

コンサルタントの現場から

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、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154回 儲かるはずが儲からない？

合理化投資をしても利益が出ない

ある企業での雑談の中で、「この設備を入れるとこれだけ合理化できるので設備を入れてくれと言ってきたので導入したのだが、ちっとも利益が出ない。ムダな投資をしたのではないかと思っている」という話を聞いた。実はこのようなことは、意外に多くの企業で発生している。今回は、ありがちな例を紹介してみたい。

ノウハウが無いことによる失敗

まず、新しい設備を導入したことで不良が増えてしまったというような例だ。新たに内製に取り組むことで付加価値が取り込めると思ったものの、ものづくりノウハウがなく、設備は入れたが思うように生産できず不良の山となり、結局外部から部品を調達しなければならず利益が大幅に悪化。一例を示すと、鋳物の設備を入れたがノウハウがなかったために良品ができず、結局は外から部品を調達しないといけないことになったというような例だ。内製すれば利益を向上させることができるという試算は正しくても、製造ノウハウがなければ設備だけ導入しても良品を作ることはできない。製造ノウハウを事前にどう確保するかができていなかった

ことによる失敗だ。

人員が減らない

続いて多いのが、生産性向上を狙った投資だ。これだけ工数が削減できるという目論見のもと、その効果が金額表示され、それだけの効果がでると思って投資決裁したのに効果が出ないという例だ。今まで働いてくれた人に辞めてもらうということはそう簡単にはできない。そうなる配置換えをして、その職場から別の職場に人を異動させただけということになると、全体での人件費は減らず、設備投資により減価償却費をはじめとした費用が増えた分だけ利益が悪化するということになる。工数削減を狙った投資の場合は、本当に人の削減ができるのか確認が重要ということだ。

設備導入に伴う発生コストの抜け

さらに効果ばかりが記載されているが、設備投資をすることによって発生するコストが織り込まれていないこともある。例えば、削減できる工数にチャージレートを掛け合わせて、これだけの効果が出るとだけ記載されているような例だ。現場の改善発表会での効果試算であれば

これでよいが、大きな投資をする際にこれでは具合が悪い。設備を導入すれば原動費が増える。メンテナンスの費用が発生する。設備を導入するために生産技術や設備管理部門の人員を増やしたりすればその分人件費は増える。さらに、設備投資のために借入をすれば支払い金利が増える。また日本であれば、固定資産税の支払いが継続的に発生する。固定資産税は地方税なので地域によって異なるが、ほとんどが1.4%だ。単純に言えば、1億円の簿価の設備であれば年間140万円の固定資産税を支払うことになる。毎年、減価償却した分は資産価値が減るものの継続して固定資産税の支払いが必要になる。これら新たに発生する費用が織り込まれずに、単にどれだけの工数削減できるかだけで投資効果を見積もったのでは明らかに判断を誤ることになる。

【第7面に続く】

<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、ICMCI(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スター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

Providing is preventing

近年タイにおいては法令順守が強化、特に工場、倉庫に対する消火設備設置の要請がでております。ヤマトプロテックアジアでは、タイの現状にあわせて新設および後付けでの消火設備の法令相談・設計・設置をご予算にあわせて承っております。

火の用心

1	水系 消火設備		1. スプリンクラー設備 2. ドレンチャー設備 3. 水噴霧消火設備 4. 連結散水設備	5. 連結送水管 6. 採水口 7. 消火栓 8. パッケージ型消火設備
2	泡 消火設備		1. 泡消火薬剤 2. 泡消火薬剤混合設備 3. 駐車場用泡消火設備 4. 特定駐車場用泡消火設備	5. 各種機器 6. 危険物泡消火設備 7. 泡消火設備放射点検用の試験液体 8. セルフガソリンスタンド用消火設備
3	ガス系 消火設備		1. 設備機器 2. 不活性ガス(二酸化炭素、FM200、窒素ガス) 3. 移動式不活性ガス消火設備	
4	粉末 消火設備		1. 設備機器 2. 粉末モニター 3. 移動式粉末消火設備	

アジアをネットワークでサポートします。

ヤマトプロテック株式会社 東京本社 Tel:03-3446-7151 Fax:03-3446-7243
〒108-0071 東京都港区白金台5-17-2

Yamato Protec Dalian Co.,Ltd., Tel:+86-411-8259
116001 Room6 8F, HongfuBuilding No45,Shanghai Road, Zhongshan District,Dailan City,China

Yamato Protec Taiwan Co.,Ltd. Tel&Fax:04-2301-7632
6F-10 No.161.Gong Yi Rd., West Dist.,40360,Taiwan

Yamato Protec(Dong Nai) Co.,Ltd. Tel:(84-61)3936562-3936564 Fax:(84-61)3936563
Lot 222,Road 4, Amata IP,Long Binh Ward,Bien Hoa City, Dong Nai province Vietnam

Yamato Protec Viet Nam Co.,Ltd.
30 Dai Lo Doc Lap Vietnam Singapore Industrial Park Tuan An District Binh Duong Province Vietnam



YAMATO PROTEC ASIA CO.,LTD.

YAMATO PROTEC ASIA CO.,LTD.

128/379 Phayathai Plaza Building,FL.35 Unit B,Phayathai Rd.,Thung Phaya Thai, Ratchatewi,Bangkok 10400

Tel 02-129-3413~4 (タイ語・英語) Fax 02-129-3412 www.yamatoprotec.co.jp

担当:原口:06-270-0702 haraguchi@pa.in.th

【第6面から続く】

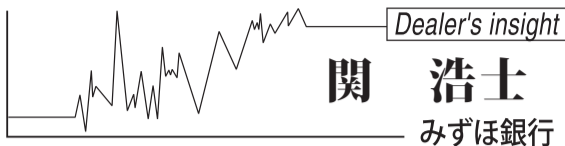
投資回収の試算

投資にあたっては、設備投資することでどれだけキャッシュフローを増やすことができるかを確認する。通常、その設備の使用期間で得られるキャッシュフローを現在価値に割り引いて、それが投資額を上回るかで判断する(NPV(Net Present Value)…割引後の正味現在価値で投資可否判断)。このことは、「生きた金の使い方になっているか」というテーマのコラムの中でも記載した。しっかりと利益が出せれば、利益と減価償却費を加えたものがキャッシュフローとして残るので投資回収できるが、利益が出せるはずなのに出来ないという話しになると、その設備そのものの資産価値が適切かという話しになってしまう。すなわち減損という可能性が出てくるとのことだ。

今、日本は生産年齢人口の減少もあり人手不足となっている。また、タイも高齢化社会を迎え、人だけに頼った生産も難しくなってくる。それだけにロボット化も重要であり、また、日本がものづくりで生き残るためには、新たな工法開発も必要不可欠だ。

それだけに設備投資をしていくことは重要。しかし、導入する以上間違いなくキャッシュフローを増やせるか、また、そのためにすべきことは何かを事前にしっかりと検討しておかないと、お金をドブに捨てただけということになりかねない。儲かるはずだったのにとということにならないようにしたいものだ。

パーツの相場見通し



ドルパーツは米金利上昇を背景に反転上昇

4月19日のドルパーツは、31・23パーツで取引を開始した。注目された日米首脳会談は、米トランプ大統領による対日通商問題への踏み込んだ発言もなかった事で波乱なく終了。米ドル金利が、リスク回避後退による巻き戻しの流れに沿って上昇する動きにつれ、31・20パーツ台での底堅い推移となった。

20日の日中取引では、ドルパーツはほぼ横這いで推移したが、海外時間に米中貿易摩擦やシリア情勢懸念が後退したことで米債券が売られ、米金利が上昇すると、ドル買い優勢となり、ドルパーツは31・30パーツを突破し、一時31・37パーツまで到達した。

週明け23日は、週末に北朝鮮がミサイル実験の停止と核実験施設の廃棄を表明したことで地政学リスクが一段と後退すると、対円相場にて、ドル買いが進行し、ドルパーツも上昇してスタートした。海外時間に本邦投資家が為替ヘッジをかけたことで対円でドル買いは一段と優勢となり、ドルパーツも31.56パーツまで上昇。然しながら、約7週間ぶりの水準まで上昇した事で達成感もあり、翌24日は、反転してドル売り優勢となると、結局31・42パーツまで下落した。25日には、米金利上昇を素直に反映し、ドル買い戻しの動きと

なっており、再び31・50パーツを突破して上昇している。

ドルパーツの上昇は一時的な調整か

先週末「北朝鮮が核実験と大陸間弾道ミサイル(ICBM)の実験を停止」との報道をトリガーにドルパーツは相場が大きく反転する一週間となった。ここもとの米中貿易戦争懸念、シリア情勢、日米首脳会談といった一連の懸念事項が落ち着きを見せたとの印象も相俟って、米金利上昇やVIX指数の低下を背景に、米国の10年債金利は、2013年以来の節目となる3・00%を上抜けた。原油価格等のコモディティ価格の上昇により、期待インフレ率が上昇していることも米10年債利回りをサポートしている要因となっており、一連のリスクオフイベントが一巡した事で、金融政策格差に焦点があたり、米金利上昇は素直にドルパーツの上昇に繋がったものと思われる。

然しながら、米国長期金利の上昇を受けて、景気拡大への冷や水を警戒し、米株は今週大幅な下落となっている。2月にも米金利が上昇した際、米株が急落したことが思い出され、金利上昇が株価に与える悪影響は当然ながら意識されよう。従って、ここもとの金融政策格差に着目されたドル買いの流れは長くは続かないものと見ている。

また、先日タイ商業省より発表された3月の輸出実績によれば、前年同月比7・1%増の223・6億ドルと、月間の輸出額として過去最高額が記録されており、引き続きタイの輸出の好調を示す内容となっている。ここもとのドル買いは、年明け以降一方向に動いた相場の調整の域を出ておらず、ドルパーツの上値は重いものと見ておきたい。

(4月25日午後10時)

NEW カラー複合機
リユースモデル 月/2,500~฿

point
低コスト
高品質
充実の保守体制
レンタル・販売対応

1今なら
か月

ゼロ

お試し無料プラン

MX-2310R
カラー対応 フルカラー
複写原稿 最大A3
印字速度 23枚/分 [A4]

※メーカー リファビッシュ品

Nippon Office Automation (Thailand) Co., Ltd.
บริษัท นิปปอน ออฟฟิศ ออโตเมชัน (ประเทศไทย) จำกัด

複合機や CCTV など OA 機器のレンタル・販売なら
日本オフィスオートメーション Thailand に是非ご相談下さい。

オフィスのお困りごと、日本語でお気軽にご相談下さい!

平日 受付時間 9:00 ~ 17:00

日本人窓口: 市村
TEL: 095-439-0204
Email: j.fujimura@nihon-oa.com

タイ人窓口: トサポン
Email: tossapon@noat.co.th

TEL: 02-136-4235-6
FAX: 02-136-4237

77/19 Tpe Moo9, Bangpla, Bangplae, Samutprakarn 10540

Miyako Siam Car rent
都レンタカー

運転手付きレンタカー
業界最安値 セダンタイプ

ヴィオスタイプ 1,200 B/8時間
その他セダンタイプ 1,500 B/8時間
ハイエースタイプ 1,900 B/10時間

工業団地視察、ゴルフ、観光などに。

※1 運転手付き(ガソリン5B/km・高速代別途) ※2 外税VAT7% ※3 日本人即対応で安心

1か月から借りれる
月極め、マンスリー契約も実施中!

年単位はもちろん
長期出張でのご利用も

長期契約のメリット
・運転手の給料が含まれている。
・メンテナンス、保険は弊社負担。

日本人直通 ミヤコ サービス
082-385-3555

02-955-5645
yoyaku@miyakothailand.com

営業時間: (月~土) 8:30~17:30

まずはWebで www.miyakothailand.com