

経営支援ニュースレター

Tokyo
Metropolitan
Consulting
Group

※※御社の経営に役立つ情報を、毎月わかりやすくまとめてお伝えします※※
＜今月の主な内容＞

- 社長が超ポジティブになると、超ネガティブな社員が出てくる
- 年商10億円は、オーナーと会社が分離する転換点
- 組織化で一番大事なことは、価値観を共有すること
- 税務調査の対応法

付録： 経理ウーマン記事「会計ソフトマル得使いこなし術」北岡 修一
アルマック・クレド、神田先生より「うつ病無料テープ」のご案内

東京メトロポリタン税理士法人
TMコンサルティング(株)／(株)クイック経理
代表／税理士 北岡 修一

組織化・システム化を考えていかなないと年商10億円を超えられない

皆様、お元気ですか。今月もパワー全開で行きましょう！

■超ポジティブは超ネガティブを生む

このニュースレター、結構皆さんきちんと読んでくれているようで、本当に嬉しい限りです。ファイルしてくれている方もいらっしゃるって、多少気恥ずかしい想いもあります。今後も、少しでも皆様の会社が良くなるように、お役に立つように、書き続けていきたいと思えます。

そこでよく言われるのが、「北岡さんのところは、ずい分仕事も増えて、社員も増えているみたいで、すごいわね。」ということです。私がこのレターで、いい面だけアピールしてしまっているかな、とちょっと反省しています。そこで今回は、少し負の部分もお話します。

確かにお客様は増えています。皆様からの紹介が一番多いのですが、本当にありがたいことです。社員も増えています。でも、これは今年からのことです。

去年、おとしはと言えば、ずい分社員の入れ替わりが多かったです。突然やめてしまった社員も2名います。原因は正直よくわからなかったのですが、先日、神田昌典先生の「組織を自動操縦する方法」セミナーに行っ

てちょっと分かった気がします。それは、社長が超ポジティブに行き過ぎると、その反動で超ネガティブな社員が出てくる、ということです。実際、おとしからこのニュースレターを始めたりして、ポジティブ思考に行き過ぎていたかな、という気がしないでもありません。どんな会社でも、組織でも、自然界の原理として、バランスが勝手に取られてしまうというわけです。

人の入れ替わりが多かったせいで、迷惑をかけてしまったお客様もいます。また、未だに尾を引いて業務が正常化していないお客様もあります。残念ながら去っていったお客様もあります。本当に申し訳ないと思っています。そんな中で新規のお客様が増えているので、業務が混乱状態になることもあります。皆、10時、11時と頑張ってくれています。

そんな状況を打破するため、今やっていることは、いかに組織運営を行なっていくか、ということです。

今回は、これをテーマにしようと思えます。

■個人商店から企業への転換点

先日、当社の顧問先について分析してみました。お客様を規模やタイプ別に分け、それぞれにどのようなサービスを提供したらよいかを検討するためです。

そこで出てきたラインが年商10億円です。

年商10億円の近辺を境に、会社のあり方、課題が

ガラッと変わってきています。

当社のお客様の約80%が年商10億円未満です。

したがって、年商10億円以上は20%で、80対20の法則になっています。

年商10億円未満の会社はタイプはいくつかに分かれていますが、典型的なパターンは**とにかく社長がスターで1人でがんばるという会社**です。社長が動かなければ何も進まない、決まらないという会社です。とにかくまずは売上を上げていくこと、利益を確保すること、銀行からお金を借りることを一生懸命やっています。組織やシステムなどは後回し、そんなものは後ろ向きの仕事でどうでもいい、という感じです。私どもの関与も経理を丸ごと受託したり、かなりの部分を任されて月次や決算作業を行なっていくことが中心になります。**いわば作業中心です。**

でも、この調子で行くとなかなか10億円を超えられません。結局は社長のキャパにかかっていますから、1人だけの力だとその辺で限界がきてしまうのでしょう。

10億円を超えるためには、組織化・システム化を進めていく必要があると、つくづく感じています。実際には、5億円を超えた頃から、上を目指していくのか、拡大しない方向でいくのかを決めて、上に行くのであればその準備をしていく必要があります。ここでは私どもの仕事は、**経理を中心にした仕組みづくりのお手伝い**、ということになります。

年商10億円は、オーナーと会社が分離する転換点です。すべてを自分がやるのではなく、オーナーとして会社経営の一部を他の者に委任していかなければなりません。また、システム化をして、自分が判断しなくても、会社が動いていく仕組みを作らないといけません。これができて初めて、**個人商店から企業に脱皮できることになります。**創業者にとっては、大きな壁であると言えるのではないのでしょうか。

■組織化のネックは社長自身

前述のセミナーの神田先生によると、**創業者の原動力は、コンプレックスから来る自己の無価値感にある**と言います。その無価値感を癒すために、「もっとがんばらなくては、もっとやらなければ、こんなものでは満足できない...」というようになり、いつまでも自分が自分になってしまいます。

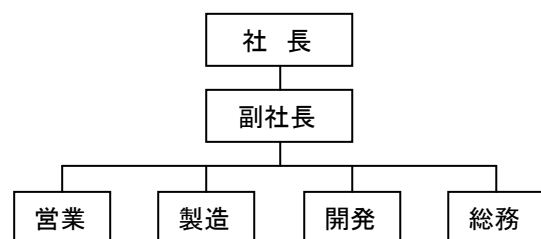
まずは、自己の無価値感がすべての問題になっていることを認め、自覚し、解放してあげることです。自分なりの解釈としては、「我ながらよくここまでやったよ。ここからは自分は少し引いて、皆の力を借りて、一段上の組織を目指せばいいじゃない。」と自分を認めてあげる、誉めてあげることだと思います。小欲を捨てて大欲を持つことでもあるかも知れません。

一番いいのは、社長は現場を離れ、システム化は幹部社員以下に任せることです。社長は仕事はしない、長期間いなくなってしまう...ということもいいかも知れません。(会社がなくなっても責任は持ちませんが...)

■長期と短期を一緒にしない

組織を作る、組織図を作る時の注意点を1つだけお伝えします。先日のセミナーでの学びの1つです。

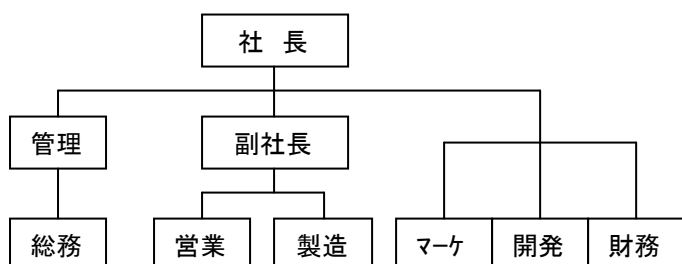
下記の組織図は一見良いように見えますが、大きな問題があります。さて、それはどこでしょうか？



それは、長期的な視点と短期的な視点をひとりの人に責任を負わせると、組織はうまく機能しないということです。つまり上の図では副社長がすべての組織の責任者になっており、長期的視点の仕事も短期的視点の仕

事も合わせ持つことになります。長期と短期を一緒にやった場合、どうしても短期が優先になります。その結果、長期的に戦略を考えていく機能が会社から失われてしまいます。これでは、今は良くても将来とっても不安な会社になってしまいます。

そこで中小企業で考えれば、理想的には次のような組織になります。



ここでのポイントは、副社長には営業や製造の今、企業がやらなければいけない短期的な実務にだけに責任を持ってもらうことです。マーケティングや開発、財務戦略などのどちらかと言うと長期的なものは、社長が見るとするのが、中小企業にとっては良いのではないのでしょうか。

是非、御社組織作りの参考にして下さい。

■組織化で一番大事なものは価値観

の共有

これはもう言うまでもないことだと思います。組織のベクトルが同じ方向を向いていなければ、組織はバラバラになってしまいます。

ただ、分かってはいてもできていない会社が多いのも事実です。弊社も言葉で言ったり、業務の中で伝えたりしていますが、まだまだ浸透しているとは言えません。そのために、各社、経営理念やミッション、ビジョンなどを作ったりするわけです。

まずは、明文化して作ることが大事です。

その上で、いかに組織に浸透させていくか、です。

以前に紹介した、リッツカールトンホテルでは、20項目からなるクレド(信条)というものを作っています。

これを毎朝行なわれるラインナップと呼ばれる朝礼で、毎日1項目について話し合うそうです。たとえば次のような項目があります。

12.最高のパーソナルサービスを提供するため、従業員には、お客様それぞれのお好みを見つけ、それを記録する役目があります。

16.お客様にホテル内の場所をご案内する時には、ただ指さすのではなく、その場所までお客様をエスコートします。

これらについて、各人が実際にあったこと、感じたことなどを話し合って、それぞれのクレドに対する理解を深めるのだそうです。**20項目ですから毎日やれば1ヶ月に1回、年間で12回各クレドを話し合うこと**になります。ここまでやってはじめて、価値観が共有できるわけですね。全世界のリッツカールトンが共通の最高のサービスを提供できるのは、こんなところに秘密があるのだと思います。

再三登場する神田先生の会社「アルマック」でも、クレドを作られました。すばらしいクレドです。よくこれだけのものをまとめたなと思います。神田先生曰く「私の夢はこのクレドを全国の会社に普及させること。」だそうです。皆様の会社の理念やクレド作成にもとても参考になるものです。先生のお言葉に甘えて、今回それを付録で添付します。是非、読んでみて、御社に使えるところは使って下さい。

なお、あらためて神田昌典先生のことを知りたい方は、次のホームページをご覧ください。

<http://www.1almac.com>

■税務調査の対応はお任せ！

まったく話題を変えます。私の専門の税務のことです。おそらく皆様がきれいな税務調査について、その対応法についてお話しをします。

税務調査は、6月で一旦締め切りになります。7月は税務署の人事異動ですので、7月中旬以降新たな組織にて税務調査の連絡が入ってくるでしょう。

私に関して言えば今年は当たり年です。6月までは毎月1～2件以上のペースで調査がありました。電話と資料送付で終わってしまうものもあります。今年はきっと後半も多いような気がしています。

さて、税務調査にどう対応するか。まずは、調査の連絡があったら、会社の処理を確認できるいい機会、過去の資料を整理できるいい機会と考えましょう。良きにつけ悪しきにつけ、税務調査を受けることで過去を一旦精算することができます。基本的には調査を受けたところまでは、これでOK。もう咎められることはない、ということになります(稀に再度やられることはありますが)。これは結構気分がいいことです。納税日本一の斉藤ひとり氏は、**ただで税務署が監査して不備を見つけてくれるのだから、こんなありがたいことはない**、なんて言っています。ここまでプラスで考えられれば理想的ですね。

税務調査を前向きに受けるには、前提があります。**絶対に売上を隠さないことです**。これをやってしまったらもうどうにもなりません。売上を隠すということは、帳簿に載せないということです。売上の期ずれ(本来今期分であるところを来期の計上にしてしまった)とはまったく違います。意図的に売上を帳簿からはずしてしまったのがバレると、これについては何の言い訳もできません。即、重加算税で、悪質かつ金額も大きいと実刑にもなりかねません。当社の顧問先にもこれだけは絶対にやらないでくれ、と言っています。

後は、実際に支出している経費であれば、多少経費性は薄くても戦うことができます。

税務署はお役所ですから、経営者がどんな想いで経営しているか、利益は出ても資金繰りにはどの位苦労しているか、今は良くても将来はわからないという不安はどんなに大変か、正直何もわかっていないです。

ですから、**税務調査対応の基本は、自社の現状を主張することです**。どうしてこの経費が必要なのか、真剣に説明することです。税務署は御社の事業に関係ない経費ではと思っても、経営者から見たら絶対に必要な経費であることも多いです。それと処理の仕方。税務署は売上は早く、経費は遅く計上しようとします(これは税務署の習性です)。会社は反対の考えです。税務署の考えでやったら会社は税務倒産してしまいます。いかに会社に有利な計上基準を説得力を持って説得できるかが、勝負になります。

私の考える税務調査対応法は次のとおり。

- ① **税務調査は粘りです**。たとえ不利であっても簡単に結論を出さない、了承しないことです。時には時間稼ぎをしながら粘り強く交渉します。こちらはまったく急ぐ必要はないのですから。
- ② **たとえ屁理屈でも会社の主張を通すこと**です。一生懸命考えれば、こちらの処理が妥当である説明はいくらでもできます。
- ③ **社長があまりしゃべりすぎないこと**です。一概に悪いことではないのですが、調子に乗って言わなくてもいいことを言ってしまう、こちらはヒヤヒヤしています。必要なことだけ言う、税理士と事前打合せをしておくことも大事です。

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

●ご意見、ご感想、ご質問は、下記まで。

東京メトロポリタン税理士法人 <http://www.tm-tax.com>

株式会社クイック経理 <http://www.quick-a.co.jp>

発行人: 代表/税理士 北岡修一 kitaoka@tmcg.co.jp

〒163-1304 新宿アイランドタワー4F 私書箱1653

TEL: 03-3345-8991 FAX: 03-3345-8992