［研究ノート］

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キング

――日タイ中小企業ビジネスマッチングをケースとして――

関　智宏
（阪南大学）

要　旨

本稿は，2012年度から２年間にわたってタイのバンコクにて開催されてきた日タイ中小企業ビジネスマッチングをケースに，ビジネスマッチングを含むさまざまなアクターのつながりが，日本の中小企業の海外事業展開の際の進出希望先国・地域のコミュニティにいかにつながるかを，アクターネットワーク理論をもちいて具体的に描き出すことを目的としている。

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ろうが，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つながっていくためには相当の努力と時間が必要となる。それら努力や時間をかけることができる中小企業は決して多くないだろう。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。

この課題解決の１つの鍵が，大学である。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。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，企業団体の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，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の社会的な認知化を図ることができる。これがアクターネットワーク理論から描き出すことのできる中小企業の現地コミュニティへのつながっていく過程である。

キーワード

中小企業，タイ，海外事業展開，コミュニティ，アクターネットワーク理論，
ビジネスマッチング，大学

1．はじめに

本稿は，2012年度から２年間にわたってタイのバンコクにて開催されてきた日タイ中小企業ビジネスマッチングをケースに，ビジネスマッチングを含むさまざまなアクターのネットワークが，日本の中小企業が海外で事業展開をする際の進出希望先国・地域のコミュニティにいかにつながるかを具体的に描き出すことを目的としている。

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ろうが，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。それら努力や時間をかけることができる中小企業は決して多くないだろう。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。

本稿でとりあげ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）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の付属機関である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もわかるように，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付属機関であり，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。

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付属機関であり，アドバイザーを非常勤で常駐させ，中小企業の経営相談などを行っている。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徴がある。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としている点では，筆者の知る限り，おそらく日本で最初でかつ唯一の取組であろう。

本稿の構成は以下のとおりである。第２節では，分析枠組となりうるアクターネットワーク理論について Callon や Latour の議論を中心に紹介するとともに，分析の視点を整理する。第３節では，2012年度と2013年度に実施した２回のビジネスマッチングの詳細をできうる限り客観的に記述する。このビジネスマッチングは繰り返し述べるように，日本側とタイ側双方の連携による取組であるがゆえに，本来であれば双方の視点から記述されるべきである。しかしながら，本稿ではあくまで日本側からみたビジネスマッチングであること，さらに，できる限り客観的に記述するとは言え，ビジネスマッチングに中心的にかかわった筆者の観点からの記述が多く含まれていることに留意されたい。第４節は，結びに代えて，本稿のまとめと課題について述べる。なお本稿では，ビジネスマッチングに関与した機関・組織名について，つながりという観点からとくに重要な役割を担うアクターについては実名でとりあげ，それ以外については匿名化している。特定の個人名についてはとりあげない。

２．分析の視点

以下のビジネスマッチングのケースを分析するにあたって，社会学に端を発し，教育，経営，組織，会計，情報技術といった研究分野において応用が見られるなど，近年注目を集めているアクターネットワーク理論（Actor Network Theory）をケース分析の視点としてもちいる（McLean and Hassard［2004］）。

アクターネットワーク理論は，技術が社会的にどのように構成されているかを検討する議論のなかの１つであり，技術システムをアクターのネットワークにより説明しようとする。具体的な学説は振り返らないが，その端を発したのは，1980年代後半から議論を展開してきた Callon や Latour たちである。

彼らたちが展開してきたアクターネットワーク理論には，次のような特徴がある。第１に，人的ならびに非人的な「アクター」に着目し，アクターのハイブリッドなネットワーク（つながり）を追跡する。非人的なアクターまでもが人的なアクターと対等な地位を与えられている。これは対称性の原則と言われ，アクターネットワーク理論の「ひとつの重要な前提として扱われる」（Lee and Hassard［1999］p.388，潮・足立［2010］p.77）。第２に，社会を説明されるべき対象として捉え，人的かつ非人的アクター間のつながりの絶え間ない変化による「社会」の変化に着眼点を置く。第３に，そうしたアクター間のつながりを生み出し，「決まりきった説明が当てはまらないような媒介者（mediator）」を想定し，このような媒介者間の翻訳活動のプロセスを描き出す。具体的には，この翻訳活動のプロセス，つまりアクターネットワークのプロセスには，「問題化（problematization）」，「関心づけ（interessenment）」，「取り込み（enrolment）」，「動員（mobilization）」の４つの段階がある（Callon［1986］）。

このようにアクターネットワーク理論は，社会を説明対象とし，具体的に記述することを究極の目標とすることで，新たなまた意味のある形で，アクター間のネットワーキングを表現する方法を提供してくれる。具体的には媒介者を探し出しその翻訳活動を描きだすことによってアクター間のつながりを見つけ出すという枠組となる。

しかしながら，アクターネットワーク理論には，有用性がある反面，次のような批判がある（潮・足立［2010］pp.77-78）。第１に，アクターをどの程度まで含めて考えるかというアクターの範囲の問題，第２に，非人的アクターに本来与えるべき以上の地位が与えられているという対称性の原則にかかる問題，第３に，社会の技

術システムの根底にある倫理や政治的関心がないという無関心の問題，である。これらの批判に対して，アクターネットワーク理論の代表的論者である Latour は，第１の点に関して，「ヒーロー」が研究対象としてもっぱら選択されてしまいがちであるが，「ヒーロー」の成功だけでなく，大きな影響力があるがゆえの失敗や，成功の裏の「犠牲者」にも目を向ける必要があること，第２の点に関して，非人的アクターも含めたアクター間の「共通の用語や共通の存在論がつくられるべき」（Callon and Latour［1992］）とし，アクターの行為を忠実に描写することによる客観的現実を把握しなければならないという方法論的立場をとっていること，そして第３の点に関して，権力の拡大には参加するがそれに対して冷静な立場をとることを指摘する。

以上の Latrour たちも認識している諸批判を留意したうえで，さらに Latour たちの議論に対して数名の研究者たちが指摘する次の諸点も考慮していく。第１に，アクターネットワーク論では，アクターのつながりを見つけ出す媒介者の翻訳活動に焦点を当てるが，そのため，作業手順として，まず翻訳者を設定しなければならない。それによって，翻訳者となるアクターが複数のアクターと相互に作用する場となる「アクター・ワールド」を描き出すことができる（小松［2007］）。第２に，アクターネットワーク理論では，すべてのアクターが事前に明らかになっているが（入江［2003］p.16），こうしたプロセスのなかで，ネットワーク化されるアクターが次第に明らかになっていく点についても触れる。第３に，アクターネットワークの形成にも焦点を当てるが，それよりかは，アクターネットワークの変容に焦点を当てる。つまり前述のように，アクターネットワークのプロセスには，つまり，「問題化（problematization）」，「関心づけ（interessenment）」，「取り込み（enrolment）」，「動員（mobilization）」の４つの段階があるが，その各段階において，たとえば問題化の段階を見た場合に，「なぜある翻訳者がそのような構想を得たのかについて，それ以前のネットワークとの接合をきちんと検討すべき」であり，「また翻訳が成功するにせよ，失敗するにせよ，それはネットワークの安定化や計画のとん挫といった単純な発想ではなく，さらなる翻訳によるネットワーク形成につながると考えるべきである」（松嶋［2006］p.2）。

本稿のケースとしてとりあげるビジネスマッチングは，開催してからまだ２回しか実施されていないが，それでもその実施に向けた（マッチングを含む）多様なアクター同士が互いにつながっていくプロセスは，中小企業がそれまで縁がなかった海外コミュニティと確実につながっていくプロセスでもある。まさにこうした海外コミュニティとのつながりの深化は，１社ではなかなかむつかしいと考えられる海外での事業展開を実現可能とする。それゆえアクターネットワーク理論は，本稿でケースとするビジネスマッチングを分析するに有効な視点であると考えるのである。

これらを踏まえて，2012年度と2013年度に実施したビジネスマッチングをそれぞれケースとして紹介しながら，アクター間のネットワークにかかる翻訳活動のプロセスについてみていく。

３．ケース

3-1 2012年度日タイ中小企業ビジネスマッチング

ビジネスマッチング開催に向けて

ビジネスマッチング開催のきっかけから述べていく。ビジネスマッチング開催に至るまでには，長い歴史と深いつながりがある。

ビジネスマッチングの連携機関に大阪同友会が加わっているのには，阪南大学との強固なつながりがある。大阪同友会と阪南大学とは，これまでにインターンシップや経営者によるリレー講座，寄付講座など[1]，さまざまな取組が連携によって実施されてきたが，この連携を

いっそう確固たるものにしていくことを目的に2007年５月に相互協力協定が締結された。筆者が阪南大学に奉職したのは，2006年４月であり，それ以降こんにちに至るまで，筆者は大阪同友会との産学連携の窓口的役割を担っている。

筆者は阪南大学に奉職する以前からも，中小企業家同友会の方々とは密接に連携をとってきた。とくに，筆者が兵庫県立神戸商科大学（現在の兵庫県立大学）大学院に在籍していたときに，兵庫県中小企業家同友会（以下，兵庫同友会）の景況調査やその検討会議に院生ながらかかわっていた。こうして筆者と兵庫同友会ならびにその会員企業の方々とのつながりが構築されてきた。とくに1995年１月の阪神淡路大震災からの立ち上がりを目的に，兵庫同友会のものづくりの会員企業で結成されたアドック神戸の活動に2003年12月から筆者がかかわることになり，アドック神戸とそれに参画する中小企業が筆者の研究のフィールドとなった（関［2011］）。こうして筆者とアドック神戸会員企業の方々との間で密なつながりが構築された。阪南大学としても，阪南大学中小企業ベンチャー支援センター関係の誰かがほぼ必ずといって言いほどアドック神戸の運営委員会に参加をしていた。筆者個人としてだけでなく，阪南大学としても，そのつながりはいっそう強固なものとなっていった。筆者は，アドック神戸が2010年６月に次世代経営者たちによる新アドック神戸に組織替えをした際に，アドバイザーとして正式に参画することになった（関［2013］）[2)]。

2011年４月から，筆者は１年間の在外研究の機会を得た。そのうち約３ヵ月間の2012年１月から３月までタイのバンコクに滞在した。この間に，兵庫同友会のアドック神戸の会員企業が，筆者を頼って何度がバンコクに視察と意見交換に来ることが数度あった。筆者が，足しげくタイに通っていることを聞きつけた同友会の会員企業が，筆者にそうした関係がタイにあるのであれば，視察の機会をつくってほしいと依頼してくるようになった。実際には，2008年度から毎年のように日本の中小企業の視察団をＳＪＣ（当時はＳＭＣのジャパンユニット[3)]）につなげ，各種視察セミナーを共同で企画・実施してきた。具体的には，2008年８月26日の兵庫県尼崎市職員と尼崎ものづくり企業との視察セミナー，2009年９月21日の関西の中小企業家（アドック神戸含む）を中心とした視察セミナー，2010年11月8日の兵庫同友会アドック神戸の視察ツアー，2011年２月４日の大阪同友会平野支部の視察ツアー，2011年２月11日のアドック神戸有志の視察ツアーを実施してきた。

さらに阪南大学としてもサシン経営管理大学院とのつながりを強化してきた。具体的には，2009年２月にＳＪＣ（当時はＳＭＣのジャパンユニット）のメンバーを招聘したり，2009年４月18日にＳＭＣのメンバーを招聘した研究会を開催したり，2009年５月上旬にはサシン経営管理大学院でのタイビジネスにかかる研究会を開催したり，また2010年８月16日にはＳＭＣと阪南大学付属の研究所である産業経済研究所との間で国際共同研究の調印をしたり（2013年度まで継続中），さらには2010年８月26日にはサシン経営管理大学院の教員を招聘した研究会を開催したりしてきた。

筆者が2012年１月から３月の間にバンコクに滞在している際には，これまで行ってきたセミナーのようなたんなる視察でなく，もう一歩進んだかたちでの展開を図ることができないかを模索していた。バンコクに滞在している際に会ってきた，筆者がそれまでにつながっていた中小企業経営者からも，タイのローカル企業とのビジネスマッチングを実現したいという要請もなされた。それならば，タイの日系ならびにローカル企業と深いつながりを有しているＳＪＣの力を借りることによって，できる限り多くの同友会会員企業にそうしたビジネスマッチングの機会を提供できるのではないかと考えた。

ビジネスマッチングには阪南大学がこれまで実施してきた同類のスキームを応用することができると考えた。これは，阪南大学が，大阪の

ある企業団体との間で長く取組んできたスキームである。具体的には，日本と中国（広州）とのビジネスマッチング（目的は企業家同士の論壇）に，日本と中国（広州）双方の大学が仲介し，大学間の信頼関係をベースに，大学としてつながっており，けれども商慣習などで異なりビジネス上でなかなか信頼できない異国間の企業家同士をつなぎあわせるというものである。

またビジネスマッチングを運営するにあたっては，大学内の体制を整える必要があった。阪南大学として，いかなる人員を動員するかということが課題となった。そこで，ビジネスマッチングを運営する際に，筆者のゼミナールの学生を動員することにした。というのも，筆者のゼミナールは，筆者が阪南大学に着任してから，筆者個人だけでなく，筆者のゼミナールに所属する学生たちとも大阪同友会会員企業に訪問したり，またあるときは同友会支部例会や中同協の全国行事などに参加をしてきたりしてきた。そうして積み上げてきたつながりを活かし，ゼミナールの学生たちをビジネスマッチングの運営に携わらせることができると考えた。そこでゼミナールの講義要綱に，タイへ行きビジネスマッチングの運営を担うということを明記し，募集を行った。

筆者は，2012年３月末に１年間の在外研究を終え，日本に帰国した。帰国する直前くらいから，タイでのマッチングの開催に向けて検討をはじめ，具体的に，帰国してから関係の方々と相談をしながら検討を進めていくことになった。

まず，相談先の１つとなったのが，中小企業家同友会全国協議会企業連携推進協議会会長の㈱中央電機計器製作所である。大阪同友会の会員企業でもあり，協力要請先として最適なパートナーであると考えた。筆者が留学から帰国する前の2012年３月17日に，タイのバンコクにて㈱中央電機計器製作所の方と会い，ビジネスマッチングの構想と参加者召集の協力を要請した。中小企業家同友会全国協議会（以下，中同協とする）は，全国47都道府県下の中小企業家同友会の協議会であり，企業連携推進協議会は同友会内の連携組織の形成を推進する会である。その後，2012年５月21日に中同協事務局にて，ビジネスマッチングの集客や広報などについて筆者は正式に協力を要請した。具体的には，中同協としての参加要請と，中同協の「中小企業家しんぶん」[4] にビジネスマッチングの概要と公募についての掲載であった。後に中同協から１名が参加を表明した。2012年６月19日と2012年７月２日に，㈱中央電機計器製作所の方と再会し，筆者はあらためてビジネスマッチングの集客について協力を要請した。なお，話はそれるが，2012年７月２日の夜には，2012年４月からアドバイザーをつとめている大阪同友会内のある会の会員企業と会い，筆者からビジネスマッチングについて紹介が行われ，後に１名が参加を表明した。話を戻そう。ビジネスマッチングの集客にあたって，㈱中央電機計器製作所から，関係する諸団体各方面に声がけがなされた。最終的に，大阪同友会内でオンリーワンを目指すオンリーワン研究会から３社，それぞれ１名ずつ計３名が参加を表明した。オンリーワン研究会のほかにも，ビジネスマッチングの後援を得ることになる公益財団法人大阪府産業振興機構の大阪府グローバル研究会や，大阪同友会会員企業が中心となっている異業種交流グループなどにも声がけがなされた。しかしながら，広報する段階で，タイ側の参加者が確定しておらず[5]，またビジネスマッチングを予定していた日に中国・上海の展示会に出展するなど，さまざまな理由から，最終的には参加はなされなかった。

さらに2012年７月12日に岐阜で行われた中同協定時総会にて，筆者がアドバイザーをつとめる兵庫同友会アドック神戸が海外事業展開の分科会でパネルディスカッションが行われることになり，アドック神戸会員企業の２社がパネラーに，また筆者がコーディネータとして登壇した。アドック神戸は，発足当時から定期的に海外視察を繰り返し行ってきており，2010年度

の海外視察時に，筆者がタイにて研修のコーディネートを行った。そのうち１社は，2003年12月から中国の上海にて工場を進出しており，分科会にて脱下請の過程と中国ビジネスについて報告を行った[6)]。これに対し，もう１社のＮＰ社は，タイでのビジネスチャンスとタイ進出の意気込みについて報告を行った。自動車の試作を手がけるＮＰ社は，アドック神戸が新世代に切り替わった2010年６月にアドック神戸に入会をし，2011年２月のタイ視察時に同行できなかったが，その後すぐにタイを訪れ，2011年４月頭に筆者とタイのバンコクで再会し，そのときにＳＪＣとコンサルティング契約を結び，その後，定期的にタイを訪れることになった（2012年２月にも，筆者はＮＰ社とタイのバンコクにて再会している）[7)]。このときに，同じくアドック神戸の会員企業であり，精密部品加工を得意とするＤＴ社とも会っている。ＤＴ社の１名がこの数日後に，ビジネスマッチングに参加を表明した。このアドック神戸会員企業２名と筆者によるパネルディスカッションの会場に，㈱中央電機計器製作所が来場しており，ビジネスマッチングの宣伝がなされた。その場に同じく来場していた茨城同友会会員企業の１名がビジネスマッチングへの参加を表明した。また㈱中央電機計器製作所の関係では，愛知同友会会員企業の１名が参加を表明した。

相談先の２つは，マテック八尾の㈲大和製作所である。マテック八尾は，大阪府八尾市のものづくり企業で構成される異業種交流グループであり，ロボットづくりをつうじたものづくり人材の育成に取組んでいる[8)]。マテック八尾と筆者ならびに阪南大学との関係は2008年まで遡る。マテック八尾会員企業の有志たちが，八尾地域の技能継承についての経営者の意識について調査をしてほしいと阪南大学に依頼があり，筆者と阪南大学の教員と２名で対応することになった。それをきっかけに筆者のゼミナールや他の研究会でも訪問を行った。こうした流れを受け，2012年４月20日にマテック八尾の新春例会にて，世界経済，アジア経済のなかでみた日本経済と中小企業について講演を行った。この講演をきっかけに，マテック八尾の会員企業である㈲大和製作所からビジネスマッチングの運営の協力について快諾を得た。具体的には，マテック八尾のなかにある海外交流委員会にて，あらためてマテック八尾の会員企業，とくに海外ビジネスに関心のある会員企業向けにビジネスマッチングについて説明する機会を得て，2012年６月５日にプレゼンテーションを行った。最終的に，マテック八尾からは，㈲大和製作所をはじめ，その他熱処理を手がけるＲＫ社ともう１社の計２社からそれぞれ１名，計３名が参加を表明した。

相談先の３つは，公益財団法人太平洋人材交流センター（以下，ＰＲＥＸとする）である。ＰＲＥＸは，社団法人関西経済連合会や独立行政法人国際協力機構（以下，ＪＩＣＡとする）などの研修セミナーなどの受託による事業に取組んでいる。ＰＲＥＸと筆者ならびに阪南大学との関係は，筆者が阪南大学に奉職した2006年度まで遡る。そのときに初めてＰＲＥＸのセミナーの講師の機会を得て，そこから留学した2011年度を除く毎年，ＪＩＣＡの事業である，新興諸国の政策担当者が日本の中小企業政策を学ぶ中小企業政策セミナーの講師を担当することになった。2012年度から，これまで開発途上国の経済協力として援助してきたＪＩＣＡのＯＤＡ予算が日本の中小企業の海外進出に活用されることとなり，2012年６月21日に進出支援施策のスキームとＰＲＥＸとしての役割について打ち合わせをした。その際に，ビジネスマッチングの紹介をし，参加の要請をしたところ，2012年７月上旬にＰＲＥＸから２名が参加を表明した。

相談先の４つは，社団法人但馬地域経済活性化推進機構である。この機構は，2010年度に，兵庫県但馬地域，とくに兵庫県豊岡市日高町に拠点を置く企業経営者などによって設立された法人である。この機構が設立される以前から，

筆者は兵庫県豊岡市日高町の旧日高町商工会（現在の豊岡市商工会[9]）の事業にかかわってきており，駅前の空き店舗の活用をめぐる専門委員会への参加や，ゼミナールの学生たちを同行させた地域活性化策の提案などを行ってきた。こうしたつながりもあって，2013年６月末にこの機構にビジネスマッチングについて参加と広報の依頼を行った。そして地域の農業ビジネスをてがける地域有力企業の出資法人のある企業から２名（後に１名が出席できなくなる）と，機構のメンバーではないが，メンバーとつながりのあったある企業の１名が参加を表明した。

2012年７月中旬に，2012年度ビジネスマッチングの参加予定者の目途がある程度ついたことから，2012年８月３日に，訪問団として結団式を大阪の淀屋橋で行った。この場には，後援名義も得ることになるタイの領事館が出席した。また，結団式にて，サシン経営管理大学院，ＳＪＣと筆者たちによる共同研究の成果物の１つが参加者全員に配布された。この書籍は，2009年度からサシン経営管理大学院を中心とする関係者を中心にして検討をし続けてきた日本企業のためのタイビジネスにかんする書籍であり，筆者が在外研究をしていた2013年１～３月にかけて書籍としてのとりまとめを提案し，結団式に向けて出版の準備を行った[10]。またビジネスマッチングの結団式に合わせて，プレスリリースをしたところ，ビジネスマッチングの開催のことが，2012年８月４日付の日本経済新聞に紹介された[11]。そうすると，この新聞記事を見た，松原商工会議所が，阪南大学に直接連絡をとったうえで，筆者にメールにてアポイントをとってきた。松原商工会議所と阪南大学とは，2010年12月に松原市を含めた３者間での包括協定を締結しており，各種事業に取組んでいる。松原商工会議所は，会員企業の海外事業展開に関心をもっており，「商工会議所として是非ともお役に立たせて頂きたく，一度ご挨拶に参上致したい」とのことであった。そうしたつながりもあって，2012年８月10日に会うことになった。

ビジネスマッチングにて

2012年度のビジネスマッチングは，2012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，まずＳＪＣからＳＪＣの紹介がなされた後，タイ金型工業会からタイの製造業を取り巻く現況と日本の中小企業に対する期待について講演が行われた。次に，ＡＥＣ（ASEAN Economic Community：ＡＳＥＡＮ経済共同体）の概要について[12]，カシコン銀行から説明がなされた。また休憩をはさんだ後，日本人投資家向けＢＯＩスキームについて，ＢＯＩから説明がなされた。そして，ＳＪＣから，「タイの市場動向について」と題した講演が行われた。

マッチング先となるタイ側の参加者は，ＳＪＣをとおして，タイ工業省ならびにＢＯＩに連絡がなされた。また，ＳＪＣと個別にかかわっている企業にも連絡がなされた。このようにタイ側ではマッチングへの参加について広く広報がなされた。しかしながら，最終的にはタイ企業の参加数は10数社にとどまった。この理由としてはいくつか考えられるが，１つには，日本側の参加者の確定が遅くなったことが考えられる。最終的な日本側の参加企業リストをＳＪＣに送られたのが，2012年７月頭であり，そこから集客するには日程的には非常に窮屈であった。またもう１つの理由としては，タイ側の集客やそれにかかわる交渉ごとがすべてＳＪＣに委ねられたことが考えられる。筆者また阪南大学として，タイ側の企業の集客について，現地入りするなどして直接的に取組むことができなかったのである。この点は大きな失敗であった。しかしながら，逆に言えば，限られた時間と条件のなかで，ＳＪＣの調整により，タイ金型工業会やＢＯＩ，カシコン銀行を招聘することに成功し，さらにマッチングに期待をする日本の中小企業に関心を寄せるローカル企業が10数社も集めることができたとも言える。ローカル企業を集客するために，ＳＪＣは2012年６月ごろにタイ工業省のジャパンデスクを訪問し，この際

に，タイ金型工業会が紹介された。こうしたタイでの協力関係が，マッチングの参加企業・組織の円滑な招聘に寄与した。また，ＳＪＣの方向性としては，タイでのビジネスを進めることが目的であるという立場から，たんに参加企業数を増やすことよりも，参加された企業の質を高めることを重視した。ＳＪＣでは，マッチングに参加した後の支援体制も整えており，その結果，後述するように，この際に参加した企業のうち，ＳＪＣがサポートをし，すでに３社が進出しており，１社が検討中である。

さてビジネスマッチングの中身に話を移そう。昼食後には，日本側の参加者からパワーポイントを使った自社紹介が１社１分でなされた。タイ側の参加者は，事前に日本側の参加者の事業内容をみて，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（同時通訳がなされている），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である。

翌日の2012年９月４日は，企業訪問であり，訪問先の地域ごとに２つのチームにわかれて行動した。訪問先は，すべてＳＪＣが調整を行い，ＳＪＣとつながりのあるところを訪問した。訪問チームの１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，午前には台湾系のローカル企業で板金加工を得意とする企業を，また午後にはタイのローカル企業で自動車の部品製造を営む企業を訪問した。訪問チームのもう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，日系企業も多く集積をしているロジャナ工業団地を午前に視察した後，そこに立地している日系企業であり，精密プラスチック部品の製造企業を訪問した。午後から，同じく日系企業で放電加工機の一貫生産を行う企業を訪問した。

ビジネスマッチング後の展開

ビジネスマッチング後に，ビジネスマッチングの運営などについて反省を行い，改善をしていくことになった。とくに集客のタイミングと運営体制，そしてタイでなければ聞けないこと以外は，日本で学習してからマッチングに臨むべきだという，事前学習も必要であった。そこで以下の取組が行われた。

１つは，阪南大学中小企業ベンチャー支援センター主催によるグローバルビジネス研究会の実施である。タイならびにＡＳＥＡＮについて日本国内で事前に学習できる部分については，しっかりと学習したうえで現地入りし，現地の基本情報ならびにビジネス事情などについて理解を深める必要がある。そこで，2012年度ということを１つの時期区分としてみると，2012年10月30日（第１回），2012年12月10日（第２回），そして2013年２月14日（第３回）の３回にわたってグローバルビジネス研究会が開催された。なおテーマの設定については，ＰＲＥＸがセミナー実施についてノウハウを有していることもあって，事前に何度か打ち合わせを重ね，タイとベトナムの２ヵ国について（この段階では，2013年度のビジネスマッチングの際に，タイだけでなくタイプラスベトナムも訪問の対象としてはどうかという案もあった）とりあげることになった。第１回（2012年10月30日）は，サシン経営管理大学院の教員かつＳＭＣのメンバーから，ちょうど阪南大学の国際共同研究のパートナーとして阪南大学が招聘した際に，タイ自動車産業の競争力にかんする講演が英語なされた（この際の通訳者は，ＰＲＥＸの仲介により紹介された）。この研究会は，ＰＲＥＸが所在している大阪国際センターの会議室にて開催された。第２回（2012年12月10日）は，一般社団法人機械振興協会の研究員から講演がなされた。第３回（2013年２月14日）は，中央大学商学部の教員からタイとベトナムの労働事情の国際比較について講演がなされた。

もう１つは，阪南大学の国際インターンシップの１つのクラスとして，ビジネスマッチングの運営と日本の中小企業の海外事業展開の一翼を担う人材育成を目的としたクラスの開講である。2012年度は前述のように，筆者のゼミナー

ル学生が運営に携わったが，ゼミナールとしてはそれ独自の活動もあり，このビジネスマッチングに焦点を当てた活動を早い段階から行っていくことはむつかしいと感じていた。そこで，2012年10月くらいから具体的に阪南大学の国際インターンシップとして，タイで活動を行うことができる新クラスの立ち上げに向けて，阪南大学の担当者と講義内容などについて打ち合わせを重ねた。そして，2012年11月に，正式に新クラスの立ち上げが阪南大学内で承認され，そこから講義要綱を確定させ，2013年３月末に募集をかけた（最終的に17名の登録があり，15名がタイで活動を行った）。阪南大学としての国際インターンシップの新規クラスは，ＳＪＣにて受入を打診していた。阪南大学として正式に受入依頼を行うために，2013年２月10～13日に阪南大学の教務担当を中心とする訪問団で公式的にＳＪＣを訪問し，その際に国際インターンシップの概要を説明し，またインターンシップの受入を正式に依頼した。

3-2 2013年度日タイ中小企業ビジネスマッチング

ビジネスマッチング開催に向けて

2013年度は，2012年度の反省を生かしたかたちで進めた。具体的には，広報と集客である。2012年度には，広報と集客をできる限り早い段階で努めるべく，修正できるところは早めに修正をかけなければならなかった。そこで筆者が中心となって，機会のあるたびに，可能な限り，集客につながりうる広報活動を直接的に行った。

まず，新しい中小企業家同友会会員企業との出会いである。2002年度のビジネスマッチング参加企業から紹介されるきっかけとなったイベントが２つある。１つは，2013年２月26日に大阪同友会オンリーワン研究会で筆者が行った講演である。そこでは，世界，またアジアからみた日本経済を踏まえ，ＡＳＥＡＮならびにタイ経済の魅力と課題について講演を行った。ここで筆者からビジネスマッチングの実施に向けた話がなされた際に，もともとビジネスマッチングに関心を有していたオンリーワン研究会の会員企業１社から，2002年度ビジネスマッチングに参加した㈱中央電機計器製作所からの打診もあり，その場で２名が参加を表明した。

もう１つは，広島県中小企業家同友会（以下，広島同友会とする）会員企業との出会いである。2012年度に参加した茨城同友会会員企業から，広島同友会の会員企業が紹介された。両社は，前述した2012年７月の中同協定時総会時にたまたま出会い，そこから意見交換を重ねてきた。筆者とその広島同友会会員企業とは，しばらくはメールでのやりとりが続いたが，2013年４月５日に，タイのバンコクで，ちょうど顧客企業の案件でタイを訪れており，別件でタイを訪れていた筆者と初めてバンコクで会うことになった。その際に，筆者はＳＪＣを紹介し，タイビジネスの魅力が共有されたうえで，2013年度のビジネスマッチングの協力を要請し，その後，参加を表明した。またしばらくしてから，その広島同友会会員企業から広島同友会のなかで何度かにわたってタイビジネスの魅力が語られ，最終的に広島同友会からその会員企業をはじめ，６社６名が参加を表明した。

2013年度からは，ビジネスマッチングの広報・集客について，できうる限り早い段階から体制づくりを行いたいと考えていた。そこで2013年４月18日に，2013年度のビジネスマッチングの開催に向けて，どのように広報展開していくかについて，オンリーワン研究会の会員でもあり，また中同協企業連携推進協議会会長である㈱中央電機計器製作所と，㈲大和製作所との間で検討を行った。そこで2012年度からの継続案件であった阪南大学中小企業ベンチャー支援センターのグローバルビジネス研究会にて，集客につながるような研究会を行うことを企画していた。そこで2013年４月22日に元オリンピック選手（女性，阪南大学職員でもある）から，「世界で活躍するために」という題目で，中小企業家同友会会員企業の経営者向けに講演がなされ

た。この広報については，2012年度末の2013年２月くらいから準備をし，年度にまたがった広報活動を行った。集客こそ振るわなかったが，参加された経営者の方々からは満足の声がきかれた。

また前述のように，2013年度から阪南大学の国際インターンシップの１つの新規クラスとして，タイで活動するためのクラスを立ち上げた。インターンシップでは，ＳＪＣが受入機関となり，ＳＪＣが手がけるコンサルティング業務の補助ならびに2013年度のビジネスマッチングの運営の手伝いを主たる目的としていた。このため，ＳＪＣが関与していたコンサルティング案件のうち，とくに中小企業に限って，永らくＳＪＣともつながりを構築されてきた日本の中小企業３社に，インターンシップとしてのコンサルティング業務の一部を担うべく，協力を要請し，快諾を得た。これら３社は，１社は，運営にもかかわっている㈲大和製作所，もう２社はともに兵庫同友会アドック神戸のメンバーであり，うち１社はＤＴ社，もう１社はＮＰ社である。そこでこれら３社に，インターンシップタイクラス履修者をチーム担当制として割り当て，2013年６月にチームごとで訪問し，各企業からタイビジネスでの検討課題についてそれぞれ説明がなされた。

2013年６月19日には，大阪同友会会員企業であり，すでにビジネスマッチングに参加を表明していたＲＫ社のタイ現地アドバイザーを招聘し，阪南大学主催の2013年度の第２回グローバルビジネス研究会が実施された。2013年６月27日には，筆者は東大阪の異業種交流プラザにて講演する機会を得て，そこでタイビジネスの魅力と課題について講演をした。この異業種交流プラザは，運営母体こそ中小企業家同友会ではないが，実質的な運営主体は大阪同友会の会員企業である。そこで，大阪同友会会員企業の機械商社と会い，タイビジネスの現状と展望について意見交換を行いながら交流を深めた。後の2013年７月中旬に，ＲＴを通じてこの機械商社から今年度のビジネスマッチングへの参加希望の連絡があり，その後参加を表明した。

2013年度のビジネスマッチングの参加申込は，2013年６月末としていた。参加者のなかには，2012年度から２年連続で７社（７名）が参加したけでなく，2013年２月に筆者が講演を行った大阪同友会オンリーワン研究会の会員企業から１社（２名）が，さらに筆者がアドバイザーをつとめる兵庫同友会アドック神戸の会員企業から上述の企業とは別に２社（２名）が，また2013年７月末をもって上の大阪同友会の機械商社１社（１名）が新規に参加を表明した。その後に，ＮＰ社が諸事情でキャンセルとなり，最終的には，20社21名が参加した。同友会ごとの内訳でみると，大阪同友会会員企業が９社10名，兵庫同友会会員企業が４社４名，広島同友会会員企業が６社６名，そして茨城同友会が１社１名であった。

2012年度のビジネスマッチングの反省点の１つは，タイ側の参加者をどう事前に募るか，という点であった。2013年度には，タイ工業省およびＢＯＩだけに限らず，タイ側の参加希望者を広く募るべく，タイ政府系中小企業団体であるＤＩＰＳＭＥ（Department of Industrial Promotion Small and Medium sized Enterprises）のキーパーソンとタイのバンコクにて接触を行った。ＤＩＰＳＭＥは，タイの商務省の下部組織である中小企業団体であり，約100社が会員となっている。このつながりはＰＲＥＸによって紹介された。ＰＲＥＸが社団法人関西経済連合会によるＡＳＥＡＮ経営研修セミナーを受託し実施した際に，タイから2012年度に参加した経営者２名がＤＩＰＳＭＥのキーパーソンとなっている。2013年５月末にタイのバンコクにてＤＩＰＳＭＥのキーパーソンたちとはじめて会い[13]，ビジネスマッチングについて協力要請をした。そして日本側の参加者がある程度固まった2013年７月の段階で，日本側の参加企業リストをもって，バンコクに入り，参加予定の企業の事業概要について丁寧に説明

をし，具体的なマッチング案件を互いに予測していた。

なおＰＲＥＸと阪南大学は，2013年４月に相互のつながりを公的に深めていくことを目的とした協定を締結しており，双方のセミナーの開催など協力関係に基づく事業の実施を模索していた。またＰＲＥＸとしても，受託したセミナーを受講した後の経営者同士のネットワーキングにどうかかわっていくか模索しており，今回のビジネスマッチングでの取組は，ある意味において，セミナー後のネットワーク構築に寄与した[14]。2013年度のビジネスマッチングの運営について講演名義を得た。

後援名義については，2013年度については，ＰＲＥＸのほかに，大阪同友会と大阪府ものづくりビジネスセンター大阪（ＭＯＢＩＯ）[15] からも得た。ＭＯＢＩＯは，大阪府下のものづくり企業の支援を積極的に行っており，筆者が異業種交流プラザと親交を深める前からつながりをもってきた。残念ながら，2012年度に後援名義を得ていたタイの領事館とは，打診の話を得ていたが，準備段階の体制が不十分であったこともあって2013年度の後援名義は諦めた。

こうした紆余曲折がありながらも，ようやく2013年８月頭には，2013年度のビジネスマッチングの運営内容と参加者が確定となった。そこで2013年８月20日に，阪南大学主催のグローバルビジネス研究会ならびにビジネスマッチングの結団式が大阪市内の淀屋橋で行われた。この結団式には，遠方から広島同友会の参加者も駆け付けた。この研究会では，大阪同友会の会員企業で熱処理を手がけるRK社からタイビジネスの現状と実践について講演がなされた。また研究会の前日である８月19日付で，阪南大学からビジネスマッチング結団式のプレスリリースがなされた。結団式がはじまる直前に，日経産業新聞から電話取材があり，その内容が2013年８月26日付の記事になった[16]。

この記事をみた㈱池田泉州銀行の担当者が，取引先で懇意にしていたビジネスマッチング参加企業の１社を介し，筆者に直接連絡がとられ，2013年９月13日午前に淀屋橋にて会うこととなった[17]。㈱池田泉州銀行はタイのカシコン銀行（Kasikorn Bank：KBankとも言われる）とも業務協力協定を締結しており，定期的に取引先企業を同伴でタイに訪れており，阪南大学とも何らかのかたちでの協力関係ができないか，という話であった。しかし，この日以降，具体的に連携して何かをしていくという話には現時点ではつながっていない。

ビジネスマッチングにて

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[18]。

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をみて，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である。タイ側は，筆者とつながりのあるＤＩＰＳＭＥ，ならびにＳＪＣとつながりのあるタイ投資委員会（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，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っ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主催によるＤＩＰＳＭＥ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商談会が開催された。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，国家経済社会開発委員会（National Economy and Society Development Board）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，タイ国家経済社会開発委員会政策顧問による「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。ＮＳＥＤＢ政策顧問は，経済産業省からの出向であり，ＪＩＣＡの「お互いプロジェクト」の中心人物でもある[19]。座談会には，日本側の参加者から㈱中央電機計器製作所をはじめ，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[20]。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当て，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手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，㈲大和製作所の紹介により，２社を訪問した。

ビジネスマッチング後の展開

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企業団体の１つであるＤＩＰＳＭＥ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いまだ課題が残っているが，とはいえ，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㈱中央電機計器製作所と㈲大和製作所は，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。またアドック神戸のメンバーである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，ビジネスマッチング参加企業の１社である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いる。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に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．結びに代えて

本稿は，タイのバンコクにて開催されてきたビジネスマッチングをケースに，さまざまなアクターのネットワークが，日本の中小企業の日本の中小企業の海外事業展開の際の進出希望先国・地域のコミュニティにいかにつながるか具体的に描き出すことを目的としていた。具体的には，アクターネットワーク理論をもちいて，ビジネスマッチングをはじめ，筆者や大学をはじめとする運営側，また中小企業家同友会会員企業などビジネスマッチングの参加者とのつながりを，関連するアクターを追いながら忠実に描いてきた。最後に，いまいちどビジネスマッチングの意義をアクターネットワーク理論に沿って説明するとともに，いくつかの課題を指摘し，結びと代えたい。

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。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，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の社会的な認知化を図ることができる。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，今回の新聞記事であろう。これもアクターネットワークであろう。こうした一連のプロセスが，アクターネットワーク理論から描き出すことのできる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。

翻訳プロセスにおけるネットワークの接合については次のとおりである。2012年度には，大阪同友会のキーパーソンやタイ側のＳＪＣに大きく依存していたことが，ネットワークの広がりを抑制する要因の１つとなった。そこで，2013年度には筆者がそれまで依存していた部分を主体的に行動することによって，限定的であったネットワークを広げながら，中小企業の海外事業展開につながりうるビジネスマッチングの発展に寄与してきた。つまり筆者である翻訳者自身の変容プロセスについても記述してきた。2014年度の実施はまさにこれからであるが，タイ側の運営協力体制がより充実化していくなかで，日本側の体制づくりをこれから整えていかなければならない。

ビジネスマッチングの広報・集客，また運営には，いくつかの課題が残っている。第１に，運営体制のあり方である。ビジネスマッチングの参加企業が日本全国に拡大しつつあることは大変意義のあることではあるが，日本全国の各地での広報・集客のみならず，事前学習会など一連の活動としてビジネスマッチングを運営・実施していくためには，現時点で大阪が中心となっている運営体制のあり方を十分に検討しなければならないであろう。

第２に，運営について，日本側は阪南大学中小企業ベンチャー支援センターが実施主体としてかかわっているが，そうした組織的な運営が実質的になされている反面，その裏ではあくまで筆者が個人的に活動していることによる属人的なつながりに過ぎないのではという懸念もある。2014年度は，阪南大学の国際インターンシップの１つのクラスとして，タイクラスからタイの現状を踏まえたかたちでタイプラスワンを立ち上げるが[21]，国際インターンシップの運営を

とってしても，結局は筆者が担当しており，組織的な関与のあり方についてはいまだ改善するべき余地が残されている。しかし国際インターンシップそのものが組織的な制約がありながらも実行できているのは，ＳＪＣによる支援も大きい。つまりＳＪＣは日本企業から寄付された原資を阪南大学の国際インターンシップの活動に当てている。国際インターンシップでさまざまな活動ができているのは，ＳＪＣの財政的な支援が大きく寄与している。

第３に，2012年度からビジネスマッチングにはタイ側と日本側で数多くの機関かかわっているが，日本側だけみても，さまざまな機関がこのマッチングの広報・集客，また運営にどのような役割を担い関与するのが，かかわるすべての方々にとってベストであるのか，十分や役割を明確にできないままにビジネスマッチングの実施に移っている面もある。これら諸点について検討が必要であろう。

最後に，アクターネットワーク理論とのかかわりについて述べておきたい。本稿では，アクターネットワーク理論をもちいてアクター間のつながりをみてきた。アクターネットワークのプロセスには，「問題化（problematization）」，「関心づけ（interessenment）」，「取り込み（enrolment）」，「動員（mobilization）」の４つの段階があるが，本稿のケースとしてもちいたビジネスマッチングは，筆者をはじめとする阪南大学（中小企業ベンチャー支援センター），ＳＪＣ，中小企業家同友会（参加企業）といった一連のアクター同士のつながりが，まさにビジネスマッチングを仲介に参加・運営をめぐって深まっていくことを描き出すのに適したケースであると考える。ビジネスマッチングははじまってまだ２年しか経過していないが，プロセスを描き出すのに十分な情報であると考える。しかしながら，次の理由から，２つの課題が残ることを指摘しておく。１つは，アクターネットワーク理論が描き出す，社会的に構成される技術，また技術システムを構成するアクターと本稿のケースとが，もちいる概念にはたしてどの程度整合がとれるものであるかという課題である。アクターネットワーク理論が本稿のケースとしてのビジネスマッチングを十分に説明しうるものとしての説明もまた必要であろう。もう１つは，アクターネットワーク理論では，アクターの数だけ翻訳活動のプロセスが存在することに留意しなければならず，したがって，それだけ主観主義と客観主義の総合の難問も含まれるという課題である（小松［2007］p.158）。とくに翻訳者の中心である筆者のつながりを１つの視点としてみてきたために，客観的記述を試みながらも，筆者による解釈など主観的記述が本稿のケースの記述から完全に排除されていない可能性がある。それゆえ，本稿の記述の客観性をより高めるために，ビジネスマッチングに関与したできうる限り多くの参加者によって，本稿のケースはさらに追記・修正されるべきである。

謝辞

本稿を作成するにあたって，基本データとして紹介させていただいた日タイ中小企業ビジネスマッチングの企画・運営にかかわったすべての方々に感謝を申し上げる。なかでも，とりわけ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（ＳＪＣ）には多面にわたって多大なるご協力を得た。また匿名のレフェリーにも丁寧なコメントを頂戴した。本稿でありうるべき過誤は筆者の責に帰することを明記する。
（査読済）

1）リレー講座の正式科目名は「経営実践講座」，寄付講座は「中小企業家同友会寄付講座」であり，ともに筆者が2006年度着任以降担当している。
2）より正式には，筆者は兵庫同友会ＬＩＮＣのアドバイザーとなっている。
3）ＳＪＣは，それまではサシン経営管理大学院マネジメントコンサルティング（Sasin Management Consulting；ＳＭＣ）のジャパンユニットであり（Ｓ

ＭＣのダイレクターは別にいる），2011年４月に，ＳＭＣから独立し，センターとして昇格した。

４）中同協が，全国同友会の動きを全国で周知させることを目的に，５のつく日にちに毎回定期的に発行している会報（しんぶん）である。

５）ＳＪＣをつうじてタイ側の広報・集客を依頼していたタイ工業省からは，日本側の参加者を確定しないと，広報・集客することができないと言われていた。しかしながら，同時に，日本側からも，タイ側の参加者がわからないと参加するに値するか判断できないと言われていた。

６）アドック神戸の歴史ならびに企業の詳細については，関［2011］の第４章，第５章，第８章を参照のこと。

７）この点の詳細については，関［2013］を参照のこと。

８）マテック八尾については，関［2008］を参照のこと。

９）2010年４月１日に城崎町商工会，竹野町商工会，日高町商工会，出石町商工会，但東町商工会の５町商工会が合併し豊岡市商工会が誕生した。

10）書籍の概要ならびに出版の経緯については，藤岡・チャイポン・関［2012］を参照のこと。

11）「タイの大学院と阪南大学が連携 中小の事業展開支援」『日本経済新聞』近畿経済Ｂ，37面，2012年８月４日付。

12）ＡＥＣについては、関［2014ｂ］を参照のこと。

13）最終的にキーパーソンは３名であったが，上記以外の１名は2013年11月の社団法人関西経済連合会のＡＳＥＡＮ経営研修セミナーに参加した。

14）「日本とタイのビジネス交流の構築を目指して－阪南大学日タイ中小企業ビジネスマッチングへの協力－」公益財団法人太平洋人材交流センター『PREX NOW』2013年11・12月号，pp.4-5.

15）ＭＯＢＩＯは，大阪府が東大阪にあるクリエイション・コア東大阪に設置した大阪府下のものづくり中小企業の支援拠点である。2010年４月大阪府商工労働部中小企業支援室ものづくり支援課がこの場に移転し，名称もその際にＭＯＢＩＯとなった。（http://www.m-osaka.com/service/index.html）（2013年12月31日閲覧）

16）「中小とタイ企業 橋渡し 阪南大 バンコクでイベント」『日経産業新聞』2013年８月26日付。

17）㈱池田泉州銀行は，アジアに進出したいと考える企業の支援に積極的に取組んできた。2006年には，中国の蘇州に地方銀行では初となる駐在事務所を構えた。2011年には，国際協力銀行，中国工商銀行，上海交通銀行と業務協力協定を締結し，中国銀行東京支店に人民元の決算口座を開設した。2012年には，タイのカシコン銀行と，またインドネシアのバンクネガラインドネシアと，2013年には韓国の韓国外換銀行，ベトナムのベトコムバンク，シンガポールのＵＯＢ，フィリピンのメトロポリタン銀行と業務協力協定を締結した。（以上は，池田泉州銀行ホームページによる http://www.sihd-bk.jp/houjin/soshu/globalnetwork.html）（2013年12月31日閲覧）このように池田泉州銀行はアジアを中心に協力関係に基づく日本企業支援体制を構築しつつある。

18）「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

19）「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。具体的には，藤岡［2013］，松島［2012，2013］を参照のこと。

20）「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

21）タイプラスワンの詳細については，タイとミャンマーの国境開発について詳細を記述している田口［2013］またインドとのかかわりについて記述している松島［2012］を参照のこと。

参考文献

足立明［2001］「開発の人類学－アクターネットワーク論の可能性－」『社会人類学年報』第27号，pp.1-33

Callon，M.［1986］“Some Elements of a Sociology of Transaction：Domestication of the Scallops and the Fisherman of St Brieuc Bay,”in Law，J.ed.，*Power, Action and Belief：A New Sociology of Knowledge?,* London，Routledge，pp.196-223

Callon，M. and B. Latour［1992］“Don’t Throw the Baby out with the Bath School！A Reply to Collins and Yearley,”in Pickeriing，A. ed. *Science as Practice and Culture,* Chicago，University of Chicago Press，pp.343-368

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

入江信一郎［2003］「アクターをネットワークしていく過程としてのイノベーション－容器入り無糖茶飲料の普及を事例に－」『商品研究』第53巻第３・４号，pp.14-23

小松秀雄［2007］「アクターネットワーク理論と実践コミュニティ理論の再考」『神戸女学院大学論集』第54巻第２号，pp.153-164

Latour，B.［1987］*Science in Action：How to Follow Scientists and Engineers through Society,* Cambridge：Harvard University Press（川崎勝・高田紀代志訳［1999］『科学が作られているとき－人間的考察－』産業図書㈱）

Lee，N. and J. Hassard［1999］“Organization Unbound：Actor-network Theory，Research Strategy and Institutional Flexibility,”*Organization,* 6(3)，pp.391-406

McLean, C. and J. Hassard［2004］“Symmetrical Absence / Symmetrical Absurdity：Critical Notes on the Productiono of Actor-network Accounts,” *Journal of Management Studies*, 41(3), pp.493-519

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

松嶋登［2006］「起業家の翻訳プロセス－アクター・ネットワーク理論における翻訳概念の拡張－」『神戸大学 Discussion Paper Series』第44号，pp.1-12

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－」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター『企業環境研究年報』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］「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「2014ｂ」「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－」mimeo.

関智宏ゼミナール［2012］『タイでの活動成果報告書』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

潮清孝・足立洋［2010］「アクターネットワーク理論を用いた管理会計研究の動向」『メルコ管理会計研究』第３号，pp.75-84