

【海外進出済の方向け】

事業拡大・見直し時におさえておくべきポイント

東京都中小企業振興公社 タイ事務所
経営相談員 吉越 廉朗



公益財団法人

東京都中小企業振興公社
Tokyo SME Support Center

本資料はセミナー用として作成されたものであり、税務・法務等の個別の取扱いを保証するものではありません。実行に当たっては、税理士・公認会計士・司法書士・弁護士等各種専門家にご相談ください。

海外進出後

海外進出のフローチャート

進出前

進出時

進出後

ステージ1

戦略策定

- 目的の明確化
- 目的設定
- 自社分析

ステージ2

事業の立案

- 事業計画書
- ラフ案作成
- 多国間比較・都市選び

ステージ3

現地調査実施

- 海外でのFS
- 調査項目のリストアップ
- 調査
- 結果検証

ステージ4

事業計画策定

- マーケティング戦略
- ビジネスモデル
- オペレーションモデル
- 支出計画

ステージ5

事業立ち上げ

- 事業立ち上げ
- 開店準備
- スタッフ教育
- オフィス開業準備
- PR

ステージ6

事業拡大・見直し

- 現地での問題に対応
- 収益化
- 他店舗化営業展開へ向けたPR戦略

ここまでは仮設と検証を繰り返す

事業拡大、他店舗化へのビジネスモデル作り



IV. 事業拡大・見直し時におさえておくべきポイント

現地法人を取り巻くリスク

- 現地法人の維持、グループシナジーの実現という目標を達成するために、現地法人を取り巻くリスクファクターを把握し、有事における対応方針を策定しておくことが肝要



出所: WRI「The Next4 Billion(2007)」



IV. 事業拡大・見直し時におさえておくべきポイント

日系タイ現地法人が抱える経営上の問題点

- 経営上の問題点は、「他社との競争激化」が72%と最も多かった。競争に対応できず、撤退する企業も出てきている。
- 次いで、「総人件費の上昇」が46%と2番目に挙げられた。賃金引き上げが続いているが、それに伴い個人消費も順調に拡大している。

RANK		経営上の問題点	製造業		サービス業		全体	
2017年	2018年		(件)	回答企業数 割合	(件)	回答企業数 割合	(件)	回答企業数 割合
1	1	他社との競争激化	201	72%	192	73%	393	72%
2	2	総人件費の上昇	143	51%	109	41%	252	46%
5	3	原材料価格の上昇	139	50%	46	17%	185	34%
3	4	エンジニアの人材不足	115	41%	43	16%	158	29%
7	5	為替変動への対応	100	36%	46	17%	146	27%
4	6	品質管理	98	35%	44	17%	142	26%
8	7	事務系マネージャーの人材不足	71	25%	65	25%	136	25%
9	8	従業員のジョブ	61	22%	69	26%	130	24%
5	9	製品・利用者ニーズの変化への対応	62	22%	64	14%	126	23%
12	10	ワーカー・スタッフの人手不足	37	13%	38	14%	75	14%
合計			1,172		848		2,020	2,020
回答企業数			279社		264社		543社	

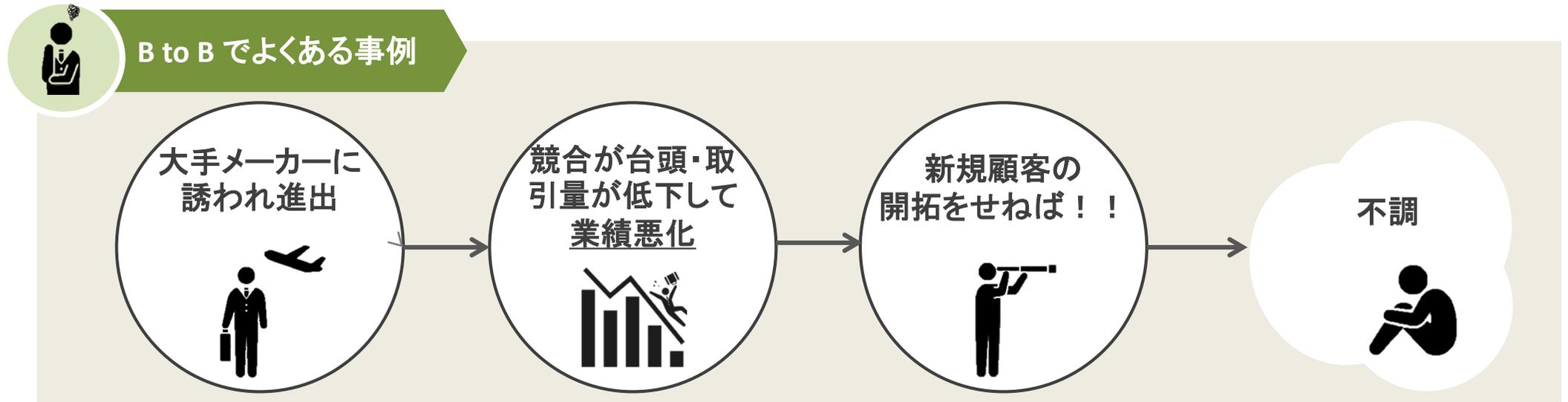
出所：盤谷日本人商工会議所/2018年上期 日系企業景気動向調査より

本資料はセミナー用として作成されたものであり、税務・法務等の個別の取扱いを保証するものではありません。実行に当たっては、税理士・公認会計士・司法書士・弁護士等各種専門家にご相談ください。



IV. 事業拡大・見直し時におさえておくべきポイント

事業を拡大するには？



背景の仮設

よくある悩み・相談

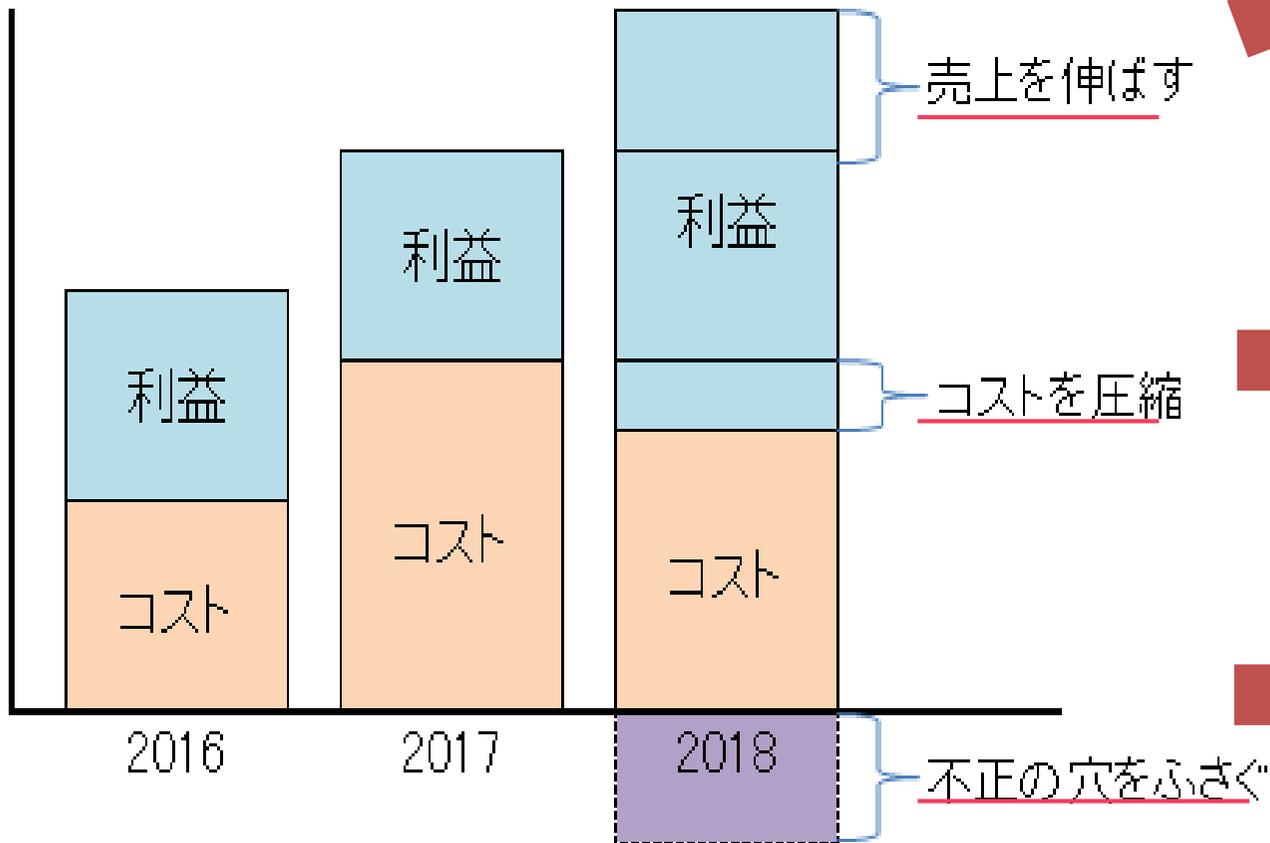
▶ 戦略を練る前の情報が不足していることが多い

- ・新規顧客を開拓しなくてはならないけど、どこから手をつけたらいいのかわからない。
- ・何で競合他社は業績を伸ばせているのかわからない。
- ・新たな事業にチャレンジしたいが、市場・プレーヤー・KBFがわからない。
- ・隣国の市場に進出したいが、そもそも勝ち目があるのかわからない。
- ・なぜ利益が上がらないのかわからない。



そもそも事業拡大とは？

事業拡大と言っても、売上トップラインの引き上げ、コストの圧縮、不正によって売上・利益がバケツの穴から洩れるのを防ぐ、など様々な切り口があります。



(1) 売上を伸ばす =

- 商圈を広げる
- 顧客を増やす
- 新たな事業の柱を創出する

(2) コストを圧縮 =

- 厳密な原価管理導入
- 経費圧縮
- FA化による労務費圧縮
- 相見積もりによるコスト低減

(3) 不正の穴をふさぐ =

- 社内工程の見える化
- 人事ローテーション
- タブー領域への切り込み



IV. 事業拡大・見直し時におさえておくべきポイント

売上を伸ばす事例

1 事例

建設関連資材製造・販売業、

- ・ 海外進出にあたり、外部コンサルを活用し、市場調査、競合調査を実施。その結果①自社日本製造品を海外現地に輸出しても販売価格が高くなり過ぎて地場製造品との価格競争力なし、②販路確保が重要であり、一から販路を開拓するのは容易ではないこと、が判明。
- ・ これを踏まえ、①製造施設、②販路を持つ、地場企業との連携を模索

結果

- ① 外部コンサルのサポートで、提携候補先地場企業のロングリスト作成⇒絞り込み⇒40社と面談。
- ② ショートリストへ絞り込み後、3社を天秤にかけて交渉の結果、1社と事業提携+資本参加が実現
- ③ 初年度から好調なスタートが実現

周到な事前準備と慎重なパートナー選定が成功へのステップ！



IV. 事業拡大・見直し時におさえておくべきポイント

コストを圧縮する事例

2 事例

製造業、従業員80名、設立5年

- ・取引先の誘いにより海外進出を果たしたが、創業赤字が継続
- ・本社からサポート部隊を送り込み、抜本的な梃入れ策を実施するも改善せず
- ・最終的に、本社オーナー社長の決断により、海外撤退を決定

結果

- ①会社清算・従業員解雇を回避するため、資産ではなく法人株式譲渡の形で隣接する地場企業に売却
- ②その後、取引先の情報によれば、同工場は譲渡翌月から黒字化したとのこと

業者選定時相見積もりの徹底・見直しを徹底する！



不正の穴をふさぐ事例

3 事例

製造業、従業員850名、設立15年

- ・ 業績は堅調に推移しており、経営も安定、特段の懸念もない状態
- ・ 品質管理の観点から、抜き打ちで工場ワーカーの麻薬検査を実施
- ・ 事前に地場警察にも協力を依頼し、当日ワーカーが逃げないように警官を配置したが、検査できたのは700名のみであった

結果

- ① 150名に逃げられた、または、抜き打ち検査実施が事前に洩れていた、と当初想像されたが実は150名は過去に在籍したものの、既に退職したワーカーであり実在しないことが判明
- ② 更に悪いことに、150名への給与は過去数年にわたり毎月振り込まれており、これらを総務経理課員数人で山分けしていたことが判明。横領金額は数億円単位になっていた

**表面業績は好調でも、実はバケツに穴が空いており、
水(利益)が洩れていることも！**



不正が起こらない社内体制づくり ～どうやって社内の実態を把握するか～

実態把握のための対応案	でも実際は…？
<p>本社による定期監査・抜き打ち監査</p>	<p>言語の壁があり監査のプロが現地に出張しても十分な実態把握ができない</p>
<p>現地語が堪能な経営幹部の派遣</p>	<p>そもそもそのような人材が社内に見当たらない</p>
<p>定期的な本社への報告義務化</p>	<p>定期報告をさせても表面的な数字しか見えず実態の把握ができない</p>
<p>現地の第三者に監査を委託</p>	<p>表面的な財務・経理の検証・チェックに留まり、当社が望む実態把握までは、できていない</p>



IV. 事業拡大・見直し時におさえておくべきポイント

タイで起こり得る事態を認識し、本社は全面的にサポートする

1 ▶ 一定期間は、本社から全面的にサポートする部隊を送る

2 ▶ 現地社員採用は、代表者になる駐在者自ら面接をする

3 ▶ 採用は、職位の高い者(右腕になる社員)から先に

4 ▶ 社員とのコミュニケーションを密にとる

5 ▶ 攻め(営業、生産)と守り(管理)両方にバランスよく目を配る

6 ▶ 社内言語を決め、通訳にすべてを委ねない

7 ▶ 複数の顧客を開拓して一顧客に依存しない

8 ▶ 公的機関(日本大使館、JETRO、東京都中小企業振興公社等)や、民間機関(金融機関、コンサル、弁護士事務所、会計事務所等)など、相談できる先をもっておく



IV. 事業拡大・見直し時におさえておくべきポイント

まとめ

進出前、新規事業をスタートさせる前

- ✓ 「ストラクチャーファースト」ではなく、「ストラテジーファースト」を心がける
(失敗事例の多くが、先にストラクチャーから決めています。良い話はなかなか無い！)
- ✓ 事前に十分な調査を行い、その情報をベースに戦略をたて、実行へ移す
日本での成功パターンがタイで成功するとは限りません。現地に対応した戦略が不可欠です

事業開始後

- ✓ 事業拡大がうまくいかないのは、マーケティングの問題？ or 社内体制の問題？
 - ⇒ 海外事業においては、根本原因が「社内」であることが非常に多いです。
 - ⇒ 全て同様に語ることは出来ませんが、「ガバナンス」・「パートナー」・「本社との軋轢」・「人員配置」
この4テーマがすっきりといけば解決する事案が非常に多くあります。

タイはASEAN攻略において、必要不可欠なマーケットです。

市場が成熟してくるタイミングに入り、優勝劣敗がはっきりとしてきています。

**皆様のタイ事業の発展を心より祈念するとともに、本セミナーが皆様のお役に立つことが出来たら
幸甚に存じます。**

