

Thai Business Style



Asst. Prof. Yasumasa MORI
森 康眞



タイ人気質

タイ人気質 (1)

タイ人気質 (順不同)

- 1) 特殊/特例/例外を一度でも認めてしまうと、それが一般化 (通常化) / 普遍化する。
- 2) 急激な変化は嫌う。
- 3) 人間関係は上司と部下など個人的な位置関係を重視するので、チームプレーは不得手。





タイ人気質

タイ人気質 (2)

タイ人気質 (順不同) <前ページの続き>

- 4) 組織へのこだわりはない。(会社は生活の糧を得る手段であるとの意識が強い)
タイ人は組織につくというより人につく。
- 5) 技術の伝承がない。(自分が獲得した技術は他人に教えない傾向がある)



タイ人気質

タイ人気質 (3)

タイ人の気質 (順不同) <前ページの続き>

- 6) ある改革を行うときには、タテ関係との話し合いは勿論であるが、同時にヨコ関係つまり若手、幹部など階層に分けて話を進めていったほうがよい。
- 7) 自己主張をあまりしない
(人によるが)



タイ人気質

タイ人気質 (4)

タイ人の気質 (順不同) <前ページの続き>

- 8) イエス/ノーの境目がはっきりしない。
- 9) 家族観は、家族、親戚、友人となり、尊敬の対象は、親、王室、仏教である。
- 10) タイ人の欲しいもの、それは住宅、車、そして便利 (サドゥア) /快適 (サバイ・サバイ) で楽しい (サヌック) モノ。



タイ人気質

タイ人気質 (5)

タイ人の気質 (順不同) <前ページの続き>

- 11) 目の前にいいモノ (自分にとって利益となるモノ) があると、飛びつく傾向がある。
- 12) 諦観している
(宗教からきていると思われる)
- 13) 個人の様々な行動が許される社会である。
(ルースな社会構造)



タイ人気質

タイ人気質 (6)

タイ人の気質 (順不同) <前ページの続き>

- 14) お互いの権利や義務を守ることにあまり関心がない。
- 15) 規律性、画一性の生活は、タイ人には無縁。従い、規則等で管理されるのは苦手。





ビジネス習慣

-約120年にも亘り、日本との外交関係が築かれている「タイ」。ビジネスにおいても両国の関係は深く、タイに進出する日系企業が会員のバンコク日本人商工会議所は、2014年には設立60周年を迎え、2015年4月時点で登録社数は1618社におよび、タイに進出する日系企業はますます増えています。





ビジネス習慣

-現地で長年ビジネスに携わる多くの経営者は、「タイでビジネスを始める魅力は、東南アジア周辺国と比較して、オペレーションレベルとインフラレベルが非常に高いこと」と語っています。また、日系企業が多く進出しているため、事業ノウハウの蓄積があることも魅力のひとつです。政情不安などのリスクを抱えつつも、サービス産業にとっては低コストで質の高いオペレーションが可能。その他にも、英語圏とは異なる言語環境のため、ユーザーや従業員のふるまいが日本に近しいといった魅力もあるそうです。



「仕事の関係づくり」





1. タイ人のプライドの高さをケアする

- 「タイ人は日本人と比べてもプライドがすごく高いように感じます。それは「自分の仕事に対するプライド」と言う面もありますが、それよりも「自分のメンツをつぶされたくないがゆえのプライド」というものも見受けられます。なので、スタッフが仕事中心になにかミスをしたとしても、それをほかのスタッフの前ですぐに注意するのではなく、個別でミーティングを設定し、同僚のいないところで「直接、ゆっくりと」指摘するようにしています。こういう配慮を積み重ねることで、彼らの考え方が理解でき、またスタッフも日本人上司の考え方を少しずつ吸収してくれます」。



2.タイ語を使うことを社内の日課にする

- 「タイ語を覚え、タイの文化を受け入れようとしている姿勢を示すことが大切です。コツとしてはタイ語のレッスンを受けて、上達していることを社員に示す場を定期的かつ自然につくることです。たとえば、全社の朝会をタイ語で始めるなど。すると「そんなことまでタイ語で言えるようになったの！」と距離が縮まりますし、アウトプットの間を明確に設けることで自分の学習の後押しにもなります」。

3.相手にとことん歩み寄る

- 「ひととしての違いや共通点を見つけ、同僚や部下ではなく、まずは友人として関係を築きましょう。そのためには、国籍の壁を意識しない心構えや、一人ひとりと話して悩みを聞いたり、その解決策を一緒に探そうとする姿勢が大切です。「タイ人はハウレンソウ（報告・連絡・相談）をしない！」と言われてますが、「このひとなら話を聞いてくれる」と思ったら、よく相談してくれます。また、その重要性をしっかりと伝えれば、連絡や報告もしてくれます」。





-相手に歩み寄る上で「LINE」を使うのも有効でしょう。タイ人は仕事のコミュニケーションツールにLINEを使うことが多いです。年輩の上司にスタンプを使ってくることもざらにあります。日本では考えられないかもしれませんが、そこはタイ人の人懐っこく、人見知りしない国民性だと受け止め、こちらも親しみを込めてタイ語のスタンプを使います。そうすると、より深いコミュニケーションができるようになります。

部下・パートナー企業のマネジメント





4. ミスマッチを起こさないよう採用前の対面の機会を大切に

- 「社員が入社初日、入社前日で辞めるということは日常茶飯事です。しかも理由が「思ったより家から遠かったから」「思っていた仕事や会社の雰囲気と違ったから」など、日本では考えられないことも多くあります。採用する前には最低3回は会って話し、そのうち1回は営業時間中に会社に来てもらうなどして、おたがいのミスマッチを防ぎましょう」。



5. 家族や両親との関係を把握した上でのキャリア設計をする

- 「仕事の昇進は必ずしもタイ人の社員の望むところではないケースもあります。仏教国であるタイでは家族、特に両親への孝行を何よりも大切にします。そのため、仕事ができ、ときにはまわりのスタッフの仕事を手伝ってあげるなど、リーダーとしての資質がある優秀な社員がいたとしても、すぐに「マネジャーに昇進させてチームを強化したい」と考えるのは早とちりとなる可能性があります。



5. 家族や両親との関係を把握した上でのキャリア設計をする

- 「仕事の責任が大きくなり、はたらく時間が長くなったことで、家族と過ごす時間が減ってしまいました。給料は上がらなくてもいいから私に責任を与えないで。定時に帰れる仕事を望みます」と、役職を与え給与を倍にしても、その後すぐに辞めてしまうことがあるのです。ただし、留学経験があったり、都会育ちのタイ人の中にはキャリア志向が強いひともいるので、社員一人ひとりとコミュニケーションをしっかりと取り、彼らが望むキャリアパスを尋ねる機会をつくることが大事です」。



6.最悪の場合を想定させる機会をつくる

- 「タイ人と仕事をしていて驚くのは、バックアッププランを用意していない場合があることです。これは日本でもあることですが、そのような状況に遭遇する場面が多くて驚きます。対策として「もしこういうことが起こったらどうしよう?」と、とにかくしつこく質問し、確認すること。言語が異なることも踏まえ、確認は口頭だけでなく図を描いたり、結果を画面で見せてもらうなど、自分の目で「見る」ことを心がけています」。

「仕事・生活のインフラ」





7. 天気の移り変わりをしっかりと把握する

- 「バンコクは東南アジアでもトップクラスのひどい渋滞が起きる都市ですが、近年はBTS (Bangkok Mass Transit Systemとよばれるスカイトレインの略) や地下鉄網の発達で、朝と夜の通勤時間を除けば比較的スムーズに車で移動することができます。一方で雨が降るとその状況は一変。バンコク市内の中心部は水捌けが悪いエリアも多く、少しスコールが降っただけですぐに道路が冠水します。すると、道路はますます渋滞し、普段10分で到着できる場所でも1~2時間かかることもあります。



7. 天気の移り変わりをしっかりと把握する

- 普段はメーター制のタクシーが交渉制に変わることもあり、英語に不慣れな出張者にはつらいです。そのため、5～9月の雨季には天気の移り変わりを敏感に察知し、「雨が降りそうな気配があればアポイントの時間よりかなり早く出発する」「できるだけ車での移動は避ける」ようにしましょう」。



8.配車アプリを積極的に使う

- 「タクシーやトゥクトゥク（旅客用オート三輪）の「ぼったくり被害」には気をつけています。対処法は、タクシーは流しを使う、バイクは停まっているのを使う、トゥクトゥクは乗らないこと。タイ在住者はぼったくり被害に遭うことは少ないですが、出張者はぼったくりに遭遇しやすい。タクシーやバイクタクシーを配車できる「GrabTaxi/Bike」「uberX」などのアプリを活用することがオススメです」。



9.通信の不安定さは覚悟しておく

- 「中心部は4Gもあたりまえになったバンコクですが、日によっては、モバイルインターネットやWi-Fiがほとんど使えないことがあります。通信の不安定さになにかパターンがあるわけではないので、こればかりは対策のしようがありません。また、電圧が安定しないのか、配線の問題なのかは分かりませんが、電源ケーブルから火花が飛び散ることもよくあります」。

「会社設立・ビザ取得など手続き」





10.すぐに諦めないで担当官にアプローチをし続ける

-外資企業は政府からの許認可取得で苦勞するケースが多いのですが、それは粘り強いコミュニケーションで解決しなければなりません。すぐに諦めたりクレームをつけたりせずに、寛大な心で手続きを進めることが重要です。たとえば最近よくあるパターンが、化粧品などの越境eコマースでタイ市場へ本格進出する際に起きる、化粧品や食品を海外から輸入する際に必要な認可のFDA (Food and Drug Administration) 取得問題です。



10.すぐに諦めないで担当官にアプローチをし続ける

-タイで化粧品や健康食品の販売にはFDAを取得することが必須ですが、多くの外資系企業が一度はつまずきます。その際に重要なのは、すぐに諦めず問題点について担当官に相談し続けるなど、コミュニケーションを取り続けることです。ですから、数カ月単位の時間的余裕を持って申請したり、ノウハウや実績のある企業にサポートを依頼するのがよいでしょう」。



10.すぐに諦めないで担当官にアプローチをし続ける

-タイで化粧品や健康食品の販売にはFDAを取得することが必須ですが、多くの外資系企業が一度はつまずきます。その際に重要なのは、すぐに諦めず問題点について担当官に相談し続けるなど、コミュニケーションを取り続けることです。ですから、数カ月単位の時間的余裕を持って申請したり、ノウハウや実績のある企業にサポートを依頼するのがよいでしょう」。



10.すぐに諦めないで担当官にアプローチをし続ける

- 「ビザ取得の手続きの仕方や承認の基準が、担当官によって異なることがあります。そういうときはよいひとにあたるまで、複数の担当官にアプローチする必要があります」。



タイの商習慣とビジネス文化を理解する

-文化的には比較的似ていると言われる日本とタイですが、タイにも独自の商習慣やビジネス文化が多く存在します。タイに進出したばかりの企業は戸惑うことも多いかと思えます。今回はその代表的な例をいくつかご紹介します。





サインは青色ボールペンで

-日本では公的な書類には会社社印を捺印するのが一般的ですが、タイは欧米と同じくサインの文化です。タイでは代表取締役のサインを含めて、政府に提出する申請書類などは全て青色のボールペンを利用することとされています。この「青色のボールペンを使わなければならない」というルールは、ここ数年特に厳しくなりました。数年前までは黒色ボールペンでのサインも認められていましたが、青色でないとはコピーと疑われるようになり、近年は公式の書類でもほとんどが青色でサインするようになっていました。



サインはパスポートと同じサイン・字体で

-タイでは、支払小切手や各種更新手続きの書類から、社内向け広報書類、警告書や承認書などにいたるまで、あらゆる書類、ドキュメントにサインを求められますが、重要な申請書類、提出書類へのサインは、パスポートに書かれているものと同じサイン・字体で書き込む必要があります。



政府系機関への提出書類には仏暦を記載

-日本では昭和、平成などの年号を使うように、タイでは仏暦を使用しています。

西暦2017年は、タイの仏暦だと「ポーソー2560年」となります。数が大きく増えるので混乱してしまうかもしれませんが、西暦の年数に543年をプラスすると仏暦になります。

公式書類はほとんど、仏暦表記となります。また一部、商品の賞味期限などでもこの仏暦を使う場合があります。



生活やビジネスに深く根付く仏教と厚い信仰

-タイでは大型商業ビルやコンドミニウム、工場の敷地内など様々な場所で、神様が祀ってある祠があります。祠にはそれぞれ違いがあり、精霊を祀ったり、商業の神様を祀ったりとさまざまな種類が存在しています。タイ人は信心深い人が多く、祠の前を通る際には、数秒間手を合わせて祈っていく姿をよく目にします。



生活やビジネスに深く根付く仏教と厚い信仰

-新しく会社を開く、工場を新設する前などの際には、お坊さんに現地へ来ていただき、祝福して戴く儀式(タンブン開所式)があります。日本でも家やビルを新しく建てる際には地鎮祭を行いますが、同じようにタイでも、新しい建築物が完成した際にその建物が良い建物であること、商売繁盛になること、怪我や事故が起こらないことなど、様々なことをお祈りするためにお坊さんをお呼びして祈りを捧げます。



生活やビジネスに深く根付く仏教と厚い信仰

-タイの生活やビジネスに根付いている仏教ですが、同様にタイ人は王様への敬愛の精神も非常に深いことで知られています。タイ国内で王様を侮辱したり、名誉を毀損したと判断されると不敬罪で罰せられることもあります。たとえ外国人であっても処罰の対象になることがありますので、注意が必要です。

また、毎日公共の場では朝8時と夕方6時にタイの国歌が放送され、タイ国民は原則、放送中その場に静止・直立して敬意を表さなければいけません。同じように映画館では、全ての映画の上映の前に「国王賛歌」が放送され、この時も観衆は全員起立することが求められます。



渋滞情報を有効に活用する

-タイ、特にバンコクの交通渋滞はひどいことで有名です。

タイにおける自動車の登録台数は、2016年末時点で3733万台となっています(タイ陸運局統計値 2017年1月データより引用)。タイの道路は、区画整備や道路拡張の計画がとてまもなく、特にバンコク都内中心地の大通りは一方通行で、抜け道が少ない上に袋小路になっている場所が多いのが特徴です。そのために、すべての車が幹線道路に集中し、ほぼ毎日大規模な渋滞を引き起こす原因となっています。



渋滞情報を有効に活用する

-特に渋滞が激しい通りとして、ラマ4世通り、スクンビット通り、ペップリー通り、ラチャダピセーク通りなどが挙げられます。スコールが降ったり、月末の給与支払日に重なったりする時期には1時間以上車が動かないことがよくあります。



渋滞情報を有効に活用する

① Google Maps

言わずと知れたGoogle Mapsで提供されている渋滞予測機能。地図は正確ですが、タイの渋滞情報を十分に加味出来ていないため、目的地に到着するまでに実際に掛かる時間が、Google Maps上で予想された時間よりも、2倍～3倍になってしまうことがよくあります。

② BMA LIVE Traffic

バンコク都庁(BMA)は通信大手トゥルー・コーポレーション(TRUE)社などと共同で、バンコク都内に設置された交通カメラの情報を分析し、渋滞情報として見る事が出来るアプリ"BMA LIVE Traffic"を2012年に開発し、公開しています。

異文化を理解することの重要性

-タイのバンコク日本人商工会議所が発表したレポートで「怒りの誘因度が平均的に高い場面」を国別に取り上げていました。そのレポートによると、タイ人にとっては「時間に遅れる」「待たされる」ことによる怒りのレベルよりも、「タイ国王への侮辱」「家族が思い通り動かない」ことの方がより強く怒りを感じるということです。日本人から見ると、遅刻は社会的に非常識な行為と映るのですが、タイ人にとっては、期待が裏切られたと感じるのみにとどまるようです。





タイのビジネスマナー

-日本とは異なる独特のビジネス文化を紹介します。





1. タイ人の名前を呼ぶ時は、ニックネームで呼ぶ

-日本のビジネスの場において、誰かの名前を呼ぶ時は、苗字に「さん」付で呼びます。

しかし、タイでは、ビジネスにおいても、ニックネームで名前を呼びます。なぜなら、タイ人が生まれた時から持っている名前が長く、覚えることが大変だからです。

タイ人との自己紹介の際は、名刺を見て、名前を呼ぶのではなく、「どのように呼べばいいですか」と一言尋ねましょう。向こうから、「この名前で呼んでください」と教えてくれるはずです。その上で相手が年上の場合は、「様」の意味を表す「クン」か「さん」の意味を表す「ピー」をつけます。



2. 国王や仏教に対して、敬意を払う

-タイ人社会において、国王や仏教は、重要な存在です。国民は国王を尊敬し、国王や王室を批判することは許されません。タイの街中や社内でも、国王や王妃の写真は至る所に飾られています。そのため、社内での会話、タイ人との商談の場において、国や国王をからかう、批判する等の言動をした場合には、タイ人からの信頼を失うことになり、仕事がうまく進まない、場合によっては仕事ができなくなる等の重大な結果を招きます。



2. 国王や仏教に対して、敬意を払う。

--一方で、国王や仏教に敬意を払うことによって、タイ人との関係を深化させることができます。例えば、車で寺院の近くを通る時に、両手の平を合わせる行為をされるといいでしょう。この行為をタイでは「ワイ」と言い、相手を尊重する気持ちを表す、伝統的な挨拶の方法です。



3. 「人」対「人」の関係を築いて、仕事に活かす

-日本人は、上司や同僚との人間関係が良好でなくても、仕事は仕事と割り切ることができます。しかし、タイ人は良好な人間関係があってこそその仕事、と考えています。そのため、実際の仕事や商談の場以外で、どのような関係を築くかが重要となります。具体的には、ランチやディナーを共にし、友人として、家族、趣味等、仕事に関係のない話をするといいでしょう。相手の話に耳を傾けることで、信頼感が生まれ、仕事の進み方も変わります。



3. 「人」対「人」の関係を築いて、仕事に活かす

-加えて、タイ人はプライドが高く、「面目を失う」ということを常に意識します。例えば、人前で叱られるを嫌います。日本人間では、会議の場で、できの悪い部下に注意をすることはよくあるでしょう。タイ人の場合、このような方法は逆効果になるため、個別に呼び出して、優しく注意するようにしましょう。また、仕事のためではなく、あなたのために注意しているという姿勢を示すことも相手の理解を促すために重要です。



3. 「人」対「人」の関係を築いて、仕事に活かす

-加えて、タイ人はプライドが高く、「面目を失う」ということを常に意識します。例えば、人前で叱られることを嫌います。日本人間では、会議の場で、できの悪い部下に注意をすることはよくあるでしょう。タイ人の場合、このような方法は逆効果になるため、個別に呼び出して、優しく注意するようにしましょう。また、仕事のためではなく、あなたのために注意しているという姿勢を示すことも相手の理解を促すために重要です。



タイ人から見た日本人の長所・短所

【長所=尊敬できること】

1. 規律正しい
2. 礼儀正しい
3. 伝統文化を堅持しながら近代化を達成したこと

【短所】

1. 過度のストレス..完璧主義者が多い・真面目すぎる
2. ルールを遵守することが最優先で柔軟性がない
3. 気忙しい（せっかちな）人が多い



日本人から見たタイ人の長所・短所

【長所】

1. 礼儀正しい
2. 優しい・おっとりしている・好戦的な人がいない
3. 深刻に物事を考えすぎない

【短所】

1. あまり規律正しくない（時間の概念・整理整頓）
2. “はい”と返事をするが実はよく理解していない
3. ほとんど“歯を食いしばる”ことはしない



10 Tips in Doing Business in Thailand

- Tip 1:
 - Starting a business requires a lot of planning and resarch.

- Tip 2:
 - Starting a business in Thailand may not be cheap.





10 Tips in Doing Business in Thailand

- Tip 3:

- Most Buddhist holidays are in April and May and most business people go on vacation during these months. Therefore, the best time to do business in Thailand is between November and March.

- Tip 4:

- Thailand's markets are full of intense competition from both global and domestic companies.





10 Tips in Doing Business in Thailand

- Tip 5:
 - Recommend to start a Thai limited-company rather than operating as an offshore company.

- Tip 6:
 - Requires you to hire several Thai workers and to have a place for them to work.





10 Tips in Doing Business in Thailand

- Tip 7:
 - Thailand is a collectivist society, family in particular plays an important role in Thai society.

- Tip 8:
 - Negative comments about the country and King should be avoided.





10 Tips in Doing Business in Thailand

- Tip 9:
 - You'll have to learn English and Thai languages.

- Tip 10:
 - Knowing that the religious influences on the way business is conducted.





タイ人への対応

タイ人従業員との接し方

- ① おだやかに話す（詰問調はダメ）
- ② 同情を持つ
- ③ 誤りを指摘して、怒らない
- ④ しゃべらせる（聞き上手になる）
- ⑤ 人の身になる





タイ人への対応 5つの“あ”

- ① あせらない
- ② あわてない
- ③ あなどらない
- ④ あてにしない
- ⑤ あきらめない

