

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===2013年11月号

●KGI (重要目標達成指数)では不十分？

平成不況の長期間の洗礼を経て、リーマンショック、東日本大震災と、小規模事業者にとっての『事業再生』は、家族を命がけで守らなければならない正に背水の陣。

金融機関にリスケジュールの申請をする時に、取りあえず『事業計画書』らしきものを作成して、ひとつの難関を潜り抜けてはみたものの、経営の実態は依然と苦しさが変わらないうと嘆く経営者。

『事業計画書』には、3年間にわたる毎期の「売上高」と「販管費」と「利益額」の目標とする数値が記されていたが、残念ながらその目標とした数値を達成するための具体的な方策は見当たらなかった。

事業計画書に記されていたのは【重要目標達成指標=KGI (Key Goal Indicator)】で、目標(ゴール)に対する達成率を定量的に表すものとして、事業を進めるに当たって必ず必要なものです。

事業に関わっていく組織として設定した指標に対して、いつまでに、各々の指標がどれだけの数値まで達したら目標を達成したものとするかを明確にするため定量的な数値として表すことが重要だとされています。

たとえば、登山のときに正午までに山頂に到着するには、8時にはA地点、9時にはB地点、10時にはC地点、11時にD地点、正午には頂上に……というような具体的なもので、高所登山の場合は各地点におけるボンベの中の酸素残量が適切であることは【重要業績評価指標=KPI (Key Performance Indicator)】という指数として、「KGI」を達成させるためにかなり重要になってきます。

●KPI (重要業績評価指数)無くしてKGIなし！

KGIを達成するために決定的な影響を与える要因のことを【重要成功要因=CSF (Critical Success Factor)】といい、それを分析⇒検討⇒決定することは大きな意味を持っている。

KGIで具体的に示した目標達成指数に向け、組織として個人として具体的に行動するにあたって、

事業再生に欠かせないKPI-KGI

「何を、誰が、いつまでに、どのような方法で、どのような姿になるように……」と計画を立て実行する。

実行したことを継続的にチェックし、問題があれば改善を繰り返しながらその結果を定量的に指数で表現して評価します。

「数値化」「見える化」は事業再生の原点と認識し、組織の全体と個々の組織の能力と社会要因や業界要因などを踏まえてKGIの達成にむけた綿密な戦略を立て、さらに、それを実践する前線となる部門長や担当者は、目標達成のための取り組むべききめ細やかな戦術を駆使して活動することで、与えられた課題を成功に導くことが出来る。

特に、目標達成のための個別の手段には、優先順位を考慮したり、着手のタイミングを配慮したり、時には、じっくりと観察したり改善したりというように、事象や現場ごとに対処方法を変えるなど、それらがビジネスの成否に結びつく微妙な相関関係が生じることもある、経営上の重要な管理項目として抽出することが必要です。

●事業再生は、KGI⇒CSF⇒KPIを実践だ！

事業再生に臨む経営者は、決死の覚悟で再生に向けていると言いながら、『KGI⇒CSF⇒KPI』が明確にされていない場合が多く、しっかりと計画や準備をしないまま売上達成のため新規開拓に走り回っていたりする。もとより具体的な戦略も戦術もないものだから、忙しく東奔西走していても、期待が膨らむばかりで具体的な契約成立に結びつけられず挫折しかける。

事業再生には、経営陣の意識改革も重要になってくる。今や、自社の『ブランディング戦略』は欠かせないものとして「CSF」に繰り入れるべきで、経営指針、商品の特徴、技術開発力、施工管理能力などを「ブランディング化」することは、従業員が行動する上で必要なマインドを高める効果を生むこととなり、『KGI』を支える大きな力になることは成功した多くの事例に学びたい。



【花言葉】先見性、先見の明、機智 剛直

ヒイラギ(柂)は十月から十一月頃に白い花を咲かせ、やがて黒い実を付ける。緑色の堅い葉は鋭いトゲがギザギザとある常緑性の木ですが、イワシの目刺しや頭につけ、邪気を挿して侵入を防ぐ魔除けとして利用する風習もある。イワシは小骨が多く臭みがあるので、鬼が嫌います。

ちよつと歳時記

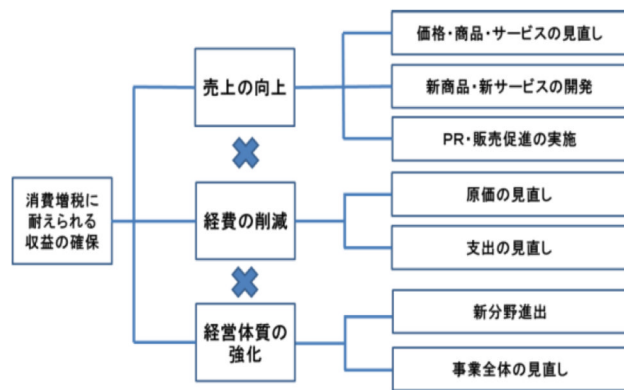
消費税率の引き上げに伴う価格転嫁対策として、知的財産のセミナーの依頼が立て続けにきていることから、今回はそのようなセミナーの概要について紹介する。

《なぜ弁理士に消費税増税のセミナー依頼》

当然、消費税の増税の講演は、税理士がトップバッターである。まずは、消費税制度の仕組み自体や増税の変更点の解説、さらには、経過措置や特別措置についての理解が第1である。

では、説明を受けた事業者は、具体的にどのような対策が必要となるか。すなわち、事業者は、理解が深まれば深まるほど、消費税率の引上げにより、売上が変わらなくても、納税額や仕入れる商品の税込み価格が上がるため、余裕資金(利益)が減少することを認識する。そして、このような余裕資金(利益)の減少に対する価格転嫁対策が次の講演になる。

価格転嫁対策は、(1)売上の向上、(2)経費の節減、(3)経営体質の強化が柱になる(全国商工会連合会『消費税増税対応テキスト』)。



ここで、(2)経費の節減については、事業者は何らかのコストダウン対策は既に行っており、(3)経営体質の強化については、新分野の進出などはリスクを伴い早々に着手できるものではないことから、(1)売上の向上にスポットライトが当ることになる。

そして、商品・サービスでの差別化は、まさしく自社の知的財産の見直しであり、弁理士が得意中の得意とするところである。

弁理士 酒井 俊之

消費増税における価格転嫁対策としての知的財産

《商品・サービスでの差別化と知的財産》

そもそも知的財産とは、他社と差別化できる自社の特徴部分であり、特に、有形資産以外の無体財産を意味する。

差別化できる要素は、ものづくり企業であれば技術であり、商品のプロデュースを得意とする会社は商品デザインである。これらは、特許や意匠の対象であり、権利化をすれば(手続をすれば)、特許権や意匠権という権利を取得することができるが、権利化しなくても、自社の知的財産(無形資産)であることには変わりはない。

同じように、差別化できる要素としては、商品名やサービス名のほかこれらのロゴ、会社名やそのハウスマーク・屋号がある。これらも商標の対象であり、権利化すれば(手続をすれば)、商標権という権利を取得することができるが、権利化しなくても、自社の知的財産(ブランド)であることに変わりはない。

《まずは、自社の知的財産を認識して経営に生かす》

その意味では、社内には、経営者も従業員も気づいていない知的財産が多数あるということになる。このような知的財産は、有形資産のようにバランスシートなどにはほとんど表れないために認識されないが、実際の事業では、その会社の商品が売れたり、事業が継続できている核心的なものであったりする。

そのため、他社と差別化できるところ、すなわち、自社の知的財産を見直すことがスタートとなり、知的財産として見出された競争資源をどのように経営に生かすかがポイントとなる。



◆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。

平成25年4月に中小企業庁より発表されました『中小企業白書・平成23年度版』から、中小企業における事業承継問題が統計資料として発表されています。

中小企業経営者は自分の引退後も何らかの方法で事業継続を希望してはいるものの、親族や従業員にも後継者となる者が確保できない企業にとっては、自分が創業した事業が残ること、取引先から継続取引を求められていること、そして従業員の職場を確保するために、事業を売却することも、事業

気になる数字……29.7% 後継者がいない企業のM&Aの関心度

後継者の有無別の事業売却への関心

	(単位:%)	
	後継者がいる企業 (n=3,243)	後継者がいない企業 (n=1,306)
大に関心あり	2.7	5.8
関心あり	13.9	23.9
あまり関心なし	19.7	19.9
関心なし	63.6	50.4

出典:平成24年・中小企業白書より

(注)後継者がいる企業には、後継者の候補がいる企業を含む。

承継のひとつの方法としてやむを得ないことと考えています。

M&Aは、最近になって再び話題にされることが多くなってきたようですが、左表のように、事業売却への企業の関心度を見ると、現在、後継者がいない企業の約30%で、その中で「大に関心あり=5.8%」「関心あり=23.9%」となっていることが解ります。

長引いた平成不況や、リーマンショック、3.11東日本大地震の後の厳しい経営の実態をみて、子供達が親の事業を継ぐことを躊躇っている表れなのか……?

■ 認知症予防・新書 ■ No.53

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

『防ごう ロコモ』 日本整形外科学会

メタボの次はロコモを覚えてほしい。
 歩行など日常生活に必要な運動機能が低下した状態となる「**運動器症候群（ロコモティブシンドローム）**」。

日本整形外科学会はチェックリストやロコモ対策のトレーニング法などを公表し、注意を促している。

ロコモは筋肉や関節などの機能が衰え、要介護や寝たきりなどになるリスクが高い状態を指す。メタボリック（内臓疾患）症候群と同様に、健康維持の啓発のために提唱された。

ロコモの関連疾患である変形性腰椎症や変形性膝関節症、骨粗しょう症など運動器疾患の患者は推定4700万人。

要支援・要介護の要因の2割強を占めている。骨や筋肉の量は20～30代をピークに徐々に減少する。

適度に身体を動かしていないと60代以降、思うように動けなくなる例もある。寝たきりなどになると、生活の質（QOL）

が大きく下がってしまう。

【ロコモをチェックする7項目】

- ①片足立ちで靴下がはけない
- ②家の中でつまずいたりすべったりする
- ③階段を上がるのに手すりが必要
- ④布団の上げ下ろし、掃除機がけなどのやや重い家事が困難
- ⑤2kg程度の買い物をして持ち帰るのが困難
- ⑥15分くらい続けて歩くことができない
- ⑦横断歩道を青信号で渡りきれない

【ロコトレでロコモを予防】

- ◆「片足立ち」～バランス能力をつける
 - ・転倒を避けるため必ずつかまる物がある場所で左右1分間ずつを1日3回実施
- ◆「スクワット」～足の筋肉をつける
 - ・膝がつま先より前に出ない
 - ・負担がかかり過ぎないように膝は90度以上曲げない
 - ・尻を後ろに引くようにゆっくり動く
 - ・5～6回繰り返す。1日3回実施

—日本経済新聞10月6日朝刊より抜粋—

『認知症予防・新書』は、次号から姉妹誌として発行される『終活応援レポート』に連続掲載されます。

World Now
 豊かな中高年期をより良くするには！



今月ご紹介するグラフは、さまざまな世界ランキングにおいて米国が何位に入っているかを見せるWebサイト(<http://rankingamerica.wordpress.com/2013/10/02/the-us-ranks-8th-for-having-a-nice-old-age/>)で見つけたものです。豊かな中高年期を過ごしている国のランキングで、91か国のうち米国は8位、日本は10位に入っています。

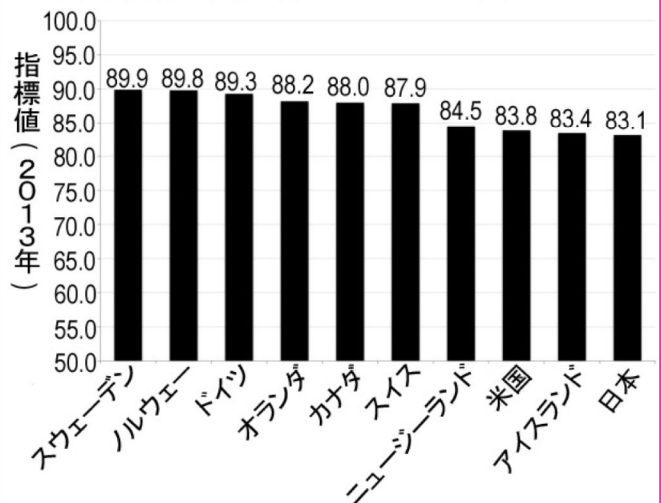
これは総合評価のランキングですが、出典元となっているWebサイト(<http://www.helpage.org/global-agewatch/data/>)では、さらに詳細なランキングが紹介されています。所得保障、健康状態、雇用と教育、社会や周囲との関係性の4分野について、ランクがつけられています。

総合ランキング1位のスウェーデンの場合、所得保障は8位、健康状態は7位、雇用と教育は5位、社会や周囲との関係性も5位となっています。

一方、日本の場合、所得保障は、27位、健康状態は5位、雇用と教育は10位、社会や周囲との関係性については19位となっています。

日本が特別高い評価を得ている健康状態ですが、細かく3項目に分かれています。①60歳時点での残り人生の平均年数、②同じく60歳時点で健康に過ごせる残り人生の平均年数、③人生が充実していると答えた人が、

中高年期に良い暮らしができる国トップ10



出典：HelpAge International (<http://www.helpage.org/>)

35歳から49歳の世代と比較してどの程度の割合いるかというものです。日本の場合、①26年、②20.3年、③78.1%となっています。世界的な長寿国になっている点が高く評価されているようです。スウェーデンで見ると、①24年、②18.2年、③95.6%となっています。

人生後半も豊かに暮らせる日本ですが、より良い状態を目指すとなれば、今後は、肉体的健やかさだけでなく、30歳代あるいは40歳代と同じくらい精神的充足感を得られるようにすることでしょうか。

●我が失敗で学んだリスク・カウンセリング!

私が前職の会社を倒産させたのは約27年前の昭和61年のことだった。事業を始めてから9年が経ち、創立10周年の準備をするはずだったが、これ以上の設備投資を続けて、事業を継続させることに疑問を感じていた。

「止めるなら今だ!」

大手企業の下請け会社化していた工場と本社に約150人従業員がいたが、

- ・数社の外注会社への仕事が途切れることなく
- ・失職する社員を出さず
- ・お客様からの受注残が納品できる
- ・事業閉鎖後も従業員が起業できる

そのためには……、

- ・外注会社には半月分の原材料を持ち込み、
- ・治工具類の無償譲渡、そして、
- ・未払金の支払いを済ませることで経済的負担をかけないようにすることだった。

何日も眠れない日々が続いた。事業閉鎖の決断はXデーの半年前だった。資金繰りは苦しくなる一方で、金融機関からの新規の融資は受けられなくなっていった。

悪い条件は重なるもので、工場では頻繁に不良品が発生したり、導入した高額な設備が思うように稼働せず売上が立たない。

いつしか、支払条件の変更を折衝することが日課となって、月末の支払日が翌月5日、10日に……繰り下げ、支払手形のサイトは120日が150日に……延長。正に、会社として断末魔の状態であった。

主要取引先に集まってもらって支払手形のジャンプを依頼したり、債務免除の相談をしたり……、いま、その時のことを思い出しただけでも胃がシクシクと痛み出す。

工場には実弟が責任者としていたが、税理士や弁護士以外は完全に秘密裏に進め、Xデーの前日になって工場関係者にそのことを告げ、前述の外注会社への支払いを済ませるまでを一気に実行することができた。ホッとした。

本社ビルの7階に上がる。遠くに富士山が見えた。窓から落としたボールペンをカランカラと乾いた音を立てた。

リスク・カウンセラー奮闘記

114

●魂から訴え続けたい「経営リスク」の穴!

取引先、従業員、家族に大きな不安と迷惑をかけたことを猛省した。不思議に悔やむことはなかったが、自分を正当化する気持ちは一切なかったからかもしれない。会社を倒産させたことから学んだものは、筆舌で表現できないものが多いが、脳味噌の奥深くに、60兆個の細胞が何度入れ替わっていても見えない色が染み込んでいるのではないかと思う。

会社には寿命があるとはいうものの、絶対に倒産させてはならないことを、自分が生きている限り訴え続けたい。事業を始めた者は、倒産させないで、事業を止める方法を学ばなくてはならない。それは、原子力発電装置の炉心を静かに抜き取って稼働を停止させるごとく、コントロールできなくなった原子炉は企業倒産の断末魔の時に相似しているように思える。

経営には多くのリスクがある。大半のリスクは理屈で説明できることだ。然しながら、経営者が陥る『**リスクの穴**』には、その時の経営者にとって理屈では理解できないことが起きてしまう。

倒産を体験した者には、それを食い止めさせられる『**魂の言葉**』を持っていると感じている。

だから、普通にはほとんど見えないような極小の『**リスクの穴**』があっても観ることができる不思議な感性が備わったようにも感じる。

500人を超える、経営危機や事業トラブルを訴えてきた経営者は「半年前に相談しておけばよかった…」という言葉を残して事務所を後にしていく。

経営者は、自分では見えないリスクを客観的に観えているリスク・カウンセラーに相談することは、『**リスク発生の予防診断**』として捉えてみては如何でしょうか。



25年12月号から、個人やご家族に向けた姉妹誌として『終活応援レポート』を発刊することになりました。RFCMレポートと併せてご愛読ください。

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)