

NBC PLUS+

Vol.98



「資金のなる木」に「資金の花」を咲かせよう!

危機は変革の最大のチャンス

太陽の塔 一岡本太郎氏に学ぶこと一

マネジメント手法を機能させるには

資金は「まわす」ものではなく「増やす」もの
—社長、御社の資金は本当に増えていますか?—

相続放棄の注意点

人を育て続ける会社の不況はない
—KKD(経験・勘・度胸)からID(インストラクションデザイン)へ—

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。



「資金のなる木」に 「資金の花」を咲かせよう！

文／野呂泰史

突

然ですが、皆様の会社の資金は増えていきますか？「利益は出ているが、資金は減っている」「売上は伸びているのに、資金は減っている」ということはありませんか？

これまでも経営における資金の重要性について述べてきましたが、依然として資金に悩まれる経営者の方は多く、少しでもそういった経営者の方のお力となれば……という想いから、昨年2020年、拙著『金持ち社長のお金の残し方・増やし方』を刊行いたしました。

刊行にあたり、支援先の2社から



金持ち社長のお金の残し方・増やし方

NBCグループ代表／税理士
野呂 泰史：著 ぱる出版

特別に許可をいただき、実名で支援内容・改善結果を掲載させていただきました。1社はドラッグストア・薬局を営まれている会社（以下A社）、もう1社はLPガス供給業を営まれている会社（以下B社）です。

ドラッグストア業界も、ガス業界も、資本力のある大手企業との競争が激しく、厳しい環境におかれています。にもかかわらず、A社では「わずか半年で資金を2億円増やし、B社では「わずか1年で資金を1億円増やすことができました」。

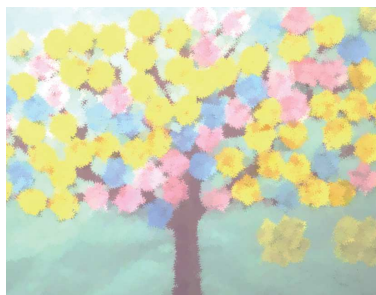
B社で取り組んだのが、タイトルにもある『資金のなる木』です。『資金のなる木』とは、花の形をした付箋に経費削減や利益改善の内容・金額を記入し、木の形をした台紙に貼り出して、改善状況を見える化する取り組みです。

「学校の掲示板みたい……。」と思われるかもしれませんが、はじめは裸木だった『資金のなる木』に、

一つひとつ花が咲き始めていく――。

それを全社員が目で見えて共有することで「もっと咲かせよう！」と、全社員の気持ちが一いつになり、資金改善への意識も高められる、とても有効な取り組みです。

わずか1年で1億円の資金を増やした時の「資金の花満開！」の実際の写真がこちらです。



※情報保護のため写真を加工しております

しかし、B社にある『資金のなる木』も一朝一夕で満開になったわけではありません。

具体的になどのような取り組みを行ったのか、どのような壁があり、それをどう乗り越えたのか……。詳細は本書籍をご覧ください。厳しい環境に立ち向かい、皆様の会社でも満開の花を咲かせましょう！



危機は変革の最大のチャンス

文／紅本 亘

危

機は「危険（ピンチ）」でもあります。変革の「機会（チャンス）」にもなりえます。新型コロナウイルスの先行きが見えない中、企業は生き残りをかけて一生懸命です。

ただし、外的環境に対応すべく、内的環境をつくり変えるために一生懸命なのであればよいのですが、今までと変わらないやり方を一生懸命続けるだけであれば、企業はこの危機で淘汰されてしまいます。

今までの常識のままでは

- 自社の業界は
変わらないのが当たり前。
- 自社の業種は
変わらないのが当たり前。
- 自社の商品・サービスは
変わらないのが当たり前。

今こそ、外的環境を鋭敏に察知し、今までの常識を覆し、自社の内的環境をつくり変えることが求められます。

今回は、今までの常識を覆し、市場消滅という大きな危機を乗り越えた企業『富士フイルム』をご紹介します。

今の時代、昔ながらのネガフィルムを買う一般消費者は極端に少なくなりました。富士フイルムの看板商品だった『写ルンです』の再ブレイクは記憶に新しいですが、デジカメの登場で、一時その市場は消滅しかけました。それにともない、写真フィルム市場にこだわった米国のコダックが破産する一方で、**市場衰退の前兆をつかんで市場撤退を決め、新事業立ち上げに全力で取り組んだ富士フイルムは危機を乗り越えました。**

同社の写真フィルム事業は、2000年には全社売上の6割、利益の3分の2を稼ぐ主力事業でした。しかし、写真フィルム市場は2003年以降、年に20〜30%も縮小していきます。「数年で市場の95%が消滅する」という衝撃の調査結果も報告されました。残された時間はありません。こ

の危機をチャンスにするため、富士フイルムは「**自社の強みは何か？**」を考え始めました。

実は、世界でカラーフィルムを作ることができるのは、数社だけでした。微細粒子を扱うナノテクノロジーなどの高度な技術が必須だったからです。そこで自社が持つ10数個のコア技術を洗い出し、これらを組み合わせ、新規事業を立ち上げることにしました。

アンチエイジング化粧品『アスタリフト』もそのひとつです。写真フィルムを作るために必要なカラーゲンは、肌の張りを保つために必須です。写真の色あせを防ぐ抗酸化技術は、肌の老化防止に役立ちます。ナノテ

クノロジーで、成分を肌になじませることができず。『アスタリフト』はこの3つのコア技術を活かして生まれたものです。

そのほかにも、医療機器や製薬『アビガン®錠』の開発など、写真フィルムとはかけ離れた市場で勝負し成長している企業が、富士フイルムなのです。このように、突発的な危機においてもリーダーシップを発揮し、強みを組み替え、果敢に挑戦し、危機をチャンスに変えて成長した企業が、日本には多くあります。

変わることを怖れなければ、日本企業はこの危機で大きく変化できます。危機をチャンスに変える発想が、今こそリーダーに求められています。



太陽の塔——岡本太郎氏に学ぶこと——

文／中田 典仁

先日、大阪モノレールでの移動

中、約10年ぶりに『**太陽の塔**』を見ました。万博記念公園駅に近づいた車窓に突然現れたその塔に、同駅に停車している間、目が釘づけになり

ました。

初めて目にしたのは22年前、門真にある支援先に伺うため、万博記念公園に隣接するホテルオオサカサンパレス（現・ホテル阪急エキスポ

パーク)に一週間連泊した時でした。

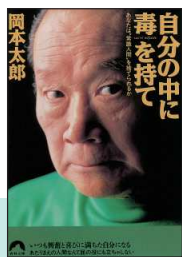
『太陽の塔』の制作者である岡本太郎氏は1911年生まれ。1996年に84歳で亡くなるまで、生涯独身を貫いたそうです。

書籍も数冊読ませていただきました。ある程度の年齢の方なら思い出していただけだと思いますが「**芸術は爆発だ!**」は心に残るフレーズです。

関東の方は、渋谷マークシティの京王井の頭線渋谷駅とJR渋谷駅を結ぶ連絡通路壁面の巨大な作品『明日の神話』をご覧になって、いろいろではないでしょうか。こちらにも圧倒されます。

折角の機会ですので、私の好きな岡本太郎氏の言葉を紹介いたします。

参考書籍



自分の中に毒を持って
あなたは“常識人間”を捨てられるか

岡本太郎: 著 青春出版社

「人生は積み重ねだと誰でも思っているようだ。ぼくは逆に、積みめらすべきだと思う。」

財産も知識も、蓄えれば蓄えるほど、かえって人間は自在さを失ってしまう。

過去の蓄積にこだわると、いつの間にか堆積物に埋もれて身動きができなくなる。

人生に挑み、ほんとうに生きるには、瞬間瞬間に新しく生まれかわって運命をひらくのだ。それには心身とも無一物、無条件でなければならない。捨てれば捨てるほど、いのちは分厚く、純粋にふくらんでくる。」

書籍『自分の中に毒を持って』より

ICT・RPA・AIの時代においても、推進してきた人生観や仕事観は大事にしたものです。一方で、これから未来を想定し不易流行の視点で「残すもの・変えるもの」を判断していかなければ時代に取り残されてしまうこともまた歴史が証明しています。

岡本太郎氏のように**固定観念を捨て、物事に真摯に向き合う姿勢**も大事にしていきたいものです。



マネジメント手法を機能させるには

文／植田 克

御

社も何らかのマネジメント手法を取り入れているかと思いますが「実際あまり機能していない……。」といった悩みをお持ちではないでしょうか？

今回は、**中小企業でマネジメント手法を導入・機能させる手順**を考察してみたいと思います。

マネジメント手法を取り入れる際に「導入さえすれば効果が出る」と安易に考え、導入責任者や担当者任せきりにしてしまうケースがあります。この場合、本来踏むべき重要なプロセスが抜けてしまい、せっかくの手法が形骸化し、成果が得られません。中小企業でマネジメント手法を導入・機能させるためには、下記手順を踏むことが重要です。

1. リーダーシップの発揮と信頼関係の構築

信頼関係の構築

どのような手法や仕組みを導入するにしても、そもそも経営陣（経営者・幹部）と社員との間に信頼関

係が構築できていなければ、何をしても「ただやらされている状態」になるばかりで結果は出ません。

社員の信頼を得るためには、**経営陣のリーダーシップが必要**です。導入責任者や担当者に任せていくにしても、企業として重要な取り組みであることを経営陣が示し、誰よりも真剣に取り組んでいなければ、社員との信頼関係は築けず、どのようなマネジメント手法も機能しません。**未来を見据えた戦略思考と足元の改善（基本の徹底・底上げ）を両立しながら、結果に対する責任を取り続けなければいけません。**

2. 組織内のベクトルを合わせる

社員との信頼関係が構築できていたとしても、向かうべき方向が揃っていないければ、社員一人ひとりの力が分散され、思ったような成果は得られません。

経営陣は、リーダーシップを発揮

し、社員から目的・目標への共感・共鳴を得ながら、ベクトルの統一をはかります。社員の理解・納得が得られるまで、根気よく繰り返し経営課題・目的・目標を伝え続けましょう。

3. マネジメント手法の導入・運用

前述【1】【2】の手順を踏み、マネジメント手法を導入・運用します。計画を立て活動基準を設定し、実行した結果を評価して改善を繰り返していくことで期待した成果につなげていきます。

あわせて、管理の仕組みを見える化・標準化して再現性を持たせ、組織の再構築・権限移譲を進めましょう。

期待した成果を獲得し、企業としての成長を確認できたら、社員への還元も大切です。自社に合った人事評価制度を設計し、必要に応じて修正・運用していくことで、常に新しい経営課題に社員自らがチャレンジしていく自立した企業文化の醸成が進みます。そのためにも、経営陣にはアウトプットされた成果を客観的に評価し、プロ

セスの修正方針を示唆できるだけの計数力と専門力が求められます。

つまり、マネジメント手法が機能するかどうかは、経営陣の力量次第



資金は

「まわす」ものではなく「増やす」もの
――社長、御社の資金は本当に増えていますか？――

文／戎屋元貴

社

長、御社の資金は順調に増えていきますか？」この質問に、ほとんどの方が預金通帳に今残高がいくらあるのか？そして、それが多いのか少ないのか？を思い起こしながら返答されます。

皆様はいかがでしょうか？

◆資金の〆色分け

残念ながら、預金通帳に入っている資金は〆色分け〆されていません。色分けとは「このお金はどういったお金なのか」という区分・区別を指します。

金融機関から借入を行えば預金残

です。経営陣が、常に新しい経営課題を設定・挑戦し経営力を高めて成長しているかどうかは今、問われています。

高は増えます。しかし〆色分け〆されていないため、ゆくゆく返済が必要なお金であるにもかかわらずあなたも自分の手元の資金が増えたように錯覚してしまう恐れがあるのです。

◆自己資金という考え方

では「実際に資金が増えたのかどうか」をどのように見分ければよいでしょうか？そのための指標が「自己資金」です。自己資金とは「現預金残高－借入金残高」で計算します。

つまり「自己資金」とは、通帳に残っている残高ではなく、そこからさらに借入金の残高を差し引いたものに

前期1年間で自己資金が増えたかどうか

前期首時点の現預金残高－借入金残高…… [A]

前期末時点の現預金残高－借入金残高…… [B]

[B]－[A] …… [C]

[C] がプラスであれば、それが1年間で増えた自己資金の金額となり、逆にマイナスであれば、1年間で減った金額となります。

なります。自己資金が増えたかどうかは、次の手順で判断します。



◆資金は「まわす」ものではなく

「増やす」もの

さて、前記のように考えた時に、御社の自己資金は増えているでしょうか？減っているでしょうか？普段、資金繰りに苦しさを感じていなかったとしても、実際には資金が「まわっていない」だけで自己資金は1円も「増えていない」ということがよくあります。

また「毎年利益を出し納税しているにもかかわらず自己資金が増えていない、むしろ減った……」「固定資産の購入など、あきらかに大きな支出があったわけでもないのに自己資金が減っている……。」という方はいらっしゃるいませんか？これらの最大の要因は「**運転資金**」にあります。

経営的に運転資金が過剰になる状態が続けば、どれだけ利益を出していても資金が不足してしまう「**勘定合って銭足らず**」の状況に陥ります。

本来、売上代金で仕入代金を支払うのが理想的ですが、ほとんどの企業が売上代金を回収する前に借入金で仕入代金を支払っています。これでは**利益が出ていても自己資金は増え**

運転資金とは

$$\text{運転資金} = \text{営業債権} - \text{買入債務}$$

- ・営業債権 ⇒ 受取手形・売掛金・在庫の合計
- ・買入債務 ⇒ 支払手形・買掛金・未払金の合計

運転資金が増えると自己資金は減り、
運転資金が減ると自己資金は増えます。

ません。

「利益が出て、納税も行っているのに、なかなか借入金が減らない。なぜだろうか……。」と、疑問に思われている方は、常に「自己資金」と「運転資金」に目を向けていただければと思います。

資金は「まわす」ものではなく「増

やす」ものです。金融機関からの支援は経営の救いにもなりますが、自己

資金を増やすという観点で見ると、借入は経営者の目を曇らせるものでもあります。

繰り返しますが、常に「**自己**

相続放棄の注意点

あ

まり気持ちの良い話ではないかもしれませんが、経営者の皆様に大切な情報として、今回は「**相続放棄**」についてお伝えします。

会社債務の連帯保証人である社長の身に万が一のことがあった時、残されたご家族が会社経営にノータッチだった場合、保証債務を負わないためにその相続を放棄するケースがあります。

ここでいう相続放棄とは、一般的な相続人の間で行われる遺産分割協議によるものではなく、管轄の家庭裁判所に相続放棄の申述をするものです。申述するにはいくつか条件があり、また、知っておきたい注意点が

資金」そして「**運転資金**」に目を向けていただき、目先を「まわす」ためだけの借入を行わない会社を目指しましょう。

文／吉田隆志

◆申述の「3ヶ月ルール」

裁判所に相続放棄を認めてもらうためには「**自分が相続人であること**を知った時から3ヶ月以内に申述する」という条件があります。（民法第915条1項）勘違いされやすいのですが、この3ヶ月とは実際に亡くなった日からではなく「**亡くなったことを知った日**」からとなります。

例えば、夫婦仲が悪く別居しており、亡くなってから3日後に子供たちからの連絡で知った場合はその日から、普段から行き来のない子供たちで、父親の死亡を3ヶ月後に知ったとしたら、その日から3ヶ月以内の申述で相続放棄が認められます。

では「亡くなったことは知っているが債務のことは知らなかった」という場合はどうなるでしょうか？父親の葬儀を滞りなく済ませてから7ヶ月後、銀行から督促状が届き、会社経営にはノータッチだった家族は、そこで初めて会社に借金があること、そして社長である父がその連帯保証人であったことを知った……。このようなケースです。

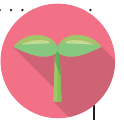
これには判例があり「相続人に落ち度がなく調査しきれなかった相続財産（借金・保証債務）については、それを知った時から3ヶ月以内の申述」となります。つまり、督促状が来た時から3ヶ月以内の申述で、相続放棄が認められます。

◆安易に家族を役員にしてはいけない
ただし、上述のようなケースでも奥様やお子様が取締役・監査役として登記されていれば、仮に名ばかりの登記であったとしてもよほどの事情がない限り相続人側に過失ありとみなされ、相続放棄が認められない可能性が非常に高くなります。

役員として登記されている以上、会社の状況を知らなかったという言

い訳は通用しません。また、仮に名前を貸していただけでも、それを容認した過失が認められてしまいます。そのため、家族だからといって、経営に關与していない家族を本人の知らない間に勝手に役員にははいけません。

ほかにも相続放棄にまつわるトラブルは、ケースにより判例もさまざまです。当然ながら、このようなトラブルにいたらぬよう、事前にしっかりと事業承継対策を進めておくことが肝要であることはいくらでもありません。「今のうちからできることは？」といったご相談はもちろん「まさに今困っています。」というお悩みも、お気軽にご相談ください。



人を育て続ける会社に不況はない

—KKD（経験・勘・度胸）から

ID（インストラクショナルデザイン）へ—

文／山本和輝

弊

社創業者の野呂敏彦が常日頃から言っている「人を育てる」ということ。教育者の森信三氏も『教育とは流れる水の上に文字を書くような儚いものだ。だが、それを岩壁に刻み込むような真剣さで取り組まなくてはいけない。』と言っているほどパワーが必要です。

弊社でもOJTを中心に、階層やレベル・経験年数などに応じてOFF-JTを行い、育成に取り組んでいます。OFF-JTでは、研修などを通じて育成を行うのですが、経営者や人事担当者から次のような相談をよく受けます。

「企業内研修、いったい何をどうすればいいのわからない。」「研修をどのように組み立てればいいのかわからない。」「経験豊富な管理者や責任者が経験をもとに講師をしているがそれでいいのか？」

御社でも企業内OFF-JTにおいて、経験・実績のある方に話をさせていただくことが多いのではないのでしょうか？いわゆる「KKD（経験・勘・度胸）」を軸にしたOFF-JTですが、近年、より効果的な人材育成を行うために、ある科学的な手法が注目されています。

それが『インストラクショナルデザイン（以降ID）』です。日本におけるIDの第一人者である熊本大学の鈴木克明先生は、IDについてこのように定義しています。

『インストラクショナルデザインとは、研修の効果と効率と魅力を高めるための体系的なアプローチに関する方法論であり、研修が受講者と所属組織のニーズを満たすことを目指したものである。』

ADDIEとは、
5つの単語の頭文字をとった略語です。

分析	A nalyze
設計	D esign
開発	D evelop
実装	I mplement
評価	E valuate

IDの基盤は「学習理論（心理学）」
「コミュニケーション学」「情報学」
「メディア技術」という極めて科学的
なものであり、IDはそれらを統合
した理論・モデルです。IDのルーツ
は、アメリカの軍事的研究にあり、そ
こから教育・ビジネスの世界へ導入
され、**研修の「効果」「効率」「魅力」を
高める方法論**として確立していきま
した。ID理論に則った研修では、講
師のクオリティに頼らない学習成果
の担保が可能となります。

自身、研修のご依頼が多く、企業
特性や現状課題などに応じカスタマ

Design

「設計」

「分析」で決めた学習の目標を
達成するために、何を・どこま
で・どれくらいの時間をかけて、
どのような方法（手段）を使っ
て教えるのか？を検討し、研修
の設計図を描きます。

Analyze

「分析」

まず、研修の必要性を考え分
析します。そもそも、何のため
に・誰に・何を教えるのか？そ
して、それは本当に研修で教え
る必要があるのか？**現状を明ら
かにします。**

研修の必要性を確認できた
ら**「何をどこまで教えるのか」とい
う学習の目標を決めて「目標を
クリアしたことを何で証明する
のか？」などの評価基準を決め
ます。**

イズし応用しています。その際、ID
の最も基本的なプロセスモデルであ
る**「ADDIEモデル」**に沿って具
体的な研修設計をしています。

Evaluate

「評価」

研修の目的に沿って、設計・開
発した研修を実施し、その結果
を評価します。（非常に重要で
す）受講者は学習の目標に到達
できたか？スケジュールに無理

Implement

「実装」

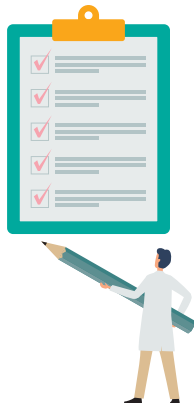
「開発」で作成した研修を実施
します。マニュアルなどに沿っ
て研修を進めると、**研修の目的
や学習の目標、教え方（手法）や
練習問題の分量などを標準化す
ることが可能です。**

Develop

「開発」

「設計」で設計したとおりに研
修をつくっていきます。中堅企
業や大企業では担当部署が開発
していくケースが多いですが、
中小企業であれば、**部門・部署を
横断したプロジェクトチームを
発足し、開発していく方が良好
でしょう。教え方のスクリプト
や簡易マニュアルなどをあわせ
て作成しておく、標準化が可
能になります。**

はなかったか？コンテンツ・例
話や練習問題、教え方は適切
だったか？などを評価し、もし
課題が見つかった場合には、再
び「分析」して改善を図ります。



このようにPDCAサイクル同様、
A↓D↓D↓I↓E↓Aと繰り返し
ます。

研修後もこのサイクルをしっかり
まわすことで「効果」「効率」「魅力」
を高められ、より良い研修としてい
くことができます。

KDD（経験・勘・度胸）……。諸先
輩の実績・経験談ももちろん重要で
すが、そればかりに頼りすぎず、**ID
の考え方も取り入れ「効果」「効率」
「魅力」を発揮できる研修を科学的に
設計すること。**

そうして人材を育成しつづけ、環
境変化に適応する企業づくりをして
いくことが求められる時代になって
います。