

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257回 事前の一策は事後の百策に勝る

世界中がコロナ危機に見舞われている。コロナウィルス(COVID-19)の感染者数を抑え込むことができた地域とそうでない地域の違いを見ると、早期に対策を打ち出した地域の感染者数は少ないのに対し、少しでも対策が遅れた地域では、その後、莫大な感染者数になり医療崩壊につながっている。

サンフランシスコとニューヨークの違いや、台湾とシンガポールの違いなどが報道されたが、まさに、早期に対策を打ち出したところと、わずかでも対策が遅れた地域の差がいかにか大きいかをこの事例は示した。

感染が拡大してからでは、対応すべきことは飛躍的に多くなり、その中には対応できないこともでてくる。いかに先手で対応できるかが重要ということだ。

先手の経営

このことは、経営でも同じだ。事前にどうなるかを予測し、先手で対策するのが経営だ。

例えば資金一つも支払う段階でお金が無いというのでは話しにならない。資金繰り表を作って事前に資金の手当てをしておかなければ倒産につながる。税金の支払いや賞与の支払いなど通常の支払い以外の支払いが発生する時は特に要注意だ。だからこそ、経営者であれば、日ごろから資金繰り表を確認しているはずだ。

ところで、今回のコロナ危機。各社が直面しているのが売上の急激な減少だ。グローバル企業では、中国で感染者が拡大した段

階で危機を感じ取り、早期に対策を打ち出した企業も多い。

売上の急激な減少を予測して、いち早く、すべての投資を停止すると共に、外部支払い費の抑制に着手したり、従業員に予測される事態を説明して、自宅待機を含めた勤務形態の変更や、賞与や給与カットへの協力を求めたりと、生き残るための手を早期に打っている。

利益・資金影響を把握して事前の対策を

売上の減少は経営に一番影響する。まず、売上の減少でいくら利益が悪化するのか、資金への影響はいくらなのかを把握する必要がある。これは概算であれば、容易に試算できる。利益影響額は、減少する売上高に限界利益率(限界利益とは売上高から変動費を引いたもので、限界利益額を売上高で割ったものを限界利益率と言う)を掛けた金額で求められる。売上変動によって変動するのは材料費などの変動費だけだからだ。

例えば、1000億円の売上で限界利益率が30%の企業であれば、売上高が半分になれば、500億円×30%=150億円の利益が減ることになる。1000億円の売上高で50億円の利益だったとすると、売上高が半分の500億円になれば、▲100億円の赤字になると試算

【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

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)。

防災設備の点検はきちんとできていますか?



- 適切なメンテナンスなき設備は火災時に機能しないことも有。
- 法整備や建物の増床等で現状は基準に満たなくなっているケースも。

火災報知器、消火設備すべて纏めて診断、見積、是正工事実施いたしますので担当者様の負担減にもなります。

警備コストのムダを見直しませんか?



- 人による警備をシステムに置き換えることで経費削減。
- システム活用によりヒューマンエラーが起こらないメリット有。

導入コストは、リースにすることにより、実質負担ゼロからのご提案も可能となります。

【各機器の交換時期の目安】

5年	消火器	盤内蔵電池
10年	煙感知器	総合発信機
15年	熱感知器	
20年	受信盤	地区音響装置

きちんとメンテナンスを行わないと耐用年数未済での故障も増加。また、設置位置の誤りや不適切なセンサーが使用されている場合もございます。

タイ王国でも日本と同様にお客様の「安心・安全」をお届けするのがモットーとしておりますALSOK Thai Security Service Co., Ltd.がサービスを提供いたします。お客様ごとに確かな経験を活かし、適切な防犯、防災プランをご提案いたします。

ALSOKホームページ
 「ALSOK Thai Security Service Co., Ltd.」
<https://www.alsok.co.th/>
 「総合警備保障株式会社 (ALSOK)」
<https://www.alsok.co.jp/>



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 Mobile: 063-474-2358
E-mail : info@bangkokshuho.com 担当: 臼井・高井

【第7面から続く】

できる。

いくら売上が減るかが想定できれば、減少する利益額はわかるので、その分の費用削減メニューを描いて早期に対策を実施することが鍵となる。

ところで、一番大切なのは資金だ。企業が倒産するか否かは、資金で決まるからだ。赤字だからと言って営業キャッシュフローがマイナスになるとは限らない。それは、減価償却費分はお金が出ていかないからだ。投資をしないことが前提だが、運転資金の増減がないと仮定すれば、赤字額が減価償却費を越えなければ、資金不足に陥ることはない。

この例で言えば、売上が半分になれば赤字額▲100億円 + 減価償却費 50億円 = ▲150億円のキャッシュ不足になるので、資金不足にしないためには、赤字額は最低▲50億円までにすることがわかる。すなわち、最低でも 50億円の利益改善策が

必要ということだ。

もちろん、赤字であれば減損という話が出てくるが、減損になっても資金が流出する訳ではないので、まずは、資金がマイナスにならないように対策することが肝要だ。

併せて、取引先の資金繰りが苦しくなって売掛金が回収できなくなると、たちまち資金不足に直結することになる。取引先の状況にも気を配ると共に、不足事態に備えて手元資金を積み増すことも検討しておく必要がある。

多くの経営者は売上見通しがどうなるかを常に気にしている。もし、売上が計画未達になりそうであれば、すぐに事前に利益対策や資金対策をする。

赤字に陥り、また資金が苦しくなってからでは、間に合わない。「事前の一策は事後の百策に勝る」というのは、経営者が常に心得ておくことなのだ。

盤谷日本人商工会議所ニュース

2020年度賃金労務実態調査協力実施中

バンコク日本人商工会議所（JCC）では会員企業を対象とする2020年度賃金労務実態調査を実施中。同調査は毎年4月に行っており、在タイ日系企業における賃金・労務事情に関する貴重なデータとして、会員企業に幅広く活用されている。調査回答は、すべてJCCウェブサイト（www.jcc.or.th）から入手できる。各言語別の調査ページは下記の通り。

日本語：<https://www.jcc.or.th/wsf/jp>

英語：<https://www.jcc.or.th/wsf/en>

タイ語：<https://www.jcc.or.th/wsf/th>

調査に回答した企業には詳細な結果をまとめた調査報告書を一部無償で配布する。締め切りは5月15日（金）。

会報誌「所報」はJCCホームページで閲覧可

バンコク日本人商工会議所（JCC）では会報誌「所報」を毎月発行している。「所報」は会員企業に郵送しているが、JCCホームページ（<https://www.jcc.or.th>）でも、記事の検索・閲覧・PDF形式でのダウンロードが可能。最新号から2007年1月号までのバックナンバーが対象となる。なお、所報の閲覧・ダウンロードには会員ログインが必要となるため、ログインアカウントを忘れた場合はJCC事務局にメール（contact@jcc.or.th）にて問い合わせのこと。

掲載広告クリック✦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^(※)

※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合せください。

—— 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

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.