

## 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149回 この経営推進は適切？

#### 入るを量りて出ざるを制す

経営は、出資者や金融機関から調達した資金を資産にして、その金額より多くのキャッシュを生み出していくことに他ならない。そのためには利益の確保が必要不可欠だ。「入るを量りて出ざるを制す」という故事があるが、この言葉の意味は、収入を計算してそれに見合った支出を心がけるということ。そうしないとお金が無くなり財政が破たんすることになるからだ。経営もこれと同じと言われるが、より利益を増やすためには、入りに見合った支出というだけではなく、入りをいかに大きくし、出金をいかに少なくするかということになる。

損益計算書の中の一番最初に記載される売上は、品物やサービスを販売することでお金がいくら入ってきたかを表す。お金を増やすためには、先ず売上を拡大して入ってくるお金を増やす必要がある。そこから材料費や運送費、原動費、人件費、旅費交通費や消耗品費などの諸経費と言われる費用がお金として出ていく。いくらお金の増えるかと言えば、売上からこれら出ていく費用を引いた分、すなわち、利益と減価償

却費を加えた分となる。ちなみに減価償却費は費用計上するが実際にはお金は出て行かないので、その分お金は残るので、利益と減価償却費を加えた分のお金が増えることになる。

すなわち、お金を増やすには、売上の拡大と共に、いかに出ていくお金を減らすかが重要になるということだ。従って、歩留まりを改善して材料費の支出を抑制する。生産性を向上させることでムダな残業を抑制する。省エネ取り組み等で原動費を下げる。物流コストを見直して物流費を下げる。諸経費についても知恵を出して削減取り組みをする。このように出ていく費用の抑制取り組みがどの企業でも行われている。

#### 出ていく費用だけを抑制して真に業績はよくなるか

ところで、この削減取り組みだけでは、それ以上の利益向上を図るには限界がある。実際、削減できるものはすべて取り組んだということになると、最後は従業員の給与の引き下げに手を付けることになってしまう。実際、非常時には従業員にも理解

を求め給与の引き下げをすることもあがあるが、これはあくまで本当の非常時だけだ。

ムダの排除は極めて重要だが、コスト削減取り組みだけをしていて次があるだろうか。それどころか、闇雲な費用の削減は事業を低迷させる原因になることの方が多い。それは、より収益力を高めるべきところには投資をすることが必要であり、それがなければ、それ以上の利益拡大をすることはできないからだ。

#### 選択と集中

経費削減取り組みだけで高収益企業に変  
【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

## 海外引越し&事務所移転

「まかせて日新、まごころ日新」をモットーに頑張っております。

株式会社 日新  
NISSIN CORPORATION



可愛い親子のイルカが目印です。お気軽に声をかけて下さい。



世界23カ国52拠点  
15th Floor CTI Tower 191/68-69 Ratchadapisek Rd., Klongtoey Bangkok 10110

担当 広瀬 : 081-812-8474  
井上 : 089-205-6490  
井澤 : 062-604-6661

Email: hikkoshi@th.nissin-asia.com

Tel: 0-2261-1080~5



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(OHSAS18001)

IATF16949 / AS9100 / R2

FSSC22000 / ISO13485 GMP/HACCP/ISO10002



電子機器リサイクル会議【シンガポール】でのオーストラリア顧客様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・お見積り無料  
迷わずメールください。

今の審査機関に満足していない等の相談もお気軽にどうぞ。

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>

【第6面から続く】

身できた企業はない。もちろん一時的に利益は上がるがその後、それだけでは継続的に高い利益を出せる企業に変身することは難しいからだ。真に高収益企業に変身した企業を見ると、キーワードは「選択と集中」ということになる。儲からない事業は止め、いかに儲かる事業に経営資源を集中するかが重要だ。

市場が大きいからと言って、限界利益の確保もできないような事業を続けていても先がないのは明白だ。とりわけ、限界利益率の低い商品は、少しでも価格が下がれば、限界利益そのものが確保できなくなる。どれだけがんばって売上を増やしても、全く利益が増えない事業ということだ。

どの事業を止めるか、どの事業に経営資

源を集中させるか、それが経営だ。

ある企業で、課題事業を担当されることになった事業部長から相談を受けた時に、「御社にとって一番の利益向上策は、あなたの担当する事業は止めましょうと提案することですね」と申し上げたことがある。今までその事業部長は、担当した赤字事業をどうしたら少しでも利益が出せるようになるか必死に考えられてきた。しかし、どう見ても、経営資源を投入して必死に努力しても、わずかな赤字改善しかできない。全社的な観点から見ると、そのような取り組みよりも、逸早くその事業から撤退し、経営資源をより利益の確保できる事業にシフトした方がはるかに大きなキャッシュを生み出すことができることは明白。全社の足引っ張り事業はすぐに止めるという決断

をすべきということになる。

この話しをさせていただいた事業部長は、ものすごく頭がすっきりしましたと言われ、すぐにどのようにして撤退するか、その場合の損失額を含めて計算して提案しますと言われていた。

以前から続けてきた事業を撤退するということには抵抗感があるのは事実だ。しかし、高収益企業への変革を図るためには、利益の出せる事業にシフトすることであり、その推進こそが最も効果的と言える。皆さんの企業では、どれだけ事業構造変革に取り組まれているだろうか。自身が担当する事業や拠点が利益を生み出せていないのであれば、この事業は止めましょう、この拠点は閉鎖しましょうと言うのも、役割ではないだろうか。

**全日本製造業コマ大戦**  
**第2回バンコク場所、参加者募集**

今年6月20日から22日にかけてバンコク国際貿易展示場(BITEC)で行われるMfairバンコク2018ものづくり商談会期間中の22日、「全日本製造業コマ大戦・第2回バンコク場所2018」が開催される(参加無料)。

コマ大戦は世界中の金属加工業者が自社の誇りをかけて製作したコマを持ち寄り、一対一で戦う大会。主催者が掲げる開催目的は以下の通りだ。

①参加企業がコマ製作を通じて、新たなものづくりの知識や発想を得る。参加によって社内の結束を高め、ものづくりへのモチベーションをより一層高める。

②コマ製作を通じて、自社の製造技術をアピールすることができる。

③バンコク場所の他の参加企業、観戦者と交流を深めることができる。

④日本・世界の裾野産業の企業とダイレクトにつながるルートを持てる。

使用されるコマは直径20.000mm以下、全長60.000mm以下(材質・形状・重量は自由)。相手チームのコマを土俵の外に出

すか、先に止めることができれば勝ちとなる。敗者は勝者に対し競技に使用したコマを譲渡する。

**全日本製造業コマ大戦第2回バンコク場所2018**  
【開催日時】2018年6月22日(金)10:30頃~(予定)  
【開催場所】MANUFACTURING EXPO / Mfair 会場 (Hall 105)  
【主催・お問合せ先】コマ大戦バンコク場所実行委員会事務局  
CASTEM (Siam) Co., Ltd.  
三野琢磨(日本語/英語)  
Email: mino@castem.co.jp  
Tel: +66-(0)81-782-1301  
【コマ大戦オフィシャルウェブサイト】  
<https://www.komataisen.com/>  
※募集要項詳細はこちらをクリックしてください。

**タイ人エンジニア教育、工場の電気代・環境対策でお困りではありませんか?**

**在タイ日系製造業様のための人材育成・省エネ対策セミナー**

開催日時 **2018年3月29日(木) 15時~16時15分** (受付開始14時45分)

**5社限定**

**参加費無料**

講演内容・講演者

テーマ1 >>> **「これからのタイ人エンジニア教育 —— 日系企業の事例紹介」**

バンコク週報グループ代表 白井秀利



手探りのタイ人技術者教育に代わる、客観的データに基づく効率的な教育システムをご紹介します。技術力評価テストで基礎力診断。その後、公式テキストおよび研修でフォローアップ。日本で多くの企業様に利用していただいているシステムを是非、タイでもお試ください。

テーマ2 >>> **「太陽光発電で工場の電気代を節約 —— 初期費用なしで発電設備設置」**

WEST International (Thailand) 社 Senior Manager 上原 隆弘



工場経営をされる方々にとってお役に立つ省エネ・創エネ情報をお届けします。電気代が高くてお困りの製造業のみならず、初期投資なしで工場の省エネ化を実現してみませんか。ぜひ一度お話を聞いてください。

当日スケジュール

- ◇15時~15時30分 …………… テーマ1
- ◇15時30分~16時 …………… テーマ2
- ◇16時~16時15分 …………… 質疑応答

会場

バンコク週報グループ会議室  
Charn Issara Tower, 1st FL., 942/43 Rama 4 RD., Suriyawongse, Bangkok, Thailand 10500

※BTSサラデン駅、地下鉄シロム駅に近接。地図など詳細は <https://www.bangkokshuho.com/contact>

主催

バンコク週報グループ

お申込み・お問い合わせ

貴社名・ご氏名・お電話番号を明記の上、件名を「5社セミナー 03」として下記アドレスまでお送りください。(原則1社1名でお願いします。また、コンサルティング、人材紹介・教育、エネルギー関連企業の方のお申込みはご遠慮ください)

**E-mail: info@bangkokshuho.com** (担当: 小田切)