



具体的な目標、例えば「100年企業」を目指そう！

～ 目標は社員と数字と行動の連動:未来が変わります。～

未曾有の大災害とも言えるコロナ禍が終息に向かっているように思われますが、中小企業を中心に物価高騰、人手不足の中での連年にわたる賃上げ上昇傾向など経営環境の厳しさは続いています。

◆働き方改革

政府が数年前から推し進めていたものの、思うようにいかなかった働き方改革がコロナ禍により一気に進展したようであります。有給消化、時差出勤、ZOOM、リモートワークの普及などです。言わば、自律型、分散型の働き方が急速に広がり、一方で揺り戻しと思われるパターンも見られます。日本企業の強みは、やはりチームです。皆で協力して成果を上げ、補い合い「協働型」も進めていく、どちらか一方でなく、100ゼロではなく、両者の真ん中を探っていく点に良さがあると思います。

これからは更に、管理部門は「価値創造部門」となっていくでしょう。改めて「これから何をすべきか」を議論すべきです。現場のトラブルが持ち込まれ、その対処で終わり「仕事をやった」ということがあるかもしれません。でも、トラブル処理はマイナスをゼロにしたことであり、本当はプラスにする仕事をすべきです。今こそ「この組織は何を目指すのか」というビジョンや目標を高く掲げ、組織に指し示すことが求められます。

◆『先ずは100年企業』を目指しましょう。

ヤフーによると、100年企業は顧客を第一に考える正直な経営方針、従業員を大切に考える社風、時代を生き残る流行に乗るチャレンジ精神を持つ場合が多いようです。だからこそ、「競合他社からどうすれば自社を選んでもらえるか」「現在の市場ニーズは何か」を考えられる企業が、長寿企業となっているのでしょう。

そして、そのためには我が事務所は昨年より組織を一新しました。人事と財務の確立です。そのような組織も「ヒト」(人事)のありようで成り立ち、その成果は数値化(財務)されて検証されます。その二本柱を支えるのは経営計画の策定です。この三本柱が上手く機能すると、創業者・2代目・3代目へと会社という組織はその社員と共に成長し、世のため人のためとなり社会貢献していくことができます。

この流れは事業承継であり、個人では相続による事業の継続がなされ、3代続いていけば100年企業となります。

私たち「みらい経営グループ」は皆様方のベストパートナーとなり、100年企業への支援者となります。

◆経営計画書の大切さ

「経営計画」を策定し、そこに具体的な目標を立てることで、どの方向に行くのか、その先にはどのような未来があるのか、という展望を描き、更にはその実現に至る具体的な方策まで指し示して社員を導いていくことが大切です（稲盛和夫氏「経営12カ条」第2条）。

そして、なぜ経営哲学が必要なのか？個々人がどんな考え方を持とうと基本的には自由です。「自分が信じた考え方の下で生きた末に得られた人生の結果については、自ら責任をとることが前提です。つまり、考え方が自由であると同時に、自分が信じた結果によって生まれた結果も自分で摘み取ることが自由な社会の鉄則です。」楽な考え方で楽に生きたいなら、それで結構です。ところが、人は後になって「こんなはずではなかった。私はもっと素晴らしい充実した人生を送りたかった」と嘆くのです。

そういう高い目標に向かって進んでいこうと思うなら、高い次元の「経営哲学・考え方」が必要なのです。仕事にとって大切なことです。「あなたはどのような山に登りたいですか。低い山、高い山、また登山ルートも何本もあります。登りたい山によって考え方が違うのです。」

企業というものは、経営者や幹部社員の方々の人間としての器量以上には大きくなりません。だからこそ、組織に係わる人たちの経営哲学の勉強が必要となってきます。そして、経営計画を具体的に策定しましょう。経営哲学や経営戦略としての道標となる中長期の経営計画を立案することが求められます。

「将軍の日」と我が社ではネーミングして、幹部と共有して会社の「ほしい未来」を1日で共有します。特に重要なものは、1年単位の短期経営計画書です。何が何でも目標を達成するという「強い意思」があるか。環境の変化を理由にして目標の下方修正していないか。経営目標は、社員が「実現しよう」と思っているか。「目標を達成したい」という必死の思いを、皆で共有しているか。高い目標に向かって社員のやる気を燃え立たせているのか。これらを命ずるだけでなく、社員の気持ちをリフレッシュさせ、モチベートさせながら、経営目標を社員と共有し、その達成を目指すための様々な創意工夫が必要です（前記12カ条151ページ）。

◆「ほしい未来」はあるのか

それは、経営計画書でどのくらいの売上になるのかな？と策定することでしょうか。人間の行動は「前からこうだから」と習慣的にされていることがほとんどです。「去年こうだから今年もこうなるのかな」これも大変です。ただ、過去から想像できるレベルではない「ほしい未来」から逆算することで、はじめて得られる成長もあります。数字を使って現実を変えていく。数字が現実を引っ張ってくれるような事業成長を起こせる。そんな計画を策定したいですね。「なれたらいいな、の未来」ではだめです。イキイキワクワクする「ほしい未来」です。未来からの逆算です。このギャップを埋めることを考えましょう。

◆経営計画書の手順（「将軍の日」）私たち事務所の商品名。

1. 「引き起こす未来」を明確にする（イキイキワクワク）。大まかな数字
2. 売上を要素分解し、要素ごとの推移を決める。
3. 売上に連動するコストを見積もる。コストも要素分解する。
4. 意思決定に係わる要素を明確にする。

- 5.短年度から月次の数値計画に落とし込む。
- 6.数値計画を達成するための行動を計画する。
- 7.行動と数値の整合性・行動と社内リリースの整合性を確認する。

◆**進捗管理の手順**（「マス監査」）別名、予実管理であり、私たちの商品名。

- 1.業績について予算と実績を比較し、差額と増減率を確認する。
- 2.異常な増減があるものについて、原因を分析する。
- 3.行動計画の通り行動したかどうか、結果をまとめる。
- 4.現状を踏まえて来月の行動計画を見直し、再調整する。

計画を策定し、更に必要なことは、この「進捗管理」です。これを仕組化し、行動し続けると引き起こす未来」が実現します。

私たち事務所では、経営計画の策定（「将軍の日」と呼んでいます）をお客様に提案しています。毎月の月次の「予実管理」を支援しているお客様も数多くあります。私どもは数字を使って顧客の会社の継続・成長に更に寄与して「より良い会社創り」のベストパートナーになることを考えています。そして、それを支えるのは「人事」です。人事と財務に注力しています。

皆様方の社内における経理活用など、ご意見をお待ちしております。

みらい経営グループ代表 石川 光男

老齢・障害年金のご相談を受付けています。

社会保険労務士

産業カウンセラー こすが 小菅 ほつこ 初子

当事務所まで TEL または FAX をお待ちしております。

1月の税務と労務

1 1月の決算法人の確定申告、消費税など納税	期限(1月31日)
5月の決算法人の中間申告、納税	期限(1月31日)
5月の決算法人の消費税の中間申告	期限(1月31日)
1 2月分源泉所得税納付	期限(1月10日)
下期(納期の特例適用者 前年7月～12月)分源泉所得税納税納付	期限(1月20日)

税理士法人みらい経営（発行元）

税理士・中小企業診断士 社会保険労務士・行政書士 **石川 光男**

〒456-0051 名古屋市熱田区四番二丁目14番34号

TEL 052 (651) 6000 FAX 052 (652) 0066

MAIL ishikawa@ishikawakk.or.jp HP <https://www.mirai-kg.com/>

新たな借換保証制度（コロナ借換保証）の創設（参考事例として）

民間のゼロゼロ融資の返済開始時期は2023年7月～2024年4月に集中する見込み

【 制度概要 】

- ・保証限度額：一億円
- ・保証期間等：10年以内（据置期間5年以内）
- ・保証利率：0.2%等（補助前は0.85%等）
- ・売上高が5%以上減少していること
- ・売上総利益率／営業利益率が5%以上減少していること