



## 東南アジアの日系企業における組織人事のトレンド

～リーンな組織作りに向けた取り組みの背景と全体像～

Deloitte Consulting LLC.  
June, 2021

# Contents

組織人事コンサルティングサービスのご紹介	4
ポストコロナ期以降の経済・事業環境見通し	14
ポストコロナの在東南アジアの日系企業の志向	26
Q&A	34



# 講師紹介



Deloitte Consulting LLC.  
Senior Manager  
南 知宏

大手鉄道会社、米国でのキャリアコーチ、日系化学メーカー、外資系医薬品メーカーを経て現職。日本と東南アジア各国での人事制度設計や人事機能強化、人材の現地化に向けた組織・後継者計画設計などに関する豊富な経験を有する。

2014年1月からタイを拠点にASEAN全域の日系企業への組織・人事コンサルティングを担当。主なプロジェクトテーマは人材マネジメント制度構築支援、組織・後継者計画設計・運用、人事業務の高度化・効率化支援、労働組合管理向上施策設計、など。

NNAへの「コロナ後の組織人事」の連載他、人事・ビジネス専門誌への寄稿多数。

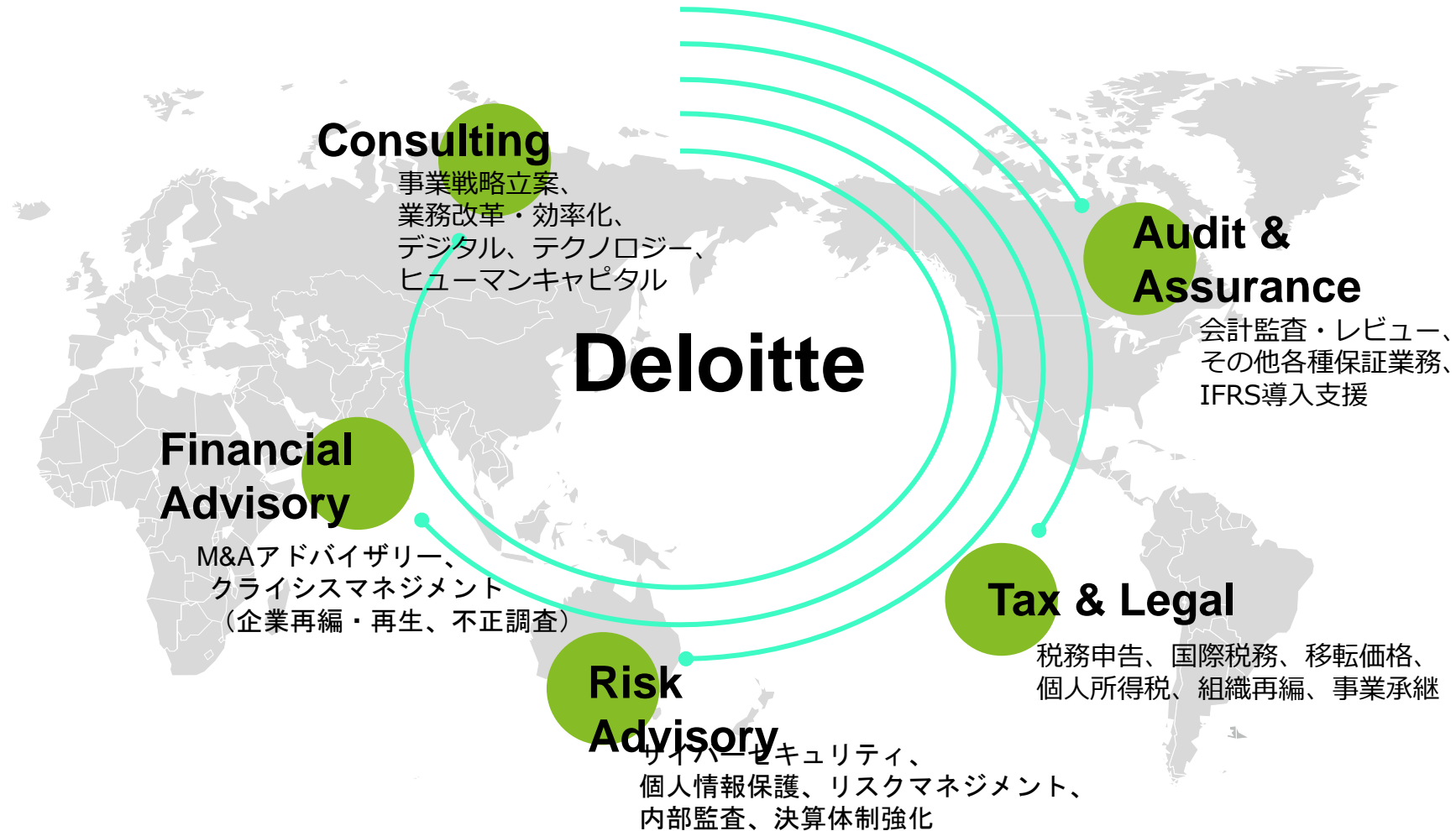
2007年Florida International University 人事管理学 修士

Contact : [tomminami@deloitte.com](mailto:tomminami@deloitte.com) / +81 80 9350 0866

# 東南アジアにおける 組織人事コンサルティングサービスのご紹介

# Deloitteネットワーク提供サービスのご紹介

Deloitteメンバーファームの総合力を活かし、幅広いサービスのご提供が可能です



# Deloitteによる日系企業サービスネットワーク

Deloitte全体で世界150カ国超、約33万人のプロフェッショナルを要し、全世界で日系企業をサポートしています

監査・保証業務

リスクアドバイザー

コンサルティング

デロイト トーマツ グループ 日本国内：40拠点  
総人員：約14,500名

Japanese Service Group／海外における日系企業サービスグループ  
プロフェッショナル常駐拠点：80拠点、1,100名

Deloitte Touche Tohmatsu：世界150カ国超  
総人員：約334,800人

ファイナンシャル  
アドバイザー

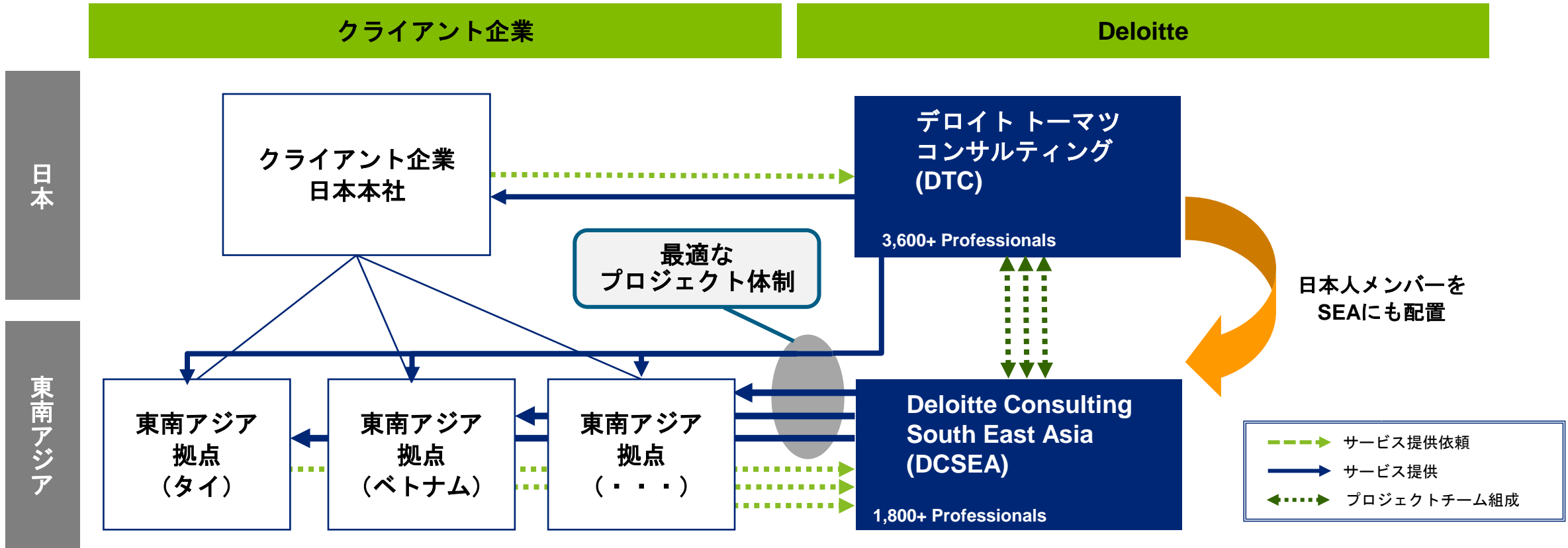
税務・法務



※...色付きの国・地域は、Deloitteの海外事務所が所在することを示します。

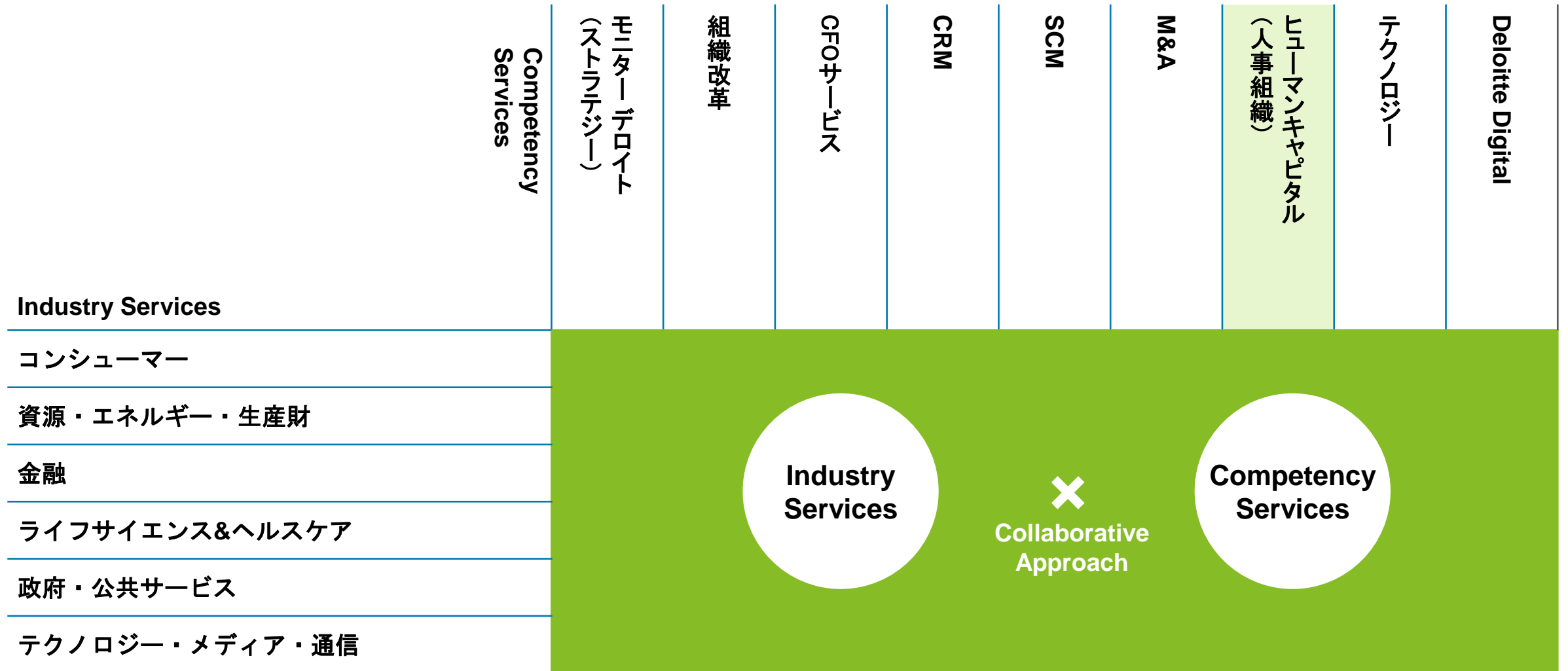
# コンサルティングサービス提供モデル

日本とSEAをシームレスにつなぎ、最適な体制でプロジェクトを実施します



# インダストリー&コンピテンシーサービス

業種と課題、それぞれのプロフェッショナルが集まりベストチームを編成します





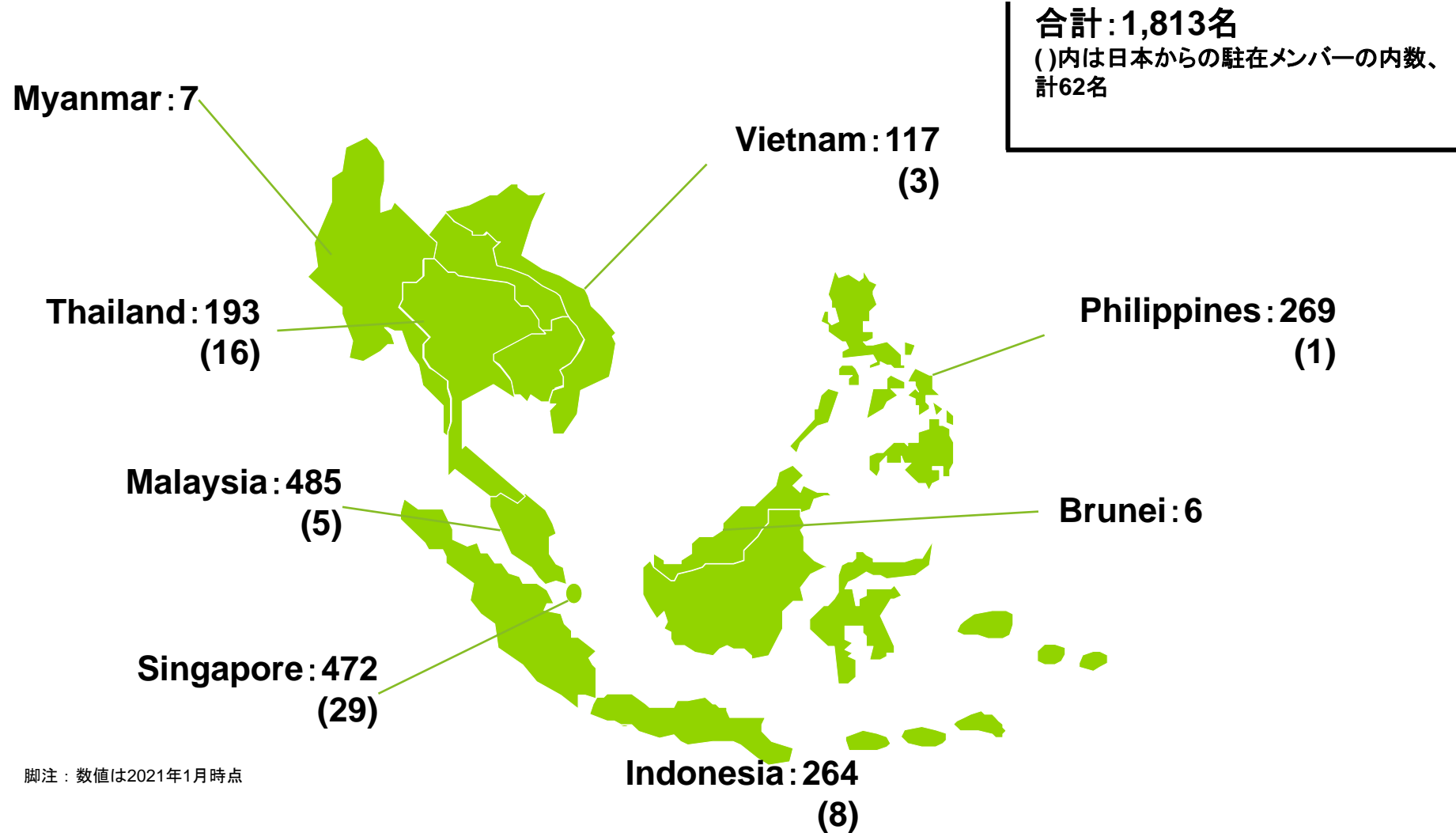
# 弊社サービス分類および提供サービス例

多様なバックグラウンドを有するコンサルタントが、東南アジア事業展開のさまざまなステージを支援します

サービス分類		提供サービス例
市場アセスメント・調査 Assessment & Research		市場調査（規模・セグメント・構造・価格）、消費者調査、ミステリーショッピング、競合ベンチマーク調査、M&A・提携候補先調査、工場ロケーション調査など
新規市場進出プロジェクト推進 Project Management Office		新市場進出・事業拡大プロジェクト推進支援、企画書作成支援、業務・新会社立ち上げ、業務移管、再編支援
事業成長・ 拡大に向けた 構想策定/ 新規プログラム 設計・導入  Strategy Planning / Program Design & Implementation	戦略 Strategy	新市場進出構想策定・実行支援、市場・顧客動向調査、顧客データ分析、マーケティング・販売戦略策定支援、ディストリビューター戦略支援、メディアミックス構想策定
	組織改革・再編 Organization	地域統括会社設立/機能強化構想策定・実装、地域資本再編/持株会社化構想策定・実行、新工場設立構想策定・実装、シェアードサービスセンター構想策定・実装
	M&A（含：JV・提携） Merger and Acquisition	M&A計画立案・スキーム検討、M&Aシナジー分析、M&A交渉支援、Post Merger Integration(PMI)-合併後統合計画策定・実行
	CFOサービス CFO Services	域内連結管理会計強化、原価管理制度共通化、決算早期化・決算体制強化
	オペレーション変革 Operational Improvement	業務改革構想策定・実行（全社/販売・マーケティング・サービス部門/SCM部門等）、顧客接点管理業務プロセス強化（CRM）、需要予測・需給管理プロセス強化（SCM）
	テクノロジーアドバイザー Technology Advisory	ITガバナンススキーム構築、IT組織強化、RPA、シングルインスタンスERPロールアウト
	ヒューマン キャピタル Human Capital	域内人材タレントマネジメントスキーム設計・導入、新人事制度定着化、ローカル人材雇用・育成・リテンションプラン策定・実行、トレーニング実施・体系/コンテンツ作成

# SEA地域における国別のコンサルタントメンバー数

SEA各国に現地メンバーと日本人コンサルタントの双方を配置し、現地の知見・言語をレバレッジできる体制を整えています



脚注: 数値は2021年1月時点

# 弊社人事コンサルタント主要メンバー紹介

東南アジア主要国においてもマネジャーが駐在し、コンサルティングサービスを提供します



**坂田 省悟 (Sakata, Seigo)**

東南アジア人事コンサルサービスリード  
パートナー

[ssakata@tohatsu.co.jp](mailto:ssakata@tohatsu.co.jp)

## 【代表的なサービス領域】

- ASEAN全域の組織人事コンサルティング
- 働き方改革 (Future work)
- 現地人材のタレントマネジメント



**南 知宏 (Minami, Tomohiro)**

在バンコク/タイ  
シニアマネジャー

[tomminami@deloitte.com](mailto:tomminami@deloitte.com)

## 【代表的なサービス領域】

- 現地人材のタレントマネジメント
- 人材の現地化 (組織・後継者計画)
- 要員・人件費管理



**槇 千晴 (Maki, Chiharu)**

在シンガポール/シンガポール  
シニアマネジャー

[chmaki@deloitte.com](mailto:chmaki@deloitte.com)

## 【代表的なサービス領域】

- グローバル・リージョン人材マネジメント
- 人事制度・現地人材のタレントマネジメント
- 人事M&A  
(人事DD、Post M&Aなど)



**Miri Stephanie Takakura**

在インドネシア/シンガポール  
シニアマネジャー

[mtakakura@deloitte.com](mailto:mtakakura@deloitte.com)

## 【代表的なサービス領域】

- 次世代経営者育成  
(Leadership Development)
- 研修やワークショップのファシリテーション
- 現地人材育成



**金 ソンミン (Kim, Sungmin)**

在シンガポール/シンガポール  
マネジャー

[smkim@deloitte.com](mailto:smkim@deloitte.com)

## 【代表的なサービス領域】

- 次世代人事システム構築 (HRIS)  
(SuccessFactors、Workdayなど)
- 人事機能設計・高度化



**石黒 綾 (Ishiguro, Aya)**

在クアラルンプール/マレーシア  
マネジャー

[ayishiguro@deloitte.com](mailto:ayishiguro@deloitte.com)

## 【代表的なサービス領域】

- 現地人材のタレントマネジメント
- 多様性のある働き方推進
- 現地人材育成

# SEAの人事コンサルティングサービス体制

東南アジアにおける人事領域の現地エキスパートとコラボレーションしていきます

## Organization Transformation

-  **Training & Comms Strategy, Design, Delivery: Leading edge tools and enablers** - State-of-the-art tools, technology, and software to accelerate best-in-class communications and training materials
-  **Change Strategy & Analytics: Tailored Solutions** - We do not believe in a 'one-size fits-all' approach; we seek to provide tailored solutions that fit the unique needs of our clients
-  **Organization Strategy, Design and Workforce Transition: Designing intentionally** to release an organization's energy as a key to purposeful collaboration






The **LEADER**  
in Change  
Management and  
M&A consulting



**Mark Teoh**  
Organization  
Transformation  
Leader

## Workforce Transformation

-  **Rewards & Well-Being: Breadth of Expertise** – Design and delivery expertise in broad-based compensation, executive compensation, equity, health & welfare, savings, pension, time-off, leaves, recognition, and wellbeing
-  **Learning & Career Mobility Learning Labs** – We offer immersive experiences designed to break down barriers and accelerate meaningful results to address specific learning and business challenges
-  **Leadership: End to End Leadership Solutions** - We have subject matter experts in identifying and assessing talent, developing leaders, performance management, career pathing, and learning platforms to help organizations create holistic leadership capability







The **LEADER**  
across all regions for  
capabilities within  
talent and workforce  
consulting



**Indranil Roy**  
Workforce  
Transformation  
Leader

## HR Transformation

-  **HR Strategy & Excellence: Fit for Purpose High-Impact HR Operating Model** - Developed through extensive research and project experience, Deloitte's High-Impact HR Operating Model combines core foundational elements with "Strategic Design Choices" for a fit for purpose design
-  **Workday Enabled Transformation: The best track record of delivery excellence** as measured by Workday's Delivery Assurance Processes
-  **SAP/Success Factors Enabled Transformation: SAP partner of the year (3 out of last 4 years)**, and a very strong reputation in the market; partner of the year means Deloitte has influenced the most subscription sales
-  **Oracle HR Transformation: Deep knowledge of client industry** and/or the client based on relationships or past performance in other areas (where applicable)




The **LEADER**  
across all regions  
for capabilities  
within HR  
Transformation













**Mark Maclean**  
HR Transformation  
Leader

## Our Research

-  **BERSIN:** Deloitte's Global Human Capital Trends survey reports annually on the major gaps between the needs of the business and the capabilities of HR – to address these challenges, a Bersin™ membership provides tools and services to help design leading HR and talent solutions, benchmark against peers, and address talent and organizational needs

# Human Capital サービス内容

Human Capital部門は、組織・人事領域の課題に対し、様々なサービスを提供し変革を推進します

	<b>現地人材の タレントマネジメント</b>	評価・採用・育成・リテンション・労務費管理等の課題に対する施策を策定し、現地人材の戦力化を支援
	<b>リーダーシップ改革</b>	現地会社の買収・子会社化等の急激な変化による戦略・ビジネスモデルの転換時に、組織・人材の変革を推進できるリーダーの育成を支援
	<b>要員・人件費管理</b>	当地において事業を進めるうえで、最適な要員構成（リソースのあり方を含め）及び計画的な人件費管理を実現するための人事中計策定を支援
	<b>組織風土改革 (カルチャー)</b>	現地会社の従業員満足度向上や不正防止を実現するために、自社の掲げる行動様式や思考の浸透に向けた取り組みを支援
	<b>組織デザイン</b>	事業成長を実現するために、あるべき組織・事業体制の設計（ガバナンス・意思決定プロセス）、オペレーティングモデルの最適化を支援
	<b>人事M&amp;A</b>	当地におけるアウトバウンドのM&A（人事DD・クロージング・PMI）のシームレスな実行や、グループ内組織再編における組織・人事のトランスフォーメーションを支援
	<b>チェンジマネジメント (Tech Adoption)</b>	テクノロジーの導入におけるビジネス変化に耐えうるため、組織レベルでの円滑な合意形成及び新オペレーションの実現を支援
	<b>HR Strategy (人事機能の高度化)</b>	地域統括会社・法人における人事部の青写真を描き、人事の役割・業務を再定義することで、人事部の変革を支援
	<b>次世代人事システム構築</b>	域内人事マネジメントの方向性を整理の上、貴社のビジネスニーズに最適なソリューション選定、導入計画立案により、貴社の意思決定を支援
	<b>Digital HR &amp; Employee Experience</b>	リモートワークの拡大に伴う働き方の変革やデジタル時代を勝ち抜くために必要な組織・人材の変革、人事データの分析を通じ、Employee Experienceの向上を支援

# ポストコロナ期以降の 東南アジア経済・事業環境見通し

## Q1

現在抱えている組織、  
人事的な課題感は何ですか？

※該当するものの中で  
最も大きな課題感を、  
一つだけ選択してください

1

優秀な人材が採用できない  
(エンジニア・スタッフ)

2

優秀な人材が採用できない  
(ワーカー)

3

人が育たない

4

育てても辞めてしまう

5

人件費が高騰し、業績を圧迫している

6

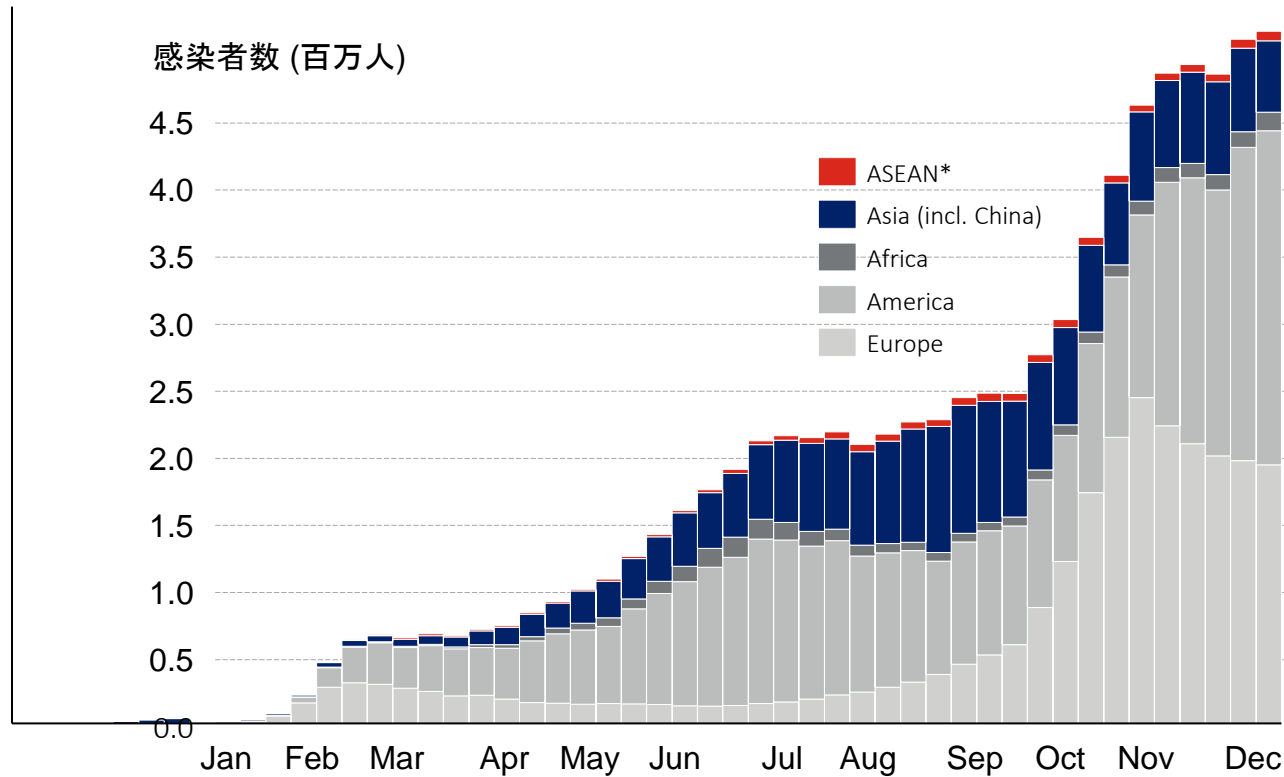
現地人事のオペレーションの精度が低い

7

その他

# 1週間あたりのCOVID-19感染者数(地域別)

現在は以下の状況より悪化しているが、4/27時点の日当たりのケース数で東南アジアは全世界の8%である



地域	増減率 (7月~9月 vs 10月~12月)
東南アジア*	6%
アジア(中国を含む)	-20%
アフリカ	16%
アメリカ	24%
ヨーロッパ	470%
世界	61%

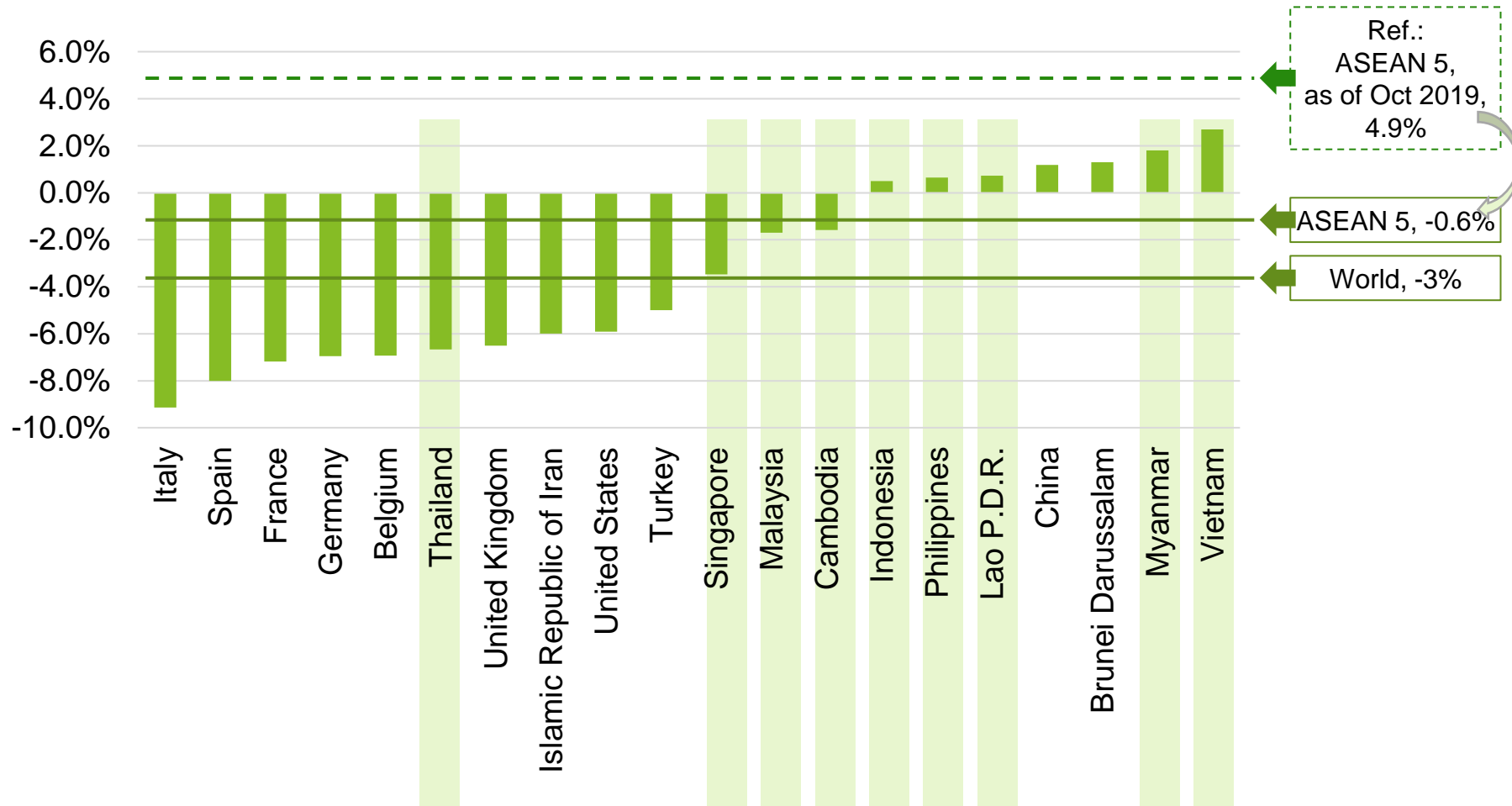
Note: (\*) SG, MY, TH, VN, ID, PH

出所: European Centre for Disease Prevention and Control, "Geographic Distribution of COVID Cases Worldwide", as of Dec 14<sup>th</sup>



# 国別実質GDP成長率予測

東南アジアにおけるCOVID-19の影響によりGDP成長率は下がっているものの、その影響は世界の他の地域に比べて限定的である



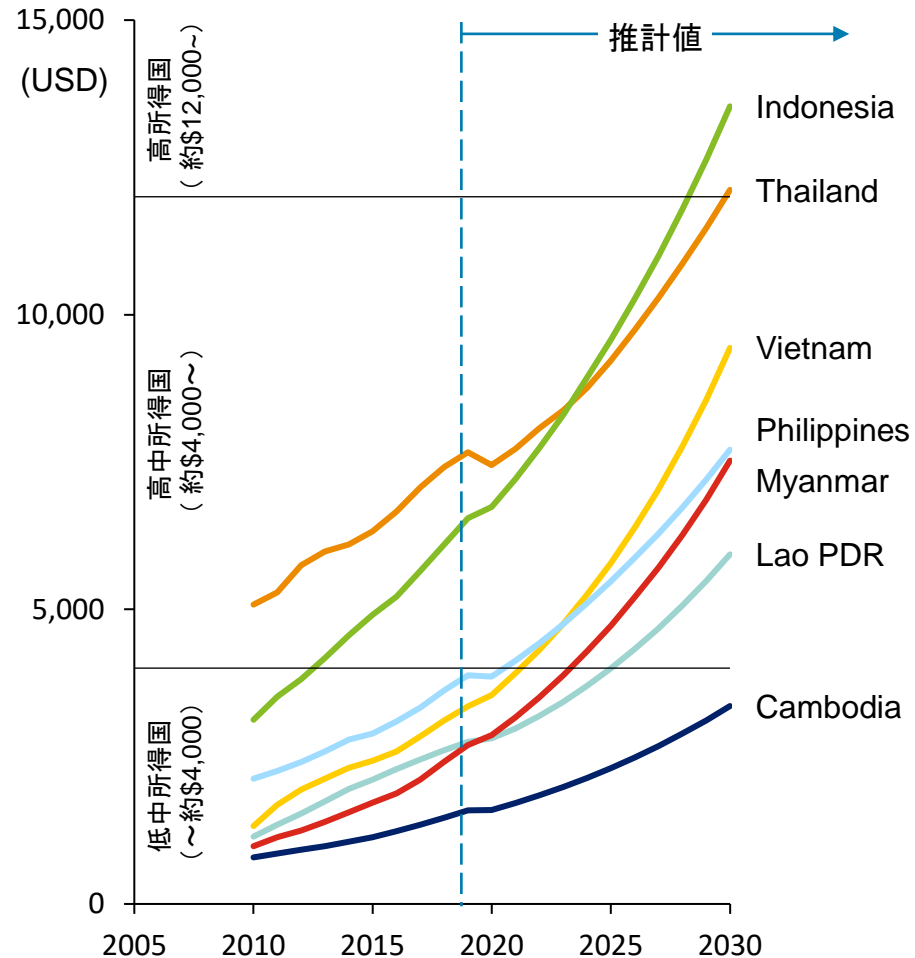
Source: IMF (April, 2020)

Note: GDP Growth forecast by country (Constant, 2020), SEA countries and Top 10 infected countries

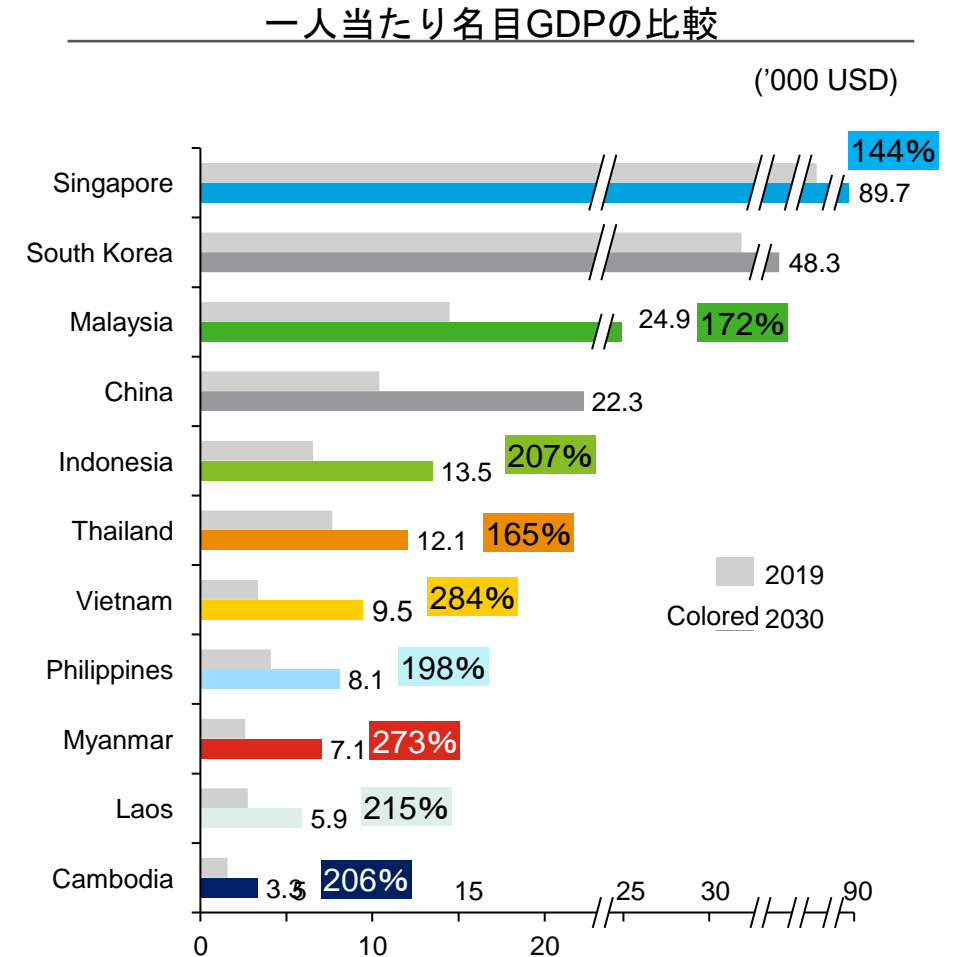
# ASEAN各国の一人当たり名目GDP推移および見通し（試算）

COVID-19の影響を踏まえても、SEA各国は今後10年でおおよそ200%の成長が見込まれ、マーケットとしての魅力は依然高い

## ASEAN各国の一人当たり名目GDP推移（試算）



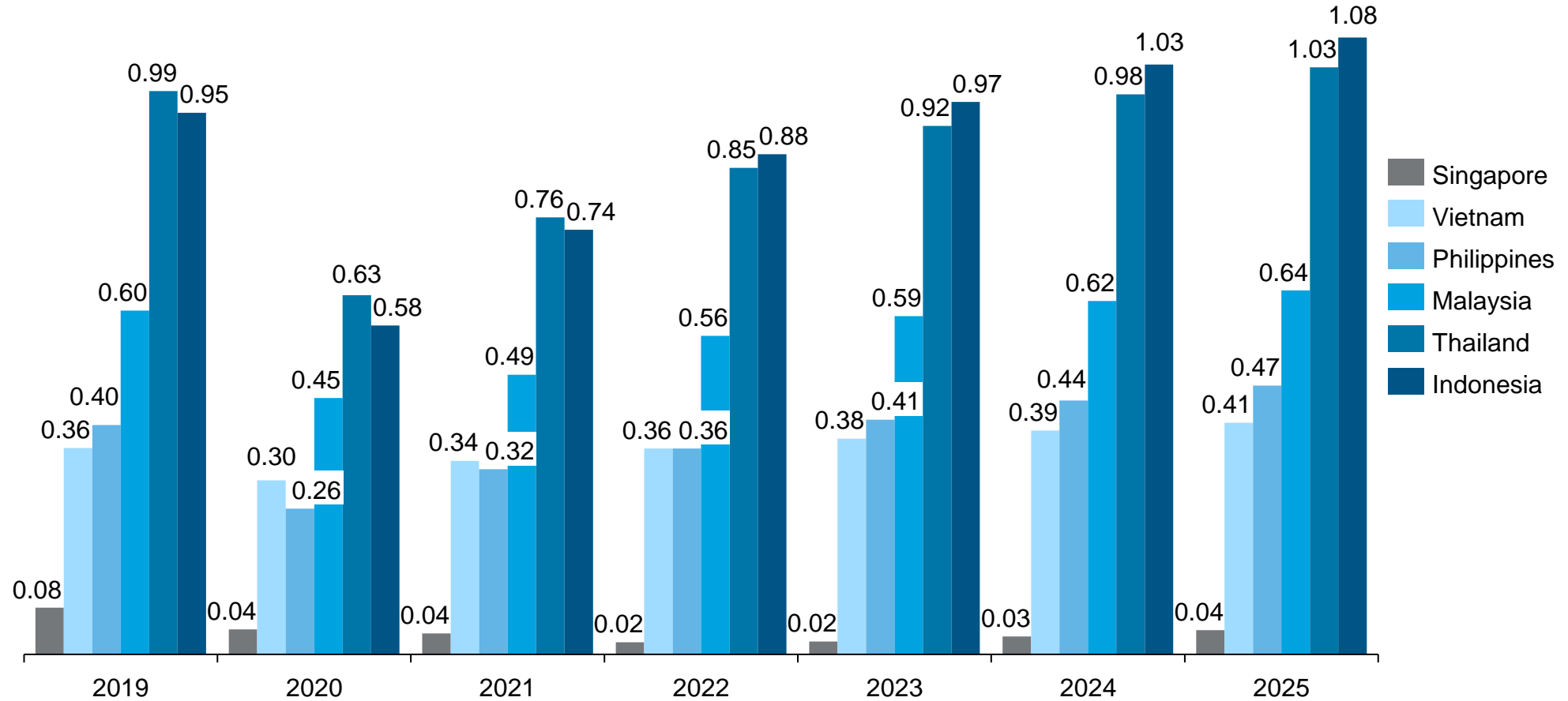
## ASEAN各国の一人当たり名目GDP見通し（試算）



出所: USDAのデータを基に試算の上作成

# 東南アジア 新車販売台数予測

2021年より自動車業界において回復基調は始まっており、2023年には2019年水準に戻り、その後更なる成長を続ける予測が立てられている

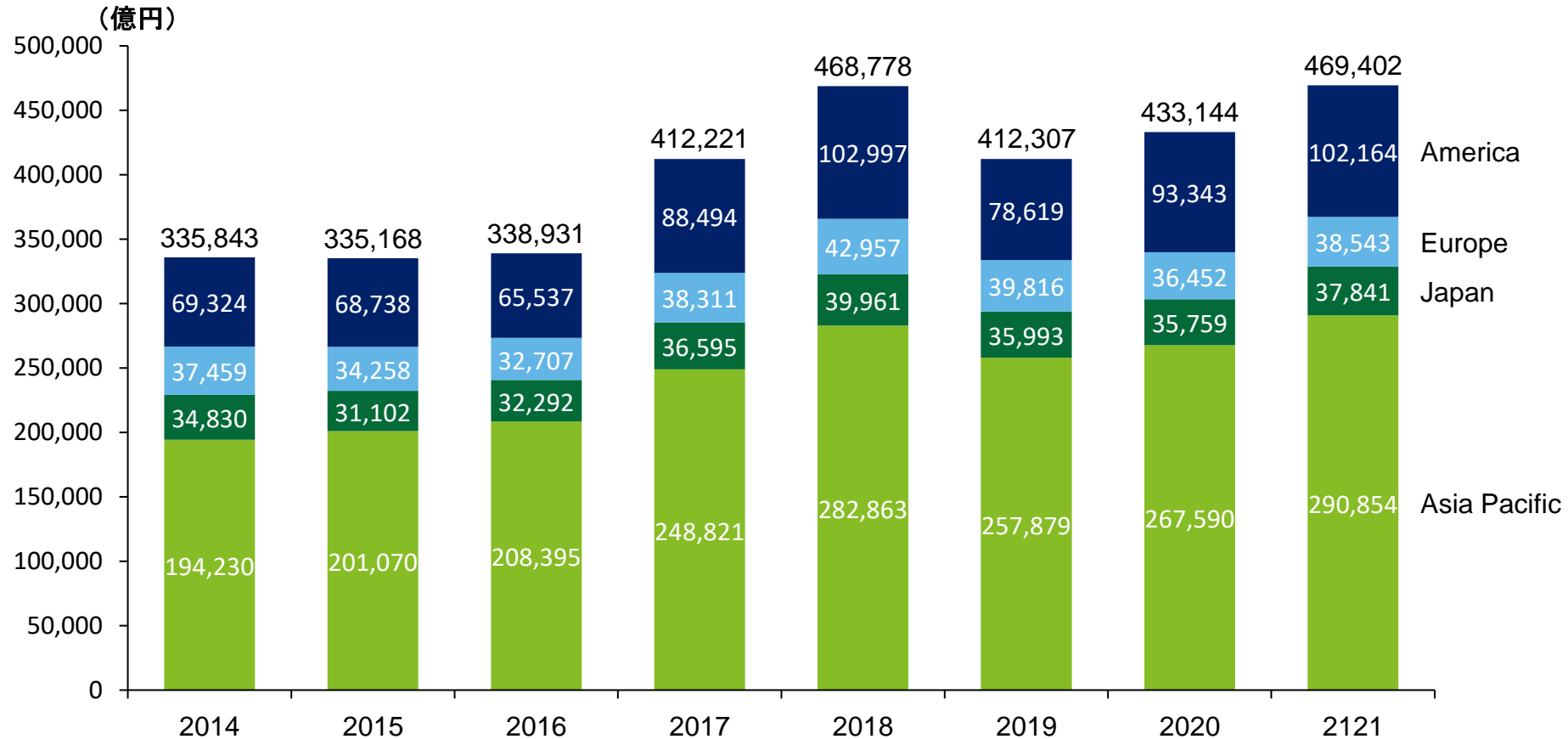


- COVID-19の影響が少ないベトナムは他の東南アジア諸国よりも速く回復すると予想される

出所: IHS data

# 世界地域別半導体市場推移

米中貿易摩擦により2019年は落ち込んだが、2020年以降は在宅勤務やオンライン授業によるPC等の需要増や5Gスマートフォン需要で堅調な推移が見込まれる



- Asia Pacificはマーケットの大きさと共に、2020年以降の回復の速さが着目すべき点と言える

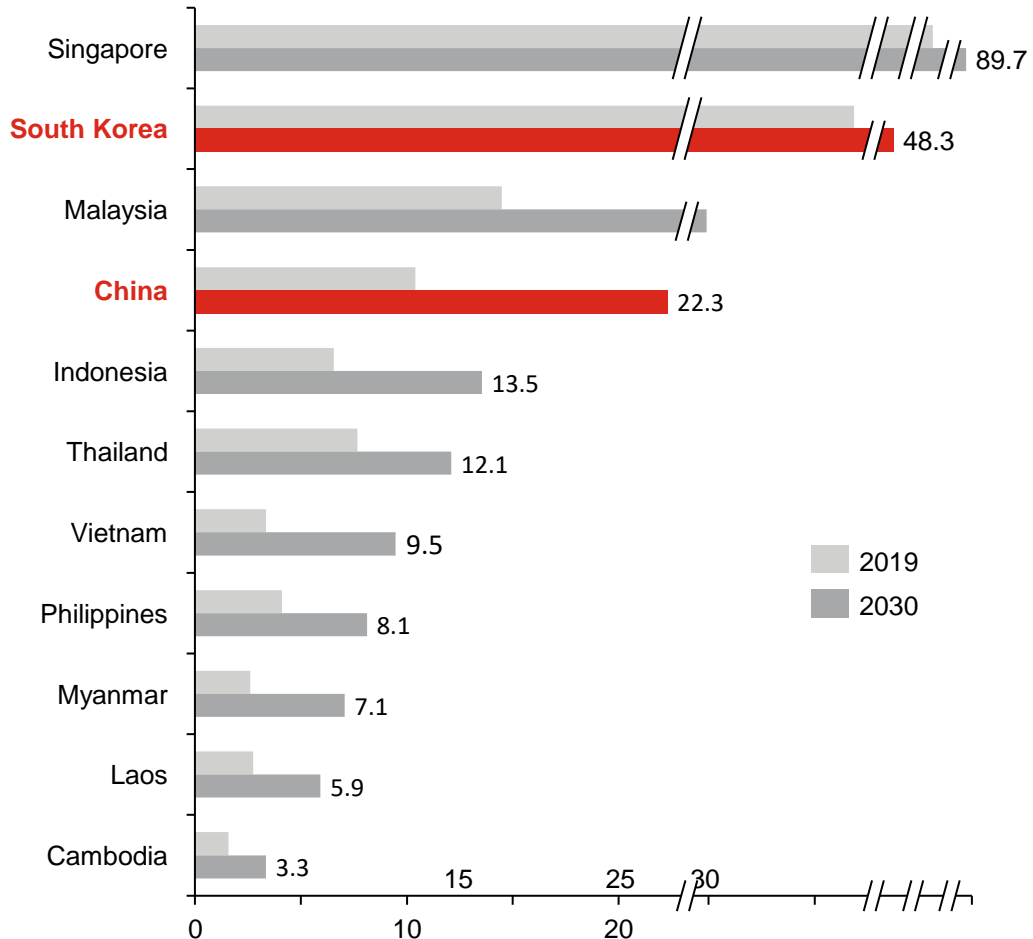
出所: WSTS data (2020/12)

# ASEAN各国の一人当たり名目GDP推移およびASEAN各国の人材に対する声

地理的位置づけと労務費、および高い労働者の質の観点から、中韓からの生産移管に適した製造拠点やコストセンターとしての魅力は依然高い


## ASEAN各国の一人当たり名目GDP推移（試算）

('000 USD)




出所: USDAのデータを基に試算の上作成

## ASEAN各国の人材に対する声




CEO of Global Company

宗教上、また習慣上、タイの人材は従順かつまじめであり、製造業のようなヒエラルキーの強い組織では非常に機能する




機関投資家

シンガポールは、EUやインドからの優秀人材の集積地になっており、金融を中心に世界の市場をコントロールするであろう



機関投資家

マレーシアの人材は、シンガポール水準の資質と言語能力を持ち、タイ水準の賃金で雇用ができ、今後高い労働生産性が見込まれる



CEO of Global Company

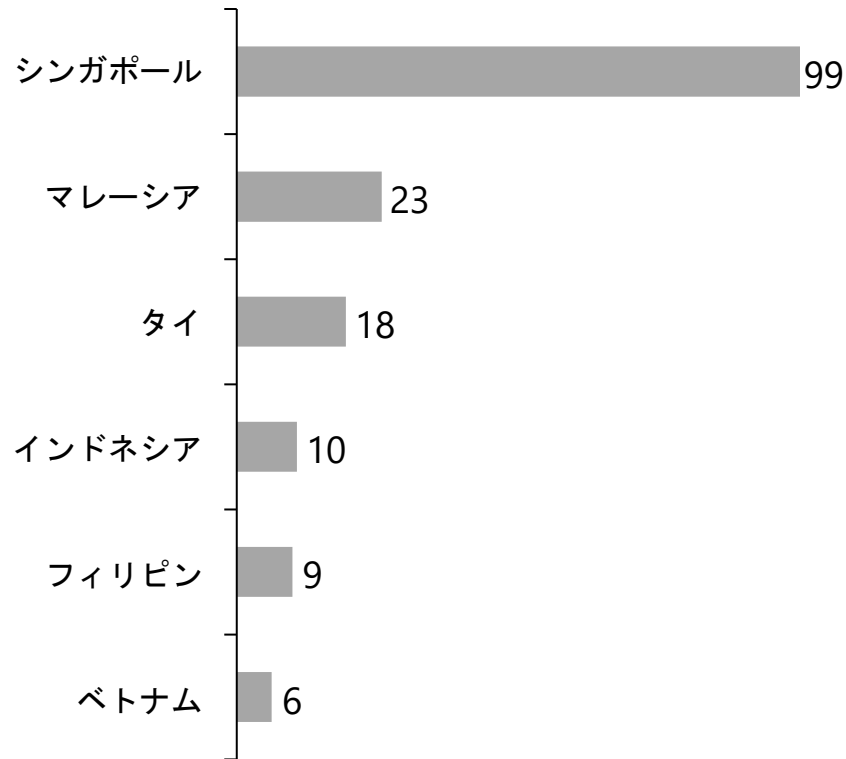
冷戦時、ベトナムは旧ソ連向けに兵器の組み立て等を行っていた経緯があり、細かい作業が得意なことが伺える

# ASEAN各国の一人当たり名目GDP推移およびASEAN各国の人材に対する声

一方で、労働生産性は低い水準に留まっており、質が高いと評価される労働力の潜在的な生産性をいかに引き出せるかが重要

## 第2次・3次産業労働生産性（2018年）

(2018年、千米ドル)



## 東南アジアの低労働生産性の主な背景（抜粋）

### 設備投資・ケイパビリティの不足



A社

資本金の不足、時代遅れの設備や製造技術、企業運営力の弱さ、管理職の人材不足などがあり、大多数を占める中小企業の労働生産性が低いままというのが現状

### 単純業務比率の高さ



B社

付加価値の低い単純作業の構成比率を改めない限り、労働生産性の大幅な向上は見込めない

### 人材育成の難しさ



C社

右腕となる人材を育てても簡単に辞めてしまうので、従業員の入れ替わりにはある程度覚悟が必要である



D社

(日本で研修した人もいるが) 研修費用は大きな投資なので、その従業員が定着するかどうか見極めた上でしか行えない



E社

技能検定の補助等はモチベーションアップには繋がるが、1~2年後に離職する可能性も踏まえると費用対効果が低い

脚注: 第2次・3次産業労働生産性 = 名目GDP(農林水産業除く) ÷ 労働者人口(農林水産業除く)

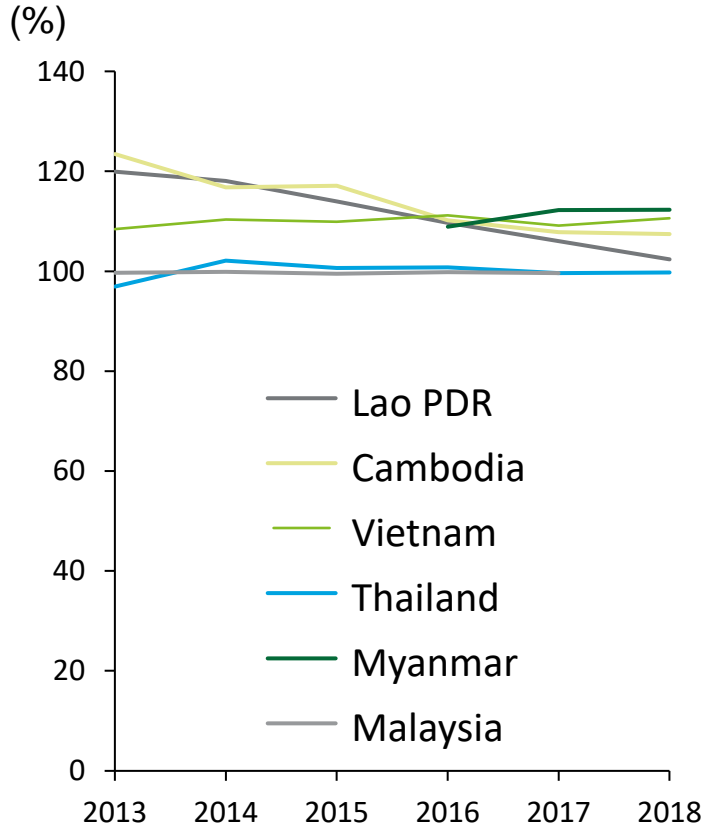
出所: Asian Development Bank

# 就学率

高等教育の進学率は未だ50%未満の国が多く、「読み、書き、そろばん」が困難な労働者が多い

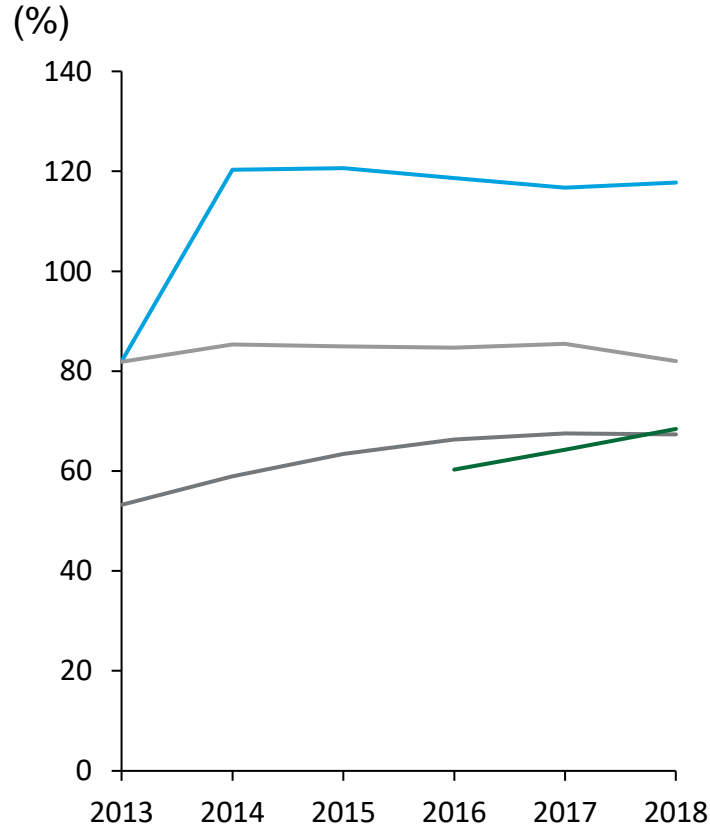
## ■ 初等教育の就学率

6歳～10歳頃



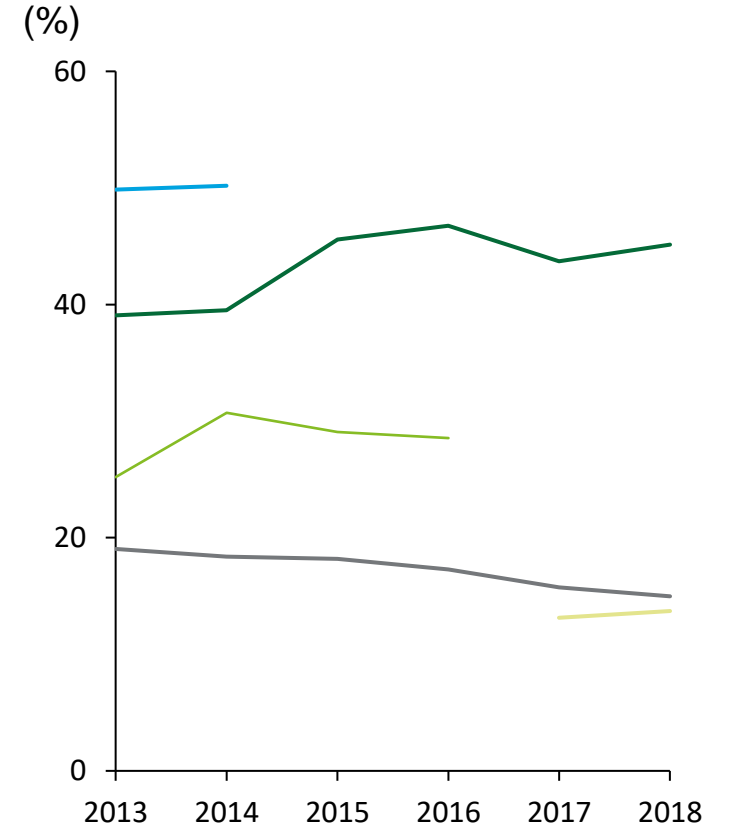
## ■ 中等教育の就学率

11歳～17歳頃



## ■ 高等教育の就学率

18歳～22歳頃



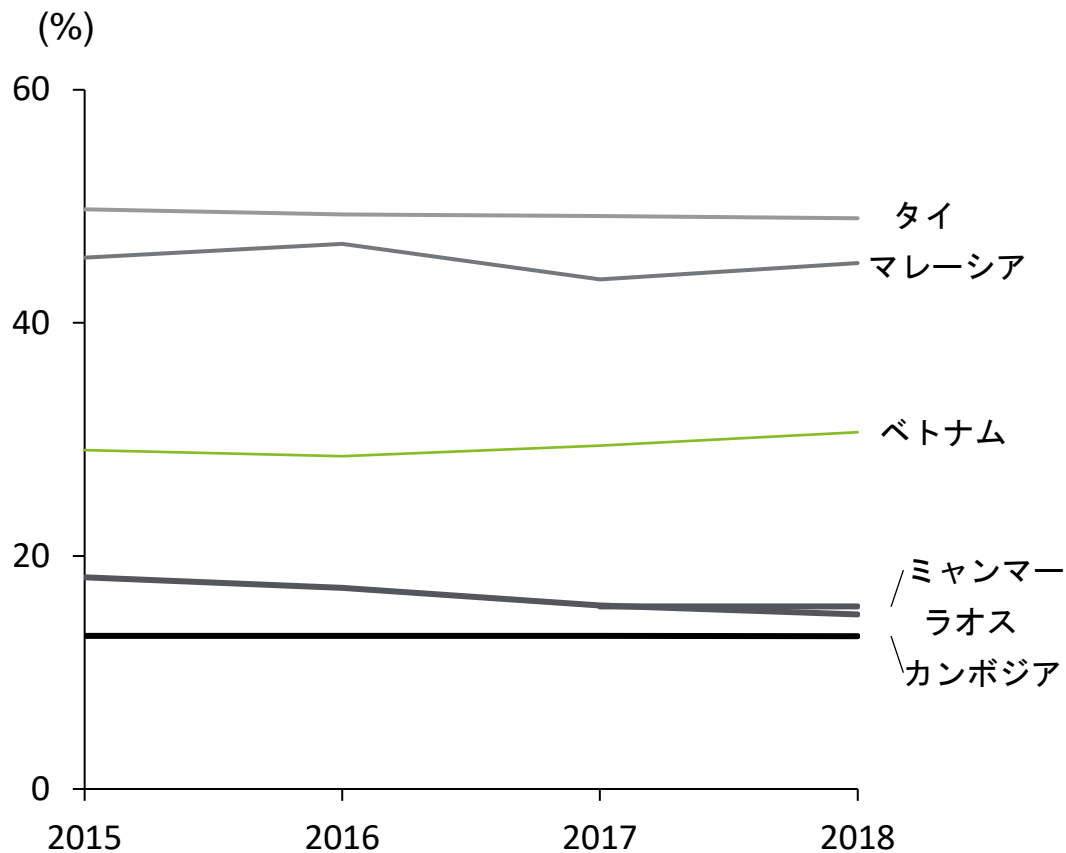
出所: UNESCOデータを基にデロイト作成

- Gross Enrolment Rateを基準とする。就学年齢以上、以下での学生が存在するため、100%を超えている
- 中等教育の場合、ミャンマーの一部期間のデータ無し
- 高等教育の場合、タイ、ベトナム、カンボジア、ミャンマーの一部期間のデータ無し

# 大学への就学率および世界大学ランキング

大学進学率も50%を越える国は少なく、さらに大学教育の質も良好ではないため、高等技能者の確保が難しい

## 大学への就学率



出所: UNESCOデータを基にデロイト作成  
 • カンボジアの一部期間(2013~14年)のデータ無し

## 世界大学ランキング (2021)

#	大学名	国家
59	University of Malaya	マレーシア
132	Universiti Putra Malaysia (UPM)	マレーシア
208	Chulalongkorn University	タイ
252	Mahidol University	タイ
254	Gadjah Mada University	インドネシア
396	University of the Philippines	フィリピン
801-1000	Viet Nam National University Ho Chi Minh City	ベトナム
	...	
ランク外	National University of Laos	ラオス
ランク外	Yangon University	ミャンマー
ランク外	Royal University of Phnom Penh	カンボジア

出所: QS Top Universities



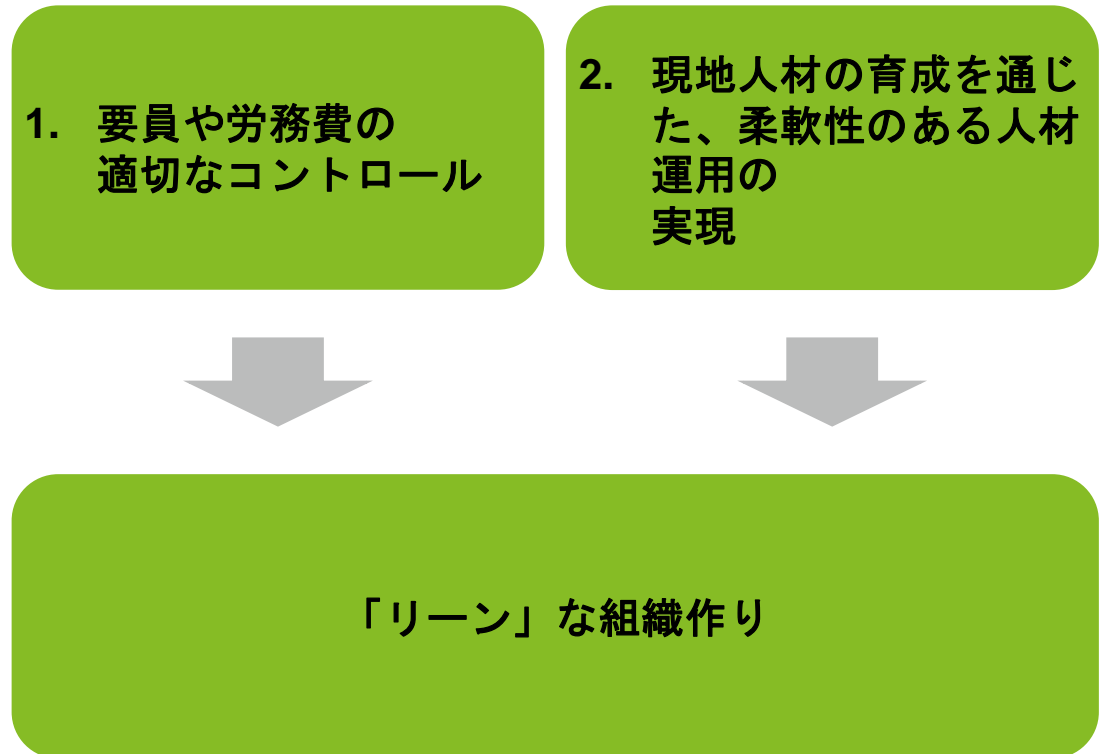
# サマリー

このような状況を踏まえ、在東南アジアの日系企業では、COVID-19への対策を越え、中長期的な事業の拡大を志向すべく、リーンな組織作りを志向し始めている

## COVID-19による事業環境変化

1. 業界毎や国毎に若干の違いは有れど、他地域と比較して経済・市場への影響は限定的
2. COVID-19以前からの課題であった、労務費の高騰は、変わらず労働生産性を引き下げる主要因となっている
3. 労働生産性を高めるための人材の資質についても、COVID-19以前と変わらず、日系企業の期待する水準に至っていない

## 在東南アジアの日系企業のアジェンダ（弊社想定）



# ポストコロナの 在東南アジアの日系企業の志向

## 「リーン」の定義

無駄のない、筋肉質な組織作りを、一部の日系企業は本気で作り始めている

### リーン【Lean】の解説

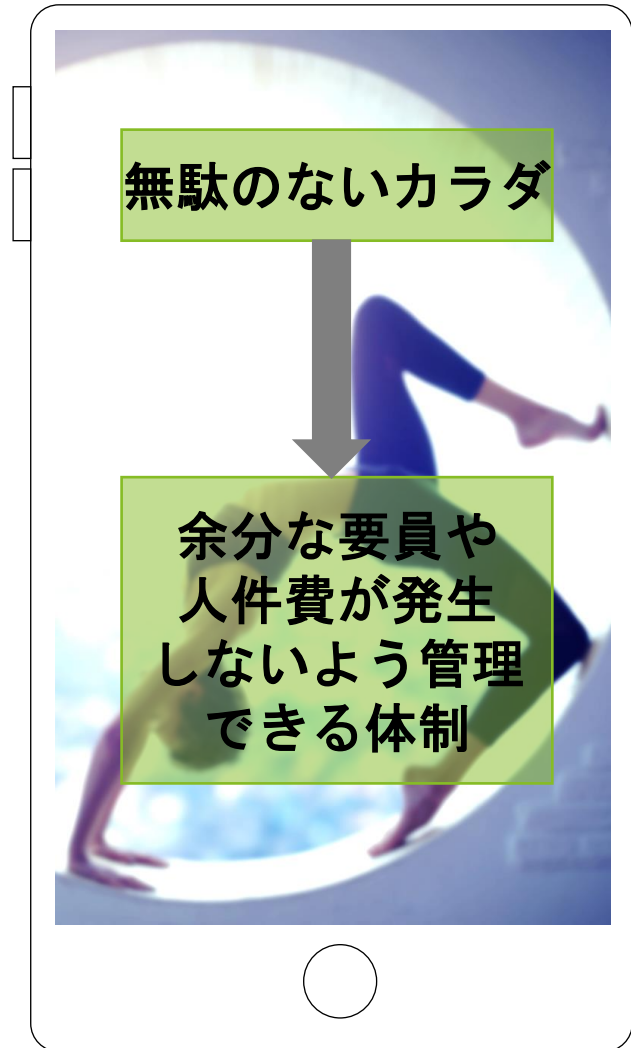
やせた、引き締まった、などの意。

生産方式や企業で、無駄を排したさま。

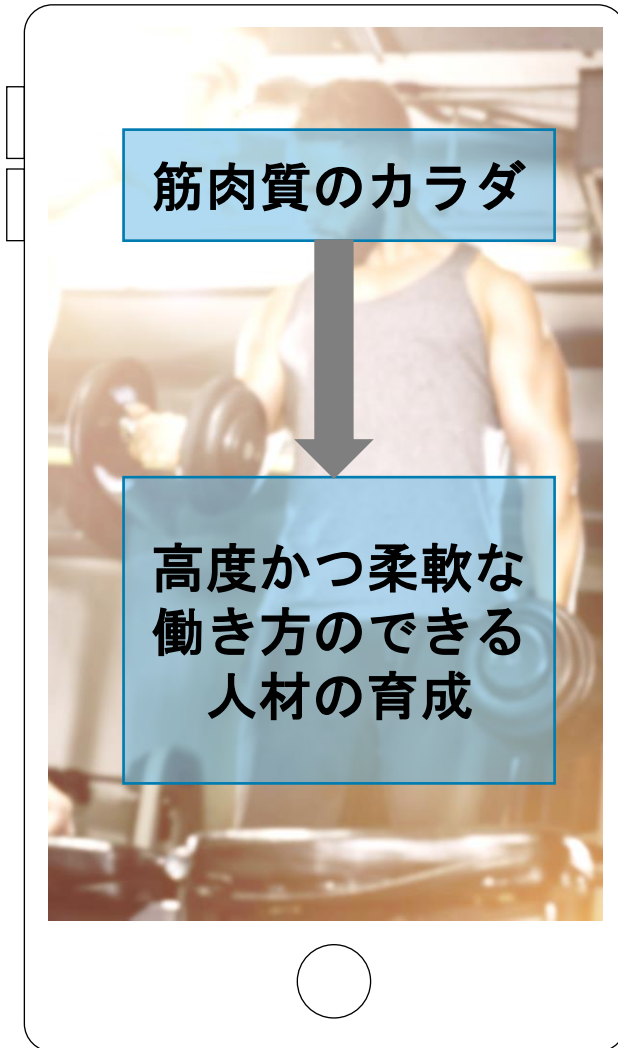
デジタル大辞泉（小学館）より

# リーンな組織の要件

無駄のない、筋肉質な組織作りを、一部の日系企業は本気で作り始めている



&



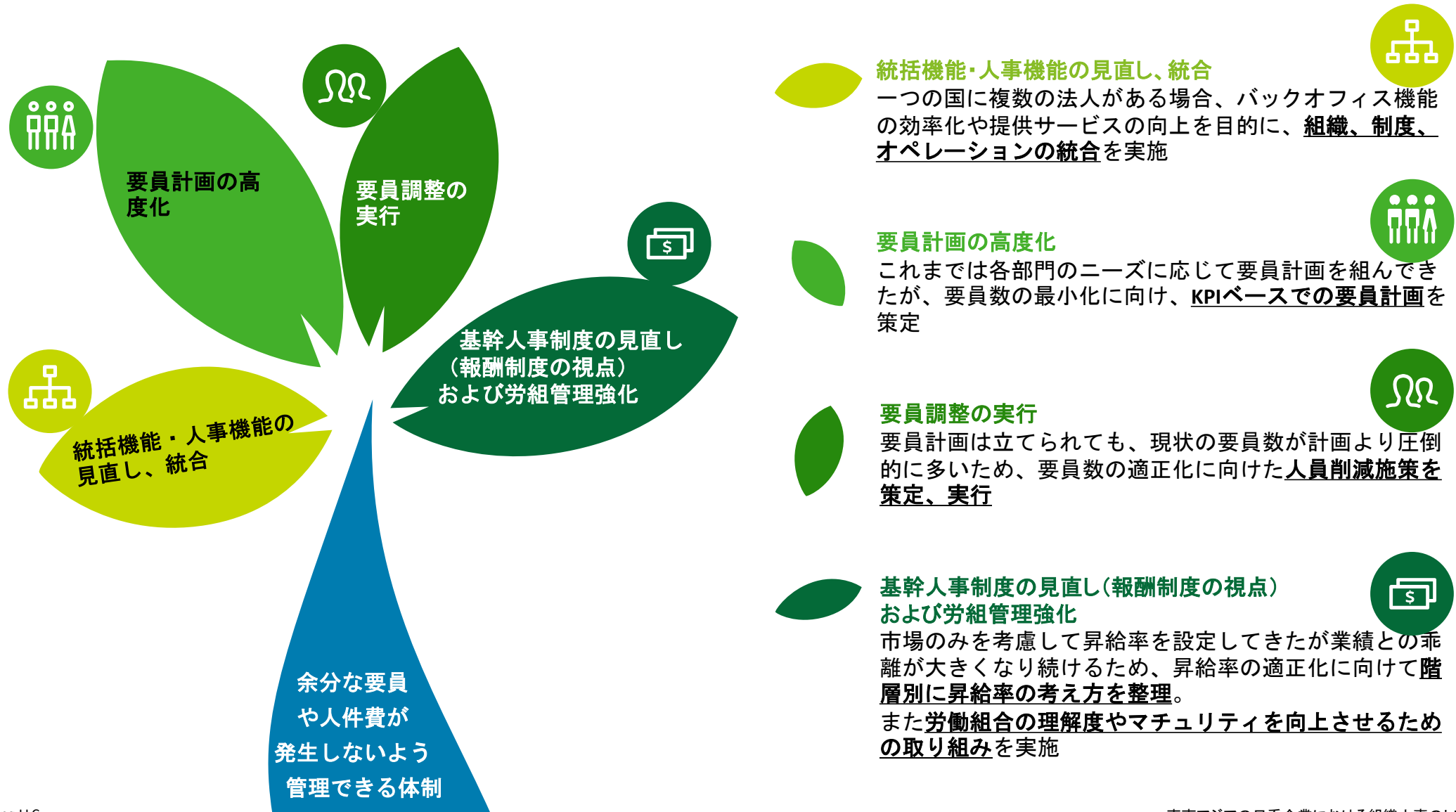
# 余分な要員や人件費が発生しないよう管理できる体制作りに必要な施策（1/2）

以下の4施策が東南アジア、特に在タイ日系企業で既に実施されている、もしくは実施が検討され始めている



# 余分な要員や人件費が発生しないよう管理できる体制作りに必要な施策（2/2）

これまでも見られた施策のように見えるが、背景や視点、重点的に実施するポイントはこれまでと異なる



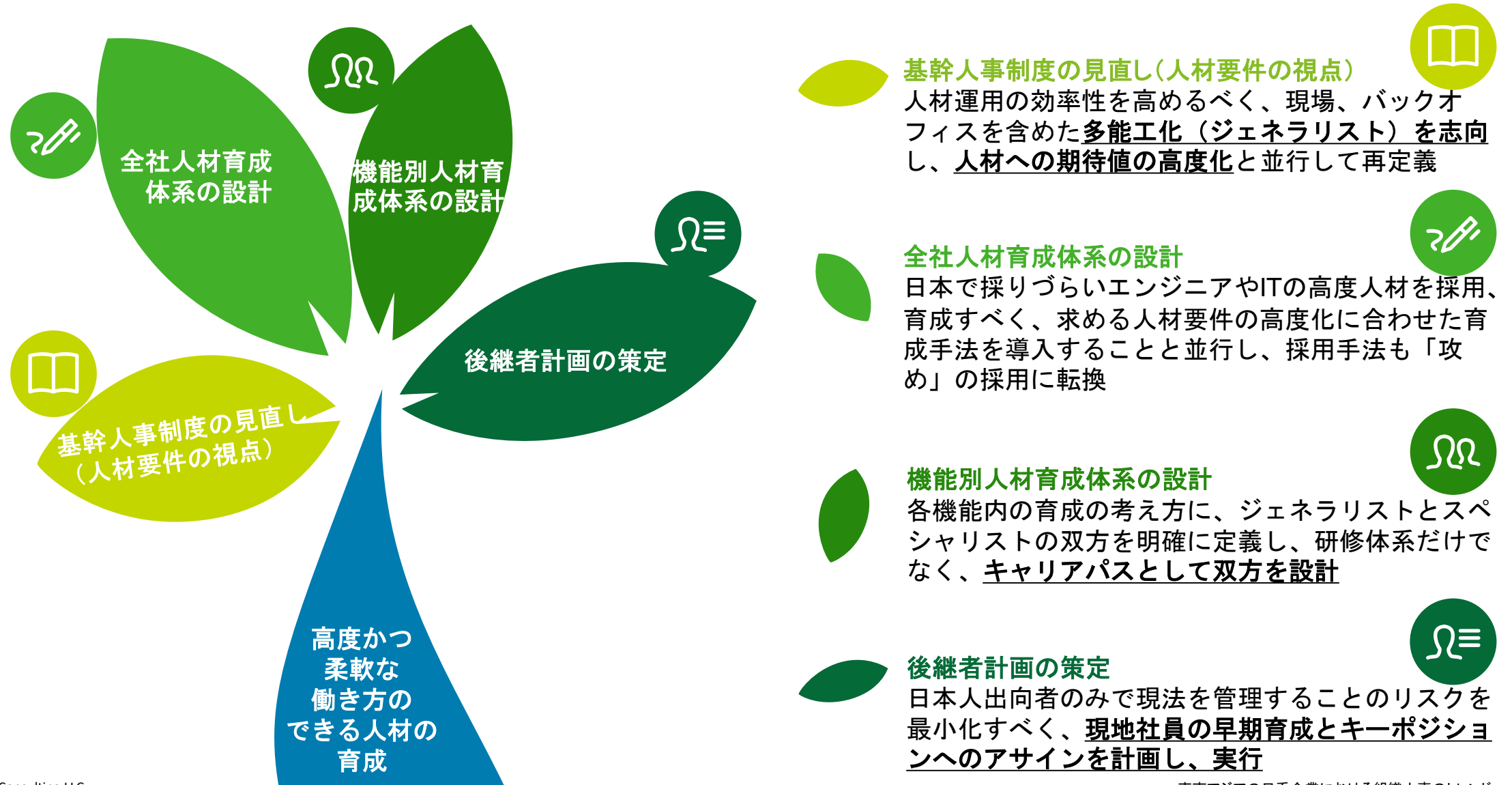
# 高度かつ柔軟な働き方のできる人材の育成に必要な施策（1/2）

以下の4施策が東南アジア、特に在タイ日系企業で既にも実施されている、もしくは実施が検討され始めている



# 高度かつ柔軟な働き方のできる人材の育成に必要な施策（2/2）

これまでも見られた施策のように見えるが、背景や視点、重点的に実施するポイントはこれまでと異なる





# オンデマンド形式のウェビナーのご案内

本ウェビナー、および本ウェビナーの詳細編を、オンデマンド形式で配信します  
視聴ご希望の方は、その旨をウェビナーアンケートにご記入ください

テーマと配信予定

第1回視聴方法

## 共通テーマ 東南アジアの日系企業の「Recover(回復期)」に 向けた打ち手の全体像（計3回構成）

	テーマ	配信開始時期	配信状況
第1回	リーンな組織作りに向けた 取り組みの背景と全体像	6月2日	配信中
第2回	要員や労務費のスリム化	7月12日	配信待ち
第3回	柔軟性のある人材運用の実現	8月頃予定	配信待ち

項目	内容
配信期間	2021年6月2日（水）～2021年12月27日（月）
申込期間	2021年6月2日(水) 0:00～2021年12月27日(月) 15:00
お申込みURL	<a href="https://tohmatu.smartseminar.jp/public/seminar/view/17244">https://tohmatu.smartseminar.jp/public/seminar/view/17244</a> (無料・事前登録制)
注意事項	<ul style="list-style-type: none"><li>お申し込みは1名様ずつのご登録が必要となります。</li><li>お申し込みは株式会社シャノンのサービスを利用しています。SSL暗号化通信により、ご回答いただく内容の保護を図っております。</li><li>過去にデロイトトーマツグループ各社のセミナーにお申し込みいただいた方、または現在当グループのメールマガジンを購読いただいている方は、ご設定済みのID・パスワードで簡単にお申し込みいただけます。</li></ul>

Q&A

ご不明点等があれば、ぜひご質問ください。  
本ウェビナー後にメールでご質問いただいても大丈夫です。

南 知宏  
([tomminami@deloitte.com](mailto:tomminami@deloitte.com))



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

#### **About Deloitte Thailand**

In Thailand, services are provided by Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Co., Ltd. and its subsidiaries and affiliates.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.