

はじめに

本書を手にとっていただきありがとうございます。

筆者は、社会保険労務士の資格者です。とはいえ、事務手続きも助成金もやらない社労士です。恥ずかしながら、そもそも事務手続きの仕方すらわかりません。労務相談も年金相談もさっぱりです。

税理士事務所を開業した当初は、税理士と社労士、両方の顧問契約を増やして稼いでいくことも考えました。しかし、開業にあたり、事業の戦略を考える中で、

- ① 法改正や制度変更が多く片手間では行えない
- ② 事務手続きや代行業務の将来性への不安
- ③ 専門に特化したほうがよい

という理由から、すぐにやめてしまったのでした。

税務でも労務でも、毎年のようになにかしらの法改正があります。そのため、顧問先に対し法制度に関するサービスを提供するためには、常に多くの勉強をし続けなければなりません (①)。

また、かつては税務・労務の事務手続きや申請代行業務だけで土業の事務所経営が成り立ったかもしれませんが、徐々にそのような時代ではなくなってきました (②)。

さらに、税理士業も社労士業も、将来的にAIが代行する可能性が非常に高いといわれて久しいです。そこで、中長期的な視点に立ち、同業者やAIがまねできない、専門分野に特化すべきと考えました。専門分野特化型のほうが、競合の多い士業の世界でも、顧客に効果的なアピールができます(③)。

筆者は現在「中小企業診断士&MBA×税理士×コーチ」として、会計を起点に経営改善するプロフェSSIONALとして活動しています。これらにプラスして、さらに労務に関する法改正まで常に対応していけるほど、社労士の職域が甘いものではないことは、読者の皆様のほうがよくご存知でしょう。ですから筆者は、自分の専門に特化したうえで、労務のプロ、人事のプロ、助成金のプロ等とタッグを組むことを選択しました。

筆者の社労士としてのもっぱらの業務は、求人のお手伝いをする事です。

では、会社にとって「求人」とは何でしょうか。求人を単なる採用活動と考えるのならば、それは誤りではありませんが、少々短絡的というものです。

市場に労働者があふれていて、求職者よりも会社側が優位であるならば、企業は「採用する」立場といえます。しかし、いまは採用難の時代であり、世は長らく売り手市場です。中小企業の多くは、実情としては「採用させてもらう」立場にあるといえるのではないのでしょうか。いまは求職者側にアド

バンテージがあり、中小企業が価値ある人材を獲得するためには、そのような人材に選んでもらえるよう努めなければなりません。

ビジネスにおいて、商品やサービスを販売する際には、「顧客のニーズ」に合わせ、提供する「商品やサービス」について創意工夫するものです。求人活動においても同様に、求職者という「顧客のニーズ」に合わせ、会社や職場という「商品・サービス」を変えていくべきと考えます。

一般に、経営にまつわる諸問題は、ヒト・モノ・カネに集約されます。筆者は会計を起点としてカネとモノを見える化するサービスを提供しており、(求人という一分野ではありませんが) ヒトについてもサポートできるよう、日々努めています。

今年に入り、ChatGPT に代表される AI が急速に一般化しました。事務手続きや申請代行業務等は遠くない将来、社労士ではなく AI 等が担うことになるでしょう。そうであれば社労士は、ヒトにまつわるサポートを専門とする国家資格者として、より顧問先の経営に関与しなければならない時代になると予想されます。

この本は、そのような立場にある社労士に向けて、経営学の基本、そのさらに初歩を知り、顧問先企業の経営により深く関与できるようになるための第一歩を後押しするものを目指しました。

既存の経営学の解説書との大きな違いとして、中小企業の現場を踏まえた内容となるよう心がけました。MBA のよう

な学術的な経営学は、大企業ではとても役立つでしょう。しかし、中小企業においても、そのまま使えるとは限りません。多くの場合、現場の環境に合わせたカスタマイズが必要です。本書では、筆者が中小企業の現場で経験し、活用した内容を盛り込みました。

本書は大きく3つの章に分かれています。

第1章は、経営の基本です。経営理念や経営戦略はどういうものか、なぜ必要なのか等を解説しています。また、概念的なものに対する、現場での具体的な考え方も書いています。簡単な理屈を理解し、現場での運用を知ることで、自身の事務所等の経営にも、顧問先の経営者と接するときにも活用できます。

第2章では、経営で使うフレームワークの中から、とくに有名なものを取り上げています。フレームワークというものは、使えば必ず成功するような万能な^{ツール}道具ではありません。とはいえ、使うと使わないでは大きく違います。効果的に使えるようになると、多くの問題をあぶりだすことができます。成功を約束する道具ではありませんが、多くの失敗を減らすきっかけを与える道具です。フレームワークを中小企業に適用するには、どのような工夫が必要なのかも合わせて、ヒントをお伝えします。

第3章では、会社の数字の読み方を解説します。社労士であっても、顧問先の数字を分析し、数字から戦略を行う機会が増えてきました。たとえば、人事評価制度を作成する場合には、適正な従業員給与の設定が必要です。この場合、数字

の裏付けがあると説得力が違います。会社はお金で回っています。基本的な部分を知っているかどうかで、顧問先に提案できるサービスの質に大きな違いが出てしまいます。提案に数字的な根拠があれば、経営者の受けるイメージも大きく変わるでしょう。

本書が、経営の「理屈と現場」を理解する一助となれば幸いです。

令和5年7月
大澤 賢悟

も く じ

第 1 章

経営の基本的な柱

第 1 節	経営理念	10
第 2 節	経営戦略	20
第 3 節	競争戦略	27
第 4 節	PDCA サイクル	38
第 5 節	アントレプレナーシップ	44

第 2 章

代表的なフレームワーク

第 1 節	3C 分析	48
第 2 節	5F 分析	55
第 3 節	SWOT 分析とクロス SWOT 分析	64
第 4 節	PEST 分析	75

第5節	STP分析	080
第6節	4P分析と4C分析	091
第7節	アンゾフの成長マトリックス	100
第8節	購買心理の法則	107
第9節	PPM	114
第10節	バリューチェーン	122

第3章

会社を知る会計

第1節	中小企業における会計（学）	130
第2節	貸借対照表はお金の流れ	137
第3節	お金の流れの速さには違いがある	142
第4節	会社の安全性を見る3つのポイント	145
第5節	損益計算書は1年間の会社の成績表	152
第6節	経営判断に影響を与える損益分岐点	157
第7節	損益計算書から給与水準を検討する	163
第8節	キャッシュフロー計算書	170
第9節	財務3表の関係性	177
第10節	節税商品はなぜ損をするのか	182

本書に記載の製品名は、各社の登録商標、商標、または商品名です。
本文中では™や®等の商標表示を省略しています。

経営の基本的な柱

本章でとりあげるのは、「経営」の最も基本的な部分です。経営をするにあたって日々念頭におくべき、経営の「柱」ともいうべき概念ばかりです。

あくまで基本的・根本的知識であり、経営の現場で即効性のあるツールの類ではありません。とはいえ、経営者には欠かせないものばかりです。まずは基本から始めましょう。

第1節 経営理念

経営理念とは

「経営理念」は、経済学・経営学においては「経営理念論」として、古くから論じられているものです。

経営理念について、広辞苑では「企業経営における基本的な価値観・精神・信念あるいは行動基準を表明したもの。」と定義されています。一般的にも、およそこのように理解されているといつてよいでしょう。

たとえばトヨタ自動車株式会社は、「内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす」「各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する」など7項目を、「トヨタ基本理念」として策定しています。

キヤノン株式会社はHP等にて、「キヤノンの企業理念は、『共生』です。(略)キヤノンは、『世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくこと』をめざし、共生の実現に向けて努力を続けます。」等と表明しています。

各企業が、自社がどのような価値観や考え方等に基づいて

経営を行っているのかを、対象にわかりやすく伝えるために、シンプルかつ力強いメッセージとして言語化したものが経営理念である、ともいえます。

メッセージたる経営理念をわかりやすく伝える対象は、3つに大別できます。社内、社外、そして経営者自身です。

社内に向けた経営理念

会社というものは、多くの人で成り立っています。もし、すべての社員が同じ基準で、同じ方向を向き、同じ目線で仕事をする事ができれば、会社の力を十分に発揮できるでしょう。社内に向けて経営理念を発信し、社員に会社の価値観や考え方を伝えることで、少しずつ理想に近づくことができます。社員には伝えた経営理念を、仕事をするときの判断基準にしてもらいます。

たとえば、経営理念を学ぶときに有名な会社として、ラグジュアリーホテルのリッツカールトン (THE RITZ-CARLTON) があります。リッツカールトンの経営理念は「ゴールドスタンダード」というものです。

ホテル業においては、顧客に出会う従業員1人ひとりのサービスの質が重要です。そのため同社では、顧客へ提供するサービスが常に最高レベル (=ゴールドスタンダード) であるかが価値観であり、サービスを提供するうえでの判断基準になるのです。従業員のミスや顧客とトラブルが生じたときも経営理念に立ち返り、経営理念に沿った解決を行います。

社外に向けた経営理念

社外に向けて経営理念を発信するのは、会社の考え方、価値観を伝えることで、会社のファン、フォロワーを作るためです。

人には、立派な価値観の人を尊敬し、共感し、応援したくなる場所があります。自社の利益だけを優先している会社より、顧客や社会の幸福をも追求するような高い志を掲げている会社のほうが、人々に支持される可能性が高いというものです。

もちろん、そのためには、会社の運営が経営理念に沿っていなければいけません。対外的には耳触りの良いことばかり言っておきながら、やっていることは真逆では、かえって信用を失ってしまうでしょう。つまり、社外に向けて経営理念を発信することで、経営理念に沿った行動をしなくてはと、自らの襟を正すことにもつながるということです。

経営者自身に向けた経営理念

経営理念は、経営者が経営判断をするときの基準にもなります。

経営が苦しくなると、どうしても楽なことや、その場しのぎの行動になってしまいがちです。そうでなくても、状況に応じて、人の考え方というものはブレやすいものです。

仮に、目先の経費削減のため、サービスの基準を下げたら、どうなるでしょうか。一時的には利益が生まれるかもしれ

れませんが、往々にして信頼を失い、顧客離れを招き、長期的には大きな損失につながるでしょう。

経営理念は、社員だけではなく、経営者の価値観や判断の指針にもなるのです。

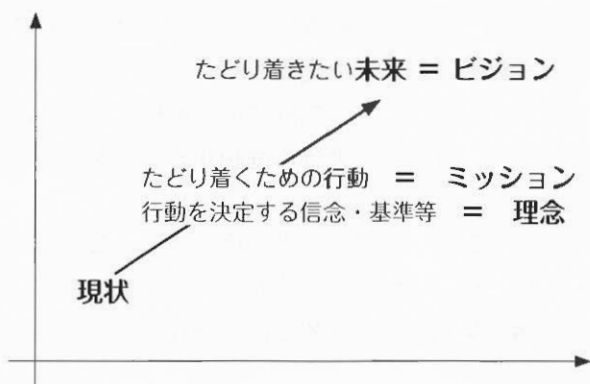
ビジョン、ミッションとの違い

経営理念と深く関係する言葉として「ビジョン」「ミッション」があります。

ビジョンとは、会社が将来成し遂げたい未来を表します。そのため、ビジョンは長期的な目的であり、会社の目指すべき姿といえます。

ミッションは、ビジョンを達成するためにやるべきことを表します。実際にやるべきことそのものです。

企業は、ビジョンにたどり着くために、経営理念を胸に、ミッションを1つずつ実行していくものといえます。



経営理念の作り方

筆者もそれなりに多くの経営現場を見てきましたが、企業規模が小さいほど、経営理念がない傾向にあると感じます。経営理念がない企業の多くは、そもそも考えていないわけではなく、はっきりと言語化していないのです。経営者が、「美味しいものを安く」とか「良いものを作る」とか、ざっくりとしたイメージを胸に秘めてはいるのですが、もったいないことに秘めたままになってしまっているのです。

その背景には、言語化する必要性を感じていない、言語化する価値に気づいていないなど、様々な理由があるのでしょう。たしかに、経営理念には、経営への即効性はありません。そのため、「経営理念は役に立たないきれいごと」という考えの人も多くいるのも、理解できます。

初めて経営理念を作るときは、きれいごとを書くといいです。むしろ、きれいごとだからこそ意味があります。「衣食足りて礼節を知る」のことわざの通り、自分が困窮しているときに他者貢献をすることは困難です。しかし、そんなときでも、きれいごとを言語化した経営理念を社内・社外に公表してあれば、経営理念から大きく逸脱する経営をしにくいというものです。

まずは形からで良いのです。形が経営者に影響を与え、その行動を「経営理念を意識した行動」へと徐々にシフトさせます。その積み重ねは、将来的に、大きな違いをもたらすことでしょう。

また当初は、頭の中のまとまっていないイメージをきれいにまとめようとせず、とりあえず言語化することをおすすめしています。むしろ時間をかけるべきではありません。作成後に経営理念を変えるということが、よくあるからです。往々にして、実際に活用するうち、少しずつ違和感が出てきますので、それに応じて少しずつ修正を重ねます。

筆者自身も、自分の事務所の経営理念を何度も変更しましたし、筆者と親しいコンサルタントや経営者等も、最初の頃は何度も変更していました。何度も何度も修正して、経営理念を磨き上げましょう。

経営理念を作るうえでは、他社の理念を参考にするのも良い方法です。その会社によって、社是、社訓、基本理念、使命、基本方針、綱領、クレド……等々、名称が異なる場合があります。それぞれ厳密には定義の異なる言葉ですが、現場で運用する際には大きな違いはありません。

経営理念をあまり細かく複雑にしすぎるのは、望ましいことではありません。プリンストン大学の認知心理学者のジョージ・ミラー教授によれば、人間が15～30秒の間に覚えられる情報量は5～9語とされています。英語と日本語の差こそあれ、人は多くの情報（長い文言）を一度に覚えておくことができません。あまりに複雑な経営理念は他者には理解しがたく、経営者の自己満足だけで終わってしまうおそれがあります。

- **現状** 今の考え方や価値観
- **未来** 将来達成したいこと
- **過程** そのためにやるべきこと

の3つとするなど、覚えやすくシンプルなものにするとよいでしょう。まずは身近な従業員等に共有されなければ、経営理念の活用など見込めません。

経営理念の周知と実践

経営理念は、最終的には社内・社外の人々に、認知・活用してもらいたいものです。そのためには、これらの人に経営理念の趣旨を理解し、共有しなければなりません。

その状態に至るまでには多くの時間がかかるものですが、①経営者自身、②社内向け、③社外向けの順番で、地道に周知していきましょう。

たとえば、前述のリッツカールトンのゴールドスタンダードは、多くの書籍等で取り上げられるなどとても有名な経営理念ですが、とはいえ「知らない」という人も少なくないでしょう。

世の中には、数々の有名企業がありますが、それらの経営理念について、はたしてどれほど知られているのでしょうか。Google、ユニクロ、トヨタ自動車、SONY、……、名前を知らない人が少ないような企業でも、その経営理念はほとんど認知されていないといえるでしょう。

著者略歴

大澤 賢悟 (おおさわ けんご)

中小企業診断士・ITストラテジスト・GCS認定コーチ・
税理士・社会保険労務士。大澤税理士事務所所長。

1978年生まれ。愛知県豊田市出身。

電気通信大学大学院修了後、富士ゼロックス株式会社に入社。1年目より管理職としてデータ分析による見える化とPDCAによる現場改善に務め、業務効率300%改善を達成。

退職後は名商大ビジネススクールで経営学を学びMBAを取得。中小企業の「やる気を笑顔に変える」ことを経営理念として大澤税理士事務所を開業。会計・MBA・コーチングをPDCAに組み込んだ独自の見える化式経営を確立。「小学生にも伝わる経営コンサルタント」をモットーに、わかりやすい説明で伴走型のサポートを実施している。

著書に『むかし話で学ぶ経営塾』（自由国民社、2021）がある。

事務所 HP

<https://officeoosawa.jp/>

