

2015年3月

第36回

当面する企業経営課題に関する調査報告

企業の経営課題

[タイ編]

タイ日系企業の 経営課題と展望

corporate
management
issues

2015年3月

第36回

当面する企業経営課題に関する調査報告

企業の経営課題

[タイ編]

タイ日系企業の 経営課題と展望

はじめに

日本能率協会（JMA）では1979年から毎年、企業の経営課題を調査し、時代の環境変化にあわせた企業経営のあり方を提起してまいりました。36回目を迎えた今回の経営課題調査では、急激なグローバル化のなかで経営の多様化と個別化が進む現状を鑑み、日本国内の企業には、「（事業開発編）事業創造活動の仕組みづくり」と「（組織人事編）グローバル経営を担うリーダー」のテーマに焦点を合わせ調査を実施いたしました。また、海外に進出している日系企業については、「（中国編）中国ビジネスの課題と展望」と、本編の「（タイ編）タイ日系企業の経営課題と展望」のテーマを取りあげて調査いたしました。

本調査は、2014年8月～9月にかけて、タイにおける日系企業の経営幹部の方を対象としたWeb調査方式にて実施し、78社から回答をいただきました。調査回答母数としては多くはありませんが、詳細な自由記述コメントもお寄せいただくことができ、タイにおける日系企業が抱える経営課題の傾向について実態に即した形で本報告書にまとめることができました。

タイは政情不安、洪水などの自然災害、人件費の上昇や人材確保などの様々なリスクを抱えている半面、2015年末に予定される「ASEAN 経済共同体（AEC）」の発足を契機として、これまで日系企業が培ってきた産業集積基盤を糧に産業活動のハブとしてさらなる成長と発展が期待されています。その意味では、新たな事業戦略の方向を決める転換期に直面しているといえます。

このような認識のもと、本調査報告書では、経営課題の調査分析に留まらず、日本能率協会グループのタイ現地法人であるJMAC（Thailand）と共に、直面する経営課題解決と今後の展望に向けた考察研究もあわせて行いました。本調査報告書が、企業の課題解決に向けた羅針盤的な役割を果たす一助となれば幸いです。

最後に、ご多用のなか、今回の調査研究にご協力いただきましたご回答企業各位、ならびにご教示をいただきました専門家ならびに実務家の皆さまに誌面を借りて心より厚くお礼申し上げます。

2015年3月

一般社団法人 日本能率協会

タイ日系企業の経営課題と展望

<調査結果の要約>

- ✓ 回答企業のプロフィールには、タイに進出している日系企業の現状の産業構図が表れている。自動車、電機・電子機器、鉄鋼・非鉄・金属、食料品をはじめとする日本の主力産業の生産拠点として現地に根差している企業とそのサプライヤー企業、そして輸送サービスなどのサービス業やタイに進出して歴史が浅い企業、さらには商社や土木・建設・建設などの新たなビジネスチャンスを模索している企業など多岐にわたり、拠点機能の多様化の傾向がみられる。
- ✓ タイにおけるビジネス環境の認識は、特に「インフラ」、「市場規模・成長性」、「産業集積」を魅力としている企業が多い。一方、ビジネス環境のリスクについては、「人件費の上昇」、「労働力確保・人材登用」、「社会・政治情勢」、「洪水などの自然災害」などへの認識が高いが、中期的には「人材確保」問題へのリスクが最も懸念されている。
- ✓ 経営課題認識としては、「収益性の向上」、「事業規模拡大」、「競争力の向上」といった攻めの課題認識がベスト3であるが、そのための「現地人材の強化」や「営業・マーケティング力の強化」が根本的な課題として認識されている。2015年末の「ASEAN 経済共同体 (AEC)」の発足や、「タイ・プラス・ワン」の動きも含め、今後の事業戦略の方向を決める転換期にあるといえる。
- ✓ 『生産領域の経営課題』や『営業・マーケティング領域の経営課題』では共通して、競争力強化とそのための人材確保が大きな課題として認識されている。具体的には、「組織・人材マネジメント領域の経営課題」で明らかのように、「人件費の上昇」や「リテンション」などの問題を背景とする「管理職層」と「専門職層」の確保と、日本人マネジャーの能力向上が大きな課題である。回答企業の分析によるとローカル人材を『個』として対応する企業が多いが、これらの人材確保問題の根本的な解決には、「個」への対応だけではない真の現地化への取り組みが求められ、ダイバーシティを基盤とする「組織の一体感」を醸成するマネジメントが重要である。
- ✓ 具体的な現地化推進の取り組みとして、「組織の一体感の醸成」や「優秀なローカル人材の確保・定着」では「エンゲージメント」、『幹部（ローカル人材）の育成・確保』や「教育機会の提供」では「会社の将来ビジョンと人材自身のキャリアビジョンの明確化」がキーワードである。
一方、「ASEAN 経済共同体 (AEC)」や「タイ・プラス・ワン」は市場の広がりや新たなビジネスチャンスの契機として期待されるが、この転換期に必要なことは、今後の事業展開を見据えて、海外拠点を全社戦略のなかでどのような位置づけとするかを日本本社とともに明確にすることである。その事業展開に適合した最適な現地拠点の経営モデル、事業モデル、オペレーションモデルを再構築するとともに、日本本社から派遣される人材も含めて人材の再配置や再強化を行うことが競争力強化の決め手となる。

目次

はじめに	2
調査結果の要約	3
I. 「タイ日系企業の経営課題と展望」調査分析編	5
1. タイにおける日系企業の経営課題の傾向と潮流	6
1. 回答企業のプロフィールからの考察	6
2. タイにおけるビジネス環境の魅力とリスク	7
3. 経営課題認識	9
4. 組織・人材マネジメント領域の経営課題	10
5. 生産領域の経営課題	11
6. 営業・マーケティング領域の経営課題	12
7. 組織風土や社員（ローカル人材）の意識	13
8. 現地化推進の取り組み	15
9. 「タイ・プラス・ワン」や「AEC」への対応	17
10. 日本本社への期待（機能や役割分担）	18
11. ASEAN 地域全体の視点からの展望	19
2. タイにおける企業環境の変化と経営課題への対応	22
II. 「タイ日系企業の経営課題と展望」調査データ編	25
1. 回答企業プロフィール	26
2. 回答企業コメント集	27

I. 「タイ日系企業の経営課題と展望」 調査分析編

1. タイにおける日系企業の経営課題 の傾向と潮流

一般社団法人 日本能率協会
理事 JMA マネジメント研究所長
柴野 睦裕

2. タイにおける企業環境の変化 と経営課題への対応

JMAC (Thailand)
社長 勝田 博明

タイにおける日系企業の経営課題の傾向と潮流

一般社団法人 日本能率協会 理事 JMA マネジメント研究所長 柴野睦裕

1. 回答企業のプロフィールからの考察

○企業規模別の割合

従業員数1,000人以上の 大手	18% (14社)
同100人~1,000人未満の 中堅	41% (32社)
同100人未満の 中小	41% (32社)

○製造業／非製造業別の割合

製造業	68% (53社)
非製造業	32% (25社)

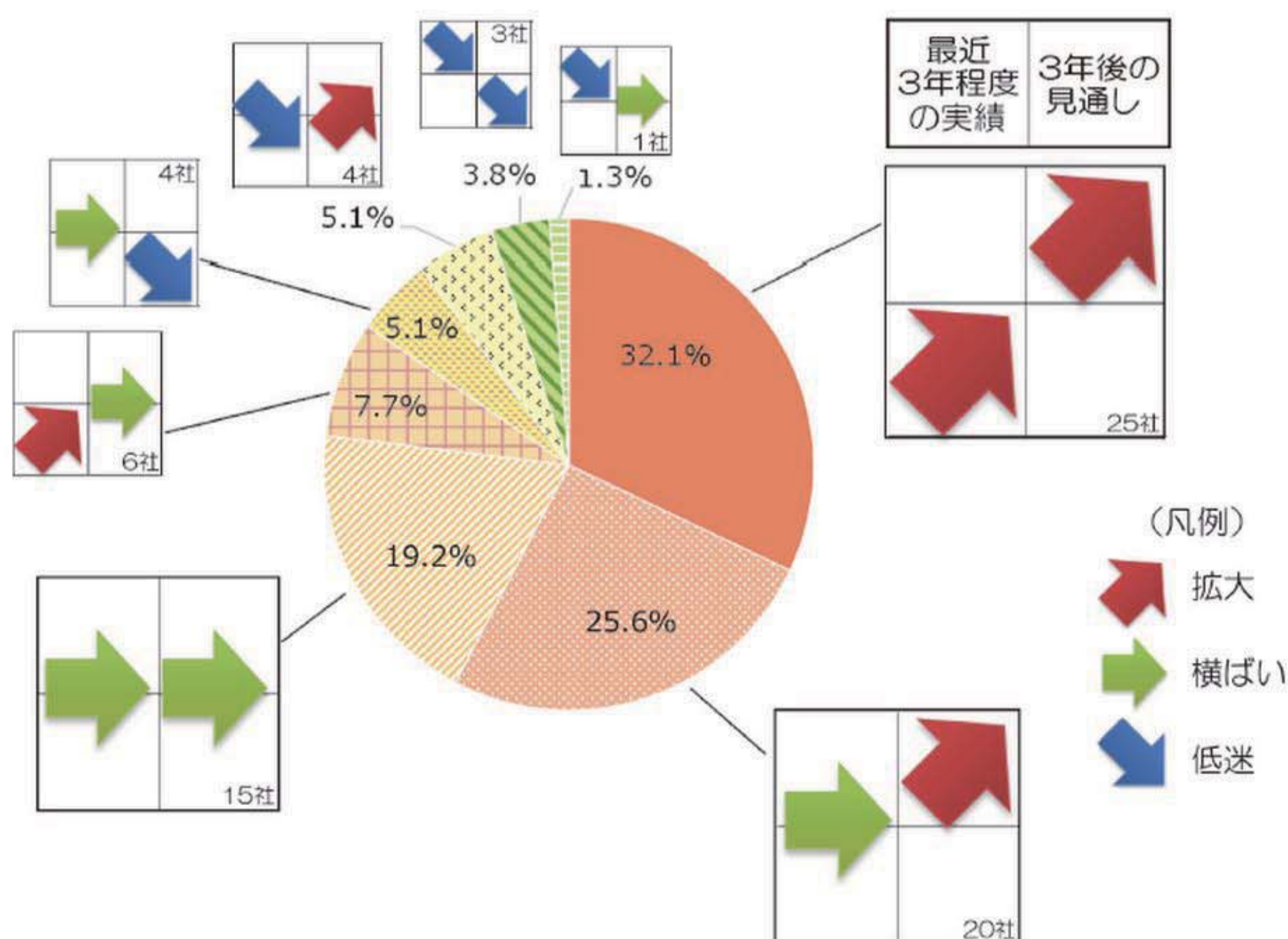
◆生産拠点から機能の多様化へ

回答企業78社の法人形態は、現地法人75社、駐在員事務所3社である。企業規模は、日本本社でみれば大企業が多いが、本調査では上記の通り、現地拠点の従業員数で大手、中堅、中小に仕分けして分析

する。業種は、製造業が約7割で、データ編の図表15「業種（主力事業）」の通り、輸送用機器と電気・電子機器が多く、以下鉄鋼・非鉄・金属、食料品、化学と続く。また非製造業では商社・卸が多く、以下土木・建設・建築、輸送サービスと続いている。大手・中堅の回答企業からは、自動車や電機・電子機器をはじめとする日本の主力産業の生産拠点として、そしてそのサプライヤーとしてタイに進出している日系企業の現実の構図が表れている。また中小では、サービス業をはじめ、タイに進出して歴史が浅い企業や、商社など新たなビジネスチャンスを探している企業の姿がある。

また、データ編の図表17「現地拠点の機能」をみると、生産機能や調達・購買機能が主力ではあるが、営業機能がそれらを上回ることや、3割弱の企業でタイ国内における統括機能、1割強の企業でASEAN地域における統括機能を有していることか

図表1 事業収益の状況・見通し (n=78)



ら、生産拠点機能が主力ではあるが、一方で拠点機能の多様化への傾向がみられることがわかる。

◆安定から業績拡大へ

回答企業の業績推移と今後の見通しについて尋ねた結果が図表1である。最近3年程度の実績で、事業収益が横ばいであった企業が5割で最も多く、拡大した企業は4割である。タイでは、2011年下期の大洪水や、2013年11月に発生した反政府デモを契機として長期化する政治の混乱など、過去3年の業績に大きな影響を及ぼすマイナス要因があったなか、安定的な業績をあげてきたことは特筆される。一方、そうしたマイナスからの反動もあると思われるが、3年後の事業収益の見通しにおいては、6割強の企業が拡大を見込み、横ばい見込みとする企業は3割弱となる。また、継続して収益拡大を見込んでいる企業は3割強である。これらの結果から、概ね安定的な業績推移にある企業が多く、今後はより業績拡大が期待されている状況にあることがわかる。

2. タイにおけるビジネス環境の魅力とリスク

◆インフラ、市場規模・成長性、産業集積が魅力

図表2は、他の国々に比べ、タイのビジネス環境の魅力について、現在の評価と今後3～5年程度先の中期的な見通しを尋ねたものであり、その結果概要を以下に示す。なお、評価結果の平均値を、『十分に魅力はある』～『全く魅力はない』までの5点～1点で算出しており、中間が3点となる。

- ①「インフラ（産業基盤および生活基盤の社会資本）の充実度」（4.14点）、「市場規模・成長性」（4.08点）、「取引先（納入先、仕入れ先）企業の集積」（4.01点）、「関連産業の集積」（3.92点）の順に、現在はかなり高く評価しており、中期的にも評価はさらに高まっている。
- ②一方、その4項目に比べて。「従業員の質」（3.46点）、「法制度・税制度の充実度」（3.31点）、「言語・コミュニケーション環境」（3.13点）につ

いては、やや現状の評価は下がるものの他国と比べて普通以上の評価をしており、中期的にも評価はやはり高まっている。

日本貿易振興機構（以下、JETRO）の日系企業を対象とした調査報告書「ASEAN・南西アジアのビジネス環境をどうみるか？～ビジネス上の課題を中心に～」(2014年4月)によると、タイ・シンガポール・マレーシア・インドネシア・ベトナム・フィリピン・ミャンマー・カンボジア・ラオス・インド・バングラデシュ・スリランカ・パキスタンの13カ国の比較で、ビジネス上のメリットとしてタイが1位となった項目は、「駐在員の生活環境が優れている」、「取引先（納入先）企業の集積」、「裾野産業の集積（現地調達が容易）」であり、「インフラ（電力・運輸・通信など）の充実」もマレーシアとシンガポールに次いで3位となった。また、国別のメリットでタイは、1位「市場規模・成長性」、2位「駐在員の生活環境が優れている」、3位「取引先（納入先）企業の集積」となっており、本調査とほぼ同様の評価である。

このように、長い年月を重ねて築かれてきた産業基盤と ASEAN 諸国の中心に位置する地政学的な利点がタイの最大の魅力であり、タイの主力産業である自動車業界にみられるように、グローバルブランドの自動車・二輪車メーカーを頂点として、多くのタイローカル企業を含む部品や部材を供給するサプライヤーで構成される産業構造が確立されている強みがあることは言うまでもない。

これらのことは、巻末データ編の回答企業コメント（27ページ）から、実感としてより鮮明になる。

◆ますます高まる人材確保問題のリスク

図表3は、他の国々に比べ、タイのビジネス環境のリスクについて、現在の認識と今後3～5年程度先の中期的な見通しを尋ねたものであり、その結果概要を以下に示す。なお、ここでは認識結果の平均値を、『リスクは高い』～『リスクは低い』までの5点～1点で算出しており、中間が3点となる。

- ①「人件費（賃金）」(3.99点)、「労働力確保・人材登用」(3.97点)、「政治・社会情勢」(3.94点)、「自然災害」(3.87点)、「従業員の定着率」(3.70

点)、「為替」(3.47点)、「環境保全」(3.45点)の順に、現在のリスク要因として高く認識している。

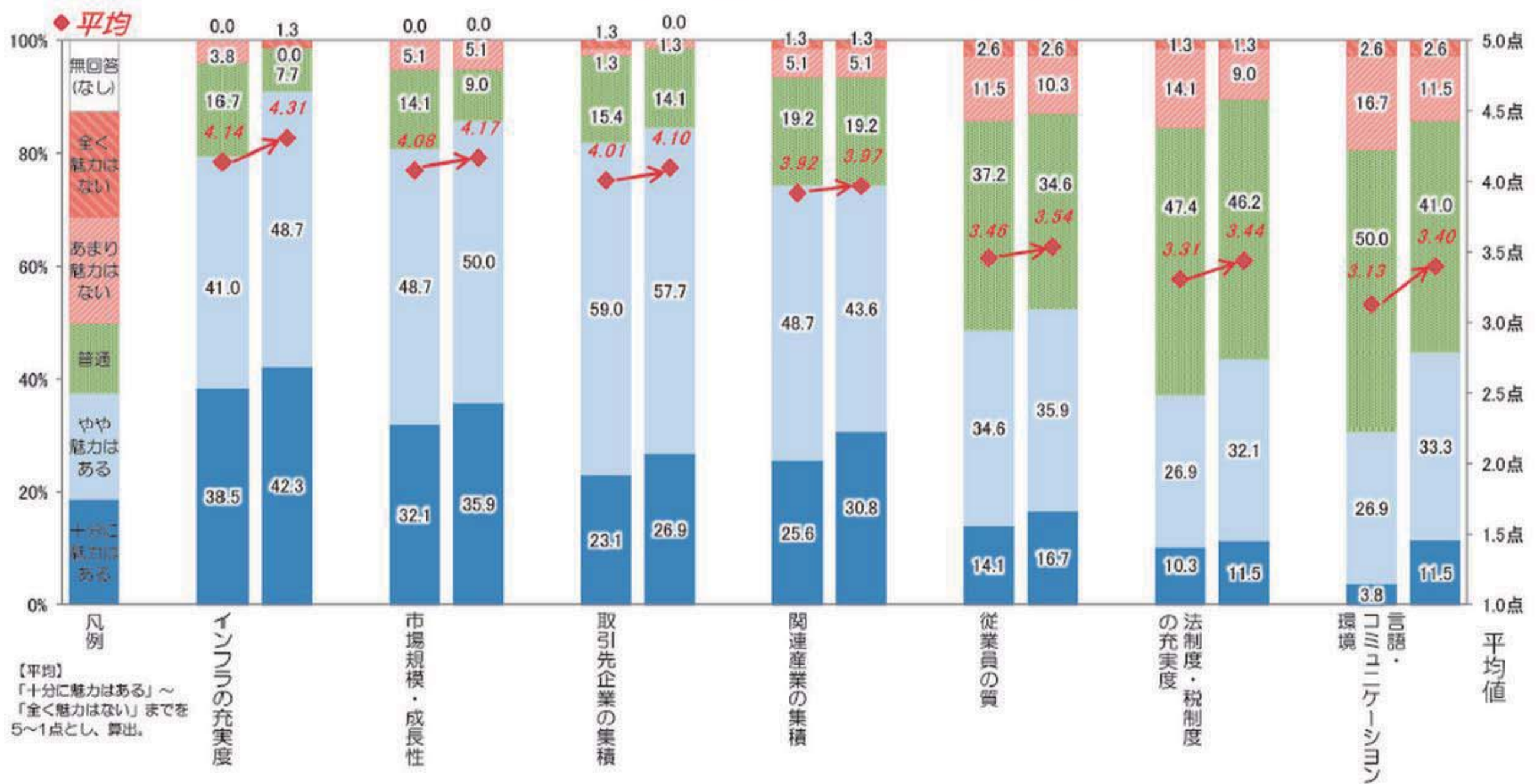
②一方、中期的な見通しでは、「政治・社会情勢」以外のリスク要因の認識がより高まっており、なかでも現在より0.2点前後高まっているリスク要因は、「労働力確保・人材登用」(4.21点：+0.24点)、「従業員の定着率」(3.90点：+0.20点)、「人件費(賃金)」(4.18点：+0.19点)の3項目である。

中長期化する不安定な政治情勢や大洪水のリス

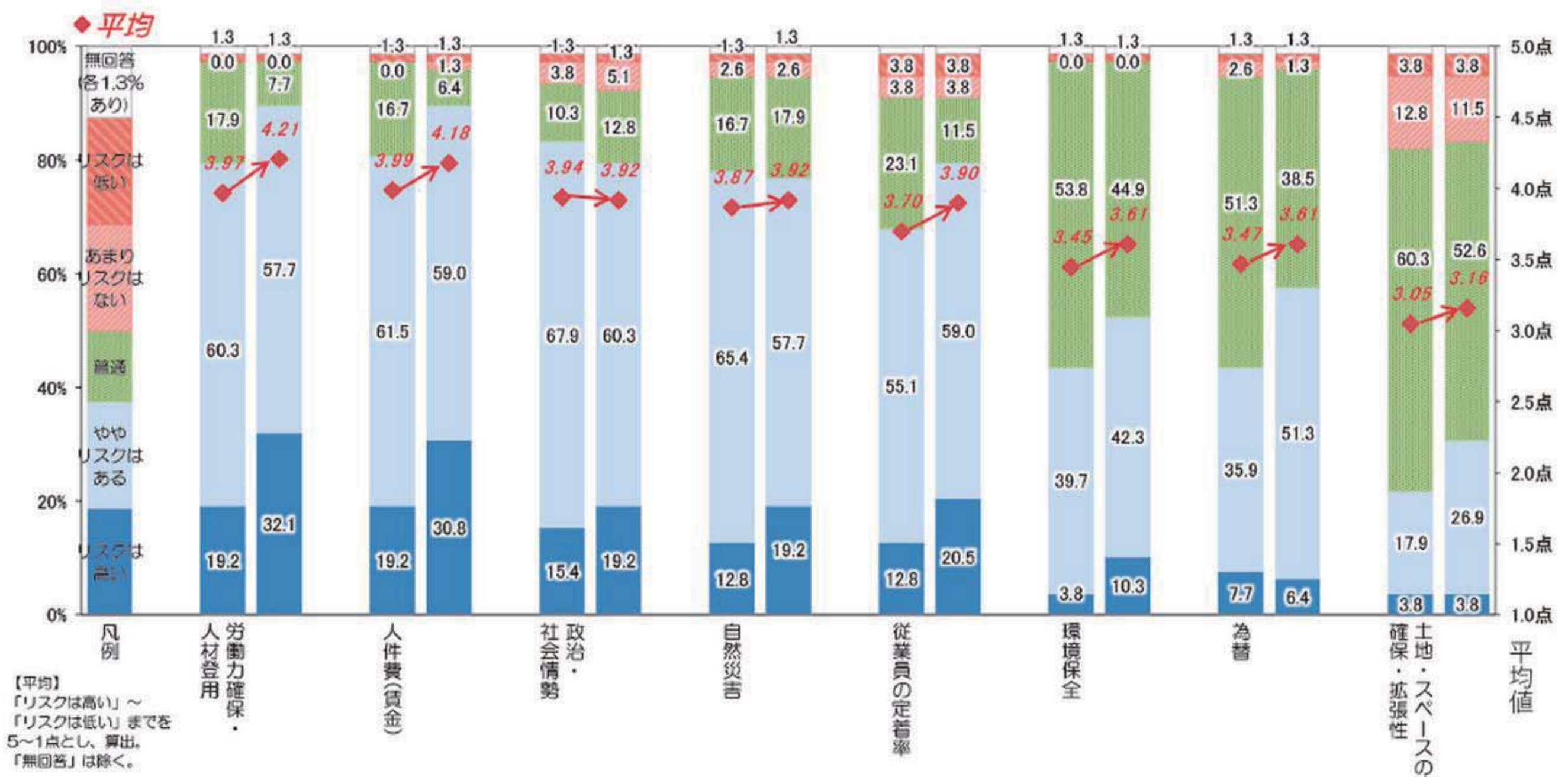
クは言うまでもないが、それら以上に労働力確保・人材登用や人件費上昇が共通した高リスク要因として認識されていることがわかる。

巻末データ編の回答企業コメント(28ページ)に、切実な悩みや将来不安として訴えられていることだが、先ほどのJETROの調査報告書でも、タイのビジネス上の課題について、「タイの投資環境上の課題としてまず挙げられるのは、人件費の高騰と労働力不足・人材採用難であり、優秀な従業員の引き留めに苦勞する日系企業も多い」としている。そし

図表2 タイビジネスの魅力 [左：現在の評価 右：中期的見通しの評価] (n=78)



図表3 タイビジネスのリスク [左：現在の認識 右：中期的見通しの認識] (n=78)



てさらに、「政治的混乱によるビジネスへの影響は今のところ軽微だが、投資認可やインフラ開発の遅れなどに伴う中長期的な影響が懸念され、洪水などの自然災害のリスクとともに想定しておく必要がある。さらに、タイは2015～2020年頃より、生産年齢人口が減少局面に入ることが予測されており、一層の賃金上昇や労働力不足を前提に、企業レベルで生産性向上に向けた取り組みが求められる」とまとめているように、今後に向けての生産性向上を含めた新たな創意工夫による自発的な取り組みを進める必要がある。

3. 経営課題認識

◆収益性向上、事業規模拡大、競争力向上がベスト3

図表4は、タイ日系企業における経営課題認識について尋ねたものであり、その結果概要を以下に示す。なお、ここでは認識結果の平均値を、「重視している」～「全く重視していない」までの4点～1点で算出しており、中間が2.5点となる。

- ①「収益性の向上」(3.60点)、「事業規模の拡大」(3.57点)、「競争力の向上」(3.54点)、「現地人材の強化」(3.52点)、「営業・マーケティング」(3.30点)

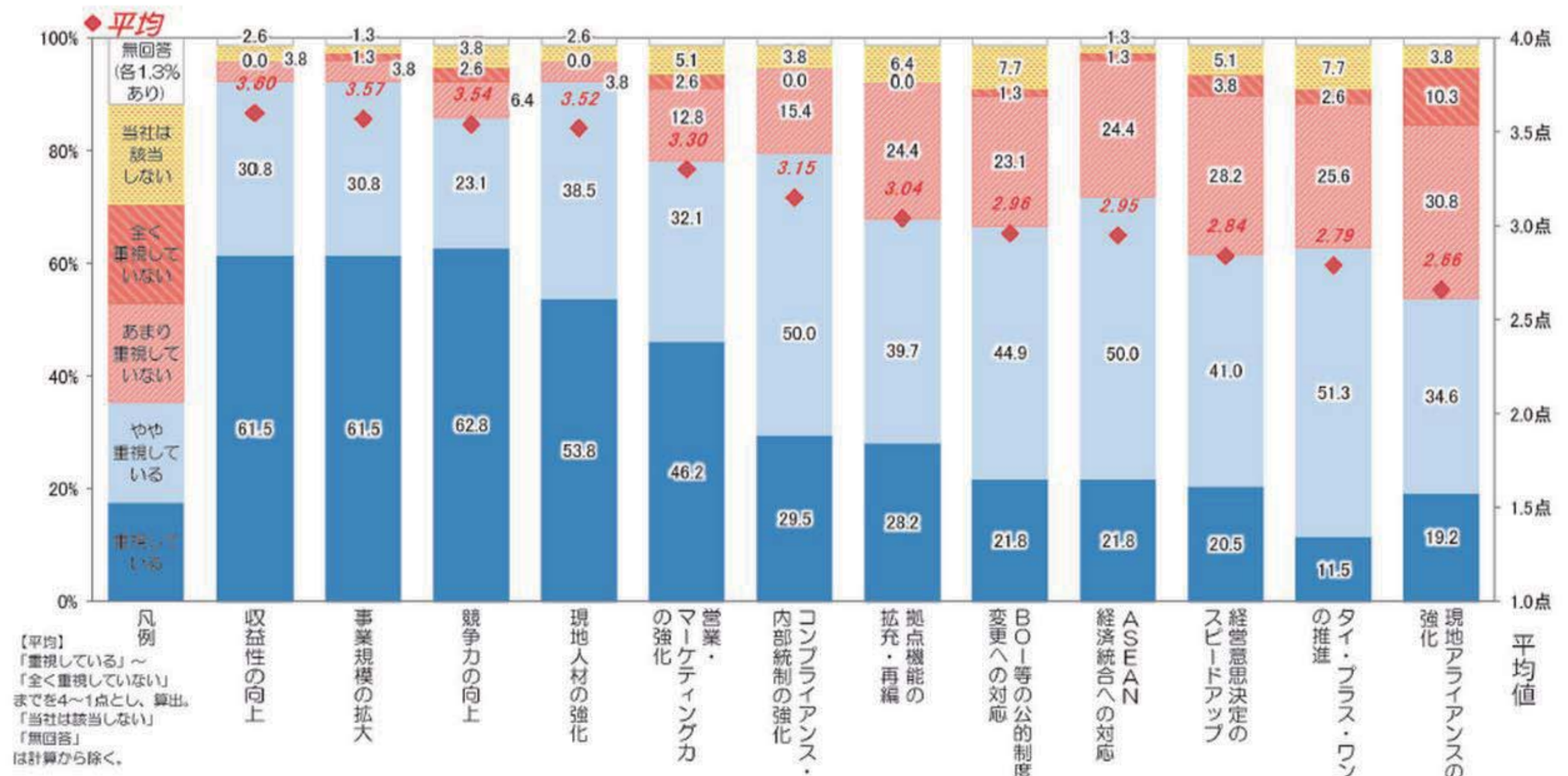
力の強化」(3.30点)の5項目が、重視度が高い経営課題である。

- ②次いで、「コンプライアンス・内部統制の強化」(3.15点)、「拠点機能の拡充・再編」(3.04点)、「BOI等の公的制度変更への対応」(2.96点)、「ASEAN経済統合への対応」(2.95点)、「経営意思決定のスピードアップ」(2.84点)、「タイ・プラス・ワンの推進」(2.79点)、「現地アライアンスの強化」(2.66点)と続き、いずれも中間より高めの経営課題として認識されている。

ベスト3は攻めの経営課題である。ビジネス環境の魅力で明らかなようにタイは進出しやすい国であり、そのことは逆に競争環境が激しくなることでもある。また、人件費の上昇をはじめコスト競争力の低下も懸念されている。競争力向上のためには、基幹人材の強化が必須条件であり、営業・マーケティング力次第で業績が左右されることも必然である。

経営課題認識に関する巻末データ編の回答企業コメント(29ページ)をみると、各社各様にチャンスとリスクを見据えながら、事業戦略を模索している現状にあることがわかる。ASEAN経済統合やタイ・プラス・ワンを含めて、今後の事業戦略の方向を決める転換期にあるといえよう。

図表4 経営課題認識 (n=78)



4. 組織・人材マネジメント領域の経営課題

◆管理職と専門職の確保、人件費上昇への対応が大きな課題

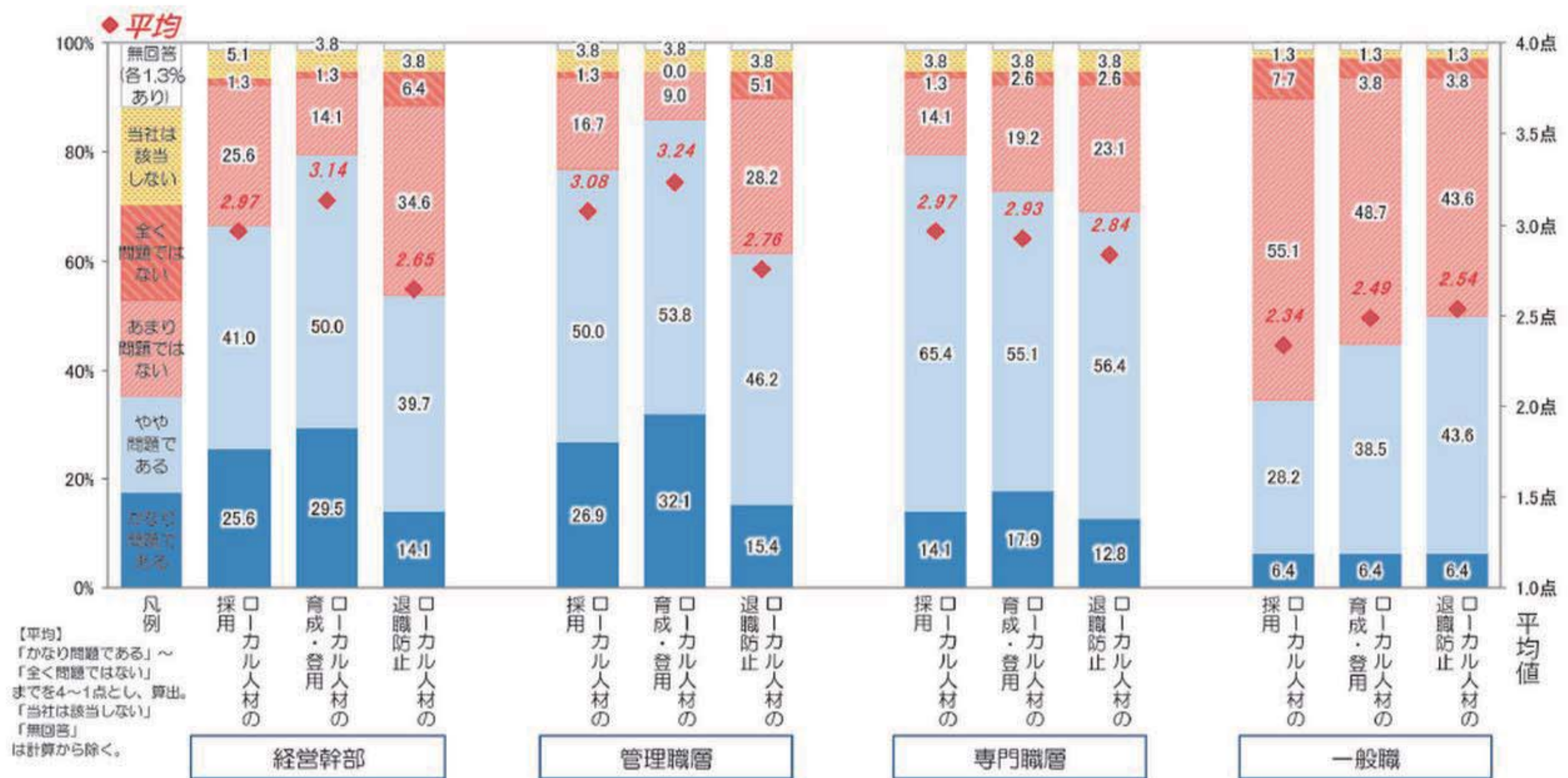
図表5および図表6は、タイ日系企業における組織・人材マネジメント領域の経営課題認識について尋ねたものである。なお、ここでは認識結果の平均値を、「かなり問題である」～「全く問題ではない」

までの4点～1点で算出しており、中間が2.5点となる（以下、図表7、図表8も同様）。

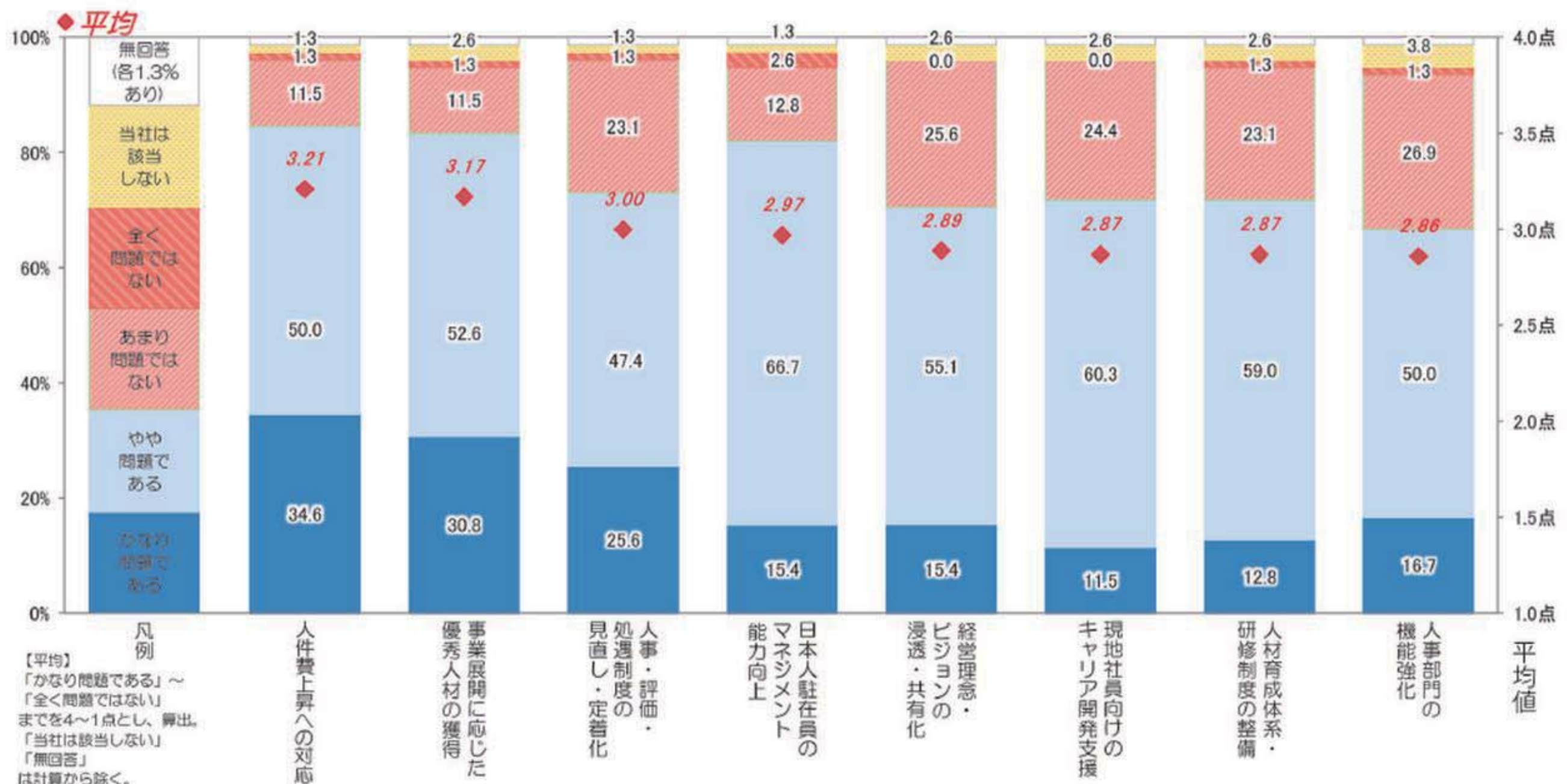
まず図表5は、『経営幹部』『管理職層』『専門職層』『一般職』の4職層におけるローカル人材の「採用、育成・登用、退職防止」の3項目の問題について尋ねたものであり、その結果概要を以下に示す。

①4職層のなかでは、『管理職層』（3項目の平均値3.03点）への問題認識が最も高く、次いで「経営幹部」（同2.92点）および「専門職層」（同2.91点）

図表5 組織・人材マネジメント領域の経営課題①（ローカル人材の採用、育成・登用、退職防止）（n=78）



図表6 組織・人材マネジメント領域の経営課題②（n=78）



点)と続き、「一般職」(同2.46点)への問題認識は相対的に高くはない。

②3項目のなかでは、『育成・登用』(4職層の平均値2.95点)への問題認識が最も高く、次いで「採用」(同2.84点)、『退職防止』(同2.70点)と続く。

③「経営幹部」と「管理職層」については、『育成・登用』への問題認識が最も高く(それぞれ3.14点、3.24点)、次いで「採用」が問題としている(それぞれ2.97点、3.08点)。また、「専門職層」は、『採用、育成・登用、退職防止』の3項目全て同じような問題認識の高さである。

次に図表6は、その他の組織・人材マネジメント領域における経営課題認識について尋ねたものであり、その結果概要を以下に示す。

①全ての課題が3点前後であり問題認識が高いが、特に「人件費上昇への対応」(3.21点)、「事業展開に応じた優秀人材の獲得」(3.17点)、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着化」(3.00点)が『かなり問題である』の割合も高く、3大課題といえる。

②その他の課題のなかでは、「やや問題である」の割合が最も高い「日本人駐在員のマネジメント能力向上」(2.97点)が共通した悩みといえよう。

失業率が1%を切る状況が長く続き、完全な売り

手市場のなか、マネジャーやエンジニアなど優秀な人材の確保に苦勞している企業は多い。また、中小企業での人手不足は深刻である。さらに、日本人駐在員のマネジメント能力への悩みも職種を問わず広がっている。

巻末データ編の回答企業コメント(30ページ)をみると、アンケートの結果からは比較的高くはなかったリテンションの問題に苦慮している企業も多いことがわかる。マネジャー、エンジニア、間接部門専門スタッフなど基幹人材のジョブホッピングや引き抜きといった難問への対応であるが、後段であらためて考察したい。

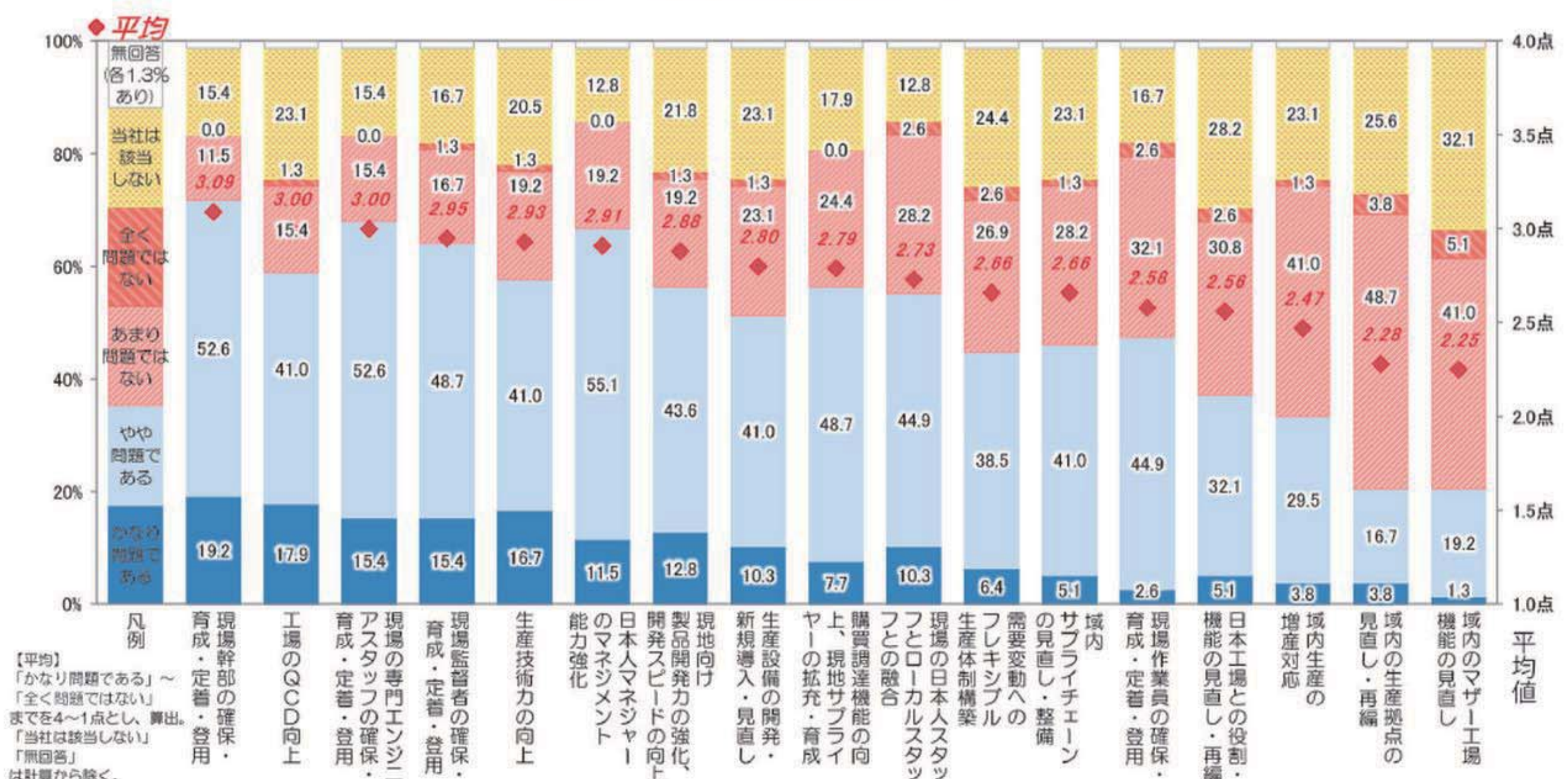
5. 生産領域の経営課題

◆現場幹部や専門エンジニアなど人材確保と競争力向上が共通課題

図表7は、タイ日系企業における生産領域の経営課題認識について尋ねたものであり、その結果概要を以下に示す。

①「現場幹部の確保・育成・定着・登用」(3.09点)、「工場のQCD向上」(3.00点)、「現場の専門エンジニアスタッフの確保・育成・定着・登用」(3.00点)、「現場監督者の確保・育成・

図表7 生産領域の経営課題 (n=78)



定着・登用」(2.95点)、「生産技術力の向上」(2.93点)が『かなり問題である』の割合も高く、5大課題といえる。

- ②その他の課題のなかでは、ここでも『やや問題である』の割合が最も高い「日本人マネジャーのマネジメント能力強化」(2.91点)が共通した悩みとなっている。
- ③その他「現地向け製品開発力の強化、開発スピードの向上」(2.88点)をはじめとする11の課題については、共通的な問題というより、各企業の立ち位置や今後の目指す方向性の違いなどが反映されていると考えられる。

生産領域でも基幹人材の確保が共通課題となっている。一方、競争力の向上も課題認識が高いが、対応策は業種や企業での違いが大きいと思われる。

なお、巻末データ編の回答企業コメント(31ページ)のなかで、「中国などの競合とのコスト競争」という課題が2社から出てきており、事業拡大と相まっての対象市場の広がりとともに、競争条件もよりシビアにならざるをえないということであろう。

図表8は、タイ日系企業における営業・マーケティング領域の経営課題認識について尋ねたものであり、その結果概要を以下に示す。

- ①「かなり問題である」の割合が高い課題にも着目すると、「営業スタッフの確保・育成」(3.04点)、「ブランド力の向上」(2.71点)、「販売チャネルの開拓・営業体制の強化」(2.89点)、「現地市場ニーズの把握、顧客情報の収集・分析・活用」(2.97点)、「現地市場向け商品・サービスの開発」(2.86点)が5大課題といえる。
- ②その他の課題のなかでは、やはりここでも『やや問題である』の割合が高い「日本人マネジャーのマネジメント能力の強化」(2.90点)が共通した悩みとなっている。
- ③その他「現地ローカル企業との取引の開拓・拡大」(2.75点)をはじめとする6つの課題については、生産領域の課題と同じく、共通的な問題というより、業種や各企業個別の事情の違いなどが反映されていると考えられる。

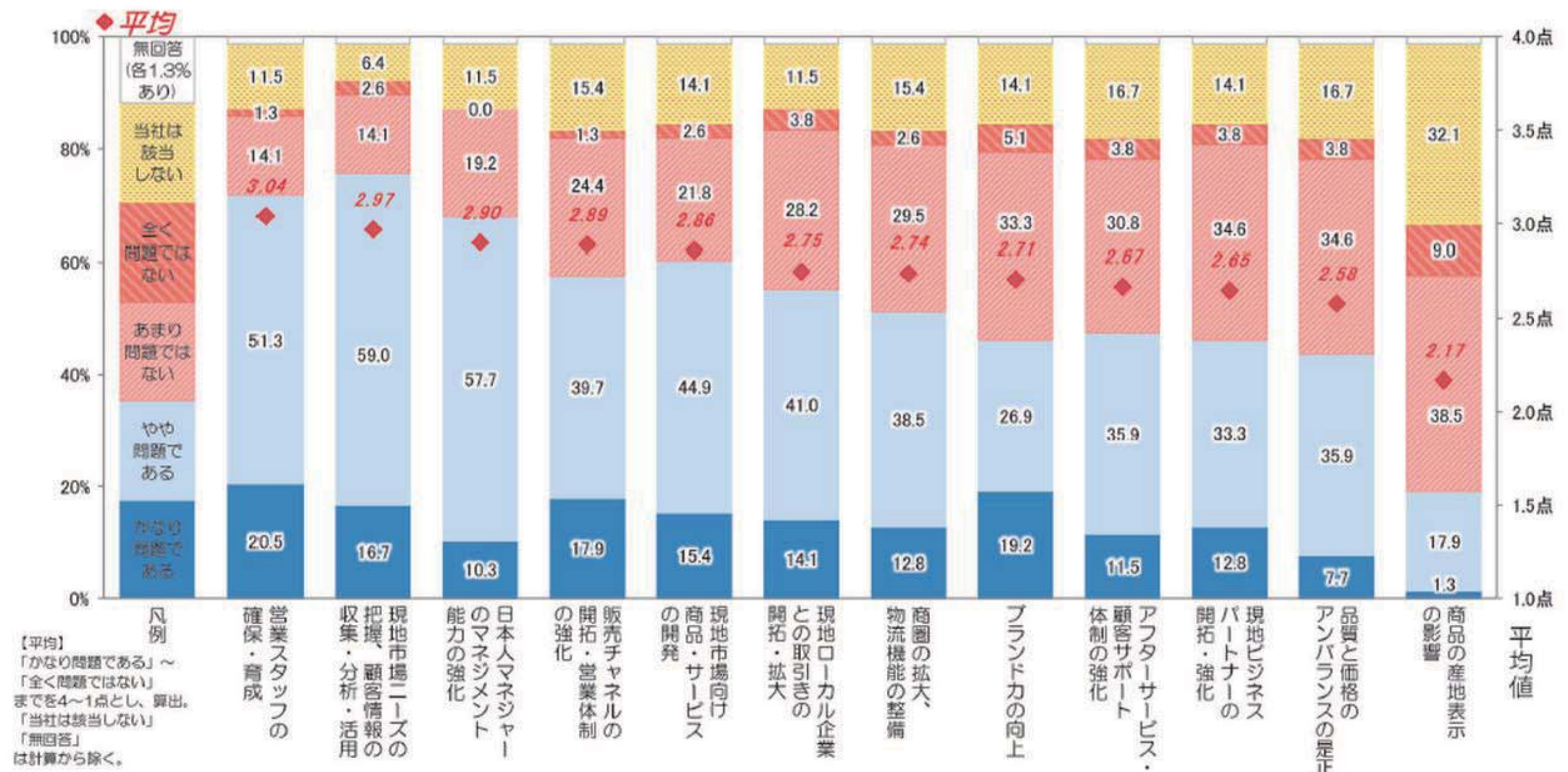
営業・マーケティング領域でも基幹人材の確保が共通課題となっている。一方、現地市場開拓やブランド力など競争力の向上も課題認識が高いが、やはり対応策は業種や企業での違いが大きい問題である。

なお、巻末データ編の回答企業コメント(31ページ)のなかで、「日本本社にも適材者が少ない」と

6. 営業・マーケティング領域の経営課題

◆営業スタッフの確保、現地市場開拓が共通課題

図表8 営業・マーケティング領域の経営課題 (n=78)



いうコメントにも表れているように、営業・マーケティングこそ優秀なローカルスタッフの有無が重要であり、今後の事業や商圏の拡大のうえで人材不足では済まされない問題であることは言うまでもない。

7. 組織風土や社員（ローカル人材）の意識

◆決め手は「組織の一体感の醸成」

組織・人材の問題は、概ね各社共通の大きな課題である。図表9は、組織風土や社員（ローカル人材）の意識の状態や、それらに影響を与える施策対応について尋ねたものであるが、その結果概要を以下に示す。なお、ここではその結果の平均値を、『よく当てはまる』～『全く当てはまらない』までの5点～1点で算出しており、中間が3点となる。

①12項目中9の項目で3点を上回っており、全般的にはまずまずの状態にある。

②平均値が高い項目ほど全般的に『当てはまる』度合いが高いことになるが、平均値が高い順にみると、「自発的に行動する社員を、高く評価している」（4.04点）、「社員が仕事しやすい環境づくりをしている」（3.84点）、「努力した人にきちんと報いている」（3.71点）がベスト3となる。この結果から、「仕事しやすい環境づくりに配慮しながら、自発的かつ努力している人を評価し、その成果に報いる」ことを重視して取り組んでいる企業が多いということがわかる。

次に図表10は、図表9の結果から回答企業をKAIKA度別に分類したものである。

KAIKAとは、小会（JMA）が提唱している次世代組織をつくる運動のことで、「個人の成長」と「組織の成長」と「組織の社会性」を同時に満たす組織活動を支援する運動である。多様性が高まる社会に対して感度が高い組織であり個人であることで、多面的な価値を生み出す力が高まるであろうとのコンセプトである。企業活動において、価値を創り出すのは社員個人であり、その社員を育みサポートするのが組織の役割である。その意味で、KAIKA

度が高い企業ほど社会に対する感度が高く、個人のダイナミズムと組織のダイナミズムが高い状態にあり、実行力に優れている企業であるといえる（参考：図表11）。

KAIKA度とは、図表9の各項目の回答に対して『よく当てはまる』～『全く当てはまらない』までの5点～1点で算出した数値の12項目で合計した点数から、下記の通りその合計点数別に4群に分類したものである。I群の35点以下（KAIKA度低い）から、IV群の45点以上（KAIKA度高い）までの4群の分類となる。その結果、回答企業（77社）は次のように分類される。

I群. KAIKA度低い（1～35点）：18社該当

II群. KAIKA度やや低い（36～40点）：19社該当

III群. KAIKA度やや高い（41～44点）：16社該当

IV群. KAIKA度高い（45～60点）：24社該当

このKAIKA度別に分類したものが図表10であり、KAIKA度の満点は60点であるが、図表10では便宜的に満点を5点とした。そのうえでKAIKA度の平均を3.0点とし、3.5点以上が「良好」、3.0点～3.5点未満が「及第」、2.5点～3.0点未満が「注意」を要し、2.5点未満が「問題」ありの状態にあると、各ゾーン別に定義している。また、KAIKA度の各群は、12項目の全てが同じ点数であれば、IV群は全て「良好」の範囲、III群は『及第』から「良好」の範囲、II群は『注意』から『及第』の範囲、そしてI群は『問題』から「注意」の範囲に収まるように設計した。なお、図表9では12項目を平均値の高い順に並べてあるが、図表10ではこの12項目を、KAIKAモデル（図表11）の『個人のダイナミズム』『組織のダイナミズム』『組織の広がり（社会性）』『価値創造基盤』との関連項目ごとに紐づけして整理しているため、12項目の並びが違うので留意されたい。

以上の前提条件で図表10を分析した結果、KAIKA度が高いIV群に該当する24社は、12の全ての項目で『良好』の範囲にあるが、それ以外の群では項目によってバラツキがある。つまり項目によって、うまく対応できていることとそうではないことがあるということである。その分析結果は、以下の通りである。

①先に述べた「仕事しやすい環境づくりに配慮しながら、自発的かつ努力している人を評価し、その成果に報いている」こと以外では、「社員の育成に熱心である」と「顧客重視の姿勢が徹底している」の2項目は、KAIKA度の違いによる実際の組織の状態は別として、ほぼ共通に重視している傾向にあると判断できる。それらの項目のなかで、「仕事しやすい環境づくり」と「顧客重視」以外は、『個人のダイナミズム』関連の3項目である。この結果から、「個人のダイナミズム」を重視する傾向が強く、ローカル人材に対しては『個』として対応する傾向が強いということがわかる。

②ほぼKAIKA度の違い通りに組織の状態の差が表れている項目は、「組織のダイナミズム」関連の「人材が活かされており、集団としてよくまとまっている」と、『価値創造基盤』関連の「問題が発生したときは、皆で協力して対応する」の2項目である。KAIKA度の違いは、組織力や実行力の強さの違いとして表れるということである。

③KAIKA度の違いが組織の状態の差として最も明確に表れている項目は、「組織のダイナミズム」関連の「ビジョンや戦略を浸透させており、社員は会社方針を理解し納得している」と、「組織の広がり（社会性）」関連の「個性的な人材が多く、能力があれば誰でも活躍できる」の2項目であり、最も企業努力の差が表れている。

ローカル人材を『個』として対応する企業は多いが、それだけでは組織・人材問題は解決できない。KAIKA度IV群の企業は、組織の一体感の醸成に熱心に取り組んできた結果として良好な組織風土や社員の意識を形成できていると推察する。それは、最も努力してきたポイントが、「ビジョンや戦略の浸透による社員の理解や納得感」と「個性的な人材を尊重し、能力次第で誰でも活躍できる職場づくり」にあるからである。また、「問題が発生したときは、皆で協力して対応する」が高い状態にあることは、2011年の大洪水の際に全社一丸となって乗り越えた経験が大きな契機となり、その後の価値創造

基盤となった企業が多いと思われる。KAIKA度IV群の企業では、ローカル人材のモチベーションやロイヤリティも高いはずである。

日本人対タイ人という構図で考える発想を捨て、同じ土俵で一緒に考え、一緒に問題を解決し、一緒に喜びを分かち合う関係づくりを基本とする真の現地化が求められている。日本企業の経営課題でも「多様性・ダイバーシティの強化」が重視されているが、海外現地法人ではまさにダイバーシティを基盤とする「組織の一体感」を醸成するマネジメントが重要である。

8. 現地化推進の取り組み

タイに限らず海外現地法人のローカライゼーションは極めて重要であり、今回の調査では、現地化推進の取り組みのなかで、特に「組織の一体感の醸成」「優秀なローカル人材の確保・定着」「幹部（ローカル人材）の育成・登用」「教育機会の提供」の4つの課題について、各社での取り組み状況を尋ねた（自由記述方式）。

その結果は、巻末データ編の回答企業コメント（32ページ）に掲載しているが、各社での取り組みの概要を以下にまとめてみた。

（1）組織の一体感の醸成

1) ロイヤリティを高めるための施策

①各種イベント（パーティ、食事会、社内旅行、誕生日会、創立記念式典、レクリエーション、スポーツ大会、ボランティア活動など）

②福利厚生充実や働きやすい職場環境づくり

③インセンティブ（報奨制度、日本への派遣研修など）

他、社員に会社を好きになってもらうための全社活動として積極的に展開している企業もある。

2) 仕事を通じたモチベーションアップにつながる施策

①コミュニケーション、ミーティング、朝礼な

ど

- ②ローカルスタッフ主導の管理・運営、委員会制度など
- ③経営参画（経営指標の開示、ビジョン・方針・目標の明示・共有、全社課題の共有化、ビジョン浸透のための冊子・ポスターの配布など）
- ④各種教育・研修機会の提供
他、従業員意識調査を実施してフィードバックしている企業もある。

このように各社各様での取り組みが行われている。一方、転職やロイヤリティが浸透しないことで悩んでいる企業も散見されるが、実態としては多くの企業の悩みであろう。

(2) 優秀なローカル人材の確保・定着

- 1) 報酬（給与の見直し、給与テーブルの見直し、給与体系の充実、給与・手当の充実、成果主義による適正な昇給、ベースアップと賞与で対応、営業コミッション制度、インセンティブの充実、特別給与制度の導入、通常の昇給額を超えた昇給、同業他社より好条件の給与・手当など）
- 2) 職場風土（働きがいのある職場環境づくり、居心地の良い職場づくり、日常のコミュニケーションなど）
- 3) 仕事・評価・処遇・自己成長（責任ある仕事を任せる、絶えず新しい仕事を与える、成果主義に基づいた適正な昇進・昇格、社内教育制度、日本親会社の研修、海外出張やインセンティブツアーなど）

優秀なローカル人材の定着率が低く、リテンションで悩んでいる企業が多い実態がわかる。高報酬で処遇しても、昇格・昇給後に離職するケースも散見される。また、予算や組合の関係で特別な処遇ができない企業の悩みも見受けられる。しかし、金銭的報酬には限界があり、すでに高度な技術力を身につけたエンジニアは日本人幹部より高給になっているという事例も聞く。

その意味でも、上記2)・3)の非金銭的報酬に着目したリテンションは重要である。実際に2)・

3)と1)をうまく組み合わせて仕組み化し、離職率がほぼゼロの現地日系企業も存在する。「仕事の報酬は仕事である」は、藤原銀次郎氏（日本の製紙王と呼ばれた元・王子製紙社長）の名言であり、「賃金は不満を減らすことはできても、満足を増やすことはできず、満足を増やすことができるのは仕事そのものである。どんな仕事であろうと、それが自発的主体的に行動できるような仕事になってくれば、人々はそこから働きがいを感じるようになる」ということである。ここで重要なキーワードは、「エンゲージメント」である。マネジメント用語でいう「エンゲージメント」とは、「個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献し合う関係」のことであり、会社への愛着、仕事に対する誇り、そして成果への貢献を要素とする。特に東日本大震災以降の日本の企業経営でも「絆」として着目されており、タイでも仕事内容や人間関係が離職の理由として高いと聞くので有効と思われる。

(3) 幹部（ローカル人材）の育成・登用

- 1) 教育・育成（OJT、メンター制度、社内日本語教育、外部セミナー、職位別外部教育、日本本社と連携した幹部教育プログラム、日本への派遣研修、人材育成部門の設置など）
- 2) 登用・育成（ローカルスタッフ主導の管理・運営、担当部署の収益コントロールを委任、プロダクトマネージャー制、部門横断型プロジェクトのリーダー経験、上位幹部への起用と委譲、アジア他地域の課題付与、経営会議への参画、ポストの見直し、現地法人社長への抜擢など）

教育・育成の基本はOJTとする企業が多い。off-JTは自前での限界もあり、日本本社との連携や日本への派遣研修がキーとなっている。

幹部の登用・育成は、責任・権限を与え、ローカルスタッフ中心で主体的に任せることにより自立を促すとともに、ストレッチ型の起用により成長を促す傾向が見受けられる。

なお、先の「優秀なローカル人材の確保・定着」の問題も含め、キャリアプランが描きにくいことや、CDP制度が整備されていないことが障害とし

て認識している企業が散見されるが、まさに早期に解決すべき大きな課題である。会社の将来ビジョンと自分自身のキャリアビジョンが見えない企業に、腰を据えて働こうとする人がほとんどいないことはほぼ世界共通である。

(4) 教育機会の提供

全般的に、最低限必要な教育は行われているが、社内やタイ国内だけでは十分にできない状況が見受けられ、特に幹部教育や専門教育では日本本社との連携がキーとなっている。

最後に、共通した悩みとなっている「日本人マネジャーのマネジメント能力」の問題に関する回答企業コメントを紹介する。日本人駐在員を派遣する日本本社の問題として真剣に受けとめ、速やかな改善が求められる重要な課題である。

- ①「ローカルの力量不足は単にローカル人材だけの問題ではない。日本人マネジメントの力量不足によるところも問題」
- ②「日本人とローカルの間のコミュニケーション・信頼性の悪さが問題」
- ③「日本からの出向者のマネジメント能力が低下していると感じる。タイ人スタッフをコントロールするためにも、日本でしっかり教育を受けさせ対応を図る必要性を感じる。専門職が多くなっている感がある」
- ④「ローカルスタッフをまとめるのは、日本人では難しい」
- ⑤「日本人マネジャーのマネジメント力を強化する教育・研修はなく、先輩からの教育がメイン。タイを知る意味からも、基礎となる教育から入る方がスムーズに受け入れられる」
- ⑥「日本人が先頭きって長い間いたために、ローカル幹部があまり育っていない」
- ⑦「日本以上に、人望で仕事をする傾向にある。人望が薄いマネジャーの部下達の仕事ぶり、上司への態度は悲惨なものと感じている」
- ⑧「日本人には、経営管理が期待されているのか、ファンクションとしての専門性が期待されているのか不明確」

⑨「日本人は、まず現場を知ることが大切」

⑩「日本人のマネジメント力強化について、日本での出向前教育等の機会が必要」

9. 「タイ・プラス・ワン」や「AEC」への対応

いよいよ2015年末に、人口6億人の貿易圏となる「ASEAN 経済共同体 (AEC)」が発足する。「チャイナ・プラス・ワン」の動きもあり、日系企業にとっては、AEC とその中核国として期待されるタイの位置づけが相対的に高まっている。タイは、既に多くの生産拠点とともに強力なサプライチェーンが構築されており、メコン経済圏と称される CLMV (カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム) をはじめとする国々を結ぶロジスティクス網の拡張が予定されるなか、さらなるマーケットの広がりが期待されている。AEC とは、加盟国間の貿易障壁を削減して、それらの国々が単一の生産基地となり、大きな貿易圏を形成することであり、検討されている ASEAN 域内の人 (専門職や熟練労働者が対象) の移動自由化も実現すれば、非常に高い競争力の経済圏となる。

一方、これまでタイに集中していた日系企業の生産拠点が、周辺国の CLMV 等へ分散されつつあり、いわゆる「タイ・プラス・ワン」の動きが広がっている。その背景には、タイの労働力不足と人件費の上昇にある。ここ数年、タイの失業率は0.5~1.0%の間で推移して、労働力不足はほとんどの工場団地で共通した問題となっており、加えて出生率低下による少子化の影響で将来の生産年齢人口低下も懸念されている。また、最低賃金の引き上げ政策による賃金体系の上昇や、労働力不足による人件費の上昇は深刻である。周辺のメコン経済圏の国々には安価で豊富な労働力があり、タイから移転する生産拠点の受け皿となっている。具体的には、カンボジアやラオスなど低賃金国への生産委託の広がりであり、全体的な製造コストを抑えることや洪水などのリスク分散などを目的として、一部の労働集約的な工程をタイ周辺の低賃金国の工場で行う流れである。ただし、カンボジア、ラオス、ミャンマーでは、

労働力確保、教育、生産性、原材料・部品の調達コスト、物流コスト、インフラ、そして賃金上昇などの問題があり必ずしもコスト削減などの大きな経済的メリットを享受できるとは限らない。

もう一つは、タイで完成させた製品を市場規模の大きいミャンマーへ輸出するといった流れであり、今後の加速が予想されている。

このような「AEC」や「タイ・プラス・ワン」への対応を、巻末データ編の回答企業コメント（36ページ）に掲載しているが、その回答企業コメントの一部を紹介する。

- ①「労働集約部門は、人員の確保の問題や労務費の高騰に伴い、プラスワンを求めて生産拠点を移す施策もありえる。いかにして、経済統合域内にブランドとその評価を広めるかが重要な方策」
- ②「各社（マレーシア、ベトナム、タイ、インドネシア）間のモデルごとのビジネスの再構築」
- ③「ASEAN 経済統合に向けて、近隣国のラオス、カンボジア、ミャンマーへの販売を輸出担当会社（在シンガポール）に任せるのではなく、タイ国内販売部門の担当として進めている」
- ④「本社からの ASEAN 域内における戦略投資が増強」
- ⑤「将来的には、ASEAN 域内向けの製品輸出を増やしていく予定。域内の潜在顧客に対して新規取引先を開拓していく」
- ⑥「CLM の現地調査を実施し、方向性を決める予定」
- ⑦「AEC による ASEAN の経済構造の変化をふまえて、ラオスに進出した」
- ⑧「タイで開発してきた商品を、一部現地に合わせて周辺国市場に拡大することで、製品の多角化をスピードアップして進める」
- ⑨「タイに保有する生産拠点（別会社）の拡大、およびインドネシア、ベトナム、インドの販売体制の強化」
- ⑩「タイを中心にして、近隣諸国での現地法人を設立」

10. 日本本社への期待 （機能や役割分担）

日本本社と海外現地法人との関係は、どの国・地域でも問題認識が高い企業が多い。日本企業のグローバル化は、周知の通り、高度経済成長の源泉となった欧米先進国への「輸出貿易中心」の時代（戦後～1970年代）から、急速に進行した円高を背景とする「海外現地生産」の時代（1980年代）を経て現在に至っている。その間、国内でのものづくりの生産性向上による競争力に磨きをかけ、欧米市場を中心とする従来の加工貿易型モデルの延長での特定機能（生産機能など）や特定事業（プロダクト）の国際化に注力したが、急激なグローバル化（国境を越えたヒト、モノ、サービス、資本、アイデア等の自由な往来）の波に乗り遅れ、グローバル競争力の低下に喘いだ。近年、国内市場の縮小もあり、工業化が進み所得増による消費マーケットが急拡大している「新興国」を重要な市場として認知し、製造業以外のサービス業の進出も盛んになった。

新興国市場では、製品やサービスの価格とスペックを現地の人々に受け入れられるようにする「ローカライズ」が重要となる。この段階では、商品の企画・開発から原材料調達、製造、販売、サービス、管理に至るすべてのプロセスを、現地事情にフィットするように最適化しなければならず、すなわち日本本社中心ではなく、現地の人による迅速な判断と機動力による経営・管理・運営が基本となる。日本本社から海外現地法人への権限委譲である。ローカライズを「地域軸」とすれば、従来の国際化は「機能軸」か「事業軸」であり、日本本社と海外現地法人との関係の問題の根本は、この認識のズレによるところが大いと思われる。

しかしながら、ただ単に権限委譲すればよいということではなく、問題は海外拠点を全社戦略のなかでどのような位置づけにするかである。基本はビジネスが先にありきである。ビジネスにより事業戦略は異なり、そのための最適な経営モデル、事業モデル、オペレーションモデルが構築されなければならない。日本本社から派遣する人材も同様で、海外拠点の位置づけにフィットする人材を選定しなければ

ばならない。

このような観点から、「日本本社への期待（期待や役割分担）」に関する巻末データ編の回答企業コメント（38ページ）の一部を紹介する。

- ①「最終的なあるべき姿とは、日本の機能と同等レベルでの、タイのローカルスタッフによる全ての運用である。これらが難しいために、日本人駐在員がサポートし、日本本社（マザー工場）とのやり取りをしている」
- ②「商品戦略に関しては日本よりも現地の方がより正しい情報を持っているので、商品ラインアップについては現地からもしっかりと日本に対して言わせてもらっている。ものづくりに関しては、日本でのノウハウを集積し標準化して海外へ展開してもらっている」
- ③「日本の製造拠点が縮小傾向にある半面、タイでは長く拡大路線であったため、経験的にも日本の技術者がサポートできない状況になりつつある。現状の実力に応じた役割として、再構築が必要になっている」
- ④「日本で有している研究開発部門の開発内容を、ASEAN戦略として現地支援型に大きく転換する。優秀な人材派遣によるプロジェクト推進で、一緒に一点突破していく」
- ⑤「事業規模によるところがあるが、経営の意思決定スピードは、日本に比べても早いと感じている。日本人スタッフが減っていることも、個々のコミュニケーション密度が高まり、奏功していると思われる。日本側に対しては、こちらから強く要望することで、関係は改善しつつある」
- ⑥「海外への進出当初と異なり、地域での経営環境変化へのタイムリーな対応はもはや日本では困難であり、地域に裁量を持たせるべき。ただし、地域拠点のリソースは平時対応しか備えておらず、労務問題や災害などが発生した場合には、日本本社や統括会社からの支援が必要であり期待する」
- ⑦「限られた収益、利益、マンパワーでは、独立した法人として事業運営していくことは事実上難しく、人材教育や制度構築など様々な面

で、やむを得ず日本本社のサポートを受けざるを得ない状況にある。一日も早く独り立ちできるようにしたい」

- ⑧「どこの現地法人も同じだろうが、現地法人は独立採算という建前上、日本人駐在員の経費が弊社決算へ与える影響が大きい」
- ⑨「営業面ではかなり権限委譲されており、意思決定はスピーディーに行われている。また、IT面では、セキュリティーや個人情報の問題もあり、ほとんど日本側にサポートしてもらっている」
- ⑩「権限委譲よりも、本部人員を厚くして、現地の要望や必要な動きについてスピーディーに対応できるようにするとともに、コミュニケーションも密にするべき」

11. ASEAN 地域全体の視点からの展望

ここまで調査結果をもとに、タイの日系企業が直面する経営課題の傾向と潮流について概観してきたが、最後に、ASEAN 地域全体の視点を加えてタイ日系企業の今後の方向性について展望する。

（1）ASEAN 域内におけるサプライチェーンの見直し

前述した一部の企業で進行している「タイ・プラス・ワン」は、タイを産業ハブとして位置づけ、労働集約的な生産工程を賃金の安いカンボジアやラオスなどの周辺国へ移転する垂直分業（工程間分業）であるが、これから AEC を契機として注目されるのは、ASEAN 域内における水平分業（製品間分業）である。既に大手の自動車メーカーや自動車部品メーカーでは、域内の特惠関税制度を利用して投資・生産の効率化を図っており、例えばタイでディーゼルエンジン、インドネシアでガソリンエンジン、マレーシアで電子制御装置、フィリピンでトランスミッションを集中生産し、域内製造事業体に供給していくという部品と完成車の相互補完供給体制の仕組みである。このような水平分業の仕組みにより、調達コストや生産コスト面で競争力が強化

されるとともに、域内販売に留まらず域外輸出も行うことで、ASEAN地域としてグローバル生産拠点に成長させることが可能となる。また、そのためにはASEAN各国が得意とする産業分野を活用することが前提となる。タイは自動車や電子機器・部品、食品などであり、インドネシアは鉄鋼や石油化学などの素材や部品関連、ベトナムは小型モーターや縫製関連、マレーシアは電子・電機などである。ただし、ASEAN各国単位ですべての部材・部品を調達して垂直一貫生産はできないため、裾野産業の育成・強化による競争力向上が鍵となっている。

なお、このような自動車産業にみられる動向の背景には、前述した慢性的な労働力不足や人件費高騰などタイの経営環境悪化に伴う一極集中によるリスク回避、サプライチェーンの安定化、為替変動リスクヘッジなどの要因もあるが、ASEAN各国別の市場規模では多くのモデルの量産が難しいというマーケティング面の課題認識が注目される。このことは、AECを契機として高まるであろう新たなプレイヤーの市場参入による競争環境の激化や、域内各国で高まる環境規制の導入・強化による競争条件の変化も加速要因として、他の産業にも共通した課題として認識されていることは、巻末データ編の回答企業コメントからもうかがえる。

また、今後の生産拠点としてみた場合、インドネシアの台頭が注目される。JETROの「2014世界貿易投資報告」によると、2013年の日本のASEAN向けの直接投資額は、前年比2.7倍となる2兆3,325億円と、史上初めて2兆円を突破し、国別にみると、インドネシア(3,828億円)はタイ(1兆111億円)やベトナム(3,172億円)とともに過去最高額を記録している。人口構成が若く労働力が豊富なインドネシアは生産拠点としての魅力が高く、またそれ以上に2億人を超えるASEAN最大の市場としての魅力もあり、今後も幅広い産業分野からの直接投資が増大していくものと予想されている。ただしタイほどの産業集積はないため、国によるインフラ整備や人材育成など不安要因の解消や産業の裾野拡大が課題であるが、将来的にはタイとともにASEAN地域における生産拠点としての2極化の構図が想定される。

(2) 成長するASEAN市場の獲得

勃興する消費市場としてのASEANの魅力は高まる一方である。特に、都市部において増加する富裕層や購買力の高い中間層の開拓は、日系企業にとって大きなビジネスチャンスとなっており、このことは経済産業省の通商白書2010でも指摘されていた(※経済産業省の定義：1家計当りの年間可処分所得で、5,000ドル超~35,000ドルが『中間層』、35,000ドル超が『富裕層』)。同時期に、JETROがASEAN消費市場の2009年の状況と2020年の予測を推計しているのので、参考として以下にその概略を紹介する(出所：JETROレポート「アジア売れ筋商品調査」2011年1月。なお、下記の推計はEuromonitor International 2010より作成され、世帯可処分所得別の家計人口を各所得層の家計比率×人口で算出している)。

- ✓ ASEANにおける中間層・富裕層の合計人口は、下記の5カ国合計で2020年には4億人に達し、2009年から倍増する見込みとの予測。
 - ・インドネシア： 約8,500万人(2009年)
→約2億1,700万人(2020年)
 - ・フィリピン： 約3,900万人(2009年)
→ 約7,300万人(2020年)
 - ・ベトナム： 約1,700万人(2009年)
→ 約5,900万人(2020年)
 - ・タイ： 約4,200万人(2009年)
→ 約5,700万人(2020年)
 - ・マレーシア： 約2,600万人(2009年)
→ 約3,200万人(2020年)

2010年当時の経済成長をもとにした予測推計のため確率の精度は割引く必要はあるが、このような魅力的な市場の開拓に向け、近年の日本企業のASEAN向け直接投資動向でも明らかなように、金融、卸売・小売業、物流業などを中心とするサービス業の進出拡大が著しい。しかしながら、民族・宗教・文化・習慣などを背景として国ごとに消費スタイルやパターンの違いがあり、国ごとの特徴に合わせたマーケティング展開をしなければ成功は難しいことは周知の通りである。それぞれの地域に根を張り、現地の市場環境や生活習慣を理解したうえで顧客ニーズを分析し、ブランディングや商品開発を展開する必要がある。また、業種によっては、

現地政府や自治体、コミュニティとの関係づくりも重要である。このような地域に軸足を置いたマーケティング活動が十分に展開できるか、また各国ごとの市場展開と ASEAN 全体市場を横串で俯瞰して戦略的かつ効果的に上手く展開できるかが課題といえよう。

(3) 経営基盤の強化に向けて

以上の通り、日本企業にとって ASEAN の重要度がますます高まり、AEC を契機に競争環境の激化が想定されるなかで、タイ日系企業は新たな変曲点にあるとの認識のもとに経営基盤の強化が求められている。タイ国内での経営課題解決はもちろんのこと、国境を越えて、ASEAN での現地市場を重視したマーケティング機能の強化、最適な生産分業体制の構築、ASEAN 地域全体での効率性の追求、そしてそのための日本本社を含めたマネジメント体制の確立である。これらは日本本社あるいは ASEAN 地域統括拠点機能の役割を担う現地法人の課題ではあるが、タイを ASEAN の中核に置いて活動している企業にとってはタイ現地法人の課題といえる。ASEAN 全体を事業範囲とする企業であれば、ASEAN 全体での共通市場を見極めたうえで全社戦略を立案する地域統括拠点機能は必須である。しかしながら、「10. 日本本社への期待（機能や役割分担）」で触れたように、日本本社と現地法人の権限と役割分担が明確でないために悩んでいる企業は多い。問題は、現地のごときは現地に任せるといふ自立型の「遠心力」と、全社最適として本社が

為すべき「求心力」のバランスをどうとるかである。そのバランスのあり方は、海外現地拠点の目的と現地化の発展度合いによって違いがあることは当然だが、基本は日本本社がグループ全体を適度にガバナンスしながら、ローカルの状況に合わせて柔軟に対応できる関係性を保つことである。日本本社のコントロールが強すぎると、現地のビジネス拡大や競争力強化を支える人と組織の成長が追いつかず業績不振に陥って失敗する可能性が増す。逆に、現地に任せすぎると、日本本社（特に、人事・経理・法務・IT 等のコーポレート部門）とのコミュニケーション不足から、現地法人のガバナンス機能不全やコンプライアンス違反等により破たんを招くケースもある。

ASEAN 地域統括拠点機能の役割を担う現地法人であれば、競争力強化のための意思決定スピードが最も重要であり、そのためには日本本社から最大限に権限委譲されることが望ましい。つまり、日本本社機能の適度なガバナンスと現地が必要とするサポートのもと、現地法人はローカル人材を中心に現地の実情にマッチした仕組みにより現地法人をガバナンスすることで成長するという姿が基本であろう。特に、多くが生産拠点として発展してきたタイ日系企業の場合は、本社と同等の機能や人材は十分ではない。速やかに ASEAN やタイで目指すビジョンを定め、そのビジョン達成のために日本本社との役割分担を明確にしたうえで、現地法人の現地化と自立化に必要な機能強化を図り、競争力が高い現地法人として確立することが求められている。

図表12 <参考> ASEAN10カ国の経済関係基本データ (2013年)

	タイ	インドネシア	マレーシア	シンガポール	フィリピン
人口 (万人)	6,823	2億3,764	2,995	540	9,748
実質 GDP 成長率 (%)	2.9	5.8	4.7	3.9	7.2
1人当たり GDP (名目 米ドル)	5,674	3,500	10,548	55,183	2,790
消費者物価上昇率 (%)	2.2	8.4	2.1	2.4	3.0
失業率 (%)	0.72	6.3	3.1	1.9	7.1
	ブルネイ※①	ベトナム	ミャンマー	カンボジア	ラオス
人口 (万人)	39.9	8,971	6,165	1,470	664
実質 GDP 成長率 (%)	- 1.8	5.4	7.5	7.5	8.1
1人当たり GDP (名目 米ドル)	40,647 (推定値)	1,902	869	1,040	1,534 ※②
消費者物価上昇率 (%)	0.3	6.6	5.8	3.0	6.4
失業率 (%)	1.7	3.5	4.0	n.a.	n.a.

JETRO「世界貿易投資報告」より作成。
 ※①ブルネイは、外務省基礎データより作成。人口、失業率は2012年。
 ※②は、2012年10月～2013年9月のデータ。

タイにおける企業環境の変化と経営課題への対応 ～ますます深まるミドルマネジメント優秀層の枯渇～

JMAC (Thailand) 社長 勝田博明

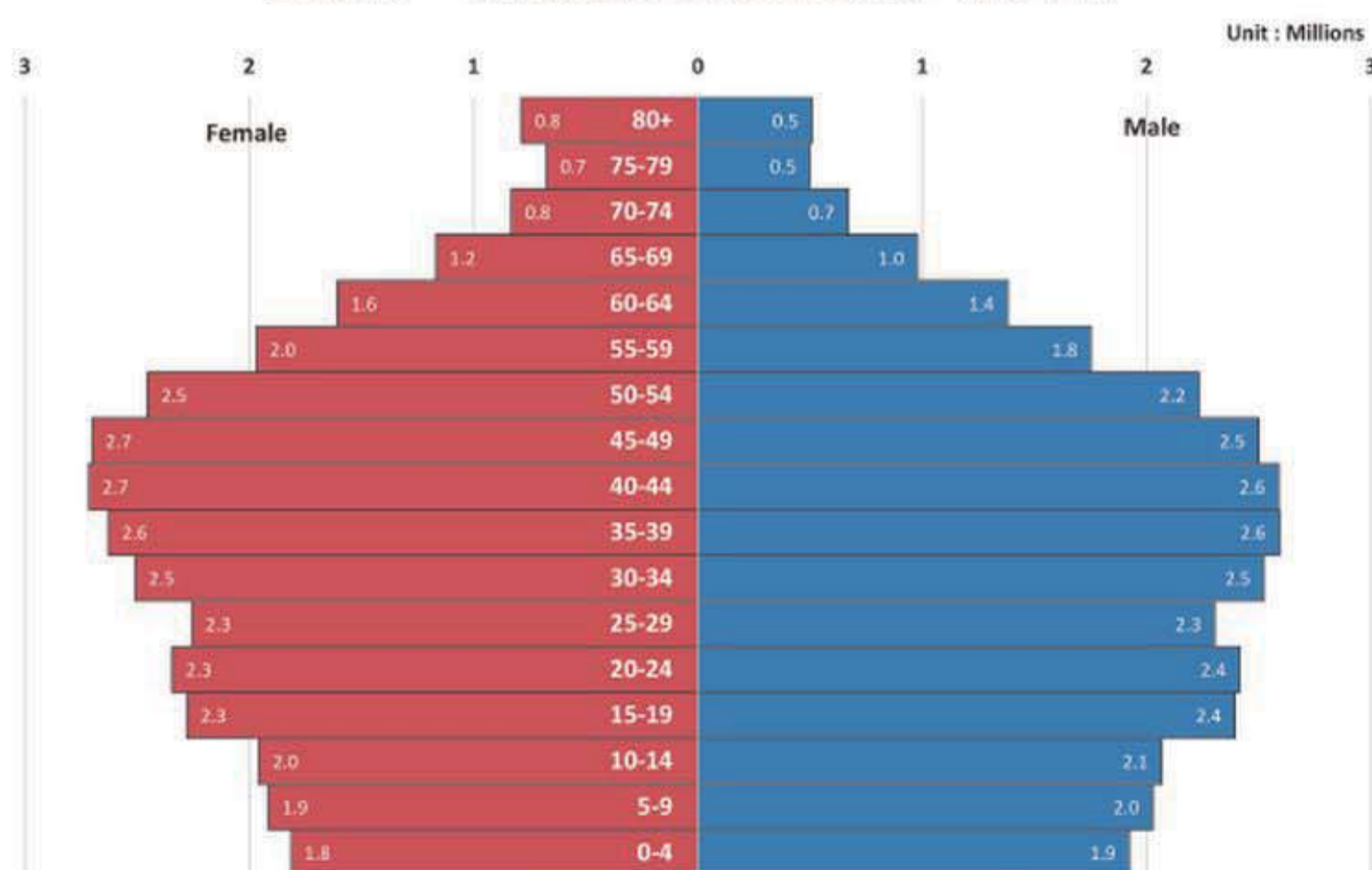
2014年も様々な出来事があり、企業環境の変化に影響を与えることも多々あった。特に暫定的な軍事政権の樹立は、世界的なニュースにもなり、その前後では経済状況に大きな影響を与えた。しかしながら、タイでのクーデターは立憲君主制に移行した1932年以来、実に19回も起こっており、タイ人にとっては驚くに値しない出来事になってしまっている感がある。言い換えれば、タイである程度の駐在経験を持つ日本人ビジネスマンの間では、想定内として織り込んでいた方々も多かったのではないだろうか。

新たにタイに進出する日系企業幹部の方々に、そのリスクを尋ねられるが、業界・製品・サービス固有の事情を除けば、まずは最低賃金の上昇、極端に低い失業率、2010年代後半がピークとなる生産年齢人口、競合としてのローカル企業の台頭、洪水をはじめとした自然災害、そして政情不安などが挙げられる。これらのリスクは、全て今後も当分の間は企業環境の変化として影響を与え続ける可能性が高

く、それを織り込んだ企業経営を行っていかなければならない。

また、ASEAN 経済共同体（以下 AEC）がいよいよ2015年にスタートする。しかしながら、ご存知のように AEC は、例えば EU（ヨーロッパ連合）のように、制度ができてからその実行に伴い実態が変化していくのとは異なり、スタート前の現在、既成事実として既に変化の方が先行している面が多々ある。例えば人の流れで言えば、タイ大手上場企業ですら、以前から合法・違法問わずミャンマー人やカンボジア人労働者を大量雇用している実態がある。もはやタイ国内の 3 K 職場にはタイ人はおらず、実際の労働はミャンマー人やカンボジア人によって支えられているのが実態である。モノの流れで言えば、国境貿易は既に二ケタ近い成長を続けている。ちなみに、タイ商工会議所は2020年頃までは二桁の成長が続くと予測している。拠点・事業展開では、インドネシア、ベトナムをはじめ、ラオスやカンボジアでの展開、さらにはミャンマーが民主化

図表13 Thailand population (2014)



Source : Official statistics Registration systems (Dec 2014)
(http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat_age.php)

JMAC タイ作成 出典：Official statistics Registration systems (Dec 2014)

され、日系企業が大量して訪問するようになる前から、ミャンマーでの事業構築を着々と進めていたタイ企業はいくつもある。

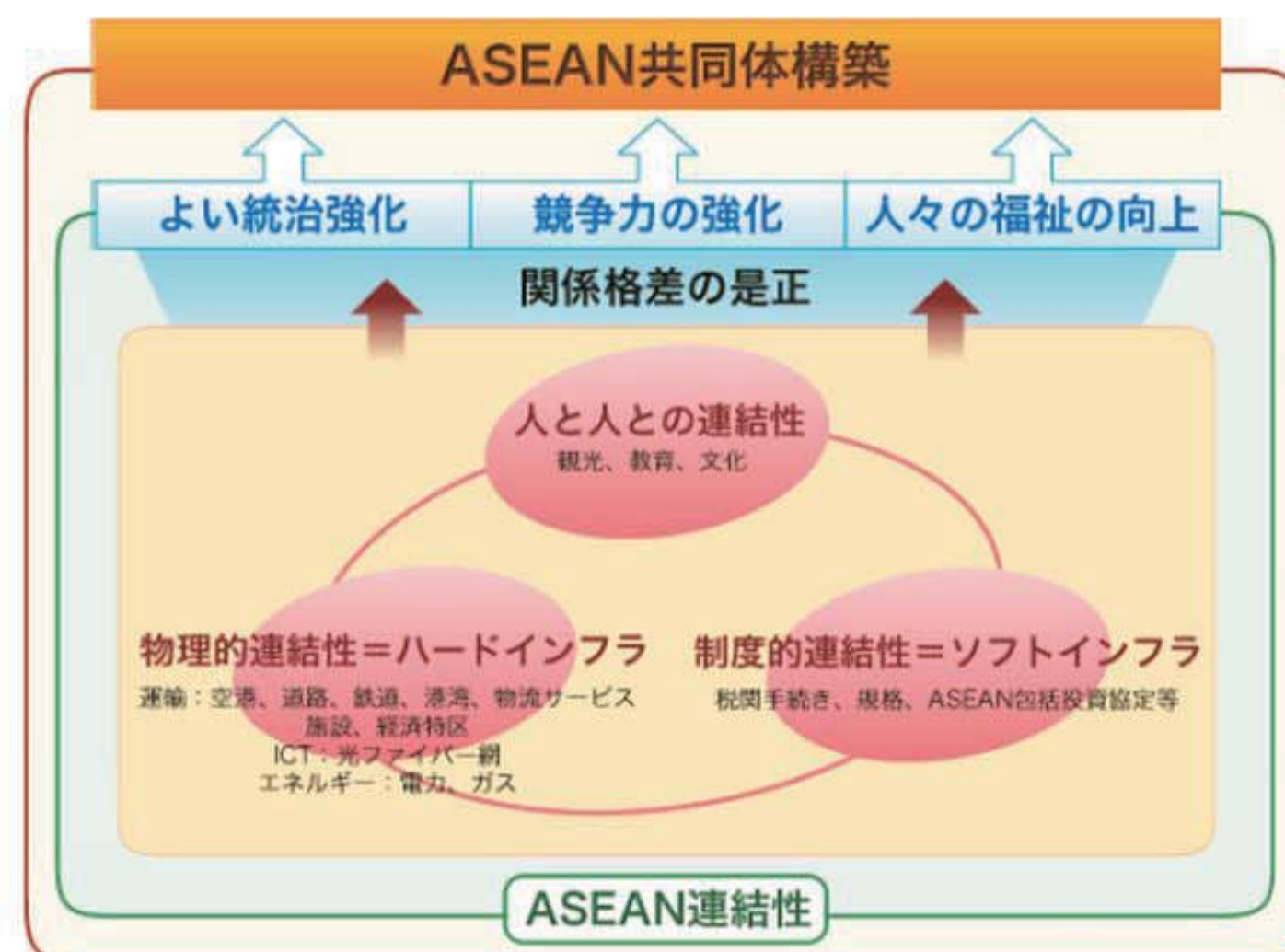
さらに、今後大きな影響を与えるであろう変化として見逃してはならないのは、ミャンマーのダウエー開発であろう。ミャンマー政府のもとでの開発主体が二転三転したが、最終的にタイのゼネコンであるイタリアンタイ・デベロプメントと、同じくタイの工業団地開発のロジアナが内定を得ている。日本政府もミャンマーと言えばティラワー辺りであったが、ここにきて改めてダウエーの重要性を認識し始めているようである。ご存知のように深海港が建設され、そこに隣接してシンガポールの面積のおおよそ1/3の面積に当たる工業団地が造成される。そして、東へ国境をまたぎバンコクへ（ダウエー・バンコク間：350km）幹線道路が通される計画になっている。そうなればラヨン、チョンブリ方面からバンコク周辺、ダウエー港を経由し、インド・中東を見据えたビジネス構築が可能となる。現在すでに輸送機器産業などでは、一部の簡素な部品がインド製に置き換わり始めているが、マラッカ海峡経由である。ダウエーから陸路が使えるとなれば、その流れが活発化することはあっても止まることはないと考えられる。AECやダウエー港開発はビジネスチャンスとビジネスリスク両面からとらえる必要がある。

在タイ日系企業、特にアッセンブリメーカーやセットメーカーへ部品を供給している企業にとっては、タイのローカル企業だけでなく、周辺国のローカル企業の台頭が著しい昨今、コスト競争力、品質競争力による差別化が困難となっている。顧客に先行する本質的な問題解決力で再発防止から未然防止へ移行したり、部品単体ではなくユニットや仕組みを踏まえたシステム提案力のような上流工程での付加価値の発揮など、日本では15年以上前から求められていることが、タイでも同様に求められ始めていることが明確になっている。

ここで大きな問題となるのが、本質的な問題解決や、上流工程に踏み込んだ課題解決などの付加価値を生み出す人材の確保である。今回の経営課題調査における組織・人材マネジメント領域の経営課題の結果で、ミドルマネジメント層の採用・育成・登用に関する問題意識の高さもこのこととも関係していると考えられる。

一方、ここ数年のタイの大きな関心事項の一つに「中所得国の罫」がある。世界銀行が提示した枠組みであり、それによれば、低所得国から中所得国への経済成長の実現は、安価な労働力や外資誘致などを活用して達成することができたが、中所得国が産業構造の高度化や技術革新への努力を怠れば、時間とともに成長が鈍化し、高所得国への移行が困難になる、というものである。まさに現在のタイは、中所得国から高所得国へ移行しようとしている移

図表14 ASEAN共同体構築



総務省ホームページより 出典：Master Plan on ASEAN Connectivity



行期に該当し、「中所得国の罫」に直面している。

当然ながら、タイ政府は様々な検討を進めており、産業政策で労働集約型の産業から、より高度な知識集約型の産業へ移行させていこうとしている。しかしながら、ここでも高度な知識を持った人材の確保・育成が大きな課題となると考えられる。例えば、既に研究開発機能を構築した日系企業の拠点からは、担えるタイ人の人材不足の声が後を絶たない。

以上のように、タイにおけるここ数年の共通したリスク、そしてAEC、ダウエー港と南部経済回廊、中所得国の罫についてごく簡単に触れたが、これらに共通する課題として優秀人材の確保・育成を挙げた。ここで言う優秀人材とは、組織の中で活躍できることを前提に、本質的な問題解決ができ、かつ、顧客の課題を把握し、先行的な提案ができる人材、という意味である。また、タイの地では、タイの人たちがタイの事を一番よく知っている訳で、生産、販売、そして開発等の拠点の経営、消費地としてのマーケティングなどはタイ人と一体となってやっていく必要があることは言うまでもない。さらに、日系企業は組織のミドル層の要所に日本人駐在員を配置しており、タイ人だけでなく日本人の優秀人材の確保と育成という課題も無視できない。

タイ人と一体となった経営、タイの優秀人材の確保・育成という課題を考える上では、日本起点の考え方に固執していると、課題解決がスムーズに進まない。なぜなら、いくら日本と親和性の高いタイとはいえ、日本とは文化・価値観も違えば、経済環

境や雇用環境も違うからである。例えば人事制度にしても、日本で運用されている人材体系や評価制度を言語のみタイ語に翻訳し、中身はほぼそのまま日本のものをタイで運用している話を聞くが、社員からの不平不満や人材の社外流出が止まらないという話が続くことが常である。つまり、言語をタイ語に翻訳するだけでは、現地での適用は難しく、現地の実態を把握し、かつ目標を明確にしたうえで、それらを踏まえた制度の設計と運用が欠かせないということである。人事制度を一例に挙げたが、モノづくりの進め方、サービスの進め方、もしくは日々の仕事の授受の仕方など、どれを一つとっても日本起点の考え方に固執してはスムーズに進まない。新興国で開発された製品が日本に進出してくるリバースイノベーションという言葉が書籍とともに浸透したが、新興国での企業経営の在り方が先進国に輸入されるリバースマネジメントという言葉が誕生してもおかしくない。意思決定の速さや、多国籍人材の雇用など、現地起点の最適マネジメントのやり方から良質なエッセンスを内なる国際化に悩む日本本社や拠点に逆輸入していくことが必要なのではないか、と思うぐらいである。

企業環境の変化において、拠点機能の拡充が必要になっていることも課題の一つである。日本国内では、一時の円高からアベノミクスの影響で円安になってきた。「円安で増加するはずの輸出は思ったほど伸びない。なぜなら既に多くの製造業が既に海外拠点を持っているからだ」という論調がささやかれるようになった。つまりそれは、地産地消が進んでいることを改めて裏付けた側面もある。一部の生産品を除けば、もはや地産地消の構造が確立されていると言っても過言ではない。つまりマーケットはタイであり、周辺のアセアン諸国である。そのため、日本からのマーケティングではなく、現地でのマーケティングや研究・開発の重要性がさらに高まる。その動きは出ているが、日本の状況、アセアンのマーケットとしての可能性を考えれば、さらに加速させる必要があるようだ。

Ⅱ.「タイ日系企業の経営課題と展望」 調査データ編

[調査概要]

- 調査名称：企業の経営課題調査 [タイ編] タイ日系企業の経営課題と展望
- 調査対象：タイの日系企業 354社
- 回答数：78社 ○回答率：22.0%
- 調査期間：2014年8～9月 ○調査方法：eメール配布・回収

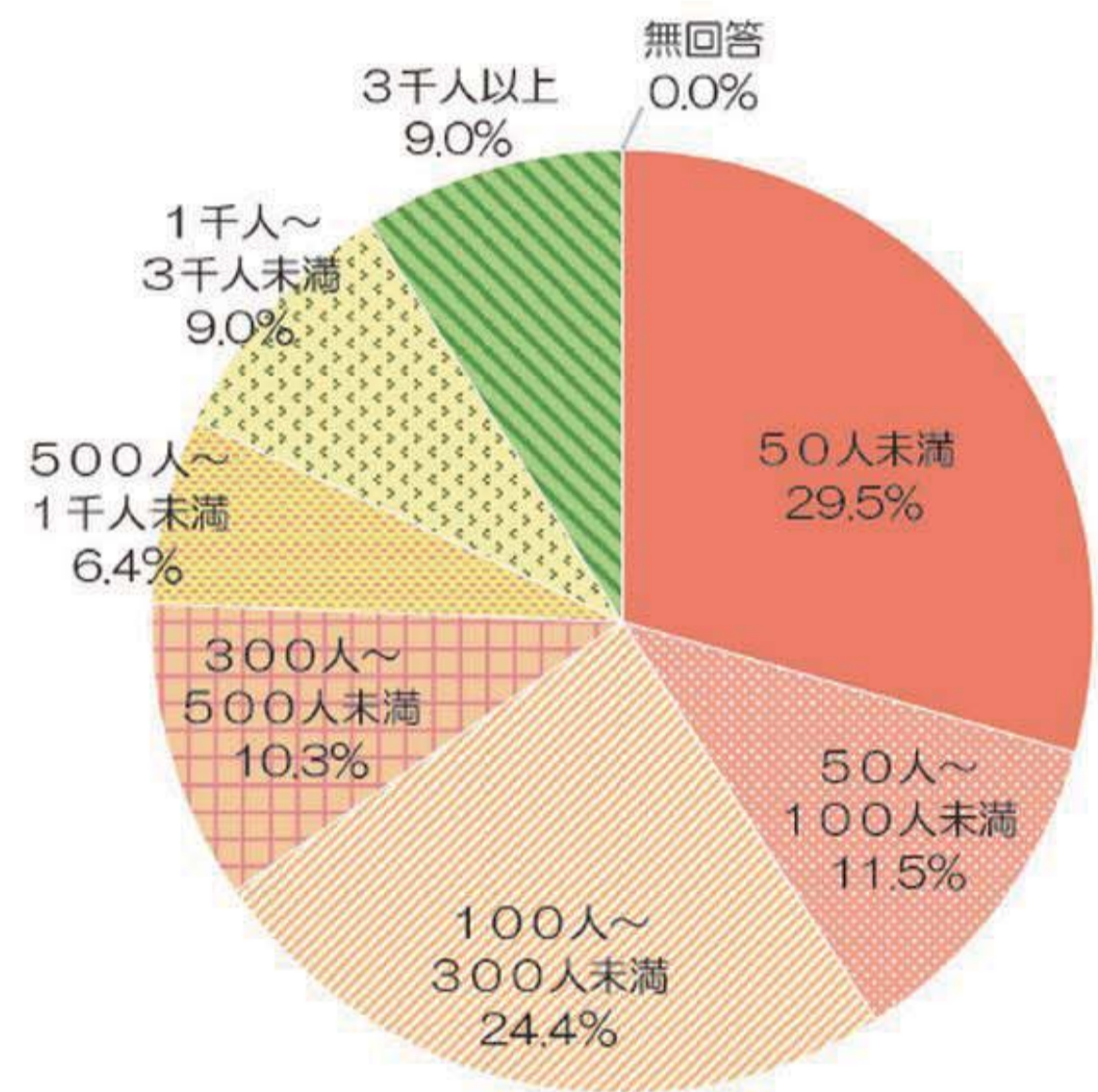
1. 回答企業プロフィール

図表15 業種 (主力業種)

	(社数)
合計	78
製造業計	53
食料品	5
繊維	1
パルプ・紙・紙加工	1
化学	5
医薬品	1
ゴム・窯業・土石	2
鉄鋼・非鉄・金属	6
一般機械	2
精密機器	2
電気・電子機器	9
輸送用機器	14
その他製造	5
非製造業計	25
商社・卸	9
金融・保険	2
土木・建設・建築	5
輸送サービス	5
人材・教育関連サービス	1
その他サービス	3

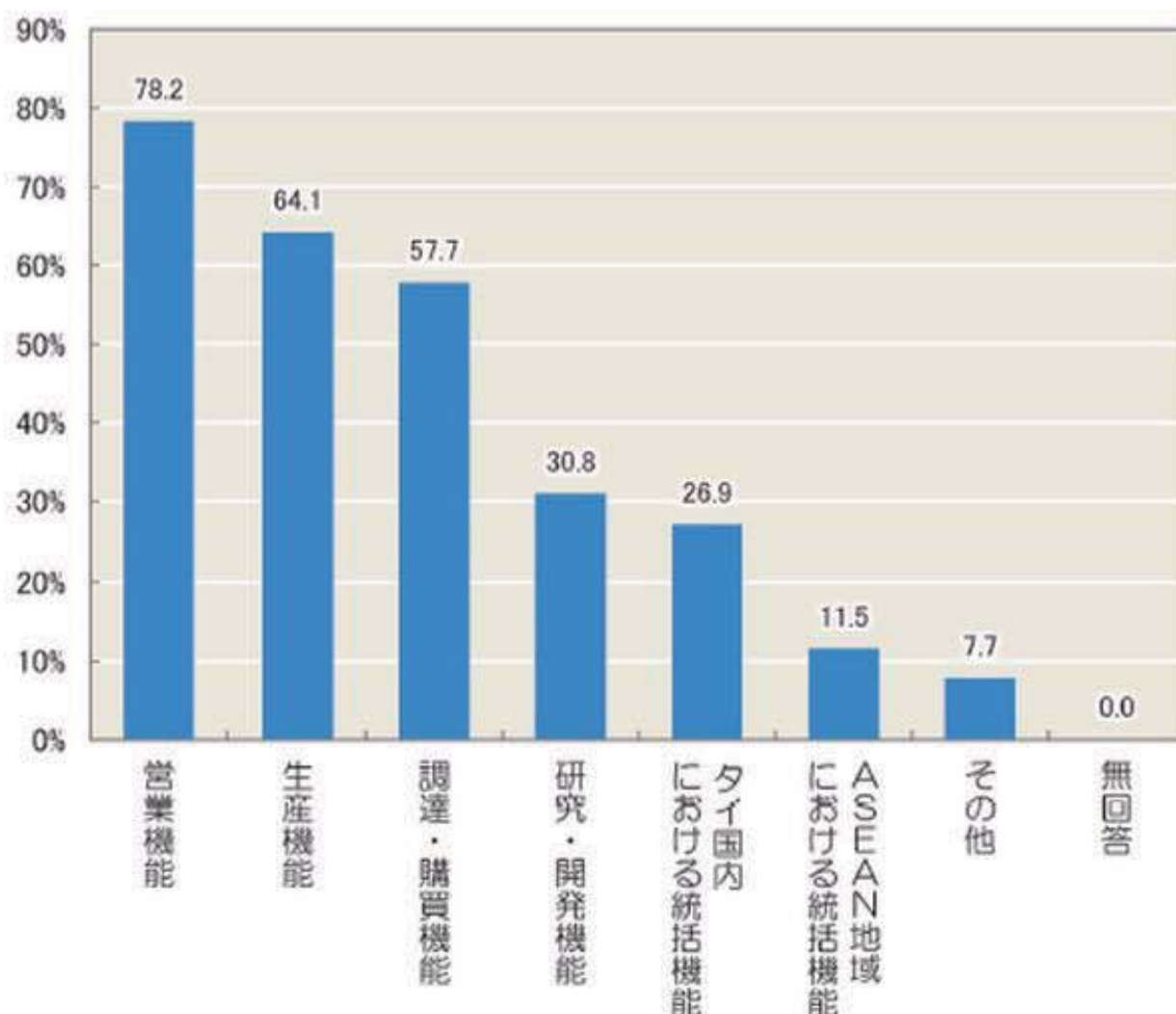
図表16 従業員数

(n=78)



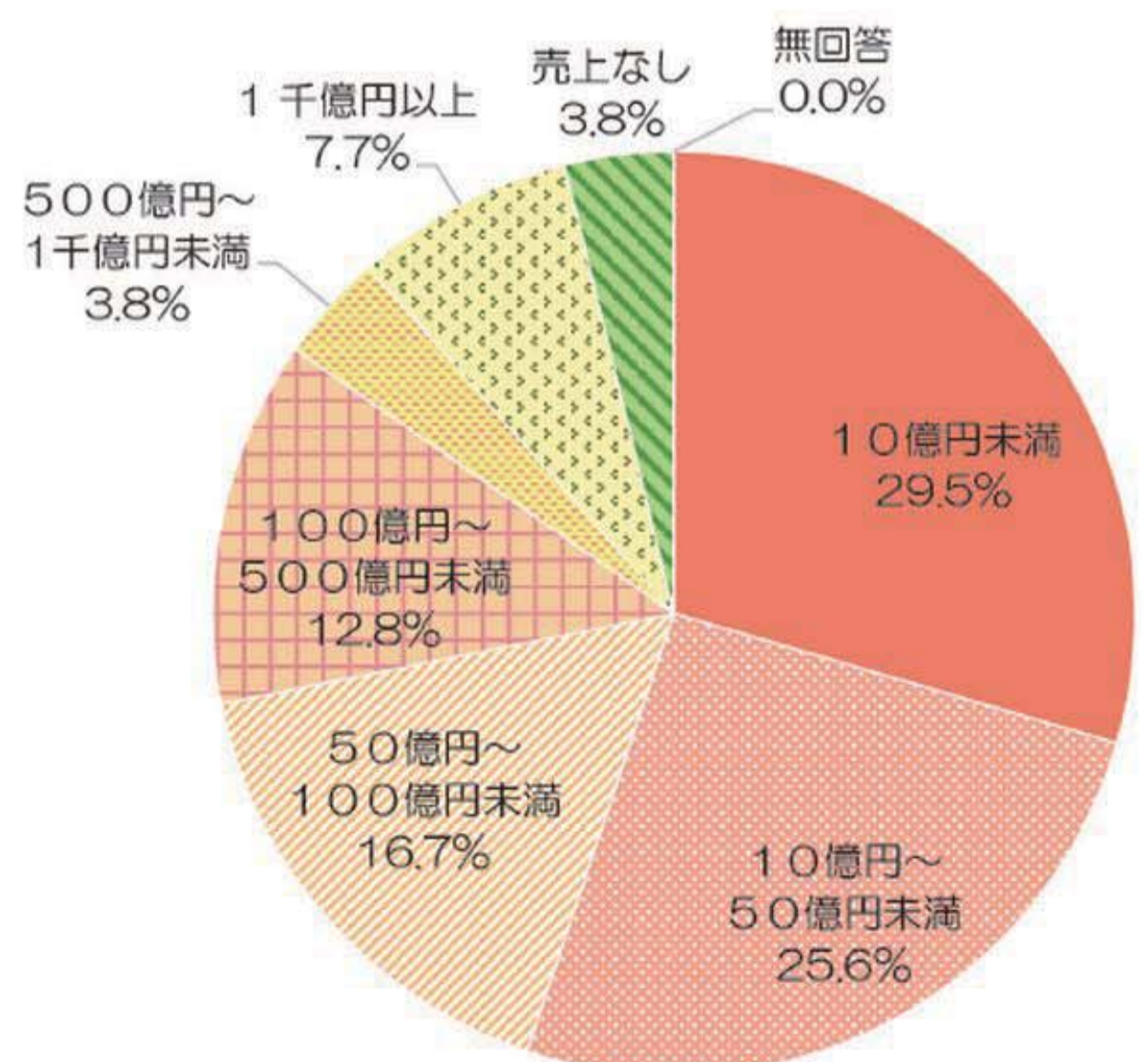
図表17 現地拠点の機能 (複数回答)

(n=78)



図表18 2013年度売上高 (日本円換算)

(n=78)



2. 回答企業コメント集 (企業規模/業種)

タイビジネスの魅力 (図表2関連)	
1	<p>タイ従業員気質が、比較的他のアジア諸国に比べ日本人に近い。タイ国は日本が成長してきた軌跡や経過に類似点がある。また将来、地政学的に有望市場に陸地につながる優位性がある。以上のことから、インドシナのみならず周辺諸国に大きな影響を与えられるとともに、協働して成長できる潜在的なメリットがある。</p> <p style="text-align: right;">大手/鉄鋼・非鉄・金属</p>
2	<p>タイでは失業率が0.6~1%で推移している。最近では若干上昇傾向だが、日本等の先進国と比較すると、まだまだ低い値である。この意味するところは、仕事がたくさんあり、仕事を選べる時代ということ。したがって、スキルや特殊能力を身につけると、自己のポリッシュアップとして退職し、さらに上を目指す傾向にある。しかしながら、弊社では離職率が非常に低く、正社員が愛社精神を持ち、人が辞めない会社等の会社ビジョンのもとに活動している。最終的には、「従業員が自分たちの子どもを入社させたいと思う会社」を目指している。</p> <p style="text-align: right;">大手/電気・電子機器</p>
3	<p>従業員の質は世界一。あとは、英語力と幹部社員の日本語力。</p> <p style="text-align: right;">大手/電気・電子機器</p>
4	<p>インフラ、取引先、従業員の質ではタイが他国と比較し抜きん出ているが、今後5年先をみると、その他の国のレベルも上がってくると予測される。</p> <p style="text-align: right;">大手/輸送用機器</p>
5	<p>車の普及が遅れている地方におけるインフラの向上、収入の増加による需要増。</p> <p style="text-align: right;">大手/輸送用機器</p>
6	<p>海外拠点の中で歴史が長く、現地スタッフの層が厚い。また、ブランドが確立できている。</p> <p style="text-align: right;">中堅/食料品</p>
7	<p>市場としての魅力は向上。生産基地としてみた場合のコスト競争力は低下。製品付加価値を上げるための研究開発、および人材の質の向上について期待するも不透明感あり。</p> <p style="text-align: right;">中堅/食料品</p>
8	<p>ASEANのプラットフォームとしての機能(生産、調達、販売、企画)に優位性がある。中期的には、AEC等の規制緩和を見据え、そのなかで強い企業が成長し生き残るという面では今後も魅力的である。</p> <p style="text-align: right;">中堅/繊維</p>
9	<p>他の東南アジア諸国に比べ、日系企業が集まり、ローカル企業もそれなりの力をつけていて基盤は十分に</p>
10	<p>ある。</p> <p style="text-align: right;">中堅/ゴム・窯業・土石</p> <p>短期的な見方としては、タイ人の人柄の良さ、日本人との共通している部分が多いことや、離職率も低い点などが業務遂行に適している。中期的な見方としては、良い点も多い半面、将来的には少子化の影響が近づいており、人的リソース不足が懸念される。</p> <p style="text-align: right;">中堅/電気・電子機器</p>
11	<p>弊社の製造部品は自動車向けが大半なので、車両生産台数は今後も増加すると思われる。</p> <p style="text-align: right;">中堅/輸送用機器</p>
12	<p>AECをにらんで、タイがその中心的役割を果たすことは間違いない。</p> <p style="text-align: right;">中堅/輸送用機器</p>
13	<p>製造業においては、タイがこれまで積み上げてきたものが、今後のAEC発足後に必ずプラス要因として生きてくる。</p> <p style="text-align: right;">中堅/その他製造</p>
14	<p>タイは、ASEANや南アジア諸国内で、インフラの充実度や関連産業の集積などが特に優れていると思う。弊社に関連するタイ市場は成熟しており市場的な魅力は乏しいが、インドシナのハブとしての可能性がある。労務費の上昇によるコスト競争力の低下や、英語のコミュニケーション環境が貧弱である点に改善の余地がある。</p> <p style="text-align: right;">中堅/その他製造</p>
15	<p>市場拡大が、まだ期待できる可能性がある。</p> <p style="text-align: right;">中堅/輸送サービス</p>
16	<p>中間層の増大。周辺国(ミャンマー、カンボジア、ラオス)とのロジスティクスの改善が期待できること。</p> <p style="text-align: right;">中小/食料品</p>
17	<p>アッパーストリームの自動車産業には、右肩上がりの市場拡大(国内・輸出)が見込まれる。</p> <p style="text-align: right;">中小/パルプ・紙・紙加工</p>
18	<p>生活水準が上がることにより、品質等でよりレベルの高い製品が求められるようになること。また、国内消費だけでなく、輸出基地としても期待できる。</p> <p style="text-align: right;">中小/化学</p>
19	<p>現在では日系企業の進出が多数あることから、潜在顧客の増加やインフラの整備が評価できる。しかしながら、政治の不安定さから投資が鈍っており、成長性では若干の不安がある。</p> <p style="text-align: right;">中小/一般機械</p>
20	<p>弊社は進出期間も短く、市場規模をみてもまだまだ成長性が感じられる。しかしながら、政治不安も払拭できていない状態であり、今後の動向次第では魅</p>

<p>力度合いが変わる懸念がある。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他製造</p> <p>21 弊社の製品がまだまだ市場に流れていないので、大きく広がる可能性がある。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他製造</p> <p>22 政情不安等はあるが、中期的にも成長市場であると認識している。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>23 陸地つながりで、アジアの成長市場へ対応できるタイの位置づけが魅力。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>24 ASEAN の中において、いろいろな意味で中核となる国。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>25 現在も近い将来も、ASEAN の中心。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>26 ASEAN 統合の際には、地政学的にも ASEAN の中心となる。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p> <p>27 日系企業進出が継続されるとすれば魅力があるが、それが停滞すれば魅力は半減する。これまでの情勢が継続するか否か。拠点シフト等、一部翳りがでているとの判断もあり。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p> <p>28 日本にあってタイにないものがまだまだ存在する。将来的にも日本的情緒を受け入れる余地がある。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他サービス</p>	<p>次第に収益に影響を与えてくる。</p> <p style="text-align: right;">大手／輸送用機器</p> <p>7 ASEAN 諸国の最低賃金アップにつられる形で、タイ国の人件費がアップするリスク。</p> <p style="text-align: right;">大手／輸送用機器</p> <p>8 製品付加価値の向上（商品企画、マーケティング、開発）や原価低減（生産技術、一人当たり生産性の向上）を図らなければならないが、人件費の上昇と、質・量の両面での人材の確保・登用が不安。</p> <p style="text-align: right;">中堅／食料品</p> <p>9 工場の多くがチャオプラヤーとその支流付近にあるため、排水規制リスク。また、エネルギー価格の上昇リスク。</p> <p style="text-align: right;">中堅／食料品</p> <p>10 人件費と労働力の確保。</p> <p style="text-align: right;">中堅／繊維</p> <p>11 人材の育成と確保が非常に難しい。長期定着者を活用していく一方、新規採用人材をどうやって教育するかが課題。</p> <p style="text-align: right;">中堅／ゴム・窯業・土石</p> <p>12 競合他社のタイ進出により、競争の激化が想定される。今までは関連産業間での仕事の融通などの助け合いを行える環境であったが、今後は競争激化に伴う製品価格の値下げ競争が始まるのではないかと想定される。</p> <p style="text-align: right;">中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>13 少子高齢化に伴い、労働人口の減少がすでに始まっている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>14 パーツ高、人材の流出、洪水リスク。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>15 人的リソース不足が最も懸念される。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>16 政治リスク（特に王制も含めた政治システム）は回避できない問題で、これがどの程度の悪影響を及ぼすか不安。普遍的民主主義を要求する欧米からの圧力、北部や東北部を中心とした国内での政治意識の芽生え、それらと矛盾する王制、および王室の後継者問題等により政治の混乱が懸念される。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>17 2012年の最低賃金改訂は3年間の凍結なので、その後の改訂が心配。一般労働者ではなく管理監督者の採用が非常に難しいため、日本人数低減ができない（原価低減ができない）。工場設置位置が首都から離れていることが原因か。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>18 政治・社会情勢はタイ特有のものであるが、日米欧のバイヤーには理解不能で、治安悪化の度にリスク回避のため周辺国にオーダーが移管される。また、</p>
タイビジネスのリスク（図表3関連）	
<p>1 タイ国として、現在の軍事政権から文民政権への移行時の政治・社会情勢リスク、および継承までの政治・社会秩序リスク。そして、製造業を嫌い、サービス社会志向による人材の流動化に伴う人件費上昇や人材確保困難のリスク。</p> <p style="text-align: right;">大手／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>2 自然災害（洪水）が一番。2011年の10月に大規模な洪水を経験し、失う物も大きかったが、逆に得られたものも多く、現在にそれが活かされている。</p> <p style="text-align: right;">大手／電気・電子機器</p> <p>3 洪水の再来と、王政の今後に不安。</p> <p style="text-align: right;">大手／電気・電子機器</p> <p>4 タイ近隣諸国も賃金高騰は避けられず、関連部品メーカーはスタート拠点としてタイを選定するであろう。実際に多くの企業が進出してきており、労働者の奪い合いによって、賃金の高騰や従業員の定着率の悪化が想定される。</p> <p style="text-align: right;">大手／電気・電子機器</p> <p>5 タイは輸出拠点の位置づけになっており、為替の急激な変動は会社に与える影響が高い。</p> <p style="text-align: right;">大手／輸送用機器</p> <p>6 高い昇給率と正社員比率増による人件費の増大が、</p>	<p>13 少子高齢化に伴い、労働人口の減少がすでに始まっている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>14 パーツ高、人材の流出、洪水リスク。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>15 人的リソース不足が最も懸念される。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>16 政治リスク（特に王制も含めた政治システム）は回避できない問題で、これがどの程度の悪影響を及ぼすか不安。普遍的民主主義を要求する欧米からの圧力、北部や東北部を中心とした国内での政治意識の芽生え、それらと矛盾する王制、および王室の後継者問題等により政治の混乱が懸念される。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>17 2012年の最低賃金改訂は3年間の凍結なので、その後の改訂が心配。一般労働者ではなく管理監督者の採用が非常に難しいため、日本人数低減ができない（原価低減ができない）。工場設置位置が首都から離れていることが原因か。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>18 政治・社会情勢はタイ特有のものであるが、日米欧のバイヤーには理解不能で、治安悪化の度にリスク回避のため周辺国にオーダーが移管される。また、</p>

<p>ここ数年の人件費の上昇によりむしろ定着率が悪化し、人材の質が低下している。ベトナム、カンボジア、ミャンマーの成長が著しく、将来的にタイがこれら周辺諸国に圧されて経済的に埋没してしまうリスクも大である。</p>	<p>タイローカル化を進めること。教育、処遇、登用などの人事制度と運用の見直しを、経営実態評価とともに重要経営課題として認識している。</p>
<p style="text-align: right;">中堅／その他製造</p>	<p style="text-align: right;">大手／鉄鋼・非鉄・金属</p>
<p>19 人件費の高騰、労働力不足、定着率の悪化。</p>	<p>2 新規事業拡大と新たな地区への販売拡大により収益性向上を図るために、工場を拡張し、設計技術者の出向者を受け入れて、自己完結を図るべく展開を進めている。</p>
<p style="text-align: right;">中堅／輸送サービス</p>	<p style="text-align: right;">大手／電気・電子機器</p>
<p>20 労働者（管理者・労働者）不足により、業務品質の保持やレベルアップが困難なため、客先確保を懸念している。</p>	<p>3 収益性向上のため、商品ラインアップの強化、販売店の増強、生産性向上、品質向上、原価低減活動などに力を入れている。</p>
<p style="text-align: right;">中堅／輸送サービス</p>	<p style="text-align: right;">大手／輸送用機器</p>
<p>21 政情の不安定さが、経済成長を抑制する可能性あり。</p>	<p>4 これまで拡大の一点で事業拡張してきたが、ここに来て部分的に拡張路線が鈍化。今までの拡大路線によって整備が遅れてしまっている経営や工場の運用基盤の拡充を重視するとともに、より競争力を強化して次の拡大に備える期間となっている。</p>
<p style="text-align: right;">中小／食料品</p>	<p style="text-align: right;">中堅／食料品</p>
<p>22 優秀な従業員の確保。</p>	<p>5 事業規模の拡大、そのための現地向け商品開発と、現地パートナー（チャネル、トレード）との事業推進のための経営意志決定のスピードアップ（日本本社からの権限委譲）。</p>
<p style="text-align: right;">中小／化学</p>	<p style="text-align: right;">中堅／食料品</p>
<p>23 政治・社会情勢は投資を減退させ、また企業活動や、社員の生活に大きな影響を与える。現状の軍政からいずれ民政に移行すると思うが、過渡期にリスクがあるだろう。</p>	<p>6 日本企業の弱点（意思決定の遅さ）により、外国のライバル他社に差をつけられること。</p>
<p style="text-align: right;">中小／一般機械</p>	<p style="text-align: right;">中堅／繊維</p>
<p>24 政治不安により投資が進まなくなる懸念があり、進出企業の減少に繋がる要因となる。また、人件費高になった場合も進出企業撤退の一要因となりえる。</p>	<p>7 人財育成、事業戦略。</p>
<p style="text-align: right;">中小／その他製造</p>	<p style="text-align: right;">中堅／ゴム・窯業・土石</p>
<p>25 弊社は輸入販売が多いため、2012年～2013年の為替変動では為替リスクが高い。リスクヘッジをしていかなければならない。</p>	<p>8 収益性の確保。</p>
<p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p>	<p style="text-align: right;">中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p>
<p>26 政情混乱。</p>	<p>9 日本人のマネジメント人材、およびローカル人材の不足。</p>
<p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p>	<p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p>
<p>27 労務費の高騰。</p>	<p>10 事業規模拡大は、当地（タイ）ではなくカンボジア・ラオス・ミャンマーとの認識が大きくなってきており、早急にその方向づけが必要と考えている。</p>
<p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p>	<p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p>
<p>28 従業員の質と量の確保。</p>	<p>11 収益性の向上。</p>
<p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p>	<p style="text-align: right;">中堅／輸送サービス</p>
<p>29 「タイ・プラス・ワン」による生産拠点の分散、タイ国内受注減。また、洪水対策が万全ではない。</p>	<p>12 タイ人への業務や意思決定の移管の推進。</p>
<p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p>	<p style="text-align: right;">中堅／輸送サービス</p>
<p>30 限られた経営資源と限られた人件費の中で、優秀な人材の確保がやはり課題になる。</p>	<p>13 ASEANにおける統括機能の充実。</p>
<p style="text-align: right;">中小／土木・建設・建築</p>	<p style="text-align: right;">中小／食料品</p>
<p>31 優秀な労働力の確保（特に幹部要員、社全体を見据える事ができる人材）。技術移転とその定着性。</p>	<p>14 ASEAN諸国での事業展開（販路拡大）を今後どのようにしていくか。</p>
<p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p>	<p style="text-align: right;">中小／パルプ・紙・紙加工</p>
<p>32 単純労働力の枯渇。また、タイが知的産業へ向かう時に必要となる基礎的技術力を涵養する国家的志向が感じられないこと。</p>	<p>15 優秀な人材確保・育成。マーケティング力の強化。</p>
<p style="text-align: right;">中小／その他サービス</p>	<p style="text-align: right;">中小／化学</p>
<p>経営課題認識（図表4関連）</p>	
<p>1 事業存続としてのグローバル化を進めるためにも、</p>	<p>16 日本本社の方針として、東南アジアの中核としてのタイでの事業を拡大させることを計画している。そ</p>

<p>のため、顧客には日系企業だけではなく、ローカル企業の開拓が必要。</p> <p style="text-align: right;">中小／一般機械</p> <p>17 事業規模拡大において、売り上げ確保と利益の確保は最重要課題であり、人件費高になれば、競争力の低下にもつながり、ますます収益率ダウンにつながると思われる。シェア確保のための生産性や品質の向上を目指し取り組みを行っている。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他製造</p> <p>18 タイで営業を開始して2年近くしか経過しておらず、会社基盤の強化が急務。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>19 タイローカル市場での販路拡大。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>20 拡大するアジア需要の獲得（新規ビジネス構築）。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>21 競争力（価格、品質、納期）の向上。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>22 人材の育成・登用。新拠点の増設。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>23 基幹となる事業を一早く確立させ、現地法人として自立を成し遂げることに傾注していきたい。</p> <p style="text-align: right;">中小／土木・建設・建築</p> <p>24 新規事業への展開、既存業務からの脱皮・転換。切り替えを図るべく弊社の売り、強み、セールスポイント、メリットの構築。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p> <p>25 現地人材の育成。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他サービス</p>	<p>6 人材の育成、教育制度、幹部候補の定着。</p> <p style="text-align: right;">中堅／ゴム・窯業・土石</p> <p>7 専門職や管理職の採用・育成が課題。</p> <p style="text-align: right;">中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>8 ワーカーではなく、間接スタッフの採用が困難になってきている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>9 マネジメントや専門性の高い人材の教育、ならびに人徳ある人材の育成が困難。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>10 人材育成体系を見直すとともに、給与体系と連携させる方策でインセンティブをもたせるようにする。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>11 日本人のマネジメント人材、およびローカルの人材不足。ローカルの力量不足は単にローカル人材だけの問題ではない。日本人マネジメントの力量不足によるところも問題。中心となる中間管理職（マネジャー／スーパーバイザー）の意識改革を行うためには、マネジメント側も会社のビジョン、ミッション、ゴールをしっかりと伝え、中間管理職を奮起させゴールに向かって行動を起こさせる必要がある。具体的行動、状況や結果はマネジメント側が常に把握し、レビューしながらローカルを指導して行く必要がある。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>12 人材育成・教育。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送サービス</p> <p>13 経営幹部、管理職（タイ人）の採用・登用・育成。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送サービス</p> <p>14 臨時工等サブコントラクターに関する労務条件・教育等の問題。</p> <p style="text-align: right;">中小／食料品</p> <p>15 零細企業のため、就業しても定着が難しい。</p> <p style="text-align: right;">中小／パルプ・紙・紙加工</p> <p>16 ローカル管理職や専門職の採用・育成・退職防止。</p> <p style="text-align: right;">中小／化学</p> <p>17 ローカル人材の育成が必要であるが、効果的な方策を見出せず苦労している。</p> <p style="text-align: right;">中小／一般機械</p> <p>18 従業員定着率については、特に問題だと感じる。定着率が低いと管理職候補者の選出もままならない状態になってしまう。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他製造</p> <p>19 現在のところ採用した人材が退職しておらず、人材面であまり問題はない。今後も継続して働いてもらえるよう人事・評価・処遇制度を確立していかなければならない。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>20 ローカル人材の管理職への育成・登用。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>21 人事管理の仕組みが急務。</p>
<p>組織・人材マネジメント領域の経営課題 (図表5、図表6関連)</p>	
<p>1 現地社員向け評価・処遇制度、キャリア開発、育成・研修を最重点課題として認識している。</p> <p style="text-align: right;">大手／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>2 特に開発・設計者の人材が不足しており、育成しても早期退職者（転職）が出やすい。</p> <p style="text-align: right;">大手／電気・電子機器</p> <p>3 いずれ会社のトップになれるローカル人材の育成に重点をおいている。</p> <p style="text-align: right;">大手／輸送用機器</p> <p>4 他の海外拠点でも同じ傾向があるが、昇格の停滞等の不満があった際に簡単に転職してしまう傾向は強い。特に比較的優秀な人の方が転職しやすいこともある。日本人の経営スタッフが定期的に交代するなか、彼らに気に入られたローカル人材のみが昇格していくこともあり、一貫性に欠ける。</p> <p style="text-align: right;">中堅／食料品</p> <p>5 人件費アップ、現地での管理職・経営職の人材不足やレベルアップが大きな課題。</p> <p style="text-align: right;">中堅／繊維</p>	<p>15 零細企業のため、就業しても定着が難しい。</p> <p style="text-align: right;">中小／パルプ・紙・紙加工</p> <p>16 ローカル管理職や専門職の採用・育成・退職防止。</p> <p style="text-align: right;">中小／化学</p> <p>17 ローカル人材の育成が必要であるが、効果的な方策を見出せず苦労している。</p> <p style="text-align: right;">中小／一般機械</p> <p>18 従業員定着率については、特に問題だと感じる。定着率が低いと管理職候補者の選出もままならない状態になってしまう。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他製造</p> <p>19 現在のところ採用した人材が退職しておらず、人材面であまり問題はない。今後も継続して働いてもらえるよう人事・評価・処遇制度を確立していかなければならない。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>20 ローカル人材の管理職への育成・登用。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>21 人事管理の仕組みが急務。</p>

<p>22 全ての面でローカル化（ローカルの力量アップ）。ローカルスタッフとの真のコミュニケーション。 中小／商社・卸</p> <p>23 ローカルスタッフや日本人駐在員に対して、日本本社と同様なロイヤリティの徹底を図ること。当社の技術力に直結する優秀な施工現場の代理人やプロジェクトマネジャー&リーダーの発掘が課題。 中小／商社・卸</p> <p>24 幹部社員への方針伝達および従業員への浸透。邦人スタッフのタイにおけるマネジメント力を改善・向上し、ローカル幹部スタッフの全体を把握するスタンスが肝要。 中小／土木・建設・建築</p> <p>中小／輸送サービス</p>	<p>営業・マーケティング領域の経営課題（図表8関連）</p> <p>1 日本からの出向者のマネジメント能力が低下していると感じる。タイ人スタッフをコントロールするためにも、日本でしっかり教育を受けさせ対応を図る必要性を感じる。専門職が多くなっている感がある。 大手／電気・電子機器</p> <p>2 営業スタッフの拡充と教育。 大手／電気・電子機器</p> <p>3 市場ニーズの把握、顧客情報の収集・分析とコストのバランス、顧客層に合致した商品開発。 大手／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>4 近隣国のミャンマー、ラオス、カンボジアなどへの拡販（新車、中古車）。 大手／輸送用機器</p> <p>5 食品メーカーとして日本に輸出している以上、品質に関するリスクに対しては程度の差はあっても備える必要がある。競争力の確保とは相反するケースもあり課題のひとつとなる。 中堅／食料品</p> <p>6 ASEAN 販売、タイ国内販売においてブランド認知力アップが最重要課題。 中堅／繊維</p> <p>7 市場進出後発会社であり、シェア獲得に奔走。 中堅／パルプ・紙・紙加工</p> <p>8 商圏の拡大が課題。 中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>9 日本本社にも適材者が少ない。 中堅／輸送用機器</p> <p>10 現状の顧客は日系企業がほとんどであり、ローカル企業の開拓が必要と考えている。 中小／一般機械</p> <p>11 これまでは会社立ち上げに尽力してきたが、これからは新規受注活動が必要なため、現地ニーズの把握、顧客拡大に取り組んでいく。 中小／商社・卸</p> <p>12 タイと需要が拡大する ASEAN での販売拡大。 中小／商社・卸</p> <p>13 商流が決まっている会社への新規参入。 中小／商社・卸</p> <p>14 ブランド力の向上。 中小／商社・卸</p> <p>15 空調工事施工業では、顧客から高品質・低価格が常に求められる。差別化を図るために、他業種とのコラボを常に念頭においている。弊社独自の基幹業務を確立することが解決策となると考えており、すでに新しい業態にも取り組みは始めている。 中小／土木・建設・建築</p> <p>16 幹部要員の成長と養成。新人材の投入。 中小／輸送サービス</p>
<p>生産領域の経営課題（図表7関連）</p>	
<p>1 現地スタッフの育成と登用が問題。 大手／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>2 部品関係は輸入が多いが、現地サプライヤーが増加してきている。一方、部材コストは中国が安く今後の課題。 大手／電気・電子機器</p> <p>3 生産変動、モデル切替、生産を阻害する問題発生時などの対応にはサプライヤー、現場幹部、エンジニアの力がキーとなるため、そこの人材育成にそれぞれ担当部署で力を入れている。 大手／輸送用機器</p> <p>4 タイ国内市場に向けた製品は収益が安定しているが、ASEAN 供給拠点とした場合は競合他社と比較し競争力がなくなってきており、中国製などに押され供給過多となっている製品は利益の確保が難しくなってきている。 中堅／食料品</p> <p>5 生産技術力の維持・向上がキーとなる。 中堅／繊維</p> <p>6 ローカル幹部候補の育成。 中堅／ゴム・窯業・土石</p> <p>7 核となる人材への対応が課題。 中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>8 日本人とローカルの間のコミュニケーション・信頼性の悪さ。 中堅／輸送用機器</p> <p>9 中国などの競合会社とのコスト競争。 中小／食料品</p> <p>10 人材育成のプログラムに沿って職層別教育の展開や専門知識の習得をさせる。 中小／パルプ・紙・紙加工</p> <p>11 生産性の向上を目的として取り組んでいるが、定着率が低いと思うように取り組みが進まない。 中小／その他製造</p>	

**現地化推進の取り組み-1
「組織の一体感の醸成」**

1 表彰制度やクラス単位の研修。	中堅/電気・電子機器
2 基本は、現地スタッフによる工場管理を進め、日本人出向者はアドバイザーとして展開している。愛社精神はあるが、給与の高い会社への転職がある。	中堅/電気・電子機器
3 プロダクトマネージャー制、毎月査定制度、多能工化制度、各種委員会制度。	中堅/電気・電子機器
4 日本人駐在員は表立ってセクションの先頭には立たずに、ローカルスタッフによる各セクションのマネジメント制を導入している。あくまでも彼らで考えさせて、日本人駐在員はサポートやフォローする立場に徹する。ローカルスタッフをまとめるのは、日本人が先頭では難しい。	中堅/電気・電子機器
5 会社トップによる仕事に関するスローガン掲示、トップを交えた各種イベント、永年勤続者への報奨セレモニー開催、外部による社員の会社経営に対する意識調査とフィードバックなど。	中堅/輸送用機器
6 I Love 弊社活動 = 会社は社員のために。社員に会社を好きになってもらう活動を展開。	中堅/輸送用機器
7 全社課題の共有化と意識の一本化。	中堅/輸送用機器
8 ローカル人材を中心とした一体感醸成等。	中堅/輸送用機器
9 方針展開、現場指向、社員を巻き込むイベントの実施など十分にはできていない。	中堅/土木・建設・建築
10 一斉昼礼や朝礼でのモチベーションアップ。インセンティブの充実化。	中堅/輸送サービス
11 社員報奨制度の導入や、年2回の全社員対象のパーティとスポーツ大会を実施している。	中小/食料品
12 会社自体の一体感はあるが、将来に向けて継続可能か心配である。	中小/食料品
13 福利厚生充実など働きやすい職場環境づくり。	中小/パルプ・紙・紙加工
14 小さな福利厚生イベントを回数多く開催。	中小/化学
15 常日頃のコミュニケーション。	中小/化学
16 明確な中長期ビジョンを描いて社員に示しきれていない部分が、ローカルスタッフの不安を煽り、離職率増加につながっていると考えている。勤続15年以	中小/医薬品
上の社員は、愛社精神が強いが、10年以下は殆ど見受けられない。	
17 社内旅行、年末パーティー、誕生日会。	
18 社内教育の推進。チームワークやリーダーシップの教育を開始している。	
19 イベントや遊び心を入れた教育の年間計画と実施。	
20 月一度の全社向け業績等発表会の開催。定期的な会社イベントの実施。	
21 創立記念式典を昨年から実施しているが、なかなか難しい。	
22 部署長全員を集め説明したことが部下に伝わらない。	
23 組合やマネージャークラスとのコミュニケーションを通じて、従業員のニーズを把握し適時対応する。	
24 Employee Committee の毎月実施。旅行やパーティなどタイの慣習にあることは実施。	
25 会社のビジョンを共有し、マネジメントチームと中間管理職がコミュニケーションを密にし、具体的にミッションを実行してゴールを目指す。	
26 問題点の投げかけを行い、相互の協力を得るよう努力している。	
27 定期会合により意思の疎通を図る。	
28 タイ人幹部の育成(タイ人マネジメント層の増員)。	
29 グループビジョン浸透のために、冊子・ポスターの配布に加えて、研修セッションを設けている。	
30 社員数が少なく、家族的集団で一体感を醸成。	
31 出張者訪問時の食事会。	
32 日常のコミュニケーション。マネージャーと一般従業員はいつでも会話ができる。経営指標の全面開示。福利厚生の充実。日本本社での研修制度。	
33 将来の事業ビジョンが不透明なことが問題。	
34 定期的に全社員参加のパーティーを設けており、そこで親睦をはかっている。また、日本の本社に社員	

<p>を一定期間派遣し、ロイヤリティを高めようとしている。</p> <p style="text-align: right;">中小／一般機械</p> <p>35 四半期ごとの全体打合せで、ビジョンや経営計画と実績等の説明を行い、目標の共有化を進めている。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送用機器</p> <p>36 懇親会など集まる機会を設ける。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他製造</p> <p>37 タイ人はイベント好きなので、社員旅行、スポーツ大会、パーティ、ボランティア活動などを企画し頻繁に行っている。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他製造</p> <p>38 社員旅行の実施、ミーティングの充実。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>39 月一回程度の食事会実施。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>40 会社方針のマネジャークラスへの共有化。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>41 会社主催行事（旅行等）の実施。福利厚生の拡充。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>42 売上実績報告会や営業報告会を開催。慰安旅行の実施。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>43 社員全員参加のレクリエーション等。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>44 なかなか日本本社と同様なロイヤリティが浸透せず、タイと日本の文化の違いで片づけてしまいがちになっている点が悩みの種。</p> <p style="text-align: right;">中小／土木・建設・建築</p> <p>45 2～3ヶ月に1度の全社パーティ。</p> <p style="text-align: right;">中小／土木・建設・建築</p> <p>46 創立25年となるが、会社への愛社精神や全体組織を考えると、個人のメリット追求が優先される世界。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p> <p>47 人員の流動性が高く、安定したチーム作りが困難。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p> <p>48 社是が拠って立つ所以を説く。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他サービス</p>	<p>3 親会社の全事業部の製品を扱い生産をしており、生産のノウハウや技術をタイ現地スタッフに落とし込んでいるが、離職率が高いため定着に遅れがある（特に技術者）。</p> <p style="text-align: right;">大手／電気・電子機器</p> <p>4 毎年、チェンマイ大学から定期採用。</p> <p style="text-align: right;">大手／電気・電子機器</p> <p>5 日本親会社の研修、他。</p> <p style="text-align: right;">大手／輸送用機器</p> <p>6 弊社がよい会社であり続けること。商品力、イメージ、給料、社内教育制度、収益などで努力・改善を継続する。</p> <p style="text-align: right;">大手／輸送用機器</p> <p>7 外部からの充実に頼らざるをえず、人件費上昇、直間比率の高止まり、生え抜き社員のモチベーション低下等の課題が生じる。</p> <p style="text-align: right;">中堅／食料品</p> <p>8 通常給与体系の他に、優秀な人材流出を止めるための特別給与制度の導入。</p> <p style="text-align: right;">中堅／食料品</p> <p>9 インセンティブの充実化。</p> <p style="text-align: right;">中堅／繊維</p> <p>10 基本的には、ベースアップおよび賞与時の評価で対応している。</p> <p style="text-align: right;">中堅／化学</p> <p>11 待遇だけではない働きがいのある職場環境づくり。</p> <p style="text-align: right;">中堅／ゴム・窯業・土石</p> <p>12 複数人の教育や育成はできていない。</p> <p style="text-align: right;">中堅／ゴム・窯業・土石</p> <p>13 各種給与手当の充実。</p> <p style="text-align: right;">中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>14 絶えず新しい仕事を与え、一緒に行う一体感を醸成。</p> <p style="text-align: right;">中堅／精密機器</p> <p>15 海外出張、スキルコンペのインセンティブツアー、改善の報奨金などを織り交ぜてモチベーションアップを図っている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>16 給与・手当等で、同業他社より好条件を準備。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>17 決められた予算枠での昇給が難しく、確保が厳しい。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>18 普段のコミュニケーション。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>19 マネジャー層の確保に苦慮している。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>20 ワーカーのなかから優秀な人材はスタッフへ登用している。また、優秀な人材は日本へ長期（1年間）の研修へ派遣。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>21 常に多方面に募集しているが、応募者が無い。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p>
<p>現地化推進の取り組みー2</p> <p>「優秀なローカル人材の確保・定着」</p>	
<p>1 給与テーブルの見直し。</p> <p style="text-align: right;">大手／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>2 優秀なローカル人材には、積極的に活動テーマや責任ある仕事を任せている。日々のフォローと進捗を確認して、大きな方向性の違いが無ければやらせてみる。失敗した時は日本人が責任を持つ覚悟が必要。また失敗から得られるものは大きく、本人が大きく成長する。</p> <p style="text-align: right;">大手／電気・電子機器</p>	

22	通年採用にて必要な人材をタイムリーに採用。成果主義に基づいた適正な昇進、昇格、昇給などを通じて定着を図っている。	中堅／輸送用機器	41	人件費の高騰で、組織的にもアンバランスであることが問題。	中小／土木・建設・建築
23	優秀な人材を高く評価したいが、組合との協定で範囲は限られてしまう。逆に悪い人材を悪く評価できない。優秀者には不満だろう。	中堅／輸送用機器	42	優秀な人材に対しては、給与の見直し。	中小／土木・建設・建築
24	ゴールを明確化することにより、各自のモチベーションを高める。	中堅／輸送用機器	43	後から入社した社員の給与が高くなるので、優秀な社員の給与の見直しを行っている。	中小／土木・建設・建築
25	どんどん外部研修に参加するよう働きかけている。	中堅／土木・建設・建築	44	ぬるま湯体質で、他からの参入に拒否症状がある。他人の事は考えない。	中小／輸送サービス
26	待遇面の問題もあり困難な現状。	中堅／輸送サービス	45	経験者の採用や確保が困難。	中小／輸送サービス
27	ローカル人材登用の実績づくり。	中小／食料品	46	金銭面だけではない居心地の良い職場環境を作りあげる。	中小／その他サービス
28	キャリアプランニングの制定が課題。	中小／食料品	現地化推進の取り組みー3		
29	縁故で優秀な人材確保・定着。	中小／パルプ・紙・紙加工	「幹部（ローカル人材）の育成・登用」		
30	日常のコミュニケーション。マネジャーと一般従業員はいつでも会話ができる。経営指標の全面開示。福利厚生充実。日本本社での研修制度。	中小／化学	1	幹部候補のローカル人材には、OJTやoff-JTを含め様々な研修に参加させている。また日本のマザー工場への研修も積極的に行い、モチベーションを向上させている。持ち部署の収益コントロールも大きくは任せている。これにより数値にも強くなり、経営観点での管理力を養う。	大手／電気・電子機器
31	将来のキャリアが描きにくいことが課題。	中小／医薬品	2	工場長・部門長の起用は、購買、営業、品質管理を除いて、すべてタイ人に対応させている。今後も拡大を図っているが、日系企業との取引が多いため、考え方や言葉の問題などで展開が遅れている。	大手／電気・電子機器
32	優秀な人材には、通常の昇給額を大きく超えた昇給をさせている。また、未導入であるが、従業員褒章など定着率をはかる制度を導入する。	中小／一般機械	3	プロダクトマネージャー制の実施。	大手／電気・電子機器
33	定着率が低い。	中小／輸送用機器	4	日本人マネジャーのマネジメント力を強化する教育・研修はなく、先輩からの教育がメイン。一般的にタイを知る意味からも、基礎となる教育から入る方がスムーズに受け入れられる。	大手／電気・電子機器
34	優秀な人材ほどジョブホッピングで定着率が悪い。またタイ人の特性からか、新しいことや責任を引き受けたがらず、昇格し給与が上がった直後に退社することを度々経験した。	中小／その他製造	5	部門横断的な課題を解決するプロジェクトを作り、リーダーとして行動させることにより、人材育成と優先的な登用を周囲に認めさせる。	大手／輸送用機器
35	コミュニケーションを密にとる。	中小／その他製造	6	人材育成専従の新規部門を設立した。	大手／輸送用機器
36	給与体系の充実。	中小／商社・卸	7	責任の委譲。	大手／輸送用機器
37	勤続年数の長いマネジャークラスへの各種施策のマンネリ化が課題。	中小／商社・卸	8	常にタイ国内だけでなく、アジア他地域のことも考え活躍できるように課題を与える。	大手／輸送用機器
38	人材派遣会社を通じた採用。人事評価制度の整備。	中小／商社・卸	9	積極的な上位幹部への起用と委譲により、適性を判断。	
39	セミナー参加、サラリーアップ。	中小／商社・卸			
40	営業コミッション制度を実施し、高賃金化。	中小／商社・卸			

10	とりあえず開いた穴を外部からの採用で埋めている状況で、キャリアプランに基づいた社員の育成、登用まで至っていない。	中堅／食料品	28	なかなか十分に人が育たず悩んでいる。	中小／一般機械
11	日本人が先頭きって長い間いたために、ローカル幹部があまり育っていない。	中堅／食料品	29	OJTに頼らざるを得ないが、できるだけ説明に時間をかけるようにする。	中小／その他製造
12	ナショナルスタッフの経営会議への参画。	中堅／繊維	30	弊社は勤続20年以上の幹部と勤続5年以下の一般職との二つのグループに分かれ、中堅および次世代幹部の人材が薄く、意識的に内部登用を行っている。	中小／その他製造
13	幹部となる人材の育成強化が必要。	中堅／ゴム・窯業・土石	31	優秀な大学とのコネクションや、留学生とのパイプによる。	中小／その他製造
14	種々の計画と実施、アイデア出しは現地人が仕切り、彼らのスタイルを尊重して推進している。	中堅／鉄鋼・非鉄・金属	32	優秀な社員の仕事レベルを見ながら、仕事レベルの引き上げを行っている。	中小／商社・卸
15	給与・手当等で、同業他社より好条件を準備。	中堅／電気・電子機器	33	OJTを通じた指導・育成、日本本社が実施する研修への派遣、外部セミナー受講等。	中小／商社・卸
16	日本以上に、人望で仕事をする傾向にある。人望が薄いマネジャーの部下達の仕事ぶり、上司への態度は悲惨なものと感じている。	中堅／電気・電子機器	34	社内日本語教育の実施。目標管理が上手くいかない。	中小／商社・卸
17	積極的に日本人からローカルへの移行を行っている。基本的に、ルーチン化されたら全て現地社員で行うことを徹底している。	中堅／電気・電子機器	35	本社基準の共有（特に与信）。	中小／商社・卸
18	教育体系を見直し、今年から職位別外部教育に積極的に参加させている。	中堅／電気・電子機器	36	セミナー参加、サラリーアップ。	中小／商社・卸
19	ゴールを明確化することにより、各自のモチベーションを高める。	中堅／輸送用機器	37	優秀な人材に対しては、給与およびポストの見直し。	中小／土木・建設・建築
20	特に制度はないが、管理職は原則として内部登用している。	中堅／輸送用機器	38	外部研修への派遣。	中小／土木・建設・建築
21	幹部として採用するのではなく、スタッフとして採用後にOJTや教育等を通じて育成する。	中堅／輸送用機器	39	将来の会社運営を任せ、ある程度ポジティブに相談できるレベルに達している人を見当たらないのが実状。	中小／輸送サービス
22	日本での研修。日本からの監査、教育など。	中堅／輸送用機器	40	幹部社員の責任感の不足。	中小／輸送サービス
23	OJTにて実施。	中堅／輸送サービス	41	少しずつ社風を感じてもらう。	中小／その他サービス
24	一つの現地法人社長にローカル人材を登用している実績がある。	中小／食料品	現地化推進の取り組みー4「教育機会の提供」		
25	本社と連携した幹部候補教育プログラムを実施。	中小／食料品	1	教育機会は提供できているが、最後は個人のモチベーションとなるため、環境整備に力を入れている。	大手／鉄鋼・非鉄・金属
26	メンターを置いて育成。	中小／パルプ・紙・紙加工	2	教育カリキュラムをベースに進めているが弱い。	大手／電気・電子機器
27	日常のコミュニケーション。経営指標の全面開示。福利厚生充実。日本本社での研修制度。	中小／化学	3	日本での研修、タイ国内での研修、企業グループ内研修。	大手／電気・電子機器
			4	ローカルマネジャーの階層に応じた教育を実施している。トップマネジメントは、日本での役員への報告やヒアリングの機会もある。	大手／輸送用機器
			5	ローカル人材は、ローカル幹部によるCDPの策定	

<p>を運用。日本人マネジャーは、赴任前の集中研修を実施。</p> <p style="text-align: right;">中堅／食料品</p> <p>6 一般的な外部教育に頼るレベルであり、社内でのオリジナルな教育ができていない。日本人については、経営管理が期待されているのか、ファンクションとしての専門性が期待されているのか不明確。</p> <p style="text-align: right;">中堅／食料品</p> <p>7 教育機会は設けているが、他の幹部生に対してかなりの劣等感を持っている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／繊維</p> <p>8 ローカル人材に対しては、定期的に社内研修を実施。日本人は、まずは現場を知ることが大切。</p> <p style="text-align: right;">中堅／化学</p> <p>9 タイ国内および日本での経営層向け研修の実施。</p> <p style="text-align: right;">中堅／ゴム・窯業・土石</p> <p>10 安全教育は強化しているが、他の教育まで手が回っていない状況にある、</p> <p style="text-align: right;">中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>11 日本出張や他社見学などで刺激を与えている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>12 日本で使っている研修資料などを焼き直し、タイ人スタッフが定期的に研修を行っている。また、研修受講履歴がないと昇格できない仕組みとしている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>13 品質、リーダーシップ、チームワーク、調達など教育には積極投資している。しかし、会社設立3年目ということもあり、今後は教育の体系化が必要。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>14 日本人のマネジメント力強化について、当地も然ることながら、日本での出向前教育等の機会が必要。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>15 社内教育に加え、日本への派遣にて、仕事の進め方の教育や人的ネットワーク構築などの機会を提供している。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>16 基本的知識習得の教育は必要だが、モチベーション向上なくしての教育は意味がない。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>17 日本本社主導で、各国のマーケティング担当を集めた研修を実施している。</p> <p style="text-align: right;">中小／食料品</p> <p>18 階層別研修制度を実施。</p> <p style="text-align: right;">中小／食料品</p> <p>19 駐在員による OJT、日本への研修、外部講師を招き講習会の実施（ビジネスマナー、報連相、等）。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送用機器</p> <p>20 地域統括会社（シンガポール）がローカル幹部の人材育成プログラムを行っているが、英語プログラムのためタイ人の参加は限定される。日本人マネジャーは、日本に一時帰国した時に研修受講する</p>	<p>が、現地に対応した教育機会がほしい。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他製造</p> <p>21 日本本社が実施する研修への派遣、外部セミナー受講等。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>22 専門的な研修（BOI、経理、等）は受講機会を設けている。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>23 タイ人は、各種講習会への参加。日本人は、税務講習会や人事管理講習会へ参加。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>24 機会あればどしどし参加をするよう指示をしている。しかし、周りを見ており、自主的な参加が少ない。</p> <p style="text-align: right;">中小／土木・建設・建築</p> <p>25 内地での研修を何度も試みているが成果は今一つ。日本人も赴任前での資格形成が必要。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p> <p>26 教育しても定着率が低く無駄となる。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p> <p>27 タイ人の自主性を重視。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他サービス</p> <p>「タイ・プラス・ワン」や「AEC」への対応</p> <p>1 AEC を契機に、地政学的に優位性のあるタイ国は、生産拠点としての地位を確立していくと考える。一方、労働集約部門は、人員の確保の問題や労務費の高騰に伴い、プラスワンを求めて生産拠点を定める施策もありえる。主軸であるアルミ製品を、いかにして経済統合域内にブランドとその評価（認知度）を広めるかが重要な方策となっている。</p> <p style="text-align: right;">大手／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>2 弊社は設備産業に加え、労働集約型生産も多い。ミャンマー、バングラデシュ、ラオス等を対象に検討しているが、タイ近隣諸国の賃金高騰や宗教の問題もあり、得意先や取引先の状況を注視しながら、今後の方向性を探っている。また、2015年 AEC の発動がどのように動くのかを含めて、今後の方針を明確にしていく。</p> <p style="text-align: right;">大手／電気・電子機器</p> <p>3 ASEAN 各社（マレーシア、ベトナム、タイ、インドネシア）間のモデルごとのビジネスの再構築。</p> <p style="text-align: right;">大手／輸送用機器</p> <p>4 ASEAN 経済統合に向けて、近隣国のラオス、カンボジア、ミャンマーへの販売を輸出担当会社（在シンガポール）に任せるのではなく、タイ国内販売部門の担当として進めている。</p> <p style="text-align: right;">大手／輸送用機器</p> <p>5 ASEAN への供給拠点としても拡大路線を続けてきたが、限界となってきている。日本本社側が他の海外進出等で手薄になっていることもあり、ローカルスタッフを育成しての ASEAN 域内の拠点立ち上げ</p>
--	--

<p>や運営をする必要もでてきている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／食料品</p> <p>6 OEM 製品輸出を中心とする BtoB 事業と、国内向け BtoC 事業の2本柱のため、市場と生産基地の両面において検討をはじめている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／食料品</p> <p>7 本社からの ASEAN 域内における戦略投資が増強。</p> <p style="text-align: right;">中堅／繊維</p> <p>8 弊社は輸出がほとんどないため、海外進出している顧客の要望にもとづき、各国への展開を進めている。</p> <p style="text-align: right;">中堅／化学</p> <p>9 将来的には、ASEAN 域内向けの製品輸出を増やしていく予定。域内の潜在顧客に対して新規取引先を開拓していく。</p> <p style="text-align: right;">中堅／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>10 現在はあくまでタイを海外拠点とする方向で、タイ・プラス・ワンは具体化していない。しかし、政情不安要因や人的リソース確保がますます困難になってくれば考えざるをえない。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>11 創業時は HDD 部品が100%だったが、AEC でチャンスが広がるので、現在の売り上げの15%である自動車部品の拡大を図る。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>12 タイに進出したサプライヤーがミャンマーへどれくらい進出するのか、そしてその場合にどの程度のコストダウンと品質を実現できるのかに関心がある。</p> <p style="text-align: right;">中堅／電気・電子機器</p> <p>13 CLM の現地調査を実施し、方向性を決める予定。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>14 AEC による ASEAN の経済構造の変化をふまえて、ラオスに進出した。</p> <p style="text-align: right;">中堅／輸送用機器</p> <p>15 弊社は、タイ・インドネシアの2カ国のみに進出している。今後は、日本国内の生産性を考慮し、さらなる開発国へ進出し、それぞれの地域に密着をした現地型企業を目指したい。</p> <p style="text-align: right;">中堅／土木・建設・建築</p> <p>16 タイで開発してきた商品を、一部現地に合わせて周辺国市場に拡大することで、製品の多角化をスピードアップして進める。</p> <p style="text-align: right;">中小／食料品</p> <p>17 2015年 ASEAN 経済統合をふまえ、企業がこれから進むべき方向を見極めるチャンスであり、上流会社の動向を洞察しながら事に当るべきと考えている。</p> <p style="text-align: right;">中小／パルプ・紙・紙加工</p> <p>18 現在のタイ駐在事務所は、2014年以内に販売現地法人化する計画で準備を進めている。新たな局面をふまえ、インドネシアが最有力候補だが、3年以内に次の販売拠点を ASEAN 域内のどこに設立するか検討中。</p>	<p style="text-align: right;">中小／化学</p> <p>19 日本本社のユーザーニーズに合わせて、必要に応じて進出する。</p> <p style="text-align: right;">中小／化学</p> <p>20 タイリスク回避のため、ベトナムに工場を新設。</p> <p style="text-align: right;">中小／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>21 タイ国内ならびに ASEAN 域内での受注獲得を目指しており、そのためには高コストの日本人からタイ人に業務を委譲する方向性である。しかしながら、委譲できるほどローカルスタッフが成長していないことが悩みである。</p> <p style="text-align: right;">中小／一般機械</p> <p>22 ASEAN 域内の協力工場を活用し、タイ近郊国への販売を行う。</p> <p style="text-align: right;">中小／その他製造</p> <p>23 海外戦略として、タイ調達品をインドおよびベトナムへ販売する。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>24 展示会出展等により、カンボジア、ミャンマー、ラオスなど近隣国の顧客を開拓する。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>25 タイ・プラス・ワンについては、弊社事業形態から顧客生産体制が整ってからとなる。生産体制が整うには、まだ時間がかかると思われるので静観中。ASEAN 経済統合については域内貿易が活発になるので重視しており、域内の調達力と販売力の向上が必要。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>26 これまでのタイ・ドメスティック・メインの販売展開から、周辺国を想定した営業体制の構築が課題。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>27 タイに保有する生産拠点（別会社）の拡大、およびインドネシア、ベトナム、インドの販売体制の強化。</p> <p style="text-align: right;">中小／商社・卸</p> <p>28 メコンエリア各国の積極的な情報収集と、政府機関や現地進出企業とのネットワークングを推進。</p> <p style="text-align: right;">中小／金融・保険</p> <p>29 タイを拠点に、周辺国へのビジネス展開が日本本社を含めて方針となっている。</p> <p style="text-align: right;">中小／土木・建設・建築</p> <p>30 ASEAN 域内でもう1カ国に現地法人展開を予定。</p> <p style="text-align: right;">中小／土木・建設・建築</p> <p>31 タイを中心にして、近隣諸国での現地法人を設立。</p> <p style="text-align: right;">中小／土木・建設・建築</p> <p>32 機会を捉えて近隣諸国への展開を画策する予定。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p> <p>33 クロスボーダー輸送の活用。</p> <p style="text-align: right;">中小／輸送サービス</p> <p>34 タイ・プラス・ワンといっても労働力の補完が本質なので特に対策はないが、弊社としては業容の拡張につながってよい。</p>
---	--

中小／その他サービス	中堅／鉄鋼・非鉄・金属
日本本社への期待（機能や役割分担）	
<p>1 日本本社とは取引量の違いがあり、現状では、日本向け開発は日本で行い、それ以外は弊社で現地マーケットに即した開発をしている。生産技術や新技術開発も、日本本社のサポートを受けて進めている。 大手／鉄鋼・非鉄・金属</p> <p>2 最終的なあるべき姿とは、日本の機能と同等レベルでの、タイのローカルスタッフによる全ての運用である。これらが難しいために、日本人駐在員がサポートし、日本本社（マザー工場）とのやり取りをしているわけだが、我々駐在員へは品質や製造関係では権限委譲がされており、日本のモノづくりと同等品質であるところから判断できる体制にある。ただし、経営に関しては、全て日本サイドが主導権を持っている現状である。日本サイドからは、『タイ事業推進室』なる専門部署を立ち上げてもらい、全面的にサポートの協力をしてもらっている。 大手／電気・電子機器</p> <p>3 設備投資に伴う資金調達に関しては、日本の経営会議・取締役会決議事項となっており、膨大な資料準備も含めて手続きが煩雑である。現地法人に権限が委譲されると、スピードアップを図ることができる。 大手／電気・電子機器</p> <p>4 商品戦略に関しては日本よりも現地の方がより正しい情報を持っているので、商品ラインアップについては現地からもしっかりと日本に対して言わせてもらっている。ものづくりに関しては、日本でのノウハウを集積し標準化して海外へ展開してもらっている。 大手／輸送用機器</p> <p>5 タイの弊社は規模が大きくなっており、経営の意思決定のスピードという観点では優位性があるとはいえない。日本の製造拠点が縮小傾向にある半面、タイでは長く拡大路線であったため、経験的にも日本の技術者がサポートできない状況になりつつある。現状の実力に応じた役割として、再構築が必要になっている。 中堅／食料品</p> <p>6 日本で有している研究開発部門の開発内容を、ASEAN戦略として現地支援型に大きく転換する。優秀な人材派遣によるプロジェクト推進で、一緒に一点突破していく。 中堅／繊維</p> <p>7 日本で認められた基本方針に沿って経営を行っている。緊急事態時には、TV会議等も使用して会議ができるため、現状を継続していきたい。 中堅／化学</p> <p>8 日本向け製品の販売価格について、日本側の意見が通りやすいので改善を求めたい。</p>	<p>9 現在は、ほぼタイ国内で判断し解決している。 中堅／精密機器</p> <p>10 現地法人にて、新規事業展開等の意思決定ができることが望ましい。 中堅／電気・電子機器</p> <p>11 弊社は、ある程度は現地判断で物事を進められる環境にある。しかし、中期計画では、さらにタイ事業を拡大していく方向であるが、現地状況をよく理解せずに、日本的発想で計画する場面もあり悩みどころである。現場をよく把握したうえで、日本本社側はサポートすべきである。 中堅／電気・電子機器</p> <p>12 事業規模によるところがあるが、経営の意思決定スピードは、日本に比べても早いと感じている。日本人スタッフが減っていることも、個々のコミュニケーション密度が高まり、奏功していると思われる。日本側に対しては、こちらから強く要望することで、関係は改善しつつある。 中堅／電気・電子機器</p> <p>13 日本で使えない人材を押しつけられることがあるが、基本的に自由にさせてもらっている。 中堅／電気・電子機器</p> <p>14 ここ3年で、グループのなかでかなりの重要拠点となっており、内部統制や意思決定はスピード感と確実性が求められている。重要意思決定は日本の承認がもちろん必要であり、グループ全体の内部統制もしっかりしていると理解している。しかしながら、日本との日程調整に時間がかかりスピード感が出ないのが難である。 中堅／電気・電子機器</p> <p>15 海外への進出当初と異なり、地域での経営環境変化へのタイムリーな対応はもはや日本では困難であり、地域に裁量を持たせるべき。ただし、地域拠点のリソースは平時対応しか備えておらず、労務問題や災害などが発生した場合には、日本本社や統括会社からの支援が必要であり期待する。 中堅／輸送用機器</p> <p>16 投資や決定事項など委譲されており、業務遂行のうえで大きく困ることはないが、相談事項については回答が遅い。海外の状況をよく知った人材が担当となり適切に上司に進言して、早い回答を望んでいる。 中堅／輸送用機器</p> <p>17 権限委譲しすぎか無関心なのか分らないが、日本本社の意向をもっと明確に出した方が方向性を間違わない。また、技術や品質面での突発的なサポートが必要な場合には、迅速な対応をしてほしい。 中堅／輸送用機器</p> <p>18 弊社は日本側1000人規模、タイ側100人規模の会社のため、大きな組織と違い、意思決定のスピードは問題ない。</p>

<p style="text-align: center;">中堅／土木・建設・建築</p> <p>19 世界70か国に100以上の海外会社がある弊社グループでは、日本本社からかなりの権限委譲がされており、現地経営において日本本社との連携はミニマムである。</p>	<p style="text-align: center;">中小／その他製造</p> <p>29 直接、海外担当役員に相談・承認を得ているため、意思決定スピードは特に問題とは感じていない。</p>
<p style="text-align: center;">中堅／その他製造</p> <p>20 本社と連携し、決裁権限の委譲等を進めている。</p>	<p style="text-align: center;">中小／商社・卸</p> <p>30 決定権が日本側にあり、各種意思決定について時間や手間がかかる状況にある。日本本社として、ASEAN全体をみる機能を有したなかでの意思決定の必要性があるが、現状はできていない。</p>
<p style="text-align: center;">中小／食料品</p> <p>21 現在、商品開発や設備投資等の決裁権限を、どの程度まで地域に移管するか議論中である。</p>	<p style="text-align: center;">中小／商社・卸</p> <p>31 変化する関連法規への対応や人事制度など社内諸制度構築に対する本社のサポートと、現地への権限委譲による投資の迅速化を期待。</p>
<p style="text-align: center;">中小／食料品</p> <p>22 弊社はローカル企業として事業展開する方針であり、日本本社との関係においては現地主導で進めている。</p>	<p style="text-align: center;">中小／商社・卸</p> <p>32 弊社は権限委譲されている。</p>
<p style="text-align: center;">中小／パルプ・紙・紙加工</p> <p>23 ナショナルスタッフと日本本社担当者とのコミュニケーションを円滑にするために、相互に出張しあい親睦を深めて情報を共有しやすくする。そのうえで、キーパーソンとなったナショナルスタッフを幹部として育成する。ナショナルスタッフの幹部は、定期的あるいは必要に応じて自ら日本本社に出向き、各方面の幹部や担当者との情報交換を行う。日本本社は、これを受け入れる環境を整備し向上させることが役割として重要。</p>	<p style="text-align: center;">中小／商社・卸</p> <p>33 営業面ではかなり権限委譲されており、意思決定はスピーディーに行われている。また、IT面では、セキュリティーや個人情報問題もあり、ほとんど日本側にサポートしてもらっている。</p> <p style="text-align: center;">中小／商社・卸</p> <p>34 権限委譲よりも、本部人員を厚くして、現地の要望や必要な動きについてスピーディーに対応できるようにするとともに、コミュニケーションも密にするべき。</p>
<p style="text-align: center;">中小／化学</p> <p>24 限られた収益、利益、マンパワーでは、独立した法人として事業運営していくのは事実上難しく、人材教育や制度構築など様々な面で、やむを得ず日本本社のサポートを受けざるを得ない状況にある。一日も早く独り立ちできるようにしたい。</p>	<p style="text-align: center;">中小／金融・保険</p> <p>35 まずは、資金や人材といった経営資源についてのサポート強化を期待している。</p> <p style="text-align: center;">中小／土木・建設・建築</p> <p>36 現地に対して、権限委譲や優秀な人材の派遣を期待。</p>
<p style="text-align: center;">中小／化学</p> <p>25 ある程度の権限委譲はされており問題はない。ただし、日本本社との様々な情報の共有には改善の余地があり、そのシステム面からのサポートを期待している。</p>	<p style="text-align: center;">中小／土木・建設・建築</p> <p>37 権限委譲は定められた範囲で行われており、日本本社の判断を仰ぐ事項も定められている。本社の管理部門からのサポートが不足していたが、管理部門より1名着任した。</p>
<p style="text-align: center;">中小／一般機械</p> <p>26 顧客の現地開発拡大に伴い、これに対応すべくタイに開発拠点を設立した。将来的にはタイ側で開発を完結できるよう、日本と同様の機能を有する必要がある。現状はセキュリティー等の問題で図面の閲覧にも制限があり、最終承認権も日本本社にあるが、今後は段階的にタイへ移管していく。</p>	<p style="text-align: center;">中小／土木・建設・建築</p> <p>38 現状把握を徹底して、現地の尺度での迅速な判断を求めたい。</p> <p style="text-align: center;">中小／輸送サービス</p> <p>39 本社との人的交流や、本社管理機能における海外現地法人への即時対応を期待。</p>
<p style="text-align: center;">中小／輸送用機器</p> <p>27 ローカルの得意先は日本国内の得意先と比べて知名度がないため、対応が後手になりがち。また、得意先は日本の品質については信頼をしているため、日本からの技術面でのサポートが非常に重要である。</p>	<p style="text-align: center;">中小／輸送サービス</p> <p>40 ピッチャーとキャッチャーの関係が重要。本社担当者も、できれば当地域の駐在経験者が望ましい。例えば、日本の地元選出の代議士と同じで、地元にある程度のメリットを還元しなければ誰も先生と言って票を投じてはくれない。</p>
<p style="text-align: center;">中小／その他製造</p> <p>28 どの現地法人も同じだろうが、現地法人は独立採算という建前上、日本人駐在員の経費が弊社決算へ与える影響が大きい。</p>	<p style="text-align: center;">中小／輸送サービス</p> <p>41 現地法人の幹部が常に本社だけを向いてはだめで、現地なりの視点を持つ必要がある。場合によっては、本社を論告する義務もあると考える。</p> <p style="text-align: center;">中小／その他サービス</p>

第36回 当面する企業経営課題に関する調査報告書

企業の経営課題調査 [タイ編]
タイ日系企業の経営課題と展望

2015年3月17日

発行者 一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所

表紙デザイン 土屋デザイン室

印刷・製本 西谷印刷株式会社

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-6270 FAX 03-3434-6330

<http://www.jma.or.jp/keikakusin/management>

《お問合せ》内容、引用について jmalab@jma.or.jp

無断複製転載を禁ず

