

ASEAN経済の「別の顔」

～国際化が進む地場企業

公益社団法人 日本経済研究センター
国際アジア研究部長 兼 主任研究員

牛山 隆一



日本企業が東南アジア諸国連合（ASEAN）に対する注目度を急速に高めたのは2010年頃からであった。もちろん、それ以前からASEANは主要な事業展開先であったが、改めて着目された背景には、①2015年末のASEAN経済共同体（AEC）創設が近づいてきた、②それに関連して加盟10カ国で合計6億人超の市場が関心を集めた、③ASEANが日本や中国、韓国、インドなどと自由貿易協定（FTA）／経済連携協定（EPA）を個別

に締結し、ASEANを核とするアジア広域経済連携ネットワークが構築された、④カンボジアやミャンマーなど後発加盟国が新たな投資先として浮上してきた——などの要因があった。実際、これらの点からASEAN経済の魅力が語られることは今も多いが、本稿では別の側面に焦点を当てたい。それはASEAN地場企業が対外投資を拡大し、国際的な存在感を高めているという事実であり、このことも躍進するASEAN経済の今を特徴付ける重要な現象と言える。

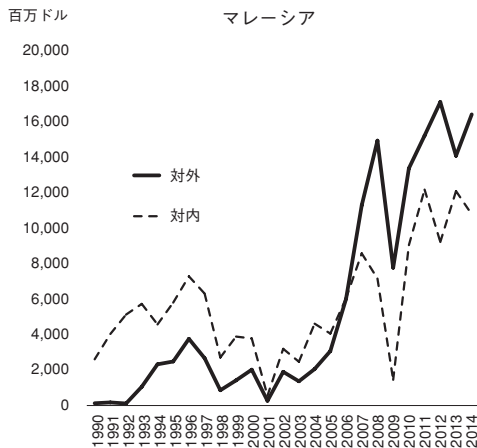
＜目 次＞

1. 拡大するASEANの対外直接投資
2. マレーシア企業の国際化を牽引するGLC
3. タイ企業、CLM進出意欲を強める
4. 「世界有数」、「アジア有数」と言われるASEAN企業
5. アジアの空を変えたエアアジア
6. 日本企業との新たな関係

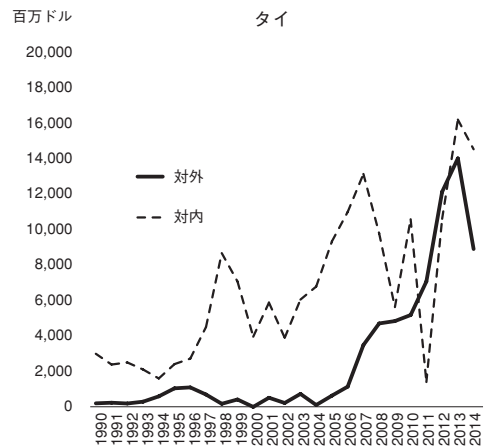
■ 1. 拡大するASEANの対外直接投資

まず国連貿易開発会議（UNCTAD）の統計から2014年のASEAN全体の対内・対外直接投資額（フロー）をみると、前者が約1,328億ドル、後者が約800億ドルで、対内が対外を上回っている（注1）。ASEANではこ

(図表1) 対内・対外直接投資額(フロー)の推移



(資料) UNCTAD統計より作成。



(資料) UNCTAD統計より作成。

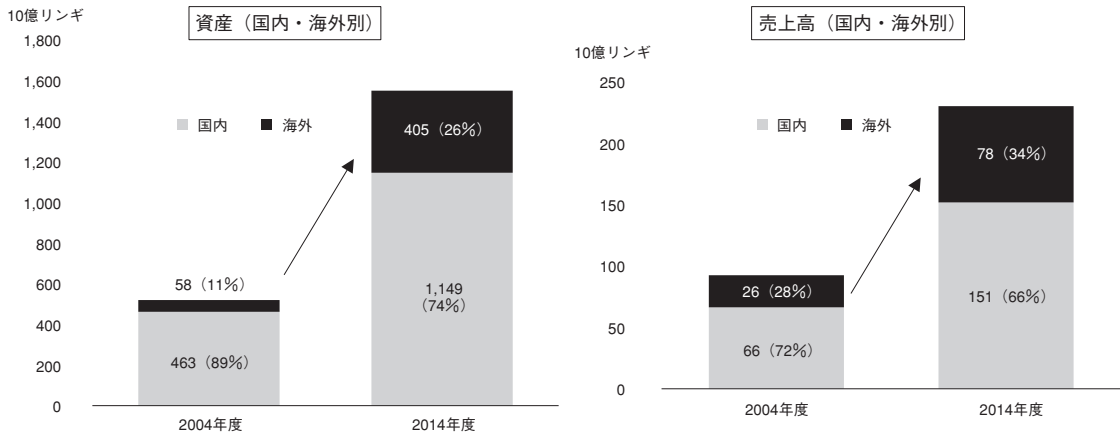
の「入超」の状態が長く続いており、海外から投資が流入する地域としての側面が依然大きい。ただ、対内とともに対外も近年増えており、前者に対する後者の比率は約6割に達した。同比率は年によって大きく変動するが1990年代の平均3割程度から大きく上昇しており、ASEANは投資の主体としての側面も強めている。

ASEANの対外直接投資額が増えている要因としては、各国地場企業が海外への事業展開を推進していることが挙げられる。ASEAN主要国は2000年代、概ね堅調な成長を続けてきた。そうしたなか各国企業は資金、技術、ノウハウを蓄積しながら経営基盤を強化、買収・合併(M&A)も梃子に海外事業を拡大したのである。その背景には2015年末のAEC創設を控え、各国政府が地場企業のASEAN展開を積極的に支援する一方、地場

企業も市場統合が進む域内において商機が増すとみて経営網を積極的に拡張したことがある。

ASEAN各国を対外直接投資額(2014年)が多い順に並べると、シンガポール(約407億ドル)、マレーシア(約164億ドル)、タイ(約77億ドル)、インドネシア(約71億ドル)となる。このうち対内と対外の直接投資額の比較から、投資国としての側面を近年強めているのがマレーシアとタイの両国である(図表1)。マレーシアでは2007年に対外が対内を上回る「出超」となり、以後その状態が続く。一方、タイは2011-12年に対外が対内を凌駕し、その後2年間は再び下回ったものの以前に比べれば対外直接投資額は大きく増えている。

(図表 2) マレーシア有力GLCの経営状況



(注) 主要政府系企業の合計額。2004年度は15社、14年度は17社で構成。
(資料) マレーシア政府資料より作成。

2. マレーシア企業の国際化を牽引するGLC

マレーシアの状況を詳しくみてみよう。同国中央銀行（バンク・ネガラ）によると、対外直接投資残高（2015年9月末）は約6,015億リンギ（約15兆6,400億円）^{（注2）}で、国際金融危機が発生した08年以降の約7年間で2.6倍に増えた。地域別ではASEANが約1,748億リンギ（構成比29%）と最大で、以下、欧州約939億リンギ（16%）、中南米約842億リンギ（14%）、南西アジア約644億リンギ（11%）、北米約556億リンギ（9%）と続く。

セクター別にみると、サービスが約3,380億リンギ（構成比56%）と突出し、鉱業（石油・ガスを含む）の約1,766億リンギ（同29%）を引き離す。製造業は約347億リンギ（同6%）

にとどまっている。最大セクターであるサービス業の内訳は、金融・保険がシェア半分超と大きく、「その他サービス（運輸や観光関連などを含む）」や情報・通信も目立つ。

マレーシアの対外直接投資が増え始めたのは1990年代前半である。当初は国営石油会社ペトロナスによる石油・ガスの探索活動など資源・エネルギー関連が太宗を占めたが、2000年代半ばから金融や通信、航空などサービス分野に広がり、多くの投資はアジア、特にASEANに向かった。ASEAN諸国の対外直接投資は、まずシンガポールで、本格化したのが、それに追随する形でマレーシアでも増えた。人口約3,000万人の同国は国内市場が小さく、地場企業にとって海外進出は重要な戦略となる。国内賃金の上昇や公的支援策の拡充、近隣諸国の投資自由化もあり、マレーシア企業は対外直接投資に力を注いだのである。

マレーシア企業の国際化を牽引しているのは、地元産業界で大きな存在感を誇る政府系企業（Government-Linked Companies：GLCs）だ。政府資料^{（注3）}によれば、有力GLCの海外資産額（2014年度）は4,050億リングと過去10年間で7倍に膨らみ、全資産に占める割合は26%と15ポイント上昇した（図表2）。海外売上高（同）も3倍の780億リングに拡大し、総売上高に占める割合は34%と6ポイント高まった。有力GLCの進出先はASEAN諸国や日本、中国、インド、欧州、北米、中南米、アフリカなど世界計42カ国に広がり、海外従業員数（同）は合計約9万8,000人と過去10年間で約42倍に急増した。

■ 3. タイ企業、CLM進出意欲を強める

一方、タイでは2000年代後半から対外直接投資額が増えたが、特に2010年以降の伸びが顕著だ（前掲の図表1）。この点はタイ証券取引所（SET）がまとめた上場企業の統計からも確認できる。それによれば対外投資を手掛ける上場企業数は2010年：85社から14年：173社へ2倍以上に増えた。特に14年はサービス業を中心に前年比44社増と急伸した。

タイの人口は約6,700万人とマレーシアの2倍超の規模だが、少子高齢化が急速に進んでおり、地場企業は海外事業の強化を迫られている。賃金上昇や人手不足もあり、労働集約型メーカーを中心に製造拠点を低コストの

国に移す動きもある。これらの事情がタイ企業の背中を押しており、特にカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムの「CLMV」が進出先として注目されている。ASEANのなかでも成長率が比較的高い「CLMV」はタイの輸出先として急速に存在感を高めており、2015年は米国、中国、日本に次ぐ第4位の市場に浮上した。

タイ投資庁（BOI）は地元企業の対外進出を後押しするため、2013年に「海外投資促進課（Overseas Investment Promotion Division）」を設置し、中小企業を主な対象に各種研修や視察団派遣等を強化している。BOIは重要度に応じ進出先を3つに分け、CLMVとインドネシアの5カ国を最も優先度の高い第1グループとした。因みに第2グループは中国やインド、他ASEAN諸国、第3グループは中東やインド以外の南アジアの国々で構成される。

■ 4. 「世界有数」、「アジア有数」と言われるASEAN企業

ASEANにはどのような有力企業が存在するのか。「国際化」をキーワードに一覧表を作成してみた（図表3）。具体的には海外事業を積極的に推進し、それぞれの業界で「世界有数」、「アジア有数」などと称される企業を中心に選んだ。母国での強さのみが目立つ「内弁慶企業」は除いた。リストには政府系や華人系、民族資本系など様々な属性の企業が含

(図表3) 国際化に意欲的なASEAN有力企業の例

社名	国名	業種	ポイント
オラム・インターナショナル	シンガポール	農産物商社	豆類、穀物、香辛料、酪農品など多彩な品目を扱う。世界70カ国に拠点。
ウィルマー・インターナショナル	シンガポール	農産物商社	パーム油の生産・販売が主力。砂糖や小麦も手掛ける。中印インドネシアなど50カ国超に進出。
シングテル	シンガポール	通信	タイ、フィリピンなどの有力携帯会社に出資。グループ全体の契約者は約5億5,000万人。
キャピタランド	シンガポール	不動産	東南アジア最大規模。総資産額約3兆7,000億円。うち中国に約半分を保有。
ブレッドトーク	シンガポール	ベーカリー	中国、タイ、マレーシアなども含め店舗数800超。フードコートや飲食部門も海外に進出。
エアアジア	マレーシア	格安航空	アジア最大規模。乗客数は年間約5,000万人。タイ、インドネシアなどに合併会社。
IHHヘルスケア	マレーシア	医療	シンガポール、中国、インド、トルコなど9カ国に計49の病院を持つ。
アクシアタ	マレーシア	通信	インドネシア、バングラデシュ、スリランカ、カンボジアに進出。携帯契約者数は3億人近く。
ゲンティン	マレーシア	娯楽、農園など	本拠地マレーシアのほかシンガポールで大型カジノ、リゾート施設を運営。
サイム・ダービー	マレーシア	農園、不動産など	30カ国・地域に進出。自動車や建設機械の販売、港湾運営、水道事業なども行う。
タイ・ユニオン・グループ	タイ	ツナ缶	世界シェア2割。積極的なM&A戦略を推進。傘下に米1位、英2位のブランドを持つ。
インドラマ・ベンチャーズ	タイ	化学	ペットボトル用樹脂で世界1位。アジア、北米、欧州、アフリカに合計62工場。
サイアム・セメント・グループ	タイ	セメント	タイ王室系。インドネシア、ベトナム、カンボジアなどASEAN域内で事業拡大に注力。
チャロン・ボバカン・フーズ	タイ	食料	飼料、水産、畜産など幅広く手掛ける。12カ国に生産・加工拠点をもち、40カ国以上で販売。
ジョリビー・フーズ	フィリピン	外食	国内外で3,000超の店舗を展開。2015年に米ハンバーガーチェーンを買収。
インドフード・スクセス・マクムル	インドネシア	食品	世界最大級の即席めんメーカー。60カ国以上に輸出。華人系財閥サリム・グループに属する。

(注) 海外展開の状況や各業界でのシェアなどから選んだ。厳密な基準があるわけではない。

ポイントの記述は、各社の最新年次報告書やホームページ、各種報道などに基づく。

まれている。ASEAN域内で地場企業の国際化で先行しているのは、経済発展の度合いが高いシンガポール、マレーシア、タイである。従って、これら3カ国の企業が目立っている。

いくつかの企業を簡単に説明すると、まずシンガポールにはシングテルという巨大通信企業が本社を構える。1993年のフィリピンを手始めに、99年タイ、2000年インド、01年オーストラリア・インドネシアと相次いで進出し、各国で1位か2位の地元携帯会社に出資してきた。携帯電話の契約者数はグループ全

体で約5億5,000万人に上り、東南アジア・南アジアを地盤とする携帯電話会社では最大規模である。2015年3月期の連結売上高は172億2,300万シンガポールドル（約1兆3,300億円）。連結利益の約7割を海外で稼ぐ。政府系投資会社テマセク・ホールディングスが50%超の株式を持っている。

オラム・インターナショナルという世界有数の農産物商社もシンガポール企業だ。豆類や穀物、香辛料、酪農品など多彩な品目を取り扱い、ココア、カシューナッツ、木綿でい

ずれも世界1位、コーヒー、アーモンドで同2位の取引規模を誇る。世界70カ国に拠点を持ち、従業員総数は約6万人超（契約労働者等も含む）。2000年代に積極的なM&Aを仕掛け、アフリカや南米で農園などを相次いで傘下に収めた。2015年12月期の連結売上高は約190億シンガポールドル（約1兆4,200億円）。テマセクが過半数の株式を握る。

マレーシアで注目されるのは、病院経営の大手、IHHヘルスケアであろう。自国に加えシンガポール、中国、インドなど9カ国で49の病院を展開している。株式を上場する病院として世界2位の時価総額を誇る。筆頭株主は政府系投資会社のカザナ・ナショナル。IHHは2010年にシンガポールの大手病院を約2,600億円（円換算）で買収してから海外展開を加速し、12年にトルコ最大の病院チェーンを傘下に収め、15年にインドで地元病院を新たに買収した。同じマレーシアにはゲンティンというアジア有数のカジノ経営会社もある。華人系の同社は1971年から首都クアラルンプール近郊でカジノを運営してきたが、2010年には隣国シンガポール南部のセントサ島に同国初（当時）となる大型カジノを開設した。

タイに目を転じると、タイ・ユニオン・グループという世界最大のツナ缶メーカーがある。90年代後半の米大手メーカー買収を皮切りに積極的なM&Aを行い、規模を拡大してきた。ツナ缶の世界シェアは2割で、エビや鮭の養殖・加工も手掛ける。2015年の最終利益は前年比19%増の61億バーツ（約181億円）

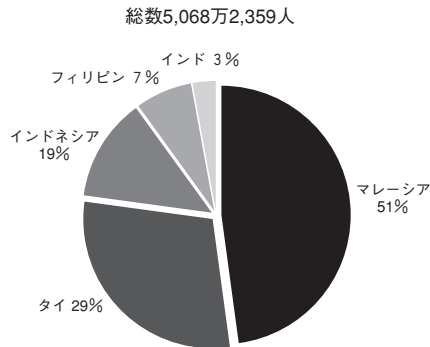
と過去最高を記録した。タイにはさらにインドラマ・ベンチャーズというペットボトル用樹脂で世界1位の企業も存在する。2003年の米大手メーカー買収を機に国際化を推進し、アジア、北米、欧州、アフリカ4大陸に合計62工場を持つに至った。これらタイの2社はタイ・ユニオンが華人系、インドラマがインド人系だ。

他のASEAN諸国でも、数は相対的に少ないものの国際的な有力企業がみられる。例えばフィリピンでは国内外で3,000超の店舗を展開するアジア最大級の外食チェーン、ジョリビー・フーズ、インドネシアでは60カ国超に商品を輸出する世界最大級の即席麺メーカー、インドフード・スクセス・マクムルなどが代表格である。ASEAN後発国の一つ、ベトナムでも他のASEAN諸国へ進出するなど国際化を本格化する企業が目立ち始めた。昨年12月、ミャンマー最大の都市ヤンゴンに国内最大級の商業施設が開業した。その開発主体となったのがホアン・アイン・ザー・ライというベトナムの大手不動産会社であった。

■ 5. アジアの空を変えたエアアジア

国際的な有力ASEAN企業をいくつか紹介したが、以下では2000年代に急速に台頭し、当該業界に多大な影響を及ぼしたASEAN企業の代表例として、マレーシアを本拠地とするアジアの格安航空（LCC）最大手、エアア

(図表 4) エアアジアの乗客数 (2015年、国別)



(注) 各国法人別の取り扱い人数。

(資料) 同社アニュアルレポートより作成。

ジアに少し詳しく触れよう。

エアアジアは2001年にマレーシアで事実上創業し、以降、03年タイ、05年インドネシア、10年フィリピン、13年インドで現地資本との合弁会社を相次いで設立した。徹底したコスト削減で格安料金を提供、ASEANを中心とする分厚い路線網も武器に急成長し、09年にシンガポールとタイ国際航空を追い抜き、ASEAN最大の航空会社へ躍り出た。「誰もが飛べます」をスローガンに積極経営を続けてきたエアアジアは、航空需要に占めるLCC比率（座席数ベース）が今や約6割に達したASEAN航空市場の大衆化を牽引した。域内での人の移動を促したという意味で、ASEAN経済統合に貢献した企業とも言える。

創業当初2機だった保有航空機は2015年に171機にまで増え、乗り入れ先はASEAN諸国に加え日本、中国、韓国、インドなどアジア中心に約20カ国、約110都市に広がり、総

路線数は約220に達した。グループ全体の乗客数（2015年）は約5,070万人と創業年（約29万人）の175倍に膨張、シンガポール航空とインドネシアのガルーダ航空の各3,000万人超、更に日本航空の4,057万人（国内線・国際線の合計）をも大きく上回る。各国法人別の取扱実績は、本拠地マレーシアが51%を占めるが、タイ（29%）、インドネシア（19%）、フィリピン（7%）の3カ国で合計55%に達しており、「ASEAN色」が濃い（図表4）。同社によれば、各国でのシェア（同）は、マレーシア49%（国内線47%、国際線49%）、タイ22%（28%、18%）、インドネシア9%（3%、27%）、フィリピン10%（13%、7%）を確保している。

エアアジアが急成長を遂げたのは、LCC先行組として参入し、ASEAN主要国に運航拠点を次々と展開、ライバル社の追随を許さないネットワークを構築したことが大きい。

2000年代のASEAN経済の拡大期に重なったことも追い風となった。AECが発足したとはいえ、ASEAN域内には航空のようなサービス分野で多くの外資規制が残っている。事実、タイやインドネシアで設立した合弁会社へのエアアジアの出資比率は50%に満たない。だが、同社は航空市場の自由化を待つのではなく、既存の規制の下で経営ネットワークを拡張する道をまず選び、経営規模を順調に拡大させた^(注4)。日本ではいったん撤退した国内線再参入に向け2014年に楽天などと合弁会社を設立し、就航への準備を進めている。

■ 6. 日本企業との新たな関係

本稿ではASEAN企業の国際化を解説した。紙幅の関係で言及できなかったが、ASEANには他にも新興の多国籍企業が増えている。ASEAN企業の国際化は概ね2000年代に進展し、業種はサービス、資源関係など非製造業が中心だ。ASEAN域内の製造業は日本企業をはじめ域外企業が牽引したが、非製造業では地場企業が強さを発揮している。ASEAN地場企業の国際化が非製造業分野で目立つのは、そうしたASEAN産業発展の経緯も関係している。現下のASEAN地場企業を取り巻く経営環境は、中国経済減速、資源価格下落など厳しい面もあり、例えばマレーシアの有力GLC約20社の2015年の純利益は合計15%減った。だが、市場統合が着々と進むASEAN域内での展開を軸に地場企業の成長

は更に続くと思われる。

日本企業にとってASEAN企業は手強いライバルになる一方で、心強いパートナーになる場合がある。日本企業にはない国際ネットワークや事業ノウハウをASEAN企業が持つケースが増えているためだ。日本企業とASEAN企業の協力関係と言え、従来はASEAN企業が本社を置く国、例えばマレーシア1カ国のなかで手を組むというローカルな色彩が濃かったが、最近はアジア、世界をターゲットに広域的な連携関係を構築する日本企業が増えている。国際的な実力を高めているASEAN企業の動きから、日本企業は益々目が離せなくなる。

(注1) UNCTAD STAT (<http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>) に基づく。2016年7月上旬アクセス。以下に出てくる直接投資額の数字も、特に断りがない場合は同データベースに依拠している。ASEANの対外直接投資には、域外企業の在ASEAN現地法人が行っている分も含まれていると思われるが、ここでは深入りしない。

(注2) 2016年7月上旬の為替レートで換算。以下、邦貨換算の金額は同時点の為替レートに基づく。

(注3) Putrajaya Committee on GLC High Performance (2015) “GLC Transformation Programme Graduation Report”

(注4) 梅崎創 (2015) 「ASEANの航空自由化とエアアジアの戦略」、アジア経済研究所『アジア研ワールドトレンド』No.242 (2015.12)

