



ASEAN有力企業の視点 (インドネシア、タイ、マレーシア)

2018/06

アジア・大洋州三井物産
業務部 戦略企画室
島戸治江

Summary

- ASEAN有力企業の戦略は、経済発展段階や産業構造に特徴付けられる点もあるが、それ以上に国内市場規模によるところが大きい。インドネシア企業はデジタル技術を用いて国内消費者ビジネスに注力する戦略である。一方、タイ企業はASEAN、特にCLMV市場に活路を見いだそうとしており、マレーシア企業は海外投資に積極的で、中国市場への進出にも意欲的である。
- ASEANは、安定成長が持続し、かつ親日的な市場であることから、今後、日本の内需型企業の進出の本格化が予想される。その際、各国で強固な事業基盤を持つ地場有力企業との協業が重要となり、彼らの市場認識や事業戦略をよく理解する必要がある。

ASEANは、2018年の域内人口約6億5,100万人、GDP合計約2兆9,700億ドルの大きな市場だ。主要5カ国の経済成長率平均は5.3%で、今後も5%台の成長が続く見通しである。対日感情は良く、多くの日系企業が事業を展開している。一方、地場の有力企業グループは工業化政策の担い手、外資のパートナーとして成長し、各国経済におけるプレゼンスは無視できない。日本企業が独資で進出するにせよ、地場企業と長期的協業を検討するにせよ、彼らの市場認識や事業戦略をよく理解することが重要である。本稿は、インドネシア、タイ、マレーシアの有力企業へのヒアリング結果を基に、その戦略を明らかにしたうえで、日本企業への示唆を提示する。

ASEAN有力企業グループの沿革

ASEANの有力企業グループは、各国の歴史的背景や産業構造によって独自の特徴はあるものの、主に基幹産業の担い手や、工業化政策における外資のパートナーとして発展してきた。また、多くは中核事業で圧倒的なシェアを押さえつつ、事業を多角化し、コングロマリット化してきた。

インドネシアでは、資源開発やインフラは、Pertamina（石油、ガス）、Antam（石炭、ニッケル）、PLN（電力）など、主に政府系企業が担う一方で、その他の産業では民間企業、特にSalim、Sinar Mas、Djarum、Lippoなど華人企業のプレゼンスがひとときわ大きい。

華人企業グループは、インドネシア独立後の工業化政策の担い手として事業拡大と多角化を推進、コン

グロマリット化した。スハルト大統領（当時）は、華人企業に貿易独占権や土地開発権を付与、一方、華人企業は大統領親族が経営する企業や政府系企業に資金協力や経営ノウハウを提供し、相互扶助的に発展した。1997-98年のアジア通貨危機で多くの華人企業が経営破綻や事業縮小を余儀なくされたが、2000年代後半からの資源ブームに伴う高成長の下、上位華人企業が復活するとともに、CT Corpなどプリブミ¹系新興企業グループが台頭している。

タイの有力企業グループは、①王室系、②政府系、③民間の3つに分けられる。①は王室財産管理局が設立したSiam Cement、②はPTT（石油、ガス、石油化学）、EGAT（電力）などで、主に重化学工業、素材製造、インフラを担っている。一方、③はCP、TCC、Saha、Centralなどインドネシアと同様に華人系が主体で、通貨危機後の事業整理・統合を経て復活。食品、消費財、小売りなどで圧倒的なプレゼンスを誇る。自動車産業は日本を中心に外資が担い、日産自動車はじめ日系各メーカーと提携するSiam Motors、トヨタと提携するSiam Cementなどが挙げられる。

マレーシアは、独立後は旧宗主国の英国資本と資源や農産品の取引に従事していた華人企業のプレゼンスが大きかったが、政府は土着のマレー系を優遇する政策（ブミプトラ政策²）をとり、政府主導の経済開発を進めてきた。Petronasが石油、ガスなど資源開発を担うほか、Tenaga Nasional（電力）、Axiata（通信）、CIMB（金融）、UEM（インフラ建設）、IHH Healthcare（病院）など各分野の中核企業は政府系投資会社Khazanah Nasional傘下にある。大規模パーム農園を経営する英系Sime Darbyは、政府に株式を売却することで生き残った。YTL、Hong Leong、Kuok、Gentingなど華人企業はブミプトラ政策の制約の下、政府系企業との協業や海外展開に活路を見いだしてきた。

これら有力企業グループの各国経済におけるプレゼンスは大きい。この3カ国にフィリピン、シンガポール、ベトナムを加えたASEAN6カ国の有力企業48グループの売上高合計は、名目GDP合計の26.5%を占めるとの推計もある³。

¹ プリブミは土着のマレー系住民のこと。ノン・プリブミは実質的には華人を指す。

² ブミプトラは土着のマレー人およびその他の先住民で、人口の62%を占める。ブミプトラは、華人（人口の21%）、インド人（同6%）など非ブミプトラと比べ、相対的に経済的地位が低い。マレーシア政府はBumiputera policyという用語を公式に使うことは避けているものの、民族間の経済格差を是正するためにブミプトラを優遇する政策をとってきた。具体的には、公務員職の採用、政府の奨学金・訓練の付与、公共事業や政府調達、政府の許可・ライセンスの付与において一定割合をブミプトラに与える、株式保有はブミプトラ資本の30%出資を義務付けるなどである。ただし、出資義務については近年、規制緩和が進み、大型スーパーなど一部サービス業を除き、撤廃されている。

³ みずほ銀行の推計。

各国有力企業の戦略

(1) インドネシア

市場概観

インドネシアの成長エンジンは資源開発と輸出から、消費とインフラ投資に主力が移りつつある（図表1）。2018年の1人当たりGDPは4,052ドルと上位中所得国⁴に仲間入り、首都ジャカルタを見ると2015年時点で14,000ドルを超えている。Jabodetabekと呼ばれる広域首都圏の人口は2015年時点で3,100万人を超え、激しい渋滞が問題となっているが、地下鉄など大量輸送網の整備が急ピッチで進んでおり、インフラが整備されるのに伴い、中長期的に消費市場の一層の拡大が期待できる。Tokopedia、Go-Jekなどのスタートアップが急成長し消費をけん引するとともに交通、物流、決済等で社会インフラの役割を担いつつある。

図表 1. インドネシア：GDP 寄与率の推移（単位：％）

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
実質 GDP 成長率(2010年価格)	6.17	6.03	5.56	5.01	4.88	5.03	5.07
<需要項目別>							
消費支出	54.16	57.61	65.28	60.45	64.43	55.26	58.01
民間消費	45.15	49.72	53.01	55.73	55.22	54.06	53.02
政府消費	8.06	6.72	10.71	2.07	9.37	-0.25	3.47
総固定資本形成	44.51	48.10	29.49	28.92	33.25	28.80	39.15
在庫調整	-2.57	12.74	-11.58	9.58	-12.15	4.55	-3.77
統計誤差	0.30	6.74	6.22	5.81	-4.88	8.26	-0.28
純輸出	3.60	-25.19	10.59	-4.77	19.34	3.13	6.89
石油ガス輸出	12.08	-5.14	-8.95	-2.09	5.77	-2.82	1.02
<産業別>							
農林水産業	8.91	10.37	10.18	11.24	10.15	8.69	9.65
鉱業	7.28	5.14	4.54	0.84	-6.50	1.61	1.12
製造業	22.36	20.56	17.27	20.15	19.22	18.21	18.03
建設業	13.35	10.20	10.36	13.20	12.58	10.15	13.14
卸売・小売	21.08	12.45	11.96	14.21	7.15	10.75	11.65
運輸・倉庫	4.82	4.30	4.62	5.49	5.25	5.75	6.66
ホテル・外食	3.24	3.23	3.61	3.44	2.66	3.07	3.28
情報通信	6.06	7.87	7.65	8.65	8.93	8.28	9.43
金融・保険	3.95	5.56	5.73	3.50	6.57	6.84	4.33
不動産	3.60	3.60	3.49	2.99	2.52	2.77	2.15

出所：CEIC Data を基に筆者作成

有力企業の戦略：国内の消費市場取り込みに注力

小売り、金融、不動産などの消費者ビジネスを中核とする地場有力企業は、さらなる市場の拡大を見込み、消費者ビジネスをより強化する方針である。各社とも、デジタル技術を活用し、決済プラットフォームやオンラインポータルなど、ユーザーインターフェースを強化することで、消費者の囲い込みに動いている。例えば、Lippoは、決済プラットフォームOVOを活用し、全国展開するショッピングモール、ホテル、

⁴ 世界銀行の定義によると、2018年の1人当たりGNIが、1,006-3,955ドルが下位中所得国、3,956-12,235ドルが上位中所得国、12,236ドル以上が高所得国。

病院などの顧客情報をデジタル化して、ポイント付与、割引、残高への利息付与などで囲い込む戦略を掲げる。その際に収集した個人データは、グループ内のほかの事業への顧客誘導や新規事業の創出に活用する方針だが、その活用方法についてはまだ模索中だ。また、有力企業は、デジタル系スタートアップへの出資や提携にも積極的で、社会インフラとなりつつあるデジタルエコノミーを取り込むことで、自ら築いた事業基盤を拡大しようとしている。

一方、海外戦略に関しては、華人企業は中国や香港に進出しているものの、そこを強化するよりも、国内の事業機会、利益拡大の余地が大きいことから、まず国内事業に注力する方針である。将来的な進出先としては、インドを競争が激しく難しい市場とみる一方で、パキスタン、バングラデシュ、中東湾岸諸国などムスリム市場や、ASEAN市場は、インドネシア企業にとって宗教や文化など親和性が高く、ハラール認証への取り組みや、味覚の共通性を生かせ、価格でも競争力を持てる食品分野などで優位性があると捉えている。

日本企業への示唆

今後、日本が人口減少に直面し、内需型企業が海外進出を本格化させるなかで、人口大国インドネシアは重要な市場の一つであることは明らかだ。進出する企業にとっては、国内に強固なサプライチェーンを有する地場有力企業との協業が成功の鍵となろう。インドネシアには中国本土からも多くの企業が進出、地場華人企業とは是非々で協業している。そうしたなか、日本企業が差別化を図るには、プリブミ系企業との協業も検討の価値がある。

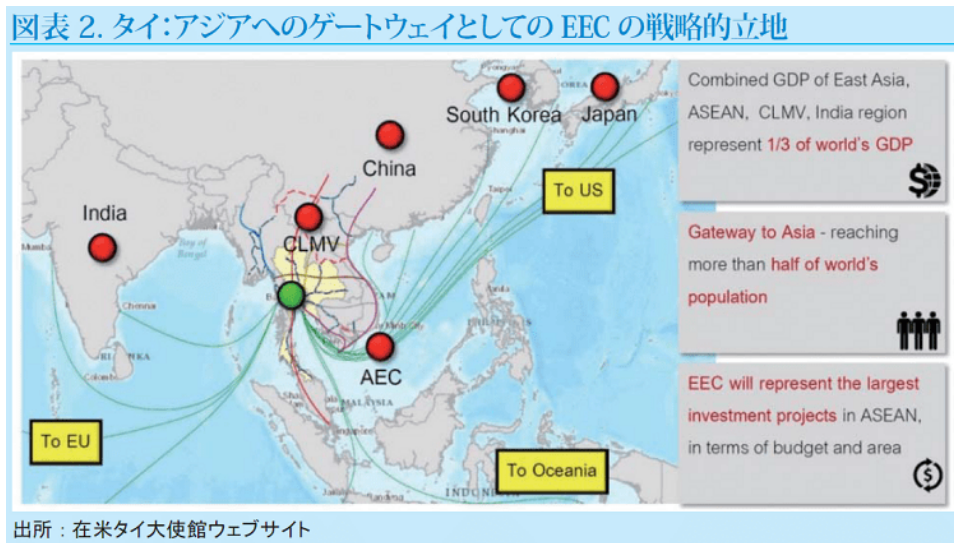
地場有力企業は、自らサプライチェーンを構築してきた経験から、物流コストの高さをビジネスの課題として指摘する。逆に、彼らは、インフラ整備が進み、物流コストが低下すれば、ビジネスチャンスが大きく広がるとみており、日本企業はそのソリューションを提供することで地場有力企業との事業機会が生じる。質の高いインフラ技術で定評のある日本が、官民で協力してインフラを整備するのも重要な取り組みだが、日本企業が、現地で成長するシェアリング事業に従事する企業と提携し、市場に参入していくという方法も考えられる。

(2) タイ

市場概観

タイは、2018年の1人当たりGDPが6,992ドルと上位中所得国である一方で、少子高齢化が進展し、労働力不足や国内市場の成長制約に直面している。タイ政府は、中所得国の罣や、地域格差の拡大を克服するため、イノベーションや高付加価値産業を振興し、高所得国への脱却を目指す戦略Thailand4.0を掲げる。またEastern Economic Corridor (EEC) と呼ばれる東部臨海地域のインフラ整備に注力し、手厚いインセン

ティブを付与することで、高付加価値産業を誘致しようとしている（図表2）。



有力企業の戦略：製造・物流バリューチェーンの域内への拡大

こうした政府の戦略Thailand4.0について、地場有力企業はおおむね肯定的な見方である。例えば、政府系PTTは、Thailand4.0に沿ってロボット技術を産業インフラに活用しようとしている。ただし、タイは自動車産業の集積に見られるように、外資頼みで発展してきた歴史があり、国内で先進技術を生み出せる基盤が弱い。Thailand4.0においても外資のR&D拠点を誘致し、それに依存しようとしている。その際に、高度な技術者が不足していることが、外資誘致のボトルネックになる可能性があり、国内の人材育成が課題となっている。

また、タイはすでに高齢化社会に突入しており、地場有力企業は高齢者ビジネスにポテンシャルを見いだしている。ただし、それはあくまで既存事業の延長線上でしかない。例えば、Siam Cementは、バリアフリー対応の浴室や個人住宅用エレベーターなど高齢者対応の住宅資材は扱っているが、介護サービスへの進出など新規事業は考えていない。

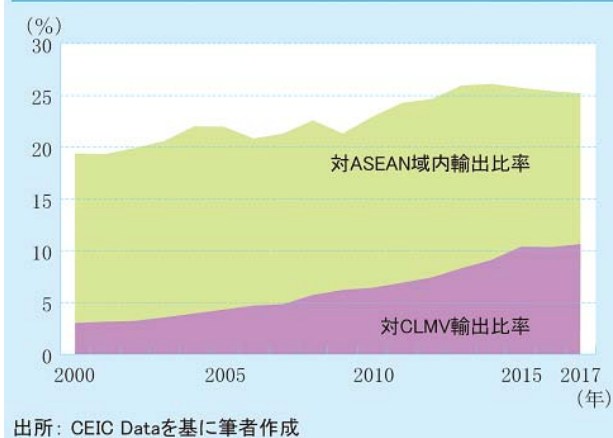
タイ有力企業は、文化や商習慣の親和性が高いことから、ASEANを最優先市場と位置付けている。ただし、インドネシアは土地収用が困難、フィリピンは現地財閥との競争が激しいなどの課題を指摘する。タイ企業は、周辺CLMV諸国での成功体験を持つ企業が多く、今後も同地域への展開に意欲的である。例えば、2017年に小売部門を分社化したPTTは、ガソリンスタンドに併設するカフェ「Cafe Amazon」、コンビニ「7-ELEVEN」、ファストフードなどのリテール事業を拡大、国内だけでなく、カンボジア、ラオス、ミャンマーなどに進出している。PTTのCafe Amazonでコーヒーを飲んで過ごすことは、カンボジア都市住民の一種のステータス・シンボルとなっている。また、PTTは今後、人口規模の大きいベトナム市場に注目している。一方、PTTもSiam Cementも、インドについては、市場は大きくとも地場企業との競争が厳しく収益を上げるのが難しいと敬遠し、南西アジアへの進出にはプライオリティを置いていない。

日本企業への示唆

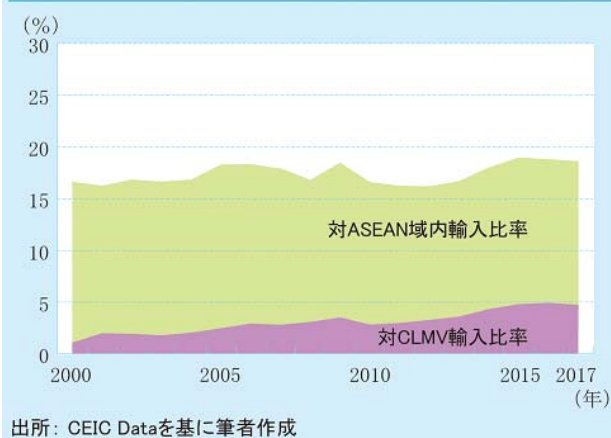
Thailand4.0のターゲット産業は次世代自動車、スマートエレクトロニクス、ロボットなど日本が技術貢献できる分野が多く、日本企業にとっては地場有力企業と協業し新規事業を創出する機会が拡大しよう。

また、タイは地理的にも経済的にもメコン地域の中心に位置し、対CLMV貿易増加にみられるように（図表3、図表4）、CLMV市場へのハブとして機能している。タイ有力企業はCLMV市場に通じていることから、メコン市場を狙う日本企業にとって、タイ有力企業との協業は検討に値する。さらに、タイ政府にはバンコクからミャンマーのダウエイにつながる道路を建設し、西方への物流ルートを開く計画がある。そこで例えば、インドを含む南西アジアやアフリカ、中東に拠点を有する日本企業が、その事業アセットを活用する提案を行うことで、タイ有力企業の視野を西方に向け、南西アジア市場開拓で協業できる可能性はある。

図表3. タイ:対ASEAN域内、対CLMV輸出比率



図表4. タイ:対ASEAN域内、対CLMV輸入比率



(3) マレーシア

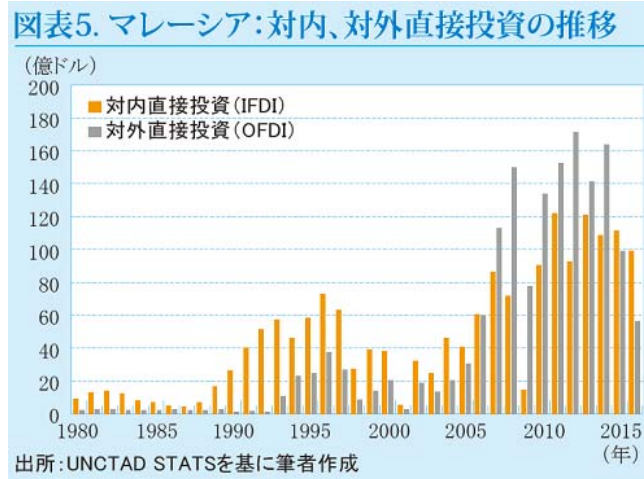
市場概観

マレーシアは、2018年の1人当たりGDPが11,237ドルと高所得国入りを目前にする。タイのような急速な高齢化は免れており、4-6%の安定した経済成長が当面続く見通しである。労働コストが上昇するなかで、産業の高度化と多様化が課題であり、特に電子、バイオ、油脂化学、デジタルエコノミーなどの強化が必要とされている。

有力企業の戦略: グローバル化による成長

マレーシアは人口が3,247万人と国内市場規模が限られるため、地場有力企業はグローバル化することで成長してきた。マクロ的に見ると、2000年代半ばから対外直接投資が急速に拡大し、2007年から純投資国（対外直接投資 > 対内直接投資）となっている（図表5）。対外資産がGDPの約2割を占めており、新興国が

通常2%程度であるのに比して高い割合である。海外投資に積極的な企業の代表例としては、PetronasやIHH Healthcareが挙げられる。



海外に市場を求めるマレーシア企業にとって、TPPから米国が抜け、最大の市場を失ったことへの失望感は大い。一方で、中国政府の「一帯一路」イニシアティブの下、インフラを中心に国内に事業機会が拡大することに期待感を抱いてきた。しかし、マハティール新政権は、前政権下で不透明な手続きの下、認可された大型プロジェクトを見直す方針で、中国のインフラ投資案件もその対象となる見通しだ。マレーシア企業としては、中国のゼネコンの質の低さなど問題点を指摘しており、その多くが中国に過度に依存するのは望ましくないと考えてきたことから、新政権の方針は一定程度、支持されよう。

一方、ナジブ前政権下では中国との政府間関係が緊密化したのに伴い、民間ベースでも中国とマレーシア間の企業活動が活発化した。例えば、中国のアリババが、クアラルンプール国際空港にEC物流倉庫を建設したのに伴い、マレーシアのKhazanah Nasionalは北京に事務所を開設し、アリババとその傘下の物流会社に出資。アリババが提供するECプラットフォームにはマレーシアの中小企業が多数参加した。また、大企業も、中国市場を取り込もうとする意欲は旺盛だ。こうした民間企業の本気度は、政権交代で一時的に様子見姿勢となることも予想されるが、中長期的には中国とは緊密な経済交流が続くものと思われる。

日本企業への示唆

マレーシアが産業高度化を実現するには、外国企業の技術やノウハウの導入が必要となる。2018年5月の政権交代に伴い、中国への過度な依存を見直し、バランスのとれた外交政策がとられる見通しで、日本企業にとっての事業機会は拡大しよう。

外資にとっては、多言語対応能力、英国法に準じたルール、厚みのある中間層などが魅力であり、マレーシアをASEAN進出の拠点にする企業もある。

また、マレーシア政府はハラル産業のハブを目指す戦略を推進し、他国と差別化しようとしている。Khazanah Nasionalもハラル産業には事業機会の可能性を見いだしている。グローバルに統一されたハラル

認証がまだ確立していないなかで、世界初の政府による認証となったマレーシアのハラール認証は、信頼性が高く、中東市場で通用しているとされる。中東、南西アジア、インドネシアなどの巨大ムスリム市場への展開を図る日本企業にとって、ハラールのR&D拠点や輸出拠点としてマレーシアを活用することは検討に値する。

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一的な見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。