

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5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



現場に入るときに必要なチェックポイント①－在庫確認

さて、前回までは外部の情報をどのように社長の手元に届くようにするかというポイントから重要なコツを説明してきました。今回からは、社内の重要情報をどのように把握するかを説明したいと思います。

モノづくりを実際に行っている会社では、技術系の経営者が当然活躍されています。しかし、海外となると言葉の壁もあり、比較的対人関係能力の高いと思われる営業系人材が現地で経営の任務に就くことが多いものです。国内にいるなら専門分野は棲み分けられているので特に問題はないのですが、海外となるとそうはいきません。限られた経営人材として、最低限のチェックは行う必要があります。

とはいえ、製造ノウハウの細かい点や問題点の解決まですべて理解できるようにするのは現実的ではありません。ポイントはここでも**数字に影響のできるものは自分の目で確かめておく**という基本動作です。

製造業では、何より製造の現場に直結したデータが非常に重要です。その意味で着任後できる限り早めに実施すると良いのは**現物チェック**です。特に**在庫が最優先**ということになります。単純に数字が合っている、いないではなく、在庫になっている原料、中間品、最終製品、不良在庫などが、どのように仕分けられ、どこに保管され、誰によって日々管理されているのかを目視で確認してください。

もう少し詳しく申し上げますと、原材料から最終製品在庫まですべてのステップでモノと伝票がどのように一致して流れているかを目で確認するということです。

工場には製造ラインがあるはずですが、ラインから無駄な移動なくモノが流れているか、中間在庫（仕掛在庫）がある場合は、きちんと流れに沿った場所が確保されているかというような点です。

具体的な事例として教えていただいたのは、在庫の「見える化」をきちんとやっていなかったため、長期間無駄に在庫になるものを現場の判断で大量につくってしまったという事例です。特定の製品をつくる原材料を購買が間違っただけで大量に仕入れたことと、生産の現場責任者が他のオーダーがないので仕事をしないよりは少しでも製品をつくっておこうと

いう見切り発車で生産した結果、大量の不良在庫をつくってしまったという話でした。

また、生産管理のプロのような経営者が、製品単価を下げるために一度に生産するロットを上げてしまうことで大量に在庫がある製品がある一方で、少量しか動かない商品が長期間欠品になったままになっているなどということも見聞きました。その会社の場合、欠品情報も営業から上がらなかったため、状況の把握が非常に遅れたということです。

いずれの場合も、社内で製造を行う場合、受注生産型であれば、きちんと社内手続きを守り、現場の判断で無駄な生産は行わないことが必要になります。さらに過剰在庫は、悪い事例では「横流し」という不正が発生する温床になることがあります。

これを見つけるためにも現地で現物在庫を見て、それがどれくらいのスピードで出荷されるのかという質問を繰り返して下さい。繰り返すことによって、必要以上の過剰在庫は持ってはいけないという意識が浸透していきます。

実際に現地企業の経営者でも着実に長期的な成長を実現しているところでは、こういう現物の棚卸を最低でも月次ベースで把握しています。それにより次の生産計画に反映できるためです。

現場が複数ある場合、倉庫や営業所在庫、場合によってはサプライヤー在庫まで、直接確認しに行ってください。これによって、現場を重視する社長であるというメッセージを伝えることが可能です。

こちらの現物チェックは基本毎月1回の棚卸時点ですとよいと思います。但し、社長自ら人に任せずに実施することで、社長の本気度が伝わります。

ちなみに製造現地法人でない会社であっても、社内の総務が管理している現物（在庫）は着任後できるだけ早くチェックしておくことです。これにより社内の不正行為などへの抑制が効く体制をつくることができます。

【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、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）