

戦略ニュースレター 「こちらマーケット最前線」 2016年12月

今回のご質問「はじめて新興国の現地企業を買収しました。日本本社からどう支援したらよいでしょうか？」

GCA 戦略・PMI ディレクター 小原林也

### 新興国のM&Aは先進国より本当に難しいのか？

新興国のM&Aと先進国のM&A、どちらが難しいのでしょうか？

敢えて比較すると、先進国のM&Aは市場自体が成熟していることもあり、情報収集が容易であったり、プロセスが明瞭である為、理解しやすいと感じられる方が多いと思います。よって、先進国のM&Aは、お互いに十分に情報を持った上でM&Aとなる為、力点は、M&Aのテクニック、交渉戦略に置かれることが多くなります。

一方で、新興国のM&Aは、ほとんどのケースで、正確な情報を集めにくくプロセスも不明瞭なものである為、不確実性がより高いと言えます。新興国の場合は、印象も含めて、現地企業の事業実態を把握するのは非常に難しいと感じられる方が多いのではないのでしょうか。

そのような新興国のM&Aであっても一度その勘所を押さえ、現地マネジメント、ガバナンスの仕組みがあれば、非常にビジネスがやりやすいとされています。

### 「ヒト」を送ることでハンズオン経営と言えるか？

では、そのように新興国で買収した企業に対して、日本本社としてどのように支援していくべきでしょうか。日本本社から現地へ「ヒト」を送り込んだとしても、十分に機能しているケースは少ないように思われます。日常的なコミュニケーション、KPIによる現状報告だけでは、本社として、十分に状況が把握できず、リスク予知、ビジネス機会のロスが起こっているのが現状ではないのでしょうか。

買収した現地企業へ経営陣として「ヒト」を送り込み、その「ヒト」を基点に事業運営する「ハンズオン経営」という言葉が流行っています。これは、コミュニケーションの迅速化などの面で一定の効果が期待されます。ただし、どんなに優秀な人材を送ったとしても、日本本社からの支援が十分でなければ、現地での事業運営は非常に難しいものです。どのようなスーパーマンでも、現地での状況を把握し、的確な施策を打ち出し、現地の組織内に展開し、本社にも展開するという事は非常に難しいはずで

これらを効率的、かつ、効果的に実行するためには、日本本社と現地子会社の双方に機構を作り上げ、情報連携することが重要となります。その中でも、日本本社が、グローバルな視点から情報収集し、現地子会社と共有することは非常に効果があります。

## 日本本社のグローバル視点が現地子会社を救う？

新興国の子会社経営をされたことがある方は、急に現地の大口顧客が倒産となった、あるいは、急に契約の見直しを迫られたという経験をお持ちではないでしょうか。ASEANをはじめ新興国では市場自体が不安定なため、長くお付き合いの大手顧客であっても、突然事業が立ち行かなくなり、前置きのない契約変更を迫ってくる場合があります。コミュニケーションスタイルの違いという面もありますが、このような状況には必ず前触れがあるはずで、そういった情報を外部情報から掴むことはできないものでしょうか。

少し事例を見ていきましょう。大手食品メーカーA社は、ASEANのB国へ市場参入を果たし、X年が過ぎようとしていました。現地ローカルの大口顧客、サプライヤーにも恵まれ、順調に事業を伸ばしてこられました。そんなある日、売上シェア30%の大口顧客である、現地大手財閥系の食品リテラーから契約を打ち切るという連絡があったのです。よくよく話を聞くと、競合企業が類似品の製品を発表しており、グローバルレベルでその製品のキャンペーンを打ち、大幅なディスカウントで契約を取りにきていたということです。もちろん、現地法人からも日本本社へ報告は上がっていたのですが、日本本社ではそれほどの重要性を感じず、リソースを振り分け施策を打たず放置していた結果、このような状況になったということでした。

このケースでは、他の地域の情報も入ってくる日本本社であれば、グローバルのキャンペーンについてもいち早く気付くことができ、施策に落とし込むことができたのではないのでしょうか。もちろん競合企業の動向を日本から全て掴むことは不可能ですが、グローバルで仕入れた外部情報を有効活用できたように思います。日本本社がグローバルな視点からアドバイスすることは一定の価値が見いだせるのではないのでしょうか。

## 「虫」と「鳥」の目がトレンドを捉える

また、グローバルからローカルの動きを捉えるということと並行して、競合企業の動きにも注目することが重要です。現地マーケットにおける競合企業の動向を見る際、2つの視点があります。まず1つ目は、現場で常に顧客を取り合っている競合企業の動きを注目するというものです。所謂、「虫」の目です。もう一つは、トッププレイヤーの動向を抑え、マーケットの将来の方向性を見る「鳥」の目です。市場が未成熟、あるいは、現地子会社がその業界内で十分なポジショニングではない場合、「虫」「鳥」両方の目が必要となります。

現地の子会社は、現地の競合企業の情報に対しては敏感ではありますが、業界のトッププレイヤーのグローバル戦略までは確認できていないケースがあります。こういった部分はやはり親会社である、日本本社側が「鳥」の目となり、網羅的に市場を見ることが可能になります。

## 日本本社が持つべき「アイズオン経営」の視点

ハンズオン経営に加えて、GCA では、出資先マーケットをモニタリングする「アイズオン経営」というものを提唱しています。これは、前述のグローバルな視点、「鳥」の目を用いた手法であり、通常の子会社管理の中で使われる内部 KPI に加え、外部からの客観的な KPI をもって子会社の経営状況をモニタリングする仕組みを指します。

一般的な事業管理は、売上、利益（率）といった結果指標と、在庫回転率、提案回数といったプロセス指標から構成される内部 KPI をベースに管理されます。対象企業の状況を正確に反映している為、内部 KPI を見れば、その企業が置かれている状況、今後起こりうる事象をある程度予測することが可能です。この考え方をさらに推し進め、さらに早い段階でリスクを摘み取る、あるいは、さらに早い段階でビジネス機会を見つけ出すためには、内部 KPI に加えて、外部の情報を客観的に捉え、事業経営に生かしていくという考え方となります。

ある日突然予想もしなかったような巨大プレーヤーが現れたり、突如、現地の規制が変更になったりするような、環境変化が激しい新興国においては、このような外部環境から、市場を予測することは非常に有益です。

日本本社からも包括的な情報収集・分析を行い、現地子会社と連携することで、より綿密な地域戦略につなげていくことができるだけでなく、現地子会社の経営状況も見えてくるのではないのでしょうか。

本稿に対するお問い合わせ先：  
GCA 戦略・PMIディレクター 小原 林也  
[rinyakohara@gcakk.com](mailto:rinyakohara@gcakk.com)