

## 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225回 臭い物に蓋をする

#### 失敗にもかかわらず…

都合の悪いことは表に出したくないというのは、誰もが思うことだ。事業の中には、思ったような利益が出せず、赤字になってしまうこともある。そうすると、それを決めたのは誰だ。それを推進したのは誰だと、責任を追及されることになる。

ところが、それを決めたのは社長だということになると、社長の責任とは言いにくいとか、意思決定の間違ひではないという社長の意向を忖度して失敗を少しでも見えなくしようと考えるメンバーが出てくる。実際、失敗を見えなくするために色々と知恵を絞っている姿を見ることもある。それらの方法を知ると、「なるほど、そのようにして失敗を隠したのか」と感心してしまうこともある。

#### 失敗を隠す方法

例えば、失敗事業を他のうまくいっている事業の中に入れて事業の括りを変更してしまえば、失敗事業の数字が表に出ることはない。同様に、事業名を残しておかなければならない場合は、別の利益の出る事業を追加して、その事業が良くなったように見せるという方法もある。こうすれば、いかにも事業を再建できたかのように見える。また、赤字事業に対し、本社費や間接部門費の配賦を意図的に少なくすることで、赤字を消していたという例もある。不正会計になるか否かは別にして、このように赤字事業にもかかわらず、それを見えなくする方法は色々あるということだ。

こうすることによって、問題があたかも解決したように見え、責任も追及されなくなる。

#### ジリ貧経営へ

しかし、読者の皆さんも感じられるように、このようなことをしても、本質的な問題は何も解決しない。本来、赤字の垂れ流しで問題にもかかわらず、問題を見えなくしたことで、打つべき対策がとられなくなっただけだ。これを指摘すると、すでに利益の出る商品や事業を入れることで赤字ではなくなったので対策は打っているという人までいる。しかし、もともとの事業は赤字のまま、それを見えなくするために利益の出ている事業を移動しただけで、本来なら大きな利益が出せていたものが、わずかな利益になってしまっているのだ。

赤字事業をこのような方法であたかも対策したかのように見えなくすることばかり行っている企業はどうなるだろうか。どんどん利益を出す力が無くなり、いつの間にか、全社的に全く利益が出せない体質に陥ることになる。ジリ貧経営の道をひた走っているということだ。

#### 問題事業を分離

ところで、これとは正反対のやり方をしている企業もある。大

【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

## Be 1st Smart TPN Mastercard

わたしだけの便利な1枚!  
バンコック銀行のATMカード

# Be 1st Smart

現金の引出しをはじめ、デビット機能でお食事やお買物のお支払、インターネットショッピングにもご利用いただけます。



### バンコック銀行「ジャパンサービス」

口座開設、ATMカードの発行はお近くのバンコック銀行各支店で。  
その他ご質問は、1333バンコック銀行のコールセンターまたは、  
[www.bangkokbank.com/japanese](http://www.bangkokbank.com/japanese)をご参照下さい。

 Bangkok Bank

【第6面から続く】

きな事業の括りの中で、利益の出せていない事業を、そこから切り離し、独立した事業として扱うことで、問題を「見える化」すると共に経営の責任を明確にし、事業再建を図るというやり方だ。この背景には、大きな括りの中であれば、全体としては何とか利益が確保できても、その中に問題事業があることでそれに経営資源をとられ、伸ばすべき事業に注力できず、全体が低収益に陥ってしまうということがある。すなわち、問題事業を切り離すことで「問題を見える化」して対策すると共に、足かせになっていた事業を分離することで、伸ばすべき事業に注力できる体制を作るという狙いがあるということだ。

その上で、問題事業については、再建が図れるか否かを適切に判断し、難しいのであれば早期に撤退の意思決定をすることも大

切だ。再建もできないのに赤字を垂れ流し続ければ全社の業績を低迷させるだけ。問題を徹底して「見える化」し、対策を打っていくのが経営なのだ。

不正会計につながることも

ところで、赤字を見えなくするために、利益の付け替えなどでその事業の赤字を回避すれば、減損回避とみなされかねない。問題事業を見えなくしようとするすると不正会計につながることもある。やはり、問題を徹底して「見える化」し、正面から問題に向き合うことが大切なのだ。

さて、皆さんの企業では、問題事業は「見える化」されているだろうか。問題事業を見えなくしている企業は、間違いなくジリ貧への道を進んでいると自覚することが大切だ。

東北地方 タイでトップセールス

タイ航空の仙台便再開受け  
バンコクで観光フェア開催

タイ国際航空によるバンコク・仙台便の運航再開が10月29日に決定したことで、東北地方を訪れるタイ人観光客が今後増えることが予想されるとして、8月27日、一般社団法人・東北観光推進機構（会長：小縣方樹東日本旅客鉄道株式会社取締役副会長）、東北6県（青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県）および新潟県の知事もしくは副知事、仙台市副市長らが日本政府観光局（JNTO）とともにバンコク都内のホテルでトップセールスを実施。東北観光PRのほか、バンコクの行政関係者、観光関係団体および航空会社の代表と懇談した。

このほか、8月24日と25日には都内の高級商業施設で夏祭りをはじめとする東北の魅力をタイ市民に紹介する東北観光PRイ



ベントを開催している。

タイから東北6県および新潟県への宿泊者数推移だが、東日本大震災前の2010年に8990人だったものが、18年には7万1070人と約8倍に増得ている。

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

Tokyo Head Office Ph: +81-3-3446-7151; Fax: +81-3-3446-7160  
5-17-2 Shirokanedai, Minato-ku, Tokyo 108-0071, Japan

YAMATO PROTEC ELECTRON (DALIAN) Co., Ltd. Ph: +86-411-8730-5526; Fax: +86-411-8730-5526  
No.1-5, Guangshen Abrasive Park, Free Trade Zone, Dalian

YAMATO PROTEC TAIWAN Co., Ltd. Ph: +886(2) 2758-2607; Fax: +886(2) 2758-2603  
8F., No.420, Sec. 1, Keelung Rd., Xinyi Dist., Taipei City 11051, Taiwan

YAMATO PROTEC (DONG NAI) Co., Ltd. [office] Ph [sales]: +84-28-3510114  
49C Phan Dang Luu, Ward 7, Phu Nhuan District, Ph [plan]: +84-28-35101959; Fax: +84-28-35101909  
Ho Chi Minh City, Vietnam

YAMATO PROTEC VIETNAM Co., Ltd. Ph: +84-274-3782877; Fax: +84-274-3782880  
30 Dai Lo Doc Lap Vietnam Singapore Industrial Park Thuan 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:06-2709-0702 haraguchi@ypa.in.th http://www.fact-link.com/home/yamatoprotec