



「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164回 多い合理化投資の失敗

合理化につながっていない？

設備投資の目的には、合理化のための投資、増産のための投資、品質や環境のための投資、また、更新というように色々な目的がある。それらの中で失敗が多いのが合理化のための投資だ。これは以前、「儲かるはずが儲からない？」というタイトルでも記載したが、工数の合理化を狙った投資は、その工程での工数は減っても、実際に人員が減らなければ利益は増えない。他の部門に人が異動しただけというのでは人件費は減らず、全体としては設備投資に伴う減価償却費が増えただけということになってしまう。また設備投資に伴いメンテナンス費用や原動費が増えるので利益が悪化することにもなる。この設備を入れるとこれだけ人員が減りますという投資案を信じて決裁したが利益が増えないどころかさらに厳しくなるのは、このようなことになっていることが多い。

効果の高い稼働延長のための投資

このような合理化投資に対して、効果が大きいのが稼働延長のための投資だ。折角投資した設備も1日12時間しか動いていないのであれば、残りの12時間は投資したお金が寝ていることになる。いかにB/Sの借方の資産を使ってお金を生み出すかが経営なので、24時間365日設備を動かすことができれば、投資した資金で最大限キャッシュを生み出すことができる。もちろん稼働

延長は生産量を増やすことを意味するので、受注の拡大や外注しているものの中でその設備を使って内製振り替えできるものがあることが前提となる。

このような稼働延長のための自動化投資は、新たな設備導入のためのスペースが必要になるケースは稀であり、稼働延長によって増やすことのできる限界利益分は確実にキャッシュを増やすことができるので効果は大きい。

どこに投資すると効果が大きいのか

投資をする際は、どこに投資すると最も効果的にキャッシュが増やせるかの判断が鍵を握る。設備は一度投資してしまうと、長期に渡って使用することになる。下手な投資はその後の経営の足かせになることも多い。それだけに、何に投資をしていくべきかという基本方針を持っていることが大切だ。他社にできない工法の確立で画期的な製品ができるのであれば、単価アップも図れ、売上拡大にも結び付き、大きなキャッシュフローが期待できる。同様に新たな工法で圧倒的なコストダウンが図れるのであれば大きく利益を向上させることができる。しかし、物流工数削減という目的だけでラックに投資してしまうと資産を寝かすことにつな

【第11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

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

**1** 今なら  
か月

Point  
低コスト  
高品質  
充実の保守体制  
レンタル・販売対応

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]

お試し無料プラン

※メーカー リファーマービッシュ品

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: t.jimura@nihon-oa.com

タイ人窓口：トサボン  
Email: tossapon@noat.co.th

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

77719 Tip6 Moo9, Bangpla, Bangplee, Samutprakarn 10540

クリーンルームの設計・施工なら 19年の信頼と実績  
スキルデベロップメントにお任せください。

ISO 9001:2008に対応しており、  
19年間にわたりお客様から信頼されております。

品質の良い製品やサービスをリーズナブルな価額で提供しております。

心からお客様をおもてなし致します。

国際的な大手企業(製造、医療、エレクトロニクス部品、医薬品、印刷分野)100社以上で導入実績。

空調・入口・壁・床・天井などからユニフォーム  
ダスト監視体制、高電圧・低電圧まで含めトータルでご相談ください。

SKILL Development Co., Ltd.  
TEL:02-751-1256~8 FAX:02-337-3364  
082-826-4545 K. Monsicha (Sales Executive)

109 Moo 7 Kingkaew-Bangplee RD., Bangplee Yai, Bangplee, Samutprakarn 10540 www.skill1999.com



【第10面から続く】

がりキャッシュフローを悪化させることになる。何に投資していくべきなのか、投資しては具合が悪いのは何なのかという判断軸をしっかりとっておくことが大切ということだ。

### 投資内容の見極め

その上で、そのお金の使い方は本当に有効かを確認すること。投資する以上、投資金額以上のお金を生み出す必要がある。例えば、品質のための投資でも、品質ロスコストがいくら削減できるのか、また、それによって顧客の信頼獲得で売上拡大にどうつなげるのかということを意識することが大切だ。これが意識されていれば、品質のための投資が訴求ポイントにもできる。冒頭述べた合理化投資は、歩留まり向上のための投資は利益に直結するが、工数削減は本当に人員が削減されるのかの見極めができなければ効果はない。何に投資すべきかという基本方針と共に投資判断の基本をしっかりと持っていることが大切ということだ。

### 人手不足の中で

今、日本の製造業では生産年齢人口の減少に伴い、マザーファクトリーとしての機能が維持できなくなっている企業は多い。生産を維持するために、外国人労働者の力を戦略的に活用する企業も増えた。日本の製造業を支える人口が少なくなってくる中で、どう日本のものづくりを維持するかは一つの課題なのだが、そのような中で自動化は一つの大切な視点となっている。しかし、それだけで自動化投資を進めるべきか、グローバルでの製造拠点戦略を踏まえると海外拠点への投資をした方が将来的には有効ということもある。やはり投資は先を見た判断が必要ということだ。

### 3 空港を結ぶ高速鉄道整備計画

#### 15 社が入札に関心 締め切りは 11 月 12 日

約 2000 億バーツを投入してスワンナプーム、ドンムアン、ウタパオの 3 空港を結ぶ高速鉄道を整備する計画について、タイ国有鉄道 (SRT) はこのほど、国内外の建設会社 15 社が応札に必要な書類の入った入札参加申込専用封筒を購入したことを明らかにした。販売期間は6月18日から7月9日まで。

入札参加申込の期限は 11 月 12 日で、その翌日に落札業者が発表される。

### タイ東部の 4 車線道路建設計画

#### アジア開発銀行が 10 年ぶりのタイ融資

タイ東部に 4 車線道路を 2 本建設するため、財務省がアジア開発銀行 (ADB) から 34 億バーツの融資を受けることになった。ADB による対タイ融資は約 10 年ぶりとなる。

2022 年完成予定のこれら道路の総工費は 60 億バーツあまり。残りの約 26 億バーツは財務省が拠出する。

### 国王陛下の誕生日を祝い新紙幣発行

#### 7 月 28 日から金融機関で交換

タイ中央銀行のウィラタイ総裁によれば、ワチラロンコン国王陛下の 66 歳の誕生日である 7 月 28 日、陛下の肖像をあしらった新紙幣が流通することになった。この日から銀行など金融機関で 500 バーツおよび 1000 バーツの新紙幣との交換が可能となる。



## バンコクエアウェイズ チェンマイ - ハノイ

Fly Boutique.  
Feel Unique.

1771 | bangkokair.com

3 Year Winner of  
WORLD'S BEST REGIONAL AIRLINE &  
BEST REGIONAL AIRLINE IN ASIA  
2014 / 2016 / 2017