

Commitment と複層的信頼関係

日本台湾交流協会貿易経済部 貿易投資アドバイザー 新子 実

この職務に就いていて良かったなあと思うことは相談企業の台湾案件が現地新聞報道等で知られる時です。1年以上前に某設計会社が台湾での事業展開を検討始めたときヒントを求められたのに対し、現地業界情報を提供、既に多くのプロジェクトが展開し、今後益々現地の商業施設（ショッピングモール、駅ビル開発等）・現代的なマンション建設等に本邦での開発コンセプトを導入し得る余地が大きいと positive に案内しました。

当地でも台湾での成功事例として日系大手不動産企業のアウトレット展開が進んでいることはご既承のことかと存じますが、高雄市を人口で追い越した台中の発展は目覚ましく、つい先日この相談企業も台湾不動産デベロッパーとかなりの規模の地域開発案件の成約に漕ぎつけたとの記事に触れました。同企業は中小企業海外展開現地支援プラットフォーム*をもご利用になり、本件を推進されて来たことと承知しています。

都市更新条例施行で台北他主要都市に集合住宅建て替え開発ニーズがあり、また当局重要施策である大規模インフラ建設計画で鉄道駅周辺複合開発・都市再開発が急がれる中、十分な実績・経験を持つ日本企業には多くのチャンスがあり、付随してホテル事業、飲食、アパレル他出店が実現する引き金になるものと確信します。

今回ご紹介する案件の一つも台北の商業施設にテナントとして入店したケースです。

偶々、個人的にも知っていた渋谷の新しい商業ビル地下に出店している南米原産フルーツのジュース専門店、相談に見えた方自身がその店でも勤務されたことがあるというので身近に感じ、相談対応したものです。

海外での業務は初めてとのこと、台湾出張も一度だけという時点での相談でしたが、その口ぶりから非常に積極的に進出案件に取り組もうとする意気込みを感じました。結局、同氏がプロジェクト責任者として台湾に乗り込み、長期出張を重ねて2017年に現地法人を設立、その代表者に就任されました。「美と健康」に貢献するを keyword に台湾の皆さんに訴えての浸透を図り、併せて有数のベジタリアン大国である台湾向けにヴィーガン商品を新規開発、2019年1月に台北市でも流行の先端を行く商業施設内に出店する運びとなったものです。同氏の所属する企業は2014年東証マザーズ上場の若い会社ですが、自ら担当として台湾市場に通い、積極的に日本でのヒット商品の市場開拓に取り組み、現地嗜好を汲んだ新商品開発に染手するまでに至ったものです。更に台湾産パイナップルを使用した新商品を上市、日本向け輸出商品をも企画されていると報告を頂きました。本件から言えることは一つのプロジェクト遂行の為に、組織内に台湾大好き人間を抱えておくこと、「覚悟」を持って一人でも動き回れる人材に担当させることが肝要です。

そしてそのような人材を育成し得た、サポートする体制を構築していた本社経営陣の存在が「鍵」であったように思料します。

もう一件はアドバイザー業務を始めて半年ぐらいの時期のトラブル対応で、非常に強い印象を受けたものです。2011年末に駆け込まれた東証2部上場半導体製造装置メーカーでしたが、台湾上場企業から5ラインの機械設備を受注していたものの2ラインを台湾本社メイン工場に据え付けたが引渡し完了に至らず、同発注企業大陸工場への

3ラインのキャンセルを申し渡され、どのように対応すべきかとの相談でした。

お話を伺ってみると明らかに台湾企業の意図的な契約不履行に近い状況で、相談企業社長は同年度の決算も出来兼ねるという事態に追い込まれておられました。欧州市場の大幅需要低迷を受けての計画的キャンセルをナイーブに契約合意品質、保証歩留り未達問題に擦り替えられ、1年半以上交渉継続した結果の台湾企業の動きでした。相談企業は専ら生産技術部長を現場に派遣し、誠意を尽くして問題解決を図ろうとされているうちに先方台湾企業は契約締結当時の生産部門担当副総経理を更迭し、後任工場長との交渉に終始、先方に有利な面談記録を数多く与えることとなっていました。この際に台湾企業は法務専門家を陪席させていたことも判明しました。当該企業の業績は台湾証券取引所への提出財務諸表で最低限確認可能で、且つ当該業界のグローバルな変動は同業界専門企業としての相談企業も十分把握されていた中での「ババ」の押し付け合いをされていた感が否めませんでした。何かマーケットに変調の兆しを察知した時の台湾企業の対応変化スピードは非常に速く、drasticです。個人的にも半ば投機的な要素もある石油由来の中間原料を担当していましたが、台湾大手ユーザーの需給見通しに関する情報収集力、アンテナの感度は非常に研ぎ澄まされたもので、且つ彼らの生産物の川下業界の動きに対する予見能力の高さにはいつも驚かされたものです。本件では両社トップ間の相互信頼関係が万全ではなかったことが、キャンセル事案に繋がったものと理解しました。年明け早々に台湾の法律に通暁している大手法律事務所を紹介し、何とか和解に漕ぎつけて close file となったわけですが、実はこの時にはもう1社別の日本企業が同様に契約変更を求められていたことが窺われました。というのも相談企業が納入した装置自体が自己完結型ではなく、前工程で生産された製造物をチャージして完成品

を生産するというものであったからです。

歩留まり保証をするには当然のことながら、何を in-put して初めて求められる商品を out-put 出来るのかの大きな要件になるからです。契約締結時には詳細条件を合意した上で相談企業の装置から製造されるものの品質保証をされていたわけで、何故、相談企業はもう1社別の企業と共同歩調をとって台湾企業に対峙しなかったのか未だに不可解ですが、一旦据え付けた装置を日本に引き揚げて来る事態を避け、既に大陸工場向けに輸出準備していた3ライン分の発生コストの一部を回収し得たことは何よりでした。

これほど大きな話でなくても成約はしたものの市況変化、或いは先方の何らかの方針転換で契約完遂に、輸出商品対価の回収にまで辿り着かないケースは枚挙にいとまがないと推察します。契約合意、契約書締結はビジネス関係の始まりであり、しっかりと納入し、契約金額を満額回収するまで決して気を許すことは出来ないのが国際取引です。契約書があるからと言って契約を守ってくれる相手先でないと痛い目に合うことは必至です。相手先企業のトップとの人間的繋がりをしっかりと構築し、複層的な信頼関係を作り上げておけば、市況が大きく動くような状況に直面した時でも、胸襟を開き、腹を割って「真の」意味でのビジネスパートナーとして局面打開を双方から語りあえるものと確信します。

今回は最近の受付相談から特徴的なものをご案内しようと思っております。

* 中小企業海外展開現地支援プラットフォーム：

詳細は次の URL を参照願います。

<https://www.jetro.go.jp/services/platform/taipei.html>

現地での知見や地元政府当局、地場企業等とのネットワークに強みを持つコーディネーターを配置し、E-mail・電話（TV 面談）または現地での個別面談（ブリーフィング）で相談対応を行い、市場調査を済ませている相談者には現地パートナー・取引先候補のリストアップ、相談アポイントの取得、お客様とパートナー取引先候補との面談の同席、商談後のフォローアップ等を行うものです。