

# 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

2021.06



## 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3年度上期のACC INFORMATION (No.46) 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。

昨年度は新型コロナウイルスの感染拡大により、計画しておりました各事業を自粛せざるを得ない状況が続き、皆さまには大変ご迷惑をおかけしました。また、皆さまにおかれましても、このコロナ禍において大変ご苦労が多いかと拝察申し上げます。

ポストコロナを見据えて、中小企業経営においてもSDGsやDXへの取り組みが期待されております。皆さまにはこれまで以上に創意工夫を凝らして、ますますの発展を続けていかれますよう、引き続きお手伝いさせていただきます。



はじめに	02
事業案内	03
中小企業経営の視点	04
顕彰企業のユニーク経営を見る	06
アンドロイドが具現化する 人類の近未来コミュニケーション ▶株式会社エーラボ	
<b>特集</b> コンサルタント・レポート	10
① 5年先を見据えた経営を！～ものづくり経営者に伝えたい、市場ニーズを見据えて次の1手を打つ方法～	
② 社長のための情報セキュリティ入門～自治体事例に学ぶ情報セキュリティ～	
<b>特別寄稿</b>	18
アフターコロナ時代の人材戦略～チーム力で荒波を乗り越える～	
<b>経営コンサルタントのおすすめBOOKS</b>	22
・日本企業の勝算 (デービッド・アトキンソン 著)	
・マインドセット (キャロル・S・ドウエック 著)	
・言ったもの勝ち！「勝手に」演出術 … (千葉テレビ放送株式会社プロデューサー 大林健太郎 著)	
・図解でわかるビジネスフレームワーク (福島正人・岩崎彰吾 共著)	
<b>朝日異業種交流会会員企業のご紹介</b>	24
<b>ACCの活動紹介</b>	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：2021年6月

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

## 経営者講座

- 次世代マネジメントカレッジ
- 次世代マネジメントクラブ (OB会)

経営者・従業員に対する

## 研修事業

## 管理者講座

## 社員講座

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

## ウィズコロナ時代の会社経営の視点

### I. 時代環境の変化

昨年は新型コロナウイルスが社会生活の常識を一変させた。今後もウィズコロナを前提としたニューノーマルの時代が続き、コロナ禍が収束した後も過去と同じ世界には戻らないだろうと言われている。

このような時代において当然ビジネス環境も大きな変化がおきると予想されるので、今までの経営視点を見直す必要に迫られている。

とはいえ、ただでさえ資金に乏しい中小企業にとって、緊急事態宣言で被った打撃はあまりにも大きく、心身ともに疲れ果てて困難な状況にある中小企業は少なくないと思う。

今回は会社経営の視点がどう変わり、その対策として中小企業がどのような対策を行ったかの事例を紹介し、その事例を参考に自社の現状を見直した経営視点をつくりあげていくことを提案する。

### II. ビジネス環境の変化とデジタル変革の例

新型コロナウイルスが拡大した昨年4月にサティア・ナデラ米マイクロソフトCEOの「2年分のDX（デジタルトランスフォーメーション）がわずか2か月で実現した」という発言が話題になった。それは将来普及すると思われたテレワークやオンライン授業/診療、電子申請などが一挙に実現してきたからである。この極めつきは政府のデジタル庁の創設だと思う。政府も今までの日本のデジタル化は中途半端で、国民の期待に応えるパフォーマンスを発揮できていなかったと認めているからの新庁創設と私は理解している。

それでは真のデジタル化とは何かと考えるとデジタルを意識することなく、年齢にも関係なく、とても便利で多様な幸せを追求できる社会

と多くの見識者はとらえている。

現実にはコロナ禍で進んだ日本の変革例は次のようなものがある。

- ・テレワークの拡大
- ・ウェブ会議システムの活用
- ・オンライン授業の普及
- ・オンライン診療の拡大
- ・オンラインサービスの活用
- ・文書、押印削減への動き
- ・タッチレス技術の普及
- ・タクシーなどによる食材の宅配
- ・副業/兼業の加速化

図表1（真のデジタル化のイメージ図）



（出典：総務省ホームページ）

### III. 中小企業にとって参考になる事例

#### 1. 飲食業

脱店内飲食が主な対策である。すなわち持ち帰り、宅配、通信販売に業態を変更して成功している例がある。その際、地元の材料を使用するとか客単価の高いコース料理を提供、真空パックや冷凍パックで日持ちがして味が落ちない料理を提供する工夫がされている。

#### 2. オンラインで完結するビジネス

例として外壁リフォームや必要部品の見積、注文をスマホで完結させたりすることが可能になってきている。またイベントや研修の配信事業や中途採用のオンライン面接もこの例である。

### 3. その他の例

- ①リクルートの「Air ウェイト」や JustEnough の「My Turn」の順番待ちシステムを導入して、行列をなくし安心して来店でき、熱中症対策も行い新顧客を開拓したラーメン店、レジャー施設、クリニックなどがある。
- ②スタートアップ企業「バカン」の店内の混み具合をスマホやパソコンのマップ上でわかるサービスを利用した顧客サービス。
- ③製造業や建設業では DX を活用してデータによる業務推進やコストを抑えた設計ができる仕組みを構築する動き。
- ④コロナ禍でインバウンド需要が消え、消費者が外出する機会が少なくなった状況で、既存商品に対する消費者の不満を解消したり、要望を実現したりする製品、サービスを追い求める方が効率よいことに気づいた例。そのために自社商品のことを改めてよく知る必要性を感じた例。
- ⑤EC（電子商取引）は他社のことと思っていた企業が、コロナ禍のビジネスに欠かせないデジタル化に今まで以上に取り組んでいる例。
- ⑥高齢者などデジタルになれていない消費者を見逃していたのではないかとという反省で、電話での御用聞き強化を行い、これにより顧客の声を聞く機会が増え、会社の戦略立案のヒントになった例。
- ⑦メンバーシップ型からジョブ型へは今後中小企業にも浸透すると言われている。したがって年功序列から脱却し成果にもとづく実力主義を取れ入れるため知恵を出し合い、顧客満足を突き詰めていく日本企業のよいところを發揮している例。
- ⑧面接なしで働きたい人と働いてほしい店をマッチングする「Timee」（タイミー）のようなソフトの活用例。
- ⑨自営業者や中小企業の EC やキャッシュレス決済環境の支援サービス「ヘイ（hey）」を活用した例。
- ⑩在宅勤務で社員の自立化を促進した例。

- ⑪「加速する」「変革する」「やめる」「縮小する」の観点で、仕事の意義や目的を見直した例。
- ⑫越境 EC の活用。この業界にはかなりの数の会社が進出してきているが中国向け越境 EC なら Eddimall は最安値の手数料 10 万円位でできるというので利用した例。
- ⑬JETRO の JAPAN MALL の活用。
- ⑭オンラインで胸から上が見栄えのする衣服の開発を社員が提案し売り上げを伸ばした例。
- ⑮狭山茶のアルマー効果を PR して販促を行っているお茶屋の例。
- ⑯自社ではデジタル化ができないと思い、副業・兼業者を活用してデジタル化を達成した例。

### IV. 国や都の補助金支援制度

上記事例を参考に自社の対策方針を決めたなら、次に国や都の補助金制度を活用できないかを検討してみることになる。

たとえば国の「事業再構築補助金」、「IT 導入補助金」、東京都中小企業振興公社の新たなサービスとして「テイクアウト」「宅配」「移動販売」への助成制度、東京しごと財団雇用環境整備課のテレワーク導入に関する助成金制度などである。

### V. まとめ

長丁場になりそうな新型コロナとの共存生活のときこそ、上記事例を参考に最も大切な目標と、それに向かって進む事業計画を検討してはいかがであろうか。そのために自社を取り巻く人間関係を分析して、信頼している人に対してコミュニケーションを怠っていることがないかを見直してみるべきだと思う。

さらにトップがスタートアップ精神をもって将来計画を描き、デジタル化を推し進めることが重要だと思う。自分でできないと思うときは専門家の知見を活用することも検討してみるべきであろう。

（八巻 優悦）

# 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。

## アンドロイドが具現化する 人類の近未来コミュニケーション

マツコ・デラックス、黒柳徹子、渋谷栄一、夏目漱石、数々の著名なアンドロイドを開発・制作し、世界的に著名な株式会社エーラボ。製造業としての印象が強いエーラボだが、その目線の先にはアンドロイド制作にとどまらない、新しい世界の創出というビジョンがあった。



株式会社エーラボ  
代表取締役社長  
三田 武志 氏

### 一人の天才との出会い

■御社はタレントのマツコ・デラックスさんをモデルとした等身大アンドロイド「マツコロイド」の制作などで数多くのメディアに取り上げられていますが、こうしてアンドロイド制作に携わることになるまでの経緯を教えてください。

20年くらい前のある日「人間とそっくりなロボットを作りたい」と言っている先生がいるから会ってこないかと、ご紹介をいただきました。

現在の、大阪大学大学院基礎工学研究科教授の石黒浩先生でした。石黒先生は、2007年に英国コンサルティング会社の「生きている天才100人」のなかで、日本人最高の26位に選出された日本のアンドロイド研究の第一人者です。当時、アンドロイドをご自分で作ろうとしていましたが、どうしてもうまくいかず苦勞されていました。

その後、石黒先生とともにアンドロイド制作に関わるなかで、個人的にアンドロイドは大きな可能性を秘めていると直感し、その後、2011年に株式会社エーラボを立ち上げました。それまで研究用機材として活用されていたアンドロイドをビジネスで活用する、というのがエーラボ設立の大きな目標でした。

■そうして立ち上げたビジネスは順調に推移したのでしょうか？

アンドロイドというのは、1体あたり数千万円しますから、これをコンスタントに受注して、安定した経営ができるかは正直不安でした。

しかし、幸いなことに石黒先生が世界中のメディアから取り上げられるようになり、知名度が飛躍的に上がり、エーラボも石黒先生の影武者的な存在で

伸びていくことができました。

会社として最初に作ったのが、2012年の桂米朝師匠のアンドロイドです。人間国宝をアンドロイドにするというプロジェクトでした。息子さんの桂米團治（かつらよねだんじ）師匠にいろいろと教えていただきながら制作しました。

そこから現在までに作成したアンドロイドが49体。間もなく50体目になります。

### 明らかになったアンドロイドの可能性

■はじめに確認させていただきたいのですが、アンドロイドの定義とは何でしょうか？

まずロボットの定義というのは、機構（動力）、センサー、制御があることです。

ロボットのなかには、「産業用ロボット」「コミュニケーションロボット」とよばれるロボットがあります。

ロボットのなかで、外見が人のような形をしたロボットを「ヒューマノイド」と呼んでいます。そして「アンドロイド」とは、外観が人間に酷似している「ヒューマノイド」です。

アンドロイドというのは機械と人間の中間的な存在です。これを見て「機械だ」という人もいないし、これを見て「人間だ」という人もいません。

アンドロイドというのは、頭では機械だとわかっていても、見かけでそう思わせません。

たとえば、モニタリングや調査をする際も、町中で若い女性に「アンケートをお願いします」と人間が質問します。すると、何のアンケートかな？何に使われるのかな？別の意味があるのかな？と警戒されがちです。

しかし、人間と機械の中間的な存在のアンドロイドを使うと、警戒心がなくなり、そんなことまで言っ

てもいいの?という本音を聞くことができます。

この性質は、アンドロイドをアパレル企業で試験的に使った際にも、明確な結果としてあらわれています。そのため一部の企業では商品開発にアンドロイドを活用することを模索しています。新商品に対してどう感じているか、店員さんに対して「高いです」くらいは言っても「好みじゃない」などストレートには言えません。しかし、アンドロイドに対しては「前のほうがよかった」などの正直な言葉が出てきます。

アンドロイドという媒体を通してみると、自分でも気がつかなかった自分が出てくることがありますし、そういう意味で、人間の本音を引き出すことに関してアンドロイドの可能性は非常に高いと感じています。

### ■それ以外のアンドロイドの持つ可能性というのはあるのでしょうか?

医療面に関しても、大阪大学で介護の現場で認知症高齢者に対するアンドロイドを用いた実証実験が行われました。

人間と違ってアンドロイドは同じ話を、嫌な顔をせずに、何度でも聴き続けることができます。さらに、話の録音情報からその人の心に何が引っかかっているのか導き出して、それを治癒に使うことができました。これもアンドロイドが登場するまでは存在しなかったことです。

しかしながら、医療現場では、モラルの問題も大きく、ロボットを使って人間をケアするとは何事だ、という意見もあります。

ロボット研究者が医療現場や介護現場に出るときは、さまざまな書類が必要で、あくまで実験として、慎重に進めないと実現しないのが現状です。

ただ、このような状況も今後は変わってくると思っています。

## 「105%」の顧客満足を狙う販売戦略

### ■現在の売上比率はどのようになっているのでしょうか?

年によって違いますが、約75%がアンドロイドの受注生産。約10%~15%が、販売後のアンドロイドのメンテナンス、修理。そして残りの部分がイベントやTV出演などの運搬、設置、などの運用によるものです。この成功例がマツコロイドです。半年間テレビ番組に出演しました。その年は、アンドロイドの受注売上金額と、運用からの売上金額が同

等になるという成功事例になりました。今後もこの運用部分は力を入れていきたいと考えています。

### ■売上の大部分を占める受注生産の部分はどのようなマーケティング戦略で販売しているのでしょうか?

アンドロイドというものは、「おひとついかがですか?」と売り込みに行くと、「じゃあ、ひとつお願いします」ということはまずありません。

自分たちで作って販売したアンドロイドが一番の宣伝・営業マンになるわけです。作る前に「すごいですよ」と宣伝するよりは、作ったものに対して、満足感を持ってもらうことが大事です。

そういう意味で、一番大事にしているのはお客さまのニーズを正確に事前にとらえることです。

なかには、「人に紹介されてアンドロイドをみたい」というお客さまもいらっしゃいます。しかし、よくお話を聞いてみると、必ず、何のために欲しくて、どう使いたいのか、があります。

最初にお話を聞くときは、技術的な実現性は別にして、カウンセリング同様、相手に喋るだけ喋ってもらい、希望を全部聞き出すようにしています。お客さまの求めるものをすべて出しきってもらったうえで、こちらから提案するようにしています。そのようなステップを踏んで完成させたアンドロイドはお客さまの満足度が高く、よい評判が広がります。

アンドロイドの価格は、フェラーリー一台買えるくらいなので、「やはり買ってよかった」がないと続きません。

### ■相手の潜在ニーズを汲み取るために、どのような工夫をしていますか?

一人がお客さまの話を聞いてそれをみんなに伝え、主観が入って事実が曲がって伝わることもあるので、お客さまの話を聞くときは、複数のスタッフで行きます。だいたい三人で、管理者、制作者、販売者と、三人違う立場でお話を聞きます。その後、話を聞いたメンバーで、お客さまのニーズを検証します。「どういうことを言っていた?」「そこが大事じゃなくて、こっちじゃなかったですか?」というやり取りがあり、このように、複数人でお客さまの



渋沢栄一アンドロイド  
(渋沢栄一記念館所蔵)

大河ドラマ「青天を衝け」のモデルとなった深谷市の郷土の偉人・渋沢栄一の生誕180年にあたる節目の年、2020年に完成した「渋沢栄一アンドロイド」。当時の渋沢栄一の風貌を忠実に再現しており、アンドロイドが語る言葉を通して、ありし日の渋沢栄一が語った『道徳経済合一説』の考え方に触れることができる。

ニーズを把握していることが、最終的な満足度につながる一番の方法だと思っています。

そのうえで、希望を可能な限り満たす方向で、最終的なアウトプット（提案）にします。

満足度は、相手が100のものを欲しがっているときに100出してもダメです。120だったらどうか？という、相手はとて喜びますが、それがスタンダードになり、次も120%求められてしまいます。これでは継続ができません。ですので、相手の希望の105%くらいのところを狙うようにスタッフには言っています。

### ■販路は企業さんが中心なのでしょうか？

BtoBがメインです。個人の方で、母親が亡くなったのでアンドロイドを作ってください、という希望などがたまにありますが、すべてお断りしています。

一般の方では扱いも難しいですし、まだ技術的に家電のように誰でも扱えるレベルになっていません。

現在の多くのロボットは、人間の部分的な機能を機械に置き換えています。たとえば、工作用ロボットは、人間の手の部分を機械化し、人間より早く、正確な作業をおこないます。最近では、人工知能の開発が進んでいます。ですので今後、人間の脳に相当する部分も機械化が可能となります。

これらがある程度のレベルになったところで、今まで別々であったロボットが一つに合体すると、本来目指していた人間と同等、もしくはそれ以上のヒューマノイドロボットができて上がります。

しかし、そこに至るまでには、まだ相当な時間がかかります。映画に出てくるようなアンドロイドを100%とすると、現在のアンドロイドは、20%程度です。

一方で、アンドロイドは外見が人間に似ているだけに、皆さんのアンドロイドに対する期待値は高いです。ペッパーくん（※ソフトバンクロボティクス株式会社が開発した自律型ヒューマノイド・ロボット）に話しかけると、こちらが期待していた答えが出ないときがあります。しかし、ペッパーくんだと「ロボットなのに頑張っているね」と評価されます。アンドロイドが同じことをやると「まだまだだね」という厳しい評価になります。期待値が高いだけに、評価は厳しくなります。

### 「感性」を評価する社風

#### ■お客さまに期待以上の製品を提供し続けるための社員教育は何を行っていますか？

当社の業務は決まったスキルがあることで、と

いうものではありません。専門家は必要なく、さまざまなことに好奇心を持ち、それに挑戦する気質が必要な仕事です。発想・着想・工夫が大切です。ですから上から下に教育するという方法では社員は育ちません。ある程度自由にしていい、という雰囲気を作ることのほうが重要だと思っています。

アンドロイドは、最先端技術を使ったロボットだと思っている方がいますが、そうではありません。私たちのアンドロイドは、数年後に、こういうロボットが私たちの前に出てきます、という未来を一足先に形として提供するものだと考えています。今ある技術を組み合わせて作っているものです。そういう意味では一部の特殊なスキルがあるというよりは、発想、工夫、そしてスタッフ同士のチームワークがなによりも大切です。

### ■御社のホームページにも“私たちは、スタッフ一人ひとりの『感性』をもっと大切にしています”とありますが、具体的にはどういうことでしょうか。

直感的によいと思うことと、頭で考えてよいと思うこととは違います。本当はこっちを食べたいけど、コレステロールが高いから止めておこう、とか（笑）。感性はこっちだけど、理性はこっち。特に、日本人は、個人の好悪より、周囲への気配りを大切にします。本当はこう思っているけど、こんなことを言ったら会社が何ていうかわからない…、友達をなくしてしまう…など、自分を抑え込みがちです。

エーラボは、日ごろ抑えがちな感性をドンドン出してください、というやり方です。

そういう方法だと当然軋轢も出ます。また、感性同士でぶつかり合うと良し悪しが決まりません。その場合は、しっかり話し合いをしたうえで決めます。

明らかに無理なアイデアでも、頭ごなしに否定するのではなく、どうしてそのように感じたのか、考えたのかを聞き出すようにしています。「ダメ」「無理」は極力言わないようにしています。

たとえば、若いスタッフが提案したことに対して、経験を積んだスタッフが、「何年か前にやったけど無理だった」というケースがあります。

しかし、それは何年か前だから、その人だから、ダメだったのかも知れず、今は状況が違うかもしれません。

過去の失敗を踏み台にするのはもちろん大事ですが、トライすることの芽をつむことは極力避けています。一方で自由であるということは、そこに責任が生じる、ということもスタッフに理解してもらうことも大切であると考えています。

■御社の経営理念は何でしょうか？

最初のホームページでは「10年後の自分を見ませんか？」という文言がありました。要は、近未来を形にして提案するのがエーラボの本質です。アンドロイドもその一つです。ただし、明確な経営理念は掲げていません。掲げてしまうと、対外的にわかりやすいのですが、社内的にはそれが拘束力となってしまうことがあるからです。トップダウンでは可能性が狭くなってしまいます。私としては、社員から「そんなことを会社でできるわけがないだろう」というような提案をしてくれた方がありがたいと思っています。私の理念で社員を縛ることがないようにしています。

また、「形にしてみるのが大事」だと常に言っています。何かを始めるときに、計画書を作り、事前の話し合いをしますが、そこに時間をかけすぎると、いざやるとなると、当初の方向性が変わってしまうことが多くあります。よりよいアイデアが出ないかな、と先延ばしにするより、とりあえず形にしたうえで、次を考える方法を取っています。実際に形にしたものを目の前にすると、さまざまなアイデアがけっこう出てくるものです。一見無駄が多いように思われるかもしれませんが、それをやらないとアンドロイドのようなものは進化していきません。

新しいコミュニケーションの創造

■今後、会社をどのように成長させていきたいですか？

現在、アンドロイドアバターの開発に注力しています。

アンドロイドアバターというのは、自分や人間にそっくりのアンドロイドが、本人とは異なる空間や時間で本人と同じように動くものです。たとえば、石黒先生本人が日本でお仕事をしながら、自身のアンドロイドアバターを海外に送り、アバターが海外で講演をする、ということです。

通信環境が格段に進歩したおかげで、インターネットを介してリアルタイムで異なる空間にあるアンドロイドを操作することができます。アンドロイドの眼球にカメラがあり、アンドロイドの視覚・聴覚を利用して、操作する人も、アンドロイドがいる異空間にいるような気分で操作ができます。

現在のようなwithコロナの時代では、以前のように人が自由に移動することが難しくなっています。またCO<sub>2</sub>排出制限など環境問題の観点からも、人が移動することは今後制限されることが想定されます。

そのような時代になっても、人と人のコミュニケーションが、従来のものと遜色なくできるために、アンドロイドアバターの可能性は大きいと考えます。

■アンドロイドアバターにはどのような可能性があるのでしょうか？

自動翻訳、人工音声の技術は日々進んでいます。アンドロイドアバターを操作するときも、日本から日本語で喋っても、アンドロイドアバターが海外で現地の言語で話す、ということが可能になります。

また、声についても、性別や年齢も自由に変えることができます。これらを駆使することで、肌の色も、言語も、文化も、関係なくコミュニケーションを取ることができるようになります。

先ほど述べたように、アンドロイドには直接会ったときの警戒心を減らす力があります。直接会うから、「この人は感じがよいな」とか「苦手だな」などの印象を持ち、警戒心、違和感を持ちます。それをお互いが、アンドロイドアバターという媒体を使うことで、警戒心、違和感のないコミュニケーションができるのではないかと考えています。

特に日本人は、自分を出し過ぎると、協調性がないとか、和を乱すと言われることが多い。それを、アンドロイドアバターを活用することで、もっと自分らしさを出せる、感性が解き放たれる、と思います。

そんな社会がもうすぐそこまで来ているということです。さまざまな制約を超越したところでコミュニケーションできる世界。それを実現するのがアンドロイドアバターです。そのとき、人間や社会はどうなるのか？ぜひ見てみたいですね。

(インタビュー 石田 紀彦)



DATA

株式会社エーラボ  
 所在地：東京都千代田区九段南4-2-10 小林ビル1A  
 設立：平成23年12月1日  
 資本金：1,000万円  
 TEL：(03) 6272-4350  
 URL：https://www.a-lab-japan.co.jp/

## 1

# 5年先を見据えた経営を！ ～ものづくり経営者に伝えたい、 市場ニーズを見据えて次の1手を打つ方法～

### はじめに

ものづくり事業において、通常は「お客様のニーズを適切かつタイムリーに満足させることが仕事を獲得する方法である」と言われます。しかしニーズを満たしてもお客様自身の製品が市場に受け入れられなければ仕事につながりません。よくあることではありますが、しかたがない、とあきらめていませんか。下請けや孫請けの立場であろうとも、こうしたことを予見し、本当に将来性のあるお客様のニーズに取り組むことが人と時間とお金を有効に使うために重要なことです。また、タイムリーなニーズへの対応が実現しておれば水平展開が可能となり、今おつきあいのないお客様とも仕事を獲得するきっかけにもつながります。では本当に将来性のあるニーズはどうしたら知ることができるのでしょうか。

本レポートでは自社が実際に取引しているお客様については「目の前のお客様」と呼ぶことにします。そして「目の前のお客様」にとってのお客様のことを「その先の顧客」と呼ぶことにします。

### 真のニーズをつかんでいるだろうか

日頃、「目の前のお客様」から要求されているものをニーズと呼んでいます。「目の前のお客様」は「その先の顧客」のニーズを満たすために事業に取り組んでいるはずですが、これらを図で示すと次の図のようになります。

図-1 ニーズと製品の関係



しかし自社へのニーズは「その先の顧客」や社会・市場のニーズの本質が本当に反映されているのでしょうか。「目の前のお客様」の立場から見ると、「その先の顧客」に製品・サービスを提供することが目的です。その実現のための手段として自社への製品・サービスを要求しています。ここでニーズという言葉をもとと手段に置き換えることができます。

図-2 手段と目的



「目の前のお客様」の目的は、「その先の顧客」次第で変わってきます。社運を賭けたものから、お付き合いでやっているもの、非常に特殊なものもあれば将来性の高いものが混じり合っています。それにより我々に求める手段も違ってきます。もし「その先の顧客」のニーズを知り、そのうえで「目の前のお客様」のやろうとしていることを知れば、これらのニーズが大きな潮流となるものなのか、小さな潮流なのか、むしろ世の中に逆行しているものなのかを知ったうえで対応ができます。ときには自社の将来にとって有益と判断されなければお断りすること

も必要でしょう。真のニーズを知り、市場の5年先の方向性を予見することで先手を取った事業運営が実現できます。

### 市場・顧客の真のニーズをつかむ方法

最も有効な方法は直接「その先の顧客」の声を聞くことです。しかし日頃のつきあいはないと思います。どうすれば「その先の顧客」の真のニーズを取れるのでしょうか。3つのアプローチで情報を取っていく方法を述べていきます。

#### ■「その先の顧客」の生の声を聞く

##### 1) 知り合い・友人のつてを使う

まず知り合い、友人、親戚などに「その先の顧客」の会社に勤めている方がいれば相談しましょう。私の経験では、真剣に困っているとお願いすれば快諾してくれます。社内で関係する人を紹介してくれ、勤務場所が同じであれば同席してくれることがほとんどです。

##### 2) セミナー・講演会を活用する

この方法は成功確率が高いです。まず「その先の顧客」の人がセミナー・講演会で話をされるところに聴衆として参加し、話が終わった後に声をかけ、話の御礼をするとともに自らの問題意識について質問をします。すると、そのことにもっと詳しい人間がいる、という話になることが多く、それでは後日話を聞かせて欲しい、とお願いする展開となります。セミナーで話をする、ということは話を聞きに来た方へ満足してもらうことを目的としています。このため発表後の問い合わせに対してきちんと対応してくれる方がほとんどです。

##### 3) 展示会の活用

積極的に足を運び各社のブースで説明員の方の話を聞きましょう。ただ詳しい人がいない場合も多く、あとからご紹介いただけるか聞いてみましょう。さらに出展を検討してみましょう。来訪される方とコンタクトできることはもちろんですが、他社のブースの説明員と人脈を作ることができます。通常展示会は3-5日間開催されるので、これはという

人が見つかったら、何度もブースに足を運んで仲良くなることで、後日訪問し適切な人を紹介してもらえる可能性が高くなります。

##### 4) オンライン展示会の活用

2020年にはコロナ禍のなかでオンライン展示会という形態が生まれました。さらにハイブリット展示会（リアルとオンラインの複合形態）も登場しました。こちらではWeb上にブースを出展し、製品紹介や個別資料のダウンロードを可能とし、また動画でのPRができるものもあります。こちらの利点は、ブースへの来訪者、資料をダウンロードした人、動画を視聴した人の属性をそれぞれで把握できることです。リアルの展示会に比べ上記のサービスに対する費用が追加でかかりますが、簡単に個別の閲覧者の情報が入手できるため、潜在顧客や「その先の顧客」の人名刺情報の収集が容易となります。

##### 5) インターネットサービスの活用

ビザスクやミーミルという会社では、多くの会社の現役やOBの人の登録データベースを持ち、特定の市場や仕組みなどの知見を求めると面談（もしくはTV会議）をマッチングするサービスを行っています。たとえば1時間で1万円～3万円前後の費用で実施されており、こうしたサービスを利用することも今後は増えてくるでしょう。

##### 6) 士業の活用

税理士や中小企業診断士に相談する方法もあります。それぞれ多様な顧客を持っており該当する会社を紹介してくれる可能性もあります。中小企業診断士の多くは、会社に勤務しながら経営全般について勉強し、国家試験に合格して資格を取得しています。そして勤務をしながら中小企業診断士の腕を磨き、ある年数を経ってから独立しています。また、都道府県の協会などに所属している中小企業診断士は、研修会や研究会、協会運営などの活動を通じて幅広い人脈が形成されています。あなたの知り合いの診断士の方から知りたい業界の人を紹介してもらえる可能性がある、

ということです。一度相談することをお勧めします。

#### 7) 直接コンタクトを取る

つてがどこにも見つからないときは、HPなどから直接コンタクトを取りましょう。当たって砕けろ、です。先方の業務に間接的にも貢献してくれている会社、ということがわかればそれなりに協力してくれる可能性があります。

### ■「直接のお客様」「その先の顧客」以外の声を聞く

「その先の顧客」以外でも市場・顧客動向を知っている人たちがいます。こちらの人たちとも人脈を作っておきましょう。

#### 1) 協会・団体などの職員

ここでの活用方法は、知りたい市場・顧客の団体事務所などにコンタクトすることです。こうした団体はその業界を健全に発展させることを目的としていることと、正会員や準会員、賛助会員などを増やすことを目的としているので断られることは殆どありません。団体職員の方も皆親切な方が多く相談に乗っていただけます。場合によっては会員企業を紹介してもらえるかもしれません。協会からの紹介であれば「その先の顧客」も丁寧な対応が期待できます。一度関係する協会・団体を調べてコンタクトしてみてください。

#### 2) 調査会社・業界新聞の人

業界新聞を購読されている会社も多いと思います。記者や調査員はその業界に非常に詳しい方ですのでお話を聞く価値は高いです。もちろん相手先からも質問を受けることもありますが、社外秘でない範囲で協力をしてください。ギブアンドテイクです。

#### 3) 同業者

同じ顧客層を持つ他のサプライヤーと情報交換することも非常に有益です。たとえば部品や材料を扱っているならば、装置、機械メーカーとコンタクトすべきです。装置メーカーであれば、その逆ということになります。顧客にとっては両社を活用して製品を作ってい

ますが、それぞれに期待されていることが異なっている部分があります。また自社の付き合い合っていない顧客の情報も持っており、潜在顧客の話を手っ取り早く聞くことができます。

### ■メディア、紙媒体での情報収集

記述する順番が逆になりましたが、日ごろメディアや紙媒体などで可能な限り調べておくことが望めます。お客様、および「その先の顧客」の業界や製品、技術動向などを頭に入れ、社会・市場動向とニーズについて自らの想定、仮説、問題意識を形成しておくことで相手との話を深めることができます。

#### 1) 日経新聞などの一般紙

一般紙でも社会ニーズは掘めます。今の社会トレンドはSDG sです。大企業ですですに事業目的などにもSDG sへの貢献を記載しています。この流れは中小企業にも及んできます。また同時並行的にESG投資、という概念が金融界で重要になっています。これは環境や社会に悪影響を与える活動やSDGsの活動に取り組んでいないような企業には投資をしない(投資を引き上げる)というものです。今は上場企業への投資の世界の話ですが、いずれ中小企業向け融資にも影響してくる可能性があります。SDG sって何?は困ります。

#### 2) 未来予測の書籍

2050年の技術 英『エコノミスト』誌は予測するなど、各種機関で長期予測を出版しています。野村総合研究所はITナビゲーター、ITロードマップを毎年発行しており、前者はIT産業における分野別の市場予測を、後者ではITの技術開発を予測しておりIT産業に従事する人向けとなっています。経済産業省もいろいろなロードマップを発表しています。

#### 3) 業界新聞・専門紙・協会発行資料

これらを活用しない手はないので購読をお勧めします。また購読を通じて専門紙の記者の人と話を聞けるチャンスも広がってきます。前章で、業界団体・協会のお話をしましたが、訪問すると多くの調査レポート、統計資

料など閲覧が可能です。購入できるものも多くあります。自分の関係の深い業界団体を一度訪問しましょう。

4) 白書等行政・自治体発行物

自分の属する産業分野の白書は定期的に目を通しておくべきです。将来に関する課題や展望の記事が中心で、将来のニーズを予測するうえで押さえておきたい媒体です。

5) 調査会社などのレポート

野村総合研究所や、矢野経済、富士経済など調査やコンサルティングを行っている会社は、無料で発表しているものもあれば有料の図書で産業・カテゴリー別に調査・予測したものを販売しています。調査会社がテーマ別に調査資料を作成しているものが多くあります。ただ価格は高めで数万円のものから50万円前後のものまで幅が大きくなっています。

6) 国立国会図書館

上述した図書・新聞などの多くを保有しています。図書館に直接行かなくてもホームページから図書の有無を検索することができるので便利です。前述の調査会社の調査レポートもいくつか保有されていますが、さすがに発行されたばかりのものではなく、発行から1年以上経っているようです。また金融機

関が業界を調べるときに必ず読むと言われてる「業種別審査事典」も所蔵しています。

戦略ロードマップの作成と活用

ここまで真の市場・顧客ニーズを把握することを述べてきました。これらの情報を自社の活動に活かすためには戦略ロードマップを作成し活用することが有効です。ここでは市場・その先の顧客・目の前のお客様の真のニーズを見据えて、5年、10年スパンで動向を予測します。続いて将来求められる自社の製品・サービスについて予測します。そしてこれらを実現するための施策を考え、実行計画を作ることです。ここでは動向を10年間の期間で想定します。そして直近の5年については施策を具体的に記載します。そして施策を年間計画に落とし込んで実行していきます。ロードマップ全体は年に1回見直しを行いましょう。事例(スマートフォン向け部品)を下記に掲載します。

最後になりましたが、先を見据え、市場と顧客の動向・ニーズを把握し、将来性の高いニーズに対応できるように戦略ロードマップを作成し施策を進めることで事業が発展されることを祈願いたします。

(山崎 三朗)

図-3 戦略ロードマップ

(電子部品向けOO製品) ロードマップ

時期(年)		2011	2012	2013	2014	2015	2016----2020
外部環境	社会の動向	京都議定書：温暖化対策の推進 ----->					
		デジタル化の進展：アナログ→デジタルへ 携帯→スマホへ 有線→無線へ					
		携帯電話の普及(一人1台) 機器の小型化 自動車の電装化					
	市場の動向/ニーズ その先の顧客の 動向・ニーズ	各種機器デジタル化に伴う電子部品点数の増大 ----->					
		4G開始		4G普及		5G開始	
		携帯電話(スマホ)の台数増加		1.5億台/年		1.8億台 2.0億台	
顧客のニーズ	搭載機能の増加 → 搭載部品の増加 → 搭載部品の小型・低背化要求大						
	部品サイズ	0000	→	△△△△	→	◇◇◇◇	→ ??
	寸法精度要求	00	→	△△	→	◇◇	→ ??
製品	製品へのインパクト 期待される製品	自社製品サイズの小型化					
		寸法精度要求の精密化					
		金型対応能力 現行品での加工限界 → 新規金型メーカー探索 → 導入					
		生産対応 プレス機増設 → 自動化(センサー)導入					
施策	必要技術とその獲得	上記に基づき新たな高精密金型メーカーの探査・導入					
	必要設備とその獲得	装置増設への準備と装置生産性の向上のための施策を計画					
	必要人材とその獲得	人員増に備えた多能工化の推進					
	必要組織とその構築	組織については特に課題はなし					

## 社長のための情報セキュリティ入門 ～自治体事例に学ぶ情報セキュリティ～

### ■中小企業に情報セキュリティ対策は必要？

少子高齢化による労働人口の減少や2020年の新型コロナウイルスの影響により、電子商取引 (EC) やテレワークなどデジタル技術の活用が進んでいます。中小企業においても、経営の効率化や生産性向上においてデジタル技術の活用は不可欠なものとなっています。

一方で、ランサムウェアなどのコンピュータウイルスや不正アクセスなど、サイバー攻撃による被害も拡大しています。2017年にはワナクライというランサムウェアが世界中で大流行し、日本でも多くの企業が被害にあっているのが記憶に残っている方も多いのではないのでしょうか。

令和元年度の総務省通信利用動向調査によると、過去1年間に55.2%の企業が何らかのセキュリティ被害を受けたと回答しています。最近では、Emotetと呼ばれるマルウェアが流行し、個人情報の流出やランサムウェアの被害が拡大しています(図1)。ランサムウェアとは、パソコンやサーバ内のデータを勝手に暗号化してしまうソフトウェアです。感染するとデータを読むことができなくなってしまいます。その

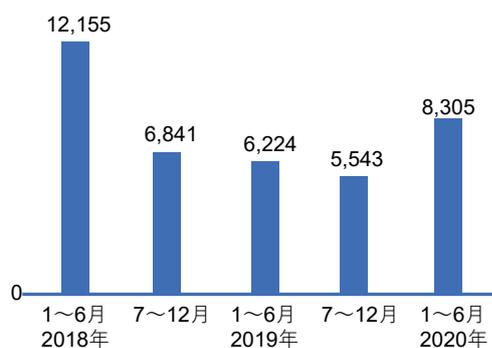


図1. 国内のランサムウェア被害件数  
(出典)トレンドマイクロ

後、暗号化したデータを人質として、解除の対価に金銭を要求するというサイバー犯罪です。

これらのサイバー犯罪は、100件に1件成功すればよいというように、無差別的に行われることがあります。そのため、中小企業だからとか、大量の個人情報や機密情報を持っていないから攻撃を受けないということはなく、ある日突然データが読めなくなり、多額の身代金を要求されるという可能性は十分にあり得ます。

本レポートでは、自治体での情報セキュリティ対策を紹介します。特に、最近自治体でも導入が進んでいるクラウドサービスやテレワーク利用時のセキュリティ対策事例を学ぶことにより、中小企業にとって、何を守るのか、という目的に応じた情報セキュリティ対策を構築する一助にさせていただきたいと思います。

### ■情報セキュリティとは

企業や組織における情報セキュリティとは、企業や組織の情報資産を「機密性」、「完全性」、「可用性」に関する脅威から保護することとされています。簡単にいうと、ビジネスにおける情報セキュリティとは、情報システムが必要なときに正しく使える状態を維持することであ

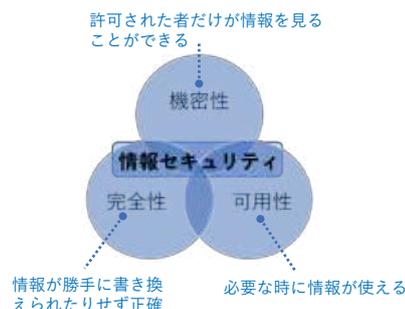


図2. 情報セキュリティの3要素

るといえます。

### ■まずはルールを決めるところから

情報セキュリティ対策は、組織的、体系的に取り組むことが大切です。組織がセキュリティを守るための方針、体制、対策などを定めたルールをセキュリティポリシーと呼びます。組織として情報セキュリティに取り組むとは、情報セキュリティを守るためのルールを決めて全員で守ることといえます。具体的なセキュリティポリシーの作り方については、IPA「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」などを参考にしてください。

### ■対策はどこまでやればいいのか？

デジタル技術は大変便利な道具ですが、さまざまなリスクがつきまといきます。たとえば、大量の顧客情報を一つのファイルに保存して扱うことができる反面、紛失や流出のリスクがあります。まずは、現状どのようなリスクがあり、そのリスクが実際に起こった場合に、どのような影響があるかを正しく認識する必要があります。そのうえで、それらのリスクを受入れることができるまで低減する方法を考えましょう。リスクを低減することが、セキュリティ対策です。最後に残ったリスクを受入れることができるのは、経営者の判断しかありません。

50万円の宝石を入れるのに100万円の金庫を買ったりはしないでしょ。守るべき物以上のお金をかけてセキュリティを強化すること



図3. セキュリティ対策の対象

は、ビジネスではあり得ないと思います。費用対効果を意識したセキュリティ対策が必要です。

### ■情報資産を守る

情報資産であるデータを守るためにまずやるべきことは、どの情報を守る必要があるのかを特定することです。そのうえで、情報漏えいや改ざんから守るためには、業務上それらのデータにアクセスする必要のある人だけがアクセスできるようにしましょう。守るべき情報がファイルサーバに置かれているのであれば、ファイルのアクセス権が適切に設定されているかチェックしてください。情報システムに保存されている場合は、システム利用者のアクセス権が適切に設定されているか確認しましょう。システムのログインIDを複数の社員で使いまわしていないか、パスワードをディスプレイのわきにポストイットで貼っていないか、など機密情報を守る意識が大切です。

### ■情報システムを守る

情報漏えいの多くがシステム利用時のIDやパスワードの盗難、紛失、管理ミスによるものと言われています。情報システムにおける情報セキュリティでは、誰が、どのようにシステムを利用するのかを把握することが第一歩となります。情報システムは、識別、認証、認可の3つのプロセスを経て情報へアクセスします。

識別：IDなどで一意の存在として特定する

認証：本人であることを検証する

認可：アクセス可能なリソースを判別する

自治体では、特に情報セキュリティ対策が必要な住民情報を取り扱うシステムにおいて、厳重な認証を行っています。

一般的には、パソコンのログインの際にはパスワードによって本人確認（認証）を行うことが多いと思います。自治体では、パスワード以外にもICカードや指紋などの生体情報を使うことで、不正なシステム利用を防いでいます。

■ ネットワークを分けて守る

住民の個人情報をインターネットなどへ流出させないように、自治体のネットワークは3つの領域に分けられています。一つ目は住民情報やマイナンバーを扱うシステムが置かれているネットワーク（マイナンバー利用事務系ネットワーク）、二つ目は自治体の職員情報や財務情報など自治体内部の情報を扱うネットワーク（LGWAN接続系ネットワーク）、最後がインターネットメールや外部向けホームページの管理、インターネット検索などインターネットと接続が必要な業務を行うネットワーク（インターネット接続系ネットワーク）です。扱う情報のセキュリティレベルに応じてネットワークを分離することで、住民情報や職員の情報をインターネットからのウィルスや不正アクセスなどから守っています。

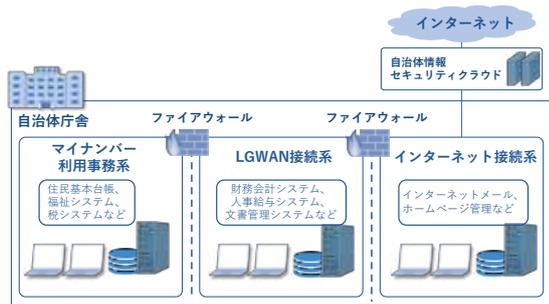


図4. ネットワークの分離

■ パソコン端末を守る

パソコン端末をウィルス感染などの不正プログラムから守るためには、ウィルス対策ソフトウェアの導入が基本となります。ウィルス定義ファイルを常に最新のものにアップデートしておかないと、新しいウィルスを見つけることができません。また、ウィルスなどの不正プログラムは、OSやブラウザ、オフィスソフトなどのソフトウェア作成時のミスを利用して情報を盗んだり壊したりといった攻撃を行います。ソフトウェア製品のミスを修正するプログラムのことを修正パッチと呼びます。セキュリティに関するパッチは、必ず適用するようにしましょう。

■ クラウド利用時のセキュリティ

政府は、2018年にクラウド・バイ・デフォルト原則を掲げ、自治体での積極的なクラウド利用を推奨しています。

クラウドサービスでは、責任共有モデルという考え方が使われています。利用するサービスに応じてクラウド事業者と利用者が共同でセキュリティに対する責任を持つという考え方です。

たとえば、SaaS (Software as a Service) である財務会計のクラウドサービスを利用する場合、アプリケーションが動作するハードウェアやOSのセキュリティ対策はクラウド事業者が責任をもって実施してくれます。しかし、誰がデータを見たり、入力することができるのか、データのバックアップは取っているのか、といったセキュリティに関する設定は、利用するユーザー側の責任で、しっかりと実施する必要があります。設定が漏れていたために、大量の顧客情報がインターネットに公開されていた、という事故も実際に起こっています。

データ	データ	データ	データ	ユーザー
アプリケーション	アプリケーション	アプリケーション	アプリケーション	クラウド事業者
ミドルウェア	ミドルウェア	ミドルウェア	ミドルウェア	
OS	OS	OS	OS	
仮想化ソフトウェア	仮想化ソフトウェア	仮想化ソフトウェア	仮想化ソフトウェア	
ハードウェア	ハードウェア	ハードウェア	ハードウェア	
オンプレミス	IaaS	PaaS	SaaS	

図5. クラウド利用における責任共有モデル

■ テレワーク利用時の情報を守る

2020年に新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、テレワークを検討・導入する自治体が増加しています。テレワークでは物理的に自治体庁舎の外から情報を利用することになります。

自治体ごとに実現方法は異なりますが、実施例として自宅から庁内のパソコン端末を操作し業務を行う仕組みを紹介します。図6の例では、自宅パソコンには庁内パソコンの画面のみが表示され、自宅から遠隔で操作します。自宅

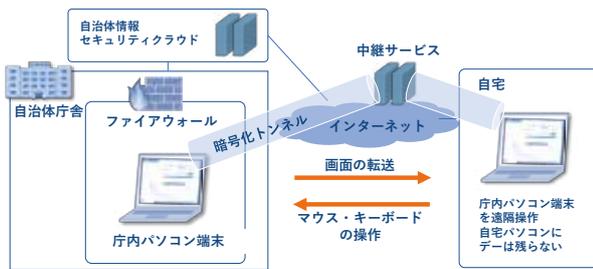


図6. 自治体におけるテレワーク実施例

のパソコンにはデータは一切残らないため、情報漏えいのリスクが低減されています。また、自宅と自治体庁舎の間の通信も暗号化されているため、第三者に通信内容を覗かれたとしても情報がもれることを防いでいます。

### ■問題が起きたらどうする？

どんなにセキュリティ上の対策を行って、リスクを低減したとしても、問題が起こる可能性は残ります。ビジネスやその資産にマイナスの影響を与えるイベントのことをインシデントといいます。インシデントが起きたときの対応法をあらかじめ決めておくことで、ビジネスへの影響を最小限にとどめることができます。

インシデント対応を単純化すると、問題の検出、原因の判別、被害の最小化、問題の解決、そして各手順の文書化となります。インシデントが発生したときに、中心となって被害を最小限にとどめ、原因の究明、復旧を担うチームをあらかじめ決めておきましょう。問題が発生した際に迅速な対応が可能となります。

インシデント対応の一番の目的は、被害の最小化です。このような対応フローは、IPA「情報漏えい発生時の対応ポイント集」、業界団体や警察庁のガイドラインが参考になります。

### ■情報を扱う人の意識が大切

セキュリティに関する教育を行うことで、従業員のセキュリティ意識やモラル、リテラシーを向上させることが大切です。新たに従業員を雇用したときには、セキュリティに関する研修を義務づけたり、セキュリティ遵守の誓約書に署名してもらうことで、セキュリティに対する

意識を高めることができます。また、定期的なセキュリティ研修やアンケートなどで経営者がセキュリティに関して高い意識を持っていることを伝えることにより、従業員のセキュリティ意識を高めるだけでなく、対外的にも会社としての義務を果たしているとアピールできます。

犯罪心理学では、「手段」、「機会」、「動機」のどれかを奪ってしまえばインシデントを防ぐことができるという考え方があります。社内規定で罰則を設けることで内部不正の「動機」を減少させることができます。また、財務システム投入者と承認者を分けることで「機会」を減少させたり、システムのアクセス権限を限定することで「手段」を奪うことが、従業員を守ることにもつながります。

### ■建物や施設の制限

情報システムに強固なセキュリティ対策を行っていても、部外者が事務室に簡単に入出入りできてしまえば、書類やパソコンを持ち去られたり、情報を閲覧し盗み出されてしまいます。事務室内のスイッチやルータに勝手に機器を接続されていないでしょうか。

従業員や来客者にバッジやストラップを常に携帯してもらうことで、だれがどのエリアに入出入り可能なのかが一目でわかるようにするなど、物理的な対策も行いましょう。

### ■おわりに

情報やシステムを守るためには、何を守るのかという目的を意識することが重要です。そして、どのようなリスクがあり、そのリスクを受け入れることができるのかを考える必要があります。セキュリティ対策を講じるかどうかは、費用対効果があるかどうかによります。

デジタル化により、より便利な世の中を実現し、クラウドの活用により効率的なビジネスを追求してください。ただし、同時にセキュリティ対策も忘れずに検討していただければと思います。

(鈴木 誠)

# アフターコロナ時代の 人材戦略

～チーム力で荒波を乗り越える～

## 1.はじめに

新型コロナウイルスの影響で、社会の不確実性がさらに高まっています。大嵐の中を航海する船のように、中小企業経営者は外部環境の変化を見極め、舵取りをしていく必要があります。

不確実性が高い時代は、中小企業にとってチャンスの時ともいえます。何事にも時間がかかる大企業に比べて、中小企業は機動力が高いことが強みです。経営者が決断すれば、大企業に先んじて方向修正することができます。追い風をつかめば、想像以上の成長につながることもあります。

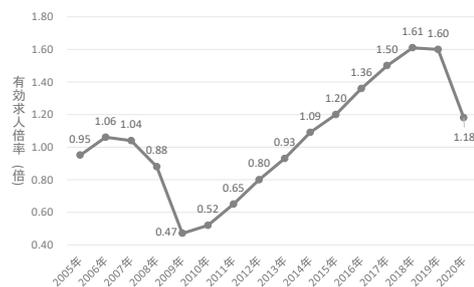
本記事では、アフターコロナの時代をチャンスと捉え、中小企業が取るべき人材戦略（人材獲得・人材育成）を紹介します。

## 2.人材獲得のチャンス

中小企業にとって、人材獲得のチャンスの時を迎えています。「大企業に就職すれば一生安泰」「ずっと同じ会社に勤め続ける」という時代はすでに終わり、労働者が転職することは当たり前の時代になっています。

IT・デジタルの活用…いわゆるデジタルトランスフォーメーションや新型コロナウイルスによる事業の見直しで、人材の流動性が高まっています。早期退職制度を実施する大企業も多く、経験・スキル・人脈を持っている人材が、新たな働き場所を探し求めています。

図表1 有効求人倍率の推移



厚生労働省発表データ元に作成

有効求人倍率の推移をみると、昨年に採用環境の流れが変化したことがわかります。ここ10年、ほぼ右肩上がりで、2018年に1.61倍、2019年に1.60倍と高止まっていた数値が、2020年は1.18倍と大幅減少しました。採用する企業側から見れば、良い人材を獲得するチャンスが来ていると言えます。

## 3.大企業の雇用変化

新型コロナウイルスの流行を機に、大企業で雇用形態の見直しが進んでいます。キーワードになるのが“ジョブ型雇用”です。ジョブ型雇用とは、一人ひとりの業務内容が明確にされた雇用形態のことです。これまで外資系の企業では、当たり前のように取り入れられていた雇用形態ですが、日本の大企業でも取り入れるところが増えてきています。すでに日立製作所、資生堂、KDDIなどが、ジョブ型への移行を進めています。

図表2 大企業と中小企業の違い

	大企業	中小企業
雇用形式の方向性	ジョブ型	メンバーシップ型
人間関係	希薄	濃密
個人の存在感	小さい	大きい
人材育成の方向性	個人能力向上	チーム力向上

ジョブ型雇用の良い所は、一人ひとりの業務範囲が明確になることです。個々人のスキルアップが大切で、成果を出せばそれに見合った報酬・昇進が期待できます。業務範囲が明確なので、「上司が働いているから、帰宅しづらい」と言った悩みもありません。

せん。

新型コロナウイルスの影響で急速に広まったテレワークにも、ジョブ型雇用は向いています。一人ひとりの役割が明確なので、働く場所や時間にそれほど縛られません。

一方、これまで多くの日本企業がとってきた雇用形態は「メンバーシップ型」と呼ばれるものです。一人ひとりの役割が、(ジョブ型のように)明確に定義されているわけではありません。社員同士の連携・助け合いが大切で、チームとして成果を出していくスタイルです。

大企業がメンバーシップ型からジョブ型に移行すると、それに馴染めない人材が一定数出てくると考えられます。これは、中小企業にとって大きなチャンスです。チーム力を大切に考える人材で、経験・人脈・スキルを持った人材を採用できる可能性があります。会社の中で、中核となるような人材を確保できる可能性もあります。

中小企業の良い所の一つは、お互いの顔が見えることです。大企業にありがちな「社長の顔を直接見たことがない」「他の部署でどんなことをやっているのかよくわからない」「会社の中で自分はちっぽけな存在だ」というような問題も、中小企業では起こりません。社員同士がお互いをよく知り、それぞれの長所を活かして、チームとして成果を上げていく……そんな中小企業の戦略の方向性が見えてきます。

#### 4. 中小企業の中核人材確保ステップ

では、中小企業は人材をどのように確保すればよいのでしょうか？図表3は、「我が国産業における人材力強化に向けた研究会報告書（平成30年3月 経済産業省・中小企業庁）」からの抜粋です。中核人材の確保について、5つのステップで整理してあります。

**Step1** は、会社の方向性を明確にし、経営課題を整理する段階です。将来どんな会社を目指すのか？そのために必要な課題は何かを整理します。

**Step2** は、Step1 で出てきた課題を解決するために、社内のリソース(ヒト・モノ・カネ・情報・時間)を整理し、人材を採用すべきかどうか検討します。

図表3 中核人材の確保ステップ



「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」報告書  
(平成30年3月 経済産業省・中小企業庁)を加工して作成

**Step3** は、採用する人材像の明確化です。採用する社員に何を期待するか？どんな業務を行ってもらうか整理します。

**Step4** で採用に成功しても、そこで終わりではありません。Step5 では、採用した人材に合わせて戦略を修正し、人材育成・定着支援を行います。

#### 5. リファラル採用・アルムナイの活用

人材採用方法も多様化しています。ハローワークや人材紹介会社を利用するだけでなく、リファラル採用という方式も、注目されてるようになってきています。リファラルとは、紹介・推薦という意味です。リファラル採用は、社員が自分の友人・知人を会社に紹介する採用方式です。(図表4 参照)

自社のことを良く知っている社員の紹介なので、採用する側とされる側の認識の違い、ミスマッチが少なくなります。採用コストが安くて済む、入社後に会社に溶け込みやすいといったメリットも期待できます。

アルムナイ(会社を離職したOB・OG)を活用する企業も増えています。会社を離れた人と連絡を取り、良好な関係を構築すれば、貴重な人的資源に生まれ変わります。

良くも悪くも自社の内容を知っている人材ですから、販売先の獲得などの情報源・パイプ役にもなり

えます。繁忙期に即戦力として手伝ってもらったり、もう一度社員として働いてもらうこともありえます。

図表4 リファラル採用のイメージ



## 6. 社会人基礎力の養成

社員の能力向上についても、押さえておきましょう。社内だけで通用する“社内スキル”、業務遂行のために必要な“専門スキル”の他に、もう一つ押さえておきたい能力が“社会人基礎力”です。社会人基礎力は、経済産業省が提唱した「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」のことです。社会人としてエッセンシャルなスキルで、人材採用・人材育成で活用できるキーワードでもあります。

社会人基礎力は、「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）で構成されています。（図表5参照）それぞれの能力要素を、まずは自己採点し（100点満点で自分は何点か）、経営者や上司と話し合います。「“主体性”が高いのが長所だから、ここを伸ばしていこう」「営

業マンとしてお客様の話を聴く“傾聴力”を高めていこう」など、社員の特長を見極め、育成していきます。

図表5 社会人基礎力（3つの能力、12の能力要素）

3つの能力	12の能力要素
前に踏み出す力	<b>主体性</b> 物事に進んで取り組む力
	<b>働きかけ力</b> 他人に働きかけ巻き込む力
	<b>実行力</b> 目的を設定し確実に行動する力
考え抜く力	<b>課題発見力</b> 現状を分析し、目的や課題を明らかにする力
	<b>計画力</b> 課題に向けた解決プロセスを明らかにし、準備する力
	<b>創造力</b> 新しい価値を生み出す力
チームで働く力	<b>発信力</b> 自分の意見をわかりやすく伝える力
	<b>傾聴力</b> 相手の意見を丁寧に聴く力
	<b>柔軟性</b> 意見の違いや立場の違いを理解する力
	<b>状況把握力</b> 自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
	<b>規律性</b> 社会のルールや人との約束を守る力
	<b>ストレスコントロール力</b> ストレス発生源に対応する力

図表6 BasMos 社会人基礎力診断



社会人基礎力は、仕事を行うなかで伸ばすことができます。社員研修やワークショップを行って、成長させることもできます。

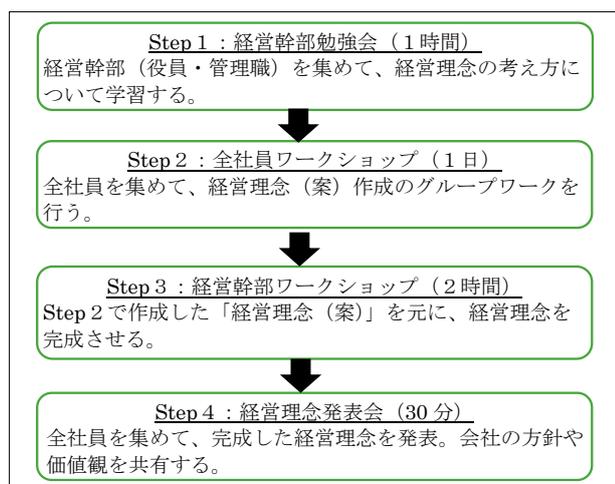
たとえば筆者は、従業員特性調査ツール BasMos というツールで社会人基礎力や従業員満足度を数値化し、人材育成に役立てています。(図表6参照)

## 7.社員ワークショップの活用

社員ワークショップ実施も、社会人基礎力向上につながるアプローチの一つです。社員ワークショップは、テーマ・目的を明確にし、社員が協力しながら取り組む活動です。「経営理念作成ワークショップ」「行動指針作成ワークショップ」「新サービス開発ワークショップ」「業務改善ワークショップ」など、さまざまなワークショップが考えられます。

たとえば、筆者が支援した例として「経営理念作成ワークショップ」があります。経営理念が明確に作られていない中小企業で実践し、全社員参加型で経営理念を完成させました。

図表7 経営理念作成ワークショップ(例)



**Step1** では、経営幹部 (役員・管理職) を集めて、1 時間程度の勉強会を実施しました。「全社員参加型で経営理念を作成する」と社長が宣言し、経営理念の考え方を勉強しました。

**Step2** では、全社員を集めてワークショップを行いました。午前中は、社員同士の価値観の違い・考え方の違いを明らかにする“コンセンサスゲーム”というワークを行いました。

午後は、経営理念作成に必要な要素を学び、同業他社の経営理念を研究しました。その後、社長が自社経営の考え方を話したり、社員との質疑応答を行って、経営者の考え方を社員全員で共有していききました。さらに、3～4人のグループに分かれ、

「●●社経営理念 (案)」を作成しました。作成した経営理念 (案) を各グループが発表し、社員全員で共有しました。

**Step3** では、ふたたび経営幹部 (役員・管理職) を集めて、経営理念の完成に取り組みました。Step2 で作成した各グループの「●●社経営理念 (案)」を持ち寄り、社長の考え方を確認・共有しながら経営理念を完成させました。

**Step4** では、ふたたび全社員に集ってもらい、経営理念の完成発表会を行いました。社長から完成した経営理念を発表し、会社としての考え方・価値観を共有し、今後みんなで会社を盛り上げていこうという意識づけを行いました。

## 8.終わりに

ここまで、アフターコロナ時代における中小企業の人材戦略を紹介してきました。ポイントを整理してみましょう。

- ①中小企業は大企業と比べて機動力が高い。不確実性が高い時代は、中小企業にとってピンチでもあり、チャンスでもあります。
- ②人材採用の環境が大きく変わっています。中小企業にとって、中核人材を獲得するチャンスの時期がきています。
- ③お互いの顔が見えることが、中小企業の強みの一つです。チーム力を向上させる取り組みが大切です。
- ④社員が自分の友人・知人を会社に紹介する“リファラル採用”という方式が増えています。
- ⑤アルムナイ (会社を退職した OB・OG) と連絡を取れば、貴重な人的資源になることもあります。
- ⑥専門スキル・社内スキルだけではなく“社会人基礎力”を育成することも大切です。
- ⑦社員ワークショップは、社員の能力向上・チーム力向上に役立ちます。

中小企業には、中小企業の強みがあります。取引金融機関 (信用金庫等) や支援機関 (商工会議所・中小企業診断士等) のサポートもあります。社員のチーム力を高めて、アフターコロナの時代を乗り切りましょう。

(福島 正人)

## 人口減少時代に中小企業はどう生き抜くべきか



デービッド・アトキンソン 著  
東洋経済新報社  
本体1,600円+税

### 「日本企業の勝算」 人財確保×生産性×企業成長

菅義偉政権が新設した有識者会議「成長戦略会議」のメンバーであり、菅首相の経済政策のブレーンと言われているデービッド・アトキンソン氏は、現政権の発足以降、一躍、名をはせる存在となりました。

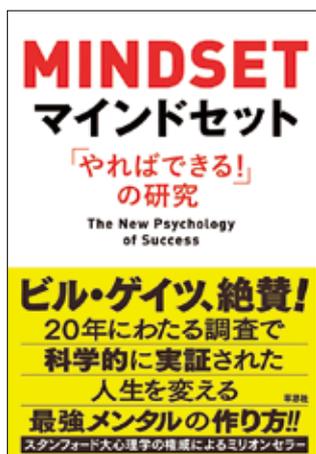
本書には、世界各国との比較データ、生産性に関わる業種別、企業規模別のデータなど、豊富なデータを活用した日本経済に対する鋭い分析が述べられています。

企業規模と労働生産性の関係に着目し、「日本企業の生産性が低いのは、規模が小さすぎるからだ」「中小企業を減らし、産業構造を大企業、中堅企業中心に変えよ」という著者の主張には、納得感とともに腑に落ちない感情も残ります。一方で、少子高齢化が加速するなか、格差が開くばかりの大企業と中小企業の生産性、賃金レベルには、目を背けてばかりはられない現実があります。人口減少時代に、日本に唯一残された道は、企業が強くなることです。

本書は、企業がすぐに実行できる処方箋ではありませんが、特に中小企業経営者が、これからの時代をどう生き抜くべきか、自社の成長の必要性を考えるきっかけとして目を通されることをおすすめします。

(田嶋 敦)

## 心のあり方 (Mind Set) が経営を変える～最強メンタルの作り方!!～



キャロル・S・ドウエック 著  
今西安子 訳  
草思社  
本体1,700円+税

### 「マインドセット」 ～「やればできる」の研究～

スタンフォード大学の心理学教授であり、人間の思考様式を研究する著者は、人は変われるという信念のもと、「しなやかなマインドセット」の重要性を説いています。マインドセットとは、これまでの経験や教育、先入観から作られる思考パターンや固定化された考え方のこと。近年は、知識・スキルよりもマインドセットがしなやかであるかどうか、ポジティブであるかどうか、ビジネスの成果に大きな影響を与えられます。簡単にいうと「無意識の思考のクセ・思い込み」です。たとえば、現在、大リーグで活躍する日本選手はたくさんいますが、一昔前はそのような選手はいませんでした。この状況をスポーツコメンテーターの為末氏は「野茂選手のチャレンジ例を見て、他の選手が『それは可能なことだ』とマインドセットが変わったのだろう」と表現しています。

マインドセットを変えるのは容易なことではないが、変えたのに意味がなかったと言った人はこれまでひとりもいません。あなたが今、変わるべき時なのかどうか、それを判断するのはあなた自身です。しなやかなマインドセットはどんな時にもあなたのそばにいて、これから進むべき道を指し示してくれるはずです。環境変化の激しい時代にあって、自分を見直す良書といえます。

(朝倉 久男)

## セールスポイントの作り方と、顧客を惹きつける演出術が学べる本



千葉テレビ放送株式会社  
プロデューサー 大林健太郎 著  
秀和システム  
本体1,500円+税

### 「言ったもの勝ち! 「勝手に」演出術」

自社の商品やサービスをお客様に売り込むために、どのように情報を発信していますか? 多くのことを伝えたいと思っても、熱心に聞いてくれるお客様ばかりではないでしょうから、伝え方に悩む方も多いことでしょう。

本書は、千葉テレビ放送で数多くの企業紹介番組を手がける現役プロデューサーが、企業の強みの引き出し方と、それを視聴者にわかりやすく伝えるための演出術を紹介したものです。たとえば、ある中堅規模の学習塾を紹介するとき、「講師の大半が卒業生」という点に着目して、「鶴の恩返し塾」と名付けて紹介をしました。合格者数や名物講師では大手進学塾に及ばないものの、受験生が再び戻ってくるほど満足度が高い、という強みを、「鶴の恩返し」という比喻を使って、視聴者にわかりやすく伝えていきます。

これはマーケティング手法の一つである「USP (Unique Selling Proposition)」の考え方に基づいています。機能や中身をダイレクトに説明するのではなく、「顧客利益が明確」「独自のもの」「強力で顧客を引き寄せる」という USP の要素を、さまざまな工夫で演出した事例が満載です。自社のプロモーション戦略を見直すヒントを得られる良書として、ぜひ読んでいただきたい本です。

(稲葉 寛)

## 課題を整理し解決に導く 便利な道具を図解でわかりやすく説明



福島正人・岩崎彰吾 共著  
アニモ出版  
本体1,600円+税

### 「図解でわかるビジネスフレームワーク」 いちばん最初に読む本

想定外のコロナ禍のなか、経営者はさまざまな問題を抱え課題解決に迫られています。このような現在にすぐに利用できる「王道」のフレームワーク70項目を図解でわかりやすく本書は解説しています。

他著書との違いは、フレームワークを読者目線から使用する局面別に分類していることです。各項目は見開きで左ページは文章、右ページは図表のパターンで統一してあり、見やすくわかりやすく読めるよう工夫されています。たとえば62「アンゾフの成長ベクトル」では、左ページはアンゾフと4つの成長戦略を簡潔に説明し、右ページは既存製品・新製品、既存市場・新市場の4つのマトリクスの表と、町の文具店を例に4つの戦略を解説しています。この項目は現在、コロナ禍で苦戦している事業を見直し成長戦略を描くことに応用できます。その他社内外の問題を整理したいとき、会社のコミュニケーションを円滑にしたいとき、アイデアを生み出したいとき、計画作成や目標達成をしたいときなど、さまざまな局面で課題解決に利用することができます。

本書に記載されているフレームワークを活用し、短時間で安定した成果を生み出すことが可能となります。経営者の皆様におすすめしたい一冊です。

(荻野 修司)

# 朝日異業種交流会 会員企業のご紹介

## 第1分科会

### 常盤電業株式会社

信号機工事業

<http://www.tokiwadengyo.co.jp/>

〒110-0015 東京都台東区東上野一丁目11番6号  
TEL 03-3833-3511

常盤電業は、昭和22年東京上野の地に設立以来、永きにわたり警察、電力およびJR様皆様方のご支援を賜り、交通安全施設工事および情報通信施設工事を通じ、社会との接点を持ち続けてまいりました。今後も社業を通じて「安心・安全・安定」という目に見えないでなく、見せないサービスを提供し、社会に貢献し必要とされ続ける企業を目指していく所存でございますので、皆様のご支援を心よりお願い申し上げます。

そのために、社員全員の能力開発、教育および激変する社会情勢への情報収集を怠ることなく変化に対応した技術力の提供とお客様に合わせた提案をし続けていきたいと思っております。

最近におきましては、交通信号の柱にカメラや第5世代通信システム(5G)を装柱し、さまざまなサービスの提供の予感がしております。ACCを通じて皆様と未来の可能性について創造していきたいと思っており、青信号のようなお付き合いさせていただければ幸いです。



## 第2分科会

### バリエスト株式会社

電気・電子・画像処理関連機器等のハードウェア  
及びソフトウェアの開発、製造、販売

<http://www.valuest.co.jp>

〒103-0023 東京都中央区日本橋本町4丁目7番1号 三恵日本橋ビル5F  
TEL 03-3231-7708



バリエスト株式会社(Valuest)は、産業用制御ユニット・制御盤メーカーとして、構想・調査・設計・製作・立上げまでを一貫して行います。

社名の通り、Valu+est として、“もっとも価値の高い”提案、製品を理念としています。製鉄、製紙といった設備は、油圧サーボ/ステッピング/ACサーボモータなどを使用した高速・高応答・高精度を求める制御が多く、高い技術力が要求されます。

当社では、専用の基板・ユニットを開発し、汎用PLCと組み合わせたシステムを提案することで対応しています。

- ・固有技術をブラックボックス化するために専用ユニットでシステムを構築したい。
- ・汎用品(汎用PLC)でシステムを構築したい。
- ・制御盤の筐体はそのままに内部の電気品のみを現地にて更新するリプレイス更新を頼みたい。
- ・既存の海外製PLCを国内製PLCに更新したい。

といった新しい設備構築から、古い設備更新にも柔軟に対応しています。

さらに、三菱電機PLC向け高速データロギングシステムを開発し、最速2msec周期で収集が可能で、データのモニタ・蓄積・解析に非常に有効としています。

近年では産業用設備で培った技術を応用し、殺菌水製造装置などの時代に要求される分野にも協力させていただいております。

### 第3分科会

## 株式会社マックス

人材派遣業

<https://www.max-kyujin.com/index.html>

〒144-0052 東京都大田区蒲田5丁目28番4号 ECS第27ビル202  
TEL 03-5711-0805

人材ビジネス(人材派遣、人材紹介、業務請負等)と、中国海南島の観光PR・貿易・進出支援を行なっております。「人・企業・国をつなぎ、喜びを創造する」を経営理念として、外国人材の派遣・紹介・業務請負をコアビジネスとし、社員は日本、中国、ベトナム、ネパール、ミャンマーの5か国の約70名で構成、派遣スタッフは約20か国約1000名の方々に働いていただいています。

労働市場は少子高齢化による深刻な人材不足。優秀な外国人の採用は、企業の人材不足を解決するだけでなく、社内の活性化に繋がります。外国人雇用のプロとして、人材の提案だけでなく、就労資格ごとのルールの助言、採用後のフォローも行っています。また、外国人求職者には、より良い職場の提供とビジネスマナーや日本語の研修・教育等キャリアアップの機会を提供しています。これからも、外国人雇用のプロとして磨きをかけるとともに、日本人(特にミドル・シニア層)の転職支援にも力を入れて参ります。



### 第5分科会

## 株式会社アイワコピー

印刷関連サービス業

<http://www.aiwacopy.jp/>

〒123-0845 東京都足立区西新井本町2丁目27番15号  
TEL 03-3854-1349



ドイツ製のスキヤニング機



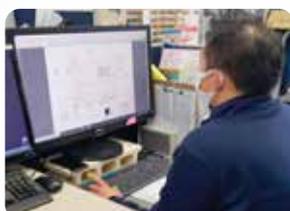
オンデマンド出力機



仕事内容の精査



トナーによる A0 カラーコピー機



モニターにて進捗状況確認

アイワコピーはおかげさまで今年35年を迎えることができました。創業以来お客様のお役にたつことを基本方針として変化の激しい世の中でも常にお客様の要望と向き合い変化しながら進んでまいりました。

弊社の主力の営業品目に建築図面の印刷と製本があります。今でもそれは変わらないのですが、作業の内容は大きく変化しました。以前は「青焼き」が一般的でしたが、デジタル化の進展と印刷機材の低廉化でその役割を終え、図面(二つ折り)製本の作成においても作業の多くを機械で行うようになりました。これにより作業のスピードのアップとコスト削減が実現できました。

最近ではコピーや製本だけでなく、スキヤニングの仕事やポスター印刷、賞状の作成、挨拶状の印刷など少数の印刷も増えてきております。今後はオンデマンド印刷を中心にますます多様化する印刷ニーズに社員27名でお応えしてまいります。

## ACC「助成事業」のご案内

ACCの「助成事業」についてご案内いたします。

当財団では、平成8年の設立当初より、毎年上期、下期の年2回、「新製品開発」「新分野進出」「環境改善」「創意工夫」「伝統工芸他」の各分野で積極的な事業展開を行い、成果を上げている企業を選考して顕彰するとともに、助成を行っています。

これまでに372件、1億6千万円を超える助成をさせていただいています。

昨年度は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から助成事業の募集を中止とさせていただきましたが、今年度は再開させていただく予定ですので、ご興味のある企業さまは、朝日信用金庫各営業店、ACC事務局、ACCのHP等でご確認ください。

### 新製品開発

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

### 新分野進出

既存の分野を改善しながら、新たな事業分野の開拓をすすめることも必要です。

### 環境改善

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

### 創意工夫

旧来の考えにとらわれず、創意工夫をこらした事業展開が求められています。

### 伝統工芸、その他

伝統工芸等の独自技術が、伝承すべきノウハウとして評価されています。



### 令和3年度助成企業募集要項

募集期間	〈第1回〉6月予定 〈第2回〉12月予定
助成対象企業	公的保証機関が保証対象とする業種の事業を営んでいる、資本金3億円以下または、従業員300名以下の中小企業です。
助成金額	1件あたり 30万円(最優秀賞50万円)
選考	助成先は当財団の「選考委員会」により選考されます。選考委員会は年2回開催します。
応募方法	応募される方は、事務局宛に電話またはFAXにてご連絡ください。

詳しくは、ACCのホームページをご覧ください。

[朝日ACC](#)

[検索](#)

(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。このたびのお題は「ピンチ」でした。入賞作品12句をご紹介します。

お題

ピンチ

(コメントは社長川柳研究会家元)

※ 入選作品

資金繰りピンチの割にいいランチ

(木立慈雨)

資金繰りが苦しい、と相談に来ていた社長を  
昼食時に見かけました。

ピンチの時こそ体力をつけて心身ともに乗り越越  
える決心をしているのかも知れません。

コロナ禍の中でもめげぬ父が好き

(あべっち)

心が折れそうになるコロナ禍が続きます。この  
大ピンチ。それでもお父さんは何とか工夫して持  
ちこたえています。泣きごとも言いません。お父  
さん頑張って……。娘の声に涙出そう。

私だけ出社してたら電話番

(かえろ)

新型コロナウイルス感染防止対策として勤務はリモ  
ートが主体となっています。どうしても出社しなけ  
ればならない用事がありました。あちらこちら  
の電話が鳴り対応にピンチです。

「俺が継ぐ」ハグしたいけどぐータッチ

(あっちちゃん)

感染防止に務めるなか、息子が後を継ぐ決心  
をしてくれた。何と嬉しいことだろう。ハグした  
い気持ちを抑えて、ぐータッチの場面です。ピン  
チの中でも嬉しい出来事です。

リモートで家事の新人一人増え

(カワセミ君)

リモート勤務が続きます。家事も手伝ってく  
れるようになりました。手伝う子供に加え未熟  
な新人です。気持ちには有難いが、かえって手間が  
かかる。ピンチです。

経営が傾いたのはコロナ前

(波上カケル)

コロナ禍の真ただ中です。多くの会社が大変  
な思いをしています。残念ながら経営が傾いてい  
ます。しかし、よく分析してみると、コロナ禍のせい  
にしてませんか。根本に立ち返って考えましょう。

耐えてきた挫折の頬に化粧する

(加代子)

女性の経営者でしょうか。多くのピンチに会い  
耐えて乗り越えて今がある。今日も人と会うが、  
苦勞を顔に出してはいけない。明るくふるまう女  
経営者の矜持と人生に触れる句です。

テレ会議孫が背後でハイと拳手

(フリージア)

家庭でのリモート勤務ではテレ会議も多くな  
りました。突然、孫が参加することも。決を採  
る大事な時などあわてます。ピンチです。可愛  
さに免じて許してください。

社運かけデジタル相に子を起用

(三木首相)

今やデジタル化は必須の取組です。しかし人  
がいない。ピンチです。政府なら大臣クラスとし  
て：我が子しかない。それもピンチかも。

アクリルのついたてひとつピンチ消え

(かめさん)

感染防止策としてアクリル板が新しい日常の  
景色となりました。たったこれだけでピンチ感が  
減少します。しかし、マスクの着用、ソーシャル  
デスタンス、手洗い、うがいも欠かせません。

順調だ思っているのは社長だけ

(KENZ)

ピンチですよ社長、これは本当に。周りは皆心  
配しているのだから。現状に気が付こう。社長に心  
地いい情報しか入らないのが問題かも知れません。

どうしようもないが私は経営者

(五郎)

自分では、どうにもしようもないピンチがあ  
るもの。しかし変化する環境に対応するのが経  
営者の役目です。嘆いてばかりでいられません。  
チャンスに代える工夫をしましょう。



※「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選で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>