

表2：欧米企業7社へのインタビュー結果のポイント

企業	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
業種	ヘルスケア	消費財	重電	IT機器	自動車部品	産業機械	産業機械
3分類 ※表1参照	事業拡大重視	地域発成長重視	地域発成長重視	事業拡大重視	事業拡大重視	事業拡大重視	事業拡大重視
地域統括拠点・機能	市場拡大に伴い、管轄範囲からの中国の切り出し。付加価値の低い地域統括機能の移転	地域統括拠点のカバーエリアからインドネシア、タイ、ベトナムの切り出し検討（各国法人への権限移譲、意思決定の迅速化）	市場拡大に伴うアジア大洋州地域からの中国の切り出し（中国に新たに地域統括拠点設立）	管理レイヤー・地域区分の見直しによる地域統括拠点数の増加（意思決定の迅速化）付加価値の低い業務の移転	コスト削減のための地域統括拠点・国レベルの一部機能の統廃合・最適な配置市場環境の変化等を踏まえた一部部門の移転（中国へ）	有事発生に、柔軟かつ迅速に対応するための地域への権限移譲や経営体制の検討	地域統括拠点への権限移譲駐在員減。地元経営人材の登用退職者の後任の不補充、役職統廃合
コーポレート		地域統括拠点への権限移譲		コスト削減・税制の観点からマレーシアに間接部門を設立		付加価値の低い業務のアウトソーシング	リモートワーク推進等に伴うオフィスの物理的縮小
事業開発・企画		スタートアップとの連携による事業開発	デジタル化・環境（ESG）対応の強化	モノ売りからaaS型のビジネスヘシフト			スタートアップや教育機関との協業によるイノベーション推進
製品・サービス開発	中国国内向け研究開発の強化		AIおよびリモート製造分野の強化		IoT・ソフトウェアの強化、加速		デジタル・オートメーション分野の強化
営業・マーケティング							直営ウエイトの縮小・代理店等の利活用強化
生産・サプライチェーンマネジメント（SCM）	生産拠点の分散化	地産地消リモート製造推進	BCP見直し各国での製造（地産地消）	地場調達調達先の多様化	調達先多様化（中国依存度低下）在庫管理見直し	SCM余力増2社購買強化物流の外注化	調達先多様化リモート製造新技術活用（3Dプリンタなど）
デジタル	製品とデジタル（ソフト）の融合	バリューチェーン全体を通じたデジタル化（社内外）の推進	デジタル化に向けたIT環境整備社内向けデジタル教育の推進	サービス提供手段のデジタル化	IoT/デジタルカンパニー試行（2010年より）	業務のリモート化既存システムのデジタル化	バリューチェーンを通じたデジタル化（社内外）推進
その他	バリューチェーンを通じた環境対応	環境対応の強化					突然の需要変化を見込んだ契約社員比率の増加

出所：各社へのインタビュー結果から取りまとめ