

ガバナンスの弱い市場で ビジネスをするには

倫理・法務リスクの高い市場で成功するための8つの原則。

著者：イアン・ブキャナン、エドワード・クレイトン

監訳：岡崎 良

.....

昨今、先進国における市場の多くは成熟期を迎え、これから大きな成長を目指すのにHGEM(High-Growth Emerging Markets)は避けては通れない市場となってきた。ただその攻略には必ずしも従来の経験が通じない領域も多い。本稿が、先進国の市場とは異なる“ルール”を持つ市場への参入に向けた検討の材料、成功の一助になれば幸いである。(岡崎 良)

.....

アジアや中東全域で、所得増加とインフラ投資の加速が、世界におけるプレゼンス拡大を切望する多国籍企業を惹きつけている。だが、こうした高成長新興市場(High-Growth Emerging Markets: HGEM)で成功を収めるのは簡単ではないことが何度も実証されている。最近の報告や調査によって、その理由が明確にされてきた。多くのHGEMは、世界銀行の「ビジネス環境ランキング」でも、国際NGOトランスパレンシー・インターナショナルの「腐敗認識指数」でも、エコノミスト誌の「縁故資本主義指数」でも評価が低い。こうしたランキングから見えてくるのは、成熟市場の規則や法令に合わせて策定された戦略やビジネスモデルをHGEMではそのまま使えない可能性があるということだ。多くのHGEMには、不透明な規制環境、制度の弱さ、目に見えない影響力を持った人々のネットワークといった特徴があり、企業は容認できない法的リスクや風評リスクにさらされるかもしれない。

一方、そういう企業の本国でも、国際商慣行に関する規則が厳しさを増しているところが多い。OECD贈賄防止条約は経済協力開発機構(OECD)の34加盟国と非加盟国6カ国が締結しているが、こうした国々の中で、外国公務員への贈賄を犯罪と見なす法律を制定するところが増えている。大きな話題になった例をひとつ挙げると、セキュレンシー・インターナショナル(当時のオーストラリア準備銀行子会社、その後イノヴィアに売却)は、インドネシ

ア、マレーシア、ベトナムの政府関係者への贈賄、あるいは贈賄を企てたとして、オーストラリア連邦裁判所に起訴され、メディアから散々たたかれた。

HGEMの制度の弱さは社会に深く根ざしたもので、こうした国々の歴史をひもといてみるとそれがよくわかる。第二次世界大戦の終わった頃、今日の高成長市場であるアジアの国々では、1人当たりの年間所得がわずか数百ドルというところが多かった。こうした市場は、過去の植民地支配から抜け出すことはできたが、国内の制度は旧来のまま放置され、後に残ったのは、慣習法と植民地時代の法、そして、そこに現代の憲法が混合した法制度だった。

それから40年間、いわゆるアジアの奇跡と呼ばれる経済成長を果たしたが、アジアの指導者たち(たいていは軍人や民族解放運動を指導した者たち)は、受け継いだ法制度や行政制度の構造改革という、何よりも必要な作業を行ってこなかった。代わりに、戦後、多くの政府高官は、国内のインフラ建設を急ぎ、国営企業を育て、政治プロセスに資金を融通するために、支配者一族や政府与党と緊密な関係にある人物の経営する国内優良企業を集めて、私的なネットワークを形成した。ある情報筋によると、例えばインドネシアでは、戦後の第2代大統領であるスハルトの時代、およそ5,000万ドル以上のプロジェクトは、スハルトを取り巻く24名の一族と信頼の厚い補佐官らによる小グループの誰かの口添えが必

イアン・ブキャナン

ian.buchanan@
strategyand.pwc.com

Strategy&シドニーオフィスのシニア・
エグゼクティブ・アドバイザー。組織、改
革、リーダーシップのテーマを手がける。

エドワード・クレイトン

edward.clayton@
strategyand.pwc.com

Strategy&クアラルンプールオフィスの
パートナー。工業用製品やサービスの
業界に対してコンサルティングサービ
スを行う。

岡崎 良 (おかざき・りょう)

ryo.okazaki@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのマネージャー。
消費財・小売、製造業、金融などの企業
に対し、全社戦略・事業戦略、事業評価、
ビジネスデューデリジェンス、調達改
善などのプロジェクトを行ってきた。

要だった。このような強いコネのある人物による「後援」は、価格
のゆがみと透明性の欠如を引き起こしたが、その一方で、こうした
プロジェクトへの行政や軍部の介入を防ぎ、インフラその他の開
発を加速させるのに役立った。

今日、こうした国々の可処分所得は増えているが、その国の制
度や規制環境が成熟するにはまだ少し時間がかかりそうである。
HGEMでのビジネス拡大を目指す企業は、このような環境で事
業を推進するには、今でも有力者や政党へ「コミッション」を渡す
しかないと考えるかもしれない。しかし、そういう方法は違法なば
かりか、今では効果も疑わしい。新しく民主主義国となった東南ア
ジアの某大国では、億万長者で国内最大の商工会議所会頭であ
る人物と、新しく選出された年配の経済相との私的な会話の中で、
「専制政治から民主政治への移行によって会員企業の倒産が相
次いでいるが、それは誰に賄賂を送ったらいいかもうわからない
からだ」という愚痴を会頭がこぼしたという。

HGEMは複雑で、うまく対処していくのは簡単ではないが、次
の8つの原則に従えば、成功への道を開くことができる。

1. 成功のビジョンとバリュー(企業の持つべき価値観)を合致させる

HGEMへの参入を主導するチームは、経営陣と共に、HGEMの
ポートフォリオについて短期の成功を収めるためのビジョンを立
てる必要がある。ポートフォリオレベルの計画を作成することで、
実行チームは資源を迅速に再配分する必要があるとしても柔軟に対
処できるようになり、どんな市場にあっても状況の急速な変化に
対応することが可能になる。また、企業がその倫理やバリューに関
する方針を一新し、取締役会や事業部門のリーダー、社内の主要
なステークホルダー、さらには現場の実行担当者であるチームに
も参加を求め、教育することが重要である。米国に本社を持つあ
る多国籍企業は、HGEMにおいて、ライバルである外国の大企業
との競争に負けたが、CEOによる調整と現地の上級諮問委員会
からの支援を受け、戦略の焦点を絞ることで、どのプログラムを
優先的に行うべきか(例えばリーダーシップ開発)がわかり、国の
リーダーと協力して、そのプログラムを重点的にサポートできるよ

うになった。こうした優先的に実施するプログラムを明確にするこ
とで、どの事業部門も汚職から身を守ることでもできた。

2. どの市場で、いつ、どのように競争するかを決める

1のビジョンの策定には、競合に比べて優位にある市場や部門
のポートフォリオに優先順位をつけ、その企業にとってどれほど魅
力があるかを評価する詳しい選定プロセスが必要である。選定が
終わったら、魅力的な潜在市場での意思決定の方法、またその決
定の際に考慮すべき要素を把握する。さらにこの分析の一環とし
て、重要な意思決定者は誰か、またその人々に影響を与える方法
が何かについても把握する。その際、企業のバリューに沿い、関連
するあらゆる法的枠組みを守ることが忘れてはならない。

3. 現地の「やり方」を理解する

どのHGEMにも通用するテーマもいくつかあるが、その現地
独自のやり方も分析し、準備しておくといよい。社内に、地域に応じ
た言語能力や関係構築のスキルを持った人材がいるかどうかを
調べ、不足分を補うため補充と研修を重点的に行う。またこのプ
ロセスの一環として、参入段階で活用できる有能な機動力のある
人材も特定することを含む、ハイレベルな事業計画も策定する。
HGEM事業計画は、ただ規則を守るだけでなく競争力があるこ
と、また企業の株価を高める付加価値を持った幅広い持続可能な
戦略モデルの重要な一部であることを株主やアナリストにわかっ
てもらえるような、包括的でしっかりした計画を立案することが求
められる。

4. 主要なステークホルダーを特定する

優先すべき市場がある程度明らかになったら、次に、その市場
の重要な意思決定者、あるいは大きな影響力を持つ人物は誰か
を見極める必要がある。ここで忘れてはならないのは、はっきり重
要人物とわかる高位の人物だけではなく、その周りの目立たない
「縁故者」も分析対象とすることである。例えば、政府与党を支援
するため多額の投資をし、その代わりに規制部門での認可や、政
府との大きな契約を与えられているビジネスリーダーがそれに

あたる。場合に依じて、法律違反や企業のバリューからの逸脱がないようにしながら、競争するか、回避するか、あるいはこうした人々と協力する方法を見つけるのかを決めなくてはならない。幸い、経済が成熟してくると縁故者の権力は低下し、たいていの場合は、より透明性の高い国内開発に取り組み、自国の目標を推進できる外国企業との連携を求める技術官僚クラスのリーダーが台頭してくる。その国の国家的議題を知っておけば、倫理を重視する企業は、政府のお気に入りのライバル企業との直接対決を避けつつ、法的にも倫理的にも問題のないやり方で政治家が正当な目標を達成するのを支援することができる。

5. 提携を有効活用する能力を培う

重要な意思決定者、影響力を持つ人物、あるいは意思決定プロセスについての洞察を得られると、必要なケイパビリティや関係の不足に気付くことが多い。この不足を補うため、素早く他社と提携を結び、それを管理できる能力が不可欠である。HGEMの環境は複雑で、しばしば急速に変化するので、地域のさまざまな機会に参加したいと考えている企業間の提携があれば、合併事業などよりはるかに柔軟な対応ができる。

6. よい評判とイメージを確立する

たいていのHGEMでは、ビジネスのネットワークが緊密なため、部外者が加わることはおろか理解することも難しい。通常は、こうしたネットワークの中で情報がばっと広まり、イメージで評判が決まるので、初めの印象が重要である。多くの市場で、その企業が国家の発展の重要性を理解し、それに合わせた戦略を立てている、というイメージを持ってもらうことは貴重な資産である。「間違った」パートナーとの関係によって、そのイメージに傷をつけないことが大切である。

7. 市場に最も近いチームに権限を与える

しかし油断は禁物。参入チームには起業家精神が必要であり、それなりの権限を付与されなくてはならないが、適切なチェック・アンド・バランス、法令遵守対策、危機管理の整備も必要である。

このような分権モデルでは、財務や業務だけではなく、現地の重要なステークホルダーとの関係の性質といった、新たな基準についてもよく監視する必要がある。ある国際的な大手鉄鋼企業は、こうした人々とうわべだけの関係を築き、そのせいで社内に自己欺瞞の風潮が生まれてしまい、その代償を支払うはめになった。落札できると確信していた国営企業の民営化の案件が落札できなかったのである。その企業の最高経営責任者は、ある大臣とかねがね密接な関係にあると自認していたが、入札失敗後の独立審査でその大臣は、その最高経営責任者を知っているかと問われ「それは誰ですか?」と答えたのである。

8. 相手に合わせたガバナンスモデルを作る

企業は、HGEMで実際のビジネスの経験がある新しい取締役を、主要グループの取締役会に加えるべきである。また取締役会に専門小委員会を作って、優先度の高いHGEMに関する専門知識を増やし、関係を深める作業に専念させる。その委員長には常勤か非常勤の社員を1人または複数任命し、市場対応を担当させる。たいていは退職間近の取締役や上級幹部が就任することになる。このような役職を設ければ、対象国のHGEMのポートフォリオについて、最高経営責任者やその他の幹部役員が高位の政治指導者と何度も会合しなければならず、他の仕事に集中できなくなるというような事態を避けることができる。また相手の政治指導者にも、会合する相手の地位が低すぎるといって気を悪くされることがない。最後に、その市場についての洞察を深め、主要な意思決定者や影響力を持った人物へのアクセスを確保し、評判のハロー効果を高められるように、現地やその地域に諮問委員会を設置する必要がある。この諮問委員会には、さらに外部の専門サービス会社（弁護士やコンサルタント）を加えてもよい。こうしたサービス会社は現地の縁故者と緊密につながっており、法令に背くことなく、貴重な裏ルートのアクセスや影響力を行使できる。

私たちは、40年にわたるHGEMでの活動の中で、現地のシステムを改革するために地道な努力を続けているビジネスリーダーや政治指導者を数多く見てきた。また私的な会話の中で、この改革プロセスの問題や、改革を支援する意思のある国際企業

との連携構築の必要性について率直に語る姿にも感銘を受けた。成功には忍耐と粘り強さと集中力が必要であり、成長は予想しにくく変動しやすい。しかし、理想的な環境が整うのを待つだけの企業は、より革新的なライバルの多国籍企業だけでなく、自国で地位固めを続けているHGEM生まれの競合相手にも負けてしまう恐れがある。こうした企業が着々と成長し、自社の市場を確立する日はそう遠くはなさそうである。

“Doing Business Where Governance Is Weak”, by Ian Buchanan and Edward Clayton, strategy+business, Issue 76 Autumn 2014