

海外進出を成功に導く現地法人社長のための

経営のポイントとコツ 【第1回】

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
海外アドバイザー事業部長
大島 誠



☆はじめに

長期的に人口減少が続く日本。国内市場の縮小は避けようがなく、製造業から小売・サービス業まで、成長市場である海外に企業の存続や成長を賭けて進出することは、いまや通常の経営判断になってきました。

しかしながら、しっかりとした事業計画を本社が作成し、周到的な準備をしても、すべての進出が成功するわけではありません。

多くの場合、計画した通りに生産活動が立ち上がらない、コスト構造が高くなる、結果として売上も目標に届かない、といったことが原因です。その中で成功と失敗を分けるものは何か。それを知りたいと思い、私は海外勤務や出張の度に、現地でお会いする日本人経営者や現地人経営者、1000人以上に質問を重ねてきました。ヒアリング対象は、複数の国（中国、香港、タイ、シンガポール、インドネシア、インド、アメリカ）の大手上場企業（製造業、サービス業）から中堅中小企業（製造業中心）まで、きわめて多岐に渡っています。

その結果、企業規模や業種業態に関わらず、成功されている会社の現地経営者には多くの共通点があることに気づきました。本連載（全8回）では、私のヒアリング結果や私自身の経験をベースにしながら、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの社内ノウハウも織り込み、より多くの企業に共通する現地法人の経営のポイントとコツを取り上げていきたいと考えています。1回目は、情報の重要性についてです。

☆情報量は信頼に比例する、信頼は社長の包容力に比例する

優れた事業計画があっても成功できない理由の一つは、計画策定時点以降に発生した現地の事情が上手く取り込めていないためです。経営にとっての最新情報の重要性はいくら強調してもしすぎということはありません。

現地法人の社長を任されるレベルの方は、日本にいるときは、ある程度長期的な実績があるため、社内での評価が高く、多くの人から信頼されているはずです。国内にいれば、社内外のネットワークから情報が自然と入ってきます。

しかし、現地法人の社長で赴任すれば、そこにいる現地社員は皆初めてその社長を知ることになります。当たり前のことですが、そこには組織上の上下関係があるだけです。部下からすれば、能力のある社長は通常怖い存在になります。中途半端な情報を上げれば、かえって詰められてしまうからです。

このため、できる社長が力不足の部下を指導すると、部下の方は指導ではなく叱責を受けたという被害者意識をもってしまいがちです。こういう経験をすると、社長のやりたいことに協力しようという部下の共感は大きく損なわれてしまいます。結果として重要な現地情報が社長に届かないという危機的な状況が生まれます。

実際に海外で経営者の方にインタビューすると、「部下が『報・連・相』をきちんとできない」と多くの方がおっしゃいます。具体的な状況としては、「社内の問題が当日中に報告されない」、「お客様のクレームが耳に入らない」などです。個人的なデータですが、アジアでは9割の社長が情報の収集に問題があるという認識を持っておられました。

実は、この問題は、社長と部下の間の信頼関係がどの程度あるかにかかっています。

皆さんに質問ですが、あなたが一番信頼している人間は誰でしょうか？

これまで私が質問して、いただいた回答は、両親（妻や夫）、友人（親友）、一部上司や先輩、学校の先生というのが一般的です。

では、なぜそういう人を一番信頼していると答えたのでしょうか？

おそらく多くの方が既に気づかれていますと思います。

一緒に過ごす時間が多く、一番自分のことをわかってくれている、とか、そういう人には裏切られたことがない、包容力がある、という判断です。

これは人間の一般的な性質であり、一緒に過ごす時間が長ければ長いほど相手の人間性がわかるということです。その分相手の反応が予測できるため、安心して情報を提供できるようになるわけです。

その点がわかっている経営者は、指導する前に一工夫されています。つまり、人工的に「一緒に過ごす時間をつくり、自分の人間性を部下にきちんと伝える」工夫をしているということです。

ある経営者の方は、着任時に「社長の人間性を開示する」ための時間を部下にとってもらうとその後の情報の入り方が全然違うとおっしゃっていました。私もその方法を実践したのですが、効果は絶大なものがありました。

具体的な方法は少々長くなりますので、次回、ご紹介させていただきます。

【プロフィール】

1958年生。三和銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行後、海外勤務（米国、インドネシア等）12年。銀行支店長、海外現地法人社長等を経験。2012年より現職。担当業務は、海外進出実務支援（アジア、欧米担当～担当実績：インドネシア、タイ、米国、カナダ、英国等）、海外派遣人材育成（セミナー・研修担当～担当実績：現地社員を活かすコミュニケーション力養成講座）