

アジアビジネス新企画

2012年 アジアビジネス新企画に関するアンケート報告

2012年5月29日

本アンケートご協力者各位への謝辞

日本産業は、アジア市場にチャレンジしてグローバル競争を戦う意志を明確にしています。しかし、これまでの経営慣行の下で培われた行動体質が、現在の新環境への適応を阻害している面は否めません。現実を直視し、何かを根本的に変えなければなりません。

以上の認識のもと、アジアビジネス新企画について、本アンケートを通じて一緒に考えて頂き、各社の方々がどのような展望を抱いておられるかについてご意見をお聞かせいただくことができましたこと、時宜を得たものであったと存じます。

ご多忙の中、ご回答を賜りましたことに心から御礼を申し上げます。

当研究所は、今後とも研究を続け、その成果をしかるべき形に表すことによって、皆様への御礼とさせて頂こうと思っております。

平成 24 年 5 月 29 日

(株)現代経営技術研究所
代表取締役所長 大槻裕志

本アンケート調査の概要

1. 主 題： アジアビジネス新企画
2. 目 的： アジアにおける苛烈な競争に対して、企業成長力を生み出す「人の力」を強化し、人材戦略と人事・諸制度を構築するために活用できる有用な情報を提供することを目的とした。
3. 期 間： 平成 24 年 4 月 13 日～5 月 24 日
 - アンケート送付開始：4 月 13 日～
 - 回答期限 : 第 1 次：5 月 11 日 第 2 次：5 月 20 日
 - 報 告 : 第 52 回 現研パワーアップ研究セミナー
(5 月 29 日開催)
4. アンケート送付先について：
 - ＜送付先企業の選定＞

送付先企業については、あらかじめ業種、規模のバランスを考慮した上で、現在の日本の社会、産業における位置と規模を現研で判断して選定した。
 - ＜回答部門・回答者の選定＞

今回のアンケートは以下の部門・役職を対象に送付した。

 - 経営層の方
 - 人事・教育部門の役員、部・課長層の方
 - 経営企画部門の役員、部・課長層の方
 - グローバル戦略・国際業務に携わる役員、部・課長層の方
 - ＜アンケートの送付数＞

送付数…2511 社 (3742 人)
5. アンケートへの回答について：
 - 回答企業数 ……………81 社
 - 回答者数 ……………85 人
 - アンケート回答企業の構成 次ページにて一覧掲載
 - 発送に対する社回答率：3.2%（個人回答率：2.2%）

6. 当研究調査の推進：

責 任 者： 現研シニアコンサルタント	藤井隼夫
現研主任研究員	大塚寿広
現研主任研究員	尾松 亮
現研専門研究員	山本信二
企画統括： 現研上級主任研究員	大島和義

(注) 本アンケート調査は氏名および個別のご回答内容を一切公表しないことを条件にご回答頂きました。

本調査にご回答頂いた企業

50音順

アイセロ化学(株)	都築電気(株)
アイディホーム(株)	T C M(株)
曙ブレーキ工業(株)	東海澱粉(株)
アサヒグループホールディングス(株)	(株)東芝
(株)イエローハット	東芝情報機器(株)
いすゞ自動車(株)	東邦ホールディングス(株)
一村産業(株)	東洋ゴム工業(株)
(株)イワキ	東リ(株)
(株)ウィザス	戸田建設(株)
(株)E C I	日油技研工業(株)
(株)エイチワン	日華化学(株)
(株)エスアールエル	日商エレクトロニクス(株)
S Gホールディングス(株)	日信工業(株)
エスペック(株)	日東工業(株)
荏原ユーザライト(株)	日東ベスト(株)
オーウイル(株)	日本カーバイド工業(株)
オー・エイチ・ティー(株)	日本電子(株)
大久保歯車工業(株)	日本トランスシティ(株)
(株)オーナミ	日本発条(株)
小田急不動産(株)	日本ポリプロ(株)
オムロンソフトウェア(株)	(株)ハマキョウレックス
(株)カーメイト	パルステック工業(株)
花王(株)	(株)日立物流
(株)カナモト	富士機工(株)
(株)キッツ	双葉電子工業(株)
(株)栗本鐵工所	(株)ベネッセホールディングス
(株)クレハ	本田技研工業(株)
鴻池運輸(株)	三井化学(株)
(株)コックス	三井化学アジアパシフィック
(株)小松製作所	三井化学東セロ(株)
サンコール(株)	(株)三越伊勢丹ホールディングス
サンメディカル(株)	武蔵精密工業(株)
三和ホールディングス(株)	(株)メディバルホールディングス
澁谷工業(株)	森永乳業(株)
昭和電工(株)	矢崎総業(株)
住友電装(株)	(株)安川電機
セーレン(株)	(株)安永
センコー(株)	ヤマトフィナンシャル(株)
大鵬薬品工業(株)	横浜ゴム(株)
ダイワボウホールディングス(株)	リンナイ(株)
(株)タダノ	

(81企業)

アジアビジネス新企画

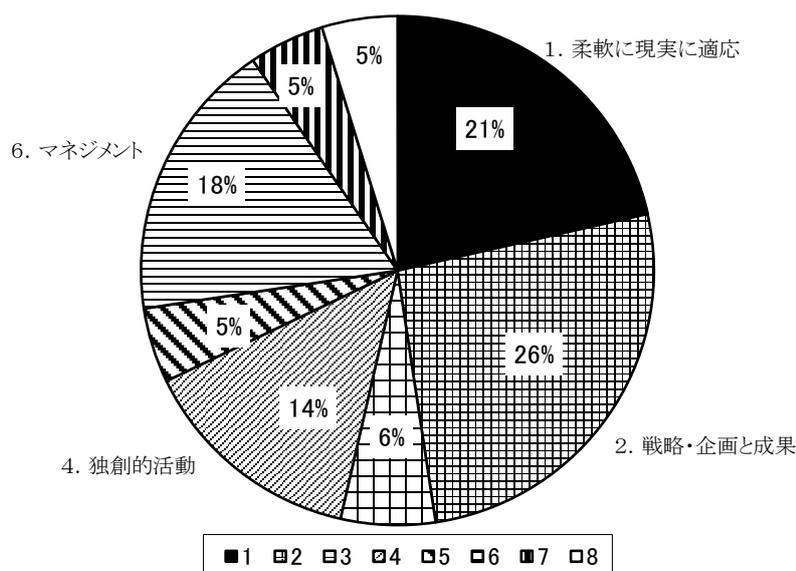
—アンケート集計結果の報告—

- (1) カギとなる仕事の仕方と能力
- (2) 業務改革・風土改革を進めるべき対象
- (3) 今後、育成・強化を特に必要とする人材
- (4) 今後3年間の課題・支障・リスク
- (5) 今後、関心の高い国・地域とその理由

(1) カギとなる仕事の仕方と能力

- この3カ年において、アジアビジネスで会社が勝ち残り成長するためにはどのような仕事の仕方と能力がカギになると思いますか。1つ選んで○で囲って下さい。

1. 会社の方針に沿って自らを柔軟に変えて現実に適応できる力
2. 戦略立案や企画力を鍛え、それを自分の専門と組み合わせて成果を出す力
3. その分野においては他社においても通用するような高い専門性
4. 新しいモノ、システム、方法を生み出す独創的な活動
5. 高いコスト意識のもと徹底的にムダを省いて合理化する力
6. 組織のモチベーションを高めて、メンバーの力を最大限に引き出すマネジメント
7. プロジェクトを通じて限界に挑戦し、新しい局面を切り開いていく力
8. その他()



	票数
1	18
2	22
3	5
4	12
5	4
6	15
7	4
8	4
無回答	1
Total	85

< 8. その他 >

- 自社のコア(技術・開発・拠点・資金)を戦略的に展開するためのビジネスモデルの構築
- 異文化を理解する力や現地人のメンタリティ、能力等を理解する力
- 現状におかれている状況の正確な問題抽出能力と対策力
- 顧客の海外展開のスピードとニーズを捉え、実行できる企画力と行動力

<概 説>

「この3カ年において、アジアビジネスで勝ち残り成長するためのカギとなる仕事の仕方と能力」について、

- トップは、「2. 戦略立案や企画力を鍛え、それを自分の専門と組み合わせて成果を出す力」で、回答全体の26%を集めた。2位は、「1. 会社の方針に沿って自らを柔軟に変えて現実に適応できる力」が21%で続いた。
- 3位は、「6. 組織のモチベーションを高めて、メンバーの力を最大限に引き出すマネジメント」で18%、「4. 新しいモノ、システム、方法を生み出す独創的な活動」が4位で14%である。
- 「3. その分野においては他社においても通用するような高い専門性」が6%、「5. 高いコスト意識の元徹底的に無駄を省いて合理化する力」、および「7. プロジェクトを通じて限界に挑戦し、新しい局面を切り開いていく力」は、それぞれ5%という結果になった。

<コメント>

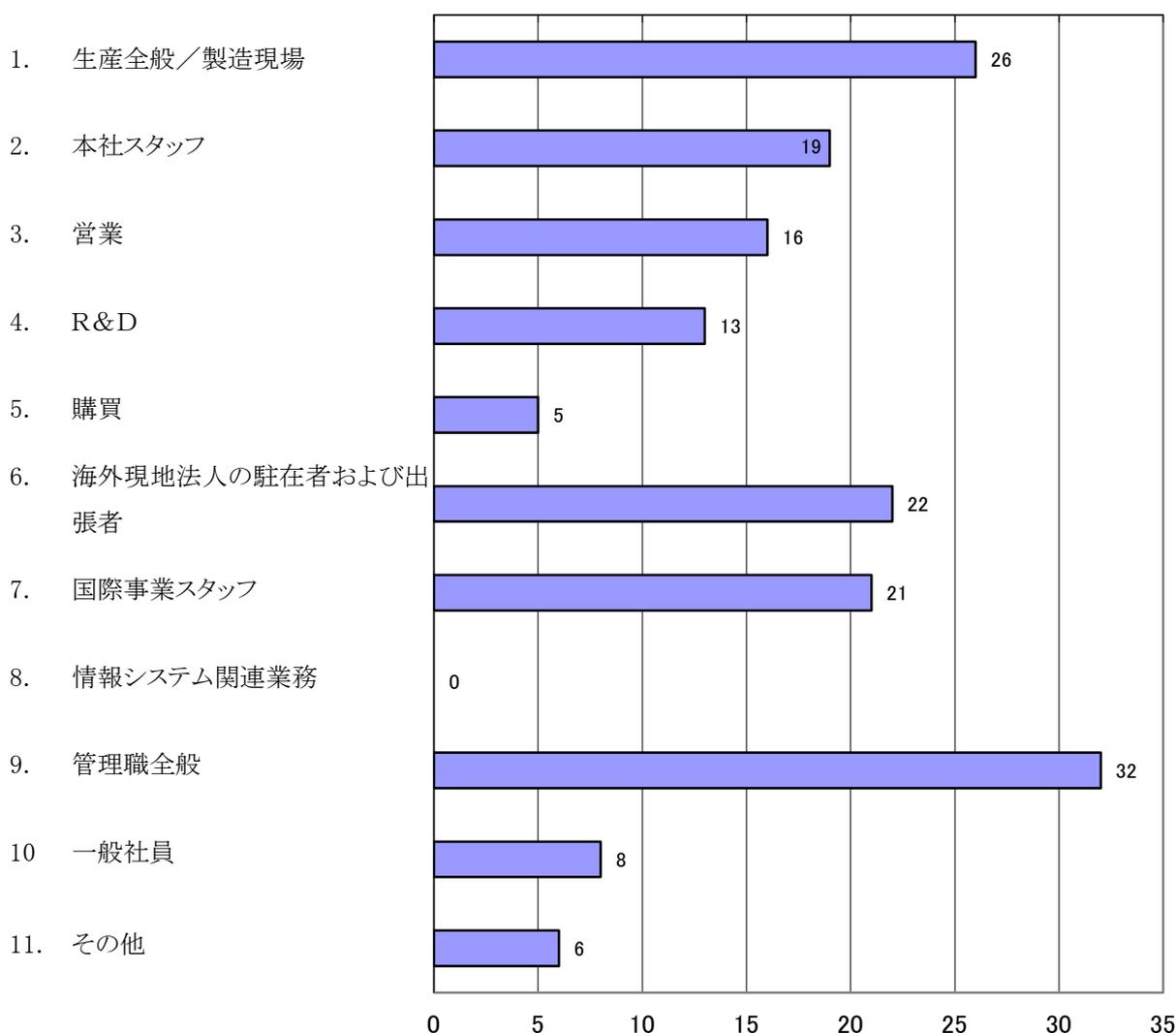
1. 上位2項目で全体の47%を占めた。従来の延長ではない新たな戦略立案と企画力をもって専門性を発揮して成果を出すこと、また、行動においては現場の局面を踏まえて臨機応変に対応すること。それができるかどうか最大のカギという回答となった。
2. 「他社においても通用する高い専門性」、および「高いコスト意識、徹底的な無駄の排除・合理化」の2つについて、つまり、いつも言われているこの代名詞のような項目が、合計しても11%という低い結果となった。
3. それに対し、「新しいモノ、システム、方法を生み出す独創的な活動」が14%となった。改善・改良や価格競争を超えてアジアビジネスを勝ち抜くカギとなる項目として、「独創」はかなり高い位置づけとなっている。

(2) 業務改革・風土改革を進めるべき対象

- アジアでの国際競争力の観点から、御社において業務改革と風土改革を進めるべき対象を、優先度の高いものから上位2つをお選び下さい。

() ()

1. 生産全般／製造現場 2. 本社スタッフ 3. 営業 4. R&D 5. 購買
6. 海外現地法人の駐在者および出張者 7. 国際事業スタッフ 8. 情報システム関連業務
9. 管理職全般 10. 一般社員 11. その他（具体的に)



<11. その他>

- エンジニアの語学力 ● 国内取締役 ● トップ・マネジメント層
- 昔から変わっていない(変えられない)各部署のビジネスロジック
- 現地社員の育成(特に幹部クラス) ● 現地のマネジメント層

<概 説>

「アジアでの国際競争力の観点から、業務改革と風土改革を進めるべき優先度の高い対象」について、

- 「9. 管理職全般」が最多で 32 の回答数を集めた。全体の回答数（総回答者数 85×2）の 19% にあたる。2 番目に多い項目は、「1. 生産全般・現場」で 26 の回答数を集めた。全体の 15% を占めている。
- 3 番目は「6. 海外現地法人の駐在者および出張者」（回答数 22）。4 番目が「7. 国際事業スタッフ」（回答数 21）。5 番目が「2. 本社スタッフ」（回答数 19）。
- 「3. 営業」の回答数は 16、「4. R&D」の回答数は 12 で、それぞれ全体の 10%未満である。また、「10. 一般社員」の回答数は 8、「5. 購買」の回答数は 4、「8. 情報システム関連業務」の回答数は 0 である。

<コメント>

1. 「管理職全般の改革」が最も重視されている。管理職の業務改革、風土改革が最も遅れているという指摘であり、この改革を進めなければアジアでの国際競争力を得ることは出来ないという問題意識。経営として急務である。
2. 生産・現場はこれまでも常にアジア市場を意識し、アジアの競合との競争にさらされてきた。だが、日本企業がアジアで国際競争力を持つために、引き続き「生産・現場」の改革を進めることの重要性に変わりはない。
3. また「駐在者および出張者」、「国際事業スタッフ」など、実際に海外事業に携わる部門を重点的な改革対象と位置づける回答も多い。

(3) 今後、育成・強化を特に必要とする人材

- 御社が直近 1～2 年間で対策された人事・労務政策を振り返り、また、これから先への中長期経営戦略を展望した時、今後自社で育成や強化をとくに必要とする人材はどの役割を担う方々でしょうか。優先度の高いものを3つ以内でお選び下さい。

1) 量的な強化が必要な人材について

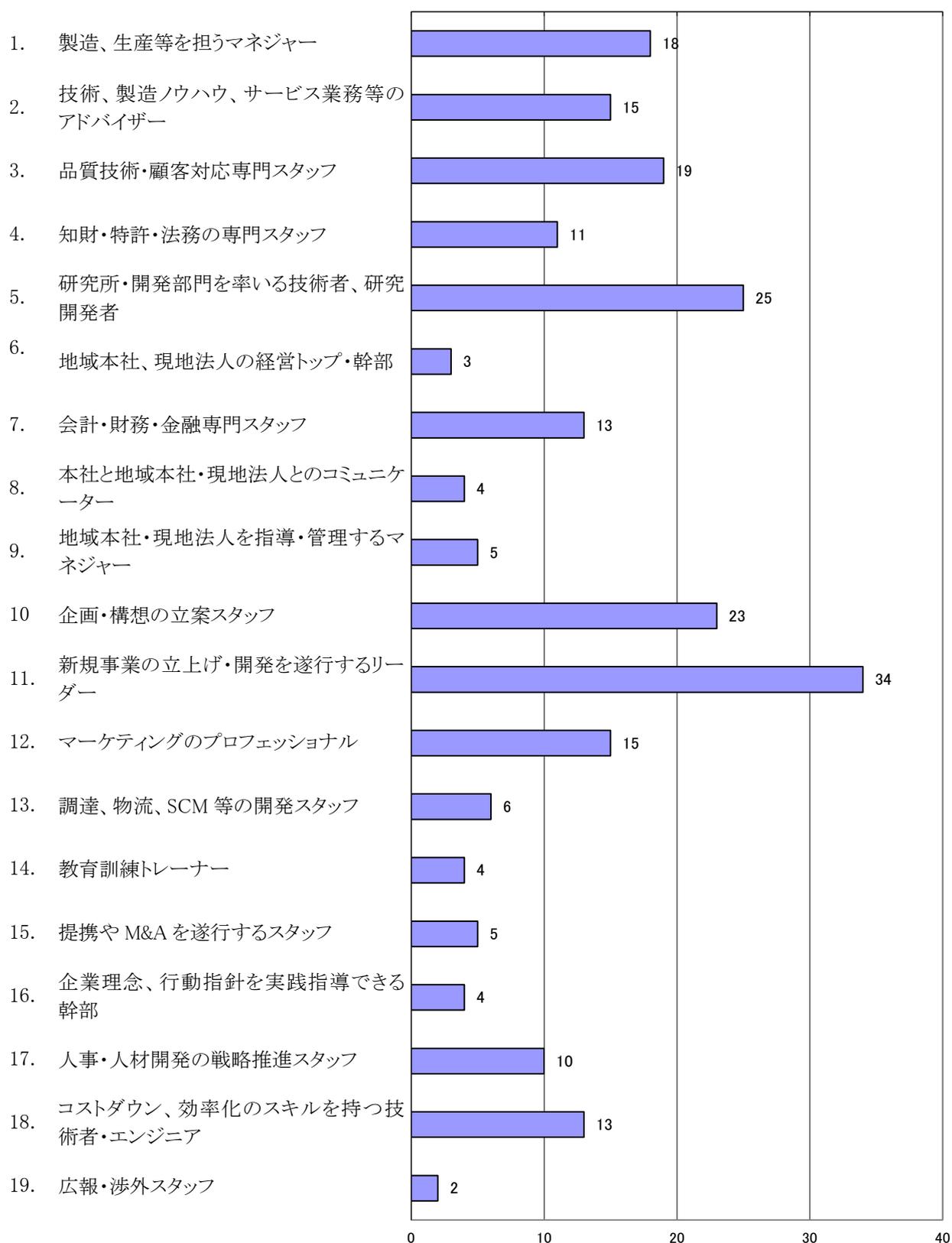
- ・日本での展開に関して () () ()
- ・アジアでの展開に関して () () ()

2) 能力の高度化がさらに必要な人材について

- ・日本での展開に関して () () ()
- ・アジアでの展開に関して () () ()

1. 製造、生産等を担うマネジャー
2. 技術、製造ノウハウ、サービス業務等のアドバイザー
3. 品質技術・顧客対応専門スタッフ
4. 知財・特許・法務の専門スタッフ
5. 研究所・開発部門を率いる技術者、研究開発者
6. 地域本社、現地法人の経営トップ・幹部
7. 会計・財務・金融専門スタッフ
8. 本社と地域本社・現地法人とのコミュニケーター
9. 地域本社・現地法人を指導・管理するマネジャー
10. 企画・構想の立案スタッフ
11. 新規事業の立上げ・開発を遂行するリーダー
12. マーケティングのプロフェッショナル
13. 調達、物流、SCM 等の開発スタッフ
14. 教育訓練トレーナー
15. 提携や M&A を遂行するスタッフ
16. 企業理念、行動指針を実践指導できる幹部
17. 人事・人材開発の戦略推進スタッフ
18. コストダウン、効率化のスキルを持つ技術者・エンジニア
19. 広報・渉外スタッフ

(3-1) 量的な強化が必要な人材について-日本での展開に関して



<概 説>

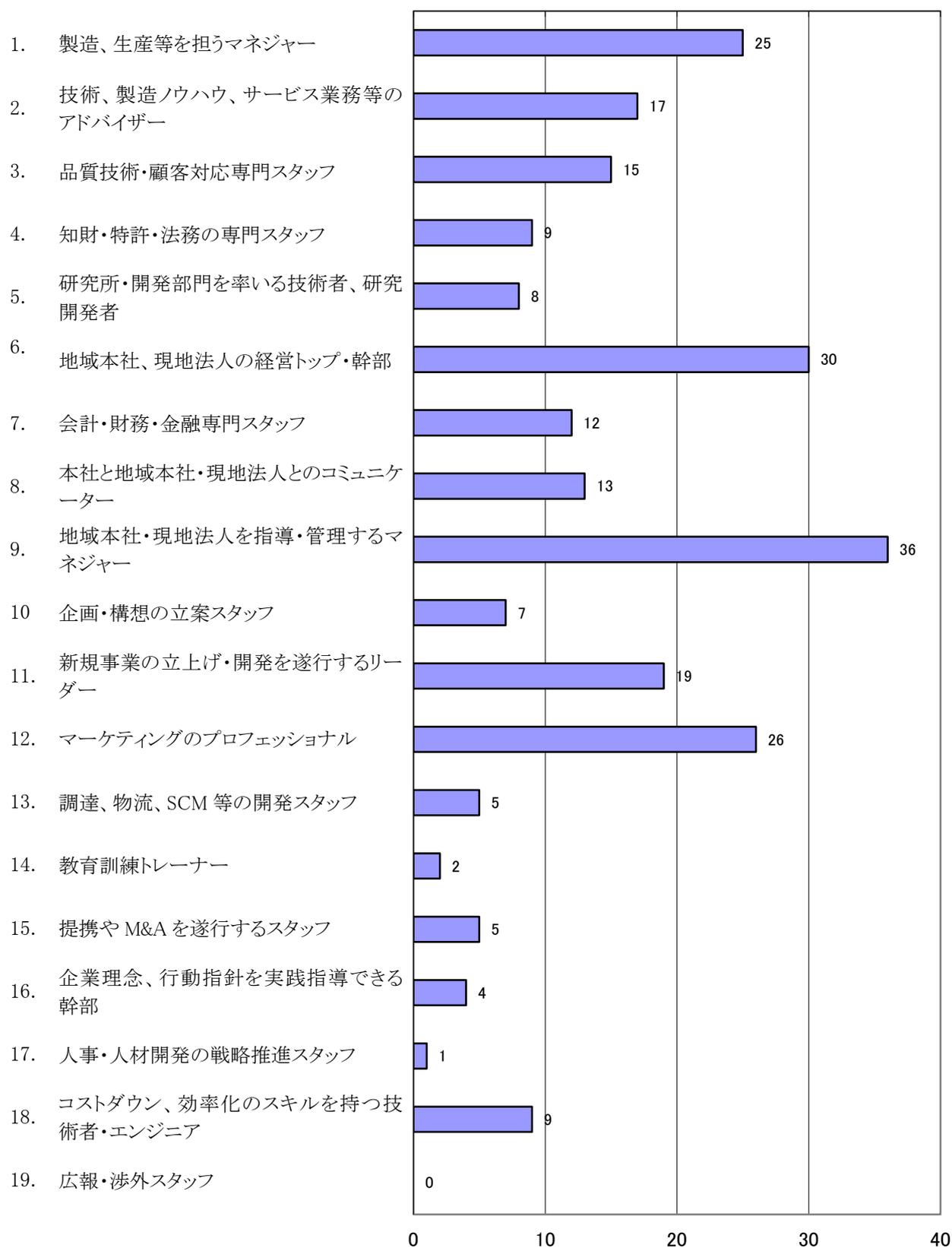
「日本での展開に際して量的な強化が必要な人材」として、

- 「11. 新規事業の立ち上げ・開発を遂行するリーダー」が最も多く 34 の回答数を集めた。これは全回答数（総回答者数 85×3 以下同）の 13%に相当する。
- 次に多くの回答数を集めたのが「5. 研究所・開発部門を率いる技術者、研究開発者」（回答数 25）であった。3 番目に多いのが「10. 企画・構想の立案スタッフ」で、23 の回答数を集めた。
- 4 番目に回答数が多いのは「3. 品質技術・顧客対応専門スタッフ」（回答数 19）。5 番目は「1. 製造、生産等を担うマネジャー」（回答数 17）であった。

<コメント>

1. 上位 3 項目、すなわち「新規事業の立ち上げ・開発を遂行するリーダー」および「研究所・開発部門を率いる技術者、研究開発者」、および「企画・構想の立案スタッフ」の合計は 82 で全回答の 32%を占め、今後の日本での展開では、企画・開発を先導し、新たなものを生み出す牽引人材の数を増やすことが重要な課題として認識されている。

(3-1) 量的な強化が必要な人材について-アジアでの展開に関して



<概 説>

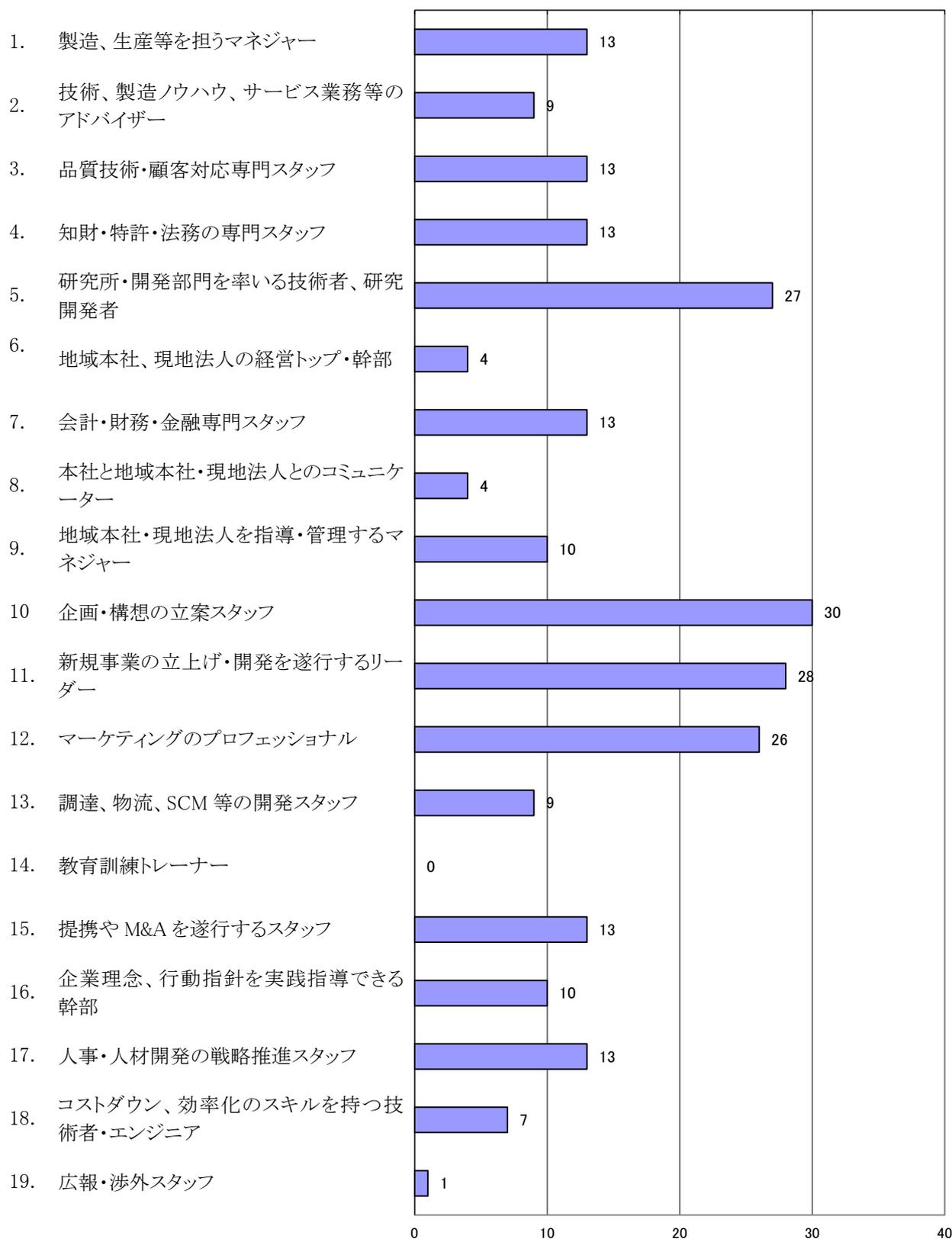
「アジアでの展開に関して量的な強化が必要な人材」として、

- 「9. 地域本社・現地法人を指導管理するマネジャー」が最多で 36 の回答数を集めた。これは全回答数の 14%に相当する。次に多いのが「6. 地域本社、現地法人の経営トップ・幹部」で回答数は 30。上位 2つの回答数を合計すると、全体の四分の一を超える（26%）。
- 「1. 製造、生産等を担うマネジャー」と「12. マーケティングのプロフェッショナル」の回答（25）は同数で、3位と4位を分け合った。
- 5番目は「2. 技術、製造ノウハウ、サービス業務等のアドバイザー」（回答数 17）。6番目に「3. 品質技術・顧客対応専門スタッフ」（回答数 15）がつづいた。

<コメント>

1. 最も多くの回答が集まった上位2項目、「地域本社・現地法人を指導管理するマネジャー」と「地域本社、現地法人の経営トップ・幹部」は、ともに現地の経営を動かす人材である。前線が拡大するとともに人材の量的不足が顕著になってきている。多くの社で共通する重要課題となっている。
2. 「製造、生産等を担うマネジャー」と同じ程度に「マーケティングのプロフェッショナル」の量的強化を求める回答が多い。アジアが生産拠点と同程度に「急拡大する市場」として重視されていることを示している。

(3-2) 能力の高度化がさらに必要な人材について-日本での展開に関して



<概 説>

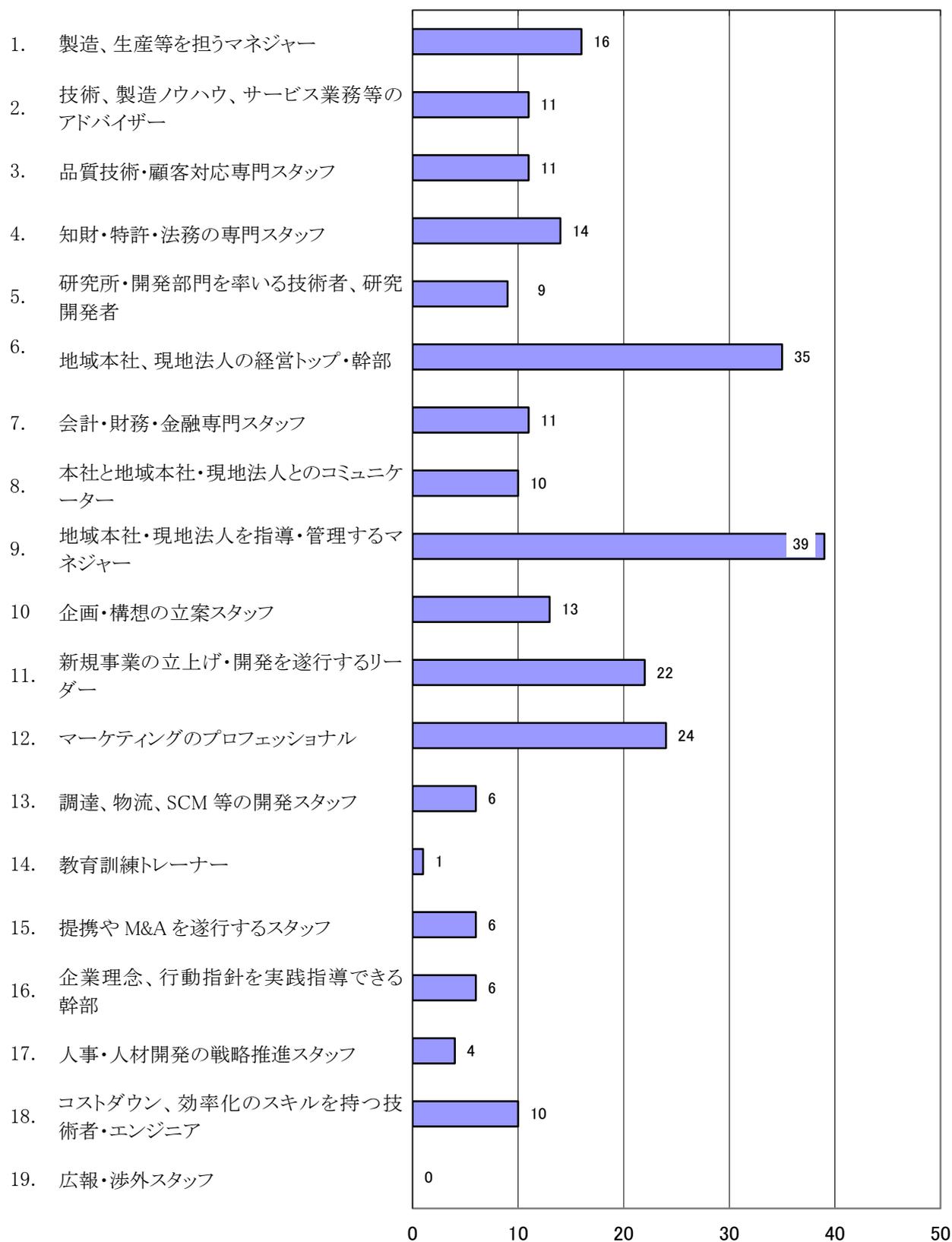
「日本での展開において能力の高度化がさらに必要な人材」として、

- 「10. 企画・構想の立案スタッフ」が最多で 30 の回答数を集めた。全回答数の 12%である。
- 「11. 新規事業の立ち上げ・開発を遂行するリーダー」が 2 番目に多く、回答数は 28。次に多くの回答数を集めたのが「5. 研究所・開発部門を率いる技術者、研究開発者」(回答数 27)であった。
- 「1. 製造、生産等を担うマネジャー」、「3. 品質技術・顧客対応専門スタッフ」、「4. 知財・特許・法務の専門スタッフ」、「7. 会計・財務・金融専門スタッフ」、「15. 提携や M&A を遂行するスタッフ」、「17. 人事・人材開発の戦略推進スタッフ」は、いずれも同じ回答数 (13) で並んだ。

<コメント>

1. 日本での展開における「量的な強化が必要な人材」と同じ項目が上位 3 項目に入っている。
2. だが、「能力の高度化」という観点からは、「企画・構想立案スタッフ」がトップである。これは本社・本部の機能強化が最重要になっていることの表れではないか。
3. 一方、実務を遂行する人材については 4 位以下に集まった。その意味は、企画・構想力こそ、実務の力を活かす原動力ということになるろう。

(3-2) 能力の高度化がさらに必要な人材について-アジアでの展開に関して



<概 説>

「アジアでの展開に際して能力の高度化がさらに必要な人材」について、

- 「9. 地域本社・現地法人を指導管理するマネジャー」が最多の回答数（39）を集めた。「6. 地域本社、現地法人の経営トップ・幹部」がここでも2位で、35の回答数を集めている。この上位2つの項目を選択した回答の合計で、全回答数の約3割を占める。
- 3番目に多く選択された項目は「12. マーケティングのプロフェッショナル」で回答数23。4番目が「11.新規事業の立上げ・開発を遂行するリーダー」で回答数22。

<コメント>

1. 上位2つは、一言で言えば、「地域本社・現地法人を動かす人材」で、ここでも最重要な課題となった。しかも、その回答数は量的強化よりも更に多い。
2. 「マーケティングのプロ」に関しては、ここでも3番目に位置づけられ、一層のニーズの強さが見られている。多様でそれぞれ独自の顔を持つアジアの各市場に通じたプロの能力が必要になっている。
3. 一方、「量的に強化が必要」において3番目に回答数が多かった「製造、生産等を担うマネジャー」は、「能力の高度化」では5番目であった。

(4) 今後3年間の課題・支障・リスク

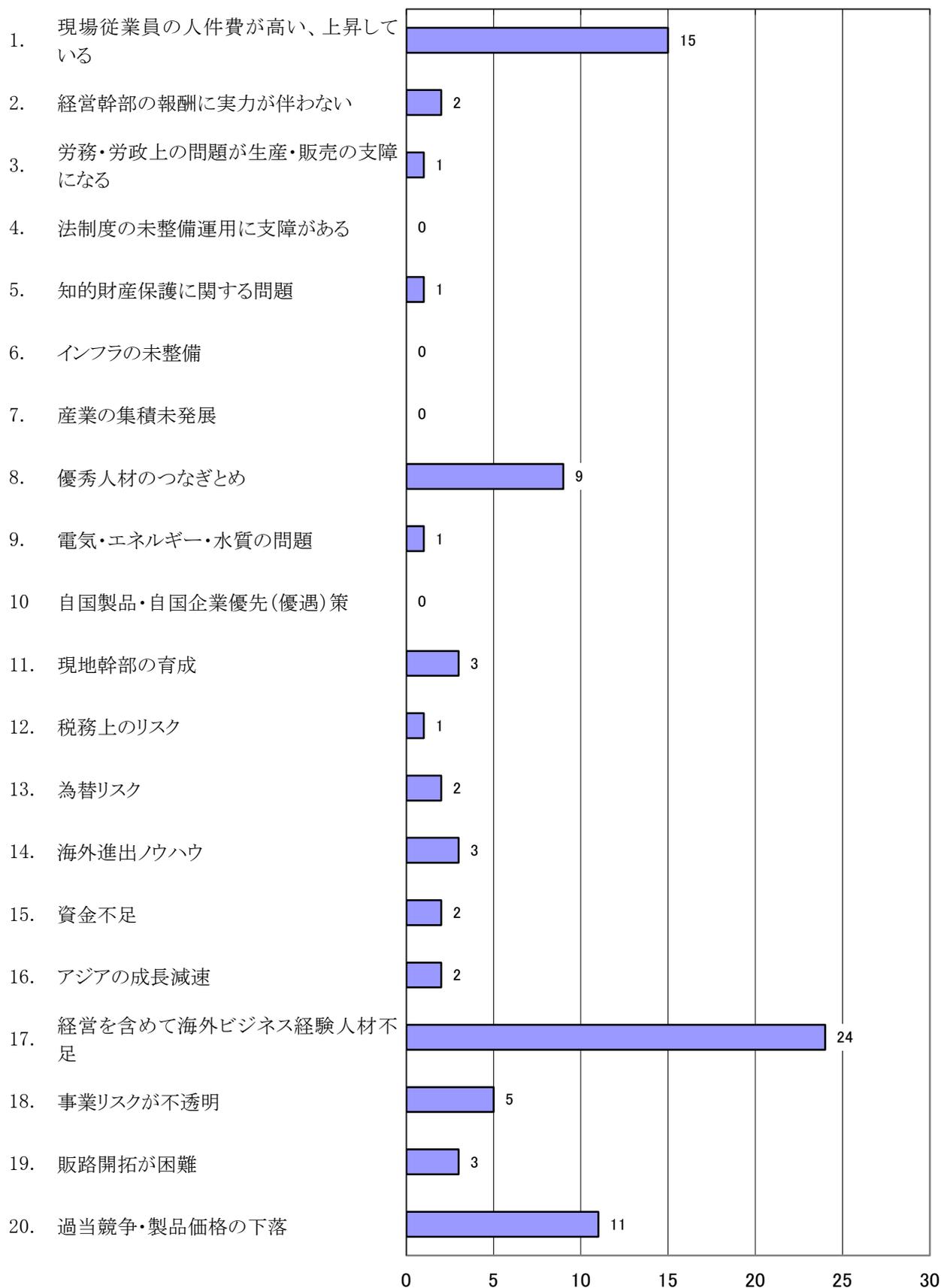
- 御社のアジアビジネスにおいて、今後3年間で、課題・支障・リスクとなる優先度の高いと思われる項目を下記の中から5つ以内でお選び下さい。

1位() 2位() 3位() 4位() 5位()

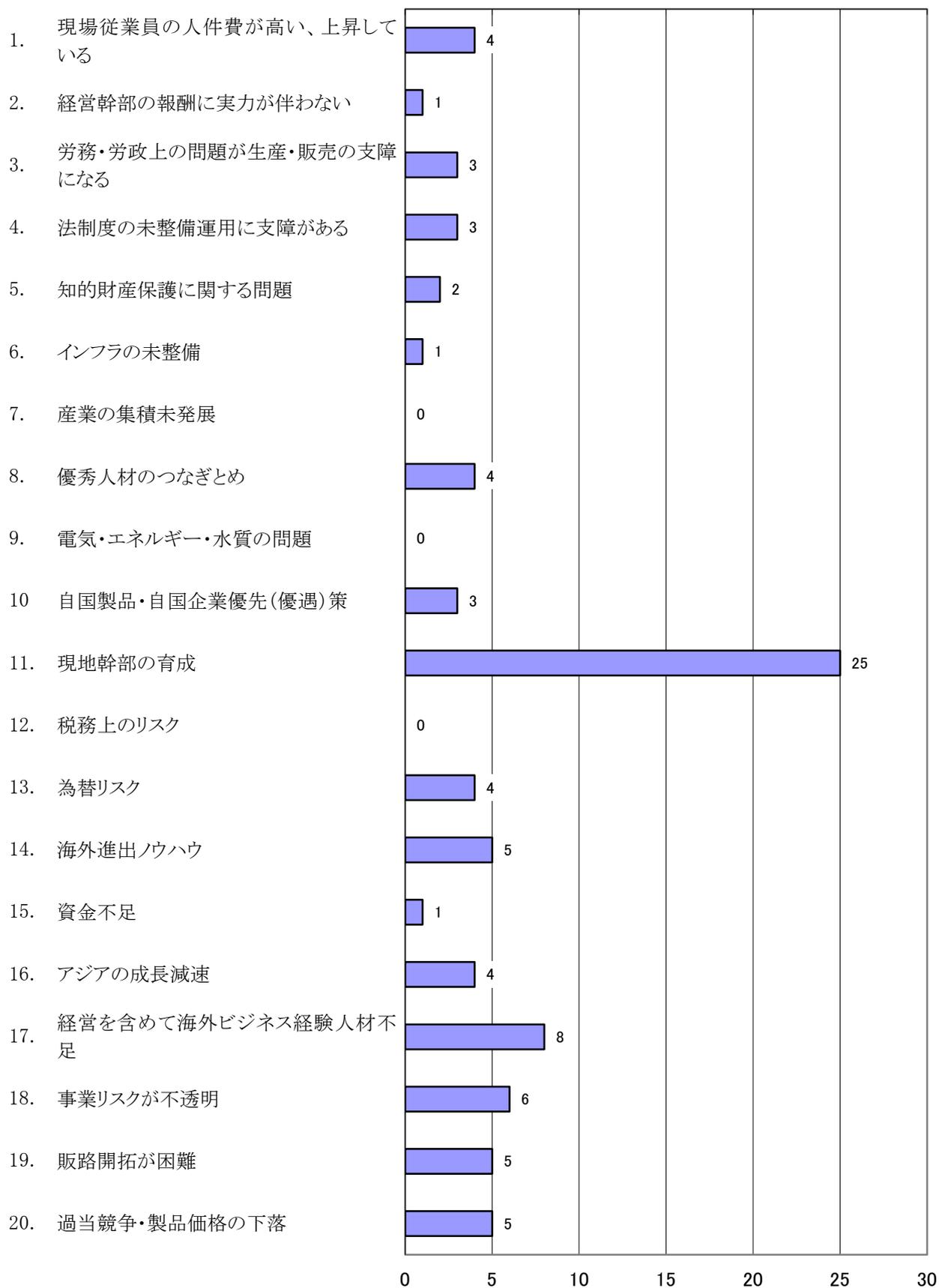
<課題・支障・リスク>

1. 現場従業員の人件費が高い、上昇している
2. 経営幹部の報酬に実力が伴わない
3. 労務・労政上の問題が生産・販売の支障になる
4. 法制度の未整備運用に支障がある
5. 知的財産保護に関する問題
6. インフラの未整備
7. 産業の集積未発展
8. 優秀人材のつなぎとめ
9. 電気・エネルギー・水質の問題
10. 自国製品・自国企業優先(優遇)策
11. 現地幹部の育成
12. 税務上のリスク
13. 為替リスク
14. 海外進出ノウハウ
15. 資金不足
16. アジアの成長減速
17. 経営を含めて海外ビジネス経験人材不足
18. 事業リスクが不透明
19. 販路開拓が困難
20. 過当競争・製品価格の下落

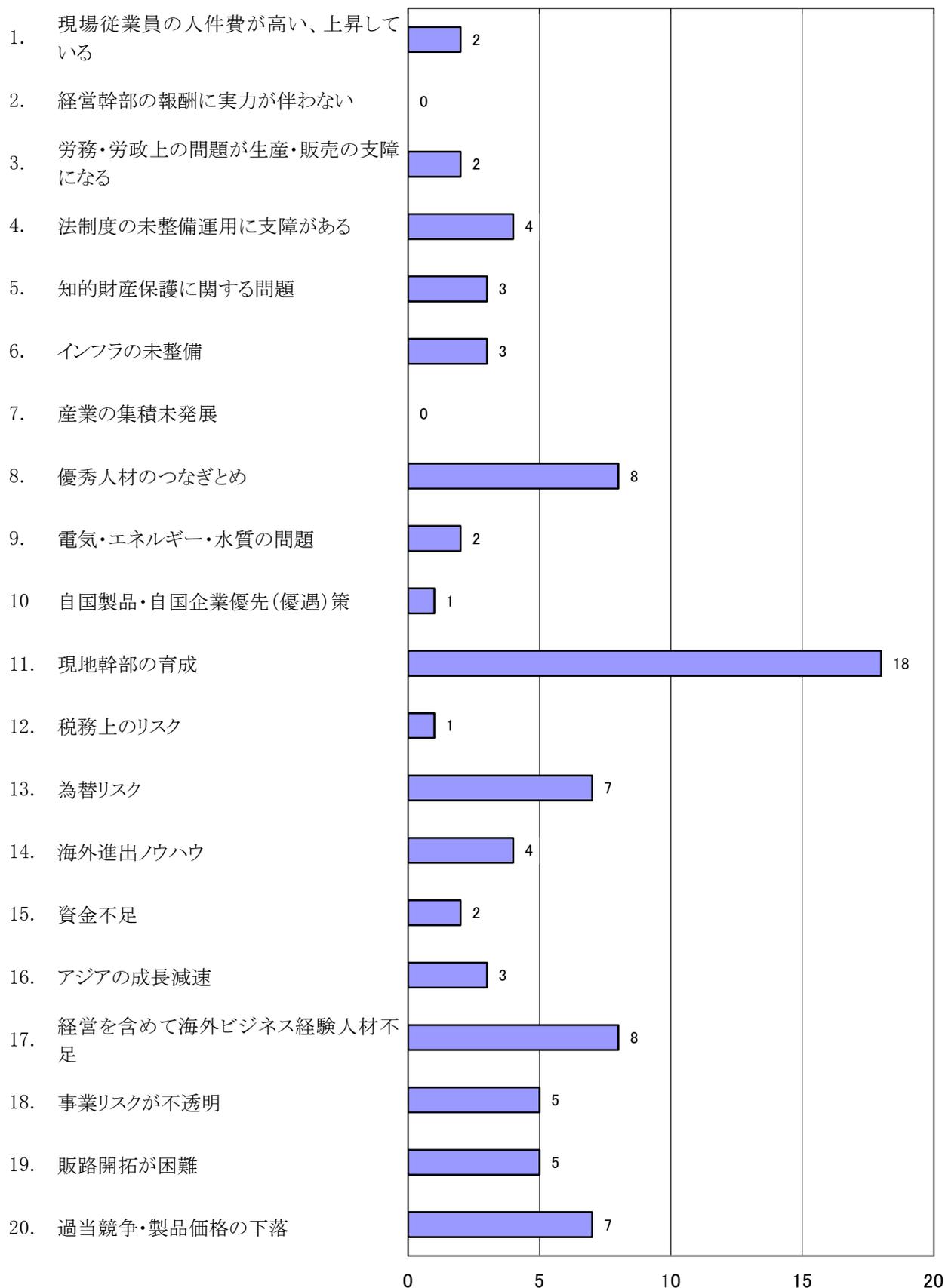
<支障・課題・リスクー1位>



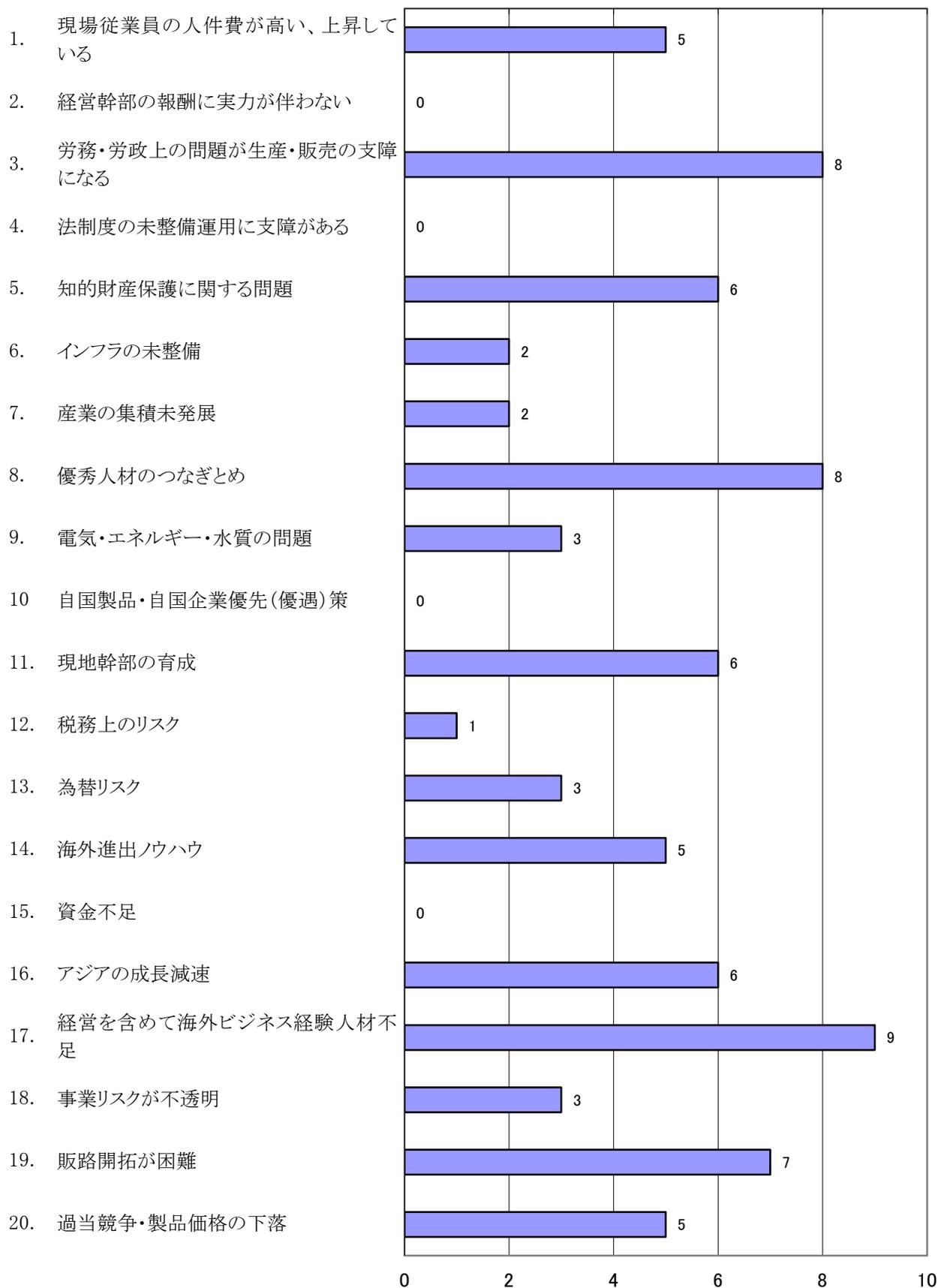
<支障・課題・リスクー2位>



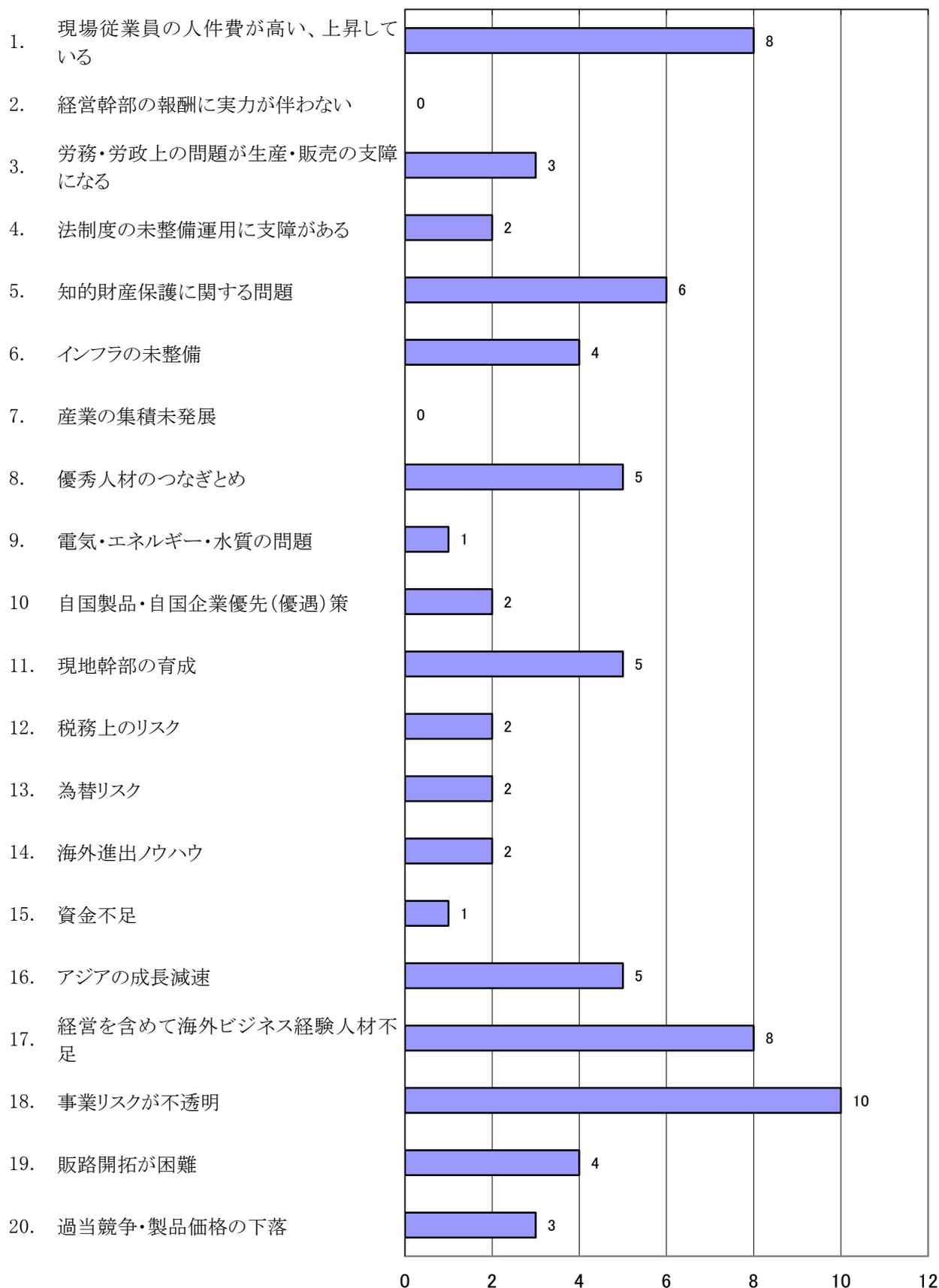
<支障・課題・リスクー3位>



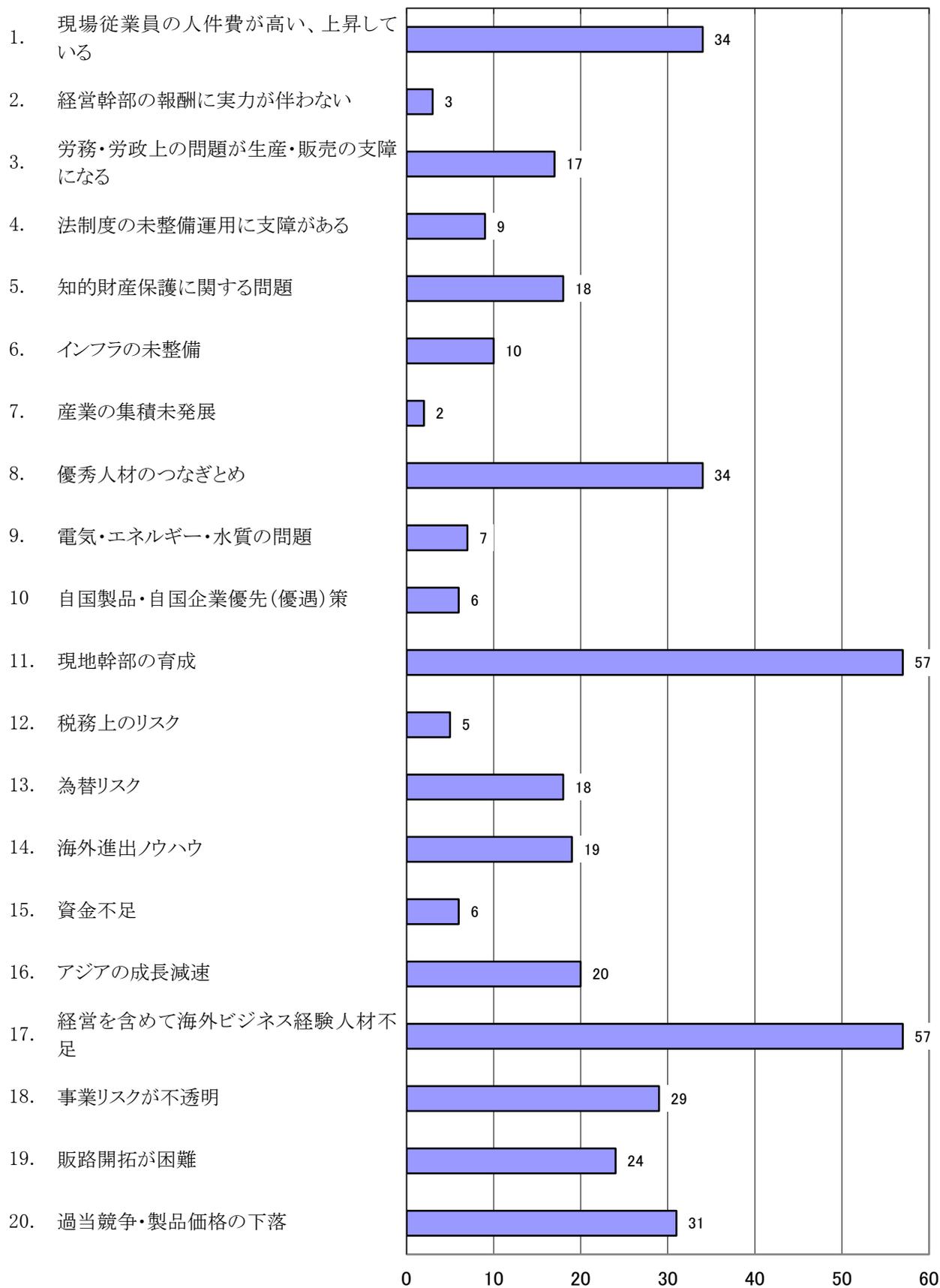
<支障・課題・リスクー 4位>



<支障・課題・リスクー5位>



<支障・課題・リスクー全体>



<概 説>

「アジアビジネスにおいて、今後 3 年間で、自社の課題・支障・リスクとなる優先度の高いと思われる項目」として、

● 優先度 1 位

トップに挙げられたのは、「17. 経営を含めて海外ビジネス経験人材不足」であった。2 番が「1. 現場従業員の人件費が高い、上昇している」、3 番が「20. 過当競争・製品価格の下落」、4 番が「8. 優秀人材のつなぎとめ」となった。4 項目で優先度 1 位の約 70%を占めた。

● 優先度 2 位

「11. 現地幹部の育成」が突出した回答数（回答数 25）となった。

● 優先度 3 位

「11. 現地幹部の育成」は、優先度 3 位においてもダントツのトップで回答数 18 を占めた。

● 優先度 4 位、5 位

「3. 労務・労政問題」、「19. 販路開拓」、「18. 事業リスクが不透明」が、順次、相対的に多くの回答を集めるようになった。

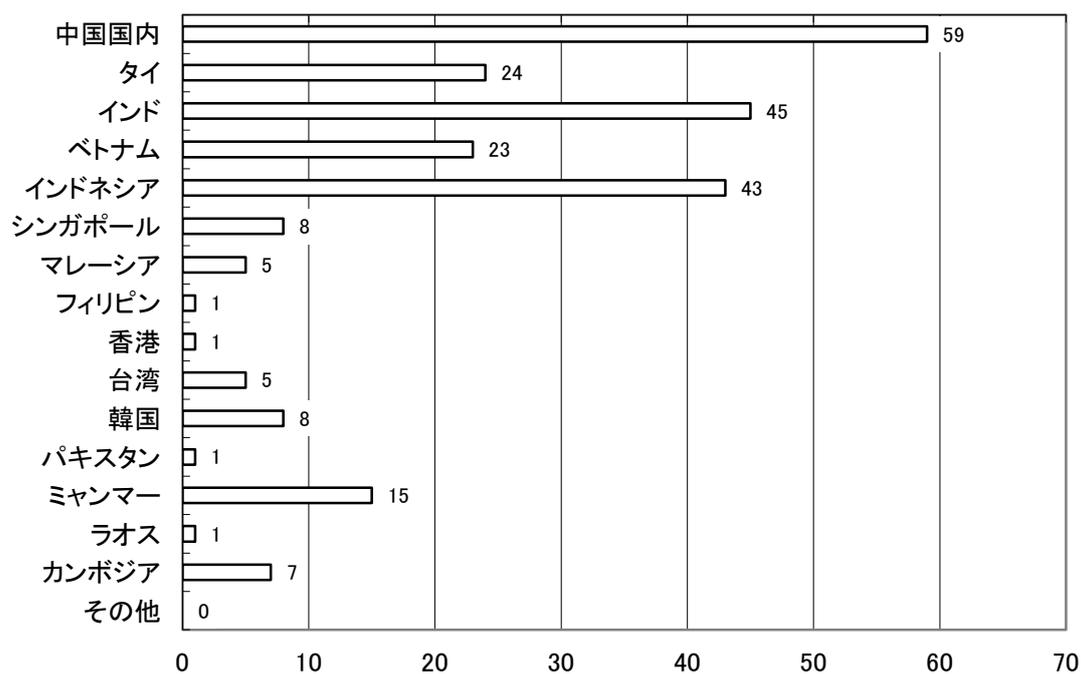
● 全体

「11. 現地幹部の育成」と「17. 経営を含めて海外ビジネス経験人材不足」の 2 つが、他を引き離して多くの回答を集めた。（それぞれ回答数 57）

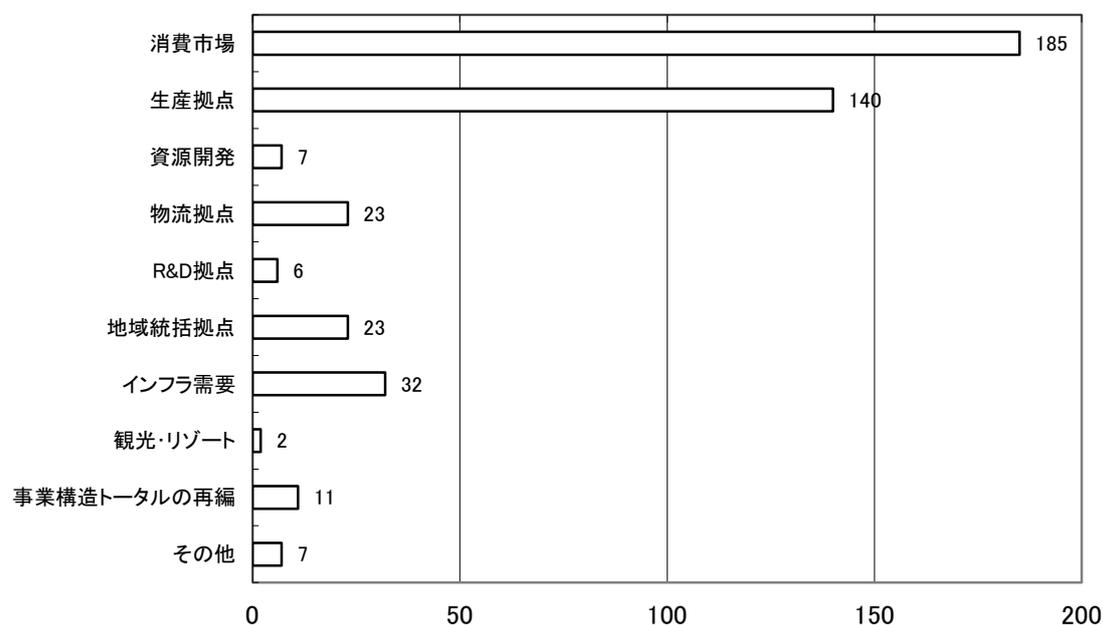
<コメント>

1. 優先度 1 位においても全体においても「経営を含めて海外ビジネス経験人材不足」がトップの位置づけとなったことは、今後のアジアビジネスが生半可なことでは成功しないことへの厳しい警鐘。あらためて覚悟を決めて問題解決を計る必要がある。経営トップをめぐる最大のリスクとなりうる問題である。
2. 並んで最も多かった項目は「11. 現地幹部の育成」である。全回答者の約 3 割（回答数 25）がこの項目を、2 番目に優先度の高いものと位置づけている。また 3 位に選ばれることが最も多かったのも、同じ「現地幹部の育成」であった。この問題もかねてから盛んに必要性は言われている課題である。だが、いっこうに解決できていない。認識のレベルを根本から切り替えて、この 3 か年を見すえて早急に取り組む必要がある。
3. いずれにしても、海外ビジネスにおいては制度も慣習も日本とは異なり、予想外の急激な変化が生じる。にもかかわらず、アジアビジネスの意思決定を担う経営人材に現地での経験が足りない。また現地で直に指揮を取ることの出来る幹部も育っていない。安易なアジア展開が命取りとなりかねない危険と戦う必要がある。

<国・地域についての全体回答>



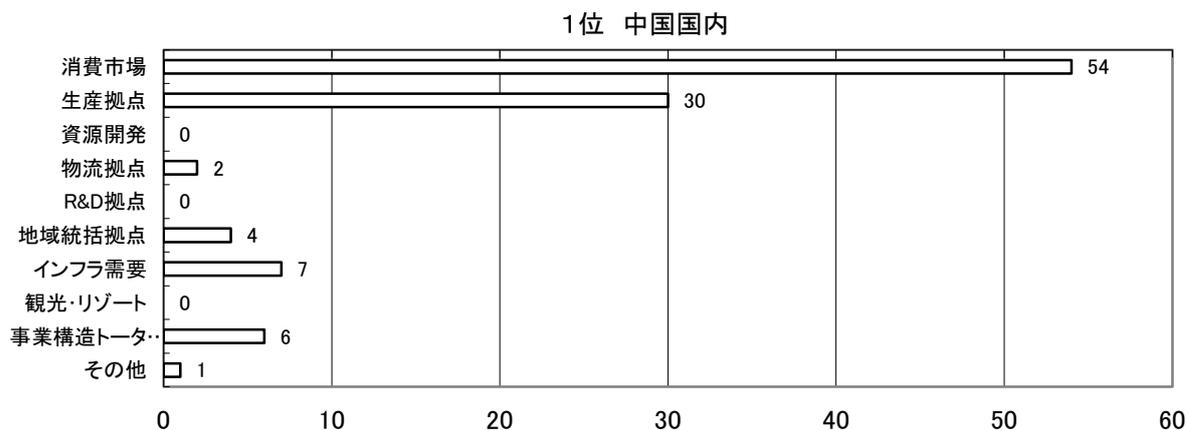
<理由についての全体回答>



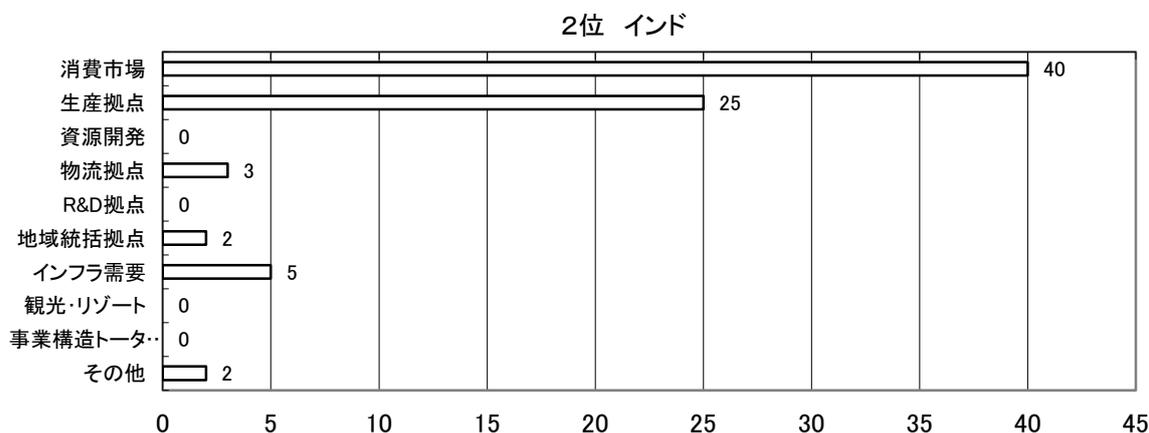
<その他>

- JOC ●市場の急成長 ●原料調達 ●当社製品の顧客 ●労働人口と人件費
- 市場の成長性

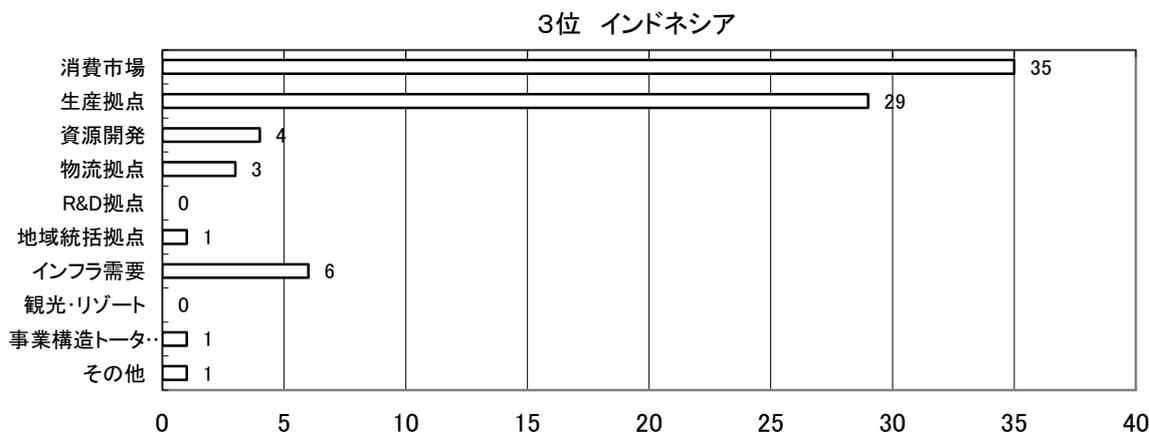
<関心の高い上位 6 カ国とその理由>



- 中国はやはりトップの関心対象である。ただ、人件費の高騰など生産拠点としては国際競争力を失いつつある。一方、国内の消費市場への関心はますます大きく拡大している。そのための生産拠点の広がりは今後も期待される。

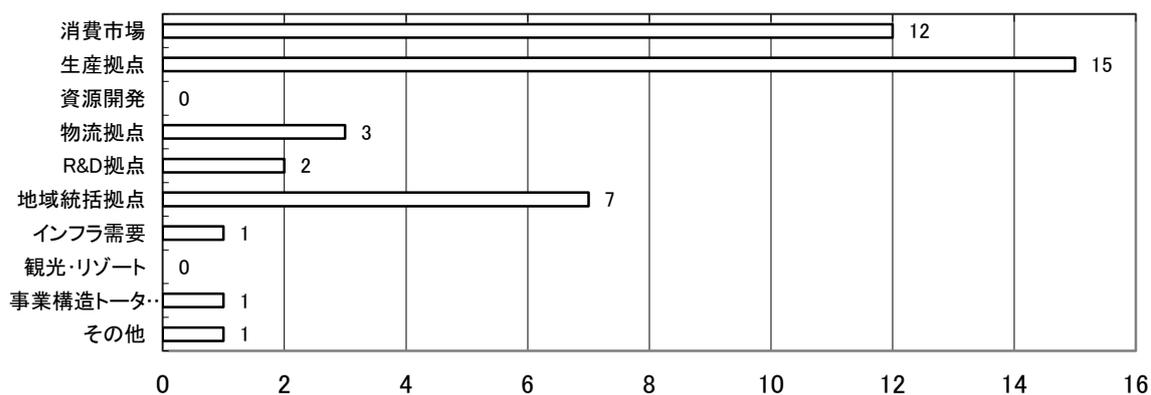


- インドは中国とは異なって、日本企業においては当初から消費市場としての関心が高くなっている。もちろん、生産拠点としての関心も高い。



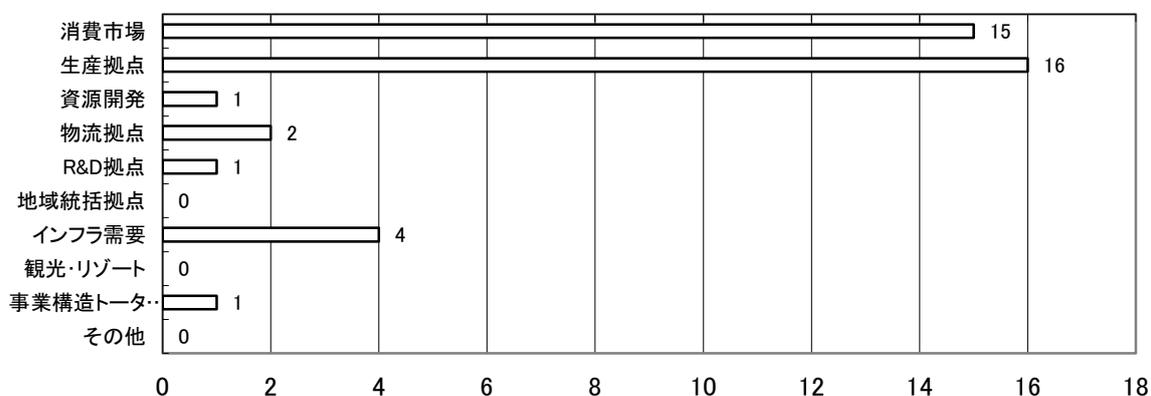
- インドネシアは消費市場と生産拠点の双方で関心が高い。人口 2 億人超という規模の大きさがアジアにおいてインドに続く国として期待が大きいともいえる。

4位 タイ



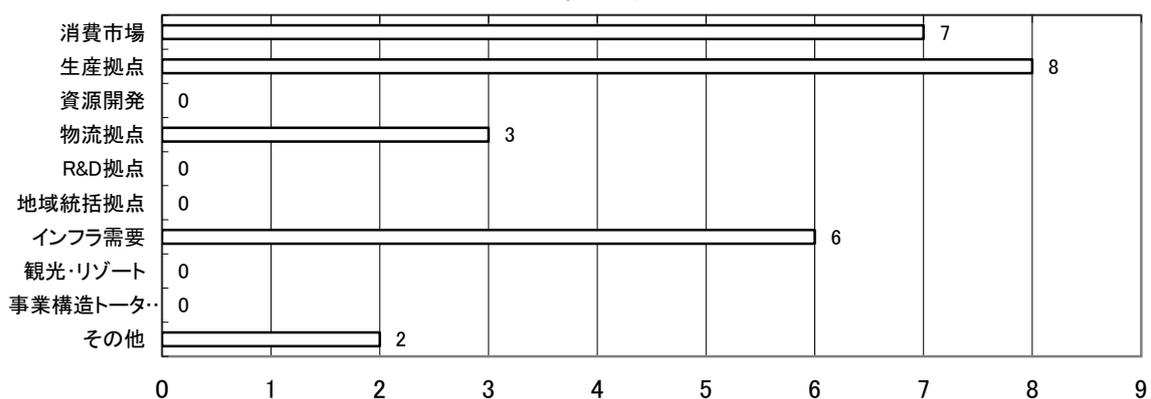
- 消費市場への関心は変わらないが、それ以上に安定した生産拠点、ならびに地域統括拠点として、アジアトータルの中核・中心拠点としてのタイの位置づけは今後も期待を示している。

5位 ベトナム



- ベトナムは生産拠点と消費市場とが拮抗している。背景にベトナムの人口構造が極めて若いということがあるかもしれない。また、インフラ需要への関心も相対的に高い。

6位 ミャンマー



- ミャンマーは民主化の進展とともに、未開拓地域としての魅力によっても新たな関心対象として急激に浮上してきた。ここでの注目は、インフラ需要と物流拠点ということからの関心が高いことである。

総括に代えて

アジアビジネスを取り巻く環境は、特に昨年来、大きく様変わりしています。

日本企業のこれまでの経営慣行の下での「人事開発」や「人事戦略」は、今すでに周回遅れを来し、生産・販売・収益的側面でのさまざまな問題に直面し、この競争の苛烈さに対して相当の強い意思と覚悟をもって「人の力」を強化しなければ大きな商機を失うこととなります。

また、企業の生き残り新たな成長を期して、アジアへビジネスを展開しようとする時、今まさに、その土台が基礎から崩れてしまいかねない状況にあると考えます。すなわち、それはアジアビジネスの現実と、そこに向かう各企業が持つ力との間に存在する様々なギャップに起因するリスクの問題です。これを乗り越えて、日本の企業は確実に発展していかねばなりません。

上記趣旨により、今回の「アジアビジネス新企画」の研究調査を実施致しました。そして、皆様のご回答とインタビュー調査を踏まえ、第52回現研パワーアップ研究セミナー「アジアビジネスの新企画」において提言をさせていただきました。

多くの企業において、たとえば「地域本社・現地法人の経営トップ・幹部」、ならびに「地域本部・現地法人を指導・管理するマネジャー」の量的強化・質的な強化について、最重要と認識され取り組んできています。にもかかわらず、今回の調査においても一向に問題が解決されておりません。

アジアビジネスをものにしようとする以上、まさに、この「周回遅れ」の状況の打破こそ待ったなしです。

引き続き今後の活動の中で私どもの提言をお示しするつもりですが、今後とも、日本企業の発展に向けてこのように語り合う機会を皆様と共有できればと願っております。

当レポートが皆様の人材政策の検討にとって何らかの手掛かりになれば誠に幸いです。

この度のご協力に対しまして御礼を申し上げます。

今後ともご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

2012年5月29日

「アジアビジネス新企画」研究調査
企画統括 現研上級主任研究員 大島 和義