

ACC INFORMATION

中小企業経営者のための支援ガイド

2017.11 No.39

顕彰企業のユニーク経営を見る コンサルタントレポート 他



はじめに	03
中小企業経営の視点	04
顕彰企業のユニーク経営を見る	06
「音のバリアフリー」化のグローバル展開にチャレンジ ▶株式会社サウンドファン	
特集 コンサルタント・レポート	10
① 小さな飲食店の販促とその効果	
② サービスで差別化する「組織内部へのマーケティング」の実践	
連載 社長のための財務講座	18
第2回 経営者のための財務諸表	
中小企業の経営環境	22
経営コンサルタントのおすすめBOOKS	24
・ 職場の問題地図	(沢渡 あまね 著)
・ 行こう、どこにもなかった方法で	(寺尾 玄 著)
・ 月をマーケティングする	(ディヴィッド・ミーアマン・スコット、 リチャード・ジュレック 著)
・ ピクサー流 創造するちから	(エド・キャットムル 著)
ACCの活動紹介	26
コラム 社長川柳	27

発行：一般財団法人 朝日中小企業経営情報センター
 東京都台東区東上野1-2-1 朝日信用金庫西町ビル5F
 URL <https://zai-acc.com>
 編集：一般社団法人 東京都中小企業診断士協会 城北支部
 印刷：大和印刷株式会社
 発行日：2017年11月

※本誌の原稿は、東京都中小企業診断士協会 城北支部の診断士に執筆協力いただきました。

はじめに

平素は当財団法人をお引き立ていただきましてありがとうございます。

平成29年度下期のACC INFORMATION (No.39) が出来上がりました。ご高覧いただければ幸いです。

今回も助成事業の顕彰企業を取り上げた「顕彰企業のユニーク経営を見る」、中小企業専門のコンサルタントによる「コンサルタント・レポート」「連載：社長のための財務講座」など中小企業の皆さまのご参考になる記事を掲載いたしました。

国内景気動向調査によると「底堅い内外需を背景にした景気回復基調が続く」とされております。中小企業の皆さまにおかれましては、実感としての景気回復を期待したいところです。皆さまが当財団の各事業を活用され創意工夫を凝らして経営の発展を続けていかれますよう、引き続きお手伝いさせていただきます。

情報セキュリティを経営に役立つ基盤として活用しよう

日常生活やビジネスにおいて、スマートフォンやIoT機器の普及もあり、ネットワークへの依存度が急速に高まっている。便利になると同時に、機密情報や個人情報の漏えいに関する問題が増大している。大企業の半分以上の企業が取引先の情報セキュリティ対策の状況を確認しており、情報セキュリティへの対応は取引条件になっている。また、今年5月30日に改正個人情報保護法が施行され、全事業者が当法令の対象となり、法令順守の観点からも一定の対策が求められるようになった。

いまや中小企業経営には、避けては通れない情報セキュリティの取り組みであるが、やらされるものと思わず、経営に役立つ視点を持ち、組織を巻き込み取り組んでいきたいものだ。

✓ 情報セキュリティ規程（ルール）を策定する

万が一の際に、会社としての説明責任を果たすことができるであろうか。最低限対応しておきたいことは、就業規則を作るのと同じように、情報セキュリティ規程（ルール）を策定しておくことだ。策定することは難しく考えることなく「中小企業の情報セキュリティガイドライン」（独立行政法人情報処理推進機構）の付属資料にある「5分でできる情報セキュリティ自己診断」を活用する方法がある。25の設問があり、語尾が「～していますか？」となっているので、「～すること」と置き換えると、25のルールができる。ただこれでは、自社の事業を反映したものにはならないので、保有する情報資産を洗い出し、万が一の際に、事業的・社会的影響が大きいと考えられる重要な情報を特定したうえで、それに対する顧客の要求事項や後述する外部や内部の脅威を整理して付け加えておくとういだろう。

✓ サイバー攻撃からの脅威の備え

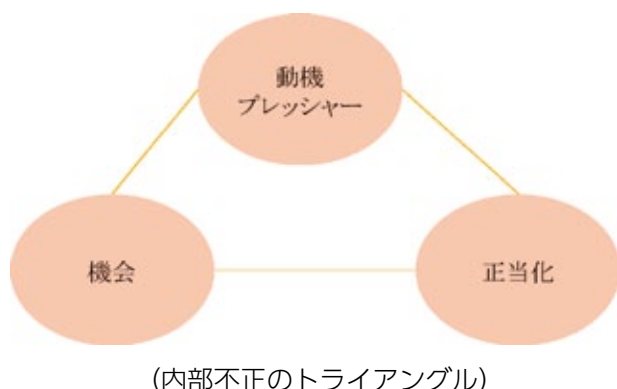
最近は外部からの脅威が日々騒がれている。サイバー攻撃と言われるものだ。それは、他人事ではなく、被害者となると同時に加害者になり得ることを肝に銘じておきたい。踏み台となるとところを見つけ、真のターゲットに向けた攻撃をするためだ。自組織で取り組むべき対策は「OS及びソフトウェア、セキュリティソフトの定義ファイルを最新の状態に保つ」「メールの添付ファイルや本文に記載されたURLを不用意に開かない」といったごく基本的なことである。また、Webカメラに第三者がアクセスできてしまうという問題がクローズアップされているが、それらIoT機器に対しては「出荷時のパスワードを変更すること」を徹底しておきたい。

とはいえ、万全の対策というものはなく「事故前提社会」という言葉もあり、情報セキュリティ事故をゼロにすることはできない。事故が発生してしまった時の対応や二次被害をいかに減らせるのかといった視点からも考えておきたい。その取り組みの第一歩は、エスカレーションだ。例えば、怪しいメールにAさんが気づいたのに、Bさんが開いてしまったとなればお粗末だ。すぐさま上司に連絡し、全体に周知できる体制があれば被害を防げたかもしれない。それでも開いてしまった場合、二次被害を防ぐ観点から、即座にパソコンを孤立させる必要があるが、そのような事故を想定したシミュレーションや訓練をしておくことが大切だ。

✓ 内部不正のトライアングル

次は、内部からの脅威について触れる。内部犯行は内部事情に精通していることから容易であり、多くの漏えい事故は管理者などによるものである。どういった時に発生するのかということ、内部不正のト

ライアングルという「動機・プレッシャー」「機会」「正当化」の3要素があり、それらが重なると発生すると言われている。それは、情報セキュリティだけでなく、会計不正などの不祥事にも当てはまる考え方である。例えば、同業他社との手前悪い決算報告はできない（動機・プレッシャー）。私の立場では指示ができる（機会）。前の社長も同じようなことをやってきた（正当化）。といったようなことが背景にあったと考えられる。自社において、その3要素が重なるケースはないだろうか。「機会」については、アクセス権による制御、一人で完結させないよう相互牽制を効かせるなどの対策が有効であり、規程（ルール）を作って守っていくということが基本になるが、「動機・プレッシャー」「正当化」については、小手先でどうこうではなく、長期的な視点から、従業員のことをよく知り、個々の満足を高めていくことが対策につながる。



✓ 組織的・人的対策のウエイトが最も高い

情報セキュリティの対策は、「組織的・人的対策」「物理的対策」「技術的対策」に分けられるが、特に重視すべきものはどの対策だろうか。

情報セキュリティに関する第三者認証に使われている国際規格 (ISO/IEC27001:2013) では、114個の管理策が記載されており、そのほとんどが「組織的・人的対策」に関わっている。「物理的対策」「技術的対策」については、コストをかければ立派なものができる。しかし、「組織的・人的対策」は規程（ルール）を作り教育により周知徹底することまではできてもその先は、内部不正のトライアングルの

項でも述べたが、従業員満足との関係があると同時に、組織を巻き込んでいくことが望まれる。

✓ 「完全性」「可用性」で、組織を巻き込む

組織を巻き込んで取り組んでいくためのヒントを探るため、情報セキュリティの定義を確認しておく。情報セキュリティには「機密性」「完全性」「可用性」の3要素があり、それらを維持することである。「機密性」は情報漏えいに関することだが、「完全性」は間違えない、「可用性」は使いたいときに使えるといった側面である。

例えば「納期に遅れた」とする。その事象は情報セキュリティとは全然関係がないと思われるかも知れないが、原因を分析してみると「入力を間違えた」「システムが故障した」といったことであれば、「完全性」「可用性」が維持されていなかったということになり、情報セキュリティ事象であるといえる。こういう事象を吸い上げ、再発防止に努めていくことがこそが情報セキュリティの本質なのである。

「機密性」だけではなく、あえて3要素を持ち出したのは、能動的に取り組んで欲しいからである。「機密性」への対策はやらされることばかりであるが、「完全性」「可用性」の対策は顧客満足につながり、経営に直結した取り組みである。これらは品質活動として既に取り組んでいるかも知れないが、まだあまり取り組めていないという場合には、情報セキュリティの取り組みに加えてみてはいかがだろうか。

情報セキュリティの取り組みについて、後回しになってしまっているという企業も多くあることだと思う。改正個人情報保護法への対応を機に「やらされる」ではなく「やっていこう」と能動的に組織を巻き込み、経営に役立つ基盤として活用できるような仕組みづくりを従業員満足・組織力強化と同時に取り組み、PDCAを回していくことで、貴社のビジネス競争力が更に高まることを願っている。

(新木 啓弘)

ACCでは、新製品の研究開発、新分野進出、環境改善、創意工夫等積極的な事業展開を行い、成果を挙げている企業を顕彰しています。

“音のバリアフリー” 化の グローバル展開にチャレンジ

「補聴器なしでも聞こえるようになった」「昔のように音が聞こえるようになった」といった声が、多数の難聴者や高齢者から届いているという。今回は、日本発、いな世界初、従来のスピーカーとは大きく異なり、曲面から音を発生させるという特殊な手法を用いることで、健聴者はもちろん難聴者にも聞こえやすい音を届ける“音のバリアフリー”化を実現した株式会社サウンドファンについてご紹介いたします。



株式会社サウンドファン
代表取締役
佐藤 和則 氏

難聴の方が 「蓄音機の音は聞き取りやすい」 という事実が、創業のキッカケ

—創業されたキッカケや動機について、お聞かせください。

私はもともとパソコンメーカー等で技術系の営業職として勤務していました。その後、独立し4年ほど前に、音楽療法を手掛ける大学の先生から「難聴の高齢者は通常のオーディオスピーカーよりも蓄音機のほうが聞きやすい」ということを、当社の宮原（現在、研究開発担当の取締役）と共に聞き、これが創業のキッカケとなりました。楽器はいずれも側板などが曲面でできていることから、蓄音機の金属管の曲面に秘密があるのではないかと直感し、試作機を作ってみました。この試作機を、中度の老人性難聴にかかった私の父（当時84歳）に聞かせると、補聴器なしで「よく聞こえる」との反応が返ってきました。そこで、さらに、この試作機を多くの難聴者の方々に使ってもらおうと、「昔のように音が聞こえる」「従来は聞きづらかった音がクリアに聞こえるようになった」等々の感想や意見を聞き、その効果を確認しました。これに自信を得て、この製品化を目指し2013年10月、都内に当社を設立しました。この製品は「音のバリアフリー」を実現するスピーカーとして「ミライスピーカー®」と名付けました。

—今年は創業4年目になりますが、今までの事業の推移や発展状況についてお聞かせください。

まず資本金についてですが、当社設立時は100万円でしたが、その後、逐次増資をはかり、今年は4億8,670万円になっています。当社の主力製品である「ミライスピーカー®」の効果を実証する実験やマーケットニーズに対応した研究開発等を推進していくために、増資が必要だったからです。この「ミライスピーカー®」は、日本で初めてであることは勿論、世界初の発想や技術が含まれていますので、当社設立の翌年（2014年）3月に特許を出願し、12月には特許を取得しています。また翌々年（2015年）3月には133か国に対して国際特許を出願しました。一方、創業以来さらに製品の改良・開発と種々のマーケティング活動を行った結果、昨年（2016年）3月に大手銀行様に金融機関第一号として「ミライスピーカー®」を納入することができました。



■ 朝日信用金庫足立支店 発券端末機に接続

その後は、一気に多くの金融機関、病院、自治体等に納入させていただいています。そのなかには、羽田空港国内線第一ターミナルの日本航空様のチェックインカウンターや搭乗口等のアナウンス用として導入いただいている例もあります。

一方、私は従来から音楽をもっと身近に感じてもらい生活を豊かなものにしたい、という気持ちをもっていました。そこで偶然ですが、創業の年の春に「ブルートゥース対応のアンプ」を開発していました。これを製造・販売しはじめたのが翌年の2014年春です。これらの製品について当社では「コンフォートオーディオ製品」と呼んでいます。「ミライスピーカー[®]」が本格的に売れはじめたのが去年の春からだだったので、「コンフォートオーディオ製品」は、その間、当社の売り上げに貢献してくれました。

経営理念は 「音で世界の人を幸せにする！」

—御社は若い会社でありチャレンジングな会社であると感じますが、どのような経営理念を持っていますか。

極めてシンプルな理念で「音で世界の人を幸せにする！」です。聴覚は一度その機能を失うともう2度と戻らないと以前は考えられていました。しかしながら当社の技術を使えば音が蘇るのです。我々はこの技術を進化・成長させ、音の分野で世界の人々を幸せにしたいのです。この理念の下、さらにチャレンジを加速させていくつもりです。

—現在の組織や社内体制はどのようなになっていますか。

管理・総務担当5名、営業担当7名、技術・開発担当5名ならびにマーケティング・広報担当2名、計19名の体制で運営しています。

—製品開発、生産・製造のプロセスはどのようになっていますか。



■ 大手証券会社様
セミナールームにて使用

製品開発については、適宜、社内関係者が集まり討議・検討するとともに、必要により外部の研究者やデザイナーなどの専門家にも加わってもらい開発を進め

ています。当社はファブレス企業ですので、生産・製造については、現在1社に絞って外部にアウトソースしています。しかしながら、今後、製品の量産化や多様化が進展していくものと思っていますので、そのような状況になった場合には、大手の音響メーカー等への協力依頼等も視野に入れて考えています。

—続いて営業・販売分野についてはどのようにされていますか。

BtoBについては、販売代理店に委託し、販売製品はほとんど「ミライスピーカー[®]」に特化しています。BtoCについては、現在のところネット通販中心で対応し、「ミライスピーカー[®]」と「コンフォートオーディオ製品」の両方を販売しています。



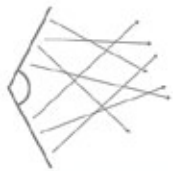
■ 大手生命保険会社様 異業種交流会などに使用

「ミライスピーカー[®]」は 小さい音でもクリアに聞こえ、 距離減衰が少ない

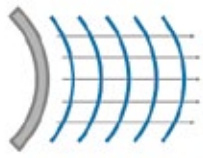
—では、御社の主力製品「ミライスピーカー[®]」について、改めて従来の製品との違いやその他の特徴についてお聞かせください。

【インタビュー付言：佐藤氏は、この質問への回答前に、オルゴールとアクリル製の下敷きを見せた後、下敷きを湾曲させオルゴールに接触させました。すると、その瞬間（音量が上がっていないのに）音が大きくクリアに聞こえるようになりました。さらに、社内の奥10メートルほどに移動させましたが、音は減衰せずクリアに聞こえました。この現象に筆者は驚くとともに、実感を持って確認できました】

これで、当社の主力製品である「ミライスピーカー[®]」が、どのようなものか、実感していただけたと思います。「ミライスピーカー[®]」は内部に湾曲した振動板を入れ、特殊なアクチュエーター（駆動装置）で振動を加え、振動板の曲面全体から音を発生させているのです。ピストン運動で振動板を動かす一般的なスピーカーと比べ、大きくない音でも遠くまでハッキリとクリアに音を届けることができま



従来のスピーカー



ミライスピーカー®

す。すなわち、距離減衰が少なく明瞭度が下がりにくいいため省エネになっています。また、ミライスピーカー®の音は、健聴者はもちろん難聴者の「聴こえ」をサポートすることができます。したがって、例えば災害時の公共用アナウンスなどに有効と思いますので、今後の普及に期待しています。

その他の特徴としては、①難聴者に限らず有効であるミライスピーカー®は「ハイブリッドスピーカー」とも言えます。②既存の設備・システムにアドオンすればよいので、低コストで導入可能です。③国内で製造しているため品質等に対して安心で保守体制も整っています。

—今のお話から「ミライスピーカー®」は革新性や市場優位性が高いと思われますが、今後のさらなる市場性や社会性について、どのようにお考えですか。

まず、日本国内の難聴者の状況についてお話しします。2015年の日本補聴器工業会の調査データならびに総務省の人口統計調査に基づき、国内の難聴者の人口を試算した結果、約1,400万人の方が難聴者で、全国民の約11%の割合とのことです。すなわち9人に1人が難聴者ということになります。

ところで、人々はさまざまな活動を通じて、さまざまな施設に訪れますが、その施設内では必要に応じて構内アナウンスや呼び出し、あるいは講義・講演等を行っています。来訪者の中に難聴者の方がおられる場合が多いわけですが、それらの方々に必要な情報が届かず、トラブルになっているケースが予想以上に多いのが実態です。典型的な例では、難聴者の方が、航空機への搭乗時間に遅れ搭乗

できなかった…などです。国内の該当する施設の数、例えば、病院・診療所は約11万か所、金融機関（日本郵便を除く）約1.5万か所、教育機関約43万か所などがあげられます。

なお、昨年4月1日には障害者差別解消法が施行されています。これにより、障がいを持った方々に対して、不当な差別的な取り扱いが禁止されました。すなわち、障がい者に対して公的機関や民間事業者は、合理的な配慮をしなければならない法的義務あるいは努力義務を負うことになりました。したがって、今や難聴者に対して、さまざま場所において音のバリアフリー化を図っていかなければならなくなったのです。

—「ミライスピーカー®」の活用事例がありましたらお聞かせください。

では現場での活用事例についてお話しいたします。以下のような事例があります。

1) 銀行の受付システムでの活用事例

多数金融機関の受付発券端末の呼び出し用スピーカーとして導入されています。各種アナウンスをミライスピーカー®から行ない、うまく聞き取れないというお客様を減らし、広いスペースでも大音量にすることなく、隅々まで音を届け「聴こえ」の環境を快適にしています。

2) 大手生命保険会社での活用事例

各種イベントやセミナーでの拡声器として導入されています。設置型でない利点を活かし、異業種交流会、ゴルフコンペ、社内会議等、いろいろな場所に持参して使用されています。「伝えたいことがきちんと伝わり、イベントや会議の精度、参加者の満足度は確実に上がっています」「プロの司会者からも『違う』と好評」とご評価いただきました。

3) 家庭での活用事例

◆子供の頃から片耳難聴でTVのセリフが非常に聞きづらかったが、このスピーカーを使うと音量を上げずにセリフが聞こえるので家族から嫌われなくなった。(40歳、会社員)

◆感音性難聴のため英会話は補聴器を付けても聞きづらかったが、このスピーカーを使用すると英語の子音が綺麗に聞こえ、明瞭度が非常に良い。(60歳、米国在住 会社員)

◆重度難聴で補聴器を使用しているが、このスピーカーだと驚くほど良く聞こえるので初めて紅白歌合戦を家族と一緒に楽しめ、感動した。(20代、大手広告代理店勤務)



当面の目標は、 3年後の東京五輪会場等への ミライスピーカー®の標準装備化

—当面の経営上の課題等についてお聞かせください。

一言で申し上げれば、ミライスピーカー®の新たな需要創出のための新製品開発とその普及拡大です。具体的には、次の2つです。

1つは、天井設置用のミライスピーカー®の新製品です。建物や施設には、館内や構内にいる人達に対して、緊急時は勿論のこと、必要に応じてさまざまなアナウンスをしなければなりません。この場合、音のバリアフリー化がなされていないと、難聴者に必要な情報が伝わらない恐れが生じてきます。そこで、この新製品を、新たに建設する建物や施設には是非とも設置していただきたいと思っています。さらに、既存の建物等の天井に設置されている従来型スピーカーも、この新製品に置き換えていただくこともマーケットとして期待していきたいです。

2つ目は、防水防塵加工を行ったミライスピーカー®の新製品です。これにより、屋外設置スピーカーとしてさまざまな用途に活用可能になります。特に震災・水害等の災害時の避難勧告等のアナウンスに最適です。

ところで、ご承知のように2020年には東京でオリンピック・パラリンピックが開催されます。そこで、この大イベントに関わる会場等には、「音のバリアフリー」を実現していただきたいと強く思っています。そのため、当社はこれら2つの新製品がさまざまな会場等に標準装備されるよう、今後、積極的な営業活動を図って行く所存です。

将来ビジョンは 「音で世界の人を幸せにする！」 の実現

—これから成長期を迎えられますが、将来の計画やビジョンなどについてお聞かせください。

今後数年間の計画については、今申し上げたとおりですが、それ以後については、次のようなことを予定しています。

1つは、現在のミライスピーカー®は非医療機器として販売しています。しかしながら、将来的には、医療機器としても販売できるよう医療機器の認証取得を目指しています。そのためには、まずミライスピーカー®の販売実績を高めるとともに、実証データのさらなる積み上げ、ならびにミライスピーカー®



■ Boxy2&Curvy

の曲面振動板からの音「曲面サウンド」のによる著しい聴覚効果の理論的裏付けなどの実現を図りたいと思っています。認証取得後はさらに用途拡大と普及が進むものと期待しています。

2つ目は、ミライスピーカー®を単体で販売するのではなく、曲面サウンド効果をより高めたシステムまたはユニットとした製品を開発し、難聴者は勿論のこと、さらに健聴者の方にも広く喜ばれるものにしていきたいと思っています。そのためには、廉価で大量生産できる体制の構築を図らなければならないとも思っています。

3つ目は、既に申し上げましたように当社の経営理念は「音で世界の人を幸せにする！」です。私はこの理念を単なるお題目にしておくつもりはありません。というのも、日本語は母音中心の比較的明瞭な言語ですが、欧米などの言語は子音が多く、口の開け閉めが小さく比較的に不明瞭に発音するので、日本よりも難聴人口の割合ははるかに多いといわれています。この方々に音の分野においても、さまざまな活動や生活のなかで、「音のバリアフリー」が実現できることを実感してもらいたいと思っています。いま、世界の国々に曲面サウンドに関わる特許を申請しているのは、そのための第一歩でもあるわけです。当面は、国内のマーケットで実績を積み上げ、経営基盤も確固たるものとし、その後は、当社の理念の実現に向けて、優先順位をつけ海外展開を積極的に推進していきたいと思っています。

(インタビュー 平野 紘一)

株式会社サウンドファン
所在地：東京都台東区浅草橋1-32-6
コスモス浅草橋酒井ビル4F
設立：2013年10月
資本金：4億8,670万円（資本準備金含む）
TEL：(03) 5825-4749
URL：https://soundfun.co.jp

1

小さな飲食店の販促とその効果 ～LINE@を活用したリピーター獲得～

はじめに

現在、飲食店の販促ツールには、紙媒体をはじめ、インターネットメディア、SNS（ソーシャル・ネットワーキングサービス）などさまざまなツールが存在します。

仕入、調理、接客、採用など、さまざまな業務を実行していく中で、日常の店舗運営が忙しく、販促に注意が行き届かない状況があるのではないのでしょうか。

忙しい状況の中でも、気軽に無料で始められるLINE@の特徴に着目して、販促：特にリピーター獲得にフォーカスして、①初期登録 ②友達登録 ③アプローチ ④リピーター獲得までの4つのステップを整理して説明します。

飲食店のオーナーには販促を行ううえで、さまざまな悩みがあります。LINE@を販促ツールのヒントとして活用していただければと考えています。

LINE@は、実在する店舗があれば、販促ツールとしての利用を手軽に行うことができます。友達登録をしてくれたお客様に対して、「お店の今の状態」を一斉にメッセージ配信できる仕組みです。

飲食店を取り巻く環境

(1) 外食産業の市場規模

外食産業の市場規模をみると、1997年の29兆円をピークに市場規模が縮小しており、現在では25.1兆円です。長期的には、人口減少、少子高齢化、脱アルコール、嗜好の多様化など、さまざまな要因により市場は縮小していくこと

が予測されます。

外食市場全体は縮小傾向が予測される一方で、右肩上がりに伸びている料理品小売業とは、折り詰め、惣菜などの小売する事業です。単身世帯（高齢者の単身化含む）、共働き世帯の

【外食産業市場規模推計の推移】



増加などが要因としてあげられます。

(2) 日本におけるSNS利用状況

1) SNS利用者動向

日本におけるSNSの利用者は、スマートフォンの普及により、年々増加しており、2016年末には6,872万人に達する見込です。日常生活の中でSNS利用が当たり前の状況になり最近では、40歳～50歳以上の利用者も増加しており、このまま普及が進めば、2018年末には、7,486万人に達すると推計されています。



2) SNSの利用率

ICT総研が2016年8月に実施したアンケート調査によると、SNSの主な利用目的は、「人とのコミュニケーション利用」です。全回答者の中で最もサービス利用率が高かったのは、LINEで72.1%、Twitter40.8%、Facebook35%となっています。LINEの利用率は、他のSNSと比べ圧倒的に利用されている状況にあります。



3) SNSの中でもLINEに着目

飲食店で利用する販促ツールを検討した場合、チラシや紙媒体、インターネットメディア、SNSなどの利用が想定されます。現在利用されているSNS利用状況を踏まえ、販促ツールとしてのLINEの活用には有効性があります。

外食産業で生き残るためには

(1) 飲食業界の業界動向と課題対応の方向性

長期的に見ると国内の飲食業界は縮小傾向にあり、企業間の競争は激化する一方です。また、開業率や廃業率が高い業界特性もあり、新規参入も相次ぎ、各社生き残りをかけた戦略を模索しています。このような業界特性の中で、飲食店が生き残っていくためには、どのような検討を行う必要があるのでしょうか。

飲食業界における課題解決の方向性として、次の3つのポイントが考えられます。

1) チェーン店など競合店との差別化、2) 成長市場である中食需要の獲得、3) 収益性改善です。

1) チェーン店など競合店との差別化

競合店との差別化を検討するうえで重要なのは、**メニューの魅力**（こだわり・ウリの訴求）・**接客力**（サービス品質の向上、お客様との関係性を強化）・**プロモーション**（集客・販促の工夫）を行う必要があります。3つのテーマにおいて、地元に密着し、変化に敏感で柔軟な対応と

いった中小規模店ならではの強みを活かした差別化の取り組みが有効となります。新規顧客の獲得に加え、お客様の信頼を得て、リピーター獲得の仕組みづくりが重要となります。

2) 成長市場である中食需要の獲得

中食需要の獲得については、消費者の利便性や簡便性のニーズに応えるテイクアウトを積極的に取り入れることが有効です。例えば、店頭でテーブルを用意して、ランチ弁当のサンプルを並べ、販売する手法などが考えられます。

3) 収益性改善

収益性改善については、仕入の見直し、廃棄ロスの削減を行う原価低減に加え、固定費の削減に取り組む努力が重要となります。「ウリ・こだわり」メニュー、お得なメニューによって、お客様を惹きつけ、原価率の低いメニューも一緒に注文していただく。お客様満足度を高めつつ、原価率の目安となる30%に抑える工夫をしていきます。また、アルバイト・パートの戦力化を行い労働生産性向上を中心に進めることが有効となります。

競争環境は厳しい状況の中で、サービス、演出、こだわりメニュー、店の雰囲気、効果的な販促など、**お店の特徴をお客様へ訴求し続け**、課題を克服する努力が必要となります。

(2) 販促と集客の違い

お客様を増やして売上を伸ばすためにやることとして、「**販促**」と「**集客**」があります。似ている言葉に思われるが、意味や目的は、全く違います。

「**集客**」とは、「**見込客を集めること**」

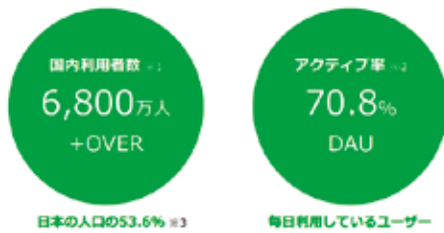
「**販促**」とは、「**見込客に対して購買意欲を喚起させること**」

集客と販促の意味や目的を理解して、施策を組合せることが重要となるのです。

売上高を上げるためには、新規顧客の獲得、既存顧客の来店頻度や客単価を上げる必要があります。そのためには、有効な販促を行い、リピーター獲得が不可欠となります。

飲食店販促LINE@の効果と活用スキーム

(1) LINE @の概要



2016年4月-9月 LINE 株式会社媒体資料より

国内利用者数6,800万人、アクティブ率70%以上という巨大プラットフォームであるLINEを、情報発信やビジネス用途に利用できるアカウントがLINE @です。LINEが1対1のコミュニケーションに特化しているのに対して、LINE@は、多数のLINEアカウントに一斉に情報発信ができるツールです。この特性を活用してクーポンを発行したり、オススメの商品を多数の人に紹介できるので、ビジネスに活用できるのです。LINE上で活用できるメルマガ配信と考えれば理解しやすいかもしれません。LINE@は多額の投資や大きな運用コストをかけずに、工夫次第で有効な販促を行えます。まさに中小企業にとって、魅力的なツールです。

初期の段階では、無料のフリーからはじめ、友達が一定の水準まで増えた段階で、有料のベーシックプランに切り替えを検討するのがよいと本稿では考えています。ベーシックプランは、5,000人までの配信なら、月額5,400円で無制限なので、LINE @の開封率の高さを考えるとお得な料金設定となっています。

(3) LINE @で販促に使える主な機能

①メッセージ

LINEメッセージの特徴は、開封率が高く、誘導率が高い点にあります。友達登録をしてくれたお客様に対して、有益な情報を届けて、店舗へ来店してくれるキッカケを作り出します。実際にメッセージ配信する際は、オリジナルメッセージを作成し、入念なテストを繰り返し、運用するプロセスが重要となります。

②タイムライン

タイムラインは、投稿内容が時系列順に表示される場所です。お客様へプッシュ通知するほどでない情報を伝えるには、便利な場所となり

ます。例えば、日常のちょっとしたつづやきや新メニューの告知、営業時間などの連絡に活用できます。

③LINE ショップカード

LINE ショップカード機能は、飲食店舗や小売店舗で、来店回数や購入金額などの条件を自由に設定し、ユーザーに対して、ポイントを付与できるサービスです。具体的には、アプリ内で発行したQRコードを印刷したポスターやPOPなどに掲示し、それをユーザーが自身の端末で読み取ることで、当該ユーザーのアカウント上にポイントを付与できます。無料プランでも無制限に発行可能です。ポイントカードの発行にかかっていた費用は、LINE ショップカードの導入でかからなくなります。ユーザー側もLINEでQRコードを読み取るだけなので、利便性も向上しリピーター獲得に有効なツールとして利用できます。

(4) LINE @活用スキーム「4つのポイント」

ここでは、LINE@活用のスキームを4つのポイント①初期登録、②友達登録、③お客様へのアプローチ、④リピーター獲得の順に沿って、説明します。



1) LINE@初期設定のポイント

LINE@を利用して販促を行うためには、基本情報の登録など、最初に初期設定を行う必要があります。初期設定は、LINE@MANAGER（管理画面）から行います。パソコンやスマートフォンアプリから登録や変更を行うことができます。管理画面から以下の項目を設定することで初期設定は完了します。

（初期設定時のポイント）

①メニュー／アイテム（必ず登録するようにする）、②写真（ギャラリー風に複数枚登録）③、アクセス（住所、地図、最寄り駅の登録）④、基本情報（営業時間、定休日、平均予算、URL、電話

番号などの登録)⑤、プロフィール写真(アカウントを紹介する内容の画像と文章の登録)⑥、アカウント紹介(店舗の紹介写真やプロフィール紹介文の登録)⑦、求人情報(画像とともに、求人情報の登録/利用しない場合は、登録は不要)

2) 友達登録を促進する

LINE@を導入した飲食店が最初にぶつかる壁がお客様の友達登録の促進です。LINE@は、友達登録をしてくれたお客様へ情報発信をするツールなので、友達がいないければ、意味がありません。お客様に対して友達登録を促す必要があるのです。

① ポスター、POPによる告知

手軽に行える告知方法は、店内でのポスターやPOPが考えられます。1.出入り口のドア付近、2.客席(テーブル・カウンター)、3.レジ前、4.トイレなどお客様の目に止まる場所で、LINE@の友達登録をアピールします。管理画面から作成できる無料のポスターに加えて、POPなどの有料ノベルティーを活用することも有効な手段となります。

② 店内での声かけ

お客様を席に案内した際や注文を伺った際に、「よろしければお料理提供までのお時間に見てください」と一言伝えるだけです。登録をお願いするのではなく、クーポンやショッピングカードなど、お客様にメリットのある内容をお伝えできればそれでよいのです。友達登録の際には、その場で使えるような「特典」を付与してうえで、POPでの案内、スタッフからの声かけを組合せることで、友達登録が促進されます。

- ・友達登録でドリンク一杯無料・・・
- ・友達登録でトッピングプレゼント・・・
- ・友達登録でお会計時5%OFF・・・など

③ 他の媒体と差別化

LINE@に登録しているとお得案情報が届くことを認知してもらうために、他のツールと比べて、お得感を出すことで友達登録を促進します。例えば、クーポンの内容を他のツールと差別化することで、友達登録を促進します。

「チラシ、Facebook、Twitterの場合は5%」

⇔「LINE@の場合は、10%」他の媒体は、新規顧客の獲得と位置づけ、LINE@では、既存のお客様へ直接アプローチしていく。登録していただいたお客様へは何度も直接アプローチができますので、十分な効果が見込まれます。

3) お客様へアプローチ

一定の友達が集まったら、いよいよお客様へ直接アプローチをしていきます。タイムラインやメッセージ配信でお客様へ情報を届けます。この際注意するのが、お客様からのブロックです。その場限りの特典だけでは、ブロックされる可能性もあるので、友達登録をしておくとお客様にとって、有益な情報がとどくような仕組みを考えておく必要があります。メッセージの内容や配信頻度、タイミングに最善の注意を払い、来店へ繋がる「キッカケ」を作り出すのです。

4) リピーター獲得

リピーター獲得を行うための施策は、店内で行うさまざまな施策との組み合わせになります。以下の3つのポイントに絞って、LINE@を利用したリピーター獲得の仕組み構築を検討します。

- ・お客様とコミュニケーションを行い、縁を切らさない。
- ・来店のキッカケを提供する。
- ・お客様(常連)と一緒に来店されたお友達(新規)をリピーターにしていく。

おわりに

飲食店の販促には、さまざまなツールが存在します。店頭看板、チラシ、ショッピングカード、インターネットメディア、SNSなどです。どれか1つの販促ツールを改善すれば、集客や販促に関する悩みが解決するわけではありません。ターゲットや目的を明確にしたうえで、店舗にとって有効な販促ツールと店舗で行うさまざまな施策を組み合わせることにより、新規顧客(集客)とリピーターの獲得(販促)を行っていく必要があります。販促を成功させるためには、自店舗にとって最適な仕組みの構築が重要となります。本稿がリピーター獲得の施策に悩む方々の参考になれば幸いです。

(蜂巢 稔幸)

サービスで差別化する 「組織内部へのマーケティング」の実践

1. 「従業員満足向上＝サービス向上」 なのか？

筆者の答えは「NO」です。

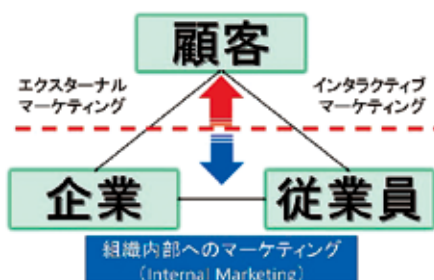
従業員満足は重要です。しかし、サービスを向上するためには、それだけでは不十分です。サービス向上を向上するためには、マニュアル、トレーニング、マインドなどの総合的な対応が必要です。サービスには形がありません。故に、その品質を高め、顧客から評価されるためには、対外的なマーケティングと連動した従業員への働きかけが重要であり、組織内部へのマーケティングが欠かせません。

筆者は、通信販売のコールセンターで、対外的なマーケティング戦略に応じて、長年、オペレーターの教育やモチベーション管理を担当してきました。今回は、その経験を中小企業向けにアレンジして紹介いたします。

なお、本稿の「サービス」は、金融サービスや運送サービスのようなそれ自体が商材となるものではなく、物販に伴う接客のような、商材への付随的なサービスを指します。

2. 「組織内へのマーケティング」とは？

通常、「マーケティング」とは、下図の破線の上側、つまり、顧客へのアプローチを指します。



しかし、顧客に対して高いレベルのサービスを提供し、満足を得るためには、従業員が自社の方針、商品、自分に求められていることなどを正しく理解する必要があります。つまり、自社の仕事を商品と見立てて、従業員を顧客と見立てた、マーケティングのアプローチが有効です。これが、組織内部へのマーケティング (Internal Marketing: 以下 IM) の概略です。これができてないと、対外的なマーケティングでせっかく新規顧客が来ても、サービスの満足度が低く、リピートに繋がりません。

3. 顧客から見た自社の強みを 強化する

IMIについて具体的にイメージしていただくために、まずは3C (Customer: 顧客、Company: 自社、Competitor: 競合) のフレームに沿って、事例を紹介します。

■ Customer : 重要顧客を把握する

顧客は重要ですが、すべての顧客が同じ重要度ではありません。従って、自社にとって重要度が高い顧客の把握は必須です。しかし、自社の利用経験がない新規顧客は購買歴や好みなどの情報がないため個別対応に向きません。よって、まずは既存顧客に焦点を絞り、そのロイヤルティー (自社への忠誠心) を分析します。

顧客のロイヤルティーの把握にはNPSが有効です。NPSはNet Promoter Scoreの略で、顧客の自社に対するロイヤルティーを、数値で直接的に把握ができる、大変便利な指標です。具体的な算出手順は、以下の3つのステップで成り立ちます。

Step1：以下の質問に10段階で回答してもらう。

○を友人や家族にどの程度勧めますか？

Step2：回答を以下の3つに分類する。

- ✓ 1～6：批判者
- ✓ 7～8：中立者
- ✓ 9～10：推奨者

Step3：以下の計算でNPSを算出する。

$NPS = \text{推奨者の割合} - \text{批判者の割合}$

ロイヤルティーが高い顧客は自社に好意的であり、リピートやポジティブなクチコミをしてくれる可能性が高い顧客です。NPSによって、そういった重要な顧客を把握します。

■ Company：伸ばすべき強みを決定する

NPSは、それだけでは具体的なアクションに繋がりません。そこで、NPSの質問とともに、以下のような質問を投げかけます。

〇〇の強みはどこだと思いますか？

そして、批判者、中立者、推奨者が挙げた強みを比較分析することで、伸ばすべき強み、優先順位、リソース配分などを決定します。

例えば、都内でレストランを5店舗経営する〇社では、味や値段に加えて、NPSの高い店舗では「予約時に利用目的を質問されたこと」「利用目的に合わせた料理やドリンクの提案をしてくれたこと」など、従業員の“顧客のニーズに合わせたサービス”が目立っていました。

NPSの高い店舗で顕著な要素、つまり、重要な顧客から支持されている要素を強化することは、重要な顧客の満足度を高め、類似の顧客の吸引に直結します。こういったプロセスがなければ、「安易な値下げはNG」と頭では分かっているつもりでも、「ならどうするか？」が分からず、ズルズルと価格競争に陥りかねません。ですが、NPSというマーケティングの指標を自社内に応用すれば、客観的な根拠に基づき、サービスで差別化ができます。

■ Competitor：真の競合を見極める

NPSは、簡便な方法で算出でき、「数値」という分かりやすい結果でロイヤルティーを把握できるため、競合分析にも有効です。

例えば、自社の従業員と共に競合店を利用し、

受けたサービスについて“顧客として”NPSに落とし込むだけでも、NPSの算出はできます。その時、商圈や商材は自社と似ていても、NPSに結びつく強みが自社と異なるのなら、脅威の度合いは下がります。反対に、表面的に違って見えても、強みの源泉が同じなら、近い将来、競争になる可能性があります。その時、NPSによってその可能性を事前に察知できれば、戦局を有利に動かすことが可能になります。

**4. フレームワークで漏れなく対応する
「Internal Marketing Mixの『3D』」
の紹介**

ここまでIMの定義と共に、3Cのフレームに沿って簡単な実践例を紹介しました。

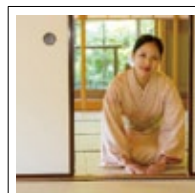
ところで、IMがコンセプトの有効性には同意を得ながらも「中小企業では実践が難しい」と言われることが多いのは、IMには3Cのような使いやすいフレームがないことも理由の一つではないでしょうか。そのような仮説から、今回は、IMに関する筆者オリジナルのフレームであるInternal Marketing Mixの『3D』を紹介します。3Dとは、以下の3つの単語の頭文字を取ったものです。

- Design・・・職務設計
- Development・・・能力開発
- Delegation・・・権限委譲

Design：職務設計

■ 魅力的なペルソナ(理想の従業員像)を考える

サービスはモノと異なり、形がありません。しかし、定義が曖昧では、生まれる価値も曖昧なものになります。そこでまずは、ペルソナの設計を通じて、自社のサービスのあるべき姿を従業員に共有します。例えば、老舗旅館の女将なら、以下のようなイメージです。



- ・落ち着いた雰囲気
- ・顧客への気配り
- ・明るい笑顔
- ・商品/サービスへの深い理解

■ 具体的な評価基準に落とし込む

ペルソナの共有は設計に重要です。ただし、これだけでは具体的アクションに繋がりません。そこで次は、ペルソナを基に下図のように具体的な評価基準を設計することで、形のないサービスを可視化します。

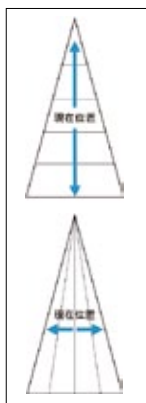
Lv	顧客ニーズの把握 (例)
1	把握できてない
2	結果的に把握できている
3	自ら質問し、具体的に把握できている

■ 従業員にとっての魅力にも配慮する

仕事の魅力は、必ずしも金銭的な面だけではありません。中小企業には中小企業ならではの特性を活かした、すぐにでもできる取り組みがあります。「職務充実」と「職務拡大」です。

「職務充実」とは、担当領域を縦に広げて行くことです。

中小企業は大企業と異なり、経営者と従業員の距離が近いので、経営者のメッセージを従業員にダイレクトに伝え、直接指導できます。そういった特性を活かして、より高度な業務や専門的な業務を、従業員に任せるのです。



職務充実が縦に担当領域を広げて行く事なら、職務拡大は水平方向に担当領域を広げて行くことです。

経営資源の限られた中小企業では、一人の従業員がさまざまな業務をこなす必要があります。そのことを逆手に取り、従業員をマルチスキル化するのがです。

職務充実や職務拡大は、従業員満足度向上に有効だけでなく、専門性や多様性の向上にも有効です。つまり、従業員満足と顧客満足との有機的な結合にほかなりません。

Development : 能力開発

■ サービスに必要な4つの要素

サービスに必要な能力は、4つあります。

○社の例で説明すると、メニューや値段などを覚えていることが



知識、その知識に沿って実際に顧客対応できることがスキルです。ちなみに、顧客対応を「より良く」実施できる」ためには、知識と直接的に結びついたスキルだけではなく、汎用的なメタスキルが必要です。メタスキルについて上記同様○社を例に挙げると、顧客の反応や口調から性格や興味のあり処を読み取り、柔軟に接客を変えるといった対応が該当します。最後のマインドは、志向性 (例：顧客志向など)、向上心、モチベーション・スイッチ、セルフイメージなどの内的状態を指します。

■ サービスに差を生む2つの能力とは

サービスに差を生むのは、業務と直接関連した知識やスキルの優劣ではなく、実は、業務と直接的な関連性が低いメタスキルやマインドであることが少なくありません。

再び○社の例で説明します。○社は、知識やスキルの面はどの店舗も大差ありませんでした。NPSの低かった店舗の方が、ベテランスタッフが多かったぶんだけ優れていたかもしれませんが、しかし、実際には新人の多い店舗の方が、対応に苦慮した例を閉店後に皆で相談したり (メタスキル：問題発見能力)、マニュアルを鵜呑みにせずに毎回顧客ニーズを確認したりするなど (マインド：批判精神)、サービスに必要な能力を十分に発揮していたため、顧客ロイヤルティが高くなっていました。

■ サービス能力を高めるためのトレーニング

サービスは形がないので、モノのように直接成形できません。そのため、マニュアルによるオペレーション定型化や、下記のようなさまざまなトレーニングによる間接的な成形が有効です。

モノ作りで設備投資が必要なように、サービスも従業員への投資としてトレーニングは必要です。最近では、さまざまな課題に合わせたカスタムメニューを提供するコンサルタントもいますし、パッケージとして安価に提供する研修会社や、公的な支援策もあります。自社にトレーニングのノウハウがない中小企業でも、多くの分野で外注による対応が可能になりました。

しかし、外注では「理念」までは伝えられま

せん。そのため、サービスの核になる部分は、内製を基本に考えるべきです。そこでお勧めをしたいのは、「カリブレーション」です。

トレーニング	概要	習得能力
OFF-JT	座学講義型の知識伝達	知識
オブザーブ	上司や先輩の仕事の見学	↑
ロープレ	定型業務の反復練習	スキル
OJT	すぐ近くで上司や先輩の指導を受けながらの実務	↑
シュミレーション	「△の時とは？」と状況を仮定した検討(複数名で実施)	メタスキル
ワークショップ	感情、動作、参加者との相互作用などによる総合的学習	↑
アクションラーニング(行動学習)	実際の課題を学習環境に持ち込み、様々な立場の参加者からFBを受けながら行う継続的な改善活動	マインド

■「カリブレーション」の推奨

カリブレーションとは、コールセンターでは「耳合わせ」と呼ばれ、1つの顧客対応を複数の担当者で聴き、どこが、どのように、goodかbadか評価する行為です。これを白紙の状態で行うと、互いの好みは衝突して収拾がつかなくなります。ですが、前段で紹介したペルソナや評価基準が従業員にしっかり共有できていれば、それほど大きなブレは生じません。カリブレーションは、日中の準備時間や営業終了後にも従業員に集まってもらえれば実施できるので、コストもかかりません。

まずはカリブレーションを定期的に実施し、自社のサービスのあるべき姿、置かれた状況、現在の課題などを共有したうえで、具体的なトレーニングを行うのが効果的です。

Delegation：権限委譲

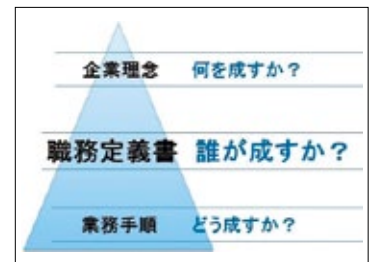
■ サービスの匂を逃さない

サービスの現場では、計画段階では予想もしてなかったさまざまなことが起きます。そういった時、その都度上司の判断を仰ぎに行っていたら、“匂”を逃します。一方、さまざまな想定外の事態への対応を現場に丸投げすると、業務の失敗や現場の暴走といった問題が起きます。そこで、現場で起きるさまざまな問題に適

時適切に対応するための権限委譲が重要になります。

■ 職務定義書を作成する

権限委譲とは、本来は上司の役割を何らかの目的で部下に任せることです。このとき、目的や範囲が正し



く理解されていないと上手くいきません。そこで、理念と手順の中間に簡単な職務定義書を作成し、それらを整理することが有効です。

職務定義書は、1度作れば終わりではありません。むしろ、上手くいかないとき、理念に立ち返ったり手順を見直したりすることが重要です。その繰り返しのなかで、権限委譲が最適化されます。

■ 責任にコミットする

権限委譲に伴う失敗の責任は「委譲された側」ではなく「委譲した側」にあります。

組織管理では、責任と権限は等量であるべきと言われています。例えば、売上責任を果たすためには、商品、人材、販促などに一定の権限が欠かせません。これに対して権限委譲とは、売上責任のない部下に権限“だけ”を与えることです。これは、現場で柔軟に対応するために、組織が自ら責任と権限のバランスを崩すことに他なりません。組織が自らバランスを崩したのに、失敗に対し「お前のやったことだからお前が責任を取れ」とやると、梯子を外された部下は萎縮してしまいます。権限委譲とはあくまで権限の委譲であり、責任を委譲することではありません。「責任は私が取る!」という責任へのコミットが、従業員の潜在能力を引き出すのです。

5. まとめ

IMのポイントはゴールを明確にすることです。サービスは目に見えないので、闇雲にモチベーション対策をするだけでは品質は向上しません。ですが、ゴールが明確なら辿り着ける可能性は高まります。その際、IM-Mixの「3D」を参考にいただければ幸いです。

(花村 憲太郎)

— 第2回 —

経営者のための 財務諸表

設問

貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書のうち、一つしか手にすることができないとしたら、どれを選びますか。

1. 財務諸表の基本的な位置関係

これは筆者が金融機関の融資担当者向けの研修会や、中小企業診断士を対象とするセミナーの冒頭で、受講生に向けて投げかけている質問です。狙いは、参加者が個々の財務諸表についてどのような意識を抱いているか、確かめることにあります。挙手で答えてもらおうと、貸借対照表が多数を占めたり、圧倒的に損益計算書であったり、キャッシュ・フロー計算書に過半数の票が集まったりと、実施するたびにさまざまな結果となります。ちなみに会社法では、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表の4つが計算書類とされ、さらに事業報告および附属明細書の作成が求められています。実務のうえでは、これらにキャッシュ・フロー計算書を加えて、企業経営を判断する際の基礎資料としています。以下、個々の財務諸表について、何を目的として作成され、どのように活用すべきかについて見ていきます。

【貸借対照表】

貸借対照表は、一定時点（事業年度末）における企業の『財政状態』を表します。資金の調達状況（資金をどのような方法で調達したか）を右側に、資金

の運用状況（調達した資金を何に運用したか）を左側に記載して、一表にしたものです。

$$\boxed{\text{資産}} = \boxed{\text{負債}} + \boxed{\text{純資産}}$$

【株主資本等変動計算書】

株主資本等変動計算書は、一定期間（事業年度）における『純資産の増減』を、構成内訳ごとに明らかにします。ひな型（フォーム）にはさまざまな内訳項目が並んでいますが、大半の中小企業にとっては、当期純利益と配当金の二つを記載すれば足るケースがほとんどです（その場合、純資産の額は当期純利益により増加し、配当金の支払いにより減少することになります）。

【損益計算書】

損益計算書は、一定期間（事業年度）における企業の『経営成績』を、企業活動の段階に応じて収益と費用に大別し、段階的に表示しています。企業活動の段階とは、営業損益、営業外損益、経常損益、特別損益等の区分です。

$$\boxed{\text{損益}} = \boxed{\text{収益}} - \boxed{\text{費用}}$$

【キャッシュ・フロー計算書】

キャッシュ・フロー計算書は、一定期間（事業年度）における企業の『現預金の流れ』を、営業・投資・財務の3つの活動区分ごとの現金及び現金同等物の増減状況（＝収支）を表示して、明らかにするものです。

$$\boxed{\text{収支}} = \boxed{\text{収入}} - \boxed{\text{支出}}$$

【1表3書】

貸借対照表、株主資本等変動計算書、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書を総称して「1表3書」と呼ぶことがあります。注目すべきは、1つの『表』と3つの『計算書』であることです。日常生活で『計算書』と言えば、ある数字がなぜ表示された値となっているのか、その理由を示すためのものであり、言わば「勘定書」に他なりません。

「1表3書」における3つの『計算書』は、いずれも1つの『表』である貸借対照表の中の特定の数字について、計算の経路や過程を示す、言わば算出根拠の説明資料となっているのです。具体的には、(1)貸借対照表の「純資産」の増減理由を示すものとして株主資本等変動計算書が、(2)純資産の中の「当期純利益」の発生理由を示すものとして損益計算書が、(3)流動資産の中の「現金預金」の増減内訳を示すものとして、キャッシュ・フロー計算書が、それぞれ位置づけられます。

以上の関係を図で示したものが「図表1」です。設問の答として貸借対照表を選ぶべき理由は、この図からも自ずと明らかではないでしょうか。

2. 貸借対照表を中心とすべき他のいくつかの理由

財務諸表分析により企業経営の実態を把握するに際して、貸借対照表を基本に据えるべき理由は以上のとおりですが、さらにいくつかの根拠をあげることができます。

- (1) 貸借対照表上の数字は一定時点における数字であるのに対し、損益計算書やキャッシュ・フロー計算書上の数字は、一定期間（通常は一決算期）における数字であることです。貸借対照表の各勘定科目残高の数字は、期が代わるごとに前期繰越額として翌期に引き継がれていきます。すなわち、貸借対照表は企業の歴史を物語る側面があります。これに対して、損益計算書やキャッシュ・フロー計算書の数字は、期が代わるとすべてリセットされ、新たにゼロからのスタートとなるという点で、決定的な違いがあります。
- (2) 企業が誕生した時点では、貸借対照表は存在しますが、当然のことながら損益計算書やキャッシュ・フロー計算書は存在しないことです。企業が誕生した直後の貸借対照表は、金額の大きさ（資本金の額）こそ違いがありますが、形状（「図表2」の左側）は全く同様です。すなわち、資産としての現金預金と、同じ額の純資産（資本金）という二つの勘定科目だけで構成されています。今を時めく大企業も、設立されてまだ間もない小規模零細企業も、会社設立直後の時点における貸借対照表の姿に変わりはありません。

すべての企業の現在の貸借対照表（「図表2」の右側）は、ここからスタートして今日ある姿に成長したものと見るすることができます。

- (3) 貸借対照表等式は増減額についても、成立します。

$$\boxed{\text{資産の増減額}} = \boxed{\text{負債の増減額}} + \boxed{\text{純資産の増減額}}$$

純資産の増減額とは、増資や減資等のない通常の場合は当期純利益となりますから、次の算式が成立します。

$$\boxed{\text{当期純利益}} = \boxed{\text{資産の増減額}} - \boxed{\text{負債の増減額}}$$

すなわち、企業の期間損益は損益計算書に頼ることなく、貸借対照表の資産・負債の増減比較からも算出できることです。

- (4) 借入金の資金使途（資金が必要になる真の理由）が、貸借対照表の変化から読み取れることです。企業の資金需要が発生する背景には、運用の増加ないし調達の減少があります。それは貸借対照表の（予測される）変化（勘定科目残高の増減）に置き換えれば、一目瞭然となります。
- (5) 少し専門的になりますが、損益計算書は貸借対照表とキャッシュ・フロー計算書（資金繰り実績表）から作成することができます。キャッシュ・フロー計算書（資金移動表）も貸借対照表と損益計算書から作成することができます。しかしながら、貸借対照表を損益計算書とキャッシュ・フロー計算書から作成することはできないことです。
- (6) 損益計算書やキャッシュ・フロー計算書を分析するに際しても、企業経営の実態を深く正確に把握するためには、貸借対照表（の変化）と関連づけて見るが必要不可欠であることです。
- (7) 株式会社は決算書を公告することが会社法で義務づけられていますが、その対象は原則として貸借対照表のみ（大会社の場合は貸借対照表と損益計算書の二つ）とされていることです。

以上、1表3書の中における貸借対照表の占める位置や重要性について、さまざまな角度から説明してきましたが、そのことは損益計算書やキャッシュ・フロー計算書を過小に評価するものではありません。それぞれ重要かつ有用な役割を担っていることを、念のため申し添えます。

設問

会計上の「利益」と税法上の「所得」とは、どこがどう違うのでしょうか。正直に言うと、損益計算書と法人税申告書との関係が、今一つハッキリしないのですが…。

1. 決算利益(当期純利益)と課税所得(申告所得)

企業経営者の関心事は、損益の額もさることながら、それ以上に税金がいくらになるのかにあるというのが本音かもしれません(その税金の額は所得に税率を掛けて算出されます)。

利益と所得の違いについて、改めて基本的なところから見ていくこととします。

会計上の利益の額は、既に見たとおり損益計算書で次の算式により計算されます。

$$\boxed{\text{利益}} = \boxed{\text{収益}} - \boxed{\text{費用}}$$

一方、税法上の所得は次の算式で計算されます。

$$\boxed{\text{所得}} = \boxed{\text{益金}} - \boxed{\text{損金}}$$

「利益」とは、収益・費用の世界(会計の世界)の用語であり、「所得」とは益金・損金の世界(税務の世界)の用語です。

収益と益金とは同じようなものですが、必ずしも一致しません。費用と損金も似たようなものですが、必ずしも同じではありません。

当期純利益と課税所得という互いに異なる世界の言葉の関係を表にまとめたものが「図表3」です。この関係を算式で示すと次のとおりとなります。

$$\boxed{\text{課税所得 (F)}} = \boxed{\text{当期純利益 (A)}} + (B + C) - (D + E)$$

2. 税務申告書(法人税申告書)の構成

決算書上の当期純利益を起点として課税所得を算出する手続を「申告調整」と言います。その具体的な計算は、法人税申告書の別表四「所得の金額の計算に関する明細書」で行われます。別表四の構造を図で示すと「図表4」のとおりです。これは、「図表3」を念頭に置けば、理解しやすくなるのではないのでしょうか。

参考までに調整項目の例(B, C, D, Eに該当する取引の具体例)を挙げれば、次のとおりです。

○益金算入項目(B)の例

- ・無償贈与や受贈益(収益計上未済の場合)
- ・準備金・圧縮積立金の益金算入

○損金不算入項目(C)の例

- ・法人税および住民税額
- ・減価償却の償却限度超過額
- ・引当金の繰入限度超過額
- ・交際費や寄附金の限度超過額
- ・過大役員報酬

○益金不算入項目(D)の例

- ・受取配当等の益金不算入
- ・資産の評価益
- ・還付税金

○損金算入項目(E)の例

- ・繰越欠損金の損金算入
- ・納税充当金から支出した事業税等

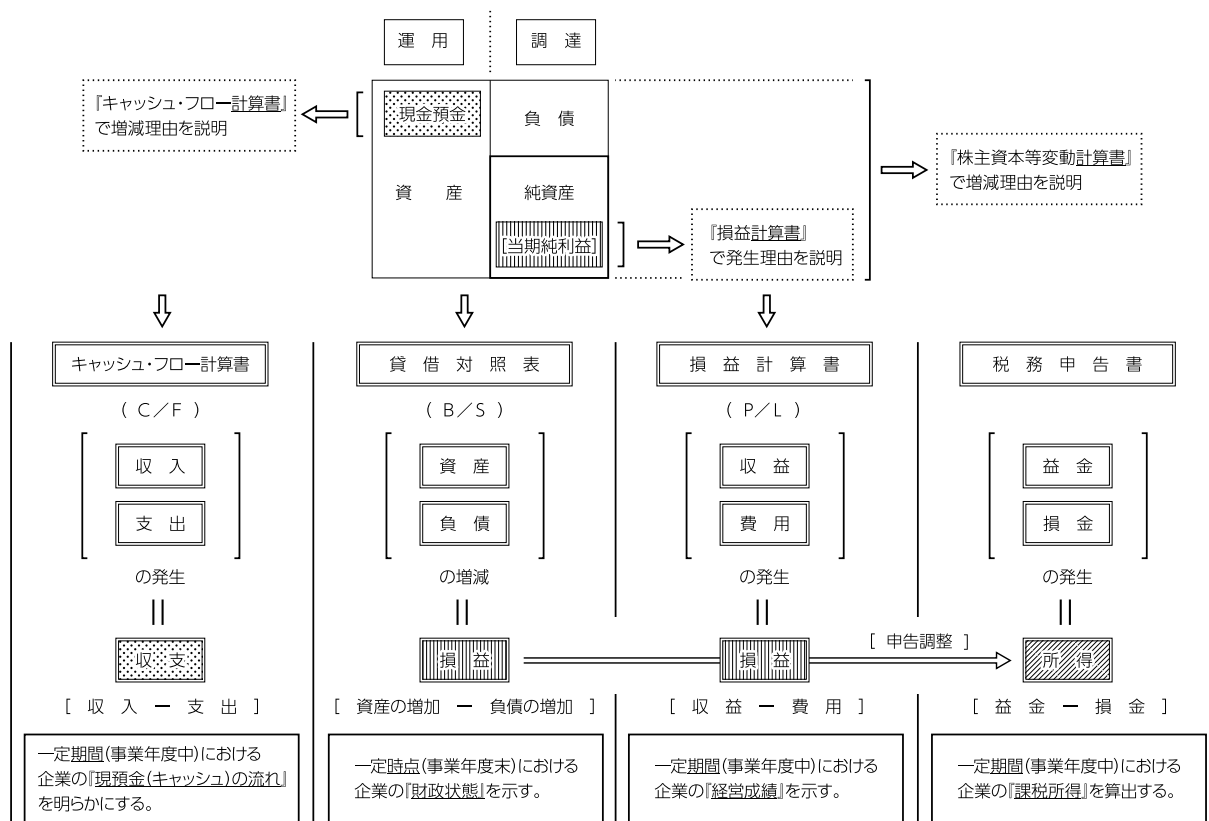
改めて指摘するまでもなく、B, C, D, Eに属する取引の額が小さい場合には、課税所得の額は当期純利益の額に近づくことになります。逆に、その額が大きい場合には、課税所得の額と当期純利益の額の違い(乖離)も大きくなります。

※次回は、「1表3書」の基本となる貸借対照表の実践的な見方、活かし方について、踏み込んで見て行きます。

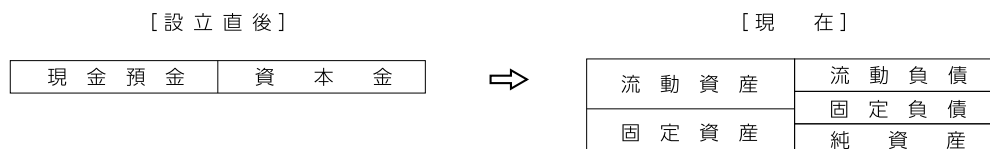
(宮川 雅行)

図表1 1表3書の位置関係

貸借対照表



図表2 貸借対照表の変化



図表3 当期純利益と課税所得

A: 当期純利益				
B	C	G	E	D
F: 課税所得				

- B: 会計上の収益ではないが、法人税法上は益金とされるもの・・・益金算入項目
- C: 会計上の費用ではあるが、法人税法上は損金とされないもの・・・損金不算入項目
- D: 会計上の収益ではあるが、法人税法上は益金とされないもの・・・益金不算入項目
- E: 会計上の費用ではないが、法人税法上は損金とされるもの・・・損金算入項目
- G: 会計上の収益であり、法人税法上も益金とされるもの

図表4 別表四の構造

当 期 純 利 益		A
加算	益 金 算 入	B
	損 金 不 算 入	C
減算	益 金 不 算 入	D
	損 金 算 入	E
課 税 所 得		F

$$F = A + (B + C) - (D + E)$$

このところ新聞、雑誌、ネットなど多様な媒体で「働き方改革」が謳われ、電通の過労死事件もあって、社会の関心も高くなっています。「健康経営」という言葉もかなり定着し、実践企業にとっては雇用のインセンティブにもなっています。

いずれも国家的な課題解決に向けた施策として推進され、企業にとっては実践の方向性が共通するものですが、中小企業の経営視点で見れば、どんな意味を持ち、業績にはどんな効果を及ぼすものなのでしょうか。

■ 1.現状

働き方改革は少子高齢化による労働者人口減少により、労働環境の変革は切実で急を要しています。国の日本再興戦略に盛り込まれて、各省庁や都道府県が施策推進に取り組んでいます。厚労省は2015年から「働き方・休み方改善ポータルサイト」を開設し、働き方改革に取り組む企業の取組事例の紹介や働き方・休み方改善指標による企業診断・対策提案・取組事例などを紹介し情報提供しています。

東京都では、「TOKYO 働き方改革宣言企業」制度を28年度より設置し、企業の働き方・休み方の改善に向け「働き方改革宣言」を行う企業等を募集し奨励金や助成金などを設けています。宣言企業は7月末現在1003社（内従業員数50人以下826社）^{*1}になります。

健康経営は社員への健康投資が結果的に業績向上に繋がるという本来の意義と同時に、現役世代から健康意識を高め、健康寿命延伸^{*2}により超高齢社会での医療介護費の適正化を図ることも目的の一つになっている施策です。

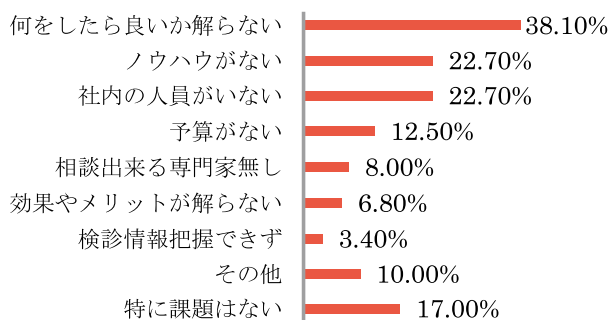
2015年から健康経営銘柄^{*3}選定、協会けんぽ東京支部の健康優良企業、経産省の健康経営優良法人に対する各認定制度などがあり、東商による健康経営アドバイザー制度などの推進策で東京都の健康企業宣言は887社（50人以下の企業317社）^{*4}になります。企業の規模で見る

と働き方改革は50人以下の企業が8割を超え、健康経営は4割弱です。宣言はあくまで取組開始宣言で、各企業の課題達成による成果はこれからの各企業の進捗次第でしょう。

健康経営は、大企業では周知も実践もかなり進み、健康経営銘柄選定^{*3}も3年目となり、選定企業のブランド化も起こっています。また健康経営銘柄^{*}で用いる評価のフレームワークをもとに、健康経営優良法人認定制度も設け、2017年2月23日時点で大規模法人ホワイト500に235社が認定され、中小規模法人健康優良企業も95社が認定されています（経産省HP）。

中小企業も周知が進んだ様子で、7月14日に東京商工会議所が発表した「健康経営に関する実態調査 調査結果」^{*5}では健康経営について「内容を知っており取り組んでいる、または内容を知っている」27.4%「内容は知らないが聞いたことがある」32.8%「聞いたことがない」40.0%となっています。地域・対象数は多少異なりますが経産省2016年の調査では、健康経営を「知っている」と回答した中小企業は14.0%で、今後の取組を検討する企業も7割近くです。ただ実践となると4割近くが何をすればよいかわからないと答え、方法論やノウハウ、得られる効果などの明確化が課題と思われます。（図1）

図1 健康経営の実践に当たっての課題



出典：2017健康経営に関する実態調査・調査結果筆者作図

■ 2.中小企業の課題

働き方改革、健康経営いずれも企業、労働者

の大多数を占める中小企業が真剣に取り組み実績を出さなければ、政府が求める課題の解決には至らないのですが、実態はどうでしょうか。

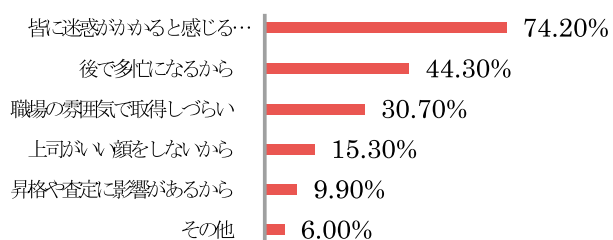
高度成長期に家族ぐるみの給与手当を支給し、昔の栄養ドリンクのCMのように「24時間働けますか」と一家の主である男性社員に会社中心の働き方を求めてきた時代はとうに過去のものとなっています。

少子高齢化が進行し労働力人口が減少するなかで将来の労働力を確保し、企業が存続と発展をしていくには、男性の正規社員中心の雇用体制から、女性・高齢者・外国人など多様な人材を取り込んでいくことが不可欠です。経営者たちが、これまでの働き方に対する考え方を根本的に変え、社員個々の状況に見合った多様な働き方を受け入れ実現しなければなりません。

しかし、働き方改革宣言事業で求められる、＜労働時間の削減や有給休暇等の取得推進とそのための問題点抽出や原因分析及び対策＞^{*1}の重要性は十分理解しても、下請けが多い中小企業は、労働時間の削減や有給等の休暇の増加は、忽ち業績に響きます。そのうえ従業員のメンタルサポートや健康管理のさまざまな施策に人手を割けるほどの余裕はありません。

厚労省の2014年の調査^{*6}でも年次有給取得は68.3%がためらいを感じ、ためらいの理由は迷惑をかけるが74.20%です。(図2)

図2 有休取得をためらう理由



出典：2014年厚労省調査より筆者作図^{*6}

また問題点の抽出や原因分析と対策のためには、考え方を根本的に変え、職場環境を整え、業務フローを見直して、効率化を工夫する道筋を示すサポート体制が不可欠です。働き方改革支援事業は、こうした問題対応に社会保険労務士や中小企業診断士などが巡回・助言を行い、

生産性向上コンサルタントも加わりサポート体制を整えていますが、訪問回数も少なく未だその成果は見えません。同時に、経営者自身が時代の変化を感知し、柔軟な心で対応することも大変重要なこととの認識を持ちたいものです。

3. 実践過程のなかで成長する企業のあり

これまでの成功事例は、いずれも経営陣の大病などをきっかけに健康経営に取り組んだり^{*7}従業員が問題解決の手段として働き方改革の取組を提言するなど、自分の問題として課題を引寄せて意識改革がなされ、業務内容を見直し、無駄の削減など無理のない効率化で成果を上げています。

IT機器の一般化でパソコンのON/OFFチェックによる労働時間管理が増えていますが、時間管理の難しい営業職や裁量労働制の職場などでは、実質労働時間と一致するとは限りません。

ある社内業績トップの営業所では、顧客に合わせることや業績維持を理由に残業削減が困難とされていました。しかし所長が意義をよく理解し、率先して業務内容を精査し無駄を見つけ、幾つもの工夫の結果、業績を落とさず、残業時間削減に成功。所員の意欲も向上しました。

中小企業にとって、施策実践の本当のメリットは、今後のあり方を真剣に考える切っ掛けとなることです。取り組みにより組織・業務体制を見直し、将来像を定め、目標に向かうことで、社員の力は向上します。企業を未来に向けて大きく発展させる推進力となる人財を擁する企業に育つことこそ最大の成果ではないでしょうか。

(横小路 八重子)

^{*1}東京都産業労働局TOKYO働き方改革宣言企業HP

^{*2}健康上の問題がない状態で日常生活を送れる期間

^{*3}経産省が東京証券取引所と共に各業種一社を選定

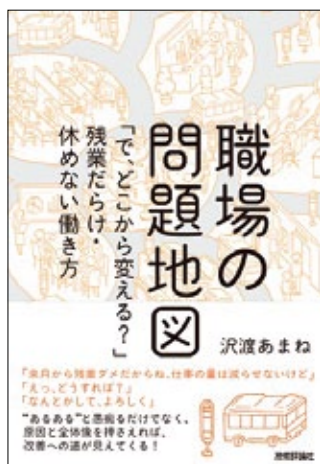
^{*4}協会けんぽサイトデータから

^{*5}東商会員から従業員300人以下の企業より無策抽出の329社(50人以下企業73.2%)の内176社より得た回答。

^{*6}厚労省平成26年度労働時間等の設定の改善を通じた「仕事と生活の調和」実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査

^{*7}東京商工会議所 健康経営ハンドブック

ありがちな職場の問題を抜本解決できる案内書



沢渡 あまね 著
技術評論社
本体1,480円+税

「職場の問題地図」

「で、どこから変える？」残業だらけ・休めない働き方

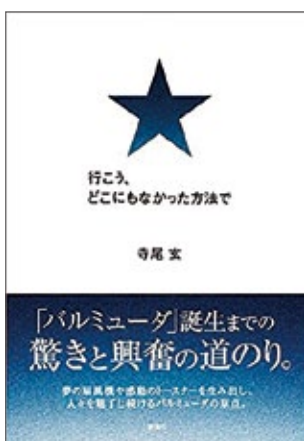
社員が皆頑張っているのに、なかなか仕事が終わらない。1人が辞めたら業務が止まってしまう。新人がやる気に燃えて入社してきても、忙しい職場で徐々に気力を失って…。どこの会社でもありがちな職場の問題点について、「地図」に図解しながら原因を解き明かし、抜本解決につなげる案内書です。

社内の問題点を見直し、改善していくうえで、上司がすべきこと、部下がすべきことは何か。例えば、コミュニケーションの改善。実は、最近の若者の方がコミュニケーション力は高く、むしろ上司の側が、しっかりと受け止める力を付けていないかもしれません。ボタンの掛け違いから部下の能力不足に不平を漏らし、チームのまとまりのなさを嘆き、そして、組織全体の成果が上がらないことをあきらめる風潮になっていないでしょうか…。

個人個人のスキル、頑張りには頼るのではなく、報連相のやり方や会議の効率化など、具体的に業務プロセスを整理し、改善してみる。組織全体として成果を上げられるような仕組みづくりやコミュニケーションの場づくりを説明してくれています。努力が実を結ぶ職場に、そして、真の働き方改革につながる1冊です！

(日景 聡)

常識を覆す！ミュージシャンからバルミューダ創業へ



寺尾 玄 著
(バルミューダ社長)
新潮社
本体1,600円+税

「行こう、どこにもなかった方法で」

「バルミューダ」誕生までの驚きと興奮の道のり。

創業者自らが筆をとり、なぜモノづくりに挑戦し、創業に至ったのか、挑戦する苦悩とどう向き合い、どのように危機を乗り越えたのかを知ることができ、これから何を成すべきか、可能性を信じて何かにチャレンジすることへの勇気とヒントがもらえる実話になっています。

本書は1～7章が創業者寺尾氏の半生について、8章以降は創業から扇風機「グリーンファン」を世に出すまでが語られています。経営者視点でのバルミューダ社に関心がある方は8章から読み始めても良いです。しかし、前段の著者の半生には、両親の離婚、母の死、高校中退、海外放浪の旅、ミュージシャンとしてデビューするが10年で挫折し、運命的にモノづくりの道を歩む異色さが非常に興味深いものになっています。知識ゼロからヒット商品を生み出す行動力と奇遇にも協力する町工場の一言が大きく道を開いていき、資金難で頓挫しかけても著者の溢れんばかりの情熱が部品依頼先企業の社長を動かし、不可能を可能へと変えていきます。

何の後ろ盾も持たない生い立ちや金銭面など、自ら道を切り開く著者の生き様は心に響きます。本書を手に取り、一歩踏み出してみたいはいかがでしょうか。

(仲村 健太)

身近で壮大な歴史をマーケティングでひも解く異質の経営本



ディヴィッド・ミーアマン・スコット
リチャード・ジュレック 著
日経BP社
本体3,200円+税

「月をマーケティングする」

アポロ計画と史上最大の広報作戦

この本を手にしたとき、その厚さに戸惑ってしまうかもしれません。500ページあるこの本を、鞆に入れたらかさ張るし、重い。しかし、この書籍を読み終えたとき、充実した気分を味わえます。単なるマーケティングではありません。これは、秀逸な史料であり、膨大な写真集でもあるのです。

この本を読むことで、目の前の経営課題に対して、何か有効な手立てが打てるわけではないかもしれません。しかし、身近な出来事を通じ、広く大きな視点でマーケティングをとらえることができるでしょう。アームストロングの名言「これはひとりの人間にとっては小さな一歩だが、人類にとっては大きな飛躍だ」や、大阪万博アメリカ館の“月の石”など、みなが熱狂した歴史の背景を経営的視点でみることができます。より多くの人々に認識してもらうには、開かれた情報が必須であり、人々の関心は、接する情報量に応じて左右されることが理解できるでしょう。日本では語られてこなかった逸話が数多く散りばめられています。月面着陸から半世紀が経過しようとしているにも関わらず、未だ人類が火星に到着できていない理由も…。

月という“製品”の盛衰の歴史が実感できる類稀な書籍です。多彩な史料に惹きつけられながら、瞬く間に時間が過ぎてしまいます。

(藤原 登紀生)

駄作を名作に変えることができる組織の作り方



Ed Catmull 著
Amy Wallace 著
石原 薫 訳
ダイヤモンド社
本体1,800円+税

「ピクサー流 創造するちから」

小さな可能性から、大きな価値を生み出す方法

ピクサーという会社をご存知でしょうか？「トイ・ストーリー」や「モンスターズインク」などの名作映画を作りあげてきたアメリカの3Dアニメーション制作会社です。この会社の特異な点は名作を生み出すヒット率の高さです。新作が公開されれば映画好きの人間は「ピクサーならば大丈夫」という理由だけで映画館に足を運びます。

ではこの名作を生み出している原動力は何なのでしょう。卓越したアイデアでしょうか？それとも天才的な才能を持つプロデューサーの存在でしょうか？ピクサーの社長エド・キャットムルは名作を生み出すのに重要なのは「組織」であると断言します。この本には、そのような名作を生み出す組織を作るためにピクサーが何を行ってきたか？が克明に記載されています。

「うちの会社はそんなクリエイティブなことをやっている会社じゃないから関係ない」と思う方もいらっしゃるかもしれません。しかし、一度この本を読んでもらえれば、その考えは誤りだったとわかっていただけると思います。この本に書かれている本質的な要素はどんな会社にも必ず役に立ちます。そう断言していい力がこの本にはあります。

(小林 克徳)

異業種交流会

第3分科会の活動について

当分科会は現在14社で構成され、海野前座長、北畠現座長のもと、毎月1回の例会と、年1～2回の特別行事を実施しています。

当分科会では、「経営に直結する知識を学ぶ、勉強会」「経営の知恵を学ぶ、異業種交流会ならではの率直な情報交換」「経営者としての幅をつくる、国内外の様々な文化を体験する活動」の3つをバランス良く行っています。これは、経営者として、経営に資する知識をタイムリーに習得していくとともに、経営者には体得すべき、知恵、見識や人間の幅が特に重要であるとの歴代座長、会員の考え方によるものです。

まず、勉強会では、タイムリーな経営テーマを選び、その道の専門家の方に、あるいは会員各位に講師をお願いしています。テーマとしては、例えば、働き方改革、社内教育、IT活用、物流改革、ダイバーシティ、経営者の健康管理、他社の現場見学等のテーマで行って来ました。

さらに、情報交換の場として、同業者では話せない話も異業種ではざっくばらんに話ができる点が利点かと思います。第3分科会の会員は30代から80代までの幅広い年代の方が在籍し、創業者から2～3代目の後継者が一緒に参加しています。諸先輩たちの経営の知恵、若手経営者の新しい考え方に触れることができる環境にあります。単に名刺交換会の場ではなく、



ともに成長できる会を目指しております。それが各会員会社の成長や変革につながるものと確信しております。

最後に、文化活動では、経営者として備えるべき人間の幅を広げるため、8月恒例の屋形船懇親会には真打の師匠をお招きした「落語」、9月の淋汗茶事では茶道の先生の山荘で本格的な「茶道」体験を行っています。その他、歌舞伎見学、無声映画の活動弁士、プロ野球審判長、叙情歌の音楽家等、講演や実演をお願いし、日頃触れる機会がない貴重な体験をしてきました。また、年1回の旅行では、由緒ある旅館や場所を選び、懇親会での情報交換に加え、様々な文化にも触れる活動をしています。(今年は、湯河原「伊藤屋」)

尚、例会以外の特別行事として、「成長するアジア研修旅行」「京都文化体験旅行」「ゴルフ会」などを企画しています。

異業種交流会といえますと、仕事に直結する情報交換や業務連携を求めがちですが、価値観の異なる考え方に触れたり、新しい体験をしたり、時には異業種だからこそ言える本音での話をすることに真の良さがあるのではないかと思います。

このような観点からも本会はとても有意義な会だと感じています。新規会員も募集しておりますので、ぜひ参加してみませんか？ 見学、体験参加でもOKです。どうぞよろしくお願いいたします。

(第3分科会 幹事会)





サラリーマン川柳やシルバー川柳など対象を絞った川柳はいろいろありますが、「社長」川柳は珍しいと思います。社員とは違う社長の立場を理解し、社長の悩みに共感することを目的とした勉強会「社長川柳研究会」、その川柳の一部をご紹介します。

社員はいい
不満あれども
不安なし

社員に不満をぶちまけられた社長がボツリと漏らした句です。社長は常日ごろから何とか社員に不満が出ないように考えて対応していますが、それでも不満があるようです。会社の先行きが不透明なので不安だらけの社長。社員は社長の苦悩が理解できないようです。

リストラで
売上ダウン
俺ダウン

業績が落ちてきたので人件費・諸経費を大胆にリストラしました。ところが、かえって売上がダウン。人手不足と経費を補ったため社長自ら粉砕身飛び回った結果、ついに社長もダウンしてしまいました。人は資源ともいわれます。リストラはじっくり考えてから実行したいものです。

クレームも
俺じや分からん
パート呼べ

たまに現場に出た社長、客からのクレームに出くわしました。社員も現場の対応がよく分からないのでオタオタです。そんなとき頼りになるのはパート従業員でした。実は、現場は優秀なパート従業員によって支えられているってことありませんか。

疲れてる
社長に聞かれ
疲れます

社長が社員の士気を上げようと急に思い立ち、気遣って声をかけまわっています。元気がないな、疲れてるかい…。社長の気持ちは充分に解るものの、かえってこちらも対応に気を使うので疲れます。普段から社長といひコミュニケーションがとれている社風なら疲れないのかもしれないですが。

頼むから
何もしないで
社長様

チームワークもよく順調に進んでいるプロジェクトです。社長が気を利かしたつもりで、内緒で余計な根回しをしました。過去の成功体験がそうさせたようです。しかし、折角のプロジェクトが台無しになってしまいました。むしろ何もしなくていい方がスムーズに進むのに。

「社長川柳研究会」は
中小企業診断士のグループです。

トランプを作成しましたので、別紙アンケートにご回答の方から抽せんまで3名様にプレゼントいたします。(ACC登録会員の方に限ります。)

acc INFORMATION

一般財団法人朝日中小企業経営情報センター

〒110-0015 東京都台東区東上野1-2-1

TEL : 03 (5818) 1281

URL <https://zai-acc.com>