

よい社風を創る

よい社風は、「社員満足」「お客様満足」「社会貢献」
会社を取りまく全ての人々を幸せにすることに
よって創られる

目的は人づくり

人を愛し、人の成長をはかることを企業の目的とする。

幸せの樹（良樹細根）

(1) 社員満足 (ES)

- ① 一生あなたと家族を守る
- ② 働きがいのある会社にする

(2) お客様満足 (CS)

- ① 目の前のお客様に喜ばれる、感謝される仕事をする
- ② 高品質、サービス力、営業力を高める

(3) 社会貢献

- ① 日本中の中小企業を元気にするという夢によって、社会貢献する。
- ② 地域社会への貢献、役がい啓蒙用、講演、寄付により社会貢献する

花と実果はよい社風です。
利益ではありません。
人づくりです。

根っ子がしっかりしていると
樹齢100年の木に育つ。
100年企業にするためには
社員を大切にすることが
なければならぬ。
根っ子が利益中心主義だと永
く続かない。(P.215)

200年企業

日本	3,146社
ドイツ	837社
オランダ	222社
フランス	196社
中国	5社



よい土壌により、よい社風は創られる

親孝行 (P.114) → 親孝行用語、親孝行の日
環境整備 (P.104) → 65
感謝 (P.115) → 感謝思想文
礼儀・挨拶 (P.106) → 朝礼
笑顔 → 挨拶
感謝 → 感謝します。
ありがとうという
言葉を喜ばせる

感謝、ありがとう
良い習慣は才能を超える。

良樹細根とは、大きく立派な育つ樹は、沢山の根っこによって支えられています。美しい花を咲かせ、おいしい実果をつけるのも根っこ次第です。

なぜ経営者は経営計画書を作るか？

経営計画書は、社員と家族そして会社を取りまく全ての人々を
幸せにするために会社を持続的に成長させてくれる道具です。

目的

(方針書)

経営計画書の柱になるのは、社員の未来像と事業の未来像です。社員が知りたいのは、社長が自分達のことをどれだけ大切にしてくれるかです。社員は自分と家族を守り、幸せになるために働いています。この会社で働いていれば社員は未来に安心と希望が持てる。このことを社長は経営計画書に熱い想いを込めて書いてほしいのです。一般的な経営計画書は業績中心の経営計画書です。社員の未来像が書いてありません。社員が本当に知りたいのは、自分達の未来が書いてある社員の未来像です。社員は、自分達の未来のために、会社の未来を知りたいのです。社員の未来像のない経営計画書では社員の協力は得られません。経営計画書は、一生懸命がんばってくれている社員のために作るものです。また会社の未来は何で決まるかという事業で決まります。事業の未来像なくして会社の未来はありません。

事業とは商品のことです。中小企業ではほとんどの商品、サービス、ビジネスモデル、市場開発は社長が中心になっています。中期事業計画こそ会社と社員の未来像を実現させる最も重要な計画です。

私達古田士会計グループは「人を大切にする経営計画書」として、社長が社員に感謝し、社員が社長を信頼、感謝しお互いに幸せになるための書として、自分達がモデルとなれるように努力、実践し、この形の経営計画書を日本中に広めたいと思って活動しています。

(結果書)

何故利益計画、販売計画等の数値目標が必要なのか。それは、計画と実績の差を情報として読み取って対策を打つためです。この差は達成率とか未達成率ではなく差額として計画書に記入し、未来に対する具体的な数字目標とします。

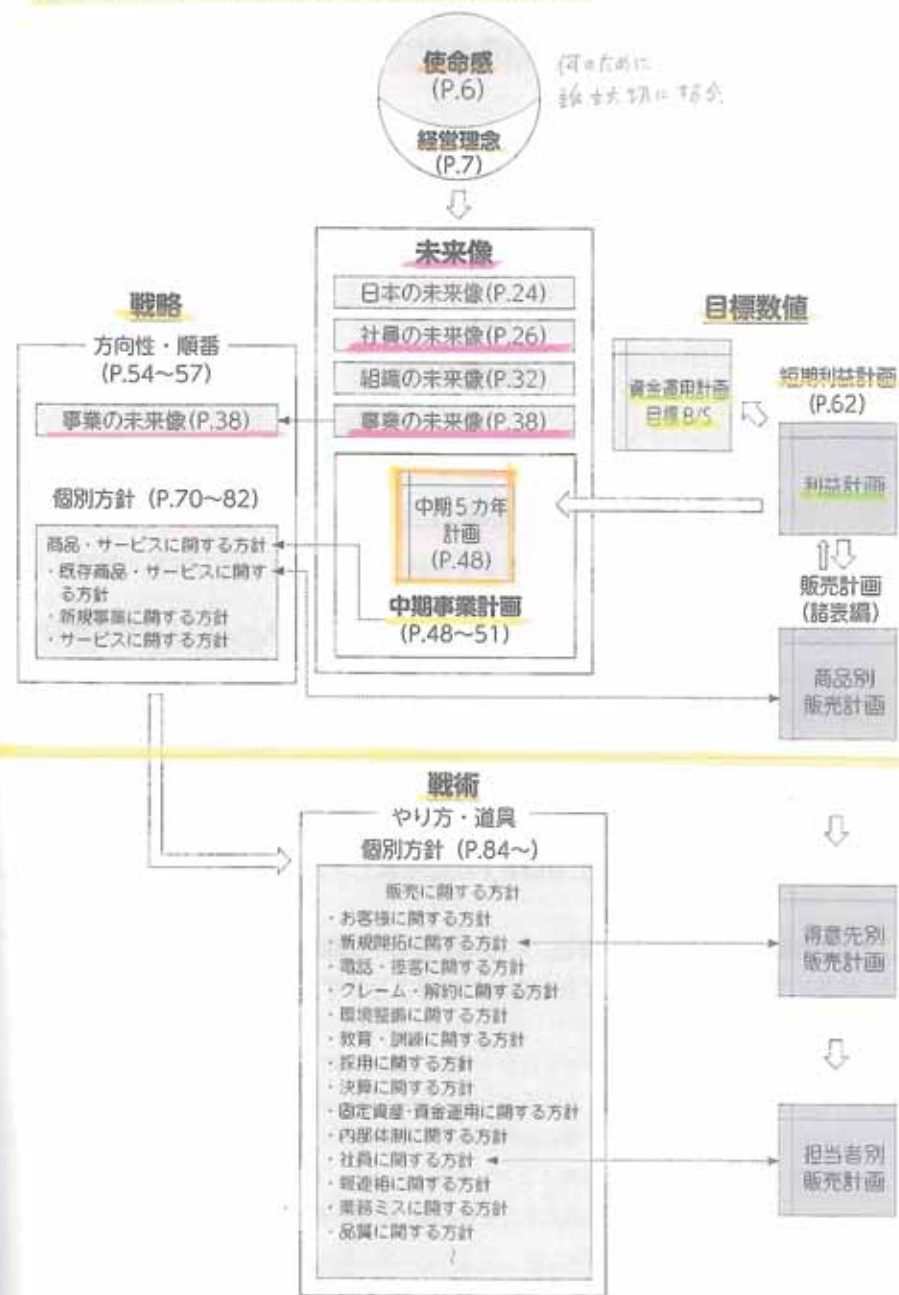
1. 自利 (自分の幸せ) とは利他 (他人の幸せ) を言う。
(利他の精神で事業を行い、本業を通じて社会に貢献する。)
2. 凡事徹底
(あたりまえのことをコツコツとやり続けること。凡人が非凡な人になる。一番の楽典は茶碗の挨拶と掃除。)

売上1年 (戦略・営業力・全社員)

利益3年 (戦略・差別化・中小企業では社長・役員)

人10年 (人を育てるのは利益を出すためではなく、社員の人間性を高め、世のため人のためになる人材を育成し社会に貢献するためである。)

“古田土式” 経営計画書構成モデル



目次

■基本方針

- 使命感…………… 6
- 経営理念…………… 7
 - 心地よい会社を目指して…………… 8
- 経営方針…………… 10
 - 全社員で取り組む10の行動指針 ……13
 - 創業の精神……………14
 - 創業者が後へ続く者たちへ
伝えたいこと……………16
 - 古田土家のDNA …… 17
 - 用語の定義……………18
 - 自社の定義……………19
 - 高収益型事業構造の作り方……………20
- 経営計画発表にあたって……………22
 - 日本の未来像 (ビジョン) ……24
- 社員の未来像……………26
- 組織の未来像……………32
- 事業の未来像……………38

- 中期事業計画……………48
 - 長期事業計画……………52
- 戦略……………54
 - お客様層の絞り込み……………55
 - 商品の差別化・絞り込み……………56
 - 社長の仕事……………60
- 第40期経営目標 ……62
 - 今期のテーマ……………66
 - 2002年より2020年までの実績……………68

■個別方針

I 事業活動

商品・サービスに関する方針

- 既存商品・サービスに関する方針 ……70
- 新規事業に関する方針……………78
- サービスに関する方針……………82

販売に関する方針

- お客様(既存)に関する方針……………84
- お客様(新規)に関する方針……………98
 - 電話・接客に関する方針……………102
- クレームに関する方針……………106
 - 解約に関する方針……………108

II 教育・評価

- 環境整備に関する方針……………110
- 教育・訓練に関する方針……………114

III 雇用

- 採用に関する方針……………126

IV 財務

- 財務に関する方針……………128

V 組織・内部体制

- 内部体制に関する方針……………130
- 社員に関する方針……………142
 - 報・連・相に関する方針……………146
 - 業務ミスに関する方針……………148
 - 品質に関する方針……………150
- エムケー人事コンサルティング
に関する方針……………152

参考資料

- キーワード集……………173
- 名言集……………186

■諸表 (別冊)

戦略 (社長が書く) 方向性・順番

戦術 (全社員で書く) 方法・道具・やり方

心地よい会社を目指して (社員が一生幸せに暮らせる会社を創りたい)

上場は目指さない。大きさは追求しない。幸せを追求する。

社員全員が「この会社で働いて幸せです」と言ってもらえる会社を目指す。

●目的と手段

企業の目的は、働いてくれている人を幸せにすること、そして会社を取りまく全ての人々を幸せにして社会に貢献すること。

目標の売上、利益は手段です。会社の成長も手段です。目的ではありません。

●利益とは

社員と家族を守るためのコストです。

利益を蓄積することによって、災害、事故等から社員と家族を守ります。

利益の蓄積は純資産と現預金です。

一人当たり1,000万円の純資産と1年分の固定費を預金で持つ会社にします。

●人件費とは

幸せを求めて働く社員たちの労働の対価です。

この支払は当社の経営理念であり、目的です。

私達は、社員の数が増え、人件費が大きくなることに喜びを感じ、社員とその家族を幸せにするために働きます。より多くの社員と家族を幸せにするために働けることは喜びです。

私達は、社会に貢献するためにも雇用を創出することに誇りを感じます。

●会社は誰のものか

会社は、全社員のもので、一所懸命頑張ってくれている社員のもので、

株主のものではありません。

社員の努力の結果は月次決算書に表れます。

全社員に月次B/SとP/Lを公開します。

総勘定元帳は休憩室にて誰でも閲覧できるようにします。

会社は社員の労苦に報いるために発展し、利益を出さなければならないのです。

お客様に喜ばれる会社、社員が幸せを感じられる会社にすることが存在理由です。

心地よい会社を全社員で創りましょう。

社長は社員第一主義、社員はお客様第一主義 お客様満足と社員満足は表裏一体

中小企業経営を自転車に例えると、ハンドルを握り方向を決めているのは社長です。この方向が間違っていたり、社長が目の前ばかり見ていて遠く先(経営理念・使命感(志))を見ていないと、自転車が転ぶように会社は倒産してしまいます。

会社経営で一番大事なものは社長の戦略です。戦略とは、会社の進むべき方向を決めることです。

そして社長が全力でペダルを漕ぐのは後輪です。後輪が動くことによって前輪が動きます。

社長が社員を大事にすることにより社員が幸せになり、幸せな社員がお客様を幸せにするわけですから、後輪が社員満足(ES)で、前輪がお客様満足(CS)です。

社長1人では決してお客様満足は実現できません。しかし社長ただ一人で社員満足は実現できます。ESとCSがバランスしてこそ心地よい経営が実現し、社員が一生幸せに暮らせる会社になります。低成長時代では社員満足がより大事なものは、現場力こそ利益の源となるからです。そのために社員一人一人がいかに頭を使うかが大事な時代です。

そして社員満足だけでは、顧客満足を実現できるとはいえません。社員は、当事者意識を持ってください。経営者は、社員が自社の業績や評判をわが身のごとくとらえる経営者意識を持たせなければなりません。社員に経営者意識を持ってもらうためには、最低限月次決算の数字を全社員で共有することが大事です。共有するためには、社員に数字教育をして、社長の説明を社員がわかるようにしなければ社員に勘違いされます。



経営方針

人を大切にする経営をする

経営方針とは、社長の姿勢である
最上の教育は経営者の方針

1. 経営の基本方針

- (1) 社員と家族を守る。
- (2) 会社を取りまく、全ての人を幸せにする経営をする。
- (3) 社員1人1人が使命感、経営理念を心から共感し、人様のために仕事をして社員、お客様、社会から喜ばれ、感謝され、働きがいを持てる会社にする。働きがいとは、やりがい+生きがい (P.27)
- (4) 働いている社員の姿が最高の商品となるように、会計・税法・コンサルの技術を磨くとともに、お互いを支え合い尊敬し合い、明るい、元気な社風とすることで人間性を磨く。
- (5) 社長は社員第一主義、社員はお客様第一主義とする。
- (6) 新商品・新サービスを時代の変化に合わせて開発し続ける。
- (7) 経営の判断基準は、儲かるかどうかではなく、正しいかどうか、世の中のためになるか、社員が楽しく誇りを持てる仕事かどうかとする。
- (8) 本業以外はやらない。会社で不動産売買・賃貸、株や金融取引による利益は求めない。
- (9) より多くの納税をする会社にする。日本国で一番困っているのは雇用より税収不足と少子化。知恵と努力で高収益の会社にし、法人税等と高給与による所得税で国家に貢献する。

2. 人を大切にする経営

わが社が大切にしている順序

- (1) 社員とその家族
- (2) お客様の社員とその家族
- (3) 地域社会と社会的弱者
- (4) 株主であるがどうでもよい

※仕入先・外注先があれば、社外社員とその家族は2番目です。

3. 社員と家族が幸せになる経営

- (1) 豊かな生活を送れる会社にする。年1度は家族旅行ができる高給与を実現する。10年勤務していたら持家(マンション)のある生活。貯金のある生活を実現する。

- (2) 子供の多い社員を優遇する。子は国の宝。安心して子を産み育てられる高給与と環境を提供する。子供の多い会社がよい会社の目安である。
- (3) 家族のために社員が早く帰れる会社にする。
- (4) 終身雇用制とする。会社は一生社員と家族を守る。
- (5) 経済格差を次世代に引き継がせない。P27
- (6) 10年に1度は、家族を招待して感謝の集いをする。
- (7) 2年に1度は海外旅行。2年に1度は家族を招待しての国内旅行をする。

4. 尊徳の経営

自分の会社以外の多くの人のために役に立つ。儲かるか儲からないかという「損得の経営」ではなく人様に喜ばれるか、感謝されるかという「尊徳の経営」をする。

儲かる会社より社員が幸せを感じられる会社、世の中の役に立つ会社にする。ただし、儲けなくして社員の幸せ、社会貢献はできない。利益中心の「損得の経営」ではなく、利益を出しながら人を大切にするのを第一に考えるのが「尊徳の経営」である。

社長は徳を積み社員から尊敬されるように努力をする。会社がお客様から尊敬されれば、他に低価格のライバルが出現しても取引は続く。

- (1) 明るく、笑顔の挨拶を通じて人様に元気になってもらいたい。
- (2) 掃除を通じて社員と日本人の心を美しくしたい。
- (3) 障がい者雇用に取り組み、一人でも多くの人に働く喜び、人の役に立つ喜びを感じてもらいたい。わが社にとって障がい者の方も戦力なので国からの助成金はもらわない。
- (4) 経常利益の2%以上を喜捨する。個人は毎月給与の中から少しでも喜捨する。寄付ではなく喜捨である。喜捨をすると、自分の心が高まる。私たち自身がやれない良いことをしている人を見つけたら、その人を支援する。毎月10万円ほど子供食堂に寄付している。
- (5) 社員の人間性を高め、立派な日本人を育てる。良い社風を作る(表紙裏 良樹細根)。

5. 環境整備

- (1) 環境整備とは、仕事をする環境を整え、備えること。
- (2) 環境整備こそ、すべての活動の原点であり、人間性を高める一番の早道である。
- (3) 良い習慣を身につける。
- (4) 礼を正し、場を清め、時を守る。
- (5) 意識を高め、工夫する力、考える力を伸ばす。朝ごはんの準備。
- (6) 環境整備は訓練(トレーニング)である。訓練により、習慣として身につけ、人間性が高まる。



6. お客様第一主義

- (1) 全社員でお客様に喜ばれ、お客様から感謝される仕事をするを自分の喜びとすること。仕事のやり方は、常にもっとよい方法はないか考え工夫し、改善していく。仕事の準備をしっかりと、お客様に喜んでもらえるような提案や情報を提供する。
- (2) お客様の立場に立ち、思考のスタート地点をお客様に置く。
- (3) ニーズの先読みをし、期待の一步先をいくサービス。お客様に感動・感謝される仕事をする。
- (4) お客様の要求に合わせて、コロコロ変わることを誇りとする。

7. 重点主義

選定品

- (1) 重点主義とは弱者の戦略。すなわち差別化することである。“古田土式”月次決算書・経営計画書に商品を選び、現場主義に徹する。商品と客層は絞り込むが、地域は絞り込まない。
- (2) 同業者と自社の強みと弱みを徹底的に分析比較し、強みを掘り下げて磨き、同業者のマネしづらい商品・サービスに集中する。経営計画書の方針指導は実践していない同業者にはなかなかできない。わが社の戦略商品とする。市場は日本中にある。指導者を育成していく。
- (3) 価値観の共有のために、売上のための社員教育ではなく、人間性を高める社員教育をする。
- (4) 独自性のある商品・サービスをお客様の視点で開発し、さらに深く掘り下げ、日本一の商品・サービスに育てる。
- (5) 部分最適よりも、全体最適を追求する。個々の効率より全体の効率を考える。人間の欠点は、物事の一面にとらわれ、大局的な判断ができないこと。幹部は常に全体最適を考え行動する。幹部の必須条件である。
- (6) 凡事徹底。当たり前なことを当たり前にして、人に差をつける。言っている事とやっている事を少しでも多く一致させる。凡事徹底の基本は、笑顔と排除と挨拶。



全社員で取り組む10の行動指針

1. 志を高くもつ

(会社は人間性を高める場所、目標を持って生きる)

2. 利他の心

(お客様に喜んでいただくために何でもやろう。お客様のためならば無料でも奉仕しよう。例：経営計画書作成。また、社員間でも利他の心で人間性を高め合おう)

3. 原理・原則を守る

(常に何が正しいかを考える。ものの本質を見る目を養って下さい。目的から物事を考えて下さい。何が大事で何が小事か判断して行動して下さい)

4. うそをつかない

(正直な仕事をする。失敗・ミスはつきものです。しかし、常にお客様にも仲間にも正直に報告し、誠実に対応しましょう。正直が最高の解決策です)

5. モノを大切にする

(もったいないという生き方を。常に回りを、自分をチェックして下さい。意識することが大切。鑑山先生の「一日一話」をよく読むこと)

6. 約束を守る

(報・連・相を必ず行う。報・連・相は信頼の行動。いくら仕事が出来ても報・連・相のない人は信頼されない。報・連・相は人と人をつなぐ信頼の架け橋。また約束事、約束時間は守る。日時変更は相手の大切な時間を奪うことです。)

7. ありがとうの連発

(どんな小さな事でもお礼を言う。サンクスカードを渡す。ありがとうは日本で一番美しい言葉。ありがとうは相手を元気づける最高の言葉。ありがとうは自分を高める一番大切な感謝の言葉)

8. 仕事を本気でする

(本気でやればたいがいはできます。全力で努力をすると今まで以上の力がつきます。自信もつきます。目標を高くして、常に一所懸命仕事をするのが大事です)

9. 日々感謝の気持ちをもつ

(家族・仲間を大切に。父親が子供に接するように愛情をもって厳しく育てる。兄や姉が弟妹を心配するように後輩を心配して教えます。全員で幸せになる)

10. 社員は公平で平等である

(年齢や学歴や勤続年数は仕事と無関係、実力主義が基本。リストラは一切しない。実力主義により実力を伸ばす)

社員の未来像

古田士会計グループの中で、仕事と人生に夢と希望を持ち夢を実現させましょう。会社は社員と家族を大切に、守ります。社員は家族を守り、仲間を大切にしてください。たった1度の人生です。最幸の人生になるようにみんなで支援し合ひましょう。

1. 社員の処遇

社員と家族を幸せにする日本的経営をする
一生を通しての社員の生活の安定と向上をはかる。

(1) 高給与を実現する。

東京の同業者の10%高を目安とする。

1,000万円以上の給与をとれる社員を2025年までに30人にする。現在13人。

新入社員で30歳600万円、中途入社3年経過で600万円、チームリーダー800万円以上、部長1,200万円以上、役員1,500万円以上、役付役員は2,000万円以上になります。

ただし、役職について2年後を目安とする。

(2) 時短をする

全社員が遅くとも20時までに退社する。

目的は、家族との時間を大切にする。自己啓発をする。そのためにIT投資は惜しまない。一番の課題です。残業時間を少なくするために、社員、パートさんを増やし、投資をします。社員の皆さんも知恵を出して下さい。

(3) 終身雇用制とする。

世の中の流れがどうあれ、わが社は、この方針を貫く。このために利益を出し蓄積する。会社の都合で社員を解雇しない。利益は社員を守るためにお金で蓄積している。

(4) 給与は年功・生活・家族重視、賞与は実力主義。

生活の向上のために賞与で稼ぎ、上を目指して下さい。

(5) 定年は65歳とする。

長く安心して働ける職場環境こそが最高の福利厚生。

65歳の誕生日をもって定年退職とする。

65歳を過ぎた場合でも、本人と会社の希望が合致する場合は70歳まで正社員として勤務できる。子供が在学中であれば、同条件での勤務も可能。

(6) 第2の人生

社員は70歳まで勤務可能

70歳を過ぎたらパート嘱託で80歳まで勤務可能、月給は15万～20万で賞与はなし。月10日～15日ぐらい働いてもらう。月20日フルに働ける人は、月給30万円が目安。

またパート嘱託は、選択により65歳より80歳まで1年契約で勤務可能。人は必要とされるから生きるのが楽しくなる。

(7) その他(社員の福利厚生)

・持ち家貸付制度

・子供の入学金・学費支援制度

・奨学金制度

・毎年社員旅行をする。2年に1度は海外旅行。国内旅行は家族(子供)招待。

10年に1度は家族を呼んでの感謝の集い。毎年4月2日は家族同伴ディズニーランド。パーベキュー大会等、職場環境を常に改善していく。

・子供の多い社員を優遇する。安心して子供を生み、育て、働ける待遇と環境を提供します。世帯主に第四子以上(月額3.0万円)第三子(2.0万円)、第二子(1.5万円)、第一子(1万円)、とする。

※詳細は個別方針に記載

働きがいのある人生

働きがいのある人生とは「やりがい」と「生きがい」のある人生です。

働きがいのある会社とは、社員が働くことに幸せを感じられる会社。

「やりがい」とは自己実現と自分の成長、やったかのあるもの。自分のため、会社のため、業績のため、社員に対する愛はない。給与、賞与、地位、自分の成長、自己実現。

「生きがい」とは生きる目的。使命感、世のため、人のために役立つ人生。幸せな人生・人に喜ばれる、感謝される・志の同じ仲間を持つ、愛情・親切。

自分を大切に思っている人たちに感謝しつつ、その人たちを手助けして、喜ぶ顔を見ようとする。社員同士の仲がよく「あの上司のためなら働きたい」とか「あの部下を一人前にしたい」というような濃い人間関係、信頼、尊敬、愛で築かれた関係。

働きがいのある会社とは、人を大切にする経営をして、会社を取りまく全ての人々を幸せにしようとしている会社のことです。

目標は、この数字目標と右側の概要(経過)

中期事業計画

決算月：12月、単位：百万円

基本方針

中期事業計画

目標

経営は
1. 成長
2. 利益
3. 人材

この
経営方針
が下書き
P.26

項目	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	特記事項 (5年間の中期 数字で具体的なもの)
	第40期	第41期	第42期	第43期	第44期	
売上高(商品別販売計画)	2,220	2,450	2,700	3,000	3,300	2026年には33億に到達する。
1. 会計事業	1,600	1,730	1,860	2,010	2,120	月次決算と経営計画で安定成長。
2. 人事労務	210	220	230	240	250	会計と人事で中小企業を元気にする。
3. e-ラーニング	190	200	210	220	230	日本全国に古田士コンテンツをお届けする。
4. 事業承継対策	85	90	100	110	120	税法に強い人間を育てる。
5. 経営計画	40	50	60	70	80	経営計画を日本中に広める。
6. 保険監査	60	65	70	75	80	お客様のリスク管理をする。
7. IT顧問	20	25	30	35	40	お客様の生産性向上のお手伝いをする。
その他新事業	15	70	140	240	380	クラウドを活用して新市場と新商品開発をする。
事業成長率	107.3%	110.4%	110.2%	111.1%	110.0%	対前年110%を目安とする
売上高(粗利益額)	2,220	2,450	2,700	3,000	3,300	売上はお客様に喜ばれた結果。
人件費	1,407	1,551	1,711	1,900	2,060	幸せを求めて働く社員への対価。
地代家賃	89	90	90	90	90	600坪を有効に使う。テレワークを推奨する。
未来費用	55	70	80	90	100	採用・教育とマーケティングは未来への投資。
システム費	73	80	90	100	110	DXを通じて生産性向上を目指す
減価償却費	45	68	95	125	140	設備投資は計画的に行う。クラウドサービスの開発をする。
一般経費	230	235	257	285	290	無駄をなくす。節約する。
計	1,900	2,094	2,323	2,590	2,790	固定費はパワーである。
営業外損益	10	10	10	10	10	貸倒れ等を少なくする。
営業利益	330	350	370	400	500	社員の創造性の総和。
決算賞与	43	42	40	40	68	利益の一部は分配する。
特別損益	60	60	60	60	60	節税・外部評価。
税引前利益	230	250	270	300	380	利益とお金が一致する経営をする。
法人税等(35%)	81	88	95	105	133	納税は責任。高額納税は社会貢献。
当期利益	150	160	180	200	250	内部留保なくして会社の存続なし。
労働分配率(決算賞与含む)	63.4%	63.3%	63.4%	63.3%	62.4%	分配率を一定として、1人当たりの給与を高くする。
平均年齢	34	36	36	36	36	パートさんは5人で1人。中途は2人で1人と数える。含む決算賞与。
人正社員	220	240	260	280	300	社員が増えることは社会貢献
パート	120	140	160	180	200	パートさんは5人で1人。中途は2人で1人と数える。
員合計	340	380	420	460	500	パートさんは5人で1人。中途は2人で1人と数える。
事務所坪数	600	600	600	600	600	サテライトオフィスで展開する
設備投資	200	250	270	280	300	合理化のための投資をする。積極的にDXを推進する。
投資資産	2,340	2,450	2,610	2,790	2,940	内部留保が社員を守る。
一人当たり	9.1	9.1	9.2	9.5	9.7	目標12百万円。労働生産性を高める。
固定費	7.8	7.9	8.0	8.2	8.2	固定費はパワーである。
キャッシュ	1.4	1.3	1.3	1.3	1.5	目標2.5百万円。社員の創造性を高める
売上高経常利益率	14.9%	14.3%	13.7%	13.3%	15.2%	20%を目指す
損益分岐点比率	86.0%	85.9%	86.4%	86.7%	84.8%	80%を目指す

現金
借入金
総資産
130 17 21 25 30 30
(1,000万円以上)

1. 基本

- 事業領域 (P.19「自社の定義」)**
当社は商品を絞り込み、客層を絞り込む。地域とか価格は絞り込まない。お客様のニーズは、より狭く深くなる。
- 事業成長率**
10%以上成長しない。ゆっくりと確実に成長することが、結果として早道です。ただし、毎年成長する。急成長ではなく、安定成長を目指す。急成長は社員のレベルを落とし、お客様も社員も不幸せになる。成長拡大は良いが、膨張拡大をしてはならない。重視すべきは、業績ではなく継続。
- 商品・サービス・ビジネスモデル (P.58「ビジネスモデルとプロセス」)**
掛け算の商品・サービスで事業を拡大するように努める。足し算の商品・サービスを掛け算の商品・サービスにする工夫をする。
- 新商品・新市場 (P.78「新事業に関する方針」)**
常に会社を変化させ、社員と会社の明るい未来像を描き続けるためにも、3~5年に1つ柱となる新商品を開発し、新市場を開拓し続ける。
- 働きがい**
社員が幸せになること、お客様に喜ばれ感謝されること、社会に貢献することは、利益より優先する。利益は後からついてくる。
- 経営理念・基本方針**
利益と資金を蓄積し、社員と家族を守る。
無借金経営を貫く、借金しなければならない投資はしない。

2. 事業計画 (P.70「商品・サービスに関する方針」)

- 社員が頑張ると達成可能な目標値(数字と日付)を示している。
現商品・現サービス(“古田士式”月次決算書・経営計画書)をベースとして、新商品・新サービスの開発または新市場の開拓をしていく。
- 会計事業**は最高の高収益商品で掛け算の商品なので、質を高め深掘りする。“古田士式”月次決算書と税務申告という全ての中小企業に必要な商品による拡大なので市場は日本中にある。よって会計事業は全国展開する。(強者の戦略)年間顧問料30万円以上のお客様を毎年170件以上増やす。
 - 人事労務コンサル事業**は、私達の使命感の志を実現するために会計事業と車の両輪となる事業です。社員が安心して働ける就業規則の作成・運用のサポートや労務コンサルをすることは中小企業の経営に絶対欠かせない価値のある仕事です。誇りの持てる仕事です。この事業は、会計事業の新規取引先が増えるとその33%は増える。また独自の新規開拓も可能です。未来のために採用と人材育成に重点を置く(弱者の戦略)毎年50件以上、金額にして1,000万円以上の売上増加は可能。
 - e-ラーニング事業**は、中期的に最重要戦略商品とする。
 - 会計事務所に対しては、会計事務所経営支援塾を中心にして、会計事務所から“古田士式”月次決算書と人を大切にする経営計画書で「日本中の中小企業を元気にする」という私達の使命感を実現する。
 - e-ラーニング事業に付随するサービスも同時に展開する。
 - 商品・サービス開発を繰り返し、やがて3億円の事業にする。

I 事業活動

(1) 商品・サービスに関する方針

モノを売るのではなくコト（価値）を売る
社員が輝くと、商品・サービスが輝く

既存商品・サービスに関する方針

1. 基本

- (1) 商品・サービスを選ぶ基準は、儲かるかどうかではなく、お客様に喜ばれるか、感謝されるか、得意か、楽しいか、社員が誇りを持てるか、世のため、人のためになるかです。よってわが社は、医療等の業界に特化しないし、公会計もやらない。
- (2) 商品（月次決算・経営計画）というモノを売ろうとしてはいけない。価値（コト）を売る。コトとは、お客様が感じる価値である。
- (3) 商品の価値とは、お客様の感じる価値を高めること。具体的には、理念×製品の価値×サービスの価値×情報の価値。掛け算なので、どれか一つでもゼロになると価値はゼロとなる。
- (4) どのような商品・サービスを販売するかは、会社の方向性すなわち戦略なので社長、役員が考え決定する。
- (5) 独自の力でつくりあげていく。他人の真似をしても、工夫、改良をして古田土式にする。“古田土式”月次決算書・人を大切にする経営計画書。
- (6) 常に新しい商品・サービスを開発または改良し続ける。
- (7) 経営理念に合致する独自の商品・サービスを開発する。本業に徹する。本業以外はやらない。
- (8) 現商品・サービスを磨き、新たな価値を創造し、新市場を開拓する。（会計参謀for専任 会計古田土会計版・会計事務所支援塾・顧問契約のない中小企業に対する経営計画書の普及）
- (9) 私達の商品・サービスを買わないお客様はかわいそうだと思うくらい、自社の製品とサービスに自信と誇りと責任を持つ。お客様のために成長しなくてはならない。
- (10) 掛け算の商品で固定費を賄い、足し算の商品で利益を出す。そして足し算の商品を掛け算の商品にする。
- (11) 各商品の担当者はお客様に他の商品の提案をする。情報の共有化により新たな付加価値を創造する。
- (12) 最高の商品は、働いている社員の姿。最高のサービスは、社員の人間的な成長。

2. 価格（値決めは経営なり）

- (1) お客様が許してくれる最高の値段で買って頂く。
価格を下がると、下げた価格に販売数量を掛けた金額が利益の減少となる。値下げとは、 PQ （売上） \downarrow MQ （粗利益） \downarrow G （経常利益） \downarrow です。値上げは逆。
- (2) 中小企業は価格競争をしてはいけない。
商品・サービスを絞り付加価値のとれる商売をする。価格は物の価値表現であり、高い安いの本質ではない。お客様にとって価格以上の価値があれば、高くても満足度は高くなります。製品以外の価値も高める。例えばブランド、信用。
- (3) 価格は大切な武器である。商売で競ったらライバルに負けてはならない。お客様を失ったら、価格差以上の粗利益額を失う。
- (4) 1円、1%を大切に。1円節約すれば1円利益が増える。
- (5) 足し算の商品は値引きをしてもよいが、掛け算の商品はできるだけ値引きをしない。
- (6) 値引きよりも別の方法、付加的サービスを提案する。場合によっては、値引きも提案する。この場合は訪問回数を減らすか、業務量を減らす提案をする。
- (7) 値上げは周到に納得材料を準備し、交渉プロセスを事前に決め、提案し、お願いをする。
- (8) 粗利益額（MQ）を最大にするために粗利益率の高い商品は数（Q）の増大を重視し、粗利益率の低い商品は価格（P）のアップを重視する。粗利率が1%アップすれば、MQは何%アップし、利益（G）は何%アップするのか。例えば、m率（粗利益率）25%の会社が1% m率がアップすればMQは4%アップする。経常利益はそれ以上。
- (9) 数の多い商品は粗利益率（P）を重視し、数の少ない商品は粗利益額を重視する。
- (10) 見積もりを出すときは、担当者が判断するのではなく、管理部長の判断を仰ぐ。最終決済は坂島社長。

(2) 販売に関する方針

販売なくして事業なし。顧客満足なくして成長なし。

お客様（既存）に関する方針

どうしたら目の前のお客様に喜んでいただけるのか
を考え、お客様を次のステージに導く

お客様は企業や商品よりも、接触した社員の良し悪しや満足度で購入を決めている。企業が重視すべきは商品力もさることながら、社員力であり、人柄のよい社員の確保と育成なのである。企業の競争力の源泉は商品そのものではなく社員である。社員が輝くと商品が輝く。

1. 基本

- (1) お客様に好かれる人間になる。お客様に喜んで頂き、「ありがとう」「感謝します」と言ってもらえるように努力する。
- (2) 当社の商品・サービスに自信と誇りを持つ。お客様は自信のない人からは買わない。社員が自社と自社の商品・サービスに自信と誇りを持つことは教育である。社長・上司は素晴らしさを繰り返し説明する。
- (3) お客様対応はスピードが命。スピードとは早さである。速さではない。
- (4) 利益や効率よりも、手間暇かけてアナログでお客様に満足していただけるサービスを優先する。お客様が先、利益は後。
- (5) 訪問するときは、何か提案できるものがないか常に考える。わが社がいくらよい商品・サービスだと思っても、同じことの繰り返しではお客様から飽きられる。
- (6) 個人のお客様ではなく、会社のお客様である。理念に基づく全体最適な行動をとる。

2. 実行

- (1) 月次契約のお客様は、必ず月1回訪問し、月次決算書の説明と提案、情報提供を経営者と幹部にする。経営者とは必ず毎月会い、人間関係を築き、好かれるように努力する。
- (2) 月次契約のお客様に「掛け算の商品」と「足し算の商品」を買って頂く。掛け算の商品とは労務サポート、社会保険、年末調整、確定申告等。足し算の商品は相続・保険・業承継対策、マネジメントゲーム等。
- (3) 経営計画書の作成を助める。特に方針書を作ってもらおう。古田士会計グループの経

面書を真似してもらおう。

- (4) 決算前検討会を実施する。お客様に1年に1回は事務所にお越しいただき、できるだけ会長・副会長・社長に会っていただき、お客様満足度を高める。
- (5) 社長、部長による代理訪問や同席を実施し、現場でのお客様の満足度を高め、部下に今後の進め方を指導する。
- (6) 売掛金の回収は徹底して行う。月次のお客様は90日、年次のお客様は180日遅れたら取引をお断りする。
- (7) お客様に関する情報、ライバルに関する情報は直接所長、社長に即報告する。悪い情報ほど早く、良い情報はゆっくりでもよい。
- (8) お客様満足度調査を年2回実施する。我々が提供しているサービスの質を確認し、改善・改良を重ねていく。現状に慢心せず、お客様とともに成長していく。
- (9) クレームの対応は全ての業務に最優先する。100-1=0の理論。1つの不備があると今までの信頼がすべて消えてしまう。
- (10) 担当して1年以内に担当者が辞める場合は、前任者よりも実力のある者を後任とする。

3. お客様への正しい姿勢

- (1) 約束の時間は絶対を守る。5分前を動行する。万一遅れる場合は必ず30分前までに連絡し、到着後改めてお詫びをする。時間変更を繰り返してはいけない。お客様の大切な時間を奪うと信用を失う。
- (2) 約束の期日を明確にして納期を守る。約束事を絶対に忘れない。書類は期日の1日前には必ず仕上げしておく。中間報告をする。期日変更を繰り返してはならない。
- (3) 打合せ中のお客様からの質問でわからない場合には、その場で社内（屋回り隊）に電話をして48秒以内に対応する。解決できない場合は必ず調べて24時間以内に御返事する。わからない事は恥ではない。調べて答えてお客様にご迷惑を掛けることが本当に恥である。プロには100点満点しかない。カンニングしてでも100点満点の仕事をする。
- (4) お客様との会話では、お客様の会社を「うちの会社」と言う。御社とは言わない。
- (5) お客様を名前でお呼びする。自分から名前でお呼びすることにより、名前と呼ばれるようになる。お互いに名前でお呼び合う関係が理想である。
- (6) お客様に損をさせない、騙さない、隠し事、うそは言わない。誠実、正直に対応する。
- (7) 親しくなっても礼儀正しく明るく対応する。親しき仲にも礼儀あり、礼儀知らずは恥知らず。社会人として良識ある丁寧な言葉を使う。言いづらい事でも丁寧な言葉で伝えればお客様は聞いてくれる。
- (8) どんなにこちらが正しくても、言い訳や反論、議論は一切しない。「誠に申し訳ございません」とまず申し上げ、誠心誠意努力する。
- (9) 余計なことは言わない。民族・政党・宗教・ひいきの良し悪しは言わない。人の信条は様々

II 教育・評価

環境整備に関する方針

よい社風をつくる・気づく人間になる

良い習慣は才能を超える。微差が大差を生む

1. 基本 (6S「整理・整頓・清掃・清潔・躰・作法」の徹底)

- (1) 仕事をやり易くする環境を整えて備える
- (2) 「形」から入って「心」に至る。「形」が出来るとなれば、あとは自然と「心」がついてくる。心を磨く。次に「心」より入って「形」にあらわれる。守・破・離の守から破・離に成長する。この繰り返し。
- (3) 繰り返しの力により社員の一体感・連帯感を高める。
- (4) 良い習慣を身につける。良い習慣は才能を超える。挨拶、掃除、朝礼を毎朝訓練（トレーニング）する。毎日訓練することにより、よい習慣が身に付き、習慣が人間性を高める。社員の人間性は学習ではなく、訓練によって高まる。
- (5) 「掃除を学ぶ」のではなく「掃除に学び」、掃除を通して職場で働く人同志の心を通わせ、仕事のやり方、進め方を気付く人間になる。
- (6) よい社風をつくる。よい社風をつくるのが経営である。人は就業規則ではなく、社風によって動く。
- (7) 環境整備の目的は、利益を出すためではなく、よい社風をつくり、社員の人間性を高めることである。
- (8) 戦略、戦術は真似されるが、6Sは真似することが容易ではない。6Sが自社の独自性や差別化実現の本となり、真の強みを生み出す。

2. 整理 (捨てること)

- (1) 要る物と要らない物を明確にし、最少必要限度まで、要らない物・使わない物を徹底して捨てる。PCのデスクトップ、フォルダ内の整理も同様。
- (2) 捨てるリスクより温存するムダの方が大きい。
- (3) 頭の中の古い概念、先入観、成功体験、マイナス発想、否定の言葉は捨てる。
- (4) 仕事の流れを「見える化」し、業務改革を行い、いらぬ仕事を採して止める。
- (5) ペーパーレス化の推進により、整理する書類を減らして、整理整頓の時間を圧縮する。

3. 整頓 (揃えること)

- (1) 人はみたく目で判断する

物の整頓は目で見てわかるように、情報の整頓は道具の整頓、考え方の整頓は全社員の心を揃えること。

- (2) 物の置き場所、置き方を決めて表示し、管理責任者を決める。置き方は、物の向きを揃える。
- (3) 使った物は元の位置に戻す。会社の使用物を私物化しない。
- (4) キャビネット内の書類、ファイルの分類と名称、置き場所を決め、環境整備プロジェクトが月1回チェックするとともにお客様の資料が預かったままになっていないか確認する。
- (5) 退社時、後片付けをして、机の上、机の下、椅子の上には何も置かない。
- (6) 席を立つときは必ず椅子を机につける。
- (7) 履き物は揃える。横着して後ろ向きで脱がない、脱いだ後は手で揃える。手抜きは人格の未熟を表している。
- (8) ごみ箱は定位置で揃える。

4. 清掃 (行動すること)

- (1) 毎日やる。毎日やるから習慣になり、心も磨かれる。目的は人間性を高めること。ゴミを拾ったり、汚ないところをきれいにすることではない。
- (2) 今日はここだけという部分を決めて徹底的に、ピカピカに磨き込む。特に床は最重点とする。また、ゴミが落ちていたら即、その場で拾う習慣をつける。
- (3) 駅前清掃
 - ① 事務所周辺から駅前まで、8:20より8:35まで行く。ただし、原則月・金は除く。
 - ② 本気で掃除をする。背広、革靴ではない。掃除用の服装に着替える。掃除をしている姿が美しくなければならない。手抜きは逆効果。
 - ③ 駅前清掃は「楽しそうにやるか」「真剣にやるか」どちらかを選択する。
- (4) カン、ピン、ペットボトル、弁当等の器は必ず洗ってから捨てる。カンとペットボトルはつぶしてから捨てる。
- (5) 掃除に学ぶ会

小学校、中学校のトイレ掃除をさせて頂くことにより大きな気づきを得、仕事の現場で活かす。

年2回(10月～9月)は必ず参加する。お客様にも声をかける。自分の得にならないこと、誰もほめてくれないことを、一生懸命大きな努力をすることにより心が美しくなり、人にやさしくなれる。

5. 清潔 (整理、整頓、清掃を徹底すること)

- (1) いつ誰が見ても、誰が使っても不快感を与えないようきれいに保つ。
- (2) 応接室、会議室には花を生ける。
- (3) 朝、大鏡の前で全身の身だしなみと笑顔のチェックをする。身だしなみとは、相手を不快にさせないように整えること。

6. 躰しつけ (4Sを習慣化すること、また理念は躰によって浸透する)

- (1) 人様にご迷惑をお掛けしない。人の恩を知り、感謝し、自己中心的な言葉、行動は控える。
- (2) 整理・整頓・清掃を習慣にすること。すなわち、躰とは習慣である。
- (3) 人は勉強して意識が変わっても行動が変わらなければ変わらない。行動を強制してでも変えることにより、躰けられる。躰のしっかりしている人は人様から信用される。躰のしっかりしている会社は信用される。
- (4) リーダーが手本を示し、細かく、うるさく、しつこく言うこと。

7. 礼儀作法 (体で表す言葉)

- (1) 挨拶は相手の目を見て名前を呼んで、相手より先に、元気良く、明るく、大きな声でする。そして握手をしてお互いを元気づける。(お客様に説明する時は「喜んでいただくため」名前を呼ぶと所作が丁寧になる。元気づけることは、最高の笑顔でプラスの言葉を言うこと。挨拶と礼は分ける(分離礼)。挨拶は後から来た者が先に来た者のところへ行っている。職場の上下関係は関係ない。挨拶は視線を合わせて笑顔と笑声でする。挨拶は身体で表わす大切な礼儀。
- (2) 出社時には、事務所の入口の所定の場所で「おはようございます!」と大きな声で挨拶する。次に社長、所長、会長、副会長専務、全社員と握手をし、挨拶する。なお、12月～3月は、インフルエンザ予防の為、握手は控える。社内での挨拶でも丁寧にする。手を抜かない。なお、朝の挨拶後の会話は声を低くして長話をしない。集中して仕事をしている人の迷惑になる。なおコートは会社に入る前に脱ぐこと。退社時には「お先に失礼します!」「お疲れ様です!」
- (3) 出掛ける時は「〇〇会社様を元気にしてきます!」、見送る人は「行ってらっしゃい」。帰った時は「〇〇会社様を元気にしてきました!」、迎える人は「お帰なさい!」と声を掛ける。
- (4) 名前を呼ばれたら「ハイ!」と大きな声で返事をして即行動する。(気持ちの良い返事)
- (5) 社内での言葉づかい、態度は、きちんとする。社員間では「さん」付けにする。呼び捨て、おい、おまえ、あんたは使わない。
- (6) 言葉と動作と表情が一体となって行動する。言葉はきれいな言葉を遣う。「ありがとう」「感謝します」。言葉は言葉。愚痴、悪口、汚い言葉、マイナスの言葉「てめ〜」とか「バカヤロー」等は禁止。動作は心と連動する。体の動かし方が心に影響を与える。表情は楽しいから笑顔になるのではなく、笑顔だから楽しくなる。

- (7) 呼び方はすべて「お客様」。顧問先でもなく、クライアントでもなく、お客さんでもなく、「お客様」です。
- (8) 感謝は「ありがとうございます」「ありがとうございました」は使わない。悪い事があると「ありがとうございます。」よい事があると「感謝します。」という言葉を意識的に使う。
- (9) お客様の名前は「様」で呼ぶ。〇〇株式会社の〇〇〇様。お客様の名前を呼び捨てにしない。
- (10) 小さな行いに感謝し、サンクスカードを渡す。
- (11) 素直に注意を受け止め、自分を変える。
- (12) 人の話の聞き方
 - ① 人が話している時は、必ず相手の目を見て聞く。また、人前でのポケットハンドは禁止。正しい姿勢で聞く。
 - ② 人の話は顔を上げて、耳だけでなく、目、口、顔、体全体で聴く。懇親会、結婚式でも人が話をしているときには、私話を慎む。
 - ③ メモは、仕事を受ける人・話を聞く人の大事なマナー

人の話の聞き方 (基本)

- ① 自分の価値観で聞かない。
- ② 相手の立場で聞く。
- ③ 話の内容を聞く。

人の話の聞き方 (技術)

- ① うなずきながら聞く。
- ② 笑顔で聞く。
- ③ メモをしながら聞く。

- (13) 何事も礼に始まり、礼に終わる。最初と最後のけじめを忘れないこと。

8. 最少限管理

- (1) 規定・規則はなるべく簡単にわかりやすくし、最少限必要な事柄だけを定める。
- (2) 業務の内容を随時見直し、無駄をなくす。
- (3) 書類は思い切って減らす。
- (4) 余分なものを買わない、持たない。コピー用紙、文具の使用はもったいないという意識で使う。
- (5) 人の管理ではなく仕事の管理に徹する。

9. チェック

環境整備はチェックが命。月1回は必ずチェックリストによりチェックする。特に、お客様の資料を預かったままになっていないか、机の下、中やロッカーまで厳しくチェックする。

7. 賞与（成果配分、社長から頂くもの、利益がなくとも払える会社にする）

- (1) 成果と貢献のあった者は賞与で報いる。半期毎に頑張った人とそうでない人の差をつける。（能力別グループ内での相対評価）過去の貢献は関係なく現在の実績のみで評価する。規程通りの賞与を受けるための条件。
- ① 会社（グループ全体）が黒字であること（赤字の場合は減額）。
 - ② 正社員として1年を経過していること。（3回目の賞与より）
 - (2) 賞与の査定は、役員・リーダー会議で決定される。
その他社長の評価として社長枠を設ける。
 - (3) 給料に見合う働きのない者は大幅に減額するか又は支給しないことがある。月給は生活給と過去の貢献、賞与は現在の成果と貢献。
 - (4) 賞与は（含む資産税手当等）6月末日と12月10日に在籍している社員のみを支給する。
社長が現金で支給する。
 - (5) 評価期間は4月1日～9月30日と、10月1日～3月31日とする。
 - (6) 賞与の考え方
給料日は社長が社員に感謝する日、賞与は社員が社長に感謝する日
 - ① 社員の給料 … お客様からいただく。
 - ② 社長の給料 … 社員からいただく。
 - ③ 社員の賞与 … 社長のおかげでいただく。

8. 決算賞与（戦略を作った所長・社長から感謝して頂くもの）

全社員の努力の成果であるから、パンジーさん、新人にも支給する。

- ① 社内で貢献している者も評価基準を設け評価する。
- ② 新規開拓分の決算賞与は別枠とし、新入社員、パンジーさんにも支給される。
- ③ 相続税申告による売上は、決算賞与の計算においては、売上高の50%とし、1件当たりの売上高限度を100万円とする。
- ④ グループ全体で損益分岐点比率90%以上の場合は決算賞与はなし。
損益分岐点90%（売上高経常利益率10%）の経常利益を超えれば、超えた額の40%を決算賞与、20%を税金、40%を内部留保とする。
例 売上高20億 経常利益3億の場合 決算賞与は1億×40%の4千万円
よって、売上高経常利益率が10%を下回った場合は決算賞与は支給されない。
古田士会計グループは無借金
- ⑤ 12月10日に冬の賞与と一緒に社長が現金で支給する。
決算賞与は、支給日現在在籍している社員のみを支給する。
- ⑥ システム開発にかかる人件費は、資産計上すべきものであるが、期中は人件費として処理する。人件費は、会社の目的であり、あくまで人件費として把握する辛い経営をする。

このため、これにかかる減価償却費は、期中は計上せず、決算整理仕訳で処理する。決算賞与の基準となる経常利益は、上記のルールに基づいて、計算する。

9. 福利厚生

- (1) 社員旅行は、原則として全員参加とする。対象者は海外は10月1日現在入社後1年経過している者。国内は10月1日現在6ヶ月経過している者。正社員は給与より毎月積立をする。
社員Sコースとパンジーさんは給与よりの差し引きはしない。ただし、海外旅行に参加する者は積立金2年分をまとめて徴収する。（海外旅行でも給与は払われる）。
海外旅行の場合は、子供の参加は原則として無しとする。国内旅行は、本人及び小学生までは無料、中学生以上は半額負担。大人は全額負担とする。
復職者については、復職日を起算日とする。
社員旅行に参加できない者は、通常通り出社する。有休は許可しない。特別な理由がある場合は、上司に報告して社長の許可を得る。
- (2) 結婚記念日は有給休暇とする。入社1年を経過したものから適用。
- (3) 子供の多い社員を優遇する。子供は国の宝です。安心して子供を生み、育て、働ける待遇と環境を提供します。社員に子供の多い会社が良い会社の目安となる世の中にした。家族手当は、扶養している配偶者及び扶養している22歳以下の子に対して支給する。世帯主に第四子以上（月額3.0万円）第三子（2.0万円）、第二子（1.5万円）、第一子（1万円）、とする。子供の多い人を優先して採用する。第三子出産手当として、1・2グループ20万円、3グループ以上は30万円を支給する。また、世帯主に配偶者手当として月額5千円を支給する。（社員のみ）
- (4) 社員が65歳前に病気になったり、障がい者になっても、会社があなたと家族を守ります。また障がい者の子供がいれば、会社はその子供を優先的に雇用します。そのために内部留保を厚くします。そして65歳前に亡くなった場合は、扶養親族がいる場合、遺族支援として毎月10万円～20万円を支給する（この幅は子供の数）
- (5) 年収500万円以下のひとり親（寡婦・寡夫）の社員を対象に子供の入学金・学費の支援
- (6) 入社5年以内で年収500万円以下の社員については奨学金返済の支援制度を設けます（詳細はkintone参照）。
毎月の返済額が1万円以内
- (7) 社員が一番大切な人の記念日には生花を贈る。全ての社員にお歳暮として毎年魚沼産の高級こしひかりを5kg贈る。但しお返しは一切してはならない。