

平成13年2月27日、富山技術交流センターにて国際化セミナーを開催いたしましたので、その概要を以下のとおり、ご紹介いたします。

講演1 「海外ビジネストラブル事例」

講師：中小企業総合事業団
中小企業国際化支援アドバイザー
赤 染 久



毎年、中小企業総合事業団では、海外展開事例調査を行っています。その中で海外からの撤退経験についても調査しています。有効回答2,136社のうち、撤退の経験のある会社はのべ175社、うち中国関係が24社です。理由は「販売不振」が47社、「現地パートナーとのトラブル」が38社、「コストの上昇」が35社で、大体毎年この3つが大きな理由となっています。以下、「原材料・部品の調達に困難」、「本社の戦略の変更」、「人材確保の失敗」等があります。中国での撤退した理由のトップは9社で「現地パートナーとのトラブル」です。続いて「販売不振」5社、「原材料・部品の調達困難」が5社です。この調査を毎年行ってほぼ同じような傾向が出ているので、中国関係では現地パートナーとのトラブルが多いのだと感じています。

1. 焼肉レストランの合弁会社

焼肉レストランの合弁会社を設立し営業を開始したが、いろいろなトラブルが発生し撤退したケースです。A社は資本金1,000万円、日本国内では健康福祉器具を販売している会社です。本業とは関係のない焼肉レストランという事業で1994年ごろ会社を設立しましたが、1年と少しで撤退しました。A社がこの商売を始めたのは、A社元社長が中国へ行ったとき通訳を務めたある中国人の方が日本へ留学してきました。その留学生がアドバイスしてくれたのが焼肉レストランの開業だったわけです。場所は西安です。元社長としては、中国はこれから大事なところだし、出ておけば将来何かの役に立ちそうだとということで、資本金100万円のうち日本側40%（550万円くらい）、中国側（1人の実業家）が60%を出し、会社を設立しました。しかし、設立後2か月くらいですぐに「冷蔵庫を買いたい、空調設備を新しくしたい」などとお金の請求が来ました。さらに、店員がお客さんを殴って傷害事件を起こし、店は一時営業停止処分になりました。それから今度は消防署の調査が入り「内装材がレストラン営業には不相当」と、また1か月くらいの営業停止処分となりました。このようにトラブルが続き、営業成績も伸びない

ということで、社長は「このままいくと本業に影響が及びかねない」と撤退を決断しました。しかし、現地パートナーとの話し合いがうまくいかず、そのうちにきっかけとなった留学生も辞めてしまい、96年3月に会社設立後初めて社長が訪中、数か月してようやく日本側出資分を相手に無償譲渡することで話がつきました。このケースの教訓は、他人任せにはしてはいけないということです。この社長は、日本側から誰も派遣せず、留学生と現地パートナーに任せたままでした。また、本業以外の事業ではなく、本業そのものまたは関係する事業をやるべきで、中国で事業を行う場合にはやはり中国人の商売のやり方をよく勉強しておくなくてはなりません。契約書、B/L、損益計算書、バランスシートなども中国語で送ってきますが、これらの内容もきちんと把握しなければなりません。

2. 革製手袋、バッグ、ベルトの合弁会社

経理による粉飾決算が判明して撤退したケースです。手袋メーカーB社は、海外の有名ブランドとライセンス契約をし、日本国内の百貨店で販売してかなり成功していました。しかし、80年代に入ると賃金の高騰と労働力不足が直撃、低賃金の労働力と市場の開拓を目的に中国の上海に工場を造りました。6つ工場があるうち、第2工場だけが撤退しましたが、残りは非常にうまくいっています。問題の第2工場は90年に、現地法人として資本金30万ドル（日本側51%、中国国営公社側49%）で設立、経理は中国人スタッフから採用しました。1年目は革手袋の製造を行い、日本人の技術者を3名くらい出して教えました。2年目からはバッグやベルトの製造を加え、技術的にもしっかりしたものを作れるようになり、これからというところだったのですが、商売がうまくいかなくなりました。日本のバブルが弾けて売上不振となったことも1つの理由ですが、経理が「第1工場に負けまい」と決算をねつ造、売上が増えているような格好を作ったのです。「どうもおかしい」と社長が現地へ行き調べてそれが発覚しました。そのときすでに第3、第4工場が動き始めていたので、その経理を辞めさせると同時に「この際、第2工

場は閉鎖しよう」となったわけです。閉鎖にあたっては中国の若く有能な弁護士を採用し、費用はかかったのですが取るべきものは取りました。このケースでは契約書もきちんと作ってあったので投資したお金は戻ってきましたが、その他諸々の費用については持ち出しになってしまいました。やはり、本社の経営方針は現地法人に対してもきちんと教え込んでいかななくてはならないということです。

3. 畳表の生産を行う合弁会社

パートナーが製品を横流ししていることが判明したものです。C社は、75年頃から原材料のイ草を求めて中国へ進出し始めましたが、90年頃からは中国で製造も行うようになりました。中国の浙江省に50万ドル（日本側65%、中国側35%）で合弁会社を設立、この会社も契約書はちゃんと作ったのですが、現地には技術者のみを送り込み、経営陣は送らなかったのです。操業開始1年後にはかなり良い製品を作れるようになりましたが、その後突然、製品が入ってこなくなりました。問い合わせでも「荷物は積んで出している」という返事だけなので、社長が直接現地へ行って調べたところ、横流しが行われていたのです。そこで、有能な弁護士を雇い、すぐに訴訟に持ち込みました。合弁契約書に「日本の仲裁協会ですまず仲裁を受ける」と入っていたので合弁解消に相手側も同意、投資したほぼ全額は戻りました。このケースの教訓はパートナー選びが大事であるということです。

4. 電気メッキ独資会社

中国の大連に電気メッキ事業を行う日本側100%出資の会社を設立したが、市当局が開発区内の企業に工場内でのメッキ許可を出し、新規進出企業に対する優遇措置を廃止したため、工場建設前に撤退したケースです。D社は資本金3,000万円、従業員130人くらいの、その産業では大きな企業です。92年、「大連にいろいろな企業が進出しているがメッキ加工の技術がなく、それをやってくれる企業に是非来てほしい」という要請を受け、社長が現地を2回ほど視察して受注の可能性を調べました。その段階では希望額の5割程度しかなかったのですが、将来の成長にかけて95年、地元の電気メッキ関連のメーカー5社がタイアップして進出が決まりました。しかし、それから1年の間に様相ががらりと変わりました。大連市当局が企業内でのメッキ作業に許可を出し、予定していた需要が大幅に減りました。日本企業の進出も減り、さらには「機械の輸入に対しては免税する」などの優遇措置が廃止されました。これでは将来性が見込めないで、「あとは工場建設」という段階でしたが進出を取りやめました。この教訓としては、

進出企業のいろいろな話をつぶさに詰める必要があること、相手政府や当局の考え方をきちんと把握し、場合によっては書面でとっておくことだと思えます。

海外に進出する場合の留意事項

①**目的（特に現地法人設立の必要性）の明確化。**なぜ海外（中国）へ進出するのかを調べ、検討する。代理店を使った方がいいのではないか。技術指導だけで、委託生産でやれるのではないかなども詰めていただきたい。現地法人を作ることは比較的簡単だと思います。ところが、現地法人を作る労力を1とすると、撤退には5倍の労力がかかるのです。安い人件費などを考えると現地法人を作った方がいいとはわかっていますが、そこは慎重に考慮する必要があります。②**事前調査の重要性。**土地や建物、インフラの整備状況、原材料あるいは部品の調達状況、できた製品を船積みするまでの費用、現地で売るときにはマーケット状況やルート、労働の調査、資金調達状況、制度の問題など諸々の調査をきちんと行う。日本で調べることはもちろん、社長が直接現地へ行って自分の目で見て判断していただきたい。また、それぞれ複数の調査が必要だと思います。③**投資リスク（戦争、暴動、内乱など）の想定。**中国であっても周辺国とのトラブルは起こっていますし、内乱などが起こる可能性がないとは言えません。できるだけ安全なところを選んでいただきたい。④**現地パートナーとの役割分担。**合弁でなくても現地の意見は必要です。⑤**重要事項の文書化。**特に中国の場合は文書がものを言います。大事なことは全部文書化し、お互いに署名して持っておいてください。⑥**英語（中国語）の理解力。**社長が中国語を理解できなければ、できる人を社内に雇っておく。社員を中国へ派遣する場合には、中国語をマスターする意欲のある人を選ぶ、といったことが必要だと思います。⑦**有能な専門家の確保。**弁護士や公認会計士は絶対に必要。

特に中国の場合、「同じアジア民族だから大丈夫」というのではなく、中国人と日本人とは全く違う、ある意味では欧米より強い自己主張・自己顕示欲を持つ国民だということを十分に理解して、海外進出に取り組んでください。これらは、海外との取引でも必要なことなので、ぜひ実行していただきたいと思えます。