

Energize

私たちはお客様の**“元気”**をサポートします！

事実の一つ解釈は無限...!

先日、長年に渡ってお付き合いのある会社（クライアントではありません）の役員にエールを送りました。と言うのも数年前に親族外のA氏に三代目の事業承継をして以来、何人もの社員が辞め、古くからの顧客が離れていくのを見て来たからです。先代の二代目T氏も親族外承継でしたが3億円近くある借入金を抱えた会社を承継し明確な理念を基に顧客貢献に徹したとても丁寧な経営により多くの顧客の信頼を得て、借金完済どころか将来の株式公開も視野に入れられるほどの素晴らしい経営をされてきました。

T氏は10年ほど前に幹部の一人にいったん事業を承継しましたが、とても真面目で神経の細やかな方だったのか大きな責任に身動きできないまま精神的に弱って社長を退任され、再度T氏が社長に戻り数年間経営をされました。そして、その時の失敗を考えてのことか歳が若く強気なA氏に社長を承継しました。

三代目となったA氏は承継すると同時に会社の経営理念を変更し、別会社を設立して今までの顧客と競合する可能性のある事業をスタートさせ・・・全面的に自分流の経営を押し出しました。その頃、私どもの事務所にも訪ねてこられたので「社長になったのだからどう経営方針を変えても構わないし、応援するつもりです。ただ、今までの御社の理念や方針に賛同してついてきた社員やお客様にキチンと自分の考えを伝えて理解をしてもらってくださいね」とお話ししたのを思い出します。

しかし、その後を見ていると株主や社員やお客様に、自分の考えや方針を理解していただけるように伝える場をキチンと設定したことは無いようです。自分のやり方に合う人たちとだけ付き合い自分のやり方に賛同しない人たちとは距離を置く・・・それにより次々と社員が辞め、古くからの顧客が離れて行く。そんな状況を傍目で見ている「なんとかならないのかな」という残念な気持ちが強くなり、「次々古いお客様が離れていく、大丈夫ですか？理念と目的を見失わないで頑張ってください！」とエールを送りました。

そうしたら、その会社の幹部から「事実の一つ、解釈は無限... 事実は確認したのか?... こちらの話を先に聞け」的なメールが来ました（汗）その晩、遊びに来た娘にその話をすると「それって言葉の意味を取り違えてるよね。“事実の一つ、解釈は無限”って言葉は、自分の解釈と行動の選択の仕方での自分の人生が変わることでしょう？自分の人生の質は自分の解釈の質で決まってくるから自分の解釈の質を高める努力が必要ってことだね。だから、逆に他人には他人の解釈の仕方が在るんだからそれを尊重して理解して認めてあげる視点も必要だってことでしょう？。それを他人の解釈じゃなくて自分の解釈の方が正しいんだから自分の話を聞けっていうふうにするのは真逆の考え方だね」とストレートのド正論（汗）

さすがわが娘... 選択理論の勉強に一度行っただけでそこまで正論を述べられるとは... 私まで勉強させられました。それと同時に、その会社の幹部の体質がちょっと見えてきました。社長のA氏はあまり人付き合いの上手くないシャイな感じですが、強く自分の我を通すタイプ。周りの人たち（社員や顧客や取引先）の思いや意見に正面から向き合いお互いの理解を深めようとするというよりは、自分のやり方に文句がある人たちとは距離を置き遠ざけ、別の場所で自分の正当性を主張するタイプ。他者のさまざまな解釈や思いを受け止めてそのすべてに責任を持つという強さは持っていないようです。

言葉って難しいですね。成長とは「知る、分かる、行う、出来る、分かち合う」という経過を経ると言われますが、まずは「正しい意味」を知ることが必要です。そしてそれは自分の解釈と選択の質を上げるために使われるものであって... 間違っても自分の解釈を正当化する道具ではないのだと思います。

◆ 戦略づくりにおける4つの視点

TEAMyoko-soが経営計画作成サポートを始めてから、約20年が経ちました。これまで多くの中小企業の経営計画作成サポートを行ってきましたが、経営環境がめまぐるしく変化する現在において、経営計画の必要性は高まるばかりです。

今回は、経営計画の根幹を成す「戦略づくり」において軸となる4つの視点についてご説明します。

● 4つの視点とは…

バランスよく戦略づくりを行うためには、「財務の視点」「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「人・組織の視点」の4つの視点から考えていくことが有効です。

また、「財務の視点→顧客の視点→業務プロセスの視点→人・組織の視点」と順序立てて考えることで、自然と「逆算」的に戦略づくりを行うことが出来、筋の良い戦略づくりを行うことが可能になります。

それでは、各視点についてご説明します。

● 財務の視点

財務の視点とは、数字目標のことです。全ての行動は、数字に還元されるとの考え方のもと、まずは数字目標を考えるというのが財務の視点における目的です。数字目標においては、売上、原価、人件費などの決算書に表れる目標設定はもちろんのこと、売上を単価や数量に分解して目標設定することも重要になります。

● 顧客の視点

顧客の視点では、満たすべき顧客のニーズ・ウォンツを明確にします。

ここでのポイントは、財務の視点で作成した数字目標を達成するためにどのような顧客のニーズ・ウォンツを満たすべきか、という視点で考えることです。そうすることで、財務の視点と顧客の視点が連動し、一貫性のある戦略づくりとなります。

● 業務プロセスの視点

業務プロセスの視点では、顧客のニーズ・ウォンツに応えるためにどのように業務を行っていくべきかを明確にします。営業方法や製造方法などの「やり方」を明確にすることで、顧客のニーズ・ウォンツの満たし方を組織で共有し、実践に落とし込むことが可能になります。

● 人・組織の視点

人・組織の視点では、人材採用・育成、組織化について考えていきます。

ここでポイントとなるのは、上記3つの視点を実現するためにどのような人材、組織を育てていくのかを明確にすることです。「戦略は組織に優先する。」という言葉がありますが、組織ありきで戦略を決定するのではなく、戦略を明確にし、組織づくりを行っていくことが重要になります。

● まとめ

上記に記載させて頂いたように、戦略づくりにおける逆算で考えることが重要になります。

そして、4つの視点を活用して考えていくことで、目標数値は何か？そのためにお客様にどの様に貢献するか？そのためにどの様に業務を行うか？そのためにどの様に人材育成・採用、組織づくりを行っていくか？と逆算で戦略づくりを行うことが可能になります。

つまり、戦略づくりは数字目標を明確にすることから始まります。更にいうと、戦略づくりは経営理念から逆算した数字目標を明確にすることから始まります。そして、TEAMyoko-soでは、中期経営計画立案セミナー「将軍の日」を毎月2回定期的に開催し、お客様の経営理念から逆算した数字目標の作成をサポートしています。今回の記事を読んで、少しでも経営計画、戦略づくりに興味が沸いた方は、ぜひ、中期経営計画立案セミナー「将軍の日」にご参加下さい！（日程は別紙チラシをご確認ください）

★ 悩める相続第26弾！

高齢になると相続対策の重要性が増してきます。その際に大切なことは「二次相続」まで想定した対策です。自分の死後、遺産を受け取った配偶者が亡くなれば、2度目の相続が発生して改めて税負担がのしかかります。今年改正された民法の相続規定（相続法）の影響も含め、対策をレポートします。

● 落とし穴で負担増

改正相続法には配偶者を優遇する規定が目立ちます。（8月のFPレポートをご覧ください。）例えば婚姻20年以上の妻に家を贈与して亡くなった場合、その家を遺産分割の計算から除くことが盛り込まれました。

しかし、相続法で配偶者が保護されることと、税金の負担については別の話です。配偶者は相続税の税額軽減の特例により、少なくとも1億6,000万円までは相続税が課税されません。

しかし、落とし穴があります。夫の死後（一次相続）の後、妻が亡くなると今度は、その遺産を子ども達が相続することになります。いわゆる二次相続です。その際に多額の税金が掛かる可能性があります。

● 評価減の特例活用がカギ

一般的に、相続財産の中では「自宅」が占める割合が多くなっています。

自宅については、相続税制に土地の評価額を80%減らせる特例があります（小規模宅地の評価減の特例。）以前、レポートをしておりますので、細かな条件は省きますが、配偶者のほか、「親と同居していた子」や「自分の家を持たない別居の子」が相続した場合に対象となります。特例が適用されれば、評価金額が圧縮され、税負担は減ります。この特例を有効に使えるか否かによって、税負担は大きく変わります。

4人家族の例で試算してみましょう。父の相続財産が9,000万円（自宅：1,000万円、自宅の土地：5,000万円、預金：3,000万円）ある家族で、長男は親と同居し今後も住み続け、次男は別居し持ち家がある場合を想定します。父が亡くなる一次相続で配偶者が全てを相続するパターンでは、配偶者の特例などの効果によってこの段階では税額は0で一見有利に見えます。

問題は母が亡くなる二次相続です。この時点で母の財産が9,000万円になります。二次相続では長男と次男で半分ずつ相続すると仮定します。土地も半分（2,500万円）ずつ相続するとします。

同居の長男は、小規模宅地の特例を使えるため、相続した土地の評価は500万円に減ります。一方、条件を満たさない次男は特例を使えず、土地の評価は2,500万円のままです。相続税には基礎控除という非課税枠4,200万円もあり遺産額から差引けますが、それでもこの例で試算すると相続税額は320万円になります。

● 一次相続で子にも配分

このケースでより節税面で有利な方法は、初めから子どもに財産の一部を配分する方法です。例えば父の遺産9,000万円を3人で「均等に分けるケース」です。家は実際に住む母と長男で分け、次男は預金を受け取るとします。この場合、母と長男がともに小規模宅地の特例を使えるため土地の評価額が1,000万となり、遺産総額を大幅に減らすことができます。基礎控除4,800万円の効果や母は配偶者特例も使えることから結果的に相続税は16万円で済みます。



（株）横浜総合フィナンシャルの西尾です！

更に二次相続時の税額を見てもゼロになります。母の遺産3,000万円を兄弟で分けることとなりますが、基礎控除4,200万円の枠内に納まっており課税はありません。相続は一次、二次をトータルで考える必要があります。気になる方はお気軽にご相談下さい。

今月の yoko-so



今月は、内定式及びプレゼン大会を行いました。内定式で新たな仲間を迎え入れ、プレゼン大会で新たなアイデアを取り入れ、また新生yoko-soに生まれ変わりました！その様子をお届けします。

今月のトピックス



新卒内定式を行いました！
また新たにフレッシュな仲間が
yoko-soに加わります！！



新卒内定式

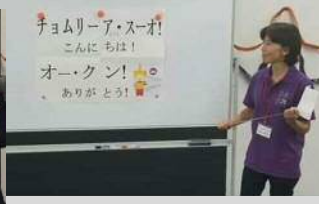
This is yoko-so !!

来年から上司となる酒元先輩からのありがたい話を頂きました！！先輩達の姿を見た内定者達からワクワク感と緊張感が伝わってきました！！

第2回 プレゼン大会



No yoko-so, No Life



10月4日の月初ミーティングの日に、新卒内定式とプレゼン大会が行われました。今回のプレゼンのテーマは『パッションモンスター』全員でアイデアを出し合い、2ヶ月という練習期間を経て、yoko-soパッションを競い合いました。第2回ということで前回よりもより面白くパワーアップしていました…笑

【プレゼン内容】

- ①カンボジアから日本へ
- ②地域貢献TASUKE隊
- ③yoko-so PV
- ④家族イベント
- ⑤座席シャッフル



優勝チーム(同率1位)①③↑
準優勝チーム(同率3位)②④→



編集後記

今回のプレゼン大会で、「カンボジアから日本へ」をプレゼンした入社3年目の濱崎が2連覇を達成しました。その秀逸なアイデアに周囲は驚嘆の表情を隠せません。

来年yoko-soは30周年記念パーティを開催します。今回のプレゼンでカンボジアから里子3人を30周年記念パーティに招待することがほぼ決定しました！3人には日本に来てもらい。普段では味わうことのできない体験してもらい、yoko-soを通じて夢を広げてもらえたらと思っています。皆様も里子の3人に会えるチャンスがあるかも☆ 乞うご期待★

今月の一言…“良薬は口に苦し”

簡単にプラス発想に切り替える方法のひとつは、何かトラブルがあったときにすぐに声に出して「ありがとう」と言うことです。（船井幸雄）

一日最低20回「ありがとう」と言う事にしています。家内にもありがとう、コンビニの店員さんにもありがとう、ヤクルトのお姉さんにもありがとう、部下にもありがとう…「ありがとう」の効果はどんな理屈よりも簡単ですが効果は絶大です！（笑）

★本や講演やお客様のお話の中から、「これは自分の生き方に取り入れよう」と感じたことをノートに書きとめています。そのノートの中から一言…（vol. 126）

★ 手前どもではこの10月より新たな人事評価制度構築プロジェクトをスタートさせました。約1年半の長期プロジェクトです。働き甲斐のある会社にしていくためには必要不可欠な制度になります。明確な分かり易い評価制度、しっかりとした目標管理制度を確立し、本当に誰もが「ワクワク・どきどき」できる会社を目指していきたいと思っています。新たな人事評価制度が導入され、有功に運用されると同時に「働き甲斐のある会社」のランクインも目指していきたいと思ひます。（NISHIO）

★ 引っ越した家に柿の木があります。前の住人の手入れが良かったのか、こぶりながらたわわに実り、夫婦2人では食べきれない量になりました。おすそ分けもしたのですが、それでも残っているので、幼い頃の祖母の記憶を頼りに干し柿に挑戦してみました。「おばあちゃんはたしか…」不思議と皮をむいている手などを思い出し、5時間の格闘の末、300個以上の柿をつるすことに成功しました。横浜の温暖な地で干し柿になるかどうかは分かりませんが、しばらくは祖母に思いを馳せるきっかけになりそうです。（YAMAMOTO）

★ 2018年も残すところ2カ月…。今期の目標達成状況を見据えた上で来期の方針を考える時期となりました。お客様の計画づくりより自社の計画づくりが難しく感じるのは、個人を優先する意識がまだまだあるからなのでしょう。5年先のあるべき姿を1年に引き直し、必達目標を明確化する。その目標達成のための戦術をアクションプランとして社員巻き込み型で練り上げる。個人で出来ない事は部署の力を借り、部署で出来ない事はTEAM全体の力を活用する。協奏意識のベース化が真に取組む課題です！（TOCHIKURA）

★ エベレストから戻り5ヶ月が過ぎました。体脂肪計に乗ると「体内年齢42歳」と出るのを良いことに、たいしたトレーニングもせずにエベレストに出かけましたが身体の中はシッカリ歳を取っていたことが判明しました。今となってはアドバンスベースキャンプで何度か心筋梗塞の発作を起こしながら8kmまで登ってきたのはキチガイ沙汰？良く死ななかつたと思ひます（笑）



帰国後、超一流の心臓外科医やカイロプラティックの先生に出会い現在はゼロベースで身体のメンテナンス中・・・心拍数や血糖値を24時間管理し、朝晩血圧を測り、毎週カイロに通い、週三回はジムでストレッチと心臓回復トレーニング... なんだかエベレスト出発前よりも健康です。「なんか調子良くなってきたし来年はもう一度ヒマラヤに行くかな～」と口走り、家内に「このバカ～！」と怒鳴られている今日この頃です！「バカと煙は高いところが好き」そして「バカは死ななきゃ治らない」のです（笑）

皆様も循環器系の健康には十分注意を！

（IZUMI）

TEAM yoko-so

税理士法人横浜総合事務所

株式会社横浜総合マネジメント／株式会社横浜総合フィナンシャル／株式会社横浜総合エクスペリエンス

< 横浜総合ASP推進センター / 横浜総合M&Aセンター >

セミナーのご案内

※関与先値引き有り

★ “将軍の日” 中期経営計画作成セミナー

自社の5年後のあるべき姿と、そのための経営課題を明確にするための一日！

日時：平成30年11月2日(金)7(水)／10時～18時

場所：横浜総合事務所セミナールーム

募集：5社限定 料金一社 54,000円

昼食代込（お二人迄参加可）

★ “未来創造塾” 毎月開催、経営者セミナー ※※※年間会員募集中※※※

第94回「活力のある組織の創り方」

講師：株式会社コーチングファームジャパン 代表取締役 石見 幸三
社会保険労務士法人エール チームビルディングコンサルタント 廣底 拓也

日時：平成30年11月15日(木)／16時～18時、終了後実費にて懇親会

場所：横浜総合事務所セミナールーム

募集：都度参加会費 5,000円

ネットワーク

日本大通り法律事務所、小越司法書士・行政書士事務所、小俣不動産鑑定士事務所

(株)人財経営センター、(株)日本M&Aセンター、社会保険労務士法人エール

(株)事業パートナー、(株)FPG、(株)経営改善支援センター、一般社団法人フードアカウンティング協会

(株)パワーズアンリミテッド、NMC 税理士法人税務総合対策室、税理士法人東京クロスボーダーズ

(株)日本エスクロー信託、ベンチャー支援機構MINERVA(支援会員) 他

〒231-0023 横浜市中区山下町 209 帝蚕関内ビル 10F

TEAM 横浜総合事務所 / TEL045(641)2505、FAX045(641)2506

ホームページ <http://www.yoko-so.co.jp/>

「経営者へのメッセージ」「癒しの森暮らし」のブログにもつながります