

R. F. C. M Heartful Report

リスク・ファイナンシャル・カウンセリング・マネジメントのハートフル、レポート===2012年5月号

◆ムダを絞り尽くしたと思込んでいないか？

リーマンショックで資金繰りが狂い“金融円滑化法”の適用を申請して切り抜けてきたが、今度は東日本大震災の影響で更におおきな打撃を受けることになった。

リスケジュールの傍ら売上原価や販売管理費を徹底的に見直してきたが、担当者や管理職の口から漏れてくるのは「もう限界だー」という声だったが、果たして本当にそうなのだろうか。

トヨタ生産方式で取り上げられているように業務改善によるムダ排除に取り組むためには、

- ①作り過ぎ(仕入過ぎ)のムダ
- ②手待ち(引き継ぎ)のムダ
- ③運搬(移動、載せ替え)のムダ
- ④加工(作業性)のムダ
- ⑤在庫(商品管理)のムダ
- ⑥動作(工程作業書)のムダ
- ⑦不良(品質管理、検査基準)をつくるムダ、
- ……の7つのムダを、時間軸(時はカネなり)と資源についてそれぞれ検証していかなければなりません。

「そんなことは言われなくても分かっている！」と言って7項目のムダの改善に着手しないことを『8つ目のムダ』とも言うとか……。ムダな状況を看過することを「未必の故意」といい、業務改善にとって大きな障害となります。

「7つのムダ」の排除は、企業の大小や業態を問わずに取り組むことができるので「業務プロセス」を根本的に改善することにもなるでしょう。

従来と同じ業務プロセスのまま「ムダを絞り尽くした」と言っているようでは、まだまだムダの排除への取り組みが甘いということです。

つまり、徹底して業務のムダを排除することを全社の目的にして取り組むと「従来の業務プロセスの変更」も必要になってくることにもなります。

自分の会社の事業が「社会に受け入れられる必要な企業」であることが何よりも重要なことであり、ただ「儲けること」だけを目的としているような企業ではダメなのです。自社を受け入れてくれる顧客を増やした結果として会社に「利益」が残るような仕組み作りに取り組みたいものです。徹底してムダを排除するといままでの「業務プロセス」を変更せざるを得ないことを恐れずに取り組むことです。

販売力の強化戦略で経営危機を脱出

◆いま必要とされているのは確かな販売力

徹底してムダの排除をすることによって、企業内の風通しも良くなると、僅かなムダの発生にも目が行き届くようになってくる。

情報の共有化の完成で一人一人のフットワークが良くなり、企業としての基本である「顧客の創造」へのベクトルが高まるようになるのです。

それは、「いい出会いを大切にする」という心のゆとりが持てることで「顧客を創造する」結果が次々と生まれてくるです。

これまでに多くの企業再生の支援に取り組んできた中で、確かな「販売力」がある企業は再生が可能であり、「販売力」にパワーを感じられない企業は残念ながら再生できない結果となる場合が多いのは否めません。

「販売力」は、売上、利益、顧客数などの目標設定をきちんと数値化できていなければなりません。それぞれの取引先との対応を戦術として対応を工夫し、商品知識を熟知した販売員の育成は必須条件であります。

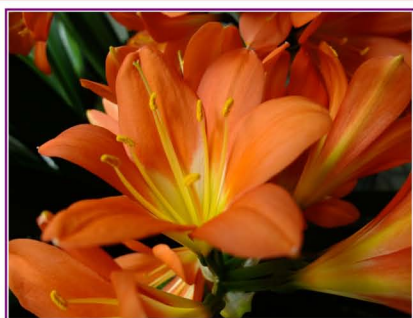
「顧客の創造」をするには、顧客にとっての利益を考えた企業方針を明確にしていなければ販売員に徹底できません。

経営管理や財務管理に専門知識をもつ人材が必要なように、販売員にも顧客に対して戦略的に行動できる能力を育成していなければなりません。

それは、単に商品知識を熟知しているだけでなく、顧客の特質を見抜く能力、シェアアップ目標をたてて行動する実行力、ライバル会社と戦う意欲、顧客のキーパーソンを捉える能力、現場でのトラブル解決能力など、その能力を持った人材を投入しているだろうか。

販売員教育が行き届いていないと、ただの御用聞きで終わってしまうことにもなりかねない。お客様が欲しいのは新鮮で有益な情報と提案ですが、それを上手に伝えるテクニックも、徹底的に教育しておく必要があります。

異なる経験をもつ者、異なる視点で捉える者、異なる意見を述べる者、異なる行動により新たな発見をする者……など、経営者は異なる意見を言う者を排除してはならないのはもとより、ヒト、モノ、カネ、時間の有効活用の見地からも徹底した販売力の強化を図り経営危機から脱出してほしいものです。



▼花言葉は：貴い、高貴、望みを得る、情け深い、誠実

近頃のビルのエントランスに、肉厚な平たい緑の葉が何枚も左右に扇状に広がりが、茎の部分もグングン伸びていくつももの蕾が膨らみ燃えるような紅橙色の絢爛なる花を誇るように咲かせる君子蘭(クンシラン)。

いつも同じ位置に置かれていたのですが年ごとに株が大きくなっているように感じてなぜか嬉しい。

明治時代に到来したというヒガンバナ科 クリビア・ノビル (Agave) 高貴) 種から『受け咲き君子蘭』『ウケザキクンシラン』(クリビア・ミニアンタ) 』となったようです。

しっかりとした葉には揺るがない男性的な雰囲気があり、ユリのような花は雅な雰囲気を感じます。

ちよつと歳時記



弁理士のスタンスは、「依頼されたら出願する」受け身の態勢から「知財を経営資源として活用する戦略家」に大きく変化しつつある。戦略家と言われる理由は、企業の将来の場面を想定して、その場面のために、今、どのような色や役のカード（種々の知財のツール）を準備して、そのカードをどのタイミングで使っていくのかという、知財は、頭脳プレイだからである。

●企業支援に知財のツールを！

まずは、どのような知財のツールがあるか、その代表例を説明する。

技術に関しては特許・実用新案であり、デザインに関しては意匠であり、ネーミングやマークであれば商標が、それぞれの研究開発・商品開発の成果の活用および保護の代表ツールである。

《知財のツールとして、特許をどのように使うか》

企業側は技術開発の成果を情報発信して宣伝広告に用いることで営業力の強化のため、すなわち営業ツールとして用いることになるが、我々知財の専門家は、その出来上がった技術開発・製品開発の成果や独自技術をどう担保し、保護していくか、それによってどうやって事業競争力をつけていくのかを考えていくことになる。さらに、その延長上でどのような経営課題が解決できるかまで考える。

弁理士は、知財活用の戦略家として…
弁理士 酒井俊之

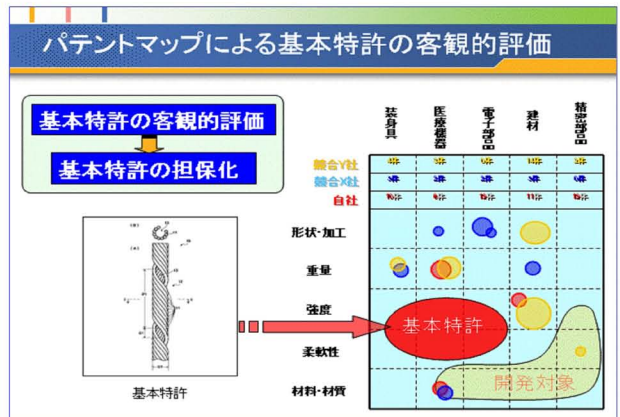
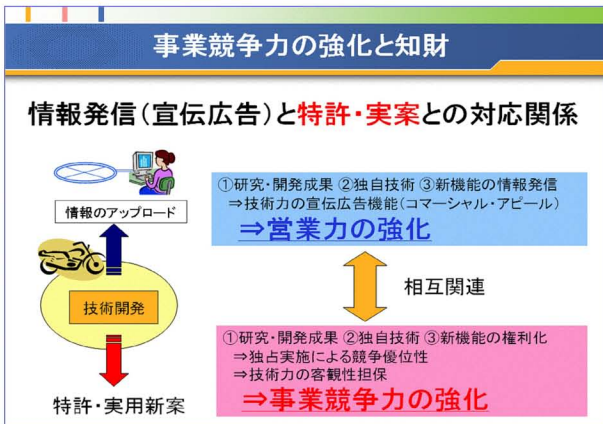
にとって有利なのである。

その意味で、世の中には権利化しない方が良いものもたくさんある。その最たる例が、コカ・コーラのブレンドである。コカ・コーラのブレンドは世の中で4人程しか知らないと言われていて。後からリバースエンジニアリングでコカ・コーラの成分分析を行っても、どういう順番でどういう風に入れるか分からないなら、他人が真似できない。だったら、わざわざ特許出願をして内容を公開し、一定期間の独占で終わるよりも、限られた人しか知らない秘密状態を維持する方が遙かに賢明な選択ということになる。

逆にどのようなところで権利化すべきか？
基本的には単純で他人に真似されやすい部分については特許出願をしておいた方が良い。複雑な装置について権利化したところで、真似をする側は、いくらでも設計変更ができ、特許を掻い潜れることになる。

《パテントマップを用いた分析》

最近、パテントマップを作成して、業界全体の出願動向を見ながら、「他社はこういうものを出して、ここが強いから、この部分で出願するのはやめましょう。逆に、貴



社であればここを強みにしましょう」という提案を行うことも多い。

パテントマップを活用して、自社の出願と他社の権利のカバー範囲を比較し、次の出願対象、開発対象の力点をどこにおくかを割り出す。さらに、このようなパテントマップに基づいて、自社保有の特許の評価を行い、資金調達を行ったりもする。

余談になるが、もはや、旧態依然とした「依頼された書類を作って提出する」だけではなく、企業ごとに合わせた知的財産支援メニューをどうやって作るかが、弁理士一人ひとりの力量に関わってきているのが現実で、それこそが我々に求められている大きな役割になってきていると言える。

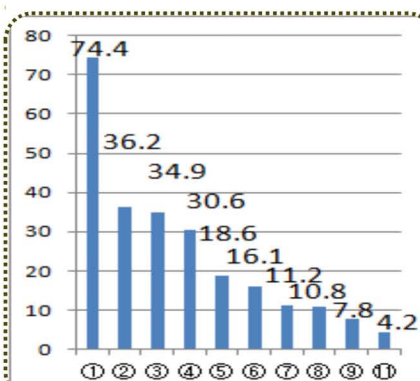
《権利化は1つの選択肢 ~権利化しないコカ・コーラのブレンド》

では、どのようなものでも権利化が必要なのだろうか？
その答えはNOである。では、権利化すべきものは何か？

その答えは、シンプルである『真似されやすいもの』、だからこそ権利で守り、一定期間独占しておく方が企業

2012年4月10日に発表の【中小企業白書2012年版】に金融機関の「中小企業の経営を支える取り組み」として、多様化、複雑化する厳しい国内外の経営環境を切り抜けていく為に、「中小企業の経営基盤の強化に向けて注力する分野」についての具体的な経営課題についてまとめた資料です。

営業力・販売力の強化…74.4%
中小企業の経営基盤強化に向けて注力する分野



- ①営業力・販売力の強化…74.4%
- ②人材の確保・育成…36.2%
- ③販売価格引上げ・コストダウン…34.9%
- ④財務体質の強化…30.6%

- ⑤技術・研究開発の強化…25.0%
- ⑥新製品・サービスの開発、新規事業の立ち上げ…18.6%
- ⑦自社ブランドの育成…16.1%
- ⑧海外事業展開…11.2%
- ⑨供給能力の拡充（設備増強等）…10.8%
- ⑩既存事業の絞り込み…7.8%
- ⑪資金調達方法の多様化…4.2%

この調査でもよく分かるように「営業力・販売力」が強化されることが経営基盤の強化にはより効果的であると言っています。

【出典：中小企業白書(2012年版)】

越境土地を“取得時効”で解決できる？

不動産コーディネーター 豊田 泰由

30年前に、A氏がB氏の所有する土地の約半分を測量図面上の分割(境界石なし)により購入していた。

最近になってA氏が土地を売却するために測量を依頼したら、分割直後にB氏が建築した所有建物がA氏所有の土地に越境していることが判明した。測量後にB氏に「境界確認書」に署名捺印を求めたところ、「取得時効」を主張し捺印を拒否された。

A氏はB氏の建物(建物付属物を含む)が掛からない境界線を仮線引きし、越境部分の土地をB氏に購入してほしいと相談したが、時効になっているので金銭を支払いたくないと頑なに拒む。

「時効」は善意の場合10年、悪意の場合でも20年を越境したままでA氏からの指摘がないまま経過していれば“取得時効”が成立すると言われていますが、金銭の支払い義務は本当にはないのでしょうか？

理屈としては、B氏が取得時効するためには簡易訴訟の判決によりB氏の所有権と登記されますが、1万件以上の登記簿を閲覧している司法書士でも、登記原因が「取得時効」や、その判決というのは1件も見ることがないというのが実態のようです。

時効の主張には、裁判所に対して法的理論の主張のための経緯や測量図などの資料が必要になります。

この場合、A氏所有の土地が第三者の所有になってしまえば、B氏の「取得時効」は対抗できなくなると言います。最善の解決は、B氏が相当の対価でA氏から購入することでしょう。

■ 認知症予防・新書 ■ No.35

NPO法人 認知症介入指導協会 理事 清輔喜美男
<http://www.ninchisho-yobo.jp>

「認知症の早期発見に [ブレインタッチUSB] が有効

現在、使用している「認知症予防診断テスト/アムザット」は、ダウンロードしたパソコンでしか利用できませんでしたが、この不便さを解消するために開発されたのが「ブレインタッチUSB」です。

USBフラッシュメモリですから、ポケットにも入り、どのパソコンにも接続でき、持ち運びができる利便性のよいものになりました。(OSはWindowsXP以上)

「ブレインタッチ」は、認知症予防のための簡易診断スケールとして20年以上も研究開発されたシステムで、現在でも、大学病院、施設等で医療用として広く使用されています。

任天堂DS等のような、遊びのゲームではなく、医学的エビデンスに基づいた認知機能判定と脳の活性化ゲームが付いています。

THE BRAIN MEDICAL(株)(旧株日本イーモール)が、当協会の認知症予防の活動に賛同して、本来、5万円で販売している製品を、当協会の「認知症介入指導師養成講座」の受講者に特別価格で提供します。

● この機会に、認知症の早期発見・早期治療の啓発にお役立てください。

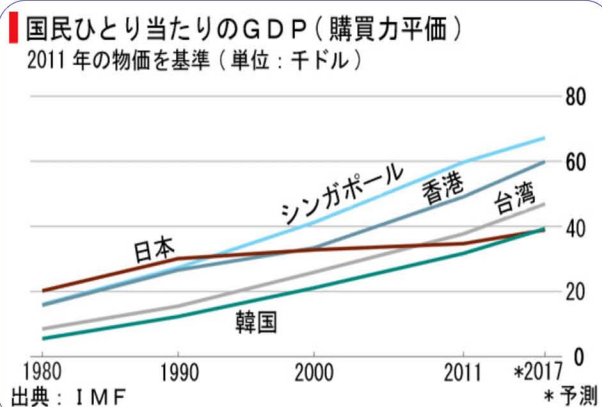
● 当協会の限定特別価格として、ブレインタッチUSBフラッシュメモリ1個、1万円(送料、消費税込み)です。

World Now 経済的豊かさを失いつつある今、目指すべきものは？

フランスやギリシャの選挙結果をもとに、両国の国民が求めているのは緊縮財政よりも経済成長だと報道されました。

財政再建が求められ、経済成長が見込めず、仕事が減っているのは、フランスやギリシャだけではありません。日本も同じ状況です。

今月ご紹介するIMFによる数値は、日本の経済成長の鈍化を如実にあらわしています。グラフは、エコノミスト誌のWebサイト(<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/04/daily-chart-16>)でご覧になれます。



このグラフは、国民ひとり当たりのGDPを購買力平価をもとに調整したものです。(購買力平価による調整は、物価の違う地域の生活水準を比べるために用いられています。)この基準を前提にアジア各国の経済的豊かさを比べると、1993年にシンガポールは日本に追いつき、1997年には香港も日本に追いつき、2010年には台湾も日本に追いついたこととなります。そして、最も数値が小さい韓国も5年以内には日本に追いつくであろうと、IMFは予測しています。1980年には国民ひとり当たりのGDPが日本の四分の一しかなかった韓国が著しい成長を遂げたとも言えますが、日本の成長が鈍っているとも言えます。

いずれにせよ、日本にとってなかなか衝撃的な数値ではありません。しかし、エコノミスト誌の記事は、この数値を全面的に肯定しているわけではありません。たとえば、為替レートを使って国民ひとり当たりの所得を比べれば、シンガポールの次に高い所得を有するのは依然日本です。購買力平価による調整は、選択する指標によって結果が異なるため絶対的な数値とはいえません。それでも、大局的な流れは歴然としていると記事は締めくくられています。

経済的に豊かになることが最も重要だと言いたいわけではありません。しかし、その経済的豊かさがなければ、社会福祉はおろか社会保障を充実させる術がないことは事実です。我々日本国民も、フランスやギリシャの国民と同じように、どの方向に進むべきか考えるときではないでしょうか。

◆相談を受けた時から3年間のおつきあい…

数億、数十億、数百億円の資産家から持ち込まれる相続問題には、所有する資産をいかに減らさず次世代に引き継ぐのが課題になって、本人たちの誤った行動によって親族間の骨肉の争いにまで発展することになるといわれ、相談を受け対応する税理士、コンサルタントの苦労は並大抵のものではないと言います。

数千万、数億円、数十億円の債務を抱えている小規模企業経営者からの相談を受けて対応しているリスク・カウンセラーは、債務額の大小もさることながら、債権者から厳しく催告される精神的な心労に耐える力を失いかけているその人の心に、事業再起への希望、再建への道筋、家族や従業員への対応など、消えかけた心の灯火に添うように新たな希望の灯火を立てて差し上げるのが大切な役割になります。

リーマンショックの影響を受けて元親族の経営していた会社が破産し、その会社の借入金とリース契約の連帯保証人になっていたことで5000万円を超える多額の「保証債務」を背負ったAさんとの出会いから3年は、私にとっては瞬間に過ぎた感じでしたが、当事者にとっては自分が期待していたようになるのか不安な日々であったと語っておられました。

同じ頃ご相談に見えたBさんも、親族の経営していた会社の借入金の連帯保証人になっていたために、その会社の経営破綻と同時に4500万円の「保証債務」の請求がされ、途方に暮れて相談にこられました。

突然に降りかかってきた親族の会社の「保証債務」に対し、混乱する精神状態をいかに冷静に受け止められるようになるのがリスク・カウンセラーが対応することの一番大きな役割であると思います。

法律家から「法律の不知は許さず」という言葉があることを聞いた時、法治国家として当然のこととは謂え、万人に公平・公正な法律の厳しさに晒されたときに、返す言葉のない悔しさや担うものの大きさに対する辛さは、本人にしか理解しがたいものだとしみじみ

リスク・カウンセラー奮闘記

96

感じます。

問題解決のための作業に寄り添いながら関わりを続けていくうちに、真つ暗闇な洞窟の中に閉じ込められたような世界にも、一条の光が差し込んできたような実感をもてた瞬間から、声のトーンが大きく変わります。それは、きっと希望の光なのでしょう。

◆時間という偉大な魔術師を味方に付けて…

自分がトラブルに直面したとき「あいつが悪い！」「あいつが憎い！」と原因や結果の責任を他人に転嫁している間は、一向に問題解決の道が開けなくなり、むしろ自ら進路に大きな壁を作っているような状態なのだと感じます。

責任の「他人転嫁」の気持ちを取り去れると、それまで尖ったような表情から、丸みのある穏やかな表情に変わっていくのがはっきりわかるから不思議です。

リスク・コンサルティングの対応として、相手（債権者、係争相手など）との時間軸の制約によって一刻も早く問題解決の道を開き出さなければならない場合もありますが、多くの場合には、あえて”答えを急ぐことはない～”というスタンスで対応をしています。

「時間という偉大な魔術師」を味方に付けて、心と経済の悩みを解決しているのが現状です。

男性経営者の場合の悩みの方が深刻で、自分が創業させた会社でも親から承継した会社であっても、「このまま続けるには地獄の世界、止めてしまうのも地獄の世界…」と”辛い辛い～”と深刻極まりない実態を抱えているのが特徴で、その辛い理由を解きほぐして本人から切り離すことがリスク・カウンセラーだから出来ることなのかもしれません。

私と相談者に味方してくださる多くの専門家の先生方と「時間という魔術師」との融合こそが問題解決のポイントです。

「あれほど見栄張りの経営者が…」と時間とともに変革していく状況に、そのつど感動している日々です。



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

起死回生への道

◇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 1-3 5-1 2
 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)