

第7章 タイの産業開発政策と日系中小企業の進出¹

大野 泉
村嶋 美穂

1. はじめに

本章では、東南アジアで最も日系企業が集積しているタイの産業開発政策、及び製造業拠点としてのタイの戦略的位置づけと可能性について分析する。そして、昨年度の本研究で焦点をあてたベトナムと比較することで、ものづくりのパートナーとして日本がどのような視点からタイとの協力関係を発展させていくべきかを考察する。まず、タイの経済状況、政府の産業開発政策、及び日本企業のタイへの投資動向を概観する。続いて、2013年9月に実施した現地調査に基づき、タイ政府・関係機関による産業開発への取り組み、日本と関係が深い人材育成機関、日本の支援機関の取り組み・協力、タイのビジネス環境をそれぞれ紹介する。最後に、日系中小企業の進出の観点からタイとベトナムのビジネス環境につき比較検討し、得られた示唆をまとめる。

2. タイの最近の経済状況、政府の産業開発政策

タイは、インドシナ半島の中央に位置し、人口約 6,785 万人（2012 年 5 月時点、NSO²統計）、51 万 3,115 km²（日本の約 1.4 倍）の国土を持つ国である。一人当たり GDP は 5,480 ドル（2012 年、世界銀行）で「中進国」³に位置づけられる。東南アジアで唯一植民地化の経験がなく、1932 年 6 月の立憲革命による臨時憲法公布以来、国王を元首とする安定した立憲君主制を敷いてきた。また、政権交替を経ても行政体制が比較的安定しているため、他の東南アジア諸国と比べて法制度の運用等における不透明性・不確実性の問題が少ないと言われている。

産業開発政策については、タイ政府は 1972 年に高関税による輸入代替政策から外資導入による技術振興・輸出指向型政策へと転換を図った。その背景としては、タイは資源に乏しく、また独自の製造技術もなかったため、外資を通じた製造業の振興・育成に活路を求めたこと、またタイの購買市場が外資を引き寄せるのに十分な大きさがあったことがある。以来、タイ政府は、良好な投資環境を維持し外資を積極的に導入し、輸出産業へ労働力を集中させた。また、外資と自国の大資本（財閥等）で合弁企業を設立させ、合弁事業を通

¹ 本章は 2013 年 9 月に APIR 研究チームが実施したタイ現地調査で行ったヒアリング結果や収集情報をもとにまとめたもので、一部アップデートをしている。出張者は筆者 2 名に加え、大野健一（政策研究大学院大学）、領家誠氏（大阪府商工労働部）、森純一氏（前 JICA ハノイ工業大学技能者育成支援プロジェクト専門家）、青井登志子氏（近畿経済産業局国際事業課、同局の予算で参加）。また、阪南大学の関智宏准教授とは現地で意見交換を行なった。

² National Statistical Office of Thailand

³ 世界銀行、国際連合の定義に基づく。

じて技術の移転を促した。こうしたタイ政府の政策及び経済的背景により、2011年のタイの産業構造（GDP 寄与率）は農林水産業が 8.6%、製造業が 46.6%、サービス業が 44.5%と、1970年の産業構造（農林水産業が約 27%、製造業が約 25%、サービス業が約 47%）から大きく変化を遂げた（図7-1）。タイへの直接投資額は1997年の通貨危機、2009年リーマンショック以降世界経済危機等で一時低迷したものの、2011年度は91.32億ドルでASEAN中第5位の規模となっている⁴。



出所：JBIC（2012）（元データは National Economic and Social Development Board: NESDB）

図7-1 産業別実質GDP比率の推移

最近の経済状況をみると、タイの工業地帯を襲った2011年の洪水後、2012年には災害後の特需的な消費や投資の増加によりGDP成長率は6.5%増となった。自動車製造台数も、洪水による待機や復興需要、政府による内需刺激策（税還付、最低賃金引き上げ）等により、過去最高の245万台（世界第9位）を達成した。しかし、2013年に入ると、税還付制度の終了等で民間消費が慎重になり減速、総資本形成は政府部門の設備投資が好調であったが建設部門が大幅に減速、純輸出も農林水産物の不調や海外経済の弱い回復、パーツ高等から製造業の輸出が低調であったため、GDP成長率は前年より低い4%台（国家経済社会開発委員会、タイ中央銀行、タイ財務省）と予測されている。工業生産指数も、世界経済の不況による輸出不振により減少傾向、自動車製造台数も輸出の減少や税還付制度の終了により減少傾向にある。一方、雇用情勢については、タイ経済がこれまで比較的堅調に推移していたことから、失業率が1%を切る水準が継続しており、自動車産業をはじめとした各種分野で深刻な人手不足となっている。

⁴ JETRO（2012）

政策面をみると、2011年7月3日に下院総選挙にてタイ貢献党（プアタイ党）が与党となり、タクシン元首相の実妹であるインラック氏が首相となった。公約もタクシン元首相の意思を受け継ぎ、地方や低所得者層に対して手厚い政策、大衆受けする政策が多くなっている。特に企業活動や経済への影響の大きい政策としては、以下の「最低賃金の大幅引き上げ」、「農家への所得補填」、「インフラ整備推進のための2兆バーツプロジェクト」が挙げられる。「最低賃金の大幅引き上げ」に関し、2012年4月1日、同政権はバンコクを含む7都県で215バーツから300バーツに引き上げ、2013年1月には最低賃金を全国一律300バーツに引き上げた。この大幅な引き上げにより、中小企業の給与負担増加による収益悪化が懸念されている。また、「農家への所得補填」は、農家に対し米を担保にした貸付及び1トン15,000バーツ等での買い取りをする制度である。「インフラ整備推進のための2兆バーツプロジェクト」については、2013年3月19日に、通常予算とは別枠で2兆バーツ（約6.8兆円）相当の内貨又は外貨を2020年末までの7年間にわたりインフラ整備に必要な借入れを行う権限を政府に付与する法律が、閣議承認、国会提出された。同政権は、これによりタイのモーダルシフト、連結性向上、モビリティ向上を図る考えである。

国家経済社会開発委員会（National Economic and Social Development Board: NESDB）が策定し、2011年10月に閣議承認された「第11次5カ年計画（2012-2016年）」⁵は、外資主導の自動車、電子電機、石油化学を中心とした経済から、知識集約産業、グリーン産業、再生エネルギー、医療、運輸などを中心とした経済への移行を目標として示している。さらに2011年8月に就任したインラック首相は、2012年12月に国家戦略（Country Strategy）を発表し、「新成長モデル（New Growth Model）」を打ち出した⁶。同モデルは、①成長と競争（持続可能な成長を可能とする競争力強化のための能力強化）、②包括的な成長（社会的格差の是正と経済・社会・政治的機会の提供）③Green Growth（人々の生活の質の向上、環境にフレンドリーな成長）、④内部的な改革（法制度や行政機関の改革等）を4つの柱とし、持続可能な成長を目指すとしている。そして、重点セクターとして、既に基盤のある6つの産業セクター（ゴム、食品、石油・プラスチック、バイオディーゼル・エタノール、自動車、電子電気機器）と将来のポテンシャルがある5つの産業セクター（クリーンエネルギー、健康商品、バイオ関連製品、飛行機、クリエイティブ関連）、農業、サービスを挙げている（図7-2を参照）。

⁵ タイでは、1957年の世界銀行の提言に基づき、1961年に「第1次国家経済社会開発計画」が策定された。以降継続的に国家経済社会開発庁（NESDB）が発表する5カ年（第1次は6カ年）の経済社会開発計画を、同国の経済・社会全般に関する基本的な考え方や発展の方向性を示す国家の中期的開発計画としている。

⁶ DIP ビジネス開発サービス課との面談による。

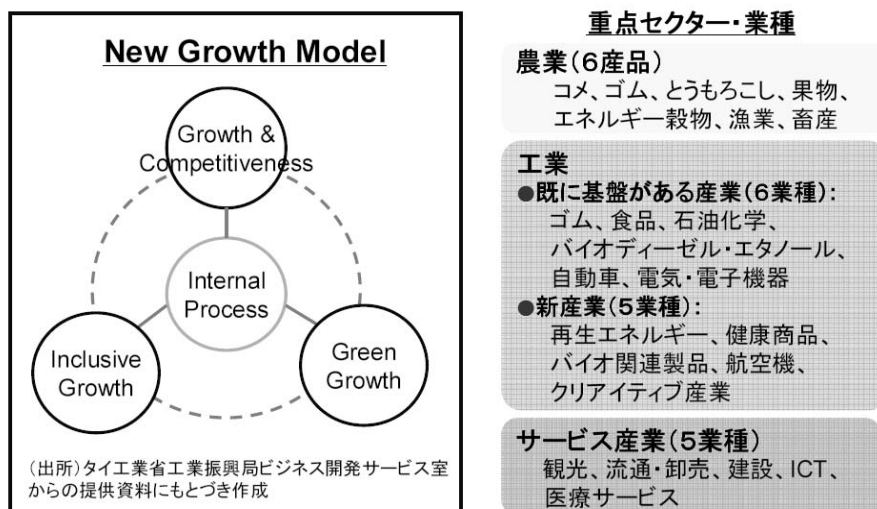


図7-2 国家戦略 (Country Strategy) と新成長モデル (New Growth Model)

こうした背景には、2015年のASEAN経済共同体 (ASEAN Economic Community: AEC) の実現を控え、人件費が上昇する中で競争力を確保し「中所得国の罠」を回避する必要がある、そのためにタイ国内に基盤がある自動車や電子電気産業を中心とした産業集積をより強固にするとともに、労働集約的な生産工程はカンボジア、ラオス、ミャンマーといった周辺国に出してより高付加価値産業を担当するよう方針転換を図りたいというタイ政府の意向がある。加えて、輸送インフラの強化には、ASEAN地域のロジスティックハブの役割を果たしていきたいという期待も込められている。バンコクを中心に地方へと広がる鉄道網と国境都市の開発は、ラオス、カンボジア、ミャンマーとの経済関係強化が想定されている。さらに、インドやバングラデシュなどの南アジア市場へのアクセスを改善するため、ミャンマーのダウエー港の開発にミャンマー政府と協力して取り組む予定である⁷。

3. 日本企業のタイへの投資動向

1985年のプラザ合意による急激な円高により、日系企業にとってタイは生産拠点として非常に魅力的な進出先となった。以来、日本からタイへの投資は増加基調にあり、日本のバブル崩壊、アジア通貨危機、リーマンショックを発端とした世界金融危機の影響で一時的な落ち込みはあったものの、2012年時点で日本はタイへの最大の投資国となっている。日本からの直接投資の流入により、金属製品、自動車、電気・電子などの分野で裾野産業が育っていった。

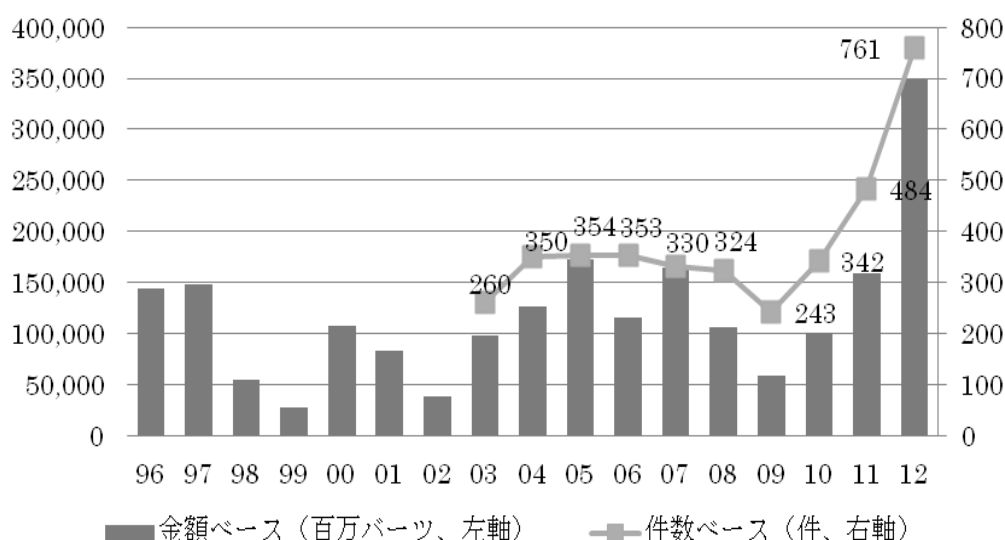
帝国データバンクの調べ⁸によると、2011年10月末時点でタイに進出している日系企業は3,133社となっている。その内訳は、製造業が55.4% (1,735社)、うち産業用電気機器卸

⁷ 大泉啓一郎 (2013a)

⁸ 帝国データバンク (2011)

が3% (95社)、自動車部品製造が3% (94社)である。卸売業が23.6% (739社)、サービス業が7.5% (234社)、建設業が3.4% (108社)と続き、日系企業の活動領域は広範にわたっていることがわかる。日本商工会議所の会員社数も、中国上海に次いで多い。フローベースでみると、2012年の日本からタイへの直接投資は件数、金額ともに前年比で大幅に拡大しており、過去最大であった(図7-3)。業種別内訳は金属製品、機械及び輸送用機器が全体の49%、電子・電気機器が25%、化学・プラスチック・紙が13%(認可ベース、金額)と製造業分野が8割以上を占めている⁹。なお、2013年は、認可件数ではプラスを維持しているものの、金額ベース、申請ベースでは減少に転じている。

バンコク日本人商工会議所(Japanese Chamber of Commerce, Bangkok: JCC)が行った2013年上期の日系企業景気動向調査¹⁰によると、日系企業の2013年下期の業況感は、洪水の影響から急速に回復した2012年上期に比べ改善幅が縮小した。2013年は、改善幅が更に縮小しているものの、引き続きプラスとなる見通しである。設備投資の増加を見込む企業は全体の41%、横ばいが24%、輸出の増加を見込む企業は全体の42%。横ばいが36%となっている。



出所：日本アセアンセンター

図7-3 日本からタイへの直接投資推移

日系大手メーカーのタイ進出に伴い、下請け企業の進出が活発化すると共に、タイにおける裾野産業の育成が非常に重要な課題となった。タイ政府は、職業訓練を通じた裾野産業の人材育成を開始、1988年に工業省に裾野産業振興課を設置して振興にあたってきた。また、第6節で述べるとおり、産業開発人材育成やインフラ等のビジネス環境整備につい

⁹ JETRO (2013) (元データはタイ投資委員会)

¹⁰ JCC 会員企業を対象に年2回、景況や財務状況(売上、損益、設備投資)、時々に関心事項などについて実施。1984年以来29年続いており、タイで事業を展開する日系企業の動向を包括的に把握することのできる唯一の調査である。

ては、国際協力機構（JICA）、国際協力銀行（JBIC）、日本貿易振興機構（JETRO）、海外産業人材育成協会（HIDA、前身は海外技術者研修協会（AOTS））と海外貿易開発協会（JODC）等といった日本の支援機関による貢献も大きい。2011年11月に発生した大洪水により、バンコク周辺の日系の電機・自動車関連の輸出向け工場が浸水で稼働不能になるなどの被害を受けた。しかし、日本等からの支援とタイ側の努力により迅速な復旧がなされるとともに、日タイ間の積極的な生産体制の協力があり、日系企業がタイから工場を引き上げるといった動きはほとんど見られなかった。

日本とタイの経済関係は、2007年11月1日に発効した日・タイ経済連携協定（Agreement between Japan and the Kingdom of Thailand for an Economic Partnership: JTEPA）により、更に結びつきが強くなっている。同協定は、物品及びサービスの貿易の自由化及び円滑化、自然人の移動、相互承認の円滑化、知的財産の保護、政府調達分野における協力の拡大等について2国間で締結した協定であり、両国共に9割以上（金額ベース）の物品の関税が撤廃される予定である。

4. タイ政府や関係機関による産業開発の取り組み

本節では、タイ政府及び関係機関の投資促進及び中小企業（SME）振興に係る取り組みについて、工業省の産業振興局（Department of Industrial Promotion: DIP）、工業省の管轄機関である中小企業振興庁（Office of Small and Medium Enterprise Promotion: OSMEP）、タイ投資委員会（Board of Investment: BOI）、タイ国自動車インスティテュート（Thailand Automotive Institute: TAI）、タイ工業団地公社（Industrial Estate Authority of Thailand: IEAT）、及び首相府直属の科学技術イノベーション・オフィス（National Science Technology and Innovation Policy Office: STI）からヒアリングした情報をもとに述べる。（工業省の組織図は図7-4の通り。）

<工業省産業振興局（DIP）>

工業省は国家の工業振興と工業規則に関する政策を担当する省で、産業振興局（DIP）はそのための政策を担当する部署である。同省は、「第11次5カ年計画」及び「国家戦略」の下、タイ工業振興のためのマスタープランを策定している。同マスタープランでは、10～20年後の創造的（クリエイティブ）産業とバランスのとれた持続可能な社会を目指し、5年後に知識ベースの産業、5～10年後に革新的（イノベティブ）な産業から持続可能な産業、そして10年後から20年後には創造的産業へと段階を追って成長していく方針が示されている。DIPの裾野産業振興課（Bureau of Supporting Industries Development: BSID）によれば、最近、日本の中小企業の海外展開関連のミッションが増えており、地方自治体や中小企業から訪問をうけているとのことだった。産業振興局のBSIDはタイの裾野産業育成を担っている。1988年に前身の金属産業開発研究所が設立され、1996年に現在の課になった。タイには、独立行政法人として、タイ鉄鋼協会、タイ自動車インスティテュート、タイプラスチック協会、タイ電気電子インスティテュート、タイ-ドイツインス

ティテュート (Thai-German Institute) の 5 つの組織があり、政策の実施を担っている。加えて、機械振興会など約 15 の中小企業の工業会がある。

後述するように、日本は 1999 年からタイの中小企業診断士の育成を支援してきており、BSID からは、次のような説明をうけた。中小企業診断士制度については、昔の日本のように、工業とサービスに分けて診断士を育成しており、工業省は SHINDAN (診断) の結果を見て、どの企業へどのような支援をするかを検討する。泰日工業大学 (TNI) 等でコースが設置されているが、受講時間や内容を簡略化している場合があり、レベルはまちまちである。診断士は現在 2,000~3,000 名程度いると推定されるが、実働は 500~600 名程度である。国家資格や登録制度はないが、工業省の事業に参加した診断士についてはデータベースに記録している¹¹。データベースについては診断士が自己申請するが、その内容を工業省の職員がチェックしてから登録する。また、顧客が診断士のパフォーマンスを評価できるようにしている。将来的には、他の省庁にもデータベースを公開したいと考えている。今後は、製造現場における自動化の指導を行える診断士を育成すること、それぞれの診断士が得意の分野に特化することが重要と考えている。さらに、医療機器などの他の産業にも診断を展開したい、とのことであった。

人材については、タイではリーダーとなる人材が不足している。また、人件費上昇に伴い、繊維縫製等の労働集約産業から有望産業への人材の移動をいかに促進できるかが、製造現場の自動化の促進と合わせて課題になっている。一方で、留意すべき点として、日系企業の直接投資が増えているが、現在以上に多くの日系中小企業がタイに進出してくると、タイの地場企業との軋轢が起こる可能性があるため、共存共栄できる道を探さなければいけないとの懸念が示された。今後タイに進出する日系企業は、タイ国内だけでなく ASEAN を市場として考えるべきとの見解も示された。こうした問題意識の背景には、①日系企業は親企業の支援があり、日本国内の融資条件はタイに比べて金利がかなり低いこと、②日本人同士であれば取引の話がしやすいこと、③加えて外国企業は BOI の恩典を受けるので、タイの地元企業が不公平と思う可能性があること、等がある。

<投資委員会 (BOI) >

投資委員会 (BOI) は、タイ国内への投資奨励を担当するタイ政府機関である。首相を議長とし、工業省、財務省等の関係大臣、官僚、民間機関代表者、学識者が委員もしくは顧問に任命され、工業省の管理下の BOI 事務局が事務局機能を持っている。同委員会は、投資奨励法に基づき、投資奨励策 (2000 年 8 年施行) において、タイの経済発展・技術力向上に寄与する投資に対し様々な面からインセンティブを与えている。具体的な枠組みとしては、①産業の地域分散、地方産業の振興、地域間の所得格差是正を目的とした「奨励ゾーン制度」、②特定の企業や産業集積の促進を目的とした「奨励業種制度」、③特定の政策目的を達成することを目的とした「投資奨励措置」の 3 つの優遇措置がある。しかし、インラック首相が「国家戦略」で打ち出した高付加価値産業シフトという方針をうけて、

¹¹ 工業省の事業に参画した際は、報酬は一律とのこと。

その具体化のために、2013年1月に「投資奨励5カ年戦略(案)」を発表した。内容はまだ調整中であるものの、「奨励ゾーン制度」が廃止され、政府が重視する特定業種や特定の産業集積地域に対する恩典を手厚くする見込みである。

具体的には、「奨励ゾーン制度」による特典が廃止される一方、対象業種の投資には、売り上げに対する研究開発(R&D)費用の割合や金額に応じて1~3年の法人税免税措置や、ISO 14000などBOIが認めた基準認証を受けた上で奨励対象の工業団地や工業区内へ立地した場合にそれぞれ1年の法人税免税措置が追加される。この投資戦略は、労働集約的産業や後発の遠方地域への投資優遇措置の廃止を含んでいるため、内外企業から懸念が示された。これをうけて、BOIは内外の経済団体や業界団体と協議を継続し、2013年中に内容を確定し2015年1月から施行というスケジュールに変更したが、2014年3月現在、タイ国内における政治的混乱により、内容を確定する作業は停滞している。(調整の結果、遠方地域への投資奨励は残る可能性があるとのこと。)なお、承認済の事業は期限までは税優遇を受けられるが、拡張事業(セカンドフェーズ)等は新方針の下で審査されることになる。拡張事業から土地所有ができなくなる可能性への懸念が日系企業から示されているが、BOIとしては土地所有の特権は維持する方向で検討中とのことだった。これらの点を含めて、BOIは今後、対応策を検討して新しい投資奨励制度を固める予定である。また、BOIは中小企業振興の観点から、2000年より、投資優遇制度を受けられる最低投資金額を外国企業は100万バーツ、タイ企業は50万バーツに下げた。特に、日系中小企業の投資については、昨年、日系中小企業誘致のためプロモーションパッケージを実施したほか、「日タイ中小企業のための投資促進ネットワーク」を設置し、BOIをハブとして、BOI内の裾野産業リンクージ構築ユニット、工業省産業振興局のBSIDやジャパンドesk、IEAT、裾野産業協会連合会等と協調して、日タイ両国の中小企業に資する活動をコーディネートしていく予定である。東京や大阪の事務所を通じて、新投資制度や今後特に重視するセクター等の説明を含め、積極的に日本企業に投資を呼びかけていく方針とのことだった。

<中小企業振興庁(OSMEP)>

中小企業振興庁(OSMEP)は、工業省が監督する中小企業振興を担う機関で、タイの中小企業政策を省庁横断的に調整することが期待されている。OSMEPが作成した中小企業振興策は、①新規起業者の支援、②企業の成長支援(コンサルタントファンド、産業集積、トータルエナジーマネージメント、地域産業開発等)、③SHINDAN制度活用を通じて、2016年までに25,000社が起業すること、中小企業30,000社を支援することをターゲットとしている。中小企業振興策については、政府が掲げる中小企業が占めるGDP比増加(37%から40%)という目標の下、第3次マスタープラン(2012-2016)を策定した。同計画では、①中小企業ビジネスのためのツール開発、②-1タイ中小企業の競争力強化、②-2地域の潜在力に沿った中小企業の成長促進、③国際社会におけるタイ中小企業のリンクージ強化と、段階的な中小企業振興を方針としている。更に中小企業振興の新成長戦略として、①中小企業の持続可能性強化(効率性・生産性、製品の付加価値追加、資金へのア

クセス機会等)、②草の根の収入と経済的キャパビリティ向上(起業支援、中小企業能力向上、一村一品のアップグレード等)、③経済的リンケージ促進(新しいマーケティングチャンネル、知識向上、FTA/AECの機会活用等)を図っていく予定である。しかし、ヒアリングによると、同庁への予算配分は全体額の5%程度と非常に少なく、各省庁に予算配分する権限も与えられていないこと、またマスタープランやアクションプランはOSMEPが作成しているものの、各業界団体及び省庁の意向が強く反映される上、同庁は承認する権限をもたないことから、期待される機能を十分に果たせていない状況にある。

<タイ自動車インスティテュート(TAI)>

タイ自動車インスティテュート(TAI)は、タイの自動車産業振興を担う機関であり、会員数は大企業を含め約700社である。2012年に策定された第三次マスタープランでは、コンセプトである「量から質への転換」の下、3つの課題(①国際競争力の向上(R&D能力向上)、②環境、安全性の向上、③2015年のASEAN経済統合(自由貿易))を設定し、3つのターゲット(①国際的な自動車生産拠点になる、②ビジネス環境の向上(人材、試験・研究機関等)、③「中所得国の罠」から脱却する(部品生産の付加価値50%向上、製造業GDPの10%を占める、1兆円以上輸出する等))を掲げている。そのための戦略として、①研究・技術開発、②人材開発、③起業家強化、④インフラストラクチャー、⑤政府の政策を挙げている。また、第二次マスタープランで設定されたエコカー1計画は、日系企業(三菱、スズキ等)のスマールカー導入により成功したため、今次計画ではより高度なクライテリアのエコカー2が掲げられている。第三次マスタープランは既に周知されているが、予算確保のために必要となる工業大臣の正式な承認はこれからとのことだった(2013年9月時点)。第三次マスタープランを実施していく上での課題として、長期の取り組みが必要であるにも関わらず政府の継続支援が得られるか不明であること、テクニカルセンター等がないため維持管理能力が低いことがある。第二次マスタープランにある試験センターは既に運営しているが、拡大するために政府に予算要求中とのことであった(2013年9月時点)。

<工業団地公社(IEAT)>

工業団地公社(IEAT)は工業省管轄の公社であり、タイ全国の工業団地(Industrial Estate: IE)の開発と運営を通じた工業振興を目的にしている¹²。現在、IEATが独自に所有するものと民間企業とのJVを合わせて48のIE(15の省に所在、テナント企業数4,097件、従業員数530,680名)を運営している。2012年時点でIEATが運営するIEに入っているテナント企業の60%が外資で、うち日本が49%、ヨーロッパ9%、USA6%、分野別には、多い順に自動車、鉄、サポーターインダストリー、電子となっている。IEATが運営する工業団地はGeneral Industrial Zone(GIZ)とIEAT Free Zoneの二種類がある。GIZでは、

¹² タイには62の工業団地があり(2011年時点)、うち48がIEAT所有又は民間企業とのJV、14が民間企業独自所有。なお、IEATの認可を受けた工業団地をIndustrial Estate、BOIの認可を受けた工業団地をIndustrial Zone、工業省工場局のサポートで開発した工業団地をIndustrial Community、民間企業が国のサポートを受けずに開発した工業団地をIndustrial Parkと呼ぶ(経済産業省(2010))。

GIZ 内でサービス業・貿易業を実施することが許可される、土地所有、海外の技術者・専門家の招聘等が可能になるといった特権が得られる。IEAT Free Zone では更に税・関税関係の特権や優遇が得られる。なお、外資・内資や国による差別はない。IEAT が運営する IE に入っている企業は、上記特権の他に IEAT Total Solution Center (TSC) で土地、建設、ライセンス、就労ビザ、関税免除等の手続きに係るワンストップサービスを得ることができることに加え、Focal Point Service (立ち上げ時の手続き支援)、オンラインでの承認手続きや Training service (他企業へ派遣する研修が中心)、ライセンシングサービス、ウェブサイト (製品の広告のため) 等のサービスを低料金で受けることができる。

現在、IEAT はタイの中小企業のためにどのような支援ができるかを検討中で、工業省がコーディネーターとなり、中小企業の競争力向上を目的として、ファイナンス面 (SME 銀行等によるローン、出資)、ロジスティック面、人材面等あらゆる角度から関係省庁が協力しパッケージで進めていく構想をもっている。中小企業向けの IE は、アマタナコーンのオオタ・テクノパーク (一区画 400 平方メートル弱) がある。それ以外では、チョンブリのピントンに一区画が 1,200 平方メートル程度の IE がある。BOI が新投資奨励策において遠隔地への投資インセンティブをなくす予定であるが、IEAT の方針として、今後は政府が重視する産業のクラスターベース (航空、プラスチック、廃棄物、中小企業、エンターテインメント、サービス) とエリアベース (経済回廊、既に産業集積がある地域) の二本柱で IE を開発していく予定のところ、特に影響は受けないと考えているとのことだった。また、国際展開については、IEAT のアジア地域でのビジネス戦略を明確化し、AEC を活用することでタイ企業が隣国へ投資するのを支援するため、IEAT-International CO. LTD を持ち株会社として立ち上げ、中国 (雲南) とミャンマー (ダウエー) の 2 か所にロジスティックベースとなる IE の開発を検討しており、2013 年 9 月の現地調査時点では、閣議承認を待っているとのことだった。これは、労働集約的な企業を周辺国に出すという政府方針に沿ったものである。

< 科学技術イノベーション・オフィス (STI) >

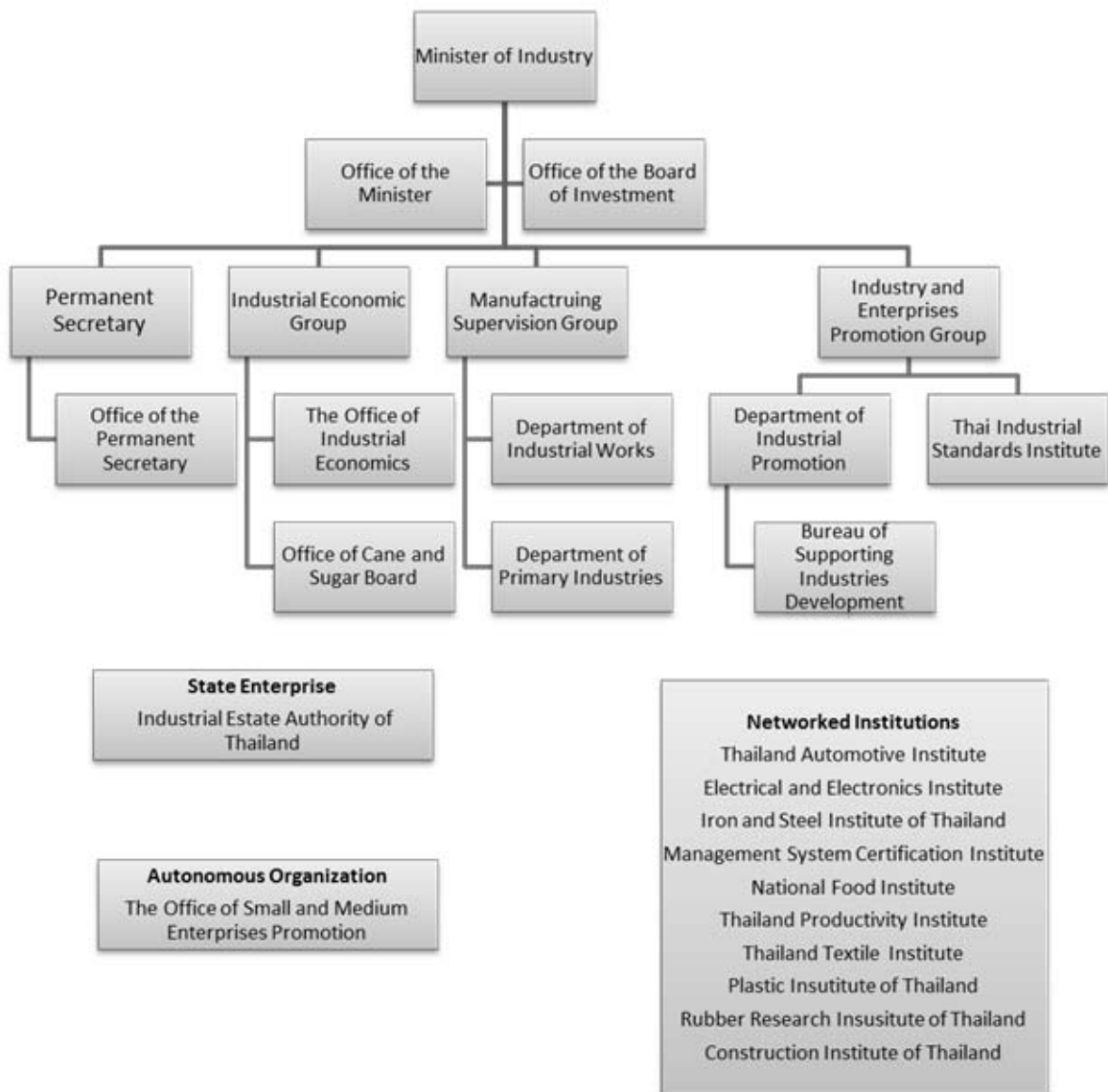
科学技術イノベーション・オフィス (STI) は、首相府直属の科学技術分野政策担当機関であり、政策執行機関である科学技術省と同列の組織である。タイの現状として、官民共に研究者が少なく R&D の力が弱いため、「第 11 次 5 年計画 (2012-2016 年)」及び「New Growth Model」のもと、より高付加価値産業へのシフトを促すために、知識・技術力の高度化を図っている。STI は今後 10 年の方針・計画として「The National Science Technology and Innovation Policy and Plan 2012-2021」を策定した (2012 年 4 月閣議承認)。同計画のフレームワークは、①人口構成と社会の変化、②エネルギーと環境、③グリーンイノベーション、④ASEAN 地域という 4 つの柱の下、持続可能な経済と質の高い社会を目指し、「知識ベースの社会」、「イノベーションを通じた STI の活用・商業化」、「低カーボン社会を通じた持続可能な開発」、「グリーンイノベーションに通じる新しい科学技術」、「明確で意味のある分野別ターゲット」、「地域イノベーションと生活の質の強化促進」を重視している。具体的な取り組みとしては、大学研究機関の助成、研究者の育成に加え、

技術商業化等のための基金設置や企業の R&D 支出に係る税優遇等を行っている。更に、タイの各地に BOI の優遇措置と同等の特典が得られるサイエンスパークの設置も検討している。

上記ヒアリングが示唆するように、ASEAN 経済統合を控えて産業競争力強化が喫緊の課題となっており、高付加価値化への産業構造転換の必要性についてタイ政府内で認識が共有されている。他方、そのための産業政策の具体策については、政府全体として省庁横断的にどこまで合意された内容・優先順位があるかは不明であり、各省庁・機関ごとに対応策を考えている印象が強い。さらに、農家所得補填や地方中小企業の経営を圧迫する最低賃金の引き上げなど、地場製造業の競争力強化とは矛盾する施策が打ち出されており、「中所得国の罠」への危機感をどの程度強くもち政府をあげて取り組んでいるか、といった点について、少なくとも政府関係機関との意見交換からは明確でなかった。これは、「中所得国の罠」に陥ることを強く懸念し、ナジブ首相が 2010 年に発表した「新経済モデル (New Economic Model)」のもとに、各省・機関が政府内で合意された具体的指標の達成のために取り組んでいる、マレーシア政府とは異なっている。

また、日系企業と関係が深い TAI や、タイ商工会議所/CP グループ等民間企業を代表する機関からヒアリングを行ったが、日系中小企業の進出に関し、タイ中小企業との競争激化を懸念する声が聴かれた。タイ政府が掲げる高付加価値産業へのシフトのもと、今後はより高度な技術を持つ日系企業が現地企業との合弁 (JV) で進出する形態がタイ側から期待されている (しかし後述のとおり、既に進出した日系企業からのヒアリングによれば、タイ現地企業との JV については困難が伴うと判断している先もある。)。これは、政府首脳をあげて日系中小企業の誘致に積極的で、幅広く裾野産業の発展を奨励する方針をとっているベトナムとは異なる¹³。

¹³ ベトナム政府は 2011 年に首相決定と政令を発表し、機械製造、電子・コンピュータ、自動車部品組立、繊維・縫製、皮革・履物、ハイテク開発事業の各産業に供給する原材料・部品・半製品をベトナムで生産する裾野産業に対して市場開拓、土地等のインフラ提供、技術移転・人材育成、情報提供、財政支援・関税優遇等を付与する方針を発表した (ベトナムの裾野産業の定義は、繊維・縫製、皮革・履物を含み、広義になっている)。



出所：タイ国工業省のHPより（2013年9月時点）

図7-4 工業省の組織図

5. 人材育成機関

タイに進出する日系企業の人材確保の観点から、特に日本と関係が深い大学3校（チュラロンコン大学サシン経営大学院、モンクット王工科大学ラカバン校、泰日工業大学）に、卒業生の日系企業への就職状況、就職支援等につきヒアリングを行った。また、泰日工業大学の母体であり、日本留学帰国者の有志が約40年前に設立したタイ国法人泰日経済技術振興協会も訪問した。

<チュラロンコン大学サシン経営大学院 サシン日本センター (Sasin Japan Center: SJC) >

チュラロンコン大学サシン経営大学院は、チュラロンコン大学の独立採算型大学院大学（ビジネススクール）であり、米国ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院および米国ペンシルベニア大学ウォートン・スクールとの学術協定によって設立された。教員の半数以上は、ケロッグとウォートンから派遣されており、アジアの中でも非常に高い水準の教育がなされている。欧米的なマネージャーの育成機関であることから、卒業生はグローバル企業等に就職することが多く、日系企業への就職はこれまでない。また、同校内に設置されているサシン日本センター（SJC）¹⁴は、日本企業とタイ企業のビジネスマッチングを含めた企業向けコンサルティングサービスを提供している。業務の中心は日系の大企業向けであるが、同校の執行役員で SJC 所長を務める藤岡資正教授が阪南大学経営情報学部の関智宏教授、JICA の「お互いプロジェクト」と協力し、日系中小企業向けの経営アドバイスも行っている。

<モンクット王工科大学ラートクラバン校 (King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang: KMITL) >

モンクット王工科大学ラートクラバン（KMITL）校は、タイ国における工科系人材の育成機関として重要な役割を担っている。前身である「ノンタブリ電気通信訓練センター」設立時（1960 年）より日本政府の無償資金協力及び技術協力による支援や日本の東海大学の支援を多大に受け、1964 年に 3 年制大学、1971 年には 5 年生大学に発展した。ODA による援助が終わった現在でも東海大学との繋がりは拡大しており、各学部でそれぞれ交流がある。卒業生の就職先は必ずしもしっかり把握していないが、日系企業に就職している学生もある程度いる、との説明があった。企業との交流はインターンシップが中心で、就職支援とは結びついていないようである。産官学連携については、まだ活発でない。今後、同校が東海大学を通じた日本との関係を財産として、日本関係機関とのネットワークを広げ、日系企業との連携についても強化していくことを期待する。

<泰日工業大学 (Thai-Nichi Institute of Technology: TNI) >

泰日工業大学（TNI）は、タイ-日友好とタイ産業界の人材育成を目的として設立された泰日経済技術振興協会（Technology Promotion Association (Thailand-Japan): TPA)を母体とし、2007 年に設立された「日本型ものづくり大学」である。創設に際してはバンコク日本人

¹⁴ サシン日本センターは、2008 年度にチュラロンコン大学サシン経営大学院付属のコンサルティング部門（Sasin Management Consulting）の日本ユニットとして発足した。その後、日本企業からのコンサルティング業務のみならず、経営幹部育成講座、各種セミナー、政府機関からの調査依頼、大学の国際化（アジア化）支援、社会事業活動など、さまざまな要請を受け、より活動の範囲を広げ、支援内容を拡充するために、多くの企業から支援があり、2011 年 4 月より、サシン日本センターとして組織改編した。SJC の機能は以下の 3 つである。①日本の先進的な大学研究者との共同研究を進める、②サシンエグゼクティブ教育センターならびに日本能率協会（JMA）と連携しながら、日系大手企業の幹部候補を対象に包括的な経営管理教育を提供する、③サシンマネジメントコンサルティング（SMC）ならびに日本能率協会コンサルティング（JMAC）と連携しながら、日系企業の経営課題（マーケティング課題、人事マネジメント課題など）を解決する。

商工会議所が全面的な協力を行っており、開学から4年間、会員企業及びタイ企業からの募金活動で奨学金を提供している。新しい大学だが年々生徒が増え、現在は年間1,000名以上の入学生がいる。希望者の96%は卒業後まもなく就職し、その約50%が日系企業に就職している。卒業生は日本語が話せるため、日本企業からの引き合いが多いことに加え、現在の労働市場は売り手市場であるため、全ての学生がすぐに就職が決まる状態とのものであった。しかし学生は大企業を好む傾向があるので、売り手市場である現在、日系中小企業にとっては卒業生の確保は難しい状況である。企業との交流はインターンシップが中心であり、研究等での接点は少ない。

<泰日経済技術振興協会（TPA）>

泰日経済技術振興協会（TPA）は、1970年代当時の泰日経済摩擦収支の悪化による対日感情の悪化を憂いた元日本留学生・研修生が中心となり、1973年1月24日、タイ国の経済発展のため、日本からタイへの最新技術と知識の移転・普及、人材育成を行うことを目的に設立された公益法人である。設立に先んじて、日本側にカウンターパート機関として、社団法人日・タイ経済協力協会（Japan-Thailand Economic Cooperation Society: JTEC、経済産業省所管）が設立された。2007年には、JTECの取り組みがTNIへと発展し、日本のものづくりに直結する実務、かつ実践的な技術と知識をもつ人材を育成することでタイの日系企業の担い手創出に貢献している。タイ企業においても設備のオートメーション化が進み、管理体制の基盤強化が重要になってきているため、企業向け研修も高度な技術よりは基礎的な能力向上に重点を置いている。また、診断士の授業では、生産性やカイゼン等を教えている。TPAで授業を受け実際に活躍している診断士は十数名いるが、企業側の要望もあり、その業務は診断ではなくコンサルティング業務が中心になっている。日本が支援した診断士コース（受講時間1,000時間）の卒業生は450名程度いたが、協力終了後、300時間程度のコースになった。国家資格としてタイに制度化されなかったこともあり、結果として、色々なレベルの診断士が生まれてしまった。そこで、BSIDが4年前に認定試験を作り、同試験を受けて通った人材のみ診断士を名乗れることになった¹⁵。日系企業が多数進出することがタイ企業の脅威になっているとの見方があるが、TPAとしては、タイ企業と日系企業の協力を促進し、例えば競争関係ではなくJVを組むなど一緒に成長していけるようにしたいと考えている。しかし、情報不足のままのJVではリスクも伴うので、そこでタイで育成された診断士を活用して企業のランキング付等をする可能性を検討中、との説明をうけた。

TPAは、こうした主たる事業に加え、最近では、日系中小企業向けの支援にも取り組み始めている。特に400社にのぼるタイ・日本企業がTPAの会員であること、ものづくり技術に習熟していること等の強みを生かし、2013年8月から「タイ日投資促進プロジェクト

¹⁵ 検定試験については、日本の中小企業診断士のみならず、APEC小規模事業者カウンセラーや特に研修を受けていないサービスプロバイダー（詳細は後述）全てを対象とした一般的な知識を問う内容になっており、サービスプロバイダーとしての基準を一律化する方向との見解もある（JICA「地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト」コンサルタントより聴取）。

(Thailand-Japan Investment Promotion Project: J-SMEs)」を開始し、タイへ進出を希望する日本の中小企業に対し、①国内外の視察ツアーのアレンジ、②タイ・日双方の SMEs への研修・セミナーの提供、③技術や経営に関するコンサルティングサービス、④通訳・翻訳業務といったサービスの提供を始めている。対象分野は主に電子、自動車、食品である。バンコクを中心地であるスクンビットエリアにある TPA の別オフィスに日系中小企業向けのためビジネスマッチングセンターを設立し、サービスを提供している。その際に、TPA に蓄積されているタイ中小企業のデータを活用する計画であるとのことであった。

6. 日本の支援機関の取り組み・協力

日タイの経済的繋がりが今日非常に強くなっている背景として、日本の多方面における長年の支援に依るところが大きい。1960 年代の支援当初は基礎的な人材育成、インフラ支援が中心であったが、同国の成長に伴い、現在は「戦略的パートナーシップに基づく双方の利益増進及び地域発展への貢献の推進」を基本方針¹⁶とする援助に発展している。日本の各支援機関の取り組み・協力内容は以下に記す。

<国際協力機構（JICA）による支援>

JICA（旧海外技術協力事業団、旧海外経済協力基金、旧国際協力銀行）によるタイの産業開発支援は、1954 年に開始された技術協力、1968 年に開始された円借款、そして 1970 年に開始された無償資金協力の 3 つのスキームを用いて、制度、技術（人材）、インフラ面から多岐に亘って行われてきた。タイの経済発展に伴い 1993 年に無償資金協力が原則終了したが、日本はタイにとって最大の援助供与国（累計）となっている。近年の JICA によるタイ国向け産業開発関連支援を大別すると、①中小企業・裾野産業育成（人材育成）、②政策支援、③インフラ強化に分類できる。

中小企業・裾野産業育成（人材育成）支援は、家具産業振興や天然ゴムの品質改善といった一次産業の振興及び品質向上のための協力を始まり、その後、職業訓練センターの設立・運営に関わる協力が行われた。1997 年のアジア通貨危機後は、主にタイに進出する日系企業のサポートインダストリー育成を目的とした支援¹⁷が実施され、タイ自動車インスティテュート（TAI）の組織・活動内容構築や日系企業に対する現地サプライヤー企業の生産技術向上、更には日系企業のタイにおける生産力強化に貢献した。また、高度技術者育成に関して、現在タイを代表する工科系大学となったモンクット王工科大学ラートクラバン校（KMITL）に 1961 年から専門家を派遣すると共に、2003 年からは ASEAN 諸国の工学系高等教育による人材育成のため、同大学、チュラロンコン大学を含む ASEAN10 カ国の工学系トップ大学 19 校を対象としたプロジェクト¹⁸を実施してきた。更に地方に

¹⁶ 外務省（2012）

¹⁷ TAI への専門家派遣や技術協力プロジェクト「タイ自動車裾野産業人材育成プロジェクト（2006－2011）」

¹⁸ 「アセアン工学系高等教育ネットワーク（AUN/SEED-Net）プロジェクト（2001－現在）」。ASEAN 諸国の工学系高等教育による人材育成のため、KMITL、チュラロンコン大学を含む ASEAN10 カ国の工学系トップ大学 19 校を対象とし、①教員の資格向上、②大学院プログラムの改善、③大学間ネットワーク強化目的としている。

における中小企業クラスターの強化や地域産業の活性化という観点から、1999年以降、中小企業診断士制度の構築にかかる専門家派遣や技術協力プロジェクトも実施している。

政策支援について、JICAは1988年からタイの工業の基礎強化を目指す一連の開発調査「タイ国工業分野振興開発計画」を実施してきた。この開発調査の結果は、現在のタイの産業開発政策支援の基礎となっている。近年、JICAはタイ政府に対し、中小企業事業促進強化、域内競争力強化、地域連結を支援する3名の専門家¹⁹を送っている。2011年、「域内競争力強化アドバイザー」の提案により、日本とタイ相互の産業クラスター連携を通じた集团的・戦略的なタイへの直接投資を目的として、「お互い」プロジェクトが提案され、タイ政府で正式に閣議報告された。「お互い」プロジェクトとは、災害等の不足の事態に備えた日タイの企業ネットワーク構築に加え、同ネットワークが①日系中小製造業企業のタイ進出等の海外直接投資の促進、②日系インフラ関連企業の技術やノウハウのタイへの導入、③日系製造業企業や日系インフラ関連企業の戦略的投資・進出を通じた新たなタイブランドの創出に向けたプラットフォームに発展することを目的としている。その他、JICAは工業団地開発に関するマスタープラン策定支援²⁰も実施している。

インフラ強化に関しては、JICAは1968年から円借款を通じて発電、送電、電話網、港湾、橋梁、鉄道、道路、灌漑、空港といった経済活動の基礎となるインフラ整備の支援を行っている。タイ経済の発展に伴い、近年は首都圏の大規模道路網構築（バンコク大量輸送網整備事業）や上水道整備（第8次バンコク上水道整備事業）、地方における橋梁建設（ノンタブリ1道路チャオプラヤ川橋梁建設事業）といった拡大する需要に対応する支援がなされている。

<日本貿易振興機構（JETRO）による支援>

JETROバンコク事務所は1959年に設立され、長年、タイと日本の貿易投資促進に重要な役割を果たしてきた。タイは日系企業が重点的に集積し、メコン経済圏の拠点となっていることから、JETROバンコク事務所はタイ管轄だけでなく、アジア地域のハブ・センターとしての役割をもつ。日系企業の海外ビジネス支援のために、バンコク事務所にはタイ進出企業が現地で直面する課題解決をサポートする「海外アドバイザー」が配置され、投資・貿易に関わる現地制度や産業情報の収集・提供、諸手続き等の助言を行っている。

日系中小企業を対象としたJETROのサービスとしては、①在タイ・ビジネスサポートセ

¹⁹ 「タイ中小企業事業促進強化アドバイザー（2010-2013）」：DIP内に設置されたビジネスオポチュニティセンターに対し、職員や関係者の能力強化や日タイの官民の関連機関関係強化に関する助言。「域内競争力強化アドバイザー（2011-2013）」：国家経済社会開発委員会（NESDB）長官に対し、①主要産業の高付加価値化及び輸出拡大、②日メコン経済産業協力イニシアティブにおける協力促進、③域内競争力強化、④メコン地域のインフラ整備に関する助言。「ASEAN地域連結性アドバイザー（2011-2013）」：NESDB長官に対し、①域内インフラ連結性及び物流開発のためのハード・ソフト両面での地域開発戦略策定、②地域開発戦略、③地域開発や域内連結性の人材育成、④ハード・ソフト両面での施策実現についてパッケージ型インフラ支援等につき助言。

²⁰ 「レムチャバン工業基地開発計画調査（開発調査）（1988）」、「バンサパン工業団地開発計画調査（開発調査）（1995-96）」

ンター、②海外コーディネーターによる輸出支援相談サービス、③海外展開現地支援プラットフォーム、がある。①は、タイへの投資や技術提携を検討する日本企業や、既に進出している日系中小企業を支援する総合的投資サポートセンターで、短期オフィススペース²¹や、情報・コンサルティングサービス等を提供する。②については、バンコク事務所には農林水産・食品、デザイン製品・伝統産品、アパレル・テキスタイル、コンテンツ、機械・部品の専門家が配置されており、日本からの輸出可能性について現地感覚・目線で助言する。③は近年、関心が高まっている中小企業の海外展開支援の一環で 2013 年 9 月以降に導入された新施策である。タイにおける中小企業のビジネス展開をワンストップで支援するプラットフォームである。専属コーディネーターを配置し、各種情報提供、個別相談への対応を一層強化するとともに、現地の官民支援機関とのネットワークを活用し、ビジネスパートナーの紹介・取次ぎなども行う。中小企業相談のアドバイザーも配置（週 1 回）している。

加えて、JETRO はタイ向けに産業人材育成に係る支援を行っている。経済産業省からの委託を受け、アジア諸国を中心とした開発途上国の貿易投資関連制度等の構築を目的として実施されている貿易投資円滑化事業（JETRO Expert Service Abroad: JEXSA）のスキームの中でタイへ専門家を派遣し、現地企業への技術指導等を行っている。加えて、後述のとおり、HIDA と共に、JTEPA の枠組みで実施されている「タイ自動車人材育成機関プロジェクト」にて自動車分野の専門家を日本から派遣している。

<海外産業人材育成協会（HIDA）²²による支援>

HIDA によるタイ向け人材育成支援の歴史も非常に長い。国別では中国に次ぐ第 2 位の規模である。ODA と民間資金を活用して現地企業の技術者・管理者研修を行う海外技術者研修協会（AOTS）事業では、1959 年度からタイ向け支援を開始しており、2011 年度までの累計で 43,562 名（うち受入研修 20,592 名、海外研修 22,970 名）が研修を受けている。近年では自動車、電気機器（電気・電子、IT）、産業機械、建設といった分野が中心となっている。ODA と民間資金を組み合わせにより開発途上国の企業、商工会議所、業界団体に専門家を派遣して技術指導を行う海外貿易開発協会（JODC）事業でも、タイ向けに 1979 年から支援を実施しており、2011 年までに 1,645 人の専門家を派遣している。

タイにおける HIDA の主要な事業としては、「技術研修」、「管理研修」、「貿易投資促進支援事業」、「国際エネルギー使用合理化対策事業」、「産業財産権人材育成協力事業」、「インフラビジネス等展開支援技術協力事業」、「国際経営支援事業」、「専門家派遣事業」、「タイ自動車人材育成機関プロジェクト」²³、「産業人材裾野拡大支援事業」等がある。このう

²¹ 中小企業ビジネス・サポートセンター（タイ）には個室 10 室、会議室（共有）、ビジネスライブラリー、コピー機がある。入居期間は 1 回の申請について最長 3 ヶ月間である。

²² 海外の産業技術研修者の受け入れ・研修等を行う組織として昭和 34 年（1959）設立。平成 24 年（2012）海外貿易開発協会（JODC）と合併し、海外産業人材育成協会（HIDA）となった。

²³ 2006 年から 2011 年に JICA が実施していた「自動車裾野産業人材育成プロジェクト」の後続案件。日タイ経済連携協定に基づく日タイ協力事業の一環として、経済産業省、JETRO、HIDA が自動車分野の専門家を日本か

ち、「タイ自動車人材育成機関プロジェクト」（2012年～）はJETROとHIDAが取り組んでいるが、これはJETRO、AOTSとJICAで実施していた「自動車裾野産業人材育成プロジェクト」（2006～2011年）の後続事業である。日タイ経済連携協定に基づく日タイ協力事業の一環として、経済産業省、JETRO、HIDAが自動車分野の専門家を日本から派遣している。2012年度は8名の専門家をローカルの関係業界団体や民間企業へ派遣し、自動車分野の研究・開発、自動車産業関連金型の設計製作等に関する技術指導を行っている。

また、2011年の大洪水の際は、被災した日系企業を対象とした緊急支援策の一環として「タイ人従業員の日本への受入研修」、「日本からタイへの専門家派遣」、「日本からタイへの専門家派遣」を実施し、高い評価を得ている。加えて、タイのHIDA（AOTS）同窓会は積極的に活動しており、これまで培ったHIDA研修生の同窓会ネットワークを活用したビジネスネットワーキング、コンサルタント事業も開始した。また、1970年代、AOTSや（財）アジア学生文化協会（ABK）のタイ同窓会を母体としてTPAがバンコクに設立され、日本の協力を得つつも自己資金でタイ技術者の育成を行うことで日本とタイの友好増進に大きく寄与した。TPAの活動内容については、既述の通りである。

7. 進出企業からみたタイのビジネス環境

タイのビジネス環境につき、タイ最大級の工業団地で中小企業専用のオオタ・テクノ・パークを有するアマタコーポレーションPCL社（AMATA）、当初オオタ・テクノ・パークに入居し卒業した企業、タイへ共同進出（出資）している企業からヒアリングを行った。以下、現状と課題について記す。

AMATAは、タイ国最大級の工業団地開発・運営会社であり、IEATとのJVでチョンブリ県にアマタナコーン工業団地、ラヨン県にアマタシティ工業団地を運営している。両工業団地共に東部臨海工業地域の中心に立地し、陸・海・空の交通網との接続も良い。日系企業が入居企業の60%以上（タイや他国マジョリティの企業も含めるともっと増える）を占めているが、近年入居希望社が更に増加しており、第9期まで拡張工事を実施済みである。人材確保のための取り組みとしては、高等教育人材育成のため、質の高い教育インフラ（例：カセサート大学付属小中高）を誘致して地元の人を教育している。また、高専とも連携して、東北農村部の学生に学費支援という意味合いで1年間有給インターンを実施している。また、企業のR&Dのため、STIと協力してサイエンスシティを開発している。定着率を高める工夫としては、ワーカーは家族中心で回っているため、家庭の事情による欠勤を減らすよう皆勤手当などを渡したりしているとのことであった。また、同工業団地内にあるオオタ・テクノ・パークはAMATAと大田区産業振興協会が協力し、AMATAが全面出資する形で2006年6月に開設した中小企業向け賃貸集合工場である。OTPでは、タイ国に製造現場を持つことを希望する大田区中小企業（現在は企業の出身

ら派遣している。2012年度は8名の専門家をローカルの関係業界団体や民間企業へ派遣し、自動車分野の研究・開発、自動車産業関連金型の設計製作等に関する技術指導を行っている。

地は問わない) のニーズに応えるため、工場立ち上げ、操業、操業後まで大田区及び AMATA の無料の支援サービス (AMATA については一部有料)²⁴を受けることができる。工場床面積は 1 ユニット 320 m²で、その他、事務棟と呼ばれる共用ファシリティを利用することができる。日本国籍の企業のみ入居可能であり、費用は 1 ユニット当たり年間 30 万円程度 (賃貸料: 64,000 バーツ/月、共益費: 33,600 バーツ/月) で、賃貸期間は 3 年となっている。今年第 3 期の工場棟に 4 社が新規入居し、現地調査で訪問した 2013 年 9 月時点では合計 12 社が入居していた (空きはない)。

2006 年にオオタ・テクノ・パークに入所し (900 m²)、その 5 年後に仕事量の増加のためアマタナコン工業団地内に当初の 3 倍近い (2,500 m²、従業員 65 名) 工場を新設した成功事例とも言える企業がある。同社によると、オオタ・テクノ・パークは、賃料は少し高いが、困った際の大田区のサポート (日本語サポート、家賃、情報共有、税務、労務等) が有用であり、特に、タイでは労使交渉を間違えると、従業員が一気に辞めてしまうので、労務に係るサポートは非常に役に立ったとのことであった。外資に対するタイ政府の方針の評価は概ね良く、中国と異なり模倣リスクが少ないため、信頼して技術を隠すことなく従業員に教育できるといったメリットもある一方、賃金上昇の問題や (気にしていても仕方がないと感じているものの) BOI 優遇政策の変更で同社が対象から外れるかもしれないことには一定の懸念が示された。

また、愛知県には、出資企業に対しタイ進出支援を行っている企業がある。具体的には、各社それぞれのニーズに応じて、カスタマイズしながら人材確保、商社機能、受注窓口、機材設置のための場所貸し等のサポートをしている。タイのビジネス環境として、他日系企業との競争はあるものの情報共有しながら助け合っている点、近年はタイの企業も最新機器を投入し質の良い製品が作れるようになってきているが、日系企業は納期と品質管理、アフターケアで勝っている点、今後タイで持続的に営業していくためには、ローカルサプライヤーとの関係も重要であるが、先方は日本企業を脅威だと思っている点が指摘された。

ヒアリングにて、タイにおけるビジネス上の課題として各社共通で挙げられたのは、「人材不足」、「競争の激化」、「最低賃金 300 バーツ化」である。

タイの失業率は 1%を切っており、全業種において人材不足が喫緊の問題となっている。マネージャーレベル、エンジニアレベル、ワーカーレベルの全てのレベルが不足している。ワーカーについては既に周辺国からの移民で賄っているが、エンジニアについては恒常的に不足している。また、タイの学生は大企業、有名企業を好む傾向があるため、日本の中小企業が進出しても労働力の確保が問題になる可能性が高い。

²⁴ (大田区産業振興協会のサービス) 立ち上げ・操業時①BOI 資格取得、②法人登記等の進出に必要な手続き、③工場内装設計や輸出等のビジネス相談、操業後④展示会出展や定期的な商談会開催等、⑤タイでの企業 PR や市場開拓等の支援。

(AMATA のサービス) 立ち上げ・操業時①タイ国内の会計・税務・労務等のアウトソーシング相談、②法人設立及び工場立ち上げに関する各種相談、操業後③常駐スタッフが日常的に OTP 施設使用をサポート。

また、さまざまな分野・レベルの日系企業が進出しているのに加え、ローカル企業も最新機器を投入し製品の品質が向上していることから、同種の技術を持つ日系中小企業が進出しても、それら企業との競争は避けられない状態である。しかし、日系企業は納期と品質管理、アフターケアにおいてタイ企業より優位であるため、こうした面を活かすか、またはタイ側が求めるより高い技術を持って進出するならば、進出余地はあるものとする。一方、タイ企業との JV は日本側からの技術移転やタイ側からのネットワークの活用等の点において有意義と考えるが、タイ企業と仕事をする際の契約内容には十分注意が必要である。

インラック政権が実施した「最低賃金 300 パーツ化」政策についても、懸念を示す先が多かった。同政策は直接的に従業員へ支払う給与負担を増加させるのみならず、上級職の賃金への波及や地方からの出稼ぎの減少等、間接的に企業を圧迫する可能性がある。

上記のとおり、タイにおける労働力不足と賃金上昇により労働集約的な生産に適さなくなってきたことに加え、カンボジア、ラオス、ミャンマー（CLM 各国）が外国企業の投資受入地としてのキャパビリティを持ち始めたことから「タイプラスワン」という考えが出てきている。日本総研の大泉氏²⁵によると、「タイプラスワン」というのは、タイから CLM 各国に工程の一部を移転することで、タイを中心としたサプライチェーンを拡大・強化するという新しいビジネスモデルであり、リスク回避策としての「チャイナプラスワン」とは意味合いが違う。「タイプラスワン」は、タイに生産拠点を維持したまま、労働集約的な生産工程だけを CLM に移転することを想定しており、タイの生産拠点の競争力強化、ひいては日本を含む進出企業の競争力強化に繋がることが期待される。そういった意味合いからも、タイ政府は研究開発支出促進、高等教育の充実といった政策をとることでこの動きを積極的に後押ししている。また、アジア開発銀行や日本もタイの生産拠点と CLM 各国を結ぶ経済回廊や周辺国の経済インフラ整備を支援し、「タイプラスワン」の実現に向けた支援を実施している。

8. タイとベトナムとの比較、得られた示唆

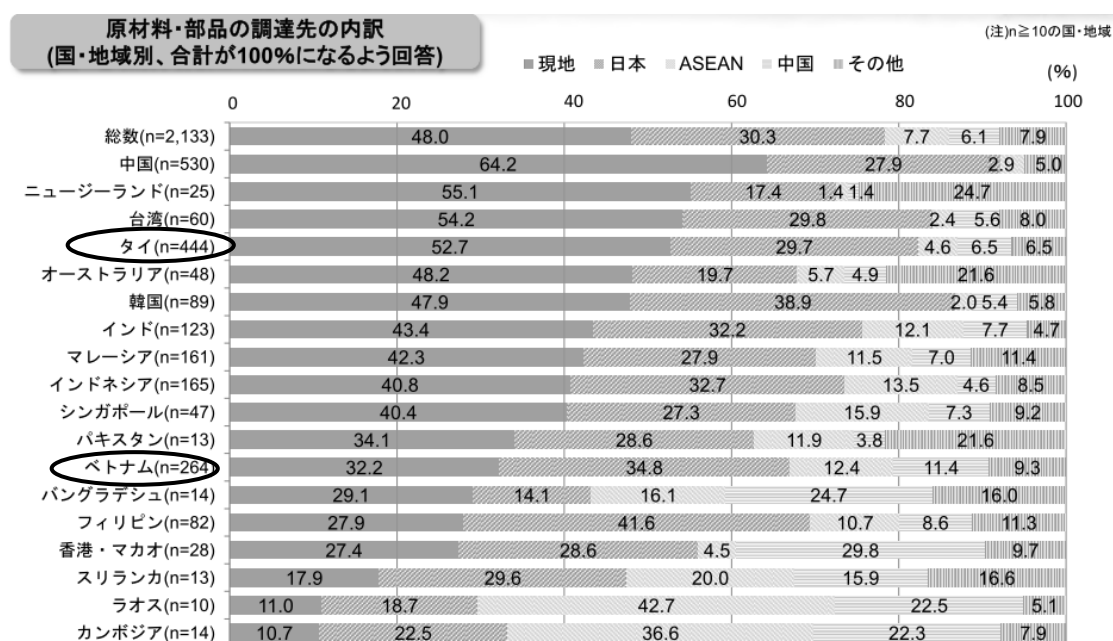
2012 年度の APIR 研究もふまえ、タイとベトナムを比較して最も顕著な点は、自動車分野、電子・電気分野の産業集積の充実度合である。特に、ローカル裾野産業の発展の違いは大きい。タイでは早い段階から日系企業が進出していた結果、あらゆる分野・レベルの日系企業が存在し、それに伴いローカル企業も日系企業と競争するほどに育っている。一方、ベトナムでは裾野産業が育っておらず競争は課題としては顕在化していない。結果、タイには充実したインフラ整備に加え、既に出来上がっている日系企業ネットワークや日本人向けのサービスがあり進出手続き等のしやすさはあるが、ベトナムの方が日系中小企業が進出できる余地・スペースが大きいといえる。（現地調達比率、人件費については図 7 -

²⁵ 大泉啓一郎 (2013b)

5、7-6参照) 一方、タイには日系中小企業に不足しているマーケティングやセールスといった要素を補完し、対等なパートナーとして組めるローカル企業の層が厚いが、ベトナムにはそのレベルに達した企業はまだ多く存在しない。よって、日系企業がタイまたはベトナムへの進出を検討する際は、自社の製品内容、技術レベル、マーケティング能力等を勘案の上、進出先を決定すべきと考える。また、タイには低失業率による人材確保の困難さや賃金上昇といった課題も存在している。一方、ベトナムでは高度人材が不足しているものの、人材確保や賃金面での問題はタイに比べて小さいと言える。

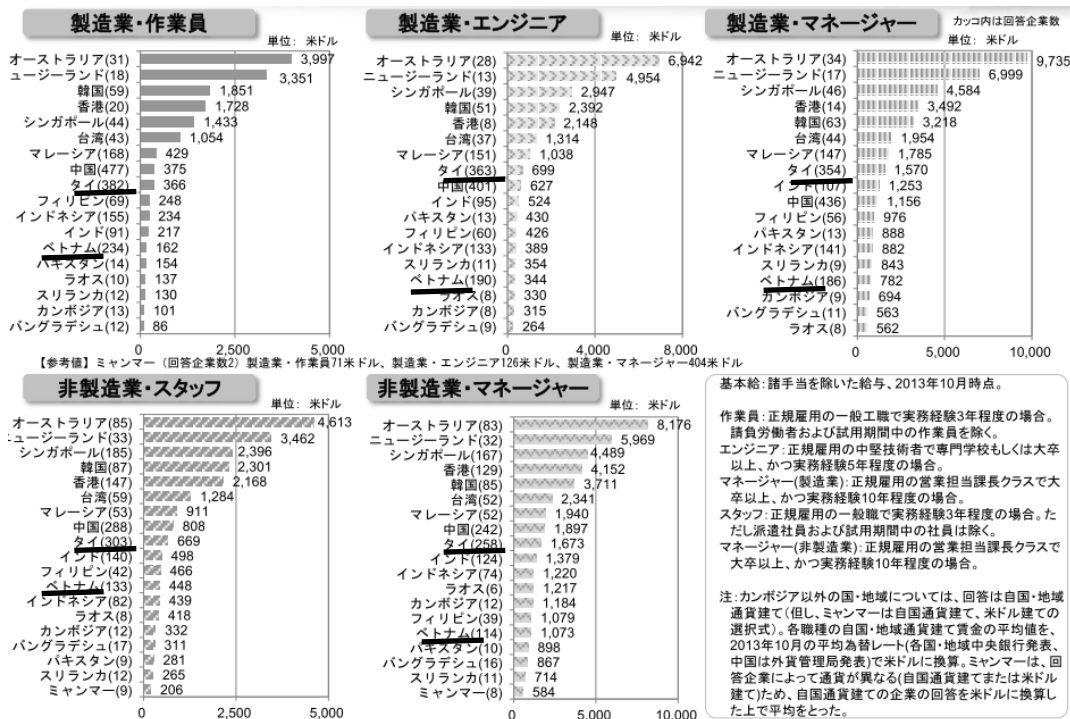
人材育成機関の長年にわたる蓄積の厚みはタイが抜きん出ている。タイ人の中に親日派、日本のものづくりの良さを理解する人材の蓄積があり(例:TNI/TPA、HIDA 同窓会、診断士等)、日系企業の仕事のしやすさにも繋がっていると考えられる。しかし、既にTNI/TPA や HIDA 同窓会では取り組みが始まっているが、今後、これらの人材をタイ・日本で Win-Win となるような方向にいかにか戦略的に活用していくかが重要となる。また、ベトナムにおいても、タイほどではないが、日本による人材育成支援の蓄積があるので、これら人材の活用方法につき検討すべきである。

上述のとおり、タイではローカル企業が育っており日系企業と競争の関係になってきているため、タイ政府が全ての分野・レベルの日系中小企業の進出を歓迎しているわけではなく、むしろ高付加価値技術を持つ企業に重点を置いた誘致を始めているようである。これは、裾野企業の振興のために日系中小企業の進出を歓迎しているベトナムとは異なる点である。他方、タイもベトナムも様々な産業開発の課題に対して政府の関係省庁・組織ごとに対応しているのが現状であり、包括的な産業開発政策が具体的なレベルでつめられていない点は共通していると感じた。



出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2013年度調査）」

図7-5 現地調達率のアジア比較



出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2013年度調査）」

図7-6 人件費のアジア比較

以上を踏まえると、個々の日系中小企業の活動は当然ながら各社の経営判断に委ねることになるが、政策論としては、日本としてタイ側の事情にも配慮して中小企業の海外進出支援に取り組むことが重要と考える。今後、両国が長期的に良い関係を保持するためには、双方でWin-Win関係を目指すべきで、日本として「ものづくりパートナーシップ」構築を念頭においた産業協力ビジョンを示してタイ側と共有すべきではないか。具体的には、タイに進出すべき企業のスクリーニング基準作成、既にローカル企業が育っている業種・工程の確認、ミッシングリンクの確認、タイ側が日系企業の協力を望んでいる業種における技術指導等である。1970年代にタイやインドネシアで日系企業の進出急増に対する反日運動等があったことを考えると、支援の方向性を長期的視点に立って再確認することも重要と考える。

加えて、今後タイがASEAN地域における生産拠点・ロジスティックハブになっていくことを考えると、現在JICAが実施している「お互い」プロジェクトの目指す方向（技術審査・ミッシングリンクの特定、軒先ビジネス、人材コーディネーター、工業団地のインフラ整備ガイドライン（タイコバン、近隣諸国の工業団地も視野）や問題意識は重要と考える。こうした取り組みも念頭において、日系企業の海外展開が従来の大企業だけでなく、中小企業も主役にした新しい時代に突入したことを、タイの裾野産業の発展度を認識し、タイとのWin-Win関係にもとづく、「ものづくりパートナーシップ」の構築に取り組み、政策ビジョンとしても打ち出すことを提案したい。

参考文献

大泉啓一郎 (2013 a)、「タイ政府、大型インフラ開発計画発表」『アジア・マンスリー』 Vol.13、No.146、2013年5月号、日本総合研究所。

大泉啓一郎 (2013 b)、「現実味を持ち始めた「タイプラスワン」－新興国・途上国市場を狙う新しいビジネスモデル-」『Research Focus』アジア圏フロンティアシリーズ No.2、2013年8月、日本総合研究所。

外務省 (2012)、『対タイ王国 国別援助方針』。

経済産業省 (2010)、『タイにおけるエコタウン整備に係る検討調査事業』。

国際協力銀行 (JBIC) (2012)、『タイの投資環境』第3版 (一部改訂)、JBIC 産業ファイナンス部門、2012年10月。

帝国データバンク (2011)、「特別企画：タイ進出企業の実態調査」2011年11月24日。

日本貿易振興機構 (JETRO) (2012年)、『ASEAN 6 カ国の対内直接投資の動向』。

JETRO (2013)、『タイ概況』。

JETRO (2013)、『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査 (2013年度調査)』JETRO 海外調査部アジア太平洋州課・中国北アジア課、2013年12月12日。

バンコク日本人商工会議所 (JCC) (2013)、『2013年上期タイ国日系企業景気動向調査』JCC 経済調査会、2013年7月30日記者発表。

National Economic and Social Development Board (2011), *THE ELEVENTH NATIONAL ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT PLAN (2012-2016)*.