

〔研究ノート〕

タイ進出日系中小企業の実態

—— 現状・魅力・課題 ——

関 智 宏

I はじめに—中小企業の国際化—

1. 企業の国際化とは

企業の国際化と聞くと、多くの方は大企業の国際化を想定するであろう。実際のところ、製造業を中心として、多くの大企業が海外で事業を展開している。たとえば、2008年度の中小企業海外事業活動実態調査によれば¹⁾、海外展開を実施している企業は全体の23.9%であるが、これを従業員規模別にみると、従業員数300人以上の企業では58.3%が海外展開を実施しているが、逆に、従業員数100人未満では35.7%が、また30人未満では19.1%しか海外展開を実施していない²⁾。

中小企業海外事業活動実態調査は、サンプルに海外での事業活動をすでに展開している中小企業を比較的多く含むことから、この比率は一般的な傾向よりも比較的高いと見積もったほうが妥当な評価であろう。実際のところ、2010年(2009年度決算実績)中小企業実態基本調査によれば³⁾、海外に子会社、関連会社または事

業所を所有する中小企業は全体の0.4%、法人企業全体でも1.0%に過ぎない⁴⁾。このように中小企業の海外展開は、中小企業の主だった行動であるとは必ずしも言えない。

2. 中小企業の国際化の実態

しかしながら、中小企業にとっては、大企業と同様に、国際化は無関係にはならない。この点については、兵庫県の経営者団体である兵庫県中小企業家同友会の会員企業に実施した中小企業の海外進出⁵⁾に関するアンケート調査⁶⁾が参考になる(表1)。

この調査によると、実際に現地法人・拠点有していたり、海外と貿易を行っていたりする、つまり実際に海外と何らかのかたちでつながっている中小企業は、前者(現地法人・拠点あり)が10.8%(10件)、後者(貿易あり)が26.9%(25件)であり、合計で37.7%(35件)であった。また、拠点を有しておらず、また貿易も行っていないが、いずれかの必要性を感じているとするが33.3%(31件)であった。一方で、海外進出の必要性を感じていない企業が

表1 海外進出の現状

	度数	%
現地法人・拠点あり	10	10.8
海外と貿易	25	26.9
必要性は感じている	31	33.3
必要性を感じていない	27	29.0
合計	93	100.0

出所) 拙稿 [2010]「グローバル化の中小企業経営への影響および対応」兵庫県中小企業家同友会『NTレポート』第29号, pp.14-22

29.0% (27件)であった。実際に現地法人・拠点かつ貿易を含め海外進出を行っている企業が約4割、まだ海外に進出をしてはいない企業が約6割、そのうち必要性を感じている企業が約3割、必要性を感じていない企業が約3割といった構成になっている。海外進出を行っている企業の割合に、その必要性を感じている企業の割合を含めると、その割合が約7割になり、中小企業とは言え、事業の展開には何らかのかたちで海外を意識せざるを得ない状況になっていることがわかる。

それでは、これらの中小企業はどのような国・地域を意識しているのだろうか。そこで進出形態別に、意識している(外)国・地域をみていく(表2)。まず、現地法人など拠点を海外に有している10件の企業が特に意識している国・地域は、7件が中国、5件がASEAN、3件がインドであり、さらに中国・ASEAN・インドいずれにも回答している企業が3件ほどあった。この3件はいずれも製造業であった。

海外と貿易を行っている25件の企業が特に意識している国・地域は、17件が中国、8件がASEAN、5件がインド、4件がEUであった。EUに回答がみられる点が特徴的である。

拠点もなく貿易もしていないが、必要性を感じている31件の企業が特に意識している国・地域は、23件が中国、12件がASEAN、10件がインドであった。

海外進出の必要性を感じていない企業27件が特に意識している国・地域は、18件が中国、8

件がASEANであった。

このように、実際に進出していない企業についてみると、主に意識している国・地域は中国の比率が高くなる。この理由については厳密な検討が必要であろうが、各メディアなど身近なところで中国について特集するケースも増えており、そこから中国に関する情報を入手しているからと推察することができる。

しかしながら、実際に進出し、現地に法人ないし拠点がある企業についてみると、サンプル数は少ないが、意識する国・地域としてASEANの比率が高くなる。ASEANのなかでもとりわけその中心国であるタイの経済は、歴史的にみても日系企業とは深いかわりがあり、特に近年では中小企業の魅力ある進出先として脚光を浴びている。

そこで以下では、実際にタイに進出している日系中小企業に焦点を当て、進出実態のケースから、タイビジネスの現状、魅力、また課題を描くことにしたい。第II節では、BOI認定案件を手がかりに、タイに進出する中小企業の実態をデータからみていく。第III節では、タイに進出する日系中小企業を対象にしたインタビュー調査から、タイビジネスの魅力を明らかにする。第IV節では、結びに代えて、タイビジネスの諸課題を整理する。

表2 進出形態別にみた中小企業が意識している国・地域

	中国		ASEAN		インド		合計	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
現地法人・拠点あり	7	70.0	5	50.0	3	30.0	10	10.8
海外と貿易	17	68.0	8	32.0	5	20.0	25	26.9
必要性は感じている	23	74.2	12	38.7	10	32.3	31	33.3
必要性を感じていない	18	66.7	8	29.6	2	7.4	27	29.0
合計	65	69.9	33	35.5	18	19.4	93	100.0

出所) 前表と同じ

Ⅱ BOI 認定統計からみるタイ進出中小企業

1. BOI とは

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る。このタイ国政府の窓口は、BOI と呼ばれる。BOI とは、The Board of Investment of Thailand の略称であり、タイ投資委員会と呼ばれる。いわゆるタイ国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⁷⁾。

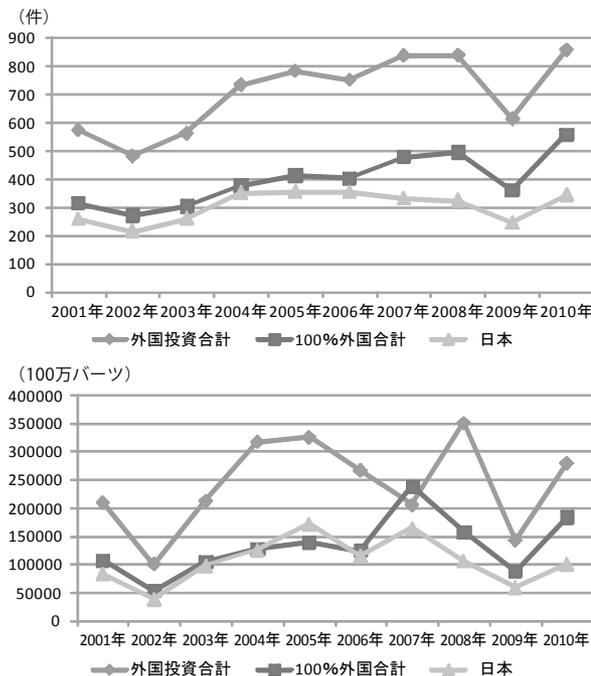
BOI に認定されると⁸⁾、外資系企業は次の

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⁹⁾。4つは、容易な労働許可書の取得である。もちろんすべての外資系企業がBOI の認定を受けるわけではない。しかしながら、外資系企業の進出状況を統計上把握する際に大いに参考になる1つの重要なデータであることには間違いない。

2. BOI 認定の推移と特徴

そこで、2001年から2010年までの10年間におけるBOI 認定案件数の推移をみると(表3)、

表3 BOI 認定案件数の推移



	2001年		2002年		2003年		2004年		2005年	
	件数	総投資額	件数	総投資額	件数	総投資額	件数	総投資額	件数	総投資額
外国投資合計	575	209622	483	99617	563	212589	734	317291	782	325827
100%外国合計	315	106679	273	53434	305	104487	377	127942	414	139171
日本	257	83369	215	38398	260	97597	350	125932	354	171796

	2006年		2007年		2008年		2009年		2010年	
	件数	総投資額								
外国投資合計	751	266643	836	205612	838	351142	614	142077	856	279233
100%外国合計	404	124291	479	238004	496	157771	361	87736	558	183551
日本	353	115200	330	164323	324	106155	243	58905	342	100305

注) 金額単位: 100万バツ, 元ジェトロの元田時男氏の整理による数字を筆者が加工

出所) <http://home.att.ne.jp/yellow/tomotoda/boiapprovedlastedit.htm> (2011年8月閲覧)

1年当たりの認定件数は、外国投資合計でみてもまた100%外国投資合計でみても、両方ともに年々着実に上昇していることがわかる。地域別に日本のBOI認定件数をみても、微増の傾向にある。

次に、BOI認定1件あたりの投資額について、外国投資合計と100%外国投資合計、そして地域別にみた日本の投資を整理すると次のようになる(表4)。

日本において、幾分の例外はあるものの、BOI認定案件が伸びながらも、投資金額が全体と外国投資合計と比べてそれほど伸びていない、すなわち1件あたりの投資額がそれほど伸びる傾向でないのは、BOIに認定された案件が中小企業によるものであることが推察される。中小企業であれば、大企業と比べて投資金額はそれほどまでに大きくならない。こうした中小企業がここ数年にわたって積極的にタイに投資をしていることが推察される。それでは、タイに実際に投資を実施している中小企業にとって、タイビジネスの魅力とは一体何であろう

か。その点を次節でみていくことにしよう。

Ⅲ 中小企業にとってのタイ進出の魅力

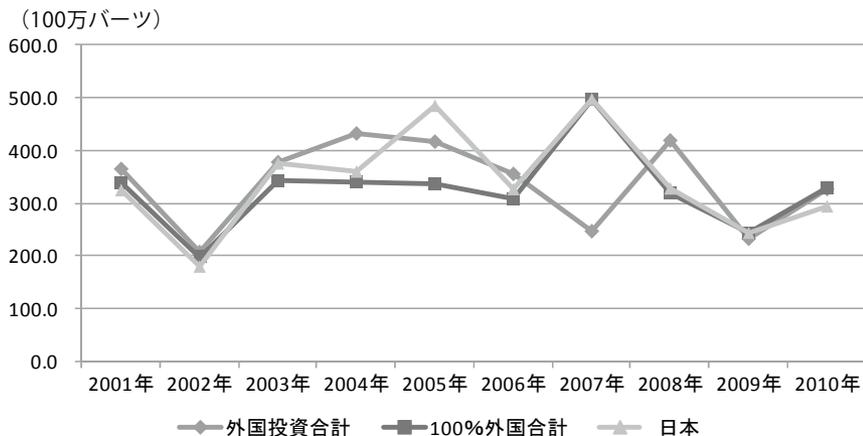
1. 2つの進出形態

タイビジネスの魅力を述べる前に、先にタイへのビジネス展開についてみていく。

企業がタイへ進出する際の形態は、次の2つにわけて考えることができる。1つは、実際に現地法人を設立する形態であり、もう1つは、現地法人は設立していないが、貿易を行う形態である。BOIが認定する案件は投資であるから、前者の現地法人の設立を想定し、議論を進める。なお、現地法人設立にも、出資比率により類型化することが可能であるが、以下では出資比率については問わないことにする。

以下では、実際にタイにて現地法人を設立し、製造業を営んでいる中小企業5社の経営者へのインタビュー調査を基に、中小企業にとってのタイビジネスの魅力を整理していく。インタビュー対象となった5社の概要ならびにイン

表4 BOI認定案件1件あたり投資額



	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
外国投資合計	364.6	206.2	377.6	432.3	416.7	355.1	245.9	419.0	231.4	326.2
100%外国合計	338.7	195.7	342.6	339.4	336.2	307.7	496.9	318.1	243.0	328.9
日本	324.4	178.6	375.4	359.8	485.3	326.3	497.9	327.6	242.4	293.3

注) 金額単位: 100万バーツ、元ジェトロの元田時男氏の整理による数字を筆者が加工
出所) <http://home.att.ne.jp/yellow/tomotoda/boiapprovedlastedit.htm> (2011年8月閲覧)

タビューの日時などは、下のとおりである（表5）。

結論を先に言えば、インタビュー調査で得た情報から、日本における中小企業にとってのタイビジネスの魅力は、次のようにまとめることができる。1つは、「しがらみ」のない取引開拓、2つは、利益創出拠点の確立、最後は、企業としての成長の実現、である。これら3つのタイビジネスの魅力について、それぞれ以下で詳しくみていくことにしたい。

2. タイビジネスの魅力

(1) 「しがらみ」のない取引開拓

日本の製造業においては、多くの場合、大企業と中小企業との間の取引において下請系列関係が成立している。ここで言う下請関係と系列関係は、基本的には異なった企業間取引の形態である。系列関係は、言わば大企業と中小企業との間に資本的かつ人的な結合がみられ、受発注取引など垂直的取引および水平的取引にみられる関係である。これに対して、下請関係は、資本的かつ人的結合がなく、また典型的には垂直的取引に、なかでも主に受発注取引関係においてみられるが、発注企業に対する売上依存度が高い場合が多い。下請関係にせよ系列関係にせよ、売上依存度が高く、中小企業からみて大企業側が取引上優越的な地位にあることを背景

に、あたかも親と子の関係のごとく、中小企業は大企業のことを「親企業」と呼ぶ場合がある。「子」は「親」の言うことは聞かざるをえない。たとえば、受発注取引において、中小企業が受注企業で発注企業が大企業とすると、中小企業は当該大企業のあらゆる要請に対して、優先的に対応せざるを得ない状況に置かれてしまう。この際、重要なことは、まったく資本関係がなくとも、他の企業と新規に取引を開拓したり、あるいは他の企業の仕事を優先させたりしてしまうことも、受注側の中小企業にとって大きな制約を受けるという点である。

このような下請系列関係は、最近になって形成されたわけではなく、日本の経済の発展段階に沿って形成されてきた。日本の継続的な経済成長をベースに、長期継続的取引のなかにある種の規範が成立してきた。しかしながら、こうした規範的な取引関係は、国際化が進展している状況下ではあまり意味をなさない。今や、発注企業である大企業は事業所の国際的再編をベースに国際調達を模索しており、世界規模での最適なサプライヤーを見つけようとしている。また、世界規模でよりいっそうのコストダウンを追求している。従来から長期にわたって継続されてきた取引関係はここでは前提とはならず、言わば、「親企業」は、子ども言うべき下請系列企業との関係を国際規模で見直している

表5 インタビューリスト

	主な事業内容	インタビュー日時
A社	金型ピン製造	2008年8月26日15:50～16:50 2011年2月9日13:15～14:30
B社	工具管理	2010年8月18日13:30～16:00 2010年11月8日10:00～11:30
C社	自動車向け鋳物、機械加工、金型製造	2010年8月18日10:45～12:20 2010年11月9日10:30～12:00
D社	プレス加工、板金加工、金型製造等	2011年2月4日10:30～12:00
E社	プラスチック成形等	2011年2月4日13:30～14:30

のである。

このような受発注取引関係をめぐる近年の経営環境の変化は、受注企業である中小企業サイドにとっても大きなビジネスチャンスとなっている。すなわち、長期継続的取引関係をベースとしなくとも、特定の発注企業以外にも取引先を新規に開拓することができるようになったのである。言わば「親企業」からの自立であり、「しがらみ」のない取引先（関係）の開拓でもある。この点において、タイに進出している日系中小企業のケースが参考になる。たとえば企業Aは、日本では、自動車部品向けの金型部品を製造しており、金型メーカーと主に取引をしているが、「タイに進出する日系企業をインターネットで調べたり、業界雑誌で調べたりしたうえで、1件ずつ電話をしてアポをとり、『飛び込み』営業を行った」結果として、「タイでは、日本では直接付き合い合うことのできないユーザー（たとえば大手自動車メーカーの一次サプライヤー）と直接付き合い合うことができる」という。また、企業Dは、日本の新潟事業所では、ある特定の大手家電メーカーと密な取引関係を構築していたが、タイでは、当該大手家電メーカーとだけ取引を構築するわけではなく、競合相手である別の大手家電メーカーを中心に、カーオーディオ、エアコン、建材など大企業数社と「しがらみ」のない取引を構築している。

日本においては、中小企業の多くは、いきなり大企業と取引を新規に構築することは必ずしも容易ではない。大企業の場合、過去の取引実績が重要であり、また発注対象となるためには、発注企業がもつサプライヤーリスト（外注リストとも言う）に掲載されなければならない。また、発注企業の外注の意思決定は、多くの場合、基本的には購買部門が担当することになり、企業間取引とは言え、実際には、購買部門の担当者といかに密にかかわっていくかが、受注サイドとしての中小企業にとって課題となる。日本では、顧客になりうる企業に営業したとしても、当該企業の購買担当者（購買の最終

意思決定者である購買課長ないし購買部長など）と商談できるかどうかかわからない。しかしながら、企業Eは、「休みでゴルフに行けば顧客がいる。子どもの学校に行けば購買担当がいる」といい、日常的な生活のなかで、ビジネス上の関係者と個人的につながりうるケースがあることがわかる。

(2) 利益創出拠点の設立

日本の製造業のなかでも、特に中小企業が現在直面している課題の1つに、ビジネスモデルの転換があげられる。前述のように、日本における長期継続的取引関係を前提とした受発注取引関係は、国際化が進展する状況下においてはあまり意味をなさない。この理由として、日本において右肩上がりの経済成長が終焉を迎えたことがあげられる¹⁰⁾。右肩上がりの経済成長を背景に、先行きを見通したかたちでの積極的な設備投資が可能であった。しかしながら、経済成長がいったん滞ってしまうと、発注企業は利益を創出しよう新たなビジネスモデルを構築しなければならなくなる。こうした矢先に、日本国内での消費の低迷や、さらには重要な課題として、為替市場において円の価値が上がる時、発注企業は日本国内ではなく海外の現地でのビジネスモデルを構築することが必然となる¹¹⁾。

こうした動きが、実際にタイにおいても生じている。たとえば、日本法人もタイ法人もいずれもプラスチック成形を営んでいる企業Eによれば、「日本は営業利益を出している」としながらも、「2年前から実質的に赤字」であるという。なぜ企業Eが日本で営業利益を創出しているかという点、「タイ法人から営業代理店費用などを名目で（日本法人へ）送り、それで浮上させている」ためである。この企業Eのケースは、バンコク法人が日本法人の利益創出拠点になっていることを示唆している。

前述のように、タイでは、日本と比べて「しがらみ」のない、非常にオープンな取引関係を構築することができる可能性がある。もちろ

ん、ここで言う取引は、日系の大企業との間の取引という意味である。このような取引関係構築の背景には、タイにおいて日系企業の大企業を中心とした厚い産業集積の存在がある。タイにおける主要な工業団地においては、多くの日系企業が集積しており、技術レベルや材料ならびに設備の調達には日本と遜色がないとも言われる¹²⁾。こうしたタイにおける日系企業の産業集積は、単に日系の製造企業が集まっているというだけではなく¹³⁾、当該企業の購買機能も集まっているということが重要である。企業Eによれば、「顧客の窓口もこっちになっており、海外に工場がないと仕事がとれなくなっている」という。このことを裏返せば、日本では仕事はとりにくい可能性が高いが、逆にタイに工場を進出させれば、仕事をとることができる可能性が高いことを示唆している。

(3) 企業としての成長

最後にとりあげるタイビジネスの魅力は、企業としての成長である。ここで言う「成長」とは、事業規模の拡大を指し、具体的には、資本金額や従業員数の増大ならびに売上高の上昇などを意味する。この用語に関連して、企業としての発展という言い方がある。ここで言う「発展」とは、企業経営の質的な向上を指し、具体的には、技術力など経営品質のアップ、また優秀な人材を確保することなどを意味する。ここでは、企業としての成長に焦点を当てることにしたい。

繰り返し述べるように、日本国内においては、1990年代に入って経済成長が滞ってしまっている。このことから、成長はもとより、現状の企業規模を維持することも困難な時代であるとも言える。先行きが不透明な経営環境においては、企業は積極的な投資活動を控え、むしろその部分を内部留保に回すであろう。日本国内においては、設備投資や従業員の確保も控えめにならざるをえないと考えられる。

しかしながらタイにおいては、日本法人と比較して、著しい企業の成長を実現したケースが

いくつかある。まず資本金額でみると、たとえば、企業Aでは、日本法人のそれが1,000万円であるのに対して、タイ法人では3,000万B（1タイバーツ≒約2.8円で算出し、約8,400万円）であり、約8.4倍の開きがある。また、企業Eでは、日本法人が3,750万円であるのに対して、タイ法人では1億2,800万B（同じく、約3億5,840万円）であり、9.6倍の開きがある。次に従業員数でみると、この開きがさらに顕著になり、たとえば企業Eでは、日本法人のそれが約20名であるのに対して、タイ法人では550名となっており、約27.5倍の開きがある。さらに、企業Cでは、日本法人が30名であるのに対して、タイ法人では約1,500名であり、じつに約50倍の開きがある。最後に、売上高については、詳細なデータを入手することができなかったが、企業C、D、Eについて言えば、インタビュー調査を行った時点での今期売上高は、いずれも過去最高の見込みであるとのことであり、売上高は、上昇の傾向にある。以上の資本金額ならびに従業員数の拡大の動きをまとめると次ページの表6のようなになる（表6）。

以上のように、タイに進出した日系中小企業においては、資本金額ならびに従業員数の拡大の動きが顕著であることがわかる。特に企業Eについて言えば、企業規模からみると、日本における中小企業の範囲に基づけば¹⁵⁾、日本法人は典型的な中小企業となる。しかしながら、逆にタイ法人は日本の中小企業の範囲を超越しており、大企業であるとも言える。企業Cも、従業員数だけみれば大企業の範囲である。企業Dは、中小企業の範囲ではあるが、同じ中小企業でも規模的にはかなり大きな部類に入る。

このように、ここでとりあげた企業は、タイに進出したことを契機に、タイにおける事業規模を拡大させ、企業としての成長を実現することに成功していると言える。もちろん、こうした事業規模の拡大がタイで実現可能としているのは、タイにおける製造業がますます発展しているためであり、これらの企業がその恩恵を受けているに他ならない。これまでも幾分と

表6 企業成長の動き

	日本	タイ	倍率
企業 A	資本金額：1000 万円	資本金額：3000 万 B (約 8400 万円)	約 8.4 倍
企業 C	従業員数：30 名	従業員数：約 1500 名	約 50 倍
企業 D	資本金額：4800 万円	資本金額 3200 万 B (約 8960 万円)	約 1.9 倍
	従業員数：75 名 ¹⁴⁾	従業員数：250 名	約 3.3 倍
企業 E	資本金額：3750 万円	資本金額：1 億 2800 万 B (約 3 億 5840 万円)	約 9.6 倍
	従業員数：約 20 名	従業員数：550 名	約 27.5 倍

※1 パーツを約2.8円で計算 (2011年4月初旬現在)

※いずれの数値も、インタビュー調査時点のもの。

なく述べてきたし、また多くの企業の担当者なども述べるように、日本と比べてタイには「仕事がある」のである。そうした「仕事」(言い換えるとすれば受注)にありつきさえすれば、さらなる企業成長を実現することができる可能性が高いと言える。

IV 結びに代えて—タイ進出に伴う諸課題—

以上とりあげたケースで示されるように、タイビジネスには次の3つの魅力がある。それらは、1つは、「しがらみ」のない取引開拓である。2つは、利益創出拠点の確立である。3つは、企業としての成長の実現、である。これら3つの魅力が、実際にタイに進出している日系中小企業が享受できているメリットであり、同時に、これから海外進出をしようとしている日本中小企業がタイに進出する動機づけになると言える。

しかしながら、以上の3つの魅力はコインの「表」であることに留意しなければならない。したがってコインの「裏」を考慮しなければならないであろう。ここで言うコインの「表」とは、魅力である。逆に「裏」とは課題である。タイ進出には以上の3つの魅力があるが、同時にそれぞれについて中小企業が直面しうる課題があると言える。以下、結びに代えて、それぞれの課題についてみていくことにしたい。

第1に、「しがらみ」のない取引開拓についてである。「しがらみ」のない取引は、これまで取引をしたことのない大企業との取引を行う可能性が高いという点で、中小企業にとっては非常に魅力のある点である。しかしながら、取引関係それ自体に「しがらみ」がないということは、新規に開拓することができた大企業との取引それ自体も「しがらみ」がないと言える。すなわち、新規に開拓できた取引が長期にわたって安定的に継続されうるかどうか、定かではないのである。この意味において、仮に受注側の中小企業が発注企業の要請に応えられないなど取引上何らかの問題が生じた際には、新規取引先の大企業は「しがらみ」なく、別の発注先を探し取引関係を転換させることで、あっさりと取引関係を「切る」可能性が高いであろう。この点を留意しなければならない。

第2に、利益創出拠点の確立についてである。タイ進出が、日本中小企業(日本法人)にとって新たな利益の創出源になるとすれば、それは日本中小企業の存続を考えたうえで非常に魅力のある点である。国際化が進展するなかでの、日本中小企業の新しいビジネスモデルとして位置づけることができるであろう。しかしながら、利益創出拠点が日本国内ではなくタイであるとするならば、日本法人は果たして中長期的にいかん位置づけられるのであろうか疑問である。世界規模での最適な意思決定という観点からすれば、日本法人は中長期的に果たして

全社的な意思決定を行う拠点になりうるであろうか。日本法人の現状の規模を縮小せず、どのように活用を図っていくかが課題としてであろう。さらに深刻なのは、日本のものづくりが中長期的にいかなるかたちで存続していくことができるのか明らかでないという点である。日本における製造業の産業集積は、全国的にみて事業所数や労働者数なども縮小傾向にある。後継者難など企業内部的な課題も同時に進行している¹⁶⁾。この点を留意しなければならない。

第3に、企業としての成長の実現である。日本国内では積極的な設備投資や労働者の確保などを控えめにならざるをえない。しかしながら、タイにおいては、「しがらみ」がない取引開拓から受注を得る可能性が高く、さらに利益創出拠点になりえるとすれば、タイで積極的な投資活動を展開することができ、その結果として企業成長を実現することができるとすれば、日本の中小企業にとって非常に魅力のある点である。しかしながら、急速に事業規模が拡大していくことによって、経営者のマネジメントがその拡大のスピードに追いつかない可能性が高い。事業規模が小さいうちは、経営者が仮に独りでも十分に管理することができた組織も、拡大すればそれ相当のマネジメント能力が必要になる。こうしたマネジメント力をどのように醸成していくかに留意しなければならない。

特にこのマネジメント力の醸成は、日本中小企業の国際化にとって大きな障壁になる可能性が高い。それは、特に組織マネジメント力醸成の課題である。とりわけ日本中小企業のマネジメントは、大企業と質的に大きな差異がある。日本中小企業（特に零細企業）のマネジメント力をいかに向上させるかについては、あくまで経営者の手腕いかんであった。経営者の多くはいわゆる「カン」に頼ってきており、必ずしも中長期的な計画性ならびに実効性を伴うマネジメントを行ってこなかった（その必要もなかったかもしれない）。

しかしながら、急成長するタイビジネスにおいては、そうはいかない。経営者自らのマネジ

メント力をさらに向上させていくことはもちろんのこと、さらに、たとえばこれまで社内になかった中間管理職を社内でもどのように養成していくか、あるいは外部からどのように登用するか、といった管理者の確保が課題となろう。特に後者の場合に、日本から駐在させるとすれば、誰を駐在させるかといったことも重ねて課題となろう。最終的には「ヒト」の課題であるのかもしれない。

これらのように、タイビジネスは、日本中小企業にとって大いに魅力ある半面、これまで指摘した諸課題に直面しうる可能性があることにまず留意しなければならないであろう。しかしながら、こうした諸課題を克服することができさえすれば、タイにおいて魅力的なビジネスを展開することができるのである。日本国内で厳しい現状を耐え忍ぶことだけが経営ではなく、明るく発展性のある展望を切り開いていくことも時に必要であるのかもしれない。日本の中小企業は、自社の日本の事業を今一度見直し、タイなど海外において次の一步を踏み出す新しい可能性にチャレンジしていく時期に来ているかもしれない。

【付 記】

本稿は、2010年度阪南大学産業経済研究所助成研究（C）に基づく研究成果の一部である。また、ケースの収集にあたっては、2008～2010年度科学研究費補助金（基盤研究（C））（課題番号20600016）の成果も一部含まれている。

注

- 1) 本調査は、独立行政法人中小企業基盤整備機構が国際化支援の移管として実施している調査事業である。2008年度調査の対象は55,569社の中小企業である。この中小企業には次の①～④が含まれている。①「2006年事業所・企業統計」における全国の中小企業の民間データベースから層化無作為抽出した42,000社、②中小企業基盤整備機構及び日本貿易振興機構の各種統計、実地調査データに基づき海外事業活動展開の実施率

が高い8業種を選定し、民間企業データベースから無作為抽出した6,287社、③東洋経済新報社『海外進出企業層欄2008年度版』、民間企業データベースより、海外に進出している中小記号1,713社、④中小企業基盤整備機構の「国際化支援アドバイス利用者」から5,569社、である。回答数は6,728社(回収率12.1%)であり、海外事業活動を展開している企業が1,607社(回答企業の23.9%)展開していない企業5,121社(回答企業の76.1%)であった。

なぜ2008年度調査結果を紹介しているかというと、大規模かつ包括的な調査としては2008年度調査が得られる最も新しいデータであるためである。調査は2009年度および2010年度も「調査報告書」を発表しているが、2009年度調査報告書は、アンケート調査としては2008年度調査の「詳細分析」であり、また2010年度調査報告書は「国際化支援アドバイス利用者」の5,764社を対象にアンケート調査を実施し、回収できた777社(回収率13.4%)のみを対象としたものである。

- 2) 「中小企業海外事業活動実態調査 平成21年度調査報告書」の「第2章 過年度実施アンケート調査の分析」p.10を参照のこと。
(http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_b_0_keiei/kokusai/pdf/03H21Report_Chapter2-1.pdf (2011年8月閲覧))
- 3) 本調査は、中小企業庁が2004年から実施している統計調査である。114,940の標本で有効回答数は56,781(回収率49.4%)であった。
- 4) <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001076737> (2011年8月閲覧)「調査の概況」の「第9章 中小企業の海外展開の状況」を参照のこと。
- 5) アンケート設計時に「進出」という用語を用いているが、実際に法人など拠点を有するだけでなく輸出などのつながりも含めていることから、「展開」の意味である。
- 6) 2010年12月3日～12月22日までの間に、兵庫県中小企業家同友会会員を対象に実施したアンケート調査である。グループウェアを使い、1,349

社に依頼し、314社の回答を得た(回答率は23.3%)。調査結果の概要ならびに結果については、拙稿 [2010]「グローバル化の中小企業経営への影響および対応」兵庫県中小企業家同友会『NTレポート』第29号, pp.14-22を参照のこと。

- 7) BOIが奨励する業種は、(1) 農業、農製品、(2) 鉱物、金属、セラミックス、(3) 軽工業、(4) 電子、電気工業、(5) 化学工業、パルプ、プラスチック、(6) 機械製造、である。
- 8) 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以上の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。また、第一ゾーンでは、特別の業種以外はBOIの対象とならないといった制限もある。これらの詳細については、<http://www.jssiam.com/BOI.html>を参照のこと(2011年4月閲覧)。
- 9) タイ国内では、ジョイントベンチャーの場合、タイ国企業の株式所有が51%である場合に、土地所有が認められる。逆に言えば、外資系企業の株式所有が51%以上である場合、土地所有は認められていない。
- 10) こうした経済情勢下におけるサプライヤー関係のあり方を論じたものとして、拙著 [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、第3章「変容期における日本のサプライヤー関係と中小企業—サプライヤー関係のレント分析—」pp.39-59, を参照のこと。
- 11) 受注側の中小企業の視点に立った行動を論じたものとして、拙稿 [2011]「サプライヤー関係を通じた価値創出と中小企業—中小サプライヤーのケース・スタディー—」財団法人機械振興協会経済研究所『新しい調達システムによるモノづくり競争力基盤の再構築—わが国における潜在的技術優位の活用を目指して—』(機械工業経済研究報告書 H22-3) pp.185-197, を参照のこと。
- 12) たとえば、タイで最大の工業団地とも言われるアマタナコン工業団地では、当該工業団地に進

Mar. 2012

タイ進出日系中小企業の実態

- 出している企業のうち約60%が日系企業であるという。その業種別内訳は、自動車が32.6%、鉄鋼、プラスチック関連が25.5%であるという。2010年11月8日8:00~9:30にアマタナコン工業団地の担当者に実施したインタビュー調査に基づく。
- 13) 日本における大阪の産業集積の特徴と課題については、拙稿「産業集積における中小製造企業の存立と展望—大阪をケースとして—」阪南大学学会『阪南論集 社会科学編』第46巻第2号, pp.139-153, を参照のこと。
 - 14) インタビュー調査の段階では105名であったが、近日中に75名に削減することのこと。
 - 15) 日本では中小企業基本法にて中小企業の範囲が規定されており、資本金額が3億円以下あるいは従業員数が300名以下となっている。それらのうちどちらか一方を満たす限りにおいて中小企業である。
 - 16) この点については、拙稿「産業集積における中小製造企業の存立と展望—大阪をケースとして—」前掲, を参照のこと。ここでは、大阪の産業集積をケースに、課題を明らかにすると同時に、存続していくための展望を示している。

(2011年11月25日掲載決定)