

「見えざる資産」

1. 見えざる資産

右掲は、私がセミナーで使っている図式の一つです。伝統的な経営資源は「人・物・金」の3つでしたが、最近、「見えざる資産」として「知的財産」や「情報」という2つを加えて5資源とされるようになってきました。「見えざる資産」は文字通り外部から分からないもので、例えば、風土というものがあります。

風土は組織に大きく影響するものです。例えば、朝礼でも各社によってやり方が違うので、その効果も様々です。私は、朝のミーティングが大切だと言っています。管理職は部下を掌握して組織の生産性を高めるようにするのが大きな仕事なのです。これは、営業や生産という直接部門だけではなく、経理や総務という間接部門でも重要なことなのです。ミーティングですから、何かの情報を共有し合うことが大切です。伝達事項もあれば、その日の行動なども重要な情報共有の課題でもあります。

この情報共有の課題を掌握するには、部下からの報告が元になる割合が大きいので「日報」などを前日に書かせて事前に状況を掴む必要があるのです。PDCAサイクルと言いますが、Do(実践)した報告を得て、結果をCheck(点検)して次のAction(対策)を指示し、部下と一緒にPlan(計画)を練り、その日のDo(実践)を成功するように仕向けるのです。確かに、Do(実践)には成功や失敗があるのですが、仮に失敗であっても対応が早ければリカバリーできる可能性も残っているのです。

特に、生産工場などでは各工程のスケジュールを綿密に立てて分・秒の管理を行ってムダがないようにして生産性を向上させているのですが、この風土は他の職種でも効果的なので取り入れることが重要です。部下が何をしているかを把握していない状況では、その日の活動の良し悪しの判断もないので覚束ない状況なのです。管理監督という言葉がありますが、計画があるから「異常」が分かるのです。この「異常」を放置していると大きな問題に発展する場合もあるので、日常管理が重要なのです。

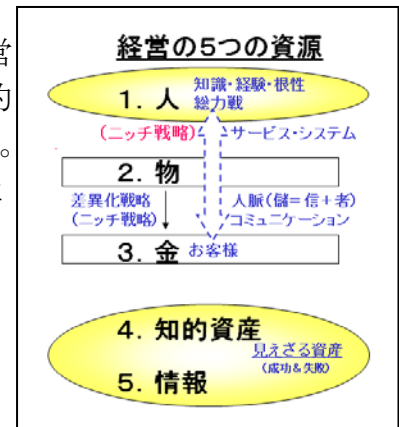
2. 見えざる資産の活用法

風土という組織行動の違いで生産性に格差が出ると書きましたが、「見えざる資産」は、その他にもあるのです。「知的資産」として、自社の成功事例や失敗事例を共有化する事も重要です。例えば、仕入れ先などの情報(得意分野、自社の担当窓口、失敗した例など)をデータベース化しておけば、誰でも発注先の候補を調べることが可能になるのです。

営業面では「見積」をデータベース化しておけば、お客様毎の契約単価を自動的に受注画面などに表示できて営業事務の方が安心して受注処理ができるのです。この効果は非常に大きい物があります。例えば、単価が一定しているので、当たり前ですがお客様からのクレームは無くなりますし、さらに、営業は本来の使命である商談に時間をかける事ができるのです。

また、お客様に見積を出す時に、仕入先情報(仕入先、仕入単価、数量条件、有効期限など)を同時に登録しておけば、営業事務の方が発注処理する時に情報をチェックして安心して作業が出来るようになります。

このように、日頃の情報をデータベース管理できれば「情報共有化」が可能になるばかりか、営業事務という職種(多くはパート)を設けて、お客様からのリピート品の注文などは営業員がタッチせずに処理できるようになり、生産性の高い仕事に時間を割くことが出来るようになります。



3. 情報を活用(目の付け所)

「見えざる資産」となる物は、従来は、コンピュータのコストが高い状況だったので直接のデータ(売上や仕入、在庫など)に限っていたのですが、最近のサーバー機は非常に安くて、しかも容量が桁違いに大きくなっているのです。例えば、見積をエクセルで行うのではなく、システム化してデータベース化して活用する時代になっているのです。

ところが、多くのパッケージと呼ばれるソフトは、従来型の設計のままで進化していないのです。このような機能を要求すると別途費用となり、しかもパッケージ費用よりも高価な請求される可能性のある代物なのです。当社が開発しているパッケージは、当初からこの機能を組込んで設計していますので、カスタマイズの費用は大きく軽減できるのです。このような機能を組み込んだパッケージも多くなると見込まれますが、現在のところは他にない状況です。

また、CRM(Customer Relationship Management)の視点から見ると、お客様のお使いになるリピート品のそろそろ切れる頃という情報を発する「米櫃管理」の機能も重要な機能であります。最低3回の納入データがあれば、3点のインターバルを計算して平均すれば次に切れるタイミングを予測して営業員に告知できるのです。このインターバルも回数が多いと移動平均的な考え方で精度を上げていく事も可能なのです。

要は「目の付け所」がポイントになるのです。システムにあるデータから、どのような情報を引き出すかというイマジネーション(妄想)が重要なのです。この妄想を構想化してシステム化すれば意外に簡単な方法でも実践して効果をあげる事ができるのです。例えば、営業事務の方がこの情報でテレ・マーケティングで行ってもよく、また、オーダー検討表としてお客様にFaxして回答して頂く流れを構築すれば、お客様も発注に手間がかからないので喜ばれるのです。この機能は、再生トナーなどを販売している会社で導入されていますが、一般の販売会社では、まだまだ取り入れていないのが現実です。

4. IT活用の時代

IT(Information Technology)と叫ばれて久しいですが、確かに、新しい情報技術が必要になる機能もありますが、多くは普通のソフトウェアを使って「目の付け方」を変更することで新しい価値を生み出してくれるようになるのです。活用しないだけで「ムダな情報」となっていたものが、「目の付け方」を変えることで非常に「有効な情報」と変わるのです。

特に、業務改善の視点から見ると人の動きをメイクする情報は非常にビジネスに影響を与えるものです。ソフトウェアで情報を作るのですから継続性も高いので社内風土と定着することが容易なのです。この「情報」で新しいルールを作るという事が大きなポイントなのです。確かに、ソフトで情報をつくるので現実とのギャップが生まれますが、このギャップは管理者との調整する形で人間系で埋める方法を考え出せば良いのです。

このように、ITを活用する事で「知的財産」を「情報」としてメイクする事で「人」の動きが変わって来るのです。5つの資源の内、3つを変えることで「物」(商品・技術・サービス)の流れが良くなって最終的に「金」が動いて利益が生じるという構図になるのです。最近では、ネット販売なども盛んになっていますが、ビジネスの最大の課題は「人」であり、その課題を解決するのは「お客様」が「物」を購入してくれる事なので関係性を動的に支援する事が大切なのです。「見えざる資産」を活用することで自助努力の精神で風土改革を行ないたいと思います。