

<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

各社のグローバル展開が進み、どの企業も新たな海外拠点の設立は常態化している。ところで、設立にあたって、投資回収という視点では、どれだけ管理されているだろうか。海外拠点を設立するためには、当然、設立のための資金が必要になる。通常、それらの資金には、調達のためのコストがかかる。資本コストと言うが、わかりや

すく言えば、金融機関から借入すれば、金利を支払う必要があり、自己資金と言えども、株主に対して配当を支払う必要もあり、調達した資金にはコストがかかる。それを使って投資する以上、投資を上回る回収ができていないかは、当然、管理すべき重要事項と言える。

ところで、タイで事業を展開されている皆さんの拠点は、日本の出資者の立場で考えた時、投資の回収はできているだろうか。実は、投資回収管理という点では、各社で大きく差がある。投資回収の基準を決め、毎年、投資回収状況を一目で示し、投資回収が遅れている課題拠点に対して、どうするか方

責任者は投資回収責任を負っているという点だ。投資回収の観点から、先ず、投資回収を計算する分母であるが、これは、投資した額ということになる。出資額と借入金の額の合計ということになる。すなわち、これらの資金を使って、事業に必要なとなる固定資産を

購入したり、また、運転資金に充当することになる。それに対して、分子の回収額は何をとりえるかということだが、先ずは、配当金だ。出資に対しては配当で回収するところが基本と言える。一部は、ロイヤリティを含めている企業もあるが、技術援助料などのロイヤリティ収入ということであれば、何も出資をして会社を設立する必要はなく、現地のローカル企業と技術援助契約を結べば良いという点になる。また、これらは技術の

使用に対する対価であるので、技術開発費等の投資回収というのであればわかるが、出資とは無関係なので、出資に対する回収ということでは、基本は配当累計で見るべきと言える。借入金に対しては返済原資として、現金がどれだけあるかということになる。借入金の返済は、財務キャッシュフローフリーキャッシュフロー(営業キャッシュフローから投資キャッシュフローを引いたもの)によって生み出した資金から返済するので、借入金に対しては、フリーキャッシュフローによって生み出した現金がどれだけあるかということになる。回収の基準になるから、分子は配当累計と現金の合計ということになる。

厳密に言うところ、分子の借入金金は借入金累計、分子には、現金と返済累計という方がわかりやすいと言えるが、業歴のある拠点の場合、この数字を過去に遡って、期中の借入や返済まで細かく把握して管理することは難しいので、分母には借入金残高、分子は現金残高ということでは現実的と言える。

これは、あくまで一例ということであるが、投資回収率(配当累計+現金残高)/(出資金+借入金残高)で算出しているかどうかという点だ。上記は、投資回収の見方の例ということで示したものが、当然、拠点設立前の目論見段階で、投資回収は何年でできるかは試算しているはずだ。それが、投資するか否かを決める基準の一つになるから、もちろん、取引先からの要請で進出する場合でも、投資回収ができないようであれば、進出はしないはずだ。そういう意味でも、投資回収の基準を明確に決め、また、その進捗を管理することは大変重要なことと言える。

ところで、皆さんの拠点は、すでに投資の回収は終わっているだろうか。もし、日頃から投資回収を意識して管理されていないようであれば、一度、現在の投資回収率はそのくらいか試算して確認してみてもどうだろうか。日本の本社に対し、すでに投資回収も終わり大きく貢献している拠点だと言えるか良いのだが、

海外拠点への投資の回収

「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。

第78回

日本の出資者の立場で考えた時、投資の回収はできているだろうか。実は、投資回収管理という点では、各社で大きく差がある。投資回収の基準を決め、毎年、投資回収状況を一目で示し、投資回収が遅れている課題拠点に対して、どうするか方

責任者は投資回収責任を負っているという点だ。投資回収の観点から、先ず、投資回収を計算する分母であるが、これは、投資した額ということになる。出資額と借入金の額の合計ということになる。すなわち、これらの資金を使って、事業に必要なとなる固定資産を

購入したり、また、運転資金に充当することになる。それに対して、分子の回収額は何をとりえるかということだが、先ずは、配当金だ。出資に対しては配当で回収するところが基本と言える。一部は、ロイヤリティを含めている企業もあるが、技術援助料などのロイヤリティ収入ということであれば、何も出資をして会社を設立する必要はなく、現地のローカル企業と技術援助契約を結べば良いという点になる。また、これらは技術の

使用に対する対価であるので、技術開発費等の投資回収というのであればわかるが、出資とは無関係なので、出資に対する回収ということでは、基本は配当累計で見るべきと言える。借入金に対しては返済原資として、現金がどれだけあるかということになる。借入金の返済は、財務キャッシュフローフリーキャッシュフロー(営業キャッシュフローから投資キャッシュフローを引いたもの)によって生み出した資金から返済するので、借入金に対しては、フリーキャッシュフローによって生み出した現金がどれだけあるかということになる。回収の基準になるから、分子は配当累計と現金の合計ということになる。

厳密に言うところ、分子の借入金金は借入金累計、分子には、現金と返済累計という方がわかりやすいと言えるが、業歴のある拠点の場合、この数字を過去に遡って、期中の借入や返済まで細かく把握して管理することは難しいので、分母には借入金残高、分子は現金残高ということでは現実的と言える。

これは、あくまで一例ということであるが、投資回収率(配当累計+現金残高)/(出資金+借入金残高)で算出しているかどうかという点だ。上記は、投資回収の見方の例ということで示したものが、当然、拠点設立前の目論見段階で、投資回収は何年でできるかは試算しているはずだ。それが、投資するか否かを決める基準の一つになるから、もちろん、取引先からの要請で進出する場合でも、投資回収ができないようであれば、進出はしないはずだ。そういう意味でも、投資回収の基準を明確に決め、また、その進捗を管理することは大変重要なことと言える。

ところで、皆さんの拠点は、すでに投資の回収は終わっているだろうか。もし、日頃から投資回収を意識して管理されていないようであれば、一度、現在の投資回収率はそのくらいか試算して確認してみてもどうだろうか。日本の本社に対し、すでに投資回収も終わり大きく貢献している拠点だと言えるか良いのだが、

PERRY JOHNSON REGISTRARS™

ISO認証取得なら何でも聞いてください!

ペリージョンソンがお世話します。

提供マネジメント規格
ISO9001/ISO14001
ISO45001(OHSAS18001)
TS16949/AS9100/R2
FSSC22000/ISO13485 GMP/HACCP/ISO10002

電子機器リサイクル会議【シンガポール】でのオーストラリア顧客様への登録証の授与式

当社は以下の認定機関より認定を受けています。

ご相談・お見積り無料
迷わずメールください。
今の審査機関に満足していない等の相談もお気軽にどうぞ。

Tel: 0-2653-2277 (タイ語・英語)
Tel: 081-915-6154 (伊藤) E-mail: iton@pjr.co.th
140 One Pacific Place, 15th Floor, Sukhumvit Rd., Klongtoey, Bangkok 10110
<http://www.fact-link.com/home/pjr-th>

クラウド型コンタクトセンターシステム

マルチ言語対応!

tcn your voice everywhere

- クラウド型コンタクトセンターシステム
- マルチ言語・マルチプラットフォームに対応
- 業務自動化・インバウンド・アウトバウンド・ブレードに対応
- リアルタイム・トランクポート・ライン振り分け・自動調整
- パラメータ選択・ダッシュボード・トレンド分析

お問合せ アイシーエクスネット株式会社 icxnet Corporation
E-mail: info@icxnet.com saku@icxnet.com www.icxnet.com