

Growing Beyond

アジアからの世界展開 先進国企業の競合と協調

変貌するグローバル競争への対策



本レポートについて

このレポートは、アジア企業の海外展開戦略をテーマにした「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」に続くシリーズ第2弾です。先のレポートは、東アジアと東南アジアを拠点とする617名の企業幹部を対象に、エコノミスト・インテリジェンス・ユニットが2012年3月および4月に実施した調査に基づくものでした。今回も業界のビジネスリーダーおよびアーンスト・ヤング（EY）の専門家への詳細なインタビューに基づき調査をしています。その主な目的は、アジア企業の海外展開が先進国企業に与える影響について深く掘り下げることです。

なお、二つのレポートで使用した「アジア」とは、調査を実施した「東アジアと東南アジアで急成長を遂げる9の国と地域」を指しており、具体的には中国、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、ベトナムです。また、「グローバル展開企業」とは、アジア企業の中でオーストラリアとニュージーランド、ブラジル、東ヨーロッパ、インド、日本、中南米、中東と北アフリカ、ロシア、サハラ以南のアフリカ、米国またはカナダ、西ヨーロッパのうち二つ以上の市場で事業を展開している企業であり、「アジア域内企業」とは、事業展開を東アジアと東南アジアに限定している企業を指します。

目次

はじめに	3
エグゼクティブサマリー	4
「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」より	6
先進国企業に与える影響.....	9
企業資産をめぐる競争の激化	9
バリューチェーンを高めることで起こるコスト競争	11
アジアと先進国以外の市場の獲得	12
一部の市場セグメントからの締め出し	13
アジア企業との勢力結集	14
リーダーシップモデルの再評価	15
アジア企業から学ぶべき教訓	16

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、世界で最も成長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、先進国経済の成長率は2012年でわずか1.4%、2013年でも2%となっています。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最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）、「フォーチュン・グローバル500」に世界的大企業として87社がランクされています
- ▶ 東アジアと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
- ▶ 東アジアと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、その投資額は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、今後世界で最も増加すると予測され、2020年までに約7,000億米ドル増える見込みです

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

はじめに



アジアが台頭したこの数十年間に、世界経済は一変しました。1980年代以降に急成長を遂げ、何百万人もの人々が貧困から脱したアジアの主要国では、巨大な国内消費市場が出現しています。ここ数年の成長率は若干低下してはいるものの、アジアには明るい未来が待ち受けています。アジア開発銀行の報告によると、2050年までに、アジアにおける人口1人当たりの収入は、購買力平価（PPP）にして6倍に達する可能性があると考えられています。これは現在のヨーロッパに並ぶ水準です¹。

経済の変貌に伴い、成長に適したビジネス環境が、アジア全域に整いつつあります。過去10年間に出現した新世代のアジア企業は、域内で拡大する購買力を背景に、ビジネスチャンスをはじめにしています。先にお届けしたレポート「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」で取り上げたように、こうした新しい多国籍企業が世界に進出し、力強い内需や政府からの支援、そして潤沢な資本流入に恵まれ、国際ビジネスのメインプレイヤーに成長しています²。

東アジアと東南アジアの海外直接投資は2005年から2011年の間に700億米ドルから2,420億米ドルに増加し、年複利成長率は22.9%に達しました。世界のFDI（直接投資）総額に占める東アジアと東南アジアの割合は、2005年の7%から16%に急増しています³。

第2弾となる本レポートでは、どのように先進国企業がアジア企業の海外展開の影響を見極め、グローバルな競争の変化を見越して新たなチャンスを最大化するのを取り上げます。業界のビジネスリーダーやEYの専門家との詳細なインタビューを基に、アジア企業と先進国企業が現下のトレンドに乗じて、成長という共通の目標をいかに実現できるかについて、現実的な展望を提示します。

アーnst・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・パグヌッティ

本レポート「アジアからの世界展開：先進国企業の競合と協調 変貌するグローバル競争への対策」は新市場への参入、新たなイノベーション手法の開拓、新たな人材管理法の導入により企業の成長を促す私たちの最も重要なプログラム「Growing Beyond」の一環です。

1. アジア2050: アジアの世紀を実現する、アジア開発銀行 <http://www.adb.org/sites/default/files/asia2050-executive-summary.pdf>
2. 「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」、アーnst・アンド・ヤング、2012年
3. 国連貿易開発会議（UNCTAD）、国際通貨基金（IMF）、オックスフォード・エコノミクス



エグゼクティブサマリー

海外に進出しようとするアジア企業が記録的な数に上っています。それに伴い、先進国企業の間競争の激化によって自社の主力市場が奪われるのではないかと懸念が芽生えています。昨今のメディア報道もこうした不安に拍車をかけているようです。しかし、その懸念は事実を正しく認識した結果とは言えません。実はまったく逆で、アジア企業のグローバル化はアジアと先進国双方の企業にとって、これまで考えられなかったような成長機会をもたらしているのです。本レポートでは、グローバルな競争に変化が生じている主な領域について洞察し、異なる市場を拠点とする企業が成長に向けてどのように強みやケイパビリティ（企業が全体として持つ組織的な能力）を結集することができるかを解説します。さらに、アジア企業の拡大に伴うさまざまな影響を取り上げ、先進国企業の対策を提案します。

アジア企業からの企業資産に対する需要が高まり、世界的な買収競争が激化しています。

対策

- ▶ 競合相手について正確で詳細な情報を収集する
- ▶ 最適な売り手として自社をアピールする
- ▶ 的確な買収計画を策定する

アジア企業がより洗練された高付加価値製品やサービスの開発に進める一方、先進国企業はコアビジネスで熾烈なコスト競争に直面しています。

対策

- ▶ 競争可能な分野がどこか慎重に検討する
- ▶ 市場での差別化に重点を置く
- ▶ ビジネスモデルを刷新し、競争力を保持する

アジアと先進国以外の市場で、シェアをめぐる新たな競争が生じています。

対策

- ▶ 予想される競争関係を明確に理解する
- ▶ 資産保全に向け、投資構成を見直す（特に税制を重視する）

中間価格帯市場の競争激化に伴い、先進国企業は、これまでメインとしてきた高級品市場だけでなく、低価格品市場へも参入せざるを得なくなってきています。

対策

- ▶ 適切なコスト構造とビジネスモデル（業務提携やパートナーシップなど）を構築する
- ▶ 高級品と低価格品のサプライチェーンを区別する

先進国企業は、アジア企業と手を組んで、互いの強みやケイパビリティを最大限に活用することもできます。

対策

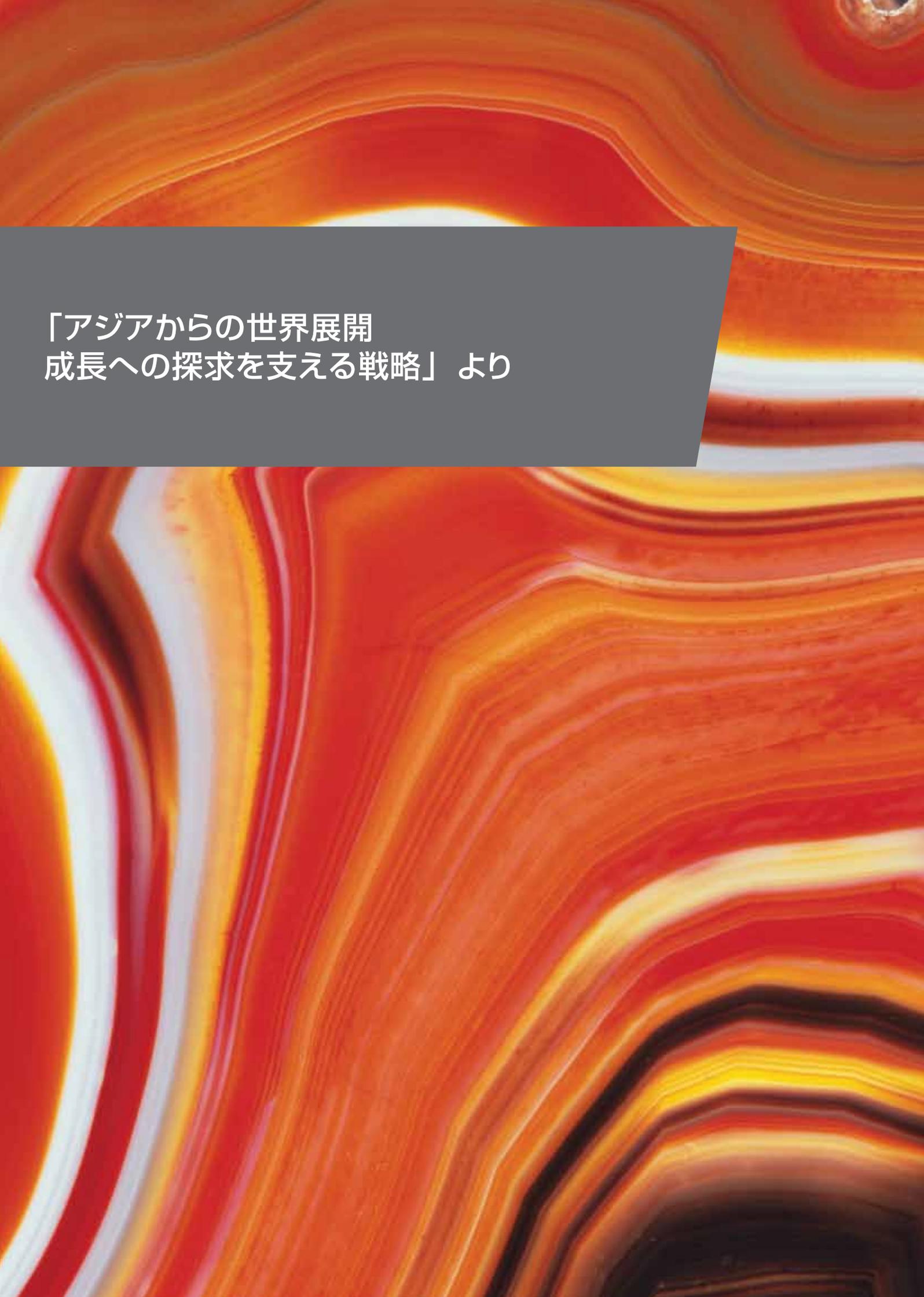
- ▶ アジア企業に欠けている点を見つけ、代替する
- ▶ 特定の技術不足を補おうとしているアジア企業と緊密な提携関係を結ぶ

アジアの急成長市場は重要なグローバルビジネスの中心地になりつつあり、多額の人材投資が必要とされています。

対策

- ▶ 人材に投資し、現地の管理職に重要でグローバルな役割を果たす経営能力を身につけさせる
- ▶ 現地の自立的な事業運営を図るために、必要な組織改革を実施する

脅威を最小限に抑えるにせよ、機会を最大限に増やすにせよ、幅広い視点に立って戦略的オプションを検討しなければなりません。本レポートでは、先進国企業が創造的に考え、競争環境を理解し、グローバル展開に成功したアジア企業から学ぶことを推奨します。



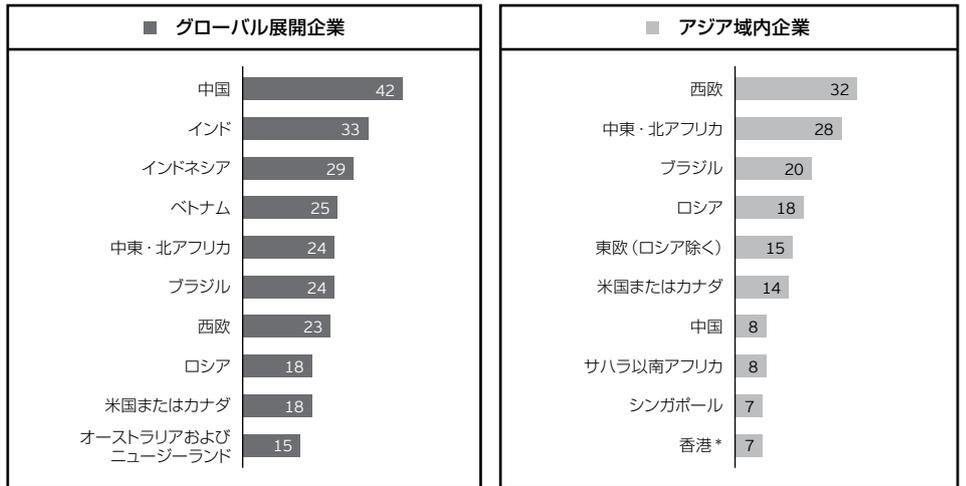
「アジアからの世界展開
成長への探求を支える戦略」より

前 レポート「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」の調査から、アジア企業が、アジアから中南米、中東およびアフリカ、さらに最終的には先進国への進出を目指す大きな海外展開計画を立てていることが明らかになりました。アジアの海外直接投資（FDI）は多様化し、従来からの製造業や資源採掘業に加え、銀行業、通信/エレクトロニクスなどの分野が仲間入りしています。そうしたアジア企業のグローバル化戦略には一定の傾向が見られます。

どこを目指すのか アジアのグローバル展開企業は、巨大なアジア市場を相手にするケイパビリティをすでに備えていると推測されます。これらの企業が、今後3年間で最も成長を期待するのは、中国やインドのほか、インドネシアやベトナムといった急成長市場を含めたアジア市場です。一方、アジア域内企業は、西ヨーロッパ、中東と北アフリカなどアジア域外のチャンスが最も大きいと考えています（図1参照）。

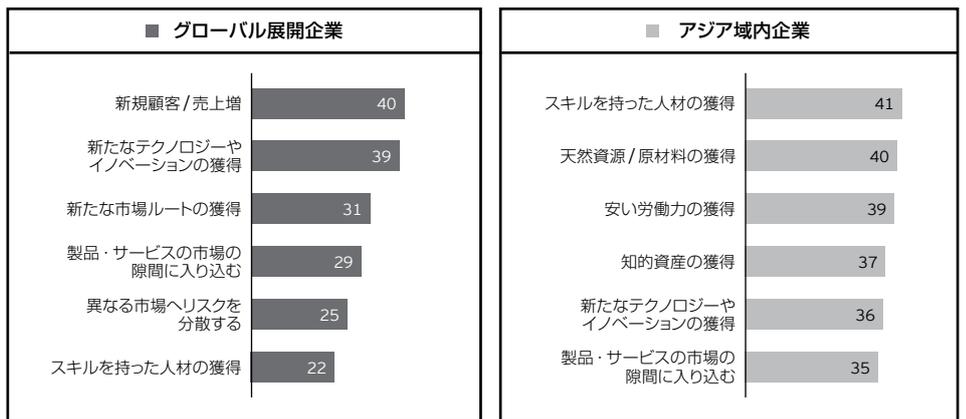
なぜ進出するのか グローバル展開企業が、アジアから先進国に進出する最大のメリットとして重視しているのは「新規顧客獲得/売上増」です（図2参照）。一方、アジア域内企業の優先課題は、「スキルを持った人材の獲得」のほか「天然資源/原材料の獲得」、「安い労働力の獲得」などとなっています。さらにグローバル展開企業、アジア域内企業のいずれも、先進国市場に進出する重要な理由として、「新たなテクノロジーやイノベーションの獲得」を挙げています。

図1: 貴社が今後3年間で、最も成長機会が大きいと期待するのはどこの国や地域ですか？（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

図2: 先進国市場への海外展開で最も実現したい利点は何ですか？



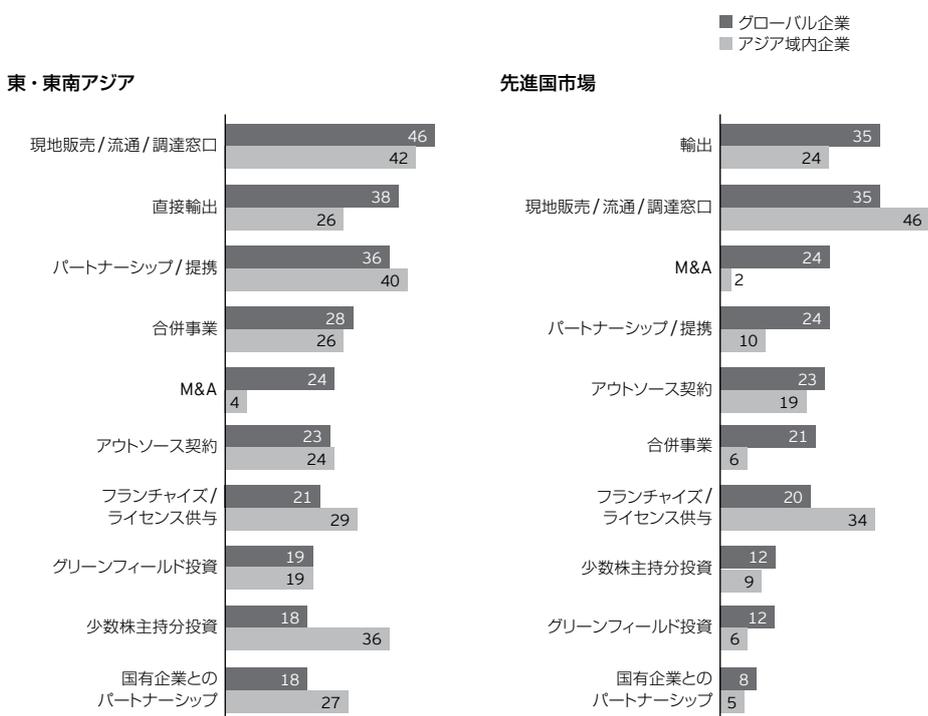
注: 数字は回答者の割合 (%) を示しています。

一部の海外市場では、微妙なギャップを理解することに、いまだに苦勞しているアジア企業。効率的に目標を達成するケイパビリティや国際的な展望の欠如も指摘されます

どのように進出するのか フランチャイズや海外の流通・販売拠点といった古典的な方法も依然として目立ちます。一方、グローバル展開企業では、協力関係や提携、合併買収などを通じてより積極的な戦略目標を掲げる割合も増えていきます(図3参照)。海外直接投資に占めるアジアの比重は高まっており、2010年にはアジア地域からのM&A資金は過去最高の940億米ドルに達しました⁴。しかし、前レポート「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」では、一部の海外市場での微妙なギャップを理解することに苦勞し、目標を効率的に達成するケイパビリティや国際的な展望が欠けているアジア企業があることも指摘されています。

前レポート「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」についての詳しい情報と完全版のダウンロードについては、こちらをご覧ください。
<http://www.ey.com/Beyond-Asia>

図3： 展開戦略を考慮するうえで、今後3年間にどの分野がより重要になると考えますか？



注：数字は回答者の割合 (%) を示しています。

4. 国連貿易開発会議 (UNCTAD)、国際通貨基金 (IMF)、オックスフォード・エコノミクス

先進国企業に与える影響

昨今アジアの多国籍企業による海外投資が急増していることは、先にも述べました。何十年にもわたって優位を保ってきた地域で競争が激化し、市場シェアが低下することを多くの先進国企業は危惧し、メディアの報道もこうした懸念を煽ってきました。しかし、そうした可能性があるとはいえ、グローバル競争の勢力図の変化は、これまでにない成長の機会をもたらすことも意味しています。

アジア企業の世界的な存在感は高まりつつあります。アジア企業と先進国企業が、互いの強みとケイパビリティを活用することで、ともにその恩恵を受けることができます。しかし、双方が成果を収めるには、課題と機会の両面を慎重に見極める必要があります。検討すべき主な課題を以下に挙げていきます。

企業資産をめぐる競争の激化

アジア企業の企業資産に対する需要が高まるにつれ、先進国市場と新興市場の双方で企業買収合戦が激しさを増すでしょう。このため、中国など競争が熾烈な市場では、多くの先進国企業が足がかりを築こうとしているため、特に買収先企業の評価額が上がってしまう可能性があります。

大規模なM&Aを計画しているアジア企業もあります。中国の新華社通信は2011年、中国海洋石油総公司(CNOOC)が今後5年間で1,510億米ドル以上の投資を計画していると報じました。2010年の中国最大のM&A案件は、中国石油化工集团公司(シノペック)による70億米ドルを投じたブラジルにあるレブソルの子会社買収⁵であっただけに、その額は衝撃的です。CNOOCはすでに豊富な資金を背景に、151億米ドルでカナダのエネルギー大手ネクセンの買収に名乗りを上げています。

世界のM&A活動が依然として低迷しているものの、今後市場に供給される優良資産をめぐって、熾烈な競争が繰り上げられる可能性はあります。先進国企業は、アジアの新たな競合相手の脅威にさらされるようになってきました。2012年初めには、アップル社製モバイル機器用の半導体を製造するエルピーダ・メモリの経営破綻を受けて、韓国、日本、米国の企業が同社の獲得に名乗りを上げました。同社の債権者が反対する中、最終的には米系半導体メーカーのマイクロンテクノロジー社が勝ち残り、25億米ドルで買収にこぎつけたことは記憶に新しい事例でしょう。

5. デニース・ロー:『CNOOCの1510億米ドルの大盤振る舞い』フィナンシャル・タイムズ、tilt.ft.com/#/posts/2011-01/9786/cnoocs-massive-151bn-spending-spree、2011年1月5日



アジア企業からの資産に対する需要が高まり、世界的な企業買収競争が激化しています

対策

- ▶ 競合相手について正確で詳細な情報を収集する
- ▶ 最適な売り手として自社をアピールする
- ▶ 適切な買収計画を策定する

多くの先進国企業がコアビジネスに注力する中、アジア企業が積極的に資産獲得に動いているのは朗報といえます。EYの『グローバル・キャピタル・コンフィデンス調査』最新版によると、今後12カ月間に投資を引き揚げる予定の企業の割合は26%から31%に上昇しています⁶。

「自国市場以外でのM&Aに加え、先進国市場で大手企業と勝負しようとするアジア企業が大幅に増えています」とEYライフサイエンス担当グローバル・トランザクション・リーダーのジェフリー・グリーンは述べています。「コアビジネス以外の資産の売却を検討している先進国企業にとって、売却先としてのアジア企業の重要性が高まっています。アジア企業による先進国企業のM&A案件が一段と増えることは確実です」

対策 買収を検討している先進国企業は、競合について詳細な情報を収集することが不可欠です。また自社を最適な買い手としてアピールすることも重要です。一方、コアビジネス以外の資産売却を検討している場合は、アジア企業が何を望んでいるのかを十分に理解することで、複雑な取引から成果を上げることができます。

アジア企業がM&A取引に手腕を発揮するようになってきたとはいえ、取引が頓挫するリスクは残っています。買い手となりうるアジア企業が、デューデリジェンスの手続きを十分に理解することが重要です。そのためにも、先進国の売り手企業はそうした買い手企業とデューデリジェンスの手続きについても協議し、彼らが何を期待しているのかを確実に理解しなければなりません。

さらに、適切な買収計画を策定することで、入札の際、優位に立つことができます。有効な税務対策によって大きな利益をもたらすようなケースがそれにあたります。また企業が知的財産を数多く保有している場合、管轄地域によって税率が異なり利益が大きく変動する場合もあるでしょう。このため、買い手企業は資産の所在地を検討する必要があります。

税金は、買い手候補企業にとって資産や事業の魅力を左右する要因になり得ます。EYタックス・エフェクティブ・サプライ・チェーン・マネジメントのプリンシパルであるイボンヌ・メトカーフは、次のように指摘します。「企業がコアビジネス以外の事業から撤収、あるいは資産を売却する場合、有効な税務対策の検討が必要です。そうすることで、税引き後利益を買い手に示しながら、より高い売却価格を交渉することができるのです」

6. 世界の資本の信頼感指数、2012年4月-10月の見直し、7ページ

「医療の分野では、実践なくしてイノベーションは
できません。実践においてこそ、企業は魅力的な
新しいビジネスモデルを開発できるのです」

アーンスト・アンド・ヤング
グローバル・ライフ・サイエンス・マーケット・リーダー
パトリック・フロチェル

バリューチェーンを高めることで起こる コスト競争

アジア企業がより洗練された高付加価値の製品やサービスの開発を進める一方で、先進国企業はコアビジネスで熾烈なコスト競争に直面しています。アジア企業は価格の安さがモノを言う低価格品の製造に定評があります。その知識や技術を生かし、高級品でもコスト競争を引き起こそうとしています。実際、前レポート「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」の調査では、10年前まで競争優位の源だった「低コスト・ビジネスモデル」を、海外展開するうえで自社の強みや優位性と考えるアジア企業の割合は、大幅に低下しています。代わって、競争力の主体は先進技術や製品、サービス、従業員の質にあると考えています⁷。

対策 「アジア企業はバリューチェーンを高め高級品を低価格で提供し、すでに多くの分野で旋風を巻き起こしています」と話すのはEY本部のグローバル・サービス・パートナーであるリチャード・ベイカーです。「これからは市場のどの分野で勝負できるか、また、いかに差別化を図れるかなどを精査することが先進国企業に求められます」

EYのグローバル・ライフ・サイエンス・マーケット・リーダーであるパトリック・フロチェルは医薬業界を例に挙げて、競争力を維持するために、先進国企業は革新的なビジネスモデルをもっと活用すべきと主張します。「医薬品会社が革新的なビジネスモデルを生み出すには、テクノロジーや通信など、さまざまなセクターの企業と協力する必要があります。医療の分野では、実践なくしてイノベーションはできません。実践においてこそ、企業は魅力的な新しいビジネスモデルを開発できるのです」

アジア企業がより洗練された高付加価値の製品やサービスの開発を進める一方、先進国企業はコアビジネスで熾烈なコスト競争に直面しています

対策

- ▶ 競争可能な分野について慎重に検討する
- ▶ 市場での差別化に重点を置く
- ▶ ビジネスモデルを刷新し競争力を保持する

7. 「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」、16ページ

「欧米企業は成長する見込みが最も高い地域に 足がかりを築く必要があります」

IMDビジネススクール
アレン・モリソン教授

アジアと先進国以外の市場で、
シェアをめぐる新たな競争が
生じています

対策

- ▶ 予想される競争関係を
明確に理解する
- ▶ 特に税制の観点から、
資産保護を考慮に入れた
投資を構築する

アジアと先進国以外の市場の獲得

「アジアと先進国以外の市場」とは、アフリカと中東(MENA)、中南米、東ヨーロッパを含む市場を指します。前レポート「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」の調査で、アジア域内企業が成長の見通しが最も高い地域として挙げたのは、MENAと東ヨーロッパでした⁸。興味深いのは、業界によってはアジアと先進国のいずれの多国籍企業も、まだこれらの成長市場に足がかりを築けていないということです。そのため、こうした市場は新たな競争の舞台になりつつあるのです。

新興国企業にはすでに新しい市場で十分競争できる優位性があることを、先進国企業は認識すべきです。その理由は、新興国企業の製品は、同程度の発展段階にあり、国民一人当たりの収入も同規模の国の方が適していると考えられるからです。例えば、アフリカでは何百もの中国企業が、先進国では知られていないブランド名で白物家電や消費財、テレコム製品やサービスを販売しています。

二つ目の理由は、不安定かつ勢いがある国内市場での事業経験は、同様の成長率やビジネス環境を持つ国にも適用しやすいと言えるからです。ジャッジ・ビジネススクール(ケンブリッジ大学)のピーター・ウイリアムソン国際経営学教授は「アジア企業は、自身の国内市場と共通点の多いアフリカや中南米市場に親近感を覚える」と指摘しています。「流通に関する難題を克服する方法を知っているほか、厳しい規制環境に対応しながら現地の政府と良好な関係を築く上で、豊富な経験があります」

対策 先進国企業は、新興国企業特有のこうした強みにどう対抗していくか、決断を迫られています。競争関係を明確に理解することが不可欠です。競合相手について高度な情報や知識を集めることができれば、自社のコアスキル、製品、ビジネスモデルに最も関連のある市場への投資を最優先することができます。

IMDビジネススクール(スイス・ローザンヌ)のアレン・モリソン教授は、次のように話します。「欧米企業は、成長する見込みが最も高い地域に足がかりを築く必要があります。しかし、このような地域で発生するコスト要素を理解せず、十分な戦略を策定しないまま市場に参入する場合は少なくありません」

これらの市場のうち、税制面を含め、知的財産や有形資産の所有権と保護に関して比較的複雑な市場もあります。EYのメトカーフは、成熟市場と新興市場の違いについて、次のように述べています。「ヨーロッパの成熟市場の場合、知的財産の開発、所有、活用に関する規則が確立されているため、新規投資家にとっての税制面の影響も明解です。一方、新興市場によっては、前例が不十分であったり、法律が頻繁に改正されたり、解釈に幅があることが往々にしてあります。また、知的財産があまり保護されていない場合も考えられます。従って、投資の際には、知的財産を保護できるように、投資を慎重に構築する必要があります。また、ビジネスプランやニーズの変化によっては、余剰資本の本国送金、規模の拡大、ビジネスモデルの修正あるいは事業からの撤退といった柔軟な対応が求められます」

8. 「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」、10ページ



一部の市場セグメントからの締め出し

一部の市場セグメントでは、アジア企業の海外展開が競争に劇的な影響を及ぼしています。通信業界では、中国の端末メーカー、ファーウェイの登場により、中間価格帯市場自体がなくなりました。その結果、エリクソンなどの競合企業は、事業を展開するセグメントの再考を余儀なくされたのです。一方、マインドレイ・インターナショナルなどのように、中間価格帯市場をターゲットにして低コストとイノベーションを上手に組み合わせ、国内外双方の顧客に魅力的な提案を行っている企業もあります。中間価格帯市場の競争激化に伴い、先進国企業はこれまでメインとしてきた高級品市場に加えて、低価格品にも参入せざるを得なくなってきました。

対策 先進国企業がこの課題を克服するには、適切なコスト構造とビジネスモデルが必要です。そのためには、業務提携、パートナーシップ、買収または製品やサービスの慎重な現地化などが、最適な手段として挙げられます。サプライチェーンのセグメント化も効果的です。高付加価値製品には個々の顧客へ機動的対応やカスタマイズを可能にするような高度なサプライチェーンを、低付加価値製品には標準化した製品に適したサプライチェーンを採用するのです。

「セグメントする狙いは、製品をより効率的かつ効果的に市場に送り込み、コスト構造を最適化することです」と、EY米国のパートナー、ケビン・ブライス（ビジネス・リスク・サービス・プラクティス）は述べています。「もはや一つのモデルですべての顧客に対応しようとするのは適切ではありません。多種多様な顧客層のさまざまなニーズに対応するにはサプライチェーンの再編成が必要なこと、企業は気づき始めています」

ドイツのシーメンスの傘下にあるシーメンス・ビルディング・テクノロジーズは中国の低価格セグメントに参入した一例です。参入にあたり、製品開発、サービス、販売、ブランディング、価格設定などはもちろん、適切なコストバランスを見出すことが最も重要な課題でした。必要なコスト削減を実現するために、現地化によるコスト基準の引き下げが必要でした。同社は中国における成長戦略が、後にベトナム、インドネシア、ブラジルなど他の急成長市場においても有効であることに気づきます⁹。

中間価格帯市場で競合他社が増加するにつれ、先進国企業は従来から提供している高級品市場だけでなく、低価格品市場へも参入せざるを得なくなってきました

対策

- ▶ 適切なコスト構造とビジネスモデル（業務提携やパートナーシップなど）を構築する
- ▶ 高価格品と低価格品のサプライチェーンをセグメント化する

9. <http://www.ft.com/cms/s/0/2f6a4b46-3c7e-11e1-8d38-00144feabdc0.html>



アジア企業と手を組んで、
互いの強みやケイパビリティを
最大限に活用することもできます

対策

- ▶ アジア企業に不足している能力を見つけ、その穴を埋める
- ▶ 特定の技術不足を補おうとしているアジア企業と緊密な提携関係を結ぶ

アジア企業との勢力結集

アジア企業は急速に拡大し、短期間で多大な成果を上げました。しかし、そうした成果とケイパビリティの間にはギャップが存在していることも否めません。例えば、アジア企業は資金が潤沢な場合が多いものの、戦略目標の達成に必要な知的財産 (IP)、技術、経験などが不足している場合が少なくありません。一方で、IPや技術、経験に優れ、新規資本による成長が期待される先進国企業もあります。この両者を組み合わせることで、双方にとって相乗効果が生まれる可能性があるのです。前レポート「アジアからの世界展開：成長への探求を支える戦略」の調査の中で、先進国に進出する最も重要なメリットの一つとして、「新たなテクノロジーやイノベーションの獲得」を挙げた回答が目立ちました（7ページの図2参照）。2011年12月にシーメンスと中国の風力発電市場に向けた戦略的提携関係を発表した上海電気は、その一例です。

先進国企業とアジア企業の提携関係は、採掘産業に多く見られます。この分野では、技術的な課題やコスト、政治問題などにより、石油メジャーは提携する必要に迫られています。「こうした提携の管理は管理が難しいことが多いのですが、提携関係が財務リスクを分散させ、困難なプロジェクトを軌道に乗せるための有効な手段と考えています」と、EY米国支社のティモシー・トゥーシャー（エネルギー・アドバイザー・プラクティス）は述べています。

先進国企業は、海外市場における優位性を失うにつれ、技術力に頼らざるを得なくなるかもしれないとIMDビジネススクールのモリソン教授は主張します。「アジア企業が力を増すにつれ、欧米企業の強みとなるのは何でしょうか？ それは技術力です。最先端の技術を維持するには、アジアや他の市場で新しいタイプの提携関係など、戦略的オプションの検討が必要です」

対策 先進国企業はアジア企業に不足している能力を見つけ、その穴を埋めなければなりません。今や中国の自動車産業は世界最大です。しかし、EY米国のジェイ・ヤング（自動車セクター担当パートナー）が説明するように、自動車産業が急速に拡大する中、中国企業は、サプライヤーとの密接な関係を築くことに遅れをとっています。「中国の自動車業界は有効な信頼性の高い一次サプライヤー網が発達していません。そこで、先進国企業がネットワークの一端を担い、中国企業と提携することで共通の目標を達成する機会が生まれます」

こうしたことから、先進国の一次サプライヤーは、中国企業にとってますます格好の買収対象になりつつあります。例えば、北京を拠点とするパシフィック・センチュリー・モーターズは、それまでデルファイが所有していたGMのステアリング事業であるネクスティア・オートモーティブを2010年に買収しました。また、サプライチェーンの強化を目指す中国企業の次なる買収のターゲットとなっているのが、ドイツの「ミッテルスタン（Mittelstand）」と呼ばれる専門性の高い企業です。こうした家族経営の小規模企業はドイツ経済の「屋台骨」と呼ばれていますが、世界金融危機以降、苦境に陥ったケースが少なくありません。

このような専門性の高い企業は、アジア企業の買収対象になるだけでなく、サプライチェーンにおける特定の技術不足を補って緊密な提携関係を築くことも可能なのです。「当然、一次サプライヤーがアジア企業と組んで合併事業を設立する機会もあるわけです」とヤングは述べています。

「グローバルな幅広い視野を持った経営陣を据えることが不可欠です。管理職には主体的に業務を遂行するための権限を与えたいと考えています」

イエオ・ヒアップ・セン
非常勤取締役会長
コー・ブーン・ヒー氏

「そうすれば、アジア市場に足がかりができるというメリットを享受することができます。一方、現地のアジア企業は必要とする技術を獲得できるという利点があります。そうはいつても、提携関係をうまく維持していくためには課題も数多く、慎重に管理する必要があります」

提携関係を結ぶことで知的財産が流出のリスクにさらされる可能性は否定できません。「知的財産を厳格に管理することが必要です」とジャッジ・ビジネススクールのウィリアムソン教授は警告します。「知的財産を細分化すれば、提携先にすべての知的財産を開示しなければならないという事態は避けられます。よく見られるのは、中核の研究開発を“ブラックボックス”として維持し、インターフェースやアプリケーションなどの周辺資産のみを共有するケースです」

リーダーシップモデルの再評価

急成長市場は、国際競争が集中する場であると同時に、重要なグローバルビジネスの中心地にもなりつつあります。例えば、中国やインドに研究開発施設を置く場合、現地市場向けの施設ではなく、世界中で販売する製品やサービスを開発するハブとして機能するケースがあります。このため、これまで以上に管理職や経営幹部などの人材に対する投資を大幅に増やすことが必要です。

対策 急成長市場の重要性が増し、多くのアジア企業がグローバルプレーヤーとなりました。そんな中、先進国企業が競争に勝ちたいのであれば、現地にかかわる意思決定は、その現地に委ねるべきです。つまり、人材に投資して、現地の管理職にグローバルな役割を果たす能力を身に付けさせることが必要です。米国、オーストラリア、ヨーロッパなど先進国を含めた25カ国で事業を展開するシンガポールの飲食メーカー、イエオ・ヒアップ・センはそうした戦略を重視しています。

「グローバルで幅広い視野を持った経営陣を据えることが不可欠です。管理職には主体的に業務を遂行するための権限を与えたいと考えています」と同社のコー・ブーン・ヒー非常勤取締役会長は述べています。

しかし、これを実行に移すのは容易ではありません。先進国企業で長年支配的だった組織論に反するからです。世界中の意思決定権を握ることが当たり前だと思っている本社の管理職にとって、世界で最も勢いがあり、急成長している市場の意思決定権が自分の手を離れるという状況は、受け入れがたいものです。「最も苦渋を味わうのは企業のトップではなく、長年汗水たらして築き上げてきた権限や職務を奪われる中間管理職に違いありません」とGE インターナショナルのナニ・ベカリファルコ社長兼CEOは語っています。

企業が必要な組織改革を実行できたとしても、大きな責任を与えられているカンントリーマネージャーの能力向上を図らなければなりません。「グローバルな役割を果たすには、海外子会社の経営能力を強化することが必要です」とジャッジ・ビジネススクールのウィリアムソン教授は述べています。「単に国内市場における販売、流通、製造を任せるのではなく、ある製品やセグメントを担当するグローバルマネージャーに抜擢する必要があります。それが企業にとって大きなステップになるでしょう」

アジアの急成長市場は重要なグローバルビジネスの中心地になりつつあり、多額の人材投資が必要とされています

対策

- ▶ 人材に投資し、現地の管理職に重要性の高いグローバルな役割を果たす経営能力を身につけさせる
- ▶ 現地の自立的な事業運営を図るために、必要な組織改革を実施する



アジア企業から学ぶべき教訓

アジア企業はめざましいスピードで世界に進出しています。この10年間で、アジアを拠点とする新世代の多国籍企業がさまざまな業界における競争が繰り広げられるようになるでしょう。そして、それらの企業が持つブランドや経営能力、知的財産が既存のプレイヤーに匹敵、もしくは上回ることも予想されます。

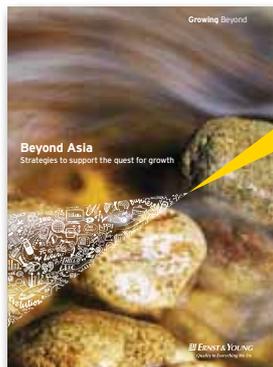
こうしたトレンドを、先進国企業は、まずは脅威として捉えがちです。確かに、そうした一面はあります。アジア企業の海外展開が自社のビジネスに与える影響を真剣に考えなければ、不意打ちを食らうことになりかねません。そして、新たな競争によってコアビジネスの市場を奪われるでしょう。

しかし、このトレンドが大きな機会を生むということも忘れてはなりません。近い将来、アジア企業は数々の主要分野で専門知識や技術、経営能力を模索するようになります。先進国企業は、パートナーシップや業務提携、M&Aを通じ、アジア企業のニーズに応えることで、資本導入やコスト構造の抜本的見直しを進め、巨大なアジア市場への足がかりを得ることができるのです。

脅威を最小限に抑えるのか。それとも、機会を最大限に引き出すのか。いずれにせよ、先進国企業は戦略的オプションについて、より幅広い検討が必要です。それには創造的な思考はもとより、因習や自己満足に打ち勝つ意思が求められます。ハーバード・ビジネス・スクールのタルン・カンナ教授は次のように話します。「先進国企業の経営陣は二つのことを認識しなければなりません。第一にアジア企業が手ごわい競争相手になりうること、第二に先進国企業がアジア企業から学ぶものは多いということです」

『アジアからの世界展開 各国版』

アーンスト・アンド・ヤングの『アジアからの世界展開』シリーズでは、9市場それぞれを取り上げた個別レポートも用意しています。



『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』



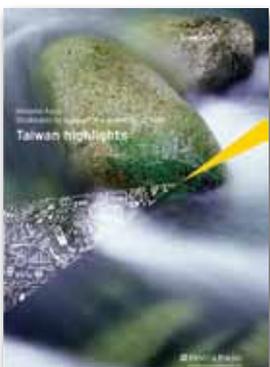
『アジアからの世界展開：マレーシア・ハイライト』



『アジアからの世界展開：シンガポール・ハイライト』



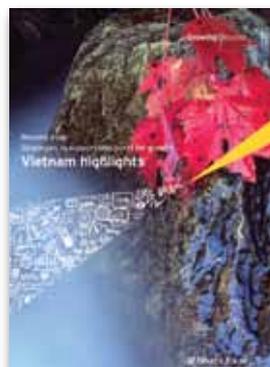
『アジアからの世界展開：韓国・ハイライト』



『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』



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。

アーンスト・アンド・ヤングについて

アーンスト・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たします。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。

「アーンスト・アンド・ヤング」とは、アーンスト・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。アーンスト・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。

アーンスト・アンド・ヤング ジャパンについて

アーンスト・アンド・ヤング ジャパンは、日本におけるアーンスト・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、新日本アーンスト アンド ヤング 税理士法人、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・サービス株式会社、アーンスト・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。

© 2013 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ンスト・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、アーンスト・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. EX0135の翻訳版です。

ED None

Contacts

アーンスト・アンド・ヤング

マーケットツ 日本エリア リーダー

松村 直季 matsumura-nk@shinnihon.or.jp

アーンスト・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。