

海外進出は従来より
立体的、重層的に

「海外子会社と親会社が一体的な経営体制を構築し、グループとして収益力を高めていく。当然ながら、これが海外進出で目指すべき一つの形です。しかし、実現するのは簡単ではありません。もっとしっかり海外子会社の損益や経営実態を把握したい。現地のスタッフを適切に管理したい。企業からはこうした声もよく聞かれます」

グローバル・ジャパン・コンサルテイングの代表取締役を務める熊本浩明氏は、そう語る。

少子高齢化を背景に日本国内の市場は縮小傾向。一方で世界の総人口は今も増え続けている。中長期的なビジョンを描く中で、海外進出を重要な一手と位置付ける企業は多い。

「大手の企業に加えて、中堅・中小企業が独自で進出を果たす事例も増えています。さらに、従来よりも海外展開がより立体的に、重層的になってきているのも近年の特徴です。ある国へ進出した後、近隣の国にも続けて進出する。また、同じアジア圏内でも、東アジア、東南アジア、南アジアに二つ以上の拠点を設ける。そういった横展開が目立つようになってきました」

一時期は中国の割合が非常に高かつ

行のルールが変われば、これまで以上に計器が示す数値を正確に読み取り、的確に判断を下さなければならぬ。日本でやっていることをそのまま海外に持ち込んでうまくいきません。また一方、合弁会社の設立などでも慎重さが求められます。現地の状況を知る地元企業との連携は有効な選択肢であるものの、コミュニケーションの壁もありますし、ビジネスの文化も違う。事業が軌道に乗ってきたので追加で出資したいが、パートナーが首を縦に振らない。資金不足だというので調べたら、別の会社にお金が流れていた。そうしたケースも見られます」

その点、グローバルな事業展開について日本より長い歴史を持つ欧米の企業は現地企業のマネジメントに長けていると熊本氏は言う。

「一定程度はローカルに任せつつも、つばさにモニタリングし、必要な情報を収集して意思決定していく。日系企業に比べると、その辺りのバランスの取り方がうまいように感じます。日系企業によくあるのは、経営層が何度も現地入りするなど、必要以上に深く入り込み過ぎてしまう。あるいは、ほとんどローカルに丸投げしてしまう。両極端なのです」

正しい意思決定を行うには、もちろん正確かつ迅速な数字の把握も不可欠だ。資金管理、在庫管理、債権管理な

特別広告企画 海外進出支援特集

日本的な暗黙知に頼らない！

マネジメントのグローバル化に
対応する仕組みづくりを



相応の経営資源の投入が必要となる企業の海外進出。成果を上げられる企業と、そうでない企業の差はどこにあるのか。海外における事業の管理や再生をサポートするグローバル・ジャパン・コンサルテイングの代表、熊本浩明氏に聞いた。

現地に任せつつも
つばさにモニタリングを

ではいったい、物理的な距離があり、言語が異なり、商習慣などのバックグラウンドも違う——そうした海外において、ビジネスを成功させるにはどんな視点や行動が求められるのか。熊本氏は、飛行機の操縦にたとえて、次のように説明する。

「国内であれば、長年の経験やその中で培ってきた勘を頼りに乗り切れる場面もあるでしょう。今日は風が強いからこういう操縦で飛行しよう。そうしたイメージや直感によって、ある程度は力技で目的地に到着することも可能です」

しかしフィールドが海外に移ると、経験値だけでは通用しない。

「周辺の環境や目的地までの距離、飛

ど、共通のものさしで管理できる仕組みづくりが大事になる。企業規模や業種によって、必要な数字の範囲はそれぞれだ。自社に適した基幹システムなどを構築していくことが求められる。

経営理念や事業の意義を
浸透させることも大事

そしてもう一つ、海外進出にあたって実は重要なのが、現地企業へ経営理念や事業の意義などを浸透させること、と熊本氏は指摘する。

「社会に対してどのような価値を提供していくのか。自社グループの存在意義はどこにあるのか。そうしたことが共有されると、一人一人やるべきことが見えてきますし、優先順位も明確になります。言わなくてもわかるはず、という日本的な考えにとらわれず、しっかりと言葉や文字にして伝えることが大切です」

暗黙知による以心伝心は成立しない。それは日常的なやりとりについても同様だ。

「運営がうまくいっていない海外子会社の現地スタッフに話を聞いてみると、『日本人マネージャーが何を求めているかわからない』とよく言います。現地スタッフも、自身が働く会社に貢献したいという思いは持っている。しかし、何をすべきかなかなかつかめない

様だ。最後に熊本氏は、「海外に行くと、日本はリスクベクトルされていると実感する機会が多くある」と語る。

「日本の製品や文化について本当によく知っているし、評価してくれている人は、私たちが考えている以上に世界中にいます。日本企業のチャンスが今も広がっているのは間違いない。ITやインターネットの発達により、容易に海外にアクセスできる環境もますます整ってきました。ぜひ、勇気を持って世界に挑戦してもらいたいですね」

日本企業の製品やサービスが
海外ではリスクされている。
チャンスはまだまだ眠っています

熊本浩明 (くまもと・ひろあき)

株式会社グローバル・ジャパン・コンサルテイング
代表取締役社長

東京大学経済学部卒。筑波大学MBA(国際経営修士)。公認会計士。住友銀行(現三井住友銀行)、プライスウォーターハウスクーパース(PwC)東京事務所、同香港事務所に勤務。2011年より、中堅・中小企業向けの海外進出支援ビジネスをスタート。日本企業の海外事業展開と国際競争の強化をサポートしている。

