

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233回 選択と集中を考える

赤字事業の継続で失う利益の大きさ

このコラムの中でも、選択と集中についての話は何回か記載した。以前から行なってきた事業や商品だからと言って、赤字事業や赤字商品を継続すれば企業は衰退することになる。実際、企業が赤字を継続すれば、自己資本比率は悪化し続け、債務超過に陥る。

企業全体では赤字ではないにしても、赤字の事業や商品があれば、それが全社の足を引っ張り、本来この事業が無ければ稼げたはずの利益やキャッシュが喪失する。認識しておくべきことは、赤字事業を継続することによって失う利益は赤字事業分だけではないということだ。それは、本来、赤字事業に携わる人やお金といった経営資源を他の事業に投入すれば、大きなキャッシュを生み出すことができたにもかかわらず、赤字事業に経営資源を投入したことで、本来得られる利益やキャッシュを喪失してしまったと考えれば、その差は恐ろしいほど大きいということだ。

赤字事業の継続はやる気を無くす元凶

赤字を継続している事業は、常に黒字化を求められるだけに、ほとんどの場合、やるべきことはやりつくしている。それにもかかわらず、赤字を削減せよと言われても、できることは高が知れているし、細かいことにまで懸命に努力しても成果はわずかということが多い。さらに、赤字事業を担当しているメンバーに対して、自分達の給与も稼げないのかと言う者まででてくると、いよ

いやる気はなくなる。やっても、成果が出せないような赤字事業は企業風土までも暗いものにし、誰も仕事を楽しいとは思わなくなるとのことだ。

すなわち、赤字事業の継続はお金の損失だけではなく、人という一番貴重な経営資源をムダにすることになるということなのだ。

選択と集中はリストラ?

よく、選択と集中というと、リストラをイメージするという人がある。これは、赤字事業は撤退することになるので、事業縮小、人員削減になるというイメージからだ。しかし、選択と集中というのは、そのような意味ではない。前述したように、赤字事業に貴重な人や物、お金を投入するのであれば、もっとキャッシュを大きく生み出すものに、経営資源を投入しようということだ。赤字事業を担当する人達が、必死になってどう赤字を減らすかと取り組むパワーを、利益の出せる事業で、さらに他社を圧倒する商品開発や工法開発、現場改善に力を注ぐことで、大きな利益につながるし、働く人の意欲も、やりがいも違ってくる。利益の出せない事業をやめると事業規模が小さくなるので、それを嫌って続ける経営者があるが、それより自社の強みを生かせる事業に経営資源を重点投下した方がはるかに大きな利益を生み出せるし、何より取り組みが利益に結びつく仕事の方が楽しい。【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

GLASIAOUS Next in Thailand

GLASIAOUS

タイで“儲かる企業”になるためには?

～成長企業と失敗企業に学ぶ解決策～

駐在員の皆様の中には、なかなか業績が上がらない、業務量が多く分野も多岐に渡り戸惑いがある、ローカルスタッフとのコミュニケーションが難しいなど、お悩みを抱えている方は多いのではないのでしょうか。当セミナーでは、在タイの長い経営者、多数の日系企業をサポートしてきた専門家集団が、皆様の抱える経営課題への解決策を提示します。

2019年
11/15(金)
13:30-17:00
(受付開始 13:00)

基調講演

「タイで“儲かる企業”になるための戦略と組織運営」

パネルディスカッション

「タイ駐在の専門家が語る!日系企業の経営課題と解決方法」

対談

「タイ現地法人vs日本本社!!~ITによる効率化/本社のうまい巻き込み方」



会場: プルマンバンコクグランドスクンビット ポールルーム3
30 Sukhumvit 21 Asoke Road, 10110 BANGKOK,
THAILAND BTS Asok駅 徒歩5分

お問合せ・申込 ビジネスエンジニアリング株式会社(B-EN-G)
プロダクト事業本部 GLASIAOUSイベント担当
✉ gl-info@b-en-g.co.jp ☎ +81-3-3510-1616

BOI 出張 診断サービス

あなたの会社のBOI管理業務は大丈夫ですか?

例えば

- ☑ 会社の奨励証書の内容の把握等、前任の方とのBOIに関する引継ぎはきちんとできていますか?
- ☑ BOI担当のタイ人スタッフの業務を具体的に把握していますか?

BASでは貴社に出張の上、タイ人スタッフの担当者と面談してBOIに関する運営が正しく行われているか診断致します。

主な内容として

- ☑ 現場にてBOI実務の各書類(申請、認可等)の確認
- ☑ 機械・原材料の輸入
- ☑ 恩典行使に基づいているかの確認
- ☑ 免税・通関からスクラップ処理まで正しい方法で行われているかの確認

その他、マスターリストの作成などの各種作業も受け賜ります。

BOIに関することはなんでもお問い合わせください。

BAS
BOI AFTER SERVICES

BOIアフターサービス社(BAS) www.bas.in.th
TEL: 02-632-9179 E-mail: info@bas.in.th
日本語直通 ☎ 081-811-8036 (白井)
☎ 081-850-1860 (サンティ)
Charn Issara Tower 1st Fl., 942/43 Rama 4 Rd., Suriyawongse, Bangkok, BKK 10500

【第7面から続く】

すなわち、選択と集中は、経営資源をより有効に使う、より多くのキャッシュを生み出せるように再配置するというものだ。

各社で異なる選択の基準

ところで、この事業はやめるか継続するかという選択の基準は、各社で随分違う。冒頭述べたのは、赤字事業や赤字商品の例を述べたが、高収益の企業では、利益が10%以上確保できないものはやらないという企業もある。このような企業は、他社ができないものを生み出し続けている。裏を返せば、他社ができないものを開発し続けようという方針だとも言える。価格競争に巻き込まれないニッチな市場を確実に自社のものにして、高収益を確保しているような企業だ。

また、常に市場環境、競争環境は変化するので、今まで利益が出ていた事業も、すぐに赤字に陥るということもある。そういう意味では、少しぐらいの赤字では具合が悪いので、最低5%の利益を選択の基準にしているという企業もある。

逆に、赤字か否かで判断という企業もある。また、低い限界利益率のものはいくら売上を拡大しても利益は増えないし、やめても経営影響はないので、限界利益率が低いものはやめるという選択をしている企業もある。

この例からお気付きだと思うが、高収益の企業は選択の基準が高く、それは、自社ならではの商品や市場を常に生み出すのが当たり前という企業になっていることが多いのに対して、選択基準が低い企業は常に後手を踏みがちだ。すなわち、赤字事業や赤字商品を無くしても、競争環境の変化で、わずかな赤字の事業や商品はすぐに赤字に転落するからだ。

自社の強みを生かせる事業に集中

このように、選択と集中と言っても、選択基準の違いで、企業

の体質そのものまでもがものすごく違ってくるということだ。面白いのは、選択基準の低い企業ほど、経営資源を集中すべき事業や商品を拡大できていないことが多い。なぜなら赤字を何とか黒字にという取り組みを繰り返している状況では、自社の強みを生かせる事業に経営資源を配置する余力などないからだ。

ところで、何に経営資源を集中するとよいかかわからないというのでは先が無い。基本は自社の強みを生かすことだ。自社の強みを生かせる事業を圧倒的な高収益事業にしようとする戦略が大切なのだ。選択の意思決定の裏には、伸ばすべき事業が明確になっているということだ。

市場環境、競争環境が変化する以上、常に、この選択と集中はやり続ける必要がある。赤字になってからどうしようでは遅い。先手で赤字事業になる前に手を打つのが経営だ。だとすると、選択の基準を持つことで、変化を踏まえてその事業を継続すべきかを判断すると共に、自社の強みを認識しどこに経営資源を重点投下すべきか、さらには、戦略発想で圧倒的な収益を確保するためにはどうしたらよいかを常に考えることだ。高収益企業に変革を図るには、やはりこの選択と集中という考え方が大切ではないだろうか。

JTB Tokyo2020 オリンピック観戦はJTBへ

JTB タイランドは、タイ国における唯一の公式チケット販売代理店です。JTB タイランド法人営業部では、Tokyo2020 オリンピック観戦チケットを含む招待旅行等のご相談を、経験豊富な営業担当者が承ります。また、個人のお客様向けには、宿泊付観戦チケットをオンラインにて販売しております。ご購入希望のお客様は弊社HPよりご購入ください。 広告記事

バンコク支店 法人営業部 E-MAIL: bkk_corp.th@jtbap.com

個人のお客様向け 宿泊付観戦チケット: <https://www.jtbthailand.com/th/home/>

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
スイス料理
タイで18年のスイス・レストラン
チーフ・パティシェが
日本人に人気

家族・友達同士でどうぞ
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
26年の実績
www.keishikai.net

高品質の技工物
歯科 歯内科 歯周病治療 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
口腔内での目で見えます。
診療日: (月～金) 9:00～19:00
(土) 9:00～17:00
休診日: 日曜日

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。
歯のついでに歯周病治療も
ボンサク歯科 へどうぞ

◆診療時間◆
月～土: 9:00～20:00
日: 10:00～16:00

TEL: 0-2261-6400-1 スクムピット

Miyako Siam 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!
年単位はもちろん
長期出張でもご利用も

日本人直通 ミヤコ サーゴ-ゴ-ゴ
082-385-3555
02-955-5645
yoyaku@miyakothailand.com
営業時間: (月～土) 8:30～17:30
まずはWebで www.miyakothailand.com