

一般調査報告書

タイへの進出について～タイ企業との合弁について

平成23年度「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査報告書」（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）によれば、「海外直接投資開始の必要条件」について、「資金的な余裕」「進出先の法制度や商慣習の知識」「販売先の確保」といったビジネスの根源的な条件と並んで「信頼できるパートナーがいること」を挙げています。

現地でのノウハウが少ない中小企業等にとっては、一般的に信頼できるパートナーを確保することによって、現地のビジネス・社会慣行等に由来する摩擦を回避し、事業をスムーズに進めることが期待できます。

「海外直接投資開始の必要条件」

		合計	企業に資金的な余裕があること	海外直接投資に詳しい人材を社内確保していること	信頼できるパートナーがいること	販売先を確保していること	黒字化の見通しが立っていること	進出先の市場動向についての知識があること	進出先の法制度や商慣習の知識があること	国内市場でのヒット商品があること	海外仕様の商品があること	経営者が若いこと	事業継承の見込みがあること	その他
製造業/ 非製造業	合計	1225	914	402	660	670	413	549	739	121	159	75	140	34
		100.0	74.6	32.8	53.9	54.7	33.7	44.8	60.3	9.9	13.0	6.1	11.4	2.8
	製造業	793	602	260	434	441	286	348	474	86	99	47	106	21
		100.0	75.9	32.8	54.7	55.6	36.1	43.9	59.8	10.8	12.5	5.9	13.4	2.6
非製造業	432	312	142	226	229	127	201	265	35	60	28	34	13	
		100.0	72.2	32.9	52.3	53.0	29.4	46.5	61.3	8.1	13.9	6.5	7.9	3.0

平成23年度「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査報告書」（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）

また、愛知県企業が、東南アジアで最も進出しているタイにおいては、現地パートナーに出資のマジョリティをもってもらえば、外国人事業法上の規制に関係なく、様々な事業を行うことが可能です。

愛知県バンコク産業情報センターにも、どうやって有効なパートナーを見つければ良いのか？信頼できるパートナーだと思い合弁契約を結んだが、想定していた程有効なパートナーではなかった、等の声も届いています。

そこで今回は、信頼できるパートナーの見つけ方、合弁契約を進めていくにあたっての勘所について、ジェトロ海外展開プラットフォームコーディネーターのアーケエンタープライズ社の福田マネージングダイレクターにお話を伺います。

(以下、Q&Aを展開いたします。)

Q 1 : 信頼できる出資パートナーを見つけるためにはどのような手段が有効でしょうか？

A 1 : 「製造業」の場合は、タイ工業省や技術開発系の外郭団体組織からの情報は有益ともいえます。さらにはローカルの生産委託先等も対象となると思います。合弁を組むことで相乗効果が出せることが、パートナーとしての理想です。純粋ローカル企業であろうが、日系企業であろうが「技術交流会」などを持ちかけて、徹底的にチェックする必要があります。

ちなみに、「非製造業」の場合は、

「どこ」の「誰」に「何」を「いくら」で売るのか、が基本中の基本です。パートナーを選ぶ基本視点は、①既にタイ市場に付加価値の高い分野を見出していること②そこにビジネス実績があること③企業規模等について身の丈にあったパートナーであることです。

このようなパートナー候補は、商流を辿って探すことが基本です。既に付加価値の高い分野を見出し、そこにビジネス実績のあるタイローカル企業は、日系企業が思いつかないビジネスモデルを考えているケースもあります。

まずはためらわずにコンタクトを試してみるのだと思います。

タイ人は、シンプルな考え方をもち、そこから新たなビジネスアイデアを生むことがあります。

Q 2 : 信頼できると思う出資パートナーと出会えた場合に、どのように相手を調査し、何を重視して合弁契約を締結すれば良いのでしょうか？

A 2 : ①経営者としての方針の確認②同等な関係を築けるかが肝要です。その上でパートナー企業の与信（企業信用調査）は欠かせません。以下の企業が企業信用調査レポートを提供しています。

(福田コーディネーターの紹介例 *採用の可否はご自身で判断をお願いします。)

■帝国データバンク海外企業信用調査：

【全世界対応】

WEB Site <http://www.tdb.co.jp/lineup/overseas/index.html>

■エクスペリアンジャパン（英国系）海外企業信用調査

【全世界対応】

WEB Site <http://www.experian.co.jp/business-information/>

■アークビジネスサーチ タイ企業信用調査

【タイのみ対応】

Web Site <http://www.ark.asia/bizconsulting/creditreport.html>

相手の経営手腕の通信簿は、決算と言っても過言ではありません。

ファイナンス等信用状況を冷静に確認した上で、フェアな目線で「役割分担」「資金調達分担」を行うことが重要です。

リスク管理の観点からも撤退条項も合弁契約書の中には盛り込む必要があります。

Q 3 : 合弁契約における主な失敗例とその対策をお教えてください。

A 3 : 合弁では平等な関係構築が必要ですが、どうしても日本とタイでは物価水準、人件費水準が異なり資金分担のところで問題が生じるケース、また、日本からの商権移管に関するロイヤルティー問題、移転価格税制問題、利益分与等々の金銭に関する分野が一番大きいと思います。

殆どの企業が海外進出の検討段階では日本側の本社負担という前提で対応にあたるケースが多くみられ、数年経過してもそのまま回収できずに不満が募り相談を受けるケースがあります。

それを防ぐ意味では、3年後、5年後、10年後の現地法人のあるべき姿を想定し、あらゆる事象をパートナーとともに想定することが大切です。

Q 4 : 合弁契約を締結し、その後もスムーズに事業を継続するために留意すべき点についてお教えてください。

A 4 : 役割分担のチェックと遂行確認、市場に対しての視点を合わせる事が一番重要です。全てが「コミュニケーション」＝相互理解です。

経営者会議といったハイレベルの会議のみならず、4半期または半期毎のダイレクトコンタクトが重要だと思います。

ダイレクトコンタクトの機会は、どのような手段で拡販につなげるかの有効な検討の機会であり、タイのパートナーはアセアン市場参入へのゲートウェイと考えるべきです。

これから益々、我々日本人単独では対応が難しい製造拠点の拡張や成長市場への拡販を目的とした“タイプラスワン”がはじまる兆しがあります。その為にもさまざまな手法や形態での海外進出モデルが形成されると見えています。

今後も当センターでは、現地の生の情報を発信してまいります。

本資料は、参考資料として情報提供を目的に作成したものです。

バンコク産業情報センターは資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力しておりますが、その正確性を保証するものではありません。

本情報の採否は読者の判断で行ってください。

また、万一不利益を被る事態が生じても当センター及び愛知県等は責任を負うことができませんのでご了承ください。