



【連載】 事業承継 後のハナシ  
——新米経営者との並走物語

第5回  
コスト管理

新居 智臣

中小企業診断士。有限会社シンプルマネジメント代表取締役。コンサルティング会社、IT系会社、飲食大手企業を経て開業。独立して20年。資金調達から人材育成まで、時代を半歩先取りした多彩なコンサルティングを行っている。

【前回のあらすじ】

Y社の事業承継支援を行った私は、創業者の元社長から依頼を受け、そのまま同社のコンサルティング業務を請け負うこととなり、新米経営者のD氏と並走することとなった。

気がつくと売上が減少。原因は、新米経営者の弱点・トップ営業が疎かになっていたことであった。私は「此処一番」とクビを覚悟でD氏に本気で向き合い、耳が痛くなるような言葉を正面からぶつけた。結果、経理担当のT子さんの後押しもあり、営業の世界に足を踏み込んだD氏の行動が功を奏し、どうにか売上が上昇し始めたのだが――。

1. 営業利益と現金の急降下

試算表を見た私は、訪問時に毎回、確認している資金繰り表を改めて見直した。新米経営者の進む前途にさまざまな問題が起こるであろうことは想像に難くない。しかし、売上が伸び始めたのにもかかわらず、営業利益と現金が一気に急降下してしまうとは想定外であった。

「手持ち現金も急に減っていますが、何かあったんですか？」

「私も今月、集計してみて、おかしいなあと思っていたところなんです。こんなに資金繰りが厳しくなるとは……」

「……Dさん、何かありました？」

彼はきょとんとしていた。金融機関との交渉、古参社員の問題、そして営業と、こここのところ、立て続けに新たな取り組みに挑戦してきた中での現実。本人は「何のことやら??」であったようだ。

利益が出ないことについては、私なりにその場で電卓を叩いて仮説を立ててみた――外注費がどうも怪しいと。

「まずは売上アップを目指せ！」は経営の定石。しかし、工事現場での売上アップは、業務量のアップにもつながる。どうやら現場で働く社員に原因がありそうであった。

またしても、新米経営者にとって新たな学びの始まりである。ただし、一つ間違えると現場で働くメンバーとの対立、摩擦が生じかねない危険な取り組みとも言えた。

2. 現場任せの現実

工事現場は、技術系を主な仕事としてきたD氏の得意な、そして好きな場でもあった。しかしながら、経営者となってからは見方、対応の仕方を変えなければならない場でもある。

「外注の使い方に関して基準を作りましたか？ また、発注ができるメンバーは誰ですか？」

「基本的には、現場に任せることにしました。新人でなければ、誰でもその時の状況によって外注を使ってよいことになっています」

「外注したかどうか、どの時点で把握できるのでしょうか？」

「請求書が送られてきてからです」

「ウン……」

これでは好き勝手にされる、と思わざるを得ない。承継後のコンサルティング活動を最も効果的・効率的に行うには、承継前の段階で経営状況を事細かに調べておくことが一番である。ただし、やってみないとわからないことが多々あるのも事実。外注を現場任せにすると、想像もつかずであった。

D氏自身、承継前は自分が現場で采配を振っていたことから、コストを意識した外注の使い方についてはよくわかっていたはずだ。ところが、自分が現場に行く時間が減ったために、「それじゃあ」と現場に任せたものの、自分と同様にコストを意識して判断してくれると思っていたようだ。

いかにも新米経営者——と嫌味を言うつもりはないが、「人を使うなら性悪説で考える」とまでは言わないものの、人間の本性を自己都合で解釈してはいけない。

#### 【コスト管理のポイント】

ズバリ、コストの上昇を招かないようにすることである。細部に目が行き過ぎて管理コストのほうが大きくなってしまわないよう、事前に何をやるかをよく考えてから実行すべきであろう。

それから、忘れがちなのが経営者コスト。経営者の時間をコストとして認識しておかなければならない。人件費という面から言えば、経営者が最も高くつく。そのことに、経営者自身が気づかないケースが多いのも厄介だ。コンサルタントが本人に気づかせ、時には無駄な動きを指摘することも必要だ。

「コスト管理センターなるものを作りませんか？」

ちょっとしたアイデアを出した。仕事の性質上、また、一度は現場に任せることにした以上、それを撤回し新たなルールを作ると、不信と混乱を引き起こしかねない。それならいっそのこと、新組織を、と考えた（といっても20名前後の会社であるから、経理の業務範疇を広げる程度であるが）。

「それはどういうものですか？」

「たいそうなものではありません。主に大型案件の工事に入る前、T子さんに外注費を想定してもらい、途中で予算オーバーしそうになったら、現場の責任者に声をかけてもらうといったものです。現場がうまく調整できないようであれば、Dさんが現場に行ってコントロールしてください」

### 3. コスト意識の芽生え

「先月、今月と外注費……いや、外注比率が下がってきました！」

「良い雰囲気になってきましたね。Tさん、なかなか、うまいなあ」

ここは、D氏を持ち上げる場ではないと思った。要は言い方なのである。“管理されている感”は、誰でも嫌に決まっている。D氏がドンと座っていて、T子さんがうまく伝えるといったサイクルが生まれて、初めて工事現場の社員にも自然な形でコスト意識が芽生えてきたのである。

コスト管理センターなんて大げさ気味の名を付けたが、上から目線ではなく、双方向で利益を取りに行く感じになったのが良かった。利益、資金も上向きになってきた。

「新規事業、そろそろ本気でやらないと時期を逸しますよ」

目先の問題解決に目を奪われ続けてきたが、事業承継で最も重要な局面、新規事業への取り組みを始める時がやってきた——。 (続く)