

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第89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 [その2]

中国にはない日本が持つ  
高い技術に注目すべき

ロシアで漁業を営んでいる会社に、ドイツの企業が、多額の資金と技術を提供し、合弁会社をつくりました。ロシア企業には、お金も技術ありません。なぜ、このような会社にドイツ企業

は、資金と技術供与を行い、合弁会社を作ったのでしょうか？

ロシア企業は、何をドイツ企業に提供したのでしょうか？

答えは「魚」です。ロシアの古い船や網では、多くの魚を収穫できませんが、最新装備を備えれば、収穫高は飛躍します。つまりドイツ企業は、ロシア企業が

持つ「漁業権」に着目したので

す。漁業権の評価は、将来、収穫高によって評価されます。ドイツの技術を使うことで無形資産である漁業権の価値が高まり、ドイツ企業は、多額の投資と技術供与を行ったとしても回収可能と考えたのです。

日本企業が中国で成功するためには、自社の強みを使う必要があります。日本にあり中国にないものは、「技術」です。コストは、中国企業のほうに優位性が

あります。

一般に、日本で製造業を営んでいる企業には、土地がありません。多くの場合、その土地は先祖代々から保有されてきたものであり、簿価も低く、土地に対する投資を、今の製品価格に上乗せする必要がありません。

しかし、これから海外で製造業を営もうとすると、土地の取得が必要で、大半の資金は、これに当てられます。中国企業に土地を現物出資してもらっても、

それに見合う資金を日本が提供する必要がある、実質的には、土地の価値相当分の投資は避けられません。人に関しても、日本人が中国人を雇えば、労働争議が起きる可能性があります。しかし、中国のオーナー系の企業では、労働争議はあまり起きません。

技術供与を行い、ロイヤリティーをもらう方法にも多くの問題があります。

第1が、合弁で製造業を営むと、最初は赤字からスタートします。赤字の間にロイヤリティーを支払う資金がなく、技術供与をしても支払いを拒否されることが発生します。

### ビジネスモデルを転換すれば海外進出は可能

第2は、客観的に価値に見合うロイヤリティーが算定できるかが問題です。一般的にロイヤリティーは、売上高の3%などの形式で決定されていますが、本来これが日本で技術開発のた

めに投資されてきた価値に見合っていないかが問題です。また、客観性のない決定方法は、移転価格税制上の問題にもなります。

第3は、中国企業に技術が移管されたのち、中国側が「日本人は何もやっていないのにお金だけを要求する。実際に作っているのは中国人だ」といつて、ロイヤリティーの支払いを拒絶することです。ロイヤリティーを貰うビジネスは、ブランドが完全に確立していない限り非常に困難といえます。

ロシアの事例にもあったように、日本の技術を中国の市場で生かせば、大きな利益を上げられる可能性があります。ロシア企業の潜在性に気付いたドイツのように日本の技術を評価できる中国企業を探し、その技術を一括販売する形で合弁企業をつくるほうが理にかなっています。これは、製造業からエンジニアリング会社への転換を図ることを意味します。日本では製造業でも、海外では、その技術を生

かして「サービス業」になることです。例えば、家を作ろうと思えば、棟梁と大工が必要です。大工の仕事は、製造業ですが、棟梁の仕事は、エンジニアリングです。日本企業がすべて自前主義で行おうと思えば、製造業になりませんが、本来の強みに集中すれば、エンジニアリング会社になれるのです。

中国では、既にたくさん起業家が金持ちになっています。彼らは、廉価品の大量生産で成功しました。しかし、マーケットは、確実に廉価品から高級品に移行しており、彼らは、日本の技術を欲しています。本来は、日本の技術を獲得す

るために、日本企業を買収したいのですが、中国企業に自社を売りたいと思う日本企業はわずかです。

エンジニアリング会社として

技術を提供し、資金や実際の製造は、潤沢な資金を持つ中国企業に賄ってもらうこともできるはずですが、ビジネスモデルを転換すれば、資金の少ない企業でも海外進出は可能になります。

日系企業は、技術者派遣や中国人研修生の日本への受け入れを通じて、技術供与を行えば良いのです。海外進出は、製造業へのこだわりを捨てれば、はるかに進出が簡単になり、可能性も大きく広がります。

(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(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。