GFVC推進官民協議会　人材育成・発掘部会（第2回）

海外人材戦略
－東南アジアを題材にして－

NRIシンガポール　プリンシパル　諏訪 亮一

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.

2026年9月16日

NRI

Envision the value,
Empower the change

本パートの位置づけ

第2回の重点論点のうち、②赴任者の確保と外部活用、及び③本社と現地の連携、に関する考え方をお伝えする

① **経営層のコミットメント**

トップの現地訪問、社内での海外部門のモチベーション維持・孤立防止

② **赴任者の確保と外部活用**

他組織の海外展開経験者の獲得、現地法人設立・法務・税務等の外部リソース活用

本パート

③ **本社と現地の連携**

権限移譲やホウレンソウのあり方、「丸投げ」と「過度な統制」の両極を避ける

本パート

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本日お伝えしたいこと

1. 激化する東南アジアの成長を取り込むには、現地人材確保が鍵

拡大を志向する日系企業は46.8%、一方で82.5%が採用難。報酬水準も高くなり日本のイメージ優位も約10年で目減りしている

2. 赴任者に「何をやらせないか」を決める（論点②）

スーパーマンの赴任者が現地化を阻害する。仕事を書き出して現地人材に振り分ける

3. 本社と現地は、任せすぎず/抱えすぎず。RACIを活用（論点③）

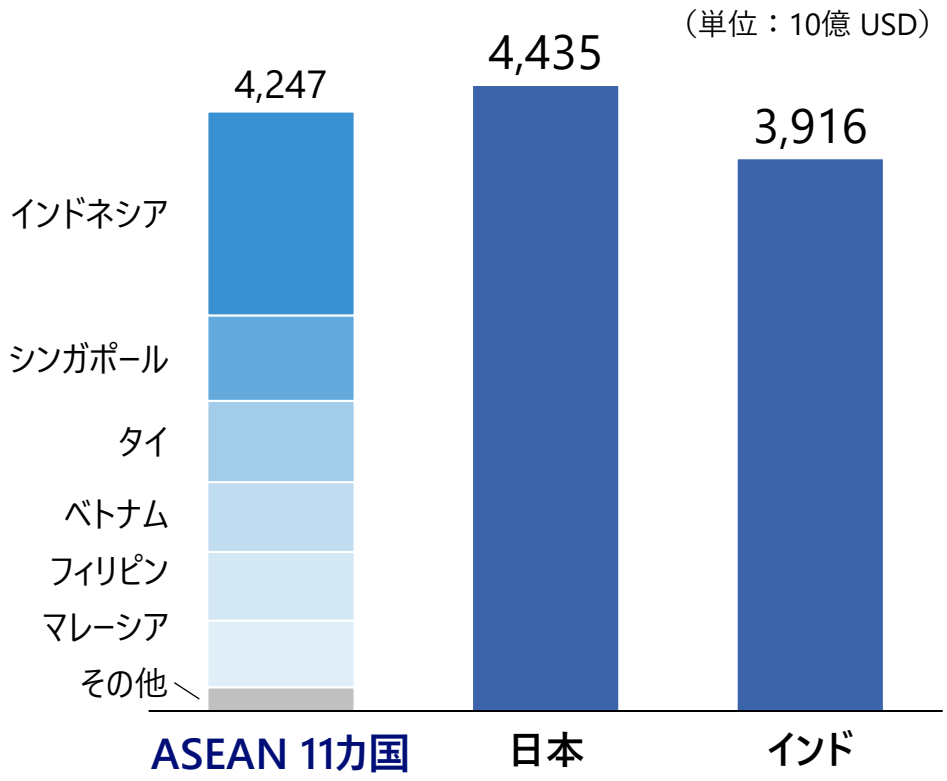
立ち上げ期に必要なのは、RACIで「誰が決めるか」を明示して双方が合意しておく

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

日本企業が直面している潮流

東南アジアは、成長性、事業基盤、ブランド、人材の面で、日本企業が強みを持って戦える海外市場である

ASEAN11カ国と日本・インドのGDP比較（2025年）



日本企業にとっての東南アジアの魅力

成長性	▪ 若い人口構成 ▪ 中間所得層の台頭
事業基盤	▪ 進出の歴史 ▪ 拠点数の多さ
ブランド	▪ 製品への信頼 ▪ 文化への憧れ
人材	▪ カルチャーの近さ ▪ 教育・リテラシーの担保

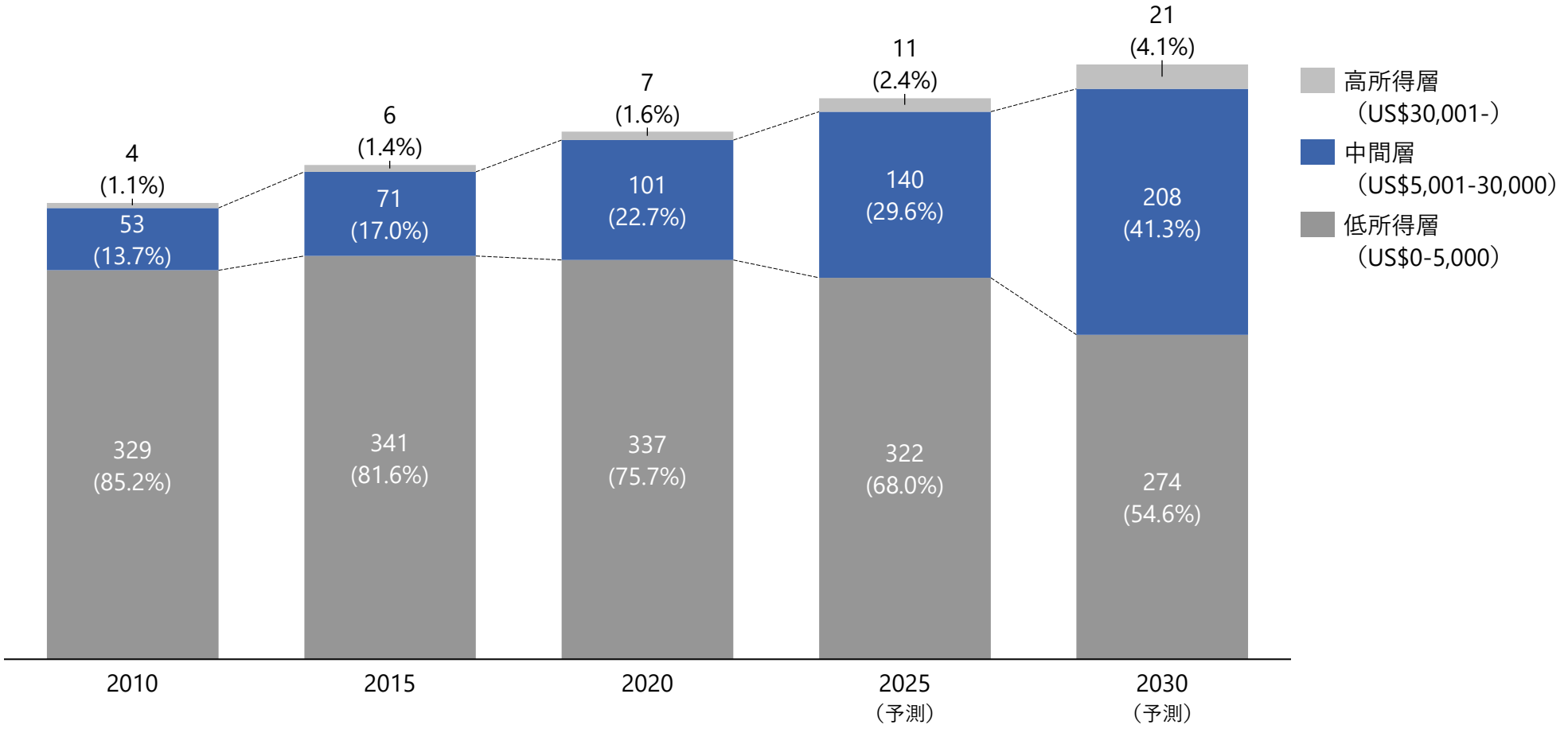
出所：IMF「World Economic Outlook」（2026年4月）よりNRI作成

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

日系企業が直面している潮流

東南アジアでは中間層が台頭し、市場のマスを形成しつつあり、今後日本企業がプレゼンスを維持していく上で中間層の重要性が増している

ASEANにおける所得別人口の推移（単位：百万人）



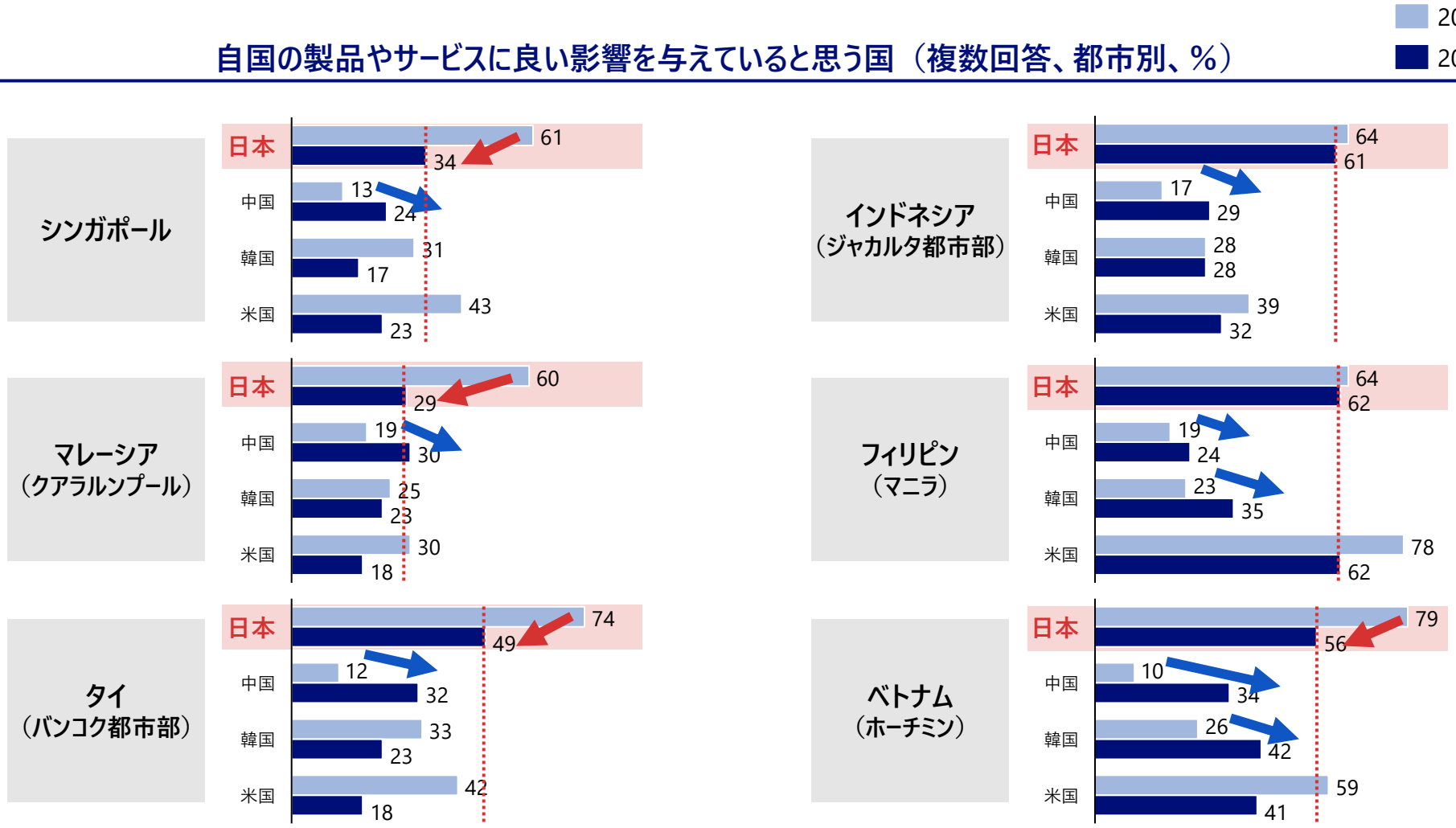
出所：EuromonitorよりNRI作成

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

日本企業が直面している潮流

日本が良いイメージの国であることには変わりないものの、約10年で日本のイメージは低下し、中・韓のイメージが上昇。今が正念場

自国の製品やサービスに良い影響を与えていると思う国（複数回答、都市別、%）

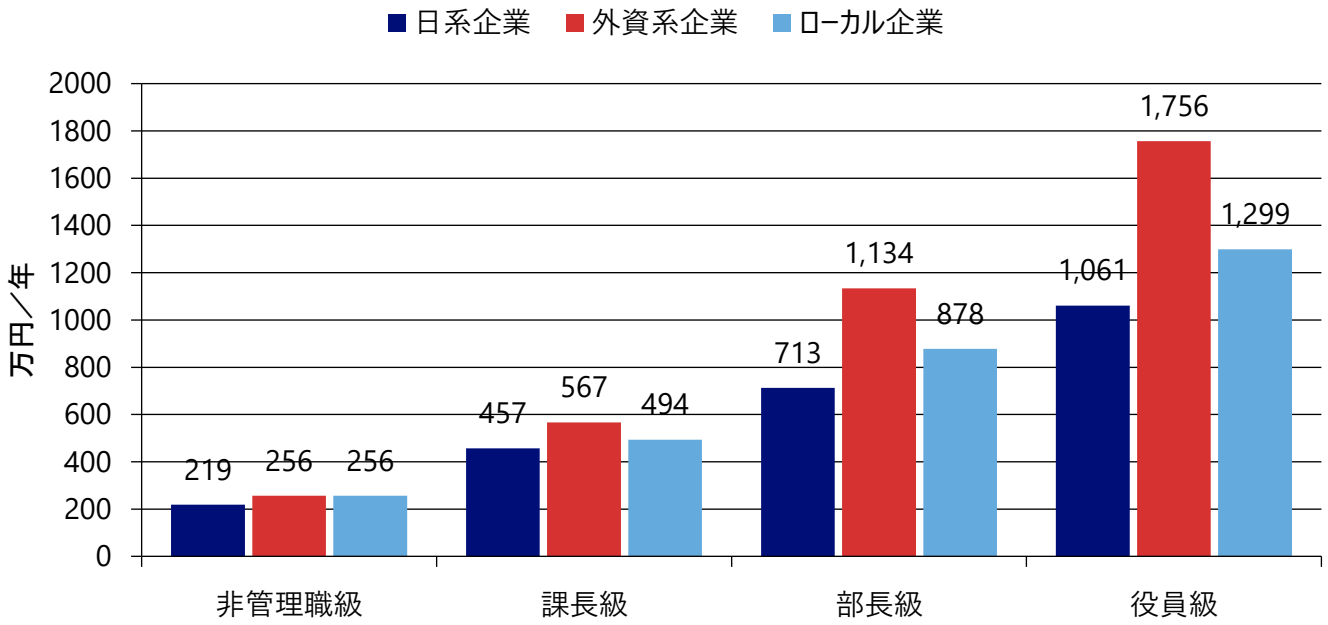


出所：NRI「ASEAN5000人消費者調査」（2023年）

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

日本企業が直面している潮流｜現地人材の報酬水準

「アジアの人材は安い」はもはや成り立たない。職位が上がるにつれて日系企業の給与水準は劣後する



外資 ÷ 日系（最頻値）

非管理職級	1.17倍
課長級	1.24倍
部長級	**1.59倍**
役員級	**1.66倍**

ローカル企業も部長級以上で日系を2割上回る

出所：JAC Recruitment「Salary Guide 2026」（マレーシア・消費財・営業職・英語話者・最頻値）よりNRI作成。円換算は同資料の参考為替相場（2025年10月31日、1MYR＝36.5791円）による

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

日本企業が直面している潮流

東南アジアの事業拡大は現地人材の確保が成長のボトルネックになっている

82.5%

最大の壁は人材確保

ASEAN9カ国には8,656社の日系企業が進出し、46.8%が今後1～2年で拡大を志向している。

一方で、**82.5%の企業が採用が難しい**と感じており、人材確保が成長の最大ボトルネックとなっている。

近年は、人件費も上昇し、人材獲得競争に拍車が掛かっている。

東南アジアで事業を運営・拡大していくためには、
現地で事業を支える人材基盤を築けるかが成否を分ける。

重要ポジションのトップパフォーマーは平均的な人材より生産性が最大8倍高いとの調査結果もあり、人材の量より質が問われはじめている。

出所：JETRO「2025年度 海外進出日系企業実態調査（アジア・オセアニア編）」（2025年11月26日）、
McKinsey & Company「Unlocking Southeast Asia's secret to thriving organizations」（2025年4月28日）よりNRI作成

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

海外展開を進める日系企業は、グローバル化の発展段階によって人材マネジメント上の課題が異なる

グローバル化の発展段階ごとの人材マネジメント上の課題

	類型	特徴	人材マネジメント上の課題
第1段階	自社の強みを海外で再現	• グローバル展開の初期 • 事業体の立上げ、運営 • 自社の強みを海外に移植、再現	• 求める人材像の明確化 • 海外派遣者の育成、キャリアパスの明確化 • 現地でのコミュニケーション • 現地採用社員の管理
第2段階	現地自立型の経営体制の確立	• 現地に定着し、拡大を目指す「自立化」の時期 • 現地での業務拡大 • 本社の各部の連携拡大	• 本社のコミュニケーション能力強化 • グローバル人材の育成 • 現地マネジメント層の育成 • 現地採用社員のキャリアパス明確化 • 公平な報酬制度の整備
第3段階	グローバル事業経営の確立	• 各地域での自立化と強みの創出 • 各地域のリソース活用 • 相互触発による付加価値の創造	• 社内言語の英語化 • 評価制度の共通化 • グローバルデータベース構築 • グローバルリーダーの育成・登用

出典：経済産業省「グローバル人材マネジメント研究会報告書」（2007）よりNRI作成

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

論点②　赴任者の確保と外部活用

立ち上げ期・事業拡大期の赴任者は「スーパーマン」であることが多い

立ち上げ期の実態

新規開拓営業も、品質管理も、
法務・税務の窓口も、採用も、
本社報告も赴任者ひとりが担う

→**「あの人だからできた」で終わり二人目が送れない**

機能	立ち上げ期	その後の担い手
a. 新規開拓営業	ひとりの赴任者が全てを担当	徐々に現地人材へ委譲
b. 組織マネジメント		徐々に現地人材へ委譲
c. 技術・専門性（品質・製造等）		現地人材＋日本から アドバイザーとして支援
d. コーポレート機能		現地人材へ委譲
e. 本社への報告・ガバナンス		赴任者の役割

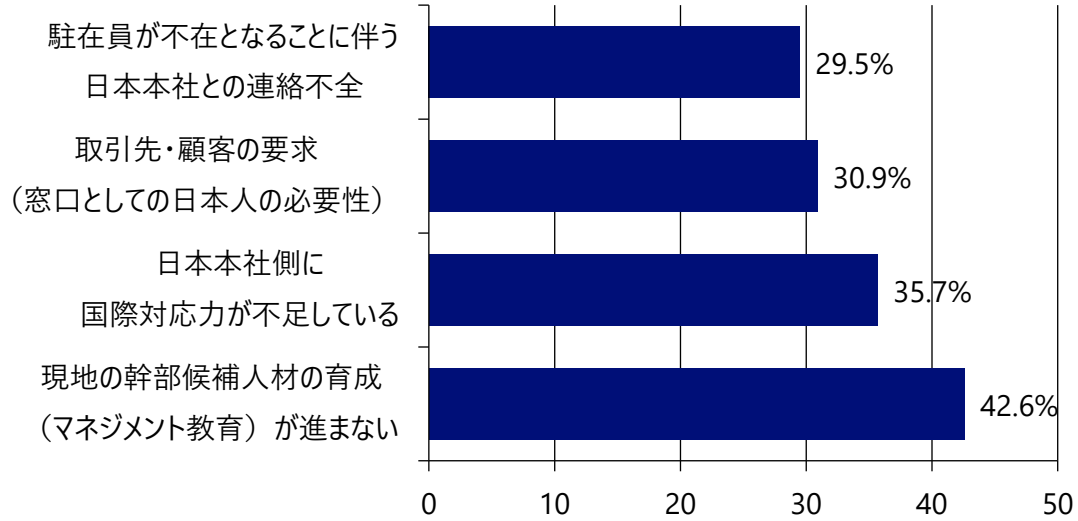
出所：NRI作成

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

論点②　赴任者の確保と外部活用

現地化を阻むのは、「マルチタスク型のできる駐在員」という調査結果も存在する

経営の現地化を阻んでいる要因（複数回答、n=359）



調査の分析結果

本来は本社側が直接行うべき現地とのコミュニケーションを、
本社側の国際対応力のなさから全て一括で駐在員に丸投げし、
駐在員が本社とのコミュニケーションのすべての窓口となっている

- 経営現地化を阻んでいる大きな要因は、
  「日本本社側の国際対応力のなさ」と、
  「それを許容し対応してしまっているマルチタスク型の“できる”駐在員」

**赴任者が優秀であるほど「あの人がいないと回らない」が本社に定着し、権限委譲が先送りされる。
そのため、立ち上げ期のうちに「赴任者がやらないこと」を決めておく必要がある**

出所：JAC Recruitment「日系企業の海外現地法人における経営の現地化に関するアンケート」（2022年6～7月、アジア9カ国の日系現地法人550社、うち現地化に前向きな359社が対象）よりNRI作成

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

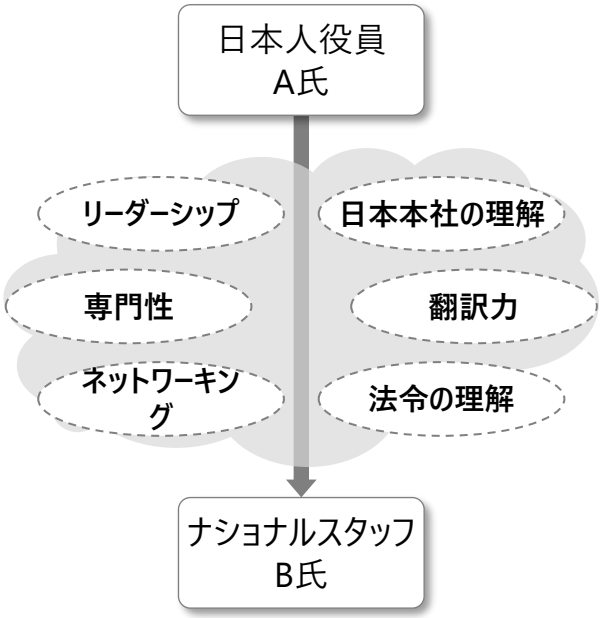
論点②　赴任者の確保と外部活用｜現地化を実現する

Y社は、日本人役員の後任を探すのではなく、役割・スキルを言語化し、現地人材が担える形にJD※を調整することで、現地化を進めた

※JD：Job Description

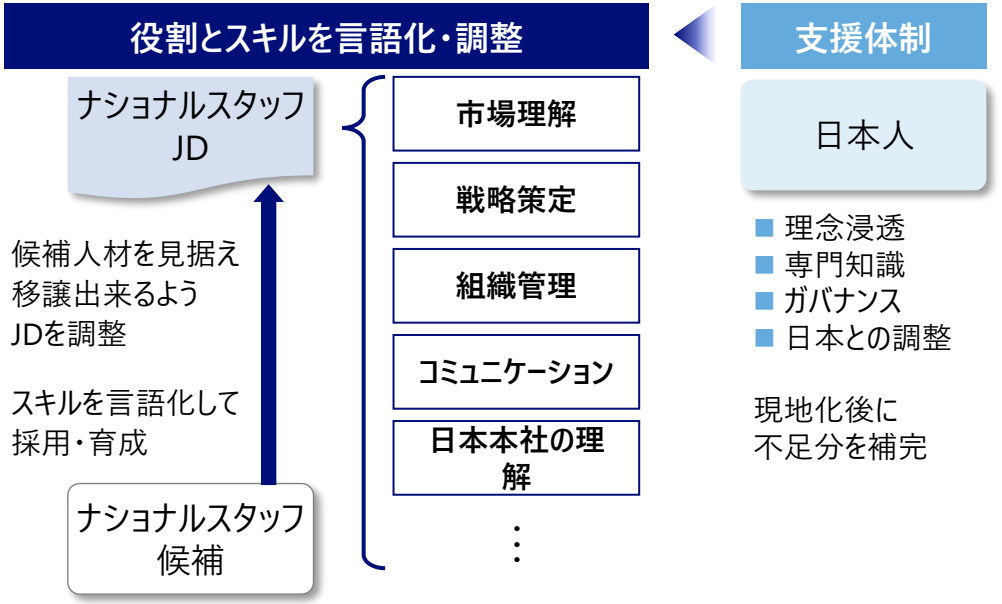
なかなか進まない「現地化」の実態

日本人の役割・暗黙知をそのまま移譲しようとしても
“育てられない”・“任せられない”



役割とスキルを言語化・調整して現地化を実現

求められる役割・スキルを「言語化」し、
移譲出来る形に「調整」して現地化を推進する



Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

論点③　本社と現地の連携

本社と現地の関係は、任せすぎず、抱えすぎず。どちらも失敗につながる

現地側に任せすぎた事例

ヤクルト本社（東京）／インドネシアほかアジア

会社経営方針、マーケティング計画、ヤクルトレディの組織・育成まで、**ほとんどを現地法人に権限委譲**

インドネシアは社員約6,700名に対し日本からの出向は17名。本社への報告も月次の営業・経理数値と四半期決算に絞り、**詳細報告は求めない**

一方で横展開は効かなかった。成功国の現地マネジャーが近隣国の立ち上げを支援したが「成功したとはいえなかった」。各国に歴史があり「その国には教えられたくない」という面も

現在は本社が事業所同士の学び合いの場づくりに注力

日本側で抱えすぎた事例

アサヒグループ（東京）／マレーシア

2011年に現地大手を買収して参入。
缶コーヒーWONDAは発売2年で市場シェア約20%まで成長

次の一手として3in1のパウダーコーヒーを出そうとしたが、日本側で同ブランドのパウダーコーヒーを出しておらず、ブランドオーナーである**日本本社の承認が必須**だった

担当者間・部門長レベルの協議に加え、**現地会社社長と日本本社社長のトップ会談まで行って、ようやく上市**を図った

出所：JETROシンガポール事務所「東南アジア市場における日本企業の経営革新に関する事例研究と要点の抽出に関する調査」（2022年6月。アジア新興国で新事業に取り組む日本企業30社以上へのインタビューに基づく）よりNRI作成

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

論点③　本社と現地の連携

譲れない品質は日本側に残し、現地は売ることに集中させることで事業を拡大させている中堅企業も存在

BAKE（東京・北海道）

シンガポール・タイ・韓国・台湾・中国ほか

きのとや系の菓子スタートアップ。2016年11月に初の自社工場を札幌に設立し、2017年3月に「**北海道HACCP自主衛生管理認証制度**」を**工場立ち上げから5カ月で取得**

北海道工場でつくった**半製品を海外店舗へ送り、現地は焼き上げて販売**する。
海外でも全店で「from Hokkaido」を掲げる

海外にはHACCP認証がないと輸出・販売できない国・地域がある。
品質の担保を日本の1工場に集約したことが、海外展開の前提になった

シャトレーゼ（山梨）

シンガポールを起点に東南アジアへ

高温多湿の東南アジアでは牛乳・卵・生クリームなど良質な原料が手に入りにくく、現地で手作りすると価格が高くなる

そこで**日本で生産した商品を瞬間冷凍して輸出し、現地では解凍して販売**するだけ、というシンプルな方法を採用

2014年秋にシンガポールで1週間のテストマーケティングを実施し、2015年4月に海外1号店。
6年間で8カ国・約90店舗に拡大

日本から輸送しても現地価格は日本とほぼ同額

出所：THE BAKE MAGAZINE（2017年4月20日）、北海道リアルエコノミー（2016年）、Pilot Japan「シャトレーゼの海外戦略」よりNRI作成。シャトレーゼの店舗数は2021年時点、BAKEの店舗数は2017年時点

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

論点③　本社と現地の連携

立ち上げ期に必要なのは精緻なガバナンス体系ではなく、RACIで「誰が何を決めるか」を明示して双方が合意しておくことが重要

立ち上げ期に決めること	日本本社	赴任者	現地スタッフ・外部専門家
現地スタッフの採用（管理職）	A	R	C
品質基準（QSC）の変更	A	C	I
現地での価格設定	C	A / R	C
外部専門家（法務・税務）の選定と契約	A	R	C
本社への報告（頻度・粒度）	A	R	―

R＝実行責任　A＝説明責任（承認・指示）　C＝助言　I＝報告先

出所：NRI作成

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本日お伝えしたいこと（再掲）

1. 激化する東南アジアの成長を取り込むには、現地人材確保が鍵

拡大を志向する日系企業は46.8%、一方で82.5%が採用難。報酬水準も高くなり日本のイメージ優位も約10年で目減りしている

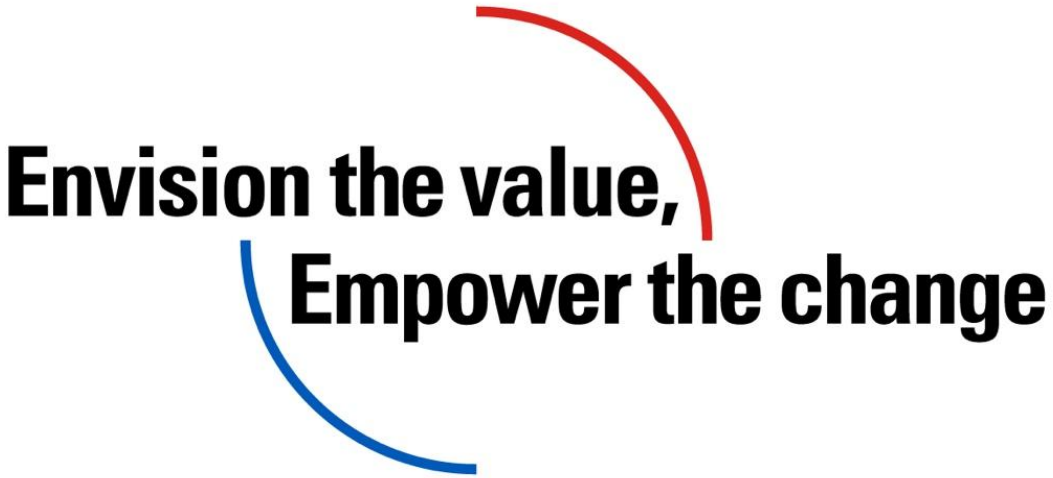
2. 赴任者に「何をやらせないか」を決める（論点②）

スーパーマンの赴任者が現地化を阻害する。仕事を書き出して現地人材に振り分ける

3. 本社と現地は、任せすぎず/抱えすぎず。RACIを活用（論点③）

立ち上げ期に必要なのは、RACIで「誰が決めるか」を明示して双方が合意しておく

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.


Envision the value,
Empower the change