

日ASEAN ビジネスウィーク2023

日本企業とASEAN企業の  
連携拡大の可能性とそれを担う人材  
～ASEAN企業の国際化から考える

2023年6月7日(水)  
名古屋経済大学  
牛山隆一

# 構成

- ASEAN諸国の対外直接投資動向
- ASEAN企業の多国籍化動向
- 日本・ASEAN企業の連携拡大の可能性
- 日本企業に求められる人材

# 構成

## □ ASEAN諸国の対外直接投資動向

□ ASEAN企業の多国籍化動向

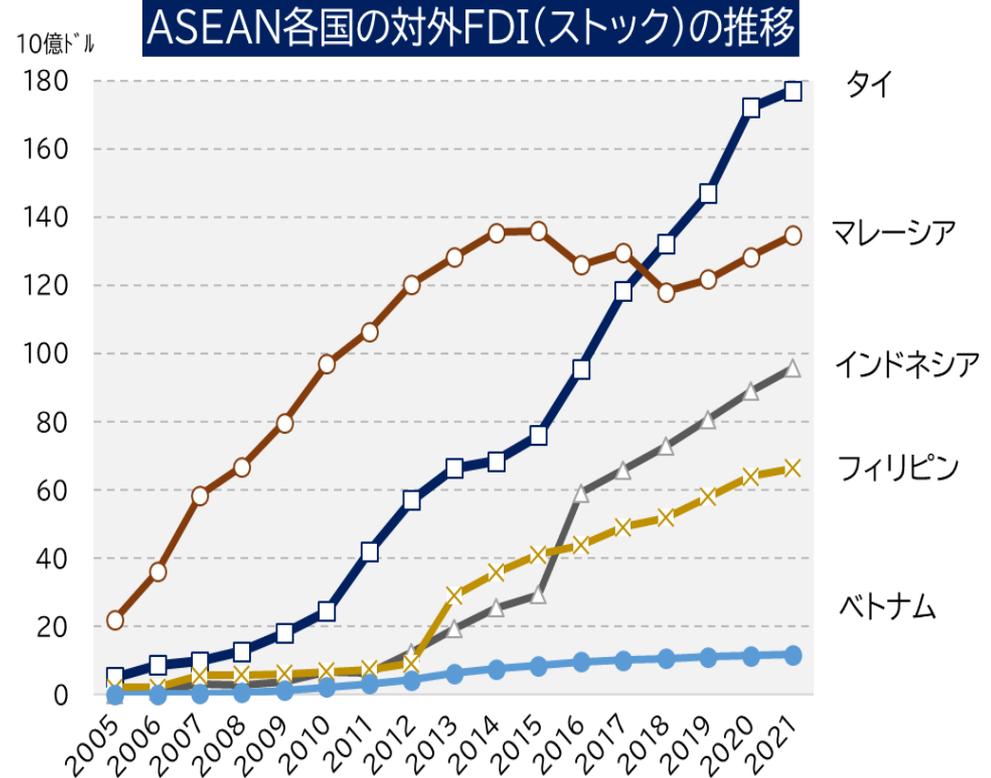
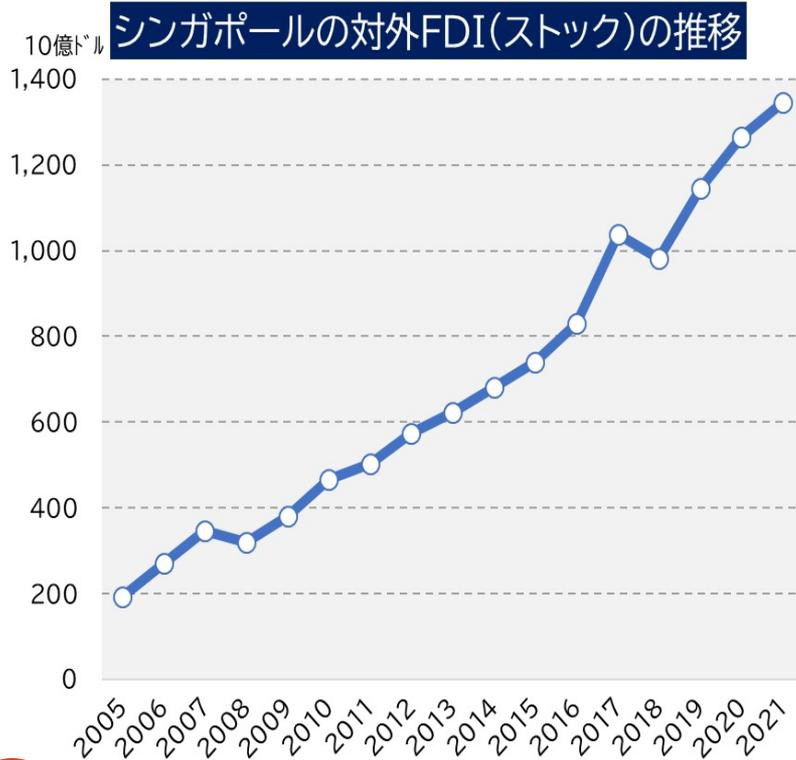
□ 日本・ASEAN企業の連携拡大の可能性

□ 日本企業に求められる人材

# ASEAN各国の対外直接投資(FDI)

## 2000年代後半以降、増加に弾み

- シンガポールの対外FDIはASEAN全体の7割超を占める(2021年末)
- タイの対外FDIが2010年代に急増、ASEAN2位の規模に浮上。
- インドネシア、フィリピンも着実に拡大。ベトナムも小規模ながら拡大トレンド。

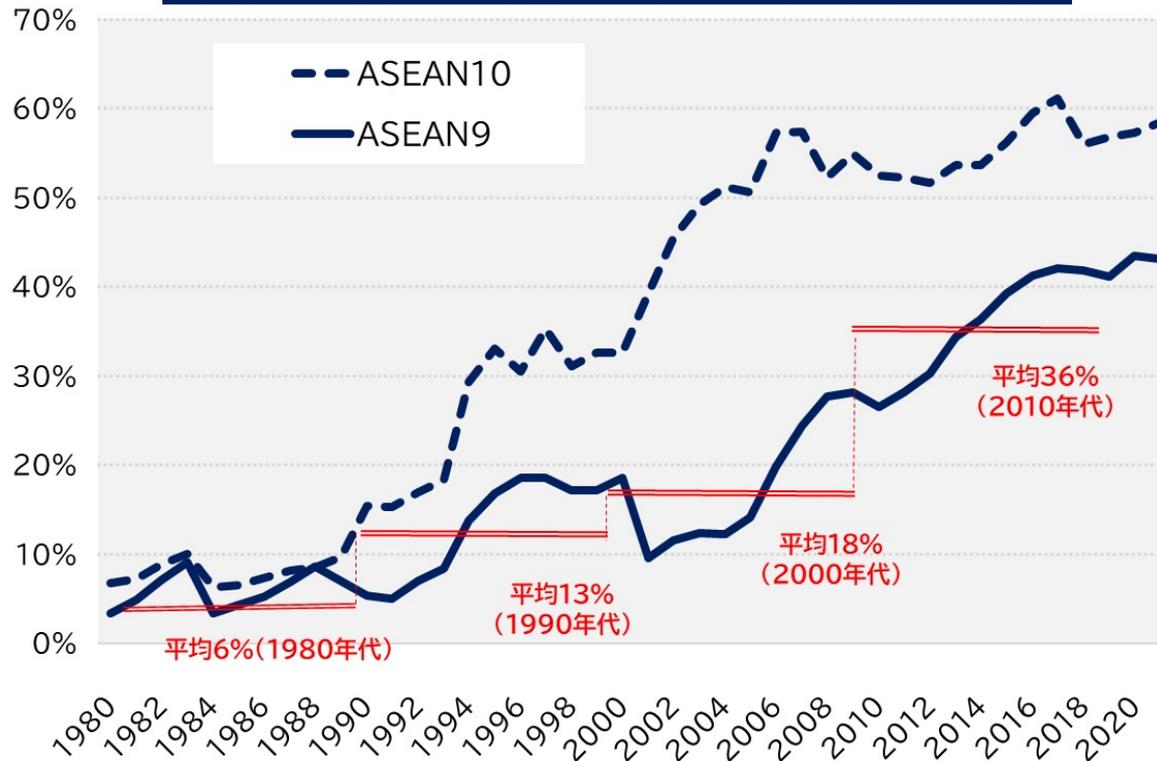


# ASEAN諸国の対外・対内FDI比較

## 「投資国」としての側面も強める

- ASEAN諸国は全体としては依然、投資の受け手としての性格が強い。
- ただ、FDIの対外/対内FDIが上昇し、出し手としての側面も大きくなってきた。
- 個別にみると、既にマレーシア72%、シンガポール67%、タイ63%に達した。

ASEAN諸国のFDI(ストック) 対外/対内比率



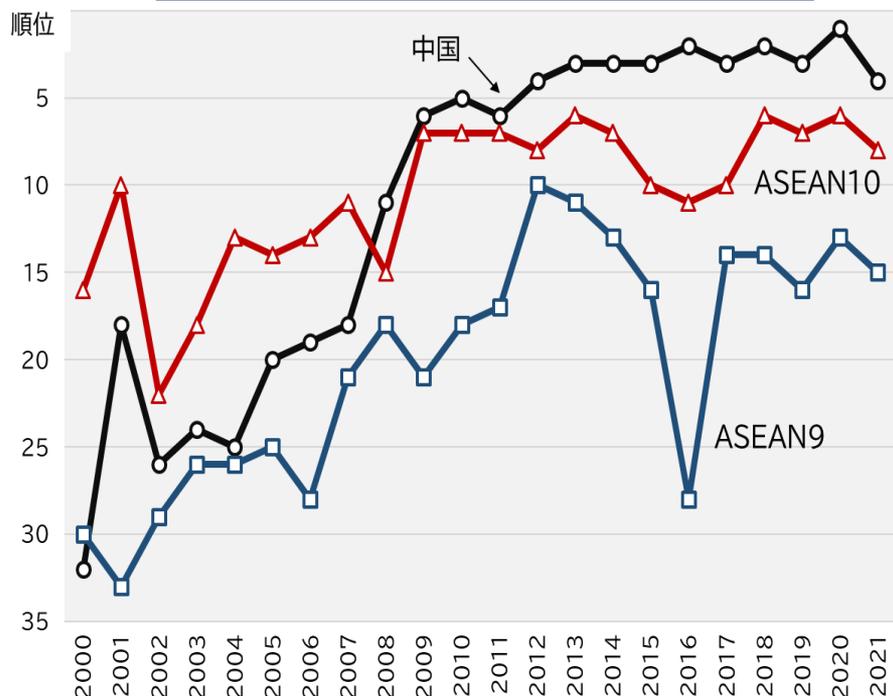
(資料)UNCTADstatより作成。

# 「投資国」としてのASEANの順位

## 対外FDI(フロー&ストック)

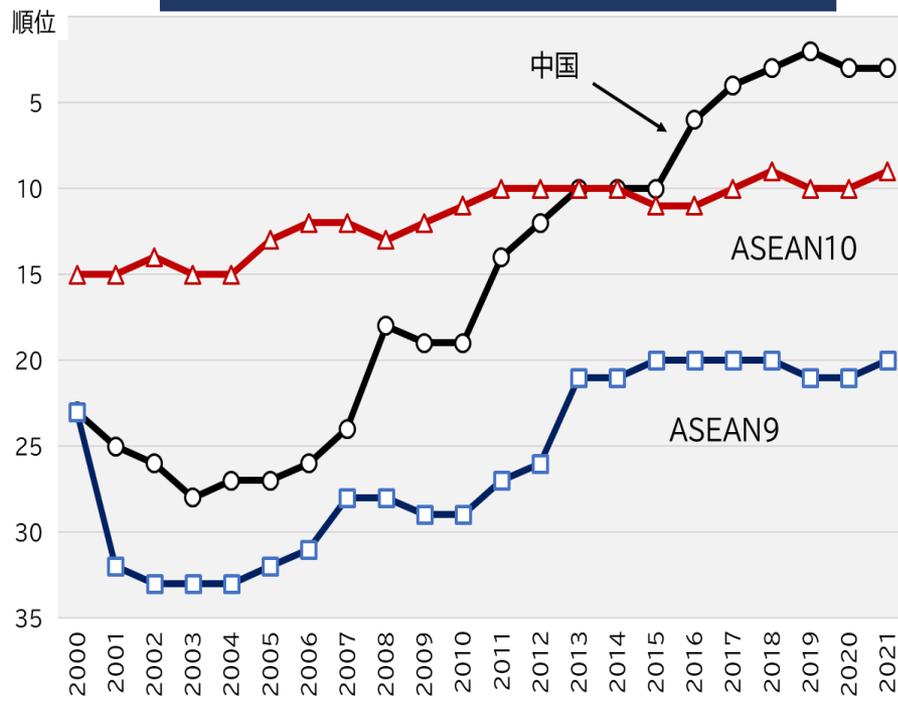
- ASEAN10はフローで世界8位，ストックで同9位，ASEAN9はフローで世界15位，ストックで同20位の規模(2021年)
- フロー，ストックともにASEANの順位は2000年代に比べ上昇した。ただし，それを上回る勢いで順位を上げているのが中国。

### 対外FDI額(フロー)の世界ランキング



(資料)UNCTADstatより作成。

### 対外FDI額(ストック)の世界ランキング



(資料)UNCTADstatより作成。

# 構成

- ASEAN諸国の対外直接投資動向
- ASEAN企業の多国籍化動向**
- 日本・ASEAN企業の連携拡大の可能性
- 日本企業に求められる人材

# ASEAN 多国籍企業の国際化動向

## リージョナル型



CIMB



GAMUDA



Bangkok Bank



SCG



## グローバル型



GENTING  
BERHAD



Thai  
Union



Jollibee



International  
Container Terminal  
Services, Inc.

# ASEAN多国籍企業

## リージョナル型とグローバル型，何が違う？

### 「リージョナル型」の業種

銀行，通信，航空，建設，電力，ビール，セメント・・・

→総じて大規模業種

### 「グローバル型」の業種

港湾運営，ツナ缶，カジノ，即席めん，  
ペットボトル原料，乳製品・・・

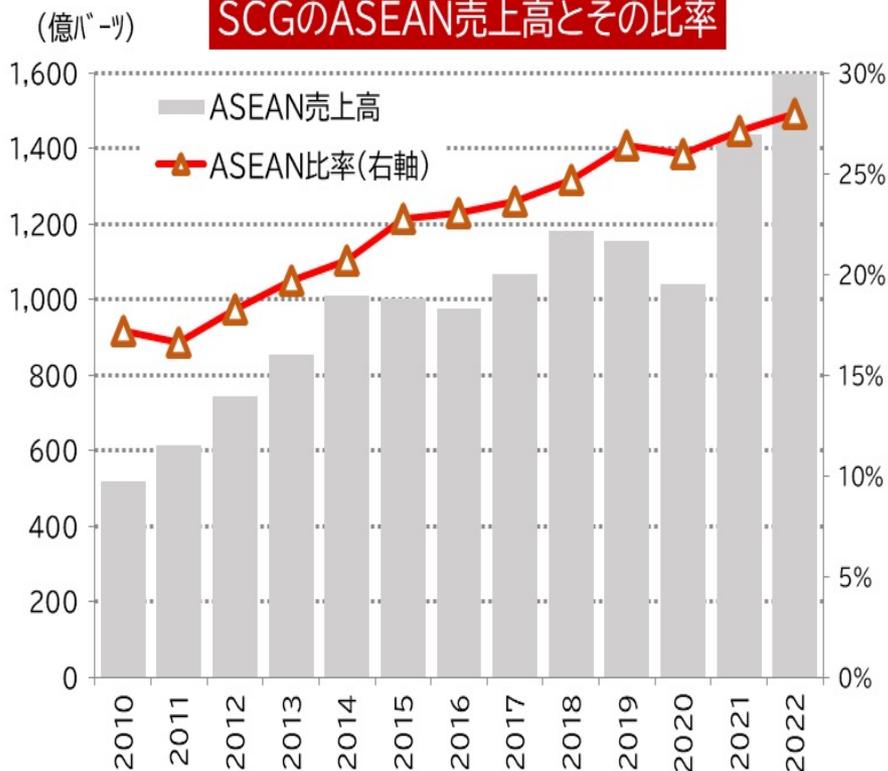
→総じて中小規模業種

# サイアム・セメント・グループ(SCG, タイ)

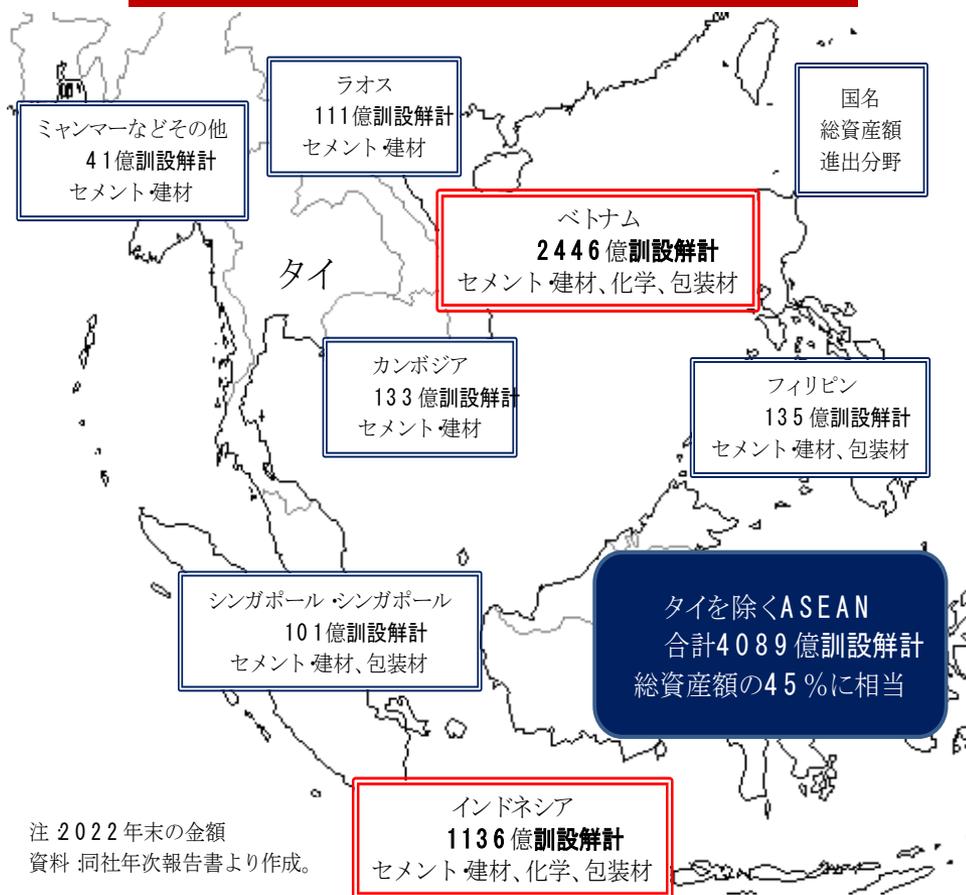
ASEAN(タイ除く)で約2割を稼ぐ

◆ ASEAN売上高比率は年々上昇。特にベトナム, インドネシアへ積極展開

SCGのASEAN売上高とその比率



SCGがASEAN各国に保有する資産額



注: ASEAN売上高は、現地での生産・販売額とタイからの輸出額の合計。

注 2022年末の金額  
資料: 同社年次報告書より作成。

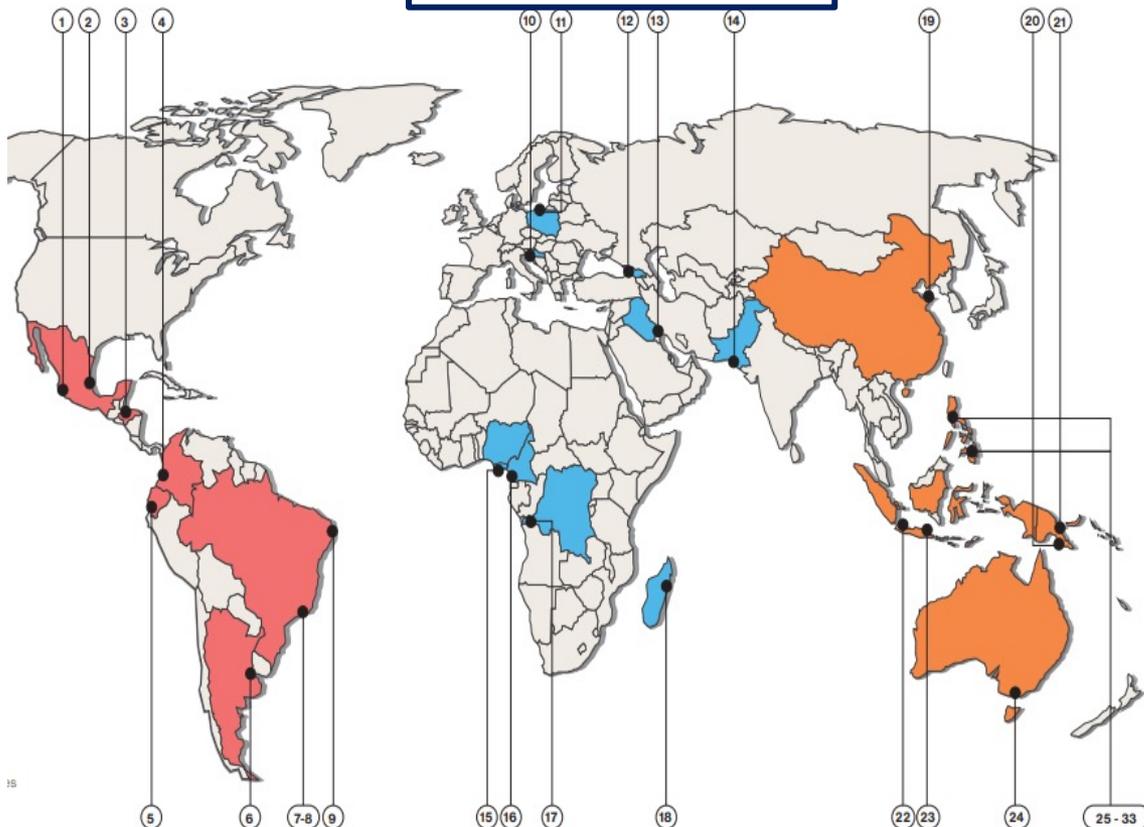
出所: 各年次報告書より作成。

グローバル型

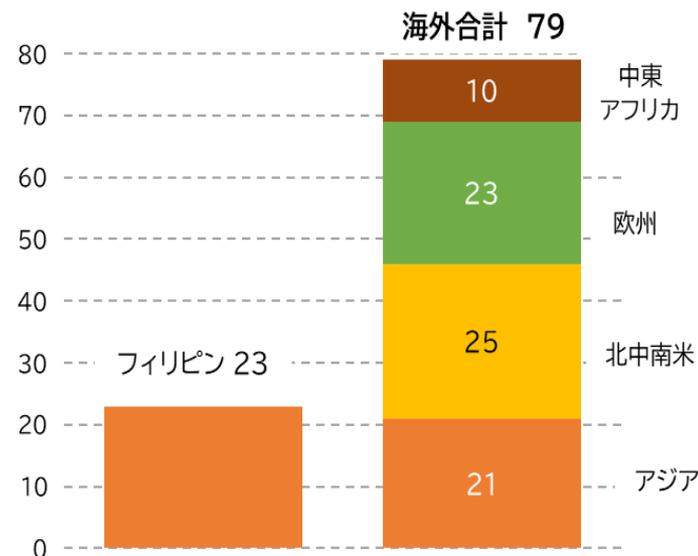
# ICTSI(フィリピン) 世界20カ国超へ進出

◆ 世界トップ10に入る港湾運営会社。2000年代後半以降、グローバル展開に注力。進出先は、アジア、欧州、中南米、中東、アフリカへと広がっている。

ICTSIの進出先



国・地域別の子会社数



資料:ICTSI年次報告書(2019年度)より筆者作成。

資料: ICTSIの年次報告書(2022年度)より筆者作成。

# ASEAN企業の国際化

## 第2ステージへ

### □ 先行組(大手企業)

➔ 国際化が一段と進展

### □ 後発組(中小企業)

➔ 国際化に本格着手

重層的な様相  
を強める

主要展開先はASEANを  
中心とするアジア地域

# ASEAN企業の海外進出意欲は強い

(The UOB Business Outlook Survey 2023)

国際事業の拡大に意欲を示す企業の割合

83%

しかし…

国際化の阻害要因

- 適切なパートナー確保の難しさ
- 社内の人材不足
- (進出先での)法・規則の遵守
- 税制面での支援策の欠如 など

- ・ 特にインドネシア、タイ、ベトナム、中国企業の間で意欲が強い。
- ・ 重視する展開先としては、ASEANと中国を挙げる企業が多い。

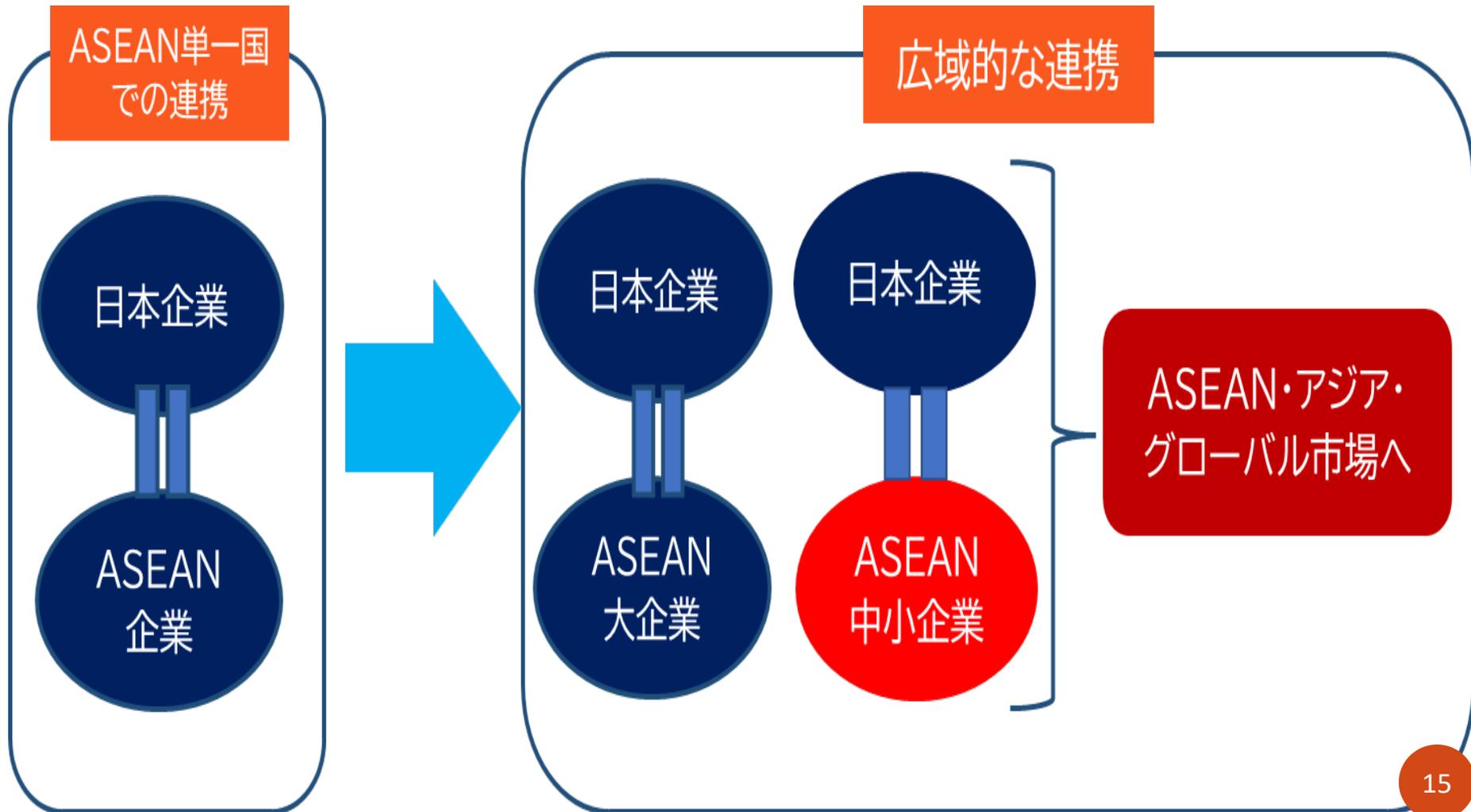
◆ シンガポール、インドネシア、マレーシア、タイ、ベトナム、中国、香港の4,000社超を対象に実施。今回はシンガポール以外の国の企業に初めて調査対象を広げた。

# 構成

- ASEAN諸国の対外直接投資動向
- ASEAN企業の多国籍化動向
- **日本・ASEAN企業の連携拡大の可能性**
- 日本企業に求められる人材

# 日本企業とASEAN企業の協業

## 単一国 → 広域的な連携の流れ



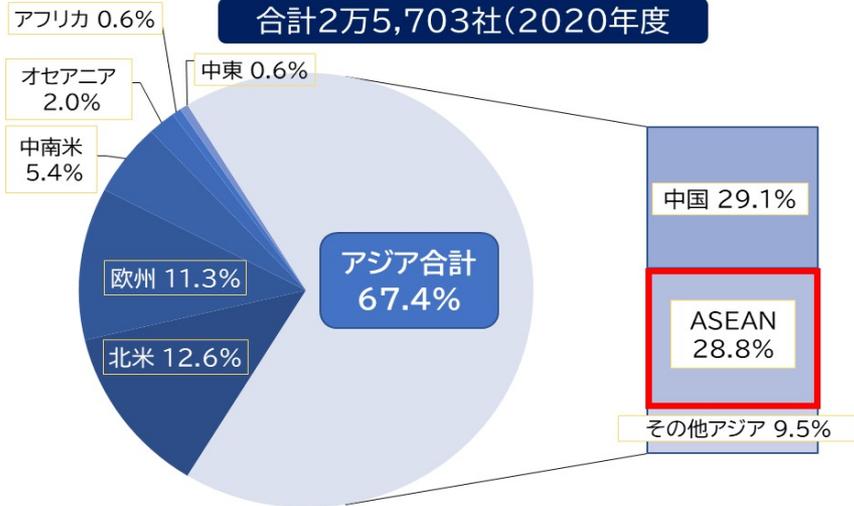
# 日ASEAN企業連携 今後のポイント

- ASEAN企業の越境経営➡新段階に突入。
  - 従来の大企業に加え，多くの中小企業が国際化に力を注ぐ公算が大きい。
  - 主要ターゲットはASEAN中心のアジア市場。
- だが，ASEAN中小企業にはパートナー探しの難しさ，人材不足，ネットワーク欠如等がネック。
- ASEAN域内での事業経験が豊富な日本企業には連携強化のチャンス。ASEAN企業のパートナーとして存在感を一段と高めることが可能。

# 日本企業の拠点/人員 in ASEAN

日本企業の海外現地法人数

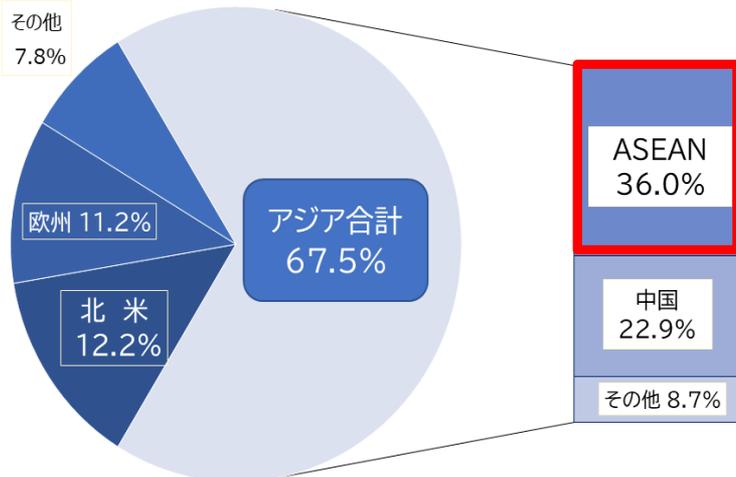
合計2万5,703社(2020年度)



- 日本企業はASEAN域内での事業経験が豊富。域内に多くの拠点を張り巡らし、多くの人員を配置している。
- 日本企業がASEAN域内に有する経営資源をASEAN企業との新たな協業の促進に活用すべき。

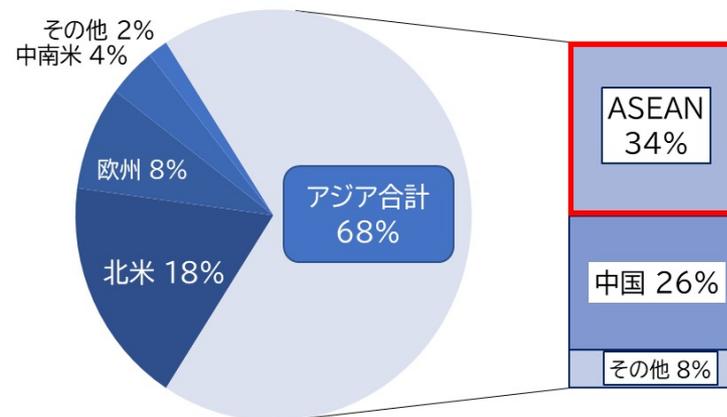
日本企業の海外現地法人従業員数

合計約562万人(2020年度)



海外現地法人への日本からの派遣者数

合計約5万4500人(2020年度)



# 構成

- ASEAN諸国の対外直接投資動向
- ASEAN企業の多国籍化動向
- 日本・ASEAN企業の連携拡大の可能性
- **日本企業に求められる人材**

# 国際化が進むASEAN中小企業 と日本企業に期待される役割

## 様々な面でのパートナーシップ形成

### □ ノウハウの提供

- ➔ ASEAN域内における長年の事業経験から得た、市場調査、戦略立案、財務管理、サプライチェーン最適化などに関するノウハウ供与などの面で協業が可能。

### □ ネットワークの提供

- ➔ ASEAN域内に構築した事業ネットワークを活用し、ASEAN企業が新規のパートナーや顧客を見つけることを支援。

### □ 人材開発の支援

- ➔ ASEAN企業が国際化を進めるうえで必要な人材育成や能力開発に対し、日本企業が支援を行う。

# 日本企業側に求められる人材

## ASEAN企業との連携拡大の視点から

- ASEAN域内の事業環境，法律・規制，市場動向に精通し，様々な人的ネットワークを持つ人材。
- ASEAN域内での市場調査，参入・販売戦略の立案などASEAN企業支援に必須のスキルを持つ人材。
- 国際プロジェクトの経験や交渉スキル、リーダーシップ能力を持ち，日本・ASEAN企業間のコミュニケーションや調整を担える人材。
- ASEAN企業の技術・製品開発を支援するのに必要な技術的な専門知識・経験を持つ人材。
- ASEAN地域の言語や文化に理解を持つ人材。

# まとめ

- ASEAN企業の国際化は大企業を中心に2010年代に加速。今後は中小企業も越境経営に注力し、ASEAN企業の国際化の流れは一段と拡大。
- ASEAN域内で長年の事業経験を有する日本企業には、ASEAN企業の連携相手として存在感をより高める好機が訪れている。
- 日本企業はノウハウやネットワークの提供、人材開発などの面でASEAN企業との協業を推進することが可能。日本企業にとって、これらを担える人材の投入、育成、確保がますます重要になる。

# おわり

ご清聴ありがとうございました。

お問い合わせ等は,  
[anhgyusan@gmail.com](mailto:anhgyusan@gmail.com)  
までお願い致します。