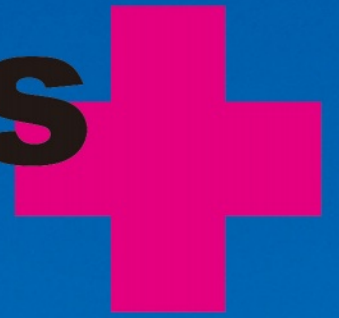


NBC Plus

vol.34



磨かねば
錆びる、
経営の心。





経営の初心
忘れるべからず。

地方議会の政務活動費が不正に支出されていた事実は、まるでコメディのようなアノ議員の涙の会見により世の中に怒りの渦と共に知れ渡った。さらに不透明な手当が、国会議員全員に税金から支給されている…文書通信交通滞在費である。これは、給与とは別に毎月100万円支払われているという。領収書提出や使途公開の義務もなく、返金も不要。衆院議長が設置した有識者会議が13年前に使途公開を提言するも、放置されてきた。由々しき事態である。

さて、「お金の使い方はその人の人となりを表す」とよく言われるが、これは何も政治家に限った話ではない。企業経営において、貸借対照表は経営者の生き様を表していると言っても過言ではない。そして毎期の損益計算書はその会社の社員教育の実態がせきさらに綴られた通信簿である。

あなたの会社は どんな会社？

「その会社がどんな会社であるかは、新入社員を見ればわかる」と言うが、これは間違いない指摘だと思う。もう一つ付け加えると、私は「倉庫やバック



第一章

銭 笑 銭

を 泣く。

特集
Special Topic

文：NBCコンサルティング株式会社

ヤードを見るとおよそ会社の実態、とりわけお金の使い方を見ることができると考えている。すなわち、「在庫を含む資産をどのように扱っているか」という視点である。モノを大切にしない、モノの取り扱いに節度のない会社は、概ねカネの使い方に節度がない。当然それらを扱うヒトを大切にしない会社だと推測する。倉庫が汚い会社の給湯室では、社員がくだらない陰口をたたき、生産性のない会話を延々と繰り返していることだろう。

もう4年以上前のことになるが、ある会社の販売促進部門が管理しているという倉庫を訪れた。そこには会社の規模からするとんでもない量の販促ツール（しかももう使われないであろう古いものまで）が、天高く雑然と積み上げられていた。薄暗くほこりっぽいその空間を眼前に、しばらく息をのみ呆然と立ち尽くしたが、すぐに「これだ！」と確信めいた何かを感じたことを今でも覚えている。費用対効果も口々に管理されておらず、湯水のごとく年間1億円強の広告宣伝費を使う販売促進部門の立て直しは、その日から私のミッションとなった。2010年5月のことだった。

ミニモンは 単なる お掃除？



私はまず、その部門の社員に「倉庫を整理します」とだけ告げた。そしてその〈単なるお掃除〉を、その部門のキーマンである一人の女性社員が中心になつて行うように促した。彼女には当然やらなくてはいけないコア業務もあったが、その大半を彼女の先輩社員に任せ、彼女にはとにかく〈単なるお掃除〉をやつてもらった。来る日も来る日も彼女は倉庫へ出勤し、せつせと十数年にわたり積み上げられたモノの「整理」を続けた。彼女らにとっての〈単なるお掃除〉は、私にとっては最重要事項であった。

徐々に倉庫が整理されていく中、同時に行つたのが、そこに眠っていた販促ツールによる販売促進活動の立案である。おそらくこの「整理」がなかったら、永遠に世の中に出回ることがなかったであろうかつての産物を、毎月数千という単位で全国に配布し、そこからポツポツと成果を獲得していった。倉庫からその在庫を出してきて、時流に合った販促ツールへとマイナーチェンジする作業はすべて手で行わなくてはならなかった。一方、新たなツールとして息を吹き返すことができるモノ

ばかりではない。どうにもこうにもならなくて、処分せざるを得ないモノも相当あった。処分するときには心が痛む。「もったいない！」そう誰もが沈痛な面持ちで作業にあたつた。彼らにとっては本当に苦い記憶である。その年の5月から12月まで続いたこの作業は、大変な肉体労働でもあり、骨の折れることだった。

しかし、荷台に積み上げ押しした何万部という紙のズッシリとした重みは、社員に、販売促進部門として預けられているお金の重みを痛いほど教えてくれた。長きにわたり蓄積された「負の棚卸し」でもあった。そして、浄化され、「ムダは罪悪である」というマインドを醸成させたように思う。

〈単なるお掃除が〉 あげた成果

変化は誰が見ても一目瞭然であった。薄暗くほこりっぽい空間は見事に有効な資産のみを保管する場所へと姿を変え、管理可能な空間となつた。当初**1億円で着地すると言われた広告宣伝費は、その年は6千万円で着地。受注を落とすことなく、4千万円の費用削減に**

成功したことになる。この会社の営業利益率は、約10%だったため、4千万円の**コスト削減は約4億円もの売上に匹敵する**。2010年半期で大きな成果を生み出した〈単なるお掃除〉は、その後の販売促進活動そのものの在り方を変えた。

まず一つがモノの発注ロットである。そもそもそれまで在庫自体の正確な把握ができていなかったが、倉庫の棚卸しを月次で行い正確な在庫数を把握、さらにそれぞれのツールの使用頻度を管理することは、必要最低限のロットないし、スケールメリットの出せるロットでの発注を可能とした。これだけでも大きな成果である。例えば、安定的な消費が見込め、かつ仕様の変更がないものに関しては、大胆に数年分のロットをまとめて発注することで、コストを大幅に抑えることに成功した。また、大ロットでの発注が難しく単価交渉が難しいものでも、複数種類のものと同時期にまとめて1社に発注することを条件に大ロットでの取引と同水準の単価での発注が可能となつたのである。

二つ目が費用対効果測定の厳密な実

施と数字を軸にしたモノづくりおよび販売促進活動の展開である。先述したとおり、半期にわたる倉庫の整理で、この企業には有形無形の成果が残った。もっとも大きな成果は、販売促進部門の社員に根付いた「ムダは罪悪である」という意識であろう。それまで彼らにとつての仕事とは、「モノをつくってそれを世の中にリリースすること」であつたが、それが「最小のコストで最大の成果を出すこと」に変わったのである。つまり、効果の出ない販促はムダであり、ムダとは罪悪であり、いかに費用圧縮し受注獲得するか、すなわち単なる広告でも販促でもなく、もっと言うと売上だけでもない「利益貢献」という概念が彼らに根付き始めたのである。

販促活動はすべてが効果測定の対象となり、効果が出なければ軌道修正をはかる。あたりまえのことのようで、それができていなかったのだから、費用対効果測定の効果は絶大であつた。例えば、各媒体ごとに集客実績と費用を集計し、見込客1社あたりの集客単価を測定することで、費用対効果の見える化が進み、固定観念にとらわれた媒体選定を未然に防ぐことが可能と

なつた。また、平均集客単価が判明したことにより、販売促進活動における実管理の精度が格段にあがつたのである。費用対効果を最大限に高めるためにさまざまなキャッチコピーやデザインをテストし続けたことも功を奏し、今では培つた集客ノウハウを顧客に提供するまでになつていく。

三つ目がその他経費削減活動である。2011年よりこの部門は年間の経費削減目標額を明確に定め、その目標達成に動き始めた。印刷コスト・発送コストから始まり、紙やビニールなどの材質にも目を光らせ、コマ数円という世界の削減活動を地道に始めた。当然業者への交渉が必要となつてくる。それまで本格的に経費の見直しなどしたこともなく、いわゆる「業者の言い値」で発注してきたわけで、古くからの付き合いの業者も多数存在した。交渉の段で業者と軋轢が生じたことがなかつたかと言えばウソになる。しかし、大前提を間違えなければ、交渉は決裂することはない。取引業者とはあくまでビジネスパートナーである。両社がWin-Winな条件で取引することを大前提に据えなくてはならない。

「出を制する」 が生みだす利益

交渉を重ねることに、社員の交渉スキルは自ずと磨かれていった。○円まで下がりませんか？というダイレクトな持ちかけ方では、業者泣かせになつてしまふ。そこで、相手の出方をみながら、Aの場合は◇円出しますが、Bなら△円でーなどと代替案を持ちかけたり、他社の相場を出してみたりと：「なかなかあつぱれー」うまい具合に交渉するのである。



さらに今年2014年も順調にコスト削減成果が出ており、前年実績を上回る勢い。広告露出を控えたり、販売促進活動自体を自粛しているわけではない。あくまでも同じペースで販促活動を行う中で、社員の知恵と地道な努力

が生んだ「利益」である。

経営者であれば社員の給与アップを願ひ、幸せな人生を願うからこそ常に考えることは利益確保と業務拡大だろう。ところが、すでにじまつていく人口減少という世の潮流の中で、売上を上げ続けることはどの業種でもなかなか厳しい時代である。売上を上げ利益を確保することは無難なことであるが、利益の創出は「出を制する」ことで大きく成果を生むことがある。さらに、経費削減は売上から利益を確保するよりも短期間で成果を上げることができる。

そして、経費削減のポイントになるのは社員。ところが、「経費を削減しろ！」と単にトップダウンで号令をかけただけでは、現場にはやらされ感が募るばかり。大切なことは、経営者が指し示す方向性や、「独創的」で「奇抜」で「斬新」な裏を返せば「極端な無理難題」の裏にある真意を読み解き、着地点(利益貢献)を定めることなく、方法を編み出し試行錯誤しながら前に進んでいくように導いていくこと。それは、時には「単なるお掃除」から始まるのかもしれない。



第二章

天は自らを助くる



「シェアードサービス(※)」という言葉がある。純粋持株会社が事業子会社から管理事務の委託を受け、親会社は子会社から事務指導料を受け取るというもの。アウトソーシング会社が間接部門業務を請け負う対価として、フィーをもらうのと同じことだ。

数字目標からの創意工夫

当社の営業企画部はその業務すべてを外注した場合に支払うフィーに換算し、先述の利益貢献(経費削減)や売上貢献と共に給与査定に連動させている。(下図)「こういうWEBページを制作したらいくら」「こういうパンフレットを制作したらいくら」という具合に業務ごとの価格を定め1ヶ月いくらから

を個人ごとに出していくのだ。自身の給与と目標労働分配率から必要稼働額を算出し、さらに、1日でいくら、1時間でいくら稼働しなくてはならないかを個々明確にしている。

「価値を創出しなければ価値がない」ということを徹底的に叩き込む。その価値とは無論直接的な利益額でもあり、また、新しい顧客創造に結びつくマーケティング全般なのである。目標数字を設定し、個人の強みを明確にするところに、努力が生まれ創意工夫が生まれる。

※シェアードサービス：社内にある人事や経理・情報システムなどの間接部門の業務を一つの組織へ集約することにより業務の効率化とコスト削減を図る手法。サービスの提供先を「顧客」として捉え、サービスの価格を明示することで、付加価値の創造に価格のアップといった市場原理の働く環境を構築し、自律的にサービスの向上を実現し、効用の最大化を図る仕組み。重複業務や重複人材のスクラップが可能となり、コスト削減が可能になる。また、標準化の推進により特殊技能を持たない人材による業務の代替が可能になりコスト削減効果がある。

自立・自律の付加価値創造社員を育てるには、明確な数字がなくてはいけない。彼らの目標や貢献を数字で明示することが、社員個々の「ぶらさがりではない」「自己意識を醸成するのだ。概して間接部門はその業務内容からも「受動的」になりがちである。だからこそ、「改善」や「発信」や「提案」を求め続けてほしい。

価値創出のための

間接部門評価

SAMPLE (例)

評価軸① 間接部門売上・部門損益

間接部門の直接的・間接的支援からあがった売上の一部を間接部門売上として評価・集計する。また、上述した外注相当費用を売上換算している。自身の仕事の評価、会社への貢献度合いを集計・見える化することで、経営者感覚・業績貢献を前提にした働き方を養うことにつながる。

評価軸② 経費削減による利益貢献

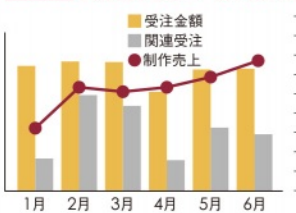
年間の目標経費削減額を設定した上で、案件ごとの経費削減を見える化。高口ット発注や業者選定・仕様変更・交渉により年間500万円以上の経費削減を実現している。

評価軸③ 社内請負業務の金額換算

デザイン業務を外注相当費用で売上換算し月次で集計。仕様やボリュームのみではなく、付加価値や難易度の高い仕事、短期期の仕事には社内独自の算出規定を設け、高単価にすることで、自身のレベルアップが業績評価の向上にリンクするようにしている。

間接部門社員は「食わせてもらっている」のではない。そして単なる作業者でもなく、作業者にとどまってはならない。経営の中枢となり、情報を管理し、企業のリスクを軽減し、直接的に利益を生む要素であり、そこで働く社員は企業価値を高めることにダイレクトなインパクトをもたらす存在でなくてはならない。そしてその導きが、真の意味ですべての社員を経営に参画させることであり、誰も置き去りにすることのない人材育成の根幹である。

評価軸① 間接部門売上・部門損益



	2014年1月	
	予定	実績
新規受注金額	*****円	*****円
営業企画部関連受注	*****円	*****円
営業企画部反稼働	*****円	*****円
制作売上	*****円	*****円
広告宣伝費着地	*****円	*****円
稼働金額合計	*****円	*****円
部門人件費合計	*****円	*****円
損益	*****円	*****円
労働分配率	50%	51.4%

評価軸② 経費削減による利益貢献

案件名	納品日	種別	仕様	削減額
経営情報誌	4/9(火)	冊子	A4/8ページ	107,000円
相見積もり	4/9(火)	その他	A4	270,000円

評価軸③ 社内請負業務の金額換算

案件名	納品日	種別	仕様	金額
イベント配布チラシ	4/3(水)	チラシ	A4	125,000円
HP修正	4/3(水)	WEB		90,000円
経営情報誌	4/8(月)	冊子	A4/8ページ	290,000円
同梱チラシ	4/9(火)	チラシ	A4	108,000円



第三章

虎穴に入らずんば虎子を得ず。



日経トップリーダーに大阪市のベアリング商社の事例が掲載されていた。商社だけあって在庫に対する考え方、その扱いが業績の明暗を分ける。この企業はまさに「希少性」や「非代替性」を体現する企業であり、また企業の生命線が、「資金」であることを十二分に理解した上で、トップ自らが在庫の受発注の先頭に立つ企業である。非常に示唆に富む内容であったため、紹介したい。

■エバオン(ベアリング商社・大阪市)

「あそこなら、必ず欲しいものがある」と評判のベアリング商社。他社が扱わない珍しい部品をそろえ、お客の急な要望に応える。トップが発注権限を持つことで、広くて薄い在庫を可能にする。―日経トップリーダーより引用―

大阪市中心部の住宅が立ち並ぶ一角にあるその企業は、全国のユーザーから「感動在庫」と称されているベアリング(軸受け)商社のエバオンである。

ベアリングとは、機械装置の駆動部分には欠かせない部品。小さなベアリングが1つ壊れただけでも生産ラインがストップするため、発注の緊急性は高い。1937年の創業以来一貫してベアリングの販売を行ってきた同社の在庫に対する考え方は非常に特徴的である。同業他社の多くが「在庫は悪」と捉え、売れ筋に絞り込んで回転率を高めてきたが、同社は当初から逆の道を選んだ。「アイテムを売れ筋に絞り込んだほうが経営はラクかもしれないが、その利幅は10〜20%程度。一方で製造に1・2年かかるような希少品は、そ

の倍くらいは利益を乗せられる。在庫管理は大変だが、人と同じことをやっていたら儲からないという考えのもと、『定価表に乗らないものを売る』ことにこだわりつけてきた」と2代目の前西社長は言う。

会社の生命線とは何か？

当然のことながら、会社の生命線は「資金」である。ベアリングは食品のように経時劣化の心配はないものの、余分な在庫を抱え過ぎると資金繰りが悪化しかねない。つまり、同社において在庫管理とは一番重要な仕事であり、前西社長がその先頭に立つ。

同社の在庫管理のポイントは徹底した情報収集と分析。先述したように余分な在庫は資金繰りの悪化を招く可能性がある。そこで、1アイテムあたりの在庫を必要最低限に抑えているそうだ。ある機械がヒットすればいずれその機械の補修部分の需要が高まる時期が来る。そうした「兆し」をいち早くつかむことで、対応の期を逃さず、在庫の調整を行うのである。情報はお客様からも舞い込む。正確に言うとも舞い込ませているのも、同社の特徴である。コン

ピュータ上に部品カタログを整備し、人を介在させずに注文を取る同業他社が多い中、同社は電話やメールで注文を受け付ける。前西社長はこれを「部品カタログに載っていないければ、顧客はあきらめて他の販売店を探すだろう。それでは新しい需要を知るチャンスを見逃すまい」と言う。顧客に在庫があるかを問い合わせてもらおうことで「こんな部品が求められているのか」という最新の動きがわかる」と言う。

「感動在庫」を生み出すポイントはこれだ！

- ① 希少品こそ豊富に扱う
他社が扱いたがらない希少品を豊富にそろえ、顧客を感動させる。
- ② 需要の変化を察知する
最新情報が集まる仕組みを作り最適な在庫量を予測する。
- ③ 在庫管理は社長の仕事
発注は社員に任せず、最終責任者である社長が担当する。

前西社長の情報分析ノウハウをどのように次世代に承継していくかが今後の課題とのことであるが、トップ自らの「在庫」すなわち「商品」に対する考え方やそれを守り、そして極める姿勢は、同社の顧客に対する想い、社員に対する想いとなって、自社の「軸」に十分に備わっているだろうと感じた。



艱難辛苦は汝を玉にす。

【ビジョン】とは「こうなりたい!」と “内から湧き上がってくる確固たるイメージ”

ビジョンは誰にでも見えているわけではない。だからこそ、ビジョンが見えている人間は見えていない人間とは大きな違いがある。

【ミッション】とは“達成すべき任務”

岩田松雄氏の著書によるとミッションの大切さは4つに集約されるという。

- 第一に 想定外の事態に立ち至った人たちの原理・原則となること
- 第二に さまざまな価値観を持つ人たちの明確なゴールになること
- 第三に 入社してくる人たちにとっての選択の理由になること
- 第四に それを目指す人たちのモラルを高くすること

【パッション】とは“情熱・熱情”

ビジョンからミッションが生まれ、それらをパッションが裏打ちしているという関係。

では、パッションは能動「アクティブ」か? 受動「パッシブ」か? 「受動的な」を意味する「パッシブ」から派生したパッションが本当に意味するのは究極の受動である「受苦・受難」。十字架にかけられて磔(はりつけ)にされること。ミッションを果たすべく艱難辛苦(かんなんしんく)を受けていく情熱がパッション。前のめりの心の様態と思われるパッションは、実は究極的にパッシブである。

【アクション】とは “ビジョン・ミッション・パッションを 実現するための具体的な動き”

これがなくては物事は何も始まらない。ビジョンを示し、ミッションを伝え、パッションに裏打ちされたアクションを起こすこと…これがリーダーの役割である。

■リーダーのアクションには5つの要素が含まれる。

- 第一に 物事を「起こす」こと
- 第二に 周りを「巻き込む」こと
- 第三に 資源と気持ちを「配る」こと
- 第四に 常にたゆまず「改める」こと
- 第五に 大きく「包む」こと



この5つの漢字にはすべて「己(セルフ)」という字が含まれている。アクションとは、世界に対して己がアクティブ(能動的)に働きかけていくこと。

参考：日経ビジネス 早稲田大学ビジネススクール 教授 杉浦 正和

熱を帯びたアグレッシブな諸先輩方がビジネスマンとして必ずしも順風満帆に過去を生きてきたわけではなく、人の3倍・5倍にも思えるスピードで各地を駆け回る経営者が、生まれた時から倍速で動いていたはずもない。決して順風満帆ではない日々を過ごし苦勞してきた人間の熱量は高く、そしてとにかく「速い」。彼らの情熱とは「受苦・受難」を意味し、これから先も苦難の道を歩む覚悟でもある。そして、その「受苦・受難」の最たるものは、自らに矢印を向け、「己」という敵と闘うことであろう。ところが「己」を超えていくと、さらに次のビジョンが見え、ミッションが生まれてくる…。群がる障害に耐え、隘路(あいろ)を乗り越える過程で、真の人間形成が行われる。艱難辛苦を自らに課し続ける人間のみが、不断の人間の成長を遂げる。

「やりますか? やりませんか?」と聞かれたら、

「やります!」と苦を選んでいく。

井戸を掘った人にしか、わからないことがあると思っている。

(まつ)

QRコードから
ご覧いただけます。



NBCのFacebook

NBCPlus編集部がリアルタイムな情報を発信中!

いいね! を押して記事を見よう。

