



日本貿易振興機構(ジェトロ)

# 非日系企業の ASEAN 戦略調査

2025 年 3 月  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
調査部  
シンガポール事務所

### 【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

## 目次

はじめに .....	1
用語集 .....	2
エグゼクティブ・サマリー .....	4
I. 総論編 .....	7
II. 国別編：インドネシア .....	22
III. 国別編：マレーシア .....	45
IV. 国別編：フィリピン .....	67
V. 国別編：シンガポール .....	84
VI. 国別編：タイ .....	105
VII. 国別編：ベトナム .....	126

## はじめに

本調査は米国、欧州、中国企業等 非日系企業の東南アジア各国への投資動向を分析し、同企業群が注目するグローバルサウスの一角である東南アジア各国の成長分野を明らかにし、日本企業への示唆とすることを目的に実施した。また、非日系企業の中小・中堅企業の事例も取り上げることで、日本の中小・中堅企業の進出の参考にしてもらうことを意図している。

本報告書が、東南アジアへの投資検討のご参考となれば幸いである。

### 【注記】

- 為替について、参照した記事に米ドル記載がある場合はその値を参照している。現地通貨を米ドルに換算する場合は、以下為替レートを用いて算出している。

調査対象国	調査対象国通貨	換算レート
インドネシア	1 インドネシア・ルピア	=0.000061 米ドル
マレーシア	1 マレーシア・リンギ	=0.21 米ドル
フィリピン	1 フィリピン・ペソ	=0.017 米ドル
シンガポール	1 シンガポール・ドル	=0.74 米ドル
タイ	1 タイ・バーツ	=0.027 米ドル
ベトナム	1 ベトナム・ドン	=0.000039 米ドル

- FDI 統計について、シンガポールは公式統計から FDI インフロー金額を、インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシアは各国の公式統計から FDI ネットフロー金額を使用している。一方、ベトナムは公式統計の FDI 許認可額を採用している。シンガポールとタイを除き、投資元国別の業種分類データがないため、その場合は米国の FDI 統計や民間データベース fDi Markets を参照した。なお、各国の統計では業種区分が異なり、同様の名称でも厳密な比較ができない場合がある点に注意が必要である。

本調査は、Asia Deal Hub Pte. Ltd.に委託して作成した。

2025年3月  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
調査部アジア大洋州課  
シンガポール事務所

## 用語集

カテゴリ	用語	概要
共通	FDI（外国直接投資）	外国企業や個人が、他国の企業に対して経営参加や資産取得を目的に行う投資
	fDi Markets	Financial Times グループが提供するグローバルな外国直接投資（FDI）データベースで、新規投資案件や拡張投資案件に関する情報を提供している。
	FIT (Feed-in Tariff)	再生可能エネルギーを普及させるための固定価格買取制度
	FTA（自由貿易協定）	国家間で関税や貿易障壁を削減・撤廃し、貿易を促進するための協定。主にモノやサービスの貿易に関するルールを定めるが、投資や知的財産権なども含む場合がある。
	ISP	インターネットサービスプロバイダー
	インフロー	海外から国内に投資された外国直接投資の総額
	ネットフロー	各国における外国直接投資の「流入額」から「流出額」を差し引いた値。プラスの場合は海外からの投資が多いことを示し、マイナスの場合は国内企業が海外に多く投資していることを示す。
	中堅・中小	中小企業は「資本金等または従業員数が一定基準以下の企業」。中堅企業「確定済の直近決算の売上高が 1,000 億円未満又は常用雇用者 1,000 人未満の会社」
	新型コロナ前後	本報告書では、「新型コロナ前」を 2015 年から 2019 年、「新型コロナ後」を 2022 年および 2023 年と定義する。「新型コロナ前後」とは、これら二つの期間を比較する際の表現である。この区切りは、新型コロナパンデミックの影響を明確化することを目的としており、パンデミック発生以前の経済状況（2015～2019 年）と、パンデミックを経た後の新たな経済動向（2022～2023 年）を区別して分析するためのものである。なお、2020 年および 2021 年はパンデミックの影響が顕著であり、特殊要因が多いことから比較対象期間に含めていない。
	Making Indonesia 4.0	インドネシア製造業 4.0 は、インドネシア政府が策定した産業戦略で、第四次産業革命（Industry 4.0）の技術を活用して経済成長を加速させることを目的とする。
インドネシア	Mineral and Coal Mining Law	2009 年鉱物石炭法。鉱物資源および石炭資源の管理と開発を規定する。
	デジタル・インドネシア・ロードマップ	政府が策定した国家的なデジタルトランスフォーメーション計画。2021 年から 2024 年までを対象期間とし、電子政府の強化、デジタル経済の推進、ICT インフラの拡充、人材育成を重点分野として、国のデジタル化を加速させることを目指す。
	DESAC (The Digital Ecosystem Acceleration Scheme)	デジタル経済を強化し、質の高いプロジェクトを誘致することを目的とした政府の税制優遇スキーム
マレーシア	MD (Malaysia Digital) ステータス	政府がデジタル経済の発展を促進するために提供する認定制度。MD ステータスを取得した企業に対しインセンティブや特典を提供する。
	第 12 次マレーシア計画	2021 年から 2025 年までを対象とした、マレーシア政府による国家開発計画。経済成長、社会福祉の向上、環境の持続可能性を重視し、先進国入りを目指した政策や投資プログラムが含まれる。
	新産業マスター プラン 2030 (NIMP 2030)	マレーシア政府が推進する産業政策で、2030 年までに産業の高度化と競争力強化を目指す。重点分野として技術革新、デジタル化、持続可能性を掲げる。
	国家エネルギー移行ロードマップ (NETR)	政府が策定したエネルギー移行計画で、2050 年までにカーボンニュートラルを達成することを目指す。再生可能エネルギーの導入促進、エネルギー効率化、持続可能な経済成長を支えるエネルギー政策を柱としている。
	BOI (The Philippines Board of Investments)	フィリピン政府の経済産業省 (Department of Trade and Industry, DTI) 奉下の機関で、国内外の投資促進を目的としている。
フィリピン	EVOSS	フィリピンでエネルギー関連プロジェクトの認可手続きを効率化するために設立されたオンラインプラットフォーム
	GEFP (Green Energy Option Program)	再生可能エネルギー (RE) を直接利用したい消費者が、小売電力供給業者から RE 由来の電力を購入できるようにする制度。
	PEZA (Philippine Economic Zone Authority)	フィリピン政府が設立した機関で、経済特区内の企業に対して税制優遇、インフラ支援、迅速な許認可手続きなどを提供し、国内外の投資促進を図っている。
	フィリピン半導体・エレクトロニクス産業連盟 (SEIPI)	1997 年に設立され、半導体・エレクトロニクス業界の競争力強化、政策提言、技術革新の推進、サプライチェーンの改善を目的とし、国内外の投資促進や人材育成支援を行う。
シンガポール	Development and Expansion Incentive (DEI)	既存事業の拡大や新規投資プロジェクトに対する税制優遇

	Enterprise Singapore	シンガポール政府機関で、中小企業（SMEs）の成長促進、イノベーション支援、国際展開のサポートを行い、国内産業の競争力を高める役割を担っている。
	Manufacturing 2030	シンガポール政府の製造業戦略で、先端技術やイノベーションを活用し、製造業を経済の主要成長エンジンとして強化し、2030 年までに製造業の付加価値を 50% 増加させることを目指す計画
	National AI Strategy	シンガポール政府が 2019 年に発表した国家戦略で、人工知能（AI）を活用して経済成長と社会的利益を促進することを目指す。5 つの重点分野を中心取り組み、AI の研究開発、人材育成、企業の AI 導入支援を通じて、シンガポールをグローバル AI ハブにすることを目指している。
	Pioneer Certificate Incentive (PC)	産業分野での新規事業に対する税制優遇
	Singapore Economic Development Board (EDB)	シンガポール政府機関で、外国直接投資（FDI）の誘致、産業発展、経済戦略の推進を通じて、同国をビジネスおよび投資の中心地として発展させる役割を持つ。
	Singapore Green Plan 2030	シンガポール政府が策定した持続可能な成長のための戦略で、2030 年までに環境に配慮したエネルギー、交通、建物、廃棄物管理の改善を目指す計画
	タイ	EV3.5 政策
タイ	Thailand 4.0	タイ政府が発表した長期的経済ビジョンで、2036 年までに高所得国入りを目指すもの。イノベーションと付加価値創出を軸として進化させることを目的とし、次世代自動車、スマート・エレクトロニクス、デジタル産業、ロボット産業等 10 のターゲット産業を育成し、経済構造転換と持続的成長を図る。
	タイ投資委員会 (BOI)	BOI は、タイ政府の投資促進機関で、投資家に優遇税制、土地利用許可、ビザ・労働許可の簡素化などのインセンティブを提供し、タイへの外国直接投資（FDI）を奨励する。
	ベトナム	第 8 次国家電力開発基本計画 (PDP8)
		ベトナムの 2021 年～2030 年の電力開発指針で、再生可能エネルギーの拡大や送配電網の強化などを目指す。

## エグゼクティブ・サマリー

本調査では、東南アジア 6 カ国における米欧中等非日系企業による直接投資動向 (Foreign Direct Investment(FDI)) および非日系企業との協業可能性について調査を実施した。

### ASEAN6 カ国の FDI 投資元国・投資対象業種の動向

ASEAN6 カ国への対内直接投資は新型コロナ以降増加している。投資額を新型コロナ前後で比較すると、特にシンガポール、ベトナム、インドネシア、マレーシアの 4 カ国は増加している一方、タイ、フィリピンの 2 カ国は減少している。各国への投資元の上位国はシンガポールが最も多く、日本、米国、中国、韓国に加え欧州（ドイツ・オランダ）が中心であり、タイ、フィリピン向け以外はどの業種においても概ね投資が増加している。

ASEAN6 カ国の対内直接投資を業種別にみると、シンガポールは金融・卸（トレーディング）、マレーシアはサービス業に劣後するが、その他の国は製造業が最上位になっている。製造業以外で、ASEAN6 カ国に投資されている業種は、金融・保険、不動産、運輸、情報通信、卸・小売等となっている。

### ASEAN6 カ国への米欧中投資動向

米国企業の投資動向を見ると、製造業では半導体・電子部品、化学、食品・飲料・消費財、産業機器が主な分野である。半導体はシンガポールに高付加価値の設計・前工程のファウンドリー等の製造拠点を設ける一方、労働コストが相対的に低いマレーシアやフィリピン等に後工程の製造拠点を設ける形でサプライチェーンを構築、継続投資をしている。産業集積に伴う企業ネットワーク、高度人材、物流インフラ等の蓄積を活用する観点から継続的に生産拠点を強化・拡張していく投資が見られる。化学や食品などの分野では、輸出が中心のシンガポールを除き、内需および域内輸出を視野に入れた投資が進んでいる。例えば、インドネシアやタイでは販売だけでなく製造分野への投資も見られる。米国の非製造業では卸・小売や金融、不動産等が上位を占めている。

中国企業は、製造業ではタイ・マレーシア・インドネシア等で、東南アジアの EV 普及を見据えた自動車・輸送機器の生産拠点への投資が見られる。電子部品・家電・消費財、一部の産業機器等は米中摩擦に伴うチャイナ・プラスワンの観点で製造拠点への投資が見られる。金属等の資源分野は、インドネシア政府の資源輸出規制・加工拠点の推進もあり、EV バッテリー向けのニッケル加工製造拠点等への投資が見られる。中国の非製造業では卸・小売業等、内需獲得に向けた投資が目立っている。

欧州企業は、製造業では東南アジア各国の製造業の自動化の拡大を見据えた産業機器の製造・販売拠点、内需獲得に向けた化学分野での製造・販売拠点、タイ等 EV 需要獲得に向けた自動車・輸送機器の製造・販売拠点が主要な投資分野である。非製造業においては、輸送・倉庫業や卸・小売、エネルギー分野への投資が上位に挙げられる。

### ASEAN6 カ国、各国における投資動向

インドネシアでは、日系企業を含む海外企業による製造分野での投資が拡大している。人口増加に伴う内需の拡大を狙った化学、食品、電子部品分野における製造拠点が見られるほか、特に、EV 市場の拡大を狙った関連企業の投資案件が顕著となっている。例として、Great Wall Motors による製造施設の設置や、ニッケルを扱う浙江華友コバルト (Zhejiang Huayou Cobalt) による生産強化への投資が挙げられる。インドネシア政府が EV 推進政策を進めており、国内の豊富な未加工鉱石の輸出を禁止する政策を実施しており、今後も EV 関連や加工施設への投資が見込まれている。非日系企業は日系企業に対して EV (リチウム)・バッテリー共同技術開発、化学等材料分野での共同開発、製造設備等の供給による製造プロセス改善に関する協業ニーズがある。

マレーシアでは、日系製造業の投資が増加しており、特に電気機械器具や輸送機械器具分野での投資が顕著である。この傾向は米国や中国の動向とも共通している。マレーシアには半導体エコシステムが整備されており、大型投資が進んでいる。例えば、テキサス・インスツルメンツは、半導体需要の拡大に対応するため、21 億 7,000 万米ドルを投じてア

センブリおよびテスト工場を建設する計画を2023年に発表している。また、デジタル化やAIの需要拡大を背景に、半導体やデータセンター分野での投資機会の拡大が期待されている。さらに、政府の積極的な誘致政策や低炭素モビリティ・EV推進政策の影響により、EV分野への投資も増加が見込まれる。非日系企業は日系企業に対して、高度電子部品の供給、半導体製造に関わる素材・設備供給、EV製造技術提供、データセンター向けインフラ（電力、冷却設備等）供給などで協業ニーズがある。

フィリピンでは、日本からの投資は電子部品、食品などの製造分野での投資が多く、これは非日系企業と同様の傾向である。フィリピンの人口は東南アジアではインドネシアに次いで多く、国内の中間層の拡大による消費需要の増加が期待される。食品・飲料等、内需向けの事業は今後とも拡大が期待される。また、マレーシア同様、フィリピンでも歴史的に半導体等の一部高付加価値品製造の産業集積が存在する。半導体後工程分野や、フィリピン半導体・電子産業連盟（SEIPI）が注力しようとしているウエハー製造等の分野は、米中対立のサプライチェーン再構築の中で引き続き一定投資が拡大していくものと想定し得る。また、歴史的にフィリピンはBPOの投資先として言語、労働コスト、経験などの点で魅力があり投資が拡大している。中国や米国、欧州からは製造分野に加えて、再生可能エネルギー関連の投資の動きも見られる。非日系企業からは、製造分野におけるサプライチェーンに係る日系企業との協力や、日系企業による再生可能エネルギー案件への投資も期待されている。

シンガポールにおいて日系企業の投資が増えているのは、卸・小売分野だが、非日系企業では、半導体、産業機器、航空宇宙、化学分野など特に高付加価値品の製造において、工場の設立や製造能力の拡大への投資、ネットワーキングを目的としたオフィスの設立が行われており、例としてはAnalog Devicesの新製造施設の設立や、AbbVieの製造施設の拡張、RobotPlusPlusの新オフィスの設立などが挙げられる。シンガポール政府は研究開発（R&D）やイノベーションを強化し、これらの産業における支援を行っており、今後も国外からの投資が見込まれる。非日系企業は日系企業に対してサプライチェーン多様化に向けた半導体製造に関わる素材・設備供給、航空機部品、水素等新技術の共同開発等への協業ニーズがある。

タイでは昨今、日本から金融・保険業の投資増が顕著であり、製造業では電気機械器具分野への投資増が目立っている。タイには長年にわたり整備された自動車やエレクトロニクス産業の集積があり、米国や中国企業によるこれら分野への投資が進んでいる。例えば、HDDの主要製造拠点を持つ米国系メーカーは、データセンター需要の増加を背景に、2024年に6億9,300万米ドルを投じて生産能力を拡張する計画を発表した。また、中国の電気自動車メーカーBYDは、ASEANや欧州市場への輸出拠点となる工場設立に5億米ドルを投資している。タイ政府は、電子機器やEV産業をさらに強化する方針を掲げており、これら重点分野での投資拡大が期待される。これらの領域において、製造設備や部品供給、共同研究等で非日系企業との協業が期待される。

ベトナムにおいては、日本からは金融・保険業や不動産分野に加え、製造業では一般機械器具への投資増加が確認できる。ベトナムは、米中対立やチャイナ・プラスワンの動きを背景に、低コストで勤勉な労働力、地理的優位性、安定した政治環境を強みとし、多国籍企業の進出先としての魅力を高めている。特に半導体や電子部品分野では、2030年までに基盤を構築し、2050年には世界的な拠点となることを目指し、政府が積極的にFDI誘致戦略を推進している。代表的な例として、米国の半導体企業Amkor Technologyは、東南アジアの主要生産拠点とするため、16億米ドルを投じる工場拡張計画を2024年に発表した。また、繊維分野では、中国企業が米国市場向け輸出拠点としてベトナムに生産施設を設立し、関税低減やコスト競争力向上を図っている。ベトナム政府は、高付加価値な製造業や再エネ分野を戦略的産業に位置付け、これらの分野でさらなる投資拡大を目指している。日本企業にとって、非日系企業との連携可能性が広がっており、半導体や電子部

品分野では高度な製造技術や部品供給、化学・医薬品分野では共同研究・開発等の協業機会が見込まれている。

## I. 総論編

本調査は米国、欧州、中国企業等、非日系企業の東南アジア各国への投資動向を分析し、同企業群が注目するグローバルサウスの一角である東南アジア各国の成長分野を明らかにし、日本企業への示唆とすることを目的に実施した。また、非日系企業の中堅・中小企業（中小企業は日本の中小企業庁の定義、中堅企業は経済産業省の定義に沿う）の事例も取り上げることで、日本の中堅・中小企業の進出の参考にしてもらうことを意図している。

### 1. 調査方法

本調査では、以下統計データに加え、企業インタビューを実施し事例を基に非日系企業の投資動向を分析した。

調査対象：米国企業、欧州企業、中国企業。

調査対象国：インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム。

調査方法：

- ・ 各国の 2010 年以降 2024 年 6 月末までの FDI 統計データ（インフロー、ネットフロー、ストック、許認可額等）に基づく投資動向の把握。
- ・ 各国投資元国 FDI 上位業種を選定し、2020 年以降 2024 年 6 月末までに投資実績（投資アナウンスを含む）のある 30 社にインタビューを実施（インタビュー先は後段インタビュー対象企業を参照）。
- ・ 上記統計・インタビューデータの分析。

### 2. 米欧中 ASEAN 投資動向

#### (1) ASEAN6 カ国の FDI 投資元国・投資対象業種の動向

調査対象である ASEAN6 カ国の政府 FDI 統計データ分析し、各国に投資する投資元国および各国の投資対象業種の分析を行った。

ASEAN6 カ国への国外からの直接投資は新型コロナ以降増加している。投資元国別にみると、特にインドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナムの 4 カ国は増加している一方、フィリピン、タイの 2 カ国は減少している。各国への投資元のトップ国はシンガポールが最も多く、米国、日本、中国、韓国に加え欧州（ドイツ・オランダ）が中心であり、タイ、フィリピン向け以外は、どの業種においても概ね投資が増加している。

ASEAN6 カ国への国外からの直接投資を業種別にみると、シンガポールは金融・卸（トレーディング）、マレーシアはサービス業に劣後するが、その他 4 カ国は製造業が投資先最上位になっている。製造業以外で、ASEAN6 カ国に投資されている業種は、金融・保険、不動産、運輸、情報通信、卸・小売となっている。

図 I-1 新型コロナ後（2022年および2023年）の投資動向（国・地域別/業種別）

	投資額 <sup>*</sup> (億米ドル)	投資元国・地域					投資対象 業種				
		1位	2位	3位	4位	5位	1位	2位	3位	4位	5位
インドネシア	236 (171)	シンガポール	中国	韓国	日本	米国	製造	通信・運輸	卸・小売	金融	電気・ガス等
		32%	11%	8%	8%	6%	56%	20%	6%	6%	3%
マレーシア	122 (80)	米国	シンガポール	香港	日本	中国	サービス	製造	鉱業採石	その他	-
		30%	30%	21%	13%	7%	51%	48%	2%	-2%	-
フィリピン	16 (25)	日本	シンガポール	米国	ドイツ	マレーシア	製造	不動産	情報通信	建設	卸・小売
		49%	18%	6%	6%	4%	49%	12%	6%	6%	6%
シンガポール	1,513 (777)	米国	日本	オランダ	韓国	香港	金融保険	卸・小売	製造	運輸倉庫	事務
		30%	7%	7%	4%	4%	45%	16%	16%	12%	6%
タイ	72 (80)	シンガポール	中国	日本	米国	香港	製造	不動産	金融保険	卸・小売	電気・ガス等
		24%	17%	17%	10%	8%	54%	28%	20%	10%	1%
ベトナム	343 (327)	シンガポール	日本	韓国	中国	香港	製造	不動産	電気・ガス等	専門科学技術	卸・小売
		21%	17%	15%	10%	10%	63%	14%	7%	4%	3%

注：新型コロナ後投資額は、2022および2023年の年平均投資額。括弧内の数字は新型コロナ前投資額（2015から2019年の年平均投資額）。

出所：各国統計のFDIネットフロー金額。ただし、シンガポールはFDIインフロー金額、ベトナムはFDI許認可額を利用。

## （2）ASEAN6カ国への米欧中投資動向

米国企業の投資動向を見ると、製造業では半導体・電子部品、化学、食品・飲料・消費財、産業機器が主な分野である。半導体企業はシンガポールに高付加価値の設計・前工程のファウンドリー等の製造拠点を設ける一方、労働コストの低いマレーシアやフィリピン等に後工程の製造拠点を設ける形でサプライチェーンを構築し、継続投資をしている。産業集積に伴う企業ネットワーク、高度人材、物流インフラ等の蓄積を活用する観点から、継続的に生産拠点を強化・拡張していく投資が見られる。化学や食品などの分野では、輸出が中心のシンガポールを除き、内需および域内輸出を視野に入れた投資が進んでいる。例えば、インドネシアやタイでは販売だけでなく製造分野への投資も見られる。米国の非製造業では卸・小売や金融、不動産等が上位を占めている。

中国企業は、製造業ではタイ・インドネシア等、東南アジアのEV普及を見据えた自動車・輸送機器の生産拠点への投資が見られる。電子部品・家電・消費財、一部の産業機器等は米中摩擦に伴うチャイナ・プラスワンの観点で製造拠点への投資が見られる。金属等資源分野は、インドネシア政府の資源輸出規制・加工拠点の推進もあり、EVバッテリー向けのニッケル加工製造拠点等への投資が見られる。中国の非製造業では卸・小売業等内需獲得に向けた投資が目立っている。

欧州企業は、製造業では東南アジア各国の製造業自動化の拡大を見据えた産業機器の製造・販売拠点、内需獲得に向けた化学分野での製造・販売拠点、タイ等のEV需要獲得に向けた自動車・輸送機器の製造・販売拠点が主要な投資分野である。非製造業においては、輸送・倉庫業や卸・小売、エネルギー分野への投資が上位に挙げられる。

図 I-2 新型コロナ後の米欧中の ASEAN 投資動向（米欧中企業の各国投資上位業種）

	米国		中国		欧州*	
	製造	非製造	製造	非製造	製造	非製造
インドネシア	・ 化学 ・ 食品・飲料 ・ 電気機器	・ 運輸・通信 ・ 卸・小売 ・ 金融	・ 金属 ・ 輸送機器 ・ 電子部品	・ 卸・小売 ・ 運輸・通信 ・ 金融	・ 産業機器 ・ 化学 ・ 輸送機器	・ 輸送・倉庫 ・ ソフトウェア・IT ・ サービス
マレーシア	・ 半導体・電子部品 ・ 産業機器 ・ 輸送機器	・ 卸・小売 ・ 情報通信 ・ 金融	・ 半導体・電子部品 ・ 輸送機器 ・ 消費財	・ 情報通信 ・ 不動産 ・ ソフトウェア・IT ・ サービス	・ 輸送機器 ・ 化学 ・ 産業機器	・ 輸送・倉庫 ・ ソフトウェア・IT ・ サービス ・ ビジネスサービス
フィリピン	・ 半導体・電子部品 ・ 食品 ・ 化学	・ 卸・小売 ・ 専門サービス ・ 情報通信	・ 消費財 ・ 輸送機器 ・ 電気機器（家電）	・ 情報通信 ・ ソフトウェア・IT ・ サービス	・ 化学 ・ 輸送機器 ・ 産業機器	・ 輸送・倉庫 ・ エネルギー供給 （再生エネルギー）
シンガポール	・ 半導体・電子部品 ・ 化学 ・ 電気機器	・ 金融 ・ 専門サービス ・ 情報通信	・ 半導体・電子製品 ・ 産業機器 ・ 金属	・ 卸・小売 ・ 不動産 ・ 金融	・ 航空宇宙 ・ 化学 ・ 産業機器	・ 卸・小売 ・ 金融 ・ 専門サービス
タイ	・ 半導体・電子部品 ・ 化学 ・ ゴム・プラ製品	・ 不動産 ・ 卸・小売 ・ 鉱業・採石	・ ゴム・プラ製品 （輸送機器関連） ・ 化学 ・ 電気機器	・ 金融 ・ 電気・ガス ・ 卸・小売	・ 輸送機器 ・ 電気機器 ・ ゴム・プラ製品	・ 不動産 ・ 卸・小売 ・ 金融
ベトナム	・ 食品・飲料 ・ 消費財 ・ 半導体・電子部品	・ ソフトウェア・IT ・ サービス ・ ビジネスサービス	・ 半導体・電子部品 ・ 織維 ・ 消費財	・ ソフトウェア・IT ・ サービス ・ 情報通信	・ 化学 ・ 産業機器	・ ソフトウェア・IT ・ サービス ・ ビジネスサービス

注：欧州の調査対象国として、シンガポールはオランダ、それ以外の 5 カ国はドイツを選定

出所：各国政府統計、FDI Markets

### 3. 非日系企業の投資事例

#### （1）インタビュー対象企業

非日系企業の ASEAN6 カ国への投資目的や背景、その根底にある ASEAN 戦略を理解するために、各国の投資主要業種に属する企業にインタビューを行った。インタビュー先は、直近の投資事例、中小企業事例、投資規模の大きさ等の観点から、候補企業をリストアップし、受諾した以下企業に対してヒアリングを行った。

表 I-1 インタビュー対象企業

対象国	業種	企業名	本社 (投資元国)	製品・ サービス	投資年*	投資概要
インドネシア	製造業（化学分野）	IDN-A 社	米国	カーボンブラック	2022~2024	工場拡張
	製造業（食品・飲料分野）	IDN-B 社	米国	加工食品調味料	2022	工場拡張
	製造業（金属分野）	IDN-C 社	中国	ニッケル中間体	2023	合弁会社設立 (工場設立)
	製造業（自動車分野）	IDN-D 社	中国	電気自動車（EV）	2023	工場拡張
	非製造業（情報通信分野）	IDN-E 社	中国	ネットワーク機器	2023	オフィス・人員 拡大
	製造業（産業機器分野）	IDN-F 社	ドイツ	エンボス加工シンänner	2022	人員増強
マレーシア	製造業（半導体・電子 製品分野）	MYS-A 社	米国	電子製品製造サービス (EMS)	2024	新工場設立(拡 張)
	非製造業（データセン ター分野）	MYS-B 社	米国	データセンター	2024	データセンタ ー設置
	製造業（半導体・電子 製品分野）	MYS-C 社	中国	半導体テスト・アセンブ リ	2023	工場拡張
	製造業（自動車分野）	MYS-D 社	中国	電動二輪車（EV バイク）	2022	ショールーム 開設
	製造業（産業機器分野）	MYS-E 社	ドイツ	オートメーション	2024	工場拡張
フィリピン	製造業（半導体・電子 製品分野）	PHL-A 社	米国	半導体	2022-2023	排水処理施設 設置
	非製造業（BPO 分野）	PHL-B 社	米国	BPO	2024	オフィス設立
	製造業（消費財分野）	PHL-C 社	中国	アイスクリーム	2023	M&A
	非製造業（エネルギー 供給分野）	PHL-D 社	ドイツ	再エネ供給	2024	発電プロジェ クト
シンガポール	製造業（コンピュータ ー・電子製品分野）	SGP-A 社	米国	半導体	2023	工場拡張
	非製造業（情報通信分 野）	SGP-B 社	米国	サイバーセキュリティ	2023	オフィス・人員 拡大
	非製造業（金属卸分野）	SGP-C 社	中国	鉄	2022	M&A
	製造業（産業機器分野）	SGP-D 社	中国	ロボティクス	2024	オフィス開設
	製造業（航空宇宙分野）	SGP-E 社	オランダ	航空機	2024	新施設開設

タイ	製造業（コンピューター・電子製品分野）	THA-A 社	米国	ハードディスク（HDD）	2024	工場拡張
	製造業（自動車分野）	THA-B 社	中国	電気自動車（EV）	2023	新工場設立
	製造業（自動車：ゴム原料分野）	THA-C 社	中国	ゴム酸化防止剤	2022	新工場設立
	製造業（自動車分野）	THA-D 社	中国	電気自動車（EV）	2024	新工場設立
	製造業（自動車分野）	THA-E 社	ドイツ	電気自動車（EV）・バイク	2024	新工場設立（拡張）
ベトナム	製造業（コンピューター・電子製品分野）	VNM-A 社	米国	電子製品製造サービス（EMS）	～2022	新工場設立
	製造業（コンピューター・電子製品分野）	VNM-B 社	中国	情報通信機器	2018 年以降 継続的に投資	工場拡張
	製造業（繊維・アパレル分野）	VNM-C 社	中国	繊維・アパレル	2022	新店舗展開
	製造業（化学品分野）	VNM-D 社	ドイツ	医薬品	2023	新本社開設
	非製造業（エネルギー供給分野）	VNM-E 社	ドイツ	再生エネ供給	2022	発電プロジェクト

注：投資年または発表年

## （2）インドネシアにおける非日系企業の投資事例分析

米欧中企業のインドネシアの投資事例を踏まえると、以下の特徴が挙げられる。

### [着目すべき事業機会・成長領域]

#### 内需に着目した事業機会：化学・食品（飲料等）・自動車（EV）

インドネシアの人口増を背景とした内需拡大に関連したものであり、自動車・農業・建設分野の需要増を対象にした化学、継続した人口・中間層拡大に伴う家庭消費増に着目した食品分野が例として挙げられる。自動車分野については、自動車販売台数の増加に加えて EV 化の動きがインドネシアでも政府が推奨する形で進んでおり、EV 販売台数増加を見越して、特に中国企業が投資機会として着目している。

#### 製造業の自動化・デジタル化（Industry 4.0）に関連した事業機会

政府の掲げる Making Indonesia 4.0 に伴い、製造工場のロボット・自動化の拡大が見込まれる。ドイツ企業等、自動化を推進している産業機器メーカーが、インドネシアの工場自動化を事業機会として着目、製造・販売拠点の整備を進めている。

#### 豊富な鉱物資源に着目した事業機会

インドネシアでは資源輸出依存ではなく、付加価値を付けた加工業の整備・輸出を推進しており、鉱業の下流分野が事業機会として着目されている。世界で EV 化が進む中でニッケル等の需要が増すことが見通され、中国企業等はインドネシアにおけるニッケル加工業への投資を進めている。

#### 通信・データセンター等デジタルインフラに関わる事業機会

インドネシア政府は、5G・データセンター構築、IoT 推進等デジタルインフラ整備を国家目標として進めている。デジタル・インドネシア・ロードマップにて 5G 展開を優先事項とし、周波数割り当てやインフラ開発を進めている。通信機器、データセンターインフラ、デジタルサービス（クラウドサービス、セキュリティ等）等のデジタルインフラに関わる事業機会は、内需の大きいインドネシアでは、より有望な事業機会として着目されている。

### [政策・規制]

本調査の対象業種である化学、食品、金属下流加工、製造業自動化、デジタルインフラ、EV 等の政府の優先業種においては、各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては積極的に活用していくことが望ましい。

### [機能・サプライチェーン]

本調査の米国食品・化学等の事例に見られるように、インドネシアは、東南アジア諸国において内需が最大規模に大きい。この特性を活かし、国内需要をターゲットとした製造拠点

を設ける一方で、域内で展開可能な汎用的な製品については、アジア域内の製造ハブ（例：ハラル製品製造ハブ）として展開することが有効なアプローチである。

表 I-2 インドネシアにおける非日系企業の投資事例分析まとめ

国	業種 (企業名)	成長領域	政府政策・補助	強化機能・ サプライチェーン	ESG/デジタル
米国	化学会社 (IDN-A社)	・石油化学分野投資拡大 ・自動車やタイヤ業界向け需要の拡大 ・自動車、農業、建設等向け特殊化学需要拡大（接着剤、コーティング、添加剤等）	・インドネシア製造業4.0を推進。化学会は優先分野 ・経済特区（SEZ）や工業団地におけるインセンティブ（免税）を提供 ・事業ライセンスの取得プロセス簡素化等を実施	・アジア域内（タイ・インド向け他）の製造・調達・販売・顧客管理・原資管理等のオペレーションを担当する拠点 ・原料資源が豊富に国内にあるが開発がでておらず中国や米国から輸入	・全社で2050年までのサステナビリティ目標を掲げる ・インドネシアの新施設は、最新技術を取り入れ製造効率向上や廃棄物削減に取り組んでいる
	ブラックカーボン				
	食品 (IDN-B社)	・人口増加・可処分所得増加に伴う家庭消費、特に食品・飲料製品の消費増 ・中間層の拡大に伴い、健康志向食品やオーガニック製品需要が増加 ・ハラル食品対応	・政府は食品・飲料外資系企業を積極的に誘致 ・条件を満たす企業に対し、最大20年間の法人税免除や、R&Dや職業訓練への投資に対する控除を提供 ・政府は世界のハラル製品のハブとなる意向を持つ	・現状国内特化した製品を製造・販売 ・調達・R&D機能も保有。原料は国内外から調達し、現地に合った製品開発に取り組む ・今後ハラル製品のアジア地域ハブ強化	・新工場に加工ラインや発酵プロセスをデジタル・自動化するシステムを導入 ・エコフレンドリーなパッケージの導入等に取り組む ・廃棄物管理・削減強化
	ソース				
中国	金属 (IDN-C社)	・EVバッテリーの需要増に伴うニッケル・コバルト加工事業の機会拡大が期待される	・インドネシア政府は、豊富な金属埋蔵量を活かし、バッテリー素材のグローバルハブを志向 ・資源輸出は禁止し金属加工等を推進し、法人税の軽減、税控除、原料供給の保証等の支援を提供する	・施設で利用される技術や設備は、中国等、海外からの輸入に依存 ・インドネシア内で加工した製品は主に中国に輸出され、中国国内でEVバッテリー用に更に加工される	・将来的、長期的には、グリーンスチール、アルミニウム、持続可能な採掘技術における投資増を見込む
	ニッケル・コバルト				
	輸送機器 (IDN-D社)	・国内ハイブリット及びEV車需要の増加 ・競争激化に伴い、アフターセールス体制の強化等が見込まれる	・インドネシア製造業4.0等、政府はASEAN地域でのEV生産ハブを目指す ・EVハブ化に向け、関税免除やEV車両に対する賛成税の免除等、様々な支援を展開	・同社は、製造から販売、輸出入機能を保有。CKDで中国より輸入し、工場で組み立て車両を国内外で販売する（右ハンドル車市場向け輸出拠点として確立）	—
	EV				
ドイツ	情報通信 (IDN-E社)	・5G・データセンター構築、IoT推進等デジタルインフラ拡大 ・スマートシティプロジェクトやリモートワークの普及、クラウドサービスの需要増等により通信・衛星通信事業市場が拡大	・5G・データセンター構築、IoT推進等デジタルインフラ整備を国家目標と設定 ・デジタル・インドネシア・ロードマップにて5G展開を優先事項とし、周波数割当やインフラ開発を支援 ・許認可手続きの迅速化や、雇用創出法の外資規制を緩和し、FDI増を見込む	・通信機器・システムやサーバー、光学機器等の製品は全て中国から輸入（中国の量産体制を活用） ・国内需要に応えるため、営業・事業開発、製品流通・パートナー管理、マーケティング、ソリューションエンジニアリング等の人員を配置	—
	情報機器				
	産業機器 (IDN-F社)	・政府の掲げるMaking Indonesia 4.0に伴いデジタル関連のロボットや自動化、エネルギー効率が考慮された機械、建設機械等の拡大が見込まれる ・アフターマーケット市場の拡大も見込まれる	・ドイツとのG2G協力に伴うインフラ（高速道路、水処理、空港等）整備の推進 ・政府規則第78号（2019年）に基づく、産業機器分野などへの投資に対するインセンティブ、SEZ整備等が産業拡大を後押し	・多くの製造機器はドイツからの輸入に依存 ・旺盛な国内需要向けに製品を提供する	—

### (3) マレーシアにおける非日系企業の投資事例分析

米欧中企業のマレーシアの投資動向を踏まえると、以下の特徴が挙げられる。

#### [着目すべき事業機会・成長領域] 半導体・電子部品、EV 製造機能の拡大

マレーシアは、半導体・電子製品やEVといった製造業分野において、ペナンをはじめとする産業集積と長年の経験を活かし、国内需要への対応とともに ASEAN 諸国を含む国外輸出拠点としての地位を強化している。政府は、第12次マレーシア計画や新産業マスター プラン 2030 を基盤に製造業の付加価値向上を目指し、投資税額控除やバイオニアステータスといった優遇策を整備して外資誘致を進めている。また、EV分野では低炭素モビリティブループリントを通じて、EV普及の促進とEVハブ化を支援している。

#### 情報通信：データセンター投資の拡大

一方、データセンター分野では、ジョホール州やスランゴール州サイバージャヤを中心に外資系ハイパースケーラーが大型投資を進めており、シンガポールに近い地理的優位性や豊富な資源を活かして注目を集めている。政府は、デジタル分野の成長を支えるため、MD

ステータスや DESAC を活用し、外国直接投資を積極的に支援し、データセンターの設立や拡張を促進している。世界的な成長産業を取り込み、育成することを目指すマレーシアの動きは、日本企業にとっても政策を活用し、産業成長に連動した事業拡大を目指す好機となる。

#### [政策・規制]

本調査対象業種である半導体・電子部品、自動車（EV）、産業機器、情報通信等政府の優先業種においては、政府は各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては積極的に活用していくことが望ましい。

#### [機能・サプライチェーン]

マレーシアは、半導体・電子部品・機器、自動車等では産業集積があり、域内の輸出拠点として今後とも投資が拡大していく見通し。日系企業としても、既存の生産インフラや、国としての産業集積（高度人材、企業ネットワーク、物流・社会インフラ）や税制優遇等を活用し、域内・グローバルサプライチェーンの中でのマレーシア拠点の活用を検討する余地がある。

表 I-3 マレーシアにおける非日系企業の投資事例分析まとめ

国	業種 (企業名)	成長領域	政府政策・補助	強化機能・ サプライチェーン	ESG/デジタル
米国	半導体・ 電子部品 (MYS-A社)	・ デジタル化やAI、5G技術の普及に伴い、半導体・電子製品のグローバルでの中長期的な成長が期待される	・ 第12次マレーシア計画では2025年までに電気・電子産業のGDP貢献額を1,200億リンギに、また新産業マスター・プラン2030では、2030年までに製造業の付加価値を5,875億リンギに引き上げることを目指す	・ 製造機器や原料の多くは中国等からの輸入。現地調達・生産の方向性はあるものの、サプライチェーンの変化には時間を要する	・ ESGは企業により取組の温度差が大きい。重要性を理解しながら、十分な対応をできない企業も多い
	EMS	・ 米中貿易摩擦によるサプライチェーンの強靭化ニーズが、マレーシアへのFDIを後押ししている	・ 政府は、投資税額控除(ITA)やバイオニアステータス、新規投資インセンティブ枠組み(NIIF)を整備	・ 工場の多くはグローバル輸出拠点として機能し、生産された多くの製品は、ASEANや欧米、日本等へ輸出される	
	情報通信 (MYS-B社)	・ 世界でのAIや5G、クラウド等の需要拡大を受け、データセンター需要は拡大。マレーシアは世界でもトップクラスのデータセンター拡充が見込まれている	・ 政府はマレーシア・デジタルやデジタル自由貿易区等を通じて、デジタル産業の成長を支援	・ データセンターの設立に際しては、多くの機器や設備が海外から輸入される。オペレーターの海外仕様が参考されるケースが多い	—
	データセ ンター	・ 具体的には、ジョホールやCyberjaya等の主要データセンター集積に、グローバル・ハイバースケーラーが大型投資を検討している	・ データセンター参入事業者に対しては、MDステータス（外国人株式制限の免除、外国人知識労働者の雇用許可、所得税免除、投資税免除、機器の輸入関税免除等）等を付与し事業拡大を後押し	・ データセンターを設立するEPC能力も現地では限られるため、高度なデータセンターの立ち上げでは、機器だけでなくEPC人材も中国・欧米等から送られ作業が行われている	
中国	半導体・ 電子部品 (MYS-C社)	・ 米中摩擦が続く中、チャイナ・プラスワンの観点から、中国企業によるマレーシアへの投資が目立つている	・ (前述の半導体・電子部品記載と同)	・ 製造機器や原料の多くは輸入される。現地化の動きはあるものの、高度なものも多く時間を要する見込みである	・ 屋根置き太陽光の設置、廃棄食品の活用、雨水の利用等の取組あり。主に顧客要請
	半導体デ スト・ア センブリ	・ NCNT (Non-China, Non-Taiwan) が求められる中、マレーシアに法人・工場を設立し、再ラベルや再パッケージを行なう動きがある		・ 担当工程を担った後は、製品を顧客の指定先に送付する（主には香港の地域ハブ）	・ 自動化の面では、新工場ではIoT4.0を活用した自動化の利用やダッシュボードでの一元管理がある
	自動車・ EV (MYS-D社)	・ 東南アジアで二番目に大きい自動車市場。政府がEV購入補助金やインフラ整備等を行い、積極的に普及促進	・ EVハブ化のため、政府は低炭素モビリティ青写真（LCMB）及び国家エネルギー移行ロードマップ（NETR）を掲げ、EV比率15%を目指す（2030）	・ 優遇措置を継続的に得るため、60%の現地調達を目指す方針	—
	EVバイク 製造	・ 市場機会を獲得すべく、既存の自動車産業基盤に複数の中国系OEMが参入。一部企業は輸出拠点化を志向している	・ 直接投資を呼び込むため、ITAやPioneer証明書、EV部品の輸入関税免除等を整備	・ マレーシアでの成功を足がかりに、他の東南アジア市場（タイ、ベトナム、フィリピンなど）への進出を計画している	
ドイツ	産業機器 (MYS-E社)	・ 東南アジアの航空や医療機器、自動車等の産業の拡大に伴い、需要拡大	・ 第12次マレーシア計画や新産業マスター・プラン2030の影響を受け、自動化市場は後押しを受ける	・ 現地サプライヤーから9割以上を調達（ただし、サプライヤーが海外輸入している可能性はあり）。一部、特注品は主に中国から輸入	—
	オート メーション	・ 中国とのデカップリングや関税の影響を受け、多国籍企業の間で、同国への進出や拡張が顕著である	・ 外資向けの優遇政策は、主に大企業のためのものであり、中小企業が利用できないことが多い	・ マレーシアを輸出拠点とし、製造された大部分の製品は、ASEANや欧米に輸出される	

#### (4) フィリピンにおける非日系企業の投資事例分析

米欧中企業のフィリピンの投資事例を踏まえると、以下の特徴が挙げられる。

##### [着目すべき事業機会・成長領域]

###### 引き続き BPO 立地としては有望国

歴史的にフィリピンが BPO の投資先として魅力的なのは、一つの要因ではなく、言語、労働コスト、経験など複数の観点において優れているためである。フィリピンの弱点としては、インドほど BPO 人材がいないため人材の大量採用が難しい点であるが、BPO 業界で経験のある人材は多く、①優秀な人材、②人材の豊富さ、③労働コスト等の点を総合的に見ると、魅力的な投資先となっている。AI で低付加価値の業務については自動化が進むものの、事例にあるような採用等付加価値の高い BPO については、フィリピンが引き続き有望な拠点になり得る。

###### 東南アジア内では比較的大きい内需

フィリピンの人口は東南アジアではインドネシアに次いで大きく、国内の中間層の拡大による消費需要の増加が期待される。本調査で取り上げている食品・飲料等内需向けの事業は、今後とも拡大が期待される。

###### 半導体等、産業集積のある高付加価値品の製造

マレーシア同様、フィリピンにおいても歴史的に半導体等の一部高付加価値品製造の産業集積が存在する。半導体後工程分野やフィリピン半導体・電子産業連盟 (SEIPI) が注力しようとしているウエハー製造等の分野は、米中対立のサプライチェーン再構築の中で引き続き一定投資が拡大していくものと想定し得る。

##### [政策・規制]

本調査対象業種である BPO、食品・飲料、半導体、エネルギー等、政府の優先業種においては、政府は各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては積極的に活用していくことが望ましい。

##### [機能・サプライチェーン]

フィリピンは、内需向けの生産・販売拠点としての投資が中心だが、半導体のようにグローバルサプライチェーンの中での一機能を担うケースや内需を軸とした製造拠点から域内製造拠点へ拡張していくことを検討している企業もある。

表 I-4 フィリピンにおける非日系企業の投資事例分析まとめ

国	業種 (企業名)	成長領域	政府政策・補助	強化機能・ サプライチェーン	ESG/デジタル
米国	半導体・ 電子部品 (PHL-A社)	<ul style="list-style-type: none"><li>人工知能 (AI)、IoT、機械学習アプリケーションニーズの拡大に伴い、世界的に半導体ニーズは拡大見込み</li><li>フィリピンは、CHIPS Act で米国からパートナー国に選定されており、当該分野への投資拡大が期待される</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>政府は、特別経済区を設置し、当該産業の誘致・拡大を後押し</li><li>フィリピン半導体・電子産業連盟 (SEIPI) は、フィリピンでのウエハー製造機会を模索する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>国内では、低付加価値・労働集約型の後工程 (アセンブリー・テスト) が中心であり、米国や他のアジア各国から輸入された直接材料を処理し、次の工程先に輸出・輸送する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>規制対応のため、2つのアセンブリー施設で排水処理装置を新規設置</li></ul>
	BPO (PHL-B社)	<ul style="list-style-type: none"><li>より高度な専門性を要する (採用プロセスやプロフェッショナルサービスの外部委託など) 業務の需要が増加</li><li>今後、ヘルスケア関連BPO サービスの拡大が見込まれる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>PEZAやBOIは、BPO事業者に対し、一定期間のITH (Income Tax Holiday) を含む税制上の優遇措置を提供</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>現在は拠点が立ち上がったばかりだが、マネージドサービスプロバイダー (契約社員や外注業務の管理)、採用プロセスアウトソーシング (採用代行)、ベンダーマネジメントシステム (リソース管理) 等をBPOとして提供する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>BPOセンターのオペレーション効率を高めるため、デジタル化やオートメーション化 (AI活用等) を推進している</li></ul>

中国	消費財 /B2C (PHL-C社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の中間層の増加、消費力の向上により、B2C産業は拡大が期待される</li> <li>B2C産業はカスタマイズ、持続可能性、倫理的消費、健康製品などのコンセプトが、若い世代を中心に人気を集めている</li> <li>実店舗とオンライン店舗をシームレスに行き来できるオムニチャネル小売が急速に普及することが期待されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内をターゲットとする場合、輸入規制のハードルがあるため（特に食品等）、現地生産が一つのアプローチとなる</li> <li>国内で行われる投資には、PEZAやBOIのインセンティブの利用可能性あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同社はフィリピンでアイスクリームを製造・販売する企業を買収。途上国の食品・飲料分野では輸送が課題となるが、買収により既存のサプライチェーンを引き継ぐことができた</li> <li>現在は、国内に特化して生産しているが、将来的には輸出も検討する予定である</li> </ul>	-
	アイスクリーム製造				-
ドイツ	再生エネルギー供給 (PHL-D社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府はエネルギー全体の35%を再生可能エネルギーから供給する方針を掲げており、再生エネルギー需要は今後も拡大する見込み</li> <li>フィリピンは、島嶼国のために、バッテリー貯蔵技術やマイクログリッドが成長領域として期待されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008年に施行した再生可能エネルギー法がベースとなり、所得税免除や輸入機器の関税免除などのインセンティブを提供する</li> <li>FIT制度の導入やEVOSSによる事務手続きの簡素化、外資規制の緩和等により、直接投資を積極的に受け入れている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地オフィスは、プロジェクト開発に必要な許認可の取得やプロジェクト管理を担当</li> <li>プロジェクトを利用する主な製品は主にドイツ・中国・デンマーク等から輸入される。EPCのための人材は、必要に応じて、海外人材を登用している</li> </ul>	-

## (5) シンガポールにおける非日系企業の投資事例分析

米欧中企業のシンガポールの投資事例を踏まえると、以下の特徴が挙げられる。

### [着目すべき事業機会・成長領域]

#### 高付加価値製造業での産業集積：半導体、航空宇宙、化学等

シンガポールは、半導体・電子製品、航空宇宙等の高付加価値品の製造業分野において、長年の産業集積が蓄積されておりグローバル企業のアジア向けのサプライチェーンの中でR&D・域内生産拠点として重要な位置付けとして引き続き投資が拡大している。顧客・サプライヤーネットワーク、高度人材、域内物流、エネルギー等安定した社会インフラ等、高付加価値品の製造に求められる要素がシンガポールのアジア域内での優位な点でありアジアの需要増を背景に今後とも継続投資が見込まれる。

#### 高労働コストを背景とした高い自動化・デジタル化ニーズ

シンガポールは高い労働コストを背景に、工場等でのロボット活用、自動化、デジタル化ニーズが高い。オートメーション等産業機器分野、デジタルサービスを提供する企業では、新技術・製品の顧客検証、実績作りをする拠点、その後、域内への事業展開を見据えた域内営業拠点としての投資が拡大している。

#### 金融・物流インフラがあり地域本社を集約するグローバルトレーディング拠点

卸・小売分野では、金融インフラ、物流インフラ、多くのグローバル企業が地域本社を構える立地、税制優遇の観点からグローバルなトレーディングハブを設ける企業の投資が引き続きみられる。中国企業は従来香港にグローバルなトレーディング拠点を設置していたが、中国政府の管理が厳格化する中で、シンガポールに拠点を移す動きも見られる。アジアでの金属・化学品・各種製品の需要が増加する中、引き続きシンガポールを商流として介した取引は拡大することが見通され、継続的な投資が期待される。

#### アジアにおけるデジタル活用先進国、地域本社が集約する国としての事業機会

情報通信分野では、シンガポールは先進的なデジタル推進国であり、また、アジア域内のITを統括する企業拠点が多いことから、クラウドサービス・サイバーセキュリティ企業にとって、有望なアジア域内営業拠点であり、営業・販売拠点としての投資が進んでいる。

#### アジア域内のR&D・新サービス拠点

本調査で対象とした多くの業種（半導体、航空宇宙、情報通信、産業機器等）で米欧中どの企業もシンガポールにR&Dや新製品・サービスの導入拠点としての位置付けを設けており、高度人材、産業集積等の特徴を踏まえて、引き続きアジア域内でのR&D拠点としての投資拡大が見込まれる。

## [政策・規制]

本調査対象業種である半導体、航空宇宙、産業機器（ロボット・自動化）、デジタルサービス、卸・小売（トレーディング）等の政府の優先業種においては、各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては積極的に活用していくことが望ましい。

## [機能・サプライチェーン]

シンガポールは、コストが高い一方、東南アジア地域においては金融、半導体・航空宇宙・化学等の高付加価値産業、トレーディング、IT・デジタル化という点では地域の中核地域としての地位を確立しており、産業集積（顧客・サプライヤーネットワーク）、高度人材、安定した政治体制、社会インフラという多くの点において、コスト以上に得られるメリットは多い。日本企業としても政府のインセンティブ等を上手く活用しつつ、産業集積のある製造拠点、域内R&D・営業拠点、トレーディング拠点等、事業内容に合わせて効果的に投資・拠点整備をしていくことが求められる。

表 I-5 シンガポールにおける非日系企業の投資事例分析まとめ

国	業種 (企業名)	成長領域	政府政策・補助	強化機能・ サプライチェーン	ESG/デジタル
米国	半導体・ 電子部品 (SGP-A社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIやデジタル化等に伴い、世界的に半導体需要が増加。シンガポールは、高付加価値製品を製造するハブとして機能しており、今後も拡大が見込まれている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府は半導体製造ハブを目指し、2030年まで高付加価値製品の製造を50%増加する計画</li> <li>大型の投資を行なう半導体関連企業に対し、税制優遇措置の提供や研究開発支援等を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体製造装置やマテリアルはほぼ全てを欧米・日本・韓国等から輸入</li> <li>シンガポールには、R&amp;D・設計・生産（ファウンドリー）前工程機能があり後工程（OSAT）はマレーシア他アジア諸国で実施</li> <li>米中対立を背景にサプライチェーンの見直しの必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までに温室効果ガス（GHG）排出量を実質ゼロに、電力の100%をCNにする長期目標を設定</li> <li>温室効果ガス削減や再エネ活用に取り組む</li> <li>人が介しない生産自動化や予測メンテ、トレーニング分野での工場内のAI/機械学習能力の磨き上等を実施</li> </ul>
	半導体製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI/半導体のR&amp;Dや設計・製造がフォーカス分野</li> </ul>			
	情報通信 (SGP-B社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASEAN市場でのIT・サイバーセキュリティ需要が拡大。クラウドやAI等の分野で事業機会が拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テックハブを目指す政府は、インフラ整備等を通じて、企業をサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同社は、多国籍企業の地域統括拠点が集まるシンガポールにおいて、販売・マーケティング活動を中心取り組んでいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業がエンドポイントソフトウェアではなく、プラットフォームサービスを使うことで、エンドポイント消費の減少、エネルギー消費の減少につながる</li> </ul>
	サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールはサイバーセキュリティハブとして重要な役割を果たす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pioneer証明やDouble Tax Deduction for Internationalisation等の優遇措置を提供</li> </ul>		
中国	金属卸 (SGP-C社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去には香港が強かったが、シンガポールをハブの候補とする企業が増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポール政府は、IHQ programme等を用意し、地域統括拠点や国際統括拠点を積極的に誘致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業に関する輸出入業務、契約管理、資産等をシンガポール拠点で一括管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGやカーボンニュートラルは中国国内でもトレンドになっており、中国政府の規制がドライバーとなり、製鉄作りにあたり石炭の代わりに天然ガスを使って製鉄を行う等グリーンエネルギー利用が進んでいる</li> </ul>
	鉄卸	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールを、海外事業本社として位置付け、キャッシュ・マネジメントやトレーディング、契約業務を集中させている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トレーディング会社にとっては、自由度の高い金融環境や低い税率が魅力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源会社との交渉や契約管理等もシンガポール拠点を介して実施する</li> </ul>	
	産業機器 (SGP-D社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールの労働力不足や高い土地コスト等により、ロボティクスや自動化に対する需要は高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同社のような先進的技術を持つスタートアップに対し、Enterprise SingaporeやEDBは、スタートアップ支援メニューを用意し積極的にサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国で開発・製造した製品を輸入。シンガポールでのアセンブリを検討中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタートアップ企業で成長投資を優先</li> </ul>
オランダ	産業ロボット	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールは大きな市場ではないものの、同国での成功を活かし、近隣諸国への展開を図る方針</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールは、新技術のPOCといったR&amp;Dやショールーム設置等の販売機能が中心。</li> <li>地域に展開するためのネットワーク作りの場として活用</li> </ul>	
	航空・宇宙 (SGP-E社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な航空需要増加で航空市場の成長が期待される。一方、宇宙分野の成長はこれから</li> <li>航空分野では、特に新興国市場（インドネシア、フィリピンなど）の成長が見込まれる。</li> <li>シンガポールは地域の航空製造ハブとしての地位を確立しつつある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府は、航空宇宙産業を経済成長の柱の一つとして掲げMROハブ化を目指す</li> <li>Pioneer certificate incentiveやDEI等の税制優遇等を通じて企業の誘致を促進している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールに主要な関連メーカーが集い航空産業の集積を形成。アジア太平洋地域の顧客サービスや部品調達拠点としてシンガポールが機能</li> <li>同社は、トレーニングセンター・スペアーツ流通施設等を保有し、顧客サービス、調達、R&amp;Dを中心とした活動を実施する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者や投資家の要求により、サステナビリティ戦略が航空業界の重要な要素となっており、シンガポールでも、低炭素航空技術の開発や持続可能な航空燃料の利用等、環境に配慮した取り組みが検討されている</li> </ul>

## (6) タイにおける非日系企業の投資事例分析

米欧中企業のタイの投資事例を踏まえると、以下の特徴が挙げられる。

### [着目すべき事業機会・成長領域]

#### 東南アジア域内の製造拠点ハブとして位置付けの再認識

タイは、電子製品やEVなど世界的に需要が拡大する成長産業において、これまで培った産業集積や地理的優位性を活かし、輸出拠点としての地位を一層強化している。過去の生産、物流、顧客・サプライヤーネットワーク、高度人材といった集積は容易に再構築できるものではなく、米欧中非日系企業は、特に高付加価値品の製造については産業集積を最大限活用する形で、タイを域内製造拠点として再度強化・投資を進めている。

#### 東南アジア最大の自動車生産国、EV生産拠点

タイはASEAN最大の自動車生産国であり、国内に一定の市場があり（2023年は約77万台の新車販売）、魅力を有すると共に、輸出拠点としても重要な役割を果たしている。国内には高度な自動車産業集積があり、サプライチェーンの構築が容易であるため、自動車製造・輸出の両面で競争力が高く、EVメーカーとしても新規参入しやすい環境がある。近年ではEVの需要が増加しており、政府も30@30政策（2030年までに新車生産の30%をEVにする目標）の実現に向けた後押しを行っている。加えて、タイ政府はASEANにおけるEVの製造および輸出ハブになることを目指し、積極的にEV関連企業を誘致している。

#### [政策・規制]

米中対立やチャイナ・プラスワンの動きを背景に、BOIやEECのインセンティブ、グリーン製造支援策などを活用し、多国籍企業の誘致をさらに積極的に進めている。

#### [機能・サプライチェーン]

上述のとおり、電子製品、EV等自動車製造業においてもタイを域内の生産拠点として位置付け、再投資をしている事例が多い。日本企業にとってもこうした政策環境と成長産業の広がりを捉え、改めてサプライチェーンの中で重要な拠点としてタイを再評価する好機である。

表 I-6 タイにおける非日系企業の投資事例分析まとめ

国	業種 (企業名)	成長領域	政府政策・補助	強化機能・ サプライチェーン	ESG/デジタル
米国	電子製品 (THA-A社)	・ 世界的にAI・デジタル需要が拡大する中、データセンターやクラウドストレージに利用される製品の需要が拡大（例：タイは世界のHDDの80%を生産）	・ タイ政府は、特に高付加価値な電子製品産業の集積を構築すべく半導体産業等を積極的に誘致	・ 中国に依存しないサプライチェーンの構築を目指し、同社はタイで完結可能なサプライチェーンを構築	・ カーボンニュートラル、ESG、デジタルインベーションに対応する包括的な戦略を展開。
	HDD製造	・ 米中対立やチャイナ・プラスワンの観点から、タイへの新規投資や生産移転が続く	・ BOIのインセンティブやEECの優遇措置、Thailand4.0やIndustry4.0、グリーン製造インセンティブ等の支援策を用意し、誘致を促進	・ タイ拠点でR&Dを含む一貫した機能を保有し（R&D内容は生産効率の改善等が中心）、ASEANやAPAC、世界市場向け輸出拠点として機能	・ 同社の二酸化炭素削減イニシアチブは、エネルギー効率、再生可能エネルギーの利用、持続可能な資源管理によって推進される
中国	自動車・ EV (THA-B社)	・ 国内でEV需要が増加。また、世界的にもEV需要は拡大見込み。車製造・物流の両面で競争力を持つタイは右ハンドル車の輸出拠点としても機能する	・ 政府は年間約77万台（2023年。タイ工業連盟）の新車市場において、EV30@30（2030年の新車EV生産比率30%）を掲げEV化を推進	・ EV3.5等の優遇税制を得るため、現地調達比率の向上を目指すが、追隨する中国サプライヤーが補完する部分も大きい	—
	EV製造	・ 同社は、2025年に10万台の生産体制を構築し、国内外にEV車を供給する方針	・ BEVやPHEVに対するBOIやEV3.5、HEV向けインセンティブ、現地生産EVに対する特別税率等を用意しOEM等の誘致や事業拡大を支援	・ RCEPやASEAN自由貿易協定を活かし右ハンドル車輸出拠点として、東南アジアやオーストラリアへのEV輸出を計画している	—
中国	自動車部品・タイヤ原料 (THA-C社)	・ タイは世界最大の天然ゴム生産国であり、安定した原料供給及び生産が可能	・ 天然ゴム産業は、EVやエレクトロニクス産業のような、高付加価値産業ではないが、タイにとって重要な資源・産業であり、政府は進出する企業に対し税制優遇措置や補助金を提供し、参入支援を図っている	・ 東南アジア唯一の拠点・工場であり生産を担う（営業やR&Dは中国本社担当）	・ CO2削減に取り組み、デジタルを活用したカーボン・スチュワードシップシステムを導入。タイでも同様の取組を行う方針
	6PPD製造	・ 中国国内での競争が厳しくなる中、新しい市場機会を求め、タイに進出。タイは同社にとって初の海外製造拠点であり（2万台/年の生産能力）、将来的には輸出拠点として、ASEAN等への輸出を視野に入れている	・ (前述のEV関連記載と同)	・ 現地に求める品質を満たすサプライヤーがないため、主要な原料は中国や韓国から輸入。また製品は、国内外に供給される	—
中国	自動車・ EV (THA-D社)	・ 中国国内での競争が厳しくなる中、新しい市場機会を求め、タイに進出。タイは同社にとって初の海外製造拠点であり（2万台/年の生産能力）、将来的には輸出拠点として、ASEAN等への輸出を視野に入れている	・ (前述のEV関連記載と同)	・ タイ拠点の機能は、製造、販売、管理・人事、アフターセールス等。組立は現地パートナーに委託	—
	EV製造			・ 主な部品は中国から輸入しているが、現地調達率を高める方針。調達先の選定では、価格（安さ）が重要	—

ド イ ツ	自動車・EV (THA-E社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国企業を中心にEV生産が拡大しており、今後5~10年で新車のEV比率が30~40%に達する可能性がある</li> <li>自動車に加え、EV二輪車市場も拡大が予測される</li> <li>同社は、タイをEV車（四輪及び二輪）の輸出ハブとして活用する方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(前述のEV関連記載と同)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイ拠点では、製造機能、物流機能、販売・マーケ機能、管理機能等を有し、右ハンドル車の製販を行う</li> <li>EVバッテリー生産機能を立ち上げたことで、タイでEV車の生産が可能となったため、今後国内外へのEV供給を行う予定である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル目標を達成するため、タイにおいても、屋根置きソーラーの設置やゼロウェイストマネジメント等に取り組む</li> </ul>
	自動車・バイク 製造				

## (7) ベトナムにおける非日系企業の投資事例分析

米欧中企業のベトナムの投資事例を踏まえると、以下の特徴が挙げられる。

### [着目すべき事業機会・成長領域]

#### チャイナ・プラスワンとしての製造拠点機能の拡大

ベトナムは、米中対立やチャイナ・プラスワンの流れを背景に、低コストで勤勉な労働力、地理的優位性、安定した政治環境を武器に、多国籍企業の進出先としての魅力を高めている。特に半導体や電子部品分野では、2030年までに基盤を構築し、2050年までに世界的な拠点となることを目指した政府の積極的なFDI誘致戦略が進んでいる。繊維産業でも、中国を含む多国籍企業が輸出拠点としての利便性を評価し、進出を検討しているが、労働コストの上昇や不動産価格等の課題も抱える。

#### 東南アジア最大規模の再生エネルギー利用国

エネルギー分野では、ベトナムは東南アジアでは最大規模の再生可能エネルギーの利用拡大が計画されており、持続可能な発展を推進する政策が進行中である。短期的には、政府の汚職等の問題で一部投資が停滞しているが引き続き、投資が拡大していく見通し。

### [政策・規制]

本調査対象業種である半導体、化学、エネルギー等の政府の優先業種においては、各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては積極的に活用していくことが望ましい。

### [機能・サプライチェーン]

ベトナムは、上述のとおり米中対立やチャイナ・プラスワンを背景に、低コストで勤勉な労働力、中国や他メコン地域諸国に近いという地理的優位性、安定した政治環境を武器に、欧米多国籍企業、中国企業の進出が拡大している。半導体等ではシンガポールやマレーシアに次ぐ後工程分野の拠点としてグローバルサプライチェーンに組み込まれるほか、電子機器、繊維等でも欧米企業の輸出拠点としての生産設備の拡張が進んでいる。欧米企業でも既存の中国拠点の追加工場としてベトナムに工場を設ける動きもあり、日系企業としても内需・東南アジアに加えて、中国を含めたグローバルサプライチェーンの中での機能としてどう活用していくかという視点が求められる。日本企業は、ベトナム市場における投資動向や成長分野、政府の政策を踏まえつつ、グローバルなサプライチェーンの強化や新たな事業機会の獲得等を追求することが期待される。

表 I-7 ベトナムにおける非日系企業の投資事例分析まとめ

国	業種 (企業名)	成長領域	政府政策・補助	強化機能・ サプライチェーン	ESG/デジタル
米国	半導体・ 電子部品 (VNM- A社)	・米中対立やチャイナ・プラス ワン等の恩恵を受け、欧米中 韓等の多くの半導体・エレク トロニクス企業が進出を検討	・政府は、半導体産業発展戦略 を公布し、2030年までに基本 能力形成、2040年までに半導 体及びエレクトロニクス産業 の中心地の一つとなること、 2050年までにトップ群に入る ことを掲げ、積極的にFDIを呼 び込み ・2024年に米国との包括的戦略 パートナーシップが締結され たこともあり、半導体関連企 業のベトナムへの関心が向上	・製造業務における全工程を一 貫して管理できる機能を保有 ・組立用材料は、中国や米国、 欧州から輸入。特に、中国か らの輸入が同社の輸入総額の 大半を占める ・CPTPPやEVFTA等の自由貿易 協定を活かし、製造された製 品は欧米やAPACに輸出されて いる	・コンシュー マー・エレクト ロニクス顧客等 から、グリーン 化の要請が高ま ることを見越し、 LEEDゴールド 認証を工場で取 得。屋根置き ソーラーを設置 する等、環境配 慮を推進
	EMS				—
中国	半導体・ 電子部品 (VNM- B社)	・チャイナ・プラスワン等によ り、中国系の電子部品メー カーガベトナムに投資 ・大手エレクトロニクス企業の ベトナムへの事業拠点の移転 に伴い、関連する部品サプラ イチェーン企業もベトナムに 拠点を構えるようになってい る	・ベトナム政府は、半導体産業 発展戦略を公布し、エレクト ロニクス企業を積極誘致 ・進出企業に、優遇税制等のイ ンセンティブを用意	・中国に物理的距離が近く、陸 上で繋がっており、サプライ チェーンの接続（中国からの 調達）が容易。現在は多くの 電子製品を輸入に頼っている ・将来的には原産地証明書のベ トナム基準を満たすべく、 電子製品の重要な構成要素で あるPCBA（プリント回路基板 アセンブリ）部品の生産をベ トナム国内で行いたいと考え ている	—
	情報機器 製造				
中国	織維・ア パレル (VNM- C社)	・米国からの貿易関税を回避・ 軽減することを目的に多くの 中国メーカーが進出 ・人件費の上昇等に対応するた め、進出に際し工場の自動化 を検討する企業も増加 ・一方で人件費などのコスト増 を危惧し、カンボジアやラオス を移転先として検討する企 業も増えている	・政府は、2022年に織維・アパ レル産業発展戦略および2035 年ビジョンを承認。織維・アパ レル産業の国際市場での地 位強化や持続可能な製品の開 発を推進する ・織維業に特化した、進出企業 への支援策・優遇は限られる ものの、誘致には引き続き前 向き	・地理的な位置付けにより、既 存の中国サプライチェーンとの 接続がよい ・なお同社はサプライチェーン (調達・生産)を中国に依存。 小売事業は海外で展開してい るが、ASEANで事業展開する 際、中国依存型のサプライ チェーンの方が効率が良いと 考えている	・トレンドとして は、ESGや持続 可能な開発に關 心が集まってい るが、中国国内 で強化される環 境規制の回避を 目的に進出する 企業も存在
	小売				—
ドイツ	化学 (VNM- D社)	・中産階級の台頭、慢性疾患の 増加、公的医療保険の普及等 により医薬品需要は引き続き 成長する見込み ・一方、政府の調達価格の管理 や各種規制があり、一般的な 製造業と比べ、投資や進出に 考慮すべき点も多い	・ベトナム政府は、2023年10月 に製薬業界の発展戦略（2030 年ビジョン）を発表し、国内 製薬産業を強化し、将来的に は地域の製薬生産拠点となる ことを掲げる	・医薬品原料（API）の大部分は 中国やインドから輸入。国内 で原料を製造する能力は依然 限られたある ・現状、同社の医薬品輸出は限 られるが、将来的にASEAN等 への輸出を目指す意向はある	—
	医薬品製 造				
再生エネ ルギー供 給 (VNM- E社)	再生エネ ルギー供 給 (VNM- E社)	・経済成長等に伴い、エネルギー 需要は引き続き拡大する 見込みである ・また、グリーン化やカーボン ニュートラルを目指し、再エネ ロジーへの投資が拡大してい る	・2023年に承認された国家電力 開発計画では、再エネ比率の 向上や再エネ利用拡大がうた われている ・一方、国内ではFITが整備され ておらず、自家利用以外の選 択肢が限られている	・エネルギー供給施設で利用さ れる機器等は欧米や中国から の輸入が中心。国内調達の実 現には年月が必要	・ESGの観点では、 月次でのカーボ ンサマリーの作 成、出張時のEV 利用の推進、 RECの活用検討 等が行われてい る
	再エネ				

#### 4. 日本企業の示唆

##### (1) 事業機会・強化機能

インタビュー内容を踏まえて、投資機会・強化機能を整理すると、半導体・電子部品分野では、チャイナ・プラスワンやグローバルサプライチェーンの見直しを背景に、シンガポールに高付加価値の設計・前工程のファウンドリー等の製造拠点を設ける一方、労働コストの低いマレーシアやフィリピン、ベトナム等に後工程の製造拠点を設ける形でサプライチェーンを構築、継続投資をしている。産業機器分野では、自動化ニーズの高まりを受けた投資が期待され、化学品や食品分野では内需拡大を見据えた製造拠点への投資が進んでいる。自動車分野では、EV化の進展に伴い、主要国においてコア部品を含む投資機会が広がっている。航空宇宙分野では、産業が集積するシンガポールを中心に継続的な投資が行われている。金属加工分野においては、資源輸出規制等の影響もあり、ニッケル等金属資源の加工拠点の投資が拡大するインドネシア特有の事業機会が広がっている。また、米中対立の影響で、織維を含む多くの業種においてベトナムがチャイナ・プラスワンの製造拠点として注目され、投資が拡大している。

非製造業においては、シンガポールが金属卸を含むトレーディング拠点やIT販売・マーケティング拠点として、地域統括としての機能を有することが引き続き有望視されている。またデータセンターフィールドでは、マレーシアやインドネシアにおける大幅な拡大が見込まれている。BPO分野においては、フィリピンが引き続き高度業務の拠点として注目されている。

る。再生可能エネルギー分野では、ベトナムやフィリピンをはじめ、各国で有望な投資機会が続いている。

表 I-8 日系企業の事業機会・強化機能（業種別）

業種		対象国	成長領域に関して	サプライチェーン・強化機能に関して
製造	コンピューター・電子部品（含む半導体）	シンガポール タイ マレーシア フィリピン ベトナム	<ul style="list-style-type: none"> <li>米中摩擦が続く中、チャイナ・プラスワンの観点から、米中による製造拠点拡張への投資が目立っている。</li> <li>半導体工場投資に加えて、付随するシリコン等原料・生産設備・資材・工場付帯設備（空調、電源等）の需要も高まる見通し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体のグローバルサプライチェーンの中でシンガポールは高付加価値の半導体設計・前工程生産機能強化。過去の産業集積があり比較的の低労働コストであるマレーシア、タイ、フィリピンに加えてベトナムで後工程生産機能（OSAT）の強化が進む見通し</li> </ul>
	産業機器	シンガポール インドネシア マレーシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働コストの高まりや製造高付加価値化の取り組みの中で各國政府は製造業のデジタル化、ロボット/自動化、エネルギー効率が考慮された機械、建設機械等の活用を推進しているため需要拡大が期待できる</li> <li>アフターマーケット市場の拡大も見込まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールは、労働コストが高いため製造ではなく、先進技術・製品のトライアル・域内地域統括拠点への営業・サービス機能</li> <li>タイ、インドネシア、マレーシアは自動化ニーズがあり製造拠点・販売拠点の機能強化・投資拡大が進んでいる</li> </ul>
	化学	シンガポール インドネシア タイ フィリピン	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジアの自動車・建設・農業等、内需拡大で石油化学・化学品・特殊化学（接着剤、コーティング、添加剤等）等の需要が拡大見通し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシア等の内需が大きい国では対象国向けの生産機能を拡大する動きがある。中期的には域内輸出拠点としても検討されている</li> </ul>
	食品	インドネシア フィリピン ベトナム	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加・可処分所得増加に伴う家庭消費、特に食品・飲料製品の消費増</li> <li>中間層の拡大に伴い、健康志向食品やオーガニック製品需要が増加する見通し</li> <li>ハラル食品対応も今後期待される事業領域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内需の多いインドネシア等において内需向けの製造拠点に投資し、域内輸出拠点化を進めると動きがある</li> <li>インドネシア等ではハラル食品対応の域内・グローバルでの輸出拠点化も検討されている</li> </ul>
	自動車	インドネシア タイ マレーシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジア各国においてもハイブリット及びEV車需要が増加する見込み</li> <li>競争激化に伴い、アフターセールス体制の強化等が見込まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシアではEV生産は組み立てが中心だが、タイではEVバッテリー生産機能に投資も進む等現地調達比率を高めるための部品製造拠点への投資も進んでいる</li> <li>タイ、インドネシア、マレーシアではRCEPやASEAN自由貿易協定を活かし右ハンドル車の輸出拠点として、ASEANやオーストラリアへの輸出も検討</li> </ul>
	航空宇宙	シンガポール	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な航空需要増加で航空市場の成長が期待される。一方、宇宙分野の成長はこれから</li> <li>航空分野では、特に新興国市場（インドネシア、フィリピンなど）の成長が見込まれる。</li> <li>シンガポールは地域の航空製造ハブとしての地位を確立しつつある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールに主要な関連メーカーが集い航空産業の集積を形成。APAC地域の部品製造、サービス・部品調達拠点として機能。</li> <li>シンガポールは、トレーニングセンター・アセア部品倉庫等を保有し、サービス、調達、R&amp;Dを中心とした拠点としても活用可能</li> </ul>
	金属	インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊富な鉱物資源があるインドネシアでは、資源輸出から加工品輸出へ切替を推進。金属加工等優先分野は法人税の軽減等優遇策がある</li> <li>中国企業はEVバッテリーの需要増に伴うニッケル・コバルト加工事業獲得に向けて素材等の加工・生産拠点投資を進めている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシア国内で加工した製品は主に中国等海外向けに輸出され、中国国内でEVバッテリー用に更に加工されるケースもあり</li> <li>インドネシアを鉱物資源加工拠点としてグローバルに輸出していくのも一つの策</li> </ul>
	繊維	ベトナム	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国からの貿易関税を回避・軽減することを目的に多くの中国企業が進出</li> <li>人件費の上昇等に対応するため、進出に際し工場の自動化を検討する企業も増加</li> <li>カンボジアやラオスへの移転も増加傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地理的な位置付けにより、既存の中国サプライチェーンとの接続がよく、調達・生産を中国に依存するケースもあり</li> <li>米国向けは、ベトナムの他にカンボジアやラオスも生産拠点投資の検討対象</li> </ul>
	非製造	金属卸	シンガポール	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールは地域・国際統括拠点を積極的に誘致。トレーディング会社に於ては自由度の高い金融環境や低い税率が引き続き魅力</li> <li>中国企業は香港ベースが多かったが、シンガポールをトレーディングハブの候補とする企業が増加</li> </ul>
	IT・情報通信	シンガポール	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASEANでデジタル化が進み、AI・クラウド・セキュリティ需要が拡大</li> <li>シンガポールは地域統括拠点が多く域内を管理するIT部門も多くサイバーセキュリティハイブとして営業機会が豊富</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多国籍企業の地域統括拠点が集まるシンガポールにおいて、PoC・販売・マーケティング機能を強化しているIT企業は多い</li> </ul>
	データセンター	シンガポール マレーシア インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIや5G、クラウドの需要拡大を受け、データセンター需要は拡大。マレーシア、インドネシアはシンガポールの代替としても大規模なデータセンター投資が見込まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信設備等はデータセンター投資国（マレーシア・インドネシア等）に製造拠点があるわけではなく、対象国向けに輸出されているケースが多い</li> </ul>
	BPO	フィリピン	<ul style="list-style-type: none"> <li>単純業務はAIに代替されるため、より高度な専門性を要する（採用やプロフェッショナルサービスなど）業務の需要が増加。ヘルスケア関連BPOの拡大が見込まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィリピンでは引き続き高度な業務（マネジメントサービス、セキュリティ管理、採用等）のBPOが強化される</li> </ul>
	再エネ	ベトナム フィリピン	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジアにおいても引き続き、再エネ・蓄電池等は事業機会として有望</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国へのプロジェクト投資が多い</li> </ul>

## (2) 非日系企業との協業機会

インタビュー調査を通じて、日系企業との協業可能性が幅広い領域で示唆された。製造業では、材料・部品供給、R&D 連携、受託製造が主要テーマであり、生産性向上やサプライチェーン強化に向けた協業の期待も示された。一方、非製造業では、プロジェクトへの共同投資やサービス利用を通じた連携の可能性が挙げられた。

協業の具体的な可能性は各企業の状況によるところが大きいが、インドネシアでは材料・部品供給や R&D 連携に加え、市場開拓や販売協力の分野で協業の機会が示唆された。マレーシアでは、材料・部品供給やサプライチェーン構築支援に加え、データセンターのインフラ整備における協力可能性が示唆された。フィリピンおよびベトナムでは、再生可能エネルギー分野における共同プロジェクトへの投資が協業テーマとして挙げられた。シンガポールでは、材料・部品供給、R&D 連携に加えて、サイバーセキュリティ分野でのサービス利用・提携や金属卸業による商品供給が挙げられた。タイでは、電子部品や EV 分野において、日系企業の技術を活用した製造工程の高度化やオートメーション技術を通じた生産性向上の協力可能性が指摘された。加えて、ベトナムでは、日系企業の有する製薬技術の現地導入や医薬品メーカーの流通ネットワークを活用した現地市場での商品展開等のアイデアが提示された。以下の表は、インタビューを通じて示された協業機会の一覧である。

全体として、ASEAN 各国に進出する非日系企業は、日系企業が提供する製品やサービス、技術、ノウハウ等に高い期待を寄せている。日系企業は、自社の強みと相手企業のニーズを的確に把握した上で、非日系企業と連携することで事業機会獲得やサプライチェーンの強化につなげていくことも重要な視点である。

本調査では、非日系企業の投資動向から ASEAN6 カ国における成長領域・事業機会、サプライチェーンの機能を把握した。日系企業の今後の投資機会・サプライチェーン検討における参考となれば幸いである。

表 I-9 非日系企業との協業機会一覧

国	業種	協業分類	具体内容
インドネシア	製造（化 学）	事業連携	特殊化学製造の効率化に向けた技術提供や合弁会社設立
		R&D 連携	炭素材料や導電性化合物の共同研究開発を通じた新製品の開発
		材料・部品供給	製造現場のデジタル化支援を含む原材料や部品の供給
	製造（食 品）	販売協力・製品供給	日本市場向けのソース輸出拡大に向けた連携
		R&D 連携	次世代バッテリー技術の共同研究
		材料・部品供給	電気自動車市場向け部品の安定供給を支えるサプライチェーン構築支援
		持続可能性支援	廃棄物削減やカーボンフットプリント削減に向けた技術提供
	製造（情 報通信）	人材育成支援	日本の品質管理やリーン生産方式を活用した研修プログラム提供
		市場拡大支援	協働に基づく ASEAN 市場向けデジタルインフラ強化や新市場開拓支援
		R&D 連携	次世代 5G や量子ネットワーキング分野での共同研究
	製造（産 業機器）	人材育成支援	5G や SDN 分野の専門人材育成プログラムの提供
		材料・部品供給	精密機械や特殊インクなどの製品供給を通じた製造支援
		技術提供	日本企業の先端技術を活用した製造プロセスの改善
マレーシア	製造（電子 部品）	材料・部品供給	メモリーチップや MOSFET など、高度な電子部品の供給
		サプライチェーン構 築支援	物流ネットワークや管理ノウハウを活用した効率的なサプライチェーン構築支援
		人材教育	熟練労働者を活用した高付加価値品の製造に関するトレーニングや技術移転
	製造（半導 体）	材料・部品供給	現地生産された半導体関連素材やクリーニング製品等の供給
		材料・部品供給	CKD 施設の設立に向けた現地日系企業による部品供給

製造 (EV バイク)	技術協力	EV 製造技術やスマート充電インフラ技術の提供
	投資支援 (資金供給)	日系企業の投資を活用した高付加価値品の共同開発
	市場ノウハウ共有	日本市場での成功事例を参考にしたマーケティング支援
データセンター	インフラ整備支援	高品質な電力インフラや冷却設備の提供
	技術協力	AI やクラウド技術を活用したデータセンターの付加価値向上
	持続可能性支援	エネルギー効率改善や持続可能性目標達成に向けた技術活用
フィリピン	BPO	サービス提供
	再エネ	協働プロジェクト
シンガポール	製造 (半導体)	材料・部品供給
	製造 (産業機器)	販売協力
	製造 (航空宇宙)	材料・部品供給
		R&D 連携
		サービス領域連携
	情報通信	サービス利用・提携
タイ	金属卸	取引
	製造 (電子部品)	設備・装置等の供給
		R&D 連携
	製造 (自動車・EV)	材料・部品供給
		設備・装置等の供給
		R&D 連携
ベトナム	製造 (ゴム)	R&D 協力・製造委託
		販売協力
		日本市場への参入・販路拡大協力
	製造 (電子部品)	製造委託
		材料・部品供給
		製造委託等
	製造 (繊維)	技術提携等
		共同事業
	製造 (化学)	技術提供
		販路活用
	再エネ	プロジェクト協力

## II. 国別編：インドネシア

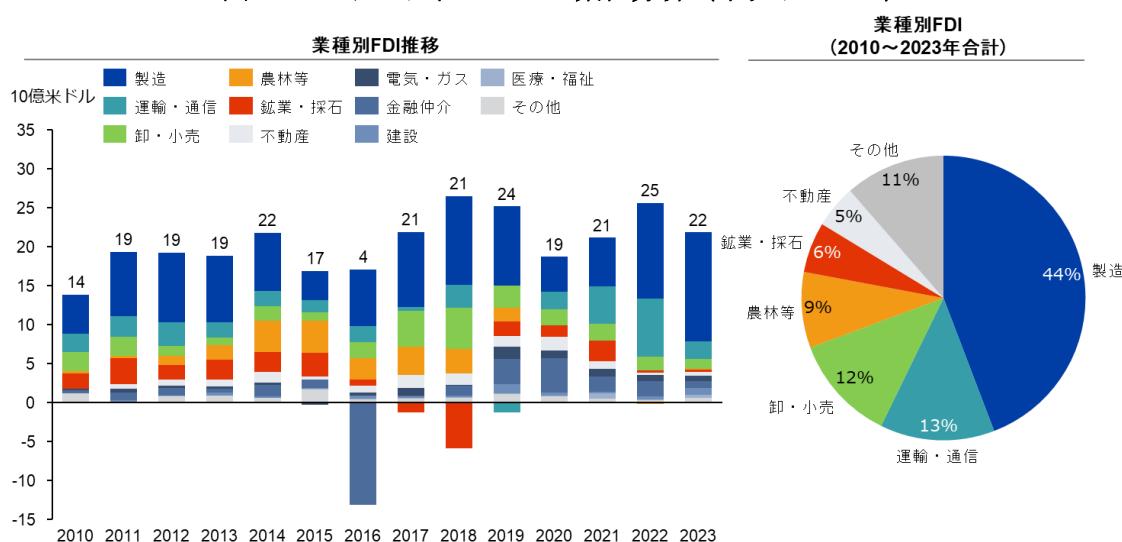
## 1. 直接投資動向

### (1) 各国統計データ分析による主要国・投資対象業界の抽出

## ①投資対象国の海外直接投資データ分析

インドネシアでは、2010年から2023年にかけて毎年投資額に多少の変動はあるものの、2023年時点の投資額は、2011年と比べ約1割増加した。一方、2010年には全体の半分以下だった製造業の割合が、2023年には大幅に増加しており、投資先業種の変化が見られる。2010年から2023年までの投資額を合計すると、1位が44%で製造業、2位が運輸・通信業で13%と、上位2つの業種で全体の半分以上を占め、次いで、3位の卸・小売業(12%)と4位の農林業(9%)と続いた。

図 II-1 インドネシア FDI 業種分析（ネットフロー）

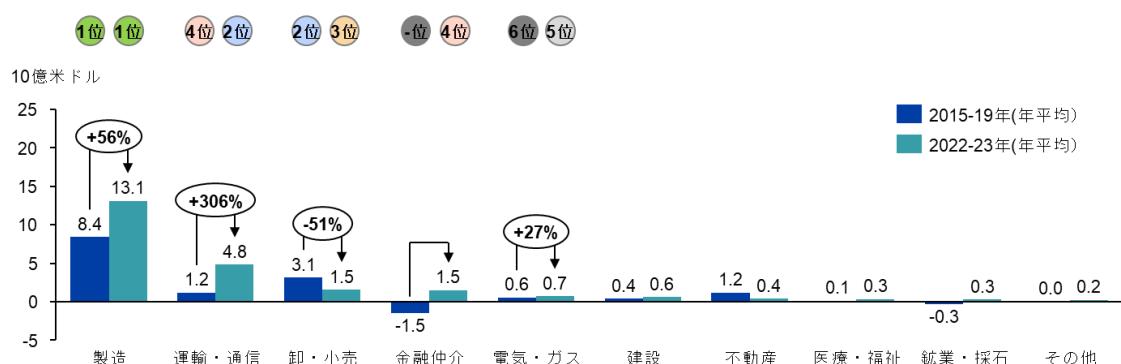


出所：Bank Indonesia

2023年までの投資を新型コロナ前（2015～2019年）と新型コロナ後（2022～2023年）に分けて比較すると、製造業が50%以上増加したほか、輸送・倉庫・情報通信において投資額が3倍以上と大幅に増加した。一方で、2010年から2023年の合計で3位の卸・小売業は、新型コロナ後に投資の減少が見られる。

図 II-2 インドネシア FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）

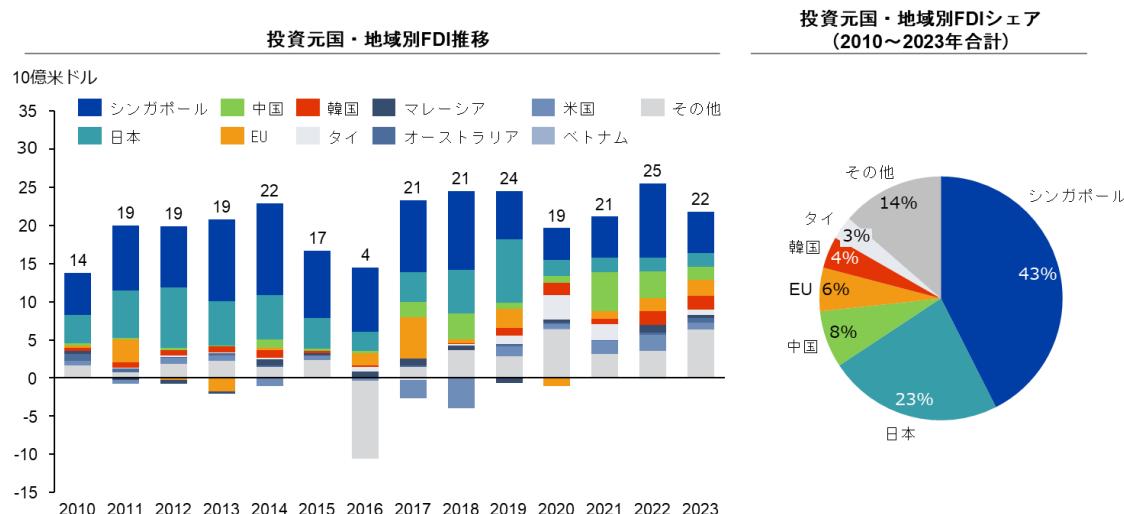
新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022~2023年)の年平均投資額比較



出所：Bank Indonesia

インドネシアに投資を行う各国の状況を投資元国・地域別に見ると、2010年から2023年の合計ではシンガポールが4割を占め、日本（23%）、中国（8%）が続いた。シンガポールからの投資額は、多少の変動はあるものの2010年以降高いシェアを維持し続いている。日本は、新型コロナ前（2019年）までは一定のシェアを保っていたものの、新型コロナの流行が始まった2020年以降は低下し、2023年時点でも低いままだった。

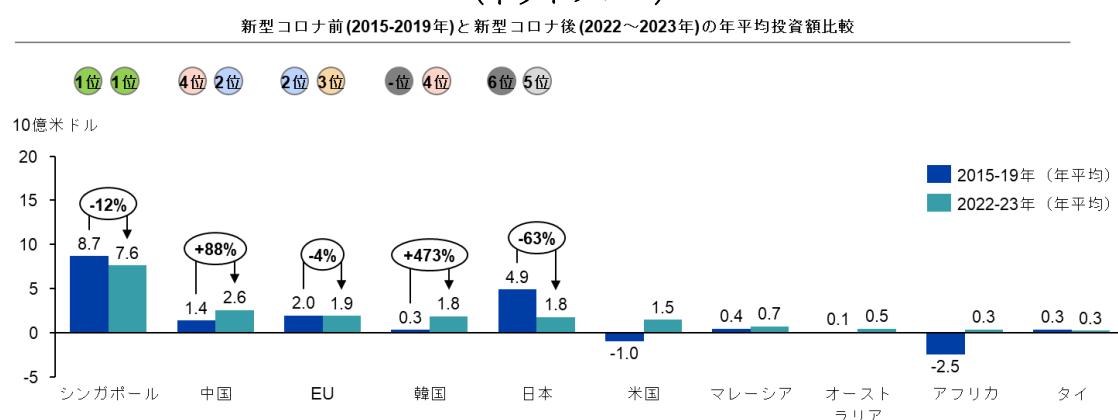
図 II-3 インドネシア FDI 投資元国・地域分析（ネットフロー）



出所：Bank Indonesia

投資元国・地域を新型コロナ前後の2期間に分けてみると、上位のシンガポール、EU、日本が減少する一方、中国、韓国が増加している。前述のとおり、日本は投資額が低下しており、2015年から2019年の合計額ではシンガポールに次ぐ2位だったが、2022年と2023年の合計では順位が低下し、韓国と同額の4位だった。一方、中国や韓国、特に韓国からの投資額が、新型コロナ後に大幅に増加した。

図 II-4 インドネシア FDI 投資元国・地域分析（新型コロナ前後比較）  
(ネットフロー)



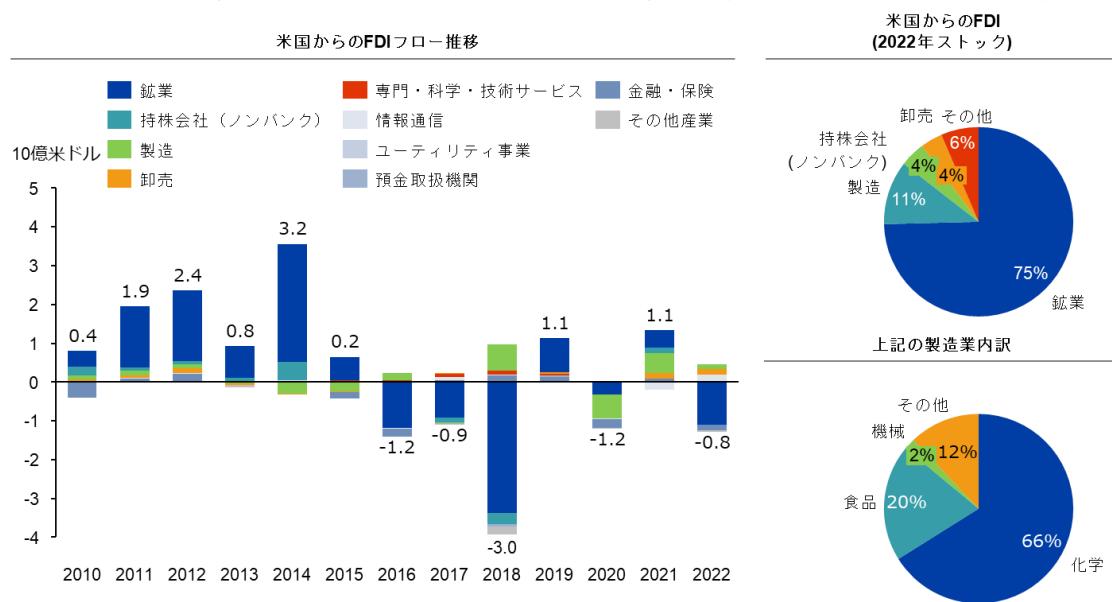
出所：Bank Indonesia

次の章からは、分析対象である投資元国3カ国の業種別の分析を見ていく。分析対象は、米国、中国に加え、ドイツを選定した。選定方法については、後ほど詳細を述べる。

## (2) 米国からの海外直接投資データ分析

米国からの 2010 年以降の投資業種のシェアとしては、2022 年のストックでは鉱業が 1 位 (75%)、製造業が 2 位 (11%)、卸売業が 3 位 (4%) と続いた。ストックでは全体の 4 分の 3 を占めた鉱業は、年別のフローでは 2016 年以降はマイナスとなった年もあった。一方で、2016 年以前は投資額 (フロー) がマイナスまたは金額が少なかった製造業の投資が増加しつつある。毎年の変動はあるものの 2021 年には全体の約半分を製造業が占めた。また、製造業の内訳を 2022 年のストックで見てみると、化学が最も多く全体の半数以上を占めており、次いで食品となった。

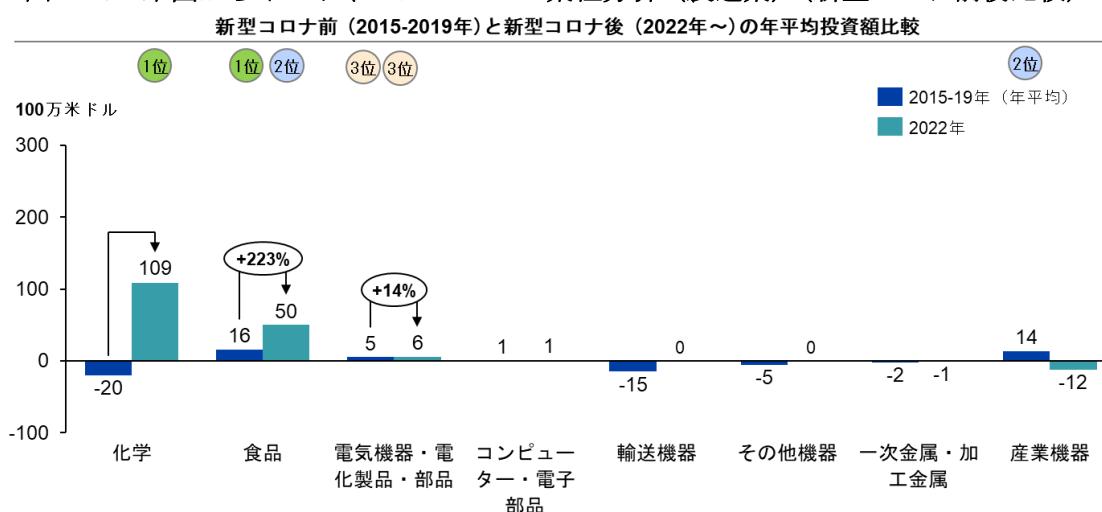
図 II-5 米国からインドネシアへの FDI 業種分析（ネットフロー・ストック）



出所：米国商務省経済分析局 (BEA)

新型コロナ以降、米国からの製造業投資では、化学と食品分野での投資が増加しており、特に化学分野の投資額の増加が著しく、新型コロナ前後で比較すると 6 倍以上に増加した。新型コロナ以前は 1 位だった食品は、化学分野の大幅増を背景に 2 位となったものの、投資額は増加した。

図 II-6 米国からインドネシアへの FDI 業種分析（製造業）（新型コロナ前後比較）



出所：米国商務省経済分析局 (BEA)

米国からの投資が多い化学・食品・飲料製造業の投資例は以下のとおりである。

米国からインドネシアへの投資が増加している背景には、同国の経済成長、人口増加、そして地域的優位性がある。化学産業は、インドネシア政府の「Making Indonesia 4.0」政策で重点産業に位置付けられており、特に自動車産業や建設業界向けに石油化学分野の増加が見込まれることから、投資が増加し製造施設の設立や拡張が進んでいる。

表 II-1 米国からの製造業（化学）への投資事例

企業名	製品・サービス	発表年*	投資額	投資概要
Cabot	特殊化学品や機能性材料	2022	1億米ドル	東南アジアでのカーボンプラック需要増加に対応するため生産能力を拡大
Elessent Clean Technologies	硫酸、水素処理	2022	非公開	ニッケルや銅などの金属需要の増加支援のため新オフィスの設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。

※投資年または発表年

食品・飲料分野では、人口増加と中産階級の拡大による需要増加を背景に、製造施設や製造ラインの新設・拡張が行われている。

表 II-2 米国からの製造業（食品・飲料）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
PepsiCo	飲料・スナック	2023	非公開	雇用機会を創出し、生産能力を拡大するための工場の建設
IDN-B 社	加工食品、調味料	2022	1億1,600万米ドル	生産施設を世界水準の設備にアップグレード（再生可能エネルギー、先進製造技術）し、グローバル市場でのプレゼンスを強化
Mondelez International	食品・飲料全般	2022	2,300万米ドル	主要市場である東南アジア、アジア、中東でのOREO ビスケットの需要増加に対応するため、生産ラインを拡張
Hormel Foods Corp	加工食品	2022	非公開	インドネシアおよび東南アジア市場への進出加速を目的に、現地企業の株式を取得

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。

※投資年または発表年

産業機器分野では、産業の自動化ニーズ増加とインフラ整備の進展により、オートメーション技術や研究開発施設への投資が進んでいる。政府の掲げる「Making Indonesia 4.0」に伴い、デジタル関連のロボットや自動化の普及・拡大が見込まれる。

表 II-3 米国からの製造業（産業機器）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Rockwell Automation	産業オートメーション	2024	非公開	人材開発を目的に、先進的なオートメーション教育ラボをインドネシアの大学に設置
Jabil	電子機器および製造業向けの設計、エンジニアリング	2017	非公開	精密エンジニアリングおよび機械加工の能力を強化するため、航空宇宙精密加工施設を設立

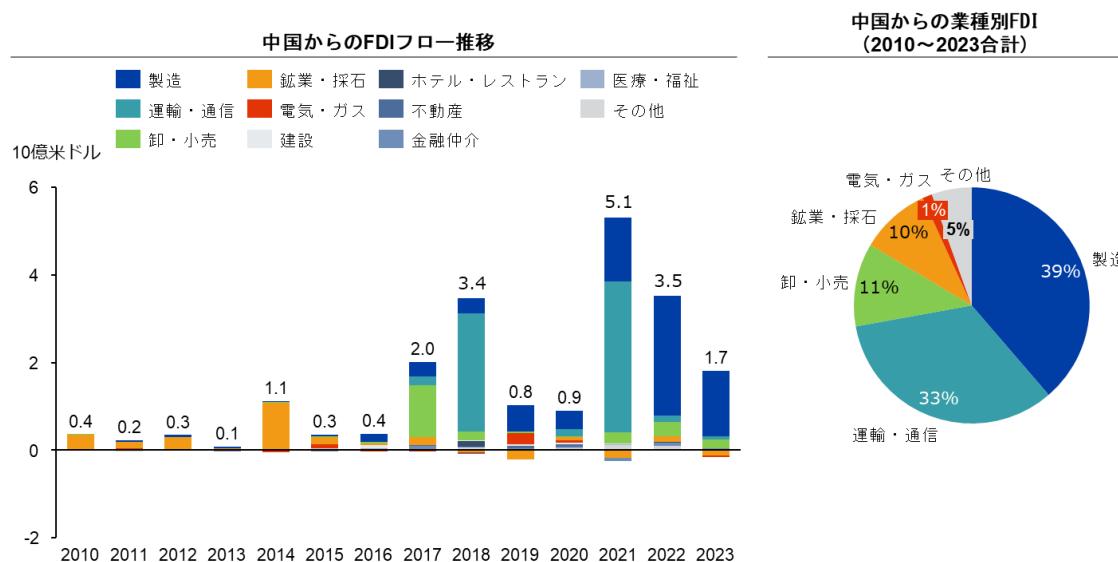
出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。

※投資年または発表年

### (3) 中国からの海外直接投資データ分析

中国からインドネシアへの投資は、2017年以降増加していたが、2019年に大幅に低下。新型コロナの影響が大きかった2020年にかけても減少が続いたが、2021年に回復し、2010年以降最高額を記録している。2010年から2023年の投資額を合計してみると、業種別では1位が製造業で39%、次いで運輸・通信業(33%)、卸・小売業(11%)、鉱業・採石(10%)となっており、上位4つの業種で9割以上を占めている。

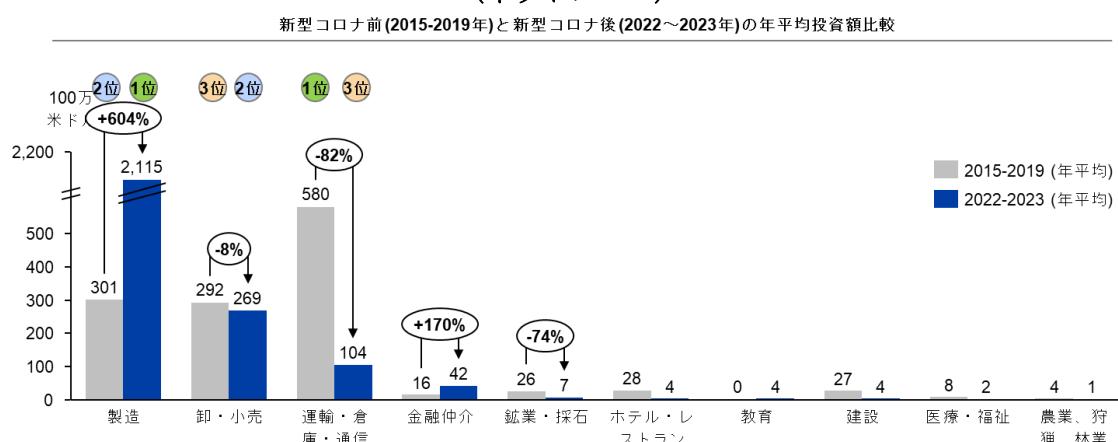
図 II-7 中国からインドネシアへの FDI 業種分析 (ネットフロー)



出所：Bank Indonesia

中国からの投資先業種について、新型コロナ前後の二期間に年平均投資額と順位を比較すると、新型コロナ後に製造業が大幅に増加している。一方、2010年から2023年の合計で1位となっていた運輸・倉庫・通信業については、新型コロナ前と比較して同業種への投資が大幅に減少している状況だが、ストックでは3位となっている。

図 II-8 中国からインドネシアへの FDI 業種分析 (新型コロナ前後比較)  
(ネットフロー)

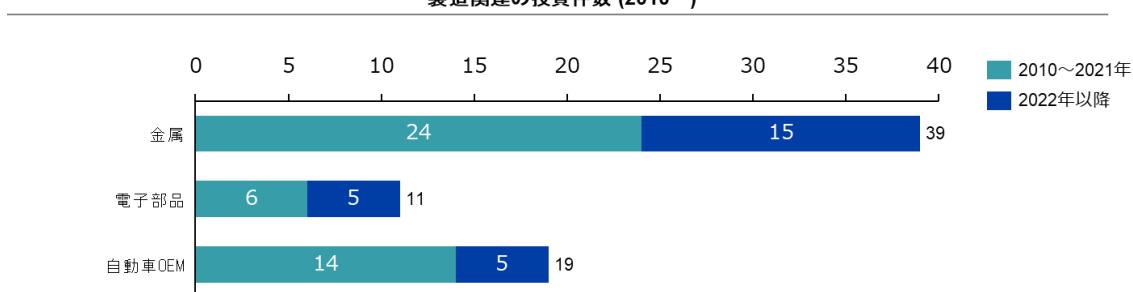


出所：Bank Indonesia

中国からインドネシアへの製造業投資の内訳は、公式統計で確認できないため、民間データベースを参照した。投資案件数では金属が圧倒的に多く、2位と3位の電子部品、自動車OEMを合計した件数よりも多い状況となっている。金属業は、新型コロナ後の2022年以

降も件数が多い。また、製造業投資の上位を占める自動車 OEM、電子部品分野でも、2022 年以降複数の投資が行われている。インドネシアは、需要が増加する EV の原料であるニッケルや銅等の大規模な供給国であり、EV 需要のさらなる増加を見込んだ多数の企業がインドネシアに進出している。

図 II-9 中国からインドネシアへの FDI 業種分析（製造業）（2010～2024 年 6 月）  
(新型コロナ前後比較) (件数)



出所：fDi Markets

中国からインドネシアへの投資が多い業種とその背景を、以下のとおりまとめた。投資を拡大している背景として、インドネシアの政策的な支援、豊富な資源、市場の成長性がある。

豊富な資源の供給国であるインドネシアは、未加工鉱石の輸出を禁止する政策を実施しており、中国企業は国内での精錬や加工施設の設立を進めている。また、航空宇宙や EV 市場向けの高付加価値アルミニウムや新エネルギーセクター向けのニッケル製品の需要増加が、金属分野における投資を促進している。

表 II-4 中国からの製造業（金属分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Beijing Jianlong Heavy Industry Group (中堅・中小・スタートアップ)	ニッケル鋼	2024	非公開	インドネシアの未加工鉱石輸出禁止政策に対応するため、製錬所を建設
Shandong Nanshan Aluminium	アルミナ、アルミニウムインゴット	2023	60 億米ドル	航空宇宙や電気自動車市場などの高付加価値アルミニウム需要に対応するため、アルミニウム工場を建設
IDN-C 社	ニッケル中間体	2023	5 億米ドル	新エネルギーセクター向けのニッケル中間製品需要をターゲットに、ニッケル中間製品生産プロジェクトに共同出資
Zhejiang Huayou Cobalt	ニッケル	2023	2 億米ドル	バッテリー材料の上流サプライチェーンでの地位強化を目的に、ニッケル硫酸生産プロジェクトに投資
Yongjin Co., Ltd	ステンレス鋼ストリップ	2022	非公開	国内市場でのステンレス鋼需要増加対応のため、加工施設を建設

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

電子部品分野では EV 市場の成長や持続可能なエネルギー需要の増加に対応するため、中国のバッテリーメーカーがインドネシアを重要な生産拠点として活用している。ニッケル

資源の豊富さも、バッテリー製造企業を引き寄せる要因となっている。また、東南アジア市場全体をターゲットにした製造拠点の構築と供給体制の強化が進められている。

表 II-5 中国からの製造業（電子部品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
REPT Battero Energy	リチウムイオンバッテリーおよびエネルギー貯蔵ソリューションの提供	2024	非公開	EV市場の成長と持続可能なエネルギー需要に対応し、製造施設を設立
Contemporary Amperex Technology Limited (CATL)	リチウムイオンバッテリーの開発・製造	2023	4.2 億米ドル	インドネシアのニッケル資源を活用するため、製造施設へ投資
Huaqin Technology	スマートフォン、タブレットなどの電子機器のODM（製造）	2024	非公開	インドネシアを東南アジアの製造拠点とするため、製造施設を設立し供給体制を構築

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

自動車分野では、インドネシア政府のEV推進政策やEV市場の成長を背景に、中国の自動車メーカーが投資を拡大している。電動二輪車やEVの需要拡大に対応するため、製造施設やショールームが設立されている。さらに、インドネシアからASEAN市場全体への供給体制を強化する目的もある。

表 II-6 中国からの製造業（自動車分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
BYD	電気自動車（EV）	2024	13 億米ドル	インドネシアのEV市場の成長に対応し、グローバルEV市場での競争力を強化するため、EVおよびバッテリーの製造施設の設立
Yadea Electric	電動二輪車（EVバイク）	2024	1.5 億米ドル	インドネシアにおけるEVバイクの需要拡大に対応するため
Sailun Group	タイヤ	2024	非公開	東南アジア地域でのタイヤ需要の増加に対応し、現地生産能力を強化するための製造工場の設立
Great Wall Motors	電気自動車（EV）	2024	非公開	インドネシアをアジア市場の主要製造拠点として活用することを目的に、製造施設を設立
Chery Automobile	電気自動車（EV）	2023	1,500 万米ドル	インドネシアの自動車需要増加とASEAN市場へのアクセスを目的とし、工場施設と供給体制の構築
Geely	電気自動車（EV）	2023	非公開	EVおよびスマートカーの需要増加に対応し、インドネシアを製造および技術拠点とすることを目的に、製造施設を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

情報通信分野では、インドネシアのデジタル経済の急速な成長とクラウドサービス需要の拡大を背景に、中国のテクノロジー企業がデータセンターの設立に注力している。また、デジタルトランスフォーメーション（DX）需要に対応し、東南アジア地域全体でのサービス提供能力を向上させることを目的としている企業もある。加えて、クラウドソリューション

ンやネットワーク機器の市場拡大を目指して、現地でのプレゼンス強化に向けた営業・サービス拠点の整備を進めている企業も存在する。

表 II-7 中国からの情報通信への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
GDS Holdings	データセンター	2023	非公開	デジタル経済の急速な成長とクラウドサービス需要の増加に対応するため、データセンターを設立
H3C	ネットワーク機器・ソリューション	2023	非公開	地域でのネットワークおよびクラウドソリューション市場でのプレゼンスを強化することを目的に、営業・サービス拠点人員増強、オフィススペース拡大
Tencent	インターネット・携帯サービス	2021	非公開	東南アジアにおけるデジタルエンタテインメントとクラウドサービス需要拡大のためインドネシアを地域拠点としてデータセンターを設立
QingCloud	クラウドサービス	2019	非公開	インドネシアのクラウドサービス市場成長とデジタルトランスフォーメーション需要に対応するためのデータセンターを設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。

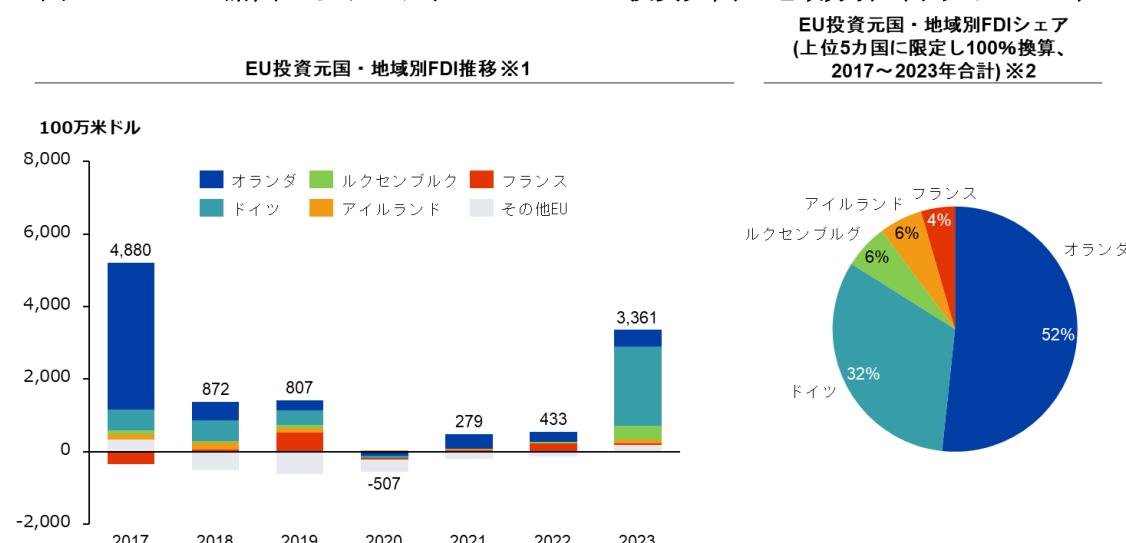
\*投資年または発表年

#### (4) EU（ドイツ）からの海外直接投資データ分析

##### ①EU国の選定について

調査対象国として、米国、中国に加えて、EUからはドイツを選定した。インドネシアの公式データによると、データが入手可能な2017年から2023年の合計投資額に関しては、EU加盟国ではオランダが1位、ドイツが2位となっているものの、2023年はドイツのシェアが大幅に増加した。

図 II-10 EU諸国からインドネシアへのFDI投資元国・地域分析（ネットフロー）



出所：Bank Indonesia

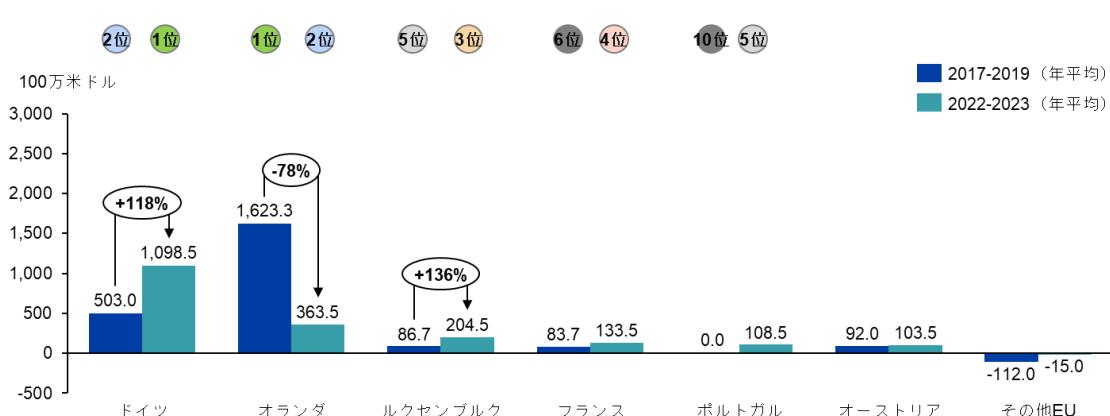
※1 EUを2020年に脱退した英国は含んでいない

※2 円グラフは上位5カ国のみを対象とした割合である

新型コロナ前（2015～2019年）と新型コロナ後（2022～2023年）を比較すると、ドイツの年平均投資金額が新型コロナ後に2倍に増加している一方で、オランダは大幅に減少していることから、今回の調査の目的を考慮しドイツを選定した。

図 II-11 EU諸国からインドネシアへのFDI投資元国・地域分析  
(新型コロナ前後比較) (ネットフロー)

新型コロナ前(2017-2019年)と新型コロナ後(2022-2023年)の年平均投資額比較



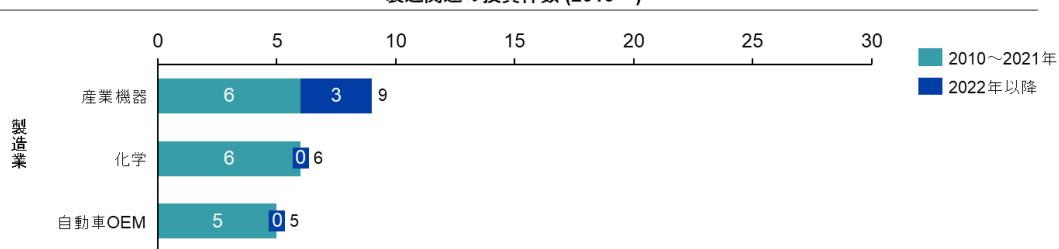
出所：Bank Indonesia

## ②ドイツからの海外直接投資データ分析

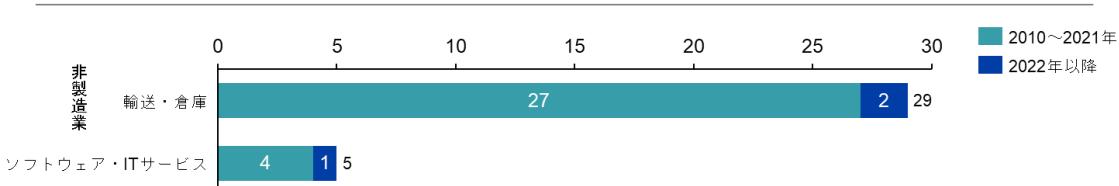
インドネシアからドイツへの投資については、公式統計からは業種別の内訳が確認できないため、民間データベースを参照した。2010年以降の合計投資件数は、製造業では1位が産業機器、2位が化学、3位が自動車OEMとなっており、非製造業では輸送・倉庫、ソフトウェア・ITサービスがそれぞれ1位、2位となっている。新型コロナ後の2022年以降の案件数を見ると、全体的に増加はあまり見られないものの、製造業では産業機器、非製造では輸送・倉庫やソフトウェア・ITサービスなどで複数の案件が確認できる。

図 II-12 ドイツからインドネシアへのFDI業種分析 (2010～2024年6月)  
(新型コロナ前後比較) (件数)

製造関連の投資件数 (2010～)



非製造業の投資件数 (2010～)



出所：fDi Markets

ドイツからインドネシアへの投資が多い主要業種とその投資背景は以下のとおりだ。インドネシア政府が推進する「Making Indonesia 4.0」政策により、産業の自動化や高度な加工技術の需要が増加している。この環境下で、ドイツの産業機器企業は、インドネシアをア

ジア市場における戦略的拠点として位置付け、製造能力の強化や技術支援を目的に投資を進めている。

表 II-8 ドイツからの製造業（産業機器分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Toolcraft AG	ハイエンド精密部品、3Dプリンター	2023	非公開	インドネシアの製造業成長と高度な加工技術需要に対応するため、現地企業へ出資
Ifm electronic	オートメーション	2023	非公開	インドネシアの産業オートメーション需要の増加に対応するためのサポート拠点の設置
Thyssenkrupp Polysius	セメント産業向けプラント・機械	2022	非公開	インドネシアのセメント需要増加および持続可能なインフラ開発のためのプラント建設

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

インドネシアの化学市場は急成長しており、持続可能な製品の需要が拡大している。また、アジア市場でのプレゼンスを拡大するために、成長市場であるインドネシアを拠点化する動きが見られる。特に、農業やパーソナルケア製品向けの化学製品分野においては、需要増加に対応するための投資が進んでいる。

表 II-9 ドイツからの製造業（化学分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
BASF	化学製品、農業用製品、素材、電子材料等の製造	2024	26億米ドル	急成長する化学市場や持続可能な製品需要に対応するため、製造拠点の新設
Beiersdorf	ヘアケア、医薬品、化粧品の製造販売	2023	非公開	スキンケアおよびパーソナルケア製品の需要増加対応を目的に株式投資
Symrise	フレーバー、食品および化粧品向けの原料製品の提供	2019	300万米ドル	成長市場であるインドネシアを拠点に、アジア市場でのプレゼンスを拡大するため、イノベーションセンターの設置

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

インドネシアの物流産業は、経済成長や貿易拡大、電子商取引の発展を背景に急成長している。ドイツの物流企業は、インフラ開発や製造業拡大に対応するための物流センター等物流ネットワークの強化やサービス提供能力の向上を目指している。また、インドネシアを地域の物流ハブと位置付け、物流施設の設置を進めている企業もある。

表 II-10 ドイツからの輸送・倉庫業への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
DHL Global Forwarding	国際貨物輸送およびサプライチェーン管理サービス	2024	非公開	急成長する物流市場と貿易需要に対応し、地域内での物流ネットワーク強化を目的に、物流ハブの新設
Rhenus Freight Logistics	物流および貨物輸送サービス	2021	非公開	インフラ開発と貿易拡大を背景に、新オフィスの設置
DB Schenker	国際貨物輸送およびサプライチェーン管理サービス	2020	非公開	電子商取引と製造業の成長に対応して新オフィス（物流センター）の設置

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

## (5) 各国総括（インドネシアへの投資要因）

以下、米欧中の主要業種の投資要因のポイントを整理した。

表 II-11 インドネシアへの投資要因

国	業種	投資要因・背景	投資内容
米国	製造業（化学）	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加に伴う現地の化学品需要増加（自動車、建設、農業等）</li> <li>製造の現地化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産能力の拡大</li> <li>新オフィスの設立</li> </ul>
	製造業（食品・飲料）	<ul style="list-style-type: none"> <li>内需向け製品需要の拡大に伴う生産設備の新設・拡張</li> <li>東南アジア市場への進出加速、需要増加への対応</li> <li>現地素材の活用と現地農家との協業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設置</li> <li>生産ラインの拡張</li> </ul>
	製造業（産業機器）	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造業の自動化需要の拡大への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育研究機関の設置</li> <li>生産施設の設立・拡張</li> </ul>
中国	製造業（金属分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府の未加工鉱石輸出禁止政策への対応</li> <li>非鉄（アルミニウム）、新エネルギー、EV向けのニッケル需要対応（バッテリー材料の上流サプライチェーン強化等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製錬所・加工生産設備の新設（ニッケル・アルミニウム工場等）</li> </ul>
	製造業（電子部品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV市場の成長および再生エネルギー需要対応</li> <li>ニッケル資源活用およびバッテリー市場強化</li> <li>東南アジアの製造拠点構築と供給体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造施設を設立・拡張</li> </ul>
	製造業（自動車分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV市場の拡大（電動二輪車需要拡大への対応）</li> <li>タイヤ需要増加対応および現地生産能力強化</li> <li>ASEAN市場へのアクセス強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EVおよびバッテリー製造施設の設立</li> <li>電動二輪車製造施設の設立</li> <li>タイヤ製造工場の設立</li> </ul>
EU（ドイツ）	製造業（産業機器分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業オートメーション需要の増加対応</li> <li>インドネシア政府の政策“インドネシア製造業4.0”による需要拡大の見込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サポート拠点の設置</li> <li>製造施設の拡大</li> </ul>
	製造業（化学分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学市場の成長と持続可能な製品需要に対応</li> <li>アジア市場でのプレゼンス拡大を目指し、成長市場を拠点化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;D・イノベーションセンターの設置</li> </ul>
	輸送・倉庫業	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流市場の成長と貿易需要増加に対応</li> <li>インフラ開発と貿易拡大を背景に、地域市場へのサービス提供能力を強化</li> <li>電子商取引と製造業の成長対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流ハブ、物流センター、新オフィスの設置</li> </ul>

## 2. 非日系企業の戦略

### (1) 主要企業における戦略分析対象の選定

非日系企業の当該国における投資目的や背景、その根底にある ASEAN 戦略を理解するために、インタビュー対象とする企業を選定した。前述の投資事例一覧をふまえ、直近の投

資事例、中小企業事例、投資規模の大きさ、ニュースの信頼性（自社発表や有力メディア記事に基づくか）等の観点から、インタビュー打診の優先順位を設定。優先順位に基づき、各企業へインタビューを依頼し、受諾した企業に対してヒアリングを実施した。インタビューを行った企業は、以下のとおりである。

表 II-122 インタビュー企業一覧

企業名	本社	製品・サービス	投資年*	投資概要
IDN-A 社	米国	化学	2022~2024	新工場を設立
IDN-B 社	米国	加工食品、調味料	2022	工場アップグレード
IDN-C 社	中国	ニッケル中間体	2023	合弁会社設立
IDN-D 社	中国	電気自動車（EV）	2023	製造施設への投資
IDN-E 社	中国	ネットワーク機器・ソリューション	2023	人員増強・オフィススペース拡大
IDN-F 社	ドイツ	印刷機器	2022	人員増強

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

## （2）非日系対象企業の ASEAN 戦略分析

### ①分析対象企業の戦略分析

インタビュー受諾企業に対し、当該国市場の見通し、対象国の戦略的位置付け、保有機能、具体的な投資内容、今後の事業展開や投資意向等についてヒアリングし、情報を整理した。

### 事例 1：米国の製造業（化学分野）事例「IDN-A 社」

#### ■調査対象企業について

IDN-A 社は、特殊化学品および高機能材料の製造を行う、本社マサチューセッツ州ボストンの企業。インドネシアでは、チレゴン（Cilegon）に製造施設を構え、タイヤ、産業用ゴム製品、特殊用途向けの重要な素材であるカーボンブラックを生産。

#### ■対象国市場の見立て

インドネシアでは、「Manufacturing Indonesia 4.0」に基づく優先分野の一つとして、自動車や医療セクターなどと並んで化学を優先セクターとしている。経済特区（SEZ）や工業団地における免税や簡素化されたライセンス取得など、政府による様々なインセンティブもあり、今後も国外からの投資の増加が見込まれる。インドネシアで化学製造施設の設置ができる十分なインフラが整っている場所は現状ジャワ島のみとなっており、利用可能な土地や、サプライチェーンの制限がネックだが、状況は改善し続けており、今後も特に石油化学および特殊化学分野に対する投資は増加すると見られる。

国内では国有のエネルギー会社プルタミナ（Pertamina）がバリクパパン製油所・石油化学コンプレックスを設立するなど、石油化学分野の投資が積極的に行われており、市場は今後も拡大していく見込み。また、インドネシアで市場が拡大している自動車、農業、建設などを中心に接着剤、コーティング、添加剤を含む特殊化学の需要も拡大しており、これらの分野への投資増加が見込まれる。

#### ■対象国の戦略的位置付け

IDN-A 社がインドネシアで製造するカーボンブラックは、主に自動車のタイヤ業界の顧客をターゲットに販売されている。IDN-A 社は 30 年以上前からインドネシアのチレゴンに拠点を構えており、ほぼ同時期にマレーシアにも拠点を設立。当時、IDN-A 社の顧客となる自動車業界がインドネシアとマレーシアに集中しており、IDN-A 社は顧客ネットワークを追って同 2 カ国に拠点を設置。それ以来継続的に、インフラの開発や製造施設の拡大等の投資を行っている。

インドネシアには化学製品の原料となる豊富な資源があるものの、それらを原料として活用するための技術が十分に確立されておらず、現状 IDN-A 社は原料の多くを中国、米国などから輸入している。今後インドネシア国内で技術が発展すれば、輸入から国内調達にシフトする可能性もある。

### ■インドネシア拠点の保有機能・サプライチェーン

ASEANにおいては、拠点はインドネシアとマレーシアのみとなっており、アジア全体ではインド、日本、韓国に拠点を有する。インドネシアは名目上 IDN-A 社のアジア太平洋南部の地域拠点とされているが、インドネシアとマレーシア拠点に機能的な違いはなく、営業、マーケティング、製品管理、購買、財務、カスタマーサービス、原料管理などの機能をそれぞれ有する。インドネシアでは主にカーボンブラック、マレーシアでは異なる製品を製造しており、ターゲットとしている顧客が異なる。

インドネシア拠点には地域拠点として多くの権限が与えられており、基本的には製造・調達・販売・顧客・原料管理等オペレーションに関する決定権がある。拠点の経営トップは米国からの駐在員で、年間事業計画については、本部に提出して承認を得る必要がある。インドネシアに拠点を置く多くの米国化学企業は、拠点トップのほかに、製造やファイナンスの専門家をダイレクターやアドバイザーという形で配置し、インドネシアにおけるオペレーションをサポートしている状況がある。

インドネシアで製造される製品は、国内の需要に加え、インドやタイなどの自動車産業が盛んな国へも輸出される。他の化学企業と同様、原料は米国や中国を中心とした国外からの輸入が占めている。2023年には、IDN-A 社インドネシア拠点は、輸入を 262 回行い、輸入総額は約 2,318 万米ドル相当だった。一方で、インドネシアは豊富な原材料を有しており、化学製造領域における技術が進歩すれば、インドネシアでの製造が進み、輸入から国内生産へのシフトが起こる可能性もある。

### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

2022 年、IDN-A 社はインドネシアにブラックマスター・バッチおよび導電性化合物の工場を新たに設置。これまでのカーボンブラックに加えて、電子機器、インフラ、農業、包装業界をターゲットとした新たな顧客開拓を図っている。

### ■今後の事業展開・投資意向

アジアでの特殊化合物（ブラックマスター・バッチや導電性化合物）の需要が増加しており、この分野での事業拡大は今後も継続していく。また、新しい施設では先進技術や廃棄物熱エネルギー再利用設備を導入し、製造効率の向上や廃棄物の削減を行うことで、2050 年までのカーボンニュートラル実現に向けた IDN-A 社全体の目標達成を目指す。

### ■日系企業との協業可能性

インドネシアに拠点を置く化学メーカーとして、日本企業に対して期待する協業可能性のある分野は以下のとおり。

- ・ 技術共有のためのジョイントベンチャー設立  
日本の機械メーカーとの技術共有によって特殊化学製造をさらに効率的に行う。
- ・ R&D パートナーシップの構築  
日本の化学メーカーと炭素材料や導電性化合物などの特殊化学製品の R&D 分野での協力を強化し、新技術や製品の開発につなげる。
- ・ サプライチェーンの統合  
インドネシア国内に拠点を置く日本企業と、材料の調達や運送の分野で協力することにより、ロジスティクスのコスト削減や効率化を図る。
- ・ デジタル化における協力  
製造現場のあらゆる分野においてデジタル化やオートメーションが求められており、高い技術を持った日本企業のサポートを検討する。

## 事例 2：米国の製造業（食品・飲料分野）事例「IDN-B 社」

### ■調査対象企業について

IDN-B 社は、食品および飲料（特に加工食品や調味料分野において強みを持つ）の製造を手掛けるグローバル企業。インドネシアでは支社を構え、ソースなどの調味料を中心に現地市場向けに製造・販売を行っている。

### ■対象国市場の見立て

インドネシアの食品・飲料業界の見立てや需要については、特に下記の 3 つのポイントをおさえておくことが重要である。

- ・ 人口（特に若い世代）増加による家庭消費の増加

インドネシアは現在も高い人口増加率を維持しており、人口増加による家庭消費、特に食品・飲料製品の需要増加は今後も見込める。特に、新型コロナ後の消費者購買力の回復も業界の追い風となっている。

- ・ 中間層の増加による健康志向およびオーガニックやエコフレンドリー製品の需要増加

インドネシアでは、中間層の増加とともに健康志向も高まっており、即席食品や健康的なスナックの需要が増加する一方で、砂糖飲料や高価格の加工食品の需要は減少すると見られる。また、健康食品だけでなく、植物由来、オーガニック、エコフレンドリーな製品に対する需要も高まっている。

- ・ ハラル製品への取り組み

インドネシアは、国内向けの商品に加えて、輸出商品もハラル認証にすることで、アジアのハラルハブになることを目指しており、全ての食品部門において、ハラル認証に対する重要性がさらに高まっていることから、現地企業に限らず外資系メーカーも積極的に工場のハラル認証を行っている。

### ■対象国の戦略的位置付け

インドネシアに進出する外資系食品・飲料メーカーは、主にインドネシア国内の市場をターゲットとしている。インドネシアには製品を安く製造・販売する現地競合企業も多く存在し、これらの現地企業と価格面で競争することは難しいとされているが、下記の点で競争力を維持する戦略を打ち出している。

- ・ 中間層を狙った健康食品・エコフレンドリー食品の販売

- ・ グローバル企業の強みとして、多くの製品・種類を様々な価格で売り出すことによる、より多くの消費者ターゲットの取り込み

インドネシア政府は食品・飲料分野の外資系企業の積極的な誘致を進め、様々な支援を打ち出しており、外資系企業にとって、進出がしやすい環境が整っている。

以下は、インドネシアに投資する企業が受けられる政府支援の例である。

- ・ タックス・ホリデー（Tax Holiday）：優先産業に該当する企業は、最大 20 年間、法人税免除が受けられる。
- ・ タックス・アローワンス（Tax Allowance）：優先産業に投資する企業には、税率の軽減や追加控除が適用される。
- ・ スーパー・デダクション（Super Deduction Tax）：研究開発（R&D）や職業訓練に投資する企業に対し、最大 300%が控除される。

### ■インドネシア拠点の保有機能・サプライチェーン

- ・ 製造：IDN-B 社は主にインドネシア国内の市場をターゲットにしており、インドネシア向けに特化した製品を国内で製造・販売している。
- ・ R&D：製造に加えて、インドネシア市場向けに製造される製品は R&D もインドネシア拠点で行われている。
- ・ 製品の輸出入：インドネシアだけでなく世界で販売されているグローバル製品については、インドネシア支社が輸入を行い国内で販売。また、インドネシア国内で製造される製品を米国、日本、オーストラリア、サウジアラビア、オランダ等の国に輸出し、販売している。
- ・ 組織構成について：本社から派遣された、Managing Director を含む 2 名の駐在員がいるものの、インドネシア国内のオペレーションについてはインドネシア支社がほとんどの決定権を持つ。本社で決定されるものは、グループ会社全体としての戦略およびファ

- ・ イナスに関わるものとなっている。その他、採用、サプライチェーン、調達、販売、マーケティングなどの機能については、インドネシア側が保有。
- ・ 原材料輸入：インドネシア国内で製造する製品についても、原料は国外から輸入するケースが多い。一方で、サプライチェーンコスト削減の観点から、国内調達に少しづつシフトする動きが出ている。

#### ■新型コロナ後（2022年以降）の投資

同社は2023年に8,400万米ドルをかけてインドネシア国内の既存の製造施設を拡大。同製造施設は、アジア圏内で最大の製造能力を持っており、主にインドネシア国内向けのブランドの製造を行う。

インドネシアで今後進むと考えられる製造業のデジタル化に備え、同工場も加工ラインや発酵プロセスを自動化するシステムを導入。製造の効率化を実現し、インドネシア国内でのさらなるシェアの拡大を目指す意向。

#### ■今後の事業展開・投資意向

- ・ ハラル食品工場の設立

ハラル基準を満たす製造施設や工場への投資が予想される。これは国内需要に応えるだけでなく、ムスリム人口が多い地域への輸出機会を視野に入れたもの。

- ・ サステナブルな取り組み

環境に優しい製品や工場運営を目指す技術への投資が進む。例として、廃棄物管理や排出削減技術の導入が挙げられる。

- ・ 健康志向製品の開発

栄養価の高い製品の製造を目的とした研究開発（R&D）への投資。人工添加物の使用を減らし、天然由来の原材料に注力することで、消費者の健康ニーズに応えると同時に、地元の雇用創出にも貢献。

#### ■日系企業との協業可能性

現状、日本企業との協業の検討はない。一方で、日本はソース輸出事業のターゲット市場となっており、今後日本市場に向けた輸出の拡大を行っていく。

### 事例3：中国の製造業（金属分野）事例「IDN-C社」

#### ■調査対象企業について

IDN-C社は、廃棄されたコバルト、ニッケル、タンクステンや銅などの資源と電子廃棄物のリサイクルに取り組む合弁会社で、複数の中国企業、韓国企業および日系企業が株式を保有する。ニッケルやコバルトなどのバッテリー素材の製造を手掛ける企業で、特に電気自動車（EV）向けバッテリー材料分野において強みを持つ。

#### ■対象国市場の見立て

インドネシアの金属製造分野では、下記のトレンドが予想されている。

- ・ 下流加工への注力

インドネシアは、豊富な天然資源に付加価値を加える下流加工に注力しており、特にニッケルなどの金属を国内で精錬・加工する戦略を推進。これにより、原材料輸出からの脱却を目指しており、中国企業を中心とした外国投資が活発化している。特に、ニッケル製錬所や高圧酸浸出（HPAL）プラントへの投資が増加している。

- ・ EVバッテリー素材への需要

EVバッテリーの重要素材であるニッケルが注目されており、インドネシアはその豊富な埋蔵量を活かして、バッテリー素材のグローバルハブを目指している。EV需要の拡大に伴い、バッテリー素材の生産は今後、国内の金属業界で中心的な役割を果たす見込み。

#### ■対象国の戦略的位置付け

インドネシアは世界最大のニッケル生産国として、特にニッケル銑鉄（NPI）やニッケル硫酸の生産で注目されている。安価な労働力およびエネルギーコストも背景に、中国を含む多数の外国企業がニッケル製錬所やバッテリー素材施設に積極的に投資しており、今後も増加は続

く見込み。中国のほかには、ブラジル、日本、韓国から企業が投資を行っており、ジョイントベンチャーを設立する投資形態を取っていることが多い。  
インドネシア政府は、これらの企業のさらなる投資誘致のため、様々なインセンティブを提供しており、多くの企業がインドネシアに投資を行う背景の一つとなっている。  
インドネシアへの金属企業に対して、政府が提供する支援は以下のとおり。

＜外資に係る奨励＞※金属加工など優先分野に特典が適用。

- ・ 法人税の軽減: 投資額 1,000 億～5,000 億ルピアで法人税 50% 減免、5,000 億ルピア以上で最大 20 年間の 100% 減免。
- ・ 税控除: 投資額の 30% を 6 年間にわたり控除、配当金の源泉税率引き下げ、最大 10 年間の損失繰越が可能。
- ・ 特定の投資に対する機械・原材料の輸入関税免除措置（マスターリスト）

＜特別経済区（SEZ）での財政的インセンティブ＞

- ・ 法人税免除（Tax Holidays）: 最低投資額 1,000 億ルピアで 10 年の税免除、投資額増加に応じて、最大 20 年まで延長可能。
- ・ 付加価値税（VAT）および贅沢品税（Luxury Goods Tax）の免除: SEZ 内での課税対象商品・サービスが免税。
- ・ 關税および消費税の免除: 設備や原材料の輸入に対する關税が免除または猶予され、コスト削減が可能。

一方、これらの環境を求めて多くの金属企業がインドネシアに進出しており、EV 需要の拡大に伴い競争が激化している状況も見られる。各社は垂直統合やコスト削減、技術革新への対応を迫られる状況となっている。

#### ■インドネシア拠点の保有機能・サプライチェーン

インドネシア国内では、HPAL（高圧酸浸出）、鉱物加工・製造、健康・安全・環境（HSE）、品質管理・保証、設備・保守、物流・サプライチェーン、人事、財務・経理、法務・コンプライアンス、調達、CSR、R&D、化学プラント（酸製造）、土木、エンジニアリング設置等、製造や組織運営に必要な全ての部門が揃っている。

インドネシアでの R&D は、主に生産効率の向上と EV バッテリー用の新エネルギー材料の開発に焦点を当てている。グローバルレベルでの R&D ではなく主に運用面での R&D であり、地元の大学との協力も行われている。

インドネシアにおける金属事業では、ニッケルなどの金属原料は国内で調達されるものの、化学品や試薬、専用装置は中国、日本、米国、ドイツ等の国外から輸入している。特に、機械関連製品はほとんどが輸入に頼っている。インドネシア国内で加工された製品は主に中国に輸出され、中国国内で EV バッテリー用にさらに加工される。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

EV の需要拡大に伴い増加するニッケルやコバルトなどのバッテリー素材への需要対応のため、これらの製品の製造に特化した合弁会社を設立した。

#### ■今後の事業展開・投資意向

短期（1～3 年）的には、ニッケル加工、EV バッテリー素材、ステンレス鋼生産において投資の増加が見込まれる。

長期（5～10 年）的には、グリーンスチール、アルミニウム、持続可能な採掘技術における投資の増加が見込まれる。

#### ■日系企業との協業可能性

同社では、下記の分野で日本企業との協業可能性があると考えている。

- ・ 技術とイノベーション

日本企業は、先進的なバッテリー技術や材料科学において高い専門性を持っており、協力により生産プロセスを改善し、効率的な資源抽出技術を取り入れることが可能。また、共同研究開発により、持続可能なニッケル抽出や加工技術の画期的な進歩が期待できる。

- ・ サプライチェーンのパートナーシップ

日本の自動車メーカーは、世界の電気自動車市場で重要な役割を果たしており、これらの企業とのサプライチェーンパートナーシップを確立することで、IDN-C 社は安定した顧客基盤を構築でき、持続的な需要を生み出すことを期待。

- ・ 持続可能性への取り組み

日本企業は環境への配慮や持続可能性に重点を置いており、協力により IDN-C 社は廃棄物の削減、カーボンフットプリントの最小化、グリーン技術の開発など、持続可能性のベストプラクティスの導入を期待。

- ・ 知識共有と人材育成

日本のリーン生産方式や品質管理、産業効率に関する専門知識により IDN-C 社は業務能力の向上が可能。共同研修プログラムにより、スタッフのトレーニングを強化し、継続的な改善の文化を育むことを期待。

- ・ 次世代バッテリー開発の共同事業

電気自動車需要の高まりを背景に、IDN-C 社と日本企業との共同事業は、固体電池など次世代バッテリー技術の開発を加速させる可能性がある。IDN-C 社の原材料供給能力と日本企業の研究開発力を結集することで、EV 分野のイノベーションを推進することが可能。

#### 事例 4：中国の製造業（自動車分野）事例「IDN-D 社」

##### ■調査対象企業について

IDN-D 社は、EV や新エネルギー車の製造を行う中国自動車 OEM 企業。インドネシアでは、IDN-D 社の関連企業らが中国から CKD/IKD で輸入し、国内で組み立てを行い、販売を行っている。

##### ■対象国市場の見立て

インドネシアでは、①政府のインセンティブ、②持続可能性に関心を持つ中流階級の増加、③入手可能なモデルの増加の 3 つの要素を背景に、ハイブリッド車および EV 車需要の大幅な増加が見込まれる。車種別では、インドネシアの道路事情や一般的な家族構成のニーズに合った MPV や SUV の需要増加が予想される一方で、セダンやハッチバック車の需要は減少する見込み。

現在、インドネシア政府は国内の自動車メーカーと化石燃料車販売の停止時期について話し合いを進めており、具体的なスケジュールは未定だが、5 年から 10 年の間には、EV 車の価格が低下することも背景に EV 車が大幅に増加すると予想される。

一方で、全ての車両を EV 化することは難しいという業界内の見解も強く、国内の自動車関係者によると、長期的に見ても全体の 40%程度までが限界とされる。

また、インドネシア国内では、完成車の製造・アセンブリのほかに、EV に関する下記の分野においても事業機会が期待されている。

##### <EV 製造の部品・インフラ関連>

- バッテリーの生産とリサイクル
- EV 車部品の製造および流通
- EV 充電インフラ（設置と管理）
- 部品のサプライチェーンサービス

##### <自動車部品とアフターサービス>

- 自動車のメンテナンス、修理、カスタマイズサービス
- 自動車部品およびサービス向けデジタルプラットフォーム
- 中古車市場サービス、改装や再販のプラットフォームなど

##### ■対象国の戦略的位置付け

中国 EV メーカーの多くがインドネシアを製造拠点として選択する理由として、下記を挙げている。

- ・ 国内の自動車需要の増加
- ・ インドネシアの地理的優位性
- ・ インドネシア政府が提供するインセンティブの充実

インドネシア政府は、ASEAN 地域での電気自動車（EV）生産ハブとなることを目指しており、国外からの EV メーカーの誘致のため、様々なインセンティブを用意している。

インセンティブの例は以下のとおり。

①輸入関税の免除 (Zero Percent Import Duty)  
バッテリー式電気自動車 (KBLBB) の完全輸入車 (CBU) および組み立て済み部品 (CKD) に対して、輸入関税を 0% に設定。ローカルコンテンツ (TKDN) が 40% 未満の車両にも適用。

②贅沢税 (PPnBM) の免除  
EV 車両に対する贅沢税 (PPnBM) が免除

#### ■インドネシア拠点の保有機能・サプライチェーン

インドネシア拠点は、以下の機能を保有。

- ・ 製造
- ・ 販売
- ・ 輸出入（輸入：CKD で中国より輸入。輸出：インドネシアでアセンブルされた車両は、ベトナム、フィリピン、オーストラリア等へも輸出される）
- ・ アフターセールス

また、Managing Director および Vice President は本社から派遣された中国人であり、その他にも数名の中国人駐在員が常駐。基本的に中国外の各拠点は事業に関わるほとんどの決定において本社へ相談、承認を得る必要がある。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

同社は、2023 年にインドネシア国内で EV モデルの製造開始を決定した。IDN-D 社は、インドネシアで右ハンドル車が使用される国々向けの生産拠点とすることを目指しており、インドネシアで独自の工場と研究センターを設立する計画があり、これにより東南アジアやその他の右ハンドル車市場への供給が強化される予定。インドネシア市場での競争力を高め、今後の EV 市場の拡大を狙う。

#### ■今後の事業展開・投資意向

IDN-D 社はインドネシアを重要な生産拠点として位置付けており、将来的にはさらに多くの IDN-D 社ブランドの展開を予定。

EV の需要増加と多くの外資系企業の参入に伴い、インドネシアの EV 市場は競争が激化しており、中国 EV メーカーを含む自動車製造企業は、競合企業に勝つための戦略を迫られている。

同社では、主に下記の戦略を進めることにより競争力を維持するとともに、インドネシアでのプレゼンスの拡大を図っていく意向。

- ・ 生産の現地化によるコスト競争力の維持
- ・ 手頃で魅力的な EV モデルの導入
- ・ 強力なアフターセールスおよびサービスネットワークを構築し、顧客の信頼を獲得
- ・ 価格に敏感な市場で市場シェアを獲得するため、積極的なマーケティングとファイナンス戦略の活用

#### ■日系企業との協業可能性

ここ数年の中国と日本の政治的関係を考えると、両国間での企業協力はほとんど見られないものの、トヨタが中国の BYD と EV プラットフォームの共同開発を進めている事例も見られる。多くの中国企業は、文化的な親近感や既存の関係、調整のしやすさから、中国のパートナーと協力する傾向がある。しかし、同社は戦略目標に合致すれば、国際的なパートナーとも協力を進めており、品質基準の確保や技術革新、持続可能性へのコミットメントを重視し、日本を含めた他国の事業者と協業する準備がある。

### 事例 5：中国の情報通信事例「IDN-E 社」

#### ■調査対象企業について

IDN-E 社は、クラウド・コンピューティング、AI、ネットワークセキュリティ、データセンター機器など、幅広いデジタルインフラを提供している。インドネシア国内では、IDN-E 社の子会社が事業展開を行う。同社は、インターネットプロバイダー (ISP) や通信事業者、大規模エンタープライズを主要顧客としており、コストパフォーマンスの高さ、長期保証期間、ライセンス費用の透明性といった点で競合他社に対する優位性を持っている。

### ■対象国市場の見立て

インドネシア市場は、東南アジアでも特に通信およびデジタル分野で著しい成長が注目されており、今後も拡大が見込まれる。政府は5Gの展開やデータセンター構築、IoTの推進といったデジタルインフラ整備を国家目標として掲げており、これが市場の成長を大きく後押ししている。また、スマートシティプロジェクトやリモートワークの普及、クラウドサービスの需要増加といったデジタル化の進展も、通信業界の成長を支える重要な要因である。さらに、政府は地方部における光ファイバーや衛星通信の拡大も進めており、通信事業者や関連企業にとって新たなビジネスチャンスが広がっている。

### ■対象国戦略的位置付け

インドネシアは、同社にとってアジア戦略の中核を担う重要な市場である。ASEANにおける売上シェアの約20~25%を占め、通信およびISPセクターでの主要な収益源として位置付けられている。同社は現地でのR&Dや製造機能を持たないが、戦略的な販売拠点および顧客サポート拠点として機能しており、地域全体の成長戦略を支える要となっている。

インドネシア政府はデジタル経済の成長を促進するため、積極的な政策とインセンティブを展開しており、政府が策定した「デジタル・インドネシア・ロードマップ」では、5G展開を優先事項とし、周波数割り当てやインフラ開発を支援している。また、IoT、AI、5G技術の推進や、ソフトウェア定義ネットワーク(SDN)、ネットワーク機能仮想化(NFV)、データセンター拡張にも注力している。加えて、政府は外資参入を容易にするための規制緩和も進めている。オンライン申請システム(OSS)の導入により許認可手続きが迅速化され、雇用創出法を通じて通信分野での外資規制が緩和されている。同社を含めた国外企業にとって、投資環境の魅力が増している。

### ■インドネシア拠点の保有機能・サプライチェーン

同社のインドネシア拠点は、現地市場の需要に応えるため、営業・ビジネス開発、製品流通・パートナー管理、マーケティング、ソリューションエンジニアリングなどの部門を設置している。当該拠点では、現地のパートナーと連携しながら、顧客サービスの強化や規制対応を行い、市場での存在感を高めることを目的としている。

ジャカルタを中心とした主要都市に営業拠点やサポートチームを配備しており、特にデータセンター・ソリューションや5Gネットワークといった高い需要を持つ分野に対応している。また、インドネシアでの取り組みはASEAN全体でのモデルケースとされており、チームリーダー(役職名)はベトナムやフィリピン拠点に対して事業開発の指導や助言を行っている。さらに、近年の需要拡大に伴い、専任のインドネシア市場責任者が新たに任命され、これまで以上に現地の市場ニーズに即した実行が可能になっている。

IDN-E社が取り扱う通信機器・システムやサーバー、光学機器などの製品は、全て中国から輸入されている。生産拠点が中国に集中している背景として、同社が既に中国において大きな生産能力とプレゼンスを持っていることが挙げられ、効率的な供給体制を維持するため、生産拠点の分散については、現時点では計画されていない。

### ■新型コロナ後(2022年以降)の投資

同社は、需要拡大に対応するため、2023年から2024年にかけてジャカルタオフィスの拡張を実施し、体制を強化した(現在21名体制)。新たに4名のセールス担当者と2名のソリューションエンジニアを採用し、そのうち1名は政府向けソリューションを専門とするエンジニアである。このエンジニアは、政府のデジタルインフラ整備計画に即したITソリューションの提供を目的としており、公共分野でのIDN-E社のプレゼンス強化を担っている。

さらに、インドネシア市場専任の責任者を新たにヘッドハントし、これに伴い、従来インドネシアを含むベトナムおよびフィリピンを管轄していたチームリーダーは、インドネシアの直接的な管理から外れ、ベトナムとフィリピンのアドバイザーとして専念する体制に移行した。この変更により、インドネシア市場における迅速な意思決定が可能となり、現地の市場ニーズに即した事業運営が強化された。

これらの取り組みは、政府主導の5G展開やデータセンター拡充といったインドネシアのデジタルインフラ成長戦略に対応したものである。

### ■今後の事業展開・投資意向

同社はインドネシア市場において、5G インフラの拡大やデータセンターソリューションの提供をさらに強化する意向を示している。短期的には、5G 対応ルーター やスイッチ、SDN 製品の需要増加に対応するため、これらの関連製品の展開を拡大する見込みである。一方、長期的には、6G の導入やエッジコンピューティング製品の開発を進めることで、次世代技術への対応を目指す方針である。

また、IDN-E 社は持続可能性を重視し、ESG に関する投資にも積極的に取り組む方針を打ち出している。エネルギー効率に優れた製品開発や、環境に配慮したビジネスモデルの構築を通じて、競争力を一層高めることを目指している。

ASEAN 地域では、インドネシアに加えてフィリピン市場の成長可能性にも注目しており、事業拡大に向けた人員増強が検討されている。さらに、中東や EU (特にドイツと英国) を強化すべき地域と位置付け、今後、これらの地域への進出や組織の強化を図る予定である。

#### ■日系企業との協業可能性

日本企業と求める協議可能性があると考えられる領域は以下のとおりである。

- ・ 技術革新と市場拡大

日本の通信技術や R&D の専門性を活用した ASEAN 地域向けのデジタルインフラの強化と、日本企業との提携による、ASEAN 諸国での新市場進出や現地政府・企業との関係構築。

- ・ 製品開発と研究開発

地域ニーズを反映しつつ、日本の技術力を活用した ASEAN 市場に特化したネットワーキング製品の共同開発や、量子ネットワーキングや次世代 5G、光ファイバー技術などの最先端分野での研究協力。

- ・ 人材育成と知識共有

インドネシアなど新興市場の通信人材向けに、5G や SDN などに特化した認証プログラムやワークショップの展開。

### 事例 6：ドイツの製造業（産業機器分野）事例「IDN-F 社」

#### ■調査対象企業について

印刷用シリンドーやエンボスロールの製造、パッケージングサービスを行っている。インドネシア市場において主にタバコ企業を顧客として、包装印刷やパッケージのサービスを展開しているが、今後、飲料製品などを対象とした軟包装印刷の事業の拡大を図る予定である。

#### ■対象国市場の見立て

インドネシアの産業機器全体においては、インドネシア政府が製造業の競争力を強化し、デジタル技術を活用することで経済発展を目指すために策定した産業戦略の一つ、「Making Indonesia 4.0」を背景に、需要が高まるデジタル化によって市場拡大が見込まれる。

特に、ロボットやオートメーション製品、エネルギー効率が考慮された機械、インフラや建物のための建設機械は短期的（1～3 年）に需要が拡大されると見られる。一方、スマート・マニュファクチャリングや再生エネルギー関連機械の需要について、増加は見込まれるもの、インドネシアでは長期的（5～10 年）なスパンで進展すると思われる。

また、今後インドネシアでは産業機器のメンテナンス、修理、アフターマーケットサービスの事業機会が見込まれる。背景として、現状、機械のトラブルが発生した場合、通常は欧州から技術者を招く必要があり、労働許可の取得に時間がかかる。しかし、メンテナンスは迅速に行う必要があるため、対応の遅れが課題となっており、この課題を解決するため、企業は現地のサービスプロバイダーを見つけ、効率的に対応できる体制を整えることを計画している。

#### ■対象国の戦略的位置付け

インドネシアで現在も拡大を続けるタバコ市場をターゲットとしており、今後は包装印刷にも参入を検討しているが、包装印刷の技術はインドネシア国内企業の間でも広がっており多数のプレイヤーが存在するため、市場競争が激化することが見込まれている。

インドネシアでの製造は基本的にはインドネシア国内の需要をターゲットとしているが、インドネシアの地理的優位性によって、国外への輸出も可能となっている。

また、インドネシア政府により、GtoG の取り組みとしてドイツ政府を含む他国政府の支援を得ながら、製造業界全体の製造能力向上のためのインフラ（高速道路、水処理、空港等）の整備を進めている。インドネシアが製造企業の投資先として選択されるための積極的な取り組みが行われている結果、外資系企業にとって重要な製造拠点の一つとなっている。その他、政

令 2019 年第 78 号に基づき、産業機器分野などへの投資に対して 30% の税額控除、加速償却、最長 10 年間の損失繰越が認められ、特別経済区 (SEZ) への投資には輸入関税の免除や税制優遇措置、税金の一時免除といった追加のメリットも存在する。

#### ■インドネシア拠点の保有機能・サプライチェーン

インドネシア拠点が保有する部門は以下のとおり。

財務・管理、生産、調達、物流、販売・技術サービス、顧客サービス、メンテナンス・IT、人事、品質管理。

インドネシア拠点には多くの権限が与えられており、インドネシア国内における顧客を対象とする製品であれば製品価格などもインドネシア拠点で決定することが可能。また、インドネシアにおける投資案件については、本社または米国拠点の承認が求められるものの、案件の提案はインドネシア側で策定・提出しており、本社または米国はそれを承認する立場。本社から駐在員が送られてきているものの、マネジメント層ではなく、現地で技術を教育するための技術者のみとなっている。

同社が利用する機械のほとんどは現地調達が困難なため、ドイツ、スイス、米国、中国などから輸入されている。印刷用のインクなど一部はインドネシア国内で調達しているものの、国内の製造技術が十分に発展していないことから、輸入調達が大きく変化することは短期的には難しい見込みである。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

同社では 2022 年以降、社内のソフトウェアのアップデートやサーバーインフラの構築、従業員の採用強化への投資が毎年行われている。

製造機能については、コンピュータ数値制御 (CNC) 旋盤の導入以外に大きな投資は行われていない。5 年後を目途に製造機能の拡大に対する投資の計画はされているものの、確定はしていない。

#### ■今後の事業展開・投資意向

インドネシアでは、たばこ市場は拡大を続けており、今後も同市場の顧客をターゲットとした印刷機事業は引き続き拡大を見込んでいる。その他、成長が見込まれる飲料業界向けの軟包装印刷事業の拡大を計画しているが、現地に低コストで同様のサービスを展開する企業が多数いるため競争が激しく、品質を保ちながらデジタル化やオートメーションを活用したコスト削減による価格の引き下げが今後求められる。

#### ■日系企業との協業可能性

同社は、製造に必要な精密機械や部品の多くを欧洲から輸入している。これは、同社が取り扱う製品にニッチなものが多いため、インドネシア国内の調達が難しいことが背景となっている。また、印刷に使用する特殊インクなども本社を置くドイツやその他欧洲から輸入しており、輸入コストなどを考慮すると、可能であれば、日本企業からの調達にシフトを検討する可能性はある。また、スキャナーや切削工具については、日本企業の技術の高さは周知されており、インドネシア国内でこれらの調達が難しい現状を考慮すると、技術面においても日本企業との協業可能性は検討の余地がある。

### 3. 日系企業への示唆（協業可能性、正負両面に係る示唆）

非日系企業へのインタビューに基づき、調査対象分野の新型コロナ後における投資動向に係る示唆を着目すべき事業機会、活用可能な現地政策、サプライチェーン機能、ESG/デジタル活用の観点で整理した（以下表を参照）。

#### 〔着目すべき事業機会・成長領域〕

##### 内需に着目した事業機会：化学・食品（飲料等）・自動車（EV）

インドネシアの人口増を背景とした内需拡大に関連したものであり、自動車・農業・建設分野の需要増を対象にした化学、継続した人口・中間層拡大に伴う家庭消費増に着目した食品分野が例として挙げられる。自動車分野については、自動車販売台数の増加に加えて EV 化の動きがインドネシアでも政府が推奨する形で進んでおり、EV 販売台数増加を見越して、特に中国企業が投資機会として着目している。

### 製造業の自動化・デジタル化（Industry 4.0）に関連した事業機会

政府の掲げる Making Indonesia 4.0 に伴い、製造工場のロボット・自動化の拡大が見込まれる。ドイツ企業等、自動化を推進している産業機器メーカーが、インドネシアの工場自動化を事業機会として着目、製造・販売拠点の整備を進めている。

### 豊富な鉱物資源に着目した事業機会

インドネシアでは資源輸出依存ではなく、付加価値を付けた加工業の整備・輸出を推進しており、鉱業の下流分野が事業機会として着目されている。グローバルで EV 化が進む中でニッケル等の需要が増すことが見通され、中国企業等はインドネシアにおけるニッケル加工業への投資を進めている。

### 通信・データセンター等デジタルインフラに関わる事業機会

インドネシア政府は、5G・データセンター構築、IoT 推進等デジタルインフラ整備を国家目標として進めている。デジタル・インドネシア・ロードマップにて 5G 展開を優先事項とし、周波数割り当てやインフラ開発を進めている。通信機器、データセンターインフラ、デジタルサービス（クラウドサービス、セキュリティ等）等のデジタルインフラに関わる事業機会は、内需の大きいインドネシアでは、より有望な事業機会として着目されている。

#### [政策・規制]

本調査の対象業種である化学、食品、金属下流加工、製造業自動化、デジタルインフラ、EV 等の政府の優先業種においては、各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては積極的に活用していくことが望ましい。

#### [機能・サプライチェーン]

本調査の米国食品・化学等の事例に見られるように、インドネシアは、東南アジア諸国においても内需が最大規模に大きい。この特性を活かし、国内需要をターゲットとした製造拠点を設ける一方で、域内で展開可能な汎用的な製品については、アジア域内の製造ハブ（例：ハラル製品製造ハブ）として展開することが有効なアプローチである。

表 II-13 非日系企業事例を踏まえた日本企業への示唆（インドネシア編）

	成長領域・事業機会	政策・規制	機能・サプライチェーン	ESG・デジタル等
製造（化学）	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 化学は「Making Indonesia 4.0」の優先分野の一つとなっている。</li><li>・ 石油化学投資拡大</li><li>・ 自動車やタイヤ業界向け需要の拡大。</li><li>・ 自動車、農業、建設等向け特殊化学需要拡大（接着剤、コーティング、添加剤等）が、事業機会として着目されている。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 経済特区（SEZ）や工業団地における免税。</li><li>・ 事業ライセンスの取得プロセスが簡素化されるなど、政府による様々なインセンティブが提供される。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 化学製品の原料となる豊富な資源があるものの、原料として活用するための技術が十分に確立されておらず現状原料の多くを中国、米国から輸入</li><li>・ 米国事例にあるように、内需向け工場を整備し、タイ・インド他アジア域への輸出拠点として整備し得る</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 工場の自動化推進</li><li>・ 製造業全体で、カーボンニュートラルに向けた目標設定がされている。</li><li>・ 廃棄物の削減、利活用の対応も求められる。</li></ul>
製造（食品・飲料）	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 人口増加による家庭消費、特に食品・飲料製品の需要増は今後も見込める</li><li>・ 特に中間層の拡大に伴い、健康志向食品やオーガニック製品の需要が増加</li><li>・ ハラル製品のハブとなる政府の意向</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 優先産業に該当する企業への最大 20 年間の法人税免除や、R&amp;D や職業訓練への投資に対する控除が受けられる。</li><li>・ 政府は、食品・飲料外資系企業の積極的な誘致を行う。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 内需が大きいため、国内に特化した製品を製造・販売する余地もある。</li><li>・ 国内で製造する製品も、原料は国外からの輸入になる可能性</li><li>・ ハラル製品等アジア内製造拠点とするのも有効策</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 加工ラインや発行プロセスを自動化するシステムの導入。</li><li>・ 中間層の増加に伴い、エコフレンドリーなパッケージや原料を活用した製品のニーズも増えており、対応が必要。</li></ul>

製造（金属）	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV バッテリー素材需要増によるニッケル・コバルト加工事業の機会拡大が期待される。</li> <li>インドネシア政府は、豊富な埋蔵量を活かして、バッテリー素材製造のグローバルハブを目指している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009 年鉱物石炭法（Mineral and Coal Mining Law）改正により国内における加工施設建設の増加</li> <li>金属加工などの優先分野には、法人税の軽減、税控除、原料供給の保証などの様々な支援が提供される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉱物加工品の製造・輸出拠点としての位置付け。中国企業の例では国内で加工された製品は主に中国に輸出され、中国国内で EV バッテリー用にさらに加工される</li> <li>技術・設備は海外からの輸入に依存している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的には、グリーンスチール、アルミニウム、持続可能な採掘技術における投資の増加が見込まれる。</li> <li>廃棄物の削減、カーボンフットプリントの最小化、グリーン技術の開発などが求められる。</li> </ul>
製造（自動車）	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイブリットおよび EV 車需要の大幅な増加が見込まれる。</li> <li>特に MPV や SUV の需要が伸びる見込み。</li> <li>今後競争が激化すると予想され、コスト競争やアフターセールスなどのサービスへの注力が重要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシア政府は ASEAN での電気自動車（EV）生産ハブを目指しており、輸入関税の免除や EV 車両に対する贅沢税の免除など様々な支援を展開している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国企業は製造、販売、輸出入機能を有している。CKD で中国より輸入、国内で組み立て、国内および国外にも輸出。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能性に関心を持つ中流階級の増加による、ハイブリットや EV 車の需要が拡大。</li> </ul>
通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>5G・データセンター構築、IoT 推進等デジタルインフラ拡大。</li> <li>スマートシティプロジェクトやリモートワーク普及、クラウドサービスの需要増等により通信・衛星通信事業市場が拡大。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「デジタル・インドネシア・ロードマップ」では、5G 展開を優先事項とし、周波数割り当てやインフラ開発を支援。</li> <li>許認可手続きの迅速化や、雇用創出法の外資規制も緩和されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本調査の事例では、中国にグローバル製造拠点がありインドネシア向けに輸出。国内は内需獲得に向けた、営業・サービス拠点を設置。通信機器・システムやサーバー、光学機器など、製品は全て中国から輸入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府は 5G の展開やデータセンター構築、IoT の推進といったデジタルインフラ整備を国家目標として掲げており、市場の成長を大きく後押ししている。</li> </ul>
製造（産業機器）	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Making Indonesia 4.0」の影響で、ロボットやオートメーション機械の需要が短期的に増加。オートメーション技術の需要が増加。</li> <li>産業機器のメンテナンス、修理、アフターマーケットサービスの事業機会が見込まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府の掲げる「インドネシア 製造業 4.0」に伴いデジタル関連のロボットや自動化の拡大が見込まれる。</li> <li>政令 2019 年第 78 号に基づく、産業機器分野などへの投資に対するインセンティブ、SEZ 整備等が産業拡大を後押し。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本調査のドイツ企業事例では、国内に製造・販売拠点を整備。</li> <li>製造機械については、現地調達が困難なため輸入依存。</li> <li>主に国内需要をターゲットとした製造を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場における競争の激化にともない、品質を保ちながらデジタル化やオートメーションを活用したコスト削減による価格の引き下げが今後求められていく。</li> </ul>

### III. 国別編：マレーシア

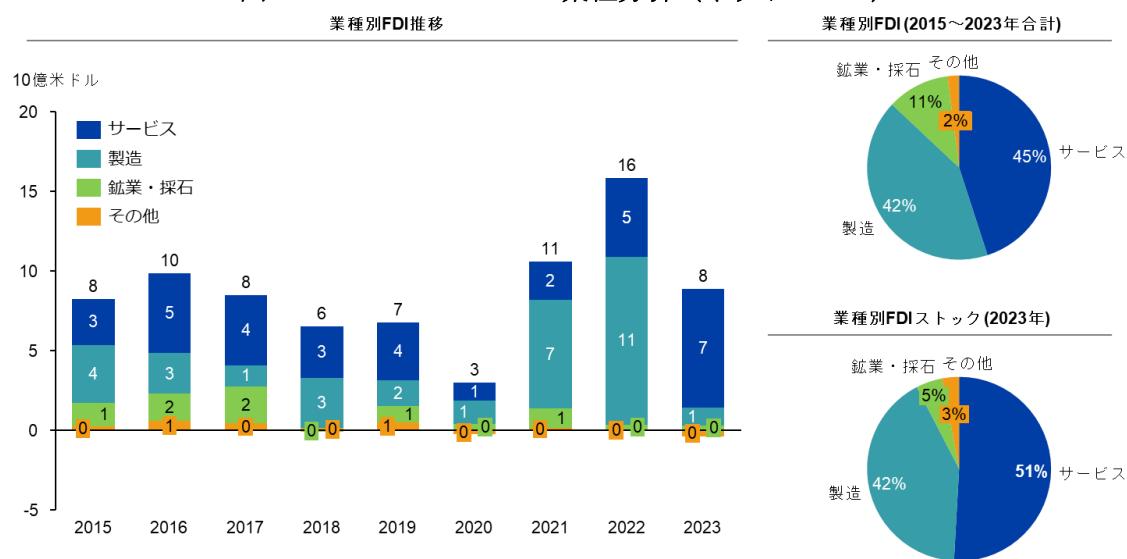
#### 1. 直接投資動向

##### (1) 投資対象国の海外直接投資データ分析

マレーシアの FDI（対内直接投資、ネットフロー）は、2020 年に新型コロナの流行による経済停滞に伴い大きく減少したが、2021 年以降は回復基調に入り、2022 年には 2015 年以降で最高水準を記録した。公式統計が確認できる 2015 年から 2023 年の期間における業種別投資の合計を見ると、サービス業が全体の 45% を占め最も多く、次いで製造業が 42%、鉱業・採石業が 11% と続いている。また、2023 年末時点のストックベースの FDI はサービス業が全体の 51% を占め最も多く、次いで製造業が 42%、鉱業・採石業が 5% と続いている。

マレーシアへの主な投資理由としては、「半導体や自動車等の集積がありサプライチェーンの厚みがあること」「半導体や EV、データセンター等の重点産業において政府が積極的な誘致を行っていること」「立地がよく ASEAN や APAC への輸出拠点として機能すること」「文化的適用性があり言語的な制約が少ない優秀な人材がいること」等がプレスリリースやニュース記事等から確認できる。

図 III-1 マレーシア FDI 業種分析（ネットフロー）

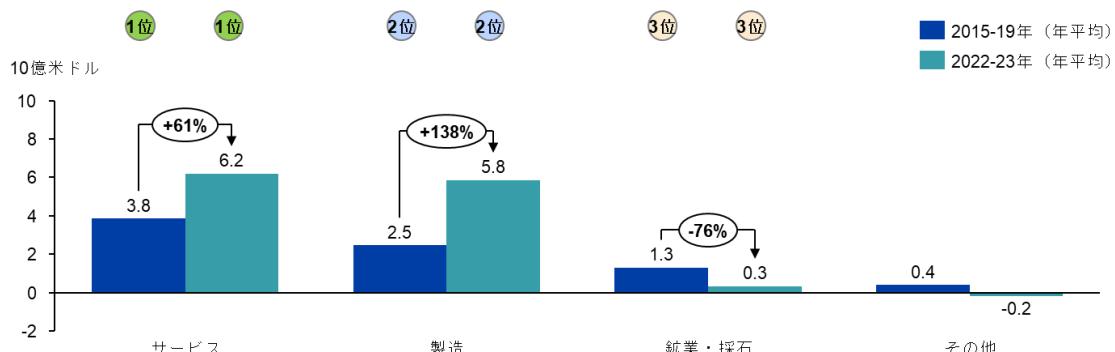


出所：マレーシア中央銀行

2015 年から 2023 年までの投資データを新型コロナ前後の二期間に分け、年平均投資額と業種別順位を比較すると、どちらの期間でも順位はサービス業、製造業、鉱業・採石業に変わりはない。サービス業と製造業はいずれも大きく成長しているが、特に製造業の増加率は 138% とサービス業の増加率である 61% を大きく上回り、年平均投資額はサービス業に迫る水準にまで達している。一方、鉱業・採石業への投資は縮小している。

図 III-2 マレーシア FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022~2023年)の年平均投資額比較



出所：マレーシア中央銀行

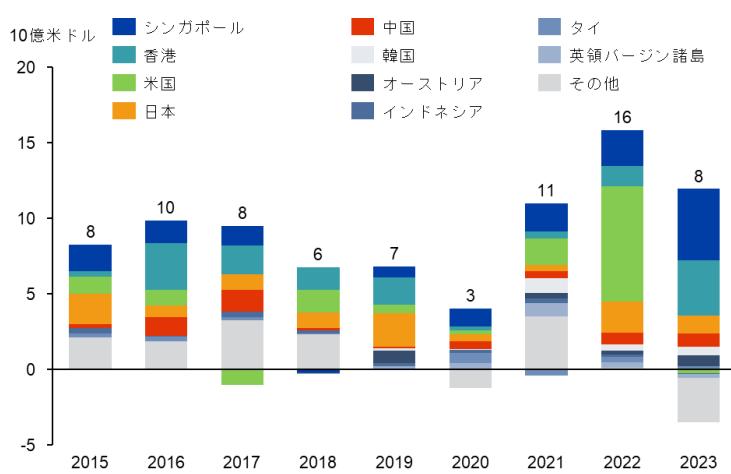
2015年から2023年までのFDI合計の投資元国・地域別内訳を見ると、シンガポールが20%と首位に立ち、次いで香港が19%、米国が16%、日本が14%と続いている。また、5位には中国が入っている。2023年末時点のストックベースでもトップ3の順位は同様であり、シンガポールが29%、香港が16%、米国が13%と、同様の傾向を示している。

米国が投資額トップ3に入る理由について、企業のプレスリリースやニュース記事、業界関係者へのインタビューによると、サービス業では「AIやデジタル化が進む中、地域のコンピューター・インフラハブとしての役割が期待されていること」「優秀で競争力のある人材がおり、サービス拠点として機能すること」等、また製造業では「過去からの事業の蓄積に基づく産業集積があること」「アジア各国へのアクセスがよいこと」、共通項として「政府が付加価値の高い産業を誘致するため、インフラ整備や税制優遇等のサポートを行っていること」等の理由が確認された。

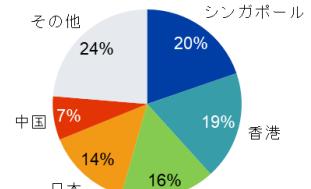
また、中国からの投資理由については、サービス業では「地域のコンピューター・インフラハブとして、データセンター需要が拡大していること」や「Eコマース企業による大型ITや物流等への投資」等の理由が確認できる。製造業では、「半導体集積があること」「半導体やEV産業等に対する政府の積極的な誘致（魅力的なインセンティブ提供）」等の理由が確認できる。

図 III-3 マレーシア FDI 投資元国・地域分析（ネットフロー）

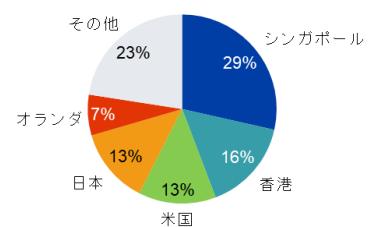
投資元国・地域別FDI推移



投資元国・地域別FDI(2015~2023年合計)



投資元国・地域別FDIストック(2023年)

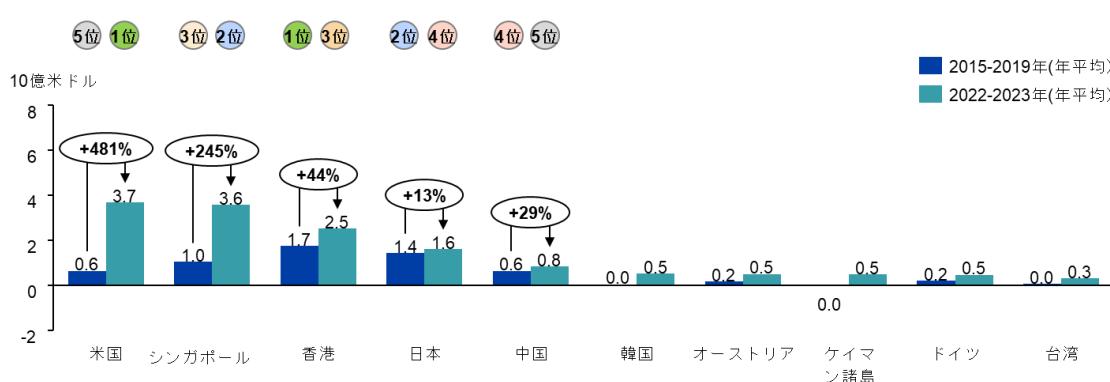


出所：マレーシア中央銀行

投資元国・地域について、新型コロナ前後の二期間に年平均投資額と順位を比較すると、多くの国において新型コロナ後の投資額が大きくなっている。特に米国は、投資額が大幅に

伸び、シンガポールや香港を上回り 1 位になっている。シンガポールや香港、中国も投資額を増加させている。EU では、オーストリアが大きく投資額を伸ばしているが、主な要因は半導体用基板メーカーAT&S の進出・拡張によるものと推測される。また、EU 地域からはドイツもトップ 10 に入っている。ドイツも半導体産業に属する Infineon Technologies などが主要な投資企業となっている。

図 III-4 マレーシア FDI 投資元国・地域分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）  
新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022~2023年)の年平均投資額比較

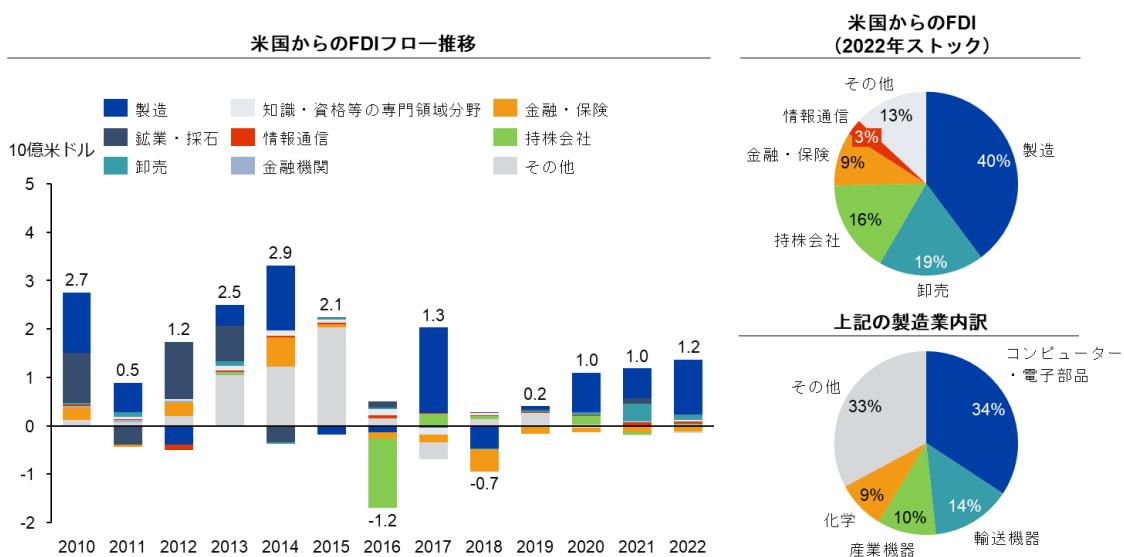


出所：マレーシア中央銀行

## (2) 米国からの海外直接投資データ分析

2015 年から 2023 年までの米国からの投資内容を確認した。マレーシアの統計では、分析項目が限られるため、米国商務省経済分析局（BEA）の統計を用い、投資動向を分析した。米国からマレーシアへの主な投資先業種は製造業（40%）、卸売業（19%）、持株会社（16%）であり、上位 3 業種で全体の 4 分の 3 を占めている。さらに、製造業の内訳を見ると、主な投資領域はコンピューター・電子製品（34%）、輸送機器（14%）、機械装置（10%）であり、当該 3 業種で製造業全体の約 6 割を占めている。

図 III-5 米国からマレーシアへの FDI 業種分析

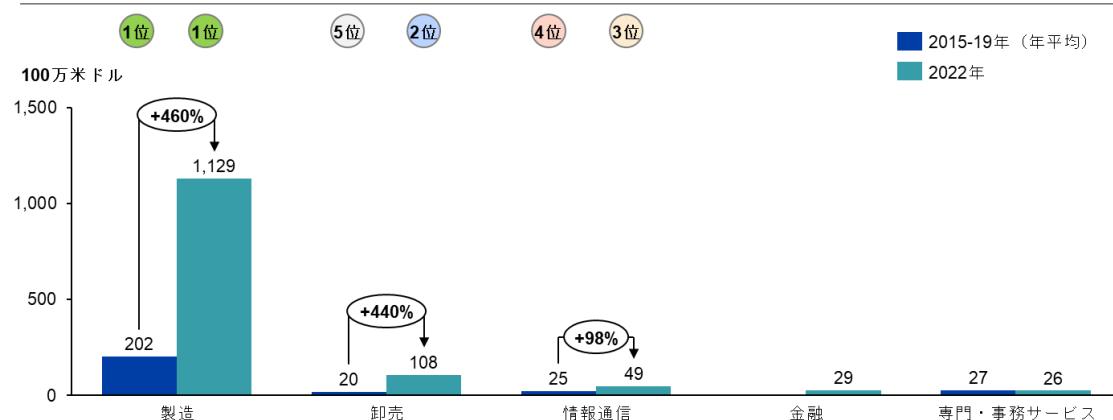


出所：米国商務省経済分析局（BEA）

米国からの投資業種について、新型コロナ前後の二期間で年平均投資額と順位を比較すると、新型コロナ後には新型コロナ前から最も投資額の大きかった製造業の投資規模が 2 億米ドルから 11 億米ドルへと大幅に増加している。また、新型コロナ後 2 位の卸売や 3 位の情報通信でも、大幅な拡大が確認される。

図 III-6 米国からマレーシアへの FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022年～)の年平均投資額比較

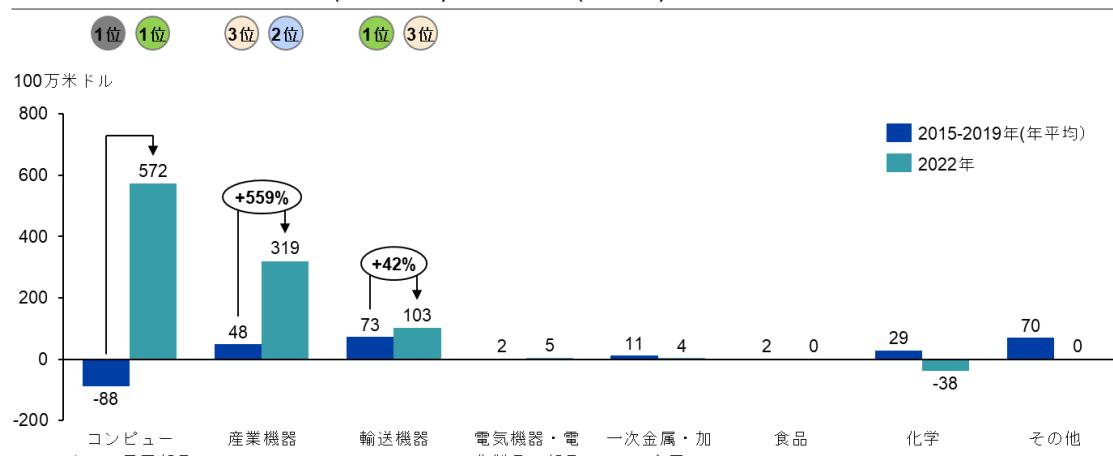


出所：米国商務省経済分析局（BEA）

米国からの製造業投資に着目し、新型コロナ前後で年平均投資額と順位を比較すると、半導体を含むコンピューター・電子製品の投資額が大幅に増え1位となっている。また、産業機器や輸送機器も投資額が増加している。コンピューター・電子製品へ投資が飛躍した理由としては、プレスリリースや業界関係者のインタビューによると「AIやデジタル化の拡大に伴う半導体需要の拡大」や「長年にわたり米系企業の製造拠点であり投資がしやすいこと」等があげられている。また、産業機器については「半導体や電子製品産業の需要増に伴う機器ニーズの増大」や「オートメーション需要の増加」等、輸送用機器については「航空宇宙産業集積の成長・発展」等があげられている。

図 III-7 米国からマレーシアへの FDI 業種分析（製造業）（新型コロナ前後比較）

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022年～)の年平均投資額（フロー）比較



出所：米国商務省経済分析局（BEA）

米国からマレーシアへの投資額が多い主要業種の具体的な投資例は以下のとおり。

米国からの製造業への投資ではコンピューター・電子製品が新型コロナ後に大幅に増加しており、最も金額が大きい。企業のプレスリリースやニュース記事等によると、主な投資理由として「半導体需要の増加に対応し、供給の確実性を高めるために生産能力を拡大する（Texas Instruments）」や「半導体集積や立地を活かし世界の需要に応える生産・輸出拠点となる（Intel）」等が挙げられている。

米国からの非製造業への投資では、情報通信への投資額が新型コロナ後に大幅に増加しており、トップ3の一つとなっている。大型の投資を表明している企業の主な投資理由として「AIやクラウドサービス等の国内外のデジタル需要の拡大に対応する（Alphabet）」や「マレーシア政府とのパートナーシップに基づき、地域での需要の高まりに対応する

（Microsoft）」、「東南アジアにおける重要なインフラハブであるマレーシアで、インフラ強化を図る（NVIDIA）」等が挙げられている。

表 III-1 米国からの製造業（半導体・電子製品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
MYST-A 社	エレクトロニクス製造サービス（EMS）	2024	2 億 2,600 万 米ドル	国内 6 番目の製造施設を開設し、世界的な半導体市場や医療機器市場のニーズに対応
Super Micro Computer	サーバーおよびストレージシステム（水冷ソリューション）	2024	非公開	新工場を稼働し、データセンターで使用される高度な直接液冷ソリューションの生産を拡大
Texas Instruments	半導体技術とチップ	2023	21 億 7,000 万 米ドル	アセンブリおよびテスト工場を建設し、半導体需要増に対応し、製造能力を拡大

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

マレーシアのデータセンター関係者へのインタビューでは、米国企業によるマレーシアへの投資理由として、「電力や水等のインフラが整っていること」「政府の積極的な支援」「シンガポールへの近接性」等が挙げられた。シンガポールでのデータセンター新設のハードルが上がる中、シンガポールに近く、電力や水などの資源が豊富にあり、インフラが整備され、コスト競争力もあるマレーシアのジョホール州やスランゴール州サイバージャヤ等への投資に多くの企業が関心を持っている。

表 III-2 米国からの非製造業（データセンター）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Amazon	クラウドサービス、E コマース	2024	58 億 米ドル	AWS サービス（クラウド）提供のため、新しいオフィスおよびインフラを整備
MYST-B 社	データセンター	2024	30 億 米ドル	クラウドの導入と AI の成長をサポートするため、国内 2 つ目のデータセンターを整備
Microsoft	IT ソフトウェア、クラウドサービス	2024	22 億 米ドル	マレーシア国家と連携し、新しいクラウドおよび AI インフラに投資
Alphabet	デジタルサービス、クラウドサービス	2024	20 億 米ドル	AI やクラウドサービスの需要増に対応し、地域初のデータセンターおよびクラウド施設を整備
NVIDIA	GPU、API、SoC	2023	43 億 米ドル	YTL 社と連携し、AI データセンターを整備

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

産業機器分野において米国企業は、高度な技術人材や良好なビジネス環境を活用し、東南アジア市場でのプレゼンス拡大を目指している。地域需要の増加やコスト効率化に対応するため、新工場やオフィスの設立、新ビジネスユニットの設置を進めており、顧客基盤の拡大と持続可能性の向上を同時に図っている。

表 III-3 米国からの製造業（産業機器分野）への投資事例

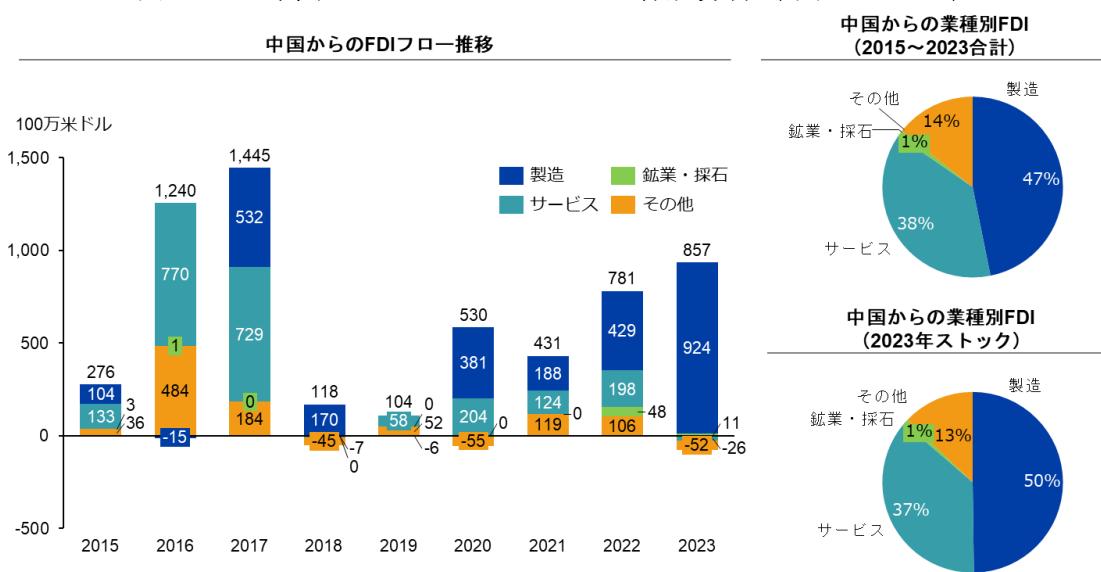
企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Enovix Corporation	次世代リチウムイオン電池の設計・製造	2024	12 億米ドル	高度な技術人材やビジネス環境、顧客やサプライヤーへの近接性を活用するための新工場の設立
Martin Engineering (中堅・中小・スタートアップ)	バルクマテリアルハンドリング装置および流動性ソリューションの提供	2023	非公開	東南アジア地域でのプレゼンス強化を目指した新ビジネスユニットの設立
inTest Corporarion (中堅・中小・スタートアップ)	電子機器や半導体向けの試験装置の提供	2023	非公開	新施設（オフィス兼工場）の設立により、コスト効率の高い、顧客に近い地域で関係を強化し、顧客基盤の拡大を目指す。
Sensata Technologies Holding	センサーおよび制御システムの製造・提供	2022	1.7 億米ドル	地域需要の増加に対応しつつ、持続可能性を向上させるため、工場を拡張
Flexicon Corporation (中堅・中小・スタートアップ)	バルク材料搬送および加工システムの設計・製造	2022	非公開	販売強化、エンジニアリングサービス提供のため、新オフィスを設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

### (3) 中国からの海外直接投資データ分析

マレーシアの FDI 統計によると、2015～2023 年における中国からの主な投資業種は製造業（47%）およびサービス業（38%）である。

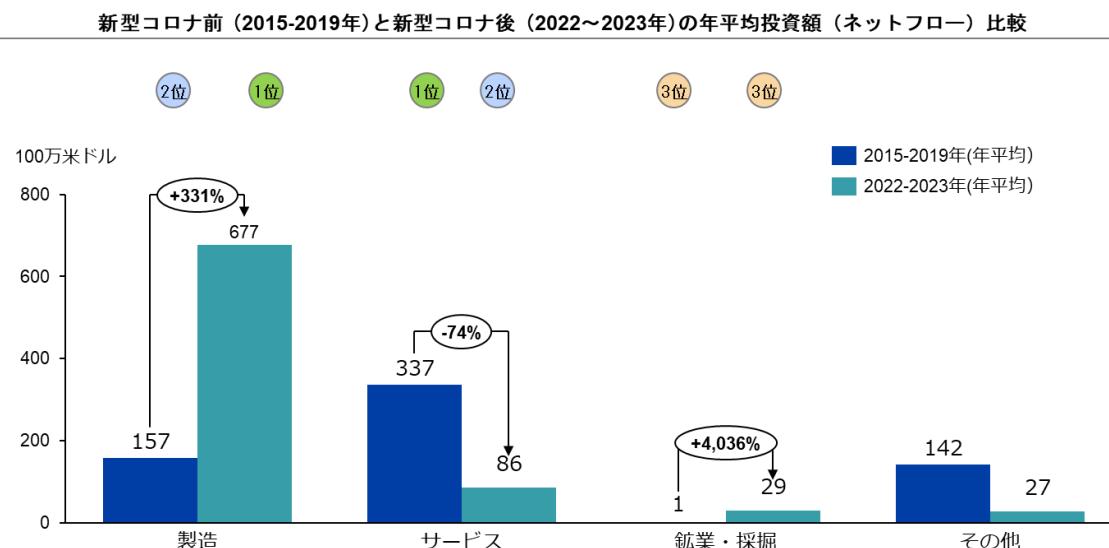
図 III-8 中国からマレーシアへの FDI 業種分析（ネットフロー）



出所：Bank Negara Malaysia

中国からの投資業種について、新型コロナ前後で年平均投資額と順位を比較すると、製造業の投資額が 4 倍超に増加し、サービス業を大きく上回っている。一方、サービス業は 4 分の 1 程度に減少している。両期間ともに製造業が最も大きく成長率も高い。金額は大きいものの、鉱業・採石の投資額も新型コロナ前後で増加している。

図 III-9 中国からマレーシアへの FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）  
(ネットフロー)

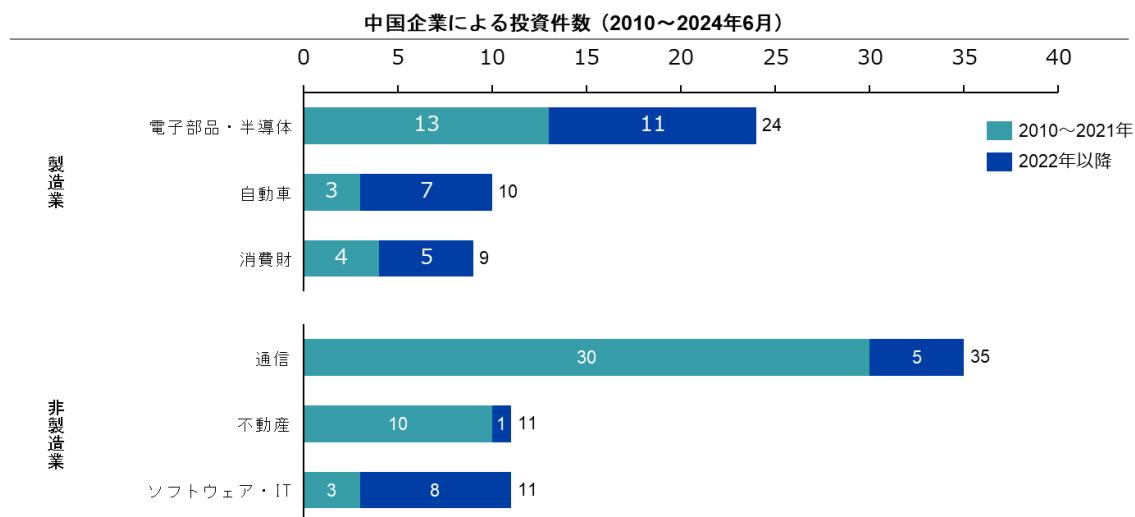


出所：Bank Negara Malaysia

中国からの製造業投資に着目し、fDi Markets を用いて 2010 年以降の投資案件数を確認すると、電子部品・半導体の投資案件数が最も多く、新型コロナ後における件数も最も多い。2 位の自動車関連、3 位の消費財についても、2022 年以降の投資が多く確認される。新型コロナの際に落ち込んだ投資は回復傾向にあり、特に製造業が回復をけん引しており、その背景には、電子部品メーカーの海外展開や、中国系自動車メーカーが EV 拡大戦略を掲げてマレーシアに進出していること等が要因と推察される。

一方の非製造業の投資案件数を確認すると、通信、不動産、ソフトウェア・IT の順番に 2010 年以降、数多くの投資が行われている。また、新型コロナ後に絞ると、特にソフトウェア・IT 分野への投資案件が多いことが確認できる。

図 III-10 中国企業によるマレーシアへの FDI 業種分析（2010~2024 年 6 月）  
(新型コロナ前後比較) (件数)



出所：fDi Markets

中国からマレーシアへの投資が多い主要業種の案件事例とその投資背景は以下のとおり。

中国からの投資では、製造業の中でも電子製品・半導体や自動車を含む輸送機器への投資が目立っている。プレスリリースやニュース記事を参照すると、電子製品・半導体分野にお

ける主な投資理由としては、「半導体集積を活用し地域の需要増に対応する（Niingbo SJ Electronics）」や「グローバルハブとしての機能を活かし、世界的なサプライチェーンを構築・強化する（xFusion）」、「ペナンの人材プールを活用し、集積回路設計の世界クラスのハブを確立する（StarFive Technology）」等が挙げられている。米国同様、AI やデジタル化が進む中、地域を代表する半導体集積に着目し、多くの半導体関連企業の進出・投資拡大が確認できる。また、地域の再エネ関連需要を踏まえ、太陽光・風力・電池関連企業の進出も複数確認できる。政府の積極的な誘致活動が、関連企業の進出・追加投資を後押ししている。

表 III-4 中国からの製造業（半導体・電子製品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
ATX Semiconductor Group	半導体コンポーネントとソリューション	2024	5,500 万米ドル	マレーシアおよび周辺地域における顧客対応力を強化するため、新工場を建設
China Wafer Lever CSP（中堅・中小・スタートアップ）	ウエハーレベルのチップスケールパッケージング	2024	5,000 万米ドル	現地顧客の需要に応えるため新工場を立ち上げ
Niingbo SJ Electronics	太陽エネルギー製品とソリューション	2024	非公開	半導体エコシステムを活かし、IC 設計・高度なパッケージングを行う新工場を立ち上げ
EVE Energy	リチウムイオン電池とエネルギー貯蔵ソリューション	2023	4 億 2,200 万米ドル	産業集積を活かし、円筒型電池生産拠点を設立
LONGi Green	ソーラーパネル	2023	3 億 9,600 万米ドル	太陽電池パネルの需要増に対応するため、新規モジュール工場を立ち上げ
xFusion	コンピューティングパワーインフラストラクチャとサービス	2023	3 億 9,100 万米ドル	国際市場の重要ハブとして、グローバル供給センター（新施設）を開設
Tongfu Microelectronics	半導体および関連部品	2023	1 億 1,000 万米ドル	IC カプセル化製品を生産する新工場を開設
StarFive Technology（中堅・中小・スタートアップ）	RISC-V プロセッサと開発プラットフォーム	2022	5,500 万米ドル	ペナンの人材プールを活用し、集積回路設計の世界的ハブとなるデザインセンターを立ち上げ

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

中国からの自動車・EV 関連の投資については、政府が半導体同様に EV のハブ化を目指し取り組んでいることもあり、「戦略的な立地と主要港への近さを活用し、マレーシアを東南アジアにおける製造および輸出ハブとして活用する（奇瑞汽車）」や「インドネシアに次ぐ ASEAN 第二位の市場規模を誇る現地市場ニーズに対応する（長城汽車）」、「地場プロトーンへの出資を通じて、自動車および EV の地域におけるリーダーになる（吉利）」等の投資理由が確認できる。

表 III-5 中国からの製造業（輸送機器分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
奇瑞汽車	自動車・電気自動車（EV）	2024	非公開	マレーシアを東南アジアにおける製造・輸出拠点とするため、新工場を立ち上げ
長城汽車	自動車・電気自動車（EV）	2024	非公開	国内需要に対応するため、また中国に対する欧米の追加関税に対応するため、新工場を立ち上げ
吉利	自動車・電気自動車（EV）	2023	100 億米ドル	プロトンとの連携に基づき、マレーシアを地域の新エネルギー車のリーダーとするため、新工場およびR&D設備を立ち上げ
広州汽車	自動車・電気自動車（EV）	2023	1,320 万米ドル	国内需要に対応する右ハンドルモデルを生産するラインおよび施設のアップグレードを実施
MY-S-D 社（中堅・中小・スタートアップ）	電動二輪車（EV バイク）	2022	200～300 万米ドル	国内新規立上に向けた、ショールームの開設および在庫購入（調達）

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

中国企業は、東南アジア市場での地位向上と現地需要の拡大に対応するため、マレーシアを重要な拠点として新子会社の設立を進めている。Proya Cosmetics や OPPEIN Home Group などの例があり、これらの投資は、現地市場でのプレゼンス強化やサプライチェーンの柔軟性を高めることを目指している。

表 III-6 中国からの製造業（消費財分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Proya Cosmetics（中堅・中小・スタートアップ）	スキンケア製品および化粧品の製造・販売	2023	非公開	東南アジア市場でのプレゼンスを強化するため、新子会社（販売拠点）を設立
OPPEIN Home Group	カスタム家具およびインテリアソリューションの製造・提供	2020	非公開	東南アジア市場でのプレゼンスを強化するため、新子会社（販売拠点）を設立

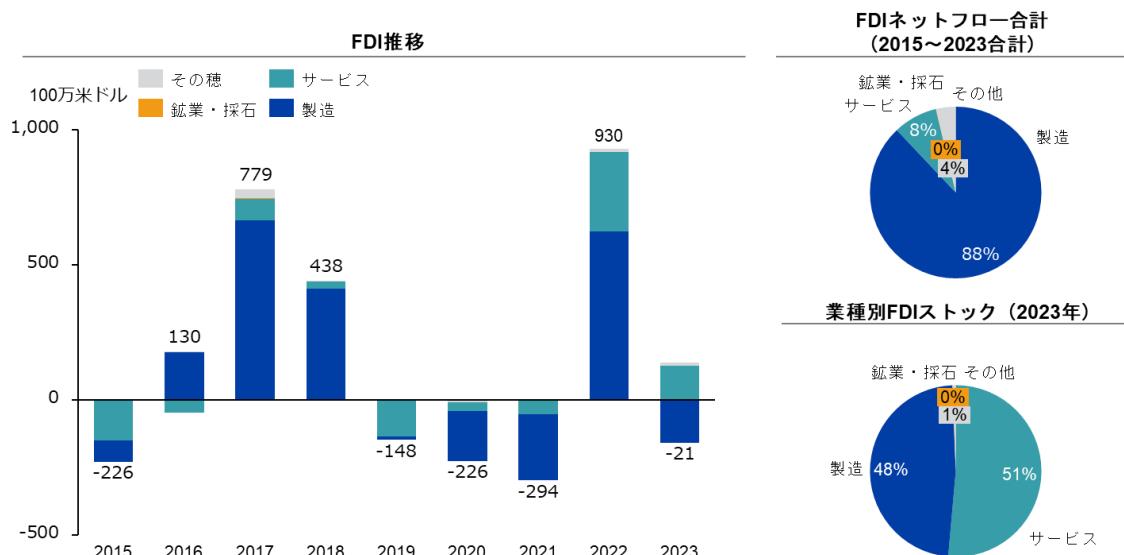
出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

#### （4）EU（ドイツ）からの海外直接投資データ分析

EUにおける新型コロナ後の投資額1位はオーストリアである。しかし、オーストリアからの投資の大部分は半導体関連のAT&S社による投資であり、個社要因が極めて強い。そのため、EUの分析対象国は、複数の投資が確認できるドイツとした。

ドイツからの2015年以降の主な投資先業種は、製造業88%、サービス業8%、その他が4%である。

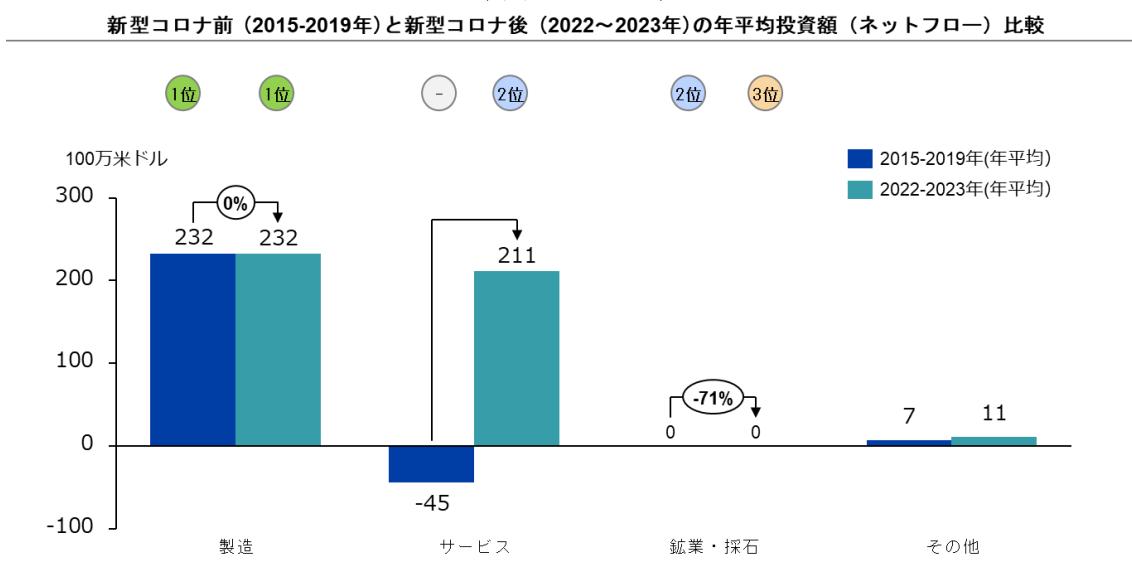
図 III-11 ドイツからマレーシアへの FDI 業種分析（ネットフロー）



出所：マレーシア中央銀行

ドイツからの投資業種について、新型コロナ前後で年平均投資額と順位を比較すると、両期間とも製造業が1位である。サービス業は大きく投資額を伸ばし、製造業の投資額に肉薄するところまでできている。鉱業・採石に関する投資は両期間ともほぼない。

図 III-12 ドイツからマレーシアへの FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）

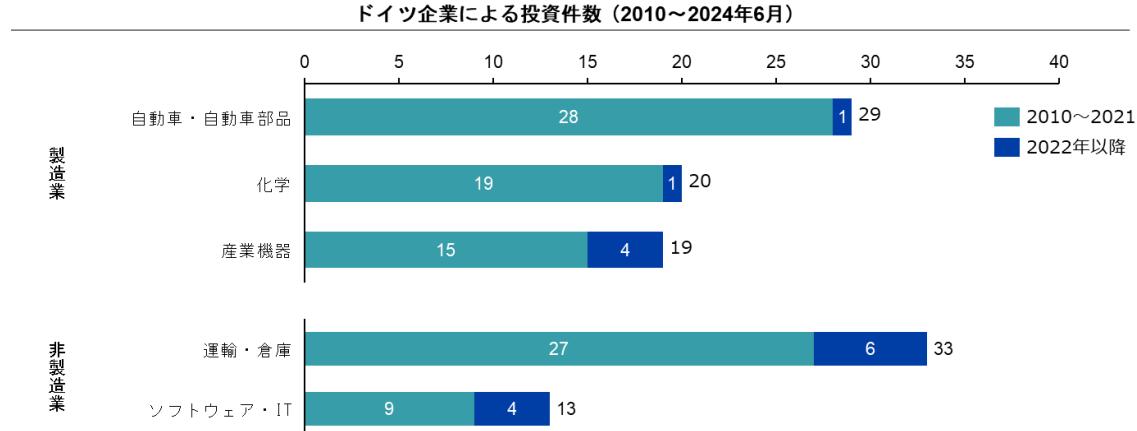


出所：マレーシア中央銀行

ドイツからの製造業投資に着目し、fDi Marketsを用いて2010年以降の投資案件数を確認すると、自動車・自動車部品の件数が29件と最も多いが、新型コロナ後における投資案件数は1案件のみである。2位の化学も20件の投資案件があるが新型コロナ後における投資は1案件のみである。3位の産業機器は19件の投資案件のうち、4件が新型コロナ後の投資である。

非製造業については、運輸・倉庫が33件と最も投資案件数が多く、ソフトウェア・ITが13件と続く。これらの業種では新型コロナ後の投資案件も複数確認でき、それぞれ6件と4件の投資案件が確認できる。

図 III-13 ドイツ企業によるマレーシアへの FDI 業種分析 (2010~2024 年 6 月)  
(新型コロナ前後比較) (件数)



出所 : fDi Markets

ドイツからマレーシアへの投資が多い主要業種の投資案件事例とその投資背景は以下のとおり。

ドイツからの製造業への投資では、産業機器、特にオートメーションにおける投資が新型コロナ後に複数確認できる。企業のプレスリリースやニュース記事等によると、主な投資理由として「東南アジアで急成長する需要の高まりに対応する (MYS-E 社)」や「最先端のロボティクスとオートメーション・ソリューションを提供し、地元の高付加価値産業の業務自動化を支援する (KUKA)」、「生産拠点を分散化させることでサプライチェーンを強化すると共に、近隣のアジアの顧客により効率的に対応する (Lauze)」等が挙げられている。産業機器メーカーは、マレーシア国内の高付加価値産業（半導体・EV・医療機器等）をターゲットにソリューションを提供すると共に、戦略的な立地を活かし近隣諸国の顧客に対して製品の輸出や供給を行っている。

表 III-7 ドイツからの製造業（産業機器分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
KUKA	産業用ロボット、自動製造システム	2024	10 億 8,000 万米ドル	オートメーション・ソリューションを製造する新しい施設を開設
MYS-E 社 (中堅・中小・スタートアップ)	自動組立システム、検査システム、自動化ソリューション	2024	非公開	需要増に対応するため、工場を拡張
Mosca (中堅・中小・スタートアップ)	パッケージングソリューション	2024	非公開	東南アジアにおいて拡充する需要拡大に対応するため、工場を拡張
Deprag (中堅・中小・スタートアップ)	ねじ締めシステム、空圧工具	2022	非公開	成長するマレーシア市場で、熟練人材等を活かすため、法人および施設を設置
Leuze (中堅・中小・スタートアップ)	産業オートメーション用センサー、安全技術	2022	非公開	アジア顧客に対応するため、センサーソリューションを製造する新しい施設を建設

出所 : プレスリリース、ニュース記事より JETRO 作成。

\*投資年または発表年

ドイツの化学企業は、アジア市場における需要の増加と地域でのプレゼンス強化を目的として、マレーシアへの投資を拡大している。現地事業を拡大するためのM&Aの実施、新工場設立による生産能力の拡大、ジョイントベンチャーを通じて工場を拡張し、地域市場への対応力を強化する等の投資を積極的に行っている。

表 III-8 ドイツからの製造業（化学分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Henkel	接着剤、ヘアケア製品、洗剤・家庭用品の製造・販売	2023	非公開	現地におけるプレゼンス拡大を目指したM&A
Munzing-Chemie (中堅・中小・スタートアップ)	特殊添加剤（消泡剤、分散剤など）の製造・販売	2023	5,400万米ドル	新工場設立により、アジアにおける製品需要の増加に対応し、生産能力を拡大
Basf SE	化学製品および材料ソリューションの製造・販売	2021	非公開	当該地域でのプレゼンスを強化するため、ジョイントベンチャーによる工場を拡張し、生産能力を拡大

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

また、急増する倉庫需要やサプライチェーンの複雑化に対応するため、倉庫の拡張や新たな物流施設の設立が進められている。また、マレーシアを拠点に欧州やアジア市場への輸送サービスを強化し、地域顧客への対応力を高める動きが加速している。

表 III-9 ドイツからの輸送・倉庫への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
DHL Group	国際物流、貨物輸送、倉庫管理、サプライチェーンソリューション	2024	500万米ドル	急増する倉庫需要に対応するため新倉庫の拡大
Dachser Group SE	輸送およびロジスティクスサービス	2024	非公開	クアラルンプールとフランクフルト間の航空貨物サービスを強化し主要産業の需要に対応
ALFRED TALKE (中堅・中小・スタートアップ)	化学品および危険物物流、保管、輸送ソリューション	2024	非公開	需要増加に対応するための新物流施設の設立
Röhligh Logistics	国際貨物輸送、航空貨物、海上貨物、およびサプライチェーン管理サービス	2023	非公開	地域の顧客向けサービスを強化し、サプライチェーン需要に対応するため、新たに販売オフィスを設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

### (5) 各国総括（マレーシアへの投資要因）

以下米欧中の主要業種の投資要因のポイントを整理した。

表 III-12 マレーシアへの投資要因

国	業種	投資要因・背景	投資内容
米国	製造業（半導体・電子製品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な半導体市場拡大への対応</li> <li>データセンター増加への対応</li> <li>政府によるインフラ整備や税制優遇等のサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製造施設の設立</li> <li>アセンブリおよびテスト工場の建設</li> </ul>
	非製造業（データセンター）	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラウドサービス需要の拡大</li> <li>政府による支援の充実</li> <li>競争力のある人材の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新オフィスの設立</li> <li>AIインフラの整備</li> <li>データセンターの設置</li> </ul>
	製造業（産業機器分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な技術人材やビジネス環境</li> <li>現地自動化需要の拡大への対応</li> <li>東南アジア地域におけるプレゼンスの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>新部門の設置</li> <li>新オフィスの設立</li> </ul>
中国	製造業（半導体・電子製品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的なAI・デジタル化の推進</li> <li>マレーシアの産業集積・人材プールの活用</li> <li>国際市場の重要なハブとしての位置付け</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>グローバル供給センターの開設</li> <li>設計施設の設立</li> </ul>
	製造業（輸送機器分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジアにおける製造・輸出拠点としての位置付け</li> <li>国内需要への対応</li> <li>中国に対する欧米の追加関税への対応</li> <li>現地企業との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>ショールームの開設</li> </ul>
	製造業（消費財分野）	東南アジアにおけるプレゼンス拡大	新子会社の設立
EU (ドイツ)	製造業（産業機器分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジアにおける需要拡大への対応</li> <li>熟練した人材の活用</li> <li>国内に存在する産業集積</li> <li>近隣諸国向けの製品供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>法人の設立</li> </ul>
	製造業（化学分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地でのプレゼンス拡大</li> <li>アジアにおける需要拡大への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産能力の拡大</li> <li>ジョイントベンチャーによる工場の拡張</li> </ul>
	輸送・倉庫業	<ul style="list-style-type: none"> <li>急増する倉庫需要への対応</li> <li>クアラルンプールと欧州間の貨物サービスの強化</li> <li>サプライチェーン需要拡大への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>倉庫の拡大</li> <li>機能強化</li> <li>新物流施設の設立</li> </ul>

## 2. 非日系企業の戦略

### (1) 主要企業における戦略分析対象の選定

非日系企業の当該国における投資目的や背景、その根底にある ASEAN 戦略を理解するため、文献調査で特定した前述の投資事例を中心にインタビュー候補企業を選定した。企業規模、投資内容、投資時期等の観点からインタビュー打診の優先順位を設定し、受諾した企業に対してインタビューを実施した。インタビューを行った企業は、以下表のとおりである。

表 III-10 インタビュー企業一覧

企業名	本社	製品・サービス	投資年*	投資概要
MYS-A 社	米国	電子製品製造サービス (EMS)	2024	新工場設立
MYS-B 社	米国	データセンター	2024	新データセンタ一設置
MYS-C 社	中国	半導体	2023	工場拡張 (新工場設立)
MYS-D 社	中国	電動二輪車 (EV バイク)	2022	ショールーム開設および在庫調達
MYS-E 社	ドイツ	オートメーション	2024	工場拡張

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

## (2) 非日系対象企業の ASEAN 戦略分析

インタビュー受諾企業に対し、当該国市場の見通し、対象国の戦略的位置付け、保有機能、具体的な投資内容、今後の事業展開や投資意向等についてヒアリングし、情報を整理した。

### 事例 1：米国の製造業（半導体・電子製品分野）事例「MYS-A 社」

#### ■調査対象企業について

MYS-A 社は米国に本社を置き、電子機器の受託製造を主な事業とする企業であり、2005 年にマレーシアのペナンで初の製造拠点を設立して以来、継続的に事業を拡大してきた。現在は製造、物流、販売支援、そして一部の研究開発 (R&D) 機能を有し、多様な産業分野に対応している。特に、医療機器、産業機器、航空宇宙、消費者向けの付加価値の高い PCBA (プリント回路基板アセンブリ) 等の多品種少量生産を得意としている。ペナンにおける主要施設には、各分野に特化した製造拠点がある。また、2024 年には新たな施設が稼働予定で、半導体製造装置や医療分野での需要増加に対応する最先端の製造設備を備える。

#### ■対象国市場の見立て

マレーシアの電子製品市場は、半導体産業の成長と政府の支援政策により着実な発展を遂げている。デジタル化や AI、5G 技術の普及に伴い、中長期的には 10% を超える成長が期待されている。また、米中貿易摩擦によるサプライチェーンの多角化ニーズが、マレーシアへの FDI を後押ししており、同国は半導体や先端技術分野における主要な製造拠点としての地位を確立しつつある。政府は 2030 年までに電気・電子産業の GDP 貢献額を 1,200 億リンギに引き上げる目標を掲げており、さらなる市場拡大が期待されている。

#### ■対象国の戦略的位置付け

同社にとって、マレーシアは、アジア太平洋地域をカバーする戦略的な製造拠点である。同社が米国および欧州の主要顧客に高付加価値品を供給する上で、半導体や電子機器の集積があることや地理的な利便性、輸出規制の制約の少なさ等が大きな利点となっている。特に、米中間の技術規制が中国の高度技術製造に制限をかける中、マレーシアでは自由に先進技術を製造できるため、同社は高付加価値市場への対応能力を強化している。また、ペナンは半導体や電子機器産業における熟練労働者の豊富さで知られており、これが同社の当地での事業展開を支える重要な要素となっている。

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

同社のマレーシア拠点では、製造を中心としながらも、物流、販売支援、R&D 機能を統合した運営が行われている。施設ごとに役割が明確に分けられており、各施設でそれぞれ医療機器、航空宇宙、産業製品および電子機器の小規模顧客向け製造を担当している。また、新設される施設は、半導体製造装置および医療ライフサイエンス分野の需要増加に対応するための最先端製造拠点として設計されており、マレーシア政府の「新産業マスター プラン 2030」にも合致している。これらの施設を統合的に運営することにより、同社は顧客の多様なニーズに高い柔軟性をもって応えている。

サプライチェーンについては、工場で利用される製造機器の多くは欧米や日本から調達されている。原料は物によって輸入元が異なるが、日本（化学系）、台湾、韓国、米国等から輸入される。また、レアメタル等の一部は中国から調達している。鉱物系は南アフリカやオーストラリアから調達するものもある。今後のサプライチェーンの見通しとしては、変化には時間がかかると考えている。例えば、製造機器はハイテク製品であり、簡単に製造できるものではなく、国内調達の実現には多くのハードルがある。サプライチェーン構造は少しづつ変わっていくと考えられるが、変化は容易ではない。

#### ■新型コロナ後（2022年以降）の投資

同社は積極的な投資を継続しており、特に製造能力の拡張と高度な技術導入に力を入れている。新施設の建設には約10億リンギ（約2億5,000万米ドル）を投資する計画で、これにより半導体製造装置や医療分野の需要増に対応する。同施設は、56万平方フィートに最新設備を備え、今後の事業成長を支える重要な役割を果たす見込みである。これらの投資は、米中貿易摩擦やサプライチェーンの分散化ニーズに対応するものであり、アジア太平洋市場での競争力をさらに強化することが期待されている。

#### ■今後の事業展開・投資意向

同社は、AI、IoT、5G技術の普及に伴う電子部品や半導体製造装置の需要増加に対応するため、先端技術への投資を拡大する方針である。また、持続可能な製造技術の導入を視野に入れしており、具体的には環境負荷を低減するプロセスの採用や再生可能エネルギーの活用を検討している。同社のESG（環境・社会・ガバナンス）基準への取り組みは、顧客の要請に基づく形で進められることが想定され、特に消費者向け電化製品分野では、責任ある事業運営を求める声が高まる中での対応が見込まれている。これにより、競争力の強化と市場からの信頼獲得を図る意向である。さらに、サプライチェーンの多角化を進める中で、地元マレーシアおよびASEAN諸国における部品調達の拡大も検討しており、グローバルな物流ネットワークの最適化を通じて、効率性と安定性を両立させる計画である。

#### ■日系企業との協業可能性

同社は、メモリーチップ、モジュールアセンブリ、MOSFET、ダイオードなど、日本企業が得意とする高度な電子部品の供給を通じた協業の可能性があると認識している。また、日本企業が提供する物流ネットワークやサプライチェーン管理のノウハウを活用することで、効率的かつ柔軟な製造体制を構築することも可能である。さらに、現地企業との連携による成功モデルを日本企業と共有し、トレーニングプログラムや技術移転を通じて、マレーシアの熟練労働者を活用した高付加価値品の共同開発を推進する余地があると考えている。

### 事例2：米国のデータセンターフィールド事例「MYS-B社」

#### ■調査対象企業について

MYS-B社はハイパースケールデータセンターの運営やコロケーションサービスを提供する、米国に本社を置くリーディングカンパニーである。同社は、北米、欧州、中東、アジア太平洋地域の5大陸で事業を展開している。クラウドプロバイダーや大手テクノロジー企業を主要顧客とし、信頼性、効率性、持続可能性を重視したデータセンター設計を推進している。2021年に香港企業のデータセンター事業を買収し、APAC市場への進出を加速した。同地域では、特にマレーシア、日本、オーストラリアに焦点を当てており、新規事業開発およびM&A戦略を組み合わせて成長を目指している。

#### ■対象国市場の見立て

マレーシア市場は、デジタル経済の急速な成長やデータセンター需要の拡大により、今後も高い成長が見込まれる。5Gインフラの整備やクラウドサービスの普及、AIおよびIoT技術の進展が、同市場の主要な成長ドライバーである。また、政府が推進するデジタルエコノミー政策や税制優遇措置、土地取得の規制緩和が、外資系企業にとって投資を加速させる魅力的な要因となっている。マレーシアはシンガポールに近接し、ASEAN市場全体にアクセスできる戦略的な地理的位置を持つ。また、電力の安定性や充実した人材プール、運営コストの競争力などが他国市場との差別化ポイントとして挙げられる。

#### ■対象国の戦略的位置付け

同社にとって、マレーシア市場は APAC 地域における中核的な拠点であり、特にデータセンター需要の大きいシンガポール市場を補完する役割を果たしている。マレーシアは、データセンター施設の拡大に向けたコスト面および運営面での優位性を提供し、クラウドおよび AI 需要の高まりに対応するための重要な地域拠点となっている。特にサイバージャヤやジョホール州のような地域は、データセンターの成長拠点として注目されている。同社の投資活動は、データセンター市場での競争優位性を強化することであり、ASEAN 全体の需要を取り込むための長期的な戦略に基づいている。

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

マレーシアにおける拠点で、コロケーション施設の運営や販売、プロジェクトの提供・構築を中心とした包括的な機能を備えている。同拠点では、エンジニアリングと技術支援も重要な役割を果たしており、データセンターの効率的な運営を実現するための高度な技術力を提供している。これらの機能は、現地市場の需要に対応しつつ、グローバルな基準を満たすために設計されている。

加えて、同拠点には、データセンター運営の責任者である「オペレーションファシリティディレクター」およびプロジェクトの全体計画、実行、納品を指揮する「プロジェクトディレクター」が配置されている。オペレーションファシリティディレクターは、日々の施設運営を統括し、高い技術的専門性、戦略的思考、リーダーシップスキルを駆使して施設の最適なパフォーマンス、信頼性、セキュリティを確保する役割を担っている。一方、プロジェクトディレクターは、データセンタープロジェクト全体の計画、遂行、納品の責任を持ち、プロジェクトの成功に向けた戦略的リードを行う。

なお、データセンターの設立に際しては、多くの機器は海外から輸入されている。また、国内の EPC 能力も限られるため、高度なデータセンターの立ち上げでは、海外から機器も持ち込み、人材も招へいして作業が行われる。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

2022 年以降、MYS-B 社はマレーシア市場への投資として約 30 億米ドルを 2027 年までに投入する計画を立てている。この投資は、既存施設の拡張や 256MW 規模の新施設の建設に使われるもので、クラウドサービスや AI ワークロードに対応するためのものである。なお、カーボンニュートラルを 2030 年までに達成する目標を掲げ、再生可能エネルギーの導入やエネルギー効率の高い設計、廃棄物削減といった ESG への取り組みも検討する予定である。これにより、環境に配慮したデータセンター運営のリーダーシップを確立し、地域市場での競争力を高めたいと考えている。ただし、現状では立ち上げが優先されており、具体的なエネルギー調達や REC（再生可能エネルギー電力証書）の購入等に係る方針は決まっていない。

#### ■今後の事業展開・投資意向

同社は、マレーシア市場を起点に ASEAN および APAC 全体での成長を目指している。今後の事業展開として、クラウドサービス、AI および機械学習対応のデータセンターインフラの拡張に注力する方針を示している。短期的には既存キャンパスの拡張と新キャンパスの稼働開始を通じて、既存および新規顧客への対応を強化する計画である。さらに、APAC 地域における他のターゲット市場（日本やオーストラリアなど）でも、M&A および新規開発を通じて積極的に投資を進めていく。同時に、持続可能性を追求し、エネルギー効率や再生可能エネルギーの活用において、業界のベンチマークとなることを目指している。

#### ■日系企業との協業可能性

日系企業との協業可能性については、データセンター運営の各段階で具体的な連携が期待される。特に、高品質な電力インフラや冷却設備の提供、エンジニアリング支援といった日本企業が強みを持つ分野での協業が考えられる。また、AI やクラウド技術において日系企業が保有する先進的な技術力を活用し、データセンターの付加価値を高める取り組みが可能である。さらに、同社が推進する持続可能性目標やエネルギー効率の向上においても、日本企業の技術やノウハウが役立つ分野があると考えられる。

### 事例 3：中国の製造業（半導体・電子製品分野）事例「MYS-C 社」

#### ■調査対象企業について

MYS-C 社は、中国に本社を置く半導体製造会社であり、主にロジック製品を対象とした OSAT (Outsourced Semiconductor Assembly and Test) 業務を行っている。同社は、米系企業が保有していたマレーシア工場を 2016 年に買収し、海外進出を果たした。以降、工場の拡張や新設を行なながら事業を拡大している。

#### ■対象国市場の見立て

マレーシア市場は、地政学的観点から「チャイナ・プラスワン」戦略の中核的な位置を占めている。米中摩擦が続く中、外資系企業、特に中国企業によるマレーシアへの投資が目立つ。投資額は、規模や内容によるものの、一般的には土地・建物への投資規模は約 1 億米ドル (10 万平方メートル)、設備投資は 1~2 億米ドル程度のものが多い。マテリアルや利用機器は、現地調達が困難なものが多く、コストの観点から関連製品を中国から輸入するケースが多い。ただし、NCNT (Non-China, Non-Taiwan) が求められる背景の中、マレーシアに法人・工場を設立し、再ラベルや再パッケージを行う動きが活発化している。

なお、現地調達の動きが生まれることが想定されるが、簡単ではなく 5~8 年程度の時間を要すると想定される。

#### ■対象国戦略的位置付け

マレーシアは、同社にとって中国以外では唯一の拠点である。チャイナ・プラスワンの観点からも重要な生産拠点である。マレーシアは、地政学的な安定性、言語的障壁の少なさ、業界知見を有する人材層の豊富さがあり、当該産業にとって魅力ある投資先である。

ベトナム・インド等も、豊富な人材やエレクトロニクス産業の蓄積を生かし、成長していくことが想定されるが、マレーシアの水準に達するまでは長い時間を要する。また、同社にとって、マレーシアでの拡張すら苦労する中、その他海外に進出することは現実的ではない。そのため今後需要拡張ニーズが出た際には、マレーシアを拡張していくことが現実的な路線となる。

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

同社の主な機能は生産（アセンブリやテスト等）である。担当工程を担った後は、製品を顧客の指定先に送付する。送付先は顧客の香港のリージョンハブに送ることが多い。欧州等のリージョンハブに送ることもある。ハブに着くと手離れするため、以降の行き先までは把握していない。

サプライチェーンについて、生産を利用するマテリアルの現地調達は難しいため、大部分は輸入されている。例えば、リトグラフィー（ポリマー）やフォトレジストは主に中国から輸入されている。サプライチェーン構造を見直し、現地調達を推進する動きはあるが、ローカライズには時間と資金が必要である。

なお、既存の法人および施設は、ローカル人材によりオペレーションが行われており、中国からの駐在員は代表者と特殊技能を持ったエンジニアが数名いる程度である。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

同社は需要の拡大に伴い投資も拡大しており、2022 年には工場・施設を拡張し、2023 年には 4 億 5,000 万米ドルを投じ第二工場を設立した。また、ESG の観点から、屋根置き太陽光を設置したり、雨水の利用システムを作ったり、廃棄食品を活用するなど、環境面での取り組みも進めている。

#### ■今後の事業展開・投資意向

同社は今後も需要拡大を見据え OSAT 業務の強化（先進パッケージング等、より高付加価値な業務への取り組み）を進める方針である。マレーシアを拠点とした生産能力の向上やより高度な能力を保有することで、中国からの分散ニーズに対応し、より多くの顧客を獲得する意向を持っている。地政学的安定性や産業集積、優れた人材基盤を活用し、さらなる設備投資を継続することを志向している。

#### ■日系企業との協業可能性

日系企業との協業可能性はあると考えている。NCNT の流れを受けて、中国や台湾以外の供給体制が求められていることから、日系企業の当該業界への参入は、現地での事業機会獲得につながる可能性がある。具体的には、半導体の関連素材やクリーニング関連製品の現地生産に対する需要がある。5~8 年程度かけてサプライチェーンのローカライズが進む中、日系企業の参画が期待される。

#### 事例 4：中国の製造業（自動車分野（電動二輪車（EV バイク））事例「MYS-D 社」

##### ■調査対象企業について

MYS-D 社は、マレーシア子会社として 2022 年に設立された。主に協業先ブランドの電動二輪車を取り扱い、マレーシア市場におけるマーケティング、販売、アフターサービス、純正部品の供給を担っている。顧客基盤は B2B と B2G 市場に重点を置いており、具体的には Lazada、DHL、Grab、地方自治体（例：ジョホールバル市議会など）との取引実績がある。また、MYS-D 社の電動二輪車はバッテリー交換技術、GPS、デュアルカメラ、Bluetooth 連携といった特徴を備えており、直接販売モデルやリースモデルを通じて提供されている。なお、MYS-D 社の立ち上げは、現地オーナーが中国本社に働きかけて実現しており、現地の立ち上げやオペレーションは、現地オーナーがリードしている。

##### ■対象国市場の見立て

マレーシア市場は、政府の政策的支援により EV 産業が成長を続けている。例えば、National Energy Transition Roadmap (NETR) や National Automotive Policy 2020 に基づき、2030 年までに EV が全産業の車両の 15% を占める目標が設定されている。さらに、税制優遇措置や EV 購入者向けの補助金が導入されており、2024 年現在で 2 万 5,000 台以上の四輪 EV、3,000 台の二輪 EV が登録されている。EV 充電インフラは約 3,000 カ所に拡大し、充電設備のさらなる整備も進行中である。ただし、消費者の意識や政府による啓発活動が依然として課題であり、EV 二輪車の普及状況は全市場の 1% 以下である。

##### ■対象国戦略的位置付け

同社にとってマレーシアは、EV 製品とビジネスモデルをテストする基盤である。マレーシアには政治的安定性、高い英語スキルを持つ人材、強固な法規制の枠組みといった利点がある。また、マレーシアは ASEAN 地域の中心地としての地理的優位性を持ち、電子部品や EV 製造のエコシステムが整備されていることも戦略的な魅力である。同社はここでの成功を足掛かりに、他の東南アジア市場（タイ、ベトナム、フィリピンなど）への進出を計画している。

##### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

MYS-D 社は、主に以下の機能を保有している。

- マーケティングおよび販売：電動二輪車を市場に投入し、拡販活動を担当する。
- アフターサービス：製品のメンテナンスや修理対応、純正部品供給を通じた顧客満足度の向上を図る。
- 流通網の管理：国内 80 以上の販売拠点を通じたディーラー展開、ジョホールバルやグレンマリーでのショールーム運営を行う。
- CKD 製造施設の整備（予定）：2025 年までにマレーシア国内での 60% 部品調達を目指し、地元製造要件を満たす体制を構築したいと考えている。

サプライチェーンについては、2025 年までは輸入税および物品税の全額免除を享受できるため、現在は中国から完成品を輸入し販売している。ただし、上述のとおり、CKD 施設の設置が進められている。

##### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

MYS-D 社を立ち上げるため、200~300 万米ドルを投資し、以下を実施した。

- ショールームの設立：グレンマリー（シャーアラム）とジョホールバルに新たなショールームを開設した。
- バッテリー交換ステーションの整備：二輪車向けインフラ整備を加速するために整備を推進。
- 在庫の調達：CBU（完成車両）およびアクセサリーの調達を継続。
- 人材雇用：地元スタッフを中心とした雇用を推進。これにより、2022 年 8 月にオペレーションを開始し、2023 年 3 月に公式製品の発売を実現した。

### ■今後の事業展開・投資意向

2025年までの計画は以下のとおりである。

- 新市場への進出：タイ、ベトナム、フィリピンへの展開を開始し、現地パートナーとの合弁事業を通じて製造および流通ネットワークを確立する。
- CKD 製造施設の設立：2025年第1四半期までに、部品の現地調達率 60%を実現し、マレーシアで CKD 施設を稼働させる。
- バッテリー交換技術の普及：マレーシア政府によるバッテリー交換推進の動きを活用し、市場での優位性を確立する。
- 市場認知の拡大：ロードショー、PoC（概念実証）プロジェクト、官民パートナーシップ等を通じて、B2C 市場を含めた市場での認知度向上を図る。

### ■日系企業との協業可能性

同社は以下のような領域で日系企業との協業可能性があると考えている。

- 部品供給：CKD 施設の設立に向けて、現地日系企業から部品を調達する。
- 技術協力：提携を通じて、日本が持つ高度な EV 製造技術やスマート充電インフラ技術を活用する。
- 資金調達と投資：日本企業の投資を受け入れ、マレーシア政府の奨励策を活用して高附加值品を共同開発する。
- 市場ノウハウの共有：日本市場での成功事例を参考にした製品展開や消費者向けマーケティングを行う。

## 事例 5：ドイツの製造業（産業機器・オートメーション分野）事例「MYS-E 社」

### ■調査対象企業について

MYS-E 社は、ドイツの中規模オートメーションハウスであり、ASEAN 地域における自動車、半導体、医療機器産業向けにオートメーション・ソリューションを提供している。同社は 1988 年にマレーシアのペナンに進出し、以来、継続的に投資を行ってきた。2018 年には工場拡張のための投資を実施し、現在も事業成長に伴い 1,500 万～2,000 万リンギ規模の拡張投資を計画している。

なお、同社は 2022 年にドイツの大手メーカーに買収され、グローバルな体制強化が図られている。これらの背景を踏まえ、同社は ASEAN 地域全体でのプレゼンス向上を目指す意向を持っている。

### ■対象国市場の見立て

マレーシア市場は、ASEAN 地域の中でオートメーション産業における知見が特に豊富であり、関連する人材やサプライヤーベースが整っていることが特徴である。新型コロナ以降、中国とのデカッピングや関税の影響を受け、ドイツを含む多国籍企業の間で、マレーシアへの進出や拡張が顕著になっている。特にマレーシアは、英語による円滑なコミュニケーションが可能であり、インフラやエンジニアリングの経験が豊富な人材が多数いる点が、他国と比較した際の優位性となっている。また、地域内外への輸出拠点としての利便性も高く、特に産業機器分野において魅力の高い投資先・地域として認識されている。

### ■対象国戦略的位置付け

同社にとってマレーシアは、ASEAN 地域における中核的な拠点であり、ASEAN 地域全体をカバーする重要な拠点である。同社のマレーシア拠点は、顧客基盤の拡大を背景に成長しており、近隣諸国を中心とした輸出のハブとして機能している。国内市場向けの出荷は全体の 20% にとどまる一方、輸出が全体の 80% を占めている。また、近隣諸国へのアクセスの良さや、豊富な人材とサプライヤーベースを活かして、ASEAN 全体での競争優位性を高める役割を果たしている。

### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

同社のマレーシア拠点は、主に組み立てやエンジニアリング開発を中心とした機能を保有している。加えて、同拠点は ASEAN 地域全体カバーする統括拠点としても機能しており、各国の顧客ニーズに迅速に対応する体制を整えている。

同拠点では、部品の90%を現地調達で賄うなど、高い現地調達率を実現している。なお、部品調達はシーメンスやボッシュ等のマレーシア拠点と行っているが、納入されている製品はマレーシア国外で製造されている可能性がある。また、一部の特殊な精密機器は中国から調達している。

同社としては、現地調達をさらに推進し100%近くを現地調達する方針を持っている。

#### ■新型コロナ後（2022年以降）の投資

新型コロナ以降、同社は顧客基盤の拡大とコスト競争力の強化に努めている。特に新型コロナ以降、ASEANにおいて工場のアップグレード需要が増加しており、それに伴いオートメーション需要も拡大している。同社も生産能力を高めるための工場拡張の必要性を認識している。ただし、自動車業界や半導体業界の最近の市場動向を受け、一部の投資計画は延期される可能性がある。2025年に予定していた1,500万～2,000万リンギ規模の生産施設の拡張投資は2026年に遅れる可能性が高いが、同社の戦略的な投資姿勢・拡張方針に変更はない。

#### ■今後の事業展開・投資意向

同社は、現在、ASEANではマレーシアのみを拠点とするが、インドや他のASEAN諸国への進出も視野に入れている。顧客基盤の拡大やサービスレベルの向上には、顧客に近い場所でサービス提供をする必要があると認識している。例えば、タイへのセールスオフィス設置や、成長著しいインド市場への拠点展開を計画している。また、既存顧客の増加に伴い、組立設備やエンジニアリング機能の強化を進める意向もある。

#### ■日系企業との協業可能性

同社は協業にオープンな姿勢を示しているものの、日系企業は保守的な傾向があり、外資系企業との連携に前向きでない場合が多いと感じている。ただし、それは各企業によるところであるとも認識している。同社は過去に日系企業と密接に協力した実績を持ち、日系企業が積極的であれば、多くの協業可能性があると認識している。具体的には、エンジニアリング技術での協業や専門知識の共有等の協業が考えられるが、内容は案件ごとに検討する必要があると考えている。

### 3. 日系企業への示唆（協業可能性、正負両面に係る示唆）

非日系企業へのインタビューに基づき、調査対象分野の新型コロナ後における投資動向に係る示唆を着目すべき事業機会、活用可能な現地政策、サプライチェーン機能、ESG/デジタル活用の観点で整理した（以下表を参照）。

#### [着目すべき事業機会・成長領域]

##### 半導体・電子部品、EV 製造機能の拡大

マレーシアは、半導体・電子製品やEVといった製造業分野において、ペナンをはじめとする産業集積と長年の経験を活かし、国内需要への対応とともにASEAN諸国を含む国外輸出拠点としての地位を強化している。政府は、第12次マレーシア計画や新産業マスター プラン2030を基盤に製造業の付加価値向上を目指し、投資税額控除やバイオニアステータスといった優遇策を整備して外資誘致を進めている。また、EV分野では、低炭素モビリティブループリントを通じて、EV普及の促進とEVハブ化を支援している。

##### 情報通信：データセンター投資の拡大

一方、データセンター分野では、ジョホール州やサイバージャヤを中心に外資系ハイパー スケーラーが大型投資を進めており、シンガポールに近い地理的優位性や豊富な資源を活かして注目を集めている。政府は、デジタル分野の成長を支えるため、MDステータスやDESACスキームを活用し、外国直接投資を積極的に支援し、データセンターの設立や拡張を促進している。世界的な成長産業を取り込み、育成することを目指すマレーシアの動きは、日本企業にとっても政策を活用し、産業成長に連動した事業拡大を目指す好機となる。

#### [政策・規制]

本調査対象業種である半導体・電子部品、自動車（EV）、産業機器、情報通信等政府の優先業種においては、政府は各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては積極的に活用していくことが望ましい。

[機能・サプライチェーン]

マレーシアは、半導体・電子部品・機器、自動車等では産業集積があり、域内の輸出拠点として今後とも投資が拡大していく見通し。日系企業としても、既存の生産インフラや、国としての産業集積（高度人材、企業ネットワーク、物流・社会インフラ）や税制優遇等を活用し、域内・グローバルサプライチェーンの中でのマレーシア拠点の活用を検討する余地がある。

表 III-11 日本企業への示唆（マレーシア編）

	成長領域・事業機会	政策・規制	機能・サプライチェーン	ESG・デジタル等
製造 (半導体・電子製品)	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化や AI、5G 技術の普及に伴い、半導体・電子製品のグローバルでの中長期的な成長が期待される</li> <li>マレーシアには、ペナンを中心とした長年に亘る半導体・エレクトロニクス産業の集積が存在</li> <li>米中貿易摩擦によるサプライチェーンの強靭化ニーズが、マレーシアへの FDI を後押ししている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第 12 次マレーシア計画では、2025 年までに電気・電子産業の GDP 貢献額を 1,200 億リンギにすることを目指す</li> <li>新産業マスタープラン 2030 では、2030 年までに製造業の付加価値を 5,875 億リンギに引き上げることを目指している</li> <li>政府は、外資誘致のため、投資税額控除(ITA) やパイオニアステータス、新規投資インセンティブ枠組み(NHIF)等を整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造機器や原料の多くは中国等からの輸入。現地調達・生産の方向性はあるものの、サプライチェーンの変化には時間を要する</li> <li>工場の多くはグローバル輸出拠点として機能し、生産された多くの製品は、ASEAN や欧米、日本等へ輸出される</li> <li>マレーシアの拠点は後工程(OSAT)中心だが今後より前工程含め機能拡張高度化を検討する動きあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG は企業により取り組みの温度差が大きい。一部企業では、顧客の要求もあり、屋根置き太陽光の設置、廃棄食品の活用、雨水の利用等の取り組みを行っている。一方、重要性を理解しながら、何もしていない企業もある</li> </ul>
製造 (自動車・EV バイク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジアで二番目に大きい自動車市場において、政府が EV 購入補助金やインフラ整備等を行い、積極的に普及を推進</li> <li>市場機会を獲得すべく、既存の自動車産業基盤に複数の中国系 OEM が参入（工場拡張）。一部企業は輸出拠点化も志向。例えば、EV バイクメーカーの MYS-D 社はマレーシアでの成功を足掛かりにタイ・フィリピン・ベトナムへの進出を検討する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV 化を推進するため、政府は低炭素モビリティブループリント(LCMB) および国家エネルギー移行コードマップ(NETR)を掲げ、EV 比率を 2030 年までに 15%、2050 年までに 80% とすることを目指す</li> <li>半導体と同様、直接投資を呼び込むため、ITA やパイオニアステータス、所得税免除、投資税控除、EV 部品の輸入関税免除、グリーン技術融資制度(GTFS)等を整備し、EV ハブ化・輸出拠点化に努める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>参入する OEM は、優遇措置を継続的に得るため、現地調達・生産を強化する方針</li> <li>自動車産業の集積はあるものの、EV ならではの新しいサプライヤーが求められる。ただし、コストに厳しい新規参入組の中国系 OEM は安価な中国系サプライヤーを利用する傾向がある</li> <li>RCEP や ASEAN 自由貿易協定を活かし右ハンドル車の輸出拠点として、東南アジアやオーストラリアへの EV 輸出を促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地工場において、ESG に関する積極的な取り組みは見受けられない。特に中小～中堅企業にとっては、追加的なコスト負担が重く、取り組みが限られる。</li> </ul>
製造 (産業機器：オートメーション)	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジアにおける航空や医療機器、自動車等の高付加価値品の製造拡大に伴い、オートメーションの需要も拡大</li> <li>マレーシアは、ASEAN 地域の中でオートメーション産業の知見が豊富であり、関連する人材やサプライヤーベースが整っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オートメーションに特化した政策がある訳ではないが、第 12 次マレーシア計画や新産業マスタープラン 2030 の影響を受け、オートメーション関連市場は後押しを受ける</li> <li>外資向けの優遇政策は、主に大型投資を行う大企業のためのものであり、中小企</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エレクトロニクス系部品は主に中国や欧米から、メカトロニクス系部品はローカル企業を含め、現地調達が可能</li> <li>多くの外資オートメーション企業は、マレーシアを輸出拠点として、ASEAN や欧米に製品・ソリューションを輸出する</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナ以降、中国とのデカップリングや関税の影響を受け、多国籍企業の間で、同国への進出や拡張が顕著である</li> <li>・国内需要もあるが、多くのオートメーションハウスは製品・ソリューションをマレーシアから輸出</li> </ul>	<p>業が利用できるものは必ずしも多くないが（オートメーションハウスの多くは中小～中堅企業）、それでもマレーシアの人材や集積は業界にとって魅力</p>		
情報通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界でのAIや5G、クラウド等の需要拡大を受け、データセンター需要は拡大。マレーシアは世界でもトップクラスのデータセンター拡充が見込まれている</li> <li>・具体的には、ジョホール州やサイバージャヤ等の主要データセンター集積に、グローバル・ハイパースケーラーが大型投資を検討している</li> <li>・シンガポールの拡大余地が限界に近づく中、シンガポールに近くエネルギーや水資源が豊富で、人材層の厚みがあり、外資参入ハードルの低いマレーシアに注目が集まっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府はマレーシア・デジタル(MD)やデジタル自由貿易区(DFTZ)等を通じて、デジタル産業の成長を支援</li> <li>・データセンター参入事業者に対しては、MDステータス(外国人株式制限の免除、外国人知識労働者の雇用許可、所得税免除、投資税免除、機器の輸入関税免除等)を付与し事業拡大を後押し。</li> <li>・DESACスキームでは、デジタル・テクノロジー・プロバイダーに対する優遇措置を補完し、外国直接投資を後押しする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データセンターの設立に際しては、多くの機器や設備が海外から輸入される。オペレーターの海外仕様が参照されるケースが多い</li> <li>・データセンターを設立するEPC能力も現地では限られるため、高度なデータセンターの立ち上げでは、機器だけでなくEPC人材も中国・欧米等から送られ作業が行われる。データセンターが立ち上がった後は、現地主体のオペレーションとなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データセンターは多くの資源を消費するため、データセンターのグリーン化はグローバルなトレンドである。ただし、それに必要なコストは大きく、重要性を感じながらも現地で取り組む企業は限られる。規制や補助がトリガーとなり、同国データセンターのグリーン化が進むと想定される</li> </ul>

## IV. 国別編：フィリピン

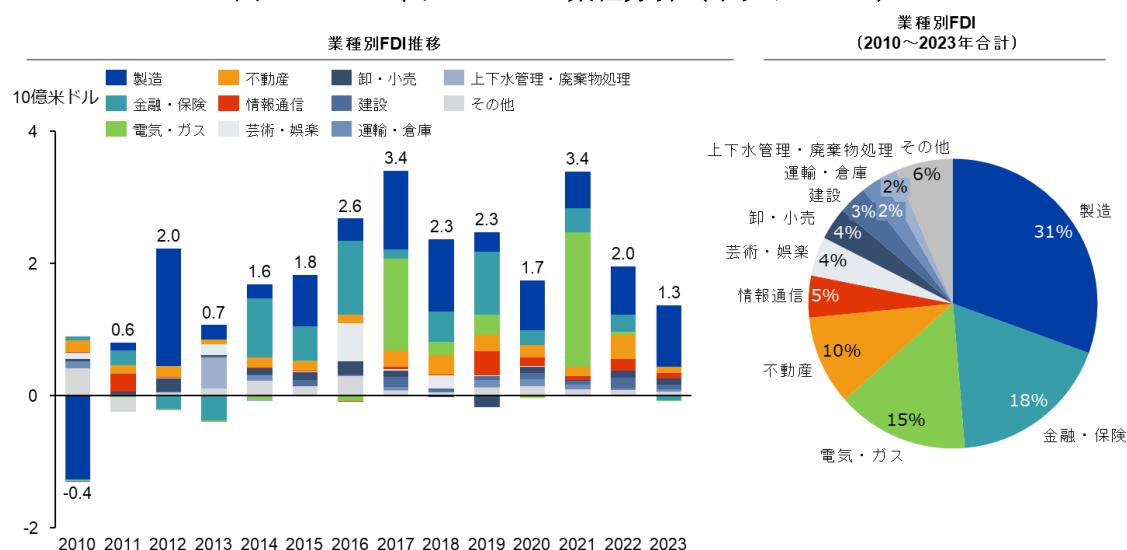
### 1. 直接投資動向

#### (1) 投資対象国の海外直接投資データ分析

フィリピンの FDI の推移は 2010 年以降毎年変動があり、金額としては 2010 年にはマイナスだったものが、直近 2023 年には 13 億米ドルとなっている。2013 年以降は順調に投資額が増加していたものの、2018 年に金額が大幅に減少している。これは 2017 年に約半分の投資額を占めた電気・ガス等供給が、大幅に減少したことが要因である。新型コロナの影響を大きく受けた 2020 年にさらに減少した後、2021 年に一度回復したものの、2022 年、2023 年と再度減少が続いている。フィリピンでは、インフラの脆弱さや電力価格の高さなどが外国人投資家によって問題視されており、その結果、他の ASEAN 国が投資先として選択されている状況がある。フィリピン政府は外国からの投資の呼び込みに力を入れており、2024 年 11 月、マルコス大統領は法人所得税率を 25% から 20% に引き下げ、特定の企業に対して税制優遇措置を拡充する法案に署名した。これにより、企業は電力費用の 100% 追加控除などの優遇措置を受けられるようになり、戦略的投資に対する税制優遇期間も最大 27 年に延長された。

フィリピンへの投資を業種別に見ると、2010 年から 2023 年までの合計では製造業が 31% と 1 位となっており、次いで 2 位の金融・保険 (18%)、3 位の電気・ガス等供給 (15%) と続いており、上位 3 位の業種で全体の約 6 割を占めている。フィリピンへの投資においては、毎年一定割合を占める製造業以外では、金融・保険や電気・ガス等供給、不動産分野が毎年大きく変動しており、全体の投資額合計が変動する要因ともなっている。

図 IV-1 フィリピン FDI 業種分析 (ネットフロー)

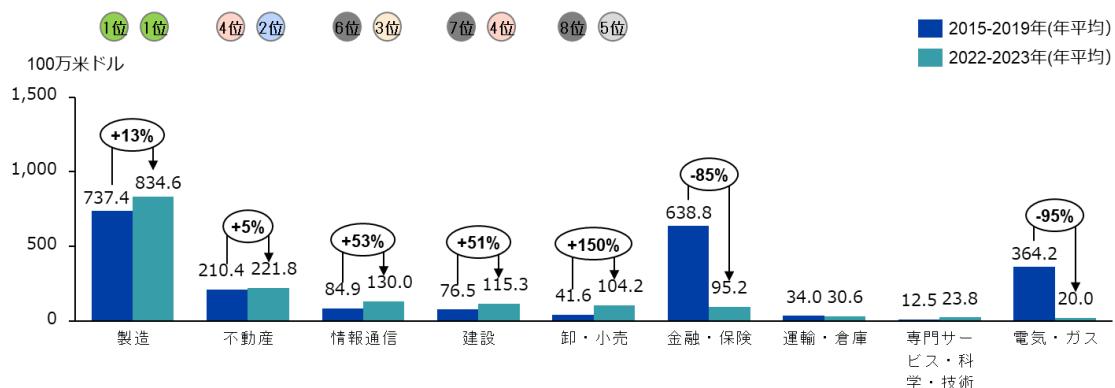


出所：フィリピン中央銀行

2010 年から 2023 年までの投資を新型コロナ前後の二期間に分け、年平均投資額と順位を比較すると、製造業、不動産、情報通信、建設業、卸・小売の多くの業種で投資額が増加している一方で、金融・保険については新型コロナ後に大きく減少している。

図 IV-2 フィリピン FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）

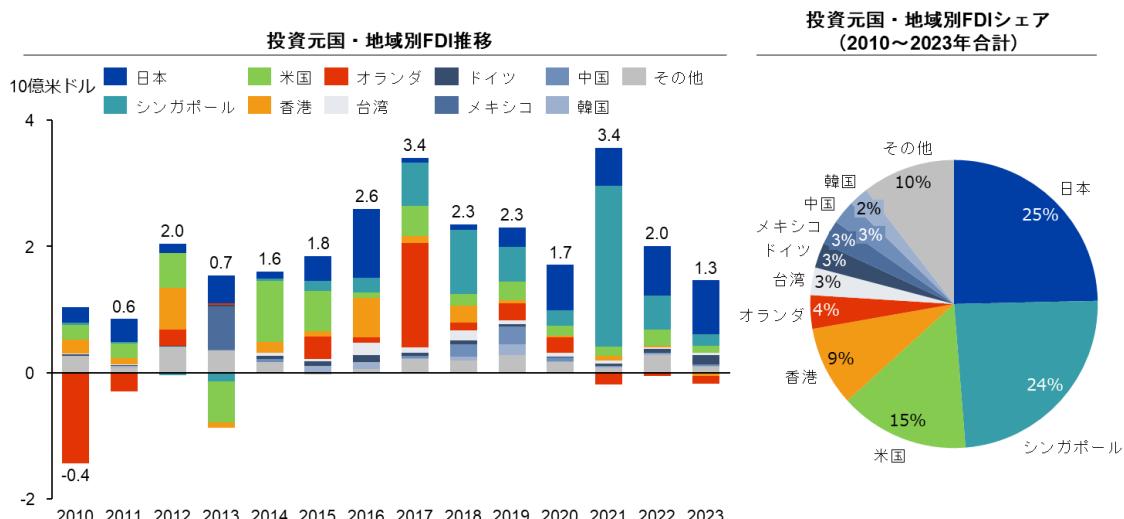
新型コロナ前（2015-2019年）と新型コロナ後（2022～2023年）の年平均投資額比較



出所：フィリピン中央銀行

2010年から2023年までの投資額の合計を投資元国・地域別内訳を見ると、日本が25%で1位、次いで24%のシンガポール、3位が15%の米国となっている。シンガポールからの投資が多い背景として、シンガポールの企業はフィリピンの拡大する消費市場、豊富な天然資源、優秀な労働力を持つフィリピンを魅力的な投資先として見ており、今後も成長が期待されるフィリピン経済を見込んだ投資が増加している。

図 IV-3 フィリピン FDI 投資元国・地域分析（ネットフロー）

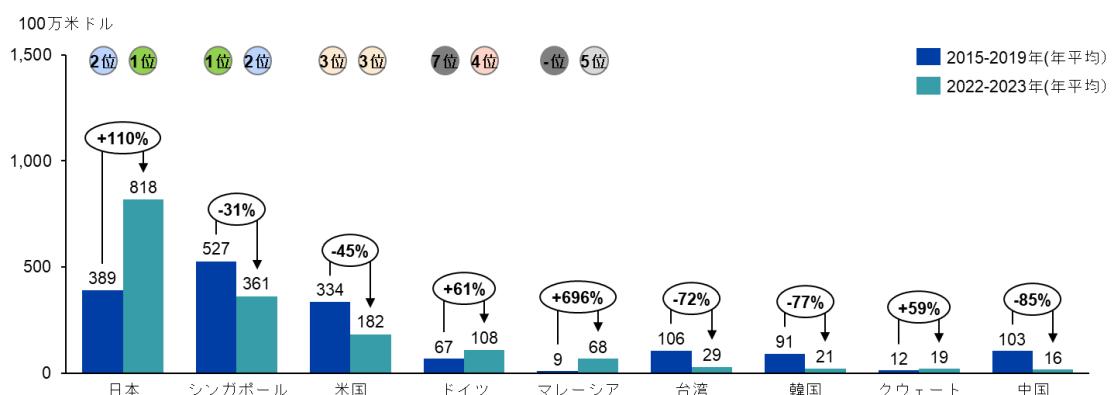


出所：フィリピン中央銀行

投資元国・地域を新型コロナ前（2015～2019年）と新型コロナ後（2022～2023年）の二期間の年平均投資額で見ると、日本が大幅に増加し新型コロナ後にトップとなっており、その他ドイツやマレーシアでも少額ではあるが投資額が増加。一方、2010年～2023年の合計で見た際に、2位と3位にきていたシンガポールと米国は新型コロナ後投資額が減少している。

図 IV-4 フィリピン FDI 投資元国・地域分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）

新型コロナ前（2015-2019年）と新型コロナ後（2022～2023年）の年平均投資額（ネットフロー）比較

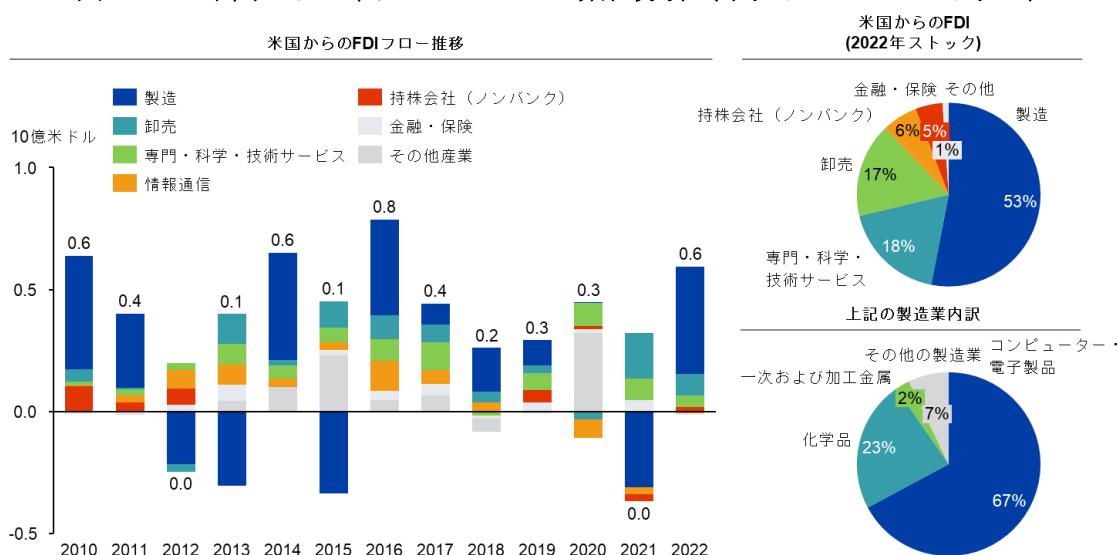


出所：フィリピン中央銀行

## （2）米国からの海外直接投資データ分析

米国からフィリピンへの投資については、製造業が最も多く 53% で、1 業種で全体の半分以上を占めている。次いで専門・化学・技術サービス、卸売業と続いている。専門・科学・技術サービスは特に米国からの BPO 企業がフィリピンに進出しているケースが見られる。

図 IV-5 米国からフィリピンへの FDI 業種分析（ネットフロー・ストック）

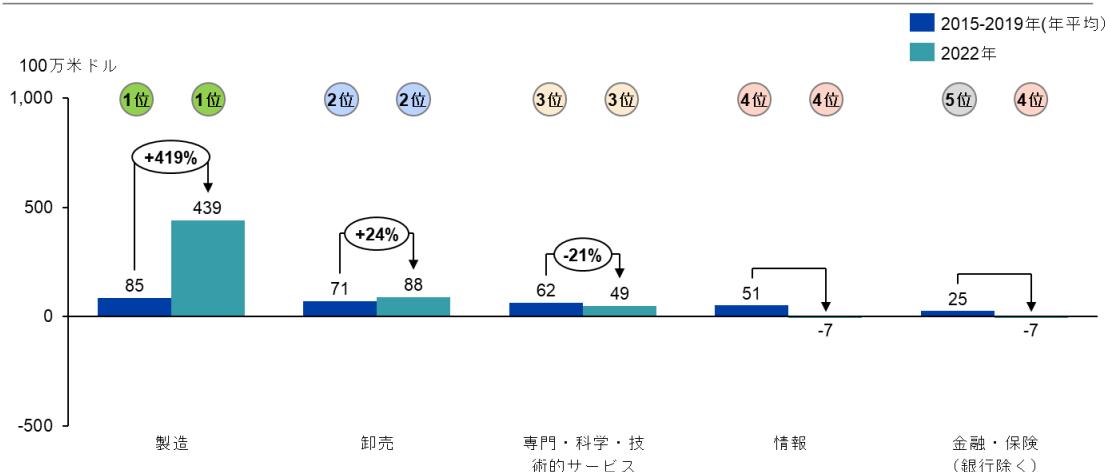


出所：米国商務省経済分析局（BEA）

米国からフィリピンへの投資の各業種を新型コロナ前後の二期間に分けて年平均投資額を見ると、製造業を除いたほとんどの業種で大きな変化は見られない。製造業については、新型コロナ後に 4 倍以上と大幅に増加している。

図 IV-6 米国からフィリピンへの FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022年～)の年平均投資額比較

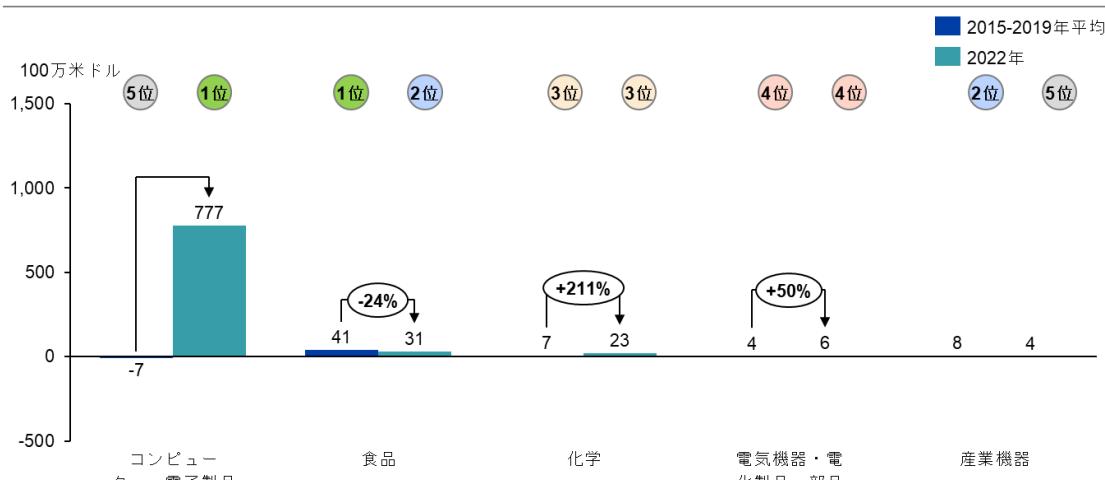


出所：米国商務省経済分析局（BEA）

最も投資額の多い製造業の内訳を新型コロナ前後で比較してみると、コンピューターおよび電子製品が製造業の大幅な増加を牽引している状況。その他、金額は比較的小さいものの化学分野でも投資額が増加している。

図 IV-7 米国からフィリピンへの FDI 業種分析（製造業）（新型コロナ前後比較）

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022年～)の年平均投資額比較



出所：米国商務省経済分析局（BEA）

米国からフィリピンへ投資が行われている主要業種とその背景は以下のとおり。

フィリピン政府は、積極的に電子関連の外国企業の誘致を行っており、また、米国側も半導体製造と技術力におけるサプライチェーン強化および多様化のために設定したパートナー国にフィリピンを選定しており、同国内における製造拠点を拡大する米国半導体企業が増加している。

表 IV-1 米国からの製造業（コンピューター・電子機器・半導体分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Amber Kinetics	蓄電システム	2024	非公開	フィリピンの再生可能エネルギー需要の増加に対応するための新オフィスの設置
PHL-A 社	半導体	2022-2023	非公開	フィリピン政府の規定に従い排水処理施設の設置(2か所)
Texas Instruments	半導体	2023	10 億米ドル	アジア市場への供給能力強化とコスト効率の向上を図るため、製造施設の拡大
Analog Devices	半導体	2023	2 億米ドル	アジア太平洋地域の顧客需要に対応し、製造能力を強化するため、R&D 施設へ投資

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

米国企業がフィリピンの化学分野に投資を拡大している背景には、内需を中心としたアジア市場全体での成長およびフィリピンの地理的な利便性がある。特に、産業用製品や食品加工関連市場の需要が増加していることが、投資促進の重要な要因となっている。

表 IV-2 米国からの製造業（化学分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Contec Inc (中堅・中小・スタートアップ)	産業用クリーニング製品の提供	2024	非公開	事業拡大戦略の一環として、アジア市場でのプレゼンスを強化するため、製造拠点の新設
Archer Daniels Midland (ADM)	食品・飲料、バイオエネルギー原料の提供	2022	非公開	農業および食品加工市場の成長を狙った製造施設の買収、事業展開
3M	医療、消費財、製造業向け材料、製品の提供	2022	非公開	需要に応じ、持続可能な製品とソリューションを提供するための販売施設の拡大

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

BPO 分野では、フィリピン政府による支援やインセンティブを背景に、米国の BPO 企業が新たなオフィスや BPO オペレーション施設の設置を行っている。進出企業のプレスリリースや業界関係者へのインタビューによると、フィリピンへの投資においては、「優秀な人材獲得・活用」が大きな背景となっている。

表 IV-3 米国からの BPO への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
PHL-B 社 (中堅・中小・スタートアップ)	採用代行サービス	2024	非公開	フィリピンの豊富な英語話者と高い教育水準を持つ労働力確保のため、新オフィスの設立
CBE	コールセンター	2024	非公開	コスト効率と質の高い BPO 産業が整備されたフィリピンにおける新オフィスの設立
Open Access BPO	カスタマーサービス、バックオフィス業など	2023	非公開	フィリピンの技術的に高い BPO 市場におけるオペレーション施設の拡大

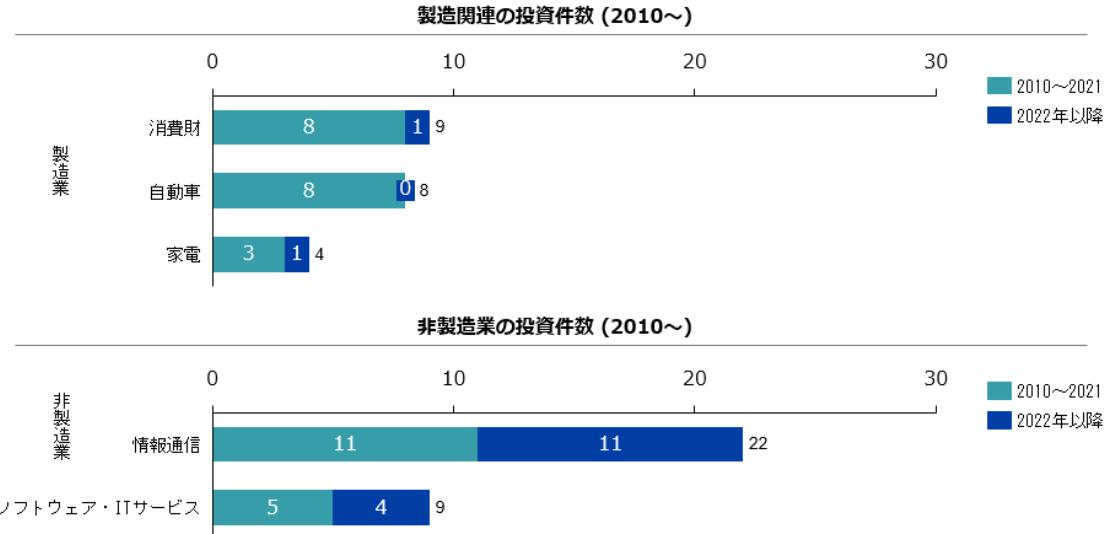
出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

### (3) 中国からの海外直接投資データ分析

中国からフィリピンへの投資については、公式統計からは投資元国の業種内訳を確認できないため、民間データベースを参照した。

2010年以降の投資件数として多いのは、製造業では、1位が消費財、2位が自動車OEM、3位が家電となっている。非製造業では、1位が情報通信、2位がソフトウェア・ITサービスである。新型コロナ後の2022年以降について、製造分野では特に大きな案件増加は見られないが、非製造業では情報通信で大幅な案件増加が見られる。

図 IV-8 中国からフィリピンへのFDI業種分析（2010～2024年6月）（件数）  
(新型コロナ前後比較)



出所：fDi Markets

2010年以降、中国からフィリピンへの製造分野で投資案件数が多い主要業種とその背景は以下のとおり。

フィリピンの経済成長による国内の消費者の需要増加を狙った中国消費財メーカーが多数フィリピンへの投資を行っている。投資内容としては、特にアパレルメーカーは店舗やオフィスの設置が多く、製造拠点の拡大案件はあまり見られないことが特徴となっている。サプライチェーンの関係から、食品企業については国内の製造拠点の拡大に投資している企業も見受けられる。進出企業のプレスリリースや業界関係者へのインタビューによると、消費財企業がフィリピンに投資を行う背景として、「フィリピン国内のさらなるマーケットシェアの獲得」、「フィリピンの経済成長を見込んだ投資」など、主に内需をターゲットとした市場獲得のための投資が多いと見られる。

表 IV-4 中国からの製造業（消費財分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
PHL-C社	アイスクリーム	2023	非公開	消費者需要の高まりに対応するため工場の買収
OPPEIN	キッチン家具	2023	非公開	新店舗の展開
HLA	アパレル、ファッショ	2023	非公開	ファッショニン市場の拡大と中間所得層の増加に伴う需要増加に対応するため新店舗の展開
SHEIN	アパレル	2022	非公開	若年層の購買力増加をターゲットに、ポップアップストアの設置

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

中国企業は、フィリピンの急成長する自動車市場とEV需要の高まり、さらに政府のグリーンモビリティ推進政策に対応するため、新ディーラーショップやショールームの設立を通じて市場シェア拡大を図っている。

#### IV-5 中国からの製造業（自動車分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Anhui Jianghuai Automobile (JAC)	乗用車、商用車、電気自動車（EV）の製造および販売	2024	非公開	フィリピンの自動車市場の成長とEV需要の高まりに対応し、新ディーラーショップの設置
BYD	電気自動車（EV）、バッテリー、再生可能エネルギーソリューションの提供	2024	非公開	フィリピンのEV市場の成長と政府のEV推進政策に対応する目的で、新ディーラーショップの設置
Faw Trucks	トラックおよび商用車の製造と販売	2024	非公開	ショールームの設置
奇瑞汽車	乗用車やSUV等の電気自動車（EV）の設計、製造、販売	2021	非公開	国内のEVの需要の高まりを受け、新ディーラーショップの設置

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

中間所得層の増加や高温多湿な気候による家電需要拡大、さらにスマートフォン市場の成長を背景に、中国企業は新店舗や販売網の拡大を進め、現地市場でのプレゼンスを強化している。

#### IV-6 中国からの製造業（家電分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Haier	家電製品、冷蔵庫、洗濯機、空調設備などの製造販売	2024	非公開	家電市場の成長と中間所得層の増加に対応するため、新店舗の設置
Hisense Group	家電、テレビ、エアコン、冷蔵庫などの製造販売	2024	非公開	新店舗の設置
Honor	スマートフォンおよび関連テクノロジー製品の製造販売	2024	非公開	スマートフォン市場の成長と若年層の需要増加を受け、店舗拡大
Aux	エアコン、家電製品、および関連機器の製造販売	2024	非公開	エアコン市場の成長と気候条件による需要増加をターゲットに、新店舗の設置

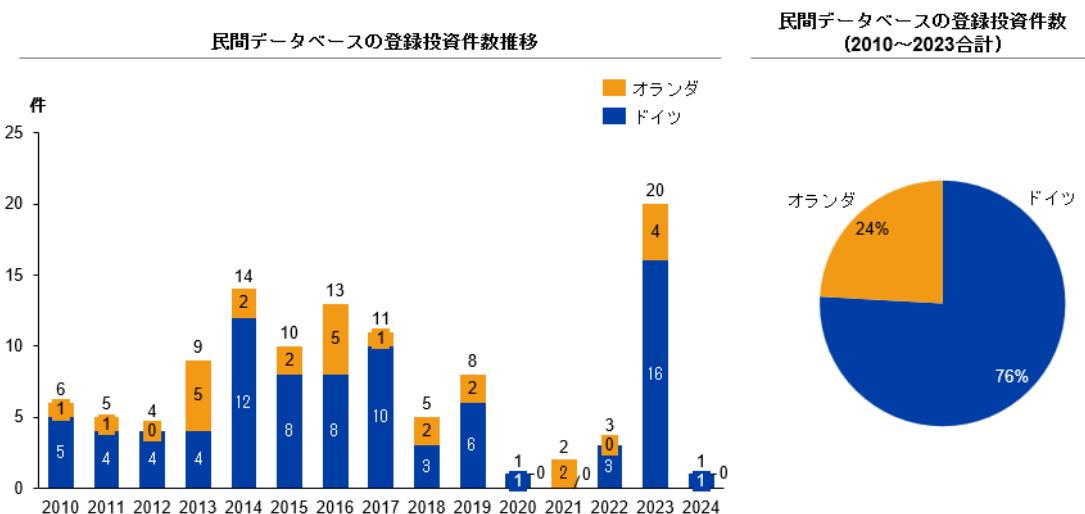
出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

#### (4) EU（ドイツ）からの海外直接投資データ分析

##### ①EU国の選定について

EUの中で投資金額の多いドイツとオランダについて、民間データベースを参照し各年の投資件数を比較すると、件数としてはドイツが多い。オランダとドイツの投資案件を合計して見ると、新型コロナの影響を大きく受けた2020年には投資案件が大きく減少したものの、その後回復を続け、2023年には過去最高件数を記録。その8割はドイツからの投資であった。今回の調査目的を考慮し、EUからはドイツを対象国として選定した。

図 IV-9 EU諸国からフィリピンへのFDI投資元・地域分析（件数）



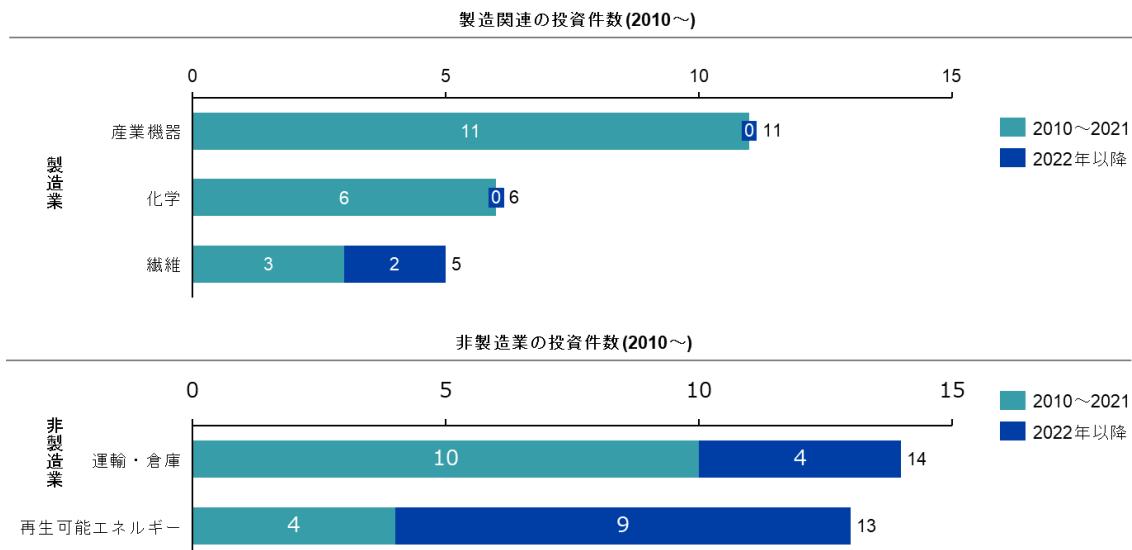
出所 : fDi Markets

## ② ドイツからの海外直接投資データ分析

ドイツからフィリピンへの投資について、公式統計では業種内訳が確認できないため、民間データベースを参照した。2010年以降に投資案件数が多いのは製造業で、1位が産業機器、2位が化学、3位が繊維であり、非製造業では1位が運輸・倉庫、2位が再生可能エネルギーとなっている。

2022年以降の各業種の投資案件数を見ると、再生可能エネルギーが大幅に増加している。フィリピン政府が2022年11月から再生可能エネルギー分野での外国人による完全な所有権を認めたことで、100%外国人所有企業でも太陽光、風力、バイオマス、海洋または潮流エネルギーなどの探査、開発、運営することができるようになり、REプロジェクトへの投資が急増した。

図 IV-10 ドイツからフィリピンへのFDI業種分析（2010~2024年6月）  
(新型コロナ前後比較) (件数)



出所 : fDi Markets

ドイツからの投資が盛んな主要業種とその投資背景は以下のとおり。

2022年以降急増している再生可能エネルギー分野は、半数以上は同じ企業 (PHL-D社)によるものとなっている。政府による再生可能エネルギー分野における投資環境の改善が

進められており、投資機会が見込まれている。特に風力発電や太陽光発電において豊富な経験と技術力をもつ企業からの投資が見られる。

表 IV-7 ドイツからのエネルギー供給への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
PHL-D 社	風力発電、太陽光発電	2024	67 億米ドル	フィリピン政府の再生可能エネルギー推進政策に対応するため、風力発電プロジェクトを始動
Ecoligo	太陽光発電	2022	非公開	再生可能エネルギー市場が初期段階にあることをチャンスと捉え、現地の需要に応じた太陽光エネルギーの提供を加速するためのインフラ投資

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

ドイツ企業は、地域市場へのコミットメントを強化しつつ、チャイナ・プラスワン戦略に基づいて生産能力の向上を目指している。新たな運営施設や生産工場を設立し、産業機器や精密部品、ディスプレイ技術の製造に注力しており、フィリピンを国際市場への重要な拠点と位置付けている。

表 IV-8 ドイツからの製造業（産業機器分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Rieckermann	産業機器およびプロセスソリューションの提供	2023	非公開	現地への強いコミットメントとして新オフィスの設立
ZAMA Precision Industry Manufacturing	小型エンジン用キャブレターおよび精密部品の製造	2023	1,600 万米ドル	チャイナ・プラスワン戦略に沿って新たな運営施設の設立
VIA optronics	ディスプレイソリューションおよび光学技術の開発・製造	2022	非公開	国際市場に焦点を当て新生産工場の設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

フィリピンの戦略的立地と物流需要の増加を受け、航空関連サービスや物流ネットワークを強化するための投資が行われている。新物流センター やオフィスの設立に加え、コールドチェーン市場や国内物流サービスの拡充に対応し、フィリピンを東南アジア市場での重要な物流拠点として位置付けている。

表 IV-9 ドイツからの輸送・倉庫業への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Deutsche Lufthansa AG	航空輸送および航空関連サービス（旅客輸送、貨物輸送、MROサービス）	2024	1.5 億米ドル	戦略的な立地を活用するため新施設を設立。MRO（整備・修理・オーバーホール）サービスも拡大
Bernhard schulte shipmanagement (BSM)	船舶管理およびクルー管理サービス	2024	非公開	船員のアクセス向上のため、新オフィスの設立
A. hartrodt	国際貨物輸送および物流サービス	2024	非公開	国内の物流サービスを強化し、顧客ニーズに対応するためのインフラ拡張

DB Schenker	グローバルロジスティクスおよびサプライチェーン管理サービス	2023	非公開	成長市場となっているフィリピンをターゲットとした新物流センターの設立
AEB	貿易管理およびサプライチェーンソリューション	2022	非公開	成長するコールドチェーン市場を見据えた新チームの設置
Hellmann Worldwide Logistics	国際貨物輸送、物流	2022	非公開	東南アジア市場における事業拡大のための新オフィスの設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

#### (5) 各国総括（フィリピンへの投資要因）

以下米欧中の主要業種の投資要因のポイントを整理した。

表 IV-10 フィリピンへの投資要因

国	業種	投資要因・背景	投資内容
米国	製造業（コンピューター・電子機器・半導体分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI/データセンター・再生可能エネルギー需要の増加への対応</li> <li>排水処理施設設置の規定対応</li> <li>アジア市場への供給能力強化とコスト効率向上</li> <li>顧客需要対応と製造能力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新オフィスの設置</li> <li>排水処理施設の設置</li> <li>製造施設の拡大</li> </ul>
	製造業（化学分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業および食品加工市場の成長対応</li> <li>アジア市場でのプレゼンス強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造拠点の新設・拡張</li> </ul>
	BPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>英語話者が豊富で、教育水準が高い労働力の確保</li> <li>コスト効率と高品質なBPOサービス市場の活用</li> <li>技術的に高度なBPO市場でのオペレーション拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新オフィスの設立、オペレーション施設の拡大</li> </ul>
中国	製造業（消費財分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>中間所得層・消費者需要の高まりへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造拠点設立</li> <li>販売網拡大</li> </ul>
	製造業（自動車分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車市場の成長とEV需要の高まりに対応</li> <li>政府のEV推進政策への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新ディーラーショップの設置</li> <li>ショールームの設置</li> </ul>
	製造業（家電分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>家電市場の成長と中間所得層の増加に対応</li> <li>気候条件に伴うエアコン市場の需要増加に対応</li> <li>スマートフォン市場の成長と若年層の需要増加をターゲット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売網の拡大</li> </ul>
EU（ドイツ）	エネルギー供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィリピン政府の再生可能エネルギー推進政策への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>風力発電プロジェクトへの出資</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー市場の初期段階をチャンスと捉え市場参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光エネルギープロジェクトへの出資</li> </ul>
製造業（産業機器分野）		<ul style="list-style-type: none"> <li>地域市場へのコミットメント強化</li> <li>チャイナ・プラスワン戦略に基づく生産能力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規生産施設の設立・拡張</li> </ul>
輸送・倉庫業		<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的立地を活用し、航空関連サービスの強化</li> <li>成長市場の物流需要に対応・国内物流サービスの需要増加への対応</li> <li>コールドチェーン市場の拡大に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新オフィス設置</li> <li>新物流センターの設立</li> </ul>

## 2. 非日系企業の戦略

### (1) 主要企業における戦略分析対象の選定

#### ①調査対象企業の選定

非日系企業の当該国における投資目的や背景、その根底にある ASEAN 戦略を理解するために、インタビュー対象とする企業を選定した。前述の投資事例一覧について、直近の投資事例、中小企業事例、投資規模の大きさ、ニュースの信頼性（自社発表や有力メディア記事に基づくか）等の観点から、インタビュー打診の優先順位を設定した。優先順位に基づき、各企業へインタビューを依頼し、受諾した企業に対してヒアリングを実施した。インタビューを行った企業は、以下表のとおりである。

表 IV-11 インタビュー企業一覧

企業名	本社	製品・サービス	投資年*	投資概要
PHL-A 社	米国	半導体	2022～2023	排水処理施設の設置(2か所)
PHL-B 社	米国	BPO	2024	新オフィス設立
PHL-C 社	中国	アイスクリーム	2023	工場買収
PHL-D 社	ドイツ	再エネ	2024	風力発電プロジェクト

出所：プレスリリース、ニュース記事より JETRO 作成。※投資年または発表年

### (2) 非日系対象企業の ASEAN 戦略分析

インタビュー受諾企業に対し、当該国市場の見通し、対象国の戦略的位置付け、保有機能、具体的な投資内容、今後の事業展開や投資意向等についてヒアリングし、情報を整理した。

#### 事例 1：米国の製造業（半導体・電子製品分野）事例「PHL-A 社」

##### ■調査対象企業について

センサー技術の分野に特化した半導体企業。主に、自動車および産業分野に向けた製品を提供している。フィリピンにおいては、カルモナ、セブ、タルラック市に製造拠点を構えており、長年に渡って半導体事業を行っている。

##### ■対象国市場の見立て

フィリピンにおける半導体産業の発展にはリードフレーム、エポキシ、ワイヤー、モールドコンパウンドといった直接資材を製造する企業の設立が戦略的に重要となってくる。フィリピン半導体・電子産業連盟 (SEIPI) が注力する分野の一つとして、ウエハー製造があり、関連企業の投資誘致のために積極的な取り組みが行われている。

SEIPI の 2025 年の予測によると、業界収益は前年比で 5% 成長し、約 390 億米ドルに達すると見込まれる。成長が期待される分野として、人工知能 (AI)、IoT、機械学習アプリケーションが挙げられる。一方、消費者向け電子機器の分野では、目立った成長は見られない。

### ■対象国の戦略的位置付け

フィリピンは米国の CHIPS Act でパートナー国の一として選定されている。フィリピンはアセンブリとテスト機能のみの拠点となっており、同社のアジアにおける 45% の製造がフィリピンで行われ、米国、英国、日本、中国、香港などの国・地域に輸出される。フィリピンが半導体企業の投資先として選択される背景としては、特別経済区を含む自由貿易地域の存在と、英語に堪能で高いスキルを持つ安価な労働力が挙げられる。半導体企業は、フィリピン国内の大学等と連携して優秀な人材を育成・獲得することに力を入れており、フィリピン人が可能な証拠として、現在多数のフィリピン人労働者が米国や欧州などの外国企業からの引き抜きを受け移住するケースも出てきている。今後も人口増加と共に若い優秀な人材の増加が見込めるフィリピンは、ASEAN 圏において製造・プレゼンスの拡大を狙う外国企業にとって魅力的な投資先となっている。

### ■フィリピン拠点の保有機能・サプライチェーン

フィリピンは後工程のアセンブリとテスト機能のみを国内の 3 カ所に持ち、販売・マーケティングなどの機能はない。製造に関する権限については基本的にフィリピン拠点に与えられており、本社米国より降りてくる顧客からのオーダーについて、製造計画やサプライチェーンについてはフィリピン拠点側で決定し、本社に提出する。

フィリピンにはウエハーハブや直接材料メーカーがいないため、同社は直接材料を米国や他のアジア各国から輸入している。SEIPI はフィリピン国内でのこれらの直接材料の製造を推進しており、コスト削減の観点から、現地での調達が可能になった場合、同社もサプライチェーンの変更を検討する可能性がある。

フィリピンで製造された全ての製品は、米国、英国、中国、香港、日本、マレーシアなど他国・地域に輸出され、同社のアジア拠点の中で一番の輸出量を誇る。

### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

2022 年以降は、新型コロナの影響による需要の低迷が 2025 年まで続くという見込みから、投資活動は縮小されているものの、2022 年～2023 年にかけて、フィリピン政府の産業廃水処理に関する規制に従うため、2 つのアセンブリ施設で排水処理施設の新規設置が行われた。

### ■今後の事業展開・投資意向

前述のとおり、新型コロナ後、半導体を含む電気および電子機器製造分野において需要の低迷の影響が残っており、PHL-A 社は現在全体製造能力の 75% 程度の稼働となっており、短期的に大きな事業の拡大は見込んでいない。一方で、フィリピン政府および SEIPI は直接資材の国内における製造強化を推進しており、今後この分野での投資は増加予定。フィリピンには、直接資材の製造に必要な原料もあるため、各半導体企業はフィリピン国内での調達に向けてサプライチェーンの改革に取り組んでいくと見られる。

### ■日系企業との協業可能性

PHL-A 社は日系企業とウエハーハブを調達する協定を結んでおり、サプライチェーンに係る協業もある。また、日本国内にも販売拠点を有しており、今後も日本市場には注力していく予定である。

## 事例 2：米国の BPO 事例「PHL-B 社」

### ■調査対象企業について

米国を本拠地とする人材管理ソリューションおよびアウトソーシングサービスプロバイダーで、マネージドサービス（企業の契約社員や外注業務を効率的に管理）、採用プロセスアウトソーシング（採用プロセス全体を代行）、ベンダーマネジメントシステム（労働力管理やリソース管理のツール）などのサービス提供を行っている。フィリピンでは、フィリピン国内の優秀な BPO 人材を活用して採用プロセス代行サービスを主に展開している。

### ■対象国市場の見立て

1～3 年以内の短期的には、高度な専門性を必要とする業務（採用やプロフェッショナルサービスのコストが高い分野など）がフィリピンにさらにアウトソースされる見込みであり、この分野で大きな成長のチャンスが生まれる。一方で、人手を必要としない低スキルのタスク（基本的なサポート業務など）は減少。例えば、採用アウトソーシングでは、書類のスクリーニン

グや処理などの簡単な事務作業は AI に取って代わられ、面談など技術や経験を求められる分野はさらなる高度な専門性を持つ人材の活用が求められる。

#### ■対象国の戦略的位置付け

フィリピンが BPO の投資先として魅力的な理由は、言語、労働コスト、経験などを総合的に見た際に他の国よりも優れている点である。通常 BPO 企業が拠点の選択をする際、①優秀な人材、②人材の豊富さ、③労働コストの 3 つの点を総合的に見る。例えば、インドは技術的な採用において世界でも最も魅力的な国の一であるが、労働コスト面からみるとフィリピンよりも高い。フィリピンの弱点としては、インドほど BPO 人材がいないため、人材の大量採用が難しいことである。ただし、BPO 業界で経験のある人材は多く、英語力も考慮すると、魅力的な投資先と言える。その他、フィリピンと並ぶ BPO 投資先としては、パキスタンが挙げられる。

また、フィリピン政府による事業者に対する支援環境も準備されており、例えば、フィリピン経済区庁 (PEZA) や投資委員会 (BOI) は、BPO 事業者に対し、一定期間の法人所得税免除 (ITH) を含む税制上の優遇措置を提供している。さらに、新型コロナの影響により、PEZA 登録の IT-BPO 企業は、従業員の最大 30% まで在宅勤務を許可されており、2022 年 9 月以降もこの割合は暫定的に延長されている。

#### ■フィリピン拠点の保有機能

オフィスを設立したばかりであり、まだフィリピンに営業やマーケティングの機能はなく、主に採用を進めているが、今後拡大していく計画。アジアとしてはインドに続き 2 番目の拠点。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

PHL-B 社は 2024 年に初めてフィリピンに拠点を設立。今後米国における事業を少しずつフィリピンにシフトしていく予定となっており、採用も拡大予定。

#### ■今後の事業展開・投資意向

今後の投資計画としては、まずは設立した拠点を整備し、国内での採用を強化することが優先事項となる。また、BPO 事業のデジタル化やオートメーション化は引き続き優先課題となっていく見込みである。

BPO 業界全体としては、ヘルスケア関連の BPO サービスの需要が増加。特に新型コロナ後、医療分野の専門知識を持ったフィリピンの元看護師たちをリクルーターとして採用するモデルが活用されている。これにより、米国や欧州などで、コスト削減を目的として BPO サービスを外部委託する動きが加速する。

#### ■日系企業との協業可能性

BPO 業界は、特に調達などの必要性がないものの、データ分析やサイバーセキュリティの分野は今後重要性を増していく。これらの分野は高い技術と専門性が求められるため、日本企業との協業につながる可能性がある。

### 事例 3：中国の製造業（消費財分野）事例「PHL-C 社」

#### ■調査対象企業について

中国を拠点とする大手乳製品メーカーで、乳飲料、ヨーグルト、粉ミルク、アイスクリームなど多様な乳製品を製造・販売。ASEAN ではインドネシア、ラオス、カンボジア、ベトナム、フィリピンに拠点を保有しており、フィリピンでは主にアイスクリーム事業を展開している。

#### ■対象国市場の見立て

フィリピンにおけるオンラインショッピングの利用率は現状 30% 未満だが、中間層の拡大や消費力の増加により、今後大きく成長する見込み。実店舗とオンライン店舗をシームレスに行き来できるオムニチャネル小売りが急速に普及する見込みであり、BtoC 産業はカスタマイズ、持続可能性、倫理的消費、健康製品などのコンセプトが、若い世代を中心に人気を集めている。フィリピンの F&B 市場は大規模で、クイックサービスやグルメオプションから、植物由来食品まで、多様なブランドへの需要が増加している。また、消費財・食品の中でも、ファストフードチェーン、コーヒーショップ、健康志向の飲食店、植物由来のブランドは、フィリ

ピンでの拡大が見込まれている。投資の形態としては、フランチャイズや地元企業との提携が考えられる。

#### ■対象国の戦略的位置付け

中国の BtoC 企業の多くが現在フィリピンに進出しているものの、通常フィリピンは投資先の第一候補ではなく、インドネシアが優先されるケースが多い。その後、ASEAN における事業拡大に伴い、ベトナムやフィリピンを検討し始める。中国からの進出企業としては、化粧品・食品・パーソナルケア・家電製品企業が中心。

PHL-C 社のケースに関しては、元々フィリピン国内で中華系の事業家が始めたアイスクリーム工場を PHL-C 社が買収した形で始まった。ASEAN のアイスクリーム事業は、インドネシアで始まり、インドネシアの事業が確立・拡大する中で、次の進出先を探していた。中国系大手企業がフィリピンに進出する中で、BtoC の機会があると判断。まずはインドネシアから輸出してテストを行い、フィリピンに市場があると判断がされた後、工場買収に至った。一般的に、中国の消費財系メーカーがフィリピンに展開する際、まずは店舗のみを出すケースが多い。一方で、食品・飲料分野に関しては、他の消費財と比較して輸送が難しいことに加え、政府が定める輸入規制が厳しいため参入障壁が高く、投資を検討している企業はサプライチェーンの構築から大規模な投資を検討する必要がある。

#### ■フィリピン拠点の保有機能・サプライチェーン

フィリピンは工場と販売機能を保有している。基本的には、北京のアイスクリーム事業部に製造や事業状況について報告を行う形となっている。

インドネシアのアイスクリーム事業では海外に輸出が行われているが、フィリピンは現状国内の需要をターゲットとしており、輸出機能はない。長期的には輸出の可能性はあるが、まずは国内の需要がフォーカスとなる。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

PHL-C 社は 2023 年に、ASEAN 圏内で最大規模となるアイスクリーム工場をフィリピンに設立。現地で新たに 2,000 名の従業員の雇用を予定している。

#### ■今後の事業展開・投資意向

PHL-C 社はグローバルで乳製品を含む様々な製品を展開しているものの、フィリピンにおいては短期的にはアイスクリーム事業にフォーカスを置く見込み。アイスクリームと粉ミルクなどのパウダー事業は全く違う事業であり、製造ラインも異なるため、拡大のハードルが高い。また、乳製品は市場の競争が厳しく、需要の大きな増加も見込めないため、製造拡大の可能性は低い。

#### ■日系企業との協業可能性

可能性はあるものの、最終的な判断は中国本社となる。例えば、食材・フレーバーであれば、国内の調達なので、フィリピン国内で完結が可能だが、R&D は法務や IP が関係するため本社判断が必要。一方、大手中国企業のため、直接本社に掛け合うことは実際には難しく、フィリピン支社において議論を進めながら連携した上で本社につなぐ方法が現実的である。2020 年以降、日本企業との協業に関する協議は出ているものの、実現が困難な状況。興味を持っている、かつ事業内容がマッチする適切な担当者とのつながりが重要である。

### 事例 4：ドイツのエネルギー供給事例「PHL-D 社」

#### ■調査対象企業について

ドイツに拠点を置く再生可能エネルギー開発企業で、風力、太陽光、洋上風力発電プロジェクトの開発・建設・運営を行う。フィリピンでは、サンカルロス風力発電所やアクラン風力発電所等、複数の陸上風力発電プロジェクトに加え、太陽光事業も積極的に展開している。

#### ■対象国市場の見立て

フィリピン政府は再生可能エネルギー法（Renewable Energy Act, 2008）を施行し、再生可能エネルギーの普及を積極的に推進。目標として、エネルギー全体の 35%を再生可能エネルギーから供給する方針を掲げており、再エネの需要は今後も拡大し続ける見込みである。

その他、フィリピンの再エネ市場のトレンドとして下記のポイントが挙げられる。

- ・ バッテリー貯蔵技術やスマートグリッドの導入が進行。特に島嶼地域での導入が重要視される。
  - ・ 小規模なマイクログリッドやオフグリッド型の再生可能エネルギー・システムに注目が集まっている。
  - ・ 化石燃料からの移行を目指し、LNG インフラの整備が進められる。
  - ・ 省エネ対策が進み、家庭用・商業用設備での効率化サービスへの需要が高まる。
- フィリピンは化石燃料を多く輸入しており、価格変動や供給途絶に脆弱である。風力エネルギーの開発を進めることで、輸入依存を減らし、エネルギー安全保障を高める動きが今後加速する。

### ■対象国の戦略的位置付け

フィリピンは、地理的に再エネ事業の投資先として適しており、国内の再エネの需要とともにさらなる投資の増加が見込まれる。また、フィリピン政府は国外からの投資呼び込みのため様々なインセンティブを提供しており、再エネ事業会社にとって魅力的な投資先である。再エネ事業では、規制や政府の支援が、投資先を決定する際の大きな要因となる。

フィリピン政府が提供するインセンティブの例は以下のとおり。

- ・ 再生可能エネルギー優遇措置（再生可能エネルギー法 2008）

税制優遇: 最初の 7 年間の所得税免除、輸入機器の関税免除、国内調達機器の税額控除、VAT 免除。

電力網接続の優先権: 再生可能エネルギー・プロジェクトへの優先接続を保証。

フィードイン・タリフ制度 (FiT) : 再エネ電力を固定価格で買い取る。

- ・ エネルギー・バーチャル・ワンストップ・ショップ (EVOSS)

エネルギー・プロジェクトに必要な許認可申請をオンラインで一括管理し、手続きの簡素化と透明性を向上。

- ・ クリーンエネルギー融資とリスク緩和プログラム

グリーンエネルギー融資プログラム (GEFP) など、再生可能エネルギー・プロジェクトへの資金援助やリスク軽減策を提供。

### ■フィリピン拠点の保有機能・サプライチェーン

PHL-D 社は現在アジアに地域統括拠点を置いておらず、フィリピン拠点のマネジメントは本社直下となっている。フィリピン拠点には本社からの駐在員はいない。

フィリピンオフィスは、プロジェクト開発に必要な許可や要件、その他関連する書類の処理を担当。また、現地の技術的活動を行い、地質調査や環境影響評価 (EIA) などの第三者サービスの契約も行っている。

フィリピンの風力や太陽光事業に必要な部品は主にデンマークやドイツ、中国から輸入され、フィリピン国内で組み立てられる。リチウムイオンについては、ほとんどが中国で製造されている。フィリピン現地からの調達に変更していく予定は現時点ではない。フィリピンでは製造技術が十分に発展しておらず困難である。一方、EPC は現地企業で対応可能であればコスト面を考慮し現地 EPC 企業を利用する。

### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

PHL-D 社はイロコス地方、アクラン、イロイロ、アンティイケ、プラカンでの 5 つの陸上プロジェクトの事前開発活動を進めており、合計 565MW の再生可能エネルギー容量を生み出す予定で、2027 年から 2030 年の間に完了する見込み。総投資額は約 560 億フィリピン・ペソとされる。さらに、同社はカビテ、ネグロス・オクシデンタル、ギマラスでの洋上風力発電所の開発も進めている。フィリピンは現在、洋上風力発電分野推進のため、同社のような企業からの技術的専門知識の導入が期待されている。

### ■今後の事業展開・投資意向

前述のとおり、今後フィリピン各地において、洋上・陸上風力発電所の開発を進める予定。国内の需要の増加とフィリピン政府の支援が追い風となり、国内の事業開発はさらに進められる見込みである。同社は、陸上・洋上両方の事業において複数のプロジェクトを進めている。フィリピンにおける将来的な競争環境は、再生可能エネルギーへの急速な移行、技術革新、規制の発展によって激化していくものの、同社は独自の専門性やチームを強みに、今後もフィリピンにおけるプレゼンスを拡大していく計画である。

### ■日系企業との協業可能性

PHL-D 社では、現時点で日本企業との協業予定や計画はないが、日本企業が Aboitiz Power などの現地企業に投資する案件は既にあり、再エネ事業に共同投資する等の取り組みは考えられる。

## 3. 日系企業への示唆（協業可能性、正負両面に係る示唆）

非日系企業へのインタビューに基づき、調査対象分野の新型コロナ後における投資動向に係る示唆を着目すべき事業機会、活用可能な現地政策、サプライチェーン機能、ESG/デジタル活用の観点で整理した（以下表を参照）。

### [着目すべき事業機会・成長領域]

#### 引き続き BPO 立地としては有望国

歴史的にフィリピンが BPO の投資先として魅力的なのは、一つの要因ではなく、言語、労働コスト、経験など複数の観点において優れているためである。フィリピンの弱点としては、インドほど BPO 人材がいないため人材の大量採用が難しい点であるが、BPO 業界で経験のある人材は多く、①優秀な人材、②人材の豊富さ、③労働コスト等の点を総合的に見ると、魅力的な投資先となっている。AI で低付加価値の業務については自動化が進むものの、事例にあるような採用等付加価値の高い BPO については、フィリピンが引き続き有望な拠点になり得る。

#### 東南アジア内では比較的大きい内需

フィリピンの人口は東南アジアではインドネシアに次いで大きく、国内の中間層の拡大による消費需要の増加が期待される。本調査で取り上げている食品・飲料等内需向けの事業は、今後とも拡大が期待される。

#### 半導体等、産業集積のある高付加価値品の製造

マレーシア同様、フィリピンにおいても歴史的に半導体等の一部高付加価値品製造の産業集積が存在する。半導体後工程分野やフィリピン半導体・電子産業連盟（SEIPI）が注力しようとしているウエハー製造等の分野は、米中対立のサプライチェーン再構築の中で引き続き一定の投資が拡大していくものと想定し得る。

### [政策・規制]

本調査対象業種である BPO、食品・飲料、半導体、エネルギー等、政府の優先業種においては、政府は各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては積極的に活用していくことが望ましい。

### [機能・サプライチェーン]

フィリピンは、内需向けの生産・販売拠点としての投資が中心だが、半導体のようにグローバルサプライチェーンの中での一機能を担うケースや、内需を軸とした製造拠点から域内製造拠点へ拡張していくことを検討している企業もある。

表 IV-12 日本企業への示唆（フィリピン編）

	成長領域・事業機会	政策・規制	機能・サプライチェーン	ESG・デジタル等
BPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な専門性を要する（採用プロセスやプロフェッショナルサービスの外部委託など）業務の需要が増加。</li> <li>ヘルスケア関連BPOサービスの拡大が見込まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PEZA や BOI は、BPO 事業者に対し、一定期間のITH を含む税制上の優遇措置を提供。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィリピンは英語人材、一定スキルを持った人材確保という点で、引き続き BPO 拠点として優位性あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BPO 事業におけるデジタル化とオートメーション化は、引き続き優先課題となる見込み。</li> <li>データ分析やサイバーセキュリティの分野で、日本企業との協業の余地がある。</li> </ul>
製造（消費財）	<ul style="list-style-type: none"> <li>フィリピン国内の中間層の拡大による消費需要の増加が期待される。</li> <li>オムニチャネル小売の普及が進行。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸入規制の厳格化と政府主導の投資誘致策。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品・飲料分野では輸送の困難さが国内工場設置につながっている。</li> <li>国内需要に特化した生産を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向製品、持続可能性、倫理的消費の増加に対応が求められる。</li> </ul>
製造（半導体・電子部品）	<ul style="list-style-type: none"> <li>SEIPI はウエハー製造に注力している。</li> <li>半導体に関わる直接資材の国内における製造強化を推進しており、今後事業機会拡大の可能性。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CHIPS Act で、フィリピンは米国によりパートナー国に選定されている。</li> <li>特別経済区の設置、フィリピン政府の直接材料の製造推進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内で後工程（センブリ・テスト）のみを実施。</li> <li>ウエハーハブや直接材料メーカーがないため、直接材料を米国や他アジア各国から輸入</li> </ul>	-
エネルギー供給（再生エネルギー）	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府はエネルギー全体の 35%を再生可能エネルギーから供給する方針を掲げており、再エネの需要は今後も拡大し続ける見込み。</li> <li>バッテリー貯蔵技術やマイクログリッドが成長領域。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー優遇措置として、所得税免除や輸入機器の関税免除などのインセンティブを提供。</li> <li>再生可能エネルギー分野での外国人による完全な所有権を認め、外資企業でもエネルギー事業の開発、運営が可能となった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要部品をドイツ・中国・デンマークなど国外から輸入。</li> <li>EPC は、可能な限り現地を活用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府は国内の再生可能エネルギーの普及を積極的に推進。</li> <li>現状化石燃料を多く輸入しており、再エネの普及により、エネルギー安全保障の強化を図る。</li> </ul>

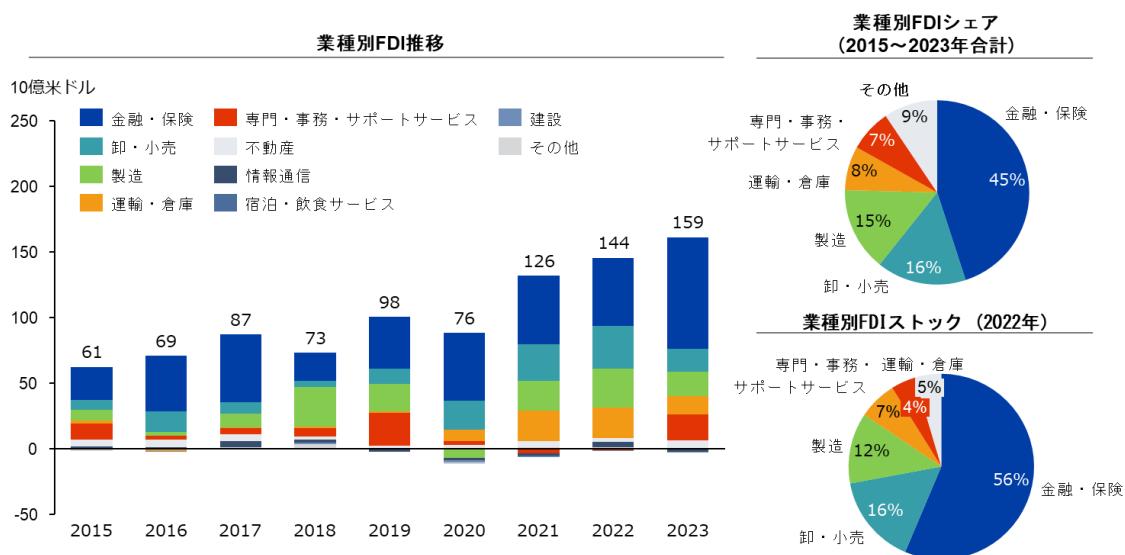
## V. 国別編：シンガポール

### 1. 直接投資動向

#### (1) 投資対象国の海外直接投資データ分析

シンガポールでは、新型コロナが終息し始めた2020年以降FDIが増加し続けており、2023年には1,590億米ドルを記録した。2010年から2023年までの投資を合計すると、業種別投資内訳では、金融・保険が45%と約半分を占めており、次いで卸・小売業(16%)、製造業(15%)となっている。

図V-1 シンガポールFDI業種分析（インフロー・ストック）

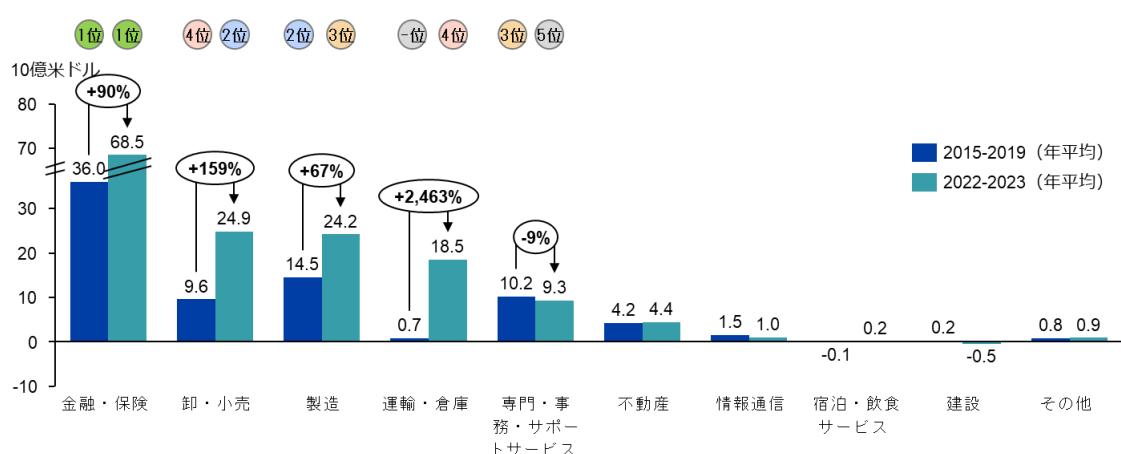


出所：SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS (Singapore's Inward Direct Investment Flows)

2015年から2023年までの投資を新型コロナ前後の二期間に分け、年平均投資額と順位を比較すると、金融・保険(1位)、卸・小売業(2位)、製造業(3位)、運輸・倉庫(4位)等の業種で投資額が増加している。

図V-2 シンガポールFDI業種分析（新型コロナ前後比較）（インフロー）

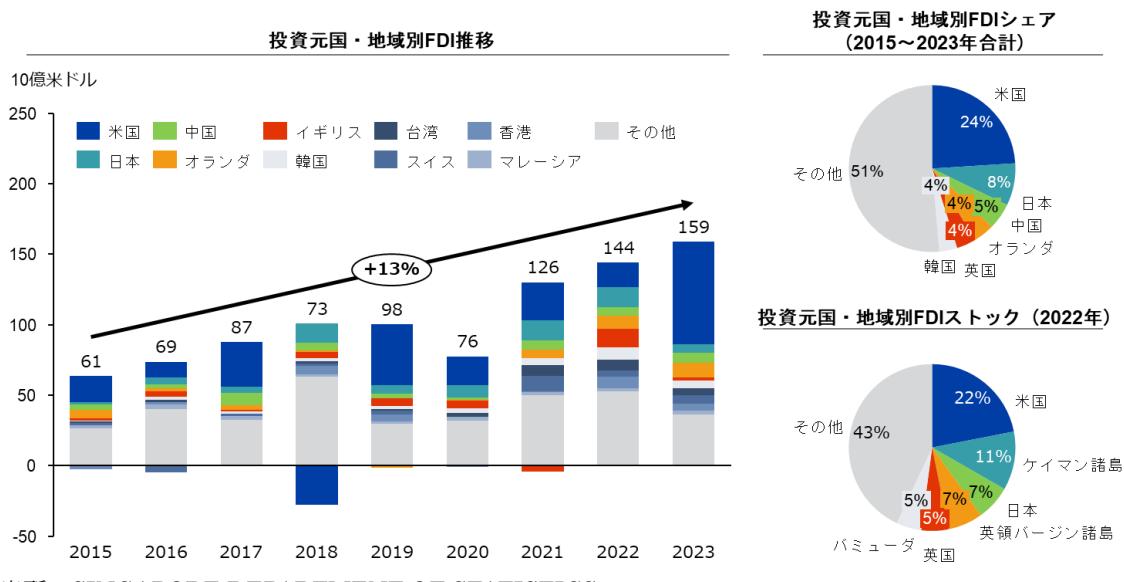
新型コロナ前（2015-2019年）と新型コロナ後（2022-2023年）の年平均投資額比較



出所：SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS

2015年から2023年までのFDI合計の投資元国・地域別内訳を見ると、米国が24%で1位、次いで8%の日本、5%の中国と続いている。特に、米国は2023年に前年比で大幅に増えており、全体の半分を占める投資額となっている。

図V-3 シンガポールFDI投資元国・地域分析（インフロー・ストック）

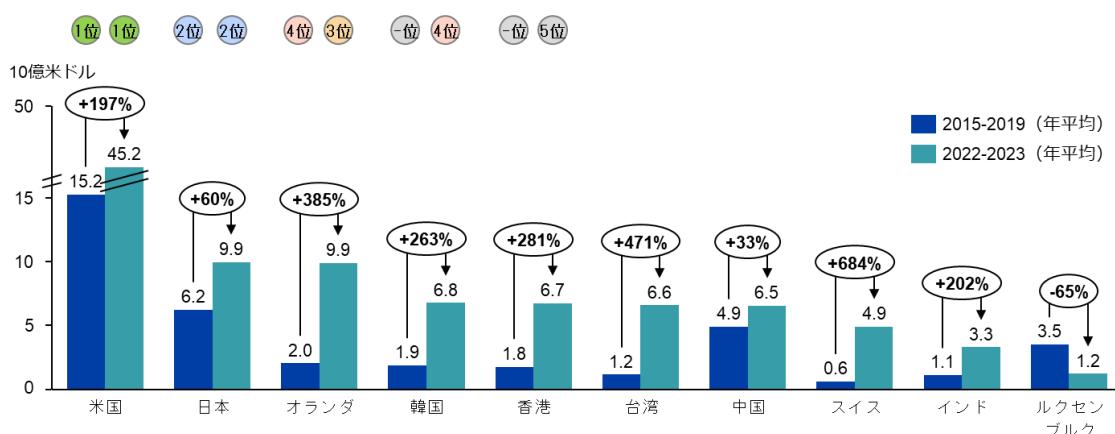


出所：SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS

投資元国・地域について、新型コロナ前後の二期間に年平均投資額と順位を比較すると、新型コロナ後にオランダの投資額が約4倍に上昇している。米国は依然としてトップを維持している。

図V-4 シンガポールFDI投資元国・地域分析（新型コロナ前後比較）（インフロー）

新型コロナ前（2015-2019年）と新型コロナ後（2022-2023年）の年平均投資額比較



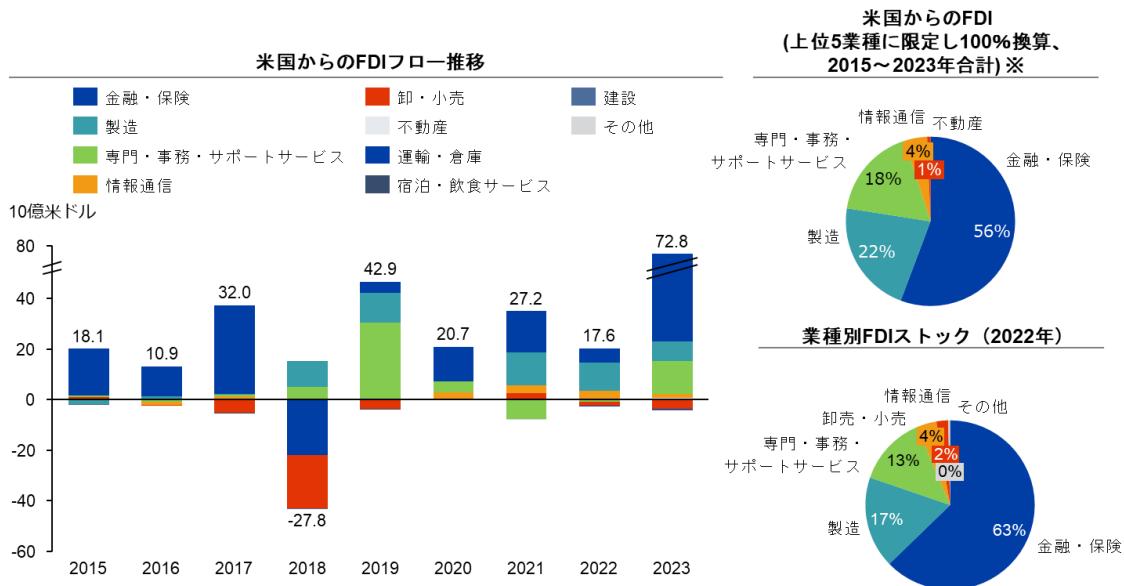
出所：SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS

次のセクションでは、投資元国3カ国の業種別分析を行う。分析対象として、米国、中国に加え、EUについては投資額が大きいオランダを選定している。

## (2) 米国からの海外直接投資データ分析

米国について2015年から2023年までのFDI合計の投資内訳を確認すると、投資先業種は金融・保険（56%）が全体の半分を占めており、次いで製造業（22%）、専門・事務・サポートサービス（18%）と上位3業種で全体の約9割を占めている。2022年のストックを見ると、金融・保険は63%とさらに高い割合を占めている。

図 V-5 米国からシンガポールへの FDI 業種分析（インフロー・ストック）

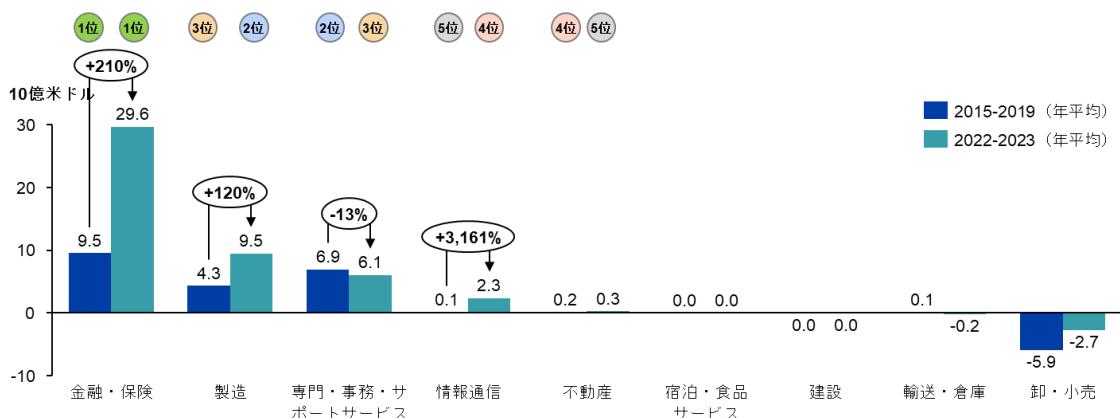


出所：SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS, ※円グラフは上位 5 業種のみを対象とした割合である

米国からの投資業種について、新型コロナ前後の二期間で年平均投資額と順位を比較すると、金融・保険は大幅に増加し 1 位を維持し、製造業は大幅に増加し 2 位となっている。また、4 位の情報通信は、金額は大きくないものの新型コロナ後に大幅に増加している。

図 V-6 米国からシンガポールへの FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）（インフロー）

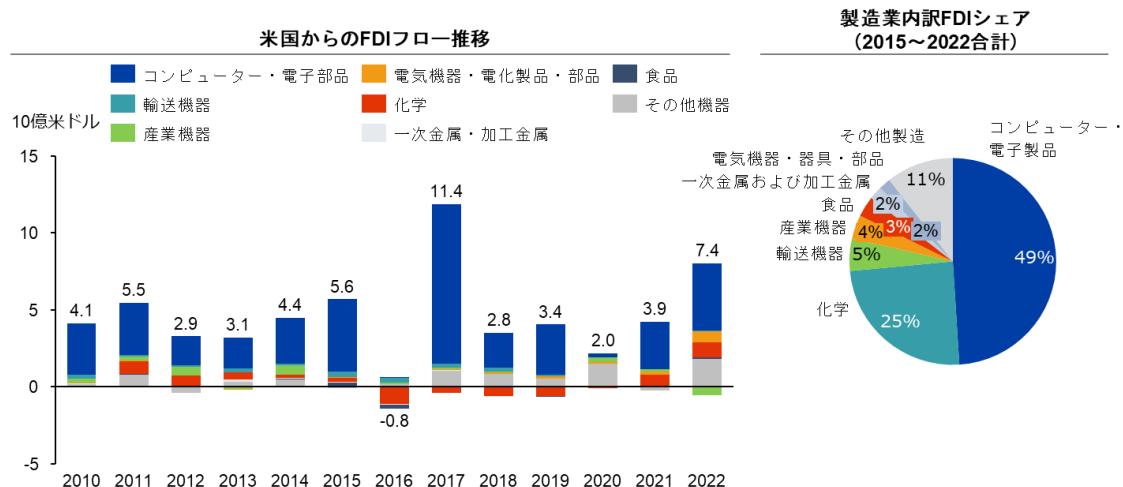
新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022～2023年)の年平均投資額比較



出所：SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS

米国からシンガポールへの投資が 2 位である製造業の内訳を見ると、主な投資領域はコンピューターおよび電子製品（49%）、化学品（25%）、輸送用機器（5%）であり、3 分野で約 8 割を占めている。

図 V-7 米国からシンガポールへの FDI 業種分析（製造業）（ネットフロー）

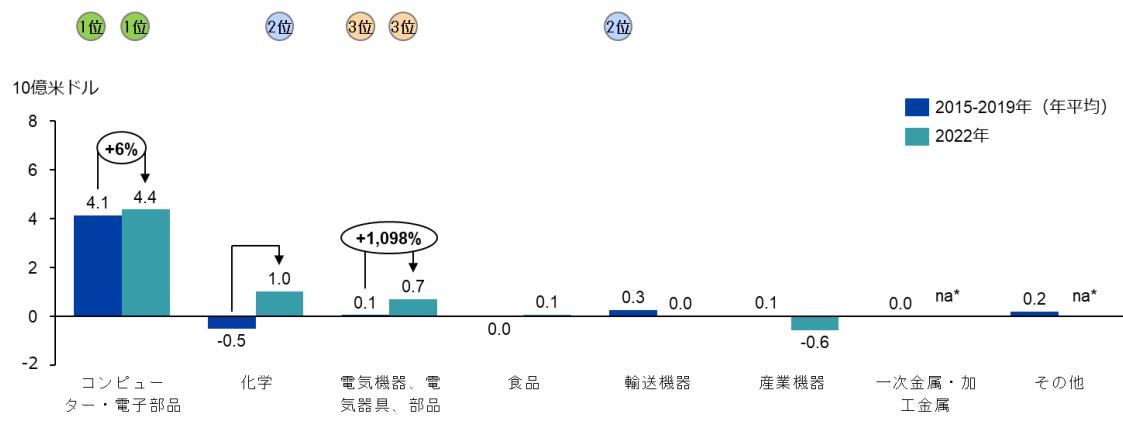


出所：米国商務省経済分析局（BEA）

米国からの製造業に着目し、内訳を新型コロナ前後で年平均投資額と順位で比較すると、コンピューター・電子部品の増加幅は少ないものの引き続き 2 位以下の業種を大きく引き離し 1 位となっている。2 位と 3 位の化学と電気機器・器具・部品も 1 位のコンピューター・電子部品と比較して投資額は小さいが、新型コロナ前よりも大幅に増加している。

図 V-8 米国からシンガポールへの FDI 業種分析（製造業）（新型コロナ前後比較）

新型コロナ前（2015-2019年）と新型コロナ後（2022年～）の年平均投資額比較



出所：米国商務省経済分析局（BEA）

米国からシンガポールへの投資が増加している背景には、シンガポールが持つ戦略的な地理的位置、高度な人材、安定したビジネス環境、そして政府の積極的な投資誘致政策が挙げられる。米国企業のシンガポールへの投資案件例とその背景は以下のとおり。

コンピューター・電子製品分野では、グローバルおよびアジア市場における半導体需要の急増が、米国企業の投資を後押ししている。シンガポールは半導体産業の集積地として知られ、優れた製造能力と多様な人材を有する点が大きな魅力である。シンガポール政府が半導体の製造ハブとしての地位確立のため国内の研究開発の強化を積極的に進めている他、半導体企業にとって有利な税制と規制環境が多くの外国企業の誘致につながっている。Analog Devices や SGP-A 社は製造施設を拡大し、NVIDIA はスーパーコンピューターを設置するなど、次世代技術への対応が進んでいる。

表 V-1 米国からの製造業（コンピューター・電子製品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
SGP-A 社	半導体	2023	40 億米ドル	製造およびサプライチェーン強化、グローバル顧客のニーズに対応するため、施設拡大
Analog Devices	半導体	2023	非公開	シンガポールの優れた人材と先進的な製造能力を活用し、製造能力を増加するための新施設の設立
NVIDIA	半導体	2023	非公開	シンガポールの AI スタートアップエコシステムを支援するため、スーパーコンピューター設置
Applied Materials	半導体	2022	非公開	同社の「Singapore 2030」計画の一環として、R&D 強化のための施設拡大

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

化学分野では、シンガポールはジュロン島に化学および石油化学産業のハブを築いており、国外から多数の化学企業が集まり製造能力や体制の強化を進めている。例えば AbbVie は製造施設を拡張し、Merck は生産能力を拡大することでグローバル製造ネットワークを強化している。また、Baker Hughes はジュロン島に地域化学施設を設立し、主要市場に近い場所での生産体制を整備している。これらの投資は、アジア市場での需要増加に対応するとともに、持続可能性や効率性の向上を目指している。また、シンガポール政府は「シンガポール・グリーンプラン 2030」の下、ジュロン島を持続可能なエネルギーと化学産業のハブに変革する計画を進めており、クリーンエネルギー技術の導入を進めることにより持続可能な化学産業の確立を目指している。

表 V-2 米国からの製造業（化学分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
AbbVie	バイオ医薬品の研究開発および製造	2024	2.2 億米ドル	製造、品質保証、サプライチェーン、エンジニアリング、管理業務の役割を拡大するため、製造施設の拡張
Merck & Co	医薬品およびワクチンの研究・製造	2022	非公開	グローバル製造ネットワークの戦略拠点として位置付け生産能力を拡大
Baker Hughes	石油・ガス産業向けのエネルギー技術およびサービス	2022	非公開	主要市場に近い場所で化学品の調達と生産を行う戦略として、ジュロン島に新たな施設を設置

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

情報通信分野では、シンガポールの「National AI Strategy」やデジタルインフラの整備が、米国 IT 企業の進出を支えている。運営拠点を拡大し、新オフィスを設立することで APAC 地域でのプレゼンスを強化している。また、サイバーセキュリティサービスを強化するため、シンガポールをアジアの中枢ハブとして機能させている例もある。

表 V-3 米国からの情報通信への投資事例

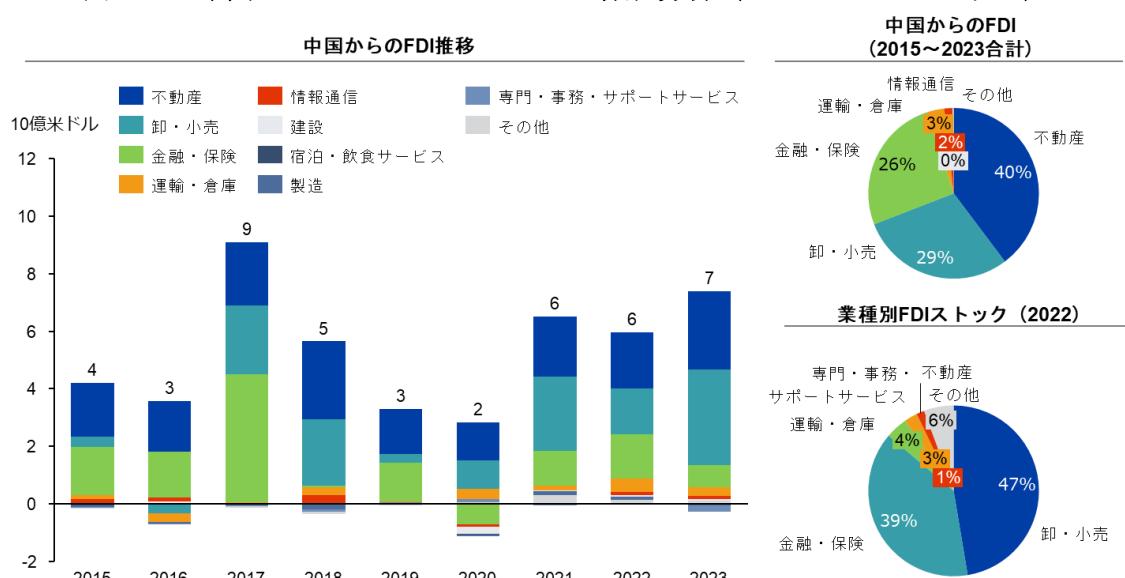
企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
OrchestraTrade (中堅・中小・スタートアップ)	投資用情報サービス	2024	非公開	アジアの金融中心地であるシンガポールにて、新オフィスの設立。地域での存在感を拡大
Pixalate (中堅・中小・スタートアップ)	広告品質測定サービス	2024	非公開	APAC 地域の主要ブランドとのパートナーシップを強化し、プレゼンスを拡大するため、新オフィスを設立
SGP-B 社	サイバーセキュリティ	2023	非公開	シンガポールおよびアジア全域の顧客をターゲットに、アジアの中核ハブとして機能する新オフィスの設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

### (3) 中国からの海外直接投資データ分析

中国からの主な投資先業種をストックデータで確認すると、卸・小売業が 1 位、次いで 2 位は金融・保険、3 位は運輸・倉庫となっている。投資額の推移では、新型コロナの影響で投資額が激減した 2019 年、2020 年と比較すると回復して増加が見られるが、約 90 億米ドルを記録した 2017 年水準には至っていない。

図 V-9 中国からシンガポールへの FDI 業種分析（インフロー・ストック）

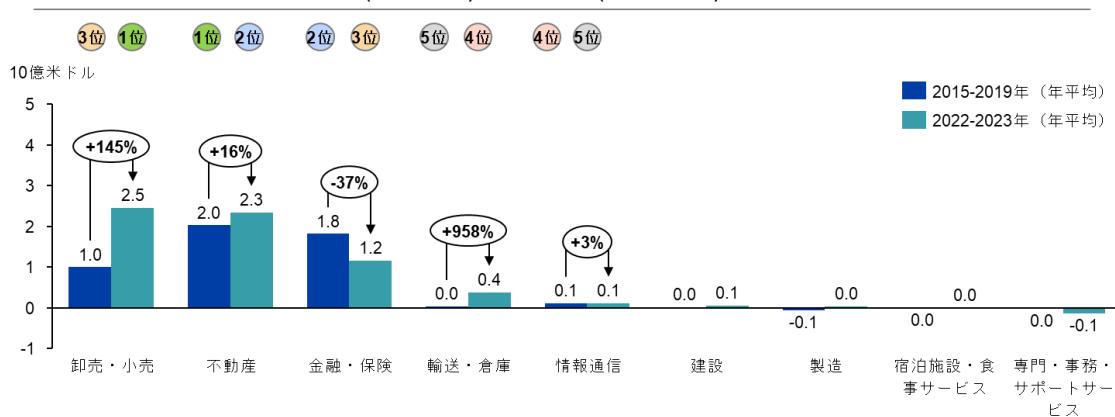


出所：SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS

中国からの業種別の投資を新型コロナ前後の二期間で年平均投資額と順位を比較すると、卸・小売が特に増加している。卸・小売の中でも、中国の金属卸企業がシンガポールに拠点を置き金属販売のグローバル展開を図るケースが複数見られ、シンガポールの地理的優位性や経済的安定性を狙った中国卸売企業のシンガポールへのシフトがトレンドとして見られる。新型コロナ前から投資金額の多かった不動産・金融は減少が見られるものの、引き続き投資金額は大きい。一方、中国からシンガポールへの製造業の投資は、新型コロナ前後でいずれも限定的である。

図 V-10 中国からシンガポールへの FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）

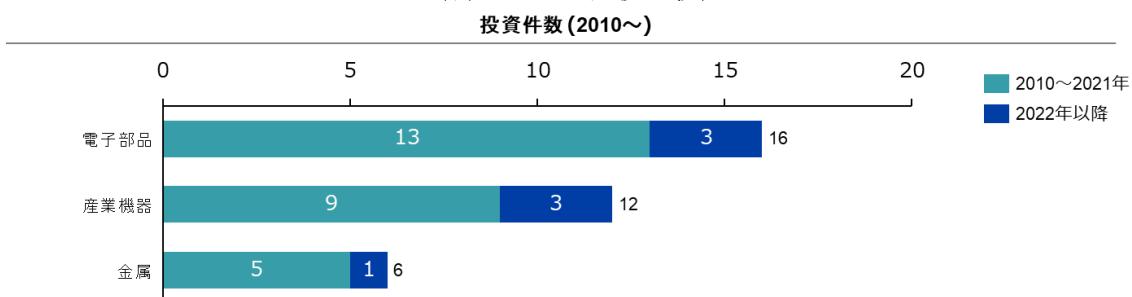
新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022-2023年)の年平均投資額比較



出所：SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS

中国からの製造業内訳については、公式統計には内訳がないため民間データベースを参照した。2010年以降中国から投資件数が多い業種は、1位が電子部品、2位が産業機器、3位が金属である。シンガポールは、メーカーによる工場設立事例は見受けられないものの、東南アジア地域を管理する地域統括設置ケースが多く見られる。

図 V-11 中国からシンガポールへの FDI 業種分析（製造業）（2010～2024年6月）  
(新型コロナ前後比較)



出所：fDi Markets

中国からシンガポールへの投資が増加している背景には、シンガポールが持つ戦略的な地理的位置、安定した政治経済環境、金融ハブとしての役割、そして高度なインフラや技術エコシステムがある。

金属卸分野で中国企業は、国際貿易の強化や資金調達コストの削減、国際競争力の向上を目的に、シンガポールを金融・トレーディングハブとして活用している。Jinli Industrial や Zheshang Development Group は新拠点や完全子会社を設立し、国際市場での競争力を強化している。さらに、Aluminum Corp of China は国際貿易や金融サービスの構築を目指し、合弁会社を設立。これらの動きは、シンガポールの金融インフラ、税制、地理的優位性を活かした戦略的な展開を反映している。

表 V-4 中国からの金属卸への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Jinli Industrial	金属および金属鉱物の輸出入	2023	非公開	事業の国際化のため、アジアの金融ハブであるシンガポールに新拠点を設立
Zheshang Development Group	金属の輸出入	2021	非公開	国内外の貿易を統合し、国際貿易および金融の優位性を活用。資金調達コストを削減し市場競争力を向上するため、完全子会社を設立
Aluminum Corp of China	アルミニウムの生産・販売	2019	非公開	シンガポールにおける国際貿易、金融、産業サービスチェーンの構築を目指すため、合弁会社の設立
Wuchan Zhongda Group	金属の輸出入	2018	500万米ドル	シンガポールの優位性を活用して国際貿易事業の収益性と競争力を強化するため、新子会社を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

シンガポールの優れたインフラ、技術開発のエコシステム、そして政治的安定性が、産業機器分野への投資を促進している。SGP-C社は新本社を設立し、技術開発のエコシステム活用を想定。RobotPlusPlusは顧客である海運業界の中心地としての位置付けを活かし、営業強化を目的に新オフィスを設立。ZoomlionやGeek+も新子会社やオフィスを設立することで、地域でのプレゼンス・営業拠点を拡大している。

表 V-5 中国からの製造業（産業機器分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
SGP-C社（中堅・中小・スタートアップ）	ACR (Autonomous Case-handling Robot) システム	2024	非公開	シンガポールの優れたインフラ、ビジネス支援政策、既存の技術エコシステム活用のため、新本社の設立
RobotPlusPlus（中堅・中小・スタートアップ）	空中作業ロボット	2023	非公開	シンガポールの政治的安定性、経済力、および東南アジアの海運業界の中心地としての位置付けを活用するため、新オフィスの設立
Zoomlion Heavy Industry Science & Technology	建設機械・重機械	2022	非公開	新子会社の設立
Geek+（中堅・中小・スタートアップ）	自動搬送ロボット	2021	非公開	シンガポールの技術コミュニティと戦略的な立地を活用し、東南アジアでのロジスティクス4.0への移行を促進するため、新オフィスを設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

電子部品分野では、顧客基盤の拡大や急速な経済成長に伴う需要対応が投資の背景となっている。BYD Electronicsは現地企業の株式を100%取得し、顧客基盤と製品範囲を広げている。ZKTecoは合弁会社を設立し、IoTやサーバー技術における需要に対応。EVE EnergyはEVやグリーンエネルギー需要に応えるため新会社を設立している。

表 V-6 中国からの製造業（電子部品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
BYD Electronics	電子機器および部品	2023	非公開	グループの顧客基盤と製品品目を拡大するため、現地企業の株式（100%）を取得
ZKTeco	IoT ハードウェア/サーバー	2021	非公開	東南アジアの急速な経済成長と人口増加に伴う需要をターゲットに、合弁会社の設立
EVE Energy	リチウム電池およびエネルギー貯蔵ソリューション	2023	非公開	東南アジア市場の EV およびグリーンエネルギー需要に応えるため、新会社設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

金属分野では、再生可能エネルギーや AI による金属需要の増加が投資を後押ししている。各社は貿易取引チームの拡大や東南アジア本部を設立し、貿易の集積や資金調達環境を活用している。

表 V-7 中国からの製造業（金属分野）への投資事例

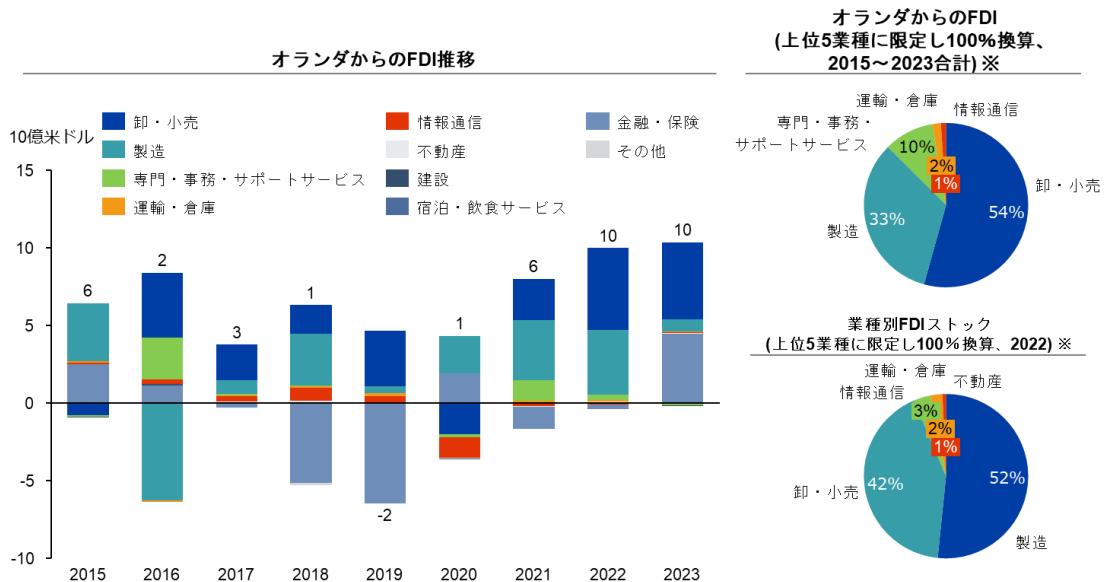
企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Henan Jinli Gold and Lead Group	金、鉛、非鉄金属製品の製造と加工	2024	非公開	再生可能エネルギー設備や人工知能による金属需要の増加に対応するため、貿易取引チームの拡大
China Minmetals Corporation	金属鉱物資源の採掘、加工	2018	非公開	国際貿易とインフラ開発能力を目的に、貿易集積、優れた人材、資金調達環境、法制度の優位性を活用するための東南アジア本部の設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

#### （4）EU（オランダ）からの海外直接投資データ分析

EU 諸国の中でシンガポールへの投資額が最も多いオランダからの投資（ストック）を業種別に見ると、1 位は製造業（52%）、2 位は卸・小売業（42%）、3 位は情報通信（3%）となっており、上位 3 業種で全体の約 9 割を占めている。新型コロナ前の 2017 年頃から投資額は減少しており、新型コロナの影響が大きかった 2020 年にさらに減少を続けたものの、2021 年以降は回復を続けている。

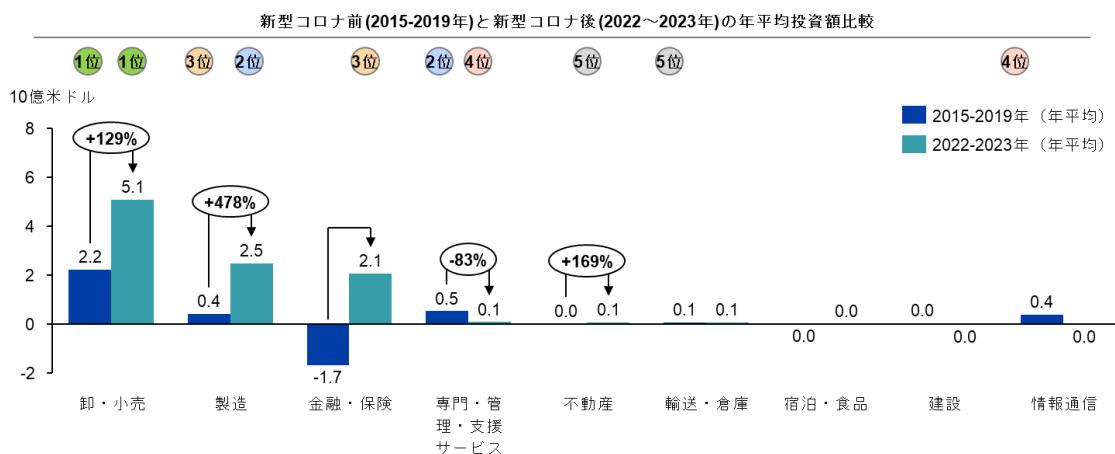
図 V-12 オランダからシンガポールへの FDI 業種分析



出所： SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS, ※円グラフは上位 5 業種のみを対象とした割合である

オランダからの投資業種について、新型コロナ前後の二期間で年平均投資額と順位を比較すると、両期間とも 1 位は卸・小売業であり、成長率も高い。シンガポール国内にクラスターがある化学品の卸売企業の投資などが例として挙げられる。また、製造業は新型コロナ後に大幅に成長し 2 位となっている。

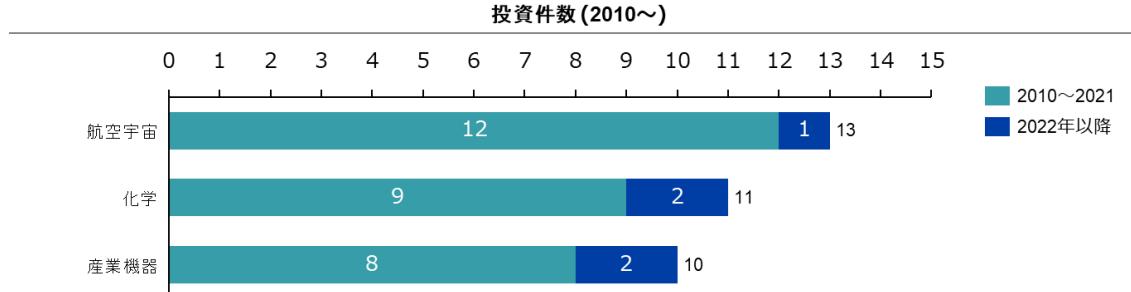
図 V-13 オランダからシンガポールへの FDI 業種分析 (新型コロナ前後比較)



出所：SINGAPORE DEPARTMENT OF STATISTICS

オランダからシンガポールへの投資について、公式統計には製造業内訳がないため、民間データベースを参照した。2010 年以降投資が多い製造業は、航空宇宙、化学、産業機器となっている。航空宇宙や化学はシンガポール政府の注力領域であり産業クラスターが整備されているため、多くの外国企業がシンガポールへの投資を盛んに行っており、特に航空宇宙分野が強いオランダからは、航空機メーカーを中心とする航空宇宙の大手企業や、スタートアップ企業が多数進出している。

図 V-14 オランダからシンガポールへの FDI 業種分析（製造業）  
(2010～2024 年 6 月)（新型コロナ前後比較）



出所：fDi Markets

オランダからシンガポールへの投資案件数が多い主要業種とその背景は以下のとおり。

シンガポールは、高度な航空宇宙インフラと産業クラスターを持ち、教育機関による専門的人材育成が進んでいる。この環境により、オランダ企業はシンガポールをアジア太平洋地域の主要拠点として位置付け、地域内での事業拡大を図っている。また、戦略的な地理的立地を活用し、グローバルな航空機部品市場での競争力を強化している。

表 V-8 オランダからの製造業（航空宇宙）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
SGP-E 社	民間航空機の設計・製造・販売	2024	非公開	シンガポールの戦略的立地、革新を支援する政策、高度なスキルを持つ労働力を活用するため、アジア太平洋本部を設立
APOC aviation	民間航空機用部品製造	2021	非公開	戦略的貿易拠点としての利点を活用しアジアでの機会を最大化するため、欧州以外で初となる施設を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

シンガポールは国内に先進的な化学産業クラスターも有しており、安定したビジネス環境や政府支援が企業の投資を促している。オランダ企業は、現地需要への対応や顧客関係の強化を目的にイノベーションセンターを設立し、アジア市場でのプレゼンスを拡大している。また、持続可能な製品や高付加価値化学品の需要に対応するための投資が目立つ。

表 V-9 オランダからの製造業（化学）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Nouryon	化学品と特殊化 学品の製造	2022	非公開	現地顧客の需要対応のため、現地工場の買収
Corbion (CSM)	ペイント、コー ティング剤	2022	非公開	アジア太平洋地域の顧客との関 係強化のため、顧客サポートお よびイノベーションセンターの設立
DSM Nutritional Products	ビタミン、ミネ ラル、アミノ酸 などの製造	2019	非公開	インフラと多様な人種で構成さ れる市場を活用するため、イノ ベーションセンターの設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

電子機器や精密機械製造のためのインフラが整備されており、地域顧客へのアクセスが容易である。また、アジア市場での需要増加に対応するため、オランダ企業は製造施設や新オフィスを設立している。これにより、顧客ネットワークを強化し、効率的な事業運営を可能にしている。

表 V-10 オランダからの製造業（産業機器）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
NTS Group	エレクトロニクスおよび精密機器の製造、設計	2023	1,850万米ドル	シンガポールのインフラと顧客ネットワーク活用のため、新施設の設立
Ultimaker	3Dプリンターおよび関連ソフトウェアの製造	2018	非公開	アジア太平洋（APAC）地域の需要の増加への対応と販売パートナーネットワーク構築を目的とした新オフィスの設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

(5) 各国総括（シンガポールへの投資要因）

以下、米欧中の主要業種の投資要因のポイントを整理した。

表 V-11 シンガポールへの投資要因

国	業種	投資要因・背景	投資内容
米国	製造業（コンピューター・電子製品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期計画の一環としてのR&amp;D強化</li> <li>AI/データセンター向け半導体需要増加への対応</li> <li>ロジスティクス・物流ハブ</li> <li>税制優遇措置や研究開発支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備・施設拡大</li> <li>R&amp;D拠点強化</li> </ul>
	製造業（化学分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポール既存産業クラスターの活用、製造能力、品質保証、サプライチェーン強化</li> <li>主要市場に近い場所での調達と生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造施設の拡張</li> </ul>
	情報通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジアでのAI・デジタルサービス需要拡大に向けた運営拠点強化、地域顧客対応強化</li> <li>パートナーシップ強化、APAC地域でのプレゼンス拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア地域ハブ設立</li> <li>新オフィスの設立</li> </ul>
中国	金属卸	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際貿易拠点の強化</li> <li>金融ハブとしてのシンガポールの位置付けを活用</li> <li>優れた物流インフラの存在</li> <li>管理の厳格化が進む香港からの拠点移管</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・地域統括拠点の設立、拡張</li> </ul>
	製造業（産業機器分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化、ロボット需要の拡大</li> <li>労働コストが高くロボット・自動化等のニーズが高いシンガポールを技術検証・営業拠点として活用</li> <li>アジア太平洋地域の中心に位置する戦略的な地理的位置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新本社の設立</li> <li>新子会社・オフィス設置</li> </ul>
	製造業（電子部品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済成長、人口増加。AI/デジタル化による需要拡大への対応</li> <li>EV、グリーンエネルギー需要対応</li> <li>東南アジア市場へのアクセスの容易さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域統括、域内営業拠点設立</li> </ul>
	製造業（金属分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>金属需要増加や再生可能エネルギー需要増加への対応</li> <li>貿易の集積、人材、資金調達環境の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易取引の拠点拡大</li> <li>東南アジア本部の設立</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>金融センターとしてのシンガポールの地位の活用</li> <li>シンガポールの自由貿易協定(FTA) ネットワークの活用</li> </ul>	
EU (オランダ)	製造業 (航空宇宙)	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進的な航空宇宙インフラと航空宇宙産業クラスター</li> <li>戦略的立地、人材活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域本社の設立</li> <li>R&amp;D 施設設立</li> </ul>
	製造業 (化学)	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進的な化学産業クラスターの存在</li> <li>拡大するアジアでの需要獲得に向けた対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地工場の設立・拡張</li> <li>新顧客サポートおよびR&amp;D・イノベーションセンターの設立</li> </ul>
	製造業 (産業機器)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化、ロボット需要の拡大</li> <li>労働コストが高くロボット・自動化等のニーズが高いシンガポールを技術検証・営業拠点として活用</li> <li>アジア太平洋地域の中心に位置する戦略的な地理的位置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域営業拠点の設立</li> </ul>

## 2. 非日系企業の戦略

### (1) 主要企業における戦略分析対象の選定

米国、中国、欧州の各国の中で新型コロナ以降の投資額の多い業種を選定し、各企業へインタビューを依頼し、受諾した企業に対してヒアリングを実施した。インタビューを行った企業は、以下表のとおりである。

表 V-12 インタビュー企業一覧

企業名	本社	製品・サービス	投資年*	投資概要
SGP-A 社	米国	半導体	2023	新工場設立（拡張）
SGP-B 社	米国	情報通信	2023	新オフィス
SGP-C 社	中国	金属卸	2022	現地法人買収
SGP-D 社	中国	産業機器	2024	新オフィス設置
SGP-E 社	オランダ	航空宇宙	2024	新施設（サステナビリティハブ）の設立等

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

### (2) 非日系対象企業の ASEAN 戦略分析

インタビュー受諾企業に対し、当該国市場の見通し、対象国での戦略的位置付け、保有機能、具体的な投資内容、今後の事業展開や投資意向等についてヒアリングし、情報を整理した。

#### 事例 1：米国の製造業（コンピューター・電子製品分野）事例「SGP-A 社」

##### ■調査対象企業について

同社は半導体の製造を手掛ける業界大手企業で、特に高性能チップやカスタムソリューションの提供において強みを持つグローバルリーダー。シンガポールでは2010年以降継続的な事業拡大を続けており、シンガポールにおける半導体エコシステムの強化に寄与している。

##### ■対象国市場の見立て

シンガポールは世界の半導体製造の10%を占めており、シンガポール政府はこのシェアを2030年に向けて維持する意向。政府は外国企業からのFDI受け入れに積極的であり、2030年までに高付加価値品の製造を50%増加させるため、Manufacturing 2030計画を掲げ、特に製造拠点に関する投資への支援を強化しており、シンガポールを高度製造業のハブとする

ことを目指している。中でも、半導体の R&D や設計・製造がフォーカス分野として選択されており、さらなる投資や企業間のパートナーシップの促進が期待される。

### ■対象国の戦略的位置付け

前述のとおり、シンガポールは国を掲げ半導体製造ハブとしての取り組みを進めている。政府による積極的な支援から、半導体製造に必要なインフラ（電力、水、土地）の整備が約束されており、政治的に安定した環境と、地震や台風などの自然災害が少ないことも製造拠点を設置する背景として挙げられる。シンガポールで新しい半導体製造工場（ファブ）を建設する場合、既存のエコシステムや運営体制を活用できるため、完全な新規（グリーンフィールド）プロジェクトではなく、既存施設を基盤としたブラウンフィールドプロジェクトに近い形態となり、既存のチームの専門知識を活用し、現行のファブとの連携が可能になるため、新技術の移転に必要な時間が大幅に短縮されるというシナジー効果も期待できる。また、シンガポール政府は FDI を積極的に支援しており、シンガポールで物理的な拠点を設立しようとする外国企業に対してインセンティブを提供している。（ただし、一般管理機能は対象外）。前工程は資本集約型であるため、政府からの金銭的なインセンティブは重要な要素となる。

シンガポールの半導体市場は主にウェハー製造などの半導体製造の前工程を専門としており、組立や検査（OSAT）といった後工程は、マレーシアで行われることが多い。コスト面で見ると、マレーシアやインドネシアが低いが、シンガポールの水とエネルギーの信頼性はそれを上回る価値がある。シンガポールは高度な水処理技術とインフラが安定しており、これは現在のマレーシアやインドネシアには見られない特徴である。

### ■シンガポール拠点の保有機能・サプライチェーン

特定セグメントを対象とするファウンドリー機能：

- スマートモバイルデバイス、自動車、通信、インフラ、データセンター、家庭用・産業用 IoT

シンガポールにおける事業機能：

- R&D、生産、セールステクニカルサポート、一般管理業務（財務、IT、人事、法務）

窒化ガリウム（GaN）や炭化ケイ素（SiC）は、現在シンガポールでは初期段階にあり、現在の製造は CMOS 製品向けのバルク基板に集中。長期的には、GaN や SiC 関連製品のサプライチェーンを開発することを検討する予定。

シンガポールのトップマネジメントの役割は、国内および APAC 地域における現場運営。米国から派遣された駐在員はいない。

### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

シンガポールに 40 億米ドルを投じて、新たな半導体製造施設を開設。この施設は、同社のグローバルな製造能力を強化し、顧客に対して供給チェーンの柔軟性と事業の回復力を高めることを目的とする。また、シンガポールに高付加価値な雇用を創出し、同国の大半導体エコシステムを活性化する狙いもある。

### ■ESG/デジタルの取り組み

- 顧客要望から 2050 年までに温室効果ガス（GHG）排出量を実質ゼロに、電力の 100% をカーボンニュートラルにするという長期目標を設定。
- 温室効果ガス削減や再エネ活用に取り組む。
- 生産自動化を推進。
- 予測メンテナンスやトレーニング分野での工場内の AI/機械学習能力をさらに強化するプロジェクト推進。

### ■今後の事業展開・投資意向

シンガポールで GaN と SiC 産業はまだ初期段階にあり、製造は主に CMOS 製品向けのバルク基板に集中しているものの、長期的には、GaN や SiC 関連製品のサプライチェーンの構築を検討。

シンガポールには既に半導体の主要プレイヤーが進出しており、今後数年の投資については既存施設の拡大など小規模の投資に留まる可能性が高い。また、現在中国で投資が増加しているレガシー半導体はシンガポールで生産されている半導体の直接競合に当たるため、中国の大量生産がシンガポールの半導体市場に供給過剰をもたらし価格下落などの影響を与える可

能性もある。半導体は、米国と中国の政治的対立を背景に各企業によってサプライチェーンが大きく見直された分野であり、米国の大統領選挙の結果を受け、短期的には多くの企業が政治的安定を待ち、大統領選挙の結果がサプライチェーンにどのような影響を与えるかを見極めてから投資の決断をすると考えられる。

#### ■日系企業との協業可能性

同社が日本企業から調達可能性がある製品の一つとして、リソグラフィーやフォトケミカルレジスト特殊化学製品が挙げられる。半導体業界ではサプライチェーンのさらなる多様化が求められる中で、日本企業のように高い技術とプレゼンスを持った企業からの調達を増やしていく機会はある。

日本企業へのアドバイスとして、R&Dについては日本国内で続けたとしても、地震などの自然災害や労働コストの低廉さ等を考慮し、マレーシアやベトナムのように半導体エコシステムを作り上げようとしている ASEAN 地域へ進出するべきである。

### 事例 2：米国的情報通信分野事例「SGP-B 社」

#### ■調査対象企業について

主にクラウドベースのサイバーセキュリティソリューションを提供しており、同社が提供するプラットフォームは、エンドポイント保護、脅威インテリジェンス、セキュリティオペレーションの自動化を一元化したサービスとなっている。

シンガポールは、APAC 市場へのゲートウェイとして、同地域全体の顧客サポート、セールス、マーケティング戦略の中心地となっている。

#### ■対象国市場の見立て

米国や EU、日本市場と比較して、サイバーセキュリティにおける ASEAN 市場はまだ開発途上となっており、今後の成長が見込まれる市場である。その中でも、シンガポールは ASEAN のセキュリティハブとしての役割を果たしていくと予想される。今後シンガポールにおける IT/サイバーセキュリティサービスへの進出は増加していく一方で、顧客は全てのサービスを一つのプラットフォームで行うサービスプロバイダーへとシフトしていく動きがある。そのため、各 IT サービスを単一で提供する企業は市場から撤退していく、IT やサイバーセキュリティに係るコンサルテーションやサービスを一括で提供するプラットフォーム企業が市場を独占していくと見られる。

#### ■対象国戦略的位置付け

シンガポールが、これらの事業の投資先として選択される理由としては、

- ・ テックハブとしての立場の確立
- ・ 政府による手厚いサポートとインセンティブ
- ・ テックインフラの整備
- ・ 国の政治的安定性
- ・ 豊富な優秀な人材の 5 つのポイントが挙げられる。これを背景に、多くの IT・セキュリティ企業がシンガポールにおける拠点設立や事業展開をしている。

シンガポール政府が提供しているインセンティブやサポートの例は以下のとおり。

- ・ 税制優遇措置

Pioneer Certificate (パイオニア証明書) と Development and Expansion Incentive (DEI)  
Double Tax Deduction for Internationalisation (DTDi)

- ・ ファンドや補助金

Cybersecurity Industry Call for Innovation  
Research, Innovation, and Enterprise 2025 (RIE2025)

#### ■シンガポール拠点の保有機能・サプライチェーン

シンガポール拠点は、主に販売・マーケティングとしての機能を保有。エンジニアについては、インドおよび米国にまとまっており、シンガポールでの採用は多くない。

シンガポールへ輸出入を行っている製品は特になし。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

SGP-B 社は 2023 年にアジアの地域ハブとしてのシンガポールオフィスを新たに設立。同オフィスは、同社のアジアの中央オフィスとしての機能を果たす予定。今回のシンガポールオフィスの新設を機に、アジアおよびシンガポールにおいて、サイバーセキュリティ企業としてのさらなるプレゼンスの確立と顧客の拡大を目指す。

#### ■今後の事業展開・投資意向

シンガポールでは、特にクラウド・コンピューティング、データセンター、サイバーセキュリティ、フィンテック、AI・機械学習ソリューションの分野で、政府のインセンティブに加え、需要や投資の増加が続いている。今後も事業機会が期待される。

事業拡大に際しては、以下の 5 つのポイントが重要と考えている。

- ・ 地域的なテックハブとしての存在感と地位の維持
- ・ 政府による手厚いサポートとインセンティブの最大限の活用
- ・ 提供されるサポートと技術インフラの充実度
- ・ 国の安定性（政治から通貨まで、あらゆる観点）
- ・ 優秀な人材の確保と国内への誘致

#### ■日系企業との協業可能性

協力の形態としては、パートナーとしての協業、現地拠点を持つアウトソーシングプロバイダーとしての役割、スキルやトレーニングの開発、さらにはサイバーセキュリティインフラ強化に関する重要プロジェクトでの提携などが考えられる。日本ではサイバーセキュリティ市場が非常に大きいため、組織としても日本企業との協力拡大の可能性を模索している状況である。

### 事例 3：中国の金属卸分野事例「SGP-C 社」

#### ■調査対象企業について

SGP-C 社は、鉄鋼、鉄鉱石、非鉄金属などの商品を取り扱っている。

#### ■対象国市場の見立て

シンガポールは税率が低く、資金移動などに関する経済的自由度の高さから、多くの卸売企業が拠点を置いている。中国企業にとって、約 10 年前は香港に拠点を置くことが一般的であったものの、政府の管理の厳格化や自由度の低下により、拠点をシンガポールに移す企業も増加している。中国国内における鉄の需要が低下する中、中国企業は海外輸出にさらに注力していくと考えられ、シンガポールは輸出入のハブとなっている。約 10 年前までは建設においてセメントが多く利用されていたが、リサイクル可能であり環境により優しいという理由を背景に、最近では鉄に対する需要が高まっており、今後も鉄関連の投資は増加していく見込みである。

#### ■対象国戦略的位置付け

鉄の需要はインフラ需要と密接に関わっており、中国では鉄の需要が減少しているため、国外への輸出を行う企業が増加。特に、インドやベトナムにおいて需要が増加する中、シンガポールはそれらの国への輸出を行う輸出入ハブとして機能している。シンガポール国内では鉄の需要は多くないものの、物流機能が整ったシンガポールは、卸売企業にとって拠点を置く先として魅力的な投資先となっている。また、シンガポールが金融ハブとなっていることを背景に、中国企業は金融資産管理についてもシンガポール法人で行っているケースがある。シンガポールでは外資の移動における制限が中国本土と比較して少なく、国際取引や投資が容易であること、また、銀行業務や資産運用に対する様々なサービスが整っていることが後押しとなっている。

#### ■シンガポール拠点の保有機能・サプライチェーン

シンガポールは輸出入センターとして機能しており、海外事業に係るマーケティングや販売、輸出入業務、契約管理、キャッシュマネジメントなどを行う。輸出入業務には、原料供給先である BHP、Rio Tinto、Vale 等との交渉や、中国からの製品輸出業務などが含まれる。契約については、海外関連事業の契約を、全てシンガポールを通すこととなっており、金融資産管理も行う。

インドやマレーシア、インドネシアにも拠点があるものの、これらの拠点は主に販売拠点として機能しており、契約はシンガポール法人と締結する流れが一般的。製造原料は主にブラジルやオーストラリアから中国に輸入されており、これらの調達管理についてもシンガポール法人が担当することとなっている。

一般論的に中国企業の海外拠点では、設立当初はシニアな人材を本社から1~2名送り、立ち上がって安定したら、現地社員が主となり経営することが多い。例えばCUMICシンガポールはリージョナル・ハブとして機能しており、責任者はシンガポール人で、現地人材主体の経営となっている。一方、国営企業の場合は、必ず中国人がトップになっているはずである。権限レベルについては、国営も民間も会社によるところが大きいものの、投資等の重要事項は本社決裁、通常のオペレーションに関することは現地決裁というケースが多い。

#### ■新型コロナ後（2022年以降）の投資

2022年、SGP-C社グループ会社の海外ビジネスの中核拠点として機能させるために買収されたSGP-C社は、同社の海外輸出入業務を中心に行っている。SGP-C社グループ会社は国際的なサプライチェーン戦略に大きな重点を置いており、自社の競争優位性を活かして中国の「双循環」経済戦略や「一带一路」構想に対応していくとともに、高品質な商品の提供と自社のさらなる成長を目指す。

#### ■今後の事業展開・投資意向

ESGやカーボンニュートラルは中国国内でもトレンドになっており、中国政府の規制がドライバーとなり、石炭の代わりに天然ガスを使って製鉄を行う等グリーン化が進んでいる。また、SGP-C社設立後は鉄鉱石の輸入や鋼材の輸出などの国際貿易業務を積極的に展開しており、今後もシンガポールの金融、貿易、海運の中心地としての地理的優位性を活かし、鉄鉱石、非鉄金属、石油化学製品などの商品の貿易を積極的に展開していく計画。

#### ■日系企業との協業可能性

金属業界においては、中国系企業と日系企業の多くの連携が既にみられる。日本の大手鉄鋼メーカーや鉄鋼商社等が中国企業と多くの取引・提携を行っている。SGP-C社における連携可能性も十分にあり得るが、どのような協業機会があるかは個別ケースによる。

### 事例4：中国の製造業（産業機器分野）事例「SGP-D社」

#### ■調査対象企業について

物流倉庫の自動化を手掛ける。同社が提供する独自のシステムは、ケース取り扱い用のモバイルロボット（ACR）と自律移動型ロボット（AMR）の機能を統合し、倉庫の効率を向上させ、保管容量を最大化する。シンガポールには、2022年に初めてオフィスを設置した。

#### ■対象国市場の見立て

シンガポールでは、労働および土地のコストの増加に伴い、全ての製造市場において自動化が急務となっている。特に、各製造企業のサプライチェーンにおける倉庫・ロジスティクス向けロボティクスの需要は高まっており、市場は拡大する見込み。シンガポール政府は国外からのロボティクス関連の投資促進のため支援を強化しており、シンガポールへの投資は短期的（1~3年）に拡大する。また、長期的には、シンガポールに拠点を置くロボティクス企業が増加し、ロボティクスネットワークが構築されることにより、シンガポールがロボティクスのハブ化していくことが予想され、これにより国外からのさらなる投資の増加が見込まれる。

#### ■対象国の戦略的位置付け

シンガポールはASEAN地域において、業界における主要リーダーが集まり、物流倉庫向けロボティクス・オートメーションのロードマップに関する地域的な意思決定を行う戦略的ロケーションとなっている。また、シンガポールは新しいロボティクス技術を検証するための市場として機能しており、SGP-D社を含む複数の企業は、シンガポールで概念実証（Proof of Concept）を行うことでコスト投資を最小限に抑えながら、さまざまなロボティクス技術を試している。シンガポールは土地や労働などのコストが高いものの、市場が小さいためPOCも規模を抑えて行うことが可能となっており、優れたインフラや高い能力を持つ人材へのアクセスが容易となっている。さらに、顧客となる業界の多くがシンガポールに拠点を置いている。

ことから、ショールームなどを設置することにより、多くの顧客にサービスを直接紹介できることがシンガポールに拠点を置く背景となっている。コストが高いシンガポールにおいて、中小企業の成功の鍵は、事業運営を本格的に開始する前に、初期のビジネス契約を確保するなどの事前準備にかかっている。シンガポールは政治的およびビジネス面での安定性を提供しており、グローバルな顧客とのつながりが可能である。

#### ■シンガポール拠点の保有機能・サプライチェーン

シンガポールは前述のとおり、主にPOCと販売拠点としての役割を持つ。製品のほとんどは本社がある中国で製造され、シンガポールに輸入されており、現時点では、シンガポールに製造拠点を設置する計画はない。可能性があるのは、シンガポール国内でアセンブリを行う現地パートナーを探し、中国から輸入した部品をシンガポール国内でアセンブルするモデル。部品については引き続き中国から輸入するものの、ITチップのみについてはシンガポールで調達する可能性もある。

#### ■新型コロナ後（2022年以降）の投資

SGP-D社は、2024年にシンガポールに新オフィスを設置。同オフィスには、顧客向けのショールーム機能が加わり、2022年時と比較して規模も拡大。ASEANの販売拠点として、シンガポールに支社を置く多国籍企業をターゲットに販売拡大を図っていく。多国籍業の多くは本社がシンガポール国外にあり、サービスや製品購入の決定権は本社にある場合が多いものの、シンガポールはコネクションの構築や、認知度を上げるためのマーケティングが主な目的となっている。

#### ■今後の事業展開・投資意向

シンガポールに進出するロボット関連企業は増加し続けており、技術やサービスの認知度を広げるための展示会も積極的に開催されている。競争が激化し新たな技術やサービスが次々と展開されていく中、SGP-D社はファースト・ムーバーズ・アドバンテージを享受するためR&Dに力を入れ、競合他社より新技術を早く開発すること、IP権利を獲得することに引き続き力を入れていく。また、現在従業員12名となっているシンガポール拠点に新たにエンジニアやプロダクトマネジメントの担当者を採用するなど、シンガポール拠点の機能も拡大していく予定。

#### ■日系企業との協業可能性

SGP-D社はすでに日本においてSIer企業との協業を行っている。日本企業のブランドは世界でも人気が高く、日本のブランド性を利用しながら市場開拓を行っていくことは、同社においても模索したいパートナーシップである。

### 事例5：オランダの製造業（航空宇宙分野）事例「SGP-E社」

#### ■調査対象企業について

航空機メーカーで、商業用航空機、軍用航空機、ヘリコプター、宇宙関連のシステムを製造・提供。アジア太平洋地域の航空会社や政府機関に対して商業機および軍用機の販売・サポートを行っており、シンガポール航空やキャセイパシフィック航空など、多くのアジアの航空会社に機材を供給している。

#### ■対象国市場の見立て

シンガポールにおける航空宇宙分野の今後の見立ては下記のとおり。

##### ・ 航空分野

アジア太平洋地域での航空需要が増加しており、特にインドネシア、フィリピン、タイ、ベトナムが成長を牽引している。シンガポールはこれらの需要をターゲットとする航空宇宙ハブの確立を目指しており、サステナビリティ、新技術、高効率という観点において、積極的にR&Dを進める場所としての地位を確立し始めている。

##### ・ 宇宙分野

宇宙産業については、ASEANはグローバルでは限定的となっており、シンガポールを含むASEAN諸国は宇宙プログラムへの大きな取り組みはまだ見られない。一方で、シンガポールが同分野に注力する場合、成長可能性は大いにあり得る。

### ■対象国の戦略的位置付け

シンガポールは、①SGP-E 社の拠点が既に存在している、②産業パートナーとして活用可能な企業ネットワークの確立、③航空宇宙産業を支える高度なスキルを持つ労働力の豊富さ、④航空宇宙活動に特化した工業団地や施設の整備、⑤政府からの支援や優遇措置の充実性などの理由から、国外から航空関連の投資が集まっている。

シンガポールは、フランス、ドイツ、スペイン、英国、米国、日本などの確立された航空宇宙クラスターに比べると、まだ発展途上の航空宇宙ハブとして位置付けられているものの、SGP-E 社のアジアの重要な役割を果たす拠点となりつつある。一方で、一般的にある国が航空宇宙の主要プレイヤーとなるには一定規模の経済や需要（人口）が必要であり、シンガポールが米国や欧州レベルの航空宇宙ハブとなることは、現時点では難しいという見方もある。

### ■シンガポール拠点の保有機能・サプライチェーン

エアバスはシンガポールにおいて、主に以下の機能を有する。

- 顧客サービス（アジア太平洋地域）：顧客サポート、航空機の効率化とエンジニアリング、デジタルソリューション、フライト時間サービス、フライト運航サービス、アビオニクス（航空機電子機器）の顧客サポート、アジアトレーニングセンター
- 調達：部品やサプライヤーとの調達活動
- イノベーションと研究開発（R&T）：無人交通管理プログラム、予測保守ソフトウェア、技術スカウティング

また、シンガポールのセレター空港宇宙パーク内にエアバスシンガポールキャンパスを構え、エアバスアジアトレーニングセンター（AATC）やアジア太平洋地域のスペアパーツ流通施設を置いている。

### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

SGP-E 社は、シンガポールにサステナビリティに重点を置いた航空ハブの設置を計画。このハブは、航空業界の持続可能性を高めるためのイノベーションと技術開発の拠点として機能する予定。主な戦略は、低炭素航空技術の開発、持続可能な航空燃料（SAF）の利用促進、およびクリーンエネルギーの活用であり、シンガポールの強力な航空インフラと企業パートナーシップを活かし、環境に優しい航空機や技術の普及を目指す。

### ■今後の事業展開・投資意向

前述の持続可能な航空ハブ以外に、シンガポール国内で現在検討している事業拡大はない。航空業界では、サステナビリティが重要な戦略の一部となっている。背景として、①サステナビリティのイメージがある航空会社を選択する消費者の増加、②エネルギー削減にもつながる最適化を追求することによるコスト削減、③現地政府によるサステナビリティ目標の設定の3つがあり、エアハブは今後も航空業界の持続性にフォーカスしていく意向。

### ■日系企業との協業可能性

SGP-E 社は、すでに 100 社以上の日本企業と、同社へのサブシステムや部品の供給（異なるティアレベルで）や水素利用に関する共同研究開発などで協業を進めている。

これらの既存の協力に加えて、日本企業と以下のような新たな協業機会の検討が可能。

- SGP-E 社のサプライチェーン内で、特に大企業（ティア 1 サプライヤー）や中小企業（ティア 2-4 サプライヤー）としての地位を強化
- イノベーションや研究開発に関するさらなる協力

商業航空だけでなく、ビジネスジェット、一般航空、ヘリコプター、防衛、宇宙分野への注力、また、製造業にとどまらず、運用やサービス分野で付加価値をつけていくことにより、SGP-E 社とのさらなる協業の機会の創出が期待される。

## 3. 日系企業への示唆（協業可能性、正負両面に係る示唆）

非日系企業へのインタビューに基づき、調査対象分野の新型コロナ後における投資動向に係る示唆を着目すべき事業機会、活用可能な現地政策、サプライチェーン機能、ESG/デジタル活用の観点で整理した（以下表を参照）。

[着目すべき事業機会・成長領域]

### 高付加価値な製造業での産業集積：半導体、航空宇宙、化学等

シンガポールは、半導体・電子製品、航空宇宙等の高付加価値品の製造業分野において、長年の産業集積が蓄積されておりグローバル企業のアジア向けのサプライチェーンの中でR&D・域内生産拠点として重要な位置付けとして引き続き投資が拡大している。顧客・サプライヤーネットワーク、高度人材、域内物流、エネルギー等安定した社会インフラ等、高付加価値品の製造に求められる要素がシンガポールのアジア域内での優位な点でありアジアの需要増を背景に、今後とも継続投資が見込まれる。

### 高労働コストを背景とした高い自動化・デジタル化ニーズ

シンガポールは高い労働コストを背景に工場等でのロボット活用、自動化、デジタル化ニーズが高い。オートメーション等の産業機器分野、デジタルサービスを提供する企業では、新技術・製品の顧客検証、実績作りをする拠点、その後、域内への事業展開を見据えた域内営業拠点としての投資が拡大している。

### 金融・物流インフラがあり地域本社集約するグローバルトレーディング拠点

卸・小売分野では、金融インフラ、物流インフラ、多くのグローバル企業が地域本社を構える立地、税制優遇の観点からグローバルなトレーディングハブを設ける企業の投資が引き続きみられる。中国企業は従来香港にグローバルなトレーディング拠点を設置していたが、中国政府の管理が厳格化する中で、シンガポールに拠点を移す動きも見られる。アジアでの金属・化学品・各種製品の需要が増加する中、引き続きシンガポールを商流として介した取引は拡大することが見込まれ、継続的な投資が期待される。

### アジアにおけるデジタル活用先進国、地域本社が集約する国としての事業機会

情報通信分野では、シンガポールは先進的なデジタル推進国であり、また、アジア域内のITを統括する企業拠点が多いことから、クラウドサービス・サイバーセキュリティ企業にとって、有望なアジア域内営業拠点であり、営業・販売拠点としての投資が進んでいる。

### アジア域内のR&D・新サービス拠点

本調査で対象とした多くの業種（半導体、航空宇宙、産業機器等）で米欧中などの企業もシンガポールにR&Dや新製品・サービスの導入拠点としての位置付けを設けており、高度人材、産業集積等の特徴を踏まえて、引き続きアジア域内でのR&D拠点としての投資拡大が見込まれる。

#### [政策・規制]

本調査対象業種である半導体、航空宇宙、産業機器（ロボット・自動化）、デジタルサービス、卸・小売（トレーディング）等の政府の優先業種においては、各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては、積極的に活用していくことが望ましい。

#### [機能・サプライチェーン]

シンガポールは、コストが高い一方、東南アジア地域においては金融、半導体・航空宇宙・化学等の高付加価値産業、トレーディング、IT・デジタル化という点では地域の中核地域としての地位を確立しており、産業集積（顧客・サプライヤーネットワーク）、高度人材、安定した政治体制、社会インフラという多くの点において、コスト以上に得られるメリットは多い。日本企業としても政府のインセンティブ等を上手く活用しつつ、産業集積のある製造拠点、域内R&D・営業拠点、トレーディング拠点等、事業内容に合わせて効果的に投資・拠点整備をしていくことが求められる。

表 V-11 日系企業への示唆（シンガポール編）

	成長領域・事業機会	政策・規制	機能・サプライチェーン	ESG・デジタル等
製造 (半導体)	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI/データセンター需要で、半導体需要は拡大見通し</li> <li>シンガポール政府は半導体製造シェア10%維持、2030年まで高付加価値品製造を50%増加する計画。</li> <li>投資には、税制優遇措置や研究開発支援が含まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manufacturing 2030 計画で半導体 R&amp;D・設計・製造を支援</li> <li>主要分野には、半導体の設計・製造・研究開発が含まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI関連の半導体に関わるR&amp;D・設計・前工程（ファブ）の拠点強化が進む</li> <li>サステナビリティ対応技術・エコシステム強化を推進。</li> <li>米中対立を背景に、サプライチェーンの見直しが行われている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客要望もあり、カーボンニュートラル対応の目標設定、温室効果ガス削減や再エネ活用の取り組みがアジアでも進む</li> <li>人が介入しない生産自動化、予測メンテナンスやトレーニングの分野で、工場内のAI/機械学習能力等活用が進む見通し</li> </ul>
製造 (航空宇宙)	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジアの航空需要増加で、航空分野の市場の成長が期待される。一方で、宇宙分野の成長はまだ限定的。</li> <li>特に新興国市場（インドネシア、フィリピンなど）の成長が見込まれる。</li> <li>シンガポールは、地域航空ハブの地位を確立しつつある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCやDEI等の税制優遇、EDGやPSGの資金支援、SDFのスキル助成が、企業の製造・航空宇宙投資を促進している。</li> <li>EDBが積極的な支援を実施している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空部品製造、顧客サービス、調達、R&amp;Dを中心活動。トレーニングセンター・スペア・アーツ・流通施設を保有する拠点としての活用が主流</li> <li>アジア太平洋地域の顧客サービスや部品調達拠点として、シンガポールが機能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティのイメージがある航空会社を選択する消費者が増加しており、サステナビリティ戦略が航空業界の重要な要素となってきている。</li> <li>エネルギー削減によってコスト削減にもつながるという認識が、ドライバーになっている。</li> </ul>
製造 (産業機器：ロボティクス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールの労働および土地コスト増加により、製造業全体でロボティクスの需要が高まり、自動化が急務となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enterprise SingaporeやEDBが、ロボティクス関連投資の促進や積極的なスタートアップ支援を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールは、新技術のPOCやショールーム設置とするセールス機能として活用余地がある。域内顧客等ネットワーク作りの場としての活用</li> <li>製品は中国等安価な立地で製造、シンガポールで組立等、シンガポール向けは1施策になる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場におけるオートメーション化に向けて、ロボット活用が進む見通し</li> </ul>
金属卸	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国企業は、シンガポールを輸出入のハブとして活用するケースが多い。</li> <li>アジア（インド、ベトナム等）で今後鉄や非鉄金属の需要増加が期待される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自由度が高い金融環境と税制優遇が拠点設立を後押し。規制緩和で、香港からのシフトも進行中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールをグローバルなトレーディング拠点として活用する動きがある。輸出入業務、契約管理、金融資産管理をシンガポール拠点で一括管理。他国海外拠点はセールスを中心。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGやカーボンニュートラル対応が進展。環境対応のグリーン製鉄技術を採用し、海外需要をターゲットに事業展開</li> </ul>
情報通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASEAN市場でのIT・サイバーセキュリティ需要は拡大する見込み。</li> <li>クラウド・AI/ML・フィンテック分野で事業機会拡大。</li> <li>シンガポールが、セキュリティハブとして重要な役割を果たしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Double Tax Deduction for Internationalisationなど税制優遇措置、RIE2025等の支援策が手厚い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポール拠点を新サービスの検証、販売・マーケティングに活用し域内展開。</li> <li>エンジニアについては、コストの高いシンガポールでの採用は控え、インド等コストの低い国およびHQにまとめる等最適化対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各サービスのプラットフォーム化による効率化が、エネルギー削減につながるとの業界認識。</li> <li>政府によりIT関連企業に規定されているESG関連の目標は特になし。</li> </ul>

## VI. 国別編：タイ

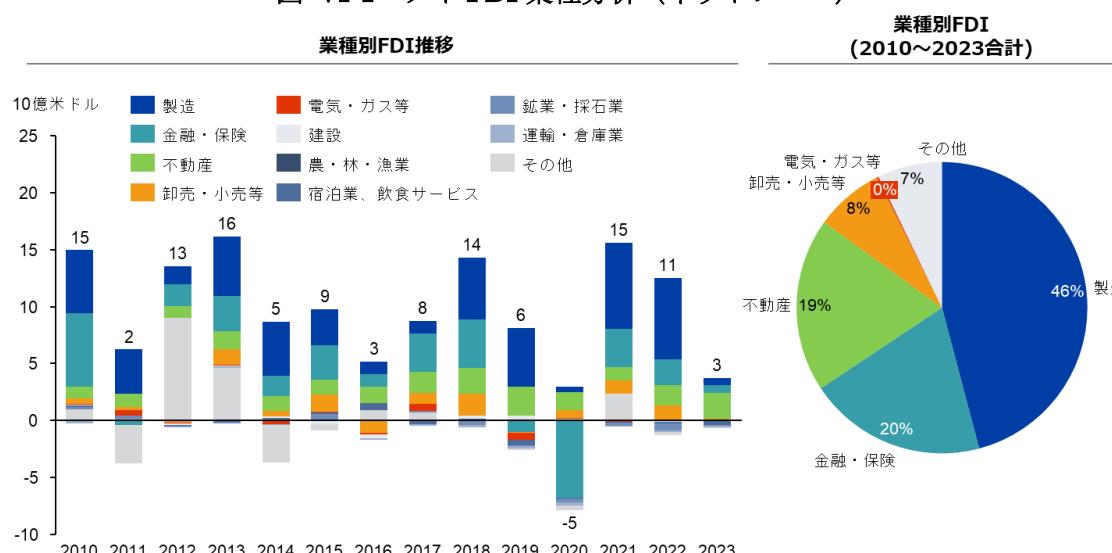
### 1. 直接投資動向

#### (1) 投資対象国の海外直接投資データ分析

タイへの海外からの直接投資は、毎年投資額の変動はあるものの、新型コロナの流行で経済が停滞した2020年を除き全体としてプラスを維持している。2010年から2023年までの投資の業種別内訳は、製造業が46%と最大で、次いで金融・保険業と不動産業がそれぞれ20%と19%で2位と3位に入っている。これら上位3業種で投資全体の8割以上を占めている。

タイの主要業種に対する主な投資理由として、企業のプレスリリースや業界関係者へのインタビュー等によると、製造業では「自動車・電子部品の産業集積」「整備されたインフラとコスト競争力」「ASEANや世界市場輸出への地理的優位性」が挙げられる。また、金融・保険業では「経済成長による金融サービス需要の増加」「中間層の拡大による新規顧客層の創出」「外資誘致政策」、不動産業では「経済成長による不動産需要の増加」「インフラ開発による投資機会」「規制緩和による外資参入の促進」などが理由として挙げられている。

図 VI-1 タイ FDI 業種分析（ネットフロー）

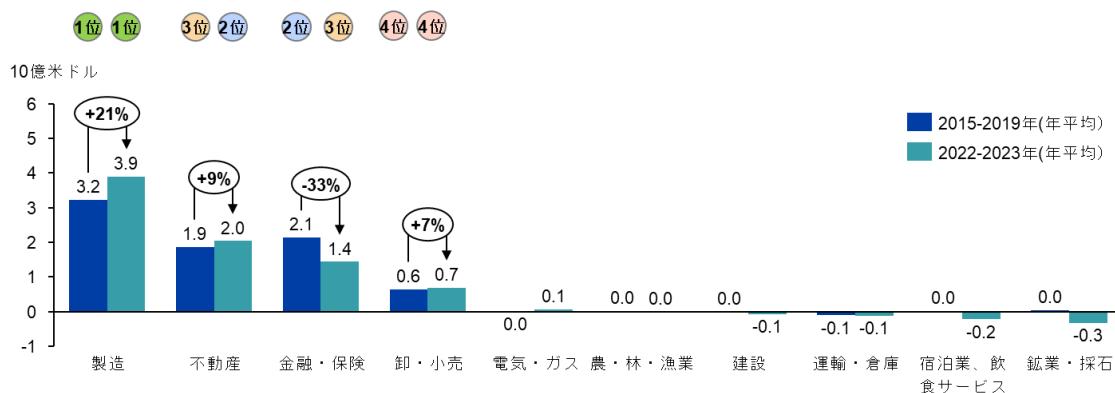


出所：タイ中央銀行

2015年から2023年までの投資を新型コロナ前後の二期間に分け、年平均投資額と業種別の順位を比較すると、いずれの期間においても製造業が最大で、成長率も高いため、製造業への投資が旺盛であることが確認できる。一方、新型コロナ前後で、不動産業への投資は増加し、金融・保険業への投資は減少し、2位と3位の順位が入れ替わった。4位の卸・小売業は順位に変動はないものの、投資額は増加している。

図 VI-2 タイ FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022~2023年)の年平均投資額比較



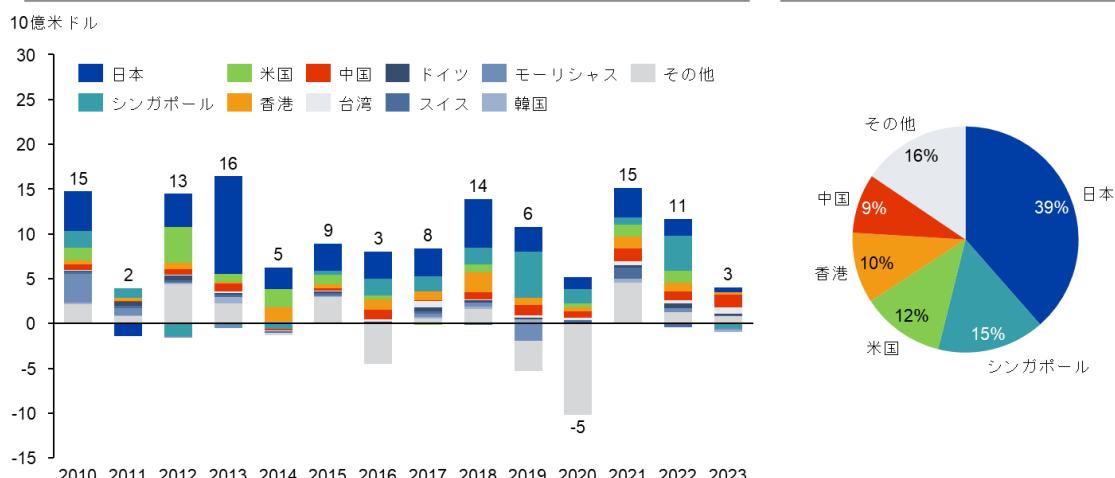
出所：タイ中央銀行

2010 年から 2023 年までの投資額を投資元の国・地域別内訳で見ると、日本が 39% で 1 位を占め、次いでシンガポールが 15%、米国が 12% と続いている。

業界関係者へのインタビューによると、日本からの投資が多い理由としては、「自動車や電子部品といった、日本企業が強みとする製造業において、長年にわたり投資が行われ、産業が集積し、製造インフラが整備されていること」や、「タイが ASEAN 市場への輸出拠点としての地位を確立していること」などが挙げられる。また、シンガポールからの投資が多い理由としては、「ASEAN の製造ハブとしてのタイを活用した投資であること」「タイを拠点とした、ASEAN 域内の自由貿易協定や経済連携協定の活用」などがある。米国からの投資に関しては、「米中対立に伴い、脱中国の動きにおいて、タイが投資候補先となる傾向があること」や、「インフラ開発やデジタル分野の成長機会への期待から、金融、IT・電子部品、不動産分野に積極的に投資していること」などが挙げられている。

図 VI-3 タイ FDI 投資元国・地域分析（ネットフロー）

投資元国・地域別 FDI 推移  
投資元国・地域別 FDI シェア  
(2010~2023年合計)

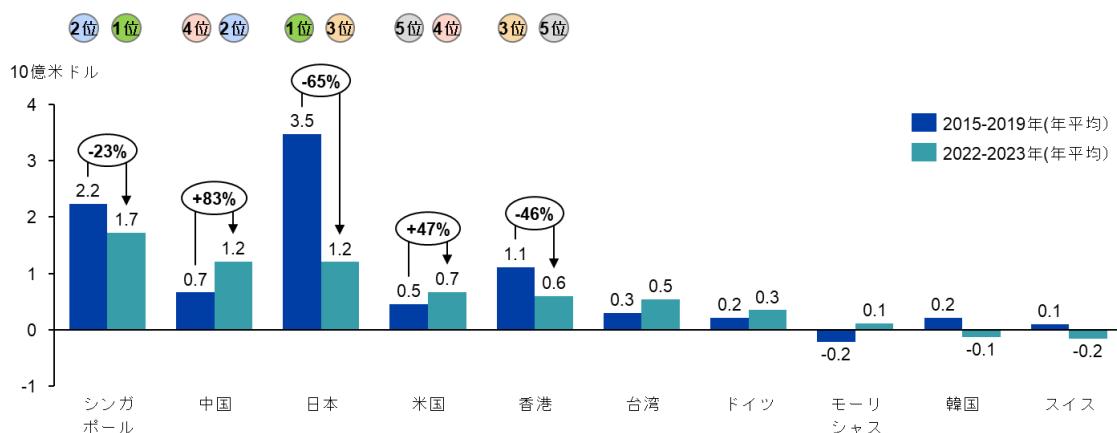


出所：タイ中央銀行

投資元国・地域について、新型コロナ前後の二期間で年平均投資額と順位を比較すると、新型コロナ後には日本の投資額が約 3 分の 1 に大きく減少した。この結果、日本は新型コロナ前の 1 位から 3 位に後退。一方、日本と同様に投資額は減少したものの、減少幅の小さかったシンガポールが 1 位となり、年平均投資額が約 8 割以上増加した中国が 2 位に浮上している。米国や EU トップのドイツも投資額を伸ばし、それぞれ 4 位と 7 位に位置している。

図 VI-4 タイ FDI 投資元国・地域分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022-2023年)の年平均投資額比較



出所：タイ中央銀行

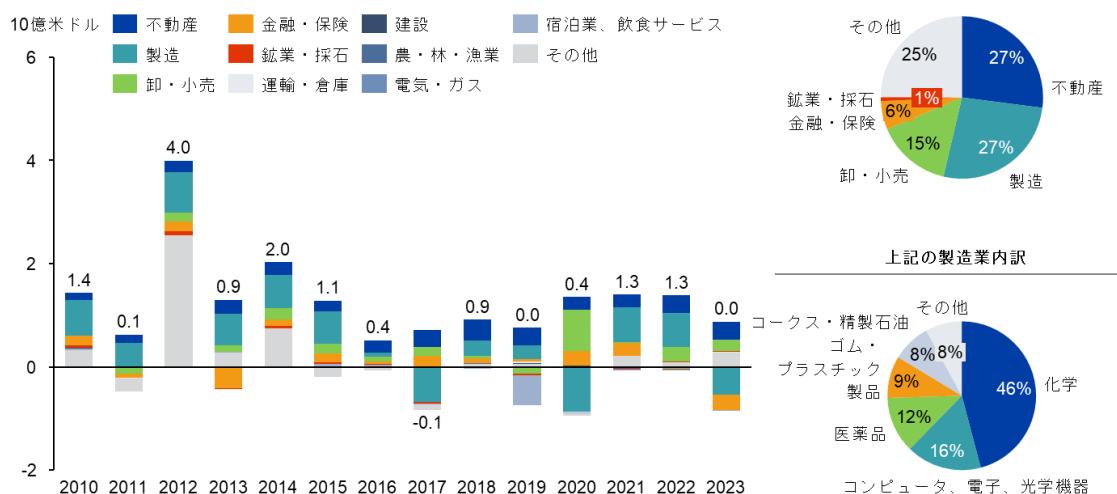
## (2) 米国からの海外直接投資データ分析

2010～2023年の、米国からタイへの主な投資業種は不動産業（27%）、製造業（27%）、卸・小売業（15%）であり、上位3業種で全体の約7割を占めている。さらに、米国による製造業への投資内訳を見ると、主な投資領域は化学（46%）、コンピューター・電子製品（16%）、医薬品（12%）であり、当該3業種で製造業全体の7割超を占めている。

進出企業のプレスリリースやニュース記事等によると、米国からの不動産への投資理由としては、「バンコクをはじめとした大型都市開発の増加」や「経済成長や富裕層の増加に伴う高級不動産市場の成長」等がある。製造業については「物流インフラが整備されており ASEAN をはじめ世界へのアクセスがよいこと」や「国境を越えたサプライチェーンの多様化が求められる中、製造業向けインフラが整備され、産業集積もあること」等がある。また、卸・小売業については、「製造業等への投資増に伴う卸需要の増加」や「経済成長による富裕層や中間層の増加に伴う国内消費市場の拡大」等が挙げられている。

図 VI-5 米国からタイへの FDI 業種分析（ネットフロー）

米国からのFDIフロー推移  
(2010～2023年合計)

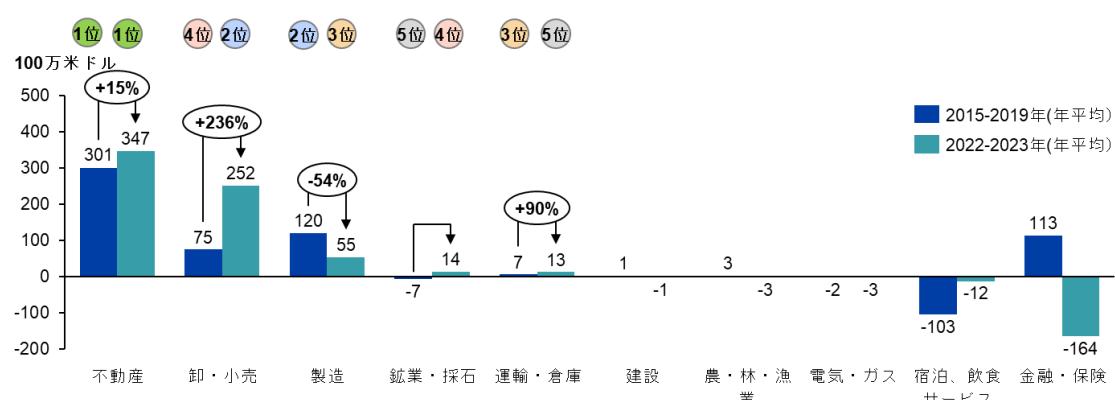


出所：タイ中央銀行

米国からの投資業種について、新型コロナ前後の二期間を年平均投資額と順位を比較すると、新型コロナ後には製造業の投資規模が約半分に減少し、順位も新型コロナ前の2位から3位に後退している。不動産業は新型コロナ前後ともに1位となっており、新型コロ

ナ後にはさらに15%増加している。卸・小売業は投資額が3倍以上に増加し、2位に位置している。なお、後述しているが、製造業の投資額減少は、特定業種のマイナスが主な要因である。

図 VI-6 米国からタイへのFDI業種分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）  
新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022-2023年)の年平均投資額比較

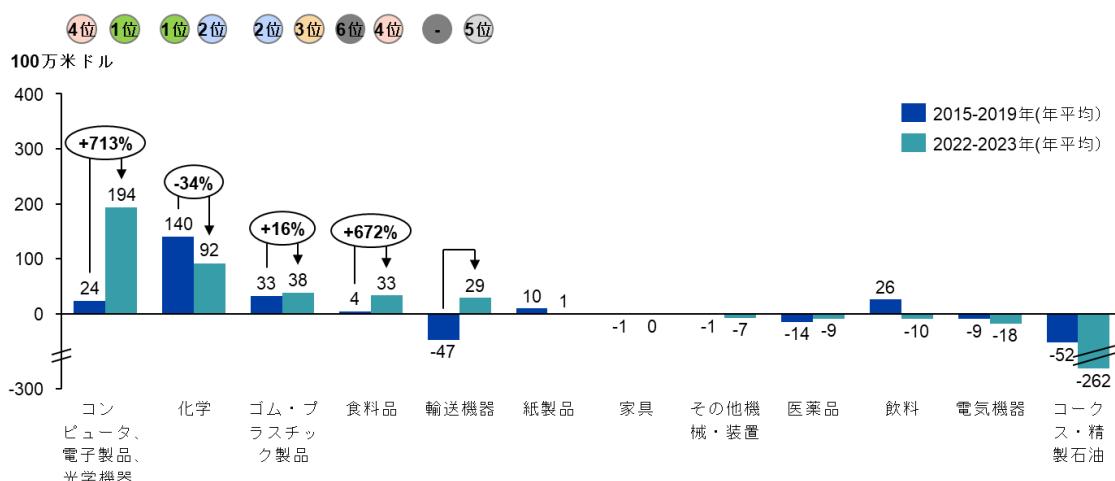


出所：タイ中央銀行

米国からの製造業投資に着目し、新型コロナ前後で年平均投資額と順位を比較すると、コンピューター・電子製品・光学機器への投資が8倍以上増加し、1位となっている。一方、新型コロナ前に1位だった化学への投資は約3割減少し、2位に後退した。製造業全体としての年平均投資額の大幅な減少には、コークス・精製石油分野における、資金の引き揚げ超過が影響している。

図 VI-7 米国からタイへのFDI業種分析（製造業）（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022-2023年)の年平均投資額比較



出所：タイ中央銀行

米国からタイへの投資額が多い主要業種の具体的な投資例は以下のとおり。

製造（コンピューター・電子製品）業について、プレスリリースやニュース記事から確認できる主な投資目的は「安定した供給体制の構築およびサプライチェーンの多様化（HP）」「世界的なデータセンターやAI・IoT製品の需要拡大への対応（Microsoft）」「タイやASEAN市場でのシェア拡大と顧客基盤の強化（AMETEK）」等である。具体的には、PC、データセンター関連製品等の分野で、新規工場の設立や既存施設の拡張等が行われている。また、業界関係者へのインタビューによると、米国企業がタイを投資先に選ぶ理由として

「中国の生産コスト上昇や地政学的リスクへの対応が可能したこと」「中国に依存しないサプライチェーンを構築できること」「製造業向けに整備されたインフラと物流網」などが挙げられている。

タイの産業集積や整備されたインフラに加え、特に半導体など付加価値の高い産業の誘致を進める政府の施策が合致し、新型コロナ後のコンピューター・電子製品分野への大幅な投資増加につながっていると考えられる。

表 VI-1 米国からの製造業（コンピューター・電子製品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
THA-A 社	ハードディスク	2024	6 億 9,300 万 米ドル	データセンター需要等に対応するため、生産能力を拡張する
HP	ノートパソコン	2024	非公開	中国以外にノートパソコンのサプライチェーンを構築するため、タイに生産機能を一部移転する
DELL	パソコン、モニター	2024	非公開	中国依存度を大幅に削減するため、タイを含む他海外拠点の製造能力を継続的に拡大する
AMETEK	計測装置	2022	非公開	バンコクに新たなオフィスおよび先端技術センターを開設する
Broadcom	半導体	2022	非公開	T3 テクノロジー社との提携に基づく WiFi7 技術開発に取り組む
Intel	半導体	2022	非公開	エリクソン社との提携に基づく 5G 開発に取り組む
Qualcomm	半導体	2022	非公開	AIS 社および ZTE 社との提携に基づく 4 nm ベースバンドチップの応用を含む 5G 開発に取り組む

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

また、タイでは、化学製品や環境配慮型素材への需要が拡大している。タイだけでなくアジア太平洋地域全体で、持続可能性を重視する傾向が高まる中、米国企業はタイにおける生産拠点を拡大し、安定供給と競争力の確保を図っている。これにより、現地市場だけでなく、アジア全域の需要にも対応できる体制を整備している。

表 VI-2 米国からの製造業（化学分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Dow Chemical	化学製品、プラスチック、工業用特殊材料の製造	2024	非公開	安定供給を維持し、持続可能性のある製品群を強化するため、既存工場の設備を増強
Momentive Performance Materials	シリコーン、クオーツ製品、特殊化学材料の提供	2023	非公開	生産能力を増強するための新工場設立
Cargill	食品原料、農業製品、バイオ産業用ソリューションの提供	2021	6 億 米ドル	環境に配慮した素材の需要増加に対応するため生産施設の拡張や能力増強

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

医薬品分野において、タイはアジア太平洋地域の戦略的拠点と位置付けられており、人口の増加や医療需要の多様化を背景に、医薬品およびワクチンの供給体制の強化などが進んでいる。米国企業は、タイを拠点に現地の健康ニーズに応えるとともに、地域全体での市場シェア拡大を目指している。

### VI-3 米国からの製造業（医薬品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Baxter	腎疾患治療、急性・慢性疾患向け医療機器および薬剤の提供	2024	非公開	末期腎不全（ESRD）患者に特化した医療サポートを強化するため、新工場の設立
Zoetis	動物用医薬品、ワクチン、診断製品の提供	2023	非公開	ワクチン技術の普及とAPAC地域での市場シェア拡大のため、学習センターの設立
MSD (Merck Sharp & Dohme)	医薬品、ワクチン、バイオ医薬品を通じた疾患治療および予防ソリューションの提供	2022	非公開	新たな疾病や既存の健康問題に対応する薬剤やワクチンの開発を推進
Organon	バイオシミラー、一般医薬品の開発および提供	2021	非公開	国内の健康ニーズを把握し、地域密着型のサービスを提供するためのオフィス設立

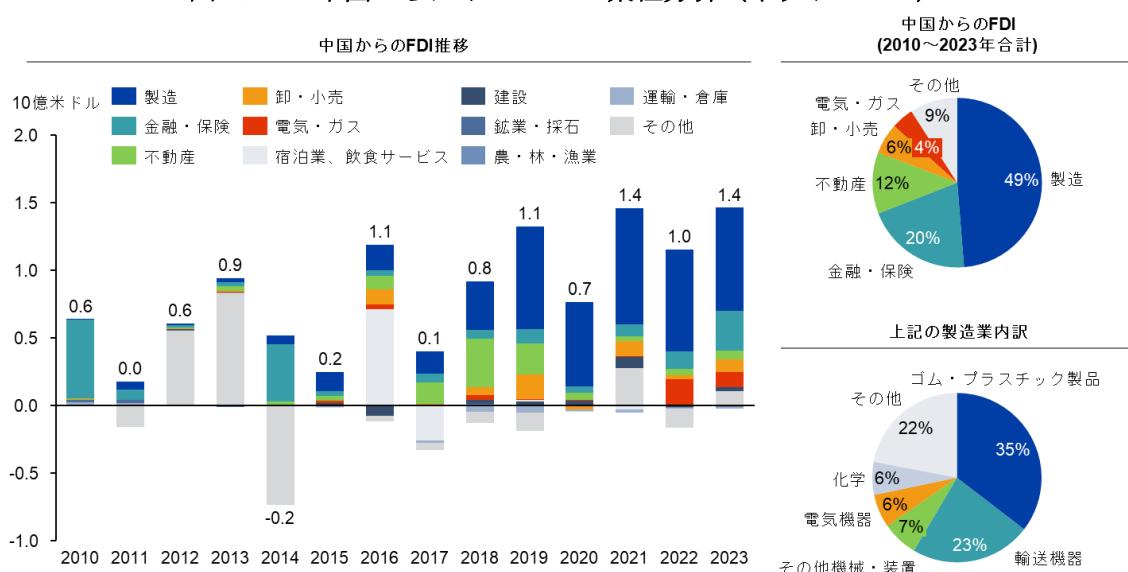
出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

### （3）中国からの海外直接投資データ分析

2010～2023年の中国からタイへの主な投資業種は製造業（49%）、金融・保険業（20%）、不動産業（12%）であり、上位3業種で全体の約8割を占めている。さらに、中国からの製造業投資の内訳を見ると、ゴム・プラスチック（35%）、自動車等輸送機器（23%）、その他機械・装置（7%）であり、当該3業種で製造業全体の3分の2を占めている。

進出企業のプレスリリースやニュース記事等によると、中国からの製造業への投資理由としては、「域内需要に対応するため生産拠点を確立し生産能力を増強する」や「中国系EVメーカーの進出に伴う追随」等がある。また、金融・保険業については「進出する中国企業への金融面からのサポート」や「中国国内市場への過度な依存を回避するための収益源多様化」等がある。また、不動産業については、「成長市場における事業機会の獲得」や「中国で増加する富裕層消費者をターゲットとした海外別荘およびリタイアメント・ホーム等の不動産販売」等がある。

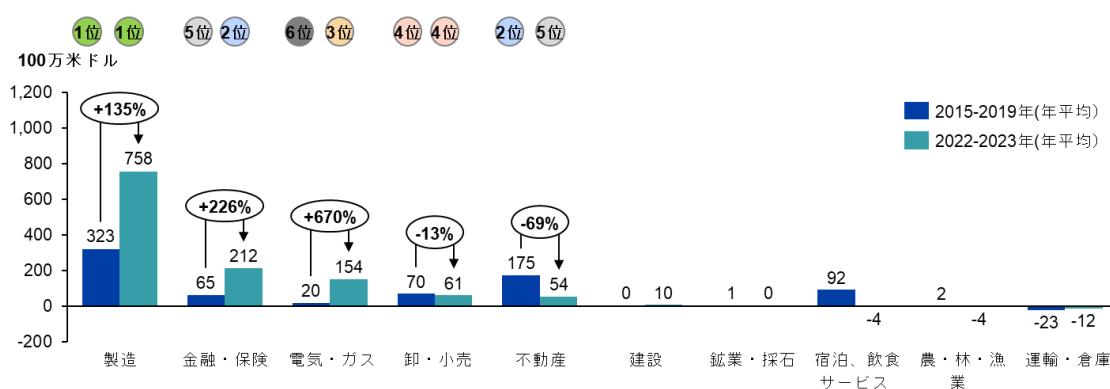
図 VI-8 中國からタイへのFDI業種分析（ネットフロー）



出所：タイ中央銀行

中国からの投資業種について、新型コロナ前後で年平均投資額と順位を比較すると、両期間ともに製造業が最も大きく増加率も高い。また、新型コロナ後において2位の金融・保険業や3位の電気・ガス業も新型コロナ前と比べ大きく増加している。

図 VI-9 中国からタイへの FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）  
新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022-2023年)の年平均投資額比較

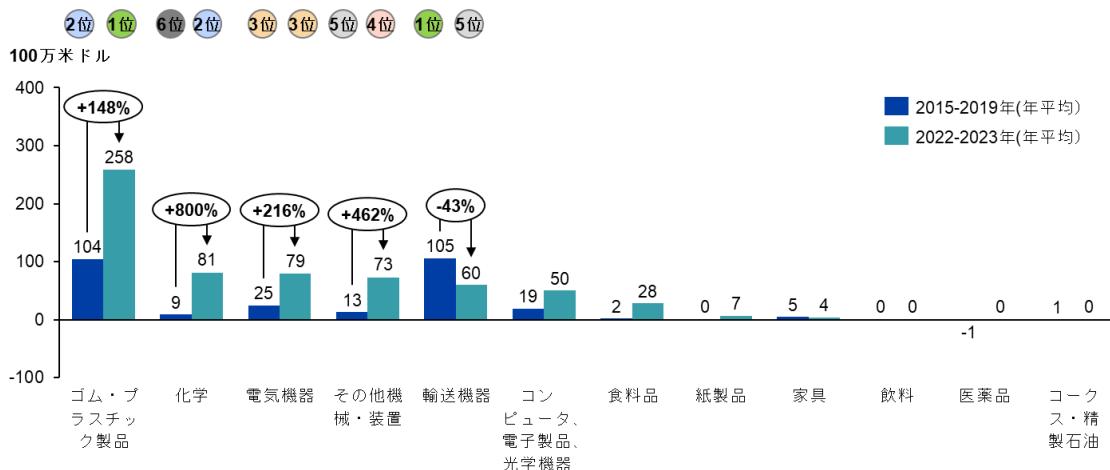


出所：タイ中央銀行

中国からの製造業投資に着目し、新型コロナ前後の年平均投資額と順位を比較すると、多くの製造業種で投資額が大幅に増加している。新型コロナ後の投資額1位はゴム・プラスチック製品、2位は化学、3位は電気機器である。投資企業によるプレスリリースやニュース記事によると、ゴム・プラスチック製品や化学の投資案件は、自動車・輸送機器関連への供給を見据えたものが多い。昨今、中国系自動車メーカーがEVを軸にタイへの進出を進めている中、それに伴い多くのサプライヤーが進出していることが投資増加の要因と推察される。

図 VI-10 中国からタイへの FDI 業種分析（製造業）（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022-2023年)の年平均投資額比較



出所：タイ中央銀行

中国からタイへの投資が多いゴム・プラスチックおよびその代表的な供給先となっている自動車・輸送機器分野の各企業による具体的な投資例は以下のとおり。投資企業のプレスリリースやニュース記事に基づくと、ゴム・プラスチック製品や化学分野における主な投資理由は「進出した中国系EVメーカーへの製品供給（Orinko Advanced Plastics）」、や「生産拠点の確立や生産能力増強を通じた域内需要への対応（Jiangsu General Science Technology）」、「成長するタイ・ASEAN市場での競争力強化と市場シェア獲得（THA-C社）」

などである。具体的な投資分野は、タイヤ、ポリマー、ゴム添加剤、ゴム酸化防止剤などで、主に新規工場の設立案件となっている。また、業界関係者へのインタビューによれば、中国企業がタイを投資先に選ぶ理由として、中国系EVメーカーの進出に加え、「自動車・EVハブ構築を目指すタイ政府による優遇税制や関税免除などの積極的な誘致策（THA-D社）」、「東南アジアにおける戦略的な玄関口としてのタイの地位（THA-B社）」、および「タイが世界有数のゴム生産国であること（THA-C社）」等が挙げられている。

中国系自動車OEMがタイ市場でのシェア拡大を目指す動きは、タイ政府がEV分野で東南アジアのハブとなることを目指す施策とも合致している。その結果、中国系自動車OEMの進出の加速と、それに伴う関連サプライヤーの進出が顕著になっている。この動きが新型コロナ後のゴム・プラスチックおよび化学業での投資増加を大きく後押ししていると考えられる。

表 VI-4 中国からの製造業（ゴム・プラスチック分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Shandong Yanggu Huatai Chemical (中堅・中小・スタートアップ)	ゴム添加剤	2024	3,760万米ドル	市場シェア獲得に向け、新工場を設立。成長著しい現地タイヤメーカー等に製品供給
Orinko Advanced Plastics	ポリマー	2024	非公開	自動車メーカーや家電メーカーにポリマーを提供するため新工場を開設
Xingye Rubber and Plastic Electronic Technology (中堅・中小・スタートアップ)	プラスチック製品（エアコン関連製品）	2024	非公開	顧客需要に対応するため、タイに東南アジア初の工場を設立
Jiangsu General Science Technology	タイヤ	2023	2億6,000万米ドル	市場シェア獲得に向け、生産キャパシティ・工場を拡張
Huayi (中堅・中小・スタートアップ)	タイヤ	2023	非公開	需要に対応するため、タイ工場の生産能力を拡充
THA-C社	ゴム酸化防止剤（タイヤ原料）	2022	非公開	東南アジア・世界での需要対応のため、工場を設立。タイヤメーカー等へ製品を供給

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

表 VI-5 中国からの製造業（自動車分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
BYD	電気自動車（EV）	2024	5億米ドル	東南アジアや欧州への輸出拠点となるEV工場を設立
THA-D社	電気自動車（EV）	2024	2,800万米ドル	国内外でのブランド強化、競争力強化を図るため、新工場を立ち上げ
奇瑞汽車	電気自動車（EV）	2024	非公開	2024年にタイ市場に参入。現地生産も目指す
GAC AION	電気自動車（EV）	2023	非公開	東南アジアの主要生産拠点となる、年間5万台の生産能力を持つ工場を設立

長城汽車	電気自動車 (EV)、ハイブリッド車	2023	6億 4,700万 米ドル	買収した自動車工場をEVやハイブリッド自動車工場に変え、東南アジアの生産拠点とする
THA-B社	電気自動車 (EV)	2023	2億 8,500万 米ドル	年間10万台のEVを生産し、タイへの供給に加え、東南アジア、オーストラリア、南アフリカ等への輸出拠点とする
Wanxiang Qianchao	自動車部品	2023	非公開	タイに進出する自動車メーカーに製品供給するため生産拠点を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

中国企業は、タイを東南アジア市場進出の重要な拠点と位置付け、製造業（機械・装置分野）への投資も拡大している。この分野での投資は、国際市場の拡大、顧客サービスの向上、および増加する需要への対応を主な目的としている。タイ政府が推進する「タイランド4.0」政策も、この分野での投資を促進する背景として機能している。

表 VI-6 中国からの製造業（機械・装置分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
HGTECH/HGLASER	産業用レーザー加工装置およびソリューションの提供	2024	非公開	国際市場の拡大および需要の高まりへの対応のため、新しい子会社と工場を設立し、生産能力を強化
Zoomlion Heavy Industry Science and Technology	建設機械、農業機械、環境保護機械の製造販売	2024	非公開	地域密着型のサービスを提供し、顧客体験を向上させるため、既存サービスセンターの拡張と機能強化
Jiangsu Xingda Steel Tyre Cord (中堅・中小・スタートアップ)	タイヤ用スチールコードおよび関連製品の製造	2023	2億 3,700万 米ドル	タイヤ産業の需要増加に対応し、製造能力を向上させるため、専用製造施設の拡張と新設備導入
Suzhou Harmontronics Automation Technology (中堅・中小・スタートアップ)	産業オートメーションおよびスマート製造ソリューションの提供	2023	2億 8,100万 米ドル	国内市場における電動バイク需要の増加に対応するため、電動バイク専用の新工場を設立
Xiamen Golden Heron Special Alloy (中堅・中小・スタートアップ)	特殊合金材料および関連製品の製造	2019	6,750万 米ドル	国際的な影響力を高め、東部経済回廊（EEC）地域での生産基盤を強化するため、子会社設立と新工場建設を通じた生産能力の向上

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

#### (4) EU（ドイツ）からの海外直接投資データ分析

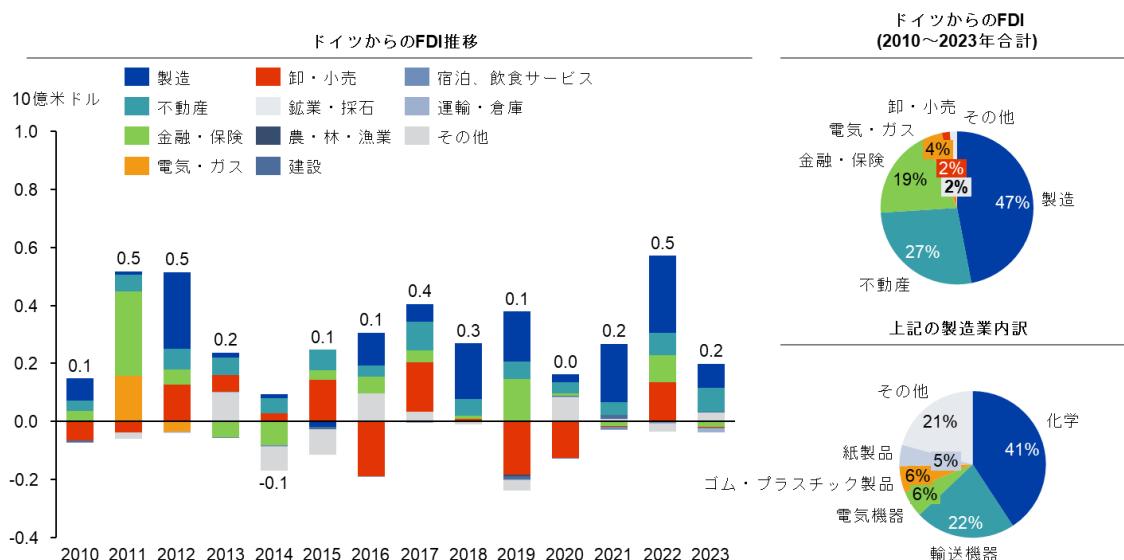
分析対象とするEU諸国については、新型コロナ後の投資額が最も大きく、投資案件情報も複数確認できるドイツを選定し、投資内容を分析した。

ドイツからの主な投資先業種は製造業（47%）、不動産業（27%）、金融・保険業（19%）であり、上位3業種で全体の約9割を占めている。さらに、ドイツからの製造業投資の内訳を見ると、主な投資領域は化学（41%）、輸送機器（22%）、電気機器（6%）であり、当該3業種で製造業全体の約7割を占めている。

進出企業のプレスリリースやニュース記事等によると、ドイツからの製造業への投資理由としては「現地生産やR&D活動の強化によるタイおよびASEAN市場での競争力強化」や「現地生産能力強化による現地自動車生産ハブへの供給」等がある。不動産業については、

「リゾート需要に対応するリゾートホテル投資」や「タイや東南アジアにおける高級不動産の需要の高まりに対応した不動産投資」等がある。また、金融・保険業については「現地でのプレゼンスを向上するための現地保険会社の買収」や「成長市場での事業機会を獲得するための進出」等がある。

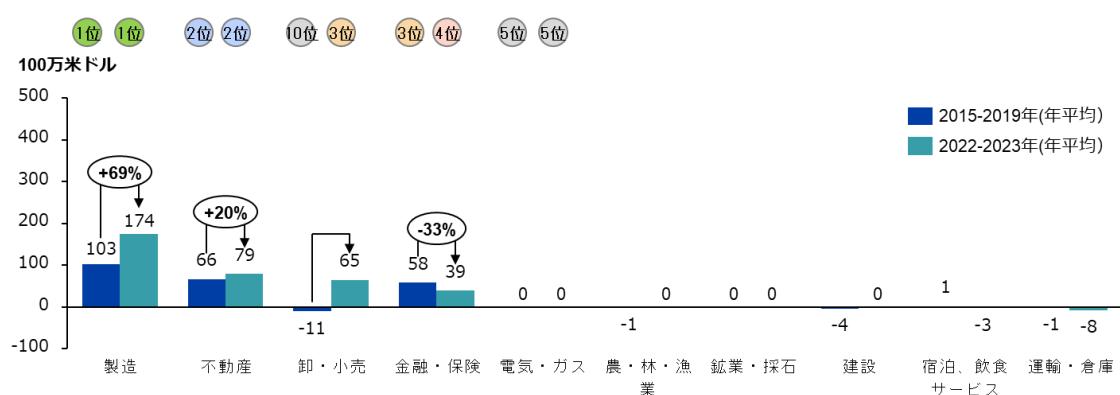
図 VI-11 ドイツからタイへの FDI 業種分析（ネットフロー）



出所：タイ中央銀行

ドイツからの投資業種について、新型コロナ前後の二期間で年平均投資額と順位を比較すると、いずれの期間も1位は製造業、2位は不動産業であり、順位に変化はない。一方、新型コロナ後の3位は投資額を大きく伸ばした卸・小売業である。1位の製造業は増加率が最も高く、新型コロナ後においても引き続き注目される領域となっている。

図 VI-12 ドイツからタイへの FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）（ネットフロー）  
新型コロナ前（2015-2019年）と新型コロナ後（2022-2023年）の年平均投資額比較

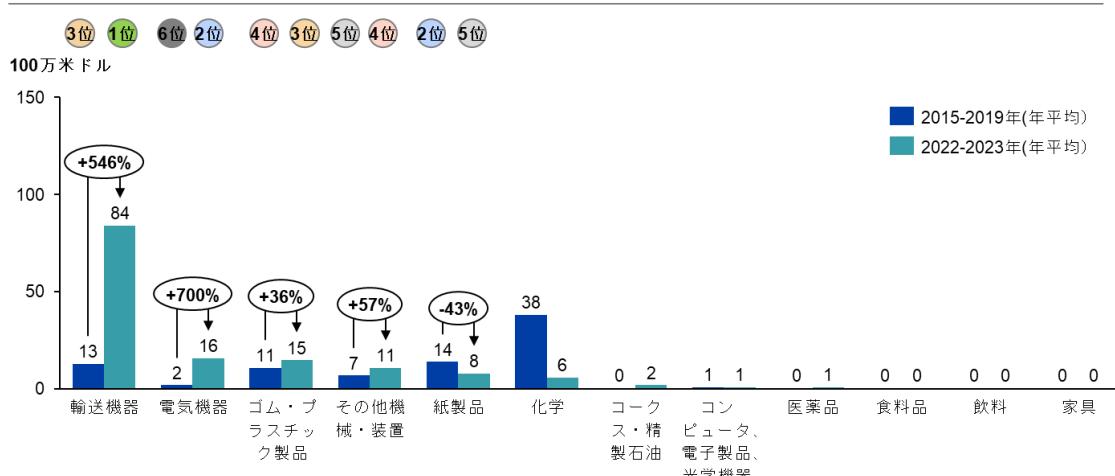


出所：タイ中央銀行

ドイツからの製造業投資に着目し、新型コロナ前後で年平均投資額と順位を比較すると、新型コロナ後は1位が輸送機器、2位が電気機器、3位がゴム・プラスチック製品となっている。特に自動車を含む輸送機器は投資額が大幅に増加しており、製造業全体の約6割を占めている。増加要因としては、輸出拠点としての供給能力の強化やEV供給に向けた関連製品の生産能力強化等がプレスリリースやニュース記事から確認できる。

図 VI-13 ドイツからタイへの FDI 業種分析（製造業）（新型コロナ前後比較）  
(ネットフロー)

新型コロナ前(2015-2019年)と新型コロナ後(2022~2023年)の年平均投資額比較



出所：タイ中央銀行

ドイツからタイへの投資が多い主要業種の投資案件例およびその背景は以下のとおり。

新型コロナ後で、最も投資額が大きい輸送機器では、主要 OEM である Mercedes-Benz などがタイ国内に工場を構え、国内外、特に東南アジアへの輸出拠点としてタイを重要視している。これに伴い、ドイツ系サプライヤーも OEM への製品供給を目的にタイへの進出を進めており、継続的な投資が行われている。また、EV へのシフトが進む中、電池や関連パーツに関する投資も増加傾向にある。過去 5 年間のプレスリリースやニュース記事によると、自動車・輸送機器分野での投資の理由は、「EV 生産に向けた電池工場の設立 (Mercedes-Benz)」や「東南アジア市場を含む需要対応のための生産能力拡大 (Eberspacher Gruppe)」等である。具体例としては、EV 用電池、ステアリングギア、排気システムなどに関連する工場の拡張や新規工場の設立が挙げられる。

加えて、業界関係者へのインタビューからは、ドイツ企業がタイを投資先に選ぶ理由として、「タイ政府による自動車・EV 関連の優遇税制や関税免除といった積極的な誘致策」、「東南アジア地域における戦略的な玄関口としてのタイの地位」、および「産業集積地としての優位性、人材の充実、原材料の豊富さ（いずれも THA-E 社）」などが挙げられている。

ドイツ系 OEM はタイを輸出拠点として、EV 市場への展開を考えており、これに追随するサプライヤーの進出が、新型コロナ後の自動車・輸送機器分野への投資増加を後押ししていると考えられる。

表 VI-7 ドイツからの製造業（輸送機器分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
THA-E 社	EV 電池	2024	4,500 万米ドル	タイ国内での EV 生産に向けた、第 5 世代高電圧バッテリーの製造施設を整備
Mercedes-Benz	EV 電池、自動車組み立て	2024	非公開	現地パートナー (TAAP 社) とのパートナー契約を 10 年延長し、タイでの EV 電池生産および電気自動車の組み立てを推進
Eberspacher Gruppe	自動車用排気システム	2023	非公開	パートナーの AAPICO Hitech 社とクリーンモビリティ向け排気システム生産工場（主にピックアップトラック用）を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。

\*投資年または発表年

化学では、アジア太平洋地域における事業拡大や現地顧客との関係強化が重要な投資背景となっている。特に、高機能プラスチックや農業関連製品の需要が急増しており、これに対応するための新工場建設や研究開発活動が進められている。

表 VI-8 ドイツからの製造業（化学分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Covestro	高機能プラスチック素材の製造・販売	2023	非公開	将来の技術サポート、そしてAPAC 地域における顧客とのコラボレーション促進を目的として工場を拡張
Brueckner Group (中堅・中小・スタートアップ)	フィルム製造装置の設計・製造	2023	非公開	地域での存在感を強化し、顧客ニーズの進化に対応するため、新工場および新オフィスの建設
Bayer	農業用製品および医薬品の研究・製造・販売	2022	72万米ドル	生産性と持続可能性を向上させるため、最新の農業技術や知識の移転を目指した農業技術に関する研究開発（R&D）および研修プログラム
Henkel	接着剤およびヘアケア製品の製造・販売	2022	非公開	APAC 地域におけるヘアプロフェッショナル事業の拡大を目的としたM&Aによる事業拡大

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

電気機器分野では、自動車や半導体市場の成長を背景に、地域におけるプレゼンスの拡大が投資の主要な目的となっている。さらに、グリーンエネルギーや持続可能性に関連する事業分野への進出も注力されており、R&D や人材開発が投資の重要な一環となっている。

表 VI-9 ドイツからの製造業（電気機器分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Infineon Technologies	半導体および電子部品の製造・販売	2024	非公開	地域でのプレゼンスを強化し、自動車および半導体分野の成長機会を活かすための運営拡大およびR&D の強化
Siemens	インフラ、エネルギー、ヘルスケア、自動化ソリューションの提供	2023	非公開	事業成長を目指し、人材開発、グリーンエネルギーおよび持続可能性に関連する新規事業へのパートナーシップ拡大のため、R&D への投資
KSB	ポンプ、バルブ、関連システムの製造・販売	2022	非公開	顧客ニーズに対応するため、高品質かつ持続可能なソリューションを提供するため、新施設の設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

## (5) 各国総括（タイへの投資要因）

以下、米欧中の主要業種の投資要因のポイントを整理した。

表 VI-12 タイへの投資要因

国	業種	投資要因・背景	投資内容
米国	製造業（コンピューター・電子製品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI/データセンター需要拡大</li> <li>中国以外の国におけるサプライチェーンの強化</li> <li>政府による税制優遇や関税免除の支援</li> <li>競争力のある人件費や製造インフラ、産業集積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造能力の拡張</li> <li>新オフィスの設立</li> <li>R&amp;D強化</li> </ul>
	製造業（化学分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地需要拡大への対応</li> <li>製品の安定強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>生産施設の拡張および生産能力強化</li> </ul>
	製造業（医薬品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地需要拡大への対応</li> <li>APAC 地域における市場シェア拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>ワクチン開発強化</li> <li>新オフィスの設立</li> </ul>
中国	製造業（自動車関連ゴム・プラスチック分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地の市場シェア獲得</li> <li>顧客需要への対応</li> <li>政府による EV 集積を目指した税制優遇等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>既存工場の生産能力拡充</li> </ul>
	製造業（輸送機器（自動車））	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府による EV 集積を目指した税制優遇等</li> <li>東南アジアにおける輸出拠点の保有</li> <li>東南アジアにおける生産拠点の保有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>EV/ハイブリッド工場への変換</li> </ul>
	製造業（機械・装置分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際市場の拡大</li> <li>顧客サービスの向上</li> <li>需要増加への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社設立</li> <li>新工場の設立</li> <li>サービスセンターの設置</li> </ul>
EU（ドイツ）	製造業（輸送機器（自動車））	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV 需要拡大への対応</li> <li>現地パートナーとの関係強化</li> <li>政府による EV 集積を目指した税制優遇等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バッテリー製造設備の整備</li> <li>生産工場の設立</li> </ul>
	製造業（化学分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地需要拡大に向けた対応</li> <li>APAC 地域における生産拠点化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>研究開発プログラムの開始</li> <li>M&amp;A</li> </ul>
	製造業（電気機器分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地需要拡大に向けた対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>R&amp;Dの強化</li> <li>販売施設の設立</li> </ul>

## 2. 非日系企業の戦略

### (1) 主要企業における戦略分析対象の選定

非日系企業の当該国における投資目的や背景、その根底にある ASEAN 戦略を理解するため、文献調査で特定した前述の投資事例を中心にインタビュー候補企業を選定した。企業規模、投資内容、投資時期等の観点からインタビュー打診の優先順位を設定し、受諾した企業に対してインタビューを実施した。インタビューを行った企業は、以下表のとおりである。

表 VI-13 インタビュー企業一覧

企業名	本社	製品・サービス	投資年*	投資概要
THA-A 社	米国	ハードディスク	2024	工場拡張
THA-B 社	中国	電気自動車 (EV)	2023	新工場設立
THA-C 社	中国	ゴム酸化防止剤 (タイヤ原料)	2022	新工場設立
THA-D 社	中国	EV	2024	新工場設立
THA-E 社	ドイツ	自動車・バイク	2024	新規電池組立工場の設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

## (2) 非日系対象企業の ASEAN 戦略分析

インタビュー受諾企業に対し、当該国市場の見通し、対象国での戦略的位置付け、保有機能、具体的な投資内容、今後の事業展開や投資意向等についてヒアリングし、情報を整理した。

### 事例 1：米国のコンピューター・電子製品分野事例「THA-A 社」

#### ■調査対象企業について

THA-A 社はハードディスクドライブ (HDD) やソリッドステートドライブ (SSD) を製造する当該分野のリーダー企業。タイは同社の HDD の主要製造拠点である。

#### ■対象国市場の見立て

タイは世界に供給される HDD の大部分 (約 80%) を製造する HDD 製造・輸出大国。コンシューマーPC では HDD の利用が減っているが、データセンター・クラウド・ストレージにおいては不可欠な製品。世界的に AI・デジタル需要が高まる中、データセンターの需要増加に伴い、製品需要は年々高まっている。

#### ■対象国戦略的位置付け

タイは長年にわたり世界的な HDD 製造・輸出拠点としての役割を担ってきた。デジタル変革等に伴う中長期的なストレージ需要の高まりが期待される中、タイは他国に対する優位性を保ち、その地位を継続することが期待されている。その背景となる事業環境と同国の特長は以下のとおり

- 戦略的な地理的位置と主要市場へのアクセス
- 確立されたエレクトロニクス製造エコシステム (特に HDD において)
- 質とコストのバランスが取れた、コスト効率の高い労働力
- 強靭なサプライチェーン (他国から一部部品の輸入はあるが、同社は垂直統合を実現済み)
- 政府の積極的な支援政策とインセンティブの提供

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

タイは同社の主要な HDD 製造拠点であり、製造機能の他、以下機能を有している。

- 製造機能：HDD の主要部品の製造や組立を国内の複数拠点で実施している。
- 研究開発機能：主に製造工程 (生産効率や品質向上等) に関する研究開発を実施。重要技術の研究は、主に米国、日本、イスラエルで実施されている。
- 物流・調達機能：APAC 地域における重要物流拠点として、完成品を東南アジア・中国・日本等、世界各国に輸出している。また、安定的・効率的な生産の実現のため、調達機能も保有。中国や近隣諸国から部品調達を行っている。なお、サプライチェーン強靭化のために垂直統合も進めており、国内で完結したサプライチェーンでの製造も可能となっている。
- 品質管理・コンプライアンス機能：厳格な品質管理を行い、製品が国際基準を満たすよう管理。また、持続可能な製造や CSR 等の活動を実施している。
- 人材管理：必要となる人材の質・量を管理するため、タイ国内において採用や育成、エンゲージメント向上、安全環境の整備等を実施している。

### ■新型コロナ後（2022年以降）の投資

HDD 生産能力を拡大するために 235 億バーツを投資する（タイ投資委員会が 2024 年に承認）。当該投資により、年間 2,000 億バーツ相当の輸出増加が見込まれている。また、既存の 2 万 8,000 人の従業員に加えて、新規に 1 万人の雇用が創出される見込みである。

### ■今後の事業展開・投資意向

データセンターやクラウド・ストレージの需要拡大に伴い、HDD の需要は今後も増加が見込まれる。タイ拠点は引き続き HDD 製造・輸出のリーダーとしての地位を維持し、世界的な需要増に応えるため、継続的な投資を計画。生産キャパシティの拡張のみならず、より高度な HDD を生産するための研究開発投資、またサプライチェーン強化を目指したさらなる垂直統合を実現するための投資を見込んでいる。

### ■日系企業との協業可能性

サプライヤーや生産設備などの領域で、既に多くの日系企業と連携している。より優れたサプライヤーの探索や、生産機能の高度化に向けた設備のアップグレードは常に検討しており、連携の機会は開かれている。サプライヤーとの取引にあたっては、製品が高度な技術を要する精密機器であるため、厳格なサプライヤー管理が行われている。登録サプライヤーとなるには、複数のスクリーニングを通過する必要がある。

タイ拠点においては、特に R&D 分野で日系企業との協業可能性がある。製造工程の高度化や生産効率の改善等の領域では、常にパートナーを探しており、関連技術を持つ企業との共同 R&D の余地がある。

## 事例 2：中国の自動車分野事例「THA-B 社」

### ■調査対象企業について

THA-B 社は、中国系大手自動車メーカーであり、中国ではバッテリー式電気自動車や、レンジエクステンダー式車、プラグインハイブリット車等を生産・販売する。中国政府による国外進出・グローバル化の奨励や中国国内での厳しい競争環境もあり、同社は国外での事業拡大を目指しており、タイを ASEAN 市場の主要な生産拠点と位置付け、2023 年 11 月には同社初の国外工場の定礎式を実施した。2025 年には年 10 万台の生産体制を構築することを目指している。

### ■対象国市場の見立て

タイは ASEAN 最大の自動車生産国であり、国内に一定の市場があり（2023 年は約 77 万台の新車販売）、魅力を有すると共に、輸出拠点としても重要な役割を果たしている。国内には高度な自動車産業集積があり、サプライチェーンの構築が容易であるため、自動車製造・輸出の両面で競争力が高く、EV メーカーとしても新規参入しやすい環境がある。近年では EV の需要が増加しており、政府も「30@30 政策」（2030 年までに新車生産の 30% をゼロエミッション車にする目標）の実現に向けた後押しを行っている。加えて、タイ政府は ASEAN における EV の製造および輸出ハブになることを目指し、積極的に EV 関連企業を誘致している。タイは、国内での EV の普及、EV ハブを活用した輸出展開の両面から、同社を含む中国系 EV 企業にとって魅力的な国である。ただし、政府の掲げる 30@30 政策に基づく目標については、挑戦的であると多くの業界関係者は考えている。また、30@30 ということは、2030 年時点においても新車生産の 7 割はエンジン車（ICE）ということであり、自動車生産に占める ICE シェアは下がるもの、依然として自動車業界における ICE の重要性は変わらないと考えている。

### ■対象国戦略的位置付け

同社にとってタイは、ASEAN 地域における自動車生産のハブとして、以下の戦略的優位性を持つ。

- 地理的な利点：ASEAN 諸国や主要市場への距離が近く、輸送コストを抑えながら輸出が容易である。例えば、一部の国は、中国から輸出するよりも有利な FTA がある。
- 確立された自動車産業エコシステム：自動車製造に必要な部品サプライチェーンが高度に整備され、現地調達が容易である。ただし EV には、従来の ICE を中心とした自動車

- サプライチェーンでは使わない部品もあるため、一部製品では新規サプライヤーを探し育成する必要がある。
- ・質とコストのバランスが取れた労働力：製造業に適した労働力を確保しやすく、競争力のあるコストでのオペレーションが可能である。
  - ・政府の政策支援：BOI のインセンティブ（法人税・輸入税免除）、EV3.5 インセンティブ（減税・補助金）、ハイブリッド車向け特例消費税優遇などの支援政策が外資企業誘致を後押ししている。

これらの特長により、同社はタイを次世代自動車産業、特に EV の製造と輸出拠点とすることを決断した。

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

タイは、同社初の海外生産機能を有する国であるが、同社は車両の製造、バッテリー等の部品製造、車両の販売業務を行う 3 法人を設立している。機能ごとに法人を分ける構造は、欧州系自動車メーカーが採用しているスキームであり、同社も同じスキームに則っている。

同社のタイ法人の有する機能は、現在工場を建設中の段階であるため、まだ明確になっていないことも多い。生産機能は工場を有する法人、販売やマーケティングは販売業務を担う法人が担う。管理業務はシェアードサービスとして、共有される可能性がある。

サプライチェーンについては、現在は中国から輸入した EV を販売しているが、工場立ち上がりと共に現地生産車の販売に代わっていく。現地調達比率の規定があるため、現地調達・生産を積極的に推進する。サプライヤーの選定においては、特定の国や企業にはこだわらず、安くてよい製品を提供できるサプライヤーであれば、中国系・ローカル・外資に関係なく取引していく方針である。生産した自動車は、国内への供給にとどまらず、東南アジアやオーストラリアなどの右ハンドル国に輸出される予定である。なお、全モデルを国内工場で製造することはできないため、一部モデルは輸入を継続することになる。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

同社は、2023 年に BOI からバッテリー式電気自動車、レンジエクステンダー式車およびプラグインハイブリット車を生産するための 88 億バーツの投資を承認された。当該投資が同社にとってタイへの初めての投資となる。当該投資により EV 生産ラインを設置し、2025 年に年間十万台規模の EV 生産体制構築を目指す。

#### ■今後の事業展開・投資意向

インセンティブを継続的に得るため、サプライチェーンの観点では、現地調達率の向上に取り組む。生産の観点では、中国で生産される車両の大部分は左ハンドルであり、右ハンドルを主に製造するタイ工場は、ASEAN への輸出にあたり重要な役割を持つ。ASEAN を攻略したうえで、オーストラリアやニュージランドへの輸出が次のマイルストーンになる。現状、重点市場にはっていないものの、英国への輸出等も将来的には可能性がある。

輸出の拡大に向けて、タイ工場の生産キャパシティの拡張も目指すことになる（現状は 2025 年時点で、年産 10 万台体制を想定）。

#### ■日系企業との協業可能性

同社は、調達や研究開発など、さまざまな領域で日系企業と協業可能性があると考えている。同社は、取引先に対しオープンな姿勢を持ち、中国では日系 OEM との合弁事業を展開するなど、関係会社や中国系企業以外とも積極的に取引を行っている。タイにおける調達についても、国籍に関係なく優れたサプライヤーを選ぶ方針である。なお、同様の考え方を持つ中国系自動車メーカーは複数存在する。当該業界において、中国系企業と積極的に取引を行う日系企業は存在するが、その数は決して多くない。

日系企業にも勤務経験のある同社社員は、日系企業が取引において近視眼的と感じることがある。例えば ICE にはない EV 特有の部品である電動コンプレッサーを例に挙げると、タイに進出したばかりの EV メーカーは、当該部品の調達検討にあたり、初期ロットはどうしても小規模になる。そのようなケースにおいて、中国系サプライヤーの経営者であれば、初回取引が将来の大きなビジネスにつながると考え、まずは原価を割ってでも早期に製品を供給し、信頼関係を築こうとする。一方、日系企業は初回取引から利益を求める、また取引開始までに時間を要するケースが多い。中国系企業と協業や取引を本気で臨むのであれば、従来の常識に固執せず、いかに協業・取引を行うかを検討する必要がある。

### 事例 3：中国の自動車（ゴム原料）分野事例「THA-C 社」

#### ■調査対象企業について

同社は、中国を拠点とする大手ゴム添加剤メーカーであり、主にゴム酸化防止剤（6PPD）、不溶性硫黄、加硫促進剤を製造している。これらは、タイヤやその他のゴム製品の耐久性や性能を向上させるために不可欠な化学製品である。同社は中国に 4 つの工場（山東省曹県、山東省泰安、安徽省銅陵、江蘇省連雲港）を持ち、2019 年には、タイで初の海外工場設立に取り掛かった。このタイ工場はチョンブリ県ロジャナ工業団地に位置し、2022 年に正式に稼働を開始した。総投資額は約 2 億 9,000 万人民元（約 4,030 万米ドル）で、年間 2 万 5,000 トンの 6PPD（酸化防止剤）を生産する能力を持つ。国際標準である IATF16949、ISO14001、ISO45001 などの認証も取得している。

#### ■対象国市場の見立て

タイは世界最大の天然ゴム生産国として、ゴム関連産業の重要な拠点である。同国の天然ゴム生産能力は安定しており、豊富な原材料供給が可能である。さらに、タイ政府はゴム産業に対して様々な税制優遇措置や補助金を提供し、外資系企業の参入を支援している。加えて、タイの地理的な優位性により、東南アジア諸国やインド市場への製品輸送が効率的である点も魅力となっている。米国市場での反ダンピング措置を受け、中国以外の供給地として ASEAN が選ばれるケースが増加している。なお、タイは米国の反ダンピング措置の対象ではあるが、中国で製造された製品に比べるとその影響は軽微である。ASEAN 諸国内やインドへの輸出は、RCEP や ASEAN 自由貿易協定の恩恵を受けており、輸出拠点としての競争力を有している。

#### ■対象国の戦略的位置付け

同社にとって、タイはアジア市場における重要な製造・輸出拠点である。同社のタイ工場は、タイ国内のタイヤメーカー向けの供給を行うと共に、米国や ASEAN 諸国、インド等の海外市場への輸出を目的としており、中国本土での過剰供給問題や競争激化への対応策としても機能している。タイには豊富な天然ゴム資源があり、タイ拠点を持つことで原材料の調達難リスクを軽減している。何よりも、中国政府とタイ政府との良好な関係や中国との地理的近接性が、同社の長期的な事業計画を支える背景となっている。

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

同社のタイ拠点の主要な機能は生産である。タイ工場は東南アジア唯一の拠点である。営業や事業開発、R&D は中国本社が対応している。

なお、責任者（ジェネラル・マネージャー）や技術責任者など一部のポジションは中国人駐在員が担っているが、大部分の管理職は現地社員が担当している。また、工場の従業員はタイ人の他、ミャンマー人（出稼ぎ労働者）がいる。

サプライチェーンの観点で見ると、同工場では主要な原料である RT-Base（酸化防止剤である 6PPD の原材料）は主に中国、MIBK（メチルイソブチルケトン）は中国や韓国から輸入している。その理由は、現地に求める品質を満たすサプライヤーがおらず、調達が困難なためである。将来的には、現地調達比率が高まる可能性が考えられる。生産された製品は、国内のタイヤメーカーに納入されたり、輸出されたりする。例えば、国内自動車産業向けでは、同社の納入先はタイヤメーカーであり同社が自動車 OEM との直接接点を持つことはない。輸出先は、東南アジア他国やインドへの輸出量が増えることが予測されている。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

同社は 2022 年の工場建設以降、大規模な新規投資は行っていない。当該工場投資は上述のとおり 2019 年から検討され、約 2 億 9,000 万人民元を投資し、年間 2 万 5,000 トンの 6PPD の生産能力を構築するものである。

#### ■今後の事業展開・投資意向

同社は、6PPD の世界的な規制強化を見据え、7PPD などの代替品へのシフトを計画している。ただし、既存の 7PPD は環境規制には適しているものの 6PPD と比べ耐久性や酸化防止性能等で劣る面があり、市場で受け入れられる代替品の開発が課題となっている。

また、同社は、タイ拠点を活用して、将来的には ASEAN 市場やインド市場における顧客基盤を拡大する意向を持っている。具体的には、既存顧客である中国企業に加えて、タイ国内の

中小企業顧客を開拓とともに、周辺諸国への輸出量を増加させる計画を持つ。特に米国市場では、中国製品に対する関税が60%以上に引き上げられる見通しであり（2025年1月時点）、タイ拠点からの輸出が戦略的に重要視されている。さらに、同社は環境規制の厳格化に対応するため、持続可能な製品の開発と製造プロセスの改善にも注力している。

加えて、同社は、ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを強化している。全社としてのイニシアチブ「2030年を見据えた持続可能性戦略・コミットメント」を通じて低炭素経営モデルへの転換を推進し、カーボン削減プロジェクトに取り組んでいる。この取り組みにより、年間6,500トン以上の炭素排出削減を達成した。また、デジタル技術を活用したシステムを導入し、持続可能性と生産効率の両立を図っている。タイにおいても、同様の取り組みを推進する方針が掲げられている。

#### ■日系企業との協業可能性

同社は、日系企業との技術開発や市場拡大において協業可能性があると考えている。同社は6PPDをはじめとするゴム添加剤の製造において高い技術力を有しており、これを活用した日系企業向け製品の共同開発や受託製造が考えられる。また、日本市場への参入拡大を目指し、日系企業の流通ネットワークやマーケティング力を活用することも有望である。加えて、同社のコスト競争力を活用し、日本企業が必要とする部品を低成本で製造することにより、相互の利益を最大化する協業モデルを構築できる可能性があると考えている。

### 事例4：中国の自動車分野事例「THA-D社」

#### ■調査対象企業について

THA-D社は、中国に本社を置くEVメーカーを親会社に持つ企業である。タイ市場には、2021年に市場参入を発表し、2022年に右ハンドル仕様の新車種を発売した。2023年にはバンコクの工業団地でEV工場立ち上げに取り掛かり、2024年に年間2万台の生産能力を持つEV量産工場を稼働開始した。なお、同社は自動車メーカーとしては規模が小さく、投資額を抑えるために、タイでの組み立てはローカルパートナーに委託している。同工場は、同社にとって中国国外初の製造拠点であり、将来的にはASEAN市場での輸出基盤としていくことを検討している。

#### ■対象国市場の見立て

タイ市場はEVに対する需要が高まっており、中国ブランドが市場をリードしている。特にタイ政府のEV3.5プログラム活用により、輸入税や物品税の優遇措置があるため、中国メーカーが積極的に進出している。しかし、2024年から2025年にかけてGDP成長率の低下や家計債務の増加による新車販売の減少が懸念されている。加えて、保険料の上昇や中国EVメーカー間の価格競争の激化により、事業環境は厳しくなっている。SUVセグメント、特にBセグメントは需要が高い一方で、ハイブリッド車の技術進化や中古車市場における残存価値の課題が存在している。

#### ■対象国戦略的位置付け

同社にとって、タイ拠点は国内への製品を供給すると共に、ASEAN地域への重要な輸出拠点となる予定である。タイは地理的に中国に近く、陸路での部品輸送が可能であり、物流コストを抑えられる。また、産業集積があり、熟練労働者が多く、品質の高い製造能力を構築できる点を中国自動車メーカーは評価している。さらに、タイ政府の支援やFTAの存在等により、輸出拠点としてのポテンシャルも高い。特に右ハンドル車の生産拠点として有用であり、将来的にはASEAN市場やインド、中東への輸出も視野に入れている。

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

同社のタイ拠点には製造（組立）、販売、マーケティング、管理・人事、アフターセールス等の機能がある。組立は委託しているが、品質チェック等は同社が行っている。組立は、バンコクのフリーゾーンで行われており、税制優遇を活用している。主な部品は中国から供給されているが、現地調達の必要条件を満たすため、タイ国内で調達を増やす予定である。なお、主要な中国系サプライヤーの多くはタイに進出しており、現地調達が制約になる可能性は低いと考えている。現状輸出はスポットのみだが、上述のとおり東南アジアやインド、中東への輸出を視野に入れている。

### ■新型コロナ後（2022年以降）の投資

中国での価格競争が激化するなか、新たな販路を求めてタイに進出し、2022年以降、タイ市場に約2,800万米ドルの投資を行った。当該資金は、タイ国内での工場建設および特定車種の現地生産化に使用されている。2024年には量産を開始し、年間2万台の生産能力を持つが、価格競争の激化や資金繰りの問題もあり、フル稼働には至っていない。来年には、現在輸入販売している新車種の生産も行い、稼働向上を見込んでいる。

### ■今後の事業展開・投資意向

現状は、既存の生産能力である年間2万台の生産を目指しており、国内での生産拡大計画はない。また、現状はタイ国内販売が主要な事業であり、輸出は一部に限られている。ただし、将来的にはタイ拠点をASEAN・インド・中東への輸出ハブにしたいと考えている。ASEANでは、インドネシアでの事業展開を強化する方針であり、香港政府の支援を受けインドネシアでタイ同様の組立工場の建設を進めている。

### ■日系企業との協業可能性

日系企業との協業可能性として、日系サプライヤーの利用が考えられる。ただし、同社の調達方針はコスト重視であり、日本メーカーの価値観・品質基準とは一致しない可能性がある。よりよい品質を追求するのではなく、求める品質をクリアするサプライヤーの中で最も安価なものを選択する傾向がある。研究開発は中国本社が主導しており、タイ拠点では協業検討が難しく、本社とのコミュニケーションが必要となる。

## 事例5：ドイツの自動車分野事例「THA-E社」

### ■調査対象企業について

THA-E社は、タイ国内において自動車や二輪車の製造を行っている。タイを東南アジアの重要な輸出拠点と位置付け、生産や販売、輸出等を行っている。生産面では、同社はタイで自動車のボディショップや車両組立、また二輪車の組立ラインを保有している。また、EVバッテリーの組立ライン、コンポーネント製造（例：クランクケース、シリンダーヘッド、フレーム、後軸アセンブリ、エンジンアセンブリ、ホイールモジュールアセンブリ）を含む幅広い製造機能を有しており、EV市場の成長を見据えた取り組みを強化している。

### ■対象国市場の見立て

タイ市場では、ICEおよびハイブリッド車の需要が根強く残る一方で、EV市場が成長している。特に中国企業を中心にEV生産が拡大しており、今後5~10年で新車販売に占めるEVの割合が30~40%に達する可能性があるとの見解がある。また、EV自動車に加えて、EVバイク市場も今後拡大することが予測されている。ただし、EV市場を成長させるためにはインフラ整備が必要であり、政府支援が不可欠である。

30~40%に達するかは定かではないが、EV需要が拡大することは間違いない、同社もドイツからのEV車の輸入や現地での生産体制の構築を進めている。なお、EVでは中国系メーカーが積極的に事業を展開しているが、ターゲットとする顧客セグメントが異なるため、必ずしも脅威とは感じておらず、同国でのEV販売ビジネスに機会を感じている。

### ■対象国戦略的位置付け

タイは、同社にとってASEAN地域での主要製造拠点として重要な役割を果たしている。同国は地理的にASEANの中心に位置し、部品輸入や完成車の輸出に優れたロジスティクスを提供している。FTAや関税等の観点からも優位性が高い。また、政府が提供する法人税減免やBOIの特別インセンティブを含む支援政策が、同国を戦略的投資先として際立たせている。加えて、同社は長年（20年）に亘りASEANでは唯一同国にのみ生産拠点を設け、強固なサプライチェーンを構築してきたため、タイは多面的な観点から同社にとって重要な拠点となっている。

### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

タイ拠点が保有する機能は以下のとおり。工場には生産関連の機能があり、販売・マーケティングを行う法人は別途存在する。タイ拠点が保有する主な機能は以下のとおりである。

- ・ 製造機能：自動車および二輪車関連の生産設備を有し、部品製造、電池アセンブリ、ボディショップ、二輪車アセンブリ、自動車アセンブリ等を行う。

- ・ 物流機能：必要な部品は、国内調達に加えて、ドイツをはじめベトナムや中国等から輸入。また、ASEAN 内およびオーストラリア等に完成車を輸出している。
- ・ 販売・マーケティング機能：タイ国内市場向けの販売活動を展開し、顧客サービスを提供する。
- ・ 管理機能：近隣に同国組織を管理する地域統括拠点はなく、ドイツ本社へのレポートィングを実施している。また本社から指導を受け、現地での製造、物流、販売活動等を行っている。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

過去 20 年にわたり生産拠点を有しており、継続的に投資を行ってきた。直近では、2021 年に二輪車用部品製造の生産設備拡張に投資、また 2023 年に EV 生産を見据えた EV バッテリー製造設備の整備に投資した。この投資により、EV 市場の需要拡大に対応する製造能力を強化している。

#### ■今後の事業展開・投資意向

インセンティブを継続して享受するため、現地調達率の向上に引き続き取り組む必要がある。EV バッテリーの生産設備への投資はその一環。

同社は、タイを ASEAN 地域の EV 製造拠点として位置付け、EV バッテリーの現地生産を開始するなど、政府のインセンティブを活用しつつ地場調達率を向上させる計画である。同社は既存の施設を最大限活用し、将来的にはタイからの輸出範囲をさらに拡大する意向を持つ。タイを輸出拠点として、今後も自動車や EV を ASEAN やオーストラリア等に輸出する。なお、インドや中国への輸出は一般的には難しいものの、他国で生産の少ないバイクについては、輸出可能性がある。

#### ■日系企業との協業可能性

同社は、現地調達率の向上に向けて、日系企業を含む競争力のある現地サプライヤーとの取引を視野に入れている。また、日系企業が提供する技術力、特にオートメーションや製造技術の分野において、R&D の協力可能性があると考えられる。現地拠点で意思決定できることもあるが、重要な取り組みについては、本社を巻き込んだ意思決定が必要になる。

### 3. 日系企業への示唆（協業可能性、正負両面に係る示唆）

非日系企業へのインタビューに基づき、調査対象分野の新型コロナ後における投資動向に係る示唆を着目すべき事業機会、活用可能な現地政策、サプライチェーン機能、ESG/デジタル活用の観点で整理した（以下表を参照）。

#### [着目すべき事業機会・成長領域]

##### 東南アジア域内の製造拠点ハブとして位置付けの再認識

タイは、電子製品や EV など世界的に需要が拡大する成長産業において、これまで培った産業集積や地理的優位性を活かし、輸出拠点としての地位を一層強化している。過去の生産、物流、顧客・サプライヤーネットワーク、高度人材といった集積は容易に再構築できるものではなく、米欧中非日系企業は、特に高付加価値品の製造については、産業集積を最大限活用する形で、タイを域内製造拠点として再度強化・投資を進めている。

##### 東南アジア最大の自動車生産国、EV 生産拠点

タイは ASEAN 最大の自動車生産国であり、国内に一定の市場があり（2023 年は約 77 万台の新車販売）、魅力を有すると共に、輸出拠点としても重要な役割を果たしている。国内には高度な自動車産業集積があり、サプライチェーンの構築が容易であるため、自動車製造・輸出の両面で競争力が高く、EV メーカーとしても新規参入しやすい環境がある。近年では EV の需要が増加しており、政府も 30@30 政策（2030 年までに新車生産の 30% を EV にする目標）の実現に向けた後押しを行っている。加えて、タイ政府は ASEAN における EV の製造および輸出ハブになることを目指し、積極的に EV 関連企業を誘致している。

#### [政策・規制]

米中対立やチャイナ・プラスワンの動きを背景に、BOI や EEC のインセンティブ、グリーン製造支援策などを活用し、多国籍企業の誘致をさらに積極的に進めている。

[機能・サプライチェーン]

上述のとおり、電子製品、EV 等自動車製造業においても、タイを域内の生産拠点として位置付け再投資をしている事例が多い。日本企業にとっても、こうした政策環境と成長産業の広がりを捉え、改めてサプライチェーンの中で重要な拠点としてタイを再評価する好機である。

表 VI-10 日系企業への示唆（タイ編）

	成長領域・事業機会	政策・規制	機能・サプライチェーン	ESG・デジタル等
製造 (電子製品)	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的に AI・デジタル需要が拡大する中、データセンター やクラウド・ストレージに利用される製品の需要が拡大（例：タイは世界の HDD の 80% を生産）</li> <li>米中対立やチャイナ・プラスワンの観点から、タイへの新規投資や生産移転が続く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイ政府は、特に高付加価値な電子製品産業の集積を構築すべく、半導体産業等を積極的に誘致</li> <li>BOI のインセンティブや EEC 地域における優遇措置、Thailand4.0 や、グリーン製造インセンティブ等の支援策を用意し、誘致を促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの企業がサプライチェーンの強靭化に取り組み、中国に依存しないサプライチェーンの構築を目指す</li> <li>有事を見据え、国内で完結するサプライチェーンを構築する企業もある</li> <li>産業集積や利便性の高い立地、高度な物流インフラを活かし ASEAN や APAC、世界市場向け輸出拠点としても機能する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くのグローバル企業は、企業方針として、カーボンニュートラル戦略を掲げるが、海外拠点における ESG 関連の取り組みは企業毎に異なる。オペレーション立上・安定化を優先する企業が目立つ一方、THA-E 社のように、現地工場において屋根置きソーラーの設置やゼロウェイストマネジメント等に取り組む企業もある。なお、トレンドとしては、顧客要求や規制等を通じ、より多くの具体的な取り組みが行われていくものと考えられる</li> </ul>
製造 (自動車・EV・自動車部品)	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間約 77 万台（2023 年。タイ工業連盟）の新車市場において、EV30@30（2030 年の新車 EV 生産比率を 30% にする）を掲げ、国内市場の EV 化を推進</li> <li>中国系やドイツ系 OEM は国内市場に加え、輸出を志向し、輸出拠点化を推進し工場を新設・拡張</li> <li>OEM の進出や EV 産業振興に伴い、新たな事業機会を得るために、多くのサプライヤーも追随</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイ政府は、東南アジアの EV ハブとなるべく、OEM 等を積極的に誘致</li> <li>EV やハイブリッド車に対する BOI のインセンティブや EV3.5 インセンティブ、ハイブリッド車向け税インセンティブ、現地生産 EV に対する特別税率等を用意し、OEM 等の誘致や事業拡大を支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV3.5 等の優遇税制を得るため、多くの OEM が現地サプライヤーを探査。中国系 OEM は、追随する中国サプライヤーが補完する部分が大きいものの、各 OEM はより安価で品質の高いサプライヤーを継続的に探索</li> <li>RCEP や ASEAN 自由貿易協定を活かし、右ハンドル車輸出拠点として、東南アジアやオーストラリアへの EV 輸出を促進</li> </ul>	

## VII. 国別編：ベトナム

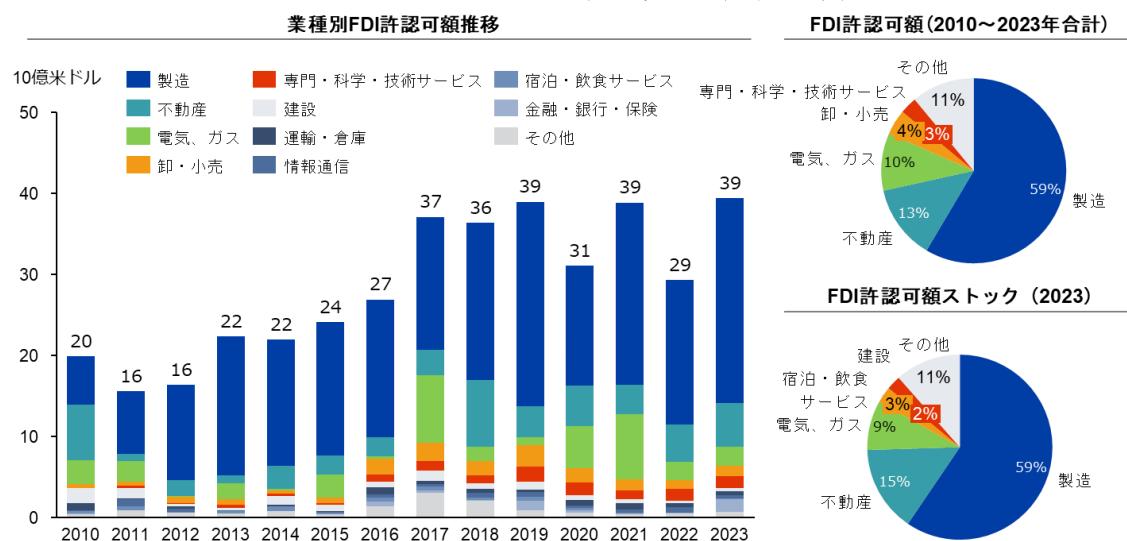
### 1. 直接投資動向

#### (1) 投資対象国の海外直接投資データ分析

ベトナムの FDI 統計については、実投資額に係る統計が公開されていないため、許認可額を分析対象とした。FDI 許認可額は 2010 年から 2019 年にかけて増加傾向にあったが、2020 年には新型コロナの流行により、入国制限やロックダウンが行われた影響もあり、許認可額は若干落ち込んだが、2021 年と 2023 年は 2019 年と同様、過去最高水準に戻った。2010 年から 2023 年の業種別投資許認可額の合計を見ると、製造業が全体の 59% を占め最も多く、次いで不動産業が 13%、電気・ガス等供給が 10% と続いている。また、2023 年末時点のストックベースの許認可額もフロー合計と同様の傾向を示し、1 位は製造業の 59%、次いで不動産が 15%、電気・ガス供給等が 9% と続いている。

ベトナムにおける主要業種への投資の主な理由については、企業のプレスリリースや業界関係者へのインタビューなどから、「米中対立のデカップリング先」「政府による積極誘致（優遇制度）」「安価で豊富な労働力」「多くの国との FTA」「経済発展に伴う内需の拡大・都市開発・インフラ開発」等が挙げられている。

図 VII-1 ベトナム FDI 業種分析（許認可額）

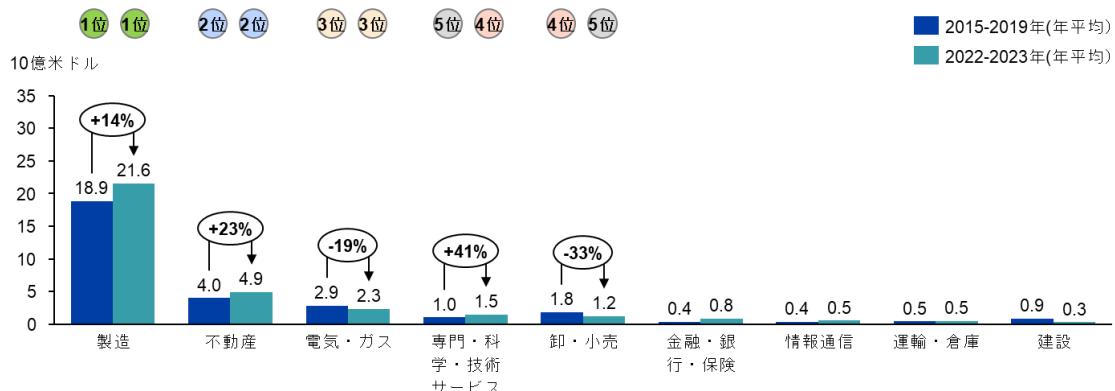


出所：Statistical Publishing House 「Statistical Yearbook of Viet Nam」

2015 年から 2023 年までの投資データを新型コロナ前後の二期間に分け、年平均許認可額と業種別順位を比較すると、どちらの期間でも製造業が圧倒的な許認可額を占めている。製造業に不動産業、電気・ガス等が続いているが、上位 3 種に変わりはない。なお、製造業と不動産業は成長しているが、電気・ガス供給等は 2 割程減少している。

図 VII-2 ベトナム FDI 業種分析（新型コロナ前後比較）（許認可額）

新型コロナ前（2015-2019年）と新型コロナ後（2022-2023年）の年平均投資許認可額比較

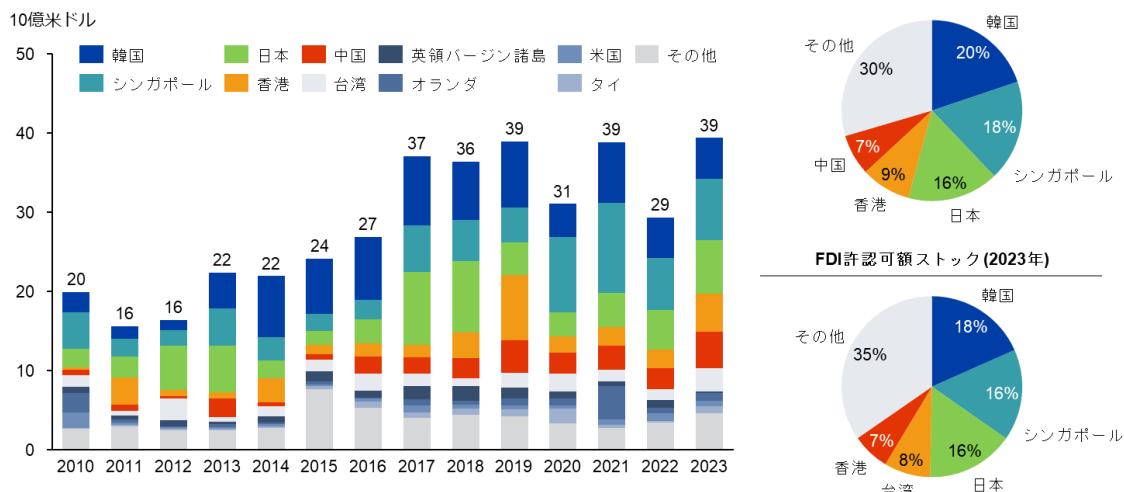


出所：Statistical Publishing House 「Statistical Yearbook of Viet Nam」

2010 年から 2023 年までの許認可額合計の投資元国・地域別内訳を見ると、韓国が全体の 20%で 1 位、次いでシンガポールが 18%、日本が 16%と続いている。また、4 位には香港 (9%)、5 位には中国 (7%) が入っている。米国 (2%) はトップ 10 には入っているものの、許認可額シェアは大きくなっている。2023 年末時点のストックベースでもトップ 3 の順位は同様であり、韓国が 18%、シンガポールおよび日本が共に 16%となっている。

図 VII-3 ベトナム FDI 投資元国・地域分析（許認可額）

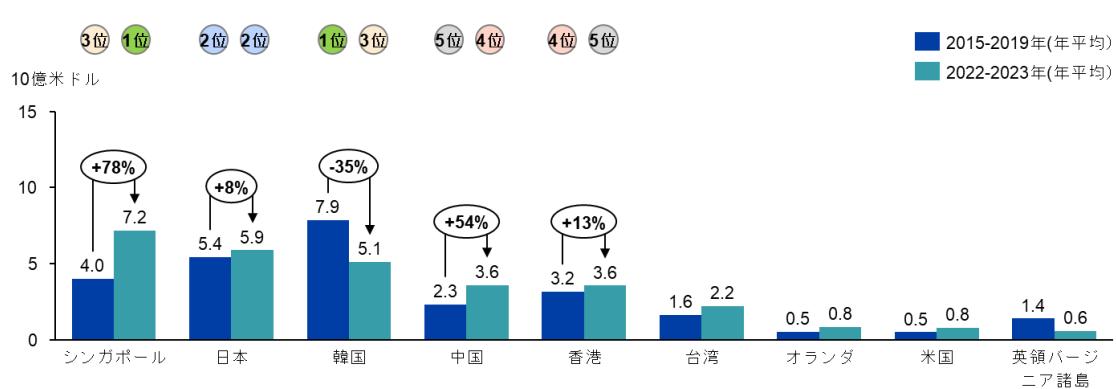
投資元国・地域別FDI許認可額推移 FDI許認可額（2010～2023年合計）



出所：Statistical Publishing House 「Statistical Yearbook of Viet Nam」

投資元国・地域について、新型コロナ前後の二期間に年平均投資許認可額と順位を比較すると、新型コロナ前に 1 位だった韓国が 35% 減で 3 位に落ち、3 位だったシンガポールが 78% の大幅増で 1 位になった。日本の投資許認可額は新型コロナ後に 8% 増となっているが、順位に変動はない。加えて、中国、香港、台湾、オランダ、米国等もベトナムにおける投資許認可額が増加している。

図 VII-4 ベトナム FDI 投資元国・地域分析（新型コロナ前後比較）（許認可額）  
COVID-19前（2015-2019年）とCOVID-19後（2022～2023年）の年平均投資許認可額比較

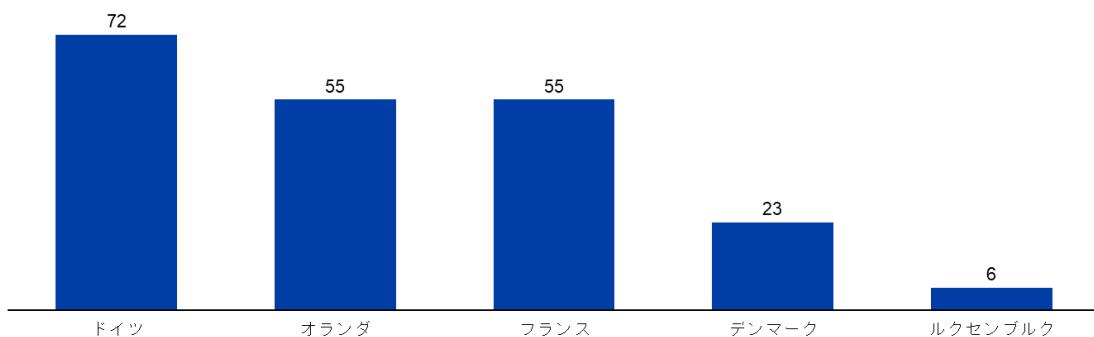


出所：Statistical Publishing House 「Statistical Yearbook of Viet Nam」

分析対象とする EU 加盟国については、2022 年および 2023 年の EU 加盟国からの投資許認可件数を参照し、最も件数が多いドイツを選定した。

図 VII-5 EU 諸国の 2022 年および 2023 年の投資分析（件数）

EU諸国の2022年及び2023年の投資認可件数(件)



出所：Statistical Publishing House 「Statistical Yearbook of Viet Nam」

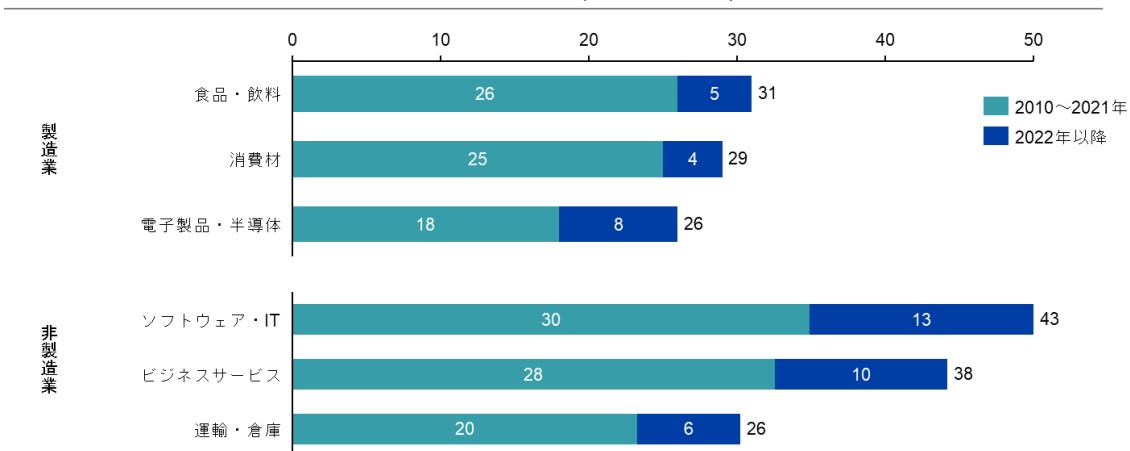
## （2）米国からの海外直接投資データ分析

米国からの 2010 年以降の投資状況について、ベトナムの公式統計には投資元国・地域別の投資業種情報がないため、fDi Markets のデータを用いて分析を行った。

米国からの 2010 年以降の主な投資業種は、製造業では、食品・飲料、消費材、電子製品・半導体の件数が多い。製造業上位 3 業種では約 2 割が 2022 年以降の投資案件であり、特に電子製品・半導体分野の投資件数が多い。また、非製造業では、ソフトウェア・IT、ビジネスサービス、運輸・倉庫の投資件数が多い。非製造業上位 3 業種では 3 割弱が 2022 年以降の投資案件である。

図 VII-6 米国からベトナムへの FDI 業種分析（2010～2024年6月）（件数）

米国企業による投資件数(2010～2024年6月)



出所：fDi Markets

米国の製造業では、電子製品・半導体分野の投資案件が2022年以降では最も多い。企業のプレスリリースやニュース記事等によると、主な投資理由として「米中対立を背景としたデカッピング対応（VNM-A社）」「ベトナムが世界的な半導体集積となる可能性を有し、世界的な生産ハブとなる可能性を有すること（Amkor Technology）」「ベトナム政府の積極的な誘致（Lam Research）」「優秀でコスト競争力のある人材が豊富にいること（Marvell Technology）」等が挙げられている。

米国からベトナムへの投資が多い製造業（半導体・電子製品分野）の具体的な投資例は以下のとおり。

表 VII-1 米国からの製造業（半導体・電子製品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Amkor Technology	半導体パッケージングおよびテストサービス	2024	16億米ドル	東南アジアにおける主要な生産拠点とするため、工場を拡張
Lam Research	半導体製造装置	2024	10億米ドル	国内半導体産業のサプライチェーンを構築するため、Seojinと新工場を設立
Kine SIC Semi	SiC半導体デバイス	2024	2億米ドル	ベトナム北部に製造拠点を設立する
NVIDIA	GPU、API、SoC	2024	2億米ドル	ベトナムを主要なAI拠点とするため、FPTと共にAI工場を設立
Marvell	半導体ソリューション	2024	非公開	ベトナムを世界の重要拠点として位置付け、半導体設計および研究開発に投資
Uniquify	カスタムASIC半導体、ターンキーSoC	2024	非公開	コスト削減およびサプライチェーンの多様化を図るため、ベトナム北部に製造拠点を設立
Intel	プロセッサ、GPU、メモリ、ストレージ・ソリューション	2023	2億4,000万米ドル	世界的な半導体需要に対応するため、新工場を開設し、世界の製造の中核拠点とする

VNM-A 社（中堅・中小・スタートアップ）	エレクトロニクス製造サービス（EMS）	2023	2,000 万米ドル	航空宇宙や医療機器業界等の顧客ニーズに応えるため、新工場を設立
Synopsys	チップ設計、検証用 EDA ツール	2023	非公開	ベトナムの半導体産業の成長を支援するため、先進的な設計ツール、トレーニング、技術的専門知識を提供

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

米国企業は、ベトナム国内での消費者需要増加に対応するため、大規模な工場設立や生産能力拡張を進めている。また、持続可能な技術を導入し、地域市場でのブランド力と競争力の強化を目指している。

表 VII-2 米国からの製造業（食品・飲料分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Pepsico	飲料およびスナック食品の製造・販売	2024	4 億米ドル	国内需要の拡大に対応するため、新たな工場を設立
Australis Aquaculture	養殖魚（バラマンディ）の生産・販売	2023	1 億米ドル	生産能力を拡大し、先進的で持続可能な養殖技術を用いて、バラマンディの生産を増強
Coca Cola	炭酸飲料および非炭酸飲料の製造・販売	2022	1 億 3,000 万米ドル	2039 年までに年間 10 億リットルの生産能力を目指し、サステナブル技術を取り入れた新工場をロンアン省に設立
Molson Coors Beverage	ビールおよびアルコール飲料の製造・販売	2021	非公開	成長するアジア太平洋地域の消費者基盤を活用し、現地生産を強化するための新工場を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

国内需要の増加とグローバルサプライチェーンの強化を背景に、米国の消費財企業はベトナムでの生産施設や店舗の拡大を進めている。一部企業では、カスタム製品や小ロット生産の需要に応じた柔軟な体制を整備している。

表 VII-3 米国からの製造業（消費財分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
3M	文房具から産業用製品まで多角的な技術製品を製造・販売	2024	非公開	地域におけるイノベーションを推進する科学技術エンジニアリングセンターを開設
Procter & Gamble	日用品、家庭用品、個人用ケア製品の製造・販売	2023	1 億米ドル	生産能力の拡大、グローバルサプライチェーンでの役割強化、持続可能な成長のための施設の拡張
Maxwood Furniture（中堅・中小・スタートアップ）	家具の設計、製造、および販売	2022	非公開	生産能力を拡大し、増加する需要に応えるとともに、カスタムデザインや小ロット生産への柔軟性を維持するための生産施設の拡張

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

ベトナムの急成長するデジタル経済とクラウドサービス需要に対応するため、米国 IT 企業はデータセンターやオフィス（開設）に投資している。さらに、現地の人材開発やパートナーシップ強化を通じて、東南アジア市場での競争力向上を図っている。

表 VII-4 米国からのソフトウェア&IT サービス/情報通信業への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Alphabet	検索エンジン、デジタル広告、クラウドサービス	2024	非公開	成長するデジタル経済とクラウドサービス需要の高まりを活用するため、新データセンターの設立
Orange Logic (中堅・中小・スタートアップ)	デジタルアセット管理 (DAM) ソフトウェアの開発	2024	非公開	プロジェクト需要の増加に対応し、チームを拡大して製品開発を強化するため、新オフィスの設立
Everfit (中堅・中小・スタートアップ)	フィットネス・ウェルネスプラットフォーム	2023	非公開	チームのコラボレーションを強化し、イノベーションを推進するため、新オフィスを設立
Meta Platforms	ソーシャルメディア) およびメタバース関連技術	2023	非公開	メタバース機器の生産拡大のため、新工場を設立
Opswat	サイバーセキュリティおよびマルウェア検知ソリューション	2023	非公開	増加する東南アジアおよびオーストラリアからのサービス需要に対応するための新オフィスの設立
Thoughtworks (中堅・中小・スタートアップ)	ソフトウェア開発およびテクノロジーコンサルティングサービス	2022	非公開	地元の人材開発を促進し、ビジネスパートナーや学術機関との協力の強化を図るため、新オフィスを設立
Data House (中堅・中小・スタートアップ)	データ管理およびデジタルトランスフォーメーションサービス	2022	非公開	運営能力を拡大し、現地の人材を活用するため、新オフィスを設立
Otrify (中堅・中小・スタートアップ)	サプライチェーン品質管理およびトレーサビリティソリューション	2022	非公開	現地の人材開発や事業パートナーとの連携強化のため、新オフィスを設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。

※投資年または発表年

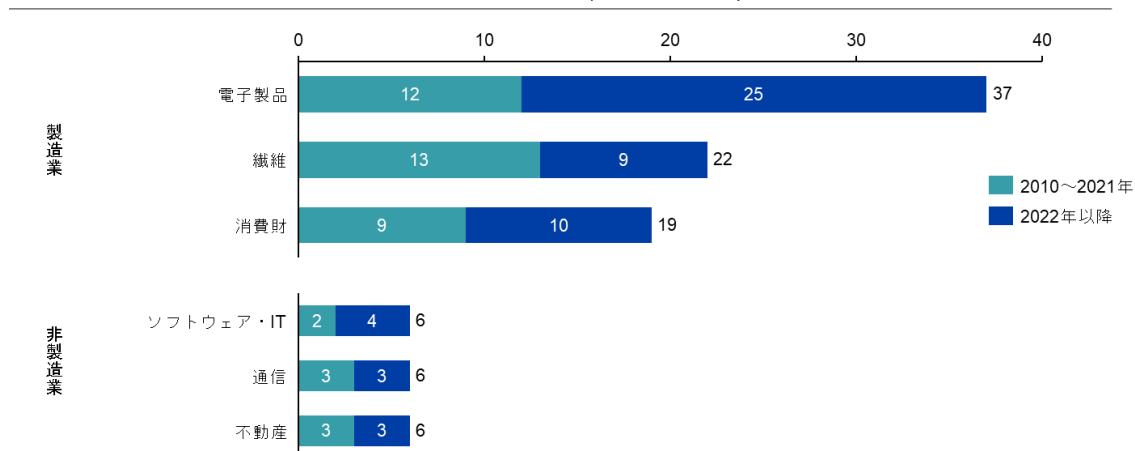
### (3) 中国からの海外直接投資データ分析

中国からの 2010 年以降の主な投資先業種は、製造業では、電子製品、繊維、消費財となっている。製造業上位 3 業種では半数以上が 2022 年以降の投資案件であり、特に電子製品領域は、7 割弱が 2022 年以降の投資案件である。また、非製造業では、ソフトウェア・IT、通信、不動産が主な投資先業種となっているが、件数は製造業と比べて少ない。非製造業上位 3 業種でも半数以上が 2022 年以降の投資案件である。

図 VII-7 中国からベトナムへの FDI 業種分析（2010～2024 年 6 月）

(新型コロナ前後比較) (件数)

中国企業による投資件数(2010～2024年6月)



出所 : fDi Markets

中国からベトナムへの投資が多い主要業種の投資例とその背景は以下のとおり。

中国の製造業では、2022 年以降、電子製品領域の投資案件が顕著である。また電子製品に加え、GoodWe や Trina Solar など、大手太陽光パネルメーカーの投資も顕著である。

投資企業のプレスリリースやニュース記事等によると、電子製品領域への主な投資理由として、「ベトナムにおける半導体・先進的電子部品産業の拡大 (Victory Giant Technology)」や「東南アジアにおけるサプライチェーン強化 (Hongrida Technology)」に加えて「米中対立を背景とした米中対立デカップリング対応 (BOE Technology Group)」等が挙げられており、輸出向けの生産拠点として位置付けられている。

表 VII-5 中国からの製造業（半導体・電子製品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Victory Giant Technology	車載、通信、家電用プリント基板	2024	8 億米ドル	グローバルプレゼンスを向上するため、高度電子部品および半導体分野の能力強化を図る工場を設立
Shanghai Guangwei Electric Group	電気配線、電源ケーブル、バッテリー	2024	7 億米ドル	電気自動車市場の需要拡大に対応し、生産能力とイノベーションを強化するために、工場を拡張
Hainan Drinda New Energy	自動車用プラスチック部品、太陽光発電製品	2024	4 億 5,000 万米ドル	再エネ市場の成長に対応するため、新工場を設立し、太陽光発電関連製品の生産能力を拡大
Luxshare ICT	コネクタ、ケーブル、ワイヤレス充電コンポーネント、アンテナ	2024	1 億 4,000 万米ドル	サプライチェーン多様化と生産能力の向上を図るために、工場を拡張
Guangdong Suqun New Material	銅箔、エレクトロニクス用複合材料	2024	5,000 万米ドル	新エネルギー自動車や半導体に使用される製品の製造能力を強化するために、新工場を設立
GoodWe	ソーラーインバータ、エネルギー貯蔵ソリューション	2024	非公開	北米およびアジア市場での需要増に対応し、価格競争力を高めるために、工場を設立

Trina Solar	太陽光発電モジュール、蓄電システム等	2023	4 億米ドル	米国市場向けサプライチェーン強化のため、工場を設立し、米国の貿易制裁を回避
BOE Technology Group	ディスプレイ製品、スマートシステム、IoT デバイス	2023	2 億 7,400 万米ドル	工場を拡張し、優遇輸出関税や豊富な労働力を活用し、競争力のある国内サプライチェーンを構築
Sunny Optical Technology	光学レンズ、カメラモジュール、車載カメラ	2023	1 億 5,000 万米ドル	地域でのプレゼンスを向上するため、カメラモジュール等を生産する新施設を設立
Hongrida Technology	精密金型、自動車・エレクトロニクス用プラスチック射出成形部品	2023	3,400 万米ドル	顧客へのサービス向上と市場リスクへの耐性強化を図るため、生産機能を移転
VNM-B 社	情報機器（ネットワーク機器：サーバー・ルーター等）	2018 年以降継続	非公開	米国を主とした欧米向け輸出拠点として、新工場を設立（拡張工事）

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

繊維関連でも多くの投資が確認できる。繊維・アパレル分野では、「米中対立に伴う米国関税の回避（Zhejiang Hailide New Material）」「ベトナムの安価な人件費を活かしたコスト競争力の強化（Zhongwang Fabric）」「良好な貿易環境に加え、中国へのアクセスも良くサプライチェーン構築が容易であること（Black Peony Group）」等の投資理由が挙げられている。繊維・アパレル分野は、中堅・中小の繊維生地メーカーや合成繊維メーカー等による、数百万ドルから数千万ドル前半の投資も多い。

表 VII-6 中国からの製造業（繊維・アパレル分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Zhejiang Jasan Holding Group (中堅・中小・スタートアップ)	メリヤス、靴下、シームレス・アンダーウェア、カジュアルウェア	2024	7,600 万米ドル	ユニクロ、アディダス、プーマ等のグローバルブランドの需要に対応し、競争力のあるサプライチェーンを構築するため、新工場を設立
Black Peony Group	デニム生地、衣料品、ジーンズ、ワークウェア	2024	7,100 万米ドル	有利な貿易環境、競争力のある労働コスト、中国への近接性等を活かす、新工場を設立
Xielong Group	合成繊維、糸、テクニカル・テキスタイル、ポリエステル製品	2024	4,000 万米ドル	世界のスポーツファッショントマーケットでの存在感を高めるため、新工場を設立し、生産能力を拡張
VNM-C 社	カジュアルウェア、ビジネススーツ等（主に小売）	2024	非公開	急成長するファッショントマーケットで、プレゼンス拡大を図るため、積極的な店舗展開を図る ※製造は、中国のサプライチェーンを活用
Zhejiang Hailide New Material (中堅・中小・スタートアップ)	ポリエステル工業用糸、タイヤコード織物、PVC ターポリン	2023	5,200 万米ドル	国際貿易摩擦に伴うリスクを軽減し、生産能力の最適化やコストの効率化を図るため、新工場を設立

Zhongwang Fabric (中堅・中小・スタートアップ)	椅子張り生地、カーテン生地、装飾テキスタイル、家庭用家具生地	2023	2,500 万米ドル	米中貿易摩擦に伴う関税リスク軽減やコスト競争力の強化、サプライチェーンの多様化を図るため、新工場を設立
Qingxin County Xiaofeng Shoe Materials (中堅・中小・スタートアップ)	靴材料	2023	700 万米ドル	競争力のある労働コスト、強固なグローバルサプライチェーン等を活かし、新工場を設立し、生産能力を向上
Zhejiang Xinao Textiles (中堅・中小・スタートアップ)	ウール糸、ニットウェア生地等	2022	1 億 5,400 万米ドル	競争力のある製造環境を活用するため、新工場を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

中国企業は、家具やスポーツ用品の製造でも、生産コストの最適化やサプライチェーンの強靭性向上を目的に投資を進めている。例えば、オフィス家具やスポーツ用ヘルメットメーカーが新工場を設立し、需要拡大に合わせて生産能力を拡充している。

表 VII-7 中国からの製造業（消費財分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
EON Helmet	スポーツおよびアクティビティ用ヘルメットの設計・製造	2023	非公開	スポーツやアクティビティ用の専門ヘルメットの生産能力を拡大
Zhejiang Yongyi (UE) Furniture	家具（特にオフィスチェアや家庭用家具）の設計・製造	2023	950 万米ドル	新工場を設立し、生産コストの最適化とサプライチェーンの強靭性向上を図る
Henglin (中堅・中小・スタートアップ)	オフィスチェアおよび家具の製造・販売	2021	非公開	東南アジア地域等での家具需要の増加に対応するため、新工場を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。※投資年または発表年

ベトナムで急成長するデジタル経済とICTインフラ需要に応じ、中国のIT企業は5Gエコシステムやデータセキュリティの強化を目的に、データセンターや研究開発施設を設立している。また、教育やAI分野の拡大を狙い、オンライン教育プラットフォームやAIソリューションの提供を強化している。

表 VII-8 中国からベトナムへのソフトウェア&IT サービス/情報通信業への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Huawei Technologies	通信機器およびICT（情報通信技術）ソリューションの提供	2024	非公開	5G エコシステムの拡大を目指し、テスト基準の導入、ラボ施設の提供、人材育成を行う研究開発（R&D）施設の設立
Alibaba Cloud Computing	クラウド・コンピューティングおよびデータサービスの提供	2023	10 億米ドル	ベトナムでの需要拡大に対応し、データセキュリティの管理強化を目指すための新施設（データセンター）の設立
Thunder Software Technology	組み込みソフトウェアおよびAIソリューションの開発・提供	2023	非公開	運営能力の拡大と顧客の獲得を目的とした新オフィスおよび研究開発施設の設立
Beijing Eeo Education Technology（中堅・中小・スタートアップ）	オンライン教育プラットフォームおよびEdTechソリューションの提供	2023	非公開	急速に発展する教育セクターとオンライン学習プラットフォームの需要増加に対応するため、新支店を設立

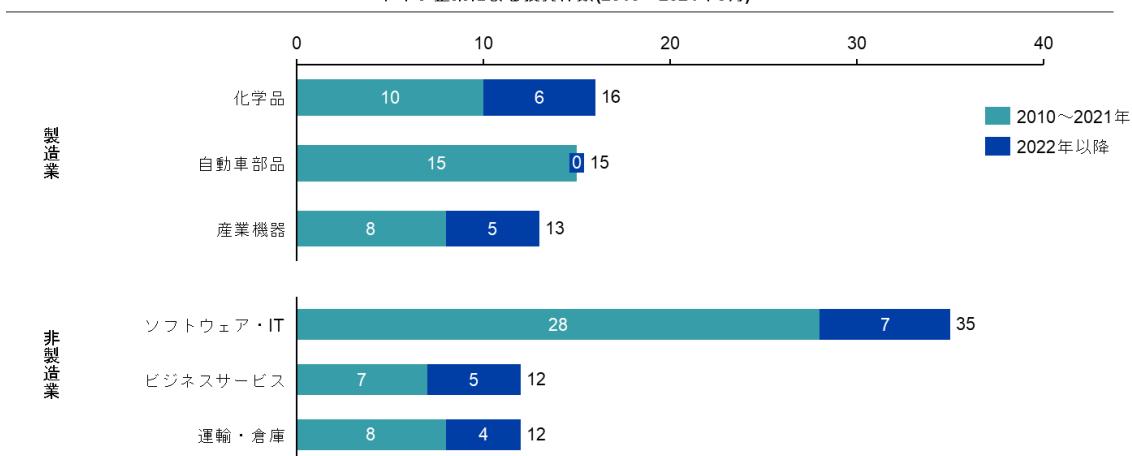
出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

#### (4) EU（ドイツ）からの海外直接投資データ分析

ドイツからの2010年以降の主な投資先業種は、製造業では、化学品、自動車部品、産業機器の件数が多い。製造業上位3業種では四分の一が2022年以降の投資案件であり、化学および産業機器領域の投資案件だった。また、非製造業では、ソフトウェア・IT、ビジネスサービス、運輸・倉庫が主な投資先業種となっている。特にソフトウェア・IT領域への投資案件が多い。非製造業上位3業種では3割弱が2022年以降の投資案件である。

図 VII-8 ドイツからベトナムへの FDI 業種分析（2010～2024年6月）  
(新型コロナ前後比較) (件数)

ドイツ企業による投資件数(2010～2024年6月)



出所：fDi Markets

ドイツからの投資が盛んな主要業種の案件事例とその背景は以下のとおり。

ドイツの製造業では、2022年以降は化学（医薬品を含む）分野への投資増加が確認でき、主な投資理由として「国内経済成長に伴う内需拡大対応（BASF）」「インフラ需要に対応する産業設備拡大（Messer）」「アジア市場における需要拡大に伴う生産能力の強化・サプライチェーンの最適化（tesa）」等がプレスリリースやニュース記事等から確認できる。

表 VII-9 ドイツからの製造業（化学品分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Henkel	接着剤、シーリング剤、表面処理剤	2024	非公開	接着剤や接合技術、生産効率におけるイノベーションを推進するため、新たな施設を設立
tesa	接着剤	2023	5,800 万米ドル	地域需要への対応力を強化し、信頼性の高いサプライチェーンを構築するため、新工場を設立
Fuchs SE	潤滑油（自動車用オイル、工業用潤滑油、金属加工油など）	2023	1,000 万米ドル	製品の多様化および現地生産能力の向上を図るため、新工場を設立
VNM-D 社	医薬品（ジェネリック医薬品）	2023	非公開	生産能力を拡大し、近隣諸国への供給拠点としての役割を強化するため、新本社を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

非製造業領域において、fDi Markets のデータでは捉えられていないものの、プレスリリースやニュース記事等から、ドイツを含む EU 加盟国からエネルギー領域（再生エネルギー）の投資アナウンスが増加していることが確認できる。投資理由としては「国内のエネルギー需要拡大への対応（Siemens Gamesa）」や「政府主導によるクリーンエネルギー市場の拡大（VNM-E 社）」、「カーボンニュートラル等を見据えたグリーンなエネルギー需要への対応（Juwi）」等がある。

表 VII-10 ドイツからの非製造業（エネルギー供給）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
VNM-E 社	太陽光、風力、バイオエネルギー等	2022	非公開	2022 年にランソン省に風力発電プロジェクトのため、代表事務所を開設。ベトナムのカーボンニュートラル実現に貢献するため、太陽光発電や風力発電プロジェクトに取り組む

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

ドイツ企業は、ベトナムの市場需要増加に対応するため、清掃機器や射出成形機などの分野で新工場や支店を設立している。また、環境持続可能性を重視し、太陽光パネルや環境配慮型材料を使用した施設の建設を推進している他、良好な投資環境や高度なエンジニア人材を活用し、現地の顧客ニーズに対応した生産およびサービス体制の強化を図っている。

表 VII-11 ドイツからの製造業（産業機器分野）への投資事例

企業名	製品・サービス	投資年*	投資額	投資概要
Kärcher	清掃機器および高圧洗浄機の製造・販売	2024	220万米ドル	市場需要の増加に対応し、生産能力を強化するための新工場の設立
Schmalz (中堅・中小・スタートアップ)	真空自動化およびハンドリング技術の提供	2024	非公開	販売拠点となる新オフィス（子会社）を設立し、真空自動化およびハンドリング技術のフルラインナップを提供
Viessmann	暖房、冷却、気候制御、浄水システムの製造・販売	2023	非公開	太陽光パネルや環境に優しい材料を利用し、持続可能性を重視した新工場の設立
Vermes (中堅・中小・スタートアップ)	マイクロディスペンシング技術および精密ディスペンサーの製造・提供	2023	非公開	ベトナムの良好な投資環境と高度なエンジニア人材を活用するため、販売拠点となる新子会社を設立
Arburg	射出成形機およびプラスチック加工ソリューションの製造・提供	2023	非公開	急速に発展しているプラスチック業界に対応するため、販売拠点（新子会社）を設立

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

#### (5) 各国総括（ベトナムへの投資要因）

以下、米欧中の主要業種の投資要因のポイントを整理した。

表 VII-12 ベトナムへの投資要因

国	業種	投資要因・背景	投資内容
米国	製造業（半導体・電子製品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジアにおける主要な生産拠点の構築</li> <li>国内のサプライチェーンの構築</li> <li>コスト削減およびサプライチェーンの多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計およびR&amp;D・工場の設立・拡張</li> <li>現地におけるトレーニング、技術的専門知識の提供</li> </ul>
	製造業（食品・飲料分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内需要増加への対応</li> <li>消費者基盤の活用・強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>新店舗の展開</li> </ul>
	製造業（消費財分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内需要増加への対応</li> <li>サプライチェーンの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新店舗の展開</li> <li>生産施設・能力の拡張</li> </ul>
	ソフトウェア&ITサービス、情報通信業	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長する国内のデジタル経済・クラウドサービス需要への対応</li> <li>東南アジアにおける需要拡大への対応</li> <li>現地の人材開発およびパートナー連携の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データセンターの設立</li> <li>新オフィスの設立</li> <li>新工場の設立</li> </ul>
中国	製造業（半導体・電子製品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV需要拡大への対応</li> <li>再エネ市場拡大への対応</li> <li>米国向けのサプライチェーンの強化</li> <li>優遇輸出関税や豊富な労働力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>既存工場の拡張</li> </ul>
	製造業（繊維・アパレル分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力のあるサプライチェーンの構築</li> <li>国際貿易摩擦に伴うリスクの軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新工場の設立</li> <li>新店舗の展開</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競争力のある労働コストの活用</li> <li>・ 現地需要の拡大対応</li> </ul>	
	製造業（消費財分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産コストの最適化とサプライチェーンの強化</li> <li>・ 現地需要の拡大対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産能力の拡充</li> <li>・ 新工場の設立</li> </ul>
EU	製造業（化学品分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地需要増加への対応</li> <li>・ 現地の生産能力の向上</li> <li>・ 近隣諸国への供給拠点としての役割</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新工場の設立</li> <li>・ 新オフィスの設立</li> </ul>
	エネルギー供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ベトナム政府によるカーボンニュートラル実現へのコミットメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 太陽光発電や風力発電プロジェクト出資</li> </ul>
	製造業（産業機器分野）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地需要増加への対応</li> <li>・ 持続可能性の重視</li> <li>・ 良好的な投資環境と高度なエンジニア人材の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新工場の設立</li> <li>・ 新支店の設立</li> </ul>

## 2. 非日系企業の戦略

### (1) 主要企業における戦略分析対象の選定

非日系企業の当該国における投資目的や背景、その根底にある ASEAN 戦略を理解するため、文献調査で特定した前述の投資事例を中心にインタビュー候補企業を選定した。企業規模、投資内容、投資時期等の観点からインタビュー打診の優先順位を設定し、受諾した企業に対してインタビューを実施した。インタビューを行った企業は、以下表のとおりである。

表 VII-12 インタビュー企業一覧

企業名	本社	製品・サービス	投資年*	投資概要
VNM-A 社	米国	電子製品製造サービス (EMS)	～2022	新工場設立
VNM-B 社	中国	情報機器（ネットワーク機器：サーバー・ルーター等）	2018 年以降 継続的に投資	新工場設立・継続的な拡張工事
VNM-C 社	中国	繊維・アパレル（小売）	2022	新店舗展開
VNM-D 社	ドイツ	化学（医薬品）	2023	新本社開設
VNM-E 社	ドイツ	エネルギー供給（再生エネルギー）	2022	屋根置き太陽光プロジェクト、風力発電など

出所：プレスリリース、ニュース記事よりジェトロ作成。 ※投資年または発表年

### (2) 非日系対象企業の ASEAN 戦略分析

インタビュー受諾企業に対し、当該国市場の見通し、対象国の戦略的位置付け、保有機能、具体的な投資内容、今後の事業展開や投資意向等についてヒアリングし、情報を整理した。

#### 事例 1：米国の製造業（半導体・電子製品分野）事例「VNM-A 社」

##### ■調査対象企業について

VNM-A 社は、米国に本社を持つエレクトロニクス製造サービス (EMS) 企業であり、航空機、医療機器、産業機器向けの高付加価値品を主に製造している。同社は 2004 年にベトナムへ進出し、初の海外拠点として南部ビンズオン省の VSIP1 工業団地に 7,000 平方メートルの施設を設立した。この施設では、米国本社からの依頼を受けた製品の加工と組立を中心に行っていたが、2021 年から新工場の建設をはじめ、2022 年にビンズオン省のナムタンウェイン工業団地に新たに 2 万 5,000 平方メートルの最新鋭の製造施設が完成した。この施設は LEED ゴールド認証を取得しており、太陽光発電による再生可能エネルギーの活用が特徴である。生

産輸出拠点であり、主な輸出先は米国だが、欧州や ASEAN 諸国向けにも一部出荷を行っている。

#### ■対象国市場の見立て

ベトナムは、東南アジア諸国の中でも電子部品の製造・組立において競争力を持つ国である。隣接する中国からの電子部品調達が容易であり、物流コストを抑えながら高品質な製品を生産・輸出することが可能である。特に、米中間の貿易摩擦や米国の経済政策が引き金となり、多くの OEM 企業が中国依存から脱却する「チャイナ・プラスワン」戦略を推進している。ベトナムは、低賃金かつ安定した政治情勢、高い品質基準を維持する力により、当該戦略の中心的な受け入れ国となっている。さらに、CPTPP（環太平洋パートナーシップに関する包括的および先進的な協定）や EVFTA（EU・ベトナム自由貿易協定）といった協定が各国市場へのアクセス強化につながっており、2025 年以降も電子部品製造の中核としての地位を担っていくことが期待される。

#### ■対象国戦略的位置付け

同社にとって、ベトナムは単なる製造拠点ではなく、グローバルサプライチェーンの要としての役割を果たしている。米国市場向け製品の製造において、ベトナムのコスト競争力や物流利便性は不可欠である。特に、中国からの部品調達が迅速かつ低コストで行える点や、製品を米国に輸送する際のコストの低さが、事業効率の向上に大きく寄与している。また、米中関係の悪化によるリスク分散策としての位置付けも強く、中国依存を減らしたい OEM 企業にとって、同社のベトナム拠点は魅力的な選択肢となっている。長期的には、ベトナム拠点を通じた欧州市場の開拓も視野に入れている。

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

同社のベトナム拠点では、製造業務における全工程を一貫して管理できる機能を有している。具体的には、PCBA（プリント回路基板アセンブリ）、サブシステムの統合、高度な組立作業（フルボックスビルド）、製造テスト、品質保証、エンジニアリング支援、そしてサプライチェーン管理が挙げられる。また、事務機能として購買、財務、人事、環境健康安全、顧客サービス、事業開発をベトナムで実行しており、現地での高度な自立を実現している。なお、営業および事業開発は米国本社が主導しているが、ベトナム拠点がそのサポートを行い、グローバルな受注活動に対応している。

サプライチェーンについては、中国や米国、欧州から電子部品や組立用材料を輸入している。特に、中国は世界の電子部品製造ハブであるため、中国からの輸入が同社の輸入総額の大半を占めている。サプライチェーンの変化には、サプライヤーの進出や生産拠点移転等が必要なため、当該構造は 5 年程度は変わらないと考えている一方、将来的には現地調達比率が高まっていくと考えている。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

直近の主要投資は 2022 年に完成した最新工場であり、以降は大規模な投資は行っていない。現時点でさらなる工場の建設や拡張計画はない。なお、現在の工場の稼働率は約 30% にとどまっており、米国市場における需要減少の影響を直接的に受けている。現行施設の効率化に注力し、市場の回復を待っている。

#### ■今後の事業展開・投資意向

同社は、市場動向を注視しつつ、主に米国市場向け製造に引き続き注力する方針である。一方で、欧州市場における新規顧客の開拓を進めるとともに、需要動向を踏まえベトナム拠点の製造能力を段階的に拡張する意向がある。サプライチェーンの観点では、長期的には地元での調達を増やし、完全な現地調達・生産への移行を視野に入れている。事業拡大に向けて、M&A を通じた拡大の可能性もあるが、具体的な計画は現状ない。

#### ■日系企業との協業可能性

日系企業との協業においては、多くの可能性がある。同社は、特に高い技術要件や厳格な品質基準が求められる航空機部品や医療機器部品の製造に強みを持っている。このため、日系メーカーが求める高付加価値品の製造で連携することができる。また、低賃金かつ高度な技能を持つ労働力を活用して、大量生産には適さない複雑な電子部品の製造を受託することが考えら

れる。一方で、同社は利益率を重視しているため、協業には双方の条件が整う必要がある。例えば、単純な大量生産ではなく、高度な技術力が必要な製品や複雑な組み立て作業が適している。

## 事例 2：中国の製造業（半導体・電子製品分野）事例「VNM-C 社」

### ■調査対象企業について

電子情報機器・ネットワーク製品（サーバー、IP、ルーター等）の製造販売を行っている。

### ■対象国市場の見立て

中国の「チャイナ・プラスワン」戦略により、電子情報機器業界は大きな変化を迎えており、中国企業によって推進されているが、特に米国の世界的な顧客の影響を受けており、企業に製造業務の多様化を要求している。ベトナムは、サプライチェーンの重要な拠点として、特に電子情報部品の中国企業からの主要な投資先として浮上している。

歴史的に、中国は世界のエレクトロニクス製造の主要拠点だったが、地政学的および経済的状況の変化により、投資の再配分が進められている。大手エレクトロニクス企業がベトナムに事業拠点を移転すると、ドミノ効果が起り、関連する部品サプライチェーン企業もベトナムに拠点を構えるようになってきている。

ベトナムはチャイナ・プラスワンの製造拠点として、中国に近い立地（陸上輸送含めて物流が容易）、安価な労働力、欧米との貿易協定での関税メリットが享受できる国である。初期的には輸出生産拠点として確立し、段階的にベトナム現地向け製品等も生産できる体制の整備が進められている。

### ■対象国の戦略的位置付け

中国本社・中国生産工場で事業を拡大してきたが、米中対立が激化する中で、欧米向け製品を生産する拠点を 2018 年以降、順次拡大している。

### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

ベトナム拠点は、米国を主とした欧米向け輸出生産拠点として位置付けられている。

サプライチェーンについては、チップ、抵抗器、マイクロコントローラー、メモリーチップなどの電子部品の多くが、中国をはじめ、米国や日本、韓国等から輸入されている。一方、金型や機械部品は、現地調達されるものが多い。それらを基に、現地工場では主として電気通信機器を生産し、米国をはじめ韓国や日本、欧州市場をターゲットに輸出している。

現状は、電子製品の多くを輸入に頼っているものの、将来的には原産地証明書の「メイド・イン・ベトナム」基準を満たすべく、電子製品の重要な構成要素である PCBA（プリント回路基板アセンブリ）部品の生産をベトナム国内で行いたいと考えている。

### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

同社は、2018 年に倉庫と作業場スペースを借りて事業を開始。北部ハイフォン市アンズオン工業団地の土地を取得するという大規模な投資を実施した。2020 年から 2021 年にかけて、用地取得と合計 9 万 5,000 平方メートルの 3 棟の建物で構成される第 1 期の工場建設を実施。2022 年に第 1 期の運転が開始され、また第 2 期の建設を開始した。2024 年現在、フェーズ 2 の完成が近づいており、設備や人材の移転も積極的に行っている。従来の通信およびデータ通信デバイスに加えて、ロボット掃除機、セットトップボックス、産業用照明、IoT デバイスなどの家庭用電化製品を含むようになり、製品ポートフォリオを拡大している。

### ■今後の事業展開・投資意向

エンジニアリングチームを中心に、3 年間の現地化計画が進行中である。目標は、中国人エンジニアの割合を 50% から 20% に減らし、より現地化を進めることである。

### ■日系企業との協業可能性

日本企業との協業可能性は大きく二つ。一つは、日本企業は半導体、チップセット、金型等の部品供給に関与しており、またエレベーターやソフトウェアソリューションなどのサービスを提供しているため、同社のサプライヤーとなり得る。また、日系企業の中には、通信機器を製造する EMS（電子製造サービス）プロバイダーや ODM（オリジナルデザインメーカー）を求めている企業もあると認識しており、同社の顧客となり得る。

### 事例3：中国の小売業（織維・アパレル分野）事例「VNM-D社」

#### ■調査対象企業について

同社は、中国に本社を置く衣料品小売業者で、中国に加え ASEAN 諸国を中心に多店舗展開を行う企業である。2018年にベトナム市場に進出し、ホーチミン市とハノイ市に拠点を設置。現在ではベトナム国内で13店舗を運営している。同社は、中国国内に集中したサプライチェーンを基盤としており、製品供給はすべて中国から行われている。そのため、現地での製造や供給ネットワークの構築は行わず、あくまで店舗運営に特化している。売上全体に占めるベトナムでの売上割合は依然として低いが、ベトナムを軸として他国への輸出を含む新たな展開を模索している。

※ 同社は中国で製造しており、ベトナムには製造工場を持たないものの、サプライチェーンに理解のある同社職員から中国織維製造企業によるベトナムへの投資動向についてもヒアリングした。

#### ■対象国市場の見立て（アパレル）

ベトナム市場は、経済成長が著しく、特に若い人口層が大きい点が魅力である。しかし、実際の購買力には課題があり、消費者の多くが低価格品を重視する傾向にある。一方、ベトナムの商業不動産賃貸料は非常に高額で、特に大都市圏においては店舗運営コストが利益率を圧迫している。また、模倣品が広く流通していることが、国際的な衣料品ブランドにとって深刻な障害となっている。さらに、所得格差が大きく、富裕層と低所得層の購買行動が二極化しているため、市場全体としての収益構造が不安定である。

#### ■対象国市場の見立て（織維製造業）

ベトナムは、中国織維製造業にとって戦略的な投資先として注目されている。中国国内の労働力コストや土地費用の上昇等がベトナムへの移転を後押ししている。加えて、米中貿易摩擦による関税負担の増加が、ベトナムを含む ASEAN 諸国を生産拠点として選ぶ理由となっている。特に、ベトナムは多くの自由貿易協定を締結しており、中国国内で製造する場合よりも関税削減のスキームが活用でき、製造品の国際市場での競争力を高めることが可能である。このような背景から、中国企業はベトナムを輸出拠点として活用し、コスト効率を追求している。また、中国国内では環境規制が強化されており、環境負荷の高い織維製造業が厳しい規制に対応する必要に迫られている。このため、一部の企業はこうした規制からの回避を目的として、比較的規制が緩やかなベトナムでの生産を選んでいる。また、ベトナムは中国と陸地でつながり距離も近いため既存のサプライチェーンとの連携が容易であり、中国から原材料を輸入しやすい地理的優位性も、投資を後押しする要因となっている。

ただし、ベトナム市場には課題も存在する。労働力コストの上昇が顕著であり、不動産価格の高騰は、織維製造業の収益性を圧迫する要因となっており、一部企業はカンボジアやインドネシアへの投資を検討している。

#### ■対象国戦略的位置付け

同社にとって、ベトナム市場は ASEAN 地域における成長戦略の重要な一環であり、ブランド認知度を向上させ、市場シェアを拡大するための拠点として位置付けられている。同社はすでに ASEAN 諸国で店舗展開を行っており、ベトナム市場への進出は、中国国内市場の競争激化を背景とした国際的な多角化戦略の一環といえる。

上述のとおり、ベトナム市場では課題も多いため、現時点では収益性よりも拠点の設置を通じたブランド価値の向上を優先している。このような戦略は、ASEAN 全体でのプレゼンス強化と長期的な成長を目指した企業方針に沿ったものである。

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

同社のベトナム拠点は、事業開発、運営、財務、人事、マーケティング、店舗運営管理などの主要機能を備えている。これらの機能は、現地市場での店舗展開と日常業務を支えるために設置されており、ほぼすべてが現地採用の人材によって運営されている。現地の市場特性を理解した人材を活用することで、迅速かつ柔軟な対応を可能にしている。また、ビジネスプランの策定や新規店舗の開設計画は、現地拠点が主体となって行い、中国本社の承認を経て最終決定される仕組みとなっている。

なお、同社は中国のサプライチェーンに依存しており、サプライヤーに対し、生産拠点移転等を促す予定はない。その理由としては、中国国内に高度に整備されたサプライチェーンがあり、生産コストの最適化と製品品質の一貫性を確保できると考えているためである。ASEAN 諸国内のサプライチェーンは、ベトナムを含めまだ発展途上であり、中国のサプライチェーンと比べ依然ギャップがあると考えている。また、中国と ASEAN 諸国との間には自由貿易協定があり、中国から ASEAN に輸出される多くの製品は輸入時の関税負担が軽減される。サプライチェーンの見直しの予定はないものの、同社の店舗数の増加や販売数の増加に伴い、将来的には中国に閉じないサプライチェーンが出来る可能性はあると考えている。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

2022 年以降、同社は新規店舗の展開を継続しており、ホーチミン市、ハノイ市、ハイフォン市、フエ市など主要都市を中心に 5 店舗を新設している。これらの店舗は、1 店舗あたり約 200 平方メートルの面積を持ち、5~7 人のスタッフで運営されており、新規店舗の展開は同社のベトナム市場における成長戦略の一環として位置付けられている。一方で、既存店舗の収益が事業運営コストをカバーしているため、新規投資によりスケールを大幅に拡大する必要ないと判断している。このような店舗展開は、現地でのブランド価値向上と長期的な収益基盤の確立を目的としている。

#### ■今後の事業展開・投資意向

同社は、ベトナム市場における課題を認識しつつ、ASEAN 全体での事業拡大を進める方針を持っている。短期的には、商業不動産の高額な賃貸費用や、消費者の低価格志向に対応するため、既存店舗の収益性を最大化し、コスト効率を高める取り組みに注力している。一方で、長期的には、ブランド認知度を活かした店舗ネットワークの拡大を計画している。なお、ベトナム国内での生産拠点の設置や調達の現地化については、現時点では予定していない。

#### ■日系企業との協業可能性

同社は、すでに日系企業との協業実績を持っており、例えば日系ショッピングモールでの店舗展開を行っている。この協業は、特定のモール運営企業と戦略的パートナーシップを形成し、双方の利益を拡大する形で進行している。今後の協業可能性としては、サプライチェーンの効率化や持続可能な製品および製造プロセスの導入において、日本企業が持つ高度な技術やノウハウを活用することで、競争優位性をさらに強化できる可能性がある。また、共同プロモーションや新しい市場ニーズを反映した製品開発の分野でも、日本企業との連携可能性があると考えている。

### 事例 4：ドイツの製造業（化学品分野）事例「VNM-D 社」

#### ■調査対象企業について

VNM-D 社は、ベトナム国内に EU-GMP 認証を取得した製造施設を 2 つ保有し、主にジェネリック薬や抗生物質を中心とした医薬品の生産を行っている。また、現地の病院や薬局を含む 1 万 2,000 以上の顧客に製品を供給している。2021 年時点で本社および関連会社による株式保有率は 99.53% に達しており、外資によるほぼ完全所有の形態で事業を運営している。同社は、ローカル市場での強固な基盤と EU-GMP 認証を取得した製造施設を持つ点が大きな特徴である。

#### ■対象国市場の見立て

ベトナムの製薬市場は、ASEAN 地域内の中でも高い成長が予測されており、2027 年までに年間 10~12% の年平均成長率が見込まれている。成長の背景には、急速な都市化、中産階級の台頭、慢性疾患の増加、公的医療保険の普及が挙げられる。特に、政府は 2025 年までに社会保険加入率を 95% に拡大する目標を掲げており、医薬品需要の増加が期待される。一方で、国内製薬業界にはいくつかの課題が存在する。生産量の 8 割はインドと中国からの原材料に依存しており、原材料の現地生産が未発達であることが課題である。また、輸入薬品の登録には 18 カ月以上を要し、規制が外資系企業にとって大きな障壁となっている。さらに、国内の多くの工場が WHO-GMP 基準を満たしているものの、PIC/S や EU-GMP 基準を満たす施設は約 20 工場に限られており、信頼性の高い国際基準に対応した生産インフラの整備が遅れている。加えて、政府の調達改革によりジェネリック薬を含む医薬品価格の低減圧力が強

まる中、事業者の収益性悪化が懸念される。また、輸出拡大に向けては、品質の改善や物流の効率化等の課題解決も求められている。

#### ■対象国の戦略的位置付け

ベトナム市場は、国内市場対応に加えて、将来的な ASEAN および中東市場への輸出拠点として位置付けられている。特に EU-GMP 認証を取得した製造施設は、ASEAN 地域では数は多くない。また、技術移転を通じて輸出競争力をさらに強化している。ベトナム政府が 2023 年 10 月に策定した製薬業界の発展戦略（2030 年ビジョン）は、国内製薬産業を強化し、地域の製薬生産拠点としての役割を確立するための重要なフレームワークとなっている。また、EU との FTA による関税削減や、EMA 認証済み医薬品の迅速な流通は、同企業の長期的な成長戦略に寄与する要素である。加えて、ベトナムは「チャイナ・プラスワン」戦略の一環として地理的優位性を有しており、ASEAN 内外への物流ネットワークの中心地としての役割を果たす可能性がある。

#### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

同社は、ベトナム拠点において主に生産を中心とした機能を保有している。EU-GMP 認証を取得した製造施設を 2 つ保有し、抗生物質等のジェネリック薬を主力製品として生産している。研究開発機能も有するものの、高付加価値な製品開発は限定的である。ただし、本社からの技術移転を受けながら、技術力の強化を進めている。

また、営業・マーケティング機能も有しており、1 万 2,000 以上の病院や薬局を顧客基盤とした強固な販売ネットワークを構築している。加えて、他拠点が製造した消費者健康製品（スキンケア、サプリメントなど）の輸入販売等も行っている。

サプライチェーンについては、上述のとおり医薬品の原料となる API の大部分（同社では約 9 割）を中国やインドから輸入している。品質の高い API を国内で調達することは難しいという認識である。生産されたジェネリック薬は主に国内で消費されるが、一部は EU や ASEAN に輸出されている。

#### ■新型コロナ後（2022 年以降）の投資

同社は、ベトナム市場での事業基盤を強化するため、2023 年にはホーチミン市に新本社を開設し、従業員の増強や効率的な事業運営に取り組んだ。この新本社は、約 2,000 人の現地従業員がおり、同社の中心的拠点となっている。営業体制では、全国 30 カ所に分散していた支店運営を廃止し、中央集権型の営業およびマーケティング体制へ移行した。さらに、物流体制の効率化を図るため、社内物流から 3PL 活用にシフトし、医薬品の安定供給を可能とする効率的な流通ネットワークを構築した。積極的な投資と成長により、同社は、ベトナム製薬業界において 2 番目の事業規模を誇っている。

#### ■今後の事業展開・投資意向

同社は、現地でのジェネリック薬の生産強化に加え、ASEAN や中東地域への輸出を拡大する意向を持っている。また、現地市場の成長を見据えた消費者向け健康製品（スキンケア、ビタミン・サプリメントなど）の拡大を計画している。加えて、製造施設のさらなる近代化を進むとともに、ドイツ本社の支援を受けて国際基準に対応した製品の開発を加速する方針である。短期目標として年間売上高 1 億ユーロ、消費者向けヘルスケア製品売上高 5,000 万ユーロの達成を掲げている。

#### ■日系企業との協業可能性

同社は、外資企業との技術移転や共同開発を進める中で、日系企業との協業の可能性も認識している。例えば、日系企業が保有する技術力や品質管理能力を活用し、EU-GMP 認証施設での現地生産を強化する共同事業が考えられる。また、日系企業が持つ ASEAN 市場を含む広範なネットワークを活用し、同社の輸出拡大を支援する協業の形態も想定される。さらに、日系製薬メーカーが開発した高付加価値品の現地市場への展開において、同社の販売ネットワークを活用した共同販売も可能性として挙げられる。加えて、ジェネリック薬や OTC 製品の分野では、日系企業からの技術移転や共同開発を通じ、双方にとって競争力向上につながる協業ができると考えている。

## 事例5：ドイツのエネルギー供給事例「VNM-E社」

### ■調査対象企業について

VNM-E社は再生可能エネルギー分野で世界的に知られるドイツ企業である。世界34カ国に事業を展開し、年間売上は約58億ユーロに上る。これまでに6GW以上の再生可能エネルギー設備を稼働させ、10.5GW以上の資産を管理している。太陽光、風力、水力発電のプロジェクト開発をはじめ、エネルギーソリューションの提供や運用管理を行い、ESGを重視した持続可能性に注力している。同社は2020年にベトナム市場へ進出し、ホーチミン市に拠点を設立した。2021年からは、住宅や商業施設向けの屋根置き型太陽光発電事業や関連製品の販売を本格化させていている。

### ■対象国市場の見立て

ベトナムは、再生可能エネルギー分野で急速に成長している市場である。特に、政府が主導する政策が市場拡大を後押しし、2030年までに陸上風力発電を重点的に推進する計画がある。また、温室効果ガス排出量を2020年に比べて2030年までに25%、2050年までに45%削減する目標を掲げている。太陽光発電においては、現状自家消費型の屋根置き型太陽光システムが大きな成長分野であり、2024年には1GW規模の需要が見込まれている。一方、風力発電プロジェクトについては、電力買取価格(FIT)の政策が十分に整備されておらず、今後の拡大が期待されている。

同国の魅力として、政府による迅速な許認可対応や税制優遇が、外国企業の投資を促進する要因となっている。

### ■対象国の戦略的位置付け

ベトナムは、東南アジア市場全体への展開を加速するための重要な拠点である。同国を再生可能エネルギー関連製品の輸入・再輸出やプロジェクト展開の基盤として位置付けており、ベトナム市場での成功を足掛かりに周辺諸国(フィリピン、インドネシアなど)での事業拡大を目指している。また、政府の再生可能エネルギー政策に沿った長期的なプロジェクト計画の実現が、同社の重点事項となっている。

### ■拠点の保有機能・サプライチェーン

ベトナム拠点では、主に太陽光発電や風力発電プロジェクトの計画・管理、現地における会計や行政業務、輸入業務が行われている。人事やマーケティング業務は、タイのバンコクにある地域本部が統括しており、現地スタッフとドイツから派遣されたメンバーが連携し運営している。

サプライチェーンについては、中国やドイツから太陽光発電モジュールやインバーター等を輸入している。ベトナムおよびタイには倉庫があり、ベトナム国内で使用されるものだけでなく、一部はインドネシアやバングラデシュへ再輸出されている。

### ■新型コロナ後(2022年以降)の投資

2022年以降の主な投資や取り組みとして、屋根置き型太陽光発電は、短期間で成長が期待される分野であり、50MW規模のプロジェクトが進行している。また、ランソン省では300MW規模の風力発電プロジェクトを計画している。ただし、電力販売に関する政策(FIT)の整備が完了するまでは、作業は保留とされている。

### ■今後の事業展開・投資意向

短期的には自家消費型太陽光発電システムの需要増加への対応に取り組んでいる。また、エネルギー貯蔵システム(BESS)の採用も拡大見込みである。中期的には、屋根置き型太陽光発電のさらなる普及を図るとともに、政策動向にはよるもの、陸上風力や洋上風力発電の取り組みを拡充する方針である。地域の再生可能エネルギー需要と環境目標に応えることで、競争力を高める戦略を進めている。

### ■日系企業との協業可能性

すでに複数の日系企業とベトナムの屋根置き型太陽光発電プロジェクトなどで協力している。特に、日本のEPC(設計・調達・施工)企業が持つ高度な技術力やプロジェクト管理ノウハウは、同社にとって信頼性の高いプロジェクト推進を可能にする重要な要素と認識して

いる。今後、再生可能エネルギー分野での取り組み領域が拡大する中で、同社に不足する専門知識や機能を補完する日本企業との連携を強化する意向を持っている。

### 3. 日系企業への示唆（協業可能性、正負両面に係る示唆）

非日系企業へのインタビューに基づき、調査対象分野の新型コロナ後における投資動向に係る示唆を着目すべき事業機会、活用可能な現地政策、サプライチェーン機能、ESG/デジタル活用の観点で整理した（以下表を参照）。

#### [着目すべき事業機会・成長領域]

##### チャイナ・プラスワンとしての製造拠点機能の拡大

ベトナムは、米中対立やチャイナ・プラスワンの流れを背景に、低コストで勤勉な労働力、地理的優位性、安定した政治環境を武器に、多国籍企業の進出先としての魅力を高めている。特に半導体や電子部品分野では、2030年までに基盤を構築し、2050年までに世界的な拠点となることを目指した政府の積極的なFDI誘致戦略が進んでいる。繊維産業でも、中国を含む多国籍企業が輸出拠点としての利便性を評価し、進出を検討しているが、労働コストの上昇や不動産価格等の課題も抱える。

##### 東南アジア最大規模の再生エネルギー利用国

エネルギー分野では、ベトナムは東南アジアでは最大規模の再生可能エネルギーの利用拡大が計画されており、持続可能な発展を推進する政策が進行中である。短期的には、政府の汚職等の問題で一部投資が停滞しているが、引き続き、投資が拡大していく見通し。

#### [政策・規制]

本調査対象業種である半導体、化学、エネルギー等の政府の優先業種においては、各種インセンティブ（免税、補助金等）を設けており、投資タイミングにおいては積極的に活用していくことが望ましい。

#### [機能・サプライチェーン]

ベトナムは、上述のとおり米中対立やチャイナ・プラスワンを背景に、低コストで勤勉な労働力、中国や他メコン地域諸国に近いという地理的優位性、安定した政治環境を武器に、欧米多国籍企業、中国企業の進出が拡大している。半導体等ではシンガポールやマレーシアに次ぐ後工程分野の拠点としてグローバルサプライチェーンに組み込まれるほか、電子機器、繊維等でも欧米企業の輸出拠点としての生産設備の拡張が進んでいる。欧米企業でも既存の中国拠点の追加工場としてベトナムに工場を設ける動きもあり、日系企業としても、内需・東南アジアに加えて、中国を含めたグローバルサプライチェーンの中での機能としてどう活用していくかという視点が求められる。日本企業は、ベトナム市場における投資動向や成長分野、政府の政策を踏まえつつ、グローバルなサプライチェーンの強化や新たな事業機会の獲得等を追求することが期待される。

表 VII-13 日本企業への示唆（ベトナム編）

成長領域・事業機会	政策・規制	機能・サプライチェーン	ESG・デジタル等	
製造（半導体・電子部品）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米中対立やチャイナ・プラスワン等の恩恵を受け、米欧中韓等の多くの半導体・エレクトロニクス企業が進出を検討</li> <li>・低賃金、勤勉な労働者、安定した政治状況、積極的なFDI受入姿勢等が米欧中等の投資家の関心を惹く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベトナム政府は、半導体産業発展戦略を公布し、2030年までに基本能力形成、2040年までに半導体およびエレクトロニクス産業の中心地の一つとなること、2050年までにトップ群に入ることを掲げ、積極的なFDI誘致を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国に物理的距離が近く、陸上でつながっており、サプライチェーンの接続（中国からの調達）が容易</li> <li>・CPTPPやEVFTA等、多くの地域や国と自由貿易協定を結んでおり、欧米・ASEAN等への輸出拠点として機能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ESGのベトナム現地での取り組みには企業差がある。例えば、米系EMSのVNM-A社は今後コンシューマー・エレクトロニクス顧客等から、グリーン化の要請が高まるを見越し、LEEDゴールド認証を工場で取得。屋根置き太陽光パネルを設置する等、環境配慮を推進。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国等との取引が多い企業の新工場設置や移転が進む</li> </ul>			<p>一方、積極的な取り組みをしない企業も多い</p>
製造（繊維）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記同様、海外との取引が多い企業を中心に、新工場設置や移転が進む</li> <li>・中国企業では、米国からの貿易関税の回避・軽減が同国進出の大きな目的の一つとなっている</li> <li>・工場の自動化や持続可能な開発等に関心が集まっている</li> <li>・一方、人件費の急上昇や高額な不動産コスト等が影響し、カンボジアやラオスを進出代替地として考える企業も増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベトナム政府は、2022年に繊維・アパレル産業発展戦略および2035年ビジョンを承認。繊維・アパレル産業の国際市場での地位強化や持続可能な開発の推進を掲げる</li> <li>・繊維業に特化した、進出企業への支援策・優遇は限られるものの、誘致には引き続き前向き</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地理的な位置付け（立地）により、既存の中国サプライチェーンとの接続がよい</li> <li>・中国企業をはじめ、同国を輸出拠点と位置付け投資する企業も多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トレンドとしては、ESGや持続可能な開発に关心が集まっているが、中国国内で強化される環境規制の回避を目的に進出する企業も存在</li> </ul>
製造（化学・医薬品）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・急速な都市化、中産階級の台頭、慢性疾患の増加、公的医療保険の普及等により医薬品需要は引き続き成長する</li> <li>・一方、政府の調達価格の管理や各種規制があり、一般的な製造業と比べ、投資や進出に考慮すべき点も多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベトナム政府は、2023年10月に製薬業界の発展戦略（2030年ビジョン）を発表し、国内製薬産業を強化し、将来的には地域の製薬生産拠点となることを掲げる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品原料（API）の大部分は中国やインドから輸入。国内で原料製造するケーパビリティは限定的だが、緩やかに国内生産が進む可能性がある</li> <li>・医薬品輸入の登録には通常18カ月以上を要し、輸入ハードルは高い</li> <li>・現状、医薬品輸出は限られるが、ASEAN等への輸出を目指す意向あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り組みは、個々の企業により異なる。商業的な観点からESGに取り組む理由が現状なく、外資・ローカル企業とも、取り組みは限定的</li> </ul>
エネルギー供給（再生エネルギー）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー需要は引き続き拡大する</li> <li>・グリーン化やカーボンニュートラルを目指し、再エネ領域への投資が拡大する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2023年に承認された国家電力開発計画（PDP8）では、再エネ比率の向上や再エネ利用拡大（風力や太陽光等）がうたわれている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー供給施設で利用される機器等は欧米や中国からの輸入が中心。国内調達の実現には年月が必要</li> <li>・生み出された再エネは、主に国内での利用を想定。将来的な輸出可能性はある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業ごとに取り組み動向は異なる。例えばVNM-E社では、月次でのカーボンスマリーの作成、出張時のEV利用の推進、RECの活用検討等が行われている</li> </ul>

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。  
<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20240055>



本レポートに関するお問い合わせ先：  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
調査部 アジア大洋州課  
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32  
TEL：03-3582-5179  
E-mail：ORF@jetro.go.jp