

製造業の海外展開を支える グローバル事業基盤の確立

生産拠点や市場の国際展開が進む中、製造業の情報基盤もグローバル化への対応が不可欠だ。システムには、グローバル経営のための統合管理はもちろん、現地事情に合った柔軟性も求められる。「製造業の海外展開を支えるグローバル事業基盤の確立」(主催:日経ものづくり)では、具体的なチェックポイントやソリューションが紹介された。

基調講演

海外拠点設立・運営に潜む落とし穴 チェックリストを整備して対策

メーカーが海外進出する際、日本の製品や業務の進め方をそのまま持って行って失敗する例が多い。製品は現地の事情に合っているか、人材の定着率や宗教の状況は——。見落としがちなこれらの要件は、標準化したチェックリストを整備して確認したい。また、現地の立ち上げ担当者も、製造のプロを派遣するだけでなく、経営教育を含めた人材育成が必要だ。



ジェムコ日本経営
取締役グローバル事業担当
高橋 功吉氏

グローバル事業の確立に向けて、企業は新拠点の設立や海外拠点の拡大を図っている。しかし、海外の現地事情を踏まえた展開ができていないため、さまざまな問題が発生している例が多い。ジェムコ日本経営 取締役グローバル事業担当の高橋功吉氏は指摘する。

例えば、洗濯機のケース。日本で想定する洗濯機の使い方は衣類の汚れを落とすというものだ。しかし、国によっては泥だらけの洗濯物や靴まで入れて洗う。その結果、日本の基準で作った洗濯機は耐摩耗性が不足して、すぐに不良になってしまう。

こうした現地のニーズを確認して製品に反映する仕組み作りや、現地に合った品質、現地の製造条件に適した生産方式を決定するには、要件を確認するチェックリストの整備が必要になる。「海外進出にお

いて何をチェックしないといけないかは、マニュアル化しておく必要があります」(高橋氏)。例えば生産方式の決定にかかわる項目だけでも、就労者の定着度や識字率、宗教といった人的な項目のほか、電力、水質、水害、虫害といった地域的要因、さらに物流やサプライヤの状況など、チェックすべき項目は多様だ。

海外拠点立ち上げの人材 経営教育が不可欠

海外で拠点を立ち上げてからも問題は多い。「売り上げが立って利益も出ているのに資金ショート」などと困っているケースが少なくない和高橋氏は指摘する。これは拠点の人材にキャッシュフローの概念がないことが原因だ。現地ではお金や労務の問題は常に存在する。経営の基礎としてキャッ

シュフロー経営への理解が必須になる。

海外拠点に人材を派遣する際は、赴任前に人材教育を行う必要がある。その中に経営の項目は必須であり、経営教育の内容は人事部門まかせではなく経営者自身がチェックすべきという。「海外出向者が経営を知らないのは、経営者の責任です」(高橋氏)。

また高橋氏によると、拠点が立ち上がったからの問題として、前任者のときに起こった問題を後任が知らず、同じ失敗を繰り返す例が非常に多いという。特に「負の遺産」の引継ぎが行われない。海外事業の問題は、人間が引き起こす「人災」であり、それを防ぐ仕組みとして、現地の理解、経営への理解、引継ぎといった多岐にわたるチェックリストを整備することが重要だと語った。