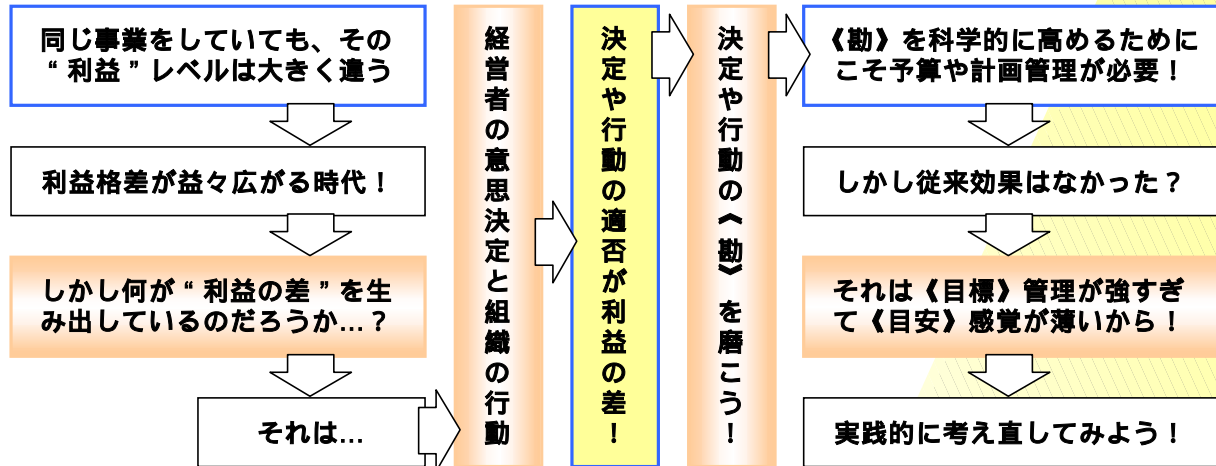


業績“管理”って言うけれど 何を“管理”すれば利益になるの？

マネジメント感覚の磨き方



本レポートの内容

- 【1】25万円か40万円か～実はそれが問題！？ 1\$
- 【2】経営者の行動や決定は利益に直結している！ 2\$
- 【3】経営に不可欠なのは“科学的な第六感”...？ 3\$
- 【4】数値“見通し”がもたらす三つの顕著な効果 4\$
- 【5】理屈は分かるが導入は難しい～その理由は？ 5\$



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒104-0061

東京都中央区銀座1-8-17

(伊勢ビル9F)

TEL:03-3538-5798

FAX:03-3538-4169

e-mail:itoh@cpa-itoh.com

(株)創コンサルティング

【会計工場】〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL:059-352-0855

FAX:059-352-0856

URL::http://www.cpa-itoh.com

このレポートは経営者および経営幹部の皆様のために作成されています！

【1】25万円か40万円か～実はそれが問題！？

1) 25万円、40万円って、それは何？

アンティークな家具が好きなAさん夫妻がソファの張替えを考えていました。ソファのカバー部分を全面的にリニューアルしたかったわけです。

そこで2軒の家具屋を訪れました。やや特殊な家具だったために、既製品では間に合わず、いずれの店でも“**特注見積もり**”が行われることになりました。その“ソファ張替え代金見積もり額”の結果が、B店25万円、C店40万円だったのです。

『考えてみれば張替える材料(布)の値段はたいした差ではないから、この両者の差はまさに“**工賃**”なんですよ。それが何だか不思議でね』と言う**Aさん自身も、経営者**でした。

2) 思い出した“**見積もりミス**”

そう言えば、防犯のために、リビングの窓を割れにくいガラスに換えた時も、ガラス工事の職人さんに、

『**ちょっと特殊な窓だったんで、屋上から吊るすゴンドラが必要でした。しかし、当初のお見積もり額で結構です**』

と言われたのを思い出しました。

当初Aさんは、その言葉が何を意味しているかピンと来ませんでした。要するに

『**必要な費用を見込むのを忘れ、値段を安くしてしまいました。しかし、それは当方のミスですからご請求はしません**』

という意味だったわけです。

今回の家具屋でも、同じような問題があるのでしょうか。

3) 人の“**行動**”は**利益**に直結していないか！

A社長が痛い程に感じたことは、一口に言えば、

『**利益は人の“行動”で大きく左右されるのではないか**』

という、一見当たり前の現実です。それは25万円のオファーを出してしまったB店も、きちんと見積もりをしていれば、儲からない仕事を引き受けて損をすることもなかったろうし、ガラス工事会社が見積もりを間違わなければ、ゴンドラ代を会社が負担することもなかったからです。

しかも『**従業員もさることながら、経営者の自分は損をしない行動ができているだろうか**』と、A社長は不安になりました。



【2】経営者の行動や決定は利益に直結している！

1) “起死回生”策が重荷の原因？

Aさんの兄は、父の代を受け継いだ八百屋でした。そして、以前、売れなくなった状況打開策として“**自店野菜の配達**”に従事したことがあったのです。

お年寄りや子供が小さい家庭では、買い物は大変です。重い野菜も電話1本で持って来てくれるために、“配達”は好評でした。まさにアイデアが“起死回生”につながったのです。

ところが、それも長くは続きませんでした。“配達”があまりにも好評で、急激に客が増えたため、**配達員を雇う**はめになったからです。それが利益を害してしまいました。お兄さんは、

とにかく目の前の仕事をこなすことに必死になって

結局“損”をしていることに気付くのに時間がかかった

と言います。

2) 経営者は“意思決定”でも利益を左右する

お兄さんの八百屋は顧客数を増やしましたが、配達員が必要になった反面、配達料を有料化していなかったために、

忙しくなっただけで利益が出ない

結果を招いたわけです。その、**ある種の空しさが残る“多忙”**は、お兄さんが内臓疾患で入院して、配達サービスをやめるまで続いたのだそうです。

Aさんは、その時も考え込みました。確かに経営者は“行動”ばかりか“意思決定”そのもので、利益や事業自体を大きく左右する現実に直面したからです。しかし、どうすれば

適切に利益を出す行動や意思決定

ができるようになるのでしょうか。

Aさんは、考えても答が出そうにないので、うまく利益を出している企業を、お手本として探すことにしました。

3) 参考になった話

いつも参加している異業種交流会で、そんな話題を向けると、何人かの経営者が話に応じてくれました。中には参考にならない“感覚的な話”もありましたが、Aさんが『なるほどなあ』と感じることができたのが、**D社の考え方**だったそうです。D社の業種は不明ですが、その考え方を聞いてみましょう。



【3】経営に不可欠なのは“科学的な第六感”...？

1) 経営勘を養う？

D社の社長は『ソファの張替え代やゴンドラ代の細かな計算が大事とは言えないよ。25万円で一旦損を出しても、この客は得意先になるかも知れないし、ガラスだって一部の注文の後、全部入れ替えることになるかも知れない。だから、ちまちま考えるのではなく**経営勘を養う**ことだ』と言うのです。

もっと分かりやすく、具体的に話してくれというAさんの要望で、D社の“経営勘”の話が始まりました。以下に、その内容を要約しましょう。

2) “勘”は数値で養われる

D社には数年前から、予算あるいは単年度計画と呼ばれる、**向こう半年から1年の見通しを立てる**

経営習慣がありました。バブル崩壊で“痛い目”に遭ったのが、そのきっかけだったのだそうです。

最初のうちは、予算自体を立てる作業にさえ苦労しました。先行き半年や1年とはいえ、先のことは分からないからです。『とにかく**最初は、去年の業績から特殊要因を除いたものを、そのまま予算と呼んでいただけだ**』とD社の社長は笑います。

ところが1年たって業績が出ると、**予算と現実の“差”**が気になり始めます。なぜ予定通りに行かなかったのでしょうか。あるいは売り上げはほとんど変わらないのに、なぜ今期は予定の利益が出なかったのでしょうか。

3) まるで“科学的第六感”を得た気分？

それはまるで『プロの将棋士が自分の手を何度も反省して強くなる』ように、自分の経営行動や決定を一つずつ“吟味”する姿勢につながります。この吟味で“**気付き**”が増えるのです。

最初の気付きは『将棋盤の上で勝負している将棋士とは違い、**現実の経営では“自分の見込み”という基準点がないと、経営の反省自体が難しい(だから今まできちんと吟味できなかった)**』というものだったそうです。D社長は言いました。『考え過ぎず、とにかく一度、年度でも半期でも予算を作ってごらん。2年もしないうちに、業績の捉え方自体が変わるよ』と。

それはまさに“科学的第六感”を得た気分なのだそうです。



【4】数値“見通し”がもたらす三つの顕著な効果

1) 予算や単年度計画の第一の効果（最大のメリット）

予算や単年度計画を作成した上で、その期の事業に取り組むと、年度始めの2～3ヵ月が予定通りに進むだけで、間違いなく気持ちに落ち着きが出ます。まさに先が読めたという気分になれるからです。

この落ち着き効果が予算の最大メリットでしょう。それは、得意先を失った時など、危機的な状況で顕著です。数値なしに経営していたのでは、得意先喪失は精神的にこたえますが、

数値にすれば『ああ、いくらいくら取り返せば大丈夫』

と客観的に捉えることができるからです。

この落ち着きが想像以上に経営を安定させるのです。

2) 第二の効果：柔軟な経営のリズム

第二の効果は、**経営判断が柔軟になる**ということでしょう。先にD社の社長は『ちまちま計算することが目的ではない』と言いました。それは、

『だいたい今期は見通しどおりの業績になると思ったら、一見儲からない仕事でも、とってみようかという気になれる。その余裕が、新しい良質客との出会いになっている』

という意味なのだそうです。

年度見通しを立てると、その年度前半は見通し達成に必死になり、達成見通しがつくと、次年度以降のために様々な“布石”を打つ...、そんな経営のリズムをD社は持っているようです。

3) 第三の効果：危険な思い込みの発見

第三の効果は“**思い込みの検証**”促進だそうです。“勘”は経営にとって極めて重要な能力ですが、時々思い違いをしてしまうことがあります。あるいは、かつては正しかった勘が、顧客や商品の変化によって、うまく働かない時があります。

その調整や修正が、

見通しを立てて、その見通しと現実のギャップを観察する中で浮き彫りになり修正されるというのです。

数値による経営は、“勘”や“感性”の否定ではなく、むしろそうした能力が期待する結果を生んでいるかどうかを検証する手法で、そのため“科学的な勘”と呼ばれるわけです。



【5】理屈は分かるが導入は難しい～その理由は？

1) 数値“見通し”導入の心得？

『効果はありそうだけれど、難しそうだなあ』とA社長が言うと、D社の社長は導入の心得のようなものも教えてくださいました。それによると、予算や単年度計画の導入に失敗する最大の要因が、

最初から完璧を目指してしまうこと

なのだそうです。

完璧な予算や見通しなど、そもそも作れませんから、完全主義に陥ると作成段階から挫折してしまうからです。『とにかく最初は“とりあえず”でいい。予定を意識して行動するだけでも、自分が何をしているかを吟味する姿勢ができる』とD社の社長は言います。しかし、更に重要な視点があるようです。

2) “予定”は“目標”ではなく“目安”

更に重要な視点とは、あまり過度に“目標達成主義”に陥らないことだそうです。たとえば500万円の利益計画を作ると、500万円が達成できたかどうかの“評価”ばかりに目が行って、一喜一憂してしまい、肝心の

**どのように500万円の利益を達成できたか
あるいは達成できなかったか**

の“利益が出た過程”を吟味観察できなくなるからです。

この“どのように利益が達成されたか(達成されなかったか)”を、将棋士のように無心に振り返ることができるようになると、今まで見えなかったものが見え始めるだけではなく、

行動に自信がついて余裕が出る

のだそうです。

3) 予算や単年度計画の“良さ”を見直すべき時

冒頭に申し上げたとおり、事業は小さな“行動”の集積であり、経営は一つ一つの“意思決定”の積み重ねです。そのため、確実な成果を出そうとすれば、どうしても一つ一つの“行動”や“意思決定”を適切なものにしなければなりません。その際、予算や計画で“目安管理”を行えば、柔軟性や余裕を殺すことなく、むしろ“勘を養う”効果が期待できるのです。予算や計画の価値を、見直してみるべき時かも知れません。 以上

