



NRIタイの道程

クーデター、軍政を経験し、AECへ

水野兼悟

拠点設立から これまでの発展経緯

1. 設立前の状況

NRIタイは2013年1月に法人設立、同年4月より営業を開始しました。

それ以前には、野村総合研究所(NRI)のASEAN(東南アジア諸国連合)における拠点はシンガポール、フィリピン(マニラ)、インドネシア(ジャカルタ)の3カ所でした。一方で、ASEANにおける最大の日系企業の集積地はタイであり、タイへは日本からの直接投資の金額も大きなものがありました。また、2015年末からはASEAN経済共同体(AEC)が本格始動するため、メコン諸国(タイ、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、ラオス)における人流、物流、資金そして情報の結節点となるバンコクの地政学的な重要性は増していました。そこで、タイに拠点を

設置することになったのです。

タイに現地法人を設立するに当たり、最初の課題は外資規制でした。タイでは外国人事業法に基づき、サービス業は基本的に外資規制の対象で、現地法人の株式の過半はタイ人・企業が保有しなければいけないとされています。ただし、タイ政府の投資委員会(BOI)などから投資奨励や事業認可を得れば、この限りではありません。そのため、BOIに貿易投資サポート事業およびソフトウェア事業として申請し、何度かBOIに通って、事業の趣旨やNRIグループの概要などについて説明を行いました。幸いにも、BOIより両事業の投資奨励を取得することができ、これによってNRIグループ100%出資の法人としてNRIタイが設立されました。

2. その後の発展

2013年7月にはNRIタイ開所式

を開催し、日本から嶋本社長などがバンコクに来てお客様に挨拶すると同時に、当地でマスコミ向けに記者会見を行いました。開所式ではBOIのチョクディ副長官や日本大使館の岩間経済公使(当時)などの来賓から祝辞をいただきました。新参者の開所式に多数のお客様、政府高官、マスコミなどにおいでいただいたことはありがたい、その期待に応えていかなければいけないと気持ちを新たにしました。

事務所の立地は、バンコク都内でスカイトレイン(BTS)と地下鉄(MRT)が交差する交通至便なスクンビット・アソーク地区です。東京でいえば新宿のような地区で、オフィス、商業施設、飲食店、そして歓楽街が混在しています。この立地選定が、以降のタイ人職員の獲得には奏功したように思います。

2013年4月より営業を開始し

たものの、最初の暫定事務所は十数㎡のサービスオフィスで、そこを日本人1人とタイ人2人で使っていました。同年7月に現事務所に移動しましたが、注文していたオフィス家具の配達が遅れ、しばらくはキャンプ場のような机と椅子で仕事をしました。その頃の社員は、日本人2人とタイ人2人の計4人でした。それに比べると、現在の陣容は30人近くとなり、隔世の感があります。2015年8月には事務所の面積を2倍強に拡張。手狭になった頃にちょうど事務所の真横のスペースが空いたのは幸運なことでした。

現在の拠点の 活動状況と体制

1. 現在の主な活動（事業）内容

NRIタイは、調査・コンサルティング事業とシステム・ソリューション事業の2つを実施しています。

調査・コンサルティング事業の顧客・対象は三分されます。第一は、自動車を中心とした製造業向けのコンサルティングです。タイはASEANの中で最も自動車産業の集積があり、OEMからサプライヤー、素材まで含めて巨大なクラスターを形成しています。第二に、サービス業。中でも何らかの規制対象事業にかかわるコンサルティングです。具体的には、金融、

放送通信、医療・薬品、電子商業などが挙げられます。タイが中進国として成熟し、人々の生活様式が多様化していく中で、これらの業種にはさまざまな事業機会が生じています。第三は、政府機関からの受託調査です。これには、日本の政府機関だけでなく、アジア開発銀行やASEAN事務局などの国際機関を含みます。

システム・ソリューション事業の顧客・対象は二分されます。第一はシステム・コンサルティングであり、これにはプロジェクト・マネジメント・オフィス（PMO）を含みます。顧客にはタイで小売、卸売業を営む日系企業や金融機関が多く含まれます。第二は統合業務パッケージ（ERP）であり、これはNRI香港を拠点としたクラウドサービスとしてタイで提供しています。顧客には日系の製造業、専門商社が多く含まれます。

2. サービス提供体制

NRIタイには、30人近くの役職員がいます（2015年7月時点）。営業開始時から平均して2カ月に1人ほどのペースで人数が増えてきたこととなります。事務所の拡張とともに今後はさらに増員させたいと考えています。

構成としては、事務・会計担当を除くと、調査・コンサルティング事業とシステム・ソリューション事業に従事する人数がちょうど

半々になります。また、日本人とタイ人の比率もほぼ半々です。BOI投資奨励事業となっているおかげで、一般企業のような外国人雇用制限にかかわらず日本人を雇用できることは、特に立ち上げ期の数年間としては助かっています。とはいえ、今後はタイ人の雇用を促進して、より現地に根ざした体制としていく方針です。

ちなみに、日本人職員の圧倒的多数は男性であり、タイ人職員の圧倒的多数は女性です。日本の企業社会ではジェンダー、ダイバーシティという、女性の雇用・登用促進を指すことが多いように思います。一方で、タイでは高学歴の女性が結婚・出産後も働くのはごく一般的であり、また社会的にLGBT（レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダー）への受容性が高い国柄です。その意味で、タイはダイバーシティ先進国といえるでしょう。

また、ホワイトカラーの多くが女性であり、子育て、家事、子供の送り迎えなども彼女らが担うことが多いためか、日本のような長時間残業は少ない傾向です。

拠点地域を取り巻く 環境変化

1. バンコク封鎖と軍事クーデター

開所式から4カ月ほど経った2013年11月、ステープ元副首相

など野党議員が当時のインラック政権に対する反政府運動を活発化させました。2014年1月に入ると、バンコクの主要7拠点において座り込みにより道路・交差点を占拠。いわゆるバンコク封鎖を開始しました。その一大拠点がスクンビット・アソーク交差点、つまりNRIタイが入居するビルの真横なのでした。反政府運動の座り込みといっても、基本的に政治演説があるのは涼しくなる夕刻以降で、朝から夕刻までは座り込み参加者向けの屋外コンサートや炊き出しの場となっていました。よって、バンコク封鎖が続いた4カ月ほどの間でも、安全上の事由から事務所を閉鎖しなければならないような事態には至りませんでした。一方で、朝から夕刻まで大音量のコンサート楽曲が否応なしに事務所に聞こえてくるため、おかげでタイの歌謡曲にはかなり詳しくなりました。

2014年1月下旬には非常事態宣言が発令されましたが、政治的膠着の事態は改善せず、バンコク封鎖が解除されることもありませんでした。ただ、情勢に注意を払うため、事務所でもテレビニュースは随時に見ていました。同年5月22日の午後、すべてのテレビやラジオの放送が突然停まり、クーデターであると直感しました。直ちに職員を帰宅の途につけさせたところでテレビ放送が再開し、プ

ラユット陸軍総司令官（現暫定首相）からクーデターが宣言され、戒厳令と夜間外出禁止令が施行されました。前任地のフィリピンでもクーデター未遂、夜間外出禁止令などを経験していたので、既視感を感じました。

クーデター以降、街中の騒動は鎮静化。軍政は2016年上期には民政移管を目指していますが、さらなる長期化も想定され、予断を許さない状況です。

2. 今後のビジネス機会

タイはASEANの優等生といわれるほど製造業を中心とする直接投資の誘致・促進に成功し、経済的には中進国となっています。失業率も0.6~0.7%で推移しており、ほぼ完全雇用に近い状態です。一方で、合計特殊出生率は1.41と既に日本と同水準であり、急速に少子高齢化が進んでいます。

タイ政府は2015年1月から新しい投資誘致政策を適用し、研究開発への優遇などを通じて、産業の高付加価値化や技術の高度化を図ろうとしています。また、地域統括拠点や国際調達機能への優遇措置を強化するとともに、為替や送金などにかかる資本規制の緩和も進めています。これは、これまでシンガポールにあったASEANの地域統括機能をタイに誘致しようとするものであると考えられます。

同時に、ミャンマーやカンボジア、ラオスとの国境付近に経済特区を整備し、周辺国の安い労働力を取り込んで特に製造業における労働力不足、賃金高騰に対応しようという動きを見せています。

また、これまで周辺国との交通の隘路となってきたメコン川や峠越えの道路整備を進めてきており、かつ周辺国ひいては中国雲南省とタイを結ぶ鉄道網の整備にも着手しようとしています。

かつて、タイはメコン諸国の中で一人勝ちのような経済成長を享受していましたが、これからは周辺国の成長度も高くなるでしょう。むしろメコン諸国の地理的な中心地に位置することを活かし、メコン諸国の市場、資源、人材などへのアクセスを高めることこそが、タイにとっての利益になると考えられます。具体的には、道路、鉄道、空港、港湾、送電網などインフラストラクチャーの整備と、資金の流れを促進するための金融規制の緩和、そして人材育成のための教育投資などが必要となるでしょう。

日系企業にとっても、こういった分野における事業機会が増えることが予想されます。また、工場のように独資で完結できる分野ではないので、タイの財閥など地元パートナーとの協業の重要性が増すと考えられます。

今後の拠点の展開方向

1. 注力する分野

第一に、製造業向け、サービス業向けの調査・コンサルティングを拡充したいと考えます。タイは政治的にも経済の成熟度としても岐路に立っており、2015年末からのAEC本格始動を契機として、これまでの産業構造、輸出・投資構造だけでは依存してはなりません。タイを拠点とした周辺国との産業分業、製造拠点の再配置、物流ネットワークの再構築、サービス業の高度化・専門化などが必要であり、これは日系企業にとっても事業の再編や再構築の機会でもあります。これらを促進、支援するコンサルティングを強化していきます。

第二に、システム・ソリューション事業では人員を増強し、ITシステムの営業・開発・維持ができる体制を強化していきたいと思えます。製造業はもちろん、産業の高度化、経済の成熟化を見越すと、小売・卸売り、金融、医薬などサービス業におけるIT投資がタイではますます重要になっていくと思われます。

第三に、タイ企業、とくに財閥との連携を深めていきます。分野としては、小売・卸売り、金融、医薬、情報通信、不動産・観光開発、インフラストラクチャー事業などが挙げられます。メコン周辺

国への事業展開において、日本企業にとって相性の良いタイ企業との協業は重要な選択肢の一つとなるはずで、日本企業とタイ企業の橋渡し役として、NRIタイはお役

に立てるものと信じています。

第四に、中長期的には、タイ政府への政策・制度提言を進めていきたいと考えます。公害対策、産業廃棄物処理、都市化、核家族化、少子高齢化の進展などを、日本はタイより早く経験してきました。タイもこれら社会経済の変容に合わせて、法制度や規制、社会保障、都市計画などを対応させていく必要があります。日本の経験から良くも悪くも学べる場所が多くあるはずで、

2. 拠点としての対外活動

NRIタイは営業開始してから2年強が経ち、日々の事業面では軌道に乗りつつあります。これからはタイにおける知名度や存在感を強めていきたいと考えます。2015年度は11月に日系企業向けのセミナーを予定しているほか、タイ企業向けの対外活動にも取り組んでいきます。具体的には、タイ取締役協会（IOD）やタイ工業会



(FTI)、タイ開発研究所（TDRI）などと共催でワークショップを開いたり、財閥幹部との共同勉強会などを実施したりする予定です。

タイ人の対日感情は概して良好で、タイ人の訪日客はここ数年、数十%ずつ急増しています。タイには2100店を越える日本料理屋があり、高級店ほどタイ人客で埋まっています。街中には日本製品、日本語の宣伝が多数見かけられ、タイ人の親日ぶりを表しています。NRIタイは、タイ王国の軒先を借りて事業し、タイの人々に住まわせてもらっているという感謝と尊敬の念を肝に銘じて、タイと日本、そしてメコン周辺国にとって互恵となる政策・制度、ビジネス、インフラなどの形成に寄与していきたいと考えます。

水野兼悟（みずのけんご）

NRIタイ社長