

強いチーム創りの着眼点

コストの高騰は絶好のチャンス！

原油高の影響で経費が高まり、各企業の経営者は悪化する収益性の建て直しに知恵を振り絞っている。その知恵の視点は、次の3つになるのではないだろうか。

- 1) 仕入れ業者との交渉
- 2) 無駄な経費の排除
- 3) 販売価格への転嫁

1) 仕入れ業者との交渉は、安易に値上げ要求を受け入れず、少しでも価格対応力のある業者を探す行為を指している。仕入れ業者も最低の収益を確保しなければ経営を継続できないので、この交渉はそう簡単には成立しないし、ややもすると仕入れ業者を敵に回すことになるので限界がある。

2) 無駄な経費の排除は、多くの企業が徹底するように大号令をかけている施策だろう。蛍光灯のスイッチをまめに切ったり、本数を減らしたり、コストというコストを徹底して削減する。知らないうちに組織にはびこる浪費体質を是正する上でも有効な策と言える。が、この行為だけでは、高騰するコストを吸収しきれない。

3) 販売価格への転嫁は、最終手段として位置づけられているが、やむにやまれず実施する企業が増えている。高まるコストを吸収する努力を施した上での対応策であることに間違いはないが、経営者にとって値上げの意思決定をすることは、複雑な心理を伴う。それは、苦しいときにこそコストを吸収する工夫を極限まで重ねて顧客の期待に応えたいと、信念ともいえる考えを持ち事業経営している経営者が大半だからだ。まさに経営者たる所以がここにある。

ところで、私はこの3つに加えて、もう一つの視点を検討することをお勧めしたい。それは、『使い切る！』ことだ。仕入れた原料を使い切る。これは歩留まりを高めるだけでなく、端物の利用方法を編み出したり、原料自体の有効利用に知恵を絞ってみるのだ。飲食で例えれば、調理の仕方を改善したり、料理の盛り付け方や見栄えを良くすることで、原材料が今まで以上の付加価値を生み出す。まったく別の事例としてコピーを取り上げると、コピー用紙の裏紙を活用することで、経費を低減したつもりになってしまいがちだが、『使い切る！』の視点に立つと、異なった発想が浮かぶ。そもそも、ある物を『使い切る！』には、使う目的を考えなければならない。そこで、コピーする目的は何かと問いかければ、コピーが必要かどうか、コピーを渡した人は狙い通りの反応をしてくれるか、といった具合にコピーする資料の質そのものに、注意が注がれる。

経費の無駄の排除は当然としても、経費をゼロにはできない。であれば、使った経費で得たものを使い切らなければ、本来的なコスト吸収力を社員に植え付けることはできない。

事業を運営する上での最大の経費科目が人件費であることから、この考え方が貴重になる。人に『使う』という言葉は使用したくないので、『能力を出し切れ!』という表現に変えて号令をかけていただきたい。

顧客に喜んでいただくための知恵には限界がなく、無尽蔵なものだ。コストが10%上昇したとしても、 ∞ (無限) の知恵を働かせれば、 $10\% < \infty$ の計算式が成り立ち、コストの吸収は十分に可能なはずだ。

原油高は、全産業が一律に影響を受ける大問題である。だからこそ、この際にこれまで以上に顧客に喜ばれる知恵を搾り出せば、他社との差別化をより鮮明にする絶好の機会となる。

自社に存在する経営資源を究極のレベルで『使い切る!』ことを経営の大方針に掲げて、これまで以上に魅力的なチームを創り上げるマネジメントをすれば、まさにピンチをチャンスに変えられる。

株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティング

代表パートナー 平堀 剛