

大阪市西区にある経営コンサルティング事務所、長尾経営事務所が毎月発行するニュースレター。われわれの「人となり」を知って頂きたいというおもいで、2013年5月よりスタートしました。最近の活動報告や事例紹介、オススの書籍など、経営に関するお役立ち情報を中心にお伝えします。

本格的な夏が到来しました！  
こまめな水分補給をするなど、  
熱中症には十分お気をつけ下さい。



コンさくくん

## ★今月の TOPICS ★

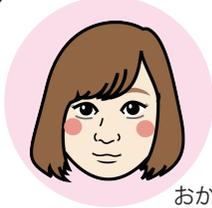


### 数字の“当たり”を探るコツ

代表 長尾 康行

連日暑い日が続いておりますが、皆様いかがお過ごしでしょうか。水分補給、塩分補給を行いながら体調に注意して、ビジネスやプライベートを楽しんでいただければと思います。さて、本日は数値管理についてです。ご支援先で試算表や予実管理表を拝見する時があります。その時に、異常値やイレギュラーな数値が出てくる時があります。例えば毎月、固定費は大体1,000万円を推移しているにも関わらず、今月は1,300万円を超えていると「ん？」となりますよね。よく見るとその月は税金を300万円払っていたことが判明しました。これは非常に分かりやすい事例ですが、数字が大きくなると異常値なのかどうか分かりにくくなります。実際に毎月の売上が1億を超えてくると、その月の正常な利益がいくらなのかというのはハッキリと決めにくいものです。金額が大きくなると少しのブレでも与える影響は大きくなります。先月は300万円の利益、今月は500万円だからといって一方が異常値と決めつけることはできないのです。

では一体どのように異常値や問題を発見すれば良いのでしょうか。私は数値管理に必要なものは「比較軸」をもつことではないかと思えます。先ほどの事例で申しますと昨年や一昨年の数字を拾ってみると良いでしょう。昨年一昨年も売上が1億円の時は500万円前後の利益ばかりで300万円台は一件もなかったとするならば、利益が300万円の時は「なぜ今回は利益が低いのか」という疑問が出てきます。この疑問について深掘りをするのか、上司に相談するのかはさておき、数値を扱う者としては、「ここがおかしい」「ここが気になる」という“当たり”を付けなければなりません。今回の事例では昨年のデータを比較軸にしましたが、その他にも売上に対する利益率や原価率や、同業種同規模企業の数値や率、過去の実績を時系列で並べてみるのも比較軸と言えるでしょう。数値を一つの絶対値として見ていては、気付かないことも比較軸をもつと“当たり”が見えてきます。皆様も一度お試しください。



### プロジェクト完了！

アソシエイト 住吉 いずみ

こんにちは。今月は最近の活動報告を致します。おかげさまでここ数ヶ月間、ほとんど毎日アポイントがあり事務所でじっくりデスクワークをする時間がありません。限られた時間内で最大のパフォーマンスを出せるよう生産性を上げる、という課題にチャレンジする良い機会です！引き続き精進します。

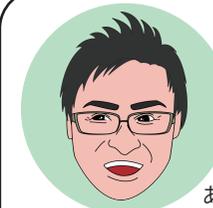
さて、つい先日約4ヶ月に渡って行ってきた『中期経営計画作成プロジェクト』が完了しました。お客様先の社長、幹部、そして現場のリーダーの方々和我々という総勢8名でのプロジェクトチームを編成し来期から5年間の中期5ヵ年経営計画を作成するというものです。我々がご支援させて頂いている案件の8割程は事業再生案件のため、経営改善計画書の作成支援を行う機会が多くあります。しかし、こうした社員の方を巻き込んだプロジェクト型でのご支援は初めての取り組みでした。プロジェクトの名称決めから完成までのガントチャート（工程表）の作成、毎回の課題設定、フレームワークを使った現状分析等、社員の方々も、プロジェクト開始当初は「本当に5年後の目標を達成できるのだろうか？」と不安を感じておられましたが、回を重ねるにつれて具体的にやるべきこと（とやらないこと）が明らかになり、不安な面持ちから「やってやるぞ！」という決意に満ちた表情へと変わっていったのを私自身も肌で感じました。以前、ニュースレターで長尾が申し上げたことがあります。経営者の方和我々コンサルタントだけで作成した経営計画書（もちろんこちらの方が確実に早く完成させられます。）と最後のゴールは同じであったとしても、自分達で作成したという自負や責任、そして何よりも時間と労力をかけて取り組んできたプロセスがあることで、この経営計画の持つ意味は大きく異なります。社員の方々にとっては、日々の業務に加えての取り組みであり、非常に大変だったかと思えます。4ヶ月間、本当にお疲れ様でした。今後は、秋頃に全社キックオフを行い、その場で中期5ヵ年経営計画を発表される予定なので、現在全社キックオフの準備を行っています。また、当日は社員の方々が分担して発表されます。もちろん経営計画は作って終わりではありません。来期からの計画スタートが非常に楽しみです。



### — 今月の1枚 —

事務所に新しく本棚を設置しました！

もともとは別の扉付きの棚に収納していたのですが、こうして一目で分かる、本を探す手間も省けます。（同じものを2冊買ってしまう事態も防げますね。）事業再生、マネジメント、マーケティング、人事制度など大まかなジャンル別に分類したのですが、どのジャンルの本が多いかが一目瞭然でした。新しい本を買って読むのも良いですが、これまでに読んだことがあるものを読み返してみるのも、新たな発見があって良いかも知れません。ご来社の際には、ぜひ本棚を見てみて下さい！



### 多数決について思うこと

パートナー 宮内 伸人

山陰宮内です。最近少しモヤモヤしていることがあります。いわゆる多数決に関してです。多数決についてみなさんはどのように考えますか？

少し大きな話になりますが先日欧州で究極の多数決がありましたね。英国で先日行われたEU残留の是非を問うた国民投票です。（少し前に、スコットランドの英国からの独立を問うた国民投票もありましたが）この結果はご承知のとおりですが、国家レベルの一大事をYes or Noのトレードオフで国民に問うたことに私は違和感を抱きました。国家の重大なトピックをひとつひとつ丁寧に議論していくのが政治家の仕事。政治家は選挙により選出されている。国民はすでに政治家に対して自らの声を代弁してもらい、決断してもらうことを正式に委任している。それにもかかわらず今回、国民投票が実施されたことに私は違和感を抱かざるを得ません。また国民投票という手法を選んだ英国指導者たちをいさめることがなかった与野党の政治家にもモヤモヤが残りました。

翻って、わたしたちが住んでいる企業組織社会ではそのようなことがあるのでしょうか？比較に飛躍があるかもしれませんが、あり得ない話です。たとえば企業組織自身の進退を社員に問うことなどはあまり考えられません。（新しい事業分野に進出するから、そのための具体的なアイデアの公募を企画するなど、ポジティブな議案に関しては社員に問うことがあったとしても。）企業経営者や組織リーダーなど、その組織のマネジメント層そのものが、リーダーシップの発揮方法に関して多少の優劣、非難があったとしても、「この会社や組織をなんとかして発展させてやるんだ」という矜持（きょうじ）があるからにはほかないからです。

英国の指導者たちは民主主義の先達です。その先達でも今般、自らが国民というフォロワーをリードすることができなかった。企業経営の実態をずっと見てきているなかで今般の英国での事実はいつか、わたしたち企業組織社会でもそのようなおかしなことが起こってしまうのでは？という不安を感じてしまいました。しかし不安をそのままにしておくわけにはまいりません。私たち企業組織社会の住人はしっかりと前を向いてフォロワーをリードしてまいりましょう。