

コンサルタントの現場から

第14回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

経営数値は開示すべきか

タイでのご支援の中で、ローカル幹部にその会社の経営数値を質問することがある。それは、今の活動がどう経営数値に関係しているかが理解されているかを確かめるためなのだが、詳細に現状の経営数値や計画数字を答えてくれるローカル幹部がいる会社もあれば、売上高くらいしか答えられない会社もある。すなわち、ローカル幹部に経営数値を開示し、ローカル幹部が自ら現状課題を把握し、具体的な計画も立てて推進できるまでになっている企業もあれば、経営数値は全く開示せず、日本人だけで経営の舵取りをしている会社もあるというところだ。

開示するか否かにはそれぞれの理由がある。この違いには、それその理由がある。前者は、徹底して経営の現地化を推進している企業である。その

求を出してくる。また、福祉要求でも、どこからそのような発想が出てきたのかということもある。経営数値を開示しない企業は、開示しても適切な理解はされず、逆に訳のわからない要求を増やす原因になると思われる。ある意味やむをえないのではないかとも思う。

開示すると労働争議は本当に増える？

国でオペレーションをする以上、現地が一番よくわかっているのはローカルのメンバーであり、また、日本人出向者の人件費は日本の国内給、海外の現地給、さらには住居費や車代と多大のコストがかかるためコスト力という視点からも現地化が必須と判断している企業だ。

逆に、経営数値を開示していない企業は、組合問題や労働争議を恐れて開示しないという企業が多い。利益が出ていくということになれば、当然、もっと賃上げをしてくれという要求は来るし、さらに日本人出向者に支払っている給与がわかれば、さらに要求も過激になると思われているからだ。正直、タイの場合は、失礼な言い方だが、組合のレベルは低いところが多い。経営の実態を説明しても、全くそれらを理解するようなことはなく、びっくりするような要求を出してくる。

ところで、どちらの企業が、実際に労働争議が多く発生しているかは、統計数字が無いのでわからないが、筆者の感覚では、ローカル幹部に経営数値を開示しているところは労働争議が多く、開示していないところは少ないというところは少ないのではないかと感じる。

ローカル幹部に経営数値を開示しているところは、ローカルの幹部意識が高く、会社側として従業員に働きかけてくれると共に、適切な対応方法を日本人幹部にもアドバイスしてくれているからだ。逆に、経営数値を開示していない企業は、ローカル幹部が組合側に付いて、不正確な情報を組合に流し、それをもとに過激な労働争議になっているというケースもある。さらに、対応はすべて日本人が行なうため、現地の労働法を熟知していないことに起因する問題も発

生しやすい。真に経営の一翼を担えるローカル幹部の育成

それらを踏まえると、ローカル幹部には、日本と同じように経営責任の一翼を担ってもらわなければならない。当然のことながら経営数値を含めて開示し、一緒に課題を共有し、経営推進してもらえないようにするということが大切ではないだろうか。

うか。タイでの洪水の時を思い出して欲しい。弊社の支援先も2社が水没したが、この危機から再建に向けて一番がんばってくれたのは、ローカルメンバーだった。潜水夫やボートの手配、金型等の搬出等、日本人ではどう対応したらよいかもわからなかったことを、すべてローカルがやってくれた。正直、復興に向けてのそのパワーのすご

うか。さびに驚かれた方も多かったのではないだろうか。地域に根差した経営を進めるといふ視点でも経営の現地化は極めて重要ということだ。出向者の役割は、どれだけローカル人材の育成が図れたかということでもあり、ローカル幹部への経営数値の開示は、逆に、労働問題を発生させないためにも大切と言えるのではないだろうか。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉 (たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営 常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経 BP) 他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

ビジネスイベントカレンダー(7月)


| Mon | Tue | Wed | Thu | Fri | Sat | Sun |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| <p>← BITEC →</p> <p>■ タイランド・リテール・フード&ホスピタリティサービス 今回で9回目を迎えるタイ国内の小売・飲食・接待業展示会 7月16日~19日 10:00~19:00</p> <p>■ エンジニアリング・エキスポ2015 最新科学技術を導入した製品およびサービスの見本市 7月16日~19日 10:00~20:00</p> | | | | | | |
| Mon | Tue | Wed | Thu | Fri | Sat | Sun |
| 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| <p>← IMPACT →</p> <p>■ 第7回輸入車・中古車ショー 新古車レベルの中古車などを展示・販売 7月20日~26日 平日12:00~21:00 週末11:00~21:00</p> | | | | | | |

この瞬間も、守ってる

インターネット回線

ジーファイブ

ALSOK-GV



ALSOK(THAILAND)CO.,LTD.
15th., Ramaland Building, 952 Rama IV Rd.,
Suriyawongse, Bangrak, Bangkok 10500
Tel: 02-632-9140 Mail: info@alsok.co.th

アルソック(タイランド) www.alsok.co.jp
トータルセキュリティのご提案
常駐警備、機械警備、CCTVカメラ、アクセスコントロール、AED等

バンコク週報はアルソックと提携しました。

ご存知でしょうか?

2008年以降、BOI認可の全ての企業は
国際規格 ISO9001:2008 の認証取得が
タイ王国の法律で定められています。

7月29日(水) ISO 無料相談会・開催

【開催場所】 Thai ISO Consulting Co., Ltd. (弊社会議室)
Meeting Room Interchange 21, 32Floor
399 Sukhumvit Road, North Klongtoey, Wattana, Bangkok 10110

事前予約制 ※参加ご希望の方は、下記までお問い合わせください。

ISO コンサルティング専門 Thai ISO Consulting Co., Ltd.
E-mail: tahara.n@thai-iso.com
Tel: 09-2984-3680 (担当: 田原)・09-2561-3423 (担当: 田村) ※いずれも日本語可