

ACC INFORMATION

中小企業経営者のための支援ガイド

2018.06 No.40

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
頭彰企業のユニーク経営を見る	06
放射線科専門医が運営する“遠隔画像診断サービス”のパイオニア ▶株式会社イリモトメディカル	
特集 コンサルタント・レポート	10
① 中小企業がITで成果を上げる効果測定方法とは？	
② プチコールセンターの作り方	
連載 社長のための財務講座	18
第3回 経営者のための貸借対照表	
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
・ あらゆる目標を達成するすごいシート	(佐藤 耕一 著)
・ できるリーダーはなぜリア王にハマるのか？	(深山 敏郎 著)
・ 「成功はゴミ箱の中に」レイ・クロック自伝	(レイ・クロック、 ロバート・アンダーソン 共著)
・ イノベーションのジレンマ	(クレイトン・クリステンセン 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：2018年6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。
ございます。

平成30年度上期のACC INFORMATION (No.40) が出来上がりました。ご高覧いただければ幸いです。

本号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「先行きについては、人手不足の深刻化やコスト上昇に対する懸念があるなか、穏やかな回復基調が続く」とされております。中小企業の皆さまにおかれましても、これまで以上に創意工夫を凝らして、ますます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。

中小企業の生産性向上 — IT導入における留意点—

昨年末の閣議決定で政府は、新たな経済政策パッケージとして、「生産性革命」と「人づくり革命」を掲げることを決定した。そのうち、「生産性革命」では、2020年に向けて過去最高の企業収益を賃上げや設備投資につなげ、消費拡大、経済成長を図るとしている。

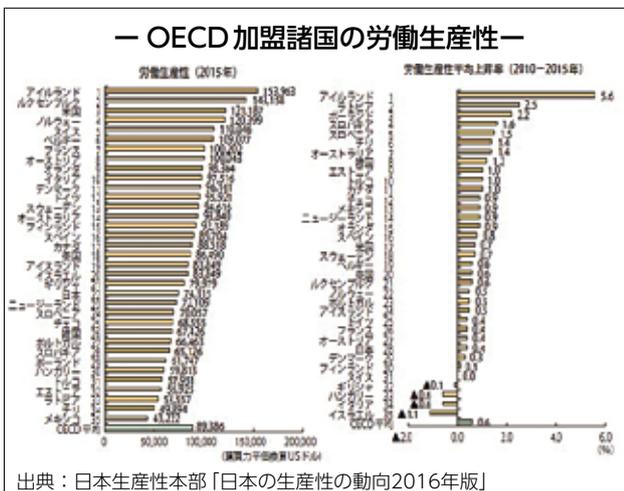
この政策には反対意見もある。日本経済が抱える最大の問題は、需給ギャップにあり、このギャップが埋まらないなかで生産性を向上させても企業間のシェア争いを激化させるだけで経済成長に寄与しないというものである。

しかし生産性向上によって生み出した余力は同じ製品・サービスを提供することに使われるとは限らない。各企業はマーケットの状況を見つつ、生産性向上によって生み出した余力分を自社の経営資源を持ち寄って収益拡大につながる可能性のある製品・サービスに振り向けることもできる。

何より需給ギャップを埋めることは企業の自助努力では不可能だが、生産性向上は各企業の自助努力で十分可能である。これらの点に政府関係者は着眼したものと筆者は理解する。

✓ 日本の労働生産性

下のグラフは、労働生産性における国際比較



(OECD加盟35か国)であるが、日本はOECD加盟35か国のなかで22位という位置で高い水準にはない。上昇率でも、28位の0.4%にとどまっている。

✓ 日本の中小企業の労働生産性

国際比較で必ずしも高くない日本の労働生産性であるが、大企業(資本金10億円以上)と中小企業(資本金1億円未満)の労働生産性(従業員1人あたりの付加価値)の推移を表したのが下のグラフである。中小企業の労働生産性の推移を見ると、ここ13年間でほぼ横ばいの状態で推移しており、大企業とは労働生産性の水準に大きな開きがあることがわかる。



こうした状況の中、中小企業庁は中小企業の実業性向上を図るべくさまざまな施策を打ち出しているが、そのなかの一つにIT投資を促進することによる生産性向上がある。企業活動においてIT活用の場面はさまざまな場面があるが、今回は労働生産性に直接的に影響を及ぼす業務システム(業務改革・改善)を主たる対象として論ずることにしたい。

✓ IT導入の落とし穴

こうした背景を踏まえ、生産性向上のためにITの有効活用を掲げる国の方針は理に適ったものである

し、事実、中小企業のなかにもITを経営に役立て、業績を伸ばしている企業は少なからず存在する。しかしその一方で当初期待していた効果が実際には享受できず、結果として生産性向上につながらないといった事例は枚挙に暇がない。そうした事例の多さに投資対効果に疑問を抱き、導入を躊躇する企業も多い。筆者は中小企業を対象とした情報化企画(ITを活用した業務効率の向上、収益向上の仕組みづくり)を永年にわたって行っているが、その支援現場での経験からIT導入の効果が享受できないその主な理由について述べたい。

1. 業務の見直しができていない

ITは道具であり、それ自体が直接的に価値を生み出すわけではない。価値を生み出すのは私達人間であり、その道具をいかに活用していくかの知恵の部分が重要になる。ところが、一般的にITベンダーは自社が扱う道具の機能や成功事例の類を企業へ説明することはあっても、対する企業がどのようにその道具を使えば効果が出るかの視点でのアプローチは希薄な場合が多い。

一方、企業側も現状の業務の見直しをせずにITを導入するあまり、その業務とITとの間で合わない所をカスタマイズ対応でITを無理やり現状の業務に合わせる形になり、コストが余計にかかったり、期待通りの効果が出ないといったことが散見される。システム化以前の問題としてまず、

- ・その業務はなくせないか？
- ・その業務はまとめられないか？
- ・業務実施の順序、方法を見直し、全体として効率化できないか？
- ・業務をもっとシンプルにできないか？

以上のような観点で現状業務を見直すことができこそ、導入したITの機能が生きてくる。業務を見直してスリム化した状態にできれば、その見直した業務によりフィットするITを選択することでIT投資を最適化しやすくなり、より高い投資対効果が享受できるようになる。

2. 経営者がIT活用を現場任せにしている

近年の経営環境は、業界によって多少の差があるとはいえ、「IT活用力」なくしては立ち行かない時代へと変化している。ITに頼らなくても「商品力」

「サービス力」「営業力」「ブランド力」などで勝負できる比率が高い時代は過去のものとなった。まずこの点を経営者は認識しなければならない。そのうえで経営者は自社の経営戦略にITをどう組み込むかを考える必要がある。

ところがITというと、どこかとっつき難い所があり、企画も含めて現場任せにしてしまう経営者が現実には多い。経営者はIT技術については、必ずしも精通する必要はない。(精通するに越したことはないが、精通していなくとも経営マネジメントはできる)しかしITが自社の経営にどのようなインパクトを与えるかについては押さえておかなければならない。IT技術の進展は、ビジネスモデルやビジネスのルールそのものを変えてしまうほどの影響力を持つからである。したがってITに関することは何でも現場任せにするのではなく、そうした自社の経営に与える影響を理解しつつ、経営戦略に組み込み、自らが主体性を持って取り組む必要がある。

✓ IT導入の効果を生み出すための対策

前述のとおり、IT導入にあたっては現状業務の見直しを進めることが重要なポイントになるが、この点を社内のリソースで進めることが困難な場合は、業務の見直しと自社にフィットしたITの仕組みを企画・提案できる専門家に加わってもらうと良いだろう。

今やITもクラウドサービスのように多額の初期投資を必要とせずに導入可能なものや、利便性が高く比較的リーズナブルな価格で導入可能なツールの類も市場に多く出回っており、中小企業に対してもさまざまなIT活用の選択肢が提供される時代になっている。業務の見直しを行ったうえで自社にフィットするITの候補を専門家に提案してもらい、そのなかから自社で運用可能なものを選択する方法をお勧めしたい。導入前に自分達が運用可能か否かをチェックしておくことで、使いこなせないリスクも回避できる。

専門家の支援を仰ぐことでIT導入の投資対効果(理論値)も提示が受けられよう。無理のない投資でできるだけ多くの効果を生み出し、経営に役立てていただきたい。

(弘田 智成)

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

放射線科専門医が運営する “遠隔画像診断サービス”の パイオニア

健康診断で実施されている胸部や胃部のX線検査をはじめとする画像診断は、放射線科専門医が行っています。しかしながら、我が国においては、現在その専門医が極端に不足しています。今回は、その不足解消を目指し、放射線科専門医が創業したベンチャー的企業である株式会社イリモトメディカルについてご紹介します。



株式会社イリモトメディカル
代表取締役
煎本 正博 氏

創業の動機は、画像診断を行う読影^{※1} 医師不足を解消したいという 強い思い

※1 読影とは、放射線科専門医が患者の医用画像（X線・CT・MRI^{※2}画像など）を見て、病気の有無や状態を診断することを意味する医学用語である。

※2 CT:Computed Tomography コンピュータ断層撮影、MRI:Magnetic Resonance Imaging 磁気共鳴画像

一貴社は2001年（平成13年）に創業されていますが、創業された動機や目的などについてお聞かせください。

私は、1974年（昭和49年）に順天堂大学を卒業し、虎ノ門病院で放射線科医として勤務を始めました。1991年には母校の順天堂大学病院の放射線科に移り、その後、1999年に新たに開設された都立豊島病院に赴任しました。この病院の設立目的の1つに、地域連携医療の体制構築と運営がありました。そのため、放射線科もCT やMRI などの画像検査を周囲の開業医から引き受ける「連携検査」を重点的に行うことになりました。このスキームを積極的に促進した結果、依頼は増加し放射線科の外来収入は院内第2位になりました。また、依頼された開業医の先生方からは「煎本先生のような放射線科の専門医に読影していただくと本当に助かる」などの感謝される言葉を数多くいただくようになりました。そこで、国内の医療機関には読影する放射線科の専門医が不足していることに鑑み、その不足解消

のために貢献したいという強い思いと、前述のような感謝の言葉に背中を押され創業を決心した次第です。

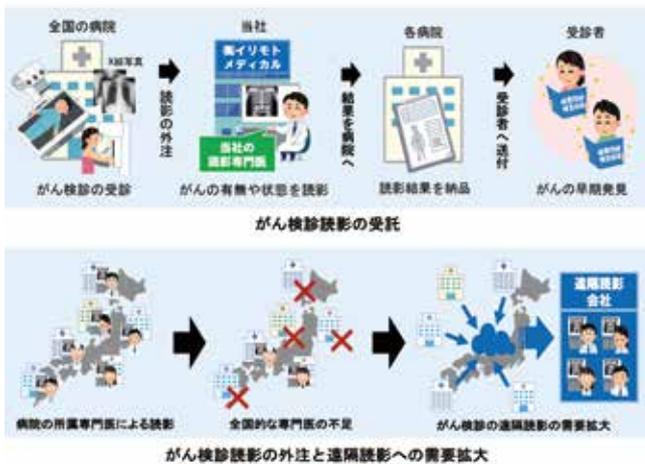
一ビジネスは当初より順調に進展していったのでしょうか？

当時でも大手の遠隔画像診断サービスはありました。しかしながら、私1人で始めましたので大手のようなビジネスはできません。そこで、画像1枚単位の料金を設定して、大手には依頼できない開業医などの小クリニックを主な対象としてサービスを始めました。創業後、約1年経過したころ、大学の先輩・同級生が運営している人間ドッククリニックから、画像をデジタル化する仕事を任せられました。そのころ、画像のデジタル化は大病院ではかなり進んでいましたが、人間ドックなどの検診施設では日本でも初めてに近い事業だったと思います。このデジタル化は約1年で完成したのですが、デジタル化することにより、フィルムなどの医療資材の削減や読影効率の向上は予想されたことですが、がん検診の診断精度が向上したことは驚きでした。これをきっかけに、弊社の事業にがん検診のデジタル画像読影を加えることにより、依頼は順調に増えていきました。

一現在、貴社が依頼を受けている医療機関の数はどのくらいですか？また、業務サービスの内容はどのようなものでしょうか？

現在のところ約115のクリニックや病院、健康診断施設から月平均約5万件弱の依頼を受けていま

第1図：がん検診読影の受託事業



す。業務内容は、CT・MRIなどの診療用読影、胸部や胃部などのX線画像、マンモグラフィーなどのがん検診読影ですが、システム開発のコンサルタントやセカンドオピニオンの提供なども行っています。

一現在、組織体制やスタッフ数はどのようになっていますか？

読影部が常勤医2名、非常勤医15名です。その他の部門は、技術部1名、総務部4名、営業部2名、事務部4名となっています。

ビジネスモデルは遠隔画像診断サービス：全国の医療機関から医用画像を集約し、読影専門医が読影

一貴社のメインとなっているビジネスモデルについてお聞かせください。

本来、医療サービスは患者さんのいる現地でなければ提供できないサービスです。しかし、画像診断だけは、DICOM規格(X線・CT・MRI画像などの医用画像の標準規格)という統一規格があるため、遠隔地でも医用画像の送受信が可能となっています。そのため、当社に全国の医療機関(以下、「病院」という)から患者さんの画像を送っていただくことで、遠隔でも読影の提供をすることができるのです。当社の特長としては、医療資源である医師が集中している都心に読影センターを設け、経験豊富な画像診断専門医を集めたことです。これにより、医療資源の乏しい地方から患者さんの画像を送付していただき、当社の専門医がその画像を読影し、その結果を依頼された医療機関に返却することで報酬を得る、というビジネスモデルになっています。

現在、同様の事業を行っている会社は、国内に80社以上あるといわれていますが、当社はそのうち

第2図：創業以来の紙ベース・手作業による読影工程



「がん検診」に力を入れ、受託数の約95%が「がん検診」の画像の読影になっています。

(第1図：「がん検診読影の受託事業」)

一では、さらに具体的な業務プロセスについてお聞かせください。

「第2図：創業以来の紙ベース・手作業による読影工程」を見てください。

数年前までは、このような状況でした。まず、全国各地の病院から画像と専用の読影結果記入用紙(以下、「報告書」という)が送付されてきます。しかしながら、報告書の形式や内容が病院ごとに全く異なります。例えば、体内の部位や所見に関する診断コードが病院ごとに異なっているため、その病院専用の報告書に病院ごとに指定された診断コードを記入することを求められるのが大半です。

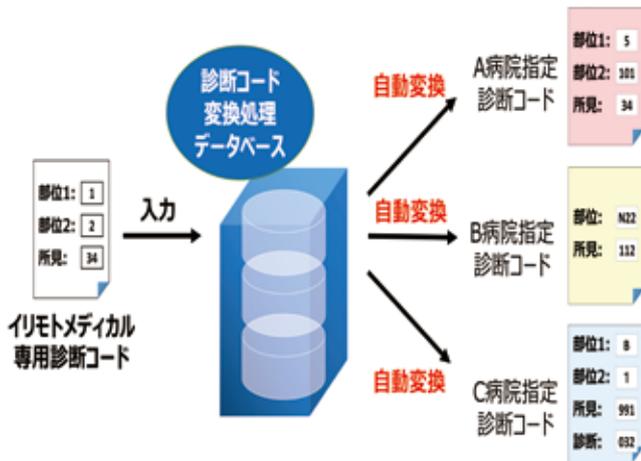
紙ベースの手作業による受付から返送処理までの作業工程では、社内に常に用紙が溢れ、さまざまな場所に用紙が行き交い、記入ミスの修正など無駄な事務処理も発生し、読影効率や事務作業効率の低下を招いていました。

多様な診断コードの標準化とITシステムの活用による読影効率と精度の向上

一それを、どのようにしてスピード・アップや効率化を図ったのですか？

先ほど説明しましたように、業務の非効率性を生じさせている基本的要因は、依頼元の病院ごとに異なる診断コードにありました。読影医は、毎日、膨大な数の検査画像を見ながら、病院ごとに異なる診断コード一覧表を参照し、手書きでコードを記入しなければなりません。そのため記入ミスも生じ、

第3図：多様な診断コードの標準化システム



そのチェック作業を人海戦術でやらざるをえませんでした。

そこで、多様な診断コードに対応可能な変換処理データベースを構築し、医師が当社オリジナルの読影コードを選択すると、自動で病院ごとのコードに変換するITシステムを開発しました(「第3図：多様な診断コードの標準化システム」)。

また、従来は手書きで読影結果を記入していたため、記入ミス・読み取りミスも発生しておりました。そこで、医師が読影端末上に直接入力できる読影結果入力システムを開発し、導入いたしました。これにより、医師の作業負担が激減し、読影速度・効率が大幅にアップし、記入ミスも減り、読影精度も向上しました。

さらに、このシステムにより、社内の業務の流れをペーパーレス化することができ、作業効率と顧客満足度の向上を両立することができました(「第4図：がん検診読影業務の一元管理に向けた新システム」)。
—ITを活用して標準化を行ったということですね。この標準化システムを活用することによって、対外的な成果としてどのような状況になっていますか？

1つ目は、同業他社との競争優位性、すなわち、差別化力が高まったということです。

具体的には、同業他社は個別の病院ごとに専用読影システムを開発していますが、これでは高額なシステム開発費が発生し、そのコストを委託料に転嫁せざるをえなくなります。しかしながら、当社では多様な読影依頼を同一システムで処理していますので、価格転嫁せずデジタルシステムに移行することができました。2つ目は、紙ベースでは限界にきていた処理能力をアップすることができ、新規顧客開

第4図：がん検診読影業務の一元管理に向けた新システム



拓を積極的にできるようになり、売上ベースでは前年比15%の向上をはかることができました。

画像読影の正確性を維持・確保するために「精度管理」を徹底

—システムを開発する上で、特にこだわったところはどこでしょうか？

前にも述べたように、新しいシステムの開発は、まずは医師が読影に集中し読影の正確性を向上できることを第1の目的に開発いたしました。

ところで「読影の正確性」に関して、画像診断の分野では「精度管理」ということが行われています。これは他の産業界における「品質管理(QC)」に相当するものと思われます。

残念ながら、がん検診における画像診断にも医師や画像によるバラツキがあります。バラツキを減らし一定の質を担保するために、読影などが正しく行われているかを評価し、不備な点を改善することを精度管理と言っています。具体的には病気の疑いがあり要精検とする率や、がんを発見する率、見逃す率などです。新しいシステムは医師の読影した結果をデジタルデータで一元管理できるため、この精度管理が容易になりました。この方法は他の全国の検診施設でも応用が可能で、普及を図りたいと考えています。

—では、最後に今後の計画や将来に向けてのビジョンなどについてお聞かせください。まず初めに、現在さまざまな分野で人工知能(AI)の導入、検討や利用・活用が進んでいます。画像診断分野におけるAIなどの最先端技術の活用については、どのように考えていますか？

第5図：本システムの普及による将来的な社会貢献



現在、医療、特に画像診断においてはAIの活用がブームになっています。私は、画像診断が完全にAIに取って代わられるとは考えていません。画像診断分野ではすでにCAD (Computer Aided Diagnosis and Detection: コンピュータ支援画像診断) というシステムがあり、読影精度や読影効率の向上に役に立っています。簡単に言えば、コンピュータの判断を参考にして、読影する医師が最終的に意思決定するシステムです。これを使いこなせる医師とそうでない医師の間にすでに差ができています。AIを利用した自動診断はこの延長上にあります。私は、今後、AIを活用した画像診断を普及させることにより、より放射線科専門医の資源を有効に活用していきたいと思っています。

将来ビジョン：がん検診診断の精度向上と診断医不足の解消を目指し、日本の予防医学の質と安全性の向上に貢献

一統いて、今後の中長期計画や海外展開などを含めた将来ビジョンについてお聞かせください。

先ほど説明しましたシステム開発と導入により、今後は受注件数の増加が期待できますので、さらに読影体制を強化し、精度の高い検診読影をより多く提供していくことを目指します。

現在の日本における「がん検診受診率」は年々増加の傾向にあります。そのため、現在の読影専門医の不足状態がますます深刻化する可能性があります。当社の読影事業が拡大していくことは、読影専門医の不足解消にさらに貢献できるものと自負しています。

将来ビジョンとしては、日本全体のがん検診診断の精度向上と診断医不足の解消、さらには日本の予防医学の質と安全性の向上に貢献するという事です。具体的には「第5図：本システムの普及による将来的な社会貢献」を見てください。まず、当社が開発したシステムの考え方を全国的に普及させていくとともに、病院ごとに異なっているがん検診の結果を標準化し統一を図る事です。これにより、診断結果をビッグデータ化することができ、全国規模で統計などに役立てたり活用していくことが可能になります。たとえば、この図にあるように、ビッグデータをベースに、さらに高度ながん検診診断のAIの開発が期待できるのです。

一海外展開についてはいかがでしょうか？

先ほど述べたように、現在、日本の医療業界は医師不足の状態であり、このような状況で医師資源を海外に提供することは本末転倒であろうと考えます。しかしながら、当社が開発したシステムは海外でも十分に使用可能です。今後、中国をはじめとするアジア圏では予防医療の爆発的な普及が予想されています。そこで、これを支援するために、本システムの海外提供を視野に検討を進めているところです。

(インタビュー 平野 統一)

DATA	株式会社イリモトメディカル
	所在地：東京都文京区春日1-11-14
	(平成30年5月移転予定)
	設立：2001年8月
	資本金：300万円
	TEL：(03) 3814-0478
	URL：http://www.irimoto.com/

1

中小企業がITで成果をあげる 効果測定方法とは？

はじめに

AI、IoT、ブロックチェーン……。最近、テレビや新聞などでITのキーワードが世の中を賑わしていますが、大企業を中心に最新の技術を活用して企業の競争力を強化する例も多く見られるようになりました。こういった先進的な取り組みは、大きな投資資金や人材が必要であり、中小企業が簡単には追従できるものではありませんが、必ずしも先進的な技術ではなくともリーズナブルな価格で、生産性や品質向上など経営力の向上に活用できるITツールは数多くあります。一方で、中小企業のIT活用状況は低い状況にあります。

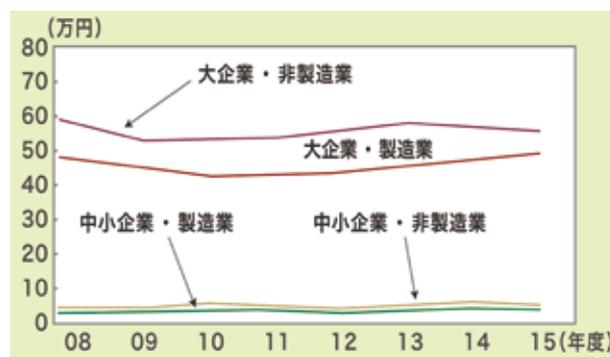
本レポートでは、中小企業のIT投資にあたっての課題となるIT投資判断の考え方、IT投資の改善方法を解説し、中小企業のIT投資活性化に役立てていただくことを目的とします。

中小企業のIT投資にあたっての現状と課題

中小企業のIT投資はどの程度行われているのでしょうか。財務省「法人企業統計」によれば、大企業と中小企業のIT装備の状況に大きな乖離があります。大企業では2015年度で一人あたり50万円から60万円のIT装備がある一方で、**中小企業では5万円程度であり、その差は10倍にも及んでいます。**

では、なぜ、中小企業は大企業に比べてIT投資を行わないのでしょうか。2012年の中小企業庁が委託したアンケート調査によれば、中小企業がITの導入が必要と考えているがITを導入

していない理由について、5割超の企業が「導入の効果が分からない、評価できない」と回答し、最も多くなっています。**中小企業にとって、ITの導入効果評価は大きな課題の一つ**なのです。



（財務省「法人企業統計年報」より加工）

なぜ、IT投資は評価が難しいのか？

投資評価の基本は、投資した資本に対し、どれだけの効果をあげているのかを測定することです。企業活動においては、投下資本に対する事業収益やシステム導入に起因するキャッシュフローなどの財務指標で評価されることが望ましく、一般的には、投資期間回収法やROI（Return On Investment：投下資本利益率）、NPV※といった評価手法が用いられます。

※ NPV (Net Present Value：正味現在価値) 投資により将来得ることができると見込めるキャッシュの現在価値から投資に必要なキャッシュを減算し、投資の価値を算出するもの。

■ IT投資の主な目的と投資評価との関係

一方で、IT投資について、すべてを財務指標で評価すべきかといえば、そうではありません。IT投資そのものが直接的に売上の拡大や

コスト削減に結びつく場合はよいのですが、多くのIT投資は、顧客の利便性、企業の生産性の向上や品質向上など、間接的な効果を目的としたツールが多く、利益の要因をITによるものとIT以外のものに明確に分けることが難しいのが実情です。2016年度中小企業白書によれば、中小企業のIT投資の主な目的として、コスト削減や利益率の向上、売上の拡大など、財務指標で表せるものが上位にある一方で、多くを占めているものは、業務プロセス合理化や意思決定プロセスの迅速化、営業力・販売力の強化、情報共有の活発化やノウハウの共有など、収益の数値に直接影響しないものばかりです。加えて、中小企業のIT関連の人材不足を考慮すると、投資効果の定量的な把握が困難であることは自明の理なのです。

どうすればIT投資効果は測定できるのか？

本レポートでは、企業のIT投資を評価する方法として、「財務指標」と「非財務指標」をあわせて評価する方法を解説します。

■ 財務指標による投資効果測定

IT投資による利益の因果関係を明確にできるものについては、投資前後の増収効果や費用削減効果を差分キャッシュフローとして金額的な投資の正味現在価値を算出します。

投資の正味現在価値算出にあたっては、EXCEL等の表計算ソフトのNPV関数を用いて算出可能ですが、簡易的に算出するのであれば、単純に年々の収益効果の合算額から初期投資額を減算するだけでも目安とすることができます。

なお、IT投資の種別ごとの費用対効果の考え方を以下に示します。

○戦略的IT投資

新たなIT投資により、増収効果の因果関係を明確化・効果の測定できるものは、その増収効果を算出します。(例 新たな販路開拓のため、新たなSNSを活用など)

○既存システムの更改

既存システムの老朽化などで、システムを更

改する場合、既存システムの導入コスト・運用コストと新たなシステムの導入コスト、運用コストを比較することで、その財務効果を算出します。

○信頼性向上への投資

リスク対策などでシステムを導入する場合、「脅威となるリスクが発生した場合の対策費用と想定する確率の乗算した値」と「システム導入費用と運用費用」を見積もり比較することで算出します。

■ 非財務指標による投資効果測定

企業それぞれのIT投資の目的に応じた非財務指標を設定し、その目標値と実績値を評価します。企業のIT化の目的はさまざまですが、参考として、バランス・スコアカード※を参考とした非財務指標の設定例を以下に示します。

【非財務指標の例】

	顧客（取引先）の視点	業務プロセスの視点	成長と学習の視点 （従業員）
売上増加の側面	・取引金額増加 ・顧客満足度	・商品アイテム増加数 ・固定客増加 ・新規顧客増加 ・欠品率 ・取引利便性向上 ・電子取引金額 ・問い合わせ数	・従業員満足度 ・有給休暇取得率 ・社内情報の共有化数 ・システム活用率
費用削減の側面	—	・売上原価削減 ・在庫削減率 ・不良在庫率 ・販管費削減 ・歩留まり率 ・工期短縮時間	

※ バランス・スコアカード

従来の財務的指標中心の業績管理手法の欠点を補うものであり、戦略・ビジョンを4つの視点（財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点）で分類した業績評価モデル

■ IT投資の評価・分析方法

以下の手順で評価、分析を進めます。

【Step1】 IT化導入の目的に応じた財務指標、非財務指標の設定

IT化導入の目的に応じ、モニタリングを行う指標を選定。また、指標の目標値の設定とともに、その指標の重みづけを行います。

【Step2】 効果測定

設定した指標について、定期的なモニタリングを行います。

[Step3] 財務効果、非財務効果の算出

○財務効果

導入時の費用、および経年のランニングコストを算出し、その効果としてのキャッシュフローの正味現在価値を算出します。

○非財務効果

当初に設定した目標値に対する実績値を達成率として表します。また、当初に設定した重みづけに応じ、乗算を行います。

[Step4] 投資効果の評価・分析

財務効果及び非財務効果をトータルで評価を行うため、測定した結果を元に、以下の図表へのプロットし、評価分析を行います。

		非財務効果 (+)			
		C		A	
	NPV (+)	正味現在価値はマイナスであるが、非財務指標が目標値を上回っている		正味現在価値がプラス、非財務指標も目標値も上回っている	
	NPV (-)	D		B	
	NPV (-)	正味現在価値がマイナス、非財務指標も目標値も下回っている		正味現在価値がプラスで投資効果は高いが、非財務指標が目標値を下回っている。	NPV (+)
		非財務効果 (-)			

○評価・分析

Aゾーン

⇒ 正味現在価値がプラス、非財務指標の目標値も上回っており、優良投資。

Bゾーン

⇒ 正味現在価値がプラスであり、それだけでもIT投資効果がある。一方で、非財務指標が目標値を下回っており、その改善が望まれる。

Cゾーン

⇒ 正味現在価値はマイナスであるが、目標とした非財務指標を上回っており、一定の成果が確認できる。

Dゾーン

⇒ 正味現在価値がマイナス、非財務指標の目標値も下回っており、問題投資の可能性が高い。今後の計画見直しやコスト削減などが必要。

問題IT投資の改善方法

すでにIT投資を行ったが、思った効果が上がっていない場合の解決方法を以下に述べます。

■ 財務効果が期待通りに上がっていない場合 (Cゾーン→Aゾーンへ)

財務効果は、増収効果とコスト削減に分けられます。増収効果の例としてIT投資による新たな販路の開拓などがありますが、新規販売チャンネルを構築した場合など、立ち上げ当初は、想定通りに売上が上がらないことも多々あります。この場合、効果のモニタリングを行うサイクルを短くし、迅速にコスト削減などの対応策を検討します。

システム運用を外部委託している場合は、そのコストをあらためて見直すことや抜本的に代替の運用手段を見直すことやシステムの取り替えなども検討事項となります。

■ 非財務効果が期待通りに上がっていない場合 (Bゾーン→Aゾーンへ)

非財務効果で設定した指標について、あらためてその目的と不具合の原因の分析、対策を行う必要があります。新たなIT投資では、導入以前に考慮しなかった事項が発生し、目的を達成できない場合や、システムを運用開始した後に分かった新たな効果が出てくるのが想定されます。そのため、モニタリングを行うサイクルを短くし、柔軟に指標を見直すことも必要です。

■ そもそもIT投資効果の目標値設定も効果測定もしておらず、効果が分からない場合

日本企業の内、ITの導入前の投資効果の検証や定量的な効果検証指標の整備を行っている比率は9.7%と低い状況です。ましてや人材の少ない中小企業においてはIT投資の定量的な目標設定や定期的な効果測定を行っていない方が大多数を占めると想定します。

そこで、専任のIT担当者が社内におらず細かい指標作りができない企業でも簡易的にもIT投資効果測定を行う評価シートの作成を提言します。シートの上部には、IT投資の目的を、左右にIT投資に伴う費用とメリットとして記載します。

ここで重要なことは、費用を明確にすることとIT化の目的を定期的に振り返ることです。一

且、導入したものの、これまで見直しを行わなかったシステムについて、あらためてコストとメリットを振り返ることで、投資効果は高まっています。

【IT評価シートの例】

費用	メリット	
	項目	評価
IT化の目的 ・システム変更による売上増加 ・従業員生産性の向上		
導入費用 ハードウェア ○〇円 ソフトウェア ○〇円 小計 ○〇円	・高品質アイテム増加 ・固定客増加 ・新規顧客増加	○ △ X
ランニング費用 1年目：○〇円 2年目：○〇円 3年目：○〇円 4年目：○〇円 5年目：○〇円 合計○〇円	・従業員満足度 ・外出先でのPC活用率	○ △

これからIT投資を行う場合の留意点

■ 経営課題の明確化とIT投資効果測定指標の設定

まずは、IT投資を行う経営課題の解決に向け、自社の経営課題を明確化するとともに、その効果を測定する指標を定めることが効果測定の第一歩となります。

■ 手段を複数考え、評価する

経営課題を解決に、必ずしもIT投資だけが有効な手段とは限りません。人手による運用、他社への業務委託、その他代替手段など、システム以外の複数の案を作成し、コスト、実現性、運用性、リスクなど評価、実現方法を決定します。

■ リスクの低減

○コスト低減

IT投資を行うと決定した場合、そのコストを可能な限り削減することで投資リスクを低減することができます。

(i) 複数社への相見積もりの依頼

システムや物品の納入を可能な限り複数社へ依頼し、見積もり内容を比較することで価格を低減することができます。また、見積もり依頼にあたっては、価格は一式ではなく、個々の物品と構築費、実施内容ごとの工数など、できる

だけ詳細な項目に分けて明細をもらうことで妥当性を検証することができます。

(ii) Webサイトを活用した実勢価格の把握

物品の購入では、型番を価格比較サイトやIT関連業者のサイトで検索することで実勢価格を取得することができます。

○投資リスクの低減

導入時点ではIT投資の効果が明確にできない場合や、将来の価格や条件の変動リスクがある場合など、投資リスクを抑える必要があります。

(i) スモールスタート

成果やトータルコストが不確実な場合、まずは小さい範囲の導入や試行サービスなどを活用し、短いサイクルで見直すことでリスクを低減することができます。

(ii) クラウドサービスの活用

現在、多くの企業からクラウドサービスが提供されていますが、その内容や運用条件はさまざまです。以下に一般的なクラウドサービスと個別システム構築の特徴を挙げます。

クラウドサービスの特徴を理解したうえで、導入する範囲を定めれば、中小企業であればこそ、そのメリットを享受することができます。

【クラウドサービス、個別システムの特徴】

	クラウドサービス	個別システム構築
価格	・長期間では割高になる。 ・大容量や多人数活用では割高になる場合もある。	・長期間での活用が優位 ・大容量、多人数が優位
利用期間	・一定期間でやめることができる	・既に入力しているため、物のコストはかかっている。
導入期間	・短時間で導入可能	・導入するシステムにより時間がかかる場合がある。
柔軟性	・システム変更の柔軟性が低く、 <u>企業個別の対応はできない場合が多い。</u>	・自社のシステムであり、 <u>柔軟性は高い。</u>

おわりに

経営資源の少ない中小企業がITを有効活用することで、その弱点を補い、経営力を強化できると考えます。本レポートが企業の効果的なIT化に役立てていただければ幸いです。

(田嶋 敦)

プチコールセンターの作り方

はじめに

自社製品を販売する中小企業にとって、利用者からの問合せ対応は重要な業務です。多くの中小企業は問合せ対応部門（以下プチコールセンターと呼ぶ）の構築と運営に悩んでいます。本論ではプチコールセンターの構築と運営のポイントを示します。対象となる中小企業は社員数で100名ぐらいいまで、プチコールセンター10名ぐらいいまでの事業者を想定しています。

筆者は中小企業で管理者として、また1オペレーターとして、自社製品のヘルプデスクや販売管理のサポート業務を経験してきました。その後の独立した現在も他社の同様業務を支援しています。それらの経験のなかでどうすればプチコールセンターが成功するかを、以下の観点から解説します。また最後に筆者の成功事例の概要を紹介します。

コールセンターの種類の認識

コールセンターのコンセプトの確立

構築（組織、システムと設備、マニュアル）

運用（人材管理、生産性向上、教育訓練）

コールセンターの種類の認識

まずは、事業者は自社のコールセンターの種類を認識・再認識します。コールセンターの種類は大きくはアウトバウンドとインバウンドに分かれます。アウトバウンドはコールセンターからお客様に電話をかける業務であり、テレマーケティングやアンケート回答収集などがあります。一方インバウンドはお客様からの問合せ

せをコールセンターが受ける業務であり、テクニカルサポートやクレーム対応窓口などがあります。

事業者は自社のコールセンターがどこに属し、どんな特性があるか認識する必要があります。たとえば、アウトバウンドでは新規顧客や既存顧客だとしても相手の都合が不明なことが多く、数多くの顧客へのコールが必要であり、逆にインバウンドではニーズが明確な顧客が多く、そのニーズに迅速的確に応えなければならない特性があります。

コールセンターのコンセプトの確立

「誰に」「何を」「どのように」提供するかを決定します。ターゲットを絞った顧客に、商品やサービスを、自社の独自能力でもって他社といかに差別化して提供するかを決定します。たとえば、「経理担当者に、自社製品の問合せに対して、懇切丁寧な応答と説明で納得いただく」、「購入希望者に、きめ細かく説明して、最適なオプション付きの自社製品を薦めて喜んでいただく」、「自社製品の故障で困っている顧客に、24時間対応で、テクニカルサポートする」などです。

このようなコンセプトを検討する際に活用するポジショニングマップの手法を例とともにご紹介します。

・ポジショニングマップの手法

正方形を縦軸と横軸で4つに分けます。この軸は価値や特性などの尺度を表します。横軸はオペレーターの品質です。横軸の左はそれなりの一定品質、右は徹底高品質を表します。縦軸は問合せ内容の幅です。縦軸の下は個別の内容

それが一番近道で効果的です。

運用のポイントは人材管理、生産性向上、教育訓練の3つです。

運用(人材管理、生産性向上、教育訓練)

■ **人材管理**

広島カープ風に人材管理します。プロ野球広島カープの「年齢別選手表」を用いて補強戦略しています。「年齢別選手表」とはチームの選手たちを守備位置ごとに年齢で分類し、現在該当守備位置の補強が必要なのか、あと何年で該当守備位置が手薄になるのか、を分かりやすくしたものです。広島カープは「年齢別選手表」により、少ない予算、少ない支配下選手数という厳しい制約条件のなかで有効な人材管理を実施しています。本論では年齢をスキルレベルに、守備位置を業務内容に置き換えます。

ここでは人材スキル管理表その1、その2を紹介します。

その1は、タイトル行には要員氏名、タイトル列には業務内容を記述します。具体例としては「資料請求」「商品機能」「注文」「配送」・・・など記述します。氏名と業務内容が交差する箇所(セル)にはスキルレベルの数値を記入します。個々の要員の持つスキル把握、育成の動機づけに使用します。

【人材スキル管理表その1】

氏名		田中	菊池	丸	新井	鈴木
業務	資料請求	1				
	商品機能					
	入力		2		5	
	変換		2		5	
	計算			3	5	1
	印刷			3	5	1
	:					

その2は、タイトル行にはスキルレベル数値、タイトル列には業務内容を記述します。スキルレベル数値と業務内容の交差する箇所(セル)にはスキル保有人数を記入します。こちらは技術動向や部門全体でのスキル育成計画に活

用します。

なお、その1からその2への変換はExcelで簡単にできます。

【人材スキル管理表その2】

スキルレベル		1	2	3	4	5
業務	資料請求	1	2			
	商品機能					
	入力		2			1
	変換	1	3	1		1
	計算	1		1		1
	印刷	1		1		1
	:					

■ **生産性向上**

多能工化です。

多能工とは製造業において確立した、1人で複数の業務や行程をこなす作業員のことですが、昨今はサービス業でも旅館業「星野リゾート」が多能工化で大成功しています。従業員の間にあった仕事の境界線をなくし、フロント、清掃、布団の出し入れ、送迎、食事処のサービス、調理といった各業務すべてを全員がローテーションで体験し、各自、複数の仕事を覚えて働く。その結果、従業員のやる気を引き出し生産性が大幅向上しています。

プチコールセンターでも多能工の配置をお勧めします。なお、相乗効果を考えるとプチコールセンターで扱う商品やサービスに関連する部門から多能工を配置するほうが効果的です。

■ **教育訓練**

運用の最後は教育訓練です。

中小企業の教育訓練はOJTが主体です。ここに、4段階指導法、すなわち、「やってみせる」「やらせてみる」「説明する」「指導する」があります。ここで各段階でメモをとらせます。時間がかかっても徹底的にその場でメモをとらせます。次にはメモを見ながら「やらせてみる」を行います。

この教育訓練は当初多大な時間を取られますが、未経験者は最終的に習熟する時間は普通の4段階指導法より圧倒的に少なく済みます。

事例紹介

以下に筆者が経験してきたプチコールセンターの成功事例の概要を紹介します。

(1) 経費精算パッケージのコールセンター

経費精算パッケージのコールセンターであり、業務内容はパッケージ機能・操作方法に対するQ&Aおよびクレーム対応です。顧客は大企業を中心に150社超の総務経理担当者200名超です。コールセンターは社員200名の中小企業が開設。体制は営業・開発・コールセンターを合せて10名です。特筆すべきはパッケージ初版発売以来20年間コールセンターが続き、顧客からの質問やクレームに対応していることです。半面、顧客からの要望や昨今のIT環境への適応が遅れています。

(2) 製造業生産管理システムのヘルプデスク

製造業生産管理システムのヘルプデスクであり、業務内容はシステム機能・操作方法にQ&A及びクレーム対応や機器の故障管理です。顧客は大企業製造部門員400名です。ヘルプデスク事業は社員200名の中小企業が受託し、リーダーと新入社員4名で開始しました。業務開始前1カ月間は導入前のシステム機能・操作習熟びQ&A集作成の特訓を実施しました。その後、コールセンター業務を24時間対応で開始し、2年後に通常稼働ヘルプデスクチームに引継ぎ、無事終了しました。

(3) コンテンツ配信業ヘルプデスク

コンテンツ配信業内ヘルプデスクであり、業務内容は世界各国情報サイトから情報取得・提供及びQ&A対応です。顧客は大手コンテンツ配信業の社内編集者200名です。本ヘルプデスク事業は社員200名の中小企業がリーダーと社員4名体制で受託しました。特筆すべきは、リーマンショック後にもかかわらず、派遣元企業の業務効率化に貢献したということで契約金額がアップしたこと、最終的には情報取得・提供の高度化によりヘルプデスク業務の海外移転を無事実現したことです。

(4) 補助金事務局の窓口

補助金事務局の窓口であり、業務内容は申請書の受付から補助金の交付までの一連の事務作業へQ&A対応と進捗チェックです。顧客は補助金応募者および採択事業者であり年300～500名程度です。窓口には土業専門家20名を集めて高度な質問に回答します。

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。

おわりに

大企業に比べて中小企業のほとんど唯一無二の優位性は機動力です。すなわち経営者の迅速な判断にもとづく人・モノ・金・情報という経営資源の遣り繰りです。この機動力を生かして、中小企業がコールセンターを立ち上げるにあたり、コンセプトを確立し、いかに単純で、お金をかけず、素早く構築し、人材を管理し、配置し、教育訓練を施して運用していくかを解説しました。筆者が実際に携わった事例も大いに参考にさせていただき、自社のプチコールセンターの構築と運用にお役に立てれば幸いです。

(松田 博文)

※出典、参考文献

- ・かわいいフリー素材集 いらすとや
<http://www.irasutoya.com/>
- ・図解 数字が上がる コールセンターの作り方
日本実業出版社
波多野精紀 石橋由佳 古舘良子 共著
- ・戦略的コールセンターのすすめ
リックテレコム 谷口修 著
- ・星野リゾートはなぜ強いのか。社長・星野佳路が語る「成功の条件と世界戦略」
ニューススイッチ 日刊工業新聞 2015年07月15日
<https://newswitch.jp/p/1349>

— 第3回 —

経営者のための 貸借対照表

1. 貸借対照表のなかの「純資産の部」

設問

貸借対照表を手にしたとき、具体的にどこに着目し、どのように読んでいけばよいのでしょうか。

貸借対照表、損益計算書、キャッシュ・フロー計算書などの財務諸表のなかで、最も重要なのは貸借対照表であることを、本講座の第2回でさまざまな角度から見てきました。

では貸借対照表（B/S）を手にしたとき、たとえばそれが自社のものであれ、販売先のものであれ、あるいは資金を貸し付けている先のものであれ、どこからどのように見ていけばよいのでしょうか。以下、貸借対照表の構成内訳とその変化に焦点をあてて見ていきます。

- (1) 貸借対照表は「資産の部」「負債の部」「純資産の部」という3つの部から構成されています。

B / S	
(資産の部)	(負債の部)
	(純資産の部)

企業活動とは「調達した資金を運用して利益を生み出す活動」と見ることができます。そして、貸借対照表の左側の「資産の部」は資金の運用形態を示し、右側の「負債の部」と「純資産の部」は資金の調達形態を示しています。

「資産の部」に計上される個々の勘定科目は、資金の具体的な運用形態を表しています。それ

は将来、企業に利益（キャッシュ）をもたらす経済的価値を有するものです。

「負債の部」に計上される個々の勘定科目は、資金の具体的な調達形態を表しています。それは将来、企業がキャッシュを支払う義務（企業の資産を減少させる経済的負担）を有するものです。

「資産の部」および「負債の部」に計上されている勘定科目の残高に関しては、有形のものであれ無形のものであれ、存在していることやその金額を確かめることができます。

ところが、「純資産の部」に計上されている勘定科目の残高に関しては、存在していることも金額も直接的には確かめることができません。何故なら、「純資産とは差額概念」だからです。

- (2) 「あなたは純資産を見たことがありますか」とは、財務分析セミナーなどの場で、筆者が受講生に対してよく投げかける質問です。意図するところは、「純資産とは差額概念」であることを改めて確認することにあります。

重要なところですから、基本に立ち返って見ておくことにします。前回も触れたように、企業が誕生した直後の貸借対照表は、次のような姿をしています。

B / S	
現金預金 × × ×	資本金 × × ×

「資産の部」には勘定科目として現金預金が計上されます。事業活動はこれから行われるところですから、「負債の部」にはまだ何も計上されていません。「純資産の部」には資本金という勘定科目が計上され、払い込まれた現金預金と同じ金額が記載されています。

起業して売上高を数千億円の規模にまで企業を成長させたある経営者は、自らが設立したばかりの会社の貸借対照表を見て次のように思ったそうです。「貸借対照表の左側には『現金預金』というお金があり、右側には『資本金』というお金がある。なるほど、会社にはお金が二手に分かれて、貸借対照表の両側にあるのだな・・・」と。

普段は複式簿記と縁の遠い世界にいる人にとっては、このように受け止めるのも無理のない話なのかもしれません。

この時点で現にあるものは、資産としての現金預金だけです。負債の部にはまだ何もありません。資産と負債の「差額（資産の額－負債の額）」を資本金という勘定科目で示しているに過ぎません。

- (3) 貸借対照表の「純資産の部」には、資本金、資本剰余金、利益剰余金といった勘定科目が並んでいます。しかし、資本金そのもの、資本剰余金そのもの、利益剰余金そのものを、目にしたり手に取ったりして確かめることはできません。いずれも概念に過ぎず、実在しないものだからです。

これらの勘定科目は、資産の総額と負債の総額に「差額」が生じた理由、すなわち、どのような取引により生じたかを示していると解すべきものです。具体的には、株主の拠出（払い込み）により生じた「差額」が資本金、資本取引により生じた「差額」が資本剰余金、損益取引により生じた「差額」が利益剰余金として、それぞれ計上されているのです。

このように「純資産とは差額概念」ですから、プラスになることもあれば、マイナスになることもあります。プラスの場合は「純資産」ですが、マイナスの場合は「純負債」と呼ぶべきものです。そしてマイナスの場合の「純負債」とは、企業が「債務超過」の状態にあることを意味します。ただし、資本金および資本剰余金の額は株主の方針（意向）によって決められ、マイナスとなることはありません。

したがって、「債務超過」とは当期純利益のマイナスが累積されて利益剰余金がマイナスとなり、そのマイナスの額が資本金と資本剰余金の合計額を上回った状態ということができます。

- (4) 事業活動を開始して年月が経つと、貸借対照表の姿や形が変化します。金額が大きくなること（量的な変化）は、ある意味で当然のことと言えるかもしれません。一方、いくつかの基準を設け、構成内訳の変化（質的な変化）に注目すると、貸借対照表をいくつかのパターンに分けることができます。

以下、流動資産をA、流動負債をB、固定資産をC、固定負債をD、純資産をE、総資産（＝負債・純資産合計）をTと符号付けします。そして、A～Eの大小に着目して、三つの基準を設けます。

第一の基準は「Eがプラスかマイナスか」です。すなわち、債務超過に陥っていないかどうかで、貸借対照表は二つのグループに分けられます。

第二の基準は「 $(A - B)$ がプラスかマイナスか」です。言い換えると、「 A / B で示される流動比率が100%以上か100%未満か」で区分けされます。

第三の基準は「 $(E - C)$ がプラスかマイナスか」です。言い換えると、「 C / E で示される固定比率が100%以下か100%超か」による区分けです（なお、債務超過の場合、CとEの比較は意味がありませんので、省略します）。

- (5) 以上の3つの基準により、貸借対照表はパターン〔I〕～パターン〔V〕（以下、〔I〕～〔V〕と記します）の5つのタイプに分類されることとなります。これを図示したものが図表「貸借対照表の5つのパターン」です。

最も標準的であり、かつ健全と言えるのは、純資産がそこそこあり、固定比率は100%を上回ってはいるものの、流動比率は100%を超えている〔IV〕です。

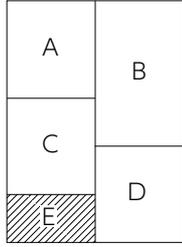
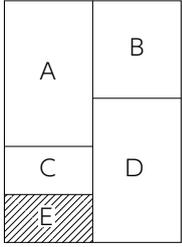
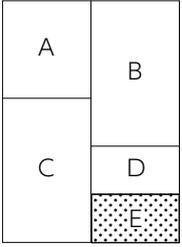
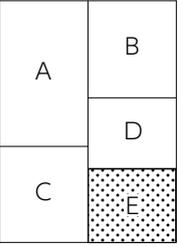
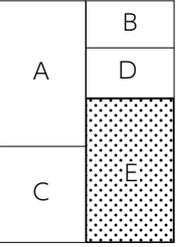
〔IV〕からEをさらに増加させ、Cを上回るようになった〔V〕が、最も望ましい貸借対照表の姿とすることができます。〔III〕は流動比率が100%を下回っている点で、〔IV〕に劣ります。全ての企業は、業種や規模の大小を問わず、〔V〕のようなプロポーシヨンの貸借対照表の構築を目指すべきです。

〔V〕とは対照的な位置にあるのが〔I〕や〔II〕です。ともにEがマイナスという債務超過の状態にあり、何よりもそこからの脱却が最優先の課題となります。特に〔I〕は流動比率も100%を下回っている点で、〔II〕よりも状況は悪く、何らかの手を打たなくてはならない緊急性が高いと言えます。債務超過は、株主の委任を受けた経営者、引いては株主の責任において解消する必要があります。

図表

貸借対照表の5つのパターン

A : 流動資産 B : 流動負債 C : 固定資産 D : 固定負債
 E : 純資産 (純負債) T : 総資産 A/B : 流動比率 C/E : 固定比率

基準 1	$E < 0$		$0 \leq E$		
基準 2	$A < B$	$A \geq B$	$A < B$	$A \geq B$	
基準 3			$C > E$	$C \leq E$	
パターン	↓	↓	↓	↓	↓
	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)
	B/S	B/S	B/S	B/S	B/S
					
	$A+C+E=T=B+D$	$A+C+E=T=B+D$	$A+C=T=B+D+E$	$A+C=T=B+D+E$	$A+C=T=B+D+E$
純資産	$E < 0$ 〔純負債〕	$E < 0$ 〔純負債〕	$0 \leq E$ 〔純資産〕	$0 \leq E$ 〔純資産〕	$0 \leq E$ 〔純資産〕
	かつ	かつ	かつ	かつ	かつ
流動比率	$A < B$ 〔100%未満〕	$A \geq B$ 〔100%以上〕	$A < B$ 〔100%未満〕	$A \geq B$ 〔100%以上〕	$A \geq B$ 〔100%以上〕
			かつ	かつ	かつ
固定比率	-	-	$C > E$ 〔100%超〕	$C > E$ 〔100%超〕	$C \leq E$ 〔100%以下〕

(注解) 「純資産の部」に計上されている資本金、資本剰余金、利益剰余金などの勘定科目は実在するものではなく、「純資産とは差額概念に過ぎない」という考え方について、しっかりこないとこの思いを抱く人が少なくないかもしれません。その理由の一つとして、かつて「資本充実の原則」や「資本維持の原則」が広く行きわたっていたことが挙げられます。

会社法が施行される前までは、最低資本金制度が採用され、会社を設立する際に株式会社の

場合は1千万円以上、有限会社の場合は3百万円以上の資本金が必要とされていました。

2006年の会社法施行に伴い、最低資本金制度が撤廃され、資本金が1円でも株式会社の設立が可能となりました。「資本充実の原則」や「資本維持の原則」は、実質的に意味を失ったのです。結果として、資本金も資本剰余金も利益剰余金も、存在するものではない(=概念に過ぎない)ことがはっきりしました。

2. 「純資産の部」のなかの利益剰余金

設問

貸借対照表の「純資産の部」の内訳として計上されている利益剰余金の残高からは、具体的にどのようなことが読み取れるのでしょうか。

「経営者の方針・考え方・性格は、貸借対照表から読み取ることができる」という言葉があります。

なかでも、利益剰余金の額は企業の設立来の利益の蓄積状況（＝過去の業績）を示すと同時に、会社を成長させたいという経営者の意思を反映するものでもあります。

さらに、図表「貸借対照表の5つのパターン」から、企業の成長とは利益剰余金の額の増加によってもたらされる「純資産の部」の残高の増加にほかならないことを読み取ることができます。

- (1) 利益剰余金とは、文字どおり利益の剰余であり、内部留保とも呼ばれるものです。期ごとに積みあげる（＝留保する）ことのできる額は、損益計算書で計算される当期純利益から、株主に支払われる配当金を控除した額だけです。

$$\text{利益剰余金} = \text{当期純利益} - \text{配当金}$$

- (2) 利益剰余金の額は過去の業績を物語ります。それは、本講座の第1回で紹介したヨハン・フリードリッヒ・シェアの言葉のとおり、「過去に対する誤りなき判定者」としての役割を果たすための判断材料を提供しているからです。

利益剰余金の額が大きいことは、①過去の業績が順調であり、これに近い金額の法人税等を納付してきたこと、また、②配当金の支払いを抑えて内部留保の充実に努めてきたことを示しています。何よりも、③企業を成長・発展させたいという経営者の強い意思を感じることができます。さらに、④企業として地域（社会）にどれだけ貢献し、地域（社会）からどれだけ必要とされてきたかのバロメーターにもなっていると見ることもできます。

- (3) 内部留保（＝利益剰余金）が潤沢であることは、企業経営の現実の場面においても、次のような利点をもたらします。

① 借入金などの外部負債への依存度が小さくてすみ、資金繰りに追われることなく、余裕を持った経営ができる。

② 不慮の災害や事故などに対しても、懐深く対応することができ、また不況抵抗力も強い。

③ 研究開発や設備投資など、将来を見据え長期的な視野に立って経営を行うことが可能である。

- (4) 逆に、業歴が長いにもかかわらず利益剰余金の額が僅少である場合には、企業の過去に関してたとえば次のような状況が推察されます。

① 長期間にわたって蓄積するだけの利益をあげることができなかった。

② 会社の成長は二の次にして、利益の大半を配当金として株主に還元してきた（見方を変えると、会社を株主である経営者一族の蓄財のツールと位置づけている）。

③ 何らかの理由で多額の損失が発生し、蓄えていた利益剰余金の大半で補填することを余儀なくされた。

- (5) 企業の価値は、第一義的には純資産の額で示されます。大多数の中小企業の株式の相続税評価額は、時価で計算された純資産の額をベースとして算出されます。そして企業の長期的な経営目的とは、つまるところ内部留保の蓄積（＝利益剰余金残高の増加）に行きつきます。

図表「貸借対照表の5つのパターン」のなかで、〔Ⅲ〕から〔Ⅳ〕へ、〔Ⅳ〕から〔Ⅴ〕へと貸借対照表の姿形を変化・向上させていくことは、企業価値を高めることに直結します。そして「社長の仕事の醍醐味も、そのプロセスの中にこそある」と言うことができます。

※次回は、貸借対照表のなかの重要な勘定科目について、留意点を解説しつつ、百分比財務諸表の見方、活用方法について見ていきます。

（宮川 雅行）

補助金・助成金を活用してみませんか！

I. 補助金・助成金は企業に重要

昨年 12 月 21 日の日本経済新聞夕刊に「中小向け補助金 2000 億円 補正・来年度予算案」の記事が掲載されていましたが、ご覧になりましたでしょうか。自分の会社には関係ないとあまり注目しなかった方もいたのではないのでしょうか。補助金・助成金（以下総称して「公的助成金」）は大企業や中堅企業では活用されていますが中小企業では、あまり活用されていないのが現状です。しかし、むしろ中小企業の経営環境には活用次第で非常に大きな影響があるのです。名前を聞けば誰でも知っている有名企業も公的助成金を活用して企業の成長をなしとげていったという話もあるくらい重要なのです。

II. 公的助成金の概要

1. 公的助成金制度の基礎知識

- ① 公的助成金をなぜ国や自治体が提供しているかということ、これを活用して各社に成長してほしいと思っているからです。その意味でこれを活用することによりどんな成長を考えているかを検討する必要があります。次に自社の成長に必要な公的助成金を見つけ出す作業があります。
- ② 公的助成金は国・省庁や東京都や都道府県の自治体、一部の民間が制度を作って支給していますが、数千種類あると言われてい

るくらい多くのものがあります。しかし大きく二つの種類に分けられます。一つは事業系の助成金制度です。これは主に経済産業省が行っていて次のようなものがあり、高倍率の競争のものもあります。

- * 製造業やサービス業のものづくり、新製品開発／技術開発、産学連携
 - * サービス開発
 - * 販路拡大、海外展開、展示会出展
 - * IT 投資
 - * 商店街活性化、インバウンド促進、など
- もう一つは人材育成に関するもので主に厚生労働省が行っていて次のようなものがあります。この助成金は申請すれば予算がある限り認められるものが多いです。
- * 雇用維持
 - * 高年齢者・障害者の雇用
 - * 新規採用
 - * 労働環境の整備
 - * 能力開発、キャリアアップ、など

- ③ そのような特徴を一覧にすると次の図 1 になります。
- ④ 公的助成金は種類によって助成額と補助率が決まっています。例えば最大助成額が 1000 万円、補助率 1/2 という場合で、
* 実際に支払う助成対象経費が 800 万円とすると、補助率 1/2 が適用され受給できる金額は 400 万円となります。残り 400 万円は自己負担金額となります。

(図 1)

	補助金	助成金
提供者	経済産業省	厚生労働省
支援分野	本文に例示	本文に例示
受給の可能性	難しい（高倍率の競争がある）	易しい（条件を満たせば必ず支給される）
受給額	数百万円～数億円	数十万円～100万円
募集時期	年1回（1～4週間程度）	通年

* 実際に支払う助成対象経費が 3000 万円とすると、補助率 1/2 よりも最大助成額 1000 万円が適用され、自己負担金額は 2000 万円となります。

- ⑤ 公的助成金は「公募→申請→審査（面接があるときがある）→採択決定→事務説明会→実施→完了→完了報告→公的助成金の入金」という流れになります。このように完了後の精算払いが多いので、事前に事業資金を準備する必要があると考えた方がよいでしょう。
- ⑥ 公的助成金は原則として返済不要の資金ですが 5 年間については決算書を提出する必要があります。また助成金を受けた事業の売上げと利益についても報告を求められます。その報告において公的助成金の種類によっては、収益が発生した場合には公的助成金を返還するという項目が公募要領に記載されていることがあります。この収益基準は明確な基準が決まっていないので公募説明会などで確認した方がよいと思います。

2. 使えそうな公的助成金制度の探し方

公的助成金制度は昨年度あったものが今年度もあるとは限りませんが前年度の募集情報があれば、今年度も同様の募集がないかチェックしましょう。募集期間が短いものもあるので注意が必要です。公的助成金制度は非常に数が多いので自社にあったものを探し出すための代表的な検索サイトを紹介します。

* J・Net 21 中小企業ビジネス支援サイト
(独立行政法人 中小企業基盤整備機構のサイト)

<http://j-net21.smrj.go.jp/snavi/support2>

* ミラサポ (中小企業庁の委託事業サイト)

<https://www.mirasapo.jp/subsidy/index.html>

* 雇用関係の助成金 (厚生労働省)

http://www.mhlw.go.jp/suite/seisakunitjoseikin_shoureikin/

検索サイトで探すほか、各都道府県の中小企業振興公社、商工会議所、経営革新等支援機関を利用する方法もありますので、最寄りの窓口にご相談してみてください。

3. 活用のための手続き、相談先

- ① 上記検索などを活用して各社の業種や現状にあったものを見つけ出します。
- ② 実際に公的助成金を活用している企業は少ないのが現状です。その理由としては、
- * 自社にあうのを探るのが大変
 - * 制度が複雑で分かりにくい
 - * 採択された後の手続きが大変
- とされています。これらは事実ですが、各社で見つけられないときは、中小企業診断士、社会保険労務士、行政書士などの専門家に相談することも検討してみてください。有料か無料かは相談する内容や仕事の範囲によります。そのような専門家からは自社の成長にあった適切な公的助成金を見つけることのほか、申請書の作成もお手伝いしてくれることが期待できます。さらに最も基本的な自社の成長戦略をいっしょに考えてくれます。
- ③ 申請したいと思う公的助成金が見つけれなかった場合、次に関係機関に指定の締め切り日まで申請書を提出し、その後上記Ⅱ. 1. ⑤の流れになります。

限られた誌面での概要説明でしたが各社が公的助成金に関心をもち、有効に活用して企業の成長をなすとげていただければと思います。

(八巻 優悦)

1万4000人を指導してきたプロが教える新しい目標管理の手法



「あらゆる目標を達成するすごいシート」

やる気に左右されず結果を出す。「できる」が普通になる。

目標を期末まで維持できる人はどれだけいると思いますか？

目標達成を指導してきたプロによれば目標に向けて行動を変えられる人は、100人に3人としています。まさに限られた天才型の人ではないでしょうか。天才型の著名なビジネス書は数多く出ていますが、まねてもうまくいかないことはないでしょうか。

本書は、普通の人が目標を達成するまでの気持ちの推移を描いた曲線を「挫折曲線」と名づけ、挫折することを前提とし、「ほんの目先のこと」に取り組んでいくことが目標達成の近道であったと結論づけています。目先のことを達成し、それを継続することで、その達成感がいつしか自信となり、理想論となりがちな目標達成のための行動に取り組むようになって、いつのまにか、達成している逆アプローチ型の新しい目標管理の手法となっています。

普通の人が目標を達成するためのノウハウを1枚のシート「魔法の達成シート」にまとめ、その使い方について解説しています。「魔法の達成シート」も付録としており、すぐに取り組めるところも魅力の1つです。本書を活用して新しい目標管理の手法を取り入れてみませんか？

(宮木 公平)

佐藤 耕一 著
日本実業出版社
本体1,400円＋税

珠玉の文学の古典に求めるビジネス成功のカギ



「できるリーダーはなぜリア王にハマるのか？」

100冊のビジネス書より「シェイクスピア」

400年以上前に、イギリスの文豪シェイクスピアが書いた全37の作品は、いづれも文学作品として世界の第一級の古典です。シェイクスピア作品の神髄はその深い人間洞察にあります。それは日本の現代のビジネス指針としても有効で、洋の東西を超えた「温故知新」であることに一種の驚きを持って一気に読み進めてしまいます。

ここで取りあげた主要5作品のなかで、たとえば「ジュリアスシーザー」における「人を動かす言葉の力」や「ベニスの商人」における「考え方の違う人とどう仕事を進めるか？」など、企業経営におけるリーダーシップ論にも通じる珠玉の言葉を随所に発見できます。また、本のタイトルになっている「リア王」は、黒沢明監督の映画「乱」のモチーフに使われていますが、ここでは、感情コントロールの重要性、人間の多種多様性、忠実な部下の扱いなどとも400年以上前に書かれたものとは思えないほど、現代のビジネスの現場にいる我々にとって示唆に富んだものになっています。

AI、ITなどの目覚ましいテクノロジーの進展がありますが、人間の悩み、課題の本質は何も変わらない、最も重要な永遠のテーマであることを改めて認識させられる一冊です。

(河合 裕)

深山 敏郎 著
青春出版社
本体848円＋税

「価値の提供にこだわる」世界的チェーン店の創業物語



レイ・クロック
ロバート・アンダーソン 共著
野地秩嘉 監修・構成
野崎稚恵 訳
プレジデント社
本体1,429円+税

「成功はゴミ箱の中に」レイ・クロック自伝 世界一、億万長者を生んだ男

「我々がひどいゲームをお見せしていることをお詫びします。」
マクドナルドを世界一のハンバーガー・チェーン店に育てあげたレイ・クロックのこだわりは、「バリュー（価値）」を提供することです。のちにプロ野球チームのオーナーになったとき、凡ミスを繰り返す自チームのひどい試合を見るや否や、自らマイクをもって観客にわびた、というエピソードからも「価値を提供すること」に対するこだわりが伝わってきます。

マクドナルドの仕入、生産、セールス、プロモーションなど、さまざまなことが「客はお金を払った分の価値を受け取るべきだ」という考えに基づいて組み立てられており、本書に書かれているレイ・クロックの言葉や行動は、経営者に多くのヒントを与えてくれることでしょう。

付録に、柳井正氏と孫正義氏の対談がついており、日本の経営者の視点から見たレイ・クロック像が映し出されています。日本マクドナルドの創業者・藤田田氏の逸話もあり、レイ・クロックから藤田氏、そして柳井氏・孫氏に受け継がれている「経営者の遺伝子」をぜひ体感してください。

(稲葉 寛)

偉大な企業はすべてを正しく行うが故に失敗する



クレイトン・クリステンセン
著
翔泳社
本体2,000円+税

「イノベーションのジレンマ」 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき

Appleのスティーブ・ジョブスが唯一愛読したビジネス書として有名であり、Amazonのジェフ・ベゾスもKindleを開発する際に本書を参考にするなど世界中の経営者を虜にしてきた名著です。大企業の事例が中心ですが逆説的に読み解くことで中小企業経営にも大いに参考となる内容となっています。「偉大な企業はすべてを正しく行うが故に失敗する」そんなセンセーショナルな一文から本書は始まります。そこから、競争の感覚を研ぎ澄まし、顧客の声に注意深く耳を傾け、新技術に積極投資を行ってきた優良企業が何故、突如としてイノベーションに失敗し、業界から撤退することになるのか。そんな捉えどころのない難解なテーマを明快に紐解いていきます。単に状況を指摘するにとどまらず、具体的な対処法までが網羅されているところに本書の価値が凝縮されています。初版出版から既に20年が経っていますが、クリステンセン氏の達意の理論は今も色褪せません。そして、氏の洞察は、皮肉にも今の日本のモノづくりが置かれている状況を的確に予見するものとなっています。モノづくりに携わるすべての経営者、プロダクトプランナー、エンジニアたちにお勧めします。読み終えた後には勇気が湧き上がることを実感していただけることでしょう。

(河村 裕司)

異業種交流会

第1分科会これからの活動

私が座長になり10年を迎えることになりました。

就任当初、会員の分科会に対する要望や期待が何かを発言の中から収集して

- ・ Renovation= 絶えず自身の知恵を刷新する。
- ・ Response= 変化に対応する心構えを持つ。

この2つのREが分科会運営に必要であることが理解できました。

時代対応能力を高めることは簡単なことではありませんが、この10年間それらを意識して会運営をしてきましたので、それぞれの企業に取り込める「企業生存シード」も発生して運営も活発になって参りました。

今年からの景気を展望しても来年のラグビーのワールドカップや2020年のオリンピック・パラリンピックの国内開催を控えて確かに需要は本格化してきましたが、一方社会現象にもなっている少子高齢化の進行が生産労働人口の減少となり人手不足や技術者不足が発生してきております。更に政府の進めている「働き方改革」を今の組織の中にどのように取り入れてい

平成29年度の活動	
4月	総 会：前年度活動報告、会計報告。新年度活動計画
5月	オープン例会： 東京都防災センター、都議会議事堂視察
6月	運営会議：当面の活動計画決定
7月	オープンセミナー： 「知らなきゃ損する薬の使い方、薬剤師との付き合い方」
8月	外部視察会：都内視察（はとバス利用）
9月	合同（第2分科会）例会： セミナー「最近の宇宙科学技術について」
10月	運営会議：当面の活動計画決定
11月	全体例会：基調講演「激甚な気象災害の対処方法」
12月	例会（忘年会）：情報交換、親睦
1月	「新春経営者講座」
2月	宿泊研修会：伊勢志摩
3月	運営会議：当面の活動計画決定

くかの大きな課題が出てきております。時短・有給消化・環境・福祉など、労働条件の改善は急務であります但し中小企業の経営維持は厳しさを加速させています。

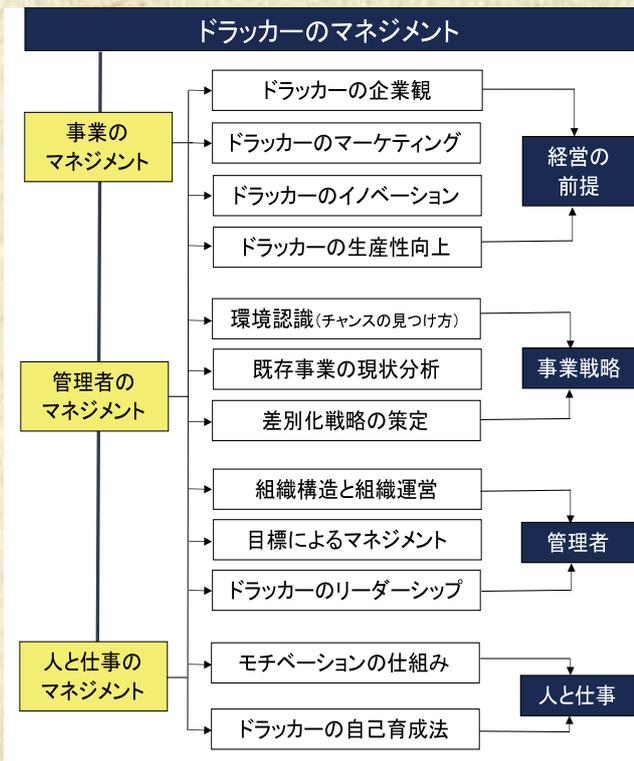
第1分科会はこの状況を克服するために会員や他の分科会とも交流しながら知恵や情報を結集させ、まずは「社会の進化に乗り遅れないこと」「マナー化しないこと」「期待を裏切らないこと」に努力していきます。

これらの要素を会運営に取り入れ、会員が精神的にも肉体的にも活力が湧き出るような魅力的な活動をしていく構想を企画しています。

第1分科会座長
野原産業株式会社
野原 肇



もしドラッカーが社長川柳を作ったら



ピーター・ドラッカーは1909年オーストリアに生まれた経営学者で、人類史上初めてマネジメントという分野を体系化した人です。そのため「マネジメントの発明者」とか「経営学の父」などと呼ばれています。

日本でも多くの経営者に支持され、小説『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』もベストセラーになりました。

社長川柳研究会では、ドラッカーの名言をテーマに川柳を作ってみました。今後シリーズでご紹介いたします。

(社長川柳研究会は中小企業診断士のグループです)
参考図書:「ドラッカー100の言葉」(藤屋伸二著・宝島社)

「一般的に成果を上げる決断は苦しい」…解雇、廃止、削減、閉鎖、断念、撤退、売却などの決定は常に苦さを伴います。

それから逃れたいがため決定を先送りしたり、中途半端にすると経営が苦しくなります。

「決断はいま下す」です。

わが社では
苦い決断
先延ばし

「事業の目的とは顧客をつくり出すこと」…一般的に言われる「事業の目的は利益を生み出すこと」を否定しています。

顧客を無視しては経営が虫の息になってしまいます。常に顧客という「外からの視点」によってあるべき姿を考える必要があります。

顧客むし
利益追求
むしの息

「成果を上げるには上司の強みを生かさなければならぬ」「上司もまた資源である」…組織では直属上司との関係に悩む人は多いです。

上司の強みが強面なら、それを活かせるようにサポートすることが成果を上げるカギでもあります。

土下座ばかりでは困りますが。

強面の
上司も資源
土下座役

「我々は正しい事業にいるか、我々の事業を変えるべきか、を問う必要がある」…鈍感な企業は感覚がマヒして悪化する状況でも変化に気がつかない。それを「ゆでガエル」と言っています。

しかし、なにも考えずに慌てて飛び出すとそこは既にレッドオーシャンかも、古池かも。もっと早く気がつく。

ゆでガエル
うっかり飛び込む
赤い池

※「もしドラ川柳」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選で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>