

「海外進出はすべてオーダーメイド。顧問先と一緒に走る」 アルベリーアジアの増井哲朗社長にバンコクの本社で聞く

タイには1万件も日系企業が進出、その内数千件が製造業だが、タイの政治混乱が続く中でも日本からの投資が続いている。タイには短期滞在者などを含めると7、8万の日本人が住んでいるが、ビジネスを巡る日本人同士の紛争、裁判も増えている。海外投資ではその初期段階が重要だが、まだタイの知識が少ない日本の中小製造業を狙ってカモにするカネ儲け主義の日本人悪徳コンサルタントも多い。しかし旧知のアルベリーアジア(Alberry Asia、ホームページ www.alberryasia.co.th)社長の増井哲朗(ますい・てつろう、1948年1月静岡県生まれ)氏はまったく違い、これまで20年近くをアジア各地での工場立ち上げを含む経営にあたってきており、その豊富な経験を背景にコンサルタントになっている。増井氏は大学を卒業した1970年4月に日本軽金属の本社営業部に入社、同社の鋳鍛製品事業部で営業部長だった時に、同社が買収した長野県のアルミ鋳鍛造メーカーの松尾工業の社長として赴任、当時は経営危機だった同社を2年余で立て直した。1995年にアルミホイール大手のエンケイのタイ法人の社長に就任、日本のエンケイ本社の上席取締役だけでなく、中国、インドネシア、マレーシア、フィリピンなどエンケイのアジアの各拠点の取締役も兼務、東南アジアを飛び回って経営指導した。2008年にエンケイ本社の顧問に退いた一方でエンケイのインド法人の副会長に就任、当初はこのインド法人の副会長を続けながら現在のアルベリーアジア(資本金800万バーツ)を2010年12月にタイで設立した。その後この数年ですでに多くの日本の中小企業を短期間でタイでの開業を成功させてきた。増井社長に、タイ進出を検討する日系中小企業が注意すべきポイントを聞いた。

――2年ほど前、放電式表面改質・低熱入力肉盛装置を製造販売しているテクノコートの青嶋社長を、タイ進出についてバンコクで取材した時、増井社長は同席されていました。青嶋社長は「すべてアルベリーアジアに任せ、会社設立を含めて半年間という短期間でタイ事業を円滑に始められるようにしてもらった。その間、私はたった1回しかタイにきていません」と感謝していましたね。

増井 現時点では20社強の日本企業のお世話をしています。当社が提案している「ワンストップソリューション」は、一口で言えば、顧問契約する企業のトップから、まずタイ進出で実現したい「夢」を語っていただき、それをふまえて実現のための手順をご説明し、私達为实现させていきます。もちろん、事業の核心を理解するのは顧問先で、私達は事業規模を考慮し、妥当なコストで戦える体制、城造りのサービスを提供します。会社設立から開業までの全プロセスに涉って、顧問先企業の脇を一緒に走ります。そして、懸案事項に最適なお助言をします。

進出企業のトップになるMD(マネジングダイレクター)にタイ市場や提

携先の検討、また客先訪問といった本質的なことを考える時間を増やしていただきます。例えばオフィスの環境整備などについては、MDの意向さえ反映されれば、デザインや施工は専門家に任せ、コンピューター環境の整備や新会社のパンフレット作成なども同様です。当社の仕事は、タイ進出に関して、避けては通れない開業までの多くの手続き・案件について、的確な解決を図り、MDを煩雑な仕事から解放していくことです。

――タイへの進出は決断したが、まず何から手をつけて良いのか分からないという中小企業が多いのではありませんか？

増井 『タイ進出にあたってのひな形がありませんか』と最初の相談でよく聞かれますが、海外進出で既成服を着ては失敗します、海外進出はすべてオーダーメイドであり、それぞれの会社にあった進出方法が求められます、とお答えしています。情報がない中小企業の進出ではコンサルタントをうまく使う必要があり、注意深く選んでいただきたい。

当社がスタートした時期に合わせ



増井哲朗Alberry社長

るかのように、日本からタイに進出してくる企業のほとんどが中小、それもかなり小さい規模のところも急増してきました。インドなどとまったく異なり、タイは金融関係の自由度も高いです。日本では昨春から日本の信用金庫も海外に進出した取引先企業に直接融資することが認められたことから、中部地区の信用金庫さんがバンコクに駐在員事務所を開設されましたが、近い将来には、さらに複数の信用金庫もタイに進出されることになるだろうと思います。すでに日本のいくつかの大手信用金庫さんがタイ進出を検討中の顧客メーカーを当社にお連れになり、相談に乗らせていただきました。当社の

顧客の95%が金融機関関係のご紹介です。

——企業経営で重要な会計業務も妥当なコストでのアウトソーシングを引き受けていますね。

増井 タイの社長として赴任されるのは日本で工場長、工場の次長だった人が多く、製造は分かるが、財務諸表に触れたことがないという方が多いのが現実です。当社はこのような顧客が本来の業務に集中できる環境を構築します。会計事務所は会社経営のパートナー・伴走者だと考えており、時間が過ぎれば訪問頻度が少なくなる事務所と当社は一線を画しています。当社の会計スタッフは必ず、月1回は顧問先企業を訪問、その経理担当者との良好なコミュニケーションを維持し、会計業務を確に処理します。要請があれば私もお邪魔をして、種々のサポートに努めています。

タイでは会社の設立が完了すると、すぐ税務署に対する月次税務申告業務が始まります。まだ実取引がなくても申請は行わなくてはなりません。それをしておかなければ、後々、ペナルティーを払う結果となります。

開業後の会計業務上の不正をどのように防止するかということも、大きなテーマです。経営状況がいち早く把握できるように、当社では、税務申告だけでなく、月次決算をできる限り早く仕上げるよう徹底しています。

タイでは会計士事務所への「丸投げ」は大変危険で、所轄の関係役所を確認しておくことが重要です。必要に応じて自社のスタッフが現状確認できるようにしておくことです。当社では、こうした情報すべてをディスクローズするなど透明性が高いサービスに心掛けています。

導入するPCソフトもマイクロソフトなどの正規品をインストールする必要があります。コピーのソフトなどを使うと業務を開始してから不都合が発生するばかりでなく、タイ警察の経済・技術犯罪取締課(ECTEC)に摘発されたりすれば膨大な罰金の支払いになり、会社の名誉も落ちます。

——顧問先の企業のタイ人の人材はどうやって見つけていますか？

増井 私たちの役割は、あくまで顧問先企業さんの採用のお手伝いをするということです。タイの人材専門のインターネットを駆使して見つけ

ていきます。まず顧問先企業さんのホームページを立ち上げ、そこに募集人数、条件などを入れてネットに流します。そして応募者を書類審査などで必要人数まで絞ってからタイの依頼企業の社長などに全員の面接をしてもらって決めます。人材会社を使うと2カ月分の報酬を取られることが多いですが、当社の場合は採用者の1カ月分の給与額を手数料としていただきます。

——アルベリーアジアの工場進出支援の料金はどのくらいでしょう？

増井 会社設立で15万パーツ、BOI(政府投資委員会)奨励企業への申請で20万パーツ、その他、要請があれば、開業支援をします。コスト的には、販売業は月4万パーツで3~4カ月間。コストの点で、顧問企業からクレームを受けたことは一度もありません。当社の費用は全て「パッケージ」となっています。取得する不動産の調査から各種申請などすべてを込みの料金で、追加でいただくのは200万パーツの投資では1万2,000パーツ程度といった印紙税等の実費だけです。アポを取られて、最初と2回目の私との面接は無料、1回目1時間半、2回目1時間程度の面談時間になっております。まずは、気軽に相談して欲しいと思っています。

——増井社長はこれまで20年近くアジア各地で工場経営をされてきましたが、日本企業の海外進出はアジアではどの国が難しいとお思いでしょう？

増井 最も難易度が高い国を10点とします。結論から言いますと、1番易しいのはタイで3.5点、1番難しいのがインドで9点、そしてインドネシア、マレーシア、ベトナム、フィリピンなどが6点。最近の尖閣問題で中国は6点グループから7点辺りに移行したと感ずいます。「海外進出というのは、異文化の中での経営・事業展開」であり、インドの9点はそれに関係があります。インドのカルチャーは日本の対局にあるほど異なります。私は15年間に100回のインド出張をこなしました。当初はインド企業への技術提携、後にエンケイの独資工場の立ち上げを掌管してきて痛切に感じるものが、インドが良い、悪いと言うことではなく「異文化」だと言うことです。マレーシア工場でも、マレー、チャイニーズ、インド、ネパール、バングラデシュ5人種が工場働いていま



Alberry Asia

したので、そこでも「異文化」の難しさを体験できました。

タイが3.5点の理由は各国との比較でタイには決定的欠点が無い点からです。例えば、人件費ではインドやベトナムの方が安いのですが、マレーシアや最近の中国よりタイの方が安価です。各国を○×△で比較していくと、タイが全ての点で「中庸」であることに気づくと思います。タイ人には、日本人に対する悪感情がありません。加えて、仏教国であり、インドの場合と違って、馴染みやすい親和性の高い「異文化」だと言えます。それがタイに3.5点をつける理由です。

最初の海外進出はタイを選択して、そこで、経験を積み、実力をつけて近隣諸国に出て行くというのがよいと思います。ただ、○×△の比較の中で、ある一点の意味が特別に大きな場合、たとえば、2輪の関連部品のような産業では、マーケットの大きさから、最初からインドネシア、ベトナムへの進出も視野に入れられるべきだと思います。

異文化度の高さにもよりますが、私がインドでお願いしたのは「フェンスで囲われているこの会社内は世界標準のルールを守ろう」ということでした。塀の外ではヒンズー教を基軸としたインド文化での生活が営まれるのは当然のことです。しかし会社の正門を入れれば、そこは違う基準で動く組織だと言うことを理解してもらおうということが重要です。インドで始業清掃を定着させるのに2年も掛かりました。一度も清掃用具を持ったことがないという人も多くて実現が容易ではありませんでした。それでも、日本人の駐在員全員で日本の本社工場でも当たり前に行っていることを、当たり前前に継続して行く中で、インド人トップも「生まれて初めて」ほうきを持ってくれるようになりました。

(アジア・ジャーナリスト 松田 健)