

2024年3月14日にアジア立志塾が開催されました。

タイトル：「駐在員と話そう」

講師として、日置電機株式会社の海外拠点、HIOKI SINGAPORE PTE.LTD. Thailand Representative Office にて所長を務められている尾沼隆氏をお招きし、インタビュー形式でご講演いただきました。その内容を以下に報告します。



■ 日置電機株式会社 40 年の経験

尾沼氏は、計測器のメーカーである日置電機株式会社に入社して 40 年間、営業、製造、監査と様々な部署を経験されています。営業としては国内各地の営業所勤務、海外も外国営業部、また中国とタイの責任者として駐在し、中国は 2015 年から 3 年間駐在され、2022 年にタイに赴任されました。これらの経験を通して、尾沼氏から異文化の中でのビジネス運営やチームマネジメントの重要性を共有いただきました。

■ 中国人とタイ人の共通点は「チャレンジ精神」



尾沼氏から見た中国人とタイ人との共通点は、「チャレンジ精神：いろいろなことに興味を持つ」だそうです。その中でも特に中国人は、「まずやってみる」姿勢が強い方が多かったようです。尾沼氏が中国に赴任した 2015 年は、中国でバッテリー、EV の開発が活発になり始めたが、半面、電機に関するエンジニアが少なかったこともあり、開発現場は試行錯誤の連続だったそうです。そのような状況の中

で、日置電機社のシェアが拡大しました。現在タイでも脱炭素への取組で、EV、バッテリー、省エネに力をいれており、電機に関するエンジニアの育成への関わりも含めて、日置電機社の市場拡大が見込まれています。

■ 駐在員に必要なこと「駐在先の文化に積極的に飛び込む姿勢」と

「現地経営を担う人材としての軸の確立」

尾沼氏は駐在経験から、駐在員として必要な要素を大きく2つ挙げています。1つ目は「駐在先の文化に積極的に飛び込む姿勢」で、2つ目は「現地経営を担う人材としての軸の確立」になります。

1つ目に関する尾沼氏の実践は、タイでの寺院周りです。タイは仏教国家であるため、各地に有名な寺院があります。尾沼氏は休日に寺院周りをし、そのことを現地メンバーに共有したところ、現地メンバーが尾沼氏を有名な寺院へ案内してくれたそうです。



また、このような尾沼氏の行動を見て現地メンバーから「尾沼さんはタイ人よりタイ人だ」と言われたそうです。このことから尾沼氏が現地メンバーと関係構築がうまくいっていることがよくわかります。2つ目に関しては、駐在員として必要な具体的アクションを3つ紹介いただきました。それは、①コンプライアンスを遵守すること②本社の経営方針を深く理解し、現地メンバーへ浸透させること③現地経営に必要なことを、本社に発信していくことの3つです。特に②については、事例を交えて詳しくお話いただきました。

■ 駐在前に想定していたことと違ったタイ市場

タイは、東南アジアの中でもモノづくりが進んでいる国であり、最近の大きな動きとしては米中関係の影響でデカップリングが起これ、中国資本の製造企業がタイに多く進出し始めています。タイ政府も中国企業の受け入れのための経済特区を作る動きが加速しています。日置電機社は、中国市場で多くの中国企業に採用されていることもあり、タイ事務所での販売実績増が期待されていました。



しかしながら、実際に尾沼氏がタイで市場を確認したところ、期待とは違う状況がわかりました。中国企業は工場の立ち上がりの早さを求めることから、設備、資材だけでなく立上げの業者、更には一部のラインの工員まで全て中国で調達して移管をするため、中国企業進出に伴うタイでの販売実績増が、現在はあまり期待できないことがわかりました。

■経営方針である「One HIOKI, One Team」をタイ営業所に浸透させる



現在、日置電機社では、世界のどの拠点でも同じサービスを顧客に提供できるようにすることを全社方針として掲げており、「One HIOKI, One Team」というキーワードでグローバル全体に共有されています。中国企業のタイ進出において、タイ事務所の販売実績に現在は寄与することが期待できない一方で、タイに進出した HIOKI ユーザーの中国企業に対しては、他拠点と同じサービスを提供する必要があります。

ここで必要となるのは、タイで働くメンバーに対する教育です。販売実績というわかりやすい数字でモチベーションを高めるのではなく、経営理念と方針を浸透させることでメンバーのコミットメントを高め、サービス品質を高める必要があります。このことについて、尾沼氏が意識していることは、現地メンバーが経営理念や方針に対して共感してもらえるようにすることです。尾沼氏が考える、共感してもらうために大切なことは対話であり、駐在員が現地メンバーと直接コミュニケーションをとることの重要性を強調されていました。また、具体的なコミュニケーションの実践として、デモ機の管理を例にして説明されました。デモ機を紛失する事案が発生した際に、「無くさないように注意下さい」と伝えるだけでは、現地メンバーの立場では「会社のことだし、自分に関係ない」と考え、行動に変化が起こらないことが予測されます。尾沼氏のアプローチは、「デモ機を紛失することで、会社の資産が減ってしまう。このことは皆さんの家の財産がなくなるのと同じ。」と現地メンバーに伝えることで、会社の課題を個人の問題として捉えてもらうことが重要であり、そして「どうやったらうまく管理できるかを一緒に考え、実践していくことが大切。」と強調されていました。

日本国内で幅広い経験をされ、ベテランになってから異国の地に駐在となっても、その機会をポジティブに捉え、現地に溶け込み成果につなげてきた尾沼氏のお話は、既に駐在している人にとっては、改めて現地経営に対する問題意識を高めるきっかけとなり、これから駐在する人にとっては、駐在後の具体的なアクションについてイメージできる内容でした。参加者からも多く質問が寄せられ、大変活発に意見交換が行われました。