

地方中小企業の東アジアへの事業展開の課題に関する研究 ーベトナム環境プロジェクト組成およびフォローを事例としてー

研究年度 平成 30 年度

研究期間 平成 29 年度～平成 31 年度

研究代表者名 江崎康弘

I. はじめに

昨年度『東アジア評論』第 10 号にて発表した「中小企業によるベトナム環境プロジェクト」に引き続き、九州経済産業局が協力し、九州の環境産業の育成・振興および環境ビジネスを支援することを目的とした組織である九州環境エネルギー産業推進機構（Kyushu Renewable Energy and Environmental Industry Promotion Association, 以下 K-RIP）が実施した「九州-ベトナム環境ビジネスミッション 2018」（派遣期間：2018 年 12 月 17 日～12 月 21 日）に同行し、以下 II 章で述べる INSEAD 教授のヴィットが指摘した日越の制度的な違いを再認識の上で、“業務プロセスの変更を図り、現地の条件を受け入れる。”ことが可能かという視点で、同ミッションの概要報告に加え、今後のビジネス可能性やその課題等について述べることを本稿の目的とする。

II. 先行研究

生産年齢人口減少に伴う労働力の低下と総人口の減少が同時に発生し、国内市場の縮小は避けがたい事象となっており、日本企業にとって海外進出の必要性が一層高まってきている。安倍政権が打ち出した三本の矢に象徴される国内の構造改革が今後成功したとしても、人口減少が予想される国内市場が今後大きく成長するとは考え難い。日本企業は、国内市場での生き残りや成長を継続すべく、海外市場、特に経済成長著しい ASEAN 諸国等の新興国市場でのビジネスチャンスを逸失してはならないのである。

しかし、これまで日本企業の海外進出、特に優良企業と称される日本企業の海外 M&A に代表される海外直接投資(FDI)では、当初予想したほどの成果を上げられずに、失敗に帰した事例に枚挙にいとまがない（表 1）。

表 1. 日本企業の海外 M&A（インーアウト）の主な失敗事例

買収側企業	被買収側企業	買収公表年	概要
日本板硝子	英ピルキントン	2006	買収後、6回の最終赤字計上
東芝	米ウェスティングハウス (WH)	2006	WHの収益悪化 2017年3月期に減損損失7125億円
第一三共	印ランバクシー	2008	米国により医薬品輸入停止で業績低迷 2015年 売却
キリン	ブラジル スキンカリオール	2011	他社との競争激化などで業績低迷 2017年 売却
丸紅	米ガピロン	2012	想定した相乗効果得られず。 2015年3月期に減損損失430億円
LIXIL	独グローエ	2013	グローエの中国子会社で不正会計 最大660億円の損失
日本郵政	豪トール	2015	豪州経済減速などで業績悪化、 2017年3月期に減損損失4003億円

（出所）：2018年1月8日付け 産経ニュース電子版に基づき筆者作成

この点に関して、INSEAD 教授のヴィット¹⁾は、次のように分析している。

- ①海外進出に失敗した企業の多くが優良企業であるが、国内市場で成功した経営手法等に固執しすぎた結果である。日本的なやり方が通用するのは、日本の社会的・経済的な環境下であり、海外で同じ手法で成功する事例は稀である。
- ②進出先の国には、その国固有のルールがある。海外進出に際しては、進出先の国のマクロ環境、業界分析、および当該企業のビジネスモデルが進出先の環境で再現可能かどうかの3つのレベルでの判断が必要である。
- ③マクロ環境のレベルで重要となるのは、1) 進出先の国の経済環境、2) 政治リスク、そして 3) ビジネスシステムである。多くの企業は、経済の持続性と安定性を十分に検討している。しかし、政治リスクを十分に理解している企業はそれほど多くない。ここでいう政治リスクとは、尖閣諸島問題等で見られる地政学リスクだけでなく、当該企業と進出先の規制当局との間に生じる軋轢や摩擦も含まれる。また、進出先に存在する各種の制度、つまりビジネスを行う上でのゲームのルールも重要となる。これには、文化的な側面以外に、人事管理、会計、ガバナンス、特許、労働組合やビジネスマナー、そして何より法律制度が含まれる。
- ④日本とアジアの12カ国、欧米5カ国との間に存在する「制度的な違い」について、数値化して表2に示す。これらの数値は、ゲームのルールが日本と各国の間でどの程度異なっているのかを示したものであり、数値が大きくなれば

なるほど彼我の隔たりが大きいことを示している。

表 2. 制度的差異
(日本との制度的差異が小さい順)

国	差異係数
ドイツ	0.191
スウェーデン	0.216
韓国	0.255
フランス	0.295
英国	0.369
シンガポール	0.469
タイ	0.498
米国	0.498
香港	0.498
マレーシア	0.505
フィリピン	0.505
インドネシア	0.511
ベトナム	0.578
ラオス	0.582
中国	0.594
インド	0.608

(出所) : <http://toyokeizai.net/articles/-/41560> に基づき筆者作成

この表より、ドイツとスウェーデンが日本のビジネス慣行に最も近く、韓国も相応に近いのである。一方、経済成長が著しく日本企業の海外進出先および投資先として重要視とされている中国、インドネシア、ベトナムそしてインド等では、隔たりが大きいのである。主な違いとしては、契約履行の厳しさや深刻な汚職等に代表される信用関係が組織化されていない点、トップダウンによる意思決定、同族グループ企業以外との連携の難しさ、雇用期間の短さ、さらには政府の介入等があげられるのである。

このような状況に対して、企業が取り得るオプションとして、次の 5 つをヴィットはあげている。

オプション 1 : 業務プロセスの変更を図り、現地の条件を受け入れる。

オプション 2 : 進出先を変える。

オプション 3 : 適切な人材の確保が難しい場合には、別の人材に目を向ける。

オプション 4：当該国とのギャップや不利な条件を受け入れる。

オプション 5：国内にとどまる。

さらに、2000 年から 2007 年の 8 年間における直接投資企業の現地から撤退比率は各年度ともに中小企業の撤退比率が大企業の撤退比率を上回っていることが、中小企業白書(2010)で示されている。

撤退拠点が所在した国や地域では撤退総件数のなかで、中国が 45%、台湾・韓国が 11%そして ASEAN 諸国が 26%となっており、東アジアおよび ASEAN 諸国で 82%に達している。もちろん、これらの地域への直接投資件数が多いため、結果としての撤退件数が多いのは事実であろう。

さらに、海外拠点からの撤退の最も重要な理由として、「現地環境等の変化による販売不振」、「海外展開を主導する人材の力不足」、「現地の法制度や商習慣の問題」、「人件費の高騰」、「従業員の確保・育成・管理の困難性」に加え「提携先との関係悪化」が撤退理由件数の過半数を占めている。また、撤退時の大きな課題として、「パートナー企業との交渉」および「現地従業員の処遇」の 2 つが突出している。

このように、中国や ASEAN 諸国へ多くの中小企業が進出しているが、日本との制度的な違いもあり撤退件数も多い。撤退理由に関しては、製品需要や販売先等のマーケティングの問題も突き詰めれば現地での人材の質であると考え、現地パートナーや管理人材も含め現地での人材の確保が大きな課題である。

このような状況を踏まえ、「九州-ベトナム環境ビジネスミッション 2018」に参加した企業のベトナムでのビジネスプラン等について、次章以降で述べたい。

Ⅲ. 参加企業のベトナムでのビジネスプラン

1. 協和機電工業株式会社

長崎市に本社を置く協和機電工業は、海水淡水化をコア事業とする水処理プラント企業であり、創業は 1948 年(昭和 23 年)、売上 112 億 7,000 万円（2017 年 7 月実績）従業員 482 名である。以前、同社社長にインタビューした際に、中期計画として、“下請けから元請けへの転換”、“商圏拡大”、“提案型の民需展開”そして、“新事業としての海外事業展開”を謳い、九州発のグローバル水インフラ企業を目指すと旗幟を鮮明にしている²。

(1) 事業目的：

水源に合わせた浄水装置（写真 1）の販売と、オペレーション&メンテナンス（以下 O&M）サービスの提供を、同社のベトナム現地法人及び現地のパートナー企

業と共に実施する。現地のパートナー企業に対しては、製品だけでなく技術移転を行い、ベトナムの水環境の向上につなげる。

（2）事業内容：

ホテルや学校、オフィスビル、工場、養殖場等に最適な中小型の水処理設備を提供する。水源は、河川水、井戸水や海水等、地域の状況に応じて対応する。また、地域内で分散する設備の管理をオンラインで実施することで、安定的な O&M の実現を目指す。特に、臨海部や島嶼部では、電気代と定常的な維持費を低く抑えるべく太陽光発電方式の海水淡水化装置を採用することも提案する。

写真 1．浄水装置



（出所）：K-RIP 提供資料

2．株式会社くりんか

株式会社くりんか（福岡県宗像市）は、石炭火力発電所で発生する石炭灰（クリンカアッシュ）の再資源有効利用した透水性保水性舗装『くりんかロード工法舗装』（図 1）の開発に取り組み、2009 年 4 月より本格的に事業を展開している。K-RIP のホームページでは同社は、従業員数 5 名、資本金 300 万円、売上高 1 億 1000 万円規模の会社³となっていたが、K-RIP 経由同社より提供された最新データでは、従業員 20 名、資本金 4000 万円、売上高 5 億 2 千万円となっており、ここ数年間で大幅に規模が拡大したことが推察される。

（1）事業目的：

ベトナムでは、石炭火力は発電量約 45%を占めるベース電源である。石炭を燃焼すると、約 1 割の石炭灰が発生し、大量の石炭灰の有効利用が課題となっている。石炭灰には、大別して「フライアッシュ」「クリンカアッシュ」の 2 種類があるが、フライアッシュは微小な球形粒子であることから、コンクリートに混ぜて使った場合、コンクリートの流動性が向上する等優れた特徴が現れるため、コンクリート混和材として有効利用されている。一方、「クリンカアッシュ」は有効利用が厳し

く砂状のまま貯蔵されることが多い。この「クリンカアッシュ」の有効利用を通じて持続可能な環境配慮型インフラ整備を行うものである。

図 1. くりんかロード工法舗装



(出所) : <https://www.innovations-i.com/is/9402.html>

②事業内容 :

石炭火力発電所から排出されるクリンカアッシュをリサイクルした上で、透水性と保水性を兼ね備えた二層構造の環境舗装「くりんかロード」(写真 2)を施工する。これは、最大で舗装体積の 50%の保水能力があり、雨天時に雨水を吸い、晴天時に蒸発させることで都市化に伴う各種課題解決が期待できる。なお、事業の実施主体及び資材の調達は、同社とライセンス契約⁴を締結した現地パートナーに限定する。

写真 2. 施工例：熊本県庁



(出所) : K-RIP 提供資料

3. 中島物産株式会社

中島物産（福岡県大牟田市）は、商社としての資材の取扱いに加え、工業用品全般の取扱いから工場のプロセス開発まで幅広く業務を行っているが、廃棄物処理プラント 水質（湖沼・河川）浄化 省エネ・コンサルティングに注力している。K-RIP のホームページによれば、同社は従業員数 31 名、資本金 2000 万円、売上高 16 億円となっている。同社ホームページによれば、最近では、同社は産学官と連携し、ファインバブル発生装置（写真 3）の開発を進めている。同装置の開発は、有明高専と実施し、特許を共同出願している。（オゾンのファインバブル化により、気体（オゾン）-液体の接触面積を増加させ、有機物の分解を促進させることが可能となる。）

これまでの研究データから、水産養殖や農業、そして環境浄化の分野にて効果が認められているが、今後の事業展開として、ASEAN 諸国での展開を推進したいとしている。

写真 3.

水中ポンプを用いた場合での構成例



（出所）：同社ホームページ http://www.nakashimabussan.co.jp/cont_10/cont_10_01_news.html

（1）事業目的：

独立行政法人国際協力機構(JICA)より、「中小企業海外展開支援事業～案件化調査～」として、同社が提案する「自然調和型養殖技術を通じたエビ養殖生産性向上の案件化調査」（ベトナム）が採択された。

JICA 九州センターよりのプレスリリース(2018年9月14日付け)によると、「ベ

トナムでは、2012 年にメコンデルタ地域において、病害による大規模なエビ死滅が発生し、エビ業者等を抱える沿岸諸省に多大な経済損失が発生した。既存の養殖技術では、エビの生存率を向上させるために抗生物質が多用されているため、耐性菌が発生し、環境負荷も大きいと、新たな養殖技術が必要とされている。

濁水下でも極小の泡を発生させることができる同社のファインバブル装置を活用することで、養殖池における水質浄化効果や殺菌作用が期待でき、エビの生存率や成長率が向上する可能性が高いと考え（写真 4）、ベトナムで調査を展開する。

抗生物質や化学物質を極力利用しない自然調和型の養殖技術を普及させることにより、ベトナムにおける持続的な養殖産業の振興に貢献することを目指している。」となっている。

写真 4. ベトナムでのファインバブルの実証実験



注) 写真左： 同社のファインバブル発生装置

写真右： ファインバブル発生装置が稼働中の養殖池

(出所)：JICA 九州センターよりのプレスリリース(2018 年 9 月 14 日)

<https://www.jica.go.jp/kyushu/press/ku57pq0000ip40z-att/ku57pq0000jjgui.pdf>

(2) 事業内容：

ベトナム国ホーチミン人民委員会（ホーチミン農業ハイテクパーク）と漁業農業の技術協力に関して協定を締結したことを契機として、ベトナムでの同種の事業の展開を図る。JICA ベトナム（ハノイ事務所）によれば、ベトナム南中部にあるフーイエン省⁵で養殖伊勢海老が大量死し、約 50 億円もの損害が発生しており、この問題解決策をベトナム側関係機関に加え JICA にても探している最中である。ファインバブル技術が大いに貢献できるとされている。

4. 株式会社大橋

株式会社大橋（佐賀県神埼市）は、竹や樹木、剪定枝を粉砕処理することでバイオマス資源などの多彩な利活用方法が見込まれるが、その利活用法に適した粉砕処理について同社独自の粉砕技術により、粉砕機械の開発・普及を目指している（写真 5、6）。なお、2018 年 12 月現在、同社は、従業員数 35 名、資本金 3175 万円、売上高 10 億 6000 円となっている。

写真 5. 中型樹木粉砕機



写真 6. 用途に応じたチップを生成



注 1) 粉砕後のチップは土壌改良材として活用できる堆肥や、雑草を抑制するマルチング材といった幅広い用途に使える。

注 2) 粉砕チップが出てくる横排出部に各種スクリーンを装着することで、チップサイズの調整や均一化が可能。スクリーンの穴のサイズは、6・8・10・12・18・25mm。粉砕チップを竹粉

堆肥等に利用の場合は、6mm もしくは 8mm のスクリーンを使用することで細かく均一なチップをつくることができる。

（出所）：写真 5、共に同社ホームページ、<http://www.ohashi-inc.com/products/detail1.html>

（1）事業目的：

現在国内には、粉碎機・チップーシュレッダー業界における競合会社がいくつか存在するが、同社は優れた製品力を有しは最大のシェアを占めている。

（2）事業内容：

環境や景観問題等に今後ますます注力すると思われるベトナムを初めとする ASEAN 諸国の市場開拓に注力する。

IV. ベトナムミッション概要報告

以下、K-RIP 作成の報告書より抜粋引用の上、紹介する。

1. 訪問先：ベトナム（ハノイ市、ホーチミン市ほか）
2. 日程：2018 年 1 2 月 1 6 日（日）～1 2 月 2 1 日（金）
3. 参加者：計 9 名（現地コーディネーター除く）
 - ・九州経済産業局 資源エネルギー環境課
 - ・九州環境エネルギー産業推進機構（K-RIP）
 - ・企業：
 - 協和機電工業(株)、協和機電ベトナム
 - (株)くりんか、中島物産（株）、(株)大橋
 - ・長崎県立大学
4. 出張目的（調査内容）
 - ・環境プロジェクト組成のための現地関係機関とのネットワーク構築
 - ・環境プロジェクト組成及びフォロー（官民協議の実施）

5. 協議概要

①JICA ベトナム（ハノイ）

<くりんか>

くりんかロードのベトナム展開事業に関しては引き続き注力ウォッチしたい。

<中島物産>

フーイエン省で養殖伊勢海老が大量死しており、これに関する課題解決策がないか探していた。ファインバブルの技術がこの改善に貢献できるのではないかと考えられる。

写真 7. 参加者近影@JICA



② Biolabs Viet Nam

同社は水産養殖の環境分析等科学設備製造等を展開している。加えて、水産養殖に関する製品商社としても活動している。

<協和機電>

タンロン工業団地やフンイエン省の工業団地等にニーズがあるのではないかと。

<中島物産>

ベトナムには北部、中部、南部三か所の水産養殖研究センターがあり、バクニン省にそのうちの一つである水産養殖研究センターがある。そのセンターでファインバブルに関する実証をして、結果がでると北部でも普及していけるかもしれない。

③ SAGRI 社（サイゴン農業合弁社）

SAGRI グループで 24 社あり、野菜栽培、家畜生産等を主な事業にしている。家畜生産は豚の生産が主な事業である。また、クチに 40ha の土地を持っており、ハイテク農業を進めている。日本の技術による栽培を検討したい、特に、野菜、果物等、日本技術で構成された農園を作りたい。

④ HO CHI MINH CITY URBAN ENVIRONMENT CO.,LTD. (CITENCO)

同社はホーチミン市人民委員会傘下組織で 1975 年に設立されホーチミン市内及び隣接する地域の廃棄物処理を行っており、1800 名の従業員、売上は、8200 億ドン（約 40 億円）である。

一般廃棄物、有害指定廃棄物、医療系廃棄物、建設廃棄物等の処理を行う。ホーチミンで発生する 8900 t/d の一廃の約 50%（4480 t）を CITENCO で回収・運搬・処理している。その内、最終的に埋め立てられる量は 2000 t/d である。ホーチミンでは廃棄物の焼却場がなく、コンポスト等リサイクルも行っているが 75%は埋め立て処理になっている。ホーチミン市では 2025 年までに埋め立て量

を 40%削減することを目指しており、廃棄物を資源化するための技術を諸外国から求めている。

大橋のチップーシュレッダーは、街路樹整備の廃木等のチップ化に活用できると考える。

⑤VINCO

同社はドンナイ省で起業し、本社もドンナイ省である。同省には 20ha の研究センターがあり、野菜等生産や農薬の実証等を行っている。10 年以内にベトナムの農業企業 TOP10 入りを目指している。

現在、約 100 名の営業スタッフがおり、全国で営業活動を行っており、野菜・果実の種、農薬販売、肥料販売が主な事業である。全国に代理店があり、約 400 の取引先をもっている。また顧客向けの新製品紹介セミナー等を開催している。

大橋のチップーシュレッダーは、今後のベトナムに必要な製品。ただし価格面から考えて農家が直接購入することは難しいが、果樹園等は大規模生産をやっている農業法人等にはニーズがあると考ええる。

V. 今後のビジネス可能性およびその課題

本稿の第 2 章で記載したように、ベトナムは日本と制度的な違いが大きく、今回 K-RIP 主催の九州-ベトナム環境ビジネスミッション 2018 に参加した企業の 4 社のアクセス市場が、環境関連事業ということもあり、官需が中心となろう。

この点より日本とビジネス慣行がかなり違うことが十分に想定され、当該 4 社が各々のビジネスプランをベトナムで成功させるには、ヴィットが指摘したオプション 1 の“業務プロセスの変更を図り、現地の条件を受け入れる”ことが必要となろう。

海外進出が大企業だけのものと思われていた時代が終焉し、中小企業も海外直接投資を伴った海外進出を加速してきている。これは、Digima (2017)によれば、中小企業の経営者において、

- ①インターネットの普及で、海外企業から商品に関する照会を直接受けることが増え、国内市場一辺倒から海外市場に関心を抱きはじめた。
 - ②停滞する国内市場の不安や懸念から海外市場に活路を見出したい。
 - ③アジアマーケットが熱いと聴き及び、自社もぜひそのマーケットで勝負をしたい。
 - ④商社や代理店を通じて、海外へ商品を販売しているが、思うように売れない。
- などの考えを持つようになったことが大きな要因であるとしている。

しかし、丹下・金子 (2015) および帝国データバンク⁶によると、海外進出する日本企業の約 4 割は進出先でうまくいかず撤退を考えている。ASEAN の邦銀やコンサルタント事務所からは、日本企業が現地の商習慣に対応できなかったことが本質

的な問題であるとの指摘を受けたが、そのヒアリング内容と 2018 年 4 月に佐世保で開催した地元企業を対象とした海外進出セミナーでのアンケート結果より、中小企業の海外進出の課題として次のとおり整理した。

（1）現地情報：

中国や ASEAN 諸国では、法規制、税制や外貨規制などが地域・都市間で相違があり、また相手国の事情で頻繁に変更されることがある。法律条文に英文がなく、さらに判例が明文化されておらず、政府や行政の主張が都度変化するのである。すべての情報を事前に集めることは現実的ではないが、それでも進出予定国やその近隣国、さらには地政学などの世界情勢を調べるのは海外進出を成功裡に導くために必要不可欠なことである。

（2）商習慣：

海外は日本とは異なる国や地域であり、日本での商習慣をそのまま持ち込んでも通用しない。国が異なるということは文化、宗教や人種が異なり、そして商習慣も異なるのである。特に、宗教の問題が大きく、イスラム教では「ハラール」という宗教上の規制があることが知られている。加えて、「日本製品は品質が良く、メイドインジャパンは売れる」という考えもリスクがある。何を販売するかを検討する際には、販売予定先の現地市場を十分調査することは当然である。

さらに、海外へ進出する際は現地人の雇用が伴うが、その場合、現地人への理解が重要となる。新興国では、会社への忠誠心が低く、転職を繰り返すことも日常茶飯事である。単一民族、単一言語、単一国家である日本が世界のなかでは例外であり、日本の常識が世界の非常識ともいえる。

（3）人材：

海外進出には、多くの有意な情報に加えて資金や人材が必要となる。現地での会社設立のノウハウ、法規制や税制の知識、市場調査から販路拡大・確保などのマーケティング、そして中国や ASEAN では英語を話せる人材は限られており、現地顧客や従業員との間で言葉の壁を越えて円滑なコミュニケーションを図るには現地語（中国語—北京語、広東語、タイ語やベトナム語等）が話せる人材の確保が必須となる。

（4）現地パートナー：

川端(2014)によれば、中小企業は経営規模が小さく経営資源（資金、人材、ノウハウ）の制約が大きく単独での海外展開は非常に困難である。このため、中小企業の海外進出では、現地に精通する最適なパートナーを見つけることが何よりも重要である。

以上を踏まえ、今回「九州-ベトナム環境ビジネスミッション 2018」に参加した

企業の 4 社においては、今回の現地派遣期間中に聴取した限りではあるが、各社の現状の課題を見てゆきたい。

1. 協和機電工業株式会社

4 社の中で売上規模も一番大きく（約 120 億円）、ベトナムへも 2015 年に現地法人を設立する等の海外直接投資(FDI)を実施している。

中期計画で“下請けから元請けへの 転換”、“商圈拡大”、“提案型の民需展開”そして、“新事業としての海外事業展開”を標榜し、九州発のグローバル水インフラ企業を目指すことを表明している。長年培ってきた技術力と積極的な事業戦略は大いに評価できる。

同社がアクセスしている市場は、地方行政機関（省人民委員会等）の許認可事業が多いと推測されるが、それこそ 1)深刻な汚職等に代表される信用関係が組織化されていない点、2)トップダウンによる意思決定、3)同族グループ企業以外との連携の難しさの 3 つで表される新興国固有の制度的な壁が立ちはだかる分野である。これを解決する手段として、そして現地調達ポーションを増やしコスト低減を図るべく、優良な現地企業との業務提携、そして将来的には合弁企業の設立が望ましい。

ただし、合弁先企業の選定に当たっては、①合弁先企業のチェック不足、②意見の相違、③合弁契約書への解散要件の不備、④コンサルタントへの過度な信頼等のリスクに十分に配慮する必要がある。やはり、この辺りに詳しい人材を本社にて確保することを考慮することも必要であろう。

2. 株式会社くりんか

同社のビジネスモデルは、現地で発生する大量の石炭灰をリサイクルすることを目的とするため、今回の他 3 社のように、日本からの輸出モデルが構築できない。このため、海外直接投資を通じて現地法人を設置するか、あるいは現地企業へ技術供与を行うかのいずれかのビジネスモデルが考えられる。

同社の場合、売上規模等が拡大してきてはいるものの、経営資源の制約と海外直接投資に伴うリスクヘッジを考慮に入れ、海外展開に際し、知的財産権を同社に留保し、現地企業に実施権または利用権の許諾を与えるライセンスビジネスを展開しようとするのは頷ける。加えて、相手先企業の年次ごとの売上高や付加価値額を調査のうえ確定される煩雑さを避け、ランニング式ではなく固定式のロイヤリティを同社が採用することも合理的である。

しかし、然るべき契約を締結しても、ロイヤリティを支払わないという事例

は枚挙にいとまがない。この点をどうするかが課題であるが、もちろん信頼のおけるパートナー選定ということでは 4 社共通である。

3. 中島物産株式会社

同社がベトナム市場で展開しようとしているファインバブル装置は、養殖場での伊勢海老等の大量死を防ぎ外貨獲得に繋がるものであり、ビジネスチャンスは大きいと考えられる。ただし、競合相手も多く、現地での実証実験等を通じて、同社の製品の性能や品質の高さを訴求することが不可欠である。このため、現地パートナーにおいては、斯様な実証実験を推進でき、監督省庁との繋がりが深く農水産物分野で実績を有する大手の企業が中心となろう。

4. 株式会社大橋

同社の粉碎機械（チップーシュレッダー）については、今回ミッションに参加した企業の中で、他の 3 社が推進しようとしている製品に比べて、相対的に単品での販売で、手離れが良いと考えられる。

国内市場で、メンテナンスをも担う販売店を通じたビジネスを展開しており、海外市場でも同様のスキームを考えており、ベトナムでも販売店を確保し、これから本格的に市場参入を図る予定であると聴取した。

既に、ベトナムでの代理店につき調整中であると伺ったが、信頼のおける代理店を獲得することが同社の最重要事項である。

現地販売代理店の選定や締結で後日紛糾することが多く、安易な独占販売代理店契約は非常にリスクが高い。有望な新商品の当該市場への参入を阻止するなどの悪意を持った相手がいることも注意しなければならない。なお、特許やブランドなどの知的財産権の問題、特にデッドコピーされた偽造品を発注し、正規品と勘違いした購入者から、不良品を理由に責任追及や損害賠償を訴求されるリスクがあり、対応方針を事前に検討しておくことが肝要である。

VI. まとめとインプリケーション

経営資源が限られているなかで、果敢にベトナム市場に販路を拡大し、ASEAN 市場に活路を見出そうとしている 4 社に関して、事業案概要とそれを実行するに際しての現状での課題を、特に新興国固有の契約リスク面から言及した。

4 社ともに比較優位で競争力のある製品やサービスを保持しており、今後、

自社の製品やサービスをベトナム等の新興国市場にさらに認知してもらうべき販売促進活動、そして本稿に記載したように現地パートナー選定およびそれに伴う契約リスクを勘案した契約交渉の実施と契約書の策定等を同時並行に進めることが必要であり、そのためにも九州経済産業局および K-RIP 等の行政の支援が今後一層望まれる。

注

- ¹ 東洋経済（2018 年 1 月 30 日）<http://toyokeizai.net/articles/-/41560>
- ² 江崎康弘(2016)「アジア新興国インフラビジネスと日本企業のグローバルリスクマネジメント体制」『東アジア評論-長崎県立大学』第 8 号
- ³ 出所：K-RIP ホームページ <https://k-rip.gr.jp/database/memberdetail/11463/>
- ⁴ 特許等の知的財産権の所有者が第三者と結ぶ、知的財産権の使用を認める契約。知的財産権を第三者に使用させることを許諾し、第三者からその対価（使用料、ロイヤリティー）を受け取るもので、実施許諾契約ともいう。
- ⁵ フーイエンは沿海地域の省の一つである。ハノイ市から南に 1160 キロで、ホーチミン市から北に約 561 キロ離れている。北はビンディン省、南はカインホア省、西はダクラク省とザライ省、東は南シナ海に接する全長 189 キロの沿岸となっている。三つの方を山々に囲まれ、山岳面積が 7 割となっており、溪谷や峠が多い。
- ⁶ 出所：<http://diamond.jp/category/s-kaigaitettai>

参考文献

- 江上剛(2014)『負けない日本企業：アジアで見つけた復活の鍵』講談社
- 江崎康弘 (2016)「アジア新興国インフラビジネスと日本企業のグローバルリスクマネジメント体制」『長崎県立大学東アジア評論』第 10 号
- 江崎康弘(2018)「中小企業の海外進出の課題と成功への鍵」『長崎県立大学論集（経営学部・地域創造学部）第 51 巻 第 3 号
- 江崎康弘(2018)「中小企業によるベトナム環境プロジェクト-九州環境エネルギー産業推進機構（K-RIP）ミッションの概要と今後の課題-」『東アジア評論』第 10 号
- 小川孔輔(2009)「マーケティング技術と実務知識の日本から東アジア諸国への移転研究」科学研究費補助金研究成果報告書
- 川端基夫(2014)「日系外食企業の海外進出に果たすサポーティング・インダストリーの役割」『商学論究』第 62 巻 第 1 号
- 黒田秀雄(2016)『わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書』白桃書房
- 角 忠夫(2013)「ものづくりとサービスビジネスの融合」『開発高経』Vol.33,NO.1
- 丹下英明、金子昌弘（2015）「中小企業による海外撤退の実態」『日本政策金融公庫論集』第 26 号
- 中小企業海外展開支援関係機関連絡会議(2014)『「海外展開成功のためのリスク事例集」Digima～出島～(2017)「日本企業が海外進出で『絶対にやってはいけない3つのこと』」2017 年 6 月 15 日号
- 三井物産戦略研究所国際情報部アジア室（2012）『アジアをみる眼』共同通信社

注：本稿は、K-RIP および参加企業の実情を調査した後、『東アジア評論』第 11 号（2019 年 3 月 31 日）に掲載された論文である。