

# コンサルタントの現場から

第19回

「コンサルタントの現場から」のコーナーは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## 意外に多い立ち上げ失敗

円安になったものの、成長発展を図るためにはグローバルでの新たな事業拡大は必須であり、海外拠点の設立や拡大は続いている。しかし、その裏では、表には出ていないが、立ち上げを失敗している企業は意外に多い。

資金ショートする原因は？

流石に、販売目論見がデータメダッタといようなケースは論外だが、一番多いのは、計画通りに生産の立ち上げができずに資金ショートに陥るといケースだ。

実際、上場企業の場合、設立した拠点に新たな増資をする時にはその旨を開示するが、設立と発表したばかりなのに、もう増資するのだからという例は多い。このようなケースは、大抵の場合、立ち上げを失敗し資金ショートに見舞われ、急遽、増資することにしたというケースが大半だ。まさか、「立ち上げを失敗したので増資することにした」とは発表できないので、「さらなる発展を目指す」というような発表にしているのだが。

部品メーカーであれば客先の審査を受ける必要があることも多く、事前に客先と調整して立ち上げスケジュールを決めているのが通常だ。資金計画をはじめとした経営計画は、これらを踏まえて策定されるが、建物の建設や各種工事の遅れ、設備の通関トラブルを含めた搬入遅れ、外注品の品質や納期トラブル、自社での立ち上げでの設備トラブルや品質問題等が発生すると、生産が遅れることになり、自社の資金問題だけではなく、客先にまで迷惑がかり、それへの対応にも追われることになる。

また、資金繰りが回らなくなると、先ずは親会社への支払いを先延ばし、それでも難しいと、親元保証による借入の追加や、冒頭述べたような増資ということも検討せざるをえなくなる。

いつも筆者が立ち上げの支援をさせていた場合、計画した量産初日に100%良品を計画通り生産するということを、うるさく行っている。これができなければ、立ち上げ早々経営危機に陥ることになるからだ。

## 追加の支援要請で経営負担はさらに重く

実際、このような事態になると、問題解決のために日本などに追加の支援を要請せざるをえなくなる。特に、客先が決まっている場合、立ち上げ遅れは信用問題にもなりかねず、事業基盤そのものが揺らぐことになるのが当然だ。

日本から支援を受ければ、移転価格税制の観点からすれば、その支援費用は現地会社負担が原則だ。計画通りの生産立ち上げができないと、売上計上もできない中で、さらに追加の費用も必要となり、現地会社はさらに苦しい経営に追い込まれることになる。立ち

上げに失敗すると、早々に債務超過ということも稀ではないというところだ。

また、資金繰りが回らなくなると、先ずは親会社への支払いを先延ばし、それでも難しいと、親元保証による借入の追加や、冒頭述べたような増資ということも検討せざるをえなくなる。

いつも筆者が立ち上げの支援をさせていた場合、計画した量産初日に100%良品を計画通り生産するということを、うるさく行っている。これができなければ、立ち上げ早々経営危機に陥ることになるからだ。

## 計画通りの立ち上げには

それでは、量産初日に計画通り立ち上げるためには、どんなことをしておく必要があるのだろうか。2つだけポイントに記載したい。

①生産条件の違いを踏まえたリスクの抽出と事前の対策  
これは、以前、このコラムの中で、「日本

のものがづくりは通用しない？」というテーマで、実際にタイで発生した事例を紹介したことがあがるが、進出先の生産条件の違い(生産の4Mすべてについて)を明確にし、想定されるリスクをすべて抽出し、事前の対策を打っておくということがポイントになる。これがしっかりできていれば、遅れる事態の大半がおさえられる。

## ②徹底した事前準備

生産で切り替えをする場合でも、事前の外段取り(生産している間に事前に準備できることを準備すること)が、短時間で切り替えをするポイントになるが、それと同じことが立ち上げでも言える。例えば、ベテランが現地に行って指導しながら立ちあげるといいうのではなく、事前に指導マニユアルを作成し、指導方法を進出前に指導役となるローカル人材に教育し、立ち上げの指導は、彼らができる体制まで築いておく等だ。当然のことながら、言葉がわからなく

**人事情報、掲載します**  
**新任・帰任・異動など**  
人事情報を掲載させていただきます。  
掲載ご希望の企業の方は下記までご連絡ください  
バンコク週報 info@bangkokshuho.com

### <執筆者プロフィール>

高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営  
常務理事 グローバル事業担当



大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士



## 日本国の相続税が大増税

～2015年1月から相続税が厳しくなりました。～

世界一重い日本の相続税は、海外居住者にも適用

貴方がタイ王国に居住していたとしても

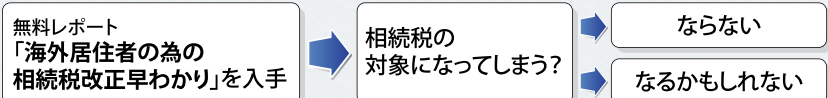
- ✓ 親が東京23区内に不動産保有 ⇒ 8割の方は支払う可能性が!
- ✓ 親が中小企業のオーナー ⇒ 7割の方は支払う可能性が!

### 「海外居住者の為の相続税改正早わかり」

無料レポートを入手ください。

横浜国際税理士法人 無料レポート申込

<http://yokohamakokusai.or.jp/report/> からお問い合わせください。



●●● 無料レポートを読んでご心配になったら ●●●

頼れる専門家、経験豊富な日本国の税理士にお任せください!  
税法・判例等を基に他の土業等幅広いネットワークを活用し解決していきます!

タイ王国にいながら日本国の税理士に相談できます

# ご存知ですか?

自動車産業に関連する  
サプライチェーンの全ての企業は  
**ISO9001** 及び **ISO/TS16949**  
認証取得が必須!

## 日本語によるISOコンサルティング

ISO無料相談会:事前予約制

Thai Iso Consulting Co.,Ltd. (株)タイISOコンサルティング  
Interchange Tower 32F  
399 Sukhumvit Rd North Klongtoey Wattana Bangkok 10110  
E-mail: [tahara.n@thai-iso-con.com](mailto:tahara.n@thai-iso-con.com)  
Tel: 09-2984-3680 (担当:田原)