

📖 今月のオススメ本



リーン・スタートアップ
著者：エリック・リース
訳：井口耕二
解説：伊藤穰一

今月のオススメ本は、「リーン・スタートアップ」です。サブタイトルには「ムダのない起業プロセスでイノベーションを生み出す」とあります。起業と聞くと、カリスマ性のある人物が一人いて、仲間と共に先進的で画期的な商品・サービスを生み出し、瞬間に一世を風靡する…といった印象を持たれませんか？大企業の組織や綿密に練られた戦略とはまるで真逆で、ある意味で勢い任せのようなものであり、試行錯誤の先にとてつもなく大きな成功を手にするようなイメージです。しかし、先行きの見えない起業こそ「マネジメント」が必要である、と本書では書かれています。

また、「実用最小限の製品 (MVP : minimum viable product)」、「革新会計 (innovation accounting)」、「虚栄の評価基準 (vanity metrics)」など、これまで耳にしたことのないキーワードが何度も登場します。その中でも「実用最小限の製品 (以下、MVP)」が最も頻出で、冒頭から最後まで出てきます。先述の通り、先行きが見えず何が正解が分からないスタートアップにおいては、繰り返し検証を行うことが何より重要で、「構築—計測—学習というフィードバックのサイクルをどれだけ早く回すことができるかが鍵となります。そのために、このフィードバックを回せるレベルで、最小限の労力と時間で開発できる MVP を作らなければいけません。最初から完璧な製品を狙って、高度なシステムや機能を搭載しては上手くいかないのです。…といった内容も書かれています。これは私達の普段のビジネスにも一部共通していると思いませんか？聞きなれない表現はあるものの、実際の事例が図やグラフを用いて紹介されているため理解しやすい内容となっています。有名なトヨタの「アンドン」や「なぜ5回」も紹介されています。400ページ程ある読み応えのある書籍ですが、ぜひ一度読んでいただきたい一冊です。

✎ コンサルティングプチ講座

今月のテーマ：「予実管理表」を作成して、業績アップ！

突然ですが、皆様の会社では「予実管理」を行っていますか？

「予実管理」とは、その名のとおり「予算と実績を管理すること」です。ここでいう予算とは、売上目標や粗利目標などの損益計算書 (P/L) で表されるものを指し、管理は月単位で行っていきます。我々が普段ご支援させて頂いているほとんどのお客様は、この予実管理を行っています。そこで、今月はこれまで予実管理を行ったことが無い！という企業様を想定して、具体的な予実管理の方法とその効果についてご紹介します。

まずは何とんでも予算です。目標予算がなければ管理のしようがありません。我々の場合、経営者様に3～5年後の目標予算を伺います。これは売上高や粗利、経常利益など企業によって重要視する指標が異なります。そして、その目標から逆算して1年後にはどれだけの売上 (や利益) が必要になるかを確認します。今回は分かりやすく売上高を指標とし、「予実管理表」を作成して管理を行うとしましょう。

予実管理表の作成方法はいたってシンプルで、縦軸に損益計算書の科目、横軸に時間軸 (1月、2月、3月、…) をとり、上から順番に埋めていくようなイメージで作成していきます。さて、1年後の売上目標が決まったので、これを月単位に分けましょう。季節変動が大きくないのであれば、単純に12ヶ月で割ってしまっても良いです。そして、過去の実績から自社の原価率は大体何%なのか？を考えます。ひとつの商売で粗利率が大きく変動することはそうそうありませんので、これも毎月の売上それぞれに原価率をかけて算出します。売上 - 原価 = 粗利となりますので、粗利までが明らかになりますね。

次は販管費です。販管費は一般的に固定費として考えられますが、変動費的要素をもった科目もありますので、ひとつひとつ丁寧に見て予算を設定します。固定費の代表例といえば、家賃などの賃借料、給料などの人件費ですね。こちらは直近の数値をそのまま12か月分入れてしまいます。逆に変動費的要素があるもの…例えば販売手数料や荷造運賃などが該当しますが、これらは売上の何%程になるのか？を原価と同様に算出する必要があります。また、もし算出方法が分からない科目があった場合には、少し無理やりですが昨年の実績をそのまま入れてしまっても構いません。そうして販管費の科目すべての予算が設定できれば、必然的に営業利益までの予算の作成ができたことになります。営業利益は本業の利益ですから、最初は営業利益までの予実管理を行って見るのが良いかも知れません。経常利益まで管理する場合には、毎月の利息返済 (支払利息) などを確認する必要があります。本来は、もっと精緻な分析を行って予算設定を行いますが、初めての場合は多少雑でもまずやってみることが大切です。

こうして作成した予実管理表を、毎月決まったタイミングでチェックします。我々は毎月お客様先にお伺いした際にこの予実を見比べて、大きく乖離している科目についてはその理由を必ず確認しています。不思議なことに、この予実管理を行うと特別なことを行わなくても実績が予算に近づいていくのです。経営者の頭の中だけでなく、実際に紙やデータに落とし込んで見える化することがポイントです。ぜひトライしてみてください！

📄 中小企業診断士・長尾康行のプチコラム

「経営資源はヒト・モノ・カネ・情報だけなのか？」

私は中小企業診断士としてお客様の経営に関するご支援をさせて頂いている傍ら、経営者でもありますので自分の経営についていつも頭を悩ませています。そのそも経営者の仕事とは経営資源を適切に配分し、成果を上げる事だと思うのですが、そもそも経営資源とは何なのでしょう。

経営が科学的に学問として研究され始めた時から経営資源とはヒト・モノ・カネと言われ、90年代後半から2000年にかけてそこに情報が加わったのが通説ではないかと思うのです。私もそれに対してこれまで異論はなかったのですが、勉強をしていくと異論が出てきました。最も重要な経営資源は「時間」だということです。時間は万人に与えられていますが、買う事も貯めることもできませんし、一度使うと取り戻すこともできません。成功している経営者の方々はスピード、つまり時間の使い方が違います。ここが決定的に成功者と私との違いだとすぐ納得できました。決して生き急ぐつもりはありませんが自分や社員、家族の人生をより良くしていこうと思えば24時間を何気に使う事は許されません。時間の管理方法、将来設計についてもう少し注力しながら経営をしていきたいと思います。

— INFORMATION —



長尾経営事務所 Facebook ページ
随時情報発信中！ [いいね!](#) お待ちしております。



～経営改善お役立ち情報～ @nagaokeieipoint
twitter アカウントを作成致しました！



長尾経営事務所メールマガジン
右の QR コードからご登録が可能です。
毎月3回配信しています。購読無料です☆



— 発行元 —

事業再生に特化した中小企業診断士事務所
長尾経営事務所
経営革新等認定支援機関

【大阪事務所】大阪府大阪市西区西本町 1-8-2 三晃ビル 2 階
【島根事務所】島根県松江市石橋町 355



TEL : 0120-34-8776
MAIL : sumiyoshi@nagao-keiei.net
URL : www.nagao-keiei.net

長尾経営事務所

検索