

# ONE CONNECTION: Japan to ASEAN

AEC Task Force



## 第1部 Re-drawing the ASEAN Map

### Newsletter

May 2015

単一の国家として見た場合、ASEAN は巨大な経済圏を形成する。Baker & McKenzie が英国の経済紙「The Economist」に依頼してASEAN に拠点を置くグローバル企業 171 社を対象に行った調査によれば、ASEAN に単一市場を創設することを目的とする AEC の各種統合政策の実施により、また、ASEAN 域内の消費者の同質化により、ASEAN において統一的なアプローチをとることは以前より容易になっている。さらに、顧客が統一戦略をとることから同様のアプローチをとらざるを得ない場合もある。このような統一アプローチの採用においては、ASEAN 現地企業よりグローバル企業の方が進んでいる。

#### Key Points

- 1 単体として見ると、ASEAN は巨大な経済圏となる。
- 2 ASEAN 全域について一貫した戦略を採用する企業が増加している。
- 3 ASEAN 統合政策および顧客ニーズの同質化により、統一的なアプローチの採用が可能となっている。
- 4 顧客が ASEAN 統一戦略を採用するため、自社でも統一戦略をとらざるを得ない。

## 第3章 一つの国家としての ASEAN

統合が進む中、ASEAN は一つの経済圏としてどのように見えるだろうか？

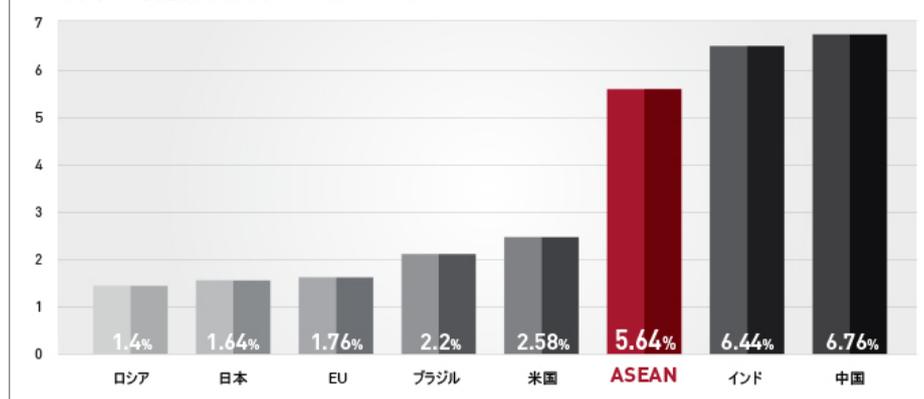
ASEAN 経済共同体が無事発足した場合、それはどのような外観を呈するのだろうか？ ASEAN は一つの統合された経済圏として、どのような性格を有するのだろうか？地域のデータを統合し、ASEAN を 10 個の個別の国として

ではなく、1つの国家共同体として見てみるとよい。このような観点から見ると、ASEANは実に巨大であり、興味を引くべき存在となる。



ASEANには世界の人口のほぼ10%の人々が住み、世界で7番目に大きな経済圏であり、高度経済成長のおかげで2018年までには世界で5位の経済圏となる。Economist Intelligence Unitは、今後5年間のASEANの年間平均成長率を5.6%と予想しており、インドや中国にわずかに及ばないものの、ブラジルやロシアといった他の新興国をはるかに凌駕している。

図2  
年間平均経済成長率 2013年 - 2018年



## 人々の力

ASEAN の成長は様々な要素に起因しているが、若く拡大基調にある人口動態はポジティブなファクターの一つである。2013 年から 2018 年までに ASEAN の労働力は年間 1.7% ずつ増加し、合計で 2800 万人の新たな労働力が創出される。中国で労働者の賃金が高騰するのに対して、ASEAN では賃金が依然として比較的 low 水準であり、これが大規模な製造業への投資を誘引する一因となっている。ASEAN は世界 5 位の輸出圏であり、2018 年までには世界 3 位になると思われる。

都市部の居住者も増加している。2013 年における都市居住者は 3 億 1700 万人だったが、2018 年には 3 億 4500 万人まで増加する。つまり、毎年約 550 万人の都市居住者が増加しており、毎年シンガポールと同規模の都市が誕生しているのと同じである。

このような都市化は、工業化と相まって、インフラや住居といった固定資産への投資を推し進める。2013 年には ASEAN における固定資産への投資は 6500 億米ドル、世界の投資額の 3.8% であったが、2018 年には年間投資額は 1.2 兆米ドルに増加し、世界の投資の 4.8% に達する。

ASEAN における生産性の向上は特に発展途上国においてめざましい。所得は増大し、巨大な中間所得層が創出されている。ASEAN の消費者の成長は極めて印象的である。2013 年、ASEAN で世帯合算で 10,000 米ドル以上の所得のある世帯は 3630 万世帯であったが、2018 年までには 2 倍以上の 7930 万世帯に増加する。ASEAN 地域は既に世界 5 位の自動車市場であり、携帯電話分野でも世界 3 位の市場である。

## 資源とサービス産業

ASEAN は農産物や鉱物といった一次生産品の巨大な生産地でもある。粗パーム油の 90%、天然ゴムの 70%、コメの 4 分の 1、天然ガスの 6.4%、石炭の 7.4% が ASEAN で生産されている。

国際的な競争力のあるサービス産業も成長分野である。ビジネスアウトソーシング産業 (BPO) を見てみると、世界でのトップ 100 の BPO 都市のうち、14 都市は ASEAN 域内にあり、他のどの「国」よりも多い。金融サービスの発展は、シンガポールにおける富裕層向け資産管理ビジネス、クアラルンプールにおけるイスラム金融ビジネスに特に顕著である。2013 年に発行された Sukuk (イスラム債) の 74% は ASEAN での発行であり、域内の証券取引所には世

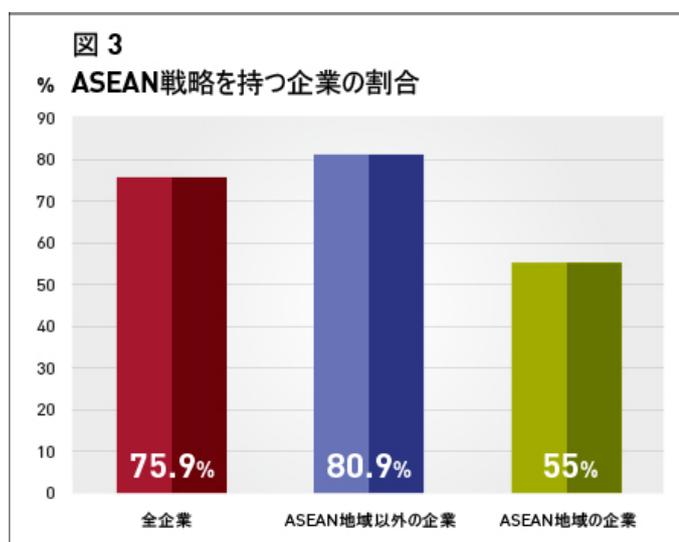
界の上場会社の6%以上が上場し、ASEANの証券取引所間での相互リンクの実現を推進中である。

もっとも、良い面ばかりではない。ASEANの一部は高度に発達し近代化を遂げているが、多くの地域は依然として深刻な貧困状況にある。したがって、研究開発活動は脆弱であり、ASEAN加盟国の登録機関に登録された特許権の数は世界の0.3%であるにすぎない。しかしながら、教育の向上、インフラの発達、各国の国内企業の成長により、数年後には改善していくと見込まれる。

## 第4章 ASEAN地域全体の戦略

### ASEANを単一の経済圏とみなし、地域全体の統一戦略を策定する企業が増加している

ASEANにおいて拡大する機会をとらえるため、ASEAN地域に対し単一の戦略をもってビジネスを行う企業が増加している。我々が調査した企業のうち実に76%がASEANにフォーカスした戦略を有していると回答している。既にASEANは独自の戦略を要する地域と捉えられているのである。

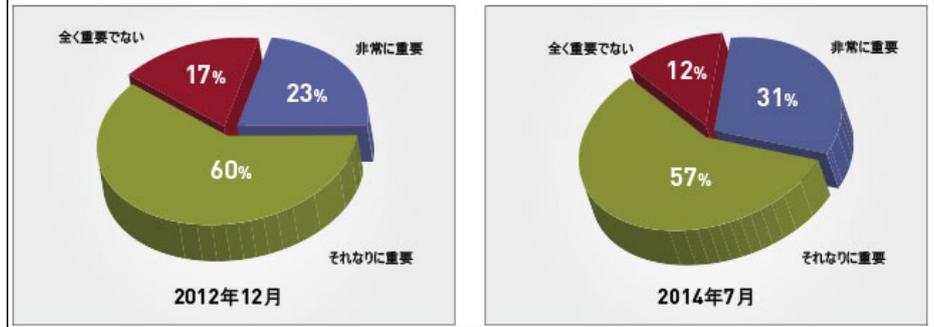


興味深いことに、非ASEAN企業の方(81%)が、ASEAN現地企業(55%)より高い割合でASEAN地域全体に対する統一戦略を有する傾向にある。このような差異が生ずる理由には諸説あるが、一般的にASEAN現地企業はグローバルの多国籍企業よりも小規模であることが主たる原因であると思われる(下記のコラム「現地企業はキャッチアップ可能か?」参照)。

### ASEAN統一戦略を必要とする理由

なぜ多くの企業がASEAN統一戦略を策定しようとしているのか?主たる理由の一つにASEAN自身の統合政策がある。統合政策がビジネスに対して与える重要性について質問したところ、3分の1近くの企業が「非常に重要」と回答し、57%が「それなりに重要」と回答している。The Economist Corporate Networkは、2012年12月に行われた前回の調査で147社に対して同じ質問をしているが、今回の回答結果はASEAN経済共同体(AEC)発足を目前にASEAN統合政策が重要であるとの認識が広まっていることを示している。

図 4  
ASEAN戦略を推進する上で、ASEAN統合政策はどの程度重要か？



AEC が真の単一市場とみなされるまでには長い道のりがあるが、AEC は ASEAN で事業を営む企業に多大な便益をもたらすことが期待されている。まず、企業は広域にわたる事業を調和的に運営することでより大きなスケールメリットを得ることができ、効率性を改善できる。また、単一市場となることで、製品、サービス、ビジネスモデル、マーケティング計画を均一化することができる。

AEC の下、資本市場はより統合されつつあり、企業は資金調達のためより多様な流動性資産にアクセスすることができるようになる。さらに、労働市場もより一本化されつつあり、企業が ASEAN 単位で労働力を募集し、雇用し、管理することがより容易になる。

企業へのインタビューを通じて、ASEAN 統一戦略を構築する理由は、以下の通り様々であることが明らかとなった。

- (1) ASEAN 事務局の政策および AEC プロジェクトによって ASEAN 市場の統合が推進されている。これにより域内の統一化、コスト軽減および効率性の向上が図られ、企業は全地域にわたるスケールメリットを得ることができる。
- (2) 貿易障壁を除去し ASEAN 全体での産業基準の調和が深化することで、多くの企業が ASEAN における生産活動を統合し一本化することが可能となっている。これによりスケールメリットが拡大し、域内の統一化が深められる。貿易障壁が除去されることで、サプライチェーンの分業化（フラグメンテーション）の可能性が拡大する企業もある。企業活動をより細かい部分に分割し、それぞれをコスト、能力に応じた最適な場所に配置することができるようになる。
- (3) ASEAN 域内の多様性にもかかわらず、顧客はますます似たようなニーズを有するようになっており、統一的なアプローチで対応できるようになっていると多くの企業が感じている。
- (4) ASEAN において顧客対応を行うフロントオフィスを標準化することは依然として困難であるとする企業もある。しかし、バックオフィスおよび販売支援機能（財務、HR および企画等）については、ASEAN 単位で運営可能であると考えられている（下記「コーポレートインサイト」参照）。
- (5) ASEAN 各国の経済規模は単体では大きくなく、ASEAN 各国で適切なマネジメント人材を確保することは困難であると多くの企業が考えている。しかし、ASEAN 10ヶ国を一つにまとめることで、有能なマネジメント人材を確保することが可能となる（「コーポレートインサイト」参照）。

- (6) ASEAN 経済は多様性を有する一方で、「高成長」という重要な特徴を共有している。したがって、ASEAN 全体のマネジメントチームを組織し、高成長地域に対する適切な戦略を策定・実施することに意義があると多くの企業が考えている（「コーポレートインサイト」参照）。
- (7) B2B 事業を営む企業の多くは、自らの顧客に ASEAN 全体の戦略を有する企業が増加していると感じている。これに伴い、効率的な顧客対応のため、B2B 事業を行う企業自体も同様に ASEAN 統一戦略を持つことに意義があると考えられつつある（「コーポレートインサイト」参照）。

「土壇場での猛勉強が行われている。企業は、AECによって多くの競争に晒されるが、同時に多くの機会にも恵まれることを認識しているので、迅速にキャッチアップしようと努めている。」

**Munir Abdul Majid,**  
**Bank Muamalat 会長**

#### コラム ASEAN 現地企業はキャッチアップ可能か？

ASEAN 現地企業がグローバル企業と比較して地域戦略を持たない傾向がある理由には諸説ある。しかしながら、かかる差異は企業規模が原因である場合が多いと思われる。

ASEAN においても巨大企業は存するが、現地企業の多くはグローバル多国籍企業の基準では大きくないのが現状である。したがって、現地企業は母国市場のみで事業を行っているか、ASEAN 域内においてのみ事業を行っている場合が多い。そのため、ASEAN 戦略を世界の他の地域における戦略と差別化する必要性がないこととなる。小規模であることで機会主義的となり、確固とした地域戦略を有しないまま他の ASEAN 加盟国へ進出する場合もある。同様に、小規模であるが故に、ASEAN 統合政策が提供する機会を活用するための、法務、レギュレーション、マネジメントに関する専門性を有する社内人材を有しない場合が多い。

しかしながら、状況は急速に変化していると指摘する論者もいる。マレーシアを拠点とする銀行 Bank Muamalat の Munir Abdul Majid 会長は、ASEAN 地域の潜在力は認識され始めたばかりであると述べる。

「ASEAN の中小企業の多くは母国での成長率に満足しており、地域外に進出する必要性を感じていなかった。確かにコストは上昇していたが、順調な成長を継続していたため多くの企業がそれに安心し、地域におけるヴィジョンについて考えてこなかった。」そう彼は述べる。

「しかし AEC が 2015 年に発足することに伴い、マレーシア、シンガポール、タイのような国々においては現状に対する満足感に変化が生じてきている。まるで多くの企業が近いうちに試験を受けるため土壇場での猛勉強をしているようである。企業は、AEC により多くの競争に晒されると同時に多くの機会に恵まれることをは認識しているので、迅速にキャッチアップしようと努めているのである。」

#### コーポレートインサイト：ASEAN 戦略を持つ理由

##### マネジメント人材を引き付けるため

「ASEAN 全域を対象範囲とする主な理由の一つは、マネジメント人材を引き付けるためである。ASEAN 各国は個別では 5000 万米ドルから 1 億米ドル程度の経済規模であり、この規模のビジネスがトップクラスの人材を引き付けることは困難である。しかし、ASEAN 経済を全体として見れば、ASEAN 地域はより興味深いものになる。」

**Satish Shanka**

**Bain & Co** (戦略コンサルタント会社) の東南アジアでのマネージングパートナー

### 顧客のニーズとマッチするため

「AEC は進歩している。ゆっくりとはあるが、後退はしていない。AEC は地域全体に対する統一的なアプローチをとるチャンスとなる。重要なのは、当社の顧客である日用消費財のグローバル企業なども地域全体に対して統一的なアプローチをとっていることであり、このような顧客のアプローチが当社自身の組織編成にも影響を与えている。」

**Mike Van Breugel**

**Siegwerk** (包装産業用インキ製造業者) の東南アジアでの CEO

### 高成長アプローチを採用するため

「当社では2006年より業務内容を再編成し、地域経営チームとともに ASEAN フォーカスユニットを組織している。ASEAN は高成長経済であるため、成長に沿ったアプローチをとりたかったということが一因である。また、多くの市場規模が大きくないことから、それらをまとめることに意義があった。最近になって、顧客も ASEAN を1単位として組織編成を行っており、当社も同様の編成を行うことを望まれていることに気が付いた。顧客のために地域全体にわたって資産のポートフォリオを運用する場合、一貫した対応をとることが求められるのである。」

**Chris Fossick**

**Jones Lang LaSalle** (不動産サービス企業) の東南アジアでのマネージングディレクター

### バックオフィス・販売サポートの効率性を高めるため

「ASEAN での販売アプローチは、依然としてローカルであり国ごとである。当社の販売チャネルのパートナーの中には地域全体に事業を拡大しているところも1つ2つあるものの、例外であり一般的でない。しかし、販売サポート機能(財務チーム、HR およびマーケティング)は地域ベースで組織編成されている。これらの事業活動については ASEAN 全体で統合することができる。ASEAN 地域戦略を支援するその他の重要なトレンドは、ASEAN 経済共同体である。AEC により競争は激化することになるが、企業の競争力向上をサポートする当社のような事業にとっては重要である。」

**VR Srivatsan**

**Autodesk**(デザイン工学ソフトウェア会社)の ASEAN 地域マネージングディレクター

協力：Baker & McKenzie  
マニラオフィス ASEAN  
フォーカスグループ



Maria Christina J.  
Macasaet-Acaban  
パートナー（マニラ）  
[Christina.Macasaet-Acaban@bakermckenzie.com](mailto:Christina.Macasaet-Acaban@bakermckenzie.com)



Germai C. Abella-Mondragon  
アソシエイト（マニラ）  
[Germai.Abella@bakermckenzie.com](mailto:Germai.Abella@bakermckenzie.com)



Ina Alexandra A. Dominguez  
アソシエイト（マニラ）  
[Ina.Dominguez@bakermckenzie.com](mailto:Ina.Dominguez@bakermckenzie.com)

## 第2部 AEC を利用したサービス業への参入可能性 —フィリピン編—

AEC の下では、サービス業の域内自由化が推進され、加盟国が締結している ASEAN サービス枠組み協定 (AFAS) に基づき、ASEAN 域内のサービス業に対する外資規制を、ASEAN 投資家に対する関係では、少なくとも 70% にまで緩和することが目標とされている。この点、例えば、日本企業が ASEAN 域内に有する関連会社も「ASEAN 投資家」の基準を満たす可能性があることから、日本企業にとってサービス業参入へのチャンスとなりうる場所である。しかし、サービス自由化の進捗度合については各国ごとのばらつきが極めて大きい。今回は、Baker & McKenzie マニラオフィスの協力を得て、フィリピンの状況について報告する。

### Key Points

- 1 フィリピンは外資に対し比較的フレンドリーな誘致政策をとっている。
- 2 しかし AFAS に基づく自由化では後れを取っており、自由化を約束した分野に関しても国内法の整備が進んでいない。
- 3 AFAS 下の約束とは別に、外資規制を緩和するためのネガティブリストの修正法案等が国会で審議中である。

フィリピンの外国投資法は、ネガティブリストに明記された制限業種以外の産業について、外資参入を許容している。リストはおよそ 2 年ごとに更新されている。

他の ASEAN 加盟国に比較し、当初からフィリピンでは外資への市場開放が比較的進んでいるとの評価もあるものの、外資の全面参入禁止事業としてレコーディングを除くマスメディア・民間警備保障会社・医療関連その他の専門職、外資比率制限 25% 以下の事業として職業紹介事業、30% 以下の事業として広告業、60% 以下の事業として証券取引委員会管轄下のファイナンス会社・投資会社（以上、法律および憲法に基づく制限であるネガティブリスト A に記載）、また、国内中小企業保護等を目的として外資比率が 40% 以下に制限されている事業として、資本金 20 万米ドル未満の国内市場向け企業、および、先端技術を有するかまたは 50 人以上を直接雇用し、資本金が 10 万米ドル未満の国内市場向け企業（以上、リスト B に記載）など、重要な制限も散見される。

一方、フィリピンは、ASEAN 加盟国として、2015 年までにサービス分野における外資比率制限 70% までの域内自由化を達成することを目的とする AFAS の締結当事国であり、全 10 パッケージからなる自由化交渉の対象サービス分野のうち第 8 パッケージに関する議定書までに署名を行っている。

ところが、現時点では、ネガティブリストに記載された外資規制は ASEAN 投資家からの投資であると非 ASEAN 投資家からの投資であるとを問わず適用されている。すなわち、今日までに、フィリピンは、AFAS の下で非 ASEAN 投資家に比べて ASEAN 投資家に対しより自由化が認められた分野に関して、ネガティブリストの改正を含む国内法整備を実施していない。したがって、ネガティブリストに記載された制限業種に関して、現時点でフィリピンは AEC に基づく約束を果たせていない状況にある。

本クライアントアラートに  
関するお問い合わせ先

東京オフィス AEC タスクフォース



穂高 弥生子

パートナー

Tel: 03 6271 9461

[Yaeko.Hodaka@bakermckenzie.com](mailto:Yaeko.Hodaka@bakermckenzie.com)

ベーカー&マッケンジー法律事務所  
(外国法共同事業)

〒106-0032

東京都港区六本木 1-9-10

アークヒルズ仙石山森タワー28F

Tel 03 6271 9900

Fax 03 5549 7720

[www.bakermckenzie.co.jp](http://www.bakermckenzie.co.jp)

サービス業の中でも、小売業は、フィリピンへの参入に関連して日本企業が最も興味のある分野の一つであると思われる。ただし、小売業に関しては、2000年小売自由化法により、下記のカテゴリについてはすでに外資による100%の参入が認められているところである（ただし、他に親会社に関する一定の基準を満たす必要がある。）。

カテゴリ A: 最低 250 万米ドルの払込資本金を有し、店舗開設のための投資額が 83 万米ドル以上である小売業

カテゴリ D: ハイエンドもしくはラグジュアリー商品（具体的にこのカテゴリに該当する商品は別途リストに記載されている。）に特化し、一店舗当たりの払込資本金が 25 万米ドル以上である企業

サービス分野自由化のための国内法整備については、現在、憲法の経済条項の修正（天然資源の利用、投資、公益事業、教育事業、マスメディアおよび広告業に関する外資規制の撤廃等）を目的とする憲法会議の招集法案、および、外国投資法のリスト B に関する修正法案（15 人以上の従業員を直接雇用する会社であれば、国内市場向けの企業であっても、最低 10 万米ドルの資本金があれば外資による 100%保有が認められることとなる等）等が国会に提出されているところである。ただ、これらの国内法整備は、ASEAN 投資家のみをターゲットとしたものではなく、一般的な自由化を目指したものである。AFAS 下の約束を履行するための国内法整備の速やかな実施が望まれる。

なお、AFAS に基づく自由化に関しては、他の加盟国はすでに第 9 パッケージに関する議定書への署名を済ませ現在第 10 パッケージの交渉中であるが、フィリピンははまだ ASEAN 事務局との間で第 9 パッケージについての最終化を進めているところである。フィリピンの第 9 パッケージにおける自由化の約束内容については現時点で公表されていないが、関係当局によれば、建設、ヘルスケアおよびソーシャルサービスのセクターにおいて自由化が約束される予定とのことである。

本ニューズレターは一般的な情報を提供するためのものであり、ベーカー&マッケンジー法律事務所による法的意見・見解・助言等を示すものではありません。個別具体案件に関しては、別途専門家から助言を受けてください。