

新興国攻略には「3つの断絶」の解消を

—日本企業のベトナム事業の観察より



株式会社コーポレートディレクション (CDI)
プリンシパル

Asia Business Unit ディレクター **小川達大**

Tatsuhiko Ogawa

事業の推進力を弱める「3つの断絶」

経営コンサルタントとしてベトナムやアジア新興国で活動する企業を観察していると、表出している課題は極めて個別的なものではあるが、一方でそれらの底流をなしているものは共通しているように思われる。本稿では、それを「3つの断絶」と整理して議論を進める。

議論の対象は、現地法人での個別の経営課題（マーケティング、サプライチェーン、組織・人事など）ではなく、本社も含めたグループ全体としての「カイシャ」そのものを一体の1つの存在として捉えた時に浮かび上がってくる課題である。それゆえ、「3つの断絶」の解消とは、もちろん具体的なアクションとしては現地での販売方針の変更や現地法人の人事・組織改革といった次元にまで落とし込む必要があるものの、本質的な変革としては新興国という場^{たい}に^と対峙する時の「カイシャ」としての姿勢や、国境を越えて自分たちという存在が広がっていく様相の動的なイメージにおいてこそ検討するべきである（右ページ図）。

①本社と現地の断絶

本社と現地法人の間にある情報や認識のズレは事業推進力を弱める。例えば現地法人が実感している事業機会を本社が認識することができ

なければ、「カネと権限はあるが認識の無い本社、認識はあるがカネと権限の無い現地」という事態に陥ってしまい、適切な資源が適切な機会に投下されない。「本社に話してもどうせ分からない」と現地法人が思い、「現地は会社（≡本社）の事情を分からずに勝手なことをしている」と本社が思うようになれば疑心暗鬼が生まれ、本社と現地の断絶は深まっていく。また本社の中でも部署によって海外事業に関する情報や認識に格差があるために、本社の中の「断絶」が事業推進力を弱めていることもある。

特に日本企業の場合、アンオフィシャルな場（居酒屋や喫煙所）での情報共有や認識形成が多いため、物理的に離れた場同士で直接顔を合わせることの少ないコミュニケーションでは、密度が不十分になりがちである。

②現地市場からの断絶

現地法人もまた、現地市場の全体像を把握できているわけではないケースも多い。例えばハノイとホーチミンの人口を足しても、ベトナム全土の人口の20%にも満たない。現地駐在員が普段目にしていない景色や消費者の声は、その国全体の果たして何パーセントほどを代表しているのだろうか。ベトナム進出の理由として国全体の人口の多さ（ほぼ日本の人口と同じ）を挙げていたにもかかわらず、結果として