

注目される「陸のASEAN」

～躍動するタイ・ベトナム企業～

公益社団法人 日本経済研究センター 主任研究員

牛山 隆一



タイ、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマーの5カ国が位置する地域は、東南アジア諸国連合（ASEAN）の大陸部に当たるため「陸のASEAN」と呼ばれる。域内ではカンボジアやミャンマーなど後発国の経済が躍動し、国境を跨ぐ幹線道路など国際輸送インフラの整備も進められている。「陸のASEAN」は地域経済圏として発展が期待されることから、日本企業の間でも注目度が高く、現地で積極経営を展開する動きも目立つ。ただ、この地域では地場企業、特にタイとベトナムの企業も越境経営に力を注いでおり、

域内産業界の主要プレーヤーとして存在感を高めている。本稿では成長力に富む「陸のASEAN」経済の現状を理解するうえで不可欠な知識である地場企業の動きをみていく。

1. 注目される「陸のASEAN」

まず「陸のASEAN」の経済を概観する。域内5カ国の名目国内総生産（GDP、2016年）は合計6,920億ドルでASEAN全体（10カ国）の3割弱に相当する（図表1）。この比率は過去10年間、あまり変化していないが、タイ以外の4カ国（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム＝以下、CLMV）でまとめると、ASEAN全体に占める比率は8%から12%へ高まっている。政情混乱や大洪水（11年）の影響、更に急速な少子高齢化等もあってタイ経済が近年伸び悩む一方、輸出や外資導入の拡大を梃子に後発のCLMV経済が総じて高成長を続けていることが背景にある。実際、過去3年間、カンボジアとラオスは7%台、

目次

1. 注目される「陸のASEAN」
2. 「CLMV色」強めるタイ経済
3. タイ企業、対CLMV投資を拡大
4. 大型M&Aを仕掛けるタイ有力企業
5. ベトナム企業は対CLM投資を加速
6. 新興多国籍企業のベトテル
7. おわりに

(図表1) 「陸のASEAN」諸国の概要 (2016年)

国・地域名	名目GDP (10億ドル)	1人当たりGDP	人口	面積
タイ	391	5,662	681万人	51万890km ²
ベトナム	200	2,164	9,444万人	31万70km ²
ミャンマー	68	1,307	5,436万人	65万3080km ²
カンボジア	19	1,228	1,582万人	17万6520km ²
ラオス	14	1,921	691万人	23万800km ²
「陸のASEAN」合計	692	—	2億3,970万人	188万1360km ²
インドネシア	941	3,636	2億6,058万人	181万1570km ²
フィリピン	312	2,991	1億225万人	29万8170km ²
マレーシア	303	9,546	3,075万人	32万8550km ²
シンガポール	297	53,053	569万人	707km ²
ブルネイ	10	24,713	43万人	5270km ²
ASEAN10カ国合計	2,555	—	6億3,940万人	432万5627km ²

(資料) IMF、世界銀行の統計より作成。

ベトナムは6%台の成長率を記録し、ミャンマーも16年は6%台に減速したとはいえ12-15年に7-8%台の高成長を遂げている(注1)。カンボジア、ラオス、ミャンマーの3カ国(以下、CLM)は、国民の平均年齢(2015年)がいずれも20歳代と若い国々でもある(注2)。このように成長力に富む国々が域内に多く存在することが、「陸のASEAN」を魅力的な地域にしている。

域内諸国間の「連結性(コネクティビティ)」が向上していることも、「陸のASEAN」の注目点である。域内5カ国は、貿易自由化に関するASEAN全体の取り決めに基づき、関税の削減・撤廃を進めてきた。加えて世界有数の河川、メコン川が流れるこの地域では、アジア開発銀行(ADB)が主導する「大メコン圏(Greater Mekong Subregion: GMS)」と呼ばれる地域協力枠組みの下、東西経済回廊、南北経済回廊、南部経済回廊という3つ

の国際幹線道路の整備が進捗した。今なおルートの一部が未整備であったり、越境時の税関手続きに時間がかかるなどの課題もあるが、国際輸送インフラの拡充により「陸のASEAN」は以前に比べ近隣国との陸路往来が容易になり、貿易・投資・観光等の活性化を通じASEAN域内のサブリージョナルな経済圏として発展が見込める状況となった。これを受け日本企業を含む内外企業は、「陸のASEAN」を面として捉え、事業の広域展開に注力し始めた。

2. 「CLMV色」強めるタイ経済

前述の通り、タイ経済は近年鈍化しており、2015-16年の成長率は2-3%台にとどまった。急速な少子高齢化に加え、輸出競争力の低下、人的資源開発の遅れなど多くの構造問題を抱えるため、タイは今後も低成長を余儀

なくされ、いわゆる「中所得国の罠」から抜け出すのに難渋するとの見方が多い。だが、同国の名目GDPは約3,900億ドル（16年、以下同）と「陸のASEAN」5カ国合計の約6割を占め、1人当たりGDPも5,662ドルとベトナム（2,164ドル）、ラオス（1,921ドル）、ミャンマー（1,307ドル）、カンボジア（1,228ドル）を大きく上回り、経済は最も発展している。自動車や電機・電子などの業種を中心に日本をはじめ外国企業が多数展開し、分厚い産業集積も形成されている。日本企業のタイへの直接投資残高（2015年末）は513億ドルとASEAN向けでは最大規模で、日本企業の進出件数は5,000社近くに及ぶ。

タイは域内最大の経済力に加え、「陸のASEAN」のほぼ真ん中に位置するという地理的条件も活かし、CLMVとの経済関係を一段と強化している。例えば、対CLMV貿易は急ピッチで拡大しており、15年の輸出額は約220億ドルと10年前に比べ5倍近くに膨らんだ。CLMVを1つにまとめると、既に米国、中国に次ぐ第3位の輸出先で、日本（第4位）を上回る。タイからは石油製品やセメント、自動車、家電製品、食料品など多彩な品目が輸出され、同国は「陸のASEAN」の製品供給拠点としての機能を強めている。実際、タイの対CLMV貿易は輸入以上に輸出の伸びが著しく、15年は約122億ドルの貿易黒字を記録、過去10年間で黒字額は約7倍に急増した。全体の輸出が伸び悩む中、経済発展につれ様々な製品の需要が拡大しているCLMV

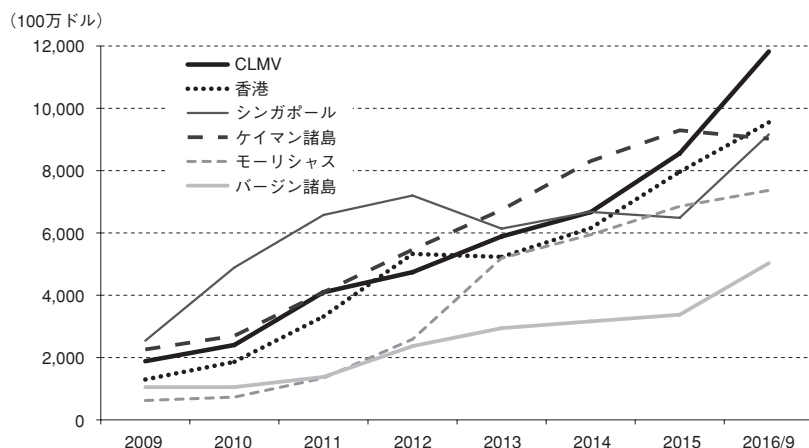
市場が、タイにとって益々重要になっている。

タイ政府は、成長力に富むCLMVの活力を取り込み、自国の成長を押し上げたいとの姿勢を鮮明にしている。ソムキット副首相は17年2月にバンコクで開かれたセミナーで、内外投資家らを前に「タイは周辺国と共に成長し、発展を目指す」と力説し、CLMVとの経済関係を一段と強化する方針を表明した。タイ経済の先行きが不透明な中、「勢いのあるCLMVが近くに存在するという、タイ経済にとって数少ない好材料の一つ」（地元エコノミスト）が着目され、タイでは官民双方で“CLMV熱”が高まっている。

■ 3. タイ企業、対CLMV投資を拡大

事実、タイの統計からは同国企業のCLMV進出が加速している状況が確認できる。タイ企業の対CLMV直接投資残高（2016年9月末）は約118億ドルと2010年以降で約6倍に増えており、CLMVは2位香港、3位シンガポールを上回る最大の投資先へ浮上した（図表2）。CLMVの中でもタイ企業の投資が急増しているのがベトナムで、同国への直接投資残高（同）は39億ドルと16年1－9月だけで約7割増えた。タイ企業はミャンマーやラオスへの投資も継続的に増やしているが、ベトナム向けは足元でそれらを上回るペースで拡大、CLMVの中で最大の投資先となった。その主な要因としては、人口9,000万人超の

(図表 2) タイの対外直接投資残高 (2016年 9 月末)



(資料) タイ中央銀行の統計より作成。

現地市場を狙ってタイ大手財閥が大型M&A (合併・買収) を相次いで仕掛けていることなどが挙げられる (後述)。

タイ政府は、地元企業のCLMV事業を促進する構えだ。13年から外資誘致を主要な任務とする同国投資庁 (Office of the Board of Investment: BOI) の新たな重要業務に「地元企業の対外投資促進」を加えた。これを受け、BOI内に「タイ海外投資促進局 (Thai Overseas Investment Promotion Division: TOIPD)」を新設、海外進出を計画する中小企業を主な対象に各種研修や視察団派遣等の業務を積極化している。BOIは海外投資先を重要度に応じ3グループに分類しており、最も大事な第1グループはCLMVとインドネシアの計4カ国とした。一方、商業省はサイアム・セメント・グループ (SCG) やバンコク銀行など大手企業を中小企業と連携させ、

CLMVを中心に海外への進出を促すというプロジェクトを進めている。

タイ企業の具体的な動きをみると、例えばカンボジアにおいては物流大手、JWDインフォロジスティクスが16年、プノンベン特別経済区 (PPSEZ) の運営会社に5%出資した。PPSEZが同国証券取引所の4番目の上場企業となるため新規株式公開 (IPO) を実施した際、株式を取得したものだ。PPSEZは日本企業の対カンボジア投資の主要な受け皿となっており、JWDはその物流需要に着目した。同国ではまた、前述のSCGが南部カンボット州にセメント新工場を稼動し生産能力を約2倍に引き上げたほか、タイ最大の財閥、チャロン・ボカパン (CP) グループも15年、西部パイリンに飼料工場を新設した。更にタイ最大の病院、バンコク・ドゥシット・メディカル・サービス (BDMS) は14年、首都ブ

ノンペンに富裕層を対象とした近代的な病院「ロイヤル・プノンペン・ホスピタル」を開業した。

ミャンマーではタイの鋼材大手、ミルコン・スチールが16年に新工場を稼動した。場所は最大都市ヤンゴン近郊のティラワ工業団地内で、現地での建設ラッシュに伴う建材向けの需要に着目した。大手財閥サハグループは即席めんの第1工場がフル稼動であるため第2工場を建設。二輪車ローンを手掛けるグループ・リースはミャンマーの小口金融会社、BGマイクロファイナンスの株式約7割を取得し、茶系飲料大手、オイシ・グループは現地で経営するレストランを増設するため現地子会社の資本金を2倍超に増資した。一方、ラオスでも複合映画館（シネマコンプレックス）運営最大手メジャー・シネプレックス・グループが現地企業を買収、進出済みのカンボジアに続きラオスにも参入した。ムアンタイ保険グループもラオスに合弁会社を設立し、生命保険と損害保険の両市場へ参入した。

■ 4. 大型M&Aを仕掛けるタイ有力企業

ベトナムではタイ企業による大型M&Aが相次いで表面化している。例えば、流通最大手のセントラル・グループは2014年、首都ハノイと経済都市ホーチミンに傘下の「ロビンソン百貨店」を開業したのに続き、翌15年には現地の大手家電販売店チェーン、グエンキ

ム・トレーディングの株式49%を約2億ドルで買収した^(注3)。更に16年に仏カジノがベトナムで展開していた大型スーパー「ビッグC」を邦貨換算約1,200億円で買収している。セントラルは同年、「グローバル企業を目指す戦略の一環」（同社首脳）として、タイの大手銀行、サイアム商業銀行の前頭取をグループ社長として迎え入れており、17年はCLMVを中心に対外投資を積極的に拡大する構えを見せている。

一方、タイの大手財閥、TCCグループは13年、傘下の商社、ベルリ・ユッカーを通じ日本のファミリーマートからベトナムの24店舗を取得、店名を「B'mart」に変えて独自の展開を始めた。16年には独小売り大手、メトロから格安店チェーン、メトロ・キャッシュ・アンド・キャリー・ベトナムを邦貨換算約780億円で買収した。また、グループ中核企業の酒類大手タイ・ビバレッジは13年にシンガポールの飲料大手フレイザー・アンド・ニーブ（F&N）を約91億ドルで買収し、F&Nの出資先であるベトナム乳製品大手、ビナミルクとの関係も構築した（17年3月現在、F&Nはビナミルク株約16%を保有）。

このほかベトナムでは「シンハービール」を手掛けるタイの酒類大手、ブンロート・ブルワリーが16年、現地の大手食品会社、マサン・グループの子会社2社を邦貨換算約1320億円で買収した。タイのセメント2位、サイアム・セメント・シティも同年、スイスの同業、ラファージュホルシムのベトナム現地法

(図表3) ベトナムの対外直接投資認可額 (累計、金額は100万ドル単位)

2010年末				2015年末			
順位	国名	件数	金額	順位	国名	件数	金額
1	ラオス	190	2,873	1	ラオス	210	4,949
2	ベネズエラ	2	1,825	2	カンボジア	157	3,484
3	カンボジア	83	1,056	3	ロシア	11	2,405
4	ロシア	16	777	4	ベネズエラ	2	1,825
5	マレーシア	6	412	5	ペルー	6	1,337
6	モザンビーク	1	346	6	アルジェリア	1	1,262
7	米国	70	252	7	マレーシア	12	1,221
8	アルジェリア	1	225	8	米国	128	558
9	キューバ	2	126	9	ミャンマー	41	472
10	マダガスカル	1	117	10	タンザニア	3	356
合計		559	8,782	合計		873	19,745

(資料) ベトナム統計総局の資料より作成。

人の株式65%を同540億円で買収すると表明した。更に工業団地運営の大手、アマタ・グループがホーチミン市近郊で運営する2つの工業団地を約2億ドルで拡張することなどを決めた。

■ 5. ベトナム企業は対CLM投資を加速

一方、タイ企業の攻勢が目立つベトナムでも地元企業の対外進出が活発化している。2015年末の対外直接投資累計認可額は約200億ドルと、対内直接投資累計認可額(約2,819億ドル)の10分の1以下にとどまっているが、過去10年間で30倍超と増加ペースは著しい。投資先は1位ラオス、2位カンボジアの順で、両隣接国を合計すると累計認可額の4割強を占める(図表3)。このうち対カンボジア投資は09年から急増、その前から最大の投資先であったラオスと合わせ、両国が

トップ2を占める今の状況が定着した。最近目立つ動きとしては対ミャンマー投資の拡大が挙げられる。同国は12年にベトナムの主要投資先として公式統計に初めて登場し、15年末の累計認可額は約5億ドルと9位の投資先に浮上した。累計認可件数は4位(41件)で、12年からの3年間で36件増えた。アジアの「ラストフロンティア」ミャンマーでベトナム企業が商機獲得に熱心な様子がうかがえる。

「陸のASEAN」最大の経済国タイだけでなく、2位ベトナムでも地元企業の越境経営が加速しているという事実は、域内経済の変化を映す特徴的な動きである。ベトナム発の対外投資が拡大しているのは、自国経済の成長に伴い、資金力や技術力、経営ノウハウを蓄積し、海外展開力を高める企業が増えているためである。ベトナム企業は、主要投資先であるラオスとカンボジアでは天然ゴムやコーヒー、サトウキビのプランテーション経営など1次産品関連、水力発電の開発などエネ

(図表 4) ベトテルの海外事業展開

2004年	ベトナム国防省が運営する通信会社として発足
2007年	海外事業担当子会社を設立
2009年	カンボジア、ラオスへ進出
2010年	ハイチへ進出
2012年	モザンビークへ進出。初のアフリカ進出
2013年	東チモールへ進出
	ミャンマー携帯電話事業免許の落札に失敗
2014年	カメルーン、ペルーへ進出
2015年	カンボジアの携帯電話サービス会社「ビーライン」買収
	ブルンジ、タンザニアへ進出
2017年	ミャンマーで携帯電話事業の免許を獲得

(注) 太字はASEAN域内での動き。進出時期は、実際に携帯通信サービスを始めた時期。

(資料) ベトテルのホームページを基に作成。

ルギー関連の投資を数多く手掛けている。

ベトナム企業の最近のカンボジア進出例としては、ビナミルクが16年に乳製品の生産を始めたことがある。現地に合弁会社を設立、総額2,300万ドルを投じて工場を建設した(注4)。工場は年間1,900リットルの牛乳、同6,400万カップ分のヨーグルト、8,000万缶分のコンデンスミルクの生産能力を持つ。カンボジア初の乳製品工場と言われ、同社は現地市場で15%のシェア獲得を目指している。また、ミャンマーへの進出事例としては、IT(情報技術)大手のFPTが15年にネット接続サービスの事業免許を取得したことや、不動産開発大手、ホアン・アイン・ザーライが同年、最大の経済都市ヤンゴンでショッピングモールやオフィスビルなどで構成される国内最大規模の複合施設を開業したことなどがある。

6. 新興多国籍企業のベトテル

CLMを中心に海外展開を推進し、ベトナムを代表する多国籍企業へ飛躍した例として大手通信会社、ベトナム軍隊通信グループ(ベトテル)がある。国防省傘下の国有企業である同社は、2007年に海外事業担当子会社を設立、09年にカンボジアとラオスに進出し、既に両国で首位の座を獲得したとされる(図表4)。17年に入ってミャンマーでも携帯通信事業の免許を取得、地元資本との合弁会社を通じ通信網構築などに総額20億ドルを投じる方針を表明した。この金額はベトナム企業の海外投資として過去最大規模と言われる。

ベトテルは事業の国際化では後発組である。域内の携帯通信事業ではシンガポールのシンガポール・テレコム(シングテル)とマレーシアのアシアタ・グループの2社が先発

組で、前者は93年フィリピン、99年タイ、01年インドネシアに進出、後者は98年カンボジア、05年インドネシアに乗り込んだ。両者に追従する格好でASEAN市場を攻めるベトテルは、域内携帯通信市場で第3勢力と言える存在だ。ベトテルがCLMを重視するのは、後発組であるが故に業界地図がまだ固まっておらず、シェア獲得の余地が残されている新興市場を重視しているためだ。同社はASEAN域外でもハイチやモザンビーク、カメルーン、パルーなどアフリカや中南米諸国にも相次ぎ進出し、展開先は既に10カ国を超えた。

ベトテルは16年、海外部門の売上高が14億ドル程度に達した模様だ。これは国内部門と合わせた総売上高の10数%に当たる規模とみられる。同社によれば、07年にラオスとカンボジアに進出して以来、海外部門の売上高は年平均25%増という順調なペースで伸び続けている。ベトテルは現在、国内外に合計約1億人の契約者を抱えるが、うち約3,500万人は海外の契約者。ベトナムのグエン・フック首相は16年末、ベトテルの海外事業開始10周年を記念するセレモニーで「ベトテルのような企業がもっと出てきてほしい」とスピーチし、海外市場の開拓を強化するようベトナム企業に呼び掛けた。

7. おわりに

経済回廊と呼ばれる国際輸送インフラの整

備、アウン・サン・スー・チー氏が率いるミャンマー民主政権の経済改革、「中所得国の罫」からの脱却を目指すタイ経済、国境を跨いだメコン広域経営に注力する日本企業、「一帯一路」をスローガンに掲げインフラ開発等で攻勢をかける中国……。現下の「陸のASEAN」経済には見所が多い。こうしたなか本稿では域内有力国であるタイ・ベトナム両国の地元企業が越境経営を推進している様子を、統計と具体的な事例の双方から浮き彫りにした。域内に商機を求め、ボーダレス経営を推進する地元企業の動きは、域内産業界に大きな影響を及ぼし始めている。地元企業の域内展開が進めば、それに付随して人やモノの流れも太くなり、域内経済の統合を促す力にもなる。そのような意味でも、今後も一段と拡大するであろう地元企業の経営動向を押さえておくことが益々重要となる。

(注1) 成長率はIMF統計に基づく。

(注2) 平均年齢は中位年齢。ベトナムの平均年齢は30歳超とCLMVの中でいちばん高い。

(注3) M&A金額は各種報道に基づく。

(注4) 2017年3月、ビナミルクは合弁相手の持ち株を買い取り、合弁会社を完全子会社とした。

