

<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

このコラムでは何回も記載していることだが、経営の基本は株主からの出資金や金融機関等からの借入金を元手に事業に必要な資産に換えてお金を生み出すことに他ならない。すなわち、キャッシュをどう生み出すかが基本であり、お金を生み出さないようなお金の使い方は許されないし、ましてやお金が減っていくというようなことはあってはならない。キャッシュフロー経営に徹することが経営

推進の基本ということだ。 お金は人で言えば血液と同じで、血液の流れが止まれば死ぬのは人も企業も同じだ。赤字ということとは人では出血している状態であり、どんどん血液が無くなっている状態だ。すぐに止血しなければ死に至るということであり、その事業を継続するために他の事業で稼いだお金を輸血している状態が続けば全社の経営そのものもおかしくなることにな

る。 どの企業でも、事業別や商品別の利益管理をしている。赤字事業があれば早急に黒字化を図るかそれが難しいのであれば、いち早く撤退を決定するのは当然のことだ。 赤字になる原因は 赤字ということとは、売値より原価が高いということだ。すなわち、売値そのものに問題があるか、原価が高いかのいずれかということになる。 適切な売値設定 高い利益率を確保している企業は、魅力ある商品やサービスを開発し続けている。すなわち、価格の認められる商品やサービスの提供を続けることで売値が認められているということだ。 ニッチトップ戦略を経営推進の柱にしている企業がある。市場そのものは大き

くないが、その市場で圧倒的に魅力のある商品やサービスを提供することで断トツの占有率を確保するということが、これによって高い価格でも市場から認められ高い利益を確保できる。断トツのトップをとるということは高い利益を確保する上で極めて重要なことだ。逆にトップでも接戦でのトップは価格競争になりやすく利益の確保が難しいことが多い。小さな市場でも断トツということが適切な売値を確保する上で大切なことだ。 目標原価の実現 「売値-原価=利益」では経営できない

もう一つの赤字の原因は原価の問題だ。原価が高いことで利益が確保できないという問題。 「原価+利益=売値」というような設定ができるのは、前述したトップ戦略が展開できるケースだけだ。市場売値が決まっているのであれば、「売値-利益=原価」ということで、この原価でどう作るかということになる。間違っても、「売値-原価=利益」という考え方は経営できない。それで赤字になってしまうこと

なわち、売値が決まっているのであれば、必要な利益を確保するためのターゲット原価を実現しなければならぬということであり、それができないのであれば、その事業はやってはならないということだ。 どのようにしてターゲット原価を実現するか、そのためには原価の目標割付をして企画・設計段階から作り込むことが大切だ。その原価を実現するためのアイデアを金額の大きさや実現性から優先順位をつけて実現させることが肝要だ。 新製品の企画段階で、原価企画と共に原価を作り込む活動ができないと、赤字の商品や赤字事業に陥ることになる。もちろん、発売当初は目標の利益は出せていたが市場環境の変化で売値が下がりがり利益が出せなくなることもある。売値が下がればそれに連動して原価の引き下げ取り組みができないとこのような事態になる。売値を下げざるをえなかったのだから、赤字になっても仕方ないでは経営にはならない。売値を下げないといけない可塑性があるのであれば、先手で原価引き下げの取り組みを行ない、適切な利益を確保するのが経営

だ。 赤字の商品や赤字の事業は、出血している状態に他ならず、続けられ続けるほどお金の減っていくことになる。黒字化できないのであれば、早急に販売を中止するなり赤字事業から撤退することだ。ところが、「この商品は赤字ではあります、商品の品揃えということから無いという訳にはいかないのです」とか、「販促策として必要な言い訳をして赤字を垂れ流しているケースがある。ここで間違っているのは、「販促策として」と言うのであれば、販促費用としていくらか支出するの費用枠以上の出費は絶対にしないように赤字額をコントロールする必要がある。それも無いまま、赤字商品を販促策の一環と言って継続することは許されない。経営の基本は、いかにキャッシュを生み出すかであり、出血しているのを放置するようなことは経営者としては許されないからだ。今一度、赤字商品や赤字事業を放置してはいないか確認してみようか。

# コンサルタントの現場から

第135回

(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。

この企業が、事業別や商品別の利益管理をしている。赤字事業があれば早急に黒字化を図るかそれが難しいのであれば、いち早く撤退を決定するのは当然のことだ。

高い利益率を確保している企業は、魅力ある商品やサービスを開発し続けている。すなわち、価格の認められる商品やサービスの提供を続けることで売値が認められているということだ。

もう一つの赤字の原因は原価の問題だ。原価が高いことで利益が確保できないという問題。

なわち、売値が決まっているのであれば、必要な利益を確保するためのターゲット原価を実現しなければならぬということであり、それができないのであれば、その事業はやってはならないということだ。

## 工場の必須アイテム!

# happy gate 門番 monban

発売より32年、累計出荷台数16万台

## JAPAN No.1 シートシャッター「門番」のメーカー

小松電機産業株式会社がタイでのサポートを開始致しました!

防虫・防塵・防鳥 空調効率改善で高い効果を発揮致します!

タイ国内・東南アジア各国で展開中の代理店を通じ、新設・既設入替・メンテナンス各種のご提案させていただきます!

小松電機産業株式会社 KOMATSU ELECTRIC INDUSTRY CO.,LTD. 日本人スタッフ・タイ人スタッフが安心対応致します!

お問い合わせ、ご相談)))バンコク駐在事務所  
メール: info@komatsuelec.co.th TEL:02-104-9161  
日本人担当: 先久(せんきゆう) Mobile:092-723-5656  
タイ人担当: アリー(日本語可) Mobile:086-382-0555

## NEW カラー複合機 リユースモデル 月/2,500~<sup>円</sup>

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 1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 リファレンス品

Nippon Office Automation (Thailand) Co.,Ltd.  
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  
TEL: 02-136-4235-6  
FAX: 02-136-4237

日本人窓口: 市村  
TEL: 095-439-0204  
Email: r.jhimura@nihon-oa.com  
タイ人窓口: トサボン  
Email: tossapon@nissai.co.th