

牛山隆一（公益社団法人日本経済研究センター主任研究員）

ASEANの多国籍企業
増大する国際プレゼンス

文眞堂 2018.11. 13, 259p.

日本企業のASEAN（東南アジア諸国連合）諸国への注目が高まっている。特に、米中貿易戦争で先行きの不透明感が増す中、中国の生産拠点をASEAN諸国へ移管する動きも出てきている。また、長期の経済成長による国民所得の増加、都市化の進展等からASEAN諸国の消費市場を狙った日本企業の投資も拡大している。いずれにせよ、ASEAN諸国は海外からの投資を受け入れる地域であるとの認識が未だ一般的である。

しかし、2010年頃から状況は変化しつつある。タイでは2011年、対外投資が対内投資を初めて上回り、2017年には前者が後者の2.5倍ともなり、対外投資大国なのである。日本企業の投資先として人気の高いベトナムにおいても、規模は小さいながら、2007年のWTO（世界貿易機関）加盟以降対外投資は急増し、ベトナムやビナミルクなど近隣のラオス、カンボジアなどに積極的に進出する企業が登場している。

本書は、ASEAN諸国における地場企業の多国籍化について、その背景と現状、課題を明らかにし、日本企業との連携の可能性までを検討することを目的としている。筆者はASEAN企業の多国籍化に注目する理由を4つ取り上げている。まず第1は、ASEAN企業が当該分野で世界・アジア有数の規模へ発展し、国際的な

影響力を高めるケースが増えていること。第2は、海外展開を加速させるASEAN企業は日本企業の連携相手として存在感を一段と増していること。第3は、ASEAN企業の国際化は先行きの停滞懸念も指摘されるASEAN経済の成長を後押しする要因になり得ること。最後に、ASEANが取り組んでいる経済統合の新たな推進力にもなる可能性があること、としている。

本書の構成は以下のとおりである。

第1章 投資の主体としてのASEAN

－拡大する対外FDI－

第2章 シンガポールの多国籍企業

－ASEANの先頭ランナー－

第3章 マレーシアの多国籍企業

－政府系中心に急展開－

第4章 タイの多国籍企業

－大手財閥がM&A加速－

第5章 ベトナム、フィリピン、インドネシアの多国籍企業

－新興ベトナム勢が台頭－

第6章 越境するASEAN企業

－日本企業との連携も拡大－

目次から分かるように、本書はまずASEAN企業の対外投資に関するマクロ分析を、UNCTAD（国連貿易開発会議）の統計や有力コンサルティング会社の資料を使って行う。その後、有力多国籍企業の事例を各国ごとに豊富に紹介している。最後に、こうしたASEAN多国籍企業の今後の課題と、日本企業との連携の可能性に言及している。

第1章はASEAN諸国の対外投資に関するマクロ分析である。まず筆者は、UNCTADの統計からASEAN全体の対内投資と対外投資の比率の変化に着目する。これまでのところ前者が後者を上回っている（海外から投資が流入

する)が、対外投資が対内投資以上に早いペースで拡大が続けている。その結果、世界の対外直接投資(FDI)に占めるASEANのシェアは、2000年の1%から2014年は7%へ上昇している。これは受け手のとしての側面が大きかったASEANが出し手としての性格を強めていることを示している。その中でも、ASEAN諸国の対外投資は域内のASEAN諸国への増加が著しい。つまりASEANに投資するASEANの姿が浮き彫りになる、とする。

次いでASEAN各国の対外投資動向とその経緯を概観する。残高でトップはシンガポール、対外投資の対内投資に対する比率が最も高いのはマレーシアである。一方、シンガポール・マレーシアは政府系企業が牽引するのに対し、タイは民間企業が中心である、としている。

第2章はシンガポールの事例を扱っている。まず、シンガポールの対外投資は1980年代半ばから始まり、政府の強い支援の下に拡大した。支援策はMRI(Market Readiness Assistance)とGCP(Global Company Partnership)と呼ばれる補助金であり、国策を担うGLC(政府系企業)の存在が大きい、とする。有力GLCの主要株主になっているのが、財務省管轄下の投資会社テマセク・ホールディングである。

個別の多国籍企業としては、「小さな国の大きな農産物商社」オラム・インターナショナル、「ASEAN最大規模の不動産会社」キャピタルランド、「利益の7割超を海外で稼ぐ」シンガポール・テレコム、「シンガポールが世界に誇る多国籍ベーカーリー」ブレッドトーク、「アジア有数の多国籍教育サービス企業」ラッフルズ・エデュケーションの5社を取り上げている。このうちオラムはもともとロンドン本社をシンガポールに移転した「移民系」で異色の多国籍企

業である。一方、シンガポール・テレコムはかつて電信・電話事業の政府系機関であり、政府の株式公開を経て1993年に地元証券取引所に上場した。5社の中でも多国籍化が最も進んでいる。

第3章はマレーシアの事例である。マレーシアはシンガポールほどではないが国内市場が小さく、早い時期から政府は政府系企業の海外進出を促してきた。2007年には対外投資が対内投資を凌駕し、その最大の投資先はアジアである。業種としてはサービス業が最大で、特に金融・保険が際立っている。またマレーシアの特徴として、プミプトラ政策のためマレー系が優遇されている、とする。

マレーシアの多国籍企業としては、「ASEANの空を変えた格安航空」エアアジア、「アジア最大規模の多国籍病院」IHHヘルスケア、「11か国で事業を展開する大手通信会社」アシアタ・グループ、「ASEANの銀行を標榜する」CIMBグループ・ホールディングス、「躍動する多国籍カジノ企業」ゲンティン・グループの5社を取り上げている。

最近とみに耳にするのは、日本との国内線にも参入しているエアアジアである。2017年の乗客数は6400万人を超え、全日空(5389万人)、日本航空(4261万人)を上回っている。特徴的なのは、カジノなど娯楽・観光事業を主力とする華人系大手財閥のゲンティン・グループである。シンガポールのセントーサ島での総合リゾート化を成功させた。日本のカジノを含む「統合型リゾート」のお手本となっており、日本進出も始まっている。

第4章はタイの事例を取り上げている。上述のように、タイでは2010年前後から対外投資が急増している。その背景には国内の人手不足

と賃金上昇、また人口減少による国内市場の限界を地場企業が憂慮している。そして、シンガポールやマレーシアと異なり、タイでは民間企業、民間財閥が中心となり積極的な MSA で対外投資を拡大していることが特徴である、とする。代表的な多国籍企業として、「ASEAN 市場を攻める純民族系財閥」サイアム・セメント・グループ、「欧州・ベトナムで買収攻勢をかける」セントラル・グループ、「大型買収で ASEAN 企業への飛躍を目指す」TCC グループ、「4 大陸 13 か国に 17 生産拠点を有する」タイ・ユニオン・グループ (TUG)、「売上高の約 4 割を中国で稼ぐ」チャロン・ボカパン (CP) グループの 5 社を取り上げている。

華人系財閥が大きな存在感を誇るタイで、サイアム・セメント・グループはワチラロンコン現国王が出資比率の約 3 割で筆頭株主となっており、純民族系財閥と呼べる異色の存在である。セントラル・グループは華人系のタイの流通最大手で、2010 年から進出した中国の店舗を 2015 年すべて撤退、現在はベトナム市場に注力し同国最大規模の外資となっている。

第 5 章はベトナム、フィリピン、インドネシアの事例である。ベトナムは中国からの生産拠点移転候補先として筆頭に挙げられ、ASEAN 有数の外資受け入れ国となっている。対外投資の規模は小さいながら拡大を続けており、ラオスが最大の投資先でシェアは 21% を占める。業種別では鉱業がシェア 41%、次いで農林水産業 15%、情報通信 13% となっている。

ベトナムの代表的な多国籍企業として、本書では「新興ベトナム多国籍企業の筆頭」ベトナム軍隊工業通信グループ (ベトテル)、「海外生産拠点を相次ぎ拡充する」ベトナム・デイリー・プロダクツ (ビナミルク)、「アジア LCC の雄

を目指す」ベトジェットエアの 3 社を取り上げている。特にベトテルの記述は本書の白眉である。当社は名称から分かるように国防省傘下の国有企業である。2009 年から隣国のカンボジアとラオスに進出、瞬く間にハイチ、モザンビーク、東ティモール、ペルー、カメルーン、ブルンジ、タンザニア、ミャンマーに進出し、先行のシンガポールのシングテル、マレーシアのアシアタなど大手通信企業と互角の ASEAN 通信企業に育っている。筆者はその戦略を、国防省に属する人員、企業やインフラをフル活用した低コスト経営にある、とする。

第 6 章は多国籍化する ASEAN 企業と日本企業との連携を、さらに ASEAN 多国籍企業拡大の ASEAN 経済にとっての意味に言及し、最後に直面する問題を取り扱っている。これまで日本企業は ASEAN 相手国の経営網、人脈、政府とのつながりを期待して単一国での連携が中心であったが、今や ASEAN 多国籍企業の国際展開力、事業ノウハウに期待した提携が始まっていると指摘する。たとえば、大手総合商社によるシンガポールのオラム・インターナショナルへの出資や、マレーシア企業のハラルビジネス (イスラム教の戒律「ハラル」に対応したビジネス) のノウハウ取得を目的とした連携を挙げている。ASEAN 多国籍企業拡大の意味については、第 1 に「中所得国の罣」の回避、脱却に寄与する可能性を指摘し、第 2 に ASEAN 経済統合の新たな推進役になる可能性に期待している。最後に、直面する問題として、環境保全や人権保護の観点からの国際的批判への対応や、中国市場での苦戦、さらには、特に華人系企業におけるトップの継承をめぐる問題を指摘している。

本書の価値は、ASEAN 地場企業の多国籍化

の現状を明らかにした日本ではじめての著作とみられることである。著者はシンガポール、マレーシアやベトナムで長年取材活動を行ってきたジャーナリストであり、現在は経済研究所でアジア経済を専門とする気鋭の研究者である。本書は、ASEAN 研究者に留まらず、アジアに関心のある学生、ビジネスマンには必読の良書と言えよう。

最後に論点と感じたことを2つほど言及する。1つは、たとえばベトナムの国有企業であるベトナム軍隊工業通信グループ（ベトテル）は、国内での優越した地位を活用し、蓄積した資金とノウハウを低開発国に投入することにより新市場を開いていく。シンガポールやマレーシアの政府系多国籍企業にも同様なことが言える。こうした国有企業の活動は、WTO や TPP 協定との関係で問題にはならないのだろうか。

また、著者の ASEAN 多国籍企業に対する評価は概ね納得出来るものの、ASEAN 経済統合の新たな推進役となれるかどうかは疑問なしとしない。ASEAN の経済統合の要因は、日本、韓国をはじめとする域外先進経済国の製造業者が、同地域で生産ネットワークを形成したことが大きい。ASEAN 各国に最適な生産工程を振り分け、互いに中間財をやりとりすることで域内貿易が拡大し経済統合へとつながった。現在の ASEAN 多国籍企業には食品などで製造業がみられるものの、ほとんどが小売や通信のサービス業である。これらの産業が ASEAN の経済統合をいかに促進するのかの説明は今後の課題であろう。

（大阪経済大学特任教授 細川大輔）