

## 連載 プロマネの現場から

### 第 120 回 現地法人と本社とのあるべき関係

蒼海憲治 (大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

海外現地法人が現地でのプロジェクトを受注する際、日本本社をからめると、見積り金額が 2～3 倍に化けて逸注してしまった。また、日本本社の稟議決裁のための資料作りが膨大なため、現地ローカル社員のモチベーションが著しく下がり、退職してしまった・・・などという笑えない話を耳にします。

前回の「第 119 回 異国でのメンタルヘルス」においても、海外赴任時のメンタルクライシスやストレスの原因の一つが、「現地企業と日本の本社とのギャップ」にある、と指摘しました。

期末・期初毎に、日本本社向けの報告書が、年々増加しているということも感じています。管理の高度化と見ることもできるのですが、現地ローカル社員に作業を振ることはできないことが多いため、間に挟まれる日本人社員が緩衝役になるケースが多いです。このような状態が続き、ひたすら耐え忍んだ挙句、「OKY = 「おまえが、来て、やってみろ！」」と思う瞬間になるのだと思います。ただし、その気持ちを日本側に伝えるケースは稀だと思います。また、「本社に理解してもらえない」ということでの心理的な孤立感は、現地マネジメントにとって強いストレスにつながります。

一方、当然のことながら、日本本社側に、悪意があるわけではありません。むしろ日本本社の各部門からのアドバイスや指導は、現地法人のためになると思、「よかれ」と思っでの指摘になります。

それでは、なぜこんなギャップが起こるのでしょうか？ 今回は、この点について考えたいと思います。

最初に結論を述べるようなかたちになりますが、この原因の本質は、現地企業と日本の本社との大きさ・成熟度が異なる点に起因していると考えています。

海外に進出する日本企業の多くは、すでに日本国内では規模が大きくなり、事業基盤も十分に確立していると思います。その段階では、日本国内では対外的に有名になっており、認知されています。また、事業の立ち上げや創業からかかわった経営者や経営幹部層もほとんどいなくなっており、創業期の苦勞を知っている人が少なくなっているケースも多いのでは、と思います。

一方、海外の現地法人の立ち上げ時期は、親会社の業種や規模を問わず、「ないないづくし」で苦勞することになります。人がいない、お金がない、売べき商品やサービスがない、売り込むチャネルがない等々。

ビジネスを推進するための基盤が確立している日本の本社のルールや評価制度を適用しようとしても、ベンチャー企業に近く、まだよちよち歩きの現地法人にとって、そのままでは過大なものになっています。

このあたりの事情は、河瀬誠さんの『海外戦略ワークブック』（\*1）に、的確に表現されています。

「現地を知らない本社の若造が、「リスクをなくせ！ もっと調査をして報告しろ」と過剰な要求をしてくる。

国内のスピード感で仕事する部長たちは、火急を要する稟議にも悠長に時間をかける。そして役員は、過去の常識と成功体験に基づき、間違っただ判断をくだす。

現地に赴任した責任者・担当者は、そんな本社との対応に時間とエネルギーの大半をすり減らし、本来の仕事をする時間を奪われる。

日本企業は、本社という重荷を抱えたまま競争せざるを得ない。≫（\*1）

なんともやりきれないことは、本社側の担当者は、「よかれ」と思って、既存ルールに適合の指導をしようとしていることです。現地法人側にとって、正直言って、有難迷惑になります。

海外ビジネスのリスクや他社事例を学んだ本部組織の善意の連鎖が、海外事業に強烈なブレーキをかけることになります。

にもかかわらず、日本は中国側のことがわからず、不明な部分は、日本の基準で判断します。結果として、品質、セキュリティを過度に重視し、コスト2～3倍増、期間数か月～1年以上増。現地の金額、スピード感にまったく合いません。

リスクマネジメントは、リスクをとるために行うべきはずが、リスクをなくすと同時に、ビジネスまで失ってしまう、という笑えない事態が起こります。

ところで、実は、OKYが「ある会社」と「ない会社」があります。

どこに違いがあるのでしょうか？

OKYが「ある会社」と「ない会社」の間には、コミュニケーションの在り方と、現地法人と日本本社との役割分担に大きな違いがあります。

まず一つ目が、現地法人と日本本社とのコミュニケーションの在り方です。

OKYの「ない会社」は、現地と本社とのコミュニケーションの量と質が良いといえます。「強い組織は、悪いニュースが早く伝わる」といわれますが、現地法人からも、「悪い話ほど素早く」伝えること。そして問題解決の善後策について方針の合意を得ることになります。ないないづくしの現地法人だけで、悩み、問題をこじらせないことが、現法のマネジメントのストレスを大きく減らすことになります。

次に、現地法人と日本本社の役割分担になります。

役割分担の原則は、現地のことは現地に任せ、本社は極力介入しないことにあります。

《OKYが起きる原因の本質は、現地の決裁権限が小さく、本社が頻繁に介入することにある。》（\*1）

《しかし、現地で本格的に事業展開するには、製品開発やマーケティングなども、現地の市場に適応しなければならない。

組織運営や人事評価も現地の文化や価値観に根ざしたものでなければならない。

日常の意思決定を、現地の市場にも文化にも疎い本社が握ってしまうと、現地はすぐに機能不全に陥る。

本社としては、現地担当者の能力が心配になるのかもしれない。

だからといって、そこに本社が介入して結果がよくなるわけではない。》（\*1）

《現地の判断は、現地に任せるしかない。

本社との関係の設計では、「出来る限り本社に介入させない」というのが大原則だ。》（\*1）

その上で、現地と本社の役割分担のあるべき姿になります。

本社からの介入を最小にする方法は、本社が「投資家」的な関わり方に徹するというところにあります。つまり、出資した海外の会社に対して、

- ・売上と利益などの財務的な報告
- ・新規借り入れの承認
- ・新たな幹部の採用の承認

のみを要求するといった関わり方に限定するものです。

しかし、事業会社の立場で、現地法人に役立つ支援をするのであれば、「投資家」的な関わり方では弱すぎます。

そこで、現地法人の自立のための支援を踏まえた本社と現地法人の役割分担を決める必要があります。本社に残す最低限の役割を定義し、現地での事業運営や意思決定はすべて現地に任せることにします。

## 1. 本社と現地で共有すべきもの

- (1) 全社の目指す価値観やビジョン
- (2) 最先端の技術やノウハウ
- (3) 標準的な仕事の進め方（技術標準やカイゼン手法など）
- (4) 会計や共通ITシステム、会計や管理方法の用語の定義統一
- (5) グローバル人材に関する人事情報

## 2. 本社が担う役割

- (1) 上記の共有すべき価値観・ビジョンの全社へのコミュニケーション
- (2) 最先端技術の開発（研究所等）と、全社での共有
- (3) 技術標準やカイゼン手法などの、全社へのコミュニケーション
- (4) 共通サービスや共通ITプラットフォームの提供
  - ・会計やITなどの共通プラットフォーム開発と教育普及
- (5) グローバル人材育成の支援
  - ・全社共通の研修プログラムの提供
  - ・全社のグローバル人材の育成・交流・評価のサポート
  - ・海外事業人材のデータベース（タレント・マネジメント・システム）の作成
- (6) 本社レベルのマネジメント
  - ・現地法人の財務的モニタリング（最低限の投資家的関与）
  - ・大きな戦略投資の意思決定
- (7) 現地の営業展開の支援
  - ・大規模な政府関連プロジェクトの支援
  - ・グローバル調達（規模のメリット）

《とくに、現地市場に合わせた製品のローカライズやマーケティング、および現地の価値観にもとづく人材採用・評価・育成などは、本社任せにせず現地が担当すべき仕事だ。》

(※1)

《また、全社の共通基準といっても、たとえば日本の厳しい品質基準を現地のニーズに関係なく全世界に適用すると、成長国市場に合った安価な製品が作れないという可能性も出てくる。

これらの基準については、「自社の価値観としては譲れないものは何か」、また「現地の市場ニーズに合わせるべきことは何か」という「せめぎ合い」の中で決めていくのだ。》

(※1)

本社が投資家的な役割だけを担うのでは、現地法人は立ち上がり、また、グループ会社全体のガバナンスも効きません。

そのため、本社に残すべき最低限の役割を決める必要がありますが、この内容は、現地法人の成熟度により、大きく変わってきます。特に、市場の成長が著しい新興国においては、この役割分担の見直しを定期的に行うことが重要であると考えています。

(※1) 河瀬誠『海外戦略ワークブック』日本実業出版社、2014年刊