



# 現代における日本企業の国際化：チャイナプラスワン時代におけるASEANビジネスと現地化を中心に

著者	関 智宏
雑誌名	同志社商学
巻	67
号	2-3
ページ	193-208
発行年	2015-12-20
権利	同志社大学商学会
URL	<a href="http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000014299">http://doi.org/10.14988/pa.2017.0000014299</a>

## 《研究ノート》

## 現代における日本企業の国際化

——チャイナプラスワン時代における ASEAN ビジネスと現地化を中心に——

関 智 宏

- I はじめに
- II 企業の国際化とは何か
- III 世界市場を開拓する日本企業－企業の発展と国際化についての歴史的概観
  - 1 日本企業の国際化の概観－海外事業活動基本調査より
  - 2 海外拠点の概観－TDB データベースより
  - 3 トヨタ自動車のケース
- IV チャイナプラスワン時代の国際化－ASEAN, とりわけタイ国を中心に
- V 結びに代えて

## I はじめに

本稿では、現代における日本企業の国際化について、チャイナプラスワンとして注目される ASEAN での事業展開を中心にとりあげ、日本企業に求められる現地化について考察することを目的とする。

企業のなかには、事業活動をさらに拡大させ、発展を追求していく際に、自国を飛び出し世界へと活動領域を広げていくものもある。こうして一国を超えて、他国で事業活動を行うことを、ここで企業の国際化と定義しておく。なお国際化に類似した用語として海外進出や海外事業展開などがある。これらの用語は意味合いも異なって使われることもあるが、ここではとくに断りのない限りにおいて国際化と同義としておきたい。企業の他国とのかかわりは、事業活動のプロセス（原材料輸入から部品・完成品輸出、完成品生産・販売まで）とその際の拠点のあり方によって進出形態が異なる。さらに一概に他国といっても、北米、欧州アジアなど、どの地域を指すのかによってその特徴が大きく異なる。

本稿では、日本企業の国際化の概観をみたうえで、国際化のなかでも直接投資に焦点を当てながら、さらに進出先国・地域の位置づけについて、アジアのなかでも近年チャイナプラスワンとして注目されている ASEAN (Association of South-East Asian Nations: 東南アジア諸国連合) (とりわけタイ国) に焦点を当てる。そして、ASEAN (とりわけタイ国) における日本企業の現地化への対応・取組について考察し、現地コミュニティとのつながり構築の重要性を指摘する。

## II 企業の国際化とは何か

国際化といっても、いくつかの形態がある。1つは、輸出である。これには、代行業者などに輸出業務を委託する間接輸出と自社が直接行う直接輸出とがある。2つは、海外現地生産である。これには海外現地に完全子会社を設立し、そこで生産を行う完全子会社形態と、複数の企業が出資をし合って子会社を設立する合弁形態、さらには海外の企業に生産を委託する契約形態とがある。3つはその他であり、ある一定期間にわたって特許など無形資産にアクセスを与えるライセンスや、ブランド使用の代わりに運営のやり方に規則を課すフランチャイズなどがある(浅川, 2003, pp.51-52)。

国際化には以上のような形態があるが、それらの形態は一連の発展プロセスを経ることが知られている。これは国際化のプロセスと呼ばれ、次のようないくつかの段階がある(Dunning, 1993; 浅川, 2003)。第1段階は、間接輸出である。代行業者に輸出業務を委託することから、運営はすべて国内で行う。第2段階は、直接輸出である。この段階に至ると、海外に販売子会社あるいは商品受入のための支店を設立する。第3段階と第4段階はともに現地生産である。第3段階は、部品の現地での組立・生産段階である。国内ですべて組み立てて完成品を輸出するのではなく、部品を輸送して現地で組み立てるか、あるいは必要な部品の一部を現地で生産する。第4段階は、海外生産の本格的段階であり、海外ですべて組み立てて海外で完成品を生産する。第5段階は、地域・グローバル統合である。この段階に至ると、海外で単に生産のみを行うのではなく、研究開発といったより高付加価値の活動を海外に一部(あるいはすべて)移管する。

柳川(2011)は、Dunningの分類をさらに事業活動のプロセスとその際の拠点のあり方という視点から次の5段階に類型化した。第1段階は、輸出中心段階であり、この段階では海外現地に駐在員事務所あるいは支店などが設立される。第2段階は、現地化段階であり、この段階では現地法人を設立することになるが、その現地法人は販売事業所あるいは組立工場である。第3段階は、国際化段階であり、この段階では海外に設立された完全子会社に一部の管理機能が移管される。第4段階は、多国籍化段階であり、この段階では海外完全子会社に一部の管理機能が移管されるが、同時にマザー工場の役割も付加される。第5段階は、グローバル化段階であり、この段階では全本社管理機能を備えた法人が設立され、全世界的な視点からマネジメントが行われる。

海外に子会社を設立すると、国内の親会社は海外子会社に意思決定の権限をどの程度付与させるかという権限移譲のバランスが重要となる。つまり主要な意思決定はあくまで本社によってなされる方向であるのか(集権の方向性)、あるいは海外子会社にある程度の意思決定の権限を委譲する方向であるのか(分権化の方向性)、そのバランスで

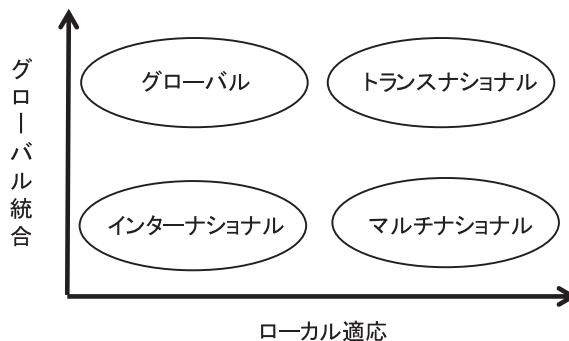
ある。これが、国際化を実現する企業が直面する集権と分権の問題であり、子会社など複数の拠点を海外に有する多国籍企業に至るとその問題の程度はより大きくなる。

この集権と分権の問題よりもより「広い戦略的概念」（浅川，1993，p.125）として、グローバル統合とローカル適応という考え方がある。グローバル統合とは、海外の各拠点の運営をグローバル規模で標準化し、効率性を追求する考え方である。これに対して、ローカル適応とは、海外現地のローカル市場のニーズや各制度などといった、現地のローカルに特有の環境に対して適応させるという考え方である。

これらグローバル統合とローカル適応は、海外に複数の拠点を有する多国籍企業にとって求められるが、どちらか一方を優先させるべきというトレードオフ的発想でなく、両者を同時に達成させていくことが重要であるという見解がある。Bartlett と Ghoshal は、これら2つの考え方は両立するべきものであるという認識に基づき、多国籍企業のタイプを次の4つに分類できるとした（Bartlett and Ghoshal, 1989）。1つは、グローバル統合もローカル適応もともに低いグローバル企業である。2つは、グローバル統合は高いがローカル適応は低い国際企業である。3つは、グローバル統合は低いがローカル適応は高いマルチナショナル企業である。4つは、グローバル統合もローカル適応もともに高いトランスナショナル企業である。Bartlett と Ghoshal は、さらにこれら4つのタイプを、能力と組織力の醸成、海外事業が果たす役割、さらには知識の開発と普及という3つの観点から特徴を示しているが、それについては、次の表1を参照されたい。ここで重要なことは、繰り返し触れるが、多国籍企業は、グローバル統合とローカル適応とはトレードオフでなく、あくまで同時に達成させていくトランスナショナル企業となることが求められるということである。

しかしながら、浅川（2003）が指摘しているように、トランスナショナル企業は、それ以外の3つのタイプのメリットをフルに活かした「理想型のようなもの」であるがゆえに、「実際にはそのようなモデルは存在せず、そうした企業を構築することがきわめて

図1 グローバル統合とローカル適応に基づく多国籍企業の類型化



出所：Bartlett and Ghoshal (1989)

表1 Bartlett and Ghoshal (1989) による多国籍企業組織の特徴

組織の特徴	マルチナショナル企業	グローバル企業	インターナショナル企業	トランスナショナル企業
能力と組織力の醸成	分散型 海外子会社は自律している	中央集中型 グローバル規模	能力の中核部は中央に集中させ他は分散させる	分散, 相互依存, 専門化
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じとって利用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させ活用する	海外の組織単位ごとに役割を分けて世界的経営を統合する
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外の組織単位に移転する	共同で知識を開発し世界中で分かち合う

出所：Bartlett and Ghoshal (1989), 浅川 (2003) p.135

困難である」。また多国籍企業は3つのタイプのいずれかにあるとしながら、「どうしたらトランスナショナル的になれるかを具体的に示した処方箋は見当たらない」という(浅川, 1993, pp.138-140)。

以上のように、企業の国際化と一言でいっても、当該企業が諸形態のどれか、または諸段階のどこにあるのかによって、その内容が大きく異なる。また海外に子会社があるとしても、その子会社に事業活動のどの部分または意思決定の権限をどの程度付与させるかによっても、その内容は大きく異なる。企業の国際化について述べる際には、これら現地化の進行状況を踏まえる必要がある。

そこで以下では、日本企業の国際化について、海外子会社(現地法人)の設立という直接投資に焦点を絞り、その実態に迫っていくことにしたい。

### Ⅲ 世界市場を開拓する日本企業 — 企業の発展と国際化についての歴史的概観

国際化は、前節で示したように、一国を超えて、世界で事業活動を広げていくことを意味するわけであるが、他国といっても、北米、欧州アジアなど、どの地域を指すのかによってその特徴は大きく異なる。Bartlett と Ghoshal が示したように、国際化が進展すればするほど、現地適応が進む (Bartlett and Ghoshal, 1989)。また Ghemawat は、企業のグローバル化は完全には進んでおらず、むしろ「セミ・グローバリゼーション」の状態にあるとして、国・地域の差異を明らかにしていくことの重要性を指摘した (Ghemawat, 2007)<sup>1</sup>。そこで本節では、いくつかのデータを基にしなが

1 Ghemawat は、国・地域の差異をより深く見ていくための分析枠組として CAGE のフレームワークを提唱した。ここでいう C とは Cultural (文化的), A とは Administrative (制度的), G とは Geographical (地理的), E とは Economic (経済的) である (Ghemawat, 2007)。

国際化を国・地域ごとの差異に焦点を当てながら、その実態について概観的にみていく。

### 1 日本企業の国際化の概観－海外事業活動基本調査より

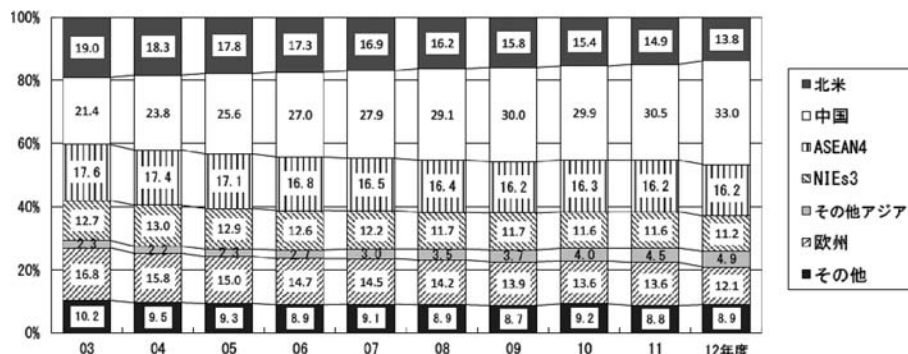
日本企業の国際化について調査されたものとして、もっとも信憑性のある（他に類のない）統計データとしては、経済産業省の「海外事業活動基本調査」がある。この調査は、全国の日本企業を国際化（＝海外事業活動）を対象にしているが、現地法人に関する質問において、拠点の所在地が尋ねられている。これによると、有効回答企業数 23,351 社のうち 15,234 社（65.2% に相当）がアジアを進出先としており、北米は 3,212 社（13.8% に相当）、欧州は 2,834 社（12.1% に相当）、そしてその他が 2,067 社（8.9%）となっている。アジアがもっとも多いが、その内訳をみると、中国（7,700 社、33.0% に相当）を筆頭に、次点がタイ（1,807 社、7.7% に相当）となっている（2012 年度実績）。従業員数あるいは売上高でも、アジアのプレゼンスは非常に高いことがわかる。

このように日本企業にとっては、国際化と言っても、近年では日本を除くアジアで、とくに中国のプレゼンスが高く、さらに近年ではタイを含む ASEAN 4（タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピンの 4 か国）のプレゼンスが高くなってきていることがわかる。ここでは、日本企業の国際化の概観の説明にとどまり、中国に代わる ASEAN のプレゼンスの高まりについての具体的な説明については、次節にてとりあげることにしたい。

上の点とも関連するが、「海外事業活動基本調査」をみるさいに留意しなければならないのは、その法人がいつ設立されたのかという進出時期にかんする点と、その法人がいかなる機能を担っているかという拠点機能にかんする点、さらにはいかなる企業によって運営されているかという法人運営の点である。

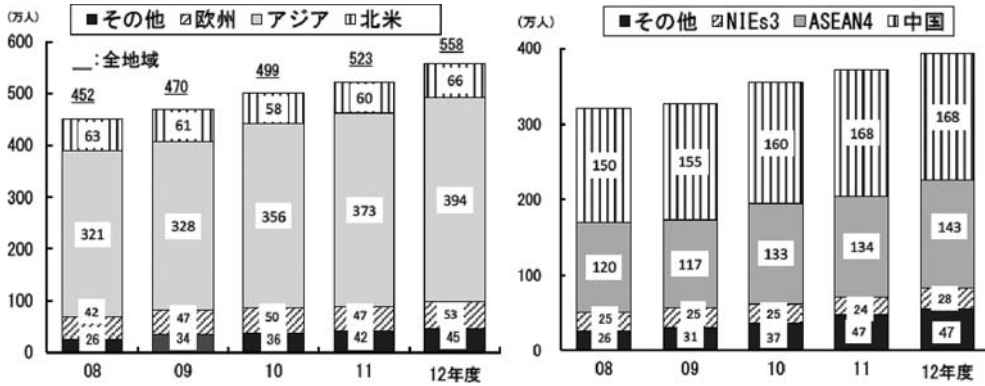
上の「海外事業活動基本調査」は、毎年実施されている調査であり、調査結果はあく

図2 現地法人の地域別分布比率の推移（2003～2012 年度）



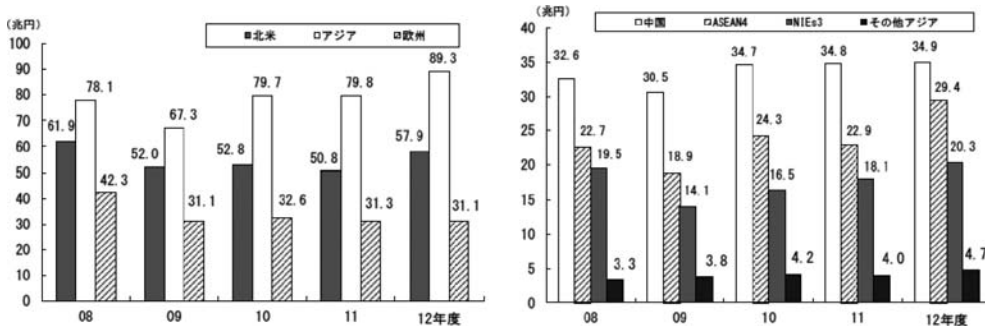
出所：http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\_43/pdf/h2c43-2.pdf（2015年3月31日閲覧）

図3 現地法人従業員数 (左が地域別, 右がアジア地域)



出所: [http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\\_43/pdf/h2c43-2.pdf](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_43/pdf/h2c43-2.pdf) (2015年3月31日閲覧)

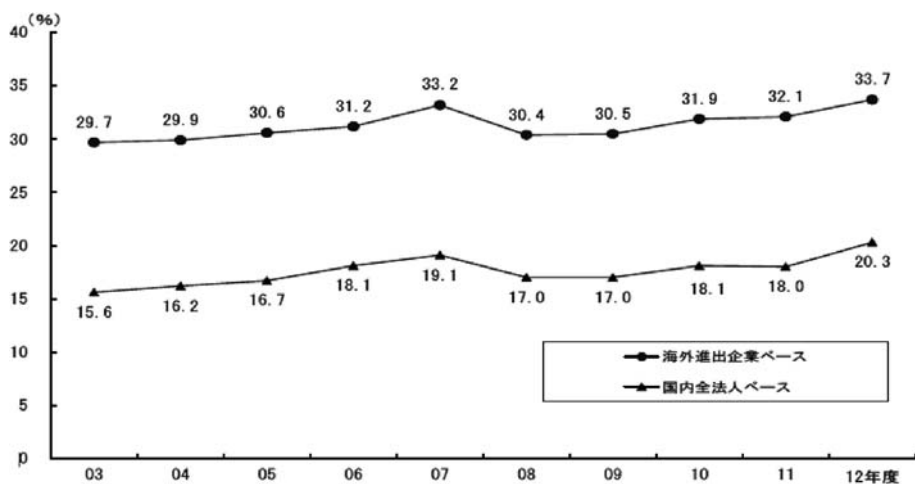
図4 現地売上高推移 (左が地域別, 右がアジア地域)



出所: [http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\\_43/pdf/h2c43-2.pdf](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_43/pdf/h2c43-2.pdf) (2015年3月31日閲覧)

まで調査を実施したその時点のものということになる。日本企業の国際化の歴史を垣間見ると、日本においては、高度経済成長以降、国内需要の高まりに応じ、日本企業の多くが日本国内で生産したものを国内で販売してきた。その後高度経済成長が終焉を迎えるにあたって、新しい市場を求めて、輸出を進めてきた。しかし、1970年代以降、固定相場制から変動相場制へと転換し、円高傾向になったことによって、輸出では採算が合わなくなった。そこで日本企業のなかには、円高の推進とともに生産拠点の海外移転を進めるものも出てきた。海外での生産は1980年代以降急速に展開された。海外事業活動基本調査によれば、海外生産の状況を記録しているが、これによると、2000年代に入ってからにおいても、円高傾向もあいまって、海外生産比率は年々上昇傾向にあることがわかる（しかしこの数年の円安傾向により、本章の末尾にみるように、一部では国内生産回帰傾向がみられる事例もある）。

図5 海外生産比率の推移（製造業）



出所：http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\_43/pdf/h2c43-2.pdf（2015年3月31日閲覧）

## 2 海外拠点の概観－TDB データベースより<sup>2</sup>

海外事業活動基本調査はどちらかといえば概観を示したものであり、個別企業ごとのデータではない。日本企業の個々の国際化の実態について、とくに海外拠点の実際に焦点を当てて詳しくみていく。この点が調査されたものとして、株式会社帝国データバンク（以下、TDB とする）のデータベースがある。TDB では、自社データベースおよび聞き取りに基づく信用調査報告書ファイル「CCR」（160万社収録）および公開情報をもとに、海外進出企業データを整備している。また TDB では、CCR 以外にも、電話調査などにより毎年更新している、聞き取り項目の少ない COSMOS2 がある。COSMOS2 には、「企業所在地」「創業年」「従業員数」「資本金規模」「売上高」「海外拠点の有無」などが入力されている<sup>3</sup>。

TDB のデータベースは、日本企業の海外進出の実態を把握するために構築されたものではない。このため TDB のデータから導き出される含意には、十分に留意を払う必要がある。TDB のデータベースのなかでの海外とは、データ上の制約から、ASEAN+中国・インドの一部地域となっている。また進出とは、日本以外の国にて何らかの拠点を有している状態を指す（拠点の有無のみを確認し、ある場合にその所在国を尋ねたゆえ、厳密にはこの拠点がいかなる形態であるのかの特定はできない）。このような制約はあるが、TDB のデータは、限定的ながらも事業展開先の国・地域を把握することができ、さらに海外における日本企業の国際化（＝海外事業展開）の実態をより把握する

2 以下の記述の一部は、関（2013, 2015 d）による。

3 その他のデータ項目に関しては帝国データバンクウェブページ（http://www.tdb.co.jp/lineup/cnet/cn\_conct\_c2.html#01）（2015年3月31日閲覧）を参照されたい。



ことができる。

そこで TDB の海外進出企業データをもちいて、日本企業の国際化の実態をみていく。海外拠点地域についてみると、TDB のデータベースによれば、中国に進出している企業がもっとも多く、全産業で 14,394 社 (2012 年 8 月末時点) となっている (2012 年 9 月時点の COSMOS2 にマッチする企業でみると 14,426 社となっている)。中国に次ぐのがタイで、全産業で 3,133 社 (2011 年 10 月 31 日時点)、またベトナムが 1,542 社とそれに続く (2012 年 1 月 31 日時点)。

日本企業の国際化のなかでも、海外拠点の実態について具体的にみていくために、対象を絞ってみていくことにしたい。具体的には、業種を金属製品、一般機械器具、電気機械器具、輸送機械、精密機械の機械金属 5 業種に絞る。機械金属 5 業種全体でみると、海外に何らかの拠点がある企業は 4,494 であり、これは全体の 6.1% を占めている。業種別では、電気機械器具の割合が 9.7% ともっとも高く、続いて輸送機械、精密機械と続く。

表 2 日本企業の海外進出の実績

国名	企業数	収録年月
中国	14,394	2012 年 8 月末時点
インド	672	2011 年 2 月 28 日時点
タイ	3,133	2011 年 10 月 31 日時点
ベトナム	1,542	2012 年 1 月 31 日時点
マレーシア	1,383	2012 年 3 月末時点
インドネシア	1,266	2012 年 3 月 23 日時点
ミャンマー	91	2012 年 10 月末時点

出所：関 (2013)

出典：帝国データバンクのデータベース

表 3 業種別にみた海外の拠点の有無

	拠点あり		拠点なし	全体
	度数	有効%	度数	度数
金属製品	783	3.5	21448	22231
一般機械器具	1598	5.8	26106	27704
電気機械器具	1334	9.7	12480	13814
輸送機械	517	8.3	5725	6242
精密機械	262	7.6	3175	3437
合計	4494	6.1	68934	73428

出所：関 (2013)

出典：帝国データバンクのデータベース

表4 業種別にみた海外に拠点がある国・地域数の割合（5以上は統合）

	1	有効%	2	有効%	3	有効%	4	有効%	5以上	有効%	合計
金属製品	596	76.1	125	16.0	36	4.6	19	2.4	7	0.9	783
一般機械器具	1071	67.0	289	18.1	129	8.1	58	3.6	51	3.2	1598
電気機械器具	838	62.8	276	20.7	108	8.1	54	4.0	58	4.3	1334
輸送機械	315	60.9	98	19.0	45	8.7	29	5.6	30	5.8	517
精密機械	174	66.4	50	19.1	20	7.6	11	4.2	7	2.7	262
合計	2994	66.6	838	18.6	338	7.5	171	3.8	153	3.4	4494

出所：関（2013）

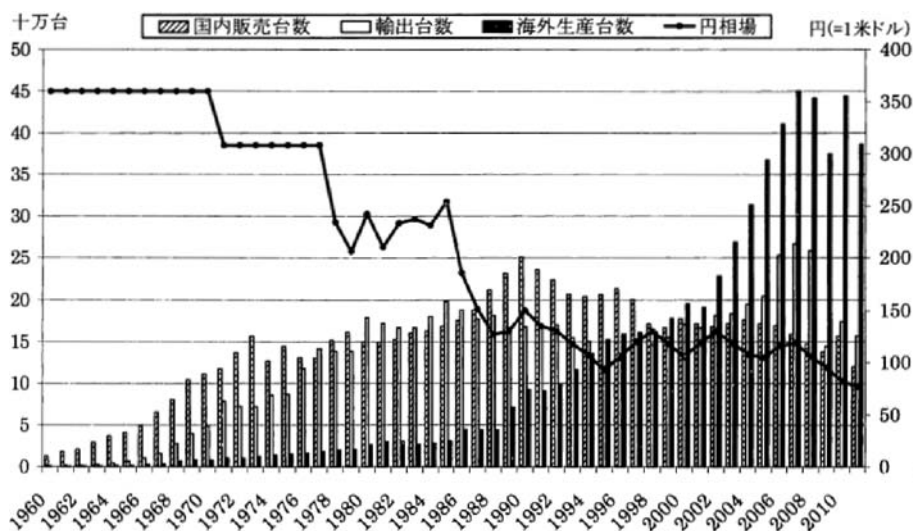
出典：帝国データバンクのデータベース

また、拠点の数をみていくと、その国・地域数が1つだけという企業が2,994ともっとも多く、全体の66.6%を占めている。業種別には、金属製品は拠点を1つしかもたない企業の割合が76.1%と多いが、これに対して一般機械器具ならびに電気機械器具では、国・地域数は比較的広がりがあることがわかる。

### 3 トヨタ自動車のケース

日本企業の国際化を個別ケースで具体的にみていくために、日本を代表する製造企業であるトヨタ自動車の取組を紹介する。トヨタ自動車は、その社名のように自動車製造・販売を主たる事業としている（業種は輸送機械）。トヨタ自動車の自動車における国内販売台数、輸出台数、海外生産台数の推移をみたものが、次の図6である。<sup>4</sup>

図6 トヨタ自動車の国内販売台数、輸出台数、海外生産台数および円相場の推移



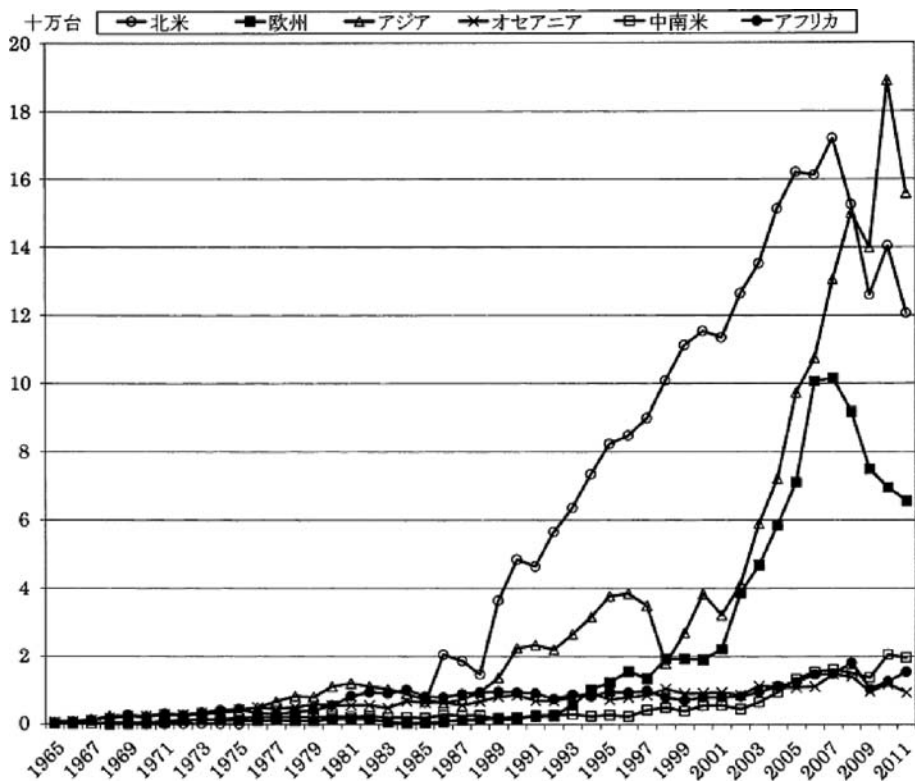
出所：石井（2013）p.92

4 このデータは、トヨタ自動車ホームページならびに統計局ホームページの他、トヨタ自動車社史、日ノ

図6によると<sup>5</sup>、トヨタ自動車の国内販売は、1960年代から1970年代初頭にかけて大きく増加しているが、その後はあまり増加しておらず、その代わりに輸出が次第に増加し、1970年半ばには、国内販売を上回った。輸出は1985年にピークになってから1990年代半ばにかけて減少するが、1990年代後半から再び増加している。海外生産は、1960年代から1980年代にかけて徐々に増えているが、1990年代後半には輸出を国内生産を台数で上回り、2000年代以降もおおむね増加している。このようにトヨタ自動車は、国際化として描かれた諸形態の段階的発展を遂げていることがわかる。トヨタ自動車は、いまでは20以上の国・地域に約40の生産子会社を有するに至っている。

トヨタ自動車がとくに海外現地生産に力を入れてきたのは、北米市場である。GM社との合弁会社であるNUMMI<sup>6</sup>の設立をきっかけに、北米生産は1985年から増加した。その後も北米生産は増加傾向にあったが、2000年代に入って、アジアと欧米での現地

図7 トヨタ自動車の市場別海外生産台数



出所：石井 (2013) p.99

5 韓自動車新聞社発行の自動車年間、日本自動車工業会発行の自動車年鑑および自動車統計年表、さらに自動車工業会ホームページに基づいている (石井, 2013, p.92)。

5 以下の記述は、石井 (2013) を参考にしている。

6 NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) とは、1984年にトヨタ自動車とゼネラルモーターズとが合弁で設立した自動車メーカーである。

生産が伸びたことにより、北米生産の割合は減少した。2008年のリーマンショックを境に、欧州生産は減少に転じたことにより、現在、トヨタ自動車の現地生産でもっとも大きな割合を占めているのはアジア市場となっている。

#### IV チャイナプラスワン時代の国際化 －ASEAN、とりわけタイ国を中心に

これまでみてきたように、日本企業の国際化といえば、現状ではその先の多くが中国である。これまでに日本を含む全世界から中国に多くの企業が進出し、生産拠点を集中・集積させてきた。そのような集中・集積の実態を称して、中国は「世界の工場」と言われてきた。この背景には、中国が1970年代末から進めることになった改革解放に伴う著しい経済発展がある。高度成長を実現する中国にて事業を展開すれば、その成長にあいまった事業展開を実現することができるかと期待された。

しかしながら、中国において事業を展開させれば、どこもかしこも必ず成功したというわけではない。現地への適応には多くの困難があり、なかには失敗したり、撤退を余儀なくされたところもあると言われる。さらに近年には、中国におけるさまざまなリスク（カントリーリスク）が顕著となっており、多くの日本企業がそのリスクに直面し、対応を余儀なくされている。具体的には、1990年代後半くらいから、沿海部を中心に人件費および光熱費など諸費用が高騰してきており、これにより中国で生産するメリットが低下している。このような状況に直面した日本企業のなかには、すでに拠点を有している中国とは別の国にもう1つ新規に拠点を設けることにより、中国におけるさまざまなリスクを軽減させようとするところも出てきている。これはチャイナプラスワンと呼ばれる。

チャイナプラスワンとして、中国以外の国（地域）として年々期待が高まっている先がASEANである。ASEANは10ヶ国から構成されている。ASEANはこの10ヶ国の総称として言われるが、これら10ヶ国の経済格差は顕著であり、また問題をともなっている。しかしながら、日本企業のASEANにおける事業展開にとって、この格差の存在は事業展開上の重要なポイントとなる（藤岡編著（2015）など。なおこの点は後に後述する）。ASEAN域内は、早い段階からFTA（Free Trade Agreement：自由貿易協定）を締結しており、2015年12月での完全化を段階的に進めてきている。またFTAの完全化を含め、ASEAN域内の専門労働者の移動や企業の投資活動の自由化も目指す、AEC（ASEAN Economic Community：アセアン経済共同体）が形成される見込みである。2015年12月以降は、日本企業のASEAN展開にとって重要な時となるとともに、日本企業はAECの形成を踏まえた事業展開が求められる。

ASEAN が日本企業の国際化の先として重要であるとする2つの理由がある。その1つは、広域的な FTA の締結である。ASEAN はその域内だけでなく、周辺国である中国やインドとも FTA を締結している。つまり ASEAN は、第三国拠点としてその役割を高めている。中国やインドでは、それぞれ多くの人口をかかえている。またこれらの地域では、富裕層、中間所得層の割合がこの数年で顕著に伸びている。とくに中国については、生産拠点でなくもはや消費拠点に様変わりしつつある。ASEAN+中国・インドの FTA により、中国の13億人、インドの11億人、そして ASEAN の6億人が足し合わさり、じつに30億人という巨大市場が誕生する。この巨大市場の中心に立つ地域、それが ASEAN なのである(藤岡・チャイポン・関, 2012)。

ASEAN が重要であるとするもう1つの理由は、GMS (Greater Mekong Subregion : 大メコン圏) の開発である。これはアジア開発銀行 (ADB) などが進めているプロジェクトであり、タイの首都バンコクを中心に、北は中国の昆明、東はベトナムのホーチミン、西はミャンマーのダウエイなど、南北・東西にわたる3億人の人口と250万平方キロメートルを抱える経済回廊が整備されつつある。経済回廊の代表的なものとしては東西回廊がある。たとえばタイのバンコクからインドへ商材などを海運で輸送する場合、これまではシンガポールのマラッカ海峡をとおらなければならなかった。これがいま整備されつつあるミャンマーのダウエイ港を使うことによって、バンコクからダウエイまで陸路で運び、ダウエイから直接インドに輸送することができ、輸送リードタイムが大幅に短縮することが期待されている。

ASEAN といっても構成される10ヶ国の間には経済格差も含めてさまざまな特徴があり、どの国に着目するかによってその意味が大きく異なる。日本企業の国際化にとってすれば、ASEAN での事業展開の起点となるのは、大陸側のメコン圏であり、そのなかでもとくにタイの首都バンコクないしその近郊であろう(松島, 2012; 2015)。日本とタイとの関係は歴史的にみても長く、日本企業のタイ進出は早い段階から行われており、現在、約3000~4000の日系企業が事業活動を行っているとも言われ、一大企業集積が形成されている。さらに GMS の開発状況からみても、タイのバンコクからであれば、周辺国を中心に国境をまたがったクロスボーダー的な事業が展開しやすいなど地政学的な優位性もある。また、タイのバンコクにある国際空港からでは「1日10時間圏内」とも言われるほど、タイから他の ASEAN 諸国への接近性も強みとしてある。

しかしながらタイにおいては、業種にもよるが、すでに日系企業が飽和しており競争は激しく、さらに賃金も上昇してきていることから、進出するにはすでに遅いのではないかと懸念する声もある。さらに、この最近になって、経済社会の情勢は大きく変化してきている(関, 2014; 2015 a)。具体的には、タイ政府は、外国企業誘致策としてこれまでゾーニングを中心とした税制優遇策を高付加価値型事業中心へと転換した(2015

年1月から)。従前型の業種は投資恩恵を受けることができなくなった。また最低賃金についても、地域別による差をなくし、タイ国内全域を一律化した（2013年1月から）。この最低賃金制度は、1日の最低賃金を300タイ・バーツ（1タイ・バーツは2015年9月現在で3.6円程度）に、また1か月のそれを1万タイ・バーツにするというものである。この制度変更の結果、これまで都市部の主要な工業団地のブルーワーカーの担い手であった出稼ぎ労働者が工場労働をしなくなり、出身地であるタイのチェンライやイサーンといった東北地方など出身地に戻り、家族とともに生活をしながら農園を営むようになった。このためバンコク近郊では、失業率の大幅な低下も相まって、労働者不足がさらにいっそう深刻化している。このような労働不足化現象への対応のために、バンコク近郊のローカル企業のなかには、積極的にミャンマー人やカンボジア人、またラオス人など周辺諸国の人材をワーカーとして採用するところも出てきている。

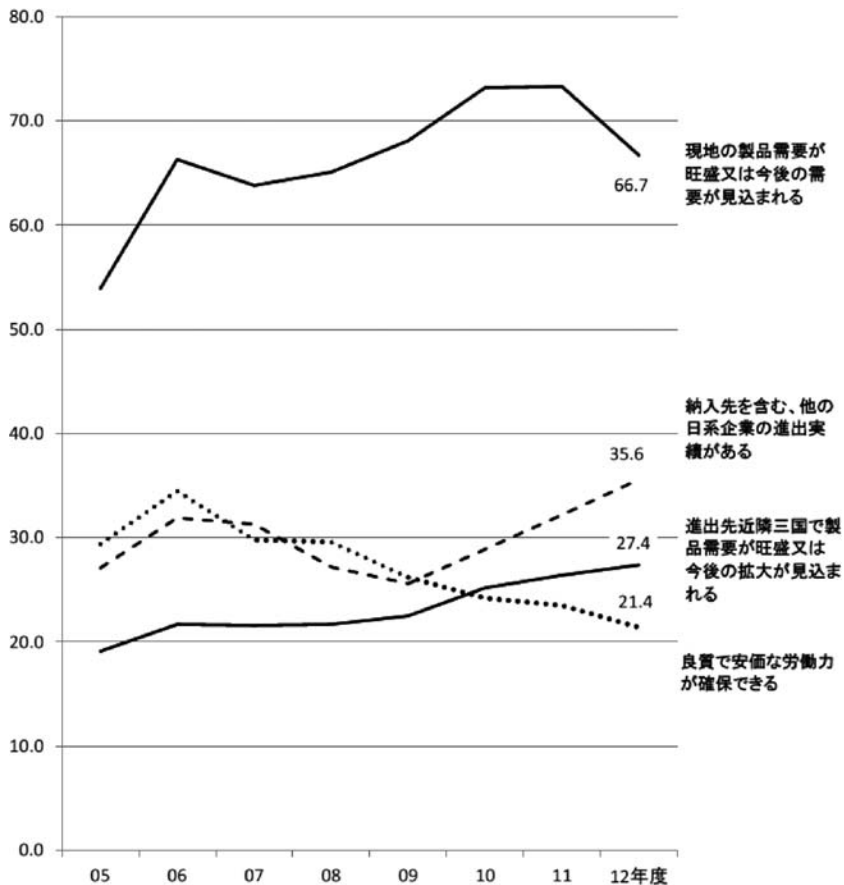
このようなタイ国内の経済社会情勢の変化を前提にすれば、従前型での国際化はもはや困難であり、近未来に対応した新しいビジネススタイルを確立しなければならない。この新しいビジネススタイルには次のような特徴がある。1つは、推進する事業がタイの経済社会の向上に貢献できる事業であるということである。従来、日系企業は進出後も日系企業と取引をする、つまり「日本村」が多く（関、2014）、日本国内に本社をおく日系企業のためのビジネスを追及してきた傾向がある。しかしながら、これから求められるのは、タイの経済社会の発展、すなわちタイ企業の発展ないしは国民の生活水準の向上に寄与するようなビジネスでなければならない。2つは、製品でなく技術を売るということである。タイが日本企業の進出先として魅力があるといっても、タイのローカル企業と競合するかたちでの進出は決して歓迎されない。タイのローカルの製品技術を高度化することができる、日本企業（とくに中小企業）がもつ技術力が必要とされている。この技術を売るビジネスが成功の鍵となる。3つは、近未来におけるタイでの事業展開は、間違いなくタイプラスワンの視点が求められる。これは海に囲まれた島国の日本は必ずしも得意でないために、日系企業は日本人だけでなく、タイ企業ならびにタイ人をパートナーとして事業展開に巻き込むなど、事業運営上の権限などを現地パートナーに大幅に委譲していくことが求められるであろう。

このように、これからタイへ進出しようとする日本企業は、タイ国内の経済社会に貢献するような事業か、あるいはタイ企業の高付加価値化に貢献するような事業を展開することが求められよう。このために、タイ企業ならびにタイ人をパートナーとすることが求められる。タイの経済社会ならびにタイ国民との共存共栄こそが成功の鍵となるのである。これを前提とすると、コストの安い労働集約的なものづくりは、タイの周辺諸国であるミャンマーやラオス、またはカンボジアといった国境地域で行わなくてはならないかもしれない。さらには、従前と同じように生産されるものは、タイ国内でなく消

費地として期待されるベトナムなどの諸国に販売しなくてはならないかもしれない(関, 2015 b)。こうした一連の予測は、まさに ASEAN を構成する 10 ケ国の経済格差を活用したビジネス実践であり、この周辺国を目論んだビジネス実践こそがこれからの ASEAN ビジネスでの成功の鍵となると言える。このようにタイを中心に ASEAN 内の経済格差を利用した国際分業を構築する動きは、「タイプラスワン」と言われる(藤岡編著, 2015)。

筆者の感覚からすると、現在、国際化を試みようとしている日本企業の多く、とくに最近展開を試みている中小企業の多くが、タイを中心とする 1 ケ国での事業展開に躍起になっているように見える(関, 2015 d)。さらに、もっとも問題であるのは「タイプラスワン」の発想に乏しく、国籍の異なる人材を含めた多様な人材をマネジメントするダイバーシティ・マネジメントも得意ではないという点である。もちろん、日本企業のなかには周辺国を意識した国際化を実践したり、検討したりしているところもある。経済産業省の調査によれば、国際化実践のための投資を決定する際には、現地の市場への

図 8 投資決定のポイントの上位 4 項目の時系列比較



出所： [http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\\_43/pdf/h2c43-2.pdf](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_43/pdf/h2c43-2.pdf) (2015年9月閲覧)

期待がもっとも高いが（図8）、周辺国の市場への期待も次第に高まってきており、さらには国際化の先の国における安価な労働力確保への期待は、この最近では下がる傾向にあることが明らかになっている。しかしながら、韓国や中国などの企業群はすでに「タイプラスワン」の発想を基に ASEAN でビジネスを展開しているだけでなく、タイのローカル企業も確実に力をつけてきており、周辺国へ事業を拡張しつつある。国際的に見て、日本企業は ASEAN ビジネスでは遅れをとっていると言わざるをえない。だからこそ日本企業はタイ企業ならびにタイ人をパートナーとして迎え入れる必要があるのである。

## V 結びに代えて

日本企業にとって、一国を超えて、世界で事業活動を広げていく国際化はもはや不可避であろう。しかし、その数はまだ多くはない。日本企業ないし日本の企業経営者は、海外、とくに ASEAN など新興諸国から「NATO」と批判されることがある。NATO とは、No Action Talk Only であり、視察はするものの、事業はしないという揶揄である。日本は島国という地政学的な特徴から、自国を飛び出すことは海を越えなければならず、そこに抵抗を感じることもあるかもしれない<sup>7</sup>。しかしながら、これからの国際化時代においては、日本企業および日本の企業経営者は、国際志向を高め、世界のなかで自社および自身の存在価値を高めていかなければならない。

これから日本企業が、ASEAN のなかでもとくにタイにて事業を展開させようとするさいには、現地の経済社会および企業とうまくつながり、相手側のスタンスに立った事業展開を行う必要がある。しかしながら、自社単独で現地に乗り込んだところで、相手側の事情を理解したり、懐に飛び込んだりすることは決して容易ではない。このために、とくに現地の産業界と太いパイプのある現地の機関（および担当者）とつながり、現地の経済社会および企業とのアクセスの機会を得ることがまずは重要であろう。

しかしながら、個々の企業と個々の機関（担当者）が直接的にかつ即座につながるということは決して容易ではない。さらに時間・費用といったコストもかかる。さらに昨今の ASEAN 事情およびタイ国内の経済社会情勢の変化を鑑みると、時間・費用をかける余裕もないであろう。だからこそ、個々の企業同士だけでなく、それに加えて、より広い次元で日-タイの（さらにはタイ国内でなく、カンボジアやラオス、ミャンマーなどといった周辺国およびメコン圏を見据えたスケールでの）コミュニティ同士をつなぎ

7 もちろん、国際化を検討するうえでは、必ずしも自国を飛び出し世界へと活動領域を広げていくばかりではない。もちろん、インバウンドなど、海外から日本への「内なる」国際化の動きもある（関，2015c）。



あわせていく（現地コミュニティとのネットワーキングを実践していく）場づくりが、より多く実践されていくことが重要であろう（関，2015 a）。この場づくりを、いったい誰が行うのかについては課題があるが、あらゆる主体が主役となり、より多くの企業・機関（担当者）がつながり合い、互いに発信する情報を共有し合い、日本企業の海外事業展開における戦略実践のオプションを増やしていくことが求められる。ここに国際化時代における日本企業の国際社会での高いプレゼンスがあろう。

#### 参考文献

- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transactional Solution*, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナルマネジメントの構築—』 日本経済新聞社)
- Dunning, J. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, England: Addison-Wesley
- 藤岡資正・P. チャイボン・関智宏編著 (2012) 『タイビジネスと日本企業』 同友館
- 藤岡資正編著 (2015) 『日本企業のタイ+ワン戦略—メコン地域での価値共創に向けて—』 同友館
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press (望月衛訳 (2009) 『ゲマワット教授の経営教室 コークの味は国ごとに違うべきか』 文藝春秋)
- 石井真一 (2013) 「トヨタ自動車における輸出と海外生産の展開」 大阪市立大学経営学会『経営研究』第64巻第1号, pp.91-107
- 松島大輔 (2012) 『空洞化のウソ—日本企業の「現地化」戦略—』 講談社現代新書
- 松島大輔 (2015) 「タイ+ワン戦略」 藤岡資正編著 『日本企業のタイ+ワン戦略—メコン地域での価値共創に向けて—』 同友館, pp.27-50
- 関智宏 (2013) 「日本企業の国際化 (2)—機械金属5業種を対象にした進出先分析—中国・タイから—」 株式会社帝国データバンク 『SPECIA 共同研究』
- 関智宏 (2014) 「タイビジネスと中小企業—タイにおける事業展開の現状と課題—」 多国籍企業学会『多国籍企業研究』第7号, pp.63-80
- 関智宏 (2015 a) 「ものづくり中小企業のタイ進出の実態と課題—ネットワーキングとビジネスの深耕—」 大野泉編著 『町工場からグローバル企業へ—中小企業の海外進出戦略と支援策—』 中央経済社, pp.137-167
- 関智宏 (2015 b) 「日本ものづくり企業における進出先国としてのベトナム—進出実態からみたタイ+ワンの可能性—」 藤岡資正編著 『日本企業のタイ+ワン戦略—メコン地域での価値共創に向けて—』 同友館, pp.119-142
- 関智宏 (2015 c) 「産業クラスター生成時における協調関係の形成プロセス—タイ国からのインバウンド受入をねらう姫路観光産業クラスターのケース—」 大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』2015 No.2, pp.1-13
- 関智宏 (2015 d) 「中小企業の国際化と産業集積」 mimeo.
- 柳川太一 (2011) 「日本企業のグローバル化再考—グローバル化への4つのハードル」 『ファイナンス』2011年11月号, pp.50-58
- 安室憲一 (1992) 『グローバル経営論—日本企業の新しいパラダイム—』 千倉書房
- 安室憲一 (1993) 『国際経営』 日経文庫
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営 第3版』 有斐閣アルマ