



- スイス時計業界と薩摩長州に学ぶ経営術
- 顧客ベネフィットから考えるお客様が本当に欲しいもの
- たった3つの質問で奇跡が起こる「質問型営業」
- 事業承継～初めの一步、株式の整理を始めませんか？～
- 生命保険(共済)でお金を借りられる契約者貸付制度

スイス時計業界と薩摩長州に学ぶ経営術

事業の再構築（リストラクチャリング）はリストラと単に「首切り」の意味に誤解されて使われることが多いですが、いつの時代でも組織運営に必要な概念です。

原発問題が追い討ちをかけていますが、個人まで日本から脱出する動きが加速しています。税制もグローバルな競争の中にあり、個人も法人も税の安い国に移転するのは必然です。稼げない日本に未練は無い、稼ぐことの出来る国に移住したいという人も多くいます。退職後あるいは人生の後半期におけるライフプランを指すリタイアメントプランの一つとして、物価が安く、過ごしやすい国に移住するという動きも伸びています。若者が留学しないと嘆く声が多くありますが、海外で架け橋になりたいという人や海外で起業する日本人も増えています。こうした国難ともいえる逆境の中、リーダーはどのような道を歩むことを考えればよいのでしょうか。

世界を見渡すと、自国通貨が日本以上に不当に高くてもしっかりと貿易で稼いでいる例もあります。1983年創業のスイスの時計製造グループのスウォッチ・グループです。オメガ、ラドーなど高級ブランドを一番保有している会社で、その経営の秘訣は値上げしても購入してもらえる魅力的な製品群です。リーズナブルな高級品を求める中国の富裕層の購入意欲は高く、同社の収益に大きく貢献しています。

時計業界の歴史を辿れば、1969年、世界の時計産業に衝撃を与える事件が起こりました。セイコーのクォーツ時計の発表です。電子化技術が進化する中、伝統に縛られていたスイスは、基幹産業である時計業界の壊滅的な打撃を受けていました。このような逆境の中、出てきたのがスウォッチ・グループです。韓国や中国に追い詰められる日本の家電業界や車業界など様々な他業種の組織がモデルにすべき会社だと思います。

スイスといっても人口840万人程の小さな国です。トヨタや松下電器、ソニーの調子が悪いと国も景気の影響を受けるように、スイスにおけるスウォッチ・グループの影響は大きなものがあると思います。フランスに占領され、国自体が無くなる困難を乗り越え、政治的にも優位な立場を保全しつつ、他国からの追い上げがあってもスウォッチ・グループという世界最大の時計ブランドメーカーを輩出したり、ネスレという世界最大の食品や飲料のメーカーも生み出す、したたかさに感服です。

「日本人は予想外への対処が下手」と米国のリスク工学研究者が言っています。リスクは放置するほど増大するものです。小さな失敗を恐れて減らそうとしているうちに、大きくて珍しい失敗を無視しがちなのは、日本人のみならず人間の特性ではないでしょうか。

しかし、そういった日本もスイスを脅かしたクォーツの革命を起こすことができ、外国に占領されることなく大きな政権交代、明治維新を成し遂げています。中心となった薩摩藩や長州藩も幕府に厳しくされた分、逆境に耐え、武士としてのプライドを捨て、リストラクチャリングを断行し、経済運営にも力を入れ、豊富な資金を保有していました。薩摩藩や長州藩は、米経済から貨幣経済に対応できずに財政を悪化させていく多くの藩を尻目に見ながら、塩や砂糖、蠟燭（ろうそく）、紙などの消費者の欲しがる特産品や琉球などとの貿易で儲け、成長を続け明治政府樹立に大きく貢献しています。そしてその根本は人であるため、教育投資に力を入れています。リストラクチャリングの要諦である『事業を総点検し無駄や贅沢を排除するとともに増収策を考える。そしてその実行を担う人材教育に力を入れる』ということ、古今東西問わず優れた組織は実現しています。我々組織リーダーが好ましくない経営環境に立ち向かうときの中心に据え直す概念ではないでしょうか。

成迫 升敏



顧客ベネフィットから考えるお客様が本当に欲しいもの

◆売り手が本当に売っているものって何？



マーケティングの格言に「ドリルを売るなら、穴を売れ」という言葉があります。

工具のドリルを売っている企業の売り物はドリルですが、顧客にとっては、ドリル自体ではなくドリルが開ける「穴」が欲しいわけです。つまり顧客は「ドリル」を買っているわけではなく、「穴を空ける道具」を買っているのであり、売り手は「ドリル」ではなく「穴を空ける道具」を売っているわけです。

これを「顧客にとっての価値」＝顧客ベネフィットといい、マーケティングを考える際の重要な要素の1つになります。

◆顧客ベネフィットって例えばどんなもの？

「顧客にとっての価値」から考える。買い手にとっては当たり前のことですが、売り手になった瞬間に忘れがちになります。

※顧客ベネフィットの例※

売り手	商品・サービス	顧客ベネフィット
美容室	カット・カラー	きれいになった自分を見てもらいたい
化粧品小売	資生堂の化粧品	きれいになりたい
腕時計小売	ロレックス	あこがれの時計をしている自分、かっこいい
日曜日の焼き肉店	焼肉	家族団らんの場、子供を喜ばせたい
昼のイタリアンレストラン	パスタ	友人でのおしゃべりの場
夕方のスーパー	揚げたての惣菜	忙しい中、ラクして食卓に1品増やしたい



上記は一例にすぎませんが、ベネフィットには他にも様々なものがあると思います。どんなベネフィットを求める顧客を大切にしたいかにより、顧客ターゲットも変わります。

◆自社が提供するものについて振り返ってみてはいかがでしょうか？

分かっているようで、自社のこととなると、ついつい今ある「商品」を売ろうと考えてしまいます。

- 自社の商品・サービスは、「どんな価値」をお客様に提供しているのか？
- どんな価値を求めるお客様が自社の商品・サービスを購入・利用してくれているのか？
- その商品・サービスの価値をいかにお客様にメッセージとして伝えられているのか？

顧客ベネフィット面から考えると、今までと違った視点で顧客ターゲット設定ができたり、商品・サービス設計ができたり、お客様への接客の仕方が変わったりします。顧客ベネフィットの視点を、自社の振り返りに使ってみてはいかがでしょうか？

川村 聡

たった3つの質問で奇跡が起こる「質問型営業」

青木毅氏著の『3つの言葉』だけで売上が伸びる質問型営業』によると「真の営業マンは決して『売らない』真の営業マンはお客様に『買ってもらう』のだ」と唱えています。売るという行為は営業マンが行いますが、買うという行為はお客様が自らの意思で自発的に行います。その『買ってもらう』ことができる営業マンになるには「たとえば？」「なぜ？」「ということは？」という3つの質問を駆使するだけで充分だと言います。人は思った通りにしか動きません。図式すると「感じ・思い→考え→行動→結果」となります。つまり「たとえば？」で行動を聞き、「なぜ？」で考え、「ということは？」で感じ・思いを聞き、相手の内面に深く入り込むのです。その人の思いを知り、考えを知ること。そのことが、その人の仕事や人生に対する姿勢・価値観・生き方・理想を知る入口になります。つまり質問というのは、広げるのではなく、深めることに秘訣がある、ということです。その力を養うのにロールプレイングが効果的です。疑似体験なので失敗してもよいのです。ロールプレイングで営業マンは短期間に飛躍的に成長します。できる営業マンになるために、お客様の欲求を高め、お客様の思考を止めずに話してもらおうような潤滑油的な質問に心掛けたいものです。

高木 幹夫

事業承継～初めの一步、株式の整理を始めませんか？～

事業承継では、後継者が会社を運営しやすい状況、つまり株式を集約し意思決定をしやすい状況を作る必要があります。会社で一番偉いのは、会社にお金を出す出資者「株主」で、「取締役」とは「株主」で構成される「株主総会」で経営を任された人です。「株主総会」が会社の最高意思決定機関であり、株式を持っている「株主」が会社運営で一番重要です。株式が分散していると、後継者が会社を運営していく上でいくつかのリスクが発生します。しかし、この重要な株式が様々な事情で分散しているケースがよく見受けられます。今回は株式が分散している際のリスクと株式集約についてご紹介します。

◆株式が分散している場合のリスク

～株式が分散している場合のリスク～

- ① 議案拒否権※1を持っている株主がいると「定款変更」等の重要な意思決定が難しくなります。
※1 議案拒否権：発行されている株式の3分1超を保有している株主が持つ権利。
- ② 株式を1株でも所有していると株主が役員等を相手に訴訟を起こすことができます。
思わぬことで株主が取締役に対して賠償を求めてくる可能性があります。
- ③ 株式の高額な買取を求められたり、配当を請求される可能性があります。

株式が分散している場合には上記のようなリスクが発生してしまいます。こうしたリスクを抑えるために、事業承継を行う際、社長の株式の所有率が発行株式全体の3分の2以下であるケース、すなわち株式が分散しているケースでは株式の集約を図ります。

◆株式分散のよくある原因と買取対応

集約のためには、まず株式が分散した経緯を把握し、どのようにして株式が分散したのかの確認を行います。よくあるケースは下記の4パターンです。

①名義株式のケース

株式会社の設立時に発起人として必要な最低人数を満たすために、名義を借りたままにして株式が分散してしまったケースなど。

②先代の相続時に遺産分割で分散したケース

相続税の節税対策のみで行ったケースや、親族で仲良く経営を行って欲しいという意思で行ったケースなど。

③親族でない役員・従業員に株式を持たせるケース

役員・従業員のモチベーションアップや過去に存在した課税制度(※1)を回避するために分散したケースなど。

※1：一人オーナー課税制度 同族で株式を保有している場合に役員給与の一部を経費にできないという制度(H22年度廃止)

④取引先の会社が所有するケース

このような分散した経緯を理解した上で、株式の買い取りの話を進めていきます。

例えば、名義株式であればその当時の経緯を知っている社長が株主のところに行き、株式の名義書き換えの承諾を頂きます。特に買取資金は必要としません。

次に、相続の場合では、「財産」として相続したという認識がある方には買取金額を提示することで解決できる可能性があります。また、「家族経営的な目的」で株式を相続した方には、「社長自身が経営から身を引く立場になり、後継者に会社を任せるために株式を集約したい」旨をしっかりと伝えることで、スムーズに買い取りができるケースがあります。このように分散した経緯によって株主への対応を変える必要があります。

◆株式買い取りが出来なかった場合

しかし、このような対応をしても必ず買取れるわけではありません。買い取りができなかった場合の対策も考えておく必要があります。一般的には「種類別株式の発行」「相続人等に対する株式売渡請求権の付与」といった手段があります。さらに強制取得手続として「特定支配株主の株式等売渡請求制度」「株式併合スキーム」といった手段もあります。自社の株式が分散してお困りの方は、各担当者へお声掛けください。もちろんこのような手段を使って「株式を集約する」ことは必要ですが、「株主を排除する」という思考ではなく、株主との人間関係を大切にすることが一番重要になります。

生田 宏明

生命保険(共済)でお金を借りられる契約者貸付制度

急にまとまったお金が必要になって困ってしまった経験がある方もいらっしゃるかと思います。今回はそんな時に手早くお金を用意することができる契約者貸付制度をご紹介します。

◆契約者貸付制度とは？

契約者貸付制度とは生命保険会社より、ご自身が契約している生命保険の解約返戻金の一定範囲内(返戻金額の70~90%程度)でお金を借りることができる制度です。利用できる生命保険は解約返戻金がある積立型の保険で主に終身保険、養老保険、個人年金保険、学資保険です。

◆制度のメリットは？

- ①申し込みから**短期間**でお金を受け取れます。(解約返戻金の70~90%)
- ②カードローンよりも**低金利**です。
- ③**審査がなく**、信用情報にも記録が残りません。
- ④生命保険の保障は失効しない限りは変わりません。
- ⑤返済期間内なら**自由に返済**ができます。



生命保険会社によって多少違いはありますが、手続きは簡単で申し込みの時間帯によっては即日お金を受け取ることができるというスピードが大きなメリットの一つです。制度を利用してお金を借りている間も、生命保険の保障は変わりなく継続し、配当金を受ける権利も継続します。(但し、保険種類などによっては、利用できない場合があります。)

◆制度のデメリット及び利用時に気を付けることは？

利息は「複利」となるので、利息が大きく膨らみやすくなっています。また、一般的に予定利率が高いと言われているお宝保険の場合は借りる際の貸付利息も高くなります。

例) 金利5%で100万円を借り入れた場合

	1年目	2年目	3年目
利息計算の元になる額	100万円	105万円	1,102,500円
利息(※1)	50,000円	52,500円	55,125円

※1 1年間に一度も返済しなかった場合の利息額

※2 単利の場合は、「借りている金額のみ」が利息計算の元の額

借りている金額
+
利息

同条件で単利の場合
2年目も3年目も利息は5万円

1年間一度も返済しなかった場合は5万円の利息が発生します。2年目はこの5万円が元金に組み込まれて利息の計算がされます。つまり、返済せずに放置した場合、2年目に発生する利息は52,500円、3年目は55,125円と**単利(※2)で借りている場合よりも利息額の膨らみが大きくなります**。

満期時やお祝い金支払い時等に制度を利用していた際には、解約返戻金から元金と利息が差し引かれることがあり、更に返済せずにそのまま放置したことにより、借りた金額(元金)と利息の合計額が解約返戻金を超えますと保険契約が失効してしまうことがあります。そのため**少しずつでも毎月返済をして元金を減らしていくことでトータルでの返済額も最小限にしていけることが可能です**。

◆小規模企業共済でも利用できます

小規模企業共済にも同じように共済契約者が利用できる貸付金制度があります。迅速に事業や運転資金を借りられる一般貸付けの他に、条件は変わりますが、傷病災害時や事業承継・廃業準備等での貸付けもあります。

制度をよく理解していただき、今後の資金繰りの一手として把握していただければ幸いです。

太田 誠 (以上)