

第 章 成功事例の分析



第 章 成功事例の分析

本章では、外資系企業の成功事例をヒアリング調査等によって把握し、具体的な事例についていくつか取り上げ、進出形態に分けて進出要因及び成功要因について分析する。

- 1 総論

1. 成功する販売拠点

今回の分析では、外資系企業の進出形態によって、販売拠点、生産拠点、研究・開発拠点、その他の4つに分類している。これまでの研究では、産業・業種別や進出手法別（グリーンフィールド、M&A等）に分析したものはみられるが、今回のように進出形態別に分析したものはない。

今回の調査の結果、外資系企業が成功を収めている分野は、「販売拠点」を設置した企業に多く、それらは、日本の製造業の高技術力や高付加価値な製品の生産能力、製品を高いレベルで評価する消費者の存在等を背景としながらも、日本独自の商慣行や流通形態により、非効率かつ規制等で円滑とはいえなかった市場に、外資系企業の新たな効率的な手法が導入されたことにより、成功に至っている分野である。これらは、日本市場の潜在的可能性の高さを表すとともに、外資による成熟した日本市場に新たな息吹を与える可能性の高さを表している。

2. 成功の鍵となる経営戦略

外資系企業が日本で成功を収めるためには、企業の経営戦略の面から捉えると、進出した市場での自社のポジションングがうまくいったかどうか、優れた経営資源を保有・蓄積していたかがキーポイントとなる。前者は、日本市場の事前調査等により、消費者の行動や独特の販売手法等の状況を把握して、自らに優位性のある事業分野で日本進出を果たせるかどうかである。後者は、日本企業との提携や優秀な従業員の確保等をはじめとして、日本で成功を収めるための事業環境を整備できるかどうかである。ポジションングと経営資源を両立できるところは当然ながら成功を収めている。

今回の調査では、日本の商慣行など特殊性を指摘する声もあったが、十分な市場調査の実施や後述する合弁等の手法により、日本へのアクセス面で障壁があるといった意見は少なかった。すなわち、日本へのアクセスは以前に比較して相当にしやすくなっていると考えられる。こうした中で、企業の経営戦略が成功の鍵となっている。

3．成功の鍵となる合併、JV（ジョイントベンチャー）

競合するケースも含めて企業が他企業と手を組むケースには、資本関係を伴う M&A や合併、JV（ジョイントベンチャー）と、資本関係を伴わないアライアンスなどの業務提携があるが、このように合併・JV や提携が行われている背景には、同じ資本関係を伴うものでありながら、M&A と比較して次の点で優れているからである。

合併企業が自らの強みとなっている経営資源（資本、技術、ブランド、顧客基盤等）を持ち寄ることで、共同で事業を行うため、期間的にもコスト的にも有利な形で事業を立ち上げることが可能であるうえ、投資リスクの共有化などを含めてメリットは大きい。一方、M&A は一旦その形態をとると解消が容易ではなく、経営環境の変化にあわせて臨機応変に事業体制をとることが難しい場合もあり、また、買収・合併後、リストラなどもある。もちろん、合併や JV は、経営に関する意思決定の機動性に欠けることや、提携事業領域以外では共同事業を実施できないというデメリットもある。また、各社の基盤事業が合併事業とは競合しないといった非競合条件が付加されることが多く、事業領域の設定次第では事業拡大が制限されるケースもある。

このように、事業展開の自由度が低くなる点が指摘されるものの、投資リスクの軽減という意味で、合併や JV の手法の方が優れており、対日直接投資における成功要因となっている。

4．改革される金融業界

日本の金融業界は長く規制業種として、外資による影響を受けてこなかった分野である。しかし、金融ビッグバンの実施により、徐々に規制緩和がなされ、金融制度の国際標準化が図られてきた。そうした折りに株価低迷などの経済状況の悪化から、破綻する金融機関が増加し、その企業再生の部分に外資が参入することとなった。破綻した企業については、財務状況は問題となっているものの、優秀な従業員、優良な顧客など直接投資に際して魅力的な部分が多い。

これまで、日本の金融業界は、規制に守られて自らの利益追求型のみ営業を展開してきたが、外資系企業の参入により、顧客の資産を運営して、顧客の利益を追求して、その結果企業も利益を得るといった欧米型の金融業の形態に変革しようとしている。外資によって大きく改革されつつある日本の金融業界である。

5．部分的な事業分野による撤退

外資系企業の有する商品やサービスの内容は、日本以外の国で既に提供しているものであり、その優位性等から成功実績を持つ商品やサービスである。従って、同分野の撤退・縮小をした外資系企業にとって、対日進出（同分野の事業開始）時には、これまでの他国での成功から自社の優位性を信じている。しかしディストリビューションがうまくいかな

かったことや、日本市場の調査が不十分（適合する販売手法、顧客の心理要因等）であったことや、日本の商慣行に対応できなかったことなどが影響して、同分野のビジネスは失敗している。但し、失敗についても、部分的な事業の撤退であり、それ以外の分野では成功しており、対日投資促進を妨げるものではない。

- 2 各論

1. 成功事例

1.1 販売拠点

(1) 進出要因の分析

販売拠点等の分野における企業の対日進出要因としては、まず、第一に日本の市場規模があげられる。不況の中にある日本経済であるが、消費市場としての魅力は規模からして十二分にある。商品販売で見込まれる絶対額が大きいが故に、外資系企業の投資先として日本は非常に魅力的な国であると言える。AL社、AK社ともに、市場規模を最大の理由としている。

AL社の例では、不況ながらも日本消費者の消費の堅実性を見込み、また、買い物を趣味としている消費の行動特性について事前調査等を通じて把握することで進出に至っている。日本にこれまでにない形態の商品販売手法を導入することで、成功を収められると考えていたことも進出の大きな要因であろう。

AK社にとって、日本の消費者の商品を評価する能力や、製造業の高技術力、高品質製品の生産力も進出の大きな要因となっている。日本市場で成功を収めることは世界市場開拓に向けての大きな自信となる。また、AK社では、日本の高品質なメーカーが背後にあることが、進出の理由であると断言する。単に商品を流通するのみではなく、日本の高品質な製品が自社の取引を拡大させる要因として捉えられている。

従って、販売拠点等の分野では、

- ✓ 「日本の市場規模」
- ✓ 「新たな販売手法、流通形態の導入」
- ✓ 「後背にある日本の高度な製造業の技術力」

などが対日進出のキーワードとなる。

(2) 成功要因の分析

販売拠点等の分野における外資系企業の成功要因としては、まず、日本企業との合弁事業として、対日進出の確実性を高めていることがあげられる。AL社は、投資の不

確実性を排除するために、本国からの調査に加えて、日本側の合弁相手企業のネットワークを有効に活用している。改善されてきているとはいえ、外資系企業にとって、日本の法規制や商慣行等を一から自力で学ぶことは、効率性の観点からしても有利とは言えない。日本側の合弁企業の協力が得られたことが成功の鍵である。もちろん、日本側の企業にとっても、新たな不動産開発につながることや、流通の拡大など目に見えるメリットがあったことが合弁事業に至った理由であることは言うまでもない。さらには、周囲の自治体に好影響を与えていることで、地域から歓迎されていることも成功の近因であろう。

AK社は、日本企業と比較して、物流の効率性を図り、物流コストを大幅に削減することで、利益率を高めて成功に至っている。IT等を駆使した自動化の推進により、これらの成功を現実のものとした。背景として自治体の規制緩和があったことも大きい。

従って、販売拠点等の分野では、

- ✓ 「強力な合弁相手の存在」
- ✓ 「自治体への好影響と地域の受入」
- ✓ 「日本企業にはない効率性の追求」

などが成功要因のキーワードとなる。

< 【成功事例 1】 流通・小売 AL 社（東京都） >

好調な業況

財務データは非公開であるが、投資回収は二桁のパーセンテージを計上しており、10年程度で全投資額が回収される見込みである。

日本のマーケットが可能にする対日進出

日本のマーケットの規模が進出の要因である。成長性は高度成長期ほど見込めないが、絶対的な規模と熟成度が魅力である。日本人旅行者が海外旅行をする際に、オプションツアーとして、アウトレットに行って買い物をするケースが多い。年間600万人が利用しているとされ、日本人はブランド品に対する評価がすばらしいため、日本進出を考えた。日本の小売業はセグメント化しており、アウトレットが成功すると感じた。

日本企業との合弁による日本へのソフトランディング

日本には30弱のアウトレットがあるが、米国では300弱ほどあり成熟期にある。日本への展開は、既存施設の買収である。日本市場は今後まだ成長すると見込まれる。日

本の大手不動産企業と商社との合併であることで、日本の不動産開発に関わる許認可事項について、日本側でうまく処理できたことがあげられる。また、開発を日本側に委ねることで、事業がスムーズにいった。

1997年頃から米国以外に投資をしようと考えており、日本進出の調査を始めていた。米国本社が独自に調査をしていた。御殿場の出店申請は本店法に基づくものであった。スーパーマーケットは既存客があり、新たな出店は規制されたが、当社は別の形態であり、問題なかった。御殿場は特殊例であり、小田急ハイランドの跡地で市街化調整地域にあった。こうした特殊例であるが、日本の法制度に熟知している日本側の企業と提携したことで成功した。法制度の特殊性は日本だけではないが、日本でパートナー探しがうまくいったことが奏効した。外国企業のみでは不動産関係の許認可事項の処理は難しいかもしれない。鳥栖は、アメリカ西海岸のスペイン植民地時代の古い街並みを再現しており、サンタバーバラの街並みを意識している。

日本市場の課題

対日進出について、大手企業は既に進出を果たしている。これまでとは違った形態を考えることが必要である。例えば、日本と東南アジアを比較した場合、英語に対する抵抗感など、言語の問題が日本では大きい。投資によって、日本に赴任する外国人にとって、その家庭が日本に好印象を持ってもらえるようにしなければならない、具体的には、インターナショナルスクールや外国人対応の病院などのインフラ整備である。外資の受入側である日本についても、年金のポータビリティの問題など、外資系企業に労働力がスムーズに行きやすい制度を考えていく必要がある。

大きく見込まれる自治体への好影響

近日オープンする鳥栖では、約900名の雇用を見込んでいる。6万人強の市としては、大きな経済効果が得られると感じている。市街からの来客が大部分を占めると予測され、流入人口の拡大が期待できる。御殿場のオープンの際に、静岡県が経済効果の予測調査を行った。県の経済成長率が0.2%に対し、御殿場市は5%と計測された。御殿場市長が、市の名物として、富士山、アウトレット、わさび、と言うように、地域のイメージアップにつながっている。

各地元の商店街についても、年間300～400万人の来訪客が見込まれることから、相乗効果を期待している。佐野では「佐野ラーメン」が有名であるが、客が増加したとの報告がある。しかし、駅前の商店街は、アウトレットが郊外型の大規模駐車場を前提としたものであることから、駐車場不足により、あまり客は増えていないようである。商店街の取り組みとしては、佐野は家門の街並みにより、古さを活用して、特徴あるまちづくりをしている。アウトレットと共同フェアを行うなど、積極的な試みをしている。

アウトレットの性格上、交通の要衝であり、かつまとまった土地が必要なことから、出展を計画していた東京圏、大阪圏、中京圏、九州圏では、候補地は限られる。鳥栖は地域公団の土地を定期借地権で20年間借りているが、佐賀知事と鳥栖市長の熱心なプロモーションと鳥栖北部丘陵新都市の企業誘致に関わる優遇措置やインセンティブもあった。しかし、まず、交通の利便性等が立地の前提条件である。

日本消費市場への影響と評価される日本の政策

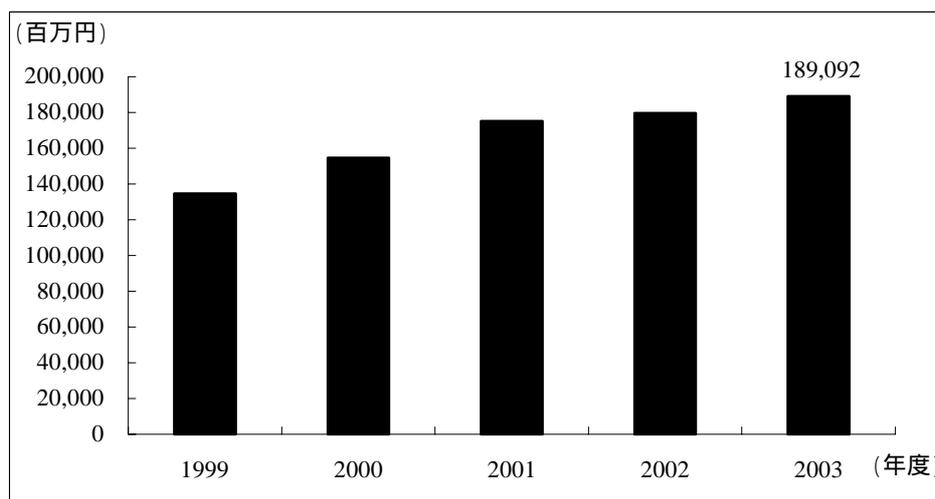
外資の参入により、企業や消費者をはじめ、日本経済に刺激を与え、好影響を与えるものと感じている。JETRO が対日投資に関わる窓口を一本化しており、障壁を低くしている。今後は、直接投資について国と国との競争になるため、こうした動きは評価できる。

< 【成功事例2】小売 AK 社（川崎市） >

好調な業況

売上高は年々増加しており、2003年度は、1,891億円を計上した。他に、営業利益率、経常利益、当期純利益等も順調に伸びており、好調な業績にあると言える。

図表 15 AK 社の売上高の推移



(資料) AK 社資料

好調な市場・業界の動向

1989年に日本進出し、1991年には1兆2千億円規模の市場として、世界第2位の市

場規模があった。最近では市場自体若干縮小しており、9,000 億円～1 兆円の規模と推定される。玩具の対象をどこまでにするかによって規模は異なるものとする。少子化の煽りを受けて、販売数は減少しているが、反対に単価は上がっている。玩具メーカーのコスト意識が高まっており、価格下げの動きがある。一部の玩具メーカーの価格下げも消費者に受け入れられている。

日本市場の規模、高品質なメーカーの存在が対日進出を可能にする

1 つは 1 兆円と推定される市場規模である。もう 1 つは、バンダイ、任天堂、タカラなど、世界に誇れるメーカーが多いことである。玩具は単なる客寄せではなく、おもちゃそのものの価値を高めていこうとしている。そこに消費者のメリットがあるとする。従来では、デパートに見られるように、玩具は客寄せの道具であり、売上のシェアが低いことからわかるように玩具そのものの価値を高めていこうという動きはなかった。

新たな取引形態、コスト削減策の導入により成功を収める

再販売価格拘束制度により、玩具の希望小売価格は決まっていたが、当社独自の価格を導入し、大量仕入れをすることで、プライスダウンを図った。メーカーとの直接取引を行うことで、価格を下げ、一方で返品なしの取引形態から、メーカーにとっても利点はある。玩具業界は古い業界であり、誰かが改革をすることが望まれていたが、それを外資が担った。1991 年 6 月に任天堂と提携したことが報道されると、業界が大きく動き出した。米国産の玩具は、全体の 18,000 アイテムのうち 4,000 程度であり、全体の 2～3 割しかないが、消費者の選択肢を広げることに貢献している。

国の政策として、大店法から大店立地法に変化したことが大きい。大型店舗の出店が容易になった。また、日米構造協議の真っ最中であり、ブッシュ大統領が来日するなど、市場開放の動きがあったことも後押しした。

市川と神戸に物流センターを設置しており、土地のコストは問題となったが、システム化により、トラックに積み込むまでを完全自動化することで、商品の物流コストの割合を通常の 6～7%の半分程度に抑えた。神戸では、港湾地域のコストについて、緩和されており、そうした支援が評価できる。

グループとして、日本は米国に次いで第 2 位の売上であるが、アジアを統括しようという考えはない。アジアには別法人があり、日本の中で、当社の製品を広げていこうと考えている。

1.2 生産拠点

(1) 進出要因の分析

生産拠点を設置した企業の対日進出要因は、自らの製品を販売するのみならず、日本に根付いて操業を行うといった点で、販売拠点等の設置に比較して、その投資規模は大きくなる。また、工場の設置を伴うために、立地地域への雇用や税収面等の経済的影響も大きくなる。生産拠点を設置する企業については、世界的にみた（過剰）生産能力の調整の意味合いを持つことから、グローバルな産業リストラクチャリングの要素が含まれる。

AJ社の例では、日本の販売代理店を通じて自動車販売を行っていたが、自社生産¹化を成し遂げることで、さらにその地位を確固たるものにした。進出要因については、親企業及び投資親国の日本に対する好印象が進出要因の一部になっており、日本との長年の取引が大きな進出要因である。

C社の例では、日本における地方部への二次進出であるが、理系の優秀な人材の確保の容易性や知事等のトップセールスをはじめとした自治体の熱心なプロモーション活動が進出要因であると回答している。進出先の関連工場の集積なども評価対象となっている。

従って、生産拠点等の分野では、

- ✓ 「グローバルな産業リストラクチャリング」
- ✓ 「日本における取引実績」
- ✓ 「日本に対する好印象（市場規模、安全性等を含む）」
- ✓ 「優秀な人材の確保」
- ✓ 「立地する自治体の熱心な誘致活動」
- ✓ 「同種の産業集積」

などが対日進出のキーワードとなる。

（２）成功要因の分析

生産拠点等の分野におけるこれらの企業の成功要因は、日本企業との提携による業務の高度化、地域の企業として地域住民を含めて対外的にPRすることで、地域に溶け込んでいることなどがあげられる。また、地元の企業とのビジネスを推進し、地域経済に好影響を与えることで、地域の同種産業をさらに集積させることの一翼を担っていると言える。

AJ社は、提携した日本企業の販売チャネルを活用することや、優れたビジネス手法を取り入れることで、自らの製品の販売規模を拡大していった。部品の互換性を高めるなどの工夫を凝らしたことも成功の要因となっている。元来知名度は高く、ブラン

¹ 正式には、新車整備工場（VPC：Vehicle Preparation Center）であり、点検、整備、部品付替などの工程を有する。日本市場ではオプション等、ユーザーのニーズに合わせて部品付替工程等がかなり重要な役割を担っている。従って、AJ社の例は単なる販売拠点としてではなく、生産拠点として扱う。

ド力はあったが、日本企業との提携で、さらにそうしたネームバリューを高めていったことが成功要因であると言える。

また、C社は、世界規模で分業体制をとっているが、立地地域の企業との共同開発を開発面での主流にしていることで、地場企業の育成に貢献していることはもちろんのこと、地域経済の活性化を促している。自らの事業の高度化のみならず、立地先の企業の高度化を促していることで相乗効果が生まれている。

従って、生産拠点等の分野では、

- ✓ 「提携する日本企業の優れたビジネス手法の導入」
- ✓ 「地元企業との共同事業」
- ✓ 「立地地域との共生」

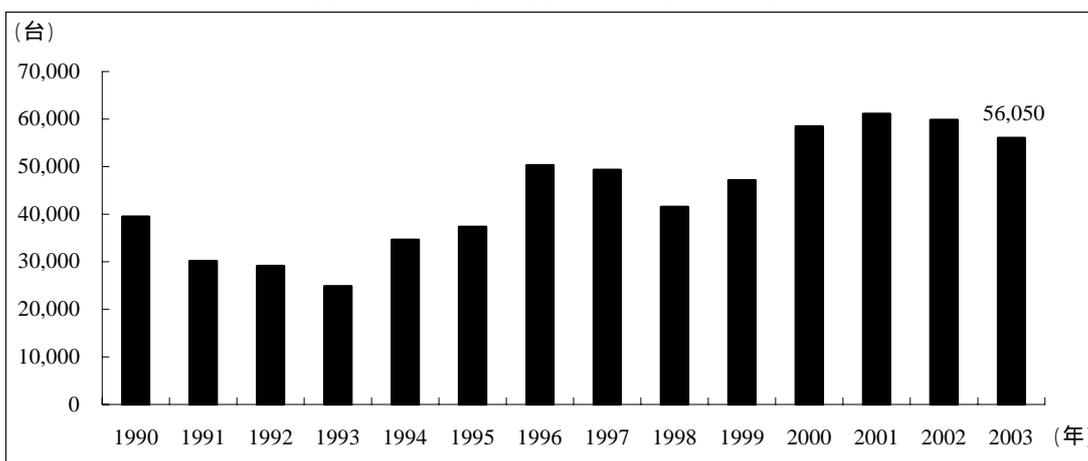
などが成功要因のキーワードとなる。

<【成功事例1】自動車AJ社（東京都）>

堅調な業況

自動車販売台数は1994年以降1996年まで年々増加したが、その後伸び悩んでいた。しかし、その後回復してきている。最近ではやや伸び悩んでいるが、1990年と比較すると増加しており、年間5万6千台を超える販売実績を持つ。

図表 16 AJ社の自動車販売台数の推移



(資料) AJ社資料

自社生産への道

1992年に豊橋市に本社兼自社工場（新車整備工場）を設立した。1953年に日本進出を果たし、根幹車種を主要製品として、他にはマイクロバスなど、輸入自動車販売代理

店の販売網を活用して全国展開した。1978年には最初の根幹車種の年間販売台数が1,000台を超え、2003年7月までは旧型で最初の根幹車種をメキシコで生産していた。1975年に新たな根幹車種を日本へ導入し、2ボックスFF車として好評を博した。1985年からは二代目として、一部のグレードが好評であった。

ドイツ人は日本に対して好意を持っており、進出要因の一部となっている。当社は日本人が輸入車を手にする玄関口のような存在であり、親しみを感じてもらっている。1983年に日産と協力しはじめ、また、独立工場の道を探った。独立工場を持つ外国企業は3社であるが、当社に関しては、独自工場による生産体制では、メーカー主導であるため、輸入自動車販売代理店の賛同を得ることができずに、協力を得られなかったことが理由である。1992年には他の外国企業と提携し、トヨタの販売網の活用と自らの販売店による販売を開始した。2000年末には、他の外国企業との2チャンネル化をして、2001年1月から根幹車種の専売化を開始した。店舗名に自社名が付いた。

日本企業との提携による販売拡大

輸入自動車販売代理店から撤去し、一時的に販売店がゼロになった。当初は3割くらいの販売台数の落ち込みを経験した。しかし、自社のブランド力により、また、根幹車種は価格帯が手ごろで、かつ、リセールが良く、徐々に回復した。トヨタとのパートナー関係により、徐々に販売店舗を拡大していく中で、トヨタの販売価格に対する柔軟性戦略を学ぶことで成功した。

輸入車市場は年間27万台程度であり、市場の拡大のためには、国産車ユーザーからの乗換えが必要である。輸入車は壊れやすい、修理代が高いといったイメージがあったため、サービス工場における部品の充実化などを図った。部品については、日本車を参考にして、根幹車種と日本の自動車メーカーの根幹車種などの互換性など、スペシャルプライスでパーツを提供した。日本人のライフスタイルが変化しており、スタイルや機能性など自分が乗りたいと思う車を手にするようになった。

現在の根幹車種の1つは1999年に販売を開始したが、当初2,600台程度であったのが、ピーク時には14,000台となり、現在では10,000台で推移している。販売対象年代も20代から70代までと非常に幅広い。輸入車は安全性や頑強性に以前から優れており、なぜそんなに国産車と基準が異なるのだという疑問がユーザーの間にはあったが、NHKの1992年頃の調査により、輸入車の頑強性が報道されると、ユーザーからはなるほどといった声があがった。

日本での成功が世界を征する

従来からマーケティングは行っていたが、他メーカーと比較すると独自展開は遅れた。1992年はバブル経済による好況期で、日本自体が直接投資先として魅力があった。当

時中国は現在のように、投資先としての魅力はなかった。

アジアの拠点という位置付けは、将来的にはなくなっていくであろうが、日本は「必要な追求」と当社が称する品質改善ができ、クレームレポートに基づく品質改善は、日本は非常に厳しいものがある。とりわけ、塗装に関する要求品質が厳しい。日本での品質管理を経験することで、ドイツ本国でも競争力が高まった。「ベスト・イン・クラス」と称しているが、同等車種のクラスの中では、最高の品質であると自負している。こうした品質の向上は日本のおかげである。日本でのチェックをクリアできれば世界中どこでも通用する。

地域の政策が対日投資阻害要因を克服させる

直接投資時はバブル経済であり、高コストはネックになった。豊橋工場に 300 億円ほどの投資をしたが、10 年程度で借上代を償却した。豊橋市の積極的な誘致体制が大きな援助となった。港湾浚渫、周辺工事など、当社のために様々なインフラ整備をしてくれた。豊橋市の「自動車コンプレックス特区」という自動車メーカーを対象とした構想も評価した。苫小牧、日立、豊橋、神戸、北九州などが候補地であったが、部品の 24 時間配送など、陸揚げしたときの配送の容易性で豊橋にした。現在では 98%国内からの部品である。当初、西新橋を営業所として 100 名ほどを雇用したが、本社ごと移転して、日本支社となった。現状移転は考えていない。

ドイツ人は自然を愛し、土日は完全に休養する。豊橋市は、山も海も近く、東京へのアクセスも 1 時間半と立地条件は高く評価されている。ただし、家族中心に考えるため、子弟の教育問題はある。豊橋市や日独協会のサポートもあるが、日本国内で東京に妻子を残し、単身赴任しているケースもある。

豊橋市の人材募集については、中部地域への U ターン者を重点的に採用した。現在 500 名ほどであり、300 人は正社員、200 人は部品供給、車整備などの協力会社の人材である。作業が増えたら、協力会社の人員を増やし、正社員は技能があがったら、作業ではなく管理の方に従事させるようにしている。

地域へ溶け込むことでイメージアップを図る

豊橋工場では各種視察を受け入れている。夏休みなどは学校関係の生徒などの工場見学も受け入れている。毎週水曜日に実施している。

「新車整備センター」という品質を完全にチェックして出すセンターがあり、これを見てもらうことで、ユーザーに対する説得力が上がっている。良い方向にもっていている。

競合他社が増加することで業界が活性化する

自動車産業全体が良くなっていけばよい。市場が大きくなれば、これまでに見えなかった部分も見えてくる可能性があり、例えば、自治体の支援の必要性なども項目があがってくるかもしれない。その意味で競合他社が増えたほうがよい。輸入車を買いたいのが控えているユーザーを新たに開拓することにつながるであろう。

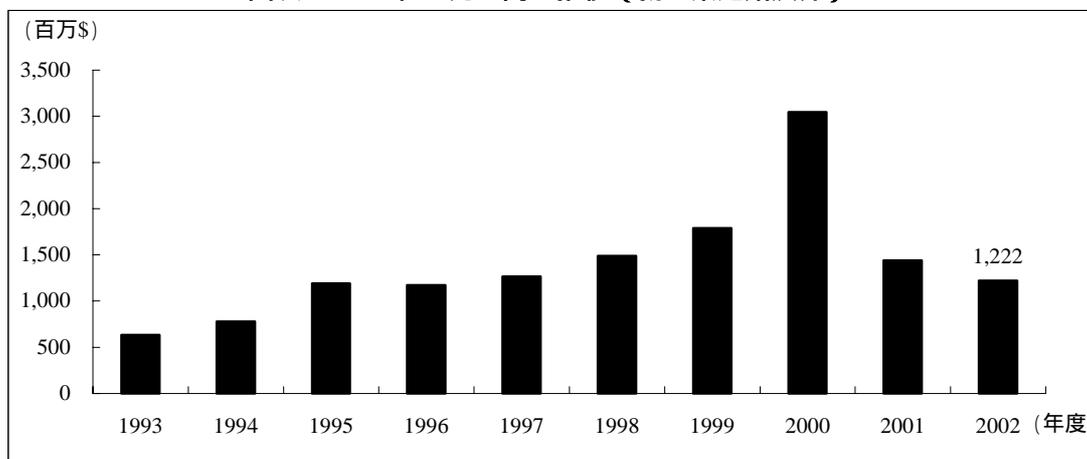
<【成功事例 2】電機 C 社（熊本県）>

堅調な業況と雇用数の維持

売上高は 2000 年まで増加傾向にあったが、その後伸び悩んでいる。しかし、1993 年の水準と比較して業況は改善している。

従業員については、全体で約 100 名のうち 10%が外国人である。IT 不況の中、例外ではなく厳しい状況にあるが、この景気後退を見越して採用していたので、雇用については特に問題はない。例年 6～10 名ほど大学院卒を採用している。米国人を中心に中国、シンガポール人も 10 名程度在籍している。

図表 17 C 社の売上高の推移（親企業連結決算）



(資料) C 社親企業資料

優秀な人材確保、自治体の熱心さが立地要因

熊本県は理系の大学が多く、優秀な人材が豊富だったことから、都市部と比べて人材確保が容易であった。「シリコンアイランド」と呼ばれるように、取引先である大手電機メーカーの半導体工場が数多く立地している。

また、熊本県の積極的な誘致姿勢があり、当時、細川知事で県の内部から国際化を目指していた。当初、成田から近い千葉県のとけ市が第一候補だったが、競争相

手が多いこと等の理由で、再度全国から候補地を選定し直した。福島郡の郡山や九州内の福岡、鹿児島等との競争の末、熊本に決定した。

世界規模での分業体制

研究開発は主に米国本社である。米国本社で開発された製品を日本に輸入して、日本の基盤技術で加工し、米国に再輸出することもある。モノの動きは日本～米国間が最も多い。販売先は、国内の大手電機メーカーである。販売取引先の海外工場への納品は、国内本社経由で行っている。韓国のサムソン等、東アジアを中心に欧米等への輸出も2～3割程度ある。

世界における生産拠点は、米国本社と欧州・アイルランドのダブリンと熊本の3ヶ所のみである。日本法人はあるが、営業部隊であり、開発・生産とマーケティングに関しては直接本社とつながっているため、当地は日本事業部と位置付けられている。

携帯電話、デジタルカメラ、CCD（Charge Coupled Devices：電荷結合素子）関係は日本、それ以外は本社で生産している。生産面での本社との差別化（すみわけ）をしている。中国・韓国・台湾・香港・シンガポール等に営業所（営業・サポート部隊）があるため、日本本社とのすみわけが必要である。

他企業との競合関係

現在、基盤・メカ部品・配線等の分野において、主に熊本や九州内他県・関東等も含めて100社程度の取引先がある。地場企業と共に製品を開発しているため、地場企業育成に貢献している。例えば、米国本社のテスターに、協力している地場企業が開発した基盤をつけて加工するなど、本社へそれらの基盤を積極的に輸出している。今後は、中国のキャッチアップから技術的にいかに逃げるかがポイントである。やはり技術的に複雑な製造装置や高度な部品の生産は日本に残る。人材とベンダー（売り手）が日本の重要ポイントである。

1.3 研究・開発拠点

(1) 進出要因の分析

研究・開発等の分野における企業の対日進出要因は、グローバル要因がまずあげられ、立地する地域の構想や同種の学術機関の集積もあげられる。研究・開発拠点は、概して大都市部よりも、地方部に立地するケースが多く、地域の産業政策としての構想が企業の立地要因に大きな影響を与えている。

○社の例では、日本市場もさることながら、将来的なアジア市場を見据えた日本進出である。立地都市が地方の一都市でありながら、理工系の大学が多く立地するなど、

地域の学術機関の集積があった上に、人脈により立地が強固なものとなっている。

Q社の例では、「北九州学術研究都市構想」といった同種の産業を呼び込むための構想があったことが大きい。地域の産業ビジョンが明確であり、将来的に目指すべき姿が明らかになっているからである。構想の存在により、各種の関連サポートを享受することが可能な上、自らの成長も大きく期待できるからである。構想を打ち立てていることから、自治体の熱心なプロモーション活動も展開され、市長をはじめとしたトップセールスが慣行されていることも奏功している。

従って、研究開発等の分野では、

- ✓ 「アジア市場開拓への布石」
- ✓ 「地域における学術研究機関の集積」
- ✓ 「地域の明確な構想の存在（それに裏付けられた地域の誘致活動）」

などが対日進出のキーワードとなる。

（２）成功要因の分析

研究・開発等の分野におけるこれらの企業の成功要因は、立地した地域のサポート等を有効に活用しながら、研究の高度化を図っていることや、地域ビジョンに則った成長分野への重点投資を行っているところにある。

O社の例では、地域のリサーチセンターを活用して、研究員の増員により、研究機能の高度化を図り、成功を収めている。また、Q社では、現在北九州市が積極的に推進する環境分野に重点投資をすることで、研究成果を高めている。

従って、研究・開発等の分野では、

- ✓ 「地域研究資源の有効活用」
- ✓ 「成長分野等への重点投資」

などが成功要因のキーワードとなる。

< 【成功事例1】研究機関O社（福岡県） >

研究員等の概要

本社全体で15,000億円程度の売上高である。当地に常駐する社員は1名のみであるが、ドイツで本社に採用され中央研究所勤務から当地に赴任となった。博士研究員（ポスドクター）とは1年契約している。大学教授からの紹介により採用される。

日本市場を見据えた進出決定

日本市場と今後のアジア展開のために進出した。ドイツにある中央研究所での相対的

な基礎研究の弱さをカバーするために、大学との共同研究を推進している。ドイツ国内でもダルムシュタット工科大学とフランクフルト大学(バイオ関連)において共同研究を行っている。

地域の学術機関の集積を評価

ドイツでは日本に対して親近感があり、都市については、東京、大阪といった大都市に特にこだわらない。日本の大学との連携を模索していた親会社から日本の高分子学会の大御所である東京工業大学の先生が仲介役となり近畿大学へ話があった。近畿大学全国各地のキャンパスの中から、大阪の理工学部は土地がないこと、工学部は広島と飯塚のみ等の要因と地元の飯塚市が積極的に誘致に動いたこと、また地理的にアジアに近いこと、物価が安いこと等が要因となって九州の工学部への進出が決定した。

研究員の増員、研究の高度化による成功

2001年3月に近畿大学九州工学部の敷地内にリサーチセンターが完成し、研究体制も徐々に整備されてきた。初年度は博士研究員10名体制だったが、2002年度は25名体制に増員した。うち外国人は、中国、インド、バングラデシュ等アジアを中心に5名程度である。ドイツ人も1名含まれるが、日本人研究者は、東京工業大学の先生からの紹介が多数ある。

外国人研究員の人件費及び研究費は本社が支払い、1年契約となっている。彼らにとっては修行の意味合いがあり、お互いにメリットがある。他に客員研究員が数名おり、九州大、京都大、慶応大等の教授がいる。月に1~2回程度のアドバイザー的存在となっている。

主な研究テーマは、(高分子)材料研究、マイクロカプセル(接着剤や香料に応用)、表面改質、センサー技術である。中でも(高分子)材料研究が研究のメインである。これらの研究の高度化を図り、成功を収めている。ドイツ本社や客員研究者等、各方面からの研究アイデア提供があり、その都度様々な研究に取り組んでいる。月に数回ドイツ本社と研究成果の報告などについてテレビ会議をしており、年に数回ドイツから3か月程度研究者の派遣がある。

<【成功事例2】研究機関Q社（北九州市）>

従業員、研究員、研究活動等の概要

従業員は、日本人1人（事務局）、外国人3人（研究員）である。外国人研究者については、2名は環境エネルギー（環境デザイン）の研究をしている。どちらも現地大学のイギリス人である。2002年3月からバイオテクノロジー関係の研究者が1名着任した。同じく現地大学のイギリス人である。研究活動は、環境、バイオ、情報通信関係である。

アジアを視野に入れた進出

イギリス現地の大学については、航空工学、ナノテク、自動車の研究で有名である。英国一の産学連携の共同研究実績を持ち、本学ではTDKや日産といった日本企業とも共同研究で成果を上げている。日本における学位授与システムの構築や、国際的な研究プロジェクトの実施を目指して北九州研究所を開設した。日本（九州）への進出の目的にはアジア市場への進出の布石ということがある。

地域の構想の存在が進出決定要因

イギリス現地大学側が日本拠点を探していた時に、学研都市に立地可能性のある海外の大学や研究所を探していた北九州市と出会ったことが直接的要因である。九州工業大学教授からイギリス現地大学長顧問の紹介を受けたのがきっかけとなり、先端技術の研究機関を探していた北九州市が交渉を進め（市長渡英）1998年5月に同大学北九州研究所設立に関する協定が締結された。2001年4月に学研都市に入居した。現在は、事務所的なオフィスのみであるが、企業との共同研究においては企業内部の施設に研究者を派遣する場合を想定しているからである。

学研都市には多くの大学が集まっているところが魅力である。ひとつのリサーチパークにひとつの研究機関の立地が通例な中、多くの機関の集積は、世界でも例がなかった。初期投資に対する北九州市の補助があったことも評価できる。学研都市に立地可能性のある海外の研究所を探していた北九州市と日本の拠点を探していたイギリス現地大学が人脈でつながった。

成長分野への重点投資による成功

環境デザイン（エコデザイン：環境に配慮した設計建築、公共建築物の環境対策等）について研究中である。バイオ関連については2002年3月に研究員が着任した。九州における研究の主なテーマとなっており、北九州市の産業と関連させている。環境デザ

インについては、地元企業の設備を借りて研究している。企業の社員も共同参画しており、派遣学生として同大学の学位を授与する予定である。環境付加の少ないエコデザイン製品の開発、高々度飛行体(成層圏に浮かべて通信や放送の中継基地として使うプラットフォーム)の設計、環境にやさしいガスタービンエンジンなどの研究に取り組むところである。

1.4 その他(金融・保険・証券等)

(1) 進出要因の分析

近年対日直接投資が大きく増加しており、企業再生をはじめとして、外資の影響が高まっている金融・保険・証券等の分野における企業の対日進出要因は、大きく分けてグローバル要因(企業のグローバル戦略としての進出)と経済的要因(現在の日本市場が直面する状況を見据えた進出)に二分できる。

前者の事例としてとりあげた AO 社は世界的ネットワークを有することで貿易金融分野に優位性があり、また、ネットワークを利用して、顧客にグローバルなサービスを行うことが可能であることが、企業の戦略上、魅力のある日本市場に進出たらしめたと考えられる。AN 社は、バンカシュアランスの実績を有しており、日本市場での成功を目論んでいた。これらは自らのビジネスの優位性に自信を持った進出であり、日本市場の魅力をも十分に享受できるとの見通しを持った進出であり、また、自国で契約した顧客に対するグローバルな視点でのサポートとして、そのためのサービス提供などを目的としたものも含まれる。

後者の事例としてとりあげた AM 社は、日本の生命保険の買収により対日進出に至ったが、とりわけ、被買収企業が逆ざや以外に問題を抱えていない経営破綻企業であり、そうした企業を M&A の手法により、低コストで取得できたことが進出の大きな要因となっている。

従って、金融・保険・証券等の分野では、

- ✓ 「自社の優位性」
- ✓ 「自国顧客のケア」
- ✓ 「M&A による低コストの進出」

などが対日進出のキーワードとなる。

(2) 成功要因の分析

金融・保険・証券等の分野におけるこれらの企業の成功要因は、オペレーションの拡大戦略に長けているところにある。AO 社は、投資銀行部門を有することにより、顧客への貸付業務だけでなく直接金融へのニーズも充足することが可能であると考え、

間接金融のみのビジネスから顧客の直接金融へのニーズにも対応できるようビジネスモデルを変更し、企業規模を拡大していった。

また、AN社は、日本には系列などの商慣習のリスクがあることから、単独進出は避けて、JV(ジョイントベンチャー)の経験が豊富にあったことからJVを選択している。総論のところでも述べたが、対日進出のソフトランディングを支える一つの手段は合併の形態であると考えられる。

他に、AM社の事例では、経営破綻企業や経営不振企業の買収による企業再生ビジネスが成功の鍵となっており、投資ファンドによる対日投資が積極的に行われているのは、こうしたことが背景にあると言える。これらは、企業の所有が短期的か長期的かの違いはあれども、M&A戦略が奏功したものである。

従って、金融・保険・証券等の分野では、

- ✓ 「ビジネス・モデル変更による拡大戦略」
- ✓ 「JV、合併等による進出」
- ✓ 「日本企業の潜在的可能性を理由としたM&A戦略」

などが成功要因のキーワードとなる。

< 【成功事例1】生命保険AM社(東京都) >

堅調な業況

保険料の対前年増加率は前年比マイナスとなったが、経常利益対前年増加額については、9億円以上を計上する(2002年度)。雇用者数は維持されており、概して堅調な業況にある。

日本市場の潜在的可能性を評価した進出

当グループにとって日本の経営が遅れているというのがビジネスチャンスであった。経営者を変えれば間違いなく成長する余地があると判断された。日本における経営も自分達がコントロールできるという自信がある。買収した日本企業の団体保険は赤字であったが、個人保険の質が高くて高収益であったことが、当グループにとって買収を考慮した大きなファクターであった。

従業員については、M&Aにより確保できるというのは大きな魅力であった。買収先は古い歴史を持った会社で、営業職員網は比較的生産性が高く、内勤職員も優秀な人材が多かった。M&Aを行った背景として、日本の生保会社は1950年代から経営上特段の努力なく成長できたため、経営の安全性は片隅に追いやられていた。生保各社は成長して相当の含み益があったが、特別配当の競争を行って吐き出すようになり、簡保との

競争上予定利率の引き上げも行った。経営者の関心はマーケット・シェアを高めることにあった。こうした状況は90年代以降、経済の低迷で行き詰まり、外資から見て日本の保険会社を買収する格好の機会となった。外資の会社にとってみれば、日本の保険会社は逆ざや以外に問題は抱えておらず、破綻した会社を買収すれば予定利率は引き下げられるので格好の買い物であった。

グローバル戦略の中での日本進出

当社の強みの一つは新商品の開発である。当グループは世界各地で営業しており、その商品管理については親会社が行っている。商品の専門家は分野別になっており、世界各国のグループ会社の商品に通じていて、かつその収益の状況も国別・商品別に把握している。また、各国毎に規制があるが、その規制に従っていかに関売するかというノウハウもある。新商品を開発する時は、この商品管理専門家のアドバイスを受けて開発するので、世界のどこかで使ったことのある商品を簡単に持って来ることができる。

第二の強みは内製化のノウハウである。具体例としては、グループ内にコンサルティング会社があるので、グループ各社が合理化を行う場合は自前のコンサルティング会社がその専門部隊となるといったケースがあげられる。

日本市場の大きさが成功を促す

日本の魅力は生保事業において米国に次ぐ市場があることである。1人あたりの保険金額は米国よりも大きい。人件費が高いということは所得が高いことを意味するので、生命保険会社の営業には好都合である。また、競争相手も同条件なので人件費の高さは問題にならない。また、電話代などの通信費は安くなってきている。

日本はアジアの拠点という意味では高コストが弊害になる。シンガポール、香港との比較では、政治的安定性において日本の方が優れているが、その他の点は日本の方が劣っている。空港へのアクセス一つとっても成田は遠く不便である。規制・許認可については、他の国に比べて日本が一番うるさくてコストがかかるが、他の競争相手も同条件なので大きな問題にはならない。外国人にとって日本は、言葉の問題や物価が高いことを除けばインフラが整備されていて生活しやすい。

日本の消費者の選択肢を広げる

旧日本企業の経営陣は商品別収益管理ができていなかった。個人保険のポートフォリオは質が高く高収益であったが、団体保険は収益を生まないどころか、赤字となっていた。しかし、旧経営陣はマーケットシェア指向だったので、団体保険は切りたくても切れなかった。一方、新会社の団体保険は売り止めにしたので、逆ざやが解消して突然高収益の会社となった。

経営判断については、日本の会社とアメリカの会社は大きく異なる。日本の経営者は長期的、総合的に考える。団体保険の問題でも、収益が上がらないと分かっている、それを取るによりいづれその会社の従業員契約を取れるようになると考えている。一方、アメリカの会社は結果が出ないなら切るという判断になる。日本の経営者の判断が間違っているとは言えないが、どこかであきらめないとずるずる赤字をひきずることになり、甘い経営になってしまう。日本の生保は規制があったので、経営の甘さが許される時代が長く続いていた。当社が日本企業や経済に与える影響としては、新商品を出すことにより契約者に商品選択の幅を広げていることが挙げられる。また、当社が行っている合理化や株式売却は他社に影響を与えているかもしれない。

< 【成功事例 2】生命保険 AN 社（東京都） >

日本の安定性が進出の要因

親会社の銀行は世界各国に進出していたが、米国において親会社の銀行と保険会社との合併があり、保険については合併後に銀行が成功している国に手を広げていくことになった。親会社の銀行は日本進出 100 年の歴史があって成功しており、日本は国として安定しているので、保険についても米国の成功組と同じように成功したいと考えて進出した。

日本の規制緩和が進出を容易にした

日本での事業は生保でも損保でも良かった。しかしながら、銀行窓販が開始される時期であったことと、合併パートナーの日本の保険会社が、既存子会社とのすみわけの関係上変額年金に特化した会社を作る意向があったことから、生命保険会社を立ち上げることにした。親会社としては商品のフルラインを考えていた。また、いきなり単独進出することは、日本の場合系列などの商慣習のリスクがあることから避けた。米国で合併した保険会社は一度日本に進出しており、日本の商慣習の難しさは知っていた。アジアは台湾、香港、上海に拠点があるが、すべて JV である。

日本を熟知することで成功を収める

日本の高コスト構造は日本で商売をしている限りは特に問題にはならない。日本がアジアの拠点との考えはない。アジア全体の担当者は米国にいる。また、グループとしては、シンガポールが拠点である。会計制度の違いについてはやりづらい。年度は日本が 4~3 月で、米国がカレンダーベースなので 2 つ決算書を作らなければならないし、会

計基準も異なる。規制については米国にもあるので、日本の規制は理解できるし問題はない。商慣行については、銀行業で日本に100年の歴史があることから良く知っており、また合併した米国の保険会社も日本に進出したことがあるので理解度は高かった。JVの形を選んだのも商慣習の存在をリスクと考えたからである。従業員の採用は全く問題ない。現在従業員はすべて日本人である。

合併が成功の鍵

当社の強みの一つはJVの経験である。日本の合併パートナーは、JVの経験は乏しいが、当社はそのコントロール方法をよく知っている。商品については合併した米国の保険会社で実績があり、システムも米国のものを使っている。合併パートナーの日本の保険会社は変額年金をやったことがなかったので、商品数理の面で当社がリードしている。当グループは収益性の追求に厳しく、収益性の確認が出来ないと親会社が了承しない。こうした姿勢はJV会社に良い影響を与えている。

当社は米国でバンカシュアランスの実績を持っていて、日本のJVでも米国で採用されているホールセラーを導入することとなった。ホールセラーは日本における保険会社の企業営業社員のような立場の人間であるが、日本と異なるのは固定給の他に歩合給があることである。ホールセラーは銀行を担当して、担当先の銀行の販売員を教育し、資格を取らせて動機づけを与えることが仕事である。担当する銀行から保険料収入が増えるほど歩合給が増える。ホールセラーの契約は1年更新であり、すべて証券会社出身等で金融商品販売経験者を中途採用で採っている。現在ホールセラーは30名くらいいる。ホールセラーについては銀行も馴染んできており、外資系生保は採用している。日本の生保にも影響を与える可能性がある。金融商品販売の経験が必要であるが、当社にはわりと応募者が多い。

当社のもう一つの強みは資本力が強く、資金が豊富にあることである。当社の場合、獲得した保険料はただちに100%運用に回すため、代理店手数料などの経費は当初、資本金から充当することとなり、契約件数が多いほど運転資金が必要となる。運用残高が増えればそこから付加保険料が捻出できるが、スタート当初は多額の資金が要る仕組みとなっている。スタート後契約件数は予想をはるかに超えたために巨額の資金が必要となったが、米国の親会社のグループがバックにいたため助かった。親会社は経費についてはシビアであるが、独り立ちできると見極めれば決断は早い。

堅調な業況

経常収益対前年増加率はマイナス経常の期もあるが、経常利益対前年増加額はプラスである。

グローバル戦略による対日進出

当行は約 100 年前に日本の横浜に進出したが、同時に上海、マニラ、シンガポール、香港、カルカッタに進出している。当時の交通手段は船であり、貿易金融を目的としてこれらの港町に進出したものである。対象顧客は船積関係の会社や外国金融機関などであり、米国と海外を結ぶ仕事で世界展開をしようと考えていた。

日本のビジネス形態の変化に敏感に対応

現在は画一的な商品の販売の時代から、顧客毎にソリューションを図る時代へと移りつつあり、当行は顧客の金に関わることであればすべて関わることができるよう体制を整えてきている。こうした体制整備を行った背景には次のような事情がある。

日本は現在、商業銀行の貸付に伴う利ざや稼ぎのビジネスモデルが崩れつつあり、企業が自ら債券や株式を発行する直接金融の時代へと転換しつつある。ビジネスモデルの転換期の中で、銀行は収益源をどうするかが課題となっている。顧客である企業には、資金を安く、早く、安全に手に入れたいというニーズがある。こうした企業には貸付業務だけ行っている商業銀行では対応できない。企業は安全である限り、日本の市場からのみ資金を調達する必要はなく、安く、早く調達できるところであればどこからでも良い。これは、マクドナルドが原料調達先を世界に求めるのと同じ発想である。

債券や株式の発行の引受はできても、それを一手に販売する力がなければ誰かに販売を頼まなければならない、安く、早く資金を調達できないことになる。また、ユーロから円へ転換する必要がある時などはスワップなどの金融技術を使うことが必要となる。こうしたことをすべて行うためには、商業銀行部門だけでなく、投資銀行部門も必要であり、当行は自らが持っていない部分を M&A などで補って規模を拡大していく必要があり、ビジネスモデルを変えてきた。現在では金融に関することは、保険も含めてすべて対応ができる体制が整っている。

日本の市場環境変化が投資を促す

日本の魅力は東京がニューヨーク、ロンドンと並ぶ3大金融市場であり、キャッシュがあることである。コストはまだ高いが、ニューヨーク、ロンドンに比べて相当に高いレベルではなくなり、問題にはならなくなってきた。規制については90年代に緩和され、他の市場に比べて問題となるような点は解消されてきた。

言葉については、当行内の外国人も日本語が流暢な人が増えており、問題は少なくなっているが、根本的なコミュニケーションについては同じ言葉を言っても内容がよく伝わらないことがあり、問題は残る。例えばチームワークという言葉は、米国では個々の能力が違うことが大前提であり、チームは勝つためにそれぞれの人の能力を生かすように組むので、報酬もまた異なるとの考えだが、日本人はチームワークで働くのに何故報酬が異なるのかという考えであって、噛み合わないことがある。投資銀行部門などは人数が少ないのでコミュニケーションの問題はあまり起こらないが、リテールのマスの世界になるとコミュニケーションの難しさが増す。

グローバルビジネスは日本でも通用する

当行の強みはビジネスの拠点が世界各地にあるので、グローバルな観点からのサービスが出来ることである。また、世界に275,000人の多種多様な人材がいるので、企画力にも優れている。

プライベート・バンク部門では、顧客との話の中で金融以外の相談事も多い。例えば、子息が海外の学校に行きたいとか、海外の文化施設への寄付をしたいという話題が出る。こうしたことは当行の人的、知的ネットワークを使ってお世話することが可能であり、顧客のライフパンを考えて心配事を解消するお手伝いをするが、金に関するものについては手数料を取っていく。

2. (参考) 撤退・縮小要因

(1) 進出要因の分析

事業を一部の操業の中で、撤退・縮小した外資系企業は、当初対日進出を果たした時には、当然ながら撤退・縮小事業についても成功を目論んでいた。その理由としては、グローバル企業として、日本市場における成功は必須であることによる進出や、規模や熟成度など、魅力ある日本市場における顧客獲得を目指したものや、既に契約している自国顧客に対するサービス提供などがあげられる。

AS社の例では、自国顧客へのサービスからスタートしてローカルビジネス、リテールビジネスへと拡大していく戦略をとった。また、優れたIT、プログラムビジネス、

不良債権処理ビジネスとしての証券化など、自社の優位性に自信を持った進出であり、リテールビジネスにおいても日本市場における成功を当初は信じていた。

AT社の例では、同様に自国顧客へのサービス提供や、資産管理型営業を他社との差別化要因として、自社の強みを誇っての進出である。もちろん、ターゲットとなる1億円以上の金融資産を有する富裕層が日本には120万人以上いるといった市場規模を大きな理由として捉えている。

AR社の例では、グローバル戦略の一環であるが、東京一極集中による東京の肥大した市場規模により、一点に集中投資できると考えたことが進出要因となっている。

(2) 撤退・縮小要因の分析

これらの企業に共通して言えることは、自らのビジネスに対する過信であり、母国における成功のプロセスが日本市場にそのまま持ち込めるといった考え方である。

しかしながら、AS社の例では、株価が下降していた時期にリテールビジネスを販売開始したタイミングの悪さもあるものの、今まで証券会社から十分な利益を享受することができないでいた日本の顧客マインドを変えることが予想以上に困難であったことが同ビジネスの撤退要因となっている。その意味では、日本市場の調査が不十分であったとも考えられ、進出における市場調査の重要性が浮き彫りになっている。

AT社の例では、日本の顧客は長期的に利益をあげていこうとする資産管理型の営業は求めておらず、短期的な利益を追求していたにも拘わらず、資産管理型営業やCMA（証券総合口座）は日本になじまず、優位性は発揮できなかった。すなわち、どの国でも通用するビジネスモデルではなかったと言える。

AR社の例では、日本の商慣行や市場についての投資親元本社の理解不足を理由として、日本のビジネス慣行に対応できなかったことが、撤退の要因となっている。

< 【撤退・縮小事例1】証券AS社（東京都） >

業容拡大のため日本進出に至る

当初は海外の顧客サービスが目的であったが、1992～93年になってパブルがはじけて海外顧客のデマンドが減り、他のビジネスの開拓をすることとなったため、日本のローカルビジネスに注力するようになった。本国の顧客のためだけに日本に進出している場合は規模が小さいか撤退しており、日本のローカル物件が扱える会社でないと生き残れない。

優れたノウハウによる自信

当社の優位性にはテクノロジーとノウハウがある。テクノロジーはITであり、株式売買業務はスピードが勝負なので、コンピューターがどれだけできるかが決め手となる。当社はITの分野では一歩進んでいた。ノウハウについては、不良債権処理ビジネスやプログラム・トレーディングがあげられる。不良債権処理ビジネスの一つである証券化は、4~5年かけて開発した商品で、現在は大きなビジネスに成長した。プログラム・トレーディングの例は、80年代後半に225種類の銘柄をバスケット化して瞬時にトレードする技術がある。この当時はコンピューター化が進んでおらず大変であったが、2年後には何十社も当社と同じことが出来るようになった。プレイヤーが多くなるとマージンが小さくなるので、一番乗りでなくとも良いが、早く乗り出すことが肝要である。

日本市場の規模は魅力である

日本の経済は世界第二位と大きく、日本に拠点を持っていなければ真の意味のグローバル企業とは言えない。日本は高コストであるが故の障壁は高いが、もともと日本に来る会社は費用が高いことを知っており、それを踏まえて進出している。欧州などは多数の規制団体があってもレポーティングは1本作ればすべてに同じものを送るだけで足りる。日本はライセンスなども統一されていない。商慣行は障壁になるが、その土地の商慣行にきちんと対応できない会社はグローバル・プレイヤーとは言えず、そういう会社は日本に来てはいけなないと考える。

1980年代は世界をニューヨーク、ロンドン、東京の3拠点で統括するという考えがあった。欧州はロンドンでカバーできたが、アジアは大きく多様性に富んでいたため東京一ヶ所ではカバーできなかった。90年代になってアジアは日本と日本以外という2拠点となり、日本以外は香港が拠点となった。最近はまだアジアは一つという見方に変わった。これは顧客がそういう考えをするため、顧客は我々に対しワンストップ・ショッピングが出来ることを望む。アジアの拠点について、債権部は日本、株式部は香港が拠点となった。債権は相対取引なのでどこにでも拠点が置けるが、株式は各国で免許が必要で、各国にディーリング・デスクを持つ必要がある。タイムゾーンを考えると香港に拠点がある方がいいということになった。

教育については日本にはハイレベルな人材は多くいるが、専門性のある人は少ない。時代は変わってきており、ゼネラリストは雇われなくなっているが、日本は専門性を養成する教育はできていない。ニューヨークで人を採るのに6ヶ月かかるなら、日本では1年かかると感じている。専門性を有する人の採用はプレイヤーが増えるほど難しくなっていく。生活環境においては言葉の障壁は大きい。外国人はコンビニに行っても牛乳を探せないし、人に聞くこともできない。冒険心がある人でないと難しい。また、ロンドン、ニューヨークに比べて、東京は大きな公園が少ない。

日本市場の調査が不十分であった

当社は個人証券ビジネスに乗り出してすぐ撤退したが、個人ビジネスには2回参入した。参入の魅力は膨大な個人資産であるが、金融資産の1割は株式で、9割は金利のある商品への投資であった。当社は資産管理の観点で残りの9割の部分をターゲットとしたが結果は失敗だった。失敗の理由は、タイミングの問題が第一にある。参入を考えたのは99年であったが、この時の日経平均は22,000円くらいで、営業を開始した2001年は10,000円強となっており、その後株価は下がっていった。

第二の理由は読みが甘かったことにある。当社はきちんとしたファンドを作れば日本の顧客はやってくると考えた。日本の証券会社はストック・ブローカーで投資の回数を増やしてコミッションを稼ぐが、当社のファンドは顧客のストックを増やすウェルス・マネジメントなので、顧客の資産が増えることによりコミッションが入ると性格のものであったが、日本の顧客には理解されなかった。こうした日本人の考え方は短期的には変わらないと判断し撤退となった。

< 【撤退・縮小事例2】証券AT社（東京都） >

日本の事業を拡大することで成功できると考えた

グローバル展開の一環で日本に進出した。リテール営業は進出後一度行ったことがあるが、5年前に再スタートした。リテール再進出の動機は、リテール、ホールセール、資産管理の3つを行うことで、全体としてシナジー効果が出ると考えたからである。

当初の見通し

当社の強みは経営ノウハウ面では資産管理型営業であり、それは他社と差別化できる要素である。商品面では証券総合口座がある。この口座は決済機能まで盛り込んでいて万能であるため、米国では非常に受けた商品である。当初はリテール進出にあたって強力な商品となると考えた。

魅力的な日本の市場規模

日本の魅力は1,400兆円の個人の金融資産につきる。また、日本には公益法人や財団などの非営利法人の運用資金が豊富にあり、かなり収益機会が多い分野となっているが、こうしたミドルマーケットの分野は海外にはない。富裕層がビジネスターゲットであるが、1億円以上の金融資産を保有している人は国内に120万人おり、日本に大金持ちは

少ないという実態はなく、富裕層の市場は大きい。

日本は高コストと言われているが、当社の場合、日本が特に高いということはない。ただし、システムなどのインフラ面では問題がある。香港などでシステムは米国のもの（英語）をそのまま使うが、日本では日本語化しなければならず負担が大きい。市場としての東京はこの10年くらいで地位が低下した。まだ東京市場は大きい将来性は疑問がある。次はどこかとなると中国、香港になる。統括拠点としては個人物件については、シンガポールがアジア大洋州のHQの位置づけとなっている。

制度面の問題は、すべて日本語でかつ日本国内で登録しなければならないため、高コストとなるだけでなく対応が不可能な面もある。日本の居住者が海外に直接口座を持つようになればいい。

従業員の確保はかなり大変である。証券業界の営業マンはある程度の経験を持つ人でないとできない面がある。富裕層へのコンタクトを銀行出身者に行かせたがうまくいかなかったことがあった。また、有価証券の販売はリスクを伴う商品なので、保険などのリスクを伴わない商品を扱っている人（代理店）などは販売したまらない。証券業界全体をみても優秀な人材の数は少なく、確保することが難しいケースもある。

日本の営業形態に対応できなかった

日本ではバブル崩壊後に証券会社への批判があり、資産管理型の営業が受けるのではないかと考えた。米国では営業マンによる資産管理型の営業が個人客の信頼を獲得していたが、日本の顧客は長期的に儲けていこうとする資産管理型の営業は求めておらず、1ヶ月後に儲かるものを求めていた。また、米国で資産管理型営業が受けたのは資産管理型への信頼ではなく、営業マン個人に依存する部分が多いことが後になって分かった。

営業マンの戦力が十分でなかったという問題もあった。米国のような規模の大きな営業力を作っていくには非常に時間がかかる。外資に対するアレルギーもかなり障害となった。リテール営業の強力な武器となると考えた証券総合口座については、日本の顧客はその口座が万能であっても、銀行口座をやめることには至らなかった。米国の個人マーケットでは銀行の力が弱いので証券総合口座は承けるが、日本は銀行が強いので口座の利便性を証券会社に求めることはないことが分かった。米国と同じものを持ち込んでも無理があった。

グローバル企業としての対日進出

自国の顧客をケアするために日本に進出したのではなく、市場の規模に惹かれて純粋にローカル物件を開拓する目的で進出した。また、グローバル企業としてネットワークという意味もある。

再投資の理由

M&Aによる規模拡大は一つの大きな目標であったが、日本社の買収にまでは踏み切らなかった。理由はROEの物差しがあったからである。巨額の資本を投資して日本の市場で十分なリターンがあがるかという点や、投資額が大きいほどROEが低くなるという問題に加え、低金利政策を採っている国には資産を持ち込みにくいということがある。

損保もこれまでに2社ほど破綻した会社があったが、破綻した会社の契約は更改が難しいことや、第一火災の場合の長期積み立て契約は外国人の感覚に理解しづらいものがあり、触手を伸ばすことはなかった。

市場規模は日本の大きな魅力

日本の魅力は世界第二位の市場があることである。高コスト構造であるため規模の小さな会社にとって経費率が高くなるという欠点があるが、致命的とは言い難い。日本は東京一極集中なので投資を国内各地に分散させる必要はなく、投資しやすい面がある。日本の拠点はアジアのHQであるとか、玄関口であるとかは考えたことがない。世界の中の日本という見方はせず、日本だけのことを見て判断した。

制度や慣行については欧米とは随分違う面があってハンデとなっているが、日本の制度・慣行を本社で理解してくれる人がいない。本社では日本の保険市場は欧米と同様にしがらみのない市場と見ていた。日本でも顧客と保険会社は契約だけの関係であり、持株は純投資と考えていた。従ってリスクの悪い物件など自社の引受が嫌なものについては断れると思っていた。しかし、実際に来てみると日本はしがらみの強い市場であり、持株などのない会社はチャンスを与えられないだけでなく、一度もらった契約は嫌だから切るという事はなくて、大事に育てていくという世界であった。こうした事は本社には理解されなかった。日本の市場では系列等により顧客が色分けされている事が本社では理解されていなかった。

日本のビジネス慣行に対応できなかった

撤退の遠因は日本市場における当社の将来の成長性に対する疑問である。商品については日本において当社独自商品を開発できるだけのスタッフは揃っていないが、本社から商品を導入しようとしてもそれをすんなり受け入れられることもなかった。また、販売チャネルも日本における営業網は弱く、将来的には常にフォロワーか共同保険の一員となるのがせいぜいと思われた。

近因としては株主からのプレッシャーやテロリスクのカバーがあった。欧米の会社は毎年の決算で株主からプレッシャーを受けており、赤字を出している地域を放置すれば株主に隙をみせることになる。また、海外において、テロリスクは保険カバー上すべて免責となっているのに、日本市場ではカバーしている。欧米の保険会社はテロで損害が生じたら経営責任を取らされるが、何故日本では大丈夫なのかと問題視された。将来性や制度・慣行面での理解不足でもやもやした状態だったところに2001年の米国同時多発テロが発生した。結果的に日本市場においてテロカバーが有責となっていることが撤退決断の背中を押すことになった。

今後の戦略

2002年12月に撤退を決定したが、ポートフォリオ（引受契約の総体）の移管先は見つからなかった。理由としては、2002年4月にテロリスク引受を避けるために個人物件の引受をやめたことで、ポートフォリオの価値が下がったことが挙げられる。現契約は更改していないが、火災の長期契約が存在するので、この契約を引き渡す保険会社を探し、引き取ってくれるところにランオフ（満期後に残る残存責任の管理）を任せたいと考えている。