中小企業経営者のための支援ガイド No.49

ACC

INFORMATION

顕彰企業のユニーク経営を見る
コンサルタントレポート 他

2022.11

中小企業のロマンを築く ACC 一般財団法人朝日中小企業経営情報センター

INDEX

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４年度下期のACC INFORMATION（No.49）ができ上がりました。本号も中小企業の皆さまのご参考になる記事を掲載いたしました。ご高覧いただければ幸いです。

新型コロナウイルス、不安定な国際情勢、異常な気候変動、急激な円安そして物価上昇と私たちを取り巻く環境が激変しているなかで、皆さまも大変ご苦労が多いかと拝察いたします。

このような先の見えない時代においては、経営戦略の変革が必要ではないでしょうか。当財団法人は、中小企業の皆さまが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

世界初！食品の鮮度を保ちながら最後は自然に還る機能性プラスチック

▶モアディバイス株式会社

特集　コンサルタント・レポート …… 10

1 顧客分析指標を使ってロジカルに収益見込を出しましょう

～中小小売業におけるRFM分析、「冊単価」の活用実践～

2 越境ECで見える中国市場の動向について ～国境を越えたＥコマースの可能性～

特別寄稿 …… 18

令和時代の事業承継

経営コンサルタントのおすすめBOOKS …… 22

・たった1人からはじめるイノベーション入門 …… （竹林一 著）

・ドローダウン　地球温暖化を逆転させる100の方法 …… （ポール・ホーケン 編著）

・ビヨンド5Gが描く未来 ……（山中直明 編著）

・新版 小さな会社★儲けのルール …… （竹田陽一・栢野克己 著）

朝日異業種交流会会員企業のご紹介 …… 24

ACCの活動紹介 …… 26

コラム　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：2022年11月
※本誌の原稿は、東京都中小企業診断士協会 城北支部の診断士に執筆協力いただきました。

事業案内

経営者講座

◉ 次世代マネジメントカレッジ
◉ 次世代マネジメントクラブ（OB会）

管理者講座

社員講座

経営者・従業員に対する

研修事業

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、470講座以上開催し、延べ27,000名を超える皆様にご参加いただいております。

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、380件、1億7,058万円の助成をさせていただきました。

異業種交流事業

異業種交流事業は、異業種交流会の開催、情報の提供など、異業種ならではの交流を通じて自社の新たな価値を見いだしていただく事業です。現在、５つの分科会が活動中です。

新分野進出

環境改善

創意工夫

伝統工芸、その他

異業種交流会

情報の提供

情報誌（年２回）
「ACC INFORMATION」発行

今日の国際情勢の中でのカントリーリスクと備え

■今日の国際情勢とカントリーリスク

全世界でのコロナ蔓延、ウクライナ・ロシア間の情勢悪化、中ロと米英など国家のイデオロギー対立、スリランカの経済崩壊、そしてこれらが起因となる人流・物流の制約、円安、燃料高、債権放棄など、ビジネスの契約当事者によらない不可抗力的な国際的事象、いわゆるカントリーリスク※が高まり、多くの中小企業の経営に影響を与えている。ゆえにこれまで以上のカントリーリスクへの備えを意識する必要がある。日本政府（経済産業省）100％出資の株式会社日本貿易保険（NEXI）は、戦争や外貨送金規制など、輸出者や輸入者など契約の当事者に責任のない不可抗力的な危険を「非常危険」（カントリーリスク※1）と定義している。

※1引用：㈱日本貿易保険ホームページより
https://www.nexi.go.jp/glossary/detail/002804.html)

現在、日本では人口減少など国内市場の成長鈍化から国外市場に活路を求めることが喫緊の課題の一つとなっている。中小企業においても同様である。そのようななか、貴重な経営資源を保全するため、文化や法律が異なる諸外国との取引リスクを日常リスクと異なる視点で理解し対策を講じる必要がある。しかし、契約で債権を保全しようとしても、戦争、革命、テロ、などは不可抗力条項に記されるため、そのリスクから資産を保全することは容易ではない。

海外取引におけるリスクは、一般的に輸送上の貨物の損害などにおいて想定されがちである。このような損害リスクとカントリーリスクの違いは、経営資源を毀損させる要因が当事者間の一つの事象に限られることではない。国外での政情不安や突然の法律変更に伴う商取引、行動制限のように全体的かつ長期的リスクであることを認識しなければならない。また、カントリーリスクから商品や資金など経営資源を毀損させない情報収集を心がけても、言語の違いやメディアへのアクセス制約などから、その精度は国内の情報と比較して劣る。それゆえ事象発生が突発的であり長期的に経営にインパクトを与える。

■リスク対応

カントリーリスクに対する情報は限定的であり想定外であるため、割り切らざるを得ない場面が多々ある。しかし、経営者・従業員・取引先らの血と汗で獲得した経営資源が事業と直接関係ない要素で毀損されることに、誰しもが強い憤りを感じるはずである。特に中小企業での経営資源の形成と取得は個人の功績によるところが大きいため、その喪失感も過大である。そのストレスを和らげ、血と汗による経営資源を守るためあらかじめの準備が必要となる。

しかし、幾種もある多様なリスクを個別に備えることは非現実的である。網羅性を高めるための考え方としては、リスクコントロールへのあり方を普遍的な視点で把握することが肝要である。これにより個別のリスクや高まるリスク変化への対処策を柔軟かつ幅広く検討できることとなる。

経済産業省は、普遍的なリスク対策の考え方を４つのリスクコントロール、２つのリスク・ファイナンシングと合計６つに整理した。

① 回避

リスクを伴う活動自体を中止し、予想されるリスクを遮断する対策。明らかに損害が収入を上回る事業から撤退しリスクを被らない対策などである。

② 損失防止

損失発生を未然に防止するための対策、予防措置を講じて発生頻度を減じる。テロや戦争などの発生確率が高じた場合、その国との取引を抑制しあらかじめ損失を発生させない対策である。

③ 損失削減

事故が発生した際の損失拡大を防止・軽減し、損失規模を押さえる対策。輸出の場合、急激な円高に

区分	手段	内　容
リスク コントロール	回避	リスクを伴う活動自体を中止し、予想されるリスクを遮断する対策。リターンの放棄を伴う。
	損失防止	損失発生を未然に防止するための対策、予防措置を講じて発生頻度を減じる。
	損失削減	事故が発生した際の損失の拡大を防止・軽減し、損失規模を抑えるための対策。
	分離･分散	リスクの源泉を一箇所に集中させず、分離・分散させる対策。
リスク ファイナンシング	移転	保険、契約等により損失発生時に第三者から損失補てんを受ける方法。
	保有	リスク潜在を意識しながら対策を講じず、損失発生時に自己負担する方法。

資料：リスク管理・内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制」から中小企業庁作成

図：リスク対策の方法

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap4_web.pdf

よる収入減少を抑制するための為替予約などである。

④ 分離・分散

リスクの根源を一箇所に集中させず、分離・分散させる対策。仕入先や販売先の一社一国集中を避け、複数社複数国へ取引を拡大することで特定リスクを分散させるなどである。昨今の世界各国に見られるロシアへの燃料依存を分散させることも一例である。

⑤ 移転

保険・契約などにより損失発生時に第三者から損失補填を受ける方法。たとえば、本来自社が負うべき損失に対し、掛け金を払うことでその損失を保険会社に移転させることなどである。

⑥ 保有

リスク潜在を意識しながら対策を講じず、損失発生時に自己負担する方法。いわゆる何も対策を打たないことであり、短期で終える事業など、明らかにリスク対策に講じる費用が収益を超えると予想できる場合は、リスク対策を打たない。

このように、「リスク対策」は、カントリーリスクに限らずこの６つに大別される。カントリーリスクにおいても、これを念頭に整理すれば、効率的かつ抜け漏れがない施策が検討できる。

■リスク移転（保険）

ここでは前述の⑤移転（保険）をフォーカスする。カントリーリスク対策としては中小企業においてはその認知度が低いものの、比較的対応しやすいためである。保険利用はどちらかと言えば大企業によるものと思われがちである。しかし中小企業でも利用できるサービスがある。ただし、ここで紹介する保険は、輸送中の貨物損害など一般的な海上保険ではないことにご注意いただきたい。それが前述のNEXIによるものである。NEXIの保険は、企業の貿易などの対外取引において生じる民間保険ではカバーできないリスクをカバーする保険である（中小企業はそのなかの輸出分野が対象となる）。この貿易保険の目的は、貿易取引や海外投資を行う際に発生するリスクを軽減し、企業の海外展開を促進することである。また同社は、リスクを次の２つに分類している。①非常危険：契約当事者の責任ではない不可抗力的なリスク（カントリーリスク、ポリティカルリスクともいう）②信用危険：海外の契約相手方の責任に帰せられるリスク（コマーシャルリスク、クレジットリスクともいう）。

参考引用：NEXI「日本貿易保険のご案内」パンフレット

そのうえで、NEXIは中小企業向けとして、輸出に関するこの２つのリスクへの保険を用意している。そのなかの「非常危険」いわゆるカントリーリスク（為替取引制限・禁止、輸入制限・禁止／戦争、内乱、革命／支払国に起因する外貨送金支援／制裁的な高関税、テロ行為／国連または仕向国以外の国の経済制裁／収用／自然災害、その他、契約当事者の責によらない事態）、の事態発生により、貨物代金が回収できないことにより被る損失を補填する。

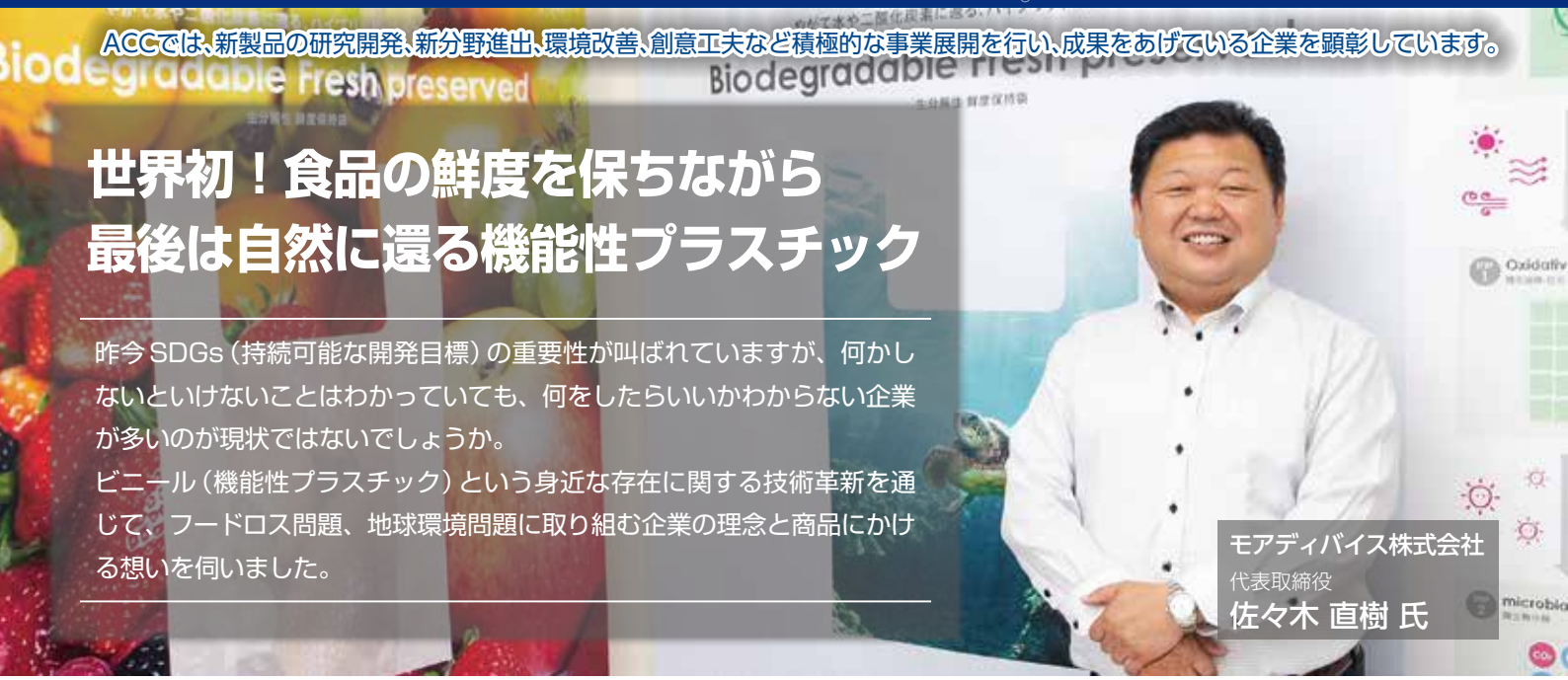
参考引用：NEXI「中小企業・農林水産業輸出代金保険」パンフレット

■まとめ

カントリーリスクは、予期せぬ時期に突然降りかかる。大企業と比べて資源が脆弱な中小企業に与えるインパクトは大きく、損失を回収するため、中小企業が主導的に市場と交渉することは困難である。ゆえに、リスク発生前に付保するリスク移転などの準備力が問われる。完全なリスクヘッジを望むことは困難であるものの、事業継続や経営資源を毀損させないためにもカントリーリスクも想定内としてその準備をすることが要される。そしてそれにより市場からの信用力が高まる。不透明感が高まる社会であればあるほど顧客、取引先、そして従業員のためであることを念頭に、カントリーリスク対策を検討願いたい。

（喜安　英伸）

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。



世界初！食品の鮮度を保ちながら最後は自然に還る機能性プラスチック

昨今SDGs（持続可能な開発目標）の重要性が叫ばれていますが、何かしないといけないことはわかっていても、何をしたらいいかわからない企業が多いのが現状ではないでしょうか。
ビニール（機能性プラスチック）という身近な存在に関する技術革新を通じて、フードロス問題、地球環境問題に取り組む企業の理念と商品にかける想いを伺いました。

モアディバイス株式会社
代表取締役
佐々木 直樹 氏

偶然が生んだ「奇跡の袋」

■御社の商品について教えてください

当社のアピノンキーパー®（以下、アピノンキーパー）は、世界で初めて酸化型生分解性の公的認証をスウェーデンで取得した環境配慮型プラスチック（原料）で作られています。製品の主となる強みは「①鮮度保持機能」で、さらに付帯の強みとして「②生分解機能」と「③バイオマス機能」があります。

お客様のニーズに応じて、３つの機能から自由な組み合わせで製造することが可能です。

単機能としては他社でも同じような商品を取り扱っていますが、すべての機能がひとつになっている企業は当社のほかにありません。

■アピノンキーパーが生まれたきっかけは何だったのでしょうか？

当社の前身は、私が創業した株式会社ウォーテックという会社になります。

ウォーテックでは、抗菌・防カビなどの技術を強みにしていました。あるとき、それだけ抗菌に強いのなら、抗菌袋を作れないか？というお話をいただきました。そのときはプラスチックに関する知見はゼロだったので、知り合いに頼んで抗菌剤を練り込んだ商品を小ロットで作成しました。最初の注文は３万枚だったと記憶しています。完成後、この袋の効果を検証しました。

そのとき、ちょうどさくらんぼのシーズンだったのですが、知り合いの山形県の社長が言うには、さくらんぼって日持ちしないんだそうです。

佐藤錦などのブランド品は、はじめ全国にクール便で発送していたそうなのですが、飛行機で送るさくらんぼはよくても、陸送便のさくらんぼに関しては、遠方に送ったものの大半が傷んでクレームにつながるそうです。当然、代替品か返金の対応が必要になるため遠方への出荷は止めてしまったそうなんです。

私は長崎と宮崎に知り合いがいるのですが、聞いてみると九州では山形のさくらんぼは「テレビで見ることはあっても食べたことがない」と言うんです。

山形の人は遠方に送りたいし、九州の人は送ってもらって食べたい。じゃあ、この袋の効果をさくらんぼでテストしてみよう、と陸送便でテストをやってみたら、これがいきなりうまくいったのです。何回かに分けて試してみましたが、何回やってもうまくいく。

添加量により製品寿命や分解速度をコントロールすることも可能。

しかし、なんでうまくいくかがわからないわけです。とりあえずで作ったので。

明らかになる袋のポテンシャル

そこで、とある大学の先生に、この袋で何が起きているのかを検証してもらいました。そうしたら、通常、青果が発するエチレンガスというものが出荷時から減っていることがわかったのです。

エチレンガスは成長の過程で出るので、それをドンドン出せばその分だけ劣化します。そのエチレンガスが減っているということは、袋のなかで成長しないので鮮度が保たれるということです。

さらに、酸素量が減っていることもわかりました。酸素というのは酸化の原因になりますから、酸素がなければ酸化はしません。逆に、二酸化炭素と水分が増えていました。植物に二酸化炭素はよい影響を与えますし、水分があるために瑞々しさが残ります。

「なんだこれは？」となって、数年後、さらに明治大学と共同研究を始めました。

■明治大学さんとは共同で論文を発表していますね

当時、いろいろな大学から「共同でやろう」とオファーが来ましたが、明治大学以外の大学は近所のスーパーからサンプルを買ってくると言われたので、サンプルによってロットが違う可能性がありました。そうなると、正しいエビデンスになるかはクエスチョンでした。

その点、明治大学は敷地内に自分たちの畑がありました。種を植えるところからスタートしているので、サンプルがどういう食材でどういう過程を経ているか把握できているので信頼性がありました。

長い時間をかけて検証を続けてきましたが、最終的に明治大学の検証でも同じ結果が出ました。とにかく水分がすごいですね。例えば人参。普通の袋だと、どんどん痩せるのですが、アピノンキーパーに入れると水分が飛ばないので痩せずに重量が変わらない。明らかに違う。

第三者機関にも検証データを取ってもらいました。食材だったり花だったり。けれど、試験するたび、すべて同じ結果になった。それで、これはいけるだろうと、共同で学会発表しました。

鮮度保持が生む「利益」

その後は、海外への輸出試験も行いました。日本は一年中、苺が取れます。苺は国内でも国外でも需要があります。シンガポールにも輸出しているのですが、日本よりもいい単価で売れます。しかし、海外に輸出すると、そのなかの２割くらいはパレット内で悪くなってしまいます。苺は単価が高いので２割でも相当な損失になります。その問題に対してアピノンキーパーを使ってみたところ、ロス率は半分以下になりました。

つまり、アピノンキーパーの「①鮮度保持機能」には、消費者に質のよい安全な食を提供させながら、生産者・流通業者のかたがたの収益を向上させる力もあったのです。

アピノンキーパーに相当なポテンシャルがあることがわかってきたところに、ある方から「これから投資家が出てきた際に、アピノンキーパーに出資した資金がウォーテックに流れるのを懸念するのではないか」とアドバイスをいただいたため、2018年にモアディバイス株式会社として独立しました。

「モアディバイス」というのは造語で、よく機械屋さんと勘違いされますが、お客様の「困った」に耳を傾け、今よりもっと工夫して、考えて、常にお客様に新たなサービスをしていく、そういう集団でありたいという願いが込められています。

■「生分解」と「バイオマス」についても教えてください

アピノンキーパーは、生分解が困難とされるポリオレフィン樹脂（非分解性プラスチック）を、酸化

自然環境の光や熱により低分子化したプラスチックは、酸化することで重みを持ち海底に沈む。海底に沈むことで微生物による生分解が進む。

型生分解性プラスチック（酸化物）へと変化させる機能を有します。

しかし、これらの「②生分解機能」と「③バイオマス機能」については、当社としてはあまり前面に押し出していません。なぜなら、生分解性とかバイオプラスチックという話は、私たちにとっては当たり前で、そんなことをわざわざ誇張する気がないからです。世界の目標なのに、やらない、という選択肢はありません。

さらに、営業的な観点で考えても、残念ながら国内の企業は、いくら地球に優しいことを説いても、返ってくる答えの９割が、「それって既存より高くなりますよね」というものです。地球のことを優先しているのだからコストがあがるのは当たり前なのですが、高くなると自社の商品が売れなくなるので採用できない、というのが100％の回答です。

SDGsのバッヂをつけてはいるけど、やると収益でないから、やらない。その点、海外のほうがよほど早いです。海外はフィリピンからスタートしたのですが、よいものにはすぐに飛びつきましたね。

ですから、我々も付帯機能ではなく主機能である、「①鮮度保持機能」と「収益性の向上」にフォーカスし、「スーパーで青果物に何割引きというシールを貼るまでの時間が伸びれば、その分だけ100％の価格で売れる期間が伸びるんですよ。鮮度保持は御社の収益をあげます。」と言うと、そのとおりだと絶賛されました。

100円のご依頼には110円の仕事で返す

■明治大学との共同論文など、すべての機能の検証を行っていますが、その点にはこだわりを持っているのでしょうか？

それはあります。私は７社くらい勤めてから会社を立ちあげたのですが、その頃はまだ、30前半で、子供が６人もいました。今だから６人もいて羨ましいですね、なんて言われたりしますが、当時は食べるのが本当に大変な状況でした。

今でこそビジョンを持って経営をしていますが、あのころは子供を食べさせることに必死で、痛いとか痒いとか言っていられる状況じゃなかった。私は子供の授業参観にも運動会にも出たことがありません。

そんななか、ビジネスはお客様に「理解と信用」がなければ続かない、ということだけはわかっていました。お金をいただくためには、自腹でもテストをして「なるほどこうなるのね」というのを見せるのが先だ、というスタンスでした。着実に実績を重ねて大手と取引もできるようになって、ようやく信用がついてきました。

■そのスタンスは今でも変わりませんか？

変わりません。むしろ、私は信用がなくなるくらいなら仕事を辞めます。そういう腹づもりでやっていますし、社員にも「100円のご依頼には、110円の仕事で返す」ことを徹底させています。

当社の従業員が私に怒られるのは、損得勘定をやって、過剰な利益を出したときです。当社の利益は少ないですが、そのたびに信用だけはついていると思っています。

■現在の御社の売上比率はどのような割合なのでしょうか？

ほぼ100％、BtoBビジネスになります。BtoCの商品に関しても特許はありますが、エチレンガスというのは、収穫直後がもっとも多く出るため、収穫した時点から使ってもらうと、より効果が高くなります。生産者さんがスーパーに持っていくまでの輸送の間で使ってもらうのが一番効くのです。

時間が立つとエチレンガスが出る割合も減るので、家庭の冷蔵庫では、効果が薄くなります。それでも、２～３日置くのであれば、普通のビニール袋よりはアピノンキーパーのほうがもちろんよいです。

見据える未来

■御社の今後はどのような展開を考えていますか？

海外での工場生産もまったく考えないことはないですが、まずは、国内を基盤にしたいと思っています。

それには、大きく２つの理由があります。

１つ目の理由が、海外リスクの排除です。今年の春先は、上海のロックダウンでレジ袋が入ってこないという経験をしました。お客様にレジ袋を納入できなかった場合、ごめんなさいで済む話ではありません。

しかし、私が「なんとか頑張れ！」と言っても、港にコンテナがない。コンテナが見つかっても、今度は船がない。納期が１ヶ月ズレました。

先ほどお伝えしたように、信用を失うくらいなら会社を止める覚悟でやっていますから、約束したものは何だってやらなくちゃいけない。あの経験が恐怖として今でも残っていますが、あのとき、国内に工場があれば、自分がトラックを走らせれば何があっても届けることができました。信用さえあれば仕事は必ず戻ってくると思っているので、海外よりも国内が先だな、とすでに動き出しています。

もう１つの理由が、物価の高騰です。たとえば、ビニール袋の原料になっているバイオ原料ですが、バイオ原料はブラジルの企業が作るサトウキビが原材料です。サトウキビは車用のバイオエタノールにも使用されており、企業としてはバイオエタノールの方が儲かるため、バイオ原料は後回しです。それを世界中が取り合いをしているので価格が高騰しています。

さらに、サトウキビだけではなく、私たちが使っているバイオマス樹脂はトウモロコシも原料なのですが、ウクライナ戦争などの影響で小麦が入ってこないので、世界がトウモロコシを食料として使い始めました。そうなると、トウモロコシもバイオ原料で使うより食料のほうが儲かるため、どの生産者も高く売れるほうにシフトします。

原料としてはどちらも危うく、取り合いになるリスクが常に存在します。私はどこかで、「今の値段じゃ無理だ」という時代が来るんだろううなぁと予測しており、そこで、現在当社は、とある地方自治体と組んで国内の米の籾殻や間伐材などの新天然素材を活用したポリオレフィンの生成に取り組む構想を提案しています。

次の時代に向けた環境資材で、これも国内工場での生産を考えています。

わずか1%の含有量で残りの99%を生分解させることができる。

■御社単独での展開もありますか？

実は、本社の一部機能の移転を考えています。

既存のお客様がいらっしゃるので、本社全体は動かせませんが、研究開発部門を新設しようと考えています。

研究開発というのは、当社が重要視している分解試験ですが、これは現在外部に委託しています。しかし、すぐにエビデンスが欲しくても促進試験の結果が何ヵ月後に来るかわからない。

このエビデンス発行も今後は自社内で実施していく予定です。

東京は土地も高いし、秋田県の大館市は私が生まれたところですので、恩返しのために大館市にあるビルの購入を進めています。

実は、当社の前身である株式会社ウォーテックは、設立が2003年12月12日。モアディバイス株式会社の設立も2018年12月12日です。これは偶然ではなく意図的でして、亀さんのように、いっちに、いっちに、と進むように、あわてずにコツコツやって地盤を固めていきたい、という想いが込められています。

製品データの収集というのは、現在行っている業務の水面下でコツコツと積み重ねなくてはいけません。生分解は、何かひとつデータを得るまでに暑い時期と寒い時期の２つの検証が必要ですし、その結果が出るまでに１年サイクル、２年サイクルという話なのでどうしても時間がかかります。

国内工場も一朝一夕には結果がでないでしょう。

しかし、消費者は、社会的責任を果たしているかどうかではなく、社会的責任を果たそうとしているのかどうかを見ています。

当社としては、現状の技術を用いて、消費者のどのシーンにおいても質のよい安全な食を提供しながら、生産者・流通業者のかたがたの収益を向上させる。そして、地球環境にもやさしく持続可能な社会形成に貢献するという目的に向かって日々邁進しているところです。

（インタビュー　石田 紀彦）

DATA

モアディバイス株式会社
所在地：東京都墨田区向島3-33-10 2F
設　立：平成30年12月12日
資本金：500万円
ＴＥＬ：(03) 6658-4668
ＵＲＬ：https://moredevice.co.jp

1 顧客分析指標を使ってロジカルに収益見込を出しましょう ～中小小売業におけるRFM分析、「冊単価」の活用実践～

はじめに

売上の構成要素のひとつ「顧客数」は「新規客数」「既存客数」に大きく分かれます。新規客獲得と比較し、既存客維持に関する手法は、あまり世に出ていない印象があります。本レポートではRFM分析を用いた既存客維持施策の効果検証を行う方法を提案させていただきます。RFM分析とはR（最終購入日）F（購入頻度）M（購入金額）の３つの変数を用い、顧客をランクづけし、適切にマーケティングを投下していくための分析手法です。なおRFM分析の実践は、顧客と売上の紐づけができていることが前提となります。

モデルケース：X社

X社はファッション性の高い革小物・バッグ・アクセサリーなどの雑貨を扱う企業で、都内に２店舗のほかECも運営しています。ECの開始を機に宣伝広告に力を入れてから新規顧客が増加して業績は好調ですが、持続的成長を図るため「顧客維持」に力を入れていきたいと考えています。

RFM分析（２軸で単純化）

RFM分析は３軸あることで単純なクロス集計ができませんが、以下の手順で2軸化します。

(1) まずRで分割

図1：まずRで分割

顧客ランク	最終購入日
今日の日付	2022/12/1
R12	2021/12/1～2022/11/30　(365日以内)
R24	2020/12/1～2021/11/30　(365日超・730日以内)
	…以下同様にR36. R48. R60と続く

(2) 分割したRの中でF×Mのクロス集計

図2：分割したRの中でF×Mのクロス集計（表はR12・各年で実施）　（人）

購入金額	7回以上	6回	5回	4回	3回	2回	1回	総計
8_70000円以上	1,231	265	233	129	59	21	7	1,947
7_60000-69999円	169	93	114	87	50	14	2	531
6_50000-59999円	154	106	141	160	93	33	7	698
5_40000-49999円	130	118	192	244	199	77	12	975
4_30000-39999円	81	116	233	370	427	228	44	1,502
3_20000-29999円	27	52	182	487	807	655	172	2,384
2_10000-19999円	2	16	35	196	946	2,208	1,677	5,084
1_1-9999円	0	0	1	11	100	1,203	7,383	8,700
総計	1,796	768	1,134	1,688	2,685	4,443	9,307	21,823

(3) 残留率を見ながら顧客セグメンテーション

顧客のセグメンテーション（分割）は残留率を考慮します。一般的に新規客獲得コストは非常に高いため、既存客を維持すること（残留率を上げること）が利益の向上に繋がるからです。非常に細かな表ですが、眺めていると特徴が見えてきます。

図3：残留率をみながらセグメント

R24顧客の人数　（人）

購入金額	7回以上	6回	5回	4回	3回	2回	1回	総計
8_70000円以上	1,102	243	224	122	50	22	7	1,772
7_60000-69999円	132	81	110	85	43	10	2	465
6_50000-59999円	106	85	130	141	88	26	7	586
5_40000-49999円	95	96	161	213	178	64	11	822
4_30000-39999円	62	81	175	322	390	198	36	1,266
3_20000-29999円	21	28	115	363	691	594	142	1,955
2_10000-19999円	0	12	21	127	705	1,899	1,520	4,287
1_1-9999円	0	0	0	3	61	955	6,356	7,377
総計	1,521	629	940	1,379	2,208	3,770	8,083	18,532

R24顧客のうち、次の年（R12）も稼働した顧客　（人）

購入金額	7回以上	6回	5回	4回	3回	2回	1回	総計
8_70000円以上	1,043	236	214	110	39	12	1	1,658
7_60000-69999円	130	79	107	80	38	8	1	446
6_50000-59999円	102	81	124	134	81	19	2	547
5_40000-49999円	92	90	153	198	161	51	5	753
4_30000-39999円	59	76	160	288	336	152	17	1,091
3_20000-29999円	16	25	103	318	567	428	68	1,528
2_10000-19999円	0	10	16	99	536	1,174	497	2,335
1_1-9999円	0	0	0	3	36	480	1,746	2,266
総計	1,445	600	880	1,233	1,797	2,327	2,339	10,626

残留率

購入金額	7回以上	6回	5回	4回	3回	2回	1回	総計	
8_70000円以上	95%	97%	96%	90%	78%	55%	14%	94%	①
7_60000-69999円	98%	98%	97%	94%	88%	80%	50%	96%	
6_50000-59999円	96%	95%	95%	95%	92%	73%	29%	93%	
5_40000-49999円	97%	94%	95%	93%	90%	80%	45%	92%	
4_30000-39999円	95%	94%	91%	89%	86%	77%	47%	86%	
3_20000-29999円	76%	89%	90%	88%	82%	72%	48%	78%	③
2_10000-19999円	-	83%	76%	78%	76%	62%	33%	54%	
1_1-9999円	-	-	-	100%	59%	50%	27%	31%	
総計	95%	95%	94%	89%	81%	62%	29%	57%	
	②						④		

①１年間で６万円以上購入している顧客は残

留率94%以上②１年間で５回以上購入している顧客は残留率94%以上③１年間の購入金額が３万円に届かないと残留率が下がり始める④１年間に１回しか購入しない顧客は金額にかかわらず残留率が低い。残留率の高いところにはロイヤルカスタマーに相応しい策・低いところには早急な引き上げ策が必要です。筆者は以下のようにセグメントしました。

図4：顧客ランク

購入金額	7回以上	6回	5回	4回	3回	2回	1回
8_70000円以上	優良1			優良2			育成
7_60000-69999円							
6_50000-59999円	安定1			安定2			
5_40000-49999円							
4_30000-39999円							
3_20000-29999円	成長						
2_10000-19999円							
1_1-9999円							

顧客ランク定義

顧客ランク	定義（1年間の購入回数・金額）
優良1	5回以上・6万円以上
優良2	2回～4回・6万円以上
安定1	5回以上・3万円以上6万円未満
安定2	2回～4回・3万円以上6万円未満
成長	2回以上・3万円未満
育成	1回のみ（金額問わず）

適切な顧客維持策とは

では切り分けた顧客層別の課題を見つけていきましょう。例えば優良１客であれば最優先の流出防止策が必要です。また、よいお客様を連れてきていただくために、伝道者としてSNSなどで拡散をお手伝いしてもらうのもよいでしょう。１回しか購入していない育成客については放置すればそのまま流出していくため、早急に定着を促す必要があります。

図5：顧客ランク別の課題

顧客ランク	課題
優良1	流出防止･伝道者としての活躍
優良2	ロイヤリティ（忠誠心）育成
安定1	購入金額UP
安定2	購入回数UP
成長	おサイフ内のシェアを上げたい
育成	早期の流出防止

おのおのの課題を解決しさらにランクアップしてもらうため、たとえば以下のような策が考えられます。

図6：顧客ランク別顧客維持策（例）

顧客ランク	対策（例）
優良1	ロイヤルメンバー待遇（ポイント還元最優遇）アンバサダー待遇
優良2	ロイヤルメンバー制度の案内・ポイント還元率UP
安定1	ポイント還元率UP
安定2	定期商品の案内･ポイント還元スタート
成長	お誕生日クーポンスタート
育成	○日以内に1回だけ使えるクーポン

費用が発生したり、値引き効果を生む策は投下に注意が必要です。クーポンは顧客を動かすカンフル剤です。お誕生日クーポンはファンサービスとして実施しますが、１回しか購入していない育成客に毎年発行して値引き販売するのは利益を削ることになります。忘れてはならない点として、この層は熱が冷めないうちに早急にリピーターへと育成するという課題があります。そこで誕生日の到来を待たず「購入日から○日以内に使えるクーポン」を１回だけ発行します（そのクーポンを使って購入回数が２回になれば安定２客となり、次回からはお誕生日クーポンを獲得することができます）ポイント還元などの施策についても一律ではなく段階を設け、より上のランクを目指す仕組みを作るのがよいでしょう。

売上は顧客ランク構成比で変動する

ところで皆様は来期の予算策定をどのように行っていますか。成長ペースを勘案してこのくらい…という期待感で策定していますか？売上の構成要素が「顧客数×稼働単価（１回あたり購入金額×購入回数）」であることに基づけば、期末の顧客数と稼働単価から来期の売上見込を出すことができるのではないでしょうか。図７では当期の稼働単価・期末の顧客数から売上見込を算出しています。

図7：売上高シミュレーション

2021/12/1時点 顧客数			期末結果		2022年度の見込（稼働単価×期首人数）		
顧客ランク	顧客数	ランク構成比	稼働単価（円）	売上高（千円）	期首人数	ランク構成比	売上見込（千円）
優良1	2,105	9.7%	62,554	131,677	2,221	9.7%	138,931
優良2	360	1.7%	41,891	15,081	380	1.7%	15,912
安定1	1,271	5.8%	22,510	28,610	1,341	5.8%	30,186
安定2	1,831	8.4%	20,258	37,093	1,932	8.4%	39,137
成長	6,928	31.8%	8,267	57,271	7,310	31.8%	60,426
育成	9,304	42.7%	3,587	33,373	9,817	42.7%	35,212
	21,799	100.0%	13,904	303,104	23,000	100.0%	319,803

お察しのとおり、売上見込は顧客ランクの構成比で変動します。上位顧客の構成が厚くなった場合のシミュレーションが図８です。同じ顧客数で売上見込が3,500万円以上変動します。

図8：売上高シミュレーション　上位ランク構成比が増加した場合

2021/12/1時点 顧客数			期末結果		2022年度の見込（稼働単価×期首人数）		
顧客ランク	顧客数	ランク構成比	稼働単価（円）	売上高（千円）	期首人数	ランク構成比	売上見込（千円）
優良1	2,105	9.7%	62,554	131,677	2,530	11.0%	158,262
優良2	360	1.7%	41,891	15,081	690	3.0%	28,905
安定1	1,271	5.8%	22,510	28,610	1,610	7.0%	36,240
安定2	1,831	8.4%	20,258	37,093	2,070	9.0%	41,935
成長	6,928	31.8%	8,267	57,271	6,900	30.0%	57,039
育成	9,304	42.7%	3,587	33,373	9,200	40.0%	33,000
	21,799	100.0%	13,904	303,104	23,000	100.0%	355,382

筆者はこの顧客人数や構成比を毎月必ずチェックしています。数値を点でなく線で見ることこそが「動向」把握です。構成比・稼働単価・総人数に変化の兆しを感じたら、早い段階で戦略への落とし込みが可能です（宣伝広告・商品政策・キャンペーンなど）。このように、結果が出る前に、顧客の動向から予想される結果に対して先手を打ちながら売上を維持向上させていくのです。

費用のかかる顧客維持策（紙DM）

X社の商品は「時期により商品の入れ替わりがある、商品数が多い、見栄えや機能の訴求を要する、高単価のため購入に比較検討を要する買回り品である」といった特徴があります。このような場合「手元に保存してもらいやすく、何度も目に触れる確率が高い」紙DMを用いるのが効果的です。X社も毎シーズン、新商品を発表するタイミングでカタログタイプのDMを顧客に発行しています。写真集のような出来栄えの小冊子は「現物を見たい」と顧客が店舗に足を運ぶほど好評ですが、顧客数が増えたことで費用負担が気になるようになってきました。

X社のDM発行状況

X社は前回のキャンペーンで2.8万部のDMを発行し約4,500万円の売上を獲得しました。原価率は45％、DM1通あたりのコストは350円ですので利益は1,475万円です。

図9：X社のDM発行状況（改善前）

顧客ランク		DM発行数	注文人数	売上（千円）	粗利（千円）	DM費用（千円）	利益（千円）
R12	優良1	1,920	1,281	19,404	10,672	672	10,000
	優良2	323	97	2,246	1,236	113	1,122
	安定1	1,115	450	4,351	2,393	390	2,003
	安定2	1,604	386	5,051	2,778	561	2,216
	成長	5,572	829	7,142	3,928	1,950	1,978
	育成	6,821	434	4,174	2,296	2,387	▲ 92
R24	優良1	692	33	624	343	242	101
	優良2	134	4	45	25	47	▲ 22
	安定1	800	31	269	148	280	▲ 132
	安定2	1,284	41	441	242	449	▲ 207
	成長	4,627	117	848	467	1,619	▲ 1,153
	育成	3,636	52	388	214	1,273	▲ 1,059
合計		28,528	3,755	44,983	24,741	9,985	14,756

しかし顧客ランク別に見るとR24（1年以上購入がない顧客）で100万円以上の損失が出ている顧客層があります。この顧客層は残留率を考慮しても1冊350円のDMを送り続けるのはコストをかけすぎな気がします。もしこの層へのDM発行をやめたら、どのような影響があるでしょう。

図10：X社のDM発行シミュレーション（改善後）

顧客ランク		DM発行数	注文人数	売上（千円）	粗利（千円）	DM費用（千円）	利益（千円）
R12	優良1	1,920	1,281	19,404	10,672	672	10,000
	優良2	323	97	2,246	1,236	113	1,122
	安定1	1,115	450	4,351	2,393	390	2,003
	安定2	1,604	386	5,051	2,778	561	2,216
	成長	5,572	829	7,142	3,928	1,950	1,978
	育成	6,821	434	4,174	2,296	2,387	▲ 92
R24	優良1	692	33	624	343	242	101
	優良2	134	4	45	25	47	▲ 22
	安定1	800	31	269	148	280	▲ 132
	安定2	1,284	41	441	242	449	▲ 207
	成長	0	0	0	0	0	0
	育成	0	0	0	0	0	0
合計		20,265	3,586	43,747	24,061	7,093	16,968

図11：改善前後比較　売上123万円減少だが、221万円の増益

	DM発行数	注文人数	売上（千円）	粗利（千円）	DM費用（千円）	利益（千円）	利益率
改善前	28,528	3,755	44,983	24,741	9,985	14,756	32.8%
改善後	20,265	3,586	43,747	24,061	7,093	16,968	38.8%
増減	▲ 8,263	▲ 169	▲ 1,237	▲ 680	▲ 2,892	2,212	6.0%

売上は123万円減少しましたが、利益は221万円増えています。もちろん下の顧客層を見捨てるわけではありません。こうした層へは比較的安価な葉書タイプのDMや、実質送料無料のメルマガを積極活用しましょう。

利益が出る顧客層とは…「冊単価」

ここで「冊単価」という考え方を紹介させていただきます。冊単価の計算式は「売上÷発行部数」このなかには通販における重要指標「CVR」と「客単価」が含まれています（CVR：Conversion Rate　ここでは発行部数を分母にした顧客数とします）

図12：冊単価とは

$$\text{冊単価}\ \frac{\text{売上}}{\text{発行部数}} = \text{CVR}\ \frac{\text{購入客数}}{\text{発行部数}} \times \text{客単価}\ \frac{\text{売上}}{\text{購入客数}}$$

原価率とDM1通あたりのコストがわかれば、利益が出る冊単価を計算することができます。

図13：利益が出る冊単価

冊単価×（1－原価率）－ DM1通あたりコスト ＞ 0
X社の場合
原価率45%　DM1通あたりコスト350円
冊単価 ×（1－0.45）－ 350 ＞ 0
冊単価 ＞ 636.3（円）

各顧客層の冊単価を確認してみましょう（図14）確かに利益の出ている顧客層で冊単価が636.3円を超えています。大きな損失の出ている顧客層へのDM発行はやめました。しかし赤枠部分、小さな損失の出ている顧客層へは、次のような理由からDM発行を継続します。

図14：X社の冊単価確認

顧客ランク		DM発行数	注文人数	売上（千円）	粗利（千円）	DM費用（千円）	利益（千円）	CVR	客単価（円）	冊単価（円）
R12	優良1	1,920	1,281	19,404	10,672	672	10,000	66.7%	15,148	10,106
	優良2	323	97	2,246	1,236	113	1,122	30.0%	23,159	6,955
	安定1	1,115	450	4,351	2,393	390	2,003	40.4%	9,669	3,902
	安定2	1,604	386	5,051	2,778	561	2,216	24.1%	13,085	3,149
	成長	5,572	829	7,142	3,928	1,950	1,978	14.9%	8,616	1,282
	育成	6,821	434	4,174	2,296	2,387	▲ 92	6.4%	9,617	612
R24	優良1	692	33	624	343	242	101	4.8%	18,903	901
	優良2	134	4	45	25	47	▲ 22	3.0%	11,224	335
	安定1	800	31	269	148	280	▲ 132	3.9%	8,665	336
	安定2	1,284	41	441	242	449	▲ 207	3.2%	10,753	343
	成長	0	0	0	0	0	0	-	-	-
	育成	0	0	0	0	0	0	-	-	-
合計		20,265	3,586	43,747	24,061	7,093	16,968	17.7%	12,199	2,159

既存顧客維持コストは受け入れた方がよい

以下は赤枠の部分をクローズアップした表です。

図15：既存顧客維持コストと新規顧客獲得コストの比較

顧客ランク		DM発行数	注文人数	売上（千円）	粗利（千円）	DM費用（千円）	利益（千円）
R12	育成	6,821	434	4,174	2,296	2,387	▲ 92
R24	優良2	134	4	45	25	47	▲ 22
	安定1	800	31	269	148	280	▲ 132
	安定2	1,284	41	441	242	449	▲ 207
合計		9,039	510	4,928	2,710	3,164	▲ 453

既存客510人の稼働を維持するためにかかるコスト：3,164千円

注文人数	CPO（千円）	獲得費用（千円）
510	30	15,300

新規客510人の稼働を獲得するためにかかるコスト：15,300千円

510人の稼働を得るために9,039通のDMを発行し、かかった費用は316万円です。ではこの510人を新規客の獲得で賄おうとしたらいくらの費用となるでしょうか。X社のCPO（Cost Per Order 1客あたり獲得コスト。宣伝広告費÷獲得客数）は３万円であることがわかっています。よって費用は510人×３万円＝1,530万円。既存客維持コストの方に軍配が上がります。一般的に新規客を獲得するより、既存客を維持する方がコスト面で有利と言われますが、それはこのようなロジックで証明することができます。

次のキャンペーンの売上･利益はどうなる？

顧客数・冊単価・原価率・DM1通あたりのコストがわかれば、次のキャンペーンの売上・利益を出すことができます。X社の顧客数（DM発行可能数）は昨年から1,252人増え21,517人となりました。この顧客数に昨年の冊単価をかけたもの、それが次のキャンペーンの売上見込です。同時に費用も計算できるので、利益見込まで算出することができます。

図16：X社の次回キャンペーン売上・利益見込み

顧客ランク		今年のDM発行数	昨年の冊単価（円）	売上見込（千円）	粗利（千円）	DM費用（千円）	利益（千円）
R12	優良1	2,308	10,106	23,322	12,827	808	12,019
	優良2	619	6,955	4,306	2,368	217	2,151
	安定1	1,412	3,902	5,512	3,031	494	2,537
	安定2	1,813	3,149	5,710	3,140	635	2,506
	成長	5,549	1,282	7,114	3,912	1,942	1,970
	育成	6,745	612	4,127	2,270	2,361	▲ 91
R24	優良1	730	901	658	362	256	106
	優良2	141	335	47	26	49	▲ 23
	安定1	844	336	283	156	295	▲ 140
	安定2	1,355	343	465	256	474	▲ 218
	成長	0	-	0	0	0	0
	育成	0	-	0	0	0	0
合計		21,517	2,159	51,544	28,349	7,531	20,818

売上見込 ＝ 今年のDM発行数 × 昨年の冊単価

PDCAサイクルを描く

DMを発行して無事キャンペーンが遂行できた、そこで立ち止まらず、キャンペーン終了後は冊単価を結果として残しておいてください。それは次回のDM発行数の決定、収益見込の算出に使用する大切な指標です。RFM分析に冊単価という考え方を導入することで、このようにPDCAサイクルを自然と描けるようになります。

さいごに

今回紹介した収益見込の算出方法は、確率を用いた「予測」とは異なるため、残念ながらぴったりと一致することはありません。しかしRFM分析により把握した「（層別）顧客数」、DM送付実績から導き出した「冊単価」というファクトに基づきロジカルに売上・利益見込を出す方法は、経営者の皆様にとって納得と安心感をもたらし得るものです。中長期的な成長戦略策定のために、活用を提言いたします。

（福嶋　恵美）

2 越境ECで見える中国市場の動向について ～国境を越えたEコマースの可能性～

はじめに

2021年７月に経済産業省から発表された全世界のB2C(*注1)EC(*注2)市場規模の予測推計値によると、ECは2021年時点で537兆円の市場規模が予測されており、３年後の2024年までにはさらに30％も市場が拡大し、約702兆円規模の市場になると言われています。(※１ドル＝110円で換算の場合)。世界的なECの普及は、2010年代に中国や途上国を中心に低価格のスマートフォンが普及したことと関係しています。これによりインターネット人口が急激に伸長し、ECという流通形態も急速に普及しました。

現在、ECの販売形態は多様化しています。そのなかでも特記すべき昨今の傾向は、ECに対して「買い物体験の楽しさ」というコト消費の側面が強化されていることでしょう。

SNSの普及にともなって、ECの消費者も購買体験を広く共有するトレンドが続いています。他者の買い物体験の共有によって、新たな購買動機が生まれるのです。

こうしたECの楽しみ方の変化は、ニッチ商品や受注生産品を扱う小規模事業者にとっても、ビジネスチャンスであると言えるでしょう。自らの工夫で、大量流通品にはない自社のよさを伝えることができるからです。そもそも、自社商品・サービスのよさを直接消費者に伝えられること自体が、ECが発展したことの恩恵です。以前の世界では、消費者接点を持つこと自体、ハードルが高かったはずです。

一方、ECのもう一つの魅力は、国境を越えて売り込んでいける点でしょう。これまで海外販売は商社や現地の代理店を通すか、自社の現地法人を設立するなど、小規模事業者にとっては非常にハードルの高いものでした。仮に商社や現地代理店を通した場合も、現地のマーケットデータは入手が困難なものでした。ECは、この海外進出のハードルも下げることになりました。とはいえ、やはり一筋縄ではいかない海外販路開拓。今回は、エリアを中国に絞り、越境ECという視点でアプローチや成功例を紹介します。

中国の越境EC市場の概要

中国は、世界第一位のEC大国で、日本の実に12倍超の市場を抱えています。中国の2020年のEC市場規模は約11兆7601億元でした。日本円換算すると、およそ188兆円の市場規模です。それよりも驚くべきことは、小売額全体に占めるEC化率が、なんと30％も達していることです。つまり日々の消費の３割をECでまかなっているということです。

規模感の把握のため、日本の最新データと比べてみましょう。経済産業省の統計によると、2020年の日本のEC市場規模は12.6兆円であり、中国のそれの7％にすぎません。小売額全体に占めるEC化率もまだ８.8％に過ぎず、ECの普及率は中国の三分の一以下です。ECでは、中国は日本の３年先を行く先進国です。ちなみに、中国では、独身の日と言われるショッピングの祭典が毎年11月11日に行われます。中国EC最大手のアリババグループの、2021年の「独身の日」単日キャンペーンの流通総額は9.5

兆円にのぼりました。この数字は、日本の年間市場規模の75％を一日で達成したことを意味します。中国EC市場規模が日本と桁が違うと感じる話です。では、具体的に中国のEC文化とECの消費者像を深堀りしてみましょう。

中国越境ECの特徴

国のEC消費のメインプレイヤーは、俗にいう「Z世代」です。中国語では、1995年以降に誕生した世代ということで「95後（95后）」と言われます。

彼らの可処分所得の平均は、日本円で約85,000円と言われています。中国全世代平均の一人あたりの可処分所得が日本円で約54,000円と言われていますので、Z世代は全国平均より実に約1.6倍もの自由に使えるお金を持っています。

彼らは「デジタルネイティブ」であり、親世代にあたる40代～50代もすでに「豊かな中国」で育っています。美容が大好きで、一人あたりの年間美容投資額は平均で1,700元（約27,000円）と言われています。SNSの発信が大好きです。子供の頃からインターネットを通じて人間関係を発展させてきた彼らの多くは、一人っ子ですが「ひとりぼっち」ではありません。インターネットを通して、常に仲間と繋がっているからです。

ECを使って、中国で成功したいのであれば、この世代の嗜好に合わせた商品開発やWebコンテンツの作成、動画の活用を考慮することが重要でしょう。彼らは日常的にSNSを使用しますが、中国ではSNSとECは連携しています。日本ではまだ発展途上にある「ソーシャルコマース」と言われるECの形が中国ではすでに一般に普及しています。

ソーシャルコマースとは

ソーシャルコマースとは、コト消費、トキ消費としてのECであると言えます。中国のECトレンドは潮流が大変速く、新しいサービスが次々に生まれています。最近はショート動画を使ったライブコマースが著しい伸びを示している点も特徴的です。

具体的に中国ECのメインプレイヤーとなるプラットフォーム企業を俯瞰してみましょう。

図１の左側は、従来のECプラットフォーマーです。中国ECの最大手、アリババグループが運営するタオバオ（淘宝网）やコアラ（考拉海购）、越境EC専門モールの天猫国際や、JD.com（京东）といった有名なサイトがいくつか挙げられます。

図1　中国のECプレイヤー

これらに対し、図の右側がソーシャルコマースといわれるプラットフォーマーです。具体的には、アプリで友達を募り共同購入を誘うことで圧倒的なコストパフォーマンスを実現したピンドゥドゥ（拼多多）、中国版インスタグラムと言われる「映えSNS」でECを展開する小紅書、ショート動画アプリの会社で、近年はライブコマースで人気を集めているTik Tokや快手などが挙げられます。

また、テンセント社が運営する中国版メッセンジャーアプリ、WeChatを使ったEC販売もひとつのチャネルとして確立しています。WeChatは中国版LINEと言えるSNSで、月間ユーザー数が11億人を超えます。チャットアプリ内部に専門ストアを作成し、登録ユーザーに向けたライブ販売や動画プロモーションも多く行われています。これもソーシャルコマースの一形態です。

ソーシャルコマースのなかでも注目の高いライブコマースについて、もう少しみていきましょう。

中国で成長するライブコマース市場

ライブコマースとは、インフルエンサーなどのライバー(*注3)が商品を紹介する様子をライブ配信し、視聴者がリアルタイムで購買決済を行える仕組みです。主にスマートフォンを使って利用されるため、ライブ動画は縦型配信が主流です。視聴者は質問やコメントをしながら、納得して商品を購買できます。まるでリアル店舗で店員に接客を通して得られる価値をECでも体験できることが魅力です。他方、大勢の視聴者と「みんなで買い物を楽しめる」点もライブならではの魅力です。買い物の「瞬間」を「他者と共有」して楽しむ、まさに「トキ消費」であり新しい価値観と言えます。

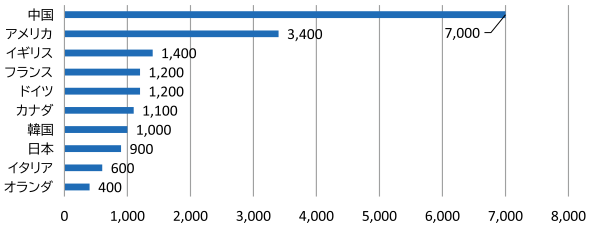
商材の観点でも、食品や化粧品、服飾品といった試食・試用をしてみたいものを、ライバーが視聴者に代わって代行してくれることで、消費者は追体験ができるようになりました。これもライブコマースの利点でしょう。

実際の越境EC検討に向けた準備の進め方

2021年7月に経済産業省が発表した統計によると、中国は越境ECでも他国より圧倒的に利用者数が多いことがわかります。

図2は越境ECの国別の利用者数を示したものですが、中国の利用者数は7,000万人と多国を圧倒しています。しかし、見方を変えると、13億人という中国の人口からすれば「越境ECを利用している人」は中国総人口の5.4%に過ぎず、まだまだ成長市場であるともいえます。

図2　主要国の越境EC利用者数



しかし、成長市場だからと言って小規模事業者でも成功しやすいかと問われると、決してそうではありません。前述したように、越境ECは他の進出方法に比べて大規模な先行投資が不要であるため、「誰でもすぐに参入できる」というイメージを持たれてしまいます。確かに参入障壁は低いですが収益をあげられるか、というと、話は変わります。正直、難しい面も多くあります。こういった現実を踏まえて、話を進めてみようと思います。

輸出入規制と物流、税制優遇

中国で越境ECが盛んとなった背景には、政府の税制優遇政策があります。一般貿易で中国へ輸出する場合は、商品によって所定の税率の関税と増値税（日本の消費税に相当する税金）がかかりますが、越境ECを使った場合はこの二つの税がかかりません。代わりに行郵税という税金が発生しますが税金は安く済みます。そして、行郵税額が50元以下の場合は免税となります。この優遇税制は、消費者一人あたりの年間の購買金額に上限がありますが、一般消費財や化粧品、衣料・繊維小物など、食品や酒類といった品目を日常的に購入するには十分すぎる金額です。

一方で物流費のコントロールは難しいものです。越境ECでは、中国国内に商品保管ができる業者を選んで現地に備蓄することも可能です。これを保税区モデルと言います。しかし、実際、保税区モデルは過剰在庫問題に発展しやすく、まずは日本から都度、直送するモデルでスタートする方法の方が現実的です。直送の場合、主に航空便を使うこととなり、EMSなどの安価なサービスを使っても高額です。販売する商品の価格帯によっては原価を上回ることもあるでしょう。これを克服するためには、値崩れを起こさないブランド力が必要となります。毎月の収益管理では、原価だけではなく、物流費や現地関税も加味した限界利益率を把握し、対策を行うことが非常に重要です。

このほか、自社が販売したいものが中国で輸入禁止措置が取られている商材にあたる場合もあります。JETROの活用や越境EC専門家の協力を得て商品選定を行うことも重要です。

販売促進の難しさ

ここで少し、実際に越境ECに着手された事業者のアンケートを見てみましょう。経済産業省中国経済産業局「令和２年度Withコロナ時代における中国地域の越境EC事業に関する調査」報告書として2021年３月に発表された内容から引用します。広島県を中心とした中国地方で、中国向けに越境ECに取り組んでいる30社を対象にアンケートを実施し、さらにそのなかから事業所７社および支援者３社に対してオンライン取材で聞き取りを行った資料とされています。

中国向け越境ECの最大月商についての質問では、約半数強の事業者が「５万円未満」と返答しています。他方で、23％にあたる事業者は「100万円以上」と答えています（図３）。結果は二極化し、約25％の成功者と、約50％の結果が出せていない業者に分かれています。

図３　中国向け越境ECの最大月商

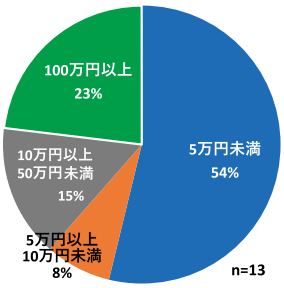
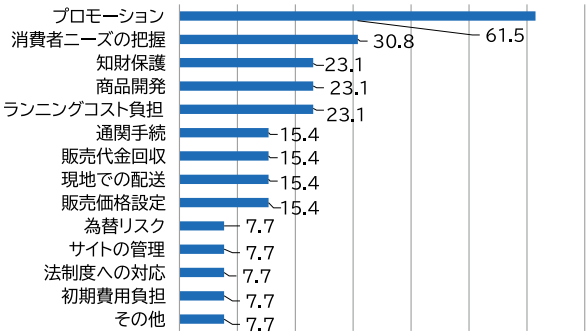


図４は、彼らに実際に感じている課題に関する資料です（複数回答のもの）。

図４　中国向け越境ECを行う上での課題



これによると、適切なプロモーションを行えているかという点（61.5％）、そして、消費者ニーズを正しく把握できているかという点（30.8％）に回答が集中しています。分類すると半分以上がマーケティングに関する課題を抱えていることになります。

ここで、前段で紹介した中国市場のメインプレイヤー、購買層の消費行動、買い物文化を知って、適切な対策を行うことが重要です。一方、著名なインフルエンサーを登用した広告・販売促進活動は高額で、小規模事業者が実施するのは現実的ではありません。それならば、自社でライブに取り組み、自社の社員による等身大の動画マーケティングを実施するなどの販売促進にチャレンジするとよいでしょう。持てる予算や資源のなかで自社の強みや自社商品の美しさを伝えていくことが重要です。

食品や化粧品などの体験財では、現地の百貨店でのフェアに参加して試飲・試食・試用を実施するなど、オフラインの機会捻出も効果的です。ただし、オフライン機会の創出にあたっては、やはりまとまった資金が必要になります。この点、ここ数年は、海外販売促進でかかるマーケティング費用や展示会参加に必要な旅費などの費用を補助する各種の補助金も準備されています。

前述したとおり、越境ECでは、収益で結果を出すことは容易ではありません。しっかりと事前調査を進め、事業計画を立てて対策する必要があるでしょう。

おわりに

今回は中国EC市場の魅力と同時に、越境ECの留意点も紹介しました。越境ECでは、自社商品の魅力を適切に海外の消費者に訴求していくことが重要です。幸い、近年の情報技術の発展で、翻訳など言語の壁は低くなってきました。ECのアプローチでは、消費者接点が持てるようになったことも前述のとおりです。確かに越境ECは簡単ではありませんが、販路開拓のひとつの可能性として検討してみる価値はあるのかもしれません。

注釈

*1　B2C　企業と消費者の間の商取引、Business to Customerの略
*2　EC　電子商取引（Electronic Commerce）の略
*3　ライバー　ライブの配信者のこと

（半田　泰代）

「令和時代の事業承継」

令和時代に入り、戦後75年以上が経過しており、多くの中小企業が事業承継の時期を迎えています。かつては親族内承継が主流でしたが、最近は第三者承継が増えつつあります。この時期に将来的に会社をどうしたいのかビジョンを描き、事業承継を考えてみませんか？

1．令和における事業承継を取り巻く環境

令和時代に入り、多くの中小企業が事業承継の時期を迎えています。日々事業経営に追われる多忙な経営者にとって、事業承継は後回しになりがちなのが現状でしょう。新型コロナウイルス感染症の流行や原油・原材料価格の高騰、部材調達難、人材不足といった供給面の制約もあるなかで、中小企業を取り巻く需給構造の変化や、デジタル・グリーン化の進展などを踏まえ、中小企業においても、脱炭素などの SDGs の取組への意識が高まってきており、生産性向上に向けたデジタル化への意識も高まっています。経営者年齢が若い企業では、試行錯誤を許容し新たな取組に果敢にチャレンジする傾向にあり、事業承継を適切に実施し、次世代の後継者に引き継いでいくことが重要です。後継者不在企業は現在でも 60％以上ありますが、親族や社内の後継者候補がいない場合でも第三者承継の選択肢の一つの手段である M&A は、近年増加傾向にあります。

令和時代の事業承継支援策は準備されつつあり、親族内承継や社内承継における事業承継税制改正や、M&A における専門家の費用を補助する事業承継・引継ぎ補助金が施行されています。また、事業承継に関する専門家派遣制度も活用できます。

中小企業の優れた技術やノウハウなどを次の世代に承継していくことは、日本経済の活力維持・継続的発展にとって非常に重要です。

社長の平均年齢は、1990 年に 54.0 歳でしたが、年々増加し続け 2020 年が 60.1 歳になっています。事業承継が順調に進んでいないことが一つの要因と考えられます。経営者の平均引退年齢は 67 歳～70 歳であり、多くの中小企業で事業承継のタイミングを迎えています。短期間で事業承継を行う事例もありますが、できるだけ早めに準備することが大切です。経産省でも 10 年間の事業承継計画書を作成することを推奨しています。

事業を承継する後継者も変化してきており、かつては親族内承継が全体の９割以上を占めていましたが、近年では親族外承継も３割を超え、事業承継の有力な選択肢となってきています。経営者が 60 代の企業のうち、約半数の企業が後継者不在となっています。後継者不在率は 2017 年の 66.5％をピークに近年は微減傾向であり、2020 年は 65.1％となっています。経営者年齢別の後継者不在率は、60 代では約５割、80 代以上では３割程度であり経営者年齢が高い場合も後継者不在の企業が存在しています。

図表１：年代別　後継者不在率

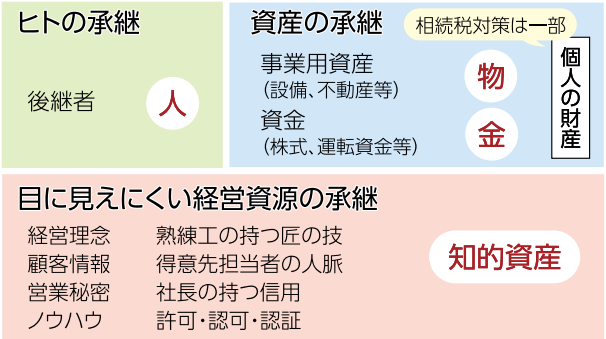
年別 / 年代別	2011	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2020年比（1年前）	2011年比（10年前）
30代未満	88.8	92.9	94.5	92.1	94.1	91.9	92.7	91.2	△1.5pt	+2.4pt
30代	89.6	90.7	91.3	92.4	92.7	91.2	91.1	89.1	△2.0pt	△0.5pt
40代	85.9	87.4	6.1	88.1	88.2	85.8	84.5	83.2	△1.3pt	△2.7pt
50代	72.9	74.3	75.7	74.8	74.8	71.6	69.4	70.2	+0.8pt	△2.7pt
60代	54.5	53.9	54.3	53.1	52.3	49.5	48.2	47.4	△0.8pt	△7.1pt
70代	42.7	42.6	43.3	42.3	42.0	39.9	38.6	37.0	△1.6pt	△5.7pt
80代以上	34.1	34.2	34.7	34.2	33.2	31.8	31.8	29.4	△2.4pt	△4.7pt
全国平均推移	65.9	65.4	66.1	66.5	66.4	65.2	65.1	61.5	△3.6pt	△4.4pt

［注］赤字は前年比（10年前比）上昇を示す

帝国データバンク・全国企業「後継者不在率」動向調査より引用

2．事業承継は何を引き継ぎますか？

事業承継とは現経営者から後継者へ事業のバトンタッチを行うことです。企業がこれまで培ってきた経営資源（人・物・金・知的資産）を上手く引き継ぎ、承継後の経営を安定させるために重要です。



「承継すべき経営資源」

後継者に承継すべき経営資源は、人的資産（ヒト）、物的資産（物や金）、知的資産の３つに大別されます。

承継する人を見つけ、株式や資産を承継することで事業承継としての形は整い、これで事業承継は完

了したと思い込み、短期間で事業承継を行おうとする経営者がおられますが、事業承継はそれだけでは終わりません。知的資産の承継が最も重要なのです。

経営ノウハウ、信用・ブランド、技術や技能、顧客情報といった知的資産は、目に見えにくいものであるため、それらを明確にして、さらに承継することは簡単ではありません。知的資産は経営者個人の頭のなかにあるなど、書面化されていない情報もあります。そのため現経営者は後継者と「対話」を重ね、目に見えない経営資源を見える化し、伝えていくことが大切です。

事業承継に求められるのは、継続的に利益を生み出すことができる事業の継続です。そのためには、利益の源泉となる価値ある経営資源を存続させることが必要です。たとえば、仕入先との取引関係、社長が築き上げてきた顧客関係、経営力、従業員の技術・ノウハウ・営業力などの知的資産などを、伝えやすい形に整理することが大切です。特に匠の技術などの暗黙知の伝承はデジタル技術の活用も視野に入れ、時間をかけて行う必要があります。

3. 誰に事業を引き継ぎますか？

事業をだれに引き継ぐのかということは非常に重要なことで、事業を継続させてくれるかどうかを見極めたうえで決める必要があります。これがなかなか決められないというのが我が国の中小企業者の実態です。事業を承継する相手先としては①親族、②役員・社員、③第三者のいずれかということになります。

一般的にまずは経営者の親族内で探すことが多いです。親族内に後継者候補がおられない場合は、会社内の役員や社員のなかで相応しい人がいるかどうかを探します。親族内や会社内に後継者が見つからない場合は、取引先、顧客などの仕事で関係のある人のなかで探します。会社の関係でどうしても見つからない場合は M&A で承継することが最近増えてきており注目されています。

事業承継の相手先別の特長は次のようになります。

①親族への事業承継

中小企業の場合、息子や娘婿など親族に事業を承継するのが一般的でしたが、最近は後継者不足に直面する企業が多くなっています。息子、娘婿などの候補者がいたとしても、「すでに他企業に勤務しているとか、別の仕事をやっている場合、本人が事業を継ぎたいと考えているか」、「かつての高度経済成長期の事業承継と異なり、昨今の低成長経済、競争激化の環境下では、利益を創出し事業継続していくことが大変という状況であり、事業を継ぐ能力があるか」などの現実を考える必要があります。

現経営者が強引に事業承継を進めたとしても、後継者が事業継続できないという懸念もあり、慎重に進める必要があります。従業員を守ることは大切であり、自分ひとりのための会社、親族だけのための会社ではないことも認識する必要があります。

②役員、社員への事業承継

優秀な役員や社員に会社を継がせようと考えている中小企業経営者もおられると思います。注意すべきことは「社員に自社株を買い取るだけの資金的な裏づけがあるか」、「社員に借入金の個人保証をする気持ちがあり、さらに金融機関が個人保証の変更を認めてくれるか」、「長年の取引先をスムーズに承継できそうか」などを検討する必要があります。

社員への承継が可能であることの条件として、会社の業績が悪くないこと、会社の借入金が少ないまたはないこと、譲渡金額に大きなこだわりがないこと、引き継ぎたいという意識の高い社員がいること、という４点が必要な要素になってきます。優良な会社であればあるほど株価は高く、社員に株式を買い取るだけの資金力が必要になりますし、業績が厳しい会社であれば株価は低いですが、多額の借入金の連帯保証まで引き受ける必要があるので、社長になろうという人間は覚悟が必要になってきます。特に借入金については代表者の変更とそれに伴う連帯保証人の変更を銀行が了承して個人保証を解除してくれるかどうかをしっかり交渉する必要があります。また、役員や社員としては優秀であっても経営者としてやっていけるかというところも見極める必要があります。特にオーナー社長の後継者の場合は、どのようなスタイルの経営者としてやっていくのかを後継者がしっかりと認識して実行していく必要があり、経営者としての教育を受けるなど育成計画を進めることも大切です。さらに、他の役員、社員からの人望を得られることも大切な要素になります。対立する役員や社員がいない状態にするための組織体制、人間関係を醸成する必要があります。

③第三者への事業承継

創業者として作り上げてきた事業を後継者として

相応しいと思える第三者に承継する方法です。親族内や会社内で後継者がどうしても見つからない場合は、取引先、顧客などの仕事で関係のある会社や人のなかで探すことがあります。自社の上流工程や下流工程にある会社と一緒になることで、事業の範囲を拡大することができ、業務の効率化、利益の拡大が期待できます。また外注先を取り込むことで外注工程が社内工程に変わり、生産性向上に繋がる可能性も期待できます。また、取引先や顧客の人材が後継者として候補になる場合もあります。ある製造業の会社で経営者が高齢で後継者がいないので廃業を考えていたときに、その会社と取引のある販売会社の社員が、事業を引き継ぐ意思があることがわかり、よく話し合ったうえで後継者として引継ぎを行った事例もあります。

会社の取引関係で後継者が見つからない場合はM&Aという方法が考えられます。M&Aは株式譲渡により会社全体を譲渡する方法と、事業の一部を譲渡する事業譲渡の方法があります。事業譲渡は、たとえば複数の事業を行っている会社が一部の事業を譲渡する場合に使われます。譲渡する経営資源や事業価値を評価し、譲渡価額を決定します。これまでは株式譲渡による方法で会社全体を譲渡することが多かったのですが、最近は事業譲渡も増えています。いずれにせよ従業員の継続雇用、取引先の継続取引などをしっかりと合意して進めることが大切です。

ただし、M&Aは相手がいて初めて成立するため、自社に何かしらの魅力がないと成立しませんが、最近は買い手希望が多く、M&Aは事業承継の非常に有力な選択肢の一つということになります。

4. 事業承継のポイントと流れ

事業承継は準備から計画、実行まで大きく5つのステップで進めます。

ステップ1：事業承継に向けた準備の必要性を認識する。

後継者育成などの準備期間を考慮し、経営者がおおむね60歳に達したころには事業承継の準備に取りかかることが望まれます。事業承継診断や経営者と支援機関との事業承継に関する対話や相談を行うことも有効です。

ステップ2：経営状況・経営課題などの把握（見える化）

①会社の経営状況の見える化

経営状況を把握するためのツール（中小会計要領・ローカルベンチマーク・知的資産経営報告書など）を使いながら、経営の見える化を行い、課題の解決に向けて方向性を明確にします。経営状況の把握は、会社を取り巻く環境変化やそれに伴う経営リスクなども合わせて把握する必要があります。経営資源には、貸借対照表に計上される資産のみならず、知的資産などの目に見えない資産も含まれます。

②事業承継課題の見える化

事業承継を行うに当たっての課題を見える化し、早期の対応につなげる必要があります。基本的な取組は以下のようなものがあります。

- 後継者候補の有無を確認する。候補がいる場合は、承継に係る意思確認の時期や、候補者の能力、適性、年齢、意欲などを踏まえ、後継者に相応しいかどうかを検討します。後継者候補がいない場合は、社内外における候補者の可能性について検討します。
- 後継者候補に対して、親族内株主や取引先などから異論が生じる可能性がある場合は、その対応策を事前に検討することが必要です。
- 親族内承継の場合は、将来の相続発生も見据えて、相続財産を特定し、相続税額の試算、納税方法等を検討します。

ステップ3：事業承継に向けた経営改善

事業承継は、経営者交代を機に飛躍的に事業を発展させる絶好の機会であり、経営者は、後継者にバトンを渡すまで、よりよい状態で後継者に事業を引き継ぐ姿勢を持つことが望まれます。後継者候補が事業承継をためらう要因の一つが「事業の将来性」と考えている人が多いことから、事業承継の時点で会社、事業の磨き上げを行っておくことが大切です。第三者に事業承継する場合でも、事業の磨き上げにより事業価値の向上を行うことが大切です。

ステップ4：事業承継計画、M&A工程

〈家族内・従業員承継の場合〉

事業承継（資産の承継・経営権の承継）を進めていくにあたっては、自社や自社を取り巻く状況を整理したうえで、会社の将来（たとえば10年後）を見据え、いつ、どのように、何を、誰に承継するのかについて、具体的な計画を立案する必要があります。この計画が、事業承継計画です。

〈社外への引継ぎの場合〉

会社の関係先などで引き継ぎたい会社や人の有無を探ります。見つからない場合はM&Aという選択

肢もあります。M&A の場合は、事業承継・引継ぎ支援センターやＭ＆Ａマッチング専門機関などとコンタクトをとり、買い手希望者とのマッチングを行います。

ステップ５：実行

〈家族内・従業員承継の場合〉

株式、事業用資産や経営権の承継を事業承継計画に沿って事業承継を実行します。

〈社外への引継ぎの場合〉

M&A は以下の手順で進めます。

仲介者・アドバイザーの選定 ▶ 契約締結 ▶ 事業評価 ▶ 交渉 ▶ 譲渡先企業の選定 ▶ 基本合意書の締結 ▶ デュー・デリジェンス ▶ 最終契約締結 ▶ クロージング

Ｍ＆Ａを進めるにあたっては、社内・社外に対する秘密保持が最重要です。一方、買い手企業に対しては、自社に都合の悪いことでも、「隠し事をしない」ことが大切です。

５．M&Aにおける企業価値の算出方法

企業価値の算出方法には幾つかのやり方がありますが、絶対的な評価方法というものは存在しません。

中小企業の M&A で企業価値を算定する際によく使われる算式が下記のものです。

企業評価額＝時価純資産＋営業権（のれん）

※時価純資産とは、貸借対照表上の資産項目と負債項目を薄価から時価に修正した場合の純資産

営業権（のれん）＝実質利益×評価倍率

※評価倍率は１～３倍

評価倍率については、景況や業種、成長性によっても異なりますが、実質利益の１～３年分をのれん代として計上するケースがあります。

事業承継を目的にした M&A は、いかに高い条件で譲渡するのかということよりも、いかにしてうまく会社（事業）を運営してくれる相手に託し、会社（事業）を次世代に継いでいってもらうのかという点に力点が置かれるべきです。のれん代が非常に高く、合理的レンジを大きく超えた金額で取引が成立しているケースは、その後の運営がうまく行かない事例が見られます。適正な価額で取引することが大切です。

６．M&A成功の要因とは？

M&A で大切なことは、「成約すること」そのものではなく、成約後、両社が期待していた未来を実現していくことです。両社に関わるすべての人が、「M&A をしてよかった」と心から感じられる未来、売上拡大やコストシナジーのための取り組みが成功し、数字上も両社が成長していく未来、といったものが実現できて初めて M&A が成功したと言えます。

最近 PMI（=Post Merger Integration）の重要性が問われています。PMI とは、M&A 成立後の「経営統合プロセス」のことです。新経営体制の構築・経営ビジョン実現のための計画策定・両社協業のための体制構築・業務オペレーション、IT システム統合といった一連の取り組みのことを指し、M&A によるリスクの最小化と、成果の最大化を目的としています。

成約後、M&A により目指す未来を実現させるまでに必要不可欠なプロセスとも言えます。

PMI 導入の際の留意ポイントは以下です。

・M&A 準備段階から PMI を意識します。
・ガバナンス、戦略、オペレーションの統合範囲を明確にします。
・契約クロージング日までに統合計画を策定します。
・PMI の目標やスケジュールを明確にし、実行する人材を確保します。
・経営陣がリーダーシップを発揮し、買収先企業の従業員とのコミュニケーションを徹底します。

詳しくは、中小企業庁から「中小 PMI ガイドライン」が発行されていますので、ご参照ください。

事業承継に関して相談される場合は、公的な相談窓口として都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターに相談することをお勧めします。東京の場合は、東京都事業承継・引継ぎ支援センター（03-3283-7555）です。

その他、東京都中小企業振興公社、東京信用保証協会、東京商工会議所、各自治体の経営相談窓口、各金融機関などで事業承継に関する相談窓口を設けています。

より多くの事業者様が次世代に円滑にバトンタッチしていけることを心より願っています。

（髙島　芳樹）

もう「イノベーション」をかけ声だけで終わらせない！

竹林一　著
日本実業出版社
1,650円（税込）

たった1人からはじめるイノベーション入門

日本企業では、「いまこそイノベーションを起こそう！」と言いつつ、「前例がないから余計なことをするのはやめておこう」といつまでたっても現状がよくならないという状況が往々にしてあるのではないかと思います。本書は、オムロン株式会社でさまざまな新規事業の立ち上げや赤字の生産会社立て直しなどでイノベーションを起こし続けている筆者により、イノベーションを起こす「仕組み」を豊富な体験談をもとに語られています。本書のなかで印象的だったのは「コミュニケーションのないところにモチベーションはなく、モチベーションのないところにイノベーションは生まれない」という言葉です。イノベーションは１人の思いからはじめることはできますが、最終的には多くの仲間を巻き込んでいく必要があります。そのためには組織内のコミュニケーションがとれて互いに信頼し率直な意見を言い合える環境が必要です。そうすると、新しいアイデアが生まれやすくなり、最後までイノベーションを完遂させようとモチベーションも高まります。そういった仕組みはデザインすることができるものあり、それによりイノベーションは繰返し起こし続けられるということがわかります。組織変革・人材育成に悩むリーダーに是非ご一読いただきたい一冊です。

（藤原 智香代）

御社の経営計画に地球温暖化対策を加えませんか？

ポール・ホーケン 編著
山と渓谷社
3,080円（税込）

ドローダウン
地球温暖化を逆転させる１００の方法

ドローダウンとは、科学用語で、大気中の温室効果ガスがピークに達し、年々減少しはじめる時点を意味しており、破壊的な気候変動を止めることができ、地球上の生命にとって転換点となります。

ポール・ホーケン氏は、22か国70名の科学者の協力を得て、2050年にドローダウンを迎えるため、地球上の温室効果ガスを削減する具体的な解決策として、費用対効果が高いトップ100を、科学的証拠を示しつつ分かりやすく紹介しています。解決策総合ランキング１位「冷媒」から始まり、科学的な解決策が続きますが、６位と７位に「女児の教育機会」と「家族計画」がランクインしていることは注目すべき点です。温室効果ガスを削減するためには、温室効果ガスを減らす技術と森林の吸収力を高める技術に加えて、社会も変革していかなければならないことを示しています。

地球温暖化対策は、個人や中小企業には途方に暮れるほど大きな課題であり何もできないように思いがちですが、本書では、エネルギー、土地利用、食、女性と女児など７つの分野別に分類されていますので、ドローダウンにむけて、一歩を踏み出しやすく、皆さんの業種で取り組める事業が見つかると思います。

（小松 晋太郎）

通信技術革新が起こす社会変化のビジョンを示す書

山中直明　編著
慶応義塾大学出版会
1,980 円（税込）

ビヨンド5Gが描く未来
2030年の技術・暮らし・ビジネス

多くの人は5Gを「携帯電話の世代」を示す言葉だととらえているかもしれません。しかしながら、それは5Gの一面にすぎません。著者は有識者検討会の議論を引用しつつ、5G導入後の「ビヨンド5G」の未来を、時間と位置の情報を要素とするさまざまなデータが活用されるIoTの社会だと定義しています。

本書では、自動運転、映像配信、ヘルスケア、電力など豊富な事例を示すことで、技術には深入りせず、基本的な動作の仕組みやデータの活用イメージをわかりやすく解説しています。ややSF的に感じられるところもありますが、収集されたデータをクラウドで分析し、得られた結果を現実社会に戻して制御することで、効率化や問題解決を図ることができると示唆しています。

VUCAとも呼ばれる、先行きが不透明で将来の予測も困難な時代のなかでは、本書が示すデータ駆動型社会のビジョンも今後の情勢に応じて変えていく必要があるのかもしれません。ただ、現時点で日本が向かっていこうとする将来像を知ることによって、そこで求められる商品やサービスは何か、自社のビジネスをどう適合させるべきかをバックキャスティングから考えることはできます。一歩先を見据えた手立てを講じたい経営者に手に取っていただきたい一冊です。

（滝澤 暢）

お客様起点の経営発想で小さな会社が成功するための戦略書

竹田陽一・栢野克己　著
フォレスト出版
本体 1,540 円（税込）

新版　小さな会社★儲けのルール
ランチェスター経営７つの成功戦略

本書は、大企業向けではなく、限られた経営資源のなかで、中小企業が成功するためのノウハウを分かりすく具体的に明記しており、中小企業経営者向けに特化した書籍です。

経営の目的は、「粗利益を少しでも多く得る」こと、「経営の源であるお客を作り出し、その数を多くすること」です。市場占有率を高め、商品、エリア、業界、客層など直接お客と関係する「なにかで意図的に１番を目指す」ことが中小企業の取るべき戦略であると説いています。そして、他社との競争に打ち勝つための法則として有名な「ランチェスター法則」を分かりやく解説しており、①基本戦略、②商品戦略、③エリア戦略、④客層戦略、⑤営業戦略、⑥顧客戦略、⑦時間戦略の７つの戦略について具体的な成功事例とともに掲載しています。自社においてもすぐに実践できる内容です。

著者は、1600社の倒産取材と1000社の経営相談を受け、中小企業の実態を見たうえで、中小企業経営者が取るべき戦略を編み出しました。自社の経営戦略を考えるうえで参考となり、価値のある書籍です。是非ご一読していただきたい１冊としておすすめします。

（中林 徹）

朝日異業種交流会 会員企業のご紹介

第３分科会

株式会社アドバンテージ

ad-vant.co.jp

総合広告代理業

〒110-0005 東京都台東区上野3-14-2 Ueno Your 2nd 2F
TEL 03-5812-0850

【主力事業】 人材採用広告の出稿代行、広告内容コンサルティング、採用方法の改善などのコンサルティング

【YouTubeチャンネル、SNS運用代行】 人材採用に特化したYouTubeチャンネル制作、企業様の採用情報の動画撮影、インタビュー動画などの企画、制作、配信

【従業員、中途採用者へのキャリアコンサルティング】 国家資格キャリアコンサルタントを有する、代表の小菅による1on1のキャリア面談、定着化へのキャリアコンサルティング

以上3つの事業を展開させていただいております。

クライアント様は都内を中心に神奈川、千葉、埼玉の主要市に拠点を置かれる企業様で主に、10名～200名規模の企業様の採用案件を得意としております。

また、採用広告から発展し企業様の採用専用のメディア（オウンドメディア）のホームページ構築、制作を請け負っております。最近ではYouTubeを活用し、企業様の採用募集動画、従業員様のインタビュー動画の制作、YouTube配信を行い、この動画を見た読者からの応募者、採用者が出てきております。

さらに、企業様が採用された社員様、現従業員様へキャリアコンサルティングを実施。キャリア自立の意識や仕事の悩み相談など「キャリアの保健室」としての機能を設けていただき、離職防止や従業員様のエンゲージメント向上のお手伝いをさせていただいております。採用についてお困りのことがあれば、お気軽にご相談くださいませ。

動画チラシ

YouTube チャンネル

定着化チラシ：初回無料特典付

第５分科会

株式会社イワサキ

iwasaki-plastic.co.jp

プラスチック製品製造業、各種二次加工
（化粧品容器、文具、トイレタリー樹脂製品等）

〒123-0851 東京都足立区梅田8-8-16
TEL 03-3849-0576

専務取締役 岩﨑 義宗

つくば工場 成型場内

㈱イワサキ トラック ドライバー江守

株式会社イワサキは、東京都足立区で昭和30年創業以来、プラスチック成型メーカーとして多くのお客様に信頼と実績を積み上げ、現在では大手化粧品メーカーの化粧水や乳液ボトル、クリーム容器をメインに、文具やトイレタリー樹脂製品、樹脂製工業用製品を製造販売しております。60年以上かけて積み上げてきた技術は、安全性や衛生面など、多くのお客様に信頼を得られるレベルまで到達いたしました。

現在は埼玉県越谷市と茨城県下妻市に生産拠点を有し、ボトルや容器の生産から印刷やラベル貼りなどの二次加工までワンストップで生産し、完成品でお納めすることができるため、化粧品や文具メーカーのお客様へは内容物を充填するだけの状態で納品可能でございます。国際規格であるISO9001を認証取得しているイワサキの製品は多くの人々の生活を支えており、多様化するニーズに合わせるため、豊富な設備、熟練の技術者によって10種類以上の加工方法からアイデアをカタチにします。日々世の中の皆様の生活を支えるイワサキの製品は、社員一人ひとりの手によって作られております。

そして私たちはこれからも、プラスチック成型業界のなかでも優れた環境下で、優れた製品、サービスを作り続け、今後も世の中の皆様により信頼していただける企業になるために、社員一同日々努力させていただきます。

第６分科会

株式会社プレステージ

web-prestige.com

自動車用品（洗車、手入れ関係）の企画開発
簡易舗装材「オートマット」のネット販売

〒131-0042 東京都墨田区東墨田3-4-45 佐川急便荒川店２階
TEL 03-3611-2181

洗車は洗心に通じる。

毎朝6時から愛車を入念に洗い、心もしっかり浄化してから、ピカピカの車に乗って出社する。創業以来27年間続けている朝の決まりごとです。この信念のもとに、私は数多くの洗車用品を商品開発し、全国のカー用品専門店やホームセンターなどに卸売販売をさせていただいております。

心を込めて磨き上げた車を運転するドライバーが増えることで、必ずや悲しい交通事故が減るものと確信しています。文字どおり、車は運を運ぶ乗り物なのです。

近年はぬかるむ地面の簡易舗装材「オートマット」をインターネットを通じて販売しています。ご自宅の駐車場や通路が雨や雪でぬかるんでしまい、困っている方が大勢います。

「オートマット」は必要枚数を注文して、ご自身で簡易舗装ができる硬質マットです。1枚のサイズは縦横50cm、厚み2cm、重さ1.8kgで、4tまでの重量に耐えることができる設計になっています。「オートマット」は日本製で、自動車のバンパーをリサイクルして作っていますので、環境にも優しく、丈夫で長持ちです。

弊社は3年後に30周年を迎えます。ひとりでも多くのお客様のお役に立てる会社でありたいと切に願い、これからも日々精進努力を重ねて参ります。

末永くご指導のほどよろしくお願いいたします。

簡易舗装材「オートマット」

倉庫内

洗車用品

第１分科会

株式会社鈴木建築事務所

http://www.suzuki-arc.co.jp

建築・不動産総合コンサルタント

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町３丁目11番８号 武蔵野ビル1階
TEL 03-5577-7693

新丸子共同住宅

第一分科会研修旅行
後列左から４番目が鈴木氏

PC デポ　つきみ野店

2020 東京オリパラ景観照明

弊社は1960年７月12日創業し、お陰様で本年創業62年を迎えました。

創業当時は建築設計専業会社として、特別区における公共建築の設計および工事監理、また構造設計に注力してきました。

私共は、お客様のニーズをどこまで的確にとらえていくか。建築設計・工事監理の要点は「心の通う建築設計」である。創業者の信念を受け継ぎ発注する側と受ける側、その立場の違いを乗り越えて満足いただける建築物を創造していくことだと思っています。今日、弊社は公共建築設計のほかに不動産の有効活用を多角的に検討しロードサイドの不動産活用、相続対策を念頭とした不動産活用などを長年培った建築設計技術の視点、不動産の知識から総合的にご提案させていただいています。また、18年ほど前にSOHO（コワーキングオフィス）の企画を行い民間ビル空床対策などもお手伝いさせていただいています。

弊社は新たな時代に必要とされる建築技術の総合コンサルティング集団として皆様のお役に立てることを目指していきます。

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。

当財団が設立されたとき（平成８年）からの事業で、毎年上期、下期に「新製品開発」「新分野進出」「環境改善」「創意工夫」「伝統工芸、その他」の各分野で実績のある企業や長年努力した企業を選考して顕彰するとともに、助成を行っています。

コロナウイルス感染症の影響により、令和２年・令和３年と２年間中止になっておりましたが、令和４年の上期から３年振りに開催となりました。

令和４年上期は、助成先８件、助成金は2,600千円となり、平成８年の当財団設立から助成先は380件、助成金の累計も１億７千万円を超えました。

令和４年上期・助成実績

	年　度		申請件数	助成先数	助成割合	助成金額（千円）
第１回～第48回	８年度上期～元年度下期		855	372	43%	167,984
第49回	４年度	上期	19	8	42%	2,600
第50回		下期	令和４年11月募集開始予定			
合　計			874	380	43%	170,584

令和４年８月26日に選考委員会が開催され、以下の企業が受賞されました。おめでとうございました。

令和４年上期・顕彰企業

	担当店	企業名 代表者名	業　種		担当店	企業名 代表者名	業　種
最優秀賞	大塚	㈱新世紀 髙橋　竜一	産業用機器卸売		千住	㈱ヨシオ 小泉　博史	交通安全反射材用品・防犯ブザー等の製造販売
	本店	山田マシンツール㈱ 山田　雅英	機械工具の製造販売		本所	タイキ工業㈱ 浦　城勝	ビルメンテナンス・排水管洗浄業
	荒川	㈱トネ製作所 利根　通	非鉄金属プレス業		小神川町田	㈱EFAラボラトリーズ 亀元　宏宣	アスベスト分析調査
	西町	㈱前原光榮商店 前原　慎司	洋傘・ショール製造卸売業		小石川	㈱ニック 大橋　與	表面処理・排水処理設備等の設計・制作のエンジニアリング

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。

詳しくは、ACCのホームページをご覧ください。　朝日ACC　検索

ACC川柳

（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「創業」の入賞作品9句をご紹介いたします。

（コメントは社長川柳研究会家元）

お題 創業

入賞作品

起農して　でっかくなった空と夢
（磯一）

悩んで悩んだ結果、決心して農業をすることになりました。見上げると空が大きく広がっています。自分の夢も大きく広がりそう。夢のある明るい未来が期待できる清々しい句です。

創業の頃の奇人が　今偉人
（中年やまめ）

創業のころは理解されず、奇人変人と言われ苦労しましたが、その意志は変わらず事業を続けた結果成功し、今となっては偉人と言われる人、いますね。新しいことに挑む創業、そのなかにある新しい芽を苦労して育て今があります。

起業本　妻が内緒でメルカリへ
（やすよ）

起業するにはまず本を買って勉強だ。なるほどいろいろ準備することってあるもんだ。あれ？ここに置いてあった沢山の起業本どこへ行った？…奥さんはあまり乗り気ではなかったのですね。むしろメルカリで売った方が金になると思ったのでしょう。

社の前を掃除している創業者
（立木慈雨）

創業して、新しい自分の会社の前を掃除しています。お客様を気持ちよくお迎えするため心をこめて丁寧に。その心意気に感心します。でも、まだお客様が一人も来ないため手持無沙汰で掃除しているのではと穿った見方もありました。

子が入社　母は創業　父は家事
（主夫）

創業に関わる家庭の事情はそれぞれです。子供は堅実なところに入社。元気な母親は創業で自分の夢を追い、それを父親が家事をして支えます。今どきの家庭は皆そんなもの？

初受注　スマホ片手に　頭下げ
（ゆんたく）

創業したての初受注です。情景が目に浮かびます。相手には見えないのに頭を何度も何度も下げています。その感謝の気持ちは必ず伝わりますよ。初受注嬉しいですね。おめでとう。この気持ち忘れずに。

起業家は　孫子と孫氏から学ぶ
（孫の手）

「孫子」は紀元前500年ごろ中国春秋時代に孫武（孫子と尊称）によって書かれた兵法書のこと。戦略本として有名。「孫氏」はソフトバンク株式会社の創業者孫正義氏のこと。ビックな創業者として名高い。この二人から学ぶことは多いでしょうね。

子の寝顔　見て練り直し　初期投資
（かめさん）

深夜遅くまで練りに練った開業計画。初期投資は過剰ではないか？返済計画は？ふと、子の寝顔が目に入る。私の夢だけではない、背負っているのは家族の幸せと気づく。もう一度初期投資を見直そう。

神棚は置かぬと決めた　創業時
（小次郎）

事業は神様頼りではないことはわかっている。しかし、神棚があるとつい頼ってしまいがち。自分を信じて自分の力で事業を成功させるぞ…創業時の固い決心です。神棚は置きません。

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