

知創の杜

FUJITSU

2015 Vol.5

“先進ビジネス”と“数の力”から
グローバル化を考える

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズにあわせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

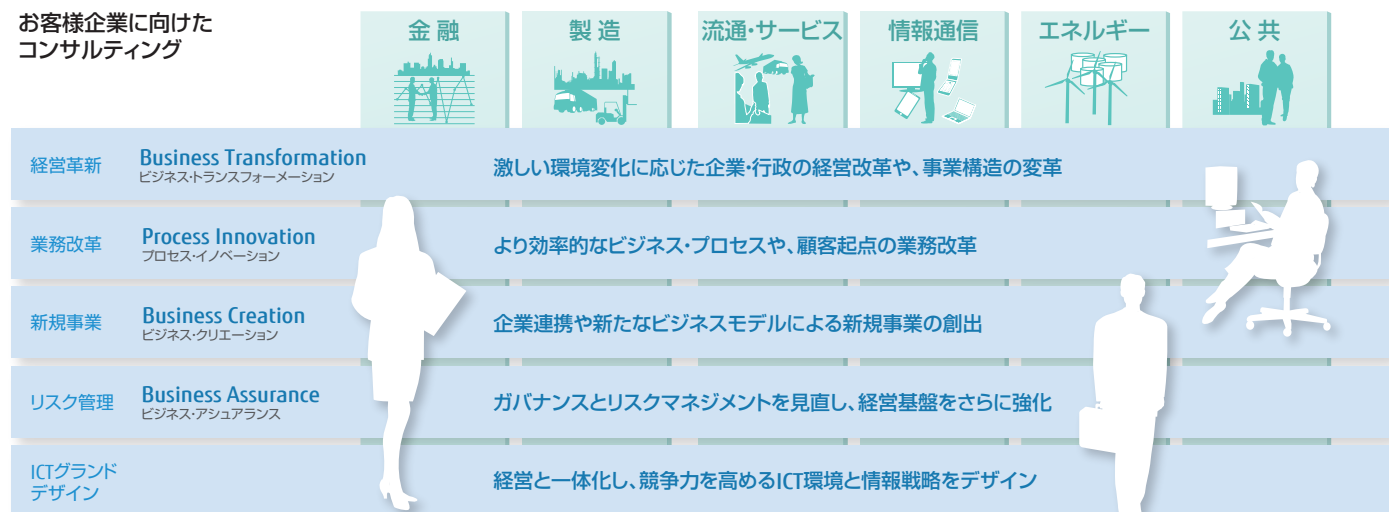
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング

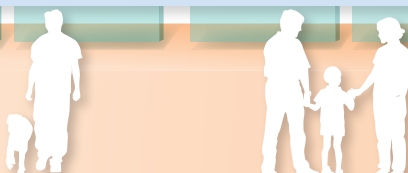


国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2015 Vol.5

CONTENTS

4 ● 特集

アジアのネットビジネスを
戦略的に開拓せよ

8 ● フォーカス

成長市場としてのASEANと
進出日系企業の課題

17 ● あしたを創るキーワード

米国・シリコンバレーからのビジネス創出
—米国で先行するInternet of Things
ビジネスを例に—

20 ● ケーススタディ 1

ASEAN進出日系企業のビジネス環境と
求められる取り組み
—AEC発足により誕生するASEAN6億人の巨大市場で、
日本企業が生き残るための課題—

27 ● ケーススタディ 2

グローバル進出のキーポイント
—日系企業のアジア展開と外資系企業の
日本展開の事例から—



特集

アジアのネットビジネスを 戦略的に開拓せよ

株式会社富士通総研 経済研究所 主席研究員
金 堅敏

2014年9月に中国の電子商取引最大手、アリババ集団はニューヨーク証券取引市場に新規株式公開（IPO）し、その収益性や成長性が評価され、史上最大の250億ドルを調達した。そのIPOに伴い、アリババ集団に3割以上を出資しているソフトバンクは、8兆円超にも及ぶ含み益を得た。実際、アジアのネットビジネスで潤ったソフトバンクは、インドやASEANのネット企業に次から次へと出資あるいは買収し、「第2のアリババ」を狙って成功ストーリーを再現しようとしている。また、2011年のゲームベンダーの収入ランキングで、ソニー、マイクロソフト、任天堂、Tencent（中国のSNS、ネットゲーム最大手）はそれぞれ、第1位、第3位、第5位、第6位であったが、2014年にはTencentが第1位に躍進し、ソニー、マイクロソフト、任天堂はそれぞれ第2位、第3位、第9位に順位が下がった。

■ 執筆者プロフィール



金 堅敏 (Jin Jianmin)

株式会社富士通総研 経済研究所 主席研究員

中国杭州生まれ。1985年 中国浙江大学大学院修了、1997年 横浜国立大学国際開発研究科修了、博士。専門は中国経済、企業戦略論。1998年1月富士通総研入社。主な著書は、『自由貿易と環境保護』、『図解でわかる中国有力企業と主要業界』（日本実業出版社）、『中国世紀 日本の戦略 米中緊密化の狭間で』、『華人エコノミストの見た中国の実力』（共著）、日本経済新聞「中国のミドル市場開拓戦略」（「経済教室」）他。

1. 新たなネットビジネス主戦場となるアジア

昨今、世界の主要メディアでは、「アジアに傾くインターネットのパワーバランス」、「ネット企業の新たな主戦場はアジア」などと報道し、世界のネット業界も台頭するアジアのネット市場やネットビジネス革新に今まで以上に注目するようになった。リアルな世界では、世界経済の中心は高成長が続くアジアにシフトしていると言われて久しいが、ネット世界においてもそのプレゼンスが高まってきている。ゼロから新しいものを生む革新的な技術の出現(「0」to「1」)では、米シリコンバレーが今なおリードしているが、市場基盤としてのネット社会形成やそれに見合ったビジネスモデルの革新など新しいものを広げていく領域(「1」to「N」)において、アジアネット市場とネット産業のプレゼンスは急速に高まってきている。

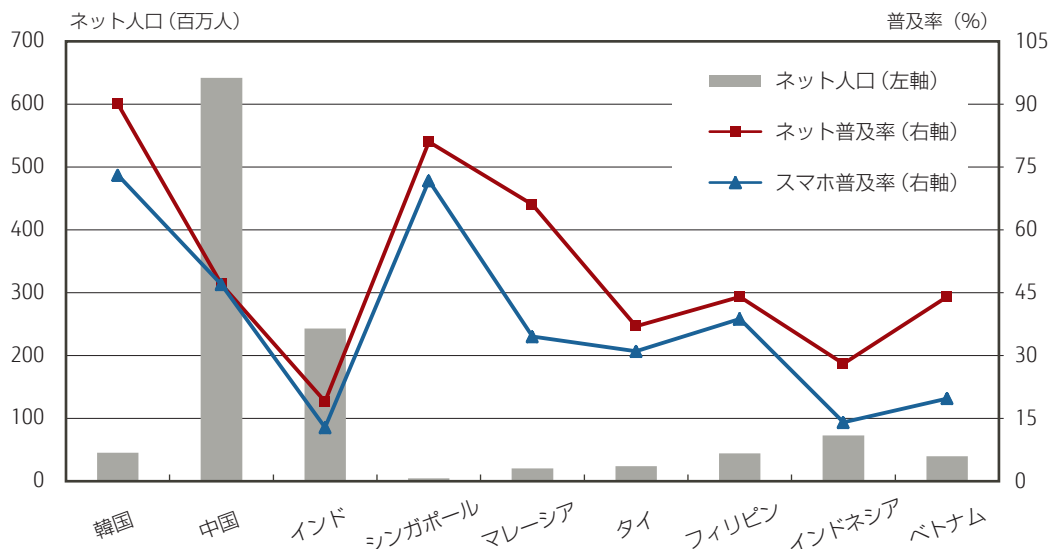
2. ネット世界でプレゼンスの高まるアジア

ソーシャルマーケティングエージェンシーの「We are social」^(注1)では、ネットユーザー数、ソーシャルメディ

アユーザー数、モバイルユーザー数、モバイルソーシャルメディアユーザー数という4つの指標で世界、地域、各国のネット社会基盤形成のトレンドを見ている。“Digital, Social and Mobile in 2015”^(注2)によると、ネットユーザー数の世界シェアで見ると、北米の10%に対して、アジアでは45%(東アジア27%、南アジア11%、東南アジア7%)となっている。アクティブソーシャルメディアユーザー数のシェアでは、北米の10%に対して、アジアでは51%(東アジア33%、南アジア8%、東南アジア10%)で、世界の半数以上を占めている。

4つの指標において北米の世界シェアは、5%~10%程度であるが、アジアは50%前後となっており、ネット世界でアジアのプレゼンスは大きい。特に、東アジアの存在が飛び抜けて高く、急速にネット社会へまい進している中国の寄与が大きい。このような4つの指標がネットビジネスの市場基盤を形成していくとすれば、ネットビジネスの将来性においてアジア、特に東アジアが注目されるのも理解されよう。

図1が示しているように、アジアの国々においても発展段階やネット文化の親和性などによってネット普及のバラツキが大きい。人口規模からは、中国、インド、



●図1 アジア関係国のネットおよびスマホ普及状況

出所：We Are Social "Digital, Social & Mobile in 2015", Aun Consulting
「世界40カ国、主要OS・機種シェア状況(2015年1月)」より筆者作成

インドネシアが大きな単一ネット市場になるが、発展段階の違いでインドとインドネシアの普及は遅れている。ただし、ネット人口の成長率(eMarketer “Mobile Web Use in APAC: The Good and the Bad”^(注3))で見ると、2013年と2018年(予測)の中国、インド、インドネシアの成長率はそれぞれ、9.0%、36.1%、22.1%と4.0%、10.3%、9.3%となるので、インドとインドネシアの追いつきは速い。また、発展段階は高くないが普及率は高いベトナムやフィリピンは、ネット文化に親和性があると考えられる。

さらに、図1が示すように、ネットの普及率はスマホの普及率と相関性が見られ、アジアにおいてはスマホ経由のネット接続がメインチャネルとなっていると考えられる。eMarketerの調査では、2013年に中国、インド、インドネシアのモバイルネット普及率/ネット普及率はそれぞれ、41.2%/46.0%、10.4%/13.7%、22.8%/29.0%となっており、アジア新興国では、モバイル(スマホ)経由のネットビジネスがメインチャネルになる可能性が高いと考えられる。

3. 注目されるアジア発のネットビジネスの革新

以上で見たように、アジアネット市場の潜在性は大きく、先進国のネットベンダーは巨大化するアジアネット市場を新たな主戦場として狙いを定めて動き出している。しかし、アジア発のネットベンダーも先進国の技術を取り入れながら現地市場に見合ったビジネスモデルの革新を引き起こし、消費者の支持を得てビジネスを拡大させようとしている。

例えば、アリババ集団によるビジネスモデルの革新は2つ挙げられる。1つ目は、中国のネットユーザーの「タダ利用心理」に合わせたEC分野での「無料モデル」、あるいはフリーミアム(Freemium)というビジネスモデルである。フリーミアムというビジネスモデルは2006年にベンチャー投資家のフレッド・ウィルソンによって提起されたと言われているが^(注4)、EC分野に導入して成

功したのはアリババが最初であり、現在、日本ヤフーもアリババの無料モデルを参考にして導入している(ただし、日本のEC環境に合うかどうかは、また検証の必要がある)。

2つ目は、信用システムが構築されていない中国で、取引信頼性確保のためのエスクロー機能付きのオンライン決済ツール(アリペイ)やレーティング制度を導入して成功したことである。アリババは、さらに、このオンライン決済ツールをネット経由の小口投資家向けのマナー・マーケット・ファンド(MMF)に活用している。他方、ネット取引でのレーティングシステムをネット金融の小口貸出分野に活かし、日米欧の先進国でも解決されていない中小・零細企業向けの貸出業務における信用システムを確立しつつある。さらに、アリババは、このようなネット版信用システムを武器に、第三者向けのレーティングサービスビジネスに参入しようとしている。これらは、まさにFinTech^(注5)分野でのイノベーションと評価されよう。

FinTech分野では、TencentもSNSアプリの「WeChat」にオンラインのP2P決済ツール「WeChat財布」を導入しており、決済分野で大きな威力を発揮している。今年3月にMessengerへP2P決済機能を導入したFacebookより一歩先に経験を積んできている。また、出稼ぎ労働者の多い東南アジアで、仮想通貨の「ビットコイン」を介した、手数料の格安な送金ビジネスの仕組みをベンチャーによって、構築している。「ビットコイン」の価格変化への対応やトラブルの処理、資金洗浄の対策など、解決しなければならない課題は多いが、ネット技術を取り入れる試みは評価されよう。

4. 現地市場で頭角を現した新興企業を見つけよう

他方、先進国で確立されたビジネスモデルであっても、そのままの仕組みや収益モデルではアジアで成功しない可能性が高い。アジアの社会経済状況、サービス選択嗜好、セキュリティ環境などの実情に合ったビジネ

スモデル・収益モデルの確立が必要不可欠である。例えば、2014年12月にソフトバンクが投資したタクシーアプリのグラブタクシー(GrabTaxi、本社シンガポール)は、マレーシア、シンガポール、タイなどの市場にすでに進出している米ウーバー(Uber)に競い勝ち、急速に拡大している。基本技術は米ウーバーと大差はないだろうが、現地利用者の好みに合った情報提供(表示)や待ち時間の最小化への工夫、現地タクシー会社との協業、安全面を最大限配慮した契約タクシー開拓などがなされていると言う。

アジアのネットビジネス開拓戦略においては、技術創出は目立たないが、現地市場に見合ったビジネスの仕組みや収益モデルを構築しているパートナーとの提携が欠かせない。ただし、投資家の立場に徹して、アジアネットビジネスを育てていくソフトバンクの戦略からは、もう1つのヒントが得られる。

(注1) <http://wearesocial.net/>

(注2) <http://wearesocial.sg/blog/2015/01/digital-social-mobile-2015/>

(注3) <http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Web-Use-APAC-Good-Bad/1010991>

(注4) http://avc.com/2006/03/my_favorite_bus/

(注5) FinanceとTechnologyを合わせた造語で、金融とICTを組み合わせた新しいサービスを意味する。

フォーカス

成長市場としてのASEANと 進出日系企業の課題

2015年末にAEC (ASEAN Economic Community : ASEAN経済共同体) が発足します。これはアジアの経済を国ごとではなく地域全体で底上げすることを目指したのですが、このAEC発足によって、どのようなビジネス機会が考えられるのでしょうか？また、今後さらに市場が成長するASEANでビジネスを拡大、展開する上で、どのような役割が富士通総研 (以下、FRI) に期待されているのでしょうか？

本対談では、「成長市場としてのASEANと進出日系企業の課題」をテーマに、富士通株式会社アジアビジネス推進室の宇野シニアディレクター、Fujitsu Systems Business (Thailand) Ltd. (以下、FSBT) の日系企業セールスの徳地バイスプレジデント、アプリケーションサービスの本山バイスプレジデント、FRI産業・エネルギー事業部の中谷プリンシパルコンサルタントに語っていただきました。進行役はFRI産業・エネルギー事業部 榎山事業部長です。



1. 各自の役割とASEANビジネスへの関わりについて

巢山 今日は「成長市場としてのASEANと進出日系企業の課題」というテーマで、タイと日本をLyncで結んで対談させていただきます。初めに自己紹介をお願いします。

宇野 アジアビジネス推進室の宇野です。富士通がリージョン制で組織再編したのが昨年4月。アジア、欧州、米州、オセアニアで日本側にリージョンの組織があるのはアジアだけです。ASEANは様々な社会問題を抱えています。基本的には日本が過去に経験した、あるいは現在直面している問題が多く、日本の知見を活かせる地域だと思います。アジアビジネス推進室は日本のソリューション、ノウハウを最大限に活用し、アジアの拠点と連携し、戦略的にビジネス推進することを担務とした組織です。



宇野 幹彦 (うの もとひこ)

富士通株式会社 アジアビジネス推進室 シニアディレクター
1985年富士通入社以来一貫して海外ビジネスに従事。台湾、シンガポールで通算12年の駐在経験がある。2010年にはJOCマーケティングを担当。JOCビジネス推進上の課題解決に取り組む。現在はアジア向けの戦略企画、ソリューション整備を行っている。

徳地 私は昨年4月に産業ビジネス本部からタイに赴任し、主に日系製造業のマーケットを担当しています。日系企業の進出はASEANではタイがダントツで3,000社を超え、うち6割の1,800社が製造業のお客様です。FSBTでは、この日系企業を約80名の営業がカバーして

おり、ASEANにおける日系ビジネス拡大を牽引する立場にあると認識しております。ちなみに80名のうち日本人は18名です。

本山 私は2011年6月にFEASTからタイに赴任し、日系とローカルのお客様にソリューションを提供するSE全体を統括しています。SEは116名で、日本人は10名です。今年度は日系製造業のお客様への富士通ならではのバリューの提供と、現地企業を含めた新たなマーケットへのソリューション提供に挑戦したいと考えています。アジアリージョンで掲げた2016年の目標に到達できるよう、マーケットを常に意識して、戦略立案やソリューションの構築を推進していきたいと思っています。

中谷 私は製造業のお客様に対してコンサルティングしてきましたが、製造業のお客様はアジアを中心に海外が事業の中心になりつつあります。日本でお付き合いのあったお客様がタイの製造拠点で現地のITを統括する立場になれるなど、我々コンサルタントもアジア現地拠点向けにご支援を行うことが必要だと実感します。従って、ASEAN市場を意識してコンサルビジネスをやっていくという想いでおります。コンサルは言葉の仕事でもあるので、言語が異なるマーケットに対応できるのかというジレンマの中で、富士通現地拠点や、アジアビジネス推進室と一緒にビジネスをどう進めるのか検討しながら、ASEANへの知識を深めつつ、足場を固めているのが現状です。

2. ASEAN市場の捉え方について

巢山 今後のASEAN市場をどのように見ていらっしゃいますか？

宇野 ASEAN各国を産業構造や発展段階で見て行きますと、タイのように日系製造業が大きい国や、発展段階ではシンガポールのように日本と同じくらい発展してシステム面では日本より進んでいる国もあります。

タイやマレーシアはシンガポールに追いつけ追い越せと頑張っている中進国、インドネシアやフィリピンやベトナムは経済発展段階では少し遅れをとっていますが、成長率が高い。インドネシアは人口が多くポテンシャルは高いですが、インフラ環境が整っていない、そうした状況をきめ細かく捉えた上でビジネスを進めていかなければならないと思っています。

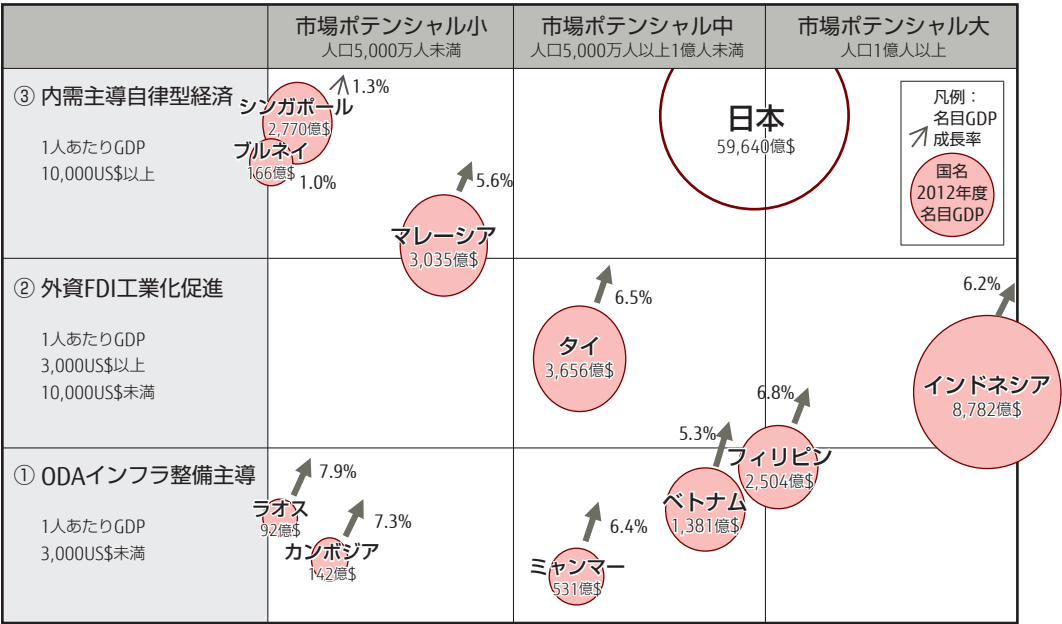
中谷 ASEAN市場の概況について説明します。発展段階でASEAN各国を3つに分類します。日本と同様に市場が成熟して内需主導で経済が発展しているのは、シンガポール、次いでマレーシア、タイの先進3国です。これに続くのが、外資のFDI(直接投資)によって工業化が進みつつある段階にあるインドネシアです。ベトナム、フィリピンも徐々にこの段階に入りつつあります。ODAを使ってインフラ整備、ビジネス環境整備の段階にあるのが、カンボジア、ラオス、ミャンマーの3か国で、新・新興国とも呼ばれます。このように、経済発展段階ごとに国は見えていかなければと思っています。一方でポテンシャルも重要です。内需が最終的には経済を引っ張ってい

くと考えると、日本の2倍の人口を持つインドネシアは市場として魅力的だと各社とも考えているのが実態かと思います。日本企業は製造拠点としてタイ、マレーシア、ベトナム、インドネシアに出て行きましたが、製造中心の拠点が地産地消的なビジネスモデルに徐々に変わっていますので、単なる製造拠点ではなくマーケティングや販売も含めてビジネスの範囲が広がりますと捉えています。(図1)

徳地 昨今、地銀の進出も見られ、今後、日本から中堅企業が伸びてくると感じていますので、中堅企業向けビジネスをどう立ち上げて行くか、併せて外資企業やタイの地場企業をどう攻略していくかが課題です。

巢山 ソリューション提供の観点ではタイのビジネス環境はどうですか？

本山 タイは2014年度のGDPの伸びが0.5%以下で、政情不安という要因も含め消費が下がったのだと思っています。今年度は2～3%は伸びる予測があり期待して



●図1 ASEAN諸国の経済発展段階と市場ポテンシャル (2012年度データより)

いますが、我々のビジネスの主力マーケットである自動車市場の落ち込みからIT投資が抑えられ、厳しい状況は続いています。また、タイ、ミャンマー、ラオス、カンボジア、ベトナムを結ぶ回廊の整備が進み、物流系の会社のさらなる進出が予想される中で、物流系のソリューションを求められる機会が増えています。様々なシステムの提案機会を頂く中で、タイからASEAN他国へのロールアウトを求められるお客様が増えており、ソリューションごとに、アジアリージョン全体で、対応を考えていかねばならないと思います。

中谷 各国にロールアウトという話がありましたが、タイが生産統括会社として他の国も統括する機能を持っている会社も多いですか？

本山 製造系はアジアの統括会社が多く、タイ起点やインドネシア先行で次にタイといった全体の展開を踏まえた提案が必要です。日本の営業も巻き込んだ提案になるものの、時間がかかるので、拠点側にも対応できる構えをもっておかなければいけません。

崇山 投資はメキシコなどに行ってしまうと、タイは落ちついた感じでしょうか？

本山 市場の落ち込みで投資が抑えられている部分はありますが、外資の自動車会社がタイに進出するとか、国産自動車会社の新工場の話がありますし、もう少し投資は伸びるのではと思っています。

崇山 最近、流通系のお客様にASEANの物流が盛んだと聞いているので、実感あります。

本山 お客様も国内のシステムを海外に持っていくのは難しいと仰っていて、物流機能を現地物流会社に任せている所も考慮した上で、倉庫管理、輸配送といったソリューションが必要になっていると思っています。

3. AEC発足の各企業への影響について

崇山 2015年末にAECが発足しますが、その内容を共有したいと思います。

中谷 AECとはASEAN経済共同体(ASEAN Economic Community)の略で、アジアの経済を国ごとではなく地域全体で底上げすることを目論んで経済圏を作るものです。シンガポール、マレーシアといった先進国に近い国から、インドネシア、ベトナム、フィリピンを経て、ラオス、ミャンマー、カンボジアまで、かなり経済格差がある中で、バラバラではアジア全体の経済パワーが最大化できないので、アジア全体を1つの経済圏とすることで底上げしようということです。ASEANの国の間での物の売買は関税を撤廃するとか、ミャンマーの人がタイで就労しやすくし、ミャンマーの人も所得が向上するとか、人とお金と物の流れを自由化することを考えています。EUほど自由度は高くないですが、2国間のEPA(経済連携協定)、FTA(自由貿易協定)といった制約のある協定に比べると自由度が高いものを目指し、2015年末に締結予定です。日系企業、外資系企業が統括会社を置いているのも、ASEAN全体を面で捉えなければならないと考えているからだと思います。



中谷 仁久 (なかに ひろひさ)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部
プリンシパルコンサルタント

1995年富士通入社。製造業向けのコンサルタントとして活動。システム化構想策定、業務改革、ICTを活用した事業企画、M&A・事業再編に伴う組織・IT再編、アジア進出日系企業様向けのIT中期計画策定などを実施。

祟山 富士通としてはどのような対策を打っていくことを考えているのですか？

宇野 経済共同体の大きな目的は2つあると思っています、1つは単一生産拠点地域を作ること、もう1つは単一消費地域を作ることです。これを実現するために、関税や非関税障壁の撤廃が始まっているのだと思います。その影響で、単一生産地の中でも加工度の高いもの、低いものを生産するというように、各国の労働コストによって、生産の分業が見直されるでしょう。日系企業でも生産拠点の統廃合や再編が起きてくるのではと考えています。さらにASEANでは、自然災害、政治問題、隣国間問題等のリスクがあり、1国に過度に生産が集中するとビジネスリスクが高まります。そこで、上位のガバナンス、サプライチェーンはどうあるべきかといったコンサルティングから入り、最適配置にした場合、どういう業務・システムにしていくべきかという話に富士通が関わることができれば、お客様へ相応の価値を提供できることになると思います。統一化しますと、消費地という意味では、経済の強い国が有利で、遅れている国はシンガポールやタイやマレーシアから色々なモノが入ってくることに躊躇^{ちゅうちょ}するでしょう。一方で、流通全体が発展するので、物流が注目されてきます。ASEAN域内での物量が拡大していくに伴い、ASEAN全体を1つのエリアとした物流を考えていく必要が出てきます。また、インドネシア、ベトナムでは経済規模が拡大して1人当たりGDPも上がる中で消費意欲が上がり、日系の百貨店やコンビニの進出が加速しています。製造業における生産の統廃合、流通分野における物流や小売の展開など、大きな動きが続くと思います。

祟山 リスクの分野ではFRIでもBCMをやっているの、うまく関わればと思います。徳地さんは、タイにおけるAECの影響はとなると想像されますか？

徳地 AECがどう進むのか不透明なところもあり、日系製造業のお客様は様子見しているようです。AEC関連セ

ミナーに積極的に参加し、業界動向をウォッチしているものの、各社まだ具体的な対応策はとっていないようです。物流系の日系のお客様には、この経済回廊の構築前提に活発な動きが出ているように見受けられます。FSBTとしては、少しずつカンボジア、ミャンマー、ラオスのインフラ立ち上げ支援の依頼が入ってきており、この辺は確実に増えていくと思います。



徳地 隆典

(とくち たかのり)
Fujitsu Systems
Business (Thailand)
Ltd. (FSBT)
バイスプレジデント
JOCセールス担当

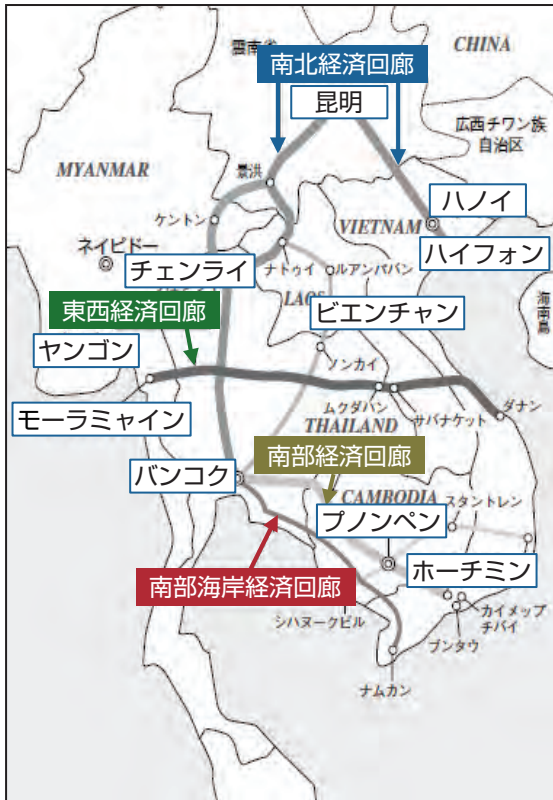
1988年富士通入社以来、産業系の営業に従事。組立系製造業のお客様を中心に、多数のグローバルプロジェクトを手掛ける。2014年4月から現職。タイをベースにASEAN域のお客様の活動をICTで支援する活動を行っている。

祟山 物流系というのは日本の物流会社が進出を考えている様子がありますか？

徳地 以前から進出されている日系企業様も複数あり、そのクロスボーダーの取引について整理し、支援し始めているようです。

中谷 大メコン圏ということで、ベトナムのホーチミンからタイのバンコクまでカンボジアを通っていく道路が建設されて、陸路も重要だと思います。(図2)

本山 中小の倉庫会社様や物流会社様が進出されてきています。進出して間もない中では、投資を極力抑えてスタートしたいということで、クラウド環境へのニーズも高いようです。タイでは失業率が1%以下で労働力が不足しているので、人の流動がAECで認められれば、



●図2 大メコン圏(GMS)経済回廊

給料の高い所に熟練・非熟練も含めて人が流れてくる
と思っていますが、その影響はこれから見えてくると思っ
ています。

崇山 人の移動によって発展しても格差が出てしまうと、
それは本当の狙いではないので、その対策を考えて提
案しないといけなと思います。

中谷 ジャカルタでもバンコクでも渋滞をなんとかし
ないと、物流といっても難しいと思うのですが。イン
フラ整備については色々話題に上がっているようで
すが、いかがですか？

徳地 交通インフラ系、公共システム系などのソリュー
ションの領域だと思いますが、これらを司る行政への
アプローチには課題があると感じています。

4. 今後ASEANビジネス推進上、 注力する取り組みについて

崇山 最後に、今後のASEANにおける富士通としての
お客様への対応という視点で注力することをお伺いし
たいと思います。



崇山 邦麿 (すやま くにまる)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 事業部長

1991年株式会社富士通総研入社以来、産業系のコンサルティングに従事。
2010年よりERPソリューションを軸としたコンサルティングで活動。専
門領域は製造業のSCM、生販流およびERP適用コンサルティング。組立
系の製造業を中心に、石油、製薬、建設、食品、繊維等、多種の業態に
も携わり、主に現場志向の実践的/検証型アプローチによるコンサルティ
ング活動を行っている。

徳地 我々の生業では進出日系企業のITインフラの立ち
上げの比重が高いです。また中堅企業のお客様が増え
てきており、初期投資の抑制といったニーズに対し、
クラウド環境の提供など進めていきたいと思っていま
す。一方、大手企業様では広域の域内展開も意識して、
タイだけでなくASEAN各国や日本本社へのアプローチ
も行うために、日本や他拠点と連携を深めて、富士通
グループの強みを生かしたサポートが必要だと思ってい
ます。昨年から基幹再構築やSAPのAMO (Application
Management Outsourcing) 案件で、FRIと一緒に提案
をさせていただきました。このような取り組みを進め、
今後は上流からの提案を現地側からも積極的に行ってい
きたいと思っています。

巢山 やはり現地での上流の提案がFRIに一番期待されているのですか？

徳地 日系製造業という観点では仰る通りですが、他にもビッグデータを活用して新しいマーケットを作っていくなど、お手伝いいただくフィールドがあると思っています。

巢山 FRIも海外に拠点を置いた方が良いという話もありますが、どう思われますか？

徳地 実績が出ていますし、特に大手様への提案では、コンサルの要素を含めた提案が必要だと感じています。2月のトップフォーラムでもタイ国のBCPをテーマにFRIに講演していただき、引き合いも頂いており、経営に関わる様々な課題の解決にお役に立てることが多くありそうに思います。

巢山 ソリューションの観点で、今後、注力していく分野について、お聞かせください。

本山 今年度は新たなマーケットとして教育とヘルスケアでソリューションを提供していきます。プロダクトアウトにならないようにテストマーケティングを行い、現地のご要望に即した提案につなげていきたいと思っています。一方、既存のERPやBI等のソリューション分野は品質を上げてサービス提供していきたいと思っています。大手企業様向けのSAPのAMS(Application Management Services)の提案にFRIにも協力いただきましたが、同じ悩みを抱えたお客様が沢山あると思っており、具体的な引き合いも5社ほど頂きました。このAMSの考え方やアプローチの仕方を他のソリューションでもやれないかと思っています。それらをソリューションとしてご提供し、サービスや品質の向上をした上で、お客様の信頼を醸成し、構築後の次期IT戦略立案まで任せていただけるようになるのが1つのゴールと思っています。もう1つは、タイに進出して長いお客様は様々なシステム

を作ってしまうとシステムの拡張ができず、ビジネスの拡大に影響を与えているのではと考えています。保守ビジネスや既存システムのアセスメントから入るコンサルになると思いますが、そのようなお手伝いもできれば、お客様に対する富士通の価値を示すことができると考えています。



本山 隆二

(もとやま りゅうじ)
Fujitsu Systems
Business (Thailand)
Ltd. (FSBT)
バイスプレジデント
アプリケーション・
サービス担当

1985年富士通入社以来、産業系のフィールドSEとして活動。海外駐在も含めて、多数のグローバルプロジェクトを手掛ける。2011年6月から現職。タイにおけるアプリケーションサービス事業の責任者。

巢山 FRIは小さな所帯なので、すぐ出て行けますが、日本のSEが力を上げないと対応しきれないので、拍車を掛けていただき、一緒にやっていけるのが理想と思います。

本山 結局、アカウントSEがいる部隊と連携していかないといけない話だと思っています。

巢山 教育については、どのような仕組みでやられるのですか？

本山 「明日の学びプロジェクト」です。タブレットにコンテンツを入れて小学校に配るのですが、タイの1校をモデル校にしてもらったので、その延長上で広がっていくと考えています。

巢山 中谷さんから、ASEANの対応にどう力を入れていくか、聞かせてください。

中谷 自分から飛び込まないと、自然に機会が来るわけではないので、現地のお客様にいかに貢献するか、結果としてASEAN全体の中で必要とされる富士通の価値の一部になるということを意識してやっていきたいと思っています。現時点で継続的に引き合いがあってお客様と話せるのはタイとシンガポールが多いと思います。タイは製造拠点があるので、シンプルな業務改革のニーズは多くあると感じており、日本で過去にやってきたコンサルティングとも同じ課題があると思いますし、お客様も困られているように感じています。タイの生産統括会社、シンガポールの地域統括会社はAECに関わらずエリア全体の重複機能削減や経営管理、セキュリティガバナンス、リスクマネジメントを含め、中期計画策定と実行をやっていかなければならない中で、現地の統括会社は日本に比べて機能が小さいので、コンサルタントとしてお手伝いできることが多いと思っています。(図3)

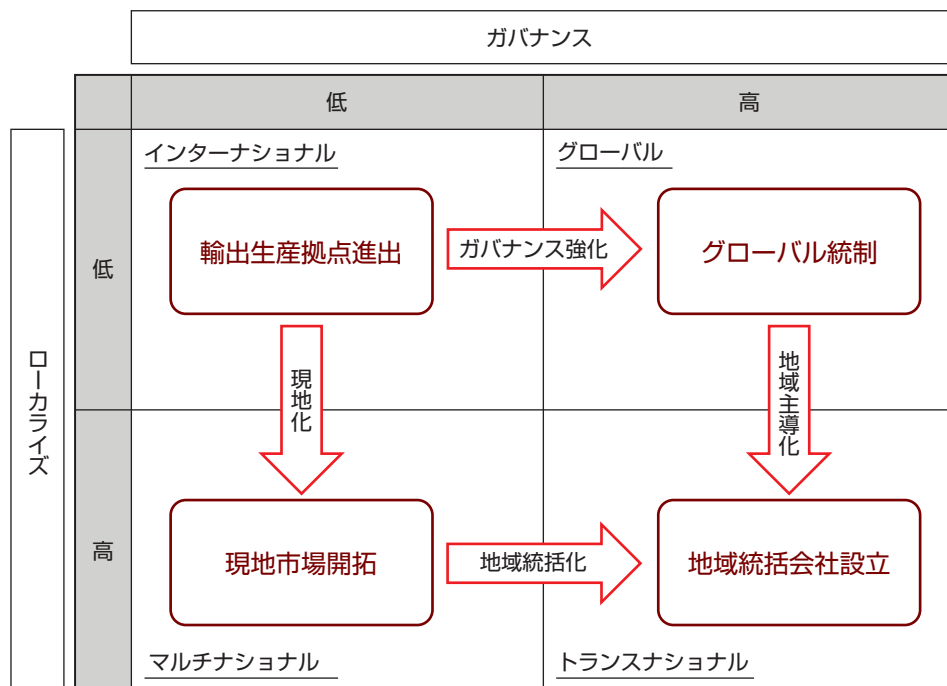
巢山 そういう意味で、できるだけ多くASEANに行け

ることは大事かもしれません。その計らいを富士通の方々と協力しFRIもお客様に価値が提供できるように活動していきますのでぜひよろしくお願いします。

徳地 SEも巻き込んでモダナイゼーション^(注1)というキーワードで仕掛けていかないと、と思っています。

巢山 最後に、富士通の取り組みについてお聞かせ下さい。

宇野 昨年の会社方針説明で山本社長が富士通グループ全体のアジアの売上を2016年に2,000億円にすると対外発表しています。現在の売上を2倍以上にするという非常にチャレンジングな目標です。その達成に向けて、2014年度は様々な基盤の強化に力を入れました。カントリーをフラットにして直接レポートするとか、現地要員などデリバリーの体制も強化しています。2015年度は2,000億に向けて積極的に投資をしていきます。日系企業のマーケットをさらに拡大させていくと同時にロー



●図3 日系企業のASEAN進出課題の考え方

カルマーケットの拡大もやっています。ASEANでは日本社会の過去の課題を現在、これから経験することになります、そのため社会インフラソリューションが大きなビジネス領域になっていくので、ここに注力することがアジアリージョンの大きなテーマの1つだと思います。例えばインドネシアで高速道路のモニタリングにパトロールカーを走らせてスマホで写真を写し、データをセンターに送り、渋滞情報を集中管理するとか、ベトナムの河川を監視するのに住民にスマホを持たせて河川の写真を撮ってデータを送るとかいったシステムの導入事例が出てきています。ここで重要なのは、単に日本のソリューションをそのまま持っていくということではなく、アジアに適した形にローカライズしたものを導入するということです。河川監視でも交通渋滞監視でも、日本ならセンサーをつけてデータを取るけど、アジアに日本のソリューションをそのまま持っていくと高価になり過ぎます。どのように仕組みを構築するのか、アイデアが必要です。実はアジアリージョンとしてFRIと年間通じて一緒に活動していくスキームを考えています。2015年度ぜひ実現したいと思っています。

崇山 FRIとしても動きやすいスキームを組めればと思います。それが良い方向に出れば、もっとビジネスに拍車が掛けられると思いますので、ぜひよろしくお願いいたします。

(対談日：2015年4月6日)

(注1) モダナイゼーション：

企業の情報システムで稼働しているソフトウェアやハードウェアなどを、稼働中の資産を活かしながら、最新の製品や設計で置き換えること。

あしたを創るキーワード

米国・シリコンバレーからのビジネス創出 —米国で先行するInternet of Thingsビジネスを例に—

Fujitsu Laboratories of America,
Business Analyst
石井 宏明

富士通総研は米国西海岸のシリコンバレーにあるFujitsu Laboratories of America（以下、FLA）を活動拠点とし、米国ビジネスの動向調査を行っています。今回は、日本でも注目を浴びている、Internet of Things（以下、IoT）を例に、米国・シリコンバレーがビジネス創出の場として、どのように活用されているかを紹介합니다。

■ 執筆者プロフィール



石井 宏明（いしい ひろあき）

Fujitsu Laboratories of America, Business Analyst

2006年 富士通株式会社入社。2007年 株式会社富士通総研へ出向。財務報告分野の業務・ITコンサルティングに従事。
2014年 Fujitsu Laboratories of America（米国・カリフォルニア州）にて、米国のビジネス動向調査に従事。

1. 様々な利害関係者が集まる場

多くのIT企業・スタートアップとベンチャーキャピタルがシリコンバレーに集まっていることは日本でもよく知られています。近年は、これら企業のエンジニア、投資家に加えて、事業会社が研究開発の拠点を設けるようになってきました。例えば、米国の産業IoT先進企業の1つであるGE (General Electric) は、シリコンバレーの対岸にあるSan Ramonにソフトウェアの研究開発センターを開設しています。また、自動運転で注目を集めるGoogleだけでなく、GM (General Motors) やトヨタなども、IoTの関連分野であるConnected Car等の研究所をシリコンバレーに設置しています。この他、スタンフォード大学に代表される各種学術分野の機関・シンクタンクもあり、シリコンバレーはIT企業・ベンチャーキャピタルだけでなく、様々な利害関係者が一堂に会す場であると言えます。

IoTビジネスは、エコシステム^(注1)の形成が重要であると言われるように、これまでの技術に比べ、ビジネスの影響範囲が広く、多くの利害関係者を巻き込んで合意形成を行いながら、ビジネスモデルを構築する必要があります。IoTを使ったビジネスを議論する上でシリコンバレーが適している理由の1つは、同じような関心事を持った様々な利害関係者が対面で議論できるという点です。

2. 様々な業界の有識者・顧客と一緒に作るオープン・イノベーション

多くのソリューションプロバイダーだけでなく事業会社がシリコンバレーに拠点を設ける理由には、最新技術の研究開発のほか、ビジネス創出のために、自社だけでなく社外のリソース・知見を活用できることがあります。「オープン・イノベーション」という言葉が提唱されて久しいですが、様々な業界の有識者・顧客が米国だけでなく世界中から集まって来ているシリコンバレーは、特に新しいソリューションの開発・立ち上げに非常に適した場所だと言えます。それぞれ異なる

国(マーケット)の事情やニーズに基づいて技術・ソリューションのユースケース、ビジネスモデルを議論することによって、最初からグローバル市場を視野に入れたソリューション、ビジネスモデルを検討できるためです。

3. 技術/製品の実験場としてのシリコンバレー

シリコンバレーは、議論だけでなく、実際に製品・技術を市場の中で実験的に展開している場所でもあり、様々なソリューションやテクノロジーが街中で試されています。

例えば、近年、小売業では、オンライン・オフラインの様々な顧客チャネルを連続的につなげるオムニチャネルが注目されてきました。一方で、Amazon、Google(米国では、Google Expressという宅配サービスを提供等)といった実店舗を持たない小売業者に対し、プレーヤーとしては圧倒的多数の、実店舗を持つ小売業者がどのように差別化を図っていくかが課題となっていました。この流れの中で、オムニチャネルでも実店舗における顧客体験(In-store Experience)に注目した取り組みが具体化してきており、先頃ニューヨークで開催されたNRF retail big show 2015 (National Retail Federationが主催する米国小売業界の年次カンファレンス・展示会)では、IoTという観点で、小売店舗向けのデジタルミラーが出展されていました(写真1)。



●写真1 NRF retail big show 2015 eBay ブース(筆者撮影)



●写真2 Nordstrom サンノゼ Valley Fair店(筆者撮影)

このデジタルミラーを使って、米国の大手百貨店 Nordstromは、本社のあるシアトルとシリコンバレーにあるサンノゼのValley Fair店の2店舗で実証実験を行っています。^(注2) (写真2)

4. シリコンバレーを起点とし、 Global Winnerとなるための ビジネスモデル創出へ

現在のシリコンバレーは、新たにビジネスを創出する場としての側面が大きくなってきていることがうかがえます。特に、世界中からエンジニアだけでなく、様々なマーケットニーズを持った事業者が集まることで、世界の縮図とも言える環境が構築されているのが大きな特徴です。シリコンバレーでビジネスを開発することが、すなわち、世界で勝ち残るGlobal Winnerとしてのビジネスモデルになると考えられています。

(注1) エコシステム：ここでは、生態系という意味ではなく、経済的な依存関係や協調関係、強者を頂点とする新たな成長分野でのピラミッド型の産業構造といった新規の産業体系を構成しつつある発展途上分野での企業間の連携関係全体を指す。

(注2) Top 500 U.S. E-Retailers - Nordstrom tests web-connected digital mirrors in store dressing rooms - Internet Retailer

ケーススタディ 1

ASEAN進出日系企業のビジネス環境と 求められる取り組み

—AEC発足により誕生するASEAN6億人の巨大市場で、
日本企業が生き残るための課題—

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部
プリンシパルコンサルタント

中谷 仁久

ASEANを1つの市場として見ると、GDP総計は、2兆ドルを超える。人口は6億人に迫り、すでに他の経済共同体を凌いでいる。今後の経済成長を加味すると、最も魅力的な市場の1つと言えるが、AEC^(注1)発足により、ASEAN市場全体を面で捉えることが求められている。

安い人件費を活用した輸出生産拠点としてASEAN進出を行ってきた日本の製造業は、事業拡大・事業最適化を目論む上で、様々な課題に直面している。例えば、中国、韓国などの低価格製品との競争や、現地人費高騰などへの対応である。また、セキュリティやコンプライアンスリスクを低減するためのガイドライン徹底、事業成長の制約となっているネットワーク環境・システムサポート体制整備、拠点経営管理など、事業運営上必要な仕組み作りも課題となっている。

このようにASEAN拠点の課題は多岐にわたるようになっており、その取り組みを事例を交えながら紹介する。

■執筆者プロフィール



中谷 仁久 (なかたに ひろひさ)

株式会社富士通総研 産業・エネルギー事業部 プリンシパルコンサルタント

1995年富士通入社。製造業向けのコンサルタントとして活動。システム化構想策定、業務改革、ICTを活用した事業企画、M&A・事業再編に伴う組織・IT再編、アジア進出日系企業様向けのIT中期計画策定などを実施。

1. ASEANにおける日本企業

(1) ASEANは最も魅力的な市場

ASEANは、東南アジア10か国^(注2)の経済・社会・政治・安全保障・文化に関する地域協力機構である。2015年末には、経済共同体であるAECが発足される予定であるが、現時点では、経済状況、文化、政治などがそれぞれ異なる国の集合体であり、単純に1つの市場として見ることはできない。

仮に、ASEANを1つの市場として見ると、その規模は、人口で約6億人、GDP総計は、2兆ドルを超える。EUや北米などの先進国中心の経済共同体と比べると1人当たりGDPが低く、市場規模は現時点では小さいが、人口は6億人に迫り、すでに他の経済共同体を凌いでいる。今後の経済成長を加味すると、最も魅力的な市場の1つと考えられる。(図1)

(2) 各国固有のビジネス環境に応じた拠点進出

ASEAN諸国を経済の発展段階で見てみる。図2は、日本の1人あたりGDPの経年推移グラフにASEAN各国の1人あたりGDP(2012年)をプロットしたものである。

日本の1960年から1970年代初期に相当するが、1人

あたりGDPが1,000ドル前後の経済発展初期段階では、ODAを活用した社会インフラ整備、ビジネス環境整備が行われる。ODAの金額規模では、インドネシア、ベトナム、フィリピンが上位を占めている。カンボジア、ラオス、ミャンマーのCLM3国もODAを使ったインフラ整備が活発化している。

インドネシアは国全体を見るとインフラはまだ未整備であるが、すでに1人あたりのGDPが3,000ドルを越えている。ジャカルタなど都市部を中心にモータリゼーションが進み、日本企業の工場進出も進んでいる。フィリピン、ベトナムについても、都市周辺の工業団地を中心に、日本企業の進出が進んでいる。これら3か国は、ODAによる社会インフラ整備と並行して、日本企業など外資系企業の直接投資により工業化が進みつつある。

1970年代中期から1980年代にかけて日本は安定成長期に入るが、タイやマレーシアがこの時期の日本の経済状況に近い。特にタイは日本の製造業の進出が最も多く、自動車産業を中心に工業化が進んでいる。タイ国内の1人あたりGDPは5,000ドルを越え、内需も成長しているが、加えて、アジア、欧州、中東、アフリカ向けの生産拠点をタイに置いている日系企業も多く、

ASEANと他の経済共同体との比較 2012年

経済共同体	加盟国	人口	1人当たりGDP	GDP
EU 欧州連合	27か国	4億9,526万人	35,440ドル	17兆5,522億ドル
NAFTA 北米自由貿易協定	3か国 米国、カナダ、メキシコ	4億6,087万人	39,025ドル	17兆9,854億ドル
MERCOSUR 南米共同市場	5か国 アルゼンチン、ブラジル、 パラグアイ、ウルグアイ、 ベネズエラ	2億7,663万人	11,964ドル	3兆3,097億ドル
日本	1か国	1億2,761万人	46,736ドル	5兆9,603億ドル
ASEAN 東南アジア諸国連合	10か国	5億9,791万人	3,871ドル	2兆1,351億ドル

(出所) World Bank, World Development Indicators database

●図1 ASEAN市場のポテンシャル

産業を牽引している。

1人あたりGDPが現在の日本と同等、あるいはそれ以上の国としてシンガポールが挙げられる。シンガポールは人口が少なく、内需市場規模は限定的であるが、金融、中継貿易などにより経済発展しており、各社とも地域統括会社を置いて、ASEAN全域のビジネス最適化を目指している。持ち株会社の設置、シェアードサービス^(注3)の提供、ガバナンス・リスクマネジメントなどを推進している。(図2)

2. ASEAN日系製造業向けコンサルティング

ここまで、ASEAN各国の経済発展段階と日本企業の進出状況について説明してきたが、経済発展がある程度進んでいるシンガポール、マレーシア、タイにおいては、日本企業の現地拠点が、事業競争力を高めるための様々な課題に直面している。そのため、現状課題把握や中期施策実行計画策定などのコンサルティングを依頼されるケースが増加している。

ここでは我々富士通総研(以下、FRI)のコンサルティ

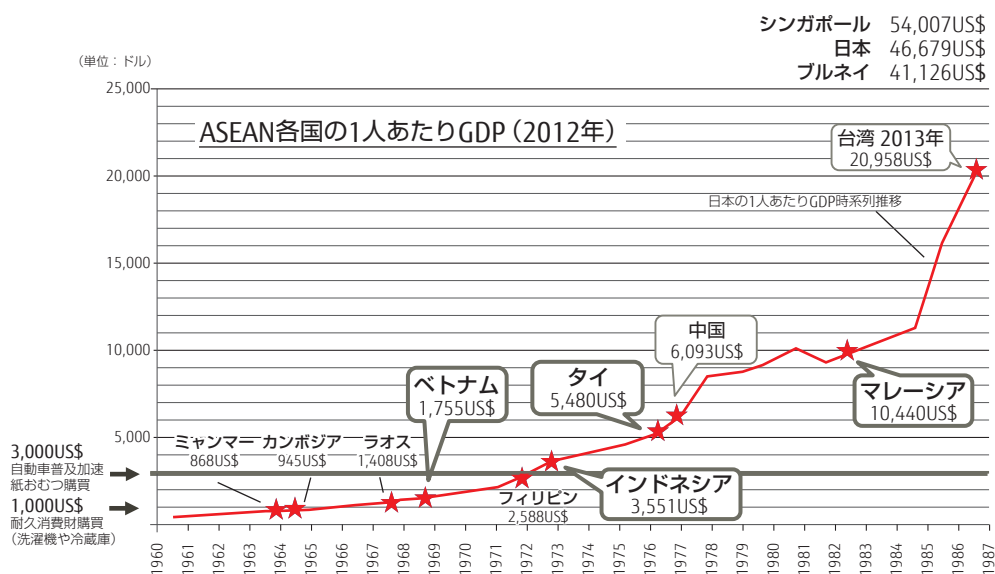
ング実施ケースを通じて、ASEAN進出日系企業の課題について述べる。

(1) Case1 次期生産基幹システム構想策定

タイに生産工場を持つ日系製造業様次期基幹システム構想立案について説明する。

市場では、多品種少量生産の進展や商品ライフサイクルの短期化が進んでおり、お客様経営層の狙いは、中国等の競合との価格競争に晒される量产品中心から、少量多品種の付加価値品の割合を増やし、事業収益性を高めることであったが、現状の生産業務、システムでは、生産計画はもとより、生産実績、中間在庫、原材料在庫などを一元的に掌握できず、お客様の要望に即時対応できる状況ではなかった。また、システムの老朽化も課題の1つであった。

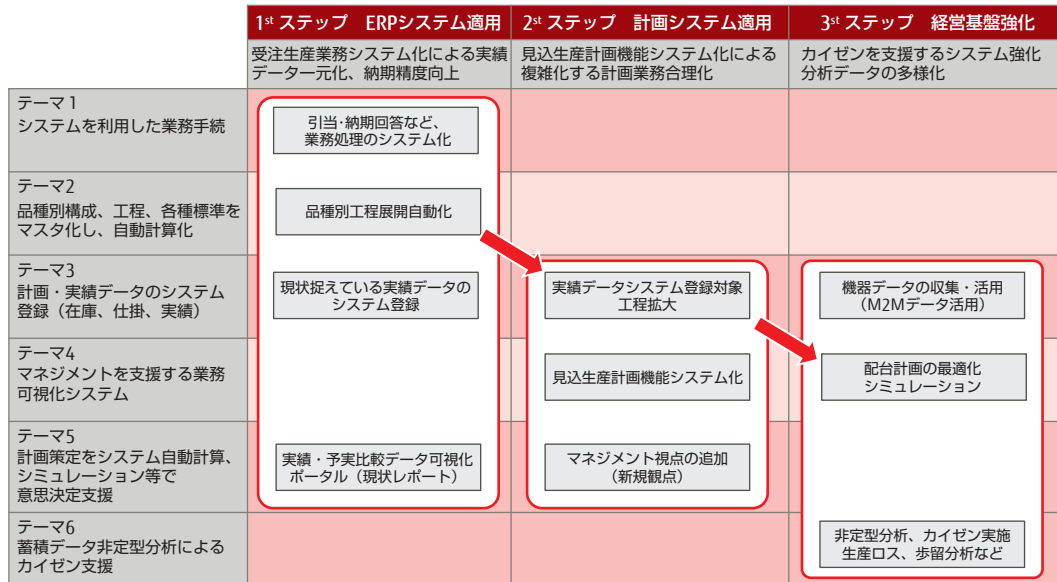
お客様経営層は、事業としての狙い、現状業務・システムの課題について、体系的に整理できておらず、全社としてのコンセンサスになっていなかったため、我々FRIコンサルタントも加わり、ビジョン策定とシステム化実行計画作成を支援することとなった。



●図2 ASEAN諸国の経済発展段階

出所: Google public data、データ元: 世界銀行

各国の1人あたりGDP値(名目値: 米ドル表示)をプロット。1人あたりGDPは、国内総生産を年央人口で割った値です。GDPは、国内のすべての居住生産者が生み出した粗付加価値に、すべての生産品税額を加えた金額から、生産品の価格に含まれないすべての補助金を差し引いたものです。生産資産の消耗や天然資源の枯渇、劣化に関する控除は行いません。データは米ドル表示の名目値です。台湾とミャンマーのデータは、外務省ホームページより掌握。



●図3 次期基幹システム刷新の考え方

まず経営、事業の狙いをインタビューし、現時点の課題と今後の事業運営の方向性を確認、掌握した。次に工場ラインを視察した上で、現状業務の流れやシステム利用状況を把握し、解決すべき課題を洗い出した。システム施策によって解決できる課題を絞り込み、施策適用時の効果目論見を共有した。その上でシステム化実行計画を3ステップに分けて策定した。

日本ではこれらのプロセスを約3か月かけて実施するが、本件は、約1か月半（現状調査1週間、検討・資料まとめ3週間、計画合意1週間）でプロジェクトを完了した。海外拠点では、計画作りに時間やコストをかける余裕がない。100点を狙って長時間をかけるのではなく、70点を短期間で確保し、都度補正するような進め方が合っていると考える。（図3）

また、海外拠点では（タイは日本人が多く、比較的プロジェクト推進しやすいが）、想定通りに事が進むことは少なく、状況の変化に素早く対応する必要がある。すべてのアクションをスピーディに、臨機応変に行うために、日本でのプロジェクト以上に用意周到に準備をしておくことが求められる。

(2) Case2 グローバルアフターサービスIT中期計画策定

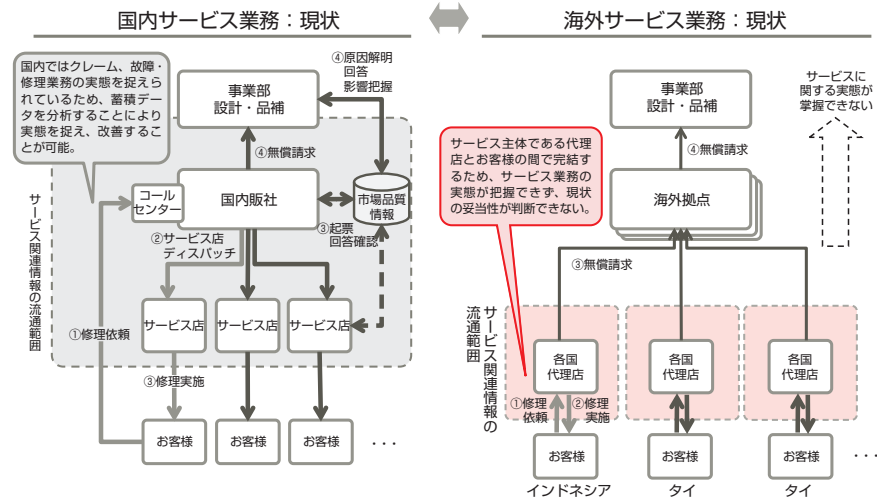
本ケースもタイに生産工場を持つ日系の製造業様についてであるが、アフターサービスをテーマとしている。この企業では、法人向け電機設備を製造、販売しており、近年、販売市場が海外に大きくシフトしている。

このタイの生産工場では、ASEAN、欧州市場向け製品を生産しており、ASEAN地域の販売・マーケティング機能も持っている。販売市場が海外中心になる中で、海外市場向けにもアフターサービスを行う体制が必要となっている。（図4）

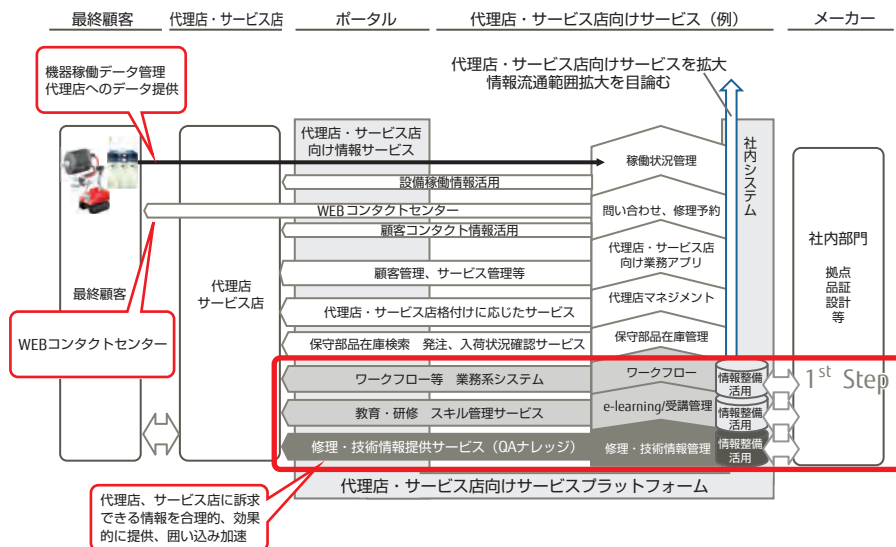
国内では、コールセンターにクレーム情報を集約し、サービス店や販社とメーカー側（当該製造業様を以降メーカーと記載）が密に連携することで、市場で起こっている故障、品質問題をタイムリーに捉えることが可能である。一方で、海外では、代理店とお客様の間ですべてが完結してしまうため、メーカーは保守部品出荷情報しか把握できない。市場品質状況を捉えて、必要な改善対応を施すことが難しい状況にある。我々はこれら課題を解決することを目的に、グローバルアフターサービスIT中期計画策定を行った。

各国代理店・サービス店とメーカー海外拠点間で故障・

【国内と海外のサービス業務比較】



●図4 国内と海外のアフターサービス業務の比較



●図5 海外代理店・サービス店向けサービスプラットフォーム構想

クレーム情報、顧客接点情報を流通させ、クレーム対応費を削減するとともに、機器リプレース需要を的確に捉えて販売活動を行えるような仕組み作りを計画した。

海外の代理店とメーカーの間にサービスプラットフォーム（概念）を準備し、そのプラットフォームの上に代理店向けの情報サービスを段階的に追加し、代理店に使ってもらうことで情報を取得するという考え方だ。問題は、代理店とメーカーには資本関係がなく、契約にない業

務を代理店に強いることは難しいということだ。まずは、使ってもらうために、一方的に代理店側にメリットがある修理・技術情報提供から着手する。代理店からの電話問い合わせに対応する現状業務をシステム化するため、定着しやすいとの目論見である。

中期的には、WEBコンタクトセンターの設置や機器稼働データを代理店に提供する仕組みの構築に取り組む。（図5）

(3) Case3 新興国向けITインフラ強化計画策定

最後に、シンガポールの地域統括会社がASEAN各国拠点向けにインフラ整備計画を策定した例を説明する。

ASAENでの増販プロジェクトを実現するためには、現地販売・物流ネットワークを構築するとともに、グローバルな生産、調達体制を支える仕組みが必要となる。またEDI基盤など標準的な業務を新興国でも行えるインフラ構築、働き方革新を支える仕組み、一定基準のCSR、ガバナンスを維持する仕組みが求められる。これらを実現するために、最低限具備すべきインフラを早急に整備する必要がある。(図6)

しかし、各国拠点が単独で投資できる金額は限られているため、インフラ環境整備が遅れ、事業拡大の足かせになるリスクがあった。そこで、地域統括会社のIT部門は、ASEAN拠点に対して、事業拡大のスピードアップのために、コーポレート側の予算でITインフラ投資計画を策定し、各拠点からは段階的に費用回収するスキームを構築した。

図6は、事業・業務からの要請事項に対して、強化すべきITインフラテーマを列挙したものである。ASEAN各国では経済状況や、社会インフラ環境も異なるため、プロジェクトの中で我々は共通的な仕組みを提供して

実現するものと、各国の状況に合わせて環境整備するものに分けて実行計画を立てた。

このようにASEAN地域統括を行う組織から、各拠点の課題を解決するための方針・計画策定を行うコンサルティングの依頼が増加している。

3. 日系企業のASEAN進出課題

日本の製造業は、安い人件費を活用した輸出生産拠点としてASEAN進出を行ってきたが、事業拡大・事業最適化を目論む上で、2つの課題に直面する。1つはローカライズである。現地市場向け、あるいは、第三国向け製品の場合、中国や韓国などの低価格製品との競争に晒される。日本で作っていた製品を、単に海外で製造するというだけでは、勝ち残れない。現地で勝ち残るためには、生産の合理化やマネジメントの高度化、日本を介さない2国間でのサプライチェーンの確立、相場販売チャネルの開拓など、現地のビジネス環境における競争力強化が求められる。もう1つの課題はガバナンスである。セキュリティやコンプライアンスリスクを低減するためのガイドライン徹底、ネットワーク環境やシステムサポート体制整備、拠点経営管理など、

	事業・業務からの要請事項	ITインフラ強化テーマ
1. 成長市場での増販	■ 販売：大増販を実現するための販売拠点展開・体制強化 間口拡大(ex. WEB販売)、EDI基盤整備、データ整備 ■ 実需：市場情報の収集による実需起点のSCM強化 ■ 物流：物量増加・輸入を支える物流拠点の強化 ■ 商品：他社とのアライアンスによる商品ラインナップ強化 ■ CS：CSネットワーク整備、修理情報の連携	・ 拠点単位の業務インフラを集約統合し、拠点からの接続性を高めることにより業務展開の拡大・規模に対応 ・ ネットワーク品質と業務に必要な帯域の確保 ・ 対外との安全安心なアライアンス基盤 ・ 外回り営業を支えるIT装備(モバイル&セキュリティ)
2. 新興国向けものづくり強化	■ 市場立ち上げをグローバルなものづくりで支えるグローバル規模でのSCM基盤 ■ 商品企画・開発のグローバル連携	・ 事業輪、地域販売輪、製販連携等 マトリクス型でのアプリケーション連携を支える接続基盤、ネットワーク ・ グローバルなコラボレーションを実現する情報共有・協業基盤
3. グループ会社間連携	■ 各社業務連携を容易にするビジネス環境の構築 ■ 各社のITインフラをスムーズに片寄せし、事業効率向上を図る	・ EAモデルに基づく標準インフラおよび考え方や運用ルール整備 ・ 新興国における標準インフラサービスを各社が共通的に活用
4. CSR・ガバナンス強化	■ 盗難多発等現地事情を考慮した、PC資産管理、情報漏洩未然防止 ■ グローバルセキュリティ基準定着/啓蒙、教育環境整備(ISMS等) ■ 新興国におけるEAモデル運用定着	・ グローバルでの端末LCMサービス展開・定着 ・ IT資産管理運用の徹底 ・ グローバルISM基準での運営と現場定着 ・ 現地における自律的なEAモデル運用定着
5. 働き方革新/業務品質向上	■ 労働生産性の向上 ■ 脆弱な社会インフラを克服/考慮した業務スタイル ■ 基本的な従業員IT環境の整備(業務制約とならない)	・ 働き方革新/リテラシー向上を支えるルール・プロセス ・ インフラ品質確保(頻繁な停電、NW故障時の業務継続) ・ 従業員のIT環境整備

●図6 アジア新興国における事業・業務強化のポイント(例示)

事業運営上必要な仕組み作りが求められている。これらの課題解決は、日本側で大方針は検討したとしても、具体的な計画作りはASEAN現地で行わないと現実に即した計画にならない。

これをASEAN地域で取りまとめるために、ガバナンスとローカライズが両立できる地域統括会社を置く日本企業も多い。先述した3つのケースのうち、1、2は拠点競争力強化を目論んでおり、3はガバナンスを強化し、地域ビジネス全体の合理化を目指している（図7）。

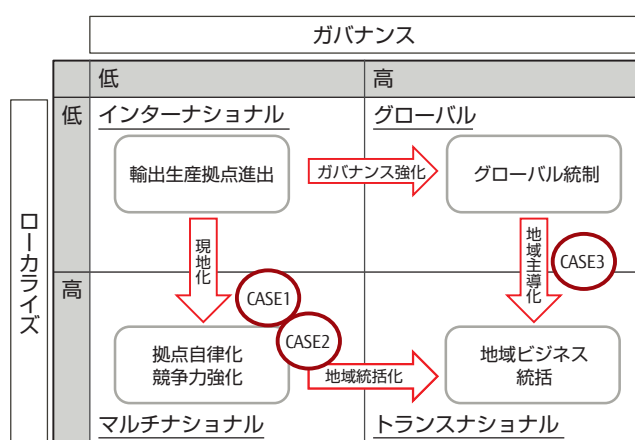
2015年末にAECが発足し、ASEAN地域が「単一の市場と生産基地」となり「物品の自由な移動」が実現すると、上記のような、競争力強化の取り組みや、地域ビジネス最適化のためのガバナンスの動きが活発化し、より複雑になったビジネス環境への対応が進むであろう。

自社の現状を把握したうえで、最適な次の手を打つという日本で当然できていたことが、海外拠点では難しい。日本企業の課題を一緒に解決するために、我々FRIでは、ASEANにおけるビジネス支援体制を強化している。

（注1）AEC：ASEAN経済共同体

（注2）10か国：シンガポール、ブルネイ、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマー

（注3）シェアードサービス：グループ企業や企業内の事業部ごとの人事・経理・総務の間接業務・サービスを1か所に集約・標準化し、人件費などのコスト削減と業務の効率化を図る経営手法。



●図7 日系企業のASEAN進出課題

4. 最後に

日本企業のASEAN進出が進む中、現地拠点の現地化・競争力強化および地域ガバナンス整備が課題となっている。AECが発足され、各国内で繰り広げられていたビジネスゲームがASEAN全域でのビジネスゲームに変わった時、ビジネス環境はさらに複雑になり、改めてこれらの課題に直面する。

ケーススタディ 2

グローバル進出のキーポイント

―日系企業のアジア展開と外資系企業の日本展開の事例から―

株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部
シニアコンサルタント

高田 佳裕

アジアを中心に海外進出する製造・流通の日系企業が多くなってきたが、本国で成功したビジネスモデルを展開しても現地で成功するとは限らない。現地のライフスタイルや嗜好性が消費に影響を与え、必ずしも本国とは同じではないからである。つまり、現地の商慣習やマーケット特性などに合致するように、業務機能やシステム機能をローカライズ（現地適合理化）する必要がある。

筆者は、ローカライゼーションの考え方を明確にせず形式的にシステム導入プロジェクトを立ち上げ、その後トラブルに至るケースを見てきた。情報システムの現地化という観点からすると、パッケージ・ロールアウト型では困難に直面するリスクが高い。本稿では、日系企業の事例と外資系企業の事例を比較することにより、ローカライゼーションに対する考え方を述べる。

■ 執筆者プロフィール



高田 佳裕（たかだ よしひろ）

株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部 シニアコンサルタント

2004年富士通株式会社コンサルティング事業本部入社。流通業のお客様、製造業の流通機能を持った販社を中心に、ICTにつなぐ業務改革コンサルティングに従事。外資系企業の日本法人や日系企業の海外法人のお客様向けプロジェクト実績多数。

1. 課題：現地法人固有のシステム機能をどこまで構築すべきか？

多くの企業がグローバル展開する際に、現地独自の商慣習や購買・消費特性を考慮し、本国とは異なる商品や売り方を模索する。同じ商品で成功事例があっても、国や地域が異なると社会的な背景や嗜好性が異なるため、使われ方・購買方法も異なるからである(図1参照)。例えば、ユニクロやZARAのサプライチェーン、ヤクルトやサムスンのセールスメソッド、スターバックスや資生堂のブランドコントロールなど、グローバル展開に成功している企業は自社の強みを理解したうえで現地に適合するようにアレンジしている、と言われている。

実際には、どのようなアレンジが必要なのだろうか？商品補充を例にとると、欧米では広大な国土に点在する店舗への商品供給が求められる。つまり、物流費がコストドライバーになるため、本部主導で定期的に補充する発注方式を多くの企業が採用している。一方、日本では百貨店のインショップのように、商品が欠品すると隣接するライバル企業に顧客を奪われる。したがって、店舗主導で必要量を発注するのが一般的であり、特に店舗間で商品調整を図り、効率的に在庫スペースを管理して、品切れ防止策を講じる傾向にある。

このように、現地の地理的・社会的状況やマーケット特性、コスト構造など、ビジネス環境のギャップが業務プロセスやシステム要件に影響する。商品補充1つ取っても、本国のSOP(standard operating procedure：標準業務手順)の変更や店舗への権限付与、在庫責任の



●図1 現地の嗜好に沿った商品提案(ベトナム)

委譲といったガバナンスの問題が発生する。さらに、(発注機能の追加、近隣店舗の在庫可視化など)システム構築費用が増大し、どこまで現地法人固有のシステム機能を構築すべきか、検討に時間を要する。本稿では、事例をもとに情報システムの現地化における考え方を探ってみたい。

2. 日系企業の現地法人の場合：食品業界A社事例

食品業界A社は、「チャイナ・プラス・ワン」^(注1)の旗印としてベトナム進出を企図していた。富士通総研は、現地インタビュー、ディスカッションを通じて、エリアや販売形態、商品カテゴリーなどの選定と事業性評価、想定される業務プロセスやシステム基本機能の策定を支援した。

ベトナムの小売形態は大きく2つに分類される。省スペースだが圧倒的な店舗数をもつ旧来型小売のGT(general trade)と、店舗数は少ないが近代的大型店舗のMT(modern trade)である(図2参照)。当然、GTと



●図2 上：GTへのインタビュー、下：外資系MT

MTとでは販売する商品カテゴリーや価格帯、顧客層が異なる。ベトナムに進出しているエースコック社と味の素社ではGT/MTの売上比率に大きなギャップがあるが、それは顧客ターゲティングそのものの違いを意味している。

A社様経営戦略部との集中討議において、ベトナムで展開するビジネスモデルを検討した。イオンやmetroに代表される外資系MTに高価格帯商品を販売する（無形文化遺産の日本食という付加価値をアピールする）案、GTにフォーカスして低価格帯商品を販売する（そのため都市部で整備が進んでいるWi-Fi環境を利用し、タブレットを配布して電子的発注や商品案内の実現だけでなく小売業者を囲い込む）案などが出た。最終的にはインフラ整備状況やマーケットの大きさと成長性、商材へのニーズなどからビジネスモデルを決定した。

検討プロセスにおけるポイントは下記4点である。

- (1) まずブランド力を獲得することを目指す（商品機能よりも知名度を優先する国民性）
- (2) 消費特性に商品を合わせる（製造工程を簡略化し、さらに小分けにして低価格を実現、など）
- (3) 本社と異なるマネジメント、特に現金管理を厳重に行う（銀行の信頼度が高くないため、口座開設率が低い。日本で一般的な口座自動引落としが困難であり現金取引が基本）
- (4) 情報システムとしては、想定されるマネジメント・業務プロセスからシステム要件を抽出する。（最終的には安価で良質な労働力を提供する現地企業がスクラッチで構築^(注2)）

本事例では、情報システムの実現方法に時間をかけず、マーケット調査や必要な業務機能とマネジメント方針の検討に集中できたことが重要なファクターであったと考えている。

3. 外資系日本法人の場合： アパレル業界B社様事例

「ファッションはフルーツ、毎日変える」（H&M）と言

われるように、ファストファッション業界では流行のトレンドがすぐに陳腐化する。そのため、企画から製造・店舗配送までのスピードだけでなく、実需情報をタイムリーに把握し、グローバル全体の生産計画数量を高い精度で算出することが求められる。

B社様は、グローバルな需給ギャップを解消すべくプロジェクトを立ち上げた。フロントのPOSアプリケーションを本国で選定し、全世界に展開するのだが、当初、ローカライゼーションは原則として法対応のみであった。我々はfunctional analystとして、米国本社・システム開発会社とフィットギャップ分析^(注3)を行う日本法人のビジネス・IT両部門を支援した。

米国は基本的にPOSシステムのコンセプトが日本とは異なり、「ガバナンスを強化するための店舗機器」という位置づけが強い。例えば、(1) レジ開局時・閉局時に個人認証が必要、(2) 売上、返品、返金など売上や金銭が関連する処理には、さらにその都度、個人認証が必要、(3) 明細ごとに販売員登録（インセンティブ付与のデータ）が必要、などロス・不正防止機能やモニタリング機能（どの販売員が何を売ったか、きちんと仕事をしているか分かること）を重視している。

換言すると、性善説を前提として社員の不正よりも顧客へのおもてなし（スピーディな精算処理）を重視する日本と、性悪説をベースに自社の資産管理（金銭や人的リソース）を優先させる米国の考えには明らかにギャップがあった。B社様日本法人は、日本独自のソリューションを提案したが、グローバルポリシーは覆らなかった。それでもB社様日本法人のスタッフと協議しながら、日本のビジネス環境をプロジェクト関係者に説明し、なぜこのシステム機能が必要なかを訴えた。一部は承認を得たが、強く要望したものの却下された内容も少なくなかった。

このような経緯で本社ガバナンスを優先させた結果、カスタマイズのコストが想定より大幅に増え、スケジュールも遅延、しかも日本法人のユーザー満足度が低いシステムを導入することになってしまった。

4. 何をグローバルに展開するか？

ローカライゼーションに関して2つの事例を見てきたが、やはりグローバルに展開すべきは、現地法人でも適応可能な自社の強みであり、業務ノウハウやそのコンセプトである。トヨタの“Kaizen(改善)”やセブンイレブンジャパンの“Tanpin Kanri(単品管理)”が共通言語としてグローバルに使用されていることが示唆的である。

このように、「良い商品を作れば海外でも売れる」という発想から、自社の持つ強みを武器に現地ビジネスの特性に応じて「自社の強みを武器に現地で売る(売れるものを作る)」という発想への転換が必要である。

さらなるグローバル化の一步としては、ある国へ展開した際に得られたローカライゼーションのノウハウを形式知化し「新興国展開モデル」などとして全社で共有することである。特に、味の素、キッコーマン、ヤクルトなど長年海外展開に取り組む日系食品メーカーの取り組みは有名である。さらに昇華すれば、新興国だけでなくグローバルに通用する強力な武器をローカライゼーションで発見、開発することもある。例えば、スターバックスが日本マーケットに適合するように開発した抹茶ティーラテは、実は全世界のスターバックスで提供されているのである。

これまで見てきたように、グローバル展開の第一歩は自社の強みを理解することである。次に必要なことは、その強みをいかに発揮させるかということに注力するローカライゼーションである。そして、そのローカライゼーションはグローバルビジネス全体を刷新し得る可能性を秘めているのである。

(注1) チャイナ・プラス・ワン：製造業を中心に、海外拠点を中国へ集中させることによるリスクを回避し、中国以外の国・地域へも分散して投資する経営戦略。

(注2) スクラッチで構築：既存の製品や雛形^{ひながた}などを流用せずに、全く新規にゼロから開発すること。

(注3) フィットギャップ分析：情報システムを導入する際に、導入企業のビジネスプランやシステム化要求などのニーズと、情報システムの機能性がどれだけ適合(フィット)し、どれだけ乖離^{かいり}(ギャップ)が生じるかを分析すること。

知創の杜読者アンケート



STEP 1

知創の杜読者アンケート

検索

<https://www-s.fujitsu.com/jp/group/fri/contact/enq15.html>



STEP 2

忌憚のないご意見をお聞かせください。

Fujitsu 富士通総研 Japan

知創の杜 読者アンケート

ステップ1 情報の入力 >>> ステップ2 入力内容の確認 >>> ステップ3 送信完了

皆様からご意見、ご要望をいただいて、今後の内容充実に反映させていただきます。是非、皆様の声をお聞かせください。

Q1. お読みになった号をご記入下さい(記入例:2015年Vol.01) 必須

Q2. 興味をお持ちになったコンテンツを挙げてください。(複数回答可) 必須

- ☐ 1. 特集
- ☐ 2. フォーカス (対談)
- ☐ 3. あしたを創るキーワード
- ☐ 4. ケーススタディ
- ☐ 5. 興味を持ったものはない

その理由をお聞かせください

Q3. もっと詳しく知りたいコンテンツがあれば、挙げてください。(複数回答可)

- ☐ 1. 特集
- ☐ 2. フォーカス (対談)
- ☐ 3. あしたを創るキーワード
- ☐ 4. ケーススタディ

具体的に知りたい内容をご記入ください

メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRI メールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

→ お申し込みはこちら (購読無料)

FRI メールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メールマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。

現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。

オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、世の中で話題となっているテーマやコンサルティングの現場で解決を求められている課題について、独自の視点から考察します。

研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に基づいた積極的な政策提言を行います。

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 **富士通総研**

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395
