



「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204回 赤字事業の継続がジリ貧を招く

前回、経費削減や残業削減などが繰り返されている企業は明日が無いと述べた。今だけの利益確保のためにやるべきことを中止したり先送りしているようでは、次の手が打てずジリ貧になるからだ。さらに、そのような企業は従業員が愛想をつかし転職していくことになる。中核の人材が抜けていくと、事業の推進そのものに支障をきたすことになる。事業継続の危機を招くことにもつながる。

ところで、なぜ、このような事態になるのだろうか。以前、「赤字商品は作るな」と題したコラムを書いたが、このような事態に陥っている企業に多いのは、赤字事業を継続していることが多い。

キャッシュ垂れ流しの赤字事業を継続していると

どの企業も、色々な事業や商品を手掛けている。色々な事業を手掛けることは、収益の柱を何本も持っているということであり、一つの事業が悪化しても他の事業で支えることができるので、経営の安定性は高くなる。しかし、すべての事業が順調という企業は少ない。ここで問題になるのは、キャッシュアウトするような赤字事業や赤字商品が続いている場合だ。一つでも赤字事業があれば、他の事業でいくら利益を出しても赤字事業で利益を食い潰してしまう。それが継続するようだと、次なる発展に向けた投資原資を枯渇させ、企業の成長力を著しく阻害することになる。経営環境や市場での競争環境の変化によって赤字事業が発生することはあるが、それをいつまでも継続していると、成長に向けた投

資ができず、伸ばすべき事業への経営資源の配置もできなくなる。それだけにキャッシュ垂れ流しの赤字事業や赤字商品について、いち早く手を打つことが重要なのだ。

経費削減や残業削減などが繰り返し指示されるような企業は、このような赤字事業や赤字商品が全体の足を引っ張り、そのために経費削減などで当面の利益確保に追われているケースが多い。言い換えると、赤字事業や赤字商品への対策が遅かったり、放置していることが多いのだ。

もうすぐ黒字になる？

ところで、このような赤字事業を続けている企業の場合、「もうすぐ黒字になる」と言い訳して継続していることが多い。「次の商品が出れば単価アップが図れる」、「現場が大幅な不良削減に取り組んでいる」、「歩留まり改善や生産性向上に取り組んでいる」といった理由をあげて、赤字事業を継続しているのだ。しかし、このような事業はキャッシュアウトを止められたとしても、企業の明日を支える事業にできる可能性はほとんど無い。毎年原材料費や人件費は上昇しており、少くらの対策では、企業を支えるような利益を確保できる事業にできないからだ。「もうすぐ黒字になる」と言って、貴重な経営資源をこのような事業に投入し

【第6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

中小企業を支える公的機関の

無料経営相談をご活用ください!

現地に精通した、経験豊かな相談員が、現地商習慣、法規制、税務・会計、法務に係る相談などに無料で対応します。都外企業やタイ企業にもご利用頂いております。

●ご相談例

- 自社で使用する金型の輸入・販売ライセンスはないが、輸入しなくてはいけなくなった…。手続きはどうすればいいの？
- タイ出張で年間180日を超えてしまい、タイの税務当局からは1年分の納税をするように言われたが、日本の本社側と意見が食い違っており、何か良い方法を教えてほしい。
- 解雇した従業員から労働裁判の提起があった。今後の流れや対応策を教えてください。
- 税金の還付請求をしたのですが、還付されるまでに時間がかかりすぎて困っています。なぜこんなに時間がかかってしまうのか?良い対応策を教えてください。

相談時間

平日 13:00~17:00 (祝祭日、年末年始を除く)

相談日程

- 月 経営全般、税務、幅広い分野に対応
- 火 タイの人事労務・紛争解決及びCLMの法務
- 水 経営全般、サービス業・実務面に対応
- 木 税務・会計面、経営全般に対応
- 金 経営全般、経営戦略・財務に対応

相談員



梅木 英樹 Hidetoshi Umeki | 中尾 英明 Hideaki Nakao | 森山 太郎 Taro Moriyama | 吉越 康朗 Yasuro Yoshikoshi | 藪本 雄登 Yuto Yabumoto | 倉地 準之輔 Junnosuke Kurachi | 佐藤 洋史 Hiroshi Sato

●経営相談以外の事でもお気軽にご相談・ご利用ください。

- マッチング支援
- セミナー開催
- 交流会開催
- 商談ルーム提供
- 現地情報提供

(公財) 東京都中小企業振興公社タイ事務所  
20 Floor Interchange21 Bldg, 399 SUKHUMVIT ROAD, KLONGTOEY NUA, WATTANA, BANGKOK 10110 THAILAND

●まずは右記のいずれかの方法で、お気軽にお問い合わせください。

WEBサイトのお問合せフォームから <https://www.topics.tho.tokyo-trade-center.or.jp/jp/contact/>

電話 +66(0)2-611-2641 | Eメール [thai-branch@tokyo-kosha.or.jp](mailto:thai-branch@tokyo-kosha.or.jp)

【第5面から続く】

続けていることは、成長に向けた投資原資を枯渇させることになるだけなのだ。

### 事業構造の変革、選択と集中

言い換えれば、事業構造をどう変革するか、伸ばすべき事業と止めるべき事業を明確にするという、選択と集中の意思決定がされず、ズルズルと事業を続けているとこのような事態に陥る。

キャッシュを垂れ流している事業を続けていればいるほど、キャッシュは流出し続け、やるべきことまで削減せざるをえず、伸ばすべき重点事業にまで投資ができなくなりおかしくしてしまうことが多いのだ。

ところで、皆さんの企業では、このような赤字事業や赤字商品が継続しているということはないだろうか。もし、そのような事業や商品があれば、早急に方向付けをすることが大切だ。選択と集中がどれだけできるかが大切ということだ。

も依然として市場参加者が限られる中、同レンジでの取引が継続している。

### ドルパーツは方向感に乏しい展開を予想

ソクラン休暇で市場参加者が限られる中、31.80 を挟んで動意に乏しい展開となっている。5月9日に正式結果が発表される予定の総選挙に関しては、選挙後3週間以上経過しているにもかかわらず比例代表の議席配分方法が決まっておらず、政治的な不透明感が漂っている状況。ただ、国王の戴冠式も控える中で更なる悪材料が出てくるとも考えづらく、ここ数カ月継続している「政治的不透明感を理由としたパーツ売り」も、相場を動かす材料としては賞味期限切れとの印象を持っており、そろそろ相場が反転してもおかしくない状況か。

本日発表された中国第1四半期GDPが予想外の底堅さを見せたことで、中国景気先行き懸念がやや後退、人民元高が進行していることもパーツ高のサポートとなる可能性があり、加えて来週22日に公表されるタイ3月貿易統計が好調な結果となれば、じわじわと進行しているパーツ安基調が反転するきっかけとなるのでは。(4月17日22:00)

## パーツの相場見通し

Dealer's insight

井上 由貴

みずほ銀行

### ドルパーツはレンジ推移

4月9日のドルパーツは31.80台半ばで取引を開始。一時的に31.70台半ばまで下落するも、国際通貨基金(IMF)が世界経済見通しを下方修正したことを受けてアジア通貨が全般に弱含む展開となり、10日にかけてドルパーツは31.80台半ばまで上昇した。しかし上値は限定的で、その後は米3月消費者物価指数(CPI・コア)が市場予想を下回ったことや、連邦公開市場委員会(FOMC)議事録において、経済が「著しい不確実性」に直面していると表現されたことを受けてドル売りが優勢となると31.70台前半まで下落した。

その後11日には米経済指標の好調な結果を受けて米金利が上昇するとドルパーツも週高値圏となる31.80台後半まで上昇。12日以降はソクラン休暇で徐々に流動性が低下、ドルパーツは31.80を挟んで動意に乏しい展開となった。休暇明けの17日

一般社団法人 生産、物流現場カイゼン研究会



## 製造現場の問題が3時間で解決できる モチベーションカイゼンセミナー

5/24  
PM 1:00~

現場カイゼンが進まない…、生産性が上がらない…、不良が減らない…、コストダウンが追いつかない…、一から十まで言わないと動いてくれない…、やる気あるのかどうか分からない…、などなど、現場を預かる皆さんの悩みは奥が深く、日々同じことを感じていらっしゃるのではないのでしょうか?我々日本人駐在員が現場で直面する問題の多くの要因、起因は「ナショナルスタッフの「モチベーション」ではないか」と感じていらっしゃいませんか??

常に「モチベーション」高く、自ら問題点を発見し、現場カイゼンを実施してくれるスタッフがいてくれればどれだけ、たすかるか?なんて、ないものねだりの想像をしていませんか?

公益社団法人 国際経済労働研究所の提携組織であるIEWRI Thailandと一般社団法人 生産、物流現場カイゼン研究会 バンコク支店 (a-Sol Thailand) との共催で「製造現場の問題が3時間で解決できるモチベーションカイゼンセミナー」を5月24日PM1:00~開催することに決定しました。まずは、5月24日の午後時間を空けてください。皆さんの悩んでいる問題を解決できる情報をたった1000パーツでご提供します!!

**タイ人管理者層、ワーカー層が何をもちて「モチベーション」高く、結果のだせる仕事をするのか??**

13年、104社、126,742人の日系企業で働くタイ人のデータから導き出す答えを大公開!!!! スタッフが「モチベーション」高くチームでカイゼンし結果を出すための特別公開セミナーです。現場カイゼンを継続させ、効果を上げるための手法を大公開。アジア各国で16年2364社のカイゼンに携わった当研究会だから公開出来る様々な改善事例、「モチベーション」アップの方法を極秘公開します。

#### 開催場所

Thai-German Institute A-Tower 5th Floor Room505  
Address:700/1 Moo 1, Amata Nakorn Industrial Estate, Bangna-Trad Rd.  
K.M.57, Klong Tamru, Muang, Chonburi 20000 Thailand

#### 主催

国際経済労働研究所(IEWRI Thailand Co., Ltd.)、  
一般社団法人 生産、物流現場カイゼン研究会 バンコク支店

#### 受付開始

13:00~

#### 講演時間

13:30~16:30(予定)

#### 費用

1,000THB

#### 言語

日本語のみ

#### 席数

限定50席のみ限定50名の極秘セミナーは今回限りの開催です。  
次回の開催予定はございません。

#### 申し込み方法

**marketing@a-solsh.com**

・御氏名(参加人数分)・御社名  
・お電話番号を記入しメールしてください。