

コンサルティングレポート

赤字海外現法の簡易診断

経営コンサルティング部 [大阪] チーフコンサルタント 山村 一夫

はじめに

筆者は製造業の海外現地法人の事業性判断、収益改善支援を行ってきました。

製造業に限らず、グループ全体の利益の中で海外の利益貢献度は大きくなる傾向にあります。しかし、海外進出は成功・失敗の差も大きく、赤字の海外現地法人を抱えている企業も多くあります。日本側の海外担当者との会話では、「現地法人の実態がよくわからない。」「現地の報告の信頼性がない。」「そもそも市場はあるのかも疑問である。」「当初の目論見とかけ離れている。」「現地担当者のやる気が見えない。」などの声を聞くことがあります。果たしてどこに問題があるのでしょうか？

そこで、「赤字海外現地法人の簡易診断」のポイントを、1.「現地に行かずに日本でわかること」、2.「市場性の判断」、3.「担当者の力量・権限」の3つの視点で解説します。

1. 「現地に行かずに日本でわかること」

(1) 日本で確認できること

現地・海外に行かなくても、ひとつおりの資料があれば日本にいながらにして、ある程度の分析が可能な場合があります。例えば、海外進出の意思決定の経緯に関する報告書類、進出から現在までの経緯、現地法人の財務・管理会計資料、資産明細、工場のレイアウト、機械設備概要、組織図、採用・退職実績などの資料が有用です。

赤字の要因がコスト構造のケースでは、上記資料をベースにして、必要な管理帳票を作成してもらうなどすれば、より詳細な構造の把握が進みます。製造業の場合、工場・設備・工程の動画を活用すれば、日本側スタッフが現地に行かなくても、現状の共有が進みます。

(2) 担当者へのヒアリング

ヒアリングは基本的に同じ空間で顔を合わせて、個別に行う方が理解が深まります。現地担当者が日本人の場合、日本への帰国タイミングを利用し、その後テレビ電話等のやり取りを繰り返すことで、十分なヒアリングができる場合もあります。外国人がキーマンの場合は、直接訪問してヒアリングをした方がよい場合が多いですが、日本への訪問のタイミングを利用したり、日本人へのヒアリング等を重ねることで、直接ヒアリングをする際の効率を高めることができます。

2. 「市場性の判断」

(1) マクロの市場性

赤字の主要因が売上不足にある場合、その市場性が論点になります。「市場が期待通りに成熟・拡大していない。ではいつになれば市場は拡大するのか?」「想定していた現地・ローカルセグメントには価格要因で参入できない。価格要因がなくなる市場構造の変化はいつ起こるのか?」「売上を期待していた得意先の業績が悪く、十分な受注量を確保できない。代替の受注先確保の見通しはあるのか?」などです。

対象国の概算の市場規模や、日系のシェアと自社シェアを推定しつつ、市場規模の拡大スピード、シェアア

ップの可能性、業界構造の変化の可能性について、マクロな市場性分析は有用です。

(2) 現地法人を活用した調査

現地の市場調査の最適任者は、現地法人のスタッフといえるでしょう。彼らは、日々顧客、市場と対話しており、日々情報と接しています。しかし、マーケティング役割を担っているという意識がなければ、あえて情報を取得し、ストックすることはありません。本社が主導して、情報の収集・分析に関する現地法人の役割を設計し、現地法人と協働することで、市場性の判断・分析材料をそろえることができます。

3. 「担当者の力量・権限」

(1) 現地法人の担当者

担当者のキャリアとこれまでの評価をベースに、「担当者の力量・役割に対して、期待される責任が大きい、または権限が小さいために起こる課題」を検討します。例えば、現地営業による拡販や管理会計の精度向上などが必要な場合に、日本で製造・工場長を中心にキャリアを積んできた人が、自分の不得手な領域に単独で対応しきれないケースもあります。また、離職防止策や人材育成上、現地でのコミュニケーションが重要な場合に、担当者の職人気質が強すぎて施策が空回りしているケースもあります。

明確になった課題に対して、担当者の力量・権限・仕事量を踏まえて、日本からの多岐な支援や代替策を組み立てることができます。

(2) 日本側の担当部門・担当者

日本側の海外法人の担当部門に適切な権限・人材配置、訓練がされていないケースもあります。計数管理には長けているが事業の分析には弱いケース、予算・人事権に影響力を行使できず海外現法に対して適切な支援を設計・実現できないケース、子会社管理のポイントを理解していないケース、人手不足で手が回らないケースなどです。

4. 「まとめ」

このように、海外現地法人の赤字要因の分析には、「現地に行かずに日本でわかること」は相当あり、普段から基本情報の収集・担当者へのヒアリングを、日本側で主体的に行っているのかということが問われます。また、「市場性の判断」では、マクロ環境のポイントを押さえつつ、現地法人を製造・営業拠点ではなく、情報収集・マーケティング拠点として位置づけ、実態に近い情報を共有することがポイントになります。また、「担当者の力量・権限」については、海外法人側・日本側に限らず、経営トップに意思決定をってもらう事項も多く含まれており、より客観的な分析や、部門の壁を超えた問題解決の視点が重要になります。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。