

YCG

YAMADA Consulting Group

vol.13

2018.10

タイでの事業展開のポイント

～ 進出検討から事業拡大、ガバナンス構築まで ～

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
中尾 英明

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

日系企業が直面する課題
吉野 弘晃

有効なガバナンス構築のポイント
桐生 貴史

事業の見極め並びに撤退
古川 友晴

III

事例研究

典型的なトラブル・不正事例
新谷 斉之

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

中尾 英明、吉越 廉朗、桐生 貴史、Tawikarn Kingthong



目次

はじめに	東洋ビジネスとの協働について	3
ごあいさつ	山田コンサルティンググループ株式会社 代表取締役社長	増田 慶作 4
	Toyo Business Service PCL 代表取締役CEO	中尾 英明 5
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	中尾 英明 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 16
	日系企業が直面する課題	吉野 弘晃 24
	有効なガバナンス構築のポイント	桐生 貴史 30
	事業の見極め並びに撤退	古川 友晴 36
III 事例研究	典型的なトラブル・不正事例	新谷 斉之 40
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 46
	座談会 中尾 英明、吉越 廉朗、桐生 貴史、Tawikarn Kingthong	52

はじめに

タイにおいて経営コンサルティングを行う山田コンサルと、実務サポートを行う東洋ビジネスの協働により、タイにおける【究極のワンストップサービス】を提供いたします。



山田コンサルティンググループ株式会社 YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd. YC Capital Co.,Ltd.	会 社 名	Toyo Business Service Public Company Limited
1989年	創 業	1977年
YCG:819人 YCST:14名(日本人5名)	人 員	90名(日本人18名)
YCG:国内11拠点(本社:東京)、アジア7拠点	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



YCG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



山田コンサルティンググループ株式会社
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3,400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、日系製造業のタイ新規進出数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”を一昨年発表し、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69百万人ながら、ASEAN総人口647百万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すが、在タイ日系企業、新規進出される日系企業が上記インフラ投資や重点産業にどのように関わっていかれるの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、「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。

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2017年10月にはラマ9世(プミポン前国王)の葬儀が執り行われ、国民の祝日にも変更がありました。ラマ9世の崩御に接しタイ国民は大きな悲しみを抱えていましたが、経済的な混乱はなく日常を取り戻しています。2016年12月に即位され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。

日本とタイは2017年に日タイ修好130周年を迎えました。今から131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150万人以上が観光、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6万4千人を超え、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、2017年は98万人を超えています。これは、2017年の訪日外国人全体の3.4%にあたり、中国、韓国、台湾、香港、米国に次ぐ人数です。

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9.5%、輸入で約15.8%(2016年)であり、また、日本からのタイ向け直接投資は、2016年は減少したもののタイに対する外国投資額全体の約22%を占めています。タイから見て日本は貿易額で第三位、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消費市場であり、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をはじめ、独立行政法人国際協力機構(JICA)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の新庁舎管理業務を請け負わせて頂いてから、JICA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います。

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甚です。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。

マクロ指標から読み解くタイ

Toyo Business Service PCL
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として事業運営を統括。2017年より現職。



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糸に、そしてタイの歴史、文化、風土を横糸として、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。

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いるのか。この点について本質的なアプローチをしてみます。タイの情報をし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であり、年中通じて日中の気温が摂氏25℃を下回ることはなく、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69百万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。

現状は首都バンコクとバンコク以外の地域の格差も大きくなっています。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依然として大きいと言えます。

〈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、そして将軍でもありました。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併事業をする場合は、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、混乱は基本的にない、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します。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、スコー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4,550億ドル、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6,500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250万人いることになっています。6,900万人のうちの250万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15～18万円、つまり大卒の初任給よりも低い金額なのです。今日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250万人しかいないのです。ここで大切なのは給与が多いか少ないかではなく、日本の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て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、働く意欲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、温暖な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、毎年水かさが増え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です。この地域はタイの米どころであり、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です。

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おり、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。

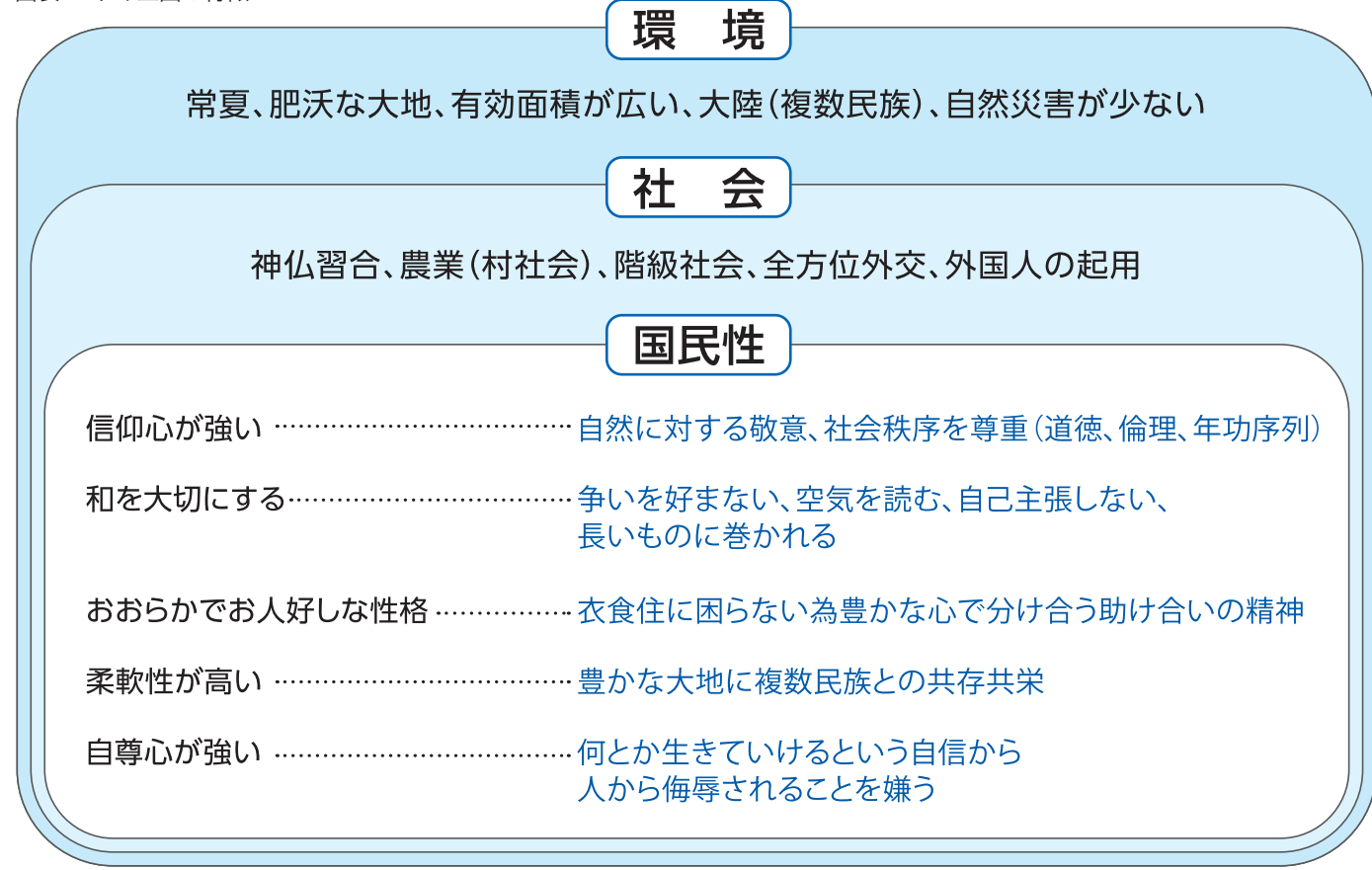
3 タイと比較した日本の特徴

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はなく、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い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。

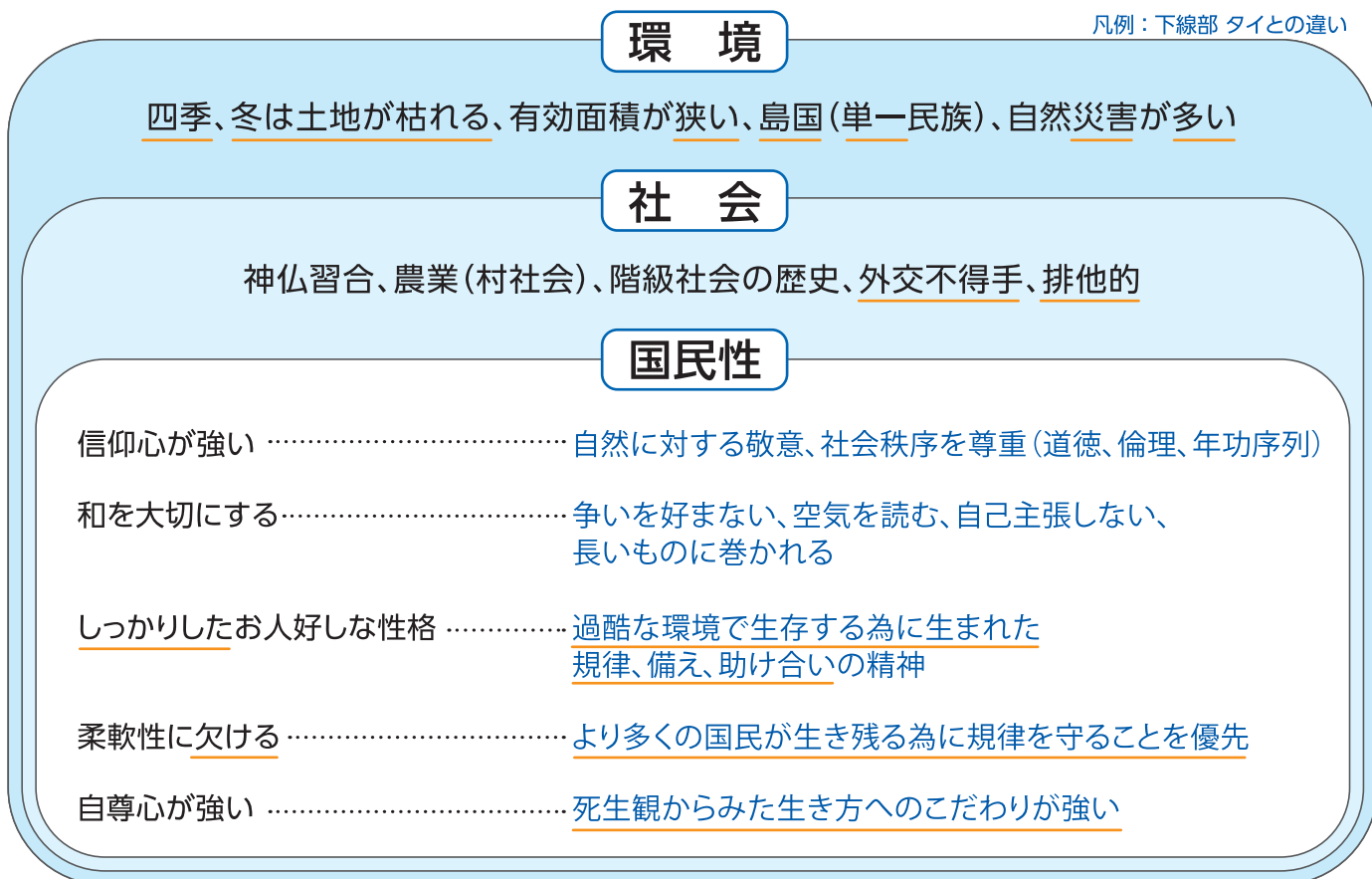
日本は原則単一民族であり、島国であり他民族が上陸し難い環境になっています。

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

図表1 タイ王国の特徴



図表2 タイ王国との比較における日本の特徴



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、和を大切にする点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。正確な比較は割愛しますが、タイ人と比較した場合と比べ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く場合、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。

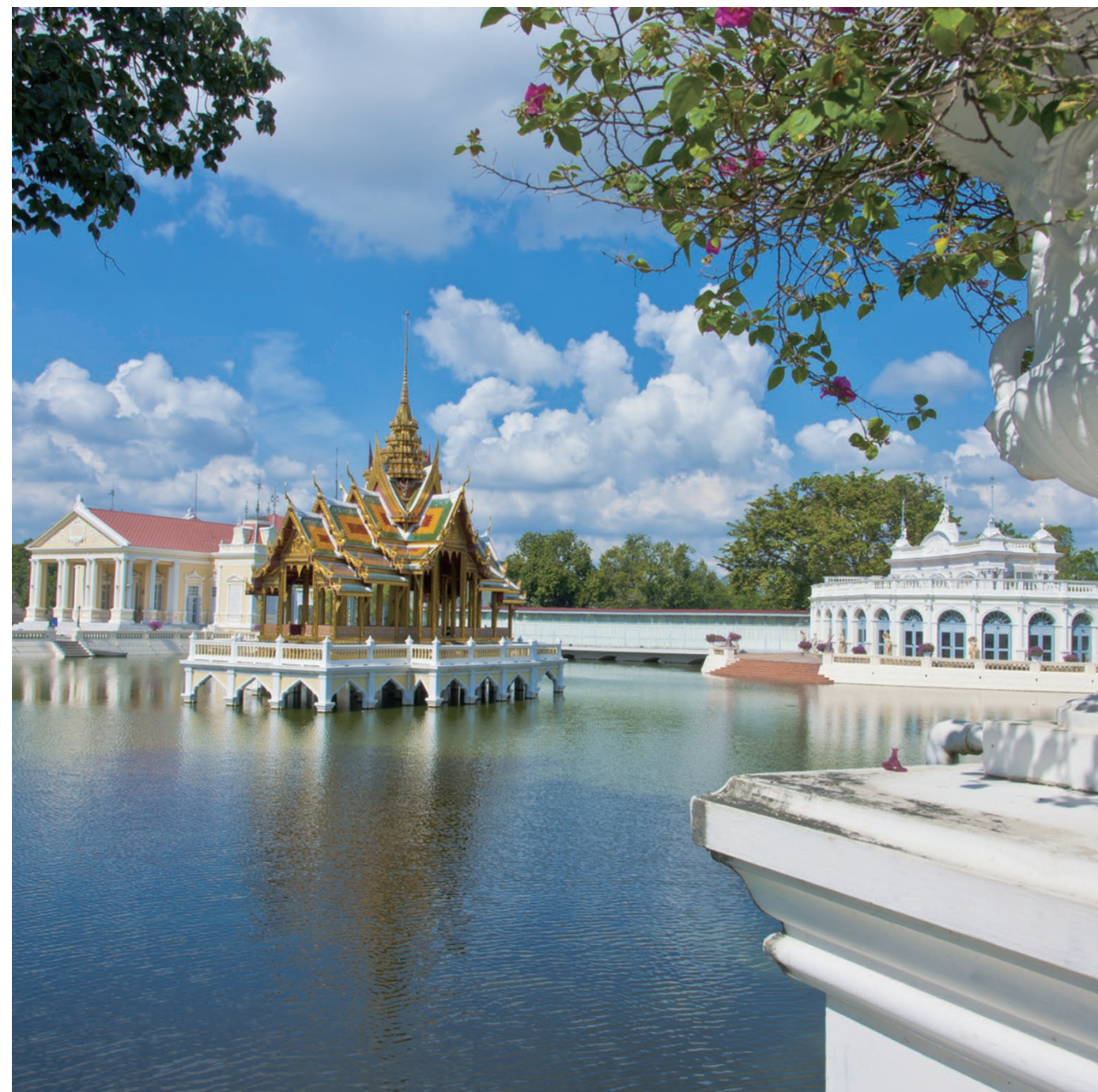
したがって、本当は共通点の方が多いという点を双方が再度認識することが重要です。

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。

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必要になります。

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が良いのでしょうか。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。



市場・製造拠点としてのタイ

山田コンサルティンググループ株式会社
YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd.
Managing Director, CEO

吉越 廉朗

金融機関入行後、ニューヨーク、ロンドン、バンコク等海外支店勤務、その後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 タイ現地法人 代表取締役社長兼タイ地場銀行 取締役を経て 2017年3月に当社入社 2018年8月より現職



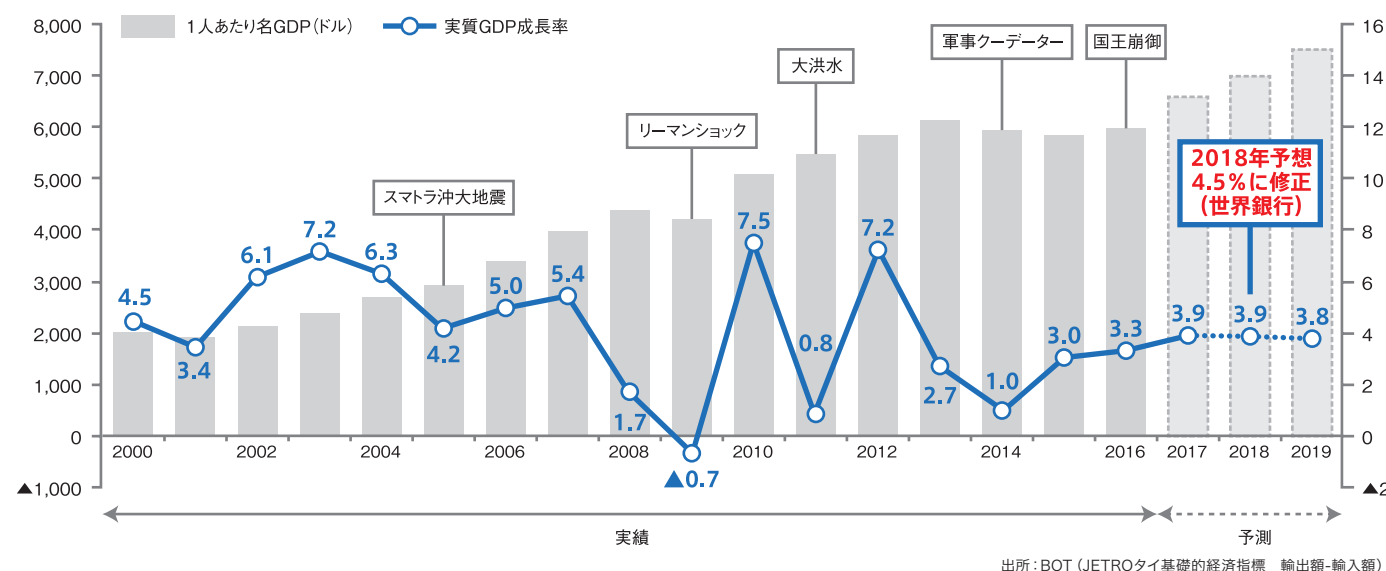
POINT

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、中間所得者層の拡大や隣国の消費をカバーし得る地理的条件もあり今後の更なる発展が見込まれます。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

2000年以降のタイ/一人当たりの名目GDPと実質GDP成長率の推移を表したのが図表1です。この間スマトラ沖大地震、リーマンショック

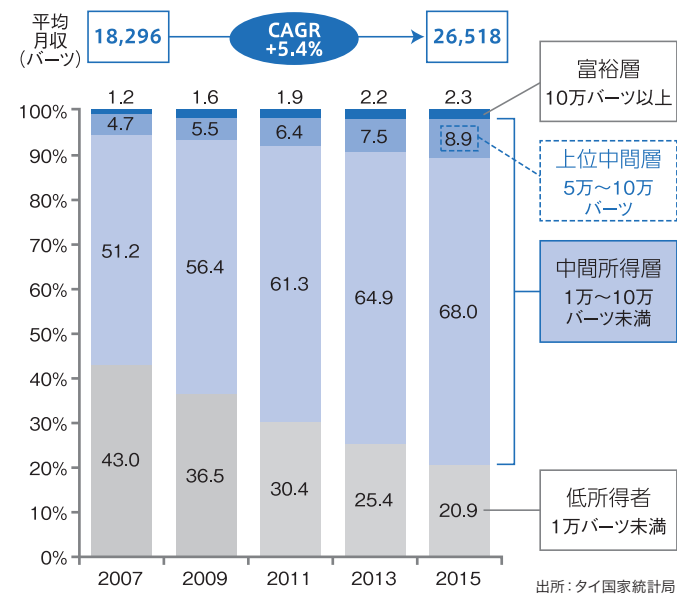
図表1 実質GDP成長率および1人あたり名目GDP推移



ック、大洪水などがありましたが、2014年の軍事クーデター後の一時期を除き、一人当たり名目GDPが着実に増え、2000年対比2017年では3倍強にまでなっていることが確認できます。ここ数年では、軍事クーデターや国王崩御などにより一時経済成長も低迷していましたが、2017年以降は民間消費や輸出が回復し、2018年の名目GDP成長率は好調な個人消費により4.5%に上方修正されています。

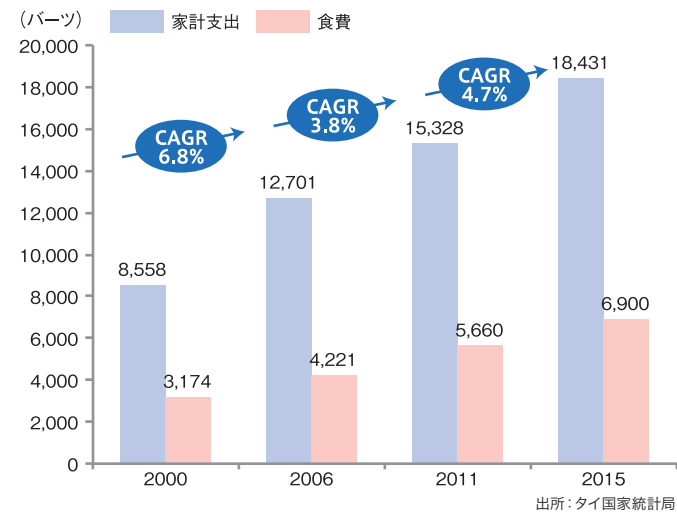
図表2-1と2-2は、この間の中間所得者層の拡大と購買力の上昇を示しており、2010年以降はこれらの中間所得者層をターゲットとした日系サービス業企業の進出が増えています。身近な例では、タイの日本食レストラン数は毎年10%超の増加率で増え続け、2017年には約2,800店に迫っています。足許では、進出店舗数の2/3を占める首都バンコクの伸び率が競争激化により鈍化する一方、地方は今後も堅調に進出数が増える見込まれています。

図表2-1 所得階層別シェア推移



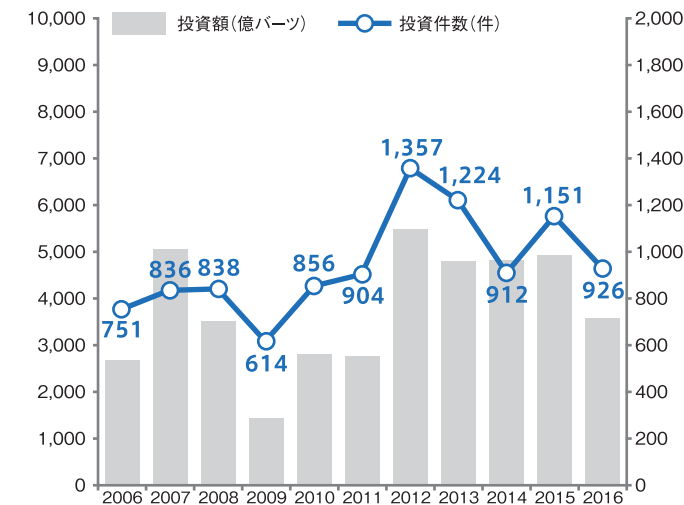
※図表2-1は世帯単位の集計のため、P8本文中の数値とは相違がある。

図表2-2 家計支出の推移(1ヵ月平均)



タイは国内での経済成長促進や、タイ企業の生産性向上のため、海外からの直接投資を積極的に受け入れています。近年では、国の掲げる「国家競争力向上のため研究開発促進やイノベーションの創造、サービス業等の付加価値の向上に資する投資を促進すること」とした新投資奨励政策の基本方針に沿った海外からの「サービス」「インフラ」に対する投資申請金額の伸びは顕著です。今後これらサービス・インフラ投資が経済成長の牽引役になると見込まれます。特にサービス部門では、高齢化社会の進展もあり、「保険・医療・介護」の需要の高まりが見込まれます。

図表3 タイの外国直接投資受入状況(認可ベース)



出所:タイ投資委員会(BOI)、JETRO「世界貿易投資報告」、国際協力銀行「タイの投資環境 2017.08」よりYCG作成
※外国資本比10%以上の案件、BOIの投資奨励認可ベースのため、投資奨励非対象業種など、認可を受けていない投資は含まない。
※複数国による投資はそれぞれの国に重複して計上されている。

サービス業の伸びは、日系企業のタイ進出動向からも確認することができます。図表4は、日系企業の業種別タイ進出動向推移を示すものですが、進出数で上位5業種の2014年→2017年の増加率は、卸売・小売、サービス、情報通信業でいずれも+30%近くと大きく増えています。これらの業種では、タイの国内市場や、タイを起点としたASEAN展開を視野に入れた進出が増えているものと考えられます。

図表4 業種別 タイ進出日系企業数推移

	2008	2014	2017	2014→2017増加率	
				社数	増加率
製造業	1,879	2,147	2,346	199	9.3%
卸売・小売業	942	1,082	1,360	278	25.7%
サービス業	475	686	896	210	30.6%
運輸業/郵便業	144	176	204	28	15.9%
情報通信業	118	148	191	43	29.1%
建設業	137	136	150	14	10.3%
不動産業/物品賃貸業	63	64	100	36	56.3%
金融業・保険業	56	80	95	15	18.8%
電気・ガス・熱供給・水道業	0	15	26	11	73.3%
学術研究/専門・技術サービス業	0	10	18	8	80.0%
農・林・魚・鉱業	9	14	17	3	21.4%
分類不能	61	9	41	32	355.6%
計	3,884	4,567	5,444	877	19.2%

出所:JETRO「タイ日系企業進出動向調査2017年」

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。

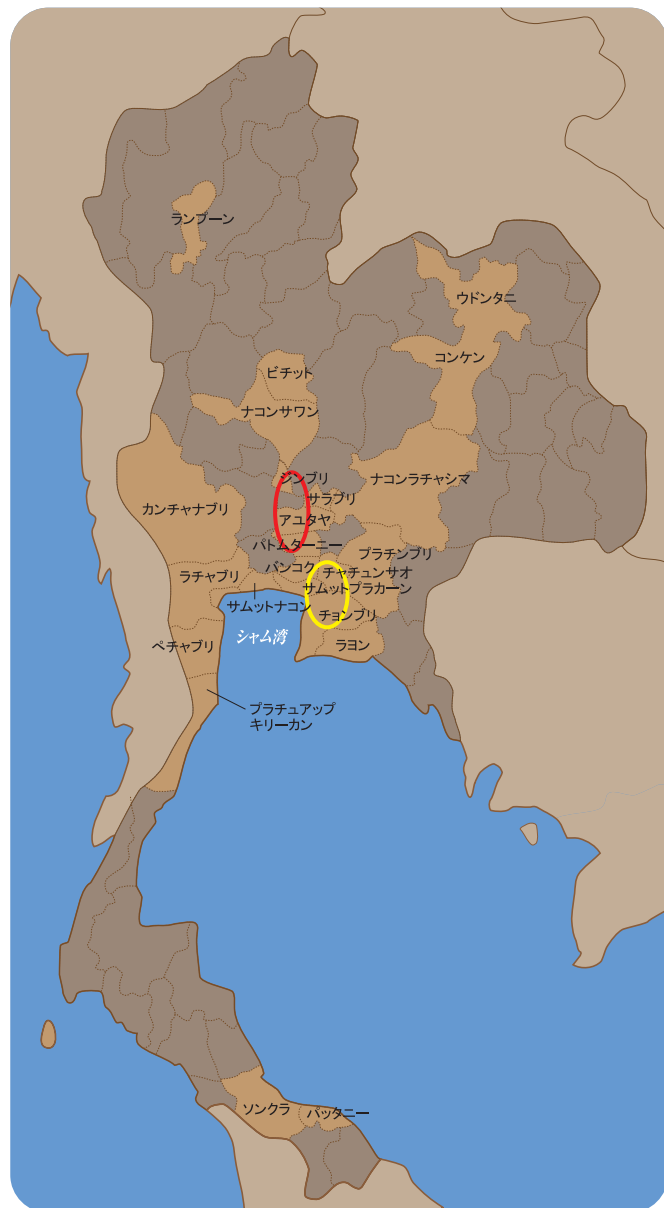
また、ASEANの“へそ”に位置するタイの地理的条件に目を向けると、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー、と今後も人口増と経済発展が期待される国々に囲まれており、タイが先行している産業を軸とした各国への横展開・連携が期待されます。

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3,400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。

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YCGが一部追記

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並びに東南東(シヤム湾沿い)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：マブタブット港(ラヨン県)、③生鮮品の輸出入が多い港：バンコク港(バンコク都)などがあります。

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60～90km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。

最近では、最低賃金引上げに伴う人件費高騰、人手不足も顕在化してきていることから、日本の中古製造機器をタイに持ち込み人海戦術で生産を維持してきた日系企業が、日本と同じ最新鋭の製造機器に入れ替え、複数の工場を集約することによって従業員数を絞り、効率化を進める動きが散見されるようになっていきます。

(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、それら部材を回廊経由でタイの母工場との間を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増し、まさにASEANのハブになっていくことが期待されます。

タイを経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



出所：東京商工会議所等の資料を基にYCG作成

・東西回廊

(ミャンマー/モーラミヤイン⇄タイ⇄ラオス/サバナケット⇄ベトナム/ダナン)

・南北回廊

(ベトナム/ハイフォン・ハノイ⇄中国/昆明⇄ミャンマー/ケントン またはラオス/ナトウイ⇄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ないもの、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は、タイ⇄ダウエイを結ぶ幹線道路が完成すると、ダウエイは単にタイ・プラスワン候補地としてではなく、従来のアングマン、マラッカ海峡を経由せずとも、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期待されていますが、民衆に発展が見えやすいヤンゴン近郊のティラワ工業団地開発を優先するミャンマー政府の意向もあり、ダウエイ開発の進捗は捗々しくないようです。

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

Toyo Business Service PCL

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。

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、ど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50%超の資本をタイ人/ タイ法人が出資する必要があります。

ただ、それを前提に、『ど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。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くなっています。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

(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

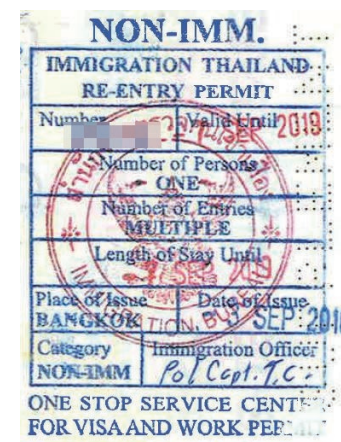
労や就労者への帯同、留学、長期観光など)の場合には、ビザをタイ国外にて取得した上で、タイの空港で入国審査を受けることになります。

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、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。

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。



就労ビザ
(Non-Immigrant B Visa)



リエントリーパーミット

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。

※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年間へ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

※BOI認可法人の場合、バンコク、チェンマイ、プーケットのビザ・労働許可書センターで恩典を行使している外国人は、2018年7月31日以降SW(Single Window)システムを使用したデジタル労働許可証に変更になりました。



デジタル労働許可証
起動画面



デジタル労働許可証 裏面

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。

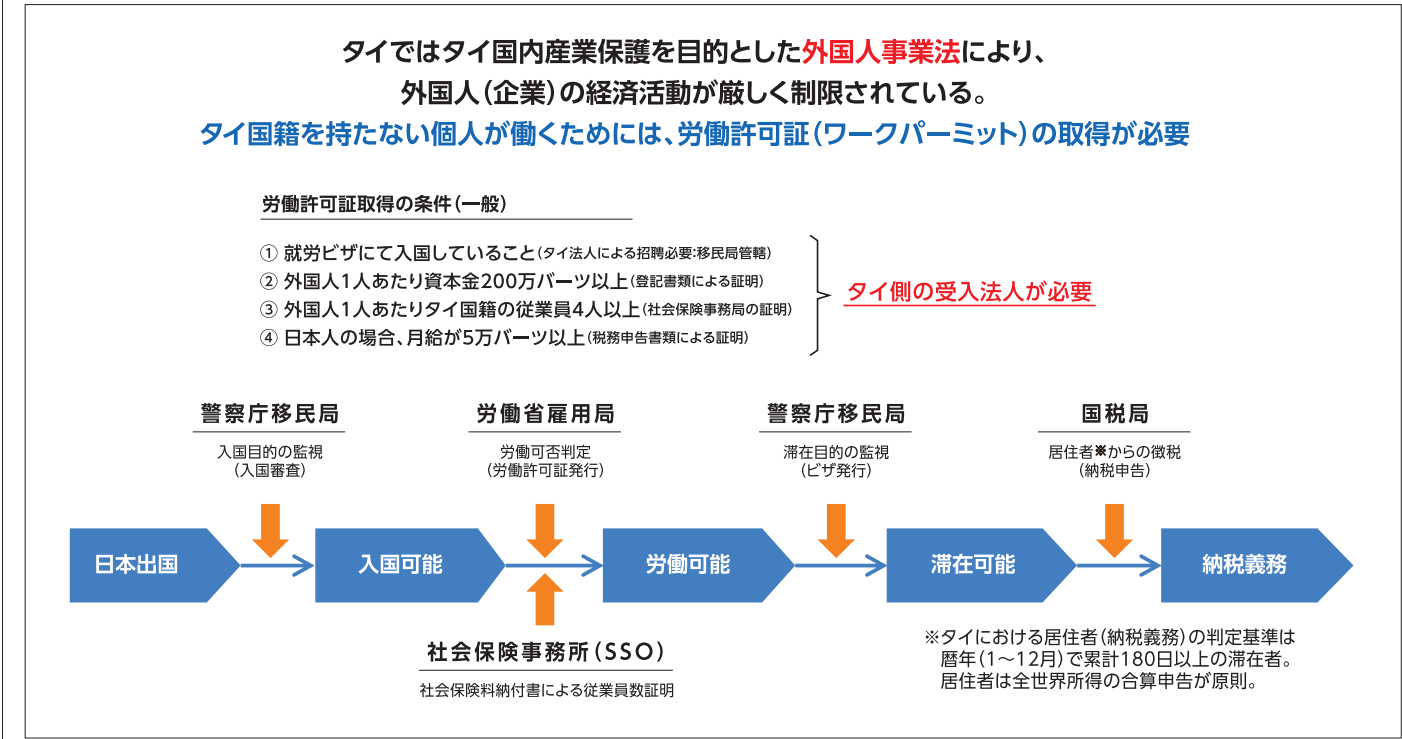
就労に該当しない活動

(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
 - ＊ 会議・セミナーへ「主催者」または「請負者」の立場で参加する場合
 - ＊ 会議、研修、ワークショップ、セミナーへ「意見の表明」、「講義」、「発表」する立場で参加する場合
 - ＊ 芸術・文化活動を行う場合
 - ＊ スポーツ競技会へ参加する場合
 - ＊ その他、労働省により定められた業務を行う場合
 - ＊ ビジネスの立ち上げ、投資活動を行う者または“高度な知識・能力・スキル(別途詳細が規定される予定)”を有する者で、労働省が定めるタイの発展に貢献する業務を行う場合
 - ＊ 外国人事業法のもとで認可を受けた事業の外国人代表者
- ※＊マークは2018年3月24日に施行された「外国人就労管理に関する勅令(B.E.2561)」で新たに労働許可証の取得が免除された項目

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。

図表1 外国人がタイで仕事をするための要件



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。2018年4月から駐在員事務所長については就労ビザのみで労働許可証が不要となりました。なお、引き続きこの就労ビザの更新条件のうちタイ人従業員の雇用人数が緩和されており、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ついては、以前は審査期間も含めて4ヶ月以上を要していましたが、2018年現在では外国人事業法の規制業種の対象外となり審査が不要となったため、申請書類等の要件を揃えれば即日登記が可能となっております。

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。

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)

図表2 BOIの5つの恩典

- 1. 商務省：外国人事業ライセンス**
奨励証書の認可事業内容に基づき、外国人事業ライセンスを発行(第12条申請)
- 2. 移民局&雇用局：ビザ・ワークパーミット**
ビザ・ワークパーミット取得要件の優遇
※但し、就業経験5年以上が原則
- 3. 土地局：土地取得**
IEAT以外でも外国法人による土地所有が可能
※但し、土地の所有可否と工場の操業可否は異なるため、工業団地以外の土地を取得する際には操業許可取得可否の事前確認が必須
- 4. 関税局：輸入関税減免**
BOI事業に供する機械設備の輸入関税免除
再輸出する製品に使用する、原材料の輸入関税免除
- 5. 歳入局：法人税減免**
原則として土地取得金額を除く投資総額が上限
旧恩典ではゾーン制、2015年からの新恩典では業種 + メリット制に変更

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%での進出が可能だが、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より厚い恩典を与え、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り、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最も合致する「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。

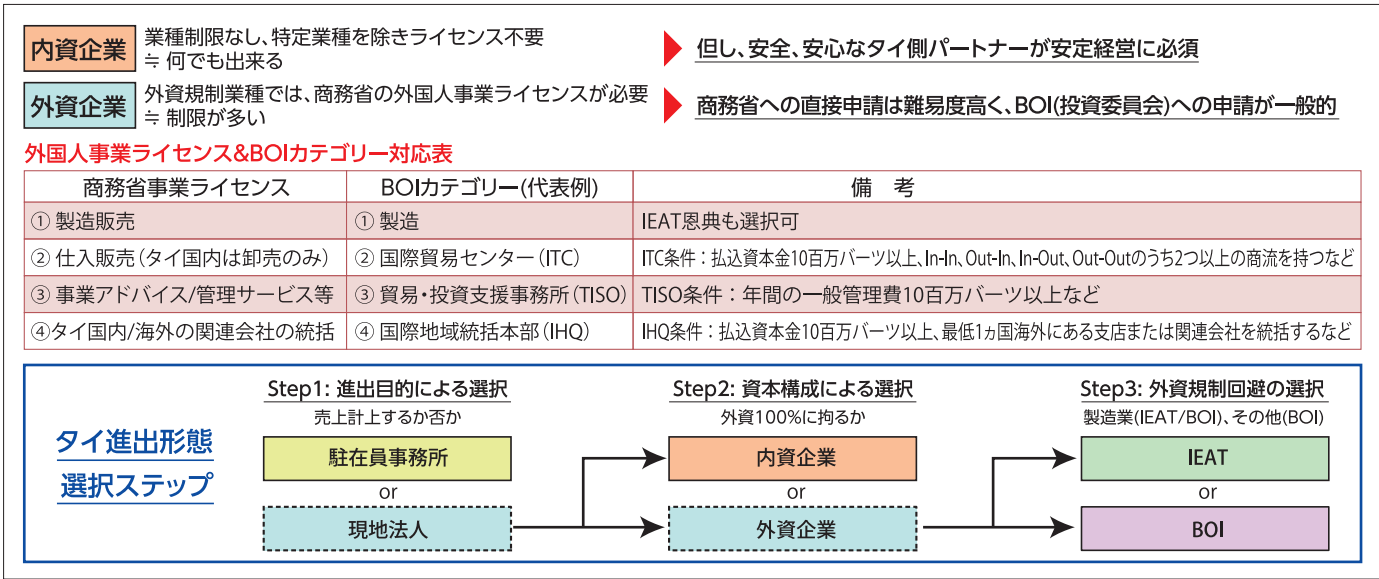
タイにおいて、進出形態・株主構成・取締役の構成などは、一度決定すると変更には法律上の各種手続きが必要となるため、進出検討の初期段階できちんと整理しておくことが重要です。

(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

図表4 現地法人における内資/外資の選択



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になります。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になります。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たとした、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利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

Step1において、もし売上計上が必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。

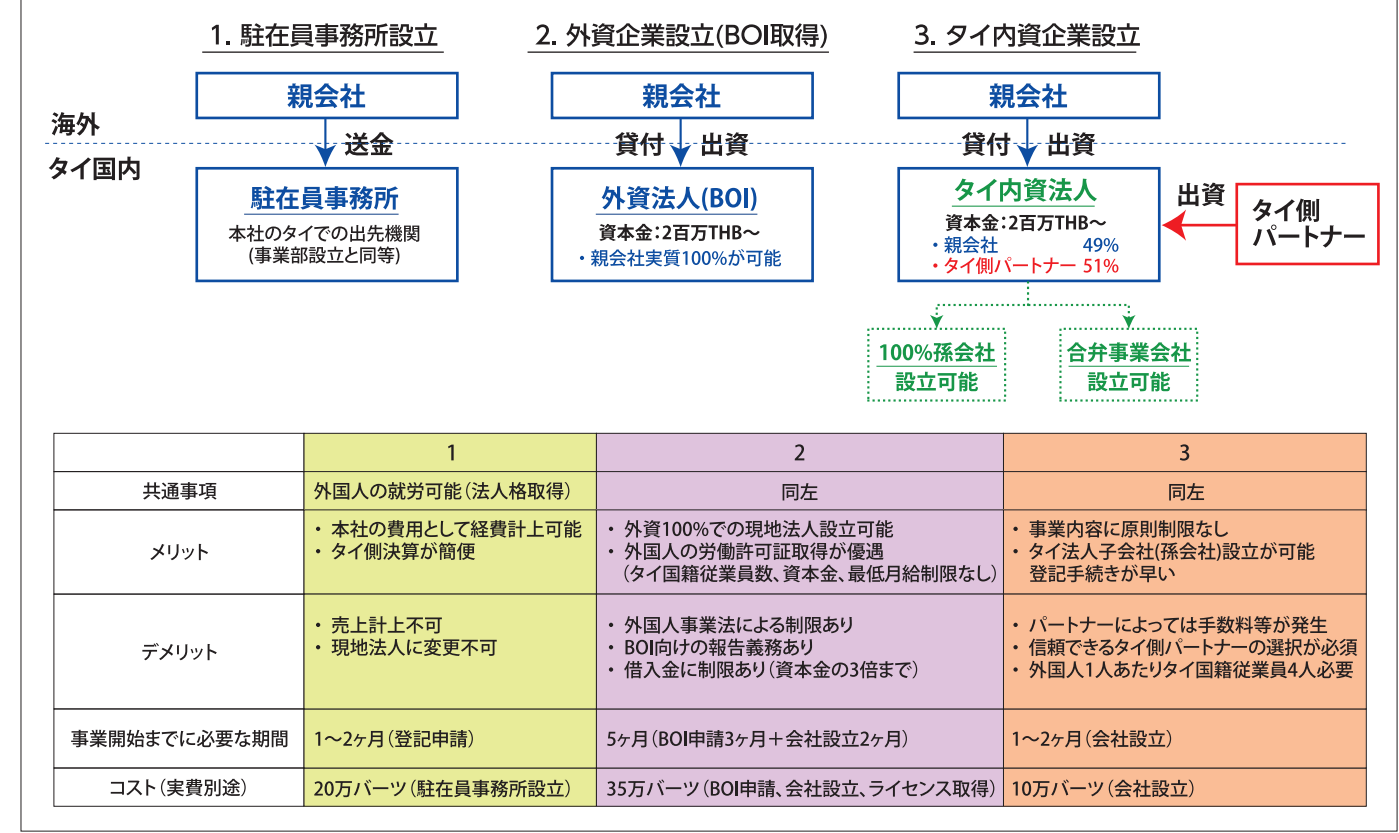
Step2においては、外資100%が必要であるか否かが重要な判断ポイントです。前述のとおり内資企業であれば、そもそも外資規制対象外であり自由に事業活動が出来ますので、自由度を選択する場合は内資企業の設立が必要です。一方、会社の方針として可能な限り海外法人は日本の資本100%で設立する、あるいは信頼できるタイ側パートナーが不在といった場合は、外資企業での法人設立を選択することとなり、Step3に進みます。

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)

図表5 各進出形態の資本構成比較



(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たとしても、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何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

務の機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。

日系企業が直面する課題

山田コンサルティンググループ株式会社
経営コンサルティング事業本部
部長

吉野 弘晃

日本国内にて事業再生、事業成長コンサルティング(戦略策定、営業戦略、オペレーション改善等)経験を経て、MBA取得後、海外テーマ(海外進出、現地法人課題解決等)が絡むコンサルティング案件に従事。タイ、シンガポールの短期赴任をきっかけに、日本国内とASEAN(特にタイを中心)と連携しながら進めるプロジェクトを推進中。



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。売上が伸び悩んでいる企業の共通課題と課題解決のポイントをまとめました。

1 はじめに

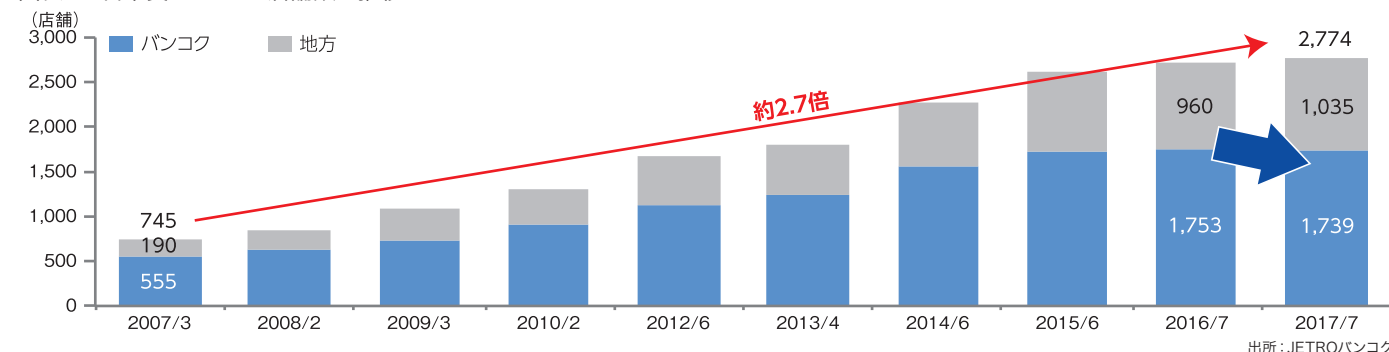
タイへ進出する日系企業数は2018年も尚、増加しています。JETROのデータによると、2010年前後は、タイの安い労働力を求めた製造業が中心に進出してきましたが、タイの経済発展を背景に、ここ数年はタイを消費市場として捉え進出する企業が増加し、競争環境も激しくなっています。また、タイのみならずタイの周辺国を攻略するためにタイに進出する企業も増えています。経済の中心はバンコクですが、チェンマイ、コンケン等の地方へも広がっていることから、タイの潜在的なマーケットはまだ存在すると言えます。業種によりますが、市場の成長とともに企業の競争環境は激しくなり優勝劣敗が進んでいます。例えば外食産業においては、タイ全体では日本食レストランの店舗数が伸びているものの、バンコクにおいては2017年にはじめて前年を下回りました。その内訳を見てみると、個店経営をしていた店舗数が減り、チェーン展開している企業の店舗数が伸びています。これから、戦略性を持ってビジネス展開することが鍵であると考えられます。今後はより一層タイ及び各業界の将来性を見据えた戦略的な取り組み・盤石な経営体制が求められていることは言うまでもありません。

図表1 日系企業タイへの進出数の推移

	2008	2014	2017	2008→ 2014 増加数	2014→ 2017 増加数
製造業	1,879	2,147	2,346	268	199
非製造業	2,005	2,420	3,098	415	678
卸売業・小売業	942	1,082	1,360	140	278
サービス業	475	686	896	211	210
運輸業／郵便業	144	176	204	32	28
情報通信業	118	148	191	30	43
建設業	137	136	150	▲1	14
不動産業／物品賃貸業	63	64	100	1	36
金融業・保険業	56	80	95	24	15
電気・ガス・熱供給・水道業	0	15	26	15	11
学術研究／専門・技術サービス業	0	10	18	10	8
農・林・魚・鉱業	9	14	17	5	3
分類不能	61	9	41	▲52	32
計	3,884	4,567	5,444	683	877

出所：JETRO「タイ日系企業進出動向調査2017年」

図表2 日本食レストラン店舗数の推移



2 売上が伸び悩んでいる企業の共通課題

タイにおける競争環境は年々激しくなっており、各業界とも環境変化が見て取れます。特に労働市場を目的としてタイに進出した製造業においては、日本の親会社の生産拠点として進出した企業や、取引先の進出とともに進出した企業が、親会社の受注減少や取引先の縮小・撤退に伴い、自力で現地企業から注文を取らなければならない状況となりました。新たに自力で売上を獲得しようにも、現地の競合企業が存在する環境下において、自社ブランドも浸透しておらず、現地スタッフも含めた営業体制もすぐに作ることができていないために、売上確保することができずに撤退に追い込まれている企業が散見され

ます。冒頭触れたように、タイをマーケットとして進出している企業は業界を問わず増加していますが、その一方で売上が伸び悩んでいる企業も多く存在しています。

次に売上が伸び悩んでいる企業の共通課題について解説していきます。

①日本製品・日本モデルを持っていけば売れるという誤認、準備不足

例えば食品業界において、日本の食品は「ジャパンプランド」「ジャパンプレミアム」としてタイにも浸透しています。それを理由に日本製品を持っていけば売れるという認識のもと、輸出を中心にタイで販売されている日本の商品は多くありますが、ほとんど売上が伸びることができていないのが実情ではないでしょうか。どういった顧客をターゲットとするのか、そのターゲットはど



んなニーズを持っているのか、どのチャネルを通して販売しているのか、どうやって商品を訴求していくのか、どういったプレーヤーとパートナーシップを組んでいくのかなど、最終的に商品を購入する消費者の理解のみならず、業界構造の理解もしないまま、日本製品は魅力がある、タイの中間所得者層が増えている、といった情報のみで自社製品が売れると判断し、現地のディストリビューターに任せっぱなしにしている日系企業を多くみます。自社の製品を過信し、タイの環境を楽観的に認識し、販売は販売会社や現地企業にお任せというスタンスでは売れないのは明らかです。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いています。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、多数の地域から牛肉が輸入されており、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。こちらも、缶ビールが40バーツ(約130円前後)で購入できるのに比べ、日本酒は四合瓶(720ml)で1,000バーツ(約3,200円)超しますので、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プライシングを行っている企業が、海外では競合製品の数倍の価格を前提として市場参入している企業が数多くいる事実があります。自社が日本企業であるということが、アジアにおけるブランディングの

際に有効であることは否定しませんが、より現地を理解し、自社の特性や戦略を明確に認識していないと、多様性の高いタイで有効な対応を取ることはできないでしょう。

②現地マネジメントを現地ローカルスタッフへ丸投げ

販売活動、生産活動、社内マネジメント、オペレーション、人材採用や育成・評価など、現地スタッフが運営・経営に関与する体制を整備していく必要があります。現地でのビジネスにおいては現地語・現地人の方がスムーズなケースも多くあります。また、現地化した商品を展開するにも現地スタッフの感覚が必要になることは言うまでもありません。日本人が本社から代わる代わるマネジメントとしてやってくるのではなく、現地スタッフを幹部にしていくことが持続的な企業となるためにも重要であると思います。しかし、立ち上げの段階で仕組みも何も整備されていない状況から、核となるメンバーを採用したあとは、現地スタッフに業務を丸投げしているケースにおいては、日本人マネジメントが業務実態を理解していない場合があります。確かにタイでは各種管理資料や対外的なやりとりは英語ではなくタイ語やタイ文字が多いため、日本人マネジメントがすべて理解するのは難しいということも理解できます。立ち上げから組織を作り仕組みを整備していく段階から、ほとんどの業務を現地スタッフに丸投げして業務プロセスや業務オペレーションが理解できていない状況では、正しく経営判断をすることができません。更に、新たな戦略を浸透させ様々な手を打ちたくとも、業務やオペレーションを変

える具体的な指示ができずスタッフの行動も変えることができないと改善には繋がりません。

③本社の無関心と現地情報の共有不足

海外現地法人に対して日本本社の関与が薄い企業はとて多いと感じます。日系企業における海外事業がうまく進まないケースとして、日本本社における意思決定者の考えや狙いと現地マネジメントの認識がそもそも擦りあっておらず、事業が推進しないことがよくあります。現地だけで対処できない課題は多くあるため、日本本社のリソースを使って事業推進する必要があるものの、日本本社における海外現地法人の認識が薄く、噂が広がり、現地をただ知らない・知ろうとしないことによって精神的距離も離れ、孤立している現地法人、現地マネジメントの声をよく聞きます。日本本社が無関心となっていることから、会社本来の力が発揮できなくなっている典型例です。

これは本社側の問題のみならず、現地側の問題の場合もあります。そもそも現地における現地マーケットや現場への向き合い方が不十分であるため、本社に的確かつ具体的な状況を伝えることができていないというケースもあります。自社がどういう戦い方をするべきか、ということが、現地マネジメント、また現地スタッフの腹に落ちていないことが、成長に二の足を踏んでおり、対応力の遅さに繋がっているケースもあります。

現地のトップの仕事は、現地で起きている問題を正確に理解することです。そして課題を正確に捉え、解決策を考え、使命感を持って実行するという「当たり前」を海外でも実践することが基本です。現地にいることは現地を把握していることにはならないとあえて言っておきたいと思います。

3 課題解決のポイント

売上が伸び悩んでいる企業の共通課題として、上記3点を述べました。その課題解決のポイントは「現地の外部環境を正確に理解すること」「現地パートナーと適切なパートナーシップを組むこと」「軸を持って現地をマネジメントすること」にあると考えます。以下詳細を解説します。

①現地の外部環境を正確に理解すること

当たり前ですが、タイでのビジネス展開に際し、自社の事業環境を理解することが必要です。知っている人からの情報や知人の紹介だから大丈夫ということだけで事業を進めて痛い目を見ている日系企業も多く存在しています。日本と異なり正確な統計情報や各種マーケット情報が気軽に取得できるわけではなく、ま

たそういった情報が英語で公開されているものも少なく、タイ語・タイ文字の情報のみの場合も多いことから、インターネットでとることができる情報に限られてしまいます。そのため専門のリサーチ会社や公的機関を使ってでも、現地の事業構造を理解することから始めることが必要だと感じます。日本と同じ業界構造であるとは限りません。また主要プレーヤーや競合となる企業も日本とは異なります。購買を意思決定するプレーヤーが異なったり、顧客の購買決定要因が異なったりすることもよくあります。加えて、業界情報をリサーチ会社や公的機関に調査依頼するだけでなく、自分の目で現地を見ることが必要です。そして現地企業と話し、現地のニーズを自分なりに掴むことが重要であると思います。

②現地パートナーと適切なパートナーシップを組むこと

(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必要になってきています。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も関連しています。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生かされていました。一方、消費市場としてタイを捉えたと、「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のまで含む、「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

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。



図表3 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

図表3にあるように出資(合併会社設立・完全子会社)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。リスクのうち、特に意思決定における制約やガバナンス上の制約が問題になります。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」を考えなければなりません。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でき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できず、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を確認し、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。

(2) 現地パートナー選定のための必要事項

a. 事前リサーチの重要性

現地パートナーとの提携にあたり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されています。特に買収を検討する際は、「両社でシナジーが発揮できること」「自社とパートナ

ーで補完し合うもの」を検討することが必要です。つまり相乗効果、相補効果がどれだけあるかを事前に十分検討する必要があります。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できます。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。

b. 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。それらの影響をでき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。単純なメリットを取り合うのではなく、ともに目指す姿を設定し、足し算ではなく掛け算で考えていくことが重要です。更に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」・「X年後の数値目標」・「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) 現地パートナーとの上手な付き合い方

現地パートナーとの付き合い方は様々あると思います。過去に現地パートナーとの合併事業に失敗した企業は、相手を信頼せず契約で縛りドライな関係を保つのが重要だと言います。その失敗の多くは、自分たちがあまり関与せずに現地パートナーに任せきりにしており、当初の想定とは異なり、問題が起きてから気づく

ケースが多いように感じます。お互いのメリットだけをとるような小手先でのビジネスの関係ではうまくいくことはありません。現地パートナーとビジョンを共有し、お互いの言いたいことを言える関係を作ることが必要であると思います。現地パートナーとは当然異なる企業風土であり、人種も違えば、考え方も違います。だからこそ高い志を持って、ビジョンを共有し、あえて異なるもの同士が一緒に考えて、事業を進めていくことで、当初より預期もしなかったイノベーションが生まれ、本当の相乗効果が生まれると考えます。

③軸を持って現地をマネジメントすること

現地トップの仕事とは、現地で起きている問題を正確に理解することであると先ほども述べました。現地にいることで、現地が正確に見えているとは限らないため、現地の課題を正確に捉え、解決策を考え、実行するという当たり前を愚直に実践することが必要です。そして一つ一つの解決策は現地にあります。現地スタッフとともに、時間を過ごし理解し合うことが必要であると思います。そして、特に日系企業の場合は、現地トップが日本にある本社の意思決定機関や日本に置かれている多くの部署や機能を動

かしていかなければなりません。現地のリーダーが日本を巻き込んでいくには、現地人のリーダー候補は日本の現場をしっかりと理解すべきです。現地人材を即戦力として採用しその直後に現地へ派遣することも多いですが、特に現地トップを任せる人材であれば、日本での経験も重要であると思います。自社がお客様に提供する本質的な価値とは何なのか、自社らしさとはどんなことかを理解していないと、最終的にお客様に納得いただけず、価値を感じてもらうことはできません。加えて現地マーケットに向き合いつつも、現地メンバーに対して自社の理念や提供価値の理解を共有することが重要です。多様性と向き合っていくにあたって、自社の大切にしている基準がなければ経営判断することはできません。変えてはならないことを決め、あとはどつぱりと現地の理解とともに現地に徹底的に合わせる必要があるのではないかと思います。単一社会での経験の長い日系企業が海外でも成長していくには、現地の正確な理解が必要です。それはただただ現地にいて働くことではなく、自社並びに自分自身の基準を持ちながらも現地にどつぱり浸かることだと思います。



有効なガバナンス構築のポイント

山田コンサルティンググループ株式会社
YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd.
Exective Director, COO

桐生 貴史

外資系コンサルティング会社を経て当社入社。日本での18年に渡る経営コンサルティング経験及び海外進出企業の各種サポート通じて、日本・海外において、幅広い役務を提供。アジア中心に、戦略策定アドバイザリ、業績改善支援、各種アューデリジェンス業務を多数経験。

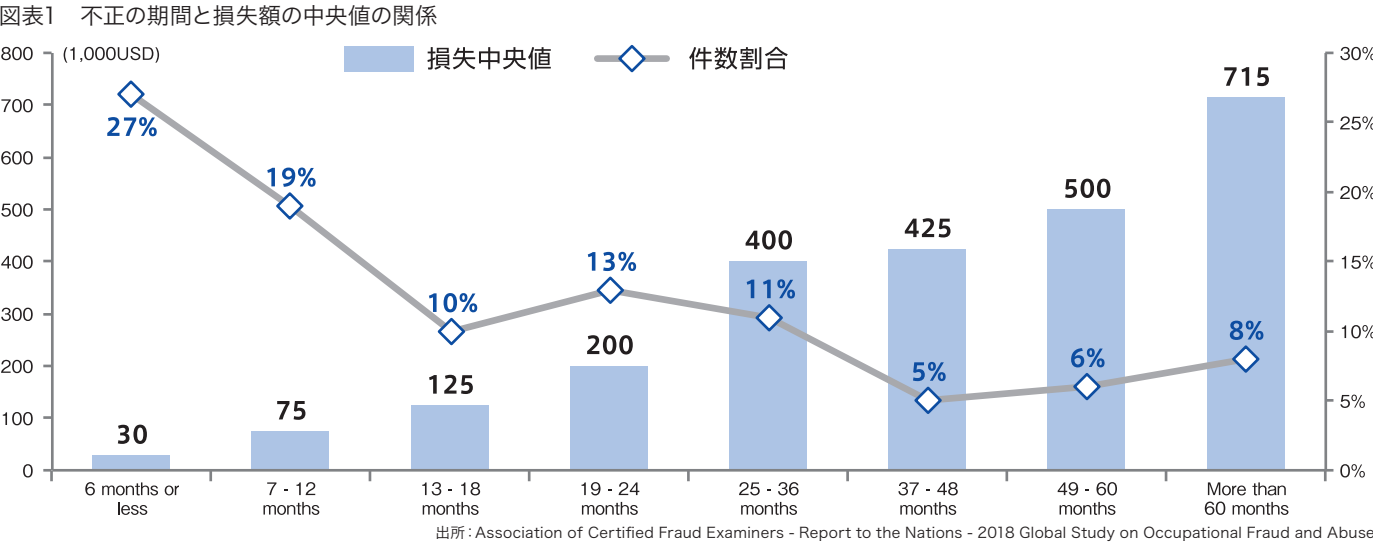
POINT

近年、海外現地法人に絡む不正事件が増加しています。一般的に、不正の起きる企業は、企業風土・管理体制に問題を抱えているケースが多いと言えます。不正を防止するための仕組み作りについて、現地で実際に起きた事例を踏まえながら記載します。

1 はじめに

最近の企業不正は、親会社よりは、子会社や関係会社などの海外現地法人で発生するケースが多くなっています。親会社と比較すると事業規模が小さく、また、不正の金額そのものが、相対的又は絶対的に少ないこともあり、それらの不正が外部に開示又は報道されることは多くありません。

しかしながら、世間を騒がす不正事件も、最初は小さな不正行為から始まっています。「どうせ見つからないだろう」「少しくらい大丈夫だ」。そうして始まった不正行為が、時の経過と共に、より大胆なものへと変貌し、発覚した時には、企業の存続すら脅かすレベルに発展していることがあります。図表1は、不正が継続した期間と、その不正によってもたらされた損失額の関係を示しています。不正が発覚するまでの期間が長ければ長い程、不正による損失額は累積的に膨らんでいきます。企業不正も、我々人間の病と同じように、早期発見、予防対策が重要になります。



不正の起きた(起きている)企業は、企業風土・管理体制に問題を抱えているケースが多いと言えます。不正行為を、一個人(従業員)の問題として片付けるのではなく、不正を許さない企業風土、不正を発生させない体制作りが重要になります。

我が社には関係無い！？

皆様のなかには、「不正防止の重要性は理解できるが、我が社には関係ない」と思われた方もいるかと思います。「そもそも不正なんて話、社内で聞いたことがない」「小規模な事業所なので、不正など起こるはずがない」等、そう思われた理由は様々かと思います。

お時間のある方は、ぜひ、図表2「現地法人の管理体制に関するチェックシート」の該当箇所に、チェックを入れてみてください。

チェック項目は、弊社が現地(タイ)でコンサルティングを行うなかで、実際に耳にした不正行為、不正を招く温床となった管理体制の不備を纏めたものです。

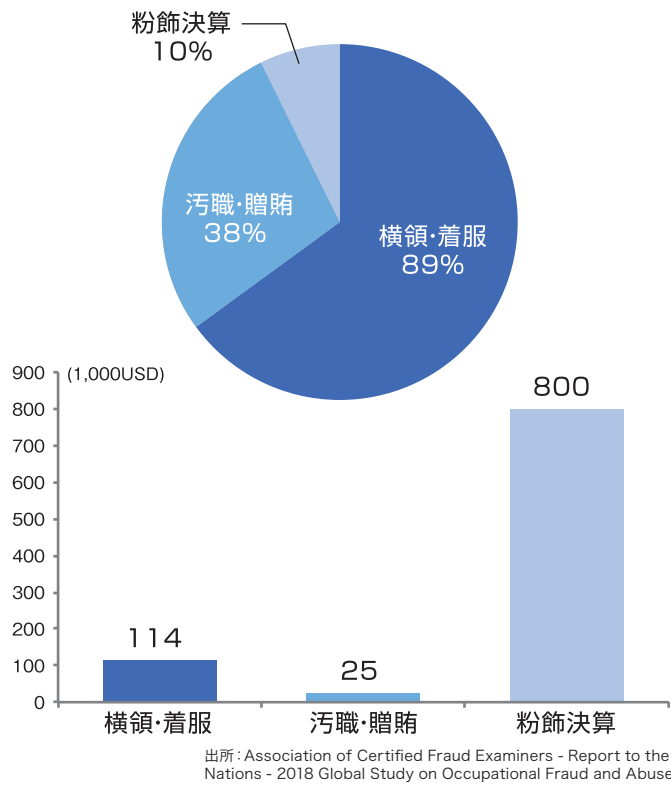
チェック項目のなかには、「現地ベンダーとの間に、利益相反関係はない」といった項目があります。「恐らく大丈夫だが、そう言われると自信がない」と思われた場合は、「不明」欄にチェックを入れてください。「はい」「いいえ」の数自体、もちろん重要ですが、そこに一喜一憂するのではなく、「不明」欄にチェックの入った項目もしっかり確認する必要があります。出来ていること、出来ていないことが分かっている項目よりも、分からない、知らない項目の方が、不正管理上は盲点になります。

図表2 現地法人の管理体制に関するチェックシート

No	チェック項目	はい	いいえ	不明
1	一人の担当者が複数の相反する権限を持たない等、業務上の相互牽制機能は働いている			
2	承認・決裁は、ルール通りに運用されており、代理や事後などの例外的な処理は行われていない			
3	実地棚卸数量と在庫記録(データ)との間に、大きな差異は生じていない			
4	在庫管理(実地棚卸等)は、部署の異なる複数の担当者で行っている			
5	定期的に、取引先の見直しは行っており、明確な理由なき、1社購買は行っていない			
6	現地ベンダーとの間に、利益相反関係はない(相手方役員が貴社従業員の親族等)			
7	従業員の実在籍人数と、給与支給者を、定期的に照合している			
8	給与水準では説明の付かない、自動車・家の購入や裕福な生活をしている従業員はいない			
9	業務が属人化しないよう、定期的に配置転換(ジョブローテーション)を行っている			
10	内部監査、外部監査を行うタイミングで、突然の退職者が出たことはない			
11	採用の際、従業員の信用調査(Reference Check 等)を行っている			
12	担当者に依頼した資料は、速やかに、依頼した形式(言語)で出てくる			
13	経理書類の原票は、しっかり保管(連番管理)している			
14	請求書、領収書の偽造を防ぐため、書式・紙質・筆跡等の違いを、確認する仕組みがある			
15	業務管理システムを導入しているため、個人管理のエクセル上で、会計数値を作成することはない			
16	送金口座の変更は、担当部署や取引先に事前確認する決まりとなっており、変更記録も残している			
17	固定資産台帳、備品台帳は、実態に即した内容が記載されている			
18	廃棄物、NG品の数量管理は、適切に行っている			
19	情報システムのアクセス制限(パスワード設定含む)は、適切に行われている			
20	ガードマン、監視カメラは、重要設備・資産の周りに配置され、死角はない			
21	経営陣は、PLのみでなく、BSやキャッシュフローに関する会計知識を備えている			
22	経営陣は、経理責任者からの報告を鵜呑みにせず、重要事項については、自ら事実確認を行っている			
23	不正やハラスメントに対する内部通報制度は備わっている			
24	定期的(場合によっては抜き打ちで)に、内部監査を行なっている			
25	不正防止に向けた社内方針を、従業員に周知・徹底している			
合計				

図表3、図表4は、不正の類型別発生状況、企業規模と不正の関係を示したものです。この調査は、125カ国を対象に実施したものであり、タイに限定した調査ではありませんが、現地(タイ)でコンサルティングを行う我々の感覚に近い結果と言えます。

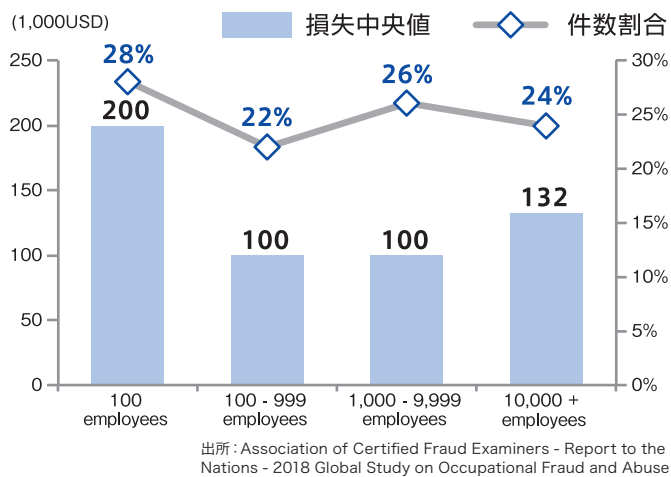
図表3 不正の類型別発生頻度と損失額の中央値



図表3によれば、不正件数としては、資産の横領・着服が全体の9割近くを占めています(複合的な不正が含まれており、合計値は100%を超えます)。一方、粉飾決算は件数こそ少ないものの、企業に与える損失額は最も大きくなっています。

また、図表4を見れば、企業規模(従業員数)に関係なく不正は起きていることが分かります。意外に思われるかもしれませんが、中堅・中小企業(従業員100名以下)の方が、不正による損失額は大きい結果となっています。「うちには関係ない話だね」と言い切れない実情が、お分かり頂けたのではないのでしょうか。

図表4 企業規模と不正による損失中央値の関係



2 不正防止に向けた体制作り

それでは、本稿のテーマである「不正防止に向けた体制作り」に話を移したいと思います。ここでのポイントは、下記3点です。

- I 重点管理業務を決める
- II 不正防止に向けた仕組みを整備する
- III 「モニタリング」を怠らない

I 重点管理業務を決める

不正防止は、確かに重要な経営課題ですが、全ての業務を管理対象とすることは、現実的ではありません。全従業員の言動を逐一監視することができれば、不正防止に大きな効果を発揮するかもしれません。しかし、それでは膨大な費用・労力が必要になります。特に、管理人材等の経営資源の乏しい海外現法においては、費用対効果を意識した対策でなければ、実現可能性の伴わないものになってしまいます。

重点管理業務を決定する際のポイントは、不正が発生しやすい場所、不正発生時の影響が大きい場所を対象とすることです。不正が発生しやすい場所、不正発生時の影響が大きい場所とは、モノとカネが動く場所です。モノとカネが動く場所を、重点的・優先的に管理する必要があります。一般的に、モノとカネが動く場所は、購買、経理(支払)、資産管理、販売等の業務になります。モノとカネの動きは、最終的に記帳され、会計数値に反映されます。

所属する業界、各企業の置かれた状況によって、重点管理すべき業務は異なるはずです。今一度、ビジネスフロー(商流)、社内の業務フローを書き出してみ、重要な経営資源(モノとカネ)がどう動いているのか、整理する必要があるかもしれません。

II 不正防止に向けた仕組みを整備する

重点管理業務を決定した後、次に取り組むべき事項は、不正防止に向けた仕組みを整備することです。仕組みを整備する際のポイントは、下記5点です。

①相互牽制機能を働かせる

組織運営においては、各担当者の権限・責任を明確にし、各担当者が権限・責任の範囲において、適切に業務を遂行していくことが基本になります。その際、職務を複数の者の間で、適切に分担・分離することが重要になります。例えば、取引の承認(資材発注の承認)、資産の管理(資材の検収・在庫管理)、取引の記録(会計記帳)をそれぞれ別の者に担当させることで、それぞれの



担当者間で適切に相互牽制を働かせることが可能となります。

不正が起きる背景として、特定の担当者に複数の相反する権限が集中してしまうことがあります。承認・現物管理・記帳の3つの手続きを行う担当者を分けて、相互牽制機能を働かせることが重要になります。人手不足等の制約があり、職務を別の担当者に任せることが難しい(兼任が避けられない)場合には、各企業の置かれた状況を踏まえ、特に重要と考えられる業務だけでも、人材採用・配置転換等によって、相互牽制が働く仕組みを整える必要があります。

②資産台帳(在庫、固定資産、備品)、名簿類は適切に管理する

固定資産台帳が更新されていない、備品台帳に記された備品がどこにあるのか分からない、といった経験はないのでしょうか。不正防止に向けた仕組み作りの2つ目のポイントは、資産台帳、名簿類を適切に管理することです。

まず第一に、資産台帳、名簿類は、実態が記されている必要があります。何年も更新されていない固定資産台帳、廃棄済みの資材が計上されたままになっている在庫表、直近の従業員の入社・退職が反映されていない従業員名簿を見掛けることがあります。しかし、このような管理状況では、備品が盗まれたり、退職したはずの従業員に給与が支払われ続けていたとしても、それを見逃してしまう可能性があります。

次に、資産台帳、名簿類は一定のルールに基づいて作成する必要があります。保管場所が記載されていない備品台帳では、何らかの不正(物品の窃盗等)が起きた際、その異変に気付けない可能性があります。

また、重要な管理書類は、現地語以外(日本語、少なくとも英語)で作成することも重要です。日本人マネジメントの理解できない言語で書かれていては、いくら実態が記され、一定のルールに基づいて作成されていたとしても、異変や兆候に気付くことは極めて難しいと言えます。資産台帳、名簿類を適切に管理し、定期的に会計帳簿と照合・確認することで、不正の予防・早期発見に繋がります。

③業務の属人化を防ぐ

同一部署に長年配属させた結果、その従業員にしか分からない(説明のできない)業務はないのでしょうか。特定の従業員にしか分からない管理データはないのでしょうか。

業務効率の観点から言えば、特定の従業員に業務を集約する方が、理に適っているかもしれません。しかし、不正防止の観点からは、定期的に従業員を入れ替え、業務の属人化を防ぐことが重要になります。

長年同じ部署にいる従業員は頼りになりますし、当該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。特定の従業員に過度に依存することは、業務の属人化、ブラックボックス化を招き、それが不正の温床になります。また、業務の引継ぎができない結果、組織の持続性に影響を及ぼす可能性もあります。

様々な理由で、配置転換に踏み切れないケースもあるかもしれません。その場合には、業務の見える化(標準化)を推進する必

要があります。業務内容を棚卸する（業務記述書の作成）、業務の流れを図式化する（業務フロー図の作成）ことで、業務が周囲から見えるようになり、業務の属人化、ブラックボックス化を防ぐ効果が期待できます。

④例外処理を認めない

典型的な不正事例の一つに製品の横流しがあります。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、不正がぴたりと止まるケースもあります。

承認者が忙しい（不在が多い）、顧客が急いでいる等、やむを得ない事情で始まった代理承認、事後承認等の例外処理が、気が付けば常態化してしまうことがあります。本来、権限を有していないはずの人物（タイ人幹部）が、事実上の決裁権者になってしまう事態は、絶対に避けなければなりません。承認・決裁はルール通りに運用し、例外処理は認めないという毅然とした姿勢が重要です。

⑤性悪説で考える

性悪説で考える、聞こえが悪い言葉かもしれませんが、性悪説に立ち、不正が起きる前提で、不正を未然に防止するための対策を打っておくことは、結果的に、組織・従業員を守ることに繋がります。不正を行った従業員には、厳罰が課されることとなります。また、不正を行った本人以外の従業員にとっても、お互い疑心暗鬼になり、職場環境が悪化する恐れがあります。

情報システムへのアクセス制限は、既に多くの企業に取り入れ

ていますが、従業員を採用する際のReference Check（「身元照会」「経歴照会」の意味で使われ、企業が中途採用の際、信用調査の一環として、前職への在籍期間や実績、人物像などを第三者に照会を行うこと）はどこまで実施しているでしょうか。

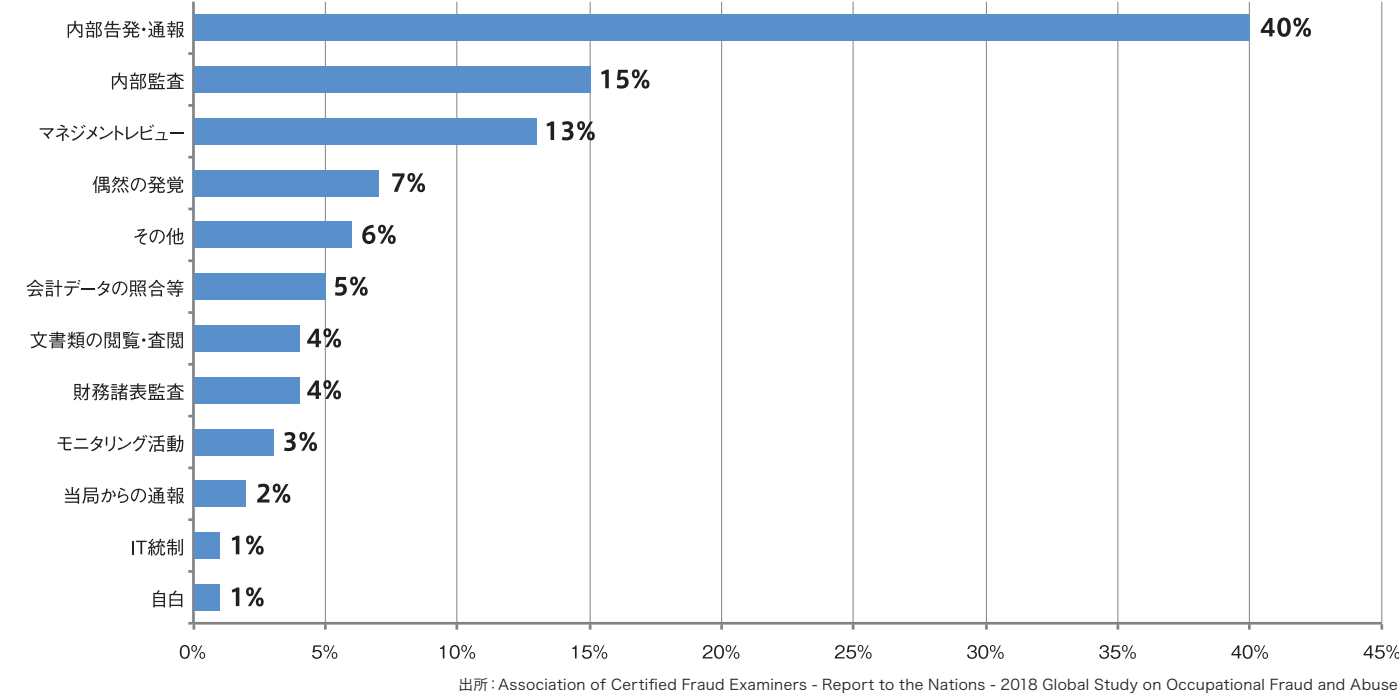
ガードマン・監視カメラを、重要設備・資産の周りに配置し、死角のない状態を作っているでしょうか。数百名規模の工場の事例で言えば、警備会社の活用、監視カメラの導入により、管理体制を強化することが可能です。管理者が不在となる夜間には、警備会社が不正防止の肝となります。これらの施策は、従業員を信用しないから行うのでなく、組織・従業員を守るために行うものです。

III 「モニタリング」を怠らない

前項では、不正防止に向けた仕組みについて記載しました。しかし、新しい制度・仕組みを導入したら、それで終わりではありません。むしろ、そこから始まりです。

図表5をご覧ください。この表は、企業不正の発覚経路を示したものです。不正の発覚経路の第1位は「内部告発・内部通報」、第2位は「内部監査」、第3位は「マネジメントレビュー」となっています。どれだけ精緻に不正防止の制度・仕組みを作っても、それだけで、不正を完全に抑制することは出来ません。制度・仕組み作りと同じくらい重要なのが、制度・仕組みが正しく運用されているかモニタリングすること、及び、制度・仕組みが守られていない場合に、声が上がる仕組みを構築することです。特に、内部通報制度の導入は、企業規模の大小問わず、検討すべき重要なテーマとなります。制度導入に際しては、内閣府が示した『公益通報者保護法に関する民間事業者向けガイドライン』が参考になります。以下、重要と思われる事項を抜粋します。

図表5 不正の発覚経路



『公益通報者保護法に関する民間事業者向けガイドライン（抜粋）』

1.事業者内での通報処理の仕組みの整備

- ・全社的かつ一貫した仕組みとしての整備
- ・通報窓口、相談窓口の整備（外部を含めた窓口機能の検討）
- ・秘密保持の徹底
- ・受付担当者、調査担当者の利益相反関係の排除

2. 通報の受付

- ・通報者に対する通報受領の通知
- ・個人情報の保護

3. 調査の実施

- ・調査と個人情報の保護
- ・調査状況、結果などの通報者への通知

4. 是正措置の実施

- ・是正措置、再発防止策、処分の徹底と関係機関等への報告
- ・是正措置等の通報者への通知

5. 通報者に対する解雇、不利益取扱いの禁止

- ・解雇、不利益取扱いの禁止

3 さいごに

本稿のテーマは、「不正防止に向けた体制作り」です。しかし、体制だけ作っても、マネジメント（日本人）の覚悟が伴わなければ「仏作って魂入れず」です。

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。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。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、出社人数など従業員の様子、整理整頓、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、日本での経歴・キャリアが工場責任者であったとしても、現地でマネジメント職に携わる以上、PLのみでなく、BSやキャッシュフローといった会計知識も備えていなければ、微細な変化や異変に気付くことはできません。

企業不正を完全に無くすことは難しいかもしれませんが、出来ることからしっかり取り組む姿勢が重要になります。



事業の見極め並びに撤退

山田コンサルティンググループ株式会社
海外事業本部 ASEAN事業部
部長

古川 友晴

2002年に山田コンサルティンググループ(株)に入社し、コンサルティング部門の部長、M&A部門の部長を経て現職。税理士。海外事業の戦略策定、海外子会社の再生、税務アドバイザリ業務から、クロスボーダーM&A、買収後のPMI業務まで、国内外のコンサルティング経験が豊富。



POINT

タイでの撤退、事業売却に関するポイントを解説致します。撤退実行には時間を要すること、資金負担が発生する事、国内事業を含む他事業に影響が出ることなどを踏まえ、事前の熟考並びに集中的な対応が必要です。

近年、タイからの撤退を検討する企業が増加しています。事情は様々ですが、最も多い事例は、「タイでの競争環境の激化に伴う不採算化」です。不採算化による撤退の場合、取引先・仕入先等を始めとするステークホルダーへの影響が発生し、日本を含む他国のビジネスにも影響を及ぼします。損益改善の為に撤退を決定したにもかかわらず、撤退の影響によりグループ全体が採算悪化をすると本末転倒です。よって、撤退を実行する場合においては、事前・事後の対処をしっかりと行うことにより、悪い影響を最小限に留めることが最も重要になります。

本項では、事前・事後を含めた撤退実務の留意点の解説を行います。

1 事前検討ステージ

撤退を実行することには多大な労力、コストが必要です。進出の検討以上の負担が発生すると行っても過言ではありません。また、撤退に伴って他国のビジネスに思いやらない影響を及ぼすこともあります。それらを踏まえ、事前に各種検討を実行することが重要です。

(1) 改善可能性の検討⇒ 撤退要否の決定

撤退を決定する前に、不採算化した事業が改善可能なのかを検討するプロセスを経ることが一般的です。改善可能性があるの

事前検討ステージ



かどうか、改善可能性がある場合、誰がいつまでに何をやるのかといったことを検討します。改善可能性が小さい、或いは、求める採算レベルまで到達することができない場合、撤退の意思決定に至ることになります。

尚、副次的ではありますが、それらのプロセスを経ることにより、駐在員を含む現地法人メンバーの納得感の醸成にも繋がります。本社主導で撤退を決定する場合、現場の想いと乖離が生まれ、人材の流出や労働裁判等のトラブルが発生するケースが多くあります。人材流出を防ぐためにも、現場とのコミュニケーションを取ることは有効です。

(2) ステークホルダーへの影響検討 ⇒ 撤退スキーム検討

得意先、仕入先を中心とするステークホルダーへの影響を検討します。特に、日本国内を始めとする他ビジネスで関係を持っている法人に対する影響を検討することが重要です。例えば、自動車部品メーカーにおいては、納入先・サプライヤーへの影響を検討します。

関係の深い会社への引き継ぎができるのであれば、それらの段取りも有用です。なお、得意先・仕入先とは、取引基本契約等の契約条件が定まっていることが多いため、撤退に伴う違約金・在庫引取等のペナルティが発生するかどうか事前検討が必要です。

その他、レンタル工場、OA機器のリース等、事業インフラ関係の契約状況も確認を行います。ここで、事業上関係を持つプレイヤーへの影響を検討しておくことで、国内を含む他事業へのネガティブなインパクトの軽減に繋がります。

(3) 撤退シミュレーション 及び スケジュール策定

いざ撤退が決まったら、タイムラインを引き、todoを設定し、そのtodoに則り、財務三表の計画を作ります。資金が不足する場合は、国内からの送金(増資或いは貸付金)もスケジュールに組み込みます。詳細は後述しますが、タイからの撤退の際は、資産超過状態にすることによる通常清算の手続きになりますので、資金管理・貸借対照表計画の作成は重要です。製造業の撤退の場合、生産計画の策定、損益計画の策定を行うことは一般的ですが、資金計画・貸借対照表計画は盲点になりやすいため、もれなく作成しましょう。

撤退実務ステージ



2

撤退実務ステージ

事前検討により、どういったタイミングで何を行うのかが明確になりました。本項では、実際に撤退を実行していくためのプロセスを説明します。

(1) ステークホルダー説明 → 仕入・販売活動停止

まずはじめに、仕入先・取引先・従業員等に、撤退の見通しであることを説明します。関連の強い会社に事業内容を引き継ぐ場合、それらのストラクチャーについての合意形成も行います。ここで最も留意が必要なのは、風評被害です。特に、日本国内他で事業を行っている場合、それらの関連事業に影響を及ぼさないように丁寧に説明することが重要です。また、従業員に説明した後は、退職社員も出てくる懸念が有るため、生産計画や販売計画を踏まえ、従業員説明のタイミングを設定することが必要です。

(2) 従業員解雇、契約関係クリアランス、B/Sクリアランス、許認可対応

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に日本からの増資または貸付金等の債権放棄についての税務を含めた検討が必要となること、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(すなわち、現預金と

純資産だけが残っている状態を作ること)」、

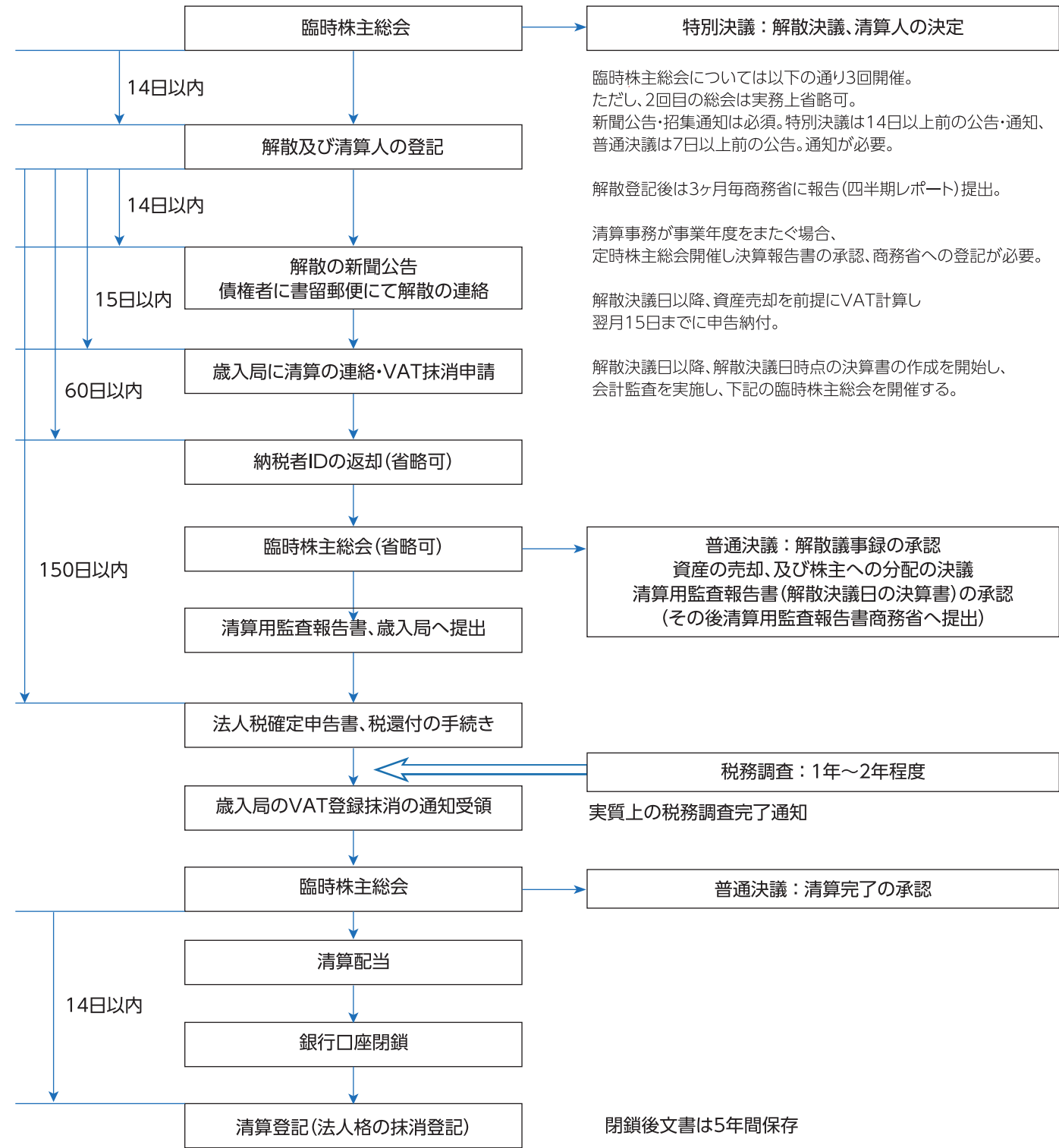
「許認可関係のクリアランス」、「従業員の解雇」等を行うこと

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

これらのことを踏まえ、従業員解雇、契約関係のクリアランス、B/Sのクリアランス、許認可対応を行います。事前検討ステージでしっかりとシミュレーションを行っておくことで、実際の処理の時間を短縮することが出来ます。

従業員については、一給与期間前の解雇通告を行い、法定の解雇保証金を支払い、残存有給休暇を買い取り、解雇します。労務トラブルに発展するケースも散見されますので、解雇保証金の支払いや伝達タイミング等、十分留意するようにしてください。

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

(3) 税務クリアランス

正式な税務調査を待つ前に、税務上の必要対応事項を行います。例えば、BOIで関税の免税を受けている棚卸資産・機械等がある場合、関税の支払い手続きを行う必要があります。また、税務上疑義がある資産がある場合、それらの対処も行います。

(4) 法務手続き、税務手続き

日本本社で一般的に考えている「撤退手続き」はこちらの項目になります。税務調査が数年間に渡ることもあるため、日本本社が考えている以上の期間が必要になります。一般的な撤退プロセスを図表1に記載します。

法務手続きについては、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が必要です。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。

最後に清算事務手続きに際してコメントします。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。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。

3 事後対応ステージ

清算が完了した後は、ステークホルダーに対する説明を行います。関係が継続する仕入先・販売先はもちろんのこと、株主等、事業運営上関係を持つ必要がある関係者に対しても、説明をする必要があります。その際、日本本社も含めたグループ人員で、きちんと対応者を決めることが重要です。撤退実務に携わると、非日常業務に追われ続けることが想定されるため、担当者サイドでは抜け漏れが発生することがあります。

「撤退をしたことを聞いていない」・「誰も説明に来なかった」といった、抜け漏れに伴うネガティブな影響を避けるためにも、本社が一体となった網羅的な対応を行うことが重要です。

また、清算の進行と同時に、商務省より「廃業手続きに入った旨の書面」等の書類が受領できますので、それらの公式書類受領のタイミングで、日本本社を始めとする関係会社の貸倒損失・売却損失等が計上されることとなります。

撤退の事前準備から、撤退手続き、事後処理までを一通り確認しました。前述した通り、撤退は想定している以上の負荷がかかります。また、想定できないような影響が出ることもあります。しっかりと事前検討を行い、影響を最小化する方法を検討されることをお勧めいたします。



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 斉之

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に就任。2017年よりToyo Business Service PCL代表取締役CFOを兼任。

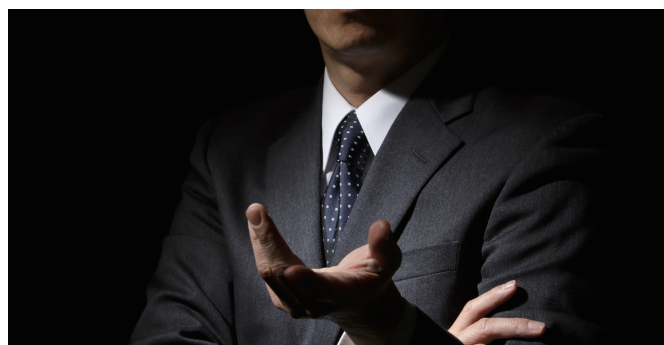


POINT

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尽きます。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、という話は意味がありません。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言え、と誰かから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（労働組合員）

【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。

トラブル事例4. 従業員の解雇（試用期間中）

【お問い合わせ内容】

入社2ヶ月目になる試用期間中の従業員が、当初の期待通りの仕事が出来ません。解雇補償金が発生する前に解雇したいのですが、いつまでに本人に通知すればよいでしょうか。

【対策】

雇用開始後119日以内であれば、解雇補償金なしで解雇することができます。ただし、試用期間中であっても、一給与期間前までの解雇通知、ならびに適正な解雇事由が必要です。一給与期間前までの解雇通知が必要となりますので、解雇補償金を発生させない期日は実質雇用開始後90日以内となります。

【予防策】

試用期間であっても自由に解雇できるわけではなく、正当な理由と通知が無ければ不当解雇となる可能性があります。そのため、試用期間合格可否について第三者（例えば労働裁判にお

ける裁判官) から見ても客観的かつ明確な資料を作成・保管しておき、解雇時にも当該従業員にきちんと説明し、本人に納得させることが肝要です。

【補足】
一給与期間前までに通知し、その分の給与を保証する必要がありますが、従業員の出社は必須ではありません。状況に応じて出社させずに転職活動に充てるということも可能です。

3 債権回収

トラブル事例5. 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6. 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見ていましたが、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。

トラブル事例7. なりすまし詐欺

【お問い合わせ内容】
タイ国外から部品を調達しており、海外送金で決済しています。ある時、サプライヤーからドイツの口座への送金依頼をメールで受けました。送金後に資金決済の確認をしたところ、メールを送っていないばかりか、インボイス発行や送金依頼もしていないとの回答がありました。

【対策】
海外送金を実行する前に、社内の担当者やサプライヤーに対して、取引についての事実確認や指定口座変更の有無などについて、経理担当部署が直接確認出来る仕組みが必要です。事実確認が出来る前に、承認できる仕組みは危険です。

【予防策】
各銀行から出されている注意喚起を社内で共有するとともに、送金や口座変更の通知については担当部署や取引先に直接確認をするなど、業務の流れを見直し、社内の防止策を講じる必要があります。どんなに親しい取引先であっても、例外を認めてはいけません。

【補足】
万が一、被害に遭ってしまった場合には、速やかに銀行に問い合わせるとともに、すぐに所轄の警察に相談してください。また、タイ警察の中でIT犯罪を専門に取り扱っているTSCD (Technology Crime Suppression Division) にも報告することが望ましいです。

4 税務トラブル

トラブル事例8. 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の乖離が大きい場合、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9. 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のでしょうか。

【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10. 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、たと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。

不正事例3. 役員の横領

【お問い合わせ内容】
タイ法人のMD交代を機に過去の財務諸表を見直していたところ、前MDに対する不自然な支出が検出されました。不正支出の金額を調査してもらえないでしょうか。

【対策】
年次決算(監査報告書)の確認だけでは不十分です。月次で総勘定元帳(G/L)と銀行ステートメントの確認をすれば、不自然な支出を早期に発見できます。

【予防策】
役員クラスの横領においては、帳簿の調整をするために、経理部長等が必ず協力しています。上司の不正については直接聞いても絶対に話さないため、匿名の内部通報制度なども有効です。匿名の通報制度を設けることで、牽制効果も期待できます。

【補足】
過去6年にわたり総額35百万バーツを超える不正支出が確認されました。不正を隠すため、個人所得税は納税しており、帳簿を複数年度にまたがり調整し、監査法人を毎年変更していました。

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。

③MD(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込むことが鉄則です。

コンサルティングの現場から

山田コンサルティンググループ株式会社
海外事業本部 部長
YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd.
Director

小津 雅彦

2006年山田コンサルティンググループ株式会社入社。経営コンサルティング業務を経て海外展開支援業務に従事、2015年ASEAN事業部部長。バンコク事務所を開設し、現地法人の代表取締役。2018年9月に日本に帰任、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。

昨今の日系企業においては、あらゆる業種・あらゆる規模の企業においてグローバル化がひとつのキーワードとなっています。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ってきていると感じます。

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からの期待、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活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

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

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あります。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。この段階では、詳細なリサーチ結果を元に分析する必要はありませんが、無償で取得できるデータの活用は必要不可欠です。一例ですが、「中高所得層の拡大」を狙ってタイ進出する場合、所得の情報等がこれにあたります。労働省が発表するデータにおける富裕層数は247万人、またその数は年々増加しています。ただし、富裕層の定義は、月給5万バーツ(約17万円)以上であり、実態として、「投入する商品」と「対象マーケット」が相違しているケースが多くあります。他にも、日本の事情と現地の事情の相違により、想定している事

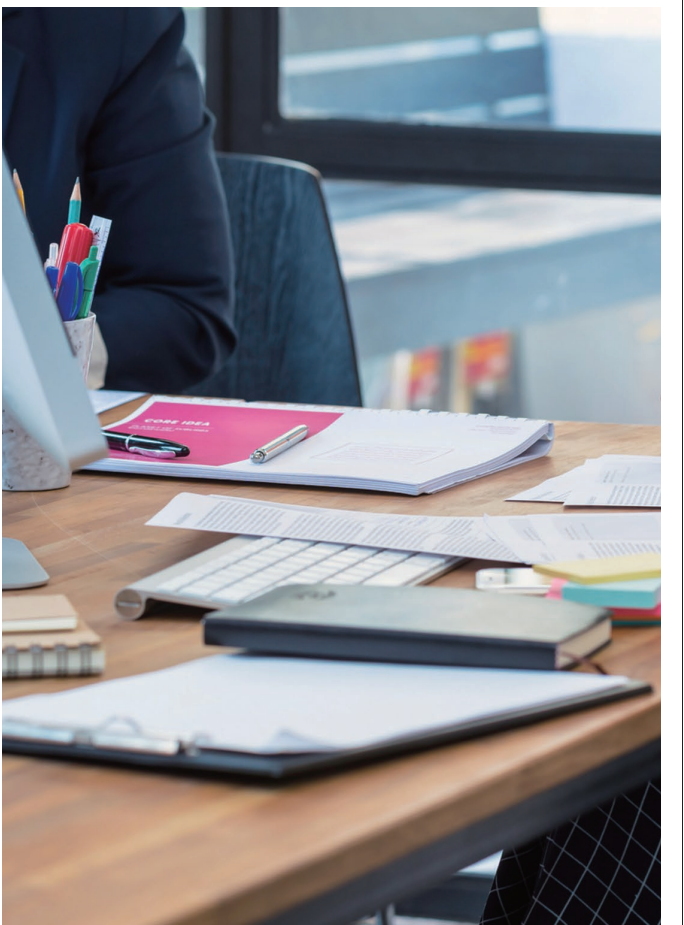
定し、その前提条件が覆ることがあれば瞬時に方向転換できるように、社内でも共通認識を持つておくことも重要です。

■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。

業が成立しないことが往々にして起こります。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なけ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上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、前述のとおり、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。

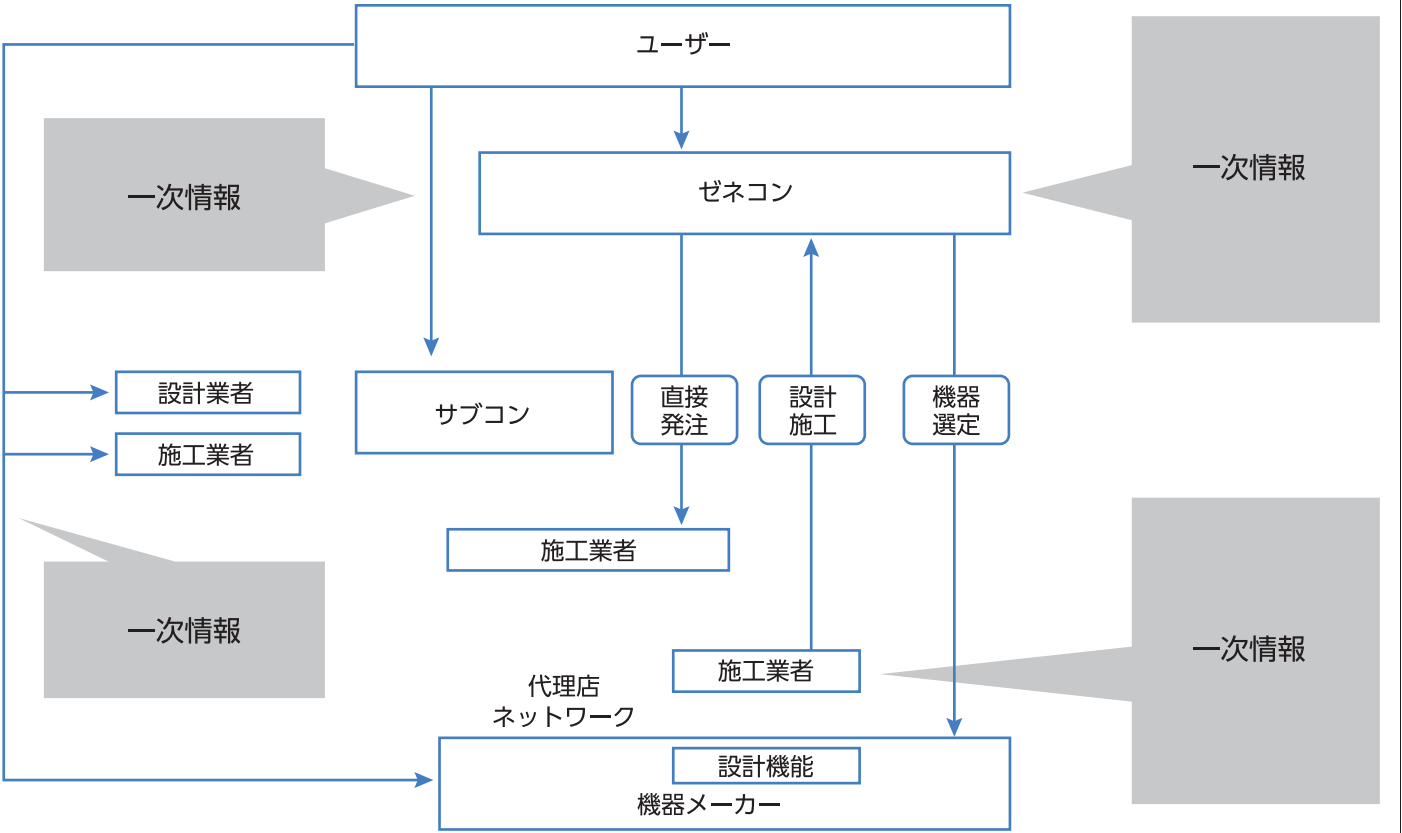
b) 正しい問いを準備できるか

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。インタビューの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。

図表2 プライマリーリサーチの概念図(建設業の例)



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。

弊社が進出支援を行っている現場における肌感覚ですが、これらのリサーチを行った上で進出している企業は、全進出企業の2-3割程度と感じます。必要とされる調査深度は、企業によりけりではありますが、最低限の調査をすることで、成功確度が引き上がると感じています。

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、自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

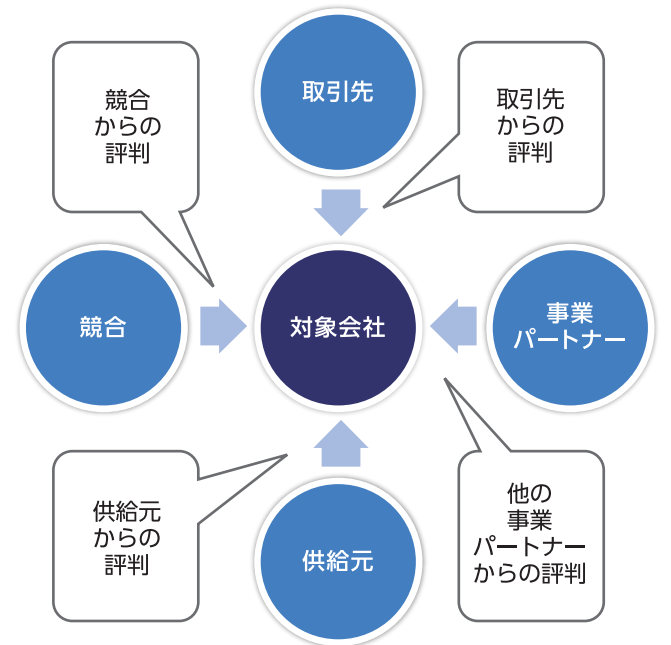
日本国内の場合でも、新たな取引先と商売を始める際に信用情報を入手し、取引先の評価を行う企業が多いと思われますが、アジアの場合、日本国内以上にその重要性は高まります。アジア企業の財務情報を入手する際の難易度は国によって異なります。一般に公開されている国(シンガポールなど)、信用調査機関等から入手可能な国(タイなど)、外部からは入手困難である国(インドネシア・ミャンマーなど)に大きく分かれます。また、アジアの場合、その企業が正確な財務情報を公開していないこともあるため、注意が必要です。

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す。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



Toyo Business Service PCL
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として事業運営を統括。2017年より現職。



山田コンサルティンググループ株式会社
YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd.
Managing Director, CEO
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



山田コンサルティンググループ株式会社
YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd.
Executive Director, COO
桐生 貴史
外資系コンサルティング会社を経て当社入社。日本での18年に渡る経営コンサルティング経験及び海外進出企業の各種サポート通じて、日本・海外において、幅広い役務を提供。アジア中心に、戦略策定アドバイザー、業績改善支援、各種デューデリジェンス業務を多数経験。



YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd. General Manager
Tawikarn Kingthong (タウィ)
タイ国内の高校を卒業後、日本に留学し、大学・大学院卒業。外資系金融機関の日本プランチでの14年間の勤務を経て当社入社。タイ国内ネットワークを武器に、日タイ間のM&A業務に従事(タイ語、英語、日本語対応可能)。

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。日本サイドでクライアント対応をされてきた桐生さん、日本側での相談状況はいかがですか？

桐生 日本で活動をしていても、大手企業から「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。「製造」から「販売」にニーズが変わったことで、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。ただ、現地で販売しようとしても、一筋縄では行かないですね。

吉越 タイ企業との競争もありますが、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「日系企業内でも競争に勝たないといけない」環境に変わった実感があります。

(2) 避けられない市場内競争の激化

吉越 タイは親日国家でもあり、かつ、日系企業の集約が進んでいることから、過去は「とりあえず進出」でも勝てたのかもしれませんが、タイ企業の技術躍進も進んだ中、日系企業・外資企業・タイ企業がしのぎを削っていますので、簡単には勝てなくなっています。ここ数年間は、日系企業の苦戦が目につきます。東洋ビジネスさんでも相談内容が変わってるのではないですか？

中尾 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ね。日本で苦戦して「海外に活路を」といった企業様が、タイにおいても日本国内と同じ様な悩みに直面している気がします。

タウィ 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、現地企業との合併・買収における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よね。

桐生 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「パートナーは決まったんだけど、交渉をまとめて欲しい」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」

(1) タイと日本の近似点・相違点を知ること

タウィ タイに限らず海外の日系企業は「現地国の事情に合わせる」あるいは「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。特に、日本とタイ両国で働いた身としては、双方の文



化の尊重が必要不可欠と感じています。背景が異なる中、相互に尊重し合いながら事業を進めていくのはとても難しいことですが、一番の成功の鍵だと思いますね。

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。

桐生 確かに、日本本社で接している方々のなかで、タイの事情に精通している方は少ない気がします。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

桐生 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。やはり現地スタッフの中で、マネジメント人材をいかに作っていけるか、がポイントではないでしょうか。

吉越 ビジネスモデルが固まった大手企業では、「日本事業の輸出」がある程度成立するのかもしれませんが、特に中堅中小企業においては、ビジネスのローカライズをスピード感をもって対応していくことが非常に重要です。その中で、現地の責任者人材は非常に重要です。

中尾 中堅企業や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ください」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。



タウィ 任せるに値する人を配置したいが、それに見合う人材がい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。日本人マネジメントについては、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。現地人材のマネジメント候補人材を日本に派遣させて、共通の価値観を醸成しておく、等の人材育成がポイントだと思います。

(3) 親会社との連携の重要性

桐生 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の連携に苦労している」という事態を何度も目にしました。

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。

桐生 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。

吉越 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ね。

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

桐生 日本側で相談をいただくことが多くなってきたテーマは、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っても過言ではありません。

吉越 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よね。悲観的にものごとを見る必要はありませんが、検討をすることのデメリットはなにもないと思います。

桐生 肌感覚では、きちんとリサーチをしている企業は、恐らく全体の2-3割ではないでしょうか。その企業はやはり成功確度も上がっていると思います。

(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ね。理由は様々ありますが、特に「管理体制」といった仕組みに起因することが多いと思います。

吉越 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ね。不正は、現地法人の経営を揺るがす事態ではありますが、最近レピュテーション等により、日本本社にも大きな影響を及ぼすことが多くなってきています。

そう言えば、東洋ビジネスさんでコンプライアンス・ホットラインというサービスを開始したと聞きましたが、評判はどうでしょうか。

中尾 「社内通報の外部受付窓口なのですが、タイ人従業員から直接タイ語で不正やハラスメント、不満に関する声が届きます。これにより、会社目線と従業員目線の課題のギャップに気付くことが出来、より本質的かつ効果的な対策を打てるようになったと、トラブル未然防止に一役買っています。従業員の本音を引き出す、ひとつの有効な手段であると実感しています。不正を含めた人事労務の問題は、いかに会社と従業員との認識のギャップを無くせるかがカギとなります。分かったつもり、聞いたつもり、が最もリスクが高いので注意が必要です。」

(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。

タウィ 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。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と感じます。

桐生 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ね。

吉越 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か。

タウィ 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

吉越 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ら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ね。

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。

司会 それでは座談会を終了します。



あとかき



山田コンサルティンググループ株式会社
専務取締役 海外事業本部長
西村 勝之

2018年は、北朝鮮の南北首脳会談・米朝首脳会談、米中・米欧の貿易戦争勃発など、将来今日を振り返ると、「歴史的な潮流変化の年」と位置付けられるかもしれません。

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、「お客様がタイ法人経営で直面する様々な問題:市場環境の変化、競争激化による業績不振、不正の発生、パートナーとのトラブルなど」に対応するサポート事業の報告が上がって参ります。

この背景には、タイが中進国から脱して次のステージに向かっていこうとしていることによる市場の変化、世界的潮流である企業ガバナンスの強化、そもそもの日系企業の競争力の低下など、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、昨年資本提携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～進出検討から事業拡大、ガバナンス構築まで～」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。

弊社山田コンサルティンググループ(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。



タイにおいて経営コンサルティングを行う山田コンサルと、実務サポートを行う東洋ビジネスの協働により、【究極のワンストップサービス】を提供いたします。

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1,700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、260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(日本語対応可のスタッフ多数在籍) ✓ 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1,200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。

概 要

商 号	山田コンサルティンググループ株式会社
英 語 名	YAMADA Consulting Group Co.,Ltd.
設 立	1989年7月10日
代 表 者	代表取締役会長 山田淳一郎 代表取締役社長 増田 慶作
資 本 金	15億9,953万円
上 場 取 引 所	東京証券取引所（JASDAQ市場）
証 券 コード	4792
連結従業員数	819名（臨時従業員含む。2018年7月1日現在）

沿 革

- 2018年 — 優成監査法人:太陽有限責任監査法人と合併、
税理士法人山田&パートナーズ:グラントソントン インターナショナルに加盟
- 2018年 — 山田ビジネスコンサルティング(株)、山田不動産コンサルティング(株)、
(株)東京ファイナンシャルプランナーズが山田コンサルティンググループ(株)に合併・統合
- 2017年 — 相続あんしんサポート(株) 設立
- 2016年 — Spire Research and Consulting Pte. Ltd. グループ会社化
- 2002年 — 山田&パートナーズ会計事務所を税理士法人山田&パートナーズに組織変更
- 2001年 — 山田FAS(株) 創業
- 2000年 — ●現:山田コンサルティンググループ 上場 ●山田ビジネスコンサルティング(株) 創業
- 1999年 — ●優成監査法人 設立 ●現:Y&Pコンサルティング(株) 設立
- 1989年 — (株)東京ファイナンシャルプランナーズ(現:山田コンサルティンググループ(株)) 設立
- 1986年 — 山田不動産コンサルティング(株) 設立
- 1981年 — 公認会計士・税理士山田淳一郎事務所 設立

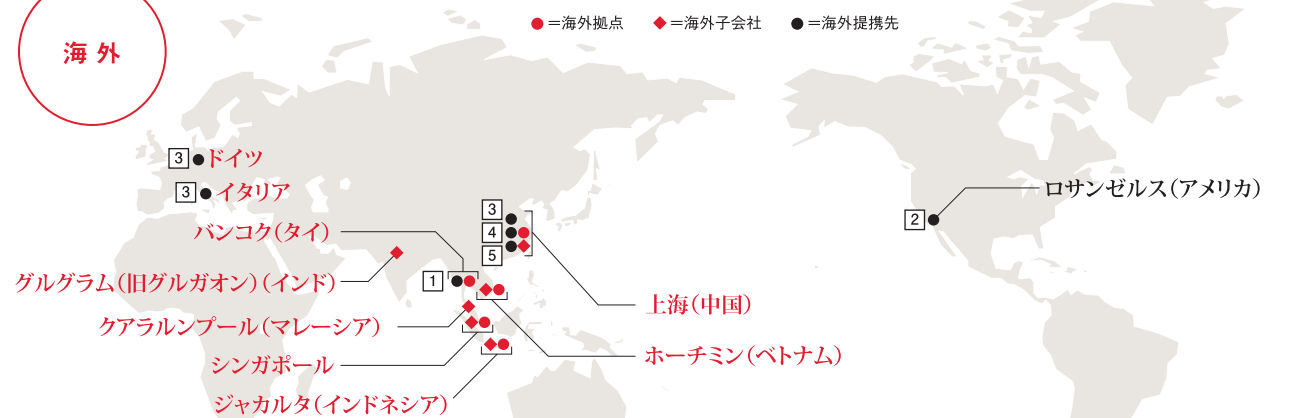
拠 点



○その他山田グループ国内拠点

税理士法人 山田&パートナーズ	東京本部／札幌事務所／盛岡事務所／仙台事務所／北関東事務所(大宮)／横浜事務所／新潟事務所／金沢事務所／静岡事務所 名古屋事務所／京都事務所／大阪事務所／神戸事務所／高松事務所／広島事務所／福岡事務所
--------------------	---

海外



◆海外子会社

Spire Research and Consulting Pte. Ltd.	シンガポールのほか、インドネシア、マレーシア、インド、ベトナム、中国に拠点を持つ。主に日本・アメリカ・欧州・アジアの多国籍企業を対象に、新興国への事業展開のための市場調査サービスなどを提供。2016年4月山田グループに参画。
---	--

●海外提携先

① 東洋ビジネスサービス株式会社	タイ現地において会社経営支援や月次顧問契約、タイ人従業員教育、トラブル対応などのサービスを提供。
② Takenaka Partners LLC	インベストメントバンキングやクロスボーダーM&A、戦略的パートナーシップに関するアドバイザリー・サービスを提供。
③ BEXUCO (Shanghai) Investment Consulting Co.,Ltd.	中国上海を拠点に、欧州企業と中国企業とのM&A仲介ならびにフィナンシャル・アドバイザリー業務を実施。
④ 北京大成(上海)律師事務所	中国約40ヵ所に約3,000名の弁護士を擁する、中国最大の法律事務所の一つ。2015年、世界的法律事務所のデントンズと統合。
⑤ 上海外聯発商務諮詢有限公司	自由貿易区への投資誘致のほか、物流・通関の支援、会社運営のコンサルティングなどを手掛ける政府系機関。

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1,200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： 90名（日本人18名）
 資本金： 58,800,000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-gmo
 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

YCG (旧称:YBC)バックナンバーのご案内

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,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,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」
「病院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,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

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,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「中国で仕事がうまく進まないのは、難談が足りないから？」

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,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,11

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」
「市場・製造拠点としてのタイ」

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」
「タイでの事業展開で押さえるべきポイント」
「撤退・事業売却 / 組織再編」

III 事例研究

「典型的なトラブル・不正事例」

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」
「座談会」

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 私的整理法理的整理か」
「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の見極めと判断」
「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,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,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,12

人口減少時代の病院経営と制度改定

～診療・介護報酬同時改定、新認定医療法人制度、働き方改革～

I 人口減少時代における病院の経営戦略

「人口減少時代における病院の経営戦略」

II 制度変化と病院経営への影響

「診療報酬改定の最新動向と対応策」
「介護報酬改定の最新動向と対応策」
「新たな認定医療法人制度について」
「病院における働き方改革の論点と対策」

III 院経営に関する最近の論点

「医療介護分野における社会的責任(CSR)と経営戦略」
「報酬改定・人口減少に伴う連携・M&Aの意義」
「医療業界における地域再編・面的連携の必要性」

IV 病院事業者の分析の進め方

「病院事業者の分析の進め方」

山田コンサルティンググループ株式会社の サービスラインナップ

1 事業再生コンサルティング

事業・財務の一体的な再構築支援を通じて企業の収益力強化・財務状況の適正化を実現し、再生に向けたスキームの構築から各種実行手続きまで総合的に支援いたします。

サービス内容

〈事業再生計画・構造改革プラン策定支援〉
〈事業・オペレーション・財務の再構築(リストラクチャリング)〉

2 経営コンサルティング(業種別)

メーカーから小売、物流、建設業等、各業界の豊富な経験を有する専門コンサルタントが、企業の課題解決に向けて実効性の高いソリューションを提供いたします。

サービス内容

〈メーカー〉〈物流〉〈ホテル・旅館業〉
〈小売業〉〈建設業〉〈ゴルフ場〉
〈卸売業〉〈学校・保育業〉〈パチンコホール関連〉

3 医療・介護・福祉事業者向け コンサルティング

各種経営課題に対し、医療・介護を取り巻く制度環境の最新動向および地域の需給環境の見通しを踏まえ、ワンストップで対応いたします。

サービス内容

〈医療・介護福祉事業者向け戦略策定・実行支援〉〈基本構想立案支援〉
〈ヘルスケア領域の新規事業構想策定、フィジビリティスタディ〉
〈エリアマーケティング〉〈内部統制・組織人事コンサルティング〉

4 組織・人事コンサルティング

組織人事という領域を核しながら、中堅中小企業の持続的成長において生じる様々な課題に対して、専門的かつ総合的なソリューションを提供いたします。

サービス内容

〈人事制度再構築〉〈後継者育成〉〈役員報酬設計〉〈教育・研修〉
〈組織風土診断〉〈業務改善・生産性向上支援〉〈PMI(経営統合)支援〉
〈労務デュー・ディリジェンス〉〈労務相談・顧問〉

5 株式報酬コンサルティング・ 新株予約権評価

上場会社・上場準備会社に対し譲渡制限付株式をはじめとした株式報酬の導入支援・新株予約権の評価業務を実施。税・会計・法務面に加え、人事制度や株主動向にも配慮したサービスを提供いたします。

サービス内容

〈上場会社に対する株式報酬導入コンサルティング〉
〈上場準備会社に対するインセンティブ制度導入支援〉
〈従業員向けインセンティブ制度導入支援〉〈株式報酬の公正価値評価〉

6 事業承継・M&A

次世代に事業を承継する際の財務・税務・法務や経営上の課題を明確化し、親族への承継や役員への承継(MBO)、第三者への承継(M&A)とあらゆる選択肢を検討。最善策を提供し、実行を支援いたします。

サービス内容

〈事業承継プランの策定支援〉〈フィナンシャル・アドバイザー(FA)業務〉
〈未上場・上場企業オーナーの自社株承継対策〉〈M&A戦略策定支援〉
〈企業オーナーの相続・資産承継対策〉〈買収監査DD企業/株式価値算定VA業務〉
〈経営の承継に向けた社内体制整備〉

7 海外事業コンサルティング

海外法人も含めたグループ連結事業計画の策定や現地法人の課題改善策の立案、財務・事業デュー・ディリジェンス、海外進出支援など、企業の海外展開ニーズに現地メンバーと対応いたします。

サービス内容

〈海外進出に関わる市場環境調査、戦略立案業務〉
〈事業パートナー/買収ターゲット選定と実行支援業務〉
〈海外進出済企業の改善支援業務〉

8 不動産コンサルティング

お客様が保有する資産の調査・分析をはじめ不動産の売買・賃貸仲介、賃貸管理、不動産有効活用の提案など多岐にわたるご相談にワンストップで対応いたします。

サービス内容

〈不動産仲介業務〉〈資産分析〉〈不動産顧問〉〈不動産有効活用〉
〈賃貸仲介・管理〉〈貸宅地における各種交渉代行・整備〉
〈相続対策の立案と実行〉〈相続税納金サポート〉

9 相続手続サポート (商品名:「相続あんしんサポート」)

相続発生後に生じる様々な申請や手続きなど、お客様の抱える悩みを解決に導きます。税理士・司法書士などの専門家と密に連携をとりながら、ワンストップで対応いたします。

サービス内容

〈財産調査銀行・証券会社などに財産確認〉
〈調査した財産の一覧表財産目録の作成〉
〈相続財産の名義変更や解約手続き〉〈年金や生活関連手続きのサポート〉

10 教育・研修

FP教育・社員研修を柱とした教育研修事業を展開。専門性の高い講師ネットワークを活かし、気づきの多い体験型プログラムで、企業の人づくりを支援いたします。

サービス内容

〈FP教育研修〉〈マネジメント研修〉
〈ライフプラン研修〉〈ビジネススキル研修〉
〈営業スキル研修〉〈DC確定拠出年金研修〉



vol,13

2018.10



YAMADA

Consulting Group Co.,Ltd.

山田コンサルティンググループ株式会社