

ASEAN コングロマリットの AI 戦略

～ CP・Astra・Vingroup に学ぶ日系企業の協業機会 ～

NRI タイ ASEAN Manufacturing Practice, ASEAN Go-to-Market Consulting Group グループマネージャー
Puncharat Hiransuchalert

1 はじめに

東南アジア諸国連合（ASEAN）の経済を語る上で、コングロマリットの存在は無視できない。彼らは単なる大企業ではなく、農業から小売、金融、通信、不動産、自動車、医療、エネルギーなど幅広い事業を展開し、それぞれの国の産業や市場に大きな影響力を持っている。

従来、こうしたコングロマリットの競争力は、多角化によるリスク分散や豊富な資本力、グループ内シナジーなどにあると考えられてきた。これらの強みは現在も重要である一方、近年では、人工知能（AI）がこうした既存の強みをさらに高度化し、グループ全体の競争力を高める新たな要素となりつつある。

複数の事業が持つデータや顧客基盤を AI によって横断的に活用することで、従来は実現が難しかった事業間のシナジーや、意思決定の高度化、業務効率化などが可能になっている。また、変化の激しい世界情勢の中で、企業は絶えず適応を迫られており、AI はもはや「あればよいもの」ではなく「なければ生き残れないもの」になりつつある。加えて、AI を個別業務の効率化ツールとしてではなく、グループ全体の競争力を高めるための共通インフラとして位置付けることで ASEAN コングロマリットは、競争の単位を 1 企業・1 事業ではなく「グループ全体のエコシステム」そのものへと昇華させている。

本稿では、ASEAN を代表するコングロマリットの事例をもとに、各社が AI をどのように経営へ取り込み、競争力の源泉へと変えようとしているのかを整理する。その上で、各社に共通する特徴や導入

課題を分析し、日本企業にとっての協業機会について考察する。

2 ASEAN 主要コングロマリットの AI 戦略最前線

本章では、コングロマリット色の強いタイ、インドネシア、ベトナムの代表的グループを取り上げ、その動向を見ていく。

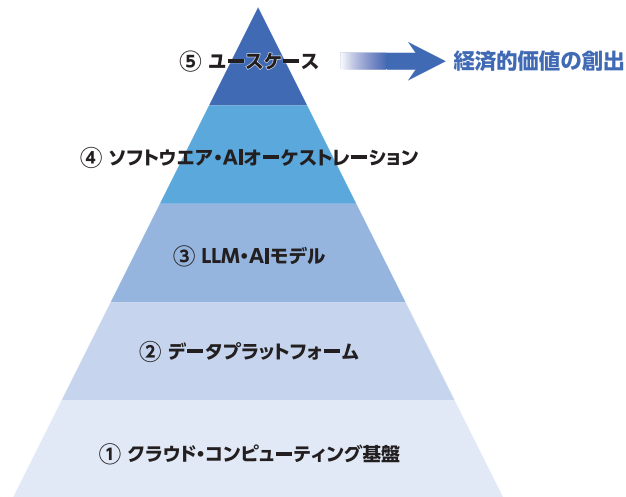
1) タイの CP Group

Charoen Pokphand Group（CP Group）はタイを代表する大手コングロマリットの一つであり、タイ国内だけでなく、複数の国・地域に事業を展開している。事業領域は多岐にわたり、農業・食品、小売・流通、メディア・通信、E コマース・デジタル、不動産、自動車、医薬品、金融の八つの主要産業グループを有し、AI を経営の中核に据える姿勢を鮮明にしている。

Huawei Thailand Digital & AI Summit 2026 では、CP Group の経営陣が「AI は単なる企業戦略ではなく、実際のビジネスプロセスに組み込まれ、ビジネス課題解決・効率向上などの測定可能な成果を生み出し、幅広く展開できるものでなければならない」と述べている^{※1}。これは、AI を概念実証（PoC）や一部業務の効率化で終わらせるのではなく、経営

※1 We are CP ウェブサイト「CP Group 幹部が Huawei Thailand Digital & AI Summit 2026 に登壇し、AI For All 戦略を掲げて組織の可能性を高め、AI の実用化を推進」2026 年 7 月 24 日 <https://www.wearecp.com/cp-2026-07-24/>

図表1 CP Group の AI アーキテクチャー



出所) PRACHACHAT BUSINESS ウェブサイト「AI エコノミー時代における CP Group の戦略」より NRI 作成

全体へ浸透させることを目指す姿勢を示している。

その考え方は、同グループが公表した「5 レイヤーの AI アーキテクチャー」^{※2}にも表れ、実際の業務への導入、グループ全体への横展開、そして測定可能な経済的インパクトの創出につながっている。これに加え、環境負荷の低減と資源の効率的な活用も重視している。

まず、第1のレイヤーはクラウド・コンピューティング基盤である。大規模なデータ処理や企業レベルでの AI 開発を支えるため、クラウドやコンピューティングインフラへの投資を進めており、農業、食品、小売からデジタルサービスまで、幅広い事業領域で AI を展開できるよう、柔軟性、セキュリティ、スケーラビリティの確保を目指している。この基盤を支える存在の一つが、データセンターおよびクラウド関連事業を展開する Arise IDC (旧 True IDC) である。

その上で、第2のレイヤーとなるのがデータである。AI の中核となるデータを、統合的なデータプラットフォームとして整備する。農業、生産、物流、店舗、顧客から消費者行動に至るまで、グループ内の多様なデータを統合し、AI が CP Group の実データから学習・分析できる環境を構築する。重要なポイントは、各部門のデータを共通の標準・ルールの下で

管理し、相互に連携・共有できる状態を実現することである。これをデータガバナンスと AI ガバナンスの下で、安全かつ効率的に推進している。

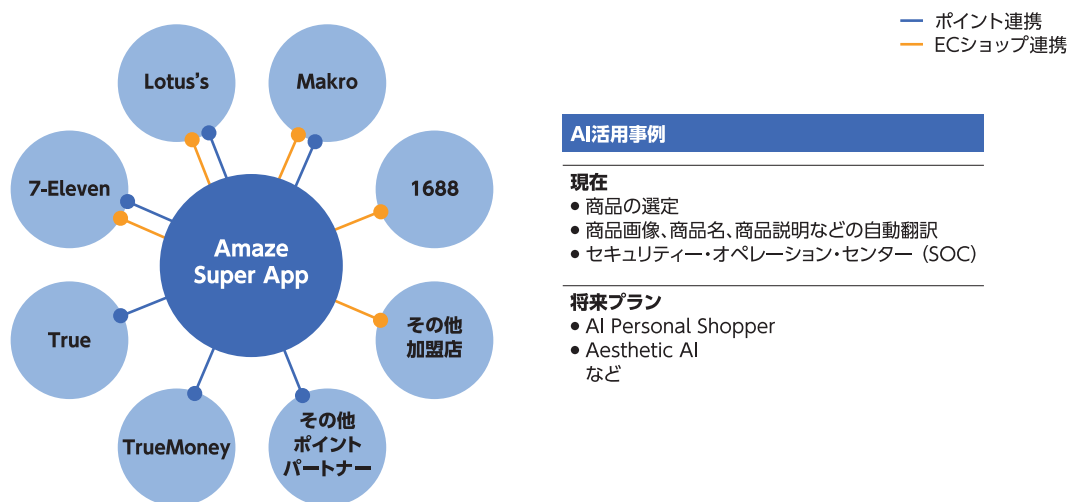
次の第3のレイヤーは LLM (Large Language Model : 大規模言語モデル) ・ AI モデルである。ユニークな潜在能力を発揮させるために自社の事業環境に合わせて活用し、独自の LLM の構築や、CP Group の事業・商品・顧客・業務プロセスを理解する「CP-specific AI」の開発を進める。

さらに、AI を実際の業務に定着させる役割を担うのが、第4のレイヤーのソフトウェア・AI オーケストレーションである。AI をソフトウェアや日常業務のシステムに組み込み、店舗管理、調達、計画策定、意思決定支援など、幅広い業務で活用できるようにする。従業員が日常業務の中で自然に AI を利用できる環境を整え、業務の複雑性を増やすことなく生産性を向上させることが目的である。

そして、最後の第5のレイヤーはユースケースであり、どのように収益向上やコスト削減などの経済的価値を創出するかを明確にする。単なる AI 導入

※2 PRACHACHAT BUSINESS ウェブサイト「AI エコノミー時代における CP Group の戦略」<https://www.prachachat.net/tech/news-1966558>

図表2 Amaze Super App のエコシステムおよび AI 活用事例



出所）公開情報より NRI 作成

にとどまらず、測定可能な経済的インパクトにつなげることが重要となる。

具体例の一つとして挙げられるのが、Amaze Super App である。Amaze は、CP Group 内の小売・卸売事業の 7-Eleven、Lotus's、Makro や、通信事業の True などの複数の事業が持つポイントや会員基盤を横断的につなぐロイヤルティ・コマース・プラットフォームである。さらに、グループ外のパートナー企業や加盟店とも連携し、より広範な顧客・商品・サービスを一つのエコシステムにつなげている。こうしたプラットフォーム上では、AI を活用したさまざまな取り組みも進められている。例えば、中国のアリババグループが運営する B2B 向け EC プラットフォーム 1688 との連携では、AI によるスクリーニングによって取扱商品の選定・審査を効率化するとともに、商品画像、商品名、商品説明などを中国語からタイ語へ自動翻訳している。これにより、約 100 万点の商品をわずか 2 カ月で販売可能な状態にすることを実現した。また、AI を活用し、サイバー脅威をリアルタイムで監視・対応することで、大規模な人員を必要とせず、セキュリティーレベルの向上と運用コストの削減を両立している。

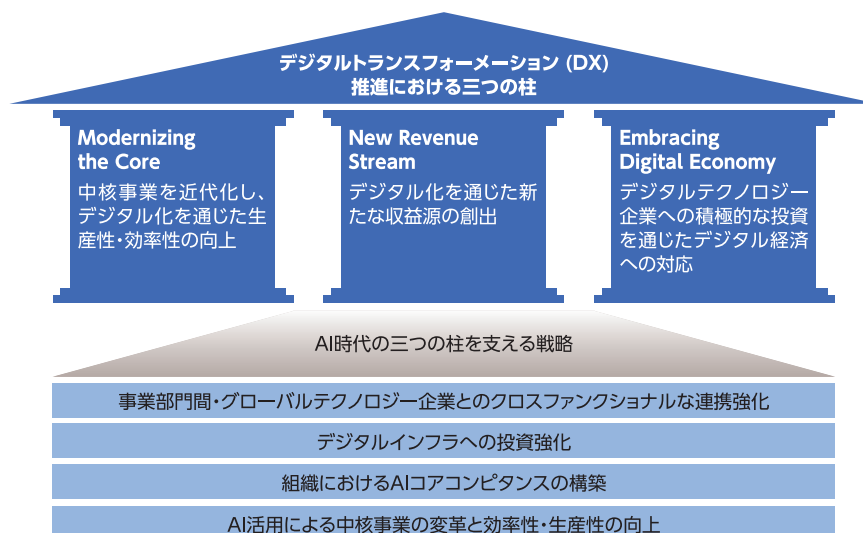
さらに今後は、AI を活用した消費者向けユース

ケースの拡充も予定されている。例えば、顧客の嗜好（しこう）や購買行動を理解して商品選びを支援する AI Personal Shopper や、料理の画像から食材を認識し、それらを注文に追加して近隣店舗から購入できる Aesthetic AI などである^{※3}。このように Amaze では、AI をバックエンドの業務効率化やセキュリティー対策から、将来的な顧客体験の高度化まで幅広く活用し、AI を事業運営と新たな顧客価値を生み出すための中核的な技術として位置付けている。

こうした AI の事業活用と並行して、CP Group は人材育成とイノベーションエコシステムの構築にも力を入れている。CP Innovation Center of Excellence では、デジタル AI & ロボティクスラボやデータセンターとクラウドラボを設置し、AI 技術の研究開発だけでなく、各事業会社への展開や人材育成を進めている。AI を一部の専門組織だけが扱う技術ではなく、グループ全体の競争力を支える共通能力として育成しようとしている点は、多角化経営を行うコングロマリットならではの取り組みといえる。

※3 The Story Thailand ウェブサイト「Amaze はいかにして 9 カ月で 4,000 万人の顧客をつないだのか」 2026 年 6 月 1 日 <https://www.thestorythailand.com/amaze-super-app/>

図表3 Astra International のデジタル化推進戦略



出所) 2020 年、25 年アニュアルレポートのデータより NRI 作成

2) インドネシアの Astra International

インドネシア最大級のコングロマリットである Astra International もまた、AI をグループ全体の競争力強化に向けた重要な経営資源として位置付けている。同社は自動車・モビリティ、金融サービス、建設・鉱業、農業、インフラ、不動産、IT という幅広い事業を展開しており、デジタル技術を活用した事業変革を進めてきた。

同社はアニュアルレポートで、Astra にとって生成 AI はビジネスに不可欠な基盤になりつつあると位置付けている。AI の活用は当グループのデジタル化推進戦略の一環であり「Modernizing the Core (中核事業の近代化)」「New Revenue Stream (新たな収益源)」および「Embracing Digital Economy (デジタル経済への対応)」を重点領域としている。この戦略は 2019 年から実施されており、デジタル化の推進を通じて事業部門の業務効率化を図り、追加的な収益の創出やコスト削減といった効果をもたらすことを目的としている。

AI 戦略は単一の AI ユースケースを展開するというよりも、グループ横断で AI を活用できる基盤と能力を構築し、それを各コア事業へ展開する方向にある。具体的には、事業会社・部門間の連携に加え、Alibaba Cloud、AWS、Google Cloud などの外

部パートナーとの協業を通じて AI・デジタル基盤の強化を進めている。また、さまざまな AI モデルの検証、AI プロダクトの開発、AI 活用に必要なケータビリティの構築にも取り組んでいる。これらの取り組みを基盤として、在庫予測やサプライチェーンの最適化といった業務効率化に加え、パーソナライゼーションによる顧客体験の向上など、AI をコア事業の変革および生産性向上につなげることを目指している。

近年の特徴として、AI を自社の業務効率化だけにとどめず、AI そのものを新たな事業として展開し始めている点が挙げられる。同社は AI を活用した複数のデジタルプロダクトを開発しており、例えば「Sentio」は SNS やニュースなどの情報を分析し、消費者のセンチメントや話題を把握することで、ブランドレピュテーション管理やマーケティング戦略の高度化を支援しているメディア・モニタリング・プラットフォームである。AI による自動要約やトピックの分類、業務ニーズに応じたアラート機能も備えている。また、「Chativa」はインドネシア語に対応した独自 LLM を活用した AI チャットボットであり、組織のニーズに合わせてカスタマイズできる、エンタープライズレベルのセキュリティーとデータの柔軟性を提供する。各企業が独自の AI

図表 4 Vingroup の AI 関連企業

企業名	企業概要	備考
VinSmart Future	統合型ソフトウェア・デジタルインフラ基盤の導入・運用	
VinSOC	Vingroupエコシステム全体におけるサイバーセキュリティのガバナンス・運用	
VinCSS	包括的なサイバー・セキュリティ・サービスおよびパスワードレス認証ソリューションの提供	
VinRobotics	スマートヒューマノイドおよび産業用ロボットソリューションの研究・設計・製造・インテグレーション	
VinMotion	フィジカルAIを搭載したヒューマノイドロボット技術の研究開発	
VinDynamics	ヒューマノイドロボットの研究開発・実用化	
VinAI (MovianAI)	AI研究開発	Qualcommに売却
VinBrain	医療AIの研究開発	NVIDIAに売却

出所) Vingroup の「ANNUAL REPORT」などのデータより NRI 作成

エージェントを構築できる基盤として設計されている。そのほか、機密文書の安全な管理に加え、文書の要約作成やトピック別の情報検索を可能にする「Doculazer」や、エネルギー管理を支援するリアルタイムモニタリング「Energia」なども開発されており、新しい収益源を検討している。

従来、コングロマリットのデジタル化は各事業会社の業務効率化が中心であった。しかし現在では、グループ内で培った AI 技術やノウハウを共通サービスとして展開し、それ自体を新たな収益源へ育てようとする動きが見られる。これは、AI が単なるコスト削減ツールから、競争優位を生み出す事業資産へと変化していることを示している。

3) ベトナムの Vingroup

ベトナム最大級の民間企業グループである Vingroup は、不動産、自動車、ホテル・リゾート、医療、教育、小売など幅広い事業を展開している。AI を単独の事業として展開するだけでなく、EV・モビリティ、ロボティクス、製造などの中核事業に組み込み、製品・サービスの高度化につなげる方向に注力している。これまで AI 研究開発を担ってきた VinAI や医療 AI を手掛けた VinBrain については、それぞれ Qualcomm、NVIDIA への売却に至った一方、Vingroup は現在も VinSmart Future、VinRobotics など、デジタル・AI・科学技術分野の

複数企業を傘下に有している。すなわち、AI 関連企業の保有・育成を取りやめたわけではなく、自社の技術開発基盤を維持しつつ、AI・ロボティクスなどの技術の中核事業へ実装し、さらにグローバル企業との連携によって技術開発・事業化を加速する方向にあると考えられる。

現在の Vingroup における AI 活用の中心領域の一つが、モビリティ領域である。中核子会社である VinFast では、ADAS やインテリジェントコックピットなど、AI を活用した車両機能の高度化を進めている。さらに 2026 年には、Autobrain や NVIDIA との連携を通じて、自動運転技術やエージェント AI を活用した次世代モビリティの開発を進めている^{※4}。こうした取り組みからは、AI を単なる業務効率化のためのツールとしてではなく、次世代製品の競争力を左右するコア技術として位置付けていることがうかがえる。

また、Vingroup はロボティクス・フィジカル AI にも注力している。VinRobotics、VinMotion、VinDynamics などを通じて、産業用ロボットやヒューマノイドロボット、自律制御などの技術

※4 Vingroup ウェブサイト Industrials-Technology news [VINFAST AND AUTOBRAINS LAUNCH FIRST AGENTIC AI L4 PROGRAM FOR SOUTHEAST ASIA WITH NVIDIA] 2026 年 6 月 1 日 <https://www.vingroup.net/en/news/detail/6944/vinfast-and-autobrain-launch-first-agnostic-ai-l4-program-for-southeast-asia-with-nvidia>

開発を進めており、AI とフィジカル領域を融合した新たな事業機会の創出を目指している。特に VinRobotics では、グループ内の製造現場への導入を進めることで、実際の事業環境において技術を検証し、その後、外部企業への展開につなげるアプローチが見られる。Vingroup の幅広い事業ポートフォリオそのものを、新技術の実証・事業化のためのプラットフォームとして活用している点が特徴である。

こうした技術基盤に加え、顧客接点としては V-App を通じてグループの各種サービスを一つのデジタルエコシステムに統合しようとしている。V-App は、Vinhomes、VinFast、Vinmec、Vinpearl などグループ各社のサービスを一つのプラットフォーム上で利用できるデジタル基盤として位置付けられており、V-AI バーチャルアシスタントによりユーザーの指示に応答するだけでなく、ユーザーの行動パターンを学習し、状況に応じた Vingroup サービスの提案を行う^{※5}。

このように、Vingroup は、AI ・科学技術分野の自社基盤を維持しつつ、AI を各事業に組み込み、V-App を通じてグループ横断のデジタルエコシステムを構築することで、個別事業の高度化とグループ全体のシナジー創出を図っている。また、グローバル企業との技術連携も組み合わせることで、AI の実装・事業化を加速している。

3 ASEAN コングロマリットにおける AI 活用の特徴と動向

前章で見てきたように、CP Group、Astra International、Vingroup は、それぞれ異なる事業構造や経営環境を持ちながらも、AI を経営戦略の重要な柱として位置付け始めている。各社の取り組みを俯瞰（ふかん）すると、ASEAN コングロマリットにおける AI 活用にはいくつかの共通した方向性が見えてくる。

1) AI 活用は単一事業にとどまらず、複数事業・

産業、さらには国家・産業エコシステムへ拡大

一般的な企業では、営業部門や製造部門など個々の組織が AI を導入し、それぞれの業務改善を進めるケースが多い。しかし、ASEAN のコングロマリットでは、AI を個別企業ではなくグループ全体で活用することを前提とした戦略が目立つ。その背景には、コングロマリット特有の事業構造がある。食品、小売、金融、通信、自動車、不動産など異なる業種を同一グループ内で展開しているため、それぞれが保有するデータや顧客接点を連携させることで、個社では実現できない価値を生み出すことが可能になり、AI の適用領域も必然的に広い。

さらに注目されるのは、一部の ASEAN コングロマリットでは、AI 活用の視野が自社グループを超え、国内の産業・技術エコシステムの形成にまで広がっていることである。

CP Group はその代表例の一つである。データセンター、クラウド、AI ラボに加え、True Digital Park^{※6}、Cloud 11^{※7}、さらにスクンビット 50^{※8}での新たなプロジェクトを組み合わせた包括的なイノベーションエコシステムを構築し、タイを地域のイノベーションハブへと発展させる方向性を示した。

一方、Vingroup の代表者は、AI とビッグデータを国家の戦略技術を支える基盤として位置付け、戦略的な取り組みを提案した。Vingroup は、自社の経験をもとに、データ基盤の整備、AI プラットフォームモデル、コンピューティングインフラ、人材育成、AI 関連製品の事業化の分野でベトナムの国家 AI 基

※5 Vingroup ウェブサイト Industrials-Technology news「VinSmart Future は、ワンタッチスーパーアプリ「V-App」の初期試用版をリリース」2026 年 1 月 29 日

※6 True Digital Park：ASEAN 最大級のテクノロジースタートアップ拠点で、CP Innovation Center of Excellence も設置

※7 Cloud11：アジア最大のコンテンツ・クリエイター・ハブを目指す大規模複合施設で、クリエイティブイノベーションに注力

※8 スクンビット 50：True Digital Park から広がるイノベーションエリアで、スマート・リビング・テックの先行プロジェクトを展開

盤構築に協力する姿勢を示している。

このように、AI を自社の競争力を高めるための技術にとどめず、産業エコシステムや国内の技術基盤を形成するための戦略的アセットとして捉える動きが見られる。これは、巨大な顧客基盤、資本力、インフラ、人材、政府・大学・企業とのネットワークを持つコングロマリットだからこそ可能となる AI 活用の特徴といえる。

2) AI による「業務効率化」から「事業価値創出」へ

初期段階の AI 活用では、文書作成、業務自動化などを通じた生産性向上・業務効率化が中心であった。しかし、コングロマリットでは、AI を既存業務の効率化にとどめず、製品・サービスの高度化や新たな事業機会の創出につなげる動きも見られる。

前章で取り上げた Astra の AI を活用したプロダクトに加え、Vingroup では、AI・ビッグデータを活用した技術・ソリューションの事業化も進められている。これまで Vingroup 傘下の VinBigdata が開発してきた VinBase という AI プラットフォームは Vingroup の各事業で活用されるだけでなく、外部企業にも提供されてきた。ViGPT、ViChat、ViVoice、ViFi などは、業界別・用途別の AI ソリューションへと展開している。2025 年には VinBigdata が VinSmart Future に吸収合併され^{※9}、これまで培われた AI・ビッグデータ技術をグループのデジタル基盤に統合することで、AI 技術のグループ内展開と外部への事業化をさらに進める体制が整えられている。

このように、AI 活用の価値は、単純なコスト削減から、既存事業の高度化、製品・サービスの差別化、さらには AI を活用したプロダクトを外部顧客へ提供する新たな事業機会へと広がりつつある。特にコングロマリットの場合、自社グループ内に実証環境と顧客基盤を持つため、AI 技術の研究から PoC、さらには自社事業への導入を経て、外部顧客への商用化に至るまで、一連のプロセスをシームレスに発

展・展開できる環境が整っている。この一気通貫のエコシステムにより、技術の形骸化を防ぎ、実効性の高いイノベーションを連続的に創出することが可能となる。

3) 「Build & Partner」による AI ケーパビリティ

ティール・基盤・エコシステムの構築

AI 活用の拡大に伴い、ASEAN コングロマリットでは、個別の AI アプリケーションを導入するだけでなく、AI の研究開発能力と、それを支えるデータ・クラウドなどの基盤を自社で整備する動きが見られる。一方、すべてを自社で構築するのではなく、外部のテクノロジー企業やスタートアップとの連携も推進している。

CP Group では、CP Innovation Center of Excellence を設置し、AI・ロボティクスなどの研究開発を進めるとともに、Arise IDC を通じてデータセンター・クラウドなどのデジタルインフラを整備している。Microsoft などのグローバルテクノロジー企業との連携により、AI・クラウド基盤の強化も進めている。

Astra International では、AI・データ活用を各事業へ展開する一方、Google Cloud、AWS、Equinix などとの連携を通じて、クラウドやデジタルインフラの強化を進めている。また、Astranauts^{※10}を通じてスタートアップや外部テクノロジー企業を取り込み、グループ内の事業課題と外部技術を結び付ける仕組みも構築している。

Vingroup では、VinSmart Future を中核として、AI・ソフトウェアに関する技術基盤を構築している。それに加え、VinRobotics などを通じて、ロボティクスやフィジカル AI などの技術開発も進めている。一方、Vingroup はグローバルなテクノロジー企業

※9 Vingroup 「ANNUAL REPORT 2025」および公開情報(LinkedIn)

※10 Astranauts: Astra International が実施する Open Innovation プログラム。グループ各社が抱える事業課題をスタートアップやテクノロジー企業に提示し、AI・デジタル技術を含む外部のソリューションを活用して、業務効率化や新たな事業価値の創出を目指す取り組み

図表 5 コングロマリットとパートナーの連携事例

コングロマリット	パートナー	主な役割・連携内容
CP Group	Microsoft AWS	AI・クラウド基盤の強化、AI活用・デジタルサービス開発 AI CoE支援、クラウド・AI基盤、人材育成、AI活用の事業展開
Astra International	Google Cloud AWS	AI・クラウドを活用したデジタル変革 クラウド・AI技術の活用、デジタル基盤・AIケーパビリティの強化
Vingroup	Google Cloud Skild AI	クラウド・AI・機械学習・データ分析基盤の強化 Embodied AI・ロボティクス領域の技術開発・実装

出所) 公開情報より NRI 作成

との連携も進めており、自社の技術能力と外部の先端技術を組み合わせながら AI エコシステムの拡大を図っている。

このように、ASEAN コングロマリットでは AI を単なるアプリケーションとして導入するのではなく、AI を継続的に開発・実装するためのケーパビリティと基盤を構築している。複数事業から得られるデータや資本力を活用できるため、AI 技術だけでなく、データセンター、クラウド、データプラットフォームなど周辺基盤への投資も進めやすい。一方で、AI 技術の進化が速いことから、すべてを自社で保有するのではなく、外部パートナーとの連携によって不足する技術や能力を補完することが、今後の AI 活用を左右する重要な要素となる。

4 AI 活用拡大に伴う主な課題

ASEAN コングロマリットでは、AI 活用および関連投資が進んでいる一方、各社の取り組みからいくつかの共通する課題も推察される。

1) データの分散と事業横断での活用

コングロマリットでは、事業会社ごとに異なるシステム、データ形式、管理ルールが存在するため、データが大量にあることとグループ横断で AI に活用できることは別の問題となる。事業が多様であるほどデータは分散し、データ品質や権限管理、システム間の連携も複雑になる。AI 活用をグループ全体

へ広げるには、個別事業のデータを単に蓄積するだけでなく、横断的に利用できる状態へ整えることが必要となる。

2) AI 人材の不足と AI ×業務をつなぐ能力

AI 活用の拡大に伴い、人材の確保・育成も重要な経営課題となっている。ここで不足しているのは、AI エンジニアやデータサイエンティストなどの専門人材だけではない。AI 技術を理解しながら、各事業の業務プロセスや経営課題を理解し、AI を具体的な価値へ結び付けられる人材が求められている。そのため、AI 競争が長期化する中で、人材は外部調達するだけでなく、継続的に育成する経営資産へと位置付けが変わりつつある。

3) AI ガバナンス・情報セキュリティ対応の複雑化

AI の利用範囲が広がるにつれて、個人情報や機密情報の管理、情報セキュリティ、AI の精度・信頼性などへの対応も重要になる。特に複数の事業を複数の国へ展開するコングロマリットでは、グループ共通のルールと、各事業・各国の規制やリスクへの対応を両立する必要がある。生成 AI の利用が広がる中では、AI を導入するか否かだけでなく、どのデータをどのような条件で利用できるか、AI の出力をどのように管理するかといった運用面でのガバナンスも求められる。

4) AI 活用を支える組織・運営体制の構築

AI 活用をグループ全体へ拡大するには、AI 技術を導入するだけでなく、グループ本社と各事業会社の役割・責任を明確にした運営体制が必要となる。例えば、AI 戦略や共通基盤への投資を誰が主導するのか、AI モデルやデータ基盤を誰が管理するのか、各事業への導入・運用を誰が担うのかなど、従来の IT 組織だけでは整理しにくい論点が生じる。特に、各事業会社の自律性を維持しながら、グループ全体で AI の知見や基盤を共有する仕組みをどのように設計するかが課題となる。

こうした課題は、ASEAN のコングロマリットだけに特有のものではない。しかし、多数の事業会社を抱えるコングロマリットでは、その複雑さゆえに課題がより顕在化しやすいともいえる。一方で、これらの課題は見方を変えれば、新たな協業機会でもある。AI 基盤の構築、データマネジメント、人材育成、AI ガバナンスなどは、1 社だけで完結できるテーマではなく、多様な技術や経験を持つパートナーとの連携が必要となる。

的な価値を提供できる。また、自社の業界知識や顧客基盤を活用し、ASEAN コングロマリットと共同で AI を活用した新サービスや新規事業を開発することも考えられる。

一方で、現地コングロマリットは AI 技術を自ら開発する能力や、グローバルテクノロジー企業との連携も強化している。そのため、日系企業が単純に AI ツールやシステムを提供するだけでは差別化が難しくなる。今後は、AI をツールやシステムとして売るのはではなく、AI によって事業を変えるためのパートナーになることが重要である。

ASEAN コングロマリットが AI を次の成長ドライバーとして取り込む中、日系企業にとっては今後の ASEAN における新たな事業機会となるであろう。

(監修：津崎 直也)

5 AI 時代における ASEAN コングロマリットとの協業機会

ASEAN の主要コングロマリットは、AI を経営戦略の中心へ据えながら、企業グループ全体の競争力向上を目指している。しかし、その実現には多岐にわたる課題が残されている。

こうした状況は、日系企業にとって AI を起点とした新たな協業機会につながる。特に、ASEAN コングロマリットが必要としているのは AI 技術そのものだけではなく、AI を既存事業に組み込み、継続的に成果を生み出すための実装力である。日系企業は製造、物流など各産業における業務知識に加え、システム構築・運用、品質管理、セキュリティ、人材育成などの経験を有しており、これらを AI と組み合わせることで、現地企業の課題に対する具体

	筆者
	Puncharat Hiransuchalert
	NRI タイ
	ASEAN Manufacturing Practice, ASEAN Go-to-Market Consulting Group
	グループマネージャー 専門は、ASEAN 市場の進出支援など