

# 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

2020.11



## 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2年度下期のACC INFORMATION (No.45) 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。

今年度はコロナ禍による経済活動の停滞が、企業経営に大きな影響をもたらしており、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えた経営戦略や働き方などの変革が求められています。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
8,500種類の「過剰在庫」が繋ぐ 作り手と使い手のストーリー	
▶株式会社飯田	
<b>特集</b> コンサルタント・レポート	10
① クラウドソーシングの可能性を考える ～外部人材のアイデア・スキルを経営に活かすには～	
② 今から準備する商品の地域ブランド化の視点 ～アフターコロナの社会を見据えて～	
<b>連載</b> 社長のための財務講座 ～Part2～	18
最終回 経営者のための管理会計入門 ～経営の精度が高まる「管理会計」～	
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
・マーケティングのすゝめ (フィリップ・コトラー 高岡 浩三 共著)	
・トヨタ生産方式 (大野 耐一 著)	
・ジャパネットの経営 (高田 旭人 著)	
・人を自在に動かす武器としての「韓非子」 (鈴木 博毅 著)	
ACCの活動紹介	26
<b>コラム</b> ACC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11月

※本誌の原稿は、東京都中小企業診断士協会 城北支部の診断士に執筆協力いただきました。

## 経営者講座

- 次世代マネジメントカレッジ
- 次世代マネジメントクラブ (OB会)

経営者・従業員に対する

## 研修事業

## 管理者講座

## 社員講座

研修事業は、中小企業の経営者、管理者、一般社員の方々の能力向上を目指し、必要な知識やノウハウ、タイムリーな情報などについて学んでいただく研修講座を中心とした事業です。財団設立以来、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

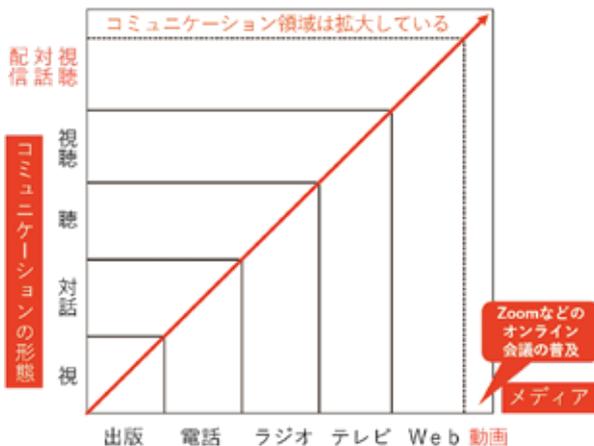
## 情報の提供

情報誌 (年2回)  
「ACC INFORMATION」発行

## 動画を活用した会社経営 ～With コロナの新戦略～

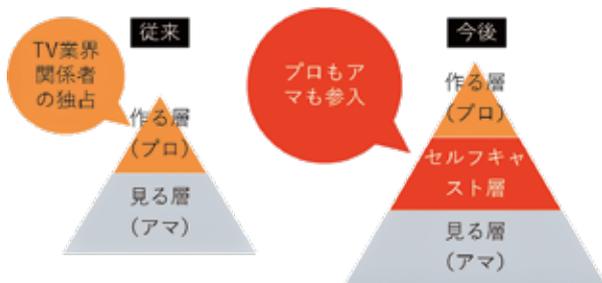
### ✓ 動画が経営に活用されだした歴史的経緯

会社経営においてコンテンツビジネスはもとより、教育やプロモーションなどさまざまなシーンで動画が活用されるようになってきた。そもそも、活版印刷の発明から始まり、電話、ラジオ、テレビと人類のコミュニケーション領域は拡大してきた。インターネットが発明され、動画共有サイトの普及、ビデオカメラを搭載したスマートフォンの進化などを背景に動画が日常化してきた。YouTubeが普及する以前は、伝える側は、映画館での上映やテレビ放送においてのみ動画を視聴者（消費者）に届けるというものであった。



動画を作るのはプロ、見るのはアマチュアという2つの層しかなかったが、今やプロもアマチュアも動画を制作しインターネットを介して配信を行っている。テレビ局や大手スポンサー以外の企業も動画を使って情報を発信できるようになった。

動画の可能性 市場は拡大する！



筆者の著書『セルフキャスト！～ビジネスを加速させる動画配信』を参考にしながら会社経営に動画をどのように役立てることができるのか、基本的なビジネスモデルを検証し、参考になる事例を紹介したい。



### ✓ オールドビジネスを新ビジネスに

箸（はし）や籠（かご）、箱など竹かんむりがつく漢字はウィキペディアによると1,000字近くにのぼる。それだけ日本人の生活に竹や竹製品が身近であったことを示す。プラスチック製品が普及する前は、竹材店は地域にあった。竹製品を販売し、修理を生業としていた。しかし、今となっては家庭のなかで竹製品を見つけることすら難しい。高度成長期を境に竹材店は街の風景から消えてしまった。



明治27年創業の竹虎株式会社（山岸義浩社長：高知県須崎市安和913-1）は、動画をフル活用して、竹の魅力を発信している。山岸社長が土佐弁で解説する動画は、親しみが湧いてくる。思わず吹き出してしまうお笑い動画や伝統工芸の技を解説する動画など多彩だ。そのなかに、おすすめの商品が散りばめられている。現在のチャンネル登録者数は1万3,000人を超える。社長いわく、「登録者数が5,000名を超えたところから売上効果が出てきた」。そして、1万人を超えると動画を見て確実に購買につながっていると実感できるようになったそうだ。

### ✓ 「蓄積配信」という特徴

一般的にテレビ放送は、放送を見逃すとその後は

見ることができない。しかし、動画はオンデマンド配信なので、見たいときに見ることができる。1本1本の動画のアクセスは数十回程度が一般的。視聴回数が少ないと嘆く人がいるが、期待し過ぎは禁物だ。大事なのは本数を増やしていくことだ。ロングテールと同じロジックと言える。動画の数が増えていくごとに、全体としてのアクセス数が伸びていく。動画を蓄積しながら配信することで、露出度が高まり消費者の購買プロセスにつながる。

インターネット上で消費者はどのようにして購買しているのだろうか。一例として電通が提案したAISAS (アイサス) モデルを示す。Attention (注意)、Interest (興味)、Search (検索)、Action (購買)、Share (情報共有) のプロセスで購買を除き、すべての段階で動画が活用できる。



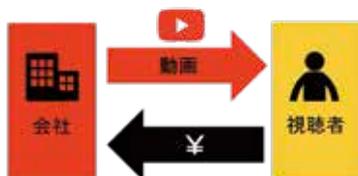
キーワード検索をした際に、動画のサムネイルが表示されることがあり、「注意」を与えることができる。商品の特徴を説明することで「興味」を抱かせ、「検索」によって関連動画を視聴し、「購買」につながる。購買後、満足度が高ければSNSなどで共有をして、口コミとして拡散。他の見込み客のプロセスを促す。

山岸社長は「何十回、場合によっては100回を超えてご購入いただけるコアなファンの方が多くなり本当にありがたい」という。動画を通して身近に感じた顧客のなかに、コアなファンが形成されている。ファンは、国内に留まらず英語圏、スペイン語圏、ロシア語圏に広がっている。動画は国境や言葉を越えて情報を伝えることができるのも特徴である。

✓ 動画を活用したビジネスモデル

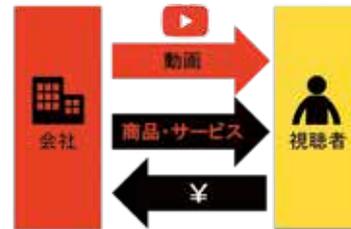
ここで動画を活用したビジネスモデルについて整理する。

①コンテンツの課金モデル



最初は、「①コンテンツの課金モデル」。動画そのものを販売して収益を上げるモデル。教育事業者やコンサルタントが講師として講座を販売するパターン。コンテンツの対価を直接視聴者からいただくのでわかりやすい。

②自社の広告モデル



次に「②自社の広告モデル」。自社の商品やサービスを宣伝して本業で稼ぐ。竹虎がこのパターンに該当する。ほぼすべての会社がこのモデルで動画を活用することができる。

③スポンサーの広告モデル



最後に「③スポンサーの広告モデル」。元はテレビ局と広告代理店が編み出したビジネスモデル。コンテンツ配信を専門に行うユーチューバーは、この広告モデルで収益を上げている。

以上の基本パターンと、その組み合わせで動画ビジネスは進化の途上にある。最近、開発された仕組みとしてライブ配信中に「投げ銭」を受け取ることができるスーパーチャット機能が注目されている。路上ライブで小銭を投げ入れる仕組みをネット上でビジネスモデル化させたものだ。

すべてのモデルに共通して言えるのが、ホームページや他のSNSと連動させて広告効果を高めることがポイントとなる。

With コロナを念頭に非接触型のビジネスシーンが想定されるようになった。動画はコストをかけずに長期的な視点でファンを増やすことが可能である。動画を活用した会社経営が今後ますます注目されるようになる。

(千種 伸彰)

# 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。

## 8,500種類の「過剰在庫」が繋ぐ 作り手と使い手のストーリー

“喜ばせ業”。料理道具専門店である株式会社飯田の代表取締役社長、飯田結太氏は自分たちの事業をそう表現する。

飯田屋はいったい何を売り、何を達成したいのか？

数多くのメディアに登場し、世界から注目が集まる飯田屋の、事業にかける想いを伺った。

株式会社飯田  
代表取締役社長  
飯田 結太 氏

### “価格至上主義”が引き起こした悲劇

■『マツコの知らない世界』など、数多くのメディアに登場し、書籍においても『人生が変わる料理道具 (エイ出版社)』を監修するなど、現在世間から大きな注目を浴びています。

このように注目を浴びることになった経緯を伺ってよろしいでしょうか？

今だけを見ると順風満帆に見えるかもしれませんが、これまでの道のりは決して楽なものではありませんでした。

当社は大正元年（1912年）に創業しましたが、当時は料理道具屋ではなく、障子や襖などを扱う建具業でした。その後、大正12年に関東大震災が起こり、飯田屋の店舗は焼失。同じく震災の影響で西浅草3丁目へ菓子問屋さんが移転してきたことで、建具だけでなく菓子職人向けに料理道具を取り扱うようになりました。昭和30年代には、ホーロー製バットを買いに来られた精肉店店主の方から「自分たちが使う精肉用器具がどこにも売ってなくて困っている」という声を聞き、オリジナルでさまざまな精肉用器具を開発し、料理道具とともに販売しました。この製品のおかげで「肉屋の飯田」として認知され、高度成長の時代に乗り大変繁盛しました。

しかし、通信販売の台頭やリーマン・ショックによる不況の煽りを受け事業は衰退し、一時3億7千万円に上った売上は1億円まで激減しました。私が入社したのは、ちょうどリーマン・ショック後の2009年です。

社長である母を助けるために、この売上減少をなんとかしたい！と思っても、どうしたらいいのかさっぱりわからない。そんななか、入社2年目くらいに、ひらめいたことがありました。店内のお客様をよく見ると、皆様メモをしているのです。メモを片手にお店に入ってきて出ていく。そうしてそのお客様は二度と戻ってこない。なぜかという、価格をチェックして、当社より安いところで買っているわけです。「これだ！」と思いました。みんな値段をチェックしているのだから、この街で1番安くすれば1位が取れるわけじゃないですか。そこで、競合店の価格をすべてチェックしに行きました。

「フライパンがこの値段か、包丁18cmがこんな値段なんだ」と。そうすると奥から怒鳴り声が聞こえるわけです。「お前、飯田屋のせがれだろ！何しているんだ馬鹿野郎！」と。なので、最終的にはICレコーダーを隠し持って、携帯で話しているフリをしながら、各店舗の価格をチェックし続けました。

2ヶ月くらいでほとんど全部把握し終わりましたね。それを思い切り価格に反映させて、「これでかっぱ橋は制覇した」と本気で思いました。

その結果、全然売れないんですよ。信じられないくらい売れないんです。あれだけ価格チェックをしていた人たちはいったいどこにいったんだ、と思いましたね。

### 嫌われ、怒られ続ける日々

この安売り戦略に対して、当時の先輩たちは大反

対していました。「値段を下げたら泥沼になるから、それだけは絶対やめたほうがいいよ」と。それに対して私は「みんなそういうことやらないから駄目なんだよ!」「その努力が足りないんですよ!」と、本当に言っていたんです。その結果がこれですからね。完全に総スカンを喰らっていました。

さらに、当時の私が見落としていたことは、値段を安くするには原価を下げなければいけない、ということです。原価は、1個を仕入れるのと100個を仕入れるのでは違いますよね。当社は元々売上が少なかったんで、100個も買えない。つまり、1個しか買えないのに100個仕入れたときの値段をつけているわけです。単純に粗利が少ないんですね。じゃあ、粗利をどうにかしなければ、となると、メイド・イン・ジャパンをメイド・イン・チャイナ、コリア、さらにバングラデシュにしないといけない。そうすると今度はお客様が気づくのです。当たり前ですけど。「前はしっかりとした鍋だったのに、なんでこんなペラペラなんだよ!薄くてすぐ曲がっちゃうじゃないか!」と。「すみません、すみません」と、謝り続ける毎日でした。

しかし、神様は当社のことを見捨てないでくれたんです。すごく変な話ですが、神様がお店に来てくれたんです。割烹着を着て。

### 割烹着を着た神様

当時はまだ、料理道具専門店ではありませんでしたが、そのお客様は、おろし金が大中小と3種類あるなかで「どれが一番柔らかい食感になるんだ?」と尋ねられました。当時の私にとって、おろし金は家業が扱っている道具に過ぎなかったんで、使い比べたこともなかったし、そもそも料理が嫌いだったので料理道具を使ったこともなかったのです。使っていないから、聞かれてもわからないわけです。

「わからないのかよ、売っているくせに!」と言われました。ただ、総スカンを喰らっている私は仕事を任せてもらえていなかったんで、時間を持て余していました。そこで、近所のスーパーで大根を買ってきて、一緒におろしてもらったんです。

食べてもらえれば、どれか買ってくれるだろうな、と思っていましたが、「どれも柔らかくねえ」と怒られました。「全然味が違う、俺が求めているのはこれじゃないから」と。そうして、「俺急いでないから、宿題にしてやるから、わかったら教えてよ」と、言われたんです。

そこで、分厚いカタログを開いて調べたところ、おろし金だけでも20~30種類あることがわかりました。どれか当たるだろうな、と「お客様が柔らかい食感のおろし金を求めているんですけど、どれですか?」と問い合わせたところ、「ごめんね、俺は使い比べたことないからわからないや」と答えられました。そこで、おろし金を作っているメーカーさんを紹介してもらって電話をかけたら、「俺、使い比べたことないからわかんねーよ」と言われたんです。仕様書どおりに作るのにはプロだけど、使い比べるのは俺の仕事じゃない、と。

びっくりしましたね。

そこで、また問屋さんに電話をしたら、「それなら、サンプル価格で出してあげるから何個か買ってみなよ」と言われ、とりあえず10種類くらい買ってみたんです。そうして、擦り比べてみたら、驚くほど1個1個味が違うんです。さらに、そのなかにたまたま1個だけ、明らかに他とはレベルが違う、フワフワなおろし金があったんです。「絶対これだ!」と思い、お客様に電話をして来店してもらいました。そうして、大根おろしを食べてもらったところ「うわ!これだわ!」と、ものすごく喜んでくださいました。

当時、当社が扱っていたおろし金は、一番安いもので980円、一番高いもので1,980円でした。そんななか、そのおろし金は1個5,000円もしたのですが、そのお客様は「これを探してたんだよ!ありがとう、またくるから!」と笑顔で帰っていかれたんです。

それまでの私は料理道具というものは、安ければいいと思っていましたし、その機能性の価値すらまったくわかっていませんでした。しかし、そのとき初めて、商品の持つ機能性を真摯に伝えれば、こうしてお客様に喜んでもらえるんだ、ということがわかったのです。



現在の飯田屋が取り扱うおろし金の数は、全部で260種類を超える。今では、結太氏はもちろん、社員教育として全社員が実際におろし金で大根やワサビなどを擦り、その味の違いを自分自身の舌と身体で体感するようにしている。

## 2人目の神様

もうひとり、私の考えを変えてくれた神様がいます。

その方は、デコレーションケーキの型を探されていたのですが、道具を手にするたびに「この商品の材質はなんですか？」と聞いてくるのです。ラベルの裏に材質は書いてありますので、「アルミニウムです、ステンレスです」と答えていると、「これはクロムを何%含有していて、ニッケルを何%含有しているのですか？」と聞いてくる。わからないので、メーカーに電話をして確認し、それを伝える。しかし、その次に「じゃあ、この商品は？」という質問が延々と続きました。完全に嫌がらせだと思いましたね(笑)

しかし、最後にそこまで詳しく成分を聞く理由を尋ねたところ、自分の子供がクロムメッキアレルギーというかなり珍しいアレルギー体質で、その子が大きくなったときにケーキの美味しさを知らないで育つのは悲しいから自分で作ろうと思った、と言われたのです。「だから、ちゃんとプロに相談して買いたかったんだよね」と言われたときに、なんで自分はあんなに時間があったのに勉強しなかったのか、なんであんなに暇だ暇だと悪口を言っていたのに、たった1個の材質のことすら調べなかったんだ、と、すごく後悔をしました。ああ、俺は仕事のことを舐めていたんだ、と気づかされました。

それ以来、当社で取り扱う商品が何でできているのかをしっかりと聞くようになり、どこで作られているのか調べるようになり、料理道具を自分で使うようになりました。そして、どんどん聞けば聞くほど、調べれば調べるほど、使えば使うほど、料理道具って可愛いやつなんだってことがわかってきました。1個1個に機能があって、1個1個に作り手の想いがある。そして、それをお客様に伝えると、皆様すごく喜んでくれるんです。信じられないくらい。そこからですね、当社の流れが変わったのは。



## 現在の売上比率はどのようになっているのでしょうか？

今はピーラーが1番です。2番目がフライパン。3番目がおろし金です。ピーラーが1番になった理由は、2019年12月に発売した、自社開発のピーラー、「エバーピーラー」の功績が大きいです。新型コロナウイルスの影響で2ヶ月間休業させてもらったにもかかわらず、2020年7月現時点で6,000本売れています。ピーラーはそこまで大きい市場じゃないので、かなりのスマッシュヒットだと思います。

売れている理由は単純に使い勝手がよいからです。まず刃の角度ですが、14度から30度まで1度刻みで試作品を作りました。10度とか12度は他社で出ていて使い勝手はわかっていたので、他社が出していないものを開発しようと、使い勝手を調べました。

最初は自分の感覚で切れ味を計っていたのですが、それだと作業している日の体調によって、軽さが違うことに気づきました。感覚でやっていたら駄目だと考え、切れ味をチェックできる専門の道具があるか調べたのですが、ないのです。そこで、最終的には「音量」にたどり着きました。切ったときのデシベル数を計り、デシベル数が低いほうが切れることがわかったので、雑音のない深夜に夜な夜な実験を重ねました。

結局、一番切れたのは30度でした。29度とかだと研究した感が出るんですけど、30度の音が最も小さく、使い勝手もよかったです。27度とか29度にしておこうかな、という誘惑は最後までありましたね(笑)



14度から30度まで1度刻みで作られたピーラーの試作品。研究を重ねた結果生まれた「エバーピーラー」はかぼちゃの皮も楽々剥くことができる。

■ そのようなヒット商品を生むための、お客様の声を収集するシステムはあるのですか？

単純なんですけど、「ヒントノート」といって、このノートに、お客様に要望されたことをメモするよう従業員にお願いをしています。そして、お客様に1回聞かれた事象はまずメモを取り、2回目に聞かれたら、その商品は仕入れる、というルールにしています。

ものすごく単純なシステムですけど、2回ヒントノートに書かれて、売れ残った商品はいまだかつて1個もありません。

■ しかし、そのような仕入れ方をしていたら在庫が増えるのではないのでしょうか？

増えます。現在店舗には料理道具が8,500種類くらいあります。他店から見たらとてつもない過剰在庫でしょうし、そのなかの約10%は1年に1個しか売れません。

これだけの量の料理道具を扱っている理由は、すべての人が使いやすい料理道具というのは1個もないからです。テレビ通販とかでは「これさえあれば皆さん幸せになれますよ」と言っていますが、私はそんなことはないと思っています。すべての人が使いやすい道具はない、しかし、目の前にいるその人が最高に使いやすい道具は世のなかのどこかにあると思っています。

それでも、料理道具は喋ることができないので、「あなたには私がぴったりですよ」と伝えることができません。ですから、私たちが料理道具の「翻訳家」になってあげて、この人にはこれがいい、この人にはこっちがいい、と繋ぎ合わせてあげなくてはいけないのです。

ですので、すべてのお客様に最高の料理道具を提供するには、これでも全然足りなくて、もっともっと増やしたいと思っています。そうして、「ここに来れば自分の困りごとを解決できるんだ」、「ここに来れば運命の料理道具に出会うことができるんだ」とお客様に思ってもらいたいです。

青臭いなと思いますけど、お客様にとって本当によいものを繋ぎ続けていて、会社が潰れるはずがない、お客様を喜ばせ続けて破滅することがない、そう信じています。

■ お客様に二回聞かれたけれど、世のなかに存在しない商品はどうするのでしょうか？

その場合はピーラー同様、自分たちで作ってしまいます。

それがなぜかという、「エバーピーラー」のよう

なエッジの効いた商品は当社にしか開発できないからです。飯田屋が開発した道具は、売れなくても、私たちは潰れません。飯田屋は、ただの小売店なので。しかし、メーカーさんの場合は、開発した道具が売れなかったら潰れてしまいます。

そう考えていくと、お客様が求めているけれど売れるかどうかわからない道具、今まで世のなかになかった道具、そういった商品をリスクを負って開発し、発展させることができるのは私たちだけ、ということになります。

私が個人的に信じていることがひとつあって、それは食文化の発展は、食材からではなく料理道具からだ、ということです。お鍋ができて煮る文化ができた、浅型の鍋ができて焼く文化ができたんです。なので、飯田屋ではなく、私個人の野望としては、今後、「この道具があったから、この食文化が開いた」と言われるような料理道具の開発に携わってみたいですね。

■ 株式会社飯田として、今後どのような未来を描いていますか？

社員には、私たちの生業は喜ばせること、“喜ばせ業”なんだと伝えていきます。

お客様の求める商品を、作り手の想いやストーリーを添えて伝えることで、お客様を喜ばせてあげる。なぜ作り手がこの商品を開発しようと思ったのか？なぜこの商品はこの材料じゃなくてはいけなかったのか？そういうことを付け加えると、お客様はめちゃくちゃ道具を大事にしてくれますから。そして、そのお客様の喜びの声を作り手に伝えることで、作り手も喜ばせてあげる。そうして、料理道具に携わるすべての人たちを喜ばせていくことが、私たちの仕事だと思っています。

なので、私たちは料理道具の価値をお客様に伝える「翻訳家」として、もっと成長していく必要がありますし、そのための社員教育が今後の経営課題になると思います。

将来、店舗を拡張したい、売上を伸ばしたい、という目標はありません。今までどおり、ずっと喜ばせていく、それだけは約束する集団でいたいですね。

(インタビュー 石田 紀彦)

DATA	株式会社飯田
	所在地：東京都台東区西浅草2-21-6
	設立：昭和57年1月7日
	資本金：1,000万円
	TEL：(03) 3842-3757
	URL：http://www.kappa-iida.com

## 1

# クラウドソーシングの可能性を考える ～外部人材のアイデア・スキルを経営に活かすには～

### はじめに

IT化の進展とともにクラウドソーシングなどのプラットフォームを通じて外部の専門的な労働力を活用する機会が身近になってきました。ネット空間では、人が移動しなくてもデジタル技術で結ばれ、国や企業の垣根を越えた「デジタル分業」が広がっています。

### クラウドソーシングの仕組みとは？

クラウドソーシングは、インターネットを介して世界中の企業と個人などがつながり、仕事の受発注をする仕組みです。この仕組みを利用することで、図1のように多様なスキルを持った人材に直接仕事を依頼することができます。

【図1】クラウドソーシングの仕組み



この仕組みにより、ネットを通じて迅速に必要な人材を探し、自社のホームページの外国語への翻訳、伝票整理や入力作業、折込封入作業、新商品のパッケージやロゴデザインなどさまざまな業務の受発注を行うことができます。

### クラウドソーシングで何ができる？

クラウドソーシングでは仕事の依頼、見積、受発注者間の調整、成果物納品、決済、受注者評価まで、そのプラットフォーム上で実施でき

る機能を提供しています。

仕事を発注したい発注者は、クラウドソーシング上のフォームに仕事の依頼書を作成し公開します。その手順は以下のとおりです。

- ① 依頼書には、仕事内容、期限、報酬などを入力しておきます。
- ② その内容を登録しているワーカーが見て、受注したい仕事に応募します。
- ③ ワーカーは希望する報酬、この仕事に向くスキルなど自己アピールや、これまでの実績などの情報を提供します。
- ④ 発注者は、それら情報とともに、これまでのワーカーの受注履歴、評価などを参考に発注先を選択し、仕事を発注します。
- ⑤ 仕事の発注後は、発注者とワーカーはプラットフォームを通じたやり取りで、成果物を受け取り、報酬の支払いが行われます。

また、多種・多様な受注者（ワーカー）が登録するクラウドソーシングは、市場原理のもと、さまざまな人材の集合知を活かした問題解決のサービスを提供しているとも言えます。

【表1】クラウドソーシング業務カテゴリー

開発	デザイン	ライティング
システム開発	ロゴ・バナーデザイン	記事執筆
アプリ開発	チラシ・パンフレット	キャッチコピー
サーバー構築	イラスト作成	ネーミング
ハードウェア設計	写真・動画	事務
機構設計	写真撮影・加工	テープ起こし
回路設計	動画撮影・作成	リスト作成
CAD	CGアニメーション作成	翻訳・通訳

[https://www.lancers.jp/help/beginner/client/examples?ref=header\\_menu](https://www.lancers.jp/help/beginner/client/examples?ref=header_menu)

表1は大手クラウドソーシングサイトのメニューをまとめたものです。クラウドソーシングの領域は確実に広がっており、システムやアプリ開発をはじめ、デザイン、ライティングなどさまざまな仕事を発注できるようになってい

ます。

仕事の発注金額については、カテゴリ別の発注相場が掲載されているサイトもありますので、それらを参考にしてください。

### 委託業務と依頼形式とは？

クラウドソーシングを利用して行いたいことがあるが、どう解決すれば良いのかがわからないという声を聞きます。そこで、表2の主要な依頼形式について説明いたします。クラウドソーシングで業務委託を考えると、仕事内容に応じてプロジェクト形式、コンペ形式、タスク形式の代表的な依頼内容です。

【表2】主要な依頼形式

プロジェクト形式	相見積りで気に入ったワーカーと契約	アプリ開発 ホームページ作成 ライティング
コンペ形式	コンテスト形式 複数案から選択	ロゴ・チラシ作成 ネーミング キャッチコピー
タスク形式	タスク承認 仕事を細分化して 多くの人に依頼	ライティング データ収集 データ分類

#### ●プロジェクト形式

依頼に対して提案された複数の見積りから依頼先を選び、契約します。進捗管理、納品、支払いまでオンラインで実施でき、報酬は納品後に支払います。

#### ●コンペ形式

キャッチコピーやロゴデザイン、バナー作成、ネーミングなど、多くのアイデアを集めたいときに、多数の人に依頼して、複数の提案・作品のなかから気に入ったものを選ぶことができます。コンペ形式では、依頼者にはサイトを介した仮払い反映後に提案内容が公開され、公募により不特定多数のワーカーからの提案を募ることから多くの提案が集まりやすく、短期間でたくさんのアイデアを得られます。代表的な活用例としてロゴ作成、バナー作成、ネーミングなどのデザイン系が挙げられます。

#### ●タスク形式

仕事を細分化して多数のワーカーに依頼し、複数ワーカーに同時並行して作業を進めてもらいます。アンケート調査、データ入力など、人海戦術、単純で人手のいる仕事に向いています。

### クラウドソーシングが有効な分野

一般的に各サイトともIT・情報システム関連などの業種やサービスにワーカーが充実しています。このため、WebマーケティングなどIT分野の課題解決の有力なツールとなります。

#### ●Webマーケティング

Webマーケティングとはひと言でいえば、顧客を呼び込む集客活動、来店した顧客に商品・サービスなどを勧める販売活動をすべてオンライン上で行うものです。具体的にはオンラインショップなどのWebサイト、Webサービスにより多くの消費者を集客し、サイト上に掲載された商品・サービスなどの購入を促すための活動です。

マーケティングの目的は「より多くの商品・サービスを売するための活動」です。まず、想定する顧客に、「こんな商品・サービスがある」「どこで売っている」ということを知ってもらう必要があります。さらに、来店やアクセス頻度を上げるためには、顧客の好みやライフスタイルに合った商品・サービスをタイムリーに提案し、興味を持ってもらうようにすることです。これらの活動により、サイトを訪れた顧客に「この商品・サービスを買いたい」と思ってもらい、実際の購入に結びつけていくことがその目的です。それらの活動を、Webサイトでの集客力アップ、販売力アップのために継続的に行っていくのがWebマーケティングの活動です。

#### ●売れる仕組みづくり

Webサイト、Webサービスでは、検索エンジンやリスティング広告、アフィリエイト広告、SNS広告・口コミなどの広告手段を使って集客します。しかし、うまくWebサイトに誘導できたとしても、掲載されている商品・サービスに魅力を感じてもらえとは限りません。Webマーケティングでは、お客様にここの商品・サービスを買いたいと思ってもらうために、Webサイト上における「情報発信の仕方」や、顧客が欲しいと思っている情報へのWebサイト内での誘導の仕方などに工夫する必要があります。

●ロゴマークで認知度を高める

Webマーケティングを成功させるうえで欠かせないのが、優れたロゴマークの存在です。

【図2】国内企業のロゴマーク



<https://www.pinterest.jp/pin/482940760012874551/>

図2は、さまざまな場面で目にすることが多い国内企業のロゴマークです。Web上で社名と合わせて表示されるロゴマークは、小さいながらも認知度を高めるといふ、企業と消費者とを結びつける重要な役割を持っています。

普段はあまり意識されることのないロゴマークですが、どうすれば認知度を高める優れたものを生み出せるのでしょうか。また、なぜロゴが重要なのでしょうか。それは、自社の理念や事業内容、特徴などをお客様に伝え、企業イメージを高めていこうとするためです。ここで優れたメッセージを打ち出せれば、消費者により印象を与えることができ、マーケティング戦略上有利に働くのはいうまでもありません。

●自社にあったデザイナーを探す

顧客の目に触れることの多いロゴや会社案内のデザイン業務に関しては、社内で時間をかければ質の高いものができるとも限りません。この機会にクリエイティブな作業について、クラウドソーシング上で外部デザイナーに発注することも選択肢に加えてください。その際、多くのアイデアが欲しければコンペ式が適しています。クラウドソーシング上に掲載されたポートフォリオは、ワーカーが手掛けたデザインや実績を紹介するものです。そのポートフォリオからデザインの質、Webデザイン・イラストなどの得意分野、実績から判断してワーカーを選択します。それらに加え、事業への思い、特徴、強みなどの情報をなるべく開示することで、

デザイナーの理解も深まり、求めているデザイナーが集まりやすくなります。もしも気に入ったデザイナーがいる場合には、そのデザイナーにコンタクトしてコンペに参加を依頼することも一つの方策です。

●コンテンツマーケティング

コンテンツマーケティングとは、読者にとって価値あるコンテンツの制作・発信を通して見込み顧客のニーズを育成、購買に導き、最終的にはその商品・サービスのファンとして定着させることをめざす一連のマーケティング手法です。言い換えれば、見込客の疑問や関心に対して、関係性が深い適切な情報を提供し、それによって見込客をサイトに誘導し、欲しい・買いたい気持ちを盛り上げ、最終的に購買に導くコミュニケーション戦略の一環です。この活動により、いきなり自社の商品やサービスをアピールしたり売り込んだりするのではなく、見込み客の購買支援を行うことにより段階的に関係性を深め、最終的に購買してもらうことを目的としています。

●顧客の求めるコンテンツを作成する

次の一手として注目を集めるコンテンツマーケティングですが、社内でコンテンツ作成体制を構築するとなるとそれ相応の準備と人材配置が必要になります。また目に見える成果が出るまでに時間がかかるため、実行に慎重になられることも多いように思います。こうしたとき、記事作成に特化しているクラウドソーシングを活用すれば、さまざまな業種・領域に精通したライターを探し出し、要望に応じたコンテンツを作成することができます。1本の記事から発注できますので、平均発注額を参考に少ない費用で始めることが可能です。

クラウドソーシングによる取組として、Webサイトのページを閲覧した回数(ページビュー数)を増やし、売上を伸ばすため、ネットショップなどのイーコマース(電子商取引)を行うWebサイトの商品ページに掲載する記事の作成を外部のライターに依頼します。ライターに他のコンテンツと重複部分をチェックしつつ、表現

にも工夫を凝らしたオリジナルコンテンツの作成を依頼したところ、検索ページに表示されるようになったとする例が報告されています。

### ●Webサイト制作

多くの情報が溢れるなか、消費者の購買行動について、AISASと呼ばれる電通が提唱するネット時代の消費者購買プロセスモデルによるアプローチが知られています。この購買モデルはAttention（注意）→Interest（関心）→Search（検索）→Action（行動）→Share（意見共有）というプロセスを経ているという考え方です。

スマートフォンからインターネットにアクセスする人が急増し、今やWebサイトがスマートフォンに最適化されているか否かが検索結果の表示順位にも影響を与えるようになります。Webサイトの作り直しをお考えの際は、クラウドソーシングでWeb制作・デザインのスキル・実績ある受注者を探せます。プロジェクト形式によるスマートフォンアプリの制作では、ワーカーから見積条件が提示されたら、デザイン、プログラミングなどの工程ごとにチェックをしながら進めることが重要です。

### 目的に応じたクラウドソーシングサイト

クラウドソーシングサイトには、一般的に総合型と特化型クラウドソーシングの2タイプのサービスがあります。総合型は特定の職種や分野を問わず、さまざまなジャンルの仕事を取り扱っており、一方、特化型はサービス領域を絞り込んで専門的な人材を集めるサービスです。また、クラウドソーシングサイトを目的別に紹介します。

#### ●総合型

クラウドワークス、ランサーズ、ココナラ  
スキロツツ、シュフティ、ワークシフト

#### ●特化型

ライティング：  
サグーワークス、shinobiライティング  
イラスト・デザイン：  
パンダグラフィックス、スキマ

動画・サウンド制作：

ビーバー、クレボ、イーズメーカー

IT関連：

アサインナビ、ユーアイスコープ

### クラウドソーシングの効果

IT化の進展により、多くの仕事はコンピュータが担うようになってきました。しかしながらコンピュータだけでは困難な作業、コンピュータよりも人間の方が得意、人間にしかできないことがたくさんあります。そうした人材ニーズに対する解決策のひとつがクラウドソーシングです。たとえば、案件の有無や業務量が月によってバラツキがある業務にかかる人件費の変動費化が実現可能です。クラウドソーシングが効果的な業務として下記の業務などが挙げられます。

- ・大量のデータ入力や不定期に発生する業務
- ・専門分野の調査、翻訳業務
- ・Webマーケティングにおける記事制作業務
- ・Webプロモーションのための動画制作やWebコンテンツ制作
- ・チラシデザイン・ラベルデザイン

そのほか円滑な委託業務の管理のためには、次のような取組が効果的です。

- ・自社業務をわかりやすく説明する文書作成スキルを高める
- ・電話・メール・会議アプリなどでワーカーとコミュニケーションしながら進める
- ・発注者の要求どおりの成果物かを評価するため基準・方法を用意する

### おわりに

クラウドソーシングは外注よりも不特定多数に発注でき、専門性の高い人材とマッチングできるチャンスが広がるとされています。この仕組みを上手に活用することができれば、社内にはないアイデア、知識、技術、サービスを素早く利用して商品力・販売力の強化を促進できるのではないのでしょうか。クラウドソーシングの可能性は、スピード感ある課題解決や新たな取り組みに広がっています。 （園部 吉章）

## 今から準備する商品の地域ブランド化の視点 ～アフターコロナの社会を見据えて～

### はじめに

スーパーやコンビニでよく目にするウィンナーソーセージ。大手量販品ですと90g×2袋が280円位から販売されています。もしも、そのすぐ隣に高級そうなラベルの貼られた上質ウィンナー 100gが610円で陳列されていたら、皆さんはどちらを手に取りますか？



写真1：地域ブランドのハム・ソーセージ(例)

夕飯の食材を揃えるために店を訪れていた場合、消費者は事前に予算を決めて買物に臨んでいることが多いと言われます。たとえば、もともと予算が500円であれば、高級ウィンナーは予算オーバー。手に取られません。夕飯の食材購入の決め手が「予算」品質」だからです。

近年のように販売活動の中心がリアル店舗からネット通販へシフトし、ネット注文で何でも宅配される時代になると、価格比較サイトやレビューサイトの影響も大きく受けます。顧客はますます価格にシビアな目線を向け、もし品質に大差がない2つの商品が並んでいたなら、1円でも安い業者に注文は殺到することでしょう。

そういう意味で、大手企業が大規模資本を背景に物量と価格優位性で攻め寄せるのに対し、

中小企業は、自社商品の品質を少しでも高め、差別化を図り、そして何より目立つことが販売戦略上、大切です。特に、その地に根ざした企業であればなおのこと、地域×ブランド化の視点を持つだけで、一見ただのウィンナーを、ご当地ウィンナーへと変貌させることが可能です。

「ご当地の味を味わいたい！」

顧客が、商品の味に期待を膨らませた瞬間、購入の決め手は品質重視(品質>予算)へと切り替わり、価格が2倍、3倍するウィンナーでも買物カゴへと放り込み始めます。

### 地域ブランド化の視点

そもそも“ブランド”とは何か？

商品のロゴであったり、知名度であったり、あるいは「脈々と受け継がれた企業の信用そのもの」という人もいるかも知れません。ブランドという言葉には多義性があり、一様に定めることは難しそうです。

そのため、企業がブランド戦略を練る場合、まず「顧客に自社商品をどうイメージして欲しいのか(=ブランドアイデンティティ)」を決定することが大事と言われます。

目指すべき商品イメージが具体化すれば、商品をどう見せるか、販促活動に一貫性を持たせることができますし、社員一人ひとりの理解が深まれば、セールストークにも自信が備わることはいまでもありません。

### 企業の思いを具現化する

参考までに本稿では、自社商品の地域ブラン

ド化に奮闘している一つの事例（茨城県つくば市のT法人）を取り上げたいと思います。

つくば市と言えば、多くの研究施設が所在することから研究学園都市の名前でも知られていますが、元々は1970年に施行された筑波研究学園都市建設法を背景に都市化が進み、2005年のつくばエクスプレス（TX）開業以来、利便性が一気に向上しました。域内には多くの子育て世代が流入しています。また、都心から日帰りで行けるにもほどよい立地で、休日のレジャーや仕事の出張先としても、なじみがある場所になりつつあります。

しかし、こういった都市開発の波は、新たな商業のチャンスを生み出す一方、従来からその地に根づいていた産業にとって逆風となることもあります。本事例の茨城県は、農畜産業が盛んなエリアとして知られますが、都市化によって農業用地が次々に宅地化してしまえば、事業規模の拡大路線は取りにくくなります。世界貿易の自由化が進み、海外産の農畜産物の流入によって価格競争が激しくなれば、地方の零細事業者にはとても太刀打ちができません。今後の生き残りを賭け、自社製品に付加価値を持たせる視点（ブランド化）が必須です。



写真2：T法人が自社製品を製造販売する直売所「陣屋」

茨城県で養豚事業を営んでいたN氏も自社製品のブランド化を目指した一人です。同氏は1960年代半ば頃に、約1,200頭を飼育する県南地区最大規模の養豚事業者でしたが、豚の疾病問題・豚価の安値化といった時代の趨勢に強い危機感を持っていました。そこで、いち早く養豚事業から食肉加工（ハム・ソーセージ）製造販売業へ事業転換を図りました。

N氏がいうには「大手ハムメーカーですら苦

戦しているのに、商品作りなど全く知らない養豚家のただのおやじが、手作りハムで事業を成り立たせる、当時そんな話はありません」とで、多くの金融機関から猛烈な反対に遭ったそうです。それでも同氏は、「このままいけばうちは倒産、やらねば夜逃げしかない。なんとかしても成功させるんだ」という不屈の信念を持ち続けました。諦めずに交渉を続けた結果、最終的には融資を取り付け、事業化に成功。

振り返ってみると成功要因は次の3つに集約されると考えられます。

- 1) 養豚業で培われた事業基盤（信用力）
- 2) 農水省食肉加工部（当時）から受けた指導協力（技術力）
- 3) まだ知識は少なくとも諦めない心（決断力）

このようにして、茨城県産銘柄豚を用いた同社の商品は「つくばの名産品」とまで呼ばれるまでの地域ブランドへ成長しています。

### 販路開拓（ブランドを大きくする）

中小企業が新規事業の展開に失敗する原因には、「販路開拓が難しい（23.1%）」、「市場ニーズの把握が不十分である（20.3%）」などが上位に挙げられます（2017年中小企業白書より／かっこ内は調査回答数906社中に占める割合）。

売り手が「これはよい商品だ」と思っている、必ずしも市場に受け入れられ、認知が広まるとは限りません。改めて前述の事例企業（T法人）を引合いに出しても、当初は知名度が低く思うような販売数量が確保できない、また営業するには試食をしてもらわねばならず、せっかく作った物が試食で消えてしまう負のスパイラルに陥ったそうです。

ブランドが大きく飛躍するためには、どうしても「きっかけ」が必要です。同社の場合は、次の2つがきっかけになったといいます。

- 1) 老舗ホテルの土産品としてOEM受託

2) 地元の主婦層で口コミが広まった。

特に、1) のOEM受託の契約は、ホテル名の土産品ラベルを付けて商品売り出したものですが、ホテル側の交渉窓口となった取締役が幸いにも積極的に製造元のT法人のこともPRしてくれたため、企業としての信用力がぐっと高まったそうです。

そして、2) の自社の商品を顧客から「推薦(推奨)」してもらう口コミマーケティングは、より重要な意味を持っています。たくさんの顧客から自社の商品をオススメしてもらえることは、ブランドとしての強さを示すことでもあります。これを活発化させるために、ネット内の交流ツールとリアルな交流ツールを有機的に結びつけ、人と人との、あるいは、人と企業との触れあいを見出していくことが、昨今のマーケティングのトレンドにもなっています。



図1：顧客の購買行動を描写するための5Aフレームワーク（※参考文献1の「全体にわたるカスタマー・ジャーニーのマッピング」図から一部改変し引用）

また、商品の地域ブランド化を目指す場合、地元民からも愛され、長く定着するブランドを作るために、「ご当地ならでは感」を演出することも大切です。特に現代社会ではコモディティ化が進み、さまざまな商品やサービスが均質化しやすいとも言われており、地域文化への関心、人々との交流、自然との触れあいといった、「体験・交流型」のサービスが、以前にも増して求められています。体験・交流を通じた思い作りを実現できれば、ひいては顧客のロイヤリティを高め、口コミの増加、リピーター化による再来店・再購入を促すことにも繋がります。

**体験・交流型サービスによるブランド力向上**

以下は、店舗でのイベントの実施有無によって、顧客が企業に抱く各イメージ項目が、どの程度変化するかを示したアンケート結果です。

雰囲気	美味しさ	安全	豊富さ	接客	明るさ 清潔	また 来たい
(a):1日目のみ(平均値) ※イベントなし						
3.93	4.60	4.23	3.87	4.03	4.00	4.53
(b):2日目のみ(平均値) ※イベント実施						
4.26	4.58	4.65	4.42	4.32	4.32	4.71
(a)-(b)で比較した場合の増減(増加:+) (減少:-)						
+	-	+	+	+	+	+
両日合計(平均値)						
4.10	4.59	4.44	4.15	4.18	4.16	4.62

図2：イベント実施前後における企業イメージの変化  
(T法人の直売所「陣屋」にて2019年9・10月に筆者実施のアンケート調査より/回答数は各日=30人ずつ、合計60人/各項目は5点評価の平均値)  
※イベント内容は、焼製ベーコンの実演販売、店先の屋台での豚汁販売など

上記7項目中、1項目(美味しさ)のみ微減ですが、それを除く6項目ではイベント実施時が評価も高くなっています。ここで注目したいのは、「雰囲気」や「接客」といった、「人的サービス」への評価だけではなく、「安全」や「明るさ清潔」といった、商品・店舗そのものの「品質」の評価にも影響が見られたことです。

イベント実施日は、たまたま従業員の接客や店頭販売に力が入り、イベントのない日に比べて接客レベルが向上したのかも知れません。しかし、両日とも取扱っている商品は全く同じ物であり、本来、短期間では変化しないはずの品質評価までもが、イベント実施を通じてさらに向上するのは、興味深い結果です。

このように、イベント実施の有無だけを取り上げても、顧客が抱く商品イメージは劇的に変貌します。来店者が、家族同士、あるいは恋人や友人同士といった団体客であれば、グループ内の「思いの共有」により、もっと印象深く記憶に残ります。「あの店の商品は美味しかったね」、「あの場所は面白かったね」、もっと言ってしまえば「びっくりする位に独特だったね」でもよいかも知れません。まずは道中の話題に上がるのが、口コミ成功の秘訣と言えます。

**アフターコロナの社会に向けて**

今年は年初からの新型コロナ禍によって、3密の回避策として適切な「ソーシャルディスタンス」を取ることが、あらゆる場面で求められるようになりました。営業活動においても、こういった新しい生活様式をどのように組み込むべきか、試行錯誤の1年になっていると思われます。大

企業を中心に不採算店の閉鎖に踏み切るなど、リアル店舗から通販事業への投資を加速させることで事業を立て直す潮流も感じます。

先行きが不透明な状況となりますと、つい「匙を投げる」という言葉が脳裏をよぎりますが、こういうときこそ「教科書的なことでもよいから、できることからやってみる」ことが、将来的な企業の成長の可否を分けるものとも言えそうです。

### 地域企業同士で連携する意義

中小企業が地域ブランドを持続的に成長させるうえでは、自社単独では人材的にも資金的にもリソースが足りないことも多く、近隣企業、あるいは隣接業界同士と連携を取り合うことでも、助け合えることがあります。

マーケティングを研究する専門家の著書（※参考文献2）において、食による観光のブランド作りでは、「一次産業（農業など）、二次産業（製造業）、三次産業（小売業、飲食業、宿泊業、観光業など）を含めた地域産業の連携」が不可欠、と言います。そして、その代表例として、「農業者」と「地元の飲食店やシェフ」との連携、などを挙げています。

農業者は野菜を作っただけでは、消費者を感動させることはできず、実際に食べてもらって初めてそのよさを知ってもらうことができます。また、職人は素材を調理して、美味しい料理として提供する技を持っていますが、いかに高度な調理技法を習得していても、肝心の素材が手に入らなければ、お店は開けません。事業者同士でおのおのの強みを持ち寄ることで、本来以上の魅力が発揮できるようになります。

これ以外にも、地域の企業間で連携活動がうまくいくと、次のようなメリットがあります。

- ・地域のブランドとして一体感を醸成できる
- ・自社には足りない魅力を相互補完できる
- ・情報共有を通じた迅速な販促活動が可能
- ・イベントの実施などでも協力しあえる
- ・災害避難や防災面で地域の安心感に繋がる



写真3：地域企業同士の共催イベントは地元民にも好評

このような地域ぐるみの活動が増えると、地域住民から信頼されるようになり、エンゲージメント（ブランドとの間に構築される愛着）も強化されます。これを発展させれば、たとえば商品購入に応じてポイントを付与する制度を導入したり、顧客のコミュニティ内の口コミマーケティングにも活かしていくことが可能となるのではないかと考えます。

### 想いの具現化によってオリジナリティを出す

筆者がこれまでに企業訪問やセミナー講演などを拝聴していくなかで、ある中小企業の経営者が次のような趣旨の話をされていたことが印象的でした。

「私がこれまでに会社を経営し、次の世代に事業を継がせるうえで、大事にしてきたことがあります。その内の一つは、何かを欲しい、何かをしたい、という思いを育てること（＝夢を膨らませる教育）でした。ただ、数字だけを追って売りたい売りたいというだけでは、物は売れるとは限りません。これからの日本は『想いの商品化』をする時代だと感じます。」

まさに「思い」こそが、誰にも真似することができない自分だけのオリジナリティの源泉であり、企業の（あるいは仕事の）存在価値を生み出すものと信じる次第です。

（中山 健）

協力会社：有限会社筑波ハム

参考文献：

※1：フィリップ・コトラー「コトラーのマーケティング4.0  
スマートフォン時代の究極法則」朝日新聞出版2017.8.30

※2：岩崎邦彦「地域引力を生み出す観光ブランドの教科書」  
日本経済新聞出版社2019.11.16

## — 最終回 —

# 経営者のための管理会計入門 ～経営の精度が高まる「管理会計」～

## 1.はじめに

今回は、経営者の意思決定の指針となる「管理会計」について説明します。

「企業会計」は大きく「財務会計」と「管理会計」に分けることができます。「財務会計」の起源は、中世のイタリアと言われていました。当時は、貴族たちがお金を出し合っ船や乗組員を調達し、その船が長い航海を経て、金銀財宝を手に入れて港へ戻ってくる、そういう時代でした。その金銀財宝を分配するために、航海にかかった費用、手に入れた財宝などを細かく記録させて、報告させたことが「財務会計」の始まりです。つまり「財務会計」では、航海がうまくいくか否かではなく、港で待っている貴族（株主・出資者）に報告することが目的であったといえます。

一方、「管理会計」は、20世紀のアメリカで発展しました。ベルトコンベアーを用いた分業により大量にモノを生産する時代になり、何をどれだけつくれば効率よく儲けられるのかが、経営者の関心の中心となりました。そこで始まったのが、原価管理と予算管理です。経営者は、製造にかかわる原価を把握することにより最も効率的に利益をあげられる生産量の把握に注力しました。そしてそれを予算として実行していくようになりました。そしてそれは、過去の実績を集計・報告する「財務会計」から、将来の利益をシミュレーションして実行する「管理会計」へと発展していきました。「管理会計」では、会社の意思決定に必要な情報を経営者に提供することがその目的です。

「財務会計」が過去の数字を社外の利害関係者に

報告する、いわば「守りの会計」であるのに対し、「管理会計」は会社の業績を向上させるための「攻めの会計」ということができます。

## 2.財務会計と管理会計の違い

「財務会計」は、株主や金融機関など社外の利害関係者に会社の業績を報告するための会計で、「外部報告会計」とも言われます。決算時に作成する貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書、株主資本等変動計算書などの財務諸表は、「財務会計」のための資料です。「財務会計」においては、会社法、金融商品取引法、財務諸表等規則、企業会計原則、中小会計要領、法人税法などにより細かく規定されています。社外の利害関係者に対し会計情報を提供することを目的とするので、外部から信頼され、また他企業と比較できるように、すべての企業で共通のルールで作成されなければなりません。

一方、「管理会計」は、社内で自社の経営に活かすために作成する社内向けの会計です。経営者は、管理会計の情報をもとに、自社の経営について分析し、意思決定を行い、製造、製品、人事などさまざまな施策を実施します。まさに経営管理のための会計です。基本的に社内のみで使うので、「管理会計」には厳密なルールはなく、会社の特色、経営者のニーズに合わせて作成します。（【図表1】参照）

【図表1】財務会計と管理会計の違い

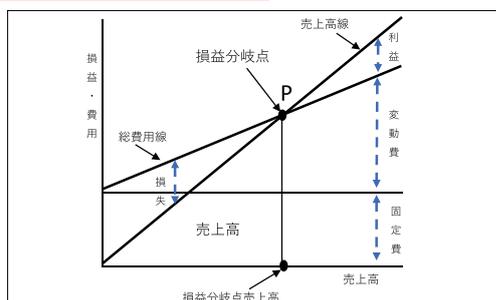
	財務会計	管理会計
利用者	社外の利害関係者 株主、取引先、債権者 税務当局、など	社内の経営管理者 経営者、役員、管理者、 など
利用目的	外部報告 過去の事実の集計・報告	内部報告 意思決定、業績評価、 コスト管理、など
時間軸	過去志向 1年、半年、四半期単位	未来志向 月次、年次、長期計画
会計情報	適正な財務諸表の作成 適正損益の把握 配当可能利益 債務弁済能力 適正な所得	意思決定のための情報 経営管理のための コスト分析 セグメント分析 業績評価
内容	株主や債権者などの外部の利害関係者に対して適正な会計情報を提供することを目的として報告をする会計	経営者や管理者などの企業内部の利害関係者に対して経営管理のための会計情報を提供することを目的とする会計

### 3. 管理会計の基本的な考え方(1) ～損益分岐点売上高の把握～

損益分岐点売上高とは、売上高と総費用がちょうど等しくなる点で、図表2では点Pが損益分岐点です。売上高が、損益分岐点売上高よりも多いと利益が発生し、少ないと損失が発生します。自社が、どれだけの売上高があれば、とりあえず損失が発生しないのか、それを把握するのが損益分岐点です。

損益分岐点を求めるためには、総費用を固定費と変動費に分けることが必要です。変動費とは売上高に比例して変化する費用で、材料費、外注加工費などがあります。固定費とは売上高の増減にかかわらず毎期一定額発生する費用で、工場や機械設備の賃借料や原価償却費、保険料、事務員の給料などがあります。(図表2参照)

【図表2】損益分岐点



損益分岐点について、計算式でまとめると以下のようになります。

【図表3】損益分岐点売上高の計算式

売上高 - 総費用 = 0 となるのが損益分岐点売上高  
 総費用 = 変動費 + 固定費 であるので、  
 売上高 - (変動費 + 固定費) = 0  
 売上高に対する変動費の割合を変動費率という  
 変動費 = 売上高 × 変動費率  
 (\*変動費率 = 変動費 ÷ 売上高)  
 売上高 - (売上高 × 変動費率 + 固定費) = 0 式①  
 この式を書き換えると  
 損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ (1 - 変動費率) 式②  
 と表すことができる。

つまり、売上高に占める変動費の割合(変動費率)と固定費の金額がわかれば、損益分岐点売上高を求めることができます。(式②)

また、式①の金額0を目標とする利益額に置き換

えることで、目標利益を達成するために必要な売上高を求めることができます。

A社は、1個2,000円の商品を売っています。月に1,000個販売し月間売上高は200万円です。商品の仕入原価などの変動費は、1個当たり1,200円かかっています。また、店舗の家賃、事務員の給料など、の固定費は月60万円かかっています。A社の損益の状況について検討します。

売上高200万円、変動費120万円、固定費60万円で、営業利益20万円(月間)です。A社の損益分岐点売上高は以下のように求められます。

$$\begin{aligned} \text{損益分岐点売上高} &= \text{固定費} \div (1 - \text{変動費率}) && \text{前記式②} \\ & \text{売上高200万円、変動費120万円であるので} \\ & \text{変動費率} = 120\text{万円} \div 200\text{万円} = 60\% \\ & \text{固定費は60万円なので、} \\ \text{損益分岐点売上高} &= 60\text{万円} \div (1 - 60\%) \\ & = 150\text{万円} \end{aligned}$$

現在は、損益分岐点売上高150万円を超えて200万円の売上高があるので、20万円の営業利益がでています。万が一、売上高が減少しても、150万円を割り込まなければ利益はできますが、それよりも少なくなると赤字になります。

いま月間の利益を40万円にしたいとすると、どれだけの売上高を上げなければならないかを、以下のように計算することができます。

$$\begin{aligned} \text{売上高} - (\text{売上高} \times \text{変動費率} + \text{固定費}) &= 0 && \text{前記式①} \\ \text{目標利益} (\text{売上高} - \text{総費用}) &40\text{万円を式①の0と置き換えます} \\ \text{売上高} - (\text{売上高} \times \text{変動費率} + \text{固定費}) &= 40\text{万円} \\ P - (P \times 60\% + 60\text{万円}) &= 40\text{万円} \\ \text{これを計算すると} \\ P (\text{目標売上高}) &= 250\text{万円} \end{aligned}$$

A社が月間の利益を40万円にするためには、もう少し頑張って月間の売上高を200万円から250万円に引き上げなければなりません。このように、目標売上高が明確になります。

また、式①を見ると、利益を上げるためには、固定費を削減する、変動費率を下げることも有効な手段であることがわかんと思います。

管理会計で重要なことは、変動費率、固定費を把握して、目標利益から目標売上高を算定して、利益計画に基づく予算を策定して実行していくことです。

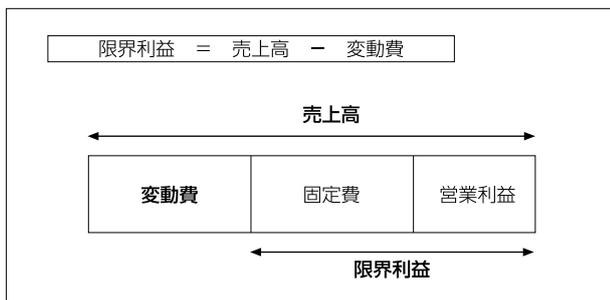
## 4. 管理会計の基本的な考え方(2) ～限界利益～

限界利益とは売上高と変動費の差のことで、企業の利益を表す管理会計上の指標の一つです。限界利益は事業の継続の見込みを判断する際の基準となります。

たとえばA社では、1個2,000円で商品を販売しているとして、仕入原価等の変動費が1個当たり1,200円かかるとすると、1個あたりの限界利益は800円です。売上高が増えると限界利益も増加します。限界利益の「限界」は、一般的な「ギリギリの」「極限の」という意味ではなく、「1単位増えるごとに」という意味で使われています。

限界利益は、以下の式(図表4)で求められます。そして固定費と比較することにより、その取引の継続の判断をする材料となります。

【図表4】限界利益



### (a) 限界利益 > 固定費

限界利益が固定費を上回っていると「営業利益」も黒字となります。売上高が増えれば増えるほど、会社の利益は増加します。

### (b) 固定費 > 限界利益 > 0

限界利益が黒字だけれど固定費よりも少ない場合は、営業利益は赤字となります。しかし固定費の一部を回収できているということからすれば継続の余地はあります。たとえば、将来優良な取引が展望できる新規取引先からの値引き要請に、戦略的に応じる場合などが考えられます。

### (c) 限界利益 < 0

限界利益が赤字ですと、売れば売るほど会社に与える損失が大きくなりますので、その事業の継続は厳しいと言えます。上記の値引きの例でいえば、限界利益が赤字になるような水準までは応じられないということになります。

## 5. 原価管理と予算管理

### (1) 原価管理

原価管理は、製造業を中心に導入されてきました。原価管理を行うには、まずは1つの商品を作るのにいくら原価をかけるのか、目標となる基準値を設定します。その後、実際にかかった原価と目標の差を把握しながら、適正な原価を探っていきます。そのようにして原材料費、人件費、設備費といった原価をあらかじめ把握し、製造にかかるコストを事前に把握するようにします。それが把握できれば、いくつつくることが一番効率的なのか、判断することができます。

また、現状の原価を把握することは、コストを削減するための材料にもなります。

### (2) 予算管理

原価管理により製造にかかるコストを事前に把握できるようになったら、次は予算を策定します。予算管理は、来年度あるいは中長期的な期間で、予算を管理しながら経営に活かしていくための仕組みです。何をどのくらい作るのか、そのために必要な資源を、どのくらい調達すればいいかを把握して、最も効率のよい経営を目指します。

また、一定期間ごとに予算を決めるのと同時に、実績を把握していくことが大切になります。予算と実績を管理することで、予算に対する達成度合いを確認し、よりよいアクションプランを考えていきます。

## 6. 管理会計導入のメリット

管理会計導入のメリットは、「経営の意思決定の精度が高まる」ということです。年度ごとの損益を考える「財務会計」ではわからない損益の状況や、商品別、部門別の業績などを把握して、経営の意思決定に役立てることができます。

具体的には、以下のようなことがあげられます。

### (1) 業績の管理がしやすい

管理会計においては決まったルールはないので、それぞれの企業に合った指標を管理することになります。したがって管理がしやすくなります。また、予算を策定することにより、いつまでに、どのくらいの目標を達成すればいいのかが明確になります。さらに、商品別、事業別、部門別などの損益を把握す

ると、会社全体の業績の状況が容易に把握できます。

## (2) 早めに適切な施策が打てる

経営者が知りたい数字、たとえば商品別、部署別、事業別の損益状況など、経営者が必要と思う指標を把握することで、早めに適切な判断ができます。経営者がその会社に必要と思う指標を管理して、今後の経営戦略を策定するために活用できます。それは、商品開発や人材投入などの施策を適切なタイミングで実施することにつながります。

## (3) コスト削減ができる

予算を策定して実績管理をすることで、不要なコストを把握することが容易になります。原価管理を精緻に行うことで、原材料費や人件費などの無駄も削減できます。

## (4) 経営感覚が身につく

管理会計を導入すると、各部署の担当者が、自分

の部署の予算を達成できるか、達成のために何をすればいいのかを強く意識するようになり、社員一人ひとりの経営感覚が向上します。

## 7.おわりに

「管理会計」は、経営者が会社の施策を決めるための重要な判断材料を提供するものです。是非、会社に合った「管理会計」を見つけ出して、実施していただければ幸いです。「社長のための財務講座～Part2～」の補足として「管理会計」について解説しました。

「社長のための財務講座～Part2～」は今回で終了します。

(佐藤 正浩)

### 【事例】 児童テーマパーク

### ～管理会計に基づいた検討事例～

子供たちが楽しく遊べるテーマパークをつくろうと考えました。

入場券は1人1枚2,000円と設定しました。

固定費は、場所代、スタッフの人件費など、月1,000万円です。

変動費は、1人200円です。

(1) 赤字にならないためには、1日あたり何人の来場者があればよいでしょうか？

$$\text{売上高} - \text{変動費} - \text{固定費} = 0$$

$$(2,000 \times \text{入場者数} - 200 \times \text{入場者数} - 1,000 \text{万円}) = 0$$

計算すると、入場者数は月5,556人となります。

平均して1日あたり186人以上の来場者があれば黒字となります。

(2) 来場者が1人増えると、利益はいくら増えるでしょうか？

$$\text{売上高} - \text{変動費} = \text{限界利益}$$

1人当たりの限界利益は、2,000円 - 200円 = 1,800円になります。

楽しく遊んでもらうために、有料のA、B、C、Dの4つのアトラクションを用意しました。売上の状況は表の通りです。

(3) それぞれの今後の方針を検討してください。

(単位 万円)

	A	B	C	D	合計
売上高	36	86	49	54	225
変動費	11	47	32	56	146
限界利益	25	39	17	▲2	79
(限界利益率)	69%	45%	35%	▲4%	35%
固定費	9	41	13	10	73
損益分岐点売上高	13	91	37	—	209
(損益分岐点比率)	36%	106%	75%	—	93%
営業利益	16	▲2	4	▲12	6

売上高を単純に比較するとB→D→C→Aの順です。営業利益はA→C→B→Dの順です。

Aが最も営業利益が大きく採算性が高いので、積極的に運営していきます。

Bは営業利益はマイナスですが、限界利益は高いので、損益分岐点をこえる売上高を目指して注力します。

Cは堅実な採算であり、現状維持します。

Dは限界利益がマイナスであるので、廃止・変更を検討します。

※ただし、廃止するには来場者数や他の商品との相関関係を十分考慮する必要があります。

例えばDが一番おもしろく、多くの児童がそれを目当てに来場しているようなケースです。

Dがなくなって来場者が激減しては大変です。

必ずしも数字だけでは判断できないということも事実です。

## テレワークの導入・運用のポイント

### ■はじめに

テレワークは働き方改革で掲げられたワーク・ライフ・バランスの実現、多様な人材の社会参画、生産性の向上などの重要課題を解決するための施策として普及促進が進められてきました。さらに、新型コロナウイルスによる緊急事態宣言後、感染予防策としてのテレワークの導入に拍車がかかっています。

アフターコロナにおいても一般的な働き方として、定着が確実視されており、テレワークの導入・運用のポイントを理解しておくことは必要なことです。

### ■テレワークの形態

テレワークはパソコン、タブレットやスマートフォン、インターネットを活用し、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方です。

就業場所により、「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務」の3つの形態があります。在宅勤務は「終日在宅勤務」と自宅と社内を併用する「部分在宅勤務」があり、テレワークの実施頻度（日数）は導入の目的・段階などにより異なります。

### ■テレワークの導入状況

東京都の令和2年「テレワーク導入緊急調査」によれば都内企業（30人以上）の導入率は3月の24.0%から4月は62.7%と大きく上昇しました。また、中小企業は、25.0%から71.3%、小規模企業は19.0%から54.3%と2.8倍に増加し、中小・小規模企業でも急速に導入が進んでいます。

業種別に導入率を比較すると、事務・営業職が中心の業種（情報通信業、金融・保険業等）では、3月の41.9%から4月は76.2%に増加しています。一方、導入が厳しい現場作業や対人サービスが中心となる業種（小売業、医療・福祉業等）についても14.8%から55.0%と約40ポイントも増加しており、業種を問わず拡大していることがわかります。

### ■テレワーク導入・運用のポイント

導入をお考えの経営者の方に、厚生労働省がテレワーク推進のために公開している導入プロセスを、ポイントを押さえながらご紹介します。



#### ① テレワークの全体像をつかむ

最初に、だれが・どこで・どのようにテレワークを実施するか、導入イメージを把握して、ご紹介する導入プロセスを参考に進め方を検討し、経営トップがチームリーダーとなる全社横断的な推進体制を構築してください。

#### ② テレワーク推進のための全体方針の決定

テレワークをスムーズに導入するためには、導入目的を明確にし、「テレワーク基本方針」を策定し、社内の合意を形成することが大切です。

導入目的を明確にするためには、テレワークでどのような効果を得たいかという視点に立ち、決める方法が有効です。導入すること自体が目的とならないよう注意してください。

「テレワーク基本方針」には、導入目的、実施部門、実施対象者、実施対象業務などを盛り込みます。労使で十分に協議を行い、認識を共有して策定することが重要です。

#### ③ テレワークのためのルールづくり

基本方針に基づき、具体的にテレワーク実施範囲（対象者、対象業務、実施頻度）の検討を行い、テレワークに合わせた労務管理制度の確認・見直しを行います。

対象者の選定は、職種・ライフステージを踏まえ、明確な基準を設けることが重要です。対象業務は、業務全体の洗い出しを行い、実施しやすい業務と実施しにくい業務を整理し、できるものから取り組むことが肝要です。

「テレワーク勤務規定」を定め、就業規則に加えます。就業場所、労働時間、業績評価などに加え、通信費・情報通信機器などの費用負担についても明記します。

#### ④ テレワークのためのICT環境づくり

ICT環境は下図の3つの側面について検討し、関係部門の業務の調整やシステム導入完了までにかかる期間などを考慮し、導入スケジュールを作成し、環境づくりを進めてください。



【リモートアクセス環境】セキュリティを確保しながら、社外から社内情報をアクセスできる環境を構築するため、PC、ネットワーク、サーバー、システム方式などを、後述のセキュリティ対策と併せ検討し導入します。「会社PCの持ち帰り方式」が最も取り組みやすく、インターネット、VPN装置経由で業務を行う方式です。

【マネージメント環境】勤怠管理などの労務管理にはEメール・電話・勤怠管理ツールを活用し、業務遂行状況の把握などの業務管理にはスケジュール管理ツールなどを活用します。

【コミュニケーション環境】テレワーク実施者とオフィス勤務者が円滑に仕事を進められる環境のため、Web会議システムなどのコミュニケーションツールやグループウェアを活用します。

#### ⑤ テレワークのためのセキュリティ対策

テレワーク導入が進まない理由の一つとして、情報漏洩やウイルス感染などセキュリティの問題があり、きちんと対策を講じる必要があります。セキュリティ対策として、ルールによるセキュリティ対策、技術的なセキュリティ対策、物理的なセキュリティ対策の3点を検討します。

【ルールによるセキュリティ対策】テレワークでは社外で会社情報を取り扱うため、「セキュリティガイドライン」(セキュリティの方針や行

動指針)と自宅でのPCの保管管理方法などの「テレワーク時のセキュリティルール」を策定し、安全性を保つことが必要です。

【技術的なセキュリティ対策】技術的な脅威に対しては、ウイルス対策ソフト、本人認証・端末認証などのアクセス管理、データの暗号化などの対策を施します。

【物理的なセキュリティ対策】自宅でのPCの盗難や破壊などの危機に対し、施錠や人の入室など執務環境の確認も必要です。

#### ⑥ テレワークの実施

テレワーク実施者が、社内コミュニケーション、自己管理などに悩みや不安を持つ場合があり、会社はそれを払拭する対応も必要です。

#### ⑦ テレワーク推進のための評価と改善

テレワーク実施後は定期的の実施結果を評価し、PDCA(計画→実行→評価→改善)サイクルを回し、改善しながら対象者や対象業務の拡充を図ります。

#### ■おわりに

中小企業が新型コロナウイルス感染予防策として、テレワークを導入することは、中小企業にとって、次のような大きなメリットがあります。

- ・人材不足の解消：育児・介護による離職抑制や遠隔地に住む優秀な人材の確保など、中小企業の課題である人材不足を解決できます。
- ・生産性の向上：ICTの利活用の促進は、業務を効率化させ、生産性を向上させます。
- ・コスト低減：家賃・光熱費などのオフィスコスト、通勤費・交通費などの事業運営コストを削減することができます。

また、政府や東京都は、働き方改革、新型コロナウイルス感染防止対策の一環として、テレワーク導入を考えている中小企業に対し、補助金・助成金制度、専門家派遣などの支援策を設けています。是非、これらの制度を活用して、テレワークの導入を図り、将来に向け積極的に経営課題の解決に取り組むことをお勧めします。

(山倉 一記)

## コロナ後を見据え、改めてマーケティングの本質を考える



フィリップ・コトラー  
 (ノースウエスタン大学  
 ケロッグ経営大学院教授)  
 高岡 浩三  
 (ネスレ日本株式会社  
 代表取締役社長兼 CEO) 共著  
 中央公論新社  
 本体800円+税

### 「マーケティングのすゝめ」

～21世紀のマーケティングとイノベーション～

アベノミクスの成否が問われ続けるなか、新型コロナ問題で経済の先行きが見えなくなりつつあります。多くの中小企業が政府による助成金頼みの風潮が強まっていますが、重要なのは政府の助成策に過度の期待をせず、リーダーである経営者の経営能力を高めることです。そのためには改めてマーケティングの本質を知り、著者の一人であるネスレ日本の元社長、高岡氏が取り組んだ自社の事例を踏まえ、世界的な経済学者であるフィリップ・コトラー教授の唱えるマーケティングの本質から自社のイノベーションを考えてみる必要があります。

ネスレ本社（スイス）を上回る勢いで成長を遂げるネスレ日本の成長要因は、主力事業の珈琲分野で展開するコーヒーマシンでのマーケティング戦略でした。従来の珈琲の淹れ方を根本から見直し、カプセル形式で一杯ずつ淹れることができるようにした「サービスによる問題解決」を図ったことです。今までと同じ「モノによる問題解決」だけではアフターコロナは生き残れません。本書では、「問題解決能力」ばかりが目される昨今、その前段階となる「問題発見力」こそがすべての出発点になることを、実務家の視点と学術的な視点から述べ、改めて「マーケティングの本質」を考えてみる良書といえます。

(朝倉 久男)

## 原典を読むことでトヨタ生産方式の本質がわかる



大野 耐一 著  
 ダイヤモンド社  
 本体1,400円+税

### 「トヨタ生産方式」 脱規模の経営を目指して

本書はトヨタ生産方式の原典ともいえるものです。トヨタ生産方式と言えば製造業では常識で、また近年はシステム開発の現場などさまざまな業界でも応用されていることから世の中に広く知られています。特にジャストインタイム、かんばん、自動化、あんどんといった用語や考え方は有名です。

しかしこれら有名なメソッドの背景にある経営上の課題意識についてはよく知らない人も多いと思います。本書ではその背景となる課題意識や導入時につまずいた点などが具体的に書かれています。特に「作りすぎのムダ」については在庫が増えることでその管理費用がかかるというだけでなく、それ以外にもさまざまな角度からその弊害を解説し、何としてでも解決する必要がある重大な課題だということが示されています。このような背景にある課題をきちんと理解し意識することで、具体的なメソッド実施の効果が高まります。

また本書は昭和の製造業の発展の物語という意味では読み物としても非常に面白いです。是非気軽に楽しみながら読んでみて、そのなかで経営のヒントを得ていただければと思います。

(上林 航)

## カリスマから後を継ぎ、過去最高売上高を更新中の秘密を凝縮



高田 旭人 著  
日経BP社  
本体1,760円+税

### 「ジャパネットの経営」

東大卒2代目の僕がカリスマ社長の後を継ぎ大事にしてきたこと

本書は、カリスマ創業者である高田明氏から経営を引き継いだ二代目経営者・高田旭人氏が、「何を強みとして残すか」「何を変えていくか」の施策を解説したものです。

まず、旭人氏の目線で明氏時代のジャパネットの成長の軌跡を振り返りつつ、成長の原動力となったジャパネットの強みを考察しております。そのうえで、これまでの強みを活かしつつ、さらなる成長を図るうえで、より強化していくものは何か、というものを明らかにしております。

一方、世の中のトレンドなどを踏まえ、旭人氏が独自に打ち出した施策を「事業戦略」「働き方改革」「組織マネジメント」「セルフマネジメント」というカテゴリーに分けて紹介しております。さらに、これらの施策を踏まえ、今後、自社をどのようにしていきたいのかのビジョンを解説しております。

本書により、ジャパネットが消費者に受け入れられ続けている理由が理解できるでしょう。また、先代経営者から事業を引き継ぐうえで、どういう視点でこれまでの事業の軌跡を整理すればよいか、今後の戦略をどう練ればよいか、といった事項についてもわかりになるかと思えます。

(金田 国久)

## 二千年の時を超えて今蘇る 経営の神髄を解き明かした辛口帝王学



鈴木 博毅 著  
プレジデント社  
本体1,600円+税

### 「人を自在に動かす武器としての「韓非子」」

古代中国では、孔子の儒学、孫子の兵法といった現代企業経営にも通じる珠玉の思想が多く生みだされましたが、なかでもキラ星の如くひととき大きな輝きを放つのが、辛口帝王学として世に知られる韓非子です。

韓非子は人間の本質的な要素をえぐり出した書物です。「人がなぜ動くのか」「君主と臣下の利益はなぜ相反するのか」といった永遠の命題に明快な解を示しています。

「組織が人を集めるには利益が必要であり、そのためには正しい目標が不可欠である」「人として優れていることと、支配者となることは必ずしも一致しない」「リーダーには厳しさ、冷徹さが必要不可欠であり、その根底に愛情がある」等々、古代中国で起きたエピソードを交えつつ、説得力のある金言が多数記されています。

また本書では、「革新は常に訪れて、過去ばかりを礼賛している集団は衰退する」と述べられており、組織革新書の一面も持っています。

人を動かして、イノベーションを巻き起こし、未来を求める強いリーダーになるため、ぜひ本書をご一読ください。

(浅井 幹夫)

# ACC「研修事業」のご案内

ACCの「研修事業」についてご案内いたします。

研修内容は、中小企業の経営者、管理者、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楽しく、わかりやすく学んでいただけるよう工夫しております。

また、各講座の受講料は、2,000円～5,000円とリーズナブルで、毎年1,000名以上の方々にご参加いただいております。

今年度上期は新型コロナ感染拡大防止のため、研修講座をすべて中止にさせていただきましたが、下期からは、リモートツールを活用したオンライン研修・セミナーや感染防止対策を徹底した少人数研修などを実施しております。

## 各講座の特徴

### 経営者講座

中小企業の経営戦略や成功者から学ぶ経営のあり方等、経営者にとって必要とされる知識や情報に関する講座です。多忙な経営者の皆様でも気軽にご参加できますよう、主に半日の講座を開催します。

#### ◎次世代マネジメントカレッジ

次世代リーダーの皆様が、経営力強化のためのノウハウとマインドを体系的カリキュラムを通じて学べるよう、ご支援させていただきます。

【年受講料 75,000円】

#### ◎次世代マネジメントクラブ（OB会）

次世代マネジメントカレッジを卒業されたメンバーが、継続的に切磋琢磨しながら学習する場を提供しています。

【年会費 10,000円】

### 管理者講座

管理者に求められるマネジメントノウハウを、さまざまな側面から学んでいただく講座です。講義だけではなく、グループワーク等を取り入れた、参加型の研修を中心に開催します。

### 社員講座

新入社員からベテラン社員まで、それぞれに必要とされる知識・技能が習得できる研修です。ロールプレイングを取り入れながら丁寧にわかりやすく指導します。特に新入社員講座、営業社員向け講座は毎回多数の方が参加しています。



以上、各講座の紹介でした。

おかげさまで各講座は毎回好評です。企業経営においては、人材の育成が最も重要な課題のひとつです。どうか、当財団の「研修事業」も有効に活用いただき、ご事業の発展に結びつけていただければ幸いです。

詳しくは、ACCのホームページをご覧ください。

朝日ACC 検索

(一社)東京都中小企業診断士協会では毎年川柳を募集しております。このたびは、お題「事業承継」の入選句をご紹介します。

## お題

## 事業承継

(コメントは社長川柳研究会家元)

### ※ 最優秀作品

「俺継ぐよ」うれしき隠し「まだ早い」

(ゆん卓)

息子が申し出た言葉に社長の嬉しい気持ちがあります。しかし、嬉しさの一方、もっと教え込まなければという親心あふれる秀作です。

### ※ 優秀作品

病院の廊下で渡す代表印

(ともみ)

社長は入院中。娘婿が見舞いに来ました。帰りがけ廊下で呼び止められ、渡されたのは会社の代表者印。誰に渡すかでドラマが違います。

新米の社長の部下はみな古米

(敬夫)

事業承継をしたばかりの社長。周りは昔からのベテラン社員ばかりです。これからの苦労が想像できます。

### ※ 入選作品

大丈夫！だってあなたの息子でしょ

(アントニオ馬場)

承継に悩んでいる社長。奥さんが力強く励ましています。息子を信じ、夫を信じる、やっぱり奥さんの影響力は強いなあ。

後継ぐとSNSで意思表示

(笑楽)

今どきは親子の会話もSNS。事業承継もそんな軽さでいいの。もっと真剣に向き合って。

父の背を追った自分を追う息子

(キング・ホッシー)

親父の背中を追って社長を引き継いだ自分。今息子が同じように引き継ごうとしている。何と嬉しく、頼もしいことか。親である社長ならではの心うちですね。

スムーズに継がせるスキル凄スキル

(ぞきじゅん)

継がせるスキルは診断士スキルでしょうね。凄スキルは褒めスキル？

トンネルを抜けて社長になりに行く

(ヨッシー)

実家の父親の急変を聞いて取急ぎ新幹線に乗ったのでしょ。トンネルを抜けたときに前から言われていた社長になる決心をしたのです。まるでドラマの二コマを見ているようです。

承継は後る勇氣と継ぐ覚悟

(ミニロック)

社長の譲る勇氣、譲られる側の覚悟、まさにその通り。自問して欲しいですね。

「継ぐ」という息子の猪口に酒をつぐ

(今日)

親子が酒を酌み交わしています。酒をつぐ、そして事業を継ぐ、お互い納得した光景がほのぼのと伝わってきます。社長良かったね。

### ※ 社長川柳研究会特別賞

経営を任されて知る学の無さ

(あまみ)

社長を継いでみたらその学ぶことがなんと多いことか、もっと勉強しておけばよかった。今つくづく身に染みてます。

金かけて学歴積んで後継がず

(タクバンサー)

息子には有名校にと金をかけたが、家業とは関係ない道に進んでしまった。ある社長の嘆きでした。



※「同川柳入選のクリアファイルを作成しました。別紙アンケートにご回答の方から抽せんて10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>