

## 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4回】

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
貿易投資相談部長  
大島 誠



#### ☆社外の情報ネットワークをつくる② - 日系企業同士の情報ネットワーク

海外ではお客様情報と同じくらい重要なのが、日系企業同士のネットワークから入る情報です。

私の赴任していた米国やインドネシアでも日系企業同士の情報交換が行われていました。ポイントはいざというときに連絡できる携帯電話を含めた連絡網です。

手順としては、赴任当初に同一地域に進出している先へはすべて赴任あいさつを行い、情報交換のためのネットワークをつくります。前任者がいる場合は相手の強みや趣味などもあらかじめヒアリングしておき、定期的な情報交換をできるようにすることがお薦めです。いずれにせよ、会社の電話だけでなく個人携帯までお互いに連絡できるようにしておくことが重要です。新興国では名刺の上で携帯電話の番号を記載しておられる場合もありますので、不明の場合に限り確認されるとよいと思います。

なお、当然ながら、携帯の電話番号は個人情報となりますので、番号の管理には細心の注意を払い、紛失しても問題がないようにしておくことが肝要です。会社によっては、個人名や会社名を特定できないように暗号化するなどの工夫をされています。

現地に長くいらっしゃる方とは特に親しくして、ビジネス上の情報だけでなく、政治情勢（含む治安情報）、人事労務問題（含む採用相場・賃金相場・労使紛争事例）、現地法令・税制など、あらかじめ注意しなければならないことを教えていただきましょう。日本国内で入手した書籍やネット情報だけではわからない最新情報や過去の問題事例を教えてもらえることも少なくありません。

特に経営の目線で重要なことは以下の諸点です。

#### ■ 人事労務問題に関する情報

採用の方法、給与や処遇条件、離職率イメージ、賃上げ情報、賃上げ闘争など労使関係の対応状況など。ちなみに大手企業が近くにあるとそちらに優良な人材が吸い寄せられたり、賃上げ格差で定着率が悪くなることがあります。会社の所在地と大手企業の距離も経営上考慮すべき情報です。

#### ■ 治安情報

日本人居住地だけでなく現地従業員の通勤などに影響のある治安情報、また一般的に治安の悪い地域の情報も、近づかないために重要です。実際、ドライバーには時間がかか

っても迂回すべきと指示する場合があります。賃上げ闘争や選挙などでデモ等が増える国では、それに巻き込まれるリスクがあるため、その情報を受けての迂回も重要です。

#### ■ 交通情報

通勤時間や勤務シフトにも影響がある渋滞情報や迂回路情報は、周囲の企業にあらかじめ確認しておくことでスムーズな運営体制を構築することができます。

#### ■ 現地規制・税務情報

現地の当局の規制や課税ルールは新興国では毎年変わることがあります。また、大手企業で問題化したものが、次年度以降、規模の小さい企業にも適用されることもあります。あらかじめどのようなことが起きているのかを把握しておくことと会社の書類や帳簿を整備でき問題を回避することができます。

海外では問題が発生した時に助け合うのは、ある意味お互い様です。その時に、近い場所にいる日系企業が一番頼りになります。特に、現地の商習慣などで気をつけておくべきことも沢山あり、日本型の習慣を現地向けに変更することで販路拡大に成功するケースも少なくありません。社長の柔軟性が業績に影響することが実際に多いことは先行企業の事例を確認されればすぐにご理解いただけると思います。

最後になりますが、個人的には在外公館の情報は相手国との関係もあり抑制気味で出てくることがあると思っています。1998年のインドネシア暴動では、欧米の子女が通う学校が臨時休校になっていたのに、日本人学校は通常通りの対応をして数百人の子供たちが帰宅できなかった、というような事態が発生しています。現地の情勢が危機的になる可能性が出てきた場合には予防的な処置をすることでリスクを圧縮することが必要です。

ちなみに政情不安や暴動が発生するリスクがある場合、本社とも協議し、緊急帰国用の航空券（オープンチケット）を確保しておく必要がある場合もあります。

並行して、弁護士、会計士、銀行、大使館（領事館）などへも挨拶し、いつでも必要な支援がもらえるようにしておくことと安心です。

#### 【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、弊社海外アドバイザー事業部長、2014年6月より現職。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）