連載88

内海善雄（ITU元事務総局長）のやぶ睨み「ネット社会」論

海外投資に失敗する日本企業

日本企業による海外企業の買収が盛んである。二〇一六年度の買収額の合計は前年度比三割増の十兆九千百二十七億円。案件数も六％増の六百二十七件と過去最多だそうだ（レコフ調べ）。少子高齢化が進み、経済成長が頭打ちとなる中、海外市場に活路を見出そうとしているのだろう。

しかし、成功例は、たったの二、三割だという。東芝を筆頭に、キリンホールディングス、日本郵政、楽天とマスコミを賑わした失敗例は枚挙の暇がない。

思い出すのは、数年前、ある通信事業会社の部長からアフリカへの進出のアドバイスを求められた時のことである。筆者がＩＴＵ（国際電気通信連合）事務総長を二期八年間務めたためアフリカの通信産業事情に詳しいと考えたからだろう。

海外展開へのアドバイス

筆者「海外企業にはない真面目できめの細かい日本的な企業経営や営業戦略をもってすれば、必ず海外企業に勝てると思う。海外企業を見習うのではなく、日本的な経営の良いところをセールスポイントにすべきだ。特にアフリカでは宗主国の資本で通信の新規参入が行われており、現地人は収奪されていると考えている。最近では中国資本が活発だが、評判が悪い。そんな中では日系企業は大いに歓迎されるだろう。具体的に何をしようとしているのか？」

部長「まずは現地企業を買収したい」

筆者「将来発展が期待できるような企業は、そもそも売りには出さない。うまくいってないから売りに出るのであり、そのような倒産が予定されているような企業を買収し、何も知らない日本人が現地人を管理して経営ができるのか？　また、強みである日本式の経営方式をそのような企業に導入できるのか？」

部長「アフリカに足がかりがないから、とりあえず企業買収を図るしか方法はない」

筆者「地道に努力して自分流の事業を立ち上げることで初めて、日本人は成功できる。したたかな外国人が手放すような企業を買収して超お人よしの日本人がうまく経営できた例は聞いたことがない。Ｍ＆Ａの業者に騙されて高値買いをしないようにしてほしい」

ドコモと郵政の失敗

通信業界では、これより十数年ほど前、ＮＴＴドコモがインドをはじめ、世界中の新規通信事業者に果断に投資してマスコミなどで称賛されていた。しかし、数年後にはことごとく失敗して兆円単位の損失を被った。日本では３Ｇ用の電波のオークションが行われなかったため、諸外国の事業者のように旺盛な携帯電話需要で得られた資金を電波獲得のために使う必要がなかった。その資金で損失を償却でき、責任問題にも発展しなかった。すなわち、諸外国では数兆円の金がオークションで政府に還元されたが、日本では、海外投資の失敗で消えてしまったのである。この時の貴重な失敗経験の教訓が業界の中で共有されていなかったように思える。

日本郵政のオーストラリアの物流企業「トール」の買収失敗は、同一企業が起こした経営判断の甘さの繰り返しである。日本郵政は小包事業の拡大を図るため、数年前に日本通運の「ペリカン便」を買収したが、シナジー効果は得られず、逆に二重投資の非能率により混乱を招いた。「日通のお荷物をつかまされた」というのが、業界内でのもっぱらの評価であった。

事情を十分に把握できる国内の同業他社の買収でさえも、このありさまである。ましてや、状況も十分把握できない海外企業の買収で容易に成果を上げることなどは至難の業であろう。

なぜ失敗するのか？

マスコミを賑わす失敗の例は、いずれも買収企業の隠れた問題点を見つけられず、買収効果を過大評価して失敗している。疑うことを知らず、また、誠意を尽くせば望むことが実現すると考える日本人が陥る典型的な罠である。

一流の企業は海外支店もあり、海外勤務経験の国際通を多く抱えており、そんなことは百も承知のことだろう。しかし、これほど失敗する理由は、経営者が生半可な専門家の情報に依存してしまうためではないだろうか。

本当のことはよくわからない

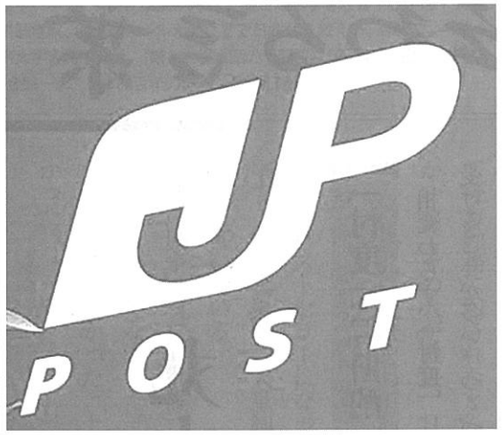
筆者は、日本政府代表部の外交官として三年間、国際機関の長として八年間、ジュネーブに住んだ。最終年にジュネーブに貢献したという理由で、州議会の決議により「名誉ブルジョアジー」に叙せられた。そのとき初めて建国以来共和国であるスイスにも、ブルジョアジーと呼ばれる貴族に相当する階級が存在することを知った。お祝いをしてくれたピクテ銀行のピクテ頭取から、「ピクテ家の先祖はフランスからジュネーブに移住し、何代かはジュネーブの『住民』という扱いだった。そのうち『市民』となり、その後『ブルジョアジー』に叙せられた。その時は、一族郎党で大きなお祝いをした」と聞いた。大統領などの多数の著名な政治家を輩出しているピクテ家である。

また、「自分はニューシャテルのブルジョアジーである」と名乗った友人から、「ブルジョアジーの団体があり、スイス領土の相当な部分をこの団体が領有している。マッターホルンもこの団体の所有物だ」と聞いた。

たまたま「名誉ブルジョアジー」に叙せられたので知り得たスイスの隠れた階級の情報だが、きっと彼らがビジネスの世界においても隠然たるネットワークと力を持っているに違いない。彼らと付き合わなければ、本当のビジネス情報は得られないのではないか。

しかし、どれだけブルジョアジー家があり、それは誰なのかさっぱりわからない。また、長くスイスに住む日本人から一度も「ブルジョアジー」制度の話を聞いたことがなかった。このように、異邦人にはなかなか知り得ない世界があるのである。

企業買収では、相手は欠陥を隠し、高く売り付けようとする。よほど人脈を駆使してインフォーマル情報を得なければ発見することは不可能だろう。国際通といわれる専門家の知見はごく限られたものだということを肝に銘じておくべきだと思う。



看板は「井の中の蛙」の象徴と化している

内海善雄（うつみ よしお）

1942年香川県高松市生まれ。東大法学部卒。東芝を経て66年郵政省（現総務省）入省。電気通信の自由化など、通信放送政策を長く担当。98年国際電気通信連合（ＩＴＵ）事務総局長就任。現在は一般財団法人「海外通信・放送コンサルティング協力」理事長。ＩＥＥＥ名誉会員。