



# IGPIシンガポール流 東南アジア進出・拡大の リアルノウハウ

～2020年 サマリー版～

リアルノウハウ決定版（2016年）は [こちら](#)

## 1. 東南アジア諸国の特徴

### □ 東南アジア諸国

東南アジアには、ASEAN（Association of South-East Asian Nations：東南アジア諸国連合）加盟国であるインドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ブルネイ、ベトナム、ミャンマー、ラオス及びカンボジアの10か国に、東ティモールを加えた11か国が含まれます。これまで、これらの地域は比較的安価な労働力を提供する生産拠点として捉えられてきましたが、6億を超える巨大な人口を抱える一大消費地としても今後の可能性が見込まれています。

### □ シンガポール：ASEANの首都

交通・物流インフラが高度に整備されているシンガポールは、ビジネスのしやすさを順位付けした Doing Business で2位（2020年参考：米国6位、日本29位）にランキングされており、まさにASEANの首都的存在と位置付けられます。政府も優遇税制特典を与えるなど大企業のアジア本社機能の誘致に積極的で、日本企業を含む多くの外国企業がシンガポールにアジアの地域統括拠点を置いています。法人税率17%という魅力的な税率に加え、政府認定を受けることができれば各種優遇税制による軽減税率も適用されます。人口は600万人弱ですが、“シンガポールで売れるものはアジアで売れる”と言われており、そのためシンガポールは「アジアのショーケース」とも呼ばれています。

一方、家賃や物価等の生活コストは東京・ニューヨークレベルの高水準ですが、高付加価値人材の獲得が容易なことから、オートメーション化された工場やIT・ヘルスケア関連の研究機関等の誘致も進んでいます。近年では通商産業省の下部組織であるJTCコーポレーション主導の下、更なる誘致に向けてジュロン・イノベーション地区の開発が進められています。

### □ タイ：ASEAN工業の中心

タイは、首都バンコク近郊に工業団地を有し物流インフラも整っているため、機械産業の東南アジア進出の有力な候補地です。タイは以前から自動車産業のハブと位置付けられており、実際日系の自動車メーカーを中心に多くの機械産業が進出しています。また、バンコク都市圏には1,500万人の人口が集中しており、消費市場としても魅力的です。交通インフラの整備も進み、中心部では大規模ショッピングモールの建設が相次いでいます。

一方で、時折生ずるクーデターや大洪水といった各企業単位ではコントロールできないカントリー・リスクの存在も考慮に入れる必要があります。

### □ マレーシア：安定的な経済発展

マレーシアは安定的な経済発展を続けています。国民一人当たりのGDPはタイの約1.5倍（2018年：

タイ 7,273 ドル、マレーシア 11,373 ドル) と比較的裕福で、近年では首都クアラルンプールを中心とした新都心 (KLCC) や郊外でショッピングモールの建設が活発です。

マレーシアの人口は約 3,000 万人ですが、マレー系、華人系、インド系、外国人等、複数の人種・民族により構成され、公用語・宗教も多彩であるため、B to C のマーケットが細分化されているという特徴があります。イスラム教が国教とされているため、特に飲食業を営む場合には、提供する食品によってはムスリム向け食品 (ハラル) の基準を満たしていなければならないため、注意が必要です。

## □ インドネシア：ASEAN の大国

インドネシアの特徴は、なんといっても 2 億 6,000 万人を超える巨大人口です。しかも、若年人口の比率が高いため、人口ボーナス期は 2044 年まで続くと言われており、今後も順調な経済発展が期待できる国です。首都のジャカルタだけを見ても人口 1,000 万人を有する巨大都市となっており、首都圏近郊には 3,000 万人の人が暮らしています。マレーシアと同様、人口の多くはイスラム教徒ですが、国教とはされていません。

もっとも、インドネシアは 1 万以上の島々からなる島国であるため、インドネシア全域への事業展開は容易ではなく、島や地域ごとのきめ細かな戦略設定が必要となります。

## □ ベトナム：今後の成長国

ベトナムは、「儒教」「稲作」といった日本と共通する文化を有し、国民性についても一般的に「勤勉」「器用」「チームワーク」といった日本人と共通する特徴・価値観を有しているといわれています。その上、労働コストが比較的安価であるため、日本企業の中国からの生産拠点移転先として注目を浴びています。また、約 9,500 万人の人口を有し、加えて 2041 年まで人口ボーナス期が続くと予想されているため、生産拠点としてのみならず、消費の拠点としても将来の成長可能性が期待できる国です。

もっとも、南北に長いという地理的特徴を有し、加えて、交通・物流・電力・通信といったインフラはまだ十分に整備されていません。北部の都市と南部の都市とでは、文化や国民性も若干異なっており、事業展開を計画する上でも両者は別の市場として理解する必要があります。

## □ 平均値の議論は危険

進出候補地についての仮説設定の段階では、上記のような一般的な特徴を知っておくことが重要となりますが、仮説の正しさを検証するフェーズにおいては、“平均値の議論”のみに頼るのは危険です。例えば、一人当たり GDP が数千ドルの国においても、都市部だけでみると 1 万ドルを超えている国が多く、人口も集中しています。都市ごとのバラツキを考慮せずに平均値で最終的な意思決定を行ってはいは、大きなビジネスチャンスを逃す危険性もあります。進出候補地を最終決定する際には、地域ごとの具体的な細かい特徴を把握するための検証作業も必要です。



## 2. 東南アジアで事業展開する上での留意点

### □ ローカルマネジメントとグループガバナンス

多くの日系メーカーが東南アジア諸国に製造拠点を置き、各国で一定のプレゼンスを築いています。しかし、消費地としての東南アジアに進出した企業の多くが苦戦を強いられている実情もあります。この理由としては、消費者ニーズを正しく見極め、事業経済性に鑑みて素早くビジネスモデルを構築することに失敗しているからです。本社から派遣された日本人が数年間で土地勘も得てビジネスで結果を出すのは並大抵のことではありません。従い、ローカルマネジメントに事業運営を任せる必要が出てきます。

一方で、ローカルマネジメントに任せて事業運営をするためのグループガバナンス面では本社や地域統括拠点がグローバルルールを設ける必要があります。ガバナンスというとコンプライアンスと取り違えられるケースが多いですが、実際には意思決定して事業推進できるリーダーを選出する仕組み、そのリーダーが暴走した際に罷免する機能のことを指します。

### □ 海外拠点で自律的組織構築

海外現地拠点の目指すべき組織の在り方として“ローカライズ”という言葉が聞かれることがありますが、これはスタッフの9割を現地人で占めることにより実現されるわけではありません。真のローカライズは、現地拠点を自律的組織とすることで初めて達成されます。本国本社のトップダウン体制により現地拠点が運営されている例は多いと思われませんが、特にこの体制が現場感の欠如したものである場合、現地拠点において経営に対するモチベーションが生まれにくい環境が育ってしまいます。自律的組織構築には、現場の気づく力を高め、現場の気づきを基に活動内容を絞り込み、結果だけでなくプロセスを正しく評価する必要があります。その進捗を評価するために定期的に従業員サーベイを実施してモニタリングをすることも効果的です。

### □ 消費者ニーズとビジネスモデル

日本や欧米諸国で売れている商品やサービスが東南アジアで必ずしも売れるとは限りません。20年前と比較すると、米国や中国だけでなく、東南アジア諸国も競合として名乗りを上げています。そのような環境下で事業展開するには、「誰の、どの課題を、どうやって解決するか」を明確にする必要があります。例えば、ウーバーは「安くて、便利な移動サービス」を米国で提供していましたが、東南アジア参入は一度失敗し、「安心で、安全な移動サービス」を提供するためにドライバーの身元確認やトレーニングを徹底しました。その後、同じくライドシェアを提供するゴジェックが東南アジアでのイーコマースを実現するための代引きを提供するところから巨大な金融機関へと変貌を遂げたのは有名な話です。

### □ ローカル・パートナーの選定

東南アジア進出のためのローカル・パートナーはどのように選定すればよいでしょうか。コンサルタント等からのいわゆる“持ち込み案件”であれば、当該対象企業が自社のターゲット像に適合するかを精査することになります。これに対して、自社で能動的にローカル・パートナーを開拓する場合には、ロングリスト／ショートリストによる絞込み作業を行うのが通常です。いずれの場合もパートナー候補についての情報が必要となりますが、東南アジア諸国では、先進国のように企業情報のデータベースが十分に整備されているとは限らず、また、データベースや資料が存在する場合でも、経済発展著しい東南アジアでは、早いスピードで情報が陳腐化してしまいます。そこで、その時点におけるフレッシュな一次情報を入手し、パートナー選定のための正確な判断資料を作成することが重要となります。その上で、ポジティブ面だけでなくネガティブ面も客観的に評価することがパートナーシップの成否を分けます。

## □ オープンイノベーション

東南アジアにオープンイノベーションを目的として拠点を作るケースがありますが、東南アジアの成長を取り込むには大変有意義な施策だと思います。例えばシンガポールでは政府の後押しもありフィンテックやヘルスケア領域のテック企業が多数活躍していますし、人口の多いインドネシアでは前述のゴジエック以外にも消費者を対象としたイーコマースを展開するトコペディアやブカラパックといったユニコーンが誕生しています。この際の留意点としては、オープンイノベーションの目的を明確にすることです。単に世界最先端のテック企業を探すのであればシリコンバレーや大連に行った方が早いかもしれませんが、東京にも有望なテック企業は多数あります。一方で成長市場を取り込むという観点では東南アジアでの取り組みが有効となることも多々あります。また、単なる PoC で終わらせるのではなく事業化を目指すのであれば、小規模であっても自治権を持ったチームを東南アジアに設置することは有効です。

		シンガポール (首都：シンガポール)	タイ (首都：バンコク)	マレーシア (首都：クアラルンプール)	
収益指標	GDP 指標	GDP 総額 (名目)	364.2 (10 億 USD)	504.9 (10 億 USD)	354.3 (10 億 USD)
		1 人当たり GDP (名目)	64,582 (USD)	7,274 (USD)	11,373 (USD)
		GDP 成長率 (実質)	3.1%	4.1%	4.7%
	人口指標	人口	563 万人	6,943 万人	3,153 万人
		人口ボーナス期間終了年(※)	2041 年	2028 年	2050 年
	IT 普及率	インターネット普及率	84%	82%	79%
スマートフォン普及率		80%	79%	76%	
費用指標	人件費	平均賃金 (月額) - 製造業	4,128 (USD) (シンガポール)	1,145 (USD) (バンコク)	1,543 (USD) (クアラルンプール)
		平均賃金 (月額) - 非製造業	3,913 (USD) (シンガポール)	1,199 (USD) (バンコク)	1,858 (USD) (クアラルンプール)
		賃金上昇率 (名目)	2016 年：4.3% 2017 年：2.5%	2016 年：1.6% 2017 年：NRA	2016 年：3.4% 2017 年：2.2%
	不動産賃料	オフィス	場所：ラッフルズプレイス、タンジョンバガー 単価：117 (USD/sqm/yr)	場所：タイムズスクエア 単価：46 (USD/sqm/yr)	場所：クアラルンプール市中心 単価：42 (USD/sqm/yr)
		工業団地	場所：ジュロン工業団地 単価：8-28 (USD/sqm/yr)	場所：チョンブリ工業団地 単価：7 (USD/sqm/yr)	場所：プキット・ラジャ (KL から約 4.5km) 単価：18 (USD/sqm/yr)
	税金	法人税率	17%	20%	24%
			経済開発庁 (EDB) などの政府機関によ て、認定を受けた企業に関しては軽減税率 が適用。	2016 年 1 月 1 日以降に開始する会計年 度については原則 20%となった。	2015 年度は 25%、2016 年度より 24% に引き下げられた。
その他	外資に関する 規制/奨励	外資規制	■外国資本による事業所有に関し、国家の 安全保障にかかわる公益事業、メディア関係 等の一定の分野を除いて制限はなく、外資 規制を管轄する官庁はない。	■外国人事業法に基づき、規制業種を 3 種類 43 業種に分け、それらの業種への外 国企業 (外国資本 50%以上) の参入を 規制している。	■一般に国家権益に関わる事業 (水、エネ ルギー・電力供給、放送、防衛、保安等) に関して、政府は外資参入を 30%または 49%までに制限している。 ■プミトラ (マレー系を中心とした先住民 族) 優遇措置が採られており、外国企業に よる事業について、プミトラの資本参加が条 件とされる場合がある。
		外資奨励	■エレクトロニクス、価値、医薬品・バイオテ クノロジー、医療技術、精密エンジニアリングな ど、20 分野を超える多くの事業が奨励業種 となっている。	■タイ投資委員会 (BOI) の投資奨励恩 典に申請できる事業活動には 7 つの区分が あり、107 業種認められている (2015 年 11 月 30 日時点)。	■製造業、農業、観光業 (ホテル業を含 む)、職業訓練事業、環境保護事業などが 奨励業種。
	参入容易性	Doing Business (2020 年)	86.2 (2 位)	80.1 (21 位)	81.5 (12 位)
		日本企業進出数 (2019 年)	1,239 社	1,772 社	1,385 社
	その他	腐敗認識指数 (2019 年)	85 (4 位)	36 (101 位)	53 (51 位)
		通貨 (レートは 2020 年 5 月現在)	シンガポール・ドル (約 76 円)	バーツ (約 3 円)	リンギット (約 25 円)
		公用語	英語、中国語、マレー語、タミル語	タイ語	マレー語
		主な宗教	仏教、イスラム教、ヒンズー教、道教、キリスト 教	上座部仏教、イスラム教、キリスト教	イスラム教、仏教、ヒンドゥー教、キリスト教ほ か

\* 上記各データは、ジェトロ (全般)、International Telecommunication Union (インターネット普及率)、世界銀行グループ (World Bank Open Data, Doing Business 2020)、We are Social (Digital landscape of SEA 2018)、トランスパレンシー・インターナショナル (腐敗認識指数) が公表しているものから引用。

\*\* データの時点は、特に断りのないものを除き、2018 年のものを使用。

※ 「人口ボーナス期間」とは、「生産年齢人口 (15 歳以上 65 歳未満) を「従属人口 (15 歳未満 + 65 歳以上) を割ったものが 2 倍以上の期間をいい、国の生産力や消費支出を示す指標となる。

インドネシア (首都：ジャカルタ)	ベトナム (首都：ハノイ)	フィリピン (首都：マニラ)	ミャンマー (首都：ネピドー)
1042.2 (10 億 USD)	244.9 (10 億 USD)	330.9 (10 億 USD)	71.2 (10 億 USD)
3,894 (USD)	2,567 (USD)	3,103 (USD)	1,326 (USD)
5.2%	7.1%	6.2%	6.2%
2 億 6766 万人	9,554 万人	1 億 665 万人	5,371 万人
2044 年	2041 年	2062 年	2053 年
50%	67%	63%	34%
47%	64%	59%	30%
486 (USD) (ジャカルタ)	627 (USD) (ハノイ)	623 (USD) (マニラ)	402 (USD) (ヤンゴン)
528 (USD) (ジャカルタ)	622 (USD) (ハノイ)	661 (USD) (マニラ)	388 (USD) (ヤンゴン)
2016 年：19.2% 2017 年：3.5%	2016 年：4.3% 2017 年：4.1%	2016 年：4.6% 2017 年：NRA	2016 年：14.9% 2017 年：14.9%
場所：スミトマスビルディング (ステイルマン地) 単価：48 (USD/sqm/yr)	場所：ロッテセンターハノイ (市内西部) 単価：78 (USD/sqm/yr)	場所：マニラ首都圏マカティ市中心部 単価：54 (USD/sqm/yr)	場所：サクラタワー 単価：24 (USD/sqm/yr)
場所：スルヤチプタ工業団地 単価：8 (USD/sqm/yr)	場所：ドンバン工業団地 (ハノイ市から約 40km) 単価：1.2 (USD/sqm/yr)	場所：カラバルゾン (マカティから約 110km) 単価：5 (USD/sqm/yr)	場所：地場工業団地 (建設省) 単価：1.5 (USD/sqm/yr)
25%	20%	30%	25%
(上場会社で株式の 40%以上を公開して いる場合は 20%)	(法人税の標準税率は 2014 年 1 月 1 日より 22%、2016 年 1 月 1 日より 20% に引き下げられた。)	(2008 年 12 月まで 35%、2009 年 1 月より 30%に引き下げられた。)	(居住法人、非居住法人 (外国企業の支 店等) のいずれも 25%が適用される。)
■投資が一切「禁止」される業種と「規制」さ れる業種とが定められており、「規制」業種に ついては、「中小企業等のために留保される 分野」「中小企業等とのパートナーシップが条 件づけられる分野」「外資比率が制限される 分野」等、様々な条件区分が設けられてい る。	■投資法では、禁止経営分野 6 分野 (麻 薬部事業、売春事業、人身売買等) と条 件付き経営投資分野 267 分野 (銀行 業、保険業、不動産業、建設業等) が定 められている。	■外国資本の投資が規制・禁止される業種 が、「ネガティブリスト」において定められてい る。	■新外国投資法と投資委員会の通達によ り外資規制が規定されており、禁止業種を 指定し、それに該当しない業種の経済活動 を基本的には認可する、「ネガティブリスト方 式」が採用されている。
■10 項目の奨励条件 (多くの労働者を雇 い入れる、高い優先分野に含まれる、インフ ラ開発を含む等) について、各種優遇措置 が提供されている。	■新素材、新エネルギー、ハイテク製品、バイ オテクノロジー、IT 技術などが奨励業種とな っている。	■製造業、農業、漁業、サービス業、病院、 エネルギー、PPP 等、計 8 の優先投資分野 について、各種優遇措置が受けられる。	■外国投資法第 8 条に具体的な基準が示 されており、多くの事業が当てはまることから奨 励業種は多い。
69.6 (73 位)	69.8 (70 位)	62.8 (95 位)	46.8 (165 位)
1,574 社	1,848 社	1,502 社	390 社
40 (85 位)	37 (96 位)	34 (113 位)	29 (130 位)
ルピア (約 0.0073 円)	ドン (0.0046 円)	フィリピン・ペソ (約 2.1 円)	ミャンマー・チャット (約 0.077 円)
インドネシア語	ベトナム語	フィリピン語、英語	ミャンマー語、シャン語、カレン語、英語
イスラム教、ヒンドゥー教、キリスト教	仏教、カトリック教	カトリック教、イスラム教ほか	仏教、キリスト教、イスラム教、ヒンドゥー教

《Memo》



## 【主な提供サービス】

### ① 海外進出・拡大戦略の立案支援

- ✓ 現地企業及び消費者からの一次情報をスピーディに収集
- ✓ 東南アジアの競争環境及び自社のケイパビリティに照らした実行可能性の高い戦略をご提案

### ② ローカル・パートナーとの提携支援

- ✓ 独自のネットワークを生かし最適なローカル・パートナーを選定
- ✓ ローカル・パートナーのデュー・デリジェンス、提携／買収スキームの検討、交渉もご支援

### ③ 海外拠点のマネジメント／ガバナンス体制構築支援

- ✓ 将来の拡大戦略を見据えた本国／現地の役割分担をご提案
- ✓ 現地の迅速な意思決定を実現するための、現地人材の採用／インセンティブ設計、その他ローカルマネジメント体制構築のご支援

### ④ 海外拠点の自律的組織構築支援

- ✓ リ・ブランディングと業務改革による現地スタッフの自律性の育成
- ✓ ES（従業員満足度）とCS（顧客満足度）を同時に高めることのできる自律的組織の構築をご支援

### ⑤ 海外リスク・マネジメントの体制構築支援

- ✓ 自社海外事業の特殊性も考慮した固有リスクの洗い出しをご支援
- ✓ 当該リスクを適切にコントロールするためのPDCAサイクルの設計及びそのモニタリングをご支援

### ⑥ オープンイノベーション支援

- ✓ 海外でのオープンイノベーションの実施に向けた戦略策定から実行までをご支援
- ✓ PoCの実施のみならず事業化に向けたインキュベーションの実施もご支援

## 【グループ概要】

会社名	株式会社 経営共創基盤
代表パートナー	富山 和彦 村岡 隆史
従業員数	プロフェッショナル 約220名（グループ合計 約5,200名）
資本金	31億円
優先株主	エヌ・イー ケムキャット株式会社／KDDI株式会社／住友商事株式会社／ 東京海上日動火災保険株式会社／株式会社東邦銀行／ 野村ホールディングス株式会社／富士ソフト株式会社／株式会社三井住友銀行／ 株式会社横浜銀行／株式会社リクルートホールディングス／ 株式会社りそな銀行 他3社
連結子会社	IGPIシンガポール IGPI上海 みちのりホールディングス（福島交通・茨城交通・岩手県北自動車・関東自動車・会津乗合自動車・湘南モノレール、みちのりとらべるジャパン） IGPIビジネスアナリティクス&インテリジェンス IGPIテクノロジー 南紀白浜エアポート
主な出資先	ACES／アクプラタ／DEEPIX／FTL／池貝／KKBOX Inc.／SPOT／ユニフィニティー／nCore Communications／KPIソリューションズ／炎重工／ipoca／Ollo／新日本工機

リアルノウハウ決定版（2016年）は [こちら](#)

Industrial Growth Platform Pte. Ltd

---

137 Telok Ayer Street #05-01  
Singapore 068602  
Tel: +65-6226-1524  
E-mail: [info\\_singapore@igpi.co.jp](mailto:info_singapore@igpi.co.jp)