

東南アジアの次世代ビジネスリーダーに聞く、グローバル人材が経営し成長するこれからの東南アジア企業・経済

JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION SINGAPORE REPRESENTATIVE OFFICE
Senior Director for Regional Strategy (Asia Pacific)
横井 勇一



はじめに

「この後、タイ工業連盟（FTI；Federal Thai Industry）青年部の研修会メンバーとの飲み会があるのですが、一緒に来ませんか？」

FTI副会長でFTI若手部会のトップを務める Kornkrit Jurangkool氏（Summit Autobody Industry, President）から、バンコクで初めてお会いした席上で思いがけない誘いをいただいたことが、私が東南アジアに対する見方を大きく変える出来事でした。

会場のレストランに到着すると、既に30人程の20代後半から30代と思しき研修会メンバーの懇親会が始まっていました。即答で参加することにしたものの、同世代とはいえタイ人ばかりの飲み会に私一人が参加して大丈夫か、と当初私は少し緊張していました。しかし、いざ話の輪の中に入って見て驚きました。参加メンバーは皆、何らかの家業を近い将来に引き継ぐことが見込まれている、又は既に自分で事業を起して経営している次世代の経営者達。全員が流暢な英語でコミュニケーションでき、終盤には生バンドの演奏に合わせて英語のカラオケで大盛り上がり。歌う曲も、タイの曲ではなく、Taylor SwiftやMaroon 5はじめ欧米のヒット曲ばかり。自分がバンコクにいることを忘れそうになるようなひと時でした。

その一方で、日本との繋がりも強く感じる場面もありました。Kornkrit氏をはじめ、参加メンバーの多くはファミリービジネスとして日本企業との合弁事業や販売代理店をしていたり、日本のアニメや漫

画が大好きだったり、グローバルな素養を身に着けていながら、何かの日本関連のバックグラウンドも有する方々でした。

翌日、私はFTI若手部会の研修会での講演を依頼いただき、会場のホテルに赴きました。昨夜と同じく30人くらいの参加者での研修会を想像していたのですが、会場に到着してみると150人以上の30代くらいのタイの若手の経営者達が集まっており、しかも殆どの参加者が英語での海外企業とのビジネスに慣れた人達でした。Kornkrit氏によると、研修会は毎年新たなメンバーに入れ替えて10年間継続しており、タイの若手経営者ネットワークの中心になっていることでした。

翻って見ると、日本において、このようなグローバルな経験・視野をもった経済団体の若手部会組織や経営者コミュニティは非常に限られているのではないかと思います。その一方で、東南アジア各地の有力企業の2代目・3代目経営者が海外留学等を通じてグローバルな経験を得ることが可能となったのは、東南アジアに対する長期にわたる日本企業の投資・取引関係が大きく寄与しているのではないのでしょうか。

昨年2023年は日ASEAN友好協力50周年の節目の年であり、12月に行われた日ASEAN特別首脳会合では、これまでの日本とASEANの関係を総括し、これからの50年に向けた新たな協力関係が打ち出されました。そこで本稿では、長期間にわたる日本とASEANとの経済関係を背景としながら、今後の東南アジア経済を牽引する有力企業・財閥やスタートアップ等における次世代の経営者について、

新たなリーダー像を提示することを試みたいと思います。

東南アジア企業をリードする若手経営者

まず、実際に東南アジアの「若手経営者」と称される約660名の方々について、出身大学を調査した結果をご覧ください（図1）。半数以上が「自国以外」の大学に留学して卒業しており、更に米国（21%）、英国（20%）、豪州（8%）の3か国の出身者が約4割を占めています。

このように、東南アジアでは既に半数以上の次世代の経営者が海外での留学経験を通じて、グローバルな視野、多国籍な環境での英語でのコミュニケーション能力、欧米を含む各国の同世代のエリートた

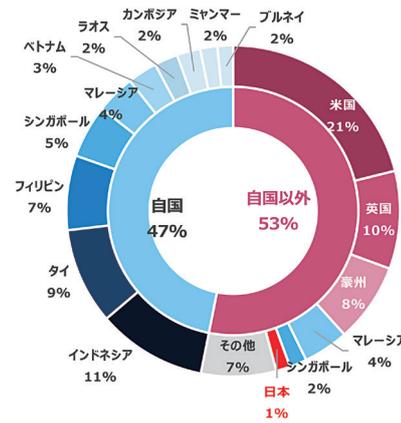


図1 ASEANの若手経営者（約660名）の出身大学¹
 集計対象：ASEANにおける49歳以下で、大手コングロマリット次世代リーダー候補、スタートアップ創業者、ForbesでのAward受賞等実績を保有する人材

ちとの人的ネットワークを得ていると考えられます。そして、そうした経験や資産を活用して、家族のビ

名前	職位	学歴
Anthony Tan	Chief Executive Officer, Co-Founder and Chairman	・ハーバード大学院MBA ・シカゴ大学（経済・公共政策）
Alex Hungate	Chief Operating Officer	・ハーバード大学院MBA ・オックスフォード大学（工学・経済・経営）
Peter Oey	Chief Financial Officer	・シドニー大学（経済・会計・商法）
Chin Yin Ong	Chief People Officer	・ハーバード・ビジネススクール・エグゼクティブプログラム ・シンガポール国立大学（社会学・心理学）
Suthen Thomas Paradatheth	Group Chief Technology Officer	・ハーバード大学院公共政策修士 ・マルチメディア大学（IT・ソフトウェアエンジニアリング）
Philipp Kandal	Chief Product Officer	・ケルン大学院MBA

表1 Grab経営陣の学歴（同社ウェブサイトより抜粋）²

名前	職位	学歴
William Tanuwijaya	Commissioner/ Co-Chairman	・ビナ・ヌサンタラ大学（コンピュータサイエンス）
Andre Soelistyo	Commissioner/Deputy Chairman	・シドニー大学（IT）
Sugito Walujo	President Director/Chief Executive Officer	・コーネル大学（オペレーション・工学）
Thomas K. Husted	Vice President Director/ Chief Operating Officer	・コロンビア大学院公共政策 ・アリゾナ大学
Wei-Jye Jacky Lo	Director/Chief Financial Officer	・テキサス大学院会計学修士 ・テキサス大学（経営・経済）
Catherine Hindra Sutjahyo	Director/President, On-Demand Services	・南洋工科大学（金融）
Hans Patuwo	Director/President, Financial Technology	・ノートルダム大学（化学）
Melissa Siska Juminto	Director/President, E-Commerce/Chief Human Resources Officer	・ワシントン大学（会計・IT）
Nila Marita	Director/Head of External Affairs	・インドネシア大学（仏文学）
Pablo Malay	Director/Group Chief Corporate Officer and Group General Counsel	・ボンド大学（法学）

表2 GoTo経営陣の学歴（同社ウェブサイトより抜粋）³

ビジネスを継承する、グループ内で新たな事業を立ち上げる、自らスタートアップを創業する、といった形でリーダーシップを発揮していると考えられます。

実際に、各企業の経営陣のプロフィールを見てみると、既に経営陣のグローバル化が進んでいることが分かります。例えば、スタートアップから東南アジアを代表するテクノロジー企業に成長したGrab（表1）とGoTo（表2）の2社では、経営陣の多くを欧米の有名大学出身者が占めています。

さて、ここからは、実際に東南アジアでのビジネスの最前線に立っている2名の若手経営者と筆者との対談をお届けします。本稿のために、ご自身の経験から今後の日本企業との協業に向けた期待まで、率直に語っていただきました。

対談①：ヤマハ販売代理店からインドネシアのスタートアップ・エコシステムを牽引するVCへ

Chandra Firmanto氏 Indogen Capital, Managing Partner



横井（以下、横）まず、ご自身の経歴と日本との関係について教えてください。

Chandra氏（以下、C）私は、米国の南カリフォルニア大学を卒業し、米国アクセンチュアで二年半ほど勤務した後、2005年にインドネシアに帰国して父の会社に入社しました。父の会社は1970年代にヤマハ発動機の二輪車の販売代理店から出発し、二輪車販売に関連したマルチファイナンス会社の設立、三井物産との合弁会社の設立、ダンロップタイヤや二輪車部品の販売代理等へと事業を多角化しました。今では不動産事業としてホテルのフランチャイズ経営等、ファミリービジネスとして幅広い分野で事業を行っています。私は父から経営を引き継ぎましたが、既存事業は各分野のプロフェッショナルに任せ、私自身は新規事業として、2016年にIndogen Capitalを設立し、VCとしてスタートアッ

プへの投資・経営支援を行っています。直近では、日本人起業家によるスタートアップのインドネシア展開を支援し、インドネシア証券取引所への上場を実現しました。

横）日本企業との関係は、ご自身のキャリアや事業にどのような影響を与えてきましたか？

C）私は、日本文化に敬意を持っており、ファミリービジネスを通じて幼少期から日本文化に馴染んできました。日本人のメンタリティ、特に「侍精神」はビジネスにおける透明性としても重視しています。例えば、インドネシア進出を狙う日本のスタートアップに協力を求められることも多くありますが、そのスタートアップの実力と競合、市場環境等を見極め、ネガティブな意見も含め率直に助言しています。

横）インドネシアにおける他の日本企業関係のファミリービジネスの二代目、三代目経営者も、同様に日本文化のメンタリティを受け継いでいると思いますか？

C）日本企業と関係を持つ同世代のインドネシア人経営者を多数知っているが、概ね同様の価値観を共有していると思います。日本企業とうまく事業を行うには、透明性が重要です。日本企業は意思決定に長い時間がかかりますが、一旦関係が構築された後は非常に誠実に関係を維持していると思います。

横）東南アジア企業の世代交代に伴い日本企業との関係は変化すると思いますか？

C）個人的には、長期的、安定的なビジネス構築を目指せば、日本は東アジアの中で一番協業したい国であり続けると思います。但し、スピード重視、大型投資の事業では中国が優位になるかもしれませんが、日本企業には引き続きチャンスがありますが、成功の鍵は人材、つまり現地パートナーの選定にあります。ウェブサイト等一般に公開されている情報や会社の規模だけで判断せず、現地での確な情報収集をしてパートナーを選ぶことが重要です。

横）日本企業には今後インドネシアでどのような事業可能性があるとおもいますか？

C）東南アジア最大の人口を抱える消費市場を対象にした事業や、インドネシアでは発展途上にある高度な技術に関連する事業、金融事業等あらゆる可

能性があると思います。具体的には、日本食、消費財、自動車、インフラ、エネルギー、サービスなどが挙げられます。

横) インドネシアの次世代の経営者達は新規事業開発にあたり、既存の日本企業との関係を継続すると思いますか？また、どの様な新規分野での協業を望んでいると思いますか？

ク) もちろん既存の関係は維持すると思います。インドネシア企業としても新規事業は推進したいが、単独で行うには人材、技術、資金等の面で制約も生じるので日本企業の協力を仰ぎたいと考えます。従来型のいわゆるローテク製造業からハイテク、AIやカーボンクレジットの様な新形態の事業迄、幅広い分野での新規事業で協業できると思います。インドネシアは、複雑な法規制が参入障壁と認識されがちですが、現地の事情に精通している確かなパートナーと組めば、そうした規制もチャンスに変えられます。

横) ご自身含め、海外で高等教育を受けたインドネシアの経営者は多いと思いますが、インドネシアにおける欧米大学卒業生は強いネットワークで繋がっていますか？

ク) 東南アジアの中高所得者層は子供を海外の大学に留学させたいと思う傾向があります。自分の周囲では、希望の留学先は地理的にオーストラリア、シンガポールが一番多く、次いで日本を含む東アジア、最後が欧米です。米国のような遠隔地に留学すると、誰しも慣れ親しんだ食事や文化、そして同郷の仲間が欲しくなります。そうした共通の経験を通じて、東南アジアからの留学生同士関係が密になり、卒業後も共通項を持つもの同士が繋がりがやすくなっています。このネットワークはビジネスの世界でも非常に重要です。

横) 海外、特に欧米で教育を受けた人材が今後、インドネシアの政財界で重要な位置を占めるようになると思いますか？またその場合、日本との関係が薄れていくのではないのでしょうか？

ク) 確かに、海外で教育を受けた人材が政財界で重役を担う事になると思う。ただ、それを支える人材が国内だけでは確保できないので、外国人材の採用や外国企業との協業も増えると思う。そのよう

な中で、インドネシアが日本人や日本企業に背を向ける事はないと思います。欧米で数年教育を受けても、東南アジアで幼少期に培われた、アジア圏に対する親近感を凌駕する程の影響力はないでしょう。

横) 最後に、グローバルな視点や知見、経験を持った東南アジアの次世代のビジネスリーダー達に対して、日本企業はどのようにアプローチしていけばよいかアドバイスをお願いします。

ク) 日本人は他人に迷惑をかけたくないという意識が強く、他人の手を煩わせる事に消極的だが、そのせいでチャンスを失う事もあると思います。市場調査、潜在性調査等の検証段階から遠慮せず、踏み込んだアプローチで積極的に現地の人と関係を築いてほしいと思います。東南アジアと日本との協業にはまだまだポテンシャルがあると信じています。

対談②：タイにおけるグローバルなエリート輩出と若手経営者による企業戦略の変化

Kornkrit Jurangkool氏 Summit Auto Body Industry, President



横) まず、ご自身の経歴と日本との関係について教えてください。

ク) 私の父は中国で生まれ、6歳の時に家族でタイに移住しました。父は、祖父が営む飲食店で働いていたが16歳で独立し、二輪車修理の職に就

きました。2年程経験を積んだ後、友人と共に独立し、サミット社を設立しました。当初は二輪車修理が主でしたが、タイでの自動車生産の本格化と共に自動車パーツのOEM生産にも参入しました。ホンダ、三菱自動車等をはじめ、日本企業との協業により、日本の技術者から多くを学び成長し、現在は日本企業と30以上のJVを設立し、合わせて2万人以上の従業員を抱えるまでに拡大しました。その後、格安航空、消費者金融、ゴルフ場経営、不動産等に多角化し、幅広く事業を行っています。

横) 日本企業との関係は自身のキャリア形成や、

事業展開にどのような影響を及ぼしてきましたか？

K) 我々は家族経営ですが、日本側は大企業で、5年毎に人事異動で経営陣が変わります。その中で関係を築いていくには英語によるコミュニケーションが必須ですが、かつては言語の壁を感じる事も多かったです。しかし昨今、日本企業でも6割以上の社員が英語を話し、直接円滑なコミュニケーションがとれるようになり、日本の企業の文化も変わってきたと感じています。

他方、日本企業、特に自動車産業で危機感を抱いているのは、市場の急速なEV化です。タイでEV市場が確立するには恐らく10年以上を要すると思いますが、その間に日本車は市場シェアを喪失する恐れがあります。現に、過去20年程、日本は自動車産業を主として、タイへの第一の投資家でしたが、ここ5年程で中国が参入し、状況が変化してきました。

横) 日本企業と関係を構築してきたタイの家族経営企業において、次世代の経営者達はどの様に事業を成長させていくと思いますか？

K) 日本とタイの企業文化や経営戦略が異なります。日本企業は一つの事業を深く掘り下げ、その分野を極める事に重きを置いていると思いますが、タイ企業は中規模以上になると全く異なる分野での事業を模索し始めます。これにはリスク分散の意図があり、タイ企業から見ると一つの事業に集中する日本企業の戦略にはリスクがあり、不安を感じています。

横) 以前に私はKornkritさんの招きでYoung FTI (以下YFTI) の研修会で講演させてもらい、私自身もタイの若手経営者達から大きな刺激を受けました。YFTIの組織の成り立ちや活動内容について教えていただけますか？

K) 元々、FTI (Federal Thailand Industry) という対政府交渉等の活動を行う民間企業団体があったが、若い経営者には知名度が低かったのです。そこでFTIへの導入として、私が青年部会の形でYFTIを立ち上げました。設立から10年で合計1000名以上が参加する規模となり、定期的な研修会を中心に、ネットワーク構築の場を提供しています。

横) YFTIメンバーには、インターナショナルスクール卒業生や海外大学卒業生などの国際的な教育を受けた経営者も多いのでしょうか？

K) YFTIの7割程度が国際的な教育を受けたメンバーです。タイ国内の教育水準には未だ課題が多く、富裕層の間では子供を留学させたいという希望が多くあります。従来は大学、大学院留学が主流でしたが、近年は幼少期から国際的な教育を受けさせたいと国内のインターナショナルスクールに通学させるケースも増えています。ただ、インターナショナルスクールには、卒業後に自国に帰る海外の子女も多いため、タイ国内の友人が限定的になってしまうため、卒業生達にネットワークを提供したいと思いました。

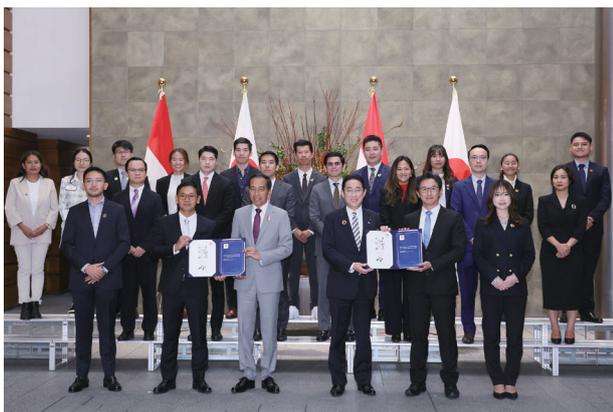
横) 国際的な教育を受けた若いビジネスリーダー率いるタイ企業との関係構築に際して、日本企業にはどのような点に留意が必要でしょうか？

K) 日本は多少変化しているとはいえ、典型的な日本的企業文化を維持していますが、タイの次世代の経営者達は国際的な教育により、年長者への敬意や忠誠心というアジア的な価値観や行動様式だけでなく、率先してリスクをとる西洋流の戦略で事業展開を始めています。これは日本企業にとって危機でもあれば、チャンスでもあります。日本は世界に誇る技術を有し、タイ人も日本製品には絶大な信頼をもっています。こうした有形・無形の資産を生かして、日本企業には引き続きタイでのビジネスを拡大してほしいと考えています。

東南アジア企業からの今後の日本企業との協業に対する期待

ジェトロ及び経済産業省では、こうした東南アジアと日本の経済を牽引する若手経営者同士、そして日本企業との間での関係構築・協業機会の創出に向け、昨年12月に初めての「日ASEANヤングビジネスリーダーズサミット」を軽井沢にて開催しました。同サミットでは、経済・ビジネス上の課題や社会課題の解決に向けた協力のあり方について議論が行われ、その成果物としての共同宣言は、日ASEAN特別首脳会談の共同議長である岸田文雄内閣総理大臣及びジョコ・ウィドドインドネシア大統領

領に手交されました。



(写真出典：首相官邸ホームページ⁴・経済産業省ホームページ⁵)

また、日本企業も交えたセッションでは、参加した多くの若手経営者達から、日本企業との協業に対する期待が表明されました。ここで、その一部を紹介します。

“当社は日本企業とのパートナーシップにより大きく成長してきました。人材開発や投資等を通じてパートナーシップを強化し、各自の経験を共有することで、お互いの国が抱える社会課題を解決していけると思います。”Mr. Jaime Alfonso Zobel De Ayala氏（AC MOBILITY HOLDINGS, 社長CEO）

“今後、日本とASEANの官民で協力しながら産業を具体的に共創していくべきです。市場が急速に成長している中で財閥企業にとっての課題はスピードであり、「現場改善」を迅速に回せるようになる必要があると考えています。” Tanit Chearavanont氏（Makro Thailand, CEO, CP AXTRA 海外事業上級部長）

“アジア各国では廃棄物が重要な課題となっており、その解決には日本の持つ循環経済の知見や「改善」の考え方が大きく役立つと考えています。”Pei Xuan Kwek氏（Hong Leong Asia, サステナビリティ担当執行役員）

東南アジアにおける若手経営者達の特徴

以上のデータやインタビュー、私自身の実体験を踏まえ、東南アジアにおける若手経営者達には以下の3つの特徴・傾向があると考えています。

まず、第一に海外への留学やビジネスでの繋がりを通じて、アジア域内に留まらず、欧米含むグローバルなネットワークを構築していることです。また、ダボス会議（World Economic Forum）等の世界的なリーダー達の集う会合にも参加し、年代・地域を超えたリーダー間でのコミュニティを形成している人も多くいます。このように、留学や海外での職業経験を通じて築かれた人脈とグローバルなビジネス経験が、新規事業の開発や事業成長に大きく寄与していると考えられます。

第二に、30代やそれよりも若い時期からファミリービジネスの一部門やグループ企業等での経営を

通じて、経営者としての豊富な経験と起業家精神を強く持っている点です。このため、自身で新規事業を立ち上げたり、スタートアップへの投資を行ったりする等、既存事業に安住せず、更なる成長機会を積極的に探索しています。

そして第三に、そうした世界との繋がりや経営経験を通じて最先端のテクノロジーを深く理解し、テクノロジーを活用した事業に積極的に取り組んでいることです。この動きは、東南アジアの社会経済の発展タイミングとも強く結びつき、前述のGrabやGoToグループの各種サービスをはじめ、テクノロジーを活用したサービスが社会に急速に浸透し、ビジネスや生活の在り方を変える原動力になっていると思われま

おわりに

私は、大学在学中の2000年代後半に、中国や韓国の同年代の大学生達の国際経験の豊富さに大きく刺激を受けたことが、今日に至るまで自身の大きなモチベーションとなっています。私にとって、今の東南アジア経済やそれを牽引する人材は、まさに約15年前の中国・韓国と同じような状況にあると感じています。

特に東南アジアに対しては、日本は50年以上にわたって投資・技術移転をはじめ多大な貢献をしてきました。それゆえ「日本は先生、東南アジアは生徒」という見方は未だ根強いと思います。しかし、東南アジア各国では、長年の日本企業とのビジネスで得た資産を活用して次世代の経営人材層を着実に蓄積してきており、近い将来にはグローバル経験豊富な経営者達が各国の有力企業を率いることはほぼ確実な状況です。

本稿を通じて、急速に変化・成長するこの東南アジア地域において、日本企業の重要なパートナーとなる次世代の経営リーダー像について、新たな視点を提供できましたら幸いです。最後までお読みいただき、ありがとうございました。

<訳注>

- 1 ジェトロ調べ
- 2 <https://investors.grab.com/corporate-governance/management>
- 3 <https://www.gotocompany.com/en/about-us#board-of-directors>
- 4 https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/actions/202312/16asean_kaidan.html
- 5 <https://www.meti.go.jp/press/2023/12/20231217003/20231217003.html>

執筆者氏名

横井 勇一 (よこい ゆういち)

経歴

2010年に経済産業省入省後、通商政策 (EPA・FTA)、気候変動 (COP交渉・排出権取引)、コーポレートガバナンス改革等を担当。2018年より株式会社産業革新投資機構 (JIC) にて、経営陣の立ち上げ、組織再編、自社VC・PEファンドの組成、外部VC・PEファンドへのLP投資チームの立ち上げ・投資実行等を担当。

2021年10月より日本貿易振興機構 (JETRO) シンガポール事務所に赴任し、東南アジアにおけるスタートアップエコシステム・投資動向の調査・発信や日本企業 (大手・スタートアップ) と東南アジア企業・スタートアップとの協業支援等に従事。