

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」の欄は、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198回 机上の試算だけではダメ

多い裏付けのない計画

経営再建計画が思うように進んでいないので状況を見て欲しいと依頼されることがある。再建計画を作成して銀行から融資を受けたものの、計画通りに進まず、資金繰りも苦しい事態になっているということだ。その原因は、経営再建の考え方だけで再建計画数字が作られており、裏付けが不十分で具体的にどうしたらよいか明確になっておらず実行できていないことが多い。

特に、銀行などから融資受けるために経営計画の作成の指導を受けて計画を作成している場合、資金や利益の形を作るために、どの費目をどのくらいの数値にできれば形になるか枠組みを決め、それを計画数字策定の骨子にすることは多い。この枠組みを決めることは重要なのだが、枠組みとして設定したターゲット数字を具体的にどう実現するかという裏付けがなければ計画数字の実現はできない。ところがこれがしっかりできていないことが多いのだ。特に、経営計画策定を得意とするコンサル会社やコンサルタントに指導を仰いだ場合、銀行が納得する計画の形を作るのはうまいのだが、具体的な実行についての指導経験が乏しいことから、具体的にどうするとよいか指導できずにうまくいっていないことがある。

「タラレバ」計画

往々にあるのが、このくらい材料費率を下げればとか、単価アップを図っていくことでとか、諸経費を削減していくことで...

というような「こうできれば計画」になっているということだ。これは、再建計画作成を指導した人の「タラレバ」の話だ。しかし、具体的に材料費を引き下げするには、材料の配合を変える、材料調達先を変える、材料の使用量を減らす、材料歩留まりを向上させるなど、具体的な取り組みが必要だ。どんな取り組みが可能なかを具体的に検討して、これに取り組むことでいくら下げられる、この方法なら実現できるというものになっていなければ絵に描いた餅にしかない。単価アップを図るには、それだけ価値の認められるものを開発しなければ実現はできない。単なる値上げだけでは売上減少・顧客離れにしかないからだ。これが発売できれば、価値も認められ、競争力も高くなると自信を持って言えるものが計画できなければ実現できない。機種構成を良化させることで利益体質を向上させるとか利益を向上させると言っても、具体的に利益率の高い商品をいかに拡販するか、利益率の低い商品をどうするかという絵が描けなければ実現させることは難しい。諸経費の削減一つも、例えば物流費を削減しようとすれば、現在の送り先別の伝票をチェックすることから同じ送り先にも関わらず別便になっているものがあるなど、具体的なムダを見つけるなり、才数や単価比較をした上でこの位は削減できるといふ目処がなければ引き下げなどできない。

【第12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



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

IATF16949 / AS9100 / R2

FSSC22000 / ISO13485 GMP/HACCP/ISO10002



電子機器リサイクル会(シンガポール)での
オーストラリア顧客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・お見積りも無料
迷わずメールください。

日本人向け、タイ人向けの各
規格セミナー、日程はwebsite
で確認ください。

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>

賃貸倉庫



提供

電気 水道 電話
LAN回線 火災
回線 システム

- 築年月: 2018年2月末
- 100万ℓ~225万ℓの潤滑剤または石油化学製品(タイプ3)の
保管が可能(経済産業省認可)
- 保険タイプ3に加入済み
- 耐荷重: 1㎡あたり5トン



サイズ 3,000-7,000㎡
積載面積 320㎡、クリアランス高7m
住所 168 Moo 12, Tumbol Bangpakong,
Amphor Bangpakong,
Chachoengsao 24130 (Bangna-Trad)
レンタル料金 220/坪・月(交渉可能)

※公共料金、ゴミ廃棄料などは含まれません。公共料金は実費負担となります。
※賃借人は固定資産税の支払いが必要となります。

お問合せ 089-931-8888 (担当者: Khun Achara)

【第11面から続く】

裏付けある計画を

すなわち、再建計画を作成する上で、枠組みとしての目標設定はよいのだが、それを具体的に実現するためのネタが展開できていなければ真の経営再建は難しいということだ。また、ネタがあっても、それが真に実行できるだけの体制や体力がないと実現できない。特に、中小企業の場合は大企業のようなことを計画しても無意味だ。地に足の着いた再建計画にどれだけできるか、また、

具体的な取り組みがイメージできるところまで落とし込みができるかが、真の再建計画にするポイントということになる。

ところで、再建計画に限らず、経営計画の策定には、これら数字の裏付けとなる取り組み計画がどれだけできているかが実現可否の鍵となる。以前、「裏付けある経営計画」と題したコラムを書いたが、日頃から計画数字はその裏付けとなる具体的な取り組み計画まで落とし込むのが当たり前という姿にすることが重要ということだ。



アジア見聞録

ジャーナリスト 薄木秀夫

139 陸続き

タイ北部で行方が分からなくなっていた認知症の女性(59)が、自宅から約700キロ離れた中国・雲南省昆明で保護され、1月にタイに無事帰国した。女性の行方不明になったのは、昨年6月のこと。どのようにして中国にたどり着いたのか。

メディアによると、女性はチェンライに住んでいた。「中国に住んでいる息子や親戚に会いに行った」などと話している。タイ北部から中国に行くにはミャンマーやラオスの国境を越えなければならないが、どのように通過したかも分かっていない。昆明まで歩いた可能性が高い。中国の警察が1月下旬、昆明の高速道路を歩いていた女性を保護し、所持していた身分証明書から身元が判明、タイで行方不明となっていた女性だと分かった。女性は「自分で歩き続けた。国境を越えたことには気付かなかった。道中の店で食べ物をもらって飢えをしのいだ」と説明しているという。

徒歩で陸続きのよその国へ——このニュースに、海に囲まれて暮らしている日本人の多くは、「感覚の差」を感じたと思う。この女性の移動についてもう少し「歴史」を掘り下げてみて考えてみたい。

タイ族や周辺に住む民族の多くは中国南部に「ルーツ」があると言われてきた。女性が保護された雲南省に「シーサンパンナタイ族自治州」がある。人口のうちタイ族が三分の一を占める。中国南部の一民族だったタイ族がメコン川を回廊にして南下し、エネルギーを蓄えながら王朝を形成していった。ラオスのラオ族も同じような建国プロセスをたどった。

タイ族がインドシナの歴史の表舞台に出てくるのは13世紀だ。タイ族、ラオ族など、そしてチュオソン山脈の東側ではキン族(ベトナム)が中国から南下、定着し、インドシナのいまの民族分布図の骨格ができた、といえるだろう。一方、そのほかの多くの民族はメコン川周辺の山岳部に次々と途中下車し、少数民族として生き続けてきた。いまさらながらメコン流域は、民族、文化、習慣が十字路のように交差する地域、と感じる。広大な中国と陸続き、さらにメコン川の水運があったことが、こうした民族の移動を促したのだ。

そういえば、ベトナムの首都ハノイで開かれた米朝首脳会談に臨んだ北朝鮮の金正恩・朝鮮労働党委員長一行は、中国から陸路・鉄道でベトナム入りした。2日半がかりの長旅だ。航空機を使用すれば数時間で着くのに、と思う。それよりも陸路を選ぶ、というのは警備、航空機の老朽化などの懸念があったかもしれない。が、「陸続きの気安さ」という島国の日本では分からない「皮膚感覚」が働くのだろう。

Lyon French Cuisine リオン

フランスの家庭料理を
高級ワインのセレクションと共に。
くつろいだ雰囲気でのシェフの
自慢のメニューをお楽しみ下さい

Opentime
Mon-Sat
Lunch 11:30-14:00
Dinner 18:30-22:00
Sunday
18:30-22:00

ルワムルディー店 ルワムルディー・ソイ3角
Tel: 0-2253-8141 / 0-2650-7852

chesa Swiss Cuisine
タイで18年のスイス・レストラン

チーズフォンデュが
日本人に人気

TEL: 02-261-6650
Open: 11:00-23:00
定休日なし

www.chesa-swiss.com

keishikai 日本人専門医院
恵歯会

26年の実績
www.keishikai.net

高品質の技工物
一般 歯周病 歯冠修復補綴物 審美歯
治療 根管治療 インプラント治療

デジタルCTスキャン導入
口内カメラと目で見えます

診療日: (月~金) 9:00~19:00
(土) 9:00~17:00
休診日: 日曜日

815 フロンティアビルから徒歩1分
24時間受付 24時間急患対応
の歯科クリニック 歯科診療所

TEL: 0-2258-6268
0-2258-1345
info@keishikai.net

細やかな治療で
もっとすてきな笑顔を...

ボンサク歯科

日本語が話せる医師、ボンサク、カメラパット
(矯正専門) にお任せください。
お急ぎの方はお電話ください

ボンサク歯科

◆診療時間◆
月~土: 9:00~20:00
日: 10:00~18:00

● 日本矯正歯科学会 (JAA) 認定
● 日本歯周病学会 (JPA) 認定
● 日本歯内科学会 (JPA) 認定
● 日本歯槽膿漏学会 (JPA) 認定

上記【ヘルスケアカード】のご利用により、
当院でキャッシュレス決済をお受け頂けます。

Tel. 0-2261-6400-1 スムビット

46/6 Pinar 49 Sukhumvit 49 Rd. North Klongtoei, Wattana, Bangkok 10110

Miyako 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!

日本人直通 ミヤコ サービス
082-385-3555

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。

02-955-5645
yoyaku@miyakothailand.com
営業時間: (月~土) 8:30~17:30
まずはWebで www.miyakothailand.com