

月刊 企業経営

[発行] 株 のかもTOTALプランサポート

のかも

MAGAZINE

マガジン



経営情報レポート

- ・増加する精神障害 労災認定と企業対応
- ・顧客心理を理解すると営業が変わる！売れる営業マンの育て方
- ・僅かな売上の差が大きな利益の差に！
損益分岐点分析の活用で収益体質の改善を図る



経営データベース

ジャンル: 経営実務 サブジャンル: バランススコアカー

- ・バランススコアカードとは
- ・バランススコアカード運用におけるPDCAサイクル

ジャンル: 資金繰り サブジャンル: 資金調達

- ・資金の調達コスト
- ・企業の借入金依存度

ジャンル: 企業運営 サブジャンル: 公益通報者保護法

- ・公益通報者保護法とは
- ・公益通報者保護法の問題点

【今月のビジネス・ヒント】

こけたら

立ちなはれ

松下 幸之助

増加する精神障害 労災認定と企業対応

ポイント

- 1 増加続ける精神障害の労災認定
- 2 精神障害における労災認定の判断基準
- 3 企業が抱えるリスクと事前防止策



■参考文献

- ・『トラブルを起こさないためのメンタルヘルス対策の実務と法律知識（日本実務出版）』
- ・『メンタル疾患の労災認定と企業責任（労働調査会）』
- ・『精神障害の労災認定（厚生労働省）』

1 増加続ける精神障害の労災認定

本年6月21日、厚生労働省より平成24年度の精神障害の労災補償状況が発表されました。精神障害の労災認定の増加は、近年の社会問題になっています。本章では、労災認定の現状を把握したうえで、具体的な精神障害の基準について解説します。

■ 増加する精神障害の労災認定

厚生労働省の発表によると、精神障害の労災補償状況は、平成9年には41件だった労災請求件数が平成24年には1,257件に増加しています。これに伴い、労災認定件数も平成9年にはわずか2件でしたが、平成24年には475件と大幅な増加を示しています。

■ 精神障害の労災請求件数と認定件数

	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年	~	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年
請求件数	41	42	155	212	266		927	1,136	1,181	1,272	1,257
認定件数	2	3	14	36	70		259	234	308	325	475

出所：厚生労働省労働基準局補償課

請求件数と認定件数の増加割合を見ると、精神障害が労災として認定されることについて、社会的な注目を集めている現状が理解できます。

■ 精神障害の労災請求が多い業種

	業種（大分類）	業種（中分類）	請求件数
1	医療、福祉	社会保険・社会福祉・介護事業	111
2	医療、福祉	医療業	87
3	サービス業	その他の事業サービス業	74
4	運輸業、郵便業	道路貨物運送業	49
5	卸売業、小売業	その他の小売業	45
6	情報通信業	情報サービス業	44
7	卸売業、小売業	各種商品小売業	42
8	宿泊業、飲食サービス業	飲食店	37
9	製造業	輸送用機械器具製造業	36
10	運輸業、郵便業	道路旅客運送業	30

出所：厚生労働省労働基準局補償課

この表からは、精神障害による労災請求はどの業種でも行われていること、特に医療業、福祉、サービス業では多くの請求が行われているということがわかります。

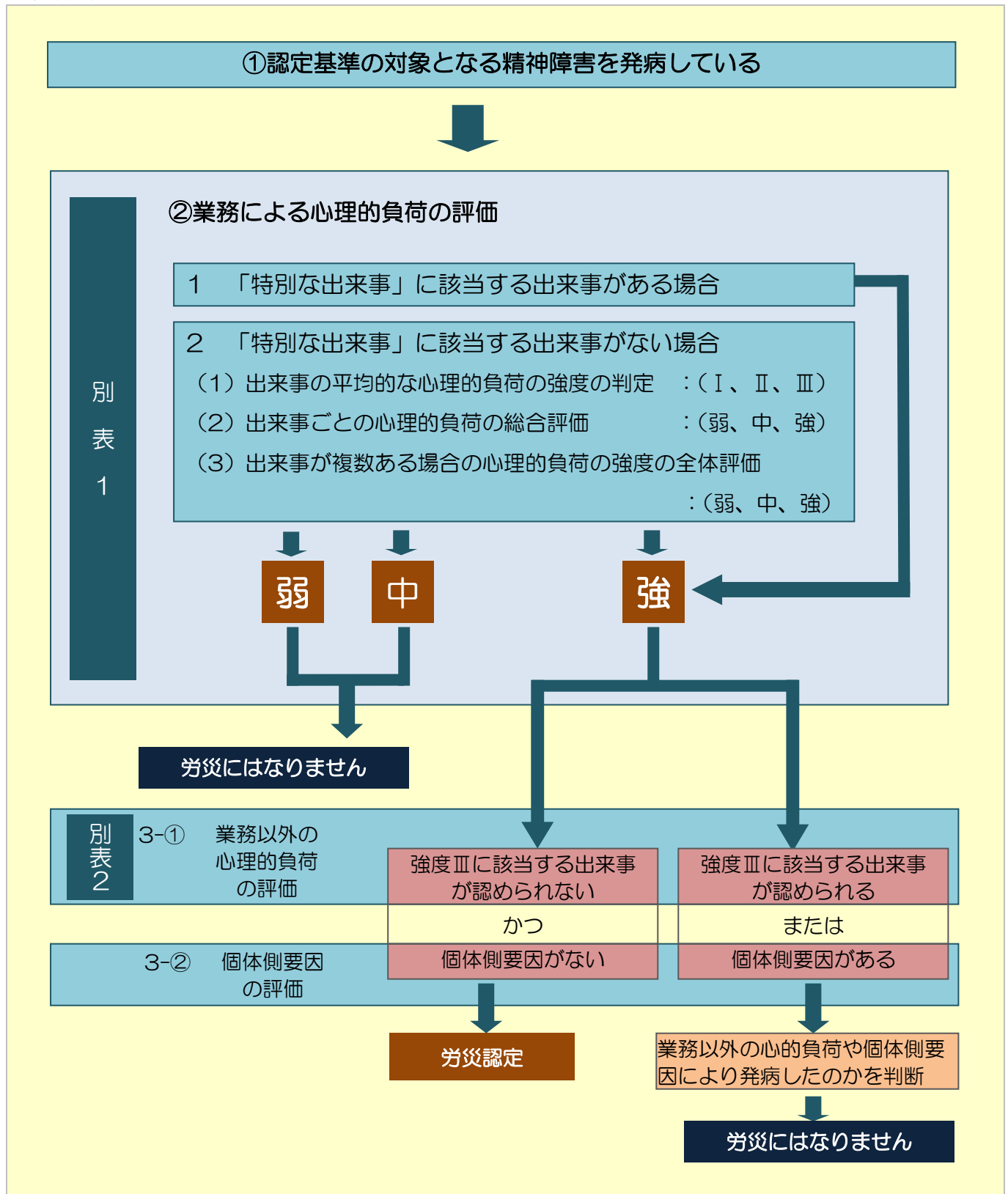
つまり、従業員のメンタルヘルスは大きな社会問題であるとともに、企業としても対策が迫られている問題でもあるのです。

2 精神障害における労災認定の判断基準

平成 23 年認定基準の特徴としては、精神障害の判断の基準が具体化・明確化され、個別の事案の審査・決定のプロセスが簡略化されたことが挙げられます。

ここでは、具体的な労災認定の判断基準について説明します。

■精神障害の労災認定フローチャート



3 企業が抱えるリスクと事前防止策

■ 精神障害が労災認定された場合のリスク

(1) メリット制によるリスク

労災保険のメリット制とは、納付した保険料額と支給された保険給付の比率に応じ、一定の範囲内で労災保険率を上下させる制度です。事業主の保険料負担の公平性を確保すること、および事業主の自主的な労働災害防止努力を促進することを目的にしています。

① メリット改定の要件

連続する3保険年度の間における収支率が100分の85を超え、又は100分の75以下である場合には、労災保険率が改定されます。

② メリット改定の方法

当該事業についての労災保険率から非業務災害率を減じた率を100分の40（一括有期事業のうち立木の伐採の事業については100分の35）の範囲内において、厚生労働省令で定める率だけ引上げ又は引下げた率に非業務災害率を加えた率を新たな労災保険率にします。

(2) 安全配慮義務違反を問われる可能性の有無

企業には従業員を業務に従事させるにあたって、過度の疲労や心理的負担をかけて社員の心身健康を損なうことがないように注意する義務があります。これを安全配慮義務といい、企業は雇用契約により従業員を管理し労働力を得ている以上、その過程での心身の健康についても管理する義務を負うというのが判例上の解釈です。では、実際には心身・健康について、どの程度管理すれば安全配慮義務を果たしたと判断されるのでしょうか。

■ ポイントは「予見可能性」と「結果回避可能性」

従業員の心身の健康について義務を果たしたかどうかについては、予見可能性と結果回避可能性があったかどうかによって判断される傾向にあります。

① 「予見可能性」とは

企業側が社員の心身・身体・健康に損害が生じることを予測できた、または予想しうる状態にあったこと

② 「結果回避可能性」とは

損害が生じることが予測できたとすれば、損害の発生を回避する手段があったこと

企業が社員の心身の健康に損害が生じることを予測できる状態であり、その損害の発生を回避する手段がある場合には、予見可能性と結果回避可能性が認められ安全配慮義務違反が生じることになります。一方で、この予見可能性も結果回避可能性もない状況であれば安全配慮義務を履行すること自体ができないため、義務違反は生じないことになります。

■ 企業が事前に行うべき対策

企業は、従業員が円滑に業務を行う上で阻害要因となる病気の発症や病気の悪化を防止しなければならず、かつ従業員の健康状態を把握して、必要に応じた措置を取らなければなりません。

(1) 時間外労働の管理を徹底する

認定基準では業務上の心理的負荷により「強」と判断されるものとして、時間外労働が重要視されています。

■ 時間外労働が心理的負荷「強」になる例

- ① 発病直前の1か月におおむね160時間以上の時間外労働を行った場合
- ② 発病直前の2か月連続して1月当たりおおむね120時間以上の時間外労働を行った場合
- ③ 転勤して新たな業務に従事し、その後月100時間程度の時間外労働を行った場合

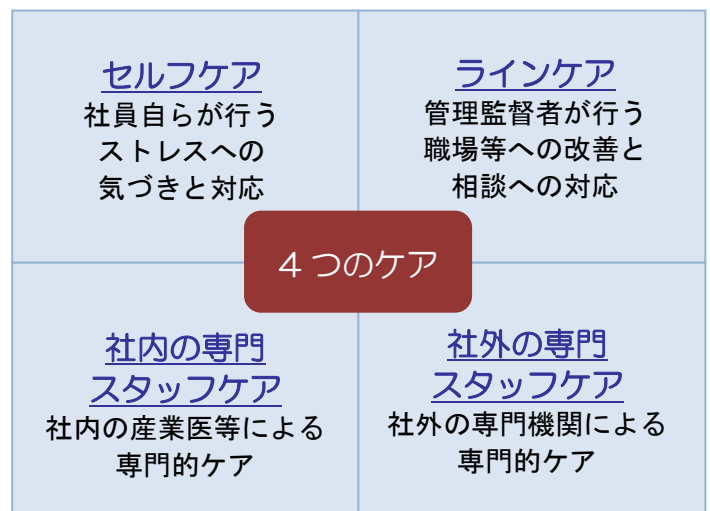
時間外労働を行う場合には管理を徹底し、この基準を上回らないようにする必要があります。また心理的負荷については、この基準に至らない場合であっても他の業務上の心理的負荷の程度と合計して考えた場合に、総合して「強」と判断される場合がありますので、時間外労働の管理は日常から徹底する必要があります。

(2) 事前対策は4つのケアで行う

精神障害の事前の対策として、厚生労働省では以下の取り組みを求めています。この取り組みを具体的に行うためには「4つのケア」が重要です。これら4つのケアを複合的に行うことにより、企業としては、従業員の精神障害を未然に防ぐように努める必要があります。

■ 時間外労働が心理的負荷「強」になる例

- ① 職場の心の健康づくりの体制の整備
- ② 職場の問題点の把握とメンタルヘルスケアの実施
- ③ メンタルヘルスケアを行うために必要な人材の確保と外部機関等の活用
- ④ 労働者の健康情報の保護
- ⑤ 心の健康づくり計画の実施状況の評価と計画の見直し
- ⑥ 労働者の心の健康づくりに必要な措置



顧客心理を理解すると営業が変わる！ 売れる営業マンの育て方

ポイント

- 1 営業に有効なNLP理論
- 2 お客様から「好かれる」営業マンになる
- 3 お客様の警戒心を取り去って信頼感を得る
- 4 お客様に安心感を与える営業話法



<参考文献>

- 「あなたから買いたい」と言わせる営業心理学
菅谷 新吾・宮崎 聡子 著 アスカ・エフ・プロダクツ 2006年

1 営業に有効なNLP理論

■ NLP理論とは

人間は十人十色といわれるように、物の見方や考え方は様々です。しかし、意外に共通点も多く、10人のお客様がいたら、8、9人に当てはまる心理的な法則が存在します。それがNLPという実践心理学です。

NLP (Neuro Linguistic Programming) とは、最新の心理学で、神経言語プログラミングと訳されています。すでに米国では、政治家や経営者、弁護士、公認会計士、営業職など、あらゆる交渉や折衝ごとに携わる人のコミュニケーションツールとして確立されています。

NLPを提唱したのは、ジョン・グリンダー（心理学者）&リチャード・バンドラー（言語学者）という米国の学者です。彼らは、フリッド・パルス、ヴァージニア・サティア、ミルトン・エリクソンという心理療法の大家に注目しました。そして、彼らのコミュニケーション技術を分析し、一般化を試みたのです。

3人の性別や性格、タイプは全く異なっていました。クライアントとのコミュニケーション手法を見てみると、驚くほど共通点が多いことに気が付きました。優秀といわれる人たちの共通点が発見できたのです。そこで、その共通点をまとめ上げ、誰でも使えるようにしたのがNLPです。

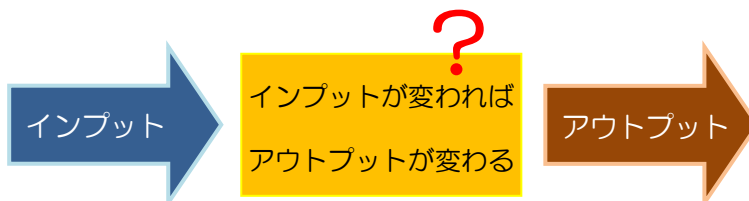
■ NLPの概要

人間の脳とコンピュータには類似している点があります。それは、インプットされた情報を処理・蓄積することで、アウトプットが引き出されるということです。

人間の場合は、視覚や聴覚、身体感覚、嗅覚、味覚などのインプット情報を、自らの価値観や信念、経験によって脳にプログラムし、言葉や態度・行動・表情などをアウトプットとして出力します。インプットされる情報によってアウトプットも異なってきますので、営業の場面ではお客様にどのような情報をインプットすべきかが重要になってきます。

■ 人間の脳とコンピュータの類似性

	情報入力	情報処理／蓄積	情報出力
コンピュータ	● キーボード ● ディスク ● ネットワーク	● CPU ● メモリ ● OS ● ハードディスク ● プログラミング	● プリンター ● 画面 ● プロジェクター
人間	● 視覚 visual ● 聴覚 auditory ● 身体感覚 kinesthetic ● 嗅覚 olfactory ● 味覚 gustatory	● 価値観 ● 信念 ● 経験 ↓ ● 脳 ● プログラミング	● 言語 ● 非言語 ● 態度 ● 行動



2 お客様から「好かれる」営業マンになる

■ 人は、その人の「外見・態度」で判断する

私たちは、人を見た瞬間に相手を判断します。その人の話を聞く前に判断してしまうのです。営業マンも話をする前にお客様から判断されています。心理学者のメラビアンが提唱した法則では、人が相手を受け入れるまでには、4つの壁が存在するとしています。これは人間関係の壁とも言われます。

①第1の壁（外見）

第1の壁は、外見（髪型・服装・表情など）です。人は見た目で判断します。お客様の年齢層、客層、

属する集団、仕事などによって異なりますが、これらを踏まえてふさわしい服装を心がける必要があります。営業マンの外見は個性を発揮する手段ではありません。

②第2の壁（態度）

第2の壁は、態度（立ち方・座り方・名刺の渡し方など）です。外見と態度は、広告の看板と同じ視覚物であり、常にお客様の目にさらされています。営業マンがだらしない態度では、仕事の内容もだらしないように感じられてしまいます。くだけた態度や横柄な態度、ポケットに手を入れて立つなどは論外です。また、名刺の渡し方や座る位置など、ビジネスの世界にはルールがあります。

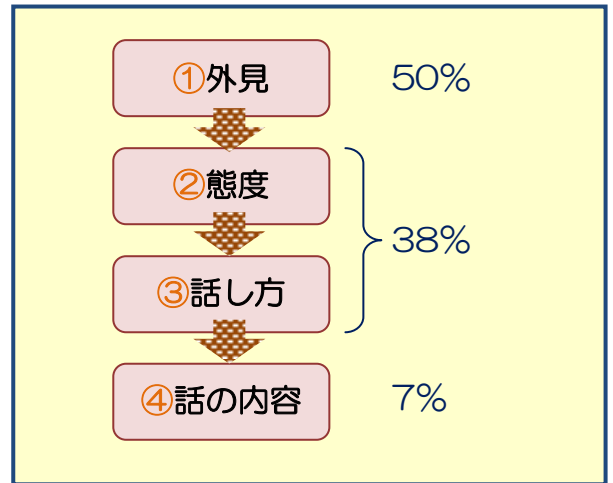
③第3の壁（話し方）

第3の壁は話し方（敬語・声の大きさ・抑揚・アクセント）です。親しいお客様でも正しい敬語を使うべきです。親近感を出すには、敬語を基本としながら、トーンや語尾で変化を付けていくことです。また、声が小さく抑揚のない話し方では、お客様は営業マンの話に自信を感じることができません。お客様が「話を聞いてみるか」という気持ちになるには、第3の壁までクリアしなければなりません。この段階ではじめて営業マンの話に耳を傾けるのです。

④第4の壁（話の内容）

第4の壁は話の内容です。これには話の構成や起承転結なども含まれます。お客様は興味のある話にしか耳を傾けません。自分が好きなように話すのではなく、お客様からどのように受け入れられるかを考えて話す必要があります。どんなに素晴らしい商品やサービスでも、お客様に話が理解されなければ購入してもらうことはできません。

お客様に自分の話を聞いてもらうためには、上記に挙げた4つの壁をすべて通過しなければなりません。また、4つの壁はひとつずつ順番に通過していかなければならず、一足飛びに行くことはできません。



3 お客様の警戒心を取り去って信頼感を得る

■ 営業マンの行く手を阻む4つの心理的バリアー

①人は知らない人や場所には警戒心を持つ

人は、知らない人や場所に警戒心を持ちます。なぜ、人は知らない人や場所には警戒心を持つのでしょうか。大昔、人間は弱い存在でした。自然界には天災や獣など様々な危険があり、同じ人間でも他の部族は危険な存在でした。そこで、目を凝らし耳を澄まし、敵が近くにないかどうか、良く見極める必要がありました。他からの危害を防ぐ知恵を持った者だけが生き残り、持たない者には死が待っているのです。現在にもその警戒心が太古の知恵として、潜在意識に受け継がれているのです。子供の頃の母親や家庭での教育でもこの意識は強化されています。人間は、知らないものには警戒心を抱きます。これが、営業マンとお客様の心理的バリアー1です。

②人は、自分と他者の違いを探す

それでは、人間は危険なものをどのように認識するのでしょうか。逆に考えて、絶対安心なものとは何でしょうか。それは自分自身です。自分が自分に危害を加えることはありません（自殺など自虐的行動も自分を正当化するひとつの手段と考えられます）。したがって、自分以外のものは安全とはいえません。そこで、人間は自分と異なるものをチェックする能力が発達したのです。社内でも「あの人の考えは納得できない」「あの考え方ではうまくいかない」「私は彼と違う」など、その違いに目が向きます。人類というくくりの中で見れば大きな違いではありませんが、肌の色や宗教、民族が違えば戦争にまで発展することもあります。つまり、人間判断の基準は自分自身なのです。人間は自分と他者との違いを探します。これが、営業マンとお客様の心理的バリアー2です。

③人は、過去の嫌な体験に反応する

自分自身でも忘れてしまっている過去の嫌な思い出がバリアーを張ることもあります。例えば幼稚園の頃、いたずらをして隣のおばさんに怒られたとします。隣のおばさんは、それほど強く怒ったつもりでなくても、幼い子供には強いインパクトがありました。自分自身はその記憶は忘れてしまっていますが、潜在意識ではその場面をしっかりと覚えているのです。そして、そのおばさんの容姿や口調、雰囲気などが似た人に対し、嫌悪を感じるのです。人間は過去の嫌な経験に反応します。これが、営業マンとお客様の心理的バリアー3です。

④営業マンはすぐ売り込んでくる

さらに営業マンに対しては、こちらが隙を見せたら売り込まれるのではないかという気持ちから警戒心が強く働きます。そこで、気心が知れるまで本心を明かさないようにしようと思うのです。お客様は、営業マンに心を許せばすぐに売り込んでくると思っています。これが営業マンとお客様の心理的バリアー4です。

このようにお客様は、四重のバリアーを張って営業マンを待ち受けているのです。一言でお客様と信頼関係を築くといっても容易ではありません。

4 お客様に安心感を与える営業話法

■ 同意の雰囲気を作る「イエスセット話法」

営業マンが話した内容や提案した内容すべてにお客様が「YES（同意・賛成）」と言ってくれたら、これほど楽しい商談はありません。仮にすべて「YES」と言ってくれなくても、商談の中で多くの「YES」を引き出すことができれば、商談は有利に進みます。お客様の「YES」を確実に引き出す方法、それが「イエスセット話法」です。

■ 初回訪問のお客様に対して

営業マン	「このごろ猛暑が続きますよね」
お客様	「 <u>そうだね</u> 、うれしい悲鳴だね」
営業マン	「季節商品を扱っている御社にとっては追い風 <u>ですよ</u> ね」
お客様	「 <u>そうなんだよ</u> 、暑いとうちのような商売は助かるよ」
営業マン	「猛暑のおかげで、業界全体でも前年対比がかなりアップしている <u>そうですね</u> 」
お客様	「 <u>そう</u> 、お蔭様でわが社も……」

■ 反論を受け止める「クッション話法」

お客様が反対や反論を言ったら、どのように対応しますか？その反論は誤解であると説明しますか？それとも、新しい情報を出して説得しますか？実は、もっと簡単で効果的な方法があります。お客様の反論をクリアする最良の方法は、そのまま受け入れることです。クッションのように柔らかくお客様の反論を受け止めるので、「クッション話法」といいます。

お客様が反論を述べたとき、営業マンがお客様の意見と異なることを述べたい時に使うと効果があります。

お客様	「でもね、おたくの商品は他社さんに比べて高いからね」
営業マン	「そうですか、他社さんに比べると高いとお考えですか」 「はい。確かに私どもの商品は、他社さんに比べるとお高くなっています」

たとえ、お客様の誤解や勘違いだとしても、即座に自分の意見を否定されれば、感情的に面白くありません。その後の営業マンの説明も素直に耳には入ってこないのです。しかも、営業マンが言ったり見せたりする資料の妥当性が高ければ高いほど、お客様は身の置き場がありません。自分の間違いを真っ向から証明させることになるからです。そこで、クッション話法が役に立ちます。

僅かな売上の差が大きな利益の差に！ 損益分岐点分析の活用で 収益体質の改善を図る

ポイント

- 1 損益分岐点分析で自社の問題・課題を浮き彫りにする
- 2 年度経営目標は損益分岐点から逆算方式で設定する
- 3 目標必達のための業績管理の基本サイクルを回す



1 損益分岐点分析で自社の問題・課題を浮き彫りにする

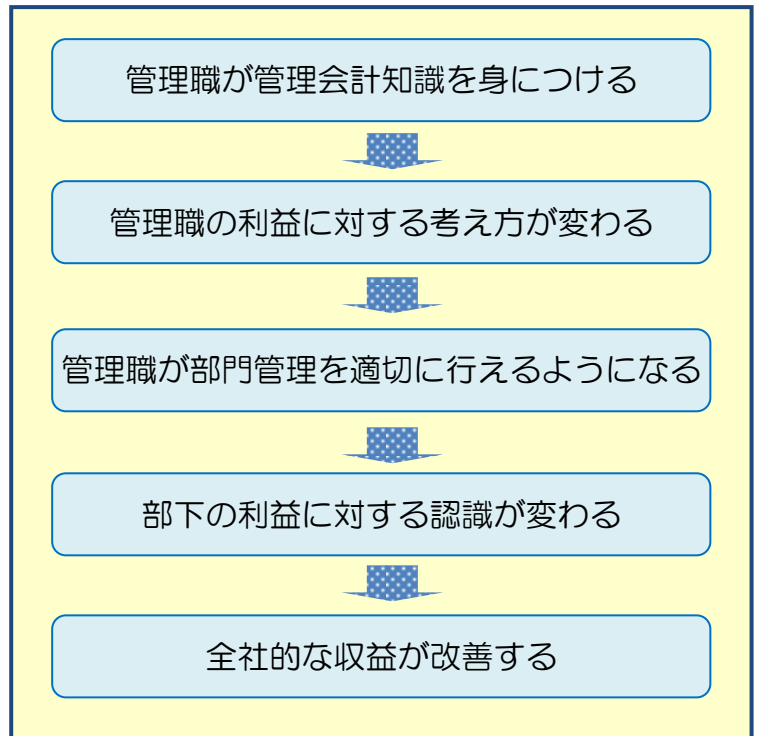
■ 損益分岐点の理解と活用で幹部社員の意識と行動が変わる

厳しい経営環境が続く中、企業は必死の努力で利益を捻出しようとしています。社員も、売上を上げることやコストを下げることに真剣に取り組んでいます。しかし、残念なことに値引きに対する意識は非常に希薄で、「1%の値引きをしても、1%利益が減るだけ」という程度にしか認識されておらず、担当者に値引きの権限が委ねられている企業が多くみられます。

管理会計の知識が少しでもあれば、「値引きした金額そのものが自社の利益の減少額である。」ということを理解することができます。経営者からよく「うちの社員は商売が下手だ!」「うちの社員は利益に対する意識が低い!」という言葉が聞かれます。

しかし、こうなってしまうのは必然なのです。収益の構造やいくら値引きの限界なのか、いかにすれば損益がゼロとなる損益分岐点も知らないからです。

特に、幹部社員、管理職にはこの損益分岐点の考え方が必要不可欠の経営知識となります。この知識を身につけると、「個別商品の値引きに対する意識」「年度の部門目標の組み立て」「部下に対する指導」が大きく変わります。たかが損益分岐点と思われるかもしれませんが、これからご紹介する活用法から、その重要性がご理解いただけると思います。



■ 損益分岐点(BEP)分析の基本手法を理解する

(1) 損益分岐点とは

損益分岐点とは、「売上高と費用の額が一致する点(売上高)であり、利益がゼロ(利益も損失も発生しない)になるポイント」のことをいいます。

$$\text{損益分岐点売上高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動費率 (限界利益率)}}$$

(2) 損益分岐点分析の前提となる固定費、変動費の考え方

企業活動を行う上で不可欠な費用は、固定費と変動費に分けることができます。決算書では、費用を固定費・変動費に分ける必要はありませんが、収益性を見極め利益をコントロールするための「損益分岐点分析」では、全ての費用を「固定費」と「変動費」に分解する必要があります。

2 年度経営目標は損益分岐点から逆算方式で設定する

■ 従来型積み上げ方式の経営目標では利益は出せない

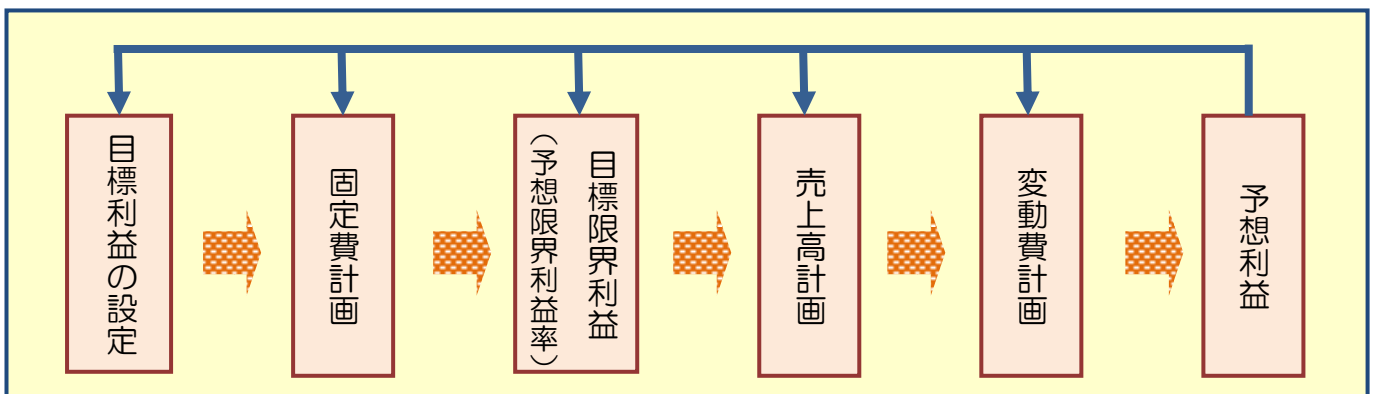
経営計画の利益目標の多くは、各部門から提出された売上計画にもとづいて、売上から原価、経費を差し引いて計算し、設定されています。これは、いわゆる積み上げ方式の経営目標です。

各部から提出された積み上げ方式の計画では、利益が出ない計画になってしまうため、根拠なく粗利益率を上げたり、経費を下げてみたりと、実現可能性の低い経営目標になってしまいます。これでは、計画を策定し、目標を設定した時点で、未達成がほぼ確定してしまいます。

■ 「出せる利益」ではなく「出さなくてはならない利益」の算出法

(1) 年度経営計画策定の正しいステップ

年度利益目標を設定するときには、売上、変動費、固定費の増減をどのように考えればよいかを確認して、来期の計画イメージをつくります。その後、利益計画を策定しますが、ポイントは損益計算書の下から、つまり目標利益の設定から始めることです。



(2) 利益に対する基本的考え方

利益目標における数値は、十分な分析及び検討の結果、設定された根拠のあるものでなければなりません。単なる希望数値や、恣意的に設定されたものであっては何の意味も持たないのです。

そして、その数値は具体的な活動計画に裏付けられ、実行可能な数値でなければなりません。「はじめに利益ありき」という考え方が必要です。発展している企業の経営者は、いくら利益をあげるか、どのくらいの利益があげられる企業にしたいのか、という明確な目標や計画を持っています。

売上の増加が難しくなっている今日、予想される収益の中で必要利益を確保し、その中でコストを抑えるという下記の利益公式を頭に入れて経営に当たることが必要です。

$$\times \quad \text{予想収益} - \text{必要費用} = \text{計画利益}$$

$$\bigcirc \quad \text{予想収益} - \text{必要費用} = \text{許容利益}$$

(3) 単年度目標利益の設定方法

●前年実績伸び率

最も簡単な設定方法で、前年実績に対していくら、何%かをみます。

●1人あたり目標利益

1人あたりの生産効率（労働生産性）から全体利益を算出します。

●ライバル企業との比較

競合する同業他社又は業界平均の利益と比較して、自社の利益を決定する方法です。

●売上高利益率

売上高に対して、どれくらいの利益率を確保できるかという比率により決定する方法です。

●借入金返済必要利益

借入金の返済に必要とされる利益を計算します。借入金の返済原資を確保することは、資金繰り上大きな課題であるため、重視されます。

■必要利益の計算例

$$\text{必要経常利益} = (\text{借入金返済額} - \text{減価償却費}) \div (1 - \text{実効税率})$$

●借入返済が可能な利益（必要利益）の計算例

年間借入返済額 20,000千円

減価償却費 10,000千円

実行税率 40%

$$\begin{aligned} \frac{\text{必要利益}}{\text{(税引前当期純利益)}} &= \frac{\text{借入返済額 } 20,000\text{千円} - \text{減価償却費 } 10,000\text{千円}}{1 - \text{実行税率 } 40\%} \\ &= 16,667\text{千円} \end{aligned}$$

■「出せる利益」ではなく「出さなくてはならない利益」の算出法

必要利益が設定されたら、その利益を獲得するために必要な売上高がいくら必要になるかということ、簡単に算出することができます。これは、先に触れた

損益分岐点公式を活用することで可能になります。損益分岐点公式の分子に、必要利益を加算して計算することで、来期必要となる売上高をおおよそ把握できます。

生命保険は役員や従業員の退職金や万が一の保障として必要なものですが、保険料が資金繰りを圧迫することも少なくありません。もし貯蓄性のある生命保険に加入すれば、上記の方法で一時的に資金を捻出することができます。

$$\text{必要売上高} = \frac{\text{利益目標} + \text{固定費}}{1 - \text{変動費率 (限界利益率)}}$$

3 目標必達のための業績管理の基本サイクルを回す

■ 目標・実績差異の原因を把握できる業績管理体制の作り方

業績管理は、利益目標を達成するために必須となる仕組みです。まず経営計画において経営方針を定め、数値目標、管理指標、管理項目を設定し、それを実現するよう具体的な活動計画を策定することから始まります。全社レベルのみでなく、部門別、課別、チーム別、個人別に細分化し、全社目標と個人レベルの目標へと展開し、目標の連鎖を作り出すことで、組織全体の目標意識の活性化を図ることを目指します。

■ 効果を挙げる会議の実施方法

(1) 業績検討会議の目的

業績検討会議の目的は、過去の実績を要因指標、プロセス指標に分解して把握・分析し、今後の業績向上と管理職の育成に役立てることにあります。

- ①前月の実績を把握し、目標達成、目標未達成の原因を究明する。
- ②前月の実績、原因の究明結果を踏まえ翌月から3ヶ月先までの方針を明確化する。
- ③経営トップの方針を伝達し部門の活動方針を統一化する。
- ④重要事項に関する情報を共有化する。

(2) 業績検討会議の基本原則

①訓練の場とすること

業績検討会議では、部門の責任者が、実績、要因分析、今後の取組みについて発表し、それに対して質問、議論を行ない、方針が決定されます。これに基づき、部門内で各人の活動にブレイクダウンされるというステップを踏みます。部門の責任者にとっては、自分の考えをいかに伝えるかという説明能力の訓練の場になります。

②実行チェックの場とすること

業績管理を効率的に、効果的に行うためには、業績管理のフォーマットを統一したり、事前に資料を配布したり、報告のスタイルや持ち時間を決めたりすることが重要なポイントになります。

③意思決定の場とすること

実行チェックの後は、それに基づいて次に何に取り組むのかという意思決定を行わなければなりません。すなわちPDCAサイクルのCからAへのフィードバックです。会議においては、未来に向かった意思決定をすることが最も重要なことです。

④動機付けの場とすること

実行チェックとそれに基づく意思決定がされても、メンバーの納得性が低ければ、期待する結果を出すことができません。参加メンバーが、意思決定された事項の目的をきちんと理解し、達成時のイメージを共有化できるような配慮をすることが大切

経営データベース 1

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: バランススコアカード



バランススコアカードとは
バランススコアカードとはどのようなものですか？
また、導入における留意点は何ですか？



1 バランススコアカードとは

バランススコアカードとは、企業の業績を4つの視点から捉えた、指標の一覧表です。当時ハーバードビジネススクールの教授だったキャプラン、ノートンの両氏によって考案されました。北米の大手企業に相次いで導入され効果が見られたことから話題となり、1987年に日本にも紹介されました。当初は大企業を中心に導入が進みましたが、導入方法に問題があり思うように効果があがらなかった企業もあります。

■4つの視点

- ①財務の視点
- ②顧客の視点
- ③業務プロセスの視点
- ④学習と成長の視点

4つの視点とは、右のとおりです。これらの視点ごとに重点目標を設定し、目標の達成度合いを評価する指標を設定します。従来は財務指標中心の業績評価、管理が行われてきましたが、低成長が続き、企業の生き残りに戦略課題が移る中で、結果指標だけでなく、先行指標としての非財務指標を業績評価に反映させようという仕組みです。

2 導入における留意点

バランススコアカードの導入にあたっては、特にわが国の場合特有の障害が考えられます。導入ステップを追って、各々について留意すべき点を挙げてみます。

ステップ1	導入の最初のステップは、経営管理上の課題の全体像を理解するところから始まります。ここで注意すべきは、バランススコアカードの導入が、手法、ツールありきの改革にならないようにする、ということです。課題を明確にして、目的にあった改革ツールを選択する必要があります。
ステップ2	導入が決定したら導入のための部門横断的なプロジェクトチームを構成します。ここで問題になるのは、既存の管理の仕組みとどのように整合性を取るか、ということです。既に方針管理、目標管理が行われている組織では、これらと組み合わせて導入するのか、やめて新規に導入するのか、そのためにはどのようなプロジェクトチームの構成がよいのか、を十分に検討する必要があります。
ステップ3	次に戦略をもとにバランススコアカードを作成するステップに移ります。ここで大切なのは経営トップが戦略策定、バランススコアカード導入へ強力にコミットすることです。現場レベルだけの策定は導入後の運用モラルにもかわりません。トップが強い意志を持って改革に取り組むという姿勢を明確に示していくことが重要です。
ステップ4	次に活用、運用方法を決定します。バランススコアカードによる業績評価の結果を人事評価制度、賃金制度に反映させることで効果は上がりますが、ここで大切なのは評価の結果をどう報酬にリンクさせるか、です。特に間接部門の業績評価に関しては十分な検討が必要です。
ステップ5	2、3期を運用したのちに、成功体験が蓄積されさらに展開の幅を広げていくこととなります。ただし、バランススコアカード導入によって財務指標に影響が与えるのに2、3年はかかります。経営管理の仕組みを変えるのですから、改善には相応の時間がかかります。

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: バランススコアカード



バランススコアカード運用におけるPDCAサイクル

バランススコアカード運用におけるPDCAサイクルとはどのようなものでしょうか？



1 BSCの運用ステップ

バランススコアカード（BSC）を設計した後は、実際に運用を始めてゆきます。BSCは、組織・人事の側面から経営を革新するためのものです。BSC運用はすなわち行動計画の実行ですから、PDCAサイクルを使って緻密に実行状況と結果を確認してゆくことになります。掲げたビジョンの達成に向け、結果が伴わないときには対策を講じるという具合に、持続的に取り組んでいきましょう。

■BSC運用の3

- ①アクションプランの実行
- ②実行結果の分析と報告
- ③BSCモデルの継続的なブラッシュアップ
な部品・材料の調達

業績を達成するために必要なアクションプランを、日常業務レベルにまで落とし込み、日々実行してゆきます。進捗状況のチェックをモニタリングと言います。モニタリングは、アクションプランの実施状況や実行結果をあらゆる先行指標を用いて業績達成状況を評価します。月次（業種・業態により週次、日次）単位で行い、さらに四半期・年度単位でも行います。目標の達成状況・因果関係・方向性などを検分すると、達成の阻害要因を見出せます。この時点でBSCを修正し、PDCAサイクルをまわすことによって、BSCの精度は高まり、ブラッシュアップされていきます。

2 BSCとPDCAの関係

BSCの作成 (PLAN)	スコアカードの作成 ●戦略、ビジョン、ミッションの設定 ●スコアカード構造体（視点、戦略目標、CSF、KPI、先行指標など）の定義 ●アクションプランの登録 ●表示形式の設定など
施策の実施 (DO)	スコアカードの利用 ●アクションプランの進捗、修正 ●日次モニタリング ●アラート（警告）に対するアクションプランの登録 ●指標に対するコメント、事例、文書、などの登録など
結果とその評価 (CHECK)	スコアカードの評価 ●結果の収集と分析 ●KPI達成状況のモニタリング ●項目間因果関係検証 ●戦略、アクションプラン等見直しなど
BSCの修正 (ACTION)	スコアカードの修正 ●戦略、戦略マップの修正 ●スコアカード構造体の修正 ●アクションプランの追加・修正など



資金の調達コスト

資金調達にはコストがかかると聞きました。借入金には利息というコストが発生しますが、どのように計算し、評価すべきでしょうか？



資金調達には何らかのコストが必ずかかります。資本金には「配当」というコストがかかり、借入金には、「金利」というコストがかかります。特に金利コストは、配当金と異なり、直接的に損益に影響します。金利コストをみる場合、表面金利だけで判断することは誤りの元です。どんな企業も必ず、預金を預けているはず。つまり受取利息の発生があり、この旨の試算が必要になるのです。この計算方法は右の通りです。

$$\text{実質金利} = \frac{\text{支払利息} - \text{受取利息}}{\text{借入額} - \text{預金額}}$$

$$(2,500 - 200) \div (100,000 - 20,000) = 2.875\%$$

資金を調達するにあたっては、資金提供者に対して何らかの見返りが必要です。借入に対する利息や株式に対する配当がその代表でしょう。こうした、資金提供者に対する見返りのことを資本コストと言います。

では、資本コストを意識しないと利回り思考が身に付かないのは何故でしょう。

商品を仕入れて転売するケースを考えてみれば分かるはず。商品はタダではありません。当然、仕入にはコスト（原価）がかかります。転売する際には、この商品原価に利益を乗せた価格で販売することでしょう。このケースでは、殆ど無意識のうちに調達コストを意識しています。

一方、資金調達の場合はどうでしょう。資金調達とは、資金の仕入にほかなりません。したがって、この場合にも調達コストがかかっています。ですから、もし調達コスト以上の収益を上げられなければ、赤字になってしまいます。にもかかわらず、資金コストはなかなか意識されてきませんでした。いわば、原価を知らずに売値を決めてきたのです。中には、原価割れであるにもかかわらず、資金を使い続けてきたケースもあったことでしょう。

これは何故でしょう。資本コストは、商品の仕入原価ほど単純で分かりやすいものではありません。仮に資本コストの場合でも単純なケース、たとえば銀行から1億円借りて（金利3%）、その資金で株式投資を行なうような場合には、「3%以上の利回りを上げないと損が出る」と簡単に分かるでしょう。

しかし、実際の経営では、資金の調達と運用は1対1で対応しているわけではありません。したがって、企業全体としての資金の調達と運用をコントロールしなければならないのです。

資本コストは、資金の提供者（銀行や株主）から見れば、投資資金の期待利回りのことであり、一方、資金の運用者（企業もしくは経営者）から見れば、資本運用における目標利回りの水準を意味します。資本コストが明確に意識されていない以上、必要な利回り水準が目標になることはありません。いきおい、資本コストと離れ、売上や利益といった、わかりやすい絶対額が事業運営の目標値にされることとなります。資本コストの計算は、いわば調達資金の「原価計算」であり、資金運用の基準値の計算と位置付けられるのです。



企業の借入金依存度

企業の借入金依存度とはどういう内容のことですか？



中小企業庁から発表されている『平成23年中小企業実態基本調査』を参考に業種別の借入金依存度を作成すると、以下の通りになります。

借入金依存度は、各企業が毎年作成している決算書のうち、貸借対照表（バランスシート）に記載されている長期、短期の借入金、社債残高などの有利子負債の金額を総資産額で割って求めます。一般に、借入金依存度の高い企業は、金利上昇などが経営や業績に与える影響が大きくなるため、財務の健全性が低いとみなされず。実際の計算では、有利子負債額から従業員預かり金を差し引いたり、総資産に受取手形の割引高を足したりして、企業の財務状況の実態に近くなるような調整を加えます。

一般に、借入金依存度の高い企業は、金利上昇などが経営や業績に与える影響が大きくなるため、財務の健全性が低いとみなされます。この借入金依存度を引き下げるためには、利益を増やすなどして株主資本を厚くするか、フリーキャッシュ

フロー（純現金収支）や手持ち資金を増やして借入金返済に充てるなど、有利子負債の削減に努めることが大事です。上記の数値を見て分かるのは、中小企業ではすべての業種において、総資産の半分以上が「借入金」で占められていることです。飲食・宿泊業はなんと、総資産の4分の3が「借金まみれ」の体質になっています。「製品1個あたりのコストは、いくらか」といったことにこだわる前に、銀行借入金に対して発生する「支払利息」という名のコストの垂れ流しが行なわれていないか、まずはそこから見直しを行なってください。支払利息に関するコスト削減運動は、企業内で最大の権限を持った社長しか取り組むことができません。そこに、支払利息というコストの大きな特徴があります。

建設業	34.1%
製造業	38.3%
情報通信業	30.6%
運輸業、郵便業	43.7%
卸売業	32.5%
小売業	48.2%
不動産業、物品賃貸業	55.5%
学術研究、専門・技術サービス業	39.6%
宿泊業、飲食サービス業	73.0%
生活関連サービス業、娯楽業	37.7%
サービス業（他に分類されないもの）	35.7%

$$\text{借入金依存度} = \frac{\text{有利子負債}}{\text{総資産} + \text{割引手形}}$$

有利子負債 = 短期借入金 + 1年以内返済の長期借入金・償還社債 + 長期借入金 + 社債 + 割引手形

※割引手形 = 受取手形割引高 + 受取手形裏書譲渡高



公益通報者保護法とは 公益通報者保護法の目的と制定の背景について教えてください。



■公益通報者保護法が制定された背景

平成14年に発生した雪印の賞味期限偽装表示、三菱自動車のリコール隠しといった、国民の健康や安全に重大な影響を及ぼしかねない、企業の重大不祥事が相次ぐなか、その他発覚した各種の不祥事の大多数が、内部告発によって明るみに出たものでした。本来、これらの犯罪行為や法令違反行為は許されるものではなく、企業や事業者によるコンプライアンス確保と、国民の安全・財産などへの被害を防止するため、公益目的の通報行為は正当な行為として評価されるべきと考えられます。しかし、公益のために通報を行った労働者が解雇等の不利益取扱いから保護される基準は必ずしも明確なものではありませんでした。

この情勢を無視できなくなった日本経済団体連合会は、平成14年10月に企業内部からの通報を受け付ける「企業倫理ヘルプライン」の設置を促すなど、不祥事の防止対策を強化する「企業行動憲章」を改定しました。

これを受けて、政府も平成14年12月に公益通報者保護制度検討委員会を設置し、その後、各界の意見を取り入れ、平成16年6月公布、同18年4月1日より施行されています。

■公益通報者保護法の目的

公益通報者保護法は平成16年6月に公布され、平成18年4月1日に施行された法律です。全11条からなるこの法律には2つの目的があります。

【公益通報者保護法の目的】

- ①公益を守る目的で、企業などの不正行為を通報した公益通報者を解雇や不利益な取り扱い（降格、減給など）から保護すること
- ②国民の生命、財産などの保護にかかる法令を企業や行政機関に遵守させる

■公益通報者保護法の枠組み

公益通報者保護法は大きく5つの要素で構成されています。

【公益通報者保護法の構成要素】

- ①公益通報と公益通報者の定義
- ②公益通報したことを理由とする解雇の無効など、通報者の保護を定めた部分
- ③公益通報に対して事業者（企業、行政など）が取るべき措置を定めた部分
- ④公益通報に対して監督官庁が取るべき措置を定めた部分
- ⑤通報者に求められることを定めた部分

経営データベース ⑥

ジャンル: 企業運営 > サブジャンル: 公益通報者保護法



公益通報者保護法の問題点

公益通報者保護法は、本当に内部告発者を守ってくれているのでしょうか。問題点はないのでしょうか。



公益通報者保護法は、もともと告発を受けた企業側に告発の当事者を報復させないことを趣旨としたものですが、法案作成手順として開催された「検討委員会」でも、以下の二通りの議論が交錯しました。

【不正行為の防止制度】

- ①公益通報と公益通報者の定義
- ②公益通報したことを理由とする解雇の無効など、通報者の保護を定めた部分
- ③公益通報に対して事業者（企業、行政など）が取るべき措置を定めた部分
- ④公益通報に対して監督官庁が取るべき措置を定めた部分
- ⑤通報者に求められることを定めた部分

結果的には「制度的には奨励できない」とする経団連の意向をふまえて、現行の制度に落ち着いたとされます。したがって、下記のような問題点が挙げられています。

【公益通報者保護法の問題点】

- 通報者には解雇その他不利益からの保護は謳われているが、あくまで企業側に犯罪行為がみられた場合のやむをえない（消極的）対応であるという立法イメージを持たねばならないこと
- マスコミ等に通報できる場合の要件が限定されており、その要件から外れる場合は逆訴訟を起こされかねないために手順の見極めが深く要求されること
- 報復の内容について、明文化された解雇（免職）や降格、減給措置など明らかに証拠化できる措置であればともかく、配転や職務見直しに名を借りた閑職化で実質減給等に追い込むなどしても「決して報復措置ではない」との主張が可能になってしまうように、解釈次第で意見が対立化する巧妙な手法に対してはいたって脆弱な法文内容といえ、これでは罰則規定がない問題以前に、法令というよりは事実上の努力目標でしかないこと
- 経団連の「事実関係が曖昧な時点で頭ごなしに告発されると企業イメージにかかわる」という主張は、当事者にとっては歴然とした事実もが不透明な情報へのすり替えを可能にしてしまうこと
- 通報者に報奨などのメリットが全く保証されていないため、保護法ではあるものの積極的な内部告発を奨励するものではなく、依然としてリスクを伴う危険性は残ること
- 以上から、コンプライアンスモラルの低い企業ほど、告発の当事者に対して報復措置に走る可能性が高いはずなのに、こうした実情への対処が見過ごされた法内容であるといえること