

## 新興国における日系企業の事業戦略について

### 研究計画・目的

我が国は少子高齢化に伴う労働力不足と国内市場の縮小という構造的課題に直面している。こうしたなか、企業には国内市場への依存から脱却し、東南アジアをはじめとする新興国市場との連携を通じて、新たな需要の獲得や人的資源の補完を図ることが求められている。日本企業は1980年代より製造業を中心としてアジアへの進出を加速させた。この時期の海外進出の多くが、迂回輸出の拠点としてアジアを捉えたものであり、大手日系製造業のアジア進出に付帯する形で同時期に多くの中小企業がタイへの進出を果たしてきた。その結果として、現在、タイの首都バンコク近郊には自動車産業を中心として一大産業集積が形成されている。

また、2000年以降アジアの多くの国々は、堅調に経済を成長させながら、中間層の厚みを増し消費力をつけてきた。現在では、「新興(国)アジア」(藤岡 2018)や「消費するアジア」(大泉 2011)と呼ばれるように、日系企業のアジア展開も潜在的市場の開拓や消費市場の獲得を目的とした市場開拓型アジア展開をみることができる。一方で、日本経済は少子高齢化が急速に進み失われた30年とも40年ともいわれる長期低迷期に突入した。国内市場の大きな拡大が見込まれないなか、中小企業においても自らの意思でアジア市場とつながり、事業機会を見出すことが重要な課題となっている。こうした現状を打破するには、中小企業が自ら新興アジア市場へとつながることで、既存の産業構造に絶え間ない新陳代謝をもたらし経済成長を牽引する原動力となる必要がある。

周知のように、全日本企業数に占める中小企業数は99.7%にのぼり、中小企業で働く従業員数は全従業員者数の69.7%であり、中小企業は日本の雇用の大部分を支える一方で我々にとって欠かせない財やサービスの提供を行っている(中小機構 2021)。そのため、中小企業の持続的な成長と競争力の強化は、日本経済全体の活力維持と地域経済の発展を支える重要な課題であり、国内市場が縮小するなかでは、海外市場、とりわけ高い成長性を有する新興アジア市場への展開をいかに実現するかが、今後の中小企業政策における重要な論点となっている。

しかし、新興国市場では制度、商慣行、文化、言語など制度的環境が日本とは大きく異なり、とりわけ経営資源の限られる中小企業が単独で非市場戦略を含めた海外展開を実現することは容易ではない。こうしたなか中小企業が不足する資源を外部資源の活用で補完しながら、新興国市場への進出を効果的に支援する枠組みとして注目されるのが、クラスター型海外展開支援であり、現地企業のみならず、大学、公的機関、自治体、金融機関など多様な主体との協働を通じた知識獲得とネットワーク形成を効果的に支援していくことが重要となる。ここで、クラスター型支援とは、複数の企業、支援機関、大学、自治体などが相互補完的に連携し、制度的・情報的な隙間を埋めながら現地での事業展開を推進する取り組みを指す。

そこで本研究では、東南アジア、とりわけタイを対象として、クラスター型海外展開支援における産学官連携の役割を明らかにするとともに、大学等の第三者機関が果たす知識仲介機能および越境学習の促進メカニズムについて理論的・経験的に検討することを目的とする。具体的には、中小企業海外展開政策支援の一環として、日本国経済産業省・タイ工業省及びタイ国家経済社会開発委員会(NESDB)が進める日タイ・産業クラスターリンクージ強化(JICA・日経 BP 2014)のうち、現在も毎年継続されている「日タイビジネスマッチング」を取り上げ、こうし

た知識創造プラットフォームの可能性について分析する。

## 研究活動・研究成果

チュラロンコン大学サシン経営大学院での在外研究期間中には、日タイビジネスマッチングのプロセスにアクションリサーチの形で入り込み、フィールドを継続的に参与観察するとともに、企業・行政・大学・支援機関との共同実践を通じて、知識創造やネットワーク形成のプロセスを経験的に検討した。

また、現地の JICA、JETRO、日本国大使館、BOI、NESDB、官公庁などへの訪問・インタビューに加えて日系企業支援に関する諸課題の共有や現地企業向けのセミナーなどを共同開催した。さらに、サイアム大学大学院経営学研究科や同校に在籍する博士課程院生などとの研究交流、IDE-JETRO バンコク事務所との共同研究会、アジア市場経済学会との共同セミナーや研究会の実施、JETRO バンコクとの共同セミナーの実施、現地日系企業、タイ企業との共同セミナーや勉強会などを定期的に開催した。以下に、いくつかの活動を列挙する。

・2026 年 3 月、IDE-JETRO との共同研究会開催（於：サシン経営大学院）。IDE-JETRO タイから 3 名、日本の大学から 7 名、企業から 1 名の研究者が参加した。

参考：<https://garc-jafame.localinfo.jp/posts/58660748>

・2026 年 3 月、JETRO - サシン経営大学院で共同セミナー（タイトル：日系企業の競争力をつくる“現地市場戦略”－戦略×マーケティング現地化の新潮流）開催（於：サシン経営大学院）。日系企業幹部 50 名が参加。

参考：<https://www.sasin.edu/content/news/sasin-management-consulting-japan-center-co-hosts-6th-seminar-with-jetro-bangkok>

・2025 年 11 月、物流セミナー（タイトル：スマート物流変革－フィジカルインターネットから生産性革新へ）開催（於：サシン経営大学院）。日系企業幹部 40 名が参加。

参考：<https://www.sasin.edu/content/news/thai-japan-logistics-seminar-at-sasin-spotlights-emerging-strategies-and-collaboration-opportunities>

・2025 年 6 月、物流セミナー（タイトル：日本とタイ、それぞれの物流業界の現状と未来）開催（於：サシン経営大学院）。日系企業幹部 40 名が参加。

参考：<https://www.sasin.edu/content/news/logistics-seminar-at-sasin-explores-cross-border-innovation-between-thailand-and-japan>

・2025 年 3 月、JETRO - サシン経営大学院で共同セミナー（テーマ：価値共創を通じた日タイ社会課題解決のための連携の可能性）開催（於：サイアム大学）。日タイ研究者約 15 名が参加。

参考：<https://www.sasin.edu/content/news/solving-social-issues-through-business-the-3rd-sasin-jetro-seminar-in-bangkok>

・2025 年 3 月、アジア市場経済学会、サイアム大学で共同研究会開催（於：サイアム大学）。日タイ研究者約 15 名が参加。

参考：<https://garc-jafame.localinfo.jp/posts/56556320>

中小企業の新興国市場展開のためには、進出先における現地アクター間の協調関係の構築と、

日本側アクター間の連携体制の形成を同時並行的に進めながらも多様な利害関係者との連携と調整が不可欠となり (Khanna et al. 2005)、そうした社会的ネットワークにおけるアクターとの関係の深耕や信頼関係の醸成によって促進される知識創造が海外進出プロセスを決定づける (Johanson & Vahlne 2009)。

本研究の一部は、『アジア市場における企業行動』（白桃書房、2026年7月刊行）に所収予定である。また、2026年6月に同志社大学にて開催された第30回全国研究大会にて「中小企業のクラスター型海外進出における第三者機関の支援機能と越境学習」というタイトルにて研究報告を行った。

## 今後の展望

昨今の国際情勢は、米中対立の長期化、ロシア・ウクライナ情勢、中東情勢、経済安全保障政策の強化などを背景として大きく変化しており、企業を取り巻く経営環境は従来にも増して不確実性を高めている。こうした地政学的・地経学的変化は、グローバルサプライチェーンの再構築や地域経済圏の再編を促すとともに、グローバルに事業を展開する企業の経営戦略や組織運営にも大きな影響を及ぼしている。

これまで継続してきたタイをはじめとする ASEAN 地域の日系企業に関するフィールド調査をさらに発展させ、グローバルサプライチェーンの再構築、地域事業戦略の転換、現地化戦略、さらには企業間・産学官ネットワークの変容など、その現状と課題について明らかにしていきたい。また、英国を中心とした欧州の地域産業クラスターや産学官連携の取り組みについても比較研究を進め、地域におけるイノベーション創出の仕組みや知識創造プロセスを、歴史的・社会的・制度的文脈を踏まえながら多角的に分析していきたい。

また、アジアと欧州における比較研究を通じて、地域産業クラスター、大学、行政、企業、支援機関が連携する知識創造エコシステム (Knowledge Ecosystem) の形成メカニズムを理論的・実証的に解明するとともに、中小企業の国際展開やイノベーション創出を支える知識創造プラットフォームのあり方について新たな理論的枠組みを提示したい。とりわけ、大学附属機関や第三者支援機関が果たす媒介機能や越境学習の役割についても継続的に検討し、実践的知見の蓄積を目指す。

また、本研究で得られた成果は、フィールドワーク型教育やプロジェクト型学習 (Project-Based Learning: PBL)、さらにはアクションリサーチを基盤とした実践的教育へ展開し、企業や行政、地域社会と協働しながら課題解決に取り組む教育プログラムの高度化につなげていきたい。研究と教育を往還させることにより、学生が国際的な視野と実践的な課題解決能力を身に付けるとともに、多様な主体との協働を通じた価値共創や知識創造を担う高度専門人材の育成に貢献したい。

## 教育への効果

本在外研究の教育への効果としては、2026年6月には、本学グローバルビジネス研究科の大学院生を対象としてタイ現地フィールド研修を実施した。学生は企業訪問、行政機関との意見交換、大学間交流、日系企業経営者とのディスカッションなどを通じて、日本国内では得難い異文化環境での経営課題や国際ビジネスの実態を体験的に学習した。本在外研究で蓄積した現

地ネットワークを活用することで、研究と教育を有機的に結び付けた教育プログラムを実施することができた。フィールドワークを通じて学生自身が課題を発見し、現地関係者との対話を通じて仮説を修正するプロセスは、講義中心の教育では得られない学習効果をもたらした。今後も在外研究で得られた知見や人的ネットワークを教育活動へ継続的に還元し、国際的な視野と実践力を備えた高度専門職人材の育成に貢献していきたい。

2026 年 6 月には、本学グローバルビジネス研究科の学生を連れて現地フィールド研修を実施した。具体的なプログラムの概要は、以下に記している。

**明治大学専門職大学院グローバルビジネス研究科**  
**新興国市場のマネジメント（演習） バンコクフィールドトリップ**  
**期間：2026 年 6 月 15 日（月）-6 月 19 日（金）**

| 日付            | スケジュール                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 日目 6/15 (月) | 10.20 サシン経営大学院（5 階）522 号室集合<br>10.30 オリエンテーション サシン・チャイボン先生ほか<br>11.05 ゲストスピーカー（HRM）Mercer（タイ） 仲島基樹シニアプリンシパル<br>12.00 昼食<br>13.40 ゲストスピーカー（進出支援）JBIC バンコク事務所 白石剛規所長<br>14.50 ゲストスピーカー（エネルギー問題）NEDO バンコク事務所 木内茂次長<br>16.00 ゲストスピーカー（日系製造業）日立アジア 高田屋普一 Director<br>16.50 ラップアップ<br>17.00 サシンの日本人卒業生とサシンの学食にて簡単な交流会<br>18.30 解散                                                                                                                                                                                                                     |
| 2 日目 6/16 (火) | 10.20 サシン経営大学院（5 階）522 号室集合<br>10.30 プリーフィング<br>10.40 ゲストスピーカー（産業人材育成）AOTS/AMEICC 田村真善所長（経済産業省）<br>11.50 昼食<br>13.00 ゲストスピーカー（中小企業支援）タイ国工業省 中本一恵氏（中小機構）<br>14.10 ゲストスピーカー（AI・スタートアップ支援）JICA タイ事務所 有馬直樹氏<br>15.20 ゲストスピーカー（法務問題）Rajah & Tann タイ 川口章太弁護士<br>16.20 ラップアップ<br>16.30 解散                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3 日目 6/17 (水) | 午前中はグループ単位で市場調査（企業インタビュー等）<br>15.30 サシン集合（TK Hall 1 階）<br>16.00 JETRO- SJC ビジネスセミナー「タイ物流業界の構造変化とサプライチェーン再設計」<br>開会の言葉 JETRO バンコク事務所次長 山崎 牧子 氏<br>基調講演 サシン日本センター所長/明治大学大学院教授 藤岡 資正 先生<br>報告（1）「タイ企業の購買意思決定プロセスについて」タイ購買・SCM 協会会長 Mr. Akanit Smitapinthu<br>報告（2）「タイ物流 DX 最前線(仮)」アビームコンサルティング（タイ） マネジャー 北村 光寛 氏<br>報告（3）「チームジャパンでタイ物流を考える」㈱Go Beyond 社長/APT Regional Director 岡田友宏 氏<br>案内（1）「脱炭素・エネルギー転換に資する日の丸技術のタイにおける展開支援のご案内」NEDO バンコク次長 村田 穰 氏<br>案内（2）「在タイ日系製造業企業支援について」JETRO バンコク主任 長崎 博明 氏<br>17.30 ネットワーキング<br>18.00 ラップアップ<br>18.10 解散 |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4日目 6/18 (木) | 08.30 集合&出発 (サシン経営大学院)<br>10.00 RAAS PAL CO., Ltd. (Robot As A Service)<br>タイのロボットスタートアップ<br>13.00 昼食 (セントラルビレッジのフードコート)<br>15.30 グラセルタイランド社<br>日系の容器メーカー<br>18.00 懇親会<br>BK SALON (Sathupradit)<br><a href="https://maps.app.goo.gl/d33RXFS4juhqLaMz8">https://maps.app.goo.gl/d33RXFS4juhqLaMz8</a><br>21.00 解散 (サシン経営大学院) |
| 5日目 6/19 (金) | 終日、グループでの現地調査 (企業訪問、インタビュー等) /自由行動                                                                                                                                                                                                                                                                                           |