

## 「縁・運・つき」を活かす3本柱

### 1. 毎日、毎月の稼ぎが第一歩

右掲は、弊社がお世話になっているTKCの税理士さんから毎月送られてくる「事務所通信」にあった資金繰り対策の記事にあった3本柱に、少し付け加えてまとめたものです。まず、「月次決算」ですが、毎月の儲けを把握しているかという点で重要な項目です。しかし、棚卸を毎月している訳ではないので在庫が不正確だという事で試算表を尺度にしていない会社もあります。

私は、お客様に帳簿在庫で反映したらと言っていますが、コンピュータの在庫数が不正確という事で拒否されるのです。それでは、月間の仕入金額と売上原価で代用したらと思うのですが、それも行わないのです。私は、コンピュータの帳簿から算出した在庫金額と仕入と売りから算出した在庫金額と比較して近似値を知るのも有効な手法と思います。何故なら、そのようにして出した試算表上の粗利額と販売管理資料で出る当月の粗利額との差もチェックできるのです。

私は、お客様の営業指導に右掲の公式を用いています。数字は売上ではなく粗利で計算するようにしています。当月の粗利額を予測するには、実績だけでは根拠の薄いものになるので、受注残と見積(PP)と引合(SP)を加えています。理想的には、月初に受注残で当月目標を達成する体質づくりですが、現実的には、そのようには行かずに見積段階の商談や引合段階の商談を促進する事が重要になっています。従って、見積書を発行するシステムでPPの状況を把握し、日報に書かれた引合案件でSP案件の解決策を示す事が大切だと指導しています。引合段階なら仕入先などを選択する事が可能ですが、見積段階になると仕入先を変える事が難しくなるのです。つまり、営業管理はSP管理が基本になるのです。

**経営の3本柱**  
月次決算:財務諸表だけではなく  
管理会計で個々を把握  
経営計画:会社方針を描き  
戦略・戦術・戦闘を描く  
資金繰り:短期資金繰り(手元資金)  
中長期投資を含む資金繰

当月=実績+受注残+PP+SP  
PP=Prospect(見積段階)  
SP=Suspect(引合段階)

### 2. 「稼ぐ」為の経営計画

前項で営業管理はSP管理が基本だとしていますが、SPには「物・サービス・技術」の3つの視点で管理するのです。「物」を売って対価として利益が発生するのですが、一般的に「物」だけではネット通販などで手に入れる方が安いので「物」にプラスαの付加価値が必要になります。つまり、プラスαは「サービス」や「技術」という人に属するものが重要になるのです。従って、経営計画に「物」だけではなく「サービス」や「技術」の計画が重要になります。

まず、「物」ですが「磁石商品」と呼ばれるユニークな商品が重要になります。どんな物でも他社製品と競争関係にあるので、常に、魅力のある物に磨きをかける必要があります。その磨きのポイントは成熟期に大量在庫で価格優位に立ってお客様との取引で強力な流れをつくる事が大切です。「魅力」(Q)と「価格」(C)そして「在庫」(D)で即納(S)という事がQCDSの基本なのです。これは「磁石商品」から「一番商品」に成長した状態なのです。

右掲は、弊社のお客様で機械工具商様の戦略・戦術・戦闘を表しています。戦略目標の工作機械を獲得する為に「磁石商品」として新しい切削工具を選び、それを選択集中して販売する「価格優位」の戦略を打ち出したのです。新しい切削工具には固有の長所があって品質訴求するのですが、既存の切削工具から切り替えるには「価格優位」が必須なのです。つまり、KGIは工作機械ですが、その為にKPIとして「磁石商品」の販売であり、その結果を出す為のLPIとして「お試し」の本数なのです。「試供品」⇒「磁石商品」⇒「工作機械」という流れになり、「磁石商品」が「一番商品」となって「工作機械」の販売が多くなるという因果関係なのです。経営計画は数字(KGI)だけでなく、その数字を作り出す「磁石商品」を作り出し「一番商品」にする事、つまり、KPIとして重点管理して、その結果を出す「試供品」(LPI)を広める「ツール・手順・トーク」を教育訓練するのです。

戦略:工作機械  
戦術:切削工具  
戦闘:お試し

### 3. 投資の為の資金計画

私はトヨタ系販売店勤務時代にトヨタ自動車と毎年締結するフランチャイズ契約に必要な中期経営計画を作成した経験があります。その計画の中に「採用」と「拠点」の2項目があり、市場の成長を刈り取る為の新規拠点計画と新規採用計画を盛り込んだのです。拠点づくりの投資は長期資金ですが、採用は人件費なので短期に必要な資金として資金計画を作成していました。

一般企業でも短期の資金繰りは重要なのでシステム管理されている企業もあります。期日毎の売上回収(現金・手形)と締め日払いの管理なのです。期日に回収が出来ても手形ならサイト後に現金に換金できるので現金主義で回収管理する必要があります。もちろん、手形割引で急場を凌ぐケースもありますが、手形割引よりも手元資金として短期借入で余裕を持つ方が計画的な経営になります。私自身は手形割引は最後の手段したいと思います。また、短期借入は担保なしの信用貸しなので自社の評価にもつながります。先の採用による人件費増に対して短期借入で新人が戦力化するまでの資金を獲得できれば、毎年、戦力強化の短期借入の習慣化で銀行との関係性が良くなるのです。戦力強化が出来ているからこそ拠点投資への長期借り入れも可能になるのです。

もちろん、日々の資金繰りは重要ですが、手元資金の余裕があれば、余り細かく管理する必要はないのです。私も手元資金に余裕がない時は、小まめに資金移動して決済した経験がありますが、ここ10数年は手元資金に余裕があるので総額管理で済ませています。

### 4. 「縁・運・つき」のOODA型

「月次決算・経営計画・資金繰表」の3点セットについて弊社の考え方を書いてきました。現実的には、弊社の場合、収入の大部分が顧問契約なので安定しており、支出も余り変動しないので、毎月の収支計画のエクセルをつくり預金残高がプラスであれば、決算時の納税資金を確保できるか否かのチェックで済みますので、「月次決算」と「資金繰り」は大雑把に把握しています。従って、TKC系列の税理士事務所に年2回に分けて必要なデータや書類を送り試算表や決算をお願いしています。

課題は「経営計画」です。前項でトヨタ系販売店時代に経験した「物件投資」や「採用計画」の2項目が重要な戦略課題になると考えていますが、実際には、弊社の職業柄、事務所をドンドン拡大する訳ではなく、採用も検討していない状況ですが、2025年に事業承継を決めているので、にわかに大きな戦略課題になりました。幸いと言って良いか否かは定かではないですが、母の家を相続する事になり、当面は社宅として三男が活用する為に大幅なリフォームをいたしましたので、私が個人として所有する物件は、自宅・事務所・社宅と3物件になりました。社宅は、将来、事務所にも使えるようにリフォームしましたので、社員を採用したら社宅をサテライトオフィスにして本社とネットでつなぐ構想でいます。この構想なら、社員を採用しても事務所を拡大する必要もなく固定費増の圧迫は少ないと見込んでいます。

経営計画は絵にかいた餅に終わるケースが多いのですが、弊社のように機会がある時に動ける体制を準備する事が大きな課題です。故船井幸雄先生は「福の神様には後ろ髪がないので、現れた時に動けることが大切だ」とおっしゃっていましたが、資金的な余裕が若干あったのでリフォームに着手できました。動ける体制づくりの課題の一つは資金的余裕と実感しています。「福の神様」と思っても現実的には環境の変化などで失敗するリスクもあるので、資金的な余裕を持っている方が良いです。投資なので長期借入をするのも一案ですが、その分、金融機関の枠が減るので、可能ならば、自己資金で行いたいと思います。

OODA型と分類しますが、状況の変化に合わせて行くスタイルですが、変化の時に動けるか否かが「運」の別れになります。「縁・運・つき」は笑福亭鶴瓶さんの言葉ですが、人との出会いによって「運」が変わり、動けることで「つき」になるという教えなのです。大切にしたいと思います。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】