

日泰ものづくりパートナーシップ構築に向けて

～タイ・プラス・ワンにおける日本企業の現地化戦略～

2013年10月3日

APIR研究会 様

松島大輔

政策顧問

タイ政府国家経済社会開発委員会

内容

1 新興アジア進出による国際分業と「タイ・プラス・ワン」
～ 日本>タイ>メコン経済圏

2 新興アジアを介した産業構造転換への永久革命
～ 未来を空洞化させないためには新興アジアへ

3 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト
～ 新興アジア・ビジネスを成功にむけたクラスター型進出

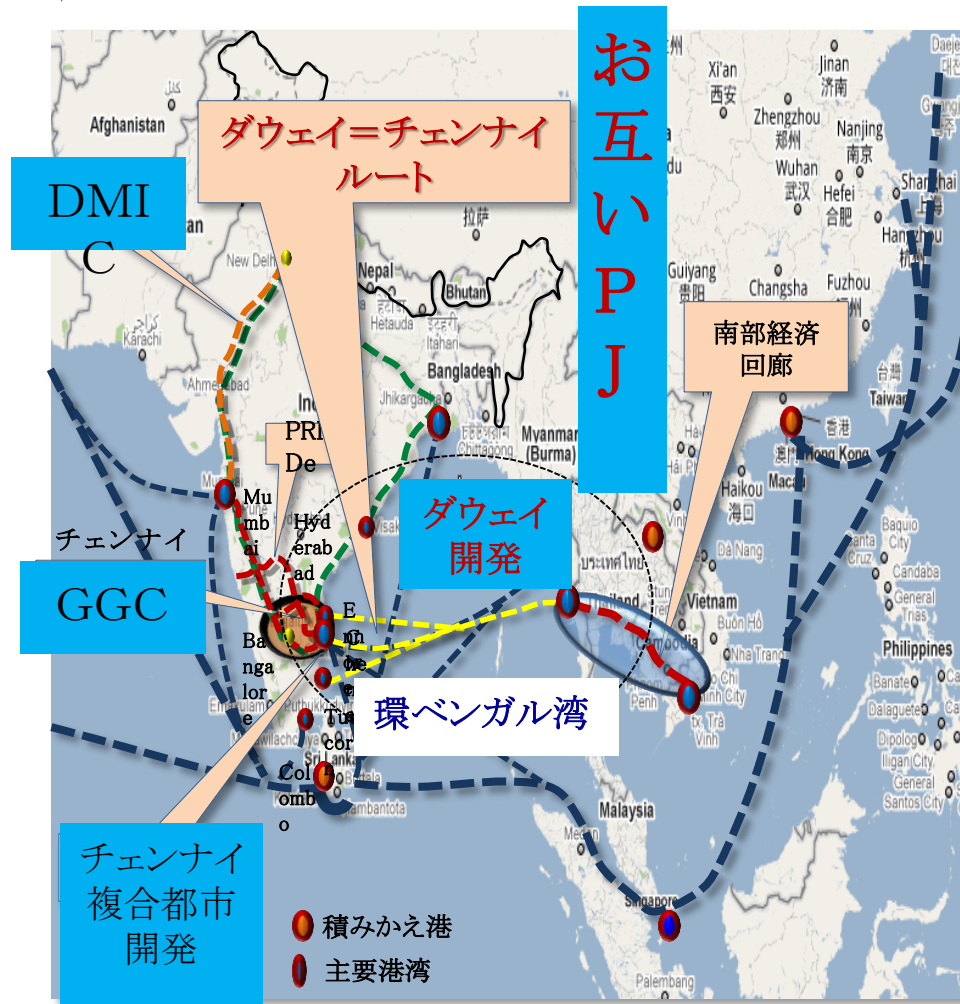
【参考:プロフィール】

タイ政府に国家経済社会開発委員会政策顧問として出向中。通商産業省入省後、2006年からインドに駐在、著作に『空洞化のウソ』（講談社新書）など多数。

現在までに手掛けた案件は

- ・DMIC (Delhi-Mumbai Industrial Corridor) :
2006年(インド)、インド版太平洋ベルト構想として提言、同プロジェクト命名。
- ・グレーターチェンナイ総合開発GGC:
2008年(インド)、タミル・ナード州政府との政策対話を実現、エンノール港アクセスロードなど総合支援
- ・チェンナイ複合型都市開発:
2010年(インド)、みずほコーポ銀行、日揮、アセンダス(シンガポール)の共同出資による会社設立に成功
- ・OtagaiProject(お互いプロジェクト):
2011年から(タイ・メコン地域)、タイ政府閣議報告、ライスバレープロジェクト、埼玉交通ソリューション輸出など個別案件形成中
- ・Dawei Project:
2013年(メコン地域)、2013年6月17日泰緬両国政府ダウェイ開発会社設立合意に成功

マルチナショナルプロジェクト
日本企業進出×インフラ=国造



内容

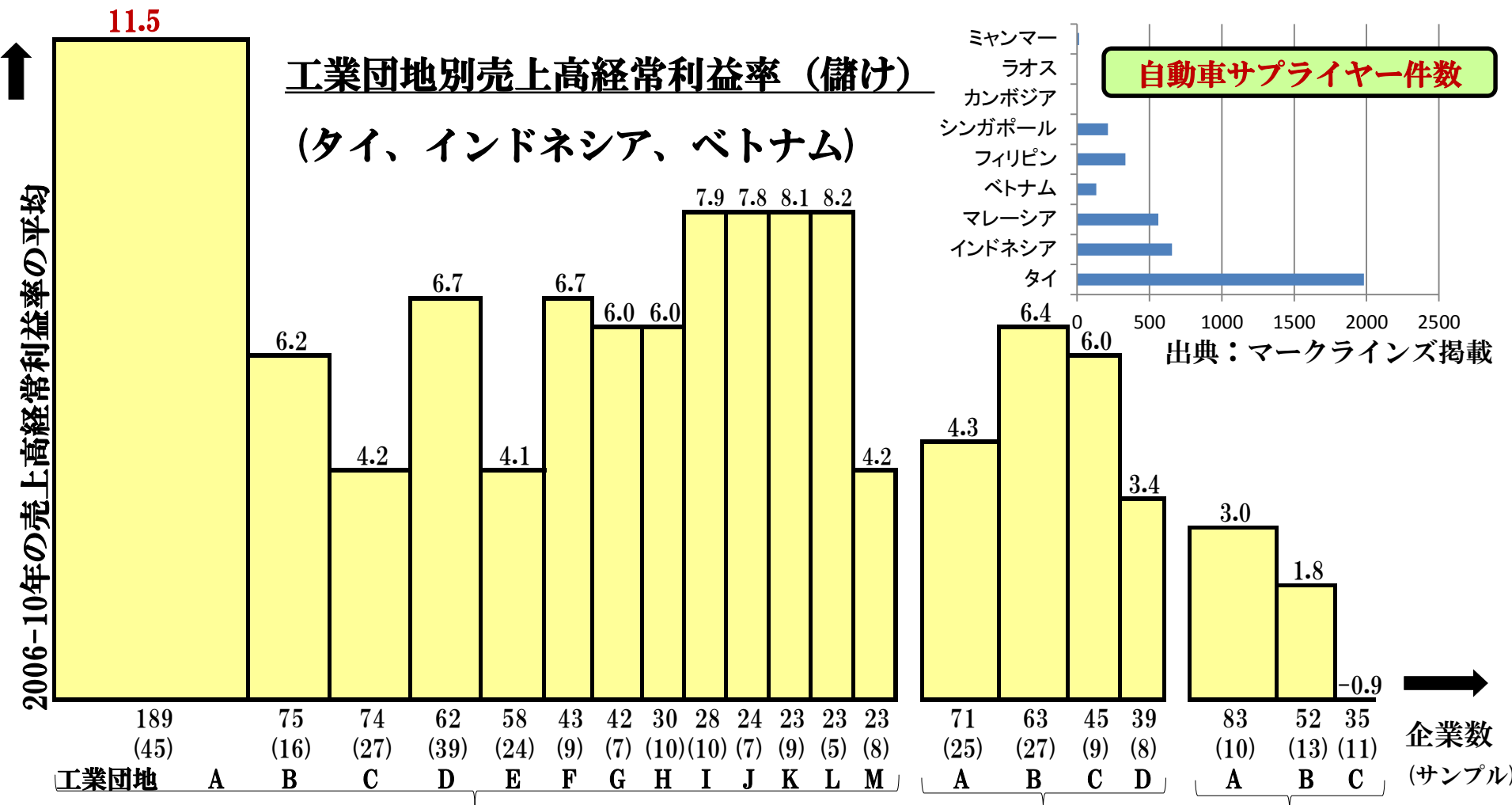
1 新興アジア進出による国際分業と「タイ・プラス・ワン」
～ 日本>タイ>メコン経済圏

2 新興アジアを介した産業構造転換への永久革命
～ 未来を空洞化させないためには新興アジアへ

3 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト
～ 新興アジア・ビジネスを成功にむけたクラスター型進出

1. 新興アジア進出による国際分業とタイ・プラス・ワン

- 【入門】なぜ「新興アジア」に進出するのか？⇒「**儲かる**」から
- 【基礎】特に圧倒的に強いタイの産業クラスター（奥行きのある裾野産業）
- 【応用】国民経済大の産業政策から、**産業クラスター**こそ次世代産業政策のターゲットへ



1. 新興アジア進出による国際分業とタイ・プラス・ワン

【入門】日本企業FDIの生産ネットワークはアセアンを中核とする**第三国間のFTA/EPA網が重要**

【基礎】タイのFTAでカバーされる地域・品目は、日本の3倍！

【応用】特にタイを取り巻くFTA/EPAは在タイ日本企業FDIにとって有利な条件：

印泰FTAアーリーハーベストで日本企業が得意な冷蔵庫、ブラウン管TVなど82品目が自由化

タイ－豪FTA (05年1月発効)

(単位：100万ドル、%)

		04年	05年	08年	(04年比)	
乗用車	総輸入額	8,141	9,268	12,705		
	シェア	日本	58.9	55.1	46.5	-12.4
		タイ	1.1	2.2	7.7	+6.7
商用車	総輸入額	2,556	3,040	5,364		
	シェア	日本	43.8	29.9	26.8	-17.0
		タイ	25.3	38.1	36.9	+11.6

タイ－インドFTA・EBS (04年9月発効)

A社	FTA実施とほぼ同時に、インドのテレビ工場を閉鎖。タイ工場からの輸出に切り替え。インドでのカラーテレビの販売が急増。
B社	高付加価値の冷蔵庫、洗濯機をタイからインドへ輸出開始。このうち、冷蔵庫はFTAを利用。
C社	インドで現地企業と合併でエアコンを生産していたが、販売会社化。FTAを使って、タイからインドに輸出。
D社	FTAを利用して、タイからインドにカラーTV用ブラウン管を輸出。
E社	インドのバンガロールで生産したトランスミッションをタイに輸出。逆にタイからインドには乗用車の組み立て部品を輸出。そのうち、アーリーハーベストの対象品目は、FTAを利用している。
F社	FTAを使って、タイからインドにポリカーボネートを輸出。
G社	タイが世界向けの輸出拠点。製品の8割を東南アジア、北米、アフリカなどに輸出。中国工場は国内向け生産で精一杯。インドにも、バンガロールに工場があるが、国内需要がどんどん伸びている。生産が間に合わず、FTAを使ってタイから輸出できないか、検討中。

日本の自動車は、タイ工場で製造し、豪州へ輸出

出所：豪州貿易統計

1. 新興アジア進出による国際分業とタイ・プラス・ワン

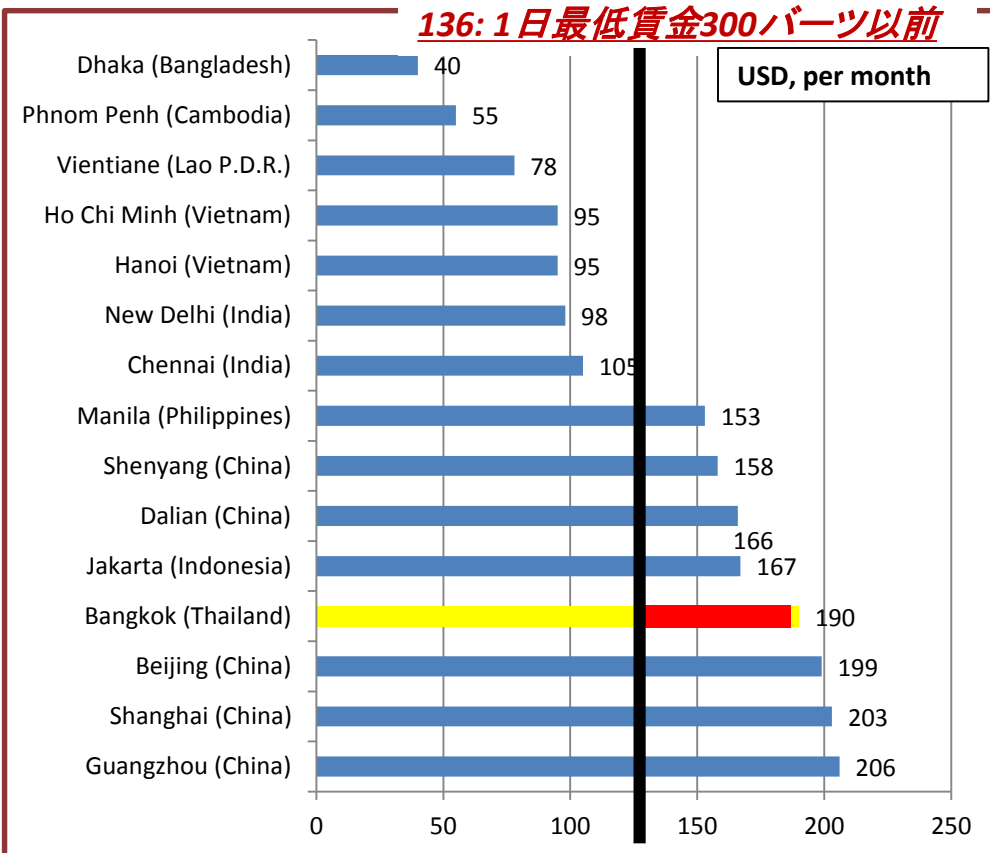
【入門】 「中所得国の罠：Middle Income Trap」：産業高度化戦略とは？

【基礎】 タイの成長戦略＝「中所得国の罠」をどう打開するか？

⇒2015年ASEAN経済共同体（AEC）に合わせメコン大の産業再配置戦略⇒**Look Thailand!**

【応用】 「タイ・プラス・ワン」とは、「**尺取虫**」が四方に展開

Dani Rodrik(1994)：中所得国は労働集約産業と高付加価値産業が混在するため、放っておくと産業構造転換の障碍になる。このため、前者より後者への高賃金政策が有効な手段に！



(As of 1st Jan 2012)

Reference: JETRO Research



1. 日本の活路は「新興アジア」にあり～ダウエイは日本産業の生命線

【入門】 バンコク～ダウエイ間300km（東京～浜松）、既に車で7時間半で走破

【基礎】 ミャンマー・ダウエイ深海港総合開発＝日本が**世界史的課題**を解決できるか

【応用】 2013年6月17日に泰緬両国がダウエイ開発会社を発足、日本は？？？

3つの ミッシングリンク解消

- I. 貿易ミッシングリンク: 2つのデトロイトの邂逅
- II. 労働力ミッシングリンク: タイプラスワンの拡充
- III. 素材産業ミッシングリンク: 供給制約解消



内容

1 新興アジア進出による国際分業と「タイ・プラス・ワン」
～ 日本>タイ>メコン経済圏

2 新興アジアを介した産業構造転換への永久革命
～ 未来を空洞化させないためには新興アジアへ

3 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト
～ 新興アジア・ビジネスを成功にむけたクラスター型進出

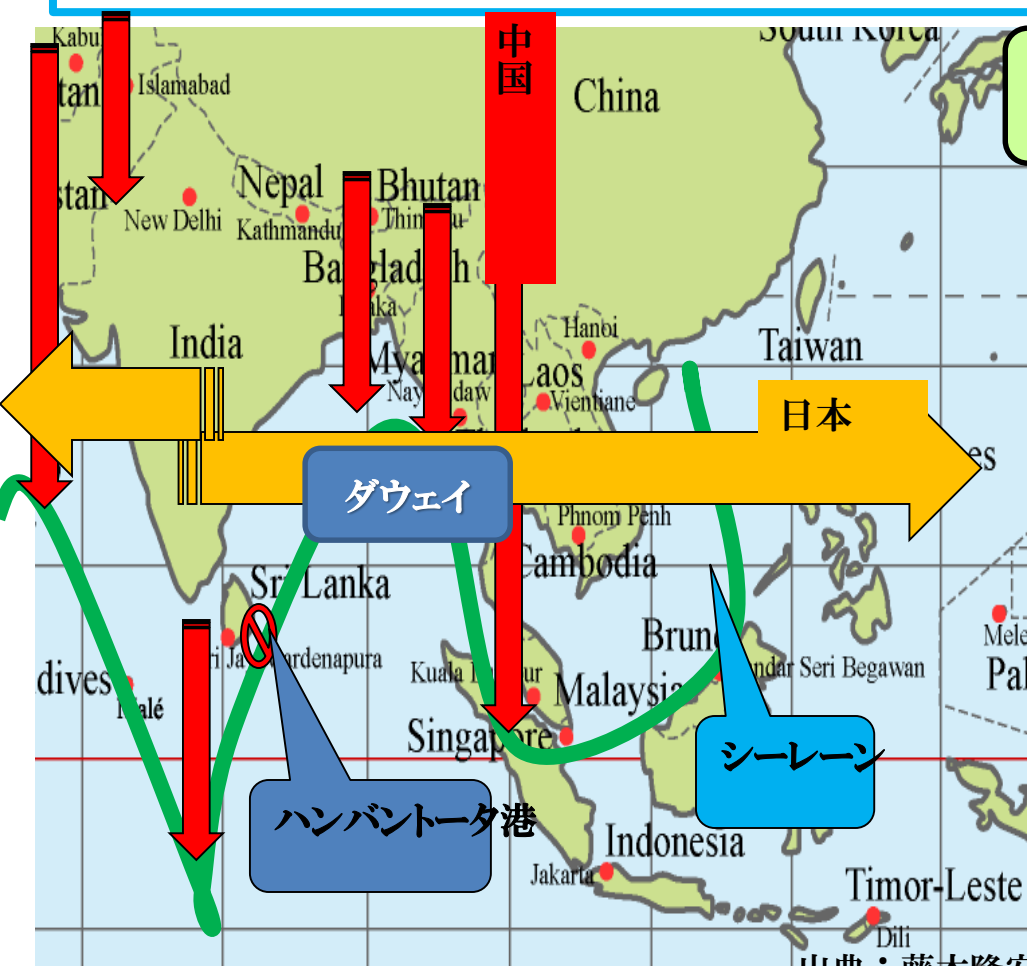
2. 新興アジアを介した産業構造転換への永久革命

【入門】「新興アジア」の定義：すり合わせ型ものづくり地域

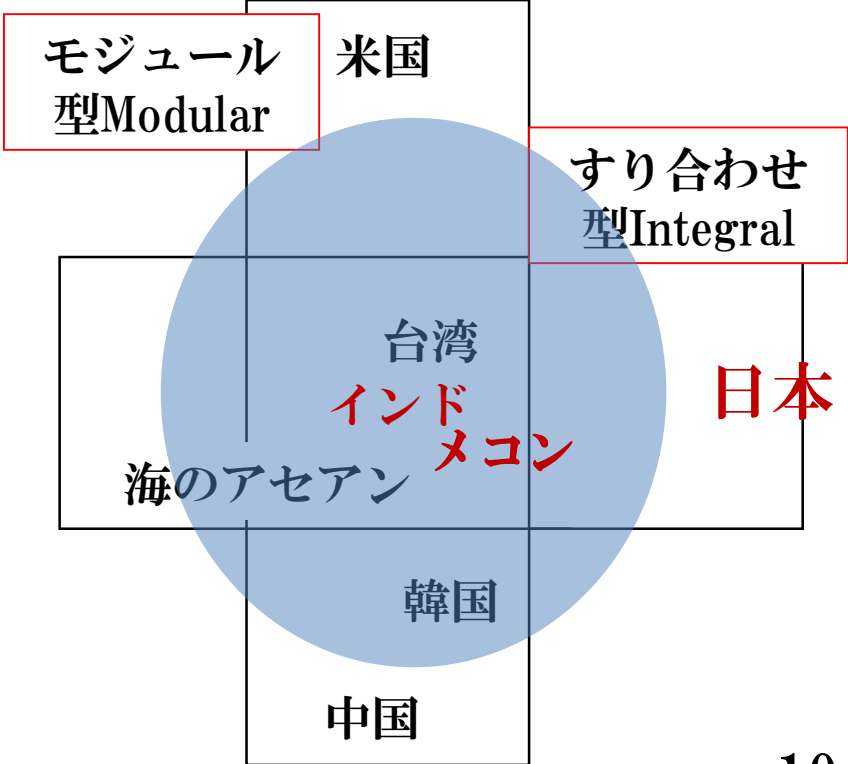
【基礎】「シヤム湾の時代」から「ベンガル湾の時代」へ～「2つのデトロイト」の邂逅

【応用】「日本型すり合わせものづくり帝国」～日本の生産ネットワークの西漸運動

中国の「点と線」の戦略に対し、日本は面的な拡大が可能！中国の南下（シーレーン確保）と日本の東西ルートに沿った日本生産ネットワークの西漸



ものづくりアーキテクチャに基づく
産業地政学地図



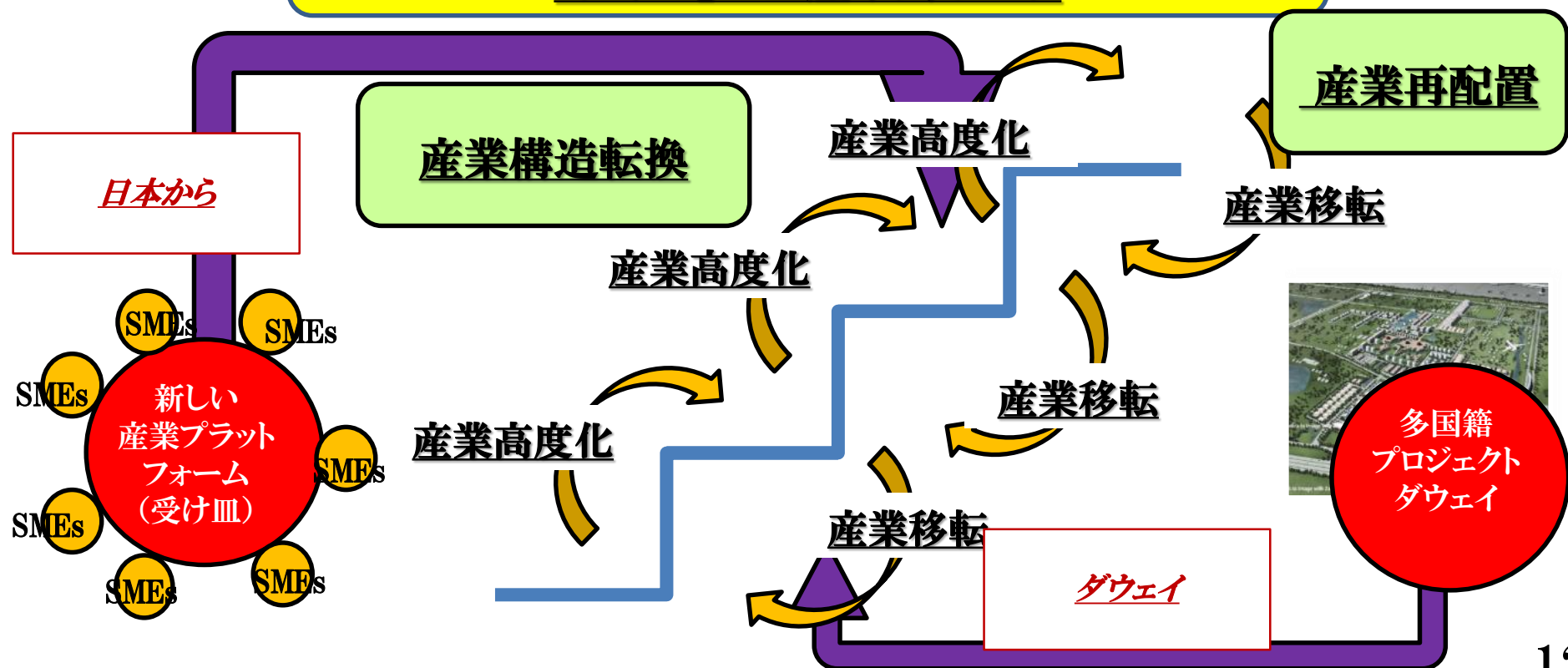
2. 新興アジアを介した産業構造転換への永久革命

【入門】 産業構造転換は「サルの木登り」：手を離さなければ上に行けない

【基礎】 各国の発展段階に従い相互に高度化できるのが、タイ+1であり、新興アジア

【応用】 特に「新興アジア」に対しては、中小企業の集団進出や新たな多国籍プロジェクトによる産業構造の高度化に大いに貢献できる

互惠メカニズム 「タイ+1」の生産ネットワーク



内容

1 新興アジア進出による国際分業と「タイ・プラス・ワン」
～ 日本>タイ>メコン経済圏

2 新興アジアを介した産業構造転換への永久革命
～ 未来を空洞化させないためには新興アジアへ

3 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト
～ 新興アジア・ビジネスを成功にむけたクラスター型進出

3. 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト

【入門】日本の中小企業の3分の1は「**臥龍企業**」（臥龍北陸企業を目覚めよ！）

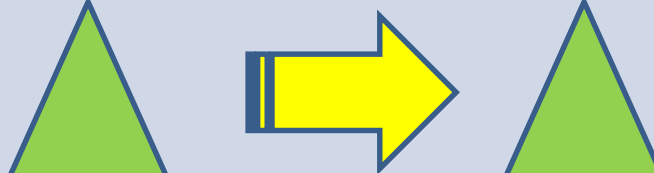
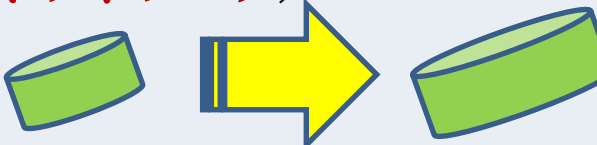
【基礎】対外直接投資残高/GDP（2010年）15.1%（英国75.3%,仏国58.9%,独国42.9%）

【応用】血縁的關係（チェーン）から地縁的關係（ネットワーク）へ

いまや産業クラスター単位の進出が、中小企業の海外進出のかたちとなる＝地縁による結束

臥龍企業とは？



円高	サプライチェーンを構成する日本の海外直接投資 (FDI)
1985年 プラザ合 意後	<p>垂直的集団投資＝「系列」： 親子関係 (チェーン)</p> 
2008年 リーマン ショック 後	<p>水平的集団投資＝クラスター： 姉妹クラスター (ネットワーク)</p> 

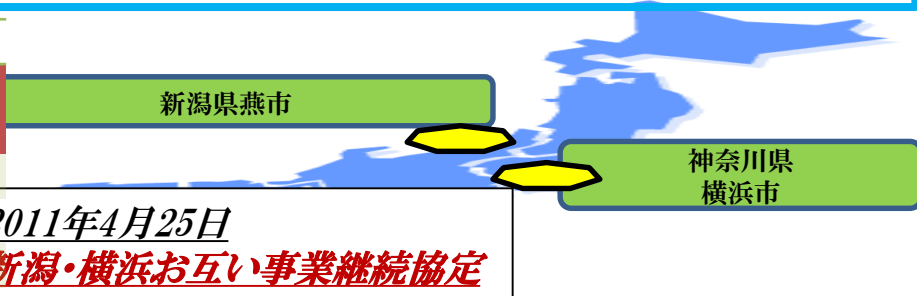
3. 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト

【入門】 姉妹クラスターによる相互ネットワーク構築（タイ政府閣議で「OTAGAI」報告）

【基礎】 タイの大洪水では、被災した日本企業の55%が日本に代替生産を振り替え

【応用】 事業継続としての代替から、産業高度化のための構造転換へ

時期	出来事
2011.3.11	東日本大震災
2011末	タイ大洪水
2011.11	Otagaiプロジェクト・タイ閣議報告
2011.12.22	METI/JICA共催セミナー(於)バンコク: 日本政府が支援策Otagaiプロジェクトを提案
2012.2.1	タイ政府関係各省庁Otagai推進連絡会議(アコムNESDB長官主催)
2012.7.10	「日メコン東京戦略行動計画」に産業クラスター指針策定が定められる
2013.4.9	「お互い」コンクレーブ(地方自治体等キーパーソン会議)準備会合
2013.5.7	パイロットプロジェクト・ライスバレーがカセサート大学とMoU締結
2013.5.9	「お互い」フォーラム2013(於)プリンセスパレス: 日経BPが準備事務局として正式に表明
2013.6.27	第1回「お互い」コンクレーブ 於)東京JICA
2013.7.30	「お互い」バンコクニーズセミナー 於)バンコク・ソフィテルホテル
2013.7.31	メコン研究所と国際協力機構による「お互い」ワークショップ
2013.8.8	第2回「お互い」コンクレーブ 於)鳥取県
2013.10.2	第3回「お互い」コンクレーブ 於)大阪府

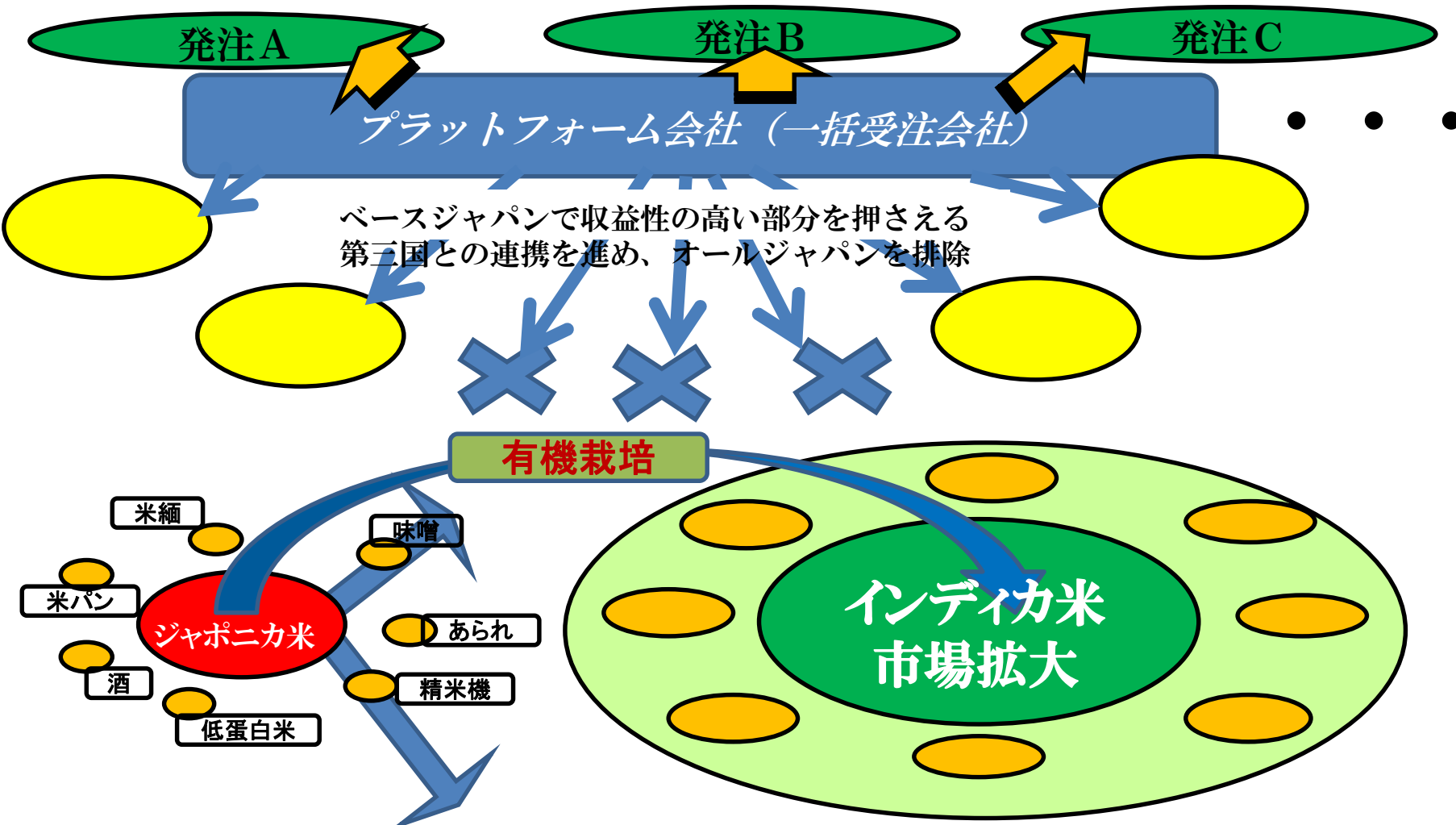


お互いプロジェクト	これまでの中手企業 海外展開支援
産業クラスター型 集団進出支援	個社支援
経済のグローバル化と国内の厳しい経済状況、同時に企業の生き残りには新興国や途上国の成長を取り込む必要	
マーケット・プル 現地化による現地創発 事業形成	プロダクト・アウト 日本での自社製品事業 形成
中小企業が有する優れた技術や製品を途上国の開発に活用し、途上国の開発と日本経済を活性化させる必要	
積極的・戦略的支援	受動的支援
「地方の重視・再生」を通じた経済成長、 中小企業対策による地域活性化を図る必要	



3. 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト

- 【入門】 「お互い」プロジェクトは「**新結合(Neue Kombination)**」 (J.シュンペータ)
イノベーションとは新機軸≠技術革新
- 【基礎】 「お互い」プロジェクトによる産業「クラスタリング」進行形 (新機軸の永久革命)
- 【応用】 「新興アジア」という新機軸の地場を媒介にした再創業と日本産業の再創造



3. 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト

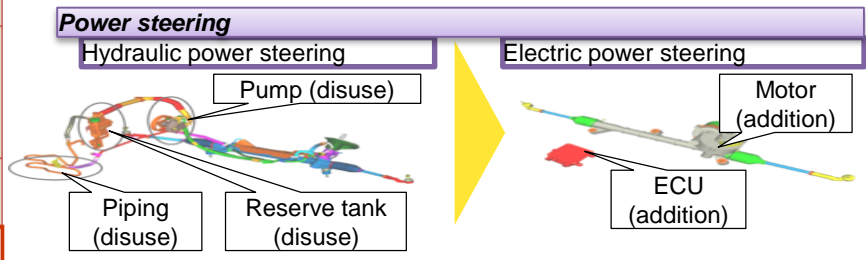
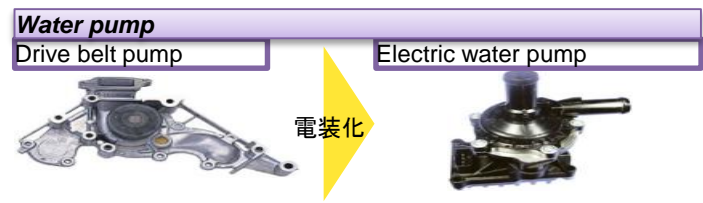
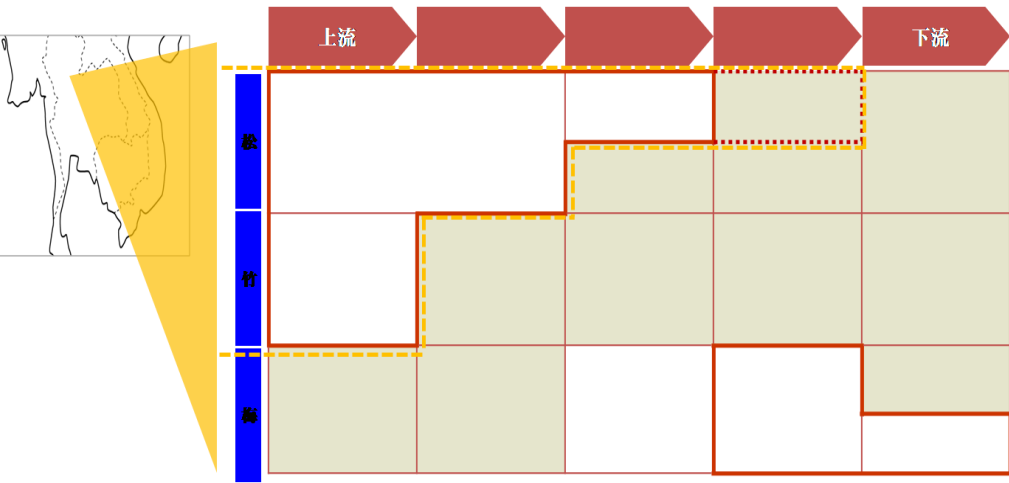
【入門】 産業ミッシングリンクが進出の狙い目（ライバルがない！）自動車では「E & E」

【基礎】 BOI（タイ投資委員会）政策変更：支援がゾーニングから指定産業に変更

【応用】 テクノロジー・センサスでタイ・ローカル企業とも連携の可能性（新結合の前診断）

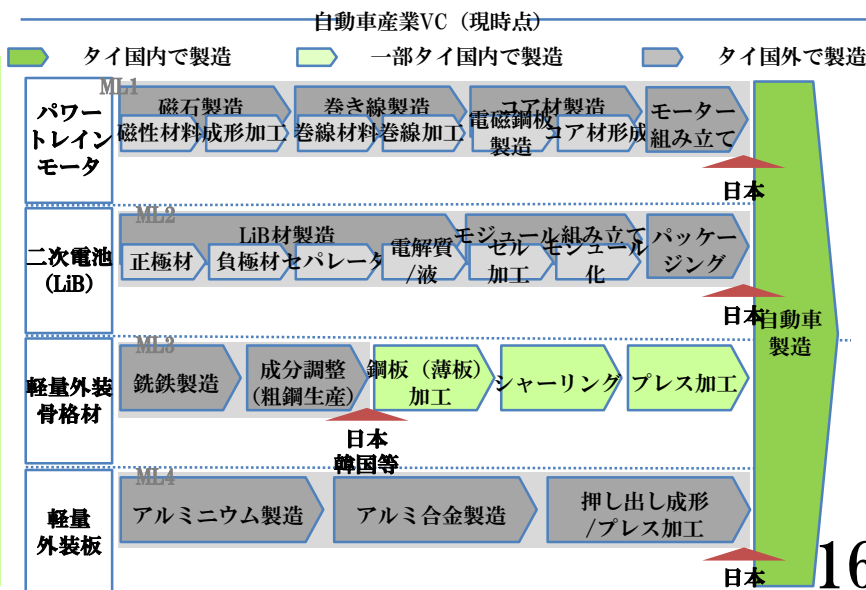
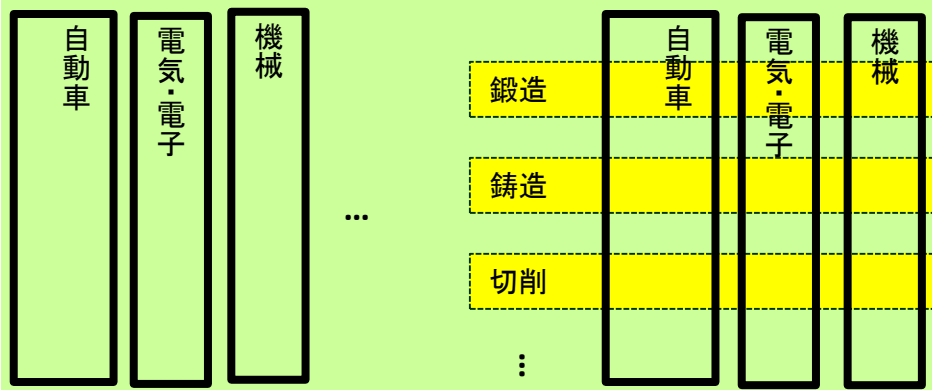
タイ国内にない工程 = 産業ミッシングリンク

タイ国内にある工程



産業分類アプローチ

「テクノロジー・センサス」



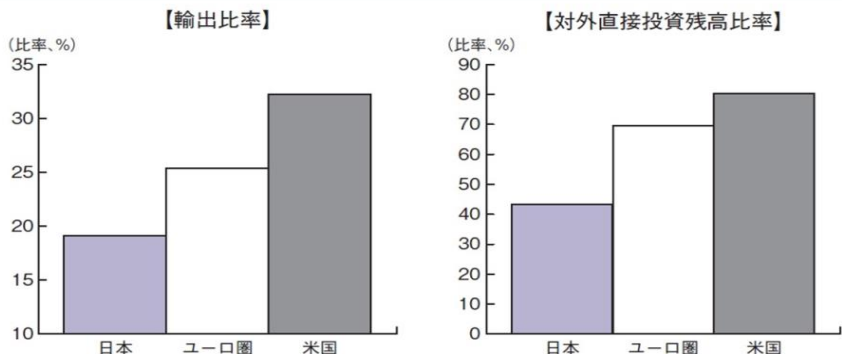
3. 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト

【入門】先達はあらまほし。先達の協力で生産・販路共同化を実現、中小企業の進出負担軽減

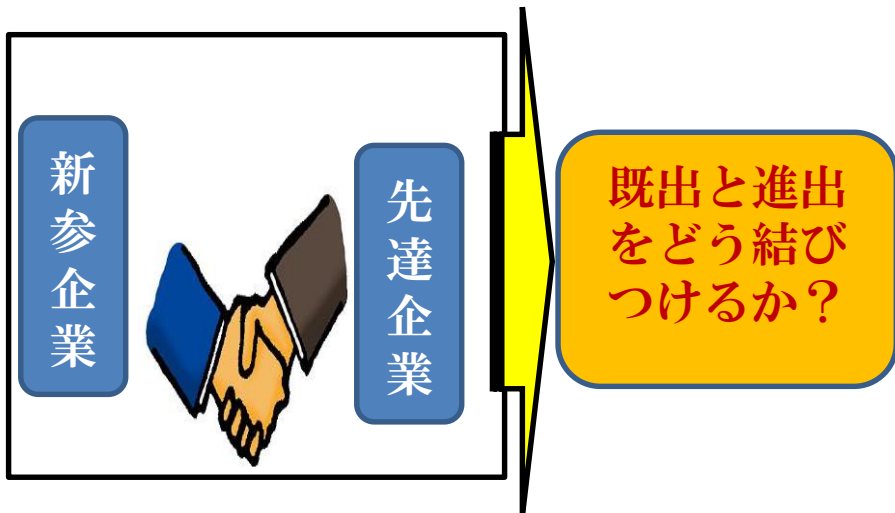
【基礎】BtoCだけでなく「BtoB」サービス = 対事業所サービス：サービス業×製造業

【応用】製造業のサービス業化を実現（「軒先ビジネス」）クラスター型進出の実践的方法

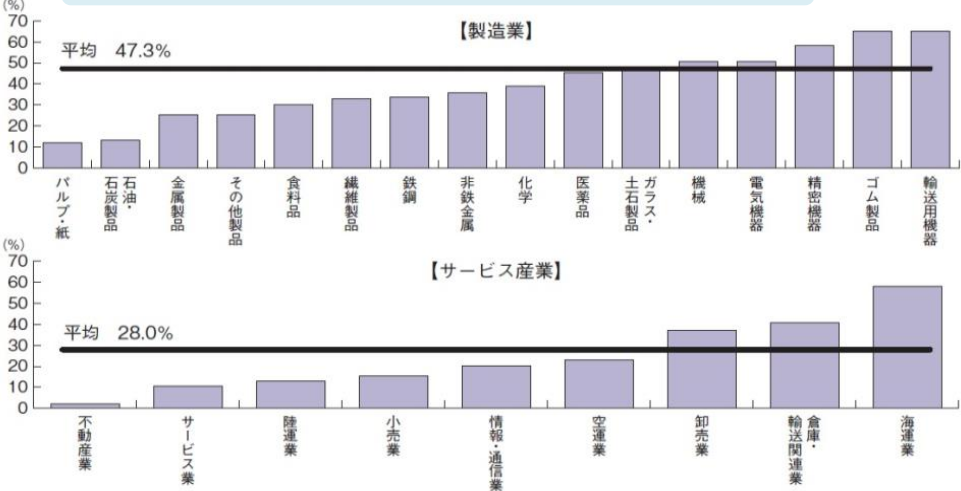
サービス分野の輸出・対外直接投資残高比率（2009年）



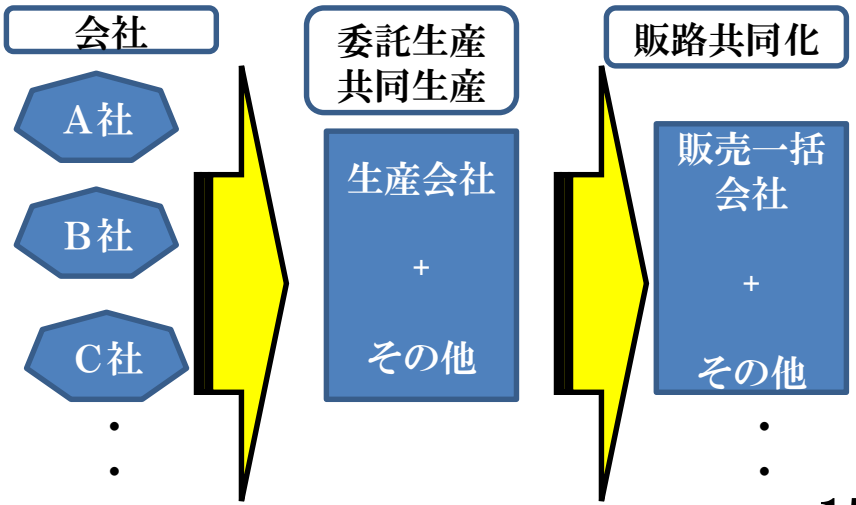
(注) 1. 輸出比率は、サービス輸出額÷財・サービス輸出総額。
 2. 対外直接投資残高比率は、サービス産業の対外投資残高÷対外直接投資残高計。
 (資料) OECD「Balance of Payments」、 「Foreign Direct Investment Statistics」よりみずほ総合研究所作成



国内上場企業の海外売上高比率（2011年）



(注) セグメント情報でデータ入手可能な上場企業874社 (製造業:720社、サービス産業154社)。
 (資料) NEEDS-FinancialQUESTよりみずほ総合研究所作成

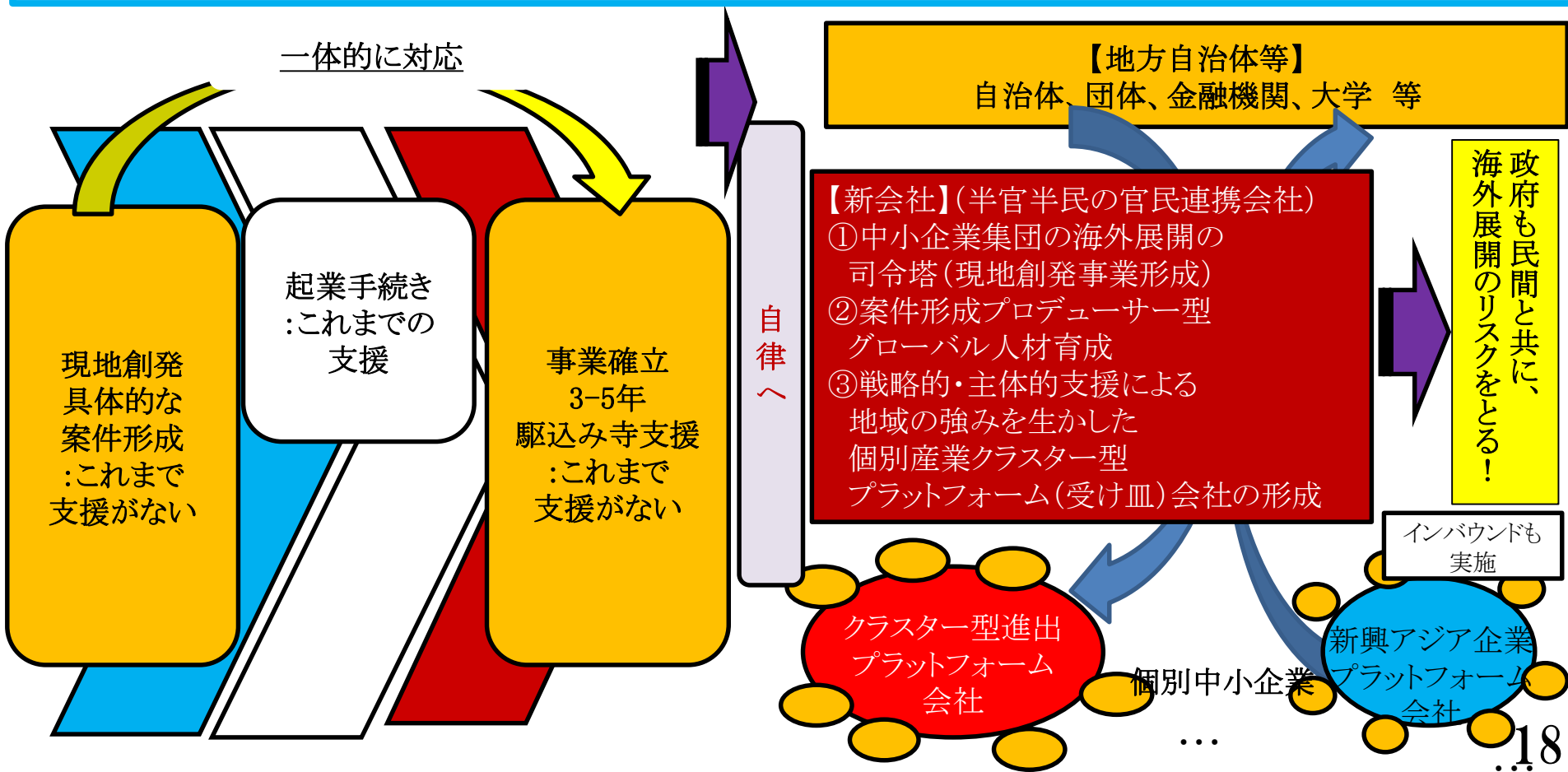


3. 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト

【入門】我が国中小企業の新結合・新連携を通じ海外展開を担う分野毎の個別プラットフォーム（受け皿）会社を形成、事業として確立させるための官民連携新会社（案件製造装置）を構想

【基礎】新会社案は、現地で案件形成・支援業務を一括受注、司令塔機能を担う予定

【応用】新会社案は、新興アジアで地元中小企業が案件形成する際のプロデューサー型グローバル産業人材の研修（OJT）を絡めた育成、クラスター型プラットフォーム会社（新結合・新連携会社）形成を行う予定

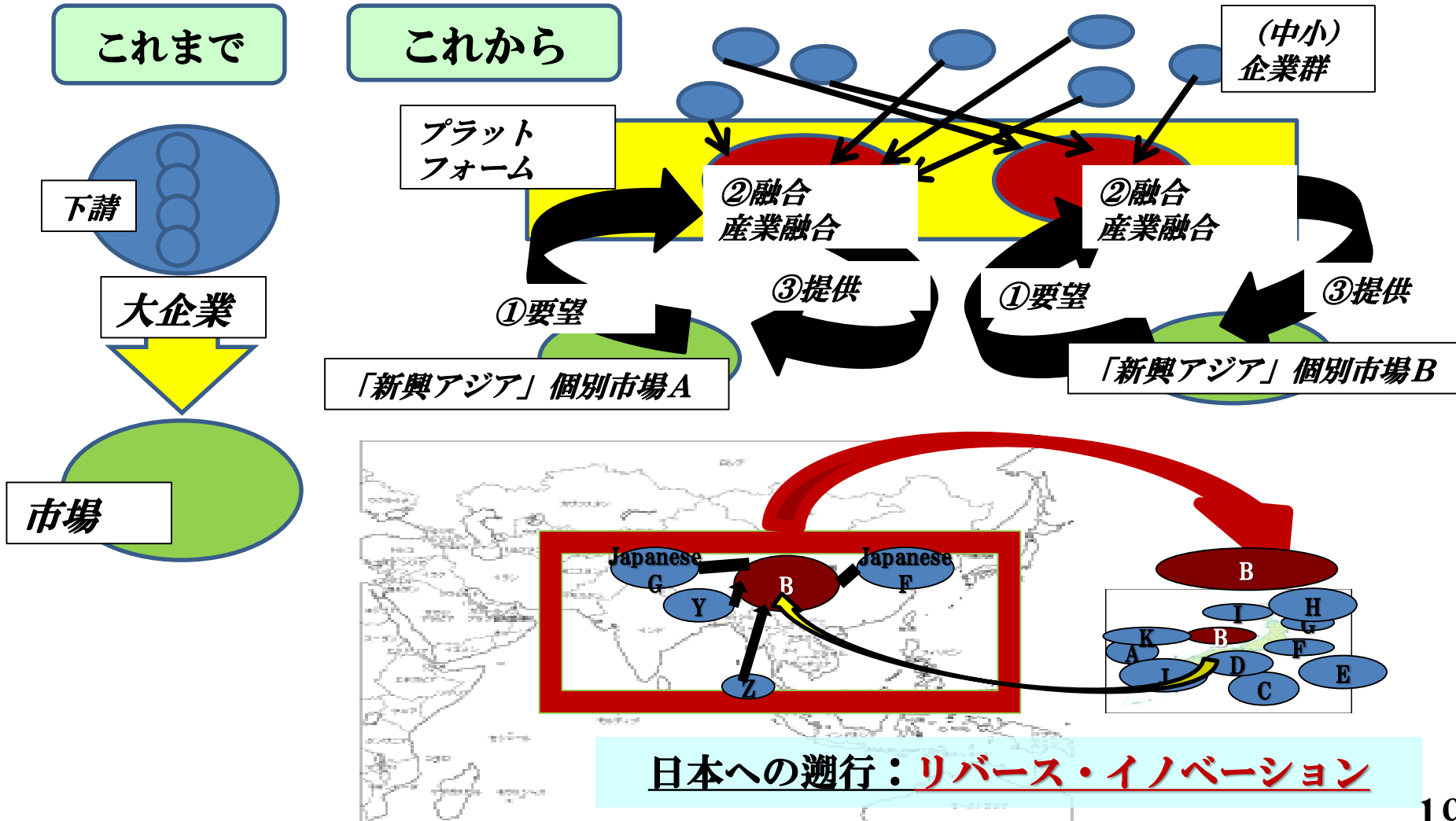


3. 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト

【入門】日本が成長できないのは「変えるためのコスト（調整コスト）」が高すぎる！

【基礎】中小企業は自分で強みを決めない、新興アジアで組み合わせを変えて勝負

【応用】下請を脱してメーカー化する出世魚中小企業！ ⇒ 第二の創業へ：次世代来に業を残す！



3. 「現地化」戦略のための「お互い」プロジェクト～ご相談事項

1. お互いプロジェクトへの参加

：地方自治体等：「産官学金」経済・産業団体、地方自治体、大学、金融機関の参加による「お互いコンクレーブ（地方キーパーソン会議）」

2013年4月9日準備会合：都道府県会館

6月27日第1回お互いコンクレーブ@東京・国際協力機構（JICA）

8月8日第2回お互いコンクレーブ@鳥取

10月2日第3回お互いコンクレーブ@大阪

12月第4回お互いコンクレーブ@山梨予定

・・・

①ベストプラクティスの共有

②「クラスター化」戦略（1地域1クラスター運動）

③「現地化メソッド」の共有：産業ミッシングリンク、技術センサス、産業鳥瞰図

2. お互い会社への参画

：案件形成：コメ関係食品加工、デバイスハブ、航空機、精密機械、交通制御システム

3. ダウエイ・ティキ国境工業団地への関西地域の中小企業の進出

労働集約産業の立地でミャンマー経済に貢献

：2013年11月着工、2014年年央より立地・操業へ

ぜひ新会社への参加をご検討ください。
また個別プロジェクトでご質問、ご相談が
あればお気軽にどうぞ

松島大輔

matsushima@nesdb.go.th

+66-81-839-7893

主な著作・活動

『空洞化のウソ』(2012年7月)講談社現代新書出版

「世界のインフラ事情(『土木技術』」(2011~13年)連載中

「インドものづくり原論(日刊工業新聞)」(2010年)連載

「インドの知的財産戦略(特許ニュース)」(2009年)連載

『インド物流ネットワークマップ』(2009年)JETRO出版

その他講演・講義多数