

東南アジア市場における日本企業の経営革新に関する
事例研究と要点の抽出に関する調査

2022年6月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

シンガポール事務所

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

目次

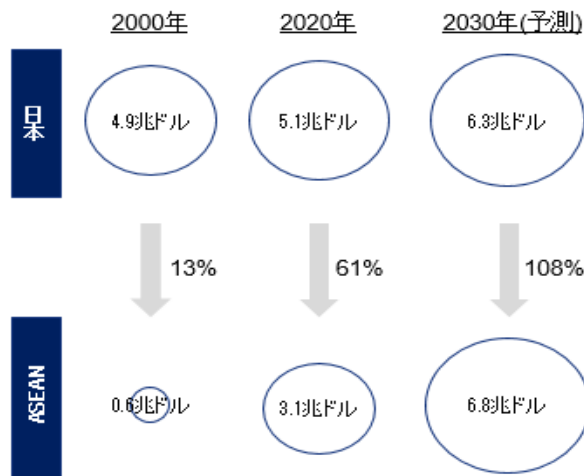
1.	本調査の背景・目的	1
2.	調査アプローチ及びレポートの構成	7
3.	東南アジアにおける新事業成功に向けた要諦及び基本的行動	9
4.	企業事例	53

1. 本調査の背景・目的

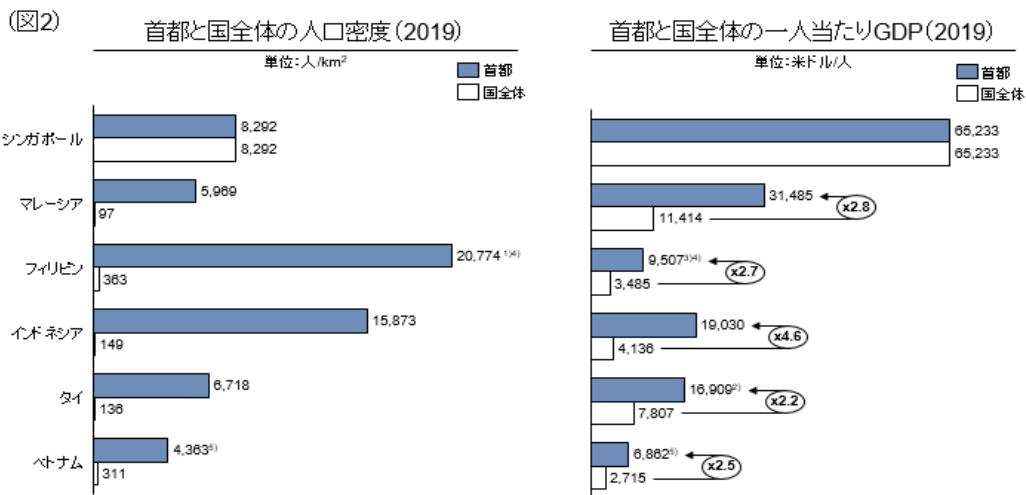
【東南アジアの変化と重要性が増す「探索」力】

東南アジアの人口は約6億6000万人であり、中国やインドに次3番目に多い地域となっている。近年は一人当たりの所得の向上に伴い名目GDPも急速に増加しており、2000年には0.6兆ドルで日本の8分の1の規模に過ぎなかった名目GDPは、2030年までには日本を上回る見込みである（図1参照）¹。

（図1）日本とASEANの名目GDPの推移



また、東南アジアでは都市に人口が集まる都市化現象が起きており（図2参照）²、これに伴い中間層の割合が拡大することで経済発展を促進している。東南アジアの多くの国で過半数が中間層以上の世帯となっており（図3参照）³、今後は中間層だけでなく富裕層も増加する見込みである。一方、こうした変化は様々な社会課題（例えば、交通渋滞、地方における医療不足、多層化した非効率なサプライチェーン、中間層向けサービスの品質のバラつきなど）ももたらしている。

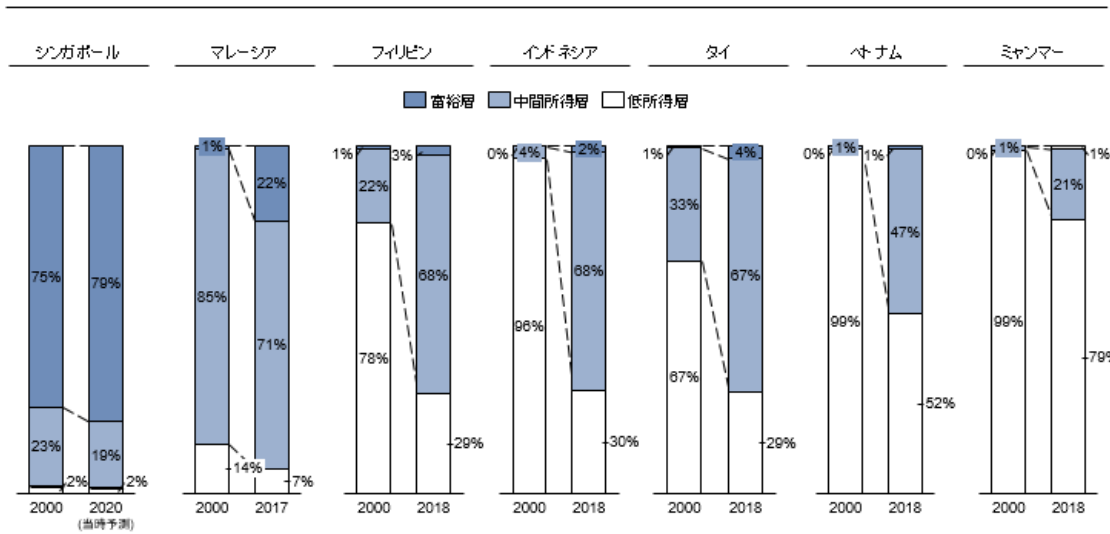


¹ 2000年、2020年の実績値はIMF World Economic Outlook 2021より作成。2030年のASEANの予測値はIHS Markitのレポートより抜粋。2030年の日本の予測値はニッセイ基礎研究所の「中期経済見通し（2020～2030年度）」より作成

² JETRO、総務省統計局、World Population Review、IMF、Demographia、その他各国政府統計資料より作成

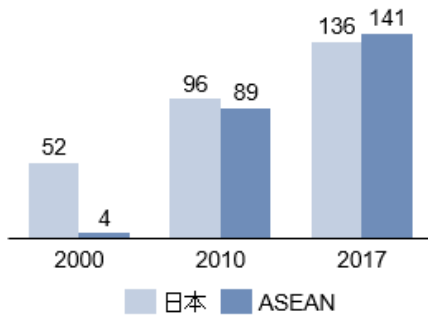
³ 経済産業省より作成

(図3) 各国の世帯所得分布推移(2000 - 2018)

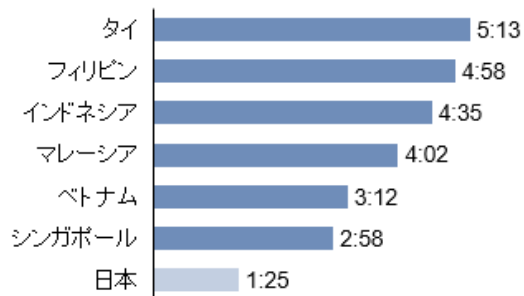


さらに、東南アジアではスマートフォンの普及が急速に進んでおり、今では人口当たりの携帯電話の登録台数やインターネットの利用時間が日本を大きく上回っている (図4、5 参照)⁴。

(図4) 携帯電話登録台数(100人当たり)

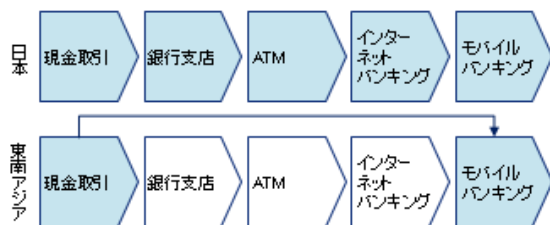


(図5) 一日当たりのインターネット利用時間(携帯デバイスのみ)



その結果、例えば一般消費者向けのリテール金融においてはリープフロッグ現象 (新しいサービスや技術等が、先進国が歩んできた技術進展を飛び越えて一気に広まること) が如実に発生しており (図6 参照)、電子決済サービスは地場のスタートアップ企業が独占している (図7 参照)⁵。

(図6) リテール金融におけるリープフロッグ現象



(図7) ASEANにおける主要デジタル決済プレイヤー

アプリ名	ダウンロード数	東南アジア展開国					
		SG	MY	ID	PH	TH	VN
Grab Pay	+160 mil	○	○	○	○	○	○
Gopay	+130 mil			○	○	○	
WeChat Pay	+100 mil	○	○	○	○	○	○
PayPal	+50 mil	○	○	○	○	○	○
DANA	+20 mil*			○			
OVO	+5 mil			○			
AJiPay	+1 mil	○	○	○	○	○	○
PayMaya	+1 mil				○		
favePAY	+1 mil		○				

⁴ World Bank、通商白書 2020 より作成

⁵ UZABASE、CBINSIGHTS、S&P Global より作成

以上のように、東南アジアでは経済発展や中間層の増加によりマーケットが拡大し、様々な社会課題も発生することでビジネスチャンスは増えているが、スマートフォンの急速な普及により消費者行動がモバイルファーストへと変化し、リープフロッグ現象も発生するなど、事業環境は激しく変化している。こうした変化の中で新事業を成功させ継続的な成長を実現させるためには、現地をよく観察して変化の本質を捉えて新しい事業仮説の立案と検証を高速で繰り返すことにより新規事業を組み立てていく構想力や俊敏性などといった「探索」力が求められている。

【東南アジアのローカル企業の躍進】

東南アジアの一部のローカル企業は事業環境の変化に適切に対応し、トップダウンによる素早い意思決定などにより新事業を次々と展開しながら継続的な成長を実現している。例えば、シンガポールを拠点とする Grab とインドネシアを拠点とする Gojek の 2 社は、東南アジアに特有の社会課題や変容する消費者の嗜好に対応すべく、域内各国で新サービスを次々とアプリ上で展開している（図 8 参照）⁶。

(図8)

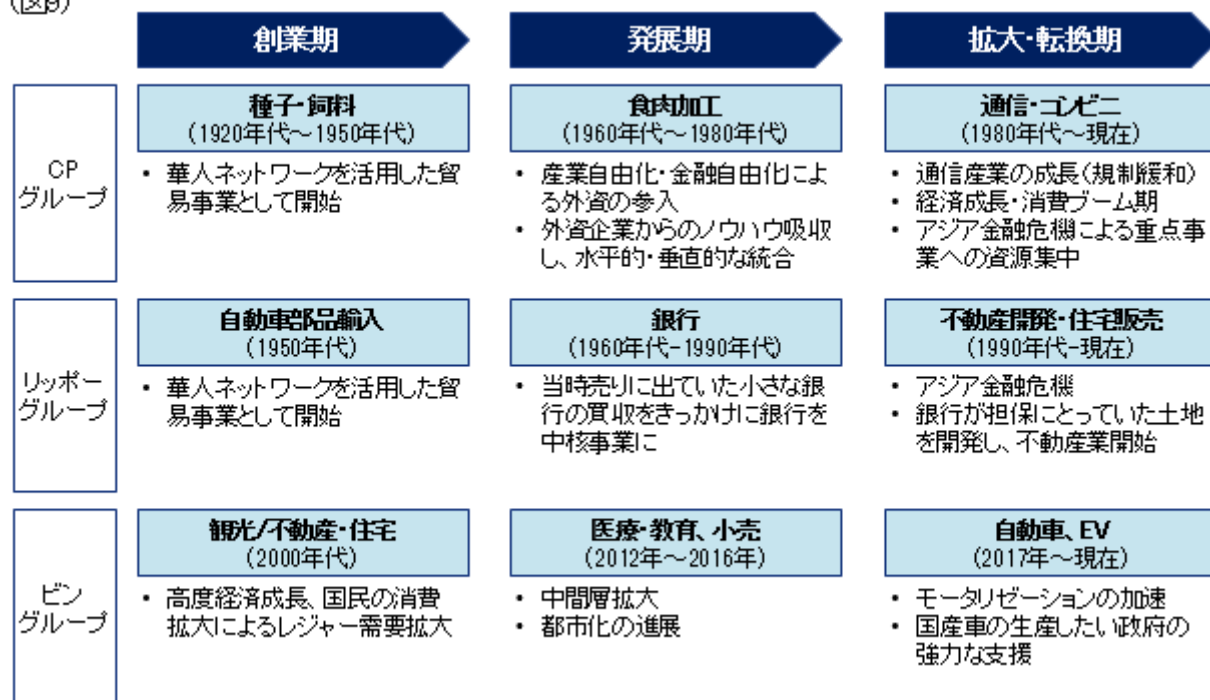
		Grabの事業展開	Gojekの事業展開
サービス展開	設立	2011年 マレーシアで会社設立	2010年 インドネシアで設立
	配車	2012年 GrabTaxiをマレーシアで導入	2015年 GoRideを導入
		2013年 GrabTaxiをフィリピン、タイ、シンガポールで開始	2018年 ベトナム、タイでGoRide開始
		2014年 GrabTaxiをベトナム、インドネシアで開始	2019年 シンガポールでGoRide開始
		GrabCar導入 GrabBike導入	
	デリバリー	2016年 GrabFood導入	2015年 GoFoodを導入
	金融	2016年 GrabPay導入 乗客・運転手向け保険開始	2016年 GoPayを導入
		2018年 クレディ・セゾンと共同で融資専門の合併設立	2017年 BTNとの提携により住宅ローンを提供 電子決済関連のFintech企業3社買収
		2019年 SGでデジタルバンクの免許申請	2018年 BNIと提携
		2020年 スイスの保険会社チャブと提携	P2Pレンディング企業3社と提携
ロボアドバイザー企業のベントウ買収		2019年 インシュアテック企業魏がカバールと提携 ロボアドバイザー企業のビビットと提携 保険会社のAIAフィナンシャルと提携	

こうした新興テック系企業だけでなく、CP グループ、リッポグループ、ピンググループなどの各国の財閥系企業も事業環境の変化に応じて新事業領域に積極的に進出しており、事業ポートフォリオを大胆に変えながら躍進する東南アジアの成長を取り込んでいる（図 9 参照）⁷。

⁶ 野村資本市場研究所「野村資本市場クォータリー 2020 年春号」より作成

⁷ 「アジアのビジネスモデル」(村山 宏)、大阪経大論集 (第 69 巻第 5 号) より作成

(図9)



【東南アジアにおける日本企業の課題と可能性】

東南アジア市場において実際に事業を展開している日本企業が直面している課題や今後の可能性とは如何なるものか。

製造業やエネルギー業界を中心に、多くの日本企業にとって過去約30年間の東南アジアは、日本市場の「裏庭」的な存在として、大きな競争相手もおらず、事業リスクが少ない環境で安定して事業を行うことができる市場であった。そこでは日本企業のお家芸とも言える現場力、改善力、チームワークを活かしたオペレーションやサービスレベルの継続的な向上(「深化」に関する組織能力)を強みとして東南アジア市場を席捲した。しかしながら、既述の通り過去十数年の間に東南アジアでは企業の成長や存続に直接的な影響を与える「ゲームチェンジ」が日進月歩で発生している。多くの日本の大企業は、過去の成功体験によって醸成されたマインドセットや築き上げられた慣習、そして成功体験を支えた終身雇用制などの様々な制度が足かせとなり従来の組織能力に基づく勝ちパターンから脱却できず、「ゲームチェンジ」が起きている東南アジアでの新事業創出に苦労しているのではないかとみている。

一方、日本企業の中でも「深化」力に新たな「探索」力を掛け合わせることに成功し成果を上げている企業もある。例えば、高品質な医療機器の製造能力を持つ医療機器メーカーは、スタートアップとの提携によりデジタル医療サービスを共創し、計画を上回る売上を達成した。また、日本の健康志向の消費者に向けたお茶の開発・製造技術に強みを持つ飲料メーカーは、現地のグローバル企業との合弁等により現地の流通戦略に関するノウハウを徹底的に学習し、現地のお茶飲料市場でトップシェアを誇る新商品を生み出した。このように、「深化」に強みを持つ日本企業は「探索」を実施できる組織能力を身につけることによって現地でさらなる成長を実現する可能性を秘めており、「探索」の組織能力の獲得は日本企業にとって喫緊の課題であると同時に大きなチャンスでもある。

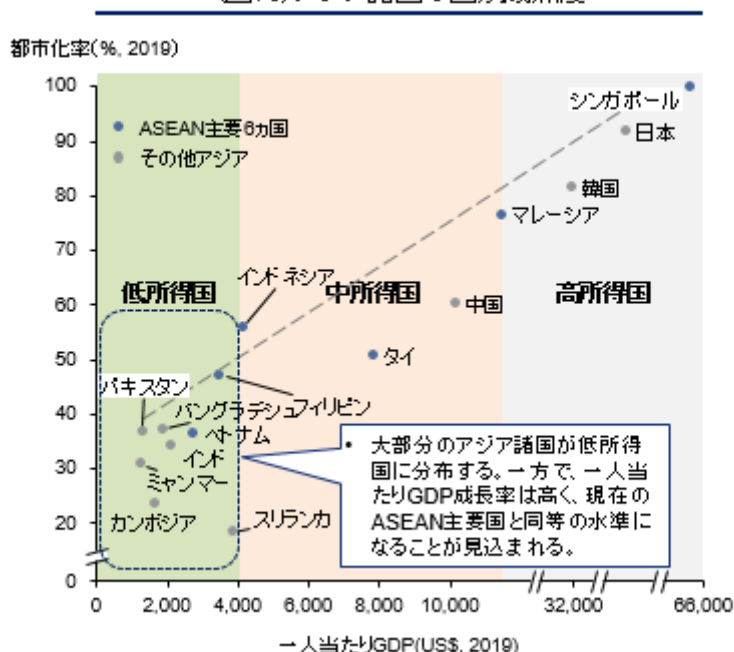
そこで、本調査では東南アジアにおける日本企業の戦略自体の是非ではなく、戦略の立案や実行を成功裏に進めるための組織能力(特に、「探索」を実行する組織能力)に着目している。そして東南アジアで

成功を取めている、または積極的に新事業の創出に取り組んでいる日本企業に対してインタビューを実施し、組織能力の観点から成功および失敗の要因を分析することで、今後日本企業が東南アジアで成功していくための要諦を抽出することを試みている。

【東南アジアは他の新興国におけるグローバル競争を勝ち抜く上での試金石】

最後に、東南アジア市場における新事業創出の成功が日本企業にとって持つ意義を考えたい。東南アジアと同様に、バングラデシュ、インドなど他のアジア新興国も近い将来において経済水準が向上することが見込まれており（図10 参照）⁸、都市化が進行し同じような社会問題が発生している。

（図10）アジア諸国の国別成熟度



東南アジア市場は、日本企業が両利きの経営を実践し新事業・イノベーションを「探索」する最前線として、この先日本企業が南アジアをはじめとする世界各地の新興国でグローバル競争を勝ち抜けるかどうかの試金石になると考える。東南アジアでの新事業の創出に伴う様々な成功および失敗経験を、将来的な更なる新興国での事業成長につなげていくことが、今後の日本企業のグローバルな事業展開において重要になると考えられる。

⁸ World Bank より作成

※本レポートで定義する「新事業」

本調査では、日本企業の東南アジアにおける「新事業」を創出する活動に積極的に取り組んだり、成功を取めたりしている企業をインタビュー対象としている。本レポートにおける「新事業」は、以下のよう

【①市場・顧客が新しい場合、または、提供する製品・サービスが新しい場合】

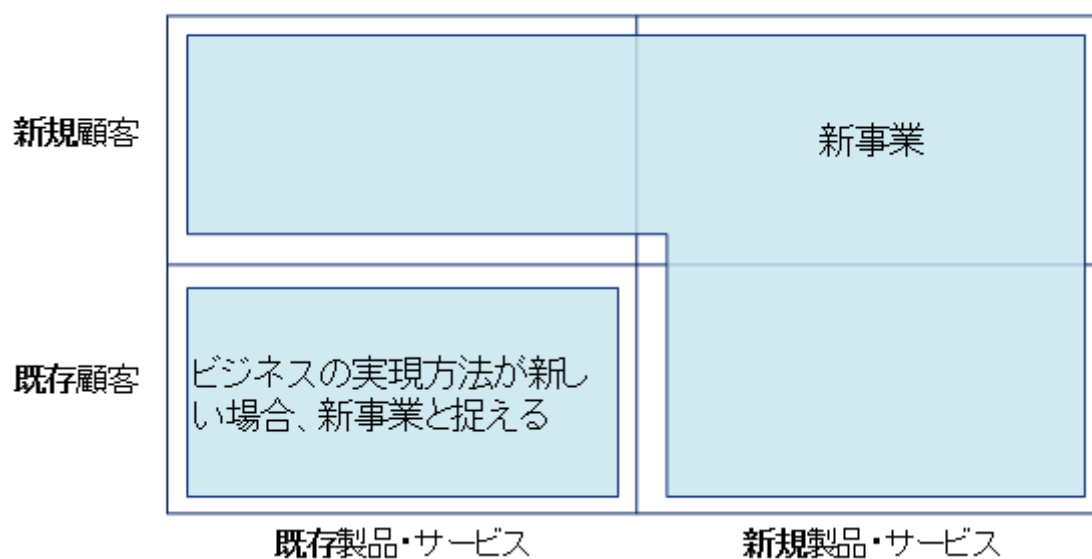
例えば、市場・顧客が新しい場合とは、今まで進出をしていなかったタイに新しく進出する場合、または、今まで富裕層のみをターゲットセグメントとしていたが中間層をターゲットにした事業を検討する場合などを指す。また、製品・サービスが新しいとは、製薬会社が既存の目の疾患を持つ患者向けに、スマホアプリによる目の保護サービスを提供したり、あるいは、飲料メーカーが現地の嗜好に合った新しい商品を開発・販売したりする場合などが相当する。

【②市場・顧客が既存で、かつ、提供する製品・サービスも既存であっても、その事業の実現方法が新しい場合】

市場・顧客や製品・サービスが既存であるが、その実現方法が新しい場合とは、例えば、顧客データをAIで分析し見込みの高い顧客に集中的にリソースを投下することで成約率を向上したり、今までとは違う相手とM&Aや業務提携を通じてビジネスを拡大したり、今までは店舗販売だったものをECサイト立ち上げによる直接販売を実施したりといったケースである。

つまり、本レポートでは、「新事業」をなるべく広く捉えている（下記図参照）。いわゆる既存事業とはほとんど関係のない「明日の飯の種」という意味での探索事業のみではなく、既存事業であっても、東南アジアでシェアを上げるために製品のラインアップを増やしたり、新しい市場に参入したりすることも広い意味での探索事業と定義する。

本レポートで定義する新事業の範囲



2. 調査アプローチ及びレポートの構成

(1) 調査アプローチ概要

本調査では、東南アジアを中心としたアジア新興国で新事業創出に取り組む日本企業 30 社以上を対象にインタビューを実施した。これらのインタビュー結果を分析し、共通して見られる要素を帰納的に抽出することで、アジア新興国で新事業創出を成功させるための要諦を整理した。

また、インタビュー結果の分析を基に、本調査のテーマに見識のある研究者の方々との意見交換を実施し、要諦のブラッシュアップを行った。

(2) インタビュー実施概要

① 企業インタビュー

日本の上場企業又は一定程度の事業規模を有する非上場企業の中から、東南アジアを中心としたアジア新興国における近年の売上高の規模及び成長率が大きく、同地域において特筆すべき新事業の創出に向けた活動が見られる企業をインタビュー対象とした。業界については、一般消費財、小売、機械・電気製品、金融、商社、建設、IT など幅広い業界から選定した。

1 社あたり 1 回から複数回のインタビューを実施し、主に現地法人または地域統括法人の経営層、本社の経営企画部、又は新事業創出プロジェクトの現場リーダーの方々へのインタビューを行った。

2021 年 11 月から 2022 年 3 月までに 30 社以上、合計 40 回以上のインタビューを実施した。インタビューにご協力いただいた企業は以下の通りである。なお、下記以外にも匿名を条件としてインタビュー及びレポート掲載に応じていただいた企業についても、各社の取り組み内容を要諦の抽出において参照している。

業界	企業名(五十音順)	業界	企業名(五十音順)
機械・電気製品	<ul style="list-style-type: none"> オムロンヘルスケア 島津製作所 ダイキン工業 デンソー 日立製作所 村田製作所 	小売	<ul style="list-style-type: none"> イオン 大創産業 バン・パシフィック・インターナショナルホールディングス
一般消費財	<ul style="list-style-type: none"> アサヒグループホールディングス サントリー食品インターナショナル ヤクルト本社 ユニ・チャーム 	金融	<ul style="list-style-type: none"> MS&ADインシュアランスグループホールディングス 三菱UFJフィナンシャル・グループ
素材加工品	<ul style="list-style-type: none"> LIXIL 	商社	<ul style="list-style-type: none"> 伊藤忠商事 双日 三井物産
製薬	<ul style="list-style-type: none"> 参天製薬 	建設関連	<ul style="list-style-type: none"> 大林組 鹿島建設 日本工営
システム開発	<ul style="list-style-type: none"> クオリカ 日本電気 	スポーツ	<ul style="list-style-type: none"> 日本プロサッカーリーグ

② 研究者インタビュー

2022年1月から3月にかけて、以下4名の研究者の方々との意見交換を実施し、要諦のブラッシュアップを行った。

入山 章栄	早稲田大学大学院経営管理研究科 教授
宇田川 元一	埼玉大学経済経営系大学院 准教授
白木 三秀	早稲田大学政治経済学術院 教授（インタビュー当時）
好川 透	Professor of Strategic Management, Singapore Management University

（3）レポートの構成

以上のインタビューを通して、日本企業が東南アジアを中心とするアジア新興国において新事業を創出し継続的成長を実現するための要諦及び具体的な行動を帰納的に抽出・整理した。これらの要諦・行動は、アジア新興国における新事業創出だけでなく、日本企業全体の組織や意思決定・行動様式に対する変革の必要性も示唆するものと考えられる。

そこで、本調査では、日本企業の経営側の方々（本社の経営層、経営企画の方、現地の事業を統括する方などを想定）の問題意識を喚起し、アジア新興国での成功と企業変革に貢献する具体的なアクションにつながる情報を提供することを目的としている。

これを踏まえ、本レポートの第3章及び第4章は次の構成・内容としている。第3章では、要諦の全体像と各要諦に関連する具体的な行動（以降、「基本的行動」）を紹介し、特に各基本的行動については、それが意味するところは何か、なぜ重要なのか、適用する際の留意点は何かに関する解説及び関連する企業事例を付けた。また、こうした要諦・基本的行動はすべての企業に等しく適用されるのではなく、特に、企業が行う事業の特性によって、優先順位付けや具体的な解釈・適用方法が変わる点について説明した。さらに、有識者へのインタビュー内容のポイントも記載している。

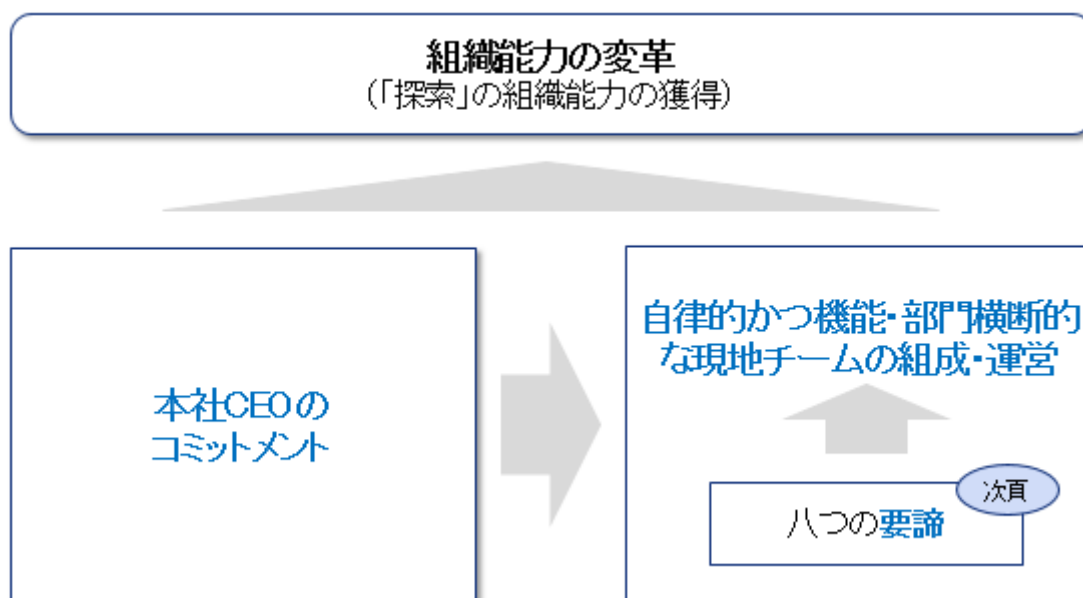
第4章は、企業ごとの個別具体的な事例集である。パブリック情報やインタビューから得られた情報（公開許諾を得られた内容）に基づき、各企業の東南アジアなどアジア新興国における事業概要、当地域における特筆すべき新事業などの取組み事例を紹介している。第4章の企業事例は、各事例が独自の示唆をそれぞれ有するとともに、第3章において帰納的に抽象化、整理した要諦の根拠となる具体的な事例を提供している。

3. 東南アジアにおける新事業成功に向けた要諦及び基本的行動

(1) 総論

【組織能力の変革に求められる要件】

日本企業が組織能力を変革し東南アジアにおける新事業創出のために必要な「探索」力を獲得するためには、大きく二つのことが必要だと考える（下記図参照）。一つ目は、自律的かつ機能・部門横断的な現地チームを組成・運営することである。「自律的」な組織は、権限を持った上で自らの意思決定に基づき事業を進めることができるため、探索に必要な俊敏性も向上し、また、「機能・部門横断的」な組織は、既存事業の枠にとらわれることなく新たな構想や展開を容易にする。二つ目は、現地組織の組成や運営が適切に行われるように、本社の CEO がコミットすることである。既存事業の深化と新規事業の探索は、その性質の違いからリソース確保などをめぐり対立することが多く、組織のトップが主体的に関与することが求められる。



それでは、自律的かつ機能・部門横断的な現地チームを組成・運営するためには具体的にどうすればよいだろうか。本社の経営層はそれにコミットするために具体的にどのような行動をとるべきか。これを明らかにするのが八つの要諦である。以下、要諦の全体像及び詳細についてみていきたい。

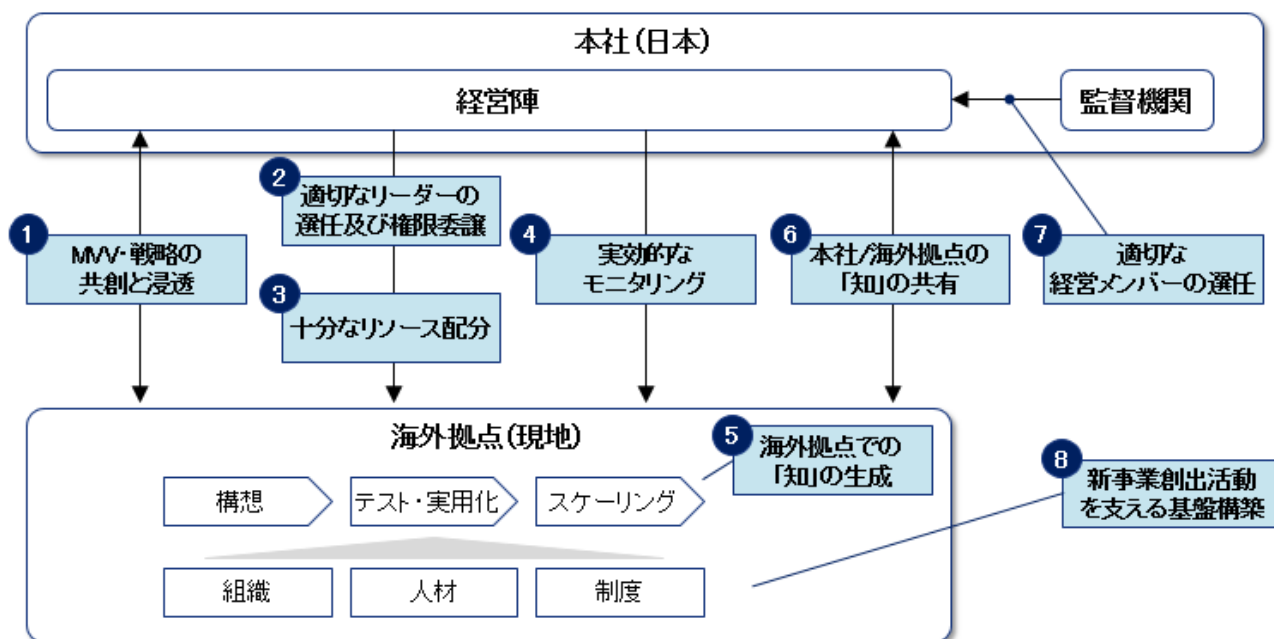
【八つの要諦の全体像】

東南アジアにおける新事業創出の要諦を考える際に考慮すべきプレイヤーは二つある。

一つ目は「本社」であり、基本的に海外進出における基本方針や戦略を立て、海外拠点に指示し、モニタリングするといった機能・役割を有する。例えば、本社社長、海外担当執行役員、事業部トップ、海外事業を統括する企画部などを想定している。また、本社には経営の執行側だけでなく、取締役会といった経営をモニタリングする監督側もあり、この監督機能も間接的に東南アジアなど新興国における事業活動に影響を与えている。

二つ目は「海外拠点」であり、本社による大きな方針・戦略指示の下で（時には自ら戦略・戦術を立案しながら）PDCAを回しながら着実に業務を実行する機能・役割だけでなく、海外における事業機会の発見や事業創出のための機能・役割（新事業に関する仮説を立てて新事業を計画し（構想）、実証実験などによる事業仮説の検証・ブラッシュアップを通して製品・サービスを具体化し（テスト・実用化）、新事業の顧客拡大やシェア向上のための事業活動を推進（スケーリング））を有する。例えば、現地法人の社長などの経営陣、ローカル社員を含めた現地の戦略実行にあたる現場の社員や現場を率いるリーダーなどを想定している。

「1. 本調査の背景・目的」で述べたように、本調査では戦略そのものではなく戦略立案・戦略実行を可能にする組織能力に着目している。さらに、東南アジアなど海外において新事業を創出するにあたっては、その組織能力を上記のプレイヤー間の関係性または相互作用から捉えることが重要と考える。なぜなら、現地における新事業創出は、現地拠点に閉じた話ではなく、本社からどのようなサポートを受けているか/どのようにモニタリングされているか/どのように知見・ノウハウを共有されているか、さらには本社の経営層に現地を理解のある経営人材がいるかどうかなどによって成否が影響されるからである。そこで、各プレイヤー間の関係性・相互作用から捉えた組織能力という観点で、東南アジアにおける新事業創出の要諦を八つに整理している（下記図参照）。



まず、前提として企業のミッション・ビジョン・バリュー（以降、MVV）や全社戦略・地域戦略について、（程度の差はあれ）経営側と現場側で理解・認識が一致し、かつ、現場側はそれに対し共感・納得している必要がある（要諦①：MVV・戦略の共創と浸透）。MVV・戦略の共創・浸透されないと、そもそもの経営側の戦略と現場側の実行に乖離が生じ、経営目標の達成が遠のいてしまう。また、現場側が自律的に動くこともできないので、経営側から適切な権限委譲もされず、現地・現場のモチベーションにも影響を及ぼし、優秀な現地人材が離れるリスクがある。

次に、経営側は現場側で新事業創出を自律的かつスムーズに行うことができるように適切なリーダーを選任し、権限委譲をすると同時に人材・資金などといったリソースを提供する必要がある（要諦②：適切なリーダーの選任及び権限委譲、要諦③：十分なリソース配分）、事業モニタリングも現場側の実

情を考慮し、無駄のない実効的なものにならなければならない（要諦④：実効的なモニタリング）。そうすると、現場側では現地の環境変化に応じて素早く判断・意思決定しながら、新事業に挑戦したり、事業の拡大を進めたりすることができる。

このように現地で自律的に事業を進めながら蓄積した（あるいは、日本の国内事業で蓄積した）事業推進上の知見・ノウハウ、成功の「型」や失敗からの学びなどは、言語化などを通して形式知化し、他へ共有/横展開する必要がある（要諦⑤：海外拠点での「知」の生成、要諦⑥：本社/海外拠点の「知」の共有）。なぜなら、事業活動をより効率的に遂行できるだけでなく、事業の成功確率を高めることもできるからである。

最後に、東南アジアにおける新事業創出を全体的に支える要諦として、「要諦⑦：適切な経営メンバーの選任」及び「要諦⑧：新事業創出活動を支える基盤構築」が挙げられる。つまり、本社の経営層の中に新興国での事業経験を有し、現場への理解のある人材を経営メンバーとして選任し、また、組織・人材・制度という三つの観点からあるべき経営基盤を構築することで、東南アジアにおける新事業創出活動がより促進されるようになる。

【基本的行動】

上記の八つの要諦は、東南アジアにおける新事業創出の成功要因を端的に表しているが、これだけでは具体的にどのように行動すればよいか分かりづらい。そのため、各要諦を意識しながら東南アジアなどで新事業を進めている30社以上に合計40回程度のインタビューを実施し、共通的な成功要因または課題を帰納的に抽出し、取るべき具体的な行動を20の「基本的行動」として整理した（下記表参照）。

要諦	No	基本的行動
①MVV・戦略の共創と浸透	①-1	企業のミッション・ビジョン・バリューを、現地の従業員が共感・腹落ちでき、単なるスローガンではなく組織の血肉となるように、リーダー・管理職が具体的な行動・施策として示す。
	①-2	地域特有のビジョンや戦略について、本社が一方向的に策定し伝達するのではなく、海外拠点も共感・納得できるように、双方向的な議論などを通して共創する。
	①-3	現地に対して（特にM&A等により現地企業を買収した際には）、本社の経営思想、価値観や企業文化を押し付けるのではなく、現地を理解・尊重しながら共創を図る。
②適切なリーダーの選任及び権限委譲	②-1	既成概念や成功体験に捉われない新しい考え方や判断ができ、最後までやり切る力を有する人材を現地のリーダーとして選任する。
	②-2	海外拠点の成熟度やその時の状況を勘案して、有能な現地人材をリーダーとして登用し、「経営の現地化」を図る。
	②-3	現地のモチベーションを最大化するように権限委譲の範囲と内容を明確に決め、権限委譲した範囲内では現地で素早い意思決定ができるようにする。

③十分なリソースの配分	③-1	経営層の直接的な関与と判断により、新事業創出活動に必要なリソースを十分に配分する。
	③-2	新事業に取り組むためのリソースは、既存事業のリソースとは明確に分離して提供する。
④実効的なモニタリング	④-1	本社と海外拠点の間にモニタリング指標を共創し、海外拠点に求める報告は、実効性を伴い現場に過度の負担を生じさせないようなものにする。
	④-2	事業の継続や撤退などの判断について、定量的または定性的な基準を明確に設けた上で、情緒的ではなく合理的な判断に基づき、適切な意思決定者が決断する。
⑤海外拠点での「知」の生成	⑤-1	海外拠点における新事業創出活動を通して得られた知見・ノウハウなどの暗黙知を、言語化などにより見える形で蓄積する。
	⑤-2	失敗時は、責任追及ばかりするのではなく、要因を分析し、次の成功に活かすための教訓として整理する。
⑥本社/海外拠点の「知」の共有	⑥-1	本社（日本）または海外拠点（現地）で生成した「知」を他の地域や組織に共有・横展開できるような体制・仕組み・方法論などを構築する。
	⑥-2	新事業の機会に関する海外拠点からの情報発信を経営側がしっかり受け止め、事業化に向けたアクションにつなげる。
⑦適切な経営メンバーの選任	⑦-1	海外での実務経験を有し、特にアジア新興国での新事業創出に対する現場感覚と理解のある人材を本社の経営メンバーに入れる。
⑧新事業創出活動を支える基盤構築	⑧-1	新事業創出活動を推進する組織は、経営層のリーダーシップの下、既存組織から分離した形で設置・運営する。
	⑧-2	本社と海外拠点の間に立ち、両者の実情を理解しながら目線合わせ/調整ができる人材を海外拠点に配置する。
	⑧-3	現地の生活・文化、商習慣・制度などに直接触れる研修プログラムなどを通して、現地をよく理解する人材を育成する。
	⑧-4	優れた現地人材の確保・モチベーション向上および自律的な組織構築のため、現地に適した人事・評価および報酬制度を整備するとともに、権限・裁量のあるポジションを設計・提示する。
	⑧-5	現地に根差した新事業創出活動を継続できるように、十分な長さの赴任期間を設定するか、引継ぎ制度を整える。

以下、各基本的行動について、詳細を見ていきたい。

(2) 各論

① MVV・戦略の共創と浸透

<基本的行動①-1>

企業のミッション・ビジョン・バリューを、現地の従業員が共感・腹落ちでき、単なるスローガンではなく組織の血肉となるように、リーダー・管理職が具体的な行動・施策として示す。

【解説・留意点】

自社のミッション・ビジョン・バリュー（以降、MVV）が海外拠点の従業員一人一人に浸透されていることは、海外拠点の従業員のモチベーションを維持し、全社グループの方向性に沿った海外事業の推進を可能にするという意味で重要である。

MVVは、一方的に伝えることで浸透するのではなく、従業員が共感・腹落ちすることで浸透するものである（外から入ってくるものではなく、内から醸成されるものである）。そして、従業員が共感・腹落ちするためには（MVVの内容そのものが従業員個人の思いとある程度一致することは前提として必要であるが）、上司またはリーダーが取る行動、海外拠点が実施している施策、運営している制度などがMVVの内容と整合している必要がある。

そのため、MVVを体現するような行動をリーダー層が率先して取ったり、施策・制度を着実に実行・定着させたりすることで従業員が日ごろの業務の中で繰り返しMVVを感じられるようにすることが重要である。

よく見られるケースとして、オフィスにポスターを張ったり、説明会を開いたり、暗唱させたりすることで啓蒙を図ることがあるが、その場合、言葉は覚えていて頭では理解はしているつもりでも、腹落ちするまでの共感が伴わないと行動の変化にまで至ることは少なく、MVVにすぐわない行動を取ってしまうこともある。また、制度を作っても運用が徹底されず形骸化してしまうケースも見受けられる。

【関連事例】

(サントリー)

- サントリーでは、失敗を恐れず新しいことにチャレンジし続けることが、「やってみなはれ」という精神のもと推奨されている。これは単なるスローガンにとどまることなく、具体的な行動として落とし込まれている。例えば、アジアにおいて新商品のヒット率が低い中でも、現地の顧客に対して何度もデプスインタビューを実施しながら現地に受け入れられる新商品を開発しようと、繰り返し挑戦している。また、買収したグローバル企業から新興国における流通戦略のノウハウを学び、それを敷衍する試みを継続してきており、何度もの失敗を重ねながらも最終的には売上増につながった。

(ヤクルト)

- ヤクルトでは、「生きた良い菌である乳酸菌シロタ株を摂取してもらうことで人々の健康づくりに貢献する」ことが創業来の一貫したミッションである。ヤクルトの容量は国によって多少異なるものの基本的な処方・味は同じである。また、ヤクルトを飲むとどのように健康に良いのかを説明しながら宅配のお届けをするヤクルトレディ組織は、ヤクルトの販売システムの根幹ともいえ、これをアジア各国においても構築した。このように、企業の哲学を具体的な施策の中で体現することで、海外の現

地従業員の間にもグループとしての一体感が生まれ、ヤクルトレディ組織を拡大し続けることで、売上も成長し続けている。

(大創産業)

- 大創産業では、管理職も含めて現場を大事にしており、役職問わず現場と一緒に汗をかくことで一体感を醸成している。経営と現場が一体となっている点が代理店からも共感を得られており、実際にビジネスモデルとして実現・成功している。また、これが現地パートナーにもよく見えており、良好なリレーションシップを構築・維持している。

(MS&AD)

- インドネシア現地法人のトップは、就任時に change, speed, innovation という現法独自の価値観を掲げて新しい取組みを始めた。単に言葉を掲げるのではなく、実際に現場の人々が業務を通じて感じられるように経営層・リーダーが行動で示したり、制度を整えたりした。例えば、それまでの価値基準で評価されていたこと実施した人を褒めるのではなく、それまでとは違うやり方でチャレンジした人を評価することで、現場は組織の価値観が変化したことを肌で感じる事ができた。また、新保険商品の料率設定は、それまで時間をかけて検証するものであったが、スピードを重視してスモールスタートで軌道修正するアプローチに変えた。その結果、現地の EC プラットフォーマーとの提携による事業創出などの成果につながった。

(双日)

- 双日では、スピード感を持って新しいことに取り組むという価値観を大事にしている。例えば、ベトナムで肉牛事業や周辺事業に新規参入するべく現地企業と提携をした際には、経営トップがスピード感を重視し、提携プロジェクトがスピーディに進むよう直接サポートを行った。また、現場での OJT を通してスピード感の重要性を上司が行動で示したり、人事評価制度の中にスピードを評価基準の重要要素として含めたりすることで、単なる言葉としてではなく、組織の血肉として浸透している。こうした価値観が、ベトナムでの現地企業とのスムーズな提携を実現した。

<基本的行動①-2>

地域特有のビジョンや戦略について、本社が一方的に策定し伝達するのではなく、海外拠点も共感・納得できるように、双方向的な議論などを通して共創する。

【解説・留意点】

全社戦略や展開地域における地域戦略は、現地の現場側による新事業創出活動に影響を与える。例えば、フォーカスする事業領域が全社・地域戦略によって定められている場合は、現地での検討対象となる新事業領域の幅に制限が生じ、また、地域間のリソース配分状況によっては取り得る施策も異なってくるだろう。そのため、どのように地域戦略を策定するかは重要な問いである。

本社からは現地の状況を肌で感じる事ができず、現地のマーケットや競争環境が見えづらいことが多いため、地域特有のビジョンや戦略を立案する場合は、本社が一方的に行うのではなく、海外拠点との

双方向的な議論を通して共創することが望ましい。そうすることで、海外拠点としても共感・納得でき、よりモチベーションが上がり、より効果的に戦略を実行することが可能になる。特に、現地における現場感覚のある人材が経営層にいたり、戦略立案プロセスに関わったりすることで（参考：基本的行動⑦—1）、より共創がしやすくなる。戦略を策定する上で現場層の意見を取り入れるアプローチも見られるが、その場合は、現場層に白紙の状態アイデアを出してもらうのではなく、経営層が戦略の方向性や枠組みを明確に示した上で現場層に意見を出してもらい、取り込むやり方が望ましい。

地域特有のビジョンや戦略を共創することが困難な場合は、海外拠点や現場層にビジョン・戦略を正しく理解してもらい、本社（経営層）との間で共通認識ができるように工夫することが重要である。例えば、地域戦略がビジョンの実現にどのように結びつくのかを明確にし、現地及び現場の人々にわかりやすいかどうかを検証する。また、地域のビジョンや戦略の内容を丁寧に現場に落とし込む。特に、複数地域に影響を与えるような大きな戦略は抽象的なことも多く、これを抽象的なまま説明するのではなく、具体的な事例を交えながらイメージを持ってもらうようにしたり、新しい戦略と既存の戦略、それぞれの対象となる事業区分を明確にしたりといった工夫が必要になる。

【関連事例】

（オムロンヘルスケア）

- インドにおける遠隔診療サービス事業の目的や戦略が、現場まで共通認識として浸透している。これは、中期経営計画に明記し、現地の各拠点に上の階層から下の階層まで丁寧な落とし込みを実行しただけではなく、そもそも遠隔診療サービスが、オムロンヘルスケアの「ゼロイベント（脳・心血疾患の発症をなくす）」というビジョンを実現するための有効な手段という位置づけを明確にしており、現場としてもなぜその事業を進めるのかがよくわかっているためである。

（ダイキン）

- ダイキンは、インドの空調業界に詳しいインド人をスカウトし、現地法人の社長に据えた。スカウトに関わった本社の役員と現地法人社長との間で強い信頼関係を構築しており、現地法人社長は当役員からよく学び、ダイキンの戦略や方針をよく理解しながら、現地に精通しているという強みも活かしてスピーディに事業を展開していった。これを機にダイキンのインド事業は大きく成長し続けている。

（三井物産）

- 本社からは見えづらいアジア地域のビジネス機会を探索し、本社と連携しながら事業化するというミッションを有する海外地域本部（アジア・大洋州本部）を設置している。アジアにおける事業機会の探索及び事業戦略の策定は、本社が一方的に行うのではなく、海外拠点が主導しながら本社と連携しつつ進めていった。また、ビジョンについても地域独自のものを現地主導で策定し、その過程で本社への発信・コミュニケーションを実施した。このように本社と海外拠点によるビジョン・戦略の共創がアジアにおける消費者エコシステム構築に大きく貢献した。

(日本工営)

- 2030年に向けた長期経営戦略では、東南アジア諸国のODA卒業やビジネスの進め方の変化（行政によるインフラづくりではなく、様々なプレイヤーによる街づくり）といった経営環境の変化を踏まえ、「ワンストップサービスの構築」、「自律と連携の促進」などの事業方針を打ち出した。当事業方針の策定においては、まずは経営層が明確に方向性を打ち出したが、現場からの声を拾うというボトムアップの側面もあり、現場も含めて全社的に危機感を持って新しい形で事業を進めていくべきだというコンセンサスが生まれた。

(日系金融機関)

- 中期経営計画の中のアジア戦略の策定にあたっては何度も担当者が現地に出張して、現地拠点のメンバーとディスカッションをし、現場の声を聞きながら作り上げてきたため、現場からも「現場感がない」といった反対なく部門ごとに中期経営計画を落とし込むことができた。

<基本的行動①—3>

現地に対して（特にM&A等により現地企業を買収した際には）、本社の経営思想、価値観や企業文化を押し付けるのではなく、現地を理解・尊重しながら共創を図る。

【解説・留意点】

現地に進出する時にM&A等により現地企業を買収、もしくは現地企業と提携することがよくある。海外進出に限らずM&A全般の話として企業文化の融合は常々の課題であるが、新興国である東南アジアはそもそものところで日本とは考え方や文化が異なるため、より慎重に進める必要がある。例えば、多くの東南アジアの国々では上下関係を守り、意見の対立を避ける傾向が強いことがよく言われる。たとえ自社では上下関係がフラットで意見の対立も厭わない価値観を有するとしても、買収後の人材マネジメントに関する制度・プロセスの統合の観点で、こうしたギャップは丁寧に埋めていく必要がある。

買収先の文化や価値観を尊重していることを示し、信頼関係を構築するためには、自社の経営思想や価値観を現地の買収先に受け入れるように強要し、制度や業務プロセスなどをいきなり自社のものに変えるのではなく、買収先拠点の歴史・文化を理解した上で、元々存在していたフィロソフィーや制度・業務プロセスの面で残しておくべきものは何かをよく検討する必要がある。ただし、尊重しすぎるあまり現地や相手に合わせすぎてしまうと、企業のアイデンティティが曖昧になるリスクがあるので、自社に合わせるべき根幹の部分は明確にし、その点は認識・理解及び浸透を図っていくことが重要である。

【関連事例】

(日立製作所)

- 新事業に対する四半期ごとのモニタリングにおけるコミュニケーションだけではなく、実際に本社の幹部が現地を訪問し、現場の実情や現地でビジネスを進める難しさを理解しようとしている。そのため、現場感覚に合わない指示や無理難題はなく、現地・現場も自律性を持って事業を進めることができている。

(アサヒ)

- グループの利益における海外比率や従業員数の半分以上が外国人となるなど、グローバルな成長基盤が拡大している中、2019年に従来の経営理念を刷新し、新グループ理念“Asahi Group Philosophy”を制定した。ただし、各国の文化や現地企業ですでに築きあげた文化もあるので、当フィロソフィーを完全に押し付けるのではなく、根幹は残した上である程度咀嚼して現地に合うような形に落とし込むことを認めている。戦略に関しても、本社からの東南アジア事業に対する方向性や期待を地域統括拠点がかみ砕き、各現地法人の経営陣が理解・納得できるような形で伝える工夫をしている。
- 現地企業を買収しマレーシア市場に進出した際に、アサヒがローカルマーケットへの本気度を見せたこと、また、ローカルと対等の立場、同じ目線で話をしたことなどにより、買収後も現地マーケットを熟知している優秀な現地人材が留まり、国内ブランド「WONDA」の展開に大きく貢献した。

(MUFG)

- MUFGはタイの大手銀行を買収した際に、行名をMUFGに変えることなく、買収先の文化とやり方を尊重し、マネジメントチームを信頼し、パートナーとして長年寄り添ってやっていきたい旨をうまく伝達した。そのため、現地の優秀な人材はリテンションプランが終わった後も残ってくれた。日本から送ったCEOや役員も自然に現地の経営陣に溶け込むことができた。

(日系金融機関)

- 東南アジアにおける現地会社を買収した際に、現地会社のキーパーソンとの信頼関係の構築・維持を重視しながら、当社のカルチャーを押し付けるのではなく、お互い分かり合うためのアプローチをとりながら文化融合を図った。例えば、金融機関にとって非常に重要なリスク管理に対する考え方について初めは溝があったが、まずはギャップを整理し、そのギャップのどこを埋め、どこを許容するのかを話し合いながら1、2年かけて進めていった。

② 適切なリーダーの選任及び権限委譲

<基本的行動②-1>

既成概念や成功体験に捉われない新しい考え方や判断ができ、最後までやり切る力を有する人材を現地のリーダーとして選任する。

【解説・留意点】

海外進出の形態が発展していき、単に輸出をしていた段階から現地に拠点を設置する段階になると、現地の組織のリーダーをどうするかという問題が出てくる。特に、現地法人が単なる販売拠点や生産拠点としての機能を越えた一連の事業活動を、その主要な意思決定も含めて現地で完結するようになると、なおさら現地のリーダーの資質によって業績が左右される。その意味で、現地拠点のリーダーに求められる資質とは何かは重要な問いである。

東南アジアにおいて新事業創出活動に成功している、または、積極的に取組んでおり少なからず前に進んでいるケースでは、二つの資質(の両方またはどちらか)を備えたリーダーが選任されていた。一つは、日本での既成概念や成功体験に捉われない考え方や判断ができること、もう一つは、困難に負けず最後

までやり切る力を持っていることである。

東南アジアのような新興国において新事業創出を進めるためには、既存事業の深化の考え方から離れ、新しい環境で新事業を生み出すための考え方に切り替える必要がある。また、ダイナミックに変動する経済環境の中、限られたリソースで新事業に取り組むことは不確実性が高く様々な困難を伴う。そのため、こうした予期せぬ困難に耐えながら最後までやり切る力が必要となる。

よくあるケースとして、グローバル人材と称して、英語が話せる人材、海外に留学の経験のある人材を優先してしまうことも見られるが、英語や海外留学経験はかならずしも絶対条件ではない。むしろ、自社事業に詳しくあったり、国内で事業マネジメントの経験を有したりするエース級の人材を赴任させることで成功した事例が多い。

【関連事例】

(ユニ・チャーム)

- ユニ・チャームでは現地に派遣するリーダーとして求められる必要な要件を定めており、その中には現地で勝てる戦略を考えられるかという「創造力」、ありのままの1次情報を見て、既成概念にとらわれず自分で問題意識を持てるかという「直観力」、着実に実行する「実践力」、真面目にしつこく最後までやり切れるかという「徹底力」が含まれている。実際に、これらの要件を備え、かつ豊富な実績を持つ執行役員クラスのエース人材を現地のトップとして派遣し、成功につながった。

(PPIH)

- シンガポールはじめ東南アジア各地で日本をテーマとしたコンセプトショップである DON DON DONKI を展開し、成功しているが、そのきっかけは PPIH グループのトップによる決断であった。もともと、日本でも「ドン・キホーテ」をはじめとしてディスカウント業界で成功していたが、こうした成功体験にとらわれず、海外における日本食材・商品の普及の可能性を見抜き、日本とは全く違うコンセプトストアをシンガポールを皮切りに東南アジアで展開し、事業を成長させている。

(MS&AD)

- インドネシア現地法人のトップは、就任時に change, speed, innovation という現地法人独自の価値観を掲げて新しい取組みを始めた。以前は、日本人駐在員の指示待ちの文化であったが、新しい価値観を根付かせるために、従来とは違う行動（例えば、新しい取組みのための資金枠を別途用意する、新しいことへのトライを評価する、現地に合った人事評価を実践するなど）をすることで、現地法人の文化を変えていった。このように、インドネシア現地法人のトップは、現地拠点での新事業創出活動を促進するため、既存の考え方に捉われず、次々と新しい取組みを進めている。

(MUFG)

- タイの大手地場銀行への出資後に MUFG から選任した CEO は、自動車ローンに関する現地のバリューチェーンを俯瞰し、MUFG の強みと現地の銀行の強みを掛け合わせることで取引を拡大できる可能性に着目した。そのためには、カルチャーの違う二つの銀行の出身者同士が協力しながら進める必要があった。そこで、CEO は自らカルチャー変革を主導しつつ、具体的に情報共有と議論ができ

るステコミを立ち上げ、新事業創出に向けて継続的に取り組んだ。当 CEO のリーダーシップのもと各部隊が緊密に連携することで取引が拡大し、飛躍的に成長することができた。

(クオリカ)

- クオリカは、様々な外資系企業でのマネジメント経験を有し、従来の日本的な発想とは異なる考え方のできる人物をアジア統括拠点のトップに選任した。リーダーシップを発揮しながら、クオリカのアジア事業を成長させ、立ち上げ当初は様々な困難があったにもかかわらず着実に実績を出している。

<基本的行動②-2>

海外拠点の成熟度やその時の状況を勘案して、有能な現地人材をリーダーとして登用し、「経営の現地化」を図る。

【解説・留意点】

「経営の現地化」とは、現地法人の社長または各部門・各店舗などのリーダーに現地人材を活用し、権限・裁量を委譲することを言う。

飲料・食品や生活消費財、白物家電など、ローカライズの必要性が高い業種は、商品開発、マーケティング・セールスなどにおいて現地の生活習慣、文化、現地特有の嗜好や価値観を理解している現地人材の活用が不可欠である。また、現地の業界に精通している現地人材を経営トップにすることで、現地の顧客/取引先/提携先のネットワークをより充実させることができ、素早い意思決定による事業拡大が可能になる。優秀な現地人材を確保するために、本社の経営トップ/役員が自ら現地に飛び、スカウトをする事例も見られる。

日本企業の中には東南アジアに古くから進出している企業も多い。例えば、3、40年前に現地法人を設立した企業は、当時採用した現地人材が定年を迎えるなど、長期間日本企業で働く現地人材が多く、日本の技術やオペレーションを吸収しながら成長している人材も多い。その中で、数年間のローテーションで入れ替わり立ち替わりの日本人駐在員がいつまでも現地法人のトップ、あるいは部門・店舗のトップに居座り続けると、優秀な現地人材のモチベーションが向上せず、事業に対する責任感や当事者意識も育ちにくい。そのため、成熟度が高い（現地での事業期間が長く、現地人材が成長している）現地法人の場合は「経営の現地化」を進めることが一般的である。

現地法人が置かれた環境や有するニーズによって「経営の現地化」が求められることもある。例えば、現地の成長市場において海外企業やローカル企業よりも速くシェアを拡大することが必要な場合、現地の業界や商習慣をよく理解していないとスピーディな事業展開が困難だと判断して現地の業界に精通した現地人材を現地拠点のトップに据えたケースが挙げられる。また、ある地域におけるグローバル企業の現地法人を買収することで市場に参入したケースでは、現地マーケットの攻略に関するノウハウを短期間で吸収するために、買収先企業の現地人トップをそのまま登用し、直接ノウハウを学んだ。

【関連事例】

(ダイキン)

- ダイキンは、日本で成功したやり方（エンドユーザーに近い販売ネットワークの構築）をインドに移

植するためには、スピードが重要であり、日本人が現地の文化や商習慣などを理解しながら進めるのは時間がかかると判断し、現地の空調業界に精通したインド人を現地トップにすることにした。その結果、意思決定のスピードを速めつつ、ダイキンの戦略を着実に実行していくことができ、インド事業は大きく成長している。

- また、東南アジアにおいて短期間で事業を成長させるためには、現地の経営は現地の人材に任せるという方針のもと、例えば、シンガポールの販売部門のトップにシンガポール人を置き、ベトナムでも現地の人材を社長に任命した。また、新興国（マレーシア、インドネシア、フィリピン）のトップには中国事業の成功に貢献した中国人人材を選任した。

（サントリー）

- サントリーは、ペプシコとベトナムで合弁会社を設立し、ベトナムで本格的に事業を開始した。その際の課題はペプシコの新興国における成功のためのリソースやノウハウを効率的に吸収することであった。そこで、新しい合弁会社の社長にはペプシコ出身者を起用し、権限を移譲した。これにより、サントリーはペプシコのノウハウをダイレクトに学ぶことができ、ベトナム事業の成長を実現するとともに、他国へのノウハウの移植にもつながった。

（参天製薬）

- 事業の立ち上げ当初は日本の販売手法で日本の製品を売っていたが、現場に精通した人材を採用し、日本で培った強みやノウハウを各国でのニーズの充足活動と顧客エンゲージメントに活かしていくことでローカリゼーション（現地化）を進めた。アジアの地域統括拠点であるシンガポールでは、ドイツ人がサプライチェーンのヘッド、マレーシア人が人事のヘッドを務めるなど、現地の商習慣や効率的なオペレーションを知る人材が中心を担っている。

（大創産業）

- 商品に関して均一価格・ワンプライスのモデルは各国共通であり、こうした大創産業のビジネスモデルを崩さないためにも現地のトップには日本人駐在員を選任している。トップの次の階層ではローカル人材を積極的に活用しながら「経営の現地化」を進め、成功している。パートナー企業は現地企業との取引が多い。

（鹿島建設）

- 東南アジアの現場ではローカル人材の活用を進めている。シンガポールで現在5か所ある建設現場のうち2か所は所長がシンガポール人で、そのレポート先のジェネラルマネジャーもシンガポール人である。現地法人の社長の下に七つの部門があるが、法務、生産、設備、安全はシンガポール人がリーダーを務めている。これらのシンガポール人のメンバーは、鹿島のやり方を理解しており、鹿島のバリューを自らの言葉でPRできる存在である。長年にわたり繰り返し入札と施工を続けてきたことで、鹿島としてのバリューをローカル社員とも共有できている。

<基本的行動②-3>

現地のモチベーションを最大化するように権限委譲の範囲と内容を明確に決め、権限委譲した範囲内では現地で素早い意思決定ができるようにする。

【解説・留意点】

本社と海外拠点（地域統括拠点や現地法人など）それぞれの権限内容を明確にすることがポイントとなる。権限内容が定性的・定量的に明示されていないと、毎回本社に判断を仰がなければいけない。漠然と権限を与えるという話のみで、具体的には権限範囲及び内容を詰めていなかったため前に進まなかった事例もある。

すべての権限を委譲するのではなく、①本社と現地・現場の役割、②商品特性の観点などから、合理的な範囲を決定する必要がある。例えば、①ブランド投資・管理など全社的に影響のあるものは本社が担当し、セールス・マーケティングや商品開発など現地目線が必要なものは現地が担当した方がよい。②同じ消費財でも、グローバルスタンダードな商品売る場合であれば、商品開発機能は本社が担当し、ローカライゼーションが必要な商品売る場合であれば、商品開発機能は現地に設けて現地人材を最大限活用しつつ（参考：基本的行動②-2）、開発にかかわる意思決定などの権限は、最大限現地に委譲すべきである。過度なリスク回避により現地・現場の権限委譲が小さい（例えば、現地企業との実証実験や少額の出資にも本社の決裁が必要）場合は、スムーズに案件が進まないだけでなく、現地の従業員のモチベーションも低下する可能性もある。

多くのケースにおいて課題として見られるのは、権限委譲度合いと本社からのグリップ度合いのバランスである。これには決まった答えがあるわけではないため、自社の課題や事業環境を踏まえて適切にコントロールしていく必要がある。例えば、現地の成熟度が高くなった場合には、現地になるべく権限委譲して自由に進めてもらうことで成長を促進することが現地のモチベーションや優秀な人材の確保につながり、能力発揮を促すことで成果につながりやすい（参考：基本的行動②-2、⑧-4）。しかし、本社からのグリップが弱まった結果、本社の経営思想や全体戦略から乖離が生じたり、現地で知見・ノウハウが蓄積・整理できず横展開ができなかったり（参考：基本的行動⑤-1、⑥-1）、現地でコンプライアンス上の問題が発生したりするケースもある。その場合は、権限委譲範囲・内容の見直しをしつつ、立て直しのために本社介入度合いを上げるなどの対応が必要である。

【関連事例】

（島津製作所）

- 新事業に関する稟議については、本社からの出資が必要になる場合は稟議が必要だが、それ以外は権限委譲されている。販売会社としての範疇であれば現地判断が可能であり、事業化する際にも本社からの出資が不要な場合は現地判断で進めることができる。例えば、新機器や新しい分析方法などの開発には7～8年ほどの時間がかかるため、そのような新規事業は販売会社としての域を超えてしまう。一方、シンガポールの総合病院との共同研究の例のように、既存の機器や検査方法を用いて1～2年で形になるような事業については、現地で意思決定しながら進めることができる。

(村田製作所)

- 新事業への取組みの可否を判断するアセスメント会議を現地側で実施し、規定の金額以内であれば新事業に関する PoC レベルのトライアルは現地側で判断した。例えば、初期のリサーチフェーズは現場のリーダーレベル、実証実験フェーズになると地域の統括責任者、買収・提携といった大きい話になれば本社の決裁事項、というように意思決定権限の段階を設けている。

(アサヒ)

- セールス・マーケティングは現地側に任せるようにしているが、一部の商品開発に関しては、ブランド管理の観点から本社でコントロールしている。具体的には、新しい商品やフレーバーを作る時には、本社のブランド管理委員会の承認が必要である。一方で、広告宣伝などのマーケティング活動は、ブランドの規程を遵守する前提で基本的に現地側に任せている。このような権限委譲の結果、現地発のアイデアを活用したマーケティング活動が成功し、ヒット商品が出た。

(サントリー)

- 商品開発については、マーケットイン思考を徹底し、顧客ニーズに応えるための最適な商品を作るために、アジアの主要マーケットであるジャカルタ、ホーチミン、バンコク、台湾、シンガポールのアジア 5 か所に R&D 拠点を設置している。各 R&D 拠点には必ず現地人材を登用し、日本人社員と協同して現地の消費者の嗜好を捉えた商品開発に取り組んでいる。

(LIXIL)

- 本社側にまだ海外ビジネスの知見がなかった時代、ベトナム現地法人 (INAX) に対して、徹底的に権限委譲された。本社の考えは、現地ことは現地にいる人材が一番理解しているということで、責任者にほぼ全て (一定額の投資の意思決定も含めて) 権限移譲された。本社への報告は四半期に 1 回程度に抑え、事業が順調であれば口出しされることはなかった。例えば、社会貢献もベトナムの社長が決めて開始し、環境教育 (水汚染) や寄付と合わせたプロモーションも現地決裁で本社にも事前承認なしで実施した。その一方で近年では、ブランドに関するマーケティングや投資は本社がグローバルに実行すべき役割として分担が図られている。

(イオン)

- 現地発の新しい取組みについては、各社の社長が決めることになっている。商習慣が各国によって異なるため、売り場作りについては日本でのノウハウを活用しつつ、独自にローカライズしている。また、スタートアップとの連携については、インドネシア・マレーシアで先行しており、これらは現地法人の権限で実施している。また、出店戦略も現地のマーケットを知っている現地側で立てているが、何百億円という大型店舗の投資は現地法人では決定できないので、出店戦略を具体的な数字を含めた計画に落とし込み、日本本社から承認してもらう流れになっている。

(MS&AD)

- 金額に応じた決裁ルールが存在する。例えば、現地のスタートアップとの協業による比較的少額な実

証実験は現地拠点の担当部長の判断で進めることができる。一方で、当スタートアップに対する出資の段階に来た時には本社担当役員の決裁が必要となる。また、保険商品について、保険の引き受けリスクが少なければ現地で判断して新しい取組みを始めることが可能である。例えば、インドネシア法人では、EC プラットフォーマーと提携した保険販売の取組みを、現地の判断で素早く実施できた。

(MUFG)

- 有力なスタートアップの発掘・投資だけでなく、MUFG との協業を通じた新事業創出を目的として、2019 年 1 月に CVC を設立し、ベンチャーキャピタリストとして経験豊富な人材を社長に据えた。当社長は、CVC として成功するためには従来とは違うやり方が必要であると考え、組織設立時に MUFG の経営陣に 2 点条件を提示した。一つは、独立した投資委員会で、少数の議決権者で意思決定をする仕組みを導入するというもので、もう一つは、銀行と異なる投資パフォーマンスに応じた独自の報酬体系を認めてもらうことであった。どちらも伝統的な銀行の組織設計・報酬体系では難しいものであったが、MUFG はこれを承諾し、結果として CVC として成果を出し続けている。

(鹿島建設)

- シンガポール政府による公的プラットフォームを使ったり、大学によるビジネスコンペティションにスポンサーとして参加したりして、応募案件から新しい事業に繋がる試みを始めている。これらの一部は現地法人の決裁・予算で素早く実施しており、本社の R&D 予算が必要になった場合でも、スタートアップのスピード感についていくため、本社の稟議審査を特急で通してもらうなどの対応を行った。

(公益社団法人日本プロサッカーリーグ)

- Jリーグは、現場が想いを持ち、企画する事業へのチャレンジを奨励する組織風土である。日本の人口減少と高齢化からの脱却と地域活性化のための打ち手としてアジア進出が有効であると現場の責任者が訴えたところ、役員は快く承認し、プロジェクトチームに権限を十分に委譲した。その結果、プロジェクトチームは、現地で自律的に動き、メンバー一人一人が自ら判断、意思決定をしながらアジアでの活動を進めていくことができた。

③ 十分なリソースの配分

<基本的行動③-1>

経営層の直接的な関与と判断により、新事業創出活動に必要なリソースを十分に配分する。

【解説・留意点】

新事業への取組みには、人材、資金などのリソースの確保が必要である。人材については、新事業の取組みを推進する組織を立ち上げることも多く、組織メンバーを集める必要がある。その際に、例えば、他の事業部から優秀な人材を一定期間アサインしてもらう必要があるが、他の事業部は既存事業の予算達成を優先しようとするため、部内の人材リソースを提供することに躊躇する傾向にある。資金についても、新事業に取組むためには、上記の人材に対する人件費以外にも新しい製品・サービスを開発するため

の市場調査費用、実証実験を行うための費用など、多くの費用が発生する。しかし、現地法人は予算が限られていることが多く、不確実性の高い新事業への取組みよりも短期的な成果を出しやすい既存事業に予算を割り振る傾向にある。

以上のように、新事業の取組みにはリソースが集まりにくい性質がある。そのため、社長やその他役員などトップ経営層が強いリーダーシップにより、これらの新事業への取組みにリソースをしっかりと割当てるように海外拠点や現場層をサポートすることが必要になる場合がある。

また、リソースが十分に配分されない背景に本社の現地に対する理解不足がある（参考：基本的行動⑦-1）。ある事例では、本社の経営層は東南アジアを一括りとしてとらえ、国別の状況を正確に把握していなかった。その結果、各国の拠点ごとに必要な人材や資金に関する需要が違うにもかかわらず、その状況が正しく理解されず、リソースが適切に提供されなかった。

【関連事例】

（オムロンヘルスケア）

- 全社として「ゼロイベント（脳・心疾患の発症をなくす）」というビジョンを掲げ、それをインドで実現するための有効な手段として遠隔診療サービス事業を進めている。現場主導で進めているが、こうしたビジョンや戦略が現場側にも浸透しているため、既存事業がある中でもリソースを割くことができている。データ連携やテクニカルな面、資金面では本社のサポートが必要であったが、本社側でもこうしたサポートを提供する体制ができている。その結果、現地の有力なオンライン診療スタートアップと提携し、計画を上回る実績を上げることができた。

（ユニ・チャーム）

- 現地の経営を行うリーダーとして、執行役員クラスのエースを送り、現地でのコミュニケーション、マーケット開拓を任せた。成果を確実に出せる実行力の高い執行役員を送るために、優秀な人材は日本に留めたいという思いもある中覚悟を決め、現地に一番信頼のおける人材を惜しげもなく投入した。

（LIXIL）

- ベトナムの現地法人（INAX）に対してリソースを十分に配分した。例えば、ベトナムの工場の建設資金を支援したり、優秀な技術者を派遣したりした。その一方で徹底的に権限委譲を行い、ヒト・モノ・カネは提供したが、現地に任せ口出しはしなかった。現地も本社に依存をせず、自分たちで成功してやる、単なる日本向け生産だけでなく現地市場も攻略しよう、というオーナーシップを発揮した。その結果、ベトナム進出後3-4年後にはトップシェアを実現した。

（MS&AD）

- 国内で進めていたAIを活用した保険販売機能の強化プロジェクトをフィリピンに横展開するという取組みがあった。当プロジェクトは担当役員の肝煎りであり、期限の中で成果を必ず出すという担当役員の大号令があり、社内でも当プロジェクトには十分なリソースを充てるというコンセンサスが生まれた。その結果、当プロジェクトに関わっていた従業員も既存業務を抱えている中、新事業に時

間を十分に割くことができている。

- 現地法人は既存事業の売上予算目標が厳しく設定されているため、そちらにリソースを向けるのが第一になり、新しい取組みに優秀な人材を充てたり、資金を投資したりすることが困難だった。そこで、初期の投資額や失敗リスクは本社が負担する代わりに、開発したソリューションは本社の資産とし現法が利用料を支払うという仕組みにすることで、現法がリスクをとって新規事業に挑戦できるよう支援している。

(MUFG)

- 経営層と旧国際事業本部が議論を重ねながら、次なる成長を東南アジアでの商業銀行への出資を通して実現するというパートナーバンク構想を描いた。この構想の実現に向けて、旧国際事業本部のM&A部隊にMUFGの優秀な人材を集め、オリジネーション機能を含めてM&Aを自由に進められるリソースを提供した。そして、当チームが東南アジア4か国でパートナーバンクを自ら発掘し、相手先と話をしながら出資をスピーディに進めてきたことで、パートナーバンク構想の基盤を構築することができた。

(双日)

- 新事業創出に向けてベトナムの現地企業との提携を進めるにあたり、各事業部から優秀な人材を集めて部門横断の特命チームを組成した。通常、各事業部から優秀な人材を集めることは困難が伴うが、社長の強いリーダーシップにより、経営側から指名する形でメンバーを集めた。提携プロジェクトに直接関係のない部署に対しては、違う事業経験を通じて成長し、当部署に将来貢献できるようになるということで当部署の責任者より了承を得た。
- また、特命チームは現地企業との提携に関連する事業の経験を有していなかったため、事業本部から土地勘のある人材を2、3人アサインし、毎週議論することでスムーズに進めることができた。
- さらに、経営層（社長、副社長、経営企画の担当役員）は自らの時間というリソースも割いており、特命チームは経営層の時間を確保することに苦労はなく、スピーディに案件に取り組むことができた。

(三井物産)

- アジアにおける消費者向け事業のエコシステム構築のためにCT Corpとの提携に取り組んでいた際に、本社の事業本部のリソース確保が課題の一つだった。最終的には、中期経営計画2023のStrategic Focus「マーケット・アジア」へのFlagship案件との位置づけから、総合力を駆使して取り組むべく経営の強いコミットメントがあり、必要なリソースが確保された。

<基本的行動③-2>

新事業に取り組むためのリソースは、既存事業のリソースとは明確に分離して提供する。

【解説・留意点】

既存事業を担当するメンバーが兼任で新事業の創出活動に取り組むケースがよく見られる。この場合においても、本社経営トップの強いリーダーシップにより新事業に対する適切なリソース提供に関する

全社的コンセンサスが生まれているケースでは、当該担当者が新事業創出にも時間を割き易い。しかし、多くの場合は、足元の予算達成へのプレッシャーが強かったり、既存事業で稼ぐ企業文化が強かったりするために、新事業に十分に取り組むことができていない。そのため、新事業に取り組む専門のチームを立ち上げたり（参考：基本的行動⑧—1）、専任の担当者を配置したりするなど、既存事業と新規事業でリソースを分離する必要がある。

人的リソースだけでなく、資金面でも分離して提供するケースも見られる。例えば、開発に長い期間がかかるような商品に関する研究開発費用などを別の予算枠として確保している場合である。このように資金枠を分離することによって、中長期的な新事業創出活動も安定的に継続することができる。

【関連事例】

（村田製作所）

- 村田製作所は、事業ポートフォリオを既存事業と新規事業に分けており、ポートフォリオごとに組織を分け、リソースも分けて供与している。例えば、新事業創出活動を実施する専門組織を組成し、データ事業やエネルギー関連事業に取り組んでいる。

（MS&AD）

- インドネシア現地法人の社長は、現場側の新しい取組みを支援するために資金枠を別途用意し、これらの資金枠を使うことを強く奨励している。取組みに必要な投資と成果としてのリターンの情報をもとに事前に申請すれば、その分の資金を提供している。こうした取組みが新しい保険商品の開発などにつながっている。

④ 実効的なモニタリング

<基本的行動④—1>

本社と海外拠点の間でモニタリング指標を共創し、海外拠点に求める報告は、実効性を伴い現場に過度の負担を生じさせないようなものにする。

【解説・留意点】

本社と海外拠点間の戦略の共創と浸透（参考：基本的行動①—1）が十分できていないまま海外拠点に任せすぎると、本社の戦略と現地での実行が乖離してしまうリスクがある。その場合は、本社が現地事業をしっかりモニタリングし、コントロールすることが必要になるが、その時のポイントは重要業績評価指標（以降、KPI）の共創である。つまり、海外拠点が見る KPI と本社が見る KPI が本質的には同じものでなければならない（財務 KPI だけでなく、改善行動につながるプロセス KPI レベルで）。そのためには、本社の戦略だけでなく、現地での事業推進上のポイントを理解している人材が KPI の設計に関わることが必要である。

また、本社が海外拠点に求める報告の形式・内容が現場の目線と合っておらず、報告のための報告と現場に認識されている状況では、不要な業務負担を生み、本質的な業務（顧客課題への解決法や提案内容を考えるなど）に割く時間が少なくなり、現場のモチベーションが低下するケースが見られる。例えば、本社の財務フォーマットに合わせた詳細な数値報告が求められるケースが多く見受けられるが、海外拠点

では事業推進上その数値を利用していないためにデータがなく、その収集・加工に多くの時間を費やしている。海外拠点から本社にデータが共有されるにもかかわらず、当数値が本社の意思決定に活用されることは少なかつたりする。

特に、海外拠点に大幅に権限委譲した場合は（参考：基本的行動②－2、②－3）、現地で問題が起きているかどうか（利益が減少している/コンプライアンス上の問題が生じているなど）がリアルタイムで把握できる程度の必要最小限の報告形式・内容に留めておくことが、現地のモチベーション維持と自律的な事業推進に寄与すると考える（問題が起きた時の説明責任を果たす仕組みが現地で作られていることが前提）。

【関連事例】

（日立製作所）

- 現地からのオフィシャルな報告はなるべく必要最小限にとどめ、現地側で時間をより本質的な業務に割けるような配慮がなされた。

（ヤクルト）

- 現地拠点に対するモニタリングは、必要最低限なものとなっており、現地法人に権限移譲している。具体的には月次の営業報告書や経理数値の報告、3カ月ごとの決算書の提出が求められるが、現地での業務に支障を与えるような詳細な報告を本社側が求めることは殆どない。

（双日）

- 現地パートナーとの提携による事業の KPI モニタリングについて、日本で設定している KPI をそのまま使わず、現地向けにカスタマイズしている。また、本社側も現場側も、財務 KPI だけではなく、事業 KPI（例えば、牛の飼育事業に関するものだと、疾病率、1日当たりの体重増加など）を重視しながらモニタリングしている。

（クオリカ）

- 本社への経理報告は、シンガポールと日本で会計ルール及び勘定科目とその位置づけなどが異なることにより、手間がかかっていた。そこで、外部の税理事務所などの専門家に外注することで対応し、顧客への提案など本質的な業務により時間を割いている。

<基本的行動④－2>

事業の継続や撤退などの判断について、定量的または定性的な基準を明確に設けた上で、情緒的ではなく合理的な判断に基づき、適切な意思決定者が決断する。

【解説・留意点】

ポイントは三つある。一つ目は、基準を明確に決めることである（定量的なものでも定性的なものでも良い）。なぜなら、基準がなければ事業判断に関する議論も意思決定も行えないからである。例えば、撤退基準が明確になっていないがゆえに、中々撤退の判断ができずに、事業が泥沼化して損失が拡大した

ケースがある。

二つ目は、感情的にならず合理的な議論と判断が必要なことである。事業の進捗が思わしくない時は、責任所在の議論に終始してしまい、今後どのように軌道修正するかに関する建設的な議論ができない場合が多い。これを防ぐためには、例えば、不振の原因分析につながる情報やデータの見える化や、客観的な判断を下すための適切な会議設計（会議出席人数、議題、開催頻度）が重要である。

三つ目は、最終的な意思決定者を明確にし、その意思決定者が適切なタイミングで決断をすることである。意思決定者を決めたとしても、失敗を許容しない企業文化/制度（参考：基本的行動⑤-2）などにより、当人が決断を躊躇してしまうケースもある。基準を決め、合理的に話し合い、決断したとしても、将来は不確実であるがゆえに望ましくない結果につながることもある。しかし、大事なことは、意思決定プロセスを明確に決めて決断をすることによってビジネスのスピードを速くすることに加えて、決断の結果からの学びを意思決定プロセスに反映していくことでより一連のプロセスを精緻化していくサイクルを構築することである。

【関連事例】

（日立製作所）

- ベトナムにおける新事業の進捗が困難な状況に直面した際も、多角的な事業判断を本社側、現地側一体となり推進することにより、当プロジェクトを完遂した。

（クオリカ）

- 飲食店向けのソリューションをインドネシアで展開していたが、成果が出ず、最終的には撤退を決断した。その理由は、①飲食店のソリューションのコンセプトは日本式経営がベースとなっていたが、インドネシアなど東南アジアでは欧米式経営がベースになっているため、普及が困難であることがわかったこと、②クオリカは製造業が強みであり、より強みを活かしやすい製造業向けソリューションに注力すべきであると判断したこと、である。

（日本工営）

- 通常の事業計画と違い、インキュベーション投資には不確実性も含まれていることから、何をどの時期までに達成するかについて、KPI 数値を厳密に決めるというよりは、少しバッファを持たせて決めている。KPI や条件も設定しており、予算範囲も決めているが、その範囲内かつ合理的な理由があれば当初の計画とのズレも許容するように決め、杓子定規な事業判断にならないようにしている。

⑤ 海外拠点での「知」の生成

<基本的行動⑤-1>

海外拠点における新事業創出活動を通して得られた知見・ノウハウなどの暗黙知を、言語化などにより見える形で蓄積する。

【解説・留意点】

海外拠点で事業活動を行うと様々な知見・ノウハウなどの暗黙知が生まれる。例えば、東南アジアのマ

マーケットでの顧客/競合情報の入手方法、現地パートナーとの提携を通して実証実験を上手く進めるためのコツ、東南アジアの特定業界における課題と KSF などがある。こうした知識以外にも、現地で成功した商品開発手法、セールス・マーケティング手法、流通戦略、効果的・効率的な戦略実行を支える業務プロセスなど、「型」として抽象化ができるようなノウハウもある。これらの暗黙知は、他の国や地域に横展開することで事業をより有利に、素早く進めることができる（参考：基本的行動⑥－1）。そのため、言語化などにより見える形にして、組織知として蓄積することがまず必要である。

しかし、暗黙知を形式知化するための仕組み・プロセスを整備していないケースが見られる。例えば、現場で業務を行いながら気づいた学びをメモとして作成し共有するような仕組みがあれば、知見・ノウハウが見える化することができ、業務プロセスを「型」化するためのヒントも得られる。あるいは、定期的な進捗・課題の共有会議を適切に設計・運用する（例えば、会議の前に必要な情報を定型フォーマットに記載する）ことも一つの仕組みの例である。

前提として、海外拠点に権限が十分に委譲されており（参考：基本的行動②－2、②－3）、現場のメンバーが主体性を持って業務に取り組んでいることが必要である。日本人駐在員からの指示待ちの文化があると、上記のような仕組みやプロセスを整備しても形骸化してしまうケースが多い。

【関連事例】

（デンソー）

- デンソーでは、新事業創出活動を成功させるために、社内のリソースや新しい取組みの過程で得たノウハウなどを蓄積し、見える化する仕組みを構築した。例えば、モノづくりに関するノウハウといった暗黙知を形式知化した。

（素材・素材加工品メーカー）

- 2020年に導入された現地拠点での新事業創出プロセスの「型」では四つのステップ毎に何をすべきかを明確に定めた。具体的には、今後有望な領域を決めたら、そのサプライチェーンを把握することから始め、顧客の意思決定者の特定、顧客へのインタビューを経て、仮説設定・顧客フィードバックを行った後に、最終的に本社に対して提案を行う。また、ステップ毎に業績評価の KPI が紐づけられている。

<基本的行動⑤－2>

失敗時は、責任追及ばかりするのではなく、要因を分析し、次の成功に活かすための教訓として整理する。

【解説・留意点】

アジア新興国での新事業創出の各フェーズでは様々な失敗が起きる。例えば、東南アジアで新しくデータ事業に参入したはいいが、パートナーとの提携交渉がとん挫したり、あるいは提携して実証実験まで実施したが事業化までに至らなかつたり、事業化したけれどスケールリングせずに撤退するなどである。こうした失敗からの学びも現地・現場における知見・ノウハウの一つである。マーケットに対する理解も日本より不足し、環境変化も速い東南アジアなどのアジア新興国では失敗も多いため、早くに小さく失

敗し、その失敗からの学びを次のチャレンジに活かすことを高速で繰り返すことが肝要である。

しかし、これは「言うは易く行うは難し」である。その最大の原因はやはり失敗を許容しない企業文化にあることが多い。失敗した時に、すぐに戦犯探しが始まったり、次チャレンジするチャンスが与えられなかったり、昇進への道が閉ざされたり、減点主義の評価制度になっていたりすることがよく見られる。こうした企業文化を変えるためのリーダーシップが求められる。実際に成功した企業では、失敗を許容する文化を浸透させることができている。

また、失敗から学び、次の教訓として整理するためには、失敗の原因を分析できなければならない。そのためには情報が記録・蓄積されている必要がある。例えば、パートナーとの提携に向けた活動記録（訪問記録、議事メモ、会議の振り返り記録など）といった定性的な情報、あるいは新事業創出におけるプロセス KPI（提携パートナー候補への訪問/提案回数など）といった定量的な情報が蓄積されていないケースが見られるが、こうした情報を集めて分析する仕組みを構築することも重要である。

【関連事例】

（村田製作所）

- 新事業創出に向けて多くの領域で数々のトライをしており、中には失敗事例もある。しかし、会社として失敗を許容する文化があり、トライした結果としての失敗から知見や学びを積み重ねられる環境にある。

（サントリー）

- アジアでの新商品で成功する事例が中々出ない中でもチャレンジし続けるのは、「やってみなはれ」精神によるところが大きい。新商品の成功が困難なことは経営層も十分理解しているため、単に失敗しているといってローカルの社員に圧力をかけることはせず、人事評価が下がることもない。失敗したことを批判する文化はなく、失敗した理由を分析して学びにしようとしている。
- 当時のサントリー食品アジアの経営層自らも、ペプシコベトナムにおける成功の仕組みを活用することを方針として決め、そのノウハウの吸収に注力した。

（MS&AD）

- インドネシア現地法人は、一般消費者向けの新サービスを探索するために部門横断でデジタルチームを作った。以前、同じような組織を作ったところ、メンバーの権限が限られており、うまく機能しなかった。そこで、今回は権限を大幅に委譲し、リソースも提供することで、デジタルチームが活躍できる環境を整えた。その結果、新しいサービスをローンチすることにつながった。

（双日）

- 双日は、現地の大手企業との提携をスピーディに進めるために事業本部横断で特命チームを組成し、うまく提携を成功させることができた。その成功の背景には、過去における失敗からの学びがあった。過去にも事業本部横断でタスクフォースチームを作ったことがあったが、当チームのやるべきこと・決めるべきことが明確になりにくく、時間の経過とともに各メンバーの連携も取れずバラバラになり、失敗した。この教訓から学び、今回の特命チームでは、やるべきこと・決めるべきことを明確

にした。

- また、特命チームのメンバーはすべて本提携プロジェクトの専属として現地へ配置された。既存事業と兼任だとオーナーシップが薄まってしまい失敗した過去の経験があり、当事者意識を持った集団がプロジェクトを進めることが重要という学びを活かした。

(クオリカ)

- 飲食店向けのシステムソリューション事業をインドネシアで展開したが、うまくいかず撤退した。その経験から得られた学びを、タイにおける製造業向けシステムソリューション事業の展開において活かしている。例えば、インドネシアでは事業の全体構想が不足していたが、タイでは全体構想を描き、泥沼化を避けるための撤退ラインも明確に決めていた。また、経営会議では課題をしっかりとモニタリングし、個人への責任追及は抑え、定量的な評価基準に基づいて客観的な事業判断を行った。

(公益社団法人日本プロサッカーリーグ)

- チャレンジした結果としての失敗やミスに寛大であり、その内容と学びを共有する風土がある。また、失敗やミスをして、将来の可能性が期待できる事業においてはまた次に再チャレンジする機会を与えられる。例えば、アジアでの興行に初めてチャレンジした時は興行的には赤字だったが、事業面での反省点を踏まえて役員が再チャレンジを後押ししたことで、2回3回と継続していく中で良い結果が出るようになった。

⑥ 本社/海外拠点の「知」の共有

<基本的行動⑥-1>

本社（日本）または海外拠点（現地）で生成した「知」を他の地域や組織に共有・横展開できるような体制・仕組み・方法論などを構築する。

【解説・留意点】

東南アジアは国ごとの経済規模は小さいため、日本企業においては通常一国への進出で終わることはなく、次の国への進出を念頭に置くことが多い。その際に、過去の事業経験を通して蓄積した知見・ノウハウを次の国に横展開することで、より短期間にスケールアップを実現できる可能性が高まる。その際、国ごとに規制や文化が異なるため、そのまま移植することができないものもある。例えば、マレーシアなどイスラム文化を有する国では、対象となる商品に豚やアルコールなど禁止された成分が一切含まれないなど、イスラム法に則って生産・提供されているかどうかの認証（ハラール認証）が必要な場合があり、当該商品の開発手法をそのまま横展開することはできない。このような時は、ビジネススキーム、あるいは、ビジネスを推進する組織の業務プロセスの「型」などを、横展開する知見・ノウハウとして抽象化/形式知化することが必要である。

日本での成功パターンを海外に移植する場合は、その成功パターンを現地でも再現できる優秀な日本人を現地に派遣し、現地人材を育成することが多い。

海外における知見・ノウハウなどを他の国/地域に横展開する場合は、その知見・ノウハウの共有活動を目に見える仕組みとして整えることが必要である。例えば、ITシステムを導入して拠点間の情報共有

を推進したり、各拠点が集まるイベントまたは会議を設定してベストプラクティスを共有したり、各拠点のノウハウを集約・整理して共有する組織を設立・運営したりすることなどである。

【関連事例】

■日本における成功事例や知見を海外に横展開したケース

(島津製作所)

- 元々機器の販売が主であったが、顧客からのソリューションを求めるニーズの高まりにより、日本の本社主導で営業部隊を機種担当制から顧客担当制へ変更し、機器からソリューションまでのパッケージを提供するというソリューション営業に切り替えた。こうした手法を海外にも横展開することにし、欧州、米国、中国、その他アジアという順でソリューション開発拠点を設立し、展開している。アジアでは、日本でソリューション開発を主導した人材が指導している。

(ダイキン)

- 空調の専門メーカーであるため、基本的に日本で成功したやり方やノウハウを海外の各国に展開することで成功することができた。具体的には、現地の地域密着のエアコンディショナーを開発することで自前の販売ネットワークを構築するというやり方を中国、欧州、さらにはインドや東南アジアでも実施し、成功につながっている。

(デンソー)

- デンソーでは、本社主導で新事業に取り組んできたが、主力として育った事業は存在しなかった。その原因を分析した結果、新事業の取組みの中で開発したサービスや経験した学びを次につなげられなかったということがわかり、これらを蓄積するための基盤（アーキテクチャ）を構築した。これで自社の持つ技術などのリソースやノウハウを形式知化し、実証実験を行うというサイクルを作った。

(ユニ・チャーム)

- ユニ・チャームは、日本での成功の方程式を海外に移植するために、ユニ・チャームウェイという「型」を活用している。ユニ・チャームの経営の定石や行動原則が記載されたユニ・チャーム語録を現地語訳し、これを使いながらコミュニケーションし、現地の社員がユニ・チャーム特有のフレームワークを徹底して使いこなせるようにした。また、ユニ・チャームウェイを最も体現している本社の執行役員クラスのエース人材を現地のリーダーとして送り、現地におけるユニ・チャームウェイの移植を任せている。

■海外における成功事例や知見を他の海外地域に横展開したケース

(日立製作所)

- ベトナムの現地法人は、現地でビジネスをスピーディに進める上での困難や障害への対応方法、現地におけるグループ会社のパッケージの実装ノウハウやその他インフラ・セキュリティに関する技術的なノウハウを蓄積し、他地域に共有する仕組みを持っていた。

(サントリー)

- サントリーは、ペプシコで合弁会社を設立し、ペプシコの新興国における流通戦略に関する知見やノウハウを活用した。それを他の地域に横展開するために、センターオブエクセレンス (CoE) 活動を立ち上げた。例えば、各現地法人において有効な新興国市場開拓、流通戦略に関する事例があれば、それを他地域の法人に紹介している。また、ペプシコから吸収した流通戦略に関するノウハウを他の現地法人に移植するために担当者を派遣し、現地法人の流通戦略組織の見直しなど流通モデルの再構築を行っている。
- また、ペプシコからは KPI 管理方法に関するノウハウも吸収した。その際に、国内の自動販売機事業でも同じような取り組みをしていたことがわかり、東南アジア事業の担当者は当事業を所管する会社を訪問してその仕組みの情報を共有してもらった。そのため、より短期間で効率的にペプシコからの学びを吸収できた。
- さらに、ベトナムにおける「TEA+」の成功には、日本で培ったウーロン茶に関するノウハウや製造技術をうまく現地に横展開し、「日本品質」のウーロン茶をベースにしつつ、現地に合うようにカスタマイズできたことが背景にあった。

(ユニ・チャーム)

- 年に 1 回グローバルで現地発のマーケティング施策や新商品を発表する機会があり、そこで各拠点は世界中のベストプラクティスを学ぶことができる。さらに、事業部門ごとに週次でグローバル会議を実施し、そこでは進捗・課題確認とともにマーケティングや商品開発に関するノウハウも共有し合っている。

(イオン)

- 中国にはデジタルマネジメントセンターがあり、データサイエンティスト人材が 200 名程度いる。当センターは、優秀な人材の確保という観点で日本ではなく中国に置いており、活動の成果を日本や他のアジア地域に展開している。

(PPIH)

- 香港で現地人材を店舗運営に登用し、成功した。そして、2023 年にはグアムに大規模な店舗を出店する予定であるが、この店舗の立ち上げは香港の現地社員チームが担当する。このように、香港で成功体験を積んだ現地人材を活用して、その知見や成功のノウハウを他の地域における店舗立ち上げに横展開している。

(NEC)

- NEC は、ブラジルでのサッカーワールドカップ大会において、スタジアムの建設プロジェクトに参画し、ICT ソリューションを導入した。この時に蓄積した経験やノウハウを活用し、2018 年のジャカルタでのアジア大会においても、本社やブラジルのプロジェクト担当者の協力を得ながら同様のソリューションを提供した。ブラジルでの実績があることで顧客も興味を示し、サービスの横展開につながった。

<基本的行動⑥-2>

新事業の機会に関する海外拠点からの情報発信を経営側がしっかり受け止め、事業化に向けたアクションにつなげる。

【解説・留意点】

海外拠点からの事業機会に関する情報発信を促進するために、事業機会の探索と本社への発信および本社との連携による事業化を現地のミッションまたは役割として明確に示し、本社への情報共有ルートを定めておくことが重要である。例えば、海外拠点に現地の事業機会探索というミッションを浸透させ（参考：基本的行動①-1、①-2）、本社の事業開発部といった窓口との定期的な打合せを設け、現場に近いメンバーが出席、発言し、情報交換を実施する。

時には、海外拠点が本社側のニーズ・関心を把握できていないため、本社への提案があまりにも飛び地的なものになってしまい、次のアクションにつながらないことも起こる。そのため、本社は現地に対して定期的に本社側のニーズや関心を伝達することも重要である。これは必ずしもオフィシャルな場面ではなく本社側と拠点間の非公式な会話を通してなされることも多い。

【関連事例】

(LIXIL)

- 1990年代後半、INAX（現 LIXIL）はアジアの進出先として当時ほとんどの日本企業が中国を選ぶ中、どの競合よりも早くベトナムに注目し進出して成功し、ポジションを確立した。ベトナムに注目したのは、インドネシアやマレーシアなどの陶器の工場運営で苦労しながらアジアの現地を知り尽くした工場幹部の人たちがベトナムの将来性を見抜き、推薦したからである。現地目線での先見の明があった。

(伊藤忠)

- シンガポール現地法人の探索活動におけるメインの役割の一つは、ICT と金融業界に関連した新事業創出につながる情報収集と本社への共有である。本社のリクエストに基づき、本社と現地のスタートアップの橋渡しをする場合もあれば、現地法人が主導して現地のFAアドバイザーやVCなどから入手した情報や分析内容のポイントを整理して、既存事業とのシナジーという観点で本社に情報提供している場合もある。

(双日)

- 双日は、2013年頃にベトナムの飼料事業に参入したものの苦戦していたところ、現地の乳製品大手であるビナミルクより、高品質の乳牛向け飼料のニーズがあるとの話が現地事業会社にあった。現場側ではビナミルクのプレゼンスなどを勘案すると新たな価値の想像に繋がるチャレンジ案件として提携を進めるべきと判断し、ビナミルクとの提携による将来性を現場側から本社の経営トップ以下に共有した結果、推進する判断がされた。最終的には、経営トップのリーダーシップに基づき特命チームが組成され、スピーディに提携を成功させることができた。

(三井物産)

- 三井物産のアジア・パシフィックの地域本部（AP 本部）は、2015 年頃からアジアにおける消費者ビジネスの重要性を訴えてきた。この点は、2017 年にローカル社員が中心となって策定した AP 本部の 10 Year Vision の中でも提言されている。その中で、現地のコングロマリット企業である CT Corp と議論を重ねながらインドネシアでの消費者エコシステムの構築を共に目指すというハイレベルな方向性を共有し（夢の共有）、その推進の為に組織の必要性も本社に発信してきた。こうした現地からの発信を受けて、本社の経営層は消費者ビジネスを推進するための組織である消費者ビジネス開発本部を立ち上げ、消費者エコシステム構築に取り組むためのリソースも配分した。また、CT Corp との提携も、最終的には経営トップによる強いコミットメントと現地での同社との重層的な関係構築を進めたことで提携を実現した。

(NEC)

- NEC では、デジタル×ロジスティクスの領域に事業チャンスがあると考え、新事業創出に向けた取り組みを進めている。このきっかけとなったのは現場からの声であり、東南アジア地域の港湾のコンテナ周りの事業機会については、タイ、ベトナム、インドネシアなどで現場が発信していた。その中で、コンテナの物量の多いインドネシアではコンテナトラッキングサービスに需要があるのではないかという声があり、類似したサービスをインドでも経験していたことから、インドネシアに横展開することを検討している。

(素材・素材加工品メーカー)

- 従来は本社の新事業開発部門が新商材などを開発して、地域拠点がその販売を請け負うといった機能分担であったが、2020 年から地域拠点発の新事業創出プロセスの「型」が導入され、地域拠点発で新事業案を本社に提案することが求められるようになった。本社側からも、地域拠点と非公式に会話を重ねながら、本社が持っている技術上の関心・ニーズを伝えている。また、どこの事業部が新事業の受け皿になるかもプロセスの中で一緒に議論しながら決めている。

⑦ 適切な経営メンバーの選任

<基本的行動⑦-1>

海外での実務経験を有し、特にアジア新興国での新事業創出に対する現場感覚と理解のある人材を本社の経営メンバーに入れる。

【解説・留意点】

日本企業では一般的に役員の高齢化傾向がある。新卒で入社し、国内の主力事業の経験を積み、実績を出しながら社内の競争を勝ち抜いた人が役員の大半を占める場合が多い。グローバル企業の場合は役員の高齢化率も高まるが、それでも先進国での事業経験を持つ人が多く、新興国経験者は少ないのが現状である。しかし、市場環境が大きく異なる先進国と新興国とは戦略もその実行方法も違ってくる。そのため、取締役会や経営会議など、会社の戦略を議論し決める場にアジア新興国での事業経験があり、現場感覚と現地への理解が深い人材がいないと、アジア新興国に適した戦略は立てられないケース

がある。

また、米国や中国などの地域に事業を展開している場合は、東南アジアに対するリソース配分が二の次にされてしまうことも多い。地域間の特性や市場環境を正確に理解した上での戦略的な決定であれば問題はないが、多くは東南アジアのマーケットの状況や今どのように変化しているのかを正確に理解しないまま、昔からのやり方の延長線上で考えてしまうことが多い。そこで、アジア新興国での既存事業拡大、新事業創出といった事業経験が豊富な人材を本社経営層のメンバーとして迎えることが必要である。事例でも、アジア新興国での事業経験が豊富な人が当地域での新事業を後押ししたり、サポートしたりすることで成長を実現したケースが見られる。

【関連事例】

(ダイキン)

- 本社の経営層には東南アジアでの事業経験が長く理解のある役員がいたことが、インドの優秀な現地人材の現地トップ選任につながり、本社と現地拠点の信頼関係に基づいた連携を通してインド事業は右肩上がりの成長を遂げた。

(サントリー)

- サントリー食品アジアの CEO が 2019 年にサントリー食品インターナショナル本社の社長に就任した。同社は社長交代の理由について、「飲料業界における“世界第 3 極”、次世代のグローバル飲料カンパニーを目指して、経営体制を変更し、トップマネジメントを強化いたします」としている。新社長は、2011 年からサントリー中国で副社長、社長を歴任し、2016 年からはサントリー食品アジアの CEO を務めていた。

⑧ 新事業創出活動を支える基盤構築

<基本的行動⑧—1>

新事業創出活動を推進する組織は、経営層のリーダーシップの下、既存組織から分離した形で設置・運営する。
--

【解説・留意点】

新事業創出活動では、既存事業の深化とは求められる組織能力が異なってくる。そのため、既存事業を所管する組織が新規事業も同時に担うことは能力・スキルの困難である。また、既存組織は既存事業から収益を上げることに對する本社からのプレッシャーが強いため、リソースも配分されにくい(参考:基本的行動③—1、③—2)。そこで、組織を分け、「分化」させる必要がある。具体的には、単に別組織として設立するだけでなく、物理的に異なるオフィスを設けたり、異なる KPI や給与体系を設定したり、既存事業の担当者とは違うバックグラウンドを有し、新事業創出に必要な能力・スキルを持つ外部人材をスカウトしたりすることが必要である。

また、新事業を専属的に行う組織は他の既存組織よりも権限が弱いケースが多いため、経営トップの直轄組織とすることで、新事業を進める上での各事業部からのサポートを得やすくしたり、迅速な事業推進ができるようにしたりすることが重要である。実際に成功した多くの事例において、こうした新事業

創出活動を推進する組織は本社の経営トップや主要役員からの後押しやサポートを得られている。

さらに、組織の役割を明確にする必要がある。例えば、現地における新事業開発を推進する（企画し、実証実験などを通して事業化し、スケーリングまで行う）という組織もあれば、現地の事業機会を探索し本社に共有し、新事業創出に向けて本社との連携を推進する、またはアジア地域の現地法人の新事業創出を支援する（スタートアップの発掘・紹介、知見・ノウハウの吸い上げ・共有、デジタル化支援など）組織もある。コングロマリット企業は、各事業部の連携を通じた新事業創出を目的として事業本部に横串を通す形で組織を設立することもある。どちらの場合でも、新事業がスケーリングして安定してきたらどの部署に移管するのかを事前に握っておく必要がある。

特に複数の事業本部を有するコングロマリットが事業部横断で新事業に挑む際には、組織・部門間の連携促進が課題となる。その場合、ある特定の既存事業部が新事業をリードしようとしても、他の事業部との関係性が並列対等のみで収益や KPI の配分が難しいという問題があり、前に進めるのが困難であることが多い。そこで、既存組織とは独立した組織を設立することで、こうした事業部横断の新事業をリード/支援を実現してきたケースも見られる。

【関連事例】

（村田製作所）

- アジア事業では、シンガポールで新規事業開発チームを組成した。当チームは、新規顧客に対して新規事業・サービスを提供するような事業機会の探索を専門的に行う部署であり、以前は、会社の一部署に属するチームであったが、既存事業と新事業創出活動を同時に実施するのが困難という判断から、シンガポールの地域統括拠点のリーダーが発起し、独立したチームとして立ち上げた。その結果、次々と新事業にトライすることができている。

（参天製薬）

- 参天製薬では、社会課題を解決する新事業創出を目的として、VISION Social Innovation という社長直轄組織を新設した。2020年7月に長期ビジョン「Santen 2030」を策定し、今後10年の成長戦略として Ophthalmology, Wellness, Inclusion を掲げており、そうした明確なビジョンと戦略に基づき、近視における課題解決に向けシンガポールのヘルステック企業 Plano と提携に至った。

（MS&AD）

- MS&AD は国内でデジタルライゼーションを進めるという経営トップの強い意志により、2018年4月にデジタル戦略部を設立した。その後、海外ビジネスにおいてもデジタルライゼーションを推進して新事業を創出・支援するために、当時のデジタル戦略部の担当役員の後押しもあり、2019年2月、重要な地域であるアジアにグローバルデジタルハブ・シンガポール（GDH シンガポール）というチームを組成した。GDH シンガポールの役割は、①アジア各現地法人のデジタルライゼーションを支援し、連携しながら実証実験などを企画・推進すること、②先進的なスタートアップなどを発掘し、業務提携・投資に向けた検討を行うことである。GDH シンガポールの活躍により、各現地法人と実証実験を重ねながら、シンガポールのオンライン中古車販売を手掛けるスタートアップの CARRO に投資することができた。

(MUFG)

■グローバル・コマーシャルバンキング事業本部の新設

- 東南アジアの成長を取り込むため、2012年以降ベトナム、タイ、フィリピン、インドネシアの有力地場銀行に戦略出資を実行してきた。これらのパートナーバンクを束ね、かつ、特に非日系の個人・中堅中小企業向けの事業を拡大すべく、グローバル・コマーシャルバンキング事業本部(以降、GCB)を新設した。GCBは三つの具体的な取組み(①MUFGとパートナーバンクとのベストプラクティスの共有、②MUFGとパートナーバンク間のシナジーの創出、③リスクマネジメント・ガバナンスの高度化)を進めてきた。その結果、例えばタイでは自動車ローン関連事業が飛躍的に伸び、また、タイでの成功事例をインドネシアに横展開する等の取組みが進んでいる。

■デジタル企画部の新設

- 2017年にはMUFG全体のデジタルトランスフォーメーションを強化するために、デジタル企画部を新設した。合わせてChief Digital Transformation Officer (CDTO)を新設し、社内外から人材を登用した。2020年にはデジタル企画部が主導してGrabとの資本・業務提携を実行した。

■CVCの新設

- MUFGのスタートアップへの投資の歴史は長く、2016年頃からはフィンテック関連の投資に注力し、投資面では大きな成果も出してきた。一方で、投資先との協業による新事業創出に課題感を持っていた。そこで、独立した新組織としてCVCを2019年1月に設立した。VC経験が豊富な人材を集め、企業文化も新しくした。その結果、投資案件も増え、MUFGとの協業事例も生み出し、2021年には2号ファンドを組成するなど、成果を出している。

(双日)

- 双日は、ベトナムの大手乳製品製造会社であるビナミルクとの提携を通して、肉牛事業やその周辺での新しい事業の機会をとらえ成長していくことを狙っていた。そこで、これを推進するための特命チームを作るべく、事業部門横断で5名が本社側の経営陣により指名された。全員、当プロジェクトに専属で張り付き、社長直轄チームという位置づけであったため、社長など経営層のサポートも得ながら、スピーディに提携を進めていくことができた。

(三井物産)

- 三井物産のアジア地域における事業体制は、事業軸・地域軸によるハイブリッド体制になっている。全社で16の事業本部があり、アジア・パシフィック及び米国については、これらのBUに横串を刺す形で地域本部が設置されている。アジア・パシフィック本部(AP本部)は、本社から見えにくいアジア・パシフィック地域のビジネス機会を地場目線で探索し、本社と連携しながら事業化するミッションを有している。本社としても、AP本部に複数人の役員を送り、AP本部の活動をサポートしている。AP本部は、アジアにおける消費者ビジネスの可能性への気づきを本社に発信し続け、現地の大手企業との提携に成功し、消費者エコシステム関連事業を推進している。
- さらに、消費者エコシステム事業を推進するため、事業本部横断で必要な機能や部隊を取り入れた専

門組織である消費者ビジネス開発本部を2020年4月にAP本部に設立した。これは本社にはない業
際を跨ぐ組織を地域独自に作ろうとした初めての取組みで、本社の理解を得ながら推進した。

(大林組)

- 成長に向けた新たな取組みの一環で新領域ビジネスの開拓を実践するための組織として、2021年4
月にビジネスイノベーション推進室を本社に新設した。新領域ビジネスの立ち上げに加えて、ビジネ
ス開発の経験やノウハウを蓄積することも目的としている。プロジェクト毎に必要な機能が不足す
る場合は、外部人材の活用やパートナーリングを進めるなど、オープンイノベーション手法を積極的に
活用している。また、米シリコンバレーにスタートアップや研究機関と協業し、共同開発及び新領域
ビジネスの推進する拠点も設置している。

(日系金融機関)

- 当社は、中期経営計画において、アジアを重点戦略として打ち出した。これを具体的に推進する部署
として経営企画部の中に専担部署を立ち上げた。特に、新事業のための出資・買収について、既存の
事業部門とは独立した専担部署が専属的に取り組み、かつ、CSO（兼 CFO）の直下におくことで、
スピーディに意思決定を行っていった。CSOと専担部署は緊密に情報共有し、場合によってはCSO
が直接交渉に入ることもあった。その結果、多くのディールを実行することができた。

<基本的行動⑧—2>

本社と海外拠点の間に立ち、両者の実情を理解しながら目線合わせ/調整ができる人材を海外拠点に配
置する。

【解説・留意点】

通常、本社と海外拠点はお互いがよく見えず、コミュニケーション不足などにより理解の乖離が生じが
ちであり、現場感を欠いた指示に現地人材が不満を募らせたり、本社の戦略と現地での実行が整合しな
くなることで新事業中断の決断が本社側で下されたりすることが起きる。こうした事態を防ぐために、
両者の目線合わせ/調整ができる人材の配置が必要である。

当該人材は大きく二つの役割を有する。一つ目は、本社側の目線を現地に合わせることで、現地の自律
的な事業推進を守る役割である。例えば、本社側が東南アジアの新事業に対して設定した事業目標やKPI
などが、現地の商習慣、働き方、従業員の考え方、あるいは現地マーケットにおける新事業の特性や状況
に対する理解を欠いたものである場合、本社側への説明による理解促進と、事業目標・KPIの修正・提案
などの交渉をすることである（参考：基本的行動④—1）。こうした役割を全うすることで、例えば、本
社からの短期間での財務成果の実現要求から現地側の新事業を守った事例がある。また、業務プロセス
や制度を現地に導入しようとする場合、標準化と現地化のバランスを取るためには、現地における業務
プロセス・制度の運用実態を把握しなければならない。そうした情報を提供することで、本社側の目線を
現地側に合わせるができる。

二つ目は、現地側の目線を本社側に合わせることである。例えば、本社で策定した全社のMVVや東南
アジアにおける戦略を現地にかみ砕いて説明、理解させ、具体的な実行案に落とし込む役割である。

このように両者の目線合わせ/調整を実現するためには、現地での事業経験を有し現地をよく理解しているだけでなく、本社の戦略も理解し現地に合った形で落とし込むことができる能力が必要である。さらに、現地及び本社と直接コミュニケーションを取る必要があるため、日本語だけでなく少なくとも英語が十分なレベルで求められる。多くは英語のできる日本人駐在員が当該役割を担うことが多いが、赴任期間が短い場合もあるため（参考：基本的行動⑧—5）、引継ぎ制度や育成制度を整えるなど、人材確保のための努力が求められる。

【関連事例】

（ダイキン）

- 1990年代以降海外進出を加速させていったが、国内のエンジニアが海外に行き、現地で事業を進めながら経験・ノウハウを蓄積し、成長していった。これらの人材は本社と現地の上に立ってうまく調整する役割をこなした。海外拠点の成長に伴い今まで以上に「求心力」を高めてさらなる成長を目指すことを考えており、そのためには本社側と現地側の間に立ち遠心力と求心力のバランスを取る調整役が重要となる。そこで、そうした人材を育てていこうとしている。

（クオリカ）

- 本社と現地側で仕事の進め方・考え方が違う場合には、現地の責任者が本社と現場の間に立ち、調整の役割を果たしている。本社・現地の現場間で軋轢や心配が生じないように、本社の意図をかみ砕いて伝えたり、時には本社の要求に直接対応したりすることで、現場は事業推進に集中できるような環境を整えている。

<基本的行動⑧—3>

現地の生活・文化、商習慣・制度などに直接触れる研修プログラムなどを通して、現地をよく理解する人材を育成する。

【解説・留意点】

東南アジアは国ごとに経済規模、経済の発展段階、生活・文化、言語、商習慣・制度などが異なる。また、先進国である日本と違い、既存の社会インフラが整備されていない東南アジアでは新しいサービスが、先進国の歩んできた技術発展を飛び越えて広まるリープフロッグ現象も起きており、新事業を推進する上での着眼点が日本と異なる点も多い。そのため、東南アジアのそれぞれの国で新事業を構想・企画したり、現地の従業員を巻き込みながらスムーズに事業推進をしたりするためには、こうした現地の特徴をよく理解しておくことが必要である。中には現地での事業拡大を担う経営人材を育てるための海外研修プログラムを用意している会社もある。

特に、言語の習得は集中的に時間をかけて行う必要がある点、生活・文化への理解は現地でリアルな生活に直接触れることで深められることが多い点などから、本格的な派遣前に期間を定めた現地での研修プログラムなどが整備されていると効率的である。

現地でビジネスを進める上でのポイントや課題は、それまでの経験から知見・ノウハウが蓄積されているため、これを形式知化して体系的な知識として対象者へ提供することも効率的である（参考：基本的行

動⑤－1、⑤－2、⑥－1)。

注意点として、現地派遣及びこうした研修プログラムの候補者を決める際には、そもそも国際的志向性を有しているのか、現地を理解しようとするマインドがあるのかを見極める必要がある。海外駐在員の資質を見抜くために海外研修プログラムを活用しているケースも見られる。

【関連事例】

(ダイキン)

- 次世代の日本人の若手をグローバルで活躍できる人材として育てる取組みを実施している。まずは国内の現場で OJT によりダイキンの営業を学び実務経験を積んだ後は、海外の現場を直に経験し、現地での商習慣、考え方を学んでいる。こうして成長したグローバル人材は、現地拠点の遠心力と本社の求心力のバランスを維持しつつ、さらなる事業拡大へ貢献することを期待されている。

(サントリー)

- 東南アジアの言語や文化、生活様式などを学ぶために、2010年に社内トレーニー制度を作り、現地で集中的に言語を学び、現地の人々と同じ環境で現地の人と交流できる場を提供した。こうした経験が、現地での駐在やプロジェクトを遂行する際、現地のマーケットを理解する上で役に立った。

(ユニ・チャーム)

- ユニ・チャームは中国、東南アジアでプレゼンスを築いてきたが、今後も新しい新興国に進出するために、ユニ・チャームウェイを新興国で横展開できるリーダー人材を確保するための取組みを実施している。若い時から現地に送り、現地で事業を体験させ成長させる制度を始めた。海外で経験して日本に戻ってきた時に、現地におけるリーダー人材に求められる要件のうち自分に足りないものを見極め、再度磨き込み、現地にリーダーとして送られるという仕組みである。

<基本的行動⑧－4>

優れた現地人材の確保・モチベーション向上および自律的な組織構築のため、現地に適した人事・評価および報酬制度を整備するとともに、権限・裁量のあるポジションを設計・提示する。

【解説・留意点】

海外拠点に権限委譲をし、「経営の現地化」を進めるにあたり（参考：基本的行動②－2、②－3）、優秀な現地人材を確保・活用することが必要である。日本企業の中には3、40年前から東南アジアに進出して現地法人を設立し、現地人材を採用してきた企業もあり、多くの現地人材が日本企業のオペレーションから学び、成長してきた。一方で、人材獲得を巡る競争は激しくなり、外資系企業だけでなく現地のローカル企業の成長（財閥系、Grabのような新興プラットフォームなど）によって日本企業の相対的なプレゼンスが下がってくる中で、優秀な現地人材確保は以前にも増して課題となっている。

このような状況の中、従来の日本型の終身雇用文化の影響により、成果で評価がなされなかったり、現地人材に日本人よりも高い給料は支払わない文化があったり、現地に付与された権限が小さかったり、現場感覚に合わないモニタリングを強制されたり（参考：基本的行動④－1）すると優秀な現地人材は日

本企業を離れてしまう。

現地に適した人事・評価制度、報酬制度にすることが難しいのは、本社の人事権が強いことが背景にあることが多く、本社の経営陣がリーダーシップを執って取り組むべき課題である。または、全社的にグローバルスタンダードな制度を導入するのであれば、現地に適した制度を別途設ける必要も少なくなるだろう。

人事・評価制度を整備する上で特に重要なことは、キャリアパスを明示的に示すことである。現地人材が所属する会社に対してロイヤリティを持ち長期的に働いてくれるかどうかは、提示された明確なキャリアパスによって描いた自身のキャリアビジョンに対し、サポートがあるかどうかに関わってくる。日本企業はこの点が曖昧なところが多く、優秀な現地人材は長く日本企業にいてよいのか疑問を持つようになり、結果的に離れていってしまうのである。

【関連事例】

(ダイキン)

- インドには優秀な現地のリーダーを据えて、ダイキンの戦略についてはお互い話しながら方向性を決めつつ、その範囲内でやりたいことを十分にやれる環境を与えたことがモチベーションにつながった。

(アサヒ)

- 2011年に現地の飲料会社であるペルマニスを買収し、マレーシアに進出した。すぐに、国内「WONDA」を展開するというプロジェクトを立ち上げて推進したが、その中で現地人材が活躍するような場を提供した。例えば、現地のコーヒー嗜好に合うフレーバーを徹底的に拘り実現するために、現地人材と日本の開発チームが上手く連携した。また、現地側のマーケティングチームが主導した販促活動が成功した。特に、五感に訴えかける新聞広告といったアイデアは現地人材が中心となり編み出したものであった。このように、現地人材が大きく貢献し、「WONDA」のシェアは急成長した。

(サントリー)

- 現地では優秀な人材を確保し、競争に勝っていけるように条件面を出来る限り整えるようにしている。また、現地人のモチベーション維持を意識しており、エンゲージメントを高める取組みとして、1on1を定期的実施し、管理職が現地社員と直接話す機会を設けている。また、現地人材をグローバルや地域の重要なポジションに入ってもらい、組織改革など重要な業務を主導してもらっている。

(ヤクルト)

- インドネシアの大手と合併事業を立ち上げた際に多くの優秀な現地人材が入社した。その後アジア通貨危機が起きた際にも現地人のリストラをせず、日本人駐在員数を調整するなどして乗り切ったことで、現地人材の会社へのロイヤリティが高まった。こうした現地の優秀な人材を採用・活用できたことが、大きな成功要因であった。

(PPIH)

- 海外の店舗拡大においてはローカル人材を積極的に活用している。店長も基本的に現地人材が務めており、現場に大きく権限委譲することで、現地社員のモチベーションが向上し、能力を発揮しながら生き生きと働いている。今後も海外出店する際は店の立ち上げと運営をローカル人材（当該国又は他国店舗の人材）に任せる方針である。

(MS&AD)

- インドネシア現地法人では、現地人従業員のモチベーションを向上させるために、現場に大きく権限委譲している。一定の目標値を定めたら、あとは現場に任せ、現地法人のトップは口出ししない。その結果、現場は自律的に新事業の探索活動を進めることができている。
- 人事評価の観点では、例えば、従来は日本の年功序列型の人事を行ってきたが、新しい取組みにチャレンジし、成果も出し続けた実績を評価し、毎年インドネシア人のリーダーを昇進昇格させている。

<基本的行動⑧—5>

現地に根差した新事業創出活動を継続できるように、十分な長さの赴任期間を設定するか、引継ぎ制度を整える。

【解説・留意点】

日本人駐在員の任期が短いことは、いくつかの点で現地における新事業創出を妨げる要因となる。まず、駐在員のモチベーションの問題である。新事業創出というのは既存事業の深化とは違い、企画・構想からパートナーとの提携、実証実験を通した事業仮説の検証、事業立ち上げなど、短期的には収益が出ない活動である。企画・構想から実証実験を通した事業仮説の検証だけでも1~2年を要する中、赴任期間が2~3年と短い場合、本国に帰任してポジションが確保されている駐在員（多くは現地企業の経営層にアサインされる）にとっては、失敗リスクの高い新事業に挑戦するモチベーションは上がらない。

次に、それまでに築いてきた顧客基盤、取引先/提携先との関係性、駐在員が蓄積した現地市場への理解などが途切れてしまうリスクが挙げられる。現地法人は事業規模が本国と比べて小さいため、大手顧客はそうした経営トップなどの人脈によるところも大きい。また、あまりにローテーションが頻繁に起きると、提携先にも方針が変わる可能性に対する不安が生じてくる。駐在員の知見・ノウハウの面でも、2年程度という期間は現地での事業の進め方を理解し、失敗からの学びも得て、これから事業を拡大させていくスタート地点に立つくらいの期間であることが多い。

これらの理由から、赴任期間は派遣者の状況も考慮しながらなるべく長く設定するか、入念な引継ぎ制度（現地での新事業創出活動を評価する評価制度も含む）を整備することが必要である。

多くのインタビュー事例では、現地での事業開発にフォーカスする企業が設定している駐在期間は5年前後というケースが多かった。中には、10年、20年と超長期的に駐在するという稀なケースも見られた。

【関連事例】

(ダイキン)

- 1994年に当時の社長がグローバル化に向けた大号令を出した時は、国内の社員が海外に出て、現地で長年試行錯誤しながら成長していき、現地のマネジメント人材としての役割をこなせるようになっていく。

(サントリー)

- サントリーの駐在員の任期は平均3年程度であり、複数国を異動しながら経験を蓄積するケースも多い。

(ヤクルト)

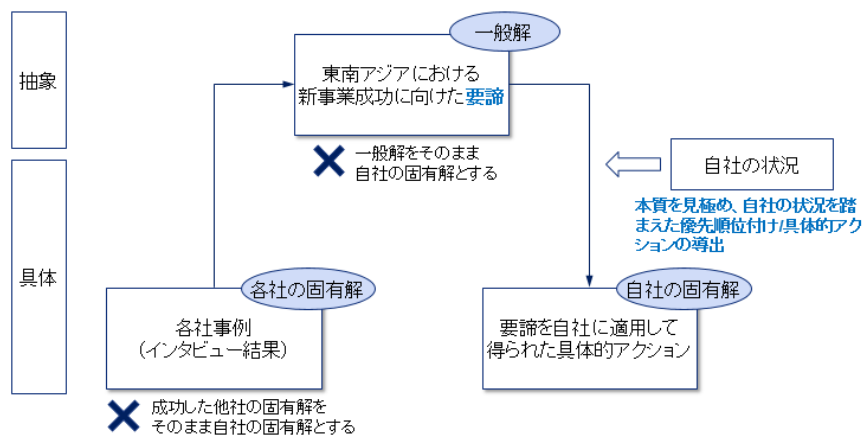
- 日本人駐在員の駐在期間も、非英語圏だと言語習得と生活習慣への適応だけで3年程度必要であることから駐在期間が5年以上になることが多く、他社よりは長い場合が多い。

(双日)

- ベトナムの現地企業と提携し、肉牛事業及び周辺事業の開拓のために、部門横断で5名の特命チームを作り、提携を成功に導いた。ただし、特命チームが継続して担当するわけではなく、事業本部に引き渡す必要がある。そこで、どの事業部の誰にどのタイミングでどのような体制で引き渡すかが重要検討項目であり、現地で構築した関係性を含めて事業が途切れないように、5人のメンバーが一気に帰任するのではなく、段階的に帰任するなど様々な方法を検討中である。

(3) 要諦・基本的行動の適用における留意点

上記の要諦・基本的行動は、本調査における個別具体事例（各社の「固有解」）から共通的成功要因・課題を帰納的に抽出して「一般解」として整理しており、抽象的な要素も含んでいる。しかし、自社をめぐる状況は千差万別であり、要諦・基本的行動の優先順位もその企業の状況によって異なる。また、こうした要諦・基本的行動から自社に必要な具体性の高いアクションを導出するためには、「一般解」の本質を見極め自社の状況を踏まえて適切に解釈する必要もある。つまり、要諦・基本的行動は「一般解」としてすべての企業に共通して重要ではあるものの、その中でも特に優先/留意すべき要諦・基本的行動は何か？また、要諦・基本的行動は具体的にどのようなアクションとして落とし込めるか？といった点はその企業を取り巻く状況によって異なることに留意すべきである（下記図参照）。

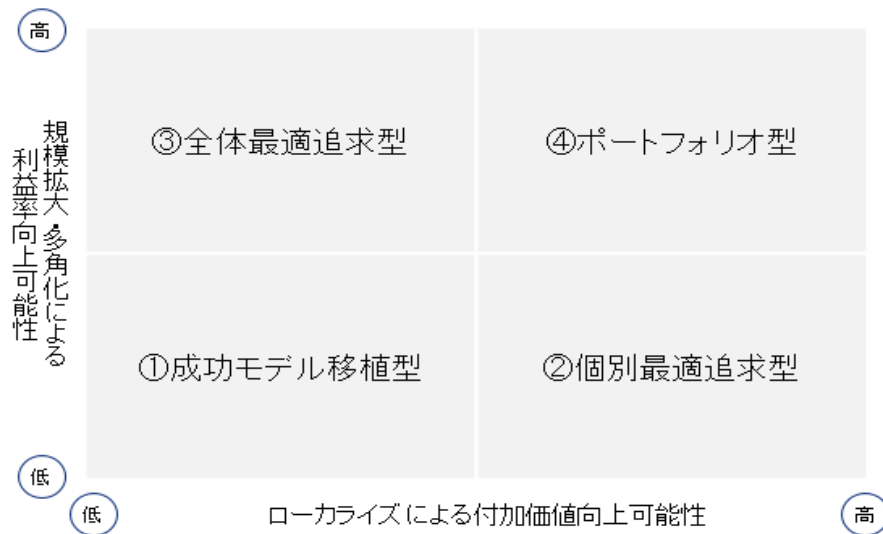


企業をめぐる状況には様々な要素があるが、一般的な要素としてその企業が営む事業の特性が挙げられる。そこで、自社の事業（特に海外に関係する事業）の特性を検討・分類する際のフレームワークとして「多様性マトリックス」を紹介する。

【多様性マトリックスによる事業特性の分類⁹⁾】

「多様性マトリックス」とは、事業をコスト面（縦軸）と付加価値面（横軸）からそれぞれ分析することで、事業の特性を類型化し、それぞれの類型ごとに戦略の方向性と実行に際してのマネジメント手法を抽象レベルで把握することを目的としたものである（下記図参照）。

多様性マトリックス



多様性マトリックスの縦軸は「規模拡大・多角化による利益率向上可能性」を表しており、縦軸の高さは、事業規模の拡大か事業の多角化によってコストを低減できるかどうかを意味している。例えば、自動車メーカーのような産業は、同じような製品を多く生産することによって単位当たりの固定費を減らすことでコスト低減を実現する「規模の経済」が働いている。また、EC産業は、製品などを多角化する際に既存の資産を共有化することで利益率を向上する「範囲の経済」が働いている。例えば、Amazonは書籍の販売を通して獲得した顧客に対して家電や日用品などを販売しているが、これはそれまでの販売チャンネルという既存資産を共有化した多角化であり、範囲の経済が働いている。規模の経済と範囲の経済が働くことによる利益率向上の可能性の高低を示しているのが多様性マトリックスの縦軸である。

多様性マトリックスの横軸は「ローカライズによる付加価値向上可能性」を表しており、地域や対象セグメントによってローカライズすることで顧客にとっての付加価値が高まるかどうかで決まる。例えば、企画機能を例にすると、飲料・食品メーカーのような産業は商品開発や研究開発機能を現地に保有することが多く、また、白物家電メーカーの多くも現地の生活習慣に合わせた製品開発を実施してい

⁹⁾ 当セクションは「構想力が劇的に高まる アーキテクト思考」（細谷功・坂田幸樹）を基に作成

る。一方で、エレクトロニクス企業や自動車メーカーの企画機能は、基本的にはローカライズによる差別化が難しいといえる。

以上の「規模拡大・多角化による利益率向上可能性」と「ローカライズによる付加価値向上可能性」の2軸で整理すると、上記図のように事業の特性を四つの類型（①成功モデル移植型、②個別最適追求型、③全体最適追求型、④ポートフォリオ型）に分類することができる。それぞれの類型ごとの産業事例や戦略の方向性及びマネジメント手法は下記表の通りである。

多様性マトリックスによる四つの事業類型ごとの戦略の方向性とマネジメント手法

	①成功モデル移植型	②個別最適追求型	③全体最適追求型	④ポートフォリオ型
産業の事例	<ul style="list-style-type: none"> 自動車修理 航空 ホテルチェーン 小売チェーン 	<ul style="list-style-type: none"> 一般消費財 コンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> 耐久消費財 パッケージソフトウェア 	<ul style="list-style-type: none"> 投資ファンド 製薬 商社
戦略の方向性	標準化により拠点ごとの収益性向上を目指す	拠点ごとにローカライズした上で拠点ごとの収益性向上を目指す	規模の拡大や多角化による事業拡大を目指す	グループ全体で資産を共有した上で拠点ごとにローカライズして事業拡大を目指す
マネジメント手法	戦略的意思決定は本社が一元的に実施し、オペレーションのみ拠点長に委譲	戦略的意思決定及びオペレーションを拠点長に委譲。本社は管理面の統合やサポートを実施	戦略的意思決定は本社が一元的に実施し、オペレーションにも本社が関与することでグループ全体の価値を最大化	本社が資産のポートフォリオ管理を実施し、戦略的意思決定及びオペレーションを拠点長に委譲

【多様性マトリックスによる事業特性の分類ごとの違い】

次に、多様性マトリックスによる①成功モデル移植型、②個別最適追求型、④ポートフォリオ型の分類により、どのように要諦・基本的行動の優先順位付けや具体的な解釈方法が異なってくるのかを見ていきたい。なお、③全体最適追求型の代表は自動車メーカーなどのモノづくり企業で、グローバルレベルでどれくらい「深化」ができているかが重要な成功要因になる。本調査は、第1章の背景・目的で述べたように主に現地における新事業を対象としており、実際の事例もほとんどが①成功モデル移植型、②個別最適追求型、④ポートフォリオ型の類型であるため、③全体最適追求型については対象外とする。

<①成功モデル移植型>

例えば、小売チェーン産業は、商品そのもののローカライズの必要性は相対的に低い一方、規模の経済が効かない分散型の産業であるため、拠点ごとのきめ細かい管理が求められる。この場合、特に重要な基本的行動は、優秀な現地トップの派遣（基本的行動②-1）、優秀な現地の現場リーダーの活用（基本的行動②-2）、日本における成功の「型」の他国への横展開（基本的行動⑥-1）、長い赴任期間の設定等（基本的行動⑧-5）である。なぜなら、こうした業種は標準化による

拠点ごとの収益性の向上が標準戦略であり、そのためには、日本の優秀な人材を現地のリーダーとして送って標準化した「型」を現地に移植し、優秀な現地人材を店長として雇いオペレーションが回せるようにすることが重要である。そのためにはある程度の長さの赴任期間が必要である。

<②個別最適型>

例えば、食品・飲料メーカーは一般的に商品のローカライゼーションの必要性が高く、自動車メーカーと比べると規模の経済性も限定的といえる。この場合、徹底的なマーケットイン思考により現地の消費者のニーズを正確に把握するだけでなく、商品売るために東南アジア特有の流通事情などを理解する必要があるため、経営の現地化（基本的行動②—2）、現地を深く理解する人材育成（基本的行動⑧—3）が特に重要な基本的行動となる。また、新興国市場参入や流通戦略に関する知見・ノウハウは東南アジアの他の国でも活用できることが多いため、現地で蓄積した知見・ノウハウの共有・横展開（基本的行動⑤—1、基本的行動⑥—1）も特に重要な基本的行動となる。

ここで、①成功モデル移植型も②個別最適型も知見・ノウハウの共有・横展開という基本的行動⑥—1が同じように重要であるが、①成功モデル移植型では日本で蓄積した成功の「型」を上手く海外に移植することがより重要と考えられるのに対し、②個別最適型は現地で学んだ知見・ノウハウを本社または現地拠点が吸い上げて抽象化し、他の地域に横展開できるようにすることがより重要と考えられる。このように、同じ基本的行動でも、事業特性の分類に応じて、その解釈及び重点が異なる場合がある。

<④ポートフォリオ型>

例えば、複数の事業本部を有するコングロマリット企業が複合的なテーマの新事業（スマートシティなど）を行う際に特に重要な基本的行動となるのが、ビジョン・戦略の共創及び浸透（基本的行動①—1、①—2）、権限委譲の範囲・内容の明確化（基本的行動②—3）、新事業創出を推進/支援する独立した組織の新設・運営（基本的行動⑧—1）である。なぜなら、事業部横断で行う事業は戦略が抽象的になる傾向にあり、具体的に丁寧にし込まないと現地・現場に正しく伝わらない可能性があるためである。また、現地で事業部横断の新事業に取り組む際には本社、地域統括拠点（RHQ）、現地企業の機能・役割及び権限を明確に定義しなければ、組織間でうまく連携することができなくなる。さらに、各事業部が全て並列対等という関係性の中では、ある特定の事業部が新事業創出をリードすることは困難と考えられるため、新事業のテーマという横串で複数の事業部を横断した独立した組織を新しく作ることで、事業推進がスムーズになると考えられる。

【事業の新規性】

多様性マトリックスによる事業特性の分類以外にも、要諦・基本的行動の優先順位付けや適用方法に影響するもう一つ一般的な要素として「事業の新規性」があると考えられる。本調査では日本企業の東南アジアにおける新事業にフォーカスして調査を進めたが、事業がどの程度既存事業から離れているかという新規性の程度によって事業の特性を捉えることもできる。例えば、市場・顧客または製品・サービスのどちらかが新しい場合と市場・顧客かつ製品・サービスが共に新しい場合では、後者の方が新規性が高いと言える。飲料メーカーが日本のブランドをベトナムという新市場にほとんどそのまま展開する場

合（市場・顧客が新しいが、製品は既存の場合）と、建設会社がインドネシアで農業事業を始めた場合（市場・顧客も製品・サービスも新しい場合）を想定した場合、要諦・基本的行動間での優先順位や具体的なアクションへの落とし込みが異なってくると考えられる。

【事業の新規性と重視すべき要諦・基本的行動の関係】

既存事業との関連性が薄くなり事業としての新規性がより高くなるのに応じて、重視すべき要諦・基本的行動も変化する。例えば、リソースやアイデア発想が既存組織の文化などに引っ張られてしまい、大胆な意思決定ができなくなる事を避けるためには、事業の新規性が高ければ高いほど、既存組織から独立した新事業推進組織の設立・運用（基本的行動⑧—1）と、それに伴うリソースの分離と提供（基本的行動③—1、③—2）がより重要になる。また、事業領域が飛び地であるほど未知の領域となり、事業が成功するかどうかの不確実性（失敗リスク）も高くなる。そのため、現地により多くの権限を委譲して柔軟かつスピーディに事業を推進することを可能にし（基本的行動②—3）、「どう失敗を防ぐか」ではなく「いかに速く小さく失敗して、そこから次の成功につながる学びを得るか」を意識しながら事業を進めること（基本的行動⑤—2）に特に留意することが必要である。

（4）研究者へのインタビュー要旨・要諦及び基本的行動に対するコメント

本調査では、企業へのインタビューから抽出した要諦・基本的行動に対して学術的な視点からのインプットを得て仮説をブラッシュアップするため、2022年1月から3月にかけて、以下4名の研究者の方々との意見交換を実施した。

① 入山 章栄	早稲田大学大学院経営管理研究科 教授
② 宇田川 元一	埼玉大学経済経営系大学院 准教授
③ 白木 三秀	早稲田大学政治経済学術院 教授（インタビュー当時）
④ 好川 透	Professor of Strategic Management, Singapore Management University

各インタビューの要旨・要諦及び基本的行動に対するコメントは以下の通りである。

① 入山 章栄 早稲田大学大学院経営管理研究科 教授

【東南アジアではゲームチェンジが起きており、対応が急務】

日本の大企業は東南アジアに30-40年前から進出しており、当時は競争環境も激しくなく、マーケットも成長していたため、最先端の技術やエース級の人材を送らなくても日本企業が得意とするオペレーションエクセレンスで安定的にビジネスを行うことができた。

しかし、加速する経済成長、インターネットやモバイル端末の普及に伴う急速なデジタル化などにより、リープフロッグ現象（既存の社会インフラが整備されていない新興国において、新しいサービス等が先進国が歩んできた技術進展を飛び越えて一気に広まること）や消費者行動の変化など、ビジネスの

ゲームチェンジが起きている。競争環境も激しくなっており、欧米のグローバル企業だけでなく、ローカルの財閥系企業も躍進し、また、Grab や Go To といったプラットフォーマーも台頭している。

東南アジアは、従来のように得意のオペレーション改善力や高品質を頼りに手慣れで「裏庭」的にビジネスをするところではなくなっており、上記のゲームチェンジが起きていることをまずはしっかりと認識し、東南アジアのマーケットを新しく捉え直した上で対応が求められる。

【長期経営を実践すべき】

マーケットが変化している中でも東南アジアで成功している日本企業はあり、その多くは創業者・創業家の経営する企業だったり、創業者経営的に事業を進めていたりするところと思う。実際に、日本の上場企業の過去 40 年間のデータを見た時に利益率も成長率も高いのはオーナー経営企業という研究もある。オーナー企業の方が長期的な視点で戦略を立てて経営できているからと考えられる。

一方で、日本の平均的な大企業の課題は社長任期が短く長期経営が実践しにくいこと。数年で社長を交代する任期という制度が出てきた背景には、現場力で勝つことができた高度経済成長期は経営力が必ずしも必要ではなく、社長という座はある意味ご褒美としての性格を持つようになったことが挙げられる。

そのため、優秀な経営トップは長期的な視点に基づいて経営ができるように任期を制限しないようにするなどの対応が必要である。ただし、長期経営にはガバナンスが付き物であり、取締役会などガバナンスを利かせる側は、社長が知の深化ばかりに走らず知の探索をやりながら成果を出しているかを監督し、それができていれば長期的に社長を応援し、そうでなければ社長を交代させることが必要である。

【役員の内国際化も課題】

東南アジアで新事業創出を進めるにあたり、現地への適切な権限委譲と優秀な現地人材の確保・活用が必要である。しかし、優秀な現地人材を海外拠点のトップにするなど、経営の現地化を進めたとしても、本社の経営陣が現地で何が起きているかを理解し、現地トップと協働しながら戦略を作り上げていく必要があるが、本社の経営陣にグローバルレベルの議論ができる人材が不足している。国際経験豊富な日本人の人は少数で、属人的になっている場合も多く、本社の経営陣の内国際化は道半ばだと感じている。執行役員クラスでグローバルな議論ができる人材を確保するための育成制度や評価・登用制度を整備し、役員の内国際化を促進することも今後必要になる。

② 宇田川 元一 埼玉大学経済経営系大学院 准教授

【東南アジアにおける出島組織の戦略的位置づけを明確に】

新規事業にリソースを配分し、新事業創出活動を促進させるにあたって、出島組織を設立し適切に運用していく必要がある。そのためには、既存事業部門とは価値基準を明確に区分するといった「分化」と既存事業部門と出島組織間の「統合」が重要である。

「分化」とは、単に価値観や文化を区分するといった曖昧なものではなく、KPI や評価基準を区分するという明確な対応である。KPI は従来の売上・利益といった指標ではなく、どれくらい価値を出しているかを図る時価が望ましいことが多い。さらに、より「分化」を促進するために、出島組織は既存事業部の下ではなく社長直轄にすることが重要である。

「統合」とは、例えば、新事業創出に関わる人材を既存事業部門から出してもらった時にその人材が新事業創出活動を通してどのように成長し、既存事業部門に戻った時にどのように貢献するかといった説明・説得を丁寧に行うなど、既存組織と出島組織の間で必要な調整をスムーズに行い、両組織が両輪となって企業全体の成長に寄与するようにすることである。

さらに、こうした出島組織を東南アジアの文脈で捉えた時に重要になるのがその戦略的位置づけ・方向性を明確にすることである。従来は、東南アジアにおける海外拠点は本国の高品質製品を現地法人のオペレーショナル・エクセレンスで移植し成功してきたが、こうしたモデルはもはや機能しなくなっている。東南アジアにおいて新事業を創出し継続的な成長を実現していくためには、出島組織の戦略的位置づけと方向性を明確にし、新事業創出に向けて現場が迷わずに試行錯誤しながら着実に行動を進められるようにすることである。よくある間違いとして、本社のトップマネジメントが方向性を考えることを若手に任せてしまうケースや、自社のあるべき方向を自ら考えずに他社事例ばかり探してしまうようなケースがある。経営トップの仕事は、自社の方向性を自ら考え、明確に示すことである。

【経営変革のために必要なこと】

東南アジアにおける出島組織の位置づけや方向性を明確にし、同地域での新事業創出をリードしていくためには、経営マネジメントの変革が必要である。変革するためには、まずは変革の必要性を認識する必要があるが、日本企業の経営層は「このままではいけない」という危機意識を十分持っていると考えられる。問題は変革のための第一歩をどう踏み出すかであり、ポイントは自社の足元を見て強みは何か、何ができるのかを丁寧に紐解いていくことである。そうした強みを活用した事業化を一つずつ積み上げていくことで変革を実現することができる。と考える。

東南アジアはポリティカルリスクが比較的低いだけでなく、今後の経済成長が見込まれる地域である。また、様々な社会課題が存在し、新事業機会が豊富で、こうした新事業創出活動を通じた人材育成の効果も期待できる。このような東南アジアでの新事業創出のメリットを経営層が認識し、単なる従来のオペレーション拠点として東南アジアを捉えるのではなく、日本の企業経営の変革のきっかけとなる舞台として捉えることが必要である。

③ 白木 三秀 早稲田大学政治経済学術院 教授（インタビュー当時）

【日本人マネジャーは従来の「ワークマンシップ型モデル」からの脱却が必要】

日本企業は現地工場などでのオペレーション改善力や職人の技により製品品質を向上・維持するワークマンシップを強みとしており、これは現地でも評価されている。グローバルマネジャーの適正評価に関するアンケート調査において、日本人マネジャーは、こうしたオペレーション改善力に加えて責任感の強さ、コンプライアンス順守意識などの真面目さが現地従業員から評価されている。

一方で、現地の言語・文化・商習慣に無頓着なところ、現地への関心の低さなどは低評価である。これらが原因になっていると考えるが、現地の日本人の経営トップは現地でのネットワークが弱く、新事業創出への障害の一要因となっている。

従来はこのような「ワークマンシップ型モデル」でもある程度機能した。営業も現地のパートナーに任せればよく、日本人マネジャーは工場長としてローカルの商習慣を知る必要もなく、規律を守り日本品質のものを効率よく生産し販売するオペレーションを維持すれば物足りた。しかし、現在はこのよう

な従来のモデルは機能しなくなっており、現地をよりよく理解し、事業の目的（why）を考え抜き、事業機会を自ら探していかなければならない。

このような昔ながらのワークマンシップモデルから抜けられない要因としては、例えば、オーガニック成長で上手くいった過去の成功体験がレガシーとなっていること、また、現地の日本人経営層・従業員のビジネスに対する基本的な素養が不足していることなどが挙げられる。

【「二国籍型」から脱却し、経営の現地化を進めることが必要】

上記のように、日本人マネジャーのマインドセットの変革も課題であるが、海外拠点の成熟度が高い（海外進出時期が早く、現地従業員が日本企業のオペレーションを学び、マネジメント人材として成長している）ほど、従来の日本人マネジャーとその下の現地従業員からなる「二国籍型」のマネジメント体制から現地人材主導によるマネジメント体制にシフトしていくという「経営の現地化」が必要である。

これを示す調査事例として、現地従業員の日本人マネジャーに対する評価に関するアンケート調査がある。中国、ASEAN、インドの中で、どの地域が最も日本人マネジャーに対する評価が低かったのかを調べたところ、ASEANにおいて評価が最も低かった。これは、ASEANは他の地域と比較して日本企業の進出が最も早く40年の歴史があり、その中で現地従業員が成長してきており、従来の輸出型の分工場モデルでは日本人と遜色のないパフォーマンスを出せるようになってきている中、現地マーケットをよく理解しない日本人マネジャーが現地拠点のトップになっていることに対する不満が表れたものと考えられる。

また、欧米地域と比較してもアジアの海外拠点の現地化の度合いは低い。5千数百社の日本企業に対してトップマネジメント体制に関する調査結果では、ヨーロッパでは約半分の企業が、アメリカでは約3割の企業が、非日本人を経営トップに据えているが、アジアでは1-2割に留まっている。

【日本企業のグローバルタレントマネジメント上の課題】

経営の現地化を進めるにあたり、現地人材をどのように活用するかが重要な問題となる。従来の「二国籍型」から脱却するためには、日本本社においても国籍を問わず有能な外国人を登用するシステムを作る必要がある。終身雇用型の制度の中で内部昇進だけで上がってきた人材だけではなく、実際に海外事業において実績を出した人材を国籍関係なく活用していくことが必要である。

現地人材はすでに育っている。どうすればこれらの人材を登用し、活躍の場を与えられるかが論点である。これができないと採用に苦戦し、採用したとしても有能な現地人材は数年で辞めていく。

④ 好川 透 Professor of Strategic Management, Singapore Management University

【経営陣の多様性を確保すべき（特に新興国に理解のある人材を確保）】

日本の企業は役員が多様性が低く、同質的な人々が集まって意思決定をしている。企業文化や社長の方針など様々な原因が考えられるが、多様性を確保できないボトルネックを特定し、対策を取ることが必要である。特に、経営陣に新興国に対する理解が不足している場合は、現地のマネジャーが不満を募らせる場合もあり、新興国での新事業創出の障害となっている。

【経営陣へのガバナンス体制及びインセンティブ制度の整備・運用】

日本企業は欧米企業と比較して社外役員の数も少なく、内部役員も明確な序列があるため、社長に対する目に見えるガバナンス機能は弱い上に、いわゆる「OB ガバナンス」など、文化的・慣習的な力により、大胆な新事業創出に関する意思決定がしにくい。

また、(本社または現地の) 経営者のリスクテイキングを促進するようなインセンティブ設計になっていないことが多い。安定的に業績を出していれば報酬がもらえることになっていることが多く、あえて新事業に挑戦するということになりにくい。一方で、欧米企業は成功報酬型のインセンティブ設計になっていることが多く、経営者がリスクを取っている。逆にリスクを取らないでいると解任されるケースもある。

そこで、(本社または現地の) 経営者が海外での新事業創出に力を入れるようなガバナンス体制及びインセンティブ制度の整備・運用を進める必要がある。

【縦割り組織の弊害の克服】

組織の縦割りが強く、事業部や機能軸で組織がサイロ化していると、発想や行動が自部門内で閉じてしまい、新しいアイデアを基に事業を起こそうという動きが出づらくなっており、対応が求められる。こうした傾向は日本会社の平均的な従業員のビジネスリテラシーの低さにより、さらに強まっているのかもしれない。欧米の人や中国・インドなど新興国出身のビジネスアマンは日本人のビジネスマンと比較して、MBA・博士課程などでより積極的に経営を勉強している印象を受ける。

【優秀な現地人材の確保とモチベーション向上】

現地人材は、①海外拠点の従業員としてのアイデンティティ、②企業全体の従業員としてのアイデンティティを有しており、これらのアイデンティティを強めることでモチベーション向上と仕事へのコミットメントを実現できる。特に、②を強めるためには、研修やキャリアサポート（キャリアの方向性とロードマップを明確に示すこと）を通して従業員がどれくらいケアしてもらっていると感じるかが重要との研究成果がある。

実際、日本企業は研修などにあまり資金を使っていない一方、欧米の企業は資金を多く使っている印象を持っている。例えば、Singapore Management University においてもほとんどのトレーニングは欧米と現地企業によるものである。

4. 企業事例

この章では、本調査でインタビューの実施・レポートへの掲載にご協力いただいた28社について、東南アジアを中心とするアジア事業の概要、同地域における特筆すべき新事業創出事例をまとめている。新事業創出事例は「3. 東南アジアにおける新事業成功に向けた要諦及び基本的行動」で説明した要諦・基本的行動について各企業が具体的にどのような行動を取ったのかを整理している。なお、下記表に各企業事例のページ箇所を記載し、主に関連する要諦のマッピングを実施した（各事例において特に強調すべき要諦をマッピングしているものにすぎず、他の要諦が当てはまらないというわけではないことにご留意いただきたい）。

業界	No	企業名 (業界ごとに五十音順)	ページ	主に関連する要諦								
				① 共創 と 浸透	② M V ・ 戦 略 の 権 限 委 譲 及 び 適 切 な リ ー ダ ー	③ の 配 分 な り ソ ー ス	④ モ ニ タ リ ン グ 的 な 実 効 的 な タ リ ン グ	⑤ 「 知 」 の 海 外 抛 点 の 生 成	⑥ の 「 知 社 」 の 海 外 抛 点 の 共 有	⑦ パ ー ト の 適 切 な 選 任 の 経 営 メ ン	⑧ を 支 え る 新 事 業 創 出 活 動 の 基 盤 構 築	
機械・電気製品	1	オムロンヘルスケア	p.54	○		○						
	2	島津製作所	p.57		○				○			
	3	ダイキン工業	p.59	○	○				○	○	○	
	4	デンソー	p.62					○	○			
	5	日立製作所	p.64	○			○		○			
	6	村田製作所	p.67		○	○		○				○
一般消費財	7	アサヒグループホールディングス	p.69	○	○							○
	8	サントリー食品インターナショナル	p.72	○	○			○	○	○		○
	9	ヤクルト本社	p.76	○			○					○
	10	ユニ・チャーム	p.78		○	○			○			○
素材加工品	11	LIXIL	p.81		○	○			○			
	12	素材・素材加工品メーカー	p.83					○	○			
製薬	13	参天製薬	p.85		○							○
小売	14	イオン	p.87		○				○			
	15	大創産業	p.89	○	○							
	16	バン・パシフィック・インターナショナルホールディングス	p.91		○				○			○
金融	17	MS&ADインシュアランスグループホールディングス	p.94	○	○	○		○				○
	18	三菱UFJフィナンシャル・グループ	p.100	○	○	○						○
	19	日系金融機関	p.105	○								○
商社	20	伊藤忠商事	p.107						○			
	21	双日	p.109	○		○	○	○	○			○
	22	三井物産	p.112	○		○	○	○	○			○
	23	クオリカ	p.115		○		○	○				○
システム開発	24	日本電気	p.118						○			
	25	大林組	p.121									○
建設関連	26	鹿島建設	p.123		○							
	27	日本工営	p.126	○			○					
	28	日本プロサッカーリーグ	p.129		○			○				

オムロン ヘルスケア株式会社

【会社概要及びアジア事業の状況】

オムロン ヘルスケア株式会社（以降、オムロンヘルスケア）は、オムロン株式会社（以降、オムロン）の子会社で、オムロングループにおいてヘルスケア事業を推進する中核会社である。

脳・心血管疾患の発症ゼロを目指す循環器事業、呼吸器疾患患者の増悪ゼロを目指す呼吸器事業、慢性痛による日常の活動制限ゼロを目指すペインマネジメント事業の三つの事業領域をコアに、家庭で健康管理ができるように、血圧計や体温計、ネブライザなどの商品やサービスを世界 110 以上の国・地域へ提供している。北米、南米、欧州、アジア新興国などに 19 の海外営業拠点を有し海外販売を行っており、海外売上比率は 75%に及ぶ（ヘルスケア事業セグメント、2021 年 3 月期）。

オムロングループは、過去 10 年間に於いて、ヘルスケア事業を注力する事業領域の一つとして位置づけており、主力商品である血圧計の販売が成長を牽引し、売上高構成比率及び営業利益率は 2011 年の 10%及び 5%から、2020 年には 19%及び 17%へと、それぞれ向上した。また、遠隔医療サービスなど、新しいビジネスモデルの構築及びグローバル展開にも力を入れている。

ヘルスケア事業の海外展開については、本社側で、疾患人口の多さや医療事情などを勘案して社会的に与えるインパクトの大きさなどを判断基準に、米国、ブラジル、インド、インドネシア、シンガポールなど数か国を重点先として選んでいる。血圧計の普及率を向上させるとともに、各国の医療制度や仕組みに合わせた遠隔診療サービスのビジネスモデルの構築・展開に取り組んでいる。

以下では、インドにおける遠隔診療サービス事業の取組み事例を概観したい。

【事例：インドにおける遠隔医療サービス事業】

（背景）

オムロンヘルスケアは、2015 年に脳・心臓疾患の発症をなくすという「ゼロイベント」を事業ビジョンとして掲げている。その実現のために、血圧や心電図をモニタリングすることで慢性疾患の発症率を抑えることを目的として、血圧計や遠隔診療サービスの普及に取り組んでいる。日本などの先進国とは違い、アジア新興国では血圧計の普及と遠隔診療サービスというテクノロジーの普及を同時進行で進めている。

インドでは、高血圧患者が 3 億人と言われるが、家庭の血圧計普及率は 2%と他国と比較しても非常に低く、今は、家庭で血圧を測る意義を定着させていくフェーズである。そこで、血圧計と遠隔医療サービスを組み合わせた価値を提供することで、血圧計の販売増加を狙っている。

（テラルスとの業務提携）

以上のような背景から、2020 年 7 月にはインドのオンライン診療サービスを提供するテラルスと業務提携し、家庭で血圧計を使う顧客に対しテラルスのオンライン診療サービスの提供を開始した。

オムロンヘルスケアは、新型コロナウイルス感染症の流行前から様々なスタートアップにアプローチをして話をしてきており、その中でテラルスが高血圧のマネジメントにフォーカスをしていることから親和性を感じた。その後、戦略や事業構想など深い議論を経てお互い合意、本社へ説明をし、承諾を受け、業務提携につながった。

2021 年 7 月には、両社の業務提携を一層加速させるために、グループ内 CVC であるオムロンベンチ

ヤーズがテラルスへ出資した。CVCを通じた出資は、決裁スピードが速く、テクニカルにどのような観
点に留意すべきかが明確な点から、現場側でもスムーズにテラルスとの提携を進めることができた。一
方で、出資金額が大きくなった場合には、本社の関与が必要であると考えている。

(トライコグヘルス及びサクラワールドホスピタルとの共同試験)

一方、「ゼロイベント」というビジョンを達成するには、血圧のモニタリングだけでは不十分で、心臓
そのものの機能を見る必要があり、心電図モニタリングへと事業を拡大している。例えば、米国では血圧
と同時に心電図も測定できる製品を販売している。それを受けて、インドでも同様の事業機会を探して
いたところ、2021年8月に心疾患バーチャル診断サービスを提供するトライコグヘルスと、脳・心臓系、
消化器系疾患の高度急性期医療に対応する総合病院サクラワールドホスピタルと共同で、血圧・心電図
データの遠隔モニタリングの有用性を明らかにすることなどを目的とした試験を開始した。

(事業の進捗状況)

こうした取組みの結果、これまでに次のような成果を上げている。テラルス社との間では血圧計と遠隔
診療のパッケージサービスを発表から3か月以内にリリースし、計画を上回る実績を達成している。さら
に、サブスクリプションへの移行にも取り組んでいるが、サブスク契約件数も計画を上回っている。そ
の結果、テラルスの売上成長にも貢献できており、win-winの関係を構築できている。

(ビジョン・戦略の共創)

このようにインドにおける遠隔診療サービス事業への取組みが一定の成果を上げている背景には、イ
ンドの医療事情（医師不足、病院での長い待ち時間など、課題が多いこと）という外部要因もあるが、い
くつかの内部要因もある。

一つは、現場側に会社のビジョンや戦略に対する共通認識ができていることである。オムロンは、まず
「ゼロイベント」というビジョンを掲げ、グローバル共通の医療課題の解決による成長を目指した。この
ビジョンを各地域で実現するために、各地域の個別特性を踏まえどのようなアプローチが最も有効かを
考えている。インドでは、インドの医療事情を鑑みた上で、遠隔診療という手段がビジョンの実現や事業
の成長にとって有効だと判断し、遠隔診療サービスを一緒に取り組めるパートナーを探したのである。
このように、遠隔診療サービスという手段ありきではなく、それをなぜやるのかという目的を明確に定
めていた。

また、遠隔診療については、オムロンヘルスケアとオムロン本社で中期経営計画を作る際に戦略をすり
合わせており、現場への落とし込みも丁寧に行っている。オムロンヘルスケアの経営戦略部が各エリア
のトップマネジメントや営業を集めて戦略の説明をし、彼らがさらに下のメンバーにも落とし込んでい
くことを、ここ数年力を入れて実施している。

(現場の役割とリソース提供)

そのため現場は、全体の戦略を実行するために具体的にどのような行動を起こすべきかを、もう一段ブ
レックダウンして考え、試行錯誤しながらも着実に実行することができている。スタートアップと提携
するという施策を決めた後も、具体的な進め方を決め、パートナー探し、ソーシング、提案をしながら案

件を主体的に進めていくことができた。

(リソースの配分)

現場側主体で事業を進めていくものの、データ連携・技術的な面や出資など資金面でのサポートは必要であり、本社側はこうしたサポートを提供した。

一方で、人的リソースという観点では、現場側は既存の業務を遂行しながら、遠隔診療サービス事業という新しい取組みも実施する必要があった。他の国では、本社から人材が派遣されるケースもあったが、インドでは兼任であった。

しかし現場側では、既存事業と新規事業というように区分してリソースのあり方を考えていたわけではなく、顧客視点で考えて必要な価値を提供するための事業という意味で同じものとして捉え、両方しっかりこなせるようにリソースを配分した。ここにも、「ゼロイベント」を実現するというビジョン・戦略の共通認識が生きていた。

(ヘルスケア事業におけるノウハウなどの他地域への横展開)

先進国で培ったノウハウを新興国に横展開する、または、新興国で培ったノウハウを新興国同士で共有するといった活動については、ビジネススキームなどある程度の「型」についてはフィージビリティテストを適用しながら横展開を行っている。しかし、国ごとの医療制度が全く違うため、そのまま移植することはできない。

一方、ベースとしての医療は先進国が進んでおり、例えば先進国では、家庭で血圧を測り、それに基づいた治療行為の有効性に関する臨床論文が出ている。こうしたファクトを利用して新興国での認識向上を図るなど、ベースの部分で先進国での知見が生きてくるケースはある。

株式会社島津製作所

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

株式会社島津製作所（以降、島津製作所）は創業から 140 年以上もの歴史を誇る総合精密機器メーカーであり、その事業領域は、分析・計測機器から医療機器、航空機器、産業機器など多岐にわたる。過去 10 年間（2012 年 3 月期～2021 年 3 月期）の業績は、企業全体としてもアジア地域としても伸びている。2021 年 3 月期の全社の売上高は 3,900 億円である。アジア地域（中国を除く）は 370 億円と全体の約 1 割を占めており、10 年間で売上が約 2 倍になった。

全世界 18 の国と地域にビジネスを展開しているが、アジア・インド地域では、「人の健康」、「安心・安全な社会」にフォーカスし、医療機器と分析機器事業を中心に展開している。中でもシンガポールは医療機器・分析機器の一大拠点である。1989 年にアジアの地域統括子会社として Shimadzu (Asia Pacific) Pte Ltd. が設立されている。

また、シンガポールはイノベーション拠点としての位置づけもあり、大学や研究機関と連携しながら、外部機関の研究成果と島津製作所の技術を融合し、社会に役立つ新製品を開発している。

以下では、その事例として、シンガポールのチャンギ総合病院との共同研究及び事業化に向けた取組みを紹介したい。

【事例：チャンギ総合病院との共同研究事例】

（背景・経緯）

島津製作所は、オープンイノベーションを促進し、世界各地の顧客や最先端の研究者との外部協業により、革新的な新製品を生み出すために、世界各地にイノベーションセンターを設立してきた。シンガポール支社は元々販売会社としての役割を持っていたが、新たにイノベーション拠点としての機能を担うために、2017 年にイノベーションセンターが開設された。米国、中国、欧州に続いて 4 番目にオープンしたものである。

このように世界各地にイノベーション拠点を設けているのは、共同研究パートナーとの協業によるイノベーション・ニーズとの接点やヒントが多く、かつ、これらの地域ではイノベティブなことに取り組む文化が強いためである。

このような背景のもと、島津製作所の装置を使っていた大学の教授がチャンギ総合病院と共同研究していたことがきっかけとなり、島津製作所が手掛ける質量分析計を面白いと思ったチャンギ総合病院の教授から共同研究のコンタクトがあった。チャンギ総合病院の医療ノウハウ・技術の高さと現地での許認可の取得しやすさも相まって、今回の共同研究に至った。

（研究の内容と目的）

チャンギ総合病院との共同研究は、液体クロマトグラフ質量分析計を個別化医療に応用しようというものである。質量分析計を使うことで、より少ない採血でより正確な高血圧の診断が可能になる。例えば、正確な測定が難しいホルモンなども測定でき、高血圧の原因や適切な薬剤投与の判断もできるようになることで、個別化医療の高度化につながる。

シンガポールでは元々、高血圧の診断で質量分析計を使う習慣はなく、現地ではできない高精度な検査は米国などへ外注し、検査には時間と高額な費用を要していた。これを自国で検査できるよう内製化を目

指しており、当研究はそれをサポートするためのものである。この技術が確立すれば、検査時間が2週間から1～2日に短縮できる。

（事業化に向けた取組み）

現在は、島津製作所の質量分析計や場を提供し、それに対してチャンギ総合病院から使用料をもらっている状況であるが、事業化が実現しそうであれば、機器からソリューションまでをパッケージとして展開する予定である。こうした事業化手法（機器とソリューションのパッケージ提供）は、本社主導により世界各国で実践しており、その手法をアジアに横展開するものである。

日本でも元々は機器ごとに性能や機能をPRしてビジネスを展開していた。しかし、質量分析計など分析機器は購入後にその装置をどう使うかが重要であり、顧客もそういった使い方に関するソリューションを求める傾向が強くなってきており、今ではメーカーである島津製作所も分析手法や機器の効率的な使い方に関するサービスメニューを用意している。いわゆる機器の営業からソリューション営業へと変わった。

これを海外でも展開することとなり、欧州、米国、中国、アジアの順に地域固有のソリューション開発拠点を設立し、展開してきている。横展開するにあたり、日本でソリューション開発を主導した人材がアジアに渡りノウハウの移植を図った。

（本社からの権限委譲）

本社からの出資が必要な場合には本社に判断を仰ぐ形になる。販売会社の範疇のことであれば現地の裁量に委ねるのはもちろん、事業化する際にも本社からの出資が不要なら現地判断で可能である。例えば、新機器や新しい分析方法などの開発は7～8年ほど時間がかかるため、販売会社としての域を超えてしまう。チャンギ総合病院との共同研究の事例は、既存の機器や検査方法を用いて1～2年で形になるような事業であるため、現地判断で進めた。

ダイキン工業株式会社

【会社概要及びアジア事業の状況】

ダイキンは、1924年創業の日本の空調機メーカーである。近年は海外展開により大きな成長を遂げており、160か国以上に展開しており、グループ従業員は8万人を超えるトップグローバル企業である。直近20年間（2000年～2020年）では、売上高・営業利益ともにおよそ5倍の規模に拡大し、2020年度における総売上高は約2.5兆円、営業利益約2,400億円となっている。

ダイキンの成長を支えているのは海外市場である。米国、欧州、中国、アジア・オセアニア、日本のそれぞれでバランス良く売り上げを伸ばしているが、近年では特に中国、インド、東南アジアで急成長を遂げている。中国では1996年より業務用空調機の生産を開始し、インドでは2000年に現地企業とのジョイントベンチャーを設立して空調市場に参入した。2006年にはマレーシアの大手空調機メーカーであるOYLを買収するなど、M&Aも用いながら海外事業を拡大させてきた。

こうした既存の空調機事業の海外における成長だけでなく、デジタル技術の進歩や消費のモノからコトへのシフトといった外部環境の変化も踏まえた新事業創出にも取り組んでいる。例えば、IoTとAI技術を活用した空調ソリューション事業を加速させている。

以下では、海外事業の中でも特に①インド事業の成長、②AI・IoTを活用したソリューション事業の取り組みについて紹介する。

【事例①：インド事業の成長】

（アジアにおける事業展開）

ダイキンは1994年に経営トップからダイキンのグローバル化に向けた大号令があり、本格的な海外展開を進めた。当初は東南アジア、欧州、米国で小規模の事業を進めていたが、本格的に中国とインドに進出することにした。

空調の専門メーカーであるため、基本的には日本で培ったノウハウやスキルを横展開することで成功している。空調事業は製品の販売だけでなく、据え付け工事やアフターサービスが重要となるため、大都市を中心に現地の空調専門ディーラーと提携することで自前の販売網を構築することがキーとなる。なぜなら、現地のディーラーにダイキンの製品を専売に近い形で販売してもらい、彼らにダイキン製品の工事やアフターサービスに関するスキルやノウハウを教えることで、サービスの質を上げることができるためである。ダイキンはこのようなディーラーとの提携を前提にした自前の販売ネットワーク構築に関するノウハウを蓄積しており、これを海外にも横展開した。

中国では日系メーカーの中でも後発組であったが、日本での事業の展開方法と同じように大店舗ではなく地元密着型の店と提携することでエンドユーザーに近い販売ネットワークを構築していき、成長することができた。欧州でも、フランスでの猛暑をきっかけに空調需要が増えた時に、欧州の独立系の代理店を買収し、自前の販売会社を各国に作って販売網を構築した。このような方法を東南アジアやインドにも当てはめていった。

（インド事業の概要）

インドでは、現地のパートナーと組んで2000年から事業を展開していたが、規模は小さかった。2009年に現地の空調業界に精通したインド人を現地トップとし、ニムラナ工場を中心に事業を再スタートさ

せたことを機に成長することができた。

住宅市場への参入を狙い、住宅用空調の生産を開始した。インドでは電力の需給が不安定という課題があり、ダイキンの技術を使うことで高付加価値の製品・サービスの提供が可能だと考え、高付加価値の空調の生産にシフトした。

この際に、上述のように、インドでも現地のディーラーと提携し、自前の販売網を構築することにより、単に卸業者に製品を流す他社との差別化を図ることができた。

（本社経営層と現地企業トップの連携）

このようにインド人を現地企業のリーダーに選任できたのは、本社の経営層の中にアジア新興国への事業に理解のある役員がいたことが背景にあった。そのため、インド人社長の就任後も本社と現地拠点は信頼関係に基づいてうまく連携し、現地拠点はダイキンの戦略や方針をよく理解し、着実に実行することができた。また、インド人社長は十分に権限を与えられ、モチベーション向上につながった。

（経営の現地化）

ダイキンは、短期間で事業を成長させていくためには、経営の現地化が重要だと考え、現地トップ以外にも現地の経営は現地の人材に任せる方針である。例えば、ベトナムでは現地の人を社長にし、シンガポールでは現地の人を販売部門のトップにした。その他新興国（マレーシア、インドネシア、フィリピン）のトップは中国人で、中国事業の成功に貢献した人材を選任した。

現地トップやセールス・マーケティングだけではなく、開発・生産に関しても地産地消ということで、現地の人に工場長を任せるなど、現場のローカライゼーションを進めている。

（人材育成）

1990年代に経営トップの判断で海外進出に向けて大きく舵を切った際には、国内ではグローバル人材と呼べる人材は少なく、海外経験のない国内のエンジニアが外に出て行かざるを得なかった。これらの世代が現地で試行錯誤しながら成長していき、本社と現地間に立ってうまく調整する役割をこなせるようになった。

その後、各国の事業が拡大していくと、現地のメンバーも知識や経験を積み成長し、マネジメント人材が育ってきた。このような状況で、次世代の日本人の若手をグローバルで活躍できる人材として育成するために、国内におけるOJTの強化などでダイキンの仕事の進め方を学んでもらい、その後海外に研修生として送り、海外の現場を経験させている。

（アジア事業における次の成長フェーズ）

以上のように、ダイキンではここ10～15年で現地の経営のローカライゼーションが進んだ（「遠心力」の向上）。現地事業が成長するにつれて、今まで以上に「求心力」を高めてさらなる成長を目指すことを考えており、そのためには本社側と現地側の間に立ち遠心力と求心力のバランスを取る調整役が重要となり、それができるグローバル人材を育てていこうとしている。

【事例②：AI・IoTを活用したソリューション事業の取組み】

（事例概要）

2015年に策定した中計の中で、市場環境の変化（モノ売りからコト売りへの流れ、環境問題への対応としての省エネ化など）を受けて、データを活用した空調ソリューション事業にフォーカスすることを掲げた。

空調のサービス・ソリューション事業を営んでいるオーストラリアのエアマスターを買収し、サービス・ソリューション事業のノウハウを横展開しようとしている。北米、中国、欧州の一部では取組みが進んでいるが、まだ、道半ばの状態である。

（取組み内容）

シンガポールをソリューションハブとして、現地における新事業開発を専門に行うチームを設置している。チームのトップをリージョナルヘッドの直下に置き、オーストラリアのエアマスターや日本本社から人材を集め、現地での新規ソリューションを検討している。

また、販売会社にもそのような新事業を考える人材を育てるように促し、運転データの見える化やアプリ開発ができるエンジニアを置き、データモデルの開発・検証サイクルを回しながら進めている。

中国でも、ファーウェイ、アリババ、テンセントなどから人材を採用し、数十名規模のチームを設置、現場の販売網という強みとECを組み合わせながら開発を進めている。

（課題）

サブスクリプションなどのビジネスモデルの実証実験にチャレンジしている。まだ大きな事業には成長していないが、新事業を進めるという大方針の下、積極的な先行投資を行いながら挑戦をし続けている。リソースなどの観点で既存事業とのバランスを取ることが難しいという課題はある。

もう一つの課題は人材である。既存事業で地道にやってきて成功できた人たちの中で、新規ソリューション事業を担っていける人材の割合は小さいため、新事業を担う人材の採用・育成については試行錯誤しながら進めている。例えば、IoT・AI人材を育てるべく、社内に大学を立ち上げ、大阪大学と連携しながら人材を内部育成する取組みを実施している。

株式会社デンソー

【会社概要及びアジア事業の状況】

株式会社デンソー（以降、デンソー）は世界第2位の売上規模を誇る自動車部品メーカーで、世界35の国と地域に拠点を持ち、売上の海外比率が48%、従業員の海外比率が53%とグローバルに事業を展開する企業である。

過去10年間（2012年3月期～2021年3月期）の業績は、全社としてもアジア地域としても堅調であり、2021年3月期の全社売上は約4兆9,300億円と10年前の約1.5倍、アジア地域（中国、インド、オーストラリア含む）の売上は約1兆1,300億円と2倍に伸びている。

東南アジアに初めて進出したのは1972年のタイにおける生産会社の設立である。その後、デンソー・インターナショナル・アジアを1998年にシンガポール、2007年にタイで設立し、それぞれ財務・物流・営業機能、経理・調達・人事・生産管理・研究開発機能を集約し地域統括拠点として、東南アジアエリアでの事業を展開している。

近年は自動車生産の伸びが鈍化し、中韓の官民一体の売り込みという逆風もあり、危機感を持っている。そこで、アジア地域における事業成長の三つの柱として「内燃機関とCASEの両立」、「社外と連携した社会課題解決事業」、「カーボンニュートラル」を掲げ、推進している。

新事業創出については、①社外と連携すること、②その際に自分たちの強みを生かすこと、そして、③いかに同じリソースで異なるビジネスモデルを作るかということを重視している。そのため、失敗・成功にこだわらず、ノウハウを蓄積させるアーキテクチャを構築した。また、複数のビジネスモデルをつないでエコシステムを構築し、シナジーを生み出す事業を目指している。

以下では、①インド・アジア地域における新事業創出アーキテクチャの構築、エコシステムの構築・新事業の事例（②タイ、③インドネシア）について紹介する。

【①インド・アジア地域における新事業創出アーキテクチャ】

（アーキテクチャの構築の背景）

デンソーは、アジアの社会課題解決を通して地域の豊かさに貢献することを目的として、データドリブンビジネスに挑んでいる。具体的には、モノづくり、コールドチェーン・農業、電動化、スマートシティ領域である。

当初は本社主導で新事業に取り組んだが、主力として育った事業は存在しなかった。失敗から学びを次に活かすことをしてこなかったことがわかった。そこで、今までトライして培ってきたリソースやノウハウを新事業に活かすために、これらを蓄積するためのアーキテクチャを構築するという結論に至った。

（取組み内容）

アジア・インド地域において、新しい事業領域で開発したサービスをノウハウとして蓄積する共通基盤を構築しようとしている。自社の暗黙知（例えば、モノづくりに関するノウハウなど）を形式知化し、それを社外にサービスアプリケーションやコンサルテーションサービスとして提供した。

こうしたアーキテクチャをテクノロジーが活況であるインドを中心に構築しており、一方で市場の形成はインドだけでなくASEANにも可能性があるため、インドで構築したアーキテクチャを活用し、ASEANでPoCを行うというサイクルを考えている。

【②タイにおける新事業の事例】

エコシステムの構築に力を入れながら新事業を進めた例として、タイの事例が挙げられる。タイでは、コールドチェーン事業へ参入する企業が増加しているが、いずれも自社技術の活用事業が主体で、バリューチェーン全体、エコシステム全体の構築ができていない状況だった。

タイで無店舗レストランを営業する DEVERS では、ホットフードだけを提供してきたが、昨今コールドチェーンの需要が高まり、小型冷凍機を生産しているデンソーに協力依頼があった。デンソーも前向きであったが、自社の内燃機関のバイクでは小型冷凍機に電源を供給できず、バッテリーを搭載した EV バイクが必要であった。そこで、ETRAN という電動バイクのレンタルビジネスを手掛ける現地スタートアップをこのエコシステムに組み込み、3社でコールドチェーンビジネスを構築した。ETRAN は、産官学連携の活動の中でタイ政府から紹介された。

こうしたエコシステム構築においては、スピード感を重視し、大企業というよりはスタートアップと提携することを重視している。

【③インドネシアにおける新事業の事例】

(事例概要)

インドネシアでもスタートアップと協業しながらコールドチェーンビジネスを創出した。GMS (Global Mobility Service) との協業をコアとしながら、電動二輪向けバッテリー交換インフラを提供するスタートアップ、JETRO のウェビナーや J-Bridge の情報を介して知った農業関連のスタートアップなど、様々な企業と協業を行いながらエコシステムを構築した。

その結果、車やバイクのレンタル事業やドライバーの派遣事業といったさらなる派生事業も生まれている。さらには、コールドチェーンを構築したことで、日本から魚や日本酒などの輸入も検討している。日本の企業が持っている急速冷凍技術を活用しようとしている。

インドネシアでは政府の紹介というよりも、自力で幅広くスタートアップを探している。困っているスタートアップは多く、コミュニケーションを重ねていき、デンソーのソリューションとニーズがマッチしたスタートアップに対し、集中的にリソースを投下している。

(意思決定の権限)

タイやインドネシアでのこのような活動について、PoC や PoB は現地法人の社長の決裁で実施できている。事業として本格化する場合は、本社決裁の仕組みが必要になるが、実際にビジネスを進めるのは現地企業であり、本社はあくまでサポートをする形なので、現地法人になるべく権限委譲することを検討している。

株式会社日立製作所

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

株式会社日立製作所（以降、日立）は、東南アジアにおいて ASEAN 主要 6 カ国を中心に、電力関連、産業機器、水処理関連、IT 関連など、基本的に日立グループの全事業を展開している（2019 年 3 月時点で、ASEAN 主要国などで 150 社を展開しており、従業員は約 3 万人）。近年はグループ全体で社会イノベーション事業（SIB）に注力しており、日立が強みを持つ OT（制御技術）と IT を活用し、顧客やパートナーとの協創を通じて、社会や顧客が抱える課題の解決を目指している。その要として Lumada と呼ばれる IoT 事業を展開しており、2018 年にはタイにデジタル技術を活用した顧客との協創の場として Lumada Center Southeast Asia を開設した。

2021 年 3 月期の日立グループ全体の売上高 8 兆 7,291 億円のうち、ASEAN・インド他が 1 割（約 8,500 億円）程度を占めている。近年、子会社の日立オートモティブシステムズが本田技研工業の子会社であるケーヒン、ショーワ、日信工業の 3 社と経営統合してできた日立 Astemo や、スイス重電大手 ABB から送配電子会社を買収してできた日立エナジーなど、キーとなる会社の事業のデジタル化をさらに推し進め、買収効果を実現することでアジア事業の業績向上を目指している。また、東南アジアではエネルギー関連需要が伸びているなどの追い風もあり、アジア事業の今後の成長を見込んでいる。

日立の東南アジアでの事業展開を支援し、また、自らも新事業創出に取り組んでいるのが、1989 年に地域統括拠点としてシンガポールに設立された日立アジア（以降、HAS）である。HAS は、日立の各事業部の ASEAN での事業展開を後方支援するサポート機能のみならず、現地において新しい事業を創出し拡大させるというインキュベーション機能も持っている。

日立では、新事業創出を強化すべきテーマとして捉えており、東南アジアにおいても様々な新事業創出に関する取組みを推進している。中でも特筆すべき事例として、ベトナム郵便会社（以降、VNP）が提供する金融サービスの電子化支援案件の事例が挙げられる。以下、詳細を見ていきたい。

【事例：VNP が提供する金融サービスの電子化支援】

（事例概要）

当プロジェクトは日本とベトナムの両政府による「郵便分野における協力」案件の一つとして、VNP の業務改善や新規事業につながる電子マネーサービスの導入に向けた三井住友銀行（以降、SMBC）との協創案件である。

VNP が政府の委託に基づき代行している年金業務と社会保障補助金支給業務の電子化を支援している案件であり、VNP のネットワーク網を活用し、安定した年金サービス及び利便性向上によって住みやすい環境をベトナム全土の人に提供することが目的である。

当プロジェクトは、2015 年に日立、SMBC による共同調査から始まったものであり、三つのフェーズから成る。フェーズ 1 では、VNP の金融サービスの事務効率化を推進することを目指し、年金支払いや社会保障補助金支給業務を電子化し、2017 年 4 月にサービスを開始した。2020 年 3 月には年金カードを全 63 省に展開を完了させている。他に、VNP の社員向けサービスとして、送金サービスや代引収納・収税代行サービスの電子化を進めている。フェーズ 2 では、ベトナムでの市中決済の実現を目指している。フェーズ 3 では、パートナー企業と協働しながら、電子カードを街中に普及させ、加盟店でのチャージやオンライン支払い、さらには鉄道やバスなどの公共交通機関における支払いの電子化実現を目標と

している。

当取組みの推進主体は大きく三つ（日立本社、日立アジアベトナム（以降、HAS-VN）、HAS）ある。本社は投資元として事業に関する最終的な判断の責任を有し、一部のシステム開発や運用保守などの役割を担う。HAS-VN は、当プロジェクトの主体として VNP などのアカウントへの対応をし、システム運用保守を担う（現地の運用保守会社の管理を含む）。HAS は、HAS-VN に蓄積されたノウハウを吸収し、必要に応じてリソースを提供し、課題に対してアドバイスをするなどの支援を実施している。

（本社 BU のコミット及び HAS との連携）

本社の各ビジネスユニット（以降、BU）が、新事業である当プロジェクトに構想段階からしっかりコミットできたことが一つの成功要因である。この背景には、金融 BU のマネジメント層がトップダウンで金融事業の海外進出を強く指示したことにより、現場でも海外進出に真剣に取り組むという雰囲気醸成されたことがある。このように事業責任を持つ本社 BU が構想からしっかり関わっていることに加え、HAS では現地における事業環境や顧客の状況変化に対応し、情報共有や対策の議論を実施した。本社 BU の日本人メンバーは実際にベトナムへ出向して HAS のメンバーと一緒に動いており、組織間で連携しながら一体となって事業を進めることができた。

（本社側からのサポート）

プロジェクトを進める上で本社側より様々なサポートがあったことが現地側での円滑なビジネス推進を可能にした。例えば、当プロジェクト進捗が困難な状況に直面した際も、多角的な事業判断を本社側、現地側一体となり推進することにより、当プロジェクトを完遂した。

現地からのオフィシャルな報告はなるべく必要最小限にとどめ、現地側で時間をより本質的な業務に割けるような配慮がなされた。また、本社の幹部は現地を訪問して、現地・現場側における事業推進の難しさを理解することに努め、現場感覚に合わない無理難題のような指示も出さなかった。

（HAS によるノウハウの吸収及びリソース提供）

HAS は、HAS-VN からノウハウを吸収し、リソースも提供した。例えば、HAS-VN が現地でビジネスをスピーディに推進する上での困難や障害にどう対応したかに関する経験を、ノウハウとして吸い上げた。また、サービス導入時に使用したグループ会社のパッケージシステムの実装ノウハウ、電子マネーや関連インフラ・セキュリティに関する技術的なノウハウは汎用的な知見として蓄積した。さらに、現地のエンジニア人材をシンガポールに集結させ、地域内でのシステムの横展開やサポートにあたらせた。HAS は現場の苦勞を理解しており、現地法人から相談されることも多く、直面する課題に対してアドバイスをした。

（人材の選定・配置）

限られたリソースで進めなければならないため、一人でやり切る力が現地で事業推進をするリーダーに求められた。そのため、日本で事業を立ち上げて推進した経験を有する人材を選び、配置している。このような人材が現地でプロジェクトを着実に回していくことで、本社側と現地側で信頼関係ができ、現地側に大きく権限を委ねることもできている。

現地対応のためにはローカル人材も調整役として必要であるが、本プロジェクトは本社、各事業部、顧客、日本政府、JETRO、大使館などステークホルダーが多数で調整が重要であるため、日本人の人材を調整役としている。

(法規制対応)

当プロジェクトのフェーズ2のゴールであるベトナムの市中決済を実現するには、VNPの決裁ライセンスの取得が必要である。法規制への対応は当初の予想よりも難航した。また、VNPは国営企業のため投資認可が簡単には下りず、投資を引き出すことにも苦勞をしている。このような法規制に対して、一企業でできることには限りがあり、各ステークホルダーとの連携により解決に努めた。

株式会社村田製作所

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

株式会社村田製作所（以降、村田製作所）は、スマートフォンなどの電子機器に欠かせないキーデバイス（コンポーネント、モジュールの電子部品）及びその関連商品の開発・製造・販売を主たる事業としている。

過去10年間（2012年3月期～2021年3月期）の業績は、スマートフォンなどのデバイスの急速な普及に伴うグローバルなスマートフォンメーカーとの取引関係を背景に急速に伸びており、売上高は5,800億円から1.6兆円へと2.8倍に増え、営業利益率も8%から20%へと向上した。

東南アジアでは、シンガポール、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナムの現地法人でコンポーネントやモジュールの生産・販売をしている。インドネシアにおける交通量の「見える化」によるインフラの改善や屋外広告の宣伝効果向上に取り組むトラフィックデータ関連事業や、シンガポールにおける現地のスタートアップや太陽光発電事業者との提携を通じたエネルギー関連事業など、新事業にも取り組んでいる。

長期構想であるVision2030においては、Global No.1 部品メーカーを目指し、基盤事業の深化とビジネスモデルの進化などの成長戦略を策定している。特に、事業を3層ポートフォリオに分けており、1層目はコンポーネントビジネス、2層目はモジュール・デバイスビジネス、3層目は新規ビジネスを行っている。特に、3層ではシンガポールに新規事業開発チームを組成し、多くの領域でトライ&エラーを繰り返しながら新事業創出活動を進めている。以下、①1層・2層におけるデジタルマーケティングの取組み、及び②3層における新事業創出活動について見ていきたい。

【事例①：デジタルマーケティングの取組み】

（事例概要）

村田製作所は主にスマートフォンや自動車関連の大規模グローバルプレイヤーを顧客としており、顧客の獲得・関係構築が非常に重要である。そのため、直販割合が大きく、業界におけるプレイヤーの変遷を捉えるために常にアンテナを張り、次の顧客探索を続けていく必要がある。そこで、ASEAN及びインドのセールスマーケティングチームでは、新規顧客の探索・リーチを目的として、B2Bのデジタルマーケティングを始めた。特に、新型コロナウイルス感染症の流行開始後はウェビナーの取組みを加速している。

デジタルマーケティングを全体統括しているのは、営業企画部傘下のグローバルデジタルマーケティングチームであり、シンガポール地域統括拠点にマーケティングコミュニケーションの専門部隊（以降、マーコムチーム）を置いて、アジア各国のマーケティング活動を現地の営業部隊と連携しながら進めている。

東南アジアでは、現地の言語対応もしながら定期的に数多くのウェビナーを実施している。複数のパートナーと共同で集客をしながらウェビナーを開催している。

（ローカル人材の育成）

現地で活躍するローカル人材を増やし、さらに育成していくために、ローカル人材を日本に出向させ経験を積んでもらうプログラムがある。これはデジタルマーケティングに特化したものではなく、全社と

して実施している取組みで、当プログラムで実際に成長したローカル人材は現地でリーダーとして活躍している。

(リージョン間の情報共有)

顧客はリージョンに関係なくウェビナーに参加できるため、リージョン間の情報共有が重要となる。そこで、デジタルマーケティングの活動に関するノウハウやウェビナーに参加した顧客に関する情報については、グローバルデジタルマーケティングチームが米国や欧州などの他のリージョンに共有しており、リード獲得の確率を上げている。

【事例②：3層ポートフォリオにおける新事業創出活動】

(事例概要及び成功要因)

3層ポートフォリオにおける新事業創出活動は、いわゆる「両利きの経営」における探索活動を専門的に行うチームによって行われている。当チームは元々既存の組織の一部門という位置づけであったが、既存事業と新事業開発を同時に実施することは難しいという判断から、シンガポールの地地域統括拠点のリーダーの提案により独立したチームとして新しく組成した。

当チームは製品・サービスも顧客も新しい事業にも挑戦しているため、失敗事例も多い。しかし、会社が失敗を許容する文化を持ち、失敗から学びを得ることを重視し、たくさんのトライしながら成長していける環境を整えていた。また、スケーリングについてもプレッシャーをかけられることなく、「点」での新事業開発の取組みが将来「面」になる可能性も考慮に入れながら、スモールサクセスを積み重ねるという方針で進めている。

このように新事業開発に積極的に挑戦する環境下にあったため、活動のスピードを上げるために、新事業への取組みの可否を判断するアセスメント会議という仕組みを現地で作った。職位ごとに意思決定できる金額を設定し、当金額内で当職位の人が新事業への参入に関する判断を行い、素早く動けるようにした（M&Aのような大きな案件は本社マターになっている）。当アセスメント会議の仕組みは中国、欧州などの他地域にも展開されている。

制度を整えるだけでなく、チームの日々のオペレーションの中でも新事業を生み出しやすくするための活動を実施している。例えば、新規領域におけるイノベーションは、カジュアルなコミュニケーションの中からアイデアが生まれるという考えから、現地の新事業開発チームのリーダーは現地担当者とのコミュニケーションを重視し、「雑相（雑談と相談）」という取組みを実施している。

アサヒグループホールディングス株式会社

【東南アジア事業の概要】

アサヒグループホールディングス株式会社（以降、アサヒ）は、2011年にマレーシアの清涼飲料市場における現地大手ペルマニスを買収し、マレーシア飲料市場に参入した。2014年には Etika International Holdings Limited（現 Envictus International Holdings Limited）より東南アジアにおける乳製品関連事業を買収し、コンデンスミルクなどの乳製品事業にも参入することで、東南アジア飲料事業の基盤強化を図った。2013年以降「WONDA」や「カルピス」といったアサヒブランド商品を現地の嗜好に合わせて開発し、展開することにより、マレーシア飲料市場での事業成長をさらに加速している。

東南アジアにおける地域統括拠点は2019年設立した。傘下にマレーシア、シンガポール、インドネシア、ベトナム、フィリピンの現地法人がある。売上規模としては、マレーシア事業が地域売上の約7割を占め、最大である。

2019年に地域統括拠点を設立した背景は、マレーシア事業の成功に関するノウハウなどを他の地域に横展開し、東南アジア事業全体を成長させたいということであった。マレーシアで獲得したキャッシュを他の地域で活用することで各地域の投資を促進し、事業を成長させていくモデルを作りたいという考えがあった。

以下では、特に東南アジアの成功事例であるマレーシアにおけるWONDAブランドの展開についてまとめてみたい。

【事例：マレーシアにおけるWONDAブランドの展開】

（事例概要）

2011年に現地の飲料会社であるペルマニスを買収したことがマレーシア進出のきっかけである。ペルマニスはもともとペプシコのボトラーでペプシブランドを主に販売しており、ペプシコの商品と競合しないカテゴリーでのアサヒブランドの商品展開を検討した結果、マレーシアで国内コーヒーブランドWONDAを展開するというプロジェクトを買収直後に立ち上げた。

ペルマニスとの2年間の商品共同開発の期間を経て、2013年12月にWONDAブランドから「WONDA オリジナル」「WONDA ラテ」「WONDA モカ」の3種類をマレーシアで発売し、2014年1月から本格的に販促活動を開始した。発売開始から約2年後の2015年末時点でWONDAのマレーシア缶コーヒー市場のシェアは約20%までに成長した。

（成功要因）

①ペルマニスがペプシコのボトラーとして持っていたディストリビューション網に基づく販売力に、アサヒ側が持っていた商品開発力やマーケティング能力を掛け合わせることができた。なお、新商品開発のための調査、コンセプト作り、レシピの作り方などは現地側になかったケイパビリティであったため、当時は日本側からの出張ベースでノウハウを注入した。

②現地のコーヒー嗜好に合うフレーバーを徹底的に拘り実現することができた。これは非常に困難を伴う活動で、現地のコーヒーに対する嗜好を解明するのに長い期間がかかった。しかし、現地のスタッフがローカルにしかわからない微妙なニュアンスを翻訳しながら日本の開発チームに伝え、日本のレシ

ピ開発能力を活用しながら、ローカルに合った商品を開発することができた。例えば、現地では多くの人が甘い飲料が飲む傾向があるなどそういった嗜好に合わせた商品開発がすすめられた。オリジナルに加えて、さらにラテ、モカの合計3種類を長い期間をかけて開発し、その次には現地でよく飲まれるコンデンスミルクを入れたコピタリックという商品を出した。こういった商品は最大の競合のネスカフェも当時は出しておらず、当社のシェアが飛躍的に伸びた要因となった。

③一方で現地側のマーケティングチームが主導した販促活動が成功した。特に、五感に訴えかける新聞広告（付属のメガネで3Dに見える広告（視覚）、立体的に立ち上がるしかけ広告（触覚）、CMのジングルが流れ出す広告（聴覚）、コーヒーの香りを刷り込んだ広告（臭覚）、割引券がついた広告（味覚））が功を奏した。このようなマーケティングアイデアは、日本人だけでは出てこなかった可能性があり、現地スタッフが中心となり編み出したものであった。

④現地マーケットを熟知している優秀な現地人材が買収後も留まってくれた。そのおかげで上記の成功要因で記載した活動が可能になった。このような人材が残ってくれた背景には、アサヒが、ローカルマーケットへの本気度を見せたこと、また、ローカルと対等の立場、同じ目線で話をしたことが挙げられる。

（次のステップに向けた新しい商品）

アサヒは次に向けた新商品を発売している。マレーシアにおける砂糖税の導入や、健康志向の高まりといった環境変化を受け、砂糖が入っていない商品、コーヒー感の強い商品などを発売した。

また、WONDA ブランドを単なる RTD（Ready To Drink）ではなく、コーヒーブランドとして浸透させるための次のステップのチャレンジとして、3in1 のパウダーコーヒーを発売した。当時、WONDA の 3in1 の発売を検討していた際に、日本側では WONDA ブランドでパウダーコーヒーを発売しておらず、また、上市に向けてはブランドオーナーであるアサヒ飲料株式会社の承認を得ることが必須であったため、担当者間や部門長レベルでの協議のみならず Etika の社長からのアサヒ飲料社社長とのトップ会談も含め、上市に向けたスピードアップを図った。

（人材育成）

2011年のペルマニス買収当時は日本から R&D 担当者が出張ベースで支援をしていたが、2015年から R&D 担当者を現地に駐在させている。これは、WONDA ブランドを成長させ商品展開を加速するためには、現地で R&D 業務をしながらアサヒのノウハウを吸収してもらうための現地人材を育成する必要があるが、出張ベースだとそこまで関わるのが難しいとの判断に基づくものである。

【東南アジアにおける新事業への取組みにおいて留意していたこと】

（企業文化・経営理念・戦略）

企業文化に関しては、アサヒを前面に押し出さないように留意している。なぜなら、マレーシアの現地企業はハラル企業であり、その親会社がビールを製造・販売する企業となると従業員のモチベーションにも影響するため、現地の文化を尊重した結果である。

経営理念に関しては、2019年に従来の経営理念を刷新し、新グループ理念”Asahi Group Philosophy”を制定した。2016年以降の積極的な大型 M&A などにより、事業利益の海外比率が40%近くなり、従

業員数の半分以上が外国人となるなど、グローバルな成長基盤が拡大している中、世界中のグループ社員がよりわかりやすく共感できる理念を再構築する必要性を感じたことが背景にある。これを機に、各国の事業会社に対してもアサヒグループのフィロソフィーを浸透させようという取組みが加速した。ただし、各国のカルチャーや現地企業ですでに築き上げたものもあるので、当フィロソフィーを完全に押し付けるのではなく、根幹は残した上である程度咀嚼して現地に合うような形で落とし込むことを認めている。戦略に関しては、本社から東南アジア事業に対する方向性や期待を含めて RHQ 側でかみ砕いて各国の事業会社の経営陣が理解・納得できるような形で伝える工夫をしている。

(地域への権限委譲と本社側によるグリップのバランス)

現状、アサヒは日本、欧州、豪州、東南アジアの地域ごとに RHQ を置く、4 極体制になっている。地域によって異なる嗜好品に対するニーズの違いを全て把握して日本本社が事業をコントロールするのは困難であり、地域ごとに事業の変化に対する最適な経営が実行できるようにするということが背景にある (Think globally, Act locally)。

事業展開にあたっては、日本が得意な分野、現地得意な分野を理解し、それを生かすことが必要。そのため、セールス・マーケティングや商品開発は極力現地に任せ、地域のニーズに沿った活動することを方針とした。一方、ブランドに関しては本社 (または主管地域統括会社) がコントロールしている。例えば WONDA ブランドで新商品や新フレーバーを作る時は、ブランドオーナーであるアサヒ飲料本社の承認が必要であり、ブランドガイドラインに沿った開発や販売活動が求められる。

ただし、地域に権限を与えすぎると、グループ全体としての一体感が下がり、共通したビジョン・ミッションや戦略が実現されにくくなる可能性もある。そのため、地域に対する権限委譲度合いと本社側によるグリップ度合いのバランス (遠心力と求心力) をキープすることに留意しており、RHQ の機能や役割の議論は慎重に行っている。

サントリー食品インターナショナル株式会社

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

サントリー食品インターナショナル株式会社（以降、サントリー食品）は、サントリーグループの飲料・食品セグメントの中核会社で、日本、アジア、オセアニア、米州、欧州の地域軸で清涼飲料事業をメインに展開している。

アジアセグメントは、シンガポール、タイ、ベトナムなど ASEAN 主要国がメイン市場であり、シンガポールでは 1990 年にアジア・大洋州地域で健康食品を製造販売する BRAND'S (旧 Cerebos) を買収し、タイでは現地の飲料メーカーである Tipco F&B と 2007 年に資本提携しており、この二つが東南アジアの主要拠点であった。

飲食マーケットは基本的に人口に応じて伸びると考えられており、人口や経済の大きな成長が見込まれるアジア新興国を成長地域と位置づけ、2010 年以降さらにアジア地域にフォーカスしている。

2011 年にシンガポールに東南アジアにおける地域統括拠点として Suntory Beverage & Food Asia（以降、SBFA）を立ち上げ、現地企業を買収を含めた戦略の立案や実行について、ASEAN 各国の現地法人を統括している。その後、インドネシアの GARUDA、ペプシコベトナム、ペプシコタイとの合弁など、戦略的 M&A を通して効率的に生産・販売拠点を作り上げてきた。

特に、アジア事業における転換点はベトナムでのペプシコベトナムとの合弁であり、ペプシコの人材を活用し、その経営基盤を活用することで、TEA+ のヒットなど、売上成長を実現している。さらにベトナムを含む海外事業で培ったノウハウを CoE（Center of Excellence）活動で他地域に横展開する取組みも精力的に行っている。以下では、①サントリー食品によるペプシコベトナムとの合弁を契機とした流通戦略・ノウハウの吸収と他の東南アジア市場への横展開、②各国市場に合わせた商品開発の取組みに焦点を当て、どのようにベトナム事業を成長させることができたのかを詳しく見ていきたい。

【事例①：ペプシコベトナムとの合弁を契機とした流通戦略・ノウハウの吸収、横展開】

（買収の概要）

2013 年、SBFA はペプシコベトナムに 51% 出資し（49% は引き続きペプシコが保有）、同社を引き継ぐ新会社として Suntory PepsiCo Vietnam Beverage（以降、SPVB）を立ち上げて事業を開始した。

当時、ペプシコはベトナムで販売数量トップであり、五つの自社工場を置くなど生産基盤や販売網を構築していた。

サントリーグループはペプシコの日本におけるディストリビューターとして長い付き合いがあったことも背景としてあるが、ペプシコは資本を減らしながらライセンスボトラーを採用したいという考えを持つ一方、サントリーは過半数の持分を取得することで現地事業に直接コミットしたいという考えであり、両社の意向が一致し当ディールにつながった。

（被買収企業出身の幹部の貢献）

ペプシコベトナムの買収後に立ち上げた新会社である SPVB の社長として、ペプシコベトナム出身者を選任した。SPVB 社長はペプシコで培ったアジアマーケット攻略のためのナレッジやノウハウを持っており、SPVB の売上を増加させることができた。特に、市場開拓戦略、流通戦略に関する知見は、その後の東南アジアにおける成功の鍵であった。

市場開拓については、ペプシコは20～30年前から関連する専門部署を通して経験やノウハウを蓄積している。流通・販売プロセスをKPIに分解・見える化することで、人の勘に頼らず客観的な指標に基づいて持続的に収益性を向上させる仕組みを持っている。

流通戦略についても同様に、ペプシコは長きにわたる経験を持っており、商品の効率的な流通販売を実現しトップシェアを誇っている。東南アジアでは現在でもトラディショナルトレード（いわゆる、パパママショップ）が主流となっており、いかにトラディショナルトレードにおける配荷量を増やしていくかがビジネスの成長に最も寄与する要因である。まさにこの配荷自体の設計を考えるのが流通戦略であり、ペプシコなどのグローバル企業は流通配荷の設計の方法や実行に強みを持っている。

SPVB社長はペプシコで培ったこれらの市場開拓/流通戦略の考え方に基づき、①主力マーケットに対して儲かるものを売る、②新商品の展開ではなく定番商品の強化を追求する、③流通を他社任せにせず流通戦略に特化した専門部署を設置するなどの施策を実施した。

SBFAの経営層はこのようなグローバル企業の市場開拓/流通戦略の手法が新興国での市場開拓の成功要因であると考え、この仕組みを分析し、学ぶことにした。SPVB社長の仕事の進め方からもダイレクトに学びながら、ノウハウを吸収していった。

（成功モデルの横展開）

ペプシコ由来の市場開拓/流通戦略を引き継ぎ・強化したことに加えTEA+のヒットなどもあり、サントリー食品はベトナム事業で成功することができた。サントリー食品は学びを得て成功したベトナムのモデルをタイやインドネシアなど他の地域でも実現すべく、ベトナムで経験を積んだ日本人の担当者を他拠点の市場開拓/流通戦略担当として派遣し、市場開拓/流通戦略組織の立ち上げや強化を進めている。

タイではすでに既存の市場開拓/流通戦略組織があったが、インドネシアでは新しく組織を立ち上げる必要があった。既存の仕組みを変えたり、新しい組織を作ったりするには時間がかかり、給与設計といったセンシティブな問題も含むので、現地の営業から役員まで巻き込みながら進めている。また、現地の人材をグローバルまたはリージョンの重要なポジションに配置し、組織変革をリードしてもらっている。

流通モデル変革は失敗を繰り返しながら進めているが、タイの健康食品事業は近年業績が改善しているなど、成功事例が出てきている。

サントリー食品は、グローバル企業とローカル企業の良いところを取り込み、品質を譲らず、流通配荷にも強いというハイブリッドモデルへシフトしようと考えている。これを実現するためにCoE（Center of Excellence）と呼ばれる、各地域の得意技・成功事例における共通要因を吸い上げ、グローバルに横展開する活動を強化した。市場開拓、流通戦略など主要なテーマを決めて、各社の成功事例をもとに共通コンセプトを導き出し、事例とともに他拠点に紹介しながら横展開を支援している。

（グローバル企業からの学びを支えた要因）

サントリー食品がペプシコベトナムの市場開拓/流通戦略のノウハウをうまく吸収し、横展開を進めることができたのは、サントリー食品の人材育成、企業文化、グループ内で情報共有ができていたことなどが要因として挙げられる。

人材育成に関しては、日本人の従業員が社内トレーニー制度やJICAの派遣プログラムなどを活用し、現地の言語や生活文化を学んだことがポイントである。当制度ではできるだけ現地の人と交流できるよ

うな環境を作っており、その結果、現地の人々やマーケットをよりよく理解できるようになった。当社内トレーニー制度を経験した人材は、より効率的に現地の経営を学ぶことができ、さらに他拠点への異動などを行うことで、現地目線に立ちながらその拠点をサポートできた。

企業文化も重要である。サントリー食品には「やってみなはれ」精神があり、失敗を恐れずチャレンジし続けることを重視している。実際に市場開拓/流通戦略の活動を他拠点に横展開する時には、現場を巻き込みながら進める必要があり、多くの困難もあったが、失敗を繰り返しながらもそこから学び前に進めることができた。

グループ内でも情報共有ができています。市場開拓/流通戦略における KPI の科学的な管理方法は、日本の別のグループ事業会社でも実践しており、現地の市場開拓/流通戦略担当者は当事業会社に訪問してその仕組みを理解することで、より短期間で吸収を可能にした。

このようにグローバル企業であるペプシコから高レベルな市場開拓/流通戦略などのマーケティング手法を学び、それを横展開できたことが大きな成功要因であるが、その他にも徹底した現場主義に基づく各国市場に合わせた商品開発の取組みもサントリー食品の一つの成功要因となっている。

【事例②：各国市場に合わせた商品開発の取組みと人材確保】

（商品開発方針）

サントリーでは、マーケットイン思考を徹底し、顧客ニーズに応えるための最適なものは何かから考え、それが日本の既存商品であれば既存商品をローカライゼーションし、既存商品にないならばローカルの商品を新しく開発するようにしている。その際に、徹底的な現場主義を貫いている。具体的には、現地の顧客 1 人当たり 1~2 時間、数十名を対象としてデプスインタビューを実施し、消費者インサイトを発見できるよう時間をかけている。

このようなサントリー商品開発方針の根底にあるフィロソフィーは、単に日本のものを持ってきたり、現地の商品を真似たりするのではなく、現地の状況を考えて新しい文化を創造する、というものである。創業者の鳥井信治郎は西洋ワインをそのまま持ち込んだわけではなく、日本人の嗜好に合う赤玉ワインをつくりあげたエピソードがあり、フィロソフィーとして脈々と根付いている。

（拠点・体制）

主要マーケットであるジャカルタ、ホーチミン、バンコク、台湾、シンガポールのアジアの 5 か所に加えて、ニュージーランドに R&D 拠点を設置しており、現地・現場での気づきを商品開発に反映させるようにしている。

体制に関しては、マーケティングがコンセプトを考えて R&D が商品を開発するという一般的な体制ではなく、マーケティング、R&D、デザイナーから構成されるプロジェクトチームを作り、商品のコンセプトから作り上げる体制である。様々な部門から異なる視点で議論することによって、消費者インサイトにたどり着けると考えている。

消費者のニーズに合った香味・効果を持つ商品を開発するため、各地域の R&D 拠点には必ず現地人材を登用し、日本人の社員と協同しながら商品開発に取り組んでいる。例えば、ベトナム人の嗜好を捉えた商品を開発するために、日本人と現地のベトナム人の社員が協力し合いながら、味や香りのバランスを調整していった。互いにリスペクトし合いつつ、一方でサントリーの商品開発の本質は妥協せずに、フラ

ットな議論をしている。また、各国の法規制が異なり、日本で考えた工法をそのまま持ってくることはできないため、法規制を理解している現地人材をチームに入れて法規制対応をしてもらっている。

(研究開発内容の共有)

研究開発の分野はリージョンごとに異なっており、各地域の研究の内容はシェアされている。日本の研究開発内容を各地域に持ってくる場合もあれば、その逆もある。

(現地人材の確保)

現地で優秀な人材を獲得するために、競争に勝っていけるよう条件面をできる限り整えるようにしている。

また、現地人材のモチベーション維持を認識しており、エンゲージメントを高める取組みとして、1on1を実施し、管理職が現地社員と直接話す機会を設けている。

(本社からの海外赴任)

サントリーの駐在員の任期は平均 3 年程度であり、ある地域の R&D を経験した者が他の地域に異動することもある。タイの R&D からシンガポールの R&D に異動した者もいる。

株式会社ヤクルト本社

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

株式会社ヤクルト本社（以降、ヤクルト）は主に乳製品飲料を中心に、食品、化粧品、医薬品などの製造・販売を主な事業としている。世界の40の国と地域において、現地生産・現地販売を基本とする現地主義で乳製品飲料「Yakult」の事業展開を行っている。独自の販売システムであるヤクルトレディによる宅配も多くの国で実施しており、約8万人を超えるヤクルトレディを組織するなど、現地の経済にも貢献している。

東南アジア地域では1971年のタイを皮切りに、フィリピン、シンガポール、ブルネイ、インドネシア、マレーシア、ベトナム、ミャンマーの8カ国で「Yakult」を販売し、2021年の地域全体での一日当たり売上本数は1,400万本を超えている。特にインドネシアでは約1万1,000人のヤクルトレディが活躍し、一日あたり約730万本と、日本に次ぐ数量となっている。

過去10年間（2011年3月期～2021年3月期）において、東アジアを含めてアジア・オセアニア地域の売上は約255億円から約1,149億円と10年間で4倍以上となり、全体の売上の約30%を占めるまでに成長している。

【事例：インドネシア事業の成功】

（インドネシアへの進出と成長）

インドネシアでは、当初は現地会社とのジョイントベンチャーで事業を開始し、その系列のスーパーで販売を開始した。初年度（1991年度）から1日平均約7万本を売り上げ、2005年には100万本を突破した。この頃から宅配市場に着手し始め、ヤクルトレディの組織化を開始した。これらの地道な努力が奏功し、2011年に200万本、2021年には700万本へと拡大した。ジャカルタ、スラバヤの大都市から開始し他の中堅都市へ展開していった。

（ヤクルトレディの活躍）

このような成功の背後にはヤクルトレディの存在がある。現地のヤクルトレディが、なぜヤクルトを飲むと良いのかを直接説明しながら定期的にお届け訪問する宅配事業方式は、現地の人々の信頼を得ることにつながった。ヤクルトレディを増やすことで販売量も増加していき、2011年末3,840人だったヤクルトレディは、足元では11,000人まで増加している。インドネシアでの成功を受けて、各国（ベトナム、フィリピンなど）も改めてヤクルトレディ組織を再構築することに注力し、拡大している。

インドネシアを含む東南アジアでは伝統的な商店（パパママショップ）が主な販売ルートであるが、ヤクルトレディによる販売との相乗効果（ヤクルトレディから商品の説明を受けて買ったことがあるからパパママショップでも買ってくれる）を図り、スーパーを含めて、地道に配荷先の拡大を進めている。

こうしたヤクルトレディが成功した背景の一つに、海外拠点の現地化が挙げられる。シンガポールでは工場含め社員数が約170名、うち日本からの出向社員は7名である。インドネシアは社員数約6,700名に対し日本からの出向社員は17名である。現地人材で組織を運営できるノウハウが蓄積されていると行うことが出来るだろう。

特にインドネシアでは、現地会社との合併時に優秀な人材が多く入社した。その後のアジア通貨危機の際にも現地人に対するリストラをせずに乗り切ったことで、ローカル人材の会社へのロイヤルティが高

まった。こうして現地の優秀な人材を活用することができた。

(現地への権限委譲、駐在期間など)

基本的に、本社からは、会社経営方針、マーケティング計画、ヤクルトレディの組織・育成など殆どのことは現地法人に権限委譲している。

日本人駐在員の駐在期間も非英語圏だと言語習得と生活習慣への適応だけで3年程度必要であることから駐在期間が5年以上になることが多く、他社よりは長い場合が多い。

本社から現地事業の立ち上げに対する時間軸についても、5~10年で単年黒字、8~15年で累損解消という長期目線で見えており、新規市場に時間をかけられる環境にある。

(商品のローカライズ方針)

ヤクルト商品は生きた良い菌である乳酸菌シロタ株を飲んで健康に役立てることを目的としているため、地産地消が基本であり、基本的に各国で生産している。ヤクルトの容量は国や地域によって異なるものの、基本的な処方と同じである。また、商品開発についても現地各国市場の要望を基に、日本本社に開発を依頼するのが基本である。

(グループ全体でのノウハウの共有方法)

成功している国の事業所に他国の人材を送り込んだり、研修を受け入れたりを積極的に実施している。特にインドネシアは成功モデルとして各事業所から大量の受け入れを行なっている。各地の事業所が主体的に勉強しに行く先(国・地域)を決定し、本社が仲介する形となっている。

以前、成功している国の現地マネージャークラスの人材が近隣国での新事業立ち上げ支援を行ったこともあるが成功したとはいえなかった。これは、各国にはそれぞれの歴史があり、例えある国が成功していたとしても、その国(国の人)には教えられたくないというような国(国の人)もあり、日本(日本人)からは目に見えない確執があったことも一つの要因であったと考える。これらの経験を踏まえて本社は基本的に現地事業所同士の学び合いが出来る場を提供・促進することに注力している。各事業所で使用している資材や販促ツール等については、本社が主導し各国で情報共有している。

ユニ・チャーム株式会社

【会社概要及びアジア事業の状況】

ユニ・チャーム株式会社（以降、ユニ・チャーム）は、生理用品、紙おむつ（ベビー用、大人用）などの衛生用品を製造・販売する大手メーカーである。「ムーニー」や「マミーポコ」ブランドで知られるベビー用紙おむつを取り扱うベビーケア事業、「ソフィー」で知られる生理用品などを取り扱うフェミニンケア事業、大人用排泄ケア用品を取り扱うウェルネスケア事業、ペットトイレタリー製品を取り扱うペットケア事業の大きく四つの事業を展開している。

ユニ・チャームは古くから海外に進出して成功しており、現在はアジア・オセアニア・中東、北アフリカなど世界 80 カ国以上に展開し、海外の売上高は全体の 60%を占める（2020 年 12 月期）。1984 年、国内市場の成熟化に備えて、台湾に現地法人を設立して海外展開を開始し、1990 年代はアジアを中心に進出を進めた。2001 年に高原豪久氏が社長に就任してからは、国内の事業基盤を強化するとともに、新興国を中心とする海外展開を加速し、社長就任時には約 1 割だった海外売上高比率を約 6 割まで伸ばし、日本を代表するグローバル企業へと成長させた。

ユニ・チャームが海外展開で重点地域と位置づけているのは、経済成長が著しいアジア地域であり、アジア各国において多くのシェアトップクラスの商品を持っている。例えば、2020 年のインドネシアやベトナムでは、ベビーケア商品、フェミニンケア商品、ヘルスケア商品がそれぞれトップシェアを誇る。他に、タイ、インド、中国でも高いシェアを誇っている。

このようにユニ・チャームがアジアなど海外で大きく売上を拡大しグローバル企業として成功した背景にある戦略、組織的な取り組みなどについて以下概観したい。

【ユニ・チャームのアジア事業の成功】

（商品開発）

20 年くらい前は、日本で開発した商品は差別化されていたが、今は商品が同質化しており、標準的で質の良い商品はどの企業でも作れる時代になっている。そのため、現地の消費者のニーズに合わせた商品を開発・カスタマイズしないといけないが、ここにユニ・チャームの強みがある。P&G などアジアに展開している他のグローバル企業は標準的な商品売っているが、ユニ・チャームは専門ゆえの強みを活かして現地の消費者に密着し、現地の人に満足してもらえる商品にカスタマイズできている。

例えば、インドネシアではベビー用のオムツはテープ止めのオープンタイプが多かった。しかし、オープンタイプだと汚れた床の上に子どもを寝かせて替えることが必要で、インドネシアの親たちはそれを嫌がった。パンツタイプだと立ったまま交換できるが、値段が高い。そこで、ユニ・チャームは安く生産できるパンツタイプを開発した。さらに、インドネシアでは必要な分だけ買うという習慣があるので 1 枚入りなどパッケージングもカスタマイズした。その結果、オムツの使用率が 30%以下から 75%になった。

また、タイではクールナプキンを開発し、ヒットした。大きくシェアを伸ばしており、新しい市場を創造することができた。これは日本にも逆輸入している。

エリアに合わせた商品は、現地人の従業員の声にも耳を傾けながら開発した。中国や、インドでも現地の人が開発をしている。インドネシアのマーケティングはほとんど現地人が担っている。このように各現地法人が商品開発やマーケティング機能を持っており、現地のニーズに合った新しい商品が生まれや

すい体制になっている。

(チャンネル構造の理解)

他に、新興国進出において重要なのは、ディストリビューター、販売店といったチャンネルである。特に、配荷力を持っているディストリビューターをいかに見つけて提携するかが成功の肝であり、他のメーカーも苦労している。

そのためには、力のあるディストリビューターを探して何度も提携に向けた交渉を試みるだけでなく、地域の独特のチャンネル構造を理解する必要がある。例えば、インドネシアのパパママショップの店主はグロシールと呼ばれる二次卸店（国内に何千店舗とある）から仕入れている。グロシールの上にディストリビューターがいるという構造で、強いディストリビューターと組むこと以上にグロシールを押さえることが重要だとわかった。そこで、グロシールに直接アプローチし、散らばっているグロシールをまとめてグループとしてマネジメントした。

(エース級の人材を現地リーダーとして派遣)

以上のようなことができた背景には、現地の経営を行うリーダーとして、執行役員クラスのエースを送り、現地でのコミュニケーション、マーケット開拓を任せることが挙げられる。そのため、本社からの細かい管理や負担の多い報告・連絡の業務などを極力減らすことができた。

成果を確実に出せる実行力の高い執行役員を送った。優秀な人材は日本に留めたいという思いもある中覚悟を決め、現地に一番信頼のおける人材を惜しげもなく投入した。

具体的には、15~20年前に進出した中国、タイ、インドネシアの3カ国ともに、一番成果が出せる執行役員を投入した。その後インドに進出した時は日本のマーケティングの責任者を投入した。このように、若手というよりユニ・チャームの経営を熟知している人材を投入したが、インドに進出した時はユニ・チャームもグローバル知名度が上がっており、優秀な現地人を片腕としてスカウトでき、派遣された執行役員のリーダーと二人三脚で事業を拡大した。

(現地リーダーの条件と育成)

ユニ・チャームは、「共振の経営」という独自のビジネスモデルを推進しているが、特にリーダーに共振の人材として必要な6要件（①創造力：現地で勝てる戦略を作れるか、②コミュニケーション力：現地でコミュニケーションを取ろうと努力をするか、③直観力：ありのままの1次情報を見て、自分で問題意識をもって改善しようとするか、④実践力：着実に実行できるか、⑤胆力：リーダーシップをもって組織を導いていけるか、⑥徹底力：真面目にしつこく最後までやり切れるか）を定めている。

今は現地も成長しており、優秀な現地人も集まるようになったため、現地に権限を委譲するフェーズに移っていると考えている。

一方で、今後も新しい新興国に進出するためには、上記の要件を満たすようなリーダー人材の確保が重要であり、そのための取組みを実施している。例えば、若手を現地に送り現地でのビジネスを体験させ成長させる制度を5年くらい前から始めた。若手が2カ月間海外に行って経験し、日本に戻ってきて自分に足りないものを見極め、再度磨き込み、共振人材の6要件にマッチする人材になったと認められたらリーダーとして現地に送られる、という仕組みである。

ただし、当研修プログラムを除いて、若手を育成するために海外に長期間派遣することはしていない。あくまで日本でユニ・チャームウェイをしっかり学ぶことがまずは重要で、海外に行く前に、日本も海外も経験した本社の経験豊富なベテランの下で育成するというのが、今の人材育成の方針である。

③コミュニケーション：「型」の横展開

このようにエース級の人材が舵取りをしていくが、その人だけに依存するのではなく、ユニ・チャームウェイという「型」を活用している。ユニ・チャーム語録があり、ユニ・チャーム経営の定石や行動原則などが記載されている。全て現地語に訳し、これに基づいてコミュニケーションをしている。このユニ・チャームウェイを使い、目的から現状分析をしてリスクを確認して戦略に落とししていくというユニ・チャーム特有のフレームワークを、全社員が徹底して使いこなせるようになってきている。現地リーダーとして派遣したエース級の人はこのユニ・チャームウェイを一番体現できる人材であり、現地のメンバーに教育してコミュニケーションするようにしている。

（地域のベストプラクティスの共有）

年に1回、グローバルで現地発のマーケティング施策や商品力などを発表する機会があり、そこで世界中のベストプラクティスを学ぶ。また、週次でグローバルテレビ会議を実施し、進捗を確認するだけでなく、マーケティングや商品開発に関するノウハウを共有し合っている。これらのベストプラクティスを共有する仕組みがあるからこそ、現地のニーズに合わせたカスタマイズの手続きが速くなっていると感じる。これらの取組みは何十年も前から実施しており、コロナ禍の中でもオンラインで変わらず続けている。

現地への人材配分及び権限委譲という「縦」の動きと、地域間の知識・ノウハウの共有という「横」の動きが両立できているのは、本社が主導して地域横断の横串活動を実施しているためである。具体的には、各機能本部は本社にあり、機能ごとに本社主導で各地域の人材同士が日々のコミュニケーションや定期的な会議を実施している。

（海外での人材活用）

海外では、現地で入社し成長して現地の幹部になる人も増えている。そのような人材の活躍の場、将来のキャリアパスを広げたいという話はあるが、今は日本本社の執行役員も日本人が中心で、まだグローバルに対応しきれておらず、課題と感じている。

株式会社 LIXIL

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

株式会社 LIXIL（以降、LIXIL）は 2011 年に国内の主要な住宅設備機器・建材メーカー5 社が統合して誕生した企業である。ウォーターテクノロジー事業、ハウジングテクノロジー事業、ビルディングテクノロジー事業、住宅・サービス事業などを主要な事業とし、世界 150 カ国以上で事業を展開している。

東南アジア地域では、ベトナムとタイの工場でアルミ建材やアルミサッシの製造を行い、ベトナム、タイ、インドといった成長市場で販売している他、成長マーケットでの認知度を高め将来のビジネスにつながる取組みとして、アジア各地でのシャワー・トイレ体験の機会の提供、インド、インドネシアでユニセフと共同でトイレ環境改善の取組みなどを進めている。

LIXIL のトイレ・洗面事業のこれまでの東南アジア展開は、大きく三つのフェーズに分けられる。一つ目は、1996 年からの INAX 社のベトナム市場進出の成功の時期、二つ目は、2009 年のアメリカンスタンダードのアジア事業の分割・買収によるトイレ事業の基盤獲得の時期、三つ目は、LIXIL として 2013 年のアメリカンスタンダード本体を買収し、2015 年のグローエ買収によるグローバル企業への変化の時期。この中で、特に①INAX 社のベトナム市場での成功、②LIXIL としてのグローバル経営への変化について紹介する。

【①ベトナム市場での成功】

（ベトナム進出の背景）

第一フェーズは 本社側に海外の知見がなかった時代であり、そのため、本社に依存をせず、自分たちで成功してやる、単なる日本向け生産でなく現地市場も攻略しよう、というオーナーシップが強かった。

LIXIL（当時 INAX）は 1996 年にベトナムに進出し工場を建設した。1998 年の販売開始後、3～4 年後にはトップシェアを実現した。当時は大多数の日本企業が、アジアといえば中国を進出先に選ぶ経営判断をしていた。INAX ではインドネシア、マレーシア、中国などで陶器の工場運営をした経験からアジアを知っている工場幹部の人たちがベトナムに進出すべきと発信し、ベトナムを進出先として選んだ。

ベトナム進出時は現地側が 3 割の持分を有する合弁契約により INAX が主導権を持って臨んだ。その背景には、以前、中国、マレーシア、インドネシアへの進出時は合弁まで至らずパートナーに主導権を渡して技術供与するだけにとどまり失敗したという経験があった。

（現地に対する権限委譲・機能移転と現地人材の登用）

ベトナムでは現地への権限委譲を徹底的に図った。本社は現地を一番わかるのは現地であるという考えで、ベトナム現地の責任者に投資意思決定も含めてほとんどの権限を委譲した。例えば、環境教育（水汚染）や寄付といった社会貢献活動を通じたプロモーション活動もベトナム社長が決めて開始し、本社へは適宜事後報告をしていた程度であった。事業の進捗状況に関する本社へのレポートも四半期に 1 回程度で、事業が順調であれば何も言われなかった。

また、現地の人材を登用し早い時期から経営の現地化を図った。例えば、ベトナム進出時から日本留学・勤務経験のあるベトナム人を営業マーケティングの責任者に据えた。ベトナム人にしかわからない現地の文化などを考慮した施策を実施し、代理店からも INAX はベトナムのために事業をしているという信頼を得ることができた。また、工場長もベトナム人にした。製造部長は日本人であったが、技術のエ

キスパートとして工場長を支え、日本のリソースや知見を引き出すという位置づけであった。

ベトナムでは現地拠点に商品開発機能を持たせたことも成功要因の一つであった。日本は技術力・デザイン力は持っていたが、ベトナム市場で何が売れるのかは現地と相談しながら決めた（日本で商品開発をしていると、リソースが限られる中ベトナム1カ国だけのために開発はしづらい状況であった）。その結果、ベトナムで売れた最高級トイレは日本では売っていないものであった。なお、当時と比べて現在では全世界100カ国に展開している中、全ての国に商品開発機能を持たせることはできなくなっていることが課題である。

このように、本社は徹底的に権限委譲や機能移転をしつつ、現地への設備投資資金の提供、優秀な技術者の派遣など、リソース供与も惜しまなかった。一言でいえば、「ヒト・モノ・カネを出して口は出さず」であった。一方で、日本でLIXILに統合当時、日本でのINAXのブランド訴求が弱まり、ベトナムにも影響した。現在、本社の大きな役割としてブランドに対するマーケティング・投資がある。

課題としては、ベトナムに権限を十分に委譲したことによる成功は、他地域に成功パターンやノウハウを移植することが難しく、どのように他の拠点への横展開を図るかということが挙げられる（中央集権と地方分権に似た課題）。

【②アメリカンスタンダードとグローエ買収後のグローバル経営】

（ダイバーシティを活かした経営）

2010年度以降の米国及び欧州における買収を通じたグローバル経営の加速時には、ダイバーシティを尊重する精神を持ち、日本と欧米の拠点同士で役割分担をしつつ、外から見た日本の良さを引き出すことを重視している。

ブランド、マーケティング、デザインは欧米の方が日本より優れており、買収した現地企業が目線で施策を実施している。例えば、グローエ出身のデザイン責任者がINAXのブランドの良さを再整理し、リ・ローンチして成功した。日本の入浴文化、水で清める文化（神社で手を洗う、庭に水撒きをするなど）などは日本人では気づかないが、欧米から見るとユニークでその良さに気づくことができ、そういった日本文化の強みを引き出してマーケティングに取り入れている。

一方、日本にはモノづくりの開発・生産力という強みがある。現地で開発・生産をする体制を作りつつも、日本の強みを活用できるようにしている。

（グローバル人材の登用）

LIXILグループとして、経営判断はグローバルに、アクト（行動）はローカルに、ということを重要視しており、経営陣・リーダークラスはローテーション制度によりグローバル化を図っているが、現地オペレーションを担う人材（特に営業販売）についてはローカル化を図っている。

また、国をまたいだ人材交流制度（1～2年のインターン及び研修）を企画したり、開発・生産は地域をまたいだ体制にしたりするなど、ダイバーシティを推進するための取組みにも力を入れている。

素材・素材加工品メーカー

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

当社の事業は、大きくコア事業と戦略事業に分かれており、これらの事業を両輪として最適な事業ポートフォリオへの転換による継続的な成長と価値の創出を全社戦略としている。

コア事業では、構造改革などを通じて各事業の競争力の向上と長期安定的な収益基盤を構築することを目指し、戦略事業では、高成長分野において自社の強みを活かし、将来の柱となる高収益事業を創出・拡大させることを目指している。

当社グループは世界30カ国にビジネスを展開しており、全グループ売上の大半は海外で生み出されており、海外の従業員数割合も同様である（2020年時点）。東南アジアのASEAN主要国にも1960年代から拠点進出している。

従来は、日本・北米・欧州で生産する商材を決めて、東南アジアはそれらを生産し販売するだけであったが、2010年代に東南アジアの地域統括拠点をシンガポールに設立してからは、東南アジアで意思決定をしたり、新事業創出のイニシアティブをとったりするようになった。

近年の特筆すべき事例は、新事業創出プロセスを「型」化し、地域拠点主導で探索活動を進め、日本本社に新事業を提案し事業化につなげる取組みを推進しているところである。以下、詳細を見ていきたい。

【事例：新事業創出プロセスの構築】

（プロセスの概要）

当社における新事業創出活動は、以前は、本社の新規事業創出機能を担う部署が新商材などを開発し、地域拠点がその販売を請け負うという形であったが、2020年初頭から地域拠点発で新事業創出が推進されるようになってきている。

当新事業創出プロセスは型化されており、いくつかのステップを踏んで本社に提案、事業化を図っていくものである。具体的には、ビジネス軸と技術軸の二つの軸から新事業の創出を試みている。ビジネス軸からのアプローチでは、まずは、マクロトレンドや将来のビジネスサイズなどを踏まえて決定した参入検討領域におけるサプライチェーンを把握する（例えば、二輪業界はサプライチェーンが構築されていて日本企業も強い分野だが、EVへの転換によりサプライチェーンがどう影響を受けるかを調べる）。次に顧客の意思決定者の特定、顧客へのインタビューを経て、仮説設定・顧客フィードバックを行った後に、最終的には事業部門や本社組織に対して新事業の提案することがゴールとなっている。事業化されなくても、次々提案を出していくことが重要となっている。

技術軸については、社内組織が各戦略地域拠点のエンジニアを横串で繋いでおり、地域に捉われずグローバルで新技術・新事業を検討している。

（パートナー提携に向けたネットワーク構築）

これを実現するには、自社だけでは困難であり、パートナー提携のためのネットワークをいかに拡充させていくかが重要となる。スタートアップだけでなく、各国の財閥・コングロマリットなどの大企業や大学・各国政府機関にも網を張っている。しかし、新しい領域ではどのようにキープレイヤーを見出しどのような提案をするのかを固めることが難しいが、ネットワークを広げるよう努力と工夫を重ねている

(本社とのコミュニケーション)

また、本社が持っている技術や関心を把握していないと、提案する事業が自社グループと親和性の低い飛び地的なものになってしまうため、本社とのコミュニケーションが重要になる。新事業創出プロセスの初期のステップ段階から非公式な形も含めて本社の関係部署とは緊密にコミュニケーションを取っており、本社側のニーズや関心を把握するようにしている。

(ローカル人材の活用について)

東南アジア特有のニーズを把握し、現地のサプライチェーンを深く分析していくためには、言語の問題もあり、日本人だけの体制では困難である。そこで、ローカル人材を雇用し、どう巻き込んでいくかが重要になる。シンガポール拠点ではインドネシア語やベトナム語などを話せる人材を雇用することは雇用規制などもあり厳しい。そのため、特に市場成長が見込まれる重要国については現地での拠点開設も行い、現地人材を採用して新規事業創出にあたるケースもある。

参天製薬株式会社

【会社概要及びアジア事業の状況】

参天製薬株式会社（以降、参天製薬）は、眼科領域に特化した医薬品及び医療機器の研究開発・製造・販売を主な事業としている。日本、中国、アジア、EMEA、米州など 60 を超える国・地域に販売展開するグローバル企業である。過去 10 年間（2012 年 3 月期～2021 年 3 月期）の業績は企業としてもアジア地域としても伸びている。売上は 1,140 億円から 2,500 億円と 2 倍以上に伸びており、同様にアジア事業の売上の伸長も著しい。

アジアでは 16 の国・地域で販売している。2001 年に韓国参天製薬、2013 年にはサンテン・ファーマシューティカル・アジア・プライベート・リミテッドを地域統括会社としてシンガポールに設立し、エリア内での製造販売、承認取得、製品開発強化を行っている。また、各国での法人設立と、セールス・マーケティング組織の自販体制への転換を進めており、2017 年度までに韓国・台湾・香港・フィリピン・シンガポール・マレーシア・タイ・ベトナムで自社 MR による販売を実現している。

中期経営計画「MTP2025」においては、各地域での利益最大化や新規領域の確立を掲げており、アジア事業での 2025 年度売上額 350 億円を目標に収益力の強化を進めている。

韓国、ベトナム、フィリピンではマーケットシェア No.1 となり、目薬におけるリーディングカンパニーとなったが、その背景にはアジアにおける市場開拓および、マーケティングの成功がある。

また、新規領域の確立については、デジタルヘルス領域の拡大を目指しており、2020 年 6 月には近視の予防や検出、リスクに対する人々の意識を高め、教育する世界的なリーディングカンパニーの一つとして認知されているシンガポールのヘルステック企業 Plano Pte. Ltd.（以降、Plano）と戦略的提携を結んだ。以下では、①アジアにおけるマーケティングの取組みと②Plano との提携について紹介する。

【事例①：アジアにおけるマーケティング取組み】

参天製薬では、開発した薬剤の販売だけにとどまらず、眼科医療エコシステム構築に向けた取り組みのほか、疾患啓発、診断・スクリーニング、服薬順守といった各ポイントでの付加価値の向上を意識している。

また、参天製薬は眼科学会、基幹病院、クリニック関係者と議論することで眼科医療におけるレバレッジポイントを押さえようとした。それを把握した上で、顧客ごとにアプローチの仕方を変え、例えば、病院の運営相談、医師のトレーニング、患者のサポートなどを実施することにより、顧客の信頼を得てきた。

事業の立ち上げ当初は日本の販売手法で日本の製品を売っていたが、現場に精通した人材を採用し、日本で培った強みやノウハウを各国でのニーズの充足活動と顧客エンゲージメントに活かしていくことでローカリゼーション（現地化）を進めた。アジアの地域統括拠点であるシンガポールでは、営業・マーケティング以外のファンクションにおいても、ドイツ人がサプライチェーンのヘッド、マレーシア人が人事のヘッドを務めるなど、現地の商習慣や効率的なオペレーションを知る人材が中心を担っている。

【事例②：Plano との戦略提携】

（事例概要）

2020 年 7 月に長期ビジョン「Santen 2030」を発表した。それまでは眼科領域でのグローバルなプレゼ

ンスを築くことを目標としてきたが、Santen が目指す理想の世界「Happiness with Vision」からバックキャストで Ophthalmology, Wellness, Inclusion という戦略を掲げそのひとつとして Wellness を掲げており、Plano との提携もここに含まれる。

これまで参天製薬は医薬品提供による「治療」が事業の中心であったが、本戦略提携では Plano を通じて近視に罹患する前の子どもや家族を対象として「予防」サービスをスマホのアプリを活用しながら提供することは、今までにない新事業に対する挑戦である。

当時の経営企画室長が長期ビジョン作成の責任者をつとめ、ビジョン策定のためのデスクトップリサーチや現地調査の中で機会探索を同時に実施していた。その過程で、従前より共同研究先として提携していた SERI (Singapore Eye Research Institute) がインキュベートしたスタートアップである Plano と巡り合った。

近視は中国をはじめアジア諸国において国家レベルで対応策が講じられており、参天製薬としても今後注力していく疾患であり、ウェルネスの分野で医薬品ではない新しい価値提供を探索していた。また、成長余地の大きいアジアは重点エリアでもあった。近視・ウェルネスへの新しい価値提供、アジアといった地域的要素を考慮し、全社戦略との親和性を確信して Plano との提携に至った。

今後の展開として、Plano の成長を加速させることを通じて近視課題解決におけるインパクトを創出することを第一の目的としている。長期的には、参天製薬の開発品（治療薬）との相乗効果を生み出すことを目指している。

（提携成功の背景）

明確なビジョンと経営戦略に基づき、社会課題を解決する新事業創出を目的として VISION Social Innovation という社長直轄の新組織を設立しており、既存事業の枠組みを超えた迅速な動きが可能である。

また、本社・現地法人といった組織の違いをあまり意識せずに、事業ごとにクロスリージョン・クロスファンクショナルで情報を共有しながら連携できており、Plano との提携の際にも SERI との共同研究の担当者及びアジア事業の副統括者と緊密に情報交換をしながら進めることができています。

イオン株式会社

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

イオン株式会社（以降、イオン）は小売事業を中心として、総合金融、デベロッパーなどの各事業を複合的に展開しており、東南アジアでは、マレーシアやタイ、インドネシアなどの9カ国でショッピングセンターや総合スーパーなど、多様な店舗を出店している。

インドネシア、ベトナム、カンボジアでは、ドミナント戦略を推進しており、各国の大都市近郊に集中的にイオンモールを計9店舗出店し、地域におけるブランド力と収益力を高める取組みを行っている。以下、イオンのASEANにおける事業展開について詳細を見ていきたい。

【ASEANにおける新規出店の加速】

（背景及び各国における状況）

イオングループは約35年前のマレーシアへの進出を皮切りに、タイ・香港・中国にも展開してきた。国内市場が成熟してきた中で、2010年にアジアシフトを大々的に打ち出した。マレーシア・中国ではすでに上場を果たしていたが、ASEANのさらなるマーケット成長を取り込み、アジアNo.1を目指すこととした。

ASEANの各種経済指標を分析していく中で、進出対象となったカンボジア、ベトナム、インドネシア、ミャンマー、武漢・蘇州へ一気に展開していくことにした。

マレーシアではモータリゼーションが進む中でショッピングセンターを展開することで成功したが、タイではセントラルといった競合の存在やモール規制があつて成果を上げられなかった。過去の経験をもとに相当な議論を重ねながら、その国のNo.1になれるかどうかを見極めて展開する国を選択していった。

アジアシフトの中でベトナムが突出して成功した。ホーチミンの1号店を軸にして大型店を順次展開している。成功要因として、①政府との関係が良好であり許認可のサポートを受けられたこと、②親日で消費者に受け入れられやすかったこと、③競合となる大手プレイヤーがおらずテンポよく出店ができたことが挙げられる。現地との良好な関係作りができたのは、植樹活動・寄付活動をはじめとした広範囲な慈善活動を地道に実施したためでもあった。

（権限委譲）

基本的には現地法人の社長が現地の戦略立案・実行を進めているが、大型店舗などの場合は本社の承認を得ることが必要である。具体的には、幕張本社との年1回の政策討議において、現地側が作成した出店戦略をもとに本社の会長・社長と現地の社長が討議をする。何百億円 of 投資が必要な大型出店の場合は、投資の20%は資本金で賄うといった法規制もあり、増資や借入れなど資金繰りの計画も必要になるので、現地法人だけでは決められない。そのような場合は出店戦略を、数字を含めた計画に落とし込み、幕張本社から承認をもらうようにしている。

ベトナムのホーチミンでは短期間で3店舗を出店したが、成功するか分からない状況では現地法人として投資に踏み切れない。イオングループとして腹をくくってアジアに投資するという方針があつたからこそ実現できた。

大規模案件以外の新しい取組みの多くが現地発であり、各社の社長が決めることになっている。商習慣

が各国によって異なるため、売り場作りについては日本のノウハウを守りながら独自にローカライズしており、逆輸入という形で商品や手法を日本に展開することもある。

また、スタートアップとの連携についてはインドネシア・マレーシアで先行しており、これも現地法人の権限で実施している。

（組織体制）

当初は日本・中国・ASEANの3本社体制でアジアシフトを進めていたが、ASEANは各国ごとに状況が異なるため、ASEAN本社はあまり機能しなかった。旧ASEAN本社は現地の出店に当たって足りないリソースを補うことと、税務・経理の後方支援をするという役割であった。現在は、幕張本社のASEANチームをはじめ、コーポレート部門から直接支援する方向に変わってきた。今後は、各国でホールディング機能を持ち、デベロップメント、小売、金融の事業に横串を刺すことを目指している。

ベトナムでは8社のイオン系列の会社があり、ベトナムの統括はイオンベトナムとなっている。エリアの出店戦略やブランドの棲み分けについては頻繁に会話をしている。毎月の社長会でコミュニケーションを取り、共通の取組みを進めている。

（人材育成）

ローカル人材を登用していくことを重視している。基本的には現地法人で教育しているが、理念の浸透などは幕張本社で推進し、ASEANの他国との共通教育も実施している。

ベトナムは重点地域であり、現地の幹部候補生の養成のため、日本に10名程度派遣して2年間の実務教育プログラムを計画していたが、コロナのため延期されている。

現地法人社長や店舗開発といったポジションに関しては、優秀な人材こそ日本から海外に派遣するという方向性に変わりつつある。

（ノウハウの横展開）

中国にはデジタルマネジメントセンターがあり、データサイエンティスト人材が200名程度いる。当センターは、優秀な人材の確保という観点で日本ではなく中国に置いており、活動の成果を日本や他のアジア地域に展開している。

株式会社大創産業

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

株式会社大創産業（以降、大創産業）は、100円ショップ「DAISO」を展開し、商品の企画・開発から物流、販売までを自社で行う製造小売事業を展開している。DAISO店舗を国内で3,620店舗、世界24の国と地域で2,272店舗運営している(2021年2月末)。

過去10年間に売上は2011年の3,410億円から2020年の5,260億円まで約1.5倍に増加した。

東南アジア地域では、2002年のシンガポールへの出店を皮切りに、タイ、インドネシア、ベトナム、マレーシア、フィリピン、ミャンマー、カンボジア、ラオスの9カ国に出店している。また、DAISOの他にも、300円ショップ「ThreppyTHREPPY」を海外初進出として2019年7月シンガポールに出店し、10店舗まで拡大している。以下では、大創産業の東南アジア事業展開の詳細と特徴を見ていきたい。

【東南アジアにおける事業展開】

(概要)

東南アジアではDAISOは受け入れられやすい土壌がある。日本と比較して客層や世代の違いも少なく、現地ではまだ日本の商品に対する憧れもある。生活様式も比較的似ているうえ、日々の生活必需品としての親しみやすさのあるものがリーズナブルな価格帯で出されているため、商品を手に取り使うハードルも比較的低い。

現地政府にもよく認知されており、シンガポールではEDB（Economic Development Board：経済開発庁）、マレーシアではMIDA（Malaysian Investment Development Authority:投資開発庁）など、海外からの投資を呼び込む政府機関とリレーションがある。

商品のローカライズは無く、均一価格・ワンプライスのモデルは各国共通。基本的には各国で全て同じ商品の展開を考えているが、各国の規制に合わせてクリアできる範囲で同じ商品を展開している。

販路について、大創産業はアジアでの店舗展開にあたり、代理店をうまく活用してきた。東南アジアではシンガポールとタイのみが直営店であり、他国では代理店を使っている。代理店選定は、各国の実情にあわせて対応しているが、海外展開当初から過去10年の関係があるパートナーで、現地における小売・海外商品の取り扱いの経験があるところなどとは継続してうまくいっている。

シンガポールは重点市場として出店を加速しているが、ベトナム、ラオス、タイなどでは苦戦しているところもある。インドネシアは人口の大きさからポテンシャル市場として非常に魅力的だが、現時点では自国産業保護の規制が大きく、店舗での品ぞろえの充実化が課題である（1品出すのにも非常に多くの書類が必要）。

オンライン販売については、近年のEC販売の伸びも考えて直営店・代理店ともにECに積極的に取り組んでいる。ただし、具体的にどのようなビジネスモデルがよいかは模索中であり、買い物の楽しさ、使いやすさをオンラインでどう訴求していくかを課題と感じている。まだ国内でもECを開始して1年程度のため、売上に対する比率は小さいが、B2C向けとB2B向けに戦略を分けるなど、試行錯誤しながら進めている。

(現地への権限委譲)

大創産業は以前から現地にかなりの権限を委譲している。海外派遣者の任期も長期で、シンガポールの

駐在員はすでに 20 年近く在住し、ローカル企業・従業員とのリレーションを構築してきた。現地のトップの次の階層の人材としてローカル人材を活用してうまくいっている。パートナー企業についても、現地企業との取引が多い。

「日本企業のトップ（駐在員）は現場を分かっていない」と一般的によく言われるが、大創産業では管理職も含め現場を大事にしておき、役職問わず現場と一緒に汗をかくことで一体感を醸成している。経営と現場が一体となっている点は、代理店からも共感を得られている。実際にビジネスモデルとして成功していることを現地パートナーも感じ取っており、リレーション構築もうまくいっている。

このように現地で現場を巻き込んだ進め方をしており、現場からも提案が出ることがある。例えば、ロックダウン時の現地の規制で DAISO が開店できない事態となった際に、海外の現場からエッセンシャルサービスの業態との組み合わせを提案された。

一方で、商品やワンプライスの魅力など本社の意向がどこまで伝えられているかが課題である。これに対応するために、現地社員対象に日本に招致するプログラムを構築したり、会話機会を増やしたりするなど（現在はコロナのため停止）、現地社員のモチベーションを維持しながら遠心力・求心力のバランスを取ろうとしている。

また、日本人の現地駐在年数が長くなりすぎることによるガバナンス上の課題解決も視野に入れている。

（海外市場開拓のための人材の採用・育成）

小売業界では英語を話せる人が少なく、海外で小売業ができる人材が枯渇している。大創産業はコンビニの海外事業に携わっていた人材を中途採用するなどして対応している。

後進人材の育成については、若手を派遣して現地で育てることと現地人材の育成の 2 本立てを進めている。

店舗展開はこれからも加速していく意向であり、東南アジアでも競合他社が複数出てきている中で、スピード・人材・商品など多面的に勝負する必要がある。しかし、人材を短期間で育成することは困難が多く、特定の人材に依存している部分は課題である。

株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス（以降、PPIH）グループは、中核業態である「ドン・キホーテ」をはじめとした多彩な店舗形態でディスカウントストア事業、総合スーパー事業、PB 事業、海外リテール事業などを展開する企業グループである。

海外では、シンガポール、タイ、香港、マレーシア、台湾、マカオなどのアジア地域と米国に展開している。

2017 年 12 月シンガポールにおいて「ジャパンプランド・スペシャリティストア」をコンセプトとした新業態「DON DON DONKI」の 1 号店「オーチャードセントラル店」を開店。その後、順調に店舗数を拡張し、2022 年 1 月末現在アジアでは 30 店舗を運営。一方、米国では企業買収等を通して 2022 年 1 月現在 65 店舗を運営している。

新中長期経営計画である「Passion 2030」では、海外事業での売上高 1 兆円体制を目指すべく、戦略の基本方針として独自のジャパンプランド・スペシャリティストア業態の構築・拡大を掲げ、食の SPA 業態開発のためのサプライチェーン構築や多店舗展開に向けたバックオフィスの構築、「インターナショナル人財」の育成・採用に力を入れている。

以下では、PPIH の東南アジア進出(DON DON DONKI の展開)における戦略、成功要因、今後の展望、課題など、東南アジア市場における事業展開の概要を見ていきたい。

【東南アジア市場における事業展開の概要】

（市場開拓に向けた戦略・課題）

DON DON DONKI は、「Made in Japan」「Produced by Japanese」をコンセプトとした専門店。日本とは商品構成が全く異なり、売上の 90%が食品で、日本産を中心とした食品の輸出拠点となっている。

現地では、ごく一部の日系スーパーや日系レストラン向けに一定量の食品輸出は維持されてきたが販売数量に限りがあり、従来の駐在員家族をメインターゲットにした販売方針では食品輸出には限界がある。そこで、家庭で調理してもらうための食材としてローカルの方々に販売できないかを考え、「日本」という国をテーマとしたコンセプトストアである DON DON DONKI を導入した。顧客が便利だと思ったり、欲しいと思ったりする日本の商品を揃えることで、各国の店舗は繁盛している。

もう一つは、価格戦略である。従来の日系スーパーは、現地に住んでいる日本人をターゲットにした品揃え・価格設定になっている。日本人向けのみだと回転率が悪く、最初からある程度の廃棄ロスを見込んだ高価格の値付けになってしまう。一方、DON DON DONKI はローカル顧客もターゲットにし、リーズナブルな価格帯にすることで回転率が高まり、廃棄率も減らすことができている。その結果、DON DON DONKI の売上の 93%がローカル顧客、日本人顧客が 7%程度と、現地で受け入れられる店になった。ただし、当社の DON DON DONKI の店舗に来店されるローカル顧客の多くは、過去日本を訪れたり、日本食を食べたりしたことのある日本に親和性を持つ方々に限られている。従って、手軽に自分の家で日本食を食べたいという需要を喚起することで、より大きなマーケットを創造することを目指している。

課題は、日本食を正しく美味しく食べるための食材の使い方・調理法を広めることである。例えば、DON DON DONKI では味付け海苔はスナック菓子的に受け入れられて良く売れる一方で、佃煮海苔は

あまり売れない。これは、ご飯にかけて食べるもの、ということがローカル顧客に知られていないからである。一方香港では、日本の卵は生でご飯にかけて食べるという食べ方が広まり、卵かけご飯が大ブームとなった。

そのため、日本食材の使い方・調理法に関する啓蒙活動を進めている。例えば、スマホを使って食品のレビュー機能や料理法の紹介動画を案内するリアル店舗の商品ポップを準備しており、近々店舗に導入する予定である。

(経営トップの決断)

このようにシンガポールなどで DON DON DONKI が成功したそもそものきっかけは、PPIH の経営トップによる決断があった。PPIH の経営トップは、日本市場だけに留まっていると人口減少などによる小売市場の縮小が目に見えており、こうした確定的な未来に対して経営者として何か手を打ちたいという思い、さらに、日本の品質の良い商品をリーズナブルな価格で自信を持って世界に発信したいという思いから、日本での地位・役職を退任した後に、東南アジアという新しい地で DON DON DONKI を始めた。これは、日本国内の店舗とは全く違う新しいコンセプトの店であり、第二の創業とも言え、腹をくくって前に進めた結果であった。

(ローカル人材の登用)

また、ローカル人材の活用も成功要因の一つである。PPIH はローカル人材のポテンシャルが大きいと考えており、店長も基本的にローカル人材が務めている。海外事業全体の社員の比率も現地人材の割合が圧倒的に大きい。実際、現場に権限がない既存のリテールチェーンで働いていた現地の人材が、DON DON DONKI で権限を委譲されると目が覚めたように働くようになった。また、ローカル人材の方が現地の消費者ニーズをよく把握している。

そのため、今後海外に出店する際は、店全体をローカル人材に率いてもらう方針である。例えば、来年グアムに大規模な店舗を出店する予定であるが、この立ち上げはほぼ香港人のチームが担う。日本人で英語が話せて現場が分かる人材は殆どいないが、香港の社員は英語ができ、海外に出たいという志向も強い。今後も出店時には香港、シンガポールなどの人材を主役にしたいと考えている。

一方、日本の生産者から仕入れるのは日本語ができる日本人が良いため、日本人は商品面、仕入れ面に特化していく。店舗運営や営業はローカル人材に委ねる方針である。

(今後の更なる海外展開)

更なる他国・他地域への進出については、市場の大きな米国・中国がフロンティアだと考えている。例えば、台湾で牛の首回りの肉を使った「和牛串」を売り出したところ、生産が追い付かないほど大ヒットしており、同様のニーズは中国にもあると思っている。しかし、この2か国には多くの非関税障壁があり、中々進出できないという課題がある。例えば、米国ではウイスキーのボトルのサイズの規格が異なるから輸出できないといったこともあった。

香港では、新しく回転寿司の店を出して大ヒットした。これは、元々回転寿司をやろうと思っていたのではなく、単に魚介類を販売するに留まらず、美味しい日本のお米をローカルの方々にちゃんと味わって貰う為に、敢えて寿司にして提供することにしたものであるが、このように思わぬきっかけで、新しい

地域で新しいビジネスを始められることもある。

東南アジア地域では、日本をテーマにしたコンセプトショップというシンガポールでの成功モデルを横展開したい。しかし、各地域の事情により様々な課題が存在する。ベトナムについては、遠くない将来出店可能な経済水準になると思っているが、ミャンマーは足下の情勢では厳しい。インドネシアについては、ASEAN最大の人口ではあるものの、イスラム文化と日本食との距離感があり、訪日経験者の比率もまだ小さい。生活水準もまだ低い。同じイスラム圏のマレーシアには出店しているが、来店者の殆どはマイノリティの中華系の人達である。インドは、食文化が日本と大きく異なり、また柔軟性が無いため、進出は現時点では困難であると考えている。シンガポールの店舗でもインド系の顧客が最も少ない。

（日本小売業の海外展開における課題）

小売業の海外進出には、法人設立コスト、組織づくり、採用、物件獲得などの初期費用と労力が必要である。メーカーや飲食店には技術などの海外進出の基盤があるが、小売店はそうした基盤が無いため海外展開が難しい業種である。

さらに、PPIHは「編集型小売業」で、多数の仕入れ先と結びついてエコシステムを形成するモデルであり、海外移転について来られない仕入れ先もあるため、こうしたモデルを海外に移管するのは難易度が高い。

その中でも、例えば、中国発のオンライン専門アパレル小売業のように、サイズの問題や生産・物流システムなどの非常に多くのボトルネックをクリアしてグローバル展開を果たしているアジアの先鋭的な企業を参考にしながら、日本の食品にも応用できないかを考えている。

MS&AD インシュアランスグループホールディングス 株式会社

【東南アジア事業の概要】

MS&AD インシュアランスグループホールディングス 株式会社（以降、MS&AD）は、1934年のタイ進出以来、90年近くにわたりアジアでの事業拡大を進めており、強固な顧客基盤を構築している。特に、2004年のAVIVAアジア事業、2017年のファーストキャピタルの買収はASEANにおける顧客基盤の構築に大きく貢献している。ASEAN域内（主要6か国）での総収入保険料は首位であり、マーケットにおける確固たるプレゼンスを築いた。

アジア事業の正味収入保険料は過去10年間にわたって順調な成長を維持してきている。2021年度までの約10年間において、正味収入保険料の年平均成長率は7%程度である。

このようにMS&ADのアジア事業は好調であるが、2025年度までの中長期的な目標を達成すべく、さらなる成長に向けて三つの変革を掲げている。一つ目は「収益力の強化」であり、デジタル技術の活用及び経営指標分析に基づき収益力を改善する。二つ目は「変化するマーケットの成長捕捉」であり、デジタル技術を活用したリテール市場の開拓を進める。三つ目は「グループシナジーの追求」であり、特にアジアを中心にグループ会社間でのシナジー強化に取り組む。

この中でも特に、二つ目の「変化するマーケットの成長捕捉」について、現地の金融業を中心とした有力財閥や、有力プラットフォームとパートナーシップを組みながら新しい取組みを推進しており、本ケースでは、特に①フィリピンにおける地場銀行との協業、②インドネシアのTokopedia（現GoTo）との協業、③シンガポールのCARROとの協業の三つの事例を紹介したい。

【事例①：フィリピン現地法人の取組み（地場銀行との協業）】

（背景・経緯）

フィリピンでは、Bank of the Philippine Islands（以下、BPI）という現地の有力銀行と協業し、MS1 Brainと呼ばれるシステムを活用しながら、デジタル技術を活用した顧客深耕を図っている。

MS1 Brainは国内で開発された営業支援システムで、AIを活用して顧客分析を行い、一人ひとりにパーソナライズされた提案をするために2020年にリリースされたツールである。

MS&ADは、フィリピンにおける合併事業を通して（MS&ADのフィリピン現地法人は、BPIとの合併会社）既にBPIとは強力な関係を構築していた。その中で、2019年夏・秋に開催されたBPI頭取と三井住友海上社長の会談がきっかけとなり、MS1 BrainとBPIの顧客データを活用したデジタル化の取組みに関してトップ同士で合意が得られたため、即ゴーサインが出て、デジタル戦略部という組織が中心となってプロジェクトを推進した。

今回の協業の狙いは二つあった。一つは、BPIの個人顧客の保険購入率を向上させることであり（膨大な顧客層を有していたにもかかわらず、保険購入率は非常に低かった）、もう一つは、日本で開発したMS1 Brainシステムを海外へ横展開した実績を作ることである。

（取組み内容及び成果）

フィリピン現地法人とBPIの双方の顧客データをAIで分析し、成約率の高い顧客を抽出し、当顧客に対して最適なタイミングで最適な提案ができるような仕組みを作った。また、モバイルアプリを開発・リリースし（2020年8月に共同開発を開始し、2021年4月にリリース）、顧客との接点を増やし、顧客の

データを集めるだけでなく、保険販売チャネルとしても活用した。

2021年12月に実施したキャンペーンにおいて、BPIの全900万人の顧客のうち、データ分析により加入する確率が高いと予測した顧客にターゲットを絞ってSMSやメールによってアプローチしたところ、期間中は従来の営業と比べて2倍以上の成約率となった。

また、従来のマニュアルな申し込みプロセスをデジタル化し、銀行営業員に依存していた属人的な営業アプローチをデータに基づく科学的なアプローチに変え、営業プロセスを効率化した。

(本社側からのサポート)

現法に対しては既存事業の売上予算目標が厳しく設定され、数字の達成に向けて取り組むのが第一になっており、新しい取組みに優秀な人材を充てたりお金を投資したりすることは困難だった。そのため、今回の事例では、初期の投資額や失敗リスクは本社が負担する代わりに、開発したソリューションは本社の資産として現法が利用料を支払うという仕組みにすることで、現法がリスクをとって新規事業に挑戦できるように支援した。

今回のプロジェクトにアサインされたメンバーは現業を抱えながらの関与である。ただし、本プロジェクトは社長肝いりであり、期限までに品質の高いものを作るというトップマネジメントによる大号令があったので、本プロジェクトにリソースを充てるという社内コンセンサスが生まれ、現地法人のメンバーも多く時間を割いて本プロジェクトに取り組むことができています。

(適切な人材の配置)

本プロジェクトは国を跨いでおり、日本法人と現法のローカルメンバーによる混成チームであったため、国際会議を仕切り、課題を議論し前に進めていくための人材が必要であった。本社のIT部門には、海外経験が豊富な人材が部内の重要なポストに就いており、本プロジェクトでも要所に配置され、議論をリードしている。

(チーム内外の緊密な情報共有活動)

毎日8:00-8:30までチームミーティングを開き、プロジェクトの進捗状況・課題に関してアップデートを行っている。どんなことがあっても必ず毎日集まって議論をし、チーム間のコミュニケーションは緊密である。

また、定期的に日本本社、BPI、外部コンサルティングファームなどサードパーティと情報を共有し、議論しながら進めていくことができています。

(BPI経営層からのサポート)

内部のサポートだけでなく、協業先のBPIの経営層からも支援があった。本プロジェクトは現場側の人々のKPIとは関係ないため、現業が忙しい現場側の協力を得ることが困難であったが、BPIの社長、CMO、CIOなどが積極的に関与して、現場側のメンバーに本プロジェクトをサポートするよう説得し、現場側のサポートを得ることができた。

(他の地域への横展開に向けた知見・ノウハウの蓄積)

同じような取組みを他国へ横展開するために、本プロジェクトの取組み上直面した課題やその解決策に関する経験などを分析し、他の地域でも活用できる一般的な知見・ノウハウとして蓄積している。担当役員もプロジェクトメンバーに対して、売上目標を達成することも大事だが、過程における分析にも注力するように、という指示を出した。

【事例②：インドネシア現地法人の取組み（Tokopedia との協業）】

（インドネシア現地法人の状況）

インドネシア現地法人は売上の8割が既存の日系企業向けであり、東南アジアの人口メリットを享受するためには一般消費者にアクセスすることが不可欠であったが、支店拡大をするほどのリソースはなかった。しかし、当時インドネシアではデジタル化が進んでおり、支店網が不十分でもデジタル化を通してリテールマーケットにアクセスできる機会があった。

そこで、インドネシアの一般消費者向け新サービスを探索するために、部門横断でデジタルチームという組織を作った。過去にもこうした部門横断のチームを作ったことはあったが、権限・リソースが限られうまく機能しなかった。そのため、今回は権限とリソースを大幅に付与して当チームが活躍できるための環境を作った。

インドネシア現地法人における一つの成功事例は Tokopedia との提携事例である。

（Tokopedia との提携）

インドネシア現地法人のリテール部門の中に、E-commerce という 2016 年にできた部署がある。2018 年に新しく日本人のリーダー（楽天への出向経験あり）とインドネシア人のリーダー（保険業界ではないバックグラウンドを持つ）のツートップ体制にした。

数百万円程度だった EC 関連売上を億円単位に伸ばすためにどうすべきかについて、二人のリーダーが話し合い、今までとは違う考え方で保険を販売していこうということになり、EC プラットフォーマーと提携することを決めた。

当時インドネシアで規模の大きかったプラットフォームにあらゆる手段でアプローチし、最終的に Tokopedia と提携して、2020 年からビルトイン型での保険販売を開始した。多くの件数の契約を獲得し、年間の保険料ベースで 1 億円程度の規模に成長した。

（今後の展望）

Tokopedia との提携事業以外にも、インドネシア現地法人にしか作れないような商品を作るために新しいアイデアを積極的に商品化して顧客に提案している。デジタルチームに対してもストレッチ目標を設定し、活動を加速させている。

（現地法人の独自の価値観の浸透）

インドネシア現地法人の現社長は、就任時に change, speed, innovation という現法独自の価値観を掲げて新しい取組みを加速した。そして、これらの価値観を体現するために、自ら繰り返し実践したり、新しい制度や取組みを推進したりすることで、現場側も経営層が変わったことを日々の業務の中で肌で感じられるようになり、価値観が深く浸透している。例えば、以下のような取組みを実施している。

- ① インドネシア現地法人では、以前は、現地の社員は日本人駐在員の指示待ちという文化があった。そこで、指示を出さずに、「何を、どうやりたいのか」と繰り返し現地の社員に質問している。
- ② 現場に大きく権限委譲し、新しい価値観に沿って新しいことにトライすることを評価している。
- ③ 従来は日本の年功序列型の昇進昇格の人事を行ってきたが、しっかり成果を出し続けたインドネシア人のリーダーを毎年昇進昇格させている。
- ④ 現場側の新しい取組みを支援するために資金枠を用意し、当資金枠を使うように奨励している。
- ⑤ 新しい保険商品を出す際にはその料率の設定が非常に難しく、通常は時間をかけて検証する。しかし、今までのやり方を変えて、まずはスモールスタートし、その後軌道修正するアプローチをとっている。

(大幅な権限委譲とリソースの供与)

本社から現地法人への権限委譲がなされている。一定の投資額以下であれば現地法人で判断の上新たな事業に取り組むことが可能である。今回の Tokopedia との提携による EC サイトを介した保険販売は本社の承認は不要であり、結果素早く動くことができた。ただし、まったく新しい保険や危険なリスクを伴う保険の販売時にはその引き受けに関する本社の承認が必要となる。

現地法人の経営層から現場層へも権限委譲がなされている。営業面もオペレーション面も一定の目標値を定めたら、あとは二人の現場リーダーに基本的に全てを任せ、口出しはしない。最終的な社長承認が必要な場合以外は全ての過程に関与していない。

リソースに関しても、上述した通り、必要な投資額と成果としてのリターンなどの情報を元に事前に申請することで現場側が新しい取組みをするための資金を提供する仕組みも作った。

(シンガポール地域統括拠点による支援)

通常新しいシステムの構築にはコストも時間もかかるが、今回の Tokopedia の事例ではインドネシア現地法人と Tokopedia の間に入り、システム環境の 8-9 割を構築・対応を担当してくれたスタートアップ(オンラインブローカー)がいたため、迅速な事業立ち上げが可能であった。

当スタートアップは、シンガポールの地域統括拠点(様々なインシュアテックとのネットワークを持っており、アジア地域内の DX 推進が役割の一つ)がインドネシア現地法人に紹介した。

【事例③：デジタル戦略部の取組み (CARRO との協業)】

(CARRO の概要)

シンガポール発のスタートアップ CARRO は、中古車のオンライン販売プラットフォームを ASEAN4 各国(シンガポール、インドネシア、マレーシア、タイ)で運営している。購入者に向けたファイナンス、中古車販売業者向けの金融事業、保険事業、アフターセールスなど、バリューチェーンを面で組み立てており、自動車関連のエコシステムを構築している。

MS&AD は、CARRO が持つ自動車関連のデータと MS&AD が持つ契約・事故に関するデータを組み合わせ新しいビジネスを創出すること、また、CARRO の技術者から技術・ノウハウを吸収することを目的として、2021 年 7 月に出資した。

（背景・経緯）

MS&AD は国内でのデジタルライゼーションを進めるため、経営トップの強い意志により 2018 年 4 月にデジタル戦略部を設立した。その後、海外ビジネスにおいてもデジタルライゼーションを推進すべく、当時のデジタル戦略部の担当役員の後押しもあり、2019 年 2 月、重要な地域であるアジアに Global Digital Hub シンガポール（以降、GDH シンガポール）というチームを組成した。

当チームの役割は、①アジア各国の現法のデジタルライゼーションの支援、②先進的なスタートアップの発掘、業務提携・投資である。当チームのメンバーは、既存事業は担当せず、新事業やイノベーション推進活動に専属で取り組んだ。

GDH シンガポールは、2019 年 5 月、CARRO の CEO と面談し協業を検討したが、当時は具体化しなかった。その後も検討を続け、2020 年 7 月にはインドネシア現地法人を巻き込んで協業することになった。2020 年 12 月には業務提携基本合意書を締結し、マレーシア現地法人でも協業が開始した。最終的には、本社の担当役員承認を経て 2021 年 7 月に出資を実行した。

（成果）

CARRO を通じた保険販売については順次 4 か国で発売しており、売上が上がってきている。またデータを掛け合わせた新規ビジネスに創出に向けて CARRO と議論を続けている。

（権限委譲と経営側からの後押し）

MS&AD には、決済金額に応じて決定権限者が決まっており、比較的少額な POC の実行など一定額までであれば GDH シンガポールの担当部長の判断で物事を進めることが可能である。一方、スタートアップなどパートナーへの出資となる場合は、決裁ルールに基づいて本社担当役員が決裁が必要な場合がある。

本ケースでは、CARRO への最終的な出資は、デジタル戦略部や GDH シンガポールが起案の上、最終的に担当役員が決定をしている。しかし、それ以前に各現地法人を巻き込んで実施した CARRO との協業活動は GDH シンガポールの判断で進めており、こうした活動が CARRO への投資につながった。

また、2021 年に本社で様々な出資先を検討する中で、CARRO 社が出資に値するというのを、デジタル戦略部の部長や担当役員が強力に後押しをし、話を進めることができたことも CARRO 社への投資につながった要因である。

（現地法人との連携）

現法は地域で売上・利益を上げるというミッションを持っており、成果が出るまでに時間がかかる新規事業よりは既存事業を優先する傾向にある。総論として新事業の取組みをやることに反対はしないが、実際に始める時は「その事業は短期で収益化するか」がネックとなり、なかなか前に進まない。このように、GDH シンガポールにとって、現地法人に長期的な視点に基づき新事業の取組みを進めるよう説得することはチャレンジングである。

例えば、本ケースでは、当初アプローチした際に CARRO はテレマティクス保険に興味があったが、現地法人にとってテレマティクス保険は収益性が低く、前向きではなかったため具体的な話に繋がらなかった。GDH シンガポールは、その後も CARRO や各現地法人と継続してコンタクトを取りながら、まず

はスモールスタートで少しずつ実験をしながら進めていくということで説得し続け、最終的に合意を取り付けた。

(スタートアップ提携におけるスピード感)

現地において新しい保険ビジネスを展開するかどうかを決めるのは、本社ではなく現地法人である。現地法人は、短期で成果が出るかを優先する傾向にあり、新しい保険商品の検討に時間がかかったり、GDH シンガポールから現地法人への説得に時間がかかったりするため、意思決定が遅くなることもある。そのため、CARRO などスタートアップと提携するにあたり、スピード感を意識しながら進めることが大事である。

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ

【東南アジア事業の概要】

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ（以降、MUFG）は、2010年代から、東南アジアの成長を取り込むために、4か国の地場有力銀行に出資をして各行とともに現地事業におけるシナジー創出を目指す「パートナーバンク」構想を進めてきた。

2021年度から始まった新中計計画においては、戦略の3本柱として、企業変革、成長戦略、構造改革を掲げており、成長戦略の一つとして「アジアビジネス」を明記している。これは、パートナーバンク構想を進める中で、例えばタイで自動車メーカーのバリューチェーンを捉えた法人・個人取引で成果を出しており、こうした成功パターンをインドネシアなど他の地域に横展開をしようというものである。さらに、ASEANを面で捉えた戦略として、パートナーバンクの人材を活用してコンシューマーファイナンスやトランザクションバンキングといった領域に力を入れるだけでなく、Grabといったデジタルプラットフォームと協業することにより、新たな事業機会の創出を目指している。

また、MUFGは、2019年にはCVC組織として三菱UFJイノベーション・パートナーズ（以降、MUIP）を設立し、スタートアップの発掘・投資のみならず、MUFGとの協業を促進している。

以下では、①タイでのパートナーバンクとの協業、②Grabとの協業、③MUIPの取組みについて、それぞれ背景と取組みの詳細について見ていきたい。

【事例①：パートナーバンク構想】

（背景・経緯）

以前から、MUFGの経営層と旧国際事業本部において次なる成長に向けた議論を重ねてきた。その中で、東南アジアの成長を取り込むべく、同地域の将来性の高い国で、代表的な金融機関に出資をすべきではないかというコンセンサスが出来上がってきた。そこで、2012年のベトナム国営大手銀行VietinBankへの19.7%の出資を皮切りに、2013年にタイのアユタヤ銀行に76.88%の出資を行い、2016年にはフィリピンのセキュリティバンクに20%、2017年にはインドネシアのバンクダナモンに19.9%出資した。バンクダナモンの出資比率は、現在92.5%まで拡大している。直近では、四つのパートナーバンクの成長をさらに加速させるため、デジタル面でのパートナーとしてGrabへの出資を行った。

（組織体制と目指す姿）

こうしたパートナーバンク構想の進展に伴い、2018年にMUFGは組織改編を実施した。四つのパートナーバンクを束ね、特に非日系の個人・中堅中小企業向けの事業を拡大すべく、グローバル・コマーシャルバンキング事業本部（以降、GCB）を新設した。

GCBが四つのパートナーバンク事業を所管しているが、各パートナーバンクは、国を代表する上場企業であり、MUFGの100%子会社ではない。そのため、MUFG本社は株主として3年間の目標や事業・組織運営の方針、リソースの使い方などの方向性は掌握し、3か月ごとの経営報告会でフォローアップは行いながらも、各パートナーバンクのオートノミーを最大限尊重する方針を採用した。

GCBは、中長期的に目指す姿として「アジア太平洋を跨いだネットワークを活用し、「事業経営」を通して成長する」こと、そして、三つの具体的な取組み（①MUFGとパートナーバンクとのベストプラクティスの共有、②MUFGとパートナーバンク間のシナジーの創出、③リスクマネジメント・ガバナンス

の高度化)を掲げた。

(MUFG とアユタヤ銀行との間のシナジー創出)

具体的な成功事例として、MUFG とアユタヤ銀行との間のシナジー創出がある。当時タイでは MUFG の旧バンコク支店は日系大手自動車メーカーと強い取引関係にあった。また、アユタヤ銀行はタイにおける自動車ローンのマーケットシェアが 1 位であった。しかし、両行とも地場の自動車ディーラー向けの取引には課題があった。当時日本からアユタヤ銀行に派遣された CEO は、MUFG の自動車メーカーとの取引基盤とアユタヤ銀行の自動車ローンに関する専門知識、自動車ディーラーを上手くつなげることで、取引を拡大できる可能性に着目した。そこで、個人向け自動車ローン部隊、ディーラー向けの取引を担当する部隊、日系メーカー向けの取引を担当する部隊を横断的に集めたステコミを立ち上げ、情報共有を行いながら緊密に連携し、自動車ディーラー向けの取引を拡大していった。その結果、ディーラーも自動車ローンの案件をアユタヤ銀行に繋げてくれるようになり、結果的にメーカー向け取引、ディーラー向け取引、自動車ローン残高ともに飛躍的に向上した。

MUFG とアユタヤ銀行のシナジーを生み出すためには、カルチャーの変革が必要だった。コマーシャルバンキングが祖業の MUFG と、GE キャピタルというノンバンクが前身であったアユタヤ銀行のカルチャーは異なる部分が多かった。そこで、CEO (MUFG から派遣) がカルチャー変革に取り組んだ。具体的には、アユタヤ銀行はトータルソリューション営業へシフトしていくべきという指針を出し、その仕掛けとしてステコミを開き、バリューチェーンに沿った顧客のニーズ・課題を議論した。これを CEO 自ら月次で回していき、カルチャー変革を進めてきた。

また、アユタヤ銀行のマネジメントチームに GE 出身で優秀な人材が多く残っていたので、これらの人材を活用した。経営陣を日本人に変えることはせず、経営レベルでは、執行メンバーとして CEO と日系企業取引を所管する役員 2 名の日本人を送っただけだった。この 2 人の日本人も自然に現地の経営陣に溶け込み、経営に関わることができた。

このようにアユタヤ銀行の優秀な人材が、MUFG の買収後も残ってくれた最も大きな理由は、買収時に、アユタヤ銀行の文化と仕事の進め方を尊重し、マネジメントチームを信頼し、パートナーとして長年寄り添っていきたいという MUFG としての意向を強調したことにある。そのため、MUFG の最大級の海外拠点であるバンコク支店を統合した後も、行名を MUFG に変えることなく、MUFG の色も出さなかった。その結果、多くの現地人材がリテンションプランの終了後も長く働いている。

(成功事例の他パートナーバンクへの横展開)

このようなタイでの成功事例を他のパートナーバンクにどう展開させていくかが、GCB の課題である。現在は、パートナーバンク人材を活用してシナジー強化に取り組んでいる。MUFG とパートナーバンク間の人材交流・移動を通じて、実際にビジネスやリスクを分かっている人材をヘッド級で選任・採用して、知見の共有・強化に取り組んでいる。例えば、アユタヤ銀行の自動車ローンや住宅ローン事業の成長を牽引してきたリテール部門長に、アユタヤ銀行退職後にインドネシアのバンクダナモンのコミサリスに就任してもらい、現地・現場チームに直接アドバイスをしてもらっている。

MUFG はローテーション人事を採用しており、3 年ほどすると現地駐在員が変わってしまうため、現地・現場で長年経験を積んできた現地人材をリーダーとしてアサインし、シナジーの創出に取り組んで

もらっている。

(重要な成功要因)

このように、パートナーバンク構想は成功事例も出しながら着実に進んでいるが、これらの成功の前提として、そもそもパートナーバンク構想を描き、その基盤を築き上げた経営層の判断とリーダーシップが非常に重要であった。

当時の国際事業本部と経営層が議論を重ねながら、次なる成長を東南アジアでの商業銀行への出資を通して実現するという構想を描いた。その後は、国際事業本部の中にあった M&A 部隊に MUFG の優秀な人材を集め、オリジネーション機能を含めて M&A を自由に進められる体制を構築した。そして、当チームが四つのパートナーバンクともに、自ら発掘し、相手先と話をしながら買収をスピーディに進めてきたことが、パートナーバンクの基盤を構築する上での大きな成功要因となった。

【事例②：Grab との提携】

(提携の背景・経緯)

東南アジア最大級のスーパーアプリ事業者である Grab は、配車・フードデリバリー事業に続く第三の柱として金融事業を立ち上げることを考えていた。

2019 年に、MUFG のシンガポール拠点に Grab から提携の話が持ち込まれた際、GCB は当案件を本社のデジタル企画部の担当役員につないだ。担当役員は、Grab のような相手との提携を通して非連続的な成長を遂げ、また、提携からの学びを国内に伝播することが必要だと考え、CDTO と共に出資提携を進めようとした。

しかし、社内ではこの話に懐疑的な意見も多かった。2019 年 5 月から幾度となく社内協議を行い、関係役員を説得、最終的には社長と担当役員のリーダーシップもあり出資を決定した。

(取組み内容)

出資提携の狙いは、MUFG 及びパートナーバンクの金融知見と Grab の顧客基盤・先進的テクノロジーを掛け合わせ、新たなデジタル金融サービスの提供を実現することである。提携後の具体的な活動例としては、アユタヤ銀行と Grab で共同開発した金融商品の提供が挙げられる。Grab のプラットフォームを使い、低コストで Grab のドライバーやパパママショップに対して共同で開発したローンを提供した。アユタヤ銀行にとっては、新しい顧客層へリーチできていることに加え、Grab のような先進的な企業との取組みを通してレンディングビジネスの変革の必要性を学んだ。

また、Grab と MUFG はお互い人材を派遣し合い、AI を活用してビジネスケースを作っていこうという実験的な取組みも行っている。マーケティングへの活用、個人・中小企業向けの与信モデルを、アユタヤ銀行のモデルと Grab のデータを掛け合わせて高度化しようとしている。

(組織体制・プロジェクトの進め方)

現場レベルでは、パートナーバンクと Grab が直接議論をしながら進めており、必要に応じて GCB が間に入って対応している。

MUFG としては、当プロジェクトに対し GCB とデジタルサービス企画部のシンガポール、東京から

それぞれ複数名を割り当てている。専任ではないものの、勤務時間の 8 割ほどを当プロジェクトに使っており、リソースの確保はできている。

MUFG の経営陣、Grab 経営陣とのコミュニケーション、現場レベルでの月次・隔月でのステコミを通してスムーズに進められており、意思決定のスピードが問題となったことはない。

(今後の展望)

Grab との取組みは、まだ事業規模が小規模である。今後のスケールアップのためには、個人向け金融商品の強化を一つの方向性として考えている。タイのユーザー、インドネシアのドライバーやフード加盟店向けのビジネスが開始出来れば、母数が大きい分、将来的にスケールアップも可能であると考えている。

【事例③：MUIP の取組み】

(設立背景)

MUFG のスタートアップ投資は歴史が長く、子会社の MUFG キャピタルが 40 年以上も前からスタートアップに投資を行ってきた。2016 年頃からは MUFG はフィンテック関連の戦略投資を行っており、例えば、アメリカ最大の仮想通貨取引所である Coinbase 案件など、投資の面では大きな成果を出していた。

投資実績はある一方で、投資先との協業をどのように進めるかという戦略的な枠組みがないことが課題であった。有望なスタートアップに出資をしても、そこから先に繋がらなかった。デジタルサービス企画部（旧デジタル企画部）の 3~4 名のメンバーのみで投資業務を行っており、外部の人を巻き込みながら進めていくにはリソース不足であったためである。また、オープンイノベーションの知見・経験を持つ行員もいなかった。

そこで MUFG は、最先端の技術やサービスを展開する企業を発掘・投資するだけでなく、MUFG との協業によって新しいサービスを創出することを専門に行う独立した組織、三菱 UFJ イノベーション・パートナーズ（以降、MUIP）を 2019 年 1 月に設立し、200 億円のファンドを組成した。

(構成メンバー)

MUIP 設立当時は、出向者 3 名と鈴木社長の小さいチームだったが、現在は 18 名までに成長した。社長は元ベンチャーキャピタリストで 16 年間国内外のスタートアップ投資に従事した経験を持つ。他のメンバーもベンチャーキャピタルや CVC の経験者だけでなく、公認会計士などの有資格者、海外での業務経験者など、プロフェッショナルな外部人材を集めた。

(取組み内容)

投資のスコープとしては、フィンテック、顧客の DX に資するような投資、ESG といったグローバル金融機関として担うべき役割を果たせる出資を行っており、エリアとしては米国、イスラエル、APAC、日本に力を入れている。今までに 30 社ほどへの投資実績を持ち、2021 年には 2 号ファンドを立ち上げた。

投資だけではなく、投資後の協業にも力を入れている。具体的には、MUIP を管轄しているデジタルサ

ービス企画本部以外にも、MUFG の事業本部の企画部門のメンバーに MUIP の仕事を兼務してもらっている。そして、各事業本部のニーズ・課題を理解し、それに合ったスタートアップを紹介し、フィードバックをしてもらう、といったサイクルを愚直に回している。その過程では、社内外のステークホルダーとの濃密な打ち合わせを行っている。

その結果、例えば、イスラエルのフィンテック企業と MUFJ が協業し、シンガポールにジョイントベンチャーを設立して事業を拡大させているといった成功事例も出ている。

（意思決定プロセス）

MUIP の社長は、MUIP 設立時に MUFG の経営陣にいくつか条件を提示した。一つは、独立した投資委員会で、少数の議決権者で意思決定をする仕組みを導入することである。これは社長のベンチャーキャピタリストとしての経験則で、スタートアップへの投資は意思決定の速さが命であり、大人数の合議で案件を決めると失敗することを理解していたからである。MUIP の議決権者は、MUIP 社長と MUFG のデジタルサービス企画部長であり、この2名の合意があれば投資は可能となる。二人は常日頃から情報共有を行っており、投資委員会ではエッセンスのみを協議している。

（インセンティブ制度）

もう一点、MUIP の社長から銀行の経営陣に提示した条件は、銀行と異なる独自の報酬体系を認めてもらうことであった。通常の VC ファンドに比べて制約はあるが、投資実績に応じてボーナスが支払われる仕組みを確約した。これは、キャリア制度がなければ、優秀なベンチャーキャピタリストは CVC や銀行系のキャピタルに来たがらないからである。さらに長期インセンティブがないと人材の離職率が高まるという問題もあった。

（評価制度）

さらに、MUIP のメンバーに対する評価体系も MUIP 独自のものとした。ただし、銀行から MUIP への出向者は銀行の給与体系を踏襲している。

投資先との協業を促進させるために、各社員の業績評価には、新規投資に関する事項に加えて協業件数などの KPI を設定している。両方達成しなければ資格の処遇が上がらない仕組みになっている。

（課題）

事業本部の兼務者が多忙な中で、どのように関与度合いを設定するのが最適かを検討する必要がある。社長は前職の経験から、現場とオープンイノベーション担当者に距離感がある場合には、現場の担当者の関与を得られず CVC として上手くいかないことを知っており、MUIP では現場との一体感を持てるように腐心している。

日系金融機関

【アジア事業の概要】

当社はアジア・米州・欧阿中東の3地域を軸に、世界各地において、グループ会社や海外現地法人とも連携しながらサービスを提供している。

アジア地域では、2008年に地域統括本部を設置し、2014年からはアジアビジネス強化に注力している。2020年4月からの中期経営計画（以降、中計）の中では、特にアジアにおいては「Growth」という基本方針のもとアジアのフランチャイズ拡大とデジタル金融強化を進めた。アジアの成長を取り込むためには、個人消費を取り込むべきであり、店舗網や顧客基盤が必要になるため、インオーガニック＝出資買収を通じてフランチャイズを拡大することが、取るべき戦略だという判断があった。

なお、中計の中のアジア戦略の策定にあたっては何度も担当者が現地に出張して、現地拠点のメンバーとディスカッションをし、現場の声を聞きながら作り上げてきたため、現場からも「現場感がない」といった反対なく部門ごとに中計を落とし込むことができた。

アジアのフランチャイズ拡大を進めるための専担部署を立ち上げた。ここ1、2年でいくつかのディールをクローズした。このように既存の事業部門からは切り離した形で新しい組織を組成し、かつ、CSO（兼CFO）の直下に置くことで、スピーディに意思決定を行っていった。CSOと専担部署は定期的の方針や進捗を共有し、場合によってはCSOにも直接買収交渉に入ってもらうようにした。その結果、スピーディな意思決定につながった。また、中計で明確に出した方針に基づく組織・活動であったことから、人材と資金のリソースをしっかりと確保することもできた。

以下では、アジアの成功事例として、特定国の対象会社子会社化・合併事業を見ていきたい。

【事例：アジアにおける特定国の対象会社子会社化、合併事業】

（事例概要）

対象会社の子会社化と既存現地法人との合併により、コーポレート向けに限らず、中小企業、個人宛にサービスを提供しており、今まで海外でリスクをとっていなかった領域を抱えながら、事業を拡大してきた。

合併後の新たな分野のビジネスモデルを強化している中で、海外のコーポレートに導入していたリスク管理の枠組みと現状のリスク管理方針・規則とのギャップを把握し、そのギャップへの対応（埋めるのか、許容するのか）を協議した。時間はそれなりにかけていくべきという前提があり、1、2年かけてギャップを埋めていった。

（意思決定の仕組み）

合併前は合併準備委員会の中で、最高意思決定機関としてステアリングコミッティを立ち上げて、最終的に現場側と折り合いをつけながら意思決定をした。

合併後は新社長を含むBOD（Board of Director）とBOC（Board of Commissioner）が、経営の意思決定を行う。なお、日本でいう監査役に近いコミッショナーという立場に日本本社から2名を派遣しており、BODの経営を監視・モニタリング、アドバイスをする形となっている。

意思決定をする時は、制度で担保することはさることながら、いかにお互いの経営陣との信頼関係を構築・維持するかを重要視した。信頼関係をベースに、ギャップに対する理解を求めていたり、意見交換

をしたりということが行われている。

(ミッション・ビジョン・バリュー浸透のために取り組んだこと)

合併準備委員会としても、重点項目の一つとしてカルチャーインテグレーション＝文化融合を捉え、日本のカルチャーを押し付けるのではなく、互いのカルチャーを理解していくというアプローチをとった。従業員は文化・カルチャーに関するEラーニングに取り組んでいる。また、日本でよく言われる報・連・相の大切さも説明しながら、KPIとしても入れていくようにしている。

(現地での経験などの共有)

直接参考に出来る過去事例はなかったため、手探りで進めてきた。今後横展開すべき現場側のノウハウとして、金融機関の守りである内部管理（リスク管理、コンプラ、IT など）を特に重視していく。アジア事業として経験した苦労・失敗を含めて横展開していかなくてはならないという意識をもって、現場側と部門、専担部署が日頃からコミュニケーションを取っている。

(人材)

地域統括部の約30人のうち2/3が現地人材である。PMIでの経験は、日本人だけではなく、現地人材の中にも積まれており、組織として蓄積されるようにしてきた。こうした経験の豊富な現地人材を他拠点でも活用しようとしている。

現地はもともと人材の流動性・離職率が高いマーケットであり、合併時にリテンションのパッケージを作ったり、合併後も特定の人間に対して特別なパッケージを提示したりするなど、工夫しながら優秀な人材の確保に努めている。

伊藤忠商事株式会社

【会社概要及びアジア事業の状況】

伊藤忠商事株式会社（以降、伊藤忠）は大手総合商社で、大きく八つのディビジョンカンパニー（繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活、情報・金融、「第8（ファミリーマート事業などを所管）」）を有し、世界中でトレーディング、ファイナンス、事業投資など様々な事業を展開している。

2021～23年度の中期経営計画では、連結純利益 6,000 億円の達成を目指し、マーケットインによる事業変革や SDGs への取組み強化を基本方針として掲げている。

アジアでも積極的に事業を展開しており、特に大手総合商社として初めて中国市場進出の橋頭堡を築いた挑戦が、中国・アジア市場での経験と実績という強みにつながっている。東南アジアにおいてもその成長を取り込むための事業を行っており、タイ、インドネシア、シンガポール、ベトナム、フィリピンなど、ASEAN 主要国に進出している。

例えば、2014年にはタイの Charoen Pokphand グループと業務・資本提携を結び、定期的に情報交換をしたり、社員の相互派遣を実施したりしながら関係を構築していたが、特に大きな共同取組みが、中国の CITIC への共同出資で、2015年に CITIC の株式の 20%、総額約 1 兆 2,000 億円を取得している。

また、日本における個人向け融資業界のリーディングカンパニーであるアコムとのジョイントベンチャーという形でタイとフィリピンで事業を展開しており、タイでは 1996 年にアコムと共同で Easy Buy を設立し、その後、当社は個人向け金融事業会社としては最大手の一社に成長した。タイの成功を受けて、当事業を通じて培った良好なパートナーシップやノウハウを活かすべく、2017年には同様にフィリピンでジョイントベンチャー（ACOM CONSUMER FINANCE CORPORATION）を設立した。

上記八つのディビジョンカンパニーのうち、情報・金融カンパニーは、国内外における金融・保険分野でのリテール事業を展開するとともに、ベンチャー企業の発掘・提携や新技術活用を通じた次世代型ビジネスの創出・推進にも力を入れている。本ケースでは、特に情報・金融カンパニーのシンガポール拠点における現地での探索活動の事例を紹介する。

【事例：シンガポール拠点における現地での探索活動】

（現地法人の役割）

シンガポール現地法人の探索活動における主な役割は、IT 業界と金融業界に関連した新事業開発につながる情報収集と本社への共有である。情報提供には大きく二つの方法（①本社のリクエストに基づく情報提供、②現法主導の情報収集・共有）がある。

本社のリクエストに基づく情報提供では、本社が出資している VC が四半期に 1 回開催している定期報告に本社側と一緒に参加している。そこで東京本社が興味のある投資先があれば、現法に橋渡しの依頼が来て、現法のメンバーが実際にスタートアップに会いに行き、1 次情報を集め、事業開発の機会を模索している。その結果を本社にフィードバックしている。

現法主導の情報収集・共有では、シンガポールに拠点を構える FA アドバイザーや日系 VC などから別途で入手した情報や分析内容のポイントを整理して、既存事業とのシナジーという観点で本社に情報提供している。本社側にはスタートアップ投資の窓口があり、関係する情報が集まるようになっている。その窓口から担当部署へ橋渡ししてもらって、当部署に興味の有無を確認してもらっている。

日頃からも投資先については主に VC から紹介してもらっている。

(現地への権限委譲)

情報収集及び発信が現地法人に課されたミッションであるため、現法のメンバー2人で即断即決して、フットワーク軽くスタートアップに会いに出張するなど、本社とのコミュニケーションも円滑には進めている。ただし、金額が小さくても最終的な投資の主導権は本社にあるので、具体的に投資をするのかどうかの先が見えないまま現地のスタートアップと話を進めることに難しさはある。

(深化・探索に対するリソースの配分割合)

シンガポール現法では既存事業で稼がなければいけないミッションもあるので、現法のメンバー2人は兼任で既存事業の活動と新事業創出活動に同時に取り組んでいる。

具体的には携帯電話等のデジタル機器のトレーディングを行う既存事業があり、その業務の一部を現法が担っている。現法の日本人メンバー1人がほとんどの時間を使い当業務に従事しており、現地のリーダーはそのサポートを半分しながら、新事業創出活動も実施している。

伊藤忠はカルチャーとして足元の既存事業でしっかり稼ぐことを重視しているが、その中でも周辺領域での探索を実施している。例えば、B2Bで現地のディーラーに下ろしたら終わりではなく、そこをテコにコンシューマーと直接やりとりする商売の仕方ができないかと模索している。

本社側もASEANで新しいビジネスを作ることが重要だと考えており、VCなどに出資し、そこと連携して新事業開発のサポートをすることを現法の役割の一つとしている。評価制度にも反映されており、既存事業のパフォーマンスについては地域エリアから評価され、探索活動のパフォーマンスは東京本社から評価される。両業務の遂行が求められているが、具体的な時間配分は委ねられている。

(情報連携)

情報・金融カンパニー内で密に情報連携してきている。現地拠点への派遣者は事前に情報・金融部門の各組織より事業内容の詳細について共有されている。情報部門だけで営業課は7つあるが、各課とはリレーションができており、情報連携ができています。そのため投資案件の絞り込みに際しても、どの事業とシナジーが活かせるかを拠点のメンバーで判断して取捨選択することができています。

(東南アジアの魅力アピールが課題)

情報・金融部門では、事業領域の中から幅広く事業開発の可能性を探求しており、地域・エリアも絞ってはいないが、業界内で先を行く北米・欧州に重心がある。本社側の興味リストに合わせた情報発信をしているが、事業領域が合っても刺さらないこともある。東南アジアに対する投資の魅力をどうアピールしていくかが課題である。

双日株式会社

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

双日株式会社（以降、双日）はグローバルに事業展開している日本の総合商社であり、七つの事業本部制を取っている。そのうち、東南アジア地域でプレゼンスが高いのは、肥料・食料・水産などの食料・アグリビジネスを営む生活産業・アグリビジネス本部と、主に食品リテール事業を手掛けるリテール・コンシューマーサービス本部である。

食料・アグリビジネスは、1973年にタイで肥料製造会社 TCCC を設立したことを皮切りに肥料事業やその周辺の関連事業を他の地域へも広げていった。1995年にはフィリピン及びベトナムに肥料事業の拠点を拡大し、2009年には肥料事業を含む農業関連事業への参入を目指してアグリビジネス本部を新設した。2013年には養豚向け配合飼料の生産を開始し、直近ではテック系のスタートアップとの提携も進めており、2020年にはベトナムのアグリテックスタートアップである RYNAN HD に出資した。2021年にはベトナムでの牛肉製品の市場展開を目指すべく、ベトナム乳業メーカー最大手ビナミルクグループと提携して牛肉製品の販売会社を設立した。

食品リテール事業は、2008年にベトナムの大手食品卸であるフンツイへの出資をきっかけとして食品リテールのバリューチェーンの上下を押さえるような形でエコシステムを構築していった。2015年にはミニストップと共同でベトナムでコンビニ店舗を展開し、2016年にはベトナム物流大手と共同で合弁会社を設立して食品の保管から配送まで一貫した温度管理を可能にする近代的なコールドチェーン物流サービスの提供を開始した。2017年には惣菜・肉加工の生産工場を建設した。

このように東南アジアで積極的に事業拡大を進めているのは、東南アジアを今後成長する注力マーケットとして位置づけているためである。すでに事業基盤があるベトナムに注力しつつ、フィリピン、インドネシア、インドなどを視野に入れている。

東南アジア市場の成長を十分に取り込めていないという課題意識があり、「中期経営計画 2023」の策定時に、マーケットの成長を捉えるためにはどうすべきかを議論する中で、マーケットインと適切なパートナーとの共創という二つの考え方が不可欠だというコンセンサスが社内で作られていた。「中期経営計画 2023」では、①社内外の「共創・共有」とマーケットイン思考を大事にすること、②既存事業領域だけでなく新たな事業領域の探索にも力を入れること、③規模感を追いつつもスピードを大事にすることなどの考えを明らかにした。

このような背景のもと、ビナミルクとの協業事例は、まだ協業が始まって間もないためこれからの成長が期待されるものではあるが、協業に向けた組織内の判断・意思決定プロセスには特筆すべき特徴がある。以下、詳細を見ていきたい。

【事例：ビナミルクとの協業】

（ビナミルクとの協業の背景）

7、8年前に、日本のフィードワンという飼料会社と共同でベトナム現地に双日協同飼料会社（以降、KSF）という合弁会社を作って飼料事業に参入したが、更なる成長に向けた取組みを必要としていた。そのような中、ビナミルクより質の高い乳牛向けの飼料が欲しいという話が当社の現地法人に入り、現場側としてもビナミルクのプレゼンスなどを勘案すると何としてでも取組みをした方がよいのでは、という意見があった。

社内で話を進めていくと、KSF の収益基盤構築や今後の成長に資するだけでなく、ビナミルクと会社対会社で大きな取組みができる可能性もある、という期待感が生まれた。このような話を当時の経営企画部の責任者から社長をはじめとする経営トップに共有した結果、前向きに話を進めていこう、ということになった。

このように、ビナミルクと対等なパートナーとしてやっていこうという話がある中で、今後肉牛マーケットが伸びるベトナムでビナミルクと提携すれば当マーケットの成長を取り込むことができ、さらに周辺領域も狙えるのではないかという仮説があり、協業を検討しようという話になった。

(特命チームの結成)

肉牛を生産・販売する部署はもともと存在していたが、当部署の得手・不得手にとらわれず実行のスピードを上げていくために、違うバックグラウンドを持つ 5 名の特命チームを部門横断で組成し、現地に送り込んだ。5 名はビナミルクとの協業事業と直接関係のない人も含めて本社の経営層が全社から指名する形で集めた。

チームメンバー構成は、プラント建設・製造関連の人が 1 名、リテール販売をしている人が 1 名、ベトナムの卸会社に出向していて現地の知見がある人が 1 名、調整力が高い人が 1 名で、プロジェクトマネジメントの知見のある課長レベルの人がリーダーとして就いた。なお、メンバーの内 1 名はベトナム人で双日に入社しているプロパー社員であった。このように部門横断で人材を集めることで、互いの経験不足を補い合う（例えば、食品やリテールの人は加工工場を作れないが、工場建設関連の人がいるとその経験が役に立つ）ことができ、プロジェクトをスムーズに進めることができた。

リーダー含めて全メンバーは当プロジェクトの専属として現地に配置された。当意思決定は、過去に兼任にしてオーナーシップが薄まってしまった結果失敗した経験から学んだ結果であった。

本社の経営側が指名する形でメンバーを集めた。リソース供与に協力的で進んでメンバーを出す事業本部もあればそうでない事業本部もあったが、新規事業に対する強い思い入れのある本社社長の強いリーダーシップのもと、チーム組成を進めた。事業本部に対しては、今までとは違う事業経験を通してメンバーの育成につながるということで了承をもらった。

このように事業本部横断で特命チームを作ることに成功したが、その背景には、事業本部を超えた交流を通じて社内のオープンイノベーションを促進する必要があるという考えがあり、5、6 年前から本部長を違う事業バックグラウンドから選んだりしている。他にも「共創・共有」と呼ばれる事業本部間の情報共有の全社的な取組みなどがある。

(本社・現地間のコミュニケーション)

特命チームと関連する事業本部（生活産業・アグリビジネス本部、リテール本部）とは日々連絡を取り合っているが、特命チームと本社の経営企画部も月 1 回進捗確認のための会議を実施し、社内における無駄な詰まりの有無、意思決定上のポイント、スケジュール感などを確認している。必要に応じて、経営企画部が社長や副社長に報告・相談するなど、物事が止まらないように気を付けながら進めている。これができるのも、特命チームは社長直轄チームという位置づけで、重要な方針や社内のコンフリクトに対しては社長が直接判断・決定するようになっており、現場としても非常にやりやすい形になっていたからであった。このように社長など経営トップに対する直接のルートを作ったことは、重要な成功要因で

ある。

一般的には、経営層や本部長といった上の人の時間を獲得するのに苦労し、なかなかプロジェクトが進まないこともあるが、本ケースではそういったことはなかった。なぜなら、本社社長がリーダーシップを持って特命チームを作り、重要な全社案件であるという認識が本部内に浸透していたからである。さらに、経営企画の担当役員が本プロジェクトで重要な役割を担っていたので、仮に社長が多忙で相談できない場合でも、担当役員と相談すればよかった。

さらに、3カ月に1度社長やCFOに対して特命チームからの報告会を設けている。こうした報告会は、当協業に向けた取組みが全社の注力プロジェクトである点をアピールし、現地社員のモチベーションを上げるなどの効果ももたらした。

(経営のスピード化)

双日では、一般的にプロジェクト進行に時間がかかる要因として①現場側において知見が限られている中で方法を模索してしまうこと、また、②社内でのコンセンサスの生成に時間がかかることが挙げられる。そのため、今回のケースでは、①部門横断の特命チームを作ると同時に、②トップでビナミルクと提携するかどうかを意思決定し、方向性を決めた上で、詳細についてはチームで進めながら決定できるようにしたため、スピードが上がった。その結果、ビナミルクより双日が常に先に意思決定をしており、日系企業の意思決定が遅いと思われないようにできている。

また、今回の件では、単に一つの事業としてではなく、ビナミルクとの協業を通して様々なバリューを出していくことを目指していたため、その出発点である協業提携で時間がかかってはいけないと考え、スピーディに進めるために不要な社内の調整作業は短縮しようと意識し、取り組んできた。

さらに根幹には、スピード感を持って新しいことに挑戦するという双日の企業文化が浸透していることも背景にある。双日の現場では、日ごろからOJTを通じてスピードが重要であることを言い続けており、人事評価制度でもスピードが一つの重要な評価基準として入っている。

(今後の展望)

肉牛事業に関する協業については軌道に乗ってきているので、特命チームは「オペレーションは現地のメンバーに少しずつ移行し、これからは飼料・肉牛を超えた新たな領域での事業機会を模索するための会話をビナミルクと始める」という新しいミッションのもとに活動を続けている。

また、今回の協業案件に人材を提供した事業本部も当協業事例を好意的に受け止めており、こういった取組みを自本部でも実現できないかという話も出てきている。当事例だけで終わらせないために、2例目、3例目がここ2、3年でできるように狙って探している。

三井物産株式会社

【アジア事業の状況】

三井物産株式会社（以降、三井物産）は1960年代からアジア関連事業を営んできたが、その事業の目的は時代の要請に応じて変わってきた。1960～70年代は資源エネルギーの安定確保、1980～90年代は日本のエネルギーの多様化に応えるためのエネルギー確保が主目的であった。2000年代に入るとより現地に根差した事業を始め、アジア各国の国造り、産業振興に資するインフラ事業を展開した。そして、2010年代以降は、アジアの消費者の豊かな生活の実現に貢献するための事業を展開している。中期経営計画2023では「マーケット・アジア」を戦略的なフォーカス領域と決め、アジアにおける新たな収益の柱の確立を目指している。

アジア事業を推進する主体はアジア・大洋州本部（以降、AP本部）である。このような海外の地域本部を設置しているのは、アジア・大洋州以外では米国のみであり、この2地域以外は全て本店の直轄組織になっている。AP本部は、本社からは見えづらいアジア・大洋州地域のビジネス機会を探索し、本社と連携しながら事業化するというミッションを有する。

事業投資を行いながら、アジアの成長を取り込んでいる。特筆すべき事例は、ヘルスケアエコシステム構築に向けた取組みと消費者エコシステム構築に向けた取組みである。

ヘルスケアエコシステム構築に関しては、2011年、マレーシアの病院大手IHHに出資参画した。その後、出向者派遣などの経営参画、地理的拡大の支援、資本戦略の策定・推進などを通してIHHの成長を支援した。2017年に公表した中期経営計画では成長分野の一つとして「ヘルスケア」を特定し、2018年にはIHHの株式を追加取得し、筆頭株主となった。IHH経営への支援を強化し、病院事業を核としたアジア最大のヘルスケアエコシステムの構築を目指している。

消費者エコシステムの構築に関しては、消費者を取り巻く包括的なサービスを持続可能な形で提供できる事業モデルを目指しているが、そのためには消費者接点を押さえ、そこから得られるデータを活用しシナジーを生み出す仕組みを構築する必要がある。これをゼロから立ち上げるのは時間と労力がかかるので、ローカルパートナーと提携する方針にしている。

このような背景から、2020年4月にはCCBDU（Consumer-Centric Business Development Unit、消費者ビジネス開発本部）を設立した。また、2021年5月にはインドネシアのコングロマリット企業であるCT Corpと提携し、同社からの転換社債を引き受けた。以下では、アジアにおける消費者エコシステム構築に向けたCCBDUの設立やCT Corpとの提携に至るまでの経緯と組織能力的な観点での成功要因・課題を見ていきたい。

【事例：アジアにおける消費者エコシステム構築】

（CCBDUの設立）

既述のとおり、三井物産のアジアにおける消費者エコシステム構築の推進組織としてCCBDUが設立されたが、その背景には現地側（AP本部）からの長い期間にわたる情報発信があった。2010年代はアジア新興国においてスマートフォンやインターネットが急速に普及し、デジタルネイティブ世代の消費行動や思想は以前とは異なっている。こうした消費者をめぐる環境変化を肌で感じ取ったAP本部はアジアでビジネスを成功させるために、消費者にフォーカスした事業モデル構築が必要だと提言し続けていた。2017年に現地の職員が中心となって策定したAP本部の10 Year Visionにおいても、アジア消費者

の重要性を訴えている。

こうした現地・現場からの情報発信を本店の経営側が受けとめて、アジアの消費者ビジネスに注力するという意思を示し、行動につなげた。その結果の一つが、CCBDU の設立である。他にも AP 本部へ役員クラスを複数名派遣するなど、リソースの面でもサポートがあった。

CCBDU は食料、流通、ウェルネス、ICT、コーポレートデベロップメントの五つの事業本部をまとめた形で、エッセンシャルな商品・サービスを提供する部隊、ICT・ロジスティクスなどビジネスに不可欠なサービスを提供する部隊を取り入れた機能・部門横断型の組織となっており、現地の市場やパートナーに精通し本社からは見えないビジネスの発掘及び推進の任を負う、本社には今までになかった新しい形の組織である。

CCBDU を中心とした消費者エコシステム構築活動の全体像を 3 年という時間軸で整理しており、1 年目には事業の目的やそれを達成するための道筋を理解し、2 年目でそれを組織のメンバー全員に浸透させ、3 年目で具体的なビジネス機会につなげていくことを目指している。

CCBDU のミッション・ビジョンや戦略はすでに策定しており、これらをしっかりと理解し、具体的な案件の発掘を進めていくジェネラルマネジャーとして「エコシステムリーダー」という新しいポジションを作った。エコシステムリーダーは単に自身が属する事業部の事業を遂行するだけではなく、消費者という視点で事業開発を進めていきながら、CCBDU のミッション・ビジョン・戦略を体現する役割を持つ。

このように戦略を策定し、制度を整えながらある程度の成果は出ている CCBDU であるが、組織の思想や戦略が組織の末端まで浸透して、マインドセットひいては行動まで変わっているかといえば道半ばである。また、ローカルスタッフを育成し、モチベーションを上げるための CCBDU 組織固有の評価クラテリアもまだ整備されていない、といった課題もある。

(CT Corp との提携)

三井物産は、2021 年 5 月にインドネシアの CT Corp が発行する 1,000 億円の円転換社債を引き受ける形で提携した。2018 年 11 月にも CT Corp の円建普通社債 330 億円を引き受けており、同社債は上記 1,000 億円の一部として転換社債に転換された。

CT Corp は金融、リテール、メディア、不動産、ホスピタリティー、エンターテインメント、ライフスタイルを含む消費者関連事業を展開し、幅広い消費者へのアクセスを持っており、消費者エコシステム構築に向けた事業創出のために消費者接点を確保したい三井物産にとっては組みたいローカルパートナーの一社であった。

CT Corp との提携のきっかけ及び決め手は、現地側からの情報発信と経営トップによるリーダーシップがある。アジアの消費者ビジネスのフォーカスを提案する中で、CT Corp との提携の重要性も AP 本部から本店に発信していた。これを受けて、三井物産の社長を含む各レイヤーで関係を構築し提携実現を後押しした。CT Corp の経営トップとトップ同士で長い時間をかけて話し合いながら大きな方向性を決め、具体的なディールの内容については現場に権限委譲し、スムーズに進むように調整した。また、現地側としては事業本部からリソースを提供してもらうことも課題であったが、社長のサポートもあり、必要十分なリソースを確保できた。

(成功要因のまとめ)

今回のアジアの消費者エコシステム構築に向けた一連の取組み（CCBDU の設立から CT Corp との提携）の成功には、AP 本部という現地マーケットに近い拠点からの情報発信がきっかけとしてある。元々 AP 本部の設立のミッションもまさに現地からの事業機会の探索と本店との連携による事業化であり、今回はそのミッションを忠実に果たすことができた。

しかし、ボトムアップでの情報発信だけではなく、それを経営側がしっかりと受け止め覚悟をもって意思決定をし、トップと現地が連携して進めていったことも重要なポイントである。現地からの発信があり、その発信を受けての経営側の意思があり、その意思を反映した CCBDU という今までにない異例の組織を作り、CT Corp との提携を成功に導いた過程は、そういった現地側と経営側の共創による新事業創出の一事例といえる。

クオリカ株式会社

【会社概要及びアジア事業の状況】

クオリカ株式会社（以降、クオリカ）は、1982年コマツの全額出資により小松ソフトウェア開発株式会社として設立された会社である。ITソリューションプロバイダーとして、製造業、流通・サービス業向けに業務用システム開発、パッケージソフト開発、システム運用など幅広い事業を展開している。2008年にはITホールディングスグループ（現TISインテックグループ）の一員になった。

アジアでは中国及び東南アジアに力を入れており、中国事業では、2011年にクオリカ上海の体制強化を図り、中国でビジネスを展開する日系企業や現地企業などにITソリューションを提供している。東南アジアでは、2001年にシンガポールに子会社TKSoft Singapore Pte. Ltd.を設立したが、東南アジアにおける事業拡大に向けた経営体制強化に伴い、2013年に社名をQUALICA ASIA PACIFIC PTE. Ltd.（以降、QAP）に変更し本格スタートした。

以下では、QAPの立ち上げに関する事例とタイにおける事業展開の事例を紹介する。

【事例①：QAPの立ち上げ】

（QAPの立ち上げの経緯）

クオリカの主要顧客A社はシンガポールに東南アジアの統括拠点を有し、ここにはA社の純正部品の在庫管理・販売管理システムをタイやインドネシアなどに提供する情報システム部門があった。しかし、A社がシンガポールの統括拠点を廃止することを決め、当システム部門をクオリカのシンガポール子会社に移転することになり、それに伴いQAPを立ち上げた。QAPの責任者として、クオリカの社員で、外資系企業でのマネジメント経験を有し国際経験の豊富な人材が抜擢された。

（従業員の確保）

QAPの社長は、まずA社の情報システム部門のメンバーに対して一人ひとり面接を行い、会社のビジョンや価値観を伝え、QAPへ転籍するように説得した。現状をありのままフランクかつオープンに伝え、QAPでの仕事の重要性（A社にとって不可欠な部品関連システムの提供）を強調した。また、メンバーは多様な国籍を有していたが、各メンバーが持つバックグラウンドをよく理解し、人対人として分かり合おうと努力した。その結果、将来の不確実性などを理由に辞退した人もいたが、コアメンバーは責任者のビジョン、価値観、仕事の進め方などに共感し、転籍してくれた。

転籍メンバーの待遇は、最初の2年間は過渡期ということで従前同様の待遇を提供した。また、A社の評価制度をもとに現地に合うよう修正した新しい評価制度に基づいて納得性の高い評価を実践した。また各従業員一人ひとりに丁寧な説明及びフィードバックを実施した。

QAPに転籍したメンバーは、今まで相対していた社内の人々が顧客に変わり、立場が変わったため、マインドセットや仕事の進め方を変える必要があった。QAPの社長は、これは難しいことだと当初は心配したが、各メンバーはクオリカと社長の状況を理解し、マインドセットを切り替えることができた。

（権限委譲及びモニタリング）

クオリカは、海外事業では既存事業をうまく回せる人材ではなく個性の強いとがった人材に現地市場開拓を任せるべきとの考えを持っている。外からの知見や新しい人材を受け入れるカルチャーを持って

おり、とがった人材も評価され権限委譲される風土がある。そこで、QAPの責任者は本社からは大幅に権限委譲され、自由に事業を推進することができている。

一方で、シンガポールと日本では、会計ルール、勘定科目とその位置づけなどが異なっており、経理報告の対応は多くの工数がかかった。QAPの社長は、現地のメンバーが本社への報告業務に忙殺され、顧客への提案など本質的な業務に時間を割けなくなるとはいけなくと考え、外部の税理事務所などの専門家に外注することで対応した。QAPの社長は、現場のこと（特に専門的なこと）は現場の人に一任することが重要という考えのもと、組織の責任者として押さえておくべきところは押さえつつ、現場社員に権限委譲し、自由に業務ができるような環境にした。

また、QAPの社長は本社と現場の間のブリッジとして、調整の役割も果たしている。本社と現場の現場との間で軋轢や心配が生じないように、本社の意図をかみ砕いて伝えたり、時には本社からの要求に直接対応したりすることで、現場が事業推進に集中できるような環境を作った。

（リソースの確保と実績作り）

資金に関しては、QAP設立時に資本金が本社から提供された。その後は黒字を継続することができたため、資金面で大きな課題は生じていない。

国内でも人材がひっ迫していたことから、国内のエース級の人材を確保することは困難で、アシスト役として若手を派遣してもらった。早く実績を作ることが最優先だと考え、A社のシステムエンジニアを長期出張ベースで引き入れるなど、あらゆる方法を模索した。目的を達成するために様々な手段を試み、実績を作ることができた。

実績作りに拘ったのは、早く稼げる組織になることでより現地の社員が裁量を持って自由に事業ができると考えたためである。実績が出るまでの1年間はスモールスタートでオフィスや通勤など環境面での課題が多かった。しかし、1年後は実績が出て、社員の給料を上げることができ、社員も自力で黒字を実現できたという自信を持つことができた。

【事例②：タイにおける事業展開】

（タイへの進出背景）

クオリカには製造業向け生産管理ソリューションと飲食業向けソリューションの二つの看板ソリューションがある。当初本社主導で飲食業向けソリューションをインドネシア市場に展開をしていたが、中々成果が出なかったため、QAPが自社の主導による展開を提案したところ、本社も承諾した。

QAPはスピーディに事業展開をするために、自社予算でコンサルティング会社に市場調査などの支援を受けながら進めていった。

その後、インドネシア事業は本社に再度運営してもらうことになったが、最終的にはインドネシアから撤退することになった。

そこで、クオリカは製造業における強みを活かすことを重視し、日系企業の製造拠点の多いタイにフォーカスして製造業向けソリューションを展開することにした。

（タイにおける取組み）

タイでは、インドネシアでの経験や学びを成功につなげるための取組みを行った。例えば、インドネシ

アでは全体構想が不足していたが、タイでは全体構想を描き、泥沼化を避けるための撤退ラインを明確に決めた。また、経営会議では課題をしっかりとモニタリングし、個人の責任ばかりを追及することはせず、定量的な評価基準に基づいて客観的に事業継続の可否を判断している。

他にも、現地マーケットを捉えるための取組みも行った。例えば、現地マーケットに合ったコンセプトに変えるために、自前のソリューションに固執せず、他のベンダーのソフトウェア（グループウェア関連ソフトウェアなど）のインプリメンテーションも実施した。（商社的な発想で、顧客ニーズ起点で柔軟にサービスを提案）。また、取り組みやすい顧客を優先した。地場の顧客にサービスを提供するための十分なリソースやノウハウがなかったため、まずは日系顧客をターゲットとした。将来的には地場の顧客も想定しているが、ステップバイステップで無理をしない事業展開を選択した。

日本電気株式会社

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

日本電気株式会社（以降、NEC）は、公共・医療、官公・メディア、製造業、流通・サービス、金融業など、様々な領域においてシステム関連のソリューション（システム構築から、運用・サポート、コンサルティングなど）を提供する日本の大手システムインテグレーターである。

2025 中期経営計画では、新しいフォーカス領域としてデジタル・ガバメント/ファイナンス事業やグローバル 5G 事業を定める一方、既存の国内 IT/社会インフラ事業などベース事業については、トランスフォーメーションと収益性向上を戦略として打ち出している。

東南アジアでは、1977 年にシンガポール現地法人を設立し、成長著しい ASEAN 地域の事業統括会社として、政府・大手企業への IT ソリューションの提供や日系企業のグローバル展開のサポート、地域における新しい事業のインキュベーションなどを推進している。2013 年にはシンガポール研究所を設立し、高度な AI・セキュリティ技術を応用して官民部門とのオープンイノベーション及びパートナーシップの促進を目指している。

以下では、アジア・パシフィック地域の統括拠点を中心として NEC が東南アジアにおいてどのように新事業創出に取り組んでいるのかを見ていきたい。

【東南アジアにおける新事業創出に向けた取組み状況】

（新事業への取組みパターン）

新事業は既存事業から周辺領域に広げていくということが一つのパターンである。既存顧客に新しいソリューションを提供した例としては、小売店に対する POS システムの導入がある。元々取引関係のある小売企業がインドネシア 1 号店を出店した際に POS システムを導入した。また、POS システムを販売している他の小売企業に対して、POS の周辺領域であるセキュリティや決済、モール内の人数カウントソリューションなどを販売しようとしている。さらに、インドネシアやタイでは 30~40 年前から通信キャリアと取引関係があり、今までのハード売りからソリューション売りへ転換しようとしている。

既存ソリューションを新規市場へ展開した例もある。ブラジルのサッカー W 杯ではスタジアムの建設プロジェクトに参画し、ICT ソリューションを導入したが、この時に蓄積した経験やノウハウを活用し、2018 年のジャカルタでのアジア大会で、同様のソリューションを提供した。ブラジルでの実績に顧客が興味を持ち、横展開することができた。インドネシア現地法人ではスタジアム関連の事業を担当したことがなく知見がなかったが、ブラジル大会でスタジアム向け ICT ソリューション導入の経験のある人材が長期間インドネシアのプロジェクトに張り付く形で連携・支援した。インドネシア現地法人は、ネットワーク関連では強みを持っていたため、当領域の知見・経験と組み合わせることでクライアントが満足するソリューションを提供できた。このように、現地法人の弱みは本社または別の地域からのリソース提供や知識共有を実現することで解決した。

苦勞しているのは新規顧客×新規製品・サービスの領域である。極端な飛び地だと既存事業に関連せず、事業部門を超えたリソース配分をどうするかという問題が生じ、また、経験がない領域は適切なパートナーと取り組まなければならないといった問題もある。

(今後注力する領域と取組み状況)

NECは、現在、デジタル・ガバメント／デジタル・ファイナンス、ヘルスケア、ロジスティクス・サプライチェーンへの領域にシフトしていくという方針である。例えば、デジタル・ガバメントであればデンマークのKMDを買収した。デンマークとシンガポールの国の規模や人口に共通点があることから、知見・経験を活かせると判断した。

また、ロジスティクスには参入の余地があると考えており、コンテナの物量の多いインドネシアでコンテナ×デジタル領域にチャンスがあると考え、新事業創出に向けた取組みを進めている。港湾のコンテナ周りの事業機会については、インドネシアに限らずタイやベトナムで現場から声が上がっていた。その中で、コンテナの物量の多いインドネシアではコンテナトラッキングサービスに需要があるのではないかという声があった。似たようなサービスをインドで経験していたため、インドネシアに移植できないかということで、インドネシア用にカスタマイズしてPoCを進めた。

他には、デジタル技術を駆使しイノベーションを実現していく組織であるValue Chain Innovation Lab(以降、VCI Lab)が軸となり、北欧のソフトウェア会社であるBanqsoftのソリューションをアジア展開しようとしている。各現地法人には顧客にアクセスできる営業はいるが、金融関係ソリューションに詳しい専門家がいないため、顧客と深い会話ができる人材がいないう。そのため、VCI Labがうまくバックアップしている。

他の領域としては、デジタル・ファイナンスが伸びていくと見ている。生体認証を使ったファイナンス領域において、顔認証以外のコアな領域にはまだ参入できていない。また、日系企業を相手としているが、ローカル企業にリーチはできていない。VCI Labが中心となり、サービスの各国展開を目指して活動している。

(事業部門間の連携)

新事業に取り組む際には、東南アジアの地域統括拠点と本社側にある海外現地法人の管轄部署が連携しながら、新事業について本社のどの事業部門が引き受けるのかを判断している。

しかし、新事業の中には最初から事業部門を超えた連携が必要な事業もある。その場合は、インドネシアやタイで立ち上げたビジネスインキュベーションチームが引き受けることがある。当組織はメンバーが特定の事業部門に所属しておらず、業界横断の幅広い視点から新事業を進めている。アイディエーション段階までは当組織が主体的に進めていくが、PoCやその後の事業化については事業部門と連携する必要があるため、管轄する本社側の事業部門を探すことになる。このような活動を通してインキュベーションの種を増やしている。

リソースの観点では、新事業が本社の特定の事業部門の管轄になる場合は当事業部門からの投資面でのサポートがあるが、部門横断的な新事業案件はどうファンディングするかという問題がある。このような場合は一定金額まで投資権限が与えられている地域統括拠点がサポートしようとしているが、まだ金額が小さいという問題もある。

情報共有の観点では、事業部門を超えたソリューションのノウハウ・経験を共有するデータベースのような仕組みはなく、関連する組織に問い合わせをするというアナログな方法で情報共有しているのが現状である。

(人材育成)

NECは、新事業関連プロジェクトは単発で終わってはいけないと考え、ある現地法人にとって未経験のプロジェクトは日本やその他地域からの経験者が入って支援するが、そこでキャパシティビルディングをするようにしており、2回目以降はできる限り自分たちで実現できることを目標にしている。新しいことを進める時には、プロジェクトの中で覚えていくことが一番だという方針のもと、プロジェクトドリブンの人材育成を重視している。

株式会社大林組

【会社概要及びアジア事業の状況】

株式会社大林組（以降、大林組）は、1892年創業の日本の総合建設会社であり、①土木事業、②建築事業、③開発事業、④グリーンエネルギー、⑤新領域ビジネスという大きく四つの事業の柱がある。

海外建設事業は、北米、東南アジア、中東、オセアニア地域に展開しており、北米において主に買収子会社による事業展開をしている。以前は日本に海外事業を統括する部門を設置していたが、2019年4月に北米地域の事業を統括する北米支店をサンフランシスコに設置し、アジア・中東・オセアニア地域の事業を統括するアジア支店をシンガポールに設置した。

新領域ビジネス創出活動は、建設市場やその周辺領域に限定することなく当社の強みを活かして建設請負以外のビジネスモデルによる事業化に取り組んでいる。東南アジアにおいては、環境制御技術を応用して、インドネシアで太陽光型植物工場事業に取り組む事例がある。

以下では、大林組の東南アジアにおける新領域ビジネス創出活動の概要について見ていきたい。

【東南アジアにおける新領域ビジネス創出に向けた取組み状況】

（ビジネスイノベーション推進室の設置）

2021年4月にビジネスイノベーション推進室を本社に設置した。大企業における新領域ビジネス立ち上げの仕組みを構築し、ビジネス開発を支援しながら、経験やノウハウの蓄積を図っている。プロジェクト毎に必要な機能が不足する場合は、外部人材の活用やパートナーリングを進めるなど、オープンイノベーション手法を積極的に活用している。

（研究開発）

アジアにおける研究開発の面では、2022年3月時点、研究開発拠点をアジアには設置していない。当社の海外での取り組みは、シリコンバレーにオープンイノベーション拠点を設置し、北米を中心としたパートナーとの共同開発及び新領域ビジネス展開を進めている。アジアにも研究開発及び新領域ビジネスの拠点の設置が課題となっている。

（インドネシアの植物工場事業）

大林組は2020年インドネシア大手企業傘下の投資会社と共同で、インドネシアのバタム島で太陽光型植物工場の事業検証を実施している。

（新領域ビジネスに取り組む場合の現地人材の確保）

現地スタッフは拠点ごとに採用している。しかし、アジアはジョブ型雇用が一般的なため、建設人材として現地スタッフを採用した場合は、その後新領域ビジネスに異動させることが難しいことも想定される。そのため、新領域ビジネスを進めるための現地人材を確保するためには、求められる経験などジョブディスクリプションを明確にして該当する人材を採用することになる。シンガポールは人材の多様性やスタートアップエコシステムも発達しており、英語もスタンダードであることなどから、新領域ビジネスに適した人材を見つけやすいと考えている。

しかし、人事についてはまだ日本人を主軸に置いているところがある。限られた日本人だけではなく、

ローカルのスタッフを主軸に据えるために、ローカルスタッフが活躍できる制度や環境づくりをしていかなければならないという課題がある。

鹿島建設株式会社

【会社概要及び海外事業体制】

鹿島建設株式会社（以降、鹿島）は、国内及び海外で土木事業、建築事業、開発事業などの事業活動を展開する大手総合建設会社である。海外については、北米、欧州、中国、台湾、アジア・パシフィック、オーストラリアで事業を展開している。

アジア・パシフィックを統括しているカジマ・アジア・パシフィック・ホールディングス（以降、KAP）はシンガポールにあり、建設・不動産開発それぞれの事業会社を通してシンガポール、マレーシア、タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、ミャンマー、インド、香港の9か国を統括しており、これまでに最先端の医療・研究施設、オフィス、ホテル、高層住宅、商業施設、生産施設など多くの建設・開発プロジェクトを手掛けてきた。

2021年度からの中期経営計画では、中核事業の一層の強化だけでなく、新たな価値創出に向けてオープンイノベーションの推進による新ビジネスの探索を行っており、シンガポールでもそうした活動を進めている。

以下では、鹿島の東南アジアにおける主要な開発事例とオープンイノベーションに関する取組みについて見ていきたい。

【東南アジアにおける事業展開及び新事業創出活動】

（東南アジア市場開拓の沿革及び主要開発事例）

東南アジアへは、戦時賠償でミャンマーの土木工事などを請け負っていた1950年代から進出し、シンガポールに統括会社を設立したのが1988年である。それ以来、主に建設を軸に事業を展開していたが、1980年代後半から不動産開発にも進出した。建設・不動産開発ともに日本と同じビジネスだが、新しい市場の開拓を目指した。いくつかの成功開発事例がある。

例えば、インドネシアのジャカルタにおける大規模開発事業である「スナヤン・スクエア」が挙げられる。1989年に開発に着手し、40年間のBOT（Build Operate Transfer）契約を結び、2036年まで施設運営を継続する。ショッピングモール、オフィス、賃貸アパートに加え、2015年のホテル（フェアモント・ジャカルタ）の開業をもって開発が完了した。着手以来、アジア通貨危機、ジャカルタ暴動などがあり、撤退を悩むタイミングはあったが、そのような状況でも諦めず続けてきた。

シンガポールのニーズを捉えた技術的な提案も含めた、新しい形での成功例もある。シンガポール国立大学のデザイン環境学部のビル“SDE4”は、シンガポール発のネットゼロエネルギービルを目指していたが、鹿島の技術研究所であるKaTRIS（Kajima Technical Research Institute Singapore）がその実現をサポートした。

また、現在チャンギビジネスパークには、アジア太平洋地域における事業統括と、技術革新を推進するイノベーションセンターという役割を担う新たな開発拠点として、The GEARを建設中である。「研究所こそ海外にアンテナを張って、マーケティングの先頭にたってほしい」との考えが経営陣にあり、The GEARには技術研究所であるKaTRISが入り、現地の大学や研究機関と共同で、設計・建設、不動産開発の領域における自動化、デジタル化、エネルギー最適化などの研究開発を行う計画である。

Jurong Lake Gardenの設計コンペでは、外部の設計会社と組んで提案し、一位を勝ちとった。従来の建設請負だけでなく、グループ会社を含めた鹿島グループ全体が保有する技術やノウハウを組み合わせ

ることで新たな付加価値を創出し、その強みを活かせる事業領域のさらなる強化・拡大を目指した取り組みの一つである。

このように苦しい場面でも諦めず、新たな展開にも臆せず立ち向かい、地元の企業がやらないような案件も手掛けてきながら実績を積み上げることで、ポジションを築いた。シンガポールと台湾では「KAJIMA」の名前がローカルにも高く認知されている。

(オープンイノベーションに関する取組み)

2、3年前に「シンガポールで新規事業の糸口を探索せよ」という社長の号令があった。現地・現場では最初は何から始めたらよいかわからなかったが、情報収集していく中で、公的なプラットフォームを使った取組みを進めていった。

例えば、IMDA (Infocomm Media Development Authority) の運営しているオープンイノベーションプラットフォームに参加して課題を出し、応募のあった会社の中から AI スケジューラーを提供する米国スタートアップのサービスを実際に導入した。また、Singapore Management University (以降、SMU) によるビジネスコンペティションでは、スポンサーの一社として参加し、その応募案件の中から、ペットボトル廃材をコンクリート骨材にする試みに協力をしている。

これらの取組みの意思決定について、IMDA の件は現法の決裁・予算で実施した。SMU の件は本社の R&D 予算の枠に申請して稟議審査をしたが、スタートアップのスピード感についていくため、特急で稟議を通してもらった。

2021 年には経営陣のリーダーシップにより CVC として Kajima Ventures をシンガポールに設立し、これまでに 2 件の投資を実行した。本社の承認を得た取り組みであるが、CVC 主導の体制のもと、建設・不動産に直接関係する案件だけでなく、「もしかしたら関係あるかもしれない」程度の距離感であれば、投資判断は躊躇せず、幅広くサステナビリティ、クオリティ・オブ・ライフや生産性をキーワードに投資していく方針である。地理的な制限もなく、全世界を対象とする。案件は、シンガポール政府機関 (Economic Development Board や Enterprise Singapore など) またはベンチャーキャピタルからの紹介でソーシングし、信頼できる投資家がリードしている案件にフォローするのが基本的な進め方である。

本 CVC は、中期経営計画でも将来に向けた種まきとして位置づけられている。メンバーは、本社副社長、東京から 1 名、シンガポールから 2 名の体制であり、一定金額までの投資は CVC で決断・実行できる権限を保有している。投資は 5~10 年のスパンで考えており、早期のエグジットによる回収を目指すものではない。

(M&A に関する取組み)

M&A については、鹿島のやり方で一緒にやれるか、企業文化が合うかを前提としている。「鹿島らしさ」が重要だと考えており、そのカルチャーを共有できる相手でない M&A はできないと考えている。

カルチャーが共有できるかどうかを確認するために、ジョイントベンチャーやコンソーシアムという形で一緒に仕事をしながらお試し期間を設けることもある。例えばかつて M&A 候補として考えていた会社がジョイントベンチャーを組んで入札に出たが、鹿島とはカルチャーが共有できないことが明らかになり、M&A には踏み切らなかった。

（ローカル人材の活用）

東南アジアでは「日本人が経営する会社」として運営しており、現地法人社長をローカル人材にするところまでは踏み込んでいない。

しかし、現場ではローカル人材の活用を進めている。シンガポールで現在五つある建設現場のうち2か所は所長がシンガポール人で、そのレポート先のジェネラルマネジャーもシンガポール人である。現地法人の社長の下に七つの部門があるが、法務、積算、設備、安全管理はシンガポール人がリーダーを務めている。これらのシンガポール人のメンバーは、鹿島のやり方を理解しており、鹿島のバリューを自らの言葉でPRできる存在である。

30年以上海外で事業運営しており、そろそろ定年を迎えるローカル社員が出始めてきているが、次の世代が育っていないのが課題である。日本と比較すれば転職文化があり、期待する社員ほど辞めてしまう。

人材育成については、日本のやり方を持ち込んで、大工仕事を背中で見せる形で教えてきた面がある。また、期待している優秀なローカル社員は日本への技術研修に派遣したりもしてきた。

長年にわたり繰り返し入札と施工を続けてきたことで、鹿島としてのバリューをローカル社員とも共有できてきており、そのバリューがあるからこそ仕事をとれていることも認識されている。

日本工営株式会社

【会社概要及び東南アジア事業の状況】

日本工営株式会社（以降、日本工営）は世界 160 カ国で社会インフラ整備の実績を持つ日本国内最大の建設コンサルタント企業であり、1950 年代からアジアを中心にアフリカ、中近東、中南米などで社会資本整備に携わり、水力発電所、道路、鉄道、橋梁、農業など、幅広い分野で途上国発展を支えるプロジェクトを手掛けている。

東南アジア地域では、1954 年のミャンマーでの水力発電所事業を皮切りに、ベトナムでの国際港建設事業やインドネシアでの高速道路建設事業などの建設コンサルタント事業などに従事してきた。近年は東南アジアの新興国で旺盛な都市開発需要が見込まれることから、都市内交通網などを核とした開発事業に立案・参画しており、国交省が ASEAN10 カ国 26 都市を対象に実施しているスマートシティ推進支援事業「Smart JAMP」において、カンボジア 2 件、マレーシア、ベトナム、ラオスで各 1 件の計 5 件の案件を獲得し、マスタープランの作成や交通分野での調査・実証実験の計画検討などを行っている。

このように東南アジアで従来の既存事業だけではなく新しい領域での事業展開を加速すべく、2021 年 7 月に「新領域事業インキュベーションスキーム」という仕組みを作った。本ケースでは、当スキームの詳細について見ていきたい。

なお、過去 10 年間（2012 年 3 月期～2021 年 3 月期）の業績は、企業全体として堅調に伸びており、2021 年 3 月期は売上 1,170 億円と 10 年前の約 1.8 倍となった。また、アジア地域での売上は 194 億円と 10 年前の約 2 倍、全体の約 16%を占めるまでに増え、堅調に伸びている。

【事例：新領域事業インキュベーションスキームの構築】

（背景・経緯）

2030 年に向けた長期経営戦略では、「共創。限界なき未来に挑む」を標語として事業区分を再編し、ワンストップサービスを構築すること、自律と連携を促進することなどの施策を打ち出した。これは、新興国における街づくりが従来のような行政主導によるインフラ構築だけではなく、様々なプレイヤーがそこで生活する人のニーズに合わせた街づくりをするように変わってきていることが背景にあり、日本工営もそうした変化に合わせて新しいニーズに対応できる武器・強みを持つべきだという意識や危機感が社内にあった。特に、東南アジアでは多くの国で ODA を卒業している中で従来築いてきたプレゼンスを保ち続けるためには、変化する環境の中で勝負をする必要があるという考えを経営側が持っていた。さらに、現場からの声も拾うというボトムアップの側面もあり、全社的に新しい形で新事業を進めていくべきというコンセンサスが生まれた。

その象徴として、2021 年 7 月より「新領域事業インキュベーションスキーム」という仕組みを作った。当仕組みは、スタートアップなど技術やデータを保有するプレイヤーと共創しながら新しい価値創出を進めるためのもので、従来の投資事業とは違う迅速な意思決定を実現するために、投資対効果をベースとした既存の判断基準をより緩和させる変更を行った。これをつかさどる部署として、ビジネスインキュベーション統括部を立ち上げ、当部署が事業別に新しいことをしたいという声を拾って、外部のリソースと連携しながら少額投資し、プロジェクトを組成しながらチャレンジしている取組みである。

ビジネスインキュベーション統括部は新領域事業を扱う部署故に、従来の事業セグメントとは一線を画した出島組織として社長直下に作るべきという議論もあったが、三つの事業セグメント（コンサルテ

イング、都市空間、エネルギー）と横並びに位置する営業本部内の組織とした。

（事業機会に関する情報発信）

ビジネスインキュベーション統括部は、各事業部における事業シーズを達成するためのプレイヤーを探す探索機能と、それを経営層に上げる情報発信機能を持つ。経営層はこれらの情報を受け止め、次のアクションにつなげている。ただし、1度経営層を通すので、各事業部と目線が完全に一致するまでに時間がかかるといった課題もある。

（権限と予算）

当スキームは、全社的に探索を行う権限と予算を持った CVC ではない。当初このスキームをめぐる議論では CVC と同様の予算や権限を与えるべきとの主張もあったが、コンセンサスを得るのに時間がかかるということで、CVC と比べると予算・権限は比較的限定的だが、先に早く始めようということで話を進めていった。投資評価基準は簡略化されたため、新しい事業に関する意思決定をより速くできるようになっている。

ただし、当スキーム内で全て決定できるわけではなく、出資・投資の権限は、本社の決裁を取る必要がある。そのため、パートナー候補と話を進める時も実際に出資できるかどうか分からないまま話を進めなければいけない難しさはある。

（モニタリング）

実際に投資をする前に事前に客観的な事業計画を策定している。インキュベーション投資には不確実性も含まれていることから、厳密なモニタリング指標を設けるといよりは、少し遊びを持たせて何までの時期までに達成するかを決めている。KPI や条件などはしっかり設定しており、総額の予算範囲も決めているが、その範囲の中であれば当初の計画とのズレも許容するように決めている。また、将来スケールアップフェーズに入る場合は、どこの事業部にビジネスが落とし込まれるかということも事前に事業部側と合意してスタートするという仕組みになっている。

（新事業創出活動を後押しするような制度）

在外事務所や国内支店の営業要員に関して、通常の評価制度ではいかに受注目標を達成するかが重要視されるが、2021 年度から、新たなインキュベーションにつながるような活動ができたかどうかを人事評価対象とした。特に東南アジアのように ODA を卒業した地域では、より新事業創出活動の評価に重きを置いている。例えば、受注実績ではなく、何件新しいスタートアップに議論しに訪問したかなどの活動を見ている。

事業部側（エンジニア側）では、このような活動をしなくてもすぐには受注につながらないので、もっとインセンティブを強化すべきという課題感もある。今は各事業部で新しい評価制度をどう運営するのか試行錯誤している。

（人材確保・配置）

新事業への取組みに手を上げる人に対しては支援をするというスタンスではあるが、現業から離れて

それに専属で取り組めるアサイン制度にはなっていない。受注に追われて新しいことが始めづらい業界であるので、理想形としては現業とは別建てかつ別部隊で専従させ、カルチャーに染まっていない人材を入れながら進める必要があるが、道半ばである。

本社側だと人材を増やすことが機動的にはできないので、優秀な現地の IT 人材を採用しようとしているが、優秀な人は GAF A など大手のテックカンパニーに取られており、そもそも集まりづらいため、大学と連携しながらインターンを採用などの対策を取っている。日本工営の事業は地域の課題解決に直接関わっているため、大学が貢献したい分野とマッチしていることも多く、大学に声をかけて学生を集めようとしている。

公益社団法人 日本プロサッカーリーグ

【法人概要及びアジア事業の状況】

公益社団法人 日本プロサッカーリーグ（以下、Ｊリーグ）は、日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進、豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与、国際社会における交流及び親善への貢献を理念として、1993年に10クラブでリーグ戦をスタートし、2022年シーズン開幕時は日本国内の40都道府県の58クラブが所属するまでに成長している。

1991年に、Ｊリーグの管理運営や選手のキャリア支援、サッカーを核とした日本国民への幅広いスポーツ振興（Ｊリーグ百年構想）を行うことを主な業務内容として、社団法人 日本プロサッカーリーグ（当時）として設立された。

Ｊリーグの関連会社である「株式会社Ｊリーグ」は、Ｊリーグの公式映像の制作・販売、オフィシャルグッズの企画販売、海外放映権管理などを事業として行ってきた。前身の組織は1975年に設立されたが、1993年と2017年に社名変更及び持ち株会社への移行を経て、2020年には、3つのグループ会社と吸収合併の上、株式会社Ｊリーグに社名変更した（2022年より上記主要事業は公益社団法人 日本プロサッカーリーグに移管）。

Ｊリーグは、2000年代から、競技面でのレベルアップや各国との切磋琢磨を目的に、中国や韓国のリーグとのチャンピオンチーム同士の大会やオールスターゲームなどを開催してきている。他方、市場規模では欧州諸国が、競技面では南米の国々が世界のトップに君臨し、日本サッカーのレベルアップだけでは、日本を含めたアジア諸国が世界トップレベルに迫っていくことは困難であった。そこで、2012年からアジア戦略を推進してきており、アジア諸国の優秀な選手がＪリーグで活躍することで、日本やアジア各国のサッカーのレベル向上及びアジアのサッカー市場拡大を目指している。以下では、アジア戦略の取組みの概要を紹介したい。

【事例：Ｊリーグのアジア戦略】

（アジア進出の背景）

Ｊリーグのアジア戦略プロジェクトが立ち上がった背景には、2000年代後半の日本の人口減少と高齢化による地域経済の縮小があった。当時、Ｊリーグの事業会社の一つであった株式会社Ｊリーグメディアプロモーション（以下、JMP）のスタッフ（以下、JMPスタッフ）は、このまま地域経済の縮小が続くと、多くの地域で地元企業のサポートを得ながら数々のクラブを運営しているＪリーグの経営は立ち行かなくなるとの危機感を持っていた。

そこで、新しい収益源となり、かつ、日本の地域活性化に役立つビジネスモデルを考えた時に、それまでに手をつけていなかった新領域であるアジア地域に着目し、アジアで何かできないかと考えた。そこで、2011年4月に新規事業開発プロジェクトを立ち上げ、市場調査を実施した結果、将来性があると役員も判断し、2012年1月に「アジア戦略室」が立ちあがってプロジェクトが本格化した。

アジア戦略の根底にある考え方は、アジア各国のリーグと共に成長し、アジアのサッカーを盛り上げることで日本国内の地域活性化にも貢献することである。

（チャレンジを奨励する組織風土及び現場への権限委譲）

Ｊリーグのアジア戦略は、JMPの社長直轄のプロジェクトとして始まった。

アジアにおけるビジネスの可能性を見極めた JMP スタッフが、現地でのビジネスの可能性と計画を JMP 及び Jリーグの役員に説明し、「中長期的にクラブや日本のためになるなら、まずはやってみよう」ということで、アジア戦略を将来への投資事業として承認し、具体的な推進については現場で判断して進められるように権限を委譲した。

このように Jリーグは、現場がチャレンジしたいと言い出したことに対して、役員の懐が深く、チャレンジさせてもらえる組織風土があった。例えば、アニメのキャラクターと Jリーグのコラボレーションを実現させたいと提案した社員のアイデアを役員が後押しし、実際にアニメの映画と Jリーグのタイアップ（Jリーグ選手が本人役で声優出演、関連限定グッズ制作など）が 2012 年以降数回実現した。

また、アジア進出は前例のない取組みであったため、アジア戦略のプロジェクトメンバーは自ら考えて進めていくしかなかった。そのため、ある程度の範囲において現地で自ら判断して意思決定して、事後報告をする形でスピード感をもって進める事ができた。これも現場への権限委譲を促した要因である。

こうしてアジア戦略プロジェクトがスタートしたものの、役員の間でアジア戦略に関するより深い共通認識が必要だと判断した JMP スタッフは、JMP の社長、Jリーグ本体の担当役員、専務理事、チェアマン、クラブの社長と次々に経営幹部をアジア現地に直接連れていき、アジアでの可能性、成長性に関する雰囲気を感じてもらった。これにより、経営幹部の共感とさらなるプロジェクトチームへの後押しに繋がり、プロジェクトを進めやすい環境が整った。

（チャレンジした結果としての失敗は良しとする文化）

チャレンジした結果として失敗すること自体は、組織において悪く捉えられておらず、むしろ何もアクションを起こさないことの方が問題だという考え方が根底にある。失敗やミスを許容する文化があり（時に失敗やミスを笑い話にして気軽にその内容と学びを共有するような風土もあった）、将来可能性あることについては再チャレンジすることも奨励している。

例えば、「アジアチャレンジ」として、タイとの間で親善試合やファンとの交流イベントを開催した際には、Jリーグから資金を拠出してイベント主催するリスクを負い、初年度は結果として興行的には赤字だった。その当時は、タイのスター選手であるチャナティップ選手が Jリーグで活躍する前であり、タイ人が見たいと思う選手が少なかった。また、週末に試合を組めないといったオペレーション上の問題もあった。しかし、役員はこうした事業面での反省点を踏まえた上で次に 2 年目、3 年目もチャレンジする機会を現場側に与えたほか、インドネシアでも同様のチャレンジを後押ししたことで、徐々に良い結果が出せるようになった。

（プロジェクトチームによる自律的な事業推進）

以上のように、チャレンジを奨励し、その結果として失敗しても再チャレンジを促す組織文化、役員からの信頼に基づく権限委譲があり、プロジェクトチームは自律的に現地で事業推進をすることができた。情報及びネットワークを持つ現場を尊重し、チームメンバーの出張時には、その場で一定範囲において事業判断・意思決定をすることが機能するようになっていた。

アジア戦略チームは当時 4 名体制で、少人数であったこともあり自ら判断して主体的に動くことができた。新規営業先のアポを取って、自らその場で相手と交渉していきながら、活動のうねりを自らの力で起こしていった。アジアでのスピード感に合わせて、自ら判断・意思決定し、機動的に動ける、自己判断

力・行動力のある人材であった。4名のうち、2名はアジア戦略プロジェクトが始まってから商社などで海外ビジネス経験のある人材を採用し、もう1名はJICA出身で海外の知見や海外に対する思いがあるメンバーを内部異動させ、本プロジェクトに適合した体制を構築した。

（現地人材の活用は今後の課題）

社員としてはこれまで現地の人材を採用しておらず、現地のファンに対して現地の感覚に合ったマーケティングができるようになるためにも、現地の人材の活用が今後必要だとも考えている。

現在は代わりに、現地の事業会社とパートナーシップを結び、現地へのローカライズを意識した情報発信を一緒に行っている。提携先ともアジアで「共に成長する」というマインドで取り組んだため、パートナーとのリレーションも良好に保ちながら、スムーズにプロジェクトを進めることができている。

また、コロナ禍前（2018年頃）まで外国人のインターンを積極的に受け入れ、現地の情報を効率よく収集した。日本に来ている外国人の留学生で日本のサッカービジネスに興味のある学生をインターンとして採用した。タイ、インドネシア、マレーシアなどアジア諸国を含む10カ国程から累計約20名が在籍し、ネットワークを作りながら日本人だけでは入りづらい現地マーケットの情報を効率的に収集した。

（現地のサッカー関係者及びファンからの信頼獲得）

アジア戦略プロジェクトチームは東南アジアにおいて具体的に現地のサッカー関係者及びファンの信頼を得るための活動に取り組んだ。例えば、2012年から継続的に各国リーグの課題をヒアリングし、Jリーグとして蓄積した知見・ノウハウを惜しみなくワークショップなどで共有した。元々東南アジアでは日本のサッカーに対するリスペクトが強かった。日本は従来マレーシアなどと同等の競技水準であったが、今やFIFAワールドカップ出場の常連国になったり、中田英寿選手などアジア人でも海外チームで活躍する選手をいち早く輩出したりするなど、その成長スピードの速さに東南アジア各国は驚いていた。また、タイリーグで活躍している日本人選手（Jリーグ出身選手等）も数多くおり、こうした身近にいる日本人選手からプロ意識を学んだりすることで、日本サッカーに対するリスペクトが醸成されていった。その中で、Jリーグがそのノウハウを共有し、共に成長していこうとし、東南アジアを訪れた際は快く受け入れられており、特にサッカーに関わる著名人、政治家や経済界の方々も後押しをしてくれた。

他にも地域貢献活動に力を入れている。タイのアユタヤで洪水が発生した時には募金を集めて現地でサッカー教室を開催した。様々なサッカー関係者とビジネスだけではなく、プライベートでも関係を築き、ネットワークを広げていった。

そのような活動を2012年から始めて5年程経ち、Jリーグへの信頼が高まった頃にタイのスター選手であるチャナティップ選手がJリーグに移籍し、活躍したことをきっかけにタイでのJリーグのビジネスが一気に成長した。2013年には19%だったJリーグへの関心度が2021年には49%まで上昇した。また、タイでのJリーグの放映権料も新たな放送会社と契約をしたことで前回の倍以上に上昇するなど、収益面でも成功を収めた。

（タイの成功事例の横展開に向けた課題）

タイでの成功モデルをベトナム、インドネシア、マレーシアなどの国に横展開していくにあたり、二つの課題がある。一つ目は、各国のサッカーレベルの差である。タイのトップ選手はJ1で活躍できている

が、他の国々はまだ競技力の面で差があり、若い世代からの育成強化を含めた取り組みが必要かもしれない。二つ目は、更なる事業拡大にむけて人材リソースを確保することである。アジア戦略を開始して10年、次の10年を担えるような人材、体制の構築を急いでいる。

本レポートに関するお問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）
シンガポール事務所
Hong Leong Building, #38-04 to 05
16 Raffles Quay, SINGAPORE 048581
TEL : +65-6221-8174
E-mail : SPR@jetro.go.jp