

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157回

数字には物語がある

なぜその数字になったのか

よく結果としての数字の報告を聞く。「計画に対してこうなりました」という報告には、計画との差異と共になぜ差異が出たのかの報告をするのが普通だ。計画未達にも関わらず、淡々と「残念ながら未達でした」と報告されると、聞いている方は計画への意識の低さに愕然とすると共に、そのような人物にその仕事を任せたと後悔するという事にもなる。

経営数字や、現場で管理している数字の裏には、そうなった物語がある。計画数値を策定する際は、数値を実現するためのシナリオをどれだけ明確にできたかが鍵ということになるし、計画したシナリオをどれだけ忠実にできたかが重要だ。しかし、実際には計画したシナリオ通りにいかない事態に遭遇することは多い。そのような事態をどう捉え、どう対応してきたかが、結果としての数値になるということだ。すなわち、数値の裏側には、そのような数値になった物語があるということなのだ。

物語が語れるか

大切なことは、その物語を語れることだ。間違っても、成り行きでこうなったというのでは、何の仕事もしなかったということになる。また、環境が変化したのでというような話だけであれば言い訳に他ならない。大切なことは、その数値を実現するために何に取り組み、何ができず、それに対してどんな手を打ったのか、また、どんな環境変化があり、それに対してどんな対策を考えて取り組んだのか、自ら考え取り組んだことこそが物語であり、この物語をどれだけ意識して語ることができるかが大切なのだ。

物語にこそノウハウがある

すなわち、この物語の中にこそノウハウがあるということ。計画を策定する際にも実現するための物語がしっかりと描けていないようでは話にならない。どのようなシナリオを描くか、そこにはノウハウがある。また、どのようにして着実にシナリオを実行したのか、予定していなかった事態にどう対応した

のか、どのような対応をすることで数値を実現したのか、または、実現できなかったのか、これらは経営推進のノウハウそのものだ。数値の裏にある物語を意識して理解することで経営を学ぶことができる。着実な計画策定と、何があっても計画を達成する経営推進力の醸成は、この物語の中にあるノウハウを自分のものにすることが大切なのだ。

物語のわかる様式になっているか

ところで、数値を報告するために様式を決めている企業は多い。大切なのは、この物語

【第10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

日本人が建築コンサルティングから見積もり、契約まで行います。貸工場や商業施設の改装も請け負います。

工場建設




店内改装

日系工場建設の実績多数







NGE SALES AND SERVICE CO.,LTD.
 Tel: +66-2-661-6773 Fax: +66-2-661-6774
 E-mail: contact@ngess.com
 1 GLAS HAUS BUILDING, 401/1, Sukhumvit25 Klong toey nua, Wattana, Bangkok 10110



PJR™

PERRY JOHNSON REGISTRARS™

ISO認証取得なら何でも聞いてください!
ペリージョンソンがお世話します。

提供マネジメント規格

ISO9001 / ISO14001
ISO45001(OHSAS18001)
IATF16949 / AS9100 / R2
FSSC22000 / ISO13485 GMP/HACCP/ISO10002



電子機器リサイクル会議【シンガポール】でのオーストラリア顧客様への登録証の授与式



当社は以下の認定機関より認定を受けています。



ご相談・お見積り無料
迷わずメールください。

今の審査機関に満足していない等の相談もお気軽にどうぞ。

Tel: 0-2653-2277 (タイ語・英語)
Tel: 081-915-6154 (伊藤) **E-mail: iton@pjr.co.th**
 140 One Pacific Place, 15th Floor, Sukhumvit Rd., Klongtoey, Bangkok 10110

http://www.fact-link.com/home/pjr-th

【第9面から続く】

がわかる様式になっているかということ。数値の計画達成状況だけを記した様式では、どんな対策をすることで実現したのか、また、未達だったのかは見えない。対策の物語のポイントがわかる様式にしておくことが大切なのだ。例えば、利益であれば、利益差異の原因がわかり、どんな対応をすることでリカバリーしたのかがわかるようにすることだ。売上差異の原因やそれへの対応、売上未達による利益影響に対して、どんなリカバリー策を打つことで計画利益を確保したのかなどは、計画利益をどうすると確保できるのかのノウハウだ。

変動損益計算書を日頃から活用している企業であれば、どうすると損益分岐点の引き下げが図れるかを自ずと理解して推進するが、それが記載されていなければ意識もしない。利益影響がすぐに把握できる様式であれば、対策も打ちやすい。

すなわち、物語がわかる様式にすると共に、その物語を皆が読み込むことで経営推進のノウハウは共有化されることになる。優秀な経営のわかる人材を輩出できている企業や部門は、日頃からこれらの物語がわかる様式を使うことで、いつの間にか経営推進ノウハウの勉強ができていくということなのだ。

今一度、数値の裏にある物語が語れる様式になっているかを確認してみることも有効かもしれない。

パーツの相場見通し

Dealer's insight

山崎 浩幸

みずほ銀行

ドルパーツは行って来いの展開

5月10日、前日の予想外のマレーシア総選挙結果を受けてアジア通貨が軒並み下落すると、朝方に一時32・20付近まで上昇する場面もみられたが、海外時間には米4月CPIが予想を下回り、FRBが利上げペースを加速するとの期待感が後退したことから、米金利低下の影響もあり、結局31パーツ台へ値を戻した。

翌11日、31・90台半ば付近でスタートした後、特段材料無い中で、同水準での推移が続いたが、利益確定から31・80台半ばへ下落。その後、海外時間では一時31・80付近まで下落する場面も見られたが、その水準では買戻しが入ったことや、5月ミシガン大消費者信頼感指数が予想を上回ったこと31・90付近まで値を戻した。

週が変わって14日に入ると、31・80台前半でスタート。海外からの投資フローがあり、一時31・80を割込む場面も見られたが、翌日にタイ中央銀行の政策決定会合を控えて様子見ムードの中、31・80台前半での値動きが続いた。海外時間に入って、ドルが対ユーロで上昇すると、つれてじり高の展開となり31・90付近まで上昇した。

翌日は、米5月NY連銀製造業景気指数が予

想を上回ったことや、米4月小売売上高で前回分が上方修正されたこと等を背景に、米金利が上昇し米10年債利回りは3・09%に到達する動きに、ドル高の流れが強まり一時32・20付近まで上昇した。

16日に入ると、一時32・00付近へ下落する場面も見られたが、32・10近辺での値動きとなった。

米金利上昇、並びにユーロ圏の経済減速を背景に懸念からドル買いが続くか

米10年債利回りが再び3%を回復し、一時3・09%に到達した。つれてタイパーツの金利上昇も続いている。米金利上昇が新興国からの資金流出を想起し、東南アジアの通貨危機の前哨戦のような環境を形成している。しかし、当時の経済環境と現在の経済環境とは大きくことなり、過去のようなことにはならないものと思うが、トルコリラ、ブラジルリアル、インドネシアルピア等は既に通貨売りにつながっている状況であり、つれて周辺諸国の通貨安を誘引しているものである。しかし、ドル高の流れのきっかけは米債利率の上昇であると思うものの、昨今のドル高はユーロ圏の経済が一時ほど磐石ではなくなったことから、ユーロ安ドル高の流れにつながっているものと考えている。とすれば、ユーロ圏経済が戻ってこない限りは、ドル安とならないのであればしばらくはドル高傾向が続くものと考えられる。しかし、タイ経済を見れば過去の状況と変化がない（経済好調、貿易黒字堅調）ため、引続きパーツ高であることは考えると、ドルパーツは32・00付近での推移が続くものと思われる。(5月16日18:00)

バンコクエアウェイズ
チェンマイ - ハノイ

Fly Boutique.
Feel Unique.

1771 | bangkokair.com



3 Year Winner of
WORLD'S BEST REGIONAL AIRLINE &
BEST REGIONAL AIRLINE IN ASIA
2014 / 2016 / 2017

