

## 株式会社ビック・ママ 守井社長コーチングセッション事例

### パート2「予算管理」

宮：宮崎

守：守井社長

宮：他には何かやってきましたか？

守：予算の管理についてフローを作りましょうってお話をしたので、番号をふってきました。僕らの製造原価って内部面に対する生産性っていうものについては一つがメインで、もう一つが出費をする支出をするところの経費である、で原価については先日もお話しした通り計算していくうえで以前よりも管理コストがあがってコスト高になってきている、効率が悪くなってきていることに気がついてきたので、効率を追求する方法を考えなくてはいけなくて、視点としては個人個人が縫い物どのへんをやってるかっていうのを打ち込んでいって、分けていくようにしたいなあっていうのが一つと、管理者の生産性について非常に曖昧なので、管理者の生産性についてさっきの質問じゃないですけど、「あなたはどんなところを役割としてどんなところで効率性を追求するのか？」っていうところを追求していく方がいいだろうなって思ってたんですね。なので管理者の方にそういうことをやっていこうというのが今のところ思っているところで、毎週生産の方のミーティングを行っているので、一度話し合って管理ってかければかけられるじゃないですか。商品 1 個みるのも 1 分でみるのか 5 分でみるのかでも同じ効果だったりする時もあるので、より 1 分でみれるようにしていくってことを意識した指導をしていきたいなっちは思います。具体的にどうするかは正直まだみえていないので、そこを詰めていこうかなと思っています。経費についてはもっと簡単なもので、実際は主要な項目でコントロールできそうなのは事務用品、広告宣伝費、消耗品、材料費ぐらいしかないんですよ。で、最もコントロールしなきゃいけない人件費については今のところコントロールする手法を見つけていないので、ましてや人が足りない状態だったので、でもそんなことないのかな、足りない足りないって言うてはいるけど足りてるかどうかわかんないんですよ。

宮：はい(笑)

守：一応今期について、その4つについてみていこうということ話し合っていたので、その4つについて決めた予算に対して1週間単位でどのくらい消化しているのかっていうのを経理担当者の方から聞いて出費を抑えるなり、この月にまとめて買うなりっていう判断をできるようにっていう流れ自体は今日明日で話し合いをするので、その段階でお話ができるかなあとと思います。一応そうなる主要な経費の使うか使わないかという点についてはわりかし抑えるということは可能かなとは思っています。可能な上でその出費が予算オーバーした場合については3ヶ月でコントロールしていこう、帳尻あわせようっていう話をしたので、広告宣伝費について初めて1ヶ月、3ヶ月あと50万しか使えないねっていう会話が実際会社の中でありましてね、じゃあ今回のこの販促を止めようっていう決断をしました。もしかすると枠をしっかりと作ってくのは当たり前なんだけど無いんだねなんて。やっぱりそういう枠を作った方が止められるじゃないですか、自分の中で。なのでそうい

う話し合いをした方がよっぽどいいなとは思っているので恐らく出来ていけるかなとは思ってますね。

宮：そうですか。

守：もうバンバンやるんですよ、やりたいのは、やりましょう、販促。一発季節ですから、やらないとかってですね。

宮：ゴールがないですもんね、聞いてると。勿論企画はあるんでしょうけども。

守：何かこう今内角をえぐるようなボールがきましたね（笑）  
無い、ゴール。。

宮：あのですね、恐ろしいことに多くの経営者の方が無い、というか不明確ですから。だから「どうなりたいですか？」って伺っても抽象的な答えになっちゃうんですね、「売り上げがこれ位上がったらいいな？」とかですね。誰が聞いても明確にイメージできるように語れるっていうのが最終ゴールなので、「何がどうなってる」というのがハッキリするといいですね。そして一番コミットしなきゃいけないのが、社長もその輪の中、仕組みの中に入ってしまって、社長もルールを破らないっていうことです。

守：大抵ルール破るの社長ですからね。

宮：はい。そこのコミットから全て始まるんです、社員は見てますから。社長がそれを守るように変わった瞬間からもう焦りますよ、社員も。

守：どうせ破るんだからと思われちゃいますからね。どうせ破るって思われてるから手つけないようにしている。破ったしな、なんて。（笑）

宮：やっぱりトップが固いと固い会社ができますよね。トップがゆるいとゆるい会社になります。

守：ゆるい。

宮：はい。

守：ゆるいんですよ。

宮：だから許される部分と守らなきゃいけない部分が、メリハリがあることが必要ってことですよ。何でもかんでもガチガチにするとギスギスした会社になっちゃうので。

守：だから何だろ、僕がゆるいのは、ある時期「そりゃしょうがないなあ」と思う時期があったんですよ。でもそのゆるさがいい方に出れば無難に対応するとか臨機応変にやってみるって言うんですけど、固くないから目標に対しても固くないんですよ。売り上げ上がらなくてもそりゃしょうがないなあって思ってる。しょうがないけど何とか維持はしてるわけですよ。ゆるいから。だから自分と一緒に組むのは固くて、自分と一緒に経営をやってくタイプはきちんと固くて計画性がしっかりあったりするんで、補おうと思ったんですけど、やっぱり自分も固くなるってことも大事な、と。

宮：ここは固い。こっちはやわらかい。「だからどこを固くしますか？」っていうのは「どうなりたいですか？」っていうことと同じなんです。「目標は何ですか？」の質問にはっきりとイメージできるくらい語れるようになると社員にも伝わりますよね。自己判断が減るんですよ。社員が何となく「こうだろうな？」じゃなく、「こうだな！」っていうのが見えます。

守：そうですね、そうなんです。自己判断すると怒られるから今度判断しなくなりますしね。すると何でもこっちに来るようになって結局自分の首絞まるんですよ。

宮：でも社長もいい加減な指示しかしないので、よく起こる悪循環なんですよ。だからきついかもしれないけど、最初社長がこうするって決めて守れなかったら謝るんです。それが当たり前の約束事にする。社長だから偉いんじゃないかって、オレからやるからみんなもついてきてくれっていうことですよ。

守：そうです。

宮：社長なんだから当たり前でしょっていう経営者が多いですけどね、現実には。

守：ゆるいなあ。(笑)

宮：(笑) だから守井社長のキャラクターというか、やわらかさ、イメージですよ、これを消さずに固いところを作ってくることが大事なんです。

守：僕のイメージってやわらかいらしいんですが、僕やわらかくないですよ。やわらかいって言うかどうなんですかね、だらしない。そのやわらかさがだらしないさに行く部分がちょっとありますからね。

宮：だからメリハリが無いってことですよ。

守：常にやわらかい。常にゆるいんですよ。でもほんとにその事業の進捗状況が固いとか、数字が達成するのにちょっとやっぱりきついか、そういうところがないとなかなかいかないですよ。

宮：だからやっぱりそれを作り上げてくることが必要じゃないんですか。「何を固くしましょうか？」と。これは社長の中から出てくる答えですからね。社員にはわからないですから。逆に言うとそれが仕組みになります。ゴールだけはっきりしてればやり方は自由なんですよ。どうぞ自由に、達成しなければ給料減るし、結果が良かったら給料も上がるよ。これが一番シンプルですよ。「あなたどうしますか？」っていうことです。

守：そうですね。言葉でいうとすごくクールなんですけど、言葉で言うクールな部分って必要ですよ。そうですね。僕言葉やわらかいけどクールじゃないんですよ、その辺ね。だから「出来ないんですけど」、なんて言われると何かやっちゃったりですね。で、恨まれちゃったり。

宮：「出来ない」が「出来る」に変わる素晴らしさ、爽快さっていうのかな。「今は出来ないよね、でもこういうふう出来るようになったらどう？」っていうイメージ。その子がイメージできる自分の素晴らしい未来像を伝える。伝えるっていうか自分で話してもらえると頑張ることが楽しいことになりますよね。

守：そうですね、今そんなふうに来てないんですよ。っていうのを随分感じますね、こうやってコーチング受けるようになってからは。でもどうやって導いていったらいいんだろうっていう何となくの導き方みたいなのがイメージできるようになったと思うんですよ。でもそうになってないことに対するギャップがすごくあるわけじゃないですか、今。それについてはすごく感じますね、そうじゃない今の現状に対してすごく見えるようになった、見えるようになったというか、はあるかなあ、とは思いますが。。

(パート3「4年後に30億円の企業へ！」に続く)