

日系企業による アジア展開の現状と課題



倉林貴之

CONTENTS

- I 日系企業のASEAN市場における取り組み状況
- II ASEAN展開に成功する日系企業の要件
- III グローバル企業の事例に学ぶべきこと
- IV 日系企業が取り組みを強化すべきこと

要約

- 1 消費地として成長を続けるASEAN（東南アジア諸国連合）市場は、中国・日本と並ぶアジアの三局の一翼を担うまでに台頭した。2015年のASEAN経済共同体（AEC）の成立も見据え、日系企業の進出が進んでいる。
- 2 進出に当たって成否を分ける要因は、「優秀な現地人材が存在するか」と「日本から送った人材が機能するか」であり、成功のためには「自社の強みの本質を見極めて貫くこと」と、「合わせるべきは合わせるローカライズ」の両面が必要であると思われる。
- 3 グローバル企業の取り組みを見ると、業務の具体的なやり方は各国に委ねて最大限の経営努力を引き出しつつ、ビジョンや方針・ルールを共通化することでグローバル本社からの統制を掛けることに成功している。
- 4 日系企業が取り組むべきことは、策定した思想や戦略を現地業務に確実に反映させるための「経営システム」および業務の「ルール」を整備し、その運用を徹底することである。

I 日系企業のASEAN市場における 取り組み状況

1 消費市場としてのASEANの魅力

消費市場としてのASEAN（東南アジア諸国連合）には多くの日系企業が注目している。2011年実績で約2.1兆ドルと推計される名目GDPは、20年には約5.2兆ドルにまで成長するものと予測される。

これは日本を除くアジア地域においては、2011年の7.3兆ドルから20年に17.5兆ドルへの成長が予測される中国に次ぐ市場規模であり、20年に4.4兆ドルと予測されるインドを上回る（図1）。マクロ経済の視点からは、2020年には中国、日本に次ぐアジア第三極になるものと予測される。

また、ASEAN経済共同体（AEC：ASEAN Economic Community）の取り組みも進んできている。仮にASEANに地域共同体が

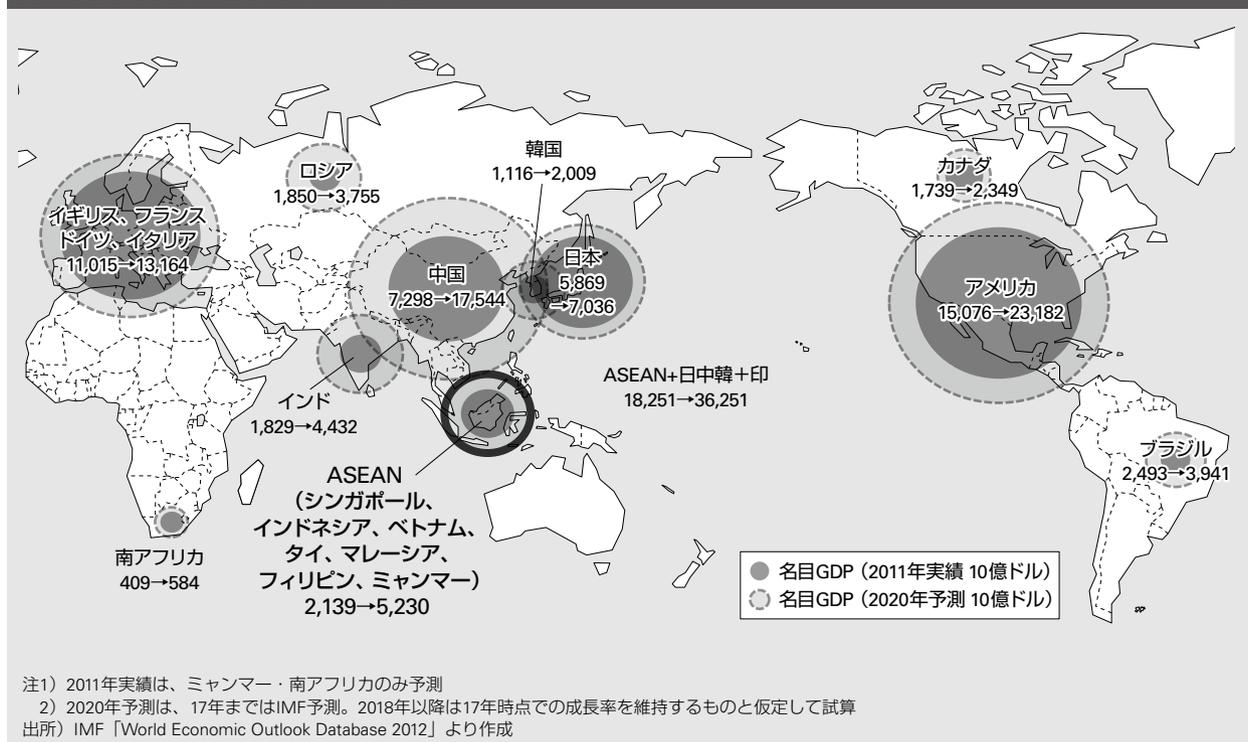
成立した場合、人口規模約5億8000万人の市場となり、EUROの約5億人を上回る最大の経済共同体になることが見込まれる。

2 日系企業からの高い進出意向

ASEANはかねてより日系企業にとっては生産地として馴染みの深いエリアである。タイやベトナム、インドネシア、近年ではミャンマーなど、相対的に安価な土地・建物と人件費を背景に、日系製造業の工場設立が活発に行われてきた。また社会風土的にも親的な国が多く、輸出入も相互に活発に行われてきた。

そのASEANが、ここ数年間で消費地として急速に注目を集めてきている背景には、一人当たりGDPの成長がある。国全体の水準を見ると分かりにくいのだが、各国主要都市に絞って一人当たりGDPの水準を見ると、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム

図1 各国の名目GDP推移（2011～20年）



など多くの国の都市部では、日用品やサービスなど多くの消費財が普及トレンドに入る一人当たりGDP3000～5000ドルの水準を続々と超えてきている。

また、シンガポール、マレーシアの都市部では、自動車が普及過程に入る一人当たりGDP1万ドルの水準を既に超えている。つまりASEANの多くの国では、都市部において、ここ数年で日系企業が消費地としてビジネスを行うに足る経済水準に達したものと見られる。

日系企業によるASEAN市場への実際の取り組み状況は、どの程度であろうか。野村総合研究所（NRI）が2011年度と13年度に実施

した日系企業向けアンケートによると、「進出経験のある国」に関して、11～13年の間に最も進出が進展したエリアがASEANであった。中国の1級都市では進出が一段落、インドでは進出企業の増加は見られたもののASEANの増加ペースには及ばないという結果となった（表1）。

日系企業の進出が著しいASEAN市場であるが、当然のことながら消費地としてのASEANに注目しているのは日系企業に限った話ではない。事実、食品や日用雑貨の分野においてはP&Gやユニリーバといった欧米企業、家電の分野においてはサムスン電子やLGエレクトロニクスといった韓国企業との熾烈な競争環境が存在しており、日系企業の苦戦を目にすることも増えているのが現状である。消費地としてのASEAN展開に必要な要素は、生産地としての攻略に求められてきた要素とは異なる。消費地としてのASEANで成功するには動きの早い現地市場の変化に適合する商品政策やチャネル政策が必要とされる。その前提となるのは各国の民族や宗教、言語、規制環境といった事項への深い理解である。

II ASEAN展開に成功する 日系企業の要件

1 日系企業の成功と 失敗を分ける要因

海外に進出済みの企業を対象に、成功要因・失敗要因を聞いたところ、主な失敗要因は販路開拓や商品・サービスのローカライズができていなかったことにあった（図2）。

一方で成功要因には、「優秀な現地人材を登用できた」「日本からの出向人材が良く機

表1 進出経験のある国（中国については都市）

	(%)		
	2011年	2013年	経年変化
上海	62.1	63.5	1.4
北京	24.2	24.6	0.4
広州	8.4	29.4	21.0
天津	11.6	20.6	9.0
重慶	3.2	9.5	6.3
中国 その他	26.3	55.6	29.3
香港	33.7	42.9	9.2
台湾	29.5	46.0	16.5
韓国	24.2	42.1	17.9
シンガポール	28.4	50.8	22.4
マレーシア	14.7	42.1	27.4
タイ	28.4	75.4	47.0
インドネシア	14.7	46.8	32.1
フィリピン	12.6	24.6	12.0
ベトナム	16.8	39.7	22.9
ミャンマー	—	6.3	—
インド	10.5	29.4	18.9
アジア その他	3.2	4.0	0.8

（2011年:N=95、2013年:N=126、複数回答あり）
出所）野村総合研究所現地進出企業向けアンケート（2011、2013）

能した」といった事項が並ぶ（図3）。

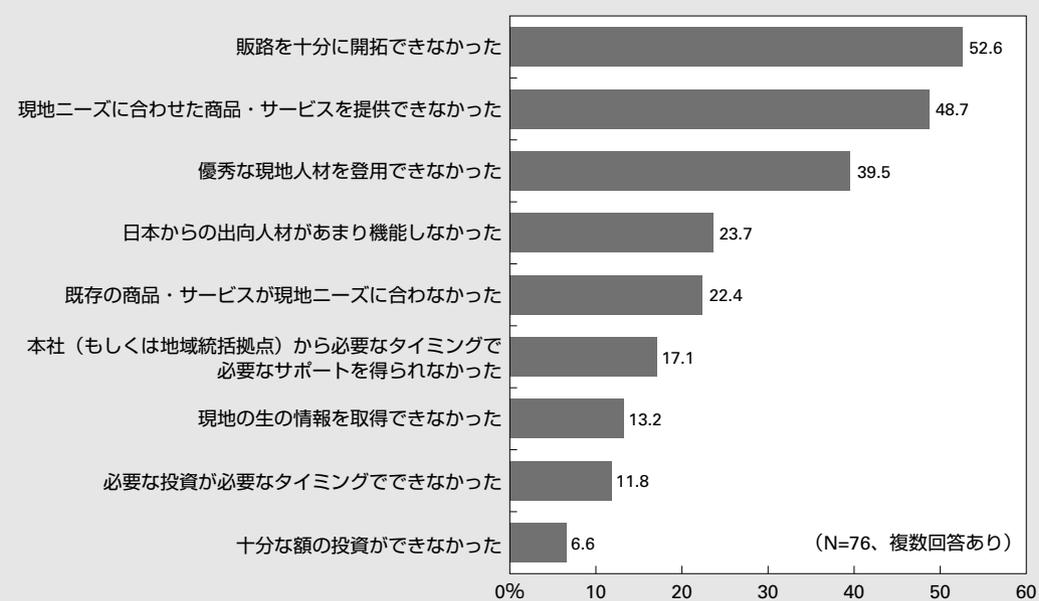
つまり、海外展開に失敗したと自己評価する企業は、優秀な現地人材を登用できず、日本から送った出向人材がうまく機能しなかったことが一因となって、ローカライズや販路

開拓が進まなかったことを失敗要因と捉えているものと推察される。

2 成功する日系企業の特徴

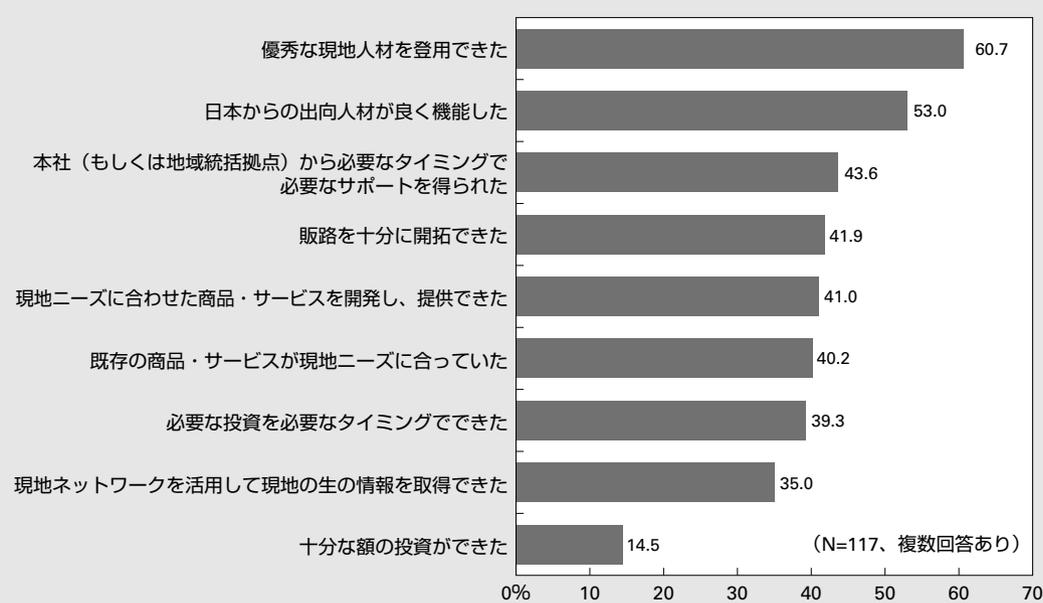
現時点においてASEAN市場で成功している

図2 海外展開に失敗した理由



出所) 野村総合研究所現地進出企業向けアンケート (2013)

図3 海外展開に成功した理由



出所) 野村総合研究所現地進出企業向けアンケート (2013)

ると評価できる日系企業の戦略上の特徴を考察したい。

まず基本的な事業スタンスは「郷に入っては郷に従え」である。NRIが実施したほかの企業アンケートによると、海外展開時にターゲットを見直した企業は3割程度存在する。特に多いのは日本とは異なるターゲットとして「富裕層」に焦点を当てた企業である。

たとえば外食企業の壺番屋は、タイにおいて富裕層、特に女性に焦点を当て、高級洋食レストランというセグメントでブランディングを図っている。こだわっているのは現地の富裕層女性に好まれる店舗デザインと内装設備である。店舗ごとにデザイナーを入れ、ターゲットが高級感を感じる内装に仕立てている。同じく外食企業の大戸屋ホールディングスもタイにおいて富裕層を狙い、高級日本食レストランとしてのポジショニングを取っている。素材や調理にこだわり、日本の物価水準で考えると一食3000円程度の価格帯で商品・サービス提供を行っている。

生活雑貨から衣料、食品まで幅広い品揃えで多国・多店舗展開を進める良品計画についても、ローカライズの取り組みがうかがえる。良品計画が展開する「無印良品 (MUJI) ブランド」が持つ強固なコンセプトは、世界共通で貫かれている。一方で具体的な商品の企画・設計には現地・各国のデザイナーも交えた体制が構築されることが多く、コンセプトを守りながらも現地ならではの素材やテイストを組み込むことでローカライズを図っている。

現地の実態に上手に適応する「ローカライズ」とともに成功企業によく見られる戦略上の共通点は、日本での事業経験により培われ

てきた「強みの本質」を見極め、その点だけは譲らず貫いていることである。変化が早く多様性のあるASEAN市場で成功するには現地へのローカライズは必要不可欠である。一方で現地の実情に合わせるだけの戦略では現地企業に勝る優位性を構築することは難しい。

たとえば外食企業のサイゼリヤは、「安価に品質の安定した食を提供すること」を自社での提供価値と位置付け、それを支えるローコストオペレーションの力を強みの本質として捉えている。具体的には、ASEANを含むアジア各国でオペレーションを組み立てる際の出発点を各国の売価に置き、それを実現するための食材費、人件費、賃料・設備費を従属的に設計するという戦略の組み立てを行う。各国の消費者から見て安価であると評価される売価を具現化するには、徹底したローコストオペレーションが必要となる。たとえばサービスレベルは現地の消費者が失礼と感じないレベルに留め、従業員の採用や育成にお金をかけない、店舗の内装は簡素化しお金をかけない、客が入らない物件も安く借り上げ賃料を抑えるなど、ある種の割り切りも辞さない取り組みを徹底している。

アパレルのユニクロの場合、生産品質の高さにこだわっている。世界70カ所以上にある生産委託工場をビジネスパートナーと捉え、ユニクロの生産品質の伝道と目利きを担う「匠チーム」を組成・派遣し、積極的な技術サポートを行っている。「匠チーム」は日本の繊維産業で30年以上の経験を持つ技術者集団で、紡績、編み立て、織布、染色、縫製、仕上げ、出荷までの工場管理全般にわたる「匠の技」を工場に伝授する。また、効率性

を担保しつつ高い生産品質を実現するために、型や品番を世界で極力共通化している。結果、ASEAN各国において品揃えされている多くの商品が日本と同様の型・品番となっている。背景にある考え方は「カジュアル衣料に対する消費者のニーズは90%以上が世界共通」というものである。型や品番の共通化の程度はグローバルアパレル企業のZARAやヘネス&マウリッツ（H&M）と比べても高いものと見られ、効率性と高い生産品質をバランスさせることに成功していると評価できる。

以上、いくつかの日系企業の事例を紹介してきたが、ポイントは以下のように整理できる。まず基本的なスタンスは、「郷に入っては郷に従え」である。変化が早く多様性を持つASEAN市場の消費市場に合わせたローカライズなしには、現地から受け入れられる素地が得られない。ただし、相手に合わせるだけで十分というわけではない。加えて自社の強みの本質に向き合い、譲れない点は貫くという力強さも求められる。つまり「現地市場への適応」と「強みの本質を貫く力強さ」のバランスを取ることが重要なのである。

Ⅲ グローバル企業の事例に 学ぶべきこと

1 P&Gの新興国マネジメント

「現地市場への適応」と「強みの本質を貫く力強さ」のバランスを取るということは、換言すれば「現地への権限移譲」と「中央集権化」のバランスを取りながら経営することであり、日系企業が極めて不得手なテーマであると筆者は考える。そこでグローバル

企業がどのような工夫を施してグローバル事業をマネジメントしているのかを紹介する。

P&Gは、国ごとの高い自立性を許容するマネジメントを行っている。一例を示すと、商品開発について、基本的には各国で進めてよいという形になっている。一方で、どういった思想に基づき商品を上市したかを本社に報告すること、他の拠点と定期的に情報共有する場を作り運営すること、などがルールとして存在する。商品開発業務そのものは各拠点の自主性・自立性に委ねる一方で、横串を通ず機能は本社の役割として定義されているという点がポイントである。

全世界を横比較で分析することを目的としたマーケティングリサーチは、グローバル本社に存在するCMK（Consumer & Market Knowledge）が主体となり、経年分析できる形で調査を実施している。また新商品の上市を検討し、販路開拓の戦略を考える際には、インコンテキスト・リサーチと呼ばれる調査手法を共通の手法として設定している。具体的には、自分たちで模擬店を持ち、実際に商品を棚に並べ、消費者を呼び、どんな購買行動が行われるか、どの商品を取ってもらえるかなどを実験する。商品上市前にこのリサーチを行い、改善を行うことがルール化されている。

前出のCMKは、各国で成功した商品を他の国に上市していくという横展開の戦略推進も担っている。各国の自立性を許しながら、横断的に提供した方がよい機能は本社が共通項として提供するというマネジメントを行っているのである。

また間接機能は、グローバル本社が責任・権限を握って効率化を進めている。グローバ

ル本社にGBS (Global Business Services) というセクションがあり、間接機能のうち共有した方が効率的なものについては、横断的にくり出し、効率化を図っている。たとえばシステム開発・運用機能、物流機能、施設管理機能などは、GBSが主体となりグローバル調達を進めている。機能ごとに複数の候補先に対してグローバル大でコンペティションを行い発注先を選定することで、ボリュームディスカウントが効いた効率的な取引を実現している。

2 ユニリーバの新興国マネジメント

ユニリーバの商品開発には、「Innovation」「Rollout」「Renovation」という三つのコンセプトが存在する。

「Innovation」は国ごとに新商品開発をするというコンセプトで、各国の事情に合わせて、各国で消費者調査を行い、商品を考える。ただし、商品開発プロセスにはアイデア、フィージビリティ、ケーパビリティ、マーケティングバリュー、ポストローンチ・エバリュエーションという5つの評価項目が設定されており、検討プロセスの明文化と本社へのレポートがルール化されている。

「Rollout」と「Renovation」は既存商品の横展開のコンセプトである。「Rollout」は各国で成功した商品をグローバル商品化するもので、決定自体はグローバル本社が行うルールとなっている。「Renovation」はグローバル商品を未展開国に展開するもので、提案主体はグローバル本社となる。ただし、実際に展開するか否かの判断は各国が行う形となっている。

以上の事例に見られる通り、グローバル企業は、業務の具体的なやり方は各国に委ねて

最大限の経営努力を引き出しつつ、ビジョンや方針・ルールを共通化することでグローバル本社からの統制を掛けているものと考えられる。グローバル展開があまりうまくいっていない日系企業の多くは、「具体的な業務まで本社がやり方を規定してしまっている」ケース、「思想や戦略までもローカルに任せてしまっている」ケースのいずれかに該当することが多いように思われる。

IV 日系企業が取り組みを強化すべきこと

1 日系企業の課題

日系企業の現地法人側からは、「本社はきちんとしたサポートをしてくれず、レポートばかり求めてくる」「本社は任せてくれない。商品の起案をしても、すべて本社側で丸められて、現地ニーズに全く適合しないものになって返ってくる」といった本社に対する問題指摘がよく発せられる。

NRIが実施した日系企業アンケートにおいて、海外展開を行っている日系企業の本社と現地法人それぞれに、人事上の課題、商品・サービス上の課題を聞いた結果が図4および図5である。

本社側も現地法人側も、現地への意思決定権限の委譲が進まない点に課題があると言っており、とかくコンフリクトがありがちといわれる本社と現地に、実は共通の課題認識が存在することが明らかとなっている。

「現地に権限委譲した方が良いと思っているものの、現地に任せてしまうと優秀な人がいないから不安」という本社の主張と、「本社にいろいろ報告しなければならず面倒だ。む

図4 人事上の意思決定における課題（本社：N=126、現地：N=206）

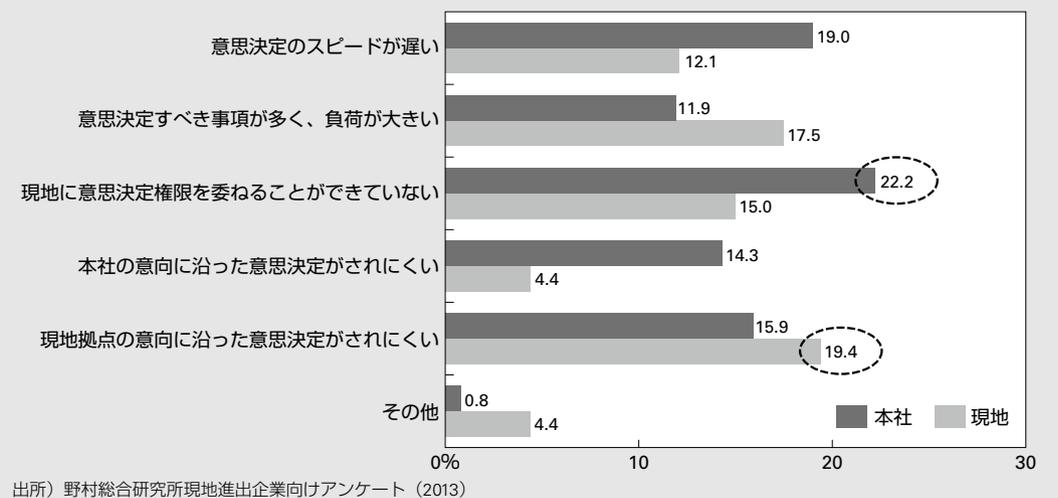
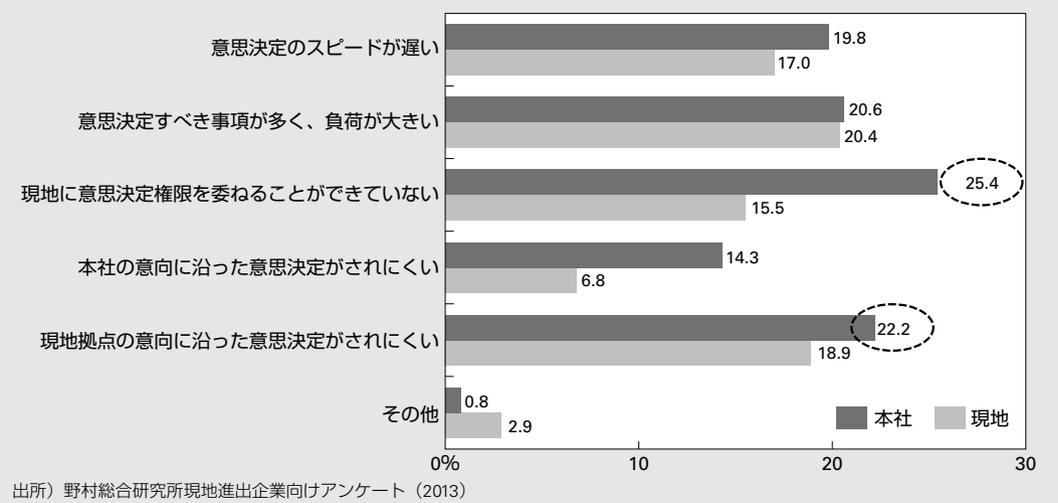


図5 商品・サービス上の意思決定における課題（本社：N=126、現地：N=206）



しろ何もしてくれるな」という現地法人側の主張があり、相互に不信感や仲違いが発生しているものと思われる。しかしながら、お互いに現地の実情に合った形で物事を決めていける事業環境を作りたいという意識は共通している。

2 日系企業が取り組むべきこと

それでは、日系企業は権限委譲と中央集権

のバランスをいかに取るべきであろうか。筆者はマネジメントには「思想」「戦略」「経営システム」「ルール」「業務」の5階層があり、ポイントは「経営システム」「ルール」にあると考えている。

日系企業によく見られる、「思想や戦略を現地に委ねる」という形態を取ってしまうと、一つの会社としての体をなさず、統制が効かない状態になりがちである。一方で、

「業務レベルまで本社が手取り足取り指示を出す」状態になってしまうと、現地実態に即した施策など講じられなくなる。

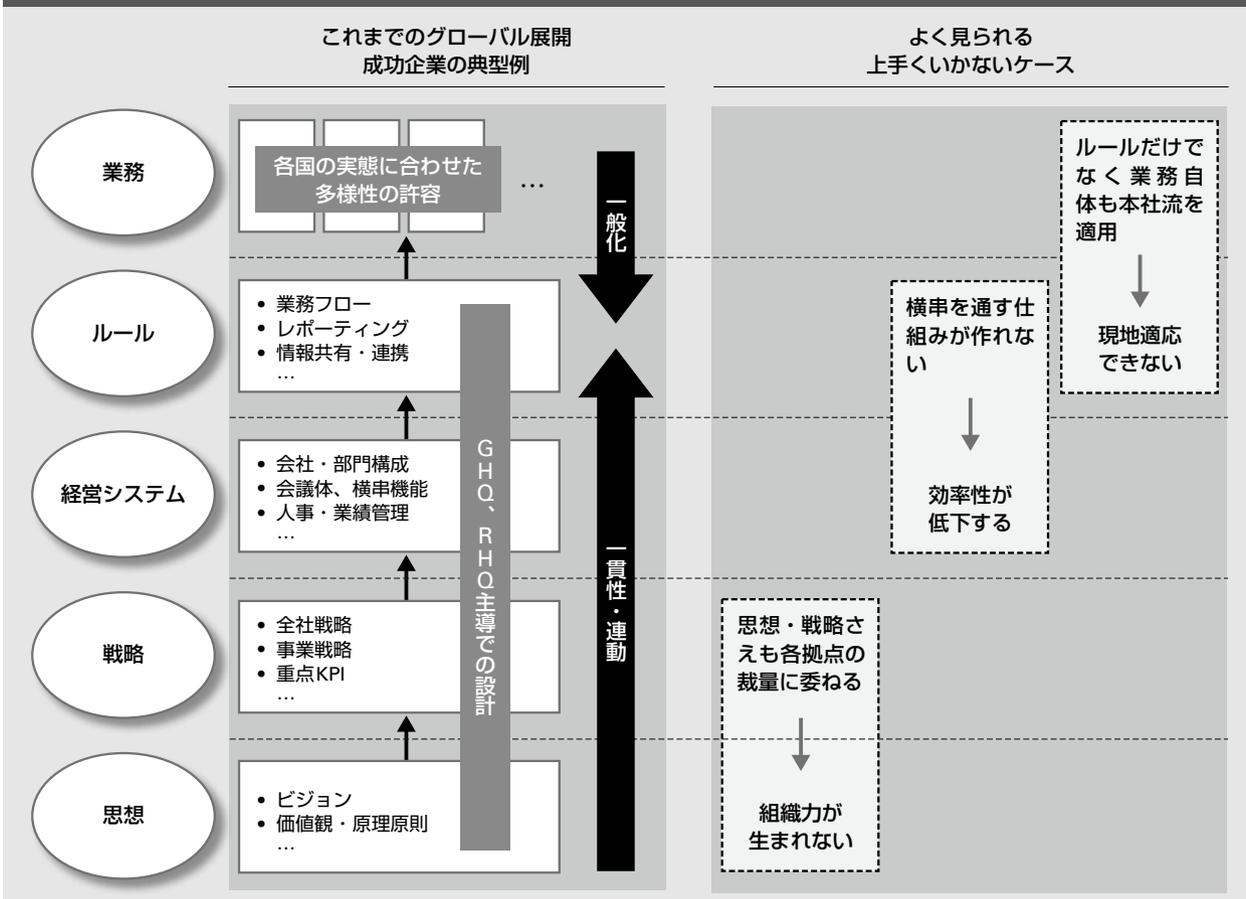
いろいろな業務がローカルで動いている中で、原理原則として守らなければいけない「ルール」を一般化する取り組みや、戦略・思想を「経営システム」や業務の「ルール」に落とし込み、グローバル共通の原理原則として運用するといった取り組みが必要であると考える。

「経営システム」や「ルール」として整備すべき重要な要素の一つに、人事制度・システムがある。多国展開が進み、国をまたいだ異動が頻繁に行われる状況になった際に必要となるのが、「グローバルグレーディング」の整備である。グローバルグレーディングと

は、国にかかわらず全社共通規格として人材等級を定め、ポストと等級の対応付けをベースに人材の異動を行う経営の仕組みである。先の欧米企業の運用を見ると、たとえばネスレの場合、スイス本社で採用した人材は原則10～20年にわたって母国以外の国を3～5年のサイクルで異動する。そういった人材は、将来の経営幹部人材として多くの国での経験を蓄積しながらネスレ式の経営スタイルを体得し、各国での人脈形成を進めることが期待されている。

一方で、人事制度・システムには共通化のみでなく、各国の労働環境に合わせたローカライズが必要となる側面もある。たとえば情報サービスのリクルートは、各国の労働環境に合わせた人事制度を設計している。中国の

図6 「経営システム」と「ルール」の位置付け



場合、S、A、B、C、Dの5段階で評価を行っているが、最高評価のSと最低評価のDでそれぞれに該当する人数を日本の場合の2倍になるようにコントロールし、より評価分布にメリハリを付ける設計を行っている。加えて、評価に応じた賞与額も、Sの場合で基本給の3倍程度（日本では1.3倍程度）、Dの場合には賞与額0と差を付ける設計としている。こういった制度設計・運用を担保するため、採用時に評価の仕組み（項目・水準）を伝達し合意しておくこと、評価結果のフィードバックを徹底することがルール化されている。

また労働環境の個別性への対応だけでなく、各国・各エリアの位置付けに応じて異なるミッションを設計し、業績評価・人事評価に組み入れる取り組みも必要である。たとえばネスレの場合、共通の人事評価システムを保有しながらも、各エリア・各国の市場としての特性、自社のポジショニングなどを勘案し、それぞれに異なるミッションを設計している。さらにそのミッションに応じて各階層の責任・権限を規定し、目標の達成状況に応じた業績評価・人事評価を行っている。

以上の人事制度・システムの例に見るように、共通化とローカライズの切り分けを設計し、その運用を「経営システム」や「ルール」で担保することが肝要である。人事制度・システム以外にも、経理、財務、法務、情報

システムなどの間接機能、研究・開発、生産、物流、営業、マーケティングなどの直接機能のそれぞれで、共通化とローカライズの設計と、運用の徹底を担保する「経営システム」と「ルール」の整備が必要となる（図6）。「経営システム」や「ルール」の統一化・共有化ができていれば、思想や戦略に沿った業務の方向付けが可能となるものと思われる。本社の重要な役割は、思想・戦略を反映した「経営システム」や「ルール」を作り、その周知徹底を図り、PDCAサイクルを着実に回していくことであると、筆者は考える。多くの日系企業が現地拠点の経営能力を引き出しきれず、上手に統制しきれない背景の一つに、この「経営システム」や「ルール」が整備されていない、もしくは運用されていないという要因が存在するのではないか。

グローバルでの効果的かつ効率的な経営手法を、いま一度、グローバル企業に学ぶべきではなからうか。

著者

倉林貴之（くらばやしたかゆき）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部グループマネージャー

専門は消費財・流通・サービスを含むコンシューマインダストリー。経営戦略・事業戦略の策定・実行を支援しており、近年はアジアを中心とした海外展開支援に携わっている