

## 経営課題の解決方法

意外なところに突破口

株式会社ちばぎん総合研究所  
主任コンサルタント 佐野 勇一

私は経営コンサルタントとして企業の経営課題解決や収益向上に貢献してきたが、一見重要な経営課題とは関係なさそうな地道な業務改善から問題解決の糸口を見出すことが少なくない。

今回は、情報セキュリティ強化のためのコンサルティングがもっと広範な経営課題の解決に結びついた事例を紹介したい。

どの企業でも情報セキュリティ強化に向けてまず行うことが情報の洗い出しである。情報の洗い出しとは、決算書から伝票1枚に至るまで全社を挙げて、どこにどのような情報が記載されているかを調査することである。先日、Pマークの認証取得支援を実施している会社の社長から「厳正な在庫管理がどうしてもできない」という話があった。この会社では、顧客から注文を受けた時、在庫の把握をパソコンで行い、すぐに出庫できるか、仕入れをしなくては対応できないかを確認したうえで受注処理を行っている。パソコンでチェックした時に、在庫を引き落とせばいいのではないかと思うが、なかなかこれが徹底できなかったのである。では、それはなぜか？理由は2つ。ひとつは、社員が在庫の重要性を認識していないこと、もうひとつは引き落とししなくても受注処理が完了してしまうことである。私はここで、受注伝票に引き落とし後の在庫有高を記入するように修正した。在庫の残数は、引き落としをきちんとしない限り正確に把握する事はできない。修正した結果、在庫を従来よりも正確に把握できるようになり、更に1割近く在庫削減が実現できたのである。

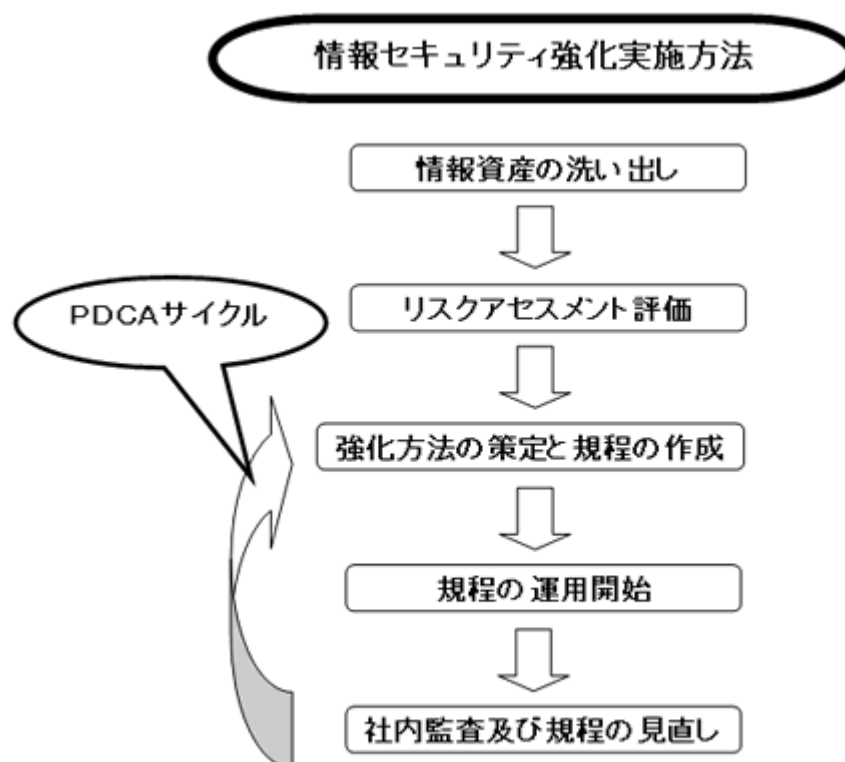
次に、情報の洗い出しが終わるとおのおのの情報に関してリスクアセスメント（リスクの評価）が行われ、リスクのレベルが決定される。その後、リスクのレベルに沿った形で、情報漏洩(ろうえい)防止のための各種規程類の作成が行われる。情報の取得～管理～廃棄といった一連の業務について、細部に至るまで厳正な規程が作成され、その後、それらの規程類に基づいて、実際の運用が始まるのである。ここの過程で解決できたのは、業務処理の効率化である。規程を作成するには、まずその情報がどのように外部から会社の中に持ち込まれるか、その情報がパソコンや社内の書類にどのように加工され保管されているかなどを、情報管理の立場からひとつひとつ確認していく作業を行う必要がある。規程が作成されると一定期間実際に運用され、その運用状況について、社内の内部監査制度でチェックされ、規程類の有効性がしっかり検討されること

になる。ほとんどのケースでは、作成された規程類は、そのままではうまく運用できない状態になることが多い。

ある製造業に社内情報の整備をお手伝いすべく伺っていたときに同様のことに直面したが、結果として業務フローそのものに無駄があり、同一の情報を数回にわたって入力したり保管したりしていたことが判明した。この会社では、規程を再度見直す前に、業務方法そのものを見直した結果、社員の時間外を大幅に削減できたのである。図では、情報セキュリティを強化する際の実施方法を示しているが、私が言いたいのは、その各過程で発生する地道な作業にも、会社の重要な経営課題解決の道が隠れているということである。

今回のように、一見、重要な経営課題とは無縁と思われるような作業に携わっている間にも、実際に重要な経営課題を発見し、その解決策も見つけれられたのである。従って、どんな小さな作業でも、経営と無縁に行われるものはないということをぜひ自覚していただきたい。

今現在、Pマークの認証取得に向け、全社を挙げて活動を展開している会社の皆さん、社内で行われている地道な作業の中に経営課題を解決する糸口があるという観点から業務の見直しをしっかりと行って下さい。



以上