中国・韓国・ベトナムの敏腕コンサルタントが教える

アジア進出を成功させる合弁企業の経営術

いま多くの中小企業が「合弁企業」という形態でアジアへ進出している。その理由は、パートナー企業のノウハウやネットワークを活用して、現地マーケットに深く入り込めること。その一方、商習慣や文化のギャップによって、企業運営が円滑に進まないリスクもある。そこで今回は、これまでに計●●社以上の日系合弁企業を支援してきたマイツグループの敏腕コンサルタント3名を取材。中国・韓国・ベトナムにおいて、日系企業が成功するための秘訣を聞いた。

～最適な進出先を見極めよ～ 中国・韓国・ベトナムの最新マーケット事情

中国

残された巨大マーケット

経済成長に伴って賃金が上昇しているため、もはや人件費のコストメリットは得にくい。現在は、巨大な国内市場に食い込むための「現地化」による進出が有力。競争も激しいが、流通、外食、ファッション関連などのマーケットは依然として有望。

韓国

法人税率の低い成熟市場

サムスンやLGなど、メーカーの技術力が急速に向上し、共同技術開発が注目を集めている。日本とビジネス慣習が似ており、産業インフラも整備されている。また、株式上場のハードルが日本より低く、法人税の実効税率も低い。

ベトナム

成長途上のブルーオーシャン

平均年齢が27.4歳という新興成長国。これまでは人件費の安さから製造拠点として注目されていたが、近年は活況な消費市場として変貌を遂げている。市場環境が未成熟なだけにリスクも伴うが、多くの事業分野で先行者利益を獲得できる可能性がある。

I-GLOCAL CO, LTD
マネージャー
チャン・グエン・チュン
Tran Nguyen Trung

◆◆年、ベトナム・◆◆生まれ。ホーチミン市工科大学在学中、国費留学生に選抜され、日本に留学。大阪大学大学院情報ネットワーク学専攻を修了後、大手SI ベンダーにて金融系基幹システムの開発・保守に従事する。2008 年にマイツグループの I-GLOCAL CO., LTD.に入社。投資、会計税務、及び各種業務構築コンサルティングを担当している。

×

スターシア・グループ
CEO
黄 泰成
Koh Taisei

1971年、◆◆生まれ。慶應義塾大学を卒業後、大手監査法人などを経て、2007年、日本に韓国ビジネス専門のコンサルティング会社である株式会社スターシア・インベストメントを設立。また、韓国に初めての日本資本の会計事務所である株式会社スターシア国際会計事務所を設立。2010年には韓国に日韓M&A専門のアドバイザリー会社であるスターシア・パートナーズ有限会社を設立。現在はマイツグループの支援メンバーとしても活躍中。公認会計士。

×

マイツグループ
アウトソーシング事業 事業本部長
薛 竹涓
XHE ZHU JUAN

1967年、中国・上海生まれ。2003年に株式会社マイツの中国法人である上海遇伊茲咨詢有限公司に入社。現在は上海の浦東事務所でアウトソーシング事業本部長として活躍中。

パートナー企業と同じ目標を共有し、互いの権限を明確化

――日本企業がアジアに進出する場合、どのようなパターンがあるのでしょうか。

黄：100％独立資本による進出、現地企業との合弁会社の設立、そして支店や駐在員事務所として出向く形の3つがあります。進出しやすいのは100％独資ですが、進出後に成功する確率が高いのは合弁企業です。

たとえば小売や外食など、現地の消費者向けのビジネスを行う場合。物流ルートや好立地の不動産は現地の大手企業が握っていることが多いため、100％独資では対等な条件で勝負できません。一方、合弁企業ならば現地企業の無形資産を取り込めるため、事業環境を整備しやすくなります。

――ビジネスパートナーを選ぶ際のポイントを教えてください。

薛：企業成長が目的だと割り切って、クールに判断することです。特に中国企業は、長いスパンで相手と付き合う意識がありません。目標達成のために必要な要素を相手企業が備えているかどうか。それだけを徹底的に見極めることが肝要です。

――合弁企業を成功させるために大切なことは何ですか。

黄：日本企業と現地パートナー企業が互いの役割を理解し、同じ目標に向かって足並みを揃えることです。

よくある失敗が出資比率の問題。現地企業が経営を主導するのであれば、日本側がマジョリティー（多数派）の立場に固執するのは間違いです。また、50対50の出資比率で丸くおさめようとするのも、問題の先送りにしかなりません。「最後の1％をどちらが持つか」という真剣な話し合いこそ、双方の役割を明確化して目標を共有する基盤となるのです。

薛：中国の場合、企業の最高決議機関は※董事会ですが、そのメンバーを日中同数にしてはいけません。重要事項ほど揉めてしまうため、スピーディーな経営が難しくなります。

その他のポイントとしては、現地化を徹底すること。たとえば、中国企業のブランドを利用したい場合には中国側に販売を任せる。ある程度の権限を中国サイドに持たせないと、ストライキのリスクもありますから。

チュン：パートナーをリスペクトすることが大切です。現在のベトナム市場は成長途上にあり、現地企業は資本力を求めています。ですから、日本側は相手の弱みを補完することに徹して、得意分野を大胆に任せるべきです。

経営マインドを持った人材を現地の責任者に

――アジア各国に進出する際、注意すべき点はありますか。

薛：中国の場合、土地使用権には50年の期間があります。現地で土地を取得したと思っていても、使用権が自社に替わっていないことが判明してトラブルになるケースも。土地所有権を移管するための登記手続きは必須です。そして現地企業との「合意書」を作成し、内容を詳細に確認しておくことですね。

チュン：商慣習の違いです。あるベトナムの国営企業との合弁を進める際、スムーズに交渉が運んでいたにも関わらず、いざ詳細を詰める段階になって当初と異なる事柄が次々と出てきたケースがありました。最初の段階では、ベトナム側は細かな事項はあまり気にしていないのです。現地のそうした感覚は事前に認識しておく必要がありますね。

――最後に、日本の経営者へのアドバイスをお願いします。

黄：ご自身が現地に張りつけない場合は、経営マインドを持った人材を送り込んでください。「合弁企業は会社のイチ部署にしか過ぎない」という感覚で、サラリーマン担当者を配置してはいけません。彼らは臨機応変な判断ができず、本社の意向を伝えるだけ。その結果、現地スタッフの反発を買い、破綻の道を突き進むことになります。

チュン：本社のマネジメント手法がパーフェクトだと思っていると、必ず失敗します。日本とベトナムのズレを埋めるためには、両国に通じる第三者を調整役にすべきでしょう。

黄：互いの摩擦を避ける意味でも、外部スタッフの活用は有効です。経営のアドバイスや会計のチェックなどを客観的な立場で実施できるので、相互不信に陥りません。うまく潤滑油として使いながら、私たち専門家のノウハウを吸収してほしいですね。

※董事会：出資者を代表する複数の「董事」（取締役と同義）により構成される会で、日本での「取締役会」と同等の位置付け。

日系企業は要注意！ アジア進出 5つの落とし穴

❶「口の出し過ぎ」と「ほったらかし」はダメ
日本の方針を主張し過ぎると、現地従業員のモチベーションが低下し、多くのトラブルが発生する。しかしモニタリングもせず、「ほったらかし」ではいけない。現地企業の経営者が自分の会社と勘違いし、ムダな投資や不正を行うことも。

❷ 細かい計画は嫌われる
日本流の綿密な計画書は現地では敬遠される。アジア諸国の多くは「大まかな方向性が決まったら、走りながら考えよう」という大らかな国民性。細かいスケジュールや用意周到なリスク回避策は、現地スタッフのストレスの原因に。

❸ 現地の習慣を尊重すべし
たとえば韓国では、食事の時間をたっぷり取るのが普通。現地スタッフが夕飯で1時間半ほど外出しても、注意してはいけない。「ご飯を食べるために仕事をしているのに、なぜ許されないの?」と猛反発を受ける。

❹ 自分の成功体験を過信するな
現地に代表者として赴任するのは、40代以上で一定のキャリアを積んだ人材が多い。しかし、日本での成功体験に基づいた「自己流」が、外国でも通用するとは限らない。過去の成功体験は捨て去り、ゼロベースで現地マネジメントに挑むべし。

❺ 事前の市場調査を怠るな
時機に即した事業内容で進出することが重要にも関わらず、日本企業は市場調査を軽視する傾向がある。「作ったはいいが売れない」、「価格設定が現地にそぐわなかった」という結果を招くのは愚の骨頂。

特別セミナーを開催

中国・韓国・ベトナム 合弁企業経営事例に見る 合弁会社経営の成功の秘訣
～マイツグループ 日本人以外が本音を語る 合弁企業成功のための秘訣とは～
2012年●月●日（●）●時～●時
講師本稿登場の中国・韓国・ベトナムのコンサルタント
会場●●●●●●●●●●
参加費●●円　定員●●名　応募締切●月●日（●）

お申込み・お問い合わせはコチラ
03-5549-2021
info@myts-group.com

マイツグループ
設立／1987年11月　資本金／3億850万円
売上高／23億3,100万円　従業員数／約500名
事業内容／会計コンサルティング事業、会計監査、M&Aコンサルティング、税務コンサルティング、人事労務コンサルティング、企業進出コンサルティングほか　URL／http://www.myts.co.jp/