

事業経済性分析

— 海外での勝ちパターンをつかむ —

坂田 幸樹 IGPI シンガポール 取締役 COO

宮下 和昌 IGPI シンガポール マネジャー



事業経済性とは何か

自社の国内での“勝ちパターン”は海外でも通用するのでしょうか？足りないパーツがあるとすればそれは何で、また、それはどのように補完可能でしょうか？この問いに対する答えが海外進出成功の鍵となることは言うまでもありません。その答えを探るためには、まず、自社の収益を決定する要因、すなわち、「事業経済性」を明らかにする必要があります。

例えば、「製造事業」と「販売事業」の事業経済性を比較してみましょう。

一般に、製造事業は、製造機械の減価償却費をはじめとする“共有コスト”がコスト全体に占める割合が大きい“規模型事業”です。このような業態では、事業規模の拡大に応じて共有コストが薄まり利益率が高くなります。したがって、他社に先んじた先行投資を行い、事業規模を早期に獲得することが勝ちパターンとなります。

これに対し、販売事業は、共有コストの比率が小さい“分散型事業”であることが一般です。このような業態では、事業規模の拡大は利益率の向上には結びつきにくく、むしろ、個々の取引や個々の店舗毎の採算性をきめ細かに管理し、利益を着実に積み上げていくことが勝ちパターンとなります。

現場に足を運び事業経済性を見極める

事業経済性を見極めるには、これまでの常識や印象で判断するのではなく、実際に現場に足を運んでヒアリングや観察を繰り返すことが重要になります。例えば、東南アジアにはカップルの結婚式プランニングを支援する個人経営のウェディング・プランナーが多数存在しています。当初ウェディング・プランナーとは我々経営コンサルタントのような労働集約的な事業モデルで、稼働率を高めることが勝ちパターンにつながると考えていました。しかし、東南アジアの結婚式に足を運んでみることで実際の事業経済性が当初の想定とは異なっていたことが分かりました。東南アジアの複数の国では屋外挙式が主流となっており、屋外パーティのためのテント・テーブル・椅子・料理・音響等の設備が必要となります。そして、ウェディング・プランナーはこれら設備を保有しており、当事者に貸出を行っています。プランナーというよりは、設備提供会社であり、経営コンサルティングのような労働集約的な事業モデルというよりは、パーティのための設備を保有する資本集約的な事業モデルということが出来ます。したがって、事業を勝ちパターンに乗せるためには、各プランナーの稼働率の向上を図るの

ではなく、資本投下によって事業規模の獲得を目指していくことが重要になります。

信頼や安心感が最大の付加価値

自家用車を用いた運送サービスのプラットフォームである「Uber」や、個人宅を宿泊施設として提供するプラットフォームである「Airbnb」といったシェアリング・エコノミー・サービスは、先進国では、既存サービス（Uberにとってのタクシー、Airbnbにとってのホテル）への対抗軸と位置付けられ、そこでは「価格」が事業の勝敗を分ける最も重要な戦略変数となります。

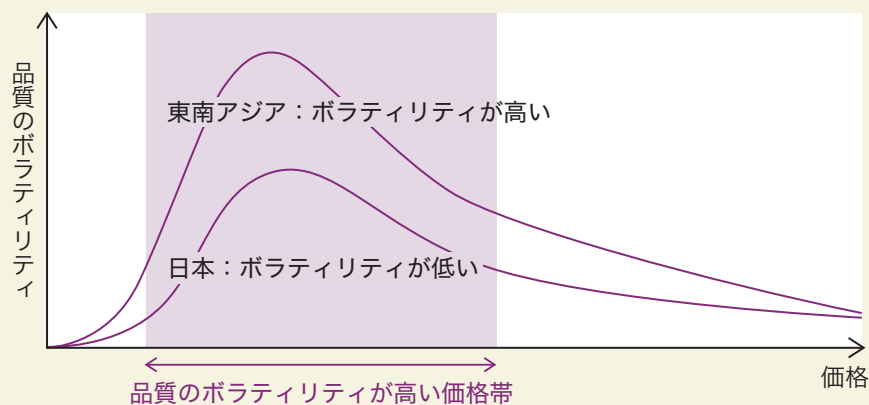
これに対し、東南アジアにおける同種のサービスが提供する最も重要な付加価値は「信頼」「安全」「安心感」です。Uberの例でいえば、既存の運送サービスよりも低価格に目的地に辿りつけるという価値よりも、むしろより安心・安全に目的地に辿り着くことができるという価値を提供することがユーザを引き付けるのです。

インドネシアで成功しているクリーニング・サービスを提供するベンチャー企業の例を紹介します。この企業は、街のクリーニング事業者と提携し、自社のブランドでクリーニング・サービスを提供しています。もちろん、実際にクリーニング作業を行うのは、提携先

の街のクリーニング事業者です。事業モデルそのものは、日本で成功している印刷ビジネス「ラクスル」と同様のファブレス・モデルなのですが、その勝ちパターンは異なっています。ラクスルの場合、既存印刷事業者の遊休施設を利用することで印刷コストを抑え、低価格でのサービス提供を実現しています。これに対して、インドネシアのクリーニング事業者の成功の鍵は「信頼」「安全」「安心感」なのです。インドネシアではクリーニング事業者ごとにサービスの品質がまちまちです。この企業はこの点に目をつけました。単に消費者とクリーニング事業者とをマッチングさせるのではなく、クリーニング・サービスに自社のブランドを付して、自社がサービスのクオリティを保証することによって、ユーザに信頼・安心を与えているのです。そのため、この企業では、クリーニングの現場に人を張り付け、クリーニング・サービスの品質の監査を徹底するといった労働集約的な事業の側面も有しており、これが成功につながっています。

下図は、商品・サービスに関する品質のボラティリティ（実際の品質と顧客が期待する品質との差の大きさ）と価格との関係を模式的に表したものです。低価格な商品等の品質

価格と品質のボラティリティとの関係



は低いのが一般であるものの、顧客もこれら商品等について高い期待は抱かないのが通常であるため、その差が大きくなることはありません。一方、高価格な商品等に対しては高い期待が向けられますが、実際の品質も、価格に見合った高いものが提供されるため、やはり期待との差が大きくなることは稀です。東南アジア諸国のような新興国地域において顕著な特徴を示すのが、中堅の価格帯の商品・サービスです。これら中堅の価格帯の商品・サービスについては、日本等の先進国に比べ、品質のバラティリティが極めて高いという特徴があります。このような価格帯の品質バラティリティを抑えるために、先進国で見られるような“テック・ドリブン”なビジネスモデルではなく、現場に人を張り付け、商品・サービスの品質の監査を徹底するといった労働集約的なビジネスモデルを構築することで成功を収めている例もあるのです。

この度、『IGPIシンガポール流 東南アジア進出・拡大のリアルノウハウ』の小冊子を作成いたしました。ご希望があれば、弊社広報 (info_igpi@igpi.co.jp) またはシンガポールオフィス (info_singapore@igpi.co.jp) へご連絡ください。

現場に出なければ 勝ちパターンはつかめない

自社の勝ちパターンを海外に輸出するためには、海外の現場で生のユーザの声をヒアリングし、勝ちパターンを適切に“ローカライズ”しなければなりません。今では多くの人に知られるエピソードになりましたが、イスラム諸国で携帯電話や腕時計を販売したければ、メッカの方向を示すキブラコンパスの機能を内蔵することが必要です。新興国ではシャンプーや化粧品が毎日使われるわけではありませんから、日本のようなボトル販売ではなく、1回分を小分け販売しないと売れません。

海外での勝ちパターンをつかむためには、まず、国内での勝ちパターンを事業経済性分析を通して明らかにし、現地ユーザ・ヒアリングを中心とした現地マーケティングによって、自社の勝ちパターンを適切な形でローカライズしていく作業が必要となるのです。



坂田 幸樹

IGPI シンガポール
取締役 COO

外資系コンサルティング会社、外資系消費財メーカーを経て、リヴァンプに入社。ディレクターとしてアパレル企業、ファーストフードチェーン、システム会社などへの

ハンズオン支援（事業計画立案・実行、M&A、資金調達など）に従事。リヴァンプ支援先のシステム会社においては代表取締役に就任し、経営改革を推進。IGPI参画後は、IGPIシンガポールの取締役COOとして、物流企業、大手テレコム企業子会社、大手広告企業などの幅広い業界においてグローバル戦略立案・実行支援、クロスボーダーM&Aの支援に従事。早稲田大学政治経済学部卒



宮下 和昌

IGPI シンガポール
マネジャー

ソフトバンクにおいて、持株会社及び戦略事業子会社（ソフトバンクモバイル）の法務部門を兼務し、事業提携・M&A、戦略シナリオの策定、訴訟対応、新規事業開発、

レギュラトリ、契約審査等の各種業務に従事し、その後、IGPIに参画。『電気通信事業における接続と競争政策』（共著）、『コンメンタールNTT法』（共著）、『垂直統合事業者による価格設定行為につき排除型私的独占が認定された事例－東京高裁平成21.5.29判決－』等、通信法・競争法に関する著書・論文を公表。

慶應義塾大学総合政策学部卒 弁護士