

Growing Beyond

アジアからの世界展開

成長への探求を支える戦略



 ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do



目次

はじめに	1
エグゼクティブサマリー	4
成長と現実を見つめて: 海外展開を探求するアジア企業	8
重大な転機を迎えて: グローバル成長戦略の課題	16
さらなる成長を目指して: 障害を乗り越えるための提案	25

はじめに

アジア企業が世界のビジネス環境を変えようとしています。伝統的な欧米多国籍企業が、低賃金、低製造コストを理由にアジアへ進出した時代はもはや過去のもの。今日のアジア企業は、世界大企業ランキング「フォーチュングローバル500」のうち87社に上り、国際ビジネスにおける主役です。天然資源やテクノロジー、ブランド、専門知識だけでなく、新たな成長の機会を求めて、アジア企業は世界のさまざまな地域や業種に投資をしています。その範囲は、伝統的な製造業、資源採掘業に加え、通信、銀行、エレクトロニクスといった業種に及びます。この拡大傾向は、今後10年間にわたって確実に続くでしょう。本レポートの調査対象であるアジア9カ国の海外直接投資額は、2020年までに4,000億米ドルに達する見通しがオックスフォード・エコノミクスから報告されています(グラフ参照)。

このトレンドがもたらす影響は重大です。アジア地域の内外で、新たな競争領域が生まれ、新世代のグローバル企業が誕生し、貿易の流れや海外直接投資の動向が変わるでしょう。実際、東アジアの三大経済圏である中国、韓国、日本は最近、経済成長促進のため地域貿易協定を成立させる意向を示しています。一方でユーロ圏の危機は今も続いており、先進市場の不安定感は一層高まっています。

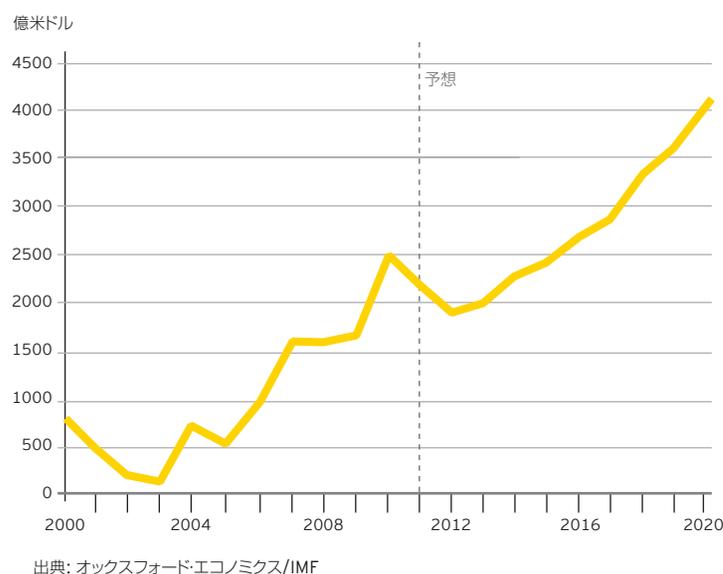
一方、グローバルな展開を目指すアジア企業にも課題はあります。アジア地域のなかだけで事業を営んできた企業にとって、グローバルな舞台に立つことは容易ではありません。組織設計、人材管理、意思決定プロセスの大幅な転換が必要であり、その実行に伴う課題も困難なものとなるでしょう。他方、すでにグローバルに展開しているアジア企業は、さらなる成長を目指すため、グローバルビジネスの特徴をより深く理解し、次の大きな機会をとらえなければなりません。

本レポートでは、アジア企業がこれからの成功に向けて、検討すべき現実の課題とその解決策を探ります。本レポートが皆さまの意欲をかきたてる、示唆に富む知見であり、グローバルな展開戦略を考えるすべての企業にとって参考になれば幸いです。



アーンスト・アンド・ヤング
アジアパシフィックエリア
マネージングパートナー
ルー・バグヌッティ

堅調な増加が見込まれる、アジアの海外直接投資

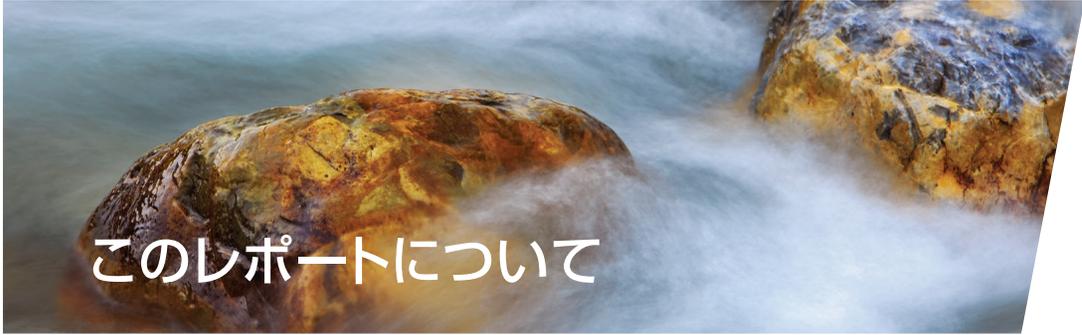


データが示すアジア経済の 現況と見通し

- ▶ アジアの急成長市場は、世界でもっとも成長が著しい経済地域の代表であり、年間成長率予測は6%を超えています。
- ▶ IMFの予測によると、2012年の先進国経済の成長率はわずか1.4%、2013年は2%です。これに対し東・東南アジアの2013年の成長率は7.9%の見通しです。
- ▶ 2000年以降、アジアの海外直接投資は世界でもっとも急速に伸びています。現在、アジア企業は世界の輸出額の4分の1を占め(2010年は3兆7,700億米ドル)、世界大企業ランキング「フォーチュン・グローバル500」の87社に上ります。
- ▶ 東・東南アジアの海外直接投資は、2005年から2011年にかけて700億米ドルから2,420億米ドルに急増し、その間の年平均成長率は22.9%を記録しました。
- ▶ 東・東南アジアの投資家は、世界の海外直接投資の成長を支える主役であり、世界の海外直接投資総額の16%を占めています。これは2005年のわずか7%から大きく上昇しています。特に、中国、香港、マレーシア、韓国、シンガポール、台湾からの投資額が増えています。
- ▶ アジアの消費拡大傾向を反映し、域内貿易が活発化しています。輸出先、輸入先ともに中国が最大ですが、インドネシア、韓国、タイ、ベトナムもこれに迫る勢いで成長しています。
- ▶ アジアから北米、中東、中南米、アフリカへの輸出額は、2020年まで年10%超のペースで拡大する見込みです。
- ▶ アジア企業の海外M&A投資額が海外直接投資総額に占める割合は史上最大であり、2010年には過去最高の940億米ドルに達しています。
- ▶ 米国・中国間の貿易額は、今後世界でもっとも増加すると予測され、2020年までに約7,000億米ドル増加する見込みです。

出典: 国連貿易開発会議(UNCTAD)、IMF、オックスフォードエコノミクス

本レポートでいう「アジア」とは、調査対象である東・東南アジアの9つの急成長市場、すなわち中国、香港、インドネシア、マレーシア、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナムを指します



このレポートについて

『アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略』は、東・東南アジアに本拠を置く企業の幹部617名を対象にエコノミスト・インテリジェンス・ユニットが2012年3月～4月に行った調査を基に作成しています。調査の対象企業は、中国、香港、インドネシア、マレーシア、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナムに本社機能を置いています。調査結果に追加して、アーンスト・アンド・ヤングのセクターリーダーや国別リーダー、アジア企業の上級幹部数名に対し、定性的インタビューを行いました。オックスフォード・エコノミクスからは、個々のアジア市場間、アジアとほかの地域間の貿易や海外直接投資の流れについて、現状と予測分析が提供されました。

本調査の対象企業は、いずれも自国市場以外で大規模に事業を展開しており、海外市場から相当程度の売上高、利益を獲得しています。私たちの目的は、成長を志向する企業間の相違点を探求することです。企業は成長目標を達成するうえで、どのような課題に直面しているのでしょうか。また、それを克服するためには、どのような戦略的プランニングや経営面のケイパビリティ（企業が全体として持つ組織的な能力）が求められるのでしょうか。分析の際、私たちは回答を企業の規模、収益性、所在地ごとに比較しました。意外なことに、もっとも顕著な違いは企業の国際化の進展度合いにあることをデータは示していました。

すなわち、アジア域外の複数の市場で大規模に事業を展開している企業は、アジア域内のみで展開している企業とは異なるスタンスで、成長課

題に臨もうとしていたのです。分析からは、企業の規模や所在地による大きな違いを発見することはできませんでした。

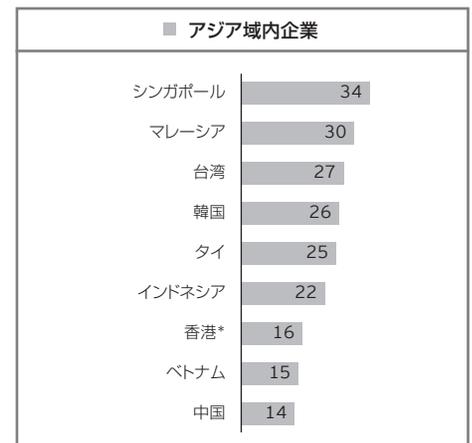
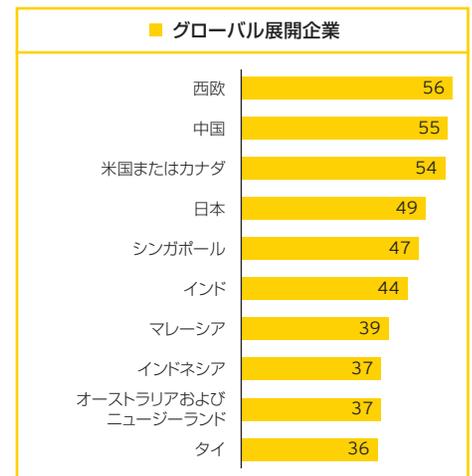
結果的に、本レポートでは差異がもっとも顕著な以下の二つのグループに分けて調査結果を比較することにしました（計493社）。アジア域外の活動拠点が1市場だけである企業は、本調査の対象外としています。

1) グローバル展開企業：アジア域外の複数の市場で事業を展開している177社。展開先はオーストラリアおよびニュージーランド、ブラジル、東欧、インド、日本、中南米、中東・北アフリカ、ロシア、サハラ以南アフリカ、米国またはカナダ、西欧。

2) アジア域内企業：東・東南アジア内だけで事業を展開している316社。

本調査で、「グローバル」という言葉は必ずしも多国籍と同義ではなく、「アジア域内」は必ずしも小規模企業または起業家型の企業を意味しません。どちらのグループにも調査対象である9カ国の企業が、売上高の規模、上場・非上場を問わず、幅広い業種にわたり存在します。

事業展開地域 自社が大規模に事業を展開しているのはどこの国・地域ですか？
（自国市場を除く）



注：数字は回答者の割合（%）を示しています。
* 香港特別行政区



エグゼクティブサマリー
アジアからの世界展開
成長への探求を支える戦略

アジアの企業は進化しています。かつて、安価な労働・製造コストを求める欧米多国籍企業の請負先だったこれらの企業が、今や国際舞台の主演です。彼らが新たな市場へ進出する理由は、大きく分けて成長、多角化、市場ルート、リソース、スキル、テクノロジーです。また、進出アプローチも、急成長市場と先進国市場への同時参入、自らのビジネスモデルの刷新、事業効率化を通じた成長戦略、M&Aの実施など多岐にわたっています。

しかしながら、アジア企業が成長するにつれ、さらなる発展を阻もうとする難題が次々と浮かび上がっています。そして、そうした難題もその対応策も、アジア域内だけで事業を営む企業(以下、「アジア域内企業」と、少なくとも二つ以上のアジア域外市場で大規模に事業展開を行う企業(以下、「グローバル展開企業」と)では様子が大きく異なります。今回の調査でもっとも重要なポイントが、この「アジア域内型」と「グローバル展開型」との違いです。これらは、企業の規模や所在地では現れない違いです。

アジア企業の事業展開スタイル

グローバル化を新たに目指すアジア企業は、進出先を特定の国・地域に限定しているわけではありません。しかし、距離的に近い、参入障壁が低い、ビジネス環境が良いといった理由で、ほかに比べて魅力的に映る市場は確かに存在します。そして海外市場へ展開するスタイルは、アジア域内企業とグローバル展開企業とで大きく異なります。

すでにグローバルに展開していて、巨大なアジア市場を掌握するケイパビリティを有する企業は、今後3年間、インド、中国をはじめ、インドネシアやベトナムなど急成長期にあるアジア市場で成長の大半を獲得すると見込んでいます。

一方、アジア域内だけで活動してきた企業は西欧、中東・北アフリカ(MENA)といった地域を投資の優先的候補地とみています。割安な資産価格と製造コスト効率がそれぞれを優先する理由です。

一般に、アジア企業は顧客基盤の拡大、新しいテクノロジー、新しいケイパビリティの獲得を目的として新規市場に展開します。

今なおアジア域内企業は、域外へ踏み出すならば、まずは基盤を確保すべき、という認識があります。そこで、ケイパビリティやリソースを増強するため、スキルの高い労働者、原材料、安価な労働力、そして知的財産の獲得に力を注ぎます。

他方、グローバル展開企業はこうしたケイパビリティをすでに兼ね備えているため、新規顧客や新しいテクノロジーの獲得を目的としています。

一般に企業はビジネス規模の拡大とともに、輸出、販売・物流の現地窓口開設、そして合併または買収という段階を経て新規市場への関与を深めます。

今回の調査対象であるグローバル展開企業やアジア域内企業の多くは、いまだに新規市場開拓において、輸出、販売窓口開設、フランチャイズ、またはライセンス供与の段階です。

しかしながら、この先3年間グローバル展開企業は、アジア域内企業に比べ、M&Aやパートナーシップ、業務提携、合併事業を新規市場参入の手段として重視する傾向がみられます。これは、域外市場に対するノウハウがそれだけ蓄積されているためでしょう。



アジア企業が直面する課題

アジア企業は高成長軌道を描いている一方で、多くのジレンマも抱えています。今回の調査では、四つの課題を指摘しています。

課題1: バリューチェーン上流へのシフトは、重要な「低コスト」競争力を失いかねない

調査対象のすべてのアジア企業が、バリューチェーンの底上げを希望していると回答しています。アジア企業が今日自負する優位性は、先端技術、製品の品質・サービス・人材です。低コスト・ビジネスモデルは、10年前のアジア企業を支えた主要な強みですが、その重みは薄れつつあります。これからの競争に打ち勝つには、バリューチェーン上流へのシフトが不可欠です。しかし、実行すればたちまちコスト優位性を失うおそれがあります。

課題2: 現地市場の特性を理解や管理をすることは難しい

政治不安、予測不能な規制変更、消費者嗜好の変化、海外子会社の自立性がグローバル管理かなど、国際展開には複雑な問題が絡み、解決は容易ではありません。効果的な管理ができなければ、たちまちスケールメリットが損なわれます。

課題3: 経営陣は国際的な視野をさらに高めなければならない

経営陣はグローバル市場に対する理解をもっと深め、国際的な人材雇用に戦略的なアプローチを採るべきだ、とアジア企業の上級幹部は主張しています。例えば質の高い人材を現地で採用することは非常に困難であっても、常に駐在員を派遣すれば良いわけではありません。

課題4: 本格的な国際展開にはインフラとケイパビリティの増強が必要

パートナーとの協力関係を築くとともに、戦略的プランニング、財務管理、税務プランニング、リスク統制の枠組みといった機能を強化するために、多くの時間とリソースを費やす必要があります。

アジア企業はきわめて順調に拡大路線を歩んでいます。しかし、彼らはすでに、実績ある多国籍企業でさえ対応が難しいとされる課題やリスクに直面しています。一連の障害を克服するための戦略的行動は容易ではありませんが、グローバル化を推進するための重要な一歩となるはずで、本レポートでは、アジア域内企業とグローバル展開企業がそれぞれ成功するための戦略を紹介します。

グローバル展開を目指すアジア域内企業は、大きな一歩を踏み出す前に、基盤となるケイパビリティの充実を

私たちの提案

アジアのグローバル展開企業とアジア域内企業では、優先すべき課題がそれぞれ異なります。ここでは各グループに対し私たちの調査に基づく提案をします。

グローバル展開企業への提案

強固なリスクマネジメント体制を構築する

海外展開先の多様化と海外子会社の自立を促進するため、強固なリスクマネジメント体制を構築する必要性に迫られています。調査によると、より成熟したリスクマネジメント体制を持つ企業のほうが、競合先よりも財務実績で上回っていることが明らかになっています。

投資優先から収益性重視へ移行する

多くのグローバル展開企業にとって、投資と成長は依然として優先項目です。しかし、投資が成熟するにつれ、プロセスに視点を向けたり、規模の経済性を得られる領域について検討したり、綿密な税務プランニングや高度な財務機能の確保について考える必要があります。

企業文化の国際化を進める

グローバル市場で成功するには、企業の顧客基盤や事業運営の多様性を反映させた経営チームと企業文化の構築が必要です。企業は、豊かな市場経験を持つマネージャーを採用したり、海外駐在員への依存を減らしたり、グローバルな人材マネジメントプログラムを設置してキーパーソンを世界中に派遣し流動性を高める必要があります。またそうすることで、ベストプラクティスを全社的に浸透させ、国際性豊かな人材を育成できます。

グローバル対応か、ローカル対応か、機能領域を使い分ける

海外子会社に自立性があれば、拠点マネージャーは、現地の顧客基盤に適した製品やサービスの提供を保証できます。しかし、必ずしもすべての意思決定を分散させる必要はありません。企業は現地主導の利点を生かしながら、規模の経済性を得られる領域が何かについて、検討する必要があります。

アジア域内企業への提案

競争激化に備える

今後数年間、アジアには引き続き、多くの海外直接投資が流入するでしょう。その結果、資産、人材、リソース、顧客の獲得をめぐる競争が激化すると予想されます。アジア以外の地域で新しい機会を探そうとしている、ほかのアジア企業に追従するべきかを検討するときが来ています。

海外展開に向けて、ケイパビリティを充実させる

グローバル展開を目指すアジア域内企業は、大きな一歩を踏み出す前に、基盤となるケイパビリティを充実させておく必要があります。国際市場を良く知るマネージャーと複数の市場をサポートできる基幹部門（例えば財務、人事、ITなど）が必要です。

海外子会社の自立促進に向けて組織構造を見直す

地理的に包括する範囲が広がるほど、中央での一元的な管理は難しくなります。そこで、アジア域内企業は一定の範囲およびリスクの枠組みのなかで、海外子会社の自立性を高めることを検討す

べきです。こうした自立促進とそれに伴う現地の権限強化は、有効性の高い、最適化されたサプライチェーンを構築するうえで特に重要です。

グローバルリソースを活用する

競争が激しくなれば、アジア域内企業はそれだけイノベーションや製品・サービスの品質、人材パイプラインの強化について強いプレッシャーにさらされます。そこで、アジア域外の企業とパートナーシップを締結したり、適切な人材リソースや専門性を持った企業を買収することで、グローバルリソースを確保します。それによって、国際レベルの競争力を維持することができます。

アジア企業はグローバル化というゴールに向かって、いまだ上り坂にいます。計画を慎重に検討し、戦略を丁寧に練り上げなければ、行く手を阻む大きな障害を乗り越えられないでしょう。本レポートでは、こうした障害とは何か、そして、障害がビジネスにもたらす影響について取り上げ、企業が順調な成長を持続するうえで有効な戦術について探っていきます。



**成長と現実を見つめて：
海外展開を探求するアジア企業**

アジアビジネスの歴史は新たなステージに入りました。中国、韓国などアジア域内の経済大国は巨大な輸出基地として成長し、世界有数企業を輩出しています。フォーチュン・グローバル500において、上位10社のうち3社を中国企業が占め、韓国のサムスン、現代、SKホールディングの3社はいずれも上位100社に入っています。

アジア企業の多くは、国際経営学者であるピーター・ウィリアムソン教授（ケンブリッジ大学ジャッジビジネススクール）が名付けた「インサイド・アウト」戦略を追随しています。その戦略とは、はじめに小規模な近隣市場に展開し、次に中規模の急成長市場、最後に先進国市場へと展開先を広げていくというものです。「近隣市場への展開は、持っている知識やビジネスモデルとの適合がよりスムーズであるためです。ここから展開をはじめることによって経験を蓄積し、やがて中規模の急成長市場へ、次に欧州、最終的に米国進出に向けた準備を整えることができる」といわれています。彼らは、ビジネスモデル改革、効率化を通じた成長など多様な戦略によって急成長市場および先進国市場へ進出しています¹。

成長はいつも順調で直線的な軌道を描くとは限りません。アーンスト・アンド・ヤングの2012年4月号『グローバル・キャピタル・コンフィデンス調査』アジア・パシフィック版では、成長を最優先課題とする回答者が48%（グローバル版では52%）で、安定性の維持と過去数年間の利益確保を優先するとの回答は46%です²。もちろん、アジア各国どこでも同じというわけではありません。同調査では、中国企業は安定性の維持を優先する傾向があり、東南アジアと韓国の企業は成長を重視する傾向が強い、との結果が報告されています。

本レポートによれば、アジア域内・域外を問わず、自国以外で成長を目指すために、新たな課題に取り組むアジア企業の数が増えています。

1. 『不安定な時代に勝利する：今日の不確実性のなかで生き残り、成功するためのロードマップ』、アーンスト・アンド・ヤング、2012年4月
2. 『グローバル・キャピタル・コンフィデンス調査』、アジア・パシフィック版、アーンスト・アンド・ヤング、2012年4月

アジア企業はどこへ進出するのか？

アジア企業は、進出先を特定の国・地域に限定しているわけではありません。しかし、距離的に近い、参入障壁が低い、ビジネス環境が良いといった理由で、ほかに比べて魅力的に映る市場は確かに存在します。本レポートの調査によると、グローバル展開企業とアジア域内企業では、どの市場を優先するのが大きく異なります。

グローバル展開企業

グローバル展開企業は、今後3年間でもっとも大きな成長機会を、引き続きアジアにあると期待している

特に、中国、インドといった巨大成長基地は、グローバル展開企業の最優先市場ですが、インドネシアやベトナムなどアジア二番手の急成長市場も注目されています。アーンスト・アンド・ヤングの『急成長市場見通し』（2012年4月、春号）によると、これらの市場は2013年も堅調な動きがみられそうです。国内総生産（GDP）伸び率の予測は中国および香港が8.6%、インドが8.5%、ベトナムが7.1%、インドネシアが6.7%となっています³。グローバル展開企業がこれらの市場を主要なターゲットとする理由は次の通りです。

中国国内の新規・既存の市場セグメントは依然として非常に有望

中国東部は、東アジア諸国の企業から膨大な投資が集まり、常に関心を引き付けてきました。しかも長期的には、中国中部や西部でも魅力的な成長機会が生まれる可能性は十分にあります。中国における富の成長と消費者嗜好の変化は、市場拡大をもたらす優れた機会を提供するでしょう。しかし、中国では競争が激しく、景気が低迷し始めているため、域内のほかの市場に注目するアジア企業が増えています。

インドを含む南アジア市場には、長期成長の可能性が存在

インドはビジネス競争が激しく、官僚主義による弊害があるにもかかわらず、グローバル展開型企業にとって、二番目に魅力的な国です。南アジアではほかに、インドネシア、マレーシア、ベトナムが人気を集めています。これらの国々では、アジアを含む世界各地への輸出拠点として、または製造部品の調達先として、中長期的な成長が期待されています。また、中間所得層も急ピッチで拡大しています。

アジア域内企業

グローバル展開企業とは対照的に、アジア域内企業はアジア圏の外に成長機会が存在すると期待している

インドも中国も、アジア域内企業からの人気は低く、期待する先のランキング上位を外れる結果となりました。大多数の企業は、巨大とはいえ難問の多いこれらの市場で成功するためのリソースもケイパビリティも持っていません。

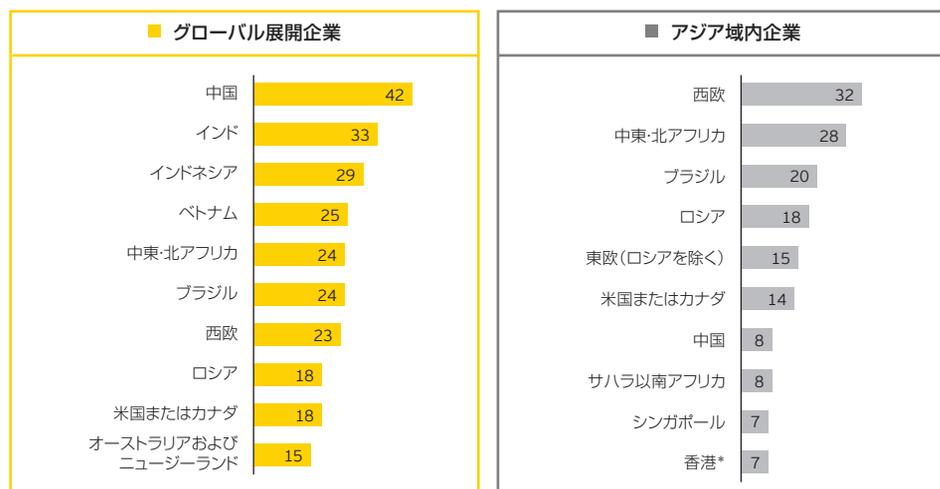
その代わりに、投資先としてアジア域内企業がもっとも注目しているのは西ヨーロッパ諸国で、次いで中東・北アフリカ（MENA）です。主な理由は次の通りです。

西欧では資産が割安で、経済も開放的

豊富な資金力を持つアジア域内企業にとって、成長、テクノロジー、そしてリソースのすべてにアクセスできる欧州は絶好の投資対象といえるでしょう。しかも欧州では銀行が資本要件を満たすために資産を底値近くであっても売却しています。各国政府は債務残高を減らすために国有資産の民間への売却を進め、苦境に立つ企業は非コアビジネスを営む子会社を売り払っています。「バリュエーションの面での好機を求めて、欧州の資産動向を注視している中国企業が多数存在します」と、アーンスト・アンド・ヤング・トランザクション・アドバイザリー・サービスのエレノア・ウーは述べます。

また、欧州のビジネス環境はどちらかといえば開放的で、少数の例外はあるものの、外国からの投資を歓迎します。これは米国などほかの先進諸

図1: 貴社が今後3年間、もっとも成長機会が大きいと期待するのはどこの国・地域ですか？（自国市場を除く）



注: 数字は回答者の割合(%)を示しています。

* 香港特別行政区

「アジアの投資家は新たな製造拠点を探しています。
欧州に近い、という理由で中東・北アフリカ諸国の特定
の市場が注目を集めています」

アーンスト・アンド・ヤング、新興市場センター
共同リーダー
アレクシス・カークリンズ＝マーチエイ

国とは異なります。「西欧企業を買収する際に、制約を感じるアジア企業はほとんどいないでしょう」と、エレンア・ウーは続けます。「米国市場をターゲットとする企業には、ディールの妨げとなる保護主義のリスクが大きい、という見方もあるようです。もちろん、この見方は必ずしも正しいと証明されているわけではありません」

中東・北アフリカは製造面のコスト効率に優れ、リソース面でも有利

アジア市場全体で労働コストが上昇し、これに石油価格³や輸送コストの高騰が相まって、製造・組立て拠点を主要な輸出市場の近くに移転するアジア企業が増えています。アーンスト・アンド・ヤングの税務専門家は、こうした移転による税制面のメリットは大きい、と指摘します。最終組立て拠点を原産国ではなく、消費市場に近づけることで、部品にかけられる税率が変わり、税負担を節約することができます。また、東欧のような市場では、現地の人材を雇用し、生産拠点を置くことで税制面の優遇といったメリットも享受できます。

非製造部門の事業も海外に移転させることは可能です。中国国内の人々が豊かになり、消費がさらに拡大すれば、中国の政策当局は、アルミニウム精錬事業など、エネルギー集約型産業を国内に留めるべきか、それとも海外へ移転すべきなのかを決断しなければなりません。「これらの事業は引き続き中国国内にとどめることも可能ですが、中東などエネルギーコストが大幅に安い地域に移転すべきだ、という意見も出てくるでしょう」と、アーンスト・アンド・ヤングのグローバル鉱業・金属センターのリーダー、マイク・エリオットは話します。「移転の対象となっているのが、世界のアルミニウム精錬能力の50%ともなれば、一大事です」

米国とオーストラリアは、投資先としての人気が高い

米国は世界一の経済大国ですが、成長機会を求めるアジア企業からの評価は高くありません。これはグローバル展開企業、アジア域内企業のどちらでも同じでした。主な理由は、単純に距離の問題です。「資本には限界があり、適切な配分を

しなければなりません。だからこそ、うまく経営できると考えられる市場を優先します」と、ある企業の上級幹部は話します。「アメリカの市場とは距離があります。もっとアジアに近い市場で機会をとらえることができるはずだと私たちは考えています」

アジア企業が成長機会を評価する市場のなかで、オーストラリアの順位がきわめて低い、という点もまた特筆すべきでしょう。オーストラリアの市場は成熟し安定しているにもかかわらず、アジア太平洋地域のほかの諸国に比べると人口が少ないため、市場拡大の機会が平均またはそれ以下という結果です。もっとも、外国からの投資は引き続き堅調で、オーストラリアは国際連合貿易開発会議（UNCTAD）の海外直接投資受入国として常に上位20位以内に入っており、2010年は11位でした⁴。中国、韓国、シンガポール、香港からの投資は著しい伸びをみせているものの、投資上位5カ国は依然、米国、英国、日本、オランダ、スイスとなっています。

3. 『急成長市場見通し』、2012年春号、アーンスト・アンド・ヤング

4. 『2011年世界投資報告書』、UNCTAD

アジア企業は国際展開から何をしようとしているのか？

企業が海外市場に展開する理由はさまざまですが、大きく六つに分けることができます。すなわち成長、多角化、市場ルート、リソース、スキル、テクノロジーです。一般に、アジア企業は顧客基盤を広げるだけでなく、新しいテクノロジーやケイパビリティの獲得を目的としています。

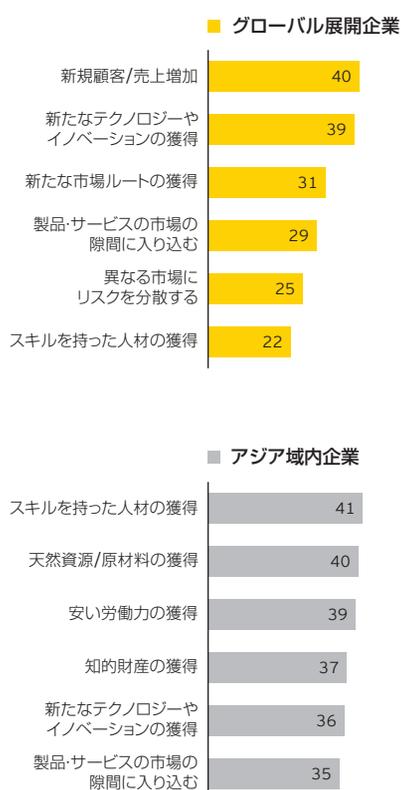
グローバル展開企業とアジア域内企業は、優先項目に多くの共通点がみられますが、特筆すべき違いもあります。アジア域内企業は、域外へ踏み出すならば、まずは基盤を確保すべき、という認識があります。そこで、ケイパビリティやリソースを増強するため、スキルの高い労働者、原材料、安価な労働力、そして知的財産の獲得に力を注ぎます。他方、グローバル展開企業はこうしたケイパビリティをすでに兼ね備えているため、新規顧客や新しいテクノロジーの獲得を目的としています。

新規顧客の獲得

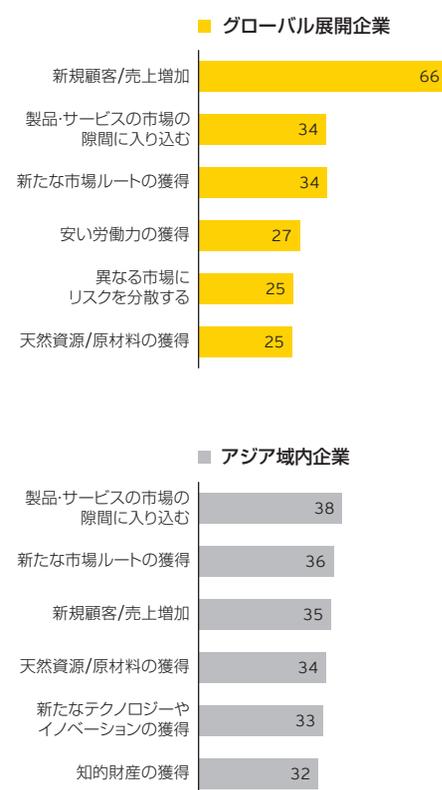
グローバル展開企業の場合、急成長市場または先進国市場のどちらに進出するときも、新規顧客の獲得が最大の理由ですが、特に急成長市場においてそれは顕著です(図2参照)。急成長市場は売上拡大と市場シェアの獲得により大きな機会を提供します。例えば、中国の通信企業、中興通迅(ZTE)は、国内市場で一定のシェアを達成するやいなや、海外展開が不可欠だという認識に至っています。「ZTEにとって中国でこれ以上市場シェアを拡大することは難しい。中国の地元有力企業であるZTEと華為は、どちらも市場シェアを国内市場全体の3分の1までとするよう制限されているためです」、ZTE海外投資家向け広報担当マネージャー、リン・ジャンニ氏は語ります。「だからこそ、海外市場は将来の成長に非常に重要です」

図2: 先進国市場および急成長市場への海外展開で、もっとも実現したい利点は何ですか？

先進国市場に展開する利点



急成長市場に展開する利点



注: 数字は回答者の割合(%)を示しています。

「中国ではさまざまな業界で、企業が海外の人材、プロセス、ITの獲得を必要としています。これは、海外で提供されている製品やサービスを国内市場で提供できるようにするためです」

アーンスト・アンド・ヤング、フィナンシャルサービス部門
アジア・パシフィック リーダー
キース・ポグソン

リソースおよびテクノロジーの獲得

先進国市場に展開する場合、投資の利点は、アジア域内企業にとってもグローバル展開企業にとっても、さらに複雑で多面的です。調査結果では、新しいテクノロジー、市場ルートといった項目が高い割合を示しています。北京にある長江商学院の項兵院長は、事業の大半を中国国内で経営している企業でさえも、海外リソース獲得は必要だと指摘します。「中国の有力企業の多くは、国内市場の外にまで目を向けなければならないとは考えていません。しかし、だからといってグローバル化と無関係ではありません」項兵院長は続けます。「彼らも効率的に競争に打ち勝つために、世界のリソースを活用せざるを得ないのです」

中国では、可処分所得3万米ドル～5万米ドルの世帯数が、2010年の150万世帯から2020年には2,600万世帯に増大すると予想されています⁵。この現象は空前のビジネス機会を提供します。中国企業は国内市場を第一に優先し、最善の対応で臨むために新しいテクノロジーや専門知識の獲得を目指すでしょう⁶。

「欧州でプライベートバンクを買収すれば、資産管理について高度な知識を得られるようになります。その知識は、巨額の純資産を所有する中国の顧客層に応用できます」と、アーンスト・アンド・ヤングフィナンシャルサービス部門 アジアパシフィックのリーダー、キース・ポグソンは、プライベートバンキングのノウハウの獲得を目指す中国における銀行の事例について、こう説明しています。「中国ではさまざまな業界で、企業が海外の人材、プロセス、ITの獲得を必要としています。これは、海外で提供されている製品やサービスを国内市場で提供できるようにするためです」

サプライチェーンを含む、ケイパビリティの強化

海外市場への展開は、オーガニック・グロース(内部資源を活用して現状の製品やサービスの売上を伸ばして成長すること)、買収のいずれによるかを問わず、企業がサプライチェーンを見直し、本国中心型から本格的な地域統括型に再編成するための良い機会となります。

事業運営を全般的に見直し、税務プランニングを練ることでサプライチェーンを最適化することができます。これは株主価値の改善につながります。最適化は新しい機会や変化に迅速に対応できるように、スピードと柔軟性を重視する必要があります。柔軟性を高めるには、プロセスが機敏に反応することが必要です。しかし伝統的な組織構造にとって、新しいビジネスの実態に合わせることは、しばしば困難な課題です。そこで投資家は、頑強なプロセスを持つ企業、または設計が優れているサプライチェーンを持つ企業を買収することで事業範囲を広げるとともに、これらのケイパビリティを事業全体に取り込むことができるようになります。

5. 『急成長市場見通し』、2012年春号、アーンスト・アンド・ヤング

6. 『台頭する30億人市場を目指すイノベーション』、アーンスト・アンド・ヤング、2011年

アジア企業はどのように海外展開を図っているのか？

海外展開には通常三つの段階があります。第一段階は輸出です。国内企業として製品・サービスを海外の市場に売り込みます。第二段階は販売・物流の現地窓口開設です。海外市場でのプレゼンスを高め、顧客、パートナー、サプライヤーとの関係強化を図ります。第三段階は現地企業との合併または現地企業の買収です。この段階から、企業は初めて多国籍企業に変わります。

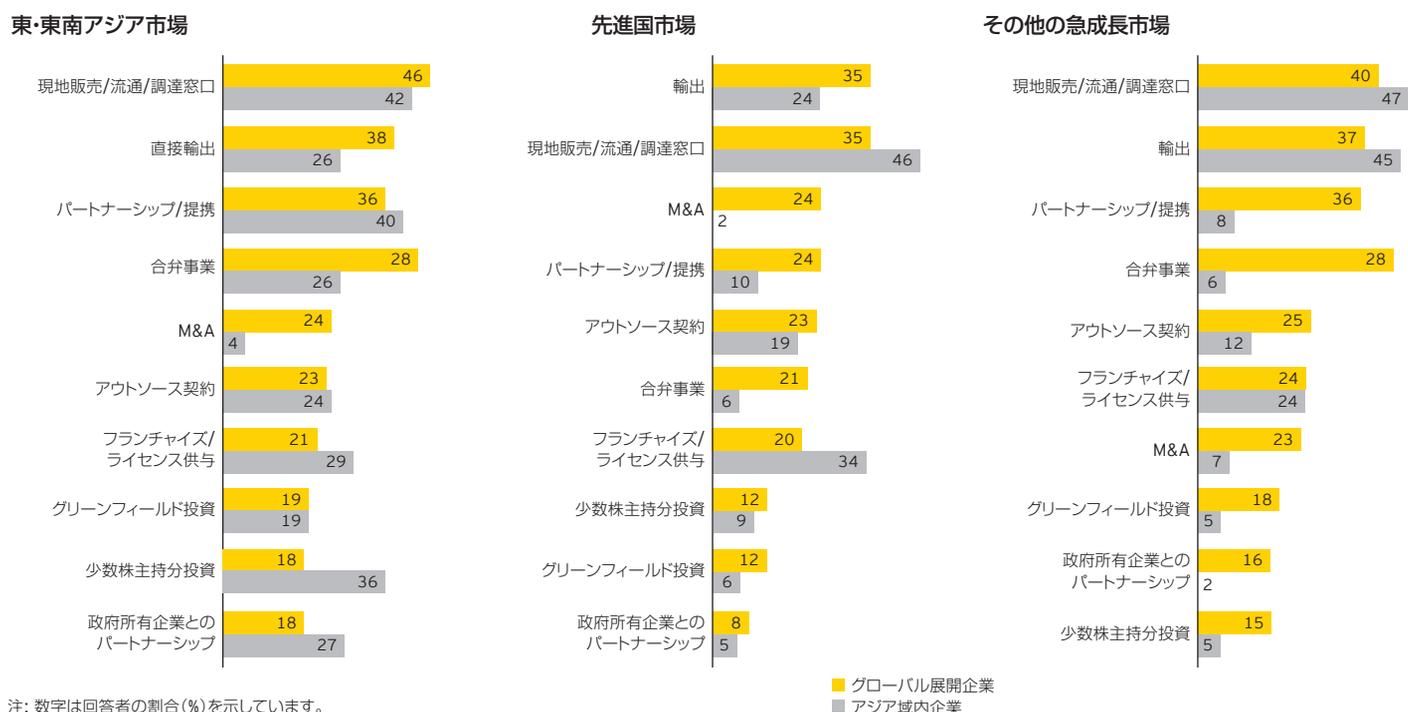
近年のアジア企業は、より柔軟な姿勢でディールストラクチャーの決定に臨んでいます。以前は、経営支配権を伴う買収にしか目もくれませんでした。今では出資比率を下げ、合併事業に持ち込んだり、少数株主になるという選択肢も受け入れています。

現地販売窓口の開設か、輸出か、それともフランチャイズ/ライセンス供与か

グローバル展開企業も、アジア域内型企業も、いまだこうした手法で新市場を模索する企業が多いことが、調査で明らかになっています。確かに、新規顧客の獲得、あるいは市場の隙間に入り込んで製品・サービスを提供する、といった目的を果たすには適切な手段です。アジア諸国は過去数年にわたって、輸出産業の育成に力を入れてきました。オックスフォード・エコノミクスの予測によれば、アジアからの米国およびカナダ、中東、南米およびアフリカ向け輸出は、2020年まで年間10%超の伸び率で増加します。

こうした貿易の拡大を踏まえ、輸出と現地販売窓口の開設は今後3年間引き続き、もっとも有効な手段としてみなされるでしょう。グローバル展開企業もアジア域内企業も同様です。今後3年間の先進市場とその他急成長市場での展開において、M&A、合併事業、または少数株主持分投資が重要だと考えるアジア域内企業は10%未満でした(図3参照)。

図3: 展開戦略を考慮するうえで、今後3年間にどのような手法がより重要になると考えますか？



「最初は手の届く高さにある果物を探すべきです。
小さいことからはじめ、管理できそうなものを選ぶ、これが基本です。
次に人材の強化に着手し、それからほかの市場セクターに広げます。
多くの企業は投資を急ぎすぎて失敗しています」

シンガポール・テクノロジーズ・エンジニアリング
副CEO兼防衛ビジネス担当社長
チャー・ムーン・ミン氏

パートナーシップと提携

一般に、アジア企業は先進国市場でパートナーシップを締結することに慎重な姿勢を示します。これは、文化的な隔たりがあまりに大きいため、完全なM&Aに比べて経営管理が難しくなるおそれがあるためです。「パートナーシップはM&Aに比べて機動的ですが、実務上は十分な信頼関係を築く必要がありリスクが高いのです」と、アーンスト・アンド・ヤングのレイモンド・ウーは語ります。「中国企業と欧米企業とでは、文化面でも経営管理面でも大きな隔たりがあり、これがパートナーシップを難しくしています」

グローバル展開企業のように、リソースが豊富で海外市場に対する知識の蓄積もある場合、M&Aのほうがより現実的な選択肢となります。グローバル展開企業の4分の1弱は、先進国市場や東・東南アジア諸国への展開手段として、M&Aが重要になると答えています。アジア域内企業の10社に4社はパートナーシップや提携が重要になると答え、同じく36%は少数株主持分投資が重要な選択と答えました。

M&A

アーンスト・アンド・ヤングの2012年4月号『グローバル・キャピタル・コンフィデンス調査』アジア・パシフィック版によると、今後12カ月以内に買収を検討したいという企業の割合は48%でした。これは2011年10月の調査結果から5%の下落です。しかしながら、同じ質問に対する中国企業の回答はわずか22%です。これは魅力的なディールが十分に存在しないか、ディールのクローズに潜在的な難しさがあるためとみられます⁷。

アジア企業が行う買収としてもっとも多くみられるのが、小規模のいわゆる「ボルト・オン」買収です。特定のテクノロジー、専門技術、または市場ルートの確保を目的として実現されるタイプの買収です。小規模企業の買収は、将来に行う大規模な買収の準備に向けた「練習」として利用されるケースもあります。M&Aは海外に新しい経営拠点を素早く確保し、海外展開を実現するうえで、非常に有効な手段となります。「企業の事業に対する新しい成長プラットフォームを獲得するのにもっとも素早い方法です」と、シンガポール・

テクノロジーズ・エンジニアリングのチャー・ムーン・ミン氏は語ります。「例えば、私たちは米国で衛星通信事業者のiDirectを買収し、彼らが持っていた顧客基盤を一夜にして手に入れました。おかげで私たちは、米国市場への参入と同時に本格的な活動を開始できました」

アジアの投資家の多くは財務基盤が強く、ディールに必要な資金を全額現金もしくは株式で賄うことが可能でしょう。今後6カ月以内に新規借入や債務借り換えを予定している中国企業はわずか16%である、とアーンスト・アンド・ヤングの2012年4月号『グローバル・キャピタル・コンフィデンス調査』が示しています。大部分の企業は、すでに低い負債資本比率がさらに低下するであろうと予測しています。強力なキャッシュポジションを持つこれらの企業は、厳しい資金調達環境で資金集めに苦戦するほかの市場の競合他社に対し、強い優位性を発揮できるでしょう。

7. 『グローバル・キャピタル・コンフィデンス調査』、東南アジア版および中国版、アーンスト・アンド・ヤング、2012年4月

重大な転機を迎えて

グローバル成長戦略の課題

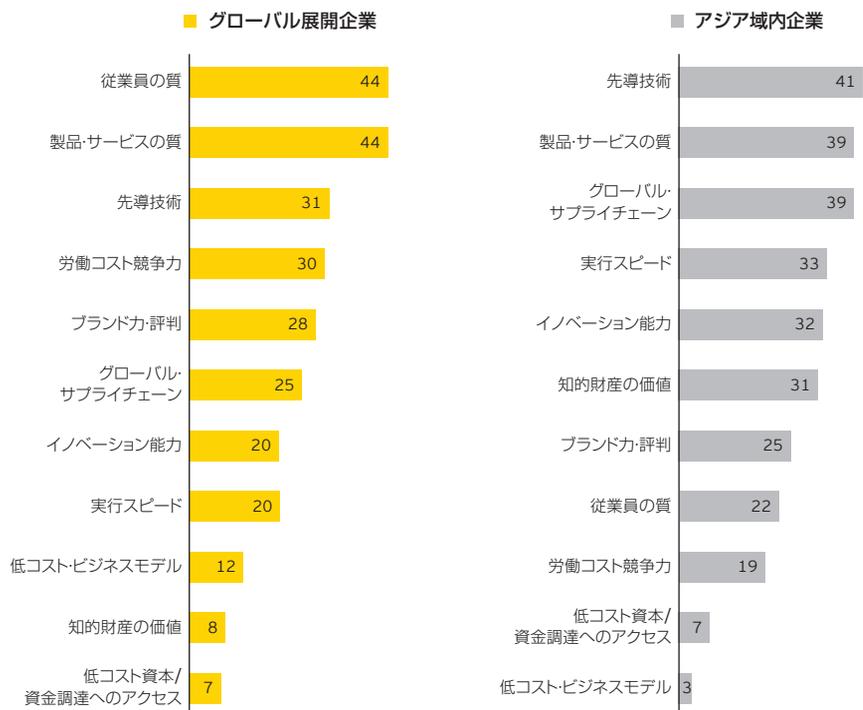
アジア企業の新規市場進出は、世界のビジネス環境を変えようとしています。しかしそれは、アジア企業がこれまでになかったコンピテンシーやスキルを育成し、機能面の充実に早急に取り組まなければならない、という緊急の課題をももたらします。海外に新しい機会を見出そうというすべての企業にとって、こうした課題は経営に影響をもたらします。本セクションは、調査が明らかにした重要な課題をいくつか取り上げます。

課題1: バリューチェーン上流へのシフトは、重要な「低コスト」競争力を失いかねない

調査対象のアジア企業全社が、バリューチェーンの底上げをしたいと回答しています。アジア企業が今日自負する優位性は、先導技術、品質の高い製品・サービス・人材です。低コスト・ビジネスモデルは、10年前のアジア企業を支えた主要な強みですが、その重みは薄れつつあります(図4参照)。

例えば中国の低コスト製造国としての地位は、ベトナム、バングラデシュをはじめとする急成長国からの激しい追い上げに揺らいでいます。賃金上昇は、労働コストの優位性を徐々に失わせています。また、人民元相場も比較的緩やかとはいえ上昇しており、さらなる輸出価格の上昇が懸念されています。

図4: 販売、投資の国際市場に進出するうえで、自社はどのような強みや優位性がありますか?



注: 数字は回答者の割合(%)を示しています。

バリューチェーンの底上げは、欧州・北米企業との対等な競争において不可欠です。上流へシフトしたいという願望と、コスト競争力を重視するという姿勢との間でバランスを保つことが重要です

「中国のコスト上昇は、わが社の成長戦略に影響を及ぼしています」こう話すのは、シンガポールを拠点にテクノロジー関連サービス、製品、ソリューションを提供する、ベンチャー・コーポレーション社長、タン・キアン・セン氏です。「中国市場は非常に重要です。しかし、コストの上昇は急激です。事業の展開は慎重に臨まなければなりません」、「私たちは関連データの動向を注意深く検討した結果、中国での事業戦略を見直すことにしました」

コスト優位性の低下を受け、中国の政策関係者もアジア地域における比較優位性の再考をはじめています。第12次5カ年計画ではイノベーションを重点項目に置いています。同計画には世界の製造業大国からイノベーション国家への転換を図るため、新興テクノロジーの研究開発費を159%増の180億米ドルとするなどの方針が盛り込まれています。今後10年間、IT貿易の増加の半分は中国が占める見通しです⁸。

バリューチェーンの底上げは、欧州・北米企業との対等な競争において不可欠です。上流へシフトしたいという願望と、コスト競争力を重視するという姿勢との間でバランスを保つことが重要です。「中国企業のコスト管理能力は世界トップクラスです」、とアーンスト・アンド・ヤング、トランザクション・アドバイザー・サービス部門のエレノア・ウーは話しています。「試作品から完成品を作り上げるための規模、スピード、能力という点で、時として彼らの右に出る者がいません」

8. 「急成長市場見通し」、2012年春号、アーンスト・アンド・ヤング

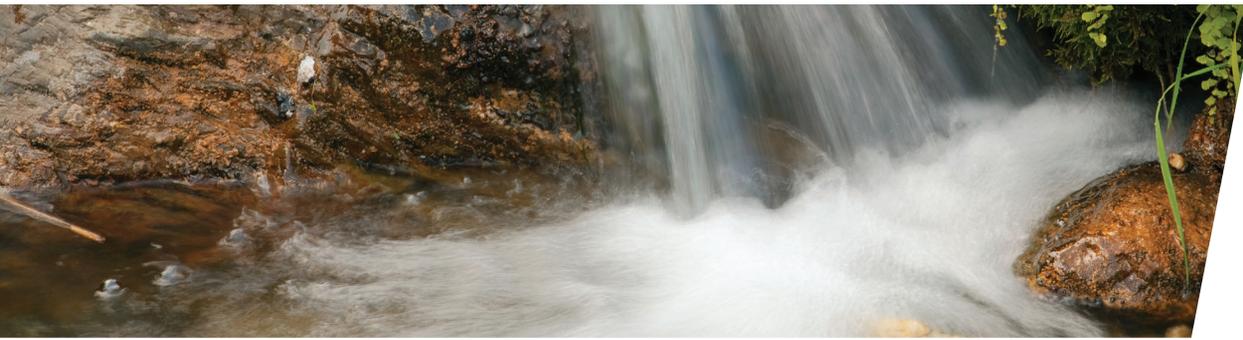
スポットライト

高級路線を目指すハンコックタイヤ

世界第7位の韓国タイヤメーカー、ハンコックタイヤは、急成長市場で確固たる地位を築いています。世界最大の自動車市場である中国において、自動車タイヤメーカーとして市場シェア第一位、韓国市場ではシェア50%を獲得しています。中国に2工場がありますが、さらに第三の工場が10億米ドルを投じて建設される予定です。インドネシアには3億5,000万米ドルを投じて建設中の工場があり、2014年に稼動を開始する計画です。

同社のこれからの発展には、ブランドの確立と高級品市場への移行は重要です。ハンコックタイヤは最近、ダンロップからドイツツーリングカー選手権（欧州各地で10レースを開催）の公式タイヤサプライヤーの地位を奪い取っています。「私たちは、ミシュラン、ブリヂストン、グッドイヤーの最大手グループに次ぐ準大手グループですが、中間所得層から高所得層の製品セグメントをターゲットにしています」と、ハンコックタイヤの戦略・財務担当バイスプレジデントのジョン・パーク氏は話しています。

海外で広く展開するには、「現地市場で人材を確保するためのケイパビリティは非常に重要だ」と同氏は力説します。これに加え実行力もまた重要なスキルであると説明します。「有効で迅速に実行する能力をさらに強化することはきわめて重要です」、「私たちはすでに好位置にあるといえるでしょう。しかし、ロシア、インド、ブラジルといった市場で競争に打ち勝つには、この分野のケイパビリティをもっと強化する必要があります」



課題2: 現地市場の特性の理解や管理は難しい

複数市場への展開は、魅力あるビジネス機会を提供します。しかしその一方、制度、政治体制、顧客嗜好がすべて異なる条件を管理しなければなりません。こうした複雑な要素をうまく管理できなければスケールメリットをたちまち失います。本レポートでは、グローバルな市場展開が包含する課題について、いくつか取り上げます。アジア企業は自国市場から遠く離れるほど、現地市場の特性を理解することが難しくなる傾向があるようです。国際ビジネスの重要な局面において、自社が有効な対応できていないと認識する割合は、グローバル展開企業のほうがアジア域内企業よりもはるかに多いことがわかりました(図5参照)。回答企業は数多くの課題に直面しています。

市場別の戦略カスタマイズ

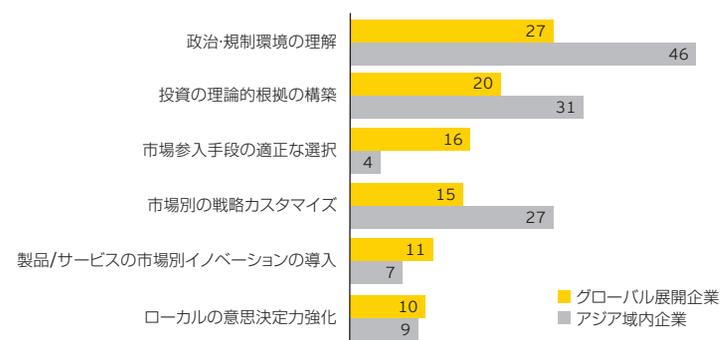
「製品さえ良ければどこの市場でも必ず売れる、といった思い込みをする人が時々いますね」と、シンガポールの食品・飲料企業、ヨー・ハップセンのコー・ブンフィー会長は語ります。「しかし、そう簡単にはいきません。わが社の製品に対する反応はアジア各地で違ってきます。そこで国別にひと工夫が必要になるのです」

政治環境の理解

アジア域内企業のおよそ半分が、海外市場の政治・規制についてよく理解している、と答えている一方、グローバル展開企業のそれはわずか27%に留まっています。多くのアジア企業が、投資をはじめの前に相手国の政治環境をよく理解しておくことの必要性を指摘しています。「政治的安定は非常に重要です」とベンチャー・コーポレーションのタン・キアン・セン氏は語ります。「私たちの展開先はよく知っている国だけです。政策や政治情勢について理解できなければ進出しません」

突然の政変は、1940年代後半から政権の変わらない中国のような市場にいる経営者にとって、大きな戸惑いとなります。「そういう企業は、3年ごとに政権交代が起きたり、1か月単位で安定を失うような国で経営することに慣れていません」と、アーンスト・アンド・ヤングのグローバル鉱業・金属リーダー、マイク・エリオットは話します。「企業は市場がどのような政治的影響を受けることになっても対応できるように、持続可能なモデルの構築について学ぶべきでしょう」

図5: 国際ビジネスの以下の点について、自社は有効な対応ができていますか?



注: 数字は回答者の割合(%)を示しています。

「これまでいくつかのケースは適正な資産価値を越える払込や不適切なディール構成を発生させてきました。しかし、今のクライアントは明らかに、資産のバリュエーションに対する意識が以前よりも強く、適切な財務・法務デューデリジェンスを実施することの重要性に気づいています」

アーnst・アンド・ヤング、中国海外投資ネットワーク部門
グローバルリーダー
ロレッタ・チョー

予想外の規制変更への対応

突然の規制変更で、海外投資の意義は瞬間に損なわれます。関連するリスクを軽減するには、企業がリスク管理の枠組みを完全に整えて、いつでも規制の変更を受け入れられるようにしておく必要があります。また、危険サインを早期に発見するための「リスクレーダー」を張り続けることが大切です。

デューデリジェンスとバリュエーションの実施

アジア企業が海外へ展開するとき、投資の理論的根拠の構築もまた難しくなります。アジア域内企業の場合、この設問に対して31%が「有効な対応ができています」と回答していますが、グローバル展開企業はわずか20%です(図5)。正しい資産選択は成功において不可欠ですが、一部のアジア企業はすでにこの分野で苦い経験をしています。

このことは、ディールのプランニング段階で、財務、法務、経営者の誠実性のデューデリジェンスを徹底することの重要性を浮き彫りにしています。「過去はどちらかといえば、資産を買収することだけを考え、デューデリジェンスに対する意識が不十分だった傾向があります」と話すのは、アーnst・アンド・ヤングの中国海外投資ネットワーク部門グローバルリーダー、ロレッタ・チョーです。「これまでいくつかのケースは適正な資産価値を越える払込や不適切なディール構成が発生させてきました。しかし、今のクライアントは明らかに、資産のバリュエーションに対する意識が以前よりも強く、適切な財務・法務デューデリジェンスを実施することの重要性に気づいています」

自立性の向上

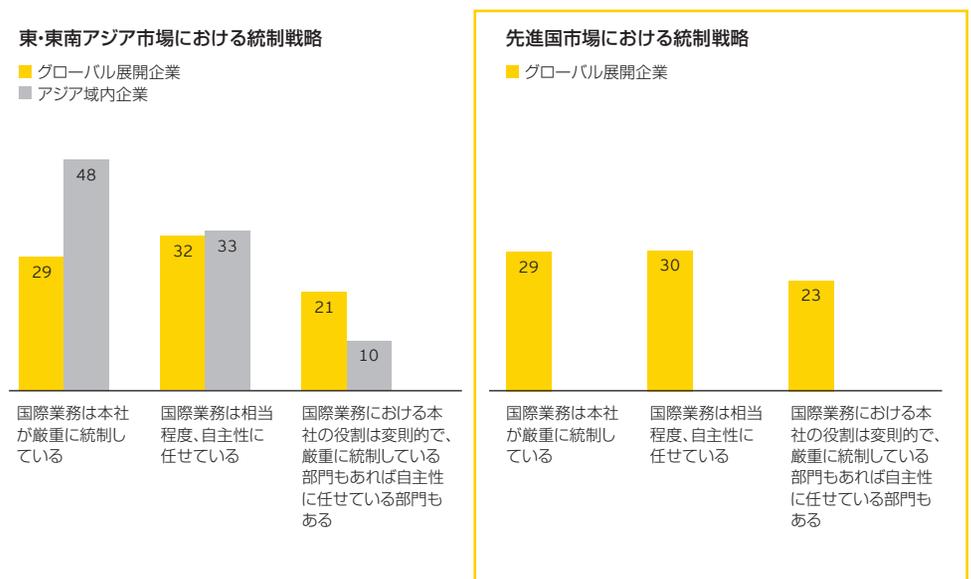
企業の海外展開には、組織構造の見直しが必要にして必要です。いくつもの市場で事業を運営する場合、重要な意思決定をすべて本社で行うことの合理性は急速に薄れていきます。このようなどとき、企業は意思決定権をある程度海外子会社に分散させたり、地域ごとに統括する構造にして、各国代表者がグローバル本部ではなく地域の統括拠点に報告するように体制を整えます。

意思決定の分散が促進されるのは、ちょうど企業が域内志向からグローバル志向への転換がきっかけとなるようです。アジア域内企業の場合、東・東南アジアにおいて「国際業務は本社が厳重に統制している」と回答している企業が半分近く存在しています。

これに対して、グローバル展開企業の回答は29%と低く、先進国市場においても同様の割合となっています。

さらに、会社のどの機能と活動を海外の意思決定に委ね、どこにスケールメリットを生かすのかは検討すべき重要な点です。例えばある企業は、マーケティングと人材管理について各拠点のイニシアチブが必要で、財務、IT分野について本社で、あるいはシェアード・サービス・センターを通じて一元的に管理する、と判断するかもしれません。グローバル展開企業のうち、「本社の役割は変則的」と答えた企業の割合は、先進国市場においてが23%、東・東南アジア市場においてが21%という結果でした。

図6: アジア市場および先進国市場における国際戦略として、一番近いものはどれですか？



注: 数字は回答者の割合(%)を示しています。



課題3: 経営陣は国際的視野をさらに高めなければならない

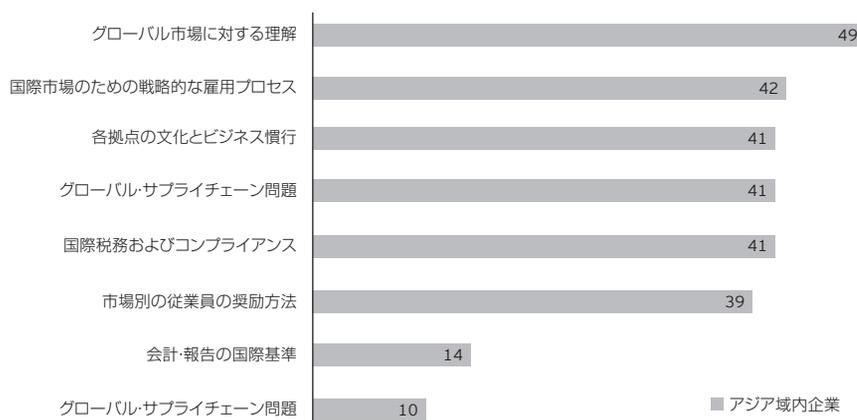
国際ビジネスの複雑性を鑑みれば、企業の展開範囲拡大に伴い、経営陣のケイパビリティも進化すべきでしょう。アジア企業の上級幹部は経営陣に対して、グローバル市場に対する理解をさらに深め、国際的な人材雇用に戦略的なアプローチを採用することを望んでいます(図7参照)。「経営陣は国際的な視野に立って意思決定をしている」と回答したグローバル企業の割合は、アジア域内企業の割合よりも低い数値でした。さらに、「経営陣は豊富な海外業務経験を持っている」ことに同意した企業の割合についても同様です(図8参照)。この違いは、グローバル展開企業のほうが自らの苦労を通じて学んでいることに由来するのかもしれません。企業は国際化が進展すればするほど、海外展開がもたらす課題の難しさを認識し、克服にはハイレベルな準備が必要であることに気づくからです。

アジア企業は、例えば以下のような方法で人材問題に取り組んでいます。

現地採用の重視

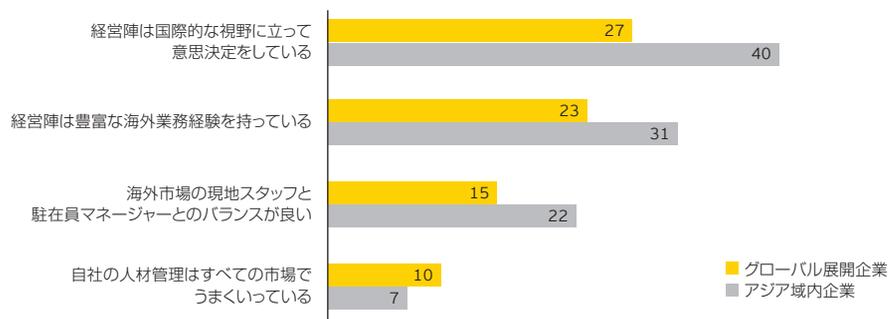
グローバル展開企業の38%が、「新規国際市場で現地社員を採用する」と答えています(図9参照)。アジア企業が先進国市場に参入するときは、経営スタイルに違いがあるため、国際的な視野が特に重要です。

図7: 今日のグローバル市場で成功するために、経営陣にどの分野の追加的な知識や洞察力を求めますか?



注: 数字は回答者の割合(%)を示しています。

図8: 下記の項目について、同意しますか?



注: 数字は回答者の割合(%)を示しています。

「グローバル展開に向けてインフラの準備が整っているか、よく見直すことです。正しい仕組みやケイパビリティなくして効率的な展開は望めません」

ジェブセン・アンド・カンパニー
企業戦略・開発担当マネージャー
リアナ・チョイ氏

海外駐在員への依存削減

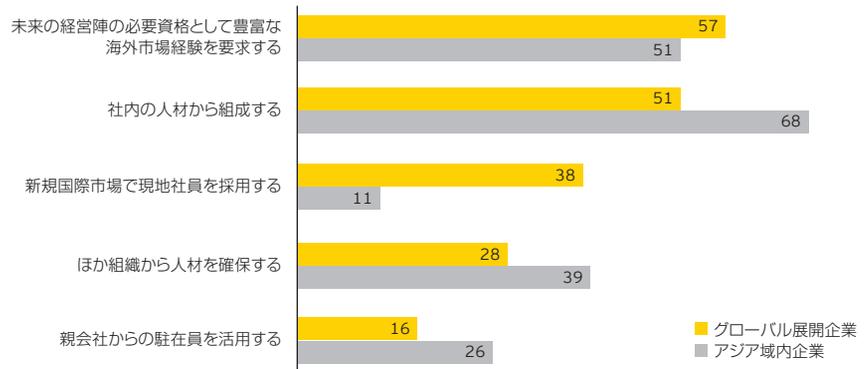
確かに、本部との連携を維持するために、海外にも本部の人間を置く必要はあるかもしれませんが。しかし、グローバルな視点と現地市場の視点との間で慎重にバランスをとることが肝要です。「本社から全員を現地に送り込むと、企業の文化は浸透するでしょう。しかし、現地市場の特性に合わせて経営するために必要となる微妙な違いを見落とすかもしれません」と話すのは、アーンスト・アンド・ヤングのアジアパシフィックバンキング・キャピタル・マーケット部門リーダー、スティーブ・ファーガソンです。「同様に、現地の人だけに経営を任せると、統制力があまり働かなくなります。要するに適度に混ざり合うことが必要なのです。そして現地の人材に研修を行い、意欲をかきたてることとの絶妙なバランスも欠かせません。究極的には、高価な海外駐在員の数を減らし、事業を引き継いで運営してくれるように導く必要があるためです」

グローバル研修およびグローバルモビリティプログラムの充実

国際的な視野と豊富な国際経験のある管理職を確保するには、研修のほかに、地域間のモビリティを実現できる、強力なグローバル管理プログラムが不可欠です。タイのアグリビジネス・コングロマリット、チャルーン・ボカパンのエグゼクティ

ブ・バイスプレジデント、サラシン・ウィラポン博士によると、同社は遠く離れた米国にも、研修機会を求めています。「アジアの人材研修をどうすれば改善できるのかについて、米国の学術界や産業界の多くの潜在的パートナーと話し合っています」

図9: 国際的な経営チームの構築に向けて、今後3年間でもっとも優先したいアプローチはどれですか？



注: 数字は回答者の割合(%)を示しています。

スポットライト

ヨー・ハップセンとグローバル思考の重要性

ヨー・ハップセンはシンガポールの食品・飲料企業で、「Yeo's」、「H-Two-O」、「Justea」のブランド名で製品を製造しています。米国、オーストラリア、ニュージーランド、中国、香港、日本、ヨーロッパを含む25市場で事業展開し、さらに東南アジアを中心に業容拡大のため野心的な計画を立てています。

「包容力があり、グローバルなマインドセットを持つマネジメントチームの構築が必要です。自立的な経営ができる、独立心を持ったマネージャーがほしいですね」と話すのは、非常勤取締役会長のコー・ブンフィー氏です。

市場がどこであれ、食品業界で優秀な幹部をなかなか見つけられないことが、問題を難しくしています。「食品科学、とりわけ食品事業の品質管理に関する知識が豊富な人を探すのが特に困難です」、「グローバル企業のP&Gやネスレなら、そうした優秀な人材も見つかるでしょうが、地元の商品・飲料企業となると、そうもいきません」

ただ、すべての部門が同じように人材問題に直面しているわけではありません。コー・ブンフィー氏によると、マーケティング人材は比較的探しやすい、海外から駐在員を呼ぶよりも、現地のマーケティング幹部を探すほうがうまくいくそうです。

「ほとんどのケースで、欧米で探した人材よりも現地のマーケティングマネージャーのほうがアジアの顧客をよく理解しています」

また、コー・ブンフィー氏は、経営を駐在員に任せるときの必要性を説いています。「私たちが本社から送り込む人材は、自社の製造や経営について熟知しているのは勿論ですが、同時に現地市場に対する十分な感性が求められます」、「必要なのは、現地の情報をとらえ、それを本部にフィードバックできるマネージャーなのです」



課題4: 本格的な国際展開にはインフラとケイパビリティの増強が必要

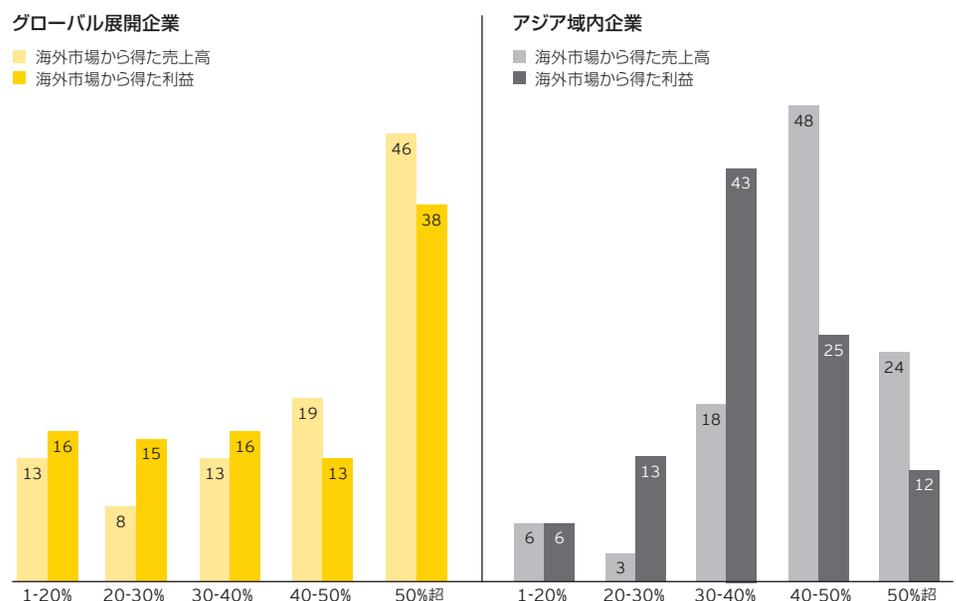
多くのアジア企業ははまだ、海外展開の比較的初期段階にいます。彼らは往々にして、収益率の拡大よりもむしろ、投資の実行と市場シェアの獲得を優先します。海外展開のレベルが比較的低い段階では、収益力が売上に見合っているか、それを上回ります。しかし、企業が売上高の約半分を海外市場で賄うレベルに近づくと、収益力は低下し始めます。アジア域内企業の場合、分岐点は40%前後のようです。この傾向はグローバル展開企業にも当てはまります。調査では、売上高の半分超を海外市場から獲得しているグローバル展開企業は46%に上りますが、同じ割合の利益を獲得している企業となると全体の38%に下がります。同様に、アジア域内企業で売上高の40~50%を海外市場で獲得している企業は全体の48%で、同じ割合の利益では25%に落ち込みます。また、売上高の半分超を海外市場から獲得しているアジア域内企業は24%ですが、同じ割合の利益を海外市場で獲得しているのは12%のみです(図10参照)。

このようなパターンを迎える理由の一つはおそらく、グローバル展開の進展に伴って経営環境が複雑になり、費用の増加や収益力の低下を招いているのかもしれない。企業は収益力と売上のバランス改善に向け、いくつかの事業の見直しを迫られるかも知れません。

収益力回復への道は多くの要因に左右されません。しかし、本調査の回答者は、企業が国際的な展開計画を成功させるためにもっとも必要となるいくつかの機能の変更について指摘しています。その中には、戦略的プランニング、財務管理、内部コミュニケーション、および財務報告が含まれます(図11参照)。

「グローバル展開に対応するためのインフラを十分に整えておく必要があります」、と話すのは、大中華圏を中心に活動するマーケティングと物流のコングロマリット香港企業、ジェブセン・アンド・カンパニーの企業戦略・開発担当マネージャー、リリアナ・チョイ氏です。「適切な仕組みとケイパビリティなくして、海外展開を有効に進めることはできないでしょう」

図10: 売上高および利益の海外比率は、何%ですか?



注: 数字は回答企業の割合(%)を示しています。

高度な財務機能の確立

国際投資の比重が大きくなれば、それだけ財務機能に大きな負荷がかかります。企業は市場ごとに大きく異なる、多様な財務・会計環境に対処することを迫られます。バラバラな金利に対応し、為替リスクを管理し、ローカルおよび海外の資金調達において適切なバランスをとる必要があります。

税務プランニングの強化

財務管理に対する注目度は高いにもかかわらず、アジア域内企業、グローバル展開企業のどちらも税務プランニングをほとんど重視していない、という事実はまったく意外です。しかしながら、税務は収益性重視へ転換するうえで、大きな効果があります。「海外展開をする企業は、優れた税

務ガバナンスモデルと税務効率を考慮に入れて事業展開を計画する能力が必要です」と、アーンスト・アンド・ヤングのビジネス税務サービス部門アジア パシフィック税務リーダー、ジム・ハンターは語ります。「それを軽視すれば、企業は税務ポジションの最適化によって得られる機会を失うだけでなく、ビジネスに与えるコストの面で深刻なリスクにさらされるでしょう」

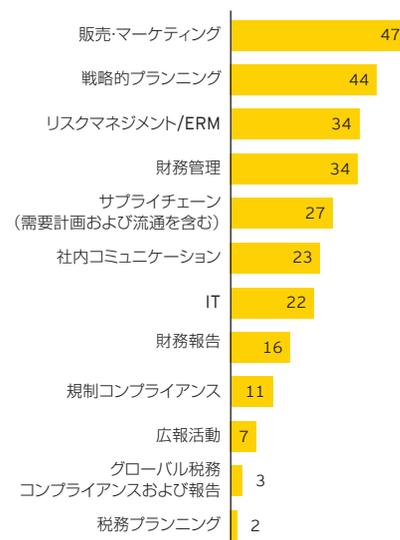
リスク統制

急激な成長はリスクを増幅させます。なぜなら、経営陣がビジネス機会に目を奪われるあまり、適切な統制の導入がおろそかになるおそれがあるためです。

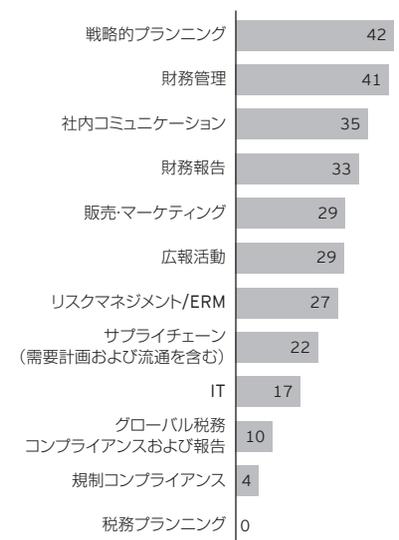
「国際的に急成長しようとするれば、目的達成のためにリスク統制やコンプライアンスが損われたり、犠牲となる危険性が高くなります」そう語るのは、アーンスト・アンド・ヤングのフィナンシャルサービス部門で銀行監督および規制問題担当シニアアドバイザーを務めるドン・ヴァンゲルです。「中央の統制部門から離れた事業展開を管理するには、適切な奨励策と統制体制を整え、計画的かつ持続可能な成長を確保することが重要です」

図11: 今後の国際展開計画を成功させるために、大幅に変更すべき機能は以下のうちどれですか？

グローバル展開企業



アジア域内企業



注: 数字は回答者の割合 (%) を示しています。

「海外進出する企業は、優れた税務統制モデルと
税務効率を考慮に入れて事業展開を計画する
能力が必要です」

アーnst・アンド・ヤング
アジア・パシフィック税務リーダー
ジム・ハンター

リスクマネジメントとビジネス機会の特定においては、本社とローカル、それぞれの経営陣のコミュニケーションが何よりも重要、と主張するのは、アジア最大級の水産企業、パシフィック・アンデスの戦略的開発担当ディレクター、ルディ・ツァイ氏です。「私たちは現地経営陣と常に緊密に連絡をとり、グループ企業の上級経営陣ともビデオ会議による定期ミーティングを行っています。こうして意見交換することで、差し迫った問題により早く気づき、協働して解決できるようになります」

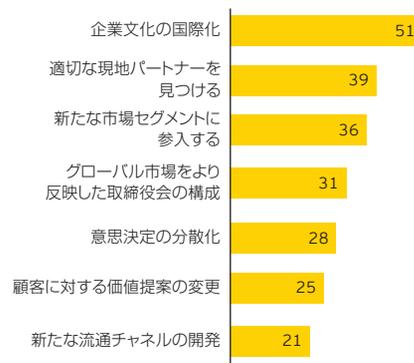
強靱なリスク・統制の枠組みは、海外子会社レベルの意思決定を予め合意している範囲内に保ち、価値観と行為が「議論の余地のない」明確な枠組みに基づくことを保証することにつながります。アジア最大の資源商品関連商社、ノーブル・グループの最高執行責任者(COO)、ニック・ブリュワー氏は、自社の競争優位のカギを握っているのはリスクマネジメントだと強調します。そして、次のように説明します。「私たちは事業レベルと企業レベルで内部リスクマネジメント機能を構築するために、莫大な時間と費用を投資してきましたが、同時に優れた文化も作り上げてきました。その結果、健全なチェック・アンド・バランス(抑制均衡)体制を備えた非常に柔軟かつ強力な組織となり、十分な情報に基づき迅速な意思決定ができるようになりました」

パートナーとの関係の深化

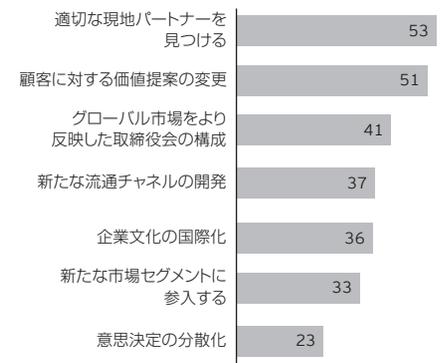
企業はサプライヤーやその他のパートナーと相互に利益をもたらす、強力な関係を築くことが望まれます。そして、どのように工夫すれば、ビジネス関係を単なる取引先から変革対応型へ移行できるのかについて、検討する必要があります。会社の海外展開プランを成功させるために、もっとも重要だと考える変更について調査した結果、アジア域内企業は「適切な現地パートナーを見つける」をトップに選んでいます(図12)。

図12: 自社の海外展開プランを成功させるには、どのような変更がもっとも重要ですか?

グローバル展開企業



アジア域内企業



注: 数字は回答者の割合(%)を示しています。



さらなる成長を目指して： 障害を乗り越えるための提案

アジア企業の成長への探求は、曲がり角を迎えています。豊富なリソースと旺盛な成長意欲に支えられて、彼らは成功に向けて拡大路線を歩んでいます。しかしすでに、実績豊富な多国籍企業ですら対応が難しいとされる課題やリスクに直面しています。一連の障害を克服するためのアジア企業がとるべき戦略的行動は単純でもなければ簡単でもありません。とはいえ、グローバル化を推進するうえで重要な一歩となるはずです。ここからは、成功への戦略について紹介します。



グローバル展開企業への提案

強固なリスクマネジメント体制を構築する

グローバル展開企業は、海外展開先の多様化と海外子会社の自立性を促進するため、強固なリスクマネジメント体制を構築する必要性に迫られています。こうした体制は、現地レベルで行われるイノベーションや自主的経営を実現しつつ、それを一定の変更範囲や規則内に留めます。それによって、本社経営陣に企業の価値観は守られているという安心感がもたらされます。強固なリスク体制は、組織の周りで起きている問題について早期警告を発し、経営陣に有用な情報と対応にかける時間的余裕を与えます。リスク管理を企業の強みとして利用すれば、具体的な財務実績に反映させることも可能です。調査によると、より成熟したリスクマネジメント体制を持つ企業のほうが、競合先よりも財務実績で上回っていることが明らかになっています(囲み記事「高度なリスクマネジメントは財務実績を改善する」を参照)。

投資優先から収益性重視へ移行する

多くのグローバル展開企業にとって、投資と成長は依然として優先項目です。これは、収益性が最優先ではないことを示しています。しかし、投資が成熟化すれば、効率重視や生産性向上といった側面が必然的に重大性を増します。これらを実現するにはプロセスに対する意識を高め、規模の経済性をどこに見出すかを検討し、きめ細やかな税務プランニングの実施が必要になるでしょう。

企業文化の国際化を進める

グローバル市場で成功するには、企業の顧客基盤や事業運営の多様性を反映したマネジメントの構成と企業文化の構築が必要です。企業は、市場経験の豊かなマネージャーを採用したり、海外駐在員への依存を減したり、グローバルな人材マネジメントプログラムを設置して、キーパーソンを世界中に派遣し流動性を高める必要があります。そうすることで、ベストプラクティスを浸透させ、

国際性豊かな人材基盤を確保できるようになります。

グローバル対応か、ローカル対応か、機能領域で使い分ける

海外子会社に自立性を与えれば、拠点マネージャーは、現地の顧客基盤に適した製品やサービスの提供を保証できます。しかし、必ずしもすべての意思決定を分散させる必要はありません。企業は、現地主導のメリットを失わずに規模の経済性を得られる領域が何かについて、検討する必要があります。財務やITといった機能は、一般に一元的な管理が適している領域です。しかし、各拠点で提供されるサービスを対象にプラットフォームを築くことも可能です。例えば、マーケティング機能を一元化して現地市場に提供できる体制を築いておき、その導入方法や適用範囲については各海外拠点の判断に委ねる、といった方法もあります(囲み記事「自主性について合意する」を参照)。

高度なリスクマネジメントは財務実績を改善する

アーンスト・アンド・ヤングの最近の調査によると、より成熟したリスクマネジメント体制を備える企業は同業他社を財務実績で上回ります。世界の企業576社に対するインタビューと、2,750件超のアナリスト・企業レポートのレビューを基に、リスクマネジメント体制の成熟度を評価したところ、リスクマネジメントの成熟度と実績の間に正の相関関係が認められました。主な結論は以下の通りです。

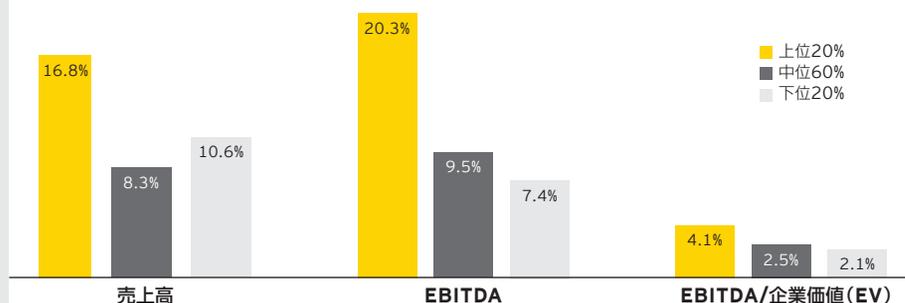
- ▶ リスク成熟度で上位20%に入る企業のEBITDAは、下位20%の企業の3倍です。
- ▶ リスク成熟度上位の企業が導入している重要なリスク関連ケイパビリティの数は、平均で、下位企業の2倍に相当します。

- ▶ リスク関連部門、内部統制関連部門、コンプライアンス部門の統合レベルや調整力は、財務実績と高い相関関係があります。

- ▶ リスクマネジメント支援のためにテクノロジーを効果的に活用できるか否かが、多くの企業にとって最大の課題または最大の機会となります。

リスク成熟度別CAGR(年平均成長率) 2004~2011年*

*2011年は同年11月18日現在



出典: 「リスクを業績に転換する」、アーンスト・アンド・ヤング、2012年

アジア域内企業への提案

競争激化に備える

今後数年間、アジアには引き続き多くの海外直接投資が流入するでしょう。アジア内外の企業がこの地域への投資を続けると、資産、人材、リソース、顧客の獲得をめぐる競争が激化すると予想されます。アジア域内企業は、このような傾向が自社の将来の見通しにどう影響するのかを検討しなければなりません。ほかのアジア域内企業に倣ってアジア域外に新たな機会を求めるべきかを考える必要があります。

海外展開に向けて、ケイパビリティを充実化させる

グローバル展開を目指すアジア域内企業は、大きな一歩を踏み出す前に、基本となるインフラ

としてケイパビリティを充実させる必要があります。国際市場を良く知るマネージャーと複数の市場をサポートできる基幹部門（例えば財務、人事、ITなど）が必要です。

海外子会社の自立促進に向けて組織構造を見直す

アジア域内型からグローバル型へと企業が転換を図る機会に、組織設計やレポーティング構造について見直す必要があります。地理的に包括する範囲が広がるほど、中央での一元的な管理は難しくなります。そこで、アジア域内企業は、一定の範囲およびリスクの枠組みのなかで海外子会社に自立性を与え、権限を委譲することについて検討すべきです。

グローバルリソースを活用する

アジアの外側に成長機会を見出していない企業であっても、グローバルを意識せざるを得なくなります。競争が激化すれば、アジア域内企業はそれだけイノベーションや製品・サービスの品質、人材パイプラインの強化について強いプレッシャーにさらされることを意味します。そこで、アジア域外にある企業とパートナーシップを締結したり、適切な人材リソースや専門性を持った企業を買収することで、グローバル規模でリソースを活用できるようにします。そうすることで、国際レベルの競争力維持を確保します。

海外子会社の自立性を高めるためのコンセンサス

INSEAD、マネジメント・プラクティス教授、アレン・モリソン博士

中央集中型か、自立分散型かの議論は多いのですが、自立性が主に個人の行動と価値観に根ざしている点は、往々にして見落とされています。企業にとって特に難しいとされる課題の一つは、従業員の意識と行動の変革です。自立性がいかに大切かを言葉で伝えることでも、従業員がそれを本当に信じるかは別です。以下、海外子会社の現地における自立性を高める大切さについて従業員の理解を促し、浸透させるために企業リーダーができることについていくつかのヒントを紹介します。

▶ 海外から人材を迎え入れる

組織の権限を持つ本社の有力リーダーは、海外の人材について理解し、信頼関係を構築しなければなりません。そのため、成長する企業は海外から多数の人材を迎え入れるべきだということを知っています。信頼を築く最善の方法は一緒に働くことです。

▶ 早期の海外派遣を促進する

海外で働き、生活することは、国際的なスキルや考え方を身につけ、人的ネットワークの構築するうえで大いに役立ちます。さまざまな国で働いた経験のあるマネージャーは、組織運営能力にも優れ、仕事の進め方や組織的リソースを確保する術を知っています。早期の海外

派遣は、海外支社で有能かつ信頼できるマネージャーを育成するための有効な方法です。

▶ リーダーシップ教育に注力する

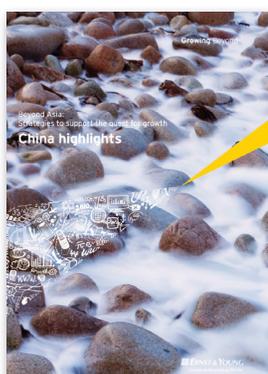
企業内研修や育成プログラムは、マネージャーが経験を通じて学んだことの意味を理解し、体系的に整理し、判断力を磨き、それを実務で試すのに有効です。各子会社が自立性を発揮するには、現地のリーダーがコンピテンシーを開発し、グローバルな意識を高めることが必要です。海外子会社は大抵、リーダーシップの育成に単独で取り組むにはあまりに規模が小さく、人員も足りません。企業本社や地域統括拠点が最優先課題として、こうした活動に責任を持つべきです。

▶ 象徴を巧みに使う

優れたリーダーは、ある特定の行動の重要性を示すのに象徴を効果的に使用します。象徴には例えば、明確な報償や罰則、視覚的標識（ロゴや図版など）、一部の人材の重要ポジションへの抜擢などが含まれます。従業員はこうした象徴に注目し、企業戦略との関連性を見出そうとします。現地の自立を促す象徴があれば、それを注目する人々の意識と行動の優先順位に劇的な影響を及ぼす可能性があります。

『アジアからの世界展開 各国版』

アーンスト・アンド・ヤングでは、『アジアからの世界展開』レポートの調査対象9市場のそれぞれについて詳細なレポートを用意しています。



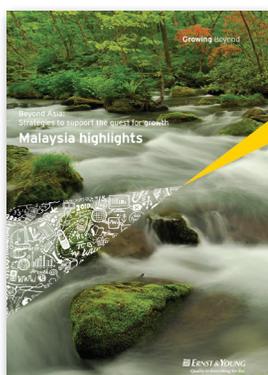
『アジアからの世界展開：
中国本土・ハイライト』



『アジアからの世界展開：
香港特別行政区・ハイライト』



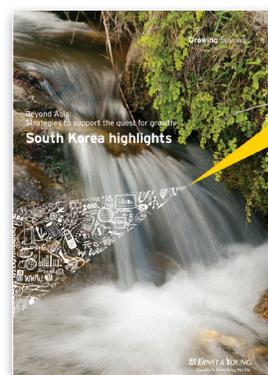
『アジアからの世界展開：
インドネシア・ハイライト』



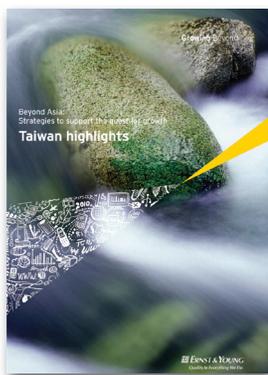
『アジアからの世界展開：
マレーシア・ハイライト』



『アジアからの世界展開：
シンガポール・ハイライト』



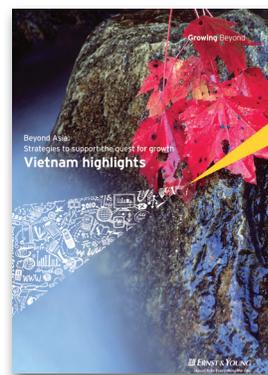
『アジアからの世界展開：
韓国・ハイライト』



『アジアからの世界展開：
台湾・ハイライト』



『アジアからの世界展開：
タイ・ハイライト』



『アジアからの世界展開：
ベトナム・ハイライト』

関連するアーンスト・アンド・ヤングの ソートリーダーシップ

『成長期の苦しみ: 急成長市場の企業は拡大に伴い人材問題に直面する』

人材問題はこれまでも企業を悩ませてきましたが、グローバル化に伴いさらに困難を極めています。このレポートでは、調査結果と四つの主な人材関連問題を解説しています。

『サプライチェーンの改善を促進し成果を上げる — 変化するグローバル市場への適応』

競争の激しい市場ではどのようにサプライチェーンを改善できるでしょうか?新興市場・先進国市場で優れた成果を得るための方策を探ります。

『2つの市場の物語 — 先進国市場・新興市場への投資』

2つの市場をどう語りますか?『マスターCFOシリーズ』第3弾では、先進国市場と新興市場の投資のバランスをとるためのCFOの役割、および投資家への説明方法を検討します。

『激動する世界 — グローバル化と新たな成長戦略』

グローバル経営の道は、平坦ではありません。さまざまな困難が待ち受けています。一寸先は何が起こるかわかりません。グローバル化が進展し、新たな市場が生まれていますが、ビジネスチャンスは見つけがなくなっています。企業がこの難局をどう切り抜けるか、分析します。

『これからの国際取引 — 新たな貿易パターンの登場』

アジアを中心とした今後の国際貿易の変化にどのように対応しますか? 2020年までの動向を予測し検討します。

『リスクと機会から成果を導く — グローバル組織の課題と機会トップ10』

市場変動、デフレ圧力、多様な市場の不均衡、高まるステークホルダーからの要求などの要因は、企業の競争を促す一方、チャンスも生み出しています。本報告書では、事業リスクと機会トップ10を取り上げます。

『台頭する30億人市場を目指すイノベーション』

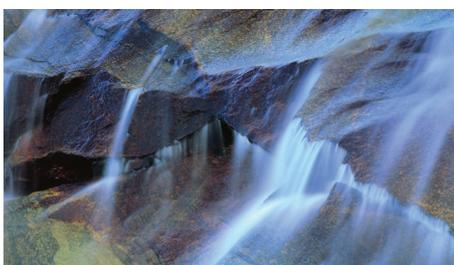
新興市場に台頭する中産層をどのように理解すべきでしょうか?台頭する中産層の顧客ニーズに応じたイノベーションとは何かを探ります。

『グローバル・キャピタル・コンフィデンス調査』

経営層がどのように経済環境を見通し、企業の資本に関する経営課題に取り組もうとしているのでしょうか? 経営層の意思決定の傾向と現実を明らかにします。

『急成長市場見通し』

2012年のレポートは、新グローバル経済秩序の出現を明確に示しています。急成長市場に大量の新消費者層が生まれ、製造業が新たな生産拠点に移行するなか、グローバル貿易のパターンに変化が起きています。



アーンスト・アンド・ヤングの新興市場センターについて

アーンスト・アンド・ヤングの新興市場センターは、貴社と世界の急成長市場を素早く、効果的に結び付ける「センター・オブ・エクセレンス」です。我々は急成長市場に継続的に投資を行ってきた結果、幅広い知識をさまざまなイニシアチブやツール、アプリケーションを通じて共有でき、それにより成熟市場と新興市場の両方の企業に、最先端かつきわめてグローバルに統合された体制の下で、国境を越えた綿密なアプローチを提供できるようになりました。新興市場センターの詳細に関しては、emergingmarkets.ey.com をご参照ください。

Ernst & Young

アーレスト・アンド・ヤングについて

アーレスト・アンド・ヤングは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーサービスの分野における世界的なリーダーです。全世界の16万7千人の構成員は、共通のバリュー（価値観）に基づいて、品質において徹底した責任を果します。私どもは、クライアント、構成員、そして社会の可能性の実現に向けて、プラスの変化をもたらすよう支援します。

「アーレスト・アンド・ヤング」とは、アーレスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのメンバーファームで構成されるグローバル・ネットワークを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーレスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、www.ey.com にて紹介しています。

アーレスト・アンド・ヤング ジャパンについて

アーレスト・アンド・ヤング ジャパンは、日本におけるアーレスト・アンド・ヤングのメンバーファームである新日本有限責任監査法人、新日本アーレスト アンド ヤング税理士法人、アーレスト アンド ヤングトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、アーレスト・アンド・ヤング・アドバイザリー株式会社など、9つの法人で構成されます。各法人は法的に独立した組織です。詳しくは、www.eyjapan.jp/にて紹介しています。

© 2012 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

本書又は本書に含まれる資料は、一定の編集を経た要約形式の情報を掲載するものです。したがって、本書又は本書に含まれる資料のご利用は一般的な参考目的の利用に限られるものとし、特定の目的を前提とした利用、詳細な調査への代用、専門的な判断の材料としてのご利用等はしないでください。本書又は本書に含まれる資料について、新日本有限責任監査法人を含むアーレスト・アンド・ヤングの他のいかなるグローバル・ネットワークのメンバーも、その内容の正確性、完全性、目的適合性その他いかなる点についてもこれを保証するものではなく、本書又は本書に含まれる資料に基づいた行動又は行動をしないことにより発生したいかなる損害についても一切の責任を負いません。

本書に掲載された第三者の意見は、アーレスト・アンド・ヤングのグローバル・ネットワークまたはそのメンバーファームの見解とは限らず、また、発表された当時のものであることにご留意ください。

本書はSCORE no. EX0100の翻訳版です。

Contact

アーレスト・アンド・ヤング
マーケッツ 日本エリア リーダー
松村 直季 matsumura-nk@shinnihon.or.jp

アーレスト・アンド・ヤング
新興国コンサルティング室 室長
表 晃靖 Emerging@jp.ey.com

Growing Beyond

どんなに厳しい経済環境にあっても、成長へとつながる道は残されています。私たちは、企業のさらなる成長の可能性を追求し、新市場開拓、イノベーション促進、優れた人材確保について探求しています。私たちは、皆さまの成長のために実務に役立つさまざまな見識を提供しています。詳しくは、www.ey.com/growingbeyondをご参照ください。