

「バックオフィス」

儲かる

のつくり方

私が
お教えします



コンサルタント
嶋司貴裕 しまじ たかひろ

1971年12月生まれ、神奈川県出身。95年4月に日本債券信用銀行（現あおぞら銀行）に入行。ダメダメ営業マンからトップ営業マンとなる。その後、中小企業の立場に身を置くことを決意して、経理財務・総務・人事労務・システムなどバックオフィスをトータルサポートする株式会社インデックスに転職。日々お客さまの業務拡大のお手伝いに命を燃やしている

【連絡先】株式会社インデックス
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前6-18-3
神宮前Sビル3階 ☎03-5485-1751
<http://index-inc.co.jp>

第6回 総務部門編 支出の内容を社員一人一人に理解させる

今月号は、本社総務部門による店舗コストの削減の進め方とそのチェックポイントを説明します。もちろん、先月号で使用した「店舗コストチェックリスト」の内容を思い出してから今月号を読んでくださいね。

では、質問です。

質問

店舗コストの削減ができた会社社長の成功ポイントは、何でしょうか？

次の中から1つの項目を選んでください。

- ① 毎月の本社・店舗コストの内容を説明し、そのコストを上回る売上げがどのくらい必要なのかを話した。

答え

正解は①

会社を運営するには、どんな費用（支出）があるのかを、社員一人一人が理解した上で、毎月、これだけの売上げを確保しなければならぬことを社員に理解させた社長は成功しています！

単に、売上げ、利益目標がこうだからと、目標の数字達成だけをマネジメントしているようでは長続きしませんね。

このように、成功の秘訣は①ですが、チェックポイントを書いておきます。

① 年間計画以上のコスト（例えば、ウェブ上で広告費、アルバイト採用費）を使う場合、必ず、稟議書を書かせるようにします。

その効果は、店長会議で報告してもらいます。他の店舗の店長にとっても重要な情報ですからね。

② 予算実績の店舗別損益を作成しましょう。

「アルバイト料 6月計画 100万円（実績 110万円）対比+10万円。アルバイトの入れ替わりが激しく、その結果、アルバイト料が増え、接客レベルも低下し、売上げに対するドリンクの比率も減り、利益にも悪影響が出た可能性あり」

このようなコメントを記載する必要があります。

③ 短期的にはコスト削減に反するかもしれませんが、本社総務部門では、店舗の店長や従業員

が、自分の望むようなお店での食事代の補助の予算を組み込みましょう。

①、②を毎月の店長会議で説明し、成功例、失敗例を分析し、今後の改善点などに取り組んでいけば、③のコストは十分に吸収できます。ただし会社の予算で食事をするので、視察したお店の見習うべき点などの報告会をしてもらいます。

また年1、2回は、従業員の家族を招待する予算も組み込みましょう。そうすれば従業員のお店に対する愛着や考え方が変わります。

ちなみに新入社員を採用している会社では、会社方針などの説明をした後、新入社員やその家族に対し、自社店舗の料理でおもてなしをし懇親会も行うなどの企画も、本社総務部門の重要な仕事かもしれません。

さて、次に、コスト削減の成功をつかむための段取りを説明します。

第1ステップ

社長、役員を中心に、年間の事業計画、店舗別の損益計画を策定。3月決算の会社では4月から新年度なので、4月上旬の店長会議で説明できるようにしましょう。

第2ステップ

店長会議（店長以外の従業員含む）にて、店舗別の年間・月次の損益計画を説明。その際、「本社経費や、設備投資に掛かった銀行借入金や借入利息を含めた支出がこれだけあるので、これだけの売上高の確保は必要」と説明する。

第3ステップ

毎月、月次予算実績管理を行い、分析し、対策

を立てましょう。

過去の分析だけでなく、例えば3、4月はアルバイトの入れ替えなどで、予想以上にアルバイトの人員費が増えてしまう傾向があるため、前年の失敗例や成功例、将来のリスクなどを1、2月ごろに、前もって話しておくことも必要です。経験が浅いアルバイトにも早期戦力化を意識させるきっかけにもなります。

なお毎月、必ず店舗コストチェックシートの更新作業はしましょうね。

また皆が意見交換できる店長会議の環境をつくりましょう。1週間程度前に、「こんな議題もあるのでは、意見を聞かせて」などの連絡をしておきます。

なお予算実績管理について売上げ・原価・人件費程度しかしていなかった会社で、その他経費などの話をする際、管理部門の担当者は経理で当たり前のようになっている専門用語（例えば減価償却費、租税公課など）を使うのはやめましょう。

こんなことは知っているよ、と考えている社長！ 本当にできていますか？

もう一度、当たり前のことを当たり前にしようではないですか！

質問2

このような店長会議を、より意義あるものにするための秘訣は何でしょうか。

- 次の中から1つの項目を選んでください。
- ① 必ず、社長が各店舗の良かった点を話す。
 - ② 他社（上場企業）の業績動向を話す。

③ 最近の評判店の情報を話す。

④ 予算達成しなかった店舗の店長を激励する。

⑤ 会議の前に、一人一人が、最近お客さまから頂いた感動した言葉やうれしかったことを話してもらおう。

答え

正解は、⑤
もちろん、①、②、③、④も必ずしなければならぬことでしょう。

しかし、店長は一国一城の長です。その長が、お客さまから頂いたうれしい出来事がないようであれば、他の社員、アルバイトはその店長について来ませんよ。

最後に、本部がコスト削減を推進していることを店舗の従業員にも話していく必要があります。例えば、このような環境下なので、家賃が低いところに移転するなどは分かりやすいでしょう（もちろん、移転費用などを考慮しての話ですが）。本社総務部門としてそれが何かを考えてみます。

また、本社総務部門は、会社の顔であり、取引先の総務・経理などの方とのネットワークがあります。従って、さまざまな会社の打ち上げなどの情報を得ようとすれば、いつでもできるのです。店長とすれば、お客さまを紹介いただけるのが一番うれしいことなのです。

繰り返しますが、本社総務部門は、店舗コストチェックシートの管理が重要です。備品などの消耗品等の価格など、定期的な他社への見積もりをとるなどして、店舗損益計画の達成のための細かいフォローを心掛けましょう。