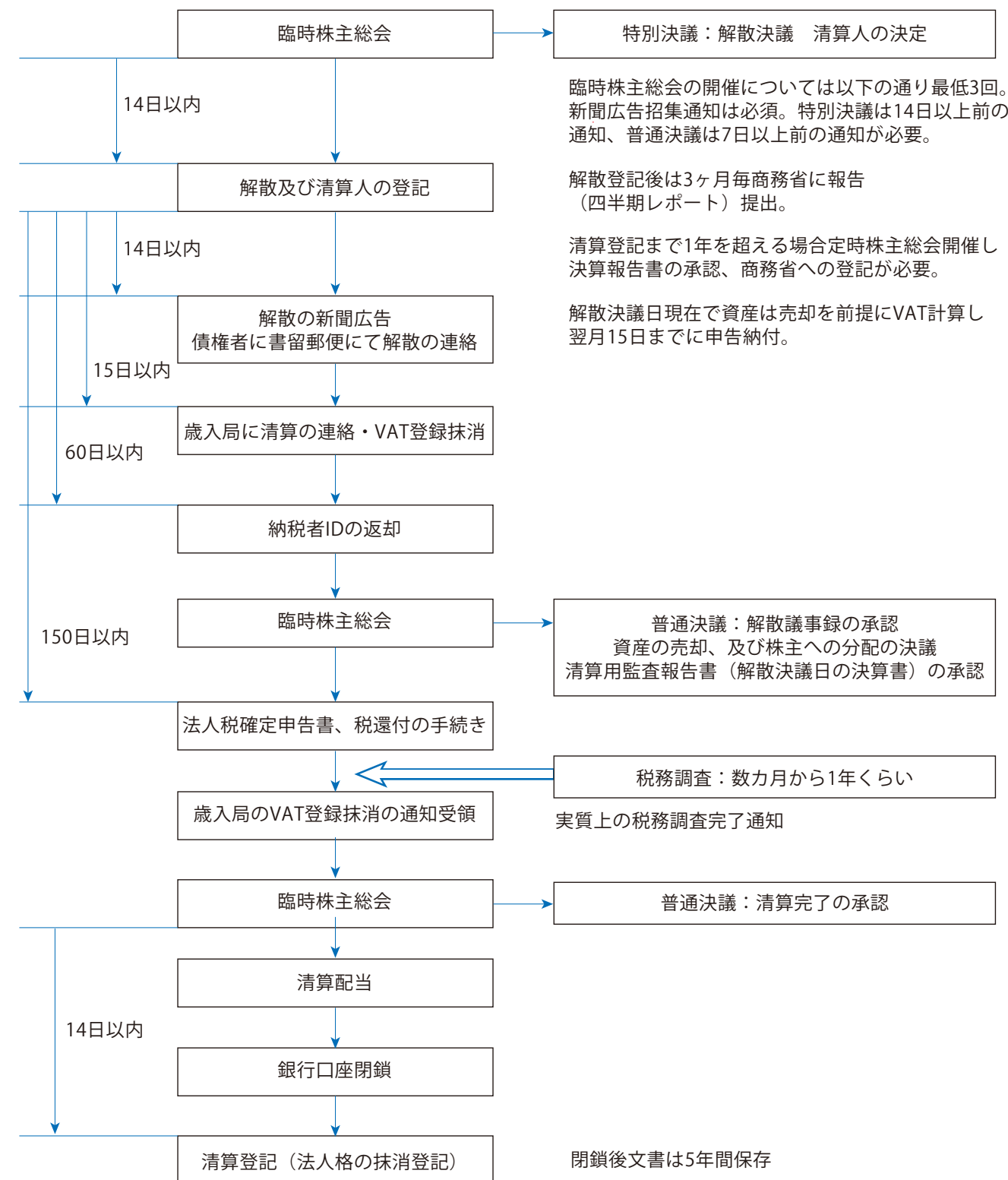
B：意思決定から法務手続きを実行する前に、「貸借対照表のクリアランス（要するに、現預金と純資産だけが残っている状態を作ること）」、「許認可関係のクリアランス」、「従業員の解雇」等を行うこと

C：上記のAとBをしっかりとシミュレーションしておくこと

一般的な撤退プロセスを図表1に記載します。



図表1 タイ：会社清算手続きの概略



【清算人の業務】

1. 会社の業務を整理すること
2. 会社の債務を支払うこと
3. 資産を処分し、株主に分配すること

清算手続きにあたっては、債務超過解消費用とは別に主に以下の費用を検討する必要があります。

- ① 法定解雇補償金
- ② 有給休暇の買い取り
- ③ オフィス、工場などの中途解約金
- ④ オフィス、工場などの原状回復費用
- ⑤ 清算時の会計監査費用
- ⑥ 清算事務手続き費用

一般的に①～④については清算手続き開始前に発生します。①の法定解雇補償金は労働者保護法に定められており、従業員への30日前通告と各従業員の勤続年数に応じた解雇補償金の支払いが必要となります。また、②の有給休暇の買い取りについては、各従業員の未消化の有給休暇も解雇時に買い取りが求められます。③と④については主にレンタル工場などで発生しますが、居抜きで次の借主などが見つけれない限り、デポジット没収に加え、原状回復費用の支払いが発生します。⑤については臨時株主総会の特別決議によって法人の解散決議を行い、清算手続きを開始しますが、清算手続き開始時点の決算書に対する会計監査費用が発生します。監査完了後に税務調査が開始されますので、予め監査法人に清算時期などを相談しておくことをお勧めいたします。最後に⑥の清算事務手続き費用ですが、一般的に日系企業の撤退にあたっては清算開始と共に駐在員が帰任となるため、清算人を誰にするのか、経理書類の保管をどうするのか、税務調査の対応は誰がするのか、といった実務面でのすり合わせが重要となります。税務調査対応において大切となるのは、どの書類がどこにあるかを把握していることです。ので、会計業務を外注されている場合は、まずは会計事務所に相談されることをお勧めします。社内で会計業務を行っている場合は、監査法人に打診をしたり、現在の経理担当者を一定期間業務委託契約のような形で雇用して、業務を委託したりするなどの対応が必要となります。

臨時株主総会の解散決議をしてから法人登記抹消までは、弊社事例では最長2年以上かかったこともあります。清算手続きによる撤退には時間とコストが掛かるため、タイ進出時の検討が重要であるとともに、その他の撤退手法（事業売却）の活用も比較検討が必要となります。



2 事業売却/ 組織再編のポイント

① 組織再編手法の一覧

タイで事業売却をする場合、6通りの方法があります。日本に比べると限られた選択肢しかありませんが、その中で最適な手法を選択する必要があります。

図表2 タイと日本の事業売却方法

取引方法			日本	タイ
株式譲渡	株式譲渡	既存株式	○ (注1)	○
		新規株式（第三者割当）	○	△ (注2)
	株式交換		○	×
	株式移転		○	×
事業譲渡	事業譲渡	全部譲渡	○	○
		一部譲渡	○	○
	会社分割	吸収分割	○	×
		新設分割	○	×
	合併	吸収合併	○	△ (注3)
		新設合併	○	○

注1) ○：可能なストラクチャー、×：不可能なストラクチャー

注2) 公開会社のみ。

注3) 吸収合併の制度はなく、代わりに、全部事業譲渡及び清算が用いられる。

② 株式譲渡

(ア) 既存株式

契約関係及び従業員、許認可の承継が可能であるため、これらの点において手続きが容易です。ただし、簿外債務を含めて債務を承継するリスクや公開買付規制の適用に留意する必要があります。また、対象会社が上場会社の場合、公開買付規制や大量保有報告規制が適用されます。

(イ) 新規株式(第三者割当)

公開会社のみ活用可能です。第三者割当の規定が民商法にないため、非公開会社は第三者割当を活用できません。そのため、非公開株式会社で同様の効果のストラクチャーを取るためには、①B社がA社の既存株主から1株以上引受けることでA社の株主になる、②他株主が新規株式発行を引き受ける権利を全て放棄させた上で、株主割当を行います。

③ 事業譲渡

(ア) 事業譲渡

i. 全部譲渡及び一部譲渡

事業の全部または、重要な一部の譲渡を行うためには、株主総会の特別決議で4分の3以上の賛成が必要です。包括承継ではないため、簿外債務を承継しない

メリットがあります。一方で、承継対象となる契約の相手方と個別の同意が必要になり、時間がかかる可能性、許認可の新規取得が必要などのデメリットがあります。また、原則として消費税（VAT）の発生する取引となります。

(イ) 合併

i. 吸収合併

吸収合併の制度がないため、全部事業譲渡と清算を行うことにより、同様の効果を得ます。このストラクチャーを活用する場合、同一事業年度内の清算開始をする必要があります。

ii. 新設合併

非公開会社の合併には、株主の25%が参加した株主総会における特別決議（株主の75%が賛成）が必要です。また、合併決議が承認された場合、新聞広告及び60日間の債権者保護手続を経る必要があります。



④ 事業売却全般における留意点

- (ア) 株式譲渡手続きを行う場合、株主の最低人数は3名であり、株式譲渡証明書を発行する必要があります。
- (イ) 交渉する上では、現地企業側の言うことを鵜呑みにしない、相手方が交渉に慣れていない場合が多いという認識を持つ必要があります。
- (ウ) 法務デューディリジェンスを行う場合は、許認可、株券などの文書管理に不備が多く、二重三重の帳簿がある可能性があり、慎重に行う必要があります。
- (エ) 許認可や業務上の制約等を検討する必要があります。

典型的なトラブル・不正事例

ネットロック株式会社
専務取締役

新谷 齊之

1994年に大手金融機関に入行し、外為ディーリング業務、通貨デリバティブディーリング業務などを担当。2004年にネットロック株式会社に入社し専務取締役就任。2017年より東洋ビジネスサービス代表取締役CFOを兼任。



POINT

無事タイへの進出を果たした後、そこからが本番です。異国の地でなにかと不安もあると思いますが、トラブルを未然に防ぐ最も有効な手段は、コンプライアンスを徹底することにあります。ここに挙げたトラブル事例は氷山の一角ですが、これらのトラブル事例を参考に、トラブルが発生する前に対処できる経営体制の構築にお役立てください。

ここではタイにおいて日系企業が遭遇する典型的なトラブル事例と不正事例について、お客様からの問い合わせ内容、対策、予防策、および補足という形式で紹介いたします。

なお、我々が推奨する予防策というのは、従業員に対して不正や窃盗はいけないことだ、という教育をすることではありません。例えば、金の延べ棒を会議室のテーブルに無造作に置いておき、これを取ってはいけない、窃盗はいけないことだ、己の良心に問いなさい、という話はありません。大切なことは盗ろうという気にさせないこと、そのような仕組みを導入することであり、例えば金の延べ棒は金庫に格納する、金庫は目立たないところに置く、監視カメラを設置する、盗んだらすぐ捕まる体制ですよ、ということを説明し、そもそも不正が起りにくい環境を作るといったことを重要視しています。

1 株主トラブル

トラブル事例 1. タイ人株主の名義借り

【お問い合わせ内容】

外国人事業法規制業種において、信頼していたタイ人従業員の名義を借りて株主になってもらっていましたが、本人が死亡して数名の相続人に株式が相続されてしまいました。相続人からの株式買い戻し条件で折り合いがつかないのですが、どうしたらいいですか。

【対策】

事業者側が提示した条件を受けてもらえず、頑なに株式を手放さないことを主張した場合は、最悪会社清算をしなければなりません。

【予防策】

個人株主は、死亡だけでなく生活環境の変化で考え方が

変わりますので、法人に株式を保有して頂くことをお勧めします。また、その法人の株主構成の確認も重要です。日系企業の場合、外国人事業法規制業種においては必ずタイ側株主が必要です。現在は邦銀系出資会社に加え、民間企業の出資会社もありますので、各社の条件をよく比較検討の上でタイ側株主を選択されることをお勧めいたします。

【補足】

タイ人株主が資本金を払い込んでいないのに株主の権利を主張するのは、自分達がいるからタイで会社経営ができることを盾に、株式はインセンティブでもらったと入れ知恵されている場合がありますのでお気をつけください。

2 人事・労務トラブル

トラブル事例 2. 労働組合との労使交渉

【お問い合わせ内容】

20年近く黒字経営をしてきましたが、景気悪化で今期の決算は赤字になる見通しです。ボーナスを昨年より減額したいのですが、これまで業績が好調だったため一度も労働組合の要求を断った事が無く、赤字は経営者の責任であり従業員には関係ないという意見が出され、労働組合と論理的な交渉ができません。

【対策】

ストライキという切り札をもっている労働組合に対して、過剰な要求や組合側の強硬手段に対しては、労働局による仲裁等役人を交えて粘り強く交渉することをお勧めします。

【予防策】

普段からの労使間のコミュニケーションが重要です。従業員からの要望を定期的に汲み上げて、①できること、②すぐにはできないが検討すること、③絶対にできないことに分けて、①はすぐに実行、②は検討期間と回答時期を明示、③は明確な理由を説明することをお勧めします。何が出来て何が出来ないのかを明確にすることで、会社が出来ることと合意する従業員の定着率を高めることができ、結果的に労使間の対立を減らすことに繋がります。タイの労使交渉においては納得性が重要視される傾向にあるため、出来ないことについても明確な説明をすることで過剰な交渉を避ける効果が期待できます。

【補足】

労働組合は外部アドバイザーの起用、地元の権力者や警察等と連携している場合がありますが、それに屈せず、衝突せず、粘り強く対応することをお勧めします。

トラブル事例 3. 従業員の解雇

【お問い合わせ内容】

労働組合員である社員を解雇しましたが、労働裁判所から労使交渉期間中は労働組合員を解雇できないと言われ会社に戻さなければいけないのが納得できません。

【対策】

労使交渉期間中は労働組合員の社員は解雇できません。労使交渉が妥結した後には解雇しなければなりません。

【予防策】

問題が起きてから解雇をするのではなく、普段からの労務管理によって問題を未然に防ぐことが重要です。問題となっている従業員に対して注意（警告書の発行）や教育をすることをお勧めします。警告書の発行等に関しては、平等かつ公平に就業規則を運用していることが重要です。例えば仕事ができる従業員に対して特例等を認めると、会社側の管理体制が問われます。もちろん日本人も例外ではありません。また、従業員数が多い場合や夜勤がある場合などは全ての従業員を管理することが難しいため、警備会社（持ち物検査、出退勤時のIDカード確認など）や監視カメラの活用などが必要となります。

【補足】

労働組合の幹部は労使交渉期間とは関係なく、労働裁判所の許可がなければ解雇できません。従業員の解雇において重要な点は、解雇保証金を払えば解雇できるとは限らないということです。



3 債権回収

トラブル事例 4. 商品代金未払い (客先工場内への機械設置)

【お問い合わせ内容】

顧客の工場に機械を設置したが代金を払ってくれないため、まずは口頭で催促をしたが無視され、次に会社からレターを発行して催促したものの効果がありません。法的手段に訴えるため、社内弁護士からのレターを出して徹底抗戦の意思表示をしたものの、これも無視されてしまいました。さらに、機械を回収しに行ったところ工場内に入れてくれません。また、機械の所有権を主張されて困っています。

【対策】

幸いにも客先に納品した際に工業局に機械の所有権登記をしていた為、登記簿をもって警察に被害届を提出し、搬出許可を取得して機械を回収しました。

【予防策】

機械代金未払いのリスクがある場合、相手の所有地に設置する際に予め工業局へ所有権を登記することをお勧めします。所有権を主張する強力な証拠になります。また、機械代金は先日付の小切手を受領すると完璧です。小切手の不渡りは即刑事告訴ができるためです、ケースによっては執行猶予なしで実刑判決になることもあります。これを避けたいために支払日を守ろうとする意識が働き、無視ができずに交渉の場に出てくるためです。タイでは小切手が信用取引の礎となっています。銀行振込を要請すると遅延が発生しがちです。

【補足】

本件は計画的な犯行で、警察への被害届提出から機械の搬出までの間（2年超）に当該機械を使用して商売をしたケースです。

トラブル事例 5. 商品代金未払い (納品後に顧客経営悪化)

【お問い合わせ内容】

タイの取引先にいつも通り商品を販売しましたが、急に小切手が不渡りになりました。長年の付き合いがある取引先なのでしばらく様子をみていましたが、とうとう金額も10百万バーツに達したため催促したところ、「品質が悪いからこのまま」という口実で商品代金の支払いを拒まれました。

【対策】

商品代金の支払いを拒む口実がおかしいため、経営難が原因で払う気がないものと判断しました。よくよく調べると業績が落ちて赤字に転落していました。このような場合、会社にお金がないため強制執行しても意味がありません。小切手の不渡りで刑事訴訟をして分割支払いの示談に持ち込むことをお勧めします。また、示談は必ず裁判所で行うことが大事です、一度でも履行できなければ即刑務所に行くことになるため、強制力が働きます。

【予防策】

売買契約書の締結または発注書を頂く際は必ず代表者の連帯保証を取ることが重要です。初めて取引する相手に対しては前金を要請するのがベストですが、せめて先日付の小切手を振出してもらうか、保証金を預かることをお勧めします。これが難しい場合でも、ダメ元で要求し、相手にこの会社はしっかりと知識があり、隙がないと思わせることが大切です。

【補足】

民事訴訟は勝訴をしても被告が返済する保証がなく、逆に強制力があまり無い為、債権回収をする目的を果たせないケースがありますのでお気をつけ下さい。

4 税務トラブル

トラブル事例 6. VAT の還付申請

【お問い合わせ内容】

タイから輸出した商品のVATの還付申請をしたのですが、何年経っても還付されません。窓口になっていた担当官や署長が異動になる度に振り出しに戻ってしまいます。

【対策】

書類不備や不自然な決算が認められれば還付は難しくなります。何度も同じような書類が要求されているように感じても、要求された書類等は速やかに提出して誠実に対応されることをお勧めします。後述の不正に該当しない限り、担当官の嫌がらせではなく当局として必要な書類を要求しています。日系企業における商慣習上の社内ルールと税務当局の担当官の想定乖離が大きい場合、調査期間の長期化や膨大な書類提出を求められることがあります。

【予防策】

明朗会計を心掛けましょう。正しい取引、正しい会計を心掛け、不明な点は事前に税務署に相談されることをお勧め致します。

【補足】

VATの還付はこまめに行い、担当官に指摘されたことは速やかに対応して、還付総額が高額にならないようにお気をつけください。

トラブル事例 7. 税関の事後調査

【お問い合わせ内容】

HSコードを間違えてタイに輸入してしまい、過去数年分の関税が追徴課税されました。タイへの輸入時にはHSコードについて何も指摘が無かったのですが、追徴額の減額は出来ないでしょうか。

【対策】

タイでは輸入時に税関がHSコードの間違いを指摘することはありません。すべて輸入者の責任となります。したがって、駆け引き等をせずに速やかに必要書類を提出することをお勧めします。HSコードの間違いが意図的か否かに関わらず、ごまかそうとすると罪が重くなります。

【予防策】

HSコードはタイ税関のクリニックで事前に確認できますので、普段から自社従業員に情報収集してもらい、輸入をされる前に通関業者に確認してもらうことをお勧めします。

【補足】

事後調査は税収を増やす常套手段と言われているので普段からお気をつけください。なお事業者側に悪質（意図的）な節税が認められるケースは査察が入ります。

トラブル事例 8. 個人所得税の合算申告

【お問い合わせ内容】

タイの税務署から所得税の申告について日本の所得も合算して申告しているのかという質問を受けました。実はこれまで合算申告をしていないのですが、どのように回答すべきでしょうか。

【対策】

日本での所得の有無と合算申告の実施有無については正直に回答してください。

なお、タイの税務上の居住者は日本の給与とタイの給与を合算して全世界所得をタイで申告する必要があります。タイ居住者とは暦年（1月～12月）で合計180日以上タイ滞在者です。

【予防策】

税金は正直に申告することをお勧めします。税務署は従業員にヒアリングもしますのでお気をつけください。また、日本の認識では長期出張者であっても、暦年で180日以上タイに滞在するとタイでの納税義務が発生しますので注意が必要です。

【補足】

日本法人で取締役の場合は、一般社員と課税条件が異なりますのでご注意ください。



5 典型的な不正事例 従業員の不正

不正事例 1. 保証金の横領

【お問い合わせ内容】

船会社に預けたコンテナの保証金が横領されたようです。決算書に船会社への保証金が計上されているので船会社に確認したら既に社員に返金されたようです。

【対策】

担当者に確認をして非を認めさせた上、返金してもらうことに合意してもらい、会社から本人への貸付金として金銭貸借契約書に署名してもらうことをお勧めします。不正を働いた従業員を社員として残すか否かという点は経営判断ですが、不正を理由に解雇した場合は資金回収はより難しくなります。

【予防策】

売掛金や貸付金の勘定科目は確認漏れが少ないのですが、保証金については見落としがちですので、毎月確認されることをお勧めします。また、特定の個人に権限が偏らない組織体制作り、共謀の難しいチェック体制構築、定期的な人事異動などが有効です。

【補足】

担当者単独犯行の代表例としては、小口現金横領、入金先の変更連絡、領収書や納税証明書等公文書偽造などがあります。



6 典型的な不正事例 役員の不正

不正事例 2. 架空取引

【お問い合わせ内容】

長年取引をしていた取引先から発注が急増した後、ある日突然小切手が不渡りになりました。自社のMD（社長）が関与している可能性があるのですがどうしたら良いですか。

【対策】

小切手が不渡りになったため刑事訴訟を起こそうとしたところ、自社のMD（社長）がこれは架空取引だと主張し始めました。架空取引だったことが立証されると小切手が無効となり回収が出来なくなりますが、取引が書類上（契約書、発注書、納品書等）全て完璧に揃っていたため、この取引は正式なものであるとし、善意の第三者として訴訟（刑事と民事）をしました。

【予防策】

コンプライアンスの徹底と与信リスク管理を徹底することで、例え不正取引に出会っても裁判は有利になります。普段から調達部門がどこに発注して、どこにお金を払っているのか、また売り先は誰で、株主や登記簿はどうなっているかをチェックすることが重要です。これらを仕入先、売り先、スクラップ業者等、諸々全部チェックすることで、不正をしようとする人の心のハードルを上げることができます。

【補足】

本件は自社MD（社長）と取引先が結託した架空取引であることが後日判明しました。

7 外部機関への贈賄

不正事例 3. 源泉税・VAT の還付

【お問い合わせ内容】

源泉税・VATの還付申請をしたら、一向に還付されず、担当官から取引交渉に持ち込まれました。（還付金の全放棄または一部放棄で税務調査免除）

【対策】

担当官と従業員が何をどのように話しているか不明確なため、外部通訳を入れた日本人経営陣の同席、または監査法人や会計事務所等の会計士に同席して頂くことをお勧めします。

【予防策】

前述のVAT還付と同様ですが、明朗会計を心がけましょう。正しい取引、正しい会計を心がけ、不明な点は普段から事前に税務署に相談されることをお勧め致します。事業者側に不備が無い場合に取引交渉に応じることは、長い目で見ると良いことはありません。

【補足】

役所は税務署だけでなく税関、自治体、工業局、警察等にもお気をつけ下さい。また、役所以外ではスクラップ、送迎バス、人材派遣、資材等の外部業者との癒着も要注意です。

最後に、トラブルや不正に対応する際のポイントをまとめます。具体的なイメージが湧きやすいよう、債権回収の事例で説明します。

まず、最も大切な前提条件として、感情論は禁物です。相手を憎む気持ちは経営判断を鈍らせます。この前提条件は全ての事例に当てはまります。債権回収の事例で言えば、重要なのは資金回収であって相手を懲らしめることではありません。この前提条件を満たしたうえで、以下が重要となります。

【明確な目的設定】

- ① 債権回収（全額回収が最善ですが可能な限り回収するという意識が重要です）
- ② 経理処理（訴訟は損金算入の為の有効な証拠になります）

【弁護士に相談】（目的達成に必要な手段の選定）

- ① 目的共有（弁護士に訴訟の目的や方針を把握して頂くことが重要です）

- ② 目的検証（証拠書類や被告の状況、判例等から現実性の検証が重要です）

【ポイント】

感情的にならず冷静に目的を設定し、弁護士と二人三脚で目的達成に向けて努力することが重要です。目的を変更する場合は必ず弁護士に相談してください。また、弁護士に委任したから大丈夫ではありません。主体は自分自身であり、弁護士はあくまで参謀です。

上述の通りトラブルにあった際の対応策も重要ですが、そもそものトラブル・不正リスク軽減策を持つておくことがより重要です。債権回収の事例では以下の点を常日頃心掛けておくことで大幅なリスク軽減が可能です。各々の内容は難しいものではありません。些細なことの積み重ねのようですが、一つ一つ漏らさずこなしておくことが最大の防御策となるのです。

【与信リスク管理の徹底】

- ① 会社登記簿及び株主名簿の確認（法人株主がいる場合はその会社も確認）
- ② 財務諸表（過去3～5年の業績、B/Sの借入金、貸付金、固定資産等の確認）
- ③ MD（社長）の経歴や評判（本当のMDであるかどうか訪問確認が必要）

【取引条件に関する証拠書類ファイリング】

- ① 契約書、発注書、納品書は必須（特に納品書は決定的な証拠になります）
- ② 契約書と発注書の署名はMD（社長）が条件（会社登記簿とMDのIDカードコピー添付）
- ③ メールやレター、議事録（口頭で取決めても必ず後で書面で確認）

【支払い条件の工夫】

- ① 全額前金（特に初めての取引ではダメ元で提案することをお勧めします）
- ② 頭金＋先日付の小切手（①が無理な場合に提案することをお勧めします）
- ③ 信頼関係構築後も小切手（日系企業以外は小切手を必須条件にしてください）

【ポイント】

民事訴訟で勝訴しても被告が開き直って債権回収ができないことがあるため、必ず小切手の不渡りで刑事訴訟も並行して行って被告を追いつめることが鉄則です。

コンサルティングの現場から

YBC & Spire (Thailand) Co., Ltd.
YBC Capital Co., Ltd.

Managing Director 小津 雅彦

日系企業向けの事業改善、再生コンサルティング事業の経験を経て、タイ現地事務所の立ち上げ担当としてバンコクに赴任、2016年より現職



POINT

海外への戦略構築は今や将来への事業計画を描く上で必須の課題であり、海外事業の意思決定には、国内事業以上に入念な情報収集と慎重な事業検討が必要と言えます。弊社が行う海外進出支援の一般的な検討フローは、ビジネスモデルの仮説設計→市場調査→フィージビリティスタディ→事業パートナー選定です。

海外事業にリスクは付き物ですが、事前調査と調査結果を踏まえた事業検討によりある程度の軽減は可能と考えます。

昨今の日系企業を取り巻く事業環境はあらゆる業種においてグローバル化がひとつのキーワードとなり、将来の事業計画を描く上で、海外事業の戦略構築は必須の項目となりつつあります。それは企業経営者が、縮小する国内の市場環境に直面しており、株主、金融機関、競合企業、顧客、供給先などの経営にかかわるステークホルダーそれぞれの期待、要望、事業環境の変化などに対応し、事業の国際化を求められる機会が増えていることが背景にあります。しかし、勝手知れた国内市場とは異なり、海外市場では各国の規制、税務なども当然のことながら、市場環境が根本的に異なる場合があり、国内事業で強みとしている技術やサービスが、海外市場では強みとして生きない可能性さえあるというのが現状です。

そのため、経営者が海外事業の意思決定を行うためには、国内事業における意思決定以上に入念な情報収集と慎重な事業検討が必要であると日々感じております。

本稿では、新たな国や地域への海外進出を検討している

日系企業の皆様の一助となるべく、弊社が日系企業の海外進出のご支援を行う現場で実施している実務について、具体的な事例を交えてご紹介致します。

1 海外進出検討フロー

一般的な海外進出の検討フローは以下の図表1の通りです。もちろん、企業の置かれている環境やタイミングによって検討フローは多岐にわたります。例えば、進出対象国の企業を買収して事業進出する場合もありますが、ここでは買収を伴わず、自社100%もしくはJV(合弁)事業として進出する場合を想定しています。

海外進出の検討フローの中で特に重要なのは主に下記の4つのフェーズです。本稿ではこの重要な4つのフェーズについて弊社の経験を踏まえた進出検討のサポート事例をご紹介します。

■ビジネスモデルの仮説設計フェーズ

想定する海外事業のビジネスモデルを仮説ベースで書き出します。市場調査にて仮説を検証し、海外事業のビジネスモデルを固めます。

■市場調査フェーズ

進出目的の明確化、進出対象候補国の選定、市場規模・成長性、顧客ニーズ、業界構造・商流、競合他社、外資規制、許認可の有無など海外進出を検討するに当たって、対象国の市場・競争環境・法規制を正しく理解するフェーズです。

■フィージビリティスタディフェーズ

市場調査フェーズで取得した情報をベースにビジネスモデルを構想し、数値計画に落とし込むフェーズです。何年後の黒字化を目標とするのか、初期投資金額はどの程度で、その回収は何年後を目標とするのか等の定量的な

事業進出可否の判断材料を作ります。また、数値計画の前提条件となっている項目を正しく特定し、その前提条件が覆ることがあれば瞬時に方向転換できるように、社内での共通認識を持つておくことも重要です。

■現地パートナー選定フェーズ

日本企業が海外進出を検討するにあたり、有力な現地の事業パートナーを得られるか否かは事業成功の可能性を左右する重要な要素の一つです。

JV(合弁)パートナー、FC(フランチャイズ)パートナー、現地卸売パートナー、現地製造・開発パートナー等、形態は様々ではありますが、海外進出において想定するビジネスモデルに必要な事業パートナー候補を能動的に探索・選定し、その事業パートナー候補が当社にとって適しているのかを評価することが重要です。✓

図表1 一般的な海外進出の検討フロー



Phase 1 ビジネスモデルの仮説設計フェーズ

まずは検討する海外事業のビジネスモデルを仮説ベースで構想します。基本的には日本国内事業をベースに構想することが多いと思いますが、日本国内とアジアでは国自体の成長ステージが異なりますので、顧客像や規制環境が異なる場合があります。もちろん競争環境も大きく異なりますので、有効な市場調査を行うためにも想定するビジネスモデルを具体的に構想する必要性が高いです。特に国内事

業モデルをベースとする場合は、国内でその事業が成立する上での常識的な要因なども具体的に書き出し、それが進出対象国の状況と異なるのかを調査することで、構想したビジネスモデルの検証が行えます。例えば、国内事業の顧客はどの程度の年収水準であるのか、その年収水準の顧客層は進出対象国に豊富に存在するのかなどが単純な例として挙げられると思います。国内事業では当たり前の常識として意識していない要因であっても海外ではその常識が覆ることが多く存在するため、詳細の市場調査を行う前に必ず必要な作業であると考えます。



Phase 2 市場調査フェーズ

(1) 何を調査するか？ 何のために調査するのか？

まずは進出目的の明確化が何よりも重要な決定事項となります。この軸がブレるとそもそもの進出プランが根本から覆ってしまうため、何のために進出するかを明らかにし、その目的の達成のために必要な事項を調査する、という流れが必須です。

(2) アジア諸国（新興国）における 市場調査の難しさ

ある程度の事業投資を必要とする海外進出における意志決定には、正確な情報が不可欠であるものの、ASEAN諸国を含む、いわゆる新興国といわれる国・地域における市場調査には情報取得の面で困難に直面するケースが少なくありません。主に以下3点の課題が見られます。

1) 公開されている情報が限定的である

日本にいと細かなカテゴリーにおいても極めて正確で最新の情報が入手できるのが常識ですが、アジアを含む新興国では情報統計に必要なインフラが整備されておらず、日本では常識と思われる情報が入手できないケースが多く存在します。例えば、日本ではある特定の業界の市場規模はニッチな業界でない限り、入手できる可能性が高いですが、アジアを含む新興国では有料・無料の情報源に限らず入手が難しいのが現状です。また、法規制に関しても、細則が公開されておらず、実務が分からない場合が散見されるため、関連の省庁等へ直接ヒアリングをしないと分からないということがあります。

2) 公開情報が現地語のみでしか提供されていないため、 言葉の壁を克服しないと情報を入手できない

当然ですが、各国の現地語でしかアクセスできない情報が多く存在します。日本市場での調査をイメージしますと分かりやすいと思いますが、例えば、日本市場を調査する際に英語のみで情報を取ろうとすると入手できる情報が限定的になることは容易に想像できると思います。進出を検討する国が非英語圏である場合は、英語ではなく、現地言語を用いて調査できれば情報収集に支障をきたします。タイでは、ウェブ上の英語ベースの情報はタイ語の

情報の半分以下であると言われています。

3) 入手できたとしてもその情報が正確でない場合がある

情報を入手できたとしても、その情報が正確でなければ意志決定に適した情報とは言えません。アジアを含む新興国においては、その情報統計インフラの脆弱性により、情報の正確性に疑問がある場合があるので注意が必要です。できる限り複数の手法を用い、複数の情報源から情報を得ることにより、情報の正確性を担保することが重要です。例えば、デスクトップリサーチによって得られた統計データをその業界の製造プレイヤー・卸売プレイヤーそれぞれへのインタビューによって検証する等の手法を用いることで、情報が正確であるかどうかの確認を取ることができます。

(3) 調査手法

主な市場調査の手法は以下の3つがあります。それぞれの特徴を把握した上で調査を実施する必要があります。また、単一の手法を用いるよりも複数の手法を用いて、情報源を多く持つ方が、情報の正確性を担保することができます。

1) デスクトップリサーチ

主にウェブ上に公開されている情報を収集・分析する手法です。初期的な情報収集を目的とする場合が多く、マクロ情報・業界の統計情報・輸出入貿易統計・税制・法規制等の情報を分析します。PC・ウェブアクセス・現地言語堪能なスタッフがいればスピーディーに調査することが可能であり、複数国を同時並行的に調査し、深く調査する国を選定したり、対象市場においてより深く調査するポイントを絞り込むなどの目的でデスクトップリサーチが行われます。

2) プライマリーリサーチ

対象市場の業界内プレイヤーに対し直接インタビューを行うことで情報を収集し、分析する手法です。一般に公開されない商流・バリューチェーン・商売慣習・商品購入の重要な要因・価格決定要因・競合他社の評判等の情報を収集します（図表2参照）。公開情報が限られており、かつ情報の精度が低いアジア含む新興国においては、極めて重要な調査手法ですが、有用なプライマリーリサーチを行うことができるかは以下の点が非常に重要な要素となります。

a) 信頼ある情報源を複数確保できるか

対象市場・業界に精通している組織・企業に対してインタビューの機会を得ます。具体的なインタビュー候補先は、業界団体・研究機関・関連政府機関・商流上のプレイヤー（製造・商社・小売・不動産デベロッパー等）などが挙げられます。特に商流上のプレイヤーへのインタビューにおいては、各プレイヤーの思いや置かれた環境によってバイアスがかかる可能性があるため、前に述べたとおり、複数の情報源を確保することが情報の正確性を担保するために重要です。既存の情報ネットワークを有する外部リサーチ・コンサルティング会社を活用するなどにも検討に入れながら、十分な情報源を確保し、限られた時間で調査ができる体制を作ることが必要です。

b) 正しい問いを準備できるか

プライマリーリサーチを海外進出の意思決定に生かすために、業界内の関連プレイヤーへのインタビューによってどのような情報を引き出せるかがポイントとなります。インタビューを行う限られた時間内に引き出せる情報は限られています。漠然とした問いに対しては漠然とした回答しか得られないため、質問事項の一部は定量的な評価（5段階評価で回答してもらうなど）を行える問いにするなど、できる限り後に分析可能な設計を行う等が考えられます。

3) コンシューマーリサーチ

多数のエンドユーザーの声を直接収集・分析する手法です。エンドユーザーの嗜好（ブランド、価格、商品の味・色・匂い・機能等）を理解するために行います。特に対象市場にはまだ存在しない商品を用いて進出しようとする際に有用となる手法です。コンシューマーリサーチには大きく3つの手法があります。それぞれの特徴を理解した上で、調査の目的に合致する手法を選択することが重要です。

a) インターネット調査

インターネット上で質問事項に回答してもらう方法です。一度に多くの対象者へアクセスできる反面、Yes/No等の選択式の質問事項以外への回答が得にくいデメリットがあります。

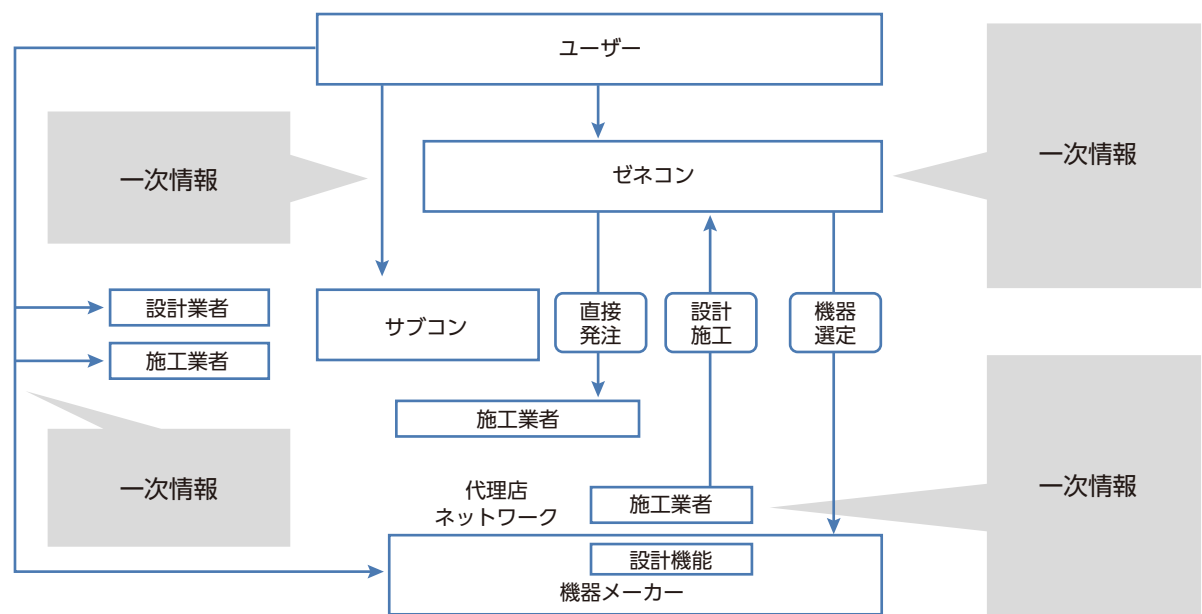
b) F2F（フェイストゥーフェイス）インタビュー

調査員が対象者と1対1で向かい合い、自由なインタビュー形式でヒアリングを行う方法です。身体的・金銭的等の個人的な事情に立ち入った回答を得やすい反面、多数の対象者からの回答を短時間で得にくいデメリットがあります。

c) フォーカスグループインタビュー

対象者が一同に会し、提示されたテーマに沿って座談会形式で発言し、その情報を収集する方法です。参加者同士が相互に会話・議論することにより、テーマを掘り下げ、参加者の本音を導き出せる可能性がある反面、フォーカスグループインタビューを纏めるファシリテーターの力量に調査結果が著しく依存してしまうリスクがあります。

図表2 プライマリーリサーチの概念図（建設業の例）



Phase 3 フィージビリティ スタディフェーズ

事業の意思決定をする上で、数値計画は最も重要な要素のひとつです。市場調査フェーズで収集、分析した情報を初期投資の金額、収益・キャッシュフロー・投資回収計画してシミュレーションします。本パートでは市場調査で得た情報を積み上げ、定量的な数値計画に落とし込む作業をフィージビリティスタディと定義し、そのポイントをお伝えします。

(1) 売上高は保守的に計画する

日本国内事業の大小に関わらず、海外の新たな市場へ事業展開するということは、一から創業するベンチャー事業と似ています。むしろ海外事業の方が将来の不透明性が国内事業に比べて高いと言えます。特にゼロから積み上げることになる売上高についてはその蓋然性を保守的に見積もり、それでも事業として成り立つ計画となるのかを評価する必要があります。事業として成り立たない計画となるのであれば、ビジネスモデルや現地パートナーとの組み方に工夫を加えるべきであり、無理やり計画を成り立たせる巧みな操作をすべきではありません。新たに海外進出した事業がうまくいかない理由の多くは、想定どおりに売上高が獲得できなかったことです。

(2) 計画の前提条件を把握する

計画には必ず前提条件が存在します。特にアジアは、正しい情報を入手することが難しく、一定程度前提を置いた数字で、計画を作成することになります。当然、前提条件が大きく変化するような場合は、同時に計画数値が変化することになるため、前提条件が成り立つ状況を常にウォッチし、前提条件が変化した場合の対策を立てておくことが好ましいです。代表的な例は為替変動です。作成した数値計画はどの程度為替変動に耐えられるのかを把握し、大幅な変動により、計画が成り立たなくなった場合の対策を立てておくことが突然の為替変動のリスクを抑制することにつながります。また、現地パートナーが重要な役割を担うビジネスモデルであれば、現地パートナーに起因する状況変化を見込んでおく必要があると考えられます。

Phase 4 現地パートナー選定 フェーズ

昨今の日本企業の海外進出は製造拠点の設立から、販路開拓を目的とした進出へとトレンドが移行してきております。販路開拓を目的に進出する場合、企業認知・商品認知がゼロの海外市場で一から販売網を構築するということになります。加えて海外の取引先や消費者の嗜好や商慣習が日本とは異なっている場合が多いことから、外国企業が自前で販路開拓を行い一定シェアをとっていくには多大な時間を要します。対象市場に販売網を持ち、その市場の消費者の嗜好を理解する現地企業とパートナーシップを結び、現地向けの商品開発を共同で行ったり販売機能を活用させてもらうなどの事例の増加が見られます。

(1) 現地パートナーの探索

検討している海外事業モデルにおいて自社の経営資源だけでは不足する機能がある場合、適した現地パートナーの有無は事業の成功を大きく左右します。現地パートナーの探索は、その対象国・業界において現地パートナーとなりうる企業のリスト化（ロングリスティング）を行い、自社の目的に合致する企業に絞り込む（ショートリスティング）ことが一般的です。その上で絞り込んだ企業への打診を行っていきます。現地パートナーの探索において以下2点が重要です。

a) 現地パートナーに求める機能の明確化

現地パートナーに求める機能をできる限り明確にすることが自社の目的に適した候補先を特定するために役立ちます。販売機能を求めるのであれば、当社が必要とするチャネルとそれによってリーチできるエンドユーザーの属性などをイメージしておくといと思います。また、ショートリスティングの過程で同じ機能を保有する現地パートナー候補の競争環境を分析し、それぞれの業界内のポジショニングを把握することによって、当社がアプローチする候補先の優先順位付けが可能となります。

b) 自社が現地パートナーに提供できる価値の明確化

現地パートナーとwin-winの関係が築けなければ事業の成功は生まれません。自社が現地パートナーの機能を利用するためには、自社から提供できる価値が現地パー

トナーにとって魅力的である必要があります。ブランド力、独自の技術、まだ現地では流通していない新しいサービスなど様々ありますが、その自社が提供できる価値をどのように生かし、それによって現地パートナーの事業が成長する絵姿を具体的に描くことによって、候補先へのアプローチによる結果に差が出ます。現地パートナー候補となる企業が競争力のある企業であればあるほど、日系に限らず、他国の企業からも協業のアプローチがあることが一般的です。その中で自社は選ぶ立場である一方で、選ばれる立場でもあることを認識した上で、アプローチの戦略を練ることが重要です。

(2) 現地パートナーの評価

現地パートナー候補が自社のビジネスに適した相手であるかを評価することは非常に重要です。評価の基準としては大きく「事業の親和性」と「企業の信用性」に分けられます。「事業の親和性」に関しては(1)の現地パートナーの探索ステップで評価されるものですので、このパートでは「企業の信用性」焦点をあてます。

a) 財務的な信用評価

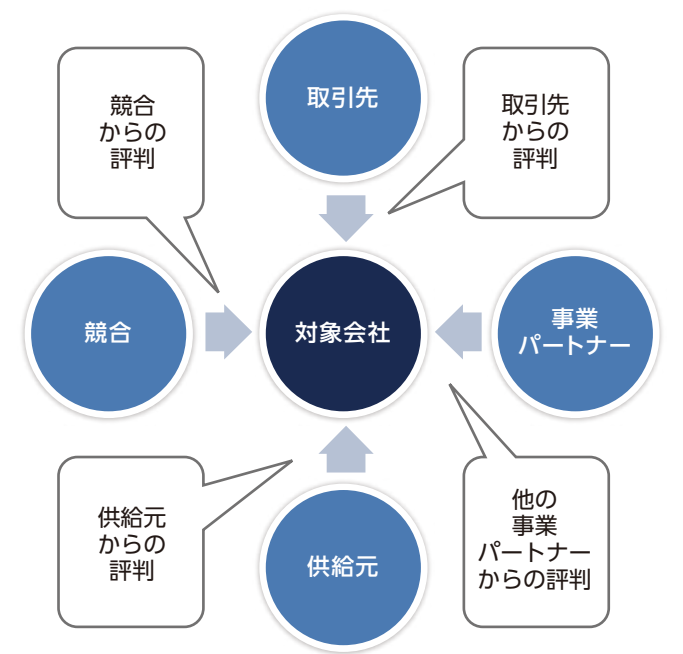
日本国内の場合でも、新たな取引先と商売を始める際に信用情報を入手し、取引先の評価を行う企業が多いと思われていますが、アジアの場合、日本国内以上にその重要性は高まります。アジア企業の財務情報を入手する際の難易度は国によって異なります。一般に公開されている国（シンガポールなど）、信用調査機関等から入手可能な国（タイなど）、外部からは入手困難である国（インドネシア・ミャンマーなど）に大きく分かれます。また、アジアの場合、その企業が正確な財務情報を公開していないこともあるため、注意が必要です。

b) 業界での評判

現地パートナーを評価するために、定量的な財務情報を入手するだけでは不十分な場合もあります。そもそもアジアにおいては上述したとおり、その財務情報が正確ではない場合もあるため、その対象企業の定性的な情報を入手することもあわせて行う必要があります。特にJVパートナーなど資本関係を作り、深い関係構築を想定する場合はリスクを低減するためにも重要です。例えば、技術供与を前提とするJV事業であれば、その企業固有の技術が盗まれる懸念であったり、販売を前提とするのであれば現金回収の懸念などがあります。現地パートナー

と組む目的や形態によって様々ではありますが、外部には公にならない、その対象会社が存在する業界内の人間が知りうる情報を入手し、その対象会社が当社の現地パートナーに適しているかを評価することが重要です。

図表3 現地パートナーの評価概念図



以上、弊社が日系企業の海外進出支援に際して実施する基本的な流れをご紹介しました。国、業界、背景等により、一筋縄にはいかないことが多々ありますが、限られた時間で必要な準備を行い、クライアントの意思決定にお役立て頂くことが私達の使命と認識し、今後も業務に当たって参ります。



座談会 コンサルティングの現場から見た、 日系企業におけるタイ事業のポイント

座談会参加メンバーのご紹介



YBC & Spire (Thailand) Co.,Ltd.
YBC Capital Co., Ltd.
Managing Director

小津 雅彦

日系企業向けの事業改善、再生コンサルティング
事業の経験を経て、タイ現地事務所の立ち上げ
担当としてバンコクに赴任、2016年より現職。



山田ビジネスコンサルティング株式会社
海外事業本部 ASEAN事業部 部長

古川 友晴

M&A部隊の部長を経て現職。税理士。長年に渡るコンサルティングの知見から、戦略策定、再生、税務対応と幅広くクライアントの支援を実施。特にコンサル視点でのM&A案件経験が豊富。クロスボーダーM&AのPMIも含めて経験あり。



東洋ビジネスサービス株式会社
代表取締役CEO

中尾 英明

大手電機メーカーにて事業本部の経営管理、事業所の事業企画・管理を担当。2012年にネットロック株式会社に入社しタイに赴任。2014年より東洋ビジネスグループCOOとしてグループ全体の事業運営を統括。2017年より現職。

1 日系企業にとってのタイの位置付けとは

(1) 進出企業の動向と マーケット環境の変化

司会 統計情報を見ると、日系企業の進出数は2011年～2012年のピークを超えて一段落している様に見えますが、コンサルティングの現場ではどのような感触ですか？

中尾 製造業の進出は一段落しており、最近はサービス業や卸売業の進出相談が増えています。製造業でも、現地で「作りたい」会社から現地で「売りたい」会社の相談が増えていると感じます。「作りたい」会社が減っていることから、一件あたりの投資額が減っていますが、決して企業規模が小さくなっているわけではなく、大手企業からの相談も多く頂いています。

古川 日本サイドで活動をしてきても、大手上場企業から「当社製品をASEANエリアで売りたい」という相談を受けることが多くなっています。大手企業は、事前にしつかりとりサーチを行い、組織設計も詳細に検討することが多いので、当社に対する要請も多様化しています。また、「製造」から「販売」にニーズが変わったことから、現地で情報/チャネルを持っている企業との合併や買収を検討する会社が増えています。

(2) 避けられない市場内競争の激化

小津 主たる企業がタイ進出を果たし、タイの中でも日系企業がしのぎを削っている状況になっていると感じます。それを受けて、これまでのような、「とりあえず進出すればなんとかなる」といった状況から「日系企業内で競争する」環境に変わった実感があります。

中尾 私たち東洋ビジネスサービスにおいても、進出「手続き」の相談を受けることから、「どうすればこの市場で勝ち残れるか」といった、経営の根幹に関わるご相談が多くなっています。

小津 競争に勝ち残るための一つの解が、「全てを自社内の経営資源で賄うのではなく、現地に根を張る企業とのパートナーシップを組むこと」ではないかと思っています。ただ一方で、現地企業との合弁・買収についてのトラブルも頻発していますので、慎重な対応が求められます。

古川 日本で相談を受ける際も、「パートナーを組むのに適した企業を探して欲しい」や「A社の信用調査をして欲しい」といった要請が増えています。



2 日系企業にとってのタイ事業展開において、「重要なポイント」は

(1) タイと日本の近似点・相違点を知る

小津 タイに限らず海外の日系法人は「現地国の事情に合わせる」或いは「本社のやり方を押し通す」の二種類に極端に分かれる気がします。どちらも正解ではなく、両国の主張を理解した上で、「その会社が大切にしていること」を守り、育てていくべきと感じます。

中尾 タイ人と日本人、或いは、タイと日本は、似ている点が多いので、かえって相違点が目立つ気がします。文化的な背景や民族的な理解は、経営の枝葉のように思われる方が多いかもしれませんが、タイでビジネスをされる方は、最初に歴史や文化を学ぶべきだと思います。

古川 確かに、日本本社で接している本社の方々は、タイの事情にあまり詳しくないですね。その結果発生している問題点が多くあるように感じます。



(2) 意思決定権者を配置すること

小津 特に最近の進出は、「現地マーケットを開拓したい」というものが増えていますので、現地の状況を見ながら都度判断できる人材を配置することが重要ではないかと考えます。

中尾 特にオーナー企業の場合、現地に意思決定権者を配置しないとワークしないと感じます。「現地責任者にそこまでの権限を与えられない。日本本社からコントロールする方法を教えて欲しい」という相談をよくいただきますが、「権限を与えられる方を配置してください」とお伝えしています。

古川 任せるに値する人を配置したいが、それに見合う人材がないというジレンマを感じます。そう考えると、中長期的に、海外人材を育てていくのが重要だと感じます。タイに進出したら、次に進出する国に派遣する予定の人材を日本の海外チームに配属する等の人材育成方針がポイントと思います。

(3) 親会社との連携の重要性

小津 私はもともと日本で顧客の海外進出のサポートをしており、その後、タイに赴任しました。日本にいと気づかなかったのですが、タイ側から相談を受けるようになって「現地法人が日本本社と全然連携していない」という事実には驚愕しました。

中尾 親会社との連携で苦しんでいる現地のMD(社長)は多いです。「親会社からはあれをしろ、これをしと言われてるが、現地の事情に即していない」という声もよく聞きます。逆に「あれがダメだ、これがダメだと言われて、じゃああなたがやってくださいよ」という様な声もよく聞きます。

古川 逆に、親会社側では、「現地が報告をあげてこないから何もわからない」や「知らない間に子会社で不正が発生した」といった事案をよく耳にします。

小津 管理面もさることながら、営業面でも連携不足による悪い影響が出ているケースが散見されます。親会社の付き合いのある会社を紹介するだけで、タイ事業の売上拡大に繋がることが目に見えているのに、なかなかそれが為されない。

中尾 親会社-子会社間で利益の取り合いや、部門間の意地の張り合いということが背景にあると感じます。もう一段上の経営的な視点から、海外事業を俯瞰してみる必要があると痛感します。



3 最近の相談事例から見る、傾向と対策

(1) 撤退、事業性見極めに関する相談の急増

古川 日本側で相談をいただくことが多いのは、事業の見極めや、撤退のご相談です。

中尾 撤退の実務を行うことがありますが、撤退は大変です。進出するよりもエネルギーをかけなきゃいけないといつても過言ではありません。

小津 2011年～2012年の進出ピーク時にエイヤと出てきて、結果一度も黒字化することなく撤退を検討されるケースも最近多いです。そういう事案を見て思うのは、マーケットリサーチや適した進出形態を検討することは重要だな、という点です。人間の心理として、進出を検討している最中は「うまくいく理由」を探すものですが、一度冷静になって、「進出しないといけない理由」を考えてみるのが有効だと感じます。

(2) トラブルシューティング・管理体制構築相談の急増

司会 東洋ビジネス社は、トラブルシュートのご相談が多いと聞きますが、どういったトラブルが多いですか？

中尾 そうですね。中でも多いのが、「人事労務」・「株主間トラブル」の問題です。これも文化的背景などの理解不足に起因し、コミュニケーションの問題で悪化することが多いです。根っから悪い人がいる場合というのは稀で、もともとは良好な関係だったものが、いつのまにか裁判沙汰になるようなトラブルに発展していきます。また、不正が検出されることもよくあります。

古川 確かに、横領や着服といった事案が多いと感じます。総じて、親会社からの管理が無い、或いは、あるスタッフの独裁状態になっている様な会社が多い気がします。適切な外圧をかけることがガバナンス上必要なのではないかと感じています。



(3) 現地市場獲得のためのタイ企業とのマッチング期待の急増とトラブル事例

司会 最近、現地パートナーの選定・マッチングといったご相談が急増していると聞きますが。

古川 まさにそういった相談が増えています。現地市場を狙った進出には、現地パートナーが不可欠ではないでしょうか。新規進出に際してパートナーを選定することもあります。既にタイに進出して年数が経過した企業が、商売上付き合いのあるタイ企業と更なる深い関係を求めて資本関係を締結するケースもあります。

小津 どちらの場合においても、タイでどういった事業を行うかをイメージして、それに足りない機能をパートナーに求めるような発想が必要な気がします。

古川 失敗するのは、「買収すればすべてうまく行く」、という発想の場合で、「過度にコントロールしようとする」或いは「過度に任せる」という判断をしていることが多いです。

中尾 当社はパートナー探しよりも、パートナートラブルの相談をもらうケースが多いのですが、やはりトラブルになる事例は、スタート時にしっかりと話し合いが出来ていないことが多いです。

古川 ジェントルマンアグリーメントという言葉がありますが、日本と外国では、ジェントルマンの定義自体が異なったりしますので、しっかりと文化的な相違を認識した上で交渉しておくことが重要と感じます。

中尾 その交渉結果を、会社運営に反映させるために、定款や付属定款に織り込む等、しっかりとした防御策を検討することも大切です。

司会 M&Aを行う際の、この国特有の論点はありますでしょうか。

小津 ASEAN共通だと思いますが、「最初に価格を合意したいと主張されることが多い」・「成長を前提としているので、利益倍率等の指標は日本と比べて高くなることが多い」・「簿外債務等に留意する必要がある」等があります。日本で買収を行う時よりも、検討時にしっかりと調査することをお勧めします。

4 最後に

司会 最後に、何かお伝えしたいメッセージはありますか

古川・小津 私たち山田グループは日系企業が海外進出する際の、リサーチから資本提携等までに携わせて頂くことが多いのですが、タイ企業と日本企業は良い関係を作りやすいと強く感じます。日タイ両国の発展に貢献できると嬉しいです。

中尾 私たち東洋ビジネスグループは、トラブル事案に関係することが多いのですが、解きほぐしていくと、コミュニケーションギャップに起因することが多いです。そういった不幸を防ぐためにも、相互の文化的背景、考え方について、それぞれにしっかりと伝えていきたいです。タイと日本は似ているところがたくさんある、最適なパートナー国であると思っています。

以上



あとがき



山田ビジネスコンサルティング株式会社
専務取締役 海外事業本部長
西村 勝之

トランプ米大統領の誕生に始まり、欧州でのテロ頻発、北朝鮮の西側挑発行為エスカレートなど、世界的な潮流変化の年といえる2017年も後半となりました。

東南アジア最大の日系企業集積地であるタイにおいて、弊社タイ現地法人から、「お客様へのサポート事業を通じて得た、静かにしかしながら確実に変化していく市場環境、日系企業・タイ企業の経営方針、プレゼンスを示す様々な事象」の報告が上がって参ります。

この背景には、世界的潮流である企業ガバナンス強化対応や、市場の変化に呼応する新陳代謝的経営方針の変更であったり、そもそも日系企業の競争力の低下など、各社各様の動機があるように思われます。

本号では、コンサルティングの現場から生の声を集め、資本提携しましたタイにおける豊富なコンサル実績を持つ東洋ビジネスサービス社と連携し、「タイでの事業展開のポイント～進出から改善・撤退まで～」としてまとめました。

タイを対象とはしているものの、本号内容は近隣諸国での事業展開にも十分当てはまる示唆に富むものも含まれておりますので、国名を読み替えてお客様各社の海外オペレーションの見直し、戦略変更などの一助となれば幸いです。

弊社山田ビジネスコンサルティング(株)は、時代を先取りし、お客様の皆様の変化へのチャレンジを支えて参る所存です。

是非弊社の機能をご活用頂き、新しい時代へのチャレンジへとつなげて頂ければと思います。



タイで40年の歴史を持つ東洋ビジネスサービスとの資本提携により日本本社とタイ現法の経営課題をワンストップで解決する体制へ

サービスラインと各社の特長

	日本における 経営コンサルティング	タイにおける 経営コンサルティング	タイにおける 実務サポート
	✓ 中堅中小企業を中心に年間1,000件以上の役務提供実績 ✓ 日本全国の都市銀行、地方銀行との強固なネットワーク ✓ アドバイザーとして、150件以上のM&A成約実績		
		✓ タイのビジネス経験豊富な経営コンサルタント在籍(全員日本語対応可) ✓ 市場調査等のインプットはタイ語で実施し、レポートは日本語対応可 ✓ 日本本社とタイ現法の課題解決サービスをワンストップで提供	
		✓ タイの日系企業900社以上への役務提供実績 ✓ タイの省庁、タイ企業とのネットワーク ✓ 在籍する多数のタイ人会計士、弁護士によるプロフェッショナルサービス	

山田グループ・東洋ビジネスグループのタイにおけるサービスラインナップ

1 タイおよび周辺国の進出支援業務

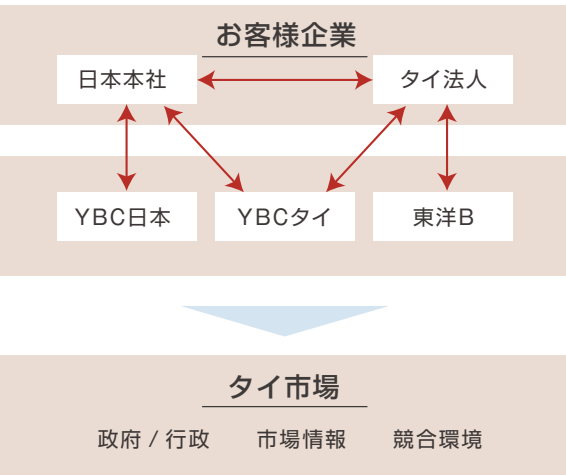
- ✓ リサーチ業務（市場調査、競合調査、消費者調査）
- ✓ 事業戦略構築、マーケティング戦略構築支援
- ✓ 各種手続き実行

2 進出済み企業の改善支援業務

- ✓ ガバナンス体制構築支援業務
- ✓ 収益改善業務（組織人事、営業改善）
- ✓ 人事問題解決、株主間問題の解決
- ✓ 各種トラブルシュート業務

3 現地パートナー選定、M&A・JVのアドバイザリー業務

- ✓ 外注先/仕入先の見直しにかかる支援業務
- ✓ M&A・JVに係るFA業務、DD業務
- ✓ 各種手続き実行支援業務



Group's Principles グループ基本理念

健全な価値観

私たちは、信頼される人間集団として、健全な価値観を共有します。

社会貢献

私たちは、高付加価値情報を創造・提供し、顧客と社会の発展に貢献します。

個と組織の成長

私たちは、個と組織の成長と調和を目指し、高い目標を掲げる個を尊重します。

Group Information グループ概要



- 弁護士法人Y&P法律事務所
- 山田&パートナーズアカウンティング株式会社
- Y&Pコンサルティング株式会社
- 山田&パートナーズコンサルティング株式会社

主要事業子会社・他

- 山田ビジネスコンサルティング株式会社
- 山田不動産コンサルティング株式会社
- 株式会社東京ファイナンシャルプランナーズ
- 相統あんしんサポート株式会社
- Spire Research and Consulting Pte. Ltd.
- 司法書士法人山田リーガルコンサルティング
- 行政書士法人山田リーガルコンサルティング

※ 税理士法人・監査法人・弁護士法人・司法書士法人・行政書士法人は特別法上の法人であることから、各々の組織間に資本関係はありません。
※ 各組織の出身母体が同一であることからグループを形成しております。
山田FAS株式会社は、2017年7月に山田ビジネスコンサルティング株式会社と合併いたしました。

Offices グループ海外拠点



- | | | | |
|--------------------|--|-------------------------|---|
| 中国 (上海) | ● 山田&パートナーズコンサルティング(上海)有限公司
● 山田ビジネスコンサルティング(上海)有限公司
● Spire Research and Consulting Pte. Ltd. | タイ (バンコク) | ● YBC&Spire(Thailand)Co.,Ltd. |
| 韓国 (高陽市) | ● Spire Research and Consulting Pte. Ltd. | シンガポール | ● 山田&パートナーズシンガポール有限会社
● 山田ビジネスコンサルティング株式会社 シンガポール支店
● Spire Research and Consulting Pte. Ltd. |
| フィリピン (マニラ) | ● 優成監査法人 | インドネシア (ジャカルタ) | ● Spire Research and Consulting Pte. Ltd. |
| ベトナム (ハノイ) | ● 山田&パートナーズベトナム有限会社
● Spire Research and Consulting Pte. Ltd. | マレーシア (クアラルンプール) | ● Spire Research and Consulting Pte. Ltd. |
| | | インド (グルガオン) | ● Spire Research and Consulting Pte. Ltd. |

Offices 山田ビジネスコンサルティング拠点

国内

- 東京本社**
東京都千代田区丸の内1丁目8番1号
丸の内トラストタワーN館10階(受付9階)
TEL:03-6212-2510(代表)
- 大阪支店**
大阪府大阪市中央区伏見町4丁目1番1号
明治安田生命大阪御堂筋ビル(L.A.タワー)12階
TEL:06-6202-1260(代表)
- 名古屋支店**
愛知県名古屋市中村区名駅1丁目1番3号
JRゲートタワー41階
TEL:052-533-5327(代表)
- 東北支店**
宮城県仙台市青葉区中央1丁目2番3号
仙台マークワン11階
TEL:022-399-7068
- 九州支店**
福岡県福岡市中央区天神2丁目14番8号
福岡天神センタービル6階
TEL:092-738-5650(代表)
- 京都支店**
京都府京都市下京区四条通烏丸東入
長刀鉾町20番地四糸丸丸FTスクエア9階
TEL:075-253-1323(代表)
- 神戸支店**
兵庫県神戸市中央区磯上通8丁目3番5号
明治安田生命神戸ビル11階(受付6階)
TEL:078-232-0510(代表)
- 広島支店**
広島県広島市中区八丁堀14番地4
JEL広島八丁堀ビル2階
TEL:082-511-8610
- 浜松事業所**
静岡県浜松市中区板屋町111番地2
浜松アクトタワー15階
TEL:053-457-7111(代表)
- 熊本事業所**
熊本県熊本市中央区桜町2番17号
第2甲斐ビル4階
TEL:096-312-1330

海外

- **山田ビジネスコンサルティング**
上海現地法人 山田商務諮詢 (上海) 有限公司
海市浦東新区陸家嘴環路1000号
恒生銀行大廈 14階1442室
TEL:+86-21-58660573
- **シンガポール支店**
78 Shenton Way #20-01 Singapore 079120
TEL:+65-6221-7727
- **YBC & Spire (Thailand)Co., Ltd.**
689 Bhira Tower at EmQuartier, Level 35, Unit 3502
Sukhumvit Road(Soi 35), Klongton Nuea, Vadhana,
Bangkok 10110, Thailand
TEL:+66-2-261-3395
- **スパイア リサーチ アンド コンサルティング**

弊社は、日本とタイの懸け橋として両国の経済発展に貢献することを理念に、日系企業様がタイで円滑に事業活動ができるようにお手伝いすることを使命としております。

弊社グループにて、タイ事業の安定経営、トラブル未然防止の仕組み作りを支援します。



日本とタイの架橋として



Our strengths 弊社の強み

弊社では日系企業様がタイで安全に事業ができるよう、すべての業務においてコンプライアンスを最重視しております。法令を遵守した会社設立および経営が、タイにおける事業活動の安全確保には大変重要となります。

そこで弊社では、多くのトラブル事例（労使問題、債権回収、株主・パートナー間トラブル、税金問題等）をベースに、「リスクとコスト」を経営判断基準として、問題が発生しない体制を事前に構築することを前提にしております。

また、日系企業970社以上の事例に基づき、日タイ両面からの現実的な解決策の提案を致します。



Group Information 会社概要

ホームページ：www.toyo-g.com

従業員数：77名（日本人16名）

資本金：30,000,000バーツ

創業：1977年
（設立1986年、2011年より現業）

代表者：中尾 英明（なかお ひであき）

問合せ先：e-mail: consulting@toyo-g.com

主要取引先：自治体様、JICA様、メガバンク様、
地方銀行様、日系企業様、
学校法人様、タイ政府機関等

タイオフィス（本社）

住所：32/23 Sino-Thai Tower 2F, Sukhumvit 21 Rd.
(Asoke), Klongtoey Nua, Wattana,
Bangkok 10110

面談時間：平日10:00～12:00、13:30～17:30
（日本窓口とのWeb会議可）
電話：+66(0)2-661-6061



associated company 関連会社

日本窓口：ネットロック株式会社

出資：Toyo Business Capital Co., Ltd.

会計監査：Toyo Audit Co., Ltd.

自治体支援：Toyo Business Solutions Co., Ltd.

会計・税務：Hongo Toyo Accounting Co., Ltd.

タイ企業育成：Benja - Wins Co., Ltd.



Our Service 業務内容

1 会社経営支援

タイ法人の人事・労務、法務、会計、
各種トラブル等の経営管理全般の問題解決

2 外注選定支援

運転手派遣、産業廃棄物処理、警備会社、
インセンティブツアー、従業員の小口決裁など
トラブルや不正の温床となりやすい分野における
外注先タイ企業の目利き、選定、紹介

3 案件形成支援

日タイ企業の個別マッチングとタイ企業の
経営支援を通じた、日タイの案件形成支援

4 タイ進出支援

会社設立、BOI 申請など、コンプライアンスを重視した安全なタイ進出支援

5 月次業務支援

会社設立後の自立支援、記帳、税務申告、
労務支援などの会社運営サポート

6 会計監査業務

タイの法令・会計基準に則った、決算書、
税務申告書の監査

vol,1

I 中堅・中小企業における資本戦略-事業承継とM&A-

「中堅・中小企業における人的事業承継の成功ポイント」
「事業承継の選択肢としてのM&A」

II 業界・業種別解説

「スーパーマーケット売場改善のポイント」
「製造業における利益のとらえ方」
「医療介護総合確保推進法における医療法の改正内容とその影響」

III 財務改善

「中堅・中小企業資金繰り改善のポイント」

IV アジアでの事業展開

「中国現地法人 財務実態把握のポイント」
「非製造業企業の東南アジア進出検討のポイント」

vol,2

医療法人を取り巻く業界環境、事業承継とM&Aの動向

I 医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

II 医療法人の事業承継実務とポイント

「医療法人の事業承継における問題点」
「持分のある医療法人の出資持分の放棄」
「医療法人の納税猶予制度」
「事業承継事例 -退職金で評価を引き下げ-」

III 医療法人のM&A実務とポイント

「業界再編を促す規制 緩和・強化・創設の動き」
「コラム MS法人の活用と留意点」
「医療法人M&Aの目的・狙い」
「-M&Aニーズが発生する背景と買い手側の狙い-」
「医療法人のM&A事例」
「コラム 医療法人のM&Aと株式会社のM&Aの違い」

vol,3

金融円滑化法「暫定リスケ」からの出口

I 出口に向けた取組状況と見通し

「出口に向けた取組状況と見通し」

II 出口のスキーム

「出口の選択」
「抜本策実現の手続1 -私的整理か法的整理か-」
「抜本策実現の手続2 -各種私的整理手続の比較-」
「再生型M&Aの見極めと決断」
「私的整理における税務のポイント」
「経営者保証ガイドラインによる保証債務整理の実務運用について」

III 出口の事例

「私的整理によるスーパーマーケットのM&A事例」
「私的整理による建設業のM&A事例」

vol, 4.02

“人的”事業承継対策の重要性と進め方

I オーナー企業を取り巻く経営環境と人的事業承継の重要性

「オーナー企業を取り巻く経営環境と事業承継」
「失敗事例から考える人的事業承継の重要性」

II 人的事業承継のポイント

「人的事業承継のポイント」
「安易な株式の分散・移転は、スムーズな人的事業承継の障害となる」
「コラム「事業承継に際して押さえておきたい株主の権利」」
「人的事業承継に向けた中期事業計画の策定方法」
「コラム「株価引下げ対策が中期事業計画実現の足かせになるケース」」

III 事例・座談会

「事例紹介 後継幹部メンバーによる中期事業計画策定プロジェクト」
「コラム「MEBOスキーム立案に際しての財務上の注意点」」
「座談会 コンサルティングの現場から見た人的事業承継の実態」

vol,5

中国現地法人 撤退の実務

I 中国経済の現状と日本企業の動向

「中国経済の現状と日本企業の動向」

II 撤退実務のポイント

「存続か撤退か」
「撤退手法の概要と実務上の注意点」
「コラム「中国リストラ実務の現場より」」
「コラム「中国で仕事が進まないのは、雑談が足りないから？」」

III 撤退の法務と税務

「撤退に際しての法務ポイント」
「撤退に際しての税務ポイント」
「撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント」

vol,6

パチンコホール業界を取り巻く環境と生き残りの方向性

パチンコホール業界の市場・競争環境

パチンコホール業界への規制強化の動向

パチンコホール 生き残りの方向性

パチンコホール業界の基礎知識

vol,7

病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響と課題

I 病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響

「病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響」

II 病院経営における最近の論点と実務のポイント

「病床機能転換の論点と実務のポイント」
「病棟建替えに際しての論点と実務のポイント」
「人事制度の論点と実務のポイント」

III 病棟建替えに際しての事業計画の内容と策定手順

「病棟建替えに際しての事業計画の内容と策定手順」

vol,8

「人材不足時代」における人事戦略の方向性

I 「人材不足時代」の到来

「『人材不足時代』の到来」
「労務管理に関する経営上のリスク」
「今後求められる人事制度」

II 現状分析の重要性

「現状分析の重要性と分析のポイント」

III 事例紹介

「現状分析～改善策立案事例①」
「現状分析～改善策立案事例②」

vol,9

2017年・世界展望とアジアビジネストピックス

2017年の世界展望とアジア各国のトピックス

リサーチを活かして新興市場におけるチャンスを獲得するために

ASEAN地域進出アドバイザーの現場から

インドシナ諸国市場の可能性

インドネシアにおける外資企業から見た小売市場の魅力

インドにおけるビジネスチャンスと課題について

vol,10

ホテル旅館・観光業 これからの成長戦略

2017年度版 ホテル旅館業で押さえるべき7つのポイント

熊本震災の現場に学ぶ ホテル旅館の復興実務

ホテル人材難時代の採用・定着化戦略

利益最大化のためのチャネル戦略

東南アジアのホテル業界トレンドと日系ホテルの海外進出

ホテル旅館のM&Aによる再生

旅館業の多角化とポストM&A戦略