

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第76回

非常識な実践経営アドバイス



Question

現地のローカル企業とのジョイント・ベンチャーで海外進出を考えています。どんな点に気を付ければいいですか？（高知県 会社社長 63歳）

Answer

海外のJVでは、その国の特殊事情もあり要注意

ジョイント・ベンチャー（以下JV）とは、複数の企業がお互いの強みを出し合って特定の目的を達成するための組織です。海外進出はリスクが伴うため、リスク軽減のためにJVが利用さ

れることがあります。

国によっては国内産業を保護するため、外国資本の出資規制を設け、JVでなければ進出できないケースもあります。かつて中国では、JVによる進出しか認めていなかったため、中国進出の経験のある企業は、他国に進出する場合、JVを最初に

検討する傾向があります。

ではJV方式のメリットとは何でしょうか？ 合弁の相手先企業のメリットは、日本の高い技術を習得し、高品質の製品を作れるようになることです。

一方で、日本企業のメリットは、第1が販路の確保です。土地勘のない国で、ゼロから販路を確保することは非常に困難です。既に販路を持っている企業とJVをつくれば、一気に売り上げを伸ばすチャンスがあります。

第2が、低価格で製品を作るための工場、工員などを確保できることです。工場をゼロから立ち上げれば時間とコストがかかりますが、既に合弁先に工場があれば、それを利用することができます。

第3が、人事、経理、マネジメント等を任せるためのヒューマンリソースの確保です。海外のビジネスは人脈が重要で、人材確保は大事なテーマです。

しかし、JVで成功している

日本企業は意外に少ないのが現実です。インドにおけるホンダとヒーローの合併解消は、J Vの難しさを示した典型事例と言えるでしょう。

J V以外にJ V同様のメリットを享受する方法も

J Vのデメリットは第1に、責任の所在が不明確になることです。まずいことが発生すれば、お互いが相手の責任と思ひ込みます。J Vは、お互いがメリットを享受しようとするところから始まります。つまり、最初から相手に対して「依存心」があるので

第2は、意見調整の難しきです。問題が発生しても「話し合いで解決できる」と思うのは、非常に危険です。ヒーロー・ホンダの事例で言えば、インド国内だけでなく、海外に販路を広げたいヒーローと、インド国内にとどまりたいホンダとの確執です。ホンダからすれば、インド以外の国への販売は、ヒーローの力

を借りなくてもできます。ヒーロー・ホンダで世界市場に進出すれば、ホンダ本体との利益衝突は必至です。この対立は、話し合いで解決できるものではありません。合併解消以外に方法はなかったのです。

第3は、資金の問題です。J Vには、常に資金の問題が発生します。どうしても増資が必要な場合に、合併先が小さくて追加出資能力がないケースでは、増資ができないこともあります。資金が回らず倒産に追い込まれ、多額の資金を投下して得た設備を二束三文で相手に持っていかれるケースが、中国で発生しています。また、ビジネスが拡大するときは、運転資金が必要になります。借人による対応がすぐにできないときは、同じような増資問題が発生します。

第4は、管理を合併先に任せられた場合、経理・財務がブラックボックス化し、合併元との取引が利用され、知らない間に利益が吸い上げられてしまうことで

す。また、人事を任せれば、合併先の知人、親類縁者が採用され、優秀な人材の確保どころか、給料によって資金が吸い上げられるリスクすらあります。

J Vのメリットとして考えられるものであっても、他の方法で得ることは十分可能です。例えば販路の確保でも、本当に優れた製品が提供できるのであれば、きつと良い販売代理店が見つかります。合併先に販売を任せれば、排他的契約により市場を合併先に独占される恐れがありますが、販売代理店では、そのリスクもありません。

また、工場や工員の確保も外注先として契約すれば問題ありません。政府による規制がないのであれば、まずは100%の独資による進出から検討すべきだと思います。J Vは、最終手段

なのです。

ただし、中小企業が海外進出する場合、ゼロから工場を建設するのはリスクが伴います。その場合、J Vで合併先の工場を又借りし、実質的には、「レンタル工場」でスタートすることは、有効な方法です。新興国では、土地価格がバブル傾向にあるためです。ただし、持ち株割合のマジヨリティは確保し、常にコントロールできる状態に置くことが大切です。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼 CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。