

サービス産業の国際展開調査

株式会社マンダム（国内）

※本調査シリーズは『サービス産業の国際展開』に関する調査を本旨としておりますが、製造販売業における国際展開はサービス産業の海外ビジネスにも参考となることを鑑み、今回マンダム社にご協力をいただいたものです。

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 マンダム

【インタビュー相手】海外事業部 次長 八木浩明様

【インタビュー地】国内

【日時】2009年12月4日

Q. 海外赴任のご経験について教えてください。

1992年5月～1996年7月まで、マレーシアに駐在し営業・マーケティングを担当していました。その後本社に帰任した後、アジアを襲った通貨危機直後の1997年11月～2006年7月までタイに責任者として駐在しました。現在も海外業務の関係で頻繁に出張しています。最近ではインドネシアからの開拓中のインド及びインドシナの事業の業務ウェイトが高いため、必要に応じて出張でフォローしています。

Q. 御社がインドネシアに進出した理由を教えてください。

私が先輩から聞いた話によると、インドネシア現地法人は1969年に設立し、当初より現地生産を目的に工場を立ち上げたということです。なぜインドネシアかというと、当時、マンダムの前身の社名である「丹頂」のチックやポマードが日本国内で大ヒットしていました。それを日本に出張してくる華僑・華人のビジネスマンが関心を示し、当初は彼らが国に帰った時に配るためのお土産用に大量に購入し持って帰っていました。そのことで商品の評判が口コミで中国系の人々の間に広まったと聞きます。その中である華僑系のビジネスマンが、丹頂チックやポマードを現地で作りたいと申し出てきました。この動きが1958年のことです。そのような経緯から当初はフィリピンのマニラへ技術提携にて進出しました。これがマンダムとしての海外での事業展開の始まりです。この当時、アジアではフィリピン・マニラがアジアでは一番の国際都市であったといえます。英語も通用するという側面もありました。1ペソも180円というレートであり、日本におけるドルの半分の価値でした。このことから価格競争力がありました。このご縁もあり、その後、香港、シンガポール、タイなどに貿易あるいは技術提携ベースで進出していきました。

インドネシアには香港経由で現地に商品が流れていました。既に現地にある程流通と顧客がついていたため、インドネシアに工場を作ってもすぐに市場へ商品が流通する環境にありました。インドネシアでの成功要因として認識していることには、大きく3つあります。現地の優良なディストリビューター（パートナー）との奇跡的なめぐり合わせがあったこと。販売力の強いインドネシアの会社が当社と密に連絡を取り

合い、市場を開拓していきました。2つ目が現地市場だけを見つめた商品開発を徹底してきたこと。3つ目がインドネシア事業を立ち上げた初期段階より日本本社から大量に人材を投下し基盤を構築したこと。当時の経営トップも海外市場に強い関心を持っていました。会社トップの意思として、商品を通じた現地へのお役立ちという思想と、アジアに出るという明確な方向と想いがあったのです。

Q. インドネシアのパートナーとは「奇跡的な出会い」だったのですか。

私は詳細な経緯は知らないのですが、社内的にはそのように語り継がれております。インドネシアパートナー側トップと当社のトップが各々意思決定権をもっており、トップ同士の話として商談が進行したので意思決定も早かった。その積み上げのおかげで、両社の信頼関係のベースを作ることができました。当時の経済状況・市場環境などあらゆる環境や競争与件が現在と大きく異なる中、当時は事業に夢やロマンを感じられる時代であり、経営者の想い、意志の部分が大きく影響し、お互いに共有でき信頼関係を構築することが出来たのだと思います。

Q. 現在、海外事業の運営はどのようになされていますか。

私が所属している海外事業部が海外事業の統括管理部署です。但し、インドネシアについては現地株式市場で株式公開させていただいていることもあり、現地主導でビジネスは進められています。グループとしてコンプライアンスやガバナンスに則った事業推進支援と進捗管理は本社海外事業部と内部統制部で司ることになっています。

Q. 海外事業部の体制について教えてください。

昭和46年(1971年)に、丹頂からマンダムへ社名変更がされた際、海外の貿易事業は別会社でなされていました。インドネシアなどには各商品の処方にあったスペックの原材料を貿易で供給していました。

現在、海外事業部の人員は17名です。2課体制にあり、「業務管理課」は海外のあらゆる業務管理全般を司ります。広範に渡る社内手続き申請業務あるいは社内上申、現地社員の研修企画から運営です。ありとあらゆる庶務業務等海外事業所の後方支援などがメイン業務です。「事業推進課」は海外グループの現地会社と連絡を取り合いながら、現地主導をベースとした海外での事業を推進、グループ事業推進と今後の成長シナリオ、戦略検討等の業務を手掛けています。

Q. 海外に赴任を希望する人材はいらっしゃいますか。

自分から海外赴任を希望する人もいます。その他は各国での業務内容・スキルなど必要性に応じて選定します。たとえば「営業・マーケティングの意思決定者」、や「各セクション担当マネジャー」、「設備・機械関係に強い人材」、「商品開発」の人材もいます。日本国内での専門性を持って業務に取り組んでいた人材を必要に応じて海外で活用するという形です。

我社のグループ経営において、「海外事業を成長エンジン」として位置付けていることもあり、人事部によれば、インドネシアに限らず、海外赴任希望者は増えていると聞きます。それは技術系や開発部門や営業・マーケティング部門から等幅広い。また我社では、人事部と海外事業部が協働で運営している「海外交流研修」を毎年開催しています。国内・海外現地スタッフより公募及び選抜し、海外のグループ会社と一緒に訪問します。我社のグループの展開や市場を実際に煮て回り、グループの「カタチ」を感じるにより、各人の業務におけるいろいろな「気づき」を感じたりするので、それらの研修体験や研修に参加した先輩や同僚の話聞くことにより、「海外業務にチャレンジしてみたい」という1つの動機付けになっていることも確かです。私も我社らしいユニークな研修であると感じています。

Q. 海外人材については採用時から工夫をしているのでしょうか。

最近では工夫という意識をしています。語学ができる人材や外国人人材を採用しています。特に近年では当社は中国ビジネスを強化する必要があるため、中国事業を意識した人材を採用しています。外国人人材も所謂「本社採用」です。将来的には、当社で様々な業務を経験して、中国ビジネスでの要員、他国・他エリアの要員というイメージはあります。しかし日本で生活を続けているうちに人生設計も変わることもありますので、思い通りになるかということ、それはなかなか難しいことです。

Q. 海外での職務の要件はどのようなことでしょうか。

特にはありません。特に言語については「習うより慣れろ」という精神で現場に放り込みます。現地でのOJTで現地での仕事進め方やポイントを、実務を通じて覚えてもらいます。一番重要なのは「本人の意思」「スタンス」であり、加えて日本国内でのキャリアや経験でしょう。勿論上司の（評価）コメントも取りながら人選を決めていきますが、海外で仕事をしてもらうには精神的にタフでなければなりません。海外事業部で（海外事業所においては）「こういうスキルを持つ人材が欲しい」というリクエストをすることもあります。例えば、海外事業所の機能が販社であればマーケティングの経験を優先します。営業であればディストリビューターとの関係強化が必要であ

り、そのためには日本国内の代理店や量販店本部との担当経験を重視します。その他、流通政策や戦略的発想を求めることもあります。

海外では現地特有のやり方もあります。確かに日本の流通は海外の商慣習とは異なることもありますが、日本市場は我社の既存最大市場であり、高度な対応を必要とするマーケットです。我々グループ事業の中であくまで市場のひとつであると位置付け認識しています。事実参考となることも多いので、流通が現地化する仕組み作りや政策立案場面においてそれらスキルを生かしてもらおうといった期待も投入する人材にはあります。

海外への出向（派遣）者には、海外事業担当役員から直々にミッション（業務確認書）が与えられます。海外派遣者の赴任期間はだいたい5～6年です。派遣される本人の持つ業務スキルと海外現地での課題を加味し、本人に具体的なミッションを与えます。派遣される本人が明確に海外でまずやらねばならないことがわかるのです。そのためにこの役職で派遣するぞ、役割はこう、目的はこうだ、といいます。逆に言えばそうでもしないと、海外現地の現地人材もなぜこの人材が日本から派遣されたのか、納得しないでしょう。

Q. この海外赴任にあたり個人のミッションを明らかにする制度はいつ頃から始めたのでしょうか。

ここ10年くらいではないでしょうか。

Q. このアイディアは考えついた理由を教えてください。

海外現地からの人材に関するリクエストに応える際に、日本国内に（その要望に応えられる）適任者がいても、適任者である本人が（海外での業務に関して）ピンとこないことがあります。本人スキルは適任にもかかわらず、海外には行く気がない、というケースです。その場合、海外で仕事をするために本社から明確な「本人に期待するポイント」を伝えてあげるとそのような人材の海外業務のモチベーションアップに繋がります。もちろん海外で仕事をするにはミッションだけではすまされません。ほかの幅広い業務にも対応し、忙殺されながら海外現地で頑張ってもらいます。

Q. 具体的な海外派遣員の仕事はどのようなことですか。

海外現地では最低でもマネジャーの立場となります。もちろんマーケットや（赴任する）国によって違いますが、我々の場合当社製品のマーケットはまだまだ基盤整備期であり成長中であるので、市場や販路開拓といった戦略立案・運営・執行がメイン

業務になります。また、その戦略に関してグループとして必要な情報があれば、関連部署とコーディネートして戦略を作り、海外現地に再び情報を落とししていくというPDCAサイクルを廻していく格好です。

Q. 商品戦略の具体的なケースはどのようなことですか。例えば御社製品である「ワックス」の小分け販売戦略などについて教えてください。

当社の開発の理念でもある「現地の生活者発、現地の生活者着」といった考え方のなかで、生活者へ訴求力のある価格を設定していくこともそのひとつです。また、当社の持つブランドの世界観（商品のトーンや、マナー）が現地の社員が持つトーンやマナーとぶれないように調整していきます。特にパッケージやデザインなどはぶれてはいけない点で、市場・生活者の購買動向により「変えなければいけないこと」と「変えてはいけないこと」があります。

Q. 商品がマーケットに深く浸透していく源はどのようなことなのでしょう。

日本からも市場調査ということで、ローカルマーケットを見に行きます。現地へ赴任している人間は足で稼いで、現地で「温度感」「におい」など五感で感じるために現地・現場を見に行くのです。現地の生活者の家の中にも入って行き、洗面所・浴室を見せてもらうなどをします。海外現地では生活者調査は必須事項です。何処にいても「商品を通じた生活者へのお役立ち」の理念で商品コンセプトを固めるところから実践しています。

Q. 現地生活者の家に入っていく際に見るべきポイントはどのようなことですか。

商品（開発）のコンセプトを固めるためには、「セントラルロケーション」方式で調査カテゴリーを決め、そして現地の想定ターゲットとなる生活者を集めて、当社の質問に答えてもらいます。単純に「好き・嫌い」の判断を聞くなどします。また、この商品の実際の使用シーンはどのようなものかと考えたときに、実際に現地生活者のお宅を拝見して話を聞きます。さらに現実にどのような商品を使用しているか、使用してみてどうだったかなども聞き取ります。いま使っている商品の不満点を見つけ出すところから始まり不満を解消することにより、生活者ウォンツを探っていく。それはやはり現場に降りないとできません。

Q. 「現場主義」は社としての基本姿勢なのでしょう。

当社の DNA のひとつでしょう。日本国内でも同様です。これがインドネシアにも同じように浸透しています。開発の考え方やプロセスは日本もインドネシアも同様なのです。

Q. その際の現地人材の活用方法についてお聞かせください。

基本的には現地人材は現地で活躍してもらいます。勿論優秀な人材はマネジメントにも登用しています。現地化して人材を活用していきたい。ローカリゼーションです。他社の事例ではローカル人材に現地経営を任せてしまったらとんでもないことになったという話をよく聞きますが、当社はマーケティングや開発スキルのトレーニングや研修を実施し徹底しているのでそのようなことはありません。研修としては具体的には年一回マーケティング研修「基礎編」と「バージョンアップ編」を開催しており、また幅広く現地スタッフにも受講してもらうように「英語編」と「中国語編」を行っています。営業、マーケティングの幹部候補を本社に集め、実務を事例にしたカリキュラムやマンダムの歴史をレクチャーしたり、また歴史や過去のケーススタディを通じて我社の根底にある DNA、考え方などを教育し共有しています。また講義によっては本社トップマネジメントが講師としてレクチャーしています。

Q. トレーニングの効果はいかがでしょう。

モチベーションアップとグループとしての一体感の醸成の部分が大きい。もちろんスキルを座学で詰め込んでも限界があります。マンダムはどのような会社であり、どのようなシステム・考え・思想で人々が働いているのか、ということを再認識してもらう機会となります。また、インドネシア、フィリピン、シンガポールなど世界各国から現地人材が集められることによって、彼は皆、同じ「マンダム」の理念のもとで「商品を通じたお役立ちの拡大」という同じ想いを持って働いている仲間であるという横のつながりを感じることで、一体感が生まれるものです。

Q 商品販売上でテコ入れが必要になった際は、どのような手段を取るのですか。

まずは販売促進をかけます。その担当は現地の営業部隊、マーケティング部隊です。しかし販売の減少には様々な要件があります。例えば消費者の嗜好変化やトレンドの変化ということであれば、開発部隊のmatterとなるでしょう。そのためリニューアルしなければならないのであれば手掛け、もしそれでもトレンドに合わないということであれば思い切った商品の改廃をすることもあります。その判断も基本的には現地主導です。毎月各海外事業所から事業報告をあげてもらうので、記載されている数字、

差異要因を逐一チェックして海外事業部でもコメントしています。内容によっては課題として吸い上げます。

Q. インドネシアで成功している商品の近隣諸国等への「横」展開についていかがですか。

年に一回、海外現地法人代表者が集まった代表者会議、NIES,ASEAN,中国といったマーケットセグメント別に各国のマーケティング実務者を集めた会議をそれぞれ開催しており、各国事業の進捗を管理しています。評価・反省・総括はもとより、日本・インドネシア生産の新製品情報、広告宣伝方針、今後のマーケティング計画を共有情報として各国にインプットします。また、そこで今後重点化していくカテゴリーなどの協議をし、統合を図ります。各社ともに事業計画、販売方針・施策を持っているので、この該当商品について当国で取扱うという方針があれば、その後は現地に主導で細かいやり取りを関係部署と重ねて販売施策に落とし込むという格好です。

海外現地で魅力的なカテゴリーがあれば、「開発要望書」が海外事業部に上がってきます。それを商品開発部らと吟味し、市場性ありと判断し OK が出れば、日本で開発を推進していく段取りです。商品開発の頻度は日本国内がかなり多い。日本は商品ライフサイクルが異常に早いので、常に市場に対応するためのスピードと「鮮度」が重要です。

Q. インドネシアで大ヒットしている女性用化粧品の開発について教えてください。

インドネシアで徹底的に現地市場を見つめた商品開発を進めてきた結果、マーケットからの要望でした。既にインドネシアでは販路もできていたこともあり、インドネシアでの事業規模拡大のためには化粧品ビジネスのボリュームゾーンである女性をターゲットに市場を獲得する必要がありました。中味や機能的にも、幸い日本で取引のあった OEM の企業が開発ノウハウを持っていたこともあり、指導をいただきながら開発しました。インドネシア女性にもご好評いただいている商品となっています。

Q. 女性用化粧品の値段は安価に感じました。

化粧品でコストのウェイトが最も負担になるのは包材と中味原料です。当社は自社で容器成型プラスチック工場を保有していたことで、大きな競争力をつけることができています。インドネシアには包材メーカーが少なく供給体制・品質にも問題があり、進出早期より自社生産設備を持ち、結果的にそれが価格面での競争力に繋がっています。上市後は現地のディストリビューターが強力な流通網と支配力で商品を店頭へ配荷していきましました。配荷についてはディストリビューターの意見を取り入れながら、

ある程度導入店を選別しながら進めました。

Q. 化粧品の近隣国への進出について教えてください。

フィリピンでもスタイリング剤などの「サチェット」が人気です。フィリピンの零細小売業（パパママストア）である「サリサリストア」でも取扱っていただいているほどです。

Q. 日本で女性用化粧品販売はあり得るのでしょうか。

スキンケア商品は日本でも開発し展開しています。スキンケアやメイクアップ化粧品は、東南アジアでは肌色や各国で色見の好みも異なります。また日本の化粧品のトレンドは非常に早い。しかしトレンドや機能性などは差別化でき、日本製の品質・信頼感の部分では現地生活者はベネフィットを感じる部分があると思います。さらに細かい部分への生活者のこだわりもあるので、今後当社がさらに「生活者発・生活者着」の視点で掘下げて提案していきたい。

Q. インドネシアで開発した商品とともに現地人材も近隣他国へ出ることはあるのでしょうか。

既にも実施しています。現在、海外では10社展開しています。海外での各社管理方法は、「NIEs グループ」、「ASEAN（フィリピン、タイ、マレーシア）グループ」、「インドネシア」、「中国」という分け方です。インドネシア生産品はASEAN3カ国で展開し、NIEsは日本で生産したものが主力となって展開しています。

当初、各国の一人当たりのGDPや購買力、ライフスタイルなどからマーケットセグメントを分けて展開管理してきたのですが、国によって例えば、マレーシアでの商品流通は日本製品とインドネシア製品の展開構成比はおおよそ半々です。以前はインドネシア製品の割合が大きかったのですが、商品だけでなく生活者のライフスタイルの変化や流通変化による要因もあります。つまりモダントレードの販路では、当社の営業員が直接手掛け直販にて展開しています。所謂パパママストア等は各エリアの代理店が商品を配荷しています。それらの流通に向けてはいわゆる「手離れの良い」マス流通に販売しやすいものを供給し販売しています。いずれにおいても各流通に向けて商品は販売できるようになっています。

Q. 御社にとって「ASEAN グループ」はボリュームゾーンということでしょうか。

まさにその通りです。しかしその一方で競争が激しい。メジャーブランドのパワーゲームに巻き込まれない戦い方で市場を攻めていくつもりです。我社の「身の丈」にあった戦略と戦い方を展開していただけます。

Q. 御社のライバル企業に「勝つ」ポイントはどのようなことでしょうか。

マーケティングの4Pの視点でターゲットとしているお客様を絞り込むことです。流通、商品のカテゴリーを分けることが重要でしょう。また、技術的な強みで勝てる部分持つことも重要です。それと、**Only One** 目指すこと。我々の考える **Only One** とは、「人から学ぶことはあっても、人まねはしない」ことであり、独自性があり、マンダムらしさを数多く保有することです。

Q. 戦略策定は海外現地主導となるのでしょうか。

ケースバイケースですが、基本は海外現地主導です。会議や本社の海外事業部 事業推進課からの出張などの際に現地から上がった意見・課題を検討します。まずは海外現地発です。意見をうまく整理し優先順位をつけ、関係各部署とコーディネートし推進するという感じです。

Q. 海外現地では現地人材の意見が取り入れられるということでしょうか。

やはり現地の人材が一番マーケットと生活者を分かっているので、まずは彼らの意見を吸い上げることから始めます。当然、出来ることと出来ないことはあるので、当社の強みで戦える部分で絞り込むことになります。

Q. 本社での話し合いにも現地人材は入りますか。

開発部門のメンバーが海外現地を訪問し、現地人材も参画しミーティングなどを行っています。

Q. 今後の御社の海外展開について教えてください。

まずは中国を深く攻めていきたい。これまでも広東省の中山（チュンサン）で工場を展開し、広東省より商品展開をしてきました。広東省に拠点を置きマーケティングを試みたものの市場に対する影響度や市場変化スピードに対応するには限界がありました。そのため 2008 年 10 月に上海にマンダム 100%出資のマーケティング会社を

立ち上げました。現在では中山は生産拠点、上海のマーケティング拠点の2か所体制で中国ビジネスを進めています。これらに現在は重点を置いています。中国以外ではインドシナです。タイの現地法人を中心に、ベトナム、ミャンマーを市場として攻めたい。当社のタイでの取引先がベトナムとミャンマーに流通ネットワークがあります。こちらと取組みマーケットを拡大していくつもりです。

Q. 御社はパートナーに恵まれているようですね。

昔はアジア各国には外資規制があるため、合弁が前提、それも現地がマジョリティーシェアを持つ形での進出を余儀なくされていましたが、最近では外資規制も緩和されてきています。特に流通の場面でのパートナー探しが重要と考えています。現地に強い流通企業と組む必要があります。パートナーの探し方にはいろいろな方法があります。

まずは街のできるだけ多くの零細小売店の「店頭」を訪問してみます。そこで当社の競合ブランドに限らず他のカテゴリー商品でも各店頭で取り扱いの多い、よく店に導入されている商品を見極め、ベンチマークとなる商品を探すのです。そして、その商品をどこから仕入れているか、つまり「直」に仕入れているか、または問屋（代理店）経由で仕入れているかを直接店舗の人間に聞きます。それからルートがわかってくる。ルートを聞いているうちに、そのエリアでは、どの流通企業が強いのがわかってくるものです。そしてその企業を探し出して、直接コンタクトを取ります。勿論当社との条件に合わないこともあります。あるいはすでに競合企業との取引がある等の関係もあります。

Q. このような流通企業などの探し方は、海外ではいつもされていることなのですか。

最近のアジアでは事業や情報面でのインフラが整ってきています。またローカル人材に聞けばたいい情報を持っているものです。例えば営業やマーケティングの現地スタッフを現地で中途採用すると、現地の当該企業の職歴を持つ経験のある人材だったりもします。このようにいろんな方面にアンテナを張り情報源をいくつか整えていくのです。

昔は事業環境も今とは異なり、情報面のインフラがなかったため、私も上司や先輩から、「流通とは、自らの足で作るものだ」と叱咤激励されました。根性論もありました。しかしながらこれらの経験・体験を経ていえることは、安定的に成長、発展している企業は、共通して強い流通網を構築しています。強い流通とは、商品が最も効率的に生活者に行き渡るシステムです。我々メーカーは、商品や商品を作る為の設備や技術者、資金は日本から現地へ持って行けます。しかし流通はそうは行きません。そ

れはその国の歴史、文化、風土のうえに成り立って出来ているものだからです。

「度胸」と「気合い」がないと新しいビジネスをこじ開けられない部分も確かにあります。このような「自分で切り拓く」というメンタリティというか、当社には海外事業における DNA があります。例えばフィリピンのサチェットが、サリサリストアに入り込む戦略を立案する際、現地人材の家族がサリサリストアを経営しているということを知りつけ、その経営者に頼んでストア内に座り、1日中客筋をみていたという日本人社員もいました。お客様の流れを見て、どこから買っているかをさかのぼって分析をし、アプローチ方法などを模索していました。要するに現場がわからないとだめということです。加えて言えば、その様な努力をしている人材に対して、組織（会社）として評価をするというスタンスというか認識をし、サポートする体制と風土が必要でしょう。努力する人材は事業の業績にも出てくるので結果的に評価されるものです。

Q. インドでの展開について教えてください。

インドネシアから直接輸出し、代理店に卸しています。現在はムンバイからのルートとデリーからのルートで販売し流通網を広げている最中です。インドのビジネスですが、インドの事業パートナーは、もともとはドバイで取引をしている方です。そのドバイでの代理店の方がインド人経営者でした。このパートナーとはもう 10 年以上の付き合いがあり、信頼が厚い。インド人パートナーが故郷（インド）に錦を飾りたい事業を起こしたいという想いと、インドの市場としての可能性がより現実味を帯びてきた経済・市場の変化のタイミングとが合致したことも背景にあると認識しています。彼の親戚関係者がインドで会社を作り、そちらが流通網の構築と拡大を担ってくれています。インドではインド人の感覚でビジネスをしているからこそできる。インドマーケットは日本人では手に負えません。例えば、生活者シーンでは、インドの多様性といってもなかなか奥が深く簡単に理解できるものではなく、また商売の場面においても、適正マージンの感覚や商習慣などやはりインド人でしかわからないでしょう。インド人パートナーからインドでビジネスをしたいという提案もらったことは当社としては大きい。インド人パートナーには、過去 10 年以上のドバイでの事業を通じて、我社と製品に対する理解と信頼と愛着もあります。そのため彼らの要請に応じて、インド市場を一緒に見つめインド専用商品も出してきました。当社のスタンスも彼らは理解しており、そのためインドでも当社は成功するイメージが持てることも大きいのです。

勿論、配慮というのでしょうか、先方への気の遣い方もあります。「日本流」を無理に押し付けても市場で成功しないでしょうし、また信頼関係に傷がついてしまいます。なお、このようなビジネス展開についてはインドネシアと連動しながら海外事業部が

把握し、推進しています。

Q. 海外事業部人材には海外経験が豊富なのでしょうか。

現海外事業部長は前任のインドネシア社社長職にありました。また海外事業部にはマレーシア、台湾、中国、フィリピン、シンガポールなどの駐在経験者が配属されています。各人の海外現地での職歴は、海外拠点の経営者もいれば、営業マーケティング担当もいれば工場運営、生産管理担当もいます。さらに新卒で海外事業部に配属される人材もおります。最初は海外事業部で担当者のアシスタントを務めますが、ゆくゆくは最低一回海外要員として海外へ駐在することも視野に配属されています。

Q. 現地人材の本社での活用はありますか。

海外事業部にはいませんが、社内にはインドネシア人、中国人が配属されています。将来的には彼らのような人材は国際業務の管理を担ってほしい。また、マンダム流の営業や流通のやり方を知ってもらうため一般社員と一緒に仕事をしてもらっています。この現地人材の活用については、他社での活用状況をみながら勉強しているところです。

Q. 海外でのビジネスで一番難しかったことはどのようなことでしょうか。

国によって違いますが、規制関係です。当然のことながら、各国に薬事法やFDAがあります。国によってはこれらのレギュレーションの急な変更には閉口してしまうこともあります。これらの情報収集と対応は中央研究所に薬事専門部署があるので、彼らがアンテナを張り随時対応をしています。また、海外現地でもリサーチをしています。規制は強化されるだけでなく緩和されるケースもあるので、それをいち早く察知し早期に手を打つことにより、逆にビジネスチャンスに結びつくものです。

その他やはり現地で育成してきた現地人材のジョブホッピングです。リテンションは各国共に頭が痛い。我社でいろいろな経験をし、スキルを上げ、箔をつけて当社から出ていくのであるならば、それは格好良いということでもまだよい。本来ならば、彼らがマンダムというステージで仕事を通じて「自己実現」できるような舞台を提供できる会社でありたいと思うところです。今後は、海外の優秀な現地スタッフをマンダムグループ内で採用地にこだわらず、戦略的にクロスボーダーで活躍できるような人事システム作りが必要です。今後はインドネシアでの成功体験を中国の地方都市やインド、ベトナム、ミャンマーなど他の新興国で活用したい。ローカル人材を生かしながら現地の市場を見つめ現地の生活者発・生活者着に徹底的にこだわった商品を提供

給し続け、それを海外現地で提供できる流通・サービスがなければなりません。これらは当社の海外ビジネスの歴史の中で身につけられたことでもあります。今後も基本スタンスは変わりません。