

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226回 グローバル連結で見る

グローバル展開が進み、市場や競争環境の変化に伴い、拠点戦略の変更も行われる。その判断の基本は、どうするとグローバル連結でキャッシュフローが最大化できるかだ。

連結で原価を把握する

大抵の企業では、それぞれで何かしら原価計算を行っている。これがなければ、適切な見積価格も提示できないし、また、どの製品を拡大すべきか、どの製品を重点的に合理化取り組む必要があるかといった判断もできない。

ところで、グローバル化の拡大に伴い、各拠点単独の判断では難しいということも多い。それは一つの製造拠点ですべてを加工するのではなく、グループ各社で分業するということが多いためだ。例えば、キーとなる部材は日本で加工、それを海外拠点に送って組立をするとか、海外のある拠点で部材を生産し、それを別の拠点に送ってさらに加工や組立をするなどだ。そうすると、各拠点が個別に原価を見ていると全体で適切に利益が出せているかどうかはわからないことになる。すなわち連結で原価を把握して初めて全体としていくらの利益が確保できているのか、また原価低減が図れているのかがわかる。

実際、部材を生産している拠点が赤字なのでそれを解決するために他拠点に販売する部材を値上げすると、その拠点の利益はよくなるが、それを仕入れている拠点の利益は悪化する。もちろん、このあたりの価格設定は移転価格問題が裏側にあるので十分注意

が必要なのだが、このようなことをしても、部材を供給していた赤字拠点は黒字化できても連結での原価は一つ良くなる訳ではない。言い換えれば、問題を見えなくただけだ。すなわち、個別に原価を見るのではなく、グローバルでどうすると利益を最大化できるのかという視点で対策を考えない限り、連結では意味が無い。

各拠点の製造原価比較だけでは具合が悪い

ところで、各拠点の製造原価を比較できるようにしている企業もあり、これを見て、どこで生産するとよいか判断していると言われる企業もある。すなわち、どの拠点で生産するのが一番製造原価を安くできるかを見ているという話だ。しかし、物流費は製造原価に含まれない。グローバルで部材や製品を移動させればさせるほど、それだけ物流費は増える。また、各国で輸入部材や製品にかかる税率も違う。すなわち、製造原価だけを比較しても適切に判断はできず、やはり連結で原価がどうなるかを把握することが大切なのだ。

連結でのキャッシュ化速度は？

今までは、原価計算について述べたが、経営判断する時に一番重要なのが、どこで生産するとキャッシュフローを最大化できる

【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

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。

【各機器の交換時期の目安】



きちんとメンテナンスを行わないと耐用年数未満での故障も増加。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。

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。

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: 白井・高井

【第8面から続く】

かだ。その一つは利益を最大化するという視点であり、それが連結での原価計算なのだが、もう一つ重要なのが、連結でのキャッシュ化速度だ。すなわち、最初の拠点で原材料を購入してから、グループ各社で製造して、それを最終販売して、お金を回収できるまでにどれだけの時間がかかり、その間にどれだけのお金が寝るのかという視点だ。

例えば、日本で原材料を仕入れてキーとなる部材を生産。それをタイの拠点に送ってそこで加工して完成品に。それをアメリカの販売拠点に送って在庫となり、それが顧客に販売され、代金が回収されるとした時、日本で原材料の仕入代金を支払ってから販売代金の回収までにどれだけの期間がかかるかということだ。すなわち、この間、拠点間でのお金のやりとりはあるが、連結で見ると、最初の日本で原材料を仕入れてからアメリカで販売してその資金が回収できるまで、お金が寝ることになる。この間、各拠点での在庫や船上在庫、売掛金として寝る資金には資本コストが

かかる。すなわち、このような拠点戦略をとることで、一体いくらのお金が寝ることになり、それにいくらのコストがかかるのかを把握しているだろうかということだ。

連結でキャッシュフローを最大化する

連結の原価計算をする際には、この間にかかる資本コストも加えて判断する必要があるし、また、お金の使い方としてこのような運転資金にお金を使うことは本当に有効なのかという検討も重要だ。実際、このような運転資金でお金を寝かしておくのであれば、その資金を海外拠点の設備投資に使って日本からの部材供給をやめることで在庫を減らせば、少なくとも物流費分は安くなるということもある。また、リードタイムの短縮で需要変動にも対応しやすくなる。

やはり、連結でどうキャッシュフローを最大化できるかという視点でグローバルでの拠点戦略を見ることが大切ではないだろうか。

盤谷日本人商工会議所ニュース

在タイ外国人商工会議所連合会会長

仲野 JCC 会頭を表敬訪問

在タイ外国人商工会議所連合会 (JFCCT) のスタンレイ・カン会長が9月5日、仲野真司会頭(タイ住友商事会社)を表敬訪問した。JFCCTは、在タイ外国人事業者の代表として、諸外国の在タイ商工会議所間の情報交換や交流に寄与するとともに、タイ政府への要望活動や意見陳述などを行っている。仲野会頭は、JCCはJFCCTのメンバーであり、その活動には可能な限り協力してい



きたいと伝えた。

関税委員会 新関税法施行後の動向について協議

9月11日に開催された関税委員会(荻原勝一委員長: 泰国三菱商事会社)では、2017年に施行された新関税法の現在の運用状況について確認を行った。まず、PwCリーガル&タックスコンサルティング社の魚住篤志氏、PwC WMS社のNu To Van氏と桑木愛子氏が、新関税法の現在の運用状況や問題点について説明。その後、日タイ経済連携協定(JTEPA)の枠組みで行われるビジネス環境小委員会の次回会合でJCCからタイ政府に要望する関税関連事項について意見交換が行われた。



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.