

コンサルティングの現場から

山田コンサルティンググループ株式会社
海外事業本部 部長
YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd.
Director

小津 雅彦

2006年山田コンサルティンググループ株式会社入社。経営コンサルティング業務を経て海外展開支援業務に従事、2015年ASEAN事業部部長。バンコク事務所を開設し、現地法人の代表取締役。2018年9月に日本に帰任、現職。



POINT

海外への戦略構築は今や将来への事業計画を描く上で必須の課題であり、海外事業の意思決定には、国内事業以上に入念な情報収集と慎重な事業検討が必要と言えます。弊社が行う海外進出支援の一般的な検討フローは、ビジネスモデルの仮説設計→市場調査→フィージビリティスタディ→事業パートナー選定です。海外事業にリスクは付き物ですが、事前調査と調査結果を踏まえた事業検討によりある程度の軽減は可能と考えます。

昨今の日系企業においては、あらゆる業種・あらゆる規模の企業においてグローバル化がひとつのキーワードとなっています。将来の事業計画を描く上で、海外事業の戦略構築は必須の項目となってきていると感じます。

それは企業経営者が、縮小する国内の市場環境に直面しており、株主、金融機関、競合企業、顧客、供給先などの経営にかかわるステークホルダーそれぞれからの期待、要望、事業環境の変化などに対応し、事業の国際化を求められる機会が増えていることが背景にあります。

しかし、勝手知れた国内市場とは異なり、海外市場では、各国の規制、税務なども当然のことながら、市場環境が根本的に異なる場合があり、国内事業で強みとしている技術やサービスが、海外市場では強みとして活きない可能性さえあるというのが現状です。

そのため、経営者が海外事業の意思決定を行うためには、国内事業における意思決定以上に入念な情報収集と慎重な事業検討が必要であると日々感じております。

本稿では、新たな国や地域への海外進出を検討している日系企業の皆様の一助となるべく、弊社が日系企業の海外進出の

支援を行う現場で実施している実務について、具体的な事例を交えてご紹介致します。

1 海外進出検討フロー

一般的な海外進出の検討フローは以下の図表1の通りです。もちろん、企業の置かれている環境やタイミングによって検討フローは多岐にわたります。例えば、進出対象国の企業を買収して事業進出する場合もありますが、ここでは買収を伴わず、自社100%もしくはJV(合弁)事業として進出する場合を想定しています。

海外進出の検討フローの中で特に重要なのは主に下記の4つのフェーズです。本稿ではこの重要な4つのフェーズについて弊社の経験を踏まえた進出検討のサポート事例をご紹介します。

■ビジネスモデルの仮説設計フェーズ

想定する海外事業のビジネスモデルを仮説ベースで書き出します。市場調査にて仮説を検証し、海外事業のビジネスモデルを固めます。

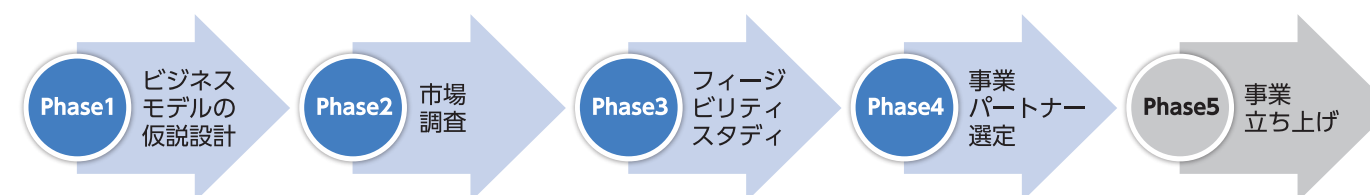
■市場調査フェーズ

進出目的の明確化、進出対象候補国の選定、市場規模・成長性、顧客ニーズ、業界構造・商流、競合他社、外資規制、許認可の有無など海外進出を検討するに当たって、対象国の市場・競争環境・法規制を正しく理解するフェーズです。

■フィージビリティスタディフェーズ

市場調査フェーズで取得した情報をベースにビジネスモデルを構想し、数値計画に落とし込むフェーズです。何年後の黒字化を目標とするのか、初期投資金額はどの程度で、その回収は何年後を目標とするのか等の定量的な事業進出可否の判断材料を作ります。また、数値計画の前提条件となっている項目を正しく特

図表1 一般的な海外進出の検討フロー



Phase 1 ビジネスモデルの仮説設計フェーズ

まずは検討する海外事業のビジネスモデルを仮説ベースで構想します。基本的には日本国内事業をベースに構想することが多いと思いますが、日本国内とアジアでは国自体の成長ステージが異なりますので、顧客像や規制環境が異なる場合があります。もちろん競争環境も大きく異なりますので、有効な市場調査を行うためにも想定するビジネスモデルを具体的に構想する必要性があります。特に国内事業モデルをベースとする場合は、国内でその事業が成立する上での常識的な要因なども具体的に書き出し、それが進出対象国の状況と異なるのかを調査することで、構想したビジネスモデルの検証が行えます。

例えば、国内事業の顧客はどの程度の年収水準であるのか、その年収水準の顧客層は進出対象国に豊富に存在するのかなどが単純な例として挙げられると思います。この段階では、詳細なリサーチ結果を元に分析する必要はありませんが、無償で取得できるデータの活用は必要不可欠です。一例ですが、「中高所得層の拡大」を狙ってタイ進出する場合、所得の情報等がこれにあたります。労働省が発表するデータにおける富裕層数は247万人、またその数は年々増加しています。ただし、富裕層の定義は、月給5万バーツ(約17万円)以上であり、実態として、「投入する商品」と「対象マーケット」が相違しているケースが多くあります。他にも、日本の事情と現地の事情の相違により、想定している事

定し、その前提条件が覆ることがあれば瞬時に方向転換できるように、社内で共通認識を持つておくことも重要です。

■現地パートナー選定フェーズ

日本企業が海外進出を検討するにあたり、有力な現地の事業パートナーを得られるか否かは事業成功の可能性を左右する重要な要素の一つです。

JV(合弁)パートナー、FC(フランチャイズ)パートナー、現地卸売パートナー、現地製造・開発パートナー等、形態は様々ではありますが、海外進出において想定するビジネスモデルに必要な事業パートナー候補を能動的に探索・選定し、その事業パートナー候補が当社にとって適しているのかを評価することが重要です。

業が成立しないことが往々にして起こります。国内事業では当たり前の常識として意識していない要因であっても海外ではその常識が覆ることが多く存在するため、詳細の市場調査を行う前に必ず必要な作業であると考えます。



Phase

2

市場調査フェーズ

(1) 何を調査するか？
何のために調査するのか？

まずは進出目的の明確化が何よりも重要な決定事項となります。この軸がブレるとそもそもの進出プランが根本から覆ってしまうため、何のために進出するかを明らかにし、その目的の達成のために必要な事項を調査する、という流れが必須です。

(2) アジア諸国(新興国)における市場調査の難しさ

ある程度の事業投資を必要とする海外進出における意志決定には、正確な情報が不可欠であるものの、ASEAN諸国を含む、いわゆる新興国といわれる国・地域における市場調査には情報取得の面で困難に直面するケースが少なくありません。主に以下3点の課題が見られます。

1) 公開されている情報が限定的である

日本にいと細かなカテゴリーにおいても極めて正確で最新の情報が入手できるのが常識ですが、アジアを含む新興国では情報統計に必要なインフラが整備されておらず、日本では常識と思われる情報が入手できないケースが多く存在します。例えば、日本ではある特定の業界の市場規模はニッチな業界でない限り、入手できる可能性が高いですが、アジアを含む新興国では有料・無料の情報源に限らず入手が難しいのが現状です。また、法規制に関しても、細則が公開されておらず、実務が分からない場合が散見されるため、関連の省庁等へ直接ヒアリングをしないと分からないということがあります。

2) 公開情報が現地語のみでしか提供されていないため、言葉の壁を克服しないと情報を入手できない

当然ですが、各国の現地語でしかアクセスできない情報が多く存在します。日本市場での調査をイメージしますと分かりやすいと思いますが、例えば、日本市場を調査する際に英語のみで情報を取ろうとすると入手できる情報が限定的になることは容易に想像できると思います。進出を検討する国が非英語圏である場合は、英語ではなく、現地言語を用いて調査できなければ情報収集に支障をきたします。タイでは、ウェブ上の英語ベースの情報はタイ語の情報の半分以上であると言われています。

3) 入手できたとしてもその情報が正確でない場合がある

情報を入手できたとしても、その情報が正確でなければ意志決定に適した情報とは言えません。アジアを含む新興国においては、その情報統計インフラの脆弱性により、情報の正確性に疑問がある場合があるので注意が必要です。できる限り複数の手法を用い、複数の情報源から情報を得ることにより、情報の正確性を担保することが重要です。例えば、デスクトップリサーチによって得られた統計データをその業界の製造プレイヤー・卸売プレイヤーそれぞれへのインタビューによって検証する等の手法を用いることで、情報が正確であるかどうかの確認を取ることができます。

(3) 調査手法

主な市場調査の手法は以下の3つがあります。それぞれの特徴を把握した上で調査を実施する必要があります。また、単一の手法を用いるよりも複数の手法を用いて、情報源を多く持つ方が、情報の正確性を担保することができます。

1) デスクトップリサーチ

主にウェブ上に公開されている情報を収集・分析する手法です。初期的な情報収集を目的とする場合が多く、マクロ情報・業界の統計情報・輸出入貿易統計・税制・法規制等の情報を分析します。PC・ウェブアクセス・現地言語堪能なスタッフがいればスピーディーに調査することが可能であり、複数国を同時並行的に調査し、深く調査する国を選定したり、対象市場においてより深く調査するポイントを絞り込むなどの目的でデスクトップリサーチが行われます。

2) プライマリーリサーチ

対象市場の業界内プレイヤーに対し直接インタビューを行うことで情報を収集し、分析する手法です。一般に公開されない、商流・バリューチェーン・商売慣習・商品購入の重要な要因・価格決定要因・競合他社の評判等の情報を収集します(図表2参照)。公開情報が限られており、かつ情報の精度が低いアジア含む新興国においては、極めて重要な調査手法ですが、有用なプライマリーリサーチを行うことができるかは以下の点が非常に重要な要素となります。

a) 信頼ある情報源を複数確保できるか

対象市場・業界に精通している組織・企業に対してインタビューの機会を得ます。具体的なインタビュー候補先は、業界団体・研究機関・関連政府機関・商流上のプレイヤー（製造・商社・小売・不動産デベロッパー等）などが挙げられます。特に商流上の

プレイヤーへのインタビューにおいては、各プレイヤーの思いや置かれた環境によってバイアスがかかる可能性があるため、前述のとおり、複数の情報源を確保することが情報の正確性を担保するために重要です。既存の情報ネットワークを有する外部リサーチ・コンサルティング会社を活用するなどにも検討に入れながら、十分な情報源を確保し、限られた時間で調査ができる体制を作ることが必要です。

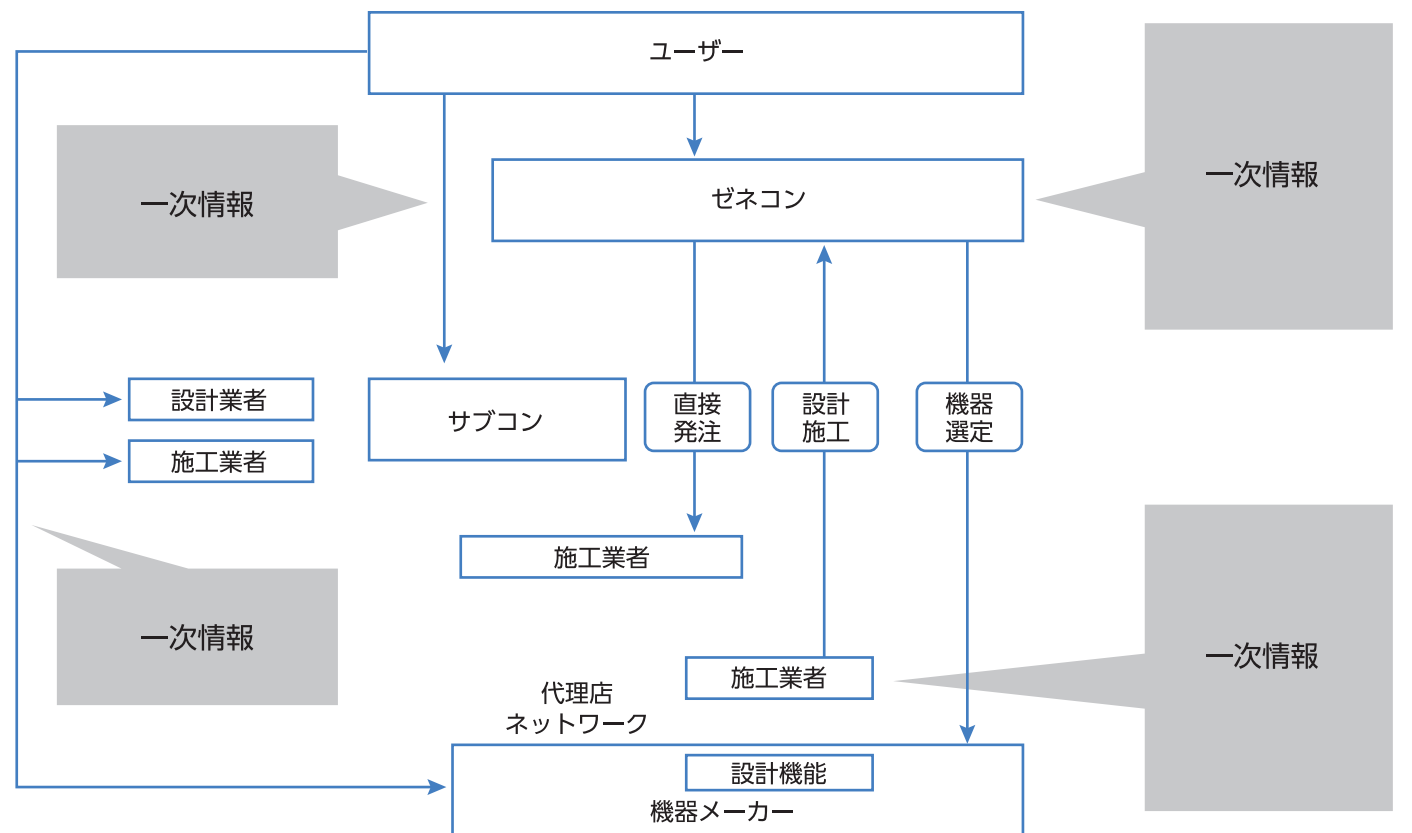
b) 正しい問いを準備できるか

プライマリリサーチを海外進出の意思決定に生かすために、業界内の関連プレイヤーへのインタビューによってどのような情報を引き出せるかがポイントとなります。インタビューの限られた時間内に引き出せる情報は限られています。漠然とした問いに対しては漠然とした回答しか得られないため、質問事項の一部は定量的な評価(5段階評価で回答してもらうなど)を問いにするなど、できる限り後に分析可能な設計を行う等が考えられます。

3) コンシューマーリサーチ

多数のエンドユーザーの声を直接収集・分析する手法です。エンドユーザーの嗜好(ブランド、価格、商品の味・色・匂い・機能等)を理解するために行います。特に対象市場にはまだ存在しない商品を用いて進出しようとする際に有用となる手法です。コンシューマリサーチには大きく3つの手法があります。それぞれの特徴を理解した上で、調査の目的に合致する手法を選択することが重要です。

図表2 プライマリーリサーチの概念図（建設業の例）



a) インターネット調査

インターネット上で質問事項に回答してもらう方法です。一度に多くの対象者へアクセスできる反面、Yes/No等の選択式の質問事項以外への回答が得にくいデメリットがあります。

b) F2F (フェイストゥーフェイス) インタビュー

調査員が対象者と1対1で向かい合い、自由なインタビュー形式でヒアリングを行う方法です。身体的・金銭的等の個人的な事情に立ち入った回答を得やすい反面、多数の対象者からの回答を短時間で得にくいデメリットがあります。

c) フォーカスグループインタビュー

対象者が一同に会し、提示されたテーマに沿って座談会形式で発言し、その情報を収集する方法です。参加者同士が相互に会話・議論することにより、テーマを掘り下げ、参加者の本音を導き出せる可能性がある反面、フォーカスグループインタビューを纏めるファシリテーターの力量に調査結果が著しく依存してしまうリスクがあります。

弊社が進出支援を行っている現場における肌感覚ですが、これらのリサーチを行った上で進出している企業は、全進出企業の2・3割程度と感じます。必要とされる調査深度は、企業によりけりではありますが、最低限の調査をすることで、成功確度が引き上がると感じています。

Phase
3

フィージビリティ
スタディフェーズ

事業の意思決定をする上で、数値計画は最も重要な要素のひとつです。市場調査フェーズで収集、分析した情報を初期投資の金額、収益・キャッシュフロー・投資回収計画してシミュレーションします。本パートでは市場調査で得た情報を積み上げ、定量的な数値計画に落とし込む作業をフィージビリティスタディと定義し、そのポイントをお伝えします。

(1) 売上高は保守的に計画する

日本国内事業の大小に関わらず、海外の新たな市場へ事業展開するということは、一から創業するベンチャー事業と似ています。むしろ海外事業の方が将来の不透明性が国内事業に比べて高いと言えます。特にゼロから積み上げることになる売上高についてはその然性を保守的に見積もり、それでも事業として成り立つ計画となるのかを評価する必要があります。事業として成り立たない計画となるのであれば、ビジネスモデルや現地パートナーとの組み方に工夫を加えるべきであり、無理やり計画を成り立たせる巧みな操作をすべきではありません。新たに海外進出した事業がうまくいかない理由の多くは、想定どおりに売上高が獲得できなかったことです。

(2) 計画の前提条件を把握する

計画には必ず前提条件が存在します。特にアジアは、正しい情報を入手することが難しく、一定程度前提を置いた数字で、計画を作成することになります。当然、前提条件が大きく変化するような場合は、同時に計画数値が変化することになるため、前提条件が成り立つ状況を常にウォッチし、前提条件が変化した場合の対策を立てておくことが好ましいです。代表的な例は為替変動です。作成した数値計画はどの程度為替変動に耐えられるのかを把握し、大幅な変動により、計画が成り立たなくなった場合の対策を立てておくことが突然の為替変動のリスクを抑制することにつながります。また、現地パートナーが重要な役割を担うビジネスモデルであれば、現地パートナーに起因する状況変化を見込んでおく必要があると考えられます。

Phase
4

現地パートナー
選定フェーズ

昨今の日本企業の海外進出は製造拠点の設立から、販路開拓を目的とした進出へとトレンドが移行してきております。販路開拓を目的に進出する場合、企業認知・商品認知がゼロの海外市場で一から販売網を構築するということになります。加えて海外の取引先や消費者の嗜好や商慣習が日本とは異なっている場合が多いことから、外国企業が自前で販路開拓を行い一定シェアをとっていくには多大な時間を要します。対象市場に販売網を持ち、その市場の消費者の嗜好を理解する現地企業とパートナーシップを結び、現地向けの商品開発を共同で行ったり販売機能を活用させてもらうなどの事例の増加が見られます。

(1) 現地パートナーの探索

検討している海外事業モデルにおいて自社の経営資源だけでは不足する機能がある場合、適した現地パートナーの有無は事業の成功を大きく左右します。現地パートナーの探索は、その対象国・業界において現地パートナーとなりうる企業のリスト化(ロングリスティング)を行い、自社の目的に合致する企業に絞り込む(ショートリスティング)ことが一般的です。その上で絞り込んだ企業への打診を行っていきます。現地パートナーの探索において以下2点が重要です。

a) 現地パートナーに求める機能の明確化

現地パートナーに求める機能をできる限り明確にすることが自社の目的に適した候補先を特定するために役立ちます。販売機能を求めるのであれば、当社が必要とするチャネルとそれによってリーチできるエンドユーザーの属性などをイメージしておくと思います。また、ショートリスティングの過程で同じ機能を保有する現地パートナー候補の競争環境を分析し、それぞれの業界内のポジショニングを把握することによって、自社がアプローチする候補先の優先順位付けが可能となります。

b) 自社が現地パートナーに提供できる価値の明確化

現地パートナーとwin-winの関係が築けなければ事業の成功は生まれません。自社が現地パートナーの機能を利用するためには、自社から提供できる価値が現地パートナーにとって魅力的である必要があります。ブランド力、独自の技術、まだ現地では流通していない新しいサービスなど様々ありますが、その自社が提供できる価値をどのように生かし、それによって現地パートナ

ーの事業が成長する絵姿を具体的に描くことによって、候補先へのアプローチによる結果に差が出ます。現地パートナー候補となる企業が競争力のある企業であればあるほど、日系に限らず、他国の企業からも協業のアプローチがあることが一般的です。その中で自社は選ぶ立場である一方で、選ばれる立場でもあることを認識した上で、アプローチの戦略を練ることが重要です。

(2) 現地パートナーの評価

現地パートナー候補が自社のビジネスに適した相手であるかを評価することは非常に重要です。評価の基準としては大きく「事業の親和性」と「企業の信用性」に分けられます。「事業の親和性」に関しては(1)の現地パートナーの探索ステップで評価されるものですので、このパートでは「企業の信用性」焦点をあてます。

a) 財務的な信用評価

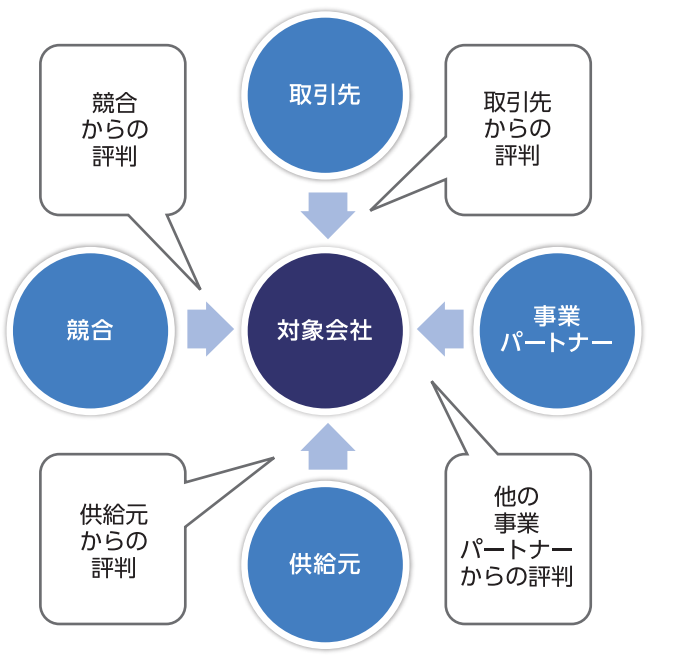
日本国内の場合でも、新たな取引先と商売を始める際に信用情報を入手し、取引先の評価を行う企業が多いと思われますが、アジアの場合、日本国内以上にその重要性は高まります。アジア企業の財務情報を入手する際の難易度は国によって異なります。一般に公開されている国(シンガポールなど)、信用調査機関等から入手可能な国(タイなど)、外部からは入手困難である国(インドネシア・ミャンマーなど)に大きく分かれます。また、アジアの場合、その企業が正確な財務情報を公開していないこともあるため、注意が必要です。

b) 業界での評判

現地パートナーを評価するために、定量的な財務情報を入手するだけでは不十分な場合もあります。そもそもアジアにおいては上述したとおり、その財務情報が正確ではない場合もあるた

め、その対象企業の定性的な情報を入手することもあわせて行う必要があります。特にJVパートナーなど資本関係を作り、深い関係構築を想定する場合はリスクを低減するためにも重要です。例えば、技術供与を前提とするJV事業であれば、その企業固有の技術が盗まれる懸念であったり、販売を前提とするのであれば現金回収の懸念などがあります。現地パートナーと組む目的や形態によって様々ではありますが、外部には公にならない、その対象会社が存在する業界内の人間が知りうる情報を入手し、その対象会社が当社の現地パートナーに適しているかを評価することが重要です。

図表3 現地パートナーの評価概念図



以上、弊社が日系企業の海外進出支援に際して実施する基本的な流れをご紹介しました。国、業界、背景等により、一筋縄にはいかないことが多々ありますが、限られた時間で必要な準備を行い、クライアントの意思決定にお役立て頂くことが私達の使命と認識し、今後も業務に当たって参ります。



座談会

コンサルティングの現場から見た、 日系企業におけるタイ事業のポイント

座談会参加メンバーのご紹介



Toyo Business Service PCL
代表取締役CEO
中尾 英明

大手電機メーカーにて事業本部の経営管理、事業所の事業企画・管理を担当。2012年にネットロックス株式会社に入社しタイに赴任。2014年より東洋ビジネスグループCOOとして事業運営を統括。2017年より現職。



山田コンサルティンググループ株式会社
YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd.
Managing Director, CEO
吉越 廉朗

金融機関入行後、ニューヨーク、ロンドン等海外支店勤務、その後技術コンサルティング会社 金融法人部長、金融機関 国際営業部等でタイ、ミャンマー、ラオス投資を推進。2013年からは金融機関 タイ現地関連会社 代表取締役社長 兼、タイ地場銀行 取締役 2017年より現職



山田コンサルティンググループ株式会社
YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd.
Executive Director, COO
桐生 貴史

外資系コンサルティング会社を経て当社入社。日本での18年に渡る経営コンサルティング経験及び海外進出企業の各種サポート通じて、日本・海外において、幅広い役務を提供。アジア中心に、戦略策定アドバイザー、業績改善支援、各種デューデリジェンス業務を多数経験。



YAMADA Consulting & Spire (Thailand) Co., Ltd. General Manager
Tawikarn Kingthong (タウィ)

タイ国内の高校を卒業後、日本に留学し、大学・大学院卒業。外資系金融機関の日本プランチでの14年間の勤務を経て当社入社。タイ国内ネットワークを武器に、日タイ間のM&A業務に従事(タイ語、英語、日本語対応可能)。

1 日系企業にとっての タイの位置付けとは

(1) 進出企業の動向とマーケット環境の変化

司会 統計情報を見ると、日系企業の進出数は2011年～2012年のピークを超えて一段落している様に見えますが、コンサルティングの現場ではどのような感触ですか？

中尾 製造業の進出は一段落しており、最近はサービス業や卸売業の進出相談が増えています。製造業でも、現地で「作りたい」会社から現地で「売りたい」会社の相談が増えていると感じます。「作りたい」会社が減っていることから、一件あたりの投資額が減っていますが、決して企業規模が小さくなっているわけではなく、大手企業からの相談も多く頂いています。日本サイドでクライアント対応をされてきた桐生さん、日本側での相談状況はいかがですか？

桐生 日本で活動をしていても、大手企業から「当社製品をASEANエリアで売りたい」という相談を受けることが多くなっています。「製造」から「販売」にニーズが変わったことで、現地で情報/チャネルを持っている企業との合併や買収を検討する会社が増えています。ただ、現地で販売しようとしても、一筋縄では行かないですね。

吉越 タイ企業との競争もありますが、タイの中でも日系企業がしのぎを削っている状況になっていると感じます。それを受けて、これまでのような、「とりあえず進出すればなんとかなる」といった状況から「日系企業内でも競争に勝たないといけない」環境に変わった実感があります。

(2) 避けられない市場内競争の激化

吉越 タイは親日国家でもあり、かつ、日系企業の集約が進んでいることから、過去は「とりあえず進出」でも勝てたのかもしれませんが、タイ企業の技術躍進も進んだ中、日系企業・外資企業・タイ企業がしのぎを削っていますので、簡単には勝てなくなっています。ここ数年間は、日系企業の苦戦が目につきます。東洋ビジネスさんでも相談内容が変わってるのではないですか？

中尾 進出「手続き」の相談を受けることから、「どうすればこの市場で勝ち残れるか」といった、経営の根幹に関わるご相談が多くなっていますね。日本で苦戦して「海外に活路を」といった企業様が、タイにおいても日本国内と同じ様な悩みに直面している気がします。

タウィ 競争に勝ち残るための一つの解が、「全てを自社内の経営資源で賄うのではなく、現地に根を張る企業とのパートナーシップを組むこと」ではないかと思っています。ただ一方で、現地企業との合併・買収におけるトラブルも頻発していますので、慎重な対応が求められますよね。

桐生 日本で相談を受ける際も、「パートナーを組むのに適した企業を探して欲しい」や「パートナーは決まったんだけど、交渉をまとめて欲しい」といった要請が増えています。

2 日系企業にとってのタイ事業展開 において、「重要なポイント」

(1) タイと日本の近似点・相違点を知ること

タウィ タイに限らず海外の日系企業は「現地国の事情に合わせる」あるいは「本社のやり方を押し通す」の二種類に極端に分かれる気がします。どちらも正解ではなく、両国の主張を理解した上で、「その会社が大切にしていること」を守り、育てていくべきと感じます。特に、日本とタイ両国で働いた身としては、双方の文



化の尊重が必要不可欠と感じています。背景が異なる中、相互に尊重し合いながら事業を進めていくのはとても難しいことですが、一番の成功の鍵だと思いますね。

中尾 タイ人と日本人、或いは、タイと日本は、似ている点が多いので、かえって相違点が目立つ気がします。文化的な背景や民族的な理解は、経営の枝葉のように思われる方が多いかもしれませんが、タイでビジネスをされる方は、最初に歴史や文化を学ぶべきだと思います。

桐生 確かに、日本本社で接している方々のなかで、タイの事情に精通している方は少ない気がします。その結果発生している問題点が多くあるように感じます。

(2) 意思決定権者を配置すること

桐生 特に最近の進出は、「現地マーケットを開拓したい」というものが増えていますので、現地の状況を見ながら都度判断できる人材を配置することが重要ではないかと考えます。やはり現地スタッフの中で、マネジメント人材をいかに作っていけるか、がポイントではないでしょうか。

吉越 ビジネスモデルが固まった大手企業では、「日本事業の輸出」がある程度成立するのかもしれませんが、特に中堅中小企業においては、ビジネスのローカライズをスピード感をもって対応していくことが非常に重要です。その中で、現地の責任者人材は非常に重要です。

中尾 中堅企業やオーナー企業の場合、現地に意思決定権者を配置しないとワークしないと感じます。「現地責任者にそこまでの権限を与えられない。日本本社からコントロールする方法を教えてください」という相談をよくいただきますが、「権限を与えられる方を配置してください」とお伝えしています。



タウィ 任せるに値する人を配置したいが、それに見合う人材がいないというジレンマを感じます。そう考えると、中長期的に、海外人材を育てていくのが重要だと感じます。日本人マネジメントについては、次に進出する国に派遣する予定の人材を日本の海外チームに配属する。現地人材のマネジメント候補人材を日本に派遣させて、共通の価値観を醸成しておく、等の人材育成がポイントだと思います。

(3) 親会社との連携の重要性

桐生 私はもともと日本で顧客の海外進出のサポートをしており、その後、タイに赴任しました。日本にいと気づかなかったのですが、タイ側から相談を受けるようになって「現地法人が日本本社との連携に苦労している」という事態を何度も目にしました。

中尾 親会社との連携で苦しんでいる現地のMD(社長)は多いです。「親会社からはあれをしろ、これをしろと言われるが、現地の事情に即していない」という声もよく聞きます。逆に「あれがダメだ、これがダメだと言われて、じゃああなたがやってくださいよ」という様な声もよく聞きます。

桐生 逆に、親会社側では、「現地が報告をあげてこないから何もわからない」や「知らない間に子会社で不正が発生した」といった事案をよく耳にします。

吉越 管理面もさることながら、営業面でも連携不足による悪い影響が出ているケースが散見されます。親会社の付き合いのある会社を紹介するだけで、タイ事業の売上拡大に繋がることが目に見えているのに、なかなかそれが為されない。

中尾 親会社-子会社間で利益の取り合いや、部門間の意地の張り合いということが背景にあると感じます。もう一段上の経営的な視点から、海外事業を俯瞰してみる必要があると痛感しますね。

3 最近の相談事例から見る、傾向と対策

(1) 撤退、事業性見極めに関する相談の急増

桐生 日本側で相談をいただくことが多くなってきたテーマは、事業の見極めや、撤退のご相談です。

中尾 撤退の実務を行うことがあります。撤退は大変です。進出するよりもエネルギーをかけなきゃいけないといっても過言ではありません。

吉越 2011年～2012年の進出ピーク時にエイヤと出てきて、結果一度も黒字化することなく撤退を検討されるケースも最近多いです。そういう事案を見て思うのは、マーケットリサーチや適した進出形態を検討することは重要な、という点です。人間の心理として、進出を検討している最中は「うまくいく理由」を探すものですが、一度冷静になって、「進出しないといけない理由」を考えてみるのが有効だと感じますよね。悲観的にものごとを見る必要はありませんが、検討をすることのデメリットはなにもないと思います。

桐生 肌感覚では、きちんとリサーチをしている企業は、恐らく全体の2-3割ではないでしょうか。その企業はやはり成功確度も上がっていると思います。

(2) トラブルシューティング・管理体制構築相談の急増

司会 東洋ビジネス社は、トラブルシュートのご相談が多いと聞きますが、どういったトラブルが多いですか？

中尾 そうですね。中でも多いのが、「人事労務」・「株主間トラブル」の問題です。これも文化的背景などの理解不足に起因し、コミュニケーションの問題で悪化することが多いです。根っから悪い人がいる場合というのは稀で、もともとは良好な関係だったものが、いつのまにか裁判沙汰になるようなトラブルに発展していきます。また、不正が検出されることもよくありますね。理由は様々ありますが、特に「管理体制」といった仕組みに起因することが多いと思います。

吉越 総じて、親会社からの管理が無い、或いは、あるスタッフの独裁状態になっている様な会社が多い気がします。適切な外

圧をかけることがガバナンス上必要なのではないかと感じていますね。不正は、現地法人の経営を揺るがす事態ではありますが、最近レピュテーション等により、日本本社にも大きな影響を及ぼすことが多くなってきています。

そう言えば、東洋ビジネスさんでコンプライアンス・ホットラインというサービスを開始したと聞きましたが、評判はどうでしょうか。

中尾 「社内通報の外部受付窓口なのですが、タイ人従業員から直接タイ語で不正やハラスメント、不満に関する声が届きます。これにより、会社目線と従業員目線の課題のギャップに気付くことが出来、より本質的かつ効果的な対策を打てるようになったと、トラブル未然防止に一役買っています。従業員の本音を引き出す、ひとつの有効な手段であると実感しています。不正を含めた人事労務の問題は、いかに会社と従業員との認識のギャップを無くせるかがカギとなります。分かったつもり、聞いたつもり、が最もリスクが高いので注意が必要です。」

(3) 現地市場獲得のためのタイ企業とのマッチング期待の急増とトラブル事例

司会 最近、現地パートナーの選定・マッチングといったご相談が急増していると聞きますが。

タウィ まさにそういった相談が増えています。現地市場を狙った進出には、現地パートナーが不可欠ではないでしょうか。新規進出に際してパートナーを選定することもあります。既にタイに進出して年数が経過した企業が、商売上付き合いのあるタイ企業と更なる深い関係を求めて資本関係を締結するケースもあります。どちらの場合においても、タイでどういった事業を行うかをイメージして、それに足りない機能をパートナーに求めるような発想が必要と感じます。

桐生 失敗するのは、「買収すればすべてうまく行く」、という発想の場合で、「過度にコントロールしようとする」或いは「過度に任せる」という判断をしていることが多いです。

中尾 当社はパートナー探しよりも、パートナートラブルの相談をもらうケースが多いのですが、やはりトラブルになる事例は、スタート時にしっかりと話し合いが出来ていないことが多いですね。

吉越 ジェントルマンアグリーメントという言葉がありますが、日本と外国では、ジェントルマンの定義自体が異なったりしますので、しっかりと文化的な相違を認識した上で交渉しておくことが重要と感じます。

中尾 その交渉結果を、会社運営に反映させるために、定款や付属定款に織り込む等、しっかりとした防御策を検討することも大切です。

司会 M&Aを行う際の、この国特有の論点はありますか。

タウィ ASEAN共通だと思いますが、「最初に価格を合意したいと主張されることが多い」・「成長を前提としているので、利益倍率等の指標は日本と比べて高くなることが多い」・「簿外債務等に留意する必要がある」等があります。日本で買収を行う時よりも、検討時にしっかりと調査することをお勧めします。

4 最後に

司会 最後に、何かお伝えしたいメッセージはありますか

吉越 私たち山田グループは日系企業が海外進出する際の、リサーチから資本提携等までに携わらせて頂くことが多いのですが、タイ企業と日本企業は良い関係を作りやすいと強く感じます。日タイ両国の発展に貢献できると嬉しいですね。

中尾 私たち東洋ビジネスグループは、トラブル事案に関係することが多いのですが、解きほぐしていくと、コミュニケーションギャップに起因することが多いです。そういった不幸を防ぐためにも、相互の文化的背景、考え方について、それぞれにしっかりと伝えていきたいです。タイと日本は似ているところがたくさんある、最適なパートナー国であると思っています。

司会 それでは座談会を終了します。

