

## 2. 新南向政策與臺日合作策略

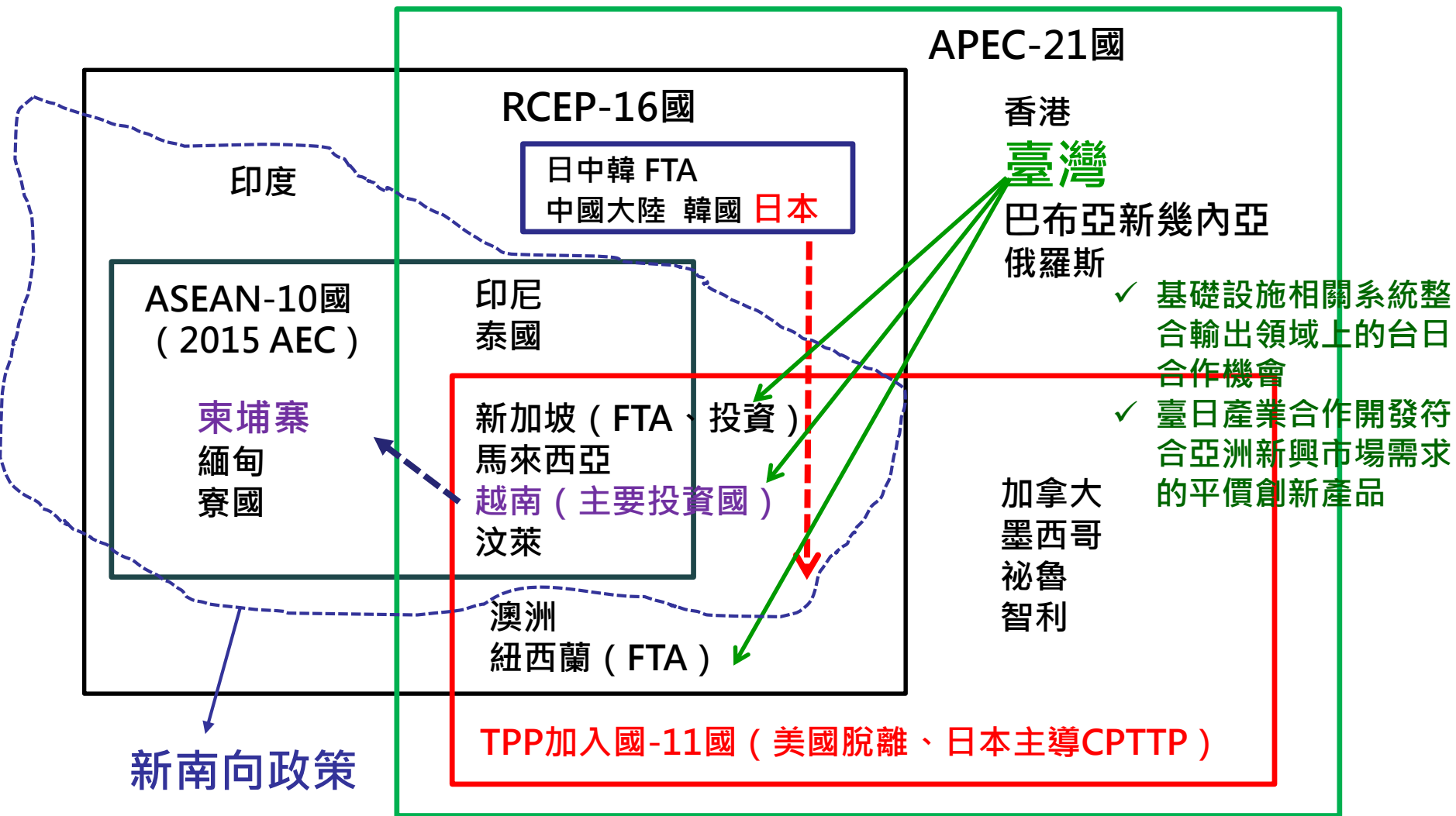
---

## 2-1. 新南向政策 ( New southbound policy )

- 行政院於2016年9月5日正式提出「**新南向政策推動計畫**」：秉持「長期深耕、多元開展、雙向互惠」核心理念，與東協、南亞等國家，創造互利共贏的新合作模式，建立「經濟共同體意識」(從「降低成本」轉向「**商機共創**」From “cost down” to “business opportunities” )



## 2-2. 亞洲區域經濟整合潮流中的臺灣機會



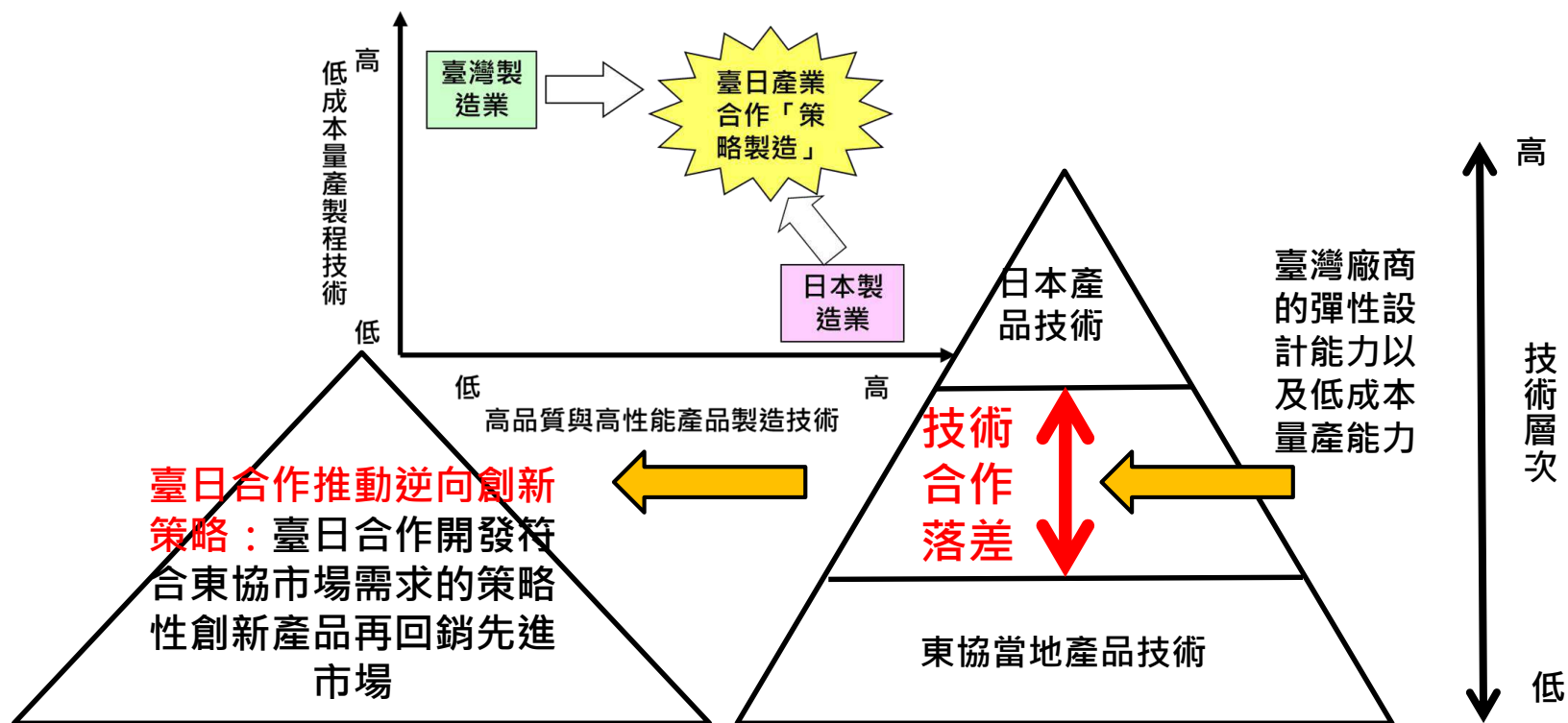
## 2-3. 臺日合作拓展新南向市場

- 從五大面向，透過互補分工的合作，深化拓展新南向市場的潛在商機，讓臺日產業在新南向市場逐步形成**科技共創的分享機制**

機會面向	策略思維	預期成效
內需消費	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用臺灣電子產業極具國際競爭力的「電子製造代工服務模式」，協助日商迅速建立當地市場供應鏈</li> <li>改善日商「過剩設計」與「過剩品質」問題，靈活調整產品技術內容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>激發日商3C消費性電子產品在新南向市場的逆向創新效果</li> <li>深化臺灣「影子工廠」在新南向市場的影響力</li> </ul>
供應鏈	<ul style="list-style-type: none"> <li>促進當地臺商切入當地日商供應鏈</li> <li>臺灣廠商以出口方式連結日商當地供應鏈廠商需求（使中部精密機械群聚成為日商布局新南向工具機市場的支援基地）</li> <li>與當地日商中小企業育成園區合作，鼓勵在地生根的日商中小企業進駐當地臺商籌設轉型中的工業園區（<b>傳統臺商新順工業區轉型發展成E-Office Park</b>），與區內台商合作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>促使當地臺商提升品質管理能力</li> <li>促使臺商深耕當地特殊人脈</li> <li>強化臺商的精實製造能力</li> <li>在新南向市場當地逐步衍生臺日共創群聚效應</li> </ul>
基礎設施	<ul style="list-style-type: none"> <li>促使臺商成為日商合作夥伴，取得新南向市場的基礎設施的周邊商機（如：維修發電機與鐵路軌道、災後重建工作）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>透過日商爭取日本ODA政策誘導之長期性後續商機</b></li> </ul>
系統輸出	<ul style="list-style-type: none"> <li>鎖定小型智慧製造單元、社區型風力與太陽能發電、高齡智慧照護、智慧防災等系統科技領域，推動臺日產業在臺灣或日本市場開發系統整合解決方案，並且累積驗證與實用經驗再輸出新南向市場</li> <li>運用沖繩經濟特區制度（租稅減免、FTA關稅減免、MIJ結合當地醫材與ICT新創產學研能量等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持續開發符合新南向市場需求的系統整合解決方案，累積各種服務型科技的研發與行銷經驗</li> <li>鏈結日本地方新創動能</li> </ul>
商業模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用臺灣特有測試市場與商業創新轉化功能，強化有國際品牌知名度的日本電子商務平台在亞洲華人市場調適能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>帶動臺灣中小企業特色商品與服務輸出新南向市場</li> </ul>

# (1)內需消費

- ◆ 日本3C電子廠商為因應中韓威脅，開始展開「**逆向創新策略**」，強化在亞洲新興市場研發據點能量，研發出滿足新興市場需求的內需型戰略商品，並進一步將這些戰略產品回銷至日本或歐美先進市場
- ◆ 臺灣電子廠商長期累積因應電子產品技術主流快速變化的彈性設計能力以及低成本量產能力，可填補日本與越南等東協市場國家之間的「技術落差」，協助日商在亞洲新興市場迅速建立海外供應鏈



## (2) 供應鏈：促進當地臺商切入當地日商供應鏈

- ◆ 泰國臺商（汽車零組件廠商）：要先「用心」把品質做好，再加上交期與彈性服務能力，累積口碑與企業品牌形象，才有可能長期切入泰國當地日系大廠供應鏈；千萬不可為了短期利益，大量接單而影響到最重要的品質要件，只要一次讓日本客戶失去信心，就沒有長期訂單
- ◆ 泰國日系汽車大廠仰賴當地泰國採購人員；因日本人一般只有派駐三年，無法深入管理當地供應鏈的2-3階廠商，因此採購多委由當地泰國籍幹部進行，這使得台商想切入泰國日系汽車供應鏈，亦須注意與泰國人的交易習慣
- ◆ 泰國華人企業可分為老華僑（一百多年前從福建移居之華僑）與老台商（1980-90年代響應臺灣政府南向政策時到當地投資的華僑），老華僑多經營水泥、食品飲料以及造紙等當地內需市場之產業，老台商約有五六千家（皆為中小企業）以轉出口加工為主（如音響、成衣纖維等），但有少部分已打入日商汽車供應鏈（如：汽車用電線、呂錠材料等）；而未來臺灣企業拓展泰國市場之競合關係，**可能與老華僑競爭，與老台商合作**

## (2)供應鏈：臺日商工業區之合作契機

- ◆ 媒合日本育成型產業園區頂尖日本中小企業與越南臺灣小企業進行技術交流與合作，形成臺日中小企業合作拓展越南市場的「策略性商品供應鏈體系」：
  - ✓ 日本政府正積極結合越南日商建立各種具有育成功能的日本中小企業產業園區，希望藉此導引沒有拓展海外市場經驗但具有高端技術能力的日本中小企業往越南等亞洲新興市場發展，以維持其持續成長
  - ✓ 這些日本中小企業在越南日本中小企業產業園區經過一定期間的生產營運之後，勢必離開此一園區往外擴大發展，也有可能進駐到臺越合作的產業園區，尋求臺商或者越南當地廠商合作進行大量生產以及在地策略性商品開發活動
  - ✓ 我國駐外代表處可整合當地臺貿中心以及臺商會的網絡，媒合日本育成型產業園區頂尖日本中小企業進駐臺商工業園區，促進與越南臺灣小企業進行技術交流與合作，激發臺日中小企業合作拓展越南市場的「平價創新商品」需求



## (2) 供應鏈：臺日商工業區之合作契機

臺越合作工業園  
區（如：新順加  
工出口區等）

鼓勵茁壯的日本  
中小企業進駐



VIE-PAN 科技工業園區  
（日越科技園區股份有限公司、  
JBIC融資Hiep-Phuoc工業園區  
公司提供土地）

- 逐步從加工出口區轉型成為智慧設計與製造園區
- 形成臺日中小企業合作拓展越南市場的「策略性商品供應鏈體系」

- VIE-PAN 科技工業園區公司扮演著導引日本中小企業與越南產官學界初期接觸與適應越南經營環境的育成平台角色，讓沒有充裕資金與人才的日本中小企業在初次進入越南市場時能夠快速了解與學習越南經營環境相關知識，在經過兩到三年的適應期間能夠獨立到VIE-PAN 科技工業園區之外，進一步擴大業務範疇在越南深化發展
- 營運公司提供瞭解日文的當地經理人員，負責代理有關於工廠經營的繁複日常業務；代理業務包括：「日本人勞動許可證的取得」、「經理人、翻譯、技術勞工、一般勞工等當地員工的招募以及教育」、「人事、總務、法律、會計、薪水計算與發放、員工福利等管理業務」、「各種行政手續」、「出口手續」、「原料採購」、「成品與原料的運送手續」、「員工餐廳的經營」、「日本駐地人員通勤車輛的運行」、「租賃公寓的介紹」等
- 13家日本中小企業進駐：可以迅速展開生產活動（只要有一名管理者、生產設備，隔天即可開始經營）、可以在日語環境下工作（VIE-PAN 科技工業園區經理人協助入駐中小企業進行生產以外的行政管活動；駐地的管理者可以在日文環境下工作，工廠的日常業務也可用日文溝通）



### (3)基礎設施：臺日合作拓展東協市場之利基

#### ●推動臺日合作拓展東協市場ODA基礎設施衍生的商機

- ✓ 日本ODA近年對越南、印尼、緬甸等國之生產活動有關基礎設施建設投資甚多，日本政府期望透過ODA來帶動大型日商(如三菱商事、丸紅與住友商事等總合商社、建商、製造業大廠等)積極經營東協或印度等新興市場國家之基礎建設投資，以進一步帶動日本中小企業拓展當地市場。同時，藉由參與ODA，也可將日本中小企業所研發之優良產品與製造技術運用於亞洲新興市場，創造對日本產品或技術服務之持續性需求
- ✓ 在臺日企業已建立之長期交易與互動基礎上，現階段臺灣廠商尋求ODA的商機多係成為日商之下游包商。但是，爭取周邊商機，特別是設施完成後的服務商機具多元性，更是臺日企業可合作共同發展的方向，例如維修發電機與鐵路軌道、災後重建工程維護等領域

#### ●鼓勵臺灣地方產官學研單位與日本JICA推動之「草根技術協力計畫」成員進行交流合作，建立臺灣之水資源、廢棄物處理與循環再生、醫衛、防災和農業科技等利基型科技與日方形成互補共創機制，共同解決越南社會發展問題

- ✓ 臺越因政治因素，無法以ODA方式直接參與或協助越南解決經濟社會發展面臨的問題，但在臺日關係向來密切，以及我國推動新南向政策的基礎上，政府可鼓勵地方產官學研單位與日本JICA各地方之國際中心所推動的「草根技術協力計畫」成員進行交流合作，讓臺灣水資源、廢棄物再生處理、醫衛、防災以及農業科技等利基型科技也能與日本相關領域科技形成互補共創機制，解決越南社會生活問題

### (3)基礎設施：臺日合作拓展越南市場之利基

#### ●越南日系商社意見：

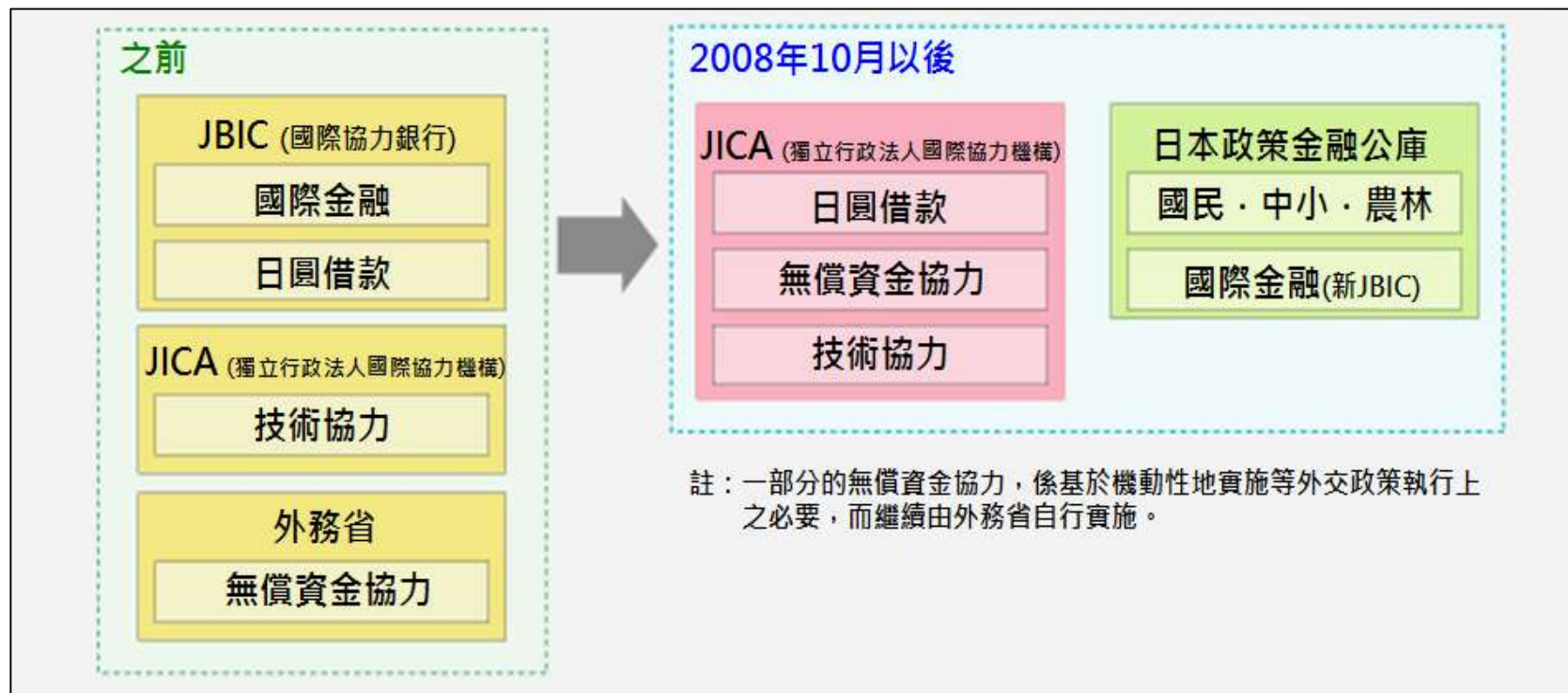
- ✓ 臺日企業在越南有很多合作機會以及成功案例
- ✓ 就雙方在越南合作爭取ODA或PPP案件的利基而言，日本擁有日越中央政府合作主導經濟產業發展策略與基礎建設與環境改善的高端科技等優勢；而臺灣企業則擁有越南當地供應鏈網絡與人脈，以及與地方政府的交涉斡旋能力等優勢，雙方的確在越南是可以互補合作關係
- ✓ 許多越南臺商經營者本身都精通日語、英語以及越南語，且在臺灣與日本市場都與日商有長期交易關係，這都是深化臺日企業合作信賴關係的重要關鍵
- ✓ 台商多中小企業（老闆自己決策、速度快）、日商多為大企業（專業經理人有限授權、決策速度慢）

#### ●JICA意見：

- ✓ 以ODA日圓借款的越南峴港市港灣建設案件為例，在直接以ODA日圓借款方式投入的港灣公共基礎設施部分（如：防波堤、出海口航線以及停泊地點等海上設施、連結港灣的道路或鐵路等交通網路），臺日產業或科研單位之間的確很難有合作機會，不過港灣公共基礎設施之外的民間投資營運領域上（如：貨櫃倉庫、貨車調車場、棧橋、起重裝置、電腦設備，以及各種港灣營運管理系統等），臺日產業或科研單位之間則有合作機會

# 日本ODA型態與整合機關

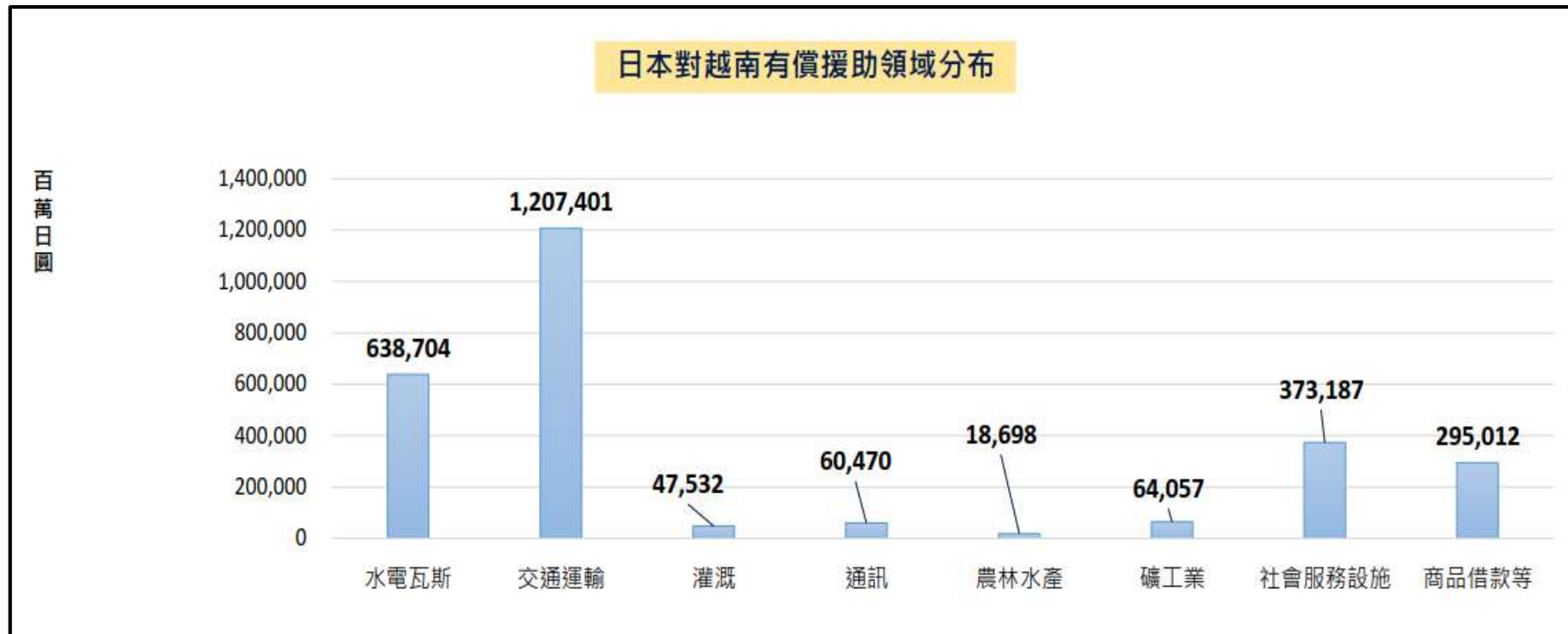
- ◆ 2008年10月，負責人才與技術協助與無償資金協助的**JICA（國際協力機構）**，與負責從事日元借款等有償資金協助的舊JBIC（國際協力銀行）之海外經濟協力部門彼此統合，形成新的JICA。原本由外務省所實施的無償資金協助的部分業務也移交由新體制的JICA來負責
- ◆ **JICA成為整合三種支援手法（技術協助、有償資金協助、無償資金協助）的ODA整合援助實施機關**



資料來源：日本外務省（2016），《円借款・無償資金協力・人才與技術協助の実施をJICA（独立行政法人国際協力機構）にて一元化》，外務省。

# 日本對越南ODA之領域分布(有償援助)

- 有償援助（日圓借款）是日本對越ODA的最大宗，提供的最大目在協助改善開發中國家解決電力、瓦斯、通訊等經濟社會基礎設施不足之制約，以及削減貧窮和達成永續發展目標（SDGs）
- 從其投入的部門觀察，交通運輸領域占比最高，幾乎占有償援助的一半（45.2%），主要是高速公路、海港和鐵路（地下鐵）等相關交通設施之有償援助，其次為協助建設水電瓦斯設施之援助，包括火力、水力發電廠、輸送電網建設等



資料來源：JICA、中經院整理

中華經濟研究院

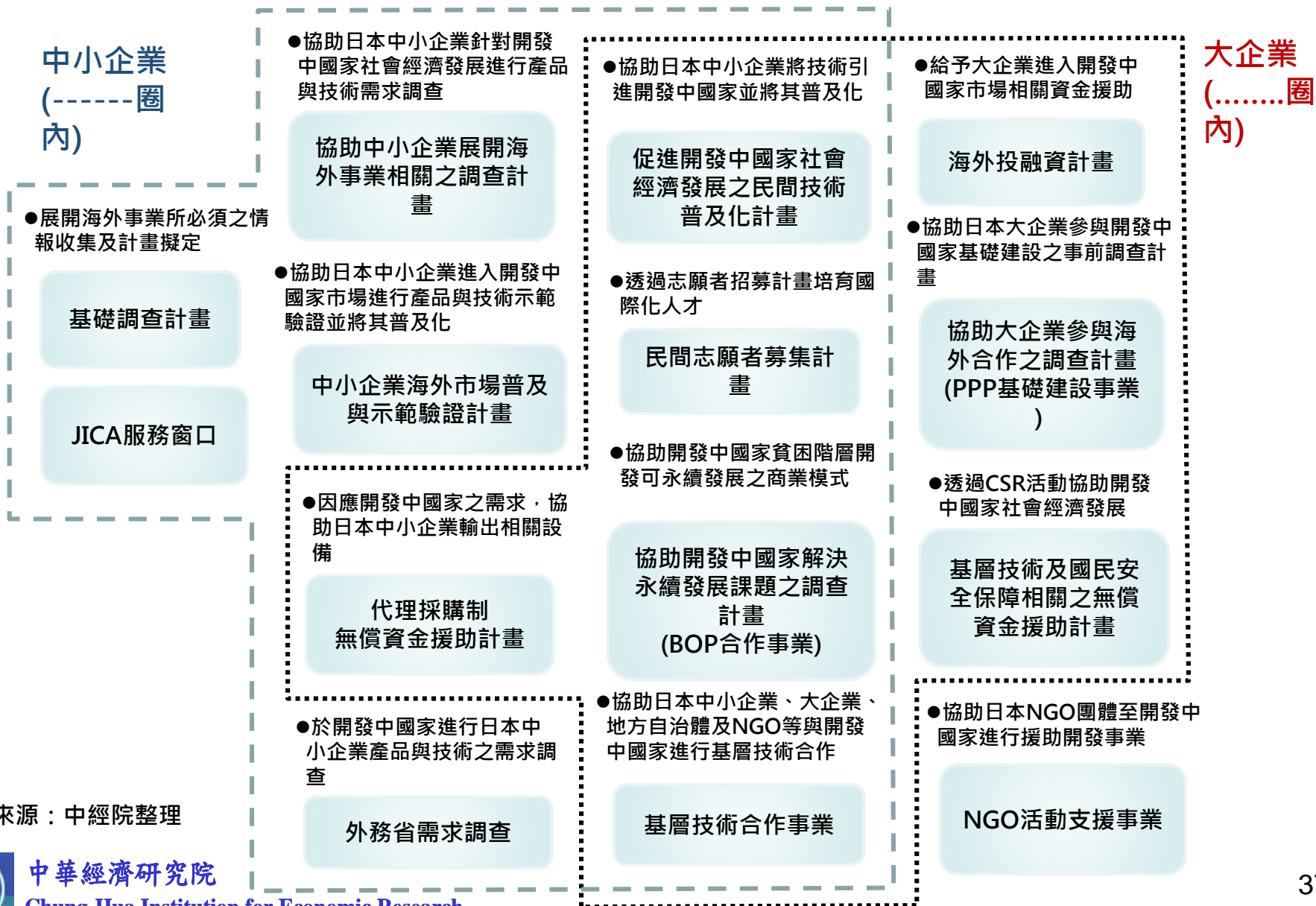
Chung-Hua Institution for Economic Research





2017.5 於胡志明市攝影

# 日本促進國內企業與人才參與ODA之官民合作架構



資料來源：中經院整理



## (4)系統整合輸出

### ●臺日合作拓展越南系統整合市場之商機

- ◆針對「5+N」產業創新政策支持的重點產業科技領域，推動**在臺已驗證成功的臺日系統整合解決方案**輸出越南等東協市場，是促進臺日產業科技合作的中長期作法，例如，
  - 智慧機械領域，可鼓勵臺灣系統整合商結合臺灣機器人零組件廠商，與日本品牌機器人大廠合作，發展符合**中小企業需求的小型高階智慧製造系統**，過程中可使臺灣系統整合商累積高階產業用機器人實際導入到製造現場之服務經驗
  - 綠能領域，可整合社區型風力與太陽能發電系統，促成日本發電系統廠商與關鍵模組業者與臺灣的零組件與電池廠商合作，在臺灣先行發展出具備成本競爭力的**社區型再生能源系統整合解決方案**並且進行驗證，再輸出至越南等東協市場
  - 生技醫療領域，可促成日本的智慧照護系統整合商、高階醫材廠商與臺灣醫療照護服務業者合作，由臺灣提供共創驗證場域，促使日本原創型地方智慧照護服務系統在臺灣進行調整測試，逐步發展出符合亞洲華人市場需求的高齡智慧照護系統解決方案，再行輸出越南等東協國家，爭取東協中產階級的銀髮族服務商機

## (五)商業模式

### ◆ 運用臺灣特有的測試市場與商業創新轉化功能，連結日電子商務平台與臺灣特色商品，拓展亞洲新興市場的華人需求商機：

- 日本樂天市場於2009年開始布局東南亞各國，2009年在泰國併購當地的電商「Tarad」（以「Rakuten Tarad」為名營運），2011年起也在印尼、新加坡、馬來西亞成立分公司營運。但是，由於面臨東南亞當地電商業者與來自德國LAZADA等電商的削價競爭而陷入虧損危機，使得日本天集團於2016年2月12日宣布陸續關閉東南亞數個市場的電商市集（Marketplace）
- 臺灣樂天市場近來與台東縣政府合作，透過臺灣樂天市場獨有的電子商務顧問與電商行銷服務模式，成功輔導29個台東在地商家導入樂天電子商務平台，並設立樂天市場台東專區
- 未來此一模式，若能在台持續深耕發展，讓樂天能夠再度進行各種商業模式創新的試驗，將有助於日本樂天集團的主力跨境電商業務（B2B2C模式）再度進入東協國家市場

### 3. 臺日中小企業合作拓展新興市場

---