



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 海外現地法人元社長からの提言

5

### ●はじめに

これから海外で仕事に就こうとする人にとってはいろいろ不安が多いものだが、具体的に何が不安か、あるいはどんな心構えでいたらよいのかということはなかなか聞けないものだし、周囲の人からアドバイスを受けることも少ないような気がする。実際、海外で仕事に就くと日本では考えもしなかった問題が起こる。そんな時どう考え、どう解決したらよいのか、具体例を示すとともに、その時々での重要なポイントがあるので、それらを少しでもお伝えできたらと思いこれをまとめた。

10

私は、幸運にも慢性的に赤字で低迷するマレーシアの海外子会社を半年で軌道に乗せ、安定的に利益を創出できる一人前の企業に変身させることができた。私自身は、当該事業の海外進出決定段階から、また、建設プロジェクトの段階から中心的に参画してきたのだが、事業の運営開始時は日本でのサポート部隊として間接的にしか関わっていなかったため、当時の現地の経営実態は全く分かっていなかった。しかし、事業運営が暗礁に乗り上げ撤退の危機に陥り、急遽、現地法人社長として赴任することになり直接携わることになったのだが、待ち受けていた課題は日本では予測もしなかった基本的な問題が山積していた。結局、全くのゼロベースから再出発するしかなかったのだが、従業員のモチベーションを高め、あらゆる難題を従業員とともに一つ一つ克服していったことが結果的に非常に有効な方策であった。

15

20

もし、海外子会社の経営が安定してスムーズに運営されていたら、以下に述べるのが本当に身にしてみても重要だったと認識できていなかったかもしれない。幾多の困難な課題を克服するのに魔法のような方法があるはずもないが、今振り返って、経営がピンチになった海外子会社の経営で何が一番重要かと問われれば、「ローカル従業員を大切にし、コミュニケーションを良くすること、そして彼らを戦力としてレベルアップさせ、経営者とローカル従業員が一体となって問題を解決していくこと」、これしかない

25

本ケースは、某社海外現地法人元社長の横田賢剛と坂爪 裕教授が共同で作成した。本ケースは、クラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 横田賢剛、坂爪 裕 (2013年11月作成)