

収益性改善の視点

廣川 謙一

October 27, 2009

著者プロフィールは[こちらへ](#)

ご質問、お問い合わせは[こちらへ](#)

Exhibit 1 自己紹介

- 東京大学工学部機械工学科および大学院修士課程
- 大学院在学中に、文部省国際交流基金により、MIT 人工知能研究所にて知能ロボットの研究に従事
- 三菱重工業「明石」製作所
- McKinsey & Company 東京事務所、クリーブランド事務所、大阪事務所
- GE 日本、コネチカット本社 GE Capital Managing Director
- プライスウォーターハウス取締役 金融本部長
- Ernst & Young Director Japanese FIG Leader
- Lounsbury Associates, LLC Managing Director

大学卒業後、一貫して赤字事業との取り組み（その様な配属を希望したわけではないけど、、、）

Exhibit 2 最初の取り組み

入社年 製造コスト前年比 30%削減
翌年 製造コスト前年比 30%削減
3年目 製造コスト前年比 30%削減
4年目 製造コスト前年比 30%削減
5年目 製造コスト前年比 30%削減
6年目 製造コスト前年比 30%削減
7年目 製造コスト前年比 30%削減
8年目 製造コスト前年比 30%削減

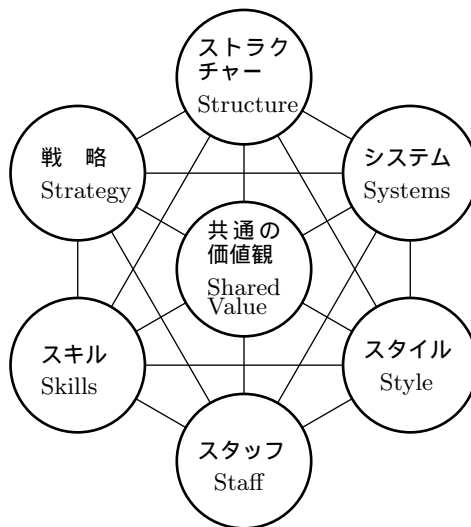
つまり、8年目にはコストは1年目コストの $(1 - 0.3)^8 = 0.576 = 5.76\%$ 達成！???

Do More, Better は現実的ではない！

Exhibit 3 収益性改善のプロセス

フェーズ	実施事項	使用するツール(例)
フェーズ1	予備診断	7Sフレームワーク
フェーズ2	市場の中での位置づけ把握	インダストリーコストカーブ 3Cフレームワーク SCPフレームワーク SWOT分析 ポーターフレームワーク
フェーズ3	課題抽出と解決策策定	ワークショップ ワークアウト ファシリテーターセッション
フェーズ4	フォロー	ステアリングコミティー (フォロー項目の絞り込み; たとえば、Balanced Scorecard の活用)

Exhibit 4 7Sフレームワーク



参考文献：

- Bob Waterman, Tom Peters: “In Search of Excellence”
- Richard Pascal, Anthony Athos: “The Art of Japanese Management”

Exhibit 5 在米日系問題企業に見られる典型的な症状

- 戦略・事業計画と組織の実行能力の乖離（背伸びさせすぎ）
- 7Sのバランスが崩れている。日本企業の組織的な「強み」の欠如。（商品だけでの勝負）
 - － 「組織は戦略に従う」しかし「戦略は組織能力で制限される」
 - － アメリカ企業でも通用しない程度のアメリカ人従業員。
 - － 新卒採用・自社育成は殆ど見られない。学生インターン等皆無（インターン期間中に卒業後のジョブオファー）
 - － 社内でのコミュニケーションが成立していない
 - － スキルレベルが低い。研修・OJTもまともに行われていない
 - － 現場感に乏しい「トップダウン」。日本企業の強さは、ボトムアップではなかったか？
 - － 「全社一丸」の欠如。アメリカ企業ははチームフォーカスで組織体質強化している
 - － 現地幹部は2～4年で交代の「回転ドア」。日本企業の長期的な事業計画というイメージとの乖離
 - － つまり、日本企業の優秀さを支えている条件がまったく崩れている。戦略以前の部分でのハンディー
 - － まず、この部分のハンディーを直さないと、何をやっても無駄になる

Exhibit 6 アメリカに関する誤った先入観

- 「アメリカ人は根回しをしない」
- 「アメリカ人は残業や休日出勤をしない」
- 「アメリカの公立校は程度が低く、数学などまとも出来ない」
- 「アメリカには稟議などない」
- 「アメリカには終身雇用はないから、、、」
- 「アメリカには、飲みニュケーションはない」
- 「アメリカ人は、程度が低い」
- ……
- ……

えせ「異文化交流コンサルタント」の意見は要注意！

Exhibit 7 全体感の把握

- 収益性改善を考える際に、^{パースペクティブ}全体感を把握して、収益性改善に与える要因を抽出することが重要
- 日系企業の場合、コストの話をする企業が多いのでインダストリーコストカーブを用いることが多い
 - － コストダウンによって、本当に初期の目的が達成できるか？
 - － 他に、収益性を改善できるような施策はないか？
 - － Do More, Better の限界はどこか？
- 次に多いのが3CフレームワークとSCP
- SWOTを用いるときは、自社のSとWに関する過剰分析に注意。Oの分析は定量的に
- ポーターフレームワークでは、自社の分析を付け加える。(3Cと変わらなくなるが)

Exhibit 8 ワークショップ開催上の留意点

- 収益性改善の歩留まりを向上させるには、「従業員参加」が不可欠
- ただ漫然と実施するだけだと、不満の共有とエゴトリップに付き合うだけ。工夫が必要
 - － スキル研修と組み合わせると効果的。新しい事を学ばない限り同じレベルでの足踏み
 - － 事前に参考図書を読ませるのも効果的(The Fifth Discipline など)
- 声の大きい人・幹部の位置づけと期待役割に注意。引きずらせない工夫