

日本企業のタイ進出はタイの 経済社会に何をもたらしたか

—2010年代におけるインタビュー調査から—

関 智 宏

- I はじめに
- II 先行研究
- III タイに進出する日系企業の概観
- IV 日系企業がタイの経済社会にもたらしたもの
- V これからのタイ進出—その展望と課題—
- VI おわりに

I はじめに

本稿では、日系企業の進出としてあらわされる海外事業展開の先としての国・地域のなかでも、タイ王国（以下、タイ）をとりあげながら、これまでのタイにおける日本企業のタイ進出が、タイの経済社会に何をもたらしたかというその成果を明らかにしていくことを目的とする。

ここでいう日系企業とは、日本に本社機能を有している企業である。本稿では、日系企業のなかでも、おもに機械金属業種に属する企業を念頭に議論していく。また、ここでいう進出とは、国際化の発展段階のなかでの直接投資であり、現地法人設立に至るきっかけから工場の操業展開に至る一連のプロセスを指すことから、海外事業展開とも呼ばれる。

日系企業のタイへの進出は、機械金属業種のなかでも加工組立型産業に属する大企業を中心とした古くからの歴史があり、タイには一定の日系企業の集積がある。一方で中小企業のタイ進出は、比較的最近の動きであり、2000年代以降に本格的に展開されてきている。しかしながら、2010年代以降におけるタイにおけるさまざまな情勢変化から、日系企業のタイ進出は新たな動きを見せている。このような時間の経過をともなう動きを的確に把握していくためには、タイに進出している企業や企業に従事する個人のケースを個別に集めてその事実を言語化していくしかない。

そこで本稿では、筆者が2010年代に継続的に独自に行ってきた、タイに進出している日系企業ならびにタイのローカル企業、またそれら企業の日本人出身者に対するイン

タビュー調査から、そこで得られたデータを基に日本企業のタイ進出はタイの経済社会に何をもたらしたかを明らかにしていく。なおインタビューは半構造化インタビューによって行われた。第Ⅱ節では、企業の国際化とその成果という文脈で先行研究をレビューし、本稿で考察していく射程を明らかにする。第Ⅲ節では、タイに進出している日系企業の外観をいくつかのデータをもちいて説明する。第Ⅳ節では、筆者が行ったインタビュー調査結果を示しながら、日本企業がタイ進出によってタイの経済社会にもたらした成果をみていく。第Ⅴ節は、いくつかのケースから明らかとなったこれからの日本企業のタイ進出の展望をみていく。第Ⅵ節はまとめである。

Ⅱ 先行研究

大企業の国際化は、国際経営などの分野で研究が展開されてきたが、本国の拠点を海外に移管するという視点から、本国の拠点を含み経済社会にとってマイナスの影響をもたらすと考えられてきた（たとえば、吉原，1997）。その一方で、大企業の国際化は、当該企業と直接的に受発注取引関係にあった受注企業の事業転換に代表される「経営自立化」を促すなど、一部のケースに限られているが、プラスの影響をもたらすこともあるとの見方がある（天野，2005¹）。

中小企業の国際化は、いかなる成果をもたらすのであろうか。中小企業の国際化は、日本の拠点にとって、大企業よりも明確に、企業としての生存・成長の実現、雇用創出などプラスの影響をもたらすという考え方がある（中小企業庁，2012；Liedholm，2002；松島，2012）。また、国際化と立地する地域の産業集積との関連をめぐっては、国際化によって、当該産業集積に知識のスピルオーバー（Lemarie, Managematin and Torre, 2001）や、雇用拡大（Hoogstra and van Dijk, 2004）などをもたらすという見解もある。

日本では、2010年代以降、政府による海外事業展開支援などもあり（中小企業庁，2012），中小企業の国際化は新しい展開を迎えてきている。この動きもあり、日本の中小企業研究者によって研究成果が発表されてきている（藤井，2014；山藤，2014；山本，2012）。たとえば山本（2012）は、国際化している中小企業と国際化していない中小企業とを比較し、国際化している中小企業の方が、労働生産性などが高いことから良好なパフォーマンスを実現していることを指摘する。藤井（2014）は、日本政策金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査から、国内事業と海外事業との双方を見据えた

1 洞口は、天野（2005）のケース・スタディのなかで「経営自立化」に成功したのは3分の1弱にすぎず、むしろ地方の受注企業にとって「事業構造を転換することは容易な課題ではなく、3分の2以上の企業にとっては、雇用拡大につながらない性質のものであった」と指摘する（洞口，2008，p.56）。

2 このアンケート調査は、融資先1万500社に対して実施されたものであり、回収は2524、うち直接 /

経営がプラスの相乗効果を生み出すこと、また、直接投資企業のなかには当初想定していたこと以外の「思わぬ好影響」をもたらす場合があることを指摘するとともに、国際化の時期とデータがリンクしていない点を課題として指摘する。山藤(2014)は、海外展開が国内拠点に寄与する直接的な効果を検討し、「グローバル受注」、「営業拠点機能」、「利益移転」という3つの効果が、国内事業の維持・拡大に貢献していること、さらにはこれら3つのなかでも「営業拠点機能」は海外拠点の顧客の紹介により国内拠点の顧客が増加することから「ブーメラン効果」とし、3つの事例からこのことを明らかにしている。

しかしながら、企業が国際化をしたからといって、そのことが成果にプラスの影響を即座に及ぼすわけではない。実際には、中小企業の場合、国際化の初期段階にとどまるケースが多いことも指摘されている(遠原, 2012)。国際化してからの事業展開がある程度の段階に入らなければ、その成果は表れてこないのかもしれない。さらに言えば、国際化の成果といっても、国際化を実現したその企業に直接的にもたらされる成果もあれば、国際化の結果としてある一定の時間を経て経済社会に与える影響など間接的にもたらされる成果もあるであろう。成果の内実は多様なのである。このように考えると、国際化がもたらす成果というのは、ある一時点でなく、ある一定の時間の経過のなかで、どのような成果がどこにどのように享受されたのかを把握していくことが重要となると言える。日本の中小企業が国際化を実現していくそのプロセスのなかで、いかなる成果をどこにどのようにもたらすかという点については、先行研究では必ずしも明らかになっているとは言えない。これを明らかにすることが本稿の学術的な貢献となりうる。

Ⅲ タイに進出する日系企業の概観

タイにはこれまでも多くの日系企業が事業を行っていると言われる。このことを把握するためには、たとえば、経済産業省ならびに中小企業庁など政府機関をはじめ、東洋経済新報社などの統計データがある。

経済産業省による海外事業活動実態調査(2016年度)は、日本企業の現地法人を対象にアンケートを行ったところ、有効回答企業数24,959社のうち、進出先の国・地域をみると、66.2%がアジアで、そのうち30.2%が中国、次点の18.1%がASEANであり、ASEANの比重がこのところ高まっていると指摘する。また中小企業庁による中小企業海外事業活動実態調査(2016年度)によれば、有効回答企業数13,656社のうち43.9%にあたる5,995社が海外で事業展開を行っている。このうち海外拠点を設置して投資を実施している企業は168社であった。

いる企業は31.2%であり、進出先の国・地域をみると、86.4%がアジアで、なかでも785社が中国である。次点が311社でタイ、次々点が207社でベトナムである。

東洋経済新報社は、ASEANに展開する日系企業の進出数を2000年と2014年とで比べて、日系企業のタイ進出を実現する日系企業の数、2000年の1,304社から2014年の1,956社へと増加していることを指摘している。東洋経済新報社が示すデータのなかで、2014年現在においてタイ進出を実現している日系企業数は、ASEAN加盟国のなかではもっとも多くなっている（なおタイの次点はシンガポールの1,149社、次々点はインドネシアの944）。なお、中国進出を実現している日系企業数は、2000年の2,477社から2014年の6,276社となっている。

これらのデータは、日本企業の海外進出の実情を知ることができることは間違いのない。また、それに代わる公的なマクロデータも存在しない。しかし、この調査はアンケート調査であるため、日本企業のすべてを調査対象としていない。このため、回答割合は参考の1つになるが、実数値としては日本企業の海外進出の実態を把握することは困難であるという問題がある。実際にどのくらいの数の日系企業が進出しており、どのような経済活動を展開しているのかを把握することは必ずしも容易ではない。日本企業の海外進出の実態をより把握しようとする、別のデータを独自に収集する必要がある。

タイ進出を実現している日系企業の数をもっとも的確に把握しているとされるデータに、バンコク日本人商工会議所が発行する『タイ国経済概況（2010/2011年度版）』のなかで示されたデータがある。このデータは、アンケート調査ではなく、商工会議所のスタッフが把握される所在地や電話番号など連絡先に直接アクセスし、状況を把握したものである。このデータによると、タイには6,773社の日系企業が進出しており、そのうち企業活動が確認された企業は3,651社（53.9%）、閉鎖が確認された企業は183社（2.7%）、登記住所に存在しない企業が873社（12.9%）、電話番号が入手できない企業が2,066社（30.5%）となったことを明らかにしている。このデータは、企業活動の有無を直接確認しているという点で有用であるが、分析のために把握されたものでないために、これ以上の知見はこのデータからは得ることができない。

そこで、タイ進出日系企業の企業活動をより具体的に把握するために有用になると考えるのが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、とくにCOSMOS2と呼ばれる企業概要データである。TDBでは、訪問調査により信用調査の報告書を作成しているが、それ以外にも、聞き取り項目の少ないCOSMOS2を電話調査などにより毎年更新している。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³。TDBのデータベ

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）を参照されたい（2019年12月20日閲覧）。

スは、中小企業の海外進出の実態を把握するために収集されたものではない。このため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。しかし、そうした制約がありながらも、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、また海外における中小企業の事業活動の実態をより把握することができる。

TDBのデータベースであるCOSMOS2データ（以下、C2データと略記）で、タイに拠点を有する企業（以下ではこうした企業を「タイに進出している企業」とする）を抽出したところ、2011年10月31日時点で3,133社にのぼることが明らかとなっている。業種別にみると製造業が55.4%（1,735社）と過半数を占めている。この数は、上述のDBDとバンコク日本人商工会議所との双方のデータベースで、業種が判明している3,884社のうち製造業に該当する企業が48.4%（1,879社）よりも高くなっているが、タイに進出している企業の多くが製造業であるということは共通している。

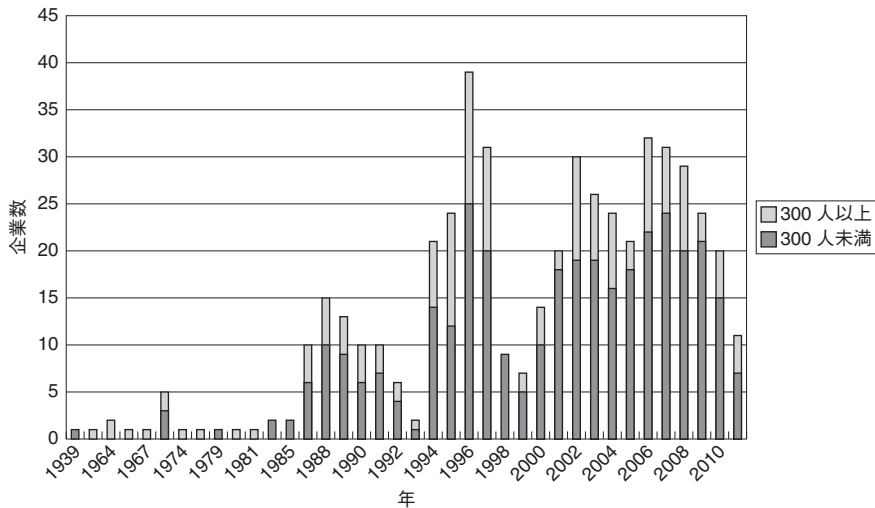
以下では、タイに進出している企業のうち、製造業に焦点を当てる。なかでもとくにタイでもその集積が著しい機械金属業種を対象を限定する。具体的には、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械・医療機械器具製造業、の5業種である。これらの業種に限定する理由は、タイでは、日本を代表する自動車企業ならびに家電企業が多く立地しており、関連企業の厚い集積が各地にみられることで知られているためである。こうして抽出された機械金属業種企業は、1,015社にのぼる。

また、TDBのデータをもちいれば、企業規模ごとの差異をみることができる。これは、自動車企業ならびに家電企業が加工組立型産業であることから、特定の親企業を頂点とする階層的な分業・取引構造が形成されていることが想定され、そうした親企業に比べて相対的に規模が小さな中小企業の多くが親企業の進出に付随してタイに進出していると考えられるためである。

特定の親企業と取引をしている中小企業のなかには、日本において支配的關係の下に置かれている企業も少なからず存在する。こうした企業群は系列企業と呼ばれる。TDBでは、「出資の多寡、意思決定への影響の強弱を問わず、実質的な支配的關係の下にある」企業群を「グループ系列」としている。このようにグルーピングされる企業群を系列企業と呼ぶと、TDBのデータベースでは、機械金属業種企業1,015社のうち、29.2%（296社）が系列企業となっている。系列企業ではない企業群を独立企業とすると、独立企業は70.8%（719社）存在している。このように、タイに進出する企業の多くは、特定の親企業と支配的關係の下に置かれていない独立企業である。

TDBのデータは、政府などが実施したアンケート調査と同様に、タイ進出を実現している日系企業の総数や企業活動のより詳細な実態を把握することはできない。しかし

図 従業員規模別にみたタイ進出年



出所：拙稿（2014 b）

ながら、TDB のデータは、従業員数を大企業と中小企業とに分けて、さらに業種を機械金属に限定したうえで、何らかの拠点をタイに設立した年数を時系列に把握することができる。これを示したものが、上の図である。この図から、次の3つの点を指摘することができる。1つは、規模が比較的大きい大企業は、タイ進出が早い段階から行われている。2つは、独立企業のタイ進出は、2000年代に入って第3次のブームを迎えており、多くの独立企業がタイに拠点をもつようになっている⁴。3つは、この2000年代の第3次の進出ブームを支えたのが、従業員数300人未満の中小企業である。

以上の3つの点を前提としながら、日系企業がタイ進出を実現したことによって、タイの経済社会にもたらした成果を、2010年代に筆者が独自に行ったインタビュー調査をつうじて具体的に明らかにしていく。

IV 日系企業がタイの経済社会にもたらしたもの

日系企業のタイ進出は、タイの経済社会にもたらしたのであろうか。

日系大企業が、タイにおいて先駆的に製造拠点を設立したことは、タイの経済社会に次の3つの点をもたらした。1つは、タイ国内における日系サプライヤー・システムの構築とタイのローカル企業の経営・技術・品質力向上に対するモチベーションの高揚である。2つは、日系企業のさらなる集積とタイ人の就業機会の増大である。3つは、日系大企業に従事する日本人およびタイ人の労働者を中心とした起業家予備軍の輩出であ

4 しかし、それは2000年代後半に大きく落ち込んでいる。こんにちの進出が、新しい第4次のブームを迎えているかどうかについては、今後の趨勢を見て検討することが必要であろう。

る。これら3つの諸点は、相互にかかわりのある内容であり、排他的な関係にない。

IV-1. 日系サプライヤー・システムの構築とタイローカル企業のモチベーション向上

日系大企業が先駆的にタイにて生産を開始したことにより、日本で取引先であった企業が要請を受け、その展開に追随してタイで事業展開を行うようになった。このような追随型の日本企業のタイ進出は、こんにちにおいてもみられる。たとえば、京都府宇治市に本社をおく自動車や油圧機器関連の部品製造を行う企業（創業1954年、資本金額1000万円、従業員数約100名）は、当初はタイへの進出は考えられなかったが、日本国内の取引先からの要請に伴い、2011年にタイへ進出した⁵。こうして日本国内で取引のあった企業が、タイ国内においても取引関係を構築しようとする日系サプライヤー・システムが構築されていき、第三国輸出の拠点として機能していくことになった。

もう1つには、タイのローカル企業の経営・技術・品質力向上のモチベーションを高めた。タイ国内の日系サプライヤー・システムが生み出す製品が要求する技術力の水準は高く、結果として付加価値が高いと言われる。この日系サプライヤー・システムは、当初は日本国内で取引のあった日本企業同士による取引関係から構成されていた。しかしながら、タイのローカル企業も1970～80年代にかけて創業してきた部品メーカーは、創業以降、トヨタ生産方式などを積極的に導入するなどによって、経営・技術・品質の水準を着実に向上させてきている。こんにち、タイのローカル企業のなかには、日系サプライヤー・システムのなかに組み込まれたり、あるいは日本企業との国際合弁によって新会社を設立し、日本企業から技術供与を受けることで部品や技術を提供したりすることで、一部の部品については日本市場の要求をクリアする企業も出てきている。たとえば、バンコク東部に本社をおく自動車のシートフレームを製造する企業（創業1975年、従業員数約500名）は、日系企業との取引を実現するべく設備投資を先行させ、付加価値の高いシートフレームの半製品の製造を行うことができるようになった⁶。また、バンコク郊外に本社をおく自動車用部品ならびに家電向けのスタンピング部品を製造する企業（創業1989年、従業員数約400名）は、約20社の日本の中小企業と国際合弁を締結し、日本企業向けの部品供給をすることができるようになった⁷。

5 2016年2月19日14:00～16:20に、同社の専務取締役に対して実施したインタビュー調査に基づく。また2017年10月28日9:15～11:00に、同社のタイ法人の Managing Director に対してインタビュー調査を実施している。

6 2013年5月31日15:00～17:00に、同社の代表に対して実施したインタビュー調査に基づく。詳細は、拙稿（2015a）を参照のこと。

7 2012年9月4日14:00～17:00、2014年6月23日9:45～11:00に、同社の役員に対して実施したインタビュー調査に基づく。詳細は、拙稿（2015a）を参照のこと。

IV-2. 日系企業のさらなる集積とタイ人の就業機会の増大

日系大企業の進出によって、日系サプライヤー・システムが形成され、これにともなうタイにおいて日系企業が着実に集積していくことになったが、この日系企業の集積形成は、日系企業のさらなる集積を促した。具体的には、まだ日本以外の国で事業展開をしていない日本企業にとって、タイ進出の動機づけを与えることになった。おもに2000年代以降の中小企業の進出をみると、日本で取引実績のなかった企業との取引をタイ国内で新規に構築しようとする動きが出てきた。たとえば、兵庫県三田市に本社をおくおもに鉄道車両に搭載される部品製造・加工を行う企業（創業1937年、資本金額4000万円、従業員数約40名）は、日本では受注元企業からの出資を受けている系列企業であるが、2013年にタイに進出し、「しがらみのない」（拙稿、2012⁸）かたちでの新規顧客の開拓を展開している。また、すでにタイに進出していた日系企業の日本本社の所在地と比較的に地理的に近接している中小企業もまた、日本国内での関係性から、タイでの事業に関する情報交流などを経て、タイ進出の動機づけを与えることになった。たとえば、大阪府八尾市に本社をおく熱処理メーカー（創業1969年、資本金額1500万円、従業員数約60名）は、すでにタイに進出していたマグネシウム加工を事業とする日本の本社が八尾市内の企業ならびにその企業のアドバイザーの紹介を経て、タイのローカル企業との国際合弁のかたちで2014年に会社を設立し、タイ進出を果たした（拙稿、2014a; 2015a⁹）。これらの結果、日本企業の進出が中小企業も含めて持続的に起こっていくことになり、日系企業の集積がさらに厚みを増していくことになった。

タイにおける日系企業の集積促進は、たんに日系企業の数が増えただけではない。1つに、日系企業の集積は、タイ人の日系企業への就業機会を増大させた。日本企業がタイに法人を設立し、日本からの駐在員をおくためには、その駐在員がタイで就労する前に一定人数のタイ人を雇用しなければならないとされていた。このようにタイで日系企業に雇用されたタイ人は、日本からの駐在員の管理下のもと、日本的な経営の実践にか

8 2017年12月4日15:00~16:20, 2019年4月24日15:00~16:30に、同社の代表取締役社長に対して実施したインタビュー調査に基づく。また2017年10月27日15:00~17:00, 2019年2月26日10:50~12:50, 2019年5月31日13:00~14:00, 2019年9月19日16:45~18:00に、同社のタイ法人を訪問し、同社の代表取締役社長と現地法人の副社長に対してインタビュー調査を実施している。

9 2012年10月9日14:00~15:30, 2013年5月24日16:00~18:00に、同社の代表取締役社長に対して実施したインタビュー調査に基づく。なお、同社のタイ進出のプロセスについては、拙稿（2014a）を参照のこと。また、八尾市内の中小企業の間で、これらタイ進出の情報が、八尾市内の異業種交流のネットワークのなかで共有され、タイ進出の志向が高まっていくことになる。このような日本国内のある地域における産業集積内に立地していた企業が海外進出をしたことにもなると、産業集積内に海外展開志向を強めていくが、このような日本国内の産業集積に及ぼす影響については、拙稿（2015c）を参照のこと。

10 タイの雇用局によれば、「外国人1対タイ人4の比率は原則として適応せず、必要性および妥当性に応じて審査する」としており、4人雇用の証明を提示しなくてもよい場合があるという。<https://www.jetro.go.jp/biznews/2015/09/0b4ff93f99faca63.html>（2019年12月20日閲覧）

かわっていくことになり、日本的な経営を着実に身につけていくようになっていた。もう1つに、日系企業の集積は、関連産業の形成を促した。日本大企業の社員が駐在員としてタイ国内（とくにバンコク近郊）で居住をするようになると、場合によってはその駐在員の家族も同行するなど、日本人のコミュニティが形成されていく。そして、日本人の居住生活に必要な関連産業の形成（飲食店などサービス業の進出など）が生み出されていった。在タイ日本国大使館によると、タイ国内には、2017年10月1日現在において、日本人の長期滞在者・永住者は約7万3千人であり、そのうち約5万3千人（約73%）がバンコクに集中している¹¹。この結果として、バンコクには多くの日本人向けの飲食店などサービス業が新規に開業し、またタイ人の日本ブームと相まって、タイのローカル企業の日本食など関連産業への参入を生み出すこととなった（藤岡，2019）。

IV-3. タイ国内での日本人およびタイ人の起業家予備軍の輩出

日系大企業が進出することでタイの経済社会にもたらした3つめは、タイ国内での起業家予備軍の輩出である。具体的には、日系大企業に従事する労働者が、タイ国内での起業の担い手となったのである。

これには日本人とタイ人のそれぞれについてのパターンがある。1つめのパターンは日本人にかんするものである。日本から派遣された日本人駐在員は、ある一定期間の駐在を終えると日本に帰国するが、駐在の期間が終わったさいに最終的に日本に戻らずに、日系企業を退職して、そのままタイに居住をしていくというパターンである。

そのさい、さらに2つのパターンにわかれる。1つは、日本人駐在員経験者が、タイのローカル企業に雇用されるケースである。タイのローカル企業に雇用された日本人は、タイのローカル企業の技術力向上のための要員として活躍し、タイのローカル企業の技術的發展に貢献していくことになる。たとえば、前述の兵庫県三田市に本社をおく、おもに鉄道車両に搭載される部品製造・加工を行う企業のタイ法人の副社長は、いまは日系中小企業の副社長であるが、もともとは日系の大手家電メーカーの海外工場の立ち上げメンバーとして世界各国を渡り歩き、縁のあったタイにおいて、その大手家電メーカーに追随しタイに進出した（後にタイで上場まではした）日系家電部品メーカー企業（仮にM社とする）の従業員として雇用され、さらにその後、タイのローカルの機械金属メーカーに再雇用され、そこで工場の現場指導を行っていた¹²。

もう1つは、日本人駐在員経験者ないしは現地で雇用された日本人従業員が、勤務していた日系企業を退職した後に、独自に起業機会を見つけ、独立開業するケースであ

11 https://www.th.emb-japan.go.jp/itpr_ja/consular_zairyu17.html（2019年12月20日閲覧）

12 2015年9月2日に同氏に対して実施したインタビュー調査に基づく。会社の設立はこのインタビュー後である。

る。たとえば、上述のタイで上場した日系企業 M 社に勤務していた人物は、退職後に日本に戻ろうとしたこともあったが、最終的にタイに居住することを決め、タイでの日系企業向けの顧客開拓のサポートをおもに行う会社を 2014 年に立ち上げた。現在では製造機能も付与し、加工サービスも行っている。¹³ この M 社にて駐在員としてタイで働いていた人物も、8 年間勤務した後、2013 年に M 社を退職し、2 年の活動期間を経て、2015 年からタイで日本企業のタイ進出をサポートするコンサルタント会社を設立するなど、同じようなかたちで独立開業している。

もう 1 つのパターンは、タイ人にかんするものである。タイで日系企業に雇用されたタイ人労働者が、日系企業をのちに退職し、独自に製造業として起業する場合である。たとえば、バンコク郊外に本社をおく電気製品部品メーカー（創業 1992 年、従業員数約 50 名）は、大型トラック向け冷蔵庫に用いる複雑な部品を製造しているが、もともとは日系の同じような企業で勤務していた男女が、後に結婚し夫婦となり、夫はエンジニアとして 7 年間、妻は人事と総務に 6 年間の勤務を経て、夫が、友達が日系企業を退職したのをきっかけに退職し創業し、後に妻を呼び戻し、現在は夫婦で経営している。¹⁴

V これからのタイ進出－その展望と課題－

以上が、こんにちからみた、日本企業のタイ進出がタイの経済社会にもたらした成果である。最後に、以上の検討を踏まえて、これからの日本企業のタイ進出がどのように展開していくか、その展望と課題をみていくことにしたい。

V-1. 顧客起点に立った日本企業とタイのローカル企業との共創関係

これからの日本企業のタイ進出は、1 つには、顧客起点に立った日本企業とタイのローカル企業との共創関係によって展開されていくであろう。

日本企業の海外進出、とくにタイなど新興諸国への進出動機の多くはコストダウンを目的としていた。タイでは、日本企業同士のサプライヤー・システムを構築し、賃金が相対的に低かったタイ人を労働者として活用し、日本企業同士が製造したものをタイ以外の国に輸出していた。しかしながら、いまやタイのローカル企業の経営・技術・品質レベルは着実に向上しており、日系サプライヤー・システムの一翼を成し、すべてでなく部分的ではあるものの、付加価値の相対的に高い日本市場への供給を実現している。

13 2015 年 3 月 19 日 18:00～19:00 に、同社の代表取締役社長に対して実施したインタビュー調査に基づく。なおこの会社は、兵庫県尼崎市に本社をおく自動車関連の製造を行う企業のタイ法人としての機能も有している。

14 2013 年 6 月 1 日 14:15～16:00 に、同社の代表取締役である夫に対して実施したインタビュー調査に基づく。詳細は拙稿 (2015 a) を参照のこと。

タイのローカル企業が相対的に付加価値の高い市場である日本市場に供給される製品を日本企業に納品するためには、日本企業との協業が必要になる。この手段の1つが、高い技術力を有してきた日本の中小企業との国際合弁である。前述のとおり、ここに日本の中小企業のタイ進出の機会がある。しかし、ここで重要なことは、日本企業（とくに中小企業）は、自社だけのメリットを追求するのではなく、タイのローカル企業、さらには進出先国・地域側のメリットを同時に追求していくということである。タイにおいては、2010年代に入ってから、タイ政府による制度転換、なかでも外資企業の誘致奨励制度の転換が行われ、かつてに投資奨励された従来型の事業はタイのローカル企業でも実現可能であることからもはや歓迎されていない（拙稿、2015b）。そのような経営環境下では、日系企業は「しがらみ」のある日本企業同士の「日本村」の取引関係から撤退し（拙稿、2012）、日本企業に代わってタイのローカル企業をパートナーとし、互いに知識や技術を交流していくことによって、タイの経済社会の高度化にいっそう貢献していかなければならない。

サプライヤー・システムを受発注取引関係の束とみると、タイにおける日系サプライヤー・システムは、いかに受発注取引が行われ最終製品が製造されるかというB to Bの視点から、日本企業同士の関係から、着実に経営・技術・品質レベルを向上させてきたタイのローカル企業と日系企業との関係へとシフトしている（拙稿、2014a）。しかしながら、近年のタイにおける日系サプライヤー・システムでは、タイのローカル企業と日本企業との間の受発注取引をつうじて製造された最終製品が、最終的にどこの市場で販売されるかという、B to B to Cとしてみるべきであろう（拙稿、2016）。これが顧客起点に立った日本企業とタイのローカル企業との共創関係である（村松、2010；Praharad and Ramaswamy, 2004；Vargo and Lusch, 2011）。この共創関係のなかでいっそう貢献していく経営を實踐できないような日本企業は、タイへの進出をしていくことが難しい状況になると推察される。

V-2. タイプラスワンに基づいたダイバーシティ経営

これからの日本企業のタイ進出は、もう1つには、タイプラスワンに基づいたダイバーシティ経営によって展開されていくであろう。かつて日本企業がタイに進出しようとする動機の1つは、低賃金利用がその代表であった。しかしながらタイもその後に着実に経済発展していくなかで、もはやタイの労働者の賃金は他の周辺国と比べて必ずしも低い水準というわけではなく、低賃金利用としての活用は限界があり、さらにタイにおける生産年齢人口の減少から、タイ人のブルーワーカーを採用することが困難になっている（拙稿、2015b）。それゆえ、労働集約的な生産工程については、タイ国内では厳しい状況となる。このことから、日本企業がこれから労働集約的な生産を海外にて行うと

するならば、タイと比べて相対的に経済発展がまだ途上でかつ低賃金利用としての活用ができる、タイの周辺諸国に生産拠点を確立し、周辺諸国の労働力を活用していかなければならない。このようなタイと周辺諸国との経済格差をビジネスという文脈で活用していく経営実践はタイプラスワンと呼ばれる（藤岡編，2015）。

たとえば、タイとカンボジアの国境地域であるポイペトには、日系企業を誘致する工業団地が整備されつつある。そこに進出している自動車向けのワイヤーハーネスを製造する日系企業（その企業は正しくは、日系企業のタイ法人の子会社）（創業1951年、資本金額9700万円、従業員数約160名）は、タイ国内でも設備投資を追加的に行うだけの余地があったが、タイの労働市場の状況を踏まえ、ポイペトに進出し、労働集約的な事業をカンボジア人中心に展開しようとしている（拙稿，2018c）¹⁵。このような大陸ASEANにおける国境地域のタイプラスワンの実践は、ASEAN経済共同体（AEC）やアジア開発銀行が主導的に進めているメコン圏開発（GMS）などから、現実的に実現可能な取組となっている（拙稿，2015b）。

これまでの日系企業のタイ進出は、かつてタイ政府がゾーニング制度として外資企業の誘致奨励施策をとってきたにもかかわらず、バンコク周辺地域（バンコク市街地から車で2～3時間程度）の工業団地あるいはその近郊に集中して立地してきた。ゾーニング制度が廃止された以降も、日系企業が集積している地域への立地が展開されてきた。しかしながら、タイプラスワンの実践をとることになると、国境地域へと立地が引き寄せられていくことになる。しかしこのような国境地域への展開は、必然的に多国籍な労働者を抱えることになり、ダイバーシティ経営が求められることになる。このダイバーシティ経営による「[ヒト]の国際化」（拙稿，2018b）が実践できないような日本企業は、タイへの進出をしていくことが難しい状況になると推察される。

これら共創関係やタイプラスワンによるダイバーシティ経営は、日本企業のタイ進出という文脈のなかでまさに実践途上である。今後の日本企業のタイ進出の動向を、今後も継続して観察していく必要がある。

VI おわりに

本稿では、これまでのタイにおける日本企業の進出が、タイの経済社会に何をもたらしたかというその成果について、今日的視点から評価することを目的とし、タイに進出している日系企業ならびにタイのローカル企業、またそれら企業の日本人出身者に対す

15 2017年7月27日10:00～11:50に、同社の代表取締役社長に対して、また2017年8月23日14:30～16:30に同社のタイの現地法人のPresidentとAssistant General Manager/Purchasingの加藤雅之氏に対して実施したインタビュー調査に基づく。ポイペトへの進出プロセスについては、拙稿（2018c）を参照のこと。

る一連のインタビュー調査から、日本企業のタイ進出がタイの経済社会に何をもたらしたかを明らかにしていくことを検討課題としていた。

インタビュー調査からえたデータから明らかとなった成果は、次の3点である。すなわち1つは、タイ国内における日系サプライヤー・システムの構築とタイのローカル企業の経営・技術・品質力向上に対するモチベーションの高揚である。2つは、日系企業のさらなる集積とタイ人の就業機会の増大である。3つは、日系大企業に従事する日本人およびタイ人の労働者を中心とした起業家予備軍の輩出である。

これらの成果は、日系企業、とりわけ日系大企業が先駆的にタイに進出をし、その後、取引関係の維持継続のために追従してきた日系企業やその後新規に顧客を開発するために進出してきたとりわけ規模が相対的に小さい日系中小企業が、タイに一定の集積を形成するなかで、直接的間接的に生じたさまざまな成果である。日系企業がタイに進出してきて以降から、今日までに至るある一定の時間の経過のなかでこれらの成果が明らかとなったことは、国際化の成果にかんする先行研究では必ずしも明らかにされておらず、学術的貢献に寄与するものと考ええる。

また最後に、日本企業のこれからのタイ進出として、1つには、顧客起点に立った日本企業とタイのローカル企業との共創関係によって、またもう1つには、タイプラスワンに基づいたダイバーシティ経営によって、それぞれ展開していく可能性を示した。これらに示される諸点は、まだケースの数こそ多くないものの、着実に出てきている経営実践の方向性である。この提示は、これからタイに進出していこうとする日本企業にとって経営実践上の貢献に寄与するものと考ええる。

本稿では、筆者が2010年代に継続的に独自に行ってきたインタビュー調査に基づき、そこで得られたデータから、日本企業のタイ進出がタイの経済社会にもたらした成果を描いてきた。このことは事実であるとしても、またそれは部分的であり、日本企業のタイ進出の全体像を描き出すことに成功しているわけではない。今後も、継続して個別ケースを積み重ねながら、その全体像を描き出していく必要がある。

付記

本稿は、JSPS 科研費 JP18K01820 の助成を受けた研究成果の一部である。本稿でとりあげたケースをまとめるにあたり、筆者によるインタビュー調査にご協力いただいたすべての方々はこの場をお借りし御礼の意を表したい。なお本稿でありうるべき過誤は筆者の責に帰することを明記する。

参考文献

- 天野倫文（2005）『東アジアの国際分業と日本企業－新たな企業成長への展望－』有斐閣
中小企業庁（2012）『中小企業白書2012年度版』日経印刷
藤井辰紀（2014）「中小企業の海外直接投資が国内事業に影響を及ぼすメカニズム」日本中小企業学会編『アジア大の分業構造と中小企業』同友館、pp.173-185

- 藤岡資正編著 (2015) 『日本企業のタイプラスワン戦略』 同友館
- 藤岡芳郎 (2019) 「外食産業の国際化についての研究－タイ市場の現状調査から－」 アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』 第22号, pp.63-74
- Hoogstra, G. J. and J. van Dijk (2004) Explaining Firm Employment Growth: Does Location Matter?, *Small Business Economics*, Vol.22, Iss.3-4, pp.179-192
- 洞口治夫 (2008) 「天野倫文著『東アジアの国際分業と日本企業－新たな企業成長への展望－』を読む－「鍵概念」としての比較優位と競争優位－」 日本貿易振興機構アジア経済研究所『アジア経済』 第49巻第7号, pp.47-61
- Lemarie, S., V. Managematin and A. Torre (2001) “Is the Creation and Development of Biotech SMEs Localised?: Conclusions Drawn from the French Case,” *Small Business Economics*, Vol.17, pp.61-76
- Liedholm, C. (2002) “Small Firm Dynamics: Evidence from Africa and Latin America,” *Small Business Economics*, Vol.18, pp.227-242
- 松島大輔 (2012) 『空洞化のウソ』 講談社新書
- 村松潤一 (2010) 「マーケティングと顧客－志向論から起点論へ－」 村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』 同文館出版, pp.3-25
- Praharad, C. K. and V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ－顧客と企業の Co-Creation－』 ランダム講談社)
- 関智宏 (2012) 「日系中小企業の進出－タイビジネスの魅力と課題－」 藤岡資正・C. ポンパニッチ・関智宏編著『タイビジネスと日本企業』 同友館, pp.207-229
- 関智宏 (2013) 「中小企業の国際連携をつうじた企業発展のプロセス－タイに進出しようとする日本中小企業をケースとして－」 日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業』 同友館, pp.71-83
- 関智宏 (2014 a) 「タイの大企業との国際合弁をつうじた日本の中小サプライヤーの価値創出プロセス」 アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』 第17号, pp.13-23
- 関智宏 (2014 b) 「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) 「新興国における日系サプライヤー・システム－タイにおけるローカル企業と日本中小企業の便益創出メカニズム－」 アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』 第18号, pp.1-12
- 関智宏 (2015 b) 「ものづくり中小企業のタイ進出の実態と課題－ネットワークとビジネスの深耕－」 大野泉編著『町工場からアジアのグローバル企業へ－中小企業のアジア進出戦略と支援策－』 中央経済社, pp.137-167
- 関智宏 (2015 c) 「中小企業の海外事業展開は産業集積にいかんして影響をもたらすか－大阪府八尾地域における集積内中小企業のタイ事業展開プロセス－」 日本中小企業学会編『多様化する社会と中小企業の果たす役割』 同友館, pp.92-104
- 関智宏 (2016) 「顧客起点のサプライヤー・システム－タイにおけるローカル企業のケース・スタディ－」 同志社大学商学会『同志社商学』 第67巻第5・6号, pp.87-102
- 関智宏 (2018 a) 「メコンビジネスと日本中小企業－タイにおける事業展開を中心として－」 藤岡資正編著『新興国市場と日本企業』 同友館, pp.109-138
- 関智宏 (2018 b) 「中小企業の国際化と成長発展プロセス－「ヒト」の国際化による企業組織の質的变化－」 日本中小企業学会編『新時代の中小企業経営－Globalization と Localization のもとで－』 同友館, pp.31-44
- 関智宏 (2018 c) 「中小ものづくり企業による国際化とタイプラスワンの経営実践－カンボジア・ポイベトにおける事業展開をケースとして－」 同志社大学人文科学研究『社会科学』 第48巻第2号, pp.141-157
- 関智宏 (2020) 「産業集積と中小企業の海外事業展開－大阪府八尾地域とタイ国のケース－」 植田浩史編著『中小企業と産業集積－2010年代の東大阪地域の現状と課題－』 創風社, 刊行予定

- 遠原智文（2012）「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館， pp.9-28.
- Vanhaverbeke, W. (2001) "Realizing New Regional Core Competencies: Establishing a Customer-Oriented SME Network," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.13, pp.97-116
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2011) "It's All B 2 B...and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market," *Industrial Marketing Management*, Vol.40, No.1, pp.181-187
- Waxell, A. and A. Malmberg (2007) "What Is Global and What Is Local in Knowledge-Generating Interaction?: The Case of the Biotech Cluster in Uppsala, Sweden," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.19, pp.137-159
- 山藤竜太郎（2014）「海外事業と国内事業の両立可能性－ブーメラン効果に注目して－」日本中小企業学会編『アジア大の分業構造と中小企業』同友館， pp.199-211
- 山本聡（2012）「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館， pp.9-28
- 吉原英樹（1997）『国際経営』有斐閣アルマ