

# NBC Plus+

vol.81



失敗を怖れるより、  
何もしないことを  
怖れる。

# 日々の現場から

コンサルティングの現場のみならず、経営者の日常に寄り添う中、  
弊社コンサルタントの心に残ったこと・耳寄りな情報などをご紹介します。  
皆様のコーヒープレイクのお供となれば幸いです。



## 事業承継を成功させるために、 第一にやらなければならないこととは

文／野呂泰史

### 私

は「同族企業の事業承継」のご支援先が多く、自身の経験も踏まえ、日々悩みながらアドバイスをさせていただいています。その中でつくづく思うことは、業績が好調だと、親子関係も良好だが、業績が不調だと、親子関係もうまくいかないということです。

うまくいっているうちは、身内ほど心強いものはないのですが、うまくいかなくなると、身内ほど厄介なものはありません。意見が分かれ、責任を押し

し付け合う……。

いがみ合い、憎しみあい、ドロドロとした関係になってしまいます。また、社内には社長（父親）・後継者（息子）と身内が2人だけというケースはまだシンプルですが、父・母・兄弟・嫁と身内が大勢いる場合は、複雑にもつれ合うこともしばしば……。会社にいるのか家にいるのかわからないほど、普段の会話でも語気が荒くなり、愚痴も多くなる……。会社の雰囲気も、家庭の雰囲気も悪くなるという事態に陥りかねません。

### ◆事業承継を成功させるためには

弊社の経営セミナーにいらっしゃる社長の中には、業績の厳しさを棚上げし「後継者に自覚が足りない！」後継者に能力がない！素養がない！」と嘆かれる方が非常に多く、大変驚かされます。

声を大にしてお伝えしたいことは、

事業承継を成功させたいのであれば、第一にやらなければならないことは、会社の「業績改善」だということです。業績の厳しい会社を後継者は継ぎたいと思いません。

### ◆改善の糸口が見えないなら……

「それはわかっているが、どうやって改善すればよいかわからない……」そんな社長にはぜひ「実践社長塾」の受講をおすすめします。一度受講いただいた社長であっても、悩まれていることがあれば、再度ご受講ください。

必ず、改善の方向性（糸口）が見えてきます。業績改善が、事業承継の成功のカギです。

経営の極意を学び志を築く2日間の実践研修

# 実践社長塾

詳しくは、弊社ホームページよりご覧ください。

実践社長塾

検索



## 風土改革と業績

— 会社の健康診断のおすすめ —

文／中田典仁

「業績が良いから、社風が良くなる。」  
「社風が良いから、業績が良い。」

### 卵

が先か、鶏が先か？のごとく、よく耳にする話です。皆さんは、どちらだと思われませんか？

私は経営コンサルタントとして、これまでたくさんの方の会社の「決算書・社風調査分析」に関わってきました。

調査結果からわかったことは「業績が良い会社が必ずしも、社風調査の結果が良いとは限らない」「社風調査の結果が良いからといって、業績も良いとは限らない」ということです。

### ◆「良い社風」とは？

業績の方は見た通りであります、単純ではないのが社風です。何をもち「良い社風」なのか？ということになります。

厳格で厳しい雰囲気

感じ方次第では

窮屈・自由がない

となりますが  
見る角度を変えると

商品やサービスの  
レベルが一定で、  
品質が保たれている

という面が見えてきたりします。

### ◆人間は環境の生き物

マナー教育をしつかり受けてこられた方が、規律がないダラリとした会社に突然転職されると「しまりがない」「規律がない」と感じて、仕事そのものに緊張感がなくなってしまうケースがあります。人間は環境の生き物です。そして、甘い環境の会社が生き残れるほど、世の中は甘くありません。

「業績が良く、社風も良い会社」を目指すには、社内に「計数」という共通言語、そしてもう一方では「人間性向上」の風土づくりが必要です。

計数だけでは、会社は殺伐とした雰囲気になってしまいます。また、道徳だけで収益が伴わなければ、会社は生き残れません。

1 仕事に向かう姿勢(考え方)が変われば、働き方も変わります。

2 働き方が変われば業績も上がり、給与も上がります。

3 そうなると社員の家庭も良くなります。

## 会社再生15ヶ条

皆さんは、企業を訪問した際、どこを見ますか？

私が経営指導する立場として必ず確認するのは「壁に何が貼られているか」です。壁に何が貼られ、それがどのように使われているか、その企業の経営者の視点がわかります。本日は、私が資金改善指導を行って

よって「考え方が変われば家庭も良くなる」ということになります。

### ◆会社からのプレゼント

会社ができる社員への最高のプレゼントは「社員一人ひとりが活躍できる環境(風土)づくり」ということではないでしょうか？

「経営力診断調査(決算書・社風調査分析)」は現状の会社の状態を知る、会社における健康診断です。ぜひ、皆さんの会社でも実施し、経営の状態を知ることをおすすめします。

文／紅本巨

いる企業様の壁に貼り出されている「会社再生15ヶ条」を紹介します。

役員会議時に、全員で唱和し、役員自らに言い聞かせ、戒めとしている内容です。どれも本質的な内容は、15ヶ条にまとめています。資金の厳しい企業様は、参考にしていただきたいと思えます。



# 会社再生15ヶ条

## 第1条

### 変えるのは「人」の意識である

会社の再生にあたって重要となるのは、業績悪化の原因を他人に求めないことである。

「社長が悪い」「会社が悪い」と他人のせいにするのではなく、業績を良くするために自分が何をしてきたかを反省することが大切である。

## 第2条

### 変わらなければならぬのは 経営者自身である

「業績悪化の原因・問題点は、全て自分自身にある」という覚悟が経営者にあることが大切である。「過去と他人は変えられない。変えられるのは自分と未来だけ。」

まず、経営者自身がどう変わるか、そしてどう責任をとるのか、覚悟を持つことが重要である。

## 第3条

### 職場環境を変える

社員一人ひとりもしっかり仕事をしているのに組織全体としては機能していない。あるいは、10の

力を持っている社員が1か2の能力しか発揮できない。

このような場合は、力を発揮できない阻害要因を取り除くことで職場環境を良好なものに変えていくことができる。

## 第4条

### 会社の改革はまず自分から

社員を集めて「コスト削減だ!」「意識改革だ!」と言っても納得しているのは本人だけで、現場は何も変わらない。相手に伝えるスピードも大切であるが、社員に実践してもらうことが重要である。何十名の社員の内、一人でも真剣に改革に取り組めば方向性を示すことができる。

## 第5条

### 新しいことを浸透させるには リーダーがまず実践して 納得してもらうこと

「やってみせ、言ってみせて聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ」

言っただけで、終わらせてしまうと、言ったとおりにはならないものである。少なくとも一定の期間は、繰り返し、繰り返し、手を変え品を変え、しっかりと繰り返す「お願い」することが重要である。

## 第6条

### 「思い」を成功させるには 「人の力」を借りること

自分自身が行動する場合でも、一人でくよくよせず、できるだけ多くの人を仲間だと思つてその力を借りることができれば、考えもしなかった大きな力を得ることができる。

## 第7条

### トップは徹底した「現場主義」と 「合理主義」を貫くこと

現場主義を貫くためには「現場を見て歩くこと」「お客様に頭を下げること」「部下を信頼すること」を徹底すること。

## 第8条

### 会社再生のための3つのマインド

- 1 会社の赤字が恥ではなく、赤字を直そうとしないのが恥である
- 2 自社名を堂々と名乗って生活できる
- 3 自分の子供をわが社に入社させたいと思うような会社にする



## 第9条

### 目標をはつきりさせること 全体で同じ目標を持つこと

目標は、会社全体を考えて「やらなければいけない数字」を設定すること。

自分たちは、いま何をしなければならぬのか、なぜその目標が必要なのかがわかれば社員の意識も仕事の進め方も変わってくる。

## 第10条

### 「やっていない」と指摘すれば するほど業績は下がる

「やっていない」ではなく、これだけの人財がいて「やらないのは、もったいない」という考えを持つこと。

「もっと意欲をもて」「もっと働け」と号令をかけるのではなく「喜んで働ける環境」をつくること  
が大切である。

## 第11条

### オモイコミュニケーション (思いこみ)ではなく 真のコミュニケーションを

コミュニケーションを取らずに、自分の思いこみだけで相手を判断しているケースが非常に多

い。

縦割り社会の壁を取り払うことによって、部署は違っても組織の一員として共に働いているという「共同体意識」が生まれれば組織は変わる。

## 第12条

### 大切なことは「伝えること」 ではなく「やってもらうこと」

人から言われても、自分なりに納得しなければ人は行動しない。

したがって納得してくれるまで繰り返し説明することが重要である。

## 第13条

### コミュニケーションの基本は 「謙虚な気持ち」を忘れずに

相手と同じ気持ちになるには、常に謙虚な心を持ち続け、相手の話にも謙虚に耳を傾ける姿勢を保つていくことが大切である。

## 第14条

### 部下の意見には即答を

人から頼まれたり、質問された時に、即座に「イエス」か「ノー」かをはつきりと答えることが信頼されるポイントである。

即答できない場合は、なぜ答えられないのか理由を説明し、いつになったら答えられるのか明確にすること。

即座に返事ができるということは、普段から自分と周囲のことをしっかりと認識し、考えをめぐらせている証拠で、これが信頼につながる。

## 第15条

### できないのではない やろうとしていないだけ 解決の糸口はここにある

できない理由を言おうと思えば、100でも200でも言い訳はできる。できない言い訳をするのではなく、どうすればできるのか考えることが重要である。



### 3 どんな会社でも6〜7割は 給与・賞与に不満！ただし……

給与制度・賞与制度の満足度アンケートをとると、財務内容や社風に関わらず、6〜7割は不満の傾向です。不満の理由は、実は金額への不満が1位ではなく、「制度に対する説明や結果に対する説明の不足」が上位です。そして、上司の評価とのギャップと続き、金額への不満、というのが一般的な傾向です。

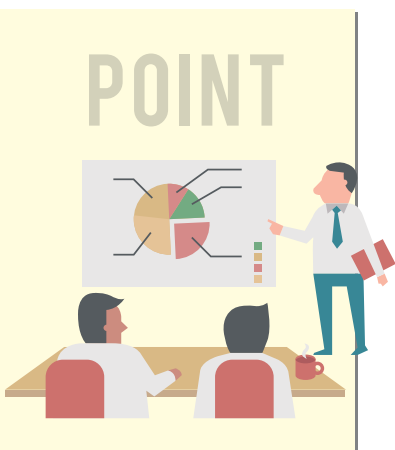
#### ◆社員への報酬は

- ☑ 金銭報酬だけではなく心の報酬（達成感・納得感）
- ☑ 未来への報酬（挑戦・目指す職位）
- ☑ 仕事の報酬（任せられる・新たな職務・事業）

などの組み合わせで短期のモチベーションだけではなく、中長期のモチベーションの向上に結び付けることです。付加価値を生み出す人財を長期にわたり引き付けられる仕組みで

あること、そして、そういう人財を奨励する風土をつくることが評価制度構築には不可欠です。

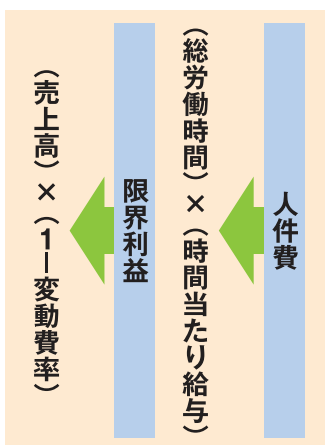
つぎに、間接部門の評価制度についてですが、営業や生産部門（製造業における生産のみを指さず、広く商品・製品を生み出す部門）は、上記の定量的目標設定は比較的可能です。多くの企業で社内サービスである間接部門の目標設定・評価に悩んでいらつしゃるようです。そこで間接部門の目標設定について以下の4つのポイントをお伝えします。



- 1 直接的成果・業績指標の目標
- 2 ルーティン業務の改善目標
- 3 管理手法の改善目標
- 4 直接部門の支援目標

#### ◆なぜ以上の4つが労働分配率の改善につながるか

労働分配率は（人件費）÷（限界利益）ですが、人件費と限界利益を分解すると



よって、上記1は変動費比率の削減にもつながり、固定費の削減は営業利益の改善につながります。  
2〜4については、総労働時間の削減につながります。

間接部門業務の効率化で基準外労働の低減になり、特に4は直接部門（営業や生産部門）が「成果を生み出す時間」に集中できるように、業務改善や支援業務を増やし、間接的に成果に貢献することになります。

### 1 直接的成果・業績指標の目標例

- （変動費・固定費の削減、資金の改善）
- 全社の固定費の削減
- 変動費の中でも梱包費・副資材費・消耗品費など特定科目の削減
- 金融機関交渉による支払利息の削減（利率の低減）
- 3ヶ月以上滞留債権をゼロにする

### 2 直接的成果・業績指標の目標例

- （現状業務の多能工化、業務効率の改善）
- 試算表の役員提出を7営業日早期化する
- 経理部門の多能工化のため、業務マニュアルを□件作成する
- 上記の結果として、基準外労働時間を一月あたり△時間以内にする







みんなが100%満足する評価を求めてはイケない！  
 納得できる評価と配分を目指す仕組みをつくる！

文／西勝義

## 評

評価制度を構築したり、再構築する際に「どんな評価項目が良いか」経営者や幹部の方の悩みは尽きません。こちらを立てると、こちらが立たず……というように、すべてを網羅しようとする、いつの間にか評価項目が20項目にもものぼることがあります。

このように、**熟考に熟考を重ねたわが社の評価制度、これで安心と思つて運用したら、社員から非難轟々……。**経営者は「君たちのために見直したんだぞ！」と声も荒げたくなることでしょう。

### 熟考を経た評価制度でも

**評価される側はこう言います。**

「今期は粗利が前年比120%以上。評価・賞与も今まで以上にもらえると思つてた！しかし20もある評価項目のせいで、たった1項目の評価が上がったところで、何の影響もないじゃないか！」

**評価する側はこう言います。**

「評価項目が20つて、そんなに見れない！何人部下がいると思つてるんですか！？」  
 しかもこれを年2回も3回もな  
 んてできないですよ！」

### 1 何のための評価なのか？

私は、人事評価制度を構築する際、幹部の方々に「**評価制度構築とは「会社と個人の善循環をつくりだす」ことだ**」とお伝えしています。

よつて、会社の財務状況や社風によつて、何がその企業にとつての「善循環」かを見極める必要があります。あるサービス業では、経営陣・幹部とのキックオフにあたり、評価制度の導入と運用を長期的かつ安定的に進めるためには「**収益改善**」が必要とし、以下の項目を短期の成果、導入の目的

## 年間の借入金返済原資を利益から生み出す

そのために

売上高

3%アップ

変動費比率

2.4ポイント削減

本部経費

6%削減



これができるば〈賞与原資 2ヶ月アップ〉しても

## 労働分配率 2.5ポイント改善

利益・資金が確保できて会社よし、賞与も上がつて社員よしです。

として、賞与と評価の制度を構築することを伝えました。

### 2

**評価項目は 経営課題の改善に「絞る」！**

目的と目標が定まつたら、それを達成させるために必要な評価の項目に「絞る」ということです。上記であれば、売上高と変動費比率を因数分解して、主要な現場計数を評価項目とし、その結果を出すための主要な行動・活動基準を決めると、定性評価の項目になります。

人を100%正しく評価する、正しいものに近づけよう……と、さまざまな評価項目を「網羅」してはドツポにはまりません。だから思い切つて「**共通目標を達成させる**」という**共通言語**のもと**因数分解された現場計数**を、**部署・職位・役割に応じて評価項目**をつくるというプロセスで**納得感を高め**ます。

「**納得感**」とは結果に対してだけでなく、事前の受け入れやすさを高めることも意味します。

後出しジャンケンではなく「**先出しで納得感をつくりだすこと**」が**評価制度では最も大切**です。

### 3 管理手法の改善目標例

- ◇マネジメントシステムの導入などで全社業務の最適化や効率化
- ◇ヶ月以内にシステムを導入する
- ◇ヶ月以内にシステムを稼働させ、発行ミスをゼロにする

### 4 直接部門の支援目標例

- ◇直接部門の間接的業務を改善または支援
- ◇(改善)◇ヶ月以内にカタログの商品問い合わせは全て間接部門で対応する
- ◇(支援) ニュースレターまたは動画からの問い合わせ件数を増加させる

以上のように、直接的または間接的に労働分配率の改善に繋がるテーマを設定し、可能な限り期限や件数・時間を明確にし、「定性目標の定量化」を行い、効果の検証と評価ができるようにすることがポイントです。

間接部門の目標・評価項目を検討

する際の障壁は「決められたことしかできない」という固定観念にあります。間接部門は仕事の基準や進め方がマニュアル化され「How to」が決まっていますので「Why(何のために…目的)」や「What(何を…

## 資産の法人化による相続対策

### ープライベートカンパニーについてー

文/鈴木公男

**相続対策の一つとして、法人を活用し、被相続人が所有する資産を法人へ移してしまおうという、いわゆる「プライベートカンパニー」を設立する手法があります。**

近年、顧問先や相続セミナーなどでも話題にのぼることがあり、実際に相続対策として実施、または検討されている方も多いと思います。

#### ◆基本的な考え方としては……

個人が所有している自社株や不動産については、原則、相続税の対象となりますが、株式会社としてプライ

ターゲット)をゼロから考えるというところが苦手なようです。

その場合には、上記のフレームワークで考える癖づけをし、みんなが会社の成果に対して取り組める仕組みにしていくことが重要です。

プライベートカンパニーを設立して、自社株や不動産を譲渡・贈与等によって移すことにより法人の所有となった資産については、相続税と直接的な関係がなくなり、さらに、相続人をプライベートカンパニーの役員とし役員給与を支払うことで所得の分散をはかるなど、実質的な相続財産の生前贈与効果があります。

ただし、資産の譲渡や贈与を実施する前提として、所得税や贈与税が関係者に課税されること、また、プライベートカンパニーの株式については相続の対象となることから、相続税評価額にて反映される株価対策も、あわ

せて考えていく必要があります。

#### ◆設立は慎重に。

また、2008年以降、法人設立がしやすくなった一般社団法人を活用した対策においては、出資持ち分がないため、相続税の対象とならないというスキームもありますが、プライベートカンパニーのメリットも多い一方、**税制改正・優遇措置・特例適用の有無・借地権課税発生可能性の排除等、デメリットも事前に考慮し、曖昧な知識で税務署から租税回避行為と認められることが無いよう、設立には専門的なノウハウが必要となります。**

プライベートカンパニー設立による相続対策については、専門的ノウハウを持った税理士等の意見やアドバイスを受けながら、慎重に検討していただきたいと思います。