

戦略ニュースレター 「こちらマーケット最前線」 2016年9月

今回のご質問「ASEAN 進出を失敗させないためにはどうしたらよいか？」

GCA 戦略・PMI ディレクター 小原林也

ASEAN 進出は最後のチャンス

ASEAN 進出は本当に難しいのでしょうか。2015年12月末時点で、帝国データの調べによると、日系企業の ASEAN10 の企業進出数は、すでに1万1,328社もあります。さらに、ASEAN は、AEC 発足、華僑系財閥・新興企業の勃興などもあり、引き続き5%程度の高い成長が見込まれています。今後、一人あたりの GDP が増えるにつれて、モノを生産するための拠点・地域から、モノを売るための市場・地域へと移行していくことを考えると、今が進出する最後のチャンスと言えます。

進出形態よりも重要な4つの要件

ASEAN 進出の検討を始める際、必ず議論になるのが進出形態についてです。進出形態は、M&A、JV、業務提携などが考えられますが、最初から進出形態に固執し、柔軟な対応ができなかったがために、買収・提携自体が失敗に終わるケースは少なくありません。柔軟な対応を取ることも必要ではありますが、進出形態以外に、まずは議論すべきことが4つあると考えます。それは、「参入意義の定義」「継続的市場理解」「機構作り」「意思決定」の4つです。この4つの要件を充足することが ASEAN 進出の成否をわけます。

要件1:「参入意義の定義」 ~明確なメッセージがあるか~

まず一つ目は、「参入意義の定義」です。参入意義とは、その市場に対する思いであり、明確なメッセージがない状態では市場で成功することは非常に至難の業です。

お客様と ASEAN 参入について議論している際、よく耳にするのが、「パートナーが困っていることをお手伝いする形で参入したい」「マジョリティは取りたくないが、ブランドは守りたい」「現地オペレーションはパートナーにお任せにしたい」といったご意見です。これは、現時点で参入することは決まっているが、どういった方針で参入を果たすのか、何を強み/武器にするのか、が十分議論されていないように見えます。今まで多くのケースを見てきましたが、このような状態でパートナー探しを開始するのは非常に危険です。ASEAN のパートナー候補となる企業は、日本人が思っている以上にグローバル化が進んでいます。どの形態であっても、パートナー候補企業に対して「意志のない問いかけ」をしたところで、よほど現地に精通した交渉の達人がいない限り、買収・

提携の合意まで到達することは非常に難しいでしょう。パートナー候補に対して、自分たちの言葉で、「自分たちはこうなりたい」「自分たちの強みはこれだ」といった明確なメッセージを語れることが非常に重要なのです。

要件 2：「継続的市場理解」 ～変化するトレンドを掴まえ続けているか～

二つ目は、「継続的市場理解」です。変化する市場のトレンドを掴まえ続けることが勝ち残るための条件と言っても過言ではありません。

参入検討において、初期的な市場理解のために市場調査・分析をされるケースは多く見受けられます。初期的な調査・分析は、事業戦略の仮説を作る上で、非常に重要です。

ただし、初期的な調査・分析は、あくまでその時間軸の断面での調査・分析となります。新興国は、不確定要素が多く、競争環境も刻々と変わります。現地政府の意向も変わりやすい為、常に情報を更新することが必須となります。また、単純に、市場規模、競合のプレスリリース、外資規制のアナウンスといった市場情報ではなく、自社にとって意味のある情報を継続的に収集し続けられることが必要です。これは、リスク回避だけではなく、事業拡大の糸口を見つけるチャンスでもあります。市況の変化、新規競合の市場参入、規制緩和など、市場ナレッジを集め続けることで、事業拡大のネタを見つけることが可能となるのです。

要件 3：機構作り ～現地子会社/買収先はどこまで管理すべきか～

三つ目は、「機構作り」です。参入時に、検討が疎かになりがちなのが、この機構作りではないでしょうか。機構とは、現地子会社/買収先に対してどこまで介入するのか、そのための管理体制を指します。現地の管理体制については、買収先のマネジメントにお任せ、あるいは、派遣する駐在員にお任せという話はよく聞く話です。現地マネジメントや現地社長との綿密なコミュニケーションをとっているから大丈夫、あるいは、現地に信頼できるエース級のメンバーを送っているから大丈夫だと本当に言えるのでしょうか。

最近よく耳にするマネジメント用語で「ハンズオン経営」という言葉ありますが、これは、現地に日本人社員を送り、その社員が現地をこと細かくに管理することではありません。現地企業がどういった状況なのか、現地企業の経営者が先行指標を正確に掴み、経営指標として有効活用できる仕組みがあった上で、送り込まれた社員が能力を発揮するものです。この機構がない組織で新興国参入がうまくいった例は見たことがありません。機構を作りこむポイントは、密接なコミュニケーションと同じ“モノサシ”で会話できる機構が十分に作りこまれているかです。

要件 4：意思決定 ～その意思決定のスピードは本当に競争優位性を失っていないか～

最後に、これら 3 つに密接に関係する「意思決定」を 4 つ目としてあげました。新興国 ASEAN での事業運営の意思決定をすべて本社にお伺いを立てることは本当に現実的でしょうか。もちろん、

あるレベルの重要事項については、本社の経営会議で議論され、承認されるべきではありますが、特定の地域・事業領域に関する戦略については、現地で意思決定されなければ、スピード感が失われ、競争優位性を保てなくなります。

往々にして、新しいものに対する意思決定は遅れがちになります。特に、情報が不十分な中での意思決定は勇気が必要です。こういった中でお薦めしたいのが、若手のエース級人材への思い切った権限委譲です。新興国はまだこれから市場です。考え方を変えなければ、セカンドチャンス、サードチャンスもありうる市場です。若手の経験の場として捉え、任せてしまうのも一つの考え方です。

まとめ：4つの参入要件

冒頭述べた通り、マーケットとしてのASEANは引き続き魅力ある市場である一方、日本、欧米といった先進国市場とは異なり、一人あたりGDPも日本の数分の一、インフラ整備が不十分、金融・株式市場の法規制の整備も進んでいません。このような未成熟な市場ではありますが、このタイミングで参入を果たせなければ、次の機会はないかもしれません。

ASEAN参入には、「参入意義の定義」「継続的市場理解」「機構作り」「意思決定」の4つの議論が重要です。仮に、優先順位をつけるとしたら、日本人が一般的に不得意でもある、ビジョンを語る「参入意義の定義」から始めるのが良い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