

令和7年10月

経営目的は、理念の実現、経営目標は数字、あるべき数字とは
(目標は目的のための手段です)

古田士式目次決算書の表紙の裏の文章を7月号より変えました。一般的には、会社の成果は売上、利益、社員数で語られますが、ピーター・F・ドラッカーは、「成果は組織の内にあるのではなく、組織の外にある」と言っているように、自分の会社が儲けることではなく、お客様がどうよく存ったかです。中小企業は規模の拡大よりお客様にどれだけ貢献したかが成果であるべきだと思っています。会社は誰のために何のためにあるのか、それは使命感・理念を実現するためです。これが経営目的で、経営目的を実現するための成果として数字があります。数字を達成することによって目的が実現します。しかし、現実には数字ばかりに目を奪われ、理念を見失っている会社が多く見受けられます。業績が悪くなったが、一番先に下げるべきは役員報酬なのに、社員の給与を下げる経営者もいます。目標の数字は、目的のための手段です。

次に目標となる数字は何にすべきかということですが、利益計画の数字は、一期間の目標値です。すべての会社に適用できる目標値を考えました。銀行等が分析する資料は現状を確認することはできますが、決算後3ヶ月以上経過しているので現場では使えません。現場で使える目標値、すなわち、決算後ではなく毎日確認し、チェックし、対策を打てる指標、それは古田士式目次決算書の中で毎月算出できる指標です。活字シリーズ令和6年6月号でP/L(損益計算書)で高収益体質の会社として(1)損益分岐点比率が80%以下(2)1人当たりの経常利益(常勤集約的な業種は250万円以上、製造業・小売業等は300万円以上)(3)1人当たりの給与(内肉給収入)平均年齢の1.5倍以上、平均年齢の2.0倍以上であれば高給与、県庁職員の給与が目安(43歳で700万円、1.6倍)の3つを書きました。この3つの目標値は、理想の数字です。ほとんどの中小企業が実現していません。しかし、(1)の比率が80%~90%の会社は17%あります。80%以上の会社は目標を80%に置けば80%になるためのシミュレーションも出来ます。未来も描けます。これから何をすべきかの計画もたてられます。(2)については、経常利益の絶対額ではなく、1人当たりなので経営効率の指標です。10,000人で100億の利益を出している会社より100人で10億の利益を出している会社のほうが10倍効率的であり、生産性が高いのです。人も同じです。1日2時間働いて10万円の粗利を稼ぐ人より1日8時間働いて8万円の粗利を稼ぐ人では後者のほうが優秀です。(3)の給与について言えば中小企業の経営者は、人件費はコストではなく人件費は目的であると社員に言い続け、実行していけば社長と社員はお互いに尊敬と感謝の関係にあると思います。理念の実現のために目標値は挑戦の数字です。財務体質はB/S(貸借対照表)です。今年の2月号で書きました。(1)の1人当たり1,000万円の純資産を持つ(2)の自己資本比率50%以上は期中では仮受消費税を概算で引いて総資本を計算します。(3)の1年分の固定費を預金・多岐金融資産で持つでは、預金は預金-借入金です。保険積立金、投資有価証券は加えます。(4)の総資本利益率の利益は経常利益です。毎月現状と目標値を石宿認することによって現実の数字が目標値に近づきます。現実と目標との乖離が大きくなると経営者が経営目標がやがて実現できると強い思いを持って経営すれば実現できます。

会社の内部組織でいえば、理念の実現が成果ですが、会社の評価は、規模の拡大ではなく、経営理念の浸透が評価されるべきと私は考えています。