

タイの投資環境

～新興国投資の新たなパラダイム～

2015年3月11日

JICA市ヶ谷ビル

JICA新興国投資セミナー

松島大輔

政策顧問

タイ政府国家経済社会開発委員会

1. 新たに必要とされる投資戦略とは

【入門】 経済政策の動向に注目

【基礎】 産業政策としては、構造転換、AEC適合性（タイプラスワン）、財政健全化

【応用】 ASEANにおける日本のプレゼンス、日本企業にとって大きな変化の可能性も！

産業政策の展望

1. 親日政策・日本投資受入

⇒日本への関心は高い？

⇒2013年タイの貿易相手国首位陥落

⇒三種の神器：

高速鉄道、AIIB、ダウエイ開発は？

2. 投資政策

⇒**BOI**、OSMEPの首相府への再移管

⇒外国人事業法の行方は？【規制】

⇒BOI投資新政策の行方は？【推進】

3. AEC適合新政策＝タイプラスワン

⇒5つの国境経済特区

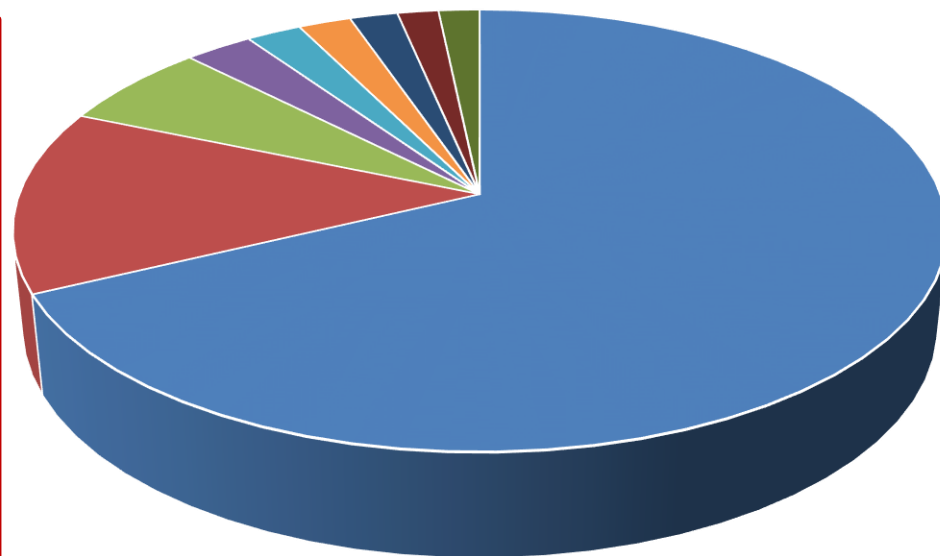
(ターク、ムクダハン、サケオ、トラート、ソンクラ)

⇒投資恩典、ワンストップ化、雇用等

⇒さらに泰緬両国によるダウエイ開発

(2014年10月プラユット首相訪緬)

AIIBの構成



- 中国
- タイ
- フィリピン
- インド
- マレーシア
- パキスタン
- インドネシア
- シンガポール
- カザフスタン

1. 新たに必要とされる投資戦略とは



1. 新たに必要とされる投資戦略とは

	チャイナプラスワン	タイプラスワン
時期	2000年代初頭から 2012年以降、第二次チャイナプラスワンという見方も	2008年リーマンショック以降 2011年の東日本大震災とタイ大洪水が背景となり、2012年から始まるタイにおける最低賃金上昇がトリガー
プラスワンの移転先	ASEAN(タイなどが候補)やインドなど	労働賃金が相対的に安いタイ周辺国(ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマー)
移転工場の特徴	代替工場	衛星工場
傾向	受動的	能動的
目的	リスク分散	生産工程ごとの拠点の最適化
メリット	政治リスク回避	低賃金労働力、特恵関税の恩典等

1. 新たに必要とされる投資戦略とは

【入門】 アセアン10か国総理歴訪、タイ他2国が端緒。2013年12月東京 日ASEAN40周年サミット

【基礎】 日本企業の海外展開、新興アジアにおける第二創業が国家的課題に！

【応用】 他方で販路先の確保が課題であり、海外展開支援には課題も！

- ・ 一人当たり名目国民総所得（GNI）は中長期的には年3%を上回る伸びとなり、10年後には150万円以上増加
- ・ 2020年に6次産業の市場規模を10兆円（現状1兆円）とする
- ・ 2020年に農林水産物・食品の輸出額を1兆円（現状約4,500億円）とする
- ・ 2018年までに、貿易のFTA比率70%（現状19%）を目指す
- ・ 2020年までに中堅・中小企業等の輸出額を2010年比2倍を目指す
- ・ 2020年に30兆円（現状10兆円）のインフラシステムの受注を実現する
- ・ 2020年に海外の医療技術・サービス市場の1.5兆円（現状0.5兆円）を確保する
- ・ 2013年に訪日外国人旅行者1000万人、2013年に3000万人超を目指す
- ・ 我が国の起業・創業を大幅に増加、開業率が廃業率を上回る状態にし、開業率・廃業率が米国・英国レベル（10%台）へ（現状約5%）
- ・ 中小企業・小規模事業者に対し、今後5年間で新たに1万社の海外展開を実現する（『日本再興戦略（2013年6月14日）』より）

しかし

◎ 「海外展開を進めるに際して、最大の課題は「販路先の確保」と「信頼できる提携先・アドバイザーの確保」」

◎ 「一方で、既存の公的な海外展開支援機関の利用状況及びその評価は必ずしも高くない」（以上『2014年度中小企業白書より』）

1. 新たに必要とされる投資戦略とは

【入門】 案件形成のための人材＝**グローバル人材Version2.0**が必要不可欠

【基礎】 新興アジア駐在員は、**農耕型 (Version1.0)** から**狩猟型 (Version2.0)** へ

【応用】 今日これほどグローバル人材Version2.0が必要とされ期待される時代はない

グローバルビジネス人材 1.0

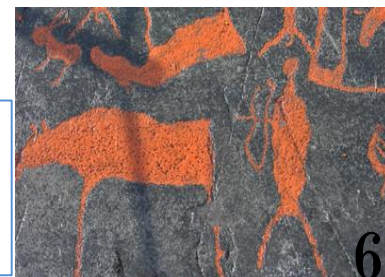
- 運営形態：代理統治・代理運営型
 - － 国内の業務機能の一部（特に生産機能部分）を海外現地で運営。
 - － 国内本社としての運営管理を代理的に遂行・執行する形態。
- 役割と責任：生産現場の運営
 - － 国内で培われたノウハウや手法を現地生産現場へ導入・浸透。
 - － 国内本社からの生産計画に沿って、生産量、品質、コストを遵守。
- 重視される能力：現地でのビジネス耐性
 - － 国内本社からの指示等に従いながら、現地での違いや差に対応する耐性力。
 - － 現地従業員とのやり取りや現地での生活等、海外現地での耐性力。
 - － **専門性**



Version1.0
農耕型・守り型

グローバルビジネス人材 2.0

- 運営形態：委任統治・委任運営型
 - － 現地での生産に加え、現地での市場開拓を合せて運営。
 - － 現地市場への適応の観点から、権限を委任されて業務遂行する形態。
- 役割と責任：生産現場運営＋市場開拓
 - － 左記に加え、現地市場の開拓。現地での顧客を切り拓き、売上・収益を確立。
 - － 現地市場の商流や商習慣に合わせた販路・販売網・販売ノウハウを構築。
- 重視される能力：現地でのビジネス創造
 - － 現地での商流や商習慣に応じて、商取引を成立させるビジネス創造力。
 - － 現地の企業や顧客を切り拓き、現地市場で確実に数字を作るビジネス創造力。
 - － **全人的教養・人格の陶冶**



Version2.0
狩猟型・攻め型

1. 新たに必要とされる投資戦略とは

- 【入門】 グローバル人材Version1.0は日系企業の垂直連携（サプライチェーン）が前提
- 【基礎】 グローバル人材Version2.0 は新たな水平連携（クラスター型ネットワーク）に依拠
- 【応用】 **案件形成** = 顧客開拓を担うグローバル人材Version2.0は、今後の日本経済社会の要その存否によって将来が決まる！



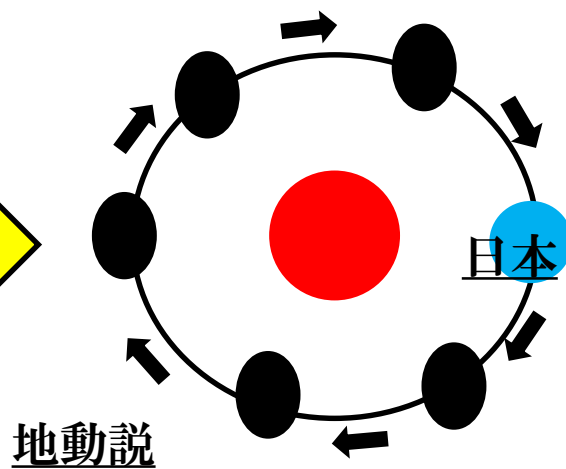
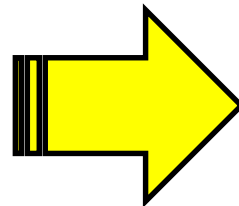
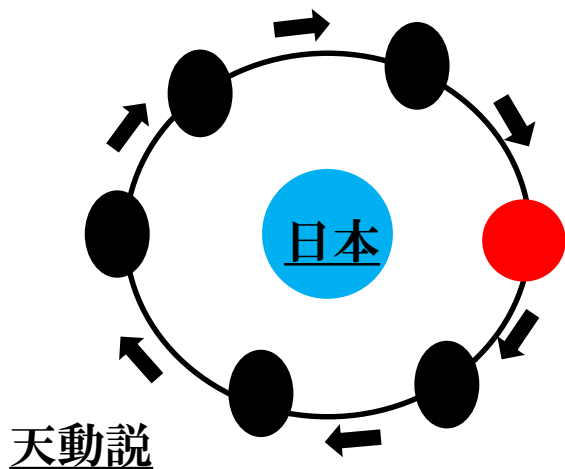
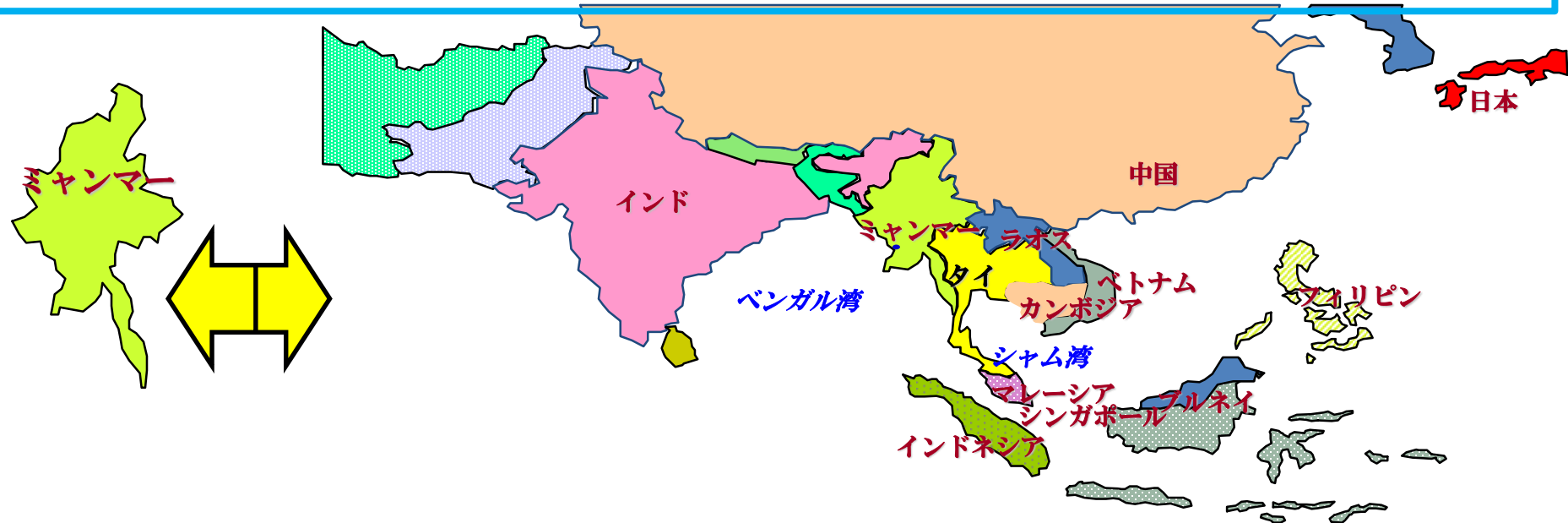
	Version1.0	Version2.0
基本哲学	プロダクトアウト	マーケットイン
供給体制	個別型	クラスター型
地域連携の可能性	点での完結型	リンケージ重視

1. 新たに必要とされる投資戦略とは

【入門】グローバル人材Version2.0は地図が読めなければならない（世界をどう見るか？）

【基礎】天動説の発想を捨てて、地動説の現実を受け入れるべし

【応用】世界史的な視座にたって新たなグローバル人材育成・能力構築教育を進める時が来た！



1. 新たに必要とされる投資戦略とは

【入門】人も企業も地域も産業も国も、サルの木登りに似て捨てるべきを捨てて付加価値を増す
 「一事を成すは一事を却くに如かず」

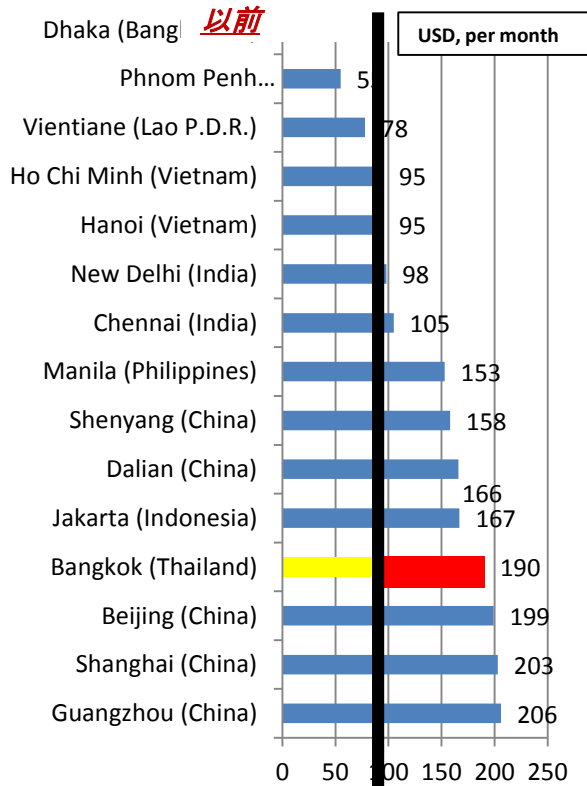
【基礎】日本以外のアジアの国々は、成長に向け、「捨てるべきを捨てている」！

【応用】特にタイは今後発展する周辺国に日々バトンタッチしている（「タイプラスワン」）

各国の最低賃金

136: 1日最低賃金300パーツ

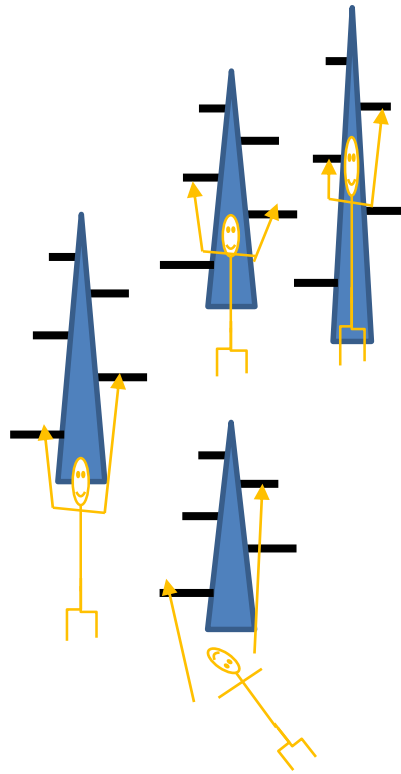
以前



(As of 1st Jan 2012)

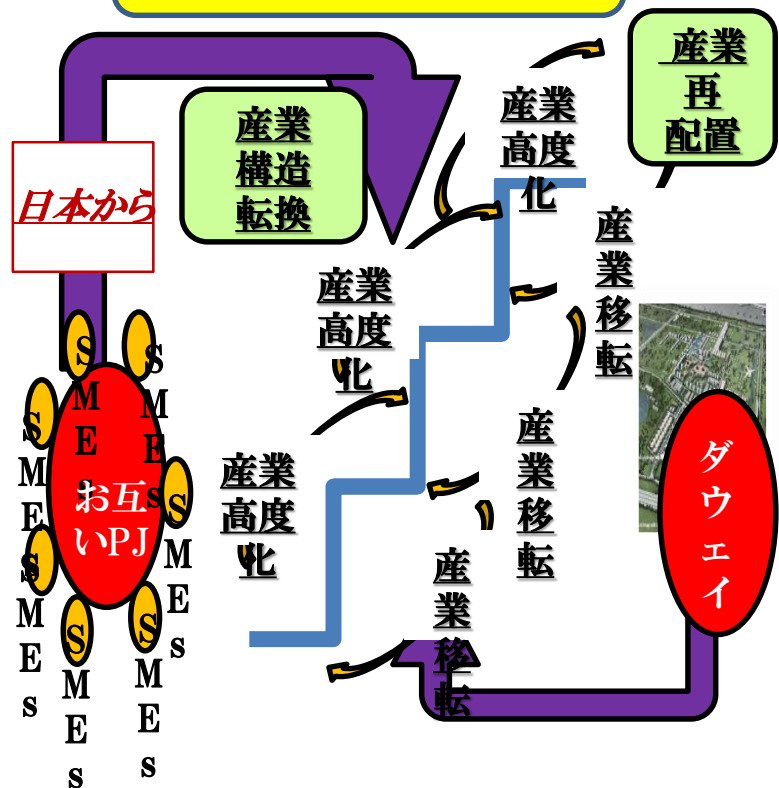
Reference: JETRO Research

サルの木登りの寓意



互惠メカニズム

「タイ+1」の生産ネットワーク



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！

2. AEC/タイププラスワンの文脈でのダウエイの意義

【入門】ダウエイの重要性がわかるかどうかは地図が読めるかどうかにかかっている！

【基礎】ダウエイは「**日本産業の生命線**」。ダウエイを制するものは**世界**を制する

【応用】三つのミッシングリンクはASEANにおいて喫緊の課題となっている

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. 連結性ミッシングリンク: 西へのゲートウェイ
- III. 素材産業ミッシングリンク: 供給制約解消



チャオピユー SEZ (中国が開発)

ネピドー(首都)

ヤンゴン ティラワSEZ

鉄鉱石・石炭等の
資源調達

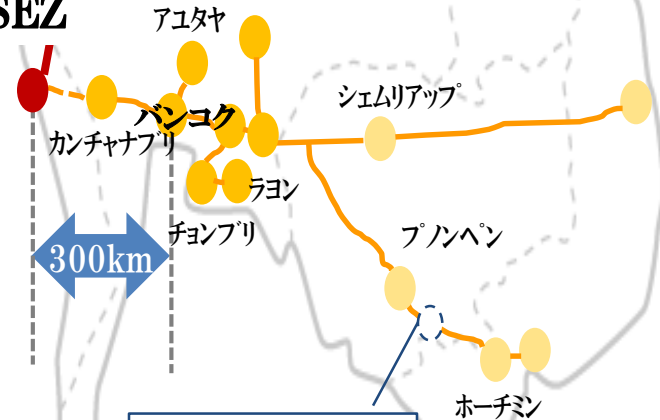
インド・欧州・中東・
アフリカ市場への輸出



面田紋次

ダウエイSEZ

- ・バンコクの西300kmに位置
- ・深海港(水深20m)
- ・鉄鋼等の重工業にも適合(地盤が強固)



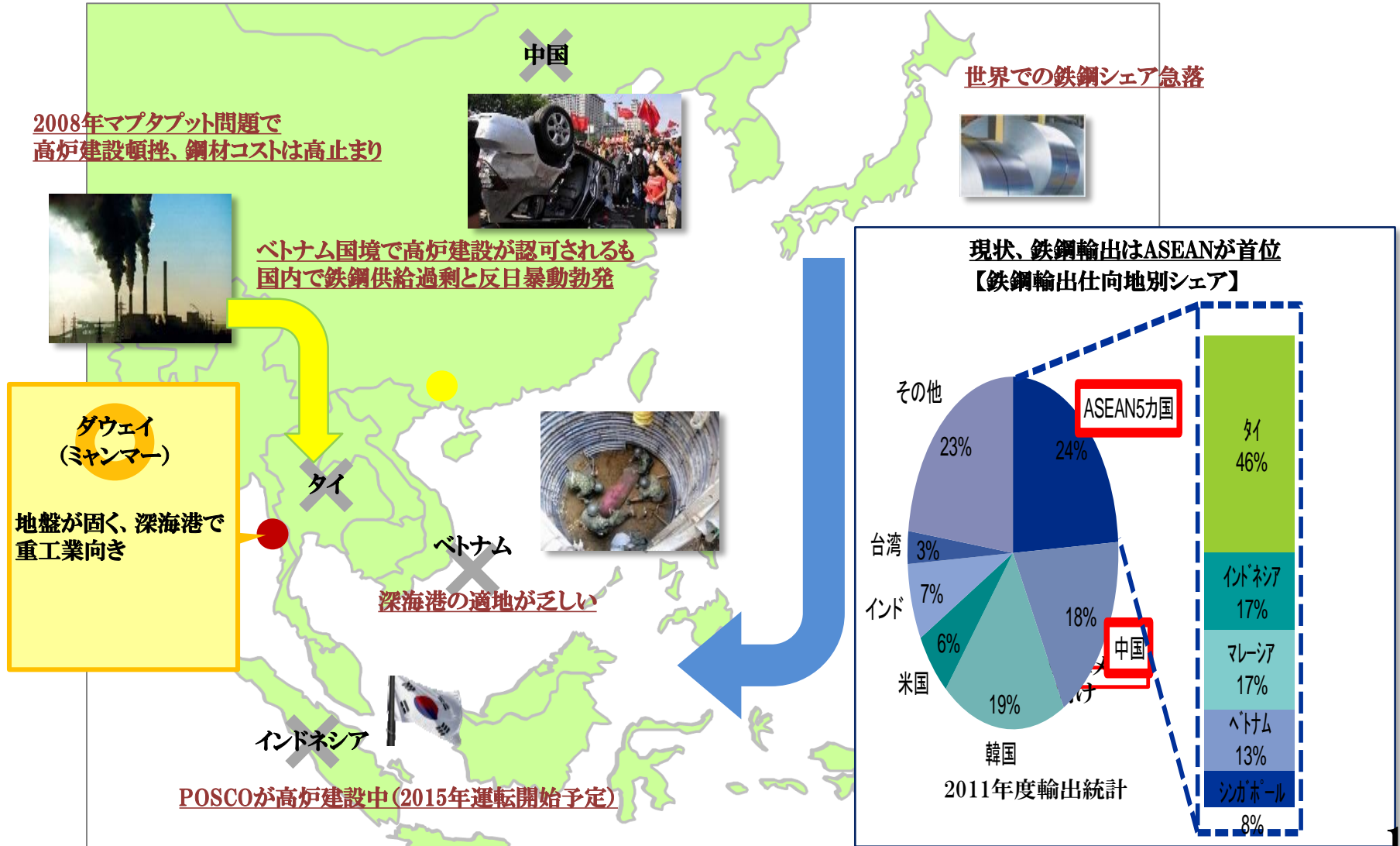
ネアックレン橋 建設中
(日本の円借款活用)
*現状はフェリーで輸送

2. AEC/タイプラスワンの文脈でのダウエイの意義

【入門】何が課題かを見抜く力＝グローバル人材Version2.0＝それは全人格的陶冶が不可欠

【基礎】まさに真の教養＝「全てことについて何事かを知り、その何事かについて全てを知る」

【応用】ダウエイなくして日本産業の未来なし



2. AEC/タイププラスワンの文脈でのダウエイの意義

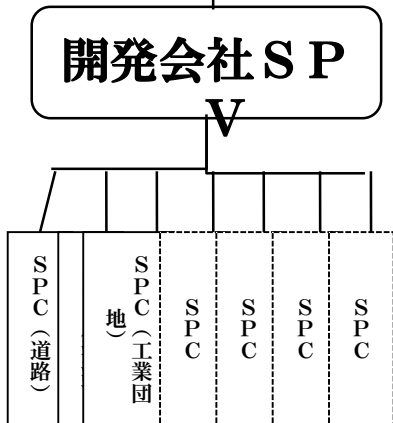
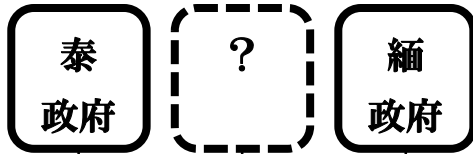
【入門】究極のプロジェクト・マネジメントと案件形成としてのダウエイ

【基礎】日泰緬参加国に三方良しのプロジェクトを三方一両得で実施する仕組みを構築

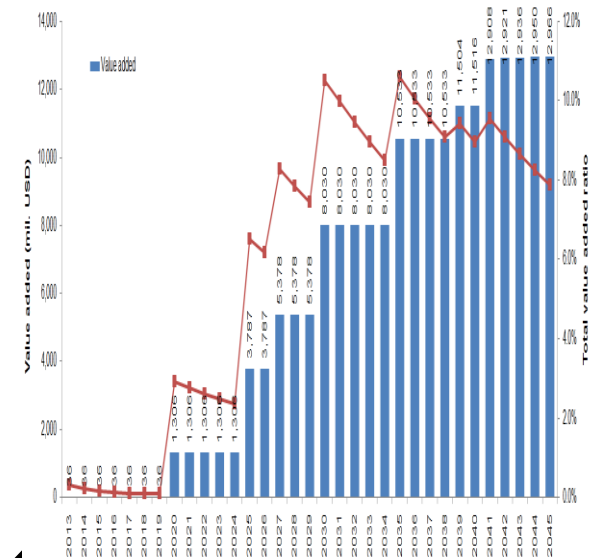
【応用】特にミャンマーの国造りに不可欠なプロジェクト＝「国造り」の臨床医たれ！

2013年6月17日に泰緬ダウエイ開発会社発足
2013年11月22日泰緬両国正式合意

泰緬国境ティキ工業団地の潜在的魅力
カレン族10万人の難民対策



生産金額から予想される付加価値金額は2045年で13bil. USD程度に達し、2030年時点ではミャンマーGDPの11%程度に相当



北九州モデル

域内唯一の重化学工業地帯
(鉄鋼、化学等)

2. AEC/タイププラスワンの文脈でのダウエイの意義

2015年向け新ダウエイパッケージ：『3Dプラン』

⇒ 関心があればぜひ参加を！

1. 持続可能型エネルギー開発 Sustainable Energy Development (SED)

- ・ ダウエイにおける再生可能エネルギーの実証プロジェクト
 - a. 潮流発電システム
 - b. バイオマス発電システム
 - c. 省エネシステム



2. 新産業開発 New Industry Development (NID)

- ・ 地域資源を活用した新産業開発
 - a. 新エネを活用した冷凍システムと水産加工
 - b. 新ゴム産業
 - c. 農業分野・六次産業化



3. 人材育成 Human Resource Development (HRD)

- ・ ダウエイ周辺での人材育成活動
 - a. ダウエイ工科大学と日本の大学との連携
 - b. PC配布によるIT教育とBPOビジネスの定着
 - c. OJTを活用した新産業教育



3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

【入門】 2011年の東日本震災とタイ大洪水を背景に事業継続型「お互いプロジェクト」第一幕

2011年11月25日タイ政府閣議報告で「Otagai Project」と命名

【基礎】 日泰の産業構造の連携を踏まえ、平時の産業補完型「お互いプロジェクト」第二幕

【応用】 2014年8月日ASEAN大臣会合報告、全ASEANに拡大「お互いプロジェクト」第三幕開幕

2011年

東日本大
震災
3月11日

タイ大洪水
10～11月

危機

Danger Opportunity

"When written in Chinese the word crisis is composed of two characters.

One represents danger, and the other represents opportunity."

John F. Kennedy
Indianapolis, April 12,
1959.....

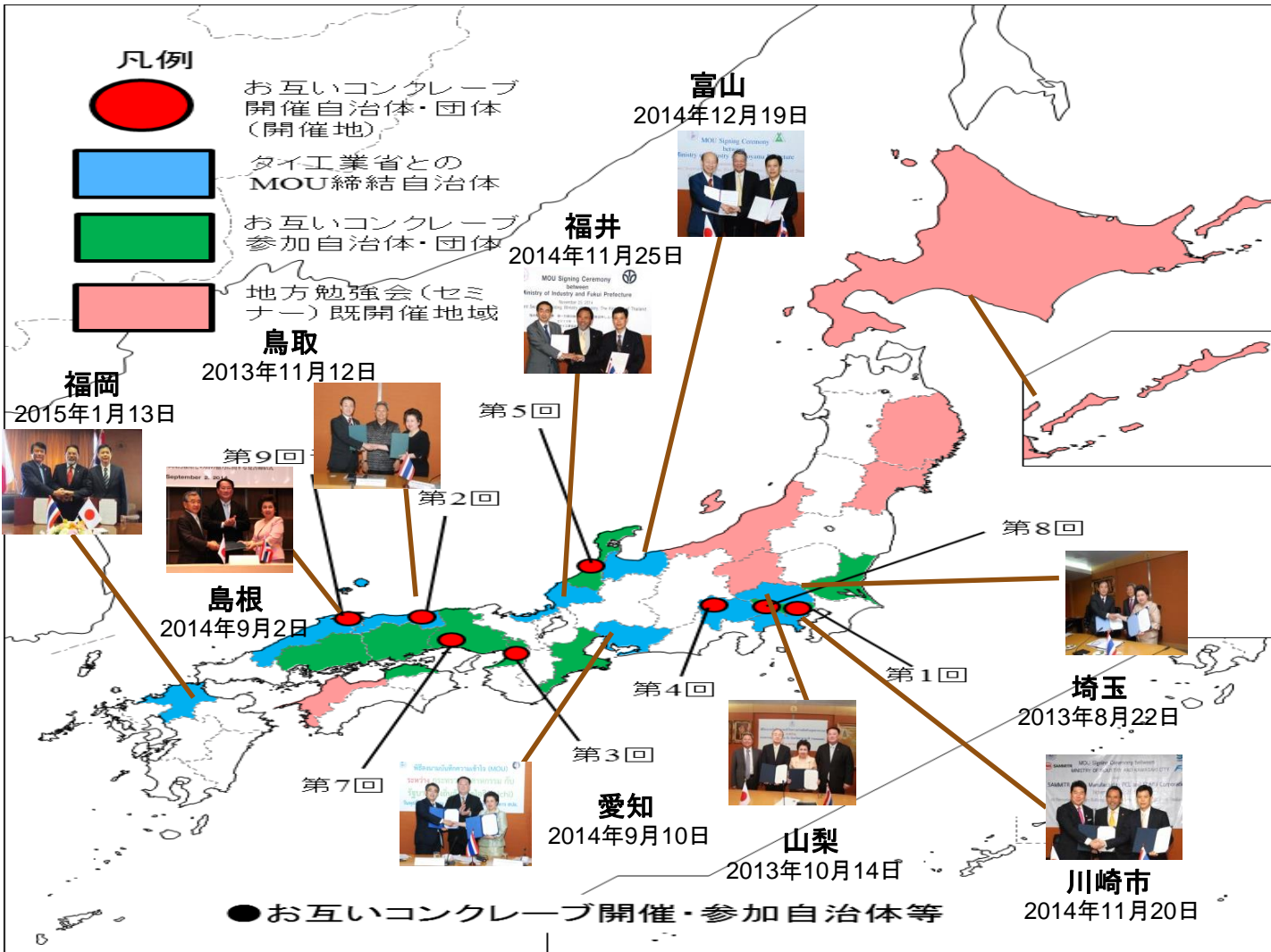


3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

【入門】日泰の地域間連携 (Local to Local) は「グローバルVersion2.0」

【基礎】タイ工業省と自治体と具体的な案件形成に向けた**お互い政策協定**加盟自治体が急増中

【応用】我こそはと思う地方はお互いフレンズとして新興アジアで実質的な案件形成を目指せ！



- タイ工業省との
お互い政策協定
(MOU) 締結権
○ 内はProject**
- 山梨 (FA化)
 - 鳥取 (技術センサス)
 - 島根 (アモルファス)
 - 愛知 (職業訓練等)
 - 川崎市 (電気自動車)
 - 福井 (バイオ等)
 - 富山 (漢方)
 - 福岡 (食品加工)

3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

【入門】新興アジアで案件形成を目指す地域キーパーソン会議「**お互いコンクレーブ**」開催

【基礎】単なる会議ではなく、地域間クラスター連携を通じた案件形成を實踐中

【応用】全国各地での第1回から第9回のお互いコンクレーブを経て、具体的な成果が結実

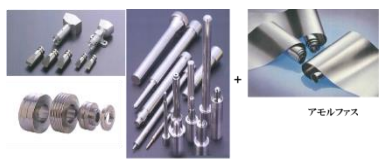
回数			目的	成果
第1回	2013年4月	東京	海外展開支援の課題・ミッション グリンクの確認	地方中小企業の海外展開支援を体系化することに成功、課題を網羅的に抽出、お互いプロジェクトの必要性確認
第2回	2013年6月	鳥取	技術センサスの導入	技術ミッシングリンク解消にタイ中小企業診断士を活用
第3回	2013年8月	大阪	タイからの拡大の 可能性	ベトナム、ラオスを中心としたタイプラスワン周辺国へお互いプロジェクトが拡大
第4回	2013年12月	山梨	下請協会	生産現場の自動化実践により、中進国タイの払底する労働力を解消する協力体制を確立
第5回	2014年2月	北陸 金沢	持続可能型観光	産業政策としての持続型観光に向けた協力を実現。
第6回	2014年5月	茨城	新興アジアを介し国内地域間連携	新興アジアを機縁とし、日本国内の新たな新連携を確立
第7回	2014年7月	姫路	観光六次化	人流を契機に新たなビジネスバリューチェーン確立を實踐
第8回	2014年10月	TAMA 八王子	課題解決マッチング	肉弾型ビジネスマッチングを超克し、科学的なビジネスマッチングメソッドを確立予定。
第9回	2015年1月	島根 奥出雲	ベタな支援からメタな支援へ 地方創生への処方箋提示	二国間クレジットや強靱化政策を通じた連携を実現。特に中山間地の消滅を新興アジアを通じて解決する方法を提示



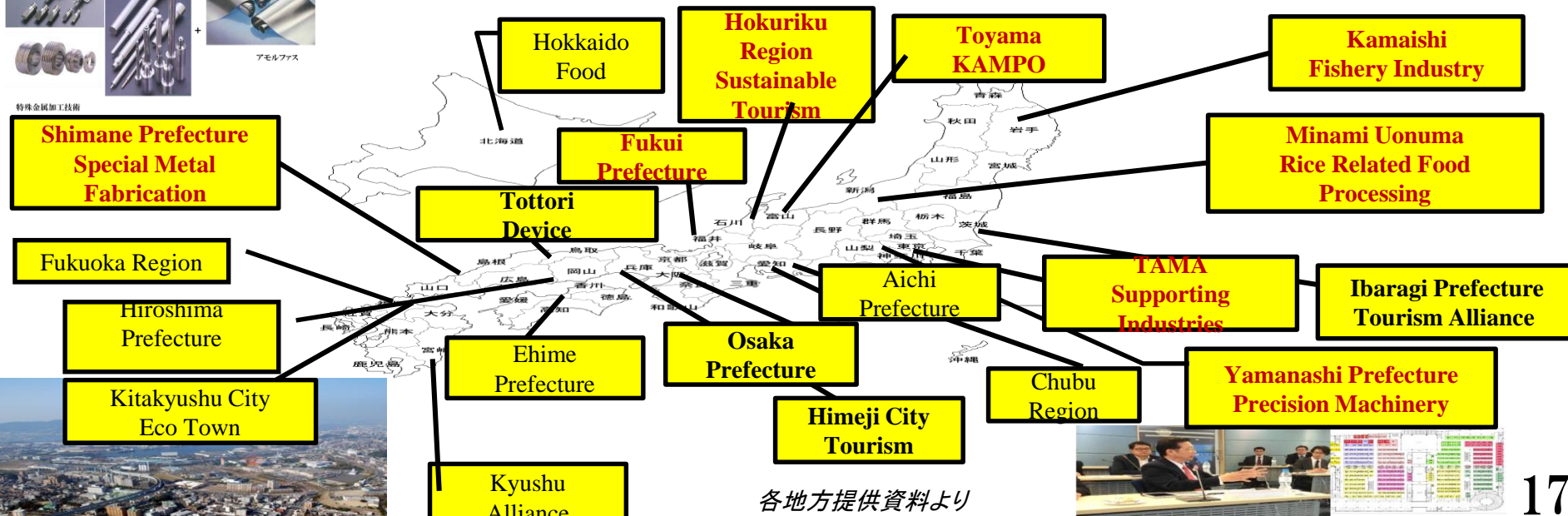
3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

- 【入門】 案件形成の具体的な形が生まれつつある（但し案件形成はビジネスだけではない）
- 【基礎】 新興アジアを一つのプラットフォームにした「**新結合**」諸類型（J.シュンペータ）
- 【応用】 イノベーションはIPSではない、iphoneやipadでよい（**新興アジアのリバースイノベ**）

類型	方法論	具体事例
新規製品・サービス	扶植型	「ライスバレー」プロジェクト
新規生産方式	支援産業連合	アモルファスプロジェクト
新規販路	産業補完	北陸ハイエンド観光プロジェクト
新規調達	ミッシングリンク解消	自動車（チェーンが長い場合） 漢方プロジェクト
新規組織	一括受注会社	病院の輸出



Otagai Project Network



各地方提供資料より

3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

【入門】 お互いプロジェクトは相手の課題を日本の技術・ノウハウで解決していくプロジェクト

【基礎】 新興アジアビジネスの基本は 欠如 (Missing Link) をビジネスに変える

【応用】 課題大国日本が新興アジアの臨床医として活躍するチャンス

互惠関係 (Win-Win) = お互いプロジェクト：お互いの弱みを補い合う関係へ

お互いコンクレーブ

産業

産業
ミッシング
リンク
マップ

技術

技術センサス

ソリューション

THAICOBAN
産業集積
持続可能性
基準

経営

サムライ会議
新規ビジネス
モデル開発：
軒先ビジネス

労働力

熟練労働者
Matrix
(T.T.V.)

産業

産業
ミッシング
リンク

技術

技術
ミッシング
リンク

ソリューション
ミッシン
グリンク

マネジメント
ミッシング
リンク

熟練工
ミッシング
リンク

お互いWS・ASEANキャラバン

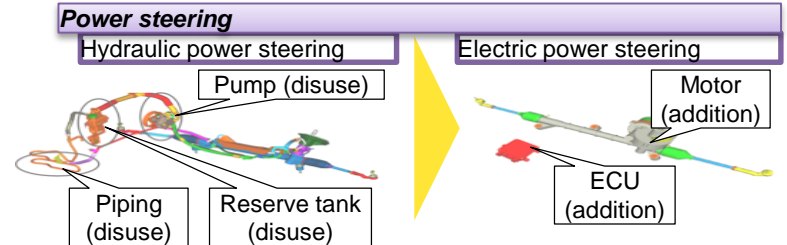
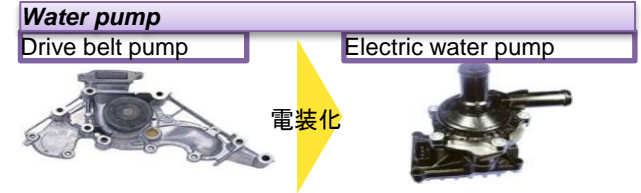
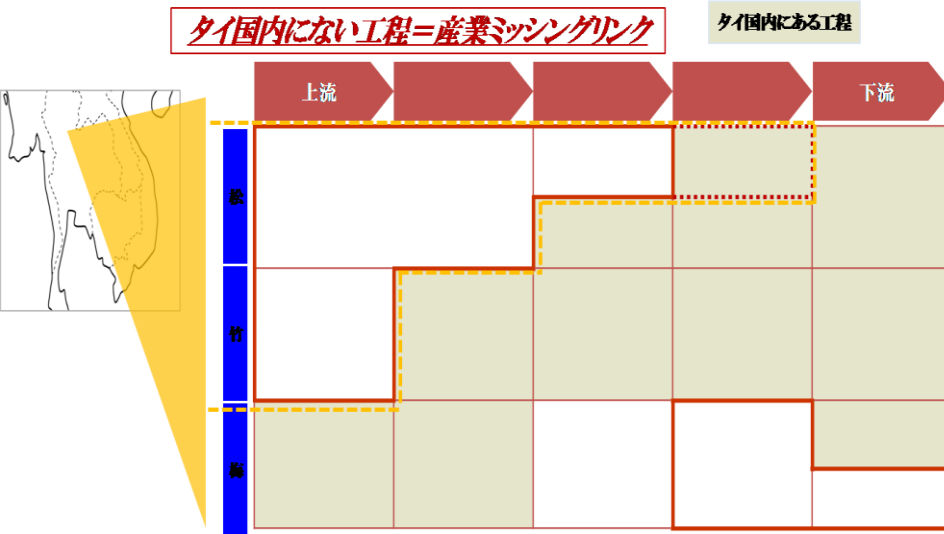
お互いプロジェクト = 互惠的補完 = ミッシングリンク探しとその解消へ

3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

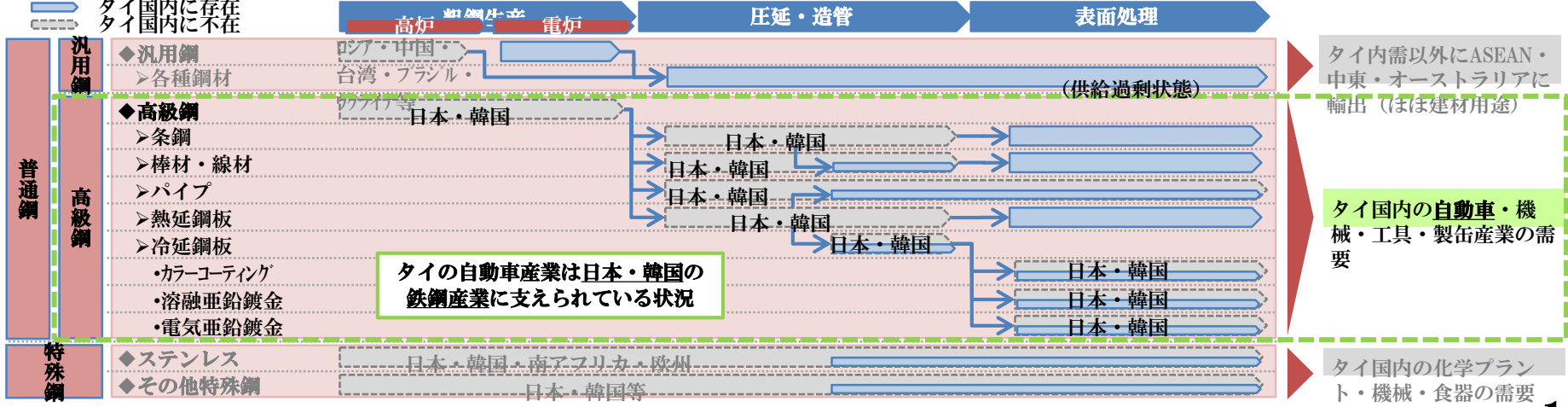
産業ミッシングリンクが進出の狙い目 (ライバルがない!)

タイの産業ミッシングリンク=高炉・金属加工、自動車ではE&E等

テクノロジー・センサスでタイ・ローカル企業とも連携 (新結合の前診断)



タイ国内の主要自動車部品・部材サプライチェーン



出所: ISTIヒアリング

3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

【入門】 Made in Japanにこだわらず、**Made by Japan**で高付加価値化を実現した三方良し

【基礎】 コシヒカリを持ち込むのではなく、加工技術を活用して巨大マーケットを創出
短粒種市場（日本＝1億人）から長粒種市場（新興アジア＝40億人）へ応用し市場拡大

【応用】 タイ国内市場だけでなく**タイの医療観光**と連携し、中東・アラブの富裕層もターゲット

【方法論】

①目的をずらす

防災対策(非常時)⇒貧困対策(平時)

②組み合わせを変える

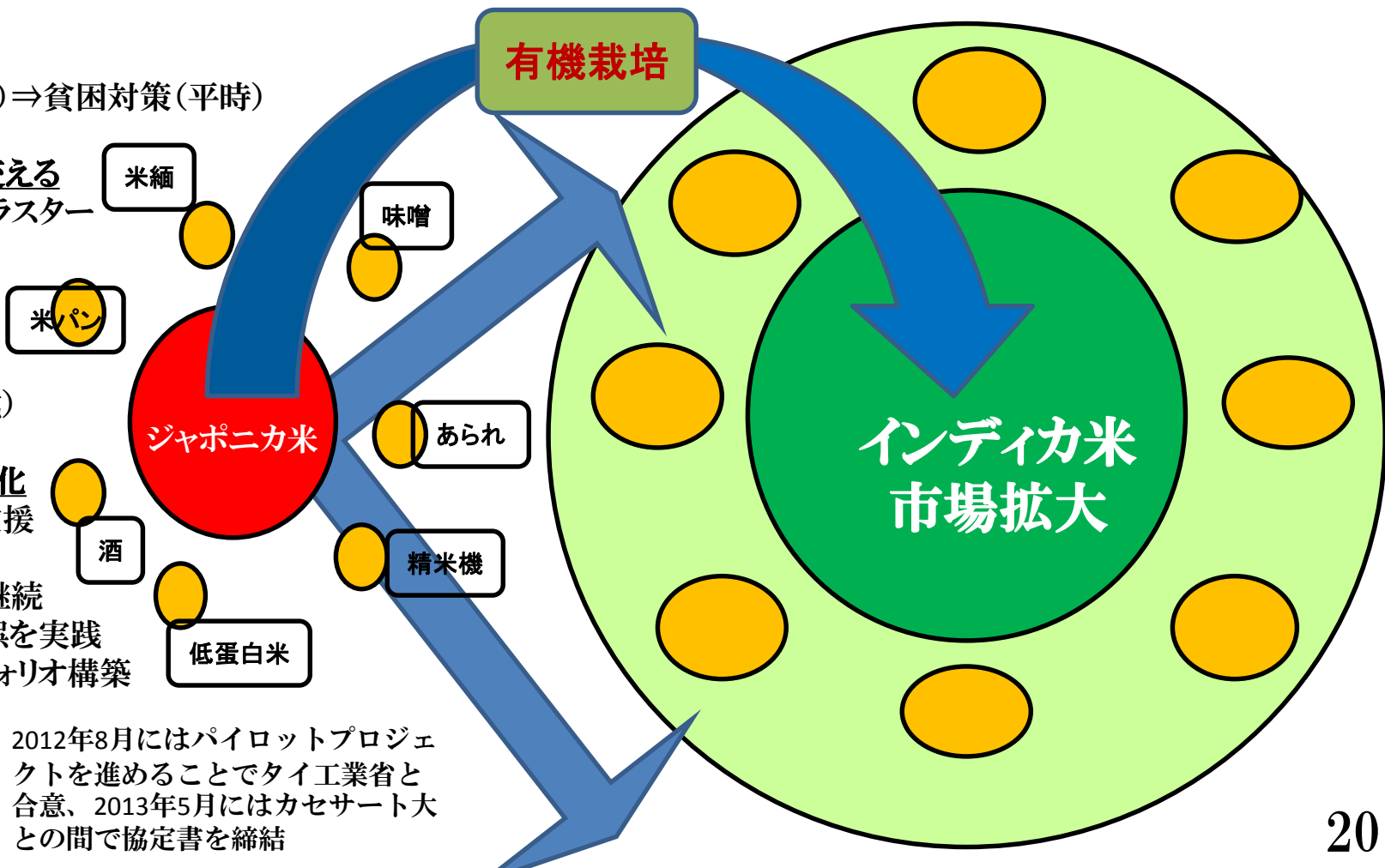
必ずしも既存のクラスターの「輸出」ではないむしろ、新興市場を狙った新クラスター創出(この指とまれ方式)

③プラットフォーム化

- 1) ネットワーク化支援
- 2) 「現地化」支援
- 3) 「現地化」事業継続
- 4) 事業の試行錯誤を実践
- 5) リスクのポートフォリオ構築



2012年8月にはパイロットプロジェクトを進めることでタイ工業省と合意、2013年5月にはカセサート大との間で協定書を締結



3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

- 【入門】新興アジアと連携することで地方企業は強化される
- 【基礎】俯瞰的な視座で新興アジアの課題をビジネスに変える (課題解決型ビジネス)
- 【応用】富山の薬売りが新興アジアを救い、新興アジアに救われる！

3つの課題解消に向けて

- ①原材料調達先の86%が中国に集中し、原材料調達コストが上昇（レアアース現象）
⇒ASEANと連携し調達先の多様化（ASEANから中国の関節ルートも模索）
- ②原産地基準を中核とする中国の標準化戦略
⇒ASEANと連携した新たな基準作り
- ③ヘルスケアマーケットの台頭（予防医療、未病市場）
⇒ASEANの漢方ブームへの対応（日本は1970年代後半に漢方ブーム、タイの一人当たりGDPが肉薄）



3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

- 【入門】 タイの**国民車構想**が経済統合前夜、新興アジアを席卷する：洪水対策万全のEV
- 【基礎】 **岩盤規制と看板規制を回避**し新天地新興アジアで再編（「21世紀の日本産業」）
- 【応用】 政府横断的な政策連携によりベンチャーこそ新興アジアへ

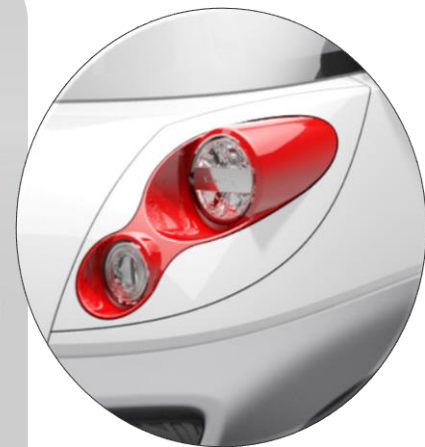
ハイパワー
エヤコン



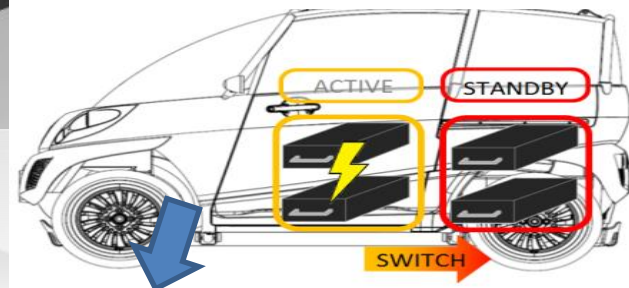
FOMM社（川崎市）のお互いプロジェクト



LEDランプ搭載



カセットバッテリー



3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

【入門】 TAMAクラスターとタイと課題解決型ビジネスマッチング＝「課題大喜利」を実施

【基礎】 これまでのビジネスマッチングは肉弾戦、科学的ビジネスマッチング手法確立に成功

【応用】 お題は、①バンコク運河の水質悪化、②天然ゴムの過剰生産、③工場の労働力不足



STEP1:課題発見WS@新興アジア



STEP2: 課題大喜利@日本



STEP3: 商談交渉@新興アジア

3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

【入門】 餡子（日本の技術・ノウハウ）と饅頭（新興アジアのローカルウィスダム）連携モデル

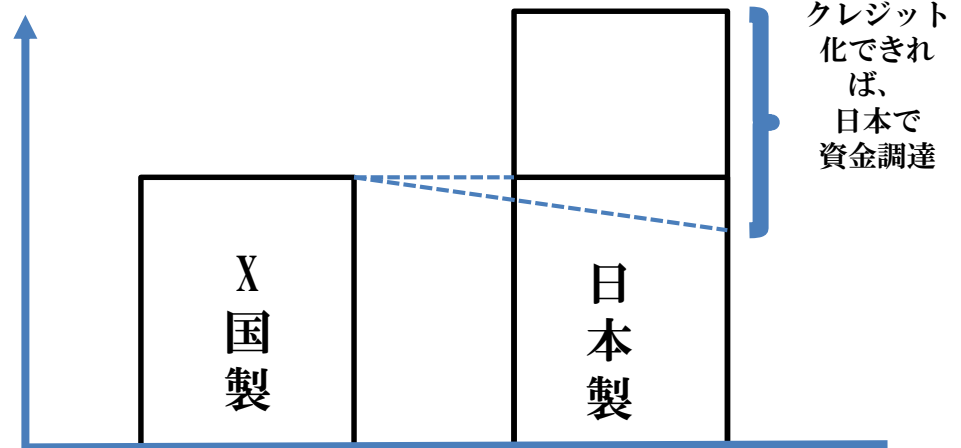
【基礎】 エネルギー需給の逼迫、金属加工のミッシングリンク、産業高度化の課題超克

【応用】 二国間クレジット制度活用による「ベタな支援」から「メタな支援」へ
システムメイキングプロジェクトとしての国家のグローバル化



二国間クレジット制度（JCM）
タイ政府閣議決定（2015年1月20日）

値段



日本製は、環境性能（品質）は高いが値段が高くて。。。。

⇒経済産業省、環境省が支援予算充当



+



アモルファス

島根県提供資料より



特殊金属加工技術

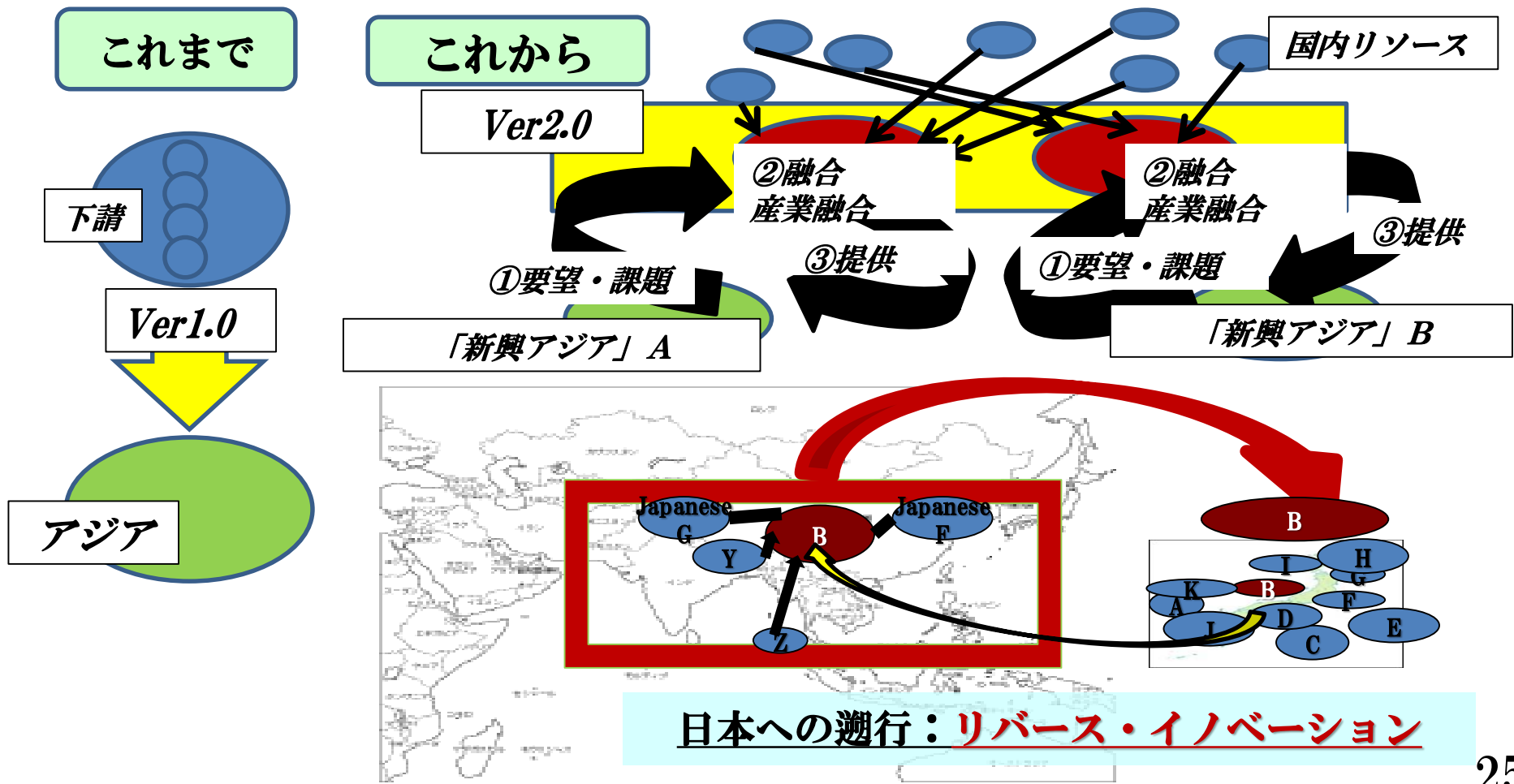
3. お互いプロジェクトによるクラスター型投資アプローチ

【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！

「カンバン系列」と「岩盤規制」と調整を節約する方法としての新興アジア

【基礎】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】下請を脱して新興アジアに飛翔せよ！ ⇒ 第二の創業へ：次世代が新たに業を興す！



御清聴有難うございました
何か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

※本稿は教育用教材として活用する性質のものである

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