

# 日本企業のグローバル展開 支援について

2015年9月3日

EY Advisory Co., Ltd.

# EYの概要



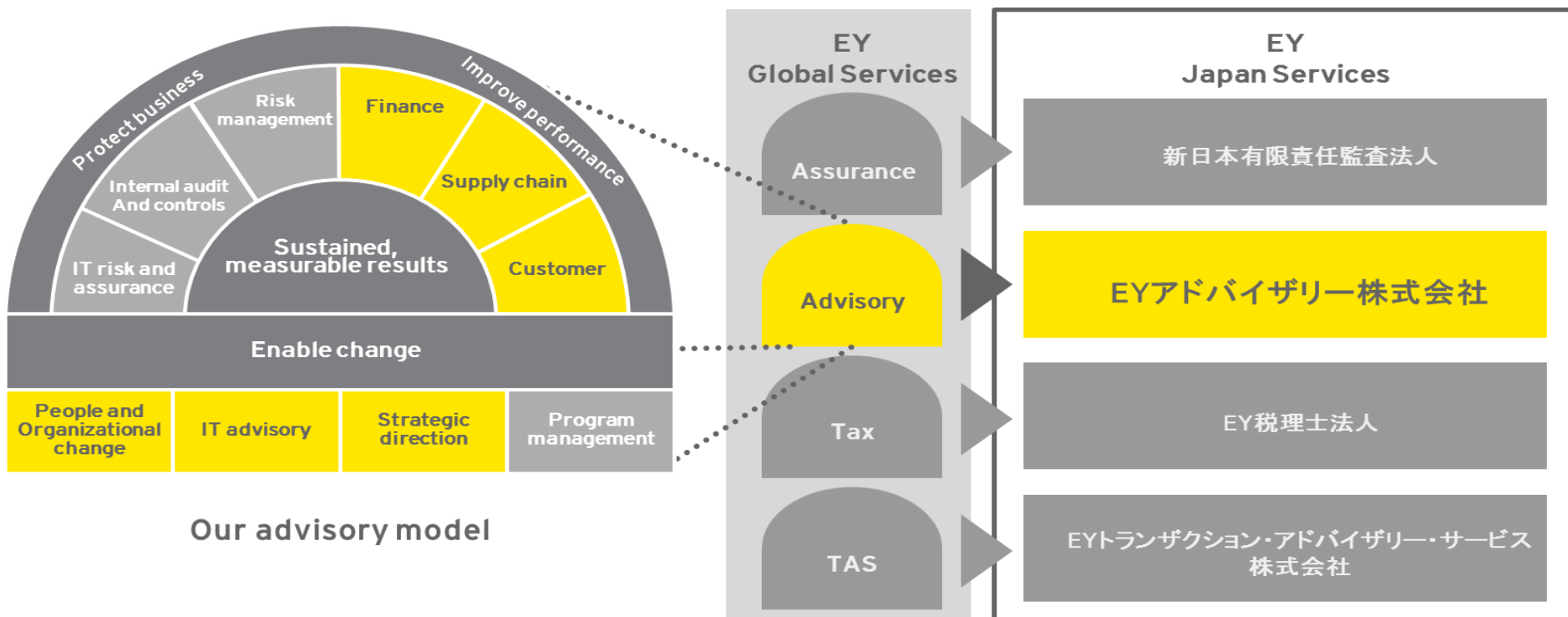
# EY

Building a better  
working world

名称	Ernst & Young
設立	1989年(Ernst & Young の設立)
統括本部	ロンドン
会長兼最高経営責任者	Mark. A. Weinberger
総人数	190,000人
所在地	150カ国
総収入	27,400 million dollars(2014.6.30決算)
サービスライン	アシュアランス(監査含む保証業務)、 アドバイザリー、タックス、トランザクション
	ASEAN 15,600人
	JAPAN 7,000人(EYアドバイザリー、600人)

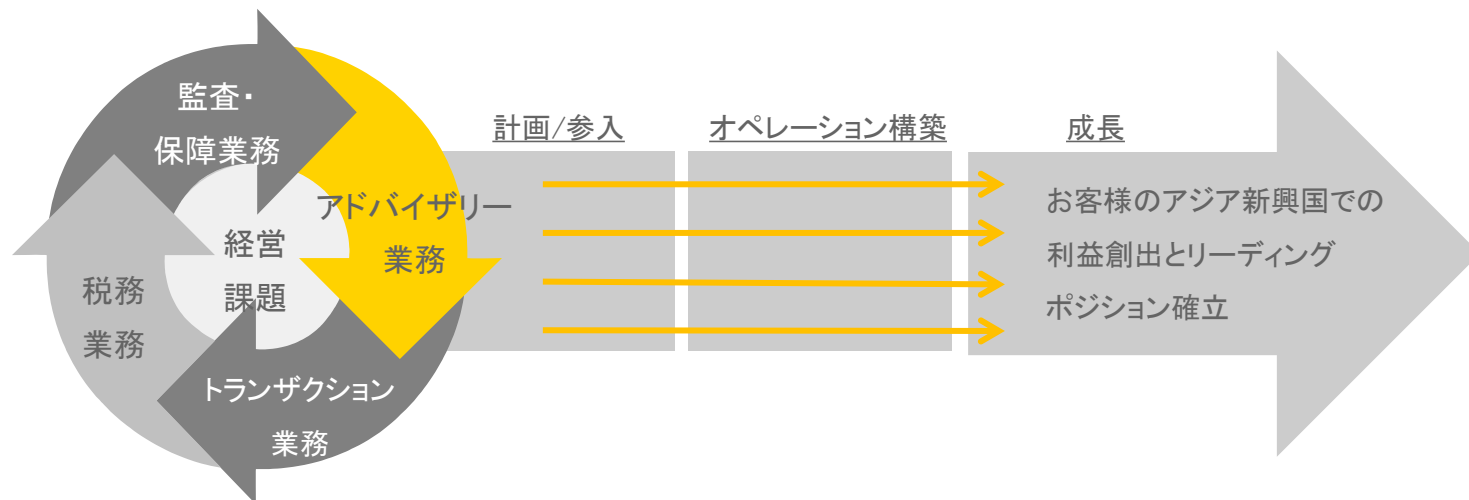
# 日本における4つのサービスラインと役割

日本におけるEYの主なサービスはAssurance(監査)、Advisory(アドバイザリー)、Tax(税務)、TAS(トランザクション)の4ラインから構成されており、中でも私共EYアドバイザリー株式会社はEYにより開発された手法、およびツールを使い、グローバルに統一された品質のサービスをさまざまな分野の専門家が知見を加え、「アドバイザリー」業務を担っております。又、昨今ではEY弁護士法人が法務業務を担うようになっております。



# EYの海外サービスと日本のサービス

EYは世界150カ国以上の国々において、主に監査、アドバイザリー、税務、トランザクションのサービスを提供しております。クライアントの日本本社および海外子会社の抱える経営課題に対応し、海外市場の参入検討段階から成長・安定化に至るまで一気通貫で支援をご提供しております。



## アドバイザリー業務 (Advisory)

### 経営戦略

- ▶ 新興国参入検討支援 (自力/アライアンス/M&A等)
- ▶ 新興国マーケティング戦略立案支援
- ▶ グローバル経営管理(財務)
- ▶ グローバルガバナンス/組織再編対応
- ▶ シェアードサービス (経理/人事/ITヘルプデスク/購買)

### 業績改善

- ▶ グローバル経営管理
- ▶ 連結決算業務改善・早期化
- ▶ グローバルSCM戦略策定
- ▶ グローバル原価管理
- ▶ サプライヤー管理/集中購買
- ▶ グローバルマスタデータ管理

### IT サービス

- ▶ 海外子会社のIT化支援
- ▶ ビジネスプラットフォーム構築
- ▶ クラウドERP導入、システム再構築
- ▶ ITインフラ統合/データセンタ統合
- ▶ データアナリティクス

# 目次

- ASEANビジネスのトレンドは？
- ASEANの日本企業経営者の課題は？
- ASEANでビジネスをどう加速させるか？

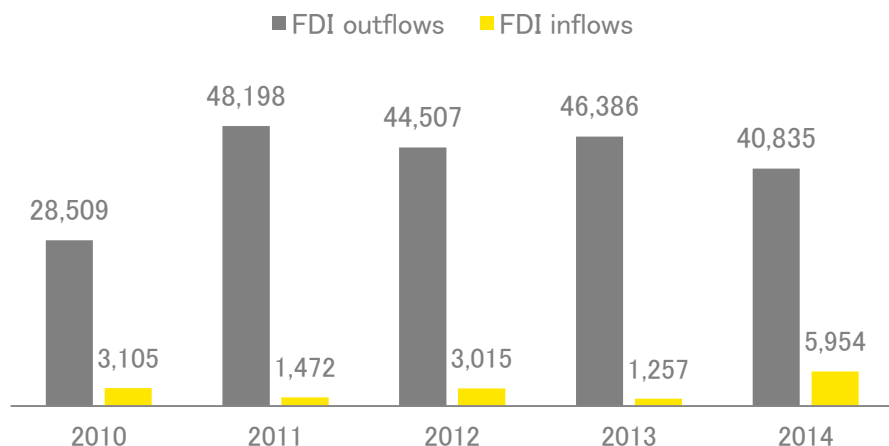
# ASEANビジネスの トレンドは？



The better the question. The better the answer. The better the world works.

# ASEANビジネスのトレンド (海外直接投資) 1/2

日本-APAC 直接投資(US\$m)



Source: Japan External Trade Organization, accessed 3 July 2015

アジア直接投資先上位5か国

Country	FDI in 2014(US\$m)	CAGER(2010-14)
Singapore	7,580	18.5%
China	6,741	-1.8%
Thailand	5,175	23.2%
Indonesia	4,407	73.1%
Australia	4,169	-10.1%

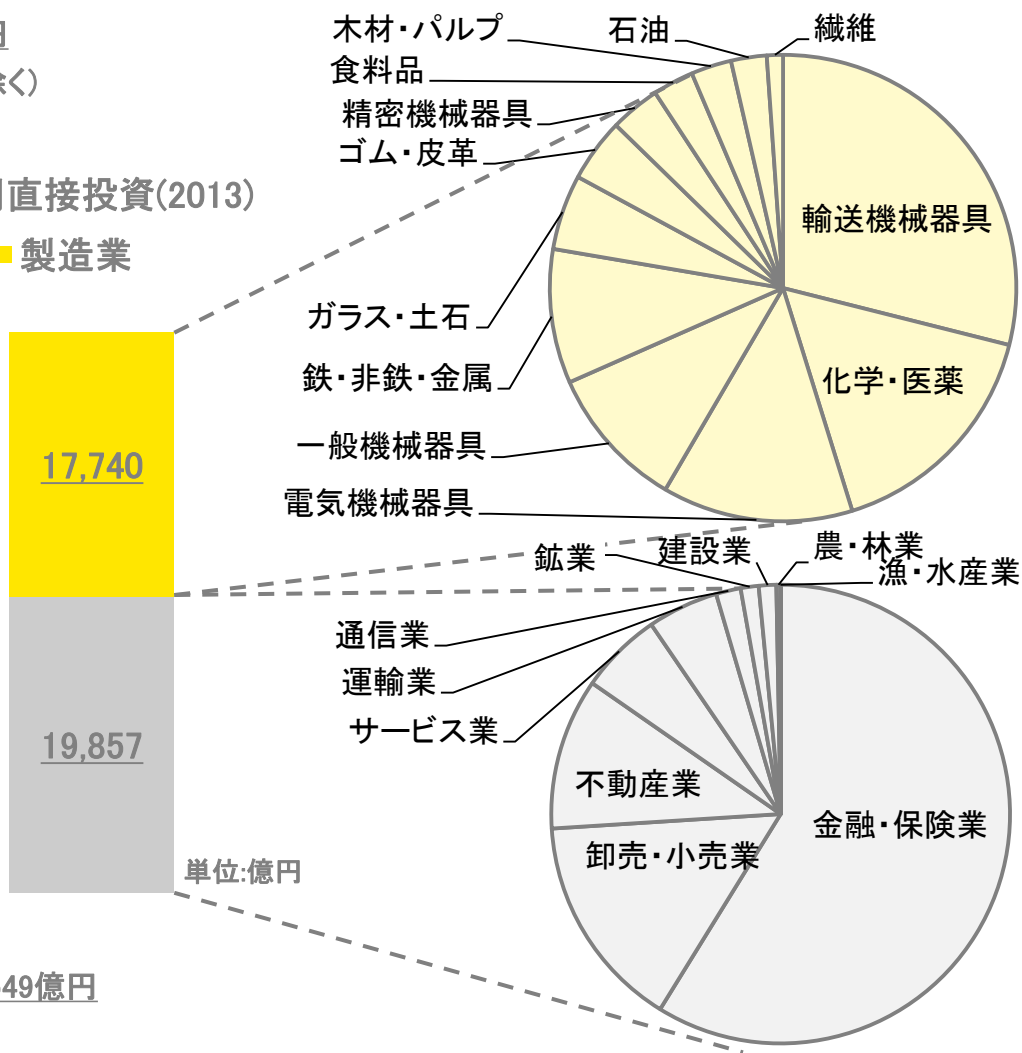
- ▶ 2014年、日本のアジアへの直接投資が海外直接投資の34%を占めている。また、投資先上位5か国中3か国がシンガポール、中国、タイだった。
- ▶ 日本は東南アジアにおける最大の投資国家である。ASEAN経済において、日本の直接投資のCAGRはインドネシアとタイそれぞれが73%と23%となっている。2015年3月、インドネシア首相の訪日後、トヨタ自動車やスズキ自動車を含む日系企業はインドネシアにおいて56億ドルの投資を行った。
- ▶ 中国経済の低迷により、日本の製造業は次第により賃金の安い東南アジアへのシフトを進めている。
- ▶ 2015年末に迫るASEAN経済共同体(AEC)の発足に伴い、日本企業は成長中の中間所得者層や規制緩和に対する投資を狙っている。

# ASEANビジネスのトレンド (海外直接投資) 2/2

合計 37,597億円  
(2013 大洋州除く)

業種別・地域別直接投資(2013)

■ 非製造業 ■ 製造業



参考:合計 18,549億円  
(2009)

- ▶ 対ASEAN直接投資の直近5年間の投資額は約2.24倍に増加している。(CAGR:17.5%)
- ▶ 輸送機械器具に対する直接投資額の直近5年間のCAGRは32%となっている。
- ▶ 非製造業に対する投資額は直近5年間で約5倍に増加している。(CAGR:38%)
- ▶ 中でも卸売・小売業は約3.13倍に増加している。また、金融・保険業は約17.3倍に増加している。



# ASEANビジネスのインサイト

---

- 日本の製造業はアジア新興国（中国、ASEAN）に低コストを求め、製造・輸出の拠点として進出拡大を行ってきたが、アジア新興国が消費マーケットとして拡大してきている。
- ほんの10年前とは比べ物にならないほど市場の複雑性や競争の度合いが増加しており、AECの発足による域内関税撤廃も含め、一層の戦略面、実行面の施策が問われる局面となっている。
- 本社からのコントロールではもはやスピーディーな意思決定が難しく、必要な投資、戦略実行に関し、域内でのマネジメントへの権限移譲が必要になってきている。



# アジア新興国市場での利益創出のための意識調査(消費財、流通)

EYが2013年にアジアで事業展開するグローバル企業(消費財・流通)の現地経営幹部に調査・インタビューを行ない、EYによる分析の結果、各企業が直面している課題が導き出されました。

**253社**

グローバルでの参加企業数(消費財企業及び小売企業)

**35社**

日本での参加企業数(消費財企業及び小売企業)

**9カ国**

日本以外の展開地域数(中国、インド、インドネシア、マレーシア、シンガポール、台湾、タイ、ベトナム、韓国))

消費財、流通事業は今後アジア市場の人口増加、都市化などの構造変化の中で堅調な需要拡大が予想されます。新興国市場で売り上げやマーケットの拡大にちからを注ぐのではなく、今こそ新興国市場を利益の源泉、成長の原動力にしなければならないのでは？

ASEANで利益を伴う成長を  
しているか



# アジア新興国市場での利益創出のための意識調査(消費財、流通)

## 20%

消費財・流通業において、利益を着実に伸ばし、且つ著しい成長を遂げていると考えている企業は2割に過ぎません

### ▶ 矛盾する要素(トレードオフ)

長期の利益を追求する	かつ、短期的な成長と利益に配慮する
現地の消費者ニーズに応える	かつ、グローバルな能力を發揮する
多角化によりリスク軽減を図る	かつ、規模の拡大を推進する
手軽な値段の商品や大衆市場に軸足を置き、トラディショナルトレードをターゲットにする	かつ、ハイエンドの高額商品モダントレードに対応する
機動性、順応性を重視する	かつ、効率性を追求する

- ▶ 「高業績企業」は、明らかに矛盾する数々の要素を戦略的にうまくバランスさせている
- ▶ 日本企業の多くは、バランスを意識するあまり、思いきった意思決定がなされない傾向があり、結果として、市場のニーズを十分に取り込めていない
- ▶ 海外の有力企業との競争、新興国でのインフラ事情、進出国の価値感や文化に対して、理解や準備が他国の企業と比べて不十分な面も見受けられる

経営者はASEAN市場に対して、今後どう対応すべきなのか悩んでいる

# アジア新興国市場での利益創出のための意識調査(自動車)

この度、EYでは、世界各国の125名のエグゼクティブ層を対象にサーベイを実施し、自動車業界が新興国で直面しているFY15~16年の主要な経営課題を調査しました

$\frac{2}{3}$

の部品メーカーの回答者が、完成車メーカーに対する現地生産化に向けた自社の適応力を「非常に高い」と評価しています。

然しながら新興国市場における現地での人脈や取引関係の構築に関しては、半数以上の部品メーカーが適応力が十分ではないと回答しています。

$\frac{1}{2}$

15%

が変化する事業環境に対する自社の適応力を「非常に高い」と回答者しています。



29%

の完成車メーカーが、消費者需要の変化に対する自社の適応力を「非常に高い」と評価しています。

17%

が、必要不可欠な経営資源の確保に関して、自社の適応力は「非常に高い」と評価しています。

部品メーカーはいまだ完成車メーカーを向いている傾向にあり、完成車メーカーも消費者需要に対して十分に対応できていない傾向にある。また、いずれも今後変化する事業環境に適用できていないと感じている経営者が大多数でした。

経営者はASEAN市場に対して、今後どう対応すべきなのか悩んでいる

# ASEANの日本企業 経営者の課題は？



The better the question. The better the answer. The better the world works.

# マネジメントインタビューサマリー： シンガポール

シンガポールに地域統括(RHQ)の機能を置いている日本企業17社(製造、消費財、商社)の経営幹部(MD,CFO,HR)とのインタビュー

- ▶ 全般的傾向としてASEAN域内を統括するRHQをシンガポールに置いている企業が多かったが、RHQとしては十分な機能を発揮していないという各社の課題認識が大部分である。
- ▶ その理由としては、本社から移譲される権限・責任が不明確であること、また地域統括会社の判断が、本社で覆されることが度々起こる。そのため、各国現法各社は、どちらを向いて仕事をすれば良いのか分からない。(事業軸と地域軸の関係)
- ▶ 一方で、今後消費地として成長が見込まれるASEAN市場(最低年5%成長)において、5年後の将年を見据えて今から準備が必要である。
- ▶ インタビューから以下の論点が洗い出された。
  - ▶ RHQとしての目的、責任・権限、機能、各社へのサービス内容、その対価
  - ▶ サプライチェーン(需要開発、設計、調達、製造、物流、販売、サービス)の域内での業務最適化
  - ▶ 域内のガバナンス、コンプライアンス(各社の業務の可視化ができず、ガバナンスが利かない)
  - ▶ 地域統括への人材配置(地域における意思決定や統括を行う人材がいない)
  - ▶ ITサポート(事業の統括、業務可視化のボトルネックになっている)



# マネジメントインタビューサマリー： インドネシア

インドネシアの製造業6社の経営幹部(MD, CFO)とのインタビューを実施。

- ▶ 全般的にインドネシア市場は拡大基調である。政権交代後は一時的に投資が停滞しているようであるが、今後市場の拡大にむけた日本企業の現地生産の拡大に伴い投資の拡大が今後も予想される。
- ▶ 一方で人件費については年20%程度上昇していること、原材料、部品の現地調達が進まない状況の中で、製造原価の上昇が大きな課題になってきている。
- ▶ インドネシアが消費市場としても需要が上がってきており、生産のキャパシティを上げながら、効率化を追求し、市場のニーズを的確に捉えるようなオペレーションが各社のチャレンジである。
- ▶ インタビューから以下の論点が洗い出された。
  - ▶ 製造原価の高騰への対応
  - ▶ サプライチェーン(調達、製造、物流)の高効率化
  - ▶ 人材確保、労務問題(労働組合が強く、ストライキが多い。)
  - ▶ 規制関連への迅速な対応(ヘッジ、流動性確保、格付け等)
  - ▶ 悪い契約遂行状況と高い債権回収コスト
  - ▶ 不正問題(通関業務など)



# マネジメントインタビューサマリー： タイ

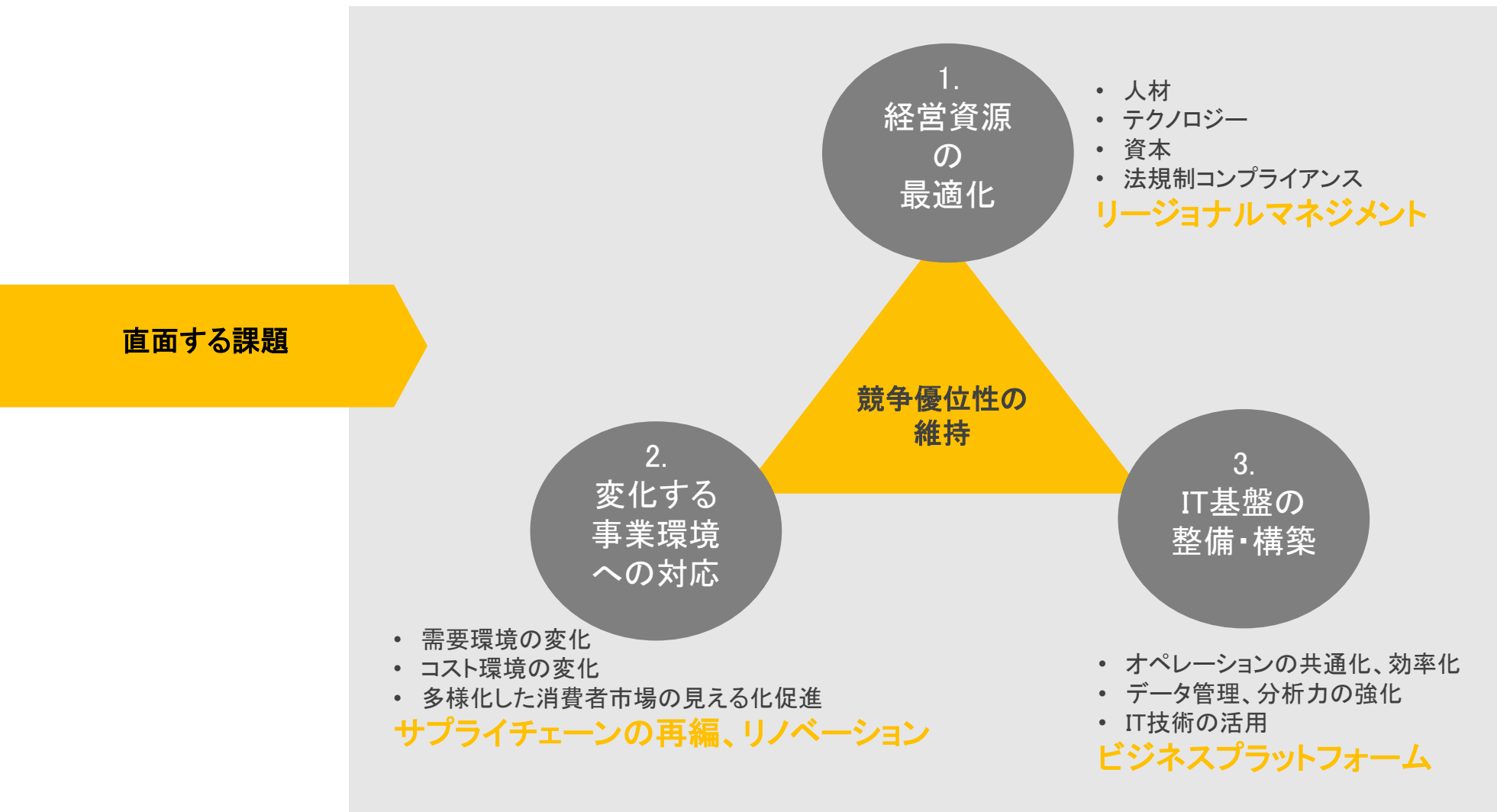
タイの自動車系製造業9社の経営幹部(MD, CFO, IT)とのインタビューを実施。

- ▶ タイはASEANの中で現地での部品の調達率も高く、インフラも整っており、全体のサプライチェーンの能力が高い。日本企業のオペレーションも生産・キャパシティ拡大から需要供給の仕組みの高度化など次のステージ(高効率化、市場への迅速対応)に入っている会社が 全般的に見受けられた。
- ▶ タイに製造統括機能を置いている会社が数社あり、ASEAN地域全体のサプライチェーン(調達、設計、ロジスティクス)の統括、シェアード化の検討を進めている。
  - \*タイ国際地域統括本部「(IHQ)プログラムによる優遇制度
- ▶ ASEANの消費者のニーズを満たす製品の開発サイクルの短縮化が 課題になりつつある。各社はR&D機能をタイに一部日本から移管を検討している会社が数社あった。
- ▶ インタビューから以下の論点が洗い出された。
  - ▶ サプライチェーン機能の統括(調達、生産管理、需要調整など)
  - ▶ R&D機能の導入
  - ▶ ITシステムの共通化、統合化(プラットフォーム化)
  - ▶ 洪水などの自然環境、政治不安等のリスクへの対応(BCP)
  - ▶ BOI(税制優遇)の対応(新たな付加価値)





# ASEANビジネスの今後18カ月間の3つの優先課題(EYの仮説)



ASEANでビジネスを  
どう加速化させるか？



The better the question. The better the answer. The better the world works.

# ケーススタディー

## 製造業A社の悩み

---

### ■ 市場の構造変化

A社は、今まで製造拠点としてタイ、インドネシア、マレーシアに進出している。近年アジアの需要の増加により域内マーケットが拡大し、サプライチェーンを日本中心のモデルから、アジア市場に対応すべくサプライチェーンの組み換えが必要になっていた。

### ■ マネジメント

本社が各国法人をコントロールしてきましたが、市場のニーズに応えるために、マーケットの近くでの迅速な意思決定が必要になっていた。

### ■ オペレーションの効率化と可視化

各国の個別のオペレーションが現地で属人化し、製造コストの増加と共に効率性の問題が顕在化してきた。また、本社から見て、現地の状況が見えなくリスクになってきていた。



# ケーススタディー 市場の環境変化

かつて“生産地移転型”で進出したが、ASEANが消費地に変化することで、サプライチェーンを再編することで経済成長を取り込む効果を期待。

### かつてのASEAN地域

為替/労務費/納入先要請 等を理由とした  
”生産地移転型”進出が主流

ASEAN as 生産地

誰に何をいつどこで作るかは本社がコントロール

需要 → 生産 → 出荷

ASEAN 域内需要

メインは日本の需要  
米欧の需要

域内需要は輸出比で少量

ASEAN現法はグローバル・サプライチェーンの一部として本社に管理されていた  
 ▷ ASEAN現法には需要を捉え供給をコントロールする機能は無かった

### ASEAN地域の“今”

売上/利益拡大を目的とした  
“経済成長取込型”進出へ移行

ASEAN as 生産地+消費地

販売・物流

ASEAN 域内需要

需要 → 生産 → 出荷

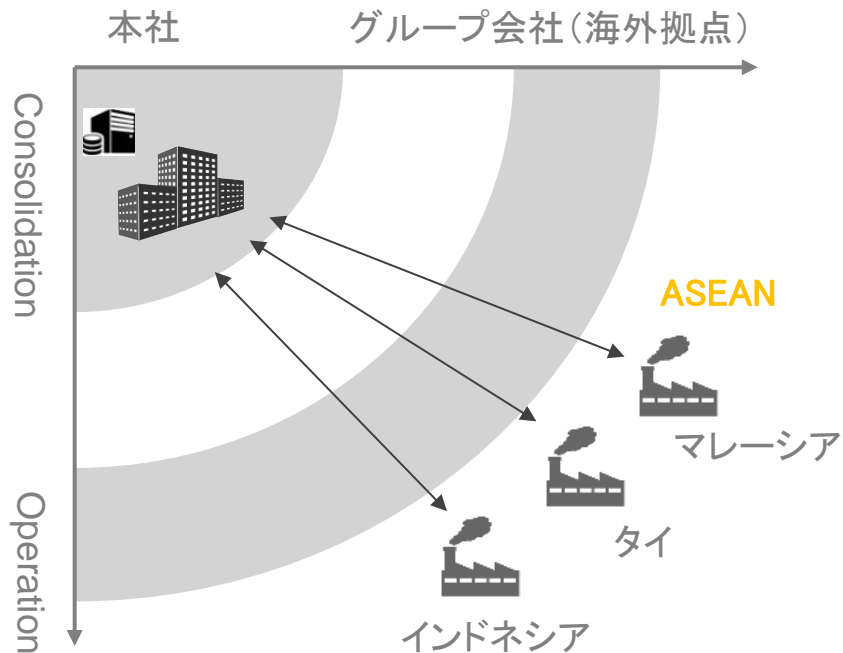
本社では地域需要へ素早く精度よくリーチすることは難しい

ASEAN現法/RHQはプロフィットセンターとして、市場動向を見極め、サプライチェーンを最適化する機能(SCM管理機能)が求められている

# ケーススタディー A社のチャレンジ

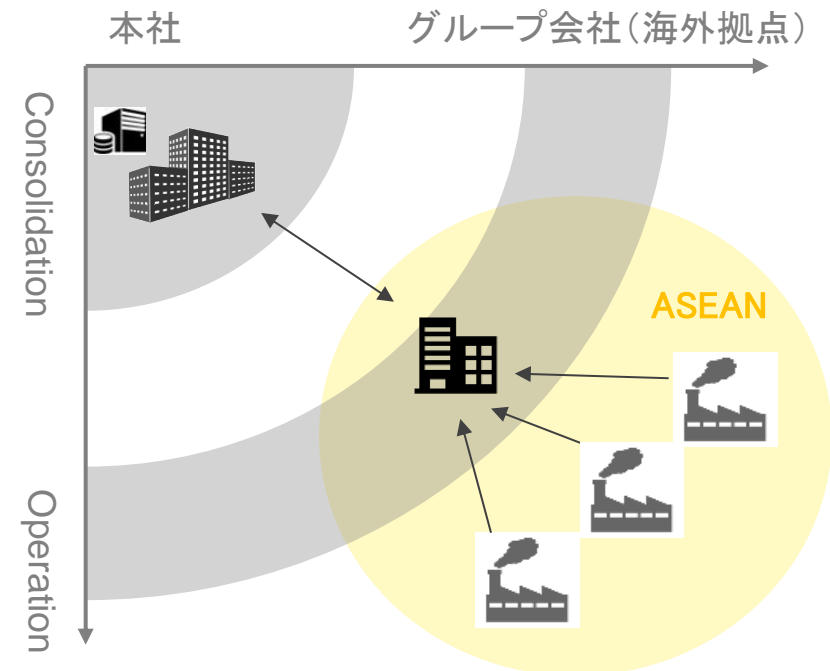
## ▶ 今まで

日本中心の各社個別最適なモデル



## ▶ 今から

アジア市場にフォーカスした最適モデル



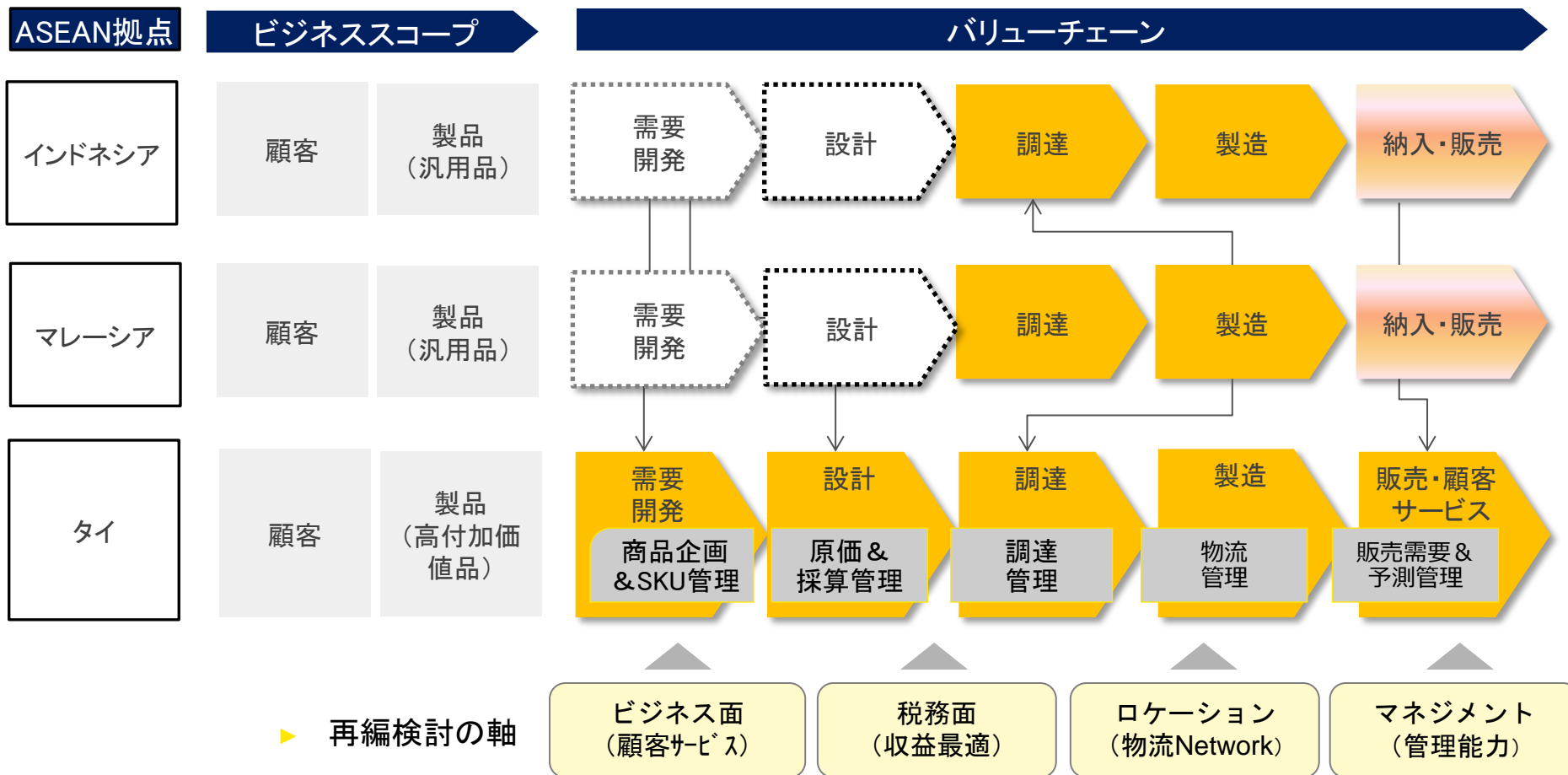
ビジネスを加速させる  
重点施策

- ▶ アジア市場フォーカスのサプライチェーンの再編
- ▶ 意志決定の早期化 (地域統括機能)
- ▶ ビジネス基盤構築 (プラットフォーム)

# ケーススタディー

## 論点① サプライチェーンをどう再編するか？

ASEAN地域のビジネス環境に対応するバリューチェーンを見直して、サプライチェーンの再編成を行った。



## あなたの会社でASEANのサプライチェーン変革は必要か？

	テーマ	チェックポイント	Yes/No
1.	商品企画 &SKU管理	ASEANの消費者が欲しい商品を開発・提供 できているか？	？
2.	原価& 採算管理	同地域で適正価格で商品・サービスを提供できているか？ 価格競争力は維持できているか？	？
3.	需給 オペレーション	同地域の需給変動に対しフレキシブルに 供給ができているか？	？
4.	在庫 マネジメント	適正在庫の基準を持ち、在庫の滞留と不足を 把握しコントロールできているか？	？
5.	販売需要 予測	ASEAN販売需要を、数値の前提・精度・信頼度と ともに把握できているか？	？

NOが多いほど変革の必要性は高いと言えます



# ケーススタディー

## 論点② 地域と統括会社をどう設立するか？

地域統括会社設立に際しては、以下の7つの論点について十分な検討を実施する必要があります。

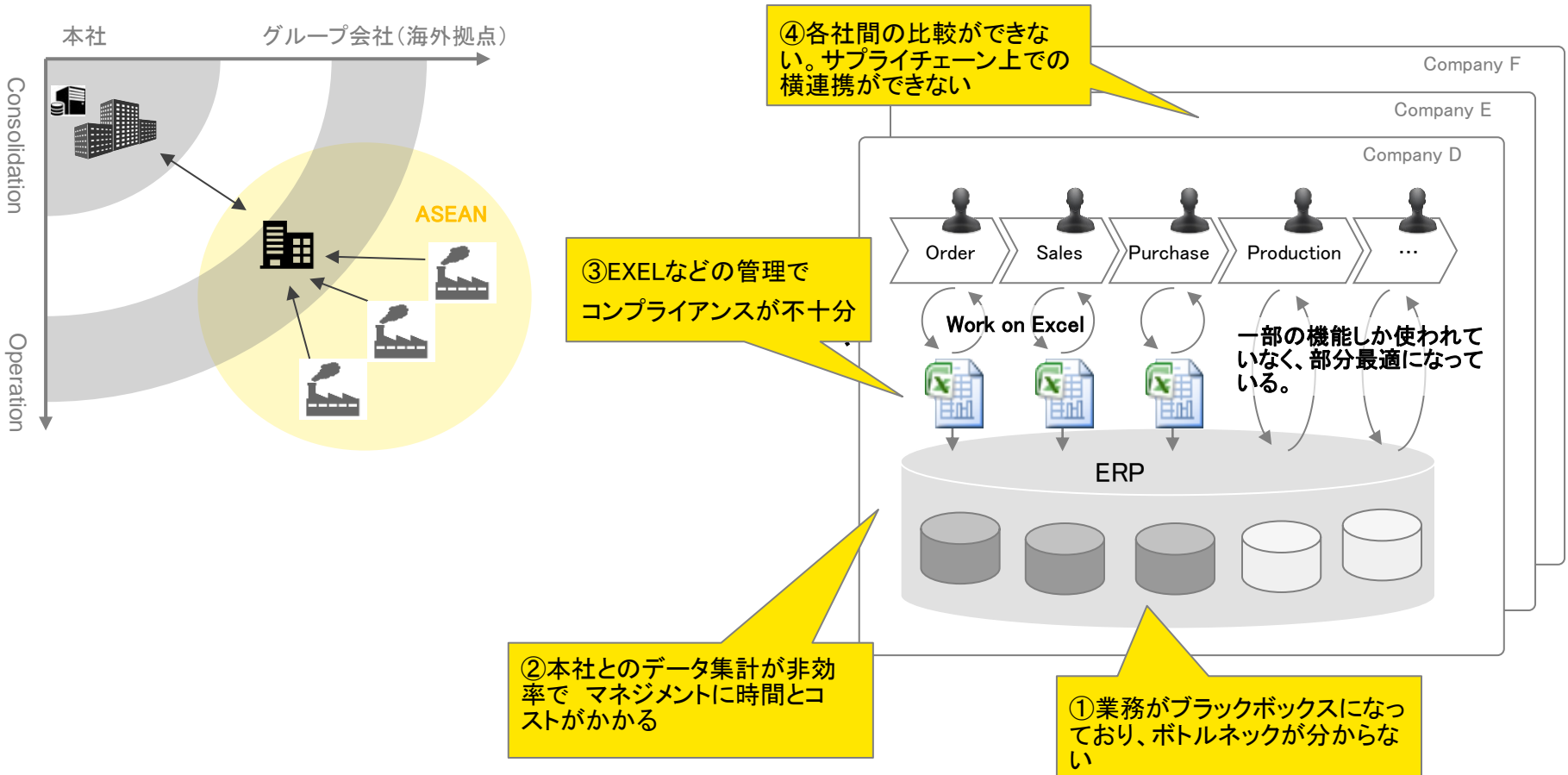
① 地域統括会社設立の目的	グローバル経営管理上の課題のうち、地域統括会社の設立により解決すべき課題を明確にすることで、地域統括会社の設立目的を整理する また、複数の目的がある場合には、その優先順位や実現時期についても整理する
② 3層間の役割分担と機能配置	地域統括会社の設立目的に従い、本社／地域統括会社／各国現法の3層間の役割分担、および権限・責任の所在を明確にし、最適な機能配置を定義する 複数事業を展開している場合には、事業軸と地域軸の役割分担についても整理する
③ 地域統括会社の設立場所	各国の法令や税制上の優遇措置、調達先や販売先との地理的關係、交通・通信等のインフラ環境、および労働市場環境などを比較検討した上で、地域統括会社設立の目的に沿った最適な設立場所を決定する
④ 地域統括会社の収支構造	地域統括会社の役割と機能に基づく収益スキーム(配当金、指導料、ロイヤリティ等)と、役割・機能を果たす為に必要なコストと保有すべき資産、および負債項目を明確化する その上で、地域統括会社のB/S, P/Lを試算する
⑤ 税務	3層間の収支の流れについて、所在地各国の税務上の懸念点(寄付金認定等)がないか、また、地域統括会社所在国の税制上の優遇措置を得るための適格要件を満たしているかについて精査する
⑥ 地域統括会社の組織設計と人材配置	地域統括会社の役割に合致した組織構造と、3層間のレポートラインを定義する また、地域統括会社の機能を実現するために必要な人材像と人員数を明確にし、3層間の人材再配置を含む人材確保方針、および将来の育成に向けたキャリアパスの設計を行う
⑦ 地域統括会社と域内現地法人の業務・システム構築	地域統括会社の機能を実現するための業務プロセスと情報システムを設計・構築する また、域内の業務最適化・効率化、ガバナンス強化の観点から、各国現法を含む域内全体の業務プロセスと情報システムの標準化を計画・実施する



# ケーススタディー

## 論点③ ビジネス基盤をどう構築するのか？

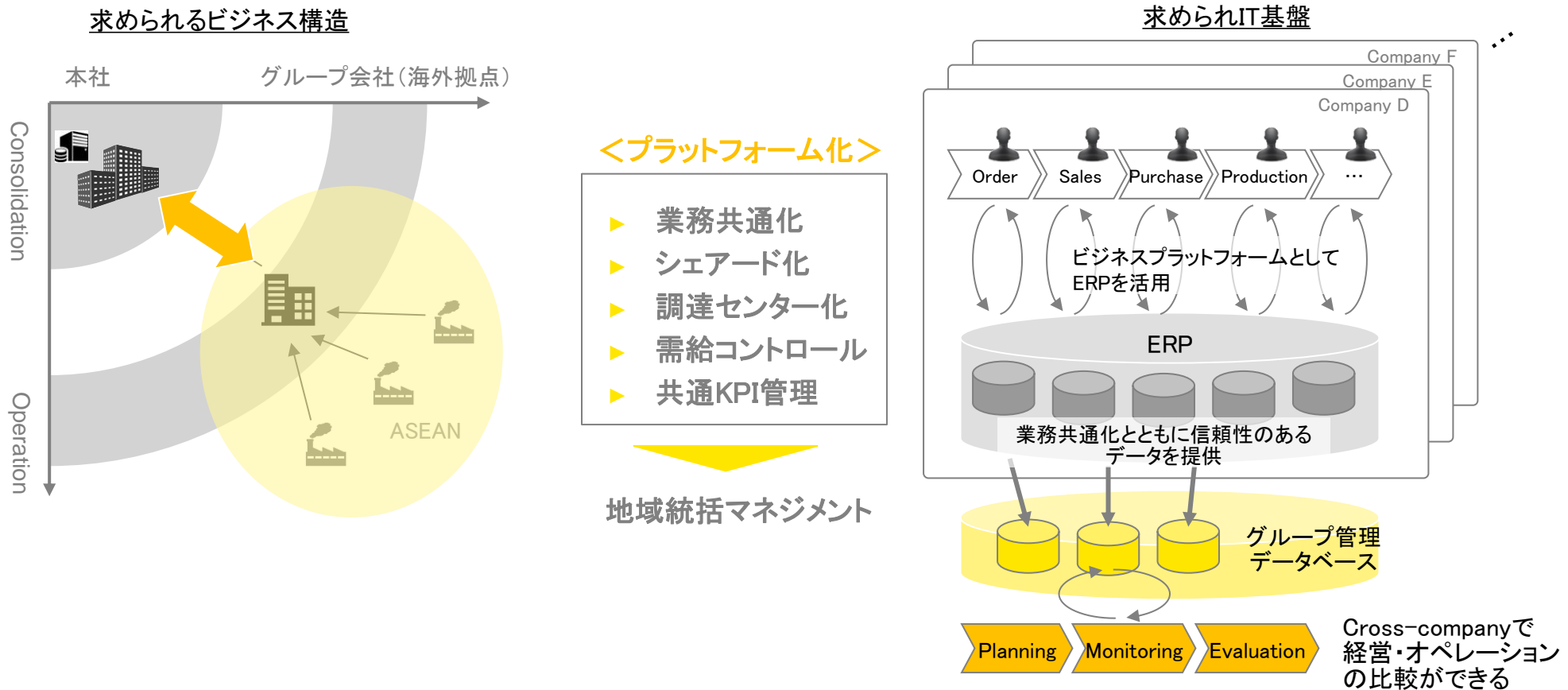
構造改革を進めるにあたって、現状の各社アセスメントを実施しましたが、いくつかのオペレーション、情報システム上の課題に直面し、それらが構造改革のボトルネックになっていることが分かった。



# ケーススタディー

## 論点③ ビジネス基盤をどう構築するのか？

構造改革を進めるにあたって、まず最初に基盤となるビジネスプラットフォーム化を進めていますが、情報システムの基盤整備が重要になっています。



# ASEAN進出をどう進めるのか？



The better the question. The better the answer. The better the world works.

# 海外進出クイック診断(新規進出)

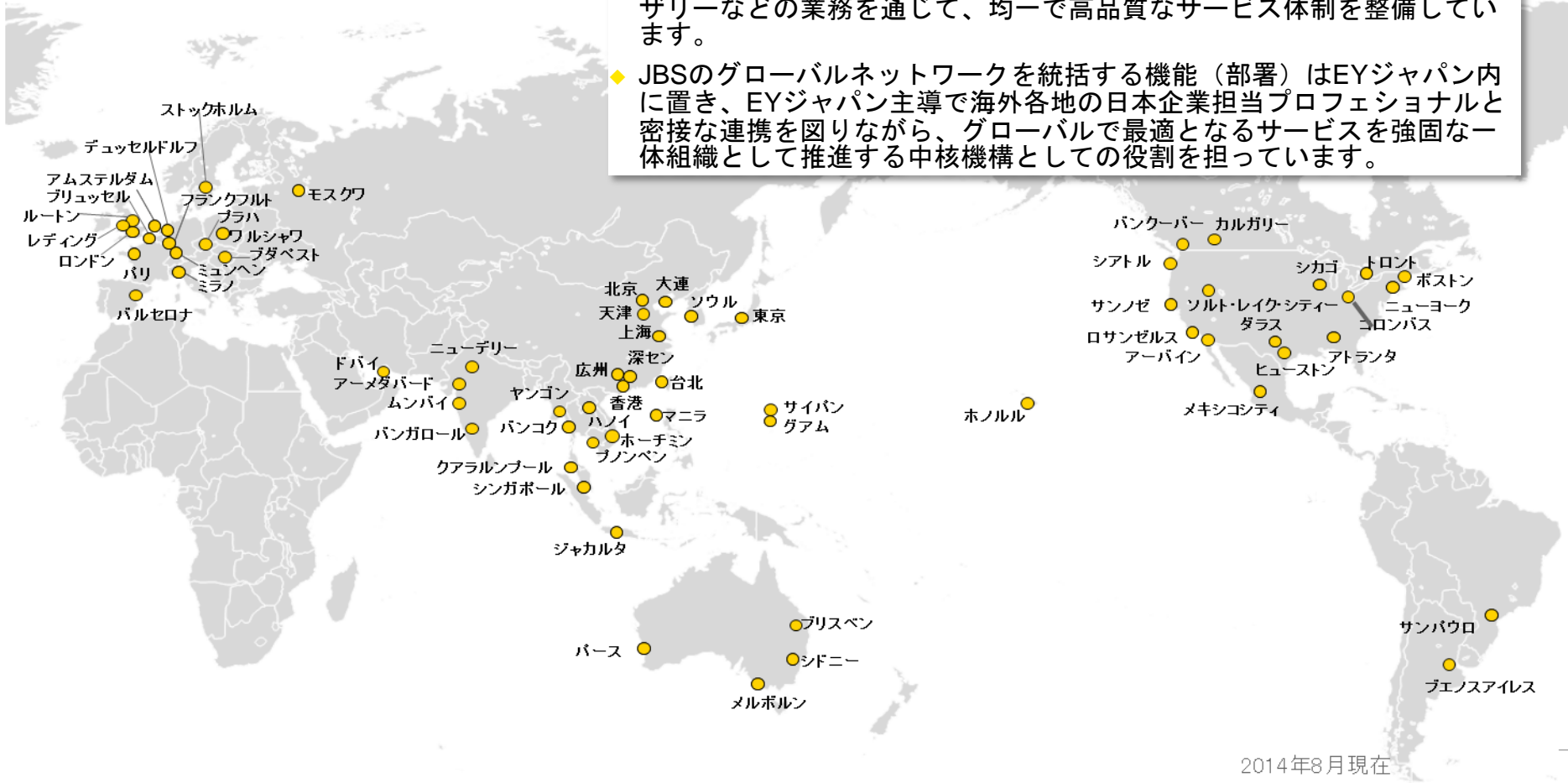
これから初めて海外事業展開を図る場合のクイック診断では、日本本社での検討作業に加えて現地EY(およびJBS: Japan Business Support)の協働作業を展開し、アクションプランまでの策定を実施します。



# 海外進出クイック診断(新規):2/2

世界の50を超える主要都市にJBS日本人担当者を配置しています。

- ◆ JBSとは、日本企業の海外事業展開をサポートするEYのグローバルネットワークです。
- ◆ JBSは世界の50を超える主要都市に500名以上の日本語対応可能なプロフェッショナル（うち、駐在員91名）を配置し、監査、税務、アドバイザリーなどの業務を通じて、均一で高品質なサービス体制を整備しています。
- ◆ JBSのグローバルネットワークを統括する機能（部署）はEYジャパン内に置き、EYジャパン主導で海外各地の日本企業担当プロフェッショナルと密接な連携を図りながら、グローバルで最適となるサービスを強固な一体組織として推進する中核機構としての役割を担っています。



# Thank you for your kind attention.

Ernst & Young Advisory strongly supports our clients' challenges by developing talent with specialized knowledge and skills across multiple industries, taking a business sector-focused approach to problem solving and delivering our diverse capabilities globally.

<http://www.eyadvisory.co.jp/>



Building a better  
working world

お問い合わせ先

EY アドバイザリー株式会社 (Ernst & Young Advisory Co., Ltd)

担当 パートナー 村出 洋一

Mobile: +81 80 9358 7861

Email: Yoichi.Murade@jp.ey.com

東京都千代田区霞が関 3-2-5 霞が関ビルディング29階 Office : 03-3503-1490(代表)