

# 日本の繊維・アパレル多国籍企業の タイへの立地行動の分析

——タイにおける日本企業の成長  
(タイワコールへの実態調査を通じて) ——

佐藤 彰彦

## An Analysis of the Location of Japanese Multinational Corporations in Textile and Apparel industry in Thailand.

——A Development of Japanese Multinational Corporation in Thailand: Through  
a Survey of Thai-Wacoal——

SATO Akihiko

### 目次

1. はじめに——問題意識と検討課題
2. 先行研究の分析と地域区分
3. 日本の繊維・アパレル企業のタイ立地
4. ワコールのタイ立地
5. タイにおけるワコールの成長
6. おわりに

### Abstract

Recently, the foreign manufacturing subsidiaries and offices of Japanese Multinational Corporations were excessive concentration to China. Recently, however, “China plus one”, a movement to install a new base from the viewpoint of the wage growth and diversification of risks to other countries such as ASEAN nations, has come out. In this situation, therefore this study takes up Thailand that was a center country of ASEAN, and analyzes the locations of the textile and apparel corporations of Japan to which has advanced to Thailand, the location processes, and the locational factors through the overseas subsidiaries data. This study also conducts the site investigation to Thai-Wacoal Plc. as a case study.

As a result, it has been proved that Japanese Corporations of advancement to Thailand that had started in the 1960's, the locations stop in a denotation expansion from the Bangkok metropolitan area, there were four locational factors, government policy, distributional infrastructures, the scale of Bangkok market, and Plaza Accord. Then I also proved a development of Japanese Multinational Corporation in Thailand through a case study of Thai-Wacoal Plc.

This paper is the result of the analysis and survey.

**キーワード**：日本の多国籍企業、立地、繊維・アパレル産業、現地企業、タイ

**Key word**：Japanese Multinational Corporation、Location、Textile and Apparel Industry、Local Company、Thailand

## 1. はじめに——問題意識と検討課題

日本の多国籍企業は、地理的にみて進出先の現地でどのような立地展開を行っており、日本企業や現地企業との間で取引関係や分業関係を構築しながら成長を遂げているのか。このような問題意識から、筆者は立地論の立場から日本の繊維・アパレル産業の多国籍企業を対象企業とし、東アジア、東南アジア地域を対象地域として研究を行っている<sup>1</sup>。とりわけ近年は、進出がさかんに行われている中国について重点的に検討を行ってきた<sup>2</sup>。しかし、近年あまりにも中国に立地が集中したため、賃金上昇やリスク分散の観点から中国一辺倒ではなく、ASEAN 諸国をはじめとするアジア域内の別の国にも拠点を構築する動き「チャイナ・プラスワン」が出てきた。そして、中国以外のアジア地域の他の国への注目が再び集まっている<sup>3</sup>。そこで、本稿では日本企業の進出の歴史が古く、ASEANの中心国の一つであるタイを取りあげ、これまでの日本からの進出企業の地理的分布と立地プロセス、立地要因について検討する。そのうえでケース・スタディを行なって、特定の企業のタイでの立地展開とその立地要因について分析・検証する。それとともに、タイにおける事業活動のなかみについて考察して現地における企業成長を明らかにする、これが本稿における検討課題である。この課題を明らかにするための手法としては、まず日本企業の海外子会社データを用いて、日本の繊維・アパレル企業のタイでの立地を検討する<sup>4</sup>。そして、タイでの海外現地調査<sup>5</sup>を行ない、早くからタイへの進出を行っていたアパレル企業であるワコールの現地法人（タイワコール）へのヒアリングにより現在の情報を得る<sup>6</sup>。ただし、歴史的背景は社史や文献、数値データについてはホームページなど

<sup>1</sup> 鈴木・桜井・佐藤（2005）ほか。

<sup>2</sup> 拙稿（2007）、（2008）、大阪市立大学経営学研究所・都市問題研究（2009）など。

<sup>3</sup> 加藤修（2007）、織研新聞2009年5月28日付などを参照。

<sup>4</sup> 本稿で用いたのは、基本的には日本企業の海外子会社データであるため、直接投資を伴わない協力・提携工場などの立地については捉えられていない。

<sup>5</sup> タイワコールへの訪問日時は、2009年12月9日、バンコク工場とオフィスに於いてワコール主席駐在員でタイワコール副社長の中野彰久さんへのヒアリングと工場見学を行なった。

<sup>6</sup> ここでワコールを調査対象として選んだ理由のひとつに、拙稿（2003）において日本の繊維メーカーのアジア地域での立地を捉える際、アパレル部門全体の立地パターンを説明するのに、その部門の代表企業としてワコールを取り上げたということがある。拙稿（2003）では、1960年代から1990年代の立地行動について主に社史を用いた分析を行なって、アジア地域全体への立地についての傾向や内容の把握はできた。ただし、アジア地域全体の動きをみることを重視したため個別の国についての検討が十分に行えなかった。また、1950～1999年までを対象期間としたので、その後約10年経過した変化や現状について把握する必要性が生じていた。このため、タイに焦点を絞った本稿で再度ワコールを取り上げることで、その立地をさらに具体的に

の情報をを用いて補足確認しながら検討をおこなう。

## 2. 先行研究の分析と地域区分

### 2.1 先行研究の分析

タイについての研究は、経済的側面ばかりではなく、政治的側面も含めた幅広い視点からの地域研究をおこなっている末廣氏の優れた一連の研究業績がある（末廣（1993）（2009）など）。また、産業別にみると製造業については、秋野（1998）が、外資導入と輸出主導工業化によるタイの経済成長を支えたエレクトロニクス産業を取り上げ、タイ国内での地方展開の実態とバンコクの機能の変化、多国籍企業（主に日本の多国籍企業）との関連と国際分業の中での位置について検討している。一方、商業分野である小売業については、川端（2007）は、多国籍小売企業であるグローバルリテイラーの途上国市場での受容と現地の流通システムの中での存在意義について、タイ東北部での調査を元に実態解明を行っている。また、遠藤（1998）は、バンコクの手流通企業と地方都市の流通企業との間の競争と提携関係に注目してバンコクと地方都市間の関係を検討し、さらに遠藤（2010）ではハイパーマーケットなどの流通新業態の台頭により大きな影響を受けたとされる日用品・加工食品流通を中心にタイの流通機構の実態と変容を検討している。このほか、井原（2005）はタイの合成洗剤工業を事例として、そのマーケティング、特に流通取引形態の変化について考察するなかで、日本企業の花王やライオンのタイでのマーケティング戦略を検討している。

このように筆者が管見する限り、地域研究としてのタイに関する優れた研究蓄積があり、近年は特に小売、流通分野での研究がさかんに行われている。それは、経済発展によってタイ国内の産業構造が第一次、第二次産業から第三次産業に移行していることや、労働賃金や所得水準の上昇に伴って外資がタイを製造拠点としてではなく、販売市場（マーケット）としてもみているということもある。ただし、日本企業にとってタイはアジア地域の製造拠点として依然重要である。しかしながら、既存研究では現地企業を含めたタイ国内の産業や流通構造の観点からの分析が多く、日本の多国籍企業のタイ進出についてはその中で述べられてはいるものの部分的な検討に止まっている。これに加えて、本稿が対象とする繊維・アパレル産業を分析した研究はほとんどない。したがって、本稿では繊維・アパレル産業を対象とし、日本の多国籍企業を中心としながらも現地企業との関連性も視野に入れた検討を行う。

---

深く掘り下げた検討を行う。

## 2.2 地域区分

分析を行っていくにあたって、本稿ではタイを次のように区分する（図1）。

まず、タイの諸地域を大きくバンコク首都圏、中部、東部、北部、東北部、南部の6つに区分する<sup>7</sup>。タイには幾つか地域区分の方法があり、先行研究の中にはこのように6つではなく東部、中部を合わせて中部とひとくくりにし、全体を5つに区分して分析しているものもある<sup>8</sup>。しかし、ここではあえて中部と東部をひとくくりにはせず、日本企業の進出の中心となっていると推測されるバンコク首都圏と東部、中部における企業の立地展開を検討するために中部を細かく分けている。本稿では、この大きなくくりで立地環境としての各地域の特徴をつかんだ上で、日本企業の現地法人の住所データを元にタイでの立地を検討する。

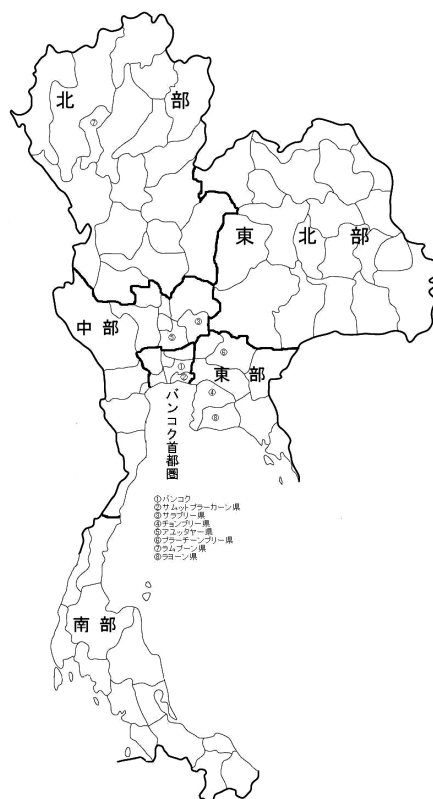


図1 タイの地域区分

注) 数字は3節の繊維・アパレル現地法人の立地県を示す（進出の早い順に①から⑧）。

<sup>7</sup> 本稿での地域区分に際し、日本タイ学会編（2009）の主要統計（428～453ページ）における統計区分を参考にした。

<sup>8</sup> 例えば、秋野（1998）や末廣（2009）などの文献にみられる。

### 3. 日本の繊維・アパレル企業のタイ立地

#### 3.1 立地環境としての地域

まず、立地環境という視点でみた際、上述した6つの地域は日本企業にとってどのような特徴をもつのだろうか。立地環境として各地域をいくつかの指標をもとにみておこう。

表1には、2007年の人口、県総生産、一人当たり県民所得をまとめている。まず、人口をみると東北部が最も多く、北部、バンコク首都圏、南部、中部と続き、東部が最も少ない。東北部や北部、南部には19~14県が含まれており、対象地域が広いので必然的に人口も多くなる。これとは反対に、8県しかない東部や12県の中部の人口は少ない。ただし、バンコク首都圏に関しては6県しかないにも拘らず人口は多く、人口集中や人口密度の高さが伺える。次に、県総生産をみるとバンコク首都圏が最も高く、タイ全体の4割強を占める。バンコク首都圏以降は、東部、中部、東北部、南部、北部と続き、人口の少ない東部や中部が総生産においては多くの人口をかかえる東北部、北部、南部を上回っている。この結果、一人あたり県民所得をみてもバンコク首都圏、東部、中部においては高く、東北部や北部、南部においては低いという傾向がみられる。特に、東北部や北部、南部は全国を1とした指数でみると、全国平均を大きく下回っておりバンコク首都圏や、中部、東部との差は大きい。

このように人口、総生産、一人当たり県民所得といった3つの指標でみると、立地環境としての6地域は、次のように特徴づけられる。即ち、東北部や北部、南部は、人口は多

表1 タイにおける地域別の人口・県総生産・県民所得（2007年）

地域	指標	人口		県総生産		1人あたり県民所得	
			構成比 (%)		構成比 (%)		指数
バンコク首都圏 (6)		10,065,126	16.0	3,599,131	42.5	357,584	2.66
中 部 (12)		6,617,660	10.5	953,054	11.3	144,017	1.07
東 部 (8)		4,443,049	7.0	1,389,931	16.4	312,833	2.33
北 部 (17)		11,871,934	18.8	763,009	9.0	64,270	0.48
東 北 部 (19)		21,385,647	33.9	904,611	10.7	42,300	0.31
南 部 (14)		8,654,831	13.7	859,326	10.1	99,289	0.74
全 国		63,038,247	100	8,469,060	100	134,348	1.00

注) 単位は人口が人、県総生産が100万バーツ、県民所得がバーツ（1バーツ＝約0.029ドル（2007年度）（日本タイ学会編（2009）、436ページ参照）。一人当たりの県民所得は、総生産を人口で割ったものである。地域と併記している括弧内の数は県数。

出所) 日本タイ学会編（2009）、428～429ページを元に筆者作成。元データは人口が Statistical Yearbook of Thailand 2007 (Special Edition)、県総生産と県民所得は NESDB の Gross Provincial Product (PPP) 2007である。

いものの総生産が低く、一人当たり所得も低く貧しい。これに対してバンコク首都圏や中部、東部は、人口に比して県総生産が高く一人当たり所得が高く比較的裕福である。とりわけバンコク首都圏は、人口も多いが県総生産が他地域と比して抜きん出ており、所得水準も高い。したがって、立地環境としてこれらの地域は、バンコク首都圏を中心とする豊かな中部と東部、これに対して人口は多いものの貧しい東北部や北部、南部という特徴をもっている。

### 3.2 日本の繊維・アパレル企業の地理的分布

では、現在の日本企業の立地状況はどのようになっているのか。日本からの繊維・アパレル企業のタイへの立地状況について、立地場所の特定ができる東洋経済新報社の子会社データ（東洋経済新報社編（2009））でみる（表2）。東洋経済新報社のデータにおいて、繊維・アパレル関連の業種は2種類ある。1つは製造業の繊維・衣服であり、もう1つが繊維・衣服卸売である<sup>9</sup>。表では、子会社の事業内容がこの2業種にあてはまるものについて集計している。

表より、日本の繊維・アパレル関連のタイ現地法人は全体で41社ある。地域的には、バンコク首都圏が27社（全体の約66%）と最も多く、東部8社、中部5社、北部1社となる。県別にみても、バンコク都が20社（全体の約49%）と圧倒的に多く、サムットプラカー

表2 日本の繊維・アパレル産業の現地法人の立地

地域・県	県別法人数		
		地域計	
バンコク首都圏	バンコク	20	27
	サムットプラカーン	7	
中部	アユッタヤー	4	5
	サラブリー	1	
東部	チョンブリー	4	8
	プラーチーンブリー	3	
	ラヨン	1	
北部	ラムプーン	1	1
全 国		41	

注) 単位は、社。

出所) 東洋経済新報社編（2009）より筆者作成。

<sup>9</sup> 東洋経済新報社編（2009）から業種区分が刷新され、従来の製造業の繊維業は繊維・衣服に、商業の繊維製品卸売は繊維・衣服卸売となっている。本稿では、区別しやすいように前者は繊維・衣服製造、後者は繊維・衣服卸売として表記する。



ン県が7社、アユッタヤー県、チョンブリー県が各4社、プラーチーンブリー県が3社、サラブリー県、ラヨーン県、ラムプーン県がそれぞれ1社となっている。

したがって、現在の日本の繊維・アパレル企業のタイ立地は、ほとんどがバンコク都を中心とするバンコク首都圏に集中しており、その他の地域についてもバンコク首都圏に隣接する東部や中部への立地が多い。

### 3.3 日本からタイへの立地プロセス<sup>10</sup>

次に、進出時期と進出場所から日本企業のタイ国内での立地プロセスをみる（図2）。

これをみると、日本からタイへの進出が始まったのは1964年である。この年は、バンコク都に1社（タイ東レ社）、サムットプラーカーン県に2社（タイ東海染工、タイナイロン（ユニチカ））とバンコク首都圏に合計3社の設立がみられる<sup>11</sup>。その後、1988年まではほとんどがバンコク都への立地であり、1989年になってようやく首都圏と隣接する中部のサラブ

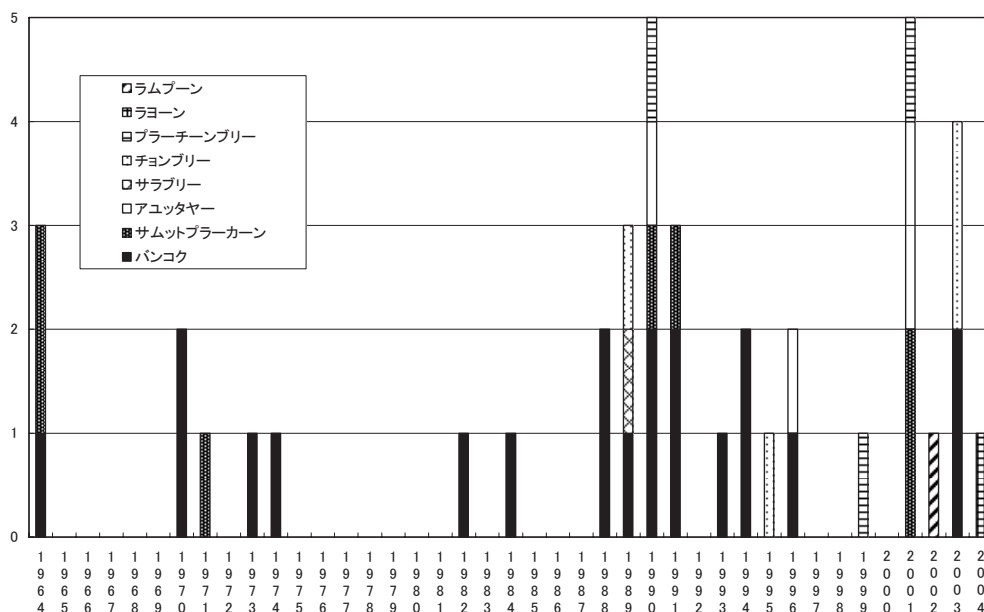


図2 タイへの立地プロセス

注) 単位は、縦軸が社数、横軸が進出年である。  
出所) 表2に同じ。

<sup>10</sup> ここで企業の進出とは、現地法人の設立もしくは操業を指す。また、本稿での進出データとしては主に東洋経済新報社編（2009）を用いており、これには2008年度までの進出データが記載されている。しかしながら、それまでに撤退した現地法人のデータについては掲載されないため注意が必要である。

<sup>11</sup> 企業名は、元データの東洋経済新報社編（2009）を参照している。

リー県、東部のチョンブリー県への立地がみられるようになる。

また、図ではこの1980年代のおわりから1990年代の半ばにかけて、進出が大きく増えている。この時期は中部のアユッタヤー県や東部のプラーチンブリー県への立地がみられるものの、それまでと同様にバンコク都やサムットプラーカーン県といったバンコク首都圏への立地が中心となっている。一方、1990年代の終わりから2000年代初頭にかけても多くの進出があるが、ここではバンコク首都圏への立地よりもむしろ東部や中部への立地が増える。そして、2000年代に入ると東部のラヨン県、さらには北部ラムプーン県への立地もみられるようになる。

このように日本の繊維・アパレル企業のタイ立地は、1960年代半ばからバンコク首都圏を中心に集中的に行なわれてきたが、1980年代のおわりから1990年代にかけて中部や東部、さらに2000年代に入ると北部へと拡大してきている。

### 3.4 タイにおける立地要因

タイにおける日本の繊維・アパレル企業の立地は、バンコク首都圏を中心としながらも1980年代末から中部、東部、北部へと拡大したが、北部への立地はわずか1社に過ぎず、中部や東部でもバンコク首都圏への隣接県、或いは近隣県である<sup>12</sup>。したがって、日本の繊維・アパレル企業のタイ立地は、バンコク首都圏からの外延的拡大にとどまっているといえる。そこで、表1や表3を用いて、この地理的分布を生み出した背景（立地要因）について検討する。

まず、このバンコク都への集中立地の要因として、1つには製品特性としての繊維・アパレル製品の市場立地性がある。表1でみたように、バンコク首都圏の一人当たり県民所得は他地域を圧倒しており、人口規模も貧しい東北部や北部ほどではないが全国の人口の16.0%が首都圏に集中する。したがって、企業にとってバンコク首都圏は購買力をもった人口の集中する魅力的なマーケットである。これに加え、首都であるバンコク都における物流インフラの優位性がある。即ち、バンコク都には第二次世界大戦前後からタイの海の玄関口としてのバンコク港（通称クロントゥーイ港）が整備されている（表3）。つまり、立地環境の初期条件として、日本など海外との国際的な物流インフラの整備が進んでいたことも大きな立地要因としてある。

また、今日の地理的分布はこれまでの立地の積み重ねにより生み出されているとみると、立地プロセスをみることでいくつかの立地要因が考えられる（図2、表3）。まず、1960年代～1988年までのバンコク首都圏への集中立地である。これはタイ政府が1950年代末か

<sup>12</sup> 図1に全ての立地県（進出時期の早い順に①から⑧）を示している。



表3 時期ごとの立地要因

時期	立地要因
1948年	バンコク港（クローントゥーイ港）の開港 【バンコク都】
1958年	タイ政府による輸入代替工業化政策
1960年代末 ～1970年代初	タイ政府による輸出指向型企業の進出奨励
1973年	BOIによる地方への工業分散化のための投資奨励策
1987年 1988年	投資奨励法でのゾーン制の導入 プラザ合意（1985年）による円高、米国向け迂回輸出拠点の急増
1991年	レームチャバン港の開港 【チョンブリー県】 タイ政府による産業投資の自由化（繊維産業関連の工場新設拡張の完全自由化） で外資、国内財閥による国内投資が拡大
1990年代 2000年代	タイにおける消費ブーム

出所）日本タイ学会編（2009）、末廣（1993）（2009）、秋野（1998）、BOIおよびジェトロのホームページを元に作成。

らは輸入代替工業化政策を、1960年代末から70年代初頭は輸出指向型企業の進出奨励を行ない、これにより日本企業はタイへの進出を開始した。そして、1973年以降になるとタイ投資委員会(BOI<sup>13</sup>)が地方への工業分散化のための投資奨励策を導入しはじめる。この時、対象となった工業団地が1980年代半まではバンコク都を中心に立地しており<sup>14</sup>、日本の繊維・アパレル企業にとってはこれがバンコク首都圏集中立地の要因となった。次に、1988～96年は進出が増えてバンコク都を中心に中部、東部への立地が行なわれる。ここには、1985年のプラザ合意後の円高を受けたアメリカ市場向けの迂回輸出拠点設立のための直接投資急増を大きな背景とし、1987年投資奨励法でのゾーン制の導入<sup>15</sup>が国内の立地地域の拡大要因となった。これに加えて、1991年には河川港で船舶の大型化に対応できなかったバンコク港に代わって深水港のレームチャバン港が東部のチョンブリー県シラーチャー郡に開港しており、港湾という重要な国際物流インフラの新設が東部への立地拡大要因として働いた。最後に、1997～2000年代初めはバンコク都以外への立地が増えるが、これもタイ政府による産業投資の自由化によって外資や国内財閥がタイ国内投資を拡大させたこと

<sup>13</sup> Thailand Board Of Investment の略。

<sup>14</sup> 秋野（1998）、149～150ページ。

<sup>15</sup> タイではタイ工業省所属のBOIが、直接投資を行なう企業に対して法人所得税や機械・設備輸入関税の免除といった税制上の優遇措置など様々な投資奨励策を行なっている。この恩典には、業種による恩典と投資奨励ゾーンによって異なる立地場所ごとの恩典があり、進出する外資への影響は大きい。ここでのゾーン制は、タイ全体を大きく3つに分けてゾーン1から2、3とバンコクから離れるにしたがい税制上の優遇が厚くなる措置である（秋野（1998）、150ページ、BOIおよびジェトロのホームページ参照）。

や、経済発展によるタイ国内の消費ブームが要因となったと考えられる。

これらの検討を踏まえると、タイにおける今日の日本の繊維・アパレル企業の地理的分布を生み出したのは、バンコク首都圏の市場規模、政府政策（特に、BOIの優遇策）、物流インフラの整備、国際的な為替相場の変化といった4つの立地要因によるところが大きかったのではないかと考えられる。ただし、これは文献や資料からの検討であり、個別企業の立地をみることによる検証作業が必要である。そこで、以下では日本の繊維・アパレル企業を代表する企業としてワコールを取り上げ、現地調査で得られた情報を基にタイでの立地要因についての検証を行なう。そのうえで、事業内容を分析して現地での企業活動や事業内容の変化について検討する。

## 4. ワコールのタイ立地

### 4.1 タイにおけるワコールの立地展開

現在、ワコールは現地法人のあるタイワコール(バンコク工場)の他に、タイ国内でSR. W. Garment Co., Ltd. 社、Wacoal Kabinburi Co., Ltd. 社と Pattaya Kabinburi Co., Ltd. 社、Wacoal Lamphun Co., Ltd. 社という合計4社の子会社<sup>16</sup>である縫製工場を展開している(表4)。

これら5社の設立は、1970年のバンコク都のタイワコール(バンコク工場)に始まり、1984年の東部チョンブリー県シラーチャー郡のSR. W. Garment Co., Ltd. 社、1993年に北部ラムプーン県のWacoal Lamphun Co., Ltd. 社、東部プラーチーンブリー県のWacoal Kabinburi Co., Ltd. 社と Pattaya Kabinburi Co., Ltd. 社が同時に3社設立されている。設立時期と地域だけでみると、1970年にバンコク首都圏に1社、1984年に東部に1社、1993年に東部に2社、北部に1社となっており、1980年代のおわりからバンコク首都圏からの外延的拡大をみせていた日本の繊維・アパレル企業全体と符合する動きを示している。したがって、タイでのワコールの立地展開における立地要因の検討は、日本の繊維・アパレル企業全体の立地要因を説明する有効な手段となりうる。ただし、タイワコール(バンコク工場)以外の4社は、タイでの合弁相手企業である協成昌有限公司(サハ・グループ<sup>17</sup>)との合弁出資により設立されており(図3)、日本のワコールにとっては孫会社にあ

<sup>16</sup> この子会社化には、賃金格差や税金対策の意味がある(ヒアリングに基づく)。

<sup>17</sup> 華僑系のタイ現地の財閥グループで、消費財系の財閥グループであるとともに工業団地開発などのデベロッパー業務も手がけるコングロマリット企業である。詳しくは日本タイ学会編(2009)150~151ページ、或いは末廣・南原(1991)141~165ページを参照されたい。

表4 タイワコールと現地縫製子会社の概要

設立	会社名	所在地	工業団地	資本金	従業員数	Type of Business
1970	Thai Wacoal Public Company Limited	バンコク首都圏 バンコク都		120	2737	MANUFACTURER OF LADIES' S LINGERIE, Outerwear, Childrenwear
1984	SR.W. Garment Co., Ltd.	東部 チョンブリー県 シラーチャー郡	Sriracha Industrial Park	20	1110	MANUFACTURER AND EXPORTER OF LADIES' UNDERWEAR
1993	Wacoal Lamphun Co., Ltd.	北部 ラムプーン県 ムアング郡	Saha Group Industrial Park (Lamphun)	50	460	LINGERIE
1993	Wacoal Kabinburi Co., Ltd.	東部 プラーチーンブリー県 カビンブリー郡	Saha Group Industrial Park (Kabinburi)	50	418	MANUFACTURER OF LADIES UNDERWEAR
1993	Pattaya Kabinburi Co., Ltd.	東部 プラーチーンブリー県 カビンブリー郡	Saha Group Industrial Park (Kabinburi)	20	526	MANUFACTURER AND EXPORTER OF BRASSIERER, LADY LINGERIE, BABY'S WEAR, MEN + LADY JACKET

注) 設立の単位は年、資本金の単位はMB、従業員数は人。

出所) ヒアリング、Wuttichai Tinnakorn (2007)、Thai Wacoal Public Company Ltd 社、SAHA PATHANA INTER-HOLDING 社 ホームページを元に作成。



図3 タイワコールとタイ国内子会社の資本関係

注) 数字は、出資比率。

出所) タイワコールのホームページ(2010年2月19日閲覧)を参照。

たる<sup>18</sup>。したがって、3節で用いた東洋経済新報社編(2009)の子会社データや日本のワコールホールディングスのホームページでの記載はない。このため筆者は今回の現地調査で存在を知ったが、それと同時にタイワコールのホームページやタイの工場年鑑(Wuttichai Tinnakorn (2007))においても確認している。

#### 4.2 ワコールにおけるタイ国内での立地要因

それでは、タイワコールをはじめとする各拠点の立地要因について検討しよう。まず、タイワコール(バンコク工場)のある場所は、タイの合弁相手であるサハ・グループのトップ、ブンヤシット前相談役(以下ブンヤシット氏)が会社設立初期の段階に建てた場所である。日本の感覚では東京の山手線の内側に大規模な縫製工場があるようなもので、現在バンコク市内の土地価格は高騰しており、同じ場所にこうした大規模工場を造ることは難しいものと思われる。しかし、その結果この工場はバンコク市場との近接立地となって、マーケットとの近接性が重要な消費財であるファッション製品の生産にとって好立地を実現している。

このタイワコールを除いた全ての縫製工場の子会社4社は、上述のようにサハ・グループとの合弁で設立されており、全てサハ・グループの工業団地のなかに立地している(表4)。このうち最も古いのは、1984年に設立されたSR. W. Garment Co., Ltd.社である。この工場はチョンブリー県シラーチャー郡にあり、同郡には1991年に新設されたレームチャバン港がある。工場が立地するサハ・グループのシラーチャー工業団地(Sriracha Industrial Park)はこの港に近く、同工場は輸出拠点としての機能も果たす(表4)。末廣・南原(1991)によれば、このシラーチャー工業団地はサハ・グループにとって成長への転換ともなった工業団地で、1974年からサハ・グループのブンヤシット氏を中心となりプロジェクトがはじめられている。また、このプロジェクトは1974年からのタイ政府の経済社会開発計画(第三次経済社会開発計画「工業の地方分散化」)に民間企業の立場からいち早く対応する形で行なわれており、1980年に入ると消費財系のメーカーを中心に日系企業や現地企業の入居が進められる。その後、この工業団地はサハ・グループにとって「輸出生産基地」の意味をもった重要な場所となっていく<sup>19</sup>。このようにSR. W. Garment Co., Ltd.社の立地に際して、サハ・グループが大きな影響力を持っていたことがわかる。

<sup>18</sup> ワコールの有価証券報告書によると、現在、日本のワコールにとってタイワコールは、会計上は持分法適用の関連会社で連結子会社ではない。したがって、ここで述べているその他の会社も会計上は正確には孫会社とはいえないのかもしれないが、話をわかりやすくする為にこうした表現を用いている(ワコールホールディングスの有価証券報告書参照)。

<sup>19</sup> 末廣・南原(1991)、161~162ページ。

また、1993年に同時に設立された Wacoal Kabinburi Co., Ltd. 社と Pattaya Kabinburi Co., Ltd. 社、Wacoal Lamphun Co., Ltd. 社の3社についてもサハ・グループの影響が大きく、設立に際しては彼らによりタイ国内各地が検討されている。

さらに、表5に現在の各県の最低賃金と BOI による投資奨励ゾーンを示している。表をみると、Wacoal Kabinburi Co., Ltd. 社と Pattaya Kabinburi Co., Ltd. 社のある東部プラーチーンブリー県、Wacoal Lamphun Co., Ltd. 社のある北部ラムプーン県は、ともに BOI のゾーン3で税制の優遇が最も厚い。最低賃金でみても、この2県は日本の繊維・アパレル企業の立地する県としては賃金の低い上位2県で労働コストはかなり低い。

これらの検討からワコールのタイ国内での立地は、サハ・グループの影響力を基盤として、工業の地方分散化や BOI ゾーンをはじめとした政府政策、レームチャバン港という物流インフラの整備、さらにはタイ国内における労働賃金の差が立地要因となっていたといえる。また、バンコク工場は労働集約的な工場でありながらも市場近接立地をしており、次節で明らかになるようにワコールは現地市場獲得を当初目指していたことからバンコク首都圏の市場規模も立地要因として働いたと考えられる。したがって、3.4でみた4つの立地要因は、国際的な為替相場の変化（プラザ合意）を除いてワコールの立地要因と合致する。それは、ワコールがプラザ合意（1985年）のかなり前から進出していたことや、当初は欧米や日本市場ではなく現地市場獲得を目指していたからかもしれない。それに代わる要因として、ワコールの立地においては現地の財閥であるサハ・グループの影響力やタイ国内での賃金格差が、現地市場の獲得を目指すかゆえに大きな立地要因となっていたといえよう。

表5 立地場所の最低賃金と投資奨励ゾーン

地域と県	最低賃金と BOI ゾーン	最低賃金	BOI ゾーン
バンコク首都圏	バンコク	206	ゾーン1
	サムットプラーカーン	206	ゾーン1
中部	アユッタヤー	181	ゾーン2
	サラブリー	184	ゾーン2
東部	チョンブリー	184	ゾーン2
	プラーチーンブリー	170	ゾーン3
	ラヨン	178	ゾーン2
北部	ラムプーン	160	ゾーン3

注) 最低賃金の単位はバツ、2010年1月1日施行。日本の繊維・アパレル企業の立地がみられた県のみを抽出。塗りつぶしの県には、ワコール現地法人、もしくは子会社が立地する。出所) タイ労働省、BOI およびジェトロのホームページを元に筆者作成。

## 5. タイにおけるワコールの成長<sup>20</sup>

### 5.1 ワコールのタイへの進出経緯と目的

ワコールのタイへの進出経緯は、1967年<sup>21</sup>にサハ・グループのブンヤシット氏が日本のワコール本社を訪問したことに始まる。ただし、当時のワコールの社長で創業者の塚本幸一氏（以下塚本氏）は「あと2年待て、私の計画では1970年<sup>22</sup>からだ」と一旦は断っている。しかし、ブンヤシット氏は何度もワコールに通って合弁事業の計画を説いた。ワコールの社史によれば、サハ・グループは「いくつかの日本企業との合弁事業を運営していたので早くからワコールの存在に注目し」<sup>23</sup>ていたこと、一方、ワコールがタイ進出に躊躇したのは「タイにはそれまで外国からの縫製企業の進出はなかったし、合弁の相手は縫製にはまったくの未経験であった」<sup>24</sup>ことなどが挙げられている。

そして、1970年ワコールはタイ、韓国と台湾にほぼ同時に進出する（表6）。タイへの進出目的は、現地販売100%を第1目的とし、日本や第三国向けの輸出は第2目的としていた<sup>25</sup>。また、韓国と台湾は、既に日系企業の進出も多く比較的進出しやすかったがタイ

表6 1970年代に設立されたワコールのアジア拠点

設立年	会社名	出資比率		生産品目	販売先	
1970年	韓国ワコール	李運一 ワコール	51% 49%	ブラジャー	日本輸出	100%
	タイワコール	協成昌有限公司 ワコール	51% 49%	ブラジャー、ガードル ショーツ	現地販売	100%
	台湾ワコール	瑞泰繊維 美齡 ワコール	25% 25% 50%	ブラジャー、ガードル スリッパ、ショーツ	現地販売 日本輸出	10% 90%

注) 協成昌有限公司とは、サハ・グループのこと。

出所) ワコール社長室社史編纂事務局（1999）、171ページを元に作成。

<sup>20</sup> 本節の内容は、現地調査（2009年12月9日）で得られた情報（タイワコール・中野彰久さんへのヒアリング）、およびワコール社史や関連企業のホームページを用いてまとめている。

<sup>21</sup> 社史を元に補足修正（ワコール社長室社史編纂事務局（1999）、167ページ）。

<sup>22</sup> ワコールは1970年代を「十年一節50年計画」の事業計画の中で海外市場開拓期と位置づけている（ワコール社長室社史編纂事務局（1999）、160ページ）

<sup>23</sup> ワコール社長室社史編纂事務局（1999）、167ページ。

<sup>24</sup> ワコール社長室社史編纂事務局（1999）、167～168ページ。

<sup>25</sup> これらアジア3ヶ国への進出目的は「当時の海外進出企業が安価な労働力を求めているのはちがいが、あくまでも現地主導による経営の確立と技術の定着がねらいであった。つまり現地の優秀な指導者を見つけ、資本や技術を輸出して彼らとともに基礎がためをし、ワコールファミリーとしての相互信頼グループをつくりあげ、世界の需要にこたえようというものであった」と社史にはある。つまり、ワコールは経営の現地化を行ないつつ、当初からアジアにおいて洋



はそうではなかった。

## 5.2 バンコク工場の特徴

現地法人タイワコールのあるバンコク工場では、主に輸出用の製品を生産している。バンコク工場は熊本、長崎の九州ワコールを参考にしており、工場内では KAIZEN（改善）、TEIAN（提案）、QC（Quality Control）といった日本的経営や生産方式を取り入れている。従業員数は、オフィスと工場を合わせて2737人でその多くが女性である。特に、事務職では女性が9割を占め、近年の採用者には現地の大学の修士号や MBA 取得者も多く、ワコールへの就職がステイタスとなっている。また、工場労働者にも女性が多く、男性はミシンのメンテナンス作業を行なう作業者程度である<sup>26</sup>。リーマンショック以前は、約3000人の従業員がいたが現在は2700人程度になっている。ただし、これは人員削減ではなく、自然減と新規採用を控えたことによるものである。従業員の雇用形態は、タイでは月給社員、日給社員という区分があり、事務職は全て月給社員だが工場労働者には月給社員と日給社員がおり、生産調整に使うことがある。但し、やり過ぎると他社に行かれてしまい、ノウハウ流出に繋がるので土曜に休ませるなどの方法をとっている。

## 5.3 製品の生産と工程

ワコール製品の核であるブラジャーは、基本的に図4のような流れを経て完成する。

この間には約40個のパーツが、5、6種類の糸<sup>27</sup>と、約8種類のミシン<sup>28</sup>を使い、約35工程を作業手順に従って縫われている。最低でも縫製距離は約10mあり、使用される糸は約50m、多いものになると約100mにもなる<sup>29</sup>。ブラジャーの生産では、素材どうしの色合わせや着け心地に関わる縮みなどの材料品質が特に重要である。タイでは、これらのパーツや糸などの調達にはサハ・グループが工場団地内で材料メーカーの工場を抱えているため、全て現地調達している。例えば、色合わせについても工場内で色が合わないと工場団地内を台車で運んで調整することがある。このように、ワコールとサハ・グループとの間では

---

装女性下着の現地市場を創造し、開拓することを目的としていたことがわかる（ワコール社長室社史編纂事務局（1999）、164ページ）。

<sup>26</sup> この工場でのワーカー（工場労働者）の最低賃金のレベルは、月額約6000～7000バーツ（日本円で約17000～20000円）であるが、全て一律ではなく勤続年数や熟練度合いによって個々人の賃金は異なる。

<sup>27</sup> 伸縮性のある糸（スパンデックスヤーンなど）が使われる。

<sup>28</sup> 技術指導時に日本から派遣される技術者の教えやすさなどから、日本のものが使われることが多い。

<sup>29</sup> ヒアリングに基づく。



図4 ブラジャーができるまで（生産の流れ）

出所) ワコールホームページ・ワコール探検隊「大人の工場見学～九州ワコール長崎工場探検～」([http://www.wacoal.jp/top/tanoshimu\\_contents/tanken/factory/index.html](http://www.wacoal.jp/top/tanoshimu_contents/tanken/factory/index.html) (2010年8月25日閲覧)) 参照。

グループ内、1工業団地内に多くの企業を抱えて近接立地するがゆえに生まれる集積の利益があることがわかる。

バンコク工場では、①材料検査、②デザイン、③パターン・メイキング、④コンピューター・グレイディング（型作り、型抜き）、⑤カッティング（裁断）、⑥縫製、⑦仕上げ・検品（品質検査）という大きく7つの生産工程がある。①材料検査は、世界のワコールの各国工場共通の厳しい品質基準に基づいて行われる。②デザインは、現地販売のものはタイ人のデザイナーによって行なわれるが、輸出ものについては各拠点からデータが送られてくる。③パターン・メイキングは、平面デザインを立体的に設計する工程で、着心地やフィット感に関わる商品の核である。④コンピューター・グレイディング（型作り、型抜き）は、最新の体型データに基づいて行なわれる。この工程のポイントは、「一枚の布からいかにロスなく多くの型抜きをするか」で機械を用いて行なう。⑤カッティング（裁断）は、型抜きしたものをパーツごとに自動裁断するが、特殊な材料のものについては30から40枚ずつ重ねて手でカットし形を整えていく。また、この④⑤工程の前に、素材の反物ロールを広げて延ばす延反の工程がある。材料となる布はロール状に巻かれて輸送されてくるので、これを延ばし型抜きができる状態にもっていかなければならない。この作業は、素材にもよるが1日、2日を要し、生地幅が広いので場所をとる。現地調達した国内材料の場合、梱包が簡易で時間も経っていないので形も戻しやすい。しかし、日本向けなどの輸出ものは、基本的に委託加工方式をとっており図面・データに加え、こうした材料もパッケージで日本からくる。したがって、これら海外輸入材料の場合は、特に延反が重要である<sup>30</sup>。次の工程は、⑥縫製である。この工程で重要なミシンについては、縫製者が立って動ける多能工向けの立ちミシンが使われている。このミシン補助具はワコールが独自開発し、ワコールのオリジナル仕様となっていて、なかには特許化したものもある。縫製者は、およそ500枚単位で縫製していくが、オーダーにより色や品番が変わるとミシンの入れ替えを約3時間かけて行なう。最後は、品質検査の⑦仕上げ・検品である。タイワコー

<sup>30</sup> 原材料調達は、タイ国内販売のものについては100%現地調達（サハ・グループから70%、その他30%）、委託加工ものについては相手先からパッケージでくる。

ルでは、不良品ゼロを目指して特に力を入れている。製品として出荷するまでに、全数を3回検査する。担当するのは、熟練の検査者で全ワーカーの7～8%程しか居ないベテラン作業員である。

#### 5.4 製品の販売と輸出

販売する服種と売上高については、女性下着(婦人、子供、スポーツ)が90%と多くを占め、その他に子供服が8%、婦人服(アウターウェア)が2%となっている<sup>31</sup>。一方、日本国内で手がけているような男性用下着<sup>32</sup>については、サハ・グループの傘下に日系企業のグンゼがあることから販売していない。

現在の販売先は、タイ国内が75%、日本を含めた輸出が25%となっている<sup>33</sup>。この結果、タイ国内の女性下着市場においてワコールは約60%弱のシェアを握っており、ワコールが進出する国の中では最も高い。タイ国内のシェアでは2位がトリンプの7%弱、3位がサハ・グループによるヨーロッパブランドのライセンス販売となっている。ワコールがこのようにタイでの現地販売において成功を取めることができた理由の1つには、日本企業がアジアで販売する場合のブランド優位性が挙げられる。つまり、タイなどのアジア各国で日本企業は、ファッションブランドとして高いところからやってくるとみられており、日本のワコールとして導入しやすい。これに対して、ワコールのフランスでの展開はファッションの本場のため、十分なマーケットリサーチを行なって万全の体制で臨んだので、進出するのも1990年と比較的遅い。また、ワコールはタイ国内販売のブランド戦略として、日本国内と同様にチャンネルごとにブランドを分けた販売を行なっている。即ち、日本では百貨店はワコールブランド、量販店ではウイングブランドが販売されているが<sup>34</sup>、タイでも百貨店はワコールブランド、量販店やGMS(カルフルやTESCO)ではポップラインブランドと分けている。

また、輸出についてはワコールの海外現地法人数社に対して製品を輸出、供給している。その内訳は、日本向け約10%、アメリカ向け約25%(35%から減少)、その他向け約65%であり、想定していたよりも日本への輸出割合は低い。ただし、タイワコール(バンコク工場)の取り組みとして、約2年半前からタイ人企画製品の日本向け輸出を進めている。

<sup>31</sup> ヒアリングに基づく。

<sup>32</sup> 日本国内でワコールは女性用の機能下着(商品名:「ヒップウォーカー」)の男性版である男性用機能下着(商品名:「クロスウォーカー」)を2008年春から発売し、ヒット商品となっている(織研新聞2009年6月4日付)。

<sup>33</sup> ヒアリングに基づく。

<sup>34</sup> 安(1999)、楠木・五十嵐(2007)を参照。

現在の方式である日本からのパッケージを仕上げるグループ内の委託加工生産では、加工賃だけしか入らないうえにアジア拠点（特に、中国拠点）と競合するためである。ただし、日本向けの製品を日本に一度も行ったことのないタイ人にデザインさせるのは難しい。そこで、日本での市場視察を実施したり、デザイナーに日本の雑誌を買わせたりして日本についての勉強をさせている。

## 5.5 サハ・グループとの関係性

4節でみたように、ワコールのタイ国内での立地に関して大きな影響力を持ち、タイワコールの合弁パートナーであるサハ・グループとの関係性について、最後に簡単に述べおく。既に触れたように、サハ・グループは消費財を中心に扱うタイの華僑系財閥グループである。もともとは貿易商で輸入などを手がけていたが、利幅が少ないためメーカーとの合弁に力を入れている。日系の繊維・アパレル企業では、糸メーカーは旭化成、材料メーカーはレースのサカエレースとも合弁しており、サハ・グループだけで糸、テキスタイルから製品までの一貫生産ができる。その傘下には約350社の企業を収め、そのうち日系企業は約70社ある。アパレル企業ではグンゼ、イトキン、ミズノ、ワコールが、消費財メーカーはライオン、小売業のファミリーマートなどが含まれている。

また、タイワコールの経営におけるワコールとの関係については、役職について社外取締役以外、ワコールが1、サハ・グループが1となっている（表7）。そして、意思決定に際しては双方合意を原則としている。さらに、現時点での合弁比率でもワコールが1/3、サハ・グループが1/3、タイ証券市場からの資金調達も1/3となっており、タイワコールの経営においてサハ・グループとワコールは対等な関係にある。このようにワコールはタイ国内において現地企業であるサハ・グループとの合弁事業を行なうなかで、

表7 トップマネジメントの構成（2010年8月現在）

役 職 名	サハ（タイ）側	ワコール（日本）側
Advising Director（相談役）		1
Chairman（会長）	1	
Vice Chairman（副会長）	1	1
Managing Director（社長）	1	
Deputy Managing Director（副社長）		1
Director（取締役）	2	2
Independent Director（社外取締役）	5	

注）単位は、人。2010年4月の株主総会より現在の構成となる（出資比率に基づく）。  
出所）Thai Wacoal Public Company Ltd “Annual Report 2009”、およびE-mailでのタイワコール中野さんからの回答（2010年8月27日）により作成。

非常に強い協力関係を構築している。これに対し、伝統的な日本の多国籍企業論ではメーカーの海外進出に合弁出資などの面で重要な役割を担ったとされる商業企業の日本の総合商社や専門商社とはあまり関係をもっておらず、その役割や機能をサハ・グループが担っているものと考えられる。

## 6. おわりに

以上のような日本企業の海外子会社データに基づく立地分析と、海外現地調査によるワコールの立地や事業展開の検討によって、1節で掲げた課題に対しては次のような解答を得ることができた。

まず、第一にタイにおける日本の繊維・アパレル企業の立地は、1960年代半ばからバンコク首都圏を中心に行なわれ始め、1980年代末からは中部、東部、北部へと拡大したが、首都圏以外への立地は僅かであり、バンコク首都圏からの外延的拡大にとどまっていることが明らかになった。そして、このような地理的分布を生み出した要因として、バンコク首都圏の市場規模、政府政策（特に、BOIの優遇策）、物流インフラの整備、国際的な為替相場の変化の4つの立地要因が考えられた。第二に、日本の繊維・アパレル企業全体と同様の立地展開がみられたワコールのタイでの立地要因をみることによりバンコク首都圏市場の規模、政府政策、物流インフラの整備の立地要因としての有用性についての検証ができた。その一方で、タイでのワコールの立地要因として、国際的な為替相場の変化（プラザ合意）の影響をみることができなかった。それは、ワコールが既に早くから進出していたことや、当初は欧米や日本市場ではなく現地市場獲得を目指していたからであると推測される。したがって、この立地要因は企業による違いがあるものと考えられ、国内市場獲得を目指したワコールに対しては現地企業サハ・グループの影響力、タイ国内の労賃格差などの立地要因が大きく働いていた。そして、第三にワコールのタイにおける事業内容については、進出当初から様々な変化がみられ、タイにおける日本企業の成長を捉えることができた。それは、現地販売を目指したワコールのタイでの大きなシェアの獲得であり、経営や生産の現地化であり、現地販売からワコール内の他の海外拠点の委託加工輸出、さらには現地企画商品の日本市場への輸出販売へといった変化である。このようにタイの現地におけるワコールの事業内容の変化を通じて企業としての成長を捉えるができたが、そこにも現地企業であるサハ・グループの影響が大きかった。換言するならば、タイにおいてワコールがサハ・グループとの関係を上手く構築しえたことが、ワコールのタイでの企業成長につながったのではないかと考えられる。



このようにタイにおける日本の多国籍企業の立地や成長という観点から、幾つかの成果を挙げる事ができた。一方で、タイ国内の立地や特定企業の立地、事業展開に的を絞ったがために、問題意識において触れたような中国拠点とタイ拠点との関連性や分業関係、棲み分けについては検討することができなかった。また、タイを中心とした大メコン経済圏とも呼ばれるインドシナ諸国は、これから高速道路（南北回廊、東西回廊）などの国際物流インフラが整備され、今後これらの国における労働コストや物流コストなど進出する日本企業を巡る立地環境は大きく変化していくものと思われる。本稿では、こうした他のアジア諸国を含めた立地主体の動きや立地環境の変化については分析できておらず、今後の検討課題としたい。

(付記) タイワコールでの現地調査やその後の問合せに際し、タイワコール副社長の中野彰久さん、ワコール国際本部アジア課の佐藤公彦さん（2010年3月に退社されている）には大変お世話になった。記して感謝したい。また、本研究は平成21年度大阪産業大学共同研究組織（代表：出水力・大阪産業大学経営学部教授）からの研究助成を受けた。

## 参考文献

- 秋野昌二（1998）「多国籍企業の展開とエレクトロニクス産業の立地運動」田坂敏雄編『アジアの大都市1 バンコク』、日本評論社、137～161ページ。
- 安賢貞（1999）「ブランド中心マーケティングとブランド・システム——ワコールのブランド構築期を事例に」『経済論叢別冊 調査と研究（京都大学）』17号、59～74ページ。
- 井原基（2005）「タイの合成洗剤工業におけるマーケティング」『埼玉大学経済学会 社会科学論集』（114）、1～16ページ。
- 遠藤元（1998）「大手流通資本の地方進出と地方流通企業の組織化——バンコク—地方都市関係の新たな展開」田坂敏雄編『アジアの大都市1 バンコク』、日本評論社、163～190ページ。
- 遠藤元（2010）『新興国の流通革命—タイのモザイク状消費市場と多様化する流通』、日本評論社。
- 大阪市立大学経営学研究科・都市問題研究（2009）『大阪市立大学都市問題研究平成20年度報告書 都市におけるファッション産業と食文化産業の魅力形成に関する基礎的研究』、大阪市立大学経営学研究科。
- 加藤修（2007）『チャイナ・プラスワン』、エヌ・エヌ・エー。
- 川端基夫（2007）「グローバルリテイラーと途上国市場のコンテクスト——タイ東北部における零細小売業との共生関係」『龍谷大学経営学論集』47（3）、66～76ページ。
- 楠木建・五十嵐みゆき（2007）「ビジネスケース（No.56） トリンプ・インターナショナル／ワコール——女性下着業界の競争戦略」『一橋ビジネスレビュー』55（1）、96～118ページ。



- 佐藤彰彦（2003）「日本繊維メーカーのアジア地域における立地行動分析」『経営研究（大阪市立大学経営学会）』第53巻4号、203～223ページ。
- （2007）「中国都市部におけるファッション産業の分析——上海市を中心とする実態調査を通じて」『大阪産業大学経営論集』第9巻1号、27～45ページ。
- （2008）「日本から中国への直接投資と上場・非上場会社の立地に関する分析——繊維・アパレル企業の立地と上海市」『大阪産業大学経営論集』第10巻1号、13～32ページ。
- 末廣昭・南原真（1991）『タイの財閥——ファミリービジネスと経営改革』、同文館。
- 末廣昭（1993）『タイ——開発と民主主義』、岩波書店。
- 末廣昭（2009）『タイ——中進国の模索』、岩波書店。
- 鈴木洋太郎・桜井靖久・佐藤彰彦（2005）『多国籍企業の立地論』、原書房。
- 織研新聞社（2009）『ファッションブランドガイド——SENKEN FB 2010』、織研新聞社。
- 織研新聞、2009年3月2日、3月3日、5月28日、6月4日、10月23日、11月4日付。
- タイ労働省ホームページ（<http://eng.mol.go.th>）2010年2月27日閲覧。
- タイ投資委員会（BOI）ホームページ（<http://www.boi.go.th>）2010年2月4日閲覧。
- 日本タイ学会編（2009）『タイ事典』、めこん。
- 東洋経済新報社編（2009）『海外進出企業総覧（国別編・会社別編）2009年版』、東洋経済新報社。
- ワコール社長室社史編纂事務局（1999）『ワコール50年史——こと 女性美追求』、ワコール株式会社。
- ワコールホールディングス（2010）『ワコールホールディングス有価証券報告書（2010年3月期）』。
- ワコールホールディングス・ホームページ（<http://www.wacoalholdings.jp>）2010年2月19日閲覧。
- ワコールホームページ・ワコール探検隊「大人の工場見学～九州ワコール長崎工場探検～」（[http://www.wacoal.jp/top/tanoshimu\\_contents/tanken/factory/index.html](http://www.wacoal.jp/top/tanoshimu_contents/tanken/factory/index.html)）、2010年8月25日閲覧。
- SAHA PATHANA INTER-HOLDING ホームページ（<http://www.spi.co.th>）2010年2月20日閲覧。
- Thai Wacoal Public Company Ltd ホームページ（<http://www.wacoal.co.th>）2010年2月19日閲覧。
- Thai Wacoal Public Company Ltd “Annual Report 2009”
- Wuttichai Tinnakorn（2007）“FACTORY DIRECTORY IN THAILAND（日本語名：『タイ工場年鑑 2008』）”、COMM BANGKOK CO., LTD

