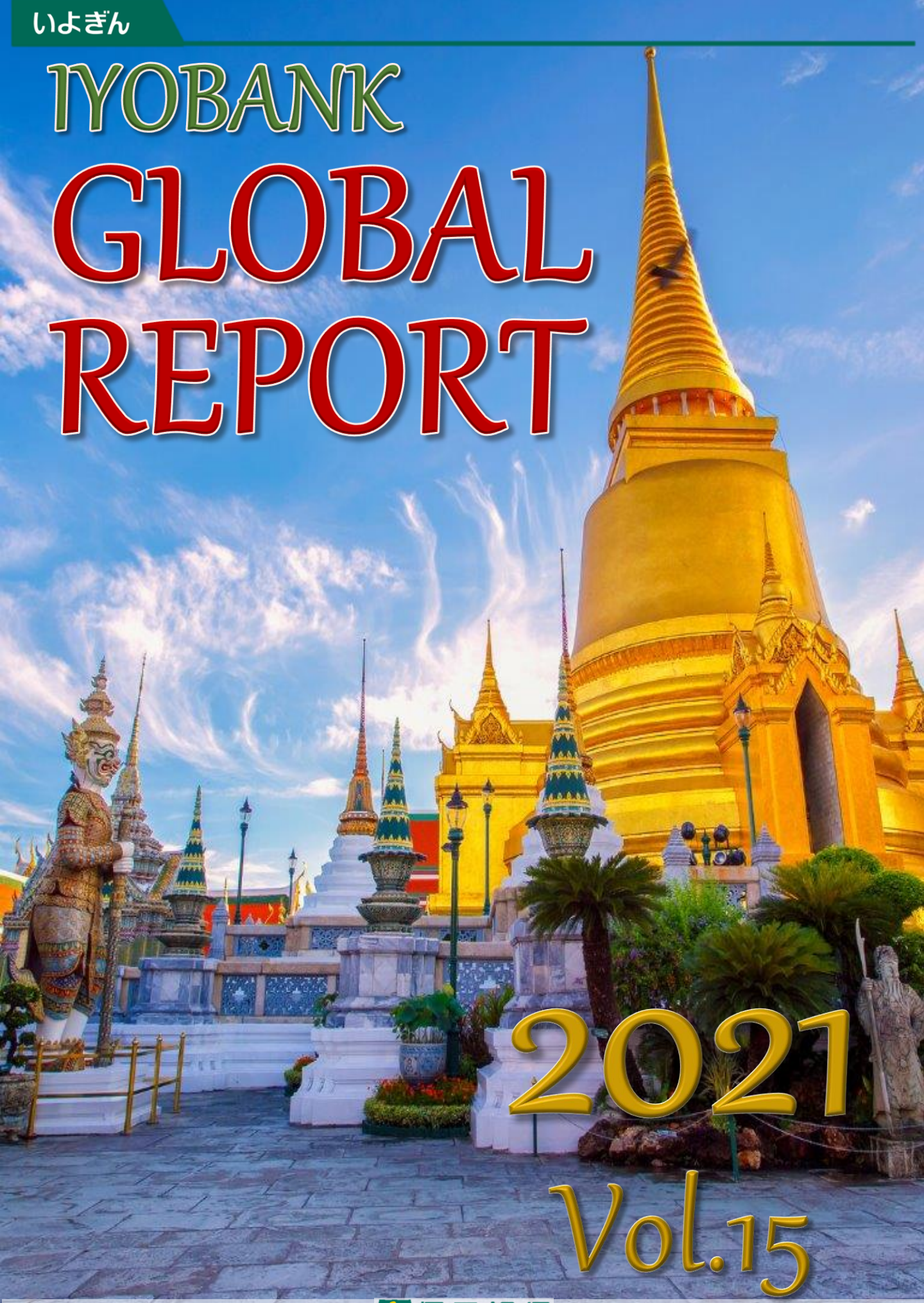
いよぎん

IYOBANK GLOBAL REPORT



2021

Vol.15

伊予銀行

当行のタイ出向先

東洋ビジネスサービス株式会社 様のご紹介

写真左から森山太郎COO、中尾英明CEO、益雪大助Director

タイの概要
【人口】6,962万人（※IMF2019より）
【首都】バンコク
【地理】東南アジアの中心に位置し、国土面積は約51万4,000㎢（日本の約1.4倍）（※FAO2018より）
【気候】年間の平均気温は約29℃
【通貨】バーツ、補助通貨サタン

Thailand

当行タイ駐在出向先の東洋ビジネスサービス株式会社の中尾社長に、伊予銀行国際部付東洋ビジネスサービス派遣の河原田がお話をお伺いしました

会社について教えてください。

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

特にコンプライアンスを重視したタイ事業の安定経営とトラブル未然防止の仕組みづくりの支援に重点を置き、日系企業1,400社以上のトラブル事例（労使問題、債権回収、株主・パートナー間トラブル、税金問題等）をベースに「リスクとコスト」を経営判断基準として、問題が発生しない体制を事前に構築することを前提にしております。

また、日本側にも窓口を設け、日泰(日本とタイ)両面からの現実的な解決策の提案を致しております。

御社の顧客企業様におけるコロナの影響は

コロナ前の日系企業動向としてタイの日系企業進出企業数は、製造業で3,400社、累計で10,000社に迫るとも言われ、整ったインフラ環境と多くの経済の結束点に位置する地理条件からASEANのハブとして製造業を中心に早くから日系企業の進出が進んできましたが、近年は製造業の進出は一服し、人件費の高騰が進むなかで、製造コスト軽減を目的とする企業の進出のトレンドはベトナムへシフトしています。一方でタイの人口は約7,000万人、インドネシアに次ぐASEAN2位のGDPを誇り、2019年の一人当たりもGDPが7,808ドルと自動車が普及すると言われる5,000ドルを大きく超え、タイの投資市場を製造拠点としてではなく消費市場として注目が集まっていました。

特にここ数年は拡大するタイ人の消費需要をターゲットとした飲食業や宿泊業といったサービス関連企業の進出が相次ぎましたが、不運にも開業を迎えるというタイミングで新型コロナウイルスの感染拡大による影響を受けた企業も多く、タイからの撤退や、人件費コストの高い日本人駐在員の減員等の事業計画の見直しを迫られている状況が続いています。

一方でタイは法律で従業員の雇用や賃金が守られており、タイ人の個人消費は順調に回復をみせています。国外移動が制限されるなかで、行き場を失ったお金が自動車や不動産といった国内消費にシフトしており、今後はタイ人マーケットをいかに取り込むかが課題となるのではないでしょうか。

コロナ禍での現地法人運営

コロナウィルス感染拡大によって、世界の生活や経済活動は一変し、タイのビジネスにおいてもその変化への順応が求められました。

特にタイは海外からの入国制限が厳格であり、観光客は勿論のことビジネス目的での本社からの出張も容易にはできない状況が続いています。この人の往来の制限は当面続くことが予想され、今後は現地に人が出向かない状況下での親子間の意思疎通やガバナンス体制の構築が求められます。

実際に本社からの管理機能が薄れる中で、現地日系企業での不正事案が増加しており、弊社へも不正事案の解決策や未然防止策のお問い合わせが増加しています。

これらの要望に応じて弊社ではマネジメントダイレクトホットラインサービスという社内通報制度の外部受付窓口サービスを開始しましたが、本社の管理機能の代替手段として多くの企業様からお問い合わせをいただいており、現地法人のガバナンスの見直しは今後、より一層加速するものと思います。

また、アフターコロナの海外進出は市場調査やオフィスの内覧、工業団地の視察、工場建設状況の確認など、本来、本社から出張ベースで準備を行っていた領域を現地業者が代替するリモート進出や固定費を要する法人設立ではなく、現地パートナー会社へ日本人を出向者として派遣するなど、今後は海外進出形態も変化していくと思われます。

東洋ビジネスサービスの社員の皆様

活気あふれるバンコクのナイトマーケット

タイで事業をする上で知っておくべきことは

海外で事業を始める上で、その国と日本の共通点、相違点を理解することが重要です。両国の主な違いを環境、社会、国民性で分けると以下の通りです。

タイ	日本
環境	
・常夏、肥沃な土地 ・有効面積が広い ・大陸 ・災害が少ない	・四季がある ・有効面積が狭い ・島国（単一民族） ・災害が多い
社会	
・神仏習合 ・農業 ・階層社会 ・全方位外交 ・外国人の活用	・神仏習合 ・農業 ・階層社会 ・外交不得手 ・排他的
国民性	
・信仰心が強い ・和を重んじる ・楽観的 ・柔軟性が高い ・自尊心が強い	・信仰心が強い ・和を重んじる ・計画的 ・柔軟性に欠ける ・自尊心が強い

※下線部が両国の違い

タイ人と一緒に働く上で注意点をお聞かせください。

先にご紹介したような共通点と相違点を持つ両国が一緒に仕事をしていくために、まずは、日系企業とタイ企業の連携において、お互いの共通点と相違点を認識し、理解することが重要です。

日本人とタイ人は実は共通点が多く、相違点の方が少ないのです。人間は共通点と相違点がある場合、より少ない方に目が行きがちです。日系企業は少ない共通点を何とか見出し、その点に着目して喜ぶべきです。

ところが、タイのように共通点の方が多い場合、時間に遅れる点や、約束を守らないといった相違点の指摘が多くなります。したがって、本当は共通点の方が多いという点を双方が再度認識することが重要です。

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

日本人独特の技術については日本人を起用するのが良いでしょう。タイ人に日本人のようなモノ造りを目指せというのは、両国の環境の違いから考えるとハードルが高いと思われ、タイ側は日本人の受け入れ体制を整備するほうが、

得策とも考えられます。ただし、気を付けなければならないのはコミュニケーションギャップです。日本語とタイ語、直訳してもニュアンスが伝えきれないことが多いです。日本語は世界の最も難しい言語のTop5に入ると言われており、同じ言葉を発していても、全く違う意味を表現していることがあります。その時の状況、時代背景、前後関係と利害関係を持って、意味を読み解く必要があるのです。

また、日泰企業間のパートナーシップにおいても、これからの日系企業はタイ企業を下請けとして起用するのではなく、タイ企業をパートナーとして取り組むことで、お互いの良いところを活用し合い、足りない部分を補い協力し合うことで、タイ国内だけでなくASEANを始めとした世界各国に向けて事業を拡大していくことが、両国にとって最も合理的で有益な連携になると思われます。

海外での事業のポイントは？

弊社が関わったタイ進出案件は様々ですが、海外で事業を成功させる重要なポイントは次の３つであると考えます。

①事業の「成功の定義」
②経営判断基準
③人材配置

１つ目は事業における成功の定義づけです。成功とはなにか、それは「進出した国で永続的な経済活動が実現できている状態」と考えています。その最終目的が曖昧であると、目標や戦略、作戦、戦術が意味をなさないからです。

次に重要なポイントは経営判断基準です。よく「タイに進出するにはどうすればいいですか？」との質問を受け、回答に困ることがあります。なぜならその質問では経営者の重要視する「メリット・デメリット」の優先順位が分からず、そのメリットデメリットも状況により変化するからです。経営判断を下す場合、「リスク」と「コスト」など普遍的な判断基準の有無が重要なポイントであると考えます。

最後に「現地法人責任者の意識」です。日本で一役員あるいは一社員だったとしても海外で現地社長に就任すればすべての責任を負うことになります。タイでは日系企業は外資企業の代表格であり、日の丸ブランドを背負って日本の良さ、サービスや品質の高さをタイや東南アジアへ打って出る上で先陣を切るのが駐在員ですので、その認識を持って本社は人選し、現地法人責任者はその責任を意識する必要があります。

最後に

海外で事業を成功させるためには、日本の本社と現地法人両方の経営者が常に目的意識を持って協力し合い、お互いが収集した情報に基づく適格な経営判断のもと、継続的な経営を行うことが大切です。

「現地法人を設立し、駐在員を派遣したら終わり」ではなく、そこがスタートです。常に現地の情報を本社で吸い上げ、経営判断の共通認識を持ちつつ、「リスク」と「コスト」、「現場主義」、「コンプライアンス」等を判断基準にしながら永続的な経営をするにはどうしたらいいか議論していくことが重要になります。

近代的な雰囲気とエネルギッシュな両方を持ち合わせた魅力的な街　バンコク

タイ現地法人

Toyo Business Service Public Company Limited

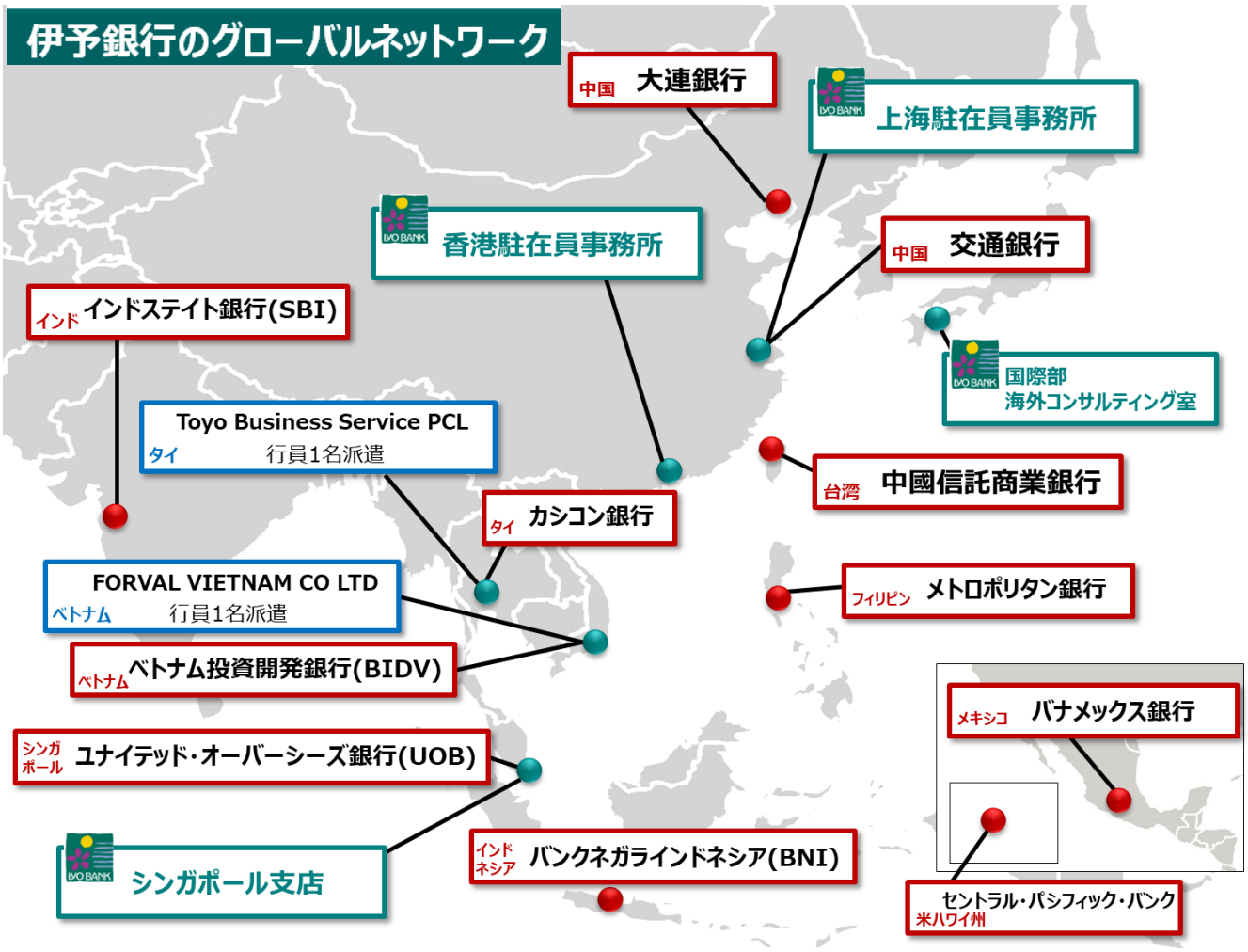
住所：32/23 Sino-Thai Tower 2F, Sukhumvit 21 Rd. (Asoke), Klongtoey Nua, Wattana, Bangkok 10110

日本窓口
ネットロックグループホールディングス株式会社 タイ事業部
住所：東京都千代田区東神田1-13-11 エトワール東神田ビル

～取材を終えて～

現地日系企業の課題が多用化する中で、弊行は2019年4月より現地での事業サポートをワンストップで手がける東洋ビジネスサービス社へ行員派遣を開始しました。

コロナ禍で多くの現地日系企業様が苦戦を強いられ、多くの日系企業が今後の経営方針に頭を悩まされていますが、そういった判断を迫られた際に、本インタビューでお話にあった海外事業の３つのポイントである①**事業の「成功の定義」**、②**経営判断基準**、③**人材配置**がキーポイントとなると実感しております。

また、新型コロナウィルス感染拡大による深刻な経済ダメージや政情不安など、タイの投資環境は決して楽観的な状況ではありませんが、ASEAN最大の日系企業集積地としての位置づけは変わることはなく、アフターコロナを見据えたタイ国内消費市場に如何に参入するかが、今後のタイ進出のカギとなるのではないでしょうか。

東洋ビジネスサービス派遣(伊予銀行国際部付) 河原田竜貴