

コラム1 スズキ株式会社のインドにおける投資戦略

現在もっとも成長著しい国はインドである。インドは2026年に名目GDPで米国、中国、ドイツに次ぐ世界第4位となる見通しであり²²⁰、人口は既に世界第1位であると推計されている²²¹。加えて2060年代まで人口増加が予想されている巨大な国内市場を有している²²¹。スズキ株式会社（以下「スズキ」）はインドに早くから進出し、乗用車の国内販売台数で40%を越えるシェアを獲得²²²するとともに、近年では自動車のみならずバイオガスの生産・供給事業にも踏み出している。

ではなぜ、スズキはインド市場を獲得することができたのか。本コラムでは、スズキがインドに進出した経緯を振り返るとともに、新たな事業への投資判断について洞察を得ることで、新興国市場を獲得するうえでの重要な視点を探る。

スズキは、1920年に織機メーカーとして設立された日本を代表する自動車メーカーであり、国内のみならず、東南アジア、南西アジア地域を中心に54社の海外連結子会社を有している。特筆すべきは連結売上高に占めるインドシェアの大きさであり、全体の約42%、日本円にして2兆4,476億円がインドにおける売り上げとなっている²²³。2025年のインド国内乗用車販売台数は約448万台であるが、そのうち実に約40%のシェアをスズキの子会社であるマルチ・スズキ・インディアが占めている²²²。

スズキのインド進出は、当時のインド経済自由化への流れと密接に関連している。当時のインド経済動向をアジア経済研究所「アジア動向年報1980-1989インド編」（2025）から、スズキのインド進出経緯を「俺は、中小企業のおやじ」（2009）から引用し概説する。

1970年代に輸入代替工業化により自己完結的な国民経済を形成していたインドは、硬直的な許認可システムのもとで、工業部門が高コスト・低品質の停滞状況に陥り、成長率が鈍化していた。また、1979年には第二次石油危機や大干ばつ等の影響による経済危機にも直面した。こうした危機を乗り切るために、インド政府はIMFから融資を受ける選択をしたが、その条件として自由化が求められていた。その後、1982年には外為規制法（FERA）の運用を緩和し、厳しく規制されていたインド市場への外資の参入を部分的には認めた。

さらに、当時国民車構想を打ち立てていたインドは、国営自動車会社のマルチ・ウドヨグに対して、世界の自動車メーカーとの技術面・財政面での協力を呼びかけていた。同時に、当時、スズキの社長を務めていた鈴木修氏は「どんな小さな市場でもいいからナンバー1になりたい」という気持ちから海外進出を検討していた。1982年1月末、スズキ海外生産部長が、インドの週刊経済誌を通じてインド国民車構想を知ったことを契機に、インドに対するアプローチを開始。同年3月には、インド政府調査団と鈴木修氏との面談が実

²²⁰IMF, *World Economic Outlook Databases*, 2025/10/14, <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025> (Accessed 16 February 2026).

²²¹国連, *World Population Prospects 2024*, <https://population.un.org/wpp/> (Accessed 16 February 2026).

²²²インド自動車販売店協会連合（FADA）, *FADA releases CY 2025 and December 2025 Vehicle Retail Data*, <https://fada.in/press-release-list.php> (Accessed 16 February 2026).

²²³スズキ株式会社, *会社案内 2025-2026*, <https://www.suzuki.co.jp/corporate/outline/pdf/about.pdf> (2026年2月27日閲覧)。

現した。インド政府調査団は、鈴木修氏自らが終始真剣に対応したことに好感を抱き、鈴木修氏が次の出張から帰国するまで日本での滞在予定を伸ばしたという。こうして、同年10月にスズキはインド政府とマルチ・ウドヨグへの出資に関する合弁契約を締結した。

マルチ・ウドヨグは、1983年に生産第一号車となる「マルチ 800」を発売。1988年度にはインドにおける自動車の年間生産台数10万台を突破している²²⁴。性能がよく安価であった同車の成功は、スズキのインド進出の基盤を築くこととなった。

マルチ 800 成功の背景には、第一に、1982年当時のインドは世界銀行の所得水準別分類において低所得国²²⁵であったが、同時に都市部を中心に中間層が拡大し始めた時期でもあったこと²²⁶、第二に、当時の自動車市場は外資規制により他国競合企業の参入が無く、インド国内企業の寡占市場であったため、自動車は贅沢品で大衆向けには開かれていなかった²²⁷ことが要因としてあげられる。このような環境下でインド政府の国民車構想に協力する形で、小型・低価格という製品特長をもつマルチ 800の市場への参入が、政府による制度的後押しを得ながら²²⁸、富裕層のみならず、都市部の中間層という新たな需要を掘り起こすことにつながった。

コラム第 1-1 図 「マルチ 800」生産開始記念式典



資料：スズキ株式会社より提供。

²²⁴スズキ株式会社、*スズキ 100 年史 1920-2020*、

https://www.suzuki.co.jp/suzuki_100_Years/pdf/web/viewer.html?file=/suzuki_100_Years/pdf/suzuki_100_Years.pdf (2026年2月24日閲覧)。

²²⁵世界銀行、*World Development Indicators*, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>.

²²⁶INDIA TODAY, 'India's middle class represents the emergence of a major political and economic force', 1985/12/31, <https://www.indiatoday.in/magazine/cover-story/story/19851231-indias-middle-class-represents-the-emergence-of-a-major-political-and-economic-force-802280-2014-01-28> (Accessed 20 February 2026).

²²⁷THE ECONOMIC TIMES, 'Happy Birthday Maruti 800: The small car that started an automotive revolution in India', 2023/12/14, <https://economictimes.indiatimes.com/industry/auto/cars-uvs/maruti-800-the-small-car-that-started-an-automotive-revolution-in-india/articleshow/105980502.cms> (Accessed 20 February 2026).

²²⁸World Bank (1987)では、「マルチが製造コストの削減を最終的な車両価格に反映させ、大きな市場を開拓できるように、政府は部品輸入関税を大幅に引き下げた」と言及している。

2002年にはマルチ・ウドヨグをスズキが子会社化し、2007年にはインド政府が同社の株式を全て売却したため、完全な民間企業となった。さらに同年、社名を「マルチ・ウドヨグ」から「マルチ・スズキ・インディア」に改めた。

マルチ・スズキ・インディアは、2030年のインド四輪車市場は600万台規模に拡大すると予想しており、そのうちのシェア50%となる300万台の販売目標を掲げている。さらに、100万台規模までの拡大が期待される、インドから主にアフリカを中心とした地域への輸出需要に応じるべく、年400万台の生産能力を有することを目標としている²²⁹。このようなインド洋諸国とアフリカの連結性を強化するスズキの取組は、2025年8月に開催された「インド洋・アフリカ経済圏フォーラム」にて同地域の更なる発展に資するものとして当時の石破総理より紹介されている²³⁰。

こうした四輪車事業の更なる展開に加え、近年、スズキはインドにおいて酪農組合と共に圧縮天然ガス(CNG)車で使用する燃料用バイオガスの製造供給事業に取り組んでいる。スズキはカーボンニュートラル達成に向けた取組として、EV、ハイブリッド車、CNG車、バイオ燃料車などを、それぞれの地域・市場のインフラやエネルギー事情などを考慮して複数の選択肢でアプローチする「マルチパスウェイ」戦略を進めているが、同事業はインドにおいてスズキが提案する「マルチパスウェイ」である。

バイオガス事業がインドにもたらすメリットは枚挙にいとまがない。インドは全人口の65%に当たる約9億人が農村部に居住しており、飼育する牛(水牛含む)は3億頭に上る²³¹。この牛糞をバイオガスの原料として売却できれば農村部の所得向上につながる。加えて、バイオガス精製後の残渣は有機肥料として利用できるため、農業の生産性向上も期待できる。このような、人口の大半を占める農村部の生活に裨益する事業は政権の関心も高い。

また、牛糞から発生するメタンを回収し燃料として燃焼させることで、CO₂の約28倍の温室効果を持つ²³³メタンの大気中への排出を防ぎ、より温室効果の低いCO₂へと転換することができる。加えて、植物がCO₂を吸収し、その植物を牛が食べ、牛糞から精製したバイオガスを燃料として自動車が走り、排出されたCO₂が再び植物に吸収されるという炭素循環を活用するこの取組は、ガソリンや天然ガスといった化石燃料を使用しないため、インド政府が掲げる2070年までにカーボンニュートラル達成という目標に貢献する。

さらに、モディ首相は、インド独立100周年を迎える2047年までにエネルギー自立国となることを目指しているため²³⁴、輸入天然ガスが自国生産したバイオガスに置き換わる

²²⁹スズキ株式会社、インド市場の現状とスズキの展望 Japan Mobility Conference 2023、2023年10月24日、https://www.suzuki.co.jp/ir/library/forinvestor/pdf/jmc2023_s.pdf (2026年2月24日閲覧)。

²³⁰首相官邸、インド洋・アフリカ経済圏フォーラムにおける石破内閣総理大臣挨拶、令和7年8月20日、<https://www.kantei.go.jp/jp/103/statement/2025/0820aisatu.html> (2026年2月27日閲覧)。

²³¹世界銀行、Rural population - India, <https://data.worldbank.org/indicator/SP.RUR.TOTL?locations=IN> (Accessed 16 February 2026)。

²³²国連食糧農業機関、FAOSTAT, <https://www.fao.org/faostat/en/> (Accessed 16 February 2026)。

²³³環境省、算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧、https://policies.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/files/calc/itiran_2023_rev4.pdf (2026年2月24日閲覧)。

²³⁴THE ECONOMIC TIMES, 'Modi sets 2047 target for becoming 'energy independent'', 2021/08/15, <https://timesofindia.indiatimes.com/modi-sets-2047-target-for-becoming-energy-independent/articleshow/85342625.cms> (Accessed 27 February 2026)。

ことでエネルギー自給率向上にも資する。財政面のメリットも大きく、米国シンクタンク、エネルギー経済金融分析研究所（IEEFA）のレポートによれば、インドは2030年までに天然ガス消費の20%をバイオガスとバイオメタンに段階的に置き換えることで、2025年度から2030年度の間には液化天然ガスの輸入費用を290億ドル削減できると試算している。

スズキは既に、2025年12月及び2026年1月、インド・グジャラート州において二箇所のバイオガス・プラントを開所した。これらは、スズキのインド子会社 Suzuki R&D Center India Private Limited (SRDI) が、アジア最大級の乳業組合 Banas Dairy、全国酪農開発機構 (NDDDB) と共に立ち上げたものである。各プラントは1日当たり最大約100トンの牛糞を取扱い、約1.5トンのバイオガスを生産する。これはCNG車約850台が1日に走行するために必要な燃料の量に相当する量であるとスズキは述べる。各プラントにはバイオガス充填スタンドを併設し、インドでマルチ・スズキ・インディアが7割以上のシェアを有するCNG車の燃料として販売する。

スズキのバイオガス事業本部長を兼任するマルチ・スズキ・インディア取締役の豊福健一朗氏は「インドにおけるバイオガス事業の取組は、貿易赤字をかかえる他の農業国の課題解決にも転用することができる」と説明する。スズキは、このような酪農廃棄物の資源化によるカーボンニュートラル燃料の普及を通じて、農村地域の活性化や新たな雇用の創出、循環型社会の形成、エネルギー自給率の向上に貢献していくことを目指している。

利益だけではなく、相手国政府が求めるものを推察し、地域の住人のニーズを適切に捉え、投資先地域の社会課題解決に役立つ「質の高い」投資を行う。スズキがコーポレートスローガンとして掲げる「By Your Side」の理念に基づく、「常にお客様の側に立って発想する」という投資姿勢が、インド国内にスズキが広く受け入れられる礎となっている。

コラム第1-2 図 BANAS SUZUKI BIOGAS PLANT

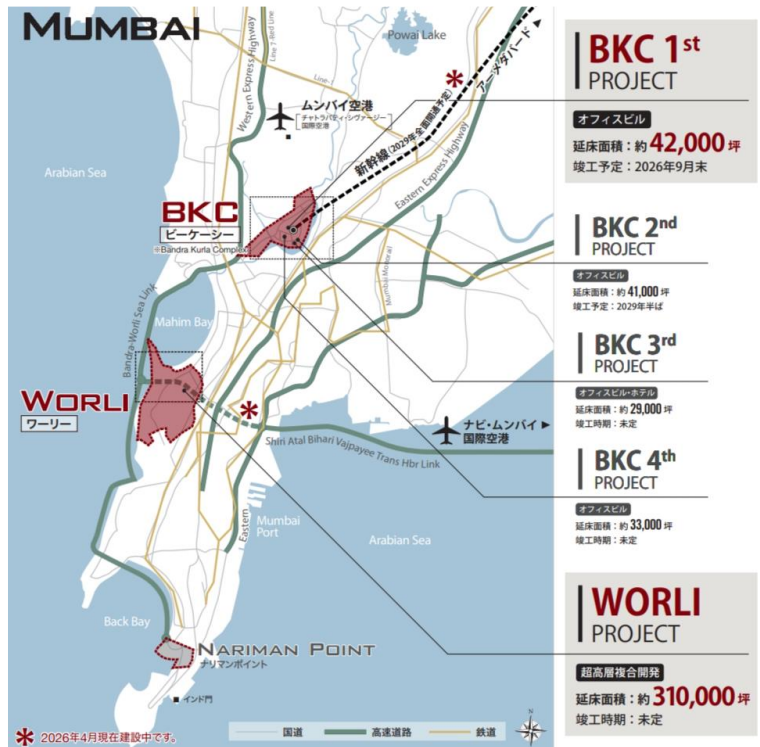


資料：スズキ株式会社より提供。

コラム2 住友不動産のインド不動産市場進出と日印協力

1949年に設立された住友不動産株式会社は、土地をメーカーとして創り出し、開発からリーシング・管理まで自社で一貫して手がけるなど、不動産を長期保有し価値を最大化していくストック型ビジネスを根幹としてきた。同社が、経済成長著しく注目度の高いインドの不動産市場に進出するに当たり、国内と同様のスタンスで挑んでいる事例を紹介する。

コラム第2-1 図 インドのプロジェクト概要



資料：住友不動産株式会社より提供。

一口に「国内と同様に取り組む」といっても、初めて進出する外資企業にとっての事業環境には様々なハードルがある。例えば、土地の取得一つについても、インドでは外資企業による取得自体を禁止してはいないものの、法的な課題（真の所有者の特定や可視化が難しい占有権の排除等）に始まり、未知の環境で未踏のものを作りあげる為の経済的課題（適正土地代はいくらか、竣工迄のスケジュールはどのくらいかかるのか、想定建物ボリュームが実現できるのか等）をクリアしないと開発の一步目すら踏み出せない。それが、許認可、建築、テナントリーシング、運営管理とフェーズごとに訪れる訳であり、「全て一貫して自社で行いたい」と思えば実現できない訳ではないが、そのハードルを乗り越えた場合の果実として、望む立地において割安な原価で資産を手にすることが出来る。その点で、他の日系デベロッパーが、土地を取得済みである現地パートナーとのJVや資本拠出により事業に参画する事業モデルと根本が異なっており、同社は日本で培った経験を背景に、単独での一貫開発物件として今年第一号物件（オフィスビル）の竣工を迎える。

コラム第 2-2 図 BKC 1 号物件



資料：住友不動産株式会社より提供。

同社が注力しているムンバイは、中央銀行を初めとした金融機関やグローバル企業の本社等が集積した経済中心であり賃料水準は東京の一等地とほぼ同じであると共に、前述の通り、ハードルを無事に越えた後に得られる割安な原価と相まって、東京における投資リターン以上が期待できるという。また、経済全体の発展に加えて、高速道路やメトロ・新幹線といった公共インフラ投資が限られた半島型の地形に集中的に行われていることも含めて、同社の長期的な資産価値を目指すスタンスと親和性が高い。

建築・工事フェーズでも、厳しい暑さや雨季に晒されながら工期を遵守していくことに加えて、現地で定着していないグローバル水準の高規格オフィスを実現していく為には、同社の力だけでなく、日本トップの設計会社及び建設会社のノウハウを基に現地の大手建設会社と協業する必要がある。これには、同社及び投資先国の経験値として蓄積されるという利点がある。

また、同社の長期保有型ビジョンは、都市開発の枠内だけに止まらず、自ら日印の架け橋となって、日本企業のインド進出や日本文化の認知を促進していくことも志向している。例えば、第一号物件内には、これからムンバイに進出しようとしている日本企業等の為のシェアオフィスを設け、進出ステージに応じた小さな区画への対応や和食を含む飲食機能の提供、更には住宅や車の手配等も含めて、「企業が進出しやすい環境」を提供している。加えて、取得済土地の暫定利用として、自ら大規模な「日印文化交流イベント」を

複数回企画・実施しており、歌や踊りを通じた文化交流や、展示ブースでの日系企業の認知促進など、現地に根を張った取り組みを様々なレベルで実践している。

以上のビジョンや取り組みは、広くムンバイビジネスの活性化やインド経済の発展につながるものとして、現地の業界や行政からも歓迎されている。

コラム第 2-3 図 ワーリー地区 日印交流祭り



資料：住友不動産株式会社より提供。

コラム3 新興国市場の獲得 ～ベトナムを軸とする双日の工業団地事業と日系企業の競争力強化～

双日株式会社は、日商岩井株式会社及びニチメン株式会社を源流とし、160年以上にわたり世界各国の発展をビジネスの側面から支えてきた総合商社である。現在、国内外約500社の連結対象会社とともに、グローバルに多角的な事業を展開している²³⁵。こうした幅広い事業基盤と各分野の知見を活用し、双日は新興国市場における産業基盤の整備と日系企業の海外進出支援にも取り組んでいる。

このうち海外工業団地事業については1996年にベトナム最大の商業都市ホーチミン市に隣接するドンナイ市（これまでドンナイ省であったが、2026年4月24日に直轄中央都市へ格上げ）で初のロテコ工業団地を開発して以来、インドネシア等のASEAN諸国を中心に4カ国・12拠点で事業を展開してきた²³⁶。工業団地事業は単なる用地供給ではなく、インフラ整備、進出支援、操業支援を通じて、日本企業の新興国市場への参入を下支えする重要な事業となっている。

本事業では、長年友好関係を維持するベトナムに特に注力している。ベトナム南部ドンナイ市においては、1996年のロテコ工業団地、2011年のロンドウック工業団地に続き、現在は3つ目となるロンドウック3工業団地（LD3）の開発を進めており、第一フェーズは2027年2月の竣工・引渡しを目指している。開発を点から線、線から面に拡大し、既存工業団地との連携や産業集積の広がりを通じて面的な競争力を高めることに加え、近隣で2026年内の商業運用開始が目標とされるロンタイン新国際空港による物流網改善との相乗効果も狙っている。ロテコは組立を行う労働集約型企業が中心であったが、ロンドウックは当時の日本企業の海外進出の流れを受け、多様な製造業が主流となった。さらに、新しいLD3は高付加価値産業が主要なターゲットであることに加え、食品・消費財等、人口が1億人を超えますますの発展が期待されるベトナムの内需を狙う企業からの関心も高い。すなわち、双日のベトナム工業団地事業は、労働集約型産業の受け皿から、多様な製造業の集積、さらに高付加価値産業や内需対応型産業も視野に入れた生産拠点へと進化している。また、双日では自社開発の上記3件に加え、ベトナム南部では、フーアンタン工業団地、北部ではタセコドンバン3工業団地などの販売代理も手がけている。南北双方で事業機会を捉えることで、ベトナムにおける日系企業の多様な立地ニーズに対応している。

ベトナムの特性としては、政府による外資誘致への高い関心が挙げられる。このため、自由貿易や輸出免税措置、税制優遇といった制度面のサポートが充実しているほか、優秀で豊富な現地の労働力も企業進出を後押ししている。また、インフラ面では空港や港などの物流拠点の整備が進み、製造業の輸出入における優位性に寄与しているが、双日が開発する工業団地では電気、天然ガス、水、排水処理などの基本インフラが標準装備されており、企業の海外進出を容易にしている。こうした環境は、日本企業にとって、生産拠点と

²³⁵双日株式会社、*会社概要 / 企業情報 / 双日株式会社*、<https://www.sojitz.com/jp/corporate/profile/>（2026年5月14日閲覧）

²³⁶双日株式会社、*工業団地一覧 / Sojitz Corporation Industrial Park*、<https://sojitz-ip.com/industrial-park/>（2026年5月14日閲覧）

しての競争力と成長市場へのアクセスの双方を確保しやすい点で大きな魅力となっている。さらに双日はそれらの基本インフラに加え、再生可能エネルギーの導入、脱炭素化の促進等によりエコ工業団地化を進めているが、これは近年高まる環境対応ニーズに応えるものであり、企業の海外進出の後押しとなることが期待できる。とりわけLD3では、グリーン・カーボンニュートラル工業団地を志向し、入居企業が安心して長期的に事業を展開できるインフラと運営体制の整備を進めている。

また、双日は工業団地の開発に当たり現地パートナー企業との連携を重視しているほか、ベトナムでの長年のビジネスにより構築した現地のネットワークを進出企業のサプライチェーン構築にも活用している。このように、双日の工業団地事業は、単なる不動産開発ではなく、進出企業の事業立ち上げと安定操業を総合的に支える基盤として機能している。

上述の基本インフラに加え、双日では、日系ガス会社と協力し現地でガス供給網を構築し、工業団地への進出企業に安定的にガスを供給できる体制を構築している。また、AIを生産効率の改善に活用したい企業の要望を考慮し、大容量かつ高速のデータ通信に対応できる高度通信インフラの整備を目指している。こうした取組は、製造現場の自動化や品質管理の高度化、サプライチェーン全体の効率化にも資するものである。それらの高度通信インフラは将来的には通信需要の増加が予測されるロンタイン新空港への展開も期待される。

これらのハード面に加え、ソフト面での支援体制も充実している。具体的には、進出企業に対して、市場調査から現地法人の設立、操業に必要な許認可の取得サポートなど一貫した支援を提供しているが、こうした一貫通貫の支援により、進出企業は制度や言語の違いに伴う負担を軽減し、本業である生産・販売活動に早期に注力することが可能となる。このため、現地には本社からの駐在員を含む日本人スタッフが複数常駐しているほか、現地スタッフを核にしたサービス体制も構築されている。双日は過去30年で100社以上の企業を同社の工業団地で受け入れているが、そこで蓄積した経験も活かし、進出企業の多様な要望に即応できる体制を整えている。これらの蓄積は、新興国市場における事業立ち上げの不確実性を低減する上でも大きな意味を持つ。

上述のように双日では地場企業との差別化を図っているが、常駐の日本人スタッフに加え、双日のグループ会社を活用したサービスも差別化の一因である。例えば、食品メーカー向けには、双日の食料関連子会社が原材料供給を担う体制を構築しており、入居後の原材料調達、物流、保険など生産以外の業務も包括的に支援する体制を整えている。このように、総合商社としてのグループ機能を活用できる点は、単なる工業団地デベロッパーにはない双日の特徴であり、進出企業に対してより付加価値の高い支援を提供している。

また、通常の工業団地の運営期間は50年に及ぶが、入居企業と協力の上、工業団地設備や関連施設の保守・メンテナンスにも力を入れることにより、施設の状態が長期的に良好な状態に維持されているとの評価にもつながっている。工業団地の価値はインフラを整備して終わるものではなく、入居企業が長期にわたり安心して操業できる環境を維持し続けることにある。双日は、こうした運営品質の向上を通じて、入居企業の安定操業と環境対応を支えている。さらに、雇用創出、人材育成、地場企業との連携、地域コミュニティとの共生を通じて、地域社会とともに成長する拠点づくりも重視している。

ベトナムでは中国に近い北部では電子機器・半導体などの進出が顕著、南部では食品や消費財関連など内需型の業種が増加しているとの傾向がある。また、日系企業の動向としては、かつての部品製造や輸出の拠点としての進出から、近年ではベトナムを成長著しい市場と見なした内需向けの事業の展開も始まっており、進出企業が多様化しているとの特徴がある。

新興国への投資については、その国の慣習や文化といった事情に精通する現地でのパートナー企業の存在が成功の鍵を握ることがある。また、例えば土地取得をはじめ法制度上の手続きを巡って現地政府から制約を受ける、あるいは想定外の時間を要する等のリスクもあり、現地政府との調整が事業成功の重要な要件になることがあり得る。グローバルサウスなど新興国へ日系企業が進出する上で、必要なインフラを完備し、進出を迅速にサポート出来る工業団地は重要な足がかりになる。

コラム第3-1 図 ロンドウック工業団地のレンタル工場



資料：双日株式会社より提供。

コラム 4 新興国市場の獲得 ～官民一体となった事業環境整備の取組～

ASEAN を中心に「国産ガスの枯渇に伴う LNG 輸入国への転換」というエネルギー構造の変化より、LNG 受入基地やガス火力といった LNG インフラが急増している。ベトナムやフィリピンでは 2023 年に LNG の本格輸入が開始され、経済成長に伴う電力需要の拡大と相まって安定的なエネルギー供給体制の構築が喫緊の課題となっている。

例としてベトナムでは、この課題に対応するため、改訂版第 8 次電源開発計画において複数の LNG-to-Power プロジェクト²³⁷が計画されている。日本企業も複数社参加しているが、1 件当たりの投資額は数千億円規模に及ぶためプロジェクトファイナンスの組成が前提となり、そのためバンカビリティ確保が必要不可欠である。このため、2022 年に設立されたアジアゼロエミッション共同体 (AZEC) の枠組みの下、官民一体となって事業環境整備の取組を実施中である。

具体的には、2023 年 7 月にはベトナムにて「AZEC/GX 推進ワーキングチーム」を設立し、ベトナム政府と日本側官民との協議枠組みが発足。2025 年 7 月、個別のベトナムプロジェクトに対して日越両国関係者が、その進捗及び課題解決に向けた議論を行うためのプラットフォームである「Project Accelerating Platform (PAP)」が立ち上げられた。JBIC、日本大使館、ベトナム商工省がチームリーダーを務め、日本企業と連携し、官民一体で事業環境整備から個別案件の支援まで取り組む。

コラム第 4-1 図 ベトナムフイエン省（旧タイビン省）における LNG to Power プロジェクトで IRC(投資許可証)を取得した際のセレモニー写真 日越経済フォーラム(2023 年 12 月)



資料：東京ガス株式会社より提供。

ベトナム以外においても、インドネシア・タイ・シンガポールなどで二国間対話が行われ、電力、運輸、産業の三つの主要排出セクター別のイニシアティブである AZEC Leading Action Forum (AZEC LEAF) といった多国間の取組と合わせて動きが加速している。

また個別プロジェクトを推進するための取組の一つとして、過去 3 度の AZEC 閣僚会合の際に、日本と AZEC のパートナー国の企業や関係機関との間で協力覚書 (MOU) が署

²³⁷ ガス火力発電の燃料である LNG の調達、気化から発電まで一貫して行うプロジェクト

名されている。これまでは電力分野（再エネ、水素・アンモニアなど）が中心であったが、バイオ燃料や産業脱炭素化などへポートフォリオが拡大し、この中にはトランジション燃料としての LNG・ガスも含まれる。

これらの取組は、新興国のエネルギー不足に対し、クリーンで経済的な LNG 等の普及を通じて持続可能な発展に貢献するものである。日本企業の海外進出に当たり、AZEC などの官民連携スキームを通じた相手国政府との関係構築や事業環境の整備は着実に進んでおり、今後更なる発展が期待される。

コラム第 4-2 図 東京ガス株式会社が出資するフィリピンの浮体式 LNG 受入基地の写真



資料：東京ガス株式会社より提供。

コラム5 新興国市場の獲得 ～半導体事業における堀場製作所の新興国進出～

1945年に京都で創業した株式会社堀場製作所は、分析・計測システムの総合メーカーとしてグローバルに事業を展開し、世界29の国と地域に47のグループ会社を擁する国際企業である。エネルギー・環境、バイオ・ヘルスケア、先端材料・半導体の3分野を次世代の重点領域と定め、幅広いソリューション提供を通じた持続可能な社会への貢献を目指している²³⁸。

特に、半導体製造に不可欠な計測・制御機器分野では世界トップクラスの地位を築いている。約50年前に半導体業界向け製品の開発に着手して以降、洗浄・成膜・露光・エッチング・研磨など各工程に対応したソリューションを提供してきた²³⁹。マスフローコントローラ（ガス流量制御機器）は世界シェア約6割を占めるほか、薬液濃度モニタやガス分析計、粒子計測装置など多様な製品を展開している。現在、半導体事業は同社の成長を牽引する中核的な存在となっている。

コラム第5-1 図 マスフローコントローラ（ガス流量制御機器）



資料：株式会社堀場製作所より提供。

²³⁸ HORIBA グループ、ご挨拶・HORIBA、<https://www.horiba.com/jpn/company/about-horiba/message/>（2026年5月14日閲覧）

²³⁹ HORIBA グループ、プロセスから探す・HORIBA、<https://www.horiba.com/jpn/semiconductor/process/>（2026年5月14日閲覧）

1992年に堀場厚（現 代表取締役会長 兼 グループ CEO）が社長に就任してからは海外展開を加速し、欧米やアジアにグローバルなネットワークを構築してきた。その特徴は積極的な M&A にあり、優れた技術と人材を持つ会社をグループに迎え入れることでシナジーを発揮し、多様な領域での事業規模拡大へと繋げることができた。

半導体事業においては、近年アジアでの生産体制強化も進めており、その象徴がマレーシアでの新拠点設立である。半導体産業が集積するケダ州に新工場を建設し、2026年1月から本格稼働している。同拠点では、同社として初めてマレーシア国内でマスマフローコントローラの生産を行い、一部製品の修理・保守にも対応する。本拠点設立は生産拠点の多角化によるサプライチェーン強靱化を目的としたものであり、グローバル供給網の強化を図る狙いがある²⁴⁰。

加えて、インド市場も堀場製作所にとって戦略的重要性を高めている。同社は約20年前の進出以降、販売・サービスを起点に、現地生産や開発機能を段階的に拡充してきた。2026年1月には、人工ダイヤモンド技術を有する現地スタートアップを買収し、先端材料・半導体分野の研究開発体制を強化した。インドを将来のイノベーション創出拠点と位置付け、現地主導の技術開発と日本の分析・計測技術を融合させることで、先端材料・次世代半導体分野での競争力向上を目指している。これらの取組は、インド政府が掲げるメイク・イン・インドや半導体ミッションとも方向性を共有するものである²⁴¹。

また、半導体分野にとどまらず、医療分野においてもインドへの投資を拡大している。2022年1月、ホリバ・インド社はナグプールに血球計数や生化学検査などの装置に用いる試薬の工場を新設し、既存工場と併せて試薬生産能力を大幅に拡充した。新工場には、修理・検査設備や物流機能、技術者研修・教育施設も併設されており、生産・サービス・人材育成を一体で進める拠点となっている²⁴²。

²⁴⁰ HORIBA グループ、マレーシアで生産拠点新設へ・HORIBA、

<https://www.horiba.com/jpn/company/news/detail/news/4/2025/20250423-hmy/>（2026年5月14日閲覧）

²⁴¹ HORIBA グループ、インドの *Pristine Deeptech Private Limited* を買収、

<https://www.horiba.com/jpn/company/news/detail/news/2/2026/20260203-pd-jp/>（2026年5月14日閲覧）

²⁴² HORIBA グループ、ホリバ・インド社が医用事業の新たな試薬工場を本格稼働、

<https://www.horiba.com/jpn/company/news/detail/news/2/2022/%E3%83%9B%E3%83%AA%E3%83%90%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%89%E7%A4%BE%E3%81%8C%E5%8C%BB%E7%94%A8%E4%BA%8B%E6%A5%AD%E3%81%AE%E6%96%B0%E3%81%9F%E3%81%AA%E8%A9%A6%E8%96%AC%E5%B7%A5%E5%A0%B4%E3%82%92%E6%9C%AC%E6%A0%BC%E7%A8%BC%E5%83%8D/>（2026年5月14日閲覧）

コラム第 5-2 図 インドの Pristine DeepTech Private Limited 社とのセレモニーの様子



資料：株式会社堀場製作所より提供。

同社は日本だけに技術・開発力を集約せず、各国ごとに成長が見込まれる産業領域で現地拠点が自走する「グローバル・ケイパビリティ」を構築し、M&A を通じて獲得した現地の人材やネットワークを最大限活用している。また、日本政府や政府系金融機関と現地の組織との間で融資や協力覚書といった枠組みがなされるなど、日系企業のサプライチェーンがその恩恵を受けられるようなスキームがますます展開されれば、新興国における日本企業の差別化要因として更なる競争優位を築くことができるだろう。

コラム 6 新興国市場の獲得 ～世界的なデータセンター需要拡大と NTT グループのグローバル戦略～

近年、世界的にクラウドサービスや AI（人工知能）の活用が急速に拡大し、それに伴ってデータセンター（DC）需要が急速に増加している。グローバルの DC 市場規模は 2020 年から 2028 年にかけて年平均約 13% で成長し、2028 年には約 20 兆円に達する見込みである。また、生成 AI の普及も相まって、その需要は当初見込みより一段と押し上げられる見通しである²⁴³。

地域別では北米が現在最大の DC 市場だが、アジア太平洋地域の需要拡大が特に顕著である。同地域にはインドや東南アジア諸国といった成長著しい巨大市場が含まれており、今後も大幅な需要増が見込まれる。また、企業が自社 DC（オンプレミス）からクラウドサービスへと移行する流れが加速しており、オンプレミス需要は今後縮小し、クラウド事業者や AI 事業者による外部 DC 利用が一段と増加する見込みである。

こうした世界的な潮流を受けて、NTT 株式会社は、DC 事業を次世代の成長を担う柱と位置付け、2023 年度から 2027 年度にかけて総額 1.5 兆円超の積極的な設備投資を計画している²⁴⁴。

NTT グループの DC 事業は、世界の DC 市場で約 6% のシェアを有している。現在、海外では 20 以上の国・地域に約 160 拠点（建設中を含む）を展開し、2025 年末初頭時点で稼働中の設備容量は約 1,600 メガワット（MW）に達する。同社は 2000 年代以降、北米や欧州の有力 DC 企業を相次いで買収し、グローバルに拠点網を拡大してきた。強化した海外の通信ネットワーク（海底ケーブル等）と DC を組み合わせることで、世界各地で高品質なインフラサービスを提供する体制を築いている。さらに、今後数年で世界全体の DC 提供容量を 2,400MW 規模へ倍増させる計画である²⁴⁵。

本事業モデルは、一度顧客が入居すれば長期にわたり利用が継続される傾向が強く、NTT に安定した収益をもたらす戦略的な事業領域となっている。また巨額の設備投資によるストック型の収入を金融市場で証券化して資金調達することも容易である²⁴⁶。

従来、東南アジアではシンガポールが DC 集積の中心地であったが、国土や電力の制約から大規模施設の新設が難しくなっている。そのため、新たな新興国の DC 拠点として、シンガポールに近いマレーシア及びインドネシアなどが注目されている。マレーシア政府はデジタル経済の中核を担う情報産業の育成とインフラ整備に積極的で、安定した電力供給や広大な土地、整った通信ネットワークなど DC 誘致に適した条件を持つ²⁴⁷。

²⁴³ 株式会社 NTT データグループ、*Global Data Centers/2025 Global Sustainability Report | Shaping a Sustainable Future*、<https://services.global.ntt/en-us/pdf-viewer/5bc7b7c8-27bb-4636-acc7-7266c110559e>（2026 年 5 月 14 日閲覧）

²⁴⁴ 株式会社日本経済新聞社、*NTT データ、データセンター売上高 6 割増へ 1.5 兆円投資-日本経済新聞*、<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOTG193TN0Z11C24A1000000/>（2026 年 5 月 14 日閲覧）

²⁴⁵ 株式会社 NTT データグループ、*データセンター / NTT データ-NTT DATA*、<https://www.nttdata.com/jp/ja/services/datacenter/>（2026 年 5 月 14 日閲覧）

²⁴⁶ 株式会社 NTT データグループ、*データセンター / NTT データ-NTT DATA*、<https://www.nttdata.com/jp/ja/services/datacenter/>（2026 年 5 月 14 日閲覧）

²⁴⁷ 株式会社 NTT データグループ、*Cyberjaya data centers*、<https://services.global.ntt/en-us/services-and-products/global-data-centers/global-locations/asia-pacific/cyberjaya-data-centers>（2026 年 5 月 14 日閲覧）

マレーシアの DC 市場は 2022 年から 2027 年にかけて年平均 16% を超える成長が見込まれ、5 年で市場規模が約 3 兆 3 千億円にまで拡大すると予測されている。こうした高成長が期待される市場を獲得すべく、NTT を含む海外の大手事業者から地場企業まで多くのプレーヤーが進出・増設を図っており、マレーシア国内の競争も近年一段と激しさを増している。

その中で、同社は 1997 年にマレーシアへ進出しており、首都クアラルンプール近郊の IT 新都市サイバージャヤで約 20 年にわたり DC 事業を展開してきた。現在、サイバージャヤにある NTT の DC・キャンパスでは 6 棟の施設が稼働しており、キャンパス全体の供給能力は約 22MW に達した²⁴⁸。

さらに、サイバージャヤに加えて、マレーシア南部のジョホールバル近郊でもアジア太平洋地域最大級の DC・キャンパス建設計画を推進中である。2024 年末にはジョホール州イスカンダル開発地区に約 28 万平方メートルの土地を取得し、6 棟合計で約 290MW の大規模 DC を建設する計画を発表した。この新キャンパスはクラウドサービスや AI 分野で急増する計算需要に対応するための戦略的プロジェクトであり、米国をはじめ世界各国のハイパースケーラー各社を主な顧客ターゲットとしている²⁴⁹。

そのほか、都市別の提供容量計画を見ると、ジョホールエリアは近年、急速に規模を拡大している。AI 学習用途に適した設置場所が限られる中、ジョホールが有力な立地として選ばれており、中華系ハイパースケーラーによる巨大 DC の設置が進んでいるということも本建設計画を後押ししている。ジョホールや東京はいずれも、米系・中華系双方が進出しやすく、政治的に中立性・安定性が高い点から人気が高まっている²⁵⁰。

DC 誘致によって関連する建設投資の波及や税収増を通じて電力・通信をはじめとする基盤インフラの整備を促し、地域経済の持続的な発展に寄与していく。

²⁴⁸ 株式会社 NTT データグループ、*Cyberjaya data centers*、<https://services.global.ntt/en-us/services-and-products/global-data-centers/global-locations/asia-pacific/cyberjaya-data-centers> (2026 年 5 月 14 日閲覧)

²⁴⁹ 株式会社 NTT データグループ、*NTT がマレーシアのジョホール州に 290MW のデータセンターキャンパスを計画*、<https://cafe-dc.com/design/ntt-plans-290mw-data-center-campus-in-johor-malaysia/> (2026 年 5 月 14 日閲覧)

²⁵⁰ 株式会社 CUSHMAN & WAKEFIELD、*ASIA PACIFIC MATURITY INDEX*、<https://cushwake.cld.bz/asiapacificdatacentreupdateh12025-08-2025-apac-regional-en-content-datacentres/4/#zoom=true> (2026 年 5 月 14 日閲覧)

コラム第 6-1 図 ジョホールバルデータセンター完成パース



資料：NTT Global Data Centers より提供。

コラム 7 新興国市場の獲得 ～丸紅の工業団地事業を通じた海外展開支援の取組～

丸紅は、ライフスタイル、食料・アグリ、金属、エネルギー・化学品、電力・インフラサービス、金融・リース・不動産など、幅広い分野でグローバルに事業を展開する総合会社である²⁵¹。中でも次世代産業基盤分野においては、海外における工業団地の開発・運営・販売支援を通じて、DXの促進や環境に配慮した質の高い工業団地を開発し、技術移転や人材育成、産業・雇用の基盤創出に取り組んできた²⁵²。

同社は1980年代よりアジアにおける工業団地事業に参画しており、現在ではASEAN地域を中心に7か国で工業団地の開発・運営・販売・販売協力を行っている。30年以上にわたり蓄積してきた開発・運営の知見をいかし、基礎インフラなど、入居企業が安心して操業できる環境整備を提供している。具体的には、市場調査から会社設立に至る進出検討段階、工場建設や人材確保といった進出決定後の工程、さらには操業開始後における最新の法制度対応まで、進出の各段階に応じて一貫した支援を行っている²⁵³。

こうした取組の背景には、1985年のプラザ合意以降の急激な円高を受け、輸出競争力の観点から日系企業がASEAN諸国への進出を本格化させた動きがある。特にインドネシアでは、1980年代後半に外資規制が緩和され、外資による工業団地開発が重要な役割を果たすようになった。こうした動きの中で、丸紅は「日系企業の成長とともに自らも成長する」という理念のもと、日系企業の新規進出支援を目的として、MM2100工業団地事業に参画した。

MM2100工業団地は、1990年に開発が始まり、総面積は約805ヘクタールに及ぶ。当初、高速道路沿線で十分な規模の土地を確保することが困難であったが、1989年の民間工業団地開発解禁と同時に、本工業団地が始動した。ジャカルタ東部において大規模な工業団地開発が可能となった最大の要因は、1993年の規制緩和措置により、工場立地に際して土地の割当許可を不要とし、建物建設の許可が下りていない段階でも建設工事に着工できるようになった点にある²⁵⁴。この制度変更により、計画的な工業団地開発が可能となった。

また、日系企業の海外進出は日本のバブル崩壊後一時的に停滞したが、1995年から1996年にかけて再び円高が進行し、第二の進出ブームが生じた。この動きを背景に、MM2100工業団地の第1期及び第2期は1996年に完売し、1997年からは既存区画の東側へ拡張する形で、第3期として新たに445ヘクタールの開発が開始された。

その一方で、MM2100の第3期開発と並行して進められていたコタ・ウィサタというニュータウン開発では、1997年のアジア通貨危機によるルピアの暴落により、円建て投資を行っていた丸紅に大きな為替損失をもたらした。住宅はルピア建てで販売されるため為替

²⁵¹株式会社 丸紅、会社概要 / 会社情報 / 丸紅株式会社、<https://www.marubeni.com/jp/company/profile/> (2026年5月14日閲覧)

²⁵²株式会社 丸紅、次世代事業開発部門 / 事業紹介 / 丸紅株式会社、<https://www.marubeni.com/jp/business/development/> (2026年5月14日閲覧)

²⁵³株式会社 丸紅、Marubeni アジアの工業団地、高い技術と経験で、海外進出を成功へと導きます、<https://marubeni-industrialpark.com/> (2026年5月14日閲覧)

²⁵⁴渡部和男・岩本圭司、インドネシアの規制緩和について、https://www.jica.go.jp/Resource/jica-ri/IFIC_and_JBICI-Studies/jica-ri/publication/archives/jbic/report/oecf/rida/pdf/v2n1_08.pdf (2026年5月14日閲覧)

変動を住宅価格に転嫁できず、その結果、事業収益性は大きく損なわれた。丸紅にとっては労多くして益がなく、最終的にニュータウン開発事業から撤退した。

2000年代半ば以降は、二輪車・四輪車産業の成長を背景に、工業団地への企業進出が加速し、地域全体の産業基盤は着実に強化された。複数のデベロッパーによる事業拡張が進んだ結果、MM2100工業団地からEJIP（イーストジャカルタ工業団地）、高速道路北側のジャバベカ、デルタマスへと、大型工業団地が帯状に連なり、これらは当初はそれぞれ独立した事業であったが、結果として一体的な工業集積へと発展した²⁵⁵。

現在、MM2100工業団地は、入居企業の多くを日系企業が占めている。産業構成別には、1990年代は繊維や白物家電産業を中心に進出が進み、2010年代前半には自動車産業が集積している。

コラム第7-1 図 MM2100 工業団地



資料：丸紅株式会社より提供。

その他、同社は経済の安定性と高い成長力、豊富な労働力を有するベトナムにも注力をしており、具体的には東南アジア各国とのアクセスが容易であるアマタシティ・ハロン工業団地の開発を進めている。同工業団地は、タイのデベロッパーグループとの共同開発を行っており、丸紅は2021年に販売協力を開始し、2024年には出資参画した。総面積687ヘクタールの用地を2018年より段階的に開発し、これまでに約250ヘクタールが開発され、16社が入居しており、その約半数を日本企業が占めている²⁵⁶。

また、インドでは、2016年より工業団地の販売協力事業を展開している。近年、日本企業を中心としたインド市場への進出需要の高まりを背景として、2022年度には経済産業省の「質の高いインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業」に応募・採択され、インドでの自社開発での工業団地事業に向けた事業調査を行った。同調査の結果等を踏ま

²⁵⁵小尾吉弘・新井健一郎、ジャカルタ開発史の中の総合商社：元丸紅商社員小尾吉弘氏回想録、<https://asia-u.repo.nii.ac.jp/record/26584/files/11800059.pdf>（2026年5月14日閲覧）

²⁵⁶株式会社丸紅、時代とともに変化する海外工業団地事業-丸紅の次世代産業基盤-、<https://www.jftc.jp/monthly/archives/001/202511/1dc17af05874bc58a85e58e8cee0d7ddcdbc3e6ee5da47ded4472a7d633f9aae.pdf>（2026年5月14日閲覧）

え、インド南部テランガナ州ハイデラバード近郊での開発について州政府との間で主要条件に関する基本合意を得ており、現在は早期の事業化を目指している²⁵⁷。

ASEAN 及びインドを含むグローバルサウス地域では、日本企業にとって、安定したインフラと操業環境を備えた工業団地の存在が海外展開の成否を左右する要素となる。工業団地の整備・運営を通じて、日本企業の海外進出の受け皿を提供することが、我が国経済全体の持続的な成長に資するだろう。

コラム第 7-2 図 アマタシティ・ハロン工業団地



資料：丸紅株式会社より提供。

²⁵⁷株式会社丸紅、時代とともに変化する海外工業団地事業-丸紅の次世代産業基盤-、
<https://www.jftc.jp/monthly/archives/001/202511/1dc17af05874bc58a85e58e8cee0d7ddcdbc3e6ee5da47ded4472a7d633f9aae.pdf> (2026年5月14日閲覧)

コラム 8 新興国市場の獲得 ～INPEX、信頼を生かした事業展開～

古くから ASEAN 地域に進出し、現地で信頼を得ながら事業を行ってきた日本企業が、その技術や人的ネットワークを武器にして、新しい事業分野へ進出している。株式会社 INPEX（以下、「INPEX」）はその一例である。同社は石油・ガス開発で培った地下資源探査の技術に加え、インドネシアにおける長年の活動で得た人的ネットワークや現地の制度・商習慣に知見を有しているといった強みをいかし、近年は地熱発電という新たな分野で事業を広げている。

INPEX は、1966 年にインドネシア北スマトラ沖鉍区の探鉍・開発を行うため、北スマトラ海洋石油資源開発（株）として設立された。その後、長年にわたりインドネシア、豪州等で石油・ガス開発に関わってきたほか、1980 年代からは公益財団法人 INPEX 教育交流財団を立ち上げ、インドネシア等と日本の留学生の交流や交換留学生奨学金事業等により、両国の相互理解、友好の発展に寄与してきた。こうして、約半世紀にわたり INPEX はインドネシアと関係を築いてきた歴史がある。

近年、INPEX はインドネシアにおいて地熱発電事業に力を入れている。火山帯に位置するインドネシアは世界有数の地熱資源国であり、政府は再生可能エネルギー拡大の政府目標に向けて地熱開発を進めている²⁵⁸。INPEX は現在、日系企業等が開発に関与するムアララボ地熱発電、ラジャバサ地熱発電等計四つの地熱発電プロジェクトに参画²⁵⁹し、地熱発電所の開発・運営を通じて同地における再生可能エネルギー供給への貢献を始めている。加えて、事業を通じた現地の雇用創出と、現地雇用者に対して発電所操業のための知見を身に付けてもらうための研修や、優秀な人材に対して海外研修の機会を提供することで、同地における人材育成にも貢献している。

さらに、ムアララボ地熱発電事業等は、日本政府が推進する「アジア・ゼロエミッション共同体（AZEC）」構想における優先事業として決定されている。AZEC は、日本と ASEAN を中心とするパートナー国とが協力して域内の脱炭素化と経済成長の両立を目指す構想で、再生可能エネルギーや低炭素技術の導入を進めることが柱の一つとなっている。

INPEX が参画する地熱発電事業はこうした AZEC の理念を具体化するものであり、今後もこうした日本企業の技術と信頼を生かした事業展開が、アジアにおける持続可能な成長を支える基盤となることが期待される。

²⁵⁸インドネシアエネルギー・鉍物資源省, *Developing Geothermal Energy, Govt Continues to Make Breakthroughs*, <https://www.esdm.go.id/en/media-center/news-archives/-developing-geothermal-energy-govt-continues-to-make-breakthroughs> (Accessed 18 March 2024).

²⁵⁹ムアララボ地熱発電及びラジャバサ地熱発電は、住友商事株式会社が 2011 年より参画し現地デベロッパー等と共同で開発を行っている事業であり、INPEX は、ムアララボ地熱発電については 2021 年に、ラジャバサ地熱発電については 2022 年に事業に参画している。

コラム第 8-1 図 ムアララボ地熱発電所



資料：株式会社 INPEX より提供。

コラム 9 ASEAN で活躍する日本企業～イオンモール株式会社の海外展開～

イオンモール株式会社は、大型ショッピングモールの開発・運営を担うデベロッパーである。事業内容は大規模な地域開発及びショッピングモールの開発・運営であり、商業施設の枠を超えて地域社会に多様な価値を提供することで人々の豊かな暮らしの実現と地域の発展に寄与することを目指している²⁶⁰。

同社は日本国内で培ったモール事業のノウハウと実績をもとに、2000 年代後半から海外展開を進めてきた。ASEAN 地域への進出は 2014 年にベトナムの 1 号店を開業して以降、インドネシア、カンボジアといった国々に進出している²⁶¹。

コラム第 9-1 図 イオンモール デルタマス (インドネシア)



資料：イオンモール株式会社より提供。

海外展開を進める中で直面する課題として、現地での用地確保や許認可取得の困難さや、進出先国の経済政策や競合環境の違いが挙げられる。さらに、現地マーケットや消費者ニーズの多様性へ対応する必要性や現地インフラ・サプライチェーンの未整備などの問題も存在する。

上述した課題に対し、同社は官民連携と長期的視点に立った戦略によって克服を図っている。例えば、現地政府・自治体とのパートナーシップ強化が不可欠であることから、中央政府や地方政府との協力覚書等に署名し、現地とウィンウィンの関係を築くことで円滑な事業推進につなげている。また、息の長い視点に立った投資と事業展開も重要な戦略である。市場が未成熟な段階から先行投資的にモールを出店し、街の発展を呼び込むことで自社も成長するという長期的ビジョンを持って取り組んでいる。

加えて、現地ニーズに即したビジネスモデルの柔軟な適用も課題解決の鍵である。各国・各地域の消費者嗜好や市場環境に合わせ、モールの形態や提供サービスを工夫している。また、現地政府だけでなく JICA や経済産業省とも連携し、公共インフラ計画と連動した総合的な街づくりの視点で事業提案を行うなど、官民一体となったプロジェクト推進を模索している。

²⁶⁰イオンモール株式会社、*会社概要* / イオンモール、<https://www.aeonmall.com/company/about/> (2026 年 5 月 14 日閲覧)

²⁶¹イオンモール株式会社、*海外事業* / イオンモール、<https://www.aeonmall.com/service/overseas/> (2026 年 5 月 14 日閲覧)

コラム第 9-2 図 イオンモール フエ (ベトナム)



資料：イオンモール株式会社より提供。

最後に、継続的なコミュニケーションと信頼醸成によりリスクを低減する取り組みも重要である。政治・経済の不確実性が高い国ほど、平時から現地政府やコミュニティとの対話を重ねておくことが、非常時の円滑な対応につながる。ASEAN 各国においても、日頃から行政当局との定期的な情報交換や相互理解の場を設けておくことで、予期せぬ事態への備えや信頼関係の維持・強化が可能となり、ひいては事業の継続性向上につながるといえる。

同社は、海外展開に伴う用地確保や制度面の制約、インフラや市場環境の違いといった課題に直面しながらも、それらを一つ一つ丁寧に解決することで現地社会からの信頼を着実に積み重ねてきた。今後も、現地のニーズや課題に真摯に向き合いながら、官民が連携して取り組むことで、同社の海外事業はさらに拡大していくことが期待される。

コラム第 9-3 図 イオンモール ミエンチェイ (カンボジア)



資料：イオンモール株式会社より提供。

コラム 10 新生産拠点の獲得 ～トクヤマの ASEAN における投資戦略～

株式会社トクヤマは 1918 年創業の化学メーカーであり、祖業はソーダ灰の製造である。明治期のブロック経済下において海外からの調達が困難となる中、ガラス製造に不可欠なソーダ灰の国産化を目的として、岩井商店（現・双日）の岩井勝次郎氏により設立された。その後、ソーダ灰を起点にクロールアルカリや塩化ビニルなどの化成品事業へと展開し、副生物や廃棄物を活用する形でセメント事業にも進出した。近年は基礎化学品を基盤とし、電子先端材料・ライフサイエンス・環境分野の事業を展開している。

同社が現在最も注力している事業の一つが、電子先端材料分野の半導体事業である。半導体事業の中で、同社は半導体用多結晶シリコンにおいて世界シェア約 20% を有し、シリコンウエハーメーカーを主な顧客としている²⁶²。これらの企業は、トクヤマから供給された多結晶シリコンを溶解して単結晶インゴットを製造し、シリコンウエハーへと加工している。

同社は生産拠点の分散による供給体制の安定化すなわち BCP 対応に加え、「カーボンニュートラルへの転換（クリーンな電源の調達）」に応える取組として、ASEAN 諸国への海外展開を進めている。高純度の棒状多結晶シリコン製造工場をマレーシアへ展開し水力発電由来の電力を活用して電力コストを抑えることで、環境負荷の低減とコスト競争力の両立を果たしている。高純度の棒状多結晶シリコン製造は既に技術的なキャッチアップが進んでおり差別化余地が相対的に小さくなっているとの経営判断の下、韓国企業と協業する形を採っている。

また、多結晶シリコンのエッチング工場についてベトナムに独資で新工場を建設中である。同国進出はベトナム人材の労働の質や勤勉さに対する理解と信頼に意思決定を後押しされつつ、グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金も活用しながら工事が進められており、2026 年秋の事業開始が目指されている。

ASEAN 地域は、比較的安定した事業環境に加え、質の高い労働力やエネルギー・環境面での優位性を有しており、日本企業にとって投資しやすい環境が整っている。日本の先端技術を競争力として活かしつつサプライチェーンを強靱化し、投資先国の産業高度化にも貢献する投資はその重要性を増している。

コラム第 10-1 図 多結晶シリコン（左）徳山製造所の多結晶シリコン生産設備（右）



資料：株式会社トクヤマより提供。

²⁶²株式会社トクヤマ、電子材料部門事業説明会【電子先端材料統括本部】

https://www.tokuyama.co.jp/ir/pdf/202401_zigyo.pdf（2026 年 5 月 14 日閲覧）

コラム 11 富士通株式会社の AI を活用したサプライチェーン可視化システム

富士通株式会社は 1935 年創立の国内最大級の IT 企業である。グローバルでは、売上の約 70%が国内、約 30%が海外となっている。地域別では欧州が約 18%と最も大きく、次いで北米が約 5%、アジアが約 5%弱である²⁶³。

同社は国内市場に強みを持ちながら、海外事業の変革も見据え、デジタルサービスへの構造転換を現在進めている。その一つとして、同社は最先端技術分野への研究開発投資に注力しており、5つの技術領域(Computing、Networks、AI、Data & Security、Converging Technologies)を基盤としつつ、とりわけ人工知能(AI)を中核に据えてテクノロジー基盤を強化している。例えば、量子技術と AI を組み合わせた取組(量子インスパイアード技術など)や、AI を用いたネットワーク運用の自動化(AI-RAN による次世代ネットワーク管理)などといった様々な先端プロジェクトを推進している²⁶⁴。加えて、業務効率化・高度化を目的とした生成 AI 技術の活用にも積極的であり、社内外に向けて AI プラットフォームの提供・活用なども行っている。

こうした AI 基盤の強化により、富士通は顧客の企業活動変革を支援している。2025 年、国際的な通商環境の変化に迅速に対応するために、AI を活用したサプライチェーン可視化・意思決定支援システムを構築した。従来は各部署からの情報収集や状況把握に時間を要し、サプライチェーン全体を踏まえた迅速かつ横断的な対応が困難であった。しかし、データと AI を活用してサプライチェーン全体を可視化することで、意思決定のスピード向上に加え、不確実性下での定量的なリスク把握を実現した²⁶⁵。

また、国際的なデジタルルールの現状を見ると、国・地域により内容にばらつきがあり包括的なグローバルルールはまだ形成途上である。将来、AI の普及により国境を越えた機械対機械の自律的な商取引が増加する可能性が指摘され、これに適合した通商ルール作りが必要になる可能性が高い。

そのため、同社は「信頼性に基づく自由なデータ流通(DFFT(Data Free Flow with Trust))」の枠組みの下で、産業データの利活用が日本の強みを発揮する上で重要だとする。個人データをめぐっては米国型・中国型の二大潮流が存在するが、工場の稼働データやサプライチェーン上の物流データ等の非個人データ分野では決定的な支配者はまだ存在していない。重厚長大産業の集積地であり、高技術を持つ現場データが蓄積された日本発のデータ利活用モデルをグローバルに示すことは、新たな付加価値創出の観点から重要と考えている。もっとも、富士通はデータの無制限な越境自由化を主張しているわけではなく、個人データと非個人データの性質の違いや、営業機密・安全保障上の機微情報を含み得る点を踏まえ、プライバシー、セキュリティ、知的財産等の確保と、関連法令による適切な管理が必要としている。

²⁶³ 富士通株式会社、*会社概要 / 富士通*、<https://global.fujitsu/ja-jp/about/corporate> (2026 年 5 月 14 日閲覧)







²⁶⁴ 富士通株式会社、*研究開発 / 富士通*、<https://global.fujitsu/ja-jp/technology/research> (2026 年 5 月 14 日閲覧)

²⁶⁵ 富士通株式会社、*SDT(*)によるサプライチェーン強靱化/富士通*、<https://documents.research.global.fujitsu.com/sdtp-scmdr/> (2026 年 5 月 14 日閲覧)

データと AI が鍵を握る時代において、AI 基盤を強化すること及び日本発の信頼性ある産業データの利活用が、同社のみならず日本企業全体の競争力強化につながる。

コラム第 11-1 図 プロジェクト実施例

- **わずか2週間で各種リスクの定量的把握を実現**
- **不確実性の高い環境下での機動的な意思決定を支援**

サプライチェーン領域課題	リスクを定量試算									
<p>サプライチェーンのトレーサビリティが追えないことにより、複合的なリスクと対応遅延を引き起こす</p> <hr/> <p>1 サプライチェーンの繋がりが見えず、各種事態の影響把握がタイムリーにできない フォーカス</p> <p>サプライチェーン全体の把握不足により、有事、災害、政策影響に対し、どの工程でどれだけ影響が出るか把握が遅れ、意思決定のタイミングを逸するリスク</p> <hr/> <p>2 トラブル発生時の原因特定・対応が遅延 フォーカス</p> <p>サプライヤー・製造条件・輸送情報の一元管理不足により、異常時のロット特定が遅れ、顧客対応に時間を要する</p> <hr/> <p>3 調達・製造の最適化が困難</p> <p>サプライチェーンルートが不明瞭なため不要な在庫・二重輸送が発生、調達先状況に基づく最適な調達先選定、最適製造等の全体リードタイムが長期化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • トランプ関税影響 : 約 XXX億円 限界利益減 • 有事影響 : 約 XXXX億円 売上減 • 影響額算出の仕組み : 数日/抜け漏れ → 即時/網羅性 <hr/> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 33%;">販売マネジメント</td> <td style="text-align: center; width: 33%;">関税対応ワークフロー</td> <td style="text-align: center; width: 33%;">有事対応ワークフロー</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; font-size: small;">サプライチェーン全体構造をタイムリーに把握</td> <td style="text-align: center; font-size: small;">関税影響の自動試算と対策</td> <td style="text-align: center; font-size: small;">ボトルネック自動判定と影響額の即時算出</td> </tr> </table>	販売マネジメント	関税対応ワークフロー	有事対応ワークフロー				サプライチェーン全体構造をタイムリーに把握	関税影響の自動試算と対策	ボトルネック自動判定と影響額の即時算出
販売マネジメント	関税対応ワークフロー	有事対応ワークフロー								
										
サプライチェーン全体構造をタイムリーに把握	関税影響の自動試算と対策	ボトルネック自動判定と影響額の即時算出								
(Fujitsu Confidential)	2	© 2025 Fujitsu Limited								

資料：富士通株式会社より提供。

コラム 12 株式会社ティアフォーの AI を活用した自動運転技術

ティアフォー（TIER IV）は、自動運転用のオープンソースソフトウェア「Autoware」の開発を主導する企業である。現在同社の代表取締役 執行役員 CEO である加藤真平氏が 2015 年に Autoware の初版を公開し、その後 2015 年 12 月にティアフォーを創業して以来、オープンソースが自動運転社会実装の鍵であるという信念のもと世界の開発者コミュニティを形成・拡大してきた²⁶⁶。

同社はまず、工場構内や建設現場など実装難易度の低い閉鎖空間から事業化をスタートした。次の段階として、中山間地域等の交通利便性が低い地域における公共交通を対象に自動運転バスの社会実装に注力しており、更に中長期を見据えタクシー、トラック、建機、農機などより大規模な市場、最終的には一般利用者向けの自動車の自動運転化に向け取組を進めている。事業形態は、①レベル 4 水準の自動運転車両の提供及び実装支援、②自動車メーカーや開発企業向けの高度な自動運転システムの提供、③Autoware を活用した開発業務に対するコンサルティング、の三種類である。同社の強みは完成品を売り切るだけでなく、顧客と共にそれぞれの目的や用途に合わせた技術を作り上げる価値を提供できる点にある²⁶⁷。

コラム第 12-1 図 日本で用いられているロボットタクシー



資料：株式会社ティアフォーより提供。

²⁶⁶株式会社ティアフォー、*About Us / TIER IV, Inc.*、<https://tier4.jp/about/>（2026 年 5 月 14 日閲覧）

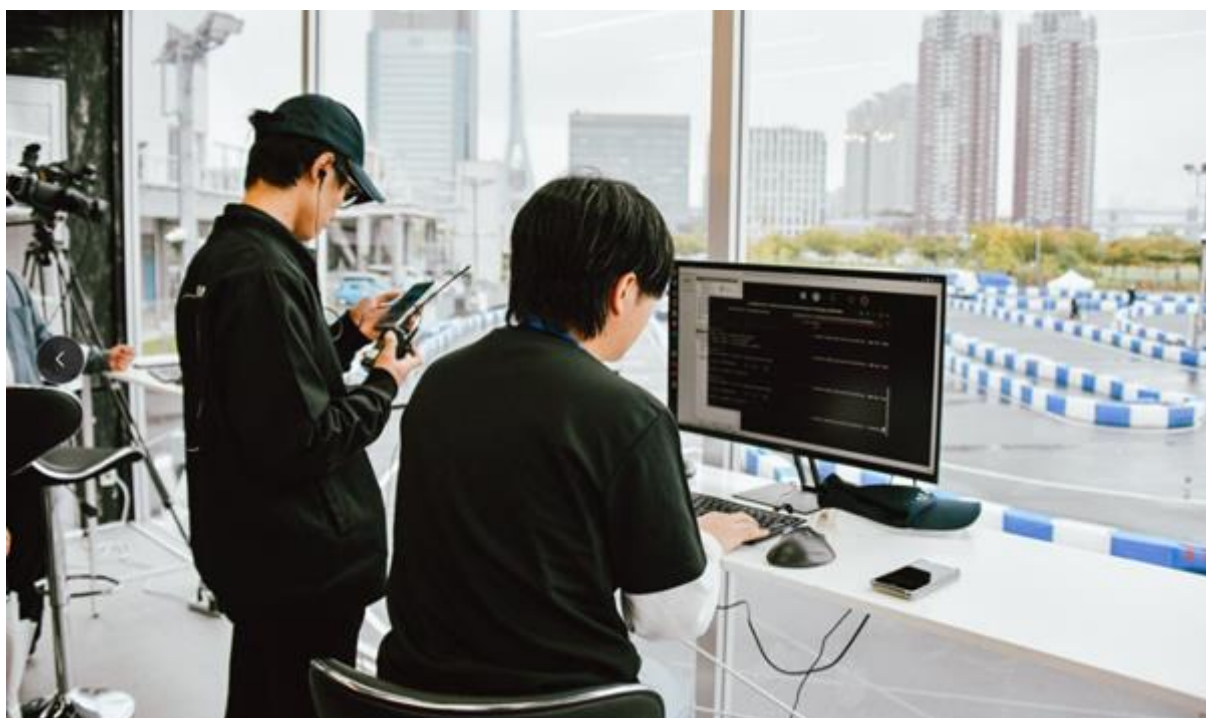
²⁶⁷株式会社ティアフォー、*About Us / TIER IV SERVICES*、<https://services.tier4.jp/>（2026 年 5 月 14 日閲覧）

海外においては、既に英国・豪州・米国・ドイツなどにおいて現地企業とのパートナーシップを通じ現地での自動運転走行実証を開始している。地政学リスクが高まる中、オーストラリア、シンガポール、EU 諸国などを中心に、日本製の自動運転技術が中立的な選択肢として検討されている。また中東地域では、将来の AI 産業創出や技術者育成を重視する文脈からティアフォーのコンサルティングサービスへの関心が高くなっている。同社は、短期的には現地企業と連携しながら適用・運用ノウハウを蓄積し、将来的には現地特有の走行環境や規制に合わせた新たなモビリティサービスを推進する構想を持つ。

また、ティアフォーは自動運転ソフトウェアにおける AI 技術の活用を強化している。2026 年 3 月には、AI を活用した新たな自動運転ソフトウェアを公開した。従来は人間が設計するアルゴリズムに基づくルールベースでの開発を中心としてきた同社が AI 活用によってより多様な走行環境への適応を目指している。このソフトウェアを用いて国内外での走行実証も積極的に進めており、既に世界の 3 地域で自動運転レベル 4 の試験走行を開始している²⁶⁸。2027 年より上記 AI ベースの自動運転の実装を順次進める予定となっている。

ティアフォーは同社が活用する自動運転技術を用いた人材育成にも取り組んでおり、海外でも展開を進めている。人材育成は政策的意義が高い分野であり、オープンソース技術は各国で取り込まれている。短期的な事業展開にとどまらず、長期的に人材育成と事業機会の創出が期待される。

コラム第 12-2 図 日本にて人材育成支援を行っている事例



資料：公益財団法人自動車技術会より提供。

²⁶⁸ 日本経済新聞、ティアフォー、-AI 自動運転ソフトを公開 特定条件下で運転手不要-日本経済新聞、<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC173UN0X10C26A3000000/>（2026 年 3 月 17 日閲覧）

コラム 13 「経済安全保障経営ガイドライン」(2026 年 1 月 23 日)、「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」(2025 年 11 月 20 日)

「経済安全保障経営ガイドライン」(2026 年 1 月 23 日)

近年、企業を取り巻く国際環境は、国境を越えた効率重視の自由な経済活動が進展したグローバル化の時代から、地政学的リスクを踏まえた対応が求められる時代に移りつつある。このような中、我が国においても経済安全保障の確保の必要性が一段と高まっており、特に、産業・技術基盤の主体である民間企業が、自社の自律性・不可欠性を強化していくことが重要となる。一方で、企業からは「経済安全保障への対応はコスト負担が大きい」との懸念の声も示されている。しかし、経済安全保障対応の観点から企業において行われる供給安定性やセキュリティの堅牢性等の強化は、企業価値の維持・向上に加え、新たなビジネス機会の拡大にもつながり得る。さらに、自律性の向上には、社内の各部門に加え、サプライチェーンの上流から下流に至る各企業が認識を共有しつつ取組を進める必要があるが、この取組により、事業全体の効率性や生産性が向上することも期待される。

経済産業省では、経営層が自社における自律性・不可欠性確保及びガバナンス強化に係る取組を経営戦略として位置付け、実行する際の推奨事項を、2026 年 1 月 23 日に「経済安全保障経営ガイドライン」として取りまとめた。今後も状況の変化を踏まえつつ継続的に改訂を図っていく。

「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」(2025 年 11 月 20 日)

重要物資の供給途絶や海外への技術移転等の経済安全保障上の脅威・リスクに対応するためには、サプライチェーンに関係する企業同士の情報交換や特定の技術・製品を有する企業間の連携、再編が一層重要となる。一方で、産業界からは、「独占禁止法上の企業結合規制に抵触するおそれがあるとの漠然とした懸念などを理由に、企業結合のオプションが検討の対象になりにくい」、「企業間で交換する情報の内容によってはカルテル違反のおそれがあるとの漠然とした懸念などを理由に、企業の法務部や弁護士が独禁法を理由に保守的な判断を下す傾向とあいまって、企業間の対話を躊躇してしまう」との指摘がされていた。

このような状況を踏まえ、2025 年 11 月 20 日に、公正取引委員会、経済産業省、国土交通省は「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」を公表²⁶⁹し、産業界への周知を図った。経済安全保障の観点から実施する事例を情報交換、共同行為、企業結合の三つのカテゴリーに分け、経済産業省と国土交通省が事例を提供し、それに対して公正取引委員会が独占禁止法上の考え方を示したものである(コラム第 13-2 図)。日本企業の国際競争力が失われないよう、企業サイドの萎縮を緩和し、企業間連携を後押しすることが今回の事例集の目的である。主な事例は以下のとおりである。

事例②流出を防ぐべき技術範囲に関する情報交換

我が国が優位性を持つ技術について、国内メーカー間で、又は所管省庁や業界団体を通じて、当該技術分野における海外流出を防ぐべき技術の範囲に関して情報交換を行う事例。

²⁶⁹公正取引委員会、経済産業省、国土交通省[2025]『経済安全保障と独占禁止法に関する事例集』、
<https://www.meti.go.jp/press/2025/11/20251120001/20251120001-2.pdf> (2026 年 3 月 17 日閲覧)

事例⑥重要原材料の調達に関する情報交換及び共同調達

事業に不可欠な重要原材料について、(1) 国際情勢の著しい変化等の外的ショックにより国内メーカーの調達途絶が顕在化した場合又はその蓋然性が高いと政府が認め企業に情報提供した場合に／(2) 平時から国内メーカーが調達途絶リスクに備える必要がある場合に、国内メーカー間で当該原材料の代替調達先や調達品のスペック等に関する情報交換及び共同調達を検討・実施する事例。

事例⑭国内で寡占的な複数事業者の統合・合併

グローバル市場における競争にさらされる中、日本企業個社では、生産効率の維持等の対応ができない状況において、国内で寡占状態にある A 社と B 社が統合・合併する事例。

コラム第 13-1 図 経済安全保障経営ガイドラインの活用例



資料：経済産業省「経済安全保障経営ガイドライン第 1 版の概要」(2026 年 2 月) から引用。

コラム第 13-2 図 経済安全保障経営ガイドラインの活用例、「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」における想定事例

情報交換	<ul style="list-style-type: none"> ・業務提携・買収提案に関する情報交換 (事例①) ex. 電子機器や高機能素材等 ・流出を防ぐべき範囲に関する情報交換 (事例②) ex. 電子機器や高機能素材等 ・アンチダンピング申請に関する情報交換 (事例③) ex. 金属 ・市場が縮小する事業の集約化に関する情報交換 (事例④) ex. 自動車内燃機関部品 ・市場が縮小する事業の集約化に関する情報交換 (事例⑤) ex. 素材産業等 	企業統合	<ul style="list-style-type: none"> ・寡占市場における企業結合 (事例⑨) ※事例①②③の発展事例 ex. あらゆる新工ネ関連製品や自動車、製造装置等に必要不可欠な部品 ・市場が縮小する事業に関する統廃合 (事例⑩) ※事例⑤の発展事例 ex. 素材産業等 ・過剰供給市場におけるポートフォリオ調整 (事例⑪) ex. 素材産業等 ・事業の安定性・持続性を考慮した業界再編 (事例⑫) ex. あらゆる新工ネ関連製品や自動車、製造装置等に必要不可欠な部品 ・競争力を維持・確保するための統合・合併 (事例⑬) ex. 造船・船用工業 ・国内で寡占的な複数事業者の統合・合併 (事例⑭) ex. 造船・船用工業
共同行為	<ul style="list-style-type: none"> ・重要原材料の調達に関する情報交換及び共同調達 (事例⑥) ex. 他国からの輸入に依存している原材料 (重要鉱物等) ・供給が限られる製品等の川下市場への配分 (事例⑦) ex. 他国からの輸入に依存している原材料 (重要鉱物等) ・競争力を維持・確保するための共同行為 (事例⑧) ex. 造船・船用工業 	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・他社との共同研究開発の制限 (事例⑮)

資料：公正取引委員会、経済産業省、国土交通省「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」(2025 年 11 月) から経済産業省作成。