

脱ドンブリ経営宣言！

「勘と経験」は数字でもっと強くなる

☆☆☆ 経営環境に翻弄されない会社を目指すシリーズ⑫ ☆☆☆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

☆☆☆☆☆☆ 《目次》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】なぜ会社は倒産する！？
- 【2】A社長の経営事始め
- 【3】数字で分かった問題点
- 【4】A社長は数字をどう使ったか
- 【5】ドンブリでも、数字だけでもいけない



【今月のハイライト】

いつの時代も倒産原因の一定割合を占めているのが「放漫経営」です。多少お金に大雑把でも、お金が回っていればそれも問題はないとも言えますが、何らかの事情でお金が回らなくなると…。今月は、経営者がこれまで疎かにしてきた「数字」を顧みたら結果、会社にどんな変化が生じたかを追いながら、ドンブリ経営の是非について考えます。



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL: 03-3556-3317

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

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

【1】なぜ会社は倒産する！？

1》企業の倒産原因

中小企業庁のデータによると、2010年9月度の全国企業倒産件数（負債額1000万円以上）は1102件となっています。倒産原因を下図で見ると、8割以上を「販売不振」が占めていることが分かります。

	放漫経営	過小資本	連鎖倒産	既往のしわ寄せ	信用性の低下	販売不振	売掛金回収難	在庫状態悪化	設備投資拡大	その他	合計
1月	53	71	72	83	5	758	6	1	6	8	1063
2月	40	45	76	88	6	819	3	0	6	7	1090
3月	46	52	79	99	6	1016	3	0	6	7	1314
4月	54	49	60	91	13	869	4	0	7	7	1154

2》いつの時代にもある「放漫経営」

しかし、ここで注目したいのは、いつの時代も倒産原因の一定割合を占めている「放漫経営」です。

放漫経営とは、「本業外への資産流出」「本業外での事業失敗」「ずさんな経理状態」などを一般に指します。ただ、前二者についてはこのご時世ですから主流と考えづらいため、ここでは後者の「ずさんな経理状態」を「放漫経営」として話を進めます。

多少お金に大雑把であっても、お金が回っていれば問題はないとも言えます。しかし、何らかの事情でお金が回らなくなると

途端に資金繰りに窮するのが放漫経営（＝ドンブリ経営）

なのです。

そこで今回は、経営者がこれまで疎かにしてきた「数字」を顧みたら結果、会社にどんな変化が生じたかを追いながら、ドンブリ経営の是非を考えてみたいと思います。

3》ディスカウントショップA社

A社はある地方都市に本店があるディスカウントショップです。経営は概ね順調なようで、近在にある2号店、3号店も含めて、朝から晩まで人の流れは途切れません。



【2】A社長の経営事始め

1》経営者としての望み

A社長はいわゆる立志伝中の人物で、最初はほんの数十種の商品が店に並ぶだけでしたが、今では扱う商品は数万点に及び、売り場面積も3店舗を合わせてみると、開業当初の何百倍にもなるそうです。

それだけにA社長は自分の経営能力に自信をもっていました。しかし、A社長はもっと事業を拡大したいと考えていましたし、

経営者としてもう一段上のステージに上がりたい

とも思っていたのです。

そして、そのためにはもっと経営に「裏付け」が必要であるとA社長は考えたそうです。「**勘と経験**」でここまで昇ってきた**A社長は、それが半ば誇りであり、半ば自分の弱点でもある**と見ていたのです。

2》経理社員からの報告

思い立つと行動が早いA社長は早速、経理担当の社員を呼んで、自社に何か問題点がないかどうか洗い出しをするよう命じたといいます。

日頃から数字とにらめっこしている社員であれば、自分の気づいていない予兆を嗅ぎ取っているのではないかとA社長は考えたわけです。

ところが、経理社員からの報告は期待外れでした。それは予想を超えるものではなく、「そんなこと聞くまでもなく感覚で分かっている」というのが正直なところでした。

3》欲しいのは「勘と経験」を補強してくれるもの

いくら数字に強い経理の専門家であっても、社員はどうしたって社員なのであって、それを

経営者の視点で考えろと言うのが土台無理な話

だったのかも知れません。

A社長は「自分でやるしかない」と腹を決めたのですが、やはり数字への苦手意識は簡単に拭えなかったそうです。

それでも「勘と経験」を補強してくれるものは必要と感じていたので、A社長が次に手にしたのは、何とも思い切ったことに「経営の入門書」であったといいます。



【3】数字で分かった問題点

1》疑問に対する「明快な」答え

さすがに優良企業の経営者として、今さら入門書を本屋のレジに出すのは抵抗があったそうですが、

自分には足りないと思っているものがある

のですから仕方ありません。

そして、軽い気持ちで読み始めた入門書ですが、思った以上の収穫があったようです。

例えば、「売上が伸びているのに、どうして会社に残るお金が**少ないのか**」といった日頃の疑問に答えるヒントが簡単な言葉で明快に示してあったからです。

2》浮かび上がったA社の問題点

それにはどうやら、「粗利」が大きく関わっているようです。もちろん「売上－変動費（原材料費、外注費など）＝粗利」であることくらい十分に知っていますし、感覚で身についています。

A社長がここで認識を新たにしたのは、

粗利が利益全体に及ぼす影響の大きさ

だったといえます。

そこでA社長は変動費に集中して、自社の現状を調べてみたそうです。すると、程なくしてA社の問題点が浮かび上がってきたというのです。

3》原価割れの安売り

A社では、仕入れのほとんどをA社長が担っていました。業者が売り込みに来ることもあれば、自らが出向くこともあります。いずれにせよ、共通しているのは即断即決ということでした。

まさしくここがA社長の「経験と勘」で、儲けになると直感すれば安売りの「目玉」として大量に仕入れることも珍しくはなかったのです。

もちろん、そうした商品は客寄せであるにしても、その場の「ノリ」で原価を割るほどの安売りをしてしまうため、

他で出している利益まで食ってしまう

ことが多々あったのです。

また、A社では日に一度タイムセールを実施していましたが、ここでも同じ傾向が見られたといえます。



【4】A社長は数字をどう使ったか

1》配送費の盲点

さらに調べてみると、輸送費にも問題がありました。A社では社長の方針で在庫管理はかなり厳しかったのですが、各店舗の店長はこれに

「発注頻度を増やし小刻みに在庫を補充する」

というやり方で対応するようにはしていました。

そうすることによって、いつしか配送費にかなりの額がかかるようになっていたのですが、商品の仕入れ値自体に変化はなかったため、見過ごしていたことが明らかになったのです。

このように、A社長は「入門書」を契機にして変動費に着目することで、自社の問題点を「発見」するに至ったのです。

2》突き付けられた「ドンブリ経営」の実態

当然、これらの問題に対しては適切な処置——原価に見合った小売値の設定・発注頻度の緩和——を取ることで解決を見ました。それはそれで良かったのですが、A社長としてはより大きな問題を突き付けられた気がしたそうです。

つまり、自分が「弱点」と認識していたものの正体が、

ドンブリ経営であることを認めざるを得なかった

ということです。

「勘と経験」を自負していたA社長ですが、それは「数字の裏付け」から逃げていた側面があったのでしょう。「もう一段上の経営者」とA社長が言うのは、この部分に自分自身で焦燥感をもっていたからなのかも知れません。

3》A社長、数字と向き合う

この一件以来、会社のお金の流れを構成する「固定費」「減価償却費」などにも真正面から向き合うようにしたといいます。といっても、それは入門書のレベルを超えるものではなく、

あくまで「勘と経験」を補強するもの

に留まりました。

数字に振り回されて、自分の長所を消してしまう愚を犯すつもりはなかったからです。しかし、自分が避けてきた経営に関するごく基本的な数字を追うという行為をしてみるだけでも、A社長にはかなりの収穫があったようです。



【5】ドンブリでも、数字だけでもいけない

1》小さくなった感覚と実際の利益のギャップ

その収穫とは、A社長の言葉を借りるなら、「これまでブカブカだった服が、ちょっと寸法を直したおかげで体にフィットするようになった感じ」ということだそうです。

つまり、具体的に言えば、自分が「感覚」でこれぐらいと見積もっていた利益と、実際に会社に残るお金の額との間に**これまであったギャップが目に見えて小さくなった**ということです。

このようにして自信を深めたA社長は、以前は何の根拠もなく「来期の目標は売上2倍」などと社員に発破をかけていた経営姿勢を改め、

まずは会社に残したい額を決め、そこから逆算するやり方で売上目標を定めるようにしているそうです。

そして、目標は「勘と経験」とそれを補強する日々の数字によって着実に達成されているそうです。

2》会社は経営者で決まる、だからこそ

会社経営とは数字だけ把握していればそれでいいというわけでは、もちろんありません。特に中小企業の場合、「会社は経営者で決まる」とよく言われるように、経営者の「勘と経験」まで含んだ力量が大切になってきます。

ただ、「勘と経験」にあまりにも頼り過ぎると、それは「ドンブリ経営」に陥りがちです。ドンブリ経営もお金が回っているなら何の問題もありません。

しかし、冒頭で申し上げた通り、**経営環境が悪くなると一気に資金繰りが悪くなるのもドンブリ経営の特徴**なのです。

3》避けるべきは「両極端」

ですから、会社経営というのは、ドンブリ勘定でやってしまうのも、数字や理論に振り回され過ぎるのも、避けるのが賢明なのではないでしょうか。つまりは

両極端ではいけないということです。

経営者の「勘と経験」を活かすためにも基本的な数字は押さえておきたいものです。そして、ごく簡単な数字だけでも経営上の効果は大きく、新たな「発見」があるものです。 以上

