

## 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255回 企業の存続には成長が必要不可欠

どの企業でも、企業を存続させるために、赤字事業や今後成長が見込めない事業、また、コア事業との関連性が薄い事業については、売却するなどして事業の整理をする。これは、そこに貴重な経営資源を投入し続けても、大きなキャッシュフローを生み出すことにならなったり、その事業に経営資源を投入するより、将来的にもっと大きなキャッシュを生み出す可能性のある事業に経営資源を集中する方がよいからだ。

また、経営再建が必要な状況であれば、まず行うべきことはキャッシュを垂れ流している事業を早くやめることが必要だ。オーナー企業に多いが、その企業を成長させてきた歴史ある事業をやめることができず経営悪化を招いている例は多い。長年努力しても赤字ということであれば、その事業に見切りをつけて早期に撤退する決断も必要だ。

#### 誰もが確認する事業構造

経営を担う立場になれば、どの経営者でも、現在の事業構造がどうなっているかを把握する。売上の構成や利益の構成、また、投資額や従業員をどの事業にいくら使っているのかといった実態を把握する。赤字事業や多額の投資や人をかけているにもかかわらずキャッシュが生み出せていない事業については、方向付けが必要だからだ。また、どの事業を伸ばし、どの事業をやめるべきか、このような事業構造やその推移、また市場動向から判断する。

#### 成長無くして、企業の存続はない

ところで、筆者が感じるのは、事業の整理をするのはうまいが、次なる成長の絵を描くのは苦手という経営者が意外に多いのではないかということだ。この事業はやめようとするのは、意思決定力さえあればできる。赤字やキャッシュ垂れ流しになっている事業をやめることで売上高は減少するが利益は向上し、キャッシュフローもよくなる。しかし、ここから次の手が打てず、ジワジワと経営悪化して、さらなる事業の縮小?というのでは先がない。

企業を存続させるために重要なことはいかに成長発展させるかだ。成長無くしてリストラを繰り返している企業に将来はない。成長してこそ、従業員の給与も上げられるし、より多くの利益を出し、より多くの配当も出していくことができる。成長が見込めない企業の株を買おうという人などいない。

#### ビジョンを描けるか

すなわち、経営者として大切なことは、いかに事業展開のビジョンを描けるかだ。実は、戦略を検討するには、自社のかかわる市場を見て、成長市場を見極め、どの分野で生きていくかを示したり、SWOT分析などに代表されるように、自社が持つ強みや事業機

【第9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

掲載広告をクリック☀でスポンサー様サイトにアクセスできます(一部広告を除きます)。

## 太陽光発電設備を10年間レンタルし その後は設備を譲渡します<sup>(※)</sup>

※レンタル期間終了後にお客様に購入選択権有。ご購入価格についてはお問い合わせください。

—— もちろん初期投資も一切不要 ——

### 自社工場の屋根で電気を自家発電しませんか?

- ☑ 太陽光発電設備を約10年間(10年~13年)、取り付け費やメンテナンス費込みで提供するエスコ方式です。
- ☑ 毎月の費用は、下がった電気代の中から10年間いただくだけです。



これまでのタイ国内の実績(お取り付け企業様)やご提案書につきましては、下記までお問い合わせください。  
BOI恩典を使用したご購入についても、BOI専門のコンサルタントがご相談をお受けいたします

バンコク週報コンサルティング事業部

E-mail: [info@bangkokshuho.com](mailto:info@bangkokshuho.com)

TEL: 02-632-9179

担当 臼井(うすい)、高井(たかい)、ティティパンまで

WEST GROUP  
WEST International(Thailand)Co.,Ltd.

【第8面から続く】

会を把握して、強みを活かした事業展開を検討したりということになるのだが、優れた経営者は、このような面倒なことはしなくても、日ごろから事業環境を敏感にキャッチし、どのような方向に進むべきかを示すことができる。

また、売上高を〇〇まで増やすとも言えることも大切だ。もちろん掲げた目標数字に届かないということはよくある。しかし、そこまで成長させようと掲げることで、「それを実現するためには」という発想がそこから生まれるからだ。

筆者がこのような検討の場でよく言うのは、「売上高を倍にし

ようと考えると、どんなことをすることが必要ですか」とか、「占有率を半分以上獲ろうとすると何が必要ですか」というような投げかけをする。これは、今までの延長発想を打破するためだ。このような発想ができると、対象市場そのものを変える話になったり、事業買収の話しがでてきたりというように、今までの枠から解き放たれた発想が出てくるようになる。

市場環境の変化を踏まえ、どこに事業機会があるのかを見極める目と、従来発想を打破して考えることができるか否かで、その企業が消滅していくか、成長していくことができるかが決まるのではないだろうか。

# タイ投資委員会(BOI)認可日系企業

# 経済DATA

## 2020年2月認可(全119件—日系16件)

出所:BOI

	事業者	所在地	事業内容	株主国籍
A 1	A A Fine Blanking Co., Ltd.	Chachoengsao	金属部品製造	日本・タイ
2	Aisin Takaoka Foundry Bangpakong Co., Ltd.	Panthong District, Chonburi	鋳鉄部品製造	日本・タイ
3	Aisin Thai Automotive Casting Co., Ltd.	Kabinburi District, Prachinburi	アルミニウム成形部品製造	日本・タイ
4	Asian Stanley International Co., Ltd.	Ladlumkaew District, Phatumthani	プリント基板アセンブリ製造	日本・タイ シンガポール・米国
5	Asteer (Thailand) Co., Ltd.	Lamchabang Tower 3, Chonburi	自動車構造部品製造	日本
6	ATA Casting Technology Co., Ltd.	Bangbor District, Samutprakarn	自動車部品製造	日本
D 7	Daikin Compressor Industries Co., Ltd.	Pluangdang District, Rayong	空調システム部品製造	日本
H 8	Harachu (Thailand) Co., Ltd.	Kabinburi District, Prachinburi	国際ビジネスセンター	日本
M 9	Mitsubishi Elevator Asia Co., Ltd.	Amatacity Industrial Park, Chonburi	エレベーター部品製造	日本
N 10	Nakagawa Sangyo (Thailand) Co., Ltd.	Pluangdang District, Rayong	国際ビジネスセンター	日本
11	Nidec Electronics (Thailand) Co., Ltd.	Tanyaburi District, Pratumthani	HDDスピンドルモーター製造	日本
R 12	Royal Time Citi Co., Ltd.	Wangnoi District, Ayutthaya	腕時計製造	日本・香港
S 13	Saiden (Thailand) Co., Ltd.	Pluangdang District, Rayong	溶剤型アクリルポリマー製造	日本・タイ
14	Sanshin High Technology (Thailand) Co., Ltd.	U-Thai District, Ayutthaya	金属成形部品製造	日本
15	Shinkawa Manufacturing Asia Co., Ltd.	Phatumthani	AI搭載オートメーションマシン製造	日本
T 16	Tenking (Thailand) Co., Ltd.	Muang District, Nakornratchasima	LED 電球製造	日本

掲載広告をクリックでスポンサー様サイトにアクセスできます(一部広告を除きます)。

### エンジニアのための技術基礎研修

### 「To-Beエンジニア試験」「To-Beメンテナンス技術試験」

## タイ人エンジニアを どう育てたらいいか わからない?



- ✓ タイ人大学講師によるタイ語での分かりやすい出張講義です。
- ✓ 貴社のエンジニア・テクニシャンのスキルがレベルアップします。
- ✓ テキストは日本語、タイ語、英語の3言語をご用意。

## タイ人エンジニアの 本当のレベルが わからない?



- ✓ 日本で長年の歴史。東証一部上場企業を含む600社以上が受験。
- ✓ モノづくりに必要な技術基礎知識を問うタイ語(英語)の試験問題。
- ✓ 技術基礎力を「見える化」。昇進・入社試験等で適正人材を確保できます。



1969年より日本で技術系通信教育と技術研修を通じて企業の人材育成を支援してきた工学研究社が「To-Be エンジニア試験」「To-Be メンテナンス技術試験」、および「To-Be エンジニア研修テキスト」を作成しています。

工学研究社ホームページ  
 「To-Beエンジニア試験」  
[http://www.cogaku.tokyo/tobeEX/tobe\\_1.html](http://www.cogaku.tokyo/tobeEX/tobe_1.html)  
 「To-Beメンテナンス技術試験」  
[http://www.cogaku.tokyo/tobeMT/tobe\\_mt1.html](http://www.cogaku.tokyo/tobeMT/tobe_mt1.html)

お問い合わせ先 Bangkok Shuho International Co., Ltd.  
 Charn Issara Tower 1st Fl., 942 / 43 Rama 4 Rd., Suriyawongse, Bangrak, Bangkok 10500  
**Tel: 02-632-9179 Fax: 02-632-9354-5**  
**E-mail: info@bangkokshuho.com** 担当: オイル(日本語・タイ語)、臼井