

志士の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第69回

非常識な実践経営アドバイス



Question

グローバル時代に合わせて海外進出を検討していますが、最も良い国はどこでしょうか？

(東京都 51歳)

Answer

人件費の高騰で、世界の工場から変貌した中国

どの国に進出するかは、そこで何をするかにより異なります。製造子会社であれば、人件費の安い国に作るべきです。かつて「世界の工場」と呼ばれた中国も近年は人件費の高騰や中国政

府の政策転換もあり、コスト削減を目的とした工場建設には適さなくなってきました。人件費の安さなら、ベトナム、インドネシア、さらにはカンボジア、バングラデシュなどが候補地になります。販売子会社を作るのであれば、やはり巨大マーケットである中国、さらにはインドも魅

力的な国です。

それぞれの国には異なる投資規制等があります。例えばタイの場合、販売子会社は、マイノリティー出資しかできません。バングラデシュでは、外国人駐在員1人につき5人の現地人を雇う義務があります。税制面ではシンガポールのように、法人税17%と日本と比較してかなり低い国や、ドバイのように税金がない国まであります。海外進出では、さまざまな要素を複合的

に考える必要があります。

私は5年前に、ニューヨークに会計事務所を視察に行ったことが切っ掛けで、海外進出することを決めました。米国の個人会計事務所は、価格競争の激化で生き残りを模索していました。一般的な税務申告業務は価格下落が激しく、会計事務所ではない申告代理会社にマーケットを奪われていました。これは日本でも近い将来起こりうることであり、非常に危機感を覚え

ました。生き残りのためには、海外に目を向けるしかないと思っただけです。とはいえ、どの国に進出すべきか、全く見当が付きませんでした。取りあえず、身近な国である中国の上海と香港に進出することにしたのです。

結果としては大失敗でした。確かに中国は、会計事務所にとっても魅力的な国でした。しかし、魅力的だからこそ競合他社もたくさんいたのです。新たなマーケットに新規参入することは、そのマーケットで最下位からスタートすることを意味します。自社の製品・サービスに競争力があり、後発であっても競合他社と十分戦える企業であれば問題ないでしょう。しかし、私の場合はそうではありませんでした。知名度もブランド力もない企業にとって、中国で戦うことは困難を極めたのです。

海外進出は業界順位を塗り替える千載一遇の商機

中国進出の3か月後に、撤退

を決めました。そこで選んだ国がインドだったのです。インドで大成功を収めているスズキの鈴木修社長兼会長は、「1番になれる国」としてインドを選びました。日本でどんなに頑張っても1番になれる企業も、他国では1番になれる可能性はあります。この戦略は、海外進出する国の選定で、最も重要な要素だと思っっています。

1番になる方法は簡単です。まだ、競合他社が進出していない国を選べばよいのです。5年前、インドには独立系の日本の会計事務所は存在しませんでした。競合がいらないということは、そこに大きなマーケットが存在しないという意味でもありません。しかし、マーケットが大きくてもたくさんさんの競合他社と価格競争によって、しのぎを削るよ

り、新たにマーケットを作るための苦労には夢がありません。結果として、インドを選んだことは大成功でした。最初はインドの首都デリーに

子会社を作り、その2年後にはチェンナイ、さらに翌年にはバンガロール、プネ、ムンバイに支店ができました。現在、インドには5拠点があります。さらに今年にはインドの周辺国のバンガラデシユ、スリランカ、パキスタン、それにインドの自動車産業と貿易が多くあるタイ、シンガポール。また、日系企業の進出ラッシュが続くベトナム、インドネシアなど、アセアンの多くの国に子会社を作りました。インドでの成功モデルは、他の国にも応用できます。最初は、1つの国で成功できるビジネスモデルを確立させることです。これが

できれば、多国籍展開はそれほど難しくありません。

海外進出は、新たな市場を求めることだけではありません。「パラダイム転換」を図ること

が大切です。成熟した日本のマーケットで今から巨大企業を作ることは、並大抵なことではできません。しかし、戦後、日本が大きく成長する中で、多くのベンチャー企業が現れ、それが現在、大きな企業になっています。これと同じことが、海外ではできるチャンスがあります。海外進出は、業界順位を塗り替える千載一遇のチャンスなのです。単なる生き残りではない、絶好の商機と考えるべきです。

(このコーナーでは、経営に関するよ

【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。