

ASEAN のデジタル化を牽引する中国企業

調査部

上席主任研究員 岩崎 薫里

(iwasaki.kaori@jri.co.jp)

要 旨

1. ASEANでは、社会の広範な領域でデジタル化が進行している。これを牽引しているのは、地場のスタートアップやアメリカのIT企業に加えて中国のIT企業である。デジタルの場面に日本のIT企業はほとんど登場せず、このことがこの地域で日本企業、さらには日本全体の存在感が低下する一因になっていると考えられる。逆に、中国IT企業の顕著な活躍が中国の存在感の高まりを後押ししている。
2. 中国IT企業のASEANでの強みは、資金力および技術力・ノウハウの高さである。地場スタートアップの買収や投資、さらには現地政府と連携した積極的な技術協力は、母国である中国国内市場で大きく成功し、潤沢な資金を投入可能であることから実現している。それに加えて、母国市場での激しい競争のなかで技術力やノウハウが磨かれ、価格面のみならず品質面での競争力も向上した。
3. 中国IT企業がASEANに注力しているのは、この地域でのビジネスチャンスが大きいとの期待に加えて、母国市場が成熟し一段の成長余地が小さくなりつつあるなかで、海外に活路を見出しているためと推測される。米中対立や印中対立のあおりで新たに進出するのが難しい国が増えるなかで、ASEAN諸国はこうした動きから一定の距離を保とうとしており、その点もこの地域が着目される背景として無視出来ない。このような事情を踏まえると、中国IT企業のASEAN進出は今後一層進むことが見込まれる。
4. ASEANのデジタル化の波に日本企業が十分対応出来ていないのは、その担い手となるべき世界の時価総額上位に入るような著名IT企業を日本から輩出出来なかったためである。しかし、デジタル技術の普及とともに、非IT企業であってもデジタル技術を駆使出来るようになってきている。日本の非IT企業がASEANにおいて、デジタル技術を活用しながら事業を行う余地は従来に比べて大きい。
5. 日本の非IT企業にとって有望なのは、課題解決の事業化である。ASEANは急速に経済発展したものの、依然として多くの課題を抱え、そのなかには日本の経験やノウハウをデジタル技術と組み合わせることで解決可能なものもある。こうした事業の担い手として、ASEANに進出している日本企業の現地法人が考えられる。もっとも、このスキームを実現するには、現地法人の役割として新規事業の創出を新たに加えるとともに、そのための体制整備を進める必要がある。

目 次

はじめに

1. ASEANにおける日本企業の存在感低下

- (1) 日本・日本企業に対する意識変化
- (2) 存在感低下の要因
- (3) 日本発人気デジタル・ブランドの不在

2. ASEANにおける中国IT企業の動向

- (1) 活躍が目立つ主な分野
- (2) 中国IT企業の強み
- (3) 最近の動き：J&T Expressの設立と躍進
- (4) デジタルシルクロード構想との関連性

3. 日本企業が目指すべき方向性

- (1) 現地の課題解決
- (2) 山積する課題
- (3) 現地法人の活用

はじめに

最近、「デジタル敗戦」という言葉が、日本のデジタル化の後れを象徴する意味合いでしばしば聞かれるようになっている。2020年の新型コロナの感染拡大時に、行政によるアナログ対応がさまざまな混乱を招き、また、緊急事態宣言の下でも押印のために出勤せざるを得ない企業があるなど、国民の間でデジタル化の後れが広く実感された。

日本の「デジタル敗戦」の影響は国内にとどまらず、海外にも及んでいるのではないかと。とりわけ、ASEANでデジタル化が急速に進むなか、日本企業の対応が後手に回り、それがこの地域での存在感のさらなる低下を招いたのではないかと。逆に、日本勢に代わって中国勢が存在感を高めているのは、この地域でのデジタル化の波に乗ることが出来たためではないか。

本稿ではこのような問題意識のもと、ASEANのデジタル化に中国IT企業が積極的に貢献している状況について整理することとする。本稿の構成として、1. でASEANにおいて日本企業の存在感が低下していること、その要因の一つとしてこの地域でのデジタル化に十分対応出来なかったことを挙げる。2. では、日本勢に代わって存在感を高めている中国勢について、この地域のデジタル化をいかに牽引しているかについてみていく。3. で、こうした状況に対して、日本企

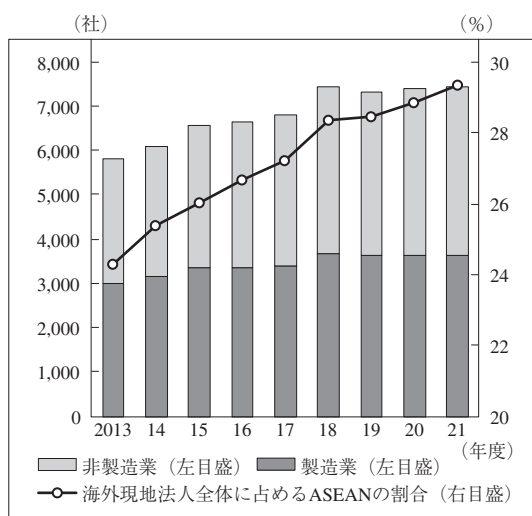
業の現地法人がデジタル技術を活用しながら現地の課題を解決していくことで挽回可能である点、ただし、そのためには現地法人の役割と体制を抜本的に見直す必要がある点を指摘する。

1. ASEAN における日本企業の存在感低下

(1) 日本・日本企業に対する意識変化

近年、日本企業の海外展開においてASEANの重要性が一層高まっている。日本企業の海外現地法人数（注1）全体のうち、ASEAN10カ国の割合は、2013年度の24.3%

図表1 日本企業のASEANにおける現地法人数



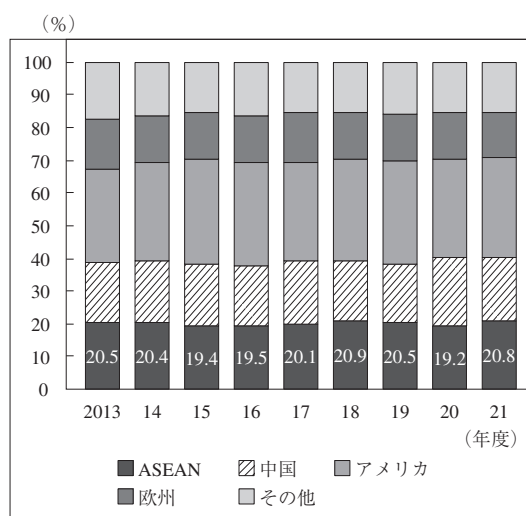
(注) ASEAN加盟10カ国の合計。

(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年

から2021年度には29.4%へ5%ポイント上昇した（図表1）。一方、海外現地法人の売上高全体に占めるASEAN10カ国の割合は、ここ10年近く2割前後で横ばいに推移している（図表2）。しかし、その中身をみると現地販売額の割合が高まっており、しかも地場およびその他企業（日本以外の海外企業）向けが牽引している（図表3）。日本企業にとってASEANが、日本や世界に向けた輸出拠点から、現地市場の需要を取り込む拠点にシフトしつつあることが確認出来る。

ところが、日本企業のみならず他の外国企業もASEANに注力していることから、日本企業の相対的な地位はむしろ低下傾向にある。ASEAN10カ国の財輸入額の相手国別シェ

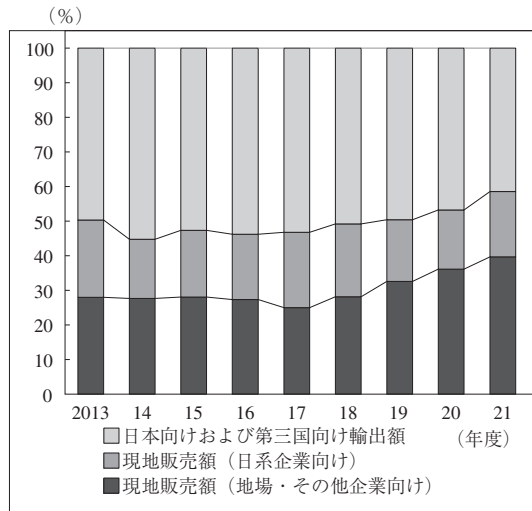
図表2 日本企業の海外現地法人の売上高：国・地域別シェア



(注) ASEANは加盟10カ国の合計。

(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年

図表3 ASEANにおける日本企業の売上高の内訳シェア



(注) 日本企業のASEAN加盟10カ国における売上高全体に占めるそれぞれの割合。

(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年

アをみると、日本は2014年の8.9%から2020年には6.7%に低下している（注2）。現地生産が進んだことに加えて、日本製品の競争力が低下していることも影響していると考えられる。シェアを伸ばしているのは、中国（香港を含む、21.6%→27.4%）およびアメリカ（10.5%→15.7%）である。東南アジア6カ国（注3）の対内直接投資残高における投資国別シェアに関しても、日本は2016年の11.2%から2021年には9.9%へ若干ながら低下した（注4）。

こうした状況下、ASEANの人々の意識において、日本の存在感は低下しつつある。このことは、現地で実施された二つのアンケー

ト調査（意識調査）から確認出来る。

まず、日本の外務省が、ASEANの一般人を対象に長期にわたり実施している世論調査（注5）の結果をみていく。この調査で、「あなたの国にとって現在重要なパートナーは次の国・機関のうちどれか」との設問に対して、日本は2019年調査でそれまでの1位から2位に順位を下げ、代わって中国が1位に躍り出た（図表4）。「あなたの国にとって今後重要なパートナーとなるのは次の国・機関のうちどれか」との設問でも、2022年調査で1位を中国に譲っている。2022年調査でのこの二つの設問に対する回答割合を国別にみると、日本が1位になった国はゼロであった（図表5）。

一方、2022年調査で「次の国・機関のうち、最も信頼出来るのはどこか」との設問では、新たに選択肢に加わった「ASEAN」が1位を獲得し、2位が中国となり、日本はそれまでの1位から3位に転落した。国別にみると、ベトナムとタイで日本が1位を維持した。ベトナムでは日本が33%で2位のASEANの17%を大きく引き離れたものの、タイでは日本は24%と、2位の中国の23%と僅差であった。

「なぜその国・機関を信頼出来ると思うか」との設問では、「友好関係」（74%）の次に「経済的結びつき（投資、良好な貿易関係）」（60%）を挙げた人が多く、ASEAN域内および中国との経済的結びつきが強まっていることが、

図表4 ASEANにおける世論調査結果

(%)

Q 1:「あなたの国にとって現在重要なパートナーは？」					
2014年	2015年	2017年	2018年	2019年	2022年
①日本 65	①日本 52	①日本 60	①日本 58	①中国 59	①中国 56
②中国 48	②中国 50	①中国 60	②中国 54	②日本 57	②日本 50
③アメリカ 47	③アメリカ 46	③アメリカ 42	③アメリカ 44	③アメリカ 40	③アメリカ 45
Q 2:「あなたの国にとって今後重要なパートナーは？」					
2014年	2015年	2017年	2018年	2019年	2022年
①日本 60	①日本 44	①日本 46	①日本 47	①日本 51	①中国 48
②中国 43	②中国 40	②中国 40	②中国 43	②中国 48	②日本 43
③アメリカ 40	③アメリカ 39	③アメリカ 38	③アメリカ 38	③アメリカ 37	③アメリカ 41
Q 3:「最も信頼出来る国・機関は？」					
2014年	2015年	2017年	2018年	2019年	2022年
①日本 33	①日本 22	①日本 25	①日本 30	①日本 28	①ASEAN 20
②アメリカ 16	②アメリカ 21	②中国 14	②中国 14	②中国 15	②中国 19
③中国 5	③中国 18	③アメリカ 13	③アメリカ 13	③アメリカ 11	③日本 16

(注1) 2014年調査はASEAN加盟7カ国（シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマー）の18歳以上が対象、2015年～2019年調査は10カ国の18～59歳が対象。2022年調査はミャンマーを除く9カ国（シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム、カンボジア、ラオス、ブルネイ）の18～59歳が対象。

(注2) Q 1とQ 2は複数回答。

(注3) Q 3の2022年調査で選択肢に「ASEAN」が新規に加わった。

(注4) 網掛けは日本。

(資料) 外務省「海外における対日世論調査」各号

日本が順位を下げた要因であると推測される。

次に、シンガポール教育省傘下の研究機関、ISEAS -Yusof Ishak Instituteが実施しているアンケート調査の結果をみる。この調査の対象は、政府、大学、研究機関、企業、金融機関などに所属する人であることから、一定の知識レベルを有すると推測される。また、毎年

の調査で回答者の6～7割を21～45歳が占める（注6）。ASEANで経済的な影響力が最も大きい国・地域を尋ねた設問では、「中国」と回答した人の割合が2019年から2022年の4年間で常に7割台の圧倒的高さを維持した（図表6）。2023年に55.9%へ大幅に低下したのは、ほかの国がコロナ対策を緩和するなかで中国が厳格に維持したこと（いわゆるゼロ

図表5 ASEANにおける世論調査：国別（2022年調査）

（％）

Q 1：「あなたの国にとって現在重要なパートナーは？」										
	ASEAN 9 カ国全体									
		ブルネイ	カンボジア	インドネシア	ラオス	マレーシア	フィリピン	シンガポール	タイ	ベトナム
中国	56	69	77	54	39	63	33	65	59	49
日本	50	59	64	59	17	42	52	39	45	70
アメリカ	45	23	52	46	12	37	68	58	39	71
ASEAN	43	87	17	61	14	41	48	53	26	42
Q 2：「あなたの国にとって今後重要なパートナーは？」										
	ASEAN 9 カ国全体									
		ブルネイ	カンボジア	インドネシア	ラオス	マレーシア	フィリピン	シンガポール	タイ	ベトナム
中国	48	61	71	48	33	55	27	58	46	32
日本	43	54	52	53	23	33	50	33	37	54
アメリカ	41	41	44	45	15	28	57	49	32	57
ASEAN	40	73	14	60	18	39	42	45	27	42
Q 3：「最も信頼出来る国・機関は？」										
	ASEAN 9 カ国全体									
		ブルネイ	カンボジア	インドネシア	ラオス	マレーシア	フィリピン	シンガポール	タイ	ベトナム
ASEAN	20	52	4	25	13	20	18	26	7	17
中国	19	9	37	19	32	28	10	12	23	1
日本	16	7	26	18	5	5	21	2	24	33
アメリカ	14	1	19	9	6	5	39	14	15	16

（注1）ASEAN加盟10カ国のうちミャンマーを除く9カ国の18～59歳を対象。各国300名、合計2,700名。調査時期2022年1月。

（注2）網掛けは1位。

（資料）外務省「令和3年度ASEANにおける対日世論調査結果」2022年

コロナ政策）が影響していると推測される（注7）。この間、「日本」と回答した人の割合は5%前後で推移し、2023年の「中国」の大幅低下分を獲得することは出来なかった。

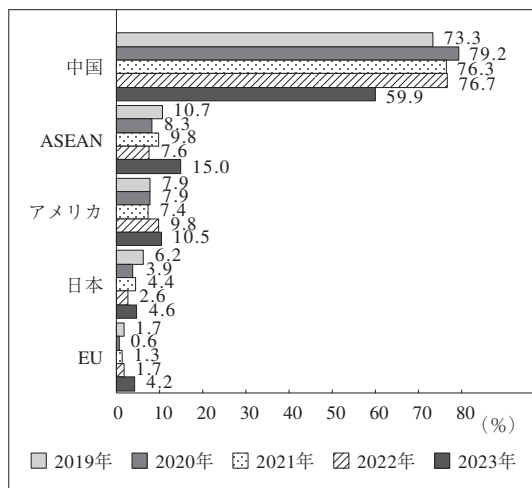
一方、この調査で「当該国・地域が世界の平和・安全・繁栄・ガバナンスへの貢献において『正しいこと』をすると確信出来るか」を尋ねた設問では、日本は2019～2021年には6割台でほかの国に抜きんで高かったものの、2022年、2023年には5割に低下した。

それとは対照的にアメリカ、EU、中国が上昇し、日本との差を縮めている（図表7）。経済的な影響力の低さが長期化するなかで、日本への経済以外の信頼感まで低下している可能性が示唆される（注8）。

（2）存在感低下の要因

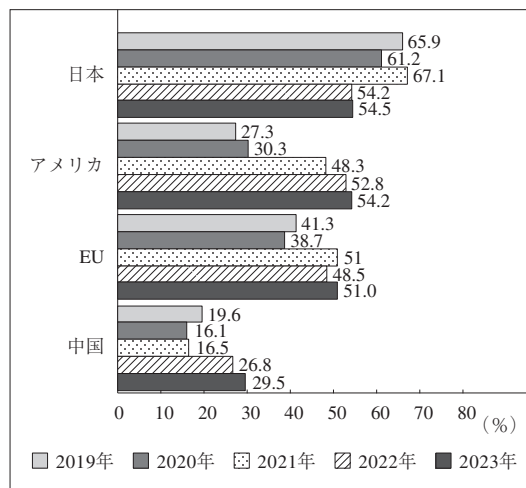
ASEANで日本の存在感が低下している要因として、前述の輸入額および直接投資額に占める日本のシェアの低下がまず挙げられ

図表6 ASEANで経済的な影響力が最も大きい国・地域（アンケート調査結果）



（注1）ASEAN加盟10カ国の大学、シンクタンク、政府、政府機関、国際機関、企業などの関係者1,008名を対象に実施。
（注2）「ASEANにおいて経済的影響力が最も大きいのはどの国・地域か」との設問に対する回答割合。
（資料）The ASEAN Studies Centre at ISEAS-Yusof Ishak Institute, “State of Southeast Asia”各年版

図表7 ASEANでの当該国・地域への信頼度（アンケート調査結果）



（注1）ASEAN加盟10カ国の大学、シンクタンク、政府、政府機関、国際機関、企業などの関係者1,008名を対象に実施。
（注2）「当該国・地域が世界平和・安全・繁栄・ガバナンスへの貢献において『正しいこと』をすると確信出来るか」との設問に対して「とても確信出来る」と「確信出来る」の割合の合計。
（資料）The ASEAN Studies Centre at ISEAS-Yusof Ishak Institute, “State of Southeast Asia”各年版

る。それとともに、①日本が長期にわたり経済停滞に陥り、経済面での日本への注目度が減退したこと、②家電製品を中心に、中国や韓国のブランドに押されて日本ブランドを身の回りで見かける機会が従来よりも少なくなったこと、に加えて、③近年、急速に増えているデジタル関連の製品やサービスに日本ブランドがほとんどないこと、が指摘出来る。

ASEANでは、インターネットとスマートフォンの普及に伴い、それらを活用したデジタル関連の製品・サービスが相次いで登場し、

買い物から決済やコミュニケーションに至る社会の広範な領域でデジタル化が進んだ。2020年の新型コロナの感染拡大を契機に、この流れは加速している。グーグルほかの試算によると、東南アジア主要6カ国（注9）の消費者向けデジタル関連サービス（電子商取引<Eコマース>、オンライン旅行予約、食事デリバリー・移動、オンラインメディアの合計）の市場規模は、2015年の320億ドルから2022年には1,940億ドルへ6倍に拡大した（注10）。とりわけEコマースの拡大ぶりが著

しく、2015年には50億ドルにすぎなかったが、2022年には1,310億ドルに達した。デジタル化は個人向けで先行していたが、企業間取引のためのマーケットプレイスや業務効率化ツールなど、企業向けにも広がりつつある。

デジタル化を牽引しているのは、地場のスタートアップに加えてアメリカや中国のIT企業である。地場スタートアップは、当初はアメリカで成功したサービスやビジネスモデルをそのまま持ち込む形で事業を始め、その後、独自に工夫を重ねながら事業を発展させ、なかには大企業の仲間入りを果たしたところもある（注11）。一方、アメリカの大手IT企業は世界展開の一環として、ASEANにも深く入り込んでいる。ASEANの消費者も世界の多くの消費者と同様に、それらのサービスがアメリカ発であると強く意識することなく、インターネットでグーグル検索を行い、フェイスブックやYouTubeに投稿し、ネットフリックスで映画やドラマを視聴するようになっている。

ASEANが世界のほかの地域に比べて特筆すべき点は、中国IT企業の活躍ぶりである。中国IT企業は自らデジタル製品・サービスの提供に携わる一方で、スタートアップへの出資、地場大企業や現地政府との連携などを通じて、ASEANでのデジタル化を後押ししてきた。中国勢はいまやアメリカ勢と同程度か、あるいはそれを上回る存在感を示すようになっている。

一方、ASEANのデジタル化において日本企業の姿はほとんどみることが出来ない。これは一つには、アメリカの「GAFA（グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン）」や中国の「BATH（バイドゥ、アリババ、テンセント、ファーウェイ）」に匹敵する、世界の時価総額上位にランクインするような著名IT企業を日本国内で輩出出来なかったためである。

この分野で日本企業として時価総額が最も大きいソフトバンクグループであっても630億ドルと、テンセント（3,810億ドル）の2割にも達せず、アリババ（2,220億ドル）の3割弱にすぎない（2023年10月10日時点、図表8）。また、シンガポールのスタートアップとして誕生し、アメリカで上場したSeaの時価総額（250億ドル）は今ではZホールディングス（205億ドル）に並ぶ。

日本ではソフトバンクやZホールディングス以外にも、サイバーエージェント（1998年設立）、楽天（1997年設立）、DeNA（1999年設立）、メルカリ（2013年設立）といった比較的新興のデジタル関連企業が多数存在する。しかし、その多くはASEANに進出しておらず、それもあってこの分野の日本企業は、タイにおけるLINE以外は認知度が高いとはいえない（注12）（注13）。

なお、楽天は2009年と比較的早い段階でASEANのEC市場に進出し、一時は4カ国で事業を行っていた（注14）ものの、2016年に

図表 8 4 カ国の大手IT企業（時価総額上位2社）

	祖業	設立年	本社	売上高 (百万米ドル)	純利益 (百万米ドル)	上場市場 (上場年)	時価総額 (10億米ドル)
アメリカ							
アップル	パソコン	1976年	カリフォルニア州	394,328	99,803	NASDAQ (1980年)	2,788
マイクロソフト	パソコン	1975年	ワシントン州	211,915	72,361	NASDAQ (1986年)	2,439
中国							
テンセント (騰訊控股)	SNS	1998年	深圳市	82,484	28,068	香港証券取引所 (2004年)	381
アリババグループ (阿里巴巴集団)	EC	1999年	杭州市	126,491	9,548	NY証券取引所 (2014年)	222
日本							
ソフトバンク グループ	パソコンソフト	1981年	東京都	49,966	▲6,006	東京証券取引所 (1994年)	63
Zホールディングス	検索	1996年 (注4)	東京都	12,727	1,440	東京証券取引所 (1997年)(注5)	21
シンガポール							
Sea	ゲーム	2009年	－	12,450	▲1,658	NY証券取引所 (2017年)	25
Grab Holdings	配車	2012年	－	1,433	▲1,740	NASDAQ (2021年)	14

(注1) 売上高・純利益：アップルは2022年9月までの1年間、マイクロソフトは2023年6月までの1年間、テンセント、Sea、Grabは2022年12月までの1年間。ソフトバンク、Zホールディングスは2023年3月までの1年間。

(注2) 時価総額は2023年10月10日の値。

(注3) テンセント、ソフトバンクグループ、Zホールディングスの売上高と純利益のドル換算値の算出に際しては2022年平均の為替レートを使用（1米ドル＝6.72人民元、1米ドル＝131.4円）。アリババグループについては同社公表のドル換算値を使用。

(注4) ヤフー株式会社の設立年。

(注5) 店頭市場への上場年。

(資料) 各社ウェブサイト、CompaniesMarketCap.com, “Largest Companies by Market Cap” (<https://companiesmarketcap.com>)

は撤退している。同社の三木谷社長はその理由について「適切な規模を確保出来なかった」と説明している（注15）。

日本から大手IT企業を輩出出来なかった要因として、主に以下の3点を指摘出来る。

第1に、日本社会の利便性が全般的に高く、長くデジタル化へのニーズが高まらなかったため、その分、日本のIT企業の設立と成長が遅れたことである。それとは対照的に、中国

社会はさまざまな面で不便であったことが、デジタル化へのニーズを高め、中国IT企業の設立と成長を後押しした。

第2に、日本のIT企業が総じて国内市場のみをターゲットにしてきたことである。日本市場はそれなりの規模を有することから、国内にとどまっても一定程度の成長が可能である。そのため、国内展開に比べて難易度のはるかに高い海外展開に是が非でも挑戦し

ようという意欲が高まらず、大きく成長する機会を逸した。一方で、中国IT企業は巨大な国内市場をターゲットとするだけで大きく成長することが出来た。

第3に、日本のスタートアップが近年におけるスタートアップの「勝ちパターン」に乗れなかったことである。世界的に大きく成長することに成功したスタートアップに共通するのは、①高い目線と構想力をもち、②潤沢な投資資金に支えられて、③スピードを最優先して事業の急拡大にまい進する、の3点である。それによって市場シェアを瞬く間に握り、他社の追随を許さない状況を作り出してきた。日本のスタートアップは、起業に挑戦する人の少なさや支援体制の未整備などを背景にこの三つが不十分なもとで、勝ちパターンに乗って世界市場を席捲するに至っていない。

(3) 日本発人気デジタル・ブランドの不在

ASEANの消費者が、日々の生活においてデジタル関連の製品やサービスの利用を増やすなか、それらを提供する日系企業をほとんど目にしない。このことは、日本企業全体の存在感の低下にも影響を及ぼしていると考えられる。この点は、ASEANでの消費者向け人気ブランド調査の結果からも示唆される。東南アジア主要6カ国（注16）の消費者を対象としたアンケートを基に集計された、顧客体験（注17）で上位50のブランド企業（広告

専門誌Campaign Asia -Pacific公表）のうち、16社がデジタル関連であった（図表9、図表10）。トップ10に限れば、デジタル関連は6社に上る。

ASEANの地場ブランド企業としては5社がランクインしているが、そのうちシンガポール航空（22位）を除く4社がデジタル関連である（注18）。4社とも2010年代に設立されており、デジタル関連の新興企業が台頭していることがここからも確認出来る。

トップ50に入った中国系（含む香港）ブランド企業は6社であり、数のうえではアメリカ系（17社）および欧州系（13社）に及ばない。ただし、特筆すべきは6社のうちWatsons（6位、ドラッグストア、香港）以外の5社をデジタル関連が占めている点である。以下のように、5社とも2000年代以降に設立され、デジタル化が進むASEANに進出し、消費者の支持の獲得に成功している。

- ・Lazada（4位）：アリババ傘下のEコマース、2012年にドイツのロケットインターネット社が設立、2016年にアリババが買収
- ・Tik Tok（26位）：バイトダンス運営のソーシャルメディア、2016年設立
- ・Xiaomi（36位）：スマートフォン、2010年設立
- ・Oppo（45位）：スマートフォン、2004年設立
- ・Vivo（48位）：スマートフォン、2009年設立

図表9 ASEAN 6カ国における消費者向け人気ブランド・トップ50

順位	ブランド名	主な事業内容	企業・親企業	設立年	
				本社	設立年
1	Samsung	家電、スマートフォン	Samsung Electronics	韓国	1938年
2	Shopee	Eコマース	Sea	シンガポール	2015年
3	Grab	配車アプリ	Grab	シンガポール	2012年
4	Lazada	Eコマース	Alibaba	中国	2012年
5	McDonald's	外食	McDonald's Corporation	アメリカ	1955年
6	Watsons	ドラッグストア	Watsons	香港	1828年
7	foodpanda	フードデリバリー	Delivery Hero	ドイツ	2014年
8	Apple	IT機器、スマートフォン	Apple	アメリカ	1976年
9	Adidas	スポーツウェア	Adidas	ドイツ	1949年
10	KFC	外食	KFC Corporation	アメリカ	1952年
11	Nike	スポーツウェア	Nike	アメリカ	1964年
12	YouTube	ソーシャルメディア	Google	アメリカ	2005年
13	ユニクロ	ファッション	ファーストリテイリンググループ	日本	1974年
14	Gojek	配車アプリ	GoTo	インドネシア	2010年
15	Starbucks	コーヒーチェーン	Starbucks Coffee Company	アメリカ	1971年
16	Netflix	ストーリーミングメディア	Netflix	アメリカ	1997年
17	Dove	トイレットリー	Unilever	イギリス	1957年
18	The Guardian	メディア	Guardian News & Media	イギリス	1821年
19	Pizza Hut	外食	Yum! Brands	アメリカ	1958年
20	Nivea	トイレットリー	Biersdorf	ドイツ	1882年
21	Burger King	外食	Burger King	アメリカ	1954年
22	Singapore Airlines	航空	Singapore Airlines	シンガポール	1972年
23	パナソニック	家電	パナソニック	日本	1918年
24	ソニー	家電	ソニー	日本	1949年
25	Levi's	ジーンズ	Levi Strauss	アメリカ	1853年
26	TikTok	ソーシャルメディア	ByteDance	中国	2016年
27	Garnier	トイレットリー	Garnier	フランス	1904年
28	H&M	ファッション	Hennes & Mauritz	スウェーデン	1947年
29	Domino's Pizza	宅配ピザ	Domino's Pizza	アメリカ	1960年
30	Traveloka	オンライン旅行予約	Traveloka	インドネシア	2012年
31	LG	家電	LG Electronics	韓国	1947年
32	シャープ	家電	鴻海精密工業	台湾	1912年
33	The Body Shop	化粧品	Natura & Co	ブラジル	1976年
34	Texas Chicken	外食	Texs Chicken and Burgers	アメリカ	1952年
35	Pond's	トイレットリー	Unilever	イギリス	1846年
36	Xiaomi	スマートフォン	Xiaomi Corporation	中国	2010年
37	Booking.com	オンライン旅行予約	Booking Holdings	アメリカ	1996年
38	Gucã	ファッション	Kering Group	イタリア	1921年
39	Popeyes	外食	Popeyes Louisiana Kitchen	アメリカ	1972年
40	Agoda	オンライン旅行予約	Priceline.com	アメリカ	2005年
41	Philips	家電	Koninklijke Philips	オランダ	1891年
42	L'Oreal	化粧品	L'Oreal	フランス	1909年
43	Disney	娯楽	Walt Disney Company	アメリカ	1923年
44	Innisfree	化粧品	Amore Paific	韓国	2000年
45	Oppe	スマートフォン	Oppe Electronics	中国	2004年
46	三菱電機	家電	三菱電機	日本	1921年
47	Maybelline	化粧品	L'Oreal	フランス	1915年
48	Vivo	スマートフォン	Vivo	中国	2009年
49	Olay	トイレットリー	Procter & Gamble	アメリカ	1952年
50	Chanel	ファッション	Chanel	フランス	1910年

(注1) 調査対象はシンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムにおける16歳以上の消費者。集計方法は、①消費者に顧客体験が最もよいと思うブランド名を挙げてもらう、②名前が挙がったなかから、調査対象6カ国中最低3カ国で事業展開しているブランドを抽出、③各ブランドについて消費者に品質、購入体験、顧客サービス、アドボカシー（支持、擁護）、ブランドのタッチポイントの五つの評価軸で評価してもらう、の3段階を経て集計し順位付け。

(注2) 網掛けはデジタル関連製品・サービスのブランド提供企業。

(資料) Campaign Asia-Pacific, Milieu Insight, "Top 50 Brands in Customer Experience", 2023を基に日本総合研究所作成

図表10 ASEAN 6 カ国における消費者向け人気ブランド・トップ50の本社所在国・地域別内訳

(社)

設立時期	社数							
		アメリカ	欧州	中国	ASEAN	日本	韓国	その他
合計	50	17	13	6	5	4	3	2
<うちデジタル>	<16>	<5>	<1>	<5>	<4>	<0>	<1>	<0>
1980年代以前設立 <うちデジタル>	35 <2>	13 <1>	12 <0>	1 <0>	1 <0>	4 <0>	2 <1>	2 <0>
1990年代設立 <うちデジタル>	2 <2>	2 <2>	0 <0>	0 <0>	0 <0>	0 <0>	0 <0>	0 <0>
2000年代設立 <うちデジタル>	5 <4>	2 <2>	0 <0>	2 <2>	0 <0>	0 <0>	1 <0>	0 <0>
2010年代設立 <うちデジタル>	8 <8>	0 <0>	1 <1>	3 <3>	4 <4>	0 <0>	0 <0>	0 <0>

(注1) 各ブランドの企業もしくは親企業の本社所在国について社数を集計。

(注2) <うちデジタル>とは、デジタル関連製品・サービスの提供企業。

(注3) 中国には香港も含まれる。

(資料) Campaign Asia-Pacific, Milieu Insight, "Top 50 Brands in Customer Experience", 2023を基に日本総合研究所作成

アメリカ系および欧州系の数が多いのは、ASEANで長期にわたり活動してきたことを映じたものである。アメリカ系のデジタル関連企業は5社であり、設立時期は1976年のアップルから2005年のグーグル（YouTubeブランドでランクイン）およびプライスライン（Agodaブランドでランクイン）まで広く分散し、この分野でのアメリカ企業の強さと層の厚さを確認出来る。ただし、2010年代以降に設立された企業はゼロであり、ASEANで活躍出来るだけの新興企業が最近のアメリカから登場していないことになる。一方、欧州系は日本と同様に「GAFA」や「BATH」を輩出出来なかったこともあり、デジタル関連はフードデリバリーの「foodpanda（注19）」を運営するDelivery Hero（本社ドイツ）1社にとどまる。

トップ50のなかに日本企業は4社ランクインしているが（注20）、デジタル関連は1社も含まれていない。4社とは具体的には、ユニクロ・ブランドを展開するファーストリテイリング（13位、1974年設立）、パナソニック（23位、1918年設立）、ソニー（24位、1949年設立）（注21）、三菱電機（46位、1921年設立）であり、すべて1980年代以前に設立されている。欧州系と同様に、ASEANのデジタル化の波に乗り遅れたためであるが、欧州系がデジタル関連以外で12社ランクインしている点において、欧州系に劣るといえる。

(注1) 製造業と非製造業の合計。金融・保険・不動産業を除く。

(注2) IMF, "Direction of Trade"の値。

(注3) シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、カンボジア、ミャンマー。

(注4) ASEAN StatsDataPortalの値。

- (注5) 2022年の調査(2022年1月実施)では、18～59歳の男女2,700名(各国300名)を対象に、インターネットおよび訪問面接で調査が実施された。
- (注6) 各年の調査において、比較的若い年齢層が占める割合は以下の通り。
 2023年調査: 21～35歳 40.4%、36～45歳 26.7%
 2022年調査: 21～35歳 36.7%、36～45歳 28.0%
 2021年調査: 21～35歳 34.9%、36～45歳 30.6%
 2020年調査: 24～39歳 46.6%、40～55歳 34.4%
 2019年調査: 年齢構成の公表なし
- (注7) 中国政府は2022年12月にゼロコロナ政策を転換したが、このアンケートの2023年調査が実施されたのは2022年11月から2023年1月であることから、アンケート回答者にはゼロコロナ政策およびそのマイナス影響が念頭にあったと推測される。
- (注8) 2023年調査で、「なぜ日本を信用しないのか」との設問に対して、「国内問題に気を取られてグローバルな課題や問題に注力出来ない」との回答割合が38.6%で最も高かった。国内の課題に手いっぱい海外まで気を配ることが出来ず、それが信頼感の低下を惹起している一因であると推測される。
- (注9) シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム。
- (注10) Google et al. (2020, 2023)
- (注11) SeaとGrab Holdingsが代表例である。Sea(2009年設立)はオンラインゲームのスタートアップとして立ち上がり(当時の企業名はGarena)、消費者向けにさまざまなインターネット・サービスを提供しながら成長し、2017年にニューヨーク証券取引所に上場した。Grab(2012年設立)はタクシーの配車アプリの提供サービスとしてスタートしたが、現在はそれに加えてデリバリーと金融を事業の柱としている。2021年にNASDAQにSPAC上場した。シンガポール企業の時価総額上位10社において、5位にSea、8位にGrabが入っている(2023年10月10日時点)。(CompaniesMarketCap.com, “Largest companies by market cap”, <https://companiesmarketcap.com>)
- (注12) LINEは韓国のインターネット大手、NAVERの子会社として日本で設立されたが、2021年にZホールディングスの傘下に入り日本企業となった。
- (注13) LINEはタイではフェイスブックに次いで2番目に利用者が多いソーシャルメディアであるが、それ以外の国では人気が高いとはいえない。インドネシアでは10位、シンガポールでは14位、マレーシア、フィリピン、ベトナムではランキング外であった。(We Are Soãal, Metawater, “Digital 2023”各国号)
- (注14) 楽天は、2009年にタイ最大のECサイト「Tarad.com」を運営するタラッド・ドットコム(1999年設立)の株式の67%を335万米ドルで取得し子会社化したことに加えて、2011年以降、インドネシア、マレーシア、シンガポールで相次ぎECモールを開業した。
- (注15) Hiroshi “Mickey” Mikitani, Chairman and CEO, Rakuten, Inc., “Mickey’s Voice: Vision 2020,” March 2, 2016 (<https://rakuten.today/mickeysvoice/vision2020.html>)
- (注16) シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム。
- (注17) 「製品／サービスの購入検討段階から利用段階に至る過程において、顧客が企業とのさまざまな接点(顧客接点)で感じる体験」のこと。(小林秀行「CX(顧客体験)とは:DXで重要性が増すCX向上のポイント」日本生産性本部『コラム』、2022年5月9日、<https://www.jpc-net.jp/consulting/report/detail/cx.html>)
- (注18) 具体的には以下の4社。
 ・Shopee(2位): Sea傘下のEコマース、2015年設立
 ・Grab(3位): 配車・デリバリー・金融、2012年設立
 ・Gojek(14位): GoTo傘下の配車アプリ、2010年設立
 ・Traveloka(30位): オンライン旅行予約、2012年設立
- (注19) foodpandaはもともロケットインターネット社(本社ドイツ)が設立したスタートアップであったが、2016年にDelivery Heroが買収した。
- (注20) シャープ(32位)は2016年に鴻海精密工業に買収されたため、ここでは台湾企業として分類している。
- (注21) ソニーはASEANでスマートフォンを販売しているものの、シェアが小さくスマートフォン・ブランドとしての知名度が低いと判断し、デジタル関連に含めていない。

2. ASEAN における中国 IT 企業の動向

(1) 活躍が目立つ主な分野

ASEANで中国IT企業はどのような活動を行っているのか。この点について、以下で主要分野ごとに整理する。

(a) スマートフォン

2010年代に中国ブランドの格安スマートフォンが販売され、ASEANでのスマートフォ

ンの普及に大きく貢献した。スマートフォン保有者の裾野が広がると、スマートフォンでの利用を前提とした、Eコマースをはじめとする各種インターネット・サービスの登場が促されることとなった。2014年のシンガポールのStrait Times紙の報道によると、当時、Xiaomiのスマートフォンの下位機種はサムスン製の類似商品に比べて4割、上位機種は3割程度の価格で販売されていた（注22）。

中国ブランドは当初、先進国ブランドに比べて品質面で見劣りしていた。当時、ジェトロ（日本貿易振興機構）がミャンマーのヤンゴン市内で消費者にインタビューを行ったところ、中国製携帯電話に対して否定的な認識が多く、高所得者層は使用を希望しなかったが、低所得者層は、購入可能価格帯にあるのが中国製のみのため使いたいとの意見が多かった（注23）。しかし、中国ブランドはその後、価格を抑えつつ性能や機能を徐々に向上させていき、「安かろう、悪かろう」の汚名返上に成功した。

ASEANにおけるスマートフォンの出荷シェアにおいて、上位5社のうち4社までもが中国ブランドである（図表11）。なお、5位につけたrealme（本社深圳）は、2018年5月の設立からわずか半年後にASEANへの進出を開始した新興勢力である。

(b) Eコマース

Eコマースの分野では、アリババが2016年

に、当時トップシェアを誇ったスタートアップのLazada（注24）を買収し、ブランド名をそのまま維持する形で事業を展開してきた。数多くの内外企業がASEANのEC市場に参入し、熾烈な競争が繰り広げられているが、Lazadaは親会社からの複数回にわたる資本注入に支えられて、シェア上位を維持している（図表12）。2021年以降は、バイトダンスがTikTokのEC機能「TikTok Shop」をASEAN各国で順次、提供を開始し、急速にシェアを伸ばしている。

アリババは中国国内では「鉄のトライアングル」戦略、すなわち、Eコマース、決済、物流の三つに注力する戦略を採用することで成功した。アリババが設立された1999年当時の中国では、Eコマースが黎明期であったことに加えて、決済と物流が整備されておらず、

図表11 ASEAN5カ国におけるスマートフォンの出荷シェア（2023年1～3月期）

ブランド	シェア（％）	
	本社	
Samsung	韓国	21
Oppo	中国	20
Vivo	中国	14
Xiaomi	中国	14
realme	中国	12
Apple	アメリカ	7
その他	—	12

（注）マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムの5カ国での出荷台数の合計。

（資料）“Apple shines in a declining Southeast Asia smartphone market”, Counterpoint Technology Market Research(press release), May 15, 2023

図表12 ASEAN 6 カ国におけるEコマース・シェア上位（2022年）

	シンガポール	マレーシア	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム
1 位	Shopee	Shopee	Shopee	Shopee	Shopee	Shopee
2 位	Lazada	Lazada	Lazada	Tokopedia	Lazada	Lazada
3 位	Amazon	TikTok Shop	TikTok Shop	Lazada	TikTok Shop	Tiki
4 位	TikTok Shop			Bukalapak		TikTok Shop
5 位				TikTok Shop		Sendo
6 位				Blibli		

（注1）GMV（流通取引総額）ベース。

（注2）Shopee：消費者向けインターネットサービス、Sea（本社シンガポール）傘下。

Lazada：Alibaba（本社中国）傘下。

TikTok Shop：TikTokに搭載されたEC機能。TikTokはByteDance（本社中国）が運営。

Bukalapak：本社インドネシア。2021年インドネシア証券取引所上場。

Blibli：たばこを中心とするコングロマリット、Djarumグループ（本社インドネシア）傘下のGlobal Digital Niagaが運営。

Tiki：本社ベトナム。2010年設立の独立系。

Sendo：大手IT企業、FPT（本社ベトナム）傘下。

（注3）網掛け（LazadaおよびTikTok Shop）は中国系。

（資料）Momentum Works, "Ecommerce in Southeast Asia 2023" 2023 (<https://momentum.asia/product/ecommerce-in-southeast-asia-2023/>)

オンライン上で物品を販売しても購入者に代金を円滑に支払ってもらえない、商品を購入者に円滑に配達出来ない、という問題を抱えていたためである。ASEANでは決済および物流を巡り、かつての中国と類似の問題を抱えていたことから、進出に際してこの戦略が採用され、これらの分野でアリババの存在感が確認出来る。最近では、Eコマース事業での膨大な取引を処理するなかで培ったクラウドコンピューティングおよびAIの技術を活用して、クラウドサービスおよびAI事業に乗り出し、ASEANでもそれらに注力している。

中国企業による1億ドル以上の大型投資・建設案件（American Enterprise Institute と

Heritage Foundation集計）のうち、ASEANでのデジタル関連についてみると、アリババによるものが最も多い。そのうえ、投資分野はEコマースにとどまらず決済、物流、AIにも及んでいる（図表13）。

（c）スタートアップ投資

中国IT企業は、ASEANでデジタル関連事業を直接展開するばかりでなく、地場スタートアップへの投資も積極的に行ってきた。地場スタートアップとしても、資金だけでなくさまざまな技術やノウハウの提供を受けることが出来る点に、中国IT企業からの資金受け入れのメリットを感じている模様である。これまでASEANでは8社のユニコーンがエグ

図表13 中国企業のASEAN主要国向けデジタル関連大型投資・建設案件の概要

対象国	実施年	分野	中国企業	金額 (百万ドル)	投資先、提携先	スタート アップ
シンガポール	2009年	通信	Huawei Technologies	490	Nucleus Connect	
	2014年	物流	Alibaba	210	Singapore Post	
	2015年	半導体	Jiangsu Changjiang, Semiconductor Manufacturing International, National IC Fund	1,660	STATS ChipPAC	
	2015年	物流	Alibaba	150	Singapore Post	
	2016年	Eコマース	Alibaba	1,000	Lazada	○
	2017年	Eコマース	Alibaba	1,000	Lazada	
	2017年	配車	Didi Chuxing	500	Grab Taxi	○
	2017年	娯楽	Tencent	470	Sea	○
	2018年	電子機器	DCP Capital	190	MFS Technology	
	2018年	AI	Alibaba	2,000	Alibaba-NTU Singapore Joint Research Institute	
	2019年	IT	China Mobile Communications	120	(データセンター)	
	2020年	不動産	Alibaba	600	AXA Tower	
	2021年	SaaS	Tencent主導コンソーシアム	140	PatSnap	○
	2021年	物流	Alibaba	200	Ninja Van	○
	2022年	Eコマース	Alibaba	380	Lazada	
マレーシア	2022年	Eコマース	Alibaba	610	Lazada	
	2022年	Eコマース	Alibaba	340	Lazada	
	2015年	半導体	Nantong Fujitsu Microelectronics	370	AMD	
	2018年	半導体	Tianshui Huatian Technology	440	Unisem	
タイ	2022年	IT	GDS	320	(データセンター)	
	2022年	交通系ICカード	Alibaba	100	Touch'nGo	
	2014年	通信	China Mobile Communications	880	True Corp	
	2016年	通信	China Aerospace Science and Technology	210	—	
インドネシア	2017年	Eコマース	JD.com	230	Central Group, Provident	
	2018年	物流	Alibaba	320	(物流情報処理センター)	
	2017年	配車	Tencent	150	Go-Jek	○
	2017年	配車	JD.com	100	Go-Jek	○
	2017年	Eコマース	Alibaba	500	Tokopedia	○
	2019年	配車	Tencent, JD.com	340	Go-Jek	○
	2022年	通信	Alibaba	100	Smartfren Telecom	
フィリピン	2022年	電子決済	Alibaba	300	DANA	○
	2012年	通信	Huawei Technologies	350	Globe Telecom	
	2017年	電子決済	Alibaba	190	Mynt	○
	2019年	通信	China Telecom	760	Mislatel	
ベトナム	2020年	通信	Huawei Technologies	190	(通信回線装置)	
	2013年	通信	CDH	110	Mobile World	
	2019年	電子・通信機器	GoerTek Preasion Industry	260	(工場建設)	
	2021年	Eコマース	Alibaba	210	Masan	
カンボジア	2022年	電子・通信機器	BYD	270	(工場建設)	
	2010年	通信	Huawei Technologies	200	Mobitel	
ミャンマー	2018年	通信	China National Machinery Industry (Sinomach), Shanghai Electric	380	Eco Friendly Tower Company	

(注1) 2005～2022年までに実施された、中国企業による1億ドル以上の投資・建設のうちデジタル製品・サービス関連、または中国IT企業による1億ドル以上の投資・建設。

(注2) Lazadaは2016年にAlibabaに買収されて以降はスタートアップでなくなった。

(資料) American Enterprise Institute and the Heritage Foundation, “China Global Investment Tracker”
(<https://www.aei.org/china-global-investment-tracker/>)

図表14 ASEANのエグジット済みユニコーン

企業名	本社	祖業	設立年	ユニコーン 入り年	エグジット年 (方法)	中国IT企業 による投資
Razer	シンガポール	オンラインゲーム	2005年	2014年	2017年 (IPO、香港)	—
Lazada	シンガポール	Eコマース	2012年	2014年	2016年 (Alibabaが買収)	(Alibaba)
Grab	シンガポール	配車サービス	2012年	2014年	2021年 (IPO <SPAC>、 アメリカ)	Didi Chuxing, Tencent
Garena (現Sea Limited)	シンガポール	オンラインゲーム	2009年	2015年	2017年 (IPO、アメリカ)	Tencent
Gojek (現GoTo Group)	インドネシア	配車サービス	2010年	2016年	2021年 (Tokopediaと合併)	Tencent
Bukalapak	インドネシア	Eコマース	2010年	2017年	2021年 (IPO、インドネシア)	Ant Finanāal
Tokopedia (現GoTo Group)	インドネシア	Eコマース	2009年	2018年	2021年 (Gojekと合併)	Alibaba
OVO	インドネシア	電子決済	2017年	2019年	2021年 (Grabが買収)	—

(注1) ユニコーン：推定評価額10億ドル以上の未上場企業。

(注2) GoTo Groupは2022年にインドネシア証券取引所に上場。

(資料) CB Insights (<https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>) および各社ウェブサイトなどを基に日本総合研究所作成

ジット（投資資金回収）しているが、そのうち、アリババによるLazadaの買収を含めれば6社までもが中国IT企業の投資資金を受け入れている（図表14）。なお、この8社への日本勢（投資会社を除く）からの投資としては、三菱UFJフィナンシャル・グループとトヨタ自動車がGrabに投資している事例にとどまる。

中国IT企業の投資マネーは現役の地場ユニコーンにも流入している。アリババはNinja Van（物流、本社シンガポール）、DANA（電子決済、本社インドネシア）、Mynt（電子決済、本社フィリピン）に、テンセントはPatsnap（特許検索・分析のSaaS、本社シンガポール）にそれぞれ1億ドル以上の大型投資を行っている（前掲図表13）。

(d) 5Gネットワーク整備への関与

5G（第5世代移動通信システム）の商用サービスが2010年代末以降、世界的に始まるなか、中国通信大手はASEANでは欧米勢に交じって基地局の整備やネットワークの構築に関与している。中国と親密な関係にあるカンボジアは、電気通信省とファーウェイとの間で、5Gネットワークの整備に同社が協力することで合意した（2019年）（注25）。そのもとで、カンボジアの通信事業で国内シェア上位3社が5G関連でファーウェイと提携している。

そのほかの国でも、5Gネットワークの整備に取り組む主な通信事業者による5G製品・サービスの調達先として、エリクソン、ノキアの北欧勢やクアルコムなどのアメリカ勢とともに、ZTEおよびファーウェイの中国勢が並ぶ（注26）（図表15）。米中対立の激化

図表15 ASEAN主要国において5G網整備に取り組む主な通信事業者と関連製品・サービス提供事業者

	通信事業者	備考	5G関連製品・サービス提供事業者
シンガポール	Singtel	シェア第1位	Ericsson, Qualcomm
	Antina	5Gの共同整備を目的とするStarHub（シェア第2位）とM1（シェア第3位）の合併会社	Nokia
マレーシア	Digital Nasional Berhad (DNB)	5Gインフラ整備のために設立された国有企業	Ericsson
タイ	TRUE	シェア第1位、China Mobile出資（18%）	Ericsson, Nokia, ZTE
	AIS	シェア第2位	Qualcomm, ZTE
インドネシア	Telkomsel	シェア第1位	Ericsson, ZTE
	Indosat Ooredoo Hutchison	シェア第2位	Ericsson, Huawei, IBM, Nokia, ZTE
	XL Axiata	シェア第3位	Ericsson, Huawei
フィリピン	Globe Telecom	シェア第1位	Hewlett Packard Enterprise, Huawei, Nokia
	PLDT	シェア第2位	Cisco Systems, Huawei
ベトナム	Viettel	シェア第1位	AMD, Infinera, Samsung, Qualcomm
	VinaPhone	シェア第2位	Casa Systems, Nokia
	MobiFone	シェア第3位	Nokia, Samsung
カンボジア	Smart Axiata	シェア第1位、Axiata Group（マレーシア）傘下	Huawei
	Metfone	シェア第2位、Viettel（ベトナム）傘下	Huawei
	Cellcard	シェア第3位	Huawei, Nokia, ZTE

（注1）通信事業者が略称の場合の正式名は以下の通り。

Singtel: Singapore Telecommunications, TRUE: True Corporation, AIS: Advanced Info Service, Telkomsel: Telekomunikasi Selular, PLDT: Philippine Long Distance Telephone, Viettel: Viettel Telecom Corporation, VinaPhone: Vietnam Telecom Services Company, Mobifone: Mobifone Telecommunications Corporation, Cellcard: CamGSM

（注2）5G関連製品・サービス提供事業者の本体は以下の通り。

Ericsson: スウェーデン、Qualcomm: アメリカ、Nokia: フィンランド、ZTE: 中国、Huawei: 中国、IBM: アメリカ、Hewlett Packard Enterprise: アメリカ、Cisco Systems: アメリカ、AMD: アメリカ、Infinera: アメリカ、Samsung: 韓国、Casa Systems: アメリカ

（資料）各種報道記事を基に日本総合研究所作成

などを背景に、先進国の間で5Gネットワークの整備において中国勢を排除する動きが広がっているが、ASEANでこれに明確に同調しているのはベトナムのみである。

シンガポールでSingtel、Antinaの両大手通信事業者はネットワーク設備の提供企業として中国勢を選択しなかったが、イスワラン情報通信相はインタビューで「いかなるベンダーも決して明確に排除しなかった」と述べている（注27）。一方、マレーシア政府は5

Gネットワークの整備のために国有のDigital Nasional Berhad（DNB）を2021年に設立し、同社による独占体制を採ってきたが、2024年からこの方針を改め2社体制に移行する計画である。アメリカおよびEU政府はマレーシア政府に対して、この第2ネットワーク整備の入札でファーウェイが落札した場合、同国の安全保障および外国からの投資に悪影響を与えかねないとの警告文書を送ったと報じられている（注28）。これに対して、マレーシア

政府は中国勢の関与を禁止しないと発表している（注29）。

(e) ASEAN現地政府との連携

ASEAN各国政府の間で、自国のデジタル化を推進するに際して中国IT企業の協力を仰ぐ事例が相次いでいる。この点について

ファーウェイを例にみていくと、前述のカンボジア政府との5Gネットワークの整備以外にも、さまざまな国との間でデータセンターの建設、スマートシティの開発、IT人材の育成など多岐にわたる分野で連携している。連携先を政府のみならず通信事業者や大学など公的色彩の濃い組織にまで広げると、とくに

図表16 ASEAN 3カ国におけるファーウェイの地元政府などとの主な連携状況

<マレーシア>

公表年	マレーシアでの連携先		主な連携内容
2014年	Ministry of Higher Education	政府機関	大学生のデジタルスキル向上のための「Seeds for the Future」プログラム開始
2017年	Sarawak州	自治体	DX支援に向けたMOU締結
2019年	Malaysia Airports Holdings	飛行場運営企業	飛行場のDX支援に向けたMOU締結
	Maxis	通信事業者	5G設備とサービスの提供で合意
2020年	Maxis	通信事業者	5Gネットワーク構築のためのTechCityプロジェクト（クアラルンプール）での協働でMOU締結
	Telekom Malaysia	通信事業者	ランカウイでの5Gネットワークの相互運用性テストで提携
	Telekom Malaysia	通信事業者	クラウドとAIの提供でMOA締結
	Sunway, Celcom Axiata	不動産建設企業、通信事業者	スマートタウン「Sunway City Kuala Lumpur」の実現に向けてMOU締結
	SME Association of Malaysia	業界団体	会員のDX促進のためのプラットフォーム「eService Hub」導入でMOU締結
2021年	Asia-Europe Institute of Universiti Malaya	大学	2030年までにマレーシアの先進デジタル経済実現に向けて提携
	SME Association of Malaysia, Malaysian National Technology Association	業界団体	1年間で中小企業1万社にデジタルスキルの訓練を提供
	Sarawak Multimedia Authority, Sarawak Information Systems, Sarawak Digital Economy Corporation, Centre of Technical Excellence Sarawak	自治体機関	サラワク州クチンのデジタル化促進のための「Kuching Smart City Masterplan」に基づき4件のMOU締結
	Women Leadership Foundation	非政府組織	女性のデジタルスキル向上に向けてMOU締結
	Celcom Axiata, CyberSecurity Malaysia	通信事業者、政府機関	サイバーセキュリティ強化のための「5G Cyber Security Test Lab (My5G)」設立
2022年	Maxis	通信事業者	Massive-MIMOの導入で提携（注2）
	Celcom Axiata	通信事業者	デジタル上での顧客体験向上に向けて「Digital Service Experience Center」設立でMOU締結
2023年	CelcomDigi	通信事業者	CelcomとDigiの経営統合（2022年12月）に伴う4Gネットワークの統合と機能向上で提携

（注1）MOU（Memorandum of Understanding）：基本合意書、MOA（Memorandum of Agreement）：合意覚書。

（注2）Massive-MIMO（Multiple Input Multiple Output）：次世代通信の要素技術。

（資料）各種報道記事を基に日本総合研究所作成

<タイ>

公表年	タイでの連携先		主な連携内容
2017年	—	—	新商品開発、IT人材育成などを目的に、世界で7番目となるオープンラボをバンコクに開設
	Ministry of Digital Economy and Society, Ministry of Science and Technology	政府機関	高齢化社会、農業、観光におけるデジタル技術活用のための白書「Insights on Digitalization of Thailand Industry」公表
	National Science and Technology Development Agency, National Innovation Agency	政府機関	タイランド4.0の推進などのための共同研究やスタートアップ・エコシステムの構築に向けたMOUを締結
2018年	—	—	EEC内にパブリッククラウドサービスの提供開始（注2）
2019年	Ministry of Digital Economy and Society, Digital Economy Promotion Agency	政府機関	ブーケットでのスマートシティ実現に向けた白書「Smart City Framework and Guidance for Thailand」公表
	—	—	IT人材を5年間で10万人以上育成する「Huawei ASEAN Digital Academy (Thailand)」設立
2020年	AIS	通信事業者	AISと提携、タイで初めて携帯キャリアによる5Gの商用サービス開始
	Digital Economy Promotion Agency	政府機関	デジタル経済振興公社内に「5Gエコシステム・イノベーション・センター」開設
	Siriraj Hospital	病院	5Gシステムを活用した病院のスマート化についてMOU締結
	Chiang Mai University	大学	学生向けICTコースの設置に向けてMOU締結
2021年	Chiang Mai University	大学	5Gなど最新デジタル技術を活用したスマート大学の実現に向けて5年間のMOU締結
	Department of Medical Services	政府機関	National Cancer InstituteとRajavithi Hospitalの2病院で5G、AI、ビッグデータ、クラウドコンピューティングを活用した医療サービスの促進に向けて2年間のMOU締結
	National Broadcasting and Telecommunications Commission, Siriraj Hospital	政府機関、病院	病院に5G、クラウド、AIなどの技術を導入する「Siriraj World Class 5G Smart Hospital」プロジェクト始動
2022年	Khon Kaen University	大学	学生と教員のデジタルスキル向上に向けたMOU締結
	Banpu	石炭生産・採掘企業	ラヨーン県に水上フロート式太陽光発電所建設時に、ファーウェイが設備提供と技術支援
	National Cyber Security Agency	政府機関	タイのIT人材向けサイバーセキュリティのスキル向上に向けてMOU締結
	Digital Economy Promotion Agency	政府機関	スタートアップ向けアクセラレータ・コンテスト「Spark Ignite 2022」開催
	Ministry of Digital Economy and Society, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation	政府機関	デジタル人材育成白書「Thailand Digital Talent Development」公表
	複数の政府省庁、大学、産業界	—	IT人材開発政策の構築に向けて提携
2023年	UBP Energy Development	電力	PVシステムの完全デジタル化に向けてMOU締結（注3）
	Khon Kaen University	大学	IT人材育成のためのHuawei ICT Academy Support Center設立でMOU締結

（注1）MOU（Memorandum of Understanding）：基本合意書。

（注2）EEC（Eastern Economic Corridor）：東部経済回廊。次世代自動車、医療、航空、ロボットなどのハイテク産業の特定業種の投資促進、陸海空インフラなどの開発を重点的に行う経済特区。

（注3）PVシステム：太陽光発電システム。

（資料）各種報道記事を基に日本総合研究所作成

<インドネシア>

公表年	インドネシアでの連携先		主な連携内容
2019年	National Cyber and Crypto Agency	政府機関	サイバーセキュリティ強化のための人材育成でMOU締結
2020年	Directorate General of Higher Education, Research, and Technology	政府機関	大学でのEラーニングのプラットフォーム提供でMOU締結
	Agency for the Assessment and Application of Technology	政府機関	AI、クラウドコンピューティング、5Gネットワークの3分野での技術移転でMOU締結
	Indosat Ooredoo	通信事業者	5Gトランスポートネットワークの建設で提携
	—	—	5年間で10万人のデジタル人材を育成する「I Do Contribute」プログラムを表明（注2）
2021年	—	—	Huawei ASEAN Academy Engineering Instituteをジャカルタに新設。ICT人材育成が目的
	National Cyber and Crypto Agency	政府機関	サイバーセキュリティ人材育成に関する2019年のMOUを更新
2022年	XL Axiata（移動通信）	通信事業者	バンドンおよびバリでの「5G City」プロジェクトに向けてMOU締結
2023年	Indosat Ooredoo Hutchison（注3）	通信事業者	SRv6の検証と商用化でMOU締結（注4）
	Ministry of Education, Culture, Research and Technology	政府機関	教育でのAIおよびクラウドサービスの活用に向けて連携

（注1）MOU（Memorandum of Understanding）：基本合意書。

（注2）ファウウェイが2020年の新型コロナ禍を受けて、インドネシアで実施を表明した「I Do」キャンペーンの一環。なお、ほかにはコロナ禍の被害者救済のための「I Do Care」、政府や産業界との協力によりデジタル・トランスフォーメーションを実現する「I Do Collaborate」、政府・企業によるAI、ビッグデータ、クラウドコンピューティングの活用を促進する「I Do Create」がある。

（注3）2022年1月、Indostat Ooredooとして事業展開していたIndostatとHutchison 3 Indonesiaが合併し、Indostat OoredooHutchisonになった。

（注4）SRv6（Segment Routing over IPv6）：IPv6拡張ヘッダーを使用したセグメントルーティング。ネットワークの効率化や機能の向上が可能になる。

（資料）各種報道記事を基に日本総合研究所作成

マレーシア、タイ、インドネシアでの連携拡大が顕著である（図表16）。例えば、IT人材の育成に関しては、マレーシアで非政府組織、タイで複数の大学、インドネシアで政府機関と連携している。

ASEAN各国政府との連携はアリババにおいても頻繁にみられ、越境ECの促進やIT人材育成などが行われている（図表17）。一例を挙げれば、アリババはタイ政府との間で2018年4月に、同政府の長期ビジョン「Thailand 4.0」の支援に向けた戦略的提携でMOUを締結した。主な提携内容は以下の通

りである（注30）。

- ・タイと中国およびその他諸国との間で商品の越境取引を活発化するために東部経済回廊（EEC）内に「スマート・デジタル・ハブ」を設立。
- ・アリババ・ビジネススクール（アリババが杭州師範大学と共同で設立）がタイ工業省工業振興局（DIP）およびタイ商務省国際貿易振興局（DITP）と協力し、タイでデジタル人材教育を実施。
- ・アリババ・ビジネススクールがDIP、DITPと協力し、中小企業のECスキル向上に向

図表17 アリババグループとASEAN6カ国政府との主な連携状況

シンガポール	2016年6月	テマセクとGIC（シンガポール政府投資公社）、アリババに計10億米ドルを出資。
	2017年9月	アリベイ、シンガポール観光局と、中国人観光客の誘致促進に向けてMOUを締結。
	2019年4月	アリババ、シンガポール観光局と、中国人観光客の誘致促進に向けてMOUを締結。
	2019年5月	アリババクラウド、情報通信メディア開発庁やシンガポール企業庁などとともに、シンガポールおよび周辺国企業の中国進出を支援する「China Gateway Program」を開始。
	2023年6月	アリババ、情報通信メディア開発庁およびシンガポール企業庁と、シンガポールの中小企業の越境EC支援のためのMOUを締結。
	2023年6月	アリババクラウド、都市再開発庁主催イベント「i Light Singapore」で同庁と提携し、炭素排出量の計測・分析を実施。
マレーシア	2014年10月	アリババとマレーシア開発公社、中小企業の越境EC促進のための「eTrade Programme」を立ち上げ。
	2016年11月	ジャック・マー会長、マレーシア政府顧問（デジタル経済担当）に就任。
	2017年3月	ナジブ首相、ジャック・マー会長とともにデジタル自由貿易圏（DFTZ）の発足を発表。同時に、アリババとマレーシアデジタルエコノミー公社、DFTZ関連の四つのMOUを締結。
	2017年5月	アリババ、マレーシアデジタルエコノミー公社、杭州市の3者、マレーシア・杭州市間の越境EC促進のためのMOUを締結。
	2018年1月	アリババクラウド、マレーシアデジタルエコノミー公社およびクアラルンプール市と提携し、同社のスマートシティ・ソリューション「City Brain」を活用した「マレーシア・シティ・ブレイン計画」に着手。
	2021年10月	アリババクラウド、マレーシア政府のクラウドサービス事業者指名。
タイ	2016年12月	アリババとタイ商務省、同社がタイのEコマースの発展に協力する趣意書を締結。
	2018年4月	アリババとタイ政府、「Thailand4.0」支援に向けて戦略的提携でMOUを締結。商品の越境取引活発化のために東部経済回廊（EEC）内に「スマート・デジタル・ハブ」を設立、デジタル人材教育、中小企業のECスキル向上教育、スマート観光、タイの農産品の中国への輸出促進、など。
	2022年12月	アリババとタイ政府が共同で進めていたEEC内のデジタル・ハブ（「デジタル自由貿易ハブ」）が試行運用開始。
インドネシア	2016年7月	アリババ、商業省と共同でアリババの「Tmall Global」上に「Inamall」を開設。インドネシアの中小企業の商品を中国の消費者に直接販売。
	2016年9月	ジャック・マー会長、インドネシア政府顧問（EC担当）に就任。
フィリピン	2017年10月	ジャック・マー会長、ドゥテルテ大統領を表敬訪問。同大統領、アリババと連携可能分野を模索するよう政府に指示。
	2018年1～2月	フィリピン政府および民間企業の幹部からなる代表团、杭州市のアリババ・ビジネススクールでデジタル技術への理解を深めるためのプログラムを受講。
	2018年2月	フィリピン政府、アリババに対し、統治能力を高めるための技術の向上、中小企業支援のための包括的な金融システム構築に向けた助力を要請。
ベトナム	2017年11月	ジャック・マー会長、フック首相と会談。首相、アリババがベトナムの事業者のECスキル向上、国民のEコマースへのアクセス向上のために協力するよう要請。
	2022年3月	ベトナム貿易振興庁、アリババと協力しアリババのECプラットフォームにベトナム製品専用ブース「Vietnam Pavillion」開設を発表（2022年3月）

（注）MOU（Memorandum of Understanding）：基本合意書。

（資料）各種報道を基に日本総合研究所作成

けた教育を実施。

- ・アリババが運営するオンライン旅行サービスプラットフォーム、Fliggyとタイ政府観光庁が協力し、スマートツーリズム（デジ

タル技術を活用した観光）を推進。

- ・コメやフルーツなどタイの農産品の中国への輸出を促進。
- 中国IT企業にとってこうした技術協力は、

当該国に受け入れられるためのものであると同時に、ビジネスチャンスを探るための戦略でもある。一方のASEAN諸国にとっては、外国の、しかも民間企業が、デジタル分野での自国産業や人材の育成に大々的に携わっていることになる。政府としては、社会・経済のデジタル化が急速に進み、政策面で容易に追いつけていないなかで、中国IT企業からの協力は総じて好意的に受け止められており、政府側から積極的に協力を要請しているケースも少なくない。

(2) 中国IT企業の強み

ASEANでの中国IT企業の動きからは、資金力および技術力・ノウハウの高さを読み取ることが出来る。ASEANでの地場スタートアップの買収や投資、さらには技術協力は、中国国内市場での成功により獲得した潤沢な資金を投入可能であることから実現している。それに加えて、中国IT企業が母国市場での激しい競争のなかで技術力やノウハウを磨き、価格面のみならず品質面でも競争力を向上させた点も大きい。ファーウェイやアリババによるASEANでのIT人材の育成も、両者が高いIT技術を有するからこそ可能となっている。ASEANでは、スマートフォンであれデータセンターであれ、所得水準の向上に伴い品質面での要求水準が高まっている。仮に中国IT企業が価格の安さのみを強みとしていた場合は、そうした変化に対応出来なかった

と推測される。

一方、中国IT企業が多大な資金と労力を投じてASEANに注力しているのはなぜか。これに関しては、この地域でデジタル関連産業が一層拡大しビジネスチャンスが広がることへの期待がまず挙げられる。それに加えて、中国国内市場が成熟し一段の成長余地が小さくなりつつあることから、海外に活路を見出していることが考えられる。米中対立や印中対立のあおりで新たに進出するのが難しい国が増えるなかで、ASEAN諸国はこうした動きから一定の距離を保とうとしており、その面からこの地域が注目されている点も無視出来ない。このような事情を踏まえると、中国IT企業のASEAN進出は今後一層進むことが見込まれる。

(3) 最近の動き：J&T Expressの設立と躍進(注31)

ASEANにおける中国勢の最近の動きとして、中国IT企業から派生して新たな企業が現地で誕生している例が特筆すべきである。具体的には、Oppoの現地法人トップが設立した物流スタートアップのJ&T Expressである。

Oppoは、前述の人気ブランド・トップ50でも45位にランクインするなど、ASEANで支持されている中国系スマートフォン・ブランド企業である。Oppoインドネシア法人のCEOであった中国出身の李傑（Jet Lie LiまたはJet Lee）氏は、業務を通じて感じた物流の

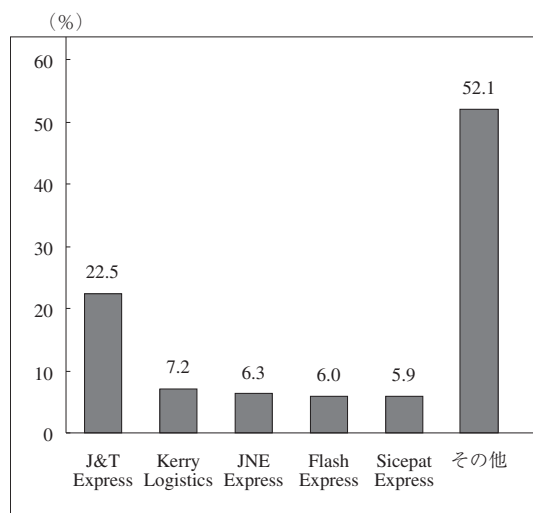
課題（注32）を解決するため、Oppoを退職し2015年にEコマース向け宅配便事業を手掛けるJ&T Expressを設立しCEOとなった。共同創業者として、Oppoの創業者兼CEOの陳明永（Tony Chen）氏を迎え入れ、二人の名前の頭文字を社名とした。J&T Expressはインドネシアで急速に事業を拡大した後、2018年のベトナム拠点開設を皮切りに複数のASEAN諸国に進出し、この地域での宅配便事業において2割と最大の市場シェアを確保するまでになった（図表18）。顧客にはShopee、Lazada、Tokopediaなどの大手Eコマ

ス企業が含まれる。中国、中南米、中東にも進出している。2021年にユニコーンの仲間入りを果たし、2023年10月に香港で上場を果たした。

J&T Expressが中国に進出したのは2020年であり、もはや新規参入の余地がないとみられていた同国の宅配便市場の勢力図を塗り替えるのに成功した。低価格戦略に加えて、現地宅配便事業者の買収（注33）やEコマース大手である拼多多（Pinduoduo）（注34）との取引の獲得などに成功したことが主な要因である。2022年には中国国内小包市場の1割のシェアを獲得して6位に食い込んだ。現在では、同社の売上高において中国市場（56.4%）がASEAN（32.8%）を上回るまでになっている（注35）。ただし、ASEAN事業が黒字であるのに対して、中国事業は赤字から脱却出来ていない。

J&T ExpressがASEANで成功したのは、現地の課題を熟知したうえでの対応や先端技術を活用した作業効率の向上に加えて、Oppoからの支援とOppo事業で培ったネットワークを活用出来たためである。具体的には、Oppo創業者を巻き込んだことによる金融支援（注36）や信用力の向上もさることながら、設立当初からOppo商品を扱うことが出来、顧客ゼロからのスタートでなかったことが挙げられる。それに加えて、Li CEOはOppo時代に、ASEAN各国の主要Eコマース企業の経営層と商品の取り扱いを通じてすでに信頼関

図表18 ASEANにおける宅配便事業者のシェア（2022年、件数ベース）



（注） J&T Express：本社インドネシア、2015年設立
 Kerry Logistics：本社香港、1981年設立
 JNE Express：本社インドネシア、1990年設立
 Flash Express：本社タイ、2017年設立
 Sicepat Express：本社インドネシア、2014年設立

（資料） Momentum Works, "J&T Express: highlights of draft IPO prospectus", June 19, 2023"

係を築いていたため、その分、顧客開拓を円滑に進めることが出来た。

(4) デジタルシルクロード構想との関連性

ASEANにおける中国IT企業の活動は、中国政府が現在、進めているデジタルシルクロード構想とどう関連するのであろうか。

デジタルシルクロード構想とは、中国の広域経済圏構想「一带一路」イニシアティブの一環として、一带一路沿線国（以下、沿線国）を中心とする海外諸国のデジタル化を主導する構想である。中国のデジタル製品・サービスの輸出を促進するとともに、5G、AI、量子コンピューティングなどの次世代デジタル技術における国際標準化の主導権を確保することを目的とする。それによって、中国を核とする越境デジタル・ネットワークを構築し、社会・経済のデジタル化が世界的に進むもとで中国の影響力を高める狙いがある。デジタルシルクロードに関連する事業は広範囲にわたるが、①デジタル・インフラの整備、②デジタル・サービスの促進、③その両方の同時実施、の三つに分けることが出来る。

デジタルシルクロード（正確にはその前身である情報シルクロード）が提起されたのは2015年であるが、その後、中国政府における位置づけは徐々に高まっていった。これは、各種のトラブル（注37）により一带一路関連の大型インフラ事業を積極的に推進しづらくなった一方で、沿線国によるデジタル技術の

活用ニーズが高まったこと、そして、そうしたニーズに応えられるだけの技術力を中国IT企業が保持するようになったこと、などによる。デジタルシルクロード関連事業が、従来の大型インフラ事業に比べて短期間・低コスト・低リスクで実施出来ることもプラスに作用している。新型コロナ禍を契機に非対面・非接触ニーズが高まり、デジタルシルクロード構想の推進に拍車がかかっている。

デジタルシルクロード関連事業では、政府間の合意に基づき低利融資や補助金など中国政府の支援を受けて実施されているものもあれば、そうした支援なしに実施されているものもある。現在、中国IT企業によるASEANでの事業の多くは、中国政府の支援なしに、この地域でのビジネスチャンスの大きさに着目して実施されているように見受けられる。

もっとも、中国企業の行動は、たとえ民間であっても、どこまでが純粋なビジネスによるものか、どこまでが中国政府の意向によるものか、その線引きを行いつらいのも事実である。中国政府の支援を受けていなくても、その意向を踏まえて、あるいは付度して実施していることも考えられる。また、仮に自発的な活動であったとしても、それによってASEANのデジタル化が進み、結果的にデジタルシルクロードの建設に寄与することになる。

このように、中国政府の支援の有無にかかわらず、沿線国での中国IT企業による活動は

すべてデジタルシルクロード関連事業と捉えることも可能である。そうした観点に立脚すると、ASEANにおいて中国政府の狙いは一定程度実現しつつあるといえる。ただし、ASEANの地場の新興企業が育つ一方で、5Gネットワークの構築においてエリクソンやノキアの影響力が総じて大きいなど、中国IT企業が一人勝ちしているわけではない。

中国政府は2020年末から2022年にかけて、巨大化した中国IT企業の影響力を弱めることなどを目的に、独占禁止法違反での摘発や市場差し止めなど規制を大幅に強化し、各社ともその対応に追われ（注38）、業績にも悪影響が及んだ。2023年入り後は、国内景気の低迷を受けて、成長分野であるIT産業を促進しようと、規制は徐々に緩和されている。しかし、今回の一連の措置を踏まえて、中国IT企業としてもこれまで以上に政府の意向に沿うことが見込まれ、政府のデジタルシルクロード構想の推進に従うという意味合いからも、ASEAN事業を強化すると予想される。

- (注22) “China’s Xiaomi leads Asia’s low-cost smartphone drive”, The Strait Times, May 11, 2014 (<https://www.straitstimes.com/business/companies-markets/chinas-xiaomi-leads-asias-low-cost-smartphone-drive>)
- (注23) 日本貿易振興機構「ミャンマー市場における中国企業ブランド」2012年3月。なお、この調査によると、中所得者層の間では中国製携帯電話に関し、安価なため使用をある程度望むとの意見が多かった。
- (注24) Lazadaは、2012年にドイツのロケットインターネット社によってシンガポールで設立され、その後、ASEANのほかの国にも事業を拡大していった。
- (注25) “Cambodia signs 5G development deal with China’s Huawei”, The Strait Times, April 29, 2019 (<https://www.straitstimes.com/asia/se-asia/cambodia-signs-5g-development-deal-with-chinas-huawei>)
- (注26) なお、日本勢は5G携帯基地局機器の世界シェアにおいて、全社合わせても2.5%にすぎない（2021年）など、この分野での国際競争力は低い。（「NECや富士通が開く基地局機器市場の門戸—オープンRANで世界へ」日経ビジネス、2023年4月27日、<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00550/042600008/>）
- (注27) 「シンガポールの大手通信事業者、ファーウェイを選ばず—5G通信設備」ブルームバーグ、2020年6月25日（<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2020-06-25/QCGKFMDWRGG401>）
- (注28) “EU and US warn Malaysia of ‘national security’ risk in Huawei’s bid for 5G role”, Financial Times, May 2, 2023
- (注29) “Malaysia stays open to Chinese firms in 5G network rollout”, Bloomberg, June 2, 2023 (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-06-02/malaysia-stays-open-to-chinese-firms-in-5-g-network-rollout#xj4y7vzkg>)
- (注30) Thailand commits to ‘long-term partnership’ with Alibaba”, The Nation, September 19, 2023 (<https://www.nationthailand.com/tech/30343690>)
- (注31) この部分は、J&T ExpressがIPOのために香港証券取引所に提出した目論見書に加えて、主に以下を参考にした。
- ・「J&T Express、4年でインドネシア最大級の物流会社になった理由」36Kr Japan、2019年12月17日（<https://36kr.jp/41656/>）
 - ・“How Indonesia’s J&T Express pushes the limits of its Chinese competitors”, PingWest, November 5, 2021 (<https://en.pingwest.com/a/9460>)
 - ・“Boom or bust? The story of J&T Express in China”, KrASIA, December 31, 2021 (<https://kr-asia.com/boom-or-bust-the-story-of-jt-express-in-china>)
 - ・“Chinese logistics entrepreneur becomes a billionaire as his J&T Express gears up for Hong Kong IPO”, Forbes, June 20, 2023 (<https://www.forbes.com/sites/ywang/2023/06/20/chinese-logistics-entrepreneur-becomes-a-billionaire-as-his-jt-express-gears-up-for-hong-kong-ipo/?sh=99eabb251cca>)
- (注32) 当時はインドネシア全土をカバーする宅配便事業者が存在しなかったことに加えて、配達遅延や配達商品の紛失などが日常的に生じていた。
- (注33) 具体的には、宅配便大手のBEST Express Chinaの買収（2021年）、および物流大手の順豊控股（S.F. Holding）傘下の宅配便大手、Shenzhen Fengwang Expressの買収（2023年）。
- (注34) 同社は2015年設立と新興ながら、瞬く間にシェアを伸ばし、アリババ、京東商城（JD.com）に次ぐ中国第3位のEコマース企業にまで成長した。
- (注35) J&T Expressが香港証券取引所に提出した目論見書による。（<https://www1.hkexnews.hk/app/sehk/2023/105469/documents/sehk23061601571.pdf>）
- (注36) Tony Chen氏の妻、Liang Xiaojing氏が個人会社

Starlight Heroを通じてJ&T Expressに投資し、株主になった。なお、Tony Chen氏はその後、J&T Expressの経営から退いている。

(注37) インフラ建設のために抱えた債務の返済の行き詰まり(いわゆる「債務の罫」)、事業の透明性や融資条件への疑問、地元住民との摩擦、環境意識の高まり、新型コロナウイルス禍などにより、事業の中止や見直しが相次いだ。

(注38) アリババが2023年3月、グループ傘下の事業を6分割することを発表したのも、一つには政府の警戒を解くためと考えられている。("Alibaba, China's e-commerce giant, will split into 6 units", The New York Times, March 28, 2023)

3. 日本企業が目指すべき方向性

(1) 現地の課題解決

ASEANにおけるデジタル分野で、アメリカ勢に加えて中国勢が積極的に進出し、大きな存在感を示している。地場勢の台頭も著しい。こうした流れに出遅れた日本勢に挽回の機会はあるのか。

ASEANのデジタル分野でこれまで活躍が目立ったのは、地場・外資を問わず巨大プラットフォームとなったIT企業であり(注39)、潤沢な資金をバックに事業を拡大した点で共通している。Grabは、ある推定によればこれまで32回にわたる資金調達で合計104億ドル(注40)、別の推定では34回の資金調達で165億ドル(注41)を調達したとみられている(注42)。アリババも、2016年にLazadaを10億ドルで買収した後、大型投資だけで4回にわたり合計23.3億ドルを投入している(前掲

図表13)。世界的な大手IT企業を輩出出来ていない日本から、こうしたプラットフォーム事業に新たに参入を試みても到底太刀打ち出来そうにない。前述の通り、楽天がこの地域でのEC事業から撤退したのは、適切な規模を確保出来ないためと説明しており、資金面がネックになったと推測される。

一方で、デジタル技術の普及とともに、非IT企業であってもデジタル技術を駆使するようになり、IT企業と非IT企業の線引きは難しくなりつつある。例えば、小松製作所は無人ダンプトラック運行システムや機械稼働管理システムを開発し、「IT企業ながら」(注43)と評価されている。ASEANで日本の非IT企業がデジタル技術を活用しながら事業を行う余地は従来に比べて大きくなっている。

日本の非IT企業にとって有望なのは、課題解決の事業化である。ASEANは急速に経済発展したものの、依然として多くの課題を抱える。そのなかには、日本の経験やノウハウをデジタル技術と組み合わせることで解決可能なものもあり、そこに日本企業のビジネスチャンスがある。一つ一つの事業は大きな市場規模を見込めないかもしれないが、積み上げれば日本企業全体の存在感を押し上げることが可能であろう。

(2) 山積する課題

ASEANにおける課題解決の事業化として

は、どのようなものが考えられるか。

例えば、インドネシア政府は2030年までに世界のGDPランキングで上位10カ国以内に入ることを目指している。その実現には脆弱な製造業部門を強化することが不可欠として、デジタル技術の活用による製造業強化策「Making Indonesia 4.0」を2018年に打ち出した。①食品・飲料、②繊維・衣料、③自動車、④エレクトロニクス、⑤化学の五つの重点分野において、中小企業の生産性向上、人材育成、持続可能性の確保などの施策を掲げ、現在も取り組み中である。食品・飲料であれば、農業や漁業における自動モニタリングシステムや無人ドローンの導入、中小の農家・製造業者の生産量拡大に資する技術の導入、加工食品製造の強化、などが打ち出されている（Chen et al. 2023）。

また、フィリピンでは2022年に大統領に就任したフェルディナンド・マルコス・ジュニア氏が経済再生と長期的成長のための10の優先政策（注44）を掲げている。人材教育では教育の質の向上や労働者のスキル向上、医療分野では低所得地域での基本的な医療の提供や地方での専門病院の建設、食料分野では農業・漁業の生産性向上を目指している。

翻って日本では、農業に従事する団体経営体の6割がいまやデータを活用する（注45）一方で、魚類の養殖に重要な人工種苗の生産技術（注46）で圧倒的な強みをもつ。食品加工技術も世界トップクラスであり、製造現場

全般では合理化および省エネが徹底されている。医療面では、先進国のなかでも質の高い医療サービスを誰もが全国どこでも受けられる体制が整備されている。こうした日本の技術・システムとその背後にある経験・ノウハウをインドネシアやフィリピン、さらにはほかの国で活用する余地は大きい。

ASEANではそのほかにも、交通渋滞の解消から物流の効率化・高度化、また最近では脱炭素社会に向けた対応まで、広範にわたる課題を抱えており、その分、日本企業が解決に向けて貢献出来る機会も大きい。課題解決にデジタル技術は必須ではないものの、活用によりコストの引き下げやアクセスの改善が可能になり、従来は難しかった領域でも事業として成り立つようになり得る。日本の技術を現地に伝えたり、導入した技術を管理する人材を育成したりする際に、オンライン研修や動画の配信を行う、スマートフォンのアプリを通じてサービスの提供や管理を行う、など日本企業が地道に主導してデジタル化を進めていくことが考えられる。

(3) 現地法人の活用

ASEANの課題解決事業の担い手となり得るのが、この地域に進出している日本企業の現地法人である。ASEAN10カ国には日本企業の現地法人がすでに7,400社余り存在する（前掲図表1）。しかも、製造業と非製造業がほぼ同数であり、現地の多様な課題に対応可

能である。このアセットを有効活用することがデジタル分野で日本勢が挽回するための武器になる。

ASEANでスタートアップの設立が活発になり始めた2010年頃の創業者をみると、ハーバード大学（Grab共同創業者二人、Gojek共同創業者の一人）、パデュー大学（Traveloka共同創業者の一人）、スタンフォード大学（Traveloka共同創業者の一人）など、アメリカ留学の経験者が少なからず含まれる。彼ら・彼女らは留学中、自国でいまだ普及していなかった、デジタル技術を活用した新しいサービスやビジネスモデルに触れ、それを活用することで自国の課題を解決したいとの思いから、帰国後にスタートアップを立ち上げている（注47）。これと逆の発想で、日本の現地法人の役職員が現地の課題に触れ、日本の製品・サービスおよびその裏にある経験・ノウハウを活用し、さらにデジタル技術の力を借りながら新規事業を立ち上げてはどうか。

課題解決型事業では、①課題を的確に捉え、②それに対する有効な解決策を編み出したうえで、③解決策としての商品の価値を市場で認めてもらう、つまり多くの人に買ってもらう必要がある。

現地に拠点のない海外企業にとって、まず①の現地の課題を的確に捉えることは容易でない。課題解決のために現地に乗り込み事業を始めたものの、現地では課題のひっ迫度が予想していたよりも小さかった、表面的な課

題の奥により根深い課題があった、などにより事業がとん挫するケースが聞かれる。また、②の解決策が適切でなかった、あるいは解決策は適切でもリソースやネットワークの不足、マーケティングの失敗などにより③の市場での受け入れに失敗した、といったケースも多い。

それに対して、現地法人であれば、①日々の業務のなかで自身ないし取引先が実際に直面している課題を抽出することが出来、②日本の経験やノウハウを動員しつつ、現地の事情に精通するため適切な解決策を見出しやすい。また、③の現地市場で受け入れられるために何をすればよいかをある程度判断出来る。すなわち、現地法人の強みである、進出先でのパートナー、人的ネットワーク、顧客情報など、現地で築いたリソースやネットワークを動員出来る。特定のデジタル技術など自社に不足する部分について提携先を探すのも、同様の理由から比較的容易であろう。地場のスタートアップも課題解決型ビジネスに積極的に乗り出しているものの、日本の経験・ノウハウを活用可能な点で日本勢が優位性を発揮出来る。

日本企業はこれまでもASEANで課題解決型事業を手掛けてきた。政府開発援助(ODA)関連を含めた発電や港湾建設といった大規模インフラ事業はもとより、それ以外にも、医療の質の向上、農業における生産性向上、持続可能な水産養殖などに資する事業を行って

いる。それらは基本的には、日本国内で生み出し成長させた事業のASEANへの展開である。今後はそれに加えて、ASEANを起点に新しい事業を生み出し成長させることで、事業の幅を大きく広げることが可能になる。

日本企業の現地法人が課題解決型事業を手掛ける方法としては、自社で行うことに加えて、自社からカーブアウトした新たな企業で行うことが考えられる。個人が現地法人を飛び出して新規に企業を設立することも可能である。J&T Expressがまさにこれに該当する。前述の通り、Oppoインドネシア法人のCEOであったLi氏は、Oppo事業を通じて感じた課題を解決するためにJ&T Expressを設立した。Oppoの後ろ盾によりJ&T Expressが事業を早期に成長軌道に乗せることが出来たように、日本企業の現地法人から誕生した新規事業も、現地法人、さらにはその背後の日本本社のサポートを得ることで、成功確率が高まることになる。

もっとも、このスキームが実現するには現地法人の役割を抜本的に見直す必要がある。これまで現地法人は、日本で行っていた事業を現地に移転し展開することを主な業務としてきた。前述の通り、日本企業にとってASEANは近年では生産拠点から市場へとシフトしつつあるが、その場合も、現地市場で自社の既存商品のシェアをいかに拡大するかに経営の重点が置かれている。今後はそれに加えて、ASEANで新規事業を創出すること

も重視すべきである。

そのためには、日本本社の主導のもと、新規事業を創出しやすい体制に現地法人を作り替えていく必要がある。現地法人の権限と予算を拡大し活動の自由度を高める一方で、日本本社との連携も密にする、日本からの派遣者や現地採用者に挑戦意欲の旺盛な人を充てるとともに、挑戦を奨励する評価制度とする、自社で不足する部分は現地や日本のスタートアップを含め、外部と積極的に連携して補う、などの組織改革が重要になる。現地法人、さらには日本本社に相当大幅な変革を強いることになるが、ASEANにおけるデジタル領域での出遅れを挽回するには、このような大胆な取り組みが必要となろう。

(注39) ファーウェイは通信機器メーカーながら、アプリ配信プラットフォーム「AppGallery」を運営しており、また、2023年には中小企業同士や中小企業と大企業をつなぐプラットフォーム「Huawei eKit」の提供を開始するなど、プラットフォームでもあり。

(注40) Tracxnデータベース (https://tracxn.com/d/companies/grab/_hBaWZ3sVg8_WdVlbKQsr7CMhkgrPE8YtqCtFMLF0ev0)

(注41) Crunchbaseデータベース (https://www.crunchbase.com/organization/grabtaxi/company_financials)

(注42) 未上場時代は資金調達を公表する必要がなく、開示していない調達もあることから推定せざるを得ない。

(注43) 「建機革命から20年、“未来の現場”に向けたコマツのDX／オープンイノベーション」インプレス『IT Leaders』、2021年4月15日 (<https://it.impress.co.jp/articles/-/21368>)

(注44) 具体的には、①新型コロナ禍からの経済再開、②官民連携、③デジタル・インフラ開発、④財政規律、⑤行政の透明化・効率化、⑥無線LAN接続の促進、⑦エネルギー安全保障、⑧人材教育、⑨医療の拡充、⑩食料生産の拡充。(President, Republic of the Philippinesウェブサイト、<https://pbbm.com.ph/priorities/>)

(注45) 農林水産省「令和5年農業構造動態調査結果」2023年6月30日。なお、個人経営体になるとこの割合は25%に低下する。

(注46) 人工的に卵から稚魚や幼魚を育てる技術。漁獲した稚魚・幼魚（天然種苗）を育てるよりも天然資源保護の観点から優れている。

(注47) 例えば、Grabの共同創業者、Anthony Tan氏とHooi Ling Tan氏の二人のマレーシア人は、留学先のハーバード・ビジネス・スクール時代に配車アプリの存在を知り、マレーシアでは女性が夜に一人で乗れないなど、劣悪なタクシー事情を改善するのに役立ちたいとの思いから、帰国後に同社を設立した。

参考文献

(日本語)

1. 岩崎薫里 [2018]「東南アジアで存在感を高める中国大手インターネット企業」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報RIM』Vol.18, No.69
2. 牛山隆一 [2021]「中国企業、ASEAN事業を拡大強化－懸念される日本企業の地位低下－」国際貿易投資研究所『国際貿易と投資』No.124
3. 野木森稔、佐野淳也 [2020]「強まるASEAN・中国経済のつながり～ASEANの対米中バランス外交継続に落とし穴～」日本総合研究所『Research Focus』No.2020-018、8月14日
4. 丸川知雄 [2020]「ファーウェイ急成長の解明」中国経済経営学会『中国経済経営研究』第4巻第1号、3月

(英語)

5. Chen, Lurong, Kalamullah Ramli, Fithra Faisal Hastiadi, Muhammad Suryanegara [2023] *Accelerating Digital Transformation in Indonesia: Technology, Market and Policy*, Economic Research Institute for ASEAN and East Asia
6. Chow-bing, Ngeow [2021] *The Digital Silk Road from Guangxi to Southeast Asia*, Friedrich-Ebert-Stiftung, August
7. Eurasia Group [2020] *The Digital Silk Road: Expanding China's Digital Footprint*, April 8
8. Google, Temasek, Bain&Company [2020] *e-Conomy SEA 2020*
9. ——— [2022] *e-Conomy SEA 2022*
10. Rao, Vinika and Robin Speculand[2021] “How DBS became the ‘World’s Best Bank’”, INSEAD, *Knowledge*, November 15 (<https://knowledge.insead.edu/economics-finance/how-dbs-became-worlds-best-bank>)
11. Ren, Rebecca [2023] “Why Indonesia has become a hot spot for Chinese investors looking to grow overseas”, PingWest, July 5 (<https://en.pingwest.com/a/11925>)
12. Zheng, Wang [2022] “Assessing the Belt and Road Initiative in Southeast Asia amid the COVID-19 Pandemic (2021-2022)”, ISEAS-Yusof Ishak Institute, *Perspective*, May 26

本誌は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本誌は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがあります。本誌の情報に基づき起因してご閲覧者様及び第三者に損害が発生したとしても執筆者、執筆にあたっての取材先及び弊社は一切責任を負わないものとします。