

## ビジネスチャンスの世界

ハーツデールのコンサルタント米国のアジアにおける可能性を予測

B. Z. Khasru

Robert C. Azar (ハーツデールの Pacific Rim Management Consultants Ltd. 社長兼経営最高責任者) が日本文化を初めて一瞥したのは十代の時であった。

クイーンズの Meter Christi 高校で一人の日本人が英語と格闘していた。Azar はこの級友に空いている時間に英語の手助けをすることを申し出た。結局彼はこの級友両親に会い、日本に関心を抱くようになった。アジアの芸術と文化に対する彼の愛情はニューヨーク大学での学生生活の間に多くのアジアの友と出会って更に深まった。「それは熱狂といえるほどで、私は夢中だった」とアジア系企業で10年間働いた後 1990 年にコンサルティング会社を設立した Azar は語った。

彼は、国際関係と東アジア研究で学上号を取った後、日本に旅行しインドシナ難民を助ける非営利組織で働いた。2年後米国に戻りコロンビア大学で東アジア経済、政治、文化事情で修士過程を納め、同時に日本語も習得した。次いで、ニューヨークの大和証券に金融アナリスト兼政治エコノミストとして職を得、日本と米国を往復する日々を過ごした。彼は日本に5年、韓国に1年住み、遂にこれ以上長く留まると本国に永久に帰らないかもしれないと考え帰国することを決心した。

彼は米国に戻ったが、米国内総生産のほぼ二倍に相当する年間13兆ドルもの動産とサービスを生み出す環太平洋地域で米国が取り引きするのを手伝うことを使命と考えた。

Azar によれば、日本を除くアジアの大部分の国では最近の景気後退から立ち直りつつあり、今こそ米企業がこの地域への関与を強化する時なのである。「私の意見では、今が、環太平洋地域で商売をしていない企業にとってこの地域に進出するには絶好の時機であり、既に商売を始めている企業では事業を拡大する好機である。韓国経済は2年間の混乱の後上昇しつつあり、タイとフィリピンも活気づき始めた。インドネシアはまだ問題を抱えているが、中国とシンガポールは前進を続けている。日本は1991年から景気が後退し、2年前に不況に突入したが2000年には回復し出す。日本市場は現在弱いものの民主制で成熟しており、手早く利益を得たい企業はまず日本を考慮すべきである。」

日本企業でマネージャー職に就いていた経験を持つ Azar は以下の3点から日本を勧める： 第一に、日本は変動期にあり、社風は大幅な改革を受入れている。かつて日本では聞いたこともなかった一次解雇、繰上げ定年、吸収合併は、もはやタブーではない。日本企業は世界で競争するために奮闘していると彼は指摘した。「日本の再編成がこんなにも遅れている理由の一つは、この世界第二の経済国では意見の一致に非常に時間がかかることである。だが、一度決定が下されれば、実行は迅速で、この点が、決定は速いが実行は遅い米国と異なる。」

第二に、日本企業は競争をするためには変化しなければならないことを認識していると彼は語った。「日本第三の証券会社である日興証券は従業員の10%繰上げ定年を募り、野村証券も後に続いている。日本企業はまた外国からの直接投資を招聘しなければならないことも理解している。日産自動車は事業の1/3を外国企業に売却し、メリルリンチは山一証券の2200カ所の営業所を購入し、大手資本が日本国内に足場を確保するのに役立った。」

「我々地元企業にとって大きなビジネスチャンスなのです」と Azar は強調した。「日本は、思い出す限りでは初めて外国資本を受入れている。ただ受入れるだけでなく、歓迎している。西欧企業は‘白い騎士’とみなされている。」

米企業にとって第三の誘因は、日本での事業経費が以前よりずっと安くなっていることであると Azar は分析した。「不動産価格は1991年から60%下がっている。何にもまして日本人は世界一裕福な消費者である。」

「アジアでのビジネスチャンスは全てにわたって存在するが、製造業はこの地域に素早く入り込むことにより最も利益を上げられる」と彼は提言した。「例えばペプシコーラは日本のビン詰め工場を買収することにより市場シェアを増加できる。米国の靴小売業の the Nine West Group は日本の事業あるいは販売業者を吸収できる。日本では商品の価格が米国の4~5倍であるため、税金と保険費用を賄うために Nine West に10%余分に払ったとしても小売業者は儲けられる。それができる経済状態なのだ。米国の昔からの相手である欧州にはこのような価格メリットがない。」

「サービス業では、ソフトウェア企業は活発な事業を展開できる。日本は娯楽ソフトに強いが、ビジネスソフトに弱い」と彼は語った。「これは1世代に1度の機会だと思う。アジア人は独力でするのを好むから、このような機会は今もう来ないだろう。彼らはプライド意識が強い。確かに米国人が日本市場に入り込むのは容易ではない。しかし、問題の多くはアジアの文化を理解していないことに端を発しており、堅実なマーケティング戦略を開発する上で重要なハンデとなっている。例えば、黄色の包みは日本では歓迎されない。それは黄色が危険の象徴だからである。ジェネラル・エレクトリックは小型冷蔵庫しか売れなかった。それは日本の台所が小さく大型冷蔵庫が実用的でないからである。」

Azar は、企業は文化の障壁を打ち破るため彼のようなコンサルタントの助言を求めることを勧めた。「私はウエストチェスターの企業に日本企業の社長あるいは上級管理職に直ぐ面会できる道を与えられる。今が本当に特別の時機である。私は米企業がこのビジネスチャンスを見逃すのを黙って見ていられない。」

日本と韓国に有望な見通しを持つ一方で、Azar は中国には、今後25年で経済界の動力源として浮上する可能性があるにもかかわらず、あまり熱心ではない。人民中国の最大の問題点は、法治国家ではないことであるというのが彼の意見である。「中国で事業をするのは、非常に難しい。膨大な時間とお金を投下することになる。」ユタの彼の顧客の一人は、忠告を無視して中国に保険を売りに行き、当局が商品のマーケティングを差し止めたため立ち往生させられた。