

# 日本企業の経営課題2013 ASEAN 地域3カ国 調査報告書

## 1. 調査分析

ASEAN 地域における事業展開の課題

※「日本企業の経営課題2013」報告書からの抜粋のため、図表  
3-1からの表記となります

## 2. 実証研究①

現地ニーズに対応した商品開発・事業展開

## 3. 実証研究②

現地と共に進化する生産拠点マネジメント

## 4. 実証研究③

ASEAN 事業戦略の再構築

## 5. データ

## 調査分析

## ASEAN 地域における事業展開の課題

## 現地と共に進化する経営に向けて

一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所 副所長 近田高志

人口6億人をおかえ、今後も大きな発展が期待されている ASEAN。生産拠点としてだけでなく、中間所得層が拡大し消費市場としても成長することが見込まれる。さらに2015年末の域内経済統合により、ますますその存在感が高まっていくであろう。

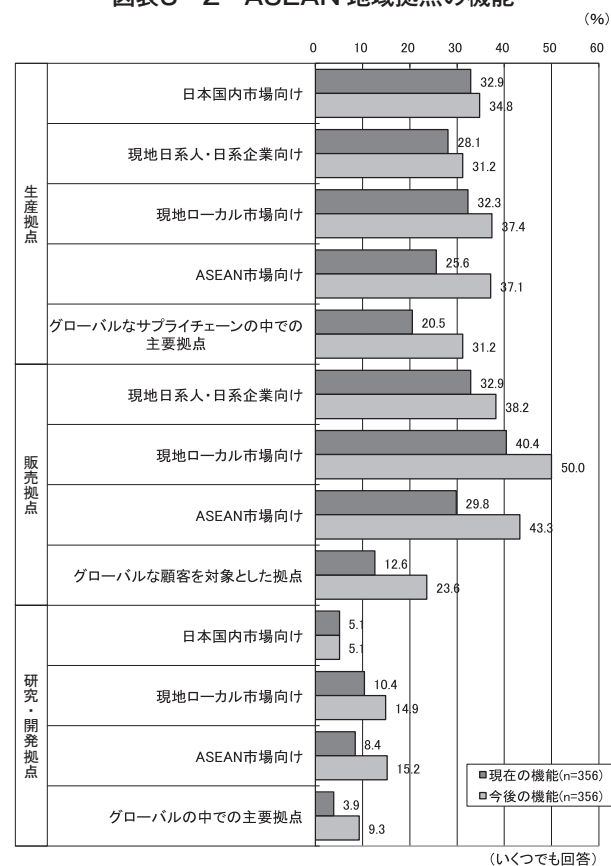
今回の調査では、日本国内調査に加えて、ASEAN 地域のうち、地域統括機能が集まるシンガポール、ものづくりの要であり中進国でもあるタイ、新興市場として急成長しているインドネシアの3カ国を対象に、アンケート調査と企業へのインタビューを通じた実証研究を実施した。

本稿では、これらの調査結果をもとに、日本企業の現地における課題とは何か、そして ASEAN への事業展開の成功の鍵とは何かを分析する。

また、ASEAN 地域における拠点機能について、現状と今後の位置づけを尋ねた結果（図表3-2）である。生産拠点の機能としては、日本国内市場向けあるいは現地日本人・日系企業向けとともに、今後は現地ローカル市場向けとしての役割が最大となる。また、ASEAN 市場向け、さらにはグローバルなサプライチェーンの中での主要拠点としての機能が高まっていくことがわかる。

次に販売拠点の機能をみると、現状でも現地ローカル市場向けの役割が最大であるが、今後さらに伸びていくことが見込まれる。加えて、生産拠点と同様に、ASEAN 市場向け、グローバルな顧客を対象とする役割が高まっていく傾向にある。そ

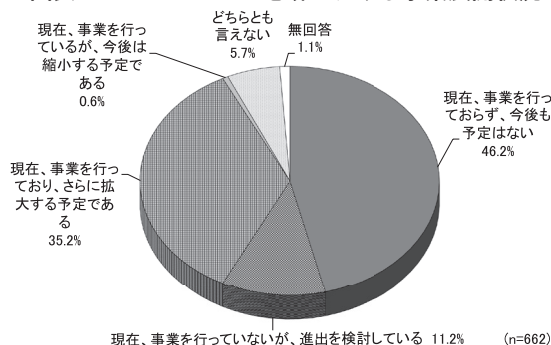
図表3-2 ASEAN 地域拠点の機能



## 1. グローバルな事業展開の核、ASEAN

まず、日本企業の ASEAN への事業展開の状況から確認したい。現在の状況としては、ASEAN 地域において「現在、事業を行っておらず、今後も予定はない」企業が46.2%あるものの、「進出を検討している」「さらに拡大する予定である」企業が、あわせて46.4%となっている（図表3-1）。

図表3-1 ASEAN 地域における事業展開状況



して、これと連動するように研究・開発拠点も現地ローカル市場・ASEAN市場向け、さらにグローバルの中での主要拠点としての役割が高まっていく。回答企業の半数近くがASEAN地域へ事業を進出・拡大する方向にあるが、これらの調査結果からは単なる進出国での事業展開ではなく、ASEAN市場さらにはグローバルな事業の中の1つの極として位置づけていることがわかる。

なお、参考までにアジアへの拠点展開を現状と今後の見込みについて国別にみると、生産拠点においては、中国が減少する一方で、インドネシア、ベトナム、ミャンマーが増加している。いわゆる「チャイナ・プラス1」の傾向が現れている。また、販売拠点としては、ASEAN各国のほとんどにおいて増加する見込みとなっている。さらに、研究開発拠点については、特にタイ、シンガポール、ベトナムにおいて大きな増加が見込まれている（17ページ、問45-1～問45-3）。

## 2. ASEAN事業の現状と課題

### 堅調に推移している ASEAN 事業

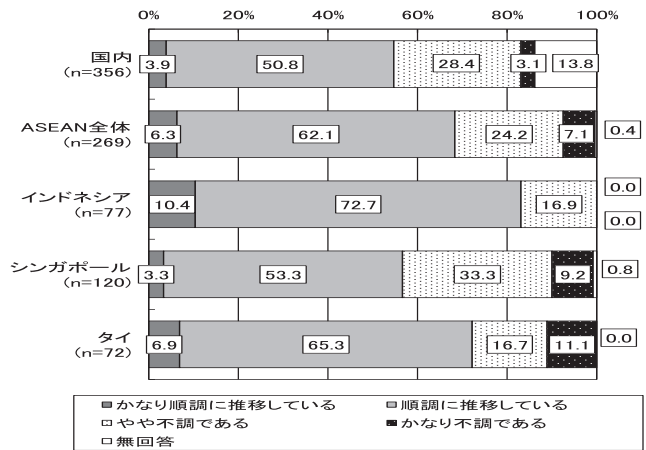
図表3-3のとおり、まず日本国内での回答をみると、おおよそ半数の企業において現地での事業が「順調に推移している」という状況になっている。

またASEAN現地側からみると、全体としては68.4%が順調であると答えている。特にインドネシアでは83.1%が順調であるとしており、成長市場での事業の好調ぶりをうかがうことができる。

事業の状況については業績にも表れている。売上高、営業利益、従業員数のそれぞれについて、3年前と比べた現在の状況を尋ねたところ、ASEAN3カ国全体として68.4%の企業が売上高増加、58.4%の企業が営業利益増加と答えている。ここでも特にインドネシアは、売上高ならびに営業利益が増加した比率が他の2地域よりも高い。

また、3年後の見通しについても、売上高では73.2%、営業利益では67.3%の企業が「増加する」と答えており、業績予測においてもASEAN事業の好調ぶりを見ることができる。

図表3-3 現地拠点の事業の現状



一方、従業員数については、全体としてみると、3年前に比べて増加した企業が52.8%となっているものの、3年後の見通しについては「増加する」が49.8%と減少している。国別にみても、3カ国いずれも3年後に増加する見通しが、3年前より増加したという比率よりも低下している。ASEAN各地で人件費が増加するなかで、生産性を向上させ、人員は抑制していくという傾向を見ることができる（20ページ、問58）。

### ASEAN 地域での事業展開の課題

前項ではASEANでの事業展開の状況がおおむね好調であると確認したが、そのようななかで、どのような課題に直面しているのであろうか。

まず、日本国内ならびにASEAN各国ごとに、課題認識を見てみたい（図表3-4）。

日本国内での調査結果の上位項目は、第1位の「優秀な現地人材の獲得・育成・登用」に続いて、「現地ニーズに対する的確なマーケティング」「現地市場向けの商品・サービスの開発」となっている。ASEAN市場に対して、いかに現地のニーズにあった商品・サービスを提供していくかが大きな課題として認識されていることがうかがえる。

現地側からの回答を見ると、ASEAN3カ国に共通して、現地拠点の一般社員ならびにマネジャーの能力向上が課題となっていることがわかる。

シンガポールとタイにおいては、「現地拠点の経営幹部の能力向上」も上位に入っており、経営の現地化を志向していることが背景にあるものと思われる。また、両国ともに「現地営業社員・販売

図表3-4 ASEAN地域での事業展開における課題（地域別・上位5項目）

順位	国内	ASEAN	インドネシア	シンガポール	タイ
①	優秀な現地人材の獲得・育成・登用	現地拠点の一般社員の能力向上	現地拠点の一般社員の能力向上	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	現地拠点の一般社員の能力向上
②	現地ニーズに対する的確なマーケティング	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点のマネジャーの能力向上
③	現地市場向けの商品・サービスの開発	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	現地の法律・課税制度等の変更への対応	現地拠点の一般社員の能力向上	現地拠点の経営幹部の能力向上
④	現地人社員への経営理念の浸透	現地拠点の経営幹部の能力向上	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地拠点の経営幹部の能力向上	現地営業社員・販売代理店の営業力強化
⑤	経営の現地化、自律的な現地マネジメント	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地調達先に対する品質管理・指導	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地調達先に対する品質管理・指導

※「かなり問題である」「問題である」を合わせた比率の上位5項目

※国内とASEAN3カ国では、一部、設問項目が異なる

図表3-5 ASEAN地域での事業展開における課題（拠点機能別・上位10項目）

順位	生産機能をもつ拠点	営業機能をもつ拠点	研究・開発機能をもつ拠点	調達・購買機能をもつ拠点
①	現地拠点の一般社員の能力向上	現地拠点の一般社員の能力向上	現地拠点の経営幹部の能力向上	現地拠点の一般社員の能力向上
②	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点のマネジャーの能力向上	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地営業社員・販売代理店の営業力強化
③	現地拠点の経営幹部の能力向上	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	現地拠点の一般社員の能力向上	生産能力(品質・コスト・納期)の強化
④	現地調達先に対する品質管理・指導	現地拠点の経営幹部の能力向上	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	現地拠点のマネジャーの能力向上
⑤	現地営業社員・販売代理店の営業力強化	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地調達先に対する品質管理・指導	現地調達先に対する品質管理・指導
⑥	適切な賃金水準の維持	適切な賃金水準の維持	現地拠点のマネジャーの能力向上	現地拠点の経営幹部の能力向上
⑦	生産能力(品質・コスト・納期)の強化	現地市場向けの商品・サービスの開発	現地ニーズに対する的確なマーケティング	現地市場向けの商品・サービスの開発
⑧	現地拠点の一般社員への経営理念の浸透	現地調達先に対する品質管理・指導	適切な賃金水準の維持	現地駐在日本人マネジャーの能力向上
⑨	現地市場向けの商品・サービスの開発	現地市場におけるブランド力強化	現地駐在日本人マネジャーの能力向上	現地拠点の一般社員への経営理念の浸透
⑩	現地駐在日本人マネジャーの能力向上	現地駐在日本人マネジャーの能力向上	現地市場におけるブランド力強化	適切な賃金水準の維持

※「かなり問題である」「問題である」を合わせた比率の上位10項目

※網掛けの項目は、各機能ごとの「かなり問題である」の上位3項目

※拠点機能については回答企業によって重複して選択していることがある

代理店の営業力強化」も上位にあげられており、販売拠点としての機能強化が課題となっている。

インドネシアについては、「現地の法律・課税制度等の変更への対応」が第3位となっていることが特徴として見られる。

また、上位5項目に入っていない各国の特徴について見ると、インドネシアでは、「適切な賃金水準の維持」について「かなり問題である」とする比率が32.5%と、他の2国よりも際立って高くなっている。また、タイとシンガポールにおいては、「現地駐在日本人マネジャーの能力向上」が、それぞれ第6位、第8位にあげられている。現地化が進む一方で、現地スタッフをマネジメントする立場としての役割が高まっていることや、統括拠点としての機能が増すことで、現地に駐在する日本人マネジャーのさらなる能力向上が必要となっているようである（23～24ページを参照）。

次に、ASEAN 3カ国からの回答を、現地におけ

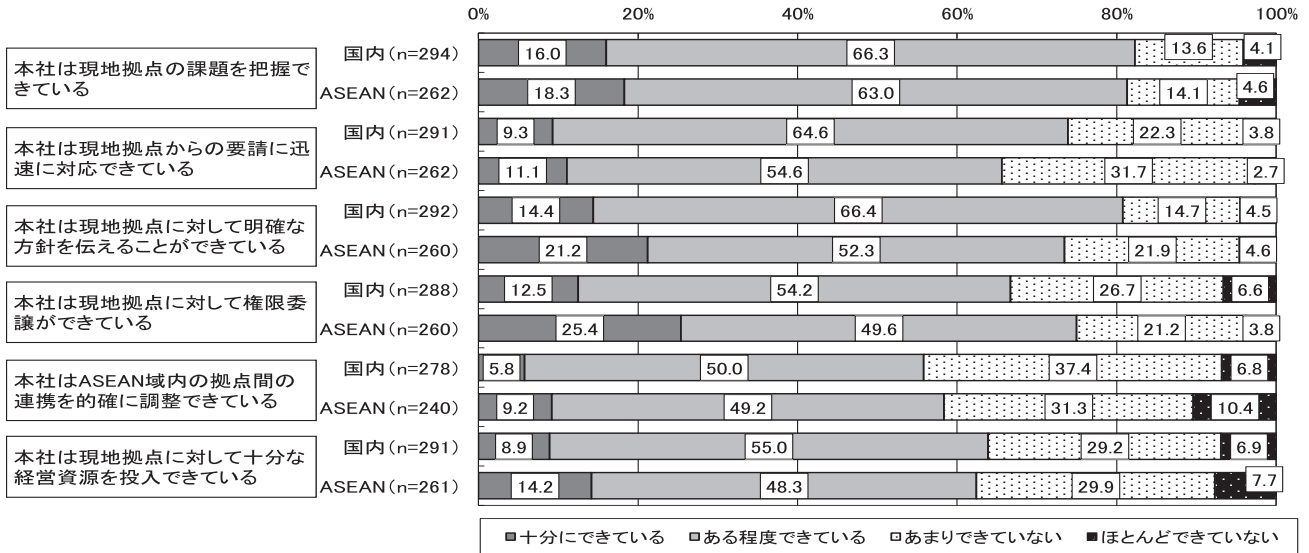
る拠点機能別に比較したものが図表3-5である。

ここから浮かび上がってくる特徴を見ると、まず生産機能、営業機能を有する拠点では、「現地拠点の一般社員の能力向上」「現地拠点のマネジャーの能力向上」が上位2項目にあげられている。生産・営業現場ともにオペレーションと、そのマネジメントの現地化が必須となっていることの表れであるものと思われる。

また、研究・開発機能のある拠点では「現地拠点の経営幹部の能力向上」が第1位にあげられている。研究・開発拠点においては、現地の大学などの研究機関と連携し情報を得ながら、現地ニーズに応じた開発を行うため、経営幹部クラスにおいても現地化を進め、その能力を高めることが課題となっているものと思われる。

現地市場を志向した事業展開に関しては、営業拠点の課題として「現地市場向けの商品・サービスの開発」「現地市場におけるブランド力強化」、

図表3-6 ASEAN地域への事業展開における本社と現地の関係（国内／ASEANの比較）



研究・開発拠点において「現地ニーズに対する的確なマーケティング」が、それぞれ比較的上位にあることに注目したい。この課題認識から読みとれることは、現地にマッチした事業展開のために、現地ニーズをしっかりと捉え、それに対応した商品・サービスを投入し、同時に現地でのブランド力を高めていく——これらの課題に対し、各部門が連携して、統合的に対処することが必要である。

また、現地機能別の課題として、生産拠点と調達・購買拠点において、「現地調達先に対する品質管理・指導」が上位にあげられていることも見てとれる。ASEAN地域において現地市場向けの事業を展開するうえで、調達面においても現地化がますます進んでいくことをうかがうことができる。

### 3. ますます求められる本社と現地の連携

ここまで、日本企業のASEAN地域における事業展開の状況と、その課題について見てきた。ここからは、どのようにして課題を乗り越えていくか、本社と現地の連携と、現地におけるマネジメントという2つの観点から、ASEAN地域での事業展開を成功させる鍵を探っていきたい。

まず、本社と現地の連携についての調査結果から見ていく。図表3-6は日本国内とASEAN 3カ国の回答結果を比較したものである。

よく、本社と現地の連携には問題があるという

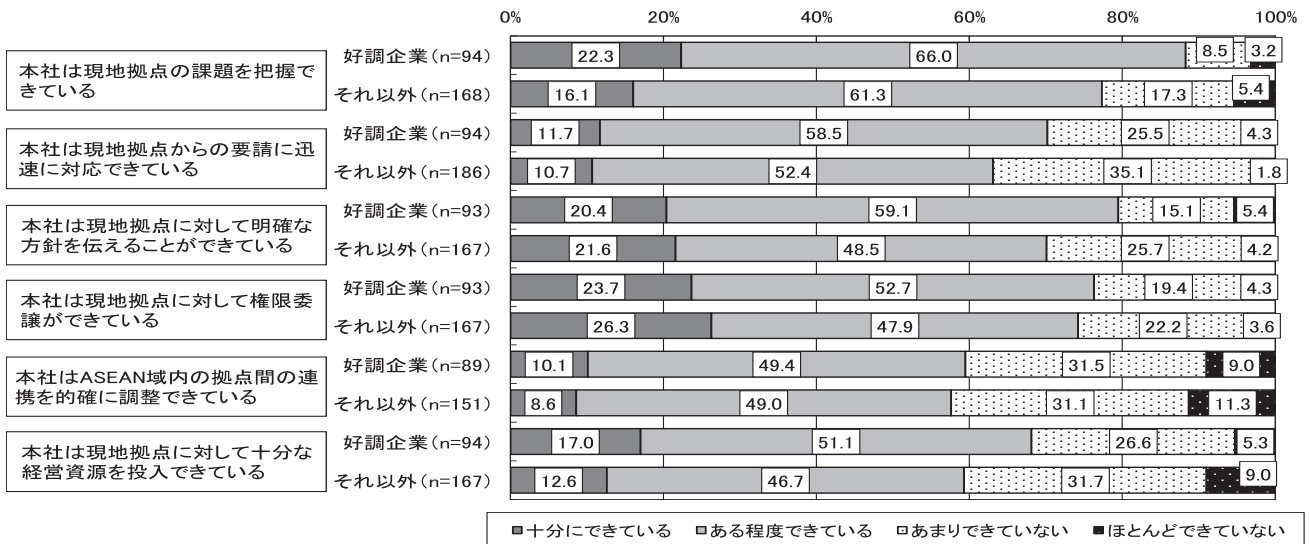
話を耳にするが、この結果だけを見る限り、意外にも「ある程度」は上手くいっているようである。ただし、「本社は現地拠点からの要請に迅速に対応できている」かどうかについては、日本国内よりもASEAN回答のほうが「できていない」の比率が高く、本社＝現地間の連携についての課題を垣間見ることができる。

また、「本社はASEAN域内の拠点間の連携を的確に調整できている」「本社は現地拠点に対して十分な経営資源を投入できている」については、両者ともに「できていない」が比較的多い。

この本社と現地の連携に関して、さらに掘り下げて考察するために、本調査では、ASEAN地域での事業が好調である企業群と、それ以外の企業の傾向を比較した。ここでいう「好調」企業群とは、「現地での事業展開の現状」が「かなり順調に推移している」もしくは「順調に推移している」と答え、かつ、業績について売上高・営業利益がともに3年前に比べて「増加」し、3年後の見通しも「増加」と回答した企業99社を抽出した。この比較結果を示したのが図表3-7である。

ご覧いただくとおり、ASEAN事業が「好調」である企業のほうが「それ以外」の企業よりも、「本社は現地の課題を把握できている」、「本社は現地拠点からの要請に迅速に対応できている」、「本社は現地拠点に対して明確な方針を伝えることができる」、「本社は現地拠点に対して十分な経営資源を投入できている」の項目において、「でき

図表3-7 ASEAN 地域への事業展開における本社と現地の関係（好調企業とそれ以外の比較）



ている」とする比率が上回っていることが確認できる。本社と現地が連携できていることが、当然ではあるが、ASEAN 地域での事業の成果を出すために不可欠である。

一方で、「本社は ASEAN 域内の拠点間の連携を的確に調整できている」かどうかについては、両者ともに「できていない」とする比率が、他の項目よりも高めに上がっている。このことは、域内拠点間の調整ができていなくても事業の成否には影響が少ないと見ることもできる。

これまで日本企業においては事業部ごと、あるいは国内工場ごとに個別に海外展開が進められてきたことから、特に域内での調整は不要であったのかもしれない。しかし、今後の ASEAN 地域での経済の一体化が進むなかで、生産、販売体制のみならず、人材育成や現地マネジメントのノウハウの共有など、全体最適の視点から域内の連携を深めていくことが重要となるのではないだろうか。

なお、参考までに本社と現地の連携度合いを国別に見ると、インドネシアは他の2国よりも相対的に連携ができている比率が高い傾向が見られた。背景には、同国はまだ新しい市場であることから、本社の関与度が高く、連携が密にされていることがあると想定される。逆に、タイやシンガポールにおいては現地化が進んでいることから、より現地主体の事業展開ができるよう、本社の関わり方を見直す必要がある（21ページ、問59-1～問59-3）。

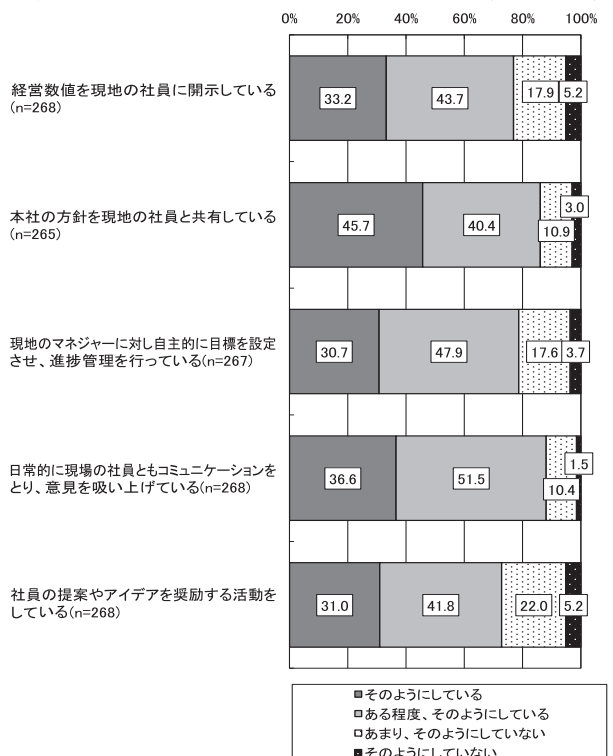
#### 4. 現地の力を活かすマネジメント

アジアでの事業展開に成功させるために、本社と現地との連携とは別に、現地でのマネジメントの傾向についても調査している。

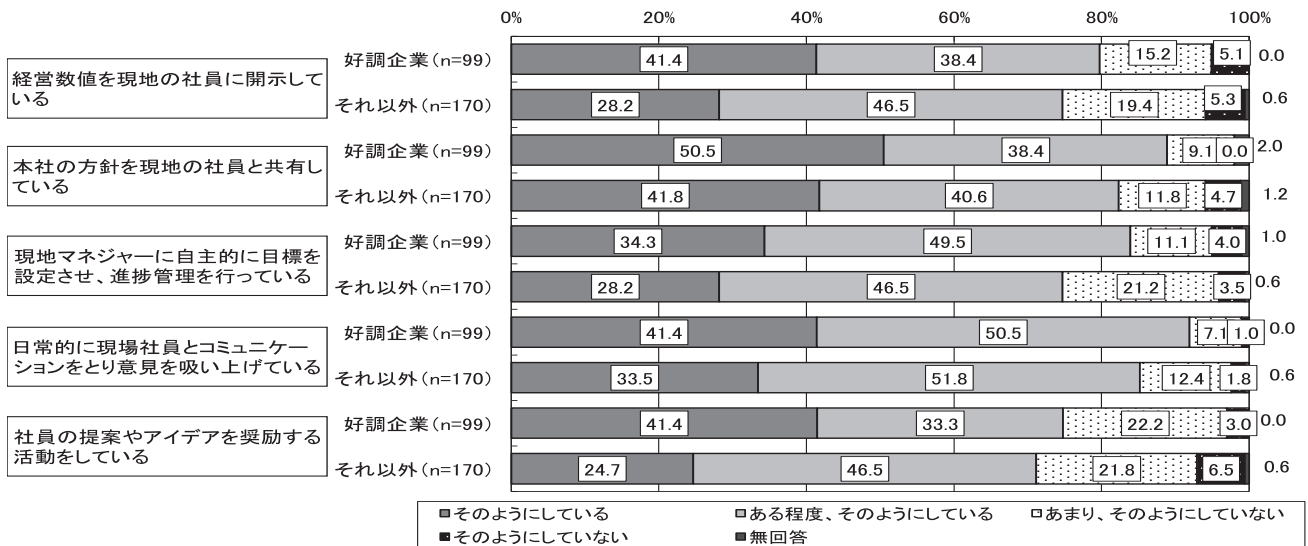
JMA が顕賞する「GOOD FACTORY 賞」の受賞企業に共通する要素を抽出し、設問設計をした。現地社員の力を活かし、生産性を高めている企業におけるマネジメントの要諦とも言える。

まず ASEAN 全体としてみると、「ある程度」ま

図表3-8 現地拠点のマネジメントの傾向 (ASEAN)



図表3-9 現地拠点のマネジメントの傾向（好調企業とそれ以外の比較）



を含めると、大半の企業が、これらの項目を「そのようにしている」と回答している（図表3-8）。

そこで、ここでも先ほどと同様に、ASEAN事業の「好調」企業と、「それ以外」の企業とを比較した。この結果、図表3-9のとおり、やはり、いずれの項目においても「好調」企業のほうが、「そのようにしている」比率が高いことがわかる。

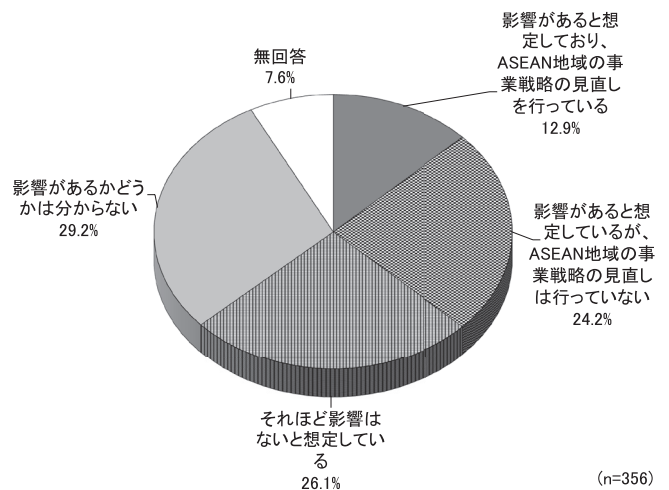
ここであげているマネジメントの傾向については、会社ごとにその方針を決めるべきことではある。特に「経営数値の開示」については、業績好調が伝わると、賃金アップ要請につながるという懸念から、一部幹部のみに開示するという企業もあるようだ。

しかし、これから経営の現地化を加速していくうえでは、これらの現地の力を活かすマネジメントの鍵を学び、一歩ずつ、その実践に向けて取り組んでいくことが重要であると考えます。

## 5. 現地と共に進化する経営に向けて

以上、本節ではASEAN地域3カ国への課題調査をもとに、現地への事業展開の課題と成功のための道筋を探ってきた。これらの結果から浮かび上がってきたことの一つは、本社と現地が連携を深め、各拠点がより現地志向の事業展開ができる体制をつくっていくことである。そのためにもASEAN地域の事業戦略を全社最適の観点で再構

図表3-10 ASEAN地域経済統合の事業戦略への影響



築する必要がある。

ただ、これに関しては図表3-10のとおり、2015年の域内経済統合を前に、その影響を想定し事業戦略を見直ししている企業は一部にとどまっている。今こそ、再考する必要があるのではないかと。

もう一点は、現地の力を活かすマネジメントに、地道に取り組んでいくことである。現地の社員が成長し、事業を通じて現地社会の発展に貢献し、結果として自社も成長していくということだ。

このようなマネジメントのあり方を、JMAでは、「アジアと共に進化する経営（アジア共・進化）」として提唱している。次節において、この「アジア共・進化」の観点から企業へインタビューを行った実証研究結果を紹介したい。

## 実証研究①

## 現地ニーズに対応した商品開発・事業展開

現場志向、市場に密着、CSV、社会のために貢献、行動ぶりを評価、自分たちの目で観察、お客さまの声、現地の好み、部門間連携、日本人駐在員、赴任前・後研修

ASEAN 地域への事業展開における大きな課題の一つは、現地のニーズをいかに把握し、それに対応した商品・サービスを提供していくかだ。そのためには、仕組みだけではなく、日常の地道な活動に結びつける工夫が鍵となる。ここでは味の素（インドネシア）と三菱電機（タイ）の事例から、その要諦を探る。

## 事例① 味の素・インドネシア

## 徹底した現場志向による市場への浸透

## 市場に足を運び一軒ずつ店舗をまわる

「わが社は食品会社ですので、お客さまに近いところへ行くことが基本です。また、進出当初は問屋さんに任せて売れるものではなかったのですが、営業担当者が市場に足を運び、お店を一軒一軒まわって、陳列も手伝いながら現金で販売するという活動を地道に続けてきました。現在はインドネシアでも流通機能が徐々に形になりつつありますが、このスタイルを変えることはないですね」

インドネシア味の素社の倉島薫社長はそう語る。インドネシア国内には、市場が3,000から3,500あるとされており、それぞれの市場の中に同社の商品を扱う対象となる店舗が概ね40から50店ある。この全国の市場をグループ会社のインドネシア味の素販売社の約1,700人の営業担当が、3人で1組で、400のチームをつくって、一軒一軒、足を運んでいるのである。

販売にかかわる日本人スタッフの役割は、この400のチームによる日々の地道な活動が維持されるように、第一線の営業担当からスーパーバイザー、それを統括するマネジャーという組織体制全体をマネジメントすることだ。

「営業現場での仕事は、ある意味で単純な活動の繰り返しです。その仕事に働きがいをもってもらえるように、自分たちの仕事が尊いことであるということを伝えています。小袋に包装された商品

を店頭で並べ、低所得の方にも買いやすくし、自社の商品を料理に使っていただくことで、毎日の食事が少しでも美味しくなり、家族がハッピーになってもらえる。われわれの仕事は、それをサポートしていることであり、インドネシア社会のために貢献をしていることだから、誇りをもって頑張ろうということ、社員に語り続けています。このことは、インドネシアに特別なことではなく、私自身も先輩から脈々と受け継いできたことでもあります」と倉島社長は語る。

最近では、ハーバード大学経営大学院のマイケル・ポーター教授らが、CSV：Creating Shared Value（共通価値の創造）という概念を提唱しているが、同社の考え方や日々の取り組みは、それ以前からこれを地で行ってきたということである。

このような考え方が社員の行動に現れるように、同社では評価の仕方にも工夫している。

「わが社では、営業担当者に売上高をノルマとして与えることはしていません。むしろ、どれだけたくさんのお店を回ったか、店頭で扱っていただける商品の種類をどれくらい増やしたか、店頭での陳列をちゃんとやっているかといった行動ぶりを評価します。お客さまに喜んでいただけるような仕事ができるように、これはある意味で羨んでもあるのです」（倉島社長）

## 商品開発は一般の家庭にアがり込んで

このような現場志向の事業活動は、商品開発においても共通している。倉島社長はこう語る。



「食品ですので、お客さまの口に合うだけでなく、実際の調理に即した商品を開発しなくてはなりません。インドネシアにおいては、商品開発やマーケティングの担当者は比較的裕福で高学歴であることが多く、家庭ではメイドさんを雇っていて、自分で調理することが実はあまりありません。それではお客さまに喜んでいただけるような商品を開発することはなかなかできません。マーケティング調査の結果だけをよく読み込んでも良い商品は生まれませんから」

同社において商品開発を行う際には、担当者が実際にインドネシアの一般の家庭に訪問をする。どのような調味料を使って、どのような料理をどうつくっているのかを、自分たちの目で観察することで、徹底的に現地の志向にあわせた商品の開発に結びつけているのである。

「これもインドネシアだけでやっていることではなく、わが社ではどの国でも行っていることです。当たり前のことですが、やっぱりお客さまを第一にすることです。インドネシアの食文化をよく学び、お客さまの素の声を聞けば、自ずと良いものができるはずです。一つひとつ丁寧に、お客さまに喜んでいただくようにやっていくしかないのです」と、倉島社長は続ける。

徹底した現場志向を共有するために、倉島社長自身が率先して行動で示すこともある。

「私も市場に足を運びます。社長とわかるとお店の方からは値段が高いとか、景品を付けて欲しいとかいろいろと言われて返事に困ることもありますが、お店の方に本当に喜んでいただけているか自分で確認できますし、お店の方からたくさんのヒントを頂戴できます。また、店頭での陳列がちゃんとできているかどうかを現場で確かめることもできます。社員にとっても、社長自らが現場のことを見てくれているということで、現場のモチベーションアップにつながっているとインドネシア人の部下は言ってくれます」(倉島社長)

経営トップ自らが現場に足を運ぶことは、味の素においては、ごく当たり前のこととなっており、本社と現場が連携することにもつながっている。

「わが社の幹部は、多くが海外赴任の経験をもっ

ているので、本社も現地のことをよくわかってくれています。東京か現地か、別々の場所ではなく、同じ船に乗っているような感覚です」(倉島社長)

このように現場に入り込んで、現地でのマネジメントをリードする倉島社長。インドネシアには2度目の赴任であり、現地での生活は延べ7年となる。社内ではインドネシア語を公用語としており、自身もインドネシア語を操る。そのような倉島社長にとっての現地で経営にあたる喜びとは何だろうか。

「あるとき、ある従業員からお礼を言ってもらいました。この会社でコツコツ一生懸命働くことで、自分は小学校しか出ていないが、子どもを大学に入れることができた。味の素で働いていて、本当に良かったと言ってくれました。また、自分はインドネシアには2003年から2009年まで駐任して、今回は4年ぶりに戻ってきましたが、そのとき、以前一緒に働いた社員やお客さまがとっても歓迎してくれました。当時、取り組んだことが今も残っており、現地のために働いていると実感できました」と倉島社長は、顔に笑みを浮かべながら、そう語った。

現地社会に貢献するという考え方をベースに、現地市場に密着した活動を地道に行っている同社の取り組みは、日本企業のアジアにおける事業展開の例として大いに参考になるのではないか。

---

## 事例② 三菱電機・タイ 日本人駐在員が繋ぐ現地・本社間の連携

---

### 日本人駐在員が媒介となり部門間連携を促進

三菱電機は1971年にタイへ進出。エアコンや冷蔵庫、扇風機といった家電製品では、現地において高いシェアを誇っている。

「たまたまタイに比較的早く進出して、ごく普通のことをやってただけです。特別なことをしているわけではありませんよ」

同社のタイにおける販売・アフターサービス会社で経営企画担当役員の渡邊到氏は謙遜して語る。

「タイは成長しているとはいえ、一人当たり GDP は日本に比べて、まだまだ高くはありません。生

活スタイルも異なります。韓国などの競合メーカーもあるなか、現地向けの製品をつくっていく必要があります」

2ドアよりもワンドア、日本では見かけない紫色と冷蔵庫も現地の志向に合わせている。また、エアコンの普及率はタイでは2～3割であるのに対し、扇風機は8割とタイ人の生活に根付いている。現地の好みにあわせ、色とりどりのバリエーションを提供している。

同社ではタイに販売会社のほか、別に生産会社があり、開発は主に国内で行うという体制をとっているが、現地のニーズにあわせるために各部門が密接に連携をしている。

「月に一度は生産会社との間で定例会合をもっており、3カ月に一度は日本から開発担当者がタイに来て、現地のニーズを共有しています」

さらに渡邊氏は続ける。

「このときに仲介役となるのが日本人駐在員。やはり言語の違いがあり、ニュアンスなどは日本語のほうが伝わりやすい。また日本人社員はローテーションがあり、私もかつては工場に勤務した経験もあります。量産するのにどれくらいのリードタイムを要するか、開発部門はどのタイミングで相談するべきかの勘所がわかります。現地のニーズを吸い上げ、それを社内で共有するうえで、日本人駐在員の役割はとても大きいのです」

### 当たり前のことを地道に続ける

部門間の連携の重要さはどの会社でもわかっていることであり、また多くの日本企業では、複数部門をローテーションすることも珍しくはないだろう。しかし一方で、生産・開発・販売部門の連携不足は、多くの企業で課題として認識されているという現実もある。

渡邊氏は自社の活動について、こう評する。

「これらの取り組みは、どの企業でもされていることじゃないですか？ 私たちも市場のニーズに対して、地道に取り組んできただけです」

この「地道に」というのは簡単なことではない。同社において、日本人駐在員が仲介役となって、部門間が連携し、現地市場のニーズに対応できて

いる要因に、赴任前・赴任後研修があるようだ。

同社では、現地赴任が決まってから、ビザを取得し実際に転勤するまでの3カ月の間に、延べ3週間ほどの赴任前研修が用意されている。語学のほかに、現地でのマネジメントやコミュニケーションの取り方について、さまざまな役職の赴任予定者が一緒になって研修を受ける。これによって、赴任者の「同期生」を得ることができ、駐在してからの相談相手となるのだ。

さらに同社では「赴任後研修」というものもある。現地には複数の事業部門が進出しているが、各事業部門の人事・総務部門が連携し、横断的に赴任後研修を実施している。

これらの機会を通じて、日本人駐在員が役職や部門をこえて関係を深めることができる。また寝食を共にしながら学ぶ中で、自ずと現地でどのような仕事をしていきたいかを語り合う。結果として、この共通体験が、内向きに帰任後の心配をするのではなく、現地社員とともに連携しながら、現地市場と向き合っ、「地道に」ビジネスを行っていくことに繋がっているのではないだろうか。

渡邊氏がタイに赴任したのは今回で2回目。25年ほど前にタイの最大手企業サイアム・セメントとの合弁会社で営業担当として勤務したときに、現地企業のマネジメントの卓越ぶりを目の当たりにした経験もある。

「タイも確かに成長しているが、『中進国の罫』に陥らないように、頑張っていかなないと」

品質をはじめとした日本企業の誇りを胸に、タイの発展を願う渡邊氏の言葉が印象に残った。

\*

両社に共通することは、当たり前のことを日々、地道に続けていることだろう。顧客の声をどれだけ自分たちで把握することができるか、それを社内での確に共有し、商品開発や販売施策に結び付けていくことができるか、この当たり前のごとに真正面から取り組み続けることが王道のようだ。そのためにも、現地の社員、顧客ひいては社会のために貢献をするのだという高邁な精神が根幹にあることが、重要な鍵となる。

❖

## 実証研究②

# 現地と共に進化する生産拠点マネジメント

徹底した現地化、情報開示、収益責任、日本人駐在員の経費水準、信頼関係、自主的な改善、相手の立場に立って考える、成長する喜び、理念の共有、スキルカード、多能工化、日本本社への派遣研修、日常的なコミュニケーション

「チャイナ・プラス1」とも言われる中で、ASEAN 地域はものづくりの拠点として、その重要度がますます高まっている。現地の人材が育ち、自主的な改善活動が定着することによって、さらに生産性を高めることが求められている。ここでは日立金属(タイ)とヤマハ現地製造子会社(インドネシア)の事例を紹介する。

## 事例① 日立金属・タイ 信頼関係をベースに、現地化を徹底する

### 日本人赴任者の人選に現地の意向を反映

「本当は、社長の執務室は建屋の奥の小さい部屋で良いと言っただけけど、社員たちが入口の大きな部屋でないと困ると言うもので……」

日立金属タイの中西壯一社長は、照れくさそうに笑みを浮かべながら筆者を出迎えた。

タイに着任して13年。大手日系企業の現地法人の社長でこれほど在任期間が長いことは稀だろう。それだけ現地からの信頼が厚く、拠点長として余人をもって変えることができない人物であることの証しである。中西氏の日焼けした顔には、ゆるぎない信念を感じとることができる。

「2011年の洪水のときに、日本人だけでは何もできなかったでしょう。現地社員の的確な対処と潜在能力を実感しました」と中西氏は語る。

同社のマネジメントの特長は、徹底した現地化にある。「プロダクト・マネジャー制度」をとっており、9つある製品群ごとにタイ人マネジャーに任せ、日本人駐在員はコーディネーターの役割に徹している。各マネジャーに収益責任をもたせ、間接コストの内訳も含め情報を共有することで、コスト意識、経営参画意識を醸成している。

極めつけは、赴任する日本人駐在員の人選の際に、現地社員の意向が反映されることだ。

「現地スタッフは創業22年の経験を積み、相当に習熟レベルがあがっています。彼らは日本人駐在

員の経費水準（現地マネジャーの10倍）を知っているから、それ相応の働きをしないと現地の社員から相手にされません。駐在候補者が事前出張で現地を訪れた後に、受け入れるかどうかを社員に確認して、『まあまあ』という回答なら、赴任を見送ってもらいます」

中西氏はむしろ誇らしげに、そう語る。これだけの信頼関係があるからこそ、現地のスタッフも経営側の期待に応えるのだろう。

工場内には改善テーマについて社員たちが議論や実験をするスペースがあり、日々、社員が自主的に改善のアイデアを共有し、生産性向上に取り組んでいる。そのミーティング自体が社員のスキルアップの場にもなっている。また工場内の生産設備についても、社員自らのアイデアによって、より省スペースで使いやすいように内製するなど、自分たちで課題を見つけ、対策を講じる風土が、同社にはできあがっている。

そして先ほどの中西社長の言葉のとおり、2011年の大洪水の際に、自分も被災者である現地スタッフが率先して対応することで、他社に先駆けていち早く復旧を成し遂げ、表彰を受けている。

### マネジメントの極意は相手の立場で考えること

それでは、どのようにしたら現地の社員と信頼関係を築くことができるのだろうか。

中西社長は次のように答える。

「マネジメントの極意は、結局は相手の立場で考えることではないでしょうか。逆の立場だったら

どう思うか。例えば、もし自分が外資系企業の日本法人で働いていると考えてみてください。このとき、外国人の上司が日本人をバカにしながら上から目線で接し、本社を向いて仕事をし、高い給料をもらい、高級マンションに住んで、いざというときに本社に掛け合ってくれない、頼りにならないとしたら、どう思いますか。そんな会社のために一生懸命働きたいと思いませんか。タイでも、現地スタッフから日本人をみたら、同じことでしょう」

また、タイの日系企業を訪問すると、「現地社員が『報・連・相』をしてくれなくて困る」という話をよく耳にするが、これについても中西氏のスタイルは徹底している。

「社内では『One day reply』ということを公言しています。つまり、ちょっと待ってと特に断りをしないかぎり、その日のうちに回答することをルールにしているのです。結局は、タイとかグローバルとかではなく、人間としてきちんとできているかどうかだと思います。日本でできていない人が、現地でできるはずがないでしょう。上手く行かないことを、タイ人社員に問題があると考えのではなく、まず、自分に問題があり、変わらうと思わなければ」と、中西氏は持論を語る。

部下の対応を待つのではなく、自分から率先して働き掛け、部下の提案に即座に反応するからこそ、社員も自ずと「報・連・相」するのだろう。

中西氏がこのようなスタイルを学んだのも、苦労を味わったからこそである。

「マレーシア駐在時に、月に数億円の赤字が出るほど業績が悪化。その時に赴任してきた新社長が、3カ月で黒字化させたのです。そのとき、現地社員の目の色がみるみる変わったのを目の当たりにしました。一方、自分はフィリピンで工場を閉鎖するという経験をしました。そのことから、自分が強くなるしかないと思決意したのです」

現在あるいはこれからタイで仕事をする日本人マネジャーは中西氏から何を学ぶことができるだろうか。中西氏の回答はシンプルだが重みがある。

「素直であること。そして志を持ち、向上心を保つこと。この会社で働く現地社員に誇りを感じて

もらえるか、自分の子供や孫も入社させたいと思ってくれるか。自分が赴任する前と後で、どれだけ成長できているか、そのことに向かって本気で取り組むことです」

一度しかない人生、せっかく赴任したからには、現地の人と一緒に何かを達成したい。こういった考え方が土台にあることが、現地でのマネジメントの鍵となるようだ。

---

## 事例② ヤマハ・ミュージック・マニュファクチャリング・アジア(インドネシア) 現地の人材が自ら育つ場をつくる

---

### 現地社員が「成長する喜び」を実感する会社

『仕事に対する喜びと誇りをもつ』

ヤマハ・ミュージック・マニュファクチャリング・アジアに足を運んだときに、真っ先に目に入ったのが、このスローガンだ。もちろんインドネシア語で書かれているが、10年ほど前に、現地人マネジャーたちがヤマハの歴史や社訓を踏まえながら、合宿も交えて1年かけてつくりあげた、同社のフィロソフィーである。

ヤマハ・ミュージック・マニュファクチャリング・アジア社は、インドネシアに5つあるヤマハの現地法人工場のうちの1つ。1997年に設立され、従業員数約4,200人の平均年齢24歳と若い会社だが、『感動を・ともに・創る』というヤマハの企業理念は現地の社員にも脈々と受け継がれている。

同社の鉄村直哉社長は次のように語る。

「現地でのマネジメントにおいてはさまざまな課題はありますが、人材育成には従来から力を入れ続けています。現地人のスタッフたちは、社内で教育を受け、成長できることに喜びを感じてくれ、自発的に改善のアイデアを出し合い、学び合う風土ができています」

実際に、同社ではさまざまな人材育成の取り組みがなされている。同社に入社した従業員は、まず新入社員の研修用に特別につくった製造ラインで、基本的な仕事を覚えることから始まる。そして現場のオペレーターは、製造ラインのすべての作業について、どれほど習熟しているかを個人ごとにスキルカードに「見える化」され、製造ラインに

掲示されている。それぞれの作業の習熟度を高めるとともに、複数の役割が担えるよう多能工化（キャリアアップ）ができるような仕組みができています。

さらに、高い技能をもった従業員の仕事を分析し、その秘訣を皆で学び合うという活動も、現場における自主的な活動としてなされている。高技能者にとっても、自分の経験が仲間の成長に寄与できることで、喜びを感じることにつながる。

人材育成の取り組みは、製造現場でのOJTにとどまらない。工場内の研修室では、品質管理や改善に関する講習が提供されているほか、スーパーバイザーやマネジャーは、マネジメントやリーダーシップに関わるトレーニングを受講する。

そして、もう一つ同社における人材育成の特徴的な取り組みとして、日本本社への派遣研修がある。オペレーターとスタッフのそれぞれから、毎年数人が、1年あるいは2年という長期間、日本へ派遣され、実務を学ぶのである。この取り組みは既に11年ほど継続されており、これまでに100人以上のインドネシア人従業員が参加をしている。

どうして、これほどまでに人材育成に注力するのか。鉄村社長は次のように語る。

「たしかに人材育成には、お金もかかります。しかし、それ以上の効果があると捉えています。例えば、わが社では2000年頃から、現地社員たちが自主的に『PPTT活動』という活動を始めています。インドネシア語で三段跳びで高いレベルに挑戦しようという意味です。わが社のフィロソフィーをどのように現場レベルまで展開していくか、どのように会社の存在価値をあげていくか、5S活動をどう拡げていくかなど、会社の課題について、現地スタッフだけで議論し、その克服に取り組んでくれるようになっていきます」

#### 現地人マネジャーが日本と現地の連携の要に

同社において、社員が改善活動に自主的に取り組むのは、人材育成を手厚く行っているからだけではない。会社のフィロソフィーを共有し、課題の克服に向けて一緒に取り組むには、きめ細かな日々のコミュニケーションが基盤となっている。

同社では、本社と現地の間、そして現地におけ

る経営と現場の間において、密接なコミュニケーションをとっている。

まず、本社と現地の間では、メールなどによる日々の相談はもちろん、毎月、本社生産担当役員を含めた生産管理部門と、主要生産拠点がある中国、インドネシアをテレビ会議システムでつなぎ、計画の進捗状況の確認と課題の共有を密に行っている。また、本社から発信される方針については、現地社員にもしっかりと伝え、年に一度は社長や本社役員が現地に足を運び、現地社員の貢献をねぎらう機会を設けている。

これらに加えて、同社では現地でのコミュニケーションも徹底している。

「現地従業員とは、ラインリーダーやスーパーバイザー、マネジャーを5つに分けて、すべてのグループと毎月1回、ランチ・ミーティングを継続して行っています。厳しいコメントを受けることもありますが、こうして日常からコミュニケーションをとることが大切です。ときには日本人が気づかなかった課題を指摘してくれることもあります」(鉄村社長)

このときに経営と現場の橋渡し役となるのが、日本語も話せる社歴10年以上の副部長やマネジャーたちだ。

「彼らは、日本の大学を卒業したり、日本企業に勤務した経験をもち、日本の考え方も理解しており、経営からのメッセージを直訳ではなく、その意図を含めて現場に伝えてくれます。このようなマネジャーたちが10人以上おり、とても頼もしい存在となっています」と鉄村社長は語る。

このようなマネジャーたちが会社の発展のために共に働いてくれるのも、「仕事に対する喜びと誇りをもつ」という理念が共有されているからにはかならない。現地の社員が自ら育ち、会社も一緒に成長していく。同社の挑戦はこれからも続く。

\*

両社に共通することは、会社の目的や理念を共有し、現地社員と信頼関係を築き、自主性を尊重することである。現地社員に「この会社で働いて良かった」と感じてもらえるか。このことに向き合い、地道に関係構築を行うことが鍵となる。❖

# ASEAN事業戦略の再構築

シンガポール、実証実験、社会インフラ、社会ソリューション、都市問題、政府と連携、セーフティ、ビッグデータ、セキュリティ、エネルギー、マトリクス組織、グローバル・マーケティング、土地っ子、Think Globally, Act Locally

日本企業の今後の戦略にとって重要度が増すアジア・ASEAN。この地域を全社戦略の中で、どう位置づけ、どのように機能させていくか、ASEAN事業戦略の再構築が求められている。ここでは、NECのシンガポールをベースとした事業戦略と、YKKのグローバル事業の中でのアジアの位置づけについて、企業事例を紹介する。

## 事例① NECアジア・パシフィック シンガポールを拠点にした事業の創出

### シンガポール、世界展開に向けた実証実験の場

NECは、今年4月にシンガポールに「グローバルセーフティ事業部」を設立した。本社の事業部機能を海外に設置したのは、同社として初めてのこと。また、5月にAPAC地域の流通業向けにITソリューションを提供する「リテールビジネスサポートセンター」をマレーシアに、さらに9月には世界で5地域目となるR&Dセンターをシンガポールに設立するなど、アジアでの事業展開を加速している。

同社は2013年度からスタートしている中期経営計画において、「社会ソリューション事業へ集中し、海外売上比率25%を実現する」ことを掲げている。その実現に向け、アジアへ注力し、現地主導型ビジネスを展開することを戦略として打ち出しており、上述の一連の施策は、まさに、この戦略を具現化するためのアクションである。

NECのグローバル5極の一つであるアジア大洋州（APAC）地域のCEOを務める松木俊哉氏は、次のように語る。

「社会ソリューション事業の目的は、社会のさまざまな課題解決に貢献することです。シンガポールでは、政府機関や大学等が都市問題を解決するためのプロジェクトを多数立ち上げており、セキュリティやエネルギー分野などに関わるビジネスのショーケースと言えます。シンガポールは、社会

ソリューションのための技術開発、事業創出に向けた、格好の場なのです」

同社のシンガポールのR&Dセンターが注力する領域は、セーフティ・ビッグデータ・セキュリティ・スマートエネルギーの4つ。これまで同社が培ってきた数多くの技術を活かしながら、これからの社会課題に応えるべく取り組んでいる。

具体的な活動としては、シンガポール政府と連携し、データマイニングや生体認証、画像・音声解析技術を活用し、犯罪対策の実証実験を行っている。また、来年からは、国際刑事警察機構（インターポール）がシンガポールに新設する拠点と連携し、最先端のサイバーセキュリティ対策の開発に取り組むことになっている。

### シンガポールからアジアへ、そしてグローバルへ

そして同社では、シンガポールで生み出された技術を世界へと展開することを視野に入れる。

「シンガポールの地で、政府機関などと連携して実証実験をし、生み出された技術・ソリューションを、先進国のみならず、社会インフラの高度化に対するニーズの旺盛な新興国へと展開していきたいと考えています」（松木氏）

都市化問題への対応、テロや犯罪に関わる安全対策、環境・省エネルギー対策など、これらは現代社会において世界が直面している共通の課題である。また、急速に発展する新興国においては、エネルギーの安定供給や交通システムなど、社会インフラに関わる問題の克服なしに、持続的な成

長は実現しない。社会の課題をどう解決するか、シンガポールで生み出される技術に対する期待は限りない。さらに、これらのセキュリティやビッグデータに関わる技術は、企業にとっても新たなビジネス機会をもたらすであろう。

社会ソリューションに対して政府が率先して取り組むシンガポールに事業部を設置し、そしてR&Dセンターにおいて、政府や現地機関と連携して事業に直結する実証実験を行う。さらに、それを先進国のみならず新興国へと展開していく。このようなNECの戦略は、高い技術力をもちながらもグローバルな事業展開に多くの課題をもつ日本企業にとって、非常に示唆に富むものではないだろうか。

「日本の技術は確かに高いが、独特なところもある。新興国ではそこまでの技術は不要で、その分、価格を抑えることが求められることもある。あるいは逆に、新興国のほうが社会インフラを新たに構築するため、最先端の技術が採用されることも。いずれにせよ現地に根差したソリューションを提供していくことが重要ではないでしょうか」と松木氏は述べている。

シンガポールをベースに事業を行うことは、同社の人材や組織のグローバル化にも影響をもたらしている。

「わが社はAPAC地域の統括会社として傘下に9カ国、11の現地法人があり、約3,500人の現地社員が働き、ほとんどの現法のトップはローカル人材が担っています。社会ソリューション事業はローカルの政府や企業との関係が特に重要であるため、現地の人材を登用しているのです」

「また、社会ソリューションは国の発展段階に応じて注力する分野が異なります。それぞれの地域が強みとなる領域を活かしながらコンピタンス・センターとしての役割を担うことで、世界の他の地域と連携する体制が、自ずとできています」(松木氏)

これまで培ってきた技術をシンガポールで磨き、アジア、そして世界へと拡げ、社会の課題に伝えていく。1899年に設立されたNECがこれからどのように進化していくか、目が離せない。

---

## 事例② YKK グローバル経営体制の中でのアジア

---

### マトリクス型の世界6極経営体制

「ちょうど先週、主力工場のある黒部で海外の地域統括会社の幹部が集まった会議に参加したところです。明日からはフィリピンに出張です」

多忙なスケジュールの合間を縫ってインタビューに応じた執行役員・経営企画室長の本田聡氏は穏やかに語った。

同社は現在、世界71カ国・地域、に109社で事業を展開。YKK株式会社のファスニング事業部と、100%子会社であるYKK AP株式会社がタテ軸としてファスニング事業とAP事業をそれぞれ束ね、一方のヨコ軸として、日本のほか北中米、南米、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ地域)、中国、そしてアジアの6極に地域統括会社をおき、事業をサポートするというマトリクス型の「世界6極経営体制」をとっている。

このうちアジアのブロックについては、大きな市場である中国が2013年度から別に分かれ、現在はASEAN、南アジア、オセアニア、韓国、台湾がその対象となっている。1959年のニュージーランドにはじまり、2006年にはパキスタンに進出している。

「ファスニング事業の主要な顧客は縫製産業です。縫製産業は軽工業であり、国の発展段階においては比較的早くに立ちあがります。わが社の事業は、顧客である縫製産業の立地に応じて、生産・販売体制が変化してきました。例えば、シンガポールには、もう工場はありませんし、タイもすでに縫製産業としては成熟市場と言えます」と、本田氏は同社の事業展開の背景を語る。

「商流という観点からみたとき、お客さまとの関わり方も多くのパターンがあります。例えば、生産拠点のある国での内需向けの場合は、現地において直接、顧客の工場に製品を納めることとなります。一方、欧米ブランドがアジアの指定工場で作成する場合や、SPAといった業態で委託生産される場合などでは、企画やデザインについては発注元と打ち合わせをし、生産・納品については現

地で縫製工場と打合せることになります。このような場合、『グローバル・マーケティング・チーム』が顧客と折衝をし、その情報を現地生産拠点と共有しながら、顧客の多様なニーズに応じた製品を供給していくのです」と本田氏は続けた。

今回のアンケート調査においても、ASEAN 地域の拠点機能として、現地ローカルの顧客向けから、ASEAN 全域を対象にした生産・販売拠点、さらにはグローバルな生産体制や顧客との取引関係における拠点というように、拠点の位置づけが多様であることが浮かび上がった。

同社においても、世界6極経営体制のもとで、顧客との関わり方に応じて、生産・販売体制を対応させていることがわかる。さらに同社の「グローバル・マーケティング・チーム」のように、特定の顧客との関わりによって、地域を超えて、商品供給の調整がされるというように、タテ・ヨコのマトリクス組織の中で、ある意味でナナメのような柔軟な対応がみられることも特筆すべきことと思われる。顧客との関わりに応じて、組織が進化する一例と言えるのではないだろうか。

### 「土地っ子になれ」

このような世界6極経営体制という複雑な組織構造ながらも、顧客ニーズに柔軟かつスピーディーに対応できるのも、各拠点の現地化が進んでいることが背景にある。

「わが社の創業者の海外展開に関わる語録の一つに、『土地っ子になれ』というものがあります。海外進出するときに、その国に根付き、現地のマーケットに応じた事業に知恵を絞り、ビジネスを伸ばしていく。得られた利益は現地に還元し、そしてさらなる成長を果たすために、現地の優秀な人材に選んでいただけるような企業をめざすという考え方です。また、わが社では、現地では社長になったつもりで経営者としての仕事をするように、ということが徹底されています。単に現地法人の社長ということではなく、まさに経営者として、経営の観点で考え、行動するという意味です」と、本田氏は語る。

変化の激しい顧客ニーズに対応していくため

に、顧客と近い場所にある現地において、経営の観点から主体的に判断し、行動することが求められる。これを実践し続けてきたことが、同社の海外事業展開の歴史であるのだろう。

実際に、同社の日本人社員の多くは海外駐在経験があり、かつ、その期間が長いという人物も多い。本田氏もその一人である。まさに「土地っ子」なのである。

そして、このように同社が現地に根差して、各国の産業の発展とともに成長してきた根底には、「YKK 精神」として位置付けられている同社の『善の巡環』の思想がある。「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」「絶えず創意工夫に努め、世の中に新しい価値をもたらさなければならない。それが巡り巡って私たちのもとに還ってくる」——このような考え方があるからこそ、同社の事業が世界に拡がってきたのだろう。

極めてユニークな海外事業展開を行ってきた同社であるが、本田氏はこうも語る。

「特にアジアにおいては、一気に市場が成長し、事業展開のスピードがこれまでの経験とは異なります。事業展開のスピードに合わせて、マネジメントの水準をどう高めていくか、まだまだ課題はあります」

この課題に対応するために、アジアにおいては、各国の現地人幹部候補がシンガポールに集まって、自社の課題をテーマにプロジェクト活動をするといった数カ月にわたる研修を行うなど、人材育成にも余念がない。

まさに“Think Globally, Act Locally”を地で取り組んできた YKK の事業展開の今後の興味深い。

\*

ここではアジアからグローバルを捉えるという目線と、グローバルの中でアジアを位置づけるという目線の、2つの見方を紹介した。これからのアジア・ASEAN 地域における事業を考えるときに、日本の本社の窓から世界をみるだけではなく、さまざまな立ち位置から、事業を俯瞰するという見方が重要となるのではないだろうか。 ❖



ここで扱うデータは、日本国内で実施した「日本企業の経営課題2013」の一部を掲載しています。ASEAN 地域への事業展開（問45-1～問51）、ASEAN 地域3カ国調査（問52～問61-3）のみの掲載です。ご了承ください。

2013年11月

日本能率協会 JMA マネジメント研究所

## [調査概要]

### ○調査目的

日本企業が当面ならびに中期的に対応を迫られている重要な経営課題を抽出・分析するとともに、その具体的な対応策を探り、一般社団法人日本能率協会（JMA）の会員をはじめとする企業・組織の経営活動の発展と経営革新に資することを目的に実施した。あわせてJMAの今後の事業活動の参考とする。

### ○調査時期／2013年8月

### ○調査対象／全国の主要企業の経営者5,000社、ASEAN 地域3カ国の日系企業2,096社

内訳：全国の上場企業252社（38.1%）＋非上場企業410社（61.9%）  
全国の製造業300社（45.3%）＋非製造業362社（54.7%）

内訳：インドネシア 77社、シンガポール 120社、タイ 72社

### ○回答数、回収率／662社、13.2% ※ ASEAN 調査269社、12.8%

### ○調査方法／調査票を郵送配布→郵送および電子メールによる調査票回収

※なお、表内の数値合計は統計上の処理により合計100%とならないことがある。

## ◆ お問合せ ◆

本件ならびに「日本企業の経営課題2013」については以下へご連絡をいただければ幸いです。

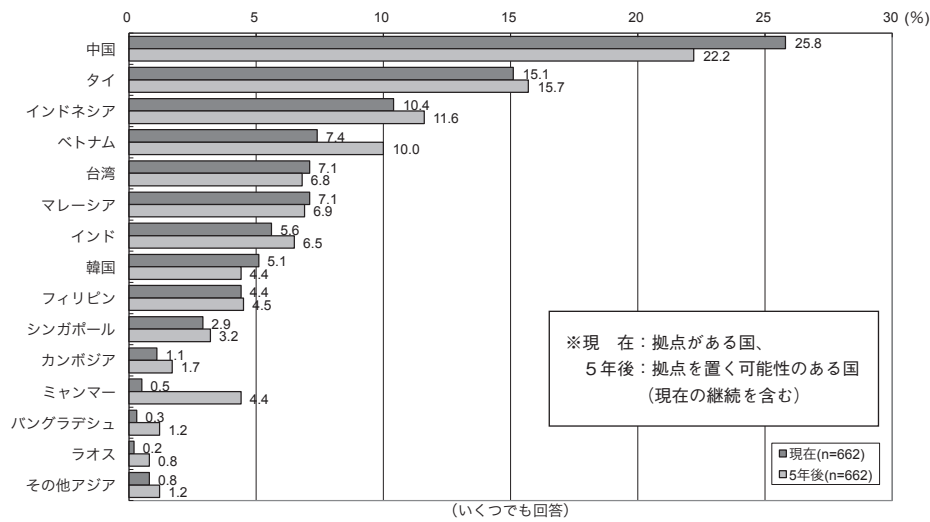
一般社団法人 日本能率協会 JMA マネジメント研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

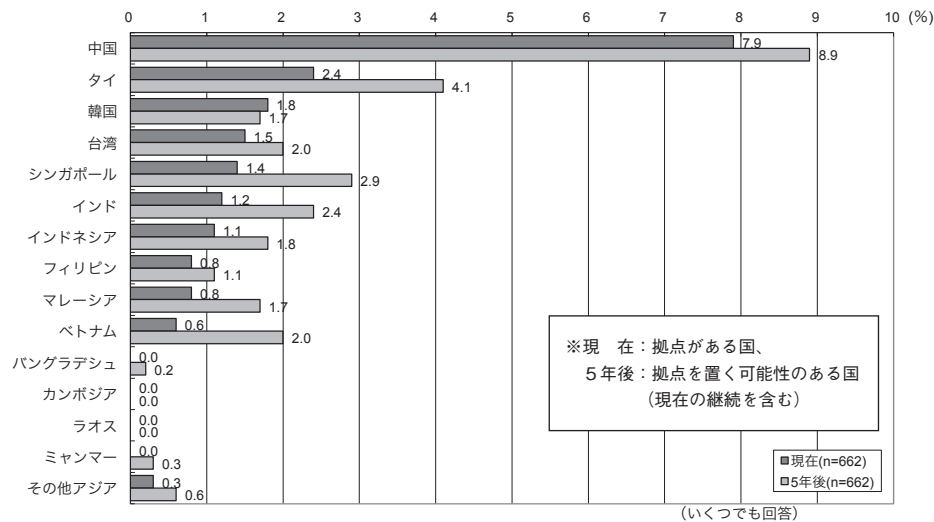
TEL：03-3434-6270 email：jmalab@jma.or.jp

# ASEAN 地域への事業展開

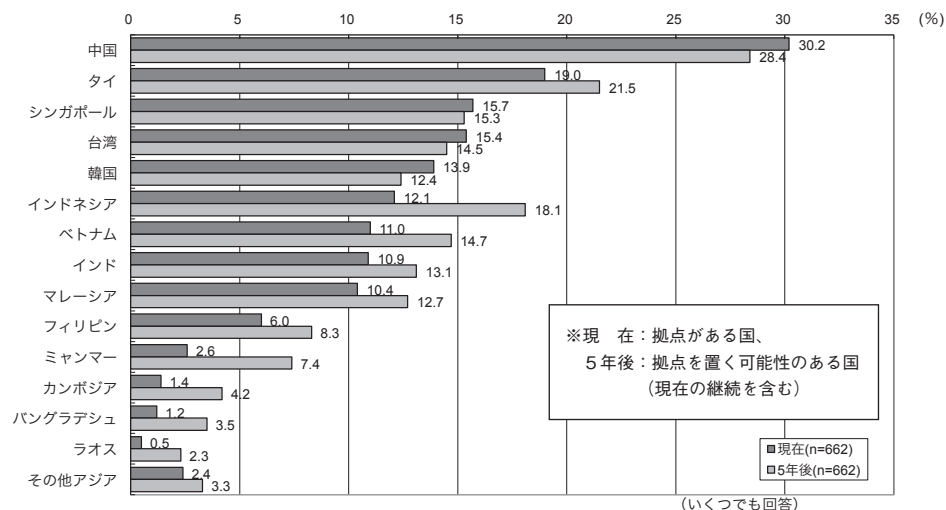
問45-1 アジア地域の生産拠点<図表4-60>



問45-2 アジア地域の研究開発拠点<図表4-61>



問45-3 アジア地域の販売拠点<図表4-62>



**問46** ASEAN 地域における事業展開状況  
⇒54ページ<図表3-1>を参照

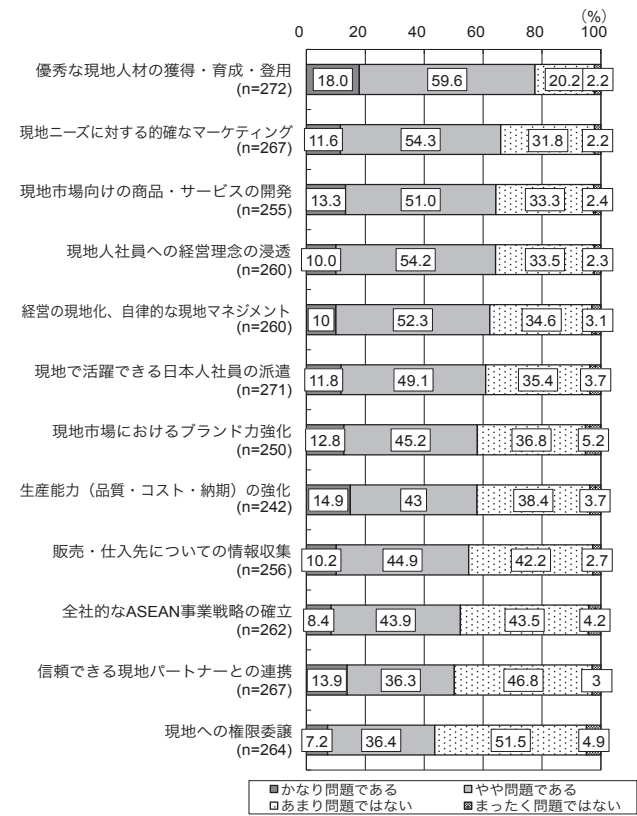
**問47** ASEAN 地域拠点の機能  
⇒54ページ<図表3-2>を参照

**問48** 現地拠点の事業の現状  
⇒55ページ<図表3-3>を参照

**問49** ASEAN 地域経済統合の事業戦略への影響  
⇒56ページ<図表3-4>を参照

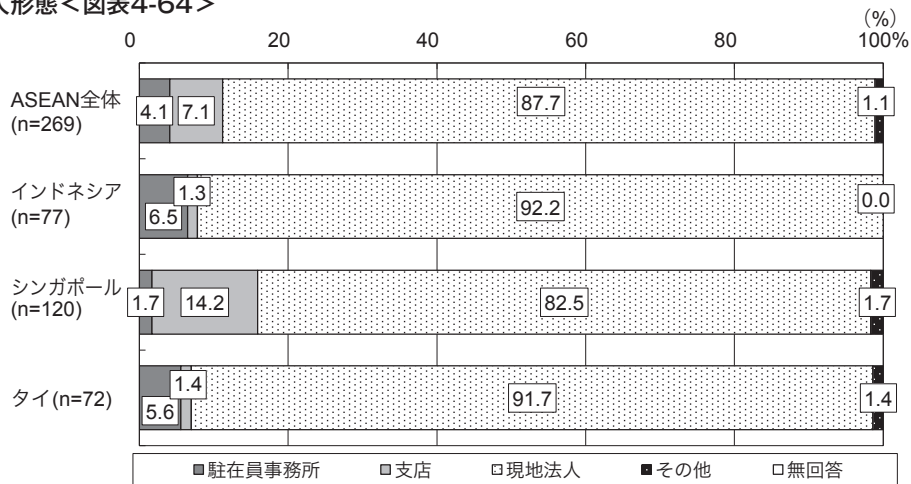
**問50** ASEAN 地域への事業展開における本社と現地の関係  
⇒56ページ<図表3-5>を参照

**問51** ASEAN 地域での事業展開における課題<図表4-63>



## ASEAN 地域3カ国調査

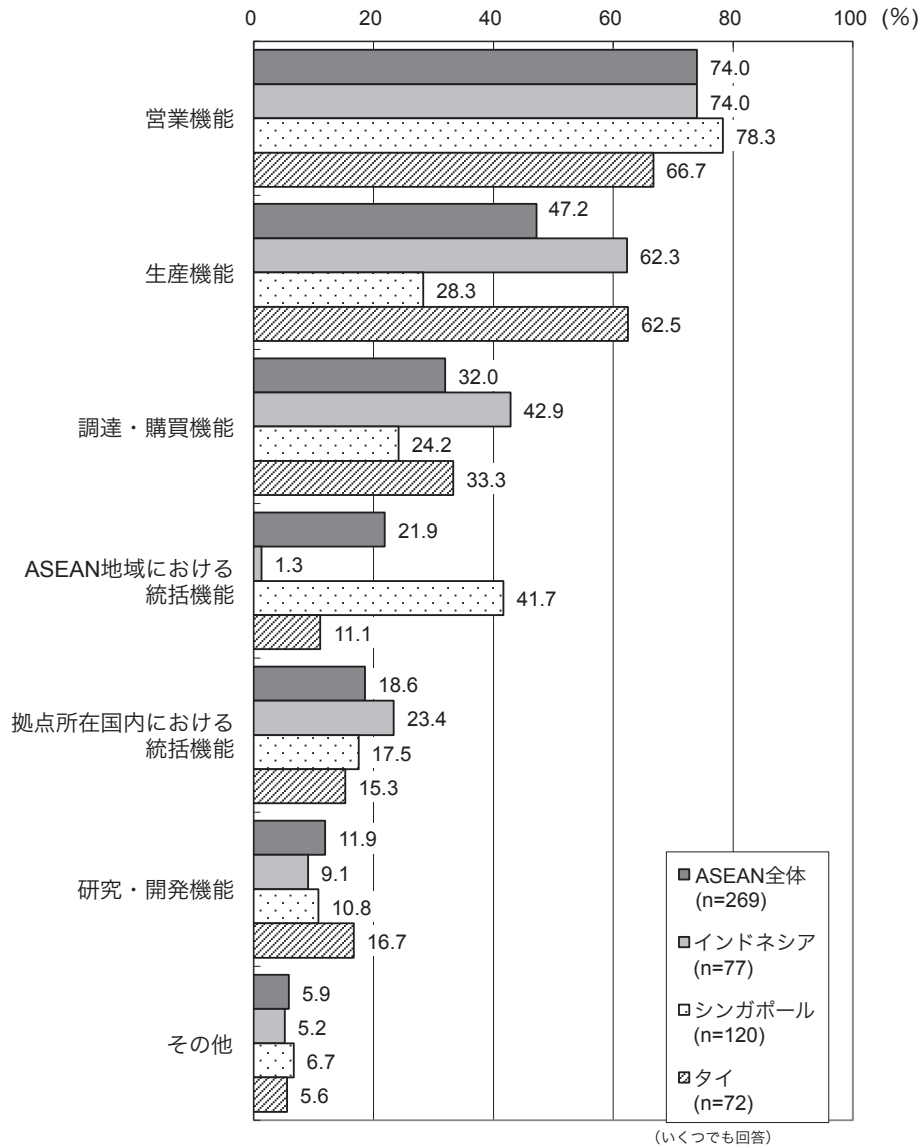
**問52** 法人形態<図表4-64>



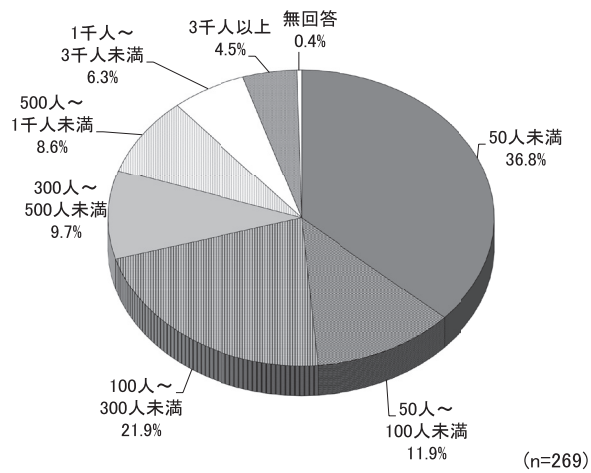
**問53** 業種<図表4-65>

業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
<b>製造</b>	<b>63.9</b>	<b>172</b>	<b>非製造</b>	<b>36.1</b>	<b>97</b>
製造・素材系	22.3	60	小売・卸・商社	8.2	22
3. 繊維	1.5	4	15. 小売	0.0	0
4. パルプ・紙・紙加工	0.4	1	16. 卸社・卸	8.2	22
5. 化学	11.2	30	建設・不動産	5.9	16
7. 石油・石炭	0.7	2	18. 不動産	0.7	2
8. コム・炭素・土石	2.2	6	19. 土木・建設・建築	5.2	14
9. 鉄鋼・非鉄・金属	6.3	17	倉庫・運輸	5.6	15
製造・組立系	32.3	87	20. 輸送サービス(陸運・海運・空運)	5.2	14
10. 一般機械	4.1	11	21. 倉庫・埠頭	0.4	1
11. 精密機器	2.2	6	情報・通信	1.1	3
12. 電気・電子機器	14.9	40	22. ソフト開発・情報サービス	0.7	2
13. 輸送用機器	11.2	30	23. 通信サービス	0.4	1
製造・その他	9.3	25	宿泊・飲食	0.7	2
2. 食料品	3.3	9	26. 宿泊・飲食・給食サービス	0.7	2
6. 医薬品	0.4	1	金融・保険	3.0	8
14. その他製造	5.6	15	17. 金融・保険	3.0	8
			その他	11.5	31
			24. 出版・放送・報道	0.4	1
			25. 公共サービス(電気・ガス・水道)	0.0	0
			27. 人材・教育関連サービス	2.6	7
			28. 娯楽・ビル・設備等のメンテナンス	0.0	0
			29. 広告・宣伝・ディスプレイ	0.4	1
			30. その他サービス	7.8	21
			1. 農林・水産・鉱業	0.4	1
			無回答	0.0	0
			合計		269

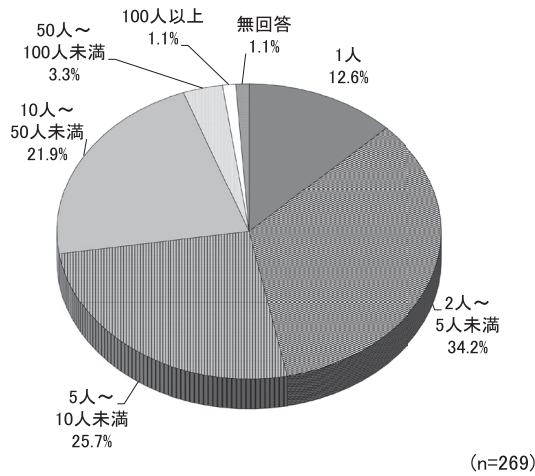
問54 現地拠点の機能<図表4-66>



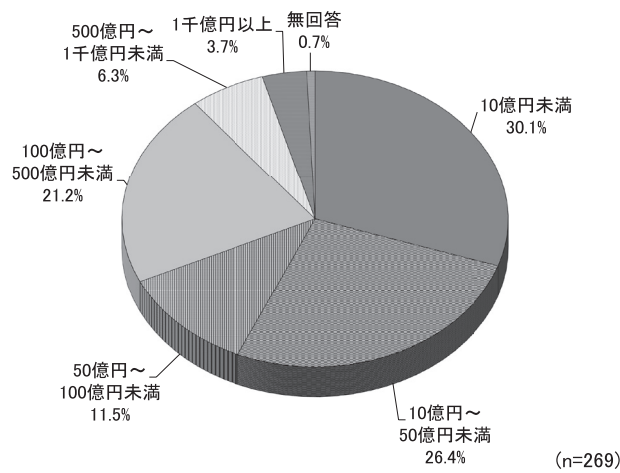
問55 従業員数<図表4-67>



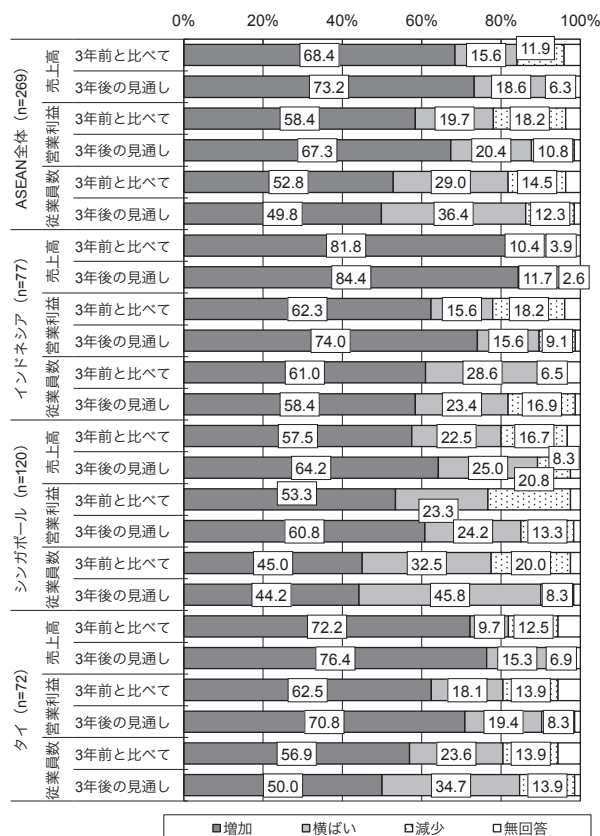
問56 うち日本人<図表4-68>



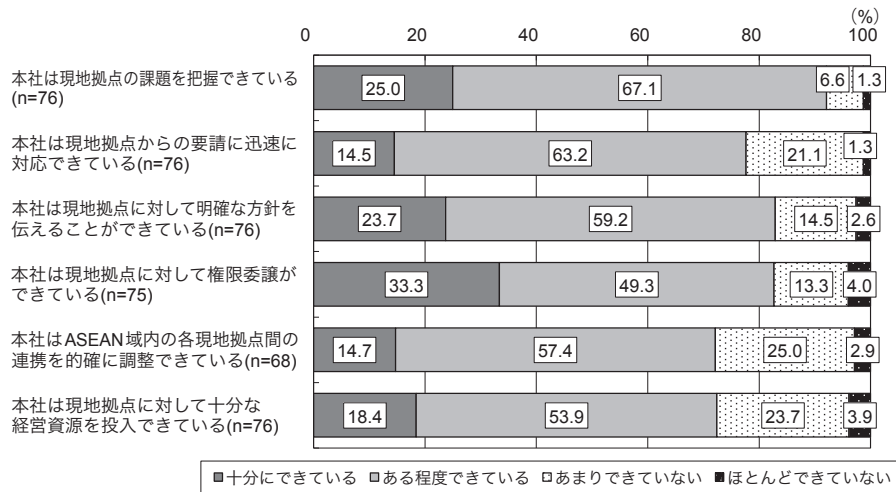
問57 売上高<図表4-69>



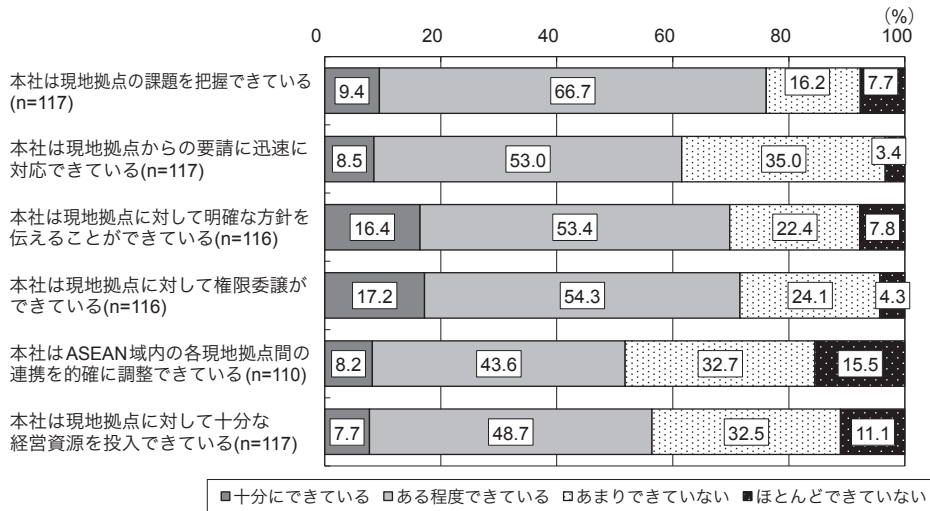
問58 業績推移（3年前対比 / 3年後見通し）<図表4-70>



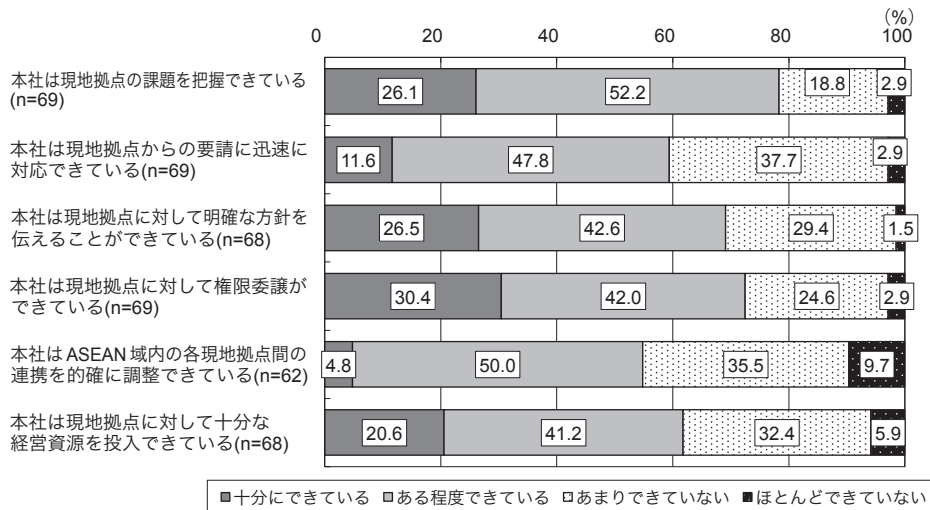
**問59-1 ASEAN 地域への事業展開における本社と現地の関係（インドネシア） <図表4-71>**



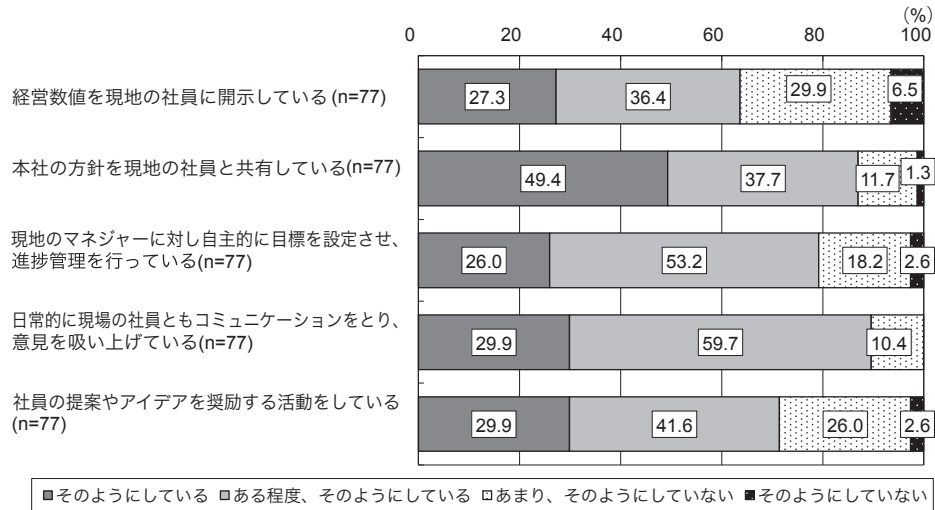
**問59-2 ASEAN 地域への事業展開における本社と現地の関係（シンガポール） <図表4-72>**



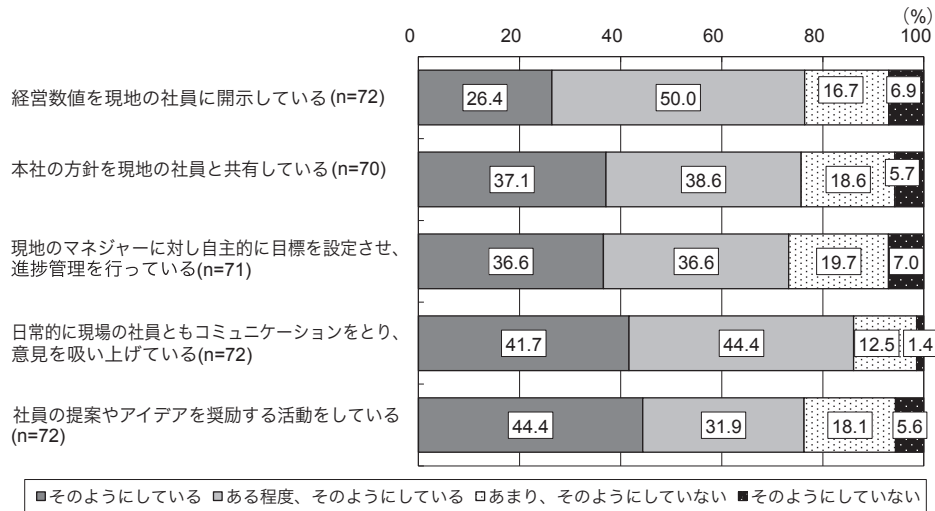
**問59-3 ASEAN 地域への事業展開における本社と現地の関係（タイ） <図表4-73>**



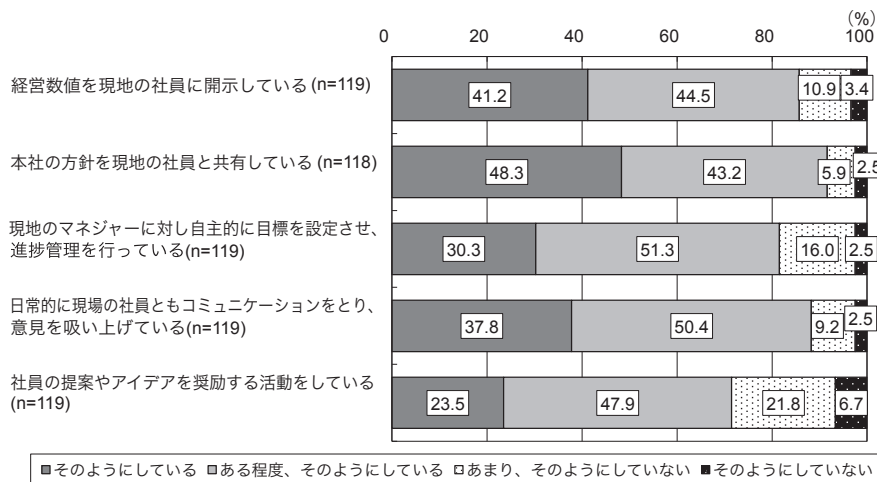
**問60-1 現地拠点のマネジメントの傾向（インドネシア） <図表4-74>**



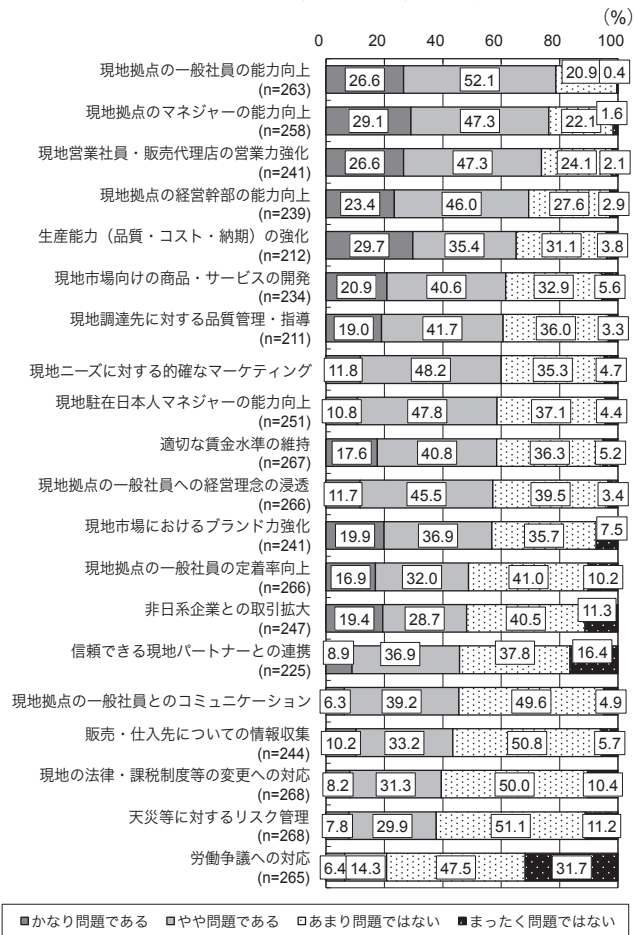
**問60-2 現地拠点のマネジメントの傾向（タイ） <図表4-75>**



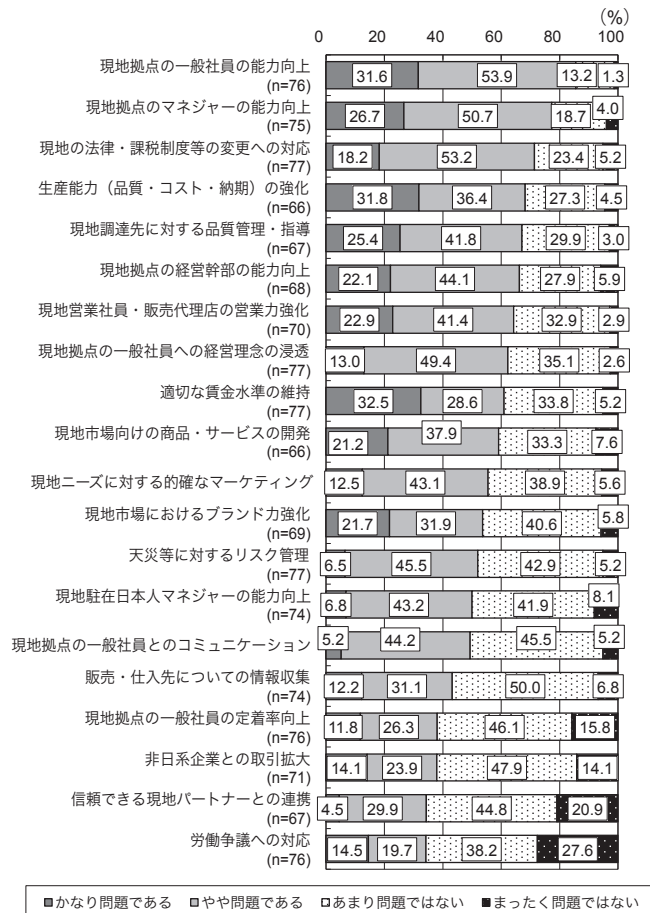
**問60-3 現地拠点のマネジメントの傾向（シンガポール） <図表4-76>**



問61 現地拠点での事業活動、マネジメントの課題 (ASEAN) <図表4-77>

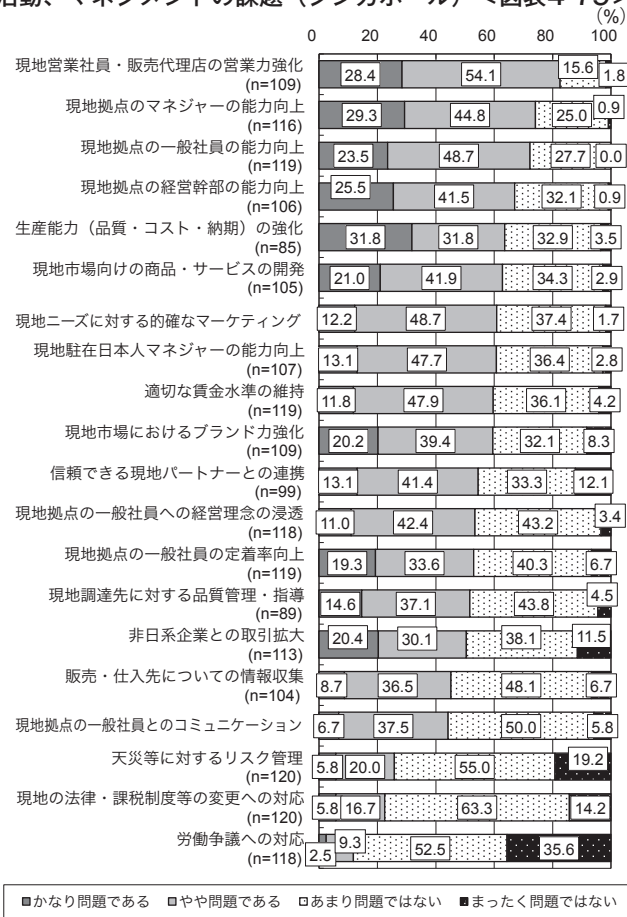


問61-1 現地拠点での事業活動、マネジメントの課題 (インドネシア) <図表4-78>





問61-2 現地拠点での事業活動、マネジメントの課題（シンガポール） <図表4-79>



問61-3 現地拠点での事業活動、マネジメントの課題（タイ） <図表4-80>

