



メルマガ「GPN 地元国際通信 Vol.24」(2019/1/31 発行)

発行運営 一般社団法人グローバル・プロフェッショナル・ネットワーク

～地元国際！～地元企業を世界へいざなう国際専門家集団を形成するネットワーク！

[URL] <https://www.gpnjapan.com/> [代表 MAIL] info@gpnjapan.com

◎本メールマガジンは、GPN 会員、及び、名刺交換をさせて頂いた皆様に、当会からのお知らせや企業の海外進出・国際税務に関する最新情報をお届けするニュース配信です。

メールマガジンの解除、及び、配信アドレス変更をご希望の方は、本メールにご返信頂くか、GPN WEB サイトの「お問い合わせ」フォームよりご連絡下さい。⇒ <https://www.gpnjapan.com/>

◎ ご意見・ご感想などございましたら、こちらまでお願いします。⇒ info@gpnjapan.com

I N D E X

>>>新連載 シリーズ！～ GPN 海外視察研修時に訪問させて頂いた企業のご紹介

■ 海外で活躍する日本企業 <第7回>

－ サッポロビール ベトナム工場

※ Back Number 過去に配信させて頂きましたメルマガを掲載しています。

下記よりご覧下さい。

<詳細> ⇒ <https://gpnjapan.com/gpntimes/index.html>

>>> 注目情報

■ “報告” 第10回 GPN 海外進出企業支援セミナー(2018年12月7日開催)

～ 中小企業の海外進出<インバウンド編>

>>> お知らせ

■ 会員募集中！！～会員種別・協会費について

■ 友人紹介制度のお知らせ～入会金免除！

■ 「海外展開&国際税務に関する課題・質問にお答えします！」



GPN

Global Professional Network

■ 海外で活躍する日本企業 <第7回> ー サッポロビール ベトナム工場

ベトナム視察旅行も二日目を迎え、昼食にはホテルニューワールドでおいしい中華に舌鼓を打った後、GPN一行はロンアン省にあるサッポロビールのロンアン工場（以下、サッポロの工場）へと向かいました。ロンアン省は、ホーチミン市の南に位置する州であり、サッポロの工場まではホーチミン市の中心から車でおよそ1時間20分です。のどかな田園風景の中、突如として工業団地が現れ、サッポロの工場はその一角、およそ2万坪の敷地を誇るものです。



サッポロの工場では、ベトナム生活も長い、岸裕文ゼネラルディレクターが温かく迎えてくださいました。一行はまず岸さんからお話を伺いました。

広大な工場にもかかわらず、その多くは機械化されているため、従業員数はベトナム人90名（3シフト合計）、日本人は3名（工場長1名、シニアアドバイザー2名：技術的なサポートにあたる）と、我々の予想よりもはるかに少ないものでした。



サッポロベトナムは、VINATABA（ベトナム国営たばこ専売公社）が29%、日本サッポロが71%を保有する合弁会社であり、国に対し力を持つ国営企業が入りながらも民間企業として運営できるという双方のメリットを取った形で運営されています。

サッポロビールがベトナムに進出したのには様々な理由があります。一つ目にビールの総需要です。ベトナムにおけるビールの総需要は前年比10%前後の伸びを毎年示しており、今後も2020年まで続くと考えられる一方、日本においては毎年1~2%減少しており、2019年にはベトナムのビール需要が日本を抜くと考えられます。二つ目に、ベトナムの人口の増加、特に今後最もビールを飲む19、20歳の人口が最も多いことです。現在のベトナムの人口ピラミッドは40年前の日本と酷似しており、飲酒人口といわれる20~65歳の人口が多いことも魅力的です。三つ目に、現在まったくビールを飲んでいないベトナムの女性がビールを飲み始めること、四つ目に所得の増加です。

サッポロの工場は2010年7月に着工し、2011年の11月から出荷を始めました。ベトナムには地震、台風がないため、工場の建築コストは日本の5分の1に抑えられています。ベトナムのビール会社が中国製の安価だが生産性の悪い機械を使っているのに対し、サッポロの工場はドイツ製の機械を導入しています。現在年間4万キロリットルを生産しており、将来的には15万キロリットルまでの増産が予定されています。生産された製品は、

ベトナム国内のみならず東南アジアなどの 12 か国に輸出されています。また、コストを削減するため、空樽・空ビンはすべて回収しています。

日本では赤色のビールケースでおなじみのサッポロビールですが、ベトナムでは赤色はサイゴンビールの色です。そのため、ベトナムのサッポロは黒と金です。その売込みはすべて 200 人のサッポロ正社員が行い、取扱企業は約 5,000 社にも上ります。700 人の“サッポロガール”達を使ったプロモーションや、新しい物好きのホーチミンっ子たち向けに、市内中心部での派手なイルミネーション等のプロモーション活動が行われています。また、ベトナムではインターネットの利用者数が多いため、ソーシャルメディアを使ったプロモーションも有力な手段として用いられています。



「経営の極意は銀座にあり」という名言を長友先生が残したところでサッポロベトナムの経営の極意を伺ったところ、サッポロガールたちへの教育において、ただ売るだけではなく付加価値をたくさんつける教育をしているとのことでした。今後の販売方針は、サッポロビールがベトナムで一般的なサイゴンビールの 2 倍の価格ということで、高級・富裕層向けに、そして所得の大小に関係のない贈答品、パーティー向けに販売するという事です。

その後、岸さんの案内により工場をぐるっと一周見学した後、いれたてのおいしいサッポロビールを味わい、私たちはホーチミンへの帰路に就いたのでした。

以上

2015 年 8 月 31 日

公認会計士 白土 英太郎



>>> 注目情報

■ “報告” 第10回 GPN 海外進出企業支援セミナー(2018年12月7日開催) ～ 中小中堅企業の海外進出 <インバウンド編>

○昨年12月7日、東京国際フォーラムにおいて第10回 GPN 海外進出企業支援セミナーを開催いたしました。GPNでは、これまで“国内企業の海外展開”について取り上げてきましたが、今回は“海外企業の日本国内への進出”をメインテーマといたしました。資本・技術・販路などの提携は、今や国粋主義から脱却し、ワールドワイドな時代になりました。国際化時代における企業経営のあり方について、中川考一先生、望月一央先生をお招きし、ご講演を頂戴致しました。

本稿では、セミナーの様子について、ご報告申し上げます。

○開催概要

1. 日 時 2018(平成30)年12月7日(金) 15:00～17:00

2. 会 場 東京国際フォーラム ガラス棟会議室G505

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3丁目5-1 ☎ 03-5221-9000

3. 講 師 <前半> ファインテック株式会社 代表取締役 中川 考一 先生

2000年 ファインテック株式会社設立と同時に入社。2006年 鴻海精密工業 FTC 光学副総経理。2015年 ファインテック株式会社 代表取締役社長に就任。主に液晶導光板、スマートフォンカメラレンズ、電子機器金属筐体加工、電子機器ガラス体加工、各種自動化設備の技術開発に従事。

<後半> Mazars Japan パートナー 公認会計士 望月 一央 先生

20年以上に渡る監査、税務、移転価格、リストラクチャリング、M&A アドバイザリーの経験を有している。ビッグ4(当時ビッグ6)における監査経験等を経て、1993年より中国に滞在し、移転価格税制草創期より関与。また、日本においても国際税制の草分けである本郷貢氏に師事する等、国際税務に関する豊富な経験・知識を有する。その後、GCA Savvian においては、クロスボーダーコーポレートファイナンス業務を経験し、Mazars 参加後は、アジアを跨いでクロスボーダートランザクションの推進、サポートを実施している。また、同時にグローバルベースでのジャパンデスクヘッドとして、Mazars におけるジャパンプラクティスの発展に寄与。日本国公認会計士。Washington University in St. Louis MBA。

<前半:15:00～> ファインテック株式会社 代表取締役 中川 考一 先生

最初にファインテック株式会社の中川考一社長に講演していただきました。

ファインテック株式会社は、社長のお父様である会長が、東大教授を退官するのを待ちかね、鴻海のテリー・ゴウ氏が出資して作られた鴻海グループの技術開発会社であります。

社長のお話では、鴻海の主な強みは、次の3点です。

- ・強力な営業力:業界のトップ3への営業戦略
- ・中国政府との密接な関係:中国全土で110万人の従業員を雇用
- ・膨大な投資:例えば世界最大手のスマートフォンを1日に最大で100万台づつ製造しています。比べると日本国内大手スマートフォンメーカーは1機種を販売開始から終了までに製造するのが最大で30万台くらいです。最大でも1日で1万台程度とされています。

- ・単純であるが確立した経営戦略：各国の強みを生かした戦略
台湾：マネジメント
日本：技術力
中国：圧倒的な人的資産
市場：欧米、最近では中国国内
- ・EMSとしてビジネスモデルの拡張：製造—デリバリーから設計・デザイン、カスタマーサービス、リペアメントまで

鴻海自体は、従業員 110 万人、165 万 m² (社長が駐在された深圳工場：東京の中央区の約 1/6 です。)級の工場が中国全土で 30 ヶ所、連結売上 17.8 兆円という巨大企業ですが、ファインテック株式会社は、技術開発でグループをリードし続けてきた会社です。一般に開発技術の歩留まり率は 20%程度とされていますが、同社の開発技術の歩留まりは 35~40%程度だそうです。

本来 EMS は、技術力は必要のないはずですが。メーカーが開発した技術を使い、EMS はメーカーの指示通りそれを n 倍の規模で製造してゆけばいいのです。しかしものづくりをしていないメーカーは、やがて新たなものを作り出す技術を失い、逆にメーカー側から新しい提案を EMS に求めてくることとなります。ここに当社の存在場所があります。

今まさに躍進を続ける中国企業と日本企業との違い、付き合う上での注意点に関して以下のように述べられました。

- ・お金の使い方が日本の企業と全く違います。例えば X 社用に我々が 10 億の設備投資を提案した時には、鴻海は 50 億、100 億の設備投資を考えています。X 社だけでなく Y 社、Z 社と更なる横展開を同時に考えているのです。ただし、工場のエレベーターなど利益を期待できない支出には、一挙に財布のヒモはきつくなります。

- ・スピード感も日本企業とは全く違います。お客様が何を欲しているか、1 年単位でなく、1 ヶ月単位で考えています。チャンスを逃さないために、即断即決だそうです。

時間を一番大切にし、お客様の欲しいタイミングで 100%の成果が出せる提案を行います。例えば製品サンプル提出では、もちろん他社同様に 100 点のものを提出できるよう努めますが、お客様が大特急でサンプルを見たいという場合には、20 点のサンプルでも提出することがあります。要はお客様の求めるスピード感、言い換えればタイミングを重視した、本当の意味でお客様のニーズに応えた製品開発を行うところに強みがあります。

- ・付き合う上でお互いの信頼が一番大事。トップが決定したことの重要性は、日本企業よりも全社員が重みをもって受け取っているように感じられます。しかし、現場レベルでの揉め事を、トップ同士の信頼感で、頭越しにトップ会談で決め、トップダウンで結論を落としてゆくのは時と場合によりけりです。トップダウンの指示が現場の面子を潰すこととなりかねません。むしろ普段からの横のつながりを大事にし、現場から自然の流れでトップへ挙げてもらうのが中国企業との良好な関係には適しているようです。

- ・中国では、トップの決定権が強い反面、その指示がよく変わると、現場は引き回されることがよくおこります。組織が代わると担当者も異動することになり、言葉の壁がある日本人にとって、日本の感覚が通用しない場面も少なからずあります。そういう意味でも決定権を持つ方の動向だけでなく、現場レベルの動向も常に把握する必要を感じています。

時間こそビジネスチャンスであり、リスクでもあります。時間をチャンスに変えるだけのスピード感と思いついた決定。中国で急成長する企業はオーナー企業がほとんどで、オーナー経営者であるからこそできるものだと思います。

<後半:16:00～> Mazars Japan パートナー 公認会計士 望月 一央 先生

続いて Mazars Japan パートナー 望月一央先生に講演していただきました。

先生は、1993年より中国に在住し、公認会計士の立場から日系企業を支援し、Mazarsにおいて、アジアを跨いでクロスボーダートランザクションの推進、サポートを行われています。また最近では医療系企業に対する中国ファンドの投資を取り扱われています。

マクロ面から中国をとらえると2017年には名目GDPが82.71兆元(1,350兆円:1元=16.33円)であり、日本の名目GDP546.49兆円のほぼ2.5倍の規模になっています。ちなみに米国のGDPは19.9兆ドル(2,190兆円:1\$=113円)であります。全世界のGDPを80兆ドル(1京円弱)とした場合、米国が約20%、中国が12%、日本が5%程度を占めていることになります。

<2017年>

	米国(兆ドル)	日本(兆円)	中国(兆元)
名目GDP	19.39	546.49	82.71
税収	4.08	101.32	14.44
税収割合	21.05%	18.54%	17.45%

	米国(兆ドル)	日本(兆円)	中国(兆元)
為替レート	1ドル=113円	1	1元=16.33円
名目GDP	2190.64	546.49	1350.69
税収	461.04	101.32	235.74
税収割合	21.05%	18.54%	17.45%

中国の国家財政収入ですが、2016年より地方税であった営業税を国税である増値税に取り込み国庫に入る税収の増加が実現しています。

中国の財政に関連し、有史以来、税金と専売(国有企業)に関して、以下のサイクルで繰り返されてきたと考えられます。

	国家財政豊か	国家財政貧しい
民間経済強い	①経済が豊 (→民業圧迫で②へ)	④規制緩和/専売民営化により 経済活性化 (→企業国営化により①へ)
民間経済弱い	②不効率により経済衰退 (→経済悪化により③へ)	③経済悪化 (→規制緩和により④へ)

現在④から①に進み、②に向かう所かと考えられますが、④から①の段階で国有企業の肥大を回避し民間経済主導の形を取れば比較的長期安定的成長もあると、先生は述べられていました。

一方ミクロ面から捉えた中国として進出に関して先生は以下のように考えておられました。

Enbank社、Funcooking社の状況を事例として、欧米では十分なブランド力を有し、確立した地位を築いている多くの企業を挙げ、持続的成長の観点から、中国に大きな期待を持っておりながらも、無理をしようとはしていないとのこと。その理由として、①西欧諸国にとって中国はあまりにも不慣れた市場であること、②コピー商品等知的財産権侵害の恐れが高いと考えられると、説明されました。

すなわち、不慣れた市場に対応するためには、現地のパートナーを見つけなければならず、現地

のパートナーがみつければ絶えず裏切りのリスクを抱えるといった表裏一体の問題について解決策をみつけられず、さらに、加えて中国への進出における資金的リスクを負うことができないからです。

これらの懸念に対応する進出形態で先生が最近多く取り組まれている実例が、キラーコンテンツの中国限定譲渡契約であるとのこと。中国企業、中国人の特性として、事業のターゲットは中国国内のみに向かっており、中国国外には興味がないそうです。(確かに国内需要だけでも大変なものがありますが。)

その上で、上述の矛盾を解消するために、キラーコンテンツたる知的財産権をすっぱりと中国側パートナーに有償にて譲渡してしまいます。但し、あくまで中国国内に限った権限を譲渡するものであり、当該譲渡対価を用いて中国において合弁会社を設立し事業を行い、その上で、日本企業は、知的財産権に関連する技術指導、ランニングフィーを戴く中、中国事業会社は事業拡大を目指すことにより、将来の IPO 若しくは中国系 PE ファンドへの M&A を通じたキャピタルゲインの獲得も視野に入れるといった形のスキームとなっているそうです。

中国の流動性がますます高まる中、伝播性の高い技術を有する日本企業の中には、このようなアプローチを中国企業から受けているところも少なくはないとのことでした。

中国に進出、又は、有力技術の中国展開の一案として検討されるのも如何でしょうか。

以上

文責 長友 滋尊

>>> お知らせ

■ 会員募集中！！～会員種別・協会費について

○当会は2014年6月に、新たな使命を担う税理士、公認会計士などの士業者が中心となって設立されました。国際専門家集団を形成するネットワークを構築し、地元中小企業を世界へ誘い、我が国の経済の発展に貢献するための事業を行っています。会員の皆様から御支援頂く会費は、海外へ展開していこうとするSAMURAI日本の企業および企業戦士の方々への支援活動に活用させていただきます。

何卒、本事業の趣旨に御賛同頂き、当会へ御参加下さいますよう、お願い申し上げます。

【会員種別・協会費】

(1) 正会員 ・社員総会に参加し、議決権を有する方。GPNの活動に関し、財務的支援、及び、運営に関して関与する方。

<費用> 入会金 10,000 円 会費 5,000 円/月 (60,000 円/年)

(2) 準会員 ・下記の会員の権利を有する方。

<費用> 入会金 5,000 円 会費 1,500 円/月 (18,000 円/年)

(3) 賛助会員 ・当法人の目的に賛同し、財政的支援を提供する方。

<1口> 10,000 円

個人の方 1口以上
団体・企業の方 10口以上

※入会金については、会員となっている者からの推薦を受けた場合には免除されます。

【会員の皆様へのサービス内容】

会員の権利	会員の種別	正会員	準会員	賛助会員
(1) 定款第12条に定める議決権の行使		○	—	—
(2) GPNが運営する外部への発信媒体での紹介 ex: WEB サイト・メルマガでの掲載		○	○	—
(3) GPNの活動に関するサポートの收受 ex: 海外展開企業への支援(個別相談・国外パートナー紹介等)		○	○	○
(4) GPNが主催する事業および催事への参加 ex: 海外視察研修ツアー、講演会・セミナー優先割引受講、 会員誌・メールマガジン購読		○	○	○

【注意】①入会を申請する者は、定款にしたがい、所定の入会申請の手続き、及び、指定決済機関による入金の確認をもって行うものとします。

②契約期間は、入会手続きが完了した翌日より起算して1年間とします。但し、期間満了日の2ヶ月前迄に、会員より所定の退会申込書が提出され、経営執行委員会が退会の申し入れを受理した場合を除き、契約期間は1年間延長され、その後も同様とします。

③契約期間中に中途退会する場合は、その理由の如何を問わず、払い込まれた会費等の返金は行わないものとします。また、協会費の未払分、及び、残債務全額を支払うものとします。

④会員の資格喪失、その他の詳細は定款、及び、利用規約に記載されています。必ず、ご一読下さい。

<お問合せ> ⇒ <https://www.gpnjapan.com/information/recruit.html>

■ 友人紹介制度のお知らせ～入会金免除！

○皆様のまわりに、海外進出をご計画の経営者様、又は、海外展開案件の相談を受けている税理士・公認会計士等の士業者の方はいらっしゃいませんか？ ご紹介頂いた方が GPN に入会された場合、入会金免除の上、GPN が懇切丁寧にバックアップさせていただきます。

次の事項をご記入の上、本メールにご返信頂くか、GPN WEB サイト「お問合せ」フォームより、ご連絡頂きたいようお願い申し上げます。

<友人紹介>

- 組織・団体名称
- 姓 名
- ご住所
- 電話番号
- E-Mail

<お問合せ> ⇒ <https://gpnjapan.com/script/mailform/contact/>

■ 「海外展開&国際税務に関する課題・質問にお答えします！」

○GPNは中小専門家事務所の国際社会での競争力を強化し、既存、及び、潜在クライアントの国際化のサポートを行う組織を、日本の中小専門家事務所と共同して、日系専門家事務所のネットワークです。

<募集>現在、海外進出をご計画されている企業の顧問をされていらっしゃる税理士、公認会計士の皆様の課題や国際税務に関する質問にお答えします。お気軽に、下記までお問合せ下さい。

<お問合せ> ⇒ <https://www.gpnjapan.com/>

発行運営団体のご案内

○本メルマガは、個人情報保護ポリシーに基づいて配信されています。

詳しくは下記のページをご参照ください。

・プライバシーポリシー ⇒ <https://gpnjapan.com/notice/policy.html>

○本メールは日本国内向けの情報です。本メールの掲載情報や資料の掲載には、適宜、更新、追加をする等、細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の内容は、更新時期などにより変化する事があり、一切保証するものではありません。

○本メールの再配信、記載内容の無断転載・転用・編集はご遠慮ください。

○ご意見・ご感想などございましたら、下記までお願いします。

<GPN カスタマーセンター／メールサービスデスク>

〒272-0034 千葉県市川市市川 1-12-22 市川サークルビル 6 階

[TEL] 047-712-5531 [FAX] 047-712-5532 [代表 E-Mail] info@gpnjapan.com

[Mail Desk] gpn@gpnjapan.com [URL] <https://www.gpnjapan.com>

営業時間：月～金（10:00～18:00、祝日・年末年始を除く）

<発行運営>

一般社団法人グローバル・プロフェッショナル・ネットワーク

～ 地元国際！－地元企業を世界へいざなう国際専門家集団を形成するネットワーク！！

Copyright 2016-2019 Global Professional Network All Rights Reserved.

