コンサルタントの現場から

第116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いう四方山話を綴ったものです。

経営人材輩出はタイ拠点の役割

海外拠点が全社の経営数値を左右する

最近、買収先の経営が目論見通りにいかず、本体そのものの経営が危うくなったり、また、大きな赤字に陥るという話題が記事になることがある。今までは子会社が本体そのものの経営を揺るがすようなことは少なかった。しかし、近年では、子会社の経営がうまくいかず全社の決算に影響を与えるという事例は多い。特に、海外での生産比率が増え、販売も海外が大半という企業もある。実際、筆者が以前ご支援した企業は売上の90％以上が海外だった。そうなると日本本体での事業規模より海外での事業規模の方が大きくなる。海外での販売拡大、また海外への生産シフトで海外拠点の経営数字が全社の経営を左右するという時代になった。言い換えれば、海外拠点の経営がうまくいかないと、連結での経営そのものが危うくなるという時代になったということだ。

不足する出向者人材

ところで、全社の連結経営を握る海外拠点が拡大する中で、その海外拠点の経営を担う人材をどれだけ計画的に育成できているだろうか。ここ数年、相談を受けることの多いテーマが出向者人材の育成問題だ。外務省の「海外在留邦人数調査統計」を見ても明らかだが、長期滞在者の人数はこの15年で1・6倍以上に増加している（平成12年と平成27年比）。ちなみに、タイへの長期滞在者人数はこの15年で3・2倍だ。海外出向者の人員はものすごく増えているということだ。そのような中で予定していた以上に海外出向者が増えているという企業は多い。それは海外拠点の新設と共に、海外拠点の拡大にローカル人材の育成が追い付いていないために日本からさらに管理者を送り込まなければならないというケースだ。こうなると圧倒的に出向者人材は不足という事態に陥る。以前もローカル人材の育成や、経営の現地化の重要性について述べたが、この取り組みが遅れている企業ほど多くの出向者が必要になっている。真剣に経営の現地化取り組みをしてこなかったツケが回ってきているということでもある。

必要となる経営のできる人材

さらに従来は、生産拠点であれば生産のことがわかる人材であればよいということで出向者を選定していたが、今や日本より海外の生産拠点の方が大きいというところも多くなった。また、単に生産というだけではなく営業活動も開発も海外が担うようになってきた。海外で生産販売を拡大しようとすれば当然のことだ。また、海外での経営推進には現地事情の理解が必要不可欠であり、日本で判断するということ自体難しい。意思決定そのものも海外に任せることが基本だ。

そうなると、出向者に求められる要件は、単に工場の運営という話しではなく、経営のできる人材でないと海外拠点は任せられないということになる。

ところで、冒頭述べた「海外拠点が全社の経営数値を左右する」という話しだが、これだけ海外拠点の経営が重要になっているにもかかわらず、海外拠点にエースを赴任させるという考え方になっていない企業もある。今や、エースを海外に赴任させることが必要な時代になったということだ。そうでないと、全社の経営を揺るがす事態がいつ起こっても不思議ではない。

海外拠点が経営人材の育成も

経営できる人材を育成するのは一朝一夕では難しい。計画的な育成が欠かせない。しかし、日本ではそれが十分できないまま出向させ、大変な事態になっている例は多い。そういう意味では、海外拠点が経営のわかる人材育成の役割も担うことが必要になったということも、日本にいる時より、海外拠点にいる方が経営そのものに携わる機会は多く、経営そのものを学ぶことができる。海外で経営人材を育成し、その人が他の海外拠点の経営責任者を担うというパターンが現実的ではないかということだ。外地間転勤ばかりで、日本での勤務はほとんどないという方もあるが、すでに人口減少の続く日本では事業拡大のチャンスは少ない。やはり海外での事業拡大が全社の成長エンジンということになる。そうである以上、海外で経営を担える人材が必要不可欠なのだ。

現在、タイに赴任されている方々は、間違いなくエースであるはずだ。そうならなければならない立場でもある。以前、「海外出向をどう捉えるか」というテーマでも記載したが、必要なのは、経営のできる人材育成と共に、出向者全員が経営人材になるということだ。全社の経営を支える人材輩出はタイ拠点の役割ということも意識していただくことが大切ではないだろうか。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉
（たかはし こうきち）
㈱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、ICMCI（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スター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

エアコンの電気代半減させます!!

- インバータエアコンにする事で30～70%削減可能
- ローカル業者に負けない価格と電気代削減を実現！
- 工場の電力調査無料！診断書、提案書を作成

●分割払い可能!削減電気代で月々の支払いがまかなえます。● 削減電気代試算書作成無料!
●空調負荷計算書、設計書作成無料!　●サンプルエアコン取り付け無料!電気代のビフォーアフターを報告します!

お客様先のお使いのエアコン電気代を測ります。　試験用インバーターエアコンの電気代を測ります。

日本の1級電気、管工事施工管理技士が対応します！

Daiichi Central (Thailand)Co.,Ltd.

担当：小倉 ☎ 089-024-3800
担当：原 ☎ 092-263-4034
gurahide@gmail.com
haradaisuke.dct@gmail.com

DAIKIN

倉庫はリースで!

建物は、リースできません　or 分割払いで!（クレジット）
本来、建物は不動産ですからリース対象外です。

▶ところが、UMEMURA の DOME-PANEL-HOUSE と DOME-HOUSE は リースが出来ます！

35m(W)×60m(L)×5.5m(H)＝2,100㎡
塗料メーカー

4,860㎡
自動車部品メーカー

38m(W)×70m(L)×5.8m(H)＝2,660㎡
自動車部品メーカー

リースで建物を建てるメリット

1 一度に沢山のお金が必要ない
＝リース料は期間中定額です。費用の平準化はもちろん、長期固定金利の資金調達と同じ効果があります。

2 償却が早い
＝リース期間中（3年～5年）で償却出来る。（建物は償却が20年）

3 保険付き（途中での事故発生で破損しても保険対応できる場合があります）
すべてにお客様の工場内全部に保険がかかっている場合は保険料の分値引き致します！　※詳しくは営業マンにお聞きください

UMEMURAの建物の特徴

1. PILEは無しです 1㎡ 2ton まで、それ以上ご要求の場合は必要なときもあります。
2. 1995年より倉庫建設を開始して、すでに750棟（75万㎡）以上完成。1棟も亀裂が入っておりません。
3. 工期は1ヶ月～3ヶ月の短納期
4. 保障 5年
5. 耐用年数　実績15年以上の現物あり

販売特約店
日通商事リーシングタイランド
NITTSU SHOJI LEASING (THAILAND) CO., LTD.
TEL : 02-251-0933
吉田 084-437-1192　E-mail : e-yoshida@nittsushoji-lease.co.th
坂東 092-816-5770　E-mail : bando@nittsushoji.co.th
53 Sivatel Tower, Room No.12A Floor,Wireless Road, Lumpini, Pathumwan, Bangkok 10330 Thailand

メーカー
UMEMURA CORP (THAILAND) LTD.
TEL: 02-308-2060～2, 02-308-2776～7
FAX: 02-308-2063
梅 村　081-620-0066　E-mail : umemura@truemail.co.th
VEERACHAI(ビラチャイ)　081-813-1900　E-mail : umemura@loxinfo.co.th
PITIYA(ピティヤ)　089-205-6008　E-mail : pitiya@umemura.co.th
2922/282 Charn Issara Tower 2, 24th Floor, New Phetchaburi Road, Huay Khwang, Bangkok 10310 Thailand