

〔シンガポール〕

株式会社廣貫堂の海外展開と今後の課題について

廣貫堂シンガポール 三上 美弥

廣貫堂は反魂丹役所の廃止に伴い当時の配置家庭薬業者（売薬さん）が共同で創設した「富山廣貫堂」を起源とする製薬会社である。2011年に韓国、タイ、2013年に香港、2014年にシンガポール、マレーシアに現地法人を設立し、2015年1月に大手医薬品卸の東邦ホールディングス株式会社との共同出資で地域統括会社をシンガポールに設立した。



私は2011年からシンガポールで現地採用として日系の人材紹介会社で働いており就労ビザの満了で日本へ帰国する予定だったが、シンガポール、マレーシア現地法人を立ち上げるプロジェクトがあるということで飯田光孝社長（当時）にお声掛けいただき2014年4月に入社した。現在は地域統括会社『廣貫堂共創未来アジア』及び廣貫堂シンガポールで人事総務担当としてシンガポールに常駐している。海外拠点での展開、各国との連携と現在の取り組みそして今後の課題についてお伝えしたいと思う。

冒頭に述べたように弊社は製薬業なのだが、薬事法を始めとして多くの規制が各国毎にあり、自社製品の販売開始には時間を要する。医薬品の登

録・承認申請と並行して「今売れるもの」を販売しながら顧客及び販路の開拓、知名度向上を図るという方法を取っている。「今売れる物」は国によって様々で、例を挙げると韓国は医薬品・食品・化粧品、タイは飲食業・薬局事業そしてシンガポール、マレーシアは医療機器をそれぞれ主に販売している。

シンガポール及びマレーシア現地法人の立ち上げ

シンガポール、マレーシアは既存の企業からヘルスケア部門を事業承継したので通常最も苦勞する顧客獲得のプロセスを大幅に短縮することができた。その一方で元の企業から移籍となった現地社員と価値観や経営理念を共有するということが大きな課題であり、最も苦勞した点でもあった。人材紹介会社で働いていた時に年間約300人のシンガポール人と面接をしており、シンガポール人の同僚も多かったので、彼らのメンタリティや仕事に対する考え方は多少なりとも理解していると自負していた。しかしいざ自分が本社からの出向者として一緒に働く立場になると、「信頼関係の構築」というのがいかに難しいかを思い知らされた。医療機器・医薬品業界の経験が皆無であったため、「間違っていることがあったら教えて下さい。言ってもらえないと改善ができないから」とミーティング中にも業務終了後でも伝えるようにしていたが文句もフィードバックも何も出てこない。

3ヵ月程経って内心（仲良くなれてきたかも）と喜んでいたら、私よりも彼らと付き合いの長い日本のサプライヤーさんから「三上さんは気が強いし融通が利かないから働きづらいつて営業さんが文句言ってたよ。もう少ししおらしくしたほうがいいのでは？」とご忠告いただいたこともある。

アドバイスに従ってしばらくはしおらしく話すようにしたところ後日同じ方から「この間営業の前で泣いたって聞いたよ。最近是一緒に働きやすくなったって言ってたよ」と経過報告をいただいた。会話をする前に弊社製品のアイガンピンキーを差していた事が奏功したようだ。同僚という同じ地位、立場で働いていた時は誠実に丁寧に仕事をしているだけで信頼を得ることができたが、本社からの出向者という立場になると「搾取する側」と見なされ、「3-5年で本社に帰る外部の人間」というグループにカテゴライズされることが分かった。この分野に属しながら現地の方に一緒に頑張ってもらう方法は

1. この人間といるとメリットがあると感じてもらう（ボーナス・昇給などの報酬や研修への積極的な参加奨励等）
2. 時間をかけて信頼関係を構築する
のいずれかしか方法が無いと思う。

ASEAN地域、各国とのコミュニケーションについて

シンガポール、マレーシア、タイ、ベトナム、香港、韓国と海外現地法人の社員は多国籍であるため、「自分と相手は違う」という意識を持っていてそれを自然な形で尊重しているように見える。お互いの異なる部分を排除するのではなく「共通点」や「共通の目的」にフォーカスするのである。定期的に行われる海外拠点の戦略会議では常に「どうしたら廣貫堂をもっと知ってもらえるのか」「どのようなアイテムが他国では売れているのか」と前向きかつ建設的な意見交換が行われている。実際に韓国からマレーシア、シンガポールへ輸出版売実績もでき、タイからサンプルのアイテムが各国へ届いて各国でのテストマーケティングを行うなど少しずつではあるが相乗効果が見えつつある。地域統括会社の収益源は各国へのマネジメントフィーが主となるが「マネジメントフィーに見合う価値を提供したのか」という部分は非常にシビアにみられていると思う。バックオフィス業務は直接売上につながる仕事ではないため、い

かに現地の負担や無駄なレポート、意味のない（と思われるような）会議を減らして営業活動に専念してもらえるようにするか、というのがその存在意義といっても過言ではない。一方で日本人や日系企業のものの考え方や行間に込められた意味を伝え誤解を最小限に抑えることも常駐者の重要な役割だと思われる。

今後の課題

日本人のメンタリティや日系企業の体質について良くある質問の一つに「なぜ日本人、日系企業は時間に厳しいのか（遅刻が許されないのか）」というものがある。私自身も時間については「人の時間を無駄にしてはいけない」と刷り込まれているため、できるだけ15分前行動を心がけていた。しかしベトナム、タイ、マレーシア等東南アジアの国に頻繁に行くようになってから、その考え方は実情を知らない日本人の価値観の押しつけなのではないかと感じるようになってきた。公共交通機関が整っており、時刻表通りに電車が来る国の方が少ないのだと自分で経験して初めて気が付いた。大雨で排水が溢れて洪水しているタイの道路や20キロバイトのエクセルファイルが30分経っても開けないベトナムのネットワーク環境等を実際に見て初めて「時間を守ることの難しさ」を理解した。日本企業の東南アジア展開はますます活発化されていくと思われるが「日本だったらありえない」「日本の常識では考えられない」という事柄をどう受け入れていくか。日本の常識を押し付けている限り相手の価値観を尊重することにはならないし、相手から尊重されるのも難しいだろう。海外拠点を一気呵成で展開された飯田社長が常に引用されていた「現場・現物・現実」をいかに貫けるかが今後の課題になると思う。

（2015年8月末まで在籍）