

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262回 「戦略」と「オペレーション」

仕組みが悪い、やり方が悪い

面白いもので、オペレーションについて色々と問題指摘する人は多い。実際、段取りが悪いために計画通り生産ができなかったり、納期やコストが計画通りいかなければ、誰もが問題を指摘する。仕組みが悪い、やり方が間違っているなどだ。これは、実務を担当している人なら、当然おかしいと気付くからだ。また、仕組みが悪いために、面倒な手続きを強いられていることもある。なぜこんな書類を作成しないといけないのか、なぜこんなに多くの人の承認をとらないといけないのかというような例だ。実際コンサルティングの依頼を受けた時も、社長や副社長から直接依頼されたにもかかわらず、社内での決裁が終わっていないのでスタートを遅らせてほしいと言ってくる顧客もある。

このように、やり方、進め方に問題があると感じることは多い。オペレーションの悪さは日々の仕事の中で誰もが感じるだけに、その改善は重要だ。

戦略が間違っていれば利益は出せない

「オペレーションに問題がある。やり方をよくすれば、それで経営は回る」という人がある。しかし、オペレーションを改善すれば利益を出せるということにはならないのが経営だ。オペレーションをいくら改善しても、戦略が間違っていれば利益は出せないからだ。

オペレーションは、日々改善できても、将来性のない事業のオペレーションをいくら改善しても利益が出せる事業になるだろう

か。そもそも利益の出せる事業、将来性のある事業に経営資源を集中投下してこそ、大きなキャッシュを生み出せることになる。この戦略を明確に示し、それを実現できるようにしていくのが経営なのだ。

適切な戦略は描けているか

現在の事業を続ける上で、オペレーションの改善は必要不可欠。しかし、その前に、今の戦略は適切かを考えることが大切だ。将来性のない事業のオペレーション改善に取り組む時間があるのなら、その事業は早期に売却などして、将来的にお金を生み出すことができる事業に集中すべきだ。

ところが、オペレーションについての問題指摘はできても、戦略についての問題指摘や戦略そのものを明確に打ち出せる人は意外に少ない。もし、経営者が将来に向けての戦略が描けないのであれば、戦略の描ける人に早く交代することだ。小手先の組織変更で危機感を煽ったり、不採算事業の撤退だけを繰り返しているとジリ貧にしかならない。

そういう意味では、戦略策定力がものすごく重要だ。どこに事業機会を見出すことができるか、経営環境の変化と共に自社の既

【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

掲載広告をクリック☀でスポンサー様サイトにアクセスできます(一部広告を除きます)。

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.

【第8面から続く】

存事業との相乗効果もみながら、新たな成長に向けての戦略とビジョンを描くことができるかが鍵だ。

戦略さえ間違っていなければ、多少、オペレーションにムダがあっても、利益の出せる事業にすることはできる。成長無くして

企業の存続はない。オペレーションに問題があるとばかり言っている企業は、実は適切な戦略が打ち出せていないことが多い。それをオペレーションのせいに行っていることが多いからだ。

さて、皆さんの企業は適切な戦略は打ち出せているだろうか。オペレーションの問題ばかりに終始していないだろうか。



アジア見聞録

ジャーナリスト
薄木秀夫

171 氷河期

日本では、新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐために、外出自粛などを呼びかけた「緊急事態宣言」が、首都圏を含め全国的に解除された。ただ、国によって感染濃度が違うこともあり、海外渡航での自由往来はまだまだ先の話だろう。東南アジアをはじめとする技能実習生の日本への渡航も足止めされたケースが多く、その人数の穴埋めに、休業中のホテルなどの観光業や飲食店の従業員らが農家の仕事を手伝うのが目立つという。外国人技能実習生は発展途上国の人材育成や日本の技術を伝えることを目的に受け入れ、農業や建設業などに従事してきた。日本での支給金を当てにして、母国で渡航手数料などを払い、その借金を抱えている多くの実習生や語学留学生からも悲鳴が聞こえてくるようだ。

日本の大学生ら若者も大変だ。アルバイト先が休業し、職がなくなり、たちまち生活苦。アパート代も払えない。保護者の収入もダウンし、仕送りもままならず、「大学を辞める」と考えている学生も多い、と聞く。通常なら、いまは就活シーズン。しかし、大規模な就職説明会などは中止になり、企業がオンラインで個別に説明会や面接を行っている程度だ。「宣言解除」で説明会の復活も考えられるが、今後の景気・経済の大幅な落ち込みで企業の

新規採用の中止や採用数の縮小が心配される。

この状況に「新氷河期世代の到来」ということも言われるようになってきた。「就職氷河期世代」とは、30代後半から40代にかけての世代を指す。バブル崩壊後、アジア通貨危機なども起き景気低迷は深刻化し、1990年代後半を中心に、企業の倒産や人員削減による失業、新規採用の抑制による就職難が発生した。

1947年～49年に生まれた世代を、堺屋太一の小説の題名をとって「団塊の世代」という。第2次大戦後のベビーブーム時代に生まれた世代で、大きな人口構成で日本の経済大国化を担った。その団塊の世代のジュニアも第2次ベビーブームと言われ、他の世代と比べると人口が多い。この「団塊ジュニア」が大学卒業時に「就職氷河期」に遭遇したといえる。

それと比較して、いまの状況はどうか。宮本太郎・中央大学教授は新聞のコラムで「現在の15～24歳の世代は就職氷河期世代より約500万人少ない。高齢者人口が3900万人近くとピークに達する2040年に、少ない数で社会の中核を担うのがこの世代なのだ」と説明し、「コロナ就職難世代」を生んではならない、と指摘している。

「氷河期世代」については、いまでも後遺症が続いている。他の世代と比べ非正規社員・労働者の多さ、企業などでは、新規採用が抑制されたため正規従業員が少なく、年齢構成のいびつさなどが表面化。社会の活性化に悪影響を及ぼしている。将来のことも考えあわせ「コロナ受難世代」を生んではならない。

掲載広告をクリックでスポンサー様サイトにアクセスできます(一部広告を除きます)。

エンジニアのための技術基礎研修

「To-Beエンジニア試験」「To-Beメンテナンス技術試験」

タイ人エンジニアを どう育てたらいいか わからない?

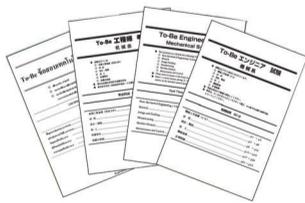


- ✓ タイ人大学講師によるタイ語での分かりやすい出張講義です。
- ✓ 貴社のエンジニア・テクニシャンのスキルがレベルアップします。
- ✓ テキストは日本語、タイ語、英語の3言語をご用意。

タイ人エンジニアの 本当のレベルが わからない?



- ✓ 日本で長年の歴史。東証一部上場企業を含む600社以上が受験。
- ✓ モノづくりに必要な技術基礎知識を問うタイ語(英語)の試験問題。
- ✓ 技術基礎力を「見える化」。昇進・入社試験等で適正人材を確保できます。



1969年より日本で技術系通信教育と技術研修を通じて企業の人材育成を支援してきた工学研究社が「To-Be エンジニア試験」「To-Be メンテナンス技術試験」、および「To-Be エンジニア研修テキスト」を作成しています。

工学研究社ホームページ
「To-Beエンジニア試験」
http://www.cogaku.tokyo/tobeEX/tobe_1.html
「To-Beメンテナンス技術試験」
http://www.cogaku.tokyo/tobeMT/tobe_mt1.html

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 Fax: 02-632-9354-5
E-mail: info@bangkokshuho.com 担当: オイル(日本語・タイ語)、臼井