ACC INFORMATION

中小企業経営者のための支援ガイド
2017.06 No.38

顕彰企業の
ユニーク経営を見る

株式会社神戸車輌製作所

…顧客の要望に応えることができる柔軟な能力と
粘り強いやり抜く力

INDEX

はじめに …… 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
顧客の要望に応えることができる柔軟な能力と
粘り強いやり抜く力
▶株式会社神戸車輌製作所

特集　コンサルタント・レポート …… 10
1 中小製造業が迎える「市場価格低下」の脅威
2 「愛されるモノ」づくり

連載　社長のための財務講座 …… 18
第１回　経営者のための複式簿記

組織が好転する 経営者のための陽転思考入門 …… 22

経営コンサルタントのおすすめBOOKS …… 24
・「脱・値引き」営業 ……（山口　勉）
・日本電産 永守重信社長からのファクス42枚 ……（川勝宣昭）
・崖っぷち社員たちの逆襲 ……（小島俊一）
・コミュニケーションなくして人も組織も活性化せず！ ……（伊藤　守）

ACCの活動紹介 …… 26

コラム　社長川柳 …… 27

ACC INFORMATION

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：2017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。

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。

今年度上期のACC INFORMATION（No.38）が出来上がりました。ご高覧いただければ幸いです。

本号も当財団の助成事業における顕彰企業インタビュー「顕彰企業のユニーク経営を見る」、経営コンサルタントによるホットな話題「コンサルタント・レポート」、社長のための財務講座、といった記事を中心に経営者の皆さまにとってお役に立てるよう構成を考えました。ご参考になりましたら幸いです。

当面の景気情勢は緩やかに持ち直し、個人消費は回復の兆しが見えており、企業の生産も拡大基調にあるようです。当面は海外の政治動向における不透明感も大きく、経営判断が難しい局面となりそうです。中小企業の皆さまにおかれましては、これまで以上に創意工夫を凝らし、ますます発展を続けていかれますようお手伝いさせていただきます。

北条早雲と行動をともにした小田原の老舗…その生き残りの決断とは

先日友人と展示リニュアールになった小田原城を訪れ驚いた。なんと小田原に２つ城があるではないか。北条早雲ゆかりの小田原城と、街中にある天守閣を思わせる店舗だ。そこで発見したのは、外郎家が現代まで命脈をつないだ背景と３つの決断だった。

元末の紅巾の乱から逃れた東西医学の大家

足利義満（1358 ～ 1408）といえば、明との間で元寇以後と絶えていた国交をひらき、盛んに貿易を行った室町幕府３代将軍である。

義満は「博多に中国から渡来した“外郎”という大変な名医がいるそうだ」と聞きつけ、さっそく京都に招くよう命じたが“外郎”こと陳延祐（1323 ～ 95）はかたく辞退した。

陳延祐はモンゴル征服王朝「元」末に大医院（国際医療センター長）兼礼部員外郎として仕えていた。しかし、揚子江中流で帝を称した陳友諒（延祐と同郷）の子が明の太祖に滅されると、身に危険を感じ一族で日本に逃れ帰化した。第1の決断である。間もなく日本でも先進医療で大いに名声を上げた。名を問われると「外郎」と答えたという。25代当主・外郎武氏は「延祐は博多で胃薬を施し、中国時代の官職名『員外郎』から名を取り、唐音でうぃろうと呼んだのです」と語っている。*

息子は義満の使いとして明から霊薬を持帰りそれが後小松天皇命名の「透沈香」に

第２の決断は、子息陳宗奇（？～1426）が父に替り京都に赴いた時のこと、義満の使いとして明に渡り霊方丹をもたらし、これを自製した銀色の丸薬を開発したこと。後小松天皇が透沈香と命名したこの丸薬は胃もたれなどによく効くので、贈答と宴会に明け暮れた上流階級にもてはやされた。外郎家は上級武士身分に進み、京都中心部に屋敷地を与えられ、朝廷の侍医・外国使節の接待役・各種アドバイザーも務めた。その間、来客にふるまった自家製菓子が素朴で淡雅な味であり、「透沈香」の苦い味と対照をなしていたので評判となった。これが現在、小田原の銘菓「ういろう」の原点となる。

理想の国づくりに燃えた北条早雲（伊勢宗瑞）

伊勢宗瑞（のち北条早雲・今川氏重臣）は代々幕府政所執事を世襲した京都伊勢氏の一族で、９代将軍義尚の申次を務めていた。後に８代将軍義政の懐刀だった伊勢貞親の子息貞宗も加わった11代義澄擁立のクーデター（1493）に呼応し、堀越公方を攻略後小田原に進んだ。

「もとは伊勢の素浪人」「戦国の３大梟雄」など明治以来のデマがひろく信じられた宗瑞（早雲）だが、実は実行力にもたけた知的エリート。近時の研究では２度の明応大地震（1495,98）に際し伊豆では年貢を４公６民に改め、流行した風土病の治療には陳外郎家の薬を使ったようだ。その後、大津波で壊滅した小田原城下に進んだ。守護大名が自領に戻り戦国大名化、幕府が近畿政権に限りなく縮んでいく中、早雲は京都伊勢氏と将

北条早雲肖像
（伊勢宗瑞・没後描かれたもの）

軍の意向を受け自らが理想とする分国経営に乗り出した。

早雲に賭けた現外郎家は小田原で生き残り、京の陳外郎家は「蟷螂山」を残し滅んだ

陳外郎家は、将軍家や伊勢貞宗にも接近、遣明船の正使にも擬せられていたが、京都旗艦店（フラッグシップ）のみで、地方からのもとめには家臣を派遣し対応。早雲は京都で同家の家臣宇野藤右衛門定治（とうえもんさだはる）（？～1556・現外郎家）を招き、小田原進出を要請した。第3の決断の時である。早雲の提案を受け、定治は陳外郎家家臣のまま戦乱の中で燃えつきるか、早雲が理想とする領国経営に賭け新天地で新たなサクセス・ストーリーを築くかを巡り熟慮を廻らしたに違いない。

応仁の乱で荒廃しつつあった京を離れることを決断した彼は、16世紀初めすでに小田原経営にあたっていた２代氏綱（うじつな）から東海道沿いに屋敷地を与えられ、天守閣を思わせる八ツ棟造り店舗を建設。後柏原天皇からお言葉を賜り、地震のたび建て直し現在に至る。この間、京都の陳外郎家は戦火で滅んだが、祇園祭のため同家が創始した山鉾・蟷螂山（とうろうやま）（かまきり山）は現代に伝わる。

時代変化を読めなかった小田原北条氏

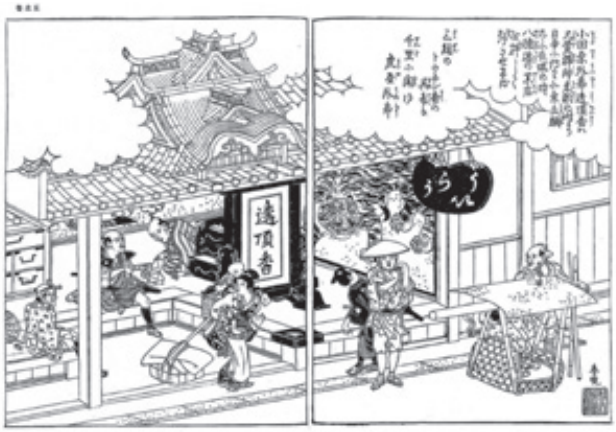
小田原城で領国経営に当たった氏綱は姓を北条得宗家（とくそうけ）の威光と重なる北条に改め、関東公方の称号を獲得。虎の印判文書で自らの意思を村々まで徹底させ、税を棟別（むなべつ）銭など３種に整理した。３代氏康（うじやす）は百姓を大事にし感謝する姿勢を示さなければ戦国大名家と領国は瓦解するとの危機意識から慈民政策を取った。４代氏政（うじまさ）は所領を関東全域まで拡大したが、状況判断の甘さなどから北条氏は５代100年で滅ぶ結果となった。

秀吉の小田原攻めの折、北条家重臣でもあった現外郎家は籠城に参加したが、医薬での地域社会への貢献を高く評価され、豊臣・徳川時代にも医薬販売や小田原宿宿老（しゅくろう）を務め命脈を繋いだ。これも北条早雲の炯眼に応えた賜物か。

江戸時代の現外郎家

オランダ長崎商館長ケンペルは『江戸参府紀行』で小田原の白壁の街並みを賞賛。外郎の店では香り高い阿仙薬（生薬の一種）を製造、丸薬などにし小箱で販売と記している。

持病のせき・たんでセリフに難渋した２代市川團十郎は外郎の薬で全快。お礼にと享保２年（1717）店舗案内と効能を詠み込んだ「外郎売」を初演。これが十八番になり、大きな宣伝効果につながった。



小田原・うぃろう店舗（『東海道名所記』から）

また、室町時代陳外郎家が来客に供したお菓子のうぃろうが商品化され、看板商品となった。

700年ブランドが続いた背景には状況を読んでの迅速な決断と行動があった

戦国大名家は滅んでも家族のため、従業員のため企業は生き残らければならない。友人と北条時代から続くかまぼこ横丁で味わった揚げたてのイワシのかまぼこも、お菓子のうぃろうも美味だった。２つのお城を眺め「時代の変化を乗り越えてこそ老舗」と肝に銘じた１日だった。

* 深野彰『うぃろうに見る小田原―早雲公とともに城下町を造った老舗』（2016新評論）

** 呉座（ござ）勇一『応仁の乱―戦国時代を生んだ大乱』（2016中公新書）

（長谷川 猛）

顧客の要望に応えることができる柔軟な能力と粘り強いやり抜く力

株式会社神戸車輌製作所
代表取締役社長
神戸 栄治氏

現在、さまざまな業種において人材や人手不足が問題となっています。特に、土木・建設や運輸・物流などの業界においては深刻な状況になっています。今回は、このような業界をはじめ各種工場向けに省力化に役立つ、小型運搬車を主力製品としている株式会社神戸車輌製作所の取り組み状況や今後の展望についてご紹介します。

理念は、便利で丈夫、使いやすく、省力化に貢献する小型運搬車の追求

―創業当時からの主な沿革について、お聞かせください。

祖業は、関東大震災後の大正12年（1923年）12月、東京・銀座一丁目で、自転車修理業を始めたのが当社のルーツになっています。昭和初期には、「スター」という自社ブランドの自転車を売り出しました。同時に。通称「猫車」で知られる手押し車やバケット車など小型運搬車の製造を開始しました。それらは、当時の海軍やゼネコン各社に指名納入していました。なお、ゼネコンの中には現在も取引が続いている会社もあります。戦後は小型運搬車の専業メーカーとして再出発しました。昭和54年（1979年）には、本社・工場とも現在の江東区千田に移転しました。この頃から、土木・建設業界向けだけでなく、一般産業分野向けの運搬車輌も本格的に製造するようになりました。平成24年（2012年）には、３代目の代表取締役として私（神戸栄治）が就任しています。

―現在の事業内容は、どのようになっていますか。

先ほど申し上げましたように、従来は土木・建設関連業界向けの運搬車の売り上げが８割程度を占めていましたが、一般工場向けの各種運搬車や周辺機器を拡大したことに伴い、現在の売り上げ比率は、半分半分程度にまでなっています。

―経営理念または社是・社訓などについて、また、その考えかたをどのように社員に徹底を図っていますか。

経営理念は、「小型運搬車をさらに省力化に役立つ、便利で丈夫で、使いやすさをモットーにスピード感をもって品質・サービス向上に努める」です。この理念の社員への徹底については、何か特別なことをするということでなく、日々の業務を通じて、さまざまな機会に徹底を図っています。

小ロットからのオーダーメイドなど、顧客の要望に対応する独自製品の開発

―現在は、産業界のさまざまな分野に小型運搬車を提供されていますが、新製品の開発体制やプロセスについて、具体的にご説明ください。

小型運搬車輌機器業界も競争は厳しく、低価格と即納入の波に晒されています。このような状況に鑑み、当社では、安全性・利便性の高い独自製品の開発や、規格外サイズの対応、小ロットからのオーダーメイド対応などの顧客の要望に沿った柔軟な対応によって取引の維持、新規顧客の開拓に努めています。

―長く販売されている定番商品についてご説明いただけますか？

実例の１つとして、ある金融機関からオーダーをいただいた声を元に改良を重ねてきてた「メッシュパックロール」が挙げられます。これは、それ

まで、ジュラルミンケースなどを利用して行っていた金融機関で現金受け渡し業務について、安全で高効率・高耐久性のあるもので行いたいとのニーズより改良を重ねて販売している定番商品です。台車の活用が不可欠とのニーズに対して、現在も当社の定番商品の１つになっています。発売から約20年経ちますが、現在でも、毎日多くの金融機関とのやり取りに活用されています。

四方囲上ブタ、棚板付

―オーダーメードで開発された製品をご紹介ください。

駅のホーム清掃用に用いる電動運搬台車があります。この電動台車の開発には、約１年かかりました。昨年の春より主要駅ホームにて、電動の走行装置の付いた運搬台車が活用されています。特長としては、音が静か、点字ブロックの上も滑らかに走行でき、特殊樹脂のため軽くて丈夫で、即時に停止可能などの点が挙げられます。

―この電動運搬台車を開発するに至ったプロセスをお聞かせください。

ホームや駅構内でのゴミ排出作業には、高レベルなスキルにより短時間で終了する必要があります。しかしながら、これらの作業を担う方々は女性や高齢者も多いため、さまざまな作業の負荷軽減が求められていました。さらに、排出されるゴミの量も増加している中で、防犯上、ホーム上のゴミ箱内のゴミ回収頻度を上げる必要性が高まり、これらの要望に応えられる運搬具が要請されました。そこで、大手鉄道会社が10年ほど前に、当社がオーダーメイドの台車を製造している情報を聞きつけ、ゴミ排出用の台車製造の依頼がきたわけです。当時は電動ではなく、手動の台車を納入していたに過ぎなかったのですが、電車本数の増加もあって、作業員のさらなる負荷軽減や効率化促進を目的として、一昨年に、改めて電動による台車の開発と製造の発注があったわけです。

ドラムキャリー：苦節２年、数百台の試作を経て漸く完成

―個別のオーダーメイド製品の開発・製造以外に、オリジナル定番商品として「ドラムキャリー」を開発されていますが、この製品についてお聞かせください。まず初めに、本製品を新たに開発するに至った背景に付きご説明いただけますか。

ドラム缶は国際基準に則ったものであり、ほとんどが200ℓ缶と呼ばれるもので、国内では毎年

２億４千万本が生産されています。国内におけるドラム缶の生産発祥地江東区は、この製造に関わる企業が古くから存在し、ドラム缶を用いる化学工場も多く存在していました。このような状況から、ドラム缶を移動するための台車のニーズは高く、当社も簡単な仕組みの台車を納入してきました。

従来この商品は、他社製品が販売力を持っていますが、大きく、重く、破損しやすく、立てて保管できないとどの難点が多くありました。そのため当社には、これらの難点を改善したドラム缶移動用の台車の要望が数多く寄せられていました。しかしながら、当時、当社では、あまり需要は期待できず採算ベースに乗らないのではないかなどと勝手に考え、従来どおりの台車を継続して販売していました。

当初はこの研究開発を簡単に考えていました。ところが、とにかく重く、重心が取りづらいため、台車に載せづらく、また立てて保管できないなど、難題が山積みでした。

これらの難題を解決するため、数百台の試作を経て、正に苦節２年、漸く完成したのがこの「ドラムキャリー」です。一見すると、簡単な鉄の曲げ加工の応用に見えるかと思います。しかし、軽く、ドラム缶を載せやすく、落ちにくく、軽快に運べ、立てて保管できるなど、当社が自信を持ってお勧めできる商品になっています。この商品の開発、製造には、当社の特許技術や溶接技術等の高さなくしては、成しえなかったものと自負しています。３年前から販売を開始しましたが、今では、食品や医薬品メーカーからのニーズに応えるため、ドラムキャリーの応用製品として、昨年末よりステンレス製を新規販売して評価を得ているところです。

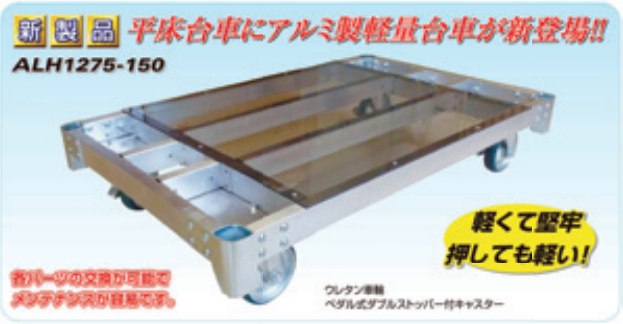
―他に注目される製品として、「ブレーキ付きキャスターを備えた台車」がありますが、この製品の開発経緯や製品についてご説明ください。

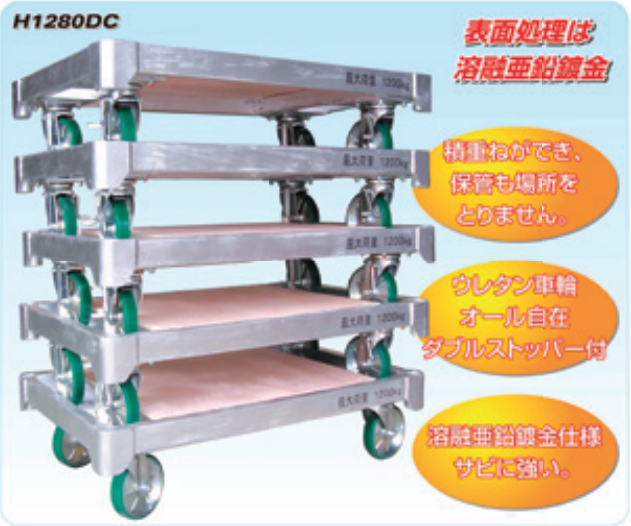
他に注目される製品としては「ブレーキ付きキャスターを備えた台車」があります。ブレーキ機能を備えた台車は、これまでも数多く存在し、当社も従来から生産していました。しかし必要とされる４つの車輪のうち２つを固定して、そこにブレーキを掛けなければならないため、機動性が悪いことやブレーキ性能面においても課題がありました。

そこで、このような課題を解決するための新たな台車の開発を８年前に着手しました。完成した台車は車輪を固定することなく、全ての車輪にブレーキ性能を持たせたものになりました。そのため、従来の台車に比べ格段にブレーキ性能が向上し、また固定しないで済むため機動性も非常に高まりました。

―これまで、御社が開発された新製品について、具体的に開発されたキッカケや動機ならびにその後のプロセスなどをお聞きしましたが、御社における新製品開発への取り組み姿勢や保有している技術などについてお聞かせください。

当社は、これまで説明したとおり、台車を中心とした運搬車輌機器メーカーですが、競合他社との差別化を図るため、業界でも数少ないオーダーメイドを重視した独自製品の開発に注力してきました。台車を例にすると、一見何の変哲もない台車のように見えても、車輪の設計・材質・切断・溶接技術などに関わる特許やノウハウを保有しているため、どの方向にも即座に進められ、経年しても耐久性が高い製品になっています。とにかく、お客様のニーズに必ず応えるため、当社の持っている技術やノウハウを最大限に活かし、粘り強くやり抜くことを基本姿勢にしています。





―モノづくりの管理３要素である、Q（品質の向上）、C（コストの削減）、D（納期の短縮）については、どのように取り組まれていますか。

Qについては、検査を工程ごとに行っています。Cについては、工程の合理化と材料のジャストインタイム化を図っています。Dについては、定番品の適正在庫管理の強化を図っています。

直接顧客の要望を聞く、外訪担当営業者が「設計」も担当

―では、話題を変えて、営業活動はどのようにされていますか？

私と外訪担当営業が、主として既存先を直接訪問することにより営業活動を展開しています。当社の特長は、外訪担当営業がお客様から直接聞いた要望やスペック等に基づき、その外訪担当営業自身が設計しているということです。このことは当社がお客様から信頼される１つになっているものと自負しています。

―それは、御社の強みの１つと言えるのではないでしょうか。続いて、人材育成の方針についてお聞かせください。

「プロの育成」と「多能工化」を基本としています。さらに、「どういうモノを作らなければならないのか？とユーザーの目線に立った製品知識の習得の向上」を育成方針にしています。

強みは、高い知識、多能化と一貫体制、社風、高い評判

―以上のご説明を纏めていただくことも含めて、御社の「強み」についてお聞かせください。

まず、「深い知識」がある、ということが言えると思います。代表者をはじめ社員のほとんどが、金属・設計など多岐にわたる知識が豊富で、長年にわたるノウハウも相まって、顧客ニーズを形にしていくという能力が高く、製品の勘所が分かっている、と言えます。

続いて「多能工化と一貫体制」です。社員のほとんどが、金属加工。溶接、製品検査などに関して高い技術力を持っています。また、本社工場の容量も十分なことから、社内での一貫体制と迅速対応が可能になっています。さらには、小ロット・短納期・低価格・規格変更ならびにオーダーメイドへの対応を可能とする能力を持っています。なお、検査レベルも高く、安全性が重要な当社製品の品質レベルの維持に結び付いています。

３つ目は、「社風」です。ユーザーの現場の実情を理解し、製品製造につなげることを第一に、モノづくりの誇りを高めて、独創性のある製品と会社づくりを目指す社風になっています。

最後は、「歴史と実績」です。従来からの製品の品質レベルの高さに加え、業界でも数少ないオーダーメイド対応能力が高いため、「神戸の運搬車輛は現場の実情に即しており、安心して使用できる」との評判が高い。そのため、新たな顧客を創造・獲得し続けています。

―最後に、御社の今後のビジョンや事業展開などについてお聞かせください。

当社製品の販売市場としては、土木・建設業界、物流業界、サービス業界ならびに金融業界などが対象になっています。既に説明しましたように。従来は土木・建設業界のウエイトが大きかったのですが、現在は特定の業種に偏らない事業展開になっています。今後は、東京オリンピックへ向けたインフラ整備や関連事業が進んでいくため、建設業界や物流業界等からの引き合い増加が予想されることから、さらに業績向上が期待できるものと計画しています。

今後とも、当社の得意とする「ユーザーの現場からの声を形にして、さまざまな課題解決に応える」という基本方針は、進展していく社会に貢献する一端を担うことでもあり、この考えかたや精神をモットーに事業活動を展開していく所存です。

（インタビュー 平野 紘一）

DATA

株式会社神戸車輛製作所

代表者：神戸 栄治
所在地：東京都江東区千田17－13
設　立：昭和26年12月
資本金：2700万円
ＴＥＬ：(03) 3649-2131
ＵＲＬ：http://business4.plala.or.jp/kanbe/

1

中小製造業が迎える「市場価格低下」の脅威

～ その製品の市場価格は将来どこまで下がるのか？ ～

1. はじめに

ほんの十数年前まで順調であった国内の大手製造業が近年、経営危機に陥っているケースが見られます。そのきっかけや原因として、表面的には個別製品の不具合や内部の不祥事などさまざまですが、これらを突き詰めていくと根本的な原因は本業である製品の販売不振に収束すると考えています。

筆者は、過去には大手電機メーカーでノートパソコン部門におり、現在は太陽電池の専業メーカーに在籍しています。ノートパソコンと太陽電池、いずれもある時期には日本メーカーが、その優れた性能と品質で、世界シェアの上位を占めていた業界です。しかしこれらの製品は、後発の海外メーカーの参入で激しい競争を強いられ、いわゆる“コモディティ化”によって急速な市場価格低下に見舞われました。その結果、日本国内の多くのメーカーが、事業規模の縮小や撤退、もしくは実質の製造を海外の他メーカーに譲ることを余儀なくされました。このような状況を目の当たりして、筆者は「日本の製造業に未来はあるのか？ 日本は本当に、今後も技術立国を謳ってやっていけるのか？」と常に疑問を抱いてきました。製品の市場価格が時間とともに低下していくことは、経験的にも理解しやすいところです。しかし、筆者自身が前述の両製品で体験した市場価格低下はその認識を大きく超える速度と深刻さでした。2004年時点のノートパソコンも、2012年時点の太陽電池も、決して市場が始まったばかりではなく、既に市場に浸透し始めていた製品であったにもかかわらず、市場価格はそこからさらに半分以下のレベルまで低下していったのです。

筆者は大手企業に在籍してこの状況を見てきましたが、そんな大手企業に、中間材である部品の供給を行っていた多くの中小企業は、果たしてこのような状況を予見できていたでしょうか？ 実際に撤退を余儀なくされた大手企業に対して部品供給を行っていた中小企業の中には「まさかこんなことになるとは思ってもいなかった」という会社もあるのではないでしょうか？ だとすれば、中小企業経営者の方々の視点でこれを考えたとき、大手企業の市場予測を鵜呑みにしたり、あるいはそれすらせずに、ただ大手企業に依存したりすることはビジネス上のリスクとなる可能性が高いと言えます。

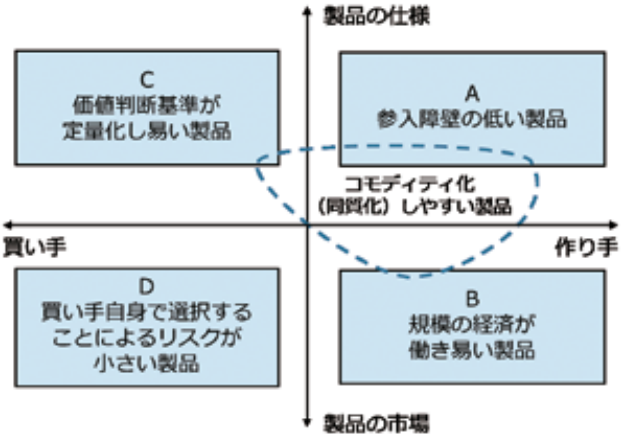
本著では、前述のような最終製品の市場価格低下やその可能性について、中小企業経営者も自身でそのリスクを評価し、自社の方向性を定めていくための指針を得ることを目的としています。

2. 市場価格の発生要因

冒頭であえて“コモディティ化”という語句を使用しましたが、これについて定義を確認しておきたいと思います。現在、コモディティという言葉はいくつかの意味で使用されることがありますが、もともとは“日用品・生活必需品”という意味を持つ語句です。マーケティング業界ではその延長として、コモディティ化を「各製品がメーカー毎の個性を失って日常品と化

し、同質化し、低価格化すること」と定義している場合が多いため、本著では前述の定義に基づいて使用することにします。

近年では、このコモディティ化という語句が「市場価格低下」と同義で使用されているように感じることがあります。確かに前述の通り、コモディティ化は市場価格の低下をもたらしますが、昨今の市場価格低下の理由はそれだけでは説明ができないと考えます。別の言い方をすると、コモディティ化は市場価格低下の原因の１つの要素でしかなく、その他の要因で発生することもあると考えます。そこで今回、市場価格の低下がその他どのような要因によってもたらされているか、改めて検討を行い、筆者独自に下図のようなマトリクスで４つに分類しました。



■ 図. 市場価格低下要因のマトリクス

横軸には、作り手（＝メーカー）と買い手（＝消費者）を、縦軸には製品の仕様と製品の市場を設定し、製品そのものの特性による理由と、市場全体の特性による理由とに分類しました。（ただし、コモディティ化の要素と完全に切り分けができているわけではなく、一部重複する部分もあることはご容赦願います。また、法制度の変更や、原材料費の大幅な低下、製品群全体を無価値化するような代替品の出現による市場価格の低下はここでは考慮していません。）以下、図に示される4つの分類それぞれについて説明します。

[A] 参入障壁の低い製品

⇒　多くの後発メーカーが参入し競争が激化

⇒　機能 / 性能や品質が頭打ちとなり同質化

⇒　価格が決定因子となり低価格化

前項の定義におけるコモディティ化の要因の多くはこれに含まれると考えます。すなわち、参入障壁が低い製品だからこそ、後発のメーカーも市場参入が可能であり、競争も激化することになります。

また、参入障壁の低さに関し、その主な要素として下記のようなものがあると考えます。

[A1] 構成要素のモジュール化、あるいはアウトソーシングの比率が高い

工業製品の場合は特に、要素部品は規格化され、異なるメーカー、異なる機種でも共通して使用できるように設計（これを“モジュール化”といいます）されるケースがあります。ノートパソコンはその最たる例であり、主要な構成機器はもちろんのこと、ＯＳ（オペレーションシステム）まで共通化されています。このため、極端に言えば、部品構成を決め、筐体だけ製造して組み上げれば、それだけでノートパソコンという最終製品が完成することになります。あるいは、設計だけは自社で行い製造は他社で行うなど、一部作業を社外に委託する（これを“アウトソーシング”といいます）ことも多くなってきていますが、設計技術の漏えいに繋がることも多く、結果として類似の製品が作られやすくなり、参入障壁を下げる原因となっています。

[A2] リバースエンジニアリングが可能な製品で、模倣が比較的容易ある

リバースエンジニアリングとは最終製品の構造を分析し、そこから製造方法や動作原理、設計図などの仕様やソースコードなどを解析する手法です。昨今では、そのような解析技術も向上しており、よほど複雑な製品でない限り、かなりの精度でその製造方法を知ることができるようになっています。この行為自体が合法か否かという部分は議論の余地がありますが、いずれにしろ、先行で市場に投入された製品は、以前よりも短期間かつ高精度に模倣される可能性が高まっています。

[B] 規模の経済が働きやすい製品

⇒　固定費回収後は値引きをしやすい

⇒　コストリーダーシップ戦略を実行可能
⇒　コストリーダーが意図的に低価格化

“規模の経済”とは、生産規模の拡大に伴って生産物の単位当たりのコストが下がり、生産効率が上昇すること意味する言葉です。また、変動費率が比較的高い産業を“変動費型”、反対に変動費が比較的低い産業を“固定費型”と呼びます。変動費型の産業では総費用に占める変動費の割合が高いために、生産量を増やしても収益は増えにくく値下げをして販売する余裕はあまりないのに対し、固定費型の産業では販売量が増加した際の収益が出やすく、“規模の経済”によって値下げをして販売する余裕も生まれてくることになります。

先程の[A]では、後発の参入が低価格化の原因となっていたのに対し、ここでは資本力のある企業が意図的に市場価格を低下させるケースとなります。ここで、現在の太陽電池業界で起きている１つの例を紹介します。太陽電池は典型的な固定費型の産業であり、巨額の設備投資が１つの参入障壁でもあります。しかし、今日の太陽電池業界では技術的な差別化要素は少なく、どのメーカーもほぼ同様のレベルの製品を製造することができる状態にあることから、グローバルレベルでの淘汰が始まっており、事業を撤退する企業が出てきています。このような撤退した企業を安価に買収することで、設備を増強して規模の経済を追及し、さらなる価格低下を意図的に図るという企業が出始めています。

[C] 価値判断基準が定量化しやすい製品
⇒　固定費回収後は値引きをしやすい
⇒　コストリーダーシップ戦略を実行可能
⇒　コストリーダーが意図的に低価格化

価値判断基準の定量化とは、買い手が購入する製品を決定する際、複数製品を比較するために、その主な決定因子を数値化することを指しています。例えば、メーカーやグレードの異なる製品であっても、買い手の判断基準を数値化することができれば、その数値の単価で比較することができ、結果的に一番安くその価値を提供してくれる製品を選ぶことができるようになります。反対に、オーディオ機器の“音質”など、価値基準の定量化が困難な製品であれば、その比較を行うことは困難であり、低価格であることが決定因子になる可能性は低くなります。また、製品価格が唯一の定量可能な判断基準であれば、比較的価格の高い製品であること自体が、一定以上の品質のものである根拠として捉えられる可能性もあります。

[D] 買い手自身で選択することによるリスクが小さい製品
⇒　自身の判断のみで容易に購入が可能
⇒　（ネット等で）容易に価格比較が可能
⇒　価格が決定因子になり低価格化

その製品に対する買い手の知識が十分であり、自身で選択することによるリスクが小さければ、買い手は自身の判断のみで製品を選択できるため、選択肢の中で最も安価なものを選ぶことが可能です。例えばネット通販では、いつでもどこでも、自分の欲しいものを購入することが可能ですし、価格比較機能を用いれば、それらの中で最も安価に販売している店舗を探すことが可能です。つまり、ネット通販で容易に購入できるような製品は、価格競争になりやすいといえます。

では、あらゆるものがネット通販で購入されているかというと、そうではありません。あるアンケートによると、「ネット通販では買いたくないもの」の上位３つは、靴、衣類、食料品となっていました。靴や衣類は、実際に試着してみた際のフィット感や、触れた時の素材の質感などが分からない、というのが主な理由でした。食品については、試食していないから味が分からないという意見の他、自分の口に入れるものを顔の見えない相手から、購入することの不安などの理由もありました。また、上位ではないものの、医薬品なども挙げられており、専門家に症状を伝え、アドバイスを受けながら選択したいという意見もありました。これらのように実際にその製品を手に取って、その時の感性や情緒、あるいは専門家のアドバイスといっ

たものが製品購入の決定因子になる場合には、価格の要素は相対的に小さくなると言えます。

3. 市場価格低下リスク評価方法の提案

前項では、市場価格低下の要素を、作り手と買い手、製品仕様と製品市場という2軸でマトリクスを作成して説明してきました。本項では、これらの指標を数値化し組み合わせることで、対象製品の「市場価格低下リスク」を算出し、さらに評価が行えるよう以下の様な算定を試みました。

作り手側の要素		点数
A 参入障壁の低い製品		A1 or A2 大きい方
A1:構成要素のモジュール化、アウトソース比率		
0%以上 20%未満	→ 10点	
20%以上 50%未満	→ 30点	
50%以上 100%以下	→ 50点	
A2:先行製品の模倣可能度合		
0%以上 20%未満	→ 10点	
20%以上 50%未満	→ 30点	
50%以上 100%以下	→ 50点	a
B 規模の経済が働きやすい製品		
その製品の費用構造における変動費率		
0%以上 20%未満	→ 50点	
20%以上 50%未満	→ 30点	
50%以上 100%以下	→ 10点	b

買い手側の要素		係数
C 価値判断基準が定量化しやすい製品		
対象製品の価値基準について		
ほぼ全て定量化できる	→ ×1.0	
半分程度は定量化できる	→ ×0.7	
定量化は困難	→ ×0.5	c
D 買い手の判断のみでの選択にリスクがある製品		
対象製品の選択に関するリスク		
買い手本人のみで選択可能	→ ×1.0	
専門家のアドバイスや試用が有効	→ ×0.7	
専門家のアドバイスや試用が必須	→ ×0.5	d

"市場価格低下リスク" ＝（a＋b）×（c×d）

5〜29点: 現時点では市場価格低下の可能性は低いが、意識は必要。
30〜59点: 市場価格低下の可能性がある。何らかの予防策が必要。
60〜100点: 市場価格低下の可能性が高い。早急に対策が必要。

■ 表. 市場価格低下リスクの算定と評価

作り手側の要素を基本点とし、そこに買い手側の要素を係数とする形であり、100点満点で、点数が高いほど市場価格低下のリスクが高いということになります。

この算出方法をもとに、現在普及を始めている電気自動車を例に市場価格低下リスクの算定を行いました。今回の計算例では、電気自動車の“市場価格低下リスク”は39.2点であり、「何らかの予防策が必要」という判定となりました。

具体的な予防策としては、この点数を高くしている要素を改善する必要があります。この例では、「駆動源がエンジンからモーターに代わることによる参入障壁の低下」がその主なものとなっています。従って、予防のためには特許等の知的財産権で参入障壁を築くことなどが挙げられますが、中小製造業からの観点では、自社の部品に対してもそのような対策を行うということの他に、そういった対策をしっかり行っている大手企業を優先して関係性を構築していくなどの対応が考えられます。

作り手側の要素	点数
A 参入障壁の低い製品	A1 or A2 大きい方
A1:構成要素のモジュール化、アウトソース比率 「エンジン」から「モーター」への変化で設計自由度が向上し、インテグラル型からモジュール型アーキテクチャに移行すると仮定(50点)	
A2:先行製品の模倣可能度合 「蓄電池＋モーター」という従来技術の組み合わせになることで、機械的要素より電気的要素が大きくなり、模倣が容易になると仮定(50点)	50
B 規模の経済が働きやすい製品	
その製品の費用構造における変動費率 変動費率は30〜40%程度と仮定	30

買い手側の要素	係数
C 価値判断基準が定量化しやすい製品	
対象製品の価値基準について この点に関してはエンジン車と同じく、価値判断基準のうち半分程度は定量化できるものとする	0.7
D 買い手の判断のみでの選択にリスクがある製品	
対象製品の選択に関するリスク これまでエンジン車を使用してきた者にとっては初めての製品であり、ディーラー等専門家のアドバイスが有効に機能すると考える	0.7

"市場価格低下リスク" ＝ 39.2点

30〜59点: 市場価格低下の可能性がある。何らかの予防策が必要。

■ 表. 算定例（電気自動車の場合）

4. おわりに

今回定めた算定方法は、あくまでも一つのアプローチでしかありませんが、中小製造業が最終製品の市場動向を正確に把握し、自社製品のポジショニング、あるいは今後の方向性を見直す上でのきっかけになれば幸いです。

（渡邉 大介）

2

「愛されるモノ」づくり
～ 顧客の心を鷲掴みにする経験価値 ～

1. はじめに

このような経験は無いでしょうか？リモコンのスイッチの半分以上が使用されないまま放置されている、階段の電気を点けようとしたら玄関の電気が点灯した、ハイスペックのパソコンがなぜか使い勝手が悪い。モノが溢れる現代が加速し続ける中、このような使い勝手の悪いモノの淘汰が進んでいくでしょう。

しかしながら、モノを取り巻く環境が厳しさを増す一方、中小企業にとって明るい材料もあります。インターネットの目覚ましい発展は大企業と中小企業の情報格差を無くし、3D プリンターや汎用マイコンボードのような小規模製造・開発プラットフォームを生み出しました。クラウドファンディングは既に中小企業にとっての新たな資金調達やプロモーション手法として定着した感もある。大企業の資本力が必ずしも競争優位の源泉ではなくなりつつあります。

本執筆では中小企業がこのような市場環境において「愛されるモノ」づくりを推し進め、市場機会を捉えるための手段としての「経験価値」を考察します。

2. 経験価値とは？

Ⅰ. 経験価値の定義

ISO 規格（ISO 9241-210）では経験価値は以下のように定義されます。

> 製品、システム、またはサービスの、利用または予期的な利用の結果である、人の知覚と反応

ここで具体例を挙げてみます。下線部が経験価値を示しています。

例：電子ピアノを購入したが、電源の入れ方に苦労し、やっとの思いで電源を入れた。しかし、思い通りに音が出せなくて<u>うんざりし始めた。</u>何とか音は出せたものの、<u>その音が嫌いで</u>もう<u>二度と買う気が失せた。</u>

つまり、平たく言えば経験価値とは以下のようなものです。

> 顧客が製品を利用･所有することにより得られる高揚感や満足感

Ⅱ. 何故、経験価値が大事なのか？

経験価値を語る際、顧客は「ユーザー」として定義されます。そのメリットは以下のようなものです。

- 社会的・文化的背景のみではなく顧客の認知や知覚までも考慮することが顧客像の具体化を促進します。
- 認知や知覚はユーザーインターフェイスも議論の対象とするためエンジニアの関心を駆り立て、彼らを巻き込んだモノづくりを助長します。
- 経験価値創造のプロセスは外部からは見えにくく模倣困難です。

Ⅲ. 置き去りにされてきたユーザー

デザインレビューの場で経験価値に付いて語られることは驚くほど少なく、使い勝手や所有感といった議論はおざなりにされがちです。一方、営業会議では担当者たちが眉間にシワを寄せ、テキストや数字で埋まった自社と競合の製品のスペック比較表を眺めています。そして機能の有無、数の大小に付いて熱く語り合っています。ユーザーは何処に行ってしまったのか？

3. 経験価値を高めるための「商品企画」および「仕様検討」

本章では経験価値を高めるための具体的な方策を「商品企画」、「仕様検討」のふたつのフェーズに沿って紐解いていきます。

Ⅰ. 商品企画フェーズ

商品企画はモノづくりのスタート地点であり、以降の仕様設計や販売戦略に大きな影響を及ぼす重要な局面です。

a. エレベーターピッチで伝える商品コンセプト

商品コンセプトは、その製品の価値や存在理由を完結に説明する抽象度の高い情報であり15秒以内に端的に説明できなくてはなりません。「つまりこの製品は何なのか？」ということであり、多機能化が進むモノづくりにおいてこのような取り組みが一層、重要さを増している。

エレベーターピッチで商品コンセプトを伝えるができなければ、改めて製品と向き合いその中心価値が何なのかを考え直した方がいい。

b. 一次情報を重視する

一次情報とは、ユーザーと実際に向き合うことで得られる生の情報であり、書籍や統計データのような二次情報に比べて多様な解釈を促すため価値が高い。一次情報の収集手段はインタビューやフォーカスグループなどさまざまだが、以下のような理由から筆者は特に「観察法」をオススメします。

- 近年、何が欲しいのかは顧客すら分からなくなっている。
- 集団の同調バイアスを回避し、ユーザーの真のニーズを把握できる
- 動画サイトの発展等、ユーザーの観察が容易になった

c.「できない」ことは必ずしも悪では無い

「ビデオカメラ市場が熾烈なスペック競争を繰り広げ、誰のものか分からない無用な機能満載の製品が乱立する中、A社が採った戦略は非常に明晰です。

A社はターゲットユーザーを「エクストリームスポーツを楽しむ層」に絞り込み、不要な機能を徹底的に排除した。その結果、A社の製品には機能的な真新しさは無いどころか競合製品にできることの殆どができなかった。しかしながら、この大胆な機能の削ぎ落としこそがターゲットユーザーへの強烈なメッセージとなり、アクションカメラという斬新な商品コンセプトを築き上げることに成功した。そして、2013年の時点ではビデオカメラの出荷台数でマーケットリーダーであったB社を追い抜くことになる。

競合とのスペック比較表にばかり気を取られると「できない」からこその価値を見落としかねないので注意が必要です。

A社、B社製品の機能比較

d. 共感者の意見に耳を傾け続ける

ユーザー調査で陥りがちなのは非共感者の不満を改善し、共感者のニーズも捉え続ける夢のような製品をつくろうとしてしまうことです。ユーザーの曖昧化や不在化はこうして始まっていきます。共感者の声を集中的に拾い集め、共感者のために製品を考え続けることを辞めてはいけません。

e. 人物モデル（ペルソナ）を作る

ターゲットユーザーの設定が「都心在住、30代の男子会社員」のように漠然としたものではリアルなユーザーのライフスタイルや価値観までは見えてこず、ユーザー起点の商品企画が困難となる。そこで人物モデルの作成をお勧めします。人物モデルとは定量的なデモグラフィックデータだけでなく生活様式、行動パターン、価値観、趣味などの定性データの組み合わせから作られる具体的なユーザー像です。

Ⅱ. 仕様検討フェーズ

個別の機能（仕様）の中でも特に顧客に訴えたい機能がセールスポイントであり、「個別の機能」とは操作子の形状、出力（音、匂い、光な

ど)、操作手順などを幅広く含みます。仕様検討の際、まずセールスポイントを考え、セールスポイントの補完的役目としての周辺機能の検討という手順で始めていくことを推奨します。以降ではユーザーインターフェイスの設計を中心に掘り下げていきます。

a. ユーザーインターフェイスを考える

(ア) ユーザーの心理を反映する

操作子のレイアウトはユーザーが先天的、後天的に持つ「思考の癖」や「プロセスの癖」が考慮されている必要があります。「思考の癖」とはユーザーが元来、備えている人間的な振る舞いであり、グループ化された要素や、要素間の距離からそれらの関係を類推したり、要素の並び順から操作手順を類推したりする傾向を指します。「プロセスの癖」とは市場のスタンダードとなった製品により一般化された操作方法を指します。例えば、オーディオ・プレイヤーの操作パネルやパソコンのキーボードのデザインやレイアウトに活用されています。

(イ) 人間の身体構造や操作手順を反映する

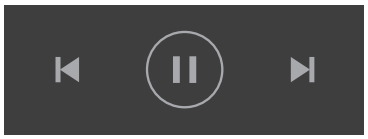
身体構造や操作手順を無視したユーザーインターフェイスは苦痛や疲労を蓄積させ、作業のスピードや集中力の低下を招きます。

電卓のスイッチのレイアウトはこのような懸念に対処する上で学ぶことが多い。以下の例では、使用頻度の高い順(右手打ちの場合)にゾーン1～5配置することで身体の動きを考慮しています。もっとも使用頻度が高いゾーン1は、自然なポジショニングで使い慣れた人差し指や中指による操作が可能であり、ゾーン2からゾーン4に移動するに連れ、使い慣れない小指の動作が増え、使い慣れた指にもストレッチ動作が要求され始めます。もっとも使用頻度が少ないゾーン5においては手の平全体といった大幅な可動が要求されます(手の大きさやタイピングの個人差はあるが)。

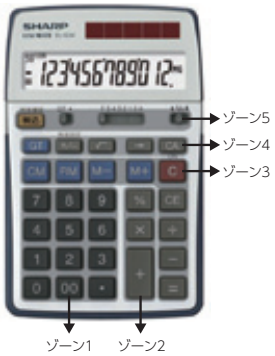
(ウ) 使い勝手の良さを視覚的に訴える

作り手はユーザーに(製品購入後に)使ってもらえば必ずその良さが理解されるという思考に陥りがちだが、ユーザーは製品に触れる前から使い勝手をシビアに値踏みしていることを肝に銘じなくてはなりません。

例えば突如とした電源切れが問題となる製品の電源スイッチをデザインするのなら、スイッチを押しにくそうな凹形状として仕様頻度の高い操作子とは隔離するなど作り手の配慮を視覚的に伝えることが望ましい。



■ オーディオプレイヤーの操作パネル



■ 電卓のユーザー・インターフェイス

(エ) アフォーダンス(シグニファイア)の活用

アフォーダンスは製品がユーザーに与える「意味」であり、製品をどう取り扱うべきかを想像する際の手がかりとなります。

例えば、以下のドアノブの形状を見てドアを開けるために押すべきか瞬時に判断できるのはアフォーダンスの効果です。

■ 押し戸と引き戸

(オ) ユーザーの所有欲を刺激する

モノの存在感が与える所有欲は競合となるモノはもちろんのこと、モノの代替品とし

てのソフトウェアに対抗すべき強力な手段にもなります。所有欲を擽るモノには幾つかの共通点があります。その一例を以下に挙げます。

(カ) 適度な重量感

軽ければ良いというものではありません。適度な重量感は高級感や堅牢さを印象付けます。

ガラケーは60グラムまでの軽量化に成功したが、その地位を奪ったiPhone7の重量は140グラムです。

(キ) 筋肉の緊張と開放

筋肉が緊張から開放される際に人が本能的に感じる快感もデザインに利用できます。

回し始めと途中でストレスが変化する高級オーディオのノブや、ある程度押し込むとスッと軽くなるデジタル一眼レフのシャッターにもこのような人間の特性が考慮されています。

(ク) クラフトマンシップ

ユーザーは細部から全体の品質を想像する傾向があります。それは細部に至る拘りの設計が単に製品の美観を高めるだけではなく、緻密な皮膜制御が耐食性を高め、流体設計の合理化が放熱性を改善し、射出成形過程で生じた凹みや窪み（ひけ）を無くすことが局所ストレスによる破損防止に寄与し、加工過程で産まれた不要な突起（バリ）を排除することが安全性を高めるといったようにクラフトマンシップがモノの品質に影響することを経験的に学んでいるからです。

4. ユーザーを巻きこんだ製品開発

特定の製品に深く関わる機会を与えられたユーザーはその製品に愛着を持つ一人のファンとなり口コミを伝播させてくれる可能性を秘めています。ユーザーを製品開発に巻き込むための手法としてここではワークショップとオープンソースを紹介します。

Ⅰ. ワークショップ

ワークショップとは、特定のテーマに沿って作り手やユーザー同士が作業行う双方向的な学びと創造の場です。ワークショップには以下のようなメリットがあります。

- ユーザーは作り手の顔を見ることで製品を身近に感じることができます
- メーカーとユーザーのフラットで双方向の対話が顧客関係性を強化します
- ユーザー同士の接触がユーザー間のコミュニティを醸成します

Ⅱ. オープンソース

ユーザーを開発に巻き込むオープンな開発プラットフォームは、ユーザーとユーザー、そしてユーザーと作り手の結び付きを強化します。

スマートウォッチ、Pebbleは開発当初から開発プラットフォームをユーザーに解放してきた。クラウドファンディングというオープンな場によるユーザーとの接触も後押しし、「みんなで作るPebble」のコンセプトは多くのユーザーの共感を集め、1,000万ドルという記録的な資金調達に成功しました。

5. おわりに

モノの特性はサービスや情報と比べて定量化することが容易であるため、長らくモノの価値の尺度の測定に定量情報が用いられてきました。モノがシンプルであった時はそれでよかったかもしれないがモノや市場が複雑化した現在、そのような物差しは捨てた方がいいでしょう。「モノからコト」が叫ばれ始めて久しいですが、けっしてこれはサービス、ITに限ったことではなくモノにも経験を起点とした設計が求められています。

自分が作ったモノがユーザーから愛され、ユーザーから感謝されることの喜びは何事にも代えがたい。終わりなき経験価値の追求に興味を持っていただいた暁には、興味のある場所へ積極的に出かけ、良い製品やユーザーに触れ続けていただきたい。

「愛されるモノ」で溢れかえる世の中を目にする日を夢見て止まない。

（河村 裕司）

― 第１回 ―

経営者のための複式簿記

１．はじめに

今日の経済社会、とりわけ企業経営の世界において、実態を把握し将来を展望するためのツールとして最も重要であり、かつ普遍的に用いられているのが複式簿記です。

複式簿記の本質や今日的な意義、有益性、学習を通して得られる効用等に関しては、多くの人がさまざまな角度から語っており、いくつかを列挙すれば、次のとおりです。

「複式簿記は文字に匹敵する大発明である」
「英語を母語とする人口は世界の10%、複式簿記を使う国はほぼ100%。即ち、複式簿記は世界中で英語よりも広く使われている共通の言語（世界普遍のビジネス言語）である」
「複式簿記は技術だと考えている人が多いが、本来は物事の根本についての考え方であり、哲学である」
「複式簿記は、世の中を見るための一番便利なモノサシである」
「複式簿記は仕訳に始まり仕訳に終わる」

また、複式簿記を学ぶことの意義や効用に関しては、次の様な指摘があります。

「ビジネスに対する皮膚感覚を身につけ、磨くためには、複式簿記の習得が一番」
「『複式簿記を勉強しなくても財務諸表は読める』という声もあるが、なぜ、そこに記載された数字になるのかが分からないままでは、本当の意味で理解しているとは言い難い」
「複式簿記を知らずして財務諸表を読むことはできないし、ビジネスモデルを理解することもできない」
「資産と費用の関係は、複式簿記を知らないと理解することは難しい」
「会計の専門用語に惑わされないためにも、人類の英知の成果としての複式簿記を学ぶ必要がある」
「複式簿記を学べば、自分の仕事の見え方が大きく変わる」
「複式簿記を学ぶことは自立と自律の精神を学ぶことでもある」

以下では、複式簿記の歴史を振り返りつつ、ドイツの文豪ゲーテ、経営学の父ドラッカー、日本マクドナルドの創業者の藤田田、京セラやKDDIの創業者であり、JALを再建した稲森和夫の４人の複式簿記、会計に対する見方・考え方を見ていくこととします。

２．会計の基本は500年以上前から変わっていない

複式簿記をいつ誰が発明したかがわかる資料は残っていません。ただ、1300年頃のイタリアで、収入と収支を集計するだけでなく、出資者への利益配分を正しく計算するために誕生したことだけは確かです。それは利益と損失を明確に把握することにつながる革命的な第一歩でもありました。

複式簿記は事業の実態を正確に把握するための基礎的なツールとなりましたが、その仕組みが初めて体系化されたのは、ベネチアの数学者ルカ・パチョーリ（1445～1517）が1494年に著わした『スムマ（算術、幾何、比及び比例全書）』においてです。

レオナルド・ダ・ヴィンチとも親交があったというパチョーリは、「自らのすべての取引を秩序正しく適切に処理すること」の重要性を指摘し、「商人の取引において、記録についての正しい秩序がなければ、自らを統制することは、およそ不可能である」と主張しています。そして『スムマ』は複式簿記に関する世界最初の印刷された教科書となりました。爾来、会計の基本は『スムマ』にまとめられた500年以上前から、少しも変わっていません。

3. 複式簿記は人間の精神が創造した最高のものの一つである

18世紀後半になると、ヘルマン・ヘッセやトーマス･マンが範としたドイツ教養小説の代表作「ヴィルヘルム・マイスターの修業時代」が発刊されます。著者である文豪ゲーテ（1749 ～ 1832）は、登場人物ヴェルナーの口を借り、複式簿記について次のように語ります。

「真の商人の精神ほど広い精神、広くなくてはならない精神を、ぼくはほかに知らないね。商売をやってゆくのに、広い視野を与えてくれるのは、複式簿記による整理だ。整理されていればいつでも全体が見渡される。細かしいことでまごまごする必要がなくなる。複式簿記が商人に与えてくれる利益は計り知れないほどだ。人間の精神が産んだ最高の発明の一つだね。立派な経営者は誰でも、経営に複式簿記を取り入れるべきなんだ」

小説の主人公のヴィルヘルムは、形式重視に対する懐疑を口にしますが、ヴェルナーは包み込むように話し続けます。

「いいかい、形式と要点は一つなんだ。一方がなければ他方も成り立たないんだ。整理されて明瞭になっていれば、倹約したり儲けたりする意欲も増してくるものなんだ。やりくりの下手な人は、曖昧にしておくことを好む。負債の総額を知ることを好まないんだ。その反対に、すぐれた経営者にとっては、毎日、増大する仕合せの総計を出してみるのにまさる楽しみはないのだ。いまいましい損害をこうむっても、そういう人は慌てはしない。どれほどの儲けを秤の一方の皿にのせればいいかを直ちに見抜くからだ。ねぇ、君。ぼくは確信しているが、君がいちど商売の本当の面白さを知ったら、商売でも、精神のいろんな能力を思うさま発揮できるということがよくわかると思うよ」

ヴィルヘルムが言葉を発しないでいるのを見て、ヴェルナーは諭します。

「…どんなに少量の商品でも、商業全体と関係していることを知れば、あらゆるものが、君の生活が糧を得ている循環を増長させているのだから、どんなものでもつまらないとは思わないだろう」

『ヴィルヘルム・マイスターの修業時代（上）』
（出版社 岩波文庫 P.54-56 ）

小説が発表された1796年は、プロシア一般国法制定の２年後です。当時、帳簿を付けるかどうかは商人の自由に任されており（ドイツで商人一般に記帳が義務づけられたのは1861年の一般ドイツ商法典の制定以降）、複式簿記は未だ普及していませんでした。そうした背景を考えるとき、ゲーテが複式簿記の本質をいかに深く捉え、理解していたかがわかります。特に「形式と要点は一つ」という表現は、複式簿記を介して伝達された『形式』と『事実』とは一体であり、複式簿記が企業の経営実態をありのまま描写する手段であることを踏まえています。

4. 複式簿記こそが最高のマネジメント科学である

『分権化』『目標管理』『知識労働者』『民営化』等々の用語を生み出し、マネジメントの発明者として知られ、『二十世紀最高のマネジメント思想家』（英エコノミスト誌）とも評されるピーター・ドラッカー（1909 ～ 2005）の言葉です。

そのドラッカーが1973年に世に問うた『マネジメント』の第40章（マネジャーとマネジメント科学』の冒頭は、次のように始まります。

「世界で最初のマネジメント学者は、ルネサンス時代の夜明けに複式簿記を考え出した、名前すらとうの昔に忘れ去られたイタリア人である。以後に考案されたマネジメント･ツールはどれひとつとして、複式簿記のシンプルさ、正確さ、実用性に太刀打ちできない。いまなお、普遍性を持ったまぎれもない『マネジメント科学』と呼べるものは、複式簿記と、そこから派生した手法だけである。あらゆる業界、あらゆる組織において毎日欠かさず用いられる体系的な分析ツールは、これをおいてほかにない。ところが、これまで誰も、複式簿記をマネジメント科学と呼んでいない」。

『マネジメント務め、責任、実践』
（出版社 日経ＢＰ社 P.313）

「複式簿記こそが最高のマネジメント科学である」

と論じたのは、おそらくドラッカーが初めてではないでしょうか。マネジメントの概念を生み出した20世紀を代表する経営学者の言葉だけに、もっと傾聴されてしかるべきです。

ドラッカーは、「複式簿記は計算方法ではなく、分析ツールである」ことの重要性を強く認識し、世の中の経営者が複式簿記にどう向き合い、どう受け止めるべきかについて、次のように断言します。

・診断の手助けをすることが複式簿記の目的である。
・複式簿記は、処方箋、ましてや魔法の丸薬ではなく、洞察である。
・複式簿記の可能性を引き出し、成果へとつなげるのは、経営者の役目である。
・経営者は、複式簿記とは何か、何ができるのかを理解しなければならない。
・複式簿記は経営者のツールであって、マネジメント学者のツールではない。
・マネジメント学者である職業会計人をどのように活用するかは、経営者次第である。

経営者がマネジメント科学を現実のビジネスのシーンで活かす上で心に留めておくべきこととして、さらに続けます。

・仮説を検証すること……複式簿記の成果を実地に活かすためには、経営者の側で、どの分野で基本的な仮説を立てて検証すべきかを良く考える必要がある。
・どのような問いを抱くべきかを見極めること……経営者が正しい問いを投げかけていないにもかかわらず、職業会計人に答を導き出すよう求めているのが、経営者の実情である。
・解決策ではなく、選択肢を示すこと……経営者は通常、最善の解決策を示すことを複式簿記に期待している。しかし、複式簿記は本来いくつかの選択肢を示すという形で経営者に貢献すべきである。
・体系化ではなく、理解の醸成に力を入れること……経営判断は経営者の仕事である。経営者は職業会計人に対し、問題意識の誤りを指摘し、本当に探求すべき問題は何かを指摘することを期待すべきである。

ドラッカーが複式簿記に対してこのような理解を持つに至った背景には、30歳代半ばの1940年代前半に、当時世界最大の企業であったGMの経営方針や構造についての調査を実施した際、『GMの頭脳』と言われた副会長のドナルドソン・ブラウンの知遇を得たことが大きかったと推察されます。ブラウンこそは、GMに移る直前まで化学大手のデュポン社に籍を置き、有名な『デュポン式財務管理』を設計し、投資収益率（ROI）の概念を初めて経営の世界に持ち込んだ人物にほかなりません。

5．複式簿記というより経営計数学

1971年に米国マクドナルド社との合弁で、日本マクドナルド社を設立した藤田田社長（1926～2004）の主張です。事業を続けていくための人材育成の重要性を強く認識していた藤田社長が、将来の幹部候補だと思っていた社員から、ある日突然「社長、減価償却ってなんですか？」と聞かれたことから始まります。

「エッ?! 減価償却を知らないの」「知りません」わたしは彼の質問に答えるよりもなによりも、彼が『減価償却』のなんたるかを知らないという事実に愕然としてしまったのだが、気をとりなおして説明し、『じゃあ、キャッシュフローって知っているか』と訊いてみた。案の定、『知りません』という。

減価償却もキャッシュフローも、仕事をしていく上では大切な知識だ。特にキャッシュフローは、帳簿上の数字はマイナスでも、それがプラスであれば商売が成り立つケースがあるので、それがわからなければ仕事はできない。

わたしは、簿記という言葉が悪いのだなと思った。簿記といえば、ソロバンの時代を連想させるし、ただ丹念に記帳して加減乗除をやった結果が合えばいいという、家計簿的な発想しかないのだ。商業学校の一科目のように低く見られてしまう。わたしにいわせれば、その家計簿でも、このマンションの減価償却はいくらで何年で返してという計算ができなければ無意味なのである。それなのに…」。

「わたしは、『簿記というのは経営計数学』なのであって、会社を経営していくためには絶対必要なものなのだ、これができなければ、将来を読むこと

はできないのだということを、こんこんと説明して、幹部社員全員に『複式簿記３級』の資格をとるようにと命令したのだ。そんな面倒なことをしなくても、社員はよく働けばそれでよいのだという発想を、わたしはとらない。社員の成長なくして会社の永遠の発展はありえないのである」。

『勝てば官軍』
（出版社 ＫＫベストセラーズ P.57-59）

外食産業にあっては、店舗毎の採算を把握するために、店舗投資等に関わる減価償却費についての理解、ひいては複式簿記の知識が求められます。社員に真剣に取り組んでもらうためには、複式簿記という看板を付け替えて、『経営計数学』とした方が良いという発想からの提言です。

6. 会計がわからんで経営ができるか！

1959年、27歳で京都セラミック社（現京セラ社）を設立し、その後も第二電電社（現KDDI社）を設立、日本航空（JAL）を再建に導いた稲森和夫氏（1932～）の体験から生まれた偈であり、喝（叱咤激励）でもあります。

1998年に発行した自著でも詳しく触れているように、自身は工学部出身で当初は会計に関して何一つ知識がありませんでした。経理の実務に習熟した人物を外部から招き、常に傍らにおいて指導を請い、実地の場で経営や会計の基本から一つひとつ学び、体験し、理解し、納得し、判断し、実感する中で生まれた警句です。

「会計がわからなければ真の経営者になれない」という小見出しがついた節では、次の様に例を用いてわかりやすく解説しています。

「経営を飛行機の操縦に例えるならば、会計データは経営のコックピットにある計器盤にあらわれる数字に相当する。計器は経営者たる機長に、刻々と変わる機体の高度、速度、姿勢、方向を正確かつ即時に示すことができなくてはならない。そのような計器盤がなければ、今どこを飛んでいるのかわからないわけだから、まともな操縦などできるはずがない。

中小企業が健全に成長していくためには、経営の状態を一目瞭然に示し、かつ、経営者の意志を徹底できる会計システムを構築しなくてはならない……。

そのためには、経営者自身がまず会計というものをよく理解しなければならない……。

経営者がまさに自分で会社を経営しようとするなら、そのために必要な会計資料を経営に役立つようなものにしなければならない。

経営者が会計を十分理解し、日頃から経理を指導するくらい努力して初めて、経営者は真の経営を行うことができるのである」。

『稲森和夫の実学（経営と会計）』
（出版社 日本経済新聞社 P.36-39）

この本が世に出て10年後、リーマンショックが日本経済を襲い、百年に一度といわれる不況の嵐が吹き荒れました。そんな中、稲森氏は若手経営者の集まる塾で自らの人生哲学、経営論を語りました。それは、10年前と少しも変わるところのないものでした。

「会計や簿記ということを我々経営者は、まず勉強していません。本来はどんな零細企業であっても、会計や簿記を勉強しなければ、ほんとうの経営はできないのです。ですからせめて、いまからでも損益計算書をみること、そしてその内容を理解することくらいはしなければなりません」。

『不況を乗り切る５つの方策（ＣＤブック）』
（出版社 サンマーク出版 P.60）

7. おわりに

最後に、名言中の名言とも言うべき隻句を紹介しておきたいと思います。それは、ドイツの会計学者で、商業経営学を科学的に体系化し、簿記理論にも大きな影響を及ぼしたヨハン・フリードリッヒ・シェア（1846 ～ 1924）の言葉です。

会計（複式簿記）こそは、
過去に対する誤りなき判定者であり、
現在に対する不可欠の指導者であり、
将来に対する信ずべき助言者である。

次回（第２回）は経営者のための財務諸表～財務申告との関連～です。

（宮川 雅行）

仕事をしている限り“失敗”はつき物です。失敗するたびに駄目な奴とらく印を押していては、人は育ちません。大切なことは、失敗を「次に生かす」ためにどんな行動をするかではないでしょうか。

過度に責任を追及するのはマイナスです。失敗した本人もその様子を見ている周囲の人の多くも次から「失敗しない」選択をするようになるからです。失敗を恐れて安全策ばかりを選択し、リスクをとって挑戦しようとしなければ、成長はあり得ません。

一方、「失敗は誰にでもあるよ。ドンマイ」と言って、反省もせず臭いものに蓋をしてしまうのも成長を阻害します。それでは同じ失敗を繰り返す可能性が大きくなるからです。

やるべきことは、原因を確認し、それを解消することです。追及でも放置でもない。同じ失敗をしないように対策を立て、あわよくば以前よりより良い状況をつくりだしたい。そんな時に役立つのが「陽転思考」という思考法です。

■ 陽転思考とはどんな考え方か

「陽転思考」を説明する重要なキーワードに「事実はひとつ、考え方はふたつ」があります。現実に起きた事実はひとつ、だがそれをどうとらえるかは考え方次第であるということです。

この思考法は、いわゆるポジティブシンキングと言われるものとは違います。ポジティブシンキングでは、プラスのことだけを考えマイナスのことは考えてはいけないことになっています。マイナスを考えるとマイナスのことを引き寄せてしまうからだそうです。

ポジティブシンキングも使い方によっては良い結果を生む。しかしマイナス面を見ないことは一歩間違えると「臭いものに蓋」をしてしまうことになりかねません。

さらに「考えるな」と言われると考えてしまうのが普通の人の自然な感情でしょう。ここにポジティブシンキングの危険が潜んでいます。「考えなくてはいけない」とされることと「実際に考えてしまうこと」のかい離が大きくなればなるほど、心は壊れてしまうからです。

■「良かった」を自分で選択する

「陽転思考」は違います。良い面も悪い面も両方見るし考える。冒頭の例に即せば、失敗した事実はひとつでも、それを単に失敗してダメじゃないかととらえるか、失敗を俯瞰的に見てマイナスに思える事実からもプラスな面はないか、次につながる学びを得て、失敗してよかった、ととらえられないかと考えるのか。後者が陽転思考の基本になります。

事実は事実としてすべて受け止める。その上で変わらない事実の中からプラスのことを自分の力で見つけ出し切り替えていくようにするのです。

■ 陽転思考であなたはこう変わる

リーダー自らが実践することで周囲に影響を与えることができます。だからまず、自分自身が身につけることを考えたい。

(1)　失敗を恐れなくなる

失敗を恐れる気持ちは誰にでもあります。だが、「よかった」を探す陽転思考が習慣になると、失敗したとしても「次はこうしてみよう」という気づきをもらうことができるようになるでしょう。失敗は「経験」であり「学び」です。すべてが「財産」であるととらえることができるのが陽転思考の考え方です。

(2)　他人の長所に目が行くようになる

世の中に完璧な人はいません。だから、「いいところ」を見つけ出し、その部分をうまく引き出してあげるのが良いつきあい方の秘訣でしょう。陽転思考が習慣になると、プラス面から人を見ることができるようになるでしょう。

ある仕事ができない部下を見たとき、「なん

でこいつは、こんなこともできないのか」と考えてしまうのではなく「これはできないけど、別な面ではできることはある」ととらえられるようになります。そして人は評価をされると期待に応えようとするものです。自ずと関係は変わってくるでしょう。

そして陽転思考で社員は会社はこう変わる

リーダー自らが陽転思考を身につけ、それを周囲に感染させることができれば、会社の雰囲気は好転していくでしょう。具体例をいくつかあげてみます。

(1)　会議が充実する

「会議の時間が無駄だ」ということをよく聞きます。だが会議がなくならないならば有意義に活用することを考えたい。では、どのようにすすめればいいのでしょうか。

会議を無駄に感じる大きな理由は、結論が出ないことが多いからでしょう。出席者の中に、マイナスを探して否定をすることに精力を注ぐ人がいると前にすすみません。ネガティブな意見を述べ、しかしどうしたらいいのかというアイディアは出さない。結局、「じゃあ、次回まで検討してみよう」となって、先延ばしになることが頻発します。

しかし、陽転思考を会社全体で共有できていれば、否定だけ、批評だけで終わる人はいなくなるでしょう。「できない理由」を考えるのではなく、「どうやったらできる可能性を見いだせるのか」と考える習慣が出来上がっているからです。こうしたディスカッションができる会社は、必ず会社の雰囲気が好転し、業績も向上していくはずです。

(2)　人が育つようになる

人は経験から多くのことを学びます。特に失敗の経験から学ぶことが多い。しかし、失敗を恐れて挑戦を避ければ、経験を積むことができなくなってしまいます。

陽転思考が組織に共有されれば、「失敗を恐れない」という思考パターンが定着し、経験を積み重ねることが容易になっていく。組織として経験を蓄積していくことができるでしょう。

成功を増やしたいなら失敗を増やす必要があります。一見すると失敗を減らすと成功が増えるように思えます。10のチャレンジのうち、失敗７、成功３だったものを、失敗を５に減らせば成功も５になるように思えます。

しかし、仕事によってはこれが当てはまらない。論理的な計算よりも心理面の働きのほうが大きく、「失敗を減らせば成功も減る」結果になるのです。

先の計算では失敗を減らしてもチャレンジは減らないという前提にたっているが、失敗を減らそうとすると、チャレンジ自体が減っていく。10のチャレンジでなく、８や６になるケースが多いのです。だから、管理者が「失敗するな！確率を上げろ！」と指示を出すような組織では、部下は委縮し、組織の意に反してはチャレンジ自体を減らしていってしまう。

しかし、陽転思考を共有できる組織なら、失敗を恐れない。よきチャレンジとしてむしろほめたたえることさえあるでしょう。そうした組織文化があれば、チャレンジの数は10から12、15と増えていく。むろん失敗も増えるが成功も増える。人も組織も成長し続けることができるのです。

おわりに

陽転思考は、スピリチュアルなものではなく自身の思考癖を矯正しようとするものです。だから、誰でもトレーニングをすればできるようになります。

まず日々の生活で、１日ひとつの「よかった」を探してみることから始めてみるとよいでしょう。30日続ければ、自分の思考パターンの変化に気づくはずです。

（中郡 久雄）

小さな町の電器屋が粗利40%を確保できる秘密

山口 勉　著
日経BP社
本体 1,500円＋税

「脱・値引き」営業
小さな街の電器屋さんが20年連続黒字の秘密

大手量販店やネット通販の台頭によって町の電器屋さんは年々減り続けています。そんな中、周りを大手量販店に囲まれながらも、20年連続で黒字経営を続ける小さな町の電器屋さんがあります。

東京都町田市にある「でんかのヤマグチ」です。大手量販店の出店攻勢で先行きが見えなくなった時、社長の山口勉氏は大手量販店には敵わない値引き競争ではなく、顧客サービスを徹底することで着実に利益を確保する経営に舵を切ります。

価格勝負が当たり前の家電量販にあって、ほとんど値引きしないでも顧客が買っていく理由はなにか。大手のヤマダ電機やビックカメラの粗利率が２７～28%であるのに対して、「でんかのヤマグチ」は40%。本書には、営業マンの具体的な取り組みから売れるチラシの作り方まで「脱・値引き」営業のヒントが盛り込まれています。

「でんかのヤマグチ」の取り組みはどれも決して難しいものではありません。お客様のことを思ったサービスを徹底し、地道に続けてきたことが実績に繋がっています。皆さんも本書を通じて、しっかり稼げる会社づくりのヒントを探ってみませんか。

（北村 弘司）

会社を変えよ！それがスタートだ

川勝 宣昭　著
プレジデント社
本体1,600円＋税

日本電産 永守重信社長からのファクス42枚
問題解決するリーダーのための具体的行動

本書は昭和47年に28歳で僅か4人で創業し、最新の連結決算で売上高1兆円、従業員11万人の大会社になった日本電産（株）の永守重信社長の経営のエッセンスがわかりやすく紹介されているものです。

第一章「会社を変えよ！それがスタートだ」をまず注目してほしい。創業時の経営理念が如何に大切かという事を認識する事です。創業に当たって当初から永守社長は開発・生産・販売の一貫した会社を立上げ、決して下請けにはならないという強い経営意思を抱いています。そのためには他と同じことをしていては駄目だという考え方に立脚し、人に平等に与えられている1日24時間という時間を如何に活用するかという観点から知的ハードワーキングを徹底されてこられたのです。

本書はその日々の永守社長の経営のあり方を著者の経験を通して分かり易く叙述しています。中小企業の経営者にとって特に参考になるのは第7章「リーダーで会社の9割が決まる」の項です。経営の責任はその90%が経営者にあるという事です。本書は創業者、経営者、管理者、コンサルタントの方々に大変有益な経営の指針を提供するものと確信します。

（太田 雅久）

地域密着と顧客起点で書店を再生させた社長の実話に基づく経営本

小島 俊一　著
WAVE出版
本体1,500円＋税

崖っぷち社員たちの逆襲
ーお金と客を引き寄せる革命-「セレンディップ思考」ー

経営に関する書籍は理論的なものが多く、難しいと感じる経営者の方は多いと思います。更に辛辣なご意見では、経営本に書かれている理論は机上の空論であり、実際には役に立たないとお聞きすることも珍しくありません。

この書籍は経営理論の解説を交えながらも、銀行から出向してきた主人公が社長や従業員と共に具体的に書店を改革していくストーリー仕立てとなっています。銀行や古参従業員との対立、そして協力など経営書ながらとてもスリリングな展開となっており、一気に読みたくなる書籍です。このような具体的なストーリーを著者が作り上げることができた理由は、書籍取次大手トーハンで経験を積み重ね、四国・松山にある（株）明屋書店の社長になり実際の改革の経験に裏付けされているからです。「業界全体が不況業種だから業績が今一つなのは仕方ない」とおっしゃる経営者の方もいらっしゃいますが、不況業種と言える書店業で低迷していた書店を地域密着かつ顧客起点で再生させることができた理由を学ぶことができる絶好の書籍です。忙しい経営者の方も飽きずに面白く、かつ非常に学ぶことの多いこの書籍をぜひ、ご一読されることをお勧めいたします。

（荻野 修司）

コミュニケーションなくして人も組織も活性化せず！

伊藤 守　著
講談社
本体1,400円＋税

小さなチームは組織を変える
ネイティブコーチ10の法則

いわゆるコーチングの本であるが、人材を活かし組織を活性化するヒントが満載のコミュニケーションの指南書である。表題にもある「小さなチーム」とは、主に会社内での「上司：部下」といった「１：１」のことであり、つまり１：１のコミュニケーションの重要性について、10の法則としてまとめられています。

「みんなに向かって言っていることは、それほどみんなには伝わっていない」、「コミュニケーション＝要求である」、「伸びている会社では、上司が部下にホウ・レン・ソウを行っている」などといったコーチングの視点からアプローチしているのが特徴である。さらにはコミュニケーションを組織の活性化にどうやってつなげていくかが、実際の会話例を豊富に織り交ぜながら順を追ってわかりやすく解説されています。また、読み進めていくうちに、明日からのコミュニケーションを変えていこうと知らず知らずにイメージトレーニングしている自信に気づくこと必至です。

発刊は2004年ですが、コミュニケーションは、その本質は今も変わらず、組織活性化には不可欠であることを改めて教えてくれる貴重な１冊です。

（川村 剛太郎）

異業種交流会

今回は、ＡＣＣの３つの事業のうち、異業種交流事業についてご報告させていただきます。異業種交流事業は５つの分科会に分かれて毎月交流活動を行なっています。その中の、「第５分科会」が今般商品開発を行ないました。

第５分科会

第５分科会は会員９名で活動しています。メンバー間の協力関係が強く出席率が高い分科会です。

当分科会では例会のテーマとして新製品開発を検討してきましたが、製品化に成功し、昨年の「平成 28 年度 TASK* ものづくり大賞」で優秀賞を受賞することが出来ました。

当分科会の例会の中で何か社会貢献に繋がる成果物を開発することが出来ないか、と話し合っている中でいろいろな製品アイディアが出て来ました。当初は、傘や杖の先に付けるゴムの石突きからスタートし、最終的にお年寄りの方が使いやすく、癒しにも繋がるこの製品「にゃっぷ」に決まりました。

メンバーの中に、ゴム製品やペットボトルの専門家がいたことから技術的な検討はスムーズに進みました。リーダーが足立区の新製品開発講座に出席して学び、利用者であるお年寄りから生の意見を聞き、試作品を何度も作成し、例会での討議を重ねて漸く製品化することが出来ました。

アイディア創出から始まって製品化までには約２年間を要しましたが、成果が公的な機関からも評価されたことでメンバー一同大変喜んでいます。

*TASK とは台東区、荒川区、足立区、墨田区、葛飾区の５区共同の産業活性化プロジェクトです。

サラリーマン川柳やシルバー川柳など対象を絞った川柳はいろいろありますが、「社長」川柳は珍しいと思います。社員とは違う社長の立場を理解し、社長の悩みに共感することを目的とした勉強会「社長川柳研究会」、その川柳の一部をご紹介します。

苦を共に
誓った妻が
よく眠る

K♠

会社を経営するということは、大変な心労がかかるものです。時として月末の支払いが心配で、夜眠れないということもあります。そんな時にふと横を見ると、妻がスヤスヤ寝息を立てて…あれほど苦楽を共にと誓ったのに、恨めしいやら何とやら。

社長室
机の横に
母がいる

A♥

得意先への訪問を終えて社長室に戻ったところ、なんと机の横に母親の姿が…代替わりした息子が心配で、居ても立ってもいられないのでしょうが、子離れが出来ないと、かつての船○吉○の「ささやき女将」のように、世間的にも良い印象を持たれないですね。

社の未来
社長ひとりが
通せんぼ

K♥

社運をかけてまとめ上げた渾身の企画書。自信をもって会議に諮ったところ、社長ひとりが煮え切らず見送りとなったことで、社員の士気も急降下…社長自らの過去の成功体験に基づく「勘どころ」にこだわっているのでしょうが、これでは会社の未来も思いやられますね。

販売の
邪魔してるのは
オレだった

9♠

新たなお客様に商品を買っていただくのは、本当に大変です。部下が苦労して開拓した見込み顧客も、あれこれ難癖つけてグズグズとしていたら、ライバルに先を越されてしまい…「しまった、俺が余計な口出ししなければ」なんていう経験はありませんか？

部下叱り
小言半ばで
身に覚え

A♦

お客様からのクレーム…すぐに担当者を呼んで、小言を並べたものの、ふと思い出す若かりし頃の自分自身。「ああ、そういえばかつて俺も同じような失敗をしたものだ」振り返れば、仕事も人生も失敗から学ぶことの方が多いものですね。

「社長川柳研究会」は
中小企業診断士のグループです。

トランプを作成しましたので、別紙アンケートにご回答の方から抽せんで3名様にプレゼントいたします。（ＡＣＣ登録会員の方に限ります。）

ACC 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