

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210回 投資の失敗

投資の可否判断

以前、「海外拠点への投資の回収」と題したコラムを書いた。投資する際は、投資額以上のお金が回収できるかを確認した上で、投資の可否判断をする。すなわち、その固定資産の使用により、固定資産の使用期間で得られる新たなキャッシュフローを現在価値に割り引いて、それが投資金額を上回るか否かで投資の可否を判断するということだ。また、貴重なお金を投資したのだから、計画通り投資回収ができていないかを管理することも大切だ。

ところが、よくあるのが投資はしたものの、思惑通りに新たなキャッシュが生み出せず投資回収ができないという例だ。通常、固定資産への投資は減価償却費で回収できる。減価償却費は費用計上するが、これは実際に出ていくお金ではないので、そのままお金は残り、それで回収できるからだ。

こうなると投資回収ができない

ところが、投資したものの減価償却費負担の増で利益が以前より減るようなことになると投資回収はできなくなる。営業キャッシュフローは、運転資金が同じだとすれば、利益と減価償却費を加えたものだ。営業キャッシュフローが従来と同じ利益額に加えて減価償却費が増えるというだけでは、投資に使った資金のコスト（資本コスト）は賄えず、何のための投資かということになる。すなわち投資する以上、利益を増やせなければ、投資する価値はない。

よくある失敗例ということでは、工数削減を狙った自動機の導

入だ。これだけ人件費を減らすことができるという目論見で自動機を導入したものの思うように人件費を減らせていない場合だ。自動機を動かすには、予防保全を含めたメンテナンス体制の構築が必須条件だ。ところが、この体制が築けておらず、自動機のトラブルによる生産停止で、他の工程まで停止し、生産残業の増・直接労務費の増につながっているという例もある。俗にいう可動率（べきどうりつ）が低いというケースだ。また自動機を導入する前提となる保全要員の増加が織り込まれていなかったという例もある。こうなると目論見通りの利益の確保はできない。投資したのに利益を増やすことができなければ、投資の回収はできずキャッシュを減らしただけということになる。

同様に合理化を狙った投資で失敗が多いのが、投資回収できる前に生産終了したり、モデルチェンジなどでそれが使えなくなる場合だ。何年もかかって回収するというような合理化投資は実質的な合理化に結び付いていないことが多いのだ。

このような一部の設備投資の失敗程度なら経営を揺るがすことにはならないが、戦略的に莫大な投資をしたものの利益が出せないということになると、企業の存続そのものを揺るがす事態になる。実際、大手企業で成長戦略を実現すべく数百億、数千億円規模の投資をしたものの、市場環境の変化や競合先の新たな戦略などで利益が出せず、莫大なキャッシュの減と共に、大赤字で経営危機に陥ったという例もある。

【第8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

THE CONTINENT HOTEL BANGKOK

medinii ITALIAN RESTAURANT

LIMITED SEATS ONLY!
お席は要予約となっております。
下記よりご予約ください

FOR RESERVATION
Tel: +662 686 7000
Email: dining@thecontinenthotel.com
Medinii

413 SUKHUMVIT ROAD, BANGKOK 10110
T: +66 2 686 7000 F: +66 2 686 7007
WHATSAPP: +66 97 235 8803

ランチタイム
毎日
11:30~14:30

FREE Flow Lunch
イタリアンレストランで食べ放題ランチ

THB 699 - THB 499 net
スープ、サラダ、フルコースデザート、ドリンク、
パスタとビザの食べ放題

THB 899 - THB 599 net
上のすべてのメニューに加え
メインディッシュ1品

※こちらの広告をレストランに提示してください

Lyon French Cuisine

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

ルウムルディー 店 ルウムルディー・ソイ3角
Tel: 0-2253-8141 / 0-2650-7852

細やかな治療で
もっとすてきな笑顔を...

ポンサク歯科

日本語が話せる医師、ポンサク、カモラバット
(矯正専門)にお任せください。
歯に関するご相談は、
ポンサク歯科 まで。

◆診療時間◆
月~土: 9:00~20:00
日: 10:00~16:00

VILLA
ソイ49/1
ソイ49/2
ソイ49

お気軽に
移動しました

●日本・ベトナム・タイ
●矯正・小児・歯周病 (各専門医が担当)
●日本・ベトナム・タイ (日本語)
●日本・ベトナム・タイ

上記「ヘルスケアカード」のご提供により、
当院でキャッシュレス治療をお受け頂けます。

Tel. 0-2261-6400-1 スクムビット

46/6 Piman 49 Sukhumvit 49 Rd, North Klongtoey, Wattana, Bangkok 10110

ABIDECK レンタカー・サービス

運転手付き タイで一番安いと思ってます!!

観光にビジネスに用途は様々
お客様のニーズでアレンジ可能です!!

少人数での利用に最適! リーズナブルで良代わりにおススメの1台

スズキAPV
1日8時間 1,200 B

ビジネスに最適! 長距離でも疲れにくい快適セダン

セダントタイプ
1日8時間 1,500 B

セダン
フォルクスワーゲン
イノバ

日本人直通/年中無休
営業時間 9:00~18:00
TEL 089-529-1870
日本から +66-89-529-1870

http://okuruma.asia/rent/
Mail: rent@okuruma.asia

United Tower 3F 333/4
Sai Sukhumvit 55 (Thonglor), Sukhumvit Rd,
Klongton-nua, Wattana, Bangkok 10110

【第7面から続く】

減損

その代表が減損だ。もともと投資をする目的は、投資額以上のキャッシュを得られると判断して投資する。すなわち、B/S(貸借対照表)に記載される固定資産の額より、その固定資産の使用期間(経済的残存耐用年数)で得られるキャッシュフローの方がはるかに多くないと投資する価値はない。ところが、投資したのに利益が上げられず赤字ということになったらどうなるだろうか。その固定資産を使って得られるキャッシュフローは簿価より少ないということになってしまう。そうすると、B/Sで計上する固定資産の額は、正しい評価額まで減らす必要がある。これが減損だ。

減損による巨額損失

実際、対象の事業が2期連続して営業赤字ということになると、減損の必要性が疑われる。その固定資産が使用期間中に生み出すキャッシュフローを試算して減損が必要かどうかを確認することになる。俗にいう減損テストだ。

数百億、数千億円規模で投資したものが大赤字でキャッシュをほとんど生み出せないという事態になると、これらの資産価値はほとんどないことになる。専用の設備などは最終売却も難しいというケースもある。多額の投資をした資産が、ほとんど価値のない資産ということになると、減損により一度にB/Sの固定資産の評価額は引き下げられ、その分利益は減り大赤字になる。大赤字になれば貸方の利益剰余金は一度に減り、債務超過に陥る可能性が出てくる企業もある。

投資の見極め

投資の失敗は経営を揺るがす事態になることが多い。間違いなく投資回収ができるかの見極めが重要ということだ。特に、設備投資は製品が変わったり、工法が変われば使えなくなることもある。生産が減って非稼働時間が増えればキャッシュを生み出せないばかりか、日本であれば固定資産税の支払いが必要になるので、設備が動いていてもいなくてもキャッシュは減っていく。大きなキャッシュを生み出すためには、投資をしていく必要があるが、誤った投資は首を絞めることになることも肝に命じて、しっかりと見極めすることが大切ということだ。

WHAグループ ラヨン県の自治体に排水処理システム供給



工業団地・賃貸倉庫開発大手「WHA コーポレーション」(WHAグループ)はラヨン県プルワックデン郡への排水処理管理施設引き渡し式を5月24日、バンコクのWHA本社にて行った。

排水処理管理施設のロケーションはラヨン県プルワックデン郡のイースタンシーボード工業団地(ESIE)近く。湿地浄化システムを導入しており、処理能力は400立方メートル/日だ。

このシステムは、故プミポン国王陛下がロイヤル・プロジェクトの一環として発案されたもの。WHAグループではCSR活動として、地域社会そして消費者がクリーンで安全な水へのアクセスが可能となるような体系的排水処理システムの確立を進めている。

www.wha-group.com / www.wha-industrialestate.com

バンコク、シラチャ、パタヤの不動産屋
 bangkok@fullhouse-thai.com
 bangkok@fullhouse-thai.asia
 日本人専用電話
 バンコク Tel:095-817-3009
 シラチャ Tel:092-249-2817

業界最安!!
 ご家庭に安心安全なお水を
 7月末まで期間限定!

浄水器&軟水器セット
 レンタル 1,000 B/月
 販売 12,060 B(税込)

逆浸透膜浄水器
 レンタル 750 B/月(税込)
 販売 9,900 B/月(税込)

シャワー軟水器
 レンタル 450 B/月(税込)
 販売 3,500 B/月(税込)

**来店「バンコク週報を見た!」で
 特典 ドライマンゴー150gプレゼント**

FULLHOUSE Thailand

各種ビタミン、食物繊維が豊富で
 老化予防や便秘に効果があります。

**タイ産
 バン週ドライ
 マンゴー** お土産に
 どうぞ!

たっぷり入って
 1袋300パーツ
 6袋購入で1袋プレゼント

500円
 入り

※Sサイズも試食
 販売中

バンコク中心部ならご自宅・ホテルまで翌日お届けします(2個以上)
 ご注文は 02-712-6636 (月~金)
 E-mail: info@mangomango.net Fax: 02-712-6626
 web: mangomango.net 業務担当会社: Dream Smile Co., Ltd.

日本の出張に便利
 SIMフリー
 対応

人気アプリ通話料無料
 f t w s i g

Nano sim 2GB/14日 555B

※本SIMはデータ通信専用のため、電話は送受できません
 ●日本到着後、通信を開始した時から利用開始日になります(00:00-23:59が1日)

受取場所 バンコクタワー17 United Tower 3F (平日営業中)

Dream Smile Co., Ltd. (FULLHOUSE)
 バンコクタワー17 United Tower 3F (10:00-18:00)
 TEL: 02-712-6635 (日本語)

とにかく甘い!と大評判

累計 40000 ケース 突破!

栄養素 ビタミン A B₁ B₆ C B₂ カロチン

全量糖度検査済み!
 食べ方のしおりを全箱に同封

**サニスマイル
 マンゴー**

バン週マンゴー

ご注文は www.mangomango.net

マンゴマンゴネット E-mail: info@mangomango.net /
 Fax: 02-712-6626

毎週発送 4~6個入り(約1.8*) 9~15個入り(約4.5*)
 小 1,670パーツ 大 2,670パーツ

業務担当会社 JBD CO., LTD. 3rd FL., United Tower, Soi Thonglor, Sukhumvit, Bangkok