

中堅ビルダーの数字による経営管理のポイント①

儲かり続け、お金が増え続ける経営のポイント

今月より、特別連載として、大阪で会計事務所を経営する小笠原士郎氏に、執筆していただく。本シリーズでは、『50棟から100棟を手掛けるビルダーが、儲かり続け、お金が増え続ける』といった数字による経営管理のポイントを、5回に亘って紐解いていく。今後、消費増税を迎え、利益を出し続けるという経営は極めて重要なテーマだ。コンサルや講演等も数多く手掛ける小笠原氏ということもあり、講演風でお届けしたい。

◇ ◇ ◇

皆さん、こんにちは。私は大阪で会計事務所とコンサルティング会社をしている小笠原という者です。私は、ご縁があって木造住宅建築の業界に深く関わらせていただいています。私の仕事は、お客様を儲かり続ける会社にする事です。そこで、皆さんに、私が普段行なっている、儲かり続けるビルダーにする管理手法をぜひご紹介したいと思います。「TACT」は私の愛読雑誌なのですが、経営管理のしかたの話は読んだことがなく、不思議に思っていました。そこで無理を言って、掲載企画を設けていただきました。

私の話は5回シリーズで、次の順序でお話しをしていきます（下表参照）。

●プロフィールと掲載予定内容

著者プロフィール	連載の掲載内容
小笠原 士郎 (株)経営エンジン研究所 代表取締役 税理士法人小笠原事務所代表社員 1952年大阪市生まれ、大阪大学経済学部卒業後、(株)クボタを経て会計事務所開業。現在、財務管理をバックボーンに、経営計画の推進、企業変革や会議のコーディネート、後継者・管理者の育成を中心にコンサルティングやセミナーなど、幅広く活動中。SMBC、りそな銀行、東阪商工会議所講師。『儲かり続ける会社づくり』の熱血実践指導には定評がある。特に住宅業界の経営に詳しく、大手建材メーカーとの関わりも深い。	・第1回 儲かり続け、お金が増え続ける経営のポイント（総論） ・第2回 儲かり続ける経営数字の管理のポイント ・第3回 一件々々のしごとで確実に利益を残す方法 ・第4回 お金が増え続ける経営のポイント ・第5回 数字に弱い営業拠点責任者の計数感覚の強化法

お話ししたいことは、要約すると次のようになります。

「儲けるためには数字での管理が重要です。それは、実績に基づいて毎月決算予測をし、営業活動と受注の関係の仮説と実績を検証し、差を詰める方法を考え、手を打つことです。そのために経営者・責任者には、採算の意識とお金の感覚を磨く必要があります」。

そして、それらの方法を、具体的に皆さんに伝授することが、私の狙いです。少しでも私の話が経営者・営業責任者の皆さんのお仕事のご参考になれば幸いです。よろしくお付き合いください。

1. 経営のポイントは数字による見える化

「儲かり続けるための経営のポイントは、数字による見える化である。」

私は、経営学の神様と言われる、ピーター・ドラッカーの考え方を中小企業で実行しようと、日々活動をしています。彼は、小企業は大企業以上に管理が重要であると言っています。そして、①戦略を持つこと、②経営者が経営の仕事に取り組むこと、③数字情報のしくみを整備することの3つがそのポイントだと述べています。

皆さんは、この話を聞いて、なるほどと感じられましたでしょうか？ 余談ですが、経営の勉強では、達人たちの体験から出る珠玉の言葉を腑に落とすことが上達の分かれ目になります。上達する人は、人の話を素直に聞ける人です。3つのポイントの話では、自分ならこの3つの答えを言えただろうか？ と考えます。Noであれば、素直に受け止めることです。数字情報のしゅくみが選ばれているところがポイントでしょう。

数字は不思議なものです。人はものを考えるために、主として数字と言葉を使います。ですから数字は思考の主要な道具ですが、数字の特徴は、見る人にそれを『目標』と感じさせるところです。そして、即座に目標と現状の差を考えさせます。その結果、よしやろう！ という気にさせます。そこからエネルギーが生み出されるのです。つまり数字には、目標と感じさせ、エネルギーを生み出す力があるわけです。

数字の持つ力⇒①目標と感じさせる。
②エネルギーを生み出す。

ドラッカーの言う数字情報のしゅくみ化は、具体的には、日々数字をつかむ→週次で数字を追いかける→すばやく正しい月次決算をする→毎月決算予測をする→経営の Cockpit を作るという5ステップで行なっていきます。

『経営の Cockpit』とは、私が作っている

●数字情報の仕組み化の5ステップ

ステップ	ポイント
①日々数字をつかむ。	・『儲けのスピードメーター』を設置して日々つかむ。 ・グラフで数字を現場で『見える化』する。
②週次で数字を追いかける。	・実績＋予測で達成予測し、差をつめる行動を決定 ・毎週、行動結果をチェックする。
③すばやく正しい月次決算をする。	・5日以内に月次決算をする。 ・正しい粗利益をつかむ。 ・賞与や償却費を月割にして固定費を平準化する。
④毎月決算予測をする。	・『儲けのカーナビ』を作って決算予測をする。 ・実績＋予測＝決算予測
⑤経営の Cockpit を作る。	・総合業績資料を作る。 ・営業活動と成果の仮説を立てて、実績をチェックする。

業績管理のための資料です。詳しくは第2回で紹介しますが、ポイントは、何をしたらどういう成果につながるか、つまりどのような活動したらどれだけ受注できるかのモデルを作り、その活動にスポットライトを当てるということです。ビルダーというビジネスは、この管理手法がとても効果的なのです。

2. 活動の見える化、見通しの見える化、

異常点の見える化、日々の数字の見える化

小笠原流では、まず活動を『見える化』します。そのために事例のような『販売のフレームワーク』を図にまとめます。

事例は、ある工務店のものです。目標は20棟の受注です。そして見込客の筋を特定して、そこにどのような販売促進のアクションをして、どれだけのリアクションをゲットできるか、数字モデルを作るのです。

これまた余談ですが、マーケティングとは、『売れるしゅくみづくり』です。その目標は『行列が並ぶ会社にする』ことです。ものさしは『紹介件数』です。そこで最も重要なことは、①アフターサービスによる伝道師信奉者づくり、②新規受注～引き渡しまでのサービスの創り込みの2つなのです。

そのための大きなデザインが、この販売のフレームワークなのです。まずこれを社員全員で作ってください。必ず全員で作ってくださいね。

なぜなら社員は
全員が営業マン
だからです。そ
の意識を徹底さ
せることが、第
一步です。

次に、毎月
業績をチェック
し、検討し、対
策を決めるため
に、不可欠な数
字情報である、
『経営のコック
ピット』を作り
ます。

これは、販売
のフレームワー
クを図表化し、

その結果、予測される決算数値を『儲けのカーナビ』として示すものです。このコックピットを見れば、目標と予測の差がはっきりします。そして全員で対策を検討することができるのです。私のお客様に「小笠原さん、これ一枚を見ておけば経

●経営のコックピット

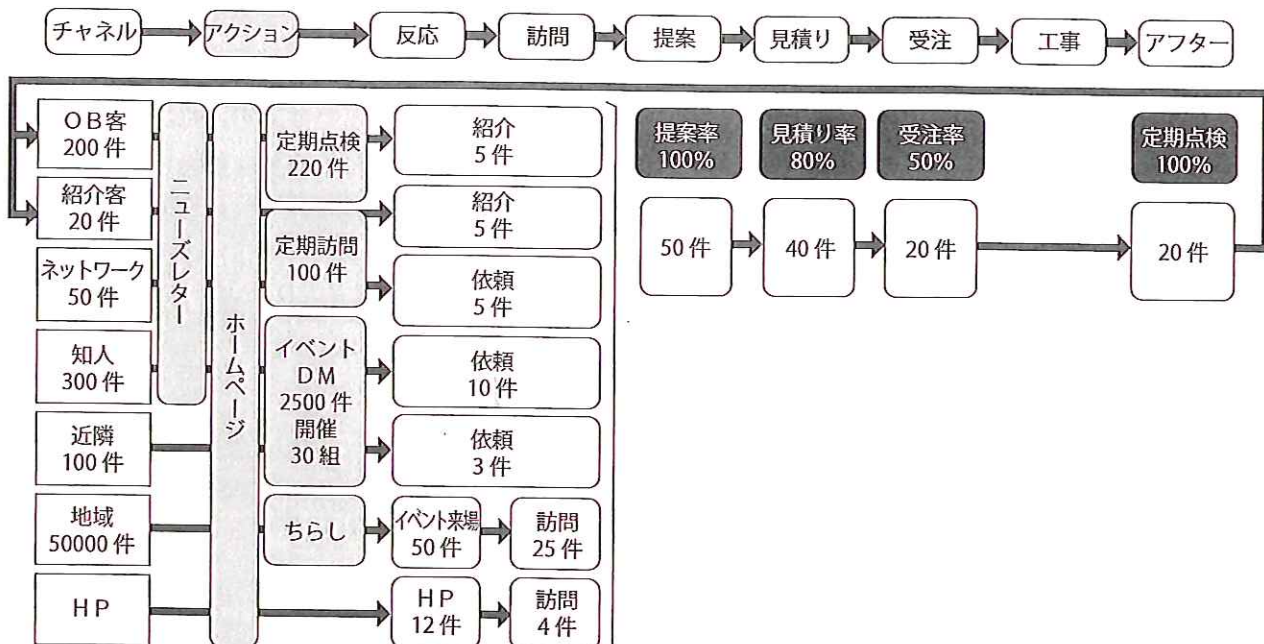
経営のコックピット		年月		平成19年7月		何ヶ月目		4											
項目 (B5C)		単位	目標値	実績値	19年4月	19年5月	19年6月	19年7月	19年8月	19年9月	19年10月	19年11月	19年12月	20年1月	20年2月	20年3月	実績累計	月平均	注記事項
売上(売上)		千円	37,500	—	17,759	61,923	51,379	41,720	43,000	45,000	28,000	30,000	30,000	15,000	30,000	30,000	172,821	43,205	423,821
粗利益		千円	9,000	—	3,790	13,000	3,000	5,912	8,600	9,000	5,600	6,000	6,000	3,000	6,000	6,000	25,282	6,445	75,282
経常利益		千円	24.0	—	21.3	21.1	5.8	14.2	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	14.9	—	17.9
営業利益		千円	6,000	—	2,023	5,593	6,257	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	20,179	5,045	64,179
売上		千円	37,500	—	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	145,000	36,250	426,000
売上		千円	—	—	19,701	24,423	13,879	9,200	10,500	12,500	—	—	—	—	—	—	27,821	6,955	18,821
2. 重要活動の状況 (細点の数字は各所管の作業のストック数、その数字は前月の実績(ゼロの数)である)																			
売件数		件数	2	—	1	0	0	3	3	3	2	2	2	1	—	—	5	1.25	18
売件数		金額	30,000	—	20,000	0	15,000	55,000	43,000	45,000	28,000	30,000	30,000	15,000	—	—	90,000	22,500	231,000
上棟件数		件数	4	—	3	8	7	5	5	4	4	3	1	0	0	0	—	—	—
上棟件数		金額	56,000	—	72,000	122,000	112,000	72,000	74,000	58,000	60,000	45,000	15,000	0	0	0	—	—	—
上棟件数		件数	2	—	2	3	0	3	3	2	2	1	—	—	—	—	6	1.5	14
上棟件数		金額	30,000	—	35,000	55,000	0	15,000	45,000	23,000	30,000	15,000	—	—	—	—	106,000	26,500	225,000
新工件数		件数	2	—	3	0	60,000	74,000	59,000	45,000	15,000	0	0	0	0	0	—	—	—
新工件数		金額	30,000	—	55,000	0	60,000	29,000	30,000	15,000	—	—	—	—	—	—	9	2.25	12
申込済みの新工件数		件数	8	—	7	6	3	3	—	—	—	—	—	—	—	—	144,000	36,000	189,000
申込済みの新工件数		金額	112,000	—	120,000	105,000	45,000	45,000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
申込済みの新工件数		件数	3	—	3	3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
申込済みの新工件数		金額	43,000	—	29,000	29,000	45,000	45,000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
申込済みの新工件数		件数	—	—	0	0	0	1	—	—	—	—	—	—	—	—	1	0.25	1
申込済みの新工件数		金額	—	—	0	0	0	200	—	—	—	—	—	—	—	—	200	50	200
申込済みの新工件数		件数	2.5	—	2	0	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	6	1.5	6
申込済みの新工件数		金額	37,500	—	31,000	27,500	14,000	15,000	—	—	—	—	—	—	—	—	87,500	21,875	87,500
申込済みの新工件数		金額	9,750	—	6,500	6,050	3,000	3,750	—	—	—	—	—	—	—	—	19,300	4,825	19,300
申込済みの新工件数		金額	25.0	—	21.0	22.0	22.0	25.0	—	—	—	—	—	—	—	—	22.1	—	22.1
見積り損失件数		件数	—	—	15,000	0	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
見積り損失件数		金額	—	—	15,000	0	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
見積り損失件数 (Aランク)		件数	2.5	—	3	1	2	0	—	—	—	—	—	—	—	—	6	1.5	6
見積り損失件数 (Aランク)		金額	37,500	—	49,000	14,500	30,000	0	—	—	—	—	—	—	—	—	93,500	23,375	93,500
A・Bランクの新工件数		件数	6	—	5	2	4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
A・Bランクの新工件数		金額	86,000	—	85,000	72,500	79,350	102,350	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
A・Bランクの新工件数		件数	5	—	3	2	1	3	—	—	—	—	—	—	—	—	9	2.25	9
A・Bランクの新工件数		金額	75,000	—	45,000	30,000	0	45,000	—	—	—	—	—	—	—	—	120,000	30,000	120,000
Cランクの新工件数		件数	8	—	5	2	1	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Cランクの新工件数		金額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
プラン提出件数		件数	5	—	5	2	1	0	—	—	—	—	—	—	—	—	8	2	8
プラン提出件数		金額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0	2.25	9
プラン提出件数		件数	5	—	7	2	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—	13	3.25	13
プラン提出件数		金額	15	—	15	20	9	31	—	—	—	—	—	—	—	—	75	18.75	75
プラン提出件数		件数	15	—	4	7	5	2	—	—	—	—	—	—	—	—	18	4.5	18
プラン提出件数		金額	30	—	41	28	9	33	—	—	—	—	—	—	—	—	116	29	116
プラン提出件数		件数	25	—	38	17	7	25	—	—	—	—	—	—	—	—	87	21.75	87
プラン提出件数		金額	5	—	3	2	3	2	—	—	—	—	—	—	—	—	11	2.75	11
プラン提出件数		件数	—	—	0	0	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—	0	0	0
プラン提出件数		金額	—	—	0	8	0	10	—	—	—	—	—	—	—	—	18	4.5	18
プラン提出件数		件数	50,000	—	80,000	50,000	30,000	30,000	—	—	—	—	—	—	—	—	190,000	47,500	190,000
3. 重要活動の成果																			
売上		千円	80.0	—	150.0	0.0	40.0	20.0	—	—	—	—	—	—	—	—	0	0	0
売上		千円	50.0	—	66.7	100.0	100.0	33.3	—	—	—	—	—	—	—	—	64.3	—	—
売上		千円	100.0	—	71.4	100.0	100.0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	66.7	—	—
売上		千円	33.3	—	45.7	10.0	0.0	0.0	—	—	—	—	—	—	—	—	63.9	—	—
売上		千円	50.0	—	36.6	71.4	100.0	81.6	—	—	—	—	—	—	—	—	120.0	—	—
売上		千円	20	—	0.5	0.6	0.3	1.3	—	—	—	—	—	—	—	—	64.7	—	—
4. アフター活動の状況																			
アフター案件件数		件数	2	—	1	1	3	3	—	—	—	—	—	—	—	—	8	2	—
アフター案件件数		件数	1	—	0	0	2	1	—	—	—	—	—	—	—	—	3	0.75	—
5. Cランクの新工件数																			
Cランクの新工件数		件数	2	—	0	0	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—	0	—	—
Cランクの新工件数		件数	2	—	0	0	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—	0	—	—
Cランクの新工件数		件数	2	—	0	0	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—	0	—	—
Cランクの新工件数		件数	2	—	0	0	0	0	—	—	—	—	—	—	—	—	0	—	—

※ Aランク：申込金20万を頂いたお客様、Bランク：プラン提出・見積もり提出・資金計画まで提出頂いたお客様（クロージング対象）、Cランク：プランのみ提出のお客様

営はできます！」と言っていた一品です。

そして、最後に日々の数字の『見える化』をします。これは理屈抜き！ 数字が『見える化』すれば、成績は必ず上がります。そんなもんです、なぜなら意識しますから。ダイエットをするとき

●販売のフレームワークの事例



は、毎日体重計に乗るでしょう、それと同じです。ダイエットには体重計、業績アップには数字の見える化です。壁にべたぺた貼っておきましょう。

●数字の見える化の事例

氏名	4月	5月	6月		累計	目標	アヘッド・ ビハインド
A	❖❖❖	❖	❖❖❖		5	4	+ (*^_ ^*) ¹
B	❖		❖		2	4	△2(・・;)
C	❖	❖			2	2	±0
D	❖	❖	❖❖❖		4	2	+ (*^_ ^*) ²
合計	5	3	5		13	12	+1

3. お金が回るしくみの構築

お金が増え続けるための経営のポイントは、お金が回るしくみの構築です。そのためには、家を建てるお金を立て替える必要のないしくみが第一です。

商売では、昔からよく『勘定あって銭足らず』ということわざが使われてきました。材木店や建材店の経営に関わっていると、よくお客さんからの代金の回収で、「資金不足で待ってくれと言われています」という話を聞きます。読者の皆さんには無縁でしょうが、小さなビルダーではよくそういうことがあるようです。工務店ビジネスに関わっていて、非常識の一つが、この「資金不足で支払を待ってくれ」です。そんなこと、他の業界ではあり得ませんね。そんなことをしたら、これから仕入ができなくなりますから。この点は、猛省してもらいたい点です。

なぜ、そういうことが起こるかというと、お金をもらう前に、支払わなければならないからです。本来、住宅建築というビジネスでは、古来お施主さんから先金をいただいて、それで仕入代金や手間賃を支払っていたのではないのでしょうか。きちんと先金をいただいて、きれいに支払をする。そのことに心を砕くことが大事です。

そのためには、まずお施主さんからお金をいただく自社のルールを確立し、それを徹底するということでしょう。契約時；100万円、上棟時；残1／2、完工時；残1／2という具合に。その徹底は、経営者・営業拠点管理者のきっちり度に掛っています。次に、支払のルールの確立です。私は、月末締め、翌月末振り込みをお薦めしています。

4. 安定した受注と完工ができるしくみ

お金の回るしくみで、もうひとつ重要なことがあります。それは安定した受注と完工ができるしくみです。特に小さなビルダーほど、不安定になる要素があるようです。

その原因は、経営者・責任者の専門性からくる仕事のアンバランスです。つまり、受注活動と受注後の活動のアンバランスです。特に、設計や大工出身の方は、設計・打合せ・現場管理が専門なので、つついそこに重点をかけ過ぎてしまい、その間受注が疎かになるわけです。要は、販売のフレームワークをご覧になって、このビジネスが受注と受注後の活動からなっており、その両方の活

●住宅建築における入金と支払いのタイミング；契約金額 2000 万円、原価 1500 万円

	契約	着工	上棟		完工	
	▼	▼	▼		▼	→
	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
入金	100		950		950	
支払			400	400	400	300
収支	+100	+100	+650	+250	+100	+500

動のバランスを取ることが、業績の安定、お金の安定につながるのだということをしっかり意識して、自分の時間をバランスよく取ってもらうことです。『販売なくして事業なし』ですからね。

5. 社長・営業責任者と

経理のチェックポイントは何か？

ビルダー経営では、社長・営業責任者によるお金のチェックは不可欠です。では、何をチェックすればよいのでしょうか？ 次に、私が考えるチェック項目を書き出してみました。ご参照ください。ポイントは、①活動をチェックする、②要点を押さえる、③お金の出入りはすべて見る、④一つひとつチェックするということです。小さな組織では、トップ・リーダーがチェックマンであるということを忘れないでください。

※ここでは、件名ごとの利益管理のことはお話ししておりません。それについては、第3回で詳しくお話しする予定です。

6. 社長・営業責任者の

数字に強くなるポイントと育成法

最後に、数字に強くなるというテーマについてです。私たちはビジネスマンです。ビジネスの評価は数字でなされます。ですから、数字を扱えるということはビジネスマンの基本です。まして儲

けるためには、お金に強くなる必要があります。ところが私の経験では、多くの方々が「ワシは数字に弱くて…」とおっしゃいます。でもシャレになりません。だから、数字に強くなりましょう。

そのポイントは、利益をシミュレーションでできるようになることです。次の算式を覚えてください。

利益方程式→ 利益＝売上高×粗利益率－固定費

ご覧になればわかると思いますが、シミュレーションのポイントは、1ヶ月の固定費がいくらかかるかということと、粗利益率が何%あるかということをしっかり覚えておくことです。そして利益の金額を想定して、売上高、粗利益率、固定費をどう変化させれば、その利益になるかを計算できるようになることです。目標は暗算です。そして、目標利益を挙げるためには、具体的に何をしていけば良いかを言えるようになることなのです。これは、日常の訓練です。私は、経営者・幹部の皆さんに、日々質問をすることで、それができるようにしてもらっています。

◇ ◇ ◇

今回は第1回ということで、総論をお話ししました。次回は各論に入って、儲かり続けるための経営管理のポイントについてお話ししたいと思います。乞うご期待。
(小笠原)

●社長・営業責任者のチェックポイント

	チェック項目	具体的資料
毎日	①営業日報・工事日報などの日報類	営業日報、工事日報
	②アフターサービスとCS情報	定期点検報告書、顧客アンケート
	③受注と受注損益	受注決裁願
	④代金の回収	入金報告書
	⑤経費の支払	経費伝票、領収書、振替伝票
毎月	①月次決算と資金繰り	月次の試算表、儲けのカーナビ、通帳など
	②業績管理資料	経営のコックピットなど
	③個々の工事の収支と粗利益	工事原価管理台帳
	④仕入・外注の支払	請求書、支払一覧表、資金繰り予定表、振込明細
	⑤給与支払	タイムカード、給与明細、給与台帳、振込明細