

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第88回

非常識な実践経営アドバイス



Question

製造業を営んでおります。いよいよ中国市場に参入したいのですが、中国に工場を建てるほどの資金もなく悩んでいます。

(埼玉県 会社経営)

Answer

巨大消費市場となった
中国のニーズは高品質製品

世界の工場と呼ばれた中国は、今や、世界のマーケットになつていきます。縮小し続ける日本のマーケットと比較し、伸び行く中国マーケットは非常に魅力的です。日本企業としていかに

中国マーケットに参入していくかが、今後、成長する上で重要となるのは間違いありません。

しかし、中国は、既にGDPで日本を追い越したとはいえ、1人当たりGDPは小さく、日本で製造した製品を輸出し、販売できる製品は僅少と言えます。中国で販売するためには、やは

り日本の価格より安くなければいけません。中国マーケットの攻略は、日本からの輸出だけでは不十分で、中国で製造することも必要と思われます。ただし、中国に製造業として進出するには、多額の初期投資が必要であり、中小企業にとっては非常にリスクが高く、二の足を踏む企業も多くあります。

新しいマーケットに参入する時は、「マーケティング」が重要です。闇雲に工場を設立しても

失敗します。日本企業の海外進出は、もともと、日本向け製品を安く作るためのものであり、顧客や製品企画は、最初から決まっていたため、マーケティングは不要でした。メーカー思考であつても成功できたのです。

しかし中国を市場として考えた場合、製品企画が非常に重要です。マーケティングとは、顧客の真のニーズを見極め、売れる仕組み作りをすることです。中国では、確かに日本で製造した

高価格製品をそのまま売ること
はできません。しかし、安い製品
を欲している訳ではなく、真の
ニーズは、「高品質製品」です。安
く、かつ低品質なものは既にニ
ーズに合致しないのです。

これまで日本企業の多くは、
安く作ることに重点を置き、日
本規格のまま新興国を攻略して
失敗しています。現地で製造し
ても原価削減には限界がありま
す。結果として高品質・高価格体
質から脱却できていません。

中国攻略の方法として、技術
供与を行い中国企業に高品質製
品を低価格で作らせることが、
市場のニーズに合致していま
す。実際、中国企業は、日本の高
度な技術を得るために、日本の
中小企業を買収しようとする動
きがあります。中国市場にとつ
て、日本の高い技術は、まさに最
も不足したもののなのです。

ベンチャーキャピタルを 活用してリスクヘッジを

しかし、ここでの最大のリス

クは、日本の技術が、技術供与に
より流出してしまうことです。
中国で合弁を行つている日本企
業も「技術流出」を恐れ、廉価品
の製造しか中国では行つていな
い企業もたくさんあります。

技術は目に見えない無形資産
であり、通常の合弁では、その価
値が出資金に反映されず日本企
業が過小評価されています。合
弁においても、出資は金銭で行
われます。中国企業は土地の現
物出資で行うこともあります。

この評価額で出資比率が決ま
り、日本企業が技術を移管させ
れば、中国企業はタダで技術が
得られるのです。今まで中国で
行われてきた合弁は、日本企業
にとって圧倒的に不利なもので
あり、日本企業は技術流出を警
戒し続けているのです。

しかし、日本の中小企業は、何
もしなければ、ただ、座して死を
待つのみとなります。本当に中
国が欲する技術を持つているの
は、日本の大企業ではなく、「下
請け」と呼ばれる中小企業です。

大企業は、コスト削減のために
外注を使つているため、開発力
はあつても、「ものづくり」の技
術は中小企業にあります。その
中小企業は、技術があつても資
金がなく、国際化は遅れ、瀕死の
状態にあります。

ここで、新たな戦略が必要と
なります。まず、技術という無形
資産を正しく評価させることで
す。しかし、自社だけで技術を中
国に売り込むのは非常に困難な
ことです。私であれば、中国子会
社を設立するときに、ベンチャ
ー・キャピタル(VC)に30%ほ
ど持たせ、VCに合弁先を探さ
せませす。VCは、自分が引き受け
た株を高値で売

却するため、技
術の価値を中国
企業にプレゼン
します。

既に工場を持
つている中国企
業に株式を転売
させ、かつ、そこ
を合弁の本社と

し、その工場の中に高価格製品
のラインを合弁先に作らせま
す。日本企業は、実質、技術支援
のみを行います。製造を、合弁先
に任せれば、投資も必要ありま
せん。

契約関係もVCを通じ、リス
クヘッジすることが重要です。
銀行だけに頼つても、合弁先の
紹介に留まります。設立段階か
らVCを有効活用し、自前主義
を捨て、自社の真の強みに集中
することです。

(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。久野康成公認会計士事務所
所長。株式会社東京コンサルティングファ
ーム代表取締役会長。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(ブライス 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、インドを始めとする世界20カ国に
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
どの幅広い事業を展開。グループ社員総
数は約300人。著書に『できる若者は3年
で辞める!』『母性の経営』(出版文化
社)、『インドの投資・会社法・会計・税務・
労務』(TCG出版)等がある。