



グローバルの現場から Discovery beyond borders

神田外語大学 神田外語キャリアカレッジ
代表 仲 栄司

第6回 本社と子会社の向き合い方とは？

「本社の立場でも言うなら、そんな人間はこの会社には要らない。今すぐ荷物をたたんで日本に帰れ！」

フォーキャスト会議での怒声

ドイツに出向して1週間もたたない頃の現地法人でのフォーキャストミーティングでのこと。社長（日本人）の怒声が私に飛んできました。

プリンタは、発注してから出荷するまで3カ月のリードタイムがかかります。そのため、注文を受けてから生産手配しては、とても間に合いません。いつ何台売れるかフォーキャスト（予測）を立て、本社（工場）に見込み発注する必要があります。月に一度のフォーキャストミーティングで販売の予測を立て、それに基づき、子会社は本社に発注していました。

ドイツ人のセールスマネージャーから「来月、追加で1,000台売れるチャンスが出てきた。至急、出荷手配してくれ」という発言がありました。私は、「そんなことを急に言われても、工場はすぐに手配できるわけがない。リードタイムは3カ月と決まっている。何のために毎月フォーキャストミーティングで発注量を決めているんだ」と言い返しました。冒頭の社長の怒声は、その直後のものです。

社内でのフォーキャストルールに則れば、私の発言は間違っていない。しかし、ドイツの現地法人は設立されて間もなく、ビジネス立上げの大切な時期でした。ビジネスチャンスは取りこぼしたくない。そんな思いから、社長も発言したのだらうと思いました。

社長の本心

しかし、社長の本心はそうではなかったのです。「子会社を潰すのに刃物一つ要らない。本社から製品を供給しなければ、それで終わりだ」「われわれ日本人は、ドイツでの勤務が終われば本社に戻れるが、ドイツ人の社員は、ドイツ法人がなくなれば職を失う。逃げ場がないんだ」という発言を、その後聞きました。そうした言葉を聞いて、社長が怒った理由がわかりました。日本人の出向者は、まず現地の子会社の一員となって活動すべし。

本社のためだけに仕事をしているのではない。本社ばかり向いては、現地社員から相手にされなくなる。現地で仕事をする以上、現地社員から信頼され、連携して仕事を進めよ、ということだったのです。さらに、自身が怒声を発することで、「お前はもう本社の人間ではなく現地子会社の人間だ！」「意識を変える！」（Change mindset!）ということに私に自覚させようということもあったと思います。また、社長自らそういう姿勢で取り組んでいるし、部下の出向者をそう教育していることを、ドイツ人に示す意図もありました。まだ出向して1週間も経たない私に、「鉄は熱いうちに打て」とばかりに強烈な言葉が投げつけられたのです。

本社気分が抜けていないタイミングで「ガッソ！」とやられたことは、私にとって大変ありがたいことでした。これまでも日本から出張するたびに、ドイツ人

とは信頼関係を築いてきたつもりでしたが、それは本社の一員としての私だったのです。これからはドイツ子会社の一員として、同じ釜の飯を食う同僚として接していかないといけないのです。

社長の怒声は、そうした意識変革が必要であることに気づかせてくれました。

現地社員の考え

ある時、本社から「今、市場で競合他社や競合製品がどのような状況になっているか大至急教えてほしい」という電話が入りました。時間的な猶予もなく困りましたが、現地の同僚に本社から大至急教えてほしいとのリクエストが入ったことを告げると、同僚は「何のためにそんなことを聞いてくるんだ。それを伝えてどんなフィードバックがあるんだ」と言いました。なるほど、何のための情報提供で、その結果、こちらにどんなメリットがあるのかという、至極あたり前の返答でした。

私は本社から言われた以上、つべこべ言わず対応しないといけないと思ってしまいましたが、本社も子会社も仕事のうえでは対等のはずです。この同僚のコメントを聞いて、私は、現地社員はそうのように感じるんだと気づきました。

本社の言うことにすぐ対応しろというのは、あまりにも短絡的です。日本人には「本社」や「お上」への従属意識が他の国の人以上に強いように思います。私にもそういうところがありました。しかし、現地社員は、現地子会社の社員として活動しているのであって、本社のために活動しているわけではありません。昨今では、グローバル化が進み、現地の社員が本社の役員になることもあります。ただ本社のために何かしようとは思わないでしょう。

私はこの経験から、もし将来、自分が本社の立場で

今月の ワンフレーズ



Let's change
our mindset and face it.

意識を変えて、向き合おう。

意識改革を促したい時、使ってみましょう。

現地子会社に何かをお願いする時は、目的や子会社にとっての意味をしっかりと伝えてリクエストしようと思いました。

「Think Europe, Act locally」

最後に、欧州でEU統合の話が出た時のことです。欧州の統括会社をつくるという動きがあり、ドイツの会社でどう対応していけばいいかプロジェクトを組んで検討しました。その時、設定したスローガンがあります。「Think Europe, Act locally」です。

本社（欧州統括会社）の全体戦略を踏まえながら、現場（ドイツ会社）での戦略を策定し、アクションを取っていく、ということです。本社が「上」、現地子会社が「下」という考え方はナンセンスです。お互いの尊重があって、はじめて、事業は推進されます。戦略的に全体を俯瞰しながら現場主体で行動をとる。本社に媚びることとも、子会社に勝手にやらせることとも違います。両者がお互いを尊重し、信頼関係をもって対処していくのです。

そのためには、資本関係は親子であっても、業務的にはフラットな関係であるべきです。純粋に事業に向き合い、本社、子会社の役割をしっかりと踏まえ、行動していくことが肝要です。 ■



仲 栄司
Naka Eiji

大学でドイツ語を学び、1982年、NECに入社。退職まで海外事業に携わり、ドイツ、イタリア、フィリピン、シンガポールに駐在。NEC退職後、国立研究開発法人NEDOにて日本企業の海外企業とのイノベーションプロジェクトの支援に取組み、2021年4月に神田外語キャリアカレッジへ入社。現在は、代表として顧客企業の業務・ビジネス推進と人材の活性化を目指して活動。