

タイ・ASEANの今がわかるビジネス・経済情報誌「アレイズ」

# Arayz

進化すべし、変化すべし

タイ企業インタビュー

Charoen Pokphand  
Foods

JICAタイ事務所

官民共創が牽引する  
タイ社会課題解決の新たな展望

みずほ銀行

ベトナムの経済成長に  
潜む高齢化

## アジアとともに未来を創る スタートアップと 創造都市

チユラロンコン大学サシン経営大学院  
日本センター所長・藤岡資正氏が解説



価値共創経営

1

JANUARY  
2024 Vol.145

**FREE**





# 1月のイベント

タイを知る!

TJRIが主催する、ビジネスセミナー・タイ企業トーク・タイ企業訪問  
新たなビジネス創造の礎にぜひご参加ください!



12月15日開催の「タイ人材市場概況セミナー」より

1/31 (水) タイ時間 15:00~16:30

FREE 参加無料

オンライン タイ企業トーク

## 多国籍企業を誘致する工業団地開発大手アマタ、 スマートシティ構想で事業を加速

今回ご紹介するタイ企業は、タイ工業団地開発大手のアマタ・コーポレーション社です。同社は、1989年設立され、タイ国内のみならず、ベトナムやラオスでも工業団地開発を展開。日本企業を中心に工業団地へ誘致し、現在ではタイとベトナムのアマタ工業団地に入居する日本企業は618社、工場数で638ヵ所にのびます。また、近年は事業の多角化を目指し、2017年には横浜市と提携し、アマタシティ・チョンブリ工業団地に住宅や商業施設を備えたスマート・シティプロジェクト「2nd Yokohama」を開始。今後のさらなるスマートシティ事業の拡大を目指し、商業施設や住宅施設、研究施設など新たな開発・運営などを進めていく協業パートナーを探しています。今回の「Open Innovation Talk」は、タイのEEC域内でスマートシティに取り組むアマタ社の事業戦略と、日本企業との協業のチャンスについて深掘りしていきます。



## 2024年もタイ企業と繋がるビジネスイベントを多数開催!

包装・パッケージ 企業訪問 2月中旬



「大手パッケージ企業」視察訪問  
植林から紙原料のパッケージ開発・生産まで一貫して行う  
タイ最大級の製紙事業企業を視察訪問!

食品・飲料 企業訪問 2月下旬



日タイ「農業・食品企業」交流会  
タイの農業・食品ビジネスの最新事情を  
キャッチアップ

エネルギー 企業訪問 3月下旬



「大手エネルギー企業」視察訪問  
SAF生産などバイオベースの高付加価値製品開発に  
注力するエネルギー企業を視察訪問

エネルギー 企業トーク 4月中旬



「大手エネルギー企業」トークセミナー  
変革期を迎えるタイの燃料市場の展望や将来のエネルギー  
需要を見据えたタイ大手石油企業の事業戦略を聞く

食品・飲料 企業訪問 4月下旬



「大手飲料企業」企業訪問  
世界90ヵ国以上に輸出するタイ大手飲料メーカー。2040年までに  
ネットゼロを目指す大手タイ企業の取り組みを視察訪問!

不動産 企業トーク 5月中旬



「大手不動産企業」トークセミナー  
タイの注目企業! 都市の環境問題解決と高齢化社会に向けた  
不動産開発に取り組むタイの大手不動産企業を知る

# タイ法人設立 会計税務・記帳代行 連結決算対応 雇用代行 その他個人様向けサービス

タイの会計税務と日本/ASEANの会計税務をリンクした総合的な会計アドバイザーサービスを一貫して提供

### 1 | タイ法人設立

法人設立までの流れ

1. ご希望の会社事業内容等をヒアリング
2. ご希望の会社名の使用可否調査と予約
3. 申請書類一式を作成(会社印も同時作成可)
4. 設立登記の申請 → 設立完了(不備がなければ申請日に登記完了)
5. VAT事業者登記(設立登記と同時に手続き)
6. 新設法人の銀行口座開設(要サイン権限者様のご同行)
7. 社会保険登記

### 3 | 連結決算対応

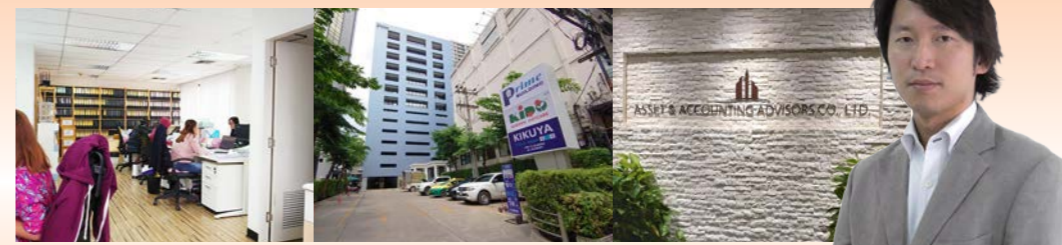
- ・ 連結財務諸表作成用の資料の作成(IFRS(国際会計基準)、US-GAAP(米国会計基準)に基づく財務諸表や、日本における連結財務諸表作成のサポートも可能)
- ・ J-SOX作成や内部監査の代行(日本本社監査法人対応につきましてもサポート可能)
- ・ M&A案件や事業再編におけるスキーム検討やデューデリジェンスも可能

### 2 | 会計税務・記帳代行

- 日本人会計士・実務経験者が、タイの会計税務に精通したタイ人スタッフと連携して対応いたします。
- ・ 毎月の財務レポート(BS、PL、勘定明細等)の作成とご報告
  - ・ 毎月の源泉税/VAT額算定と納付書の作成
  - ・ 毎月の給与/社会保険料の算定
  - ・ アドミン業務代行
  - ・ 年次決算(監査報告書サポート、法人税申告と官庁宛提出)

### 4 | 雇用代行/その他個人様向けサービス

- ・ 雇用代行(GEO)・・・弊社がタイ人スタッフを雇用代行し、タイ事業のスムーズスタートを支援します。詳しくはお問い合わせ下さい。
- ・ タイランドプリヴィレッジビザ取得(弊社は正規代理店です)
- ・ LTRビザ取得。
- ・ 個人のお客様に対する各種税金相談(海外移住における国際税務等)、納税者番号取得、個人所得税確定申告書(PND.91)作成。



日本国公認会計士・税理士  
**相川 聡志**

上場企業向けに、タイ国内の内部統制構築、原価計算構築、J-sox代行(整備状況評価書・運用状況評価書の作成代行)、内部監査代行サービスを提供。同時に、連結財務諸表作成のための連結パッケージの作成・検討サービスを提供。海外進出に対する税務、タックスヘイブン税制対応、富裕層移住サービス、総合的なタックスプランニングの提供を得意としている。



▶お申し込み・会員登録はWebサイトにて

タイ企業を知り、学び、協創する

TJRI

検索



Email: info@tjri.org Tel: +66(0)2-392-3288 Web: https://tjri.org/  
運営会社: Mediator Co., Ltd. Major Tower Thonglor Fl.10, 141 Soi Thonglor 10, Sukhumvit Road, Khlong Tan Nuea, Watthana, Bangkok 10110



愛宕山総合会計事務所 タイ現地法人

**Asset & Accounting Advisors**

TEL: +66-2-117-1173

E-mail: info@a-and-aa.com

URL: https://a-and-aa.com/

24 Prime Building, 15th Floor, Room No.8 Sukhumvit 21 Road (Asoke), Klongtoey-Nua, Wattana, Bangkok, 10110, Thailand

東京・シンガポール・バンコク・ヤンゴン・ホーチミン・香港に拠点

- ・ 会計税務業務
- ・ 法人設立・新規進出アドバイザー業務
- ・ 雇用代行業務
- ・ 相続および贈与に関するアドバイザー業務
- ・ タイランドプリヴィレッジ正規販売代理業務



タイランドプリヴィレッジ  
正規販売代理店



CONTENTS



日刊工業新聞 村田製作所、「共創」を加速 異分野と電子部品新用途 P37

【無料定期配送 募集中】 ご希望の方は、件名を「無料定期配送希望」として、住所（郵便番号）、電話番号、氏名（日本語・英語）、年代、在タイ歴をご記入の上、以下までお申し込みください。 arayz-info@mediator.co.th ※郵送はタイ国内に限らせていただきます。

ArayZマガジン1月号 Vol.145 2024年1月10日 発行 - MEDIATOR CO., LTD. Major Tower Thonglor Fl.10, 141 Soi Thonglor 10, Sukhumvit Road, Klong Tan Nuea, Watthana, Bangkok 10110 発行人 - ガンタートン・ワンナワス

Contact us 本誌、広告に関するお問い合わせ www.arayz.com arayz-info@mediator.co.th (Japanese・Thai・English) 02-392-3288 (代表)、097-137-4831 (鶴飼)

著作権はMEDIATOR CO., LTD.に属します。本誌に掲載されている記事、写真などの無断掲載、複写、転載を禁じます。 Copyright by MEDIATOR CO., LTD. 2024

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

08 **KDDI (THAILAND)**  
既存工場システムの脆弱性可視化でリスクを最小化

10 **EVENT REPORT**  
CP ALL運営「即戦力の人材を育てる」PIM式教育法を学ぶ

11 **EVENT REPORT**  
人材市場で優秀なタイ人を惹きつける企業ブランディング戦略

14 **TJRI - タイ企業インタビュー**  
Charoen Pokphand Foods

16 **TJRI - 日タイ経済共創ビジョン**  
AOTSバンコク事務所長 兼 AMEICC事務局長 藤岡 亮介氏

18 **JICAタイ事務所 - 日系企業が切り拓くタイの社会課題解決**  
官民共創が牽引するタイ社会課題解決の新たな展望

22 **特集**  
アジアとともに未来を創る  
**スタートアップと創造都市**

32 **BizWings (Thailand) - 現場発経営論**  
2024年のビジネスの見通し

36 **ONE ASIA LAWYERS - ASIAビジネス法務**  
ミャンマーにおける著作権法および工業意匠法の施行

38 **Deloitte Thailand - M&Aの基礎**  
内部通報制度の活用状況と不正への対応

40 **みずほ銀行 - MEKONG 5 JOURNAL**  
ベトナムの経済成長に潜む高齢化

44 **三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) - 外資規制～基礎から応用まで～**  
外資規制の対象ではない事業「小売」「卸売」その2

48 **TNY国際法律事務所 - 知らなきゃ損するタイビジネス法務**  
タイの離婚

49 **TNY国際法律事務所 - ミャンマーの最新ビジネス法務**  
海外居住ミャンマー人の所得税



# TOMAS FLEX TENT

## 天井が吊り下げ可能な標準規格テンツ 30 種類は即時設置工事可能

| แบบที่ | กว้าง | ยาว | สูง (เมตร) | แบบที่ | กว้าง | ยาว | สูง (เมตร) | แบบที่ | กว้าง | ยาว | สูง (เมตร) |
|--------|-------|-----|------------|--------|-------|-----|------------|--------|-------|-----|------------|
| 1.     | 8     | 20  | 6          | 11.    | 20    | 30  | 6          | 21.    | 30    | 50  | 6          |
| 2.     | 8     | 30  | 6          | 12.    | 20    | 40  | 6          | 22.    | 30    | 100 | 6          |
| 3.     | 10    | 20  | 6          | 13.    | 20    | 50  | 6          | 23.    | 35    | 40  | 6          |
| 4.     | 10    | 30  | 6          | 14.    | 25    | 30  | 6          | 24.    | 35    | 50  | 6          |
| 5.     | 10    | 50  | 6          | 15.    | 25    | 40  | 6          | 25.    | 40    | 40  | 6          |
| 6.     | 15    | 20  | 6          | 16.    | 25    | 50  | 6          | 26.    | 40    | 50  | 6          |
| 7.     | 15    | 30  | 6          | 17.    | 25    | 60  | 6          | 27.    | 45    | 50  | 6          |
| 8.     | 15    | 40  | 6          | 18.    | 25    | 80  | 6          | 28.    | 45    | 80  | 6          |
| 9.     | 15    | 50  | 6          | 19.    | 25    | 100 | 6          | 29.    | 50    | 60  | 6          |
| 10.    | 20    | 25  | 6          | 20.    | 30    | 30  | 6          | 30.    | 50    | 80  | 6          |

## 5 จุดเด่น เติมที่มาตรฐาน มาตรฐาน 5 個の特徴 (มาตรฐานเต๊นท์) (มาตรฐานเต๊นท์)

- 1. ใช้งานได้หลากหลาย หน้ากว้างสูงสุด 50 เมตร 間口サイズ50mまでの多彩なバリエーション
- 2. ส่งใบเสนอราคา พร้อมตัวอย่างแบบเต็มที่ ภายใน 1 วัน 見積り、プレビュー図面の即日対応
- 3. ยื่นขออนุญาตได้ทันที 受注後即時に建築申請対応
- 4. ติดตั้งเสร็จภายใน 60 วัน 60日以内の設置工事
- 5. ควบคุมกันความร้อน รางน้ำ ช่องระบายอากาศ และออฟชั่นอื่นอีกมากมาย 断熱材、雨樋、ルーバー等もオプションで対応

**TOMAS ENGINEERING (THAILAND) CO., LTD.**  
99/447 Nouvelle Tower, Building C FL. 1, Bangna-Trad Road, Bangchalong, Bangplee, Samutprakarn 10540

www.tomastent.com | hirono@tomaseg.com | +66(0)81-340-4055 (Mr. Hirono), ttthiron

Tomas Engineering Thailand | thassanee.c@tomaseg.com | +66(0)96-242-8969 (Ms. Nina), 02-336-0711





## UPWARD

### 外回り・訪問営業のDXアプリ「UPWARD」 タイ語版の提供を開始

位置情報を活用したフィールドセールス向けのソリューション「UPWARD」を提供するスタートアップ企業、UPWARD株式会社が12月15日に同アプリのタイ語版をリリースした。

営業活動のベストプランを地図上に可視化、顧客データの記録・活用を効率化することで活動件数の増加や残業時間の減少、ひいては企業の売上増に繋げる。2016年の創業以来、400社4.8万人に導入され、23年7月には初の海外拠点であるシンガポール法人の営業を開始した。

タイでは22年に開催された「Techsauce Global Summit 2022」に参加。市場の可能性を感じ、今回のタイ語版リリースに至った。取締役CFO兼シンガポール支社長の荒木克則氏は「タイでは飲料メーカーや金融機関など様々な分野での活用を模索している」と営業現場の革新に意気込む。

### YKK AP、タイ最大手 カーテンウォールメーカーの株式を取得



YKK AP株式会社は12月22日、カーテンウォール(CW)設計・製造・販売・施工・メンテナンスにおいてタイ最大手のYHS International Ltd.およびその製造会社Siam Metal Co., Ltd.を連結子会社化したと発表した。日本の滑川製造所、中国の蘇州工場(YKK AP蘇州社)、カナダのレイクショア工場(エリーAP社)に次ぐ4拠点目のグローバルCW製造拠点として、グローバルでの安定供給体制を構築するとともに、アジア地域でのCW事業のさらなる拡大を進める。

### 日本発グローバルEVベンチャーTerra Motors タイでEV充電インフラ事業を提供開始



日本発グローバルEVベンチャーTerra Motors株式会社は、タイ法人TERRA CHARGE (Thailand) Co., Ltd.を設立し、12月からEV充電サービス「Terra Charge」の提供を開始すると発表した。タイで日系企業がEV充電インフラ事業を展開するのは、同社が初となる(同社調べ)。第一号施設は、チャオプラヤ川のほとりに位置するコンドミニアム「River Heaven Condominium」の駐車場に設置予定。同社は23年10月からインドでも「Terra Charge」事業を開始している。

### ジェトロ、タイにおける日本産ホタテ等の新規需要創出事業 ～HOTATE Festival～を開催



IRON CHEF Thailand

ホタテ特集番組を見る



日本貿易振興機構(JETRO)バンコク事務所では、タイにおける日本産ホタテ等の新規需要を創出することを目的として、輸入業者、飲食店、小売店などと連携し、新規需要創出事業～HOTATE Festival～を開催している。日本産ホタテをめぐっては、中国など特定国による水産物等の輸入停止措置により大きな影響が生じており、輸出先の多様化が求められていた。タイ向けには2022年時点で約12億円が輸出されており、品目別輸出額で第9位に入る主要品目だが、新規需要の創出を通じて更なる輸出拡大を目指す。

本事業の実施にあたり、12月1日にはメディア、インフルエンサー、事業関係者などを招待したプレスカンファレンスが実施された。プレスカンファレンスでは、「IRON CHEF Thailand」に出演したアイアンシェフタイランド Chef R(ティーラバット・ティヤストラン氏)へのインタビューや、日本産ホタテを活用した日本食・タイ料理・フュージョン料理の提供が行われた。

ジェトロバンコク事務所の黒田所長は、「日本産食品の各種取組でこれまで多くの事業者の皆様にご協力いただくのは初めて。是非、この「HOTATE Festival」を通じて、日本産ホタテの魅力を知り、タイ地方や日本食以外を含めて幅広く楽しんでいただき、輸出拡大に繋げていければ」と事業への意気込みを語った。

また、主賓の在タイ日本国大使館の梨田大使は、「日本語のホタテの名前は、殻を開いた形が帆を立てた船に見えることに由来し、縁起物としても扱われている」とエピソードを紹介し、「この冬に日本で旬のホタテを堪能するタイの方も多いと思うが、タイに戻ってきてから大のホタテファンとなっていたきたい」と事業への期待を示した。



(右)アイアンシェフタイランド Chef R (シェフ・アル)  
(中央)在タイ日本国大使館梨田大使  
(右)ジェトロバンコク事務所黒田所長

## Exhibition 注目の展示会

|                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>日本農林水産品</b></p> <p>JAPAN SELECTION 2024 -FOOD STYLE-</p> <p>QSNCC</p> <p>1月18日～1月20日</p> <p>日本の農林水産品のさらなる輸出拡大&amp;海外への販路拡大</p> <p><a href="https://js-dmk.jp/">https://js-dmk.jp/</a></p>           | <p><b>サイバーセキュリティ</b></p> <p>CYBERSEC ASIA</p> <p>Cybersec Asia 2024</p> <p>QSNCC</p> <p>1月31日～2月1日</p> <p>アジア最高峰のサイバーセキュリティコンフェレンス・展示会</p> <p><a href="https://cybersec-asia.net/">https://cybersec-asia.net/</a></p>                                  | <p><b>ケータリング</b></p> <p>thai HOREC ASIA</p> <p>THAIFEX - HOREC ASIA</p> <p>IMPACT</p> <p>3月6日～3月8日</p> <p>ホテル、レストラン等へ向けたケータリングの専門展</p> <p><a href="https://thai HOREC ASIA">https://thai HOREC ASIA</a></p>                                                                       | <p><b>栄養・医薬品等</b></p> <p>HEALTH &amp; NUTRITION ASIA 2024</p> <p>HEALTH &amp; NUTRITION ASIA 2024</p> <p>BITEC</p> <p>3月12日～3月14日</p> <p>栄養、医薬品、ペットや水産養殖用の工場の製造及び加工最新技術等</p> <p><a href="https://thai HOREC ASIA">https://thai HOREC ASIA</a></p>   |
| <p><b>生活用品</b></p> <p>STYLE BANGKOK 2024</p> <p>QSNCC</p> <p>3月20日～3月24日</p> <p>家具、ギフト、インテリア雑貨、ホームウェア、ファッション</p> <p><a href="https://www.stylebangkokfair.com/">https://www.stylebangkokfair.com/</a></p> | <p><b>配送・郵便</b></p> <p>Smart Delivery Expo</p> <p>Smart Delivery Expo 2024</p> <p>BITEC</p> <p>3月21日～3月22日</p> <p>配送郵便・小包Eコマースロジスティクス・サプライチェーン向けソリューション</p> <p><a href="https://www.smartdeliveryexpo.com/">https://www.smartdeliveryexpo.com/</a></p> | <p><b>ジュエリー</b></p> <p>JEWELLERY &amp; GEM ASEAN BANGKOK</p> <p>Jewellery and Gem ASEAN Bangkok 2024 (JGAB)</p> <p>QSNCC</p> <p>5月1日～5月4日</p> <p>ジュエリー、金、銀、プラチナ、宝石付きジュエリー、宝石、ダイヤモンド等</p> <p><a href="https://jewellerygemaseanbkk.com/">https://jewellerygemaseanbkk.com/</a></p> | <p><b>タイヤ</b></p> <p>tyrexpo Asia 2024 BANGKOK</p> <p>Tyrexpo Asia 2024 Bangkok</p> <p>BITEC</p> <p>5月15日～5月17日</p> <p>タイヤ、ケーシング、チューブ、メンテナンス、修理、作業、設備等</p> <p><a href="https://vivhealthandnutrition.lv/">https://vivhealthandnutrition.lv/</a></p> |

\*主催者は展示会の開催を延期または中止する場合があります。事前にウェブサイトでご確認ください。

誰でも、どこでもできる。

## 水質検査を簡単に。

水質の簡易測定器

# パックテスト

ION SELECTIVE

1箱 50回分 ※

ラインナップ 約70項目

タイでの購入・お問い合わせ先(「パックテスト」タイ正規販売代理店) ※一部項目は1箱20、40回分

**KONISHIYASU TRADING (THAILAND) CO., LTD.**

日本語(尾崎) ☎ +66-6-3615-9796  
✉ t-ozaki@konishiyasu.com

タイ語(Ping) ☎ +66 (0)95-164-8781  
✉ bkk.admin3@konishiyasu.com

163 Thai Samut Building 17th floor room 17B Surawongse Road, Suriyawongse Bangrak Bangkok 10500

<http://konishiyasu.com/>

測定方法を動画で見ると



工場DX化・スマートファクトリー化の裏側で増すサイバーリスク

# 既存工場システムの脆弱性可視化でリスクを最小化

工場などの製造現場や大規模施設で、設備やシステムを稼働させるための制御技術がOperational Technology(OT)。かつては工場や施設内といった閉ざされた空間だけでやりとりされた情報だが、IoT(モノのインターネット)の普及や工場のスマート化などからサイバー空間と接続され、外部からの攻撃を受けやすくなった。手口の多くはランサムウェア(身代金要求型ウイルス)が添付された電子メールなどを經由して業務システムに侵入後、データを暗号化し金銭を要求するというものだ。KDDIの和才氏はタイで事業展開する企業に早期対策を呼びかけている。



KDDI (THAILAND) LTD.  
DX Digital Marketing Manager  
和才 雄貴 Yuki Wasai

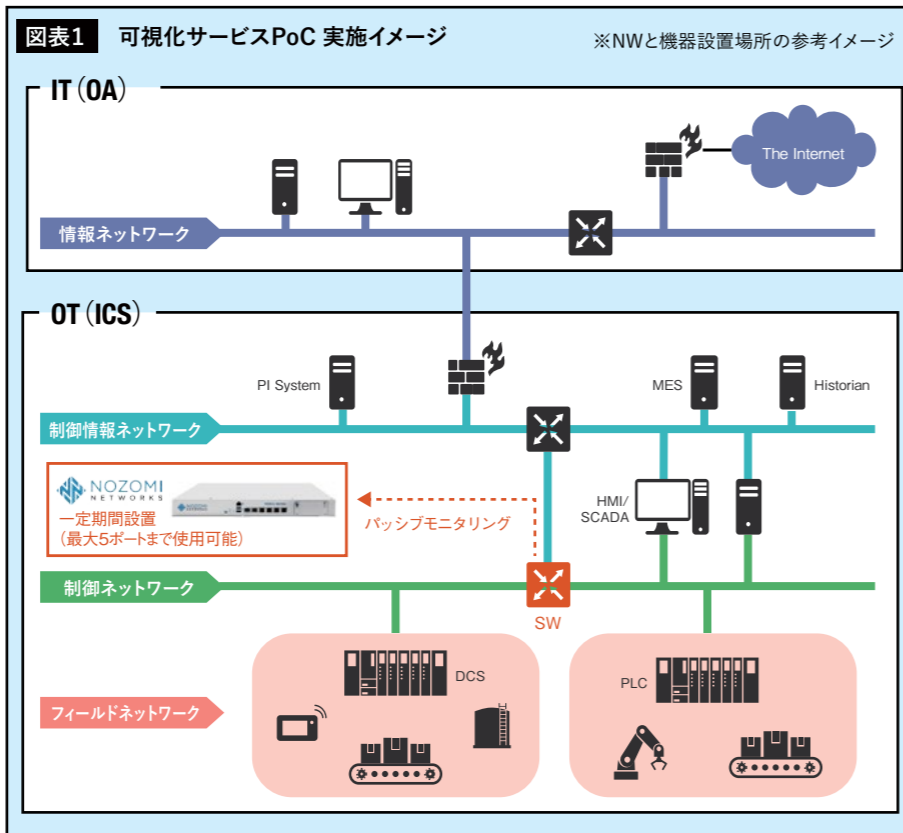
## 工場のセキュリティの脆弱性を狙ったサイバー攻撃

工場ネットワークの脆弱性が指摘される多くは、古いシステムやPCが導入されたままの工場や施設。現場で働く人たちにとっては機械や設備が問題なく稼働していればそれでよく、攻撃される状態であるかどうかといった意識は低いのが一般的だ。セキュリティを強化するための基本ソフト(OS)のアップデートさえも無頓着なケースは少なくない。世界中のハッカーたちはそうした状態を虎視眈々と狙っている。

「まずは、システムの脆弱性を可視化し、リスクを最小化した上で、DX化やスマートファクトリー化を実現すべき」と和才氏は言う。方策は極めて簡単だ。モニタリングを行うために開発した外部デバイスを物理的に工場等に設置するだけ。後はクラウド上にある管理プログラムが自動で解析し、1ヵ月ほどでレポート結果を提供してくれる。

## 取引先を巻き込んだセキュリティ対策を

一方的に「解答」を導き出すようなことはしない。足下のリスクに向き合い、具体的な対応策を講じるのは顧客次第であるからだ。企業ごとに求めるセキュリティの水準や方策も異なる。いたずらに経費をかければよいというものでもない。だから、問題の提起にこだわっている。



自社内だけでなく取引先や納品先などにも進入し、感染を拡大させていくのがランサムウェアだ。被害が発生してからは取り返しがつかなくなることも珍しくない。「取引先をも巻き込んだ日頃からの意識の共有が何よりも大切」と和才氏は指摘するが、港湾や空港、貨物施設など一部の施設や業界を除いては、タイ社会ではあまりそこに関心が向けられていないのが現状でもある。

IoTや産業のDX化など成長の裏側で増していくサイバーリスク。そこにいち早く目を向け、対策が講じられるかが今後の企業経営の鍵になる。「日本国内では工場セキュリティ対策が進み始めており、製造業の集積国であるタイにおいても対応が急務だ」(和才氏)。タイでこれまでなかった新しいサービスが動き出そうとしている。



TEL: +66 (0)2-075-8888  
E-mail: bd@kddi.co.th (Marketing & Business Development)

Room No.902, 9/F, 208 Wireless Road Building, 208 Wireless Rd., Lumpini, Pathumwan, Bangkok 10330 Thailand



## 日本デスク新設

# 包括的な法的サービスを日本語で提供

当事務所は、日本の企業や個人に対して日本語でビジネス実務に関する様々なサービスを提供するため**日本デスク**を新設いたしました。日本デスクは代表パートナーのソムポップ・ロッドブンとシニアアソシエイトの大演蔵生が率いており、当事務所の様々な専門分野の弁護士と協働して日本市場に特化したサービスを提供しています。

代表パートナー  
ソムポップ・ロッドブン

シニアアソシエイト  
大演蔵生

受賞および評価

日本語資料

英語資料

お問い合わせ

**ILAWASIA CO.,LTD.**

日本デスク [JapanDesk@ilwasia.com](mailto:JapanDesk@ilwasia.com)

+66 92 713 3113 <https://ilwasia.com/>  
Chanchuri Square, Floor 17th (MRTサムヤーン駅近く)

**法人向け業務**

- 法人設立登記・登記変更
- 事業ライセンス
- BOI登録 翻訳、認証、公証
- ビザ・ワークパーミット

**知的財産**

- 商標の調査、出願、審判、異議申立、取消訴訟、更新、記録サービス
- 税関知的財産記録システム登録
- 特許出願、更新、記録サービス
- 著作権登録
- 知的財産の維持・管理
- 知的財産取引
- 知的財産争訟

**契約及び顧問業務**

- 契約書の作成、レビュー、修正
- 法律相談、法律調査
- 法務デューデリジェンス

**訴訟・紛争解決**

- 訴訟手続、仲裁手続交渉
- 契約違反紛争のアドバイス
- 救済を要求する法的通知の送付
- 雇用紛争

**調査・コンプライアンス**

- 企業・個人の調査
- 反腐敗・贈収賄
- マネーロンダリング防止
- サイバーセキュリティ
- ホウワイトカラー犯罪

**タイ国正規ディーラー**

## コンテナ搬送機器をタイでお探しなら MACH 1

新車・中古車の販売、レンタル、補修サービス

HAMMARサイドローダーの販売、補修サービス

ターミナルトラクター

大型フォークリフト

リーチスタック

エンプティコンテナハンドラー

タイではまだ導入が少ない希少製品!

**セルフ昇降装置付 陸上輸送用セミトレーラー**

コンテナやその他の貨物の積み込み、輸送、積み降ろしに多用途かつコスト効率の高い方法を安全かつ効率的に提供。最小限の人員で稼働

**Mach1 Equipment Services Co., Ltd.**

【本社】Wellgrow Chachoengsao 【支店】Lat krabang Bangkok

TEL: +66(0)2-117-3339  
Mob: +66(0)6-3271-3399 (赤塚)  
Email: akatsuka@match1.com.my  
Website: <https://www.mach1.my>

**コンテナ内作業用フォークリフト**

販売 レンタル 2.5t/3.0t/5.0t

4.5m3段フリーフローコンテナマスト、サイドシフト機能付。



TJRIビジネスミッションレポート

CP ALL運営「即戦力の人材を育てる」PIM式教育法を学ぶ

タイ日プラットフォームTJRI(運営会社メディエーター)は12月7日、タイと日本の協業・新規事業の創出の機会を目指す「TJRIビジネスミッション」で、パンヤピワット経営大学(PIM)を訪れた。PIMは、タイ最大の財閥CPグループ傘下でセブンイレブンを運営するCP ALLが経営する企業大学で、卒業後に即戦力として働くための教育を徹底している。本ミッションでは、同大学の即戦力人材を育てる教育法や民間企業との連携についての説明会の後、校内の教育現場を見学した。



PIMでは、Work Based Education(仕事をベースにした教育、以下WBE)を実践し、卒業後すぐに働けるready to work(即戦力)の人材を育てることに注力している。世界の大学ランキングを公表しているU-MULTRANKの2021年度の「教育と学習」分野において、PIMはアジアで5位、タイでは1位を獲得。全ての学部で1年生から企業でのインターンシップがカリキュラムに組み込まれており、学部により異なるが、4年間のうち合計1~2年の実務経験が積めるのが特徴(タイでは日本のように大学生がアルバイトをすることは一般的ではなく、在学中に就業体験を持つ学生が少ない)で、卒業生の就職率は99%にのぼる。

例えば、今回説明会に登壇した教養学部ビジネス日本語学科では、1年次にはTrue(CPグループの通信事業者)のコールセンター、2年次にセブンイレブン、3年・4年次には日系企業でそれぞれインターンシップを経験する。また、日本の企業とのネットワークもあり、タイ国内のみならず日本企業(主にホテルや観光施設など)でのインターン経験を積むことができる。若いタイ人学生にとって日本での就業経験は、新しい文化に触れるだけでなく、規律や仕事に対する姿勢を学ぶため、日本から帰ってきた学生は著しい成長が見られ、最も魅力的なインターンシップ先の一つになっているようだ。

PIMは、もともとCP ALLがセブンイレブンの店舗拡大の際に、人材を確保するために設

立したのがきっかけだ。WBEが徹底されているため、今ではタイの大手企業のみならず外資系企業もスポンサーとなり、卒業後に一定期間働いてもらう条件で、生徒に奨学金を提供している。生徒は在学中にインターンシップを通じて仕事を覚えるため、企業側は入社後に一から教育する必要はなく、入学時点で人材を確保できるメリットがある。中には、ひとクラス丸ごと買い取る企業もあるという。また、生徒側もその会社の雰囲気や仕事のやり方などを実際に経験できるため、入社後のミスマッチが少なく、まさにお互いにWin-Winとなるスーパー青田買いシステムだ。

説明会後は、校内の教育設備を見学した。最初に訪れたのがPIMエア(航空ビジネストレーニングセンター)だ。空港(チェックインカウンター、搭乗ゲート)や航空機内(客室、ギャレー等)を模した設備があり、航空会社勤務経験のある講師からグランドスタッフや客室乗務員の業務の訓練を受けることができる。



ホスピタリティーラボ

続いて訪れたのは、さまざまな産業ロボットが設置されたイノベーションセンター。ここでは、産業ロボットの操作やプログラミングを通してロボティクスやオートメーションを学ぶ。このほか、ホスピタリティー業界を目指す学生のためのホテルのレセプションや客室、レストラン、バーなどの設備があるホスピタリティーラボ、PIMの附属高校の教室を見学した。

人材不足が叫ばれる今、PIMのような大学と連携して未来を担う若手人材に先行投資する。これも人材戦略の選択肢の一つと言えるだろう。なお、PIMではインターン受け入れ先企業やスポンサー企業を募集している。



PIMエアのキャビン



イノベーションセンター

サシン日本センター×アジア市場経済学会×TJRIセミナー開催レポート

人材市場で優秀なタイ人を惹きつける企業ブランディング戦略

タイ日プラットフォームTJRI(運営会社メディエーター)は12月15日、チュラロンコン大学サシン経営大学院日本センター及びアジア市場経済学会と共催で「タイの人材市場で優秀な若手人材を惹きつけるには」と題したセミナーをサシン経営大学院で開催した。



基調講演では、サシン経営大学院日本センター所長(明治大学専門職大学院教授)の藤岡資正教授が、日本企業のグローバル経営における人的資本の課題として「海外の人材市場で日本企業は、働きたい企業としては上位には上がってこない」と指摘した上で、「優秀な人材を獲得するためには、彼らに選んでもらえるようまずは自社の魅力を高め、セルフブランディングを戦略的にする必要がある」と強調した。

続いて、名だたる企業をクライアントに持ち、タイにおけるエンプロイヤーブランディングを牽引するワークベンチャー社のイェンス・ポルドCEOが登壇し、「かつては優秀な人材を獲得するには、給与や福利厚生など報酬が重視されていたが、多様化が進む今、優秀な若手人材を確保するには、彼らの働き方に対する価値観を理解し、自社に必要なターゲット人材に合わせたエンプロイヤーブランディングがますます求められる」と訴えた。同社のエンプロイヤーブランディングの第一人者ジラワット・タンパウォーンピチュット氏は、「エンプロイヤーブランディングを成功させるフレームワークとして、2つの『Good』がキーワードとなる。Good Vibes(良い雰囲気)をつくり出すことで、Good Voices(良い評判)が自然に広がる。これは短期的に結果を出せるものではなく、継続していくことが最も重要」とその基本概念を解説した。

パネルディスカッションでは、ワークベン

チャー社が調査した「最も働きたい企業トップ50(2023年)」にランクインしているタイ小売大手セントラル・グループのピープル・ブランディング&コミュニケーション責任者ルディ・ウアジョンパシット氏とタイ最大の財閥CPグループのタレントアンドピープルエクスペリエンス担当副社長のプーリプラット・ブンナーク氏が加わり、「優秀な若手を惹きつけ、引き留める人材戦略」について各社の取り組みを聞いた。

ルディ氏は、「セントラル・グループは本格的に国際的な企業を目指すために、過去10年で企業文化を変革した。具体的には、当社の従業員層の主要層である25~35歳に調査を行い、従業員を惹きつける3つの重要な要素を特定し、社内制度を見直した。リテンションのためにも従業員への調査は定期的に行なっている」とし、新しい人材採用においては「自社の存在意義を定義づけ、マーケティング部門と連携して、社員に対して提供できる価値提案



を発信していくことで企業のブランディングを高めている」と述べた。

一方、プーリプラット氏は新世代の採用について「CPグループは、イノベーションを起こすための起業家マインドの必要性を考え、若手人材の採用の一環として26歳未満の有望な候補者に自ら考えて実行するプロジェクトベースの仕事を与え、評価している。目覚ましい成果を出しているチームは、タニン上級会長に直接プレゼンし、フィードバックをもらう機会を得られる。こうした経験を提供することで彼らの大学の同級生に自然に口コミが広がり、結果的に企業ブランディングにつながっている」と明かした。

最後にジラワット氏は、「自社の魅力(この会社で働きたい理由トップ3とこの会社で従業員が光り輝ける理由トップ3)を見つけ出し、それをひたすら繰り返すことで必ずエンプロイヤーブランディングは確立できる」と締め括った。





# 中国企業のタイ進出とその影響



## タイの工業用地市場、 中国EV関連サプライヤーの進出で再び活況

世界的なEV市場の成長期待に伴い、中国EVメーカーのタイ進出が増加している。BYDや広州汽車、長安汽車といった大手メーカーだけでなく、関連のサプライヤーも多数進出しており、EEC(東部経済回廊)のチョンブリ県やラヨン県の工業団地で土地の売買が活発だ。

中国系メーカーは特に迅速な意思決定で知られる。筆者が直近で取り扱った60ライ(96,000㎡)、40ライ(52,000㎡)、30ライ(48,000㎡)など大規模な土地であっても、1~2ヵ月で土地購入を決定したケースもある。一般的な日系企業の場合、これらの意思決定には半年から1年は要すだろう。

2012年、13年にはタイの工業用地取引で「工業用地バブル」が発生した。当時はタイ国内の移転需要が主因だったが、現在は中国や台湾からの新規進出が主流になっており、工業用地市場はプラスサム状態となっている。チョンブリ、ラヨンエリアでは、今後も工業用地の需要が増加し、土地価格は恒常的に上昇していくと予想される。アマタシティアラヨン工業団地やイースタンシーボード工業団地周辺の土地が完売状態のため、現在は更に東に車で30分程度の内陸地に工業団地が開発されている。

## タイの産業多様化、中国企業の進出で加速

EVや電子部品産業に注目が集まる中、タイではそれ以外の業種からの進出も増加している。一例として、グーグルホームなどのホームスピーカーメーカーも全世界向け輸出拠点として構築している。この企業はアップルウォッチやマックブックなどの受注獲得も狙っていると聞く。また、アメリカの大手スーパーマーケットチェーンであるウォルマートやホーム・デポ、ロウズなどへの製品供給を行う中国企業も多数タイに進出している。これらの企業はタイで製造し、全量を米国へ輸出するという企業も珍しくない。そのため、保税エリアを求める企業や、一般区から保税エリアへ切り替え申請する企業も増加中だ。

2000年代まで日系企業を中心にタイを製造立国化した流れを、2020年代に入り中国企業がタイのアジア製造業ハブと

しての地位向上を後押ししていると捉えることもできる。タイは今後も様々な産業の進出を受け入れ、地域経済の発展に貢献し、産業構造の多様化と国際競争力の向上が期待される。

しかし、中国企業のタイへの進出ラッシュがもたらす影響は、必ずしも良い面ばかりではない。特に顕著な問題の一つが人材の引き抜きだ。工場長、エンジニア、生産管理者など、高度なスキルを持つ人材の獲得競争が激化している。この状況は、チョンブリやラヨン周辺で特に目立つ。企業は、人材流出防衛のために昇給や賞与の増加、手厚い福利厚生を提供しなければならない。これによってコストの上昇は避けられない。長年かけて育てた優秀な人材が好条件で引き抜かれると、企業にとっては大きな損失である。タイでは、もともと管理職やエンジニアといった人材が不足していると言われており、人材問題に関しては根本的な解決策がまだ見つかっていないのが現状である。

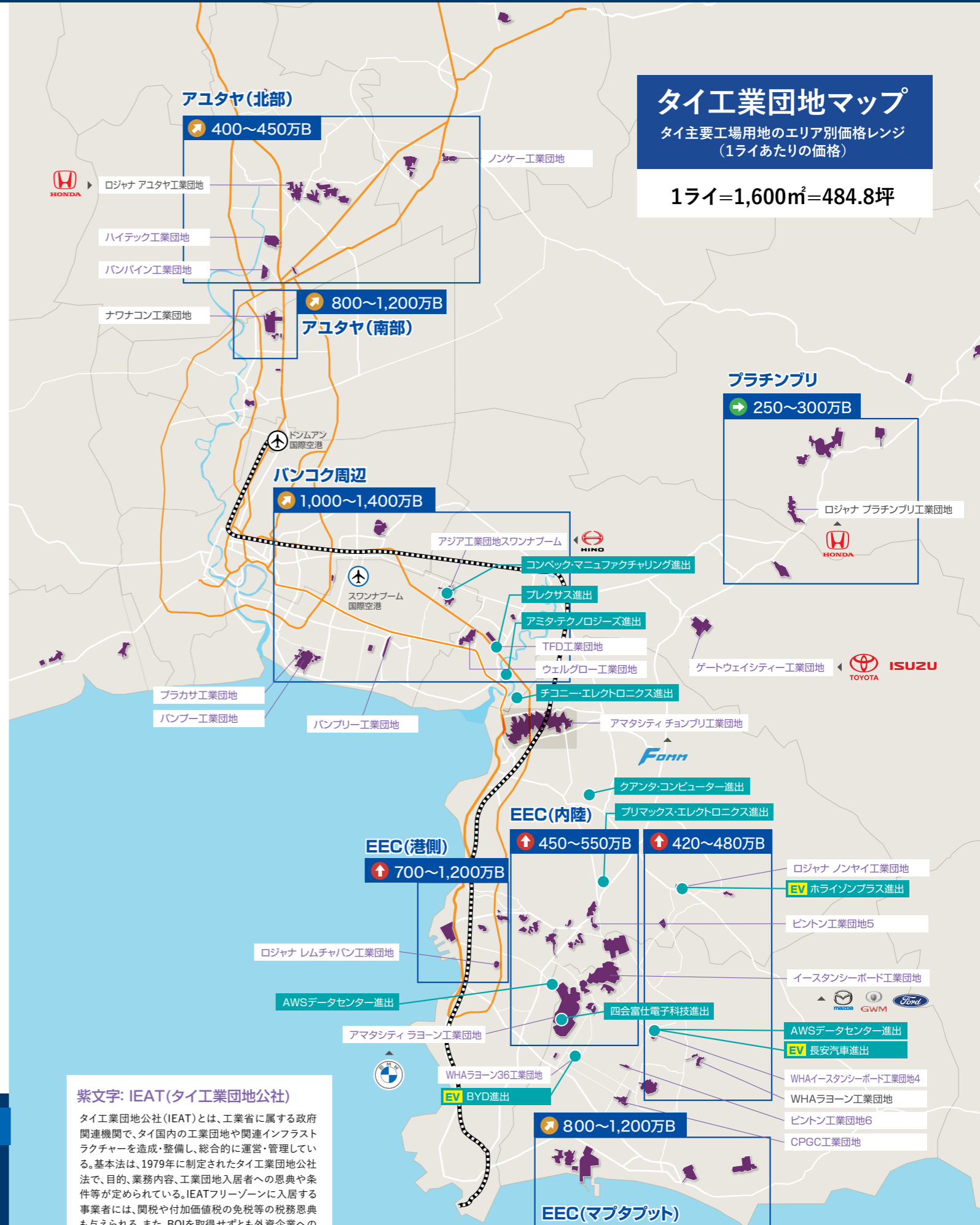
## 中国企業のタイ進出の裏側：ある中国製造業社長の話

中国本土に本社を持つ、ある製造業の中国人社長に、タイ進出の理由を伺うと、「中国国内にいることのリスクを感じたから」と話す。中国の地方政府は、中国の「一帯一路」政策を背景に、海外進出を推奨しており、中国元を国外に送金できることから進出を決意したという。

昨今の中国の経済の停滞感から、中国から多額の資本が流出していると筆者は認識している。しかし、いまだに地方政府が中国企業の海外進出を後押ししていることには驚かされた。将来的に中国に戻る意志については、「個人的には中国に戻る気はなく、最終的には香港に戻ることを考えている」と語る。タイに既に30ライ(約48,000㎡)の土地を購入し、更に追加で30ライ程度を買い増すという計画とのこと。

また、その社長の知人もタイへの進出を決定しており、建物の購入を決めた。おそらく、タイに進出してくる中国系企業は、筆者が把握している数の何倍も多いだろう。

純粋に製造するための拠点を探すとこのみでなく、合法的に海外に移住できるメリットを最大限に享受したいと考える中国人も多数いるのではないかと邪推する。



1,500,000㎡以上の取引実績

タイでの工場・土地購入売却ならGDM Thailand

電話 086-513-7435 高尾

Eメール takao@gdm-asia.com

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

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



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

早稲田大学商学部卒業。2008年来タイ。1,500,000㎡を超えるタイ不動産取引実績を有し、企業の不動産取得支援を行っている。ホテル・オフィス用地や工場倉庫用地及びホテルやオフィス、商業施設などの事業用不動産売買に強みを持つ。「タイで最も土地取引を行う日本人」として、豊富な知見を生かし企業の投資に関するコンサルティングなども行う。







# Charoen Pokphand Foods

動物飼料から畜産品、食肉加工品や調理食品まで幅広い製品を生産・販売するタイの大手農業・食品会社であるチャロン・ポカパン・フーズ(CPF)は、世界17カ国でビジネスを展開し、40カ国以上に製品を輸出している。タイ食品業界のリーダーとして、タイ人の食のトレンドやタイにおける日本食品のチャンス、そしてサステナビリティ事業をどう考えているかなどをCPFのプラシット・ブドゥアンプラサート最高経営責任者(CEO)に聞いた。

(聞き手: mediator ガンタートンCEOとTJRI編集部)

最高経営責任者(CEO)  
プラシット・ブドゥアンプラサート氏

## 健康とおいしさを両立、日本との連携も推進

食品の「栄養」、「健康的」、「新鮮」、そして「安全性」とは

Q. タイ人の食のトレンドは

トレンドはライフスタイルと「商品」に分けられます。ライフスタイルでは「利便性」が最も大事です。消費者は自宅近くの店舗で商品を購入し、オンラインでも注文するようになっています。「商品」では、消費者は「健康に良い食品」を求める傾向が強まっています。健康に良い食品には「栄養

(Nutrition)、「健康的(Healthy)」、「新鮮(Freshness)」、「安全性(Safety)」という4つの重要な要素が含まれています。

Q. 食トレンドに対応する商品の開発戦略は

CPFは消費者の健康に配慮し、おいしさにもこだわりながら食品を開発しています。具体例としては、「プロバイオティクス(人体に良い影響を与える微生物)」を使用した養鶏を開発しました。鶏が病気になら

ず健康であるように、12万5,000種類以上の中から厳選したプロバイオティクスを飼料に配合し、鶏の免疫力を高めることで、抗生物質を使用せずに安全でおいしい鶏肉を生産することができるようになりました。この開発は、食品安全基準を強化する「Thai food - Mission to Space」というキャンペーンにつながり、CPFの鶏肉は既に厳格な米国航空宇宙局(NASA)の宇宙食安全基準も満たしています。

また、肉のおいしさを向上させるために、このプロバイオティクス配合の飼料をさらに改良しました。具体的には日本のパートナーからのアイデアを応用し、飼料の原料をトウモロコシから玄米に変更しました。その結果、鶏肉はよりおいしくなりました。この技術は、豚肉分野でも取り入れ、飼料と品種の改良を行った結果、豚肉の脂身の栄養成分がより高まりました。これらの鶏肉と豚肉は「U Farm」というブランドで販売しています。



CPFの食品小売商品のサンプル

### 産卵鶏の糞尿から発生するバイオガスを水素ガスに変換するプロジェクトをトヨタ自動車と開始

Q. CPFのサステナビリティ活動について教えてください

CPFは創業以来サステナビリティを重視しており、20~30年前からその活動を行っています。現在、当社では国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」のうちの7項目に特に焦点を合わせており、事業戦略に盛り込んでいます。例えば、17カ国で事業を展開する中で、各国の食料安全保障に取り組んでいます。人権では国際労働基準に適合し従業員の雇用環境を整備しています。さらに、水資源の保全では水を再利用することで、鶏を飼育する過程での水使用量を通常より約45%削減しています。また、タイの全工場で使用されるエネルギーの30%は再生可能エネルギーで、2022年からタイとベトナムで石炭使用を停止しました。

Q. トヨタ自動車とのバイオガスによる水素製造での協業は

CPFはすでに畜産廃棄物から生成されるバイオガスを発電に活用しています。トヨタ自動車は水素製造プロジェクトを推進しており、さまざまな水素エネルギー源を探していました。そこで、当社とトヨタは、産卵鶏の糞尿から発生するバイオガスを水素ガスに変換するパイロット・プロジェクト



CPFプラシットCEO(左)、mediator ガンタートンCEO(右)

を始めました。現在は、最も効率的な水素の貯蔵プロセスや輸出方法を模索しています。産卵鶏以外でも養豚や肉用鶏の糞尿の利用にも可能性があると考えています。このプロジェクトは「健康にも環境にも良い食品を生産する」というCPFのビジョンに沿ったものです。

Q. CPFの工場の現在の電源構成は

現在、全国112カ所のCPF工場で使用される電源の30%が再生可能エネルギーで、その原料の68%が農業残さなどのバイオマス、30%がバイオガス、2%が太陽光です。水素エネルギーの方が、効率が良いことが確認できれば、今後は水素エネルギーも利用していくでしょう。将来は、水素エネルギーのコスト効率をより良くする新技術が生まれてくると信じています。

### スタートアップを含め広範囲の日本企業と連携

Q. 日本企業との協業について教えてください

広範囲の日本企業と協力関係を持っており、生産工程では日本製の工場設備を導入しており、加工食品では日本の調味料も使用しています。合併事業では、34年以上の歴史を持つ明治との合併企業「CPメイジ」があります。また、今年末には「魚力」との合併で、タイに寿司店をオープンする計画です。さらに現在、日本からの食品や

食材を輸入し、タイで販売するビッグプロジェクトを推進しています。将来的にはシンガポールや韓国、スカンジナビア諸国といった海外のネットワークを通じて販売する計画もあります。

Q. 日本のスタートアップ企業との協力関係もありますか

CPグループは、日本のスタートアップ企業のピッチイベント(ロック・タイランド)を支援しています。CPFは、新しい技術やイノベーションを見つけるために、日本をはじめ、世界中のスタートアップ企業との連携に取り組む専門チームを持っています。

Q. 日本政府は日本産食品の海外輸出を推進しています。タイの食品業界のリーダーとして、日本の食品業界にはどんなチャンスがあると考えていますか

日本の食品や食材にはポテンシャルがあり、タイでもまだまだ多くのチャンスがあります。特に、タイ人が知らず、食べたことのない料理や食材を紹介することには大きな可能性があります。日本食はタイ人にとっても人気がありますが、タイ人が知っている日本料理はまだ限られています。日本には素晴らしい食文化と高品質の食品があります。

### 企業概要

|         |                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| 企業名     | Charoen Pokphand Foods PCL                                                |
| 設立年     | 1978年                                                                     |
| 資本金     | 8,611 百万 THB                                                              |
| 売上      | 614,197 百万 THB                                                            |
| Website | <a href="https://www.cpfworldwide.com/">https://www.cpfworldwide.com/</a> |
| 業種      | Food & Beverage                                                           |



TJRI タイ企業を知り、学び、協創する TJRI 検索

タイ企業のニーズをWebで公開中! タイ企業へ連携提案してみませんか?

Email: info@tjri.org Tel: +66(0)2-392-3288 Web: https://tjri.org/

運営会社: Mediator Co., Ltd. Major Tower Thonglor Fl.10, 141 Soi Thonglor 10, Sukhumvit Road, Khlong Tan Nuea, Watthana, Bangkok 10110



会員登録無料





AOTSバンコク事務所長 兼 AMEICC事務局長

# 藤岡 亮介氏

日ASEAN友好協力50周年を迎えた今年、経済産業省含む経済界は「日ASEAN経済共創ビジョン」を公表し、共創の必要性を強調しています。「日タイ経済共創ビジョン」インタビューシリーズの第4回目は、海外産業人材育成協会(AOTS)バンコク事務所の所長兼日ASEAN経済産業協力委員会(AMEICC)の事務局長を務める藤岡亮介氏にデジタルトランスフォーメーション(DX)やグリーントランスフォーメーション(GX)が求められる今、日本や日本企業がタイやASEANで経済協力を深化させていくためのアクションプランについて話を伺いました。(2023.10.10掲載)

(聞き手:mediator ガンタートンCEO)



## 時代に合わせて変化する日タイの経済関係

### オープン、コネク、バランスを 体現する国タイ

**Q. 今年、日ASEAN友好協力50周年を迎えるが、このタイミングでタイに赴任した感想は**

昨年、私がタイに赴任した直後に開催された大きなイベントがアジア太平洋協力会議(APEC)でした。タイは、「オープン、コネク、バランス」というテーマを掲げ、さまざまな困難を抱えつつも首脳宣言を発出し、議長国としての大役を見事に務めました。

タイは、伝統的に長い歴史があり、グローバルマインドもあります。オープン、

コネクという側面と、バランス感覚がある点は日本とも似ており、他のASEAN諸国と同様に見習うべきところが多いため、日系企業が約6,000社も活躍するタイの人材育成とASEANの経済協力を担当している身として、タイの重要性は非常に高いと感じています。

一方でASEAN全体に目を向けると、各国は協調しつつも競争しています。それはお互いに「コネク」していくことのメリットを理解しつつも、自国の経済発展のためグローバル企業などを競って誘致する必要があるからです。各国を個別に担当している人が多いためか、ASEANの二面性を日本人でしっかり理解している人は多くないと感じます。

ASEANとして一つの経済圏を目指しつつも、競合として隣国のやっていることを凄く意識するという構造をうまく活用することができれば、より良い共創を作り、加速化出来ると感じています。

### タイの脱炭素のトレンドは 企業を見るべし

**Q. 経済産業省では脱炭素などの政策を担当していたとのことですが、タイの脱炭素・低炭素に対する評価は**

タイに赴任する前はASEAN地域との関わりはあまりなく、正直東南アジアで脱炭素はまだ普及していないと思っていましたが、実際にこちらに来てみると、想像以上に脱炭素への意識が高く、定着していることがわかりました。

脱炭素は、国単位と企業単位に分けて考える必要があります。国単位で見た場合、脱炭素を実行するためにはコストや利用可能なエネルギー源、エネルギー需要などさまざまな要件を考慮して、長期目標として実行可能な政策に落とし込んでいく必要があり、タイ政府としても難しい局面にあると思います。

一方、企業単位で見ると、取引先や最終市場、金融市場からの強い要請もあり、脱炭素化が待たないで求められています。業績など経営面に直結するためスピーディに対応する必要があり、欧米のグローバル企業と比べてもタイ企業の脱炭素に対する感度は遜色なく、むしろ日本企業よりも感度が高いと感じること

もあります。

タイの場合は、政府主導で脱炭素化を行なっている欧米諸国とは異なり、タイ企業の取り組みを見た方が、最先端の脱炭素のトレンドを知ることができると感じます。

### 日本全体として守りと攻めの 両利き経営を

**Q. 日本政府は日ASEANの経済関係の再構築に共創を打ち出しているが、今後タイやASEANで協力できることや目指す方向性は**

日本がこれからやるべきことは、「守り」と「攻め」の2つの部分があります。タイへの外国直接投資では、中国やシンガポールが日本を抜いていますが、ストックベースで見ると、長年タイでビジネスを築いてきた日本の方がアセットは製造業を中心に多くあり、現在、多くの企業の収益源となるだけでなく、タイの経済成長に貢献しています。

「守り」の観点では、これらの産業アセットを時代に合わせてアップグレードしていく必要あると考えています。例えば、日タイ連携の人材育成プロジェクト「LIPE(リベ:Lean IoT Plant management and Execution)」のように、IoTを含むデジタル技術や、製造工程やエネルギー供給に潜む無駄を省く省エネ技術などを駆使しながら、いわゆるDX(デジタルトランスフォーメーション)やGX(グリーントランスフォーメーション)を実行していくことで、今あるアセットの価値を更に高めていくことが重要です。

一方、「攻め」の部分では、既存事業の改善やアップグレードではなく、イノベーションにより不確実性の高い新領域を探索し、成長事業を育てていくアプローチが求められます。攻めと守りを、同一の組織体が行うことを、ビジネスの世界では「両利きの経営」と呼んでいますが、日ASEAN友好協力50周年のこのタイミングで、日本政府としてもこの2つのバランスをとりながら、未来産業を創出していく攻めの部分もしっかりサポートしていきたいと強く打ち出しています。

**Q. 攻め(新領域)の事業は話題だけが先行し、経済インパクトは小さいと疑問視されることもあるが、どう見えていますか**

大企業から見ると小さな市場でもスタートアップにとっては利益の源泉(重要な市場)になることもあります。だからこそ、多様なプレーヤーを受け入れていく素地は重要で、その市場が拡大したところで、例えば、俊敏なタイの財閥企業と組むなどの選択肢も見えてきます。小さな市場でも最初に機動力を持って動けるのがスタートアップの強みだと思います。

また、日系企業とタイのスタートアップがコラボレーションするのも市場の活性化につながると考えています。その中で、カイゼンなど従来の日本企業が持つ強みをうまく生かしていくことができれば日タイの経済共創を深化させ、日本全体として両利き経営が実現するのではないのでしょうか。

### Q. 新領域のビジネスで鍵を握るのはスタートアップになるか

スタートアップだけではなく、日系の現地法人の経営者の方々も良いアイデアを持っている方がたくさんいて、現地法人の経営者とスタートアップの創業者は、アイデアで勝負をされている、という意味で同じ次元にいると思っています。他方で、スタートアップは自由があるのに対しお金がなく、大企業の現地法人の方々は一般的に権限が限定的で、代わりにアセットを持っています。このように類似している点と対極的な点がありますが、アイデアを持っている人を、等しく支援することが日本のクリエイティビティを高めていく一つの解決策だと考えています。私自身、現地法人の経営者の方々に話を聞くことも多く、そうした方々の持つアイデアの重要性を今後はもっと積極的に発信していきます。

### Q. 日系の現地法人のアイデアを支援する取り組みは

一例として、AMEICCとジェットロが共同で行っているADX(アジアDX促進事業)の申請において、これまでは日本本社からしか申請ができませんでしたが、

海外法人からでもアイデアを挙げやすくするために、本社と海外法人が共同で申請を出せるように変更しました。細かいところですが、こうした仕組みは非常に重要だと考えており、現地法人にとっては日本政府や現地パートナー企業と共にプロジェクトに取り組めるメリットもあるので、面白いアイデアを持つ現地の企業には、ADXを積極的に紹介しています。今後はマーケティングを強化してさらにADXの認知度を高めていきたいと思っています。

### これからの日タイの人材育成

### Q. 産業構造が変革する中、人材育成は今後どう変わっていくか

これまでの研修は自社完結型で、日本人の技術者や専門家をタイに派遣もしくはタイ人社員を研修生として日本に派遣するのが一般的で、AOTSの海外人材育成制度のベースにもなっています。

しかし近年は、DXやGXなどの最先端の分野を中心に、日本側で社内に教えられない人材がないという課題も出てきています。そうした課題を解決するために、タイの研修施設と連携して、そこにノウハウを集約して人材育成をする仕組みをつくるアイデアもあります。現地の研修施設をオープンプラットフォーム化することで、「日本×タイ」や「ベンチャー×大企業」だけでなく、さまざまな層の垣根を超えた共創を後押しできると考えています。

ただし、研修施設での研修は誰にでも合うような、普遍的な内容になってしまう可能性があるため、自社のニーズにカスタマイズした内容を深く学ぶことができる従来の自社完結型の育成も必要です。AOTSでは、こうした点も踏まえ、うまく政策に落とし込んで、より時代に合った人材育成制度を提供していきたいと考えています。





第1回

# 官民共創が牽引する タイ社会課題解決の新たな展望

長年、深刻な社会課題となっているバンコクの交通渋滞や大気汚染。近年、世界的にSDGsやESG投資、タイにおいてもBCG経済が取り沙汰されるようになったことで、政府や自治体だけでなく民間企業がこうした社会課題解決に取り組む気運が高まっている。そこで、本連載ではJICA事業を通しタイの社会課題解決に奔走する知られざる日系企業の取り組みを紹介する。



日系企業が切り拓くタイの  
**社会課題 解決**

## タイが抱える社会課題

国際的な研究組織である持続可能な開発ソリューション・ネットワーク (SDSN) が世界各国のSDGsの達成度を評価した「Sustainable Development Report 2023」によると、タイは健康・福祉、海や陸の豊かさ、平和と公正などの項目で深刻な課題があった(図表1)。これらの指標を詳しく見ていくと、結核や交通事故、海洋地域の環境保護や廃水処理、PM2.5やCO2排出、森林伐採など環境問題について多くの課題が見られた。本調査で明らかにされている課題に加え、交通渋滞や降雨による冠水、高齢化など様々な社会課題が顕在化しており、これらの解決に資する事業やビジネスへの期待が高まっている。一方で、社会課題に取り組むビジネスは、例えば社会的に意義のある事業でもビジネスにすることが難しいことから手を付けられてこなかったものも多い。

## JICAによる「中小企業・SDGsビジネス支援事業」

JICAは「信頼で世界をつなぐ」というビジョンのもと、約150の国と地域で開

発途上国の課題解決に取り組んでいる。タイとの協力関係も長く、2024年にODA(政府開発援助)70周年、JICA事務所設立50周年という節目の年を迎える。12年から展開する「中小企業・SDGsビジネス支援事業」は、その国の経済・社会課題の解決につながることでおおよびビジネスとしての利益を生むことの双方を満たす事業を支援するものだ。一般的に政府機関との関係づくりをしようとしても民間企業のみでは現地パートナーにアクセスするにも相当な困難を要するが、JICAのネットワークを活かすことで一定程度調整コストが減り、事業実施を加速させることが出来るのが大きなメリットである。

## 民間企業の技術活用が期待される分野

タイではこれまでに74件の事業を実施している(図表2)。特徴としては、他国に比べ高齢化が進んでいることから、介護向け製品などの高齢化対策につながるビジネスに関心を持つ企業が多い。また環境やインフラ、農業に関連する事業も多い。

近年ではDXや先端機器等を活用した

提案も増えているが、必ずしも最新の技術である必要はなく、社会課題解決につながる製品・サービスか否かという観点により重要となる(図表3)。また、タイでは格差が大きく、地方ではバンコクと違った課題があるため、どういった地域をターゲットにするか明確にしておくことも重要である。

## JICA民間連携事業への応募

本事業を実施するためには、毎年の公示期間に提案をいただき、審査で採択される必要がある(22年度実績では倍率は4倍程度)。注意点として、日本で法人登記のある企業からの提案が必要で、タイ現地法人の場合は日本の本社などを通じて提案いただく必要がある。また、大企業、中小企業、スタートアップなどの区分によって提案できるスキームや支援金額等に違いがあるため、確認の上検討してほしい(図表4・QR参照)。

次号からは、実際にJICA事業を活用し、社会課題解決につながるビジネスをタイで実施している企業を紹介していく。自社でもこんな事業が出来るのではということがあれば気軽にJICA事務所に相談いただきたい。



木下真人 JICAタイ事務所 Representative

タイの社会課題解決につながる日系企業のビジネス支援を担当。インドネシア、中国、シンガポール、トリニダード・トバゴなどで15年以上にわたり海外のJICA、日本大使館の国際協力業務に従事。2008年以来二度目のタイ赴任。International Institute of Social Studies 開発学修士。Email: Kinoshita.Masato2@jica.go.jp

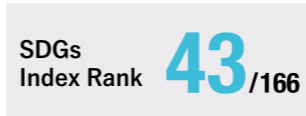
## JICAタイ事務所

31st floor, Exchange Tower,  
388 Sukhumvit Road, Klongtoey  
Bangkok 10110, THAILAND  
TEL: +66(0)2-261-5250



図表1 タイのSDGs達成度(2023年)

### 達成度ランキング



ASEANでは4年連続トップ

### 17目標別の達成度

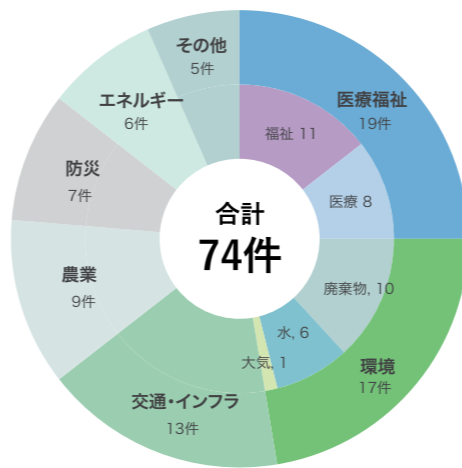


Major challenges Significant challenges Challenges remain SDG achieved  
Decreasing Stagnating Moderately improving On track or maintaining SDG achievement Information unavailable

Note: The full title of each SDG is available here: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainabledevelopmentgoals>

出所:SDSN「Sustainable Development Report 2023」

図表2 タイで実施されたJICAの事業別実績



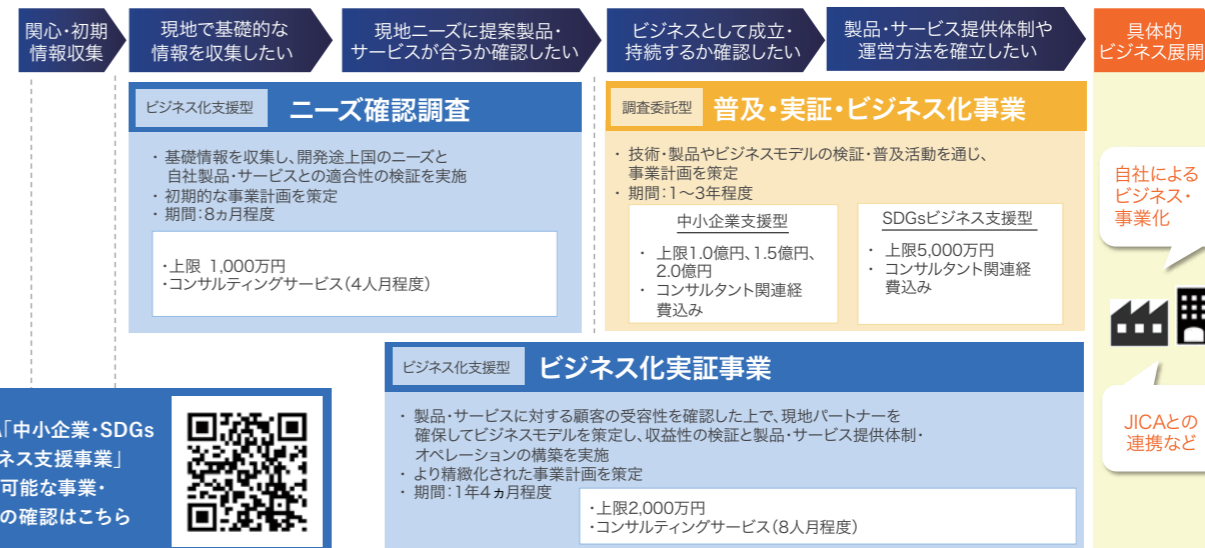
出所:JICA作成

図表3 タイで活用が期待される民間企業の製品・技術(例)

| 対象分野        | 対象分野(詳細)      | 活用が想定される製品・技術・ノウハウ                                                                |
|-------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 環境          | 大気・水質汚染、気候変動  | ・PM2.5対策など大気汚染関連技術<br>・下水、排水処理<br>・気候変動対策(緩和・適応)、洪水・冠水対策等                         |
| 廃棄物管理       | 廃棄物対策         | ・プラスチックごみ対策、海洋ごみ<br>・フードロス対策等                                                     |
| 農業・酪農・水産    | 生産性向上         | ・新技術を活用したスマート化<br>・機械化による労働力不足補充技術<br>・オーガニック等高付加価値な加工技術、物流、6次産業化ノウハウ、コールドチェーン技術等 |
| 保健医療        | 保健医療・高齢化対策・福祉 | ・介護補充技術<br>・介護予防、リハビリ<br>・デジタル管理システム、生活習慣病対策等                                     |
| インフラ整備・運輸交通 | 都市地域開発        | ・スマートシティ<br>・渋滞改善、老朽インフラ管理・対策等                                                    |

出所:JICA作成

図表4 JICA民間連携事業支援メニュー



出所:JICA作成



外国人の居住報告

# タイTM30について

2019年より厳格化されたTM30(外国人の居住報告)。4年経った今、制度概要から実際の実務上のトラブル、今後の対応方法について最新情報をBM Accounting、BM Legal代表の長澤氏に解説いただいた。報告を行わなかったことでビザの延長ができないケースやペナルティが発生するなどのトラブルも発生しているため、在タイ日本人の方はぜひ参考にさせていただきたい。



BM Accounting Co., Ltd.  
BM Legal Co., Ltd.  
長澤 直毅 氏  
President

社会保険労務士法人の代表社会保険労務士としてアジア各国での就業規則、雇用契約書作成、労務監査を対応。2012年よりインドネシア・ジャカルタ駐在、13年にはタイ・バンコクに駐在。16年にBM Accounting Co., Ltd.およびBM Legal Co., Ltd.を設立。バンコクに常駐してタイでの労務管理、解雇にかかる対応、労働組合、従業員・福祉委員会の対応にかかる相談、人事制度作成時の相談、会計・税務その他経営に関する相談、会計ソフト導入支援などを行う。  
Email: na-nagasawa@bm-ac.com



## TM30(外国人の居住報告)とは?

入国管理法(1979年)第38条(Section 38 of IMMIGRATION ACT, B.E. 2522)では、外国人の居住報告についての規定がされています。土地の所有者、アパートメント、ホテルその他の住居の所有者は外国人を滞在させる場合に、外国人が施設に入居してから24時間以内にイミグレーション(移民局)又は居住地区にイミグレーションが無い場合には警察署に報告をする義務があるという内容です。

よく話題に上がる内容としては、「外国人はタイに入国してから24時間以内にイミグレーションに報告を行う必要がある」という内容かと思えます。法令では住居のオーナーが義務を負っている制度となりますので、本来は居住する外国人自身には関係の無い制度のように思われます。ところが、外国人のビザ延長手続きをイミグレーションで行う際に、TM30の提出がされていないということをイミグレーションの担当官から指摘されているケースが頻出しています。

## トラブル事例と今後の対応方法

2019年4月以降TM30の手続きが厳格化しています。例えば1月に会社を登記し、1月上旬に日本でビジネスビザ(Non-Immigrant B Visa)を取得し、1月下旬にタイに入国しているとします。タイ入国後にはワークパーミット申請とビザ延長申請を行う必要があります。BOIや駐在員事務所ではないバンコクの会社に

## 申請に必要な書類一覧

- ・ TM30申請書
- ・ 住居にかかる住所登録証コピー
- ・ 住居所有者のIDカードコピー
- ・ 住居にかかる契約書(コンドミニアムの契約書等)
- ・ 居住する外国人のパスポートコピー(写真、ビザ、入国スタンプのページ)
- ・ 住居所有者以外の方が代理で申請する場合は委任状



※ 以下URLのウェブサイト、アプリ、郵便、イミグレーションの窓口のいずれかで申請できます。  
https://www.immigration.go.th/en/?page\_id=1690  
※ ただし、住居の保有者が本来すべき報告をせずに外国人自身が居住報告を行う場合には、TM30申請書、住居にかかる契約書(コンドミニアムの契約書等)及び居住する外国人のパスポートコピー(写真、ビザ、入国スタンプのページ)があれば申請が可能となっています。

においては、ワークパーミットは労働局で、ビザ延長はイミグレーションでそれぞれ行います。スケジュールとしては2月上旬にワークパーミット申請、4月上旬にビザ延長手続きを行うのが一般的です。

タイ入国後に、長期で滞在するコンドミニウム等が見つかるまで一時的に複数のホテルやコンドミニウムに滞在する場合があります。特にこのようなケースで、4月上旬のビザ延長の際に直近で住んでいる場所のTM30の提出がされていないと指摘をされ、その場でTM30の申請が出来ずにビザが延長できないケースやTM30の提出の遅延としてペナルティ8百パーツの支払いを求められるケースがみられます。

当方でビザ延長をサポートしている事例では、TM30の必要書類を揃えてペナルティの支払いを行えば、ビザ延長のものには支障は出ていませんが、事前に必要な書類を揃える必要があります。

現状ではビザ延長時に直近のお住まいのTM30の申請有無について確認はされますが、それより過去の申請実績については問われていません。また、タイ出入国の前後にお住まいを変更しない場合、タイ入国の都度TM30を提出する必要はありません。

また、上述の通りバンコクでは現在ではペナルティとして8百パーツの支払いを求められているケースが多くなっていますが、入国管理法(1979年)第77条(Section 77 of IMMIGRATION ACT, B.E. 2522)では、第38条に規定に反する場合には2千パーツを超えない範囲のペナルティを課すとの規定がされています。そのため、今後もTM30の手続き厳格化が継続する場合には、ペナルティが増額する可能性も考えられます。また、地域によっては既に8百パーツよりも高い金額を求められているケースもみられるようです。

● タイの歴史や文化、社会構造からタイ人の価値観を紐解くコラム

## mediator ガンタトーンの「タイを知る」

Mediator CEO/ガンタトーン・ワンナワス 在日経験通算10年。埼玉大学工学部卒業後、在京タイ王国大使館工業部へ入館。タイ帰国後の2009年にMediatorを設立。政府機関や日系企業などのプロジェクトを多数手掛けるほか、在タイ日系企業の日本人・タイ人向けに異文化をテーマとしたセミナーを実施(延べ12,000人以上)。21年6月にタイ日プラットフォームTJRIを立ち上げた。

### Vol. 4 優秀なタイ人はどこにいるのか問題③ タイ人が日系企業を辞める理由

前回のコラムではタイ人が就職したい企業の特徴について解説しましたが、今回はタイ人が会社を辞める理由について考察していきます。

求職サイトJobsDB<sup>※1</sup>が実施した調査結果によると、「従業員が不幸せに感じる理由(会社を辞める理由)」は、1. 経営陣に能力がないと感じる時 2. キャリアパスが不明確、成長の見込みがない 3. 研修など自己成長の機会を与えてもらえない 4. 直属の上司に能力がないと感じる時 5. 職場環境が良くないと感じる時(肌合わない)の5つが挙げられました。

能力があり上昇志向の高いタイ人の場合、日系企業には彼らの望むポストや昇進のチャンスが少ない、あるいは年功序列の人事評価制度により昇進に時間がかかり過ぎるため、

たとえ日本語のスキルが生かせなくても、もっとキャリアパスがあり、自己成長ができるタイ企業やその他の外資系企業へ転職したというケースも少なくありません。

タイ人はすぐに辞めてしまうから研修の機会を与えても無駄と考えている人もいるかもしれませんが、優秀な人材が多い会社ほど各ステージに応じた研修を用意し、成長の機会を与えています。実際に私の会社でも研修の機会を増やしたところ、面白いことにラクに働きたい人ほど居心地が悪くなり辞めていき、結果として残った社員のパフォーマンスが向上しました。

また、在タイ日系企業が抱える問題点の一つとして「従業員のジョブホッピング」がよく挙げられますが、タイや欧米企業では、ジョブホッピング自体を問題として捉えておらず、むしろジョブホッピングに耐えられる組織・人事体制を整えることにフォーカスしています。皆さんの会社はいかがでしょう。問題をタイ人や環境のせいにしていないでしょうか。何か課題に直面した際に「なぜタイ人はこうなのか」「やっぱりタイ人だから」という思考になった場合、少し立ち止まって「どうしたらタイ人にやってもらえるだろうか」など自分から変わるように努力することも重要です。

#### タイ人従業員が会社を辞める理由

1. 経営陣に能力がないと感じる時
2. キャリアパスが不明確、成長の見込みがない
3. 研修など自己成長の機会を与えてもらえない
4. 直属の上司に能力がないと感じる時
5. 職場環境が良くないと感じる時(肌合わない)

※1 出所: https://th.jobsdb.com/

# Web&メールでセミナー告知可能です

ArayZは御社のセミナー及びウェビナーの告知ツールとしてもご活用できます

弊社ニュースレター会員6,500人以上に配信

ニュースレターで告知  
10,000B/回

月間ページビュー50,000PV以上

ArayZ Webサイトで告知  
10,000B/記事



料金詳細や掲載スケジュールはこちらのQRコードをご覧ください



【掲載金額・詳細のお問い合わせ先】  
日本人直通(担当: 鶴飼)  
Email: ukai@mediator.co.th  
Mob: +66-97-137-4831  
Web: www.arayz.com

ビジネスパーソンへ向けた広告をお考えの方はぜひお気軽にお問い合わせください。

ArayZでは毎月、タイ・ASEANの旬な内容をお届けしております。

無料定期購読も随時承っておりますのでご希望の方はご連絡ください。

ニュースレター配布例

ArayZ  
新任  
駐在員も  
TJRI  
Business Course  
タイビジネスの基礎から学べる特別講座

4日間講座 6.20(火)-23(金) Major Tower Thonglor

タイで働く日本人駐在員を応援するTJRIビジネスコース  
4日間集中講座! 6月20日(火)~6月23日(金)

日本とは言葉も習慣も異なるタイで働く上でお悩みはありませんか?  
TJRIでは、タイで働く日本人駐在員やビジネスマンの皆様のために、タイでのビジネスで必要となるさまざまな領域の知識を4日間で習得する年間(6月/11月)の特別講座「TJRI Business Course」をはじめました。

第1回目となる今回は、6月20日(火)~6月23日(金)の4日間、各2日コース(9:00~13:00/14:00~18:00)ずつ合計8コースをご用意しました。

タイの概況やタイ人と働く上での基礎知識から人事や労務、会計・税務などの実践的な講座、さらにタイでの新規事業開発のポイントや経営リスク対策まで、タイで働く上で必要となる知識を効率的に学ぶことができます。

各分野の第一線で活躍する専門家の講師が、あなたの疑問や悩みにお答えします。

▼お問合せフォーム







# アジアとともに未来を創る スタートアップと 創造都市

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



## 藤岡 資正

Professor Takamasa Fujioka, PhD.

英オックスフォード大学より経営哲学博士・経営学修士(会計学優等)。チュラロンコン大学サシン経営大学院エグゼクティブ・ディレクター兼MBA専攻長、ケロッグ経営大学院客員研究員などを経て現職。NUCBビジネススクール、早稲田ビジネススクール客員教授。神姫バス(株)社外取締役、アジア市場経済学会理事、富山文化財団監事などを兼任。

2020年12月号

### 未来を拓く経営

コロナ禍の今こそ経営の基本に立ち返れ




2022年1月号

### 危機における経営

未来への進路を描くために、人間性を取り戻す




2023年1月号

### 競争から協調・協働、そして価値共創へ






## 1 地政学的リスクの顕在化が進んだ世界経済

世界を震撼(しんかん)させた新型コロナウイルス感染症による混乱も約3年の時を経て収束を迎えたことで、世の中もようやく落ち着きを取り戻しつつあるように見えました。しかし、2022年初頭からはじまったウクライナ戦争はまったく終息の見通しが立っておらず、米中対立のエスカレーションや中東情勢の悪化によって、世界を取り巻く情勢はこれまで以上に厳しいものになっています。さらに日本やタイを含む東アジアでは台湾有事の懸念、北朝鮮によるミサイル発射問題など多くの脅威にさらされています。自由で開かれたインド太平洋(Free and Open Indo-Pacific, FOIP)の実現には、あらゆるレベルでのASEANとの戦略的互惠関係の構築が不可欠であり、そうした認識をより一層共有していくことが重要となります。

2024年の事業を展望するにあたり、上記のような地政学リスクや経済安全

保障に関するリスクの顕在化への対応を避けて通ることはできません。国家間の緊張や地域紛争などによるリスクは、企業経営では原材料の調達問題や物価の高騰などへとつながることから、グローバルサプライチェーンの再構築が急務になっています。もちろん、これまでも東南アジアやメコン地域での事業展開に際しては、各国の政情不安、ハイパーインフレーション、洪水や地震など、自然災害への対応などについてのリスクを勘案したうえでリージョナルサプライチェーンの構築が進められてきました。私たちが産官学が協力することで、製造業におけるタイプラスワン戦略や日タイ・日メコンでの戦略的互惠関係の構築に向けて、さまざまなプロジェクトに取り組んできました。こうしたプロジェクトは、地域事業戦略としての意味合いのみならず、自然災害への対応としての危機管理マネジメント、中国の影響力に対す

るリスク分散、グレーターメコンサブリージョン(GMS)構想などの意味合いもあり、企業レベルに留まらずメコン地域における日本の立ち位置を確保していくための取り組みでもありました。残念ながら、このような私たちの危機意識は、企業レベルでのコスト削減の一環としてのリージョナル戦略という意味では広く製造業を中心に浸透したものの、国家や国民の安全を経済面から確保していくという「経済安全保障」という意味では、必ずしも広く共有されたわけではありません。しかし、直近の数年間で世界情勢が急激に悪化したことにより、現在では多くの人がこうした問題意識や危機意識を「当事者」として共有できるようになりました。

**国際情勢の緊迫化によって揺らぐ秩序**

東西冷戦の終結後、多くの貿易協定が締結されることによる自由貿易の推進が世界経済を発展させるとの考えのもとで進められた貿易の自由化は、米国を中心とする先進工業諸国や中国経済発展にも大きく寄与するとともに、ASEAN諸国もこうした恩恵を少なからず受けてきました。米国を中心に経済的な開放性を促すことによって各国の自由な交易を促進し、さまざまな国際機構を通じて政治的な互惠性を高め、ルールに基づく国際秩序の構築を通じて国家間の関係性が深まるのが期待されていたのです。そこでは、力の支配ではなく法の支配によって国際紛争は平和的な手段で解決されると考えられていました。

しかし、自由な経済活動の拡大が互いの国家を豊かにし、経済的な結びつきと法の支配に基づいた秩序によって戦争によるコストを増大化させて、軍事を相対化させるという第二次世界大戦以後の米国を中心とした国際社会の取り組みはここ数年間で一気に後退してしまいました。また、リーマンショックやコロナ禍に

よって、米国などの先進国においても国内の不況や貧富の格差の拡大の不満が高まり自国主義が強まったことで、そうした不満のマグマはグローバル化した経済や経済的リベラリズムに対する反発の高まりへとつながることになったのです。

国際情勢の緊迫化によってルールに基づく秩序が大きく揺らいだことに、再びパワーポリティクスが台頭し、経済活動もまた政治的な駆け引き材料として用いられるようになってしまいました。こうした中、企業経営においても、地球温暖化問題やパンデミック(世界的大流行)や自然災害といった危機への対応に加えて、国家間・地域間の対立をはじめとする紛争の危機という重層かつ複合的な危機への対応が不可欠となっています。残念ながら、世界各国が協力してよりよい社会、誰もが平和に暮らせる世界へと単線的に発展していくわけではなく、私たち人類はまるで歴史をさかのぼりながら韻を踏んでいるかのようです。

このような危機的ともいえる現在の状況を悲劇にしないために、私たち一人一人

が何をすべきなのか、何ができるのかを考えることが大切です。過去800年間にわたって危機の歴史を研究してきた元IMF(国際通貨基金)チーフエコノミストでハーバード大学教授のケネス・ロゴフ氏は著書『THIS TIME IS DIFFERENT: Eight Centuries of Financial Folly』において、多くの人はずっともらしい理由があれば、「今回だけは違う(this time is different)」と思いつつ、危機に正面から向き合わない傾向があると指摘します。その結果として、危機の兆候があるのに、そこから目を背けることでそれが深刻な危機へと発展してしまうことになることを警告を鳴らします。日本やアジアを取り巻く国際情勢においても「日本は大丈夫」、「誰かが何とかしてくれる」といった問題意識・危機意識の欠如が深刻な危機へとつながる可能性があることを企業経営においても想定しておかなくてはならないでしょう。「危機」を「悲劇」にしてはならないのです。



## 2 ASEAN有識者の見解と日本のプレゼンス

地政学リスクの顕在化と経済安全保障が複雑性を増していく中で、日本にとってのASEANとの関係性の構築の重要度は高まっています。こうした中、ASEAN諸国からみた日本・米国・欧州・中国との関係性はどのようなものでしょうか。この点について、シンガポールにある東南アジア研究所(Yusof Ishak Institute(ISEAS))の大規模サーベイ調査「The State of Southeast Asia 2023」を取り上げてみましょう。本調査ではASEAN各国の学術機関、政府機関、シンクタンクなどに所属の有識者1,300人に対して、ASEANがおかれている現状や直面している課題などに関する質問を行っています。この中で、「東南アジアで最も経済的に影響力がある国は？」という質問がありますが、第1位は中国(59.9%)が最多で、第2位の米国(10.5%)や日本(4.6%)、韓国(1.0%)を圧倒しています。ただその一方で、「その経済的脅威が自国に及ぼす影響についてどう思いますか？」という問いには、当該地域に対する中国の影響力が拡大に対して64.5%が懸念を示し、歓迎すると答えた35.5%を大きく上回りました。そして、米国の経済的影響については歓迎するが65.7%で、懸念するが34.3%となっています。

また、同地域に対する政治的・戦略的影響力が大きい国についての質問では、中国(41.5%)、米国(31.9%)、日本(1.9%)、韓国(1.7%)という結果となっています。そして、政治的・戦略的影響が自国に及ぼす影響については、中国が自国の政治的・戦略的脅威になり得ることに對しては懸念すると答えた割合が68.5%に達し、歓迎すると答えた31.5%を大きく上回っています。

こうした結果からもASEANの有識者は政治的影響力や経済的影響力を強める中国に対する警戒感を強く持ってい

ということが分かります。また、米国に対する政治的・戦略的影響力については、歓迎するが55.8%で、懸念するが44.2%となっており、米中の対立に巻き込まれたくないという思惑が見え隠れします。この他には、「ルールに基づいた秩序を維持し、国際法を守るためにリーダーシップを発揮できると最も信頼できる国はどこですか？」との質問に対しては、米国(27.1%)、EU(23.0%)、日本(8.6%)、中国(5.3%)という結果となっています。

このようにASEANの有識者は、経済面で中国への依存度が高まっていることから、中国との経済的な関係を可能な限り良好に維持したい一方で、依然として政治面では中国に対する警戒感が高く、米国やEUとの関係性も重視していくという実利主義的なスタンスを保っていることを理解することができます\*1。

ただ、残念なことに、少なくともASEANを代表する1,300名人の有識者の見解としては、米国や中国と比較した

場合の日本の政治・経済の両面におけるプレゼンスや期待は総じて低いと言わざるを得ません。また、ルールに基づいた国際秩序を守るための日本のリーダーシップに関しても、米国と欧州と比較してもケタ違いに日本への期待が小さいということが分かるでしょう。

### 競争力が弱まっていく日本と成長するアジア諸国

こうした見解は、日本人としては少し寂しい気もしますが、日本の名目GDPは日本の人口の3分の2であるドイツ(約8,000万人)に抜かれて世界第4位となり、数年後にはインドに抜かれて第5位になる見込みです。日本の人口は世界で第11位ですが、国の平均的な豊かさの指標である一人当たりGDPでは世界で31位となっています。この順位は円安が反映されていない時点ですので、円安の値が反映される来年度はさらに数値は悪化することになりますが、実は円安は問題の一部でしかありません。アジア開発銀行の資料によると、2000年から2022年度までの生産年齢人口当たりの実質GDPの成長は日本が30%成長なのに対して、韓国や台湾はそれぞれ約200%と210%となっており、デフレや円安のみの問題ではないことが分かります。日本は少子高齢化や円安の影響を差し引いた実質ベースでの成長率も低く、数量ベースでの付加価値創出の弱さが停滞の大きな問題となっているのです。中国に名目GDPを抜かれた後も日本との差はあつという間に大きく広がり、いまやGDPの差は約4倍に開き、中国の国防費は日本の3~4倍となっています。

このように年々、競争力が弱まっていく日本ですがIMD世界競争力年鑑(2023年)においても、過去最低の35位となっています。そして、欧米諸国や中国・韓

国・マレーシアだけでなく、気がつくともタイの後塵(こうじん)を拝する結果となっています。さらに、インドやフィリピンもすぐ後ろに迫っているということに、皆さんはお気づきでしょうか。

### 「政府効率性」と「ビジネス効率性」が低い日本

ここでIMDの競争力の指標についてもう少し詳しくみてみましょう。まず日本と他のアジア諸国を比較すると、日本は「政府効率性」に加えて「ビジネス効率性」の順位が低いことが分かります(次頁図表3)。政府効率性の順位が悪いのは日本人であれば既によくの方々が理解していることだと思いますが、なんとビジネス効率性は政府効率性と比べても、さらに低いランクとなっています。ちなみにビジネス効率性は、生産性・効率性、労働市場、金融、経営プラクティス、取り組み・価値観の指標を総合して作成されていますが、いずれの評価項目においても非常に低くなっています(次頁図表4)。日本のビジネスパーソンであれば、「そんなことはないはずだ!」と思われるかもしれませんが、それぞれの評価項目の中身をみると、各生産性の低さ、デジタル対応への遅れ、企業の俊敏さや経営者の能力、取締役会の効率性、起業家精神や起業家活動の低さ、グローバル化への対応や社会経済の変革意識など、いずれも日本(企業)が強いは言えない部分であることが分かります。

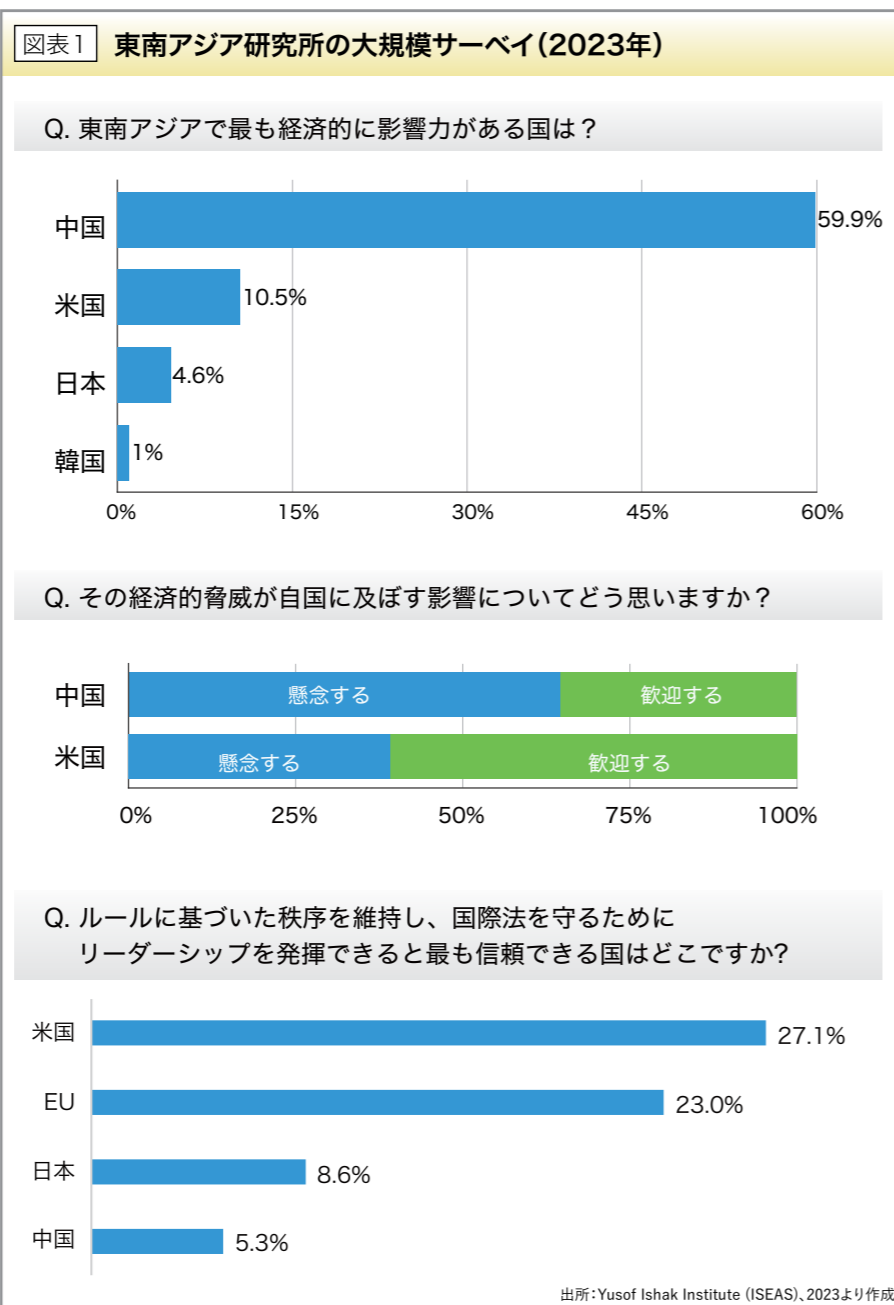
日本経済の成長期を知る中高年以上の方々にとっては、こうした現実を直視するのはなかなか難しいことかもしれませんが、もっとも、アジアや世界でご活躍の本誌の読者の皆様は、年々低下していく日本のプレゼンスを肌感覚で理解されていると思います。とは言いつつ、改めてこうしたサーベイの結果を目の当たりに

図表2 IMD世界競争力年鑑 2023年版(64カ国中)

| 順位 | 国名     |
|----|--------|
| 4  | シンガポール |
| 6  | 台湾     |
| 9  | 米国     |
| 21 | 中国     |
| 27 | マレーシア  |
| 28 | 韓国     |
| 30 | タイ     |
| 34 | インドネシア |
| 35 | 日本     |
| 40 | インド    |
| 52 | フィリピン  |

出所: IMD世界競争力(2023)総合ランキングより作成

すると、少し残念な気持ちになってしまうのは私だけではないはず。ですから、こうしたサーベイに拒絶反応を起こす人がいることも理解できますし、講演などでこうした話題が出るとランキングの作り方がおかしいと怒り出す人もいます。もちろんランキングには、さまざまな問題があることも確かなのですが、同時に多くの指標で日本のプレゼンスが低下していることも確かなのです。日本には日本の良さがあり、日本はそうしたランキングでは数値化することのできないような資源を有した素晴らしい国であることには変わりありません。ただ、それは他の国も同様で、タイにはタイの良さがあり、中国にもそれぞれの素晴らしいと



\*1 石川幸一(2023)「中国とASEANの経済協力と行動計画(2021-2025)」『世界経済評論インパクトプラス』第22号、http://www.world-economic-review.jp/impact/plus/impact\_plus\_022.pdf(2023年12月2日閲覧)を合わせて参照ください。



図表3 IMD世界競争力年鑑2023年版「総合順位」の内訳(64カ国中)

| 2023       | シンガポール | 台湾 | 中国 | マレーシア | 韓国 | タイ | インドネシア | 日本 |
|------------|--------|----|----|-------|----|----|--------|----|
| 総合順位       | 4      | 6  | 21 | 27    | 28 | 30 | 34     | 35 |
| 1. 経済状況    | 3      | 20 | 8  | 7     | 14 | 16 | 29     | 26 |
| 2. 政府効率性   | 7      | 6  | 35 | 29    | 38 | 24 | 31     | 42 |
| 3. ビジネス効率性 | 8      | 4  | 21 | 32    | 33 | 23 | 20     | 47 |
| 4. インフラ    | 9      | 12 | 21 | 35    | 16 | 43 | 51     | 23 |

図表4 IMD世界競争力年鑑2023年版「ビジネス効率性」の内訳(64カ国中)

| 2023         | シンガポール | 台湾 | 中国 | マレーシア | 韓国 | タイ | インドネシア | 日本 |
|--------------|--------|----|----|-------|----|----|--------|----|
| 3.1 生産性・効率性  | 6      | 7  | 31 | 36    | 41 | 38 | 42     | 54 |
| 3.2 労働市場     | 4      | 25 | 13 | 30    | 39 | 8  | 1      | 44 |
| 3.3 金融       | 10     | 6  | 28 | 32    | 36 | 22 | 31     | 17 |
| 3.4 経営プラクティス | 23     | 3  | 25 | 31    | 35 | 22 | 15     | 62 |
| 3.5 取り組み・価値観 | 13     | 7  | 14 | 34    | 18 | 19 | 12     | 51 |

### 3.1 生産性・効率性

一人当たり生産性、時間当たり労働生産性、農業生産性、工業生産性、サービス業生産性、労働力生産性、大企業の効率性、中小企業の効率性、デジタルツールや技術の活用

### 3.4 経営プラクティス

企業の俊敏さ、変化する市場状況、機会と脅威、経営管理者のクレディビリティ、取締役会の効率性、監査と会計慣行、ビッグデータの利用と分析、顧客満足、起業家精神、社会的責任、女性の管理者、女性の取締役、起業失敗に対する脅威、起業活動の水準(TEA)

### 3.5 取り組み・価値観

グローバルイノベーションに対する取り組み、事業開発を促す貴国に対する海外のイメージ、国の文化、柔軟性と順応性、経済および社会変革の必要性、企業のデジタルトランスフォーメーション、価値システム

ころがあります。

## 選ぶ立場から選ばれる立場への転換を受け入れること

大切なことは、日本の企業や大学が選ぶ立場からアジアから選ばれる立場へと転換しているという現実を謙虚に受け入れる姿勢です。こうした現状を受け入れたうえで、影響力や支配力といったハードパワーのみではなく、選ばれる魅力につながるソフトパワーを磨いていくことが重要となります。これは高度職業人材をめぐる獲得競争のみではなく、現場での労働者やオフィスワーカーそして海外からの出稼ぎ労働者を日本へ受け入れる際にも同様です。日本で働きたいという東南アジ

ア諸国の方々には年々減少しています。経済産業省の資料によると、一般的な部長職の給与は既にタイ企業が日本企業を上回っており、私も参加したリクルートワークスの調査では、管理職となる年齢も日本より10歳ほど若くなっています。先日、ある日系メディアの方々と一緒に「はじめてこの話をした8年前には衝撃を受けましたが、今では当たり前になってしまいましたね」と話されていたことが印象的です。いまやニューヨークのフードデリバリーサービスの最低賃金は17.96ドル(2,716円)で、オーストラリアの最低賃金は23.23豪ドル(2,228円)なのに対して、東京は1,113円です。タイ人とベトナム人の日本への旅行者は平均で1日当たり2.2万円消費しますが、日本からタイの旅行者

は2.0万円で、ベトナムでは1.9万円です。ASEANの上位中間層人口はこの15年間で約2.6倍の1億8,600万人になっており、富裕層も3倍となっています。日本のビックマックの値段(2.83ドル)でも、2023年には中国(3.56ドル)、タイ(3.5ドル)、そしてベトナム(2.95ドル)にも抜かれてしまいました<sup>※2</sup>。

過去の栄光に浸りその頃の自慢ばかりしている人が魅力的でないと同様に、今現在の日本の現実を直視し、反省すべきは反省して、学ぶべきところは学ぶという当たり前の姿勢が求められます。もはや、過去の日本経済の成功の余韻に浸っている余裕はないのです。

## 3 イノベーションの担い手としてのスタートアップ

国際情勢が混沌(こんとん)とする中、グローバル化やデジタル化への対応に加えて経済の新陳代謝の促進などを進めていかなくてはなりません。こうした中、タイでは、「タイランド4.0」、「BCG経済」など、さまざまな産業政策のコンセプトが打ち出されています。現在、タイ政府は先進国入りのためにイノベーション駆動型の経済構造への転換を目指し、掲げている「タイランド4.0」では、タイ王国の国家戦略(2018—2038年)の根幹として「足るを知る経済の哲学」(Philosophy of Sufficiency Economy)を位置付け、基本的な手段としてテクノロジーとイノベーションを捉えています(NESDB, 2018)。イノベーション駆動型経済への鍵は、イノベーション駆動型企業、つまり科学、テクノロジー、イノベーション、創造性を活用して高い成長とビジネスの持続可能性を達成するビジネスの創造にあります。そのため、タイ政府は国内総研究開発支出をGDPの2%まで引き上げ、売り上げ10億バーツ以上のイノベーション駆動型企業を1,000社創出し、また、時価総額10億ドル以上で株式未公開のユニコーン・スタートアップ企業を5社以上創出することを目標としています。さらに、さまざまな分野にわたって創造性と優れた研究を促進する環境を作り出すことを目的とした国家科学技術イノベーション政策局(National Science Technology and Innovation Policy Office)を立ち上げています。

「タイランド4.0」とは、タイの伝統的な産業をイノベティブな価値重視の産業に変革することを目的とした包括的な経済モデルであり、東部経済回廊(EEC)や投資委員会(BOI)の奨励金などのさまざまな取り組みはそれを支えるものです。中でもバイオ・循環型・グリーン(BCG)経済モデルは、持続可能でバランスのとれた発展を促進することを目的として、タイ政府が最近最も推進している新しい経済モデル

の一つとなっています。

### タイを先導する経済系出身のグローバルな閣僚たち

最終的な実現可能性は別としても、タイ政府の意図する方向性は、意外といつては失礼ですが、「ロジカル」かつ「戦略的」だと感じられる方は多いのではないのでしょうか。それもそのはずで、2000年代以降、タクシン前首相のグループの流れを受け継いだ経済系の閣僚をみてみるといずれもグローバルクラスの高度な専門人材であることが分かります。例えば、ソムキット氏(元副首相で、商務大臣など多くの閣僚経験)、スピット氏(元商務大臣ほか閣僚を歴任)はいずれもノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院で世界的なマーケティング研究者であるフィリップ・コトラー教授のもとで博士号を取得しています。なぜ、ビジネススクールの出身者が閣僚なのだろうと思われる方も多いと思いますが、企業経営者でもあるタクシン前首相は、在職時に国を企業組織に例え、首相を社長、大臣を事業部長として位置付けたうえで、国家戦略を経営戦略に例えました。そして、経営戦略論の大家であるハーバード大学のマイケル・ポーター教授をアドバイザーに据え、チュラロンコン大学サシン経営大学院などと協力して国家戦略を策定しましたが、その際のサシン経営大学院のチームに当時サシンの教員であったスピット前大臣も含まれていました<sup>※3</sup>。ソムキット前副首相もNIDAの教授を務めていましたし、タクシン派ではないですが、現在のタイ中央銀行総裁のセタプット氏もサシン経営大学院の教員であり、イェール大学の経済学博士、コブサック氏(元首相府大臣)はMIT(マサチューセッツ工科大学)で博士号を取得しています。

世界が混沌(こんとん)とする中で高度知識人材の登用は当たり前のことだとい



えますが、例えば、コロナ禍でリーダーシップを発揮したことで知られる台湾デジタル担当大臣のオードリー・タン(唐鳳)氏のことを覚えている方も多いのではないのでしょうか。日本では、IT大臣と紹介されることが多かったようですが、本人は、ITとは機械と機械をつなぐものであり、デジタルは人と人をつなぐものであり、両者は全く異なるものだと言明を求めたことでも知られています。そして各国のメディアに対しても、デジタル担当大臣としてのビジョンを以下のように説明しています。

When we see “internet of things”, let's make it an internet of beings.

When we see “virtual reality”, let's make it a shared reality.

When we see “machine learning”, let's make it collaborative learning.

When we see “user experience”, let's make it about human experience.

※3 タイの国の競争優位性に関しては藤岡真正編著「タイビジネスと日本企業」同友館2012年を参照ください。



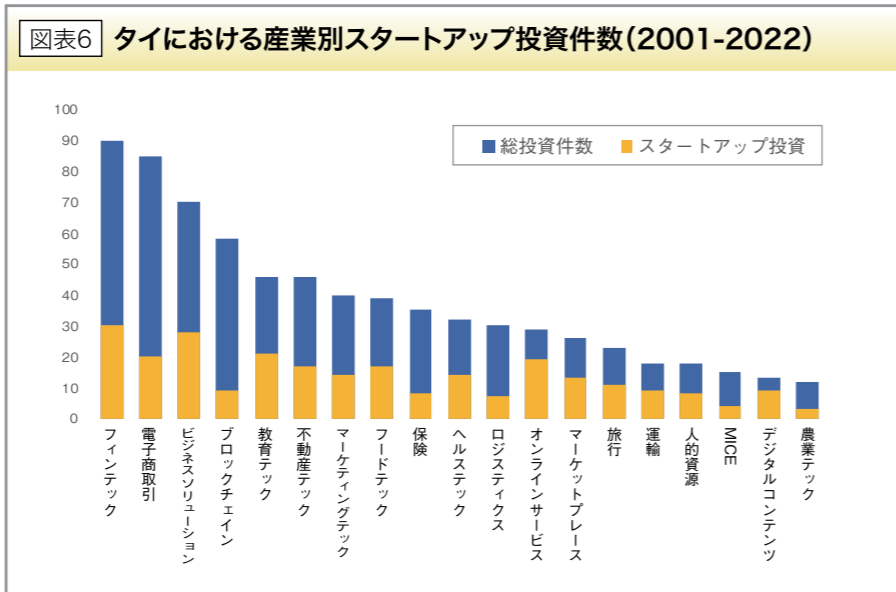
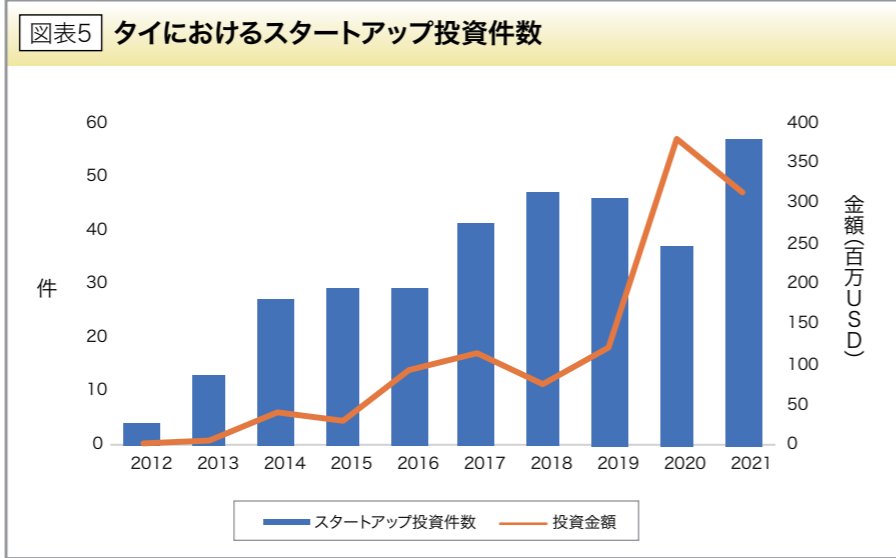
When we hear "the singularity may be near", let us remember: the plurality is here.

すごく簡潔にポイントをまとめるならば、結局はデジタル化というのは、決してデジタルがそれ自体で単独で進展していくのではなく、デジタルの向こう側には私たち人間がいることを忘れてはならないというメッセージです。こうしたグローバルに通用する高度知識人材は、官僚が作成した政策に基づいて事前に準備をされた原稿を読み上げるのではなく、自らの知識に基づいて自らの言葉で自らの職務を語る事ができるのです。

**魅力ある都市の創出：スタートアップエコシステムとイノベーション**<sup>※4</sup>

日本、韓国、台湾など、東アジア諸国は国内資本主導で工業化を推進し、研究開発が国内で行われ、技術が蓄積されてきたのに対して、タイは日本を筆頭に外資の受け入れによって工業化を推進してきたことから、タイ国内での主要な技術の蓄積が不十分であることが指摘されてきました。実はタイ経済は10年ほど前から、労働力増加やインフラなどの資本蓄積による成長が限界に近づいています。このため、イノベーションを促進させるために、研究開発などの知的集約度の高い機能・工程にフォーカスした産業高度化を図ろうとしています。

それでは、なぜタイにとってイノベーションが大切なのでしょう。これまでアジアで先進国の仲間入りを果たした国々は、対米全要素生産性(TFP)の割合を向上させてきたということが分かっています。国の経済成長は、生産要素である資本及びおよび労働の増加とTFPの伸びによって説明されることになるのですが、このTFPという指標は、経済成長のうち資本投入と労働投入では説明することのできない残余部分であるといえ、私たち研究者は、TFPをイノベーションの代理指標として用いたりします。つまり、生

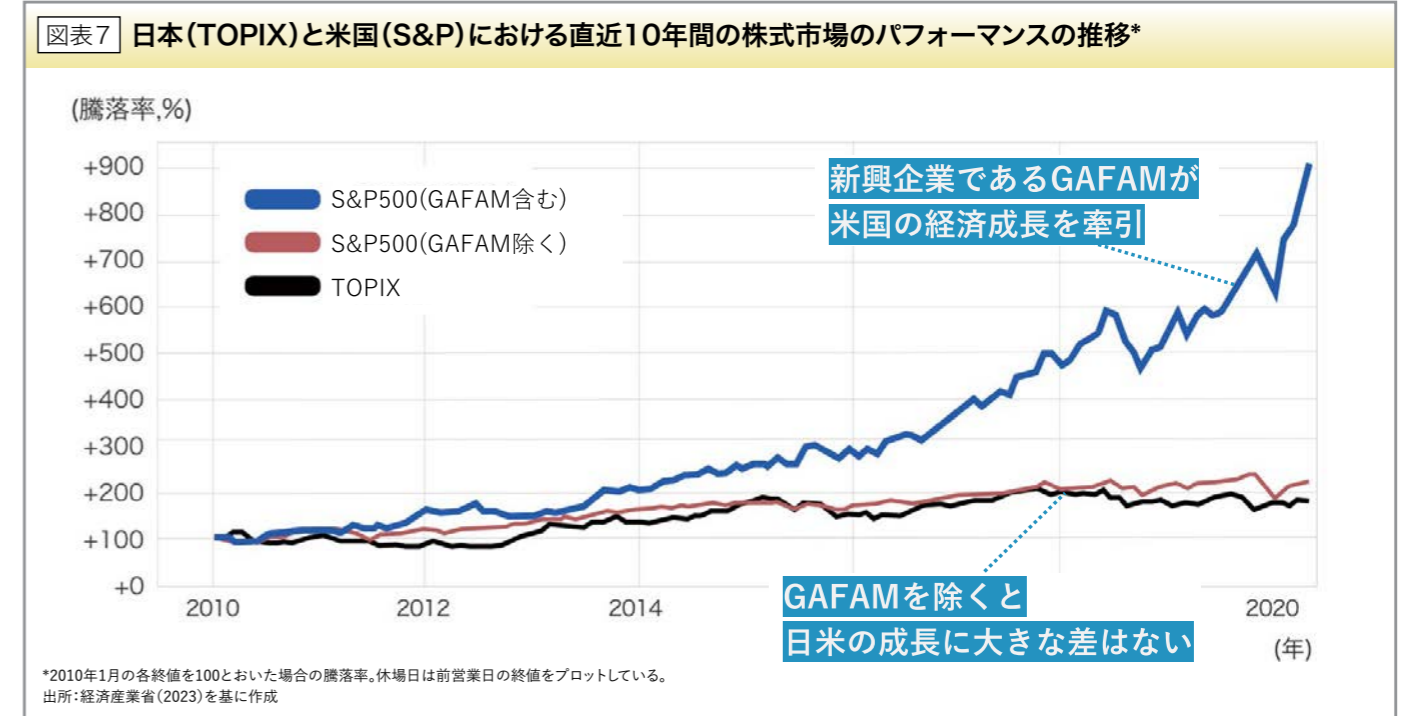


**産性ドリブンの経済構造からの脱却には、イノベーションを通じてTFPを高めることが重要**となるのです。こうした中、タイ政府は社会の変革を主導し、急成長していくプロセスで経済構造の転換を促す存在としてスタートアップの支援に力を注いでいます。こうした政策もあり、投資を受けるスタートアップは、金額・案件ともに2012年から2021年の間に4社から57社へと10倍以上に増加しています(図表5)。ちなみに、過去20年間にタイで新しく起業された事業の上位はフィンテック、電子商取引、ビジネスソリューション、ブロックチェーン、教育テックとなっています(図表6)。

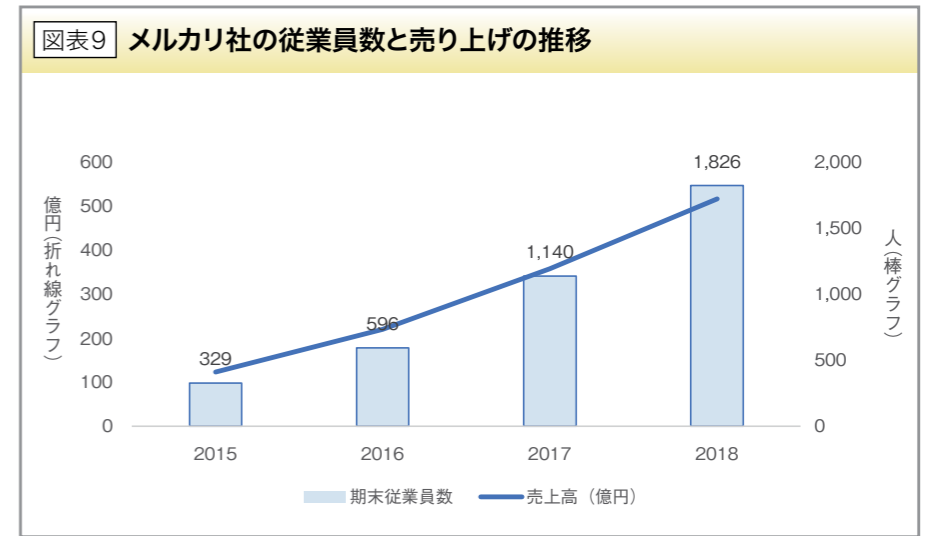
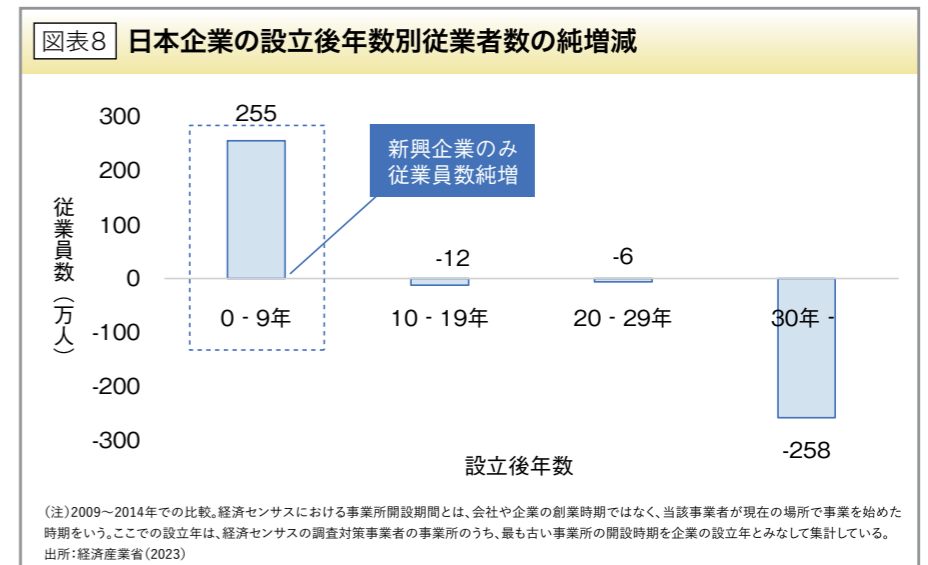
近年では日本でも社会経済全体でス

タートアップに対する期待値が高まっています。スタートアップといえば、「GAFAM」と呼ばれるGoogle、Apple、Facebook、Amazon、Microsoftが有名ですが、実際にこれら高成長したスタートアップは、米国の株式市場の成長や新規雇用の創出に大きく貢献しています。例えば、「GAFAM」を除くS&P500指数は過去10年でほとんど横ばいであり、TOPIXとそれほど変わらないことが分かります(図表7)。対照的に「GAFAM」は、この10年で10倍近くに株価を伸ばしています。そして、いうまでもなく新規雇用にも大きく貢献しています。

それでは日本におけるスタートアップはどうでしょうか。雇用面について設立



後年数別の従業員者数の純増減を2009年から2014年までの間でみると、設立後0~9年の企業から255万人の従業員数増加が見られる一方で、設立後30年以上の企業からは、258万人の従業員数減少が確認されています(図表8)。身近な例を挙げると、例えばフリマアプリで有名なメルカリ社は2015年から2018年の間に従業員数が329人から1,826人と5.6倍に増加しています(図表9)。スタートアップの成長には、多くの人材が必要であり、それだけ多くの雇用を生み出すということが分かります。このように起業は新たな雇用の創出という面で設立後10年以上の企業と比べて大きく貢献していることが分かります。





## 4 スタートアップ・エコシステム(生態系)を構築

こうしたスタートアップの育成には、スタートアップ・エコシステム(生態系)を構築することが重要となります。エコシステムとは生物学の用語で、生物とそれを取り巻く環境が生産と消費の循環を通じて、相互作用しながら反映する自然のシステムを表すものです。ここで重要な視点は、スタートアップの成功は、エコシステムの中で環境を含めたさまざまな要因が協調して組み合わさることで生み出される成果であるということです。つまり、スタートアップを生み出すには、それに適したエコシステムが構築されている必要があるということです。実際にイノベーションを通じて社会経済のパラダイム変革をもたらしてきたスタートアップの誕生は、世界を見渡しても一部の特定の都市(もしくは大都市圏)に偏っていることが分かります。

### 高密度で研究機関や企業や専門家が集積する大都市の重要性

大都市の重要性はこれまでも指摘されてきましたが、その理由の1つが、限られた空間に高密度で研究機関や企業や専門家が集積することで期待される外部経済性です。それぞれのアクターの間での専門知識や技術が共有・共創されることで産業や経済の成長が促進される外部効果は知識や技術のスピルオーバー現象とも呼ばれ、有名なものとしては、マーシャル・アロー・ローマ型の外部性(マーシャル外部性)があります。マーシャル外部性は同業種の同一性の高い産業集積による外部性を説明するものであることはよく知られていますが、ジェイコブス型外部性(Jacobs externality)は、異なる業種に属する多様な企業が集まる「都市」という集積がイノベーションにとってインキュベーション的な役割を果たすことを示しています。彼女は、地域特化ではなく最も重要な知識は同種の産業以外

図表10 都市が発展するための条件

|                                                                                                                                      |                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>① 混用地域の必要性</b></p> <p>住宅街、オフィス街など、単一の用途に限定させないこと)であり、異なるいくつかの目的で、異なる時間帯に、いろいろな人々が利用すること(平日の昼は職場で夜は住宅、休日は買い物、夜はディナーや映画鑑賞など)</p> | <p><b>② 小規模ブロックの必要性</b></p> <p>街路が折れ曲がっており、目的地にくまどにさまざまな横道があり多様性があることでその都度新たな発見がある</p> |
| <p><b>③ 古い建物と新しい建物のバランスの取れた組み合わせ</b></p> <p>新しく大きな建物ばかりでは、収益力が高い事業や大企業しか存在できない</p>                                                   | <p><b>④ 昼夜の人口密度が高い</b></p> <p>高い人口密度で、子供、高齢者、企業家、学生、芸術家など、多様な人々が集う</p>                 |

年代のアメリカ諸都市におけるスクラップ・アンド・ビルド型再開発とゾーニングによる都市計画が都市の衰退の要因となったことを指摘しています。彼女は人間的な魅力ある都市の特徴として多様性が不可欠で、多様性は大都市に住む人々の安全や暮らしやすさにとっても重要であり、都市が発展するための条件として図表10の4つが提示されています。

こうした多様性に依存しながら老舗の中小・零細企業が都市に存立可能となり、それ自体さらなる多様性の余地を生み出すことによってより一層多様性が促進されていくこととなります。つまり、中小企業の存在そのものが多様性の源泉となると考えられるのです。ジェイコブス型外部性(Jacobs externality)は、異なる業種に属する多様な企業が集まる「都市」という集積がイノベーションにとってインキュベーション的な役割を果たすことを示しています。彼女は、地域特化ではなく最も重要な知識は同種の産業以外

からもたらされる「異花受粉効果」(cross-fertilization effect)として、多様な産業集積がイノベーションを促進するという多様性の外部経済の可能性を示しています。

このように、結局は、優秀な人材、創造的な人材、多様な人材や企業が集積するような魅力ある都市を創造していくことが大切になるのですが、そうした人材は文化資源の豊富な場所に集まります。文化資源は老舗、歴史的建造物や庭園、文化的な祭りや食事や芸能、博物館や資料館、大学など研究機関といった豊かな土壌に根差しており、過去と未来をつなぐ模倣困難な資源なのです。農作物においても豊かな土壌を育むには時間がかかりますが、文化的資源を醸成するために大量消費大量生産の工業化システムに組み入れてしまうと、人工的に土地に農業を大量投下された土地がやせ細ってしまい回復不可能となるように、都市の魅力は減退してしまうこととなります。

## 5 日本企業、日本のビジネスパーソンとしての存在意義と魅力とは何か

情報化技術の進展やロボティクス、そしてAIが世界を席巻する中、日本企業として日本のビジネスパーソンとしての存在意義と魅力とは何なのでしょう。ネット社会ではすべての商品が情報商品となっていくますが価値共創には必ず現地の生活者との日々の日常での接点(コンタクトゾーン)が必要となります。つまり、市場(マーケット)での交換取引のみではなく、そこに人と人の関係性が構築される場が創出される必要があります。

古いたとえて恐縮ですが、鉄腕アトムはロボットですが、人間のココロを持つが故に苦しみ悩みを抱えます。ドラえもんも未来では不良品とされるネコ型ロボットですが、私たちと同じように感情をもっています。こうした人間のココロや感情はその一瞬の時々や文脈で移り変わるという意味で捉えどころのないものであると同時にどこか普遍的なところもあります。こうした人間としての温かみやぬくもりを感じることができるとビジネスパーソンや技術者の育成をしてきたのが、かつて日本の成長を支えてきた日系企業であったような気がします。アジアを代表する企業家である松下幸之助は、松下電器は何をつくっているところかと尋ねられたら、「松下電器は人をつくるところです。あわせて電気器具もつくっております。こうお答えしなさい」と言っていたそうです。そして「事業は人なり」ということで「物をつくる前に人をつくる」ことが大切で、「単に技術力のある社員や営業力のある社員を育成すればよいというのではなく、自分が携わっている仕事の意義、社会に貢献するという会社の使命をよく自覚し、自主性と責任感旺盛な人材を育成すること、いわば産業人、社会人としての自覚をもった人間を育てることが企業の社会的責務である」と考えていたといわれます。

インターネットを通じたソーシャルネッ

トワークが世界中に浸透したことによって人々は物理的に離れたところでもリアルタイムで情報交換をすることが可能になりました。このこと自体は良い側面もありますが、リアルな世界と大きく異なることは、バーチャルの空間で自分の世界に閉じこもることが可能となったことで、自由に世界中の人々と開かれた交流していると錯覚をしているだけで、実はネット空間では自分と価値観を共有している人たちのみでのより閉鎖的な交流となる傾向があります。そのため異なる価値観や意見を有したコミュニティー間での建設的な交流が行われることが少ないという指摘もあります。日本企業はグループ内の結束は高いが、外とのつながりが弱いという指摘はこれまでもなされてきました。一方で、変化への対応が強くイノベーションが起りやすいのは、コミュニティー間での強い結びつきではなく、弱い結びつきであることも指摘されています\*6。いずれにしても、こうした分断されたコミュニティーを越えて人々を結びつける「接着剤」の役割を果たすのが理念やビジョンといった目的であり、これらを多様な価値観を有する人が集まる空間で共有するための場の創出をどのようにして企業が担うことができるのかが大切になります。製造業も労働集約型から資本集約型そして知識集約型に移行しつつありますが、サービス業も肉体労働から感情労働へと移っていくのかもしれない。

企業の製品・サービスの差別化が十分に行われていない競争環境では、顧客は最終的に値段(価格)で購入の決定をすることになります。ただし、このように顧客が購買理由を価格に帰属させるようになると企業の戦略的ポジショニングは脆弱化していくこととなります。そうした事態を避けて顧客との価格以外の接点を構築するには、価格以外のものに購買理由を帰属させるために市場へ関係性を導入する必

要があります。関係性の構築には人間性が求められ、ロボットやAIには代替されることがない人間としての判断の重要性が高まっていくのではないかと思います。優れたソフトウェアとコンピューターがあれば計算することができる意思決定では代替不可能な実践、つまり数字や文字では表すことのできない自らの「心」で感じることでできる主観を伴う判断が大切になるのです。

### 最終的には「ハッピー」であること

いずれにしても、日進月歩で進んでいく技術はそれそのものでは価値を生み出さないため、新たな技術を用いて何を成し遂げたいとかという目的が必要になります。つまり事業の目的、人生の目的や志がなくてはなりません。あらゆる技術はハイテクであると同時に、ハイタッチでなくてはなりませんし、何よりそれを用いる人間がそうした技術を管理することができなくてはならないのであって、最終的には世の中がハッピーにならなくてはならないのです。

**Sasin** チュラロンコン大学  
サシン経営大学院



1982年設立。提供される学位の多くがケロッグ経営大学院とのジョイントディグリーである点が特徴的で、特にマーケティングとファイナンスの分野に強みを持っている。MBA、EMBA、HRM、HRMディプロマ、PhDなどの学位プログラムを有しており、正規生として毎年約700名が在籍している。

\*6 社会学者のグラノヴェッター(1973)は、これを「弱い結びつきの強さ」と呼んでいます。



中小企業社長兼経営コンサルによる

現場発

# 経営論

BizWings  
第47回  
Column

Q: 新年ということで、何かビジネスの見通しが持てるような話はないでしょうか。

皆様、明けましておめでとうございます。本年もよろしくお願いたします。さて、私は昨年11月にアメリカ・マイアミで開かれた会計事務所団体(PrimeGlobal)の国際会議に参加してきたのですが、その中で議論されていた以下3つのテーマが参考になるかと思ます。

### ① 生成AIの台頭は機会か脅威か

ChatGPTに代表される生成AI(さまざまなコンテンツを生成できるAI)が今後発展することは不可避であり「生成AIに人間がどのように勝つか」ではなく、「生成AIを活用して生成AIを活用しない人間、あるいは活用できない人間に打ち勝つか」という問いを立てるべきだ、という話が議論されていました。実際にChatGPTが出たのは2022年11月であるにもかかわらず、ここ1年強で社会にかなり浸透し、仕事のやり方に影響を与えていると思います。24年もこの流れは間違いなく続くでしょう。

### ② 人材管理にどのように取り組むか

アメリカでは会計士、特に若手の人材不足が深刻だそうで、人材を集めるのが

大変だとのこと。一旦雇用できたとしても、上記の通り売り手市場であることもあり、高い退職率に悩まされているそうです。さらには、コロナ禍で進んだ在宅勤務を含む働き方の多様化の流れがあるなかで、自社にそれをどのように適用していくのか、というのも議論の対象になっていました。

すべてが一様に日本やタイのビジネス環境や自社の業界に当てはまるわけではありませんが、重要なテーマであることには変わりはありません。

### ③ インフレにどのように対処するか

アメリカ・ヨーロッパでもインフレが深刻で、昨年度から10~20%フィーの引き上げを行わざるを得なかった、という話をしていました。また、先述の人材不足と相まって従業員の給与も上げざるを得ない状況の中、自社のサービスの売値をどのように再定義するのか、ということが議論されていました。私としてはフィーの引き上げがある意味サラッとできることが驚きだったのですが、自社の商品・サービスを事業環境に応じて適切に変更していくというの

倉地 準之輔

日本で監査法人、外資系企業勤務を経て2013年にタイ移住。外資系会計事務所勤務後、15年10月にBizWings (Thailand) Co., Ltd. を設立。複数の公的機関にて日系企業のアドバイザーを務める傍ら、経営コンサルテイング業務を提供している。公認会計士(日本)、東京大学経済学部経営学科、米ケック経営大学院卒業(MBA)。

は、どの事業にも当てはまるポイントだと思います。

さて、20年1月から始まったこのコラム連載も丸4年を過ぎ、今年で5年目に入ります。今年も引き続きタイでビジネスを行う皆さんに少しでも役に立つ情報を提供できればと思います。引き続きご愛読のほどよろしくお願いいたします。



マイアミで開かれた会計事務所団体(PrimeGlobal)の国際会議にて

「2024年の見通しに関する話がしたい」と思ったらBizWingsにどうぞ。

優秀な日本人 & タイ人アシスタントが月13,900パーツから!

コスト削減や不正防止にも! 無料お試しプランあり

経費精算 / 請求書発行 / 社内資料作成 / 入社・退社手続 / 残業代計算 / 求人情報管理 / SNS更新 / Web更新 etc...

様々な業務を代行いたします! 詳細はQRをチェック▶▶▶

BizWings (Thailand) Co.,Ltd.

Tel: +66-(0)2-258-5529

お問い合わせ: contact@bizwings.co

Phrom Ratchada Tower C, 1st floor 680 Soi Ratchadaphisek 7, Din Daeng, Din Daeng, Bangkok 10400

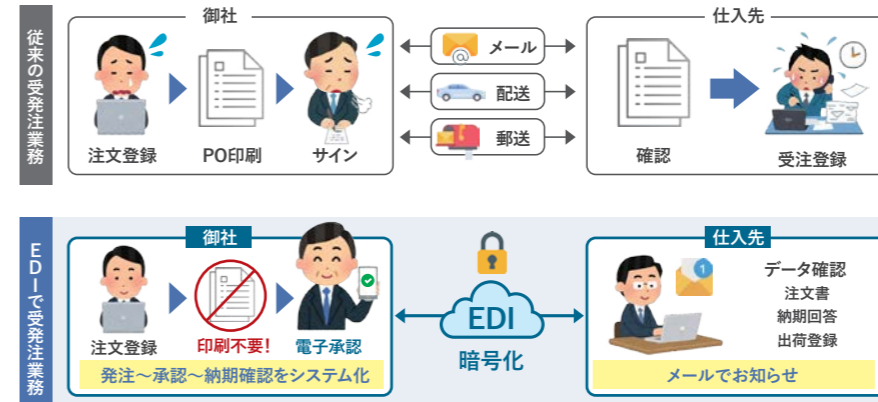


BizWings (Thailand)はPrimeGlobalの独立したメンバーファームです。PrimeGlobalは、世界5大独立会計事務所アソシエーションの一つであり、会員事務所が世界中のクライアントに会計、監査、マネジメントに関する優れたサービスを提供できるよう、さまざまなツールやリソースを提供しています。

Web上で仕入業務管理! 取引先との電子取引を低コスト・短納期で実現可

## クラウド型 EDIで購買業務を可視化

EDIとは「電子データ交換」を意味し、企業間における契約書や、受発注をはじめとした商取引に関する文書をインターネット等でやり取りする仕組みのことです。



EDIシステム導入メリット

EdiGatePOST



- ✓ 現在ご利用のERPシステムと連携
- ✓ Web上で発注から承認までの確認可
- ✓ 低コスト・短納期で導入できる
- ✓ 仕入先の導入負担が少ない
- ✓ 郵送用書類の発行などのコストの削減
- ✓ 納期確認作業などのリードタイムの短縮

EDIサービスを提供して30年。受注企業様40,000社の実績

DAIKO Global Marketing Co., Ltd.

Mail: dgm\_support@daikodenshi.co.jp

Tel: (+66) 02-119-4677-8

No. 191 Silom Complex Building, 16th Fl., Unit A, Silom Road, Silom, Bangrak, Bangkok 10500 THAILAND

https://www.daiko.co.th/

1/17

【オンラインセミナー】 タイ時間 14:00~14:30  
購買業務の見える化のコツ

「電子承認により手書きサインを解消できる」、「発注漏れ防止・不正購買を抑止できる」など、クラウド型EDIシステム導入により得られるメリットを具体的に説明いたします。



講師: 藤田 晋



## タイの物流倉庫・賃貸倉庫検索サイト

Find Warehouse Thailand

タイ王国1都76県エリア、バンコク、シラチャ、ラヨン、他、各県にある主要工業団地の賃貸倉庫、営業倉庫の検索が可能。倉庫オペレーションに必要な機材、サービスの専門業者もご紹介しています。



Find Warehouse Thailand

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

サイト内は英語、タイ語、日本語で検索可能です!



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

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

E-Mail: info@find-warehouse.com

ビジネス・経済情報なら

ArayZ



日系企業約 2,900社に向け  
広告しませんか?

ビジネスパーソンへ向けた広告ならArayZへ!

今後の特集予定 ※特集タイトル、内容は急遽変更になる場合がございます

2024年 2月 中国メーカー

2024年 3月 未定

2024年 4月 日タイスペシャル対談

✉ ukai@mediator.co.th (鶏飼: Japanese, English)

☎ 097-137-4831 (鶏飼: Japanese, English)

無料

定期購読  
募集中!

毎月確実にArayZを読みたい! 無料で自宅に郵送いたします。arayz-info@mediator.co.th宛に件名を「定期購読希望」とし、お名前、住所、郵便番号、建物名、電話番号を明記の上、ご連絡ください。

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



# タイで土地を買う

## 日系企業がタイで事業用不動産を取得するには

タイでは外国企業が土地所有することができるが、タイにおける土地取得に関する手続きや申請方法、関連法が複雑で分かりにくい。基礎的な不動産法制と外資規制を整理し、日系企業がタイで実際に土地を取得し事業を進める際の投資スキーム・方法について、事業用不動産取引に実績のあるGDMタイランドの高尾博紀が解説する。



**GDM (Thailand) Co., Ltd.**  
代表取締役社長 高尾 博紀  
1,500,000㎡を超えるタイ不動産取引実績。工場、ホテル、オフィス、コンド用地、売りホテルなど事業用不動産専門。

### 1 タイ不動産関連法

タイにおける不動産の定義、売買、賃貸借、使用貸借など、一般的な規則は**民商法典**(Civil and Commercial Code)で定められています。これに付随するかたちで、**土地法**(Land Act B.E. 2497(1954))、および**コンドミニアム法**(Condominium Act B.E. 2522(1979))といった特別法が存在しています。

タイでは一般的に個人による土地の所有が認められており、土地の売買など、不動産および不動産に関する物件の取得は民商法上、契約書などの書面による合意と登記によって法的効力を発することになります。

### 2 土地権利証書「Chanote」



当事者間同士での条件調整

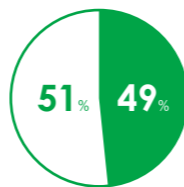
土地事務所の登記官前で登記申請

土地の登記制度で押さえておくべきは、**土地の所有権を証明する権利証書「Chanote(チャノート)」**です。Chanoteは、当該する土地の管轄の土地事務所(Land Office)により原本が2部発行され、1部は土地の所有権者が、もう1部は当該土地事務所が保管します。しかし、タイ国内の一部では権利証書が発行されていない土地もあり、そのような土地においては各種証明書(Ngor Sor Saam Gorなど)によって、売買の可否、売買方法などが決められているため、取り扱いには注意が必要です。

建物については、所有権を証明する証書は存在せず、証明は売買契約証書(土地事務所に登録)によって示されることとなります。また、建物建設の際に取得する建築許可証(Construction Permit)も、建物の所有権を示す証拠として効果を持ちます。

### 3 土地取得の外資規制

日系企業がタイで土地を取得する際には、土地法上の外資規制に加え、外国人がタイ国内において行う事業を規制する、**外国人事業法**(Foreign Business Act)が関係してきます。**原則、外国人はタイの土地を所有することができません**(土地法第86条)。ここでいう外国人とは、タイ国籍以外の個人を指します。また外国人事業法においても、外国人による土地取引業は禁止されています(外国人事業法8条1項)。外国人事業法における「外国人」とは、外国側の登録資本の保有割合が49%を超える、または外国人株主の人数が全株主の過半数を占める株式会社などを指します(同法第97条)。



また、土地法に基づく土地取得の外資規制においては、登録資本を構成する株式の49%超が外国人により保有されているタイの会社が「外国人」に該当するとされており、外国人事業法と土地法の外資規制における基準は若干異なっているので留意が必要です。

### 4 タイ投資委員会(BOI)

土地の所有規制をクリアできる条件を整えるのは相当難易度の高い作業となりますが、ビジネス目的であれば、**タイ投資委員会(BOI)の許可を得る方法**(投資奨励法第27条)や、**タイ工業団地公社(IEAT)法**を利用することで、取得は可能です(タイ工業団地公社法第44条)。

近年では日系金融機関傘下の投資会社の出資サービスを利用したタイ内資会社を設立し、その法人で土地を取得するというスキームも多々見られます。土地事務所の審査官によっては出資者と、その周りにいる出資者など複数レイヤーにわたり遡ってチェックしますので、土地取得実行に移る前に事前確認が必要です。

### 5 違反した際の罰則

タイでは外国人、外国法人に対する厳しい土地所有規制が課せられており、外国人、または外国法人に代わってタイ人が土地を取得するといった、いわゆる**名義貸しを行うことも土地法により禁止されています**(土地法第96条)。違反した場合は2万バーツ以下の罰金、もしくは2年以下の禁固、またはその併科の対象となります(同法第113条)。名義貸しにより取得した土地は、指定された一定期間内に売却などの処分をしなければなりません(同法第94条、96条)。

### 6 建物と土地の所有権の違い

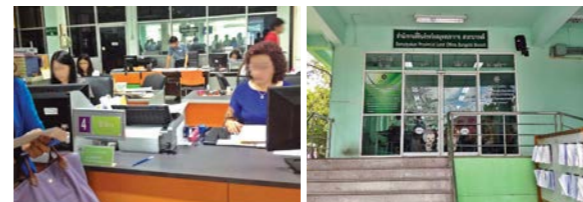
建物は土地と別個の不動産として所有権の対象となり、外国人や外国法人による建物の所有制限を定めた法令は特にありません。そのため、外国人や外国法人であっても**建物であればタイでも自由に取得・所有できますが、建物単体の登記制度や所有権者を証明する権利証制度が存在しない**という問題もあります。このように建物の売買の際には、土地売買とは異なる手続きを踏む必要がありますので、専門家と事前確認することをお勧めします。

### 7 土地の売買契約

まず土地の売買の合意、売買金額に加え、当事者や土地の権利に関する表明保証、売買代金の支払いの実行前提条件、必要な許認可の取得に関する誓約事項など規定することが肝要です。土地の譲渡に際しては、**管轄の土地事務所において、登記官の面前で所定の売買契約証書に両当事者が署名し、その場で登記申請を行います**。

なお、売買契約証書に関しては定型の書式が定められており、詳細な条件の規定は想定されていません。そのため実務上、まずは当事者間で詳細な条件を規定した売買契約を別途作成・締結し、そのうえで、その主要条項のみを売買契約証書に反映、登記官の面前で署名する作業が多くあります。登記の申請から完了に要する期間は、登記に先立ち公告が必要な場合や申請書類に不備があるような場合を除き、通常は1日で完了します。

ただし、利用権証書が発行されている土地について、土地の調査に基づき境界確定がなされていない場合は、登記を行う前に30日間の公告期間を経る必要があります。



土地事務所(Land Office)

### 8 不動産の賃貸借

土地や建物の賃貸借について、民商法典上では**最長30年まで可能とされており、さらに30年の更新を行うことも可能です**。しかし、更新オプションは登記不可のため、その土地や建物が譲渡された場合、所有者によって更新オプションを破棄される可能性があり注意が必要です。

また**3年を超える賃貸借契約については、土地事務所**に登記する必要があります。登記しない場合の拘束力は3年間までとなり、そのため、オフィスの賃貸借期間は登記義務を避けるため、3年以内に設定するのが一般的です。

一定の条件を満たす商工業用の賃貸借については、**商工業用不動産賃貸借法(Act on Lease of Immovable Property for Commercial and Industrial Purposes B.E. 2542(1999))**により、最大50年まで認められています。

#### 豆知識 タイ土地制度の歴史的成り立ち

タイではその昔、国王がすべての国土を所有していました。国王が国民に土地を利用する権利を付与する、という体制(以下、利用権)が取られており、いわゆる大陸法の土地所有権のような概念はありませんでした。それゆえ、この利用権を証する書面であるNor.Sor.3(NS3)は、一般的には当該土地を長年にわたり利用できるという証明として理解されています。

20世紀前半、法制度改革により、一般に登記上の権利者が真正な権利者であることを国が保障する、英米法の土地登記制度「トレンス・システム(Torrens System)」が導入され、土地登記局が設立されます。1935年にはタイ民商法において、大陸法的な土地所有権制度が導入され、タイ民商法下では、国王から付与された利用権に対する保護は与えられないこととなりました。これにより、国民は土地の所有権を取得する必要がありましたが、土地の所有権を証明するための権原証書(title deed、タイ土地権利書「Chanote」)の発行が進まず、土地取引に混乱が生じました。翌年、同制度に修正が加えられると、旧来の制度である土地の利用権についても保護されることとなり、Chanote発行済みの土地に係る「所有権」に加え、Chanoteが未発行の土地に係る旧来の「利用権」も保護されることとなりました。



【お問い合わせ】  
+668-6513-7435 (高尾)  
takao@gdm-asia.com  
www.gdm-asia.com

**GDM (Thailand) Co., Ltd.**  
57, Park Ventures Ecoplex, 12th Fl. Unit 1211,  
Wireless Road, Lumpini, Patumwan, Bangkok 10330



# ASIAビジネス法務 最新アップデート

## ミャンマーにおける著作権法および工業意匠法の施行

### 1. 著作権法および工業意匠法の施行

ミャンマーでは、著作権法(Copy Rights Law)および工業意匠法(Industrial Designs Rights Law)は2019年1月30日に制定されていましたが、施行が未定となっていました。

そのような状況が続いていた中、23年10月31日、著作権法および工業意匠法が施行されました。

著作権法および工業意匠法は商標法(23年4月1日施行)および特許法(未施行)とともに、日本政府が整備を支援した法律となっており、日系企業にとって利用しやすい制度となることが期待されています。以下では、著作権法および工業意匠法について概説します。

### 2. 著作権の保護について

従前では、著作物がミャンマー国内で出版された場合またはミャンマー国民によって創作された場合にのみ保護される制度となっていたため、外国著作物の保護に乏しいという問題点がありました。

著作権法では、ミャンマー国内で初めて出版された著作物のみならず国外で出版された場合であっても、国外での最初の出版から30日以内にミャンマーで出版された作品については、著作者の国籍・居住地に関係なく、著作権法が適用されることとなります。そのため、日本を含む国外の権利者がミャンマーで著作権等を行行使することが可能な制度となります。

なお、著作者または著作権者の権利を保護する期間は、著作者の生存期間および死後50年と規定されています(著作者人格権の保護期間は著作者の生存期間に加えて死後無期限)。

著作権等の侵害に対しては懲役刑および罰金刑などの罰則が規定されています。

もっとも、著作権分野で最も基本となる条約である「ベルヌ条約」にミャンマーは加盟していません。ベルヌ条約に加盟している国々の著作物に対して、加盟国は原則として自国の著作物と同様の保護を与えなければならない(内国民待遇の原則)と規定され

ています。そのため、ミャンマーにおける著作物の保護は、日本人が日本における著作権保護と同様の保護が受けられるわけではないため、注意が必要となります。

### 3. 工業意匠権の保護について

工業意匠法の施行によって工業意匠権が保護されます。工業意匠法における工業意匠とは、工業製品若しくは手工芸品の全部若しくは部分の線、輪郭、色彩、形状、表面パターン、質感、若しくは外形の特徴若しくは装飾、又はその特徴、装飾から生じる工業製品若しくは手工芸品の全部若しくは部分の外観をいいます。

工業意匠法が保護されるためには、知的財産庁(Myanmar Intellectual Property Department)に対する出願・登録審査が必要となります。なお、工業意匠の登録期間は出願日から5年間であり、期間満了後は5年毎に最大2期まで更新できます。

### 4. 今後の知的財産法の動向

商標法、著作権法および工業意匠法については、23年に施行されたことから、今後ミャンマーにおいて細則・実務上の取り扱いなど知的財産権に関する法制度の整備が進むと予想されるため、今後の動向に注意が必要となります。



#### 佐野 和樹

One Asia Lawyers パートナー弁護士(日本法)

ミャンマー・マレーシア統括

2013年からタイで、主に進出支援・登記申請代行・リーガルサポート等を行う「M&A Advisory Co., Ltd.」で3年間勤務。16年よりOne Asia Lawyersの設立に参画し、ミャンマー事務所・マレーシア事務所にて執務を行う。19年にミャンマー人と結婚し、現在はミャンマー在住。ミャンマー・マレーシア統括責任者として、アジア法務全般のアドバイスを提供している。

E-mail: kazuki.sano@oneasia.legal

#### One Asia Lawyers

One Asia Lawyersは、ブルネイを除くASEAN全域、南アジア及び東京、大阪、福岡にオフィスを持っており、日本企業向けにASEAN及び南アジア地域でのシームレスな法務アドバイザリー業務を行っております。2019年4月より南アジア、20年11月よりオーストラリア、ニュージーランドプラクティスを本格的に開始。

#### 【One Asia Lawyersグループ・ミャンマー事務所】

#113, Building 1, Hotel Yangon, Corner of Pyay Rd., & Kabaraye Pagoda Rd., 8 Mile, Mayangone Township, Yangon

# 村田製作所、`共創、を加速 異分野と電子部品新用途

## 提供品拡充、知財も一部公開

村田製作所がスタートアップや大学との「共創」に力を入れている。2022年度に開始した共創プロジェクトでは、具体的な製品開発につながる事例も出始めた。電子部品で世界大手の同社が異分野との協業を進める背景には、新たな市場や用途を求めて「新しい発想」(岩坪浩取締役専務執行役員)を獲得する狙いがある。今後は同プロジェクトの海外開催も視野に入れるなど、取り組みを加速させていく考えだ。

(京都・小野 太雅)

### 共創プロジェクトへの参加を検討する スタートアップなどの関係者

「今回は開発品を提供するほか、知的財産も一部公開する」。共創プロジェクト「KUMIHIMO Tech Camp with Murat」の仕掛け人でもある岩坪取締役専務執行役員は、こう意気込む。22年度の初開催に続き、現在は2回目のプロジェクトが進んでいる。村田製作所のハードウェアを活用した新事業の案をスタートアップや大学などから募り、選考を突破した組織には、同社が事業化に向けて技術確立や試作、量産準備を支援する。

2回目となる今回は提供製品の種類を拡充している。前回は標準的な部品が中心だったが、新たに無線識別(RFID)製品や、現場の見える化・業務改善支援ツール「JIGlet」などラインアップを広げた。開発品の音響センサーや、圧電フィルムなどに関する知的財産の公

開にも踏み切った。

### 岩坪取締役専務執行役員は 共創プロジェクトの成果に手応えを示す

村田製にとって同プロジェクトはハードウェアの新用途開拓につながる。世界シェア首位の積層セラミックコンデンサー(MLCC)や表面波フィルターについてはノウハウも蓄積し、将来の技術的方向性やニーズを「ある程度読める」(岩坪取締役専務執行役員)。しかしエレクトロニクス以外の知見が関わる新事業や新用途開発は、主力事業と比べて「新しい発想が出にくい」(同)のが実情だ。同プロジェクトで「当社だけでは思いつかなかった面白いアイデアが出れば」と岩坪取締役専務執行役員は期待する。

一方、プロジェクトに参加する大学や企業側にも利点はある。村田製の製品や技術力などを活用すれば事業化につながる可能性が高まるからだ。初回のプ



▶ 共創プロジェクトへの参加を検討するスタートアップなどの関係者



▶ 岩坪取締役専務執行役員は共創プロジェクトの成果に手応えを示す

ジェクトで最優秀賞を受賞したソラテクノロジー(名古屋市中区)は、長時間運用に適した太陽電池を電源に飛行する飛行ロボット(ドローン)の開発に村田製と連携して取り組んでいる。試作では村田製の微小電気機械システム(MEMS)慣性センサーを搭載した、ドローンの機体制御に使うコントローラーを活用。実機への採用も視野に入れる。

ソラテクノロジーの加藤宏基技術リーダーは「専門領域の異なる両社が意見を出し合うことで、ドローン性能が向上している。お互いの事業にとって有益な情報交換もできている」と参加の利点に言及。村田製の岩坪取締役専務執行役員は「プロジェクトで共創した組織が大企業へ成長した時、『KUMIHIMOがきっかけ』と言ってくれたらうれしい」と話す。今後は東欧など海外での開催も検討する。

※記事提供:日刊工業新聞(2023年8月25日)

充実の有料会員限定機能

紙面PDF

メール配信

記事読み放題

12ヶ月の契約で  
登録料が無料

日刊工業新聞 電子版

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



デロイト・タイランドが解説!

# M&Aの基礎

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

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd.<Financial Advisory>

AIA Sathorn Tower, 23rd - 27th, Floor11/1 South Sathorn Rd. Yannawa, Sathorn, Bangkok 10120

Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Advisory Co., Ltd.

Financial Advisory Services  
Associate Director

**谷口 純平**

+65 (0) 8-763-6373  
juntaniguchi@deloitte.com

Financial Advisory  
Manager

**柴 洋平**

+66 (0) 6-3079-4893  
yohshiba@deloitte.com



## Vol.9 内部通報制度の活用状況と不正への対応

事業を成長させていく上では、リスク管理も重要となる。内部通報制度の導入により、組織内の課題の芽を早めに発見することが1つの手段として考えられる。デロイトでは2023年3月31日から5月1日にかけて、内部通報制度を管理するアジアパシフィック各地の企業等の方を対象にサーベイを実施した。同サーベイの目的は、内部通報に関する各組織の能力や対応を深掘りしとめることであり、各社における内部通報制度の活用状況について分析を行った。本記事においては同サーベイから一部結果を抜粋して紹介しながら、各組織における内部通報制度の取り組み状況を共有する。



### ◆ 調査結果

#### ▶ 内部通報制度の重要度について

まず、内部通報制度を組織内でどの程度重視しているかに関する回答結果から見ていきたい(図表1)。内部通報制度の優先度が高いと回答した割合は58%であり、やや優先している32%と合わせると合計で90%となった。このことから、基本的にどの組織においても内部通報を重視していることが確認できた。

#### ▶ 過去の報告内容について

次に通報内容の種類をみると(図表2)、不正行為や利益相反、贈収賄といった本質的な不正/法令違反の他、不公正な人事(48%)やセクハラ(25%)といった組織内におけるより広範な問題に関する問い合わせが多かった。このことから、職場や地域社会において、より広範な問題が内部通報の対象となっており、内部通報の役割が高まっていることを示している(本質的な不正の検知のみならず、組織内の様々な課題の芽を早期に発見することが可能である)。

#### ▶ 内部通報制度の運用について

**制度の周知方法:** 内部通報制度を従業員へ周知する方法について、社内イン

トラネット及び研修で行われることが多く、半数の組織においては従業員ハンドブックに記載するなどの対応も見られた。他方で定期的なメール通知など積極的な周知というよりは受け身の形(イントラネットに掲載するのみ)での運用が目立った(図表3)。

**通報窓口の種類:** 続いて、各組織で設置している通報窓口の種類を見ていく。設置されている通報窓口としては、Eメール及びホットラインが最も多かったが、これは比較的コストがかからず設置が可能というメリットがあるためと推察できる(図表4)。

#### ▶ 内部通報制度に関する課題について

内部通報に関する課題に目を向けると(図表5)、そもそも従業員が内部通報制度の独立性を懸念している(60%)や報復行為に対する不安(42%)など、従業員側で実際に同制度を利用することへの不安を持っていることが分かった。

また同時に、従業員に対する周知不足(58%)など、企業から従業員への周知も十分とは言えないことから、制度導入で終わるのではなく、実際の運用及び独立性・安全性について丁寧に説明すること

が重要である。

更に、通報内容の審査や多言語対応などに対する社内リソース不足も課題の一つとして挙げられており、解決のためには外部アドバイザーのサービスも上手く活用することが求められる。

#### ▶ 外部の内部通報プロバイダー活用の勧め

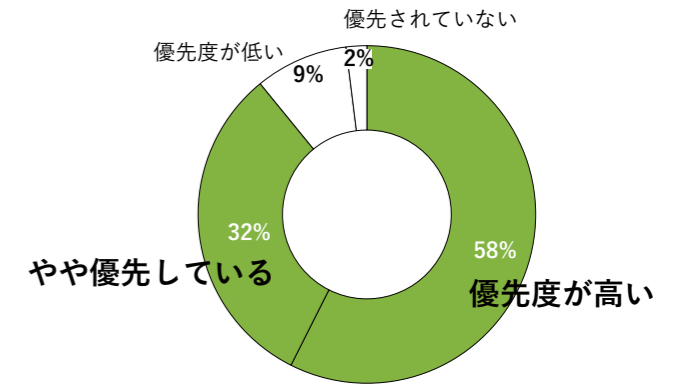
サーベイ回答者の48%は、何らかの形で外部の内部通報サービスプロバイダーからサポートを得ていると回答した。一方で42%は内部通報制度が完全に社内運用されていると回答しており、外部プロバイダーを活用しない理由として、コスト及び機密性のある情報を第三者に委ねることへの不安が考えられている。

他方、外部という経営陣から独立した形で内部通報制度が運用されることで、制度に対するステークホルダーの信頼が高まることを期待され、従業員からの通報インセンティブを高める効果も期待できる。これによって組織風土が向上すると同時に、コンプライアンス強化が期待される為、より堅牢な組織構築を目指し外部プロバイダーの活用を検討することをお勧めする。

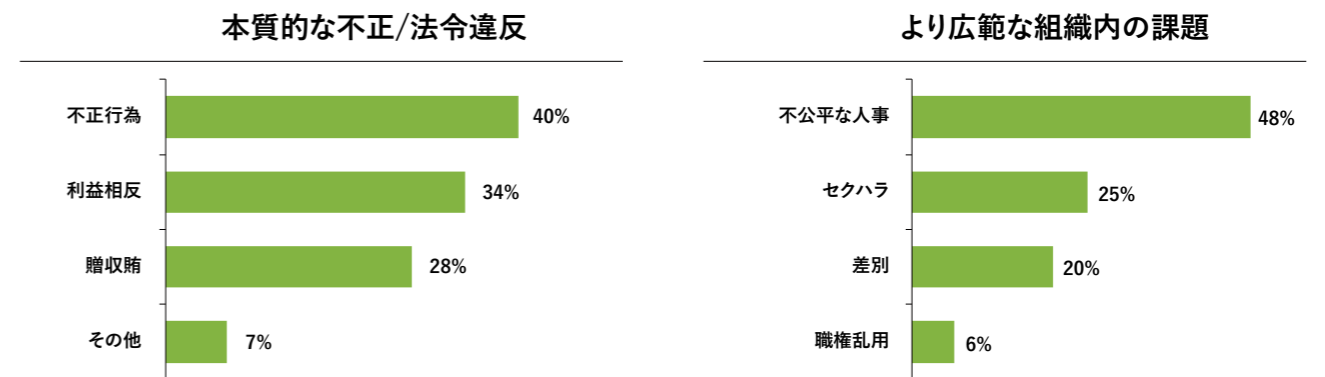
### 回答者のプロフィール

- 対象国: アジアパシフィック各国
- 回答数: 500件以上(内、200件以上は非英語圏)の回答
- 組織形態: 上場企業44%、非上場企業48%、その他8%
- 役職: 74%は経営幹部・取締役クラスや内部監査/コンプライアンス/法務等の責任者
- 業種: コンシューマー、建設、産業機械、輸送・物流、テクノロジー・メディア・通信、ライフサイエンス、ヘルスケア、金融、その他専門サービス、公共サービス、行政

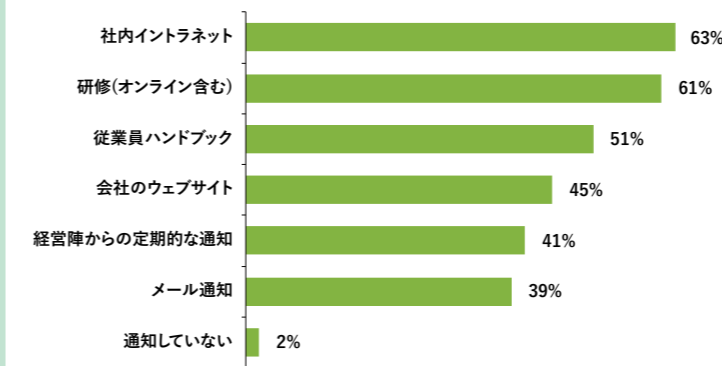
図表1 内部通報は、組織内でどの程度重視されていますか。



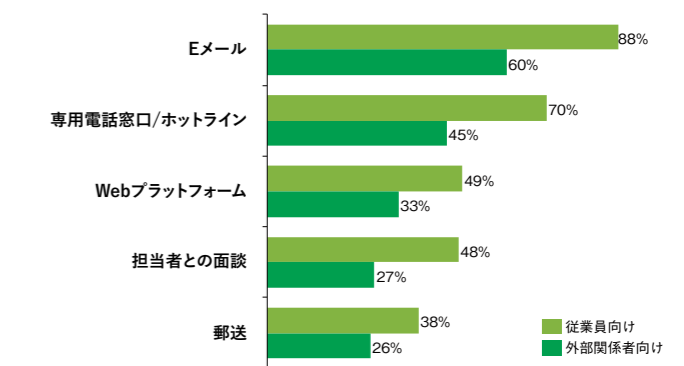
図表2 内部通報の種類について、過去2年間でどのような傾向がありましたか。



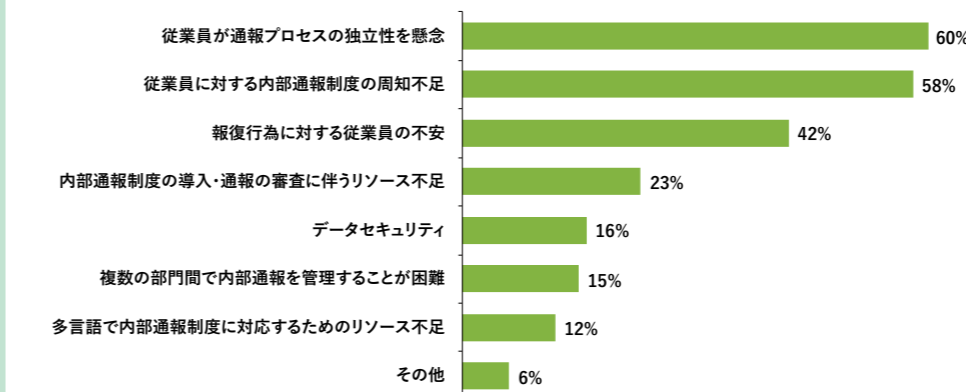
図表3 内部通報方針や通報窓口について、従業員はどのように周知されていますか。



図表4 内部通報のために、どのような通報窓口が設置されていますか。



図表5 組織の内部通報制度が抱えている課題の上位3つを挙げてください。



出所: 2023年 アジアパシフィック 内部通報調査レポート



本記事は、原文(英語)でまとめられたオンラインサーベイの内容を基に、デロイト・トーマツグループが日本語に翻訳・加筆した「内部通報調査レポート」を基に筆者が執筆したものです。同レポート及び原文(英語)とで差異が発生した場合には、原文を優先いたします。尚、上記「内部通報調査レポート」をご希望の方はご遠慮なくお問い合わせください。  
※本文中の意見や見解に関する部分は私見であることをお断りする



# Thailand / Cambodia / Laos **5** Myanmar / Vietnam / News MEKONG JOURNAL

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

## ベトナムの経済成長に潜む高齢化 森山 敦友 | ハノイ支店 日系営業1課 トレーニー (福岡銀行より)

### 1. はじめに

高齢化は今や世界的な現象(課題)となっている。世界の総人口に占める65歳以上の割合は、1950年の5.1%から2020年には9.3%まで上昇している。更に2060年には17.8%まで上昇する見込みであり、次の半世紀で高齢化が急速に拡大すると予想されている。

今回取り上げるベトナムは、人口約1億人で平均年齢31歳(日本の平均年齢49歳)と豊富で若い労働力を背景に海外から労働集約型の産業を誘致し、国民所得を増大させ、内需を拡大することにより、経済発展を遂げてきた。

このようにベトナムは若い労働人口が土台となって経済発展を続けてきた一方、高齢者の増加による「高齢化社会」が与える経済への影響や課題が徐々に顕在化し始めているのも事実である。本レポートではベトナムの高齢化の実態や課題、今後の事業機会について取り上げていく。



ハノイ市 旧市街地 ホアンキエム湖前 (出所:すべての写真は筆者撮影)



カートゥーン(中国の象棋)を楽しむ高齢者たち



早朝エクササイズにいそむ中高年層

### 2. ベトナムにおける高齢化の実態

#### (1) 人口推移について

Worldpopulationreviewによると、2022年のベトナムの人口は9,818万人で世界で16番目に人口が多い国となっている(図表1)。

政府は1961年以降、急激な人口増による国民の困窮を恐れ、人口を抑制する「家族計画政策」を開始。更に1988年に「二人っ子政策」を行い、出生率の低下とともに人口増加率も低下していった。2000年頃には「女性一人当たり子ども2人」が一般的となり、緩やかに人口増加率が低下。

図表1 世界の人口ランキング

| 国              | ランク       | 2022年時点           | 成長率          | 世界人口割合       |
|----------------|-----------|-------------------|--------------|--------------|
| China          | 1         | 1,425,887,337     | -0.02%       | 17.81%       |
| India          | 2         | 1,417,173,173     | 0.81%        | 17.85%       |
| United States  | 3         | 338,289,857       | 0.50%        | 4.25%        |
| Indonesia      | 4         | 275,501,339       | 0.74%        | 3.47%        |
| Japan          | 12        | 123,951,692       | -0.53%       | 1.54%        |
| Philippines    | 13        | 115,559,009       | 1.54%        | 1.47%        |
| Egypt          | 14        | 110,990,103       | 1.56%        | 1.41%        |
| DR Congo       | 15        | 99,010,212        | 3.29%        | 1.28%        |
| <b>Vietnam</b> | <b>16</b> | <b>98,186,856</b> | <b>0.87%</b> | <b>1.23%</b> |
| Thailand       | 20        | 71,697,030        | 0.22%        | 0.90%        |
| Myanmar        | 26        | 54,179,306        | 0.71%        | 0.68%        |

出所: worldpopulationreviewよりみずほ銀行ハノイ支店作成

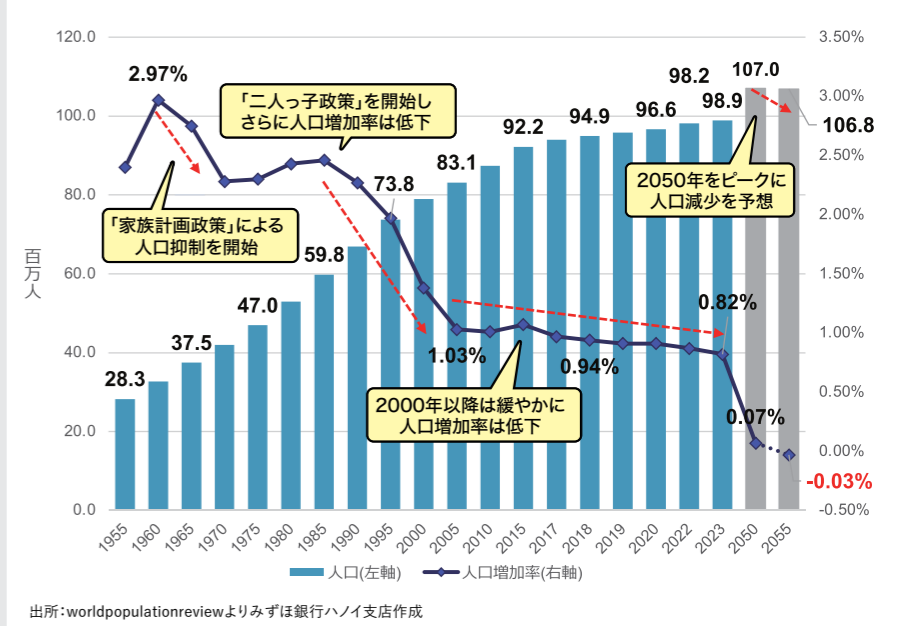
予想では2050年をピーク(1億7百万人)に人口減少が進む見込み(図表2)。

#### (2) 人口構造について

65歳以上の高齢者数は9.2百万人と人口全体の9.3%を占め、既に「高齢化社会」に突入している(図表3)。

図表3の年齢分布を詳細にみていくと、労働年齢人口(15歳以上65歳未満)は今でも総人口の7割程度を占めており、引き続き豊富な労働力を有していることがわかる。一方で、1990年代の出生率急落に伴い、30歳未満の世代はその上の世代に比して数が少なく、今後、労働年齢人口比率の低下および労働年齢人口そのものの減少が見通されている。

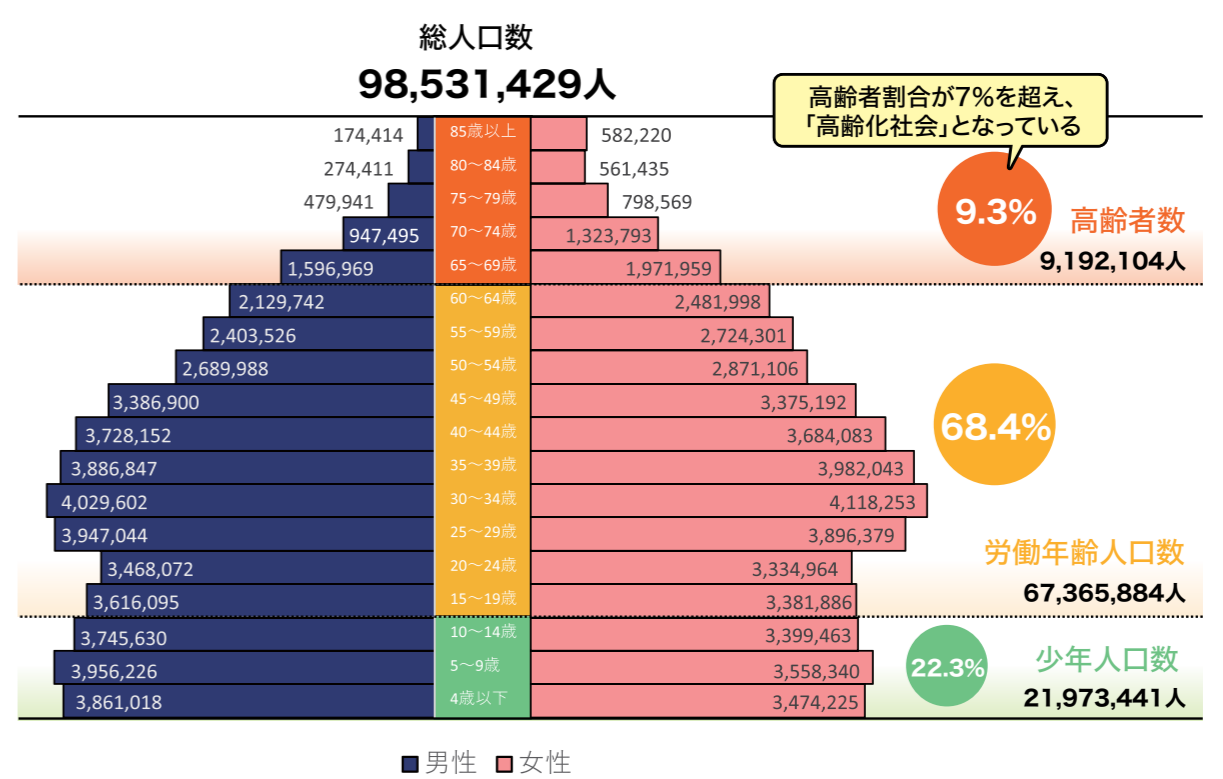
図表2 ベトナムの人口推移および人口増加率



出所: worldpopulationreviewよりみずほ銀行ハノイ支店作成

図表3 ベトナムの人口ピラミッド (2022年)

※ 国連では高齢者を65歳以上とし、高齢者が人口の7%以上の場合は「高齢化社会」、14%以上を「高齢社会」、21%以上を「超高齢社会」と位置付けている。日本は2019年時点で割合は28.4%(超高齢社会)



出所: worldpopulationreviewよりみずほ銀行ハノイ支店作成



### (3) 高齢人口の推移について

出生率の最も高かった1960年代は、高齢者割合5%前後で推移しており、比率の上昇も緩やかであった(図表4)。2014年以降、高齢者割合の増加率が上昇しているが、経済成長に伴う医療水準の向上により高齢者の死亡率が低下したことや、戦後のベビーブーム世代の高齢化が進んだことが要因である。

2017年に高齢者割合が7.0%となり、「高齢化社会」へ突入。その後、2022年に高齢者人口は8.9百万人に達し、10年前の2012年と比べ53.8%増加。前頁の人口構造を勘案すると、高齢者割合14%超の「高齢社会」への移行はもはや時間の問題と言える。

### 3. ASEANにおけるベトナムの高齢化

UNFPA(国連人口基金)によると、ベトナムは2036年には65歳以上の人口が15.5百万人に達し、人口に占める高齢者割合が14%を超え「高齢社会」へ突入する見込み。

「高齢化社会」から「高齢社会」への到達期間は18年で、ASEANにおいてシンガポールに次いで2番目の速さとなる見込み(図表5)。ASEANにおける高齢者比率は2020年時点で3位(7.9%)。2040年予想においても、同様にASEANで3番目に高齢者比率の高い国となる見込み(図表6)。

### 4. ベトナムの高齢化に伴う課題

#### ◆ 社会保障

国際労働機関(ILO)とベトナム 社会保障(VSS)の試算によると、ベトナムの社会保障システムは、現行の保障制度運用のまま「高齢社会」を迎えると、2030年には年金の確保が継続できなくなるとされている。

主な要因は二つあり、一つ目はベトナムの非正規雇用者が5割超と多く、年金基金の加入者率が2022年時点で31.1%と極めて低いこと、二つ目は、年金制度が賦課方式であり、定年の年齢が男性60歳、女性55歳と先進国に比べ若く、掛け金と給付額のバランスがとれていない状況となっ

ていることである。

#### ◆ 経済成長

「高齢化社会」から「高齢社会」への移行年数が短く、今後も急速に高齢化が進むことが予想され、労働年齢人口の減少による経済成長への影響も懸念される。

また、ベトナムは2017年に「高齢化社会」へ到達した際の一人当たりのGDPが2,354ドルとASEAN諸国の中でも低い水準にあり、経済(≒産業)が発展途上の段階のまま「高齢化社会」に突入。同じく低水準のタイのような「中進国の罠」に今後陥る可能性が危惧される。

### 5. ベトナムの高齢化に伴う事業機会

ベトナム商工会議所の「ベトナムの高齢者介護サービスに関する市場の展望に関する報告書」によると、ベトナム国内における高齢者向けサービス市場は、2035年までに2千万人の顧客が見込まれる有望な市場となる見通しである。こうした高齢化が急速に進むベトナムにおけるシニアマー

ケットの急拡大を事業機会と捉え、制度構築と民間サービス参入の両面で、高齢者を支援することが重要と考える。

市場拡大が期待される主な業界としては、介護業界や医療品・健康食品業界が挙げられる。

#### ◆ 介護

ベトナム商工会議所(VCCI)によるとベトナムの介護市場は2020年から2027年にかけて最大7%の年間成長率になると推定される。高齢者が増えると同時に、所得中間層・富裕層がさらに増加するので、有料の民間介護サービスの需要増加が見込まれる。

一方で、ベトナム人は家族関係を重んじているため、現状、自宅で介護することが多く、入居型の介護施設の浸透に時間を要すともされている。

#### ◆ 医療品・健康食品

大気汚染問題も関係し広い世代で健康意識が高く、ベトナム国内の商品はもちろん、日本や韓国の商品も通販サイトで販売されており需要は高い。最近では、近代的なドラッグストアであるPharmacyやGurdianなどが店舗数を増やし、地場IT

最大手FPTの関連会社が展開する薬局「Long Chau」はAIを駆使した販売戦略にて急成長を遂げている。

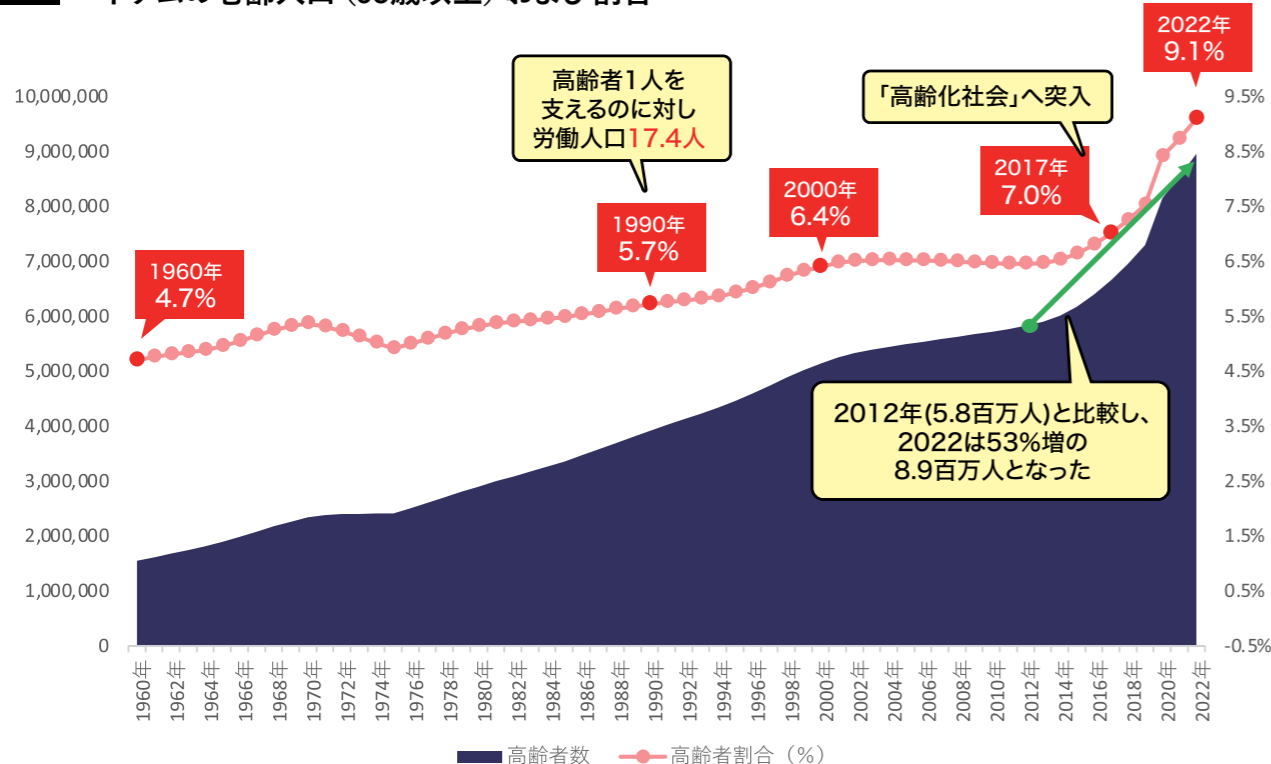
そして今後、高齢化による健康寿命の延伸ニーズも高まり、さらに市場拡大が予想される。

### 6. 最後に

ベトナムは経済成長の拡大と同時に社会保障制度の整備を進めていかなければならない難しい状況に直面している。一方で、「高齢社会」を迎えるにあたり介護や医療品などの市場も高い成長が見込まれる。世界の中でもいち早く「超高齢社会」となった日本から学ぶことは多く、日越双方にとって一層メリットの大きい協力体制を構築することが期待される。

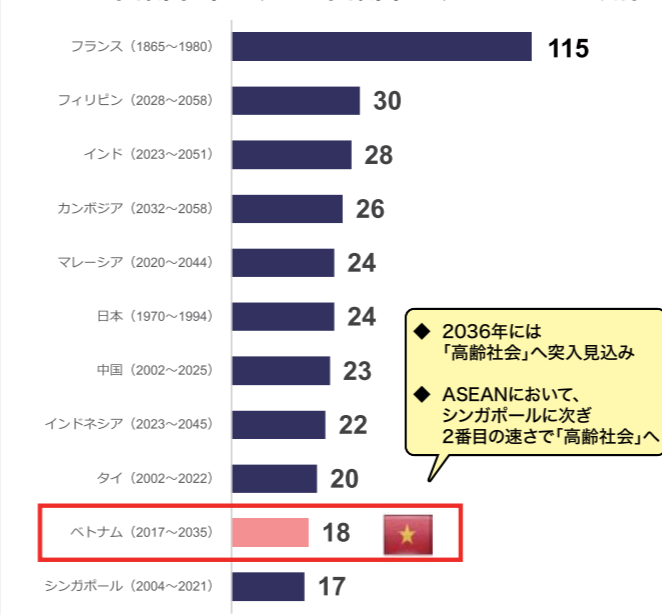
|             | 高齢化社会到達年    | 到達時の一人当たりGDP(USD) |
|-------------|-------------|-------------------|
| シンガポール      | 1999        | 21,796            |
| タイ          | 2002        | 2,115             |
| <b>ベトナム</b> | <b>2017</b> | <b>2,354</b>      |
| マレーシア       | 2020        | 13,180            |
| インドネシア      | 2026        | 6,207             |
| フィリピン       | 2032        | 7,758             |

図表4 ベトナムの高齢人口(65歳以上) および割合



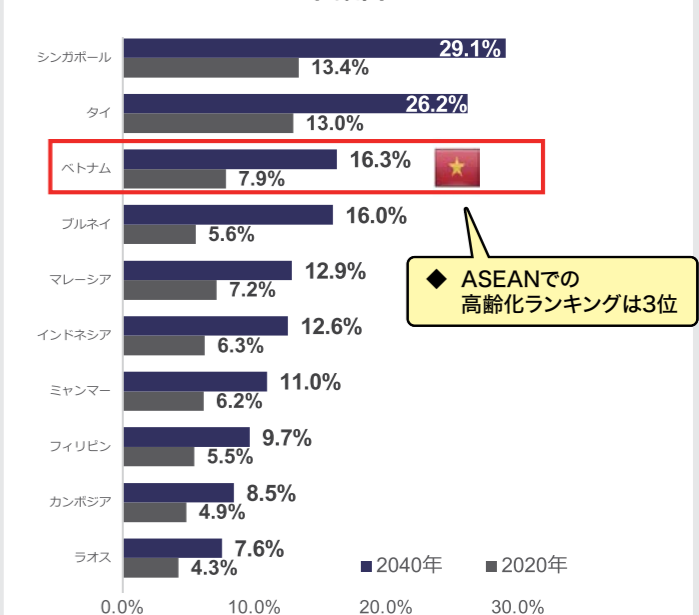
出所: worldbankよりみずほ銀行ハanoi支店作成

図表5 高齢化社会から高齢社会までの到達期間



出所: UN-DESA(2022)より

図表6 ASEANの人口高齢化ランキング



出所: Statista(2020)よりみずほ銀行ハanoi支店作成



### Mekong 5 Journal

『Mekong 5 Journal』は、毎月5営業日前後に配信される取引先企業向け情報誌です。メコン5のディープな情報に加え、為替・ビジネス情報等を掲載しております。



みずほ銀行バンコック支店メコン5課  
E-Mail : mekong5@mizuho-cb.com

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





# 外資規制

タイ進出を新たに検討する企業だけでなく、進出済みの企業にとっても、タイでのビジネスにおけるもっとも重要なルールの一つが外資規制です。タイで自社が実施する事業は何か、その事業は外資規制をクリアできるのか、それによってタイ子会社の資本戦略や組織構造も大きく変わってきます。本連載では、外資規制の基礎から応用までをご説明します。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)

タイ現地法人  
MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.



吉田 崇

Head of Consulting Division



池上 一希

Managing Director



## ◆ 「登録資本金」が1億バーツ以上でも販売事業が実施できるとも限らない

少し横道にそれますが、外資企業が「小売」「卸売」を行うための資本金1億バーツについてより理解を深めるために、過去にタイで話題となったトピックとして「登録資本金」と「最低資本金」との関係をご紹介します。

外資規制を規定する外国人事業法では、「最低資本金」という用語を使用し、この「最低資本金」として「小売」と「卸売」の「最低資本金」としては1億バーツ以上、規制対象外の事業では200万バーツ以上、などという表現をしています。

他方、タイの会社法である民商法典では、「資本金」を更に2つの概念に分類しています。1つは、定款に記載して商務省に登録する「登録資本金」で、もう1つは、実際に払込を行っている「払込済み資本金」です。民商法典(第1105条)では、登録資本金、すなわち株式の額面金額に対して25%以上の払込を求めています。登録資本金は必ずしも全額を払い込みする必要はない、というのがタイ会社法の考え方です。従って、1億バーツの登録資本金で会社を設立したと仮定すると、実際の払込は25%である2,500万バーツで足りる、ということになります。歴史的には、株主の資金負担を軽減することを目的に、段階的な払込を認めるために設けられた規定とされていますが、ある程度の事業計画と資本があることが前提となる日系企業にとっては、100%を払い込まないことに、メリットはそれほどありません。資本金の額が大きすぎるといえるので、小さく設定すれば済むだけの話ともいえますので、タイ企業にとっても段階的な払込は一般的ではありません。ちなみに払込状況は株主リストに記載されています。

問題は、外国人事業法でいう「最低資

### 図表1 タイ法制委員会が公表した「最低資本金」の解釈

最低資本金とは、外資企業が実際に保有する金額でなければならない、タイ国内での事業開始のために、実際にタイ国内に外貨が持ち込まれるか、送金されなければならない

以上の理由から、最低資本金とは、会社の登録資本金を指すものではない

出所:タイ法制委員会資料より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

本金」が、民商法典でいう「登録資本金」と「払込済み資本金」の、どちらを意味するのか、必ずしも明確にはなっていない点です。タイ語の表現だけを見ると、むしろ「払込済み資本金」よりも「登録資本金」の方が、「最低資本金」のニュアンスに近いとも感じられる点が、話を更に話を複雑にしています。このため過去には、登録資本金を1億バーツ、ただし払込済み資本金は25%の2,500万バーツとして、「小売」または「卸売」の条件を満たしたと主張する外資企業の例が、日系企業を含めて多く見られました。

この問題について、ある日系企業とタイ商務省との間で、2009年に論争が生まれました。この日系企業は、法律上の表現から解釈すれば最低資本金とは「登録資本金」である、と主張したのに対して、商務省は、立法趣旨を考えれば「払込済み資本金」を意味すると主張しました。商務省から判断を求められたタイ政府の法制委員

会は2010年2月に図表1の内容を公表しました。

法制委員会の判断によって論争に一応の決着がつき、現在では「最低資本金とは登録資本金を指す(従って2,500万バーツの資本金払込で「小売」または「卸売」が可能)」との解釈は一掃されています。この解釈に基づき事業を行っていた外資企業も、ほとんどが1億バーツの資本金を払込済みか、タイ資本化など他の手段による対応を終えたと考えられています。

本件においてのもう1つ大事なポイントは、商務省が解釈を変更したという事実です。法制委員会の資料でも、かつては商務省も「最低資本金とは登録資本金を指す」との解釈をしていたと明記し、そのエビデンスも示されています。商務省の解釈は絶対的なものではなく、時代の変化等に応じて変更される可能性があるものといえます。だからこそ本連載でも、なるべく最近の事例をご紹介します。



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

Tel: +66(0)92-247-2436 E-mail: kazuki.ikegami@murc.jp(池上)

【事業概要】タイおよび周辺諸国におけるコンサルティング、リサーチ事業等

## Vol 7 外資規制の対象ではない事業「小売」「卸売」その2

### ◆ 「資本金1億バーツ」で本当に販売事業が実施できるとは限らない

前回ご紹介したように、「小売」「卸売」ともに資本金が1億バーツ以上であれば、原則として規制事業には該当せず、外資企業でも実施できる、と理解されています。小体の販売会社やサービス会社としては、資本金1億バーツは非常に大きな

額ですが、多額の設備投資を要する製造業であれば、資本金が数億バーツに達する企業は珍しくありません。このように資本金が1億バーツ以上でさえあれば、外資企業でも自由に販売事業ができるのでしょうか。



### 販売事業に必要な「資本金1億バーツ」は「控除後の資本金」

【案件番号】2021年8月 No.4

【案件概要】 タイ資本企業K社は、1億2,000万バーツの資本金を持ち、外資への転換を計画している。K社は顧客から金型のデザインを受領し、他社に金型製造を委託し、顧客が金型を使用する

【商務省の判断】 K社の事業は、製造ではなく小売である。外資企業が小売を行うためには、①商務省から許可を得る、または②外国人事業法が定める他の事業に必要な最低資本金と、他の法律で定める事業に必要な資本金を控除した、残りの払込済み資本金が1億バーツ以上であれば、許可申請の必要なく、事業を行うことができる



#### 解説

K社の事例は比較的最近のもですが、同様の判断はこれまで何度も繰り返されています。本件では、金型の「小売」が例示されており、外資企業が「小売」を無許可で実施するために必要な資本金が1億バーツ以上であることについては、本件でも明確です。問題は、「資本金が1億バーツ以上」ということが、単純に会社の資本金の額とはならない点です。タイの会社には必ず「登録資本金」が設定されており、この「登録資本金」に対して「実際に払込まれた資本金」が存在します(後述)。この「払込済み資本金」から、更に下記の2種類の金額を控除した残りが1億バーツ以上であることが求められています。

控除の1つ目は、「外国人事業法が定める他の事業に必要な最低資本金」です。分かりやすいのは既に説明した「小売」と「卸売」の双方を行っているケースです。外資企業が無許可で実施する上で、「小売」と「卸売」は、どちらも外国人事業法で1億バーツの最低資本金が求められています。仮に上記の例で、既にK社が「卸売」を行っており、そのための資本金として1億バーツを充当しているとすれば、残額は2,000万バーツで、「小売」を行うための1億バーツに満たないことになります。他の多くの事例(2019年3月No.3)でも、「小売」と「卸売」の双方を行う場合には、2億バーツ以上の資本金が必要との判断を示しています。

加えて、外国人事業法は、他の事業についても外資企業の最低資本金を定めています。具体的には、①外資規制の対象外の事業(製造、輸出)を行う場合が資本金200万バーツ、②規制事業について許可を得る場合は「事業ごとに」300万バーツ(原則)と定められているほか、③「小売」「卸売」の他にも事業によっては別の金額が個別に定められていることもあります。10月号(Vol.4)で取り上げたF社が、「輸出」と「卸売」を行うために1億200万バーツの資本金を設定していたのは、①と③の理由によるものです。

控除の2つ目の「他の法律で定める事業に必要な資本金」において、「他の法律」の代表的なものは投資奨励法、すなわちタイ投資委員会(BOI)から認可を得た企業に適用されている法律です(2015年11月No.2など)。BOIの認可を取得すると、申請した事業規模に応じて、最低資本金が個別に設定され、各社が受領している奨励証書に金額が明記されています。BOI申請における最低投資額は100万バーツとされているので、最低資本金も100万バーツと誤解している例もあるようですが、そうではありません。製造業の場合、申請した事業規模が大きく、それに伴って最低資本金の額も大きく設定されていることが多いため、資本金の額が何億バーツ、何十億バーツと大きい製造業だからといっても、「小売」や「卸売」を実施するための資本金1億バーツが残っているとは限らない、ということになります。

出所:タイ商務省資料より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成 (注)論点整理と明確化のため筆者が内容を一部編集しています



# ハイブリットな オフィス環境実現へ

移転の総合コストの把握がポイント

**感** 染拡大抑制の一環としてリモートワークが多くの企業で導入されたことは、従業員の働き方の多様化に大きく貢献しました。一方で、ビジネスにおいて顔を合わせてのコミュニケーションをとることの重要性が、イノベーションやアイデア創出、従業員のモチベーション管理等々の様々なシーンにおいて不可欠な要素であることも再確認されました。

コロナ禍前の経済水準へ回復が目前となった昨今、経済正常化に伴うビジネス規模拡大により、新たな人材確保や業務活性化を図れる環境への改善を求める企業が増えています。そのニーズの大半が「従来のオフィスワーク環境」、「リモートワーク環境」、「ちょっとした打ち合わせや、フリーアクセスでの業務、食事等が行える多目的

なニーズに適應できる環境」の3つを複合させたハイブリット型オフィスになります。つまり、先行きが不透明であったコロナ禍ではオフィス縮小が主流でしたが、直近ではより広いスペースを求められる声が増えています。

広いスペースへ移転をしてハイブリットなオフィス環境を持つことは、新たな人材確保におけるの優位性や業務活性化面に加え、ブランドイメージや従業員のモチベーション向上にも寄与します。その環境実現のうえで最も大事なポイントは、自社に必要な広さと賃料はどれくらいか、既存オフィスの原状回復や新設内装を中心に、移転に紐づく総コストがどれくらいかかるかを担当者がしっかりと把握することです。

弊社GDMでは、ご要望や条件、既存オ

フィスの契約状況をお伺いしたうえで無料でコストシミュレーションを作成しております。シミュレーション結果によっては無理に移転をせずに既存オフィスに留まることを提案させていただく場合もございます。また、オフィス不動産から内装、家具、ITインフラ、引越しに至るまでトータルサポートしておりますので、貴社オフィス移転に総合的な知見でアドバイスいたします。お気軽にご相談ください。

日本人営業が不動産契約から各施工の難易度やコスト、建物のレギュレーションまで幅広く熟知しているため、安全なスケジュールで経済的なプランをご提案。



## まずは**無料**でコストシミュレーション

### コストシミュレーションでの チェック項目

- 新設オフィス内装費用
- 既存オフィス原状回復費用
- 新設家具費用
- 引越し費用
- IT機器費用
- 3年間契約時 賃料総額
- 既存オフィス / 新設オフィス重複賃料
- ビル各種手数料
- 役所手数料

現状やご要望、条件、スケジュールをヒアリングのうえ、コストシミュレーションを作成し、実現可能性を精査させていただきます。既存オフィス契約を更新されるか、移転をされるかの判断材料としてのご相談も承っておりますので、移転有無に関わらず、お気軽にお問合せください。

不動産情報から移転後の登記まで、すべてのセクションを詳細まで把握しているGDMだからこそ、案件全体の適切なアドバイスが可能です。特に不動産と内装施工はシナジーが強いので、双方の知見を交えた適切なサポートが好評です。



GDM Thailand  
General Manager  
**山本 征史**

慶應義塾大学 法学部法律学科卒業。2015年来タイ。オフィス内装や工場設備内装等の職場空間デザインに強みを持つ。タイ国内において多数の案件実績を持ち、日系企業を働く環境選りからサポート。



## GDMなら不動産探しから引越しまで一環してサポート!

単体でのご案内も可能



### ① オフィス物件探し

各オフィスビルへのアクセスや設備、賃料面におけるメリット・デメリットに加え、内装の観点からも物件を精査し、お客様のニーズにあった物件探しをサポートします。



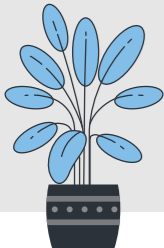
### ② 空間デザイン・内装施工

通常なら物件の契約行為の複数ステップにおいて、内装施工とリンクする項目が多く調整が煩雑ですが、GDMなら1つの窓口で完結させることが可能です。



### ③ 家具選定

機能性とコストのバランスが取れた3社の提携メーカーラインナップより、お客様の空間デザインに合った家具を選定します。



### ⑤ 引越し

日系引越し業者パートナーと連携し、内装施工スケジュールと合わせて柔軟にアレンジします。



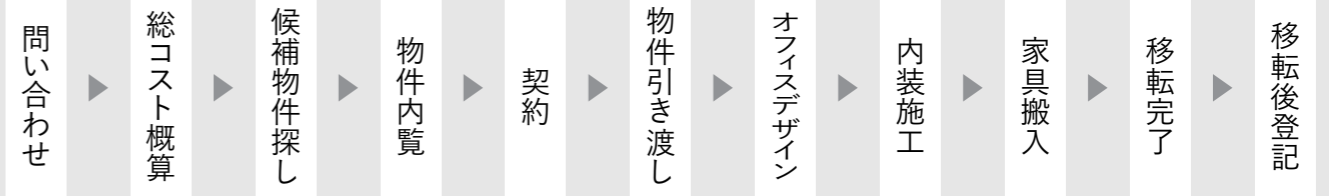
### ④ ITインフラ整備

価格とサポート体制が優れた日系IT機器専門業者パートナーより、ネット回線開通から各IT機器の設置・設定、保守までサポートします。\*

\*窓口を弊社でまとめることも、IT機器専門業者パートナーをご紹介のうえ直接やり取りしていただくことも、どちらでも可能です。

## GDMのワンストップサービス

GDMならここまで無料でご対応!



## GDM(Thailand)Co.,Ltd.

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

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



詳しくは弊社Webをご覧ください

GDM アジア



2つの検索サイトで  
効率よくオフィス探しを!

360度カメラ  
でオフィスを一望!

物件を検索するなら

バンコクオフィスサーチ

バンコクの魅力あるオフィス物件を効率的に検索し、お客様のニーズに合ったオフィス探しをサポートします。

物件の詳細を知りたいなら

バンコクオフィスナビ

「シンプルなオフィス探し」をコンセプトに、バンコクの魅力あるオフィス物件をご紹介します。



知らなきゃ損するタイビジネス法務

# タイの離婚

今回はビジネス法務からは離れるが、タイ人と結婚している日本人も多いことから、タイ法上の離婚の概要としてその方法と財産分与について説明する。

## 1. 離婚の方法について

タイにおいては、協議離婚と裁判離婚の二つ手続きが考えられる。協議離婚は、話し合いによって離婚手続きを進めていく方法である。他方、裁判離婚は、合意による離婚ができず法定された離婚事由に該当する場合に、裁判によって離婚手続きを進める方法である。

### (1) 協議離婚の場合

話し合いの結果、夫婦が離婚に合意できれば地区事務所において、協議離婚の登録を行うことにより、離婚できる(タイ民法典(以下、「法」という)1514条、1515条)。

### (2) 裁判離婚の場合

離婚について協議による離婚合意ができない場合、法定された離婚事由に該当すれば、離婚のための裁判を申し立てることができる(法1514条、1516条)。法定された離婚事由の主なものとしては、他方配偶者の不貞行為があった場合、他方配偶者から1年以上遺棄された場合、3年以上別居状態の場合、他方配偶者が3年以上失踪している場合などである。

裁判離婚の場合、裁判所の関与による合意離婚と判決による離婚の2種類がある。これは裁判所の関与によっても離婚の合意をすることが不可能な場合に、裁判所が判決による離婚を行うことになる。

## 2. 離婚の場合の財産分与の対象

夫婦が離婚する場合、夫婦の財産は財産分与の対象となる。協議離婚の場合、地区事務所での離婚登録日時点の夫婦の財産が財産分与の対象となる。裁判離婚の場合、離婚裁判の訴えが裁判所に提起された日時点の夫婦の財産が財産分与の対象となる(法1532条)。

具体的に財産分与の対象となる夫婦の財産を確定するために、タイにおいても日本と同様に、夫婦が有する財産を、特有財産と共有財産に区別することになる。財産分与の対象となるのは共有財産のみであり、特有財産と共有財産は、以下のように区別されることになる。

### (1) 特有財産

特有財産は、原則、財産分与の対象とはならない財産であり、以下の財産をいう(法1471条)。

- ア. 夫婦の一方が婚姻前から所有していた財産
- イ. 夫婦の一方の私的な財産、生活上の地位にふさわしい服装もしくは装飾品、または職業を営むのに必要な用具
- ウ. 夫婦の一方が婚姻中に遺言または贈与によって取得した財産
- エ. 婚約のための財産(贈り物等)

### (2) 共有財産

共有財産は、財産分与の対象となる財産であり、原則、夫婦間にて2分の1ずつ均等に分配されることになる(法1533条)。共有財産は以下の財産をいう(法1474条)。

- ア. 夫婦が婚姻中に取得した財産
- イ. 夫婦の一方が婚姻中に、書面による遺言や贈与によって取得した財産で、その遺言または贈与書面によってその財産が共有財産であると明示されたもの
- ウ. 特有財産からの果実(特有財産から得られる収益等)

夫婦の財産は、特有財産として特定したものを除き、共有財産となる(法1470条)。ある財産が、共有財産かどうか明らかではない場合、その財産は共有財産であると推定されることになる(法1474条)。

## 3. 各離婚手続における財産分与の方法

### (1) 協議離婚の場合

夫婦間の話し合いにて、任意に財産分与を行うことが可能である。財産分与の合意は、法律上、書面で作成する必要はなく、口頭で合意することも可能である。しかしながら、合意内容を明確にし、将来の紛争を避けるためにも、夫婦間で財産分与に関する合意書を作成しておき、離婚登録時に財産分与に関する合意内容を登録しておくことが望ましい。

### (2) 裁判離婚の場合

裁判所における協議にて離婚が可能である場合、裁判所は夫婦間にて合意された内容に基づき判決を下すことになる。財産分与の内容についても当事者の合意内容に基づくものとなる。裁判所における協議を経ても離婚が成立しない場合には、裁判所が審判を行い、財産分与に関する事項を含んだ判決を言い渡すことになる。ケースバイケースとはなるが、共有財産は原則、法1533条に従い、夫婦間にて均等に分割されることになる。



**TNY 国際法律事務所**  
 日本国弁護士 **藤原 杯花**  
 17年1月よりタイのTNY国際法律事務所にて執務。TNY国際法律事務所は、日本人弁護士2名が共同代表を務める法律事務所であり、会社設立から規制調査、契約書のリーガルチェック、商標登録申請、相続手続きなどのサービスを提供している。  
**URL:** <http://www.tny-legal.com/>  
**Contact:** [info@tny-legal.com](mailto:info@tny-legal.com)

## 在緬弁護士が解説

# ミャンマーの最新ビジネス法務



**TNY 国際法律事務所**  
 共同代表弁護士  
**堤 雄史(つつみ ゆうじ)**  
 問い合わせ  
 E-mail : [yujit@tny-legal.com](mailto:yujit@tny-legal.com)  
 Tel : +95(0)1-9255-201  
 URL : <http://tnygroup.biz/>

会社設立、合弁契約書及び雇用契約書等の各種契約書の作成、M&A、紛争解決、商標登録等のミャンマー法に関するサービスを提供している。TNYグループとして、13か国15か所(東京、大阪、佐賀、ミャンマー、タイ、マレーシア、メキシコ、エストニア、フィリピン、イスラエル、パングラデシュ、ベトナム、イギリス、UAE、インド)に拠点を有する。

## 第47回

## 海外居住ミャンマー人の所得税

### 1. はじめに

2023年9月12日、国家行政評議会(SAC)は2023年連邦税法改正法を公布し、海外に居住するミャンマー人の所得税の免税措置を廃止し、所得税を課税する内容を規定した。この変更は2023年10月1日から施行された。外貨不足や国内情勢の混乱に起因して海外で働くミャンマー人が増加したこと等が背景として考えられる。

そこで今回は、非居住ミャンマー国民の所得税に関する規定の内容を説明する。

### 2. 税法改正法の内容

本税法改正では、給与所得以外の非居住ミャンマー国民が海外で得た外貨での所得は、一律10%の税率で外貨で申告しなければならないと規定されている。

また、2023年連邦税法改正により、2023年連邦税法第31条(a)(4)に規定されていたミャンマー国外居住者の給与所得に対する免税措置が廃止された。代わりに、非居住者であるミャンマー人の給与所得に対する所得税を計算する2つの方法を定め、非居住者であるミャンマー人の海外で得た給与に対する適用所得税を計算する際には、2つの方法のうち、低い金額を算出する方法が適用される。2つの方法とは、以下のいずれかである。

- ①所得税法に基づく税額控除(納税者の両親、配偶者、子供に関する手当など)を控除しない一律2%の方法
- ②税額控除を考慮した所得税規則第8条に従った計算方法

所得税法第8条に基づき、外貨で受け取った所得は、計算上、平均公定為替レートでミャンマー・チャットに換算される。その後、所得税法に基づく標準手当と2023年連邦税法に規定される給与所得に適用される税率に基づいて所得税が計算される。算出された税額は、平均公定為替レートをを用いて外貨に換算される。

### 3. 計画財務省IRD発表

(1)非居住ミャンマー人が、海外において外国通貨で得た給与所得につき所得税を支払うときに必要な情報については下記の通りである。

- A. 自己の支払うべき給与所得税額を把握するためには、IRDのウェブサイト(<https://www.ird.gov.mm/>)の所得税計算(非居住者)のMenuリンクまたは直接のリンク(<https://paye.ird.gov.mm/>)より、所得税計算システムPaye Tax Calculatorに入り、計算することができる
- B. 所得税を納付するためにシステムに入行データの入力は、所轄の大使館職員もしくは所轄税務署の担当官が行う。システムの入力に必要な情報は、納税義務者の名前、パスポート番号、身分証明書番号、OWIC番号またはCDC/SIRB番号、住所等である
- C. 給与所得税については、自己が取得した外国通貨で納付する必要がある
- D. 上記2のとおり計算した支払うべき所得税額につき、関連する当該国の税法上納付した所得税額を相殺することができる
- E. 通常は、関連する当該国にあるミャンマー大使館において、パスポート更新時に払うこととなる。(納税者は、毎月、四半期、毎年いずれかの頻度で、当該国の大使館にて支払うこともできる)
- F. 関連する収入年度につき納付した場合には、所轄大使館または、所轄タウンシップの税務署からQRコードが入っている電子納付書および非居住者の個人所得税納付関連の証明書が発行される

(2)非居住者が、自己の所得について税金を計算して納付することは、自国民のために教育・健康・交通網などを支援することとなる。かつ、所得税を納付する非居住者は、自国で建物、土地、アパート、車両などの固定資産の購入のための収入源の監査を受ける際に証明された金額を、正式な方法により取得した収入(ホワイトマネー)とすることができる。その証明された額までは所得税は課されない。

(3)非居住者が海外において外国通貨で得た給与所得についての所得税納付について、詳細を知りたい場合は以下に問い合わせできる。

納税者サービス本部:01-8389311,01-8389322  
 税金サービスオフィス(ネピドー):067-3430522,067-3430544  
 税金サービスオフィス(マンダレー):02-4030192,02-4030638,02-4030639



# 世界の片鱗

いろんな景色、いろんな想い



中野陽介 画家・作家。海外生活10年で35カ国を訪問(バンコクでサラリーマンと芸術家の二足のわらじ生活を3年間送る)。アートで鬱を克服したことを機に、路上で1万人以上に絵を描きプレゼントする活動をスタート。これまでに書籍6冊を上梓。才能発掘と応援が得意。Twitterで「ポジティブアート×太陽」を配信。オンラインアートセッションも開催中。  
Twitter:@wakeupoffice HP:lit.link/yosukenakano

「共に学ぼう」

(ニューヨーク・Union square)

## 共に学ぼう

希望も自信もなにもなくて鬱になった。頭おかしくなりそうになったから絵を描き始めたら、鬱が明けた。描き続けて15年経っていた。1,000作品作っていた。1万人に絵をプレゼントしていた。手を動かした先に希望があった。やってみたら先に自信があった。これからどうなるかなんてわからないけど、もっと深く、もっと遠くへ行きたい。まだまだ行け。一緒に行こうよ。世界は広いぜ。共に学ぼう。共に進もう。



ビジネスにも活かせる

# 風水学



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

ボーンマス&ブルカレッジ(英国)で、高等国家ディプロマを取得後、レイヴェンズボーン大学(英国)在学中に風水大師「葉清海」に風水の才能を認められ内弟子となる。2004年、クアラルンプール・YCH Academyの専属講師に任命。2009年、チュラロンコン大学教育学部で博士号を取得。翌年に中国風水発祥の地として名高い中国江西省贛州市で開催された「第一回世界風水文化大会」に日本代表として出席し、新聞、テレビ、ラジオ等で大々的に報道される。



### 35 増築次第で大吉物件も大凶へ:とあるホテルの事例

以前宿泊したホテルは、旧館と新館がロビーで結ばれていました。一般的に、最初に建てられたホテルが成功すると、増築して部屋数を増やすことで売上向上に繋がると信じられており、風水をあまり気にせず開業されることが多いと思います。

このホテルの旧館の風水は非常に良かったのですが、新館はロビーを挟んで横に接続されており、ホテルの運気を大吉から大凶に変えてしまいました。

大凶になった理由は以下の5点が挙げられます。

1:建物の奥行きが浅く、幅が異常に長い場合、大凶を招くことがあります。増築前は奥行き1に対して幅が3であり、大凶

風水ではありませんでしたが、増築後は奥行き1に対して幅が約7あり大凶でした。

2:新館の真後ろには毎日朝から夜まで回り続けている直径約60m、最大高約91mの観覧車があります。通常、観覧車の見える部屋は宿泊料金が高いですが、風水では観覧車から建物から約300m以上離れていない場合は大凶とされます。

3:旧館と新館の後ろに新幹線と在来線を併せたホームが14番線まであります。旧館側はホームに隣接しており、電車が常時停車します。これはリピーターの増加を意味し、本来は大吉風水ですが、新館側はプラットフォームから離れており、道路と電車の間に浮かんでいる形で建てら

れているため大凶風水です。

4:交通量の多い道路が1階のメイン玄関に真っ直ぐ突き刺さるような形で走っており、これも大凶風水です。常に問題が発生する事を意味します。

5:新館の部屋には大きな剥き出しのコンクリートの梁や柱が至る所にありました。特にベッドの真上にある鉄筋は、ベッドを上から半分ほど切っているように見え、頭痛、吐き気、だるさ、不眠の原因となり得ます。

これらの理由から朝食は美味しかったものの、風水が気になって熟睡する事は出来ませんでした。

# RENOSY

# タイ国内不動産仲介実績

# No.1

タイの引越したいもの  
ランキング1位!

## 紹介キャンペーン

50,000B以上の物件をご成約された方・ご紹介していただいた方にもれなくシャワートイレをプレゼント!

他社にない

## 特典を多数ご用意しております!

(お引越し代負担、空気清浄機、ウォーターサーバー、タイ語プライベートレッスン券、日本のテレビ、フィットネス会員権など)

# タイ国内不動産仲介実績 No.1

## dearlife by RENOSY

TEL:02-261-1188

ディアライフ タイ

検索



物件情報



動画で見る





# サービスアパート・アパート・コンドミニアム

工場・オフィス・店舗・インテリア施工など、タイ国内における不動産にまつわることなら

## すべてに対応出来ます!

業界トップクラス!  
取扱物件数  
**1,500**  
件以上



お気軽に  
日本語で  
ご相談ください



**佐藤 勇介** Yusuke Sato 2018年に大手不動産会社のバンコク拠点長として赴任。2023年にOYASHIKI Home's Bangkokを設立。駐在員向け賃貸住宅から土地・工場・コンドミニアムの売買仲介と様々なタイ不動産を取り扱う。趣味は野球、ゴルフ、サーフィン、日本から連れて来た犬と散歩。

**高澤 彩乃** Ayano Takasawa 大学卒業後、日本で一度は就職するも、祖父の影響でタイへ転職。お客様一人一人と真剣に向き合い、持ち前の明るさを生かして元気で丁寧な接客を目指します。趣味は一人散歩、旅行、食べること(ついで500g食べられます)。

公式LINE、ホームページから

**お問い合わせ**

当日中に必ずご返信いたします!  
お電話でも承ります。

**内覧物件の選択**

10件以上の物件リストから、担当スタッフと一緒に、内覧物件を選びましょう。

**物件の内覧**

長所・短所を含め、入居後の生活をイメージしやすいようご説明いたします。

**お部屋の決定**

契約条件の打ち合わせ、注意点を日本語で丁寧にご説明いたします。

**ご入居当日**

スタッフが立ち合い、お部屋の使い方などを丁寧に説明・確認いたします。

**成約特典 A お引越し** 下記から「1点」お選び頂けます!

**A-1** バンコクで2,580世帯の導入実績そのまま飲用、お料理にお使いいただけます  
**新型浄水器の設置&年2回のメンテナンス**

**A-2** 強力水流が食器のすみずみまで届きムラなく洗い上げる!  
**ご家族用食洗器の設置**  
※設置は浄水器利用が必須となります

**A-3** 冷水・お湯切り替え付き  
**ウォーターサーバーの提供**

**A-4** ダンボールも事前お届け安心の日系引越し業者を利用  
**引越しサポート**(梱包&清掃サービス付き)

**A-5** **HIS**  
HISタイランドオリジナルの旅を皆様へ  
**10,000Bの旅行券**

**A-6** 様々な日本語チャンネルをご用意  
**日本語TV放送サービスの設置**

**A-7** タイ伝統衣装で!  
日本人カメラマンが撮影!タイ生活の思い出に  
**ワットアルシで記念撮影**

ゴルフ場予約、グッズなどにご利用できる  
**GoGolf 商品券**  
**A-8 10,000B**  
**B-7 3,000B**

**成約特典 B 契約ご更新** 下記から「1点」お選び頂けます!

**B-1** タイ国内シェアNo.1「Tokyo Sukkiri」をご提供  
**シャワートイレの設置**

**B-2** 火災・家財・第三者賠償など様々な生活リスクを無償でカバー  
**住宅保険を自動付保**

**B-3 伊勢**  
東京神田の老舗「伊勢」本店の味を受け継ぐ屈指の人気店  
**伊勢グループ3,000B食事券**  
※バンコク3店舗でご利用いただけます

**B-4** 様々なレストランを手配する隠れ家グループ全店でご利用いただけます  
**隠れ家グループ3,000B食事券**

**B-5 平嶋**  
肉のアロが厳選した日本産黒毛和牛ホルモンを!  
**焼肉「平嶋」3,000B食事券**

**B-6** 広島人も本物の味と認める広島風お好み焼きを!  
**お好み焼き「広島」3,000B食事券**

物件内覧いただいたお客様全員に!  
**GoGolf 特製傘プレゼント!**

[お問い合わせ先]  
**OYASHIKI Home's Bangkok**  
TEL: 091-751-2233 日本人直通電話番号(代表) / 担当: 佐藤、高澤  
Mail: oyashiki.bangkok@outlook.com  
Vasu1 building 4F Sukhumvit Soi25(駐車場あり)

OYASHIKI 公式LINE

**野球・ソフトボール仲間も募集中!**  
OYASHIKIグループでは、タイ人やアメリカ人とのトーナメント戦や、アジアで活躍する日本人チームとの大会をサポート運営しております。野球、ソフトボールにご興味がある方は是非是非ご連絡お待ちしております!



他誌に比べ、よりビジネスに特化した記事が特徴です。月刊誌ならではの充実した特集に加え、ビジネスリーダーへのインタビューや、タイの会計・税務・法務などビジネス実務ですぐに役立つ情報を多く提供していることが愛読され続ける理由のひとつです。



## 過去特集タイトル

2023.03月号  
**タイ会計・税務・法務**  
 ~民法改正・LTRビザ・租税条約改正等もQ&Aで解説~

2023.02月号  
**タイ鉄道2023**  
 新線建設がもたらす国家繁栄と普遍社会

2022.12月号  
**タイ財閥最新動向**  
 変貌を遂げるアジアのコングロマリット

2022.11月号  
 今すぐ仕事に活かせる  
**アプリ30選+a**

2022.10月号  
 始める前に確認したい  
**M&Aタイ最前線**

2022.09月号  
 キーワードは「協創」  
**日タイ関係新時代**

2022.08月号  
 その資産、どこに行く?  
**日タイ相続 超入門**

2022.07月号  
 進む多様性とEC  
**タイ食品産業2022**

2022.06月号  
 ESG投資を呼び込む  
**カーボンニュートラル**

2022.05月号  
 コロナ後に復活を期す  
**タイのホテル産業**

2022.04月号  
**タイの労務**  
 -管理概要ポイントとQ&A



## ▶ 経営者・マネジメント層の情報源

バンコクや工業団地の日本人ビジネスパーソンの多いエリアで配布しているほか、日系企業のマネジメント層を中心とする定期購読者に直接配送しています。



## ▶ 充実の特集内容

ArayZの特長の一つが、専門性の高いテーマについて掘り下げて紹介する毎月の特集です。タイに留まらず、時には近隣国をも題材としながら、読者の皆様に様々な視点からビジネスに役立つ情報をお届けしています。

## ▶ 各分野の専門家が寄稿

大手コンサルティングファームやビジネススクール教授、弁護士、会計士など各分野の専門家が、タイの自動車産業や財閥の最新動向、労務問題など毎月多彩なテーマで執筆しています。



## 在タイ日系企業へ向けて 広告しませんか?

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

✉ [info-arayz@mediator.co.th](mailto:info-arayz@mediator.co.th)



## 媒体情報

|       |                                                          |
|-------|----------------------------------------------------------|
| 雑誌名   | 『ArayZ(アレイズ)』                                            |
| コンセプト | タイ、ASEANの今がわかるビジネス・経済情報誌                                 |
| 創刊    | 2012年1月                                                  |
| 発行日   | 毎月10日                                                    |
| 配布場所  | 在タイ日系企業タイ国内の日系書店、公的機関、スーパーマーケット、飲食店、ホテル、病院、サービスオフィス等での配布 |
| 版型    | A4/無線綴じ・背表紙あり                                            |

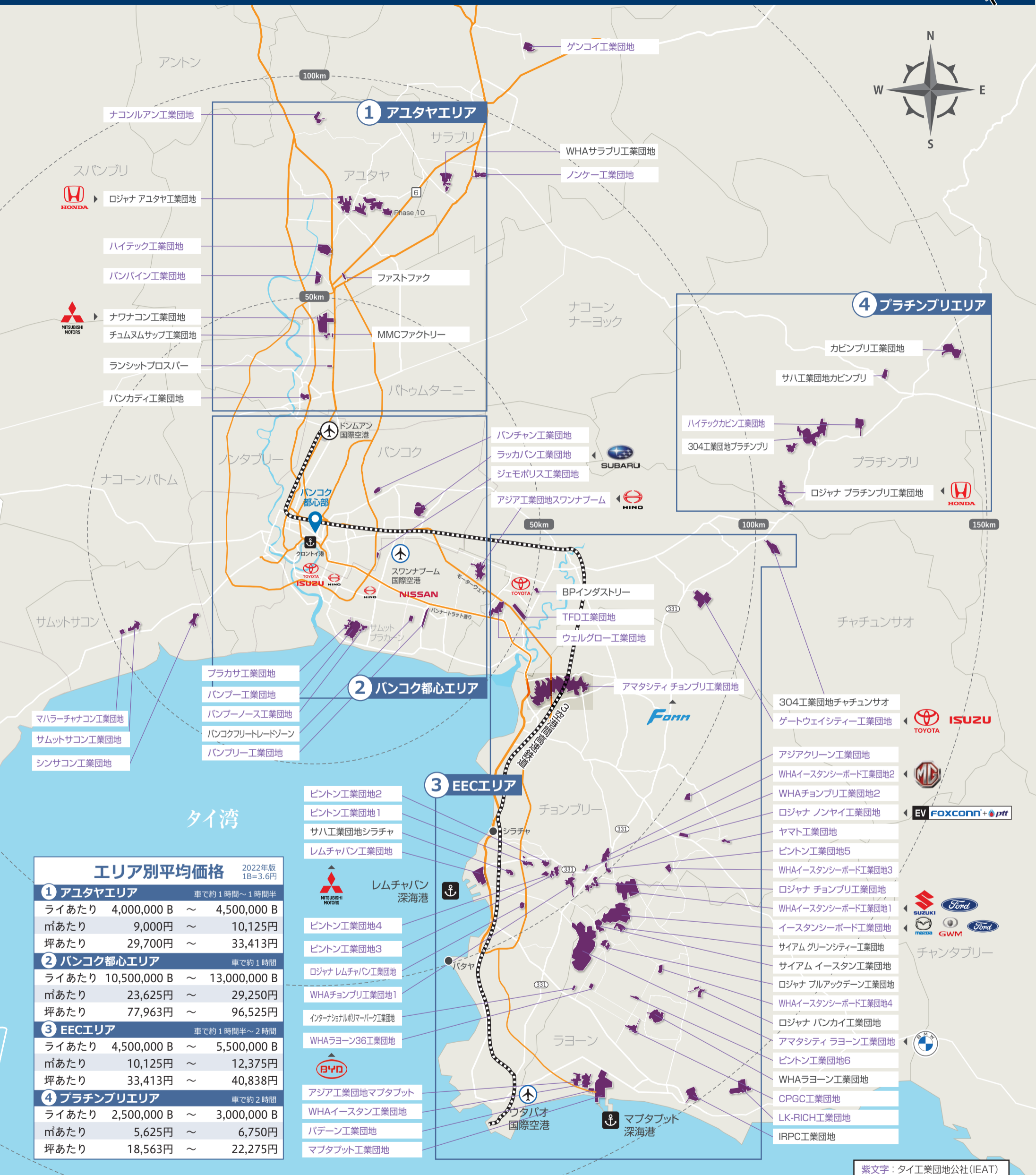
広告のお問い合わせ 担当: 鶯飼 **+66 (0)97-137-4831**  
 ✉ [info-arayz@mediator.co.th](mailto:info-arayz@mediator.co.th)

## 発行元

|      |                                                                                                                    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会社名  | MEDIATOR CO., LTD.(株式会社メディエーター)                                                                                    |
| 代表者  | 代表取締役社長 ガンタートン・ワンナワス                                                                                               |
| 資本金  | 20,000,000 THB                                                                                                     |
| オフィス | Major Tower Thonglor Fl.10, 141 Soi Thonglor 10, Sukhumvit Road, Khlong Tan Nuea, Watthana, Bangkok 10110 Thailand |
| 設立日  | 2009年6月5日                                                                                                          |
| 事業内容 | 日タイ企業のビジネスマッチング、商談会・イベント・マーケティングの企画・運営・管理、B2Bマッチングプラットフォーム「TJRI」の運営など                                              |

**mediator**





## エリア別平均価格

2022年版  
1B=3.6円

| エリア         | 車                  | 車で約1時間~1時間半                 |
|-------------|--------------------|-----------------------------|
| ① アユタヤエリア   | ライあたり              | 4,000,000 B ~ 4,500,000 B   |
|             | m <sup>2</sup> あたり | 9,000円 ~ 10,125円            |
|             | 坪あたり               | 29,700円 ~ 33,413円           |
| ② バンコク都心エリア | 車                  | 車で約1時間                      |
|             | ライあたり              | 10,500,000 B ~ 13,000,000 B |
|             | m <sup>2</sup> あたり | 23,625円 ~ 29,250円           |
| 坪あたり        | 77,963円 ~ 96,525円  |                             |
| ③ EECエリア    | 車                  | 車で約1時間半~2時間                 |
|             | ライあたり              | 4,500,000 B ~ 5,500,000 B   |
|             | m <sup>2</sup> あたり | 10,125円 ~ 12,375円           |
| 坪あたり        | 33,413円 ~ 40,838円  |                             |
| ④ プラチンブリエリア | 車                  | 車で約2時間                      |
|             | ライあたり              | 2,500,000 B ~ 3,000,000 B   |
|             | m <sup>2</sup> あたり | 5,625円 ~ 6,750円             |
| 坪あたり        | 18,563円 ~ 22,275円  |                             |

紫文字：タイ工業団地公社 (IEAT)

GDM GDM THAILAND  
タイ事業用不動産専門  
**GDM(Thailand) Co.,Ltd**

【お問い合わせ先】 担当：高尾博紀  
☎ +668-6513-7435 ✉ takao@gdm-asia.com

- ◆ 工場用地
- ◆ R&D施設
- ◆ 物流用地
- ◆ 発電プラント用地
- ◆ オフィス用地
- ◆ ホテル用地
- ◆ ショールーム用地
- ◆ 住宅開発用地
- ◆ 工場売買

www.gdm-asia.com

## タイ国内において1,200,000m<sup>2</sup>を超える不動産取引実績

### 弊社お取引実績クライアント様リスト

- ・アイシン精機 様
- ・旭テック 様
- ・アマダ 様
- ・アムテック 様
- ・アルプス電気 様
- ・アルプス物流 様
- ・井関農機 様
- ・宇徳 様
- ・宇部興産機械 様
- ・大塚製薬 様
- ・クアンタコンピューター 様
- ・古河AS 様
- ・古河電気工業 様
- ・コマツ 様
- ・三建産業 様
- ・住商マシネックス 様
- ・積水プラスチック 様
- ・東芝キャリア 様
- ・戸上電機 様
- ・トヨタ車体精工 様
- ・名港海運 様
- ・日本ガイシ 様
- ・日本ダイハルブ 様
- ・日本ロジテム 様
- ・野村総合研究所 様
- ・パナソニックデバイスSUNX 様
- ・バルカー 様
- ・日立物流 様
- ・福島工業 様
- ・不二越 様
- ・他