

経営計画書

【第7期】

自 平成 26 年 4 月 1 日
至 平成 27 年 3 月 31 日

1. 会社は社員が生活をかけている場であるとともに、人間の成長の場でもある。
会社が発展していく為には、具体的な計画とルールが必要である。
この計画書は社長が会社の未来を見つめながら、あらゆる考え方をまとめた
ものであり、生き残り楽しく繁栄するための必要最低限の条件である。
2. 本書は、当社の極秘書類であり、膨大な時間と費用を投入したものであるから
社長の許可なくこれを持ち帰ったり、外部へ持ち出ししたり、コピーすることは
会社の財産を無断持ち出しすることに等しいとし厳禁とする。
3. 本書は会社の発展と失敗の歴史の中で刻みつけてきたもので仕事をする上で最も
重要な道具である。これを繰り返し読み期末には返却すること。

目 次

平成26年度経営計画書

配布先一覧	3
経営計画発表にあたって	4
経営理念	5
長期事業構想	11
経営基本方針	15
固定費と稼ぎ高	16
長所の考え方	17
事業の基本概念	1
環境整備に関する方針	22
商品に関する方針	25
新商品に関する方針	26
お客様に関する方針	27
クレームに関する方針	30
お客様に接する正しい姿勢	31
新規開拓方針	32
資金に関する方針	34
内部体制に関する方針	35
社員に関する方針	36
社員の未来像	36
日常業務マニュアル	
・ 社会人としての心構え	40
・ ことばづかい	42
・ 電話対応	43
・ 接客	47
エジソンシート（クレーム集）	52
3年損益予測・予実対比損益・部門別損益等	58

配布先一覧

1. 全員

経営理念

－志は高く、腰は低く－

我々は、お客様の成功のお手伝いをします。
我々は、その為に自ら成功する会社となります。
我々は、お客様から安心・信頼される会社となります。

- * 成功とは他人の権利を尊重し、また正義をすべての行動の基準とし、自ら価値ありと認めた目標を、黄金率に従ってひとつひとつ実現していく過程である（アール・ナイチンゲールの定義）。
黄金率とは「己の欲せざるところ人に施すなかれ」

社訓 1

常に豊かな人生を追求しよう。

人生の最もすばらしい豊かさとは

1. 常に積極的でプラス発想であること。
2. 心身が健康であること。
3. 人間関係がうまくいっていること。
4. 素直に反省し改めること。
5. 将来への成功への希望があること。
6. 正しい信念を持つことができること。
7. 他人を理解し、他人の幸福を素直に喜べること。
8. 自分の仕事に誇りを持てること。
9. いかなる状況でも自制心を持てること。
10. 必要にして十分なお金があること。

以上が心の平安と共にうたあべき豊かさである。

※物事は中立に	うまくいかなかった時	「苦しいことは必要必然ベストで勉強の場」
	うまく行き過ぎた時	「うまく行った時は自分の予約席への近道」

社訓 2

－成功の5第原則－

1. 単純化（して考え単純に実行）しよう
2. 世の中の構図は単純な組み合わせでできているという現実。
3. 例えば運のいい人と付き合えば自分も運がよくなっていく。
4. 長所を伸ばそう
5. 得意な分野、ツイている分野を伸ばせば、全体が良くなる。
6. 前向き、積極的、プラス思考でいこう
7. どんなピンチもすべてが必要で必然であるとう現実を肯定するプラス発想だと作業効率が3倍上がる。
8. 差し上げ上手になろう
9. 商売のコツは人様に喜んでもらう事、その一番良い方法が上手に何かを差し上げること。
10. 恨まれることはしないでおこう
11. 他人を否定、批判、非難すれば何時かは恨まれ、運が落ちてしまう。

<上手に会社生活ができる5箇条>

- ① 大事にしよう
- ② 約束は必ず守ろう
- ③ 学び癖をつけよう
- ④ 思いやり癖をつけよう
- ⑤ 完全志向の癖をつけよう

*成功している会社の特徴・・・

社訓 3

－四つのテスト－

1. 人のためになるかどうか。
2. 好意と友情を深められるかどうか。
3. 真実かどうか
4. 公平かどうか

何人たりともすべての行動は以上の条件に当てはめてから行うべし。

社訓 4

—十戒—

1. お客様のニーズを確認すべし
十分な質問を通して、お客様自身とお客様の事業に関する深い知識を吸収し、経営者が目指しているものを理解しなさい。
2. 先に動くべし
お客様との定期的な接触を欠かさず、実用的で価値の高いアイデアを与えなさい。
サービス提供上の問題点を確認したら、お客様にその解決策を伝えなさい。
3. 驚かすべからず（不意をつくべからず）
すべてのサービスの料金と質を管理しなさい。
4. 言い訳をするべからず。
各人の責任がサービスの質とタイミング、コストを決め、お客様との関係のすべてを決めることを自覚しなさい。
5. 気にかけていることをお客様にアピールすべし
行動を通し、お客様が抱える問題の大事さを感じさせなさい。
すべての電話に少なくとも 24 時間以内に返事をし、お客様に急がしすぎと思わせないようにしなさい。
6. チームプレイに徹せよ
自分をお客様の出資者だというくらいお客様に責任を持ちなさい。メンバー全員の情報の共有化を図り、自分に応じた仕事をし、他のメンバーに任せるべき仕事は任せなさい。
7. 事業のアドバイザーたれ
問題を予期することによって選択肢のある解決策を探し出し、それらをお客様に与えなさい。そして勇気付けなさい。（だいじょうぶですよ）
相手が理解できる言葉で話し、外からは、はっきり見えないお客様の特性を把握しなさい。その為に月 2 冊以上の本を読みなさい。
8. 森の中から一歩踏み出すべし
全体に目を配り、お客様に幅広い見通しを提供しなさい。内外の様々動きがどれだけお客様に影響を与えるかを理解しなさい。
9. 誠実たれ
すべての取引においてお客様と共にあり、クラーク・ヌーバーと共にありなさい。そして、一番信頼される相談相手になりなさい。
10. 余分なこともやりなさい
サービスを付け加えることでお客様に驚きを与え続けなさい。面談を補足するための手紙やメモも準備しなさい。10%の奉仕をしよう。

TSR ソリューションズ行動基準

人間として、個人として、会社としての力の充実に学習しながらたえず全力投球しよう。
その結果として、

- (1) 人徳と貫禄に挑戦しよう。
 - (2) 人間的・常識的をもって最善としよう。
 - (3) 人を信じられるようになろう。
-
1. 他人ができることは、自分にもできると考えよう。
 - ① 見、聞き、学び、ルール化しよう。
 - ② 経験してみよう。
 - ③ できないときは、できる人に任せられるだけの度量を身に着けよう。
 2. たえず強気、前向きに生きよう。
 - ① 先手を取れ。
 - ② 逃げるな。
 - ③ 食らい付け。
 - ④ 呑み込め。
 3. 決断せよ、実行せよ、行動的であれ。
 - ① 日本人なら走りながらでも考えられる。すぐに取り掛かれ
 - ② ねばねば、変更すれば、失敗はない。 恐れるな、逡巡するな
 4. “やむを得ず”への挑戦を自らに課せ。
 - ① 少しぐらいはムリをしよう。 やればできる。
 - ② 知っていることはみな教えろ。 そうすれば新しいアイデアが湧いて来る。
 - ③ 難しいことと取り組み
 - ④ 大きなことと取り組み
 5. 仕事は与えられるものだけではない。取るものだ。あつかましく取れ。
 - ① 争いを恐れるな。
 - ② マサツを恐れるな。
 - ③ 言いたいことは言え。
 - ④ ストレスをもつな。
 - ⑤ 誰にでも常に親切にしよう。
 6. 集中せよ、ねばれ。必ずものになるし、ケンカにも勝てる。
 - ① はじめに一举に攻める。 90%まで攻めきれぬ。
 - ② 攻めきれない場合はねばりにねばれ。 目的完遂まで離れるな。
 7. 人に好かれる人間になれ、その為に客観的である。
 - ① 礼儀と躰を大事にしよう。
 - ② いばるな。うぬぼれるな。（呉王と猿の逸話）（40代で失敗する人の特徴）
 - ③ だれにでも常に親切にしよう。
 - ④ 立場をかえてものを見よう。
 8. ロマンとビジョンと大きな野望をもて。
 - ① 自分の潜在意識に働きかけよ。 実現できる。
 - ② 希望を持て。 生き生き生きられる。

9. ニコニコしよう。 得が飛び込んでくる。
10. 優先順位がわかり実行できる人間になれ。
11. 大事なこと、必要なことから取り掛かれ
12. オールラウンドマン志向に取り組め。
13. 計画的であれ。しかし変幻自在体質をもて。
14. 時間を上手に使え。
15. 今日のことは、明日に持ち越すな。
16. 何よりも信用を大事にしよう。信用のためには、すべてを犠牲にしてもよい。
17. 約束を守れ。
18. 責任は必要以上に果たせ。
19. 出来る範囲で完全主義に徹せよ。
20. 負い目は作るな、貸し勘定を多くしよう。
21. 自分の力と、それに相応した自信をつけ、さらに高めるために、われわれはお互いに助け合おう。(日本マーケティングセンター＝船井総研の前身 参考)

長期事業構想

ー学習する組織作り、「変化適応」がキーワードー

《環境》

今は、デフレ終息基調で、ボーダレス化、規制緩和、少子高齢化、税負担率の増加、訴訟社会、国家財政困難等、100年に一度の激動の時代。

《目的・使命》

《強み》

人生は目標設定で決まります。

「目標」や「志」を高く設定しないと今を見失ってしまいます。

大きな目標を持って最高の人生を送りましょう。

「強いものが生き残るのではない、賢い者が生き残るのでもない、生き延びるものは変化するものである」

Charles Darwin

(2) 基本的考え方

1. お客様第一主義と環境整備に徹する。

「すべての成果はお客様からもたらされ、お客様の財布で常に沈黙の売り上げ投票という人氣投票をされている」という重大な真実。

お客様第一主義とは、お客様の言いなりになることではありません。時には「No」ということも必要で、お客様と運命共同体になり、お客様にとってなくてはならない存在になることです。(生涯顧客価値と歯磨き粉の返品)

そこで、まずお客さまへの基本姿勢として重要なことは環境整備です。環境整備日本一を目指そうではありませんか。(湯河原の日本一挨拶のいいGS=それだけでお客様がいつもいっぱい)

呼び方は「お客様」。顧客でも、クライアントでも、お客さんでもない。我々はお客様からお金を頂き生活させてもらっているのだから一番大切な人考える。

2. 利益(量、質)の重視、拡大

企業は大きさとか組織の固さよりも、キャッシュフローでの利益実現創出能力最大化を目指すべきである。(利益ではなく創出能力の最大化)

さらに、利益はその量と共に、次の3つの質(利益質)が重要。

イ. 外延性(外部と共生していかなければ存続できない)

利益が組織の外に延びており、内部者のみや、一方的になっていないこと。また、利益の一部(10%)を寄付する。

ロ. 継続性=バブルの例

土地、株の売買のような一時的なものではなく長く続くこと。

ハ. 好感度(よりマクロの善を目指す) = (株)日活の例

利益を上げることで、好感をもたれること。

1. お客様に 喜んで買ってもらえる

2. 従業員に かつて女性が電話口に出ると「文芸大作の日活です」と言っていた .

3. 会社 に あってほしいと思われる

※利益にはリストラ、コストカット、製品サービスの独自性による3段階があるが、節約企業より、ナンバーワン企業、それよりオンリーワン企業の方が総合的に良い企業だ。(収益結晶化理論: 宮田矢八郎)

＜社会的責任——どうして利益が必要か、なぜすべてを分配してはいけないのか＞存続の条件

イ、成長の為に投資資金

ロ、リスク対策

・お客様の変化 ・技術革新

・異業種参入 ・各種訴訟(訴訟会社への突入)

ハ、税金の支払い、雇用等

[利益なくして、会社の発展、永続はない。お客様なくして、利益はない。]

(3) 当社の未来像

1. 日本を支えるベンチャーを元気にし、後方支援する。

2. 自らも成長する会社

具体的には、心を込めて利益質の高い、専門家と適度な大規模化、オリジナルな情報発信をする楽しい会社とする。

その為には、謙虚な学習習慣を持ち「顧客創造」(ピータードラッカー)をして行く。

イ.

ロ.

ハ.
二.

ホ. ハードワーカーであること

最大の成功因子は、やはりハードワーカーであることを忘れてはならない。

ヘ. 思いやりの心を持つ

(4) 平成 30 年には、お客様に喜ばれる組織として下記を目指す。(中期目標)

経営基本方針

デイスに一の最高傑作はミッキーマウスでもディズニーランドでもない・・・

世の中にはリストラで合理化の方向だが、当社は「手間暇かけて心をかける」サービスにより「良質の利益質」を確保するシステム作りを行う。

1. 環境整備（良いことは強制する。教育の70%は強制）

- （1）良い習慣をつくり、計画を作って、毎日着実に進めて行く。
- （2）会社におけるすべての仕事を、環境整備をもって基本とし、一日の活動の出発点とする。
- （3）朝早くから掃除することで、心を磨く。
- （4）いらない仕事を徹底して捨てる。

2. お客様第一主義（一生のお客様を目指して）

- （1）スピードで何事も対応する。早く手を打つ。
- （2）お客様のために良いことは、「すぐやる」
もっといい方法が見つかったら、「すぐ変更する」
- （3）お客様の要求に合わせて、「自分自身の良識」に従って行動する。

3. 重点主義

- （1）お客様の数を増やす。（特にベンチャー）
- （2）
- （3）当たり前のことを徹底する。（凡事徹底）

4. 社員の生活向上

事務所の発展と社員。幸せを願い、生産性の向上により高収益をあげ、高給与と高利益質を実現する。

5. 職場はプラス思考の人間育成道場（学習する組織）とすること

人間一人ひとり弱いものである。物事を判断し実行するとき常にプラス思考によって行動できる人間となり、学習する習慣を持ったオープンな組織を作ろう。そのためチームワークを重視し勝手な行動は認めない。

（究極の競争力とは、新しいことを学び、その成果を取り入れて自分のものに出来る、変わる力：J ウェルチ）

固定費と稼ぎ高

(1) 費用を売上に対する特性から3つに分類し管理する。(一倉定)

1. 管理費用

出来るだけ0に近く節約する。→ハンコをつくる人を少なくし、より自主的な参加を。
その為にはチェックを少なくするようなシステムをつくる。

伝説のサービスをするというノードストロームの規則は1つだけ
「どんな状況においても自分自身の良識に従って判断すること」

2. 販売販促費

イ. ホームページ関連、ハガキ、FAX 通信

ロ. カレンダー、本の購入、宣伝

ハ. 成果配分(歩合)制度

3. 未来事業費

会社の未来、方向を決めるものなので売上の5%を目安に投入する。

(教育の投資効果は約7%といわれているが、事業においてははかりしれないくらい大きい)

イ. 各種セミナー、研修

(出席者はレポート共有化: 聞いたこと、読んだことの内、1時間後には56%、12時間経つと30%は忘れ、24時間経つと70%は思い出せなくなり、10日経つと80%は記憶から消える)

ロ. 書籍(一流の共通点はよく本を読んでいる)200冊は購入して読む。送料無料会員

ハ. ノウハウの取得

二. コンピューター関連投資(すべてはIT化される。しかし新しいものは2番手で)

(2) 稼ぎ高

給与の3倍以上稼ごう。2.5倍強が損益分岐点。

給与は自分が決めたもので会社が決めたものではない。

自分の選択の結果。

(3) 一人平均コスト(会社保険、福利厚生等含む)

1分間77円、1時間4,600円

全員がコスト意識を持とう。

社長の考え方

「人生の豊かさ」をこだわりを持って追求する。
当社の目的は、働いてくれる人を幸せにすること、みんなの幸せを通じて社会貢献し永続発展することです。

組織として、中小企業やその関係者のお役に立ち、結果として皆が幸せになれることを目指します。我々は幸福のセールスマンです。

(1) 当社の存在理由はお役立ち

関連情報サービス（ここに最大の価値がある）をワントップで提供することにより、よりよい会社作りと、そこで働く人の「豊かな人生作り」（マクロの善）に貢献する。

人間として生まれてきた目的は「学び、働き、創造し、自他に貢献すること」である。

自利自他（大乘仏教の経論、心がなければ存在する意味がない）

(2) お客様の要望に対応できる事業構造を造ります。

変化に対応できるベストサービス、ワンボイスを提供し、「学び、働き、創造し、自他に貢献すること」ができる会社システムを作ります。

真の支配者はお客様である。会社の短期利益よりお客様を大切にする。

（例として、品質、納期、情報提供、人間関係、学習する組織、24 時間以内の回答）

「お客様の不満（東海研究所）」凡事徹底画必要

1、月次決算が遅い

2、月次決算が実体と違う

3、経営上のアドバイスがなくわからない

(3) 社員（仲間）とその家族を守り、「人生の豊かさ」を常に追求します。

多くの中小企業と同じく、社員も社長からも守られていない。社員は宝である。守るためには自分たちの会社が強くなく得てはいけな。強くなるには各自が良質の利益を出すことである。

経営計画書に基づいて、各自が少しずつ頑張れば資本も、お金も、信用も、営業も、生甲斐（ワクワクする事）もだんだん貯まっていく。

一番大切なものは、子曰く「それ恕か」 お墓参りをしよう。

職場はプラス発想の人間道場とする

個コミュニケーションをします（年4回以上）飲ミニケーションをしよう（年15回）

(4) あくなき野望を持って当社を永久に存続・発展させます。

イ．会社の健全成長は、社員を守り、お客様を守るサービスの基本である。その為には経営計画の完全実施が必要不可欠である。

ロ．差別化、目で見て確認できることで]勝つ。

- ・週3回の勉強会に完全出席
- ・月2冊の読書とまとめ
- ・環境整備で日本一を
- ・コンピューター化のお手伝い。SOHO時代の到来。
- ・セミナー、良書、ブログ等。（役立つ情報）

ハ．心のこもった対応をする。

その為、存続・発展に必要な財務を確保します。（企業価値の向上）適切な利益を上げるべきで、儲けすぎも赤字も犯罪である。（松下幸之助）個別方針の達成度合いをチェックする。（PDCA）

(5) 結果に対する責任を取ります

(責任を取るとは人生をかけて自分の金やモノでこれを償うこと)。
事業はほっておけば潰れるように出来ていてそこでは無責任な「多数決の理論」は通用しない。(一倉定)
だからこそこだわりを持った経営をします。

企業の目的・基本概念

企業の目的は永続発展である。企業永続発展の理哲はどうなっているのか？それを全員がしることが発展の近道と考え、ここに示します。よく理解して実践しましょう。

(1) 企業活動の目的 (お客様が幸せになって頂くこと)

(2) 事業の構図

(3) 事業の体質

1、当社の事業は受注形態＋リレーション提案形態

お客様に仕事の依頼をして頂かなければ、我々の会社は成立しません。ワントップでの事業を常に考えましょう。

イ. 受注形態の事業の特徴をよく知り武器としましょう。

①安定していた。(特定少数のお客様に繰り返し買って頂ける)

②お客様次第で儲かる。(お客様に是非成功してもらおう)

③ソフトを売っている(目に見えないものを売っている)(知識、納期、サービス、人間関係等をお客様に納得して頂かなければ、報酬を頂けない。→できるだけ、目に見えるように＝(例)決算書のチェックシート)

④拡大は新規お客様開拓。(永遠に種まきをし、収穫する農耕型)

ロ. ソリューション提案形態

お客様の抱える問題の解決提案と実行。

2、受注事業の戦略

イ. お客様が命→人間関係を売る。

a 売っているものが差別化しづらいので、お客様との人間関係を競争相手よりも強固に築く。(お客様の情に迫る)

b お客様の情報を早く、多く得る。(コンピューターによるデータベース化)

ロ. 新規開拓を永遠とする。(自然消滅の倍以上で)

生き残りの条件

きちった仕事をすれば、お客様がお客様を呼ぶ
お客様を成長企業にし、グループ企業として発展してもらう
金融機関との太い信頼関係
広告宣伝(ブログ、SED、その他の研究実施)

ハ. 値段、技術、品質、企画、サービスをのめり込んで磨く。→学習により存在価値を高める。

3. P (Price) Q(Quantity)戦略

売上、粗利＝P (単価) × Q (量) + M (心がけ)

P 戦略とは、差別化でき希少価値のある商品を持つ高価格戦略であり、Q 戦略とは、数を多く売る戦略で当社はこれを重視。M (Mental attitude) はお客様が幸福になれるような心がけ。

お客様を味方にする心構え

1、人は自分に関心を持ってくれている人に関心を寄せ、自分に関心を寄せてくれる人を好き

になる。

2、一度商品をお買い上げいただいたお客様を忘れてはならない。それと同時に、お客様からも忘れられてはならない。

竹田陽一

小にして学べば壮にして為すなり
壮にして学べば老にして為すなり
老にして学べば死して朽ちず
言志四録

人生貸借対照表

身体に悪いタバコや酒、暴飲暴食をすれば、ちゃんと病気という形で戻ってくる。
勉強という頭の栄養を取り入れておけば、いざという時いい知恵が湧いてくる。人に親切にすれば、親切は戻る。まず、善意を持って生きる練習をしよう。

周囲の人に対しても、会社に対してもどんどん借りを作るように努めよう。多少の貸倒は気にせず、数十年の長い収支で考えよう。(笹巻勝利著、ロビンソ C 参考)

※人は人生の不可欠を何千年も考えてきたがその中間回答が、タルムードであり、宗教等なのだ。

環境整備に関する方針

「いるもの」と「いないもの」を分け、「いないもの」は捨てる。(整理する)

「必要なもの」を「必要なとき」に「必要なだけ」取り出せるようにする。(整備する) すべてはここから始まります。整理整頓が出来ない人で大成し人はいない。

トヨタには「何事も5Sから」という考え方があります。

基本(目的は人づくりと無駄の排除)

1. 「形」から入って「心」に到る。「形」が出来るとなれば、後は自然に「心」がついてくる。
2. 毎日毎日繰り返して行う。
3. 約束したことは絶対に守る。
4. 業界日本一を目指そう。

(1) しつけ③

1. 呼ばれたら「はい」と返事をし、行動する。
2. 決められたことは必ず守る。(経営計画、就業規則、上司の命令等)
3. 命令や指示は必ず行われる。上司の指示が守れない職場に発展はない。生活がかかっている職場では甘えは許されない。

自分自身の方針が、ルールに適合できない人は自分に適合する職場で働いてもたった方がお互いに幸せ。周りに悪影響を与えて迷惑。

(2) 整頓①

1. 「必要なもの」を「必要なときに」「必要なだけ」取り出せるようにする。
 - ・探し回ることほど無駄なことはない。
大企業と小企業の大きな差は情報整理方法である。
大企業ほど共通のファイル等で整理し、小企業ほど担当者が抱えている。(中小企業庁実態調査)
 - ・履物をそろえる。(藤本幸邦)
2. 置き場所の管理責任者を決めて表示する
3. その場で、ごみが落ちていたら広い、汚れていたら清掃する。
4. 就業時間は机の上のものを0にして帰る。
(仕事の始末をして帰ろう。毎朝の掃除がしやすいように)
昔の人は理屈を言う前に、丁稚、職人見習い、武術の修行等、まず形から入っていくという貴重な教訓を残してくれている。

環境整備の範囲はまず社内より始め、社内の入り口まで拡大する。
物的環境の古い、恥ではない。汚い、不潔こそ恥じである。

(3) 整理②

1. いらないものを捨てる。(週一回朝礼後)
2. 業後の整理を速やかにする。法廷証拠力を考えよ。
3. 領収書等の清算は、遅くとも翌10日以内までに返す。
4. コンピューターデータの管理は決まりを守る。

(4) 掃除④整理⑤

1. 毎日始業10分前から掃除をする。特にトイレは最も清潔な所にする。
2. 社内でのタバコは禁止。
3. 社内のすべての人の心を和ませ、快適な作業環境を創るための生花を絶やさない。
(生花はプラスのエネルギーを発している)
A、玄関 B、応接室

(○はトヨタの 5S)

「あ」かるい

「り」っぱ

「が」んばる

「と」うとい

「う」れしい

清水秀雄

<チェック等>

朝礼ですること。(業務連絡と理念の共有化)

- ・社長の話 ・3 分間スピーチ
- ・経営目標等唱和 ・連絡事項
- ・挨拶、元気コール

商品に関する方針

「商品」とはお客様が五感で感じる会社そのものです。
商品の根本は「幸福感」にあるので常にベストサポートを目指し、顧客創造を目指す。

- (1) 最重点商品（大規模化、専門家の中心）
- (2) 重点商品
- (3) 伸長商品、安定商品

新商品に関する方針（予測困難だから今の枠から踏み出そう）

新商品（過去3年以内に開発したもの）が、売上の40%を占める中小企業は収益をあげている。大企業の平均は13%だが、収益が大きい企業はこの割合が高い。（慶大 清水教授）

※このような事実を認識し経営方針書等に新商品割合がホチキスのマックスは30%以上、世界的な優良企業リソーエムも25%、J&Jも30%でなければならないと明記している。（冊子「不況を乗り切る」より）
また、グループでは業務の20%を新しい研究に充て、成果を出すことを強制している（20%ルール）

※今人類がこうしているのも、カンブリア期を生き残ったピカイアという人類の祖先の生き物のおかげである。
「生き延びるものは強いものでも、賢いものでもない、変化するものである」（ダーウィンの種の起源）

お客様に関する方針

てま暇かけて心をかけて一生のお客様に

<基本>心をかけて

1. 全員でお客様に喜ばれる仕事をする。
2. お客様に接する正しい姿勢を守る。

(1) 正しいサービスをする (社長がキーマン)

正しいサービスを行うことにより、正しい報酬を頂かなければならない。さもないと事業を継続、発展することが出来ないからである。(担雪埋井)

<正しいサービスの基本>

1. 月次試算表、決算の早期処理と訪問説明及び改善コメント スピード
2. お客様が自社の経営を正しく判断できるよう判りやすくビジュアル化して提供する。(プロジェクト別損益利用等)
3. お客様に一番信頼される相談相手になる。約束、時間の厳守。(5分前に到着するつもりで)

(2) お客様こそ事務所の支配者である。その特色は、

- イ. お客様は会社に対して何も連絡しない。
自分の意にそぐわないときは、無警告首切りをするだけ。だから、クレームをいつてくれるお客様はありがたい。
お客様は自分の財布のお金で自分にとっての優良企業に無言で投票している。売上は投票結果
- ロ. お客様に過去の実績は通用しない。担当者にプロとしての価値がなければ、お客様から見捨てられる経営原理を知っておくこと。

会社の使命はお客様の要求を満たすことであるが、お客様の成功へのお手伝いが使命であるから、不正行為は一切しない。

「お客様の満足とは、お客様の期待に応えるか、それを越えること」

プロかどうかはお客様が判断すること

※お客様は素人である。分かり易く簡単に説明できるかどうかの仕事の基本。

(3) 当社のお限りある諸資産(人、物、金、時間)を有効に活用し、経営計画をきちんと実行するため、お客様を大切にしましょう。

(最重点 AA)

- ・売上の80%は、20%の固定客及び売上品目から得られる。(レパート2:8の法則)
- 他にも、利益の80%は、20%の得意先から得られる。
- 経費の80%は、20%の勘定科目から得られる。
- この世のすべての良いことの80%は、20%の人によって成される。

(4) 新規お客様について

- イ. まだ契約が確定したわけではないので、新規顧問先の指導カードを基本に対応する。
- ロ. 壁に貼ってみんなにわかるようにする。

クレームに関する方針

1 人の満足したお客様は、
5 人のお客様を紹介してくださるという。
逆に一人の失望したお客様は、
10 人のお客様を道連れに去っていく。

生涯顧客価値から考えると、最大最悪のコストは、お客様を失うことである。

お客様を失う 20%の原因はサービスの悪さ

「クレームに関する正しい対応は、謝罪と迅速な解決である。」

クレームを言ったお客様は苦情が解決されれば 70%の人は再びその会社と取引したいと考える。
迅速に対応すれば 96%まで跳ね上がる。

- (1) クレームは担当者レベルで判断せず直ちに報告すること（発生の責任は社長にある）。
クレーム自体の責任は追及しないが、クレーム自体を報告しなかった場合、また、指示されたクレーム対応を行わなかった場合の責任は追及する。
- (2) クレームは、他のすべての業務に優先して処理しなければならない。
- (3) クレーム処理は、時間及び金銭的損失は度外視する。
- (4) いかなる言い訳もしてはならない。「申し訳ありません。直ちに処理します」とだけ申し上げる。
- (5) クレーム処理後、その原因を解明し、再発防止策をお客様に報告する。また、3ヶ月間電話等による接触頻度を増やすこと。（人間関係の回復と向上）
- (6) 社長決済とし、再発防止の為、ニトリ反省書を提出させ、失敗ノートに追加。
ご迷惑のかかったことを社長が知らないということはあるではない。
※不満を抱くお客様のうち苦情を言うのは 4%だけ。後の 96%は黙って二度と来ない。
※後日大きなトラブルが生じないよう事前に対策を打つ。

お客様に接する正しい姿勢

当社と接する方が、現在及将来のお客様です。

最初に会った人が「我が社の顔」です。

最初に電話に出た人も「我が社の顔です」。

外部と接するすべての人も「我が社の顔」です。

皆さんが、話すとき、何か行動するとき、それはいつも会社を代表しているのです。

いつも明るく、さわやかな対応しましょう。

(1) お客様にとって一番信用される相談相手になる

その為には良識に従ってベストサービスをし、いつも、知識、話題（ミニ情報の提供でも良い）の手土産を持ってくこと。プラスアルファの魔法（進歩のためにもう一歩余分に進む）

(2) 親しくなっても、礼儀を忘れないこと。

(3) 教えていただきたいという姿勢で接する。その業種はお客様がプロ

最高のコンサルタントは「お客様が話している中で整理、結論が出来るように導くこと」で、教えてあげることは何もない。

(4) 言訳、反論、議論は一切しないこと。（ただし会社の専門分野は除く）

（「誠に申し訳ございません」とまず必ず申し上げ、お客様に満足していただけるよう誠心誠意努力する）

(5) お客様の手落ちを攻めないこと。

心を閉ざしてしまう。（船井総研ではこれをするとかビ）

(6) 宗教、イデオロギー、ひいきに触れないこと。（特にないと答える）

(7) お客様のところで、入室、着席、退室等は礼儀正しくする。

(8) お客様で他業者等の悪口は言わないこと。

やがて、自分が言われる。悪口と自慢話は必ず失敗する。（産業心理学）

(9) 約束は必ず守ること。（時間厳守）

出来ない約束はしない。遅れる場合は事前に連絡をし、到着後お詫びをする。

(10) 分からないことは即答しない。

(11) Simple is best（松下幸之助）

(12) 秘密厳守

新規開拓方針

基本 経営とはお客様の創造です。(P.F.ドラッカー)

1. 会社や社長を丸ごと全員で売り込む。
2. 会社の事業を理解し、惚れ込む。自信と誇りと責任を持ってお客様に勧める。
3. あなたが会社の代表という意識を持ち、HPを見る等事前準備をして訪問する。

なぜ新規開拓しなければならないのか。それは、毎年増加する固定費を賄うこと、自然消滅する売上を補うことです。

※バロメータ
(お客様無言投票)

- ①お客様のアップ
- ②お客様売上アップ

お客様に満足していただかなければ、絶対に他のお客様は紹介していただけません。積極的に優良会社をお客様にしましょう。
常に、利益（量、質）の高いお客様の獲得を目指す。

営業なくして成長なし 成長なくして事業なし

- (1) 朝礼ごとに営業に関する報告会を持つ。
- (2) 目標
- (3) 会社の良いイメージを磨く
- (5) **TSR** のお客様であることのメリット戦略。
- (6) **感動を送る** (スポーツマンのような感動を与えられたら最高である)
新しいお客様と名刺交換をしたり、何かをしていただいたとき感謝を込めてハガキを書く。ハガキの効果は絶大。名経営者は筆まめ。
セールスの成果は対面の回数 対面方法は3つだけ
1. 人に会う 2. 電話をかける 3. ハガキを書く

内部体制に関する方針

(1) 基本姿勢（学習する組織作り）

お客様第一主義に徹するため、お客様に便利で、役に立つ内部体制にする。

- ①経営計画が正しく実行出来る組織にする。
- ②ベストボイス、ワンボイスを確立するため、チーム毎の勉強会をする。
朝礼、勉強会は100%出席。月2冊の読書とまとめ。
- ③ミスがなく、チェック機能が十分すぎるほど働く組織にする。
- ④担当者が休んでも、お客様に迷惑のかからないグループ体制。
- ⑤報連確（ホウレンサク）
些細なことでも必ず報告、連絡、確認。

(2) 規律と礼儀の確立（形より入り心に至る）

- ①決められたことは必ず守り、指示、命令は最後まで必ずやり遂げる。
- ②挨拶は笑顔で、大きな声で交わすこと。
朝夕の気持ちの良い挨拶で人間関係がスムーズになる。
- ③みんなで前向き、ネアカで頑張ろう。

(3) 時間を守る

- ①何事も5分前。相手の貴重な時間を奪うな。

(4) 最小限管理

- ①必要最小限の管理ですむような体制を作る。
- ②個々に資料を持たず資料データの共有化を図る。
(大企業との大きな差は情報の共有化の差)

(5) 退職等

- ①退職希望者は、当社は2ヶ月前に上長に退職願を提出する。
- ②許可なく、在籍のまま他人に雇用されてはならない。
- ③会社のノウハウ等（書式、マニュアル、ソフト等）持ち出し禁止。

(6) 自主参加 I IM THE KEY（私が鍵です）

会社はお御興です。重いのでみんなで一生懸命担がなくてはなりません。担ぐふりをして
いる人や、ぶら下がろうとしている人は辞めてもらいます。お御興担ぎには全員参加し「私
は時間内働けばいいから」とか、「俺は仕事ができるから」という我がままは許しません。
方針に合わない人は早く卒業してください。

社員（仲間）に関する方針

（１）基本的な考え方

- １． **常に豊かな人生を追求する。**
仕事をきちんとする皆さんを紳士淑女として尊重する。（リッツカールトンの約束）
- ２． **教育投資は積極的に行う。**（良いことは強制的に行う）
- ３． 精鋭社員のみで高収益・高給与を目指し、一層の生活向上に努力する。
採用はIQより愛嬌を優先する。
- ４． **最小限必要なことはルール化し、これを守る。**
会社は社員が生活する場である。同好会のような遊びの場ではない。決められたことを守れないような人はいない。
- ５． **職種及び給与は貢献度によりこれを決める。**
貢献度とは学歴、資格、年齢等ではなく、経営計画の理解、実行、成果等をいう。

社員の未来像

(1) 会社のパートナーとして

事業計画にあるように、本社及び支社のキーマンとなり、あくなき野望を持って豊かな人生を追求しましょう。

(2) 支社の責任者、関連会社の経営者

(3) 会社を途中で出る場合

イ. 会社の良いところを社会に広く還元し貢献する。

ロ. 6年以上在籍したものに関しては、独立を支援し自ら開拓したお客様（自分の直接の知人等）については、お客様の了解の下暖簾分けをする。会社への貢献度の高いものはさらにこれを評価する。