

特集

改善活動の成果を経営数字に反映させよう! 収益VM/見える化による 収益改善活動の進め方

企業を取り巻く経済環境は依然として厳しい状況にある。多くの企業では、人件費や経費の削減を図って収益を確保するために、全社的にさまざまな改善活動を展開している。しかし、必ずしもその成果が損益計算書上に現れているとは言いがたい。損益計算書上の成果に結びつかない現状の収益改善活動には問題が山積している。

本特集では、5章に渡って、今、多くの企業で成果を上げている「VM活動」を推進して経営課題やムダを組織横断的に見える化し、関係部門で協力しながら課題を解決していく改善手法「組織横断VM」と改善成果が損益計算書の損益に直接反映する仕組みを見える化する「収益VM」の各改善手法について解説するとともに実際の事例を紹介する。

執筆

中部産業連盟 東京本部

五十嵐 瞭(いがらし りょう)
専務理事/主幹コンサルタント

小林啓子(こばやし けいこ)
上席主任コンサルタント

山口郁睦(やまぐち ふみちか)
主任コンサルタント

連絡先：〒102-0083
東京都千代田区麹町3-2-6
TEL：(03)5275-7751

収益力を向上させる VM活動の必要性

1. 収益を生まない改善活動の問題点

各企業が推進している収益改善活動が、収益向上に十分役立っていない原因は以下のとおりである。

1. 収益改善活動が「見えないやり方」で行われている

収益改善のテーマと内容、目標値、目標値に対する実績値(成果)の達成状況、実施日程計画と進捗状況、達成できない原因や遅れの原因およびそれに対する対策などが常時、誰でもひと目で見られるようになっていない。通常、収益改善活動計画書は、ファイルに綴じられているため、関心のある人しか見えないし、達成状況や進捗状況については、会議室での月次会議で報告するが、関係者による徹底的な問題点、原因の究明や対策の検討については、十分実施されていないのが多くの企業で見られる実態である。その結果、目標値に対する達成率と実施日程計画に対する進捗率が低く成果が十分上がっていない。

2. 収益改善活動が損益計算書の損益と連動した形で行われていない

多くの企業では、活動の計画段階で、不良率の低減、稼働率の向上、工数低減などコストダウンに関係のある管理指標で改善目標値を設定はするが、それを損益計画の費目別に予想効果金額に換算してコストダウン目標値を設定している企業はあまりない。

このような事態を招いている原因は、工場の製造部門、生産技術部門、設計部門、生産管理部門

などの部門で発生するあらゆるムダを棚卸しして損失金額に換算し、そこから改善テーマの設定と改善による予想効果金額を算定して損益計画に連動させていく仕組みが確立されていないからである。

その結果、ほとんどの企業では、損益計画は、改善目標値とはあまり関連させずにつくっている。

また、改善を実施した結果、不良率の低減、稼働率の向上、工数低減などが実現できたとしても、その成果をコストダウン実績値に換算し、損益計算書の費用実績に結びつけて評価をしている企業もほとんどない。したがって、とすれば、経営トップはこのような改善活動には首を突っ込まず、関心が薄くなりがちである。例えば、生産現場の作業能率が大幅に向上されたという報告がトップになされながら、損益面ではちっともよくなっていない場合など、ますますトップの関心はなくなってくる。一方、改善を進めていく管理者や一般社員に関していえば、改善の結果がどう損益に結びつくかが明確でないために、取り組む姿勢にいま一歩真剣みが欠けることが多い。また、実施状況のチェックや結果の評価もあいまいであるために改善意欲が減退してしまうことが往々にしてある。

3. 収益改善活動が全体最適の視点から、組織横断的に部門間の相互調整を図りながら行われていない

現在、多くの企業で収益改善活動計画を作成して改善活動を行っているが、改善目標が部門独自の考えで設定され、部門間の調整が十分なされていない企業が多い。

たとえばある会社では、VA(Valve Analysis)によって材料費を低減させたが、そのために加工コストが前より増大し、全体としてはかえってコストアップになった例がある。また、ある会社では、営業部門の意向が設計部門に十分伝わらないために、原価としては安い売れ行きの悪い製品を設計して製作している例もある。また、部門間にまたがって日々発生しているムダや問題点に対する改善テーマが部門間の協力によって迅速に行われていないために収益改善が進まない例も多く見受けられる。たとえば、ある会社の製造現場でたびたび発生する不良の削減が、生産技術部と品質管理部の対応が悪いために一向に進まないなどは、その一例である。

2. VMによる収益改善活動

さて、前記のような問題点を解決し、収益改善を確実に実施して収益向上を実現するためには、収益改善活動を従来の「見えないやり方」から「見えるやり方」に変えて推進するようにするとともに、損益計算書の損益と連動する形で、組織横断的に部門間調整を図りながら収益の向上を図っていくことが必要であり、そのためには、中産連が開発したVM手法を導入することが極めて効果的である。

1. VMとは

VMとは、Visual Managementの略であり、概

念図は図1の通りである。

VMによる収益改善活動の進め方をこの概念図に当てはめて説明してみる。

(1)方針・目標の見える化

全社的な収益改善活動を推進するに当っては、全社方針と目標(値)を設定しそれと連鎖する形で各部門の方針と収益目標(値)を設定する。そして、VMボードなどの見える道具立てに掲示して、誰でもがひと目で方針と、目標(値)を見えるようにすることが必要である。

(2)マネジメントシステムの見える化

方針・目標(値)を設定したならば、これを実現するためのマネジメントシステム(管理システム、物的システム、事務システムなど)を構築することが必要であるが、このマネジメントシステムもできるだけ見える化することが必要である。たとえば、開発部門で開発業務の効率化を実現して開発工数(人件費)の削減を目標値として掲げたとしても、これを実現するためには、効果的な見える開発日程計画と進捗管理システムの構築が必要となってくる。そのためには、従来、パソコンの中に入っていた開発日程計画をプリントアウトしてVMボードに掲示するのである。なお、掲示する前に開発日程計画と進捗管理システムをVM用に改善する必要があるれば改善すればよい。

(3)プロセス管理の見える化

プロセス管理とは収益改善活動の過程、経過をPDCAに分けて管理することである。上記の例で言えば、開発日程計画に対する進捗状況のチェックと問題点の摘出と処置・対策の実施を行わなければならない。すなわち、VMボードの前で管理サイクルと改善管理サイクルを回すのである(図2)。

図1 VM概念図

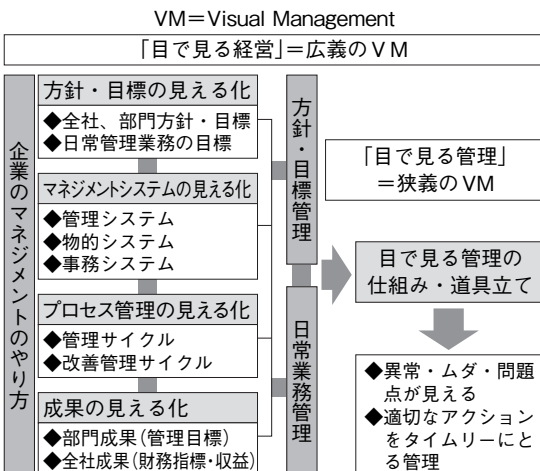


図2 管理レベルと改善レベルのスパイラルアップ

