

東南アジア発・日本企業の「両利きの経営」分析 —先進具体例にみる新規事業・イノベーション創出と企業変革の要諦—

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
(概要版報告書)

日本貿易振興機構（ジェトロ） シンガポール事務所

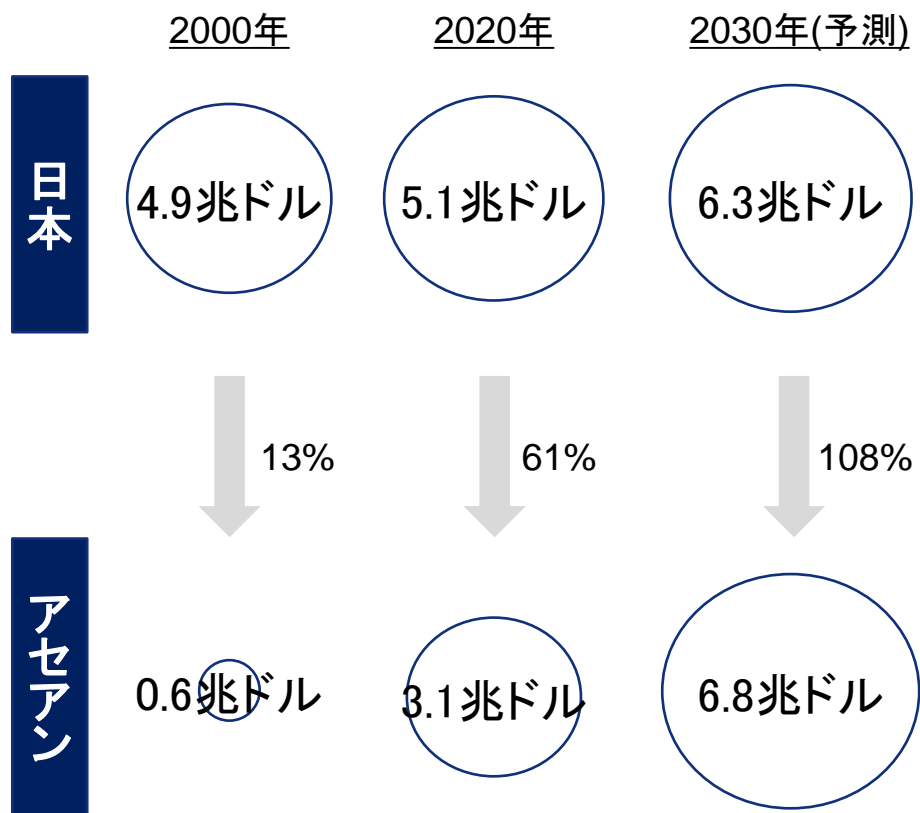
2022年5月

1. 背景・目的
2. 分析アプローチ等
3. 東南アジアにおける新事業成功に向けた要諦
4. 企業事例

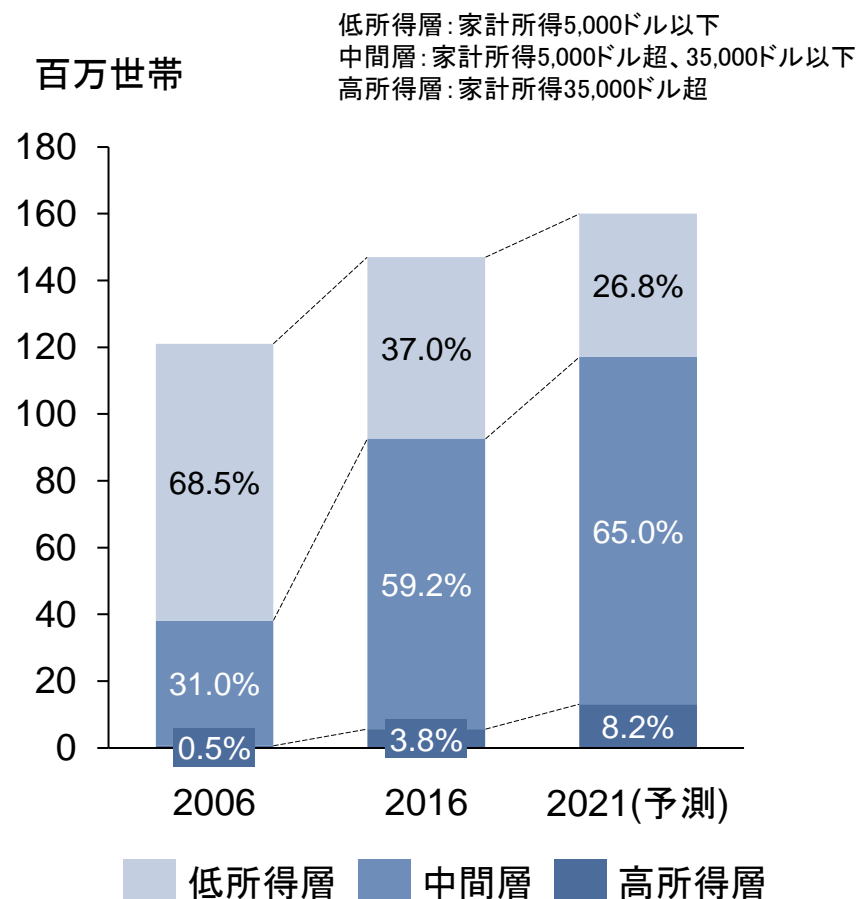
加速度的に成長する東南アジア

◆ 東南アジアの経済規模は、2030年までには日本を上回る見込み。中間層も急増。

ASEANと日本のGDPの推移



ASEAN主要6カ国の所得水準別世帯数



東南アジアにおける状況の変化とその影響

- ◆ 変化の激しい東南アジアで新事業を成功させるためには、従来の「**深化**」力だけではなく、「**探索**」力が必要。

都市化の進展と
それに伴う**中間層の増加**

- 交通渋滞、医療不足、多層化したサプライチェーンなど、様々な社会課題が発生
- 中間層向けサービスの品質のバラつきも社会問題化

急速なデジタル化

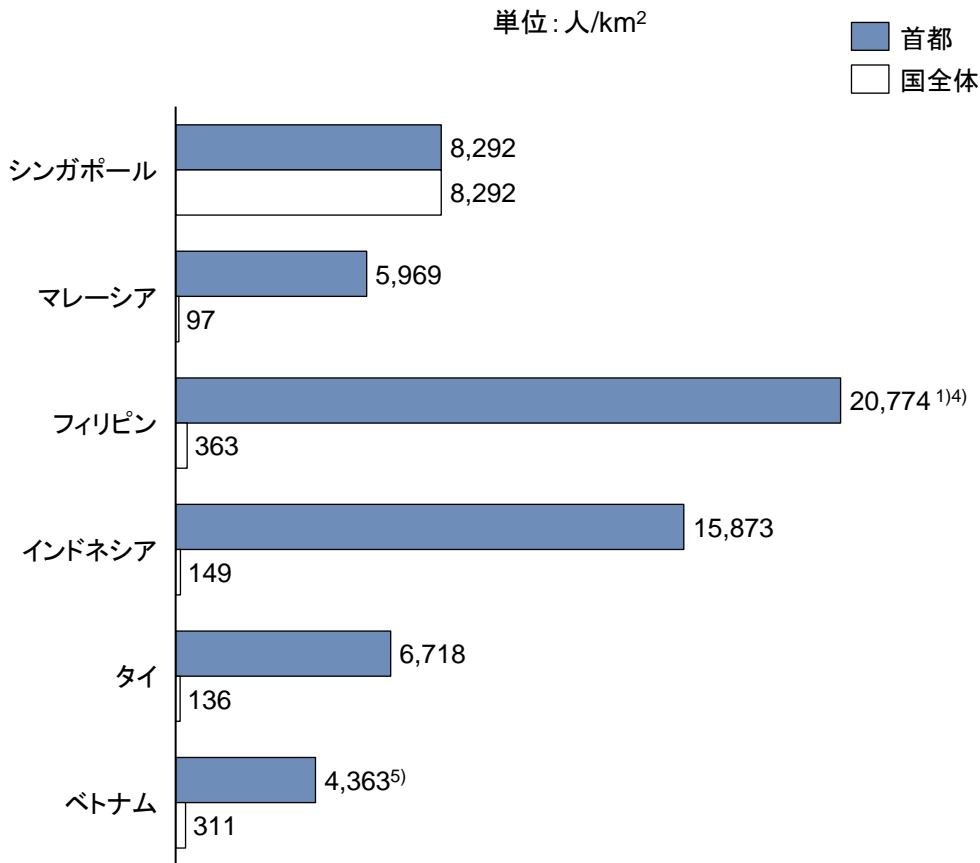
- 消費者行動が**モバイルファースト**へと変化
- 新しいサービスや技術等が、先進国が歩んできた技術進展を飛び越えて一気に広まる**リープフロッグ現象**の発生

新しいビジネスチャンスは増えているが、事業環境は急速に変化
⇒ 従来の成功をもたらした「**深化**」ではなく、「**探索**」の**重要性**がより高まる

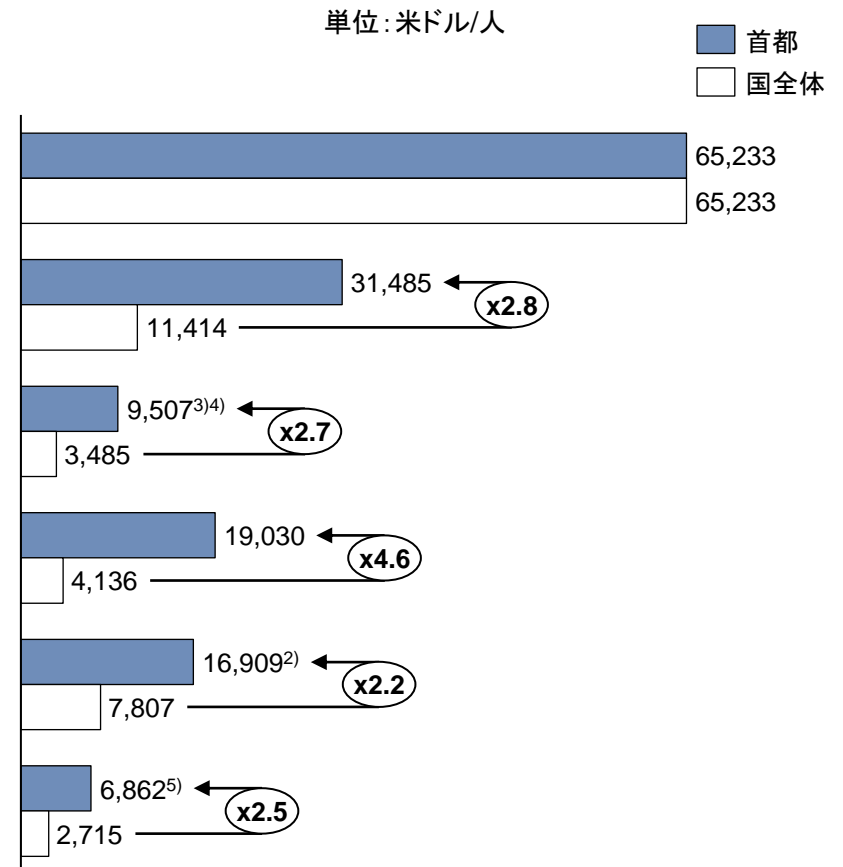
都市化の進展

◆ ASEANでは、都市に人口が集まり、経済発展を促進。

首都と国全体の人口密度(2019)



首都と国全体の一人当たりGDP(2019)



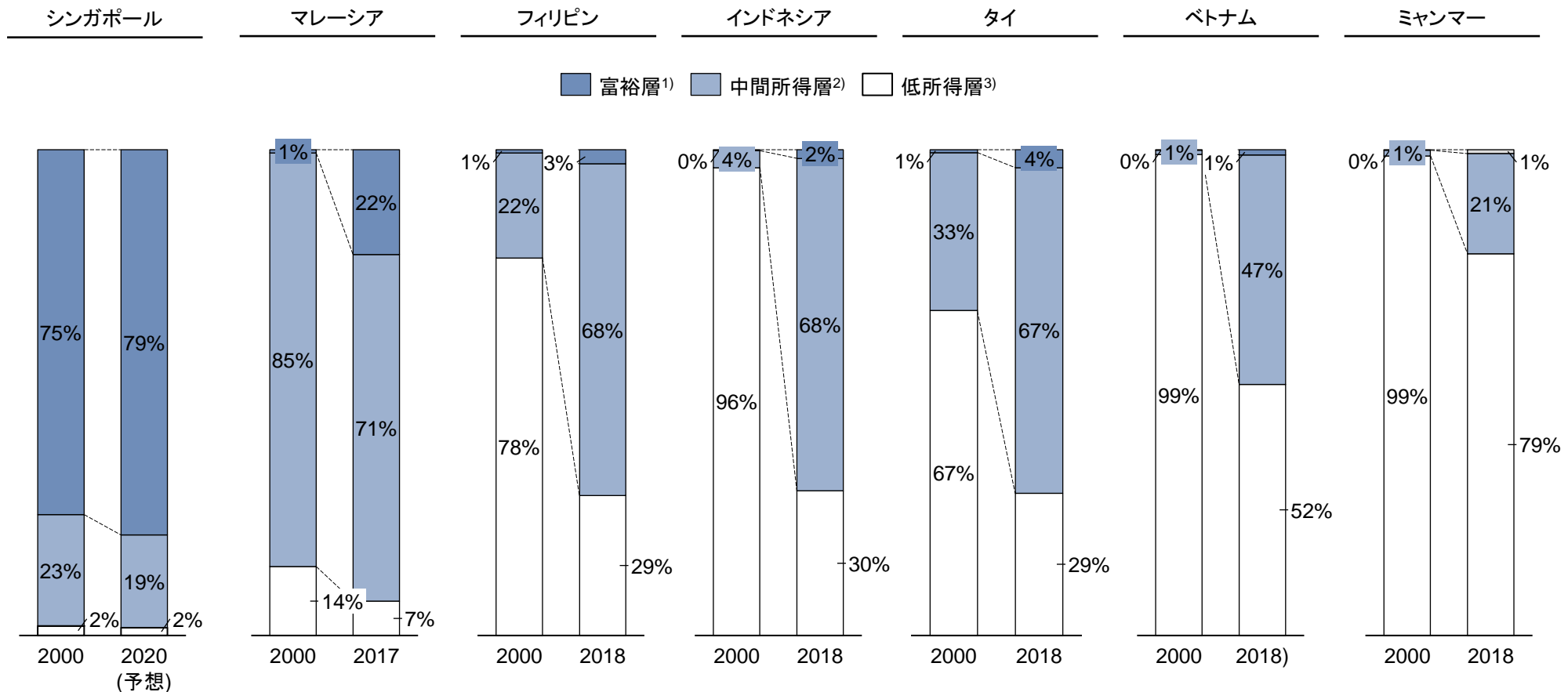
1. 2015年データ 2. 2017年データ 3. 2018年データ 4. マニラ単体ではなく、マニラ首都圏のデータ 5. 首都ハノイではなく、経済都市ホーチミンのデータ 6. 首都ネピドーではなく、経済都市ヤンゴンのデータ

出所: JETRO、World Population Review、Demographia、総務省統計局、World Meter、CITIE、IMF、C-GIDD、その他各国政府統計資料

中間層人口の増加

◆ 結果、多くの国で中間層が拡大し、経済の中心的役割を担っている。

各国の世帯所得分布推移(2000 - 2018)

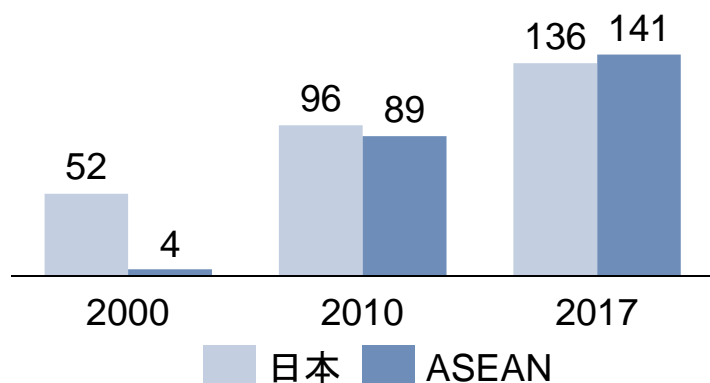


1. 世帯所得35,000US\$以上 2. 世帯所得5,000~34,999US\$ 3. 世帯所得4,999US\$以下
出所: 経済産業省

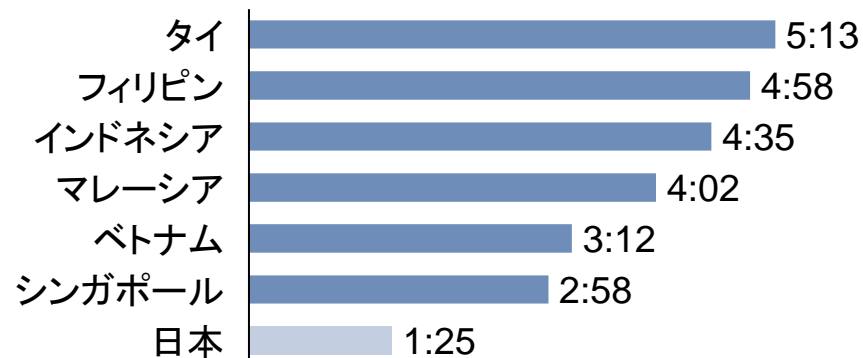
急速なデジタル化とリープフロッグ現象

- ◆ 東南アジアではスマホ普及が急速に増え、インターネット利用時間も日本を圧倒的に上回る。その結果、リープフロッグ現象が発生。

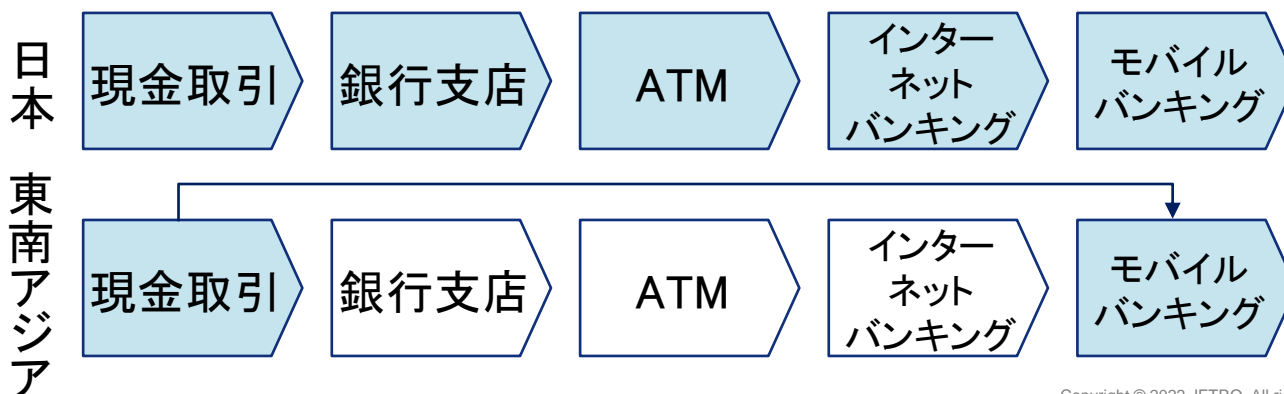
携帯電話登録台数(100人当たり)



一日当たりインターネット利用時間(携帯デバイスのみ)



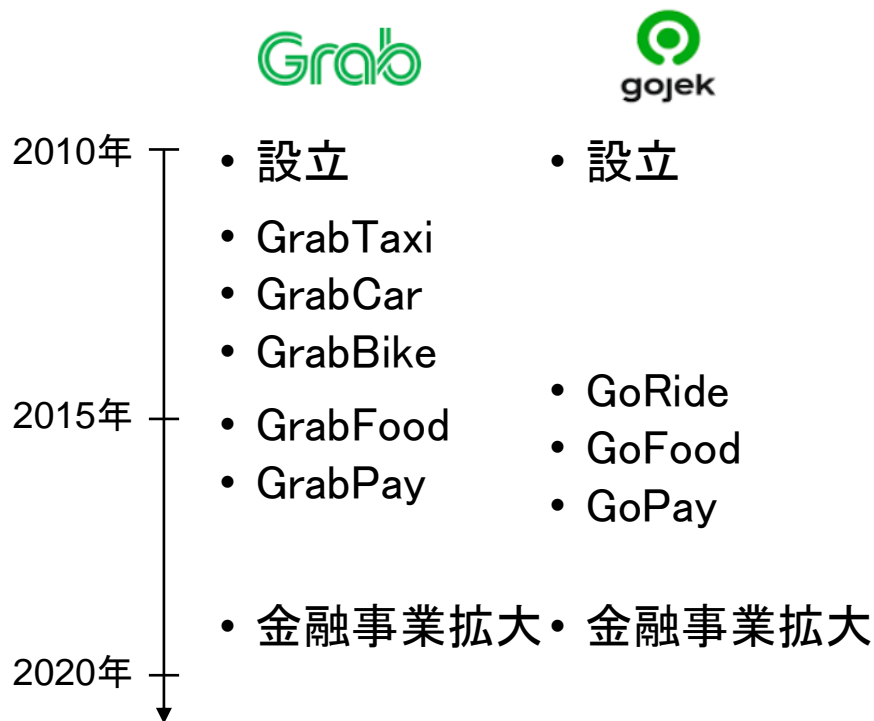
リープフロッグ現象
(例:リテール金融)



東南アジアにおける一部のローカル企業の躍進

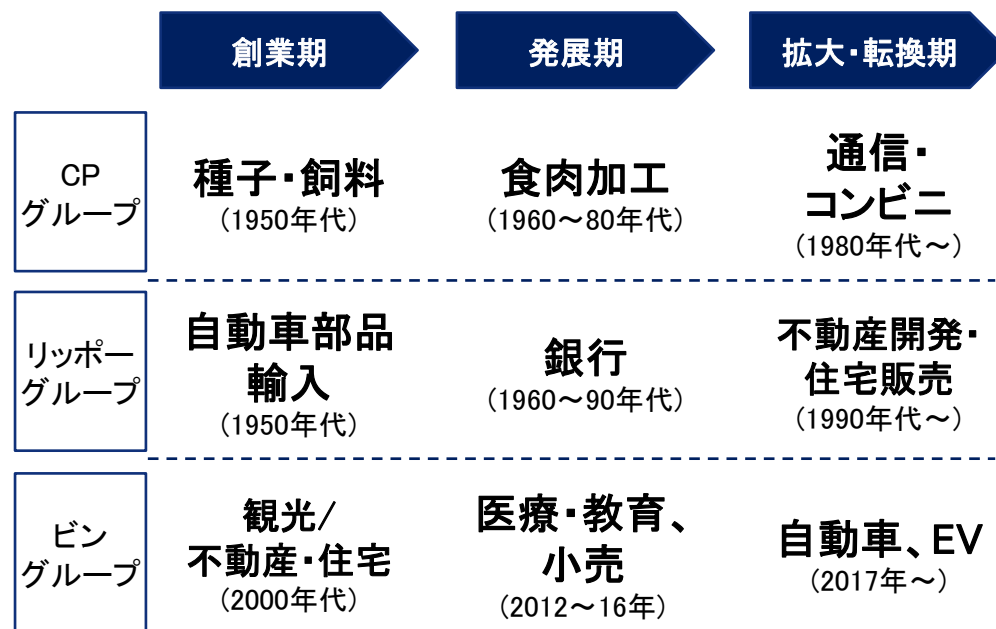
◆ 一部のローカル企業は、事業環境の変化に対応し、トップダウンによる素早い意思決定により新事業を次々と展開しながら継続的に成長を実現。

新興系テック企業 (Grab, Gojek) のサービス展開



社会課題や変容する消費者の嗜好に対応すべく
新サービスを次々とアプリ上で展開

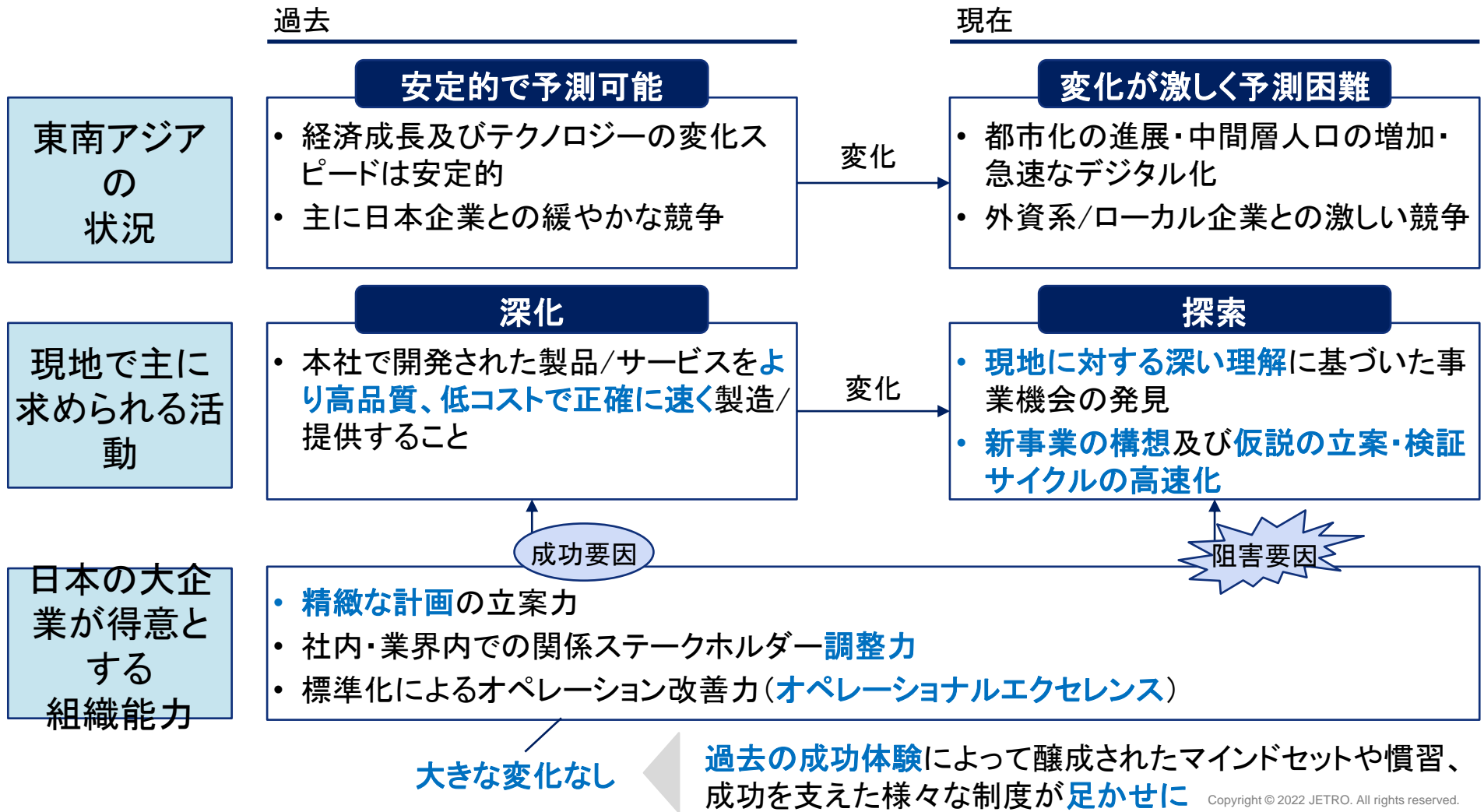
財閥系企業の事業展開



事業環境の変化に応じて事業ポートフォリオを
大胆に変えながら、継続的な成長を実現

日本企業の組織能力に関する課題

- ◆ 一般的な多くの日系大企業は、過去の成功体験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、急速に変化している東南アジアでの新事業創出に苦労している。



(参考) アジアのローカルスタッフによる日本人マネジメントの評価

- ◆ 実際に現地法人における日本人のトップ・ミドルマネジメントは「深化」的な能力が評価されているが、「探索」的な能力は評価されていない。

日系企業のアジア(中国、ASEAN、インド)現地法人のローカルスタッフから日本人マネジメントへの評価に関するアンケート調査結果*1

評価が
高い
項目
(例)

- 責任感が強い
- 顧客を大事にしている
- 規則を尊重し、適切に行動する
- 目標達成志向が強い
- 他部門の悪口を言わない

評価が
低い
項目
(例)

- 現地の商慣行をよく理解している
- 現地の文化や風俗習慣を理解している
- 現地語を熱心に勉強している
- 上の人が間違っていたらはっきり指摘する

- オペレーショナルエクセレンスを支えるマインドセット/行動ができている

- 現地での新事業創出に必要なマインドセット/行動が足りない

*1) 日系企業の現地法人で働く現地スタッフ2,182人(中国1,100人、ASEAN926人、インド156人)へのアンケート調査出所)「グローバル・マネジャーの育成と評価」(2014, 白木三秀編著)より作成

東南アジアにおける新事業創出の成功事例に見る日本企業の可能性

◆ 日本企業は「探索」の組織能力を獲得し、強みである「深化」の組織能力と掛け合わせることで、東南アジアでの新事業を成功させる可能性が十分にある。

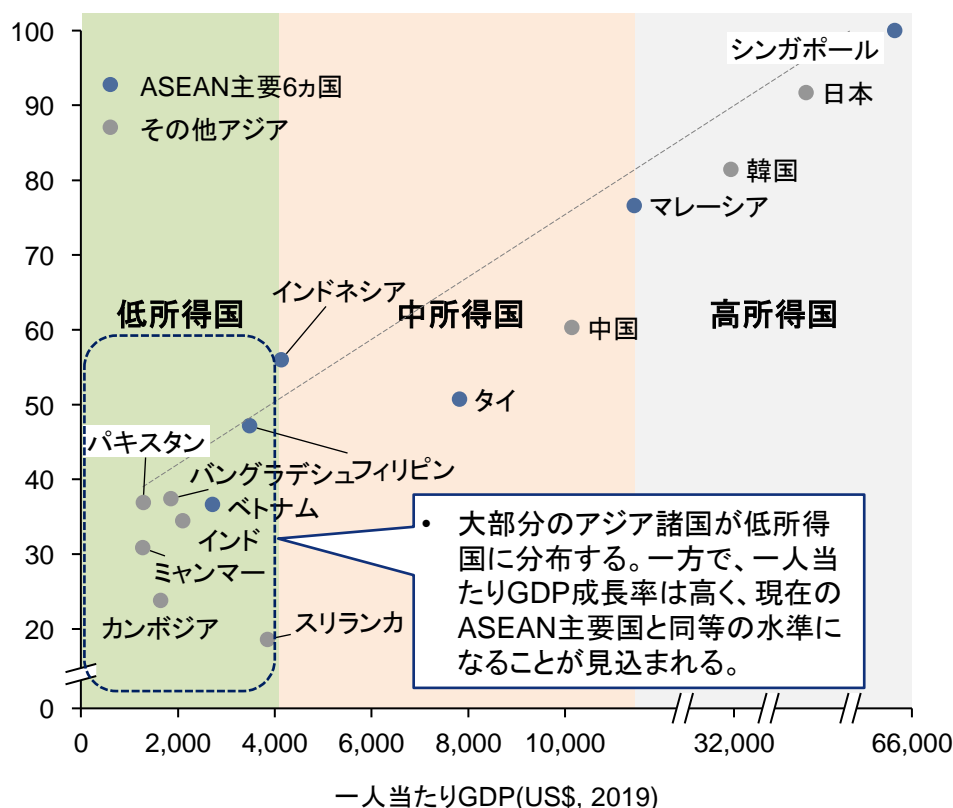
業種	「深化」活動	「探索」活動	成果
オムロンヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> 世界でトップシェアを誇る高品質な血圧計の製造 	<ul style="list-style-type: none"> 自社製品とシナジーが期待できるスタートアップとの提携によるデジタル遠隔医療サービスの共創 	<ul style="list-style-type: none"> 短期間で新サービスをリリースし、計画を上回る売上実績を達成
ダイキン工業	<ul style="list-style-type: none"> 高品質エアコンの製造 専門ディーラーとの提携による販売網構築のノウハウ体系化 	<ul style="list-style-type: none"> 現地マーケットに精通した優秀な現地人材を海外拠点のトップとし、素早い経営意思決定による新市場開拓 	<ul style="list-style-type: none"> 東南アジア各国でトップシェアを達成
サントリー食品インターナショナル	<ul style="list-style-type: none"> 日本の健康志向の消費者に向けたお茶の開発/製造技術を向上 	<ul style="list-style-type: none"> 現地のグローバル企業との合弁と現地人材の活用等により、現地の市場開拓/流通戦略に関するノウハウを学習 	<ul style="list-style-type: none"> 新商品のヒット(現地のお茶飲料市場で売上No.1)

東南アジア市場における成功の意義

- ◆ 東南アジアでの新事業創出に向けた取組みは、この先、日本企業がその他アジア新興国で勝ち抜けるかどうかの試金石。

アジア諸国の国別成熟度*1

都市化率(%、2019)



日系企業のその他アジア新興国への展開事例



ユニクロ

ASEAN

- 2009年のシンガポールへの展開を皮切りにASEAN主要6カ国への展開
- 当該エリアの売上は堅調に推移

周辺国

- 2019年にインドのニューデリーに大規模な第一号店舗を開店
- 過去のバングラデシュで失敗した経験を基に製品のローカライズを実施



ダイキン工業

ASEAN

- 1982年のタイへの展開を皮切りにASEAN主要6カ国へ展開
- 市場シェア首位を獲得

周辺国

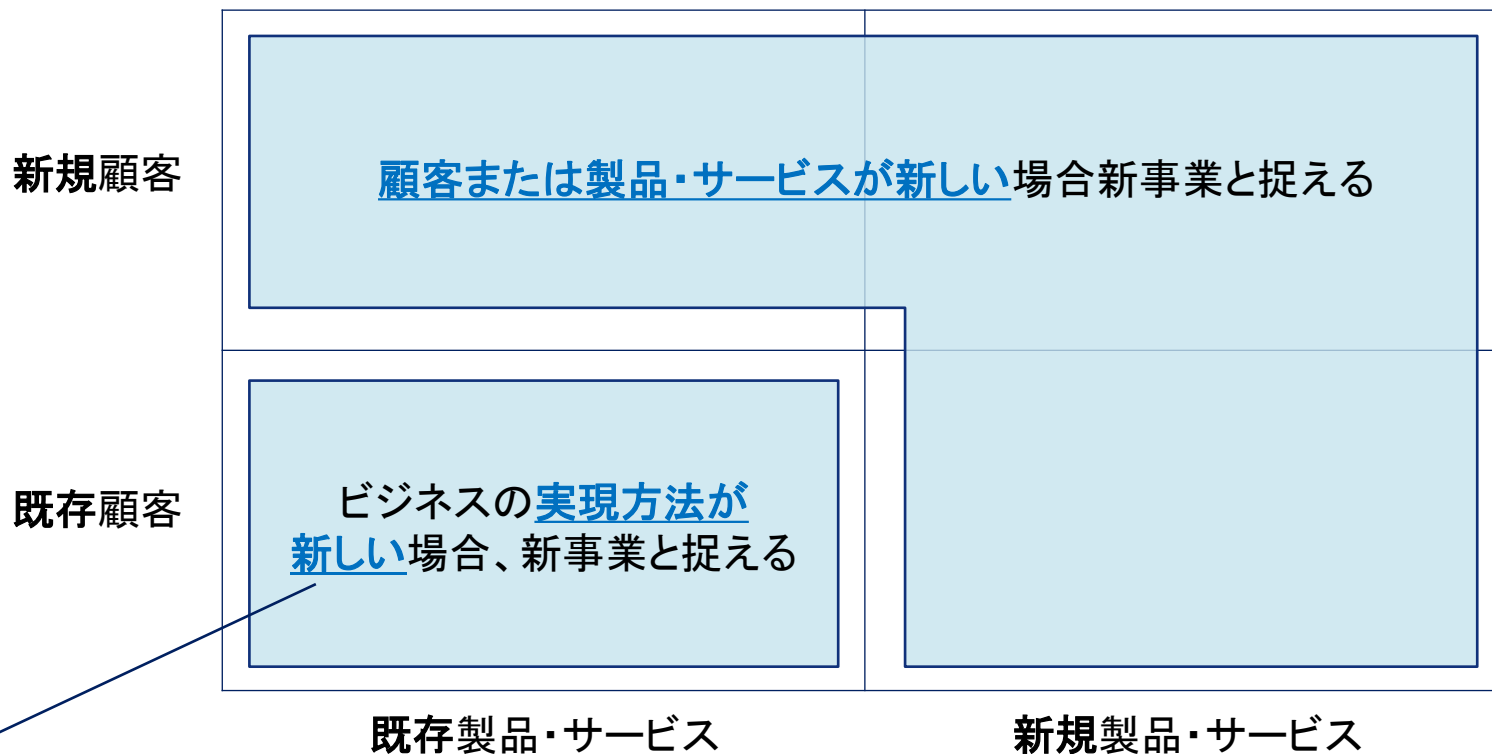
- 2014年にインドの空調機販売へ参入
- 翌年の2015年からで市場シェア首位を獲得

*1: アジア諸国のうち、GDP500億US\$未満の国は除外

*2: 所得分類はWorld Bankの定義(2021年7月1日更新)に基づく。High Incomeを高所得国、Upper-middle incomeを中所得国、Lower middle, Low incomeを低所得国と定義
出所) World Bankより作成

(参考) 本調査で定義する新事業の範囲

◆ 本調査では、新事業を広く捉えている。



【具体例】

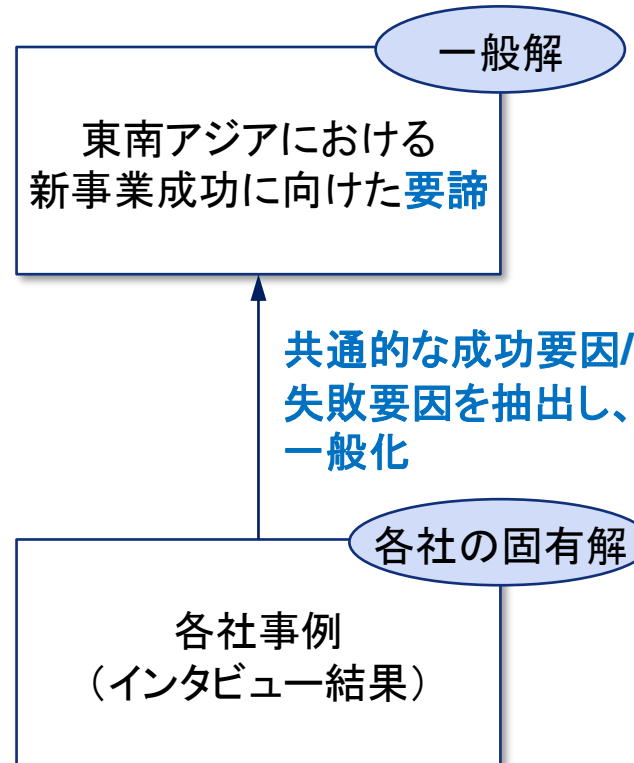
- データを活用して既存事業の営業プロセスを効率化
- 今まで実施していなかった買収・提携により事業拡大

目次

1. 背景・目的
2. 分析アプローチ等
3. 東南アジアにおける新事業成功に向けた要諦
4. 企業事例

分析アプローチ

- ◆ 30社以上の企業へのインタビュー結果から共通的な成功要因/失敗要因を抽出・整理。



共通的な成功要因/
失敗要因を抽出し、
一般化

30社以上の企業に対し、東南アジアにおける新事業創出の取組みに関してインタビューを実施

本調査のインタビューのご協力いただいた企業様

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*1 島津製作所 ダイキン工業*1 デンソー 日立製作所*1 村田製作所*1 	小売	<ul style="list-style-type: none"> イオン 大創産業 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*1
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*1 サントリー食品インターナショナル*1 ヤクルト本社 ユニ・チャーム*1 	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*1 三菱UFJフィナンシャルグループ*1
素材加工品	<ul style="list-style-type: none"> LIXIL *1 	商社	<ul style="list-style-type: none"> 伊藤忠商事 双日*1 三井物産*1
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*1

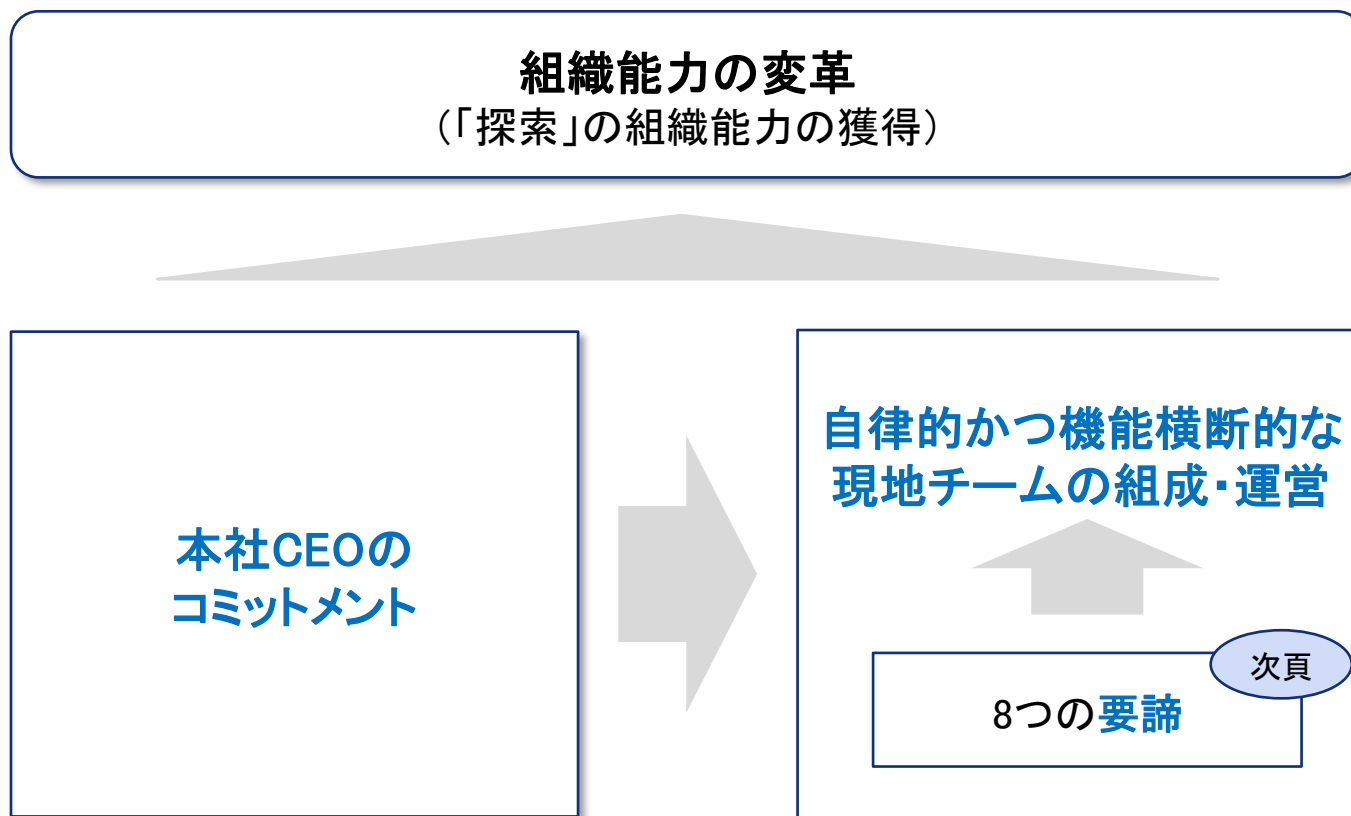
*1) 当概要版レポートにおける事例収録企業。その他の企業事例については、詳細版レポート(JETROウェブサイトに掲載予定)参照。

目次

1. 背景・目的
2. 分析アプローチ等
3. 東南アジアにおける新事業成功に向けた要諦
4. 企業事例

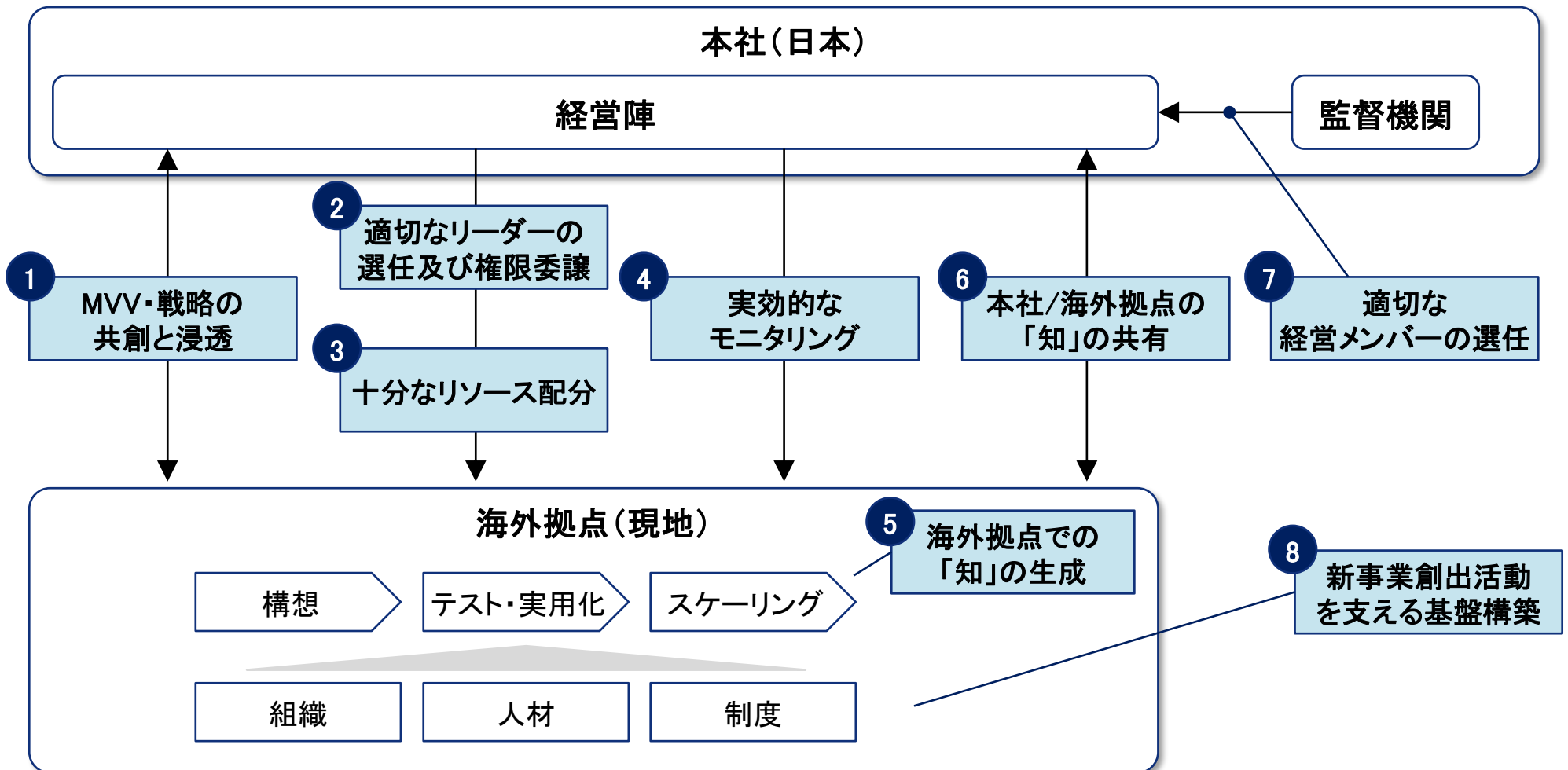
組織能力の変革に求められる要件

- ◆ 自律的かつ機能横断的な現地チームの組成・運営及び本社CEOのコミットメントが必要。

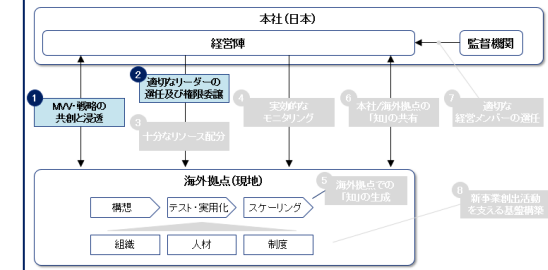


要諦の全体像

- 本社と海外拠点間の関係性の観点で要諦を8つに整理。



各要諦のポイント (1/4)



1

MVV・戦略の共創と浸透

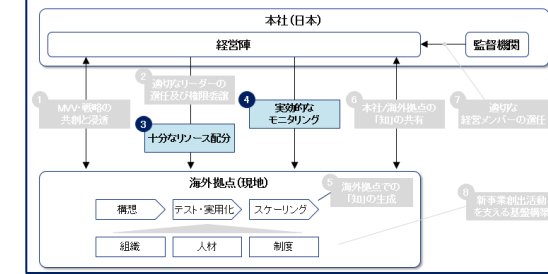
- 従業員の共感・腹落ちを伴うMVVの浸透
- 地域のビジョン・戦略を双方向的に話し合い、共創
- 海外拠点(または買収先)の企業文化・価値観を理解・尊重

2

適切なリーダーの選任及び権限委譲

- 既成概念・慣習に捉われない判断ができ、最後までやり切るリーダー
- 有能な現地人材をリーダーとし、「経営の現地化」を図る
- 十分に権限委譲し、範囲と内容も明確にする

各要諦のポイント (2/4)



3

十分なリソース配分

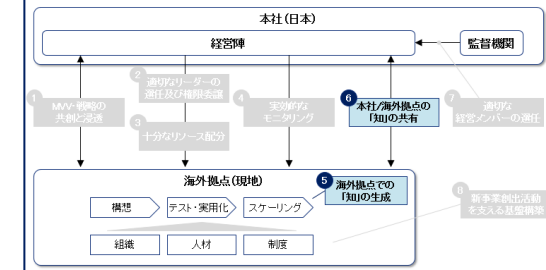
- 経営層の直接的な関与とサポート
- 既存事業のリソースとは明確に分離

4

実効的なモニタリング

- モニタリング指標の共創及び無駄な報告業務の削減
- 合理的な基準に基づいた事業判断を行い、きちんと決断する

各要諦のポイント (3/4)



5

海外拠点での「知」の生成

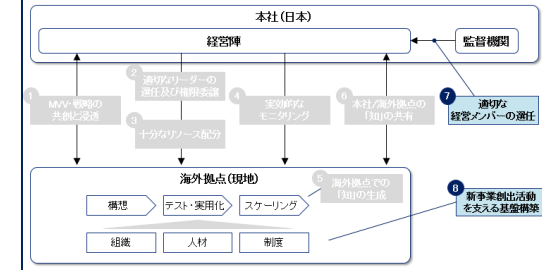
- 現地で得られた知見・ノウハウなどの暗黙知を見える化・蓄積
- 失敗時は、戦犯探しはせず、学んだ教訓を次に活かす

6

本社/海外拠点の「知」の共有

- 本社/海外拠点の知見・ノウハウ、勝ちパターンなどを横展開
- 現地から事業機会を発信し、本社はこれを受け止め次のアクションへ

各要諦のポイント (4/4)



7

適切な経営メンバーの選任

- アジア新興国での新事業創出に理解のある人を経営メンバーに

8

新事業創出活動を支える基盤構築

組織

- 新事業創出を推進する組織は、既存組織から分離

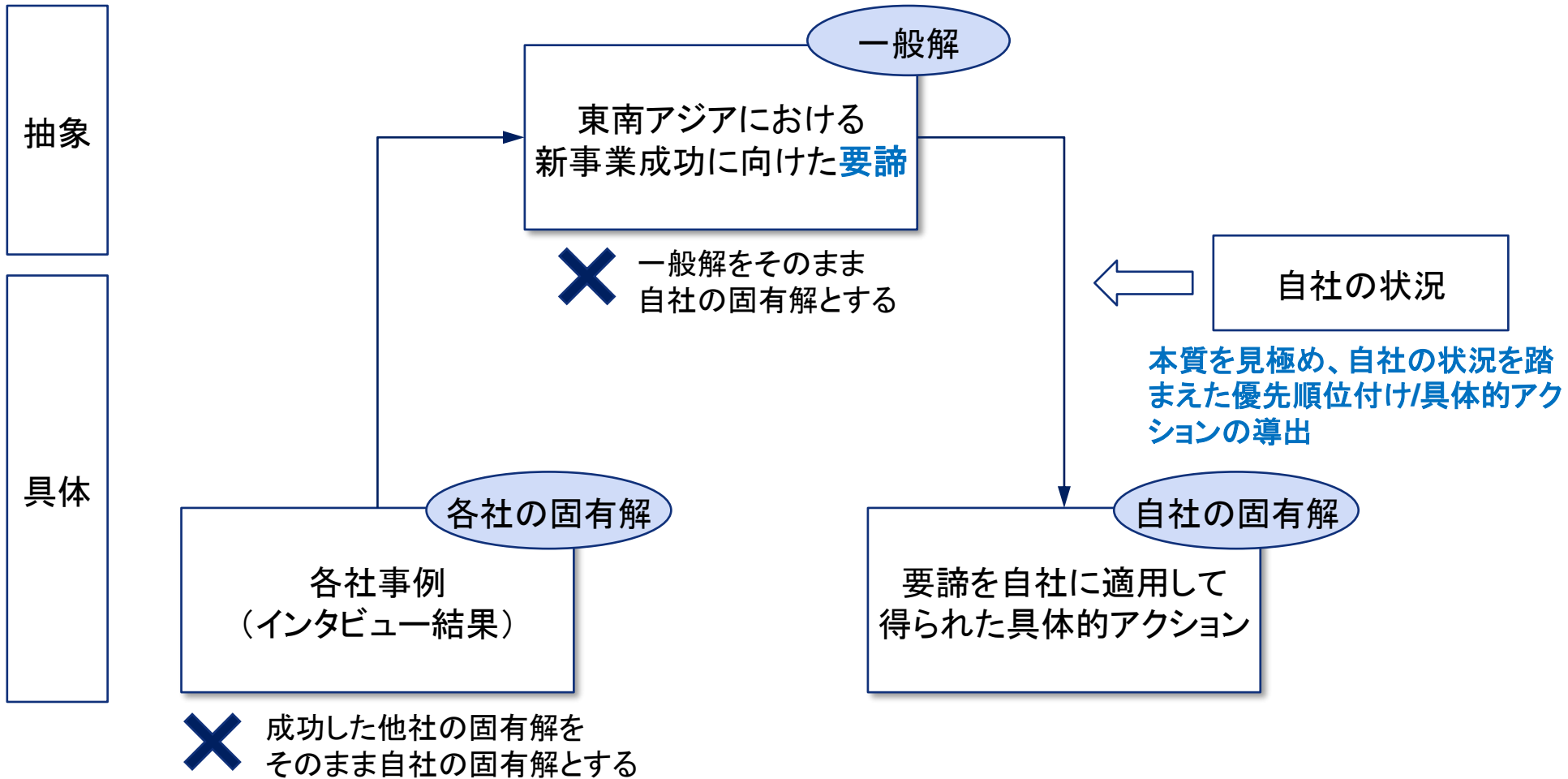
人材

- 本社と海外拠点間の調整役を配置
- 現地をよく理解する人材を育成

制度

- 現地に適した人事等制度の整備と現地人材への権限委譲
- 十分な長さの赴任期間の設定

自社の固有解の導出



目次

1. 背景・目的
2. 分析アプローチ等
3. 東南アジアにおける新事業成功に向けた要諦
4. 企業事例

- 当概要版レポートには企業事例の一部を掲載。
- その他の企業事例については、詳細版レポート(JETROウェブサイトに掲載予定)参照。

概要版レポート企業事例一覧

業界	企業名(五十音順)
機械・電気製品	① オムロンヘルスケア ② ダイキン工業 ③ 日立製作所 ④ 村田製作所
一般消費財	⑤ アサヒグループホールディングス ⑥ サントリー食品インターナショナル ⑦ ユニ・チャーム
素材加工品	⑧ LIXIL
小売	⑨ 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
金融	⑩ MS&ADインシュアランスグループホールディングス ⑪ 三菱UFJフィナンシャルグループ
商社	⑫ 双日 ⑬ 三井物産
スポーツ	⑭ 日本プロサッカーリーグ

事例① | オムロンヘルスケア

海外事業の概要

- 過去10年間において、ヘルスケア事業を注力する事業領域として位置づけ、主力商品である血圧計を中心として成長を牽引
- 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、海外売上比率は約75%に及ぶ
- 2015年から脳・心疾患の発症をなくすことをビジョンとして、インドなどで血圧計や遠隔診療サービスの普及に取り組んでいる

成功要因

現場側におけるビジョン・戦略の浸透

- 脳・心疾患の発症をなくすという「ゼロイベント」をビジョンとして明確に掲げ、インドにおける遠隔診療サービスがそのための手段であることを現場側に丁寧に落とし込んだ

CVCを通じたスタートアップとの提携の迅速化

- グループ内のCVCであるオムロンベンチャーズが、現場側によるスタートアップへの出資・提携を素早い意思決定やテクニカルな助言などで支援

本社側によるサポート

- 現場側主体で主体的に事業を進めていくにあたり、本社側がデータ連携などの技術的な面、資金的な面などでサポートを十分に提供

関連する要諦

1
MVC・戦略の
共創と浸透

8
新事業創出活動を
支える基盤構築

3
リソース配分
十分な

事例② | ダイキン工業

概要

- 1994年に経営トップからグローバル化に向けた大号令の下、海外展開を本格化
- インドでは、2009年にインド人を現地トップにし、主力工場を中心とした再スタートを機に成長
- 2011年に家庭用市場に参入して以降、売上高は6年で2倍に。約20%のトップシェアを誇る
- 直近では市場環境の変化を受けて、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

成功要因

日本での
勝ちパターンを
横展開

- 空調専門ディーラーとの提携による自前の販売ネットワーク構築という**勝ちパターンをインドでも展開**し、差別化を実現

有能な
現地企業トップ
の選任及び
本社との連携

- 現地業界に精通し有能なインド人**を現地企業トップに選任
- 本社にアジア新興国での事業に理解のある役員がおり、**現地トップとの信頼関係に基づいて地域戦略を共創**

開発・生産等
機能の現地化

- 市場の近くで顧客のニーズを吸収し、現地人材が主体となって製品を開発・生産し、販売できるように**現地に権限委譲(機能の現地化)**

関連する要諦

6
本社／海外拠点の
知の共有

1
M&A・戦略の
共創と浸透

2
適切なリーダーの
選任及び権限委譲

2
適切なリーダーの
選任及び権限委譲

事例③ | 日立製作所

アジア事業の概要

- ASEAN主要国において日立グループの事業を全方位的に展開
- 特にOT×ITの強みを活かした顧客の課題解決を目指す(社会イノベーション事業への注力)
- 1989年に設立した日立アジアが地域統括拠点として、各事業部のASEAN事業展開をサポートすると同時に地域発のイノベーションも推進
- ベトナムでの金融サービスの電子化支援は代表的な取組みの一つ

成功要因

本社事業部と地域統括拠点の連携

- 本社の各事業部が新事業の構想段階からしっかりとコミット
- 本社事業部のメンバーが現地に出向して地域統括拠点のメンバーとスムーズな連携を実現

本社による実効的な事業モニタリング

- 新事業の進捗が困難な状況に直面した時、多角的な事業判断を本社側、現地側一体となり推進
- 現地からのオフィシャルな報告は最小限にとどめ、本質的な業務に集中

地域統括拠点によるノウハウの吸収・共有

- 地域統括拠点は、現地法人の事業推進上の困難や障害に対する対応といった経験をノウハウとして吸い上げ蓄積し、他地域に共有

関連する要諦

8 新事業創出活動を支える基盤構築

4 実効的なモニタリング

6 本社「海外拠点の知」の共有

事例④ | 村田製作所

アジア事業の概要

- 東南アジアでは、ASEAN 主要国の現地法人でコンポーネントやモジュールなどの主力製品の生産・販売を実施
- 一方で**新規事業開発を専門的に行うチームを組成**し、多くの領域で新事業創出活動に取り組む
- 例えば、インドネシアにおけるトラフィックデータ関連事業やシンガポールにおけるエネルギー関連事業など、新事業に数多く挑戦

成功要因

新事業創出を推進する専門組織の組成

- シンガポールの地域統括拠点のリーダーの提案により、**探索活動を専門的に行うチームを既存の組織から独立して新しく組成・運営**

権限範囲の明確化による意思決定の迅速化

- 探索活動のスピードを上げるため、**職位ごとに意思決定できる金額や範囲を設定し、新事業参入に関する意思決定を迅速化**

失敗を許容する企業文化

- **失敗を許容する文化を有し、失敗から学びを得ることを重視し、たくさんのトライできる環境を整備**
- スモールサクセスを積み重ねる方針の明確化

関連する要諦

8 新事業創出活動を支える基盤構築

2 適切なリーダーの選任及び権限委譲

5 海外拠点での「知」の生成

事例⑤ | アサヒグループホールディングス

アジア事業の概要

- 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
- 2014年に**Etika**より**東南アジアにおける乳製品関連事業**を買収し、東南アジア飲料事業の基盤強化
- その後、**マレーシアでWONDAブランドを展開**、市場シェア20%まで成長
- マレーシア事業の成功ノウハウを他地域に横展開するため、2019年に地域統括拠点を設立

成功要因

現地の買収先企業の信頼獲得

- 現地企業を買収した際に、**ローカルマーケットに対する本気度**を示し、**対等な立場・目線**で話をする事で、優秀な現地人材が留まった

現地人材との連携、活躍

- 現地人材と日本の開発チームの連携により**現地のコーヒー嗜好に合うフレーバーを実現**
- 現地人材に活躍の場を与え、**現地チーム主導によるマーケティング活動**が成功

本社と現地間の適切な役割分担

- セールス・マーケティングの活動**は現地に権限委譲し、**ブランド管理**の観点からの商品開発は本社がコントロール

関連する要諦

1
M・V・戦略の共創と浸透

8
新事業創出活動を支える基盤構築

2
適切なリーダーの選任及び権限委譲

事例⑥ | サントリー食品インターナショナル

概要

- アジア新興国を成長地域と位置づけ、**2010年以降同地域にフォーカス**
- 2011年に地域統括拠点を立ち上げ、ASEAN各国の現地法人を統括し、現地の企業との戦略的M&Aを推進
- **ベトナムでのペプシコベトナムとの合併**を機に、ペプシコの人材や経営基盤を活用し、**TEA+ブランドのヒット**など、売上成長を実現
- 成功モデルを他地域に横展開する取組み加速

成功要因

ペプシコの
知見・ノウハウ
を徹底吸収

- **ペプシコベトナムの有能な経営トップ**を迎え入れ、**現地の市場開拓/流通戦略に関する知見・ノウハウ**を徹底的に学習

成功モデルの
横展開

- 成功モデルを他地域に横展開するための**全社的な仕組み**を作り、**経験豊富な人材を現地に派遣・支援**することで成功モデルを移植

失敗を
恐れない
企業文化

- 「**やってみなはれ**」という価値観が現地従業員含めて浸透しており、失敗を責めず、チャレンジし続けることができた

関連する要諦

2 適切なリーダーの
選任及び権限委譲

5 適海外拠点での
「知」の生成

6 本社／海外拠点の
「知」の共有

1 M&A・戦略の
共創と浸透

事例⑦ | ユニ・チャーム

アジア事業の概要

- 国内市場の成熟化に備えて、1990年代にアジアを中心に海外進出を進めた
- 2001年から、新興国を中心とする海外展開を加速し、**2001年時点で約1割だった海外売上高比率は現在6割までに成長**
- **アジア地域**を最重点地域と位置付け、アジア各国において**多くのトップシェアの商品**を有する

成功要因

エース級の
人材を
現地リーダー
として派遣

- **執行役員クラスのエースを惜しみなく現地に送り**、現地でのコミュニケーション・マーケット開拓を一任
- 結果、現地の消費者のニーズ合わせた商品の開発等が可能に

「ユニ・チャームウェイ」
という型の
横展開

- 執行役員クラスのリーダーが旗振り役となり、ユニ・チャーム語録などを使って、**ユニ・チャーム経営の定石・行動原則を現地の社員が理解・駆使**できるようにした

現地を担う
リーダー人材
の育成

- 「共振の経営」という独自のビジネスモデルを推進できる**リーダーを育成するための要件を定め、人材育成を徹底**(現地でのトレーニングプログラムなど)

関連する要諦

2 適切なリーダーの
選任及び権限委譲

3 リソース配分
十分な

6 本社「海外拠点の
知」の共有

8 新事業創出活動を
支える基盤構築

事例⑧ | LIXIL

アジア事業の概要

- 東南アジア地域では、ベトナムとタイの工場で資材の製造を行い、同地域及びインドといった成長市場で販売
- トイレ・洗面事業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（①1996年からのINAX社のベトナム市場進出の成功、②2009年のアメリカンスタンダードのアジア事業の分割・買収による事業基盤獲得、③2015年のグローエ買収によるグローバル企業への変化）

成功要因

現地法人に対する徹底的な権限委譲

- 現地のことは現地にいる人材が一番理解しているという本社の考え方のもと、ベトナム現地法人に対して徹底的に権限委譲

十分なリソースの配分

- 本社は、現地への設備投資資金の提供、優秀な技術者の派遣など、リソースも惜しみなく提供

現地・現場からの情報発信

- 1990年代後半当時、ほとんどの日本企業が中国を進出先として選んだ中、現地目線での事業機会の情報発信に従い、どの競合よりも早くベトナム注目し進出

関連する要諦

2 適切なリーダーの選任及び権限委譲

3 リソース配分 十分な

6 本社／海外拠点の「知」の共有

事例⑨ | 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

アジア事業の概要

- 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進出
- 2017年にシンガポールにおいて新業態「DON DON DONKI」の1号店をオープンした後、順調に店舗数を拡張（現在は30店舗を運営）
- 新中長期経営計画では、海外事業での売上高1兆円体制を目指すべく、独自のジャパンブランド・スペシャリティストア業態の構築・拡大を掲げる

成功要因

既存の考え方に捉われない経営トップの決断

- 経営トップが、日本の「ドン・キホーテ」などのディスカウントビジネスの成功体験にとらわれず、現地における日本食材・商品普及の可能性を見抜き、果敢に意思決定

現地での成功のノウハウを他地域へ横展開

- 香港で現地人材を店舗運営に登用し、成功
- 当成功体験から得られた知見・ノウハウを他の地域の店舗立ち上げで横展開

ローカル人材の積極的な活用

- 店長に現地人材を登用
- 現場に大きく権限委譲し、現地社員はモチベーションが向上、能力発揮
- 今後も海外店舗立ち上げはローカル人材に任せる方針

関連する要諦

7 適切な経営メンバーの選任

6 本社／海外拠点の「知」の共有

8 新事業創出活動を支える基盤構築

事例⑩ | MS&ADインシュアランスグループホールディングス

アジア事業の概要

- 東南アジアでは強固な顧客基盤のもと、**過去10年間平均成長率7%を達成**、マーケットにおける確固たるプレゼンスを確立
- さらなる成長に向けて、「変化するマーケットの成長捕捉」を含めた改革を推進
- 具体的には、フィリピン、インドネシア、シンガポールなどで**現地有力財閥や優良スタートアップとの協業による新事業創出**に取り組む

成功要因

本社からの権限委譲及びサポート

- スタートアップとの実証実験、引き受けリスクの少ない保険商品などは**現地の判断で素早く実施**
- **担当役員の強いコミット**により、新事業の**初期投資額や人員**を確保

新事業創出活動を支援する組織の新設

- **経営トップの強い意志**により、デジタルイノベーションを活用した新事業創出を支援する**デジタル戦略部**を設立
- 当組織の活躍により各現地法人が連携、**スタートアップとの協業を実現**

現地法人トップによる変革

- 現地独自の価値観 (change, speed, innovation) を設定し、**現場に浸透**
- **アジャイル**な商品開発アプローチ導入
- **年功序列に捉われず** 成果を出した現地人材を評価・昇格

関連する要諦

2 適切なリーダーの選任及び権限委譲

3 リソース配分
十分な

8 新事業創出活動を支える基盤構築

2 適切なリーダーの選任及び権限委譲

8 新事業創出活動を支える基盤構築

事例⑪ | 三菱UFJフィナンシャルグループ

アジア事業の概要

- 2010年代から、東南アジアの地場有力銀行に出資し、現地事業とのシナジー創出を目指す「**パートナーバンク**」構想を進め、成長を実現
- 一国での成功事例を他の地域に横展開するための様々な取組みを推進
- 2019年には**CVC**を立ち上げ、スタートアップの発掘・投資や本体との協業を促進
- デジタルプラットフォームの**Grab**との協業による新事業創出も目指す

成功要因

経営層の
リーダーシップ
によるパート
ナーバンクの
基盤構築

- 経営層と国際事業本部がパートナー構想を描き、M&A部隊に**優秀な人材を集め、M&Aを自由に進められるようにリソース及び権限を委譲**

果敢な
投資意思決定
判断

- Grabとの提携案件について、担当役員はその重要性を主張し、幾度とない社内協議の中で関係役員を説得
- 最終的には**社長と担当役員のリーダーシップにより出資を決定**

探索活動を
推進する組織
(CVC)の
「分化」

- CVCを組織する際に、CVCの社長が提示した条件(①**少人数による投資意思決定プロセス**、②**独自のインセンティブ体系の採用**)を受け入れ、既存の既存組織とは完全に分化

関連する要諦

2 適切なリーダーの
選任及び権限委譲

3 リソース配分
十分な

7 適切な経営メン
バーの選任

8 新事業創出活動を
支える基盤構築

事例⑫ | 双日

アジア事業の概要

- 東南アジアでは古くから肥料事業を皮切りとして進出し、様々な事業を展開
- 食品リテール事業では、バリューチェーンを抑えるエコシステムの構築を目指す
- 食料・アグリビジネスでは、肥料事業を含む農業関連事業に参入し、直近ではテック系のスタートアップとの提携なども推進
- 2021年には**ベトナム乳牛メーカー最大手のビナミルクとの提携を実現し、着実に新事業を推進中**

成功要因

特命チームによる連携推進

- ビナミルク社との提携実行のスピードを上げるために、**部門横断で5名から成る特命チーム**を組成
- **社長の強いリーダーシップ**により、各事業部から優秀な人材を指名

現地チームに対する本社からの様々なサポート

- 本社経営企画部との定例会議で社内における**無駄な詰まりの有無を確認し、必要に応じて社長・副社長のサポート**により解消
- **社長直轄のチーム**という位置づけ

「スピード感」を大事にする文化の浸透

- **スピード感をもって新しいことに取り組むという価値観**を大事にし、現場の日ごろのOJTなどを通して組織の血肉として浸透

関連する要諦

8
新事業創出活動を
支える基盤構築

3
リソース配分
十分な

1
ミク・戦略の
共創と浸透

事例⑬ | 三井物産

アジア事業の概要

- 1960年代からアジアで資源エネルギー、インフラ事業を展開
- 2010年以降は、アジアの消費者に焦点を当てた事業を展開し、中期経営計画でアジアを戦略的なフォーカス領域と設定
- 2011年にはマレーシアの病院大手IHHに出資、成長を支援。2018年に筆頭株主となる
- 消費者エコシステムの構築を目指すため、現地企業とのパートナーシップを進める

成功要因

海外拠点と本社間のビジョンの共創

- 地域本部が東南アジアにおける消費者事業の可能性を**継続的に発信**
- 本社と地域本部間で消費者エコシステムを構築するという**方向性が共有**され、**本社経営層がサポート提供**

新事業を推進する専門組織の設立・運用

- 消費者エコシステム事業を推進するため、**事業本部横断の専門組織**を設立
- 当組織が中心となり、新しい消費者事業の開発を推進中

経営層の強いコミットによるリソース確保

- 現地財閥との提携に向けてリソース確保が課題だったが、当案件をフラッグシップと位置づけた**経営層の強いコミットメント**により、必要なリソースを確保

関連する要諦

1 共創と浸透のM&A戦略の	6 本社／海外拠点の「知」の共有
8 新事業創出活動を支える基盤構築	3 十分なリソース配分

事例⑭ | 日本プロサッカーリーグ

アジア事業の概要

- 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という問題意識のもと、当課題への対応のために、アジア地域に着目
- 2012年には「アジア戦略室」を立ち上げ、アジア事業開発のプロジェクトを本格化
- 特に、タイではスター選手の活躍もあり、大きな成功を収めており、当モデルを横展開するために取組みを推進中

成功要因

チャレンジの 奨励及び 権限委譲

- 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
- 現場の責任者がアジア事業の重要性を訴えたところ、**役員は快く承認、権限を十分に委譲**

チャレンジした 結果としての 失敗は良しと する文化

- 失敗やミスから学びを**気軽に共有する文化**が浸透
- 失敗しても**再度チャレンジする機会**を提供

プロジェクト チームによる 自律的な 事業推進

- 上記のようにチャレンジを奨励、権限を委譲し、失敗を許容する文化があり、プロジェクトチームは**自ら一定範囲において事業判断・意思決定をしながら主体的に事業を推進**

関連する要諦

2 適切なリーダーの
選任及び権限委譲

5 海外拠点での「知」
の生成

8 新事業創出活動を
支える基盤構築

ご覧いただき、ありがとうございました。

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

担当：小林大和・横井勇一



+65-6221-8174



SPR@jetro.go.jp



Hong Leong Building, #38-04 to 05, 16
Raffles Quay, SINGAPORE 048581

■ 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、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載