

“60秒でサッと読めます”

見える化と経営資源の集中



(会計の工夫 55)

平成 25 年 4 月 3 日 (水)

会社の中には、様々な組織、階層、部門があり、日常の各部門の仕事はそれぞれ異なっている。そのように異なった組織や部門が、会社という統一的な目標を達成し、成果をあげるための活動をしている。経営活動における**企業の目的の共有化**やその**達成度合**を知るためには、**全体的な見える化**が必要である。全社の正しい把握のうえで、現場で何か問題が生じて、それが**すぐに見える仕組**が作られていれば問題への対処も早くなる。

会社には、品質向上、売上向上、コストダウンなど様々な経営課題が存在する。これらの課題は表面上現れたものである場合が多く、真に課題を解決しようとするならば全社的で総合的な取組みが必要になってくる。会社の内容や経営の状態が見えることによって、**意識の共有化**が図られ、問題が明確になり、部分最適が改められ、経営者の意思が全体に伝わる。

利益がどこで出ているのか、無駄がどこで出ているのかが常に解っていなければならない。成果をあげようとするならば、**何が重要か、何が重要でないか**を見極め、**重要なものに経営資源を集中**すべきである。無駄な意思決定の数を多くしてはならない。

見える化の促進は、捨てる化である。要らないものを徹底的に処分し、**余裕とスペース**を確保する。迷ったら思い切って捨てることである。「今」要るのか、要らないのかと尋ね、要らないのなら迷わずに捨てる必要がある。今の仕事に必要なものを最適管理する。また、捨てきれない時でも赤札等で特別なものと明示する。

見えないことの弊害は、よく考えれば解りきったことであるが、捨てる化によって大幅に改善される。(1)探すムダ、(2)作り過ぎのムダ、(3)不良在庫のムダ、(4)良品と不良品の混入などが**見えない化の原因**となっている。

金融機関が貸出金利の引下げ競争でしのぎを削っている。

数年前、米国の銀行(支店)の見学をした。そのときそこでは、赤字部門(業務)を廃止し、別の利益のあるセグメントを求めた結果、**スモールビジネスセグメント(無担保、無保証ローン)に経営資源を集中**していると言っていた。これをビジネスモデルの変革、**一対一の原則の重要性**と表現していた。

それは、商品別、サービス別の採算計算の明確化であり、不採算商品の排除の徹底であり、ハイリスク分野からの撤退であるという。その結果がスモールビジネス向けローンの開発による採算の手応えとその実現であった。3年かからないうちに収益性が数10%改善したということであった。現在その**成長は既に止まっている**。収益性は、**同じところでそんなに長くは続かない**ということだ。

新しい収益源は小さいところから見つける。商品、顧客ごとに全てのコストを把握して、更に収益の源泉を追求して、それを戦略に活かしていくための**収益管理マネジメント**の考え方を、会社にくり返し、くり返し取り入れる必要がある。