

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 商品力、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志によって、社会貢献する。
- ② 地域社会への貢献、障がい者雇用、清掃、寄付により社会貢献する

花と果実はよい社風です。
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
員を大切にす日本の経営で
なければならない。
根っ子が利益中心主義だと永
く続かない。

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



- 親孝行 (P.110) ... 親孝行月間、親孝行の日
- 環境整備 (P.98) ... 6S
- 読書 (P.111) ... 読書感想文
- 礼儀・挨拶 (P.100) ... 朝礼
- 笑顔 ... 挨拶
- 感謝 ... 感謝します。
ありがとうという
言葉を言い続ける

おかげさま、感謝、ありがとう
良い習慣は才能を超える。

良樹細根とは、大きく立派に育つ樹は、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、おいしい果実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のか？

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**^{ステークホルダー}
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

手段

結果

(方針書)

経営計画書の核になるのは、「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夢と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。中期事業計画こそ事業と社員の未来像を実現させる最も重要な計画です。

私達古田土会計グループは「人を大切にす経営計画書®」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、自分達がモデルになれるように努力、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。

(諸表編)

なぜ利益計画、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。一番の実践は笑顔での挨拶と掃除。)

売上1年 (戦術・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財を育成し社会に貢献するためである。)

目次

■基本方針	◎事業の未来像……………38
◎使命感……………6	◎中期事業計画……………42
◎経営理念……………7	長期事業計画……………46
心地よい会社を目指して……………8	◎戦略……………48
◎経営方針……………10	お客様層の絞り込み……………49
全社員で取り組む10の行動指針 ……13	商品の差別化・絞り込み……………50
創業の精神……………14	社長の仕事……………56
創業者が後へ続く者たちへ	◎第41期経営目標 ……58
伝えたいこと……………16	今期のテーマ……………62
古田土家のDNA ……17	2002年より2022年までの実績 ……64
用語の定義……………18	■個別方針
自社の定義……………19	I 事業活動
高収益型事業構造の作り方……………20	商品・サービスに関する方針
◎経営計画発表にあたって……………22	◎既存商品・サービスに関する方針……………66
日本の未来像（ビジョン）……………24	◎新規事業に関する方針……………74
◎社員の未来像……………26	
◎組織の未来像……………32	
	IV財務
◎サービスに関する方針……………78	財務に関する方針……………118
販売に関する方針	V組織・内部体制
◎お客様（既存）に関する方針……………80	◎内部体制に関する方針……………120
◎お客様（新規）に関する方針……………86	◎社員に関する方針……………132
電話・接客に関する方針……………90	報・連・相に関する方針……………136
◎クレームに関する方針……………94	業務ミスに関する方針……………138
解約に関する方針……………96	品質に関する方針……………140
II教育・評価	参考資料
◎環境整備に関する方針……………98	事業所規模別の平均給与……………156
◎教育・訓練に関する方針……………102	名言集……………169
III雇用	■諸表（別冊）
◎採用に関する方針……………116	

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



経営計画キャンバス®は株式会社古田土経営の登録商標です

経営理念〔バリュー〕

〔志・全社員で共有するもの〕

一、社員の幸せを追求し、人間性を高める。

(1) 一生あなたと家族を守る。

(会社が全従業員に約束します。)

(2) よい習慣を身につける。

(良樹細根、人間の成功は、知識の多さや努力の積み重ねによるものではない。)

何が人を成功に導くかということ、それは「習慣」である。良い習慣は才能を超える。)

(3) 常に考え行動する。

(人様にどうしたら喜ばれ、感謝されるか考働する。一人ひとりの創造性の総和が利益)

二、お客様に喜ばれ、感謝される。

(1) 原理・原則にのっとり正しい経営をするように導く。

(正しい経営とは「人を大切に経営」のことです)

(2) 数字に強い経営者・幹部・社員を育てる。

(数字作成ではなく数字教育をする。“古田土式”月次決算書と経営計画書が最高の道具)

人が幸せになるために会社があります。人が幸せになるとは、お金を稼ぐことでも、名誉を得ることでもありません。人としての「思いやり」「熱意ある誠実さ」「素直さ」「感謝する心」「心の美しさ」などの資質を高めることです。会社は人間性を高める場所です。人間性は苦勞して初めて磨かれていくものです。よって苦勞することを我々は生き甲斐とする。

●会社は人が幸せになるためにあるが、幸せになるためには、自分以外の多くの人を幸せにすること。しかし、人間は習慣によって行動しているから、人のためより自分が先になる。習慣を変えるためには、経営理念が必要。具体的には、行動を変えないと習慣は変わらない。(P.111)

行動を変えるためには、繰り返しの力である挨拶と掃除。

●利益ではなく理念が評価される時代、長寿企業は利益本位ではない理念を掲げている。

いい会社になりたかった。いい会社をつきあう (坂本先生)

↓

いい会社になりたかった。いい会計事務所をつきあう → いい会計事務所を増やす活動をする。

使命感〔ミッション〕

〔志・世のため・人のため・社会の役に立つ〕

日本中の中小企業を元気にし、 その社員と家族を幸せにする

私達の夢

私達の夢は、日本で一番お客様から喜ばれる数の多い

会計事務所グループになることです。

① 私達の夢は、お客様に技術を売る前に、経営理念と一人一人の人間性を伝えるように伝え、日本中の中小企業の成長と全従業員そしてその家族が幸せになるお手伝いをして、お客様から喜ばれることです。

② 私達の夢は、全従業員が経営理念のもとに、同じ価値観を共有し、使命感に燃えて熱き心で仕事をして、会社も社員もお客様の「モデル」になることです。そして、「理念の金太郎飴」をめざすことです。

③ 私達の夢は、心の温かい会社、心根のやさしい人間の集団になること。そして、社員とその家族に真に喜ばれる会社になることです。

挑戦と創造で古田土会計グループを日本で一番の会計事務所グループにします。一番とは「一番お客様に喜ばれる会計事務所」ということです。決して一番儲けるということではありません。生産性だの利益率だのという賢い会計事務所にならない。只、お客様に喜ばれる商品・サービスを提供することに専心する馬鹿のような会計人になる。立派な自社ビルや広い住まいは、求めなくても、お客様に喜ばれる仕事をしていれば、必ずお客様が与えてくれる。

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人ではけっ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か頭に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。



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）

上場できるが、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「この会社で働けて幸せです」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。

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

わが社が大切にする順序

- (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。
- (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。
- (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。
- (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。
- (6) 環境整備は訓練（トレーニング）である。訓練により、習慣として身につく、人間性が高まる。

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上司・先輩のサポートをもらい、できることは何でもやろう。)

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する。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。鍵山先生の「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。サンクスカードを送る。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・母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

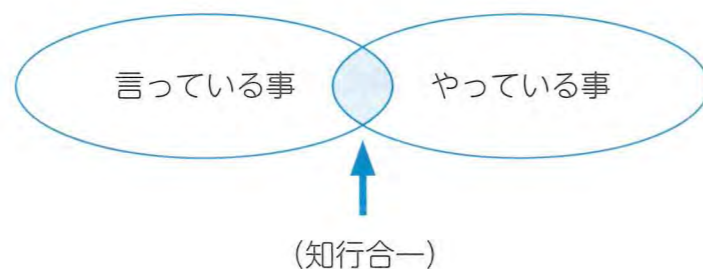
(年齢や性別、学歴や勤続年数は仕事と無関係、実力主義が基本。リストラは一切しない。実力主義により実力を伸ばす)

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

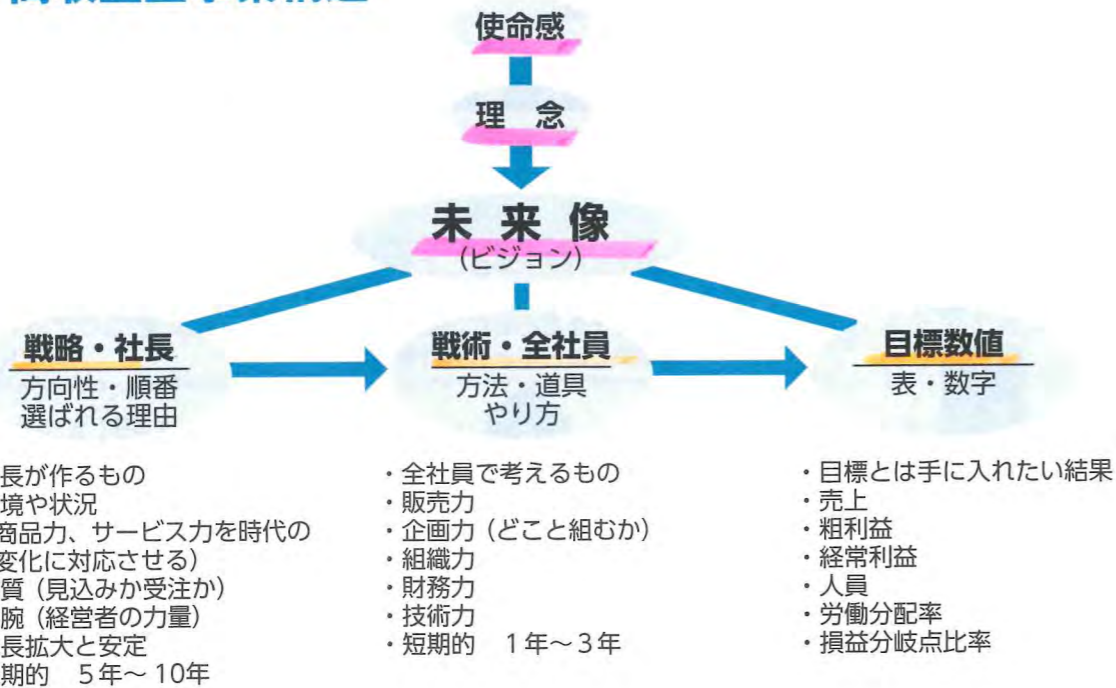
- (1) 重点主義とは弱者の戦略、すなわち差別化することである。”古田土式”月次決算書・経営計画書に商品を絞り、現場主義に徹する。商品と客層は絞り込むが、地域は絞り込まない。
- (2) 同業者と自社の強みと弱みを徹底的に分析比較し、強みを掘り下げて磨き、同業者のマネしづらい商品・サービスに集中する。経営計画書の方針指導は実践していない同業者にはなかなかできない。わが社の戦略商品とする。市場は日本中にある。指導者を育成していく。
- (3) 価値観の共有のために、売上のための社員教育ではなく、人間性を高める社員教育をする。
- (4) 独自性のある商品・サービスをお客様の視点で開発し、さらに深く掘り下げ、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。個々の能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。当たり前の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、笑顔と掃除と挨拶。



高収益型事業構造のつくり方 (社長力)

社長の仕事は、高収益型事業構造を作ること、社員とその家族を幸せにすること。事業の繁栄は能率や合理化によって達成されるものではなく、高収益型事業構造によって達成される。理念・使命感を掲げ、未来像を実現するためには、高収益型の事業構造をつくらなければならない

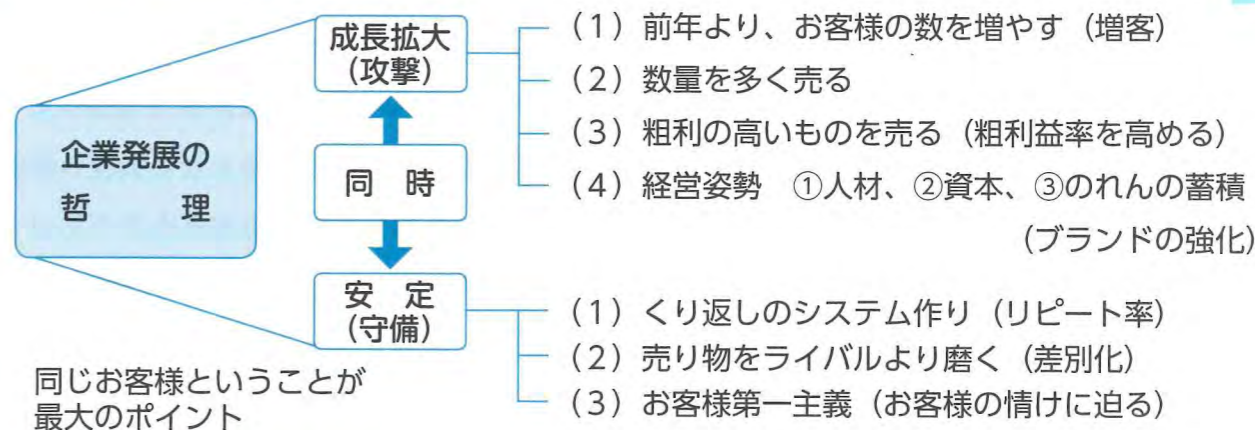
1. 高収益型事業構造



	社長	社員
仕事	決定	実施
責任	利益	実行

- 戦略とは、方向性・順番です。何が1番で何が2番か、トップのみが決定できるもの。経営者の戦略が誤っていると、人の倍、働いても利益は出ません。会社をつぶすこともあります。戦略が正しいと、遊んでいても利益は出せます。戦略を身につけるには、勉強すること、考えに考えること。
- 戦術とは、やり方・道具です。全社員が頭を使うもの。トップも新入社員もありません。戦術で全員参加型経営を目指す。社員の創造性を育てるもの。戦術は勉強して真似ること。
- 戦略の誤りは戦術ではカバーできない。戦略が会社の未来を決める。儲かっている会社と儲かっていない会社の違いは、差別化にある。未来への商品・サービス・ビジネスモデルの選択が戦略です。
- 目標とは、手に入れたい結果、数字、表。夢に数字と日付を入れることにより、検証されます。これは管理するとも言います。また管理とは、成果が上がるように部下にやらせること。目標はチェックすること。
- 目標と結果が違うのは、①社長の立案した戦略・戦術が間違っていた、②社員が社長の方針をその通りに実施しなかったのいずれかである。よって、社員は、社長の方針どおりに実施しないと、社長は自分の間違いに気付かない。
- 戦略はトップダウン、戦術はボトムアップ。両方をバランスよく経営する。

2. 企業発展の哲理



3. 成長拡大の戦略

- 増客する
 - 口コミでお客様が増えること。一番正確に体験したことのある情報だから、人間がしゃべりたいのは感動したことである。お客様の数を増やし、減らさない
- 数量を多く売る
 - 増えたお客様により多くの商品を作り、さらに現在のお客様に新商品・新サービスを開発し、売る。
 - 新商品：他社が真似しづらい、NO. 1商品を作る。付加価値の高い商品の開発。売れている商品・サービスは既存のものを創意工夫して、新しいものにしただけ。商品力とは知恵のこと。
 - 新サービス：お客様を感動させる新サービスを常に提供していく。人間力を磨く。
- 粗利益率を高める
 - 中小企業はライバルの少ないか、弱い狭い市場で、付加価値の高い商品を探るか、開発する。値決めは経営なり。
- リピート率を高める
 - 最も重要なのは新規顧客ではなく、「リピート率」。目の前のお客様を一番大切にする。現在の顧客数 = (既存顧客数 - 脱落数 - スリープ) × リピート率 + 新規顧客数

4. 安定の戦略

- くり返しのシステム。リピート率を高める。かけ算の商品で事業を安定させる。鉄砲ではなく、鉄砲玉を売る。お客様がお店に来なくなるのは、お客様がお店のことを忘れていくから。売り手が買い手に買う理由を教える。
- 差別化とは、
 - 他の追随を許さないほどに自社の商品サービスを掘り下げて磨くこと
 - サービスの差別化は、人間性の差別化、人間性の差別化をすれば他社がすぐに真似できない。モノだけの差別化は無理。他の追随を許さない、唯一の差別化は、人間性の差別化。
 - なぜ、お客様がうちの商品を買って頂いているか、全社員が共通の認識をし、うちの商品を買わないお客様はかわいそうだと思うこと。
- お客様第一主義とは、毎月訪問し、社長と会うこと。お客様のニーズはどんどん変わる。

経営計画発表にあたって

既存のお客様はもちろん、新規のお客様対応も毎週のようにさせていただいてつくづく思うことがあります。それはわれわれ古田土会計グループの未開拓市場はとてつもなく大きいと言うことです。にもかかわらずライバルが皆無なのです。本格的に経営に取り組もうとする日本中の中小企業経営者が、「数字に強くなりたい」、「参考となる中小企業の経営について学びたい」という想いに至るのが自然であるにも関わらず、それに真っ向から向き合う会計事務所もコンサルタントもないのです。

この現状を知れば知るほど、私はわが社の使命感（ミッション、P6）に背中を押され、もつと世の中の中小企業経営者の方々に古田土会計グループの存在価値をご理解いただきたいという想いが日に日に増してくるのです。結果としてここ2～3年はコロナ禍であったとは言え、マーケティングを駆使して大いに飛躍することができました。このままマーケティング力を駆使すれば、現状の何倍どころか何十倍もの市場を開拓することも十分可能だと確信しています。

ただ、現状のままそれを追及すると、成長ではなく膨張となってしまいます。そして教育が間に合わない状況が発生することで、既存のお客様に対するサービスの低下、ひいては社員満足度の低下にもつながると危惧しています。

そこで、今期41期は会社として下記の3つに取り組みます。

1. 人づくり（1人前教育から後継候補者育成までの教育と環境づくり）
2. 新サービスの開発・リリース
3. 1人当たりの生産性を高める仕組みの確立

上記のように時代の変化に機微に対応できるようにしますので、社員のみなさんにはついてきていただきたいですし、その体制に基づいて既存のお客様に今まで以上に良いサービスをしていただきたいのです。

今がチャンスです。

今こそが、社員も会社もこれから大いに成長するスタート地点なのです。

この経営計画書は、家族の期待と責任を一身に背負っている社員が、未来に夢と希望を持ち、感動と感謝の人生を送るため、そして「日本中の中小企業を元気にする」という古田土会計グループの使命を実現し中小企業のモデルとなれる会社を実現するための経営方針と数字による目標を明確にし、何をしなければならないか、何をしてはいけないかを、熱い願いを込めて書き上げたものです。

社長の努めは社員第一主義（ES）により社員が働きがいのある仕事ができる条件、環境を整えることです。社員の努めは、お客様第一主義（CS）により使命感（志）をもって仕事をするということです。

ここに書かれた目標、方針に対する利益責任は計画を立てた社長1人にあります。社長の役割は決定することです。社員の役割は経営計画書に書いてあることを実施することです。その結果成果が得られれば、それは社員の皆さんのお手柄です。皆で分けましょう。この方針を実行する主役は、社員の皆さんです。したがって、実行する主役である社員一人一人に実行責任を持っていただきます。

この時、この場で一緒に仕事ができる、縁の不思議さに感謝し、明るく元気な職場で、夢の実現に向かって、社員一人一人が輝いている会社にします。社長が「進め」ではなく、「続け」と先頭に立って、会社を変革します。無理を承知で、皆さんに協力をお願いします。

2023年1月11日

株式会社古田土経営 代表取締役社長

飯島 彰仁

社員の未来像

古田土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し、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2027年までに23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19時までに退社する。

目的は、家族との時間を大切に。自己啓発をする。そのためにIT投資は惜しまない。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。

(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
- ・奨学金返済支援制度
- ・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。バーベキュー大会等、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、やったかいのあるもの。自分のため、会社のため、業績のため。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。

経営目標
経営にはいくつかの目標が必要。目標は数字目標+社員の未来像(如遇)

中期事業計画

決算月：12月、単位：百万円

項目	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	
	第41期	第42期	第43期	第44期	第45期	
売上高合計	2,450	2,700	3,000	3,300	3,600	
1. 会計事業	1,734	1,840	1,985	2,130	2,275	
2. 人事労務	220	230	240	250	260	
3. e-ラーニング	200	210	220	230	240	
4. 経営計画	70	100	150	200	250	
5. 事業承継対策	70	90	110	130	150	
6. 保険監査	68	70	75	80	85	
7. ITコンサルティング	40	50	60	70	80	
8. 経営コンサルティング	30	60	90	120	150	
9. その他新事業	18	50	70	90	110	
事業成長率	111.4%	109.7%	110.8%	109.8%	108.9%	
内部費用	人件費	1,560	1,718	1,898	2,078	2,258
	未来費用	85	100	110	120	130
	システム費	98	110	120	130	140
	地代家賃	120	140	150	160	170
	減価償却費	41	60	80	100	130
	一般経費	252	270	290	310	330
	小計	2,157	2,398	2,648	2,898	3,158
営業利益	293	300	330	370	400	
営業外損益	7	10	10	10	10	
経常利益	300	310	340	390	410	
決算賞与	36	28	28	38	33	
特別損益	38	38	38	38	38	
税引前利益	230	240	280	310	340	
法人税等 (33%)	77	80	93	103	113	
当期利益	150	160	180	210	230	
要員計画	正社員	243	265	295	320	350
	パート	140	160	180	200	220
	人員計	383	425	475	520	570
	人員計 (換算)	271	297	331	360	394
	1,000万円以上	13	15	17	20	23
一人当たり人件費	5.7	5.7	5.7	5.7	5.7	
設備投資	拠点数・坪数	660	720	750	750	750
	設備・システム投資額	127	126	128	132	137
資金計画	純資産額	2,610	2,790	2,990	3,240	3,520
	自己資本比率	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%
	現預金+保険積立金	2,170	2,360	2,580	2,860	3,170
	借入金	0	0	0	0	0
生産性	一人当たり					
	粗利高	9.0	9.1	9.1	9.2	9.1
	固定費	7.9	8.1	8.0	8.0	8.0
経常利益	1.1	1.0	1.0	1.1	1.0	
収益性	売上高経常利益率	12.2%	11.0%	11.2%	11.5%	11.4%
	損益分岐点比率	87.8%	88.6%	88.0%	87.6%	87.5%
	労働分配率	63.7%	63.6%	63.3%	63.0%	62.7%

基本方針

中期事業計画

基本方針

中期事業計画

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.54『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.74『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.66『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(“古田土式”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。“古田土式”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200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60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。
 - ① 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“古田土式”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。

基本方針

経営目標

第41期(令和5年度)利益計画(月別)

資料1
利用計画(月別)
(単位:百万円)

項目	目	標	1月		2月		3月		10月		11月		12月		
			前年	目標	前年	目標	前年	目標	前年	目標	前年	目標	前年	目標	
合併売上高	2,450.0	100.0	当月	165.8	218.5	194.6	191.5	227.0	244.8	217.5	218.5	187.6	210.1	181.1	
			累計	165.8	218.5	360.4	410.0	587.4	654.7	872.9	2,058.8	2,060.5	2,268.9	2,450.0	
会	計	部	門	当月	127.7	172.5	158.3	147.3	182.2	193.3	142.7	149.3	141.4	149.9	120.3
				累計	127.7	172.5	286.0	319.7	468.2	513.0	1,382.4	1,494.0	1,523.8	1,643.9	1,764.3
人	事	部	門	当月	14.2	15.0	14.2	15.0	14.1	14.7	15.2	16.0	16.1	16.9	17.1
				累計	14.2	15.0	28.4	29.9	42.4	44.7	177.8	186.0	194.0	202.9	220.0
経営	コンサル部門	費	費	当月	23.9	31.1	22.1	29.3	30.8	36.7	59.5	53.2	30.1	43.3	43.6
				累計	23.9	31.1	46.0	60.4	76.8	97.1	312.6	378.8	342.8	422.1	465.7
人	件	費	費	当月	101.7	118.7	101.7	119.0	104.0	119.0	114.3	128.0	122.8	128.0	152.5
				累計	101.7	118.7	203.4	237.7	307.4	356.7	1,083.5	1,261.7	1,216.3	1,389.7	1,542.2
役	員	報	酬	当月	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	
				累計	1.5	1.5	2.6	3.0	3.9	4.5	15.0	15.0	16.5	16.5	18.0
未	来	費	用	当月	4.0	3.7	5.2	4.8	5.6	5.1	10.9	8.2	7.6	10.0	6.4
				累計	4.0	3.7	9.2	8.4	14.8	13.6	76.7	68.6	84.3	78.6	85.0
シ	ス	テ	ム	当月	5.8	7.4	8.2	7.7	9.5	7.7	7.8	7.9	7.7	9.2	7.6
				累計	5.8	7.4	14.0	15.1	23.5	22.8	79.8	81.2	87.5	90.4	98.0
地	代	家	賃	当月	7.8	10.0	7.7	10.0	7.9	10.0	8.6	10.0	8.7	10.0	10.0
				累計	7.8	10.0	15.5	20.0	23.3	30.0	81.8	100.0	90.5	110.0	120.0
経	費	費	費	当月	14.2	16.0	19.9	21.0	21.1	24.0	16.3	25.0	18.9	22.0	22.4
				累計	14.2	16.0	34.1	37.0	55.1	61.0	186.9	208.0	205.7	230.0	252.4
減	価	償	却	当月	3.1	3.5	3.1	3.5	3.1	3.5	3.1	3.4	3.1	3.4	3.4
				累計	3.1	3.5	6.2	7.0	9.3	10.5	31.0	34.6	205.7	38.0	41.4
計	2,157.0	88.0	当月	138.1	160.8	147.3	167.5	152.7	170.8	162.5	184.0	170.2	184.1	203.8	
			累計	138.1	160.8	285.4	328.2	438.1	499.1	1,564.7	1,769.1	1,734.9	1,953.2	2,157.0	
業	利	益	293.0	当月	27.8	57.7	47.3	24.0	74.3	73.9	54.9	34.4	17.4	26.0	△22.7
				累計	27.8	57.7	75.1	81.7	149.4	155.7	308.2	289.7	325.6	315.7	293.0
業	外	收	益	当月	1.0	1.1	0.9	1.1	1.0	1.1	1.6	1.1	1.0	1.0	1.0
				累計	1.0	1.1	1.9	2.2	2.9	3.3	12.4	11.0	13.4	12.0	13.0
業	外	費	用	当月	0.0	0.5	0.1	0.5	0.6	0.5	39.4	0.5	0.0	0.5	0.5
				累計	0.0	0.5	0.1	1.0	0.7	1.5	42.6	5.0	42.6	5.5	6.0
經	常	利	益	当月	28.8	58.3	48.1	24.6	74.8	74.5	17.2	35.0	18.5	26.5	△22.2
				累計	28.8	58.3	76.9	82.9	151.7	157.5	278.0	285.7	296.5	322.2	300.0

第41期(令和5年度)商品別販売計画

資料2-1
商品別販売計画
(単位:百万円)

商品名	目		1月		2月		3月		10月		11月		12月	
	売上高	粗利益率 %	前年	目標	前年	目標	前年	目標	前年	目標	前年	目標	前年	目標
①月次売上	1,033.4	100	当月	73.0	82.1	73.9	83.1	74.4	83.6	79.8	89.5	80.4	88.6	89.1
			累計	73.0	82.1	146.9	165.1	221.4	248.7	762.1	855.7	842.6	944.3	1,033.4
②決算売上	414.3	100	当月	13.8	15.2	41.9	44.7	18.6	20.0	43.7	45.0	48.2	46.0	14.8
			累計	13.8	15.2	55.7	59.9	74.3	79.9	333.8	353.5	382.0	399.5	414.3
③年末調整	70.0	100	当月	21.8	63.0	32.8	7.0	10.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
			累計	21.8	63.0	54.6	70.0	64.8	70.0	69.0	70.0	69.0	70.0	70.0
④確定申告	77.0	100	当月	0.0	0.0	0.0	0.0	65.6	77.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
			累計	0.0	0.0	0.0	0.0	65.6	77.0	75.4	77.0	75.4	77.0	77.0
⑤給与	52.0	100	当月	5.1	4.0	4.8	4.0	4.5	4.1	4.0	4.4	4.1	4.6	5.0
			累計	5.1	4.0	9.9	8.0	14.4	12.1	45.9	42.4	50.0	47.0	52.0
⑥税務調査	10.0	100	当月	0.2	0.3	0.7	0.3	0.3	0.3	0.6	0.7	0.3	1.0	1.7
			累計	0.2	0.3	0.9	0.6	1.2	0.9	4.4	7.3	4.7	8.3	10.0
⑦商業登記	10.0	100	当月	0.7	0.7	0.6	0.7	1.2	1.0	0.6	0.8	0.6	0.8	0.8
			累計	0.7	0.7	1.3	1.4	2.6	2.4	8.6	8.4	9.2	9.2	10.0
⑧相続	35.0	100	当月	6.2	2.0	0.0	1.0	0.6	1.0	5.7	4.0	4.8	4.0	4.0
			累計	6.2	2.0	6.2	3.0	6.8	4.0	30.3	27.0	35.1	31.0	35.0
⑨事業承継対策(税)	30.0	100	当月	4.7	2.5	1.7	2.5	4.3	2.5	6.1	2.5	1.2	2.5	2.5
			累計	4.7	2.5	6.5	5.0	10.7	7.5	33.1	25.0	34.3	27.5	30.0
⑩補助金支援	10.0	100	当月	0.0	0.9	0.0	2.2	0.0	2.0	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5
			累計	0.0	0.9	0.0	3.1	0.0	5.1	0.0	9.0	9.0	9.5	10.0
⑪監査・役報・手数料他	22.6	100	当月	2.1	1.8	1.8	1.8	2.5	1.8	2.2	1.9	1.7	1.9	1.9
			累計	2.1	1.8	4.0	3.6	6.5	5.4	20.0	18.8	21.7	20.7	22.6
⑫会計部門合計①~⑪	1,764.3	100	当月	127.7	172.5	158.3	147.3	182.2	193.3	142.7	149.3	141.4	149.9	120.3
			累計	127.7	172.5	286.0	319.7	468.2	513.0	1,382.4	1,494.0	1,523.8	1,643.9	1,764.3
⑬人事・労務部門	220.0	100	当月	14.2	15.0	14.2	15.0	14.1	14.7	15.2	16.0	16.1	16.9	17.1
			累計	14.2	15.0	28.4	29.9	42.4	44.7	177.8	186.0	194.0	202.9	220.0
⑭会計+人事労務⑬+⑭	1,984.3	100	当月	141.9	187.4	172.5	162.2	196.2	208.1	158.0	165.3	157.5	166.8	137.4
			累計	141.9	187.4	314.4	349.6	510.6	557.7	1,560.3	1,680.0	1,717.8	1,846.8	1,984.3

基本方針

経営目標

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、医業等の業界特化はしないし、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1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・人を大切に作る経営計画書®・社長の成績表®。
- (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弥生 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。

個別方針

事業活動 商品・サービスに関する方針

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。
価格を下げると、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）ダウン=MQ（粗利益）ダウン=G（経常利益）ダウンです。値上げは逆の効果がある。
- (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、高い安いが本質ではない。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) 値引きよりもまず別の方法、付加的サービスを提案する。値引きをする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、提案する。担当者よりも上司からお願いする。
- (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の影響度がある。
数に限りある商品はP↑(値) 数の多い商品はQ↑
- (9) 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。最終決済は飯島社長。

中小企業が12月11日3つの競争

- ① 価格競争
- ② 拡大、規模競争
- ③ 過度な社員競争... 中小企業のチーム力、団体戦

中小企業の3つの偏り

- ① 得意先... 1社依存の危険、得意先の赤字にも注意
- ② 業界
- ③ 商品... 独自の価値ある商品を肉入れ、多業界に売る

個別方針

事業活動 商品・サービスに関する方針

(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・事業承継対策。マネジメントゲーム等。
- (3) 経営計画書の作成を勧める。特に方針書を作ってもらおう。古田士会計グループの経営計

画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) 約束の時間は絶対に守る。5分前を励行する。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、その場で社内に電話をしてその場でお答えできるように動く。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。誤っ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。

元

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、いらぬ仕事を探して止める。
- (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。朝礼、朝清掃時は机の上はPC以外は何も置かない。
- (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、9:00～9:15まで行う。ただし、原則月・火は除く。
 - ② 本気で掃除をする。背広、革靴ではしない。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. ^{しつけ} 躰 (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。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する。職場の上下関係は関係ない。
挨拶は目線を合わせて笑顔と笑声です。
挨拶は身体で表わす大切な礼儀。
- (2) 入社時には、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、副会長と挨拶する。社内での挨拶でも丁寧にする。手を抜かない。
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「お帰りなさい！」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) 社内の上下関係での言葉づかい、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」。言葉は言霊。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、サンクスカードを送る。
- (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、私語を慎む。
 - 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。

- 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 社内でも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50%を決算賞与、15%を税金、35%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1億×50%の5千万円
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。
- 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

社員旅行	海外	10月1日現在入社後1年経過している者 ※復職者については、復職日を起算日とする	社員は給与より毎月積立 社員Sコースとパンジーさんは給与よりの差引きはしない。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	10月1日現在、入社6ヶ月経過している者 ※復職者については、復職日を起算日とする	本人及び小学生まで無料、中学生以上は半額負担。大人は全額自己負担とする。
レクリエーション	ディズニーリゾート	毎年4月2日。対象は3月1日現在在籍の全社員、4月1日入社の新入社員、新卒の内定者。招待は自分の夫・妻・子供。	
	バーベキュー	6月には家族同伴でバーベキューを開催する。招待は自分の妻・夫・子供。当日の参加は任意とする。	
	ファミリーデー	毎年7月にファミリーデーを実施し、ご家族に職場を知ってもらう機会とする。子供達に、お父さん、お母さんが働く職場を知ってもらう。	
	忘年会	12月28日に浦安ブライTONホテルで実施。対象は当日在籍の全社員。	
	飲み会	2ヶ月に1回、お互いのコミュニケーションを深めるために、チームで食事会をする。 対象月は都度周知。任意の実施、強制はしない。 社員1人3,000円の補助を支給する。 条件: 報告書 (領収書添付)、写真	
	クラブ活動	5人以上の部員で設立可。1回の活動に当たり、最大3,000円/人を補助する。但し、年間10,000円/人まで。※詳細はkintone参照	

健康管理	健康診断	社員: 診断費用及び交通費 (会社負担)、出勤扱い。 (再検査の場合) 全員: 診断費用及び交通費 (自己負担)、有給休暇または時差出勤等を利用する。 40歳以上は人間ドックを受診。費用等は健康診断と同様 (仮払精算)。 * 2023年4月1日より週20時間以上30時間未満勤務パンジーさんも適用。ただし、任意とする。
	脳ドック	社員: 40歳、45歳、50歳 (以降5歳毎) では脳ドックの受診を勧める。受診した場合は、費用の1/2を会社負担とする (仮払精算)
	ストレスチェック	年に1回ストレスチェックを実施する
手当	家族手当	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。扶養基準は社会保険。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)。
	永年勤続	10年・20年・30年勤続の役員及び社員には海外旅行をプレゼントする。本人・配偶者・子又は本人と両親の分30万円。 S社員・パンジーさんは20万円。行かない人は10万円。この権利を当年中に行使しない場合は、翌年以後繰り越される。
休暇	夏期休暇	計画年休の付与とし、合計5日間。
	年末年始	12月29日～1月4日の合計6日間。
	結婚記念日	有給休暇とする。入社1年を経過したものから適用。
	慶弔休暇	就業規則参照
各種支援	入学金・学費支援	年収500万円以下のひとり親の社員を対象に子供の入学金・学費の支援。
	奨学金返済支援	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)。
	大学院援助	入社3年以上の社員が対象。会社は退職金の範囲内で貸付けます。貸付け後、毎月1万円を返済する。
	引越し手当金	入社時に会社の近くに引っ越した際は、手当を支給 (詳細はkintone参照)。
	社員貸付制度	入社10年以上勤務の者が対象、金利0.1%。金額は各人の退職金の範囲内。用途は、住宅ローン、学費。
雇用を守る、家族を守る		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) 下記社員が65歳前に亡くなった場合は、扶養親族の有無にかかわらず、親族に弔慰金を支払う。 入社5年超の社員: 200万円、入社10年超の社員: 400万円
	将来のリテラシー教育	豊かに生きがいを持って過ごすには働ける環境と共にこれから先に起こりうるリスク (介護、住まい、健康、年金など) を知ることも大切。将来のリスクとその対応策を身につける機会を提供する。
その他		社員が一番大切な人の記念日には生花を贈る。(授産施設ローズガーデンより会社が購入)
		お給料日は全社員に対して、お客様から購入したお菓子を提供。
		オフィスおかん (惣菜販売) 設置→1つにつき440円補助。 全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。

社員: AB社員、全社員: ABSE社員・パンジーさん

10. 面談 (人づくり参照)

個人面談は毎月1対1で上司と部下で実施、パンジーさんは3か月に1回直属の上司が行う。時間は30分。面談の記録はカオナビに集約する。

結果管理

結果をもってフィードバックを行い、経過 (プロセス) には口を出さない (経過管理は行わない)。経過に口を出すと、指示待ちになる。

結果点 (≒KPI) まで実施させてからフィードバックを行い、プロセスを自分で考えさせる。

○結果視点: 結果をあきらめずに結果に集中する

×経過視点: やり方を変えない=成長しない

例えば、「頑張ってるね!」「よい取り組みですね!」等は個人的見解 (主観) であり、結果が出ない段階で褒めると「結果」に集中しづらくなり、「経過」

人的資本経営			現状	計画	世間
区分	項目				
労務	年間総労働時間	全体	2,271時間	2,280時間	2,230時間
労務	残業時間	全体	441時間	360時間	396時間
労務	有給休暇取得率	全体	60%	80%	60%
		A	56%	80%	60%
		B	74%	80%	60%
		S	78%	80%	60%
		P	73%	80%	60%
労務	平均年収	全体	6,240,073円		4,309,000円
		男性	6,975,892円		5,114,000円
		女性	4,690,154円		3,117,000円
労務	労災		0	0	
労務	安全教育		×	○	
労務	健康経営		×	○	
労務	健康診断・人間ドック		○	○	
労務	脳ドック受診推奨 (40歳・45歳・50歳～)		○	○	
労務	ストレスチェック		○	○	
労務	育児休業取得者数		21		
労務	男性の育児休業取得者数		5		13.97%
労務	男性の育児休業取得者率		-		
労務	介護休業取得者		0		
労務	禁煙		事務所全館禁煙	事務所全館禁煙	
人材育成	1人当たり年間研修時間		174時間		170~270時間
人材育成	1人当たり研修時間 (新人)		720時間		
人材育成	研修費		2百万円		
人材育成	1人当たり研修コスト		7,017円		26,853円
人材育成	地域貢献 (ボランティア)		○	○	○
人事	評価制度		○	○	
人事	エンゲージメント (社員満足度)		7.3点	8点	
人事	大卒30歳平均賃金		5,458千円	6,000千円	4,166千円
人事	年収100万円以上の人数		13人	23人	給与所得者の3.4% (男性5.2%女性0.7%)
人事	副業・複業		一部解禁	解禁	約3~4割の企業が解禁
人事	能力・評価結果の本人への公開		公開	公開	
ダイバーシティ	女性比率		54%		
ダイバーシティ	A社員 女性比率		22%		
ダイバーシティ	女性管理職人数		16名		8.90%
ダイバーシティ	女性管理職比率		6%		
ダイバーシティ	障がい者雇用人数		12名		
ダイバーシティ	障がい者雇用率		3.4%	4.60%	2.30%
ダイバーシティ	平均年齢		38.5歳		
ダイバーシティ	育児休暇取得後の復職率		90%		
ダイバーシティ	働き方 (テレワーク)		○	○	東京都で約4割が実施
ダイバーシティ	働き方 (シェアオフィスの利用)		○	○	
ダイバーシティ	働き方 (時差出勤)		○	○	
ダイバーシティ	働き方 (短時間正社員)		○	○	
ダイバーシティ	働き方 (週4日勤務等 Eコース)		○	○	
ダイバーシティ	働き方 (パート社員の勤務日数・時間の柔軟性)		○	○	
ダイバーシティ	働き方 (パート社員の季節変動勤務実施)		○	○	
ダイバーシティ	定年年齢		65歳	65歳	60歳以上が約90%
ダイバーシティ	定年後の働き方 (再雇用等)		パート嘱託	再雇用・嘱託等	
ダイバーシティ	最高報酬額支給者が受け取る年間報酬額のシェア等		○	○	
組織	社員数 (パート社員含む)		320名	383名	340名
組織	離職率 (正社員のみ)		6.7%		
組織	平均勤続年数 (正社員のみ)		7.5年		
組織	平均年齢 (正社員のみ)		36.6歳		
組織	20代の人数		69名		
組織	30代の人数		61名		
組織	中途比率		68.5%		
組織	新卒3年後の定着率		64.1%		

人を大切にする経営へと移行するためのヒント

坂本光司先生

業績重視経営ではなく、幸せ重視経営
 自利だけ経営ではなく、利他を考える経営
 急成長・急拡大経営ではなく、安定成長経営 (年輪経営)
 社長一人成長経営ではなく、全員成長経営
 売上重視経営ではなく、利益重視経営
 規模を重視する経営ではなく、質を追求する経営
 社員の働き重視経営ではなく、社員の働きがい重視経営
 モノやカネではなく、何よりも人を大切にする経営
 長時間経営ではなく、短時間経営
 管理型経営・同族経営ではなく、大家族主義経営
 低賃金型経営ではなく、高賃金型経営
 景気・流行期待型経営ではなく、景気創造型・市場創造型経営
 指値型経営ではなく、値決め型経営
 損得重視型経営ではなく、善悪重視型経営
 腹十分目経営ではなく、腹八分目経営
 新規顧客重視型経営ではなく、リピーター・口コミ客重視型経営
 他人資本依存型経営ではなく、自己資本充実型経営
 強者優先経営ではなく、弱者優先型経営
 下請け型経営ではなく、自立型経営
 個人戦型経営ではなく、団体戦・チーム戦型経営
 短期重視型経営ではなく、中長期重視型経営
 情報受信型経営ではなく、情報発信型経営
 最終ランナー型経営ではなく、中継ぎランナー型経営
 根なし草的経営ではなく、こだわりの経営
 社員の命と生活を削る経営ではなく、社員の命と生活を守る経営
 過度に労働生産性を高める経営ではなく、心の生産性を高める経営
 イソップうさぎ型経営ではなく、イソップかめ型経営
 アンバランス型経営ではなく、バランス型経営
 価格競争重視経営ではなく、非価格競争重視経営
 制度・マニュアル重視経営ではなく、社風重視経営
 閉鎖的な経営ではなく、超ガラス張り経営
 依存・追従型経営ではなく、独立・自立・提案型経営
 不正を見逃す経営ではなく、人として正しいことをする経営
 私利私欲・公私混同経営ではなく、社会に誇れる経営
 上からリーダーシップ経営ではなく、背中であつ張る経営