

第5章 日本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

関 智宏

1. はじめに

(1) 中小企業の海外事業展開

中小企業の海外での事業展開は、経営的にもまた政治的にもこまめに大きな関心を呼んでいる。とくに政治的には、2013年に、安倍晋三政権は、今後5年間で1万社の中小企業の海外事業展開を実現するとし、中小企業による海外事業展開の支援施策が展開されている。こうしたことが謳われる背景には、中小企業の海外での事業展開が、(すべての中小企業がそうであるわけではないだろうが) 中小企業発展の1つの活路として期待されながらも、現状としてはそれほど進んでいないことによる。

中小企業の海外での事業展開については、中小企業庁が実施している「中小企業海外事業活動実態調査」が1つの参考例となる。この2011年度のデータによれば、有効回答企業数7,171社のうち59.3%にあたる4,252社が海外で事業展開を行っているという。これを事業形態別にみると、それらの多くは輸出入であり、72.5%にあたる3,081社が輸入を、また41.6%にあたる1,770社が輸出を行っている。直接投資を行っている企業は27.2%にあたる1,156社であるという。(業務・技術提携を行っている企業は、39.2%の1,667社にあたる。) 中小企業の直接投資の水準はなかでも低いことがわかる。

また進出先の国・地域で見ると、有効回答企業数3,668社のうち、85.7%にあたる3,144社がアジアであるとし、なかでも41.7%にあたる1,531社が中国であるという。次点が8.0%にあたる295社でタイ、次々点が6.8%にあたる251社で韓国である。日本企業全体でみた経済産業省による「海外事業活動実態調査」でも(2010年度)、有効回答企業数18,599社のうち、61.8%にあたる11,497社がアジアであるとし、そのうち48.4%にあたる5,565社が中国、また次点の12.5%にあたる1,434社がタイであるという。こうしたデータからもわかるように、日本の中小企業を含む企業は、海外で事業を展開しているといっても、事業活動の地理的範囲がグローバル化していない、Ghemawat(2007)が指摘する「セミグローバル化」の状態にあり、国・地域に固有の事業展開がなされている。

中小企業庁の「中小企業海外事業活動実態調査」(経済産業省の「海外事業活動実態調査」も同じ)は、中小企業の海外での事業展開の実情を知ることができる1つのデータであることは間違いない。またそれに代わる公的なマクロデータも存在しない。しかしながらこの調査はすべての中小企業を対象としていないため、回答割合は参考の1つになるが、実

数値としては中小企業の海外での事業展開の実態を把握することはできないという問題がある。それゆえ、中小企業の海外での事業展開の実態をより把握しようとする、別のデータを独自に集計する必要がある。

そこで本章では、まず、なぜタイに着目するかを説明したうえで、中小企業の海外事業展開、とくに機械金属5業種の直接投資について、株式会社帝国データバンク（以下、TDBとする）と共同で行ってきた分析とそのデータに基づきながらその実態をみていく。TDBのデータベースは、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把握することができる代替可能なデータもほかにない。その意味で、本章の検討内容は、実態を把握することが困難な海外における中小企業の事業活動を垣間見ることができるという意味で意義があると考えられる。

次に、本章では、中小企業の海外事業展開をみていく際のネットワーキング、つまり進出先国・地域とのコミュニティとのつながりをみていく。中小企業の海外事業展開は、日本の中小企業にとって喫緊の課題である。しかし、取組先が日本国外であるがゆえに、進出先国・地域でのコミュニティとのつながりが非常に重要となる。しかし個々の中小企業が、個別に進出希望先国・地域に出向き、そして現地のコミュニティに入り込んでいくためには相当の努力と時間が必要となる。それらをかけることができる中小企業は決して少なくない。それゆえ海外事業展開に関心をもつ中小企業が、できるだけ早い段階に現地のコミュニティにつながっていくことが経営上かつ企業支援上の課題となっている。こうした課題を克服するための1つの取組として、筆者らが中心となって取り組んでいるビジネスマッチングをケースとしてとりあげ説明する。

最後に、国・地域に固有の制度的環境の変化にも触れ、中小企業が海外での事業展開を進めていく際に伴う留意点とそれへの対応についてもみていく。

（2）なぜいまタイなのか

また本章では、アジアのなかでもタイ王国（以下、タイとする）に着目する。タイをとりあげるにはいくつかの理由がある。

第1に、「チャイナ・プラスワン」である。「中小企業海外事業活動実態調査」の回答割合から、展開先の国・地域が中国に偏っているが、中国においては、こんにち経済的・政治的・文化的などさまざまなリスクが指摘されており、それらを軽減するための「チャイナ・プラスワン」が謳われている。タイは、その「プラスワン」の候補先として期待が高まっ

ている¹。これがタイに着目する第1の理由である。

第2に、日系企業の集積が多くみられる。日系企業の集積を示すデータとして、バンコク日本人商工会議所『タイ国経済概況 2010/2011年版』がある。このデータは、タイ商業省事業開発局（Department of Business Development: DBD）のデータベースとバンコク日本人商工会議所のデータとを結合させたものである。これによるとタイに存在する日系企業の数 は 6,773 件となっている。ただし、そのうち企業活動が確認された企業は 53.9%にあたる 3,651 社である²。また、これらのうち、従業員でみた企業規模が把握できたのが 3,083 社で、そのうち 33.7%にあたる 1,024 社が中小企業となっている。

第3に、事業環境のしやすさである。世界銀行が行っている事業環境の世界ランキングである *Doing Business* によれば、ビジネス環境の国際ランキングでみて、タイは、日本よりも上位である。これは、税制、投資家保護制度、インフラ整備状況、各種行政手続きの行いやすさなどを考慮したものである。タイは海外での事業展開の「訓練／練習場」であるとも言われる（松島 2012）。

第4に、以上の諸点を反映して、日本人の居住者の多さがある。タイの首都であるバンコクには、日本人が多く居住している。都市別にみた在留邦人数（2009年10月1日現在）によれば、バンコクには 48,255 人が居住しているが、これは、ロサンゼルス、ニューヨーク都市圏、上海に次いで4位に位置している。日本食レストラン、スーパーなどもバンコクには多く立地している。

第5に、ここに来て、中小企業によるタイへの投資熱が再燃していると推察される。タイ国投資委員会（The Board of Investment: BOI）によれば、これまでもタイへの投資はブームがあったが、この10年間、外資系企業の投資が増大しているが、1案件あたりの投資額はこの数年減少傾向にある（小規模額での投資案件が増えている）（藤岡・チャイポン・関 2012）。

第6に、タイの首都であるバンコクを中心としたメコン圏開発が現在進行中である。この点については、後で詳しく見ていく。

タイと日本とは120年にわたる国交があり、また日本企業の進出の歴史も古い。それゆえに、タイに着目する際には、なぜいまタイなのかと言えば、以上の理由がある。これらの理由に見られるように、こんにちタイに着目する理由は十分にあると考える。

¹ もちろん、タイ以外にも ASEAN 諸国、インドなどにも期待が高まっている。

² それ以外は、おもに電話番号が入手できないか（2066：30.5%）、あるいは登記住所に存在していないか（873：12.9%）である。残りは閉鎖された数である（183：2.7%）。

2. タイにおける日本中小企業の事業活動³

(1) 分析の方法

TDB のデータベース COSMOS2 データ⁴（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。なかでも特に機械金属業種に分析対象を限定する。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。これは、同じく機械金属業種に属するTDBの全国企業73,650社のうち、1.4%にあたる。

また、以下では特に企業規模ごとの差異に注意を払う。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、言わば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。以下では、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ことにする。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。

次節では、系列企業ではない、言わば独立系機械金属業種企業719社に焦点を当て、まず、タイ進出の動向をみていく。そのうえで、タイに進出しているのはいかなる企業か、その

³ 本節の記述はおもに関（2014d）に基づく。

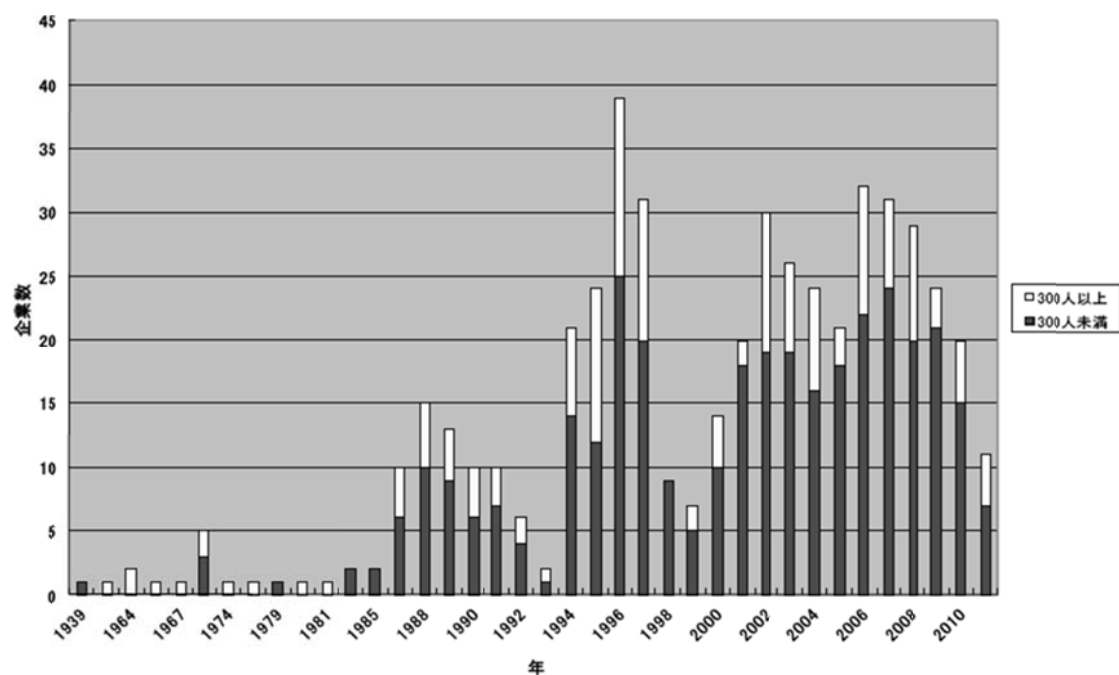
⁴ 帝国データバンクでは、訪問調査による信用調査報告書以外にも、聞き取り順目の少ない「企業概要データ（COSMOS2）」を電話調査などにより毎年更新している。COSMOS2には、「企業所在地」「創業年」「従業員数」「資本金規模」「売上高」などが入力されており、その他のデータ順目に関しては帝国データバンクウェブページ（http://www.tdb.co.jp/lineup/cnet/cn_conct_c2.html#01）を参照されたい。

属性を具体的にみていく。

(2) 分析結果

まず、系列企業ではない、言わば独立系機械金属業種企業 719 社に焦点を当て、まず、タイ進出の動向をみていく。企業の進出年をみたものが、表 4-1 である。従業員 2,300 人以上とそれ未満とで従業員規模別に図示している。これまで、機械金属業種企業のタイ進出は、大きく①1980年代後半から1990年代初頭、②1990年代中頃から1990年代後半、③2000年代、の3つの進出ブームがあるように見ることができる。第1期では、主に従業員300人以上の大企業が進出を牽引したが、第2期では、大企業ならびに従業員300人未満の中小企業の進出数を増大させており、さらに第3期では、大企業の進出が少なくなるも、中小企業の進出数は第2期と同じくらいの数で進出している、という点が特徴である。言わば、第3期のタイ進出は、中小企業が牽引しているとも言える。この点は、BOIの認定件数の推移の点と整合的である。

表 5-1 従業員規模別にみた進出年



出所：帝国データバンク調査報告書ならびにC2データより筆者作成

次に、タイに進出しているのはいかなる企業か、その属性を具体的にみていく。業種別に従業員数をみたものが、表 4-2 である。有効回答数の 716 社の平均でみると、数値にばらつきはあるが、電気機械が約 2,670 人と最も多く、続いて輸送用機械が約 1,776 人、精密・医療機械が約 1,100 人、一般機械が約 860 人、そして金属製品が約 323 人と最も少なくになっている。資本金額と同様の順序となっている。

表5-2 業種別にみた従業員規模別（単位：人）

	データ数	平均値	中央値	最大値	最小値	標準偏差
金属製品	138	323.2	111.5	4825	6	657.1
一般機械	265	859.8	129	33031	3	2969.6
電気機械	149	2670.3	260	41154	1	7273.8
輸送用機械	138	1775.7	262	69125	15	6549.1
精密・医療機械	26	1099.5	468	5306	7	1440.4
総計	716	1318.4	166.5	69125	1	4836.4

出所：C2データより筆者作成

従業員数を区分別にみたものが、表4-3である。平均値が最も高い電気機械では、従業員数が500人以上の企業層が39.6%となっている。しかし、輸送用機械では平均値こそ電気機械よりも少ないが、500人以上の企業層は40.6%とその比率は高くなっている。これらに対して、金属製品では、従業員数50～99人の企業層が18.8%、30～49人の企業層も15.2%と、他の業種よりもこの規模の企業層の比率が高くなっている。

表5-3 業種別にみた従業員数（区分別）

	金属製品		一般機械		電気機械		輸送用機械		精密・医療機械		総計	
	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率
0.1～3人	0	0.0%	3	1.1%	4	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	7	1.0%
1.4～9人	2	1.4%	8	3.0%	3	2.0%	0	0.0%	1	3.8%	14	2.0%
2.10～19人	8	5.8%	15	5.7%	11	7.4%	1	0.7%	2	7.7%	37	5.2%
3.20～29人	8	5.8%	17	6.4%	5	3.4%	1	0.7%	1	3.8%	32	4.5%
4.30～49人	21	15.2%	32	12.1%	11	7.4%	11	8.0%	2	7.7%	77	10.8%
5.50～99人	26	18.8%	38	14.3%	20	13.4%	19	13.8%	1	3.8%	104	14.5%
6.100～199人	25	18.1%	41	15.5%	10	6.7%	25	18.1%	3	11.5%	104	14.5%
7.200～299人	7	5.1%	21	7.9%	14	9.4%	13	9.4%	1	3.8%	56	7.8%
8.300～499人	16	11.6%	26	9.8%	12	8.1%	12	8.7%	3	11.5%	69	9.6%
9.500人以上	25	18.1%	64	24.2%	59	39.6%	56	40.4%	12	46.2%	216	30.2%
総計	138	100.0%	265	100.0%	149	100.0%	138	100.0%	26	100.0%	716	100.0%

出所：C2データより筆者作成

最後に、系列グループ企業との取引関係を業種別にみたものが、表4-4である。ここでいう系列グループ企業とは、特定の親企業を持つ系列企業群のことであり、先にみたTDBがグルーピングする「グループ系列」、つまり、「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」企業群のことである。

表5-4 系列グループ企業との取引関係

金属製品(タイ進出138社)			
グループ名	企業数	比率(注)	
1 トヨタ自動車株式会社	64	46.4%	
2 本田技研工業株式会社	52	37.7%	
3 株式会社日立製作所	44	31.9%	
4 パナソニック株式会社	41	29.7%	
5 日産自動車株式会社	37	26.8%	
6 株式会社東芝	27	19.6%	
7 三菱重工業株式会社	27	19.6%	
8 アイシン精機株式会社	21	15.2%	
9 三菱電機株式会社	19	13.8%	
10 富士通株式会社	18	13.0%	

一般機械(タイ進出267社)			
グループ名	企業数	比率(注)	
1 トヨタ自動車株式会社	100	37.5%	
2 株式会社日立製作所	92	34.5%	
3 三菱重工業株式会社	78	29.2%	
4 パナソニック株式会社	74	27.7%	
5 本田技研工業株式会社	65	24.3%	
6 日産自動車株式会社	59	22.1%	
7 株式会社東芝	55	20.6%	
8 豊田通商株式会社	44	16.5%	
9 アイシン精機株式会社	35	13.1%	
10 三菱電機株式会社	35	13.1%	

電気機械(タイ進出149社)			
グループ名	企業数	比率(注)	
1 パナソニック株式会社	113	75.8%	
2 株式会社東芝	76	51.0%	
3 株式会社日立製作所	75	50.3%	
4 三菱電機株式会社	70	47.0%	
5 日本電気株式会社	46	30.9%	
6 シャープ株式会社	42	28.2%	
7 トヨタ自動車株式会社	40	26.8%	
8 富士通株式会社	39	26.2%	
9 ソニー株式会社	30	20.1%	
10 三菱重工業株式会社	29	19.5%	

輸送機械(タイ進出138社)			
グループ名	企業数	比率(注)	
1 トヨタ自動車株式会社	121	87.7%	
2 本田技研工業株式会社	98	71.0%	
3 日産自動車株式会社	93	67.4%	
4 三菱重工業株式会社	59	42.8%	
5 いすゞ自動車株式会社	38	27.5%	
6 アイシン精機株式会社	32	23.2%	
7 株式会社日立製作所	31	22.5%	
8 富士重工業株式会社	31	22.5%	
9 ヤマハ発動機株式会社	30	21.7%	
10 株式会社クボタ	15	10.9%	

精密・医療機械(タイ進出27社)			
グループ名	企業数	比率(注)	
1 株式会社日立製作所	8	29.6%	
2 オリンパス株式会社	6	22.2%	
3 トヨタ自動車株式会社	5	18.5%	
4 株式会社東芝	5	18.5%	
5 日産自動車株式会社	5	18.5%	
6 三菱重工業株式会社	5	18.5%	
7 三菱商事株式会社	5	18.5%	
8 アイシン精機株式会社	4	14.8%	
9 武田薬品工業株式会社	4	14.8%	
10 アルフレサホールディングス株式会社	4	14.8%	

機械金属5業種(タイ進出719社)			
グループ名	企業数	比率(注)	
1 トヨタ自動車株式会社	330	45.9%	
2 株式会社日立製作所	250	34.8%	
3 本田技研工業株式会社	243	33.8%	
4 パナソニック株式会社	241	33.5%	
5 日産自動車株式会社	218	30.3%	
6 三菱重工業株式会社	198	27.5%	
7 株式会社東芝	169	23.5%	
8 三菱電機株式会社	140	19.5%	
9 アイシン精機株式会社	96	13.4%	
10 富士通株式会社	85	11.8%	

出所:帝国データバンク調査報告書より筆者作成。

注:図表中の比率は、当該中分類区分における企業数÷タイ進出企業数のことである。

機械金属5業種全体でみると、トヨタ自動車株式会社が330社となっている。これは、タイに進出する独立系機械金属企業のうち、330社がトヨタ自動車株式会社のグループ企業と取引をしているということの意味する。割合で見ると、その割合は45.9%にのぼる。トップ10グループ企業をみると、トヨタ自動車株式会社のグループ企業と取引をしている企業が最も多く、本田技研工業株式会社、日産自動車株式会社、三菱重工業株式会社、アイシン精機株式会社といった、いわゆる自動車企業グループをはじめ、株式会社日立製作所、パナソニック株式会社、株式会社東芝、三菱電機株式会社、富士通株式会社といった、いわゆる家電企業グループが名前を連ねる。

業種別にみると、輸送機械では、トヨタ自動車株式会社の系列グループと取引をしている企業が最も多く、その割合は87.7%(121社)にのぼる。次点で本田技研工業株式会社が71.0%(98社)、次々点で日産自動車株式会社が67.4%(93社)となっている。輸送機械では、この3社の自動車企業の系列グループへの取引が比較的集中している。ほぼ同じ傾向が、電気機械についても言える。電気機械では、パナソニック株式会社の系列グループと取引をしている企業が最も多く、その割合は75.8%(113社)にのぼる。次点で株式会

社東芝が 51.0% (76 社)、株式会社日立製作所が 50.3% (75 社)、そして三菱電機株式会社が 47.0% (70 社) と家電企業が続く。

これに対して、金属製品ならびに一般機械では、輸送機械ならびに電気機械と異なり、自動車企業ならびに家電企業のいずれかに取引が集中することなく、比較的分散しているのが特徴的である。金属機械では、トヨタ自動車株式会社の系列グループとの取引をもつ企業が最も多く、その割合は 46.4% (64 社) にのぼっているが、次点は本田技研工業株式会社が 37.7% (52 社)、株式会社日立製作所が 31.9% (44 社) となっている。また、一般機械では、トヨタ自動車株式会社の系列グループと取引をしている企業が最も多く、その割合は 37.5% (100 社)、次点で株式会社日立製作所が 34.5% (92 社)、次々点で三菱重工業株式会社が 29.2% (78 社) となっている。

(3) 分析のまとめ

以上をまとめると次のようになる。

第 1 に、系列企業ではなく、系列グループに属さない独立企業をみると、その進出は、いくつかのブームを経ており、2000 年代に入って第 3 次のブームを迎えた。多くの独立企業がタイに拠点をもつようになってきている。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。

第 2 に、特に第 3 次の進出ブームを支えたのは、従業員数 300 人未満の中小企業である。表 4-5 にも表れているように、業種別に従業員の割合を、従業員数 300 人を基準としてみると、金属製品ならびに一般機械で、300 人未満の層が他の業種と比べてより厚くなっていることから、これらの業種が 2000 年代の進出ブームに大きく貢献したと考えられる⁵。

表 5-5 業種別にみた従業員数 (300 人を基準とする区分別)

	金属製品		一般機械		電気機械		輸送用機械		精密・医療機械		総計	
	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率	企業数	構成比率
1~299人	97	70.3%	175	75.8%	78	52.3%	70	50.7%	11	42.3%	431	60.2%
300人以上	41	29.7%	90	24.2%	71	47.7%	68	49.3%	15	57.7%	285	39.8%
総計	138	100.0%	265	100.0%	149	100.0%	138	100.0%	26	100.0%	716	100.0%

出所：C2 データより筆者作成。

第 3 に、系列グループ企業との取引関係は、主に、自動車企業ならびに家電企業のいずれか、あるいは両方に集約されると考えられる。業種別では、輸送機械では自動車企業に、また電気機械では家電企業の系列グループとの取引が多く見られる。逆に、一般機械ならびに金属製品は、自動車企業と家電企業とが混在する形になっている。つまり、主要な取引についてみれば、産業の垣根を越え、「系列」ではない取引関係が構築されている。しか

⁵ ここでの従業員は、日本の本社のものであることに留意が必要である。

しそれは、あくまで日本企業同士の取引であり、言わば「日本村」的取引が、日本企業の事業上の基盤となっている⁶。

3. 中小企業によるタイ・コミュニティとのつながり⁷

(1) 日タイ中小企業ビジネスマッチングについて

「はじめに」でも述べたように、中小企業の海外事業展開は、取組先が日本国外であるがゆえに、進出先国・地域でのコミュニティとのつながりが非常に重要となる。しかし個々の中小企業が、個別に進出希望先国・地域に出向き、そして現地のコミュニティに入り込んでいくためには相当の努力と時間が必要となるが、それらをかけることができる中小企業は決して少なくない。

本節では、日本の中小企業が進出先として期待されるタイにおいて、現地のコミュニティにつながっていくことに大いに寄与しうる日タイ中小企業ビジネスマッチング（以下、ビジネスマッチングとする）をとりあげる。このビジネスマッチングは、大阪府中小企業家同友会（以下、大阪同友会とする）の全面的な協力の下、チュラロンコン大学サシン経営管理大学院日本センター（サシン日本センター；Sasin Japan Center (SJC)、以下 SJC とする）と、筆者が所属する阪南大学中小企業ベンチャー支援センターの3者の連携によって、2012年から毎年1回の頻度で実施されてきており、2013年度にも実施され、合計で2回の開催実績がある。

大阪同友会は、非政府系の中小企業団体である中小企業家同友会の大阪府版であり、約2,700の会員企業が在籍している。中小企業家同友会は全国で約43,000の会員企業が在籍している。中小企業団体でありながら、非政府系団体であることからわかるように、財政的支援は一切受けておらず、会費を中心とした会員企業からの収入を活動の基としている。月一度の経営者の体験報告が中心となる例会を軸に、良い経営者になろう、良い会社をつくろう、良い経営環境をつくろう、を目的として活動を行っている。

サシン経営管理大学院は、タイのバンコクにあるチュラロンコン大学内に設置された国際認証を有したアジアを代表するビジネススクールであり、ウォートンビジネススクールとケロッグビジネススクールとの共同で設立された。チュラロンコン大学とは財務的に完全に独立している。SJCはこのサシン経営管理大学院の附属機関であり、日本政府や企業向けの調査、コンサルティング、トレーニングを主な業務としている。またSJCもサシン経営管理大学院と同様に基本的には独立採算性であり、上の各種独自事業のほか、企業会員制度をつうじて、多くの日系企業から多額の寄付金を得ている。

⁶ 取引関係が、タイにおけるものではなく、あくまで日本におけるものであることに留意が必要である。

⁷ 本節の記述はおもに関 (2014a) に基づく。

阪南大学は大阪府松原市にある社会科学系の私立大学である。中小企業ベンチャー支援センターは阪南大学の附属機関であり、アドバイザーを非常勤で常駐させ、中小企業の経営相談を行っている。また、学生を巻き込んだ産学連携活動の事務局的役割を担っている。

このビジネスマッチングは、日タイの大学の企業支援機関間の連携を背景に、各機関の産業界との連携を日タイでつなぎあわせることに最大の特長がある。ビジネスマッチングは、日本側の参加企業リストをタイ側に提示し、タイ側から商談を行ってみたい日本側の参加企業にタイムスロットに応じた個別アポイントをとるという仕組みである。個別商談の前に、日本側の参加企業から個々に事業概要とPRについて1分間でプレゼンテーションをする。この際、日本語からタイ語への同時通訳も行う。ビジネスマッチングそれ自体は、形こそ多様であるが、日本の中小企業支援機関および金融機関など、さまざまな取組がある。本稿で取り上げるビジネスマッチングは大学が実施主体である点で、筆者の知る限り、おそらく日本で最初かつ唯一の取組であろう。

(2) 日タイ中小企業ビジネスマッチング2013

2013年度のビジネスマッチングは、2013年9月3日と4日の2日間にわたって、サシン経営管理大学院にて実施された。ビジネスマッチングでは、大枠としては2012年度の内容を踏襲しながら、しかし新しい取組としてパネルディスカッションがなされた。具体的な流れは次のとおりである。まず、SJCによる「ASEAN経済共同体の先を見よ—30億市場への戦略アプローチ」と題した基調講演から、休憩をはさみ、SJCをモデレーターとする3名によるパネルディスカッションが行われた。3名は、すでにタイに現地法人を設立し、実績をあげている日系の中小企業（日本の本社従業員数）である。そこで日本の中小企業がタイへ進出するにあたっての課題と展望が語られた。このパネルディスカッションの様子は、2013年9月4日付でアジア大手の経済情報紙であるNNAにて大々的に紹介された⁸。

パネルディスカッションの後、日本側の参加者から1社1分での自社紹介がパワーポイントを使ってなされた。タイ側の参加者は、事前に日本側の参加者の事業内容のみを、関心のあるところに事前にアポイントをとるという方法をとった。そのプレゼンテーションを聞き、その後、事前にアポイントをとっていた日本側の企業と個別に商談に移る仕組みである。タイ側は、筆者とつながりのあるタイ政府工業省産業振興局中小企業ネットワーク（Ministry of Industry, Department of Industrial Promotion Small and Medium sized Enterprise Network: DIPSME Network）、ならびにSJCとつながりのあるBOI、タイ下請振興協会、タイ金型協会、そして個別につながりのあるタイの企業から構成されており、合計でタイ側だけで正式に登録されていた企業数だけで33社、約60名程度の参加があり、プレゼンテーションの際には、立ち見ができるほどであった。なお、個別商談は会場の部屋数の問題から、1件あたり30分で、7つの部屋で行われた。通訳者の数は事前に確保していたものの、

⁸ 「日タイ中小企業がマッチング サシン日本センターと阪南大」『The Daily NNA タイ版』2013年9月4日号、2面。

マッチングのアポイントが直前の8月末まで入っていたり、さらに当日になって、空き時間に個別商談をしたいという案件もあつたりするといった状態であった。当日については通訳者が不足する事態に陥った。臨時的にその場については（公財）太平洋人材交流センター（PREX）が対応した。また、タイ側参加者のなかには、タイ工業省の幹部も参加しており、2014年度にビジネスマッチングを開催するならば、タイ側の継続した惜しみない協力をすることが表明された。その日の夜には、DIPSME Network 主催による DIPSME Network と日本側のビジネスマッチング参加者との間で交流会が開催された。

ビジネスマッチング2日目の2013年9月4日は、大きく2つに分かれて行動した。1つは、個別相談会と座談会、さらに国家プロジェクト推進会議である。午前中はSJCのコンサルタントとの個別相談会が開催された。午後からは、SJCの招聘により、タイ下請振興協会、日経BP社、メディア、日タイの経営者たち、タイ国家経済社会開発委員会（National Economy and Society Development Board: NESDB）政策顧問、インターンシップ学生たちが一同に会した座談会が開催された。まず、NESDB政策顧問による「日タイクラスターリンケージについて」と題した基調講演がなされた後、日タイの中小企業の連携の深耕に向けた意見交換が行われた。NESDB政策顧問は、経済産業省からの出向であり、国際協力機構（JICA）の「お互いプロジェクト」の中心人物でもある⁹。座談会には、日本側の参加者からCD社をはじめ、RK社、DT社とそれ以外に3社が、またタイ側からタイ下請振興協会会長と製造業の幹部、また「お互いプロジェクト」の事務局である日経BP社が参加した。このときの様子は、翌日の2013年9月5日付でアジア大手の経済情報紙であるNNAのタイ版にて大々的に紹介された¹⁰。こうした座談会ができるのも、SJCに多くの日本企業から寄付がなされているためである。SJCは、日本企業から寄付された原資をこの活動にあて、活動の充実化を実現している。

もう1つは、企業訪問である。訪問先の地域ごとに3つのグループにわかれた。1つは、バンコクから北へ車で約1時間のところにあるアユタヤにて、タイローカル企業と日系の合弁企業をまわるコースである。RK社のタイ現地パートナーであり、日本の企業とタイのローカル企業との国際合弁を仲介するアドバイザーと、大阪府八尾市に立地するマグネシウムのダイカスト加工を手がけるある企業の国際合弁提携先を訪問した。2つは、バンコクから東へ車で約1時間のところにあるチョンブリにて、日本の中小企業連携の拠点とローカルの大手企業をまわるコースである。前者は、タイにおける日本の中小企業連携の拠点として期待されている、愛知中小企業家同友会会員企業が重要な役割を果たしている企業と自動車のシート部品をてがけるタイのローカルの大手企業を訪問した。3つは、バンコク近郊のサムットプラカーンにて、タイの日系を含むローカル小企業をまわるコースである。ここでは、当時タイ進出を検討し何度もタイを訪れていた（その後オフィスを設

⁹ 「お互いプロジェクト」は、2010年秋のタイの洪水と2011年3月の日本の震災・津波によって日タイ双方の助け合いを基に、ミッシングリンクによって日タイ双方の産業クラスターの連携を図ろうとするものである。JICAが支援しており、正式名称は「日タイ・産業リンケージ強化のための体制整備調査」である。具体的には、藤岡（2013）、松島（2012、2013）を参照のこと。

¹⁰ 「日タイ中小企業『互恵関係築け』 サシン大学院で松島氏講演」『The Daily NNA タイ版』2013年9月5日号、2面

定) DS 社の紹介により、2 社を訪問した。

ビジネスマッチングの初日目に開催された個別商談後には、日本側の参加者がタイ側の参加者と個々に連絡を直接的に取り合い、パンフレットやメール交換も行われるところもあった。なかには個別にビジネスマッチングの後日に、訪問を実施し続けるところもあった。このようにビジネスマッチングは、日本側の参加企業とタイ側の参加企業との直接的な対話を実施するきっかけとして機能した。

しかしながら、ビジネスという観点から、個別商談がすぐに直接的にビジネスに結びつきはしなかった。この理由としては、いくつか考えられる。第1に、日本側とタイ側の双方の事業内容の情報交換が、事前に十分でなかったためである。当日、顔合わせによって個別商談をした際に、互いに想定していた事業と異なっていたのである。とくに2013年度は、日本側の参加者がある程度確定した段階で、企業リストをたんにタイ側に送るだけでなく、筆者が直接タイに出向き、とくにタイ側の参加団体の1つである DIPSME Network に直接的に事前に日本側の事業内容を説明した。この説明が、ある日の限られた時間で行われたこと、また通訳を介して行われたこともあって、十分になされなかったと考える。日本企業側の事業概要を事前にタイ側にどのように緻密に正確に伝えていくかを今後検討していくことが必要である。第2に、事業内容がある程度把握できたとしても、日本側から提案された価格がタイ側の要求と合致しなかったためである。タイ側の参加企業のなかには、タイの労働力不足への対応から設備投資を積極的に行いたいと考える経営者もいたが、現状としては中国製の設備を使用しており、日本製の設備を導入すると中国製のものと比較して約4倍のコストがかかるという。中国でもできることであれば、品質よりもコスト面での要求が強くなるために、中国やタイではできない日本独自の技術を売り出していくことが今後必要であるかもしれない。第3に、日本側の参加企業のなかには、ビジネスマッチングからビジネスにつながることを期待していなかった企業も含まれていたためである。日本以外の国々から、日本企業の海外視察にあたっては、日本企業のことを NATO (Not Action Talk Only) と批判されることがある。これは、行動(進出)なく対話だけと日本企業のことを揶揄した表現である。2012年度も含めて、ビジネスマッチングに参加した企業のなかに NATO と批判されるべき企業が含まれていたかどうかは別にして、ビジネスマッチングから即ビジネスに何とかつなげたいという思いが強い参加企業を募集することも今後必要であるかもしれない。

以上のように、ビジネスマッチングには運営面でまだ課題が残っているが、ビジネスマッチングに参加した企業のなかには、着実にタイをビジネス拠点として自社の事業展開に位置づけるものもでてきている。たとえば、キーパーソンでもある CD 社と DS 社は、2012年度と2013年度のビジネスマッチングに2年連続で参加しているが、いずれもこのビジネスマッチングでの縁を皮切りに、タイのバンコクにて事業活動のきっかけとなる事務所を開設している。また、RK 社は、2012年度のビジネスマッチングに参加してから、これをきっかけにタイへの訪問を重ね、タイの大手ローカル企業と国際合弁を締結し、事業活動

を始めた¹¹。また神戸を中心としたものづくりの中小企業グループであるアドック神戸¹²のメンバーであるDT社は、同じく2012年度のビジネスマッチングに参加してから、定期的にタイへの訪問を重ね、2013年度ビジネスマッチングに参加した段階では、工場用地を確保するに至った。最後に、NF社も2012年度と2013年度のビジネスマッチングに参加してから、タイビジネスの可能性を見出し、進出のためのキーパーソンとなるタイ人労働者を日本で本格的に探している。このように、参加企業のなかには、継続的にビジネスマッチングに参加しながら、着実にタイでの事業活動を進めているものもある。これは確実にビジネスマッチングの成果の1つであるといえよう。もちろん、これらの多くは、SJCがビジネスマッチングだけでなく、その後も継続して支援してきたからであるということに留意しなければならない。とくにDT社については、ビジネスマッチングがはじまる前から数年にわたって、筆者やSJC、またタイのローカル企業などと二人三脚でタイビジネスを深化させてきたという経緯がある。ビジネスマッチングはそうしたきっかけを生む機会に、あるいはつながりをいっそう深くさせる出来事となったとも言えるかもしれない。

4. 現代におけるタイビジネスの留意点¹³

こんにち、中小企業がタイで事業を展開させていく場合には、現代のタイにおけるビジネス上でのいくつかの諸点を留意しなければならないであろう。日系企業、とくに中小企業にとってのタイ進出は、こんにち新しいステージに来ていると考える。本節では、タイビジネスの留意点と中小企業のそれへの対応策についてみていく。

(1) タイ国政府の制度転換

企業のグローバル化は進んでおらず、「セミグローバルイゼーション」であると説く Ghemawat は、国・地域の差異をより深く分析することの重要性を指摘している。そして、その差異を明らかにしていくための分析フレームワークとして CAGE を提唱し、その1つに制度を指摘した。CAGE とは、国・地域の差異をより深く見ていくための分析枠組である。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, 訳書 pp.71-72)。

<国企業誘致政策の転換>

近年のタイ国政府は、事業展開に影響を及ぼしうる大きな制度転換を2つ行った。1つは、外国企業誘致政策の転換である。外資系企業による投資の動向を確認するものとして、BOI の認定案件があげられる。タイでは、外資系企業がタイ国内に進出する際に、政府に届出をする必要があり、このタイ国政府の窓口が BOI である。BOI は、タイにおける産業振興を目的としたタイ国政府による産業政策上の外資誘致施策である。BOI では、①農業および

¹¹ RK社のタイのローカル企業との国際合併については、関(2014c)を参照のこと。

¹² アドック神戸は兵庫県中小企業家同友会の製造部会を母体として、1999年に設立された共同受注・共同開発をめざす企業のグループである。

¹³ 本節の記述はおもに関(2014d)に基づく。

び農産物からの製造業、②鉱物、セラミックス、基本金属、③軽工業、④金属製品、機械、輸送用機器、⑤電子・電気機械工業、⑥化学工業、紙およびプラスチック、⑦サービス、公益事業、といった業種が奨励されている。

BOI は、タイ国内の地域別誘致施策であり、3つのゾーンごとによってメリットの得られる程度が異なっている。地域別の3つのゾーンとは、第一ゾーンがバンコク首都圏、第二ゾーンがバンコク首都圏周辺、第三ゾーンがその他の県である。BOI に認定されると、外資系企業は次のようなメリットを得る。1つは、法人税の減税である。2つは、設備投資のための機械等の輸入関税の減税である。3つは、法人名義による土地所有の許可である。4つは、容易な労働許可書の取得である。このように、外資系企業にとってBOI に認定されることはメリットも多く、それゆえ外資系企業の多くがBOI の認定を受けている。

しかしながら、ここにきてタイ国政府は投資政策の大幅な転換を行おうとしている。具体的には、BOI は上のゾーン制の廃止を検討している。この代わりに、これまで幅広く設定されてきた奨励業種をいっそう絞り込む方針を掲げている。具体的には、新しい投資政策として、重工業や付加価値が低い労働集約型産業、また環境問題を引き起こしたり、あるいはエネルギーの消費量が多い分野の代わりに、基幹インフラ・物流、基幹産業、医療・科学機器、代替エネルギー・環境サービス、工業振興サービス、最新技術、食品・農産加工品、接客サービス・健康、自動車・運輸、電子・電気製品の10分野¹⁴に代表される「環境」、「ハイテク」、「再生エネルギー」に注力すると言われている。また、BOI は、投資の集中を促進する地域の産業クラスター形成や、国境を接する国々とのサプライチェーン構築への投資についても注力すると言われている。

<最低賃金政策の転換>

制度転換のもう1つは、最低賃金政策の転換、つまり、最低賃金の引上げである¹⁵。タイでは、他のASEAN 諸国のなかでもとくに少子高齢化が進展しており、中長期的に見た生産年齢人口の減少が問題視されている。タイにおける失業率は、2002年から減少傾向にあり、直近の2013年には1%を下回る水準となっている(熊谷 2013, p.54)。失業率については、タイの労働力調査(Labor Force Survey: LFS)を参照した熊谷(2013)の指摘が参考になる。つまり「余剰労働力の受け皿となっている農林水産業での就業者比率が高いこと、

¹⁴ 「タイ投資委員会(BOI) 投資恩恵を追加」『Bangkok Post』2013年4月17日号による

(<http://japan.thaitrade.com/whatsnew/13/1318/index.html>) (2013年12月31日閲覧)。この記事によれば、BOIによる新しい投資政策は、2013年7月の実施が見込まれ、8月には委員会で審理される予定とある。しかし筆者がBOIのウェブサイト(<http://www.boi.go.th/index.php?page=index>)を調べる限り、完全に新しい投資政策が実施されたことは執筆時点で確認できていない。

¹⁵ タイ国では、1973年以降、地域ごとに日額最低賃金が設定されている。2001年まではタイ国を3つのゾーンに分けた3段階の賃金体系であったが、2002年以降は、各地域(県)の実情に応じた賃金水準を定めるようになり、各地の物価上昇率が考慮され、全国の平均インフレ率に基づき決定されるようになった。2006年8月1日には、インフレの加速に伴って、消費者物価の上昇やその他政治的要因などから、2006年1月1日発効の法定最低賃金の改定から7か月後の再改定となった。(以上は、http://www.fact-link.com/handbook_307.php による(2013年12月31日閲覧)。)2012年6月からは、最低賃金300タイ・バーツの導入がなされ、2013年1月から全国一律で300タイ・バーツとなった。

自営業比率が高いことなどから、一定程度の幅を持つてみる必要がある・・・LFS では調査対象期間中に1時間以上の労働を行ってれば就業者とみなされるため、実質的な失業者が就業者に分類されている可能性もある」など、そのデータについては慎重に検討しなければならない。しかしとはいえ、「週の労働時間が35時間未満であり、かつ、追加的な仕事を希望している『低雇用者』とよばれる就業者の比率も低下傾向にあることから、実態として需給が逼迫傾向にある」、つまり労働力不足が深刻化しつつあるといえよう（熊谷 2013, p.54）。

こうした生産年齢人口の長期的な減少傾向、また労働力不足化現象と相まって、2013年1月からタイ国政府は、これまで地域別に異なっていた最低賃金を一律に同一の日額300タイ・バーツ（月額1万タイ・バーツ）に引き上げた。タイの主要な工業団地は、首都バンコクから東へ車で1～2時間程度のところに集中している。この動きは、2011年の洪水以降、選好される傾向にあり、これがさらに労働力不足化に追い打ちをかけている（熊谷 2013, p.57）。日系企業が集積している工業団地もそうした地域に多くあり、これらの日額最低賃金はタイの他の地域と比べて比較的高くなっている。そうした工業団地内における労働力は、おもに賃金が、そうした工業団地と比較して低いタイの地方からの出稼ぎ労働者が担ってきた。タイでは、工場でのブルーワーカーなどの初任給が最低賃金近辺に設定されることがある（末廣・東 2000; 熊谷 2013, pp.55-56）。しかし日額最低賃金が、タイ国内でどこであろうとも一律日額300タイ・バーツとなると、そうした地方からの出稼ぎ労働者からすれば、出身地で家族と一緒に暮らしながら、仮に農園に従事したとしても同じ日額賃金を得られるようになったために、わざわざ工業団地まで出向いて工場労働に従事しなくなる¹⁶。また労働集約的な産業を担ってきたミャンマー人の出稼ぎ労働者の減少である。これまでタイへは周辺国であるミャンマーをはじめ、ラオスやカンボジアなどの出稼ぎ労働者が多く見られた。『タイ国経済概況（2010/2011年版）』によれば、なかでもミャンマー人（とくにカレン族）は、2008年から2009年にかけて約47万6千人から約107万9千人と約1.4倍もその数を増やした。しかしながら、「タイの労働需給のバッファーとして機能してきたミャンマーからの出稼ぎ労働者が、2011年後半以降の（ミャンマー）国内政治経済改革や欧米の経済制裁の解除に伴う今後の高成長期待を受けて、本国に帰郷している・・・ため、労働集約的な産業での労働力不足を招いている可能性がある」（熊谷 2013, p.57）（筆者略）。こうしてバンコク近郊の工業団地ではブルーワーカーの確保が非常にむつかしくなってきた。

（2）制度転換への対応

以上に見られるタイ国政府による制度転換を受けて、中小企業がこれからタイにて事業展開を行っていくうえでは、次の2点について留意しなければならないであろう。

¹⁶ 大泉（2011b）は、都市部と地方の賃金格差の縮小、農業従事者の高齢化などにより、余剰労働力の都市部への流入が減少していると指摘している。

<タイの経済社会に貢献する>

1 つは、タイの経済社会に貢献する事業分野でなければタイへ進出できない、という点である。タイの投資政策、すなわち BOI の奨励分野の転換にみられるように、従来幅広く設定されてきた日系を含む外資系企業の誘致は、もはや限定的であると言わざるをえない。「環境」、「ハイテク」、「再生エネルギー」といったキーワードに該当する企業でしか進出することはできない。さらに、タイ国の経済社会に貢献するためには、タイのローカル企業を顧客とするか、あるいはタイのローカル市場に直接的に売り込む必要がある。

前者に限って言えば、これまでの日本の中小企業は、従来から日本での取引先の要請を受けて進出したか、あるいは要請がなくとも進出し近郊の日本企業を営業し取引を始めるなど、日本企業同士の取引を行ってきた。これは TDB のデータからもわかる。これは「日本村」とも言われる。しかし近年の投資政策の転換を鑑みると、このような「日本村」内取引は限界にきている。しかも、現実的にタイのローカル企業は着実に技術力を向上させ実力をつけてきており、日本企業のサプライチェーンの、最終製品製造企業から見て二次サプライヤーの地位を獲得しているローカル企業も存在している。こうしたローカル企業と直接的に競争するのではなく、むしろローカル企業と共創し、ローカル企業の技術力をさらに向上させ、新規顧客の開拓(たとえば日本企業のサプライチェーンの一角を担うなど)に大きく貢献するような中小企業が切望されている。いわば、餡子(日本)と饅頭の薄皮(タイ)の関係、すなわち「日本入ってる」モデルを構築することが求められている(松島 2012, pp.200-205, 221-223)。

非常に高度な技術やノウハウを持ち合わせ、それが事業の中核として明確になっている中小企業であるとしても、直接的にタイのローカル企業を顧客として開拓することは必ずしも容易ではない。その場合には、日本の中小企業とタイのローカル企業を仲介し、つなぎあわていく仕掛けづくりが必要となる。ただし、ここでの問題はむしろ日本の中小企業が、自らが保有する技術やノウハウがどの程度高度なものであるのかを十分に認識できておらず、このため異国の新規顧客の開拓に意欲的でない場合が多くありうるという点である。この場合には、そうした中小企業が単独で進出を試みるよりも、事業上連関する企業同士を有機的につなげ合わせた集団単位あるいは「産業クラスター」での進出が望ましいと考えられている(藤岡 2013; 松島 2012, 2013)。現在、経済産業省では、中小企業の集団進出あるいはタイとの産業クラスター同士の連携を図るプロジェクトを進めているところである。このプロジェクトは「お互いプロジェクト」と呼ばれ、2010 年秋のタイの洪水と 2011 年 3 月の日本の震災・津波によって日タイ双方の助け合いを基に、ミッシングリンクによって日タイ双方の産業クラスターの連携を図ろうとするものである¹⁷。

<タイプラスワンの発想を持つ>

もう 1 つは、タイプラスワンの発想を持つという点である。タイ国内においては、上述の

¹⁷ 具体的な事例などについては、藤岡 (2013)、松島 (2012 ; 2013) を参照のこと。

ように、近年、いくつかの転換を迎えている。1 つは、ブルーワーカーの確保が非常に難しくなってきたことから、生産基地のみだけの転換を余儀なくされている。2 つは、技能を有した専門労働者の確保・育成は従来から引き続き困難で、そうした労働者の賃金は非常に高騰しており、中小企業にとっては厳しい状況である。3 つは、販売先として中国やインドへも輸送することができる。さらに、4 つは、技術を売るという視点からすれば将来的には周辺国であるベトナムやカンボジア、ミャンマーなども今後成長が期待される有望な市場として戦略的な視野に入れることができる。

これはタイを中心とした東南アジア諸国連合（Association of South-East Asia Nations: ASEAN）における制度的な下支えがある。1 つは、ASEAN 経済共同体（ASEAN Economic Community: AEC）の形成である。ASEAN10ヶ国は、2008年12月にASEAN憲章を制定した際に、ASEANとしての中長期ビジョンとしての Roadmap for ASEAN 2009-2015 を策定したが、そのなかで、AEC は、ASEAN 政治・安全保障共同体（ASEAN Political-Security Community: APSC）、ASEAN 社会・文化共同体（ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC）とからなる ASEAN 共同体の1つとして位置づけられた。1つのASEANそして、ASEAN重要性（ASEAN Centrality）の実現を目指そうとするものである。AECが取り組むべきポイントは、大きく、①貿易・投資の自由化・円滑化、②サービス分野の自由化（航空、観光、物流など）、③コネクティビティ（物的・制度的・人的連結性）、④公正な経済開発（ASEAN域内の経済格差是正）の4点にある¹⁸。ASEANは、2015年までにこのAECの実現を目指そうとしている。とくに貿易の自由化については、1993年にASEAN6でASEAN自由貿易地域（ASEAN Free Trade Area: AFTA）が始まって以降、デファクト的統合として段階的に進められてきている。さらに、周辺国である中国およびインドとも自由貿易協定（Free Trade Agreement: FTA）を締結しており、ASEAN域内からの輸出については一部例外品を除く貿易の自由化がなされている。ASEANを中心とする中国とインドを加えた一大市場は、ASEANの人口6億人、中国の人口13億人、そしてインドの人口11億人の30億人市場となり、中間所得者層や富裕層の増大を見据えると、将来的には有望な巨大市場となることは間違いない（藤岡 2013）。

もう1つは、大メコン圏（Greater Mekong Subregion: GMS）の開発である。これは、アジア開発銀行（ADB）が中心となって進めている一大プロジェクトであり、インドシナ半島の物流インフラの整備である。経済回廊（「陸の回廊」（進藤 2013, p.179））と呼ばれる物流インフラが整備されてきた。現在、南はタイのバンコクから北は中国の昆明まで続く南北経済回廊、東はベトナムのダナンから西はミャンマーのモーラミヤインまで続く東西経済回廊、そして南に、東はベトナムのホーチミンから西はタイのバンコクまで続く南部経済回廊の3つの経済回廊がある。現在、開発が急速に進められているのが、タイとミャンマーの国境開発である（田口 2013）。バンコクの西に300キロメートルのところにあるミャンマーのダウエーから、タイの国境地帯であるプーナムロン、そしてカンチャナブリを通過してバンコクに至るルートに、日本企業から目下注目が集まっている。ミャンマーのダ

¹⁸ AECについては、助川（2011）が詳しい。

ウェーでは、経済特別区の開発が進められており、2万500haの工業団地、深海港の建設、そしてバンコクまでの高速道路の開発が行われている。2012年には、プーナムロンの国境ゲートが公式に開設された。貨物輸送では、これまでタイのバンコクからインドのデトロイトと呼ばれるチェンナイに輸送する場合、マラッカ海峡を越えて運ばねばならなかったため、輸送に約1週間かかっていた。これがダウエーを通すと、バンコクからチェンナイまで約3日で可能となるという（田口 2013）。まさに「黄金のベンガル湾の時代」の到来である（松島 2012, p.81-85）。

こうした GMS の開発は、さらに陸 ASEAN での事業展開の可能性を広げることが期待される。ASEAN は1つの経済統合体であるが、構成する10ヶ国はそれぞれ異なった経済発展段階にある。つまり、10ヶ国（とくにメコン圏）の発展段階の差異を活用した事業が成功の鍵となる。たとえばタイで高付加価値型のものをつくるかまたはサービスを提供する。ベトナムに販路を広げるとともに、コストの安い労働集約的なものづくりは周辺国であるミャンマーやラオスで行う。このように中小企業は、タイを中心とした ASEAN 圏内の経済発展の差異を利用した国際分業を構築するタイプラスワンの発想を持った事業展開が求められている（大泉 2013）¹⁹。



図5-1 ASEAN 10ヶ国の地理的位置

¹⁹ タイでも進んだローカル企業のなかには、タイプラスワンを実践している企業も存在する。詳細については、下記コラムを参照のこと。

コラム：タイのローカル中小企業²⁰

タイの中小企業

タイの中小企業と聞くと、日本のそれと比べて技術や管理レベルは相当に遅れているというイメージはないだろうか。日本の中小企業のなかには、相当に高い技術レベルを保有する企業も少なくない。しかし、だからといって、タイの中小企業が日本と比べて遅れているという一辺倒なイメージをもつのは間違いである。たしかにタイはいまだ国民1人あたり名目 GDP が約 5,678 ドル（2012 年）と、中進国の罫を抜け出せないでいる。しかし 2011 年の洪水を経験しても、その翌年の年平均経済成長率は 6.49%（2012 年）を達成した。失業率はじつに 0.7%（2012 年）と非常に低く、労働不足化が深刻な課題となりつつある。着実に発展を遂げつつある、それがタイである。さらに ASEAN 全体でも、2015 年の AEC の形成をめざし、新しい時代を迎えようとしている。そうした新しい時代の幕開けを担い、また経済の発展を牽引するのは、紛れもなく中小企業であろう。

タイにおける中小企業は、従業員数と土地を除く固定資産額によって、業種別に定義されている。ただ日本のように中小企業の定義のなかに小規模事業者が含まれているのではなく、タイでは中企業と小企業は明確に区分される。製造業ならびにサービス業では、従業員数で 50 名以下、土地を除く固定資産で 5,000 万タイ・バーツ（1 タイ・バーツ≒3 円）以下が小企業であり、従業員で 51～200 名以下、土地を除く固定資産で 5000 万～2 億タイ・バーツが中企業である。製造業といっても、単純に生産活動だけでなく、鉱業や農業などを含んでいる。卸売業ならびに小売業は表を参照されたい。

表 5-6 タイの中小企業の定義

	従業員数		固定資産額(土地以外)	
	小企業	中企業	小企業	中企業
製造業	50名以下	51～200名	5000万THB以下	5000万～2億THB
サービス業	50名以下	51～200名	5000万THB以下	5000万～2億THB
卸売業	25名以下	26～50名	5000万THB以下	5000万～1億THB
小売業	15名以下	16～30名	3000万THB以下	3000万～6000万THB

注：THB はタイ・バーツの略称である

出所：タイ国工業省発令の Ministerial Regulation 2002 による

タイ中小企業振興局（The Office of Small and Medium Enterprises Promotion: OSMEP）によれば、複数の業種を営んでいる企業に対しては、その業種のなかでもっとも売上が高い業種に分類がなされる。また、従業員数と固定資産額のうち、どちらか一方が小企業に分類される場合には、どちらかが中企業の規定内であるものとしても、それは小企業とみなされる。つまり、従業員数および固定資産額の両方が中企業でない場合には、中企業とはみなされない。

OSMEP によれば、タイにおけるローカルの中小企業は、推計で約 289 万の企業が存在していると言われるが、上の定義に基づく中小企業は全企業数の約 99.8% である。2010 年

²⁰ コラムの記述はおもに関（2014b）に基づく。

において小企業は288万、また中企業は1万2,065存在する。全従業員数のうち、約78%の従業員が中小企業に従事している。さらに2009年のGDPでは、約38%が中小企業の貢献によるものである。輸出額では、約31%が中小企業によるものである。

2006年の業種別分野についてみると、中小企業のおもな業種は、製造業(29.6%)とサービス業(29.7%)である。小売業も、商業および補修分野で卸売業と補修業を含まない他の業種を含めれば高い割合(30.0%)となっている。

立地場所では、中小企業のうち、30.5%が首都であるバンコク及びその近郊に立地しており、また27.3%が東北部に立地している。この割合は、2004~2006年の間で目立った変化は見られなかったという。

組織形態では、全企業数のうち23.9%は法人登録がなされている。中小企業では、23.6%となる。大企業の93.9%と比べてもわかるように、中小企業では法人形態が極めて低い。

中小企業を牽引する経営者は、二代目が多く、年齢は比較的若い。現場を視察すると、なかには20歳代の経営者と出会うことも少なくない。そうしたタイの中小企業経営者は、英語を流暢に話し、なかには日系企業での就労経験から日本語も話すものもいる。

日系企業の二次サプライヤー

現代タイの中小企業の実態をみると、日系企業の二次サプライヤーとして活躍している中小企業が存在している。こうしたタイ企業は、日本的な生産システムや管理方式、とくにトヨタ生産方式や3S・5Sなどを積極的に導入し、生産性向上を意欲的に図っている。自動車産業に関して言えば、これまで日系の中小企業が取引をしていると思われた一次部品メーカーのサプライヤーである二次部品メーカーは、タイのローカル中小企業が供給するレベルにまで至っている。一例をあげよう。ある自動車用ライト部品メーカーがある。この会社は、自動車メーカーの一次サプライヤーである小糸製作所の二次サプライヤーである。創業は1992年であり、従業員数は約200名である(うち80%は女性)。当初は、タイ市場向けのライト部品であったが、日本製の部品洗浄機を導入するなど、技術レベルを向上させてからは、企画内であれば3分の1まではタイ市場向けであるが、残り3分の2は日本市場向けとなっており、日本市場向けの比率は年々高まっているという。

ASEAN ビジネスの展開

ASEANは10ヶ国から構成されているが、大きく陸側の陸ASEANと海側の海ASEANに区別できる。海ASEANはシンガポールやフィリピンなど比較的経済発展が進んだ国々が多いのに対して、陸ASEANは長い紛争の影響によって貧しい国々が多い。

しかしASEANの強みは、国境周辺地域にアクセスがしやすいばかりでなく、文化・慣習などが近いなどもあって、国境にまたがったクロスボーダー的な事業が展開しやすい点にある。タイのバンコクからではどのASEAN諸国へも10時間以内に行って戻れる(「1日10時間圏内」とも言われるほど、タイから他のASEAN諸国への接近性を強みとしている。タイには、こうしたASEANの強みを活かした事業展開を行うタイのローカル中小企業が存在する。たとえば、チリソースの製造・販売を手がける会社がある。チリソースは、タイ国内市場は飽和状態にあり、厳しい競争環境を強いられている。そこでこの会社は販路を広げ、ミャンマーにはすでに輸出を行い、さらに食慣習に近いベトナムに販路を

拡大するため、ホーチミンにオフィスの開設を検討している。また、旅行事業を手がける会社では、バンコクやチェンマイ、プーケット、サムイ島といったタイ国内の拠点でなく、タイ周辺国であるミャンマーやマレーシア、シンガポールなどにオフィスを開設している（この会社は、そのほかにもインドネシアのバリ島やウクライナにも拠点がある）。この会社では6か国語を駆使する従業員を販売・マーケティング長に任命し、インバウンドの事業展開を積極的に進めている。

労働力不足と外国人労働者の活用

タイでは、急速な経済発展と少子高齢化を背景に、深刻な労働者不足減少に直面している。失業率は2012年で0.7%とも言われる。さらにこの追い打ちをかけたのが、2013年1月に施行された新最低賃金制度であり、1日の最低賃金を300タイ・バーツに、また1か月のそれを1万バーツにするというものである。この結果、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せず、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ということになる。このためさらにバンコク近郊では労働者不足が深刻化する。

ある電気製品部品メーカーでは、労働者不足化への対応のために、ミャンマー人を登用している。従業員数約60名のうち10名がミャンマー人である。ミャンマー人は一般的にはタイ人と相性が悪いと思われている。しかし、ミャンマー人のなかでもタイとの国境地域に生息するカレン族は、タイ語もつうじるとも言われており、カレン族総人口約400万人のうちタイに在住するものは約10に上ると推察されている。実際には、ミャンマー人であったとしても、タイ国内である限り、上の最低賃金制が適応されることになるが、ローカル企業の中には、運用面でグレーな部分もあるとの話もある。

5. 結びに代えて

本章では、中小企業の海外事業展開、とくにタイにおける機械金属5業種の直接投資について、TDBと共同で行ってきた分析とそのデータに基づきながらその実態をみてきた。TDBのデータベースはいくつかの制約がありながらも、実態を把握することが困難なタイにおける中小企業の事業活動を垣間見ることができるという意味で意義があると考えられる。さらにできるだけ早い段階に現地のコミュニティにつながっていくと期待される取組として、筆者らが中心となって取組んでいる日タイ中小企業ビジネスマッチング2013をケースとしてとりあげ、進出先国として期待されるタイの現地コミュニティとのつながり（ネットワーク）についてみてきた。最後に、国・地域に固有の制度的環境の変化にも触れ、中小企業が海外での事業展開を進めていく際に伴う留意点とそれへの対応についてもみてきた。

TDBのデータでは、2000年代に入って、中小企業のタイへの進出ブームが起こったこと、またそれを支えているのは中小企業であること、産業を超えてはいるが「日本村」的取引が日本企業にとっての事業上の基盤になっていること、が明らかとなった。

日本の中小企業の海外事業展開が企業経営的にもまた政策的にも大きな課題となっているが、進出候補先の企業や機関と真につながっていくには障壁がある。そこで、日本側とタイ側の双方の大学とつながりのある企業を、大学同士のつながりを媒介として直接的に対話させ、日タイの企業同士の直接的なつながりをまず形成する必要がある。事業展開以前に、こうした日タイの直接的なつながりの形成、つまり進出希望先・地域でのコミュニティとのつながりが非常に重要になるのである。このつながり形成に寄与すると考える1つの取組が日タイ中小企業ビジネスマッチングである。このケースでは、日タイの大学（企業支援機関）同士の関係を1つの軸として、同友会の会員間ネットワークを活用し、参加企業を日本全国から広く募り、ビジネスマッチングに参加する。このプロセスのなかで、現地の支援機関やローカル企業とつながる。これだけではない。現地の新聞記事などに掲載されることによって、ビジネスマッチングの活動それ自体が社会的に認知されることになる。もちろん勝手に出来事が記事になるわけではない。つまり新聞記者との日頃の親密なつながりや新聞にコラムを提供したり取材を受けたり、また共同企画を立ち上げたりする互いのつながりの過程の賜物が、前述したタイ現地での新聞記事である NNA の記事での紹介である。これが日タイ中小企業ビジネスマッチングをつうじた中小企業の現地コミュニティへつながっていく過程である。こうしたつながりの形成と深化それ自体は現在のところ中小企業家と大学との相互の取組であるが、中小企業支援のための施策として展開の余地が残されている。

最後に、タイ国政府の制度転換として、1つには外国企業誘致政策が、さらにもう1つには最低賃金政策が転換した。これによってこんにちのタイにおける事業展開は、次の2点について対応を余儀なくされている。1つは、これからタイに進出しようとする中小企業においては、タイの経済社会に貢献する事業分野である必要がある。もう1つには、タイプラスワンの発想を持つ必要がある。前者は、日本の中小企業が保有している高度な技術力が強みとなり、それがタイで十分に発揮される可能性が高いが、タイのローカル企業を顧客とするかタイのローカル市場に直接的に売り込む必要がある。さらに後者は、島国である日本にとっては陸地につながっている経済的な差異を活用した事業展開を図らなければならない。中小企業にとって、タイでこれから事業を展開させていくうえでは、従前型とは異なるタイビジネスのモデルが必要となるとともに、これを構築する支援施策が必要となる。

参考文献

大泉啓一郎（2011a）、『消費するアジア—新興国市場の可能性と不安—』中公新書。

大泉啓一郎（2011b）、「タイで深刻化する労働力不足」『アジア・マンスリー』日本総合研究所、第11巻、第127号、pp.1-2。

大泉啓一郎 (2013)、「『タイプラスワン』の可能性を考える—東アジアにおける新しい工程間分業—」『環太平洋ビジネス情報』日本総合研究所調査部、第 51 号、pp.1-23。

熊谷章太郎 (2013)、「賃金上昇が続くタイ—高賃金政策の影響—」『環太平洋ビジネス情報』第 13 巻、第 48 号、pp.50-70。

進藤榮一 (2013)、『アジア力の世紀』岩波新書。

末廣昭 (2009)、『タイ 中進国の模索』岩波新書。

末廣昭・東茂樹編 (2000)、『タイの経済政策—制度・組織・アクター—』アジア経済研究所。

助川成也 (2011)、「ASEAN 経済共同体に向けて—現状と課題—」山影進編著『新しい ASEAN—地域共同体とアジアの中心性を目指して—』アジア経済研究所、pp.78-109

関智宏 (2008)、「都市における産業集積と中小企業—大阪府八尾地域における中小製造業の関係性構築と経営基盤強化—」『企業環境研究年報』中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター、第 13 号、pp.123-140。

関智宏 (2011)、『現代中小企業の発展プロセス—サプライヤー関係、下請制、企業連携—』ミネルヴァ書房。

関智宏 (2012)、「産業集積と中小企業の経営行動—大阪府八尾地域をケースとして—」大西正曹編著『時代の車窓から見た日本』晃洋書房、pp.93-115。

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.73-86。

関智宏 (2014a)、「中小企業による現地コミュニティとのつながりとアクターネットワーク—タイ中小企業ビジネスマッチングをケースとして—」『企業環境研究年報』中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター、第 18 号、所収予定。

関智宏 (2014b)、「タイの中小企業」植田浩史・本多哲夫・桑原武志・義永忠一・林幸治・田中幹大・関智宏『中小企業・ベンチャー企業論 (新版) —グローバル化と地域のはざままで—』有斐閣、pp.91-95。

関智宏 (2014c)、「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編『アジア市場経済学会年報』第 17 号、所収予定。

関智宏 (2014d)、「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—」多国籍企業学会編『多国籍企業研究』第7号、投稿中。

関智宏ゼミナール (2012)、『タイでの活動成果報告書 2012』mimeo.

関智宏ゼミナール (2014)、『タイでの活動成果報告書 2013』mimeo.

田口博之 (2013)、「ASEAN の成長を内需とせよ 第1回 国境開発—企業にとっての魅力と課題 (タイ・ミャンマー国境)」『企業診断』2013年9月号、pp.50-54。

藤岡資正 (2013)、「ASEAN の成長を内需とせよ 最終回 中小企業の ASEAN 進出—連関性を活かした事業展開—」『企業診断』2013年11月号、pp.68-70。

藤岡資正・P. チャイポン・関智宏編著 (2012)、『タイビジネスと日本企業』同友館。

松島大輔 (2012)、『空洞化のウソ』講談社新書。

松島大輔 (2013)、「ASEAN の成長を内需とせよ 第2回 日タイ「お互い」プロジェクトから始まる産業クラスター連携」『企業診断』2013年10月号、pp.44-47。

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) .