

努力と成果の《時間差》を 今期業績で実感すると見えるのは？

成功者の意外に地道な“自己コントロール”法

本レポートの内容

- | | | |
|----------------------------|-------|----|
| 【1】フランチャイズ事業の経営指導員の独白と発見 | | 1頁 |
| 【2】今期の業績は今期に作られたものではない...? | | 2頁 |
| 【3】行動力は“頭”からではなく“腹”から出る！ | | 3頁 |
| 【4】分かったことを繰り返し意識し直すことの効果 | | 4頁 |
| 【5】過去業績の“振り返り方”が大きな差を生む！ | | 5頁 |



“当たり前”への気づきが、業績改善行動の第1歩になることがある。その“当たり前”とは“今期の業績は必ずしも今期の活動の結果ではない”という現実だ。

もし前期以前の活動蓄積の結果が今期に出るといふ時間差関係が当たり前なのだとしたら、長期的視点の重要性はもちろん、すぐに成果が出ないように見える“今”の努力の意味も見える！



【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】〒102-0081

【会計工場】〒510-0071

東京都千代田区四番町1-8

三重県四日市市西浦2-4-17

四番町セントラルシティ602

(エスタービル3F)

TEL:03-3556-3317

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】フランチャイズ事業の経営指導員の独白と発見

1) “素人”が事業家になる仕組み？

たとえば、ハンバーガーショップやコンビニエンス・ストアのように、商品の仕入れや製造から販売まで、商品とマニュアルを完備して、まさに

素人でもマニュアル通りに行えば事業のオーナーになれる

という“打ち出し”をする事業があります。申し上げるまでもなく、フランチャイズ事業です。

フランチャイズ事業は通常、フランチャイザーと呼ばれる本部が事業のノウハウや商品を提供する上に、スーパーバイザーを通じて“日々の経営指導”を行う一方で、フランチャイジーと称される現場事業主が、初期の加盟金や毎月のロイヤリティー（商標やノウハウの使用料）を支払う形で組み立てられます。

そんな事業で、スーパーバイザー（経営指導員）をしているAさんが、こんな話をしてくれました。

2) スーパーバイザーの独白

本音ベースで言うと『フランチャイジーを増やしたいと思うあまり、“素人でも経営できます”と宣伝していることが、大きな重荷になることがある』と言うのです。特に、何の努力もせず、

『儲かると言ったじゃないか！』

と本部に文句ばかり言うフランチャイジーには、

『少しは経営の勉強をしろ！』

と言いたくなる時もあるからです。

ただ“文句”の言い合いをしても始まらないので、ある時、自分が担当する11店舗の経営者に、本当に“経営の勉強をさせよう”と考えたのだそうです。

そして、思案のあげく“強い経営基盤を作るための経営計画法”という“講座”を開き、専門の講師に指導を仰ぐことにしたと言います。そこに非常に“興味深い”結果が出てきました。

3) 見つかった“問題”と“答”

もちろん、一つの“講座”の結果で、全てを語り尽くすことはできませんが、そこには“なぜ長期的な視点で経営するのが難しいか”という問題と同時に“どうすれば長期的な視点で事業を強化することができるか”という答の片りんが見えたそうなのです。



【2】今期の業績は今期に作られたものではない...？

1) 最後まで残ったのは6店だけ...

当初、スーパバイザーのAさんは“経営計画”などという呼び込みで、経営者が集まるかどうか自信がなかったそうです。しかし『長期的視点から計画的に経営に取り組まなければ、悠々と利益を出す体制にはならないということは誰でも分かっている』と“痛感”するほど、集まりはよかったと言います。

ただ、研修には回を重ねるごとに脱落者が出てきます。“今、忙しいから”“バイトが休んで人繰りがつかないから”などと、

会合に出席しない経営者

が出てくるからです。そして、一度でも休むと、なかなか復活しないのも現状だそうです。

結局最後まで会合に出席したのは6店だけでした。

2) 経営者の心に響いた言葉

ただ、最後まで残った店の経営者は、異口同音に『初日に言われたことが心に響いた』と言います。そして早速“自分の目”で何度も何度も確かめて、

何事によらず努力を“継続する”ことの大切さが分かった

と言うのです。いったい初日に何があったのでしょうか。

初日は、利益が出る事業とそうでない事業とを“ケース・スタディー”的に比較検討するものだったそうですが、その時講師は、その比較の一つに“**経営者の行動**”を挙げたのだそうです。

その行動とは、今期も含め“過去の業績”を一つの視点から入念に見直すことなのですが、その“視点”が興味深いのです。

3) 今期の業績は今期の活動結果（だけ）ではない？

その視点では、

今期の業績の中で今期の努力のみによるものはどれか

今期、特に努力しないのに売れているケースがあるのはなぜか

今期の残りの期間に利益を出すために何ができるか

などを問うて行きます。その業績は、参加者自身のものではなく、講師が用意した“事例”なのですが、徐々に何のためにそんな問いがあるのかが、参加者に分かってくるのだそうです。

それは結論から言えば、“**今期の業績は決して今期に作られているのではない**”という現実との直面です。



【3】行動力は“頭”からではなく“腹”から出る！

1) 当たり前のことなのだが...

理屈で考えれば当たり前で、誰でも知っていることですが、改めて事例の数値を追いかけて、さらに店に戻って自分の業績に照らしてみると、

こうしたから売上が増えた、こうしたから利益が出た

という“因果関係”を**今期からのみ語る**ことはできません。

むしろ、**従来“地道な活動”を積み上げて来たから**、その結果として、いつの間にか客が付き、いつの間にか利益が出るようになっていくという気分になるのです。

参加者の1人は『頭で分かったのではなく、腹に落ちた気がする』と言っておられました。そして、

腹に落ちたからこそ“行動”が生まれた

のです。

2) 腹に落ちて自然に生まれた“行動力”

それまで、Aさんが指導する“素人集団？”は、地域周辺への地道な“告知活動（ポスティングなど）”や、来店者とのコミュニケーション、あるいはクレームを受けた際の“徹底した事実関係の確認”などが、なかなかできませんでした。

むしろ目先の客や仕入れ活動で“手一杯”だったのです。もちろん地道な活動の蓄積が大事だと“頭”では分かっていますが、

頭で分かってもなかなか行動につながらない

のが、私たちの一般的傾向です。目先の多忙に追われて、告知活動や来店者とのコミュニケーションは、おろそかになる傾向があったのでしょ。

3) 勉強になった“2つのポイント”

そして、気付いてみると“忙しい割に固定客ができていない”状態に陥っており、そこで初めて“何とかしたい”と考えだして、スーパーバイザーのAさんに頼り始めるわけです。

しかも即座に効果が出ないと、もっと“良い”指導を求めるのでしょ。しかし『むしろ私が勉強になった』とAさんは言います。その“勉強になった”中でも、

2つのポイント

が非常に重要だと感じたのだそうです。



【4】分かったことを繰り返し意識し直すことの効果

1) タイムラグ（時間差）を意識する方が成功しやすい？

その第1は、今期の利益は決して今期には作れないという

“実感の深さ”と経営改善“効果”が比例すること

だそうです。努力と成果には、時には数年のタイムラグさえあり得ると認識した人は、すぐには効果を実感できない努力も嫌がりません。そして“諦めない”ため、成果が出るのです。

Aさんによれば、逆に、期末近くになって、今期の業績に振り回されると、必要以上に疲れるだけではなく、徐々に**“努力は実らない”**という**虚無感**に勝つのが難しくなると言います。業績回復、あるいは業績アップに取り組むなら、

今期の結果を気にせず来期以降の成果を作ろうとする

人の方が、実際にも成功しているようなのです。

2) 経営にも“練習”感覚が不可欠？

ただ第2のポイントが非常にユニークです。なぜなら、それは、

実感は1度や2度ではなく“繰り返し”抱くと有効さが増す

ということだからです。

Aさんは、学生時代ラグビーの選手でしたが、その時は、監督から“考えなくても勝手に身体が動くまで練習しろ”と言われ続けたそうです。Aさんは、監督に言われるまま、日々練習を繰り返しました。そして、その結果、

試合では何も考えなくても身体が勝手に動いた

のだそうです。しかも考えない時ほど活躍ができたのです。

それと同様“日課のように業績表や資金繰りシートを見つめる”経営者の方が、より強く行動力を身につけて行くのです。何とかしなければという思いは、1度や2度ではなく**“腹の底にすり込む”ほど継続**しなければ効果はないのでしょうか…。

3) 頭で分かっただけでは行動力は生まれない

スポーツをそのまま経営に当てはめるのは、問題もありそうですが、ある意味では経営にも“スポーツの練習”のようなものが必要なのかも知れません。私たちには確かに、

頭で分かっただけでもなかなか行動につながらない

ことが少なくないからです。そして、まさに“**長期的視点**”の大切さそのものが、腹に落ちないことがあるからです。



【5】過去業績の“振り返り方”が大きな差を生む！

1）一つの経営的“納得”

書籍でもインターネットでも、今“利益を出す方法”や“売上アップ”“事業基盤強化”などの方法が、あちこちで紹介されています。しかし、Aさんが言うように、どれも確かに

今期の利益を今期作れる

とは言っていないのです。

今期に成果は出なくとも、来期以降のために努力する姿勢がなければ、そうした手法を活かすどころか、導入することもできません。そして11人中最後まで残った6人は、そのこと、つまり、

あらゆる努力の成果は来期以降にしか出ない

という原則に“納得”した人たちなのでしょう。

2）何をなすべきかの“実感”が変化を生む

Aさんは、最後に残った6人の経営姿勢は明らかに変わったと言います。しかも、もう成果は出始めているのだそうです。固定客やコミュニケーションのとれる客が徐々に増え、

顧客との交流の中で次に何をすべきなのかを自分で実感する

構造が、出来上がりつつあるからです。

『実はそんな理由ではなく、Aさんがその6人に特別な指導をしているのではないですか』と聞くと、Aさんは『それも一つの理由かも知れませんが、利益は一つの要因によるのではなく、様々な活動の集大成的蓄積の上に出るのです』とお叱りを受けてしまいました。学校のテストのように答は一つではないのです。

3）業績結果を基にして行う自らへの問いかけ

研修を途中でやめた5店が、今すべて問題を抱えているわけではありません。むしろ逆に、一步リードした6店の影響で

今期の努力は今期に報われない。だから目先の成果は出なくても、

日々の努力を怠らない。それこそが長期的経営視点なのだ

という考え方は、各経営者に浸透し始めたようです。

焦ったり諦めたりするのではなく、現在の試算表や業績管理シートを見ながら“今期の売上や利益は、従来蓄積から生まれたのだ”と過去に感謝する気持ちを持つだけでも、現在から将来を見る**長期的視点養成の第一歩**になるとしたら、管理に念を入れることも前向き姿勢の一つなのかも知れません。以上

