



# KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 20

September 2016

海外トピック①

タイ子会社管理の基礎知識  
第1回 タイ人にとっての社内規程とは

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)



# タイ子会社管理の基礎知識

## 第1回 タイ人にとっての社内規程とは

KPMG コンサルティング株式会社

マネジャー 吉田 崇

コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote

事業の面では中国に次いで、日系企業の海外拠点として重視されることの多いタイ。他方で管理の面では、特に言語の問題が大きく、日本の親会社からは中国以上に見えづらいたとも言え、結果的に「現地任せ」として放置されやすい環境に置かれています。「親日的」という曖昧なイメージによってリスクが軽視されていることすらありますが、不正やトラブルはタイの日系企業においても日常的に発生しています。タイに関する一般的な投資環境や法制度に関する情報は、日本語で入手することも容易となりましたが、日本の親会社がタイ子会社を管理するうえでの、具体的な参考となる情報はまだまだ不足しています。本シリーズ「タイ子会社管理の基礎知識」では、管理の現場で得た知見や、タイ語でしか入手できない資料を基に、タイ子会社に対する管理や内部監査を表面的・形式的なものとしなないための、より実務的な指針を提供します。

なお、本文中の意見に関する部分については筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。

### 【ポイント】

- 言語の特殊性や気質の違いから、日本企業の主要な進出先のなかでも、タイは子会社管理がもっとも難しい国の1つと認識すべきである。
- タイ人にとって、社内規程とは法律や認証制度といった外部に要請されて整備するものであり、管理のために自主的に整備しようという意識は乏しい。
- ガバナンスの観点から付属定款、コンプライアンスの観点から就業規則は、タイ子会社管理において特に重要な意味を持つ。



吉田 崇  
よしだ たかし



Ingcanuntavaree  
Ratanachote

イングカンナントヴァーリー・ラタナチョート



## I. タイ子会社管理の難しさを再確認する

親日的なイメージや、タイ人スタッフの人あたりの良さもあってか、タイ子会社管理について楽観的に捉えている日系企業は多く、特に本社側で油断しているケースは少なくありません。しかし現実には、タイ子会社で不正やトラブルが発生したり、その対応に駐在員が苦勞したり、という例も枚挙に暇がありません。

タイ子会社管理の難しさを語るうえで、よく言われることの1つは「法律が分かりづらい」「ルールがころころ変わる」というものです。確かに新興国によっては、朝令暮改や属人的にルールが変更されることは実際にあるかもしれませんが、タイに限って言えば、多くの官庁は自らが主管する法律や下位規則を整理してウェブサイトに掲載し、改廃の際のアップデートも適時に行っているため、ほぼタイ語でしか情報公開されていない点は問題であるにしても、少なくともタイ語が読める者にとってみれば上記の批判は当たりません。もちろん「担当者によって法制度の解釈が違う」という事象は発生しますが、これもよく確認してみると、本人が自分自身で確認していない、途中で何人もタイ人を介して伝言ゲームになっている、コールセンターに電話しただけで適切な担当者に聞いていない、と聞く側にも問題があるケースが多いようです。いずれにしても法制度を悪者にするのは簡単ですが、子会社管理という課題の解決には繋がりません。

タイ子会社管理を適切に進めるためには、法制度の問題よりもむしろ、もっと根本的な3つの前提から再確認しなければなりません(図表1参照)。

第一に、タイ語文書の問題です。

タイの公文書はほとんどがタイ語のみで作成されますし、社内文書であっても、特にワーカーが中心となる製造業ではタイ語が主とならざるを得ません。一般的な日本人にとって、たとえば文書が手元に2種類あった場合に、中国語であれば、意味は分からないにしても、だいたい何が記載されているか項目の予想はつきますし、ベトナム語やインドネシア語の場合は、何が記載されているかが分からないにしても、少なくとも2つの文書が同一か別のものであるかは見た目で見分けることができます。ところが日本人にとって文字として認識できないタイ語では、2つの文書が同じか別かの判断すらできないケースが発生します。本社からの内部監査においても、手元に積み上がった資料のどれについて議論しているのか混乱する場面によく遭遇しますが、資料整理を後回しにすると、日本人が想像する以上に、後で確認することは格段に困難になりますので、入手したその場で何の資料が確かめて記録しておくことが必要です。また翻訳についても、残念ながら精度が高い日本語訳に出会うことは減

多にありません。複数の目でチェックできる、アップデートが容易という点では、翻訳は日本語ではなく、英訳で行った方が効率的といえます。

第二に、タイ語通訳の問題です。

一般的な日本人にとって、英語であれば、通訳者が必要だとしても、適切に訳しているかどうかを判断することはできるでしょうし、中国語であれば、日本語を解する中国人は多いため、通訳者が誤った場合でも、他の出席者から指摘を受ける可能性が存在します。しかしタイ語の場合、この点はインドネシアやベトナムも同じですが、通訳者以外に現地語と日本語の双方を解する者がその場にいないことが多く、たとえ誤った通訳が行われたとしても、何ら指摘を受けないまま進むこととなります。またタイ人の気質として、通訳すべき内容が十分に理解できなかったとしても「分からない」とは言わず、自分なりの認識に従い訳そうとします。通訳された内容の意味が通じない場合に、日本人が「こういうことですか」と通訳者に聞くと、本当は理解できていない通訳者が、ほぼ間違いなく「はい、そうです」と答えるのもタイ人の気質ですので、意味が通じない場合に好意的に「解釈」するのではなく、別の聞き方で聞き直すことが必要です。もちろん正しく通訳できるように、日本人の側も、明快で簡潔な日本語を話すことも重要なポイントとなります。通訳者が通訳してくれるのは、「日本人が話した内容」ではなく、「通訳者が認識した内容」である点を肝に銘じなければなりません。

第三に、タイ人の気質の問題です。

タイ人に親和性を感じる日本人は多いものの、それでもタイ人が考えることの多くは、日本人に理解できないことも事実です。たとえば内部監査において、資料コピーがその場では入手できない場合に、「後程メールで送ります」と約束していても、届かないことがよくあります。一般論として、社会的地位や学歴とはあまり関係なく、タイ人は「相手をがっかりさせたくない」という気持ちを強く持っていますので、その場では依頼を気軽に引き受けてくれることが多々ありますが、同時に「面倒なことはなるべく避けたい」という気持ちも強いので、後で約束が果たされないことも、また多くあります。本シリーズでも、日本人の常識や前提がタイ人と共有されていないことによる管理の難しさがキーワードとして何度も出てきます。日本人と気質が異なる点はタイに限った問題ではありませんが、タイ人とは相互理解ができていると勘違いしやすい分、期待が外れた際の衝撃は大きいでしょう。

以上の3点は、ごく当たり前のことではありますが、居心地のよいタイではつい見落としがちです。日本人にとって理解が難しいタイは、日本企業の主要な進出先のなかでも、子会社管理が特に難しいと言えます。たとえタイ人スタッフが親日的であったとしても、そのことは子会社管理にとって何らプラスの材料とはなりません。本社側、および駐在員には、タイ子会社管

理に安易な幻想を抱かず、日本との違いを前提とした対処が求められます。

## II. タイ人にとっての社内規程とは

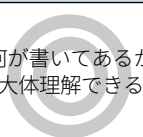
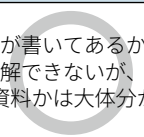
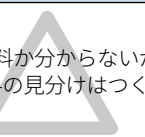
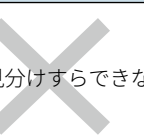
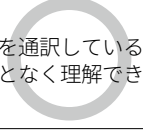
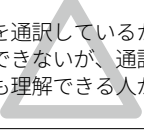
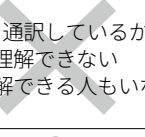
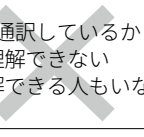
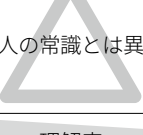
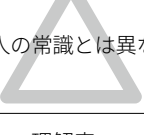
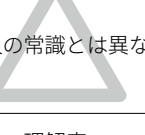
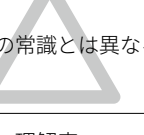
タイ子会社管理のために、まず社内規程の整備から検討することは日系企業にとってよくあるパターンです。本社による内部監査でも、規程有無の確認から始めることは多いでしょう。ところが日系企業を含めたタイの会社を訪問し、タイ人担当者に「〇〇に関する社内規程はありますか」、「社内規程の一覧はありますか」と質問すると、「それは何のことですか」と怪訝な顔をされる場面が珍しくありません。そもそも「社内規程」という概念に完全に一致するタイ語が存在しないため、説明に苦労することもあります<sup>1</sup>、詳しく趣旨を説明してみると、「意味は分かりましたが、そういうものはありません」と言われることも多くあります。親会社である日本企業が当たり前のように制定している規程、たとえば取締役会規程、稟議規程、経理規程のような一般に重要とされるものについても、タイ子会社の側では制定していない（タイ人にとっては考えたこともない）ケースは多く、その反面、就業規則等の人事関連や、個別業務に関するルール（調達等）に関する規程はきちんと制定されているケースもよく見られます。タイ子会社において、こうした事象が発生するのはなぜでしょうか。

### 1. 社内規程の認識が弱いのはなぜか

上場している大企業も含め、タイ企業のほとんどは、そもそも個人事業の延長またはファミリービジネスとして出発したもので、上場した後もファミリー色が濃く残っています。ルールはオーナーである社長またはファミリーが決めるもの、意思決定は取締役会・株主総会という名の家族会議で決まるものであって、社長やファミリーさえルールを理解して従業員に指示できれば、社内規程として文書化する必要性を感じないし、従業員にあえて示すメリットも感じない。こうした社会風土で育ったタイ人従業員は、たとえ日系企業に転職したとしても、社内規程が制定されていないことに何の疑問も抱きません。社内規程は必要に応じて整備すべきもの、という日本人的な「常識」自体が初めから備わっていないため、文書化されていないことに問題意識を持たないまま、上位者の指示に従って業務を遂行することになります。

日系企業の側も、本社からの強い指示がない限りは、駐在員の判断で社内規程を整備し、それを英語やタイ語に訳してタイ人従業員に浸透させようというインセンティブは働きづらいため、「郷に入っては郷に従え」としてタイ人従業員のやり方を「尊重」し、その結果として社内規程が曖昧なまま、「何となく」のルールで業務が進んでいくケースが多く見られます。管理部門の経験を持つ駐在員がいない（または非常に少ない）日系企業では、この傾向は顕著です。日本人が誰も承認していない、認識すらしていないルールがタイ人の間で運用されていたり、

【図表1 一般的な日本人にとっての主要進出先の理解度(イメージ)】

|          | 英語圏   | 中国   | ベトナム<br>インドネシア  | タイ   |
|----------|---|--|---|--|
| 資料       | 何が書いてあるか<br>大体理解できる<br>    | 何が書いてあるか<br>理解できないが、<br>何の資料かは大体分かる<br>       | 何の資料が分からないが、<br>資料の見分けはつく<br>           | 資料の見分けすらできない<br>                        |
| 通訳       | 何を通訳しているか<br>何となく理解できる<br> | 何を通訳しているか<br>理解できないが、通訳者<br>以外にも理解できる人がいる<br> | 何を通訳しているか<br>理解できない<br>他に理解できる人もいない<br> | 何を通訳しているか<br>理解できない<br>他に理解できる人もいない<br> |
| 気質       | 日本人の常識とは異なる<br>            | 日本人の常識とは異なる<br>                               | 日本人の常識とは異なる<br>                         | 日本人の常識とは異なる<br>                         |
| 総合<br>評価 | 理解度<br>高  | 理解度<br>中   | 理解度<br>低  | 理解度<br>極小  |

1 「規程」を示すタイ語の1つに「コーバンカップ」がありますが、「会社」を示す「ポリサット」と組み合わせて「コーバンカップ・ポリサット」となると、普通名詞としての「会社の規程」ではなく、固有名詞としての「付属定款」となります。通訳者の知識が不十分の場合、日本人からの「社内規程があるか」との問いに、「ある」と答えたタイ人からは付属定款しか提出されず、これだけで調査がしばらく滞ることもあります。

その反対で制定したはずと日本人が思い込んだルールがタイ人に認識されていなかったり、ということが発生するのは、そもそも社内規程とは何を指すのか、という定義や常識が、日本人とタイ人の間では共有されていないためです。

## 2. タイ企業で文書化されているルールとは

ただしタイ企業においても、文書化されたルールがまったくない、というわけではありません。文書化されている可能性が高いルールは、すなわち法律や認証制度で明確に示されているもので、具体的には(1)付属定款、(2)就業規則、および(3)ISOに基づく規程、の3種類です。別の名称の社内規程として日本人が想定する内容が、これらのルールに含まれていることもあります。たとえば「取締役会規程はあるか」と尋ねた場合に「ない」とタイ人が答えても、取締役会規程に期待する内容が、実は付属定款に規定されていた、ということもあります。反対に、「取締役会規程がある」と答えても、実際にはそういう名前の規程は存在せず、付属定款に規定されている、という意味であることもあります。このため名称だけで判断されないよう、タイ人への確認の仕方も重要なポイントとなります。

タイ人にとっての社内規程とは、付属定款や就業規則のように法律によって、あるいはISOのように認証制度によって、外部から要請されて整備するものであり、社内管理のために自発的に整備するものという認識は基本的に持っていません。このため上記3つでカバーされない規程、たとえば経理規程などは、特に整備されている割合が低い印象を受けます<sup>2</sup>。日本人であれば当然あるべきと考える社内規程であっても、タイ人にとっては、そもそもの存在意義から理解できないことも想定されますので、タイ子会社で適用するためには、意義と内容を丁寧に説明する努力が必要です。

### (1) 付属定款

法人設立手続きの一環として、創立総会の議事録を作成する際に、付属定款を作成するか否かの選択を迫られ、その際に「民商法典を付属定款として使用する」と明示した場合を除き、タイ企業は自社の付属定款を制定することになります。特に日系企業の場合、設立代行業者が当然のようにパッケージで用意するため、付属定款を設けていない例は極めて稀です。

付属定款は、法律上は必ず設けなければならないものではありませんが、設けられた付属定款は「会社の憲法」とも言うべき、タイ企業の社内ルールとして最上位に位置するものです。通常は設立時に制定することもあって、駐在員や本社の認識も

強く、日本語や英語に翻訳されているケースは多いのですが、その反面、株主総会で設定・改訂するものであり、従業員に直接関係する規程は一般的に少ないことから、タイ人従業員には意外と認識されていないこともあります。

付属定款は、前述のように「民商法典を付属定款として使用」しない場合、すなわち民商法典とは異なる自社ルールを設けたい場合に設置する、ということが基本的な考え方となります(ただし結果的に、民商法典とほとんど内容の違いがないこともままあります)。このため原則として付属定款は、民商法典に優先し(強行規定の場合を除く)、また合弁契約書や他の社内規程にも優先する地位を持ちます。詳細は次回に解説しますが、登記局(商務省事業開発局)の用意する雛形には「株主総会」や「取締役」の項目もあり(図表2参照)、ガバナンス上も非常に重要なルールになると同時に、記載された内容次第では、付属定款を取締役会規程等の他の社内規程に相当するものとみなすこともできます。

【図表2 商務省事業開発局による付属定款雛形の項目】

|     |        |
|-----|--------|
| 第1章 | 総則     |
| 第2章 | 株式と株主  |
| 第3章 | 取締役    |
| 第4章 | 株主総会   |
| 第5章 | 決算書    |
| 第6章 | 配当と積立金 |
| 第7章 | 清算人    |

出所：タイ商務省事業開発局のサイト掲載資料より KPMG が翻訳して作成  
[http://www.dbd.go.th/download/downloads/03\\_boj/from\\_meeting2\\_new.pdf](http://www.dbd.go.th/download/downloads/03_boj/from_meeting2_new.pdf)

### (2) 就業規則

タイの労働保護法は、従業員が10名以上の場合にタイ語で就業規則を設けることを義務付けています。付属定款と同様、就業規則の内容は各社それぞれで異なりますが、労働保護法は就業規則に含めなければならない必須項目を明示しています(図表3参照)。従業員に直接関係するルールであるものの、分量が数10ページに及ぶこともありますので、従業員がきちんと読んで内容を正しく理解しているかは別の問題です。

会社設立の初期段階において、従業員が増えたタイミングで慌てて就業規則を作成するケースも多いことから、外部から提供された雛形をほとんどそのまま利用してしまうことも多い、このため本社ポリシー等との整合性も確認されていない、分量が多く駐在員も本社も内容をきちんと把握していない、そもそ

2 「経理に関するルールはある」と主張するタイ人スタッフに、その証拠となる文書を示してもらうと、法律(タイ会計法)を印刷したものだったというのもよくあるパターンです。

もタイ語原文のみで翻訳されていない、「就業規則」という名称のためか重要性が過小評価されている、等の課題が散見されます。しかし、タイ子会社におけるコンプライアンスの観点からも、就業規則は重要な意味を持っています。

就業規則についても詳細は次回以降で解説しますが、就業規則は改訂手続きが非常に難しくなる場合があるため、法律で求められる必要最低限の内容だけを就業規則で定め、それ以外は改訂が容易となるよう、別途社内規程で定める、というのが基本的なセオリーとなります。このため「就業規則はある」と言っても、採用や評価、昇給、賞与、福利厚生に関する詳細は、就業規則としては定められていないことが一般的です。

他方で、「6 規律、規律上の罰則」の項目においては、従業員が行うべき（または行ってはならない）内容を数十項目にわたって記載することが通常で、ここでコンプライアンスや情報セキュリティと内容がバッティングすることがあります。就業規

則を超える罰則を他の社内規程で設けることは難しいと解されるため、「規律」については上記セオリーと異なり、本社ポリシーもカバーするよう、できるだけ広く規定しておくとともに、コンプライアンスや情報セキュリティ等の本社ポリシーをタイ子会社にも導入しようと検討する場合において、就業規則との整合性を確認する必要があります。

### (3) ISOに基づく規程

タイ政府のBOI（タイ投資委員会）による投資優遇制度においてISO取得が奨励されていることもあり、日系企業（特に製造業）でも品質マネジメントシステムであるISO9001の取得率は高いと言えます。ISO取得企業の場合には、ISOに基づきピラミッド状の構造で文書化したルールとして、採用や研修、あるいは調達といった個別業務のプロセス、さらには職務分掌（職務明細書）が定められていることがあります。タイ人にとってISOは、単なる認証の1つとしてではなく、会社運営の骨子を定めるものとして、取得企業においては非常に重視されています（図表4参照）。

日本人にとって理解しづらいのは、日本企業における稟議規程・決裁規程のような、統一的に適用される決裁ルールではなく、各業務それぞれのルールのなかで、個別に決裁ルールが定められているケースです。この場合、決裁ルールの全体像を掴むのは容易ではなく、各業務で定めたルールを個別に確認することになります。

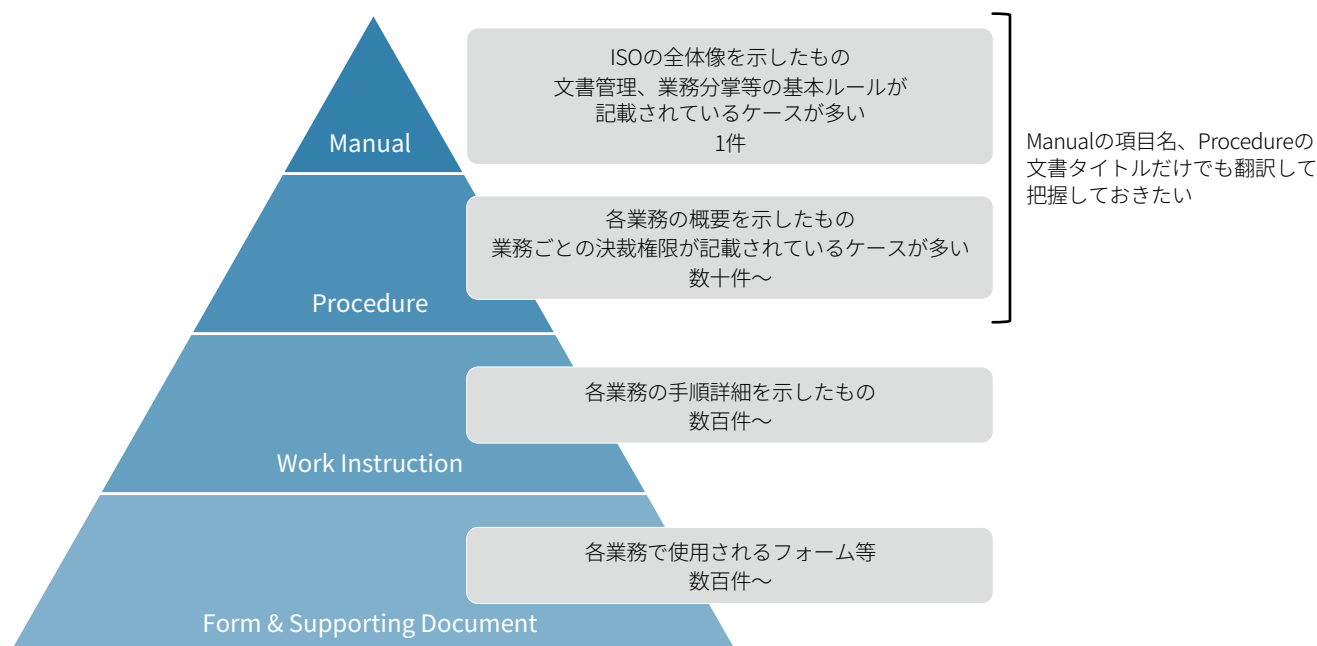
ISO関連の書類は分量が多いため、タイ語をすべて翻訳することは現実的ではありませんし、あまり意味もありません。しかし管理上ないし内部監査上も重要な内容を含んでいる

【図表3 就業規則の必須記載項目（労働保護法 第108条）】

|                           |
|---------------------------|
| 1 勤務日、通常勤務時間、休憩時間         |
| 2 休日、休日の原則                |
| 3 時間外勤務、休日勤務の原則           |
| 4 賃金・時間外賃金・休日時間外賃金の支払日と場所 |
| 5 休暇、休暇の原則                |
| 6 規律、規律上の罰則               |
| 7 不服申立                    |
| 8 解雇、補償金、特別補償金            |

出所：タイ労働省労働福祉保護局のサイト掲載資料よりKPMGが翻訳して作成  
[http://www.labour.go.th/doc/law/labour\\_protection\\_2541\\_new.pdf](http://www.labour.go.th/doc/law/labour_protection_2541_new.pdf)

【図表4 タイで一般に見られるISOの文書体系】



可能性もありますので、主要な規程一覧だけでも翻訳する等、日本人が概略を把握し、必要に応じて詳細確認を指示できる仕組みが望ましいと言えます。

### 3. 社内規程整備のために

ここまで述べたとおり、日本人とタイ人の間では、そもそも社内規程に関する認識やイメージする構造が一致せず、この点を理解しないまま社内規程の整備や監査に臨むと、こちらの意図が正しく伝わらない、本当は規程があるのにないと言われる（反対に、ないのにあると言われる）、詳しく読んでみると内容が違う、ということが往々にして発生します。また、社内規程の定義が曖昧なまま、社内で運用されているルールについて日本人が把握できなくなると、タイ人幹部が個人的に定めたルールがいつの間にかデフォルトスタンダードとなったり、公式ルールであるか否かを従業員が判断できず遵守意識が削がれたり、担当者が代わるたびに手続が変更されたりという懸念もあります。付属定款と就業規則の詳細は今後の本シリーズで解説しますが、まず重要なのは、タイ子会社で既に運用されているルールの把握と、タイ子会社にとって社内規程の定義は何か（誰がどのように承認したものか）を明確にし、その定義に基づいて、社内ルールを整理していくことにあると言えます。

### 4. おわりに

本シリーズ第1回となる今回は、日本人とタイ人との間に、社内規程に対しての共通認識がそもそも存在しないことを示しました。次回以降では、「ガバナンスからみた付属定款」、「コンプライアンスからみた就業規則」として、タイ子会社管理の基礎知識として知っておくべき個別のトピックについて掘り下げます。

#### 【関連トピック】

タイ外資規制に関する最近の政府解釈と違反リスク対策  
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
マネジャー 吉田 崇  
takashi.t.yoshida@jp.kpmg.com

コンサルタント Ingcanuntavaree Ratanachote  
(イングカナンタヴァーリー ラタナチョート)  
ratanachote.ingcanuntavaree@jp.kpmg.com

## KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.