



ゴールドラット博士の TOC (26) (チェンジ・ザ・ルールの再読)

何故出せる筈の利益が出せないのか

4 月①のごあいさつ

山内公認会計士事務所

2025 年 4 月 1 日(火)

チェンジ・ザ・ルール(英語版)を読んでいると感じることは、**何故、企業は出せる筈の利益が出せないのだろうか**と思う。

勿論、それが簡単に出来れば世の中は成功企業ばかりになり、現実には有り得ないような世界にはなるが・・・。

やはりその答えを得ようとすれば、**TOC(制約理論)の原則**に立ち返って

(1)制約(ボトルネック)の特定と管理を行う。

制約、つまり企業の業績を制限する部分を特定して改善する。

(2)誤った評価基準、すなわち利益を阻害する要因を取り除く。

多くの企業は、「部分最適(各部門の効率)」を重視しすぎて制約(ボトルネック)に正しく取り組んでいない。

(3)誤った KPI や評価基準が利益を阻害する。

企業はコスト削減を重視しすぎて、「在庫の削減」や「設備の稼働率の向上」などを KPI として設定しがちである。しかし、これらの指標が制約(ボトルネック)と関係のない部分で最適化されると、全体の利益につながらないことが多い。**例えば生産ラインの稼働率を 100%にしようとする**と、**不必要な在庫が増え、キャッシュを圧迫する**。在庫は資金の固定化であり、過剰な在庫は利益を圧迫する。

間違ったコスト管理(コストカット)。

企業は利益を増やすためにコストを削減しようとするが、無計画なコストカットは制約に影響を与え、結果的に売上も減少する(人件費削減のためにリストラすると、サービスの品質が下がり、売上も落ちる)。

販売と生産の連携が取れていない。

価格ではなく、「価値」を提供するビジネスモデルへの転換が必要である。

(1) 制約(ボトルネック)を特定する。 どこが業績向上の妨げになっているかを明確にする。

(2) 制約部分を最大限活用する。 即ち、ムダな作業の削減。

(3) 部分最適ではなく、全体最適を図る。

(4) ボトルネックを解消する投資を行う。

(5) 環境の変化を見極め、継続的にプロセスを改善する。