

中小企業経営者のための支援ガイド No.41

ACC

INFORMATION

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

2018.11



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30年度下期のACC INFORMATION (No.41) が出来上がりました。本号も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。ご高覧いただければ幸いです。

今年度の「中小企業白書」の中心テーマは「労働生産性の向上」です。人手不足と今後の人口減少社会を見据えて、いかに労働生産性を上げていくかがポイントになります。皆さまには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。



はじめに	02
事業案内	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
建設現場の配管作業における施工性向上・工期短縮・軽量化などに貢献 ▶ シンワ工業株式会社	
特集 コンサルタント・レポート	10
① 中小製造業の強みを活かす営業とは ～ドイツ中小製造業から学ぶ～	
② 隙間時間に試してみよう！ SNSによる販売促進	
連載 社長のための財務講座	18
第4回 経営者のための百分比財務諸表	
寄稿 プロカメラマンの目	22
経営コンサルタントのおすすめBOOKS	24
・ 未来は言葉でつくられる (細田 高広 著)	
・ ジョブ理論 (クレイトン・M・クリステンセン 他著)	
・ 新版ブルー・オーシャン戦略 (W.チャン・キム、レネ・モボルニュ 共著)	
・ オフィスのゴミを拾わないといけない理由を あなたは部下にちゃんと説明できるか? (島田 慎二 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。

経営者講座

- 次世代マネジメントカレッジ
- 次世代マネジメントクラブ (OB会)

経営者・従業員に対する

研修事業

管理者講座

社員講座

研修事業は、中小企業の経営者、管理者、一般社員の方々の能力向上を目指し、必要な知識やノウハウ、タイムリーな情報などについて学んでいただく研修講座を中心とした事業です。財団設立以来、400講座以上開催し、延べ23,000名を超える皆様にご参加いただいております。各講座の受講料は、2,000円～5,000円とリーズナブルです。



新製品開発

企業振興のための

助成事業

助成事業は、新製品の研究開発や新分野への進出、環境改善など、創意工夫と努力により、企業の発展に積極的に取り組んでいる中小企業を顕彰するとともに、助成を行う事業です。今までに、347件、1億5,618万円の助成をさせていただきました。



異業種交流事業

異業種交流事業は、異業種交流会の開催、情報の提供など、異業種ならではの交流を通じて自社の新たな価値を見いだしていただく事業です。現在、5つの分科会が活動中です。



新分野進出

環境改善

異業種交流会

創意工夫

伝統工芸、その他

情報の提供

情報誌 (年2回)
「ACC INFORMATION」発行

「気づき」から始まる経営者意識

「細かいことが気になるものですから」

人気刑事ドラマ「相棒」の杉下右京の名セリフである。他の人が見逃しそうな気づきから事件を解決に導いている。ビジネスの世界でも抱えている課題や課題解決のヒントに「気づき」が求められていることはいうまでもない。

✓ 気づきとは

今まであたり前だ、常識だと思っていた事象に対して、微妙な変化や違和感が自分の内面から生じる感覚である。同じものを見ても常に問題意識を持っていたり興味があることなら、突発的に気づく場合がある。女性ならではの気づき方もあるようだ。

✓ 多くはきっかけによって気づく

- ① 観察する：事象をよく観察すると何がしかの「変化」を見つけることができるはず。「変化感」や「違和感」は気づきのきっかけになる。
- ② 問いかける・聞く：問いかけは、今までにない思考パターンとして「新しい思考パターン」をつくるきっかけになる。コーチングという指導方法はこの効果を狙っている。また、束縛なく自由に会話するブレイン・ストーミングからも気づきが生まれる。
- ③ 異なる視点で見る：一つの事象を今までとは違った角度や視点で見ると、新しい発見に気づくものである。今まで弱みや脅威と見ていたことが、実は見方によっては強みであり機会であった例は多い。



※◀左のイラストは別の見方をすると何に見えるか。

(答えはP26下に)

✓ 気づきを妨げるもの

- ① 理詰めで考える：論理的に考えて答えを導くのではなく、少し離れてリラックスしている時に気づきの感覚が湧いてくるものである。
- ② 「思い込み」が邪魔をしている：今までの常識や「～すべきである」などのこだわりから抜け出せないでいる。気づきには頭の柔らかさが必要である。

✓ 気づきは自主性・主体性を養う

気づきの効果は、自らの感覚で理解し納得するため、行動に自主性や主体性が生まれることである。自主性と主体性の違いは次のようにいわれる。

自主性は、他人からの干渉や保護を受けず、独立してことを行うこと。「やるべきこと」は明確になっていて、その行動は人にいわれる前に率先して自らやること。

主体性は、さまざまな状況下でも自分の意志や判断で行動する。つまり、何をやるかは決まっていなくても自分で考えて、判断して行動すること。

✓ ビジネスで求められる自主性・主体性

業務の要求には次の3パターンがある。

【 $7 + 3 = \square$ (答え)】

定型型の仕事であり明快な答えがある業務。過去の方法を踏襲して決まったやり方でやるので自主性や主体性は求められない。

【 $\square + \square = 10$ (ゴール)】

ゴール(やるべきこと)は決まっているが、四角内は「2と8」や「5と5」などさまざま考えられる業務。ここでは自主性のある創意工夫や判断が求められる。

【 $\square + \square = \square$ (ゴール：たどり着く先)】

事業のミッションゴール(たどり着く先)まで自分で決めて、プロセスや実行方法も自分で考え実行しなさいということ。主体性のある目的設定や課題発見が求められる。

✓ 経営者の変化への気づき

経営学の父と呼ばれるピーター・ドラッカーは著書「イノベーションと起業家精神」で新しいものを生み出す機会となるものが「変化」であり、イノベーションとは意識的かつ組織的に「変化を探す(気づく)こと」である、といている。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づかない。それを「ゆでガエル」企業と言い、その行く末は倒産しかない。



同書で彼は「イノベーションのための7つの機会」を定義。それは「機会」を念頭に置いて経営者が気づくべき項目となっている。

- 1) 予期せぬ成功と失敗：想定していなかった成功や失敗から気づき・学びイノベーションのヒントを見つける。
- 2) ギャップ：想定していたこととの、業績ギャップ、認識ギャップ、価値観ギャップ、プロセスギャップに気づき、ヒントにする。
- 3) 具体的ニーズ：プロセスニーズ、労働力ニーズ、知識ニーズに気づき、補完する。
- 4) 産業構造の変化：市場における産業構造の変化が及ぼす機会又は脅威に気づく。
- 5) 人口構造の変化：社会の人口の増減、年齢構成の変化、それから生じる所得や雇用の変化に気づく。
- 6) 認識の変化：社会のライフスタイルや価値観の変化に気づき、それを利用する。
- 7) 新しい知識：研究開発などにより新しい知識が発見された場合、それを活用する可能性に気づく。

✓ 会社として気づきに取り組んでいる例

(A社)：100の気づきを問う

A社は、新人が入社の時「新しく新鮮な目で職場を見ると、多くの問題に気づくと思う。気づいたことを100個メモして提出して欲しい。」と宿題を出すそうだ。100個となると難しい。せいぜい50個程度とか。苦しんでも100個の気づきを求めることによって、意識して気づきを養うようになっている。

(B社)：報告書に気づきを書く、応える

B社は「今週の気づき制度」を実施している。

これは、毎週金曜日に1週間を振り返り気づきを上司に報告する制度である。ルールは単純、「単なる報告書にしないこと」。よくある報告書は自分がいかに沢山仕事したかを主張する仕事こなし報告になっているものだ。しかしこの制度は、業務のなかで自分の感情がどう動いたかなど、個人的な気づきや感想を含めて報告。送られた気づきには上司が必ずフィードバックする。社長も目を通す。お互いに手間はかかるが、上司は部下の心情が理解でき信頼関係が深まっている。気づきをもとに経営者意識を醸成する組織風土になっている。

(C社)：現場の気づきを養うゲーム

C社はサービス業。現場の臨機応変の対応力が品質評価になるため、自ら気づいて自主的に行動する現場スタッフの育成に力を入れている。お客様のちょっとした行動に気づくことから始まる。次にどうすればよいか考え実行する。それを継続できるようになって任されるスタッフになるのだ。

しかし、現場スタッフの対応技術、知識、意欲のレベルには個人差があるのが普通。そこで、人のふり見て我がふり直す・・・スタッフ同士の気づきから自分にとってのお客様への気づき方が育成される「現場対応ゲーム」を採用している。



◆狙い：a) 現場スタッフのレベル差を前提に相互理解を深める。b) 現場対応するときの価値観を共有する。c) 現場の真実を把握する。d) 「暗黙知」を「形式知」に変換する。

◆ゲームの概要：1テーマは約1時間。テーマを決め、各自カードに記入(ブレインライティング)。それをチーム内で発表(ブレインストーミング)、再度各自が記入(ブレインライティング)。再度チーム内で発表。リーダーがまとめ、全員の前で発表するカードを決める。発表で順位が決まる。

(長谷川 猛)

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。

建設現場の配管作業における 施工性向上・工期短縮・軽量 化などに貢献



シンワ工業株式会社
代表取締役社長
山口 浩氏

近年、建設現場では作業者の高齢化や熟練工の減少など大きな問題が生じています。このような状況は、配管作業現場でも同様です。今回は、加工管や継手などのメーカーで、これらの問題に対して施工性の向上や工期短縮などで貢献している、シンワ工業株式会社をご紹介します。

創業50年、成長・発展の原動力は シンワイズムと基本理念・経営理念

- ※1 ライニング：裏張りすること
- ※2 これらは、おのおの特許取得済み
- ※3 ハウジング：部品・装置などを包んで保護する覆い部品や器具のこと
- ※4 ジョイント：継手（接合具）のこと
- ※5 フランジ：金属管などの端の「つば」のこと。管と管の接合用に使われる

一貫社は、1967年（昭和42年）に先代の方が創業されていますが、どのような動機や経緯があって創業されたのでしょうか？また、その後の主な沿革についてお聞かせください。

先代は学生の頃から、いずれは自ら事業を起こし、その事業を通じて社会に貢献したいという強い志を持っていたとのこと。大学卒業後は、ビニール加工会社に就職しました。

そこで身に付けた技術や営業力を活かして、1967年に起業しました。一方、そのころは、水を通す鋼管に「赤サビ」が出てくるのが一般的でした。そこで、先代は、鋼管内を塩化ビニール（塩ビ）でライニング※1すれば赤サビの発生は防止できることを着想し、1974年、千葉縣市原市に工場を創設しました。これが現在のシンワ工業の原点になっているといえるでしょう。その後は、さらに耐久性や耐食性を高めた鋼管工場やステンレス管工場を同じく千葉県に設置し、全国の主要都市への営業所の開

設を逐次行ってきました。

現在は、本社を含め全国で10か所の拠点があり、千葉県に3つの工場と研究開発施設、今年の2月に滋賀県に1工場を稼働させ、営業拠点は仙台、名古屋、大阪、福岡の各都市にしています。なお、本社は、この8月に文京区の本駒込から小石川に移転しました。



一現在の事業内容やカテゴリー別の製品と売り上げ比率はどのようになっていますか？また、汎用的製品と受注製品の割合はどのようになっていますか？

当社の事業の売上比率の約90%は建設業界向けです。その製品の内訳は、防食加工管やポンプなどのユニット製品です。その他の売上比率は、発電用ガスタービンなどの機材を表面改質する「プラズマ溶射※2」とネット販売している「水素水生成器※2」がおのおの約5%になっています。なお、「水素水生成器」は汎用製品ですが、その他はすべて受注製品で、納期はほとんどが3日～4日になっています。

一創業されてから50年経過していますが、ここまで成長、発展されてこられた主な要因についてはどのようにお考えですか？

当社では「シンワイズム」という考え方があります。これは先代のときから継承していき、人の生き方を含め仕事に取り組む基本的な考え方などをまとめたものです。この内容は、手帳サイズの小冊子に掲載し、全従業員に配付しています。このシンワイズムをベースにして、当社の基本理念・経営理念や社是などが作られています。したがって、当社が、ここまで成長、発展できたのは、一言でいいますと、この「シンワイズム」の考え方が従来から全従業員に徹底してきたからだと思っています。しかしながら、当社の「シンワイズム」の内容については社外秘になっていますので、申し訳ありませんがお見せできませんので了承ください。

一では、基本理念・経営理念や社是などの内容について具体的にお聞かせください。また、それらをどのようにして従業員に対して徹底を図っていますか？

基本理念は、「人々の幸せを一心に願い、社会のために何が出来るかを考え、実践していこう」です。経営理念は「叡知を結集し、優れた品質の商品とサービスを提供することをモットーに、社業を発展させ、もって社会への貢献と従業員の限りない幸福を図る」です。社是は「1.知：知とは叡知、創造、集中力、1.和：和とは感謝、愛、真心、気配り、1.汗：汗とは努力、熱意、迫力、スピード」です。これらは、従来から変わっていませんが、期ごとに年度方針などを含め、「シンワイズム」と同様に手帳サイズの小冊子に10ページほどにまとめて印刷し全従業員に配付しています。



これらの考えを全従業員に徹底するために、当社では、全国の拠点ごと毎月1回、朝礼において関連する具体例などを含め説明しています。また、各拠

点内においては、定期的に業務に関わるテーマを取り上げ、これらの考え方に基づいたグループディスカッションを行っています。

一現在の組織や社内体制はどのようになっていますか？

組織は、大きく分けて3つの部門と組織横断的な「環境・品質向上委員会」があります。3つの部門は、営業部、製造部ならびに管理部で構成しています。従業員は約150名です。

一生産拠点は全国で5か所ありますが、どのようなお考えで工場を配置されているのですか？また、工場ごと製造している製品は異なっているのでしょうか？

すでに述べましたように、当社の主要なお客様は建物を建築する建設業界です。また、お客様の所在地と建物は全国の主要都市に集中しています。なかでも、首都圏が当社のトップマーケットのエリアになっています。そこで、千葉県に3つの工場と研究開発施設を配置しています。市原市にある工場では主として塩ビライニング鋼管を製造し、長柄町にある2つの工場は、1つは鉄鋼管関連製品、第二工場はステンレス管と関連製品を、おのこの製造しています。従来、西日本エリアのお客さまには当社製品の納期についてご迷惑をかけていましたが、今年2月からは滋賀工場において全製品を製造できるようになりました。そのため、このエリアのお客様の満足度は向上するものと期待しています。

4つの工場と研究開発施設は、研究開発・管理グループの傘下であり、この仕組みが新製品開発を促進

一製品開発と新たな生産プロセスの構築については、どのように行っていますか？

当社の製造部は、研究開発・管理グループ、自動化推進・溶射グループ、ならびにユニット・工事グループの3つのグループで構成されています。とくに、当社で特徴的なことは、4つの工場と研究開発施設が研究開発・管理グループの傘下に入っていることです。このため、研究開発グループと各工場との連携やコミュニケーションはスムーズに行われています。したがって、新製品の開発にともなう試作品の開発や生産プロセスの改善・変更などについては、研究開発グループと工場間で頻りに討議や検討が行われています。そのため、昨年6月に市場に出しました新製品は、3年間という短い期間で開発、設計、製造を同時並行的に行うことができました。

一ところで、モノづくりにおいては、Q（品質の向上）、C（コストの削減）、D（納期の短縮）の3要素の改善が常に求められますが、この3要素については、どのように取り組まれていますか？

当社では、品質マネジメントシステム（QMS）ならびに環境マネジメントシステム（EMS）、2つのマネジメントシステムの統合認証を取得しています。そこで、これらのマネジメントシステムを全社内で運用・実行していくために、当社では、組織横断的な「環境・品質向上委員会」を常設しているわけです。この委員会のメンバーは、事業部門の管理職クラスで構成しています。これらのマネジメントシステムを運用・実行していくにあたって、当然「Q・C・D」に関わる問題や課題がでてきますので、それらの解決策や改善策につき当委員会では検討・討議し、決定しています。その後、それらの決定に基づき、関係する現場において解決策や改善策を実行に移していくことになっています。

お客様のニーズ：「現場施工から工場加工へ」や「現場施工性の向上」に応えた新製品開発

一貴社では、昨年6月から、ハウジング※3型管継手「SATジョイント※4」やステンレス配管用・新型継手「リーズフランジ※5」などを販売されていますが、これら新製品を開発された背景や動機についてお聞かせください。

近年、建設現場では作業者の高齢化や熟練工の減少、あるいは必要な数の作業者が確保できないなど大きな問題が生じています。さらに、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向け建設需要は非常に旺盛になっています。このような市場環境のもと、建設業界から上下水道および空調用の配管を接合する接合部付配管に対して「現場施工から工場加工へ」、また「現場施工性の向上」といった省人化・省力化の強いニーズがあります。このようなニーズに応えるため、当社では「施工性を改善した配管用の新しい接合部材」の開発に取り組みました。

一では「SATジョイント」や「リーズフランジ」など、おのおの、どのような特徴を持っている製品なのかご説明ください。

まず「SATジョイント」について説明します。名称ですが、この製品は作業性の高さから「サットできる」という意味合いを込めて付けました。本製品は、管端つば出し加工（フレア加工）を施した鋼管に、ゴムのガスケット（固定用シール材）を噛ませ

てハウジング継手で接合します。特徴は、①ボルトで締める作業が減り、施工時間を従来の3分の1に大幅に短縮可能になりました。②独自のハウジング構造でスリム化を図り、従来品に比べ約70%の軽量化を実現しています。③ゴムガスケットは、鋼管内部に圧力がかかると、フレア加工の内径部にゴムが密着するセルフシール機能がついており密閉性が高くなっています。④ハウジング継手本体に予めメネジを切っているため、インパクトレンチ（電動式ネジ回し具）のみで施工が可能になっています。⑤特殊な技術が不要なため、組み立て・分解も容易であり、配管のメンテナンスも短時間で済みます。用途としては、新築・改修工事の空調関連（冷・温水、冷却水など）や雨水配管関連などに向いています。



SATジョイント パーツ画像



SATジョイント ジョイント画像

続いて「リーズフランジ」の特徴を説明します。この製品の特徴は、①従来のフランジよりもボルト穴を減少させたことにより、施工性が格段に向上しました。②ボルト穴の減少などにより、従来品よりも約35%軽量化しました。③ガスケットも汎用品で対応可能のため幅広い用途で使用できます。用途先としては、給湯・給水・排水などの衛生系統に加え、消防認定品になっているため消火系統の改修現場や新築現場への拡販を図っています。



リーズフランジ

—これら新製品のこれまでの販売状況はいかがですか？また、今後の販売予想についてはどのようにお考えですか？

当社としては、この2つの新製品は自信をもって開発したものですので、現在、最も力を入れて拡販・普及を図っているところです。しかし、消費財ではありませんので、急速に売り上げが拡大するというわけにはいきません。お陰さまで、購入いただいた建設各社様ならびに設計事務所様などからは大変よい評価をいただいていますので、徐々に売り上げは拡大しています。

2年後の2020年の売り上げ目標は、「SATジョイント」については、加工管とのセット販売で6億円を目指しています。「リーズフランジ」は、ステンレス加工管とのセット販売で5億円を目標にしています。

強みは、設計担当者が営業部に所属し、お客様と直接コミュニケーションしていること

—今までのご回答を踏まえ、貴社の強みはどのような点にあると思われていますか？

当社の最大の強みは、すでに述べましたように、「シンワイズム」ならびに「基本・経営理念」などにありますように、当社の事業活動を通じて社会に貢献するといった考え方が、全従業員に徹底していることではないかと思っています。また、これが当社の誇りでもあります。

さらに、具体的な強みとしては、当社はお客様と直接コミュニケーションをとっているということです。すなわち、当社の営業担当者ならびに設計担当者などが直接、設備会社などのお客様にお伺いし、ご要望を含めたニーズや課題などをお聞きしています。これらの情報や受領した施工図などにに基づき設

計し、適合した製品を建設現場へ迅速にお届けしています。そのため、当社においては、営業部の中に「設計グループ」が所属しています。これは、当社の特長であると思っています。



施工図

さらに、当社においては、工場内の機械や装置あるいは工具類など、可能な限り自社で製造しています。これは当社におけるQ・C・Dの向上に寄与するとともに技術や技能の蓄積にもなっていると確信しています。

今後は、金属などの表面を改質し耐久性を高める「プラズマ溶射技術」の新市場開拓を強化

—最後に、貴社の今後の中長期的な計画や将来ビジョンなどについて、どのように考えられているのかお聞かせください。

先ほど説明しました新製品を含め主力製品である防食加工管は、さらに需要が伸びていくものと予想しています。とくに今後は金属管よりも樹脂管が伸びる傾向にあります。したがって、中長期的には樹脂系の新製品を重点的に開発し拡販していくことを考えています。

また、金属など機材の表面を改質し耐久性を高めるプラズマ溶射技術については、特許も取っていますので、今後はさらに新市場への開拓を強化したいと思っています。以上のような構想のもと、現在のところ目標時期については決めていませんが、前期の売上額が26億円でしたので、その約2倍の50億円の売り上げ達成を将来ビジョンとしています。

(インタビュー 平野 紘一)

DATA シンワ工業株式会社
所在地：東京都文京区小石川1-28-1 小石川桜ビル 8階
設立：1967年10月
資本金：9,600万円
TEL：(03) 3830-1611
URL：http://www.shinwa-ism.jp/

1

中小製造業の強みを活かす営業とは ～ドイツ中小製造業から学ぶ～

1.はじめに

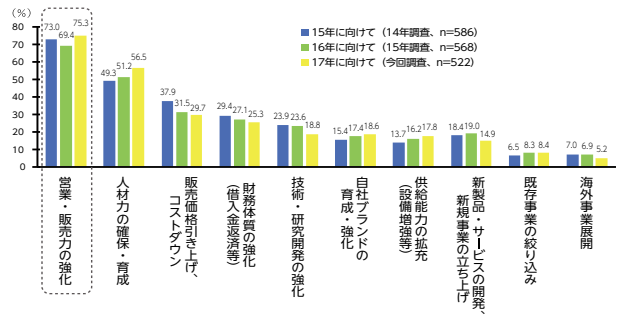
筆者は長年半導体業界で働いており、デジタル家電、携帯電話メーカーなど、さまざまな顧客に対して半導体製品を提案してきました。そのなかで、日本のエレクトロニクス業界が年々競争力を低下させていくところを目のあたりにしました。これにはさまざまな要因が考えられますが、自社の技術資源を追求しすぎたために、市場ニーズにあった製品開発ができていなかったことが一因と考えています。

このような時代の変化のなかで、日本の中小製造業のビジネス環境はさらに厳しいものとなっています。今まで、日本の中小製造業は系列取引のなかで親会社からの依頼に対応していれば仕事が約束されました。しかし、大企業が倒産し、外国企業によるM&Aが増える昨今、親会社との心中は避けられなくなっています。その一方でドイツの中小製造業は意気揚々としています。自社の強みやオリジナリティを訴求し、積極的な海外展開でビジネスを拡大しているからです。

2.中小製造業の現状と課題

中小企業白書の調査では「営業・販売力の強化」が毎年一番の経営課題となっています。これは、多くの会社がビジネスの拡大に危機感を持ちながらも、人材不足などを理由に具体的な対策ができていないからです。系列取引のなかで親会社に依存している会社が多く、これがビジネス拡大への大きな障壁となっています。

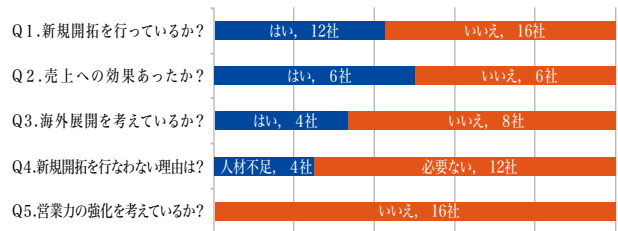
【中小企業が経営基盤の強化に向けて注力する分野】



(中小企業白書からの加工)

この課題に対して、中小製造業が実際にどのように考え、行動しているかを知るために、都内某区の中小製造業28社に新規開拓への意識調査を行いました。

【中小製造業の新規開拓状況調査】



※Q2、Q3はQ1の「はい」12社に対して、Q4、Q5はQ1の「いいえ」16社に対して質問を実施

アンケートの結果、全体の約6割の中小製造業は現状の仕事に追われ、将来的な不安を感じながらも新たなビジネスを考える余裕がないのが実情でした。そのような会社の多くは、事業承継を行わずに、現社長の代で廃業を予定しています。このような状況のなかでも、新たなビジネスを求めて積極的に新規開拓を行い、海外展開まで視野に入れている会社も見られました。これらの会社の多くは、早期に事業承継を行い、新たな社長のもとで自社の強みとそれを活かせる新しいビジネスモデルを考えています。

3. ドイツ中小製造業から学ぶ

■ ミッテルシュタンドの積極的な海外展開

日本の中小製造業の実状とは異なり、同じ技術大国のドイツ中小製造業は好調です。ドイツ人は自分の国を「中小企業の国」と呼んでいます。ドイツの中小企業はミッテルシュタンド(Mittlestand)と呼ばれ、ドイツ経済の屋台骨を支えるほどの存在感があります。大企業を凌ぐペースで成長し、欧州の他国の中小企業と比べても付加価値、雇用者数の双方で大きく伸びています。

ドイツには系列取引が存在しないため、日本の中小製造業のように開発・製造した製品を親会社が買い取ってくれる保証はありません。そのため、必然的に海外展開によってビジネスのチャンスを広げるしかないのです。国全体の輸出額に占める中小製造業の割合は日本の2.8%に対して、ドイツは19.2%と6倍以上におよびます。このデータからもドイツ経済における中小製造業の役割の大きさがわかります。近年はEUへの輸出よりもBRICsへの輸出が伸びており、世界市場に向けて果敢にチャレンジしているのです。

【日本とドイツの中小製造業の比較】

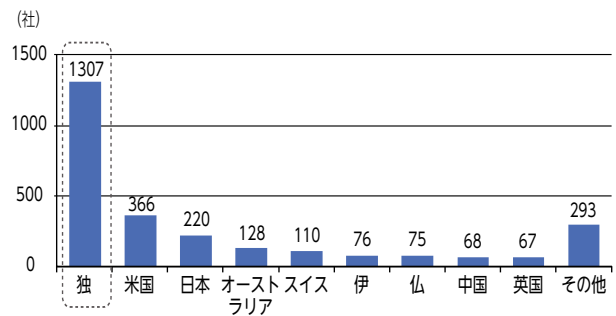
	ドイツの中小製造業	日本の中小製造業
強み	技術力、製品オリジナリティ	技術力、高品質
市場展開	海外展開(市場開拓)	国内優先(系列取引)
顧客との関係	短期的な関係	長期的な関係
関係性	地域企業間の結びつき	系列企業
地域	地方分散	大都市圏集中
ビジネスリスク	ビジネスリスク高い(自社でリスクを負う)	ビジネスリスク少ない(親会社が製品を買取る)
利益	ROI利益率高い(ほぼ100%の企業が黒字)	利益率低い(赤字企業多い)
全産業内の輸出比率	全輸出の内19.2%	全輸出の内2.8%
リスク分散	1つのセグメントに集中	多角化
キーワード	隠れたチャンピオン企業(Mittlestand)	オペレーション改善による生産効率化(KAIZEN)

■ ドイツの強い「隠れたチャンピオン企業」

ドイツには「隠れたチャンピオン企業」が多いと言われています。以下のデータにあるとおり、各製品分野における世界シェアが3位以内の中小製造業の数は他の国々を圧倒しています。ドイツには「マイスター」と呼ばれる高い技能を持った職人が多く、もともと技術力が高

いということもあります。しかし、中小製造業が下請けに留まらず、市場ニーズに応じて自社の技術を洗練させ、オリジナリティを高めた成果でもあるのです。ドイツ中小製造業のほぼ100%は黒字です。なぜなら、系列に守られた日本の中小製造業とは異なり、弱い会社はどんどん淘汰されていくからです。ドイツではオリジナリティのある強い会社だけしか生き残れないのです。

【隠れたチャンピオンの数】



(ニッセイ基礎研究所レポートからの加工)

■ 外国人から見た日本とドイツの違い

日本とドイツの製造業に勤務経験のある外国人(スイス人)にインタビューし、日本とドイツの共通点と違いを聞いてみました。

質問① ドイツと日本の会社の違いは？

「日本とドイツに共通しているのは、品質と顧客価値に注力しているところです。ドイツの企業文化は日本の会社と似ていますが、海外からの影響を積極的に取り入れていることは異なります。ドイツでは大企業だけでなく、中小企業でも多くの外国人を採用しています。異なった文化を持った人々が一緒に働くことにより、グローバル市場に対してさまざまなアイデアが生まれるだけでなく、チームとしての安定感や競争をもたらしています。ドイツの会社も日本と同じように長期的な視点を持っています。ドイツでは技術者がより完成、洗練された製品を求めて開発に時間をかけるので、ソフトウェア技術よりもメカニカル技術(車や産業機器など)や薬品、化学品などのものづくりが得意です。」

質問② なぜドイツの中小製造業は海外展開に成功しているのでしょうか？

「ドイツの多くの中小製造業はニッチビジネス

に注力しています。“Hidden Champion (隠れているチャンピオン)”と呼ばれているのは、それぞれの会社が価値を出せる特定分野に注力しているからです。ドイツ国内の市場はすでに成熟しているので、そこで売上をあげていくことはもはや不可能です。それゆえに、海外市場開拓や輸出が唯一残された成長するための方策になります。輸出に積極的なところがドイツ中小製造業にワールドチャンピオンが多い理由です。]

上記のインタビューにあるように、日本とドイツには、「品質、顧客価値を重視」、「ものづくりが得意」、「長期的な視点」などの共通点があります。一方、ドイツ中小製造業が長けているのは、「強みを活かせる分野に特化」、「海外展開に積極的」なところ です。

日本にも新たなビジネスの開拓に成功している中小製造業は多く存在しますが、ドイツに比べるとまだまだ足りません。今まで以上に自社の強みとなる技術を外部に向けて発信し、その存在感を高めることが必要です。そのためには、中小製造業の課題である「営業・販売力の強化」を克服していくことが必要なのです。

4. 中小製造業の強みを活かす営業

■ ソリューションセールスは時代遅れに

今まで、付加価値の高い営業手法として多くの会社がソリューションセールスを取り入れてきました。しかし、インターネットでさまざまな情報が入手できる今日、この営業手法で他社と差別化することは難しくなっています。顧客の求めるものは製品やサポート体制、そして価格などの情報であり、これらの情報はインターネットで容易に入手できるからです。豊富な製品ラインナップで顧客ニーズを満たせる大企業であればまだしも、経営資源の限られる中小製造業では、この営業手法での差別化は困難を極めます。

■ 中小製造業の強みを活かす営業スタイル

中小企業は「アフターサービス」、「顧客対応の速さ」、「柔軟性」に強みを発揮します。本来、中小企業が持っているこれらの強みを活かし、

営業担当者そのものを売り込み、顧客との関係を構築していく中長期的なビジネスを展開することができます。これは短期的な利益を追求する大企業には難しく、中小企業だからこそできる営業スタイルです。

自動運転や人工知能などの新しい技術が次々と生まれてくる現代において、製品開発には、今までに経験したことのない技術チャレンジがあります。それに加えて、今まで以上のスピード感でいち早く新製品を世の中に出さなければ、他社との競争に勝つことはできません。開発者が技術課題を検討するために使える時間はますますなくなり、タイムリーに解決策を見出すことは難しくなっています。

そのような環境のなかで、営業担当者には自社製品の提案だけでなく、さまざまな情報を提供し、顧客と共に課題を考え、解決策を見つけ出していくパートナーとしての役割が求められてきています。

■ 顧客すら気づいていない課題を見つける

～インサイトセールス～

ソリューションセールスが通用しなくなりつつある現代の新たな営業手法として「インサイトセールス」がハーバード・ビジネス・レビューのなかで紹介されました。「インサイトセールス」とは“顧客すら認識してない潜在的なニーズを営業担当者が顕在化する新たな営業手法”です。(インサイトとは洞察、見識を意味します) インサイトセールスでは、

- 営業担当者はプロジェクトの早期に顧客にアプローチし、顧客の置かれている状況やマーケットを理解し、研究します
- 営業担当者はヒアリングにより顧客が置かれている状況を認識し、課題を掘り起こしていきます
- 顧客の製品コンセプトが決まるまでは、製品の売り込みよりも顧客が気づいていない課題を認識させることに注力します
- 顧客と共に課題の解決方法を考え、それに必要な方策を提案し、サポートします
- 自社ではソリューションが足りない場合は、

他社との連携も視野に入れます

- 顧客社内の橋渡しを行ったり、顧客の問題点を指摘したりするなど、顧客の良きアドバイザーになります

このような営業手法を行うために重要なことは、顧客への理解を深めること、今まで以上に誠意をもって迅速に顧客の要望に対応することです。これは今までに多くの会社が行ってきた御用聞き営業とそれ程変わりません。しかし、他のどの会社よりも早期に顧客にコンタクトし、時間をかけて顧客との信頼関係を作りあげることがインサイトセールスには必要です。そのためには、会社全体で営業担当者をサポートする社内環境を作り、顧客と接触する時間を増やしていくことが重要です。

■ インサイトセールスへの社内環境作り

人材に限りのある中小企業では、顧客への製品提案、受注後の処理、クレーム対応、社内事務、電話対応など、営業担当者の仕事は多岐にわたります。日々の仕事に追われ、顧客との接触時間が少なくなっている営業担当者は少なくありません。しかし、営業担当者には優先すべき仕事があります。それは会社の価値を顧客に伝え、顧客のニーズを会社にフィードバックすることです。顧客と会社の橋渡しは営業担当者にはしかできない仕事だからです。

先に述べた「営業・販売力の強化」の課題を克服するためには、社員全員の意識改革が必要となります。そのような企業風土のなかで、営業担当者がビジネス開拓の実績を積み重ね、次代を担う人材として成長していくこと。それは、会社のビジネスを広げるだけでなく、会社が永続的に発展していくために必要な、強固な基盤づくりとなります。

■ インサイトセールスチェックリスト

以下にインサイトセールスに必要な行動指針を営業担当者、管理者、経営者向けにチェックリスト化しました。各項目はインサイトセールスを行うために必要なアクションそのものです。「営業・販売力の強化」は小手先のテクニックではなく、日々の企業活動と意識の蓄積です。

社員一人ひとりがビジネス開拓への意識を持ち続けることで、日本にもドイツに負けない、強い中小製造業が多く作られていくのです。

【インサイトセールスチェックリスト】

対象者	項目	✓
営業担当者	製品開発の早期に顧客へのアプローチを行い、顧客と課題解決を考えている	
	顧客の製品開発や業界動向を図表化し、自社製品との適合性を研究している	
	製品説明だけでなく、市場動向やニーズなどを顧客に情報提供している	
	顧客から製品情報だけでなく、専門家としてのアドバイスを求められている	
	顧客の要求から顧客ニーズの仮説を作り、新たな視点で提案を考えている	
	顧客の社内事情に精通し、顧客部門間の橋渡しができる	
	顧客内に自身の提案を後押ししてくれる支援者がいる	
	親切的な情報提供者よりも、変革のキーマンにアプローチしている	
管理職	常に変化を追い求める会社を探し、積極的にアプローチしている	
	顧客の経営理念やビジョンを把握している	
	営業担当者に不必要なレポート作成に時間を使わせていない	
	営業担当者が持っている課題を一緒に考え、その解決に向けて支援している	
	社内関係者の協力を要請するなど、部門間を結び付ける役割を果たしている	
	営業担当者に社内ネットワークづくりと他部門との協働を促している	
	成功体験の共有や案件レビューなど、チームメンバー間の議論を促している	
	受注の成果だけでなく、営業活動における行動成果の評価も行っている	
経営層	営業担当者にクリティカル・シンキングや革新的なものの考え方を促している	
	営業担当者の判断や洞察に基づいた営業戦略を尊重し、実行の支援をしている	
	営業担当者のコミットメントに責任を持たせ、実行の仕組みづくりをしている	
	営業担当者に裁量権を与え、判断や行動を尊重している	
	営業担当者が顧客対応に注力できるよう、他部門が積極的に営業支援している	
	営業部門だけでなく、全社員がビジネス拡大に意欲を持ち、行動している	
	営業担当者に無謀な営業目標を押しついたり、短期的な売上を求めている	
	成功事例や難しい案件への対処方法を社内全体で共有している	
営業担当者が顧客状況や市場ニーズを定期的に情報共有する場を設けている		
生産性を高めるための人材活用方法を常に検討し、実行している		
社員の適性を見極め、営業の未経験者であっても営業担当に登用している		
革新的な考えや行動が出来る人材を積極的に採用している		
クリティカル・シンキングに長けた人材育成している		
報酬面以外にも社員意識が高まる評価方法を考え、実行している		

※クリティカル・シンキングとは事象に対して客観性を持ち、疑問を持って考えることで解決策を導き出す手法

5.おわりに

ドイツ中小製造業のビジネス成功の要因として、積極的な海外展開を説明してきました。ドイツ人は日本人に比べて英語力が高く、海外へのハードルは低いため、海外展開がしやすい環境にあります。しかし、それ以上に国内市場だけでは生き残っていけないという危機感がドイツの中小製造業を動かしています。日本の中小製造業も生き残りへの危機感を感じ、自立した企業体質を目指し、付加価値のある会社が増えていくことを願っております。

(深澤 賢)

※ 出典、参考文献

中小企業白書 「中小企業が経営基盤の強化に向けて注力する分野」
ニッセイ基礎研究所 「隠れたチャンピオンの数」
ハーバード・ビジネス・レビュー 「2012年2月号」、「2014年7月号」

隙間時間に試してみよう！ SNSによる販売促進

はじめに

販売促進費を負担する余力のない個人商店・町工場などの中小規模事業者が、自社および商品を外部に紹介する方法としてSNSを利用する方法があります。本レポートでは、日々の業務があり人的資源も余力がない中小規模事業者が、販売促進として手軽に始めることができるSNSマーケティングを紹介します。また、自社商品に適したSNSを選ぶ方法についてもご紹介します。

SNSマーケティングとは

■ SNSの現状

日本において2011年には約4300万人だったSNSユーザー数は、2017年には約7000万人まで増加しています。スマートフォンユーザーにおけるSNSユーザーの割合は90%を超えており、スマートフォン普及に伴ってSNSユーザーが増加しています。なお、すでに多くの人々がSNSを利用しており生活に欠かせないインフラとなりつつあります。

■ SNSマーケティングとは

○ SNSマーケティングとは何か

SNSを介してユーザーに有益なコンテンツを提供しコミュニケーションを取ることで、ユーザーの満足度や企業の印象が向上することを期待できます。具体的な流れは①コンテンツを、②SNSに投稿することで、③ユーザーに共感され、④さらにユーザーの友達にコンテンツが共有される、⑤実店舗への来店またはWebサイトのコンテンツへのユーザーが流入

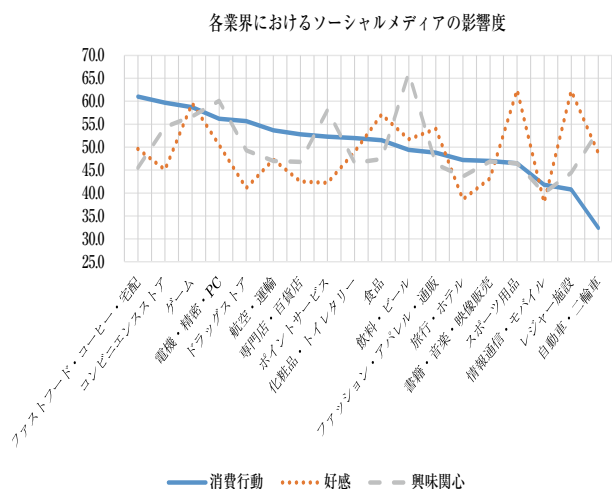
されるほか、⑥消費者の愛着度を得ることで企業イメージおよび商品イメージが向上します。③以降の流れが途切れないように、いかに共感を得るかが最も重要なこととなります。つまり企業本位のマーケティングではなく、ユーザー本位のマーケティングとなります。

○ SNSマーケティングの目的

企業がSNSを活用する目的の一位は企業全体のブランディング（知名度認知度の向上）となっており、そして特定製品やサービスのブランディングやキャンペーン利用が続いています。

○ SNSマーケティングの効果

企業におけるソーシャルメディア運用の具体的な効果を見ると、全体的に年々上昇傾向が持続しています。そのなかでも、「新規顧客数の増加」、「既存顧客のリピート率の向上」、「顧客単価の増加」がいずれも直実に伸びており、ソーシャルメディア運用が売上の増加に効果があることが伺えます。



出典：日経BP社による「ソーシャルメディア情報の利活用を通じたBtoC市場における消費者志向経営の推進に関する調査」

なお、業界ごとのSNSマーケティングの影響度が異なります。消費行動に結びつきやすい業種、共感が得られやすい業種、興味が持たれやすい業種がそれぞれ異なることが確認できます。ファーストフードやコーヒー、コンビニエンスストアなど、低価格で身近なサービスの商材は、消費行動に結びつきやすいです。スポーツ用品、レジャー施設などすでに一定の固定ファンが存在している分野は、好感や共感を得られやすいことがわかります。

企業に適したSNSの選定

■ 代表的なSNSの特徴

代表的なSNSには、Facebook、Twitter、Instagram、LINEがあります。Facebookの特徴は、实名制で登録すること、および世界でもっともユーザー数が多いSNSです。Twitterの特徴は、1投稿あたりの文字数が140文字以内に制限されているので気軽に投稿しやすいため、情報の速報性が高く拡散性が強いことです。逆に批判的な投稿がしやすくなるため炎上のリスクが高いことも特徴となります。Instagramの特徴は、テキストの内容よりも、写真や動画のクオリティに対するユーザーからの要求が高く、より見栄えのよいコンテンツを投稿することが求められるSNSです。LINE@の特徴は、日本でもっともユーザー数が多いSNSです。また、毎日利用しているユーザーも多いため、クーポンの開封率が非常に高く店舗への集客に効果があります。ユーザーが企業アカウントを友達に追加してくれなければユーザーに直接メッセージを配信することができません。なお、LINE@とは、ビジネスや情報発信に活用できる会社・事業者向けのLINEアカウントです。

■ 公開のタイプ

SNSには公開のタイプがあり、オープン型とクローズド型が存在します。

オープン型とは、SNSに投稿した内容が不特定多数のユーザーに公開されるものです。多くのユーザーに閲覧される可能性が高い(情報

の拡散性が高い)特徴があります。Facebook、Twitter、Instagramが採用しています。

一方、クローズド型とは、特定ユーザーにしか公開されないものです。特定のユーザーを囲い込みブランドロイヤリティが高まる特徴があります。LINE@が採用しています。

■ 実名/匿名

実名登録が原則のSNSと匿名が原則となるSNSがあります。企業側が運用するアカウントは、どちらのSNSも社名や商品ブランド名などで登録するため両者に違いはありません。ユーザー側は、両者に差異が生じます。匿名が原則となるSNSは、Web上の犯罪を警戒するなど、匿名性を重視するユーザーが多数存在するため、ユーザー数が増加しやすい傾向にあります。一方、実名登録が原則となるSNSは、攻撃的な発言が少なくSNSの運用で一番の問題となる炎上が生じにくいです。また、他人の口コミに比べ知人の口コミは信頼性が高いため、信頼性の高い広告となり得ます。

■ ユーザー数

日本国内において最も多くのユーザー数を誇るSNSは、2017年現在で約7000万ユーザーが登録しているLINEです。一方、全世界で最も多くのユーザー数を獲得しているのはFacebookです。したがって、ターゲットの顧客が外国人観光客向けの場合にFacebookを活用することは有効となります。なお、「インスタ映え」などの流行語も生まれているInstagramは、国内、全世界両方で急激にユーザー数を増加しています。

■ ユーザー層

LINEは、各年代とも大半が利用しています。全年代の利用率も、平成27年と比べて、60.6%から67.0%と増加しています。Facebookは20代及び30代の利用率が高いです。また、40代も34.5%と比較的利用率が高く高年齢層の利用率が高いです。Twitterは10代及び20代の若年層の利用率が高いです。また、Instagramの利用率は全年代で20.5%となり、平成27年と比べ6.2ポイント上昇しています。年代別で

見るとInstagramの利用率は10～30代で多く増加しており、特に20代では45.2%と、それぞれ5割を超える利用率があり急速に存在感を増しつつあります。さらにInstagramでもっとも目を引くのは女性ユーザーとなります。若年層の女性ユーザーが突出して多いことです。

	全世代(N=1500)	10代(N=140)	20代(N=217)	30代(N=267)	40代(N=313)	50代(N=260)	60代(N=303)
LINE	67.0%	79.3%	96.3%	90.3%	74.1%	53.8%	23.8%
Facebook	32.3%	18.6%	54.8%	51.7%	34.5%	23.5%	10.6%
Twitter	27.5%	61.4%	59.9%	30.0%	20.8%	14.2%	4.6%
mixi	6.8%	2.9%	13.4%	9.4%	8.3%	5.8%	1.0%
Mobage	5.6%	6.4%	9.2%	9.7%	4.8%	4.2%	1.0%
GREE	3.5%	3.6%	6.9%	4.5%	3.2%	2.7%	1.0%
Google+	26.3%	28.6%	29.5%	37.5%	30.0%	25.4%	10.2%
YouTube	8.7%	8.4%	92.2%	38.4%	77.1%	54.4%	29.7%
ニコニコ動画	17.5%	27.9%	36.4%	19.5%	15.3%	9.2%	6.6%
Vine	2.9%	5.7%	7.4%	3.7%	1.6%	1.2%	1.3%
Instagram	20.5%	30.7%	45.2%	30.3%	16.0%	12.3%	1.3%
7つのいずれか利用	73.5%	82.9%	97.7%	94.0%	80.5%	65.0%	33.7%
6つのいずれか利用 (Google+除く)	71.2%	81.8%	97.7%	92.1%	78.9%	60.8%	30.7%
11つのいずれか利用 (動画系アプリ含む)	79.4%	91.7%	98.2%	97.4%	87.5%	71.5%	43.2%

出典：総務省による「平成28年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」

■ 主な投稿の形式

SNSは、テキストで投稿したい場合や画像で視覚的に訴求したい場合など目的に応じて投稿の形式を選択します。いずれも、テキスト、画像や動画など投稿が可能です。Facebookは、主な投稿の形式は画像とテキストです。テキストは、1投稿あたりの上限が5～6万文字の投稿ができる（平均は400文字程度）ため、商品に関する詳細な情報もアピールできます。Twitterもテキスト、画像や動画など投稿が可能であるものの、1投稿あたりの上限は140文字となるため、短文でいかに効果的なPRを展開させるかが重要です。Instagramは、写真と動画をメインに投稿し、テキストはあくまでそれらを補完するものとして使われます。LINE@は、主にテキストをメインに投稿します。

■ 情報の拡散性

SNSに投稿した内容がユーザーによって拡散されれば、さらに多くのユーザーの目に触れる機会が増えるため、認知度の向上が期待できます。情報の拡散性は、シェア機能（情報共有機能の一つ）や拡散範囲が重要な指標となります。Facebookは、シェア機能を有しておりかつ拡散範囲が友達の友達であるため、拡散性が高いです。Twitterにおいては、シェア機能を有しておりかつ拡散範囲に制限がなく非常に高

いです。InstagramおよびLINE@は、シェア機能に制限がありかつ拡散範囲はフォロワーのみであるため、拡散性が低いです。

■ 目的ごとのSNSの使い分け

SNSマーケティングにおける主な目的には、「ブランディング」、「集客・販促」、「ユーザーサポート」があります。画像を取り扱うFacebookやInstagramがブランディングに適しています。「集客・販促」は、クーポンの提供が行えるLINE@やFacebookが適格です。ユーザーサポートはTwitterが最適です。ユーザーサポートとは、企業のSNS担当者が常時SNS上を監視して、自社商品で困っているユーザーを見つけ出し、SNS上からユーザーに対して積極的にサポート（質問へのレスポンス）することができます。

■ 適した商材

Facebookは、企業がユーザーとのコミュニケーションを活性化させやすいという意味で固定ファンがいる商材が適しています。またユーザー層は高年齢層が多いため高年齢層が好む高品質な商材が適しています。Twitterは、10代の若年層においてほかのSNSを圧倒しており、10代をターゲットとしている商材が適しています。Instagramは女性ユーザーが多いため、女性が興味を持ちやすい商材が適しています。具体的には、ファッション関係や飲食関係の商品で写真が映える商材が適しています。LINE@は、全世代に利用ユーザーがいるためどのような商品でも適していて、強いて言うとクーポンによる効果が望みやすい比較的安価な商品や最寄品に適しています。

■ 更新頻度

Twitterは他社の投稿に埋もれてしまうため人目につかなくなります。そのため一日に複数回の投稿を行うことが重要となります。一方、LINE@は月1～4回の頻度でメッセージを配信することをすすめています。あまりに多いとユーザーからブロックされてしまう恐れがあるからです。Facebookは、両者の間で1日1回投稿することをすすめています。接触機会

を増やし、顧客が商品を選定する動機をつくるため有効であると考えられます。Instagramにおいては、投稿頻度よりもコンテンツのクオリティを重視すべきです。投稿の表示形式が、ユーザーの興味や関心度の高いものから順に表示されるためです。

■ 料金

Facebook、Twitter、Instagramは無料です。ただし、いずれも有料で広告を行うことができます。有料広告は、広告を届けたいユーザーに効率的に広告を表示しやすくする機能です。特にFacebookは、地域や年齢や性別などターゲットを設定して、通常の投稿では閲覧されないユーザーに対して、無駄のない配信が可能となります。LINE@は、フリー（無料）、ベーシック（有料）、プロ（有料）と3つのプランがあります。有料プランになるとより多くのユーザーへのメッセージ配信や、詳細な統計情報の閲覧が可能となります。

まとめ

■ SNS比較表

	Facebook	twitter	Instagram	LINE@
特徴	実名による信頼	LIVE感 炎上リスク	写真の品質が 求められる	高いクーポン 開封率
公開タイプ	オープン型	オープン型	オープン型	クローズド型
実名/匿名	実名	匿名	匿名	匿名
ユーザー数	2800万人	4500万人	2000万人	7000万人
ユーザー層 (利用率が50%超)	高齢層 (20代~30代)	若年齢層 (10代~20代)	若年齢層 (10代~20代)	全世代 (10代~50代)
主な投稿の 形式	テキスト +画像	テキスト +画像	画像	テキスト
情報の拡散性	高い	非常に高い	低い	低い
目的ごとのSNS の使い分け	ブランディング、 集客・販促	ユーザー サポート	ブランディング	集客・販促
適した商材	高齢者をター ゲットとする商 品、高品質な商品	10代ターゲッ トとする商品	女性をターゲッ トとする商品、写 真が映える商品	全世代をターゲッ トとする商品 比較的安価な商品
適切な 更新頻度	中 (毎日)	高 (一日複数回)	低 (クオリティ重視)	低 (月1~4回)
料金	無料 有料広告あり	無料 有料広告あり	無料 有料広告あり	フリー：無料 ベーシック：5,400円 /月 プロ：21,600円/月

■ 企業別 SNS の選定

SNSにはそれぞれの特徴があります。しかし中小規模事業者は、忙しく複数のSNSを効果的に運用できるほど余裕がないはずで、そこで企業に合わせて以下のSNSを提案します。

○B to Bの取引が主となる企業

製造業の企業などが、企業ブランディングを行うSNSとしてFacebookが最も効果的とな

ります。画像とテキストを用いて伝えたい内容を発信できるためです。また、ユーザーが実名のため、炎上のリスクが最も小さいです。

○B to Cの取引が主となる企業（低価格帯の商品）

飲食店など、低価格帯の商品が主体の商品においてはLINE@が有効です。低価格帯の商品は消費行動に繋がりがやすくクーポンの効力が大きいです。さらに最もユーザー数が多いSNSでありユーザー層も全世代利用しています。また、更新頻度も少なく済むため店舗側の負担も少ないです。

○B to Cの取引が主となる企業（高価格帯の商品）

高価格帯商品が主体の企業においてはFacebook及びInstagramを連携して使用することが有効です。Instagramに記事を投稿することでFacebookにも記事が反映されます。

Facebookは高価格帯の商品を好む高齢層のユーザー層の利用率も高いです。また主な投稿形式が写真プラステキストのため、商材を紹介するなどメッセージによるコミュニケーションがしやすく顧客の愛着度を高めることに適しています。なお、Facebookは全世界で見ると最も普及しているため外国人観光客が来店する店舗にも有効です。Instagramは高価格帯を好む若い女性に商品を訴求していくことができます。

おわりに

SNSは企業と顧客とつなぐ一つのツールであり、他のツールと組み合わせることで総合的に顧客と接触機会を増やしていくことがブランド力向上、リピート客および新規顧客獲得につながると考えられます。SNSは費用面および導入障壁が少ないので、まずは気軽に試してほしいです。企業にはそれぞれ個別の環境にあるため、Try & Errorで創意工夫しSNSの効果を実感していただきたいと願っています。

(藤井 伸成)

※出典、参考文献
清水将之 SNSマーケティングのやさしい教科書
斉藤元有輝 トコトン使って売上を上げる！LINE@活用術
LINE@公式ブログ

— 第4回 —

経営者のための
百分比財務諸表

1. 百分比財務諸表とは

設問

「企業の財務状況の全体像は、百分比財務諸表で掌握せよ」という言葉があります。どのように受け止めたらいいのでしょうか。

- (1) 貸借対照表(B/S)であれ損益計算書(P/L)であれ、それ自体は単なる数字の羅列であり、列車の時刻表のようなものです。常日頃から見なれている人にとっても、一目見てただちに理解できるという具合にはなかなかいきません。

そこで工夫されたのが百分比財務諸表です。B/SとP/Lを図表1のように並べ、棒グラフの形で示したもので、財務状況という『森』の全体像を一望に収めることができます。各勘定科目の残高が長方形の面積で表されることから、面積比財務諸表とも呼ばれ、財務分析の実務家の間では、何十年前前から『企業のレントゲン写真』として活用されています。

- (2) 「百分比財務諸表を作れば、見えないところが見えてくる」と言われるように、作成のための手間暇を少しかけることで、財務諸表自体が訴えかけてくるものになります。

たとえば、図表1を眺めたとき、誰もが無意識のうちに行うのは、「P/LとB/Sの背比べ」ではないでしょうか。

P/Lの中の一番大きな数字である売上高(S)を、B/Sの中の一番大きな数字である総資産＝総資本(T)で除した値(S/T)は、

総資産(＝総資本)回転率と呼ばれる指標にほかなりません。「P/LとB/Sの背比べ」をすることは、取りも直さず総資産回転率が1より大きいかなんかをみることになります。

- (3) 総資産回転率(S/T)は総資産(＝総資本)をいかに効率的に活用して売上高に結びつけているかを示す指標です。1.0回以上(すなわち $S \geq T$)であることが望ましく、数値が大きいくらいほど(言い換えるとB/SよりもP/Lの方が背が高いほど)、総資産を有効に活用しているということが出来ます。

中小企業庁の「中小企業実態基本調査(平成27年調査)」の結果を取りまとめた「中小企業の財務指標」によると、総資産回転率の全産業を通じた平均値は1.2回、業種別では卸売業が最も大きくて1.9回、不動産業が最も小さくて0.3回となっています。

業種別・総資産回転率			
建設業	1.4回	小売業	1.8回
製造業	1.1	不動産業	0.3
情報通信業	1.1	サービス業	0.9
運輸業	1.2	宿泊飲食業	1.0
卸売業	1.9	娯楽業	1.4

- (4) 「P/LとB/Sの背比べ」をしたのちは、図表1で網かけをしたところに注目します。具体的には、B/Sでは純資産(E)、P/Lでは営業利益(G)の大きさ(面積)を、プラスかマイナスも含めて、しっかりと押さえます。いずれも大きければ大きいほど良好です。仮にマイナスであればそれだけで、大きな問題があると見なければなりません。

- (5) 図表1の左半分に示されている「百分比B/S」を読む手順については、本講座の第3回「経営者のための貸借対照表」で見たとところです。

簡単に振り返ると、まず最初に①「純資産(E)がプラスかマイナスかを確認」し、次いで②「流動資産(A)と流動負債(B)との残高を比較し、そして③「固定資産(C)と純資産(E)の残高を比較」しました。

以上によりB/Sが【I】から【V】までの5つの分類(パターン)のいずれに属するものかを見定めましたが、この手順は百分比B/S

のうえでは、① (E) の正負、② (A) と (B) の面積比較、③ (C) と (E) の面積比較といった具合に、容易に行うことができます。

次のステップとして、(A) ~ (E) の内訳勘定科目の残高に着目します。(A) および (C) のなかで、資産として運用されている一つひとつの勘定科目残高が、調達内訳を示す (B)、(D) および (E) のなかのどの勘定科目と対応するか (どの勘定科目により調達されているか)、大まかに紐つけをします。さらに、過去の利益の蓄積である利益剰余金の厚みがどの程度あるか確かめます。

百分比 B/S を見ながら、こうした手順を踏んでいくことは、知らず知らずのうちに「貸借対照表の『相』を掌握する」ことにつながります。

- (6) 図表 1 の右半分に示されている「百分比 P/L 」は、損益計算書の構造をストレートに棒グラフに反映しています。主な構成要素は売上高 (S)、売上原価 (V)、販売費及び一般管理費 (F)、営業利益 (G) の 4 つです。

まず着目すべきは、網かけを施した (G) がプラスかマイナスかです。

(S)、(V)、(F)、(G) の間の関係は、図表 1 から明らかなように、 $V + F + G = S$ です。式を変形すれば、次のようになります。

$$\begin{aligned} G &= S - V - F \\ &= S - (V + F) \\ &= (S - V) - F \end{aligned}$$

売上高 (S) は、損益計算書のトップライン (第一行目) に計上されます。すべての企業にとり「売上の計上」は至上命題であり、「販売なくして事業なし」という表現に凝縮されます。

売上高 (S) から売上原価 (V) をマイナスして売上総利益 (粗利益) が算出されます。「儲けの源泉となるのは粗利益」という言葉があるように、営業利益以下の経常利益、当期純利益等の根源となるのが売上総利益 ($= S - V$) です。

売上総利益 (粗利益) から販売費・一般管理費 (F) を差し引いたものが営業利益 (G) です。F については、内訳となる勘定科目残高も長方形で示して、その割合を「見える化」します。なお、図表 1 には記載されていませんが、営業

利益 (G) に営業外損益を加減すると経常利益 (H) になります。経常利益 (H) に特別損益を加減し、さらに法人税等 (I) をマイナスしたものが当期純利益 (J) です。算式で見たほうがわかりやすいかもしれません。

$$\begin{aligned} \text{売上総利益} &= (S - V) = (F + G) \\ \text{営業利益 (G)} &= \text{売上総利益 (S - V)} - F \\ \text{経常利益 (H)} &= G + \text{営業外損益} \\ \text{当期純利益 (J)} &= H + \text{特別損益} - \text{法人税等 (I)} \end{aligned}$$

P/L のうえで、経常利益 (H) や当期純利益 (J) がプラスであっても、営業利益 (G) がマイナスであれば問題があると見なければなりません。なぜなら、営業利益 (G) は企業の本業から得られる利益を表すものであり、それがマイナスであることは、「本業では利益を生みだせなかった」ことを示しているからです。

2. 百分比財務諸表から読み取る財務諸比率

設問

「財務分析の基本は『比率による比較分析』である」といわれます。どのように理解したらよいのでしょうか。

- (1) 「財務分析は比較に始まり比較に終わる」という言葉があります。財務諸比率を前期の値 (期間比較) や業界平均値 (標準比較)、さらには特定の企業の値 (相互比較) と比べて判断する場合が多いからです。
- (2) 財務諸比率は分数の形で表されます。 B/S だけから、あるいは P/L だけから算出される比率を構成比率といい、 B/S と P/L の二つから算出されるものを関係比率ということがあります。 B/S だけから算出される構成比率 (イ) には、流動比率 (①)、自己資本比率 (②)、固定比率 (③)、固定長期適合率 (④) などがあり、流動性や安全性を見るために用いられます。

P/L だけから算出される構成比率 (ロ) には、売上総利益率 (⑤)、売上高販間費率 (⑥)、売上高営業利益率 (⑦)、売上高経常利益率 (⑧) などがあり、いずれも収益性を見るために用いられます。

図表1

百分比財務諸表

B/S			P/L	
A: 流動資産	B: 流動負債	C: 固定資産	S: 売上高	V: 売上原価
D: 固定負債	E: 純資産	T: 総資産 (=総資本)	F: 販売費・一般管理費	G: 営業利益

貸借対照表(B/S)

損益計算表(P/L)

A	流動資産	現金預金	支払手形	B	流動負債	V	売上原価	S														
		受取手形	買掛金				F		売上高													
		売掛金	前払金							G	営業利益											
		棚卸資産	短期借入金									D	固定負債									
		前払金	未払金											E	純資産							
		前払費用	未払法人税等													総資産 = T = 総資本	(A + C) = T = (B + D + E)					
		その他	社債															売上高 - 売上原価 - 販売費・一般管理費 = 営業利益	S - V - F = G			
		建物・構築物	長期借入金																	だけ挙げるとすれば、それは総資産 (=総資本) 経常利益率 (⑨) です。なぜなら、企業が調達した資金 (総資本) を、経営者の判断に基づき、さまざまな資産 (Asset) に運用するなかで、どれだけの利益 (Return) を生み出せたかを示す指標だからです。一般的にはROA (Return on Asset) として、重視されています。	ROA (総資産経常利益率) (⑨) は、次の	
		機械装置	資本金																			$ROA = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}} = \frac{H}{T}$ $= \frac{H}{S} \times \frac{S}{T}$ $= \text{売上高経常利益率} \times \text{総資産回転率}$
		土地	資本剰余金																			
投資有価証券	利益剰余金																					

$$\text{総資産} = T = \text{総資本}$$

$$(A + C) = T = (B + D + E)$$

$$\text{売上高} - \text{売上原価} - \text{販売費・一般管理費} = \text{営業利益}$$

$$S - V - F = G$$

分母をB/Sから、分子をP/Lから読み取って算出される関係比率 (ハ) には、総資産経常利益率 (⑨)、総資産回転率 (⑩) などがあり、総合的な収益性や効率性を分析するために用いられます。

以上をまとめて表にしたのが図表2です。百分比B/Sを見ることは (イ) に属する①~④の諸比率を、百分比P/Lを見ることは (ロ) に属する⑤~⑧の諸比率を、知らず知らずのうちに視野に取り込んでいることが、この表からわかります。

(3) さて、数多くある財務諸比率のなかで、企業の経営者として最も重視すべきものを一つ

だけ挙げるとすれば、それは総資産 (=総資本) 経常利益率 (⑨) です。なぜなら、企業が調達した資金 (総資本) を、経営者の判断に基づき、さまざまな資産 (Asset) に運用するなかで、どれだけの利益 (Return) を生み出せたかを示す指標だからです。一般的にはROA (Return on Asset) として、重視されています。

ROA (総資産経常利益率) (⑨) は、次の

$$ROA = \frac{\text{経常利益}}{\text{総資産}} = \frac{H}{T}$$

$$= \frac{H}{S} \times \frac{S}{T}$$

$$= \text{売上高経常利益率} \times \text{総資産回転率}$$

図表2

百分比財務諸表と財務諸比率

イ：分母も分子もB/Sの数字(構成比率)

□：分母も分子もP/Lの数字(構成比率)

ハ：分母はB/S、分子はP/Lの数字(関係比率)

	比率名	算式	比率の意味するところ
イ	① 流動比率	$\frac{A}{B}$	・ 流動負債の何倍の流動資産を持っているか
	② 自己資本比率	$\frac{E}{T}$	・ 総資本に占める、株式から調達した自己資本の割合
	③ 固定比率	$\frac{C}{E}$	・ 固定資産が自己資本でどの程度賅われているのか
	④ 固定長期適合率	$\frac{C}{D+E}$	・ 固定資産が長期資本(自己資本と固定負債の合計)でどの程度賅われているのか
□	⑤ 売上総利益率	$\frac{S+V}{S}$	・ 利益の源泉、商品や製品の収益力
	⑥ 売上高販間費率	$\frac{F}{S}$	・ 売上高計上に要した販売費・一般管理費の売上高に占める割合
	⑦ 売上高営業利益率	$\frac{G}{S}$	・ 本業(本来の事業活動)による収益力
	⑧ 売上高経常利益率	$\frac{H}{S}$	・ 経常的な営業活動、財務活動を総合した収益力
ハ	⑨ 総資産経常利益率	$\frac{H}{T}$	・ 総資産がどれだけの利益(経常利益)を生み出したか
	⑩ 総資産回転率	$\frac{S}{T}$	・ 企業の資産をいかに効率的に活用して売上を計上したか(資産の利用度)

とおり売上高経常利益率(⑧)と総資産回転率(⑩)の積に分解することができます。

この算式は、図表2の下からの3行に記載された3つの比率の関係を示すと同時に、ROAの向上は売上高経常利益率(⑧)の増加と総資産回転率(⑩)の上昇によって実現されることを示しています。

図表1の百分比財務諸表のうえでは、売上高経常利益率(⑧)の一つ前の段階の利益率である売上高営業利益率(G/S)(⑦)の増加と、「B/SとP/Lの背比べ」の結果としての総資産

回転率(S/T)(⑩)の上昇が重要となるゆえんです。

(4) 一見したところ単純な図形に見える百分比財務諸表からは、以上見てきたように数多くの意味を読み取ることができます。

企業を経営する立場にある人には、自社の百分比財務諸表(できれば過去に遡って3~5期分)を、是非一度作成してみることをお勧めします。

(宮川 雅行)

連載 「社長のための財務講座」は今回で終了です。

——「写真」の力で売上アップ!——

■ 写真の存在意義

「写真」という言葉は、中国語の「真を写したものが語源であるといわれています。(『日本語源広辞典』、増井金典著)

このことから「写真とは真実を写すものである」と誤訳される方がいますが、元々「真」は「姿」を意味するといわれており、広辞苑(岩波書店)には「ありのままを写しとること」とあります。

写真は真実を写すものではありません。ただ事実を伝えるのみです。

■ 写真によるコンサルティング

現在、「写真の力で中小企業の売上をあげる」というコンセプトのもとに中小企業の売上向上支援を行っていますが、冒頭で述べたように写真は企業の事実を記録しているにすぎません。にもかかわらず、写真を変更するだけでなぜ売上があがるのでしょうか。それは、多くの中小企業が「事実」、つまり本来持っている企業の価値すら伝えきれていないからです。

■ プロモーションにおける写真の役割

事業コンセプトは一般的に「誰に」「何を」「どのように」で定義されますが、写真は「どのように」のなかのひとつの手段でしかありません。

「どのように」の手段は決して写真である必要はなく、文章でも動画でも、その企業の価値が正しく伝わるのであれば何でも構いません。

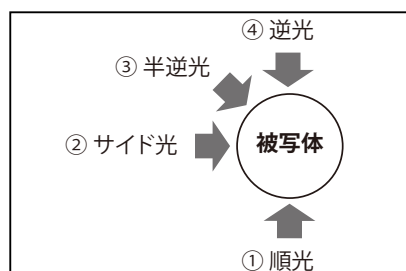
また、プロモーションと聞くと、企業の魅力を何倍にもよく見せるというイメージを持たれている方もいると思います。

もちろんプロモーション手法として商品を誇張して魅せることは重要です。しかし、現在プロモーション支援をしているなかで「商品を魅力的に見せること」と「商品の価値を正しく伝えること」のどちらの課題を抱えている企業が多いかというと、後者の方が多い印象です。

■ 写真の撮り方の豆知識

ここで問題です。写真を成立させるには被写体に光を当てる必要がありますが、食品を撮影する際、以下の図表1にある、①順光(正面からの光)、②サイド光(横からの光)、③半逆光(後方斜め45°からの光)、④逆光の中で、**最もやっ**てはいけない光の当て方はどれでしょうか？

【図表1 光の方向のパターン】



正解は①の順光です。

意外だと思われる方が多いと思います。また、正解を聞いてもピンとこない方もいると思いますので、ビジュアルでこの事実を理解してもらうため、実際に焼き鳥を撮影してみました。(図表2)

図表2 【調査画像】



さらに、図表2の画像に対してインターネットアンケート調査で『Q.写真のなかで最も「美味しそう!」と感じる写真を1枚選んでください(単回答)』と尋ねてみました。

【アンケート調査詳細】・サンプル数：108・対象者：20代～60代の男女・男女比：男性(50%)/女性(50%)

その調査結果が以下となります。(図表3)

【図表3 調査結果】

① 順光 4.6%	② サイド光 32.4%
③ 半逆光 45.4%	④ 逆光 17.6%

NO. 2～NO. 4で多少好みが変わるようですが、NO. 1の順光を選んだ人はほとんどいないことがわかりになります。

■ 写真が商品の価値をさげることも…

それでは、なぜ順光で撮る写真は美味しく見えないのでしょうか？それは「影がないから」です。

料理の美味しさを伝えるには「ツヤ」「テリ」「立体感」の3要素が重要であるといわれています。そのうちの「立体感」を人がどのように認識するかというと、影によって認識するのです。

その影が順光の写真では後ろに伸びてしまっているのが確認できるでしょうか？影が商品の後ろに隠れてしまっている、つまり立体感を感じられないため美味しく感じられないのです。

私たちが焼き鳥を食べるときは、もちろん焼き鳥は立体的に見えています。その状態をそのまま写真で再現するためには、サイド光か半逆光で光を当てる必要があります。

その知識がない店主が順光で撮影してしまった場合、「本来の価値以下」で伝わるという問題が起きてしまいかねません。

■ 「事実」を写して売上があがった例

最後に、写真によって事実を伝えただけで売上がアップした例をご紹介します。[写真1]のような手描きの文字と絵を使ってプロモーションを行っていたフードコートの事例です。

写真1
【支援前の写真】



そして、以下が社長へのヒアリングを基に私が撮影したものです。

写真2
【支援後の写真】



私がやったことは、先ほどの話と同様に、ソフトクリームの立体感をだすために左サイドから光を当ててソフトクリームを撮っただけです。

さらに、トップの赤文字も「千葉県産の牛乳を使用している」という事実を書いただけです。

その結果どうなったかということ、こちらのソフトクリームは300円→350円に値上げしたにもかかわらず、前年比で2倍以上売上がアップしました。繰り返しになりますが、その理由は「文字と写真を使って商品の価値を正しく伝えた」だけです。

■ まとめ

この記事は「写真の撮影技法」を紹介する意図で執筆したものではありません。皆様の事業価値が、お客様にそのまま伝わっているかを再考するきっかけとなることを意図したものです。

ホームページの立ちあげやSNSマーケティング、なかなか重い腰があがらないことも多いと思います。しかし、腰が重い理由が「自社をよく見せなくては…」と思っているからではありませんか？

まず自社の価値を誇張なしで書きだしてみる。そして、その書きだした価値をそのまま伝える。ただそれだけで十分売上はあがると考えます。

この記事が皆様のプロモーションに関する考え方を変わるきっかけとなれば幸いです。

(石田 紀彦)

未来を発明する“ビジョナリーワード”の作り方



細田 高広 著
ダイヤモンド社
本体1,500円+税

「未来は言葉でつくられる」 突破する1行の戦略

何か新しいものを創り出すときは、人を動かす熱狂的なトップのメッセージが重要です。ソニーの井深氏は、まだラジオが大きくて家具と同じような位置づけの時代に『ポケットに入るラジオを作れ』と言いました。アマゾンがKindleを作る際に『すべての書籍を、60秒以内に手に入るようにする』ことを目指しました。このように未来を「予測」するのではなく、未来を「創り出す」言葉を掲げることは、経営者にとって非常に重要です。

本書では、「こんな未来にしたい」というビジョンを一言で表す言葉を「ビジョナリーワード」と呼んでいます。これは「未来からの絵はがき」と例えられており、鮮明で魅力的な景色を見せる言葉を指しています。したがって、「次世代の」や「最高の価値提供を約束する」などはビジョナリーワードではありません。

本書の前半では30のビジョナリーワードが紹介されており、人を魅了する言葉に触れることができます。後半は、ビジョナリーワードを作る4ステップと、具体的な5つの技法が紹介されています。本書を読むことは、多くの経営者にとって、現状とビジョンを見つめなおすよいきっかけになると思います。

(百中 さおり)

顧客は「なぜ」その商品を買うのか? 購買メカニズムを解き明かす



クレイトン・M・クリステンセン
他著
依田 光江 訳
ハーパーコリンズ・ジャパン社
本体2,000円+税

「ジョブ理論」 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム

ハーバード・ビジネス・スクールの教授で、「イノベーションのジレンマ」の著者であるクリステンセン教授の最新本です。一般消費者の消費メカニズムが中心に書かれていますが、法人向けであっても通じる理論といえます。

消費者が求めるのは「プロダクト (商品) 」ではなく「プログレス (進歩) 」であり、何か「片づけたいジョブ」があるから消費すると説明しています。例として、朝のミルクシェイクは「仕事先までの退屈な運転で気を紛らわせる」というジョブを片づけるために購入されていることが挙げられています。このような「なぜ」その商品を購入するかについては、「誰が」購入するかを教えてください。数値的データだけでは解明できないのです。本書では「なぜ」その商品が購入されるのかという顧客の「ジョブ」の発見方法も説明されています。

「プロダクト」を売ることから、「ジョブ」に応えることに発想をシフトすると、それまで見えていた景色が変わります。競合と思っていたものは、本当の競合ではないかもしれません。また、商品やサービスの改良の方向性が定まります。新製品や新サービス開発にもつながるような、成功するイノベーションのヒントが得られる、お薦めの本です。

(百中 さおり)

中小企業のとるべき理想の競争戦略がわかる本



W.チャン・キム
レネ・モボルニュ 共著

入山 章枝
有賀 裕子 訳

ダイヤモンド社

本体2,000円+税

「新版ブルー・オーシャン戦略」 競争のない世界を創造する

「経営資源に限りのある中小企業がとるべき競争戦略は？」という命題の解として、集中戦略、ニッチ戦略などを思い浮かべる人も多いでしょう。

しかし、何といてもやはり理想は、競争自体を無意味なものにするブルー・オーシャン戦略（新市場創造による競争回避）ではないでしょうか。

そのブルー・オーシャン戦略を世に知らしめ、大ベストセラーとなった初版から10年の時を経て、内容も新たに、新版として発刊されたのが本書です。

「ブルー・オーシャン戦略は差別化戦略やニッチ戦略と何が違うのか?」、「切り開いたブルー・オーシャンが、再び赤く染まるのをどう防げばよいのか?」、「イノベーションとは何が違うのか?」といった読者から寄せられたさまざまな疑問に答える形でより詳細な解説が追加され、実践的な戦略をさらに深く理解できる内容となっています。

是非、ブルー・オーシャン戦略の真髄を学んで、明日の経営に生かしてください。

(浅井 幹夫)

組織を劇的に再生させた「魂のこもった経営理念」



島田 慎二 著

アスコム社

本体1,500円+税

「オフィスのゴミを拾わないといけない理由を あなたは部下にちゃんと説明できるか？」

最強の組織を作るマネジメント術

タイトルを一読して、言葉に詰まった方も少なくないのではないのでしょうか。この問いを投げかけた、プロスポーツチームの運営組織を引っ張る著者が掲げるキーワードは、経営理念です。

理念というと堅苦しさがありますが、著者が選んだ言葉は「ハッピーになる」。あまりに身近で、なんとでも捉えられそうな響きのなかには、永遠に追及可能な概括性と、組織への浸透しやすさが兼ね備えられ、何よりも、著者の経営者魂が込められています。すべてのミッション・指針・目標はここから派生し、すべての行動・ルールはここへ帰結する…オフィスに落ちたゴミですら、向かう先は理念の結実です。本書は、ひとつの理念に徹底的に寄り添いながら、「負け癖のついた弱い組織」を再生させた、著者の経験に基づく方法論です。

選択と集中、PDCAサイクル、人事評価制度など、ビジネス書で頻出の項目は本書でも扱われていますが、すべてを理念と結びつける著者の語り口は明快です。読み進めるうちに、この理念が読者にも浸透し、自律的に先が見通せるようになる点は、繰り返し説くことの有効性を疑似体験しているといえるのかもしれません。改めて、言葉の持つ力を突き付けられる一冊です。

(上島 秀樹)

ACC「研修事業」のご案内

ACCの「研修事業」についてご案内いたします。

研修内容は、中小企業の経営者・管理職・一般社員の方々の能力向上を目指し、必要な知識やノウハウ、タイムリーな情報などについて楽しく、わかりやすく学んでいただけるよう工夫しています。

また、各講座の受講料が、2,000円～5,000円とリーズナブルなことも魅力です。

29年度は、上期10講座、下期12講座を開催し、1,137名の方にご参加いただきました。

今年度も従来同様、「経営者講座」「管理者講座」「社員講座」と対象者を分けて実施していますのでACCのHP等でご確認ください。

各講座の特徴

◆ 経営者講座（4講座） ◆

中小企業の経営戦略や成功者から学ぶ経営のあり方など、経営者にとって必要とされる知識や情報に関する講座です。

また、次世代経営者の方も下記の講座で応援しています。

・「朝日次世代マネジメントカレッジ」

年1回の募集です。年間を通じて、経営力強化のためのノウハウとマインドを体系的カリキュラムに沿って修得していただけます。現在、10期生36名の受講生が学び、今までに333名の方が卒業されています。

・「朝日次世代マネジメントクラブ」

上記の「カレッジ」を卒業した方が対象です。継続的に学習する場を提供しています。現在、100名を超える会員で構成されていて、異業種交流の場としてもご利用いただいているようです。

◆ 管理者講座（3講座） ◆

主に中堅管理職の方を対象としています。職場での同じような悩みや課題を抱えた中でのグループワークは良い解決策を探る大きなヒントになるようで、参加者の真剣な受講姿勢が印象的です。

◆ 社員講座（3講座） ◆

コミュニケーション力、自己表現力などの知識、技能がロールプレイングを取り入れながらわかりやすく修得できるよう工夫しています。

以上、各講座の紹介でした。

おかげさまで、各講座は毎回好評です。最近、人材育成に力を入れてきている企業様が増えてきているように感じます。どうか、当財団の「研修事業」も有効に活用していただき、ご事業の発展に結び付けていただければ幸いです。



【新入社員講座のようす】

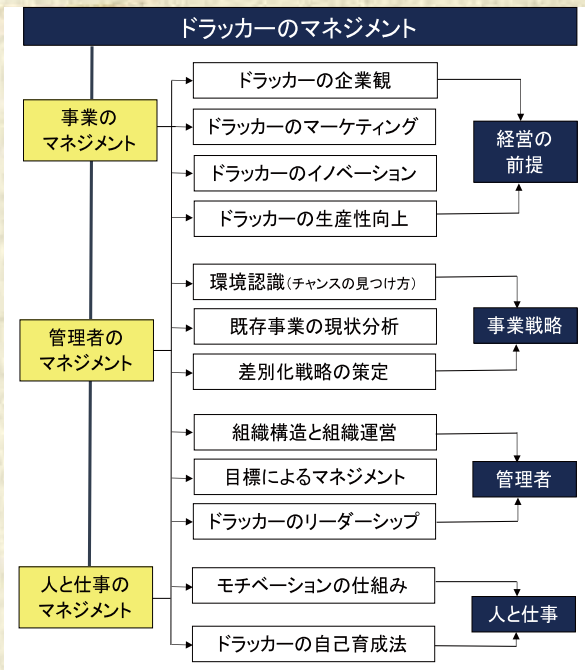
詳しくは、ACCのホームページをご覧ください。

[朝日ACC](#)

[検索](#)

※P4の答えは「若い女性と老女」

もしドラッカーが社長川柳を作ったら



(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)

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。

分析で

分かった口スは
オレだった

「経済的な成果は、景気の良し悪しによってもたらされるのではない。人によって実現されるのである」・・・外的要因と連動して業績が上下するだけなら経営者はいらぬ、とも言っています。

ヒト・モノ・カネ・時間の使い方で業績に差がでます。業績を作るのは経営陣。その良し悪しを分析したら怖い結果が出たようです。

うちのボス

強み潰しが
強みです

「自らの属する場所がどこであるかを知るために、自らの強みを知ることが不可欠になっている」・・・その分析方法を紹介しています。何かを始めるときに、対象、期限、目標値を書き留め、その後事前の期待値と実際の結果を照合すると強みに基づく活動なら成果が出るし、そうでないなら成果は出ないので客観的にわかって、うちのボスの強みはモチベーションを下げるので困りものです。

管理ミス

いいえ元から
管理せず

「マネジメントの究極の手段は、人事である」・・・人事の結果、経営者や管理者の本性(能力や性格、価値観、仕事への真摯さ)などは部下たちに見透かされてしまう、人事を甘く見てはいけない、と忠告しています。

また、マネジメントの欠如こそ新事業に失敗する原因であるとも。ましてマネジメントの放棄は経営を危うくします。

価値観が

おんなじだった
部下退社

「たがいに協力し合えるのは、権限によるものではなく、むしろ共通の情報をもつからである」・・・チームとして一体化できるのは情報が共有できているときだけ、と断言しています。価値観が同じならさらに強固です。

良い情報も悪い情報も積極的に共有してきたのに、あいつの気持ちまでは共有できなかったのか。



※「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。)



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>