

## ASEAN企業の対インド・ビジネス戦略

梅崎 創・植村仁一

- 自社の強みを活かす進出だけでなく、弱みを補完するための進出も。
- 政府、経済団体、グローバル投資家、第三国企業も巻き込んだビジネス展開。
- 日本企業は ASEAN・インド両地域に基盤を持つ優位性を活かせ。

ASEAN 諸国は日本をはじめ多くの国から直接投資を受け入れ、設立された現地法人の生産活動や貿易を通じて経済発展を遂げてきた。その過程で大きく成長する現地企業も現れ、近年では複数のユニコーン企業（時価評価 10 億ドル以上）も育っている。こうした地場企業も国際的なサプライ・チェーンに組み込まれており、積極的に海外進出する事例も増えている。以下本稿では、ASEAN 主要国・企業の対インド・ビジネスの事例を紹介し、日本企業の今後のビジネス展開に関する示唆を論じたい。

### SCG インターナショナル社（タイ）

2020 年にインド支社を開設したサイアム・セメント・グループ・インターナショナル (SCGI) 社は、2022 年にはインドの建材（軽量気泡コンクリート (AAC) ブロック）大手の BigBloc Construction (BBC) 社との合弁で、SIAM Cement BigBloc Construction Technologies 社を設立した。出資比率は BBC 社が 52%、SCGI が 48% である。経済成長著しいインドでは急速に都市化が進んでおり、商業施設、オフィスビル、学校などの中高層建築物のための壁材として、軽量・断熱性・耐火性・施工性を備える AAC 壁材の需要が高まると見込まれている。同合弁会社は、次世代の壁材ソリューションを提供することを目指して、グジャラート州にインド初となる AAC 壁材工場を建設した。AAC ブロックの製造も開始される予定である。

道路、橋梁、港湾等のインフラ整備に関してても、インドの潜在的需要は大きい。祖業であるセメントをはじめ、インフラ建設に不可欠な多

くの基盤素材を取り扱い、関連ソリューションを提供する SCG にとって非常に大きなビジネス機会である。タイ国内のみならず、周辺の ASEAN 諸国でも多くのインフラ整備に関与してきた SCG は、効率的な事業運営を自社グループの強みであると認識している。

### Gojek 社（インドネシア）

インドネシア初のユニコーン企業として知られる PT Gojek International (Gojek) 社は、2010 年、ジャカルタで創業されたバイクタクシー（オジエック）予約のコールセンターという起源を持つ。2015 年にスマホアプリ・サービスを開始すると、ライドシェア、配送、通信販売、フードデリバリーなどへと事業を拡大し、2017 年にユニコーン企業となった。その勢いで 2018 年以降 ASEAN 諸国に進出したが、先行する Grab 社（本社マレーシア→シンガポール）との競合、進出先の規制への対応、コロナ禍などが重なり、撤退を選択した。2021 年に控えていた Tokopedia 社（電子商取引プラットフォームで同国 2 番目のユニコーン）との合併を控えていたこともその選択に影響している。

Gojek 社の急成長を支えたのは、インド、特にベンガルールの IT 産業・人材である。2016 年、Gojek 社はベンガルールに Gojek Engineering India 社を設立し、インド国内のアプリ開発企業を相次いで買収し、そのエンジニアを採用して、インドネシア事業向けアプリ開発・運用、プロダクト・イノベーション、データ・マイニング、エンジニア訓練などを進めた。当然、こうした時期には多額の資金が必要になるが、最初期に

はベンチャーキャピタルや未公開株投資（PE）ファンド、その後は Google、PayPal、Facebook、Visa などのグローバル企業、中国の Tencent、シンガポール政府の投資会社 Temasek、インドネシアのコングロマリット Astra International などが資金提供している。インドネシアの国内市場における Gojek 社の急成長は、その中核システム開発を担ったベンガルールの IT 人材、世界中からの資金提供に支えられてきた。

なお、他の ASEAN のユニコーン企業も同様のビジネス戦略を採用している。先述の Grab 社、インドネシア発のオンライン旅行代理店 Traveloka 社もベンガルールに R&D センターを開設している。

### 組織的なインド進出支援（シンガポール）

シンガポール・ビジネス連盟（SBF）は同国の中核的な経済団体として、ビジネス環境・規制の改善に関する政策提言、海外市場展開支援などを行っている。2025年11月、SBFはシンガポール企業のインド進出支援を目的として、ベンガルールに Singapore Enterprise Center (SEC) を設立した。これはジャカルタ、ホーチミン市、バンコクに次ぐ4番目の SEC である。シンガポール企業への支援内容は、インドの市場・制度情報の提供、B2B マッチング、州政府や現地投資促進機関などとの接点形成、法人設立・人材採用など、多岐にわたる。

SEC の開所式では、シンガポールの LAC Global 社と JVKM India 社の間で覚書が調印された。LAG Global 社は科学的根拠に基づく栄養・健康製品を取り扱う企業であり、そのインド市場への進出を、インドで Mitraa Wellness という高級サプライメント・ブランドを展開する JVKM India 社が支援し、また、共同で製品・サービス開発を行うという内容である。

SEC の設置場所としてベンガルールが選ばれたのは、IT 産業、特に半導体設計とデジタル人材の集積地であり、スタートアップ支援の環境が整っていることから、シンガポール企業との親和性が高いと考えられたためである。今後、同分野での協業の拡大が期待されている。

### 半導体・エネルギー分野の協力（マレーシア）

2024 年 8 月、アンワル首相初のインド公式訪問に際して、両国間関係は包括的戦略的パートナーシップに格上げされた。これを受けて

2025 年 3 月、マレーシア通商産業省（MITI）はデリーとムンバイに貿易投資ミッションを派遣し、①半導体分野における協力、②政府間、企業間、業界団体間という三層構造の対話とパートナーシップの構築に合意した。近い将来、半導体パートナーシップ協定を締結することも見据えられている。

インドでは同国をグローバル半導体サプライ・チェーンに組み込むことを目的として、インド半導体ミッション（ISM）を 2021 年に創設し、設計・製造、後工程（OSAT/ATMP）、人材育成の一体的な支援が進められている。TaTa Electronics 社が進める前工場工場（グジャラート州）、OSAT 工場（アッサム州）も ISM の支援対象事業である。こういった政府の強い関与、巨大な国内市場とともに、半導体設計を担う豊富な IT 人材がインドの強みである一方、半導体製造には乗り出したばかりである。マレーシアは、世界最大の OSAT 企業である ASE 社（台湾）、Amkor 社（米国）などを擁する、後工程の世界的な集積地の一つである。量産や工程管理の経験、品質に対する市場からの高い評価を強みとする一方、設計人材不足が弱みである。このようにインドとマレーシアの相互補完性は高く、両国間協力の潜在的な効果は大きい。

国営石油会社ペトロナスのクリーンエネルギー事業部門を担う Gentari 社は、2023 年にインド現地法人を設立し、再生可能エネルギー、EV 充電インフラ、脱炭素ソリューションなどの事業を展開している。ペトロナス関連では 2018 年から、マハラシュトラ州での自動車・工業用潤滑油生産、H-Energy Mideast DMCC（HEMD）社との間の対インドとして初の長期契約に基づく LNG 供給が進んでおり、従来型の石油製品、エネルギー供給も進んでいる。

### ASEAN・インド双方に集積を持つ強みを活かせ

ASEAN 企業が進める対インド・ビジネスの拡大は、日本企業にとって新たなビジネス機会をもたらしつつある。両地域間の経済関係の強化は、市場の拡大、補完性活用による効率化、選択肢の多様化などを通じて、日本企業が両地域に築いてきた産業集積を結ぶサプライ・チェーンの効率化や強靭化を促進する。また、両地域を媒介するという新しい役割も期待される。

（うめざき そう／開発研究センター、  
うえむら じんいち／開発研究センター）