

2013年8月20日

グローバルレポート

グローバル事業は「国内の延長」ではなく「新規プロジェクト」の覚悟で 新興国におけるアライアンス戦略の心得

コンサルティング・国際事業本部 国際本部 グローバルコンサルティング部 プリンシパル 澤村 隆之

日本企業の間で、アジアを中心とする新興国への新規進出の動きが続いている。中期経営計画で海外市場への展開を明記する企業も多い。中でも近年、新興国の国内市場の成長を反映して、サービス業の進出件数の増加が目立っている。各国とも総じて製造業を優遇し、サービス業は緩やかに開放、という外資規制のスタンスをとっているため、現地企業の買収や提携といった広い意味でのアライアンスをどのように企画し実行するかが、サービス業が参入を成功させるうえで、とりわけ重要な論点になってきている。今回は主にサービス業のASEAN(東南アジア諸国連合)をはじめとする新興国市場への展開を想定し、日本企業のアライアンス戦略で起こりがちなパターン分析を通じて、押さえておくべき注意点や成功のポイントを考えてみたい。

【パターンその1】「国内で確立した既存事業を成長する海外市場で展開します」

「低成長・ホワイトカラー過多」の環境の下で練られてきた日本のサービスが、相対的に「高成長・ホワイトカラー希少」の新興国でどうすれば生かせるかを検討しないまま、買収・提携の議論を始めるケースがあります。

経済成長の結果として、例えば省力化・自動化・安全といったニーズを満たすサービスへの需要は増加する傾向にありますが、その増加のペースやニーズ爆発の時期、爆発の理由は、国の発展段階によって異なります。「日本で10年かかったものは新興国では3年で実現する」という例え話は直感的にはうなずけるのですが、だからといって日本で確立されたサービスの中身や提供方法が新興国でそのまま実行・継続できるとは限りません。こういったそもそもその議論が抜けたまま、現地企業を「買収しよう」「提携しよう」というところに話が飛躍するケースが意外に多いように思います。

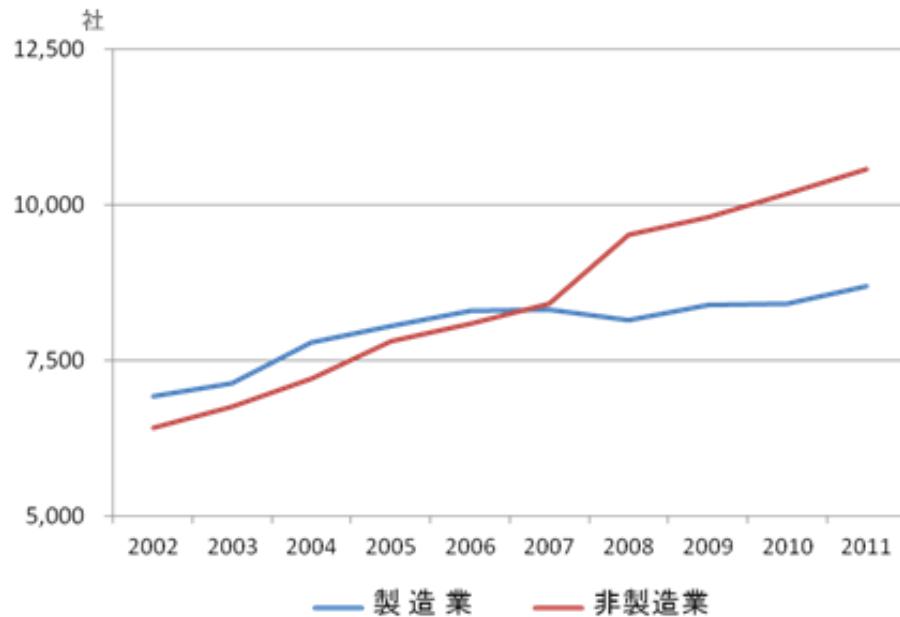
■市場構造やニーズの違いを踏まえたうえで戦略策定を

例えばアウトソーシングサービスを考えてみると、いわゆる事務作業などを請け負うBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)、ITアウトソーシング(ITO)といったサービスはもともと、事業会社のノンプロフィットセンターであるバックオフィスやシステム開発・運用部門を外部戦力化し、コストの固定化から日本企業を解放するサービスと言えます。一方でアジア新興国におけるこのようなアウトソーシングサービスは、そもそもオペレーションやITシステムの開発・保守・運用といった機能を安定的に担える人材が相対的にまだ少なく、給料も高騰しがちで、かつジョブホッピングが当たり前という人材市場の中で、事業会社が自前でこのような機能や人材を抱えることが最初から現実的でない、という理由で導入されることが多いようです。その意味では、他の条件を無視して極端に言えば、新興国にはこのようなサービスへのニーズが急速に立ち上がる素地があるとも言えるのです。

「やっぱり日本で完成されたサービスはすぐに新興国で売れそうじゃないか」と言いたくなっていますが、その前に、事業としてサービスを売るには何が必要になるかを考えておく必要があります。上記のような環境の下でアウトソーシングを受託するサービスを展開しようとする場合、例えばサービス品質を維持できることを示す実績と、必要なスキルを備えた人材が集まって定着するための仕組みが必要になるでしょう。日本では「これまでより運用コストが安くなりますよ」というトークが有効だと思いますが、新興国ではコストもさることながら、「サービスを提供できる人がその会社に居続けてくれるかどうか」をユーザー企業の立場からは知りたくなると思います。

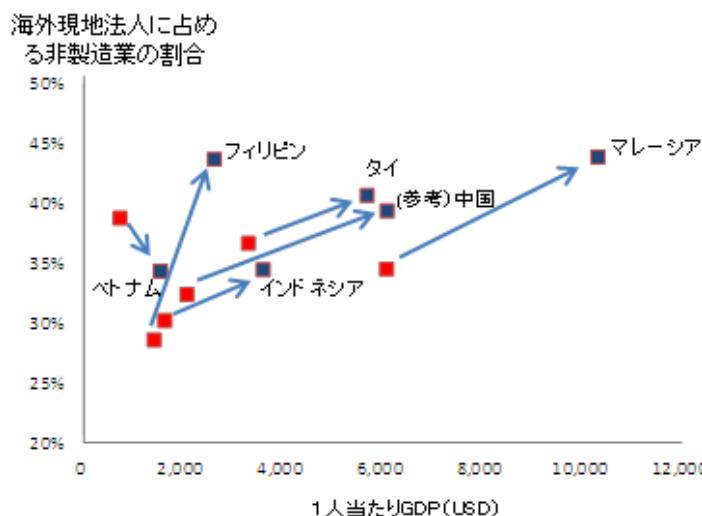
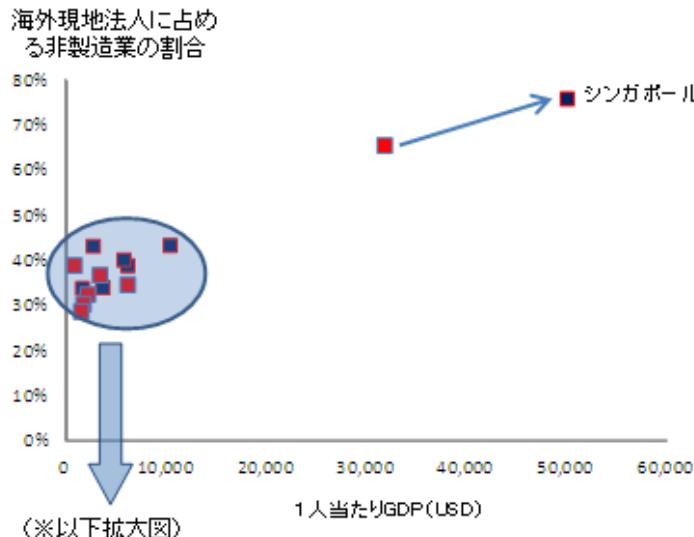
クリアするべき条件と獲得すべきリソースをはっきりさせると、アライアンス自体の目的と戦略上の意味合いが明確になってきます。上記の例で言えば、「自社の実績とブランドを、現地企業の実績とブランドに融合させることで、顧客や人材が従来以上に集まる」という事業成長の絵を描くことが、アライアンスの具体的な目的となります。別の言い方をすれば、潜在成長力を背景に「引く手あまた」になっている現地企業に対して、例えば「欧米・アジアや日本の他社と組むよりも、自社と組む方が集客と人材リテンションにより効果がありますよ」と納得してもらうことが、戦略上重要になるのです。

日系企業の海外現地法人数の推移（全世界、製造業・非製造業別）



（出所）経済産業省「海外事業活動基本調査より」MURC作成

ASEAN主要各国の日系企業海外現地法人に占める非製造業の割合
(2006年から2011年の変化)



(出所)World Economic Indicatorsおよび経済産業省「海外事業活動基本調査」よりMURC作成

【パターンその2】「M&Aを通じて新興国の人材を素早く手に入れます」

買収を続けて成長市場を獲得する戦略は、資金力、ポストマージャーマネジメント力、顧客の維持・開拓力を備える限られた企業しか成立しない、という事実を忘れてしまうケースがあります。

手段としてのM&Aを考えてみると、上記のような「先行企業」を安易にベンチマークして同じような戦略を実行しようとすると、「青い鳥を探す」ことになり、最後は欲しくなかったものを買う結果につながってしまうことがあります。「青い鳥」という表現は、ヘッドハンティング業界でもときどき使われるようですが、例えば学歴、職歴、実績、チームリーダーシップ、コミュニケーション能力、年収など、どれをとっても完璧な条件を備えた人材を企業側は探したがる傾向があります。実際にはこれらの条件を100%満たす人材は存在しないか、存在したとしても待遇面で満足し実際に自社に来てももらえる可能性は限りなく低い、という現実が徐々に見えてくる、ということがあるようです。同じことがM&Aや業務・資本提携で相手方を探す場合にも起こりがちです。特に新興国の現地企業をターゲットとする場合には、どういうわけか、「青い鳥は実在する」という前提で臨む日本企業が多い印象があります。

■「青い鳥症候群」にならないために

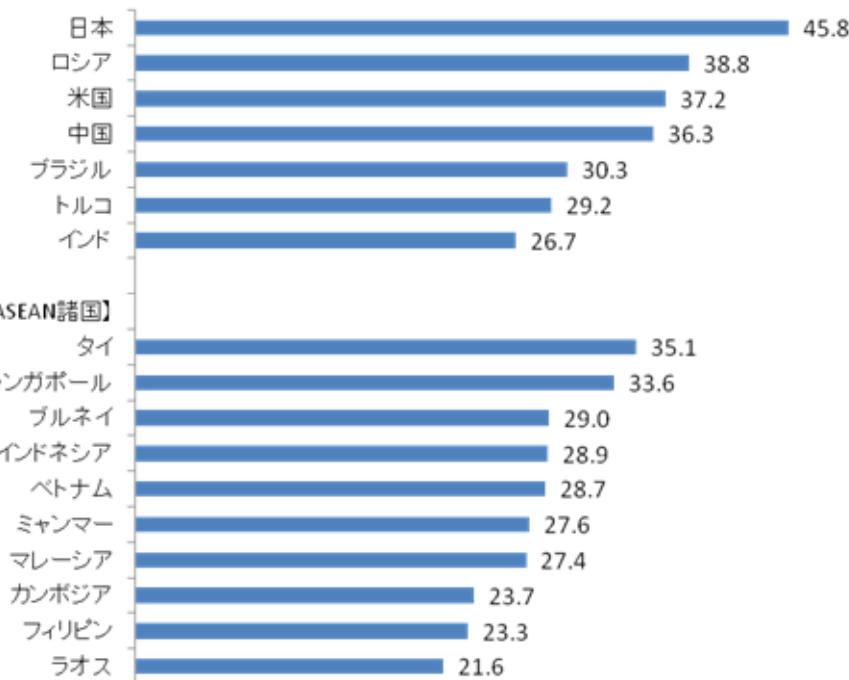
このことは、ターゲットになっている現地企業の立場で考えてみると分かりやすいかもしれません。日本の全人口の中位年齢は約46歳、また日本の社長の平均年齢は約59歳というデータがありますが、例えばインドネシア、ベトナムやミャンマーの中位年齢は30歳を切っています。私たちもこれまで多くの現地企業経営者とディスカッションさせて頂きましたが、30歳代、40歳代のCEOはごく普通におられます。50歳を超えた経営者はそろそろリタイアメントを考え始めるケースもあるのですが、大半は今の経済成長の波に乗っている若い経営者です。

成長意欲が高くて顧客もつかんでいる現地企業は、日本企業にとっても魅力的に映りますが、だからこそ、日本企業を含め他社の傘下に入ることは、彼らの経営戦略上、オプションの上位にはなかなか来ないと思った方が無難だと思います。特にサービス業の場合、「フル型の顧客流入パターンを構築し、強力な企業カルチャーを確立して人材が長期にとどまるような仕組みを作り上げている企業ほど欲しい」という気持ちになりますが、それだけに、買収提案自体への抵抗や、マネジメントが変わることのネガティブインパクト、PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション；買収後の統合)のコストも、大きくなりがちです。

一方でオーナーが高齢化している場合、いわゆる事業承継のニーズに対応する形で日本企業が現地企業の株式を取得するパターンもあると思います。ただこの場合でも、日本企業は「選択肢の1つ」として見られていると考えておいた方がよいかもしれません。戦前に植民地化、1990年代後半に通貨危機を経験した記憶が残る世代の人々からすれば、他国からの政治・経済的な影響力を徐々に薄め、自律性を高めたいという思いが潜在的にあることを理解しておく必要があります。戦時中も基本的に中立を保ったタイや、中国一辺倒の関係を修正している直近のミャンマーのように、政治・経済的に特定の国に依存偏重しない「バランス」の発想が、新興国側の戦略の中心軸にあると思います。

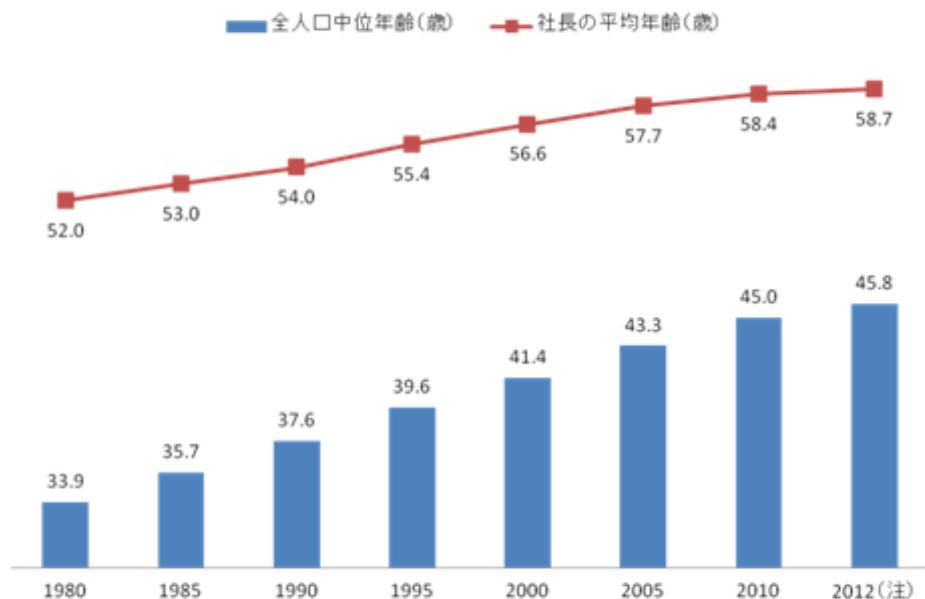
日本企業としては、このような文脈を踏まえて、そもそも日本に対してマイナスイメージを持っていないか、日本企業の現地進出そのものを歓迎しビジネスチャンスととらえているか、もしくは(やや消極的な意味合いですが)他国企業への「けん制球」として日本企業を受け入れる余地があるか、といった観点を持ちながら、相手の真意を探っていく必要があると思います。

主要各国の中位年齢（2013年推計）



(出所)CIA World FactbookよりMURC作成

（参考）日本の中位年齢および社長の平均年齢の推移



(注)2012年の中位年齢はCIA World Factbook2013年推計を使用

(出所)総務省統計局「国勢調査」および帝国データバンク「全国社長分析」よりMURC作成

一部には、「買いたいモノを買う」から、「買えるモノを買う」というように、目的とアクションがズレてくるケースもあるようです。売り値に手が届かないという問題はさておいても、例えばモダントレード（近代的小売り）のチャネルを拡大するためのM&Aだったのに、フタを開けたらトラディショナルトレード（伝統的小売り）しか経験のない企業がターゲットになっていた、といったケースです。

日本企業の担当者の立場からすれば、「時間を買う」というミッションの下で何がしかのアクションを起こさなければならない状況にあります。そうなると、(1)売りに出てる企業を全世界にわたって追いかけるか(2)事業目標に沿ったターゲット企業を洗い出し、調査し、優先順位をつけ、丹念に会っていくか、という2つのパターンにアクションが分かれるようです。どちらも一長一短があると思いますが、限られたリソースの中で、かつ先進国に比べて情報が少ない新興国の企業を相手にどちらのアプローチの効率が良いかを考えると、結果的に(2)の費用対効果の方が高いと感じられるケースが多いようです。(1)の作業からは、M&A市場に浮かび上がった企業のリストだけが残りますが、(2)の場合は、(1)の企業リストに加えて、スクリーニング済みの将来の候補企業の情報が手元に残る、という違いがあります。

【パターンその3】「会ってみて、話が合うかどうかが肝心です」

取りあえずトップ同士を会わせて、握手ができればOK、という形で現地企業との面談が設定されるケースがあるようです。

アライアンスのプロセスの中で、現地企業と実際に会って話す場面が来ます。日本企業の側からは、少なくとも英語で意思疎通ができるかといった基礎的な観点に加えて、サービス業の場合はお互いに補完できるノウハウやソリューションがあるかどうか、といったポイントを早めに確認したいところです。ただし、相手が売りに出ている企業であろうと、こちらが提携の相手方に選んだ候補企業であろうと、「準備」がない面談には意味がないと思います。「当たり前だ」と言われそうですが、その「準備」も、相手を見誤らずに進めておかないと、せっかくの面談時間が無益に終わってしまうことが多いように感じます。

■「取りあえず会う」でうまくいくケースは少ない

アジア新興国の財閥系企業の当主の多くが華人であることはよく知られていますが、これらの企業のマネジメントチームにはインド系、欧米系など多くの人材が経営の各分野のエキスパートとして名を連ねるケースがあります。例えば新規事業やブランドマネジメントなどを担当する役員にコンサルティングファーム出身者を採用している企業もあります。彼ら彼女らは、事業の評価軸や投資判断のポイントを極めてシャープに持っています。大手のプライベートエクイティファンドや投資銀行の出身者が母国に帰国して起業するケースもありますが、このような場合、彼ら彼女らのビジネスの立案パターンは、ハーバードビジネススクールのそれだと思った方が良いでしょう。

実物としての商品がなく、コンセプトと付加価値の中身で勝負するサービス業の場合、日本企業サイドからサービス概要と事業プランを持ち込み、現地企業サイドがそれを吟味する、という立ち位置になります。ですので、こちら側の事業プランが明確でないと、最悪の場合、議論の入り口にも到達できないことがあります。相手が名刺で机をコツコツし始めるのを見た方もいらっしゃるかもしれません、「時間の無駄」という意思表示です。日本企業が上の位置にいるわけではないということです。

もう1つ、特にサービス業の場合は、事業プランの準備と同時に、人の準備も重要です。例えばアライアンス交渉のリーダーとして臨んだ人がそのまま事業をリードすることが、結果的には事業自体の成功確率を高めるように思います。同じサービス業でも、ある企業は執行役員クラスの方が当初から交渉の前面に立ち、新会社の設立までこぎつけ、そのまま新会社のトップマネジメントに就任されました。一方、別の企業は交渉の担当者が社内異動で何回も交代した結果、コミットメントの希薄さを現地企業側に見透かされ、議論自体が停滞してしまいました。トップマネジメントに加えて、実際に新興国事業を回していく担当者レベルの人材についても、定期異動の中で任命されたメンバーではなく、社内公募制度などを通じて自主的に手を挙げたメンバーを中心に据えた方が、うまく進んでいくように思います。このような「準備」を同時並行的に行うことで、現地企業とのディスカッションも次回、次々回…と続くようになっていきます。

新興国でのアライアンスを現場で支援する黒子として痛感するのは、グローバル事業は「国内事業の延長」ではなく、「新規事業プロジェクト」と位置付けて動くことが重要だということです。新規事業プロジェクトの一環としてアライアンスをとらえれば、おのずとその目標、必要な作業、そして必要な準備を明確にせざるを得なくなります。ポイントは、「"日本の延長で""買えるモノを買って""取りあえず会って"というループにはまりこまないようになる」ことだと思います。

(本稿は日本経済新聞社が運営するWebサイト「日経BizGate」に掲載された記事を抜粋し、抜き刷りにものです。禁無断転載。
日本経済新聞社)

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。