第11章　在インドネシア日系企業が果たす“伴走者”としての役割

加藤　光宏[1]

【要旨】

本稿では、前半で、SMBCグループの取組として、グローバル事業部門の概要、マルチフランチャイズ戦略、グループのインドネシアにおける活動を紹介する。また、後半で、インドネシアのビジネス環境の概要、日本・中国・韓国との関わりを説明したうえで、現状の日本の立ち位置を踏まえた、インドネシアにおける今後の日本の戦略について提言する。

戦略提言の1点目が、政府枠組みを通じた脱炭素関連分野での協業、2点目が、特定技能人材の受け入れによる潜在労働力の活用、3点目が、「下流化」対象品目の加工の強化である。以上、日本が強みをもつ分野で、これらの施策を官民一体となって進めることの重要性について述べる。

1. はじめに[2]

近年、東南アジアにおける日系企業の立場が変化しつつある。かつては、アジアをリードする唯一無二の存在であったが、中国系・韓国系企業の台頭や、地域情勢の変化等により、これまでの主導的な役割というよりはむしろ、一緒に汗をかいて、共に励まし、成長していくという、“伴走者”としての役割が求められてきている。

本稿では、前半でSMBCグループの取組として、グローバル事業部門の概要、マルチフランチャイズ戦略として、インドネシアにおける活動を紹介し、後半でインドネシアのビジネス環境の概要、日本・中国・韓国との関わりを説明したうえで、現状の日本の立ち位置を踏まえた、インドネシアにおける日本の戦略について提言する。

2. SMBCグループの取組

(1) グローバル事業部門

まずは、SMBCグループとしての取組を紹介する。図表1は、事業部門別の中期経営計画と達成状況になっている。SMBCグループは、国内のリテール部門、ホールセール部門に加え、国外のグローバル部門と、海外事業のマーケット（市場）部門という、4つの分野に分かれている。うち、グローバル部門は、2024年度上期時点で業務純益2,623億円となっており、全体の業務純益の約4分の1を占めている。さらに、2026年3月期までの中期経営計画で

[1] PT SBCS Indonesia 取締役社長

[2] 本報告は、研究会で報告を行った 2024 年 12 月時点での情報にて執筆している。

は、グローバル部門の業務純益の目標を5,850億円とし、グループ全体の約3分の1を占めるまでの成長を目指している。

図表1　SMBCグループ：事業部門別の中期経営計画と達成状況

	ROCET1*1,2			業務純益（億円）*2			リスクアセット（兆円）*2		
	24年度上期	前年同期比	25年度計画*3	24年度上期	前年同期比	25年度計画*3	24年度上期	23/3末比	23-25年度計画*3
リテール	6.1%*4	+1.8%	8%	1,288	+275	2,450	12.9	+1.1	+0.2
ホールセール	23.5%	+9.8%	10%	3,382	+386	5,700	34.7	+0.2	+1.5
グローバル	6.6%	▲0.4%	8%	2,623 25.8%	+115	5,850 33.6%	48.9 47.2%	+1.1	+3.9
市場	25.4%	+3.4%	15%	2,855	+570	3,400	7.0	+1.5	+1.4

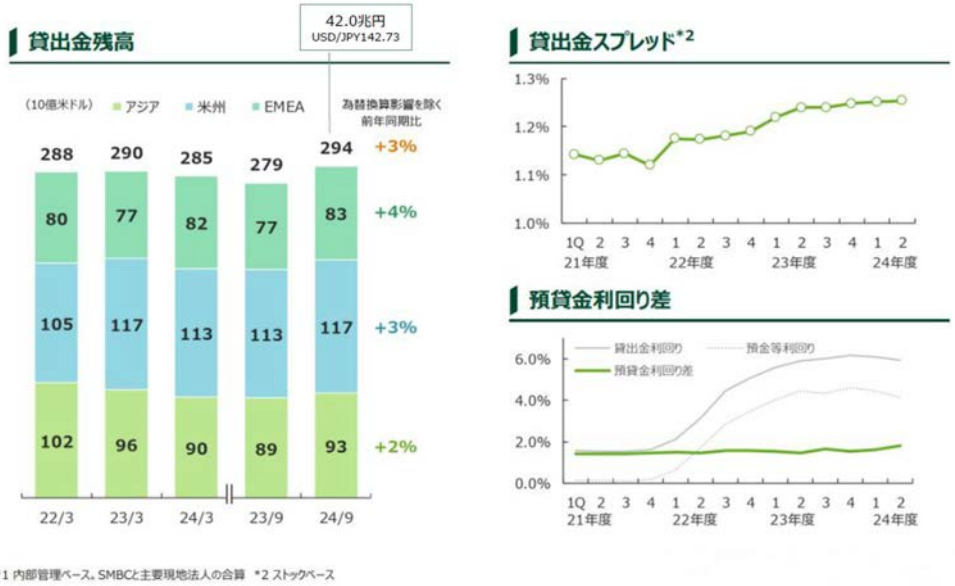
*1 含むバンキング感情の金利リスク見合い　*2 24年度基準の内部管理ベース（為替影響等調整後）
*3 23年度基準の内部管理ベース　*4 過払債務の抜本的処理影響を除く

（出所）三井住友フィナンシャルグループIRより筆者作成

次に、グローバル事業部門の貸出金残高について説明する。図表2では、アジア、米州（南北アメリカ）、EMEA（ヨーロッパ、中東、アフリカ）でそれぞれ伸びが見られ、2024年9月末時点での貸出金残高は、約42兆円となっている[3]。預貸金の利回りについては、NIM（Net Interest Margin）が約2%弱と、国内の水準に比べて高くなっている。2024年3月末時点の貸出金の国内・海外比率について、国内約62兆円、海外約44兆円と、約6対4の割合になっている一方、預金の国内・海外比率については、国内約132兆円、海外約32兆円と、約8対2の割合で、海外の方が預金は相対的に少ない。そして、図表3において、2024年9月末時点でのSMBCグループのB/Sをみると、預金が約177兆円に対して、貸出金が約105兆円と、預貸率が約60%となっている。同様にSMBCインドネシアのB/Sをみると、預金が約1.1兆円、貸出金が約1.7兆円と、預貸率は約155%となっている。このような構成はどこの海外現地法人についても同様であり、現地での預金が不足する一方、本国から貸出を送ったり、現地で社債を発行したりする、という状況が見られる。

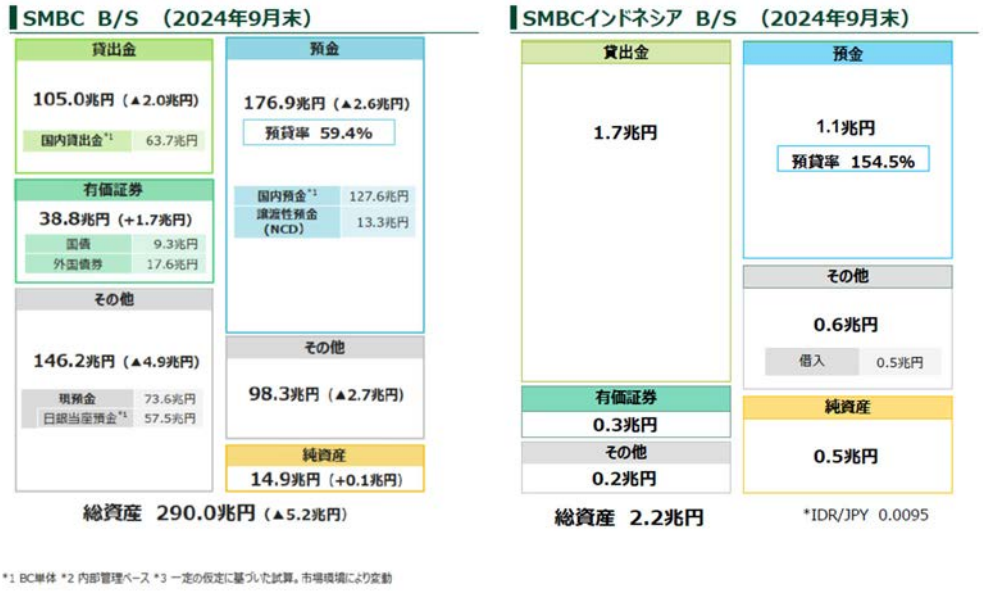
[3] 2024 年 9 月末時点の為替 142.73 円/ドルで計算。

図表2　SMBCグループ：海外貸出金の状況



（出所）三井住友フィナンシャルグループIRより筆者作成

図表3　SMBCグループ、SMBCインドネシアのB/S

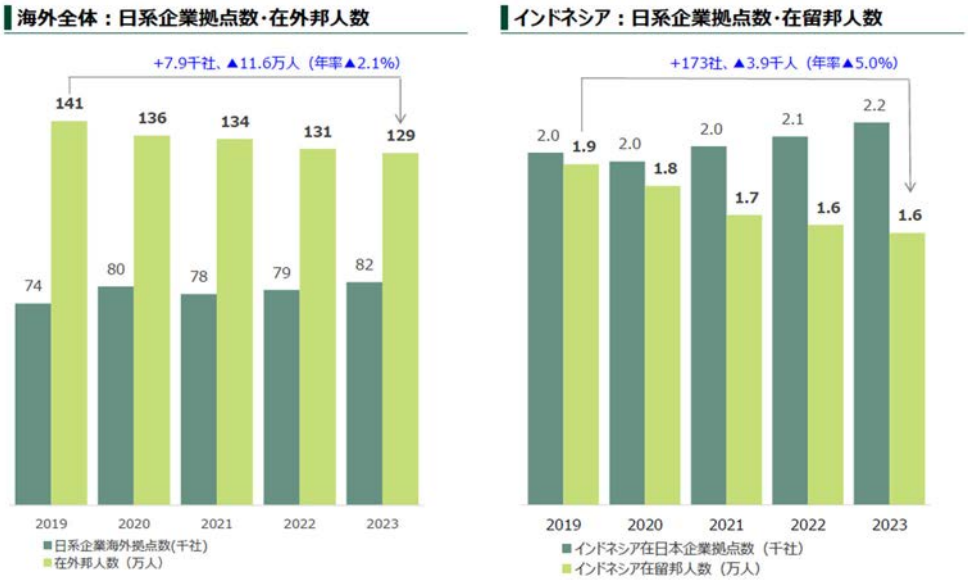


（出所）三井住友フィナンシャルグループIR、SMBCインドネシアIRより筆者作成

続いて、その他の日系企業を含めた海外進出の動向について説明する。図表4において、海外全体では、2019年から2023年の間に、日系企業数は約7,900社増加している一方、在留邦人は同期間において約11万6,000人減少した。インドネシアについても、日系企業数は173社増えているが、在留邦人数は約4,000人減っている。この要因として、駐在員が2020年のコロナ禍において一度帰国し、その後、本人あるいはその家族が戻って来ていないこと、派

遣職員自体もコロナ禍の際に権限移譲をして、そのまま現地に任せるオペレーションをしているケースが多いこと、が挙げられる。さらに、日本の生産年齢人口が減少しており、派遣する人材を確保するのが難しくなってきているという面もある。

図表4　海外日系企業の動向



（出所）外務省より筆者作成

(2) マルチフランチャイズ戦略（特にインドネシア）

本節では、SMBCグループのマルチフランチャイズ戦略について説明する。図表5のとおり、SMBCグループにおけるマルチフランチャイズ戦略は、インドネシアに加え、インド、ベトナム、フィリピンの4カ国が対象国となっている。従来、SMBCグループでは、日系企業のサポートと、現地のコングロマリット、マルチフィナンシャルカンパニーといった大企業を対象にしていたが、上記4カ国については、法人では大企業から中小・零細企業まで、個人では富裕層からマス・中間層までを対象としている点に違いがある。なお、マルチフランチャイズ戦略の対象国は、それぞれの国の信用力を基に決定している。具体的には、経済成長率、人口規模、民間信用の規模、銀行口座保有率、産業の投資率といった指標から総合的に判断をおこなう。

図表5　SMBCグループ：マルチフランチャイズ戦略ポートフォリオ

（出所）SMBCグループHPより筆者作成

これらの国のうち、インドネシアについては、図表6のとおり、経済成長率は約5%という高い水準で推移しており、銀行セクターにおいて、貸出金成長率は約10%、預金成長率は約7%となっており、日本に比べて高い成長率を維持している。加えて、NIMを見ると、純金利マージンで約4.6%となっており、これは、SMBCグループのグローバル事業全体のマージン約2%と比較しても高い水準である。一方で、NPL（不良債権）比率は、比較的高めに推移している。

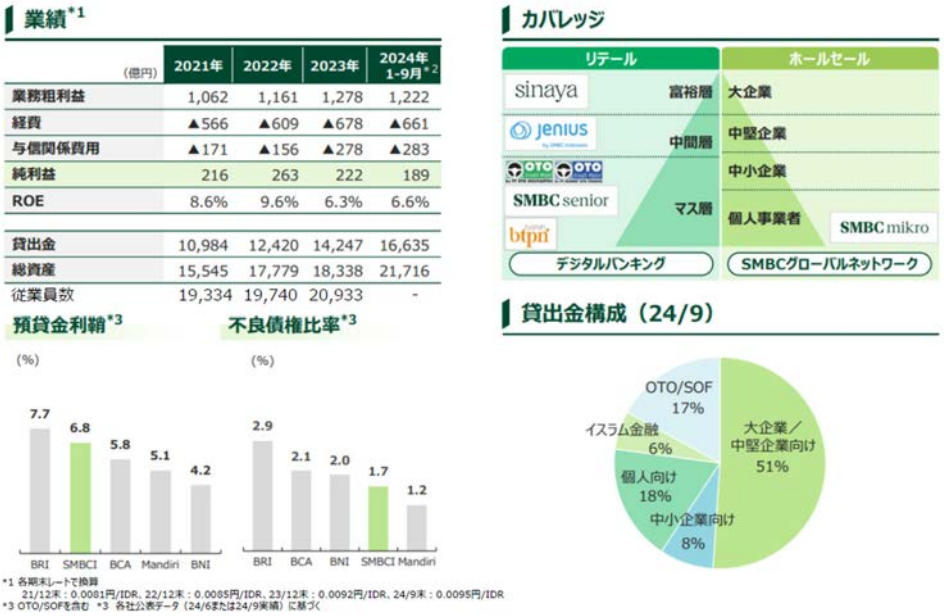
図表6　インドネシア銀行セクターの概要

（出所）インドネシア中央統計庁、インドネシア中央銀行、インドネシア金融サービス庁より筆者作成

その上で、SMBCグループの中核企業、SMBCインドネシアの業績について説明する。図表7において、2023年12月末時点の業務粗利益は1,278億円となっており、グループ全体の約5%、グローバル事業部門の約11%を占めている。一方、純利益でみると、与信関係費用が高く、ハイリスク・ハイリターンであることから、グループ全体の約3%、グローバル事業部門の約8%に留まっている。

なお、インドネシアでは4大銀行と呼ばれる銀行があり、うち3行が国営になっている。その中で、SMBCインドネシアは、4大銀行の下の中堅行という位置付けである。SMBCインドネシアの貸出金については、イヤー・オン・イヤーで約16%増加している一方、預金は約4%の増加に留まっており、インドネシアの銀行セクター平均の7%を下回っている。ただし、利鞘の高い流動性預金は、増加傾向が見られる。

図表7　SMBCグループ：SMBCインドネシアの概要



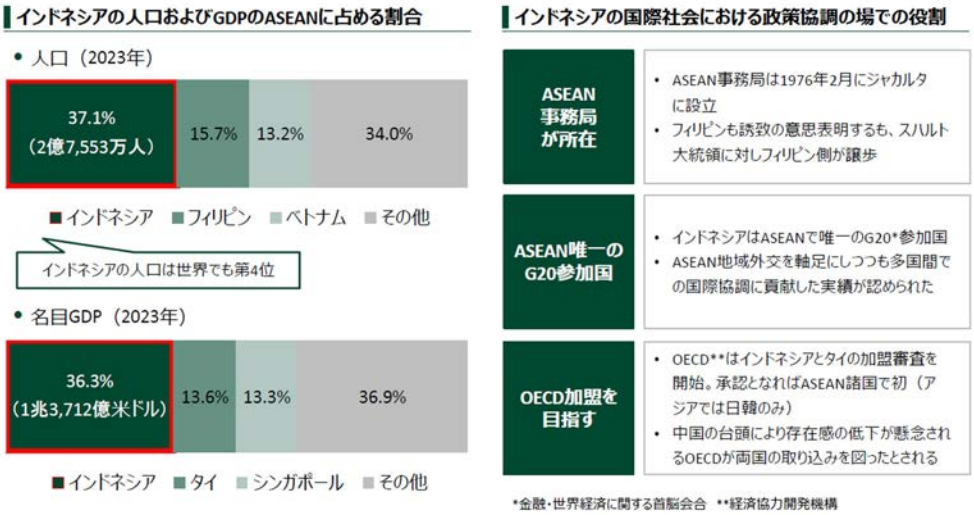
（出所）SMBCグループIR、SMBCインドネシアHPより筆者作成

3. インドネシアのビジネス環境

(1) インドネシアの概要および日本、中国、韓国との関わり

本節では、インドネシアのビジネス環境について説明する。インドネシアは「ASEANの大国」と呼ばれており、図表8のとおり、ASEANの中で全体の4割弱の人口と名目GDPを占め、人口で2位のフィリピン、名目GDPで2位のタイに比べて倍の規模を誇っている。また、国際社会における政策協調の場での役割も大きく、ASEAN事務局は、1976年2月にジャカルタに設立された。また、インドネシアは、ASEAN地域外交を軸足にしつつも、多国間での国際協調に貢献した実績が認められ、ASEAN唯一のG20参加国である。さらに、OECDは、インドネシアとタイの加盟審査を開始しており、承認されれば、ASEAN諸国で初（アジアでは日韓のみ）となる。

図表8　インドネシアの概要

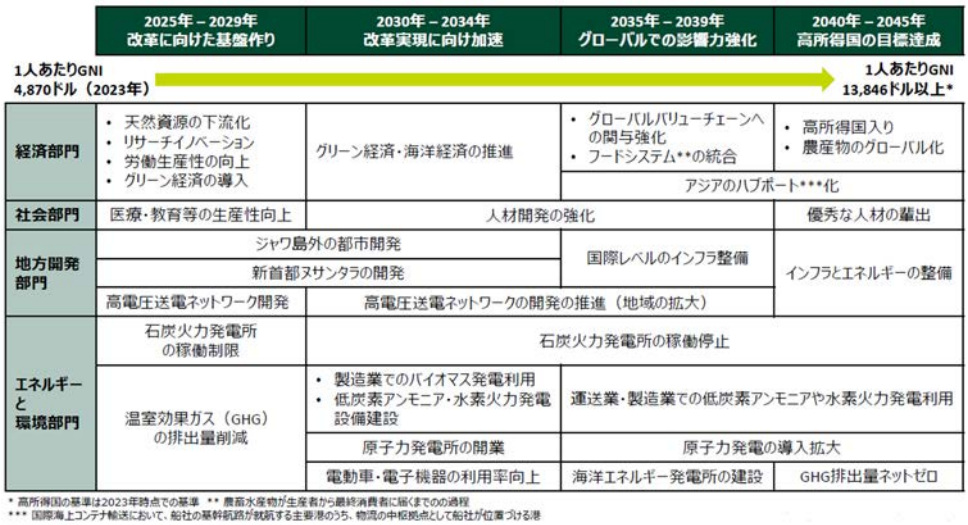


（出所）外務省、日本貿易振興機構、インドネシア中央統計庁、インドネシア投資調整庁より筆者作成

外交面では、インドネシアは、1955年のバンドン会議以来、冷戦下で東西両陣営に属さない第三世界の「非同盟運動」を外交の基軸に、特定の国家と親しくするのではなく、すべての国家と平等な外交関係を保つ全方位外交を一貫して継続している。

また、経済面では、図表9のとおり、中長期的に先進国入りを目指しており、1人当たりのGNIベースで、4,870ドル（2023年時点）から、20年後には1万3,846ドル以上まで、3倍弱程度増やして高所得国[4]となる目標を掲げている。各部門において、今後様々な施策が計画されており、日系企業が同国で行う経済活動への期待も高まっている。

図表9　インドネシアの長期国家開発計画（2025～2045）の主要戦略



（出所）インドネシア国家開発省より筆者作成

[4] 高所得国の基準は、世界銀行の 2023 年時点での基準。

国内政治の観点からは、2024年にジョコ氏からプラボウォ氏へと、10年振りに大統領が変わったが、プラボウォ政権はジョコ政権の経済・社会関連政策を概ね踏襲している。分野別では、図表10のとおり、再生可能エネルギーへの移行推進、川下産業の育成、失業率改善などが挙げられる。具体的には、ネットゼロエミッション実現の加速化、エネルギーミックスにおける再生可能エネルギー比率引上げを提言しているほか、天然資源関連の川下産業を発展させ、農作物や水産物等にも対象を拡大することで、高付加価値産業の育成を進めるとしている。また、1,900万人の雇用機会を創出し、失業率を引き下げる政策も掲げている。

図表10　インドネシアのプラボウォ政権の主要政策

プラボウォ大統領の経済関連政策

テーマ	政策・目標
経済	• GDP成長率目標：+8.0%
財務	• 経済活動の活性化による税収増
エネルギートランジション	• **ネットゼロエミッション実現の加速化** • **エネルギーミックスにおける再生可能エネルギー比率引上げ（具体的な数値目標なし）**
高付加価値産業育成	• **天然資源関連の川下産業育成を継続し、農作物や水産物等にも対象を拡大** • 製造業における国産化率の引上げ
インフラ開発	• 経済成長促進に向けたインフラ開発（詳細は未発表）
ヌサンタラ開発	• ヌサンタラ開発を継続（一部計画見直し）
防潮堤建設	• ジャワ島に巨大防潮堤を建設

プラボウォ大統領の社会関連政策

テーマ	政策・目標
労働	• **1,900万人の雇用機会を創出し、失業率を引下げ** • 最低賃金の計算方法の見直し • アウトソーシングの利用を制限
社会福祉	• 貧困率*目標：2029年に6%以下 • 2025年に貧困層向けに300万軒の住宅を提供
ヘルスケア	• 学校向け昼食の無償提供や妊婦向け栄養補助食品の提供により、発育阻害率**を引下げ • 健康診断の無償提供 • 高品質なサービスを提供する病院の建設 • 国家医療保険および社会保険のサービス改善
教育	• 人間開発指数目標***：80点以上 • 教員給料を州レベルの最低賃金に合わせて引上げ

*) 消費支出が最小限の食料品とその他必需品を得るのに必要な金額以下の人口割合。2024年3月時点で月間消費支出582,932ルピア以下の人口割合と定義される
**) 日常的に栄養を取れず慢性的な栄養不足に陥り、年齢相応の身長まで成長しない子どもの割合
***) 国連開発計画による、健康長寿、知識へのアクセス、人間らしい生活水準という、人間開発の３つの基礎次元における長期的な前進を評価する総合指数

（出所）インドネシア総選挙委員会より筆者作成

通貨政策という観点からは、インドネシア政府は、国内取引におけるインドネシアルピアでの取引を義務付けているほか、アジア通貨危機をうけて外貨債務に対するヘッジ規制を設けている。また、各国と通貨スワップ協定を結ぶことで、国外取引においてもインドネシアルピア建て取引を促進している。

各通貨建て取引の課題については、インドネシア／ドルの取引はニューヨーク市場での決済となるため時間がかかってしまうことなどが挙げられる。一方で、インドネシアルピア／円の取引の課題として、日本円の金利が低く他の通貨と比較して競争優位性が低いこと、ドルを介したインドネシアルピア／円の交換レートと直接交換のレートにそれほど大きな差がないこと、また、日本から円を送金する際に確証[5]が必要になる場合があるなど実務的な障害が挙げられる。

しかし、これらの要因よりも、企業の事業戦略や立地戦略が通貨選択に対して与える影響の方が大きいと考えられる。具体的には、一般的な企業の取引においては円やインドネシア

[5] 日本とインドネシアの直接交換取引における規制上、スペキュレーションを回避し、実需に伴った取引を行うことを目的として、一定額を超える取引については、事業者から当局に対してインボイス等の確証（実需証明資料）の提出が求められている。同様の観点から、日本側でルピアをインドネシアに送金する際に、ルピアを購入する理由について、当局へ申告する必要がある。

ルピアを用いるケースが多い一方、統括現地法人をシンガポールやタイなどに置いている企業は基軸通貨としてのドルを用いているケースが多いことが知られている。今後、通貨選択のトレンドがどのように変化するかは、このような企業のグローバルな事業展開に大きく依存すると考えられる。

日本からインドネシアへの経済貢献という観点からは、公的供与が端緒となり、民間部門における積極的な投資につながったという歴史的な経緯がある。図表11のとおり、1958年から始まった戦後賠償資金は、累計金額800億円超となり、インフラ建設や船舶・車両の供給等に用いられ、民間進出の足掛かりになった。また、インドネシアにとって、日本は最大のODA供与国であり、日本にとってインドネシアは最大のODA受取国となっている。

さらに、民間部門においても、日本とインドネシアの経済交流は大きく、日本からインドネシアへの直接投資は、1960年代の規制緩和以降進展している。図表12が示すとおり、1980年代半ば以降、特に自動車分野の投資が活発化したほか、近年では発電所建設における投資が増加している。また、貿易においても、インドネシアにとって日本は長年にわたり主要相手国であり続けてきた。例えば、日系の自動車OEM（Original Equipment Manufacturing）は、50年以上前からインドネシアにて事業展開しており、9割超の業界シェアを誇っている。そして、サプライチェーンを現地化する過程で、インドネシアの経済と雇用に貢献してきた。

図表11　日本からインドネシアへの公的供与

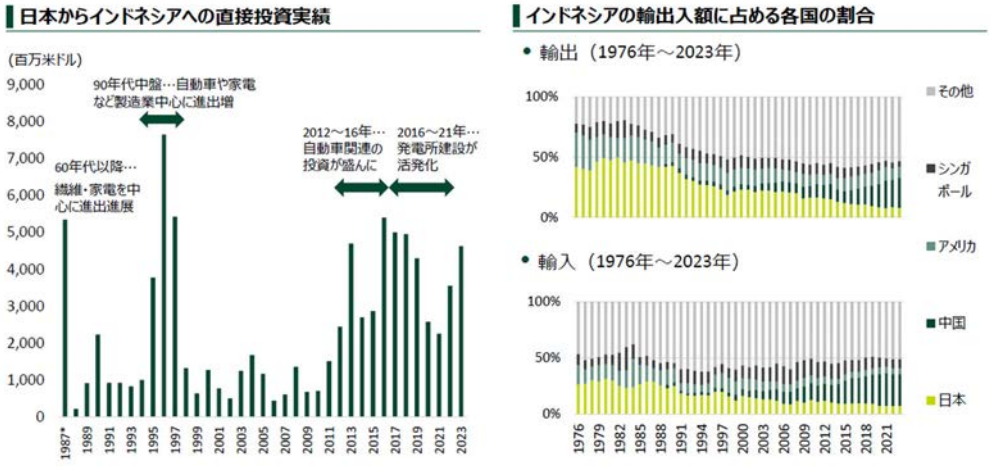
戦後賠償協定（1958年4月）によって行われた事業

カテゴリー		累計金額
プロジェクトおよびプラント類	河口開発（プランタス河およびカナン河）	449億5,600万円
	工場（製紙、合板、綿紡績）	
	ホテル、デパート、ビル	
	橋梁、ドック	
機械類（船舶、自動車等）		267億800万円
消費財（医薬品・化学肥料等）		33億6,200万円
留学生・研修生派遣		30億8,000万円
その他（開発計画調査や賠償使節団経費）		22億100万円
計		803億880万円

日本 - インドネシア間のODA実績

（出所）外務省、国際協力機構より筆者作成

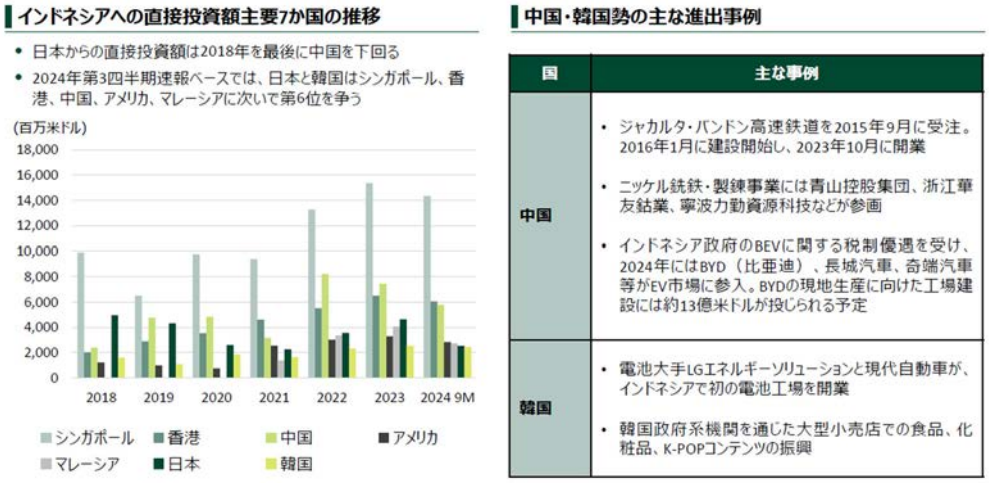
図表12　日本からインドネシアへの経済貢献



（注）　中国、韓国、インドは1989年以降のデータのみ
（出所）国際協力銀行、インドネシア投資調整庁、インドネシア中央統計庁、世界銀行より筆者作成

しかし、近年では中国・韓国勢のプレゼンスが向上しており、直接投資額では2018年以降、日本は中国を下回り、直近では韓国も肉薄している（図表13）。中国は、電池工場やニッケル関連事業で近年多額の投資を行っているほか、韓国は、K-POP等のソフトパワー輸出が進んでいる。中国の自動車業界では、日本・韓国の事例から学びつつ、政府が海外での投資環境を整備し、民間の進出を後押ししている。例えば、タイにおいて中国系の企業の進出が進み、一部の日系企業はそれに押されるかたちで撤退、という事態も起こっており、インドネシアについても、今後同様のことが起こる可能性が高いと考えられる。

図表13　インドネシアへの直接投資の動向



（出所）インドネシア中央統計庁、日本貿易振興機構、各社HPより筆者作成

以上をまとめると、インドネシアはASEAN随一の大国として伝統的な全方位・非同盟政策の下、産業の高付加価値化を推し進めており、その中で投資機会を捉えた中国・韓国のプ

レゼンスが高まっている。一方、経済大国としての影響力が相対的に弱まりつつある日本は、中長期的な先進国入りを掲げるインドネシアと共に成長する“伴走者”としての役割を目指すことが重要となる。

(2) 現状の日本の立ち位置を踏まえた提言

本節では、これまでの説明を踏まえ、今後の日本が取り得る戦略を3点提言する。

1点目が、日本が強みをもつ分野での連携として、政府枠組みを通じた脱炭素関連の協業である。図表14のとおり、日本・ASEAN諸国政府は、アジア・ゼロエミッション共同体（AZEC）を立ち上げ、経済成長とカーボンニュートラルの両立に向け、ルール整備に取り組んでおり、在インドネシア日系企業もMOU（基本合意書）等、協力案件に参加している。AZECでは、経済成長による発電需要の増加とCO2排出削減の両立に向け、協力プロジェクトが進行している。

図表14　政府枠組みを通じた脱炭素関連の協業

アジア・ゼロエミッション共同体（AZEC）

- 日本とASEAN9か国、オーストラリアによる脱炭素を目指す連携枠組み。今年10月、AZEC首脳共同声明が採択
- 経済成長により発電需要の増加とCO2の排出削減との両立に向け、AZECパートナー国間で協力プロジェクトが進行中

- 今後10年のためのアクションプランに含まれたセクター別イニシアティブ

セクター	テーマ
ゼロエミッション電力	水素、アンモニア、バイオエネルギー、CCUSを使用したゼロエミッション火力発電の促進
持続可能燃料	SAF、バイオ燃料、水素、アンモニア等持続可能な燃料のサプライチェーン確立
次世代産業	工業団地のカーボンニュートラルおよび次世代自動車産業の支援

日本 - インドネシア間で結ばれたMOU案件

社名	テーマ	概要
日揮HD 大阪ガス INPEX	バイオメタン燃料製造	パーム油廃液から排出されるメタンを回収し燃料製造するにあたり、国営ガスPGN社を含む4社から成るコンソーシアムがパーム油国営大手PTPN社からの原料供給を図る
東洋エンジニアリング	グリーンアンモニア製造	既存アンモニアプラント設備を活用しグリーンアンモニアを製造するコンセプトをインドネシア国肥料公団（PIHC）と共同事業化に向け推進
三菱重工	バイオマス混焼	国営電力PLN社傘下のPNP社と三菱重工との間で、PNP社が運営する発電所における低炭素燃料の混焼に関する技術検討協議を開始
千代田化工建設	CO2の回収・貯蔵および有効活用（CCU）	国営エネルギープルタミナ社との間で、CO2 ReformingおよびCCU技術の適用に係る共同調査実施

（出所）経済産業省、各種報道をもとに筆者作成

2点目が、特定技能人材の受け入れによる潜在労働力の活用である。図表15のとおり、日本国内の人材不足解消を目的とし、特定技能在留インドネシア人の新規受入数は増加傾向となっている。インドネシア政府は、日本の規律正しさ、技術力の高さを通じて、インドネシア人労働者の競争力が高まるとの期待を示している。足もと日系企業の動きとして、例えば、イオン㈱は、2024年から特定技能の対象となった飲食料品製造分野等において、2030年までに約4,000名を新規受入れ予定の他、パーソルHDは、2026年度までに農業系公立学校の候補者1,000名を育成予定としている。

図表15　特定技能人材の受け入れ

特定技能在留インドネシア人の新規受入数

- 日本政府は今年3月、特定技能の受け入れ上限を5年で34万5千人から同82万人に拡大
- インドネシアのイダ労相は今後日本に送り出すインドネシア人労働者数の目標を引き上げるとしており、日本の規律正しさ、技術力の高さを通じて、インドネシア人労働者の競争力が高まることに期待を寄せている

インドネシア人労働者受入れに向けた日系大手の動き

企業名	概要
イオン	• 2023年にビルクリーニングが特定技能の対象に追加されたことを受け、同年11月施設管理を手がけるグループ会社を通じてインドネシア人16名を採用 • 2024年から対象となった飲食料品製造分野等において、2030年までに約4,000名を新規受入れ予定
JR東日本	• 2024年9月、インドネシアから当社初となる技能実習生6名を採用。国鉄PT.KAI、車両メーカーPT.INKA等から鉄道車両整備職種を対象に受け入れ • さらに軌道整備、電気設備整備等分野において特定技能人材受け入れの準備も開始
パーソルHD	• 2026年度までに農業系公立学校の候補者1,000名を育成予定

（出所）出入国在留管理庁、各社HPより筆者作成

3点目が、サプライチェーンの川下の高付加価値化（以下、「下流化」という）対象品目の加工である。図表16のとおり、インドネシアでは、「下流化」を推進しており、日系企業も「下流化」に資する事業への参入が検討される。2024年11月、インドネシアの投資省によって同政策の2040年までのロードマップが完成（詳細未公表）しており、対象産業と対象品目が設定されている。「下流化」に関する日系企業の事例として、鉄鋼製造分野における電炉操業技術を活用した形鋼事業や、エビ・カニなど海産物の加工技術を有する事業者と原料サプライヤーとの協業、ココナッツ由来の木炭を利用したシャンプーや歯磨き粉等、日用品製造への応用が挙げられている。

図表16　インドネシアの「下流化」と取組

政府が公表した主要28品目の下流化ロードマップ

- インドネシアは産業下流化を様々な産業分野で推進
- 今年11月、投資省によって同政策の2040年までのロードマップ（行程表）が完成（詳細未公表）。対象は28品目で、対象産業と品目が設定されている

対象となる28品目			
• ニッケル	• 石炭	• 珪砂	• 松ヤニ
• 錫	• アスファルト	• ナツメグ	• ティラピア
• 銅	• 原油	• バイオ燃料	• エビ
• ボーキサイト	• 天然ガス	• ブロック材	• カツオ
• 鋼鉄	• マンガン	• ゴム	• カニ
• 金	• コバルト	• ココナッツ	• 海藻
• 銀	• 希土類	• パーム油	• 塩
目標投資実現額（2040年まで）			
6,181億米ドル			

下流化に関する日系企業の事例

テーマ	直近の事例/将来的に見込まれる事例
鉄鋼製造	• 大和工業は昨年8月、大手鉄鋼メーカーグヌン・ラジャ・パクシ（GRP）の株式取得。長年にわたり培った電炉操業技術を新設会社に持ち込み、形鋼事業を開始
食品加工	• エビ、カニなど海産物の加工技術を有する事業者と原料サプライヤーの協業の可能性
消費財製造	• ココナッツ由来の木炭を利用したシャンプーや歯磨き粉等日用品製造の可能性 • 海藻を活用した化粧品製造の可能性

（出所）各種報道、各社HPより筆者作成

以上、3点にわたって日本が取り得る戦略を説明したが、重要なのは、これらの施策を官民一体となって進めることである。日系企業からは、日本政府による国内外双方への働きかけを期待する声も多く、大きく2つの要望がある。1つ目が、事業展開を促進すべくインドネシア政府との対話を実施することで、会社設立時の最低資本金の引下げや、日本が強みを持つ分野での税制面での優遇、企業のもつ技術のPRやニーズの情報交換である。2つ目が、海外進出時における支援内容・体制の明確化・強化で、海外ビジネス支援の案内窓口を省庁横断にて設置することや、ファイナンスの枠組みの新規創出、民間金融・コンサル等を通じた支援内容の広報が期待されている。

4. おわりに

本稿では、前半でSMBCグループのグローバル事業部門の紹介と、マルチフランチャイズ戦略についての説明をおこない、後半でインドネシアにおけるビジネス環境の概要、インドネシアと日本・中国・韓国との関わり、並びに現状の日本の立ち位置を踏まえた戦略提案をおこなった。インドネシアをはじめ、東南アジアにとって、日本はこれまで重要な地位を占めてきたが、近年は中国や韓国のプレゼンスが増している。そうした中で、民間企業だけでは立ち行かない部分も多くあり、その点について、官民一体で進めていくことが今後より一層重要になると考えている。

参考文献

株式会社三井住友フィナンシャルグループ（2024）『2024年度上期投資家説明会資料』