

中小企業経営者のための支援ガイド No.43

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

2019.11



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。
令和元年度下期のACC INFORMATION (No.43) 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では①経営者の世代交代と②中小企業・小規模事業者に期待される自己変革に焦点が当てられています。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
大切な生命を支える高品質な製品を医療の最前線に提供	
▶ アコマ医科工業株式会社	
特集 コンサルタント・レポート	10
① 集客施策支援のための集客余地分析について	
② 第二創業時における資金繰り計画の留意点と検証などについて	
連載 社長のための財務講座 ～ Part2 ～	18
第2回 経営者のための資金繰り表	
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
・ 未来を変える目標 (一般社団法人 Think the Earth 編著 蟹江 憲史 監修)	
・ 世界で最もイノベティブな組織の作り方 (山口 周 著)	
・ 行動経済学まんが ヘンテコノミクス (原作：佐藤 雅彦+菅 俊一)	
・ 負けグセ社員たちを「戦う集団」に変えるたった1つの方法 (田村 潤 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。



事業案内

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、365件、1億6,568万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

創意工夫

異業種交流会

伝統工芸、その他

情報の提供

情報誌 (年2回)
「ACC INFORMATION」発行

中小企業と働き方改革

✓ いよいよ働き方改革がスタート

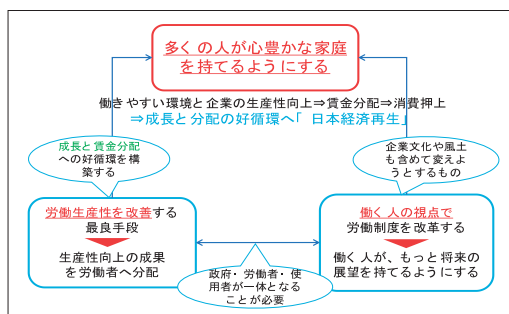
働き方改革に伴う関係法案（以下「働き方改革法」という。）が可決され、2019年4月から順次スタートした。施策のいくつかは、中小企業に時期の猶予がなされたが、4月からスタートした年次有給休暇の取得義務化は、その猶予がなく、一斉スタートしている。中小企業も無関係ではなく、今後の動きに注目する必要がある。

✓ 政府は最大のチャレンジ

着目したいのが、働き方改革法の中身もそうだが、政府が意図する働き方改革を知ることだ。

ニッポン経済再生を目指し、生産性を向上させ、賃金を適切に分配して、消費を底上げし、経済を活性化させる。そのためには、日本の人口が減少し、働く人が減っていくなか、育児、家事、介護等にかかわる状況でも、それぞれ働き方を選べることで労働市場を活性化させる必要がある。出発点は、生産性の向上、それが大前提なのだ。その真の意図を知らなければ、法対応で労働時間を削減しても、生産性はかえって低下し、賃金の適正化で人件費が上昇して、業績への効果もマイナスに作用するかもしれない。何もしなければ、妊娠、育児、家事、介護などのライフ・イベントによって人が離れてしまうこともあるだろう。

それを厳しい未来ととらえて、待つのか、これを機会として、チャレンジするのか。政府は、「最大のチャレンジは働き方改革」と言っているのに、企業が受け身では、うまくいかないように思える。



図：働き方改革実行計画（概要）を参考

✓ 労働市場の今、未来「2030年人手不足644万人？」

興味深い推計がある。パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」によれば、2030年には、人口の減少により働き手が644万人足りなくなると予想。これは、2017年人手不足121万人の5.3倍だ。そして人手不足を補う方策を検証したところ、働く女性を増やす102万人、働くシニアを増やす163万人、働く外国人を増やす81万人、そして残りで298万人分の生産性をあげるとしている。2018年平均の有効求人倍率は、1.61倍（厚生労働省一般職業紹介状況より）、平均の完全失業率が2.4%（総務省統計局労働力調査より）と、もはや働く意思があれば職に就ける完全雇用に近いという専門家の見解もあるぐらい売り手市場だ。

牛丼チェーン大手の店舗で「人手不足のため、店舗を一時閉店させていただきます」の張り紙で話題になったことは記憶に新しい。中小企業から募集しても人が来ないと相談を受けることもあるが、ハローワークの募集内容を拝見すると、職を探す人目線が欠けていると感じる。たとえば、事務職員を採用するのに「弁当を製造販売し、関東地区に2店舗あります。」より、「体に優しいをモットーに素材にこだわった弁当を作り30年、特にヘルシーなシューマイ弁当は雑誌でも紹介され好評です。」の方が事務の仕事を通じて間接的にどう貢献するのか、イメージがつくだろう。そして「どのような人たちと働くのか」を知りたいところである。選考ステップや連絡方法、ホームページ掲載、会社への行き方の地図1つ見ただけでも、差があることを感じる。人手不足に直面している企業は、働く人目線を今以上に持つ必要はないだろうか。

✓ 受賞企業は大企業だけではない

働き方改革法の柱の1つである「働き方改革の総合的かつ継続的な推進」では、基本的な考え方を明確にしている。この内容は、まさにワーク・ライフ・

バランスである。政府や各都道府県、各市も独自にワーク・ライフ・バランス関連の賞や認定制度を行っているところもある。はたして、その多くが大企業だろうか？決してそうではない。たとえば、台東区ワーク・ライフ・バランス推進認定企業の場合、中小企業であることがわかる。ではなぜ、認定や受賞される企業となれたのか、政府や各都道府県、各市で受賞や認定された企業を調べて思うのは、人が定着しない、採用できない。出産、育児、介護（特に介護はより顕在化するだろう）で育てた従業員が退職する。そのためには、働く環境を整えて、多能工化や業務改善に取り組む、また、意識改革を含め、時間がかかることも知っている。だからこそ今のうちに地道に取り組むことの大切さに気づいたように思える。そして一歩前に踏み出したからだ。受賞企業や認定企業の経営者からのコメントを見て思うことは、従業員を幸せにしたい気持ち、人を育てていくことを自分の課題としていることも強く感じる。人に対する想いのある企業で働きたい人は筆者だけではないだろう。そして認定や受賞企業では、人が定着し、成長した従業員も辞めない。採用コストが削減でき、多能工化で機会損失も減って、売上が拡大。業務改善で生産性も向上。受賞や認定によりイメージアップし、従業員のモチベーションがあがった企業もある。その過程で苦しいこともあるが、一歩前に踏み出し地道に取り組む、それを乗り越えた企業がいることを忘れてはならない。

台東区ワーク・ライフ・バランス推進認定企業

企業名	業務内容
株式会社吉徳	節句人形の部・小売、ぬいぐるみ・雑貨等の企画・製造・販売
株式会社グローバルパワー	外国人人材派遣・紹介事業
株式会社平岡	紙、プラスチック素材及び加工製品の販売
株式会社ウィルド	ITコンサルティング、Webシステム開発
株式会社コマキ楽器	楽器小売業
育栄建設株式会社	建築工事業
株式会社ビジネス情報テクニカルシステムズ	コンピュータソフトウェアの開発、導入コンサルティング業務
アミエージェンシー社会保険労務士事務所	社会保険労務士業
株式会社日本システムブレイズ	ソフトウェアの開発・販売・導入・運用支援・保守
株式会社エス・ティー・シー	コンピュータソフトウェアの受託開発
株式会社共同紙販ホールディングス	洋紙卸売
ライトクル株式会社	ネットワークやデータベース、Webシステムの設計・開発
株式会社インタープレゼント	システム開発、ネットワーク運用・監視サービス、セキュリティ運用サービス
株式会社Kanmi	革製品の企画・製造・卸売
有限会社にしかわ弁慶	飲食店（ラーメン店）における製造販売
浅草建材リース販売株式会社	土木・建築用仮設材リース・販売、請負工事（地下仮設工事）
ティー・エヌ・エス株式会社	コンピュータシステム開発及びデザイン制作
株式会社サンシア	Webシステム受託開発、Webサーバー設計・構築、スマートフォン等アプリ開発
スリーピース株式会社	ギアドモータ開発・設計・製造・販売

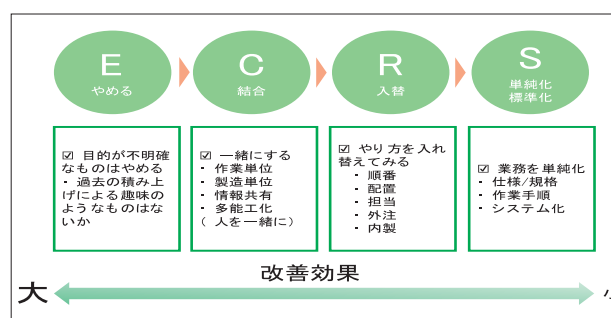
（平成30年11月1日現在）台東区ホームページより

✓ 生産性向上なくして働き方改革なし、従業員参画型から始めてみる

では、生産性向上にはどう取り組んだらよいのか、まず生産性とは何かを理解する。生産性は、「得られた成果÷投入した資源」である。投入量を少なくし、成果が減少しなければ、生産性は向上し、同じ投入量でも成果が大きくなれば、これも生産性の向上と言える。生産性向上に向けた活動は、2つある。設備投資型と従業員参画型だ。つつい効果を求めてしまいがちだが、まずは、生産性を向上しようとする現場の雰囲気づくりを行うことも大切だ。2018年版「中小企業白書」からも従業員参画型も行っている方が設備投資の効果より大きいことが見えてくる。また、従業員参画型は、設備投資をするお金がなくても始められる。

✓ 業務改善「ECRS（イクルス）の法則」

ここでは、特に投入量をおさえ成果の維持、増加に向けた「ECRS（イクルス）の法則」を紹介する。ECRSとは、Eliminate：排除 Combine：結合 Rearrange：交換 Simplify：簡素化の略である。出てきた施策は、よく緊急度と重要度から優先順位を決めることもあるが、筆者は、できることを優先したい。「出来た」を積み重ねて改善雰囲気を作りたいからだ。



図：「ECRS（イクルス）の法則」

✓ まとめ 「未来のことも考えて一歩前へ」

働き方改革は、法の内容に着目しがちだが、生産性の向上が大前提である。政府が最大のチャレンジである以上、企業もチャレンジすることが求められる。目の前のことももちろん大切であるが、経営者は、未来のことも考える必要はないだろうか。一歩踏み出してみると未来が創れるかもしれない。

（宮木 公平）

～ACC 企業振興のための助成事業より～ 顕彰企業のユニーク経営を見る

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。

大切な生命を支える高品質な 製品を医療の最前線に提供

治療のために手術が行われるときには、麻酔器や人工呼吸器が使われています。今回は、独自開発した麻酔器と人工呼吸器の機能を持つ「アネスピレータ」など、医療の現場へ先進機能を搭載した革新的な製品を提供し、2年後には創業100周年を迎えるアコマ医科工業株式会社をご紹介します。



アコマ医科工業株式会社
代表取締役社長
安藤 俊和 氏

“アコマ”のブランド名・社名の由来 は、創業者の名前から

一貴社は、2年後には創業100周年を迎えられますが、当初は、医科器械の商社として創業されています。しかしながら、その6年後には国産初のアネロイド（無液）型血圧計を製造・販売されています。商社にもかかわらず創業者の方は、なぜ自社の製品を開発・製造・販売するようになったのでしょうか？

当社は1921年（大正10年）の創業以来、東京大学に近い文京区・本郷の当地に本社を置いています。当時は、日本製の医療機器は存在せず、外国製の高価なものを輸入して使用していました。このようなことから、医師から「もっと安く日本独自の製品を作れないか」との強い要望を聞くことになりました。そこで、当社が独自に開発・製造し販売するようになった初の新製品が、アネロイド型血圧計（商品名：アコマ血圧計）だったのです。それ以来、輸入製品のみに頼らず、当社独自に製造・販売できる製品については開発していく、という方針が脈々と受け継がれています。



（左）創業時社屋



（右）初めのカタログ

一アネロイド型血圧計を販売されてから終戦までに約20年間ありますがその間、自社開発し製造・販

売された製品にはどのようなものがありましたか？

1930年代後半からは、日本の国情の影響や創業者が兵役についたことなどから、新製品の開発は1930年代前半に重点的に行われた結果になっています。具体的には、超音波治療装置、携帯用レントゲン装置、電気メス装置などです。その他は、鋼製小物、すなわち、メス、ハサミ、鉗子、ピンセットなどの手術用器具などでした。

一貴社が開発し製造・販売されている製品には、当初より「アコマ」というブランド名が付けられ、現在は貴社名にも入っていますが、このブランド名の由来などについてお聞かせください。

創業者の名前は、「安藤駒太郎」といいます。この名前の姓と名の頭文字を取ると、“安駒：アンコマ”になり、ここから「ン」を除くと“アコマ”になります。そこで、創業者は自社製品のブランド名を“アコマ”としたわけです。創業10年後の1931年には、彼自ら考案した“ACOMA”のブランド名とロゴマークを正式に登録しました。さらに、終戦後の1948年には、現在に至る「アコマ医科工業株式会社」を設立しました。



医療機器の厳しい品質マネジメントシステム (ISO13485) を徹底して実践

—経営理念あるいは社是・社訓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？

当社の経営理念は、「国産医療機器メーカーの責任において、人命を最優先に安全で信頼される製品を供給し、人々の健康と医療の発展に貢献するとともに、社員が仕事に責任と誇りを持って取り組める環境を構築する」です。この中で強調したいのはアンダーラインをした箇所です。このことは医療機器メーカーとしての当然の使命ですから、一般の社是・社訓に相当するものとして、当社は次のような「品質方針」を定めています。

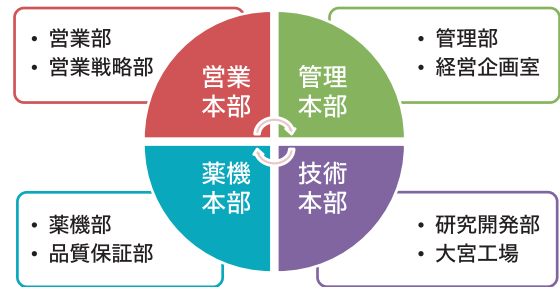
1. アコマは人々の健康幸福に役立ち社会福祉に貢献する製品を作る
2. お客様が安心して購入できる体制を構築する
3. 高品質の製品を迅速、的確に提供する

この品質方針については、各部門・部署ごとの部屋の中央に掲示しています。また、当社は、ISO9001より一段と厳しい品質規格である、医療機器の品質マネジメントシステム：ISO13485を認証取得しています。そのため、全社的に品質の維持・向上を常に図っていかなければならない体制を構築し、その実践を徹底しています。

—現在の組織や担当社員数を含め社内体制は、どのようなになっていますか？

現在、当社の組織は、「管理」「技術」「営業」ならびに「薬機」の4つの本部で構成しています。総社員数は約160名です。管理本部には管理部と経営企画室があり、担当者数は約20名です。技術本部はさいたま市にあり、研究開発部と大宮工場が所属し、担当者数は約60名です。営業本部は、営業部と営業戦略部に分かれています。担当者数は最も多く約70名になっています。営業部は、東北、北関東、東関東、南関東、中京、大阪、広島、および福岡、以上8カ所の営業所と札幌、四国、および鹿児島島の3出張所を配置しています。これらの営業拠点を通じ、全国各地の代理特約医科器械商約400社と提携し販売網を構築しています。薬機本部は、薬機部と品質保証部で構成しています。薬機部とは、医療機器メーカーや製薬メーカーなどにある特有の部門で、厚生労働省などへの医療機器などの品質、安

全性および有効性に関わる申請や必要性のある報告業務などを担当しています。



—新製品の研究開発体制や仕組みはどのようなになっていますか？

新製品そのものの開発は、他社と同じように研究開発部が担当しています。新製品の企画の源泉は営業戦略部になっています。営業戦略部の業務は、医療機器に関わる動向調査や海外を含めた展示会への出展などマーケティング機能を担当しています。併せて、取引先の医療機関の医師をはじめとする医療従事者の方々からのご要望やご意見などを営業戦略部が取りまとめています。それらの情報に基づき営業戦略部と研究開発部は、日々密接な連携をとって新製品の企画や開発ならびに既存の製品の改良・改善を図っています。

—続いて、自社製品の生産体制や生産形態などどのようなになっていますか？

当社の製品は、研究開発部で作成した仕様や設計に基づき、大宮工場で製造し出荷しています。しかしながら、細かな部品などすべて大宮工場で製造しているのではなく、400社近い外注先の協力を得て製品化し、品質や信頼性を確保したうえで市場に出しています。なお、当社の製品の生産形態は、基本的に受注生産であり、多品種少量生産といえます。

主力製品は麻酔器と人工呼吸器、動物用も製造・販売

—現在の取り扱い製品についてお聞かせください。また、自社開発製品と輸入品の売り上げ比率はどのようなになっていますか？

当社の主力製品は麻酔器とその関連製品ならびに人工呼吸器であり、その他動物用麻酔器・人工呼吸器などを製造・販売しています。麻酔器は現在5種を上市しており、その関連製品としては、気化器や昨年、新製品として開発しました麻酔用二酸化炭素吸収剤「アコマライムゼロ」などがあります。輸入品は、麻酔関連の消耗品などが中心です。売り上げ比率は、自社開発製品が約70%、輸入品が約30%

となっています。なお当社の動物用製品の国内販売シェアは上位を保っています。



画期的な新製品：麻酔用二酸化炭素吸収剤「アコマライムゼロ」

—現在、取り扱っている製品のなかで、昨年、新製品として開発された麻酔用二酸化炭素吸収剤「アコマライムゼロ」があるとお聞きしましたが、以後、この新製品に関してお聞きしたいと思います。では初めに初歩的な質問ですが、麻酔器を使用する際に、患者の呼気から、なぜ二酸化炭素を除去する必要があるのですか？

手術などの際、麻酔をかける場合、呼吸によって出る麻酔薬を含んだ呼気を再び吸気に循環させて再利用しています。しかしながら、呼気の中には二酸化炭素が含まれていますが、それは麻酔にとっては不要な物です。そこで二酸化炭素を除去し、麻酔ガスの有効利用ができるようになります。

—この「アコマライムゼロ」を開発された背景や動機についてお聞かせください。

「アコマライムゼロ」を販売するまで当社では、外国のメーカーから二酸化炭素吸収剤を輸入・販売していました。また、他社の製品の多くは、二酸化炭素の吸収効率を高めるため、水酸化ナトリウムや水酸化カリウムを使用しているものもありました。しかしながら、これらの吸収剤を使用することにより、一酸化炭素やコンパウンドA*といった人体に有害な副生成物が出る恐れがあります。そこで、これらと同様の機能があり、かつ、二酸化炭素の吸収効率の高い吸収剤が医療現場から強く求められていました。 *腎障害などを起こすリスクがある

一方、当社としては、輸入吸収剤の粗利益率が他製品に比べると低かったことから、この比率を高めたいとの経営上の課題がありました。

—続いて、「アコマライムゼロ」を開発した期間はどのくらいでしたか？また、どのような課題があり、それらの課題をどのように解決しましたか？

開発期間は、2015年より開発を開始し、2017年までの3か年間でした。その後、「アコマライムゼロ」の商標登録も含め販売に向けた各種準備を進め、

2018年3月より販売を開始しました。

課題については、先ほど述べました開発に至った背景や動機に基づく課題に併せ、1つは、水酸化ナトリウムや水酸化カリウムに代替できる吸収剤の選定ならびに増粘剤と水分の最適な配分をどうするか。2つ目は、最も吸収効率の良い吸収剤の粒子形状をどうするかという課題でした。これらの課題については、次のような対策により解決を図りました。

まず、1つ目の代替吸収剤の課題については、水酸化カルシウムを主成分にした二酸化炭素吸収剤の開発に成功しました。なお、この吸収剤の成分特許は、当社と提携しました有限会社坂本石灰工業所（所在地は熊本県）が取得しています。さらに、二酸化炭素を最も効率的に吸収する水酸化カルシウム、増粘剤ならびに水分の配分比率については、100回以上の実験を繰り返すことによって、その最適値を見つけ出すことができました。

2つ目の課題については、坂本石灰工業所が保有している技術を用いて、ロッド状の粒子形状で、かつ、スポンジ状の粒子表面を実現しました。これにより、体積あたりの吸収面積を広くすることができ、より効率的に吸収力を得ることができました。

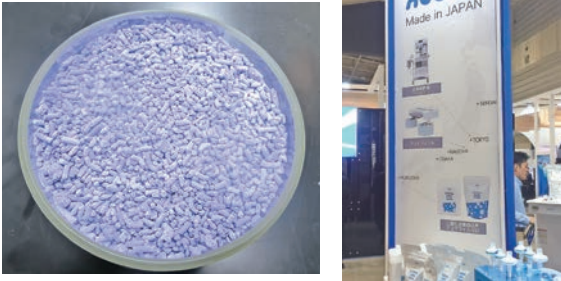
粗利益率を高める課題については、製造と梱包を坂本石灰工業所に委託し、当社の全国の営業所へ直送することにより、管理費や輸送費を抑えることができました。さらに、パッケージについても既製品を使用することで原価を下げることができました。これらの対策を行った結果、粗利益率は大幅に改善しました。

「アコマライムゼロ」の特長：安全性と二酸化炭素吸収力の高さ、カラーインジケータ

—では、改めて「アコマライムゼロ」の特長についてお聞かせください。

大きくは3つの特長があります。1つは、先ほど述べましたように「安全性が高い」ということです。水酸化ナトリウムや水酸化カリウムを使用していないので、一酸化炭素などの有害な副生成物は発生しません。より安全な吸入麻酔を行うことが可能です。2つ目は、「二酸化炭素の吸収能力が高い」ことです。これも先ほど述べたとおりで、粒子形状の工夫により、体積あたりの吸収表面積が広くなり、より効率的に吸収力を発揮することができました。そのため、輸入品を含め従来品と比べて、重量あた

りの二酸化炭素吸収能力は約20%向上しています。3つ目は、「カラーインジケータの表示」です。「アコマライムゼロ」は二酸化炭素を吸収すると、白色から紫色に変化します。そのため、交換時期のミスを防止することができます。



—「アコマライムゼロ」の今までの販売状況や今後の販売目標などについてお聞かせください。

現在のところ、国内麻酔器市場のシェアは約25%になっています。それと同様に麻酔関連の消耗品、先ほど述べました「アコマライムゼロ」の特長をお客様にご理解いただければ、さらにシェアは伸びていくものと確信しています。当面は機器の国内シェアを超えるレベルの達成を目指しています。なお、売上高の多寡は別にして、今後は、人間が閉ざされた空間にいる状況、例えば宇宙船内や潜水艦・潜水艇内などでの使用にも販路を広げていきたいと考えています。

—話題を変えて、メーカーにおいては、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。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？特に、医療用機器は、品質や信頼性が他の製品より強く求められています。この点についての取り組みについて重点的にお聞かせください。

すでに述べましたように、医療機器メーカーとして3要素のうち最も重視して取り組まなければならないのは、“Q”です。これについてはISO13485の要求事項にしたがって社内にマネジメントシステムを構築しているとともに、各種のマニュアルも整備し、常に更新するようにしています。また、各部門の代表者による「品質会議」を定期的を開催し、品質に関わる評価と改善・改良策についての検討を常に行っています。“C”は、利益創出の源ですから、設計段階をはじめ製造・物流段階などさまざまな場面でその削減に努めています。“D”に関しては、当社の製品は受注生産を基本にしていますので、全国の医科器械商と連携を密にし、需要予測の精度を高めるための改善を図っています。

成長・発展の主要因は、大切な生命を支える高品質な製品を医療の最前線に届ける強い使命感

—最初に申し上げましたように、貴社は2年後に創業100周年を迎えられますが、ここまで成長・発展さ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？

まず第一に、大切な生命を支える高品質な製品を医療の最前線にお届けするという強い使命感があるということ。さらに、医師をはじめ医療に従事されている方々のニーズに応える医療機器を常に開発してきたこと。3つ目は、機器を納入後、アフターサービスやメンテナンスサービスを重視し、その実行を徹底していることがあげられます。

—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。

将来に向けての目標は多すぎると思っているくらいです。たとえば、売上増は勿論ですが、売上のなかの自社独自製品と輸入品の割合では、さらに自社独自製品の売上比率を高めたい、個々のお客様の中に占める当社のシェアをさらに高めたい、利益率をさらに高めたい、当社製品の海外への販路拡大についても、さらに力を入れていきたい等々です。

(注) これらの具体的な目標数値については省略させていただきます。

定性的な長期目標としては、今から100年後に向けて、当社がさらに成長・発展していくためには、1つは、社員の育成・能力アップを図っていくことです。2つ目は、情報収集力のアップです。具体的には、お客様のニーズやICTを含めた医療機器に関わる科学技術の動向などの情報を迅速かつ正確に収集・把握する能力の向上です。今後は、これらについての具体策を検討し逐次実行に移していく所存です。



(インタビュー 平野 紘一)

DATA アコマ医科工業株式会社
所在地：東京都文京区本郷2-14-14
設立：1921年1月
資本金：1,000万円
TEL：(03) 3811-4151
URL：https://www.acoma.com

1

集客施策支援のための集客余地分析について

1.はじめに

インターネットが普及し、ネット通販の時代と言われて久しいですが、「お客様が来店する」という業態はなくなりません。今回ご紹介するのは、お店が「どこの地域からお客様をもっと呼べそうか」の仮説を統計的に導き出すことで、効率的な集客施策の打ち手を考える独自の手法です。この手法を使うにあたって準備するものは、以下2つです。

- ①お客様がどこから来店しているかという情報
 - ②Microsoft Excel 2013以降のバージョン
- Microsoft Excelの操作に、若干慣れが必要などところがありますが、気張らずにゆっくりチャレンジしてみてください。

■集客余地分析を応用できる業態

集客余地分析が活用できる業態は、以下の条件に適合するケースです。

- ・不特定多数を対象としている
- ・かつ、お客様が来店する業態

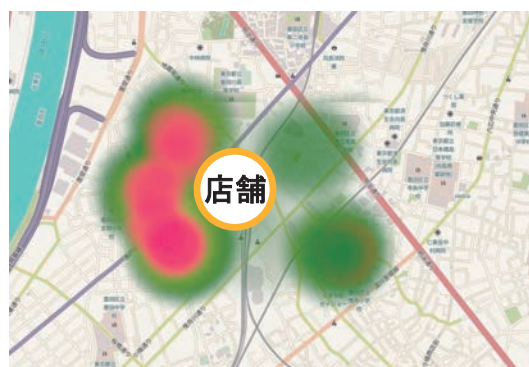
つまり、小売業、飲食業、トレーニングジムや宿泊などのサービス業などが該当します。

■集客余地分析の活用例

まず、この集客余地分析のイメージをお伝えするために、集客余地分析の結果をご紹介します。これは都内の小売店で集客余地分析を行ったものです。(実際の地理関係とは異なるよう編集してあります)

まずは、比較用に「現在、店舗にどこからお客様が来ているか」を地図上に表したものが図1です。

【図1】現在、お客様がどこから来店しているかを表現した地図

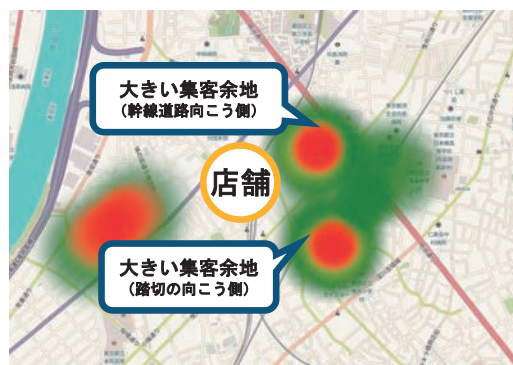


地図 © OpenStreetMap contributors

この図を見ると、店舗の西側エリアが強く赤くなっています。この赤が強い地域が来店するお客様が多いことを表しています。

そして、集客余地分析を地図上に表したものが図2です。

【図2】店舗の集客余地分析の結果



地図 © OpenStreetMap contributors

この地図上の模様が、統計的に導き出した「集客余地」です。店舗から北東側、南東側にある濃い赤色の地域が「お客様を呼べる余地が大きい」ということを表します。この色の濃い地域から店舗の間には幹線道路や踏切があります。そのため、店主はこの地域からはお客様を呼べないとお考えでしたが、分析ではもっと呼

べることが示唆されました。早速、この地域にチラシを撒いてみたところ、結果は上々とのお話でした。

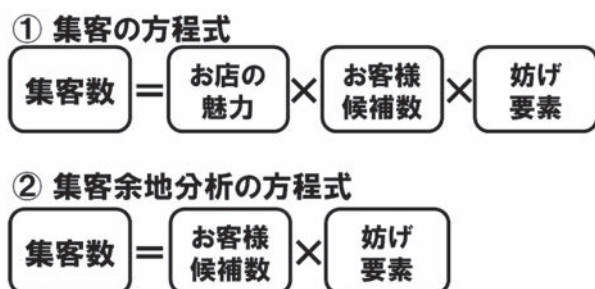
■集客余地分析のメリット

このように、集客余地分析は「お客様を呼べる余地のある地域」を推定し、見える化することができます。勘と経験に、数値的な分析を加えることでより効果的な集客施策を考えることができる、これが最大のメリットです。

■集客余地分析の構造

この集客余地分析の構造は、図3のように非常にシンプルな方程式に成り立っています。

【図3】集客余地分析の方程式



まず、①集客の方程式では、お店が魅力的であれば、お客様をたくさん呼ぶ力がある（お店の魅力）。しかし集客できる人数は、お客様候補の数によって左右され（お客様候補数）、交通の便やライバル店の存在によって来店の妨げがある（妨げ要素）ということが形になっています。

②集客余地分析の方程式は、ベースは集客の方程式ですが、「今のお店集客余地」を発見するために“お店の魅力”を省いたものです。

■集客余地分析の実施の手順

では実際に、ここから集客余地分析の実施手順をご説明いたします。

集客余地分析の実施手順は、以下4つのステップになります。

- ① お客様と、お客様が来る地域の把握
- ② 各地域のお客様候補数の把握
- ③ 妨げ要素の把握
- ④ 集客余地の算出

◎ステップ① お客様と、お客様が来る地域の把握

まずは、お店に来ているお客様の現状を把握するためのデータを、アンケートや会員リストから集めます。必要な情報は、お客様属性と、お客様の出発地です。

お客様の属性とは、年代や性別、また「夫婦」「家族連れ」といったライフスタイルなどです。お客様の出発地とは、「お客様がどこを出発点としてお店に向かってくるか」です。こちらはお店によって距離感がさまざまです。ご近所から来るのであれば「丁目」、遠方から来る場合は「市区町村」くらいの適度な粒度を設定します。

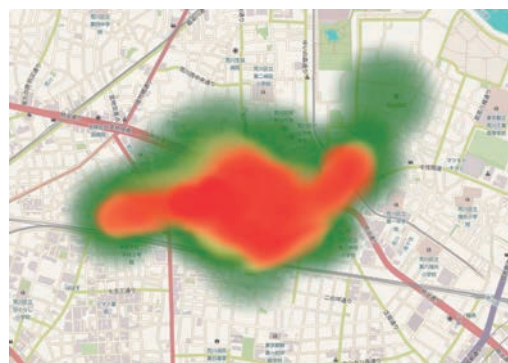
これらの情報を基に、図4のように「地域」「人数」の表として集計をします。この図では、ご近所の20代～40代女性が主なお客様のお店の会員情報から、住所と人数を集計したものです。（架空のデータです）

【図4】主要顧客の出発地と件数データ

出発地	20～40代女性会員
東京都荒川区荒川1丁目	94
東京都荒川区荒川2丁目	52
東京都荒川区荒川3丁目	145
東京都荒川区荒川4丁目	87
東京都荒川区荒川5丁目	41
東京都荒川区荒川6丁目	44
東京都荒川区荒川7丁目	56
東京都荒川区荒川8丁目	11
東京都荒川区南千住6丁目	153

なお、情報をMicrosoft Excel（バージョン2013以降）に入力をすれば『3Dマップ』機能で、地図上で確認することができます。

【図5】3Dマップで地図上に描写



地図 © OpenStreetMap contributors

◎ステップ② 各地域のお客様候補数の把握

次に、お客様候補数の把握です。ステップ①で把握した「お客様の出発地」を基に、それぞれの地域ごとに、お客様と同じ属性の人数を求めます。この作業は、『e-STAT』という情報サイトの「jSTAT MAP」で市区町村、丁目などの単位で地域の年齢別・男女別人口や、世帯数などのデータを容易に取得できますので、これを利用します。

図6は、先ほどステップ①で紹介した出発地（丁目）を基に、20代～40代の女性人口を抽出したものです。

【図6】jSTAT MAPの抽出画面（20代～40代の女性人口を抽出）。

年齢（5歳階級、4区分）別、男女別人口・2（51件）				
住所コード	住所名	女20～24	女25～29	女30～34
合計		5237	7295	8181
13105027003	東京都文京区千駄木3丁目	224	275	291
13106010005	東京都台東区根岸5丁目	97	138	152
13106011002	東京都台東区根岸2丁目	59	60	109
13106012001	東京都台東区三ノ輪1丁目	60	84	91
13106012002	東京都台東区三ノ輪2丁目	12	29	34
13106014003	東京都台東区谷中3丁目	52	78	121
13106031002	東京都台東区日本堤2丁目	69	108	111
13106033002	東京都台東区清川2丁目	44	77	66
13117028001	東京都北区田端駅前1丁目	139	169	136

そして、収集したお客様数候補のデータを、図7のように先ほどのデータに合わせます。

【図7】お客様候補数を合わせたデータ

出発地	20～40代女性会員数	20～40代女性人口
東京都荒川区荒川1丁目	94	1223
東京都荒川区荒川2丁目	52	735
東京都荒川区荒川3丁目	145	1628
東京都荒川区荒川4丁目	87	1100
東京都荒川区荒川5丁目	41	1203

◎ステップ③ 妨げ要素の把握

最後に把握するデータとして、お客様の来店のかげとなる要素を抽出します。この要素は地理的要素と市場的要素があります。

地理的要素は、物理的な距離や障害のことです。近距離であれば「移動時間」「踏切」「信号」などが代表的で、遠距離の場合は、「移動時間」「交通費」が代表的です。

市場的要素とは、お客様を奪い合うライバルです。似たようなお客様候補をターゲットとする「競合店」が該当します。こちらはお客様から見て、自分のお店と同じくらいの範囲内にあ

る店舗を把握します。

これらの情報は、GoogleMapなどの地図サービスで調べることができます。また、狭い範囲でしたら、実際に歩いて見ることも有効です。このようにして収集した妨げ要素を、図8のように出発地ごとに記録し、データを合わせます。

【図8】妨げ要素をデータ化

出発地	20～40代女性会員数	20～40代女性人口	所要時間（分）	踏切（個）	大通りの信号（個）
東京都荒川区荒川1丁目	94	1223	5	1	0
東京都荒川区荒川2丁目	52	735	8	0	0
東京都荒川区荒川3丁目	145	1628	4	0	0
東京都荒川区荒川4丁目	87	1100	8	0	0
東京都荒川区荒川5丁目	41	1203	15	2	0
東京都荒川区荒川6丁目	44	1102	15	1	0

◎ステップ④ 集客余地の算出

集客余地分析の最後のステップは、Microsoft Excelによる計算処理です。Microsoft Excel2013には「データ分析」という機能が用意されているので、アドオンメニューより使用可能にします。

このMicrosoft Excelの「データ分析」機能から、「回帰分析」を選び、実際の集客実績（Y範囲）と、お客様候補数および妨げ要素（X範囲）を入力値として選択します。そうすると、自動計算が行われ、各項目の影響が、プラス・マイナスの数字で表れます。先ほどまで紹介してきた表を回帰分析で処理した結果が図9です。

【図9】回帰分析の結果

	係数
切片	1.991696054
20～40代女性人口	0.08848284
所要時間（分）	-1.885860746
踏切（個）	-17.19000285
大通りの信号（個）	-2.524731355

この切片は、基本の集客です。そして、お客様候補数である「20～40代女性人口」に対しては、約0.088とあります。これは、各地域の20～40代女性人口の8.8%の集客可能性があることを示します。妨げ要素となる「所要時間（分）」「踏切（個）」「大通りの信号（個）」にはマイナスの数字があります。これは、所要時間1分につき約1.8人、踏切が1個につき17人、大

通りの信号 1 個につき2.5人が減少する、ということを示します。これらの係数を実際のデータにかけ合わせると、理論上の集客数を算出することができますので、実際の集客数と比較します。

すると、図10のように実際の集客数より、理論上の集客数の方が多い地域が見いだされます。これが、集客余地のある地域です。

【図10】算出された集客余地

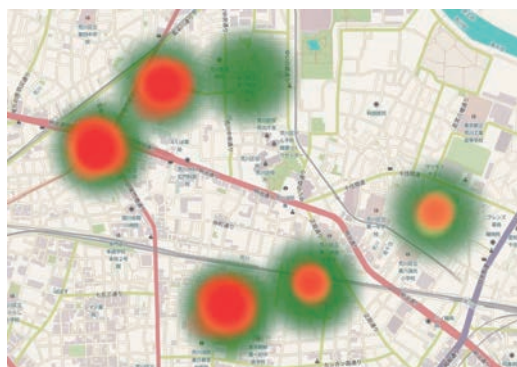
出発地	20～40代 女性会員数	理論上の 集客数	集客余地
東京都荒川区荒川1丁目	94	82	-12
東京都荒川区荒川2丁目	52	50	-2
東京都荒川区荒川3丁目	145	137	-8
東京都荒川区荒川4丁目	87	82	-5
東京都荒川区荒川5丁目	41	44	3
東京都荒川区荒川6丁目	44	59	15

理論上の集客数より、実際の集客数の方が多い(集客余地がマイナスになっている)地域は、集客施策などで集客に成功していると考えられます。調べると、何等かの販促活動を行った地域と合致するケースが多いのです。

【なお、集客余地分析の精度を上げる場合は、回帰分析の結果のR²、tとP値などを見ながら試行錯誤を重ねます。しかし、マーケティング活動では、ある程度の見込みで行動して反応を見るのも、一つのやり方であると私は考えます。】

そして、集客余地をExcelの3Dマップ機能を用いて地図上に示したものが、図11になります。

【図11】地図上に示された集客余地



地図 © OpenStreetMap contributors

実際の集客状況を地図上に表したものが図

12(再掲)です。比較すると地図の北側に、集客余地があることがよくわかります。

【図12】実際の集客状況(再掲)



地図 © OpenStreetMap contributors

集客施策の検討と実施

これで、集客余地分析の紹介は終わります。皆様は、集客余地が見えたら、どう行動するでしょうか。ターゲットとするお客様が、ご年配の方ならチラシをポスティングしてみるのもよいかもしれません。若い方なら、SNSを利用するのもよい選択かもしれません。目立つところに看板を置いてみるのもよいでしょう。いずれにせよ、集客余地があると見込んだ地域に対しアクションを検討し、実施することで集客につながることになるでしょう。

最後に

この集客余地分析は、ある施設の集客戦略のお手伝いの際に「集客の有望地域を洗い出し、最大限の効果を得る手がかり」を得るために開発し、何社かのお手伝いを通じてブラッシュアップを重ねたものです。多くの方に知っていただき、活用をしていただければ幸いです。

(平 岳彦)

※出展、参考文献

・末吉正成、末吉美喜『EXCEL ビジネス統計分析 [ビジテフ] 第2版』翔泳社、2017年

＜本稿の地図画像について＞

著作権上の制限のため、Microsoft Excelの生成画像ではなく、OpenStreetMapの地図画像を加工したものを掲載しています。ご了承下さい。

第二創業時における資金繰り計画の 留意点と検証などについて

はじめに

成熟期、衰退期に入っている企業が円滑に事業承継を行い、更に発展継続させていく手段として、成長が見込める新規事業に進出する第二創業があります。第二創業は元来の事業・経営基盤を活用することが可能なため、通常の創業より低リスクで取り組むことが可能であり、承継者についてもメリットのある方法といえます。

ただし、新規事業においては商流・資金回収方法が大きく既存事業と異なり、資金繰りに関しての綿密な計画と実績フォローを行うことが重要となります。本稿では他業種に進出した場合の注意点として業種別の資金繰り管理手法の違いにスポットを当てて詳述して参りたいと思います。

■当初資金繰り計画についての留意点

第二創業における資金繰り計画策定において、最も重要なことは当初計画時より変更が困難な固定費用を正確に算定することです。次に固定費用をカバーし利益を出すのに必要な売上を算出するための粗利率を保守的に見積もります。以上は収益計画策定の手順とあまり相違はありませんが、資金繰りについてはそのうえで売上の現金回収パターンを勘案し、資金繰り計画を立てていく必要があります。

また資金繰り自体は売上の増減、回収の遅れなどで常に変更のリスクに晒されています。次節で詳述しますが、簡易の資金繰り管理ツールを作成し常々にリニューアルしていくことにより前広に対策を打つことが可能になります。まずは、計画策定時の固定支出、粗利率について述べさせていただきます。

①〈固定支出〉第二創業において最も重要な数値で

あり、入金がなくとも必ず定期的（大体において毎月）に発生する支払です。本件は簡単に変更が困難であるため、数値を頭に入れておく必要があります。資金繰り上はこの固定支出を粗利額による資金回収にて賄います。具体的費目としては賃借料、法定福利費をふくむ人件費、情報通信費、経営者へのリターン、借入金の返済額（費用ではありませんが、資金流出であるため確定で見込む必要があります）・金利などが挙げられます。

②〈粗利率〉小売・飲食業の場合は上記金額を想定している粗利率で除し、資金繰り破綻せぬ最低の売上高を計画する必要があります。売上高については基本となる単価と数量（飲食店であれば顧客数）など無理がないか検討する必要があります。償却額によっては租税負担が増加するため、余裕をもった計画が重要です。その他の業種の場合、収支ズレの発生などにより資金繰り計画は複雑となりますが、売上回収額を計画する源泉である平均粗利率は必ず設定しておく必要があります。資金繰りへの反映は後段の資金繰り計画をご参照ください。

③〈初期投資〉本業よりの投資資金、後は借入金にての投資規模を決定します。設備及び開業までの準備資金の調達为主体ですが、資金繰り的に回収・支払サイクルが軌道にのるまでの運転資金の準備は必須です。運転資金の調達額は回収サイクルによって変化するので、売上の回収期間をよく見極めることが必要です。

上記数値の見積もりが完了すれば、資金繰り計画の策定が可能となりますが、その前に損益計画との関連も含め下記について再度検討することが必要となります。

①投資規模が妥当か検討します。売上見込みに

対して過大でないか、投資効率は問題ないかなどを慎重に検討します。飲食業であれば、店舗の顧客回転数が確保される規模、オペレーションが重要です。その他の業種でも製造設備やシステム投資であれば想定している稼働率が見込めるかどうかとなります。初期投資は自己資金もありますが借入金にて調達することが多いため、借入期間は投資の回収計画期間以下とすることが必要です。予定した回収が見込めなければ手元現金の減少という形にて資金繰りに影響を与えることとなりますので注意が必要です。

②既存事業と併存する場合は収益・資金繰りに関しては完全に分離することが望ましいです。自社への家賃も費用としてきちんと計上、支払をした方がよいでしょう。

③第二創業では既存事業とのシナジー効果により、家賃・管理費などの固定支出を削減できるメリットがあります。金融機関などへの説明のために下記のような簡便な第二創業資金繰り計画の作成は有用です（飲食店例）。＜表2＞にて固定費支出削減額（①）の抽出と、当初の固定支出（②）を売上高（③）で除した修正前収支率を算出しています。＜表1＞では＜表2＞のメリット効果を反映した固定支出を収支率（修正前収支率と同一に設定）で除した必要売上高を算定しています。この表にてメリット効果反映により、売上見込額（⑤）に達しない必要売上高（④）でも資金繰り上では一定の効果が確認できます。

＜表1＞創業時簡易月次計画（令和〇年）

単位：円

想定数値		妥当性検証	
家賃	200,000	必要売上高（現金） ④	1,736,666
給与等	300,000		
その他人件費	50,000		
水道光熱費	15,000		
広告宣伝費	5,000		
手数料	10,000		
その他固定費	30,000		
		(参考)	
		資金調達額	12,000,000
		内借入金	10,000,000
		内社内投資	2,000,000
借入金返済額	166,000		
金利	16,000		
		座席数（席）	20
固定支出額 小計	792,000	想定顧客単価（円）	2,000
		想定顧客回転率（回/日）	2
役員報酬	200,000	月間営業日数（日）	25
最低現預金増加計画額	50,000	月間売上見込額（円） ⑤	2,000,000
		必要売上/売上見込	86.8%
＜表2＞②-①	1,042,000	④/⑤×100	
収支率（固定支出/売上高）	60.0%		

※＜表2＞のメリット分を反映しています

＜表2＞第二創業メリット分

単位：円

固定費削減		メモ
家賃	100,000	事務所隣接店舗を安く賃借
管理費	50,000	既存事業と事務管理を統一
広告費	15,000	HP運営を本業と併存
水道光熱費	10,000	既存事業と共用
合計 ①	175,000	
修正前固定支出額 ②	1,217,000	
修正前必要売上高 ③	2,028,333	現金売上
修正前収支率 ②/③	60.0%	固定支出/売上高
必要売上高削減分 ③-④	291,667	＜表2＞のメリット効果

■資金繰り計画総論

売上の回収パターンは大きく3タイプに分類されます。①日繰り回収型 ②月繰り回収型 ③受注型です。これに沿った資金繰り管理手法が必要ですが、それぞれについて留意すべき点と誰でも簡単に作成できるエクセルツールの例をあげておきます。

■日繰り回収型の資金管理

小売業、飲食業（B to C）に多いタイプの資金繰りです。手元現金は毎日増加していくのに対して、仕入資金などは買掛金にて事後決済となることが多いため、計画通りの売上が続く限り手元資金が逼迫する可能性は小さいといえます。ただし、将来の入金予定である売掛債権が僅少であり、現在の手元資金は将来の支払に充当する必要があるため、手元資金の管理が重要です。

創業においても、開業にこぎつければ日次で資金が流入するため当面の運転資金の準備は少額で済むといえます。

下記のような簡便なエクセルの表で資金繰り計画を作成し、実績を検証記録化していくことにより資金繰り破綻を予防する手を早期に打つことが可能と考えます。更にメリットある資料とするために、来店人数や売れ筋商品などの営業に有益と思える記録を記載する欄を増設することもお勧めできます。

資金繰り計画上、資金不足が発生する場合は資金手当てが必要となりますが、注意点としては前述のように運転資金不足が発生しにくい業種であるため、銀行借入などの依存を安易に増やすのは危険だということです。資金不足発生の原因を検討、止血のうえ、収益コスト構造の変革による抜本的な対策をとる必要があります。

小売業などで仕入れコスト削減のための大量

発注は一概に否定はできませんが、消費低迷のなかでリスクは大きいと思われます。第二創業が軌道にのるまでとるべき戦略ではありません。季節的な在庫の積み上げはやむをえませんが、早期に適正在庫の水準まで下げることが望ましいでしょう。

日次資金繰り実績管理表(令和元年〇月)

計画(令和元年〇月)

単位:円

	現預金残高	支払計画残	支払額	支払内容	入金額	他入金額	入金内容
前月残	9,000,000	5,895,290					
1日	3,900,000	585,290	5,400,000	仕入決済	300,000		
2日	4,200,000	585,290			300,000	50,000	立替金回収
3日	4,500,000	585,290			300,000		
4日	5,000,000	585,290			300,000	200,000	満期保険金
5日	4,800,000	85,290	500,000	給料	300,000		
6日	5,014,710	0	85,290	借入金返済	300,000		

実績(令和元年〇月)

単位:円

	現預金残高	支払額	支払内容	入金額	他入金額	入金内容	計画乖離
前月残	9,000,000						
1日	3,850,000	5,400,000	仕入決済	250,000			-50,000
2日	4,300,000			450,000			100,000
3日	4,500,000			200,000			0
4日	4,791,000	59,000	空調修理	150,000	200,000	満期保険金	-209,000
5日	4,391,000	500,000	給料	100,000			-409,000
6日	4,805,710	85,290	借入金返済	500,000			-209,000

■月繰り回収型の資金管理

過去の日本経済で最も一般的な回収方法といっていよいでしょう。製造業、卸売業などのB to Bの業種に多く、売上の回収、仕入の支払い共に掛で一括というパターンです。大体の場合会社で売上の回収スピードは仕入の支払より遅く、諸費用の支払いは毎月発生するため、運転資金借入でその差額調達することが多くなります。資金管理は下記のような一般的な資金繰り表での管理がよいでしょう。銀行調達について短期継続借入なども推奨されていますが、定期的な長期運転資金の借入が主流となっています。

資金繰り予定表(令和〇年4月より4か月間) 単位千円

	4月	5月	6月	7月
前月繰越	5,000	5,478	4,456	6,434
売上回収	20,000	20,000	20,000	30,000
仕入外注費支払	14,000	14,000	21,000	21,000
営業費	2,000	2,000	2,000	2,000
人件費	2,000	2,000	2,000	4,000
管理費	500	500	500	500
賃借料	200	200	200	200
その他費用	500	2,000	2,000	2,000
収支	800	-700	-7,700	300
借入金返済	322	322	322	498
借入金計画			10,000	2,000
預金残額	5,478	4,456	6,434	8,236
売上	20,000	30,000	30,000	30,000
仕入・外注	14,000	21,000	21,000	21,000
在庫	30,000	30,000	30,000	30,000

在庫なども考えれば、月商数ヶ月分の運転資金調達が必要になります。また売上が伸びた場

合は追加的に増加運転資金の調達が必要となる場合が多いので注意が必要です。

■受注型の資金管理

建設業や受注型ソフト開発業に多いものです。また資金繰り的には季節商品の取扱いや不動産販売業など(売上が3月及び9月周辺に集中)する際の資金繰りもこのジャンルに入ってくると思われます。

このタイプの資金繰りの特徴は、前受金や完成時の支払などで資金回収時期が集中することです。入金後、長期間その資金にて支払いを継続せねばならず、日繰りや月繰りよりは長期ベースでの資金繰りを計画しなければなりません。

資金調達についてはメインバンクとの連携がしっかりとれていれば、入金に合わせた繋ぎ資金にての対応がベストです。ただし公的金融機関や制度資金利用時には長期資金の調達にての対応を迫られることも多くなり、折返しの借入タイミングについてはよく意思疎通を図っておく必要があります。

下記のとおり簡易資金繰りと併用して、プロジェクトの受注管理表にて採算と入金時期についての再チェックを行う必要があります。また業種柄、建設業については追加工事、ソフト開発業においては仕様変更などの追加支出や入金時期の変更が起こる可能性が極めて高く、計画を随時更新していく必要があります。

資金繰り予定表(令和〇年1月より6ヶ月間)

単位 千円

	前残	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
入金								
PJ1	100,000					10,000		10,000
PJ2	50,000						50,000	50,000
PJ3	30,000					30,000		30,000
PJ4	40,000	40,000						40,000
合計		40,000	0	0	0	40,000	50,000	130,000
支出								
外注費		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
営業費		2,000	3,000	2,000	3,000	2,000	2,000	14,000
人件費		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	10,000	30,000
管理費		500	500	500	500	500	500	3,000
賃借料		500	500	500	500	500	500	3,000
その他費用		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	12,000
費用合計		14,000	15,000	14,000	15,000	14,000	20,000	92,000
収支		26,000	-15,000	-14,000	-15,000	26,000	30,000	38,000
借入金返済		833	833	833	833	833	40,833	44,998
借入金計画					20,000			20,000
預金残額	20,000	45,167	29,334	14,501	18,668	43,835	33,002	33,002

■資金繰り危機時の対応について

本件に関してはどの事業でも特に変わることはないと思われます。まず、大事なのは事業の継続に必要な資金に優先順位をつけて支払うことです。①給料など②外注費、仕入資金③家賃④税金、社会・労働保険料。この順番で優先順

位をつけて払っていくのが望ましいです。また支払先への説明も必要でしょう。万が一、預金への差押などが発生すれば、期限の利益の喪失を通じて、銀行取引に多大な影響を与えるため用心する必要があります。借入返済については償還という面もあり、前記資料をもとに早急に返済方法などの相談をすることが望ましいと思われます。ただし併せて早急に抜本的な収益コスト構造の改善計画の策定をする必要があります。

なお資金繰り計画がたたないなかでの借入は傷口を広げることとなるため絶対にやってはいけないことです。

■収益計画と資金繰り計画の連携

黒字倒産という言葉がありますが、皆様もご存じのとおり資金繰りの黒字化と収益の黒字化はイコールではありません。事業を破綻させないために最も重要なことは資金繰りの安定ですが、資金調達先である金融機関などのステークホルダーへは収益、資金繰り両面からの説明が欠かせません。資金繰りと収益を繋ぐための説明のキーポイントは次の二つです。

①回収サイクルにおける売掛金を中心とする未回収金、買掛金を中心とする未払金がどれだけ残っているか。これは、日繰り型では影響が小さいですが、受注型では影響が極めて大きくなります。

②すでにキャッシュアウトしている固定資産の減価についてです。PLでは減価償却として費用計上されますが、資金繰り上は大体の場合購入時に調達した借入の返済として支出されます。併せて、設備の稼働状況について説明できればベストでしょう。

■抜本的経営改善について

資金繰り管理により、完全に資金収支が把握でき、回収サイクルの把握などにより収益計画との連携がとれていれば経営上の問題点を把握することは簡単です。

経営を改善するためには①売上を上げる②粗利率を上げる③固定費を下げるという改善が必要になります。また資金繰り改善については経

営改善に加えて①売上債権回収サイトと買入債務支払いサイトの管理②回収・支払い状況の管理などが重要になります。

事業再建においてコスト削減が重要なことはいふまでもありません。ただし、あくまで無駄な部分の削減に徹し、大規模なコストカットというものは中小企業の場合は避けるべきと考えます。大企業と違い、中小企業は投資余力が限定されています。さらに多大なリスクをとって推進した第二創業をした直後であり、既存事業への影響も避けられなくなります。大規模なコストカットは収益を産む経営基盤を手放すことです。人や物などの経営基盤の削減を行えば、売上、利益減少の縮小均衡とならざるをえません。そのうえ、今回の投資に要した借入が残っている以上、今後の投資のための調達は大きく制約を受けます。

よって、第二創業における抜本的な再建とは、創業時に投資した経営基盤を活用し、効率化を図ることとなります。その手段としては前述のとおり①売上を上げるか②粗利率を上げるかのどちらかとなります。①に関しては、マーケティングの手法を駆使して、見込んでいた市場への浸透を図ることとなります。②に関しては、投資した設備、人的資産の運用をチェックし、さらなる効率化を図る必要があるでしょう。

最後に

第二創業に関しては既存の経営資源の利用が見込めるため、一般的な創業に対して優位にあります。ただし既存事業と違った資金繰り管理が必要になり、資金繰りが思ったより逼迫することもあります。

しっかりした当初計画とその後の資金繰り検証により、成功の可能性は上昇します。また、これは自らの事業収支の実態理解の深化にも役立ち、ステークホルダーへの説明にも役に立ちます。

併せて、投資が効率的に運用されているかのチェックにもお役立てください。

(千布 達久)

— 第2回 —

経営者のための
資金繰り表

堅実な企業経営のためには、経営者が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。前号の『経営者のためのキャッシュフロー計算書』では、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分けて会社の資金の流れを把握することを説明しました。今回は、資金不足に陥らないように、『資金繰り表』により将来の資金状況を把握することについて説明します。

1. 資金繰り表とは

資金繰り表とは、現在および将来にわたる一定期間における資金の収入、支出を表す計算書です。損益計算書に記載されている売上高や利益は発生主義により計上されていますので、現金の残高とは一致しません。それに対して、資金繰り表は現金主義に基づいて計上するものであり、まさに現金がいくらあるかを把握することができます。

会社は資金がなければ活動することができません。そこで経営者は常に資金の動きを把握する必要がありますが、それは「現在いくらのお金を持っているか」ではありません。将来にわたって資金の収支状況を予測し、先々に資金不足に陥らないようにすることが目的です。資金繰り表は、将来の現金の残高を把握するためのツールです。

金融機関から運転資金の融資を受けるときに、過去3カ月の資金繰りの実績と、今後3カ月の資金繰りの予想を提出するように求められることがよくあります。一定期間の資金繰り表を分析すると、その

間の資金の使い道や収益の状況まで確認することができます。金融機関から求められたときに、慌てて資金繰り表を作っても、それでは資金繰り表を経営に活用しているとは言えません。

資金繰り表は、継続して作成し常に将来の現金の残高を把握して、経営の判断の材料にすることに意味があります。

「資金繰り表」には、過去の資金繰りの実績を記載した「資金繰り実績表」と、将来の資金繰りを予測した「資金繰り計画表」があります。「資金繰り実績表」は、会社の資金繰りの特徴を把握し、早期に変化を察知するために大変重要です。「資金繰り計画表」は、業績計画に合わせ将来を予測し、資金の活用、調達、流出の防止など、さまざまな施策を考える材料となります。

「資金繰り表」には決まった様式はありません。おのこの会社の状況に合った作りやすいものを継続的に作っていくことが重要です。

今回は、事業全体の状況を把握・計画するために役立つ『1年間の月次資金繰り表』と、まさに資金繰りが厳しいときに会社の舵取りを誤らないようにするための『カレンダー方式の日繰り表』の2つをご紹介します。

2. 1年間の月次資金繰り表

月単位で項目ごとの収入支出をまとめたものを月次資金繰り表といいます。これを決算期に合わせて、12カ月まとめたものを「1年間の月次資金繰り表」と言います。(図表1)のように、右端に1年間の合計欄を作ります。資金繰り実績表では、1年間の合計欄は、決算書の数字と一致することになります。資金繰り予想表では、その期の業績計画(予算)ということになります。

また、図表1のように、項目を「経常収支」「投資活動収支」「財務活動収支」の3つに分けて記載することが重要です。「経常収支」が本業での資金の動きであり、経常収支合計欄が本業で生み出したキャッシュの額になります。この数値がプラスであることが重要です。

図表1 【1年間の月次資金繰り表】

資金繰り表 (令和元年度)

(単位 千円)

			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計	
			実績	実績	実績	実績	予定	予定	予定	予定	予定	予定	予定	予定		
前月繰越			3, 000	2, 920	3, 020	3, 090	2, 740	3, 510	3, 380	2, 980	3, 350	3, 920	3, 520	3, 240	3, 000	
営業活動収支	収入	現金売上	300	500	300	300	500	300	300	500	300	300	300	300	4, 200	
		売掛金回収	1, 500	1, 700	1, 800	1, 600	2, 300	1, 800	1, 500	1, 500	3, 200	1, 500	1, 500	1, 500	21, 400	
		（受取手形）			(500)			(500)				(500)			(1, 500)	
															0	
		經常収入合計	1, 800	2, 200	2, 100	1, 900	2, 800	2, 100	1, 800	2, 000	3, 500	1, 800	1, 800	1, 800	25, 600	
	支出	現金仕入	180	300	180	300	180	180	300	180	180	300	180	180	2, 640	
		買掛金支払	750	850	900	800	1, 150	900	750	750	1, 600	750	750	750	10, 700	
		人件費	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9, 600	
		経費	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1, 800	
															0	
		經常支出合計	1, 880	2, 100	2, 030	2, 050	2, 280	2, 030	2, 000	1, 880	2, 730	2, 000	1, 880	1, 880	24, 740	
經常収支 計			▲ 80	100	70	▲ 150	520	70	▲ 200	120	770	▲ 200	▲ 80	▲ 80	860	
投資活動収支	収入														0	
															0	
	投資活動収入合計		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	支出	固定資産購入			2, 000											2, 000
																0
投資活動支出合計		0	0	2, 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2, 000	
投資活動収支 計			0	0	▲ 2, 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	▲ 2, 000	
財務活動収支	収入	借入金			2, 000										2, 000	
		手形割引					450			450				450	1, 350	
		財務活動収入合計	0	0	2, 000	0	450	0	0	450	0	0	0	450	3, 350	
	支出	借入金返済	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1, 800	
															0	
		財務活動支出合計	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1, 800	
財務活動収支 計			0	0	2, 000	▲ 200	250	▲ 200	▲ 200	250	▲ 200	▲ 200	▲ 200	250	1, 550	
次月繰越			2, 920	3, 020	3, 090	2, 740	3, 510	3, 380	2, 980	3, 350	3, 920	3, 520	3, 240	3, 410	3, 410	

前号で「3つのキャッシュフロー」(営業活動CF、投資活動CF、財務活動CF)について説明しました。「1年間の月次資金繰り表」の右端の合計欄は、まさに「3つのキャッシュフロー」に該当するものです。

「1年間の月次資金繰り表」のメリットは、決算

書の損益計算書やキャッシュフロー計算書と対比することにより、事業計画と資金繰りの整合性を容易にチェックできることです。また、決算書と同じ期間の資金繰り実績表をつくることで、年度ごとの自社の資金繰りのパターンを把握し、変化の発見に役立てることができます。

図表2 【カレンダー方式の日繰り表】

日 繰 り 表 (令和元年8月)

(単位: 千円)

X月	収入					支出							収支 差額	財務収支			財務 収支 差額	資金 残高
	現金 売上	売掛金 現金 回収	受取手 形期日 入金	その他 収入	収入 合計	現金 仕入	手形 決済	買掛金 支払	人件費 支払	家賃等 支払	その他 経費	支出 合計		借入金	手形 割引	借入金 返済		
前月残																		2,740
1日					0							0	0				0	2,740
2日					0							0	0				0	2,740
3日					0							0	0				0	2,740
4日					0							0	0				0	2,740
5日	100				100						50	50	50				0	2,790
6日					0							0	0				0	2,790
7日					0							0	0				0	2,790
8日					0							0	0				0	2,790
9日					0							0	0				0	2,790
10日		300			300							0	300				0	3,090
11日					0							0	0				0	3,090
12日					0							0	0				0	3,090
13日					0							0	0				0	3,090
14日					0							0	0				0	3,090
15日	100				100	80		500			50	630	-530		450		450	3,010
16日					0							0	0				0	3,010
17日					0							0	0				0	3,010
18日					0							0	0				0	3,010
19日					0							0	0				0	3,010
20日	100	500			600							0	600				0	3,610
21日					0							0	0				0	3,610
22日					0							0	0				0	3,610
23日					0							0	0				0	3,610
24日					0							0	0				0	3,610
25日	100				100				800		50	850	-750				0	2,860
26日					0							0	0				0	2,860
27日					0							0	0				0	2,860
28日					0							0	0				0	2,860
29日					0							0	0				0	2,860
30日					0							0	0				0	2,860
31日	100	1,500			1,600	100		650				750	850			200	-200	3,510
合計	500	2,300	0	0	2,800	180	0	1,150	800	0	150	2,280	520	0	450	200	250	3,510

3. カレンダー方式の日繰り表

さて、1カ月単位の資金繰り表では、月中に資金ショートする場合が把握できません。つまり、月末の入金が入れば残高はプラスになるが、15日の買掛金の支払資金が足りないような場合です。15日に資金ショートすれば、月末の入金を待たずにその時点で倒産ということになりかねません。まさに資金繰りが厳しい会社では、「月次資金繰り表」ではなく「日繰り表」で、きめ細かく管理する必要があります。

「日繰り表」にも決まった様式はありません。資金の出入りを一行ずつ羅列しているものもありますし、5日ごとに集計しているものもあります。

今回ご紹介する「カレンダー方式の日繰り表」とは、図表2のように、1カ月の出入りを1枚に日ごと、項目ごとに合計してまとめたものです。一見、大変細かく、作成するのに手間がかかりそうですが、穴埋めするように作っていけるので、楽につくることができます。たとえば、買掛金であれば15日に50万円、人件費であれば25日に80万円という具合です。

横軸の「現金売上」「売掛金現金回収」「手形決済」などの項目は、それぞれの企業の実状に合わせて設定します。たとえば、支払手形を発行していない企業ではその欄は削除して構いません。会社によってはとてもシンプルな表になります。また、カレンダーですから何カ月か先まで作っておきます。人件費など、毎月ほぼ決まった金額を決まった日に支払う場合などは、毎月の表の同じ欄に同じ金額を記載すれば完成します。1カ月を1枚のカレンダー方式にすることで、日繰り表の作成が大変簡単になります。

また、計画を作る際には、一番下の合計欄に注目します。当該月の現金売上の合計、支払経費の合計などが記載されます。例月と比べて少ないようであれば、何か計上漏れしていないかチェックします。数カ月を比較することで資金繰りの変化を把握することができます。この合計欄は、月次資金繰り表の1カ月と同じであることがわかると思います。

そして、「カレンダー方式の日繰り表」は現金の残高をきめ細かく把握するためのものですから、最も重要なのは、右端の「資金残高」欄になります。図表1の月次資金繰り表と違い、月中の現金の残高

が手に取るようにわかります。資金繰りの厳しい会社が、資金ショートを起こさないためには、この「カレンダー方式の日繰り表」が大変有用です。パソコンの表計算ソフトで簡単に作れますので、数カ月先まで作っておくと、資金繰りの不安を軽減でき、前向きな業務に集中できると思います。

実際に、資金不足が起きそうなときにも、この「カレンダー方式の日繰り表」は活用できます。

4. 資金繰り悪化時の対処法

資金不足がおこりそうなきときには、まず「カレンダー方式の日繰り表」で、いつ、いくら資金が不足するのか、確認をすることが肝要です。この「いつ」「いくら」が、「カレンダー方式の日繰り表」では、右端の「資金残高」の欄に記載されています。

(1) 早急の対応

①銀行等借入（短期つなぎ資金）交渉

やみくもに交渉するのではなく、「日繰り表」に基づいて「いつまでにいくら必要でいつ返せる見込みである」という説明が有効です。

②支払の優先順位の検討と交渉

なんでも先送りするのではなく、「日繰り表」に基づいて、最も効果のあるものを選んで交渉するのが得策です。

③売掛金の早期回収の検討と交渉

「日繰り表」の売掛金のなかで、回収を早められるものがないか検討します。なお、取引先との交渉にあたっては信用不安が起らないよう、十分な配慮が必要です。

(2) 中長期的な対処

まずは「日繰り表」に基づいて、上記の緊急避難的な対策をし、危機が回避されたなら、少し長めの資金繰り表（日繰り表）を作成して抜本的な対策を検討します。対策としては、①銀行等の長期借入金、②売掛サイト、買掛サイトの見直し、③遊休資産の資金化、などが考えられます。

次回（第3回）は、企業の資金需要について考えていきます。

（佐藤 正浩）

キャッシュレス決済を売上拡大の契機に

■はじめに

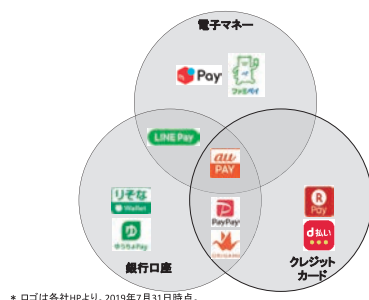
海外ではクレジットカードやデビットカードを中心としたキャッシュレス決済が進んでいるのに対し、日本のキャッシュレス決済比率は19.8% (2016年) と低水準にとどまっています。現金決済インフラを維持するには、ATMの運用費や、店舗で現金を管理する従業員の人件費など、年間約1兆円のコストがかかると言われています。政府がキャッシュレス決済を推進するのは、このコストを削減するためです。

■QRコード決済とは

キャッシュレス決済の手段にはクレジットカード、電子マネー、デビットカードなどがありますが、現在多くの決済事業者が提供しているのがQRコード決済と呼ばれるものです。

QRコード決済には2種類の方法があります。スマートフォンに表示されるユーザー用のQRコードを店舗のリーダーで読み取って決済する方法と、店頭で設置された店舗用のQRコードをユーザーがスマホのカメラで読み取り、ユーザー自身が金額を入力して決済する方法です。

ユーザーのQRコードには、銀行口座、電子マネー、クレジットカードのうち、ユーザーが好きな決済手段を紐づけることができます。紐づけられる決済手段ごとに主要なQRコード決済を分類したものが下図になります。



■メリット

QRコード決済を店舗に導入した場合のメリットは3つあります。

○レジ締め業務が短縮される。

営業時間終了後に、レジの金額と現金の残高を照合する時間が大幅に短縮されます。完全キャッシュレスを実現したロイヤルホストでは、レジ締め業務がわずか5分に短縮されました。

○釣銭管理が不要となる。

消費税が8%から10%に上がったことで、価格に端数が含まれ、レジで細かい釣銭のやり取りが発生します。QRコード決済の場合はそのような煩わしさがありません。

○加盟店審査が早い。

クレジットカード決済を導入した場合、クレジットカード会社による審査が下りるまで数週間かかりますが、QRコード決済の場合は早ければ数日で審査が下ります。また、クレジットカード決済では数万円する専用端末を購入する必要があるのに対し、QRコード決済の場合は、店頭でQRコードを設置するタイプであれば、初期費用がかからないのも特徴です。

■デメリット

一方、デメリットもあります。

○決済手数料がかかる。

QRコード決済が行われるたびに、決済金額の一定の割合を決済事業者を支払う必要があります。これが店舗にとって新たに発生する費用です。多くの決済事業者は、決済手数料を3%台に設定しています。ただし、決済事業者のなかには、キャンペーンとして決済手数料を低く、あるいはゼロにしているところもあります。

○入金サイクルが現金商売と違う。

QRコード決済による決済金額は一旦売掛金として計上され、決済事業者からの入金をもって回収されます。決済事業者の入金サイクルは、月2回払い、月末締め翌月末払いなどまちまちです。現金商売とは資金繰りが変わるため注意しなければなりません。とはいえ、決済事業者のなかには、条件付きではありますが、即日ないしは翌営業日に支払いを行っているところもあります。

■決済手数料のインパクト

決済手数料が3%かかるために価格を3%上げることは難しいでしょう。だからと言って、価格はそのままで販売数量を3%増やせばよいかというと、そうではありません。

単価100円、原価率60%の商品を販売している店舗で、固定費が月300,000円という簡単なケースを取り上げてみます。この店舗が月に10,000個販売した時の利益は100,000円です(ケース①)。仮に、売上の全額がキャッシュレス決済(決済手数料3%)によって行われたとして、販売数量を3%増の10,300個にした場合、利益は81,100円となり100,000円を下回ります(ケース②)。10,811個販売した場合の利益が100,007円となって、ここでようやく元の水準である100,000円を上回ります(ケース③)。

前掲	単価	100円	原価	60円(60%)	固定費	300,000円
		【ケース①】 10,000個販売 (現金決済)				
		【ケース②】 10,300個販売 (キャッシュレス決済)				
		【ケース③】 10,811個販売 (キャッシュレス決済)				
	売上高	1,000,000円	1,030,000円	1,081,100円		
-	売上原価	600,000円	618,000円	648,660円		
-	固定費	300,000円	300,000円	300,000円		
-)	決済手数料 (3%)	0円	30,900円	32,433円		
	利益	100,000円	81,100円	100,007円		

■キャッシュレス・消費者還元事業について

店舗側にいきなり3%台の決済手数料がかかるのは負担が大きいかもかもしれません。その負担を軽減するために、国は「キャッシュレス・消費者還元事業」を行っています。

2020年6月30日までの事業で、期間中は国の方針により決済事業者の決済手数料が3.25%以下に抑えられたうえで、店舗が負担する決済手数料の3分の1が補助されます。決済事業者が設定する決済手数料が3.25%の場合、店舗の負担はその3分の2にあたる2.17%です。

キャッシュレス・消費者還元事業に参加するには、まず事業専用サイト(<https://cashless.go.jp/>)から店舗で使いたいQRコード決済を提供している決済事業者を選択します。次に、その決済事業者を通じて国の事務局から加盟店ID

を取得し、事務局に加盟店登録します。そして、決済事業者の案内に従ってQRコード決済を店舗に導入します(すでにQRコード決済を導入済みの場合は、当該決済事業者にご連絡ください)。

事業に参加すると、選択したQRコード決済で期間中に決済が行われた税込金額の5%(フランチャイズ傘下の中小・小規模店舗の場合は2%)が消費者にポイント還元されます。たとえば、税込み1,100円の商品をQRコード決済した場合は、55ポイントが付きま。消費者の負担は事実上1,100円-55ポイント=1,055円となり、元の金額1,100円に比べて5%割安になる計算です。

■おわりに

単にQRコード決済を導入しただけでは売上増は見込めず、決済手数料によって利益が圧迫される恐れがあります。QRコード決済を導入することを目的とせず、売上増の施策を検討しなければなりません。

各社のQRコード決済には、メインターゲットが存在します。まずは店舗がターゲットとしたい顧客層を設定し、ターゲット層と親和性の高いQRコード決済を選択します。

次に、そのターゲット層がQRコード決済を行った場合の決済手数料をカバーするために、売上高をどの程度伸ばす必要があるのかを算出します。そのうえで、目標売上高の達成に向けた商品開発や販促促進を行います。

幸いなことに、キャッシュレス・消費者還元事業に参加すると、消費者に5%のポイント還元がされると同時に、決済手数料の一部が補助されます。つまり、目標売上高のハードルが下がります。ハードルが下がっている間に、5%ポイント還元で割安感を訴求しながら新規顧客の開拓、既存顧客のリピート増を狙うとよいでしょう。そうすれば、事業終了後に決済手数料が上がっても、手数料をカバーする売上高を確保することが容易になります。

(谷藤 友彦)

企業価値を高めて未来につなげるー「SDGs」の入門書



一般社団法人
Think the Earth 編著
蟹江 憲史 監修
紀伊国屋書店
本体1,800円＋税

「未来を変える目標」 SDGsアイデアブック

今から約10年後、2030年の世界を想像したことがありますか？経済はよくなっているのでしょうか？人の生活や社会は豊かになっているのでしょうか？地球環境やエネルギー資源は維持できているのでしょうか？

SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) は、「経済」「社会」「環境」の3つの分野において、2030年までに達成すべき課題を17個の目標と169のターゲットにまとめたもので、世界各国で目標達成に向けた取り組みが進められています。日本でも、国や自治体、多くの企業が取り組んでいます。

本書は、SDGsの取組事例が写真や図解入りでわかりやすく紹介されており、「自分たちが取り組むなら何ができるだろう？」と考えるためのヒントが満載です。中高校生向けに作られた本ですが、大人でも十分読み応えがあり、自社の資源を活かせる企業経営者にこそ、ぜひ読んでいただきたい本です。

自社の得意分野を活かしながらSDGsに取り組み、社会や環境に貢献することで信頼を獲得して、企業価値を高めることにつながるでしょう。よりよい未来の実現を目指すSDGsの世界に、ぜひ一歩踏み出してみてください。

(稲葉 寛)

どうすればイノベティブな組織ができるか？

組織とリーダーシップのあり方を解説



山口 周 著
光文社
本体840円＋税

「世界で最もイノベティブな組織の作り方」

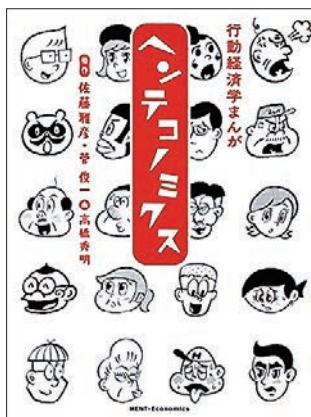
「日本人は創造性が低く、イノベーションには向いていない」としばしば言われますが、本当でしょうか？本書は、このようなイノベーションにまつわる誤解を解くところから始まります。たとえば、歴史を振り返ると映画や建築、自然科学の分野で、日本人は世界でもイノベティブな作品や実績を多く残しています。しかし、これは「個人の創造性」に依存しているのです。

実は、日本企業では「個人の創造性」があっても、組織が個人をダメにしている場合があります。したがってイノベーションを起こそうと思えば、「個人」だけでなく「組織」も創造的である必要があります。では、「組織の創造性」とは何でしょうか。本書では、官僚的な組織例としてのNASAや、ケネディ大統領の会議運営の仕方など、さまざまな親しみやすい事例を取り上げ、「組織の創造性」を高めるような組織とリーダーシップのあり方に目を向けさせています。そしてイノベティブな組織にできるかどうかは、日本企業に多い「率先垂範型」ではなく「ビジョン型」のリーダーシップが必要だと結論づけています。

全体を通して語り口調で読みやすく、組織を運営していく経営者、マネジメント層に推薦します。

(百中 さおり)

事業計画作成や意思決定に必要な行動経済学を理解できる本



原作：佐藤 雅彦+菅 俊一
画：高橋 秀明

マガジンハウス

本体1,500円+税

「行動経済学まんが ヘンテコノミクス」

皆様がレストランに行って松竹梅のランチメニューから注文しようとしたら、どれを選ぶでしょうか？多くの人は竹を選ぶと思います。この例は「つつい真ん中を選んでしまう」のは極端回避性理論であると本書では説明され、レストランの経営者は、その行動心理を活用してメニューの価格戦略を考えることに活用できます。

その他、「POPの書き方により商品の見せ方効果（フレミング効果）」「なぜイチローは、国民栄誉賞を辞退したのか（アンダーマイニング効果）」など23の例を漫画でおもしろく概要説明、さらに短文解説で行動経済学の理論を説明しています。

行動経済学とは、「人間は合理的な経済行動をするもの」という今までの経済学では説明できない私たちの非合理的な行動を、人間の心理という視点から解明しようとしている新しい経済学です。「行動科学の知見、政策効果高める」として7月15日の日本経済新聞で紹介された現在話題の経済学理論です。

企業経営者はもちろんのこと戦略立案を担当している方にも行動経済学を知り、日々の意思決定や戦略策定に役立てていただければと思います。

(八巻 優悦)

士気が上がらない社員が多い中小企業経営者にお薦め実践書



田村 潤 著

PHP研究所

本体1,400円+税

「負けグセ社員たちを戦う集団」に変えるたった1つの方法 『麒麟ビール高知支店の奇跡』は奇跡ではなかった！

「日本は『熱意あふれる社員』の割合が6%しかない」、「日本企業の『やる気のなさ』は、世界最下位レベル」からこの本は始まります。これを読んだ皆様は「何だ、自分の会社だけでなく日本の会社はこの程度が当たり前か」とお思いでしょうか？社員に蔓延する「やらされ感」、社員の「負けグセ」の原因はどこにあるのでしょうか？本書は弱体化する現場の原因は「本社」つまり、中小企業では社長自身と分析しています。

著者は麒麟ビール高知支店長を務め、当時アサヒビールに負け続けていた高知支店の業績V字回復を達成しました。その手法は実はシンプルで、本社（社長）の「指示の奴隷」となっていた従業員と経営理念を共有し行動スタイルを裏づけすること、データに囚われず戦略を顧客視点で考えること、従業員には自分で考え実行させ、やる気を引き出すことです。

加えて日本企業に蔓延している「PDCA至上主義」の欠点、「世界最強」といわれるアメリカ海兵隊が採用している「OODAループ」の説明や野中郁次郎一橋大学名誉教授との対談など、高知支店の経験が単なる偶然ではなく、成功した理由についても解説されています。

(荻野 修司)

～写真で見る異業種交流会の分科会活動～

第1 分科会



普段見学できない外務省を見学してきました。

第2 分科会



サンドアートという砂で絵を描く喜びを体験しました。

第3 分科会



「働きがいのある会社」で有名なサイボウズ(株)様で熱心に勉強中！

第5 分科会



東京国立博物館の「三国志展」ご覧になりました？

第6 分科会



これからの自動車業界について専門家から教えてもらいました。

異業種交流会は朝日信金と取引のある多くの中小企業の経営者が参加しています。

各分科会は、芸術、歴史、新規ビジネス、健康、ITなど多岐にわたった分野からテーマを選び専門家を招聘し、あるいは訪問し学びます。またなかなか単独では見ることができない公的機関、美術館などの見学も行い、経営者としての視野を広げることを目指しています。勉強のあとは懇親会で経営者としての悩み、疑問の解消に努めて、何でも相談できる友人ができます。会費も安く、楽しい会なので是非ご参加ください。

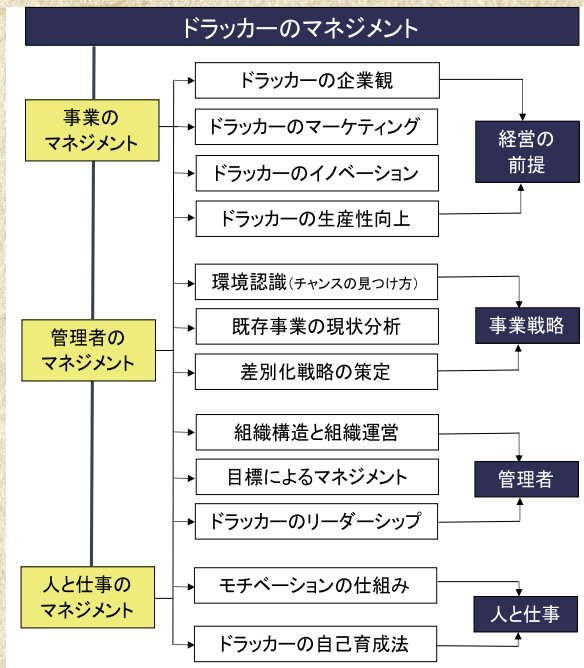
お試し参加も可能です。あるいはテーマが面白い時だけ参加でもOKです。一度トライしてみてください。

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。

「意見の不一致や意見の対立は、思考を深めてくれる。満場一致を疑うことだ」・「何が正しいか」ではなく、「誰が正しいか」を判断基準にしがちとも。浅い思考によって満場一致で決議された案件。ほら、誰かが何かを企んでほくそ笑んでいますよ。怖い怖い。

気をつけろ
満場一致の
ほくそ笑み

「企業経営はあくまでも実践的なもの。データ分析では割り切れない、自社や顧客の価値観について考える姿勢が必要となる」・「機械的な判断ではなく、人間的な能力を要する判断、それが経営者の資質であるとも。経営者の資質まで任せてしまつては資質が問われます。」

任せたま
いいえ管理は
あなたです

「人の成長のために働かないかぎり、自分の成長もない」・「人に教えるときは曖昧さが許されないの、内容がよく身につく。また、人の役に立とうという意識が成長につながるもの。しかしそれを逆手にとって、「キミ」の成長を願っているとして「ボク」が楽しんでいるのでは？」

ボクのため
やった仕事で
キミ育つ

コスト管理の王道として「コスト管理の最も効果的な方法は、業績をあげるものに資源を集中することである」と・「利益を出そうとして、ただただコストをカットするのは賢明とは言えない。『あなた』はコストに見合う成果を出していないようです。」

コスト高
叫ぶあなたが
コスト高



※「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>