

中小企業経営者のための支援ガイド No.44

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

2020.06



## 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2年度上期のACC INFORMATION (No.44) 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。

新型コロナウイルスの感染拡大は、経済活動に大きな影響をもたらし、中小企業経営も想定外のリスクに晒されています。皆さまには、これまで以上にBCP策定に目を向けていただき、この危機を乗り越えて、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
振動計が支える 日本の「安全と快適」	
▶ 昭和測器株式会社	
<b>特集</b> コンサルタント・レポート	10
① 社長のためのデザイン・リテラシー入門 ～社外のデザイナーと協働して経営課題を解決する～	
② 冷やし中華と気象 ～身近な気象データによる事業分析～	
<b>連載</b> 社長のための財務講座 ～Part2～	18
第3回 企業の資金需要	
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
・「欲しい」の本質	(大松 孝弘 波田 浩之 共著)
・新しい消費者	(大前 研一 編著)
・論語と算盤	(渋沢 栄一 著)
・管理ゼロで成果はあがる	(倉貫 義人 著)
ACCの活動紹介	26
<b>コラム</b> 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：2020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。



# 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、450講座以上開催し、延べ25,000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、372件、1億6,798万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

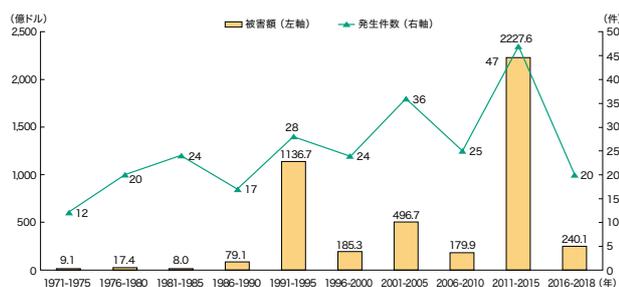
## 情報の提供

情報誌 (年2回)  
「ACC INFORMATION」発行

## 今こそ経営者に求められる BCP (事業継続計画) 策定の取組み

### ✓ 日本企業をとりまく多様な経営リスク

日本の国土面積は、全世界の陸地のわずか0.28%にすぎない。しかし、2000年～2009年の記録では全世界で発生したマグニチュード6以上の地震の実に20.5%が日本で発生している（出典：平成22年防災白書、内閣府）。また、この数年は台風などによる風水害により、日本各地で甚大な被害が発生していることは記憶に新しい。災害規模の傾向を被害額の観点で見ると下図のように示され、1970年ころに比べると明らかに増加傾向を示していることがわかる。



図：我が国の自然災害発生件数及び被害額の推移

(出典：我が国における自然災害の発生件数と被害額の推移、2019年版中小企業白書)

原因は地球規模の時間サイクルや人間活動の結果など、さまざまな要因が複雑に関係していると思われるが、我々日本人は近代以降かつてない自然災害の脅威にさらされていることは確実といっていよう。

さらに本原稿を執筆している2020年3月時点において、新型コロナウイルスの感染拡大懸念により、日本のみならず全世界に恐怖と不安が蔓延しており、経済活動にも大きな影響を及ぼし始めている。想定していなかった経営リスクに直面し、多くの経営者がこの危機を乗り越えるための対応に追われている。

### ✓ 非日常的リスクに備えるBCP

競合企業の動向、設備の故障、取引先の倒産など、企業は日ごろ多くのリスクにさらされている。さまざまなリスクに直面し、その都度経営者および従業員が万策を講じ、難局を乗り切っている。特に中小企業においては、経営資源は限られており、資金面、

人材面などで相当の苦勞をされている。

このような日常的なリスクに加え、前述のように自然災害リスクなどの外的で甚大なリスクが発生した場合、どのように対応すればよいのであろうか。日常的なリスクに対しては事業を継続しながら、対応していくのに対して、大規模地震や河川の氾濫などが発生した場合、多くの企業は一旦操業を止めざるを得ない。災害が広範囲に及ぶ場合には、取引先にも被害が及ぶ可能性がある。このような非日常的なリスクに備えて事前に対応の仕方を取り決めておくのが、BCP (事業継続計画) である。

### ✓ BCPの勘どころ

中小企業庁では、BCPを次のように定義している。

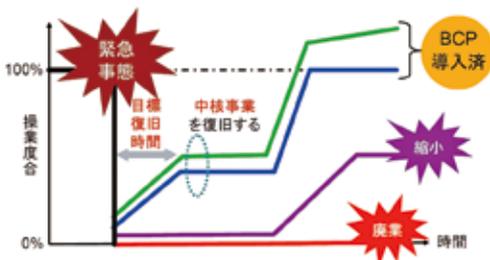
「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画」

たとえば今後30年間に70%の確率で発生すると予測されている首都直下型地震のような大規模地震が発生した場合を考えてみる。地震発生直後から、首都圏では建物の崩壊、設備の損傷、火災の発生など、さまざまな被害が発生し、多くの人々が巻き込まれるであろう。企業にとっては、事業を営むために必要な人材(ヒト)、建物や設備(モノ)が被害にあうことが想定できる。しばらくすると、通信の不通やデマの拡散などにより正確な(情報)を得ることが困難になる。さらにしばらくすると、事業が停止している間の建物、設備の復旧費用や従業員に支払う給与などの資金(カネ)の問題が出てくる。

災害発生後は、これら「ヒト、モノ、カネ、情報」といった経営資源が限られるなかで事業を復旧しなければならない。そのため、BCPでは中核となる事業を事前に定め、その中核事業に限られた経営資源

を投入することを計画する。中核事業の選定基準は、企業によってさまざまであるが、早期復旧を図るためには、できるだけ多くの売上・利益を確保できる事業を選定することが重要である。

下図は災害発生時のBCPの効果を示したものである。縦軸は操業度合（設備稼働率、販売量など）、横軸は時間を示し、中核事業を定め計画を立てていた場合は、緑・青線のように早期復旧が可能となる。一方、未計画の場合、対処方法を考えている間に他社に大切な顧客を奪われたり、資金繰りが苦しくなり、紫・赤線のように縮小や廃業を迫られてしまう。



(出典：中小企業BCP策定運用指針、中小企業庁)

その他、事前対策やリスクシナリオの検討などBCP策定に重要な要素もあるが、詳細は本誌別頁の「BCP策定の勘どころ」を参照されたい。

▼ BCP策定の付随効果

筆者の経験では、経営者に最初にお会いしたときに「BCPって災害に備える計画でしょ。ウチは毎日忙しくて、いつ起こるかかわからない災害のために割く時間はないよ。」と言われることがある。ところが、BCP策定を終えると、「BCPを策定して本当によかったよ。今まで気づかなかったムダを発見できたし、実は重要なものを見過ごしていたことも分かったよ。」というように喜ばれることが多い。

あまり知られていないことであるが、BCPは経営改善のツールでもある。なぜなら、BCPを策定するという事は、中核事業を見極めることであり、その中核事業にどのように経営資源を配分するかを考えることだからである。つまり、BCPを策定しながら、自社の事業および経営を見直しているわけである。さらに、BCPは一度策定して終わりではなく、できるだけ短い頻度で定期的に更新する必要があるため、継続的に経営の見直しを図ることができる。

このような観点から、経営者のみならず、従業員も策定に関わることで、BCPは次世代の人材育成や

部門間の連携強化のためのツールにもなるといえる。実際にそのような意図をもってBCP策定に取り組む例もあり、企業の活性化に役立っている。

▼ なぜBCPは普及しないのか？

わが国のBCPの策定状況と課題について考える。

『「事業継続計画 (BCP) に関する企業意識調査」の結果と考察、独立行政法人経済産業研究所』によると、従業員が少ない企業ほど、BCP策定数が少ない。

策定しない大きな理由として、「法令、規則等の要請がない」「取引先、金融機関からの要請がない」といった外的要因と「策定する人手を確保できない」「策定スキル・ノウハウがない」といった内的要因に分けられる。逆説的に言えば、外部からの働きかけがあり、人やスキル・ノウハウを確保できれば、BCPを策定する可能性が高いということもいえる。

大きな災害時には地域全体の経済が冷え込むことになるため、取引先、金融機関も巻き込んでBCPの重要性を認識するとともにお互いに策定を働きかけ、法令なども整備されることが望まれる。

BCP策定のための「人手の確保」や「スキル・ノウハウ」については、地域の行政窓口や商工会議所などの関係機関、中小企業診断士などに相談できる体制のいっそうの構築が必要と考える。

▼ 求められる経営者のリーダーシップ

ここまで日本企業が直面しているリスクとその対策としてのBCPの重要性について述べてきた。最後にBCPを策定するうえで、もっとも重要なリーダーシップについて述べる。

BCPは事業を継続するために必要な段取りを定める計画である。そのため、計画策定時に事業全般を理解していることはもちろんのこと、災害時のような混乱している状況においては、誰かが先頭に立って正しい方向に向けて指揮をとる必要がある。それができるのは、経営者自身にほかならない。本稿をお読みいただいた経営者の皆様には、自社の経営リスクを今一度考えていただき、自社の事業継続はもとより、従業員や地域社会、ひいては日本経済の継続のために、これを機にBCP策定に積極的に取り組んでいただきたい。

(猿川 明)

# 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。

## 振動計が支える 日本の「安全と快適」

1968年の創業、1970年設立の昭和測器株式会社は今年創立50周年を迎えた。創業以来、守ってきたのは「世のため人のため」という利他の精神である。

100年企業を目指して、これからの50年をどう生きていくのだろうか。二代目社長の鵜飼健治氏に伺った。



昭和測器株式会社  
代表取締役社長  
鵜飼 健治氏

### 「産業の健康診断」をおこなう

■御社は1968年に創業し、1970年に法人化。2020年には設立50周年を迎えましたが、創業当時から振動計に対するニーズはあったのでしょうか？

創業当時は、当社の製品に対するニーズがあったというより、時代の「安全」に対するニーズが高かったのだと思います。

どういうことかということ、戦後、食事もままならない状況というのがまずあって、その後にごく豊かになったとき、人びとの欲求として「安全に暮らしていきたい」というニーズが高まってきたのです。

そのころは、実際に発電所の爆発事故などもありました。そうなるとう当然、その地域の産業も家庭の電力も、なにもかにも止まってしまいます。そのような事態を防ぐためには、事前に事故やトラブルを予見できる装置が必要でした。それが当社の振動計であったということです。

蟻の一穴天下の破れ、と言いますが、ほんの小さな不具合を発見できないと、大事故になる確率は100倍にも200倍にもなります。要は、振動計による計測は、産業の健康診断のようなものです。

振動計の力で事故を防ぐことにより、発電所の安全はもちろん、社会基盤そのものを守っていた、という自負はあります。

■安全に対するニーズによって事業が発展したのでしょうか？

安全以外の側面でも、発電所のなかでタービンが

回っているときに、ガタガタと回ると効率が悪いし、エネルギーコストが高まります。そのエネルギーコストの増加はどこに跳ね返ってくるかというと、消費者に跳ね返ってくるのです。

つまり、振動計が発電所の効率を高めることは、それはそのまま社会の効率を高めるということです。より安全な世界、より効率のよい世界を作ろうという意識が事業発展の基礎にあったと解釈しています。

■「安全」という言葉のほかに、御社の経営理念には「快適」とありますが、快適という言葉を経営理念に置いた背景を教えてくださいませんか？

こちらも、一言で言えば時代のニーズに応えた、ということですね。

「安全」というニーズが満たされた社会が次に求めたものが「快適さ」だったのです。

たとえば、乗り物酔いの解消があります。乗り物酔いは、振動が原因で起こりますが、創業当時は人間が車に乗ると酔っちゃうからそれを振動でどうにかしよう、という発想自体がまだなかったのです。

しかし、人々が豊かになるにつれて、社会のニーズは「車酔いしたくない」という「快適」に移ってきたのです。

当社が受注した業種としては、エレベーターの振動に関する仕事がありました。エレベーターが安全に動くことが当たり前になると、次は静かな振動でエレベーターに乗りたくないというニーズが出たのです。

安全という観点では1mmの振動を計ればよかったものが、乗り心地という段階になると、100万分の1mmを計らなくてははいけません。

より高い技術を求められるようになりましたし、乗り物に乗っている際に人が揺れをどのように感じるのかといった「人体補正」と呼ばれる解析作業も行わなくてはならなくなりました。

## 50年の歴史を支えた「利他の精神」

### ■常に社会のニーズに答える形で発展してきたわけですね？

もちろん、時代のニーズに応えたことが発展の基礎となっていますが、それ以前に当社が大事にしているのは「利他の精神」です。

当社の創業者であり、取締役会長（以下、会長）の鵜飼俊吾は、当社を設立する前に警報機を販売する会社の経営を行っておりました。その会社では、利己主義、つまり、自分たちの利益を優先してしまい、商売がうまくいかず会社を倒産させてしまいました。その直後に会長が安岡正篤先生から利他の精神を教わり、この精神をもって当社を創業しております。

商売は、世のため人のために行わなければ長続きしないし、自分の利益のために行っていれば周りのお客様に信頼されることはない。その考えを教わって以降、当社は取引先や社会の幸せを優先することを守り続けてきました。そのことこそが事業発展の理由だと思っています。

二代目として会社を引き継いだ今でも「他人の幸せがあってはじめて自分たちの幸せがあるのだ」という意識は常に持ち続けています。

### ■具体的に他人の幸せを考えると？

当社が常に抱える課題でもあるのですが、本当に振動という世界はわからないことが多いんです。

振動がいったい自分たちの事業にどう貢献するのか、なんの利益になるのか、お客様はわからないわけです。万が一の事故が起こらないように、未然に事故を防ぎたい、しかし、どうやったら防ぐことができるのかわからない。そこに対して当社が説明をしてさしあげて、ありがたいと思ってもらえる、そういう状況を作ることが理想です。

正直に申し上げますと、当社の製品は、一度買われただけのお客様の場合は利益がほとんど取れないのです。

一度買っていただけた後に、昭和測器さんは親切に説明もしてくれたし、使ってみて使い勝手もいいし、ということでリピートという形で注文が来て、ようやくわずかながら利益をいただけるような仕組みになっています。

それでも、リピートのときに選んでいただけることが当社にとっての幸せだと思っていて、親身になってお客様に幸せを提供、感謝されるよう努力しています。

### ■最初から利益を取ろうとは思わないのでしょうか？

お客様に感謝されることで、50年、100年と企業が継続していくことを重要視しています。一攫千金でビルを建てよう、などとは決して思わず、お客様と長年付き合っていただき、共に繁栄していくという経営スタンスなのです。

これは、商売の基本であると同時に、人に喜んでもらう、感謝してもらうことが大事だという話は、友人関係でも、家族関係でも同じことが言える、人生のすべてにおいて成り立つ話だと思っています。

だからこそ、50年間会長が守ってきたこの精神は、次の50年間もまったく変えることなく進んでいこうと思っています。



ローコストと高精度を実現させた  
PLC用センサアンプ「MODEL-9401」



東京都八王子にある工場外観

### ■御社の売上比率はどのようになっていますか？

当社の売上は大きく、発電所、プラント、自動車、工作機械、家電、医療の6分野になりますが、10年前と比較すると、われわれのスタートである発電所に関しては需要が一巡してしまっています。もちろん、10年ごと20年ごとの更新はありますが、新しく発電所を立てましょう、という話はなかなかないです。

自動車に関しては、発注する企業が変わるだけで、全体としては大きな変化はありません。同様に、プラントや医療の分野も大きな変化はありません。

伸びているのは家電です。家電には、テレビや冷蔵庫などの「重電」と、電子機器に関わる「弱電」がありますが、伸びているのは後者の「弱電」です。

産業用の小さな機械を作られているところだとか、半導体の製造ラインにニーズがあります。なぜなら、半導体はものすごく振動を嫌い、ほんの数ミクロンの揺れでウェハーがすべて駄目になってしまうからです。ここでも、発電所の安全を支えた時代から培われた「初期のわずかなトラブルを予見し、大きな損失を防ぐ」という当社のノウハウが求められています。

半導体の製造装置は、普通の機械のラインに比べるとレベルも高いうえに、つける台数も多いので、需要がすごく大きいです。

### ■同様に工作機械も伸びていますね

それも、弱電へのニーズ同様、時代のニーズが高まっていることが理由です。これからも、工作機械が減速することはないと思います。

なぜなら、製造業におけるオートメーション化およびデータ化・コンピュータ化が急速に進んでいるからです。

モノのインターネットと呼ばれるIoTでは、製造現場の生産・加工機器やそれらを含むシステムと、各工程に関する情報をセンサーやカメラなどで収集します。そのIoTをピラミッドで図式化したものがありますが、そのピラミッドの一番下、つまり一番大きい部分にくるのがセンサー技術なのです。つまり、無人化された機械がトラブルなく動くことがIoTの根幹だということです。

従来、製造現場の生産・加工機器は、「壊れたら壊れたときに買い直せばいい」「壊れたところで、大きな問題が起きるわけではない」という風潮であり、振動センサーを取りつけることは、なかなか行われてきませんでした。ところが、1つ壊れたらすべて

が止まってしまうという時代になり、そうなるくと大企業を中心に、「すべての機械にセンサーをつけましょう」と考え方が変わってきました。

さらに、現代の日本が抱える「少子高齢化」「労働人口減少」という課題に対しても、無人化で対応する必要性が出ています。大企業は地方に工場を持っていますが、それらの工場はオペレーターが少なく、必然的に工場を支えるためにセンサーが必要になります。人が今までできていた部分を機械が行う以上、何かしらその作業を担保しないといけません。その担保の方法として、振動計が必要になっている状況です。

快適な世の中のためにセンサーが、より世の中に必要にされる時代がきていますし、今後もしっかりと運営をしていく必要があると思っています。

### ■そうすると、時代のニーズに合致した御社は順風満帆ですね

普通はそう考えると思いますが、実際はそうではないのです。振動計、つまりセンサーのニーズが急激に高まってきたということは、逆にいうと、50年間ニッチだった「振動」が日の目を見てしまった、ということです。

要は、IoTでセンサーが山ほど売れますよ、となると、今まで採算が合わなかった会社もどんどん作るようになります。海外からも我々の規模の100倍じゃきかない巨大な世界企業が進出してきています。もちろん、日本国内の大手も作っていますので、彼らとも戦わなくてははいけません。でするので、彼らと違いを出さないと生き残れない時代になってきて



いますし、順風満帆だからいいや、という気持ちはまったくありません。

### ■100年企業になるための組織体制をどのように構築していますか

月に一度、設計開発会議を行い、そこで営業がお客様の声を設計部に伝え、そのニーズを基に新しい製品はこういうものを開発しようという話をしています。どうやったらこれからの50年間を生き残り、100年企業になれるのか、毎月危機感をもってやっています。

営業は営業で苦しいと思います。「振動とは何か」ということを、振動のメリットを理解されていない方々に一から説明しなくてははいけません。設計は設計で大変で、微振動を感知できる製品・高機能の製品を低コストで開発しなくてははいけません。

当社の営業は、前述のとおり、1回目にお客様に説明をさしあげて、振動を理解していただいても、リピート発注がなければほとんど利益になりません。お客様が当社の製品メリットに対して、しっかりと納得していただけるか、というところが肝になります。

そこまでやるのは、もしかすると世の中と違う方向へ進んでいるのかもしれないです。しかし、極端な話をさせてもらおうと、たとえば、働き方改革で労働を削減しよう、説明を止めてしまおう、となったら、当社は間違いなくうまくいきません。丁寧な説明とサポートを確実にやっていくことが、世の中に幸せな人を増やすと考えていますし、その組織体制を守り続けることで当社は安定的に成長していけると考えています。

## 書き足された「挑戦」の二文字

### ■最後に、経営理念と今後の方向性について伺ってよろしいでしょうか？

当社の経営理念は、「利他の心」「一灯照隅」「自主、自立、創造、挑戦」です。

経営方針としては、「顧客満足度の向上に努める」「品質に厳しいモノづくりに努める」「法令を遵守する」があり、さらに6つの行動基準を策定しています。

これらの内容の99%は会長が決めたものです。しかし、このなかにただひとつ、私が書き加えたものがあります。それが「挑戦」の二文字です。

この10年間の変化は、上述のIoTを含む第四次産業革命や、働き方改革など、非常に変化の激しい時

代になっています。もちろん、今までの50年間もいろいろな変化があったと思いますが、特に変化が激しくなっていると感じています。そうである以上、楽な道を選ばず、世の中の変化に合わせて、挑戦を続けなければいけないと思います。

なにも今までの50年間は挑戦をしていなかった、ということではありません。むしろ、創業精神というのは、その時点ですでに挑戦だだと思います。創業者である会長や創業メンバーにとっては、この会社を立ち上げて、なんとかこの会社を続けようと頑張っていた時代は、チャレンジそのものが当然のこととなり、「挑戦」という言葉には昇華されなかったのです。

われわれは創業のメンバーではありません。現在のメンバーは、創業当時のチャレンジスピリッツを受け継いでいなくてははいけない、そう認識するために「挑戦」の二文字書き加えたのです。

### ■挑戦をし続けるために必要なことは何でしょうか？

社員のモチベーションが一番大事だと思っています。ここの会社で、やっていたら疲弊する、将来性が見えないし暗くなるね、ということはないようにしたいと思っています。そのために社員への福利厚生は積極的に行っていますし、自己の成長という部分にも注力しています。自己が成長することで会社が安定して伸び、そして社員全員が幸せになっていく、そういう正のスパイラルを続けていきたいなと思っています。

社員全員が納得する形で、今後も社内的な改革もするし、製品も改革する。もちろん、全部はうまくいかないこともあるでしょう。しかし、挑戦しなければ、うまくいくものにもぶつからないですから、これからもどんどん挑戦し100年企業を目指していきたいと思っています。

(インタビュー 石田 紀彦)

## 昭和測器株式会社

DATA 昭和測器株式会社  
所在地：東京都千代田区神田和泉町1-5-9  
設立：昭和45年12月25日  
資本金：1,000万円  
TEL：(03) 3866-3210  
URL：http://www.showasokki.co.jp/

## 1

# 社長のためのデザイン・リテラシー入門 ～社外のデザイナーと協働して経営課題を解決する～

## 1.はじめに

2018年5月、経済産業省と特許庁は「『デザイン経営』宣言」と題する報告書を発表しました。その内容は大企業を前提としているように見えますが、もちろん中小企業もデザインを経営に活用できます。デザイン責任者を雇い入れる余裕がなければ、社長自身がデザイン・リテラシー（デザインの基礎的な知識や能力）を身につけて、社外のデザイナーと協働すればよいのです。

本レポートでは最終的に、社長が下記のような知識や能力を身につけている状態を目指します。

- デザインが何であるかを知っている
- デザインに何ができるかを知っている
- デザイナーと協働できる
- デザインのプロセスを知っている
- デザインを依頼できる
- デザインを評価できる

## デザインとは何か

デザインはしばしばスタイリングやデコレーションと混同されます。これらの言葉の定義を「大辞林」（松村明・編 三省堂 2019 第4版第1刷）から抜粋します。

**デザイン【design】**  
作ろうとするものの形態について、機能や生産工程などを考えて構想すること。意匠。設計。図案。

**スタイリング【styling】**  
様式・型。また、ある形や様式に整えること。

**デコレーション【decoration】**  
装飾。飾り。

上記の抜粋は国語辞典を模したスタイリングが施されています。この様式を採用した意図は、ここが国語辞典からの抜粋だと明確に伝えるためです。このような意図や構想こそがデザインと言えます。

廣田長治郎らが編した「デザインの事典」（朝倉書店 1991 初版第3刷）によると「デザイン」という言葉は意味内容が複雑化・広範化しているため「いっこうに統一見解や明確な定義の仕方ができ上がっていない」状況にあり「専門家側でも、言葉づかいの混乱がある」といいます。つまり「デザイン」を一言で定義することは、ほぼ不可能でしょう。中小企業の社長として「デザイン」をどのようにとらえるべきでしょうか。ここでは、シンプルな押さえどころを提案します。

- デザインは「されたもの」だけでなく「すること」も指す
- 「デザインすること」の根元は、構想や設計である

- ・構想や設計には目的がある  
まとめると「目的を達成するために構想・設計すること」がデザインだと言えます。

### デザインに何ができるか

中小企業によるデザイン活用というと、プロダクトデザイン、それも一般消費者向けのものをよく見かけます。しかし、デザインはより身近、さらにはより重要な経営課題の解決にも役立ちます。これから2つの事例をまじえながら「デザインに何ができるか」を紹介します。

#### ■事例1：経営課題「人材採用」

Y法人は、特別養護老人ホームや保育園などを運営する社会福祉法人です。福祉業界の人手不足の状況は、Y法人も例外ではありませんでした。その経営課題を解決するために、デザイン会社と協働して、Webサイトの求人コーナーを大幅にリニューアルしました。さらに、Webサイトの内容をもとにベトナム語版のパンフレットも制作し、外国人の採用にも成功しています。



図1：Y法人のベトナム語版パンフレット

#### ■事例2：経営課題「モラル向上」

Z社は、大阪に本社を構えるWeb制作会社です。2010年に2名で創業して以来、事業の拡大を続け、従業員は約50名に、拠点は3か所に増えました。黎明期を知らない従業員にも、Z社の価値観や企業文化などを伝えるために「ファクトブック」を制作しました。それも単なる事実の羅列ではなく、Z社のビジョンで

ある「ワクワク」を体現したデザインが採用され、社内のモラル向上に寄与しています。

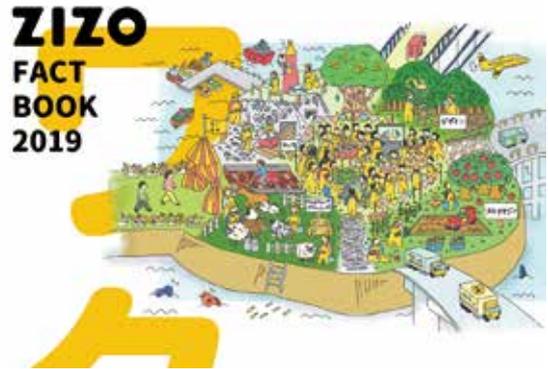


図2：Z社の「ファクトブック」

### デザイナーとの協働

本レポートでは、デザインを「目的を達成するために構想・設計すること」と定義している以上、単に「デザイナー」と表した場合、構想や設計の能力を有するデザイナー、それも社外のデザイナーを前提とします。

#### ■デザイナーとの出会い方

デザイナーと出会うには、人からの紹介を受ける、自力でインターネットや年鑑、展示会などで探す、といった方法が考えられます。中小機構のWebサイト ([https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/soft\\_asset4/](https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/soft_asset4/)) には、日本全国のデザイン支援機関のリストが掲載されているので、ぜひ活用しましょう。

#### ■デザイナーの選び方

協働するデザイナーを選ぶ際に重視してほしい項目は、以下のとおりです。

##### ①相性

社長とデザイナーの間には質量ともに豊富なコミュニケーションが発生します。それを円滑に進め、良好な関係を築くためにも、社長とデザイナーの相性を最重視すべきです。

##### ②実績

デザイナーの能力は経歴や実績から判断します。これまでに手がけたデザインの制作意

図やプロセス、特に依頼主とのやり取りについてヒアリングすることで、有効な判断材料が得られます。

### ③費用感

デザイン費用の大半はデザイナーの人件費で占められます。その価格は、デザイナーの実績や知名度、特殊性などに大きく左右されます。当社の状況を正直に伝え、どの程度の費用感を想定すべきか、デザイナーに聞いてしまうのが早いでしょう。

## ■デザイナーとの付き合い方

社長が経営のプロフェッショナルであるのと同様、デザイナーはデザインのプロフェッショナルです。彼らに最大限のパフォーマンスを発揮してもらうには、良好なパートナーシップを築くこと、より過激な表現を使うと「共犯者」になってもらうことが重要です。

## デザインのプロセス

デザインのプロセスはその対象や案件によってまちまちですが、基本的に「事前準備」「デザイン提案」「デザイン制作」「決定」の4つのステップで進行します。



図3：デザインの4ステップ

### ■ステップ1：事前準備

デザインに必要な情報を収集・整理します。実はこの「事前準備」こそが、デザインの成否にもっとも大きな影響を与え、なおかつデザイナーに頼ることができないステップです。つまり、社長の頑張りどころと言えます。なお、収集・整理した情報は文書化しておくことをおすすめします。

デザインの対象が何であれ、最低限押さえておきたい項目は、以下のとおりです。

#### ①ターゲット像

デザインされたものを見る人、買う人、使う人は誰なのか。ターゲットの年齢や性別、ライフステージ、世帯年収、趣味嗜好などによって、最適なデザインは変わります。

#### ②目的

デザインが「目的を達成するために構想・設計すること」である以上、明確な目的設定は必須です。

#### ③要素の優先順位

デザインによってターゲットへ伝達したい情報や、提供したい価値をリストアップしたうえで、それらに優先順位をつけます。

#### ④制約条件

まずは、主要な制約条件である費用と納期を明確にします。その他にも、遵守すべき法令やガイドライン、通過すべき試験や手続き、当社ならではのルール、制作環境や納品方法などの制約条件があれば、必ず事前に伝えましょう。

#### ⑤外部環境

当社が属する業界や競合他社などの外部環境について、簡単にまとめておきます。業界用語や専門用語はなるべく使わないか、用語集を用意すると親切です。

#### ⑥内部環境

当社の沿革や強み、経営課題などの内部環境について、簡単にまとめておきます。また、当事者にとって目新しいものではなくても、経営理念やミッション、ビジョンなどは、デザイナーに大きなヒントやインスピレーションを与えるので、必ず伝えましょう。

### ■ステップ2：デザイン提案

事前に準備した情報を携え、デザイナーに提案を依頼します。デザイナーからの提案は、企画書やプレゼンテーションの形で提供されるのが一般的です。

### ■ステップ3：デザイン制作

デザイナーがかたちや色、レイアウトなどを

検討し、制作を行います。案件によっては、決定の前に制作途中のものや試作品などを確認するタイミングを設けます。

#### ■ステップ4：決定

最終的なデザインの決定を社長が行います。社内で相談してもよいですが、最終的な決定は社長が下しましょう。最終決裁者である社長と直接やり取りできる案件は、デザイナーにとっても魅力的です。

### デザインの依頼

提案や制作をデザイナーに依頼する際に、社長が押さえるべきポイントは、以下のとおりです。

#### ①周到な準備

「段取り八分」の言葉どおり、しっかりと準備ができていれば、依頼はほぼ完了したのも同然です。

#### ②活発な対話

依頼が一方的な指示や命令にならないように、議論や質疑応答も含めた活発なコミュニケーションを心がけましょう。

#### ③誠意と熱意

依頼とはすなわち、デザイナーのプロフェッショナルとしての能力を頼りにすることです。その立場を忘れず、デザイナーには誠意をもって接しましょう。それと同時に、今回の依頼にかける社長の意気込みや熱意を伝えるのも重要です。

### デザインの評価

プロフェッショナルの手による提案や制作物を評価するのは、気が引けるかもしれませんが。しかし、社長も経営のプロフェッショナルであると同時に、デザイナーの「共犯者」であり、何より依頼主です。下記の押さえどころを意識しながら、評価に臨みましょう。

#### ①ターゲットの目線で見ると

たとえば、20代の女性向けのデザインの場合、社長が60代の男性であっても、評価をするときはターゲットの目線で見ることがあります。成果物を見た瞬間の直感的な反応は、多くの場合、本人の属性に依るものです。また、デザインを単なる「好き」「嫌い」で評価するのも得策ではありません。

#### ②目的達成の観点で見ると

デザインが「目的を達成するために構想・設計すること」である以上、目的を達成できそうか、という観点は極めて重要です。

#### ③意見よりも質問をする

デザイナーの提出物には意見よりも質問を投げかけると、コミュニケーションが活性化します。場合によっては、デザイナーから質問されることもあるでしょう。ここでも活発な対話を心がけてください。

### おわりに

デザインが無から有を生み出すプロセスである以上、そこにはどうしても「生みの苦しみ」がつきまといきます。しかし、それと同時に「生みの喜び」があることもまた事実です。デザイナーがあっと驚くような提案をしてくれたとき、見惚れるような制作物を仕上げてくれたとき、きっと感動を覚えることでしょう。一人でも多くの社長にその瞬間を味わってほしい、と切に願っています。

(佐々木 謙)

※協力、事例提供

- ・株式会社グラスプ アット ジ エアー
- ・株式会社 ZIZO

## 冷やし中華と気象 ～身近な気象データによる事業分析～

### 1. 天気と事業活動

#### ■「冷やし中華」は何度で売れるか？

まずは図1をご覧ください。POSデータによる都内のスーパーマーケット52店舗における冷やし中華(生めん)の毎日の販売数とその日の気温との関係を示したグラフです。縦軸が販売数、横軸が気温、データ点は右上がりに分布しているのですが、よく見ると同じ気温でも販売数の多いときと少ないときがあることに気づきます。赤色の点で示された「昇温期」は2月から7月の気温が上昇する時期、青色の点の「降温期」は8月から翌年1月までの気温が低下する時期です。真夏の食べ物と思われる「冷やし中華」ですが、気温10℃あたりから販売数が伸び、盛夏を過ぎた途端に急降下する様子がわかります。

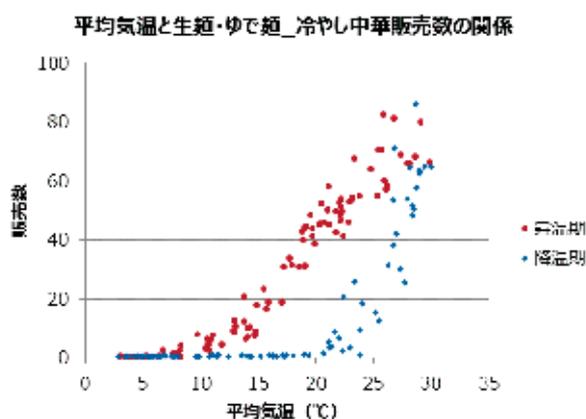


図1 冷やし中華販売数と平均気温の関係

『スーパーマーケット及びコンビニエンスストア分野における気候リスク評価に関する調査報告書』、平成28年10月、気象庁地球環境・海洋部  
[https://www.data.jma.go.jp/gmd/risk/pdf/H27sm-cvs\\_rep.pdf](https://www.data.jma.go.jp/gmd/risk/pdf/H27sm-cvs_rep.pdf)

このグラフは消費者の行動が気温と関係することを明瞭に示しています。一方で、昇温期、降

温期という別の要因も見出され、つまり気温だけでは説明がつかないこともある、ということも同時に示しています。

#### ■事業活動における気象データ利用

このように気温などの天気が来店数や売上に影響するような事業は少なくありません。空を仰いで店頭商品を入れ替える、天気予報を横目に仕入れに頭を悩ます、といった経験をお持ちの方も多いと思います。

事業活動に気象データを活用する代表的な存在は、膨大な販売データをAIまで動員して分析していると言われる、コンビニを筆頭とした大手流通業でしょう。フランチャイズやチェーン組織に加盟し、こうした情報を日々の発注や店舗対応に利用されている方も多いと思います。

一方、個人店などの小規模な事業者では、天気と事業との関係は経験的に把握されていると思われる。意識しなくとも経験的に「知っている」から天気予報を気にし、空を仰ぐのです。

### 2. 自社のデータを分析してみる

自社の商材で図1のような関係が把握できれば、天気予報に出てくる予想気温を見ただけで、明日の売上が予測できる…、ように思えます。パソコンに多少の覚えのある方ならすぐにお気づきでしょう。日々の売上などその日の気温を突き合わせ、「エクセル」など表計算ソフトでグラフを描くのです。早速やってみましょう。

#### ■気象データを取得する

表計算ソフト上に、毎日の商品売上など自社データを準備したら、あとは気温です。日々の気温は気象庁のホームページから取得できま

す。「過去の気象データ・ダウンロード」というページから「アメダス」で知られる全国約1,300地点の気温や雨量などの観測データ（地点により観測項目が異なります）をCSVという表計算ソフトで扱える形式で取得することができます。図2の画面中にある「このページの使い方」というリンク先にデータ取得の手順が説明されています。近くの観測地点を選び、分析したい期間に合わせてデータをダウンロードします。



図2 「過去の気象データ・ダウンロード」  
(気象庁ホームページ内)

<https://www.data.jma.go.jp/gmd/risk/obsdl/index.php>

### ■グラフを描く

以下では、ある遊戯施設から提供いただいた1年分の入園者数データを分析してみます。都市近郊の観覧車やメリーゴーランドといった乗り物がある屋外施設で、天気の影響から逃れることはできません。この施設に近いアメダス観測点での同じ1年間の毎日の平均気温を取得し、入園者数と気温のグラフを描いてみます(図3)。

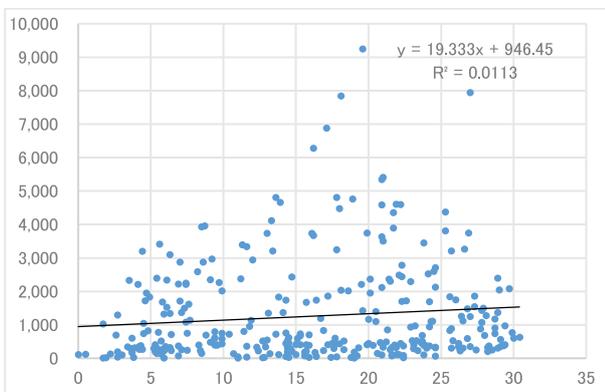


図3 日平均気温(横軸)と日入園者数(縦軸)の関係  
(年間、毎日のデータ)

「冷やし中華」とは似ても似つかぬグラフです。気温を示す横軸に沿ってデータ点が散らばり、

何の傾向も窺えません。グラフ中の実線は、右上にある近似式(平均気温をx、日入園者数をyとした方程式)で表現される近似直線ですが、ほぼ横一直線ですから、気温にかかわらず入園者数はほぼ一定のようにすら見えます。グラフ中 $R^2=$ とある数値は決定係数と言って、0から1の間で近似式の説明力を示す数値ですが、0に近く、近似式の説明力が低い、つまり近似直線が「あてにならない」ことを示しています。

### ■気温以外の要因を取り除く

入園者数の増減要因は気温だけではありませんので、図3には気温以外の要因が混在し、気温との関係が見えにくい、とも考えられます。

増減要因としてすぐに思いつくのは休日と平日の違いです。そこで、休日(土曜日、日曜日、祝祭日)と平日(月曜日～金曜日)に分けてグラフを描いたのですが、相変わらず気温との関係があるようには見えません(図4)。

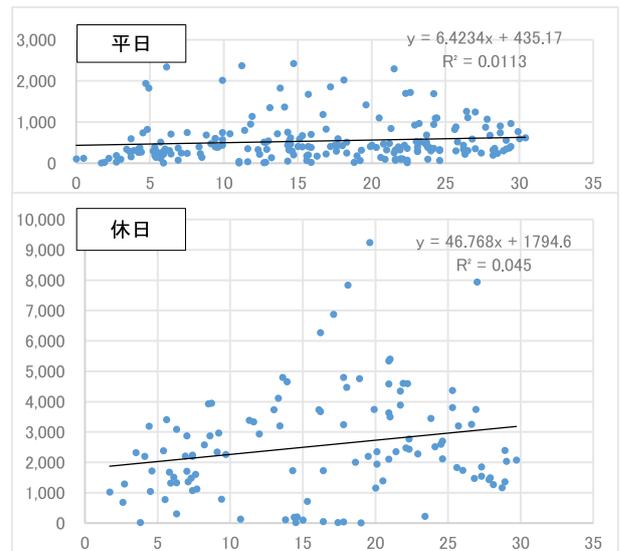


図4 日平均気温(横軸)と日入園者数(縦軸)の関係  
(年間のデータ、上段が平日、下段が休日)

よく見るとx軸のすぐ近くにもデータ点が多く分布しています。平日はもとより休日でも入園者が極端に少ない日があるということです。

この日は雨だったのでないかと考え、再び気象庁のホームページから同じ観測地点における毎日の降水量のデータを取得し、降水量0mmの日のだけでグラフを描きました(図5 0mmの数値は正確には0.5mm未満を示しますが、ここでは雨が降らなかった日としました)。

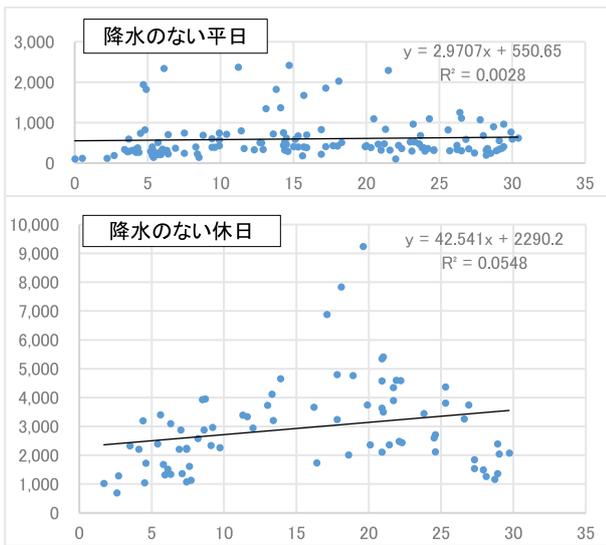


図5 日平均気温（横軸）と日入園者数（縦軸）の関係  
（平日・休日別、降水のない日）

平日のグラフでは横一線にデータ点が分布し、気温との関係を見いだすことは難しいようです。一方、休日のグラフをよく見ると、気温の高い方と低い方で、入園者数が少ないように見えます。また、中央上方に3つの点が並んでいます。もとのデータを見ると上から5月5日、4日、3日であることが判明。5月の3連休ですから気温以外の要因が大きいと考えられます。

そこで、図5の休日のグラフから5月5日、4日、3日の3点を削除し、データ点の分布に沿うように、一次方程式で表現される近似直線から、二次方程式で表現される近似曲線に変えたものが図6です。「冷やし中華」ほど明瞭ではありませんが、近似曲線がデータ点の分布をよく表しているように見えます。R<sup>2</sup>の値も高く、近似式の説明力が高いことを示しています。

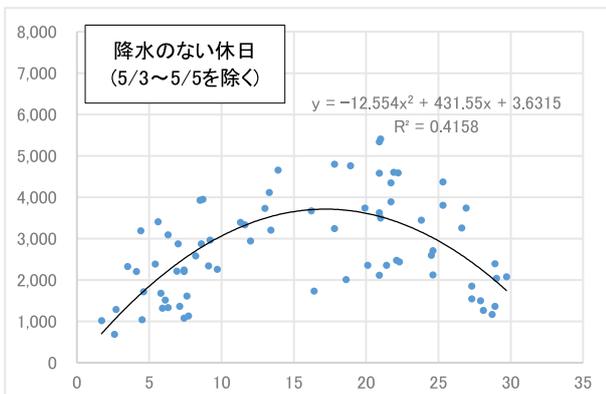


図6 日平均気温（横軸）と日入園者数（縦軸）の関係  
（5月3日～5日を除いた降水のない休日）

### ■予測値と実績値の差を考える

図6の近似式 $y = -12.554x^2 + 431.55x + 3.6315$ は、xに気温を入れると、yに入園者数が予測される、ということです。正確とは言い切れませんが、気温から入園者数を予測する目安に使えそうです。とはいえ、近似曲線と離れた点もあります。近似式による予測値と実績値（実際の入園者数）との差は、気温以外の要因によって生じたととらえ、図7のように実績値が近似線の上方であれば気温以外の増加要因があり、下方であれば減少要因があると考えます。

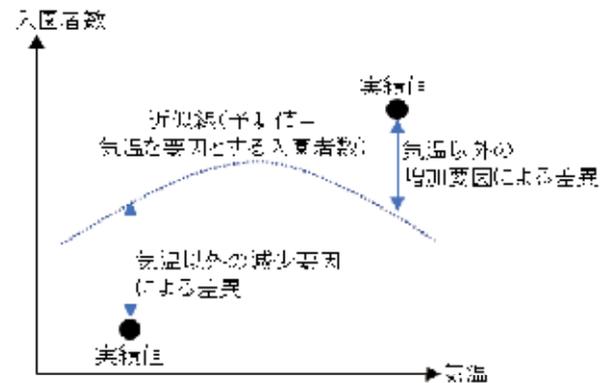


図7 実績値と予測値の差の考え方

気温以外の要因とは、増加要因であればイベント開催やメディア露出など、減少要因であれば競合施設の動向、公共交通トラブルなどといったことです。過去の実績値を顧みる際、「この日には〇〇があったから予測値と△△人の差が生じた」といった観点で評価すれば、将来予測に向けた差の修正材料を蓄積することもできそうです。これまでの経験が生きてところです。

### ■予想気温の取得

ところで、近似式を使って将来の入園者数を予想するには、「その日の平均気温の予想値」が必要です。分析時に使用したアメダス観測点における予想値があればよいのですが、気象庁が発表する天気予報は対象区域が広く、予想気温も区域内の代表地点における最高、最低気温が示されるのみです。東京都の場合なら「東京」「大島」「八丈島」「父島」の4地点です。

より細かい区域の気温は、気象庁ホームページ内にある「天気分布予報」で知ることができます。3時間ごとに5 km四方の天気や気温な

どが地図上に表示されるので寒気の動きなど天気変化の傾向も知ることができます(図8)。



図8 天気分布予報による予想気温の表示  
(図版出典：気象庁ホームページ)

また、民間気象会社からは「ピンポイント予報」などの名で、市町村レベルなどの細かい天気予報が発表されています。時間ごとの天気や気温の推移がグラフで示されますので、この気温の平均値を使うこともできます(図9)。詳細な情報は有料サービスとなることもあります。

### 3.自分の目でデータを確かめる

#### ■民間気象サービスの利用

民間気象会社からは中小企業向けを謳う気象情報サービスも販売されています。各社独自の「ピンポイント予報」とPOSデータとの関係から売上予測や売れ筋商品情報が提供される、といったもので、単なる気温でなく「体感指数」「体感温度」などの独自指標、AIによる予測精度の向上などが特徴とされます。費用はかかりますが、こうしたサービスの利用も一法です。



図9 民間気象会社の天気予報の例  
(図版出典：日本気象協会ホームページ)

図1の冷やし中華のグラフもPOSデータによるものです。多くの店舗データを集計した結果ですから、個別の増減要因は平準化されていると考えられ、グラフに基づく予測値を直ちに自

社に適用することはできないかも知れません。まずは自社データを自らの目で見直し、その違いを理解してから利用する必要がありそうです。

#### ■気象データの公開

冷やし中華のグラフが記載された報告書は気象庁ホームページで見ることができます。食品など多様な商材と気温との関係が分析され、多くのグラフを眺めるだけでも面白いものです。

日々の天気予報は、さまざまな観測から得られた膨大な気象データをコンピュータ処理することで作られています(図10)。近年の公共データ公開の流れのなか、こうした気象データも容易に取得できる環境が整いつつあります。冷やし中華の報告書は、こうした気象データの利用促進も目的として作成されたものです。



図10 さまざまな観測によるデータ収集  
(図版出典：気象庁ホームページ)

#### ■データの背後に探りを入れる

「AI」も身近な昨今、手作業でグラフを描く分析など何を呑気な、と思われる向きもありでしょう。ですが、大事なことは分析結果もさることながら、手作業を通じて自らの目で自社のデータを確認し、データを「いじってみて」、データの背後にある世界へ自ら探りを入れることです。それは、これまで経験的に把握していた天気と事業との関係の理解をデータで検証し、蓄積された経験や勘をより精緻に研ぎ澄ます過程に他なりません。

公開が進む気象データは、自社分析のための格好の素材です。それを自らの経験と照らし合わせてみてください。データの向こうに思わぬ世界が広がるかも知れません。

(中村 繁之)

## — 第3回 —

## 企業の資金需要

『社長のための財務講座～Part2～』では、「企業の資金繰り」について解説してきました。第1回の『経営者のためのキャッシュフロー計算書』では、企業のお金の流れが、営業活動によるキャッシュフロー、投資活動によるキャッシュフロー、財務活動によるキャッシュフローの3つに分けられることを解説しました。第2回の『経営者のための資金繰り表』では、「1年間の月次資金繰り表」で1年間の資金を把握すること、「カレンダー方式の日繰り表」で日々の資金残高を管理することを解説しました。

今回は、企業の資金需要について、解説します。

## 1. 経常運転資金(図表1参照)

企業が一定規模の営業活動を継続して行っていくうえで、恒常的に必要となる資金を、「経常運転資金」といいます。一般的には、在庫期間および売上債権の回収期間は、仕入債務の支払期間よりも長くなるので、売上が計上して資金を回収するよりも前に、仕入債務の支払が発生します。これを収支ずれといい、企業はその支払資金をどこからか調達しなければなりません。営業を継続して行うということは、この資金需要が継続して発生することであり、売上に増減がなく、取引条件に変化がなくても、取引が継続していく限り、一定額の資金需要があります。

経常運転資金の所要額(所要運転資金)は、

$$\begin{aligned} \text{所要運転資金} \\ = \text{売上債権} + \text{棚卸資産} - \text{仕入債務} \end{aligned}$$

で計算されます。

【図表1】所要運転資金

売上債権	仕入債務
棚卸資産	
	所要運転資金

所要運転資金  
= 売上債権 + 棚卸資産 - 仕入債務

## 2. 増加運転資金(図表2参照)

## (1) 売上高の増減による増加運転資金

## (A) 増加運転資金型の企業

所要運転資金がプラスの企業は、売上債権、仕入債務、棚卸資産の割合に変化がなくても、売上高が増加すれば所要運転資金が増加します。これを増加運転資金といいます。多くの企業がこの型になります。

## (B) 運転資金不要型の企業

所要運転資金がマイナスの企業は、売上高が増加しても、増加運転資金は発生しません。販売先に対して優位な関係にありすぐに現金で払ってもらえる場合や、仕入先に対して優位な関係にあり支払を長く待ってもらえる場合などです。売上債権の回収の後に仕入債務の支払期限がきますので、資金を調達する必要がありません。売上高が増加しても増加運転資金は発生しません。

【図表2】増加運転資金と貸借対照表

(A) 《増加運転資金型》		(B) 《運転資金不要型》	
売上債権	仕入債務	売上債権	仕入債務
棚卸資産			
	所要運転資金	運転資金余剰分	所要運転資金

(2) 回収条件・支払条件、在庫増加による増加運転資金

売上高に変化がなくても、売上債権の回収期間が長期化すると所要運転資金は増加します。取引先から売掛期間の延長の申し出がある場合などです。

仕入債務の支払期間が短縮するときも、企業の資金需要が発生します。仕入先から手形サイトの短縮を求められたときなどです。

また、今後の売上の増加を見越して、在庫を積み増しするなどの場合、増加運転資金が必要になります。

それぞれ、回収増加運転資金、支払増加運転資金、在庫増加運転資金と呼ばれます。

3. その他の運転資金

その他にも資金需要の発生要因はさまざまあります。ここで気をつけなければならないのは、「資金需要」と「要資事情」は違うということです。たとえば、表面的には「月末の仕入資金の支払に使う資金である」としてもそれは「要資事情」であって、月末に資金が足りなくなる「真の原因」を把握するこ

とが重要です。

4. 資金使途の種類と返済財源 (図表3参照)

資金を借入金で調達する場合、その返済原資について考えておく必要があります。返済原資に着目すると、運転資金に代表される「資金繰り償還資金」と、設備資金に代表される「利益償還資金」に大別されます。

「資金繰り償還資金」は、収支ずれによって資金需要が発生するものです。先行して支払が発生し、遅れて売上代金が回収になります。売上代金の回収が返済財源となります。

「利益償還資金」は、投資に対する利益で返済することになります。設備資金のなかでも、たとえば工場の設備などのように、それ自体が利益を生み出すものと、本社ビルなどのように、それ自体は利益を生まないものがあります。返済計画を立てる際には、資金の性格を見分けて、それに合った返済計画とすることが肝要です。

【図表3】 資金使途の種類と返済財源

運転資金		資金需要	返済財源
経常運転資金		企業が一定規模の営業活動を続けていくために恒常的に必要な資金	売上債権+棚卸資産
増加運転資金	売上増加運転資金	売上の増加に伴って必要となる資金	売上債権+棚卸資産
	回収増加運転資金	回収条件の長期化により必要となる資金	売上債権
	支払増加運転資金	支払条件の短期化により必要となる資金	売上債権
	在庫増加運転資金	在庫の増加により必要となる資金	棚卸資産
季節資金		季節により売上が大きく増減する業種で売上減少により発生する資金	売上債権+棚卸資産
つなぎ資金		大口で回収サイトの長い取引により、個別に発生する資金	売上債権
決算資金		決算時の納税、配当、役員賞与などの支払で発生する資金	償却前利益
賞与資金		従業員の定例的な賞与の支払のための資金	償却前利益
プロジェクト資金		特定のプロジェクトのための資金	プロジェクトの利益
長期運転資金	赤字資金	P/L上に計上した赤字を補填する資金	償却前利益
	設備資金の借入不足	設備資金の調達の不足した部分の資金	償却前利益
	不良売上債権資金	回収が困難になった売上債権を補填する資金	償却前利益
	異常在庫資金	不良在庫を補填する資金	不良在庫の処分+償却前利益
	無形固定資産取得資金	保証金などの無形固定資産や繰延資産の取得に要した資金	償却前利益
	社外への投融資資金	出資金、投資有価証券、関係会社への貸付、など社外への投融資資金	資産売却、償却前利益
設備資金		資金需要	返済財源
直接部門の設備資金		工場新設、店舗拡張、設備の更新など直接部門に係る設備資金	償却前利益
間接部門の設備資金		本社ビルなど、間接部門に係る設備資金	償却前利益

## 5. 資金の調達・運用と貸借対照表

企業が、企業活動をして利益を生み出すためには、企業活動をするために必要な資金を調達しなければなりません。「資金調達」というと金融機関からお金を借りることを連想しますが、それだけではなく、買掛金や支払手形なども含めて「調達」と考えます。簡単にいうと「お金をまだ払っていないこと」「社内に利益が留保されること」も資金の調達と考えます。

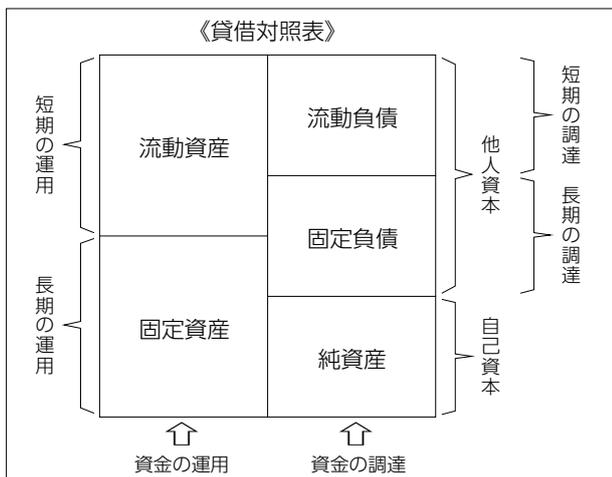
資金の調達は貸借対照表の貸方(右側)に「純資産」と「負債」として表されます。「純資産」は株主からの出資金である資本金、利益の蓄積である内部留保などからなり、「自己資本」と呼ばれます。「負債」は金融機関からの借入金、企業間信用による買掛金などからなり、他人資本と呼ばれています。他人資本は、調達期間により、短期負債と長期負債に分けられます。

一方、調達した資金を何に使ったかが「資金運用」です。「運用」というと株式や定期預金などで運用することや設備投資することを連想しますが、それだけではなく、売掛金や受取手形の増加なども「資金の運用」と考えます。運用は「調達した資金が資産に形を変えて使われている」と考えるといいかもしれません。

資金の運用は貸借対照表の借方(左側)に表されます。売掛金、受取手形などの流動資産に変わるものを短期の運用、設備などの固定資産に代わるものを長期の運用といいます。

貸借対照表のうえで説明すると【図表4】のようになります。

【図表4】 資金の調達・運用と貸借対照表



【図表5】 単純資金運用表

	運用	〈増減額〉	調達	〈増減額〉
短期	現金・預金		仕入債務	5
	売上債権		割引手形	
	未収入金		短期借入金	
	棚卸資産	8	1年以内の長期借入金	
	雑流動資産		雑流動負債	
	(小計)	8	(小計)	5
長期	固定資産		長期借入金	
	投融資		退職給与引当金	
			貸倒引当金	
			資本勘定	
	(小計)		(小計)	
	合計	A	合計	B

## 6. 資金運用表

資金運用表は、一定期間に資金がどのように使われたか(資金の運用)、またその資金が何によって賄われたか(資金の調達)を分析するツールです。

### (1) 単純資金運用表(図表5参照)

単純資金運用表では、2つの時点の貸借対照表の各勘定科目の増減額を算出して、資金の運用と調達に分けて表示、検討することで、その期間の資金調達運用状況を把握します。

図表5が単純資金運用表の例です。たとえば、仕入債務が前期よりも今期は5百万円増えていたとすると、図表5の仕入債務の欄に+5百万円と記載します。この期間に5百万円の調達をしたということです。棚卸資産が8百万円増えていたとすると、棚卸資産の欄に+8百万円と記載します。この期間に8百万円の運用をしたということです。その他の科目に増減がないとすると、短期面では3百万円の調達不足となります。貸借対照表をもとに作りますので、調達の合計額Bと運用の合計額Aは一致します。貸借対照表の右側のどの科目で調達された資金が、左側のどの科目で運用されているか、容易に確認できます。

### (2) 資金運用表(図表6参照)

ただし単純資金運用表では、納税、配当、役員賞与などの決算支出や、減価償却費や貸倒引当金などの資金の移動を伴わない取引が反映されないという限界があります。その点を修正したものが図表6の資金運用表です。上記の修正ののち、短期面、長期面、総合面と3つに区分して、短期面の運用と調達のバランス、長期面での運用と調達のバランス、そ

して総合面での現預金の増減や有利子負債の増減などをわかりやすくするために、各項目を整理したものです。

## 7. 資金運用表分析のポイント

資金運用表では、短期面、長期面、総合面に分けて、それぞれ運用と調達バランスを検討します。

### (1) 短期面

売上債権、棚卸資産、仕入債務に変化がないか、回転期間が長期化していないか、その変化は一時的なものか、などの観点から検討します。

### (2) 長期面

設備投資が長期資金で賄われているか、長期借入金の返済が償却前引当利益で賄われているか、などの観点から検討します。

### (3) 総合面

長期面と短期面のバランスに注目して検討します。特に長期面で資金不足が発生している場合、そ

れをどのように調達したかが重要です。基本的に長期の運用（資金需要）は長期の調達で賄うのが原則です。短期資金で賄った場合には、資金繰りに注意が必要です。

資金運用表は、その決算期の資金の調達と運用の状況を把握するのに大変有効なツールです。特に単純資金運用表は比較的簡単に作成できるので、是非ご活用ください。

## 8. おわりに

資金繰りについて解説してきた『社長のための財務講座～Part2～』は今回で終了です。キャッシュフロー計算書、資金繰り表、資金運用表の3つのツールについて解説しました。経営に活かしていただけたら幸いです。

(佐藤 正浩)

【図表6】 資金運用表

	運用	〈増減額〉	調達	〈増減額〉
短期面	受取手形		支払手形	
	売掛金		裏書譲渡手形	
	棚卸資産		買掛金	
	雑流動資産		雑流動負債	
	合計	①	合計	②
	短期面資金過不足	③=②-①		
長期面	決算支出		税引前利益	
	設備投資		固定資産減価償却費	
	投融資		引当金等	
			資産処分益・評価益	
	合計	④	合計	⑤
	長期面資金過不足	⑥=⑤-④		
総合面	短期面資金不足	}	短期面資金余剰	}
	割引手形の減少		割引手形増加	
	短期借入金返済		短期借入	
	総合短期面資金過不足	⑨=⑧-⑦		
	長期面資金不足	}	長期面資金余剰	}
	長期借入返済		長期借入	
	社債償還		社債発行	
			増資	
	総合長期面過不足	⑫=⑪-⑩		
	現預金増加	⑬	現預金取崩	⑭

※⑨と⑫の合計がプラスの場合、⑬に現預金増加額、マイナスの場合、⑭に現預金減少額を表示します。

## BCP(事業継続計画)策定の勘どころ(入門編)

### ■はじめに

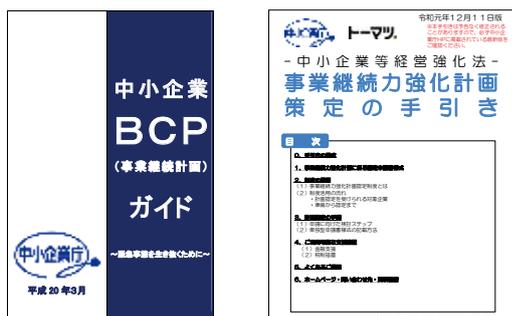
BCP(事業継続計画)をご存知でしょうか。大規模災害などが発生したときに早期に事業を復旧し、事業継続を図るために策定する事前の計画のことですが、策定が大変そうな印象を持たれる経営者の方が多いようです。本稿では、比較的取り組みやすく、かつ実践的なBCPについてご紹介したいと思います。

### ■BCP策定の流れ

BCPを策定するにあたり、初めて取り組まれる経営者の方にはわからないことが多いと思います。以下にBCP策定の流れをご説明します。

#### (1) 様式・フォーマットの選択

まずBCPの様式を検討します。インターネットで「BCP」というキーワードで検索するとさまざまなBCPおよびその様式が検索結果に表示されます。そのなかでどのBCPに取り組むべきか迷うところですが、入門編としてお勧めできるBCPとして、中小企業庁のBCPガイドや厳密にはBCPではありませんが事業継続力強化計画があります。これらは以下のような入門者にもわかりやすいマニュアルが整備されています。



(中小企業庁のBCPガイド) (事業継続力強化計画策定の手引き)

このほかにも優れたBCPの様式が存在しますが、災害などリスク発生時の事業継続を目的としている点で、目指す先は同じですので、自社に適した取り組みやすい様式を選択していただきたいと思います。

#### (2) BCP策定手順

今回は筆者が実際に中小企業に導入いただいている板橋区簡易型BCPの策定手順について

ご紹介します。板橋区簡易型BCP(以下、板橋BCP)策定支援事業は、令和2年度に8年目を迎える(公財)板橋区産業振興公社の事業で、区内の100社以上の中小企業が板橋BCP策定を修了しています。この板橋BCPは、中小企業庁が発行する「支援機関向け中小企業BCP支援ガイドブック」にも多くの頁を割いて紹介されており、国や多くの自治体から注目されているBCPモデルでもあります。

板橋BCPでは、養成セミナーを受講して実地経験を積んだ中小企業診断士が、区内の中小事業者を訪問し、BCP策定をご支援します。日々多忙な経営者にとっては、専門家が策定のお手伝いをさせていただくため好評を博しておりますが、要点をおさえれば専門家の支援がなくとも策定できる実践的な内容のBCPですので、ご参考にしていただきたいと思います。

#### ① 事前対策

自然災害発生時に有効な事前対策として、被災時に必要となる経営情報を集めてBCP文書として一冊にまとめる方式を発案しました。この文書を複数用意して、経営者ほか数名で保管し、被災時には保管者がこのファイルを持っていれば、自社が大きな被害にあっても復旧を図ることを可能にするものです。

たとえば製造業を対象とした経営情報として、「人的資源情報」「仕入れ情報」「生産情報」「販売情報」「建物・設備情報」「資金調達情報」「IT関連情報」をリスト化しています。企業はこのリストを参考に、可能な限り自社にすでにある資料をそのままファイルに綴じ込むことで、最小限の労力で事前対策を行えます。

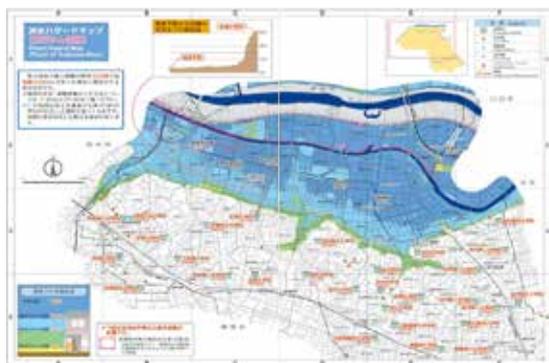
#### ② 自社のリスク確認

自社が置かれた立地、経営環境などから発生しうるリスクを考えます。板橋BCPでは、比較的経営者がイメージしやすい地震や風水害をリスクとして想定していただきます。

地震については、東京都などの被害想定を参考に30年以内に発生する可能性の高い首都直下型地震発生時における自社が立地する場所の

震度想定、自社の被害想定をイメージします。

近くに河川がある場所では、大規模洪水が発生する可能性を国や自治体などが作成している洪水ハザードマップで確認して、自社の被害想定をイメージします。下図は荒川がはん濫した場合の板橋区の被害想定です。



(出典：板橋区防災ガイド2019-2020)

### ③ 対象リスクの決定

地震、風水害のうち自社にとって最も備えるべき災害を対象リスクとして決定します。

### ④ 事業継続の目的、中核事業の明確化、目標復旧時間の決定

誰のため、何のために事業を継続するのか目的を考えます。目的が明確であれば、発災後の厳しい状況のなかで経営者の事業継続への動機づけが可能になりますし、混乱した状況下で従業員、関係者を適切に導くことができます。

次に被災時の限定された経営資源を最大限に活用して、キャッシュフローを確保するために中核事業を明確にします。複数事業がある場合には、目的との整合を取りつつ、「最も売上に寄与している事業」「最も利益額に寄与している事業」など中核事業を決定します。

目標復旧時間は「取引先がいつまで待てるか」という観点を持つことが重要です。実際には自社の被災状況やインフラの復旧時間など外部要因もあるため事前想定は難しいですが、目安として定めることで、期限が明確になり企業全体の目標になります。

### ⑤ リスクシナリオの作成

決定した対象リスク、事業継続の目的、中核事業の明確化、目標復旧時間をもとにリスクシ

ナリオを作成します。このシナリオでは、発災時の体制図を作成するとともに、役割、報告事項などを時系列で想定します。

体制図には、経営者以下部長、課長、係員の役割を記述します。具体的には、「全体指揮」、「建物や設備の倒壊状況確認」、「従業員およびその家族の安否確認」、「取引先の動向確認」など、役職と担当がわかるように記述します。担当者が被災する場合も想定して代替要員も決めておきます。

リスクシナリオでは、想定災害の発生時から誰がどのように対応するかを時系列で計画します。まずは、「命と財産の確保」を図るため、防災活動に努めます。その後、災害が一定程度鎮静化したところを見計らってBCPを発動します。BCP発動後は、経営者以下、事前に決めておいた担当が安全な場所に集合して対策本部を立ち上げます。その後、それぞれの役割を実行して、定期的に対策本部で報告と情報共有を図り、時々刻々変化する状況に合わせて行動します。

### ⑥ BCP文書の完成

事前対策で収集した文書、対象リスク、事業継続の目的、中核事業、目標復旧時間、体制図、リスクシナリオを一冊の文書として綴じ込んでBCP文書は完成です。最後に従業員を集めてリスクシナリオをもとに簡易訓練を行います。

#### ■ BCPの真の狙いと更新の重要性

実際には、想定したどおりの災害は発生せず、計画どおりに復旧は進まないかもしれません。ではなぜBCPを策定するのでしょうか。

BCP策定の本当の意味は、自社のリスクを把握するとともに、リスク発生時の対応方針を事前に検討しておくことで、実際の災害時に臨機応変に対応できる体制を築くことにあります。

そのためにも常に変化する経営環境・リスクを見極めて、経営者、従業員が一体となって継続的にBCPを更新する必要があります。定期的に見直しを図ることで、いつでも有効に使えるBCPとしていただくことが大切です。

(猿川 明)

## 人間を見に行くことで意識の下に隠れた「インサイト」を明らかにする



大松 孝弘  
波田 浩之 共著  
宣伝会議社  
本体1,500円+税

### 「欲しい」の本質

人を動かす隠れた心理「インサイト」のを見つけ方

「だいたい、良いんじゃないですか？」の時代に見えてこない「欲しい」を探し出す道具「インサイト」。インサイトとは人を動かす隠れた心理のことです。本書にはインサイトに関する体系化された実践智や具体的な事例が示されています。たとえば、「受験はストレス」というキーインサイトに対して「パキッと折ると受験のストレスから心を解放する」というバリューストポジションがあり、そこから「受験生応援キャンペーン」というアイデアが生まれたキットカット、などです。

インサイトは「人間を見に行く」ところから始め、ターゲットの興味や関心に寄り添うことが大切です。ただし、インサイトは意識の下に隠れているため、「なぜ買わないのか」など、直接質問しても明らかにはなりません。リサーチの手法として①感情からのアプローチによる「心理学」系、②事実からのアプローチによる「文化人類学系」を通じてインサイトを明らかにします。

インサイトの考え方はアイデアを創り出すときに力を発揮するので、マーケティング、研究開発、イノベーションなどに活用できるヒントを発見できます。

(小見山 元伸)

## 新時代の消費者のニーズに、企業はどう対応すべきか



大前 研一 編著  
プレジデント社  
本体1,600円+税

### 「新しい消費者」

ネットを味方にできないビジネスは消滅する

家もクルマも欲しがらない若者、管理職になりたくない会社員、日本の個人資産の大半を所有しながらも貯蓄を切り崩さない多くの高齢者。消費意欲の低い現状の日本で、多くの消費者を獲得するのは簡単なことではありません。

一方、そういった経済下でも、成長の著しい消費セグメントもあります。越境EC、訪日外国人のコト消費、拡大しつつあるスマートフォン経済、SNSや口コミを媒介としたさまざまなサービス、シェアリングエコノミー、高級輸入車や外資系高級ホテル、豪華旅行の拡大など、新時代の消費動向をきちんと理解し、的確に対応することができれば、ビジネスチャンスをつかむことができます。

二極化する消費動向にどう対応すればよいのか、ネットを味方にして企業から新時代の消費者へのどのように働きかけ「新しい消費者」をどのように連れてくるか、本書は、各分野で成功している企業経営者の事例も含め、具体的にその考え方を解説しています。小売やサービス業など、直接、消費者と関わる方はもちろん、さまざまな分野の企業経営者が、事業の方向性、戦略、戦術の立案をする際に本書を活用されることをおすすめします。

(田嶋 敦)

## 新一万円札の肖像、渋沢栄一の理念を学ぶ



渋沢 栄一 著  
角川ソフィア文庫  
本体760円+税

### 「論語と算盤」

2024年には新一万円札の肖像画になる、渋沢栄一の考える「経営の本質」が書かれている一冊です。渋沢は1840年江戸時代末期に生まれ、大政奉還や明治維新といった激動の時代のなか、実業家として活躍した人物です。

本書のなかでは、「論語」≡「道徳」と「算盤」≡「経済」が本質的に一致することが説明されています。さまざまな訓話や論語を紹介しながら、「公益が第一」、「私利が第二」として事業活動をすることが経営にとって重要であると説いています。もし道徳が欠けているのであれば、いかに利益を上げようとも争いが起きることとなり、また一方で、経済を無視して道徳だけを重んじて、世の人々を助けることはできません。したがって、私利を得ることを正当化し、富や利益は究極の道徳に必要であるとしていますが、利益を追求するにあたっては、誠実に振る舞うことと、他者の利益を考えるべきであるとしています。

本書で出てくる訓話の1つひとつはどれも短く、どこからでも読み始めることができます。この一冊で、日本の資本主義の父と言われる渋沢の理念を学ぶことができるためお勧めです。

(百中 さおり)

## 「成果を出す」と「楽しく働く」を両立する。組織改革の3ステップ



倉貫 義人 著  
技術評論社  
本体1,580円+税

### 「管理ゼロで成果はあがる」

「見直す・なくす・やめる」で組織を変えよう

著者は35名程度の会社の代表で、組織としての成果を出すことと、そこで働く個人が楽しく仕事をするこの両立を目指した組織を実現したいと語っています。そのなかで実践してきたこと、気づいたことをまとめたものが本書です。

ただ上記の実現したい姿をいきなり実践しようとしても上手くいかないです。それを可能にするのが、「生産的に働く」→「自律的に働く」→「独創的に働く」という3つのステップを段階的に踏むことで組織を進化させることだと本書では紹介されています。またそれぞれのステップに対してさまざまなメソッドが示されています。それらは目新しいものは少ないですが、それを継続して習慣化するためのノウハウが詰まっているので、そのあたりが類書と異なり実践的です。

たとえば「タスクを見直す」という節ではタスクの細分化のメソッドが紹介されています。ただそれだけではなく、タスク細分化の具体的な進め方やメリットもあげられているため読者がすぐに実践できるようになっています。

本書を読んで、まずは1つ目の「生産的に働く」ステップから始めてみませんか？特に1つ目のステップではどのような組織でも効果が出ると思います。

(上林 航)

## 令和元年度「朝日次世代マネジメントクラブ」の活動報告

朝日次世代  
マネジメント  
クラブ

令和元年度 第3回

### 第3回 例会のご案内

日時：令和元年 9月 11日(水)  
15:00 ~ 17:00

会場：朝日信用金庫 西町ビル  
(台東区東上野1-2-1)

対象：朝日次世代マネジメントクラブ会員

参加費：無料

下記にご記入の上、  
8月23日(金)までに  
事務局へ FAX でご返事願います  
(取り敢えずにFAXしてください)

### 働き方改革対応セミナー

**【パート1】**  
中小企業が今から取り組むべき働き方改革の実務  
講師 山浦 英一氏  
特定社会保険労務士

本年4月1日より働き方改革関連法が施行されています。すでにスタートしている項目や中小企業には、まだ適用が過ぎかかっているもの、今から検討準備すべき事などを再度確認し、周辺知識も合わせて解説します。また、今回の「労働施策基本方針」で「労働時間短縮等労働環境改善」と共に掲げられている「育児・介護と仕事の両立支援」に関する公的な制度等にもスポットをあて、概要を解説します。

<講座内容>  
◆労働時間短縮と調整 (2019年4月~)  
◆時間外労働の上限規制への対応 (2020年4月~)  
◆同一労働同一賃金 (2021年4月~)  
◆子育て(介護)と仕事の両立支援

**【パート2】**  
採用競争力を高める「社員ファースト」の人事制度構築へ  
講師 小池 理雄氏  
社会保険労務士・人事制度構築コンサルタント

「入社した後自分はいったいどのような職業人生を送ることが出来るのか」は誰にとっても大きな関心事です。ありきたりの「賞金制」や「休みの有無」だけでなく、「会社は自分に何を期待しているのか」…その姿勢を「人事制度」で伝達させることにより、真実的な職業人生がイメージでき、そのイメージこそが入社希望者の「安心」につながります。その「安心」を生み出す制度について、ワークショップも含めて具体的に解説します。

<講座内容>  
◆等級制度/人事考課制度/目標管理制度 (ワークショップあり)  
◆給与・賞与制度  
◆退職金制度

**ご出席確認 FAX. 03-5818-2811**

ご出席・ご欠席 (どちらかに○をしてください)	会社名	
	会員名	様

事務局 ACC 一般財団法人 朝日中小企業経営情報センター  
台東区東上野1-2-1-5F TEL:5818-1281

「次世代マネジメントクラブ」は後継者塾「次世代マネジメントカレッジ」の卒業生のための組織で、原則年5回の例会を開催しています。昨年の会員数は105名です。例会には約200名の参加がありました。

例会のメインテーマは会員代表による運営委員会で決定されます。昨年度は「働き方改革と生産性向上、両立のポイント」でした。実施状況をご参照ください。

いずれの講座も、会員同士が、講座をとおして「悩みや課題」「経験や体験」などを語り合い、そこで新たな気づきが得られ、経営力向上のヒントを学ぶ場になっています。

講座終了後、懇親会が開かれることもあり笑顔で交流を楽しんでいる姿が印象的でした。

これからも朝日信用金庫とACCは地元中小企業の次世代経営者をしっかり応援させていただき活動を続けてまいります。

どうぞよろしくお願いたします。




### 令和元年度の「朝日次世代マネジメントクラブ」実施状況

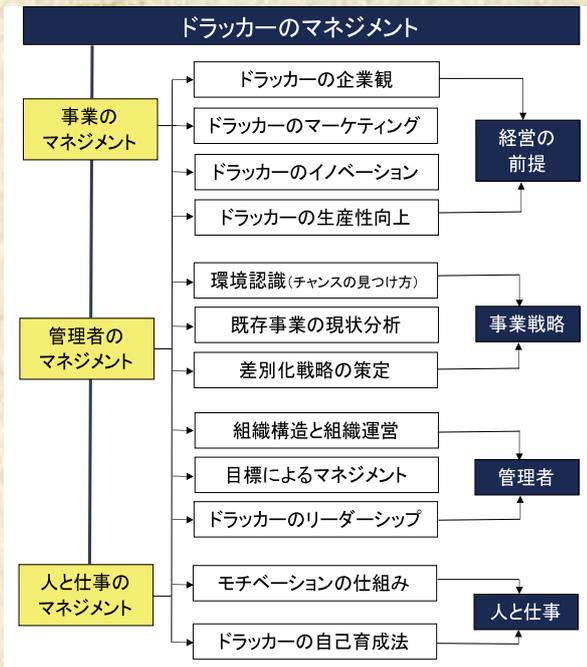
(令和元年4月~令和2年3月)

~今年度のメインテーマ「働き方改革と生産性向上、両立のポイント」~

開催日	テーマ・講師	主な内容
第1回 5月14日(火)	自己紹介・情報交換	・最初の例会は自己紹介で相互理解を深めます。 ・新しい「気づき」を見つけてください。
第2回 7月11日(木)	すぐに実践できる！ 「写真を使った売上UP支援講座」 MBAカメラマン・中小企業診断士 石田 紀彦氏	・写真の力で売上アップ ・写真によるコンサルティング ・プロモーションによる写真の役割
第3回 9月11日(水)	「働き方改革対応セミナー」 社会保険労務士 山浦 英一氏 小池 理雄氏	・時間外労働の上限規制への対応 ・子育て(介護)と仕事の両立支援 ・人事制度等について ・有給休暇付与義務 ・助成金の活用方法 ・ベテラン社労士が解りやすく解説します
第4回 11月28日(木)	歴史から学ぶ 「変革の時代」を切り開く知恵「戦国武将列伝」 歴史プロデューサー 早川 知佐氏	・いかに生き、いかに戦ったか。歴史には学ぶことが多いです。 ・戦国武将のエピソードと経営や生き方のヒントを学びます。 ・今年の大河ドラマは「明智光秀」！戦国時代が注目されます。
第5回 2月18日(火)	「事業承継セミナー」 ~今から事業承継について考える~ 朝日信用金庫お客さまサポート部 竹尾部長(執行役員)	・金融機関から見た事業承継の現状 ・事例に学ぶ事業承継 ・後継者育成について ・事業承継の基礎知識 ・事業承継税制について ・良い自社株対策、悪い自社株対策

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。

「顧客と市場を知っているのはただ一人、顧客本人である」そして「答えは顧客にある」と断言している。自分たちで勝手に推測したり、想像したりする前に、対象とする顧客のどこに行って、よく見、よく聞き、質問して顧客を理解するところです。

商品の  
特徴客に  
教えられ

「組織においては、そこに働くものは、共通の目標に向けて自動的に方向づけされるわけではない」・・・目標を共有し、目標を理解させ、方法論を詰め、進捗をサポートし、よければ褒め、悪ければ激励と具体的なアドバイスを与える「実践」のリーダーの存在が必要であると。「育たない」では済みません。「育てる」覚悟が必要です。

リーダーを  
育てる人が  
育たない

「企業活動において、撤退・売却・解雇・廃止・削減・閉鎖・断念などの決定は、常に苦さを伴う。しかしその決定を先送りすると経営そのものが苦しくなる」・・・「良薬は口に苦し」とも。でも、良薬の「ちようどいい」苦さが加減が悩ましいところです。

決断は  
苦いくらいが  
ちようどいい

「鈍感な企業は、徐々に悪化する状況にあっても、感覚がマヒして変化に気づかず、その状況を受け入れるようになる」・・・それを「ゆでガエル」と言っている。何故、客がかわる(帰る・替える)? その理由に早く気づかなければ「ゆでガエル状態」です。

客かえる  
油断してると  
ゆでガエル



※「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>