コンサルタントの現場から

第87回

(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いう四方山話を綴ったものです。

経営から逃げない

海外出向予定者のための講座

筆者が長年にわたって講師を続けている海外出向予定者を対象とした講座がある。それは、日経BP社が行っている技術者塾の中の一つの講座なのだが、技術者塾という性格上、受講者は技術系の方が多い。

海外出向すれば、一つの会社を経営するという立場になり、経営計画の策定や日常の経営推進管理と共に、税務調査も入れば、組合対策等も必要ということになり、これらは今までほとんど関与してこなかったということも多く、不安を持たれている方は多い。

そこで、この講座では、これだけ知っておけば、自信を持って海外での経営推進にあたれるというツボを講義させていただいている。

そのポイントは、キャッシュフロー経営に徹するということと、そのために、何がどうキャッシュに結び付くのか、また、現場で何をするとよいのかを中心に講義を組み立てさせてもらっている。

経営数値から逃げない

ところで、特に、技術系の方によくありがちなことは、自分が不得意な分野や興味のない分野は適当に聞いて、自分の得意とする分野ばかりを中心に議論させるという傾向がある。

訪問させていただくと、話しの内容は、自分の専門分野の話しや自分の興味のある話しが中心になるのは、ある意味当然のことだが、経営を担うということになると、そうはいかない。いくらすばらしい技術を開発しても、最終は経営数値がすべてだからだ。

経営数値は苦手という出向責任者の方もある。以前、在タイのご支援先で、経営計画数値をどう策定したらよいかわからず困られていたということがあり、お手伝いさせていただいたことがある。出向前に勉強の機会もなく、赴任してからでは、教えてもらう人もなく苦労されていたのだが、やはり、経営を担う立場になるということであれば、どれだけ苦手でも、経営の基本だけは勉強しておくことが必要だ。

どれだけ優れた技術者でも経営を担う立場になれば経営数値からは逃げられないし、苦手でも経営数値から逃げてはならないのが経営責任者だからだ。

簿記の勉強から始めた経営者

ところで、その苦手を見事に克服された経営責任者がいる。今までは資金繰り一つがわからなかったが、たまたま赴任した先がいきなり資金の苦しい経営状態の拠点だったこともあり、これがわからなくては経営の舵取りはできないということで、何と簿記の勉強から始められたそうだ。正直、実際に理解して自分で使えるようになるのに、本当に苦労したと言われていた。

そこから、徹底した売掛金の回収管理や在庫削減といったキャッシュフロー重視の経営を推進。利益管理についても徹底することで見事に優良拠点に変革された。

要は、経営数値は苦手ということでは経営責任者は務まらないことを自覚され、自ら、必死に勉強することで、苦手意識を克服して、打つべき手は何かを自ら把握できるようになり、見事な拠点にされたのだ。

先ずは財務三表を眺めてみる

さて、なぜ今回、この話を記載したのかということだが、読者の皆さんの中には、財務三表についても資金繰りについても、苦手意識を持たれているという方もあるかもしれない。

経営結果は財務三表に表れるので、もし、理解されていないということであれば、先ずは、面倒がらずに財務三表を眺めてみることから始めてみてはどうだろうか。それらが、どういう構造になっているかを理解すると共に、具体的に、この取り組みは財務三表のどこにいくら効いているのかを、都度、確認するようにすることだ。それがわかってくると、経営推進のツボがわかってくる。

経営責任者であれば、絶対に経営数値から逃げてはならないし、逃げられない。そうであれば、経営計画の策定では、徹底して数値の組立、裏付けを確認する必要がある。また、日常の経営推進管理では、月々の計画数値達成に拘り、それを積み上げることが、年間計画の達成につながる。その積み重ねが、その企業を素晴らしい経営成果を出せる企業に導くことになるということだ。

自分の不得手な分野だったとしても、経営数値からだけは逃げられないのが経営である以上、不得手だからと言って経営数値から逃げるのではなく、腹をくくって、正面から数値に取り組むことが大切ということだ。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉
(たかはし こうきち)

㈱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、ICMC(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

人事情報、掲載します

新任・帰任・異動など

人事情報を掲載させていただきます。
掲載ご希望の企業の方は下記までご連絡ください

バンコク週報 info@bangkokshuho.com