

研究論文

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—

Doing Business of Japanese SMEs in Thailand: Their Present Situations and Challenges

関 智 宏

SEKI, Tomohiro

(阪南大学)

(Hannan University)

要旨

本稿では、中小企業によるタイにおける直接投資について、帝国データバンクとの共同による分析とそのデータに基づき実態をみる。さらに国・地域に固有の制度的環境の変化にも触れ、それに伴う諸課題もみる。

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

タイでは、政府の制度転換として、1つには外国企業誘致、もう1つには最低賃金の政策が転換した。これらから、タイで事業展開を図るうえでは、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、またもう1つには、タイプラスワンの発想を持つ必要があるといった対応を余儀なくされている。中小企業にとって従前型とは異なるタイビジネスのモデルの構築が必要となる。

Abstract

In this paper, I will reveal the SMEs' activities in Thailand by using data which was analyzed with Teikoku Data Bank Co., Ltd and I also will reveal some challenges faced with some changes of specific institutional environment to do business in Thailand.

The data shows that first of all, the movement of Japanese Firms entry into Thailand happened in 2000 FTY, second the firms was mainly constituted of SMEs, and third,

Japanese firms got sales by doing business with Japanese firms across different industries.

Recently Thai government has changed some policies. First is the attracting policy for foreign companies. Second is minimum wage policy. These affected foreign companies to do business in Thailand. First, Japanese SMEs, which want to do business in Thailand in the future, have to do business that will contribute to Thai economy and society. Second, Japanese SMEs also have to have the idea of “Thai plus one”. Therefore SMEs need to build new business model in Thailand.

キーワード

中小企業、タイ、海外進出、制度、タイプラスワン

Keywords

SMEs, Thailand, foreign entry, institution, Thai plus one

1. はじめに

1-1. 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んなに大きな関心を持っている。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「海外事業活動基本調査」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。中小企業の海外事業展開が期待され、またそれを促進する支援施策がありながらも、これまで中小企業の海外事業展開がどの程度進んでいるのか、また海外で事業を展開する中小企業がいかなる企業かなど、その実態としては必ずしも明確でない。それゆえ、中小企業の海外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収集する必要がある。

ここで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¹。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より把握することができる²。その意味で、本稿の検討内容は、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有用であると考えられる。

そこで本稿では、これまでその実態については必ずしも明確ではなかったと言える中小企業の海外事業展開の実態を垣間見ることが目的に、とくに日本経済の下支えであるものづくり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みていく。さらに国・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諸課題についてもみていく。

¹ 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) (2014 年 6 月閲覧) を参照されたい。

² TDB のデータベースを活用した日本企業の海外事業展開の実態分析とその結果については、関(2013a、2013b、2013c)を参照のこと。

1-2. なぜいまタイなのか

また本稿では、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、日本中小企業における海外事業展開先の国・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³。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 (DBD: Department of Business Development) 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本数は 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⁴。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、事業のしやすい環境である。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 (2011 年 10 月 1 日現在) によれば、バンコクには 35,243 人が居住しているが、これは、ロサンゼルス、上海、ニューヨーク、大ロンドン市に次いで 5 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おり、生活しやすい環境にある。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 (BOI: The Board of Investment) 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。日本企業のタイへの投資も長い歴史がある。それゆえに、日本中小企業の投資先としてタイに着目する際には、なぜいまタイであるのか、と問われることがある。しかし、その理由には、以上みてきたように、①投資先としての「チャイナ・プラスワン」、②日系企業の厚い産業

³ 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。

⁴ それ以外は、おもに電話番号が入手できないか (2,066 : 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%)。

集積、③事業のしやすい環境、④日本人の居住の多さ（これに伴う生活しやすい環境）、⑤中小企業の投資ブームの到来、といった理由がある。これらの理由に見られるように、日本中小企業の海外事業展開先として、こんにちタイに着目する理由は十分にあると考える。

2. 分析の方法

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、以下ではとく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、言わば支配的関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、実質的な支配的関係の下にある」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関係の下に置かれていない独立企業である。

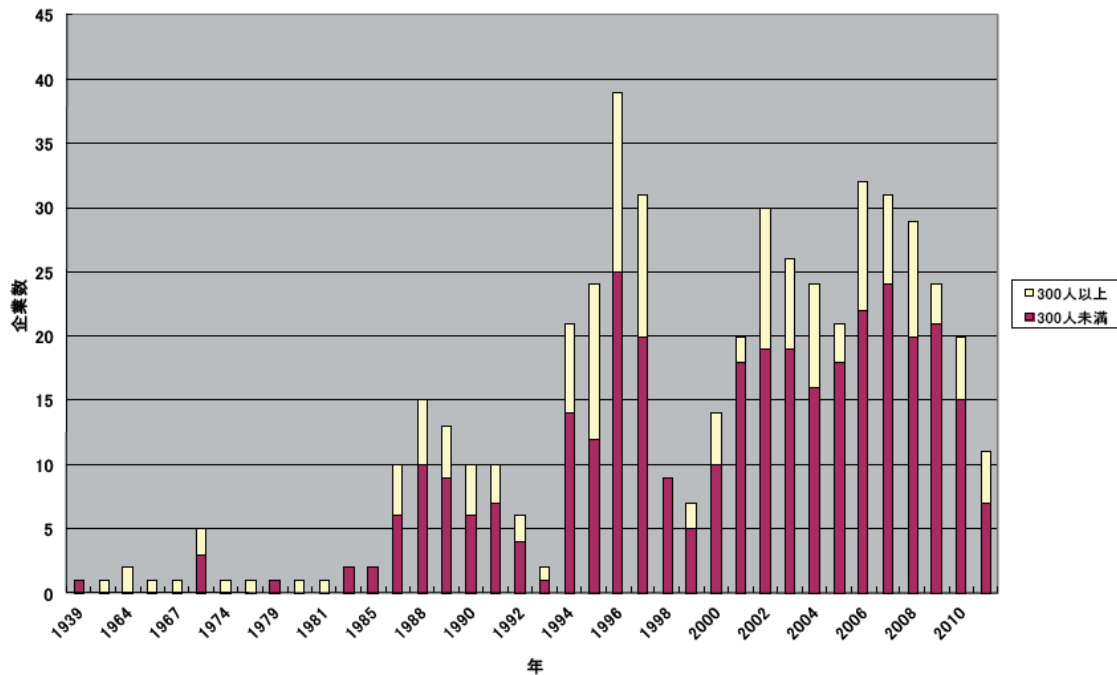
次節では、系列企業ではない、言わば独立系機械金属業種企業 719 社に焦点を当て、まず、タイ進出の動向をみていく。そのうえで、タイに進出しているのはいかなる企業か、その属性を具体的にみていく。

3. 分析結果

3-1. 進出年別にみたタイ進出企業

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 1 である。従業員 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 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。

3-2. 従業員数でみたタイ進出企業

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 2 である。全体の 719 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 人と最も少なくなっている。資本金額と同様の順序となっている。

表 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。

従業員数を区別にみたものが、表 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 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	40.6%	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。

業種別に従業員の割合を、従業員数 300 人を基準としてみたものが、表 4 である。これによると、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がわかる。

表 4 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。

3-3. 系列グループ企業との取引関係別にみたタイ進出企業

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 5 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 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 アルフレックス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を意味する。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)、次々点で三菱重工工業株式会社が 29.2% (78 社) となっている。

3-4. 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、とくに第 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 にも表れているように、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。

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の取引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

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。

業の事業上の基盤となっている⁶。

4. 現代におけるタイビジネスの留意点

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)。ここに、中小企業がタイで事業を展開させる場合には、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。そのうちの 1 つが、Ghemawat も強調する制度的な側面である⁷。日系企業、とくに中小企業にとってのタイ進出は、タイ国政府による制度転換から、ここに新しいステージに来ていると考える。そこで以下では、制度的側面からみた日本中小企業のタイでの事業展開にかかる留意点とそれへの対応策についてみていく。

4-1. タイ国政府の制度転換

①外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、タイ国投資委員会 (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を担う機関である。BOI では、(1) 農業およ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、といった業種を奨励してきた。

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、法人所得税の減免である。2 つは、設備投資のための機械等の輸入関税の減免である。3 つは、法人名義による土地所有の許可である。

⁶ データの特性上、系列グループ企業は本社名でしか把握できないため、取引関係がタイにおけるものかどうかは定かではない。しかしながら、産業の垣根を越えた「系列」でない「日本村」の取引関係については、タイでの事業展開をきっかけに構築されたことが筆者らのインタビュー調査によってその実態が明らかとなっている。この点の詳細については、関 (2012b) を参照のこと。

⁷ Ghemawat も指摘する制度的な側面以外の諸側面を、ここで重要ではないと言っているのではない。

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（前掲）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、前掲の奨励業種のなかでも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は奨励業種とはせず、この代わりに、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⁸に代表される「環境」、「ハイテク」、「再生エネルギー」をキーワードとする、タイの経済社会に貢献する事業分野に注力すると言われている。タイのローカル企業も着実に力をつけてきており、そうしたタイのローカル企業ではできない、あるいはローカル企業の生産性をさらに高めることに寄与することができるような企業の誘致を望むようになってきている。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。

②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⁹。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，2013：54）。失業率については、タイの労働力調査（LFS：Labor Force Survey）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、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い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

⁸ 「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。

⁹ 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 300THB の導入がなされ、2013 年 1 月から全国一律で 300THB となった。

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，2013：54）。

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300THB（月額1万THB）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，2013：57）。日系企業が多く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，2013：55～56）。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300THB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ることができ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¹⁰。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（筆者中略）、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，2013：57）。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ずかしくなってきている。

4-2. 制度転換への対応

以上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。

①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

¹⁰ 大泉（2011）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。

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。タイのローカル企業でもできる事業分野ではなく、「環境」、「ハイテク」、「再生エネルギー」というキーワードで表現される、環境に貢献したり、エネルギー効率がよく、付加価値が高かったりするといったようなタイの経済社会に貢献するような事業分野を営む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。

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」¹¹モデルを構築することが求められている（松島，2012：200～205, 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、事業上関連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、サプライチェーン上のミッシングリンク¹²を埋めることによって日タイ双方の産業クラスターの連携

¹¹ 完成品のなかの1つの構成部品であり、外見上認識しえないが、それでも強固なブランド価値を持つ場合がある。その代表例がインテルのPC部品である。PC内に入っていないながらインテルの企業ブランドを認識できるということで「インテル入ってる」というフレーズが有名になった。この「日本入ってる」はその援用であり、日本製品が構成部品として入っていないながらも高いブランド価値を持ちえるということの意味している。

¹² サプライチェーン上のミッシングリンクとは、サプライチェーン上に観察される不十分もしくは欠落している構成要素のことである。

を図ろうとするものである¹³。

② 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むずかしくなってきたことから、生産基地のみだけから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むずかしく、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むずかしい。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 ASEAN における制度的な下支えがある。制度的な下支えの 1 つは、ASEAN 経済共同体 (AEC: ASEAN Economic Community) 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、APSC (ASEAN 政治・安全保障共同体)、ASCC (ASEAN 社会・文化共同体) 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)¹⁴ の実現を目指そうとするものである。AEC が取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¹⁵。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 内の FTA (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 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と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)。

制度的な下支えのもう 1 つは、大メコン圏 (GMS : Greater Mekong Subregion) 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 : 179)) と呼ばれる物流インフラが整備されてきた。現在、GMS において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

¹³ 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。

¹⁴ ASEAN 重要性とは、ASEAN を構成する国々が互いに経済的な協力関係を深めることによって、NAFTA や EU といった他の経済統合体に匹敵するだけの高い存在価値を持つことを意味する。

¹⁵ AEC については、助川 (2011) が詳しい。

のモーラマインまで続く東西経済回廊、そして南は、ベトナムのホーチミンから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。ミャンマーのダウエーでは、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，2012：81～85）。

こうした GMS の開発は、さらに ASEAN の陸地側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）¹⁶。

5. 結びに代えて

本稿では、これまでその実態については必ずしも明確ではなかったと言える中小企業の海外事業展開の実態を垣間見ることが目的に、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、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諸課題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。

¹⁶ 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。この点については、関（2014）を参照のこと。

こんにちタイでは、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で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。

このような中小企業にとっての従前型とは異なるタイビジネスのモデルは、まさに以上のような制度的な転換による対応という形で表現されるものである。しかし、そのタイビジネスのモデルは同時に、タイプラスワンの発想をもつことに表されているように、タイ国内だけでなくタイ国外の周辺国の文化的・地理的・経済的といった各側面をも含む統合的な側面から見る、すなわち Ghemawat による分析フレームワークである CAGE をつうじて、国・地域の差異をより深く見ていくことによってより顕在化されるものと思われる。しかしながら、そこに描かれる国・地域の文化的・制度的・地理的・経済的といった各側面での差異は、どちらかと言えば海外で事業を展開させていくうえで認識し、適応していくものであり（たとえば Ghemawat による差異を成功に結びつけるといった表現（Ghemawat, 2007）など）、逆に中小企業にとってはそうした差異が海外で事業を展開させるそもそもの障壁となる可能性もある。このような観点から、Ghemawat が提示した CAGE の分析フレームワークが、日本中小企業にとっての海外事業展開にどのような含意をもたらすかについての考察が必要となるが、中小企業の海外事業展開の実態を垣間見るといふ本稿の目的からすると十分に検討することができないため、これについては今後の検討課題としたい。

付記

本稿を上梓するにあたって、匿名レフェリー3名から貴重なコメントを頂戴した。この場をお借りし、感謝の意を表したい。

また本稿は、2012～2014年度文部科学省科学研究費補助金（若手研究（B））（研究課題番号：24730356）の研究成果の一部である。

参考文献

- 大泉啓一郎 (2011)「タイで深刻化する労働力不足」日本総合研究所『アジア・マンスリー』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—』日本総合研究所調査部『環太平洋ビジネス情報』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
- 経済産業省 (2011)『海外事業活動基本調査』(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/>)
- 進藤榮一 (2013)『アジア力の世紀』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 (2012a)「タイに進出しているのはいかなる企業か—独立系機械金属 5 業種企業の分析 (1) —」株式会社帝国データバンク『SPECIA 共同研究』(2012-014)
- 関智宏 (2012b)「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.208-229.
- 関智宏 (2013a)「日本企業の国際化 (1) —機械金属 5 業種を対象にした企業規模別分析—」株式会社帝国データバンク『SPECIA 共同研究』
- 関智宏 (2013b)「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—」株式会社帝国データバンク『SPECIA 共同研究』
- 関智宏 (2013c)「日本企業の国際化 (3) —チャイナプラスワンの実態—」株式会社帝国データバンク『SPECIA 共同研究』
- 関智宏 (2014)「タイの中小企業」植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治著『中小企業・ベンチャー企業論 (新版)』有斐閣, pp.90-94
- 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
- 中小企業庁 (2012)『中小企業海外事業活動実態調査報告書』(<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/070504.html>) (2014 年 6 月閲覧)
- バンコク日本人商工会議所 (2012)『タイ国経済概況 2010 / 2011 年版』
- 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)