

## コンサルタントの現場から

(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。

### 第206回 出向者人材の育成

#### 多い人災と言える経営問題

グローバル展開の拡大に伴い、多くの企業が抱えているのが、出向者人材の不足問題だ。海外拠点の経営や、拠点の製造責任者を担うには、それなりの知識と経験が必要だ。それがなくまま赴任すれば、本人の苦勞だけでなく、人災と言える問題が発生することも多い。海外拠点は国内の一工場ではなく、一つの独立した会社だ。税務調査も入れれば、組合問題などにも対応しなければならない。グローバル化の拡大に伴い、すでに国内より海外での事業の方が、規模が大きいという企業は多い。海外拠点の経営問題は連結決算の悪化に直結する。海外拠点で多額の減損という例も多く見かけるが、それだけに、出向者人材の事前の育成と見極めは極めて重要だ。

これに対応するため、筆者が所属するコンサル会社でも多くの企業で出向候補者を対象とした研修を行っている。工場全般を担える製造幹部人材の育成、経営を担える経営幹部人材の育成などだ。

これを担当する講師は、その道のベテランであり自らこれらを経験したことがある人材ばかりだ。これらの研修を、毎年時間をかけて計画的に取り組んでいる企業は確実に工場を担える人材や経営を担える人材が育っているが、そうではなく、必要に迫られて付け焼刃的に短時間での研修を依頼されてくる企業は、出向候補人材が育っていないことが多い。

#### 直前研修だけでは効果は薄い

必要に迫られて、短時間での育成研修を依頼されてくる例では、1日～2日で製造幹部や経営責任者としての必要知識の詰め込み教育の依頼をされることが多い。受講する側は、自分の知らないことが

多いだけに不安を払拭するために必死なのだが、このような短時間では、一方的な講義に終始しがちで、真に知識を自分のものとして使いこなせることにならないことが多い。このことを研修窓口である人事部門などに話しをすると、時間がない中なので、わからない時は、もう一度テキストを見直してもらえばよいので、こんなことを聞いたということだけでも構わないと言われる方もいる。しかし、担当する講師としては、知識や考え方を真に自分のものとしてもらい、それを踏まえて工場の経営や海外拠点の経営にあたっていただきたいというのが本音だ。

#### 自ら考える場を作る

そのため、研修ではできるだけ自ら考えてもらう時間をとるようにしている。有効な方法の一つがケーススタディだ。「このような会社に赴任することになった。あなたならどうする」「このような経営危機に陥った子会社の経営を任された。まず何かからどう手を打つべきか」というように、実際に自分が責任者として担当する場合にどうするかを考えてみるというものだ。財務三表や変動損益書、生産品門別の原価内容などを材料にしたり、現場の状況や品質問題、納期問題などを事例に、どのように課題を認識し、また課題解決のためにまず何かから指示するかを考えることで、経験不足をカバーすることができる。これらの力は、単に知識を習得するだけでは身に付かず、色々な場面を経験することで身に付いてくる。場数を踏んで

【第5面に続く】

#### <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、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



弊社バンプリ地区倉庫に加え、レムチャバン地区新倉庫にて  
医療機器品質マネジメント「ISO13485」取得。  
QMS対応倉庫として医療機器保管に最適。



#### 危険品庫

レムチャバン地区(2,528㎡)  
バンプリ地区(4,000㎡)  
バンナ地区(4,800㎡)

#### 含・定温庫

レムチャバン地区(455㎡)  
[バンプリ地区(1,000㎡)]  
[バンナ地区(1,050㎡)]

※バンプリ、バンナ地区は  
年内稼働予定



**Suzuyo (Thailand) Ltd. Suzuyo DistributionCenter(Thailand)Ltd.**  
2922/260 New Petchaburi Rd.,Bangkapi,Huaykwang, Bangkok 10310, Thailand  
E-mail: info@suzuyo.co.th  
Tel:02-716-5380  
久保木/タイ語担当: Jantana (Ms.)



【第4面から続く】

いる責任者であれば、すぐに鍵となる課題がわかり、どこにメスを入れるべきかといった勘所も持っているが、経験が乏しいにもかかわらず責任者を担わなければならない場合は、知識と共にその勘所を要請することが大切なのだ。

さて、皆さんの企業では、出向者人材の育成はどのように行われ

ているだろうか。計画的な育成こそがグローバルでの事業拡大、課題拠点を作らないポイントだ。もし計画的な育成ができていないようであれば、早期に育成に取り組むことが大切だ。グローバル化の中で全社の経営を担うことができるのは、海外拠点の経営経験のある人材という時代だけに、将来の経営を担える人材育成という視点でも出向者人材の育成には力を入れる必要があるということだ。

パーツの相場見通し

Dealer's insight

橋 雄史

みずほ銀行

ドルパーツは上昇後に下落する展開

4月25日のドルパーツは32.05近辺でオープン。ドルインデックスが2017年5月以来の高値を更新し、ドル高基調が継続する中、中国の金融緩和期待の後退から上海株が軟調に推移すると人民元安が進行。ドルパーツも人民元安に連れて、32.15近辺まで上昇した。しかし、その後ドル買いが一服すると調整売りが入り、ドルパーツはオープン同水準まで値を下げた。

26日のドルパーツは一転して人民元高が進むと、アジア通貨全般に買いが先行し、パーツ買いが強まった。外資系企業による配当金支払に伴うパーツ売り地合いも一服し、ドルパーツは31.90近辺まで下落。

29日は日本がGW入りしたことや特段のイベントに欠ける展開に、ドルパーツは31.90を挟んでの小幅レンジ推移に終始した。

30日のドルパーツ相場は31.95近辺でオープン。中国の4月PMI速報値が市場予想を下回る結果となると人民元安が進行し、ドルパーツも一時32.00手前まで上昇した。

5月1日はレイバーデーで多くの市場が休場となる連邦公開市場委

員会(FOMC)結果でこれまでのスタンスが踏襲され、その後のパウエル連邦準備制度理事会(FRB)議長の見聞においても、利下げを示唆する発言は見られなかったことから、ドル高が進行。ドルパーツは一時32.00近辺まで上昇した。

ドルパーツは戴冠式を控え、神経質な展開を予想する

4月末のドルパーツ相場は一時32.15近辺まで上昇を見せ、上値追いの展開となったものの、月末にかけては再びパーツ買いが強まり、既往レンジ内まで値を戻す展開となっている。ドルパーツは4月25日に月間高値をつけたが、その要因としては、総選挙の比例議席配分を巡り国内政治不安が高まったことや商務省が発表した3月貿易統計にて輸出額が予想を大きく下回ったことにより、タイ経済への減速懸念が高まったことが要因と考えられる。

一方、この時期は配当金支払に伴うリパトリフローが強まる時期にも重なることから、ドルパーツはこれらのフローにも振らされた印象があり、ドルパーツは上昇後に、月末にかけて再びパーツ高が進む展開となった。

ソクランを終え、やや動意が見られるパーツ相場であるが、5月4日の戴冠式を迎えるまでは、様子見姿勢が強まる展開が予想される。加えて5月9日には総選挙の結果が発表される予定となっていることから、これらのイベントを無事に終えるまでは今しばし神経質な展開が継続するのではなかろうか。(5月2日7:30)

中小企業を支える公的機関の

無料経営相談をご活用ください!

現地に精通した、経験豊かな相談員が、現地商習慣、法規制、税務・会計、法務に係る相談などに無料で対応します。都外企業やタイ企業にもご利用頂いております。

●ご相談例

- 自社で使用する金型の輸入・販売ライセンスはないが、輸入しなくてはいけなくなった…。手続きはどうすればいいの?
- タイ出張で年間180日を超えてしまい、タイの税務当局からは1年分の納税をするように言われたが、日本の本社側と意見が食い違っており、何か良い方法を教えてほしい。
- 解雇した従業員から労働裁判の提起があった。今後の流れや対応策を教えてください。
- 税金の還付請求をしたのですが、還付されるまでに時間がかかりすぎて困っています。なぜこんなに時間がかかってしまうのか?良い対応策を教えてください。

相談時間

平日 13:00~17:00 (祝祭日、年末年始を除く)

相談日程

- 月 経営全般、税務、幅広い分野に対応
- 火 タイの人事労務・紛争解決及びCLMの法務
- 水 経営全般、サービス業・実務面に対応
- 木 税務・会計面、経営全般に対応
- 金 経営全般、経営戦略・財務に対応

相談員



梅木 英徳 Hidetoshi Umeki | 中尾 英明 Hideaki Nakao | 森山 太郎 Taro Moriyama | 吉越 廉朗 Yasuro Yoshikoshi | 藪本 雄登 Yuto Yabumoto | 倉地 準之輔 Junnosuke Kurachi | 佐藤 洋史 Hiroshi Sato

●経営相談以外の事でもお気軽にご相談・ご利用ください。

- マッチング支援
- セミナー開催
- 交流会開催
- 商談ルーム提供
- 現地情報提供

●まずは右記のいずれかの方法で、お気軽にお問い合わせください。

(公財) 東京都中小企業振興公社タイ事務所  
 20 Floor Interchange21 Bldg, 399 SUKHUMVIT ROAD, KLONGTOEY NUA, WATTANA, BANGKOK 10110 THAILAND  
 WEBサイトのお問合せフォームから <https://www.topics.tho.tokyo-trade-center.or.jp/jp/contact/>  
 電話 +66(0)2-611-2641 | Eメール [thai-branch@tokyo-kosha.or.jp](mailto:thai-branch@tokyo-kosha.or.jp)