

＜ タイの地域中小企業のグローバル化に関する一考察 ＞

研究年度 令和3年度

研究期間 令和3年度～令和5年度

研究代表者名 三浦佳子

1. はじめに

規模や業種、所在地に関わらず、企業においてグローバル化への対応は避けては通れない。しかしながら中小企業、特に地域の中小企業にとっては課題も多いと考えられる。

ASEAN が経済統合を進める中で、加盟国としてのタイは、その立地や経済状況などの比較優位性を見極めながらグローバル化への対応が求められている。本研究では、タイの中小企業の実態調査を行った上で、グローバル化の課題またグローバル経営の在り方について考察する。そのうえで効果的な支援策について検討する。

なお、本研究は令和3年度から令和5年度にかけての3年計画で実施する。1年目（本年度）は中小企業のグローバル化に関する先行研究、2年目にはタイおよび日本の中小企業の実態調査、3年目にはタイおよび日本の支援策の調査を中心とする予定である。

2. 研究内容

(1) 「国際化」と「グローバル化」

一般的に「国際化」とは、国境を越えてヒト・モノ・カネ・情報などの交換や交流が盛んになること（松永、1992年、p.221）であり、国際ビジネスに従事する時、企業は組織化し、供給先をみつけ、生産し、販売し、一般的に2か国以上の国々で付加価値活動を行う（Gavusgil & Knight、2009）。これらの説明から、「国際化」には「国境」が存在しており、それを越えて交換や交流がなされるものとして考えられていることが分かる。

では「グローバル化」とは何か。内閣府が発行した平成16年度年次経済財政報告では「グローバル化」を、「資本や労働力の国境を越えた移動が活発化するとともに、貿易を通じた商品・サービスの取引や、海外への投資が増大することによって世界に

おける経済的な結びつきが深まることを意味する」（内閣府、2004年、p.149）と定義している。企業の「グローバル化」とは、世界規模で経営活動の相互依存関係が進んでいく状態を指して（浅川、2003、p.5）おり、ここには「国境」という概念はなく、世界規模で活動の場が捉えられている。

Rugman & Verbeke（2004）は「グローバル企業」とは「世界で通用する強みがあり、それを生かして世界中でまんべんなく商売ができていない企業」と定義し、「真のグローバル企業」は北米・欧州・アジア太平洋と世界市場を3地域に分類した場合、いずれの地域でもまんべんなく商売ができていない企業とした。究極的には世界のすべての国・地域にその企業の生産・販売・サービス拠点が存在することが想定される（川上、2004年、p.418）のである。

川上（2004年）が指摘しているが、こうした（グローバル化した：筆者注）企業は中小企業を抜け出した企業であり、「中小企業」とは呼べないと、あるいは中小企業の範疇に入らないと（川上、2004年、p.425）考えられる。中小企業の規模からすると、「グローバル化した中小企業」は存在しないことになる。

また、Rugman & Verbeke（2004）の定義に基づくと、2001年フォーチュン誌掲載の世界の企業トップ500社のうち、「真のグローバル企業」は9社のみとなる（Rugman & Verbeke, 2004）。世界的に活躍している大企業ですら、世界市場にまんべんなく商売ができていないグローバル企業はほとんどないということになる。

存在の有無は今後の議論にゆだねるとして、経済のグローバル化^{（注1）}に伴い、中小企業が自国のみにとどまらず国境を越えてグローバルに活動することが「国際化プロセス」であり、その最終目標が「中小企業のグローバル化^{（注2）}」であると本研究では定義する。

（2）中小企業のグローバル化

吉原（2021年）は国際経営には日本から海外に出ていく活動と、外国から日本に入れるものに大別して考えることができる（吉原、2021年、p.1）と指摘している。海外に出ていく活動としては輸出、海外生産、海外研究があるとし、海外から日本に入れる活動としては輸入、技術導入、外国企業との合弁があるとした（吉原、2021年、pp.1～2）。また、国際経営戦略は順序的かつ累積的に展開される（吉原、2021年、p.29）。順序的とは、輸出、海外生産（現地生産）、海外研究開発と時間的に順々に展

開されてきた（吉原、2021年、p.29）、いわゆる発展段階説（Dunning, 1993）と言われている。累積的とは、新しい国際経営戦略が登場しても、それまでの戦略がなくなるわけではない（吉原、2021年、p.29）ことを指す。

ほとんどの国々において国際ビジネスは大規模多国籍企業の領域であった（Cavusgil & Knight, 2009, 邦訳 p.3）。中小企業の中小規模性という特性を考慮すると、必ずしも企業の国際化プロセスの階段をのぼる必要はなく、状況に応じて、各段階にとどまることが、それぞれの中小企業にとって適切な国際化となっているとみることもできると山本（2012年、p.22）は指摘する。吉原（2021年）で分析されている国際化プロセスを、中小企業は必ずしも大規模多国籍企業同様にたどっているわけではない。それゆえ中小企業の国際化をめぐる研究には、大企業との質的な相違を考慮したかたちでの中小企業独自の分析課題を明示することが必要となる（関、2015年、p.162）。また、関（2015年）は、中小企業が国際化した時期と、国際化の実現を可能とするその時代背景を重視しなければならないことを指摘している（関、2015年、p.165）。来年度以降に計画しているタイや日本の中小企業のケーススタディでは、国際化プロセスに至った時期やその時代背景といった外部環境を考慮して実施すべきであり、大企業の国際化プロセスとの差異を見ていく必要があると考える。

(3) グローバル化とボーン・グローバル企業^(注3)

中小企業のグローバル化研究を進める中で、創業時から複数の国で資源を利用し製品を販売することにより相当な競争優位を発揮しようとする企業（Oviatt & McDougall, 1994, p.49）の存在が先行研究で明らかになってきた。ニュー・ビジネスの特徴である乏しい財務・人材・有形資産にもかかわらず、ほとんどのボーン・グローバル企業は発展の初期段階で国際ビジネスにかなりの成功を収めており、成功している国際的な中小企業の手本になりつつあると、Cavusgil & Knight（2009）は指摘した。

ボーン・グローバル企業研究のインプリケーションについては、いくつかの共通点があり、主な特徴として、①海外進出のスピードと展開力、②際立ったコンピタンス、③経営者特性を指摘している（神田・高井・ベントン、2017年）。

中小企業の国際化プロセスでは、取引先との関係や自国の市場縮小による海外展開の必要性といった消極的なグローバル化が初期の段階では見られたが、ボーン・グロ

ーバル企業の誕生は、経済や市場のグローバル化、インターネット技術の進展と拡大、地域経済連携の動きといった外部環境の影響から、活動の場を自国以外に広げる積極的な海外展開と考えられる。また、経営者や新規事業開発者に、強い国際展望と国際的な起業家志向性があったことから、外部環境の活用と合わせ、ボーン・グローバル企業の誕生となったと考えられる。1990年代初頭より漸進的・連続的・段階的な国際化プロセスに依らない企業の国際化活動を対象とした研究が出現するようになった（中村、2008年）とはいえ、ボーン・グローバル企業に関する研究は明らかにすべき課題も多く、更なる研究が望まれる分野である。

(4) タイの中小企業支援計画の現状

タイでは、2000年に中小企業基本法が制定され、2002年から中小企業振興事務所（Office of the Small and Medium Enterprises Promotion、以下 OSMEP）のもとで中小企業振興計画が策定、実施されてきた（Turner, Sermcheep, Anantasirijkiat & Srisangnam, 2016）。OSMEP Annual Report 2016によると、2017年度から開始された第4次中小企業振興計画では、産業構造の転換およびイノベーションやデジタル化による産業の高度化、また高付加価値化を目標とし、既存の中小企業への支援と同時に、知識・創造性・イノベーションに基づいた経営活動を行う中小企業を創出し、グローバルに活躍できる中小企業へと育成するためのプログラムが設計されている。

なお、タイの第4次中小企業振興計画およびスタートアップ支援に関する研究成果は、2021年10月の日本中小企業学会にて報告後、学会誌向け論文の執筆中であるため、本報告書では詳細は控えさせていただく。

3. 研究成果

タイの地域中小企業のグローバル化に関する研究の一環として、本年度は先行研究を中心に行った。中小企業は大規模多国籍企業と同様の国際化プロセスをたどっているわけではないため、国際化プロセスの開始時期やその時代背景の確認が必要である。この点を踏まえ、来年度以降実施予定のタイおよび日本の中小企業のグローバル化に関する実態調査を実施したい。また、創業後数年で海外進出を成功させるボーン・グローバル企業の存在が先行研究で明らかになっている。神田・高井・ベントン（2017年）はタイのボーン・グローバル企業では、トップマネジメントチームの100%、

また歴代社長のほぼ全員が海外経験者であると分析している。海外経験が、国際的な起業家志向性につながり、企業のグローバル化が進んだものと思われる。見方を変えると、タイ人の気質や文化的背景、現在の教育から考えると、海外経験がないと国際的な起業家志向性は身につかないということになる。また、国際的な起業家志向性はスタートアップ企業のみならず、既存の中小企業が事業の拡大や新分野への参入、グローバル化への取り組みにとっても必要な特性とされる。タイが「中所得国の罠」から脱却できないでいるのも、国際的な起業家志向性（または海外経験）の欠如とも考えられないだろうか。タイの一村一品運動が「グローバル化」した企業へと発展しないのは、同様に国際的な起業家志向性の欠如とも考えられないだろうか。海外経験は誰しもができることではないため、教育といった疑似体験を通しての国際的な起業家志向性の醸成が必要となってくる。教育について考えるにあたって、国際的な起業家志向性と国民性との関連を研究することは有益であると考え、今後の研究課題としたい。

4. おわりに

本研究は令和3年度から令和5年度にかけての3年計画であり、1年目（本年度）は中小企業のグローバル化に関する先行研究、2年目にはタイおよび日本の中小企業の実態調査、3年目にはタイおよび日本の支援策の調査を中心としている。タイおよび日本の中小企業に対するヒアリング調査では、国際化プロセスに至った時代背景や経営者・経営幹部の意識調査、特に国際的な起業家志向性も含めて行うこととする。新型コロナウイルス感染症状況にもよるが、タイの地域での現地調査を踏まえたケーススタディに取り組みたい。

(注)

- 1 「経済のグローバル化」とは、地球規模で経済的関係が強化・拡張されることを指す (Steger, 2020, p.38)。
- 2 本報告書が定義する「中小企業のグローバル化」と同意義で、他文献に「中小企業の国際化」とある場合は、原文のまま引用する。
- 3 マッキンゼー社がオーストラリア製造協議会に提出した報告書で登場させた「ボー

ン・グローバル企業」(McKinsey & Co., 1993) を、創業まもなくグローバル化した企業を指す呼称として本報告書では使用する。

(参考文献)

浅川和宏 (2003年) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社

Cavusgil, S. Tamer & Knight, A. Gary (2009) *Born Global Firms: A New International Enterprises*, Business Expert Press (中村久人監訳・村瀬廣紀/萩原道雄訳 (2013年) 『ボーングローバル企業論～新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現』 八千代出版)

Dunning, J. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley Publishing Company

神田良、高井透、キャロライン・ベントン (2017年) 「日本型ボーングローバル企業の特徴: 伝統型グローバル企業およびタイ企業との比較を通して」 明治学院大学『経済研究』 第153号、pp.101-132

川上義明 (2004年) 「経済のグローバル化と中小企業に関する一考察～「中小グローバル企業」という概念は定立し得るのか～」 福岡大学研究所『商学論叢』 第49巻 第1号、pp.407-430

松永宣明 (1992年) 「中小企業と国際化」 中小企業事業団・中小企業研究所編『日本の中小企業研究～第1巻 成果と課題』、有斐閣

内閣府 (2004年) 『平成16年度 年次経済財政報告』、

<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je04/04-00000pdf.html> (2022年3月8日閲覧)

Office of the Small and Medium Enterprises Promotion

<https://www.sme.go.th/en/> 2021年7月8日閲覧 (OSMEP Annual Report 各年度、White Paper on MSME 各年度含む)

Oviatt, B. & Mcdougall, P. (1994) *Toward a theory of international new ventures*, *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp.45-64

Rugman, M. Alan & Verbeke, Alain (2004) *A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises*, *Journal of International Business Studies* (2004) 35, pp.3-18

McKinsey & Co. (1993) *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added*

Manufacturing Exporters, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.

中村久人（2008年）「ボーン・グローバル・カンパニー（BGC）の研究—その概念と新しい国際化プロセスの検討」東洋大学『経営論集』第72号、pp.1-16

関智弘（2015）「中小企業の国際化研究に関する一考察：その射程と分析課題」同志社大学商学会『同志社商学』第67巻第2-3号、pp.161-175

Steger, B. Manfred (2020) *Globalization: A Very Short Introduction*, Oxford University Press

Turner, M., Sermcheep, S., Anantasirijkiat, S., & Srisangnam, P. (2016) *Small and medium-sized enterprises in Thailand: government policy and economic development*, Asia Pacific Journal of Public Administration Vol.38, No.4, pp.251-269

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（2021年）『国際経営[第5版]』、有斐閣