

長野県松本市中上 9-9

TEL : 0263-33-2223 FAX : 0263-33-2396

長野県長野市栗田 292 番地

TEL : 026-291-4153 FAX:026-291-4163

HP : <http://www.narusako.co.jp>

- 新しい秩序作り、未来への目標設定
- 介護保険外サービスの導入を検討してみませんか？
- 採用時の見極めるポイント「向学心と素直さ」
- 社内業務を見直してみましよう～業務の見える化で生産性アップ～
- 「見方」を知って「味方」にする！～金融機関の具体的な評価ポイント～

## 新しい秩序作り、未来への目標設定

災害に強い自然と共生する国民性を誇る日本も原子力発電所の事故による風評被害、先送りしてきた財政危機などのダブルパンチ、トリプルパンチを受けてしまった状況が続いています。新しい秩序を政治も経済も打ち立てていかなければなりません。これほど難しい事業はありません。「実行する側は現在の体制下で甘い汁を吸っていた人を敵に回すだけでなく、新しい体制になれば得する人々からも生ぬるい支持しか期待できない。そしてこの生ぬるさは現体制を謳歌している人への恐怖感と異例な新しい事への不信感から生じる」と中世イタリアの思想家マキアヴェッリはその名著、君主論の中で述べています。古今東西問わず新体制を作ることは難しいのです。

日本も優柔不断に決断を先延ばし、経済の長期停滞を招き、震災による追い打ちを受けた状況です。しかし明治維新、第二次世界大戦後の復興など新体制への移行を成し遂げることができた国ですからエネルギーも含めた産業も新しい秩序を創出したいものです。

大国アメリカを学ぶ対象だと公言してはばからない韓国の復活、そしてその後の成長は、日本こそが学ぶ対象にすべきだとも感じます。能の神様、世阿弥は「学ぶとは真似ぶこと」だと金言を残しており、新秩序を樹立した国や企業などの組織の在り方をもっとよく知るべきだとも感じます。「朝鮮戦争以来の最大の国難」「IMF 危機」とも呼ばれている 1997 年の金融危機、国の経済が破綻するほどの大打撃を受けたのを機に、新しい産業構造、新しい企業構造、新しい社会構造に転換し、復興を成し遂げた韓国の国と企業の底力はどこからきているのでしょうか。

証券市場などの規制緩和のみならずインターネットの高度な普及と新商品開発、そして新興国での韓国製品拡販は、スマートで技術力があるはずの日本よりも評価が高くなっているケースがたくさん出てきています。家電の世界ならば、ソニーがブランドだと思いますが、サムスン電子のほうがブランドだと感じている地域が多くなっています。

そのサムスンさえもが学ぶ対象にしている組織が、ペ・ヨンジュンらの韓流スターだけでなく日本の芸能人も通院して有名な「Ye 歯科」です。高い技術力とホテル並みのサービスで、歯科医院を「行きたくない場所、仕方なく行く場所」から「自分から行きたい場所」へと変え、グループの売り上げは 150 億円以上、50 以上の拠点を海外展開までしています。歯科医院という業態を新しい秩序（ビジネスモデル）に変換して成功しています。

環境面においても再生された清溪川（チョンゲチョン）が有名です。ソウルの中心街を流れている清溪川は高度経済成長の最中、邪魔者扱いされ、蓋をされ道路になりその上に高架道路が造られ、人々の記憶から忘れ去られました。その忘れられた都心の川を清流に戻そうという大プロジェクトが、当時のソウル市長、李明博の強力なリーダーシップの下に実現しました。公害道路が水と自然あふれる都会のオアシスに大転換されたのです。原発の事故、津波による被害が深刻な日本の再生のお手本になる事業だと感じます。

現在の韓国の国と企業などの組織の繁栄を築いた礎は、ピンチをチャンスに転換させる知恵とパワーです。東日本大震災でピンチに立つ日本は、19 年前の韓国とまさに同じ状況にあるともいえます。今こそ韓国に学ぶべきだと思います。

スポーツや心理学の世界で著名なウェイトリー教授は「幸福・富・成功は目標設定の副産物である」と述べています。「未来は自分の夢の素晴らしさを信じる人のものである」はルーズベルトアメリカ 26 代大統領の金言です。ドラッカー博士の金言「企業も公的機関も社会の機関でありその目的（社会や個人のニーズを満たす）を果たすために存在している」を胸に刻み自社の使命と向かうべき方向を定め既得権益を捨てて、あるべき未来の姿に挑戦すべきではないのでしょうか。

成迫 升敏

## 介護保険外サービスの導入を検討してみませんか？

今回の介護報酬改定は2年後の平成30年に迫っていますが、消費税増税の延期に伴い、介護報酬は上がらずに現状維持もしくはマイナス改定の可能性もあります。そのような中で収益を確保していくための対応策として、介護保険外サービスを拡充していくことがあります。今回は介護保険外サービスの必要性と考え方についてお伝えします。

### なぜ、介護保険外サービスを拡充していく必要があるのか？

1つ目は国の考え方として地域で生活支援・介護予防サービスを提供して包括した支援体制で地域を支えていく仕組みを作っていくためです。2つ目は介護事業者の競争が益々激化していく中で、選ばれる介護事業所になるための利用者の満足度向上や、他との差別化のためです。3つ目は利用者が、自身のニーズに合致した付加価値の高いサービスに対価を支払う傾向が強まることが予想されるためです。その背景には、今後の65歳以上は団塊の世代に差し掛かってきていて、従来の世代に比べて自分の価値観やこだわりの強い世代であるために、ニーズが多様化していることがあります。そのことから保険外サービスは多様化され、今後益々重要視されていくものと思われます。

### 自事業所にあった介護保険外サービスの導入を検討する際の考え方のポイント

考え方のポイントは市場ニーズ・利用者ニーズをつかんでそのニーズに見合ったサービスを提供していくことにあります。今回は5つの視点から市場ニーズについてピックアップします。

#### ●5つの市場ニーズ●

市場ニーズの種類	市場ニーズの内容	ケース例
コミュニケーション型ニーズ	会話そのものや会話が生まれる時間をつくってほしい	見守りサービスだけでなく、利用者や家族の話し相手となる
日常生活支援型ニーズ	「ちょっとした日常の困りごと」に対応してほしい	家事代行の洗濯だけでなく、洗濯物の片づけも行う
それまで出来ていた当たり前行為支援型ニーズ	理美容や外出や買い物などの日常における当たり前にできていた事をしてほしい	利用者が自ら化粧をしたり、化粧をしてもらったりする事で、「出掛けたい意欲」を引き出す
喜び・やりがい見出し支援型ニーズ	喜びや楽しみを見出してほしい	読み書き計算など利用者が出来た事で喜びややりがいを見出す
価格ではない特定シーン型ニーズ	高単価でも利用したいと思えるサービスを提供してほしい	介護が必要であるけれど、どうしても旅行がしたいという方に向けて介護付き旅行を提供する

上記のような視点を基にまずは自社の地域にそのようなニーズがあるのかを考え、次にそれぞれのニーズに見合ったサービスを自社で提供できるのか、自社の強みやサービスは何かを検討していく必要があります。またそれが自社単独でできるのか、それとも他社と手を組んだり、連携したりすることで提供できるのかという視点も検討しなければなりません。

ぜひこの機会に介護保険外のサービスを自社で導入できないかどうかをご検討されてみてはいかがでしょうか？

吉田 稔

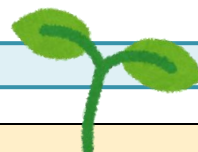
## 採用時の見極めるポイント「向学心と素直さ」

求人の際、採用のポイントとして「向学心と素直さ」があります。向学心というのは人が仕向けることは難しいと言われます。昔からよく言う「水のみ場に馬を連れて行っても喉（のど）が渴いていなければ馬は水を飲もうとしない」とあるように、これをすれば人の向学心を上げられるという方法はなく、その人自身に気づいてもらうしかないのです。それでも勉強にお金と時間をさける人、自己投資できる人は向学心があると言えます。次に素直さですが、これはすぐ行動に移せるかどうかにかかっています。何かやるうとして、理屈をこねてやらない人は素直さが足りないと言えます。面接時、何らかの指摘をすると効果的です。例えば「もっと大きな声で話した方がいいよ」とアドバイスをします。その後、声が大きくなれば素直な人であり、変わらなければ素直ではないということになります。一度や二度の面接で見極めるのは難しいことですが、向学心と素直さを持ち合わせているかどうか大切なキーワードです。

高木 幹夫

# 社内業務を見直してみよう～業務の見える化で生産性アップ～

昨年から今年にかけて、人材確保に頭を悩ませる経営者が増えてきたように感じます。労働市場が「売り手市場」と言われる中、県内の有効求人倍率は、今年5月で1.43にまで上昇しました。リーマンショックで0.82まで下がった後、長く1.0を下回る状態が続きましたが、平成26年に1.0を回復してからは、上昇基調が続いています。背景は様々考えられますが、中小企業にとっては、「なかなか思うように求める人材が見つからない」という悩みにも繋がっているようです。限られた人材をいかに有効に活かすかは、中小企業の大きなテーマです。今回は、弊社の支援事例に基づき、社内業務の見直しで人材を効率的・効果的に活用していく方策についてお話しします。



## ① 社内業務の実態の「見える化」を進めましょう

●業務が思うように回らないとお悩みの企業で共通している点●

- ①業務の属人化（その人独自のやり方で他の人には真似できない、分からない状態）
- ②ボトルネック化（特定の場所で業務の流れが詰まっているために全体の業務が滞ってしまう状態）
- ③業務に直接従事している人には、問題のある個所を直接は見つけづらい（業務改善は経営の仕事）

一人一人の社員には、それが自分にとってベストのやり方だと思っていなくても、その人にとっての部分最適になっているために、組織全体では非効率なやり方になってしまっている場合がよくあります。また、以前は最適であっても、組織体制や業務規模の変化、社員同士の引継などにより、知らぬ間に「非最適」な状態になってしまっていることも多いので、自社の業務の現状を適時見直すことは非常に重要です。

## ② 部門別の改善のポイント

主に下記のような点に注意しながら業務の見直しを検討してはいかがでしょうか。

●部門別の改善のポイント●

販売部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>①既存顧客の担当エリア、デリバリールート（配達・納品）は効率的か、重複していないか</li> <li>②行きやすい先へ行きがちになってはいないか（訪問目的と訪問にかかる頻度・時間） ・費用対効果の検証 ・顧客の整理（ABC分析など）</li> <li>③顧客の状況・ニーズが担当者にしか分からない状態になっていないか ・補助担当員、配達業務の標準化（他の人でも代行できる仕組み）の検討</li> <li>④新規営業先の状況は社内でも共有されているか（案件リストの作成）</li> </ul>
製造部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>①1人1業務になっていないか（単能工から多能工へ） 忙しい部門を補い合う連携の取れる体制づくり（実地研修、工場長の指揮命令系統、意識向上）</li> <li>②標準時間の設定（製品1点当たり機械稼働・作業時間の計測と目標設定）</li> <li>③作業導線に無駄はないか（機械設置場所、資材置き場、出荷品置き場、不要物の撤去）</li> </ul>
経理部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>①インプット業務（入力処理）からアウトプット業務（判断、検証）へシフト インプット業務の簡略化、外注化、ペーパーレス化、一括処理化</li> <li>②業務マニュアル・ルールは整っているか（他の人でも行える仕組み、業務引継への備え）</li> <li>③役割の分散化、抜き打ちチェック（不正防止）</li> <li>④情報管理はどうか（個人PC使用の禁止、フラッシュメモリ等保存媒体の取扱管理の徹底など）</li> </ul>

## ③ 動作経済の4原則

業務見直しの視点として「動作経済の4原則」をご紹介します。製造業では一般的ですが、卸・小売業やサービス業、間接部門などへも発想のヒントになります。

●動作経済の4原則●

①なくせないか	業務自体をなくす・動作の数を減らす・回数を少なくする・まとめて運ぶ・配送業者にやってもらえないか
②ついでにできないか	同時に行う・セットにする・結合する・手待ち時間に行う
③短くできないか	動作距離を短くする・近づける・工程間の導線を最短にする・時間の短縮
④楽にできないか	動作を楽にする・上に積上げるものを下に置けないか

「社員に業務を当てはめるのではなく、あるべき業務体系を考え、社員を当てはめていく」発想で自社の業務を見直してみたいでしょうか。業務の見直し、改善でお悩みの経営者は弊社担当者までお気軽にご相談下さい。

中村 雄太



## 「見方」を知って「味方」にする！～金融機関の具体的な評価ポイント～

お客様より「銀行から決算書の提出を求められたけど、出した方がいいの？」という質問を頂きました。「会社法 442 条第 3 項債権者への決算書開示義務」でも決まっているように「提出」しなければなりません。前期よりも業績が下がっている時などは決算書の内容が、金融機関にマイナスな印象を与えてしまうと思われているお客様もいらっしゃいます。ただ、なぜ金融機関は決算書を確認するのか、その真意を理解して、金融機関が確認したいポイントを知り、自社の経営状況を適時に報告することで「より強力な支援者」となってくれます。今回は、金融機関が決算書を見るときポイントと「試算表」を活用し、信頼関係を築くことでどのような効果があったのか、その事例をご説明します。

### Point1 金融機関の決算書の「見方」

新規融資だけが金融機関の役割ではなく、融資した企業のその後の経営状況を把握し、必要であれば、「追加融資」「返済条件の緩和」などの金融支援に取り組んでいくことも活動の一つです。経営状況を把握するためには、企業の経営実態を表す決算書が必要となります。決算書をお渡しすることは金融支援の可能性を作り出しているとも言えます。そして、決算書の中でも特に金融機関が注目するポイントは以下の項目です。

#### ●融資などの際に金融機関が注目するポイント●

	項 目	金 融 機 関 の 見 方	
科目	売掛金	回収困難な先及び回収不能な先があるか	
	商品・原材料	不良在庫はないか	
	(役員)貸付金	会社資金の公私混同はないか	
	減価償却費	全額計上しているか、償却不足があれば全額として計算する	
区分	経常利益	正常収益力の判定を行う利益、二期連続赤字は要注意	
	特別損益	基本的には正常収益力の計算には入れない	
財務分析	債務超過の確認	内容の説明	全ての負債を全ての資産で返済できるかを図る
		計算方法	資産の部合計－負債の部合計＝〇〇円
		判定基準	債務超過（－〇〇円）の状態だと新規融資が非常に厳しくなる
	債務償還年数	内容の説明	借入金の返済能力を判断する計算
		計算方法	借入金÷（経常利益+減価償却費）＝〇〇年
		判定基準	10年以内だと金融機関は正常な企業と判断する
	借入金対月商倍率	内容の説明	借入金の規模が適正かどうかを判断する計算
		計算方法	借入金÷月間売上高＝〇カ月
		判定基準	業種にもよるが概ね4カ月未満だと健全な範囲と判断する

金融機関は、上記のポイント等を見ながら金融支援の判断を行って行くのですが、数字面だけでなく、経営者の金融機関への対応面も判断に影響を与えます。

### Point2 金融機関への試算表に基づいた報告

金融機関には適時に自社の経営状況を報告しておくことが重要です。「自社に合った金融支援を、金融機関から提案」してくれることがその効果です。創業10年目となる長野県内のあるお客様は、金融機関に対して、経営計画とその実績値である試算表を基に報告し続けました。創業5年目に資金繰りが非常に厳しい債務超過の状態まで追い込まれました。そんな苦しい時ほど、毎月の試算表を基に「その原因」と「今後の対策」を金融機関と検討し合い、実行に移してきました。その結果、金融機関から「返済条件の緩和」の提案や「追加融資」を受け、危機を乗り越えた場面がありました。

決算書や試算表の提出をきっかけとして、取引金融機関に対して現在の経営状況をお話してみたい方が多いのではないでしょうか。また、Point1「決算書の見方」の自社の見られ方を知りたい方は、弊社担当者までご相談ください。

奥原 岳彦（以上）