

# コンサルタントの現場から

第129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四方山話を綴ったものです。

## 着地点から考える

目標を達成するためには

およそ目標を達成するためには、実現に向けてのステップや取り組むべきことが決まっていなければ実現させることは難しい。目標だけ掲げて頑張れというだけでは実現できない。大切なことは、実現に向けて何にどのような取り組みをすればよいかを明確にすることだ。

利益計画を達成するためには

例えば、利益計画を達成するという目標に対して、適切な舵取りはできているだろうか。このままでは計画した利益が達成できないという見通しであれば、達成に向けて具体的な取り組みが明確にされなければ実現は難しい。闇雲に頑張れるのではなく、計画利益ではなく、計画利益という着地点から不足する利益額をどうようにして生み出すかを検討するはずだ。売上の上積みだけでなく、投資抑制による減価償却費削減や、諸経費の削減でいくらか、残業の削減でいくらかというように達成のために具体的な取り組みを明確にして取り組む必要がある。余談になるが、この枠組みを決めるためには変動損益計算書を活用することが有効だ。通常、売上から売上原価を引いて売上総利益を求め、そこから販売費及び一般管理費を引いて営業利益を求める。しかし、これではどれだけ売上を積み重ねれば利益を増やせるのか、これが一目でわからない。変動損益計算書は変動費と固定費に分けているので、売上を増やすことでいくら限界利益(売上から変動費を引いたもの)を増やすことができるかがすぐにわかるので、いくら売上を増やせばいくら利益を上積みできるかがすぐに計算ができる。同様に変動費率を何%下げられればいくら利益を上積みできるか、また、

固定費を削減した分だけ利益は増えるので諸経費や人件費をいくら削減するというように計画利益達成のための目標の割り付けが容易にできる。利益計画を達成するという例で言えば、計画利益という着地点から、どうするとそのゴールにたどり着くかを明確に示すことが重要だ。着地点から道筋を明確にする

実は、このことは、経営計画数値の達成ということに限らなない。あらゆる目標に対して同じことなのだ。目標や目指す姿に対して、どのようなステップで実現させるか、着地点からその実現に向けた道筋を明確にして取り組むことが大切なのだ。コンサルタントの場合もそうなのだが、目指す姿やこうしたいという目標を共有し、その実現のために、どのようなステップで支援をするか、これを検討する。それを具体的な支援計画に落とし込む。実際、高い目標の場合、いきなりその実現は難しいことが大半だ。先ずは実現に向けてのベース作りを行ない、その上で、目指す姿の実現に向けた取り組みをするといふこともある。例えば、経営再建とか高収益企業への変革というテーマでも、いきなり高収益企業に変革することは難しい。どこにメスを入れるべきかわからないようでは手の打ち方も決められない。どの商品やどの事業が儲かっているのか、どこに問題があるのかを先ずはわかるようにすることが必要だ。高生産性の工場と比べても、ムダがわからないような現場であれば先ずはベースとなる5Sを徹底するところが先決だ。目標の達成には、達成に向けたシナリオが必要ということだ。

今回、なぜこのようにすることを記載したかということだが、一つには目標はあるのだが実現のためのステップが明確になっていないか、あるいは、それでは実現できないのではと感じる場面が意外に多かったり、さらには着地点そのものがわかっていないのではという場面に多く出くわすこともあるからだ。高収益企業を目指すにしても、高生産性の工場を目指すにしても、在庫のミニマム化を図るにしても、不良の削減を図るにしても、

も、いきなりその実現は難しいことが多いにもかかわらず、その実現に向けてのステップが踏まれていないがためにうまくいっていない例は多い。また、着地点がわかっていないのではという例で言うと、「この会議の目的は何なのだ」というような例だ。会議の目的が不明確だと議論すべきことも何をえ、脱線ばかりで各人が関心のあることを述べただけで、およそ何のための会議だったのというふうなことになる。会議一つも着地点を明確にして、そのために議論するポイントを確認して方向付けすることが肝要だ。着地点を明確にし、着地点から考えることで、やるべきことが明確になる。今一度、着地点は明確になっていないか、また、着地点に向けての道筋は適切か確認してみようか。

<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

### 企業情報、掲載します

#### 新製品・サービスなど

企業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

鋳造メーカー様 (2016年竣工) チョンブリー県



電子機器メーカー様 (2015年竣工) ナコンパトム県



自動車部品メーカー様 (2014年竣工) サムットプラカーン県



タイでの工場建設・増築

お任せください!

タイでの工場建築・増築・設備に経験豊富な日本人が全力でサポート!

提案力かつローコストが強み! 工場内設備・電気設備も一括対応

設計・施工・メンテナンスも一貫して自社社員でフォロー!

TCC TECNICA CO.,LTD. www.tcctecnica.co.th

お問合せはこちら Tel: 081-991-5078 (杉浦) E-mail: sugiura.tcc@tcctecnica.co.th TCC TECNICA CO.,LTD. (本社パトナーニ・支拠点シーラチャ 日本人社員6名) 122 Moo.20 T.Klongnueng, A.Klongluang,Pathumthani 12120

おかげさまで30年 オフィスの新設、移転、改装なら

# オカムラ

Siam Okamura International Co., Ltd.

info@siamokamura.com

私たちオカムラグループはオフィス構築におけるお客様のあらゆる業務をサポートし、デザイン、家具、内装、設備工事、アフターフォローにいたるまで、オフィスづくりのトータルソリューションをご提供いたします。

井上: 084-708-0994 (バンコク) 津田: 089-060-6248 (チョンブリー)