

中小企業経営者のための支援ガイド No.42

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

2019.06



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。
令和元年度上期のACC INFORMATION (No.42) 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。

今年度からは、「働き方改革法」への具体的な対策を進めていくことで、いかに労働生産性の向上に繋げていくかがポイントとなります。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
下請受注型の会社が、自社オリジナル製品を開発・製造・販売し新規事業に挑む ▶大成樹脂工業株式会社	
特集 コンサルタント・レポート	10
① 採用時の優秀さは、入社後の成長と貢献度に相関するか ～良い会社を目指して人と組織を育てる～	
② 流行に揺るがないサービス業経営のために ～ボルダリングジム業界を例にして～	
新連載 社長のための財務講座 ～Part2～	18
第1回 経営者のためのキャッシュフロー計算書	
寄稿 プロカメラマンの目-2	22
経営コンサルタントのおすすめBOOKS	24
・ エネルギー産業の2050年 …… (竹内 純子 編著 伊藤 剛 著 岡本 浩 著 戸田 直樹 著)	
・ 木のいのち 木のこころ (天) …… (西岡 常一 著)	
・ 帝王学 …… (山本 七平 著)	
・ なぜ、世界のエリートはどんなに忙しくても美術館に行くのか? …… (岡崎 大輔 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: 2019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。

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24,000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、357件、1億6,168万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

「美意識」を意識する会社経営

✓ 日本人は「Apple」が好き？

皆さまもご存知のように、国内スマートフォンで圧倒的シェアを持っているのは「iPhone (iOS)」です。MMD研究所によれば、2018年7～8月の調査でややシェアを落としたといえ、スマートフォン利用者の46.7%がスマートフォンのブランドは「Apple」と回答しています。「iPhone (iOS)」の世界シェアは約2割といわれていますので、平均よりかなり高い数値です。では、なぜ国内で人気が高いのでしょうか。

これには諸説いろいろありますが、私はスマートフォンに限らず「Apple」製品が日本人の「美意識」や「感性」にマッチしたからだと思っています。そして、そのブランドのバックボーンとなっているストーリーを日本人は好きだからなのだと思います。それを直感的に「美しい」「カッコいい」と思ったからです。使い勝手もよく、とにかくそれを持っている自分がオシャレと思うのだと思います。これは、明治から昭和の初期に日本を訪れた多くの著名外国人が、日本の美しさや高貴な精神性をたたえているように、日本人の持っている美意識の高さに由来しているのかもしれませんが、サッカー全日本代表が海外試合で使ったロッカールームが、使用後でもまるで使っていなかったようにピカピカだったり、日本人サポーターがスタジアムの観客席を掃除してから帰る姿がたびたび海外メディアで紹介されたりするのも、そんな日本人気質の表れかもしれません。

✓ 「美意識」の考察

この「美意識」について、経営の視点から多くを語っている本があります。日本の人事部「HRアワード2018」最優秀賞を受賞した「世界のエリートはなぜ美意識を鍛えるのか」(経

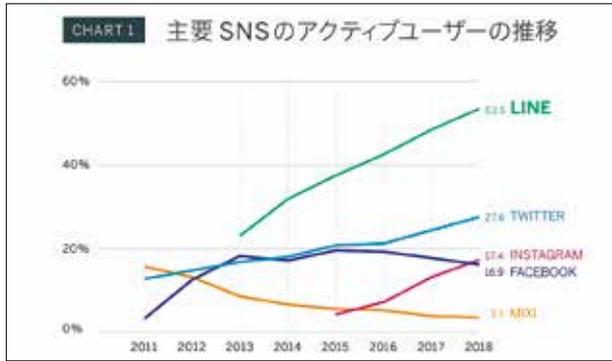


営における「アート」と「サイエンス」)山口周著です。この本の中でも触れられているように、理性と感性についての3つの主著「純粹理性判断」「実践理性判断」「判断力判断」を残した18世紀後半の哲学者イマヌエル・カントの主張は、正しい認識や判断には「理性」だけでなく、「快・不快」といった感性が不可欠だと理解できます。つまり、「良い」はつねになんらかの目的を持った概念であるが、「快=美しい=美」は必ずしも目的がはっきりしない場合でも、「美しい」と感じられる。そして、「美しい」と人が感じる時、それが何がしかの合理性に適っていると指摘しています。これは、合理化=数値化が容易でなく、理論だけでは経営判断ができないような課題を解決するための判断に「美意識」が必要不可欠になるといふことに他なりません。現代社会において、なにか突き抜けた商品やサービスは、合理的=数値での判断では到底できない、経営者の「美意識(感性と言い換えてもいいようにも思います)」に基づいた意思決定がおこなわれたことで、世の中に突然生まれてくるのです。この本では内在的な「真・善・美」を判断するための「美意識」と規定しています。

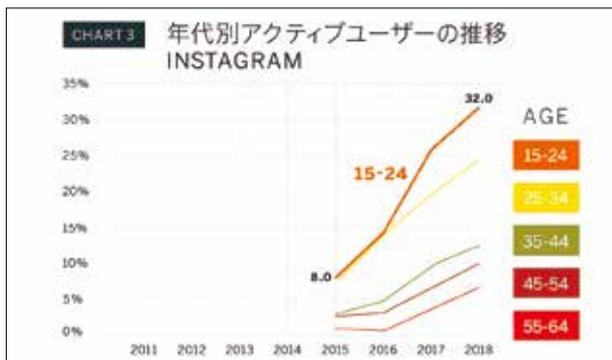
✓ Instagram ユーザー数の拡大

さて、少し話は飛びますが、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)の利用動向(アクティブ・ユーザー数)について触れてみます。ブランドコンサルティングファームのリスキーブランドの調査による「2011～2018SNSユーザー動向」報告によれば、CHART 1は、主要SNSのアクティブユーザー率(全体に対するアクティブユーザーの割合)の推移を示したチャートで、日本人の5割以上をアクティブユーザーとして獲得したLINEをはじめ、Twitter、Instagramの3サービスは順調にアクティブユーザーの数を伸ばしています。中でも注視したいのが2015年にスタートしたにも関わらず、Facebook

を抜き3位に浮上したInstagram (17.4%) です。



「美しい写真(動画投稿 [IGTV] も2018年6月にスタートで話題に)」がキーワードのSNSで、芸能人や歌手、アイドルなどの投稿を見ることもできることもあるからか、Instagramの年代別にみたアクティブユーザー率の推移を示したCHART 3でもわかるように、15-24歳といった若年層から支持を急速に集めていることがわかります。それに引きずられるように他の年代でもアクティブユーザーを増やしています。「美意識」を基準に考えれば、当然の流れではないでしょうか？



だって、「美しい」人や風景や食べ物が気軽に見られるなら、ちょっとした空き時間に見ちゃいますものね。そこには理屈はない。そして、自らが「美」を発信できるメディアでもあることもSNSならではの特徴だといえます。これは、誰もが今まで以上に知らない間に「美しい」モノやコトに触れる機会が増えたり、自ら作りだしたりすることが増えることとなります。人びとの「美」の感性はどんどん鍛えられることになり、人びとの「美意識」がますます洗練されるということとなります。IT技術の向上がこの世界的な流れを作っている一端になっていることは間違いありません。極端かもしれませんが、これからの商品やサービスには普遍的な「美」がないと、市場では勝てなくなってくるということに他なりません。

✓【人気クレープ店の誕生！】

そんな時代背景のなかで一昨年2月にオープンした、ウルトラマン商店街で有名な小田急線祖師ヶ谷大蔵駅の南口商店街(祖師ヶ谷南商店街)の小さな小さなクレープ屋さん「Creperie tirol(クレープリーチロル)」は、まさに「美意識」がなければ生まれてこないようなクレープを生み続けることで、大人気のお店に成長しました。なんせ、毎月のスペシャル限定クレープを3種必ず発売し続けています。写真は2019年3月のスペシャルクレープ(Creperie tirolのInstagramより)。



しかも、味が格別。仕入れる果物は直接農家に向き、生産者と対話したうえで気に入ったものを仕入れ、美しいトッピングの材料となっています。だから、果物の味も格別。包み込むクリームも選べるこだわりで、手抜きは一切ありません。

販売促進の方法も前述した若年層のアクティブユーザーを急速に拡大しているSNSのInstagramのみ、しかし、そのフォロワーの数がすごいです。いわゆるファンが1万人を突破しています。韓国、中国にとどまらず、遠くは東南アジアからも食べにやってくるそうです。まさに、経営者の「美意識」×「最新マーケティング」が生んだ小さいけどスーパーなクレープ屋さんといえます。

商売はB to CでもB to Bでも人と人の取引。取引するなら「美しい」ところと取引したいと思うのが人の気持ちです。そこには理屈ではない「美」の強さがあります。経営の視点に「美意識」を取り込まないと生き残っていけない時代になってきているのです。食べるのがもったいないくらい可愛くて、格別に美味しい、こだわりのクレープをほおぼりながら、経営者としての「美意識」について考えてみてはいかがでしょうか。

(杉山 健二)

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。

下請受注型の会社が、自社オリジナル製品を開発・製造・販売し新規事業に挑む

手の不自由な要介護の方でも、健常者と同じように楽しく食べやすい食器。今回は、長年プラスチック射出成形品の製造とそれらの組立加工、金型の製作など一貫生産し事業を行っている会社で、新規事業としてこの食器を自社で開発・製造し、普及・拡大に取り組んでいる大成樹脂工業株式会社をご紹介します。



大成樹脂工業株式会社
代表取締役社長
松岡 良彦 氏

会社の成長を加速させたのは「大型成形品の受注」

一貴社は、1963年（昭和38年）に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。

当社の創業者は、創業する前、本田技研工業（株）様（以下ホンダさん）に勤めていました。その関係から、ホンダさんを退職してホンダさん向けオートバイのバックミラーを固定する樹脂成形品を製造する会社を東京都千代田区神田に設立しました。これが当社の起源と言えます。

当初の顧客はホンダさん関連が主でしたが、その後、パチンコ業界との取引が始まり、パチンコ台に関わるプラスチック製品の製造をするようになりました。さらに事業は拡大し、輸送や物流関連設備など主として大型のプラスチック製品を受注するようになり、今日に至っています。

この間、工場を1976年に群馬県太田市に、1984年には埼玉県羽生市にそれぞれ竣工させています。なお、当社は2013年に創業50年になりましたが、これを機に自社オリジナル製品の開発に取り組み、2015年に、要介護者向け「自立支援食器：IROHA」の製造・販売を始めました。

一現在の事業内容や取扱製品ならびにそれらの売り上げ比率はどのようになっていますか？また、受注

型製品と貴社オリジナル製品の割合はどのようになっていますか？

先ほど述べましたように、当社の主力事業は受注型製品で、そのほとんどが大型のプラスチック射出成形品です。それらの内訳は、売上比率でパチンコ台関連が約60%、自動車など輸送関連が約15%、その他物流関連や浄化槽など建築設備関連などが約25%となっています。なお、当社オリジナル製品「IROHA」は、2年ほど前に販売を始めたばかりであり、全社の売上げに占める割合は、現在はまだ数%程度です。

強みは、「大型の成形品の製造」、 「金型を自社制作」ならびに「機動力」

一今年で貴社は創業されてから56年を迎えられています。ここまで発展、成長されてこられた主な要因についてはどのように考えられていますか？

当社は、従来から小型・中型から大型の射出成形品を取り扱ってきましたが、特に大型の成形品の製造が強みになっている、ということがまず言えます。それはなぜかと言いますと、小・中型の射出成形品は、1980年代以降、中国で安価に製造されることが増加し、国内のユーザーもそれらを輸入する傾向が強まりました。そのため、国内の中・小型の成形品を生産する企業は徐々に減少していきました。その点、大型の成型品は輸入しては採算が取れませんので、ほとんどが国内生産になっています。なお、

当社では、我々中小企業としては珍しく複数の大型射出成形機(1300t)を所有していることも、この強みの1要因になっています。

2つ目は、成形品を生産するためには「金型」が必須ですが、多くの射出成形品メーカーは金型の製作を外注しています。それは、金型の製作には種々のノウハウが伴うからです。しかしながら、当社は金型を自社で設計段階の仕様を決めたうえで、主に加工を外部製作しています。さらに、発注先の依頼により、各種部品の組み立て作業も行っています。そのため、一通貫で短納期対応が可能になっています。

3つ目は、2番目の要因に関係しますが、機動力をもっているということです。すなわち、発注先からのさまざまな要求に対して柔軟に対応するとともに、迅速に短納期対応を図っていることです。



大型成形機

社員の行動変容は、5Sの徹底や品質マネジメントシステムの導入からスタート

—経営理念や社是などについてお聞かせください。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？

私が当社に入社したのは、2001年でした。当時、経営理念などはなく、生産現場は経験や勘などによる属人的なモノづくりをしていました。そこで、まず、5Sの徹底やISOの品質マネジメントシステム(QMS)の導入などを行いました。これらの活動を通じて、社員の行動変容を図り、現在のような組織的・機動的に行動できる体制にすることができました。

ところで、当社の現在の経営理念は、

1. 社員・仕入先・顧客・地域と共に繁栄し、社会の幸せな未来造りに貢献する
2. ものづくりを通じて社会に質の高い付加価値を提供する

この理念の全従業員への徹底については、日々の業

務を通じて、さまざまな機会に徹底を図るようにしています。

—現在の組織や社内体制はどのようになっていますか？

現在、全従業員数は、パートタイマーも含めて約55名です。先ほど述べましたように工場が2か所にあります。各工場の従業員数は、各々約25名弱です。本社には、営業担当を含め10名弱が勤務しています。

—2つの工場の各々の役割や生産品目はどのようになっているのでしょうか？また、貴社のオリジナル製品はどの工場で作られているのでしょうか？

群馬工場においては、当社の主力製品であり、大型で多工程短期立上げ組立品である「パチンコ台関連製品」を生産しています。埼玉工場では、パチンコ台関連製品を除く「大型ならびに中型・小型の射出成形品の生産とそれらの組み立て」を行っています。そのほか、当社の特長である「金型」の立上および、当社のオリジナル製品である「IROHA」の成形も当工場で行っています。

新規事業は、自社オリジナル製品「IROHA」の開発・製造ならびに販売

—貴社のオリジナル製品は、要介護者向け「自立支援食器：IROHA」とお聞きしましたが、以後、この新製品に関していろいろとお聞きしたいと思えます。では初めに、この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。

当社の売上げのほとんどは下請け受注型です。そのため従来から当社の業績は、特定大口顧客の発注動向により左右される傾向にありました。そこで、先ほど述べましたように創業50年を機に、自社ブランド製品を開発、販売し、将来の新たな事業の柱にしようという目標を決めたわけです。

開発する新製品のテーマを何にするか種々検討しましたところ、当社の社員に介護を必要とする家族がおり、その家族から食事に関して、次のような不満があることを聞きました。「食器の色が冷たく、いかにも介護用の食器だとわかる」、「食器を落とすと割れてしまう」、「自分で掬(すく)って食べたいが、うまくいかない」、「このようなことから食事が楽しくない」などです。そこで、当社で独自に調査した結果、社員の家族が言われたとおり、従来の要介護者向けの食器は、機能面にのみ着目したデザイ

ンが主流で、手の不自由な方にとって尊厳を重視したものは、食欲低下の一因になっていることが分かりました。さらに、改めて介護施設を訪問し、要介護者の方々の食事の様子を拝見させていただきました。その結果、食器がグラついたり滑ったり、あるいは食べ物をスプーンで掬うのに難儀し、大変苦勞して食事をされている状況に驚きを感じました。

一方、当社で要介護者向けの食器に関して市場調査をしたところ、デザインと機能性を両立させた製品が見当たらなかったのです。そこで、当社の得意とする金型の製作技術や樹脂成形技術などを活かして「自立支援食器」の開発着手に至ったわけです。なお、着手した時期は2012年でした。

新製品「IROHA」：2015年度グッドデザイン賞を受賞

一続き、この新製品を開発し商品化されたプロセスについてお聞かせください。

新製品の開発には3年ほど試行錯誤を繰り返しましたが、2015年に入ってから、商品名「IROHA」を商標登録するとともに、耐熱、臭気、耐煮沸、耐熱水性、電子レンジ高周波適正・耐久性、塗装・絵付け密着性の各試験に合格し、JIS規格に対応させました。同年6月には、食器とスプーンの意匠登録を終え、商品化を完成しました。また、9月には、2015年度グッドデザイン賞を受賞いたしました。



表彰額とパネル

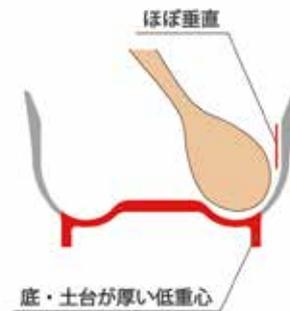
一では、新製品「IROHA」を開発したコンセプトや特徴についてお聞かせください。

新製品「IROHA」は、「食材の美味しさを引き立て、健常者と同じように“五感で食事を楽しむ”自立支援食器」をコンセプトとして、次のような5つの特徴を持っています。

①ペースト状のメニューなどを最後まで掬える形状：器底面の窪みとスプーンの丸みを合わせた形状と器側面をほぼ垂直にした形状で食べ物を掬い

やすくなっています

②倒れにくい低重心の形状：器の底と土台が厚い低重心になっているため器が安定し、器を手で支えることなく、食事を楽しめます。



器の特長

③滑りにくい工夫：器に併せ、滑り止めを施したトレイを開発し器を滑りにくくしました。



傾けても滑らない

④食器洗浄機や電子レンジへの対応：一般の家庭だけでなく介護施設においても、これらの機器に対応できる食器になっています。

⑤上記①～④の機能性を全て包含し隠されたデザイン：一般の食器と遜色ない「盛られた食べ物が美しく見える」デザインになっています。なお、この特徴が、グッドデザイン賞を受賞した大きな要因になっていると聞いています。

一新製品「IROHA」の今までの販売状況はいかがですか？また、今後の販売展開についてはどのようにお考えですか？

すでに述べましたように、自社オリジナル商品を開発・製造し、自ら新商品の販路開拓を行うのは、当社にとっては初めての経験です。したがって、現在も試行錯誤を繰り返しているという状況が正直なところでは、

販売状況については、現在までのところ、介護用品の通販カタログやネットショップを通じた販売受注が主で、売上げの約8割を占めています。その他

は介護用品販売店などを通した売上げになっています。今後は、現在の標準品（普及品）については、量販店やホームセンターなどの食器販売コーナーに、器を会津塗りにした高級品については、百貨店などの食器販売コーナーや福祉用品コーナーに販売委託していくことを計画しています。



(左) オリジナル色セット (右) ライン春慶塗セット盛付け例

今後はQ・C・Dの改善のみでなく、併せて「質の高いサービス」の提供・強化

一話題を変えまして、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？

言うまでもなく、当社は製造業ですから、これらの3要素の向上・改善については日々、努力を重ね、今後も継続していくのは当然と思っています。なお、当社の経営の基本方針には、これらの3要素に加えて、「質の高いサービス（+S）をお客様に提供する」を入れています。

この意図するところは、ハード面だけでなく、今後はソフト面の充実・強化も図っていくということです。最近、製造業のサービス化戦略が叫ばれていますが、当社もその方向を目指し強化を図っていきたくと思っています。例えば、当社は3次元のCADやCAMを2000年代の初めから導入し、最近では3次元プリンターも所有しています。そこで、これらの先端機器を活用して、プラスチック製品の設計や試作品の製作など、さらに販路拡大を強化したいと考えています。また、新製品「IROHA」ではグッドデザイン賞を受賞しましたので、デザイン（意匠）についても、今後はその能力向上と受注の拡大を図っていく所存です。

一今までのご回答を踏まえ、改めて貴社の強みはどのような点にあると思われていますか？

当社がここまで発展、成長できたのは3つの強みがあったからだ、先ほど述べましたが、この3つの強みをベースにして、さらにお客さまの多様化し

ていくニーズに対応できる能力や体制を築き上げているということが言えると思います。たとえば、材料面では、汎用系樹脂をはじめエンプラ系樹脂、あるいはガラス強化系樹脂などさまざまな材料に対応可能になっています。受注面では、OEMや多品種少量すなわち、小ロットでも受注を受けています。さらには、今まで当社と取引のないお客様が当社のホームページを見て、突然、大型の成形品の製造依頼や短納期の要請など、年に何件か受注をいただいています。このような案件についても可能な限り対応を図っていることが強みになっているものと思っています。

自社オリジナル製品「IROHA」を第2の事業の柱に！

一最後に、貴社の今後のビジョンあるいは事業展開の方向性などについて、どのように考えられているのかお聞かせください。

最近、プラスチック製のストローなどによる海洋汚染が世界的に問題になっていますが、このような問題は、これらの製品を所定外の場所に捨てていることが発生の原因になっていると思っています。しかしながら、このような問題があっても、私はプラスチック関連産業は今後も成長し続ける産業であると確信しています。

ところで、今後の事業展開の方向性などについてはすでに一部説明していますが、改めて全社的な観点から述べますと、次の2つになります。

主力事業である受注型では、パチンコ関連製品ならびに、その他大型の射出成形・金型製作・組立加工に関しては、将来ビジョンとして国内でトップクラスのメーカーになることを目指しています。

2つ目は、さらに高齢化の進展に伴う要介護者の増加ならびに介護ヘルパー職の深刻な不足状況が続く状況に鑑み、当社が開発した「自立支援食器：IROHA」の普及・拡大は、社会福祉に大きく貢献できるものと自負しています。そこで、このIROHAに関わる事業を今後5年以内に、当社として「2つ目の事業の柱」と言えるような状態にしたいと思っています。

（インタビュー 平野 紘一）

DATA 大成樹脂工業株式会社
所在地：東京都文京区千石4-21-1
設立：1963年2月
資本金：3,600万円
TEL：(03) 3942-1411
URL：http://www.web-taisei.com/

1

採用時の優秀さは、入社後の成長と貢献度に相関するか ～良い会社を目指して人と組織を育てる～

1.はじめに

結論から書いてしまうと、学校時代の成績が優秀でなくても、入社後成長し、会社や社会に多いに貢献する人財になることは可能です。筆者は、40名ほどの方が勤めている家業（以下、弊社）を継いだ三代目としても、実際にそのような人を多く見てきました。

中小企業は雇用の中心

平成29年版中小企業白書概要（中小企業庁調査室、平成26年調べ）によると、日本の企業数と従業員数は、図-1で示す数となっております。企業数の99.7%が中小企業で、従業員の70.1%が中小企業で働いていることとなります。

【図-1 平成29年版中小企業白書概要】

	企業数	従業員数
大企業	1.1万社	1,433万人
中小企業	380.9万社	3,361万人

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuuGaiyou.pdf (出典サイト)

少々乱暴な表現になりますが、成績の良い者から大きな企業に就職すると仮定すると、中小企業に勤めている方は、下位70%になります。五段階相対評価の標準的な割合で見ると、評価3以下の方の集まりということになります。

五 7% 四 24% 三 38% 二 24% 一 7%

しかし、日本の全従業員の70%を超える人数が就業している中小企業が、日本の雇用のボリュームを支えていることも事実です。

採用時の知力は入社後の功績に相関しない(エピソード1)

昭和36年、19歳の青年が筆者の生家にやって来ました。連れてきたのは、蕎麦屋に嫁いだ伯母（父の姉）です。店で4人の客が蕎麦を食べ終わっても席を立たず、怪しいと思った伯母が、「もしかしてお金がないじゃないかい」と声をかけると、凶星でした。世話好きの伯母は、なんとその四人に仕事を世話したのです。

そのうちの一人を実家に連れて来たことが、この話になります。住み込みで入った青年は、20年後には、弊社を支える人材となっていました。弊社に来たことをきっかけに腹を決め、辛抱強く働きながら人間としても成長し、専務として会社を支えるまでになりました。

住み込み時代は、当時の若旦那（筆者の父）の弟分としても辛抱を強いられることとなったと聞きます。しかし、昭和57年、すでに社長となっていた若旦那が生死をさまよう病に倒れたとき以降、24年間にわたり、社業を支え続けたのが、その専務でした。後日談になりますが、伯母に世話をされた4人のうち、その職場で最後まで勤めたのは1人だけだったそうです。

実際、その他、悲喜こもごものエピソードに支えられながら弊社の今日があるのですが、それらの体験も振り返りながら、拙論に達すること

ができれば幸いです。しかし、ここでご紹介するエピソードが、中小企業やその従業員を卑下する意図は全くないことを前記させてください。

ある入社面接(エピソード2)

平成21年2月、1人の男子高校生が面接にやって来ました。しぐさも落ち着かず、とても緊張していることが彼から伝わって来ます。生産部への募集だったため、工場長を隣席させて、やさしい質問から面接を始めます。

私：「簡単な質問をするけど、簡単過ぎると怒らないでね」と前置きし、「1mは何センチかな」と聞くと、暫く悩んだあと

学生：「たしか、60cmだと思います」と回答。

(ここで工場長が助け船を出します)

工場長：「1時間が60分と混同したのかな、

学生：「たぶん、そうだと思います」

私：「では、重たい物・・・たとえば、20Kgくらいの物は持てますか」

学生：「はい、片手でも大丈夫だと思います」

私：「では、2Lのペットボトルの水が10本あったら何キロになるかな」

学生：「わかりません」

【図-2】



この面接ののち、工場長が「私に預けてください」と訴えてきました。工場長がそう言うならと採用して以来9年間、現在では弊社の工場にいないでは困る存在となっているのです。掛け替えのない人材となった彼に形式的な知識に勝る3つのことを教えられました。

1つ目は、仕事の大切な部分の多くは身体知だということです。一定の時間耐えて修業(鍛

練)すると、経験値が積まれ、仕事上で有効な勘が働くところまで到達します。

2つ目は、仕事に慣れてきた時期に、経験や体験を形式知につなげていく適切な教育機会があると、学ぶことにも積極的になりさらに進歩・成長することができるということです。

3つ目は、職場で仲間として受け入れられる人であることです。彼が入社して4年目のことですが、自転車通勤中にトラックにはねられてしまう交通事故に遭い、1週間意識が戻りませんでした。この間、職場の仲間は意識のない彼の病室に、毎日交代で通っていました。その先輩達の姿を見ることで、彼が工場の家族になっていることを強く感じさせられたのです。

名古屋の方が遠い?(エピソード3)

平成14年のゴールデンウィーク直前、全国の配送センター向けの荷物でミスが発生してしまい、取り換え品を持ち込み、倉庫内で交換作業をすることになりました。当日中に30人の人員が必要となり、普段は出張に出ない社員も動員することで間に合わせようと考えました。

昼前に社員を集め、状況説明をしたうえで作業に入ります。交換品の用意の都合もあり、遠方から順次出発します。そして、A君が向かう大阪とB君にお願いする名古屋が残りました。

A君が出発して4時間程で作業完了の一報が入って少し安心した直後、名古屋から「まだ来ていない」との連絡入りました。当時のPHSは移動中になかなか通じません。更に1時間が経ったのち、ようやく到着の連絡が入ったのです。

【図-3】



「速く到着することが重要なので、立っものぞみに乗るように」と、指示していなかったことなど、指示が適切であったのかなども反省点になります。しかも、名古屋へ向かったB君には「お手伝いだから、どちらかという自分には被害者だ」という気持ちがあったようです。担当者は、その意識を見抜くことができませんでした。「それぞれの場面で自分と同じ判断をしてくれる」と思い込んでいたのです。

仕事の指示は、指示を受ける者の判断力を理解していること、そして、誤解なく伝わる方法を選びながらコミュニケーションをとる必要があると思います。特に「自分にとって常識であることでも、他人には通用しないこともある」と理解しておく必要があります。

前述のエピソードなどを基に、中小企業での人材の育ち方や育て方のコツを考えてみたいと思います。そして、働く側にとっても職場での成長が、結果として幸福な人生に繋がることになるのかが、とても大切なテーマとなります。

素直な資質を見抜いて採用する

エピソード2の面接で紹介した工場長に、なぜあの時「僕に預けてください」と言えたのか聞いてみたところ、「素直さを感じたから」との答えでした。「素直でない者はなかなか伸びないが、素直な子は時間がかかっても必ず伸びる」と言うのです。そして、「素直とは、おとなしい性格のことを言うのではなく、多少学力が不足している者や素行（未成年喫煙や飲酒等）に問題がある者でも構いません」と加えました。

その後、自分なりに「素直」の要素を考えているのですが、「言葉」と「行動」と「思い」の3つの要素が一致している者を「素直」と考えるようになりました。その者の思いを目で見ることができませんが、言葉と行動は、目と耳で受け止めることができます。言葉と行動が一致していることを「言行一致」と言われます。その「言」と「行」が、目に見えない「思い」とも一致していることを見抜くことが、採用時に必要な眼力と考えてよいのではないのでしょうか。

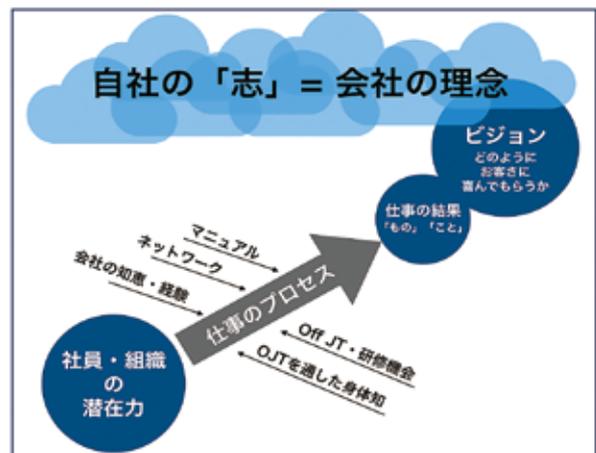
経営者が理念を語る

ある個人が中小企業の人材として成長するために必要な条件を考えてみます。会社としては、あたりまえのことですが、入社した社員には上司が存在します。中小企業の場合、その上司は社長かも知れません。そうでなかったとしても、社長との距離がそれほど遠くない方が上司になる可能性が高いことも中小企業の特徴です。

入社した人材には、会社にある知的資産（知恵・経験・組織・ネットワーク等）をマニュアルや研修の機会を作って教育します。そして、実際の仕事を繰り返す訓練（OJT）のなかで、身体知を高め、仕事に求められる結果を出すことができるように指導・育成していきます。

その仕事の結果は、顧客が対価を支払う「もの」や「こと」になっていなければなりません。人が育つには、このとき、顧客は誰なのか、そして、どのように顧客に喜んでもらうことが仕事の成功と言えるのか、というビジョンを社内全体で共有することが必要です。

【図-4】



吉田松陰の名言に“志を立てて万物の源となせ”という言葉があります。会社の志は、経営者が自分の言葉で語る理念です。経営者は、自社の「志」をその会社の理念として、社内外に常に発信し続けなければなりません。

仕事の意味を語る

「社員に仕事や役割を渡すときに、毎回“仕事の意味”を語る」ということも大切な点です。

これは、全社的に語るというよりも、個別に仕事を依頼するときにも語るべき事柄で、常に意識していないと忘れてしまう点かもしれません。その“仕事の意味”が示す先には、ビジョン(どのように顧客に喜んでもらうことが仕事の成功と言えるのか)の実現があり、その延長線は会社の「志」である理念に繋がっていきます。これが日常的に行われることで、社員はそれぞれの仕事の方向性を理解することになり、結果的に視点が高まっていきます。

社員の育成や教育という視点から考えても、経営者が理念を語ることはとても重要なことだと思います。所属する組織(会社)の目指す方向が明確であることと、その方向に社員が共感できるか否かで、社員の成長の可能性は違ってきます。そして、この部分(理念の理解と共感)には、過去の学業の成績を要求されません。現在、すべての中小企業経営者が理念やビジョンを示しているとは限りませんが、経営者自身が、自社の「志」を会社の理念として自分の言葉で発信することが、実は、社員の育成のうえでもとても重要なのです。

4人に1人が残れば良い

たとえば、大企業では出世の条件として、TOEICのスコアが求められることがあります。多くの中小企業にはそのような窮屈な感覚はありません。OJTを繰り返しながら、人を感じる環境で、自然と頑張る意識が身につくことも、中小企業の職場内環境の特徴ではないかと思えます。

しかし、多くの経営者が離職率の高さを悩みにしていることも事実です。人間の性格は、心理アセスメントを行うとおおよそ6～8種類のタイプに分類されると言われています。性格によって、調和する社風も違うはずですが、中小企業は380万社あります。多くの方は、どこかの中小企業のなかに、必ず自分の居場所を見つけることができるのではないのでしょうか。

このように考えてみると、無銭飲食の青年と面接の高校生は、彼らの性格と社風がマッチし

た幸運な事例と思われる。事例として、弊社では過去10年間に48名入社しましたが、すでに35名が退社しています。(平成30年12月末現在)この間の在職率は、27.1%です。少々粗っぽいですが、採用6～8人に1人の範囲で弊社にマッチすると仮説を立てると、実は、弊社の20年超の永年勤続に達する在職率に一致するのです。

日本では、70.1%の方が中小企業で働いています。そして、その1人ひとりが幸福になることを願っています。どうやら、働く側としてその幸福感をつかむコツの一つは、自分に合った組織に入って、ある程度の辛抱を受け入れることであると考えられることができそうです。学業の成績とはあまり関連しないようです。

まとめ

最後に、経営者の皆さまに向けて言えることとしては、即戦力を求めず、社員が会社と一緒に成長することができるプロセスを作ることです。その際に、会社の存在価値を言葉にした理念と、どのように顧客に喜んでもらうかというビジョンを示し、社員に理解してもらうことが必要になります。そして、「社員に仕事や役割を渡すときに、毎回“仕事の意味”を語る」ことです。このように、常に「志」に繋がる社内文化を作ることを実践して、経営者が会社をリードしていく者になることが必要だと思うのです。

学業が優秀でなかったとしても、入社後に成長し会社や組織に貢献する人材になることへのポイントをまとめると、以下になります。

- 1) 「素直」な資質を見抜いて採用すること。
- 2) 経営者は、「志」を語り実践すること。
- 3) 社員に「その仕事の意味」を伝えること。
- 4) 4人に1人残れば良いと、認識すること。

経営者も従業員も、お客様に喜んでいただきながらともに成長し、それぞれの人生として幸福感を得ることができるならば、それは、中小企業経営者の幸甚とするところだと思うのです。

(田原 績)

流行に揺るがないサービス業経営のために ～ボルダリングジム業界を例にして～

はじめに

趣味・スポーツに関連するサービス業では、その趣味やスポーツの流行に店舗の損益が左右されやすい傾向にあります。1970年代に一大ブームを巻き起こしたボウリングでは、当時全国に約3600カ所あったボウリング場が、2016年3月時点で821カ所と、4分の1まで減少しているそうです。また、バブル時代をピークにその競技人口を増やしたスキーも、現在は流行が下火になり、スキー用品の売上やスキー場の数も現在減少傾向にあります。一方で、ブームが終わっても、以前より国民的な認知度は格段に上昇し、関連ビジネスのすそ野も広がる傾向があることは想像するに難くないと思います。ブームは忌み嫌うものではなく、その気運をうまくビジネスに取り入れることが大切ですが、問題はいつブームが去るのか、また最終的な業界の規模がどれくらいに落ち着くのか、その時点ではわからない点だと思います。そのため、少し冷静になり、ブームが去ったときのことに考えを思いめぐらせて、手堅く守りを固める経営を行うことも必要です。

現在、ボルダリングを含むスポーツクライミングがブームとなってきています。2020年の東京五輪の正式種目に選定され、またワールドカップなどでの日本人選手の活躍も目覚ましいのは皆さまもご存知のとおりです。筆者もまた、友人に誘われてボルダリングを始めてもう5年になります。40代も半ばになるので、正直上達しているかと問われると「？」ですが、岩登りの奥深さを自宅近くのジムで味わえるのは

とてもお得な気がしています。一方で、ボルダリングジム経営者に話を聞いてみると、「ブームの割にお客さまが入らなくなってきている」という答えが聞こえてきます。今回、現在まさにブームが訪れているボルダリング業界を例に、だれでも実践できる経営のコツをいくつかご紹介します。サービス業に携わっている読者のみなさまは、まず以下の2つの質問に答えてみてください。

- どのようなお客さまにきてもらいたいかわかるにわかっている
- 何人お客さまが来客すれば中期的に安定運営できるかを把握している

もし両方にチェックが入ったら…私の記事は読み飛ばしてください。もしそうでないなら、少しはお役に立てるかもしれません。しばしおつき合ってください。

ボルダリング業界の概況

■都内のボルダリングジムの状況

ボルダリングジムの数は現在国内で500軒を越えたと言われており、東京にはその1/5程度の100軒以上が存在すると言われていています。2008年に全国で100軒なかったことを考えると、10年で5倍という驚異的な伸びを示しており、かつてのボウリング場を思い起こさせます(図1)。

また、これまではクライミング専用施設として発展してきたボルダリングジムですが、近年

他業種からの参入という形での競合が増えてきています。コナミスポーツクラブでは、2018年9月に川越店を皮切りに池袋店にもボルダリング壁を設置し、会員にサービスの提供を始めています。コナミでは、いままでのスポーツクラブのノウハウを生かして、ボルダリングとフィットネスを融合させた「ボルダフィット」などの開発・提供を始めており、今まであまりサービスの質に差別化がなされてこなかったボルダリング業界に一石を投じています。一方、都内のある習い事教室では、科目のひとつとしてボルダリングの提供を始めています。既存のボルダリングジム経営者にとってこのような異業種参入の怖い所は、すでに保有する施設の一部を改築して壁の設置を行っているため、参入障壁が低いということです。すでに保有するノウハウや施設を利用した他業界への参入は、サービス業ではよく見られます。不動産ビジネスを行っている会社が、介護事業に参入するケースなども近年報道されています。

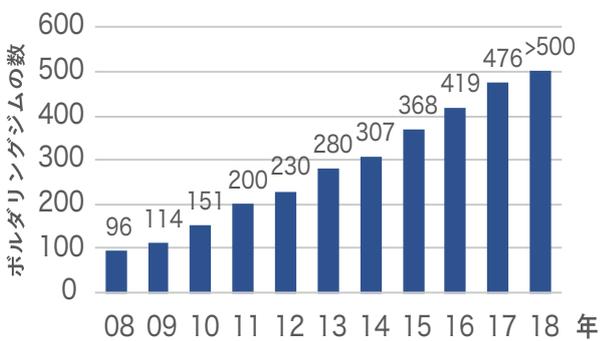


図1 国内のボルダリングジム数の推移 (Climbing JOYより引用、改変)

■ユーザーの内訳の把握

全国のボルダリング愛好者の数については、2016年に60万人と報じられましたが、正確な統計は取られていませんでした。今回、都内在住の20～50代の男女約7000人を対象にボルダリングジム利用の有無についてアンケート調査を行いました。その結果、都内のボルダリングジムを定期的に利用しているユーザーは推定16万人いることが明らかになりました。この数値は、若干多いようにも感じますが、ボルダリング人口が増加傾向であること、またユーザー

が都市部に集中していることを表していると思われます。何事もブームとなるとライトユーザーが増えるのが世の常、ボルダリングについても例外ではなく、月3回以下の利用者が全体の40%を占めるというアンケート結果となりました。現在のように、ユーザーのすそ野が広がりつつある局面では、自店舗へのロイヤリティの高いヘビーユーザーだけでなく、このようなライトユーザーをうまく取り込んで売上を上げてゆく方策を考えることが必要だと考えます。

■未経験者の興味

今回の調査では、ボルダリング未経験者を対象にその興味の程度についても回答を得ました。その結果、20代では男性よりも女性で是非やってみたいと回答した割合が多かったのが意外でした(図2)。

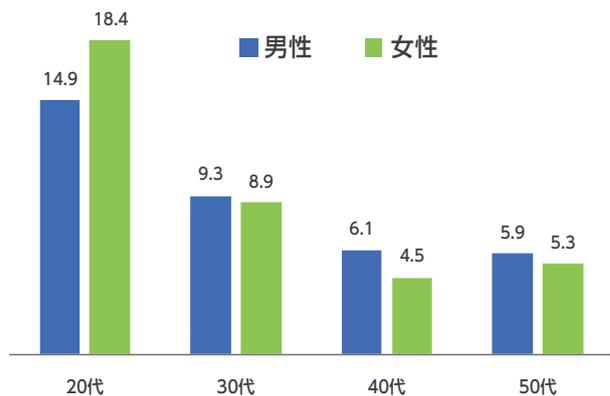


図2 是非やってみたいと回答した未経験者 (%)

この背景には、野口啓代選手に代表される女性トップ選手の国内外での活躍や、またボルダリング自体が非常にポップでおしゃれにメディアで紹介されていることがあると考えられます。今なら「インスタ映え」というべきでしょうか。職業別にみると、圧倒的に学生の興味度が高く、19.7%が是非やってみたいと回答しました。サークルの増加などを反映して、学生の間ではボルダリングがひとつの趣味分野として確立されたものになっているのです。20代女性や学生は、自ジムの顧客と親和性が高いのであれば、潜在顧客として積極的にプロモーションを仕かけるべきセグメントであると考えます。

■なぜあの人は来なくなったのか？

ここですこし耳の痛い話をします。ボルダリングジムには、数回来て来なくなってしまう人が結構な数います。その割合は女性で特に多いです。上記で女性の興味が高いと書きましたが、やめてしまう割合も高いのです。ではその人たちはなぜ来なくなってしまったのでしょうか？もちろんライトユーザーが多い昨今、すべてのユーザーにリピーターになってもらうのはどだい無理な話です。でもその理由が分かれば、リピーターを増やす糸口くらいは見つかりそうです。こちらも、過去ボルダリング経験があり、現在はやっていない方922人を対象に、やめてしまった理由をお聞きしました。その結果を表1に示します。

表1 なぜジムに行くのをやめたのですか？

理由	%
時間が取れない	28.0
料金が安い	27.7
通いづらい場所にあるため	26.7
体力的につらい	25.1
入りづらい雰囲気のため	17.8

比較的低価格で楽しめるボルダリングですが、20～30代では「料金が安い」、という回答が目立ちました。初心者は30分も登れば腕がパンパンに張ってしまうので、その時間に千数百円を払うのは高いと感じているのかもしれませんが。男性は「時間が取れない」、女性は「体力的にきびしい」が際立って多い理由でした。女性をメインターゲットのひとつとした場合に、女性の体力に合わせた課題設定がカギとなりそうです。また、5位に「入りづらい雰囲気のため」が入っている点も注意しなければなりません。店員が常連客とずっと話しているという印象を持っているユーザーも多いようです。お客さまとのコミュニケーションは非常に大事ですが、常連客とのコミュニケーションが行き過ぎて排他的にならないよう、新しいお客さまにも意識的に話しかけて、適切なアドバイスを心がけることも大事です。まずは入り口の敷居を下

げて気軽に来てもらうことが大切なポイントになります。

経営のポイント

■地域コミュニティに新しい人を

現在都内の大手および中規模のボルダリングジムは、初心者スクールなどに力を入れる一方、上級者まで対応できる課題を数多く用意し、いわばスキなしという様相を呈しております。そのようななかで、小規模な事業者はどこを目指していけばよいのでしょうか。その答えは、「地域密着+α」にあります。地域密着は、すでに多くの小規模ボルダリングジムが実践していることと思います。ユーザー同士が気楽に話し合える、アットホームな雰囲気というのはなかなか大規模な店舗では難しく、そこは小規模サービス業の差別化のポイントとして追及していくべき点だと考えています。お店の中に、小さくてもくつろげるような喫茶スペースを作るのも一案です。しかし、地域コミュニティだけでは広がりには限界があります。それでは「+α」というのは为什么呢？

それはたとえば、前述した学生です。ボルダリングジムに通う人の60%弱は、徒歩か自転車でジムまで通っています。サービス業の経営者の皆様には、Google mapを開いて、自ジムの徒歩、自転車圏内に大学や専門学校がないかもう一度調べてみて欲しいと思います。もしあれば、その近傍の独身者向けアパートに集中的にポスティングを行うことで新規顧客を増やすことができる可能性があります。また自ジムがオフィス街からほど近い場合には、「+α」は仕事上の会社員となります。仕事の合間にぶらりと訪れることができるよう、レンタルウェア+シューズ付きの1時間パックを用意しましょう。「+α」はそれぞれのジムが置かれた立地やその他の状況によっても違ってきます。サービス業の経営者のみなさまは、自分の業界、自分の店舗において、「+α」はなんだろう？、と是非10分間だけでいいので考えてみてください。

自分の店舗の営業時間、特に顧客の回転が悪い時間帯に来られるのはどのような年齢、性別、職業の人かを考えてみるのがカギになります。

■収支分岐点入場者数の把握

自分の店舗にどれくらいお客さまが入っているか、中期的に運転資金に困らないか？、このことを把握している経営者は意外に少ないものです。これは、今月黒字だったからよし、というのとは少し異なります。中期的な目線を持つことで、一時的なキャッシュの増減に一喜一憂しなくて済みますし、計画的な目標を持つことができます。ボルダリングジムの例をみましょう。ボルダリングジムの収支構造は比較的簡単で、収入はジム利用料、支出は賃借料、借入返済金、人件費と光熱費・通信費がほとんどを占めます。一方で注意すべきは、中期的にかかる費用です。セッターへの謝礼、数年に一度取替が必要なマットの費用、清掃費用やレンタルシューズやチョークなどの消耗品にかかる費用も前もって月割まで落とし込んで収支分岐点を計算することがみそです。そのことにより計画的なジム運営が可能になり、またどの程度お客さまを入れるべきかが明確化します。以下に都内のボルダリングジムの具体例を示します。

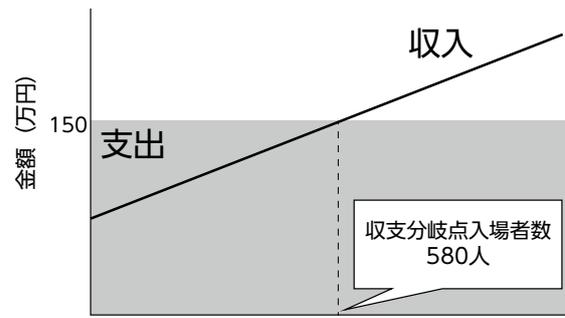
表2 都内ボルダリングジムAの収支項目

ジム利用料	1800円(女性1600円)/回 月パス：12000円
利用者	月パス利用者40名 女性は2割
物件賃借料	40万円/月
人件費	オーナー：50万円/月 アルバイト：21万円/月
光熱費	8万円/月
銀行返済額	20万円/月
その他	マット：二年後240万円要 清掃：半年に一回6万円/回

その他の費用を、月割にして、月々いくら積み立てればよいかを計算します。

$$(240 \div 24) + (6 \times 2 \div 12) = 11$$

この11万円をコストに加算して収支分岐点入場者数を計算します。



のべ入場者数(定額利用者を除く)

図3 収支分岐点入場者数グラフ

グラフより、収支分岐点入場者数は580人/月となりました。たとえばこの数に少し足りていなければ、新規のお客さまを増やすのか、それとも既存のお客さまにより来ていただくのか、それぞれの方策を練ることが可能です。今回具体的な施策は紙面の関係で述べませんが、数を明確化するということは、考えを次のステップに進めるためにも非常に大切なステップです。

最後に

今回は、ボルダリングジム業界を例に、その現況と経営のコツについて解説しました。一方で、調査期間中、かつてブームを経験した業界の関係者2名にお話を聞くことができました。ひとは、埼玉県ボウリング協会の理事を長年勤められた方、もう一人はフライフィッシング(西洋の毛バリ釣り)業界に携わりながら、現在も管理釣り場を運営している方です。このお二人に、「ブームが終わっても生き残れた経営者はなにが違いましたか？」とダイレクトな質問をしてみました。面白いことに、お二人から「お客さまの人材育成」という同じ言葉が返ってきました。初めて来てくれたお客さまには、親切に基礎を教えること。来てくれなくなるお客さまも多いが、それで無気力になるのではなく、地道に人を育てることが自店舗のファンを増やし、その先に業界全体のすそ野の広がりがあります。経験者の言葉は重く感じました。

(安藤 雅光)

— 第1回 —

経営者のための キャッシュフロー計算書

1. はじめに

中小企業がしっかりと経営していくためには、現状を的確に把握し、将来に向けた施策をすばやく実施していくことが肝要です。それはまさに最も重要な社長の役割です。

「社長のための財務講座」では、経営判断の指針となる“財務”について、分かりやすく解説していきます。

本誌の第38号から第41号にかけて、「社長のための財務講座（第1回～第4回）」が連載されました。財務諸表を中心とした企業の実態把握が中心テーマでした。その概要は以下のとおりです。

- (1) 複式簿記による決算書こそが、会社の経営の指針である。
- (2) 貸借対照表を中心とした財務諸表に、企業の経営実態が現われている。
- (3) 貸借対照表のなかの「純資産の部」に企業の過去の実績が現れる。
- (4) 百分比財務諸表の分析により、企業の課題、問題点が掌握できる。

経営者にとって、会社の現状を把握して将来の方向性を決めるために、自社の決算書を読み解くことは、大変重要な業務になります。「社長のための財務講座（第1回～第4回）」では、端的にそのことを指摘し、そのうえで分かりやすく決算書を読むポイントを解説しています。是非、ご参照いただきたいと思います。

さて、今回からはじまります「社長のための財務

講座 ～ Part2 ～」では、「企業の資金繰り」について解説します。特に中小企業にとって、現金（キャッシュ）は最も重要です。企業が健全に経営されていくには、利益はもとよりですが、キャッシュフローが重要な要素になります。Part2では、キャッシュフローの意義、キャッシュフロー計算書、資金繰り表、など、企業のお金の流れについて、分かりやすく説明していきます。

2. 「勘定合って銭足らず」

企業の会計は発生主義で行われるのが一般的です。たとえば商品を販売した場合、まだ現金回収がない売掛金の段階でも、損益計算書には売上高として計上されます。また、土地・建物、機械装置などを購入した場合、現金支払をしたとしても、費用ではなく、資産として計上されます。つまり、損益計算書の売上高、費用、利益は、必ずしもキャッシュの動きと一致したものではないのです。そのために「勘定あって銭足らず」、すなわち利益が出ているのに資金が足りないという状態が起こりえます。

そうならないために、資金管理が重要です。特に中小企業では必ずしも潤沢に資金があるとは限りません。先を見通した資金管理ができていないと、大きな仕事のチャンスを逃すことにもなりかねません。

資金状況を把握するツールとして、「キャッシュフロー計算書」と「資金繰り表」があります。いずれも資金を管理していくうえで重要です。今回は「キャッシュフロー計算書」について説明します。

3. キャッシュフロー計算書

キャッシュフロー計算書は、貸借対照表および損益計算書と並ぶ第三の財務諸表と位置付けられています。キャッシュ（現金）のフロー（流れ）を表す財務諸表であり、一定期間における会社のキャッシュフローの発生原因を明らかにする計算書です。財務諸表の一つですが、中小企業ではその作成は義務づけられていません。しかし、会社の資金繰り

状況を把握するうえでは大変有用な財務諸表です。キャッシュフロー計算書では、損益計算書や貸借対照表では見えにくい資金の流れや金額が容易に把握することができます。キャッシュフロー計算書には、その会社の資金状態の良し悪しや会社の戦略が現れてきます。

4. 3つのキャッシュフロー

キャッシュフロー計算書では、企業の活動を営業活動、財務活動、投資活動の3つに区分し、それぞれのキャッシュフローを計算しています。本来お金には色はありませんが、あえて3つに色分けして、それぞれのお金の流れを目に見えるようにしています。

(1) 営業活動によるキャッシュフロー

売上、仕入、経費の支払など、通常の営業活動を通じて出入りしたお金の増減を表しています。(直接法と間接法の2種類の計算方法があります。)

税引前当期純利益
+減価償却費・引当金等の非資金項目
±運転資金の増減額
-法人税等の支払額
<hr/>
営業活動によるキャッシュフロー

(2) 投資活動によるキャッシュフロー

将来の利益やキャッシュを獲得するための設備にどの程度支出したか、あるいは不要になった資産をどの程度資金化したか、また他社への出資あるいはその回収をどの程度行ったか、など、投資活動を通じて出入りしたお金の増減を表しています。

-有形固定資産の取得
+有形固定資産の売却
-資金の貸付
+貸付金の回収
-有価証券への投資
+有価証券の売却
<hr/>
投資活動によるキャッシュフロー

(3) 財務活動によるキャッシュフロー

銀行からの借入・返済、社債等の発行・償還、増資・減資、配当金の支払、など、財務活動を通じて出入りしたお金の増減を表しています。

+金融機関からの融資の実行
-金融機関への返済
+有償増資
-有償減資
-配当金の支払
<hr/>
財務活動によるキャッシュフロー

5. 営業活動によるキャッシュフロー

3つのキャッシュフローのうち、最も注目すべきものは営業活動によるキャッシュフローです。商売によりどれだけのキャッシュを獲得したかを表すものですので、基本的にはプラスであるべきです。

営業活動によるキャッシュフローがマイナスの場合、①そもそも事業が赤字、②売掛金の回収が滞った、③不良在庫が発生、④掛けで仕入できなくなった、などの要因が考えられます。営業活動によるキャッシュフローがマイナスの会社は、所有資産の売却や、借入金などにより、資金調達をしていく必要があります。数年間マイナスの状態が続くと、いずれ資金が枯渇してしまいます。

また、プラスの場合でも、一時的な資金収支の増大もありますので、営業活動によるキャッシュフローの良し悪しを判断するには数期間にわたりその内容を検討することも必要です。

6. 8つのパターン

営業活動、投資活動、財務活動の3つのキャッシュフローについて、それぞれプラスとマイナスで組合せを考えると、 $2 \times 2 \times 2 = 8$ 通りのパターンが考えられます。

図表1 【8つのパターン】

	営業活動 キャッシュ フロー	投資活動 キャッシュ フロー	財務活動 キャッシュ フロー
パターン1	+	-	-
パターン2	+	-	+
パターン3	+	+	-
パターン4	+	+	+
パターン5	-	-	+
パターン6	-	+	+
パターン7	-	+	-
パターン8	-	-	-

さて、各パターンについて、それぞれ状況を想像してみましょう。(以下()内は、営業活動キャッシュフロー、投資活動キャッシュフロー、財務活動キャッシュフローの+、-です。)

【パターン1】(+, -, -)

営業活動で十分なキャッシュを生み出し、将来に向けて積極的に投資したうえで(=投資活動キャッシュフローがマイナス)、さらに余剰資金で金融機関の借入を返済している優良企業と想定できます。

【パターン2】(+, -, +)

営業利益はプラスであり、さらに将来に向けて積極的に投資をしている企業です。その投資資金は金融機関からの借入金で賄っています。

【パターン3】(+, +, -)

本業は順調であり、過去の投資については順調に回収しています。その資金で金融機関からの借入を返済し無借金経営を目指す堅実な企業が想定されます。

以上のパターン1~3については、本業が順調であり、会社の戦略に従って、投資活動、財務活動を行っている企業の様子がうかがえます。実際には、営業キャッシュフローのプラスの発生原因や金額、投資の内容、回収の状況など、さまざまな要因を加味して、状況を判断することが必要です。

【パターン4】(+, +, +)

営業活動、投資活動、財務活動のいずれでもキャッシュが生まれ、会社全体で資金が豊富な企業です。一方で、その資金の活用方法、企業の戦略がはっきりしていないとも考えられます。

さて、以下は営業活動キャッシュフローがマイナスのケースです。

【パターン5】(-, -, +)

積極的な経営により運転資金が増加して営業活動キャッシュフローがマイナスになっているが、金融機関からの借入により、設備投資も行っている、資金需要が旺盛な発展途上の企業が想定されます。

【パターン6】(-, +, +)

営業での資金が不足しているが、所有資産の売却と金融機関の支援により、改善を図っている企業です。

【パターン7】(-, +, -)

本業での資金が不足している状況で、所有資産を売却して、金融機関の返済に充当している企業です。

【パターン8】(-, -, -)

営業活動、投資活動、財務活動のすべてで資金不足の状態、過去のキャッシュを取り崩して活動している企業です。

営業活動キャッシュフローがマイナスの場合は、その要因を突き止めることが重要です。一過性のものと本源的なものがありますが、継続するようであれば、対策をしないと会社全体が資金不足に陥ります。

7. キャッシュフロー計算書の重要性

このように、キャッシュフロー計算書は、企業の活動を営業活動・投資活動・財務活動の3つに区分し、それぞれの状況を把握することで、会社の資金状況やお金の流れを把握するものです。そこには、会社の運営方針、経営戦略が表れてきます。したがって経営者の皆様は、自社のキャッシュフロー計算書で把握したお金の流れと、会社の戦略とが一致していることを確認することが重要になります。

中小企業の経営にとって、キャッシュは最も重要な要素です。キャッシュフロー計算書によりキャッシュフローを把握して不足なく管理すると同時に、会社の戦略と結びつけて、経営に活かすことが重要です。

次回(第2回)は、キャッシュフロー計算書と非常に関係が深い「資金繰り表」について、説明します。

(佐藤 正浩)

図表2 【キャッシュ・フロー計算表 (間接法)】

区分	前事業年度	当事業年度
	金額 (円)	金額 (円)
I 営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益 (又は税引前当期純損失)	×××	×××
減価償却費	×××	×××
減損損失	×××	×××
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	×××	×××
受取利息及び受取配当金	△×××	△×××
支払利息	×××	×××
為替差損益 (△は益)	×××	×××
有形固定資産売却損 (△は益)	△×××	△×××
損害賠償損失	×××	×××
売上債権の増減額 (△は増加)	△×××	△×××
たな卸資産の増減額 (△は増加)	×××	×××
仕入債務の増減額 (△は減少)	△×××	△×××
・・・・・・・・・・・・・・・・	×××	×××
小計	×××	×××
利息及び配当金の受取額	×××	×××
利息の支払額	△×××	△×××
損害賠償金の支払額	△×××	△×××
・・・・・・・・・・・・・・・・	×××	×××
法人税等の支払額	△×××	△×××
営業活動によるキャッシュ・フロー	×××	×××
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△×××	△×××
有価証券の売却による収入	×××	×××
有形固定資産の取得による支出	△×××	△×××
有形固定資産の売却による収入	×××	×××
投資有価証券の取得による支出	△×××	△×××
投資有価証券の売却による収入	×××	×××
貸付による支出	△×××	△×××
貸付金の回収による収入	×××	×××
・・・・・・・・・・・・・・・・	×××	×××
投資活動によるキャッシュ・フロー	×××	×××
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金による収入	×××	×××
短期借入金の返済による支出	△×××	△×××
長期借入による収入	×××	×××
長期借入金の返済による支出	△×××	△×××
社債の発行による収入	×××	×××
社債の償還による支出	△×××	△×××
株式の発行による収入	×××	×××
自己株式の取得による支出	△×××	△×××
配当金の支払額	△×××	△×××
・・・・・・・・・・・・・・・・	×××	×××
財務活動によるキャッシュ・フロー	×××	×××
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	×××	×××
V 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	×××	×××
VI 現金及び現金同等物の期首残高	×××	×××
VII 現金及び現金同等物の期末残高	×××	×××

※キャッシュ・フロー計算書は、間接法で作成されることが一般的であるので、間接法の計算書例のみ掲載します。

——「写真」の力で売上アップ!——

■ はじめに

先日、知り合いからこんな笑い話を聞きました。「毎日、毎日、仕事のなかで上司に“目的はなんだ?”と問い詰められてストレスが溜まっていた。それで、息抜きのために写真を始めたんです。まずは、初心者のための撮影マニュアル本を買ったのですが、本の1ページ目に“写真は目的が重要です”と書いてあったんです…」

彼には同情しますが、たしかに写真は目的が重要です。

■ 写真が与える印象の違い

「写真の目的」については、言葉で説明するよりも視覚的に説明した方が早いと思いますので、実際の写真を使って説明します。まず、コンビニで買ってきた120円のシュークリームを置いて、左からライトを当てて撮影してみます(写真1)。

写真1 【シュークリームに左だけ光を当てた場合】



やや過剰に演出していますが、上の黒の空間に白文字で「プレミアムシュークリーム完成。480円」と書いても違和感はありません。それでは次に、同じシュークリームをそのままライトの当て方だけ変えて撮影してみます(写真2)。

今度の写真はどうか?まるで写真が「優しい味ですよ」と語っている感じがしませんか?少なくとも「プレミアムシュークリーム完成」というフレーズが合わないことはわかりますし、「480円」と言われたら「高いな…」と感じる人も多いと思います。

写真2 【シュークリームに均等に光を当てた場合】



光の当て方を変えただけで、これだけ与える印象が変わるといのが写真の面白いところですが、お伝えしたいのは光の当て方の違いではありません。2つの写真の目的の違いについてです。つまり、2枚の写真では店主が「お客様に自社の商品をどう思われたいのか?」という、スタートの意思、つまり目的が違うのです。

■ 光が与える暗黙のメッセージ

「光」がお客様に与える印象を決めるのは、何も写真に限ったことではありません。たとえば、飲食店が店内を暗くして、店内の明かりをロウソクだけにした場合、その光は暗に「賑やかな宴会はお断りです」と語っているのです。逆に、ファミレスのように明るいライトを天井に設置した場合、いくら高級料理を提供しても中年カップルのデートシーンで利用してもらうのは難しいでしょう。

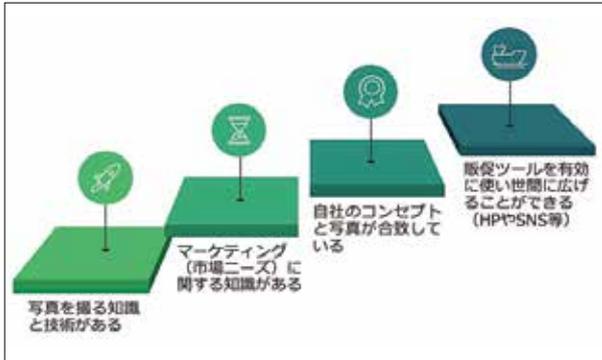
つまり、光はメッセージ性を持っており、「誰に」「何を」「どのように」という事業コンセプトの「どのように」を構成する重要な一部なのです。そのことを理解して、意図的に光を使用しているのであれば何も問題はありません。問題は、店主にその意図がないにもかかわらず、光や写真に対する知識が不足しているがために、狙いと異なるメッセージを発信してしまっている場合です。

■ 事業の目的は何?ターゲットは誰?

現在、中小企業診断士として企業のプロモ-

ションに関するコンサルティングを行っていますが、その支援の枠組みを簡単に説明すると、以下の4ステップとなります。少し分かりづらいので、左下のSTEP1から順にご説明します。

図表1 【写真が売上につながるための4ステップ】



● **STEP1:**「綺麗な写真を提供できるようになること」が第1ステップです。

撮影を内製化しようとしている会社は、自社で写真を綺麗に撮影する必要がありますし、撮影を外注している会社でも、何が良い写真なのかを判断する基準が必要になります。

インスタグラムでマーケティングを行っている会社でも、写真の問題で企業価値を上げどころか、むしろ下げている場合がありますので注意が必要です。

● **STEP2:**第2ステップでは「顧客の好みを把握したうえで写真を提供すること」を理解していただきます。

世の中に「綺麗な写真」はあっても、単体で「良い写真」というものは存在しません。ターゲットとしているお客様が「良い」という写真が「良い写真」なのです。左のシュークリームの写真を見た皆さまならその意味がわかるはずです。まずはターゲット顧客を決定し、そのターゲットの好みを把握することが撮影技術以上に重要になります。

● **STEP3:**事業コンセプトを確認します。

たとえば、とある温泉旅館に「温泉を通じてすべての家族に幸せを提供する」という事業コンセプトがあったとします。その旅館の広告写真に露天風呂に入っている女性二人組を使って

しまつては、事業コンセプトと写真がバラバラになってしまいます(一昔前の温泉旅館の広告は実際にそうでしたよね)。その場合、STEP1の技術で女性の肌を綺麗に撮る必要はありませんし、STEP2で若い女性の好みをマーケティング調査する意味もないでしょう。STEP1～3までのメッセージが一貫していること。これが何よりも重要です。

● **STEP4:**事業コンセプトを定義し、STEP1～3に一貫性を持たせたとしても、その写真を誰も見てくれないのでは意味がありません。STEP4でその写真が多くの人に届く方法を支援します。こうしてSTEP1～4まで一本筋が通って初めて、写真は売上につながるのです。

■ おわりに

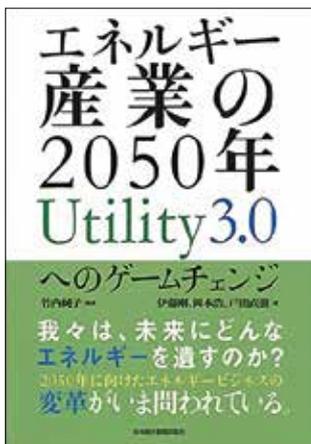
ここまで読んでいただければ、写真で重要なのは「誰に」「何を」「どのように」提供したいのかという、経営者の「意思(目的)」であることがわかると思います。写真は経営者の意思を表現するための道具に過ぎないからです。また、お気づきになったかもしれませんが、今回の話は、「写真」の部分で「SNS」に置き換えても、「動画」に置き換えても、まったく同じことが言えます。それらの表現ツールもまた、経営者の意思を表出させるための道具だからです。

フィルムで撮影していた時代に比べて、現在はデジタル技術により撮影に対するハードルは低くなりました。さらに、スマートフォンのカメラ機能も高まり、1億総カメラマン状態です。だからこそ写真の「目的」に対する意識が希薄化しているのも事実です。

今回シュークリームを例にお伝えしたように、写真1枚にも経営者の意思は宿るのです。そのことを改めて認識し、自社が発信している内容が、ご自身の意思・目的に対して一貫性を持っているか、改めて確認する機会になれば幸いです。

(石田 紀彦)

我々は、未来にどんなエネルギーを遺すのか？



竹内 純子 編著 伊藤 剛 著
岡本 浩 著 戸田 直樹 著
日本経済新聞出版社
本体1,700円＋税

「エネルギー産業の2050年」 Utility3.0へのゲームチェンジ

エネルギー自由化が進展しており、今後のエネルギー産業がどう変わっていくかを把握したい——。本書は、そのような特定の業界人の動機に応えるだけでなく、世の中すべての方々にとって必読です。なぜなら、仕事だけではなく普段の生活から誰もエネルギーを使っており、これからは品質と価格のバランスが優れた電力を自分の意志で確保（調達・発電）できるようになるからです。エネルギー自由化で激変していく世界において、自らが積極的に将来を“選択”していくことになります。エネルギー産業に全然関係ないと思っていた中小企業においても、大きなビジネスチャンスが生まれてくるのです。

なぜ今、地域独占だった大手電力会社が必死になって再生可能エネルギーや顧客サービス展開に邁進するのか？デジタル化進展によってビジネスの主導権が異種業界にどう移っていくのか？再生可能エネルギー、火力発電、原子力発電の最適なミックスは？

足元でめまぐるしく起こっていることが理解でき、単なる将来見通しだけではなく、すぐそこにあるリアルな個人サービスに結びつけることができます。誰もがエネルギー問題・ビジネスを自分事として理解でき、これからどう行動していくべきか、示唆を大いに受けるでしょう。

(大東 威司)

法隆寺宮大工による癖を生かし人材を育成する今こそ新しい教育論



西岡 常一 著
株式会社草思社
本体1,359円＋税

「木のいのち 木のころ(天)」

「木は生育の方位のままに使い。」法隆寺の大修理、薬師寺五重塔を再建した著者が、棟梁として檜材の選び方、またどう組めば一千年耐えうる大伽藍を建築できるかなど、木造建築に関して口語体で興味深く語られています。

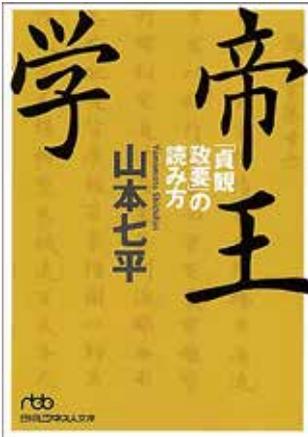
山の南側で育った木は、伽藍の南側につかえ、山の上部の風雪に耐えた木は建物がしなる上部に使いなど、木の「癖」ごとにどの部分に使えばいいかを判断することが極めて重要であり、そのためには木の育った自然環境を熟知することであると、繰り返し強調しています。ひいては、「癖」のある人材も育った環境を熟知し、そのまま活かすことで磐石なる組織ができるとも説いています。

しかしながら、木も人も自然のサイクルのなかで生かされているため、育つには時間も手間もかかり、人間の都合通りにはいかないといった、効率、スピード感を求められる現代ビジネスとは真逆の考えには驚かされますが、なぜか不思議と安心感と説得力を感じます。

全編において、伽藍を組織、木を人材、癖を強み、と読み替えることで瞬間に古くて新しい人材教育論へと輝きを放つ珠玉の一冊と言えるでしょう。

(川村 剛太郎)

トップは部下の諫言を聞き入れよ 唐の全盛期を築いた太宗の腹構え



山本七平 著
日本経済新聞社
本体505円+税

「帝王学」 「貞観政要」の読み方

『貞観政要』は、唐の第2代皇帝・太宗と臣下の問答をまとめた書物です。日本では北条政子、徳川家康などの為政者が愛読したことで知られます。『貞観政要』自体は全10巻40篇からなる大著ですが、山本七平による本書ではそのエッセンスを知ることができます。

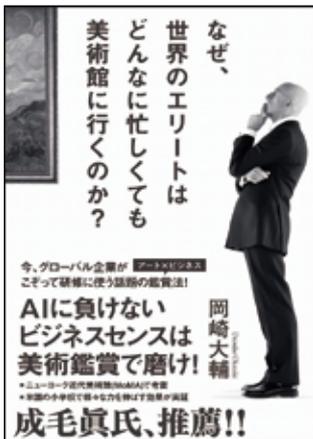
太宗が国家の指導者として最も心がけていたのは「兼聴」です。太宗は臣下からの諫言（＝耳が痛い助言）に積極的に耳を傾けました。特に重宝していたのが魏徴という人物です。魏徴は太宗にさまざまな政治的助言を行い、「太宗が晩節を汚さずに引退する方法」なるものまで提案しています。

太宗は幼い頃から弓矢が得意でした。しかし、あるとき自分の良弓を弓工に見せたところ、「これでは真っすぐに飛ばない」と批判されてしまいます。自分が精通しているはずの弓矢ですらこのような具合なのだから、自分がまだ詳しくない政治に過信は禁物だと悟ったことが、後の太宗の態度を決定しました。

中小企業の経営は社長の器次第だと言われます。ただ、自分の器を自分で広げるのは難しいことです。部下の多角的な意見を尊重し、決断力を鍛え、意見してくれた部下に感謝することが、社長の能力と徳性を拡張すると考えます。

(谷藤 友彦)

「アート作品」の観賞方法は、日々の企業経営にも応用が効く



岡崎大輔 著
SBクリエイティブ社
本体1,400円+税

「なぜ、世界のエリートはどんなに忙しくても美術館に行くのか？」

近年、海外のビジネスシーンや学校教育において、「ヴィジュアル・シンキング・ストラテジーズ (Visual Thinking Strategies : VTS)」という美術鑑賞法が注目されています。具体的には、アート作品の観賞中に「作家」「作品名」「解説文」などの情報を参考にせず、個人が自らの感覚で自由に作品を見て「事実」と「解釈」に分けて分析したうえで、グループでディスカッションして進めていきます。この手法は、単に鑑賞力を高めるだけでなく、「みる×考える×話す×聴く」という形で、複合的に物事を洞察しながらコミュニケーション力を高める効果があるとされています。ビジネスの場においては、部下や取引先、顧客の気持ちや状況を俯瞰して汲み取り、よりよい状況の改善に繋げやすくなるとして、注目されているのです。

本書では、アート作品の観賞方法や自身の感じた印象をどのように他人と共有するかについて、分かりやすく説明しています。本のタイトルと内容については、ビジネスマンが美術館を訪ねる理由とアート作品の観賞方法の関連性は弱く感じます。しかし、日々のビジネスシーンで、周囲の環境に対する洞察力やコミュニケーション力の鍛錬には、応用が効く一冊となるでしょう。

(石川 知穂)

ACC「助成事業」のご案内

ACCの「助成事業」についてご案内いたします。

当財団が設立された時(平成8年)からの事業で、毎年上期、下期に「新製品開発」「新分野進出」「環境改善」「創意工夫」「伝統工芸他」の各分野で実績のある企業や長年努力した企業を選考して顕彰するとともに、助成を行っています。

今までの、助成先は357件で、助成金の累計も1億6千万円を超えています。

今年度も年2回の募集を行いますので、ご興味のある企業さまは、朝日信用金庫各営業店、ACC事務局、ACCのHP等でご確認ください。

新製品開発

中小企業の柔軟性や創造性、機動性等を活かした新製品の開発が期待されています。

新分野進出

既存の分野を改善しながら、新たな事業分野の開拓をすすめることも必要です。

環境改善

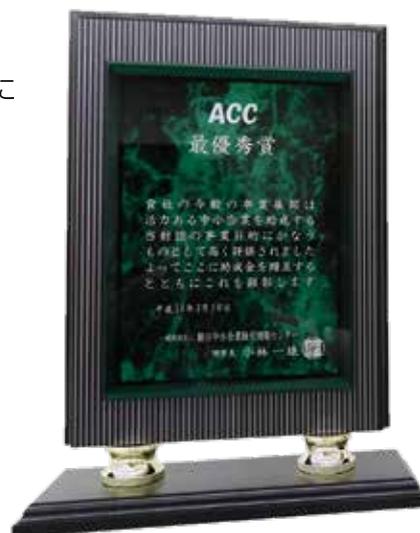
環境破壊が急速に進んでおり、その改善に真正面から積極的に対応する必要があります。

創意工夫

旧来の考えにとらわれず、創意工夫をこらした事業展開が求められています。

伝統工芸、その他

伝統工芸等の独自技術が、伝承すべきノウハウとして評価されています。



令和元年度助成企業募集要項

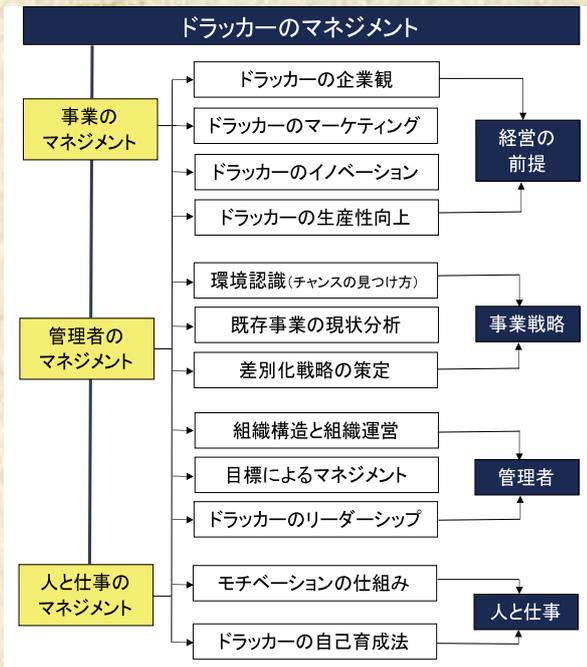
募集期間	〈第1回〉6月予定 〈第2回〉12月予定
助成対象企業	公的保証機関が保証対象とする業種の事業を営んでいる、資本金3億円以下または従業員300名以下の中小企業です。
助成金額	1件あたり 50万円(最優秀賞 100万円)
選考	助成先は当財団の「選考委員会」により選考されます。選考委員会は年2回開催します。
応募方法	応募される方は、事務局宛に電話またはFAXにてご連絡ください。

詳しくは、ACCのホームページをご覧ください。

[朝日ACC](#)

[検索](#)

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。

机上では
売れる商品
なぜ売れぬ

「企業が売っていると考えているものを、顧客が買っていることは稀である」・「顧客が買っているものは「不足の充実」「不満や不便の解消」「問題の解決」など。手段は何でも構わないのだ。無数の代替案があることになる。机上目線ではなく顧客目線で代替案との違いを考えよう。」

妻がいる
同族企業
モノ言えず

「同族企業という言葉で鍵となるのは、同族のほうではない。企業そのものうである」・「企業である以上、その活動の目的が一族に奉仕するものであってはならず、顧客への奉仕につながるものでなければならない、と。」

さあ勇気を出して、企業としてモノを言いましょ。

リストラで
余計に下がる
生産性

「最も価値のある資産は知識労働者とその生産性である」・「21世紀に期待される偉業として述べている。知識労働者の仕事の本質は考えること。プロセスを変え、道具を変え、エネルギーを変え、商品の価値や意味を変えると、生産性は飛躍的に向上することも。安易なリストラで資産価値を下げたくないものです。」

かしこいね
頭いいねは
ほめてない

「頭の良い者が、しばしばあきれられるほど、成果をあげられない」・「頭の良し悪しは制約条件の一つにすぎない。成果が出るのは①全体最適を考え、②それに貢献するために仕事を体系的にとらえ、③組み立てた業務プロセスを実行したときだけ、と断言している。」

ほめられた時、それは頭の良さなのか、成果なのか、よく考えましょ。



※「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せんで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>