

# R.F.C.M Heartful Report

リスク・ファイナンシャル・カウセリング・マネジメントのハートフルレポート====2015年7月号

## ◆経営改善は戦略ストーリーをつくる

マーケットの売上規模が成熟している大きく成長が見込めない限られたパイの業界の中で、中小零細規模企業が生き残るためには初めに思いつくのは「ライバルのシェアを奪う」があります。

しかし、経営者の中には…  
「分かっているけど、戦略をたてる時間がない」  
「社員からそのアイデアが上がってこない」  
「当社の業界で改革することは難しい理由が…」  
…というように、シェアを奪うための戦略どころか、シェアを拡大したときの会社の姿さえも描こうとしない。戦略を生み出すために具体的に行動することができない理由を並べる…。

何度かの経営危機を乗り越えてきたからといって、決して安定した経営状況ではない実態。現在も危ういことを危ういと感じていないから「新たな経営戦略」に向けた『経営戦略』を早急に立てて行動しなければ、世界経済の急変にも対応できないことは自覚しなければならない。

『経営戦略』を組み立てる手順として重要なのは、戦略を実行することによって、企業の姿が、どのようになっているのかの『明確なイメージ』を創り上げることから始める『ストーリー』を組み立てていかなければなりません。

- それは…
- ◆経営者の強い意志が感じられるストーリーか？
  - ◆現存事業の相生・相克を把握したストーリーか？
  - ◆将来に向けた拡張性のあるストーリーか？

平成不況の中で何度か遭遇した経済的ショックを背景に、企業はその規模の大小にかかわらず利益がなければ事業の継続もありません。

シェアの確保には業界の平均以上の利益が確保できてこそ成し遂げることができるものであり、競争優位の競争力を持たなくてはなりません。

それは競合他社に比べてコストが優位であるか、差別化した商品群や優位性のある組織力を、顧客がより大きな価値として見いだしてくれなければなりません。

リスクのクズリ  
小さな真実の積み重ねを看過していませんか？

## ◆なぜ、そのまねができないのか？

同業種の企業であるのに、飛躍的な成長をしている企業や、新たなる起爆剤となる新商品や思いもよらないビジネスモデルの展開を始めたり、従来とは大きく異なったポジショニング戦略を打ち出している企業の実態は容易には見つけることはできません。

顧客に対して徹底的なサービスをしている企業は、社外からは見えない部分でサービスの内容を少しずつ改善し続けており、その場合、成功事例より失敗事例を緻密に分析し、今後も引き続き実行することと継続しないことを明示することで、一方を追求すれば他方を犠牲にせざるを得ないという関係性の上に立ち、サービスの改善を行い、競合他社との優位性を大きく保つようにしている。

トラブルが起きたとき、役職のある人材が、それまでの限られた人脈を辿って「穏便に凶ってもらおう…」というような企業があるが、いつまで経っても懲りない『浪花節的対処法』でその場凌ぎの解決をしている企業は、いつまで経っても戦略的経営ができない拡張性のない企業と言われても仕方ありません。

他社に真似られない独自の「サービス体制」や「経営戦略」を創り上げるには、役員をはじめとする従業員一人一人の意識が、良いことも悪いことも…その企業内で起きた一つ一つの些細な真実を詳らかに記録に取り、データを活用して因果関係を明確にすることで、高いパフォーマンスを生み出すことができるのです。

『小さな真実の積み重ねを看過していないか…』が、企業の優位性を保持しつつ経営改善を後押しするものですから、努め、トラブルのもみ消しはしないことです。企業にとってトラブル経験は重要な資源です。

絶え間なく成長していくからこそ、資源の分析が社員のブラッシュアップに結びつき、ライバル会社に真似られないノウハウが創り上げられるのです。



越谷郊外の小川のはとりにシオカラトンボ(左・雄)と、ムギワラトンボ(右・雌)が雌雄仲良く並んで羽を休めていました。

トンボの姿を見ると本格的な夏の到来を感じ、子供頃に田んぼや小川を走り回って遊んだ頃のことを思い浮かびます。

シオカラトンボは胸部から腹部にかけて塩のような灰白色の粉が覆われていて、酒のアテの「塩辛」とは関係ない。一方、黄色くて小さな未成熟の雄は、斑紋があるのと雌や未成熟の雄で、麦藁のような色からムギワラトンボと呼ばれる複眼は緑色です。シオカラトンボは複眼も雄は青色なので、未成熟でも雄は区別することができると言われています。

ちよっと歳時記

## 1. 新規事業の立ち上げ

立ち上げた新規事業を手放す場合、事業自体の評価(収益性)が主となるが、知財回りをしっかりしておくことで事業譲渡の成功につながったケースに、ここ数カ月で2件ほど関わるようになった。

## 2. サポイン(戦略的基盤技術高度化支援)事業に関する事業譲渡

経済産業省系の補助金事業である、サポイン(戦略的基盤技術高度化支援)事業で、電子部品の開発を行った成果および事業体制を含めた事業譲渡について紹介する。

開発の成果は、国内外の特許権、意匠権および商標権と、生産技術に関するノウハウである。また、事業体制については、①企画・設計を行うPL企業 ②材料供給・一次加工企業、③二次加工企業、④特性評価企業+外部支援(管理事業体・公設試験場大学・特許事務所)であり、外部支援の部分を除くコンソーシアム部分を事業譲渡の対象としている。

## 3. 事業譲渡の背景

サポイン事業で、電子部品の開発を行い、開発目的の特性を有する製品自体は完成したが、具体的受注が得られなかった。すなわち、展示会出品等を通して引き合いは来るが、受注に繋がらない、プロダクトアウト型の典型例である。

## 4. なぜ、事業譲渡できたか?

なぜ、このような事業でも事業譲渡できたかは、次の(i)~(v)の要因が“特に知財的な観点で”大きいと言える。

### (i) 開発段階でのクリアランス調査

⇒開発段階で、その物の製造・販売が他人の権利侵害となるかを調査する実施可否調査を行い、権利侵害が無いことを確認していた。正確には、権利侵害の可能性があ

## 新規事業の立ち上げと事業譲渡②

弁理士 酒井俊之

り、設計変更を行い、変更後の製品について非侵害の鑑定書を準備していた。

### (ii) ポートフォリオ形成

⇒設計変更を行った製品について、その設計変更事項自体を特徴とする特許出願・意匠出願を網羅的に行い権利化していた。また、特許権・意匠権と組み合わせるノウハウを明確にしていた。

### (iii) PL企業集中の権利化

⇒開発成果について、プロジェクトリーダーである(PL)企業に意図的に集中させていた。

### (iv) 生産体制としてのアライアンス

⇒生産体制のアライアンスが利益配分も含めた契約書上も担保されており、アライアンス自体の譲渡ができる形となっていた。

### (v) 知財評価

⇒数十万でできる簡易的な価格算定を利用し、参考価格を取得することで譲渡対価のベースを形成することができた。

## 5. 最後に

上記(i)~(v)は、我々知財の専門家を介した、自社のビジネスモデル(収益モデル)形成であり、これを安定的に維持するためのツールに等しい。すなわち、事業譲渡できる形態を意識するのではなく、自社のビジネスモデル(収益モデル)形成を意識することで、結果として事業譲渡ができたに過ぎない。

それと同時に、知財回りをしっかりしておくことで、少なくとも、途中で事業が売却できるところまでは行けることも判る。

今回は、もう1つの事業譲渡事例について考察してみたい。



### ◆プロフィール◆ 酒井俊之(さかいとしゆき)

1976年生。福島県伊達市出身。慶応大学院基礎理工学専攻修士課程修了。03年弁理士試験合格。04年弁理士登録。同年、創成国際特許事務所に入所。08年、福島事務所開設に当たり所長に就任。

地方公共団体や新聞社主催の各種セミナーの講師として活躍する一方、事業モデル『知財制度の活用戦略』を展開。出願から20日で登録

査定という早期の権利化モデルを実現。東北経済産業局特許室『東北地域知財経営定着支援事業』総括委員、東北工業大学非常勤講師など。

日本には約385万社の中小企業が存在し、その内約9割にあたる334万社(86.5%)が従業員20人以下の『小規模企業』です。

2015年版【小規模企業白書】によると334万社の中小規模事業者の従業者数は1,197万人(25.8%)、中規模企業1,397万人(30.3%)、大規模2,024万人(43.9%)でした。

小規模事業者の1事業者あたりの従業者数平均は3.6人で、卸売業・小売業は2.9人、建設業は5.2人、製造業が5.7人、宿泊業、飲食サービス業は3.2人、生活関連

## 気になる数字…… 1027万円 小規模事業者の従業者1人あたり売上高平均

サービス業は不動産業・物品賃貸業は2.5人となっています。

人口の減少や過疎化と高齢化、量販店等の郊外進出、海外との競争の激化の中で、小規模事業者を取り巻く環境により売上高は厳しい状況に晒されています。

そこで、小規模事業者で働く従業者1人当たりの売上高について確認すると売上高平均は1,021万円である。

業種別では、卸売業・小売業では1,494万円、建設業は1,282万円、製造業が1,139万円、宿泊業・飲食サービス業は276万円、**不動産業・物品賃貸業は1,027万円**となっているようです。その他、鉱業採石業は1,688万円、金融・保険業は1,343万円、情報通信業は1,216万円、運輸関係は1,100万円、医療・福祉が514万円、学術研究・技術サービス756万円、最も低かったのは教育・学習支援関連で180万円となっています。あくまでも売上高なので利益についての記述はありません。

# 放置された空家は、固定資産税が増えることも……

なるほど納得……不動産!!……No.020

株式会社ありがとう・不動産

「空家等対策の推進に関する特別措置法」(平成26年法律第127号)が5月26日より全面施行されたので、ここでご紹介したいと思います。

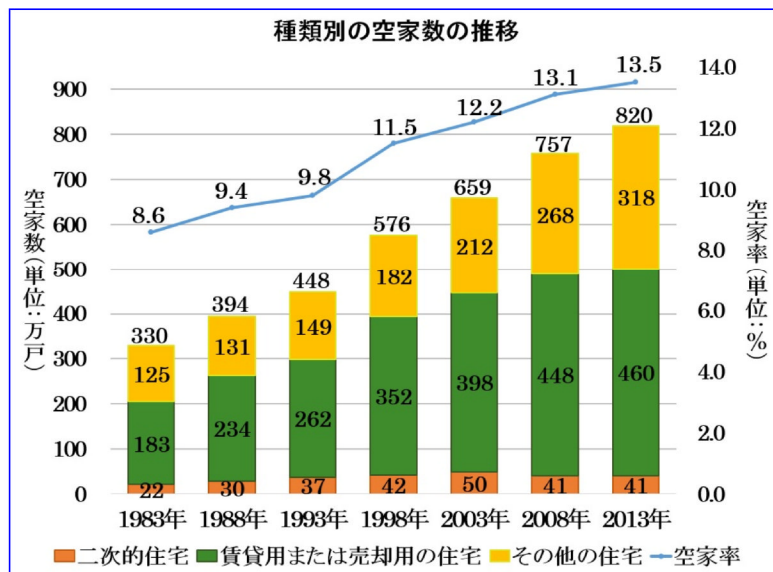
以下のグラフは、5年ごとに実施される住宅・土地統計調査をまとめたものです。空家は増加の一途を辿っていて、別荘のように時々利用される二次的住宅も含めた率では、13.5%を超えています。もし、いままで通り新築住宅が販売されれば、20年後には3軒に1軒が空家というゴーストタウンのような状態を予測する人もいます。そうなったら大変だということで、個人の財産である家の問題に行政も関わる場面が出てくることになりました。それが今回の「空家等対策の推進に関する特別措置法」です。

たとえば屋根の瓦が一部剥げ落ちていて更に落ちてくるかもしれない危険な空家があったとします。近所の住民から、こういう空家の通報を受けても市町村は、個人の財産に関わることなので、なかなか対応できませんでした。そのため条例を制定して対応していた地域もありましたが、この新しい法律が施行され、市町村が対応できる枠組みができたことになります。

瓦が落ちてきそうなこの空家を例にとると、通報を受けた市町村は、その空家の状況を確認することになります。状況を確認するためであれば、この法律をもとに敷地内に立ち入ることもできますし、それを拒む人には、金銭罰を課すこともできます。調べた結果、対応が必要と認められた場合、市町村は、所有者を特定し①助言または指導、②勧告、③命令、④行政代執行を行うことができます。問題が解決するまで、①から④の番号に従って手続きが進められますが、どの程度の間隔がとられるかはケースバイケースです。つまりその空家がどの程度問題になっているかによります。

①助言または指導というのは、危険な状態の空家に対する改善を助言したり、指導したりすることです。市町村は、指導相手が把握できなければ、固定資産税の納付情報などの情報を内部利用して調べられるようになりました。②勧告というのは、①で問題が解決されなかった場合に発せられるものです。この時点で、その空家は、**固定資産税の住宅用地特例の対象外**になります。この住宅用地特例というのは、固定資産税の軽減措置のひとつで、家が建っていれば200㎡までの土地は評価額が1/6になるというものです。つまり、家のない更地であれば、家が建っているときのおよそ6倍の固定資産税になります。そのため、住まない家であっても残しておいて固定資産税の負担を軽くしているケースが多いことが、空家が増える原因のひとつと考えられています。しかし、新しい法律の施行により、**周囲に迷惑をかけ続けている空家の場合、原則、更地と同じ固定資産税が課税されることになりました。**③命令は、文字通り命令ですので、背けば金銭罰等が課されます。④行政代執行は、命令からさらに踏み込んで、所有者の代わりに市町村が命令内容を実行に移し、かかった費用を所有者に請求するというものです。

空家の問題は、先送りにしがちですが、行政指導を受ける可能性のある方にとってこは、決断なさる良い機会ではないでしょうか。



## 気になる！コトバのあれこれ こんな記号にこんな呼び名が…？ 『句読点、記号、符号 活用辞典。』 小学館辞典編集部 編/小学館 出版

タイトルの最後に付けた「…」(三点リーダーや三連点と呼ばれています)をパソコンで入力するにはどうしたらいいのか、調べたことがあります。方法は複数ありますが、いまはMicrosoft IMEで「さんてん」と入力して変換する方法を利用しています。

このように、記号や符号の類は、入力方法や呼び名がわからないことが多々あります。そんなときに便利な本を見つけました！300ページを超える『句読点、記号・符号活用辞典。』には、驚くほど多くの記号や

符号が掲載されていて、その読み方、入力方法、活用例などが紹介されています。これまでわたしが頻繁に調べた記号には、km、kg、¥、ℓなどの単位記号、©、®、™などの商用記号などがありますが、すべてこの本でも見つけることができました。

使用頻度が比較的低いと見なされている記号は、コードで入力する方法しかありませんが、その場合もJIS、シフトJIS、区点、ユニコードのそれぞれのコードが列挙されていて便利です。

毎日使うものではありませんが、一冊あると便利なりファレンスではないでしょうか。



### ●幸せを売る男? 幸せの種を蒔きたいが…。

～♪～おいらバカボン～幸せ～と～、楽しいシャンソン売って歩く～♪～

親のアルバムを整理していたら写真の隅に写っていたレコードジャケットに『幸せを売る男』の文字が見えた。母が台所で歌っていたのがこの歌で、どうやら当時の流行り歌であったに違いない。

さぞがしご機嫌が良かったときに歌っていたのではないかと勝手に想像しているが…、本当はどうだったのだろうか?

私の記憶の中では…なぜかブアカボンドの部分が『バカボン』に置き換わっているが…まあ、それはそれでいいじゃないか…「天才バカボン」ならば…。

いくつもの小規模企業の事業再生に関わっていると、年老いた老夫婦や、子供や孫達の家族の顔が見え隠れする中での事業再生には、いまの経営危機を乗り越えて早く『幸せな生活に戻ってほしい…』と感じながら、時には事業の再生と家族の再起をお手伝いするため家族会議の進行役を引き受け、冷静な目で観た顛末を解きほぐすように説明することもあります。

リスク・カウンセラー奮闘記  
134

相談者の声に耳を傾ける傾聴の連続は、かなりの『バカボン(?)』だからこそ、続けていられるのかも…と思うことがあります。

因みにヴァガボンド(vagabond)は、一定の所にとどまるのを好まず、転々と渡り歩く者。放浪者…とある。

だから…、時には先生などと呼ぶ方もいらっしゃいますが、正直なところ一番居心地が悪い言葉かも知れません。

### ●代は要らない～♪、人が誰も幸せならば～♪～

いま目の前にいる相談者が、幸せなのか不幸なのかの真実は分からない。

「ようやく自分を救ってくれる人に出会えた…」と涙を溢れさせて、みるみるうちに顔の表情が安堵の表情に変わっていく人に、本当は、この瞬間をどのように感じているのだろうか…と、戸惑うことがあるものの、目の前の人のがこれから歩む道すがらを、最期まで見守り続けていくことができればいいのですが、所詮それは無理なこと。

その人から不安な表情が消え、笑い声が出るのが確かめられただけでも、出会えたことに意味があったのだと強く感じます。

道に倒れてしまい、立ち上がるには掴まる物さえ何もなくて途方に暮れているとき、そっと手をさしのべて身体を支えてくれたら…、果たしてそれで良かったのかと反省したときがありました。

あのひとは…「本当は…しばらく、そのままじっと横になったままでいたかったのかも…」とバカボンなりの混乱を感じることもありますが、『幸せを売る…』が、お節介にならないように心がけておかないといけないことを、しばしば反省しているのです。

言い訳がましくなりますが、緊急を要する相談者の場合には、泪への気遣いよりも、時には突風の恐ろしさを知って貰わなければならない強い言葉のメッセージを送ります。



#### 【幸せを売る男】 唄：越路吹雪

おいらヴァガボンド幸福と  
楽しいシャンソン売って歩く  
みんな見てる俺が愛の風に乗って 通る空を  
おいらは撒く いつもの日も口づけの妻を  
この胸にはいつもある 夏や春の歌が  
人が悩み 涙こぼす そんな時においらは行く  
胸の中のほころびを つくろう為 おいらは行く  
年が来れば来るごとに 濡れた汗干して  
心の舟出す為においらは歌おう

おいら泪売るよりも 笑い声を売るのが好き  
代は要らない 人が誰も幸福なら  
おいらいさ おいらは行くいつもの日も  
濡れた汗干しに この胸にはいつもある  
夏や春の歌が おいらヴァガボンド幸福と  
心にシャンソン置いて歩く  
みんな見てる 軽い愛の 風に乗って通る空を・・・

#### ご利用ください! 『経営危機から家族を守る!』のしおり

このキーワードは、リスク・カウンセラーが小規模経営者に向けて訴え続けている永遠のテーマです。

- ①正しく“家訓を守り”承継できる会社経営をめざす経営者
  - ②急成長したのに資金繰りに行き詰まり再生に挑む経営者
  - ③長引く経営不振に決断が先送りになり迷走している経営者
  - ④不慮の事故により経営が危機的状態となった経営者の家族
  - ⑤企業再生が失敗に終わり“起死回生”に向けて頑張る経営者
- “万が一”の経営危機を回避するには日頃からの備えが必要です。

※問題が起きる前に社内勉強会にお役立てください。  
※出張による少人数制ミニセミナーをお受けしています。

富貴への道

再生・再起への道

終活の手引き

◇発行者 株式会社 ホロニクス総研  
◇責任者 代表取締役・リスクカウンセラー 細野 孟 士  
◇連絡先 〒113-0033 東京都文京区本郷1-35-12  
TEL.03-5684-0021 FAX.03-5684-0031  
<http://www.holonics.gr.jp>

【ホロニクス】

(英: Holonic) 全体(ホロス)と個(オン)の合成語。

すなわち組織と個人が有機的に結びつき全体も個人も生かすような形態を言う。生物は個々の組織が自主的に活動すると同時に独自の機能を発揮する一方でそうした個が調和して全体を構成する (小学館「カタカナ語の事典」より)