

無意識的“損失行動”に焦点を当てる

本当の意味での脱“どんぶり勘定”三大原則

経営強化のための基本発想形成

本レポートの内容

- | | | |
|---------------------------|-------|----|
| 【1】“どんぶり”は“食べ物”のことではなかった！ | | 1分 |
| 【2】脱“どんぶり勘定”的数値管理 ~脱“平均” | | 2分 |
| 【3】脱“どんぶり勘定”的数値管理 ~脱“数量” | | 3分 |
| 【4】脱“どんぶり勘定”的数値管理 ~脱“全容” | | 4分 |
| 【5】利益に向かう“脱どんぶり”感覚の三大原則 | | 5分 |



“どんぶり勘定”から脱しようとして、数値管理に取り組んだ。しかし、管理の手間が増えるばかりで、結局それが“利益”に貢献しているとは思えない。

そう感じたら、数値を使った“新”どんぶり勘定に陥っているのかも知れない。そんな状況を脱して“利益行動”に至るための三大原則とは...？



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所	(株)創コンサルティング
【本 部】 〒104-0061	【会計工場】 〒510-0071
東京都中央区銀座6-13-16	三重県四日市市西浦2-4-17
銀座ウオールビル12階	(エスタービル3F)
TEL: 03-3547-6049	TEL: 059-352-0855
e-mail: itoh@cpa-itoh.com	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】“どんぶり”は“食べ物”のことではなかった！

1）“どんぶり”は“どんぶり飯”ではなかった…！

今や徐々に“死語”となりつつありますが、

“どんぶり（井）勘定”

という言葉があります。ただし、本来の“どんぶり（井）”の意味は、たとえば“親子井”のような“ご飯とおかずを合わせた食べ物”のことではないようです。それは、

職人などが着る腹がけの前かくし（ポケットのような入れ物）

で、“お金”などを入れるところのことなのです。

“井”には“厚手の陶製の鉢”という意味と、“金などを入れる大きな袋”という両方の意味があるため、両者は混同しやすいようですが、“どんぶり勘定”の“どんぶり”は本来、

“自分の手元の金袋の中で勘定する”

という意味だと考えるべきでしょう。

2）なぜ“どんぶり勘定”が問題なのか？

では、その“どんぶり勘定”がなぜ“問題”なのでしょう。それは簡単に言えば、“利益金と支払い用の資金などが混同される”ところにあると言えるのでしょうか。

自分の腹がけの中の“金”だけを見ていると、たとえば、

仕入先に支払わなければならない資金を別途に使ってしまう

かも知れません。後で資金繰りに苦労します。あるいは逆に、

将来の資金繰りが不安で“使える金”も使えない

まま、新たな商売（投資）チャンスを逃すこともあり得ます。

いずれにせよ、手元資金ではなく帳簿をきちんとつけて、もっと計画的になれるなら、様子はずいぶん変わって来るのです。

3）数値管理だけでは“どんぶり”を卒業できない？

しかし、単に“帳簿”をつけ、予算や計画を立てているつもりでも、意外に、そして時には無意識的に、

“どんぶり勘定”と同じことをしてしまっている

ケースがないとは言えません。

それはたとえば、実際に“手で触って”どんぶり内のお金を勘定していた人が、どんぶり内のお金を“帳面”に付け始めただけで、もはや“どんぶり勘定ではない”と言い張るのと同じです。

実際的には、どういうことなのでしょう。



【2】脱“どんぶり勘定”的数值管理 ～脱“平均”

1) “どんぶり勘定”的数值管理：事例

販売会社のA社では、広告やダイレクトメールなどの営業活動を“数值管理”しています。つまり、どの程度の広告宣伝費を使えば、どの程度売れるというのを、

統計的に把握している

ということです。

そのため“脱どんぶり”だと言われるのですが、それは“脱”ではなく“新どんぶり”に過ぎないかも知れません。なぜなら、

統計値は平均値に過ぎないことが多い

からです。“平均”で、これくらいやればこれくらいの成果が出ると言ってみたとところで、業績の抜本的な改善に至る“道”は、見つからないことが多いのです。

2) 脱“どんぶり”を果たしたB社

同じ販社のB社は、A社同様、宣伝広告費を数值管理していますが、決して“平均”的把握はしません。過去の実績を、

ランキングにする

のだそうです。そのランキングでは、広告開始後3ヵ月間の売上マージン合計を宣伝広告費で割った値（マージン÷宣伝広告費）が、大きい順、つまり“**利益率の大きい順**”に並ぶわけです。

そこでは“平均”にはできないことが可能になります。それは、

上手いケースとそうでないケースを詳細に比較する

という“検証作業”です。

3) “脱平均”が第1の視点

B社の社長は『3ヵ月という期間設定がよいかどうか分からない。長くコンスタントに売れるものと短期決戦商品を比較してしまっているかも知れないから...』と断りながらも、

平均値を把握して分かったような気分になっていた頃

を思い出して、『あの頃は“どんぶり勘定”だったなあ』と振り返られるのです。

数値を使った“新どんぶり勘定”に陥らない、つまり、本当の意味で“どんぶり”を脱するには、平均を把握するのではなく、

個々の活動を正確に比較して問題を具体的に見つけ出す

仕組みができていなければならないわけです。



【3】脱“どんぶり勘定”的数值管理 ～脱“数量”

1) 人によって“できる”ことに大差がある！

更に、今はご自分の歯科医院を若い先生に任せておられるC先生は、こんなことを言われます。それは、

歯科医も、助手がいなければ1つの治療イスもこなせない人から、助手なしで、しかも2つの診療イスでの治療を同時にこなす人まで様々で、医師を選ばなければ歯科医院もビジネスにはならないということです。

それは医者個人の技術や体力、あるいはセンスの問題でしょうが、ここに“新どんぶり勘定”への2つ目の警告があるのです。

2) “人数=量”から“能力=質”へ

たとえば製造業のD社では、3人で“忙しい”と言われる部門に、従業員を“1人”追加しました。計算上は、“仕事量÷3”が“仕事量÷4”になるわけですから、現場から“感謝の声”が聞かれてしかるべきです。

しかし、その部門の空気は一気に悪化し、生産性も急速に下がってしまったのです。その原因は、新しい人材が、

指示を守らずミスばかりする

からです。班長は『彼は分かってもいなくせに、分かったふりをするから始末が悪い』と、怒り心頭の様子です。

それを契機に、D社の社長は、

仕事は“人数=量”ではない、その人の“能力=質”によるという“当たり前”のことを意識し始めたと言われます。

3) 数値を使った“どんぶり勘定”の典型だった？

実は『この仕事は4人で行う』という感覚は、まさに数値を使った“どんぶり勘定”で、真に成果を意識するなら、たとえば

誰と誰がやれば2人でできるが、誰々なら4人でもできない

という、人材の“能力”を把握した上での“人繰り”をしなければならぬということです。“人材能力観察力”が重要なのです。

製造業に限らず、人数を増やしたら、新人育成のために手間が増え、肝心の仕事が止まってしまうというケースは少なくありません。逆に、プロ野球でエース投手の活用法を考えるように、

“できる人”をどう計画的に使うか

が、**全体の生産性を高める最大の課題**なのかも知れません。



【4】脱“どんぶり勘定”的数值管理 ~脱“全容”

1) それは几帳面だから...?

3つ目は、几帳面さの問題とも言うべきものです。レストランを経営するEさんは、平均ではなくランキング的管理ができ、量的発想ではなく、人材の能力を見ることが出来る人なのですが、問題改善への取り組み姿勢が“重い”のです。それは、

全体像が見えないのに個別の改善をしてしまって良いものかという、ある種の“正論”によるもののようです。

たとえば、すぐに追加が手に入る食材は、“不足を心配して余分に仕入れるのはやめた方がよい”という結論を得ても、

食材仕入れの全体方針が見えないから変更できないと言われるわけです。

言葉にしてしまうと、あり得ない話にも聞こえるのですが、一般には、しばしばこうした**迷いのケース**が見られるものです。

2) できることからコツコツと...?

それもたぶん“新どんぶり勘定”的発想で、今度は、**すべてが自分の“どんぶり”に収まらないと実行しない**という感覚の表れなのかも知れません。

『できることから取り組めばよい』という考え方は、先の“脱平均”や“脱数量”と同様に、

**全体を一気に決めてしまう“どんぶり感覚”ではなく
個々にできることをコツコツ積み上げる“脱どんぶり”**の重要発想の一つなのだと思えます。

もちろん部分的な改善に取り組んでは、すぐに“改善策の見直し”が必要になるケースもあります。しかし、全体的な改善策を作り上げた時も、同じように、すぐに見直すべき時があるのです。

3) 本当の理由は“不安”?

レストランのE経営者が“脱どんぶり”に達することができないのは、

改善策がうまく行かなかっただけという不安が心の底にあるからでしょう。そして“不安”は、経営者の不必要な行為を増やし、必要な行為を阻害するという意味で、大きな損失になるものです。ただ“心”の問題は別途の機会にとり上げるとし、以下に“脱どんぶり”視点をとりとめめます。



【5】利益に向かう“脱どんぶり”感覚の三大原則

1) 第一原則は“比較できる”状況作り

さて、“どんぶり”は、単に“勘”や“感覚”を数値に置き換えることで脱することはできません。なぜなら、まずは、どんなに数値管理を行っても、平均で捉えるなら“勘”と同じく**具体的な改善を考えることが容易にならない**からです。

改善を具体化するためには、

“できたケース”と“できないケース”を詳細に比較することで現状を把握する必要があります。もちろん、比較や分析には“経験”や“見識”が不可欠ですが、まずは、この詳細比較がなければ“経験”や“見識”の蓄積も難しいでしょう。

2) 第二原則は“量(数)から質(能力)”へ

次に“どんぶり”を克服する視点は、“量”発想から“質”発想への**転換徹底**です。歯科医先生が言われるように、“1人”の人材も、その働きが非常に違います。逆に、製造業D社のように、“1人がマイナスに作用する”ことさえあり得るのです。

ただ“量から質へ”という言い方をしたのでは、内容が明確にならないかも知れません。むしろ、

頭数しか見えない状況から“個々の能力”を徹底して見ることが大切になるのです。これは、人に限らず、機械や建物、あるいは商品や取引先などにも当てはまり、単に数ではなく、それ自体の**“機能で見る”ことの重要性**を思い起こさせるのです。

3) 第三原則は“小さな改善の蓄積”志向

三番目は、

部分的にでも“改善策”があれば“試行錯誤”覚悟で取り組むべきだということです。実際に取り組んでみなければ“具体的な把握”はできませんし、逆に見直しが不要な“総合策”も存在しないからです。

つまり損失の素を抑えて利益体質を作るための“脱どんぶり勘定”は、単なる“数値管理”ではなく、“**第 原則：脱平均ランキング発想**”、“**第 原則：実際的能力(機能)重視**”、“**第 原則：小さな改善蓄積行動**”から生まれるのではないかとことです。

今後も更に、一つ一つ、まずは**経営(利益体質)強化のための“発想形成”**に取り組んでまいりましょう。以上

