

ACC INFORMATION

中小企業経営者のための支援ガイド

No.50 特別号

2023.06



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5年度上期のACC INFORMATION (No.50特別号) ができあがりしました。節目にあたる50号の記念として、特別企画や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感染症上の分類が「5類」に移行され、水際対策は終了、インバウンド需要による経済効果が期待される所ですが、物価高やエネルギー価格の高騰により先行きの不透明感も残る状況となっているなかで、中小企業の皆さまが経営資源の資質向上を図りつつ、発展を続けていくには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
50号特別企画 ACC History	04
中小企業経営の視点	06
顕彰企業のユニーク経営を見る	10
「なんとかしてあげたい」という気持ちが生んだ 診療所・クリニック向け自動精算機 ▶株式会社新世紀	
特集 コンサルタント・レポート	14
① YouTubeを賢く使う！動画マニュアルのススメ	
② 後継者に寄り添う事業承継問題	
特別寄稿	22
経営が変わる「伴走型支援」とは何か？	
経営コンサルタントのおすすめBOOKS	26
・世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？ (山口周 著)	
・経営12カ条 (稲盛和夫 著)	
・失敗の科学 (マシュー・サイド 著)	
・一倉定の環境整備 (舩田光洋 著)	
朝日異業種交流会会員企業のご紹介	28
ACCの活動紹介	30
コラム ACC川柳	31



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：2023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、480講座以上開催し、延べ28,000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、388件、1億7,318万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

ACC History

1996～2023

1. ACCの歩み

平成 8年 1月

金庫創立70周年記念事業の一環として、
財団設立発起人会開催

平成 8年 3月 1日

設立。初代理事長 長野幸彦
事務所所在地は千代田区岩本町1丁目

同年 8月

INFORMATIONの前身として、
ACC情報誌No.1が発刊

同年 9月

助成事業スタート

同年 10月

異業種交流会発会式

平成10年 5月

台東区東上野1丁目
朝日信用金庫西町ビルに事務所移転

平成11年 7月

塚原和郎が理事長に就任

平成14年 8月

ACC情報誌 No.10 発刊

平成16年 8月

No.13よりACC情報誌から
ACC INFORMATIONへ名称変更

平成20年 5月

ACC INFORMATION No.20 発刊

同年 6月

森脇邦剛が理事長に就任

平成21年 6月

次世代マネジメントカレッジスタート

平成25年 5月

ACC INFORMATION No.30 発刊

平成28年 3月

設立20周年

平成30年 6月

小林一雄が理事長に就任

同年 6月

ACC INFORMATION No.40 発刊

令和 4年 6月

伊藤康博が理事長に就任

令和 5年 6月

ACC INFORMATION No.50 発刊



平成8年 設立発起人会



平成29年1月 新春経営者講座



令和2年1月 新春経営者講座



令和5年3月 顕彰事業

2. 情報誌「ACC INFORMATION」のご紹介

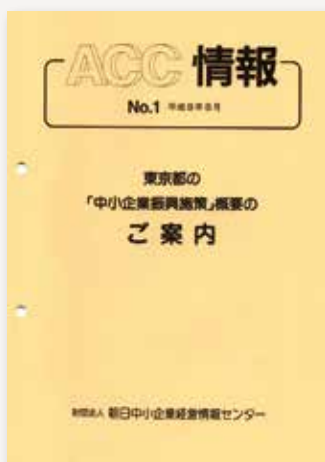
当財団では、設立当初の平成8年8月より、中小企業経営に役立つ最新の情報をご提供・ご紹介することを目的に、中小企業経営者のための支援ガイドとして情報誌「ACC INFORMATION」を毎年6月と11月の年2回発行しています。おかげさまで、今年6月に第50号を発行いたしました。

タイトルの内容につきましては、「顕彰企業のユニーク経営を見る」では、助成事業で表彰された企業を訪問し取材した内容を、記事として掲載しています。「朝日異業種交流会会員企業のご紹介」では、異業種交流会会員数66名が5つの分科会に分かれ、それぞれの活動計画に基づき、経営理念・経営課題・業界事情などの情報を交換する場として活動している企業を、順次紹介しています。

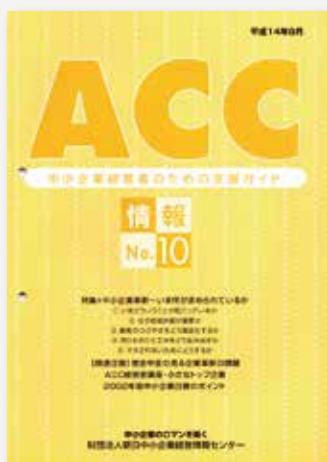
「ACCの活動紹介」では、ACCの3つの事業、研修事業・助成事業・異業種事業の活動を紹介しています。

そのほか、「中小企業経営の視点」・「特集」・「特別寄稿」・「経営コンサルタントのおすすめBOOKS」・「コラム」の記事執筆など、ACC INFORMATION 発行にあたっては、一般社団法人東京都中小企業診断士協会城北支部にご協力いただき、中小企業経営に必要な最新の情報を詳しく、そしてわかりやすく掲載しています。

情報誌ACC INFORMATIONをご希望の場合は、当財団(ACC)の会員登録(無料)が必要ですので、朝日信用金庫各営業店及び当財団事務局までご連絡ください。



創刊号平成8年8月発行



第10号平成14年8月発行



第20号平成20年5月発行



第30号平成25年5月発行



20周年記念号平成28年3月発行



第40号平成30年6月発行

中小企業こそ、健康経営！ ～健康経営への取り組みで経営体制を強化する～

■健康経営とは？

健康経営とは、従業員の健康管理を経営的視点で検討し、戦略的に実践する経営手法であり、従業員の健康増進などにかかる費用をコストではなく、「健康投資」としてとらえる経営手法です。

また、経済産業省2016年4月公表の企業『健康経営』ガイドブック改訂第1版には、「従来の従業員の健康保持・増進の取組が将来的に収益性などを高める投資であることの考えのもと、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること」とあります。

これまで、健康問題や課題は、個々の従業員に委ねられる傾向にありましたが、企業は経営視点に立って、優秀人材の採用、雇用継続のため、さらに、「健康投資」を通じた継続的發展に鑑み、経営戦略の支柱に据えるケースが増えてきています。

■健康経営注目の背景

(1) 急速な国内人口構造の変化

健康経営が注目されている背景の1つに、少子高齢化による生産年齢人口の減少や労働力人口の高齢化により、これまで以上に生産活力や生産性向上が求められ、従業員の健康維持・増進が企業存続において重要な要素となっていることが挙げられます。

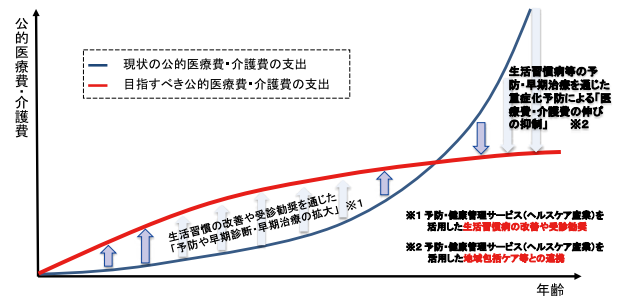
国内では、2007年に65歳以上人口が全体の21%を超え「超高齢社会」へと突入しましたが、そこでは、①社会保障費増加による財政圧迫、②生産年齢人口減少による労働力低下、③介護離職による労働力のさらなる低下、が懸念されています。

(2) 健康維持、増進に向けた対応方針

国は「生涯現役社会の構築」を掲げ、現役世代には生活習慣病などへの対応のため、日常生活においてヘルスケア産業を活用した予防や早期診断・早期治療の拡大に重点を置き、また、高齢者の寿命延伸に対しては、地域包括ケアシステムと連携した事業

(介護予防・生活支援など)の充実を図り、公的医療費・介護費を抑制していきたい考えです。

【図表1】目指すべき姿～予防・健康管理への重点化～



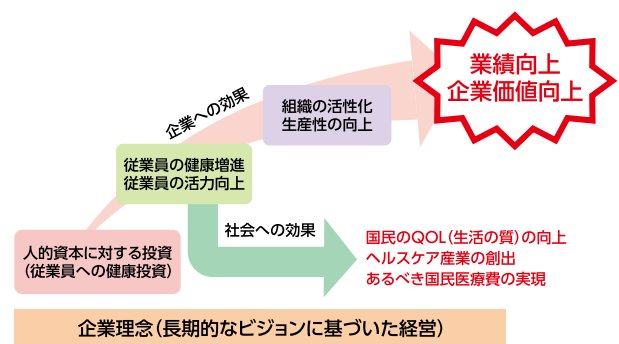
出典：経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営の推進について2018年9月」

■健康経営と顕彰認定制度

(1) 顕彰認定制度のスタート

そんななか、企業の価値向上と従業員の健康を両立させるべく注目をされるようになったのが「健康経営」です。

【図表2】健康経営・健康投資のイメージ図

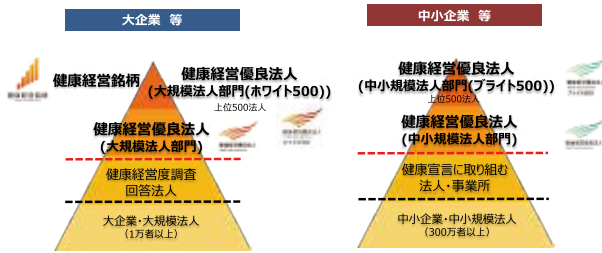


出典：経済産業省ヘルスケア産業課「企業の『健康経営』ガイドブック(改訂第1版)2018年4月」

「健康経営」は国の成長戦略として示された「日本再興戦略」の改訂2014に明記されました。そして、2015年には、経済産業省が健康経営度調査と評価・表彰制度を創設して、上場企業向けの認定制度である健康経営銘柄がスタートし、さらに、2016年には、「健康経営優良法人」認定制度として、大規模法人部門と中小規模法人部門とが創設され、なかでも高い評価を受けた上位500社を、それぞれ、「ホウ

イト500」(2020年度～)と「ブライツ500」(2021年～)とする顕彰制度が整えられました。

【図表3】健康経営に関する顕彰制度

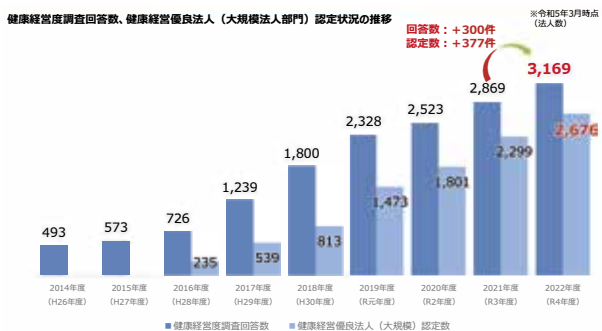


出典：経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営の推進について2022年6月」

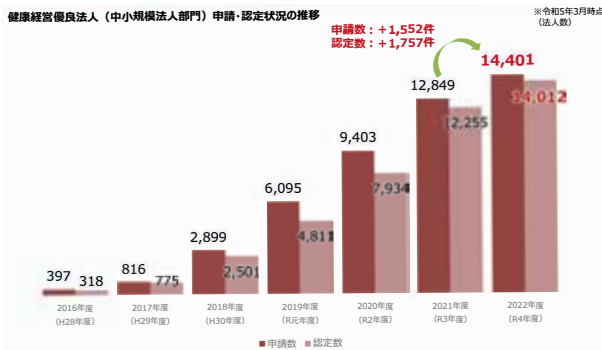
(2) 健康経営の伸長

大規模法人部門においては2016年度の制度開始後、申請数、認定数が着実に伸び、2022年度は3,169件の健康経営度調査の回答があり、そのうち約84%にあたる2,676件が認定されました。また、中小規模法人部門においても2022年度は14,401件の申請があり、約97%にあたる14,012件が認定されるなど、ここ数年で急速な伸びを示しています。

【図表4】令和3年度健康経営度調査の結果



【図表5】健康経営優良法人2023(中小規模法人部門)の申請・認定状況



出典：経済産業省ヘルスケア産業課「健康・医療新産業協議会 第8回健康投資WG 事務局説明資料 令和5年3月16日」

さらに2022年度からは、健康経営優良法人認定事務局を日本総合研究所に加え、日経新聞、日経リサーチの3社が担うようになり、メディアへの露出

も増えて、認知度が大きく向上しました。

■健康経営への取組みのポイント

(1) 健康経営の取組みの順序

健康経営は、国や地方自治体が行う法人認定制度や顕彰制度の認定取得ありきではないのですが、これまでに紹介した顕彰制度の認定を受けるためには、一定の取組みが求められ、それらを通じて従業員が健康増進を図っていくことになります。

【図表6】取組み内容とそのポイント

取組み内容	ポイント
① 健康宣言事業への参加	都道府県が行う健康宣言事業に参加します
② 健康経営のための体制構築	健康経営を経営理念に明記する等、経営者の推進姿勢を明らかにし、健康づくり担当者を配置します
③ 健康課題の抽出	定期健康診断等を通じて、自社の健康課題を把握します
④ 課題解決に向けた取組み	食生活改善、運動機会の増進、メンタル対策、受動喫煙対策等に取組みます 外部専門家の協力を受けることも有効です
⑤ 計画策定とPDCAサイクル	自社の重点健康課題に注目し、計画と実行を繰り返して改善を図ります

出典：東京商工会議所「健康経営アドバイザー・エキスパートアドバイザーテキスト(2021~2022年版)」(一部改編)

優良法人認定を目指す場合、その認定基準は、1.経営理念、2.組織体制、3.制度・施策実行、4.評価・改善、5.法令遵守・リスクマネジメントの5つのフレームワークで評価されますが、中小企業法人部門においては、3.制度・施策実行における15の選択項目のうち、6項目以上を手掛ければよいこととなっています。(詳細は割愛いたします)

(2) 経営陣の強いマネジメント

取組みにおいては、経営者を含めた経営層の係わりが有効であり、また、実効面においては、部課長クラスの協力が成果を左右するといった研究成果も聞かれます。

このように、健康経営の実践により、旗振り役となる経営者の号令のもと、その取組みにおいては、個々の従業員が組織改善をボトムアップ式に行っていくことになるため、会社の方針に沿って、社内風土の醸成化にもつながっていきます。

(3) 健康経営をサポートする各種専門家

健康経営に取り組むなかでは、経営、法制、産業保

健、食生活改善、運動増進など、さまざまな取組みを行っていくこととなります。ひとつの企業でそのすべてに対応していくことはかなりの負荷がかかります。

その場合、外部リソースの活用が有効になります。

健康経営では、労働基準法や労働安全衛生法、高齢者医療確保法、また、居住地域においては、地域保健法や健康増進法といったさまざまな法令にしたがい、ときには、基準を上回るような取組みが求められます。

これらの取組支援では、協会けんぽや健康保険組合、また、地方自治体などによる支援制度の活用が、効果的です。なお、都内事業者に対しては、東京商工会議所認定の健康経営エキスパートアドバイザーを派遣する「東京都職域健康促進サポート事業」が行われています。一度、自社が所属されている保険者に確認されることをお勧めいたします。

【図表7】健康経営をサポートする専門家

専門家名	主なサポート支援
中小企業診断士	生産性向上支援、販売・組織・人材などの各種マネジメント支援
社会保険労務士	人事労務管理、安全衛生管理、各種法改正
産業医・保健師	産業保健全般の支援、健診結果の取扱い、保健指導・特定保健指導
管理栄養士	主に、食生活の改善に関する健康づくり支援
健康運動指導士	主に、運動機会の増進に関する健康づくり支援

(筆者作成)

■健康経営の実施のメリット

(1) 企業側のメリット

健康経営を始めるきっかけには、経営者が従業員を大切にしたい想いから、健康維持増進や安全安心な職場づくりを行っていくことが挙げられます。また、会社のイメージ向上やブランド力向上といった企業価値向上の観点から取組まれるケースも少なくないのですが、実質的な成果としては、新規雇用や中途雇用に好影響を与えることや、ある企業では離職率の低下が見られるなど、雇用面での顕著な効果が報告されています。

(2) 従業員のメリット

従業員のメリットでは、健康増進による労働意欲の向上が挙げられます。また、健康経営に取り組むなかでは、健康知識、ヘルスリテラシーの向上が期

待できますので、日々の生活においても健康を意識した行動が取られるようになります。これは、ウェルビーイングの向上にも繋がる話です。

【図表8】健康経営によるメリット

企業側のメリット	従業員側のメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念の定着、浸透が図られる ・従業員のモチベーションやワークエンゲージメントの向上で、生産性向上や職場の一体感が醸成化される ・円滑な採用活動の推進、従業員の離職率の低下 ・企業の知名度向上が図られる 	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の健康増進 ・公私におけるメリハリができる ・労働意欲や業務パフォーマンスが高まる ・ウェルビーイングの意識が向上する ・ヘルスリテラシーの向上が図られる

出典：東京商工会議所「健康経営アドバイザー・エキスパートアドバイザーテキスト（2021～2022年版）」（一部改編）

また、それ以外にも、健康経営に取り組むことで、社内における従業員間の交流が活性化されます。さらに、複数の事業者同士が協力して健康経営を進めるケースも報告されており、そこでは企業間の交流や連携活動により、自社への好感度が高まり、雇用の安定化に繋がるといった効果も出ているようです。

■中小企業こそ、健康経営の推進を！

(1) 経営者と従業員との密接な関係性を生かす

健康経営は、経営者が主体的に係わること、具体的には、経営理念に健康経営の概念を盛り込み、経営陣が健康増進に向けた姿勢を示していくことが重要です。また、業務の現場においては、事業所ごとに配置される「健康づくり担当者」がキーパーソンとなります。

ここで注目すべきは、経営陣と健康づくり担当者の距離感です。健康経営は、旗振り役である経営者だけが指示を出すのではなく、また現場で健康づくり担当者が頑張ればいいのでもありません。そこでは、双方の連携がポイントとなり、その距離が近い中小企業にとっては有利な取組みと言えます。

また、近年の検証からは、健康経営の推進において中間管理職の理解と協力が効果的であるといった報告もあります。

企業の継続的な発展に向けて、職場環境や組織の一体感の醸成化にも繋がる健康経営は、経営者と従業員、従業員間の距離が近い中小企業こそ、円滑な推進が可能で、効果が実感しやすいものと言えます。

(2) 健康経営に対する投資対効果

健康経営を推進していくうえでは、現状把握のための「健康診断の受診」「有所見者への受診を促す体制構築」「健診結果を生かしたフォローアップ体制構築」があり、また、具体的な取組みにおいては「食生活改善」「運動増進」、それから、効果検証をとまなう「健康課題に対する取組計画の作成とその検証」などが、取組みの際の主な運営コストとなります。

これら一連の取組みは、労働基準法や労働安全衛生法などの法令遵守に則ったものであり、昨今の法改正を先取りした取組みにもなりえます。また、施策実行においては、必ずしも多額の経費をかける必要はなく、小さな活動から変化を興していく「スモールチェンジ」の発想は、小規模～中小企業でこそ生かしやすいものとも言えます。

健康経営の認定制度が始まって数年になりますが、法人認定を受けている企業からの情報発信が増え、協会けんぽや健康保険組合をはじめ、東京商工会議所の健康経営倶楽部、健康経営優良法人認定事務局の運営する「ACTION！健康経営」のサイトから、たくさんの情報を得ることができます。

健康経営の取組みは、企業イメージや知名度向上にも繋がることが期待でき、競合他社との差別化や賃金を含めた待遇面で差をつけにくい環境下においては、効果的な経営戦略の1つになりえます。

■健康経営の今後

(1) サプライチェーン強化による浸透

健康経営に取組む企業は、上場企業である健康経営銘柄、それから、大規模法人部門と、中小企業取引先となる企業も少なくありません。そのなかでは、「パートナーシップ構築宣言」のように、サプライチェーン全体で共存共栄に向けた取組みなどを打ち出し、その項目の1つに健康経営を含めるケースも出てきています。サプライチェーンの一角を担う企業においては、今後、一層ニーズが高まっていくことが予想されます。

(2) 健康経営の標準化と民間主導による浸透

国が示す方向性の1つに、「健康経営に取り組むことが当たり前であり、その運営は民間企業が担う」というのがあります。今後、健康経営を積極的

に推進する企業に対しては、法人認定のロゴ使用や優遇金利、信用保証料減免といった金融などの支援に加え、より一層の施策充実が図られ、制度が浸透していくものと思われます。

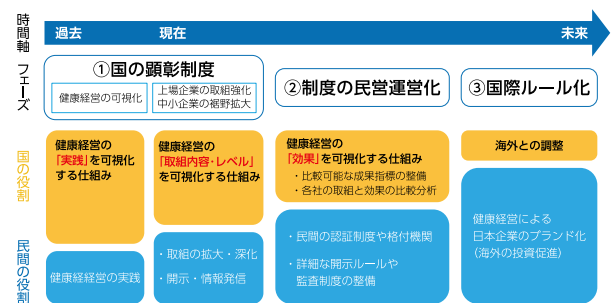
(3) 健康経営の海外展開

経済産業省は、今後、健康経営を日本式経営の国際ブランドとして、世界に広めていきたい考えです。

これまでの日本式の経営は、労働時間が長く、労働生産性が他の先進国と比べて低いことが指摘されていましたが、一方で、日本式の経営手法には一定の評価がありました。

今後、その改善には、働き方改革により法制面を整備していくこととともに、「健康」をキーワードに、業種業態ごと、また、各事業場の職場環境に合わせた柔軟な取組みが可能な健康経営の推進が期待されます。

【図表9】健康経営の未来像



出典：経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営の推進について2022年6月」（一部改編）

図表9にあるとおり、国のロードマップでは、すでに、①国の顕彰制度と②制度の民営運営化がなされており、今後は、③国際ルール化により、世界に発信していく方針が打ち出されています。

大学や研究機関などにおいても、さまざまな研究が進み、健康経営の効果的な取組み手法が検討されています。また、企業の事業場においても、業務パフォーマンスの向上が見られており、今後は、経営パフォーマンスの発展が実感できる経営手法としての確立が期待されます。

※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

(中村 稔)

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。

「なんとかしてあげたい」という気持ちが生んだ 診療所・クリニック向け自動精算機

厚生労働省によると、2022年時点で日本には内科クリニックが約10万施設、歯科クリニックは約6万8千施設、薬局は約6万施設存在する。かつて、それらの施設では自動精算機を導入したいと思っても大病院向けの高価で大型の製品しかなく導入が難しかった。独自の技術で安価でスペースを取らないクリニック向けの自動精算機を開発している株式会社新世紀様に、開発に至る経緯と今後の成長戦略について伺った。



株式会社新世紀
代表取締役
高橋 竜一 氏

月次売上5万円からのスタート

■事業内容について教えてください

医療機関向けのシステム企画と開発を行っています。商品としては、診療所・クリニック向けのスマート自動精算機『Clinic KIOSK』、医事会計データ連動型の卓上自動精算機の『Clinic KIOSK for Desktop』、医事会計データ連動型POSシステムの『Clinic POS』、待合表示システムの『Clinic GUIDE』、また、調剤薬局向け自動精算機『Phama Cube』などがあります。現在では医療機関向けシステム企画と開発が9割の売上を占めていますが、長年行ってきたITインフラ構築・受託システム開発、保守サポート・運用コンサルティングが現在の事業の基礎になっています。

■創業当初からクリニック向けの自動精算機を販売していたのでしょうか？

私は日本IBM(株)の開発部門で5年間勤務した後、1994年に創業しました。創業当時は中国との貿易事業を画策していました。「新世紀」という名前は21世紀が目前であったことと、中国でも通じる名前をと考えて命名しました。しかし、結論からいえば、中国との貿易事業はさまざまな壁があり事業には至りませんでした。

その後は千葉県松戸市に本社を移転し、学生時代にバイトをしていた家庭教師や塾の講師の人脈を生かして夜に塾の経営をする傍ら、昼はパソコンの出張修理事業をしていました。

ちょうどWindows95が発売されたところで「き

とパソコン修理のニーズもあるはずだ」と思ったのです。しかし、松戸駅や柏駅あたりに「出張修理します」と1ヶ月5万円のコストをかけてポスターを掲示したのですが、月の売上は5万円ほどでした(笑)。なんとか塾の収入で食いつないでいるような状況でしたね。

そのうち、柏駅で配布していたビラを受け取ったとあるデザイン会社の社長が、当社を都内の印刷会社に紹介してくれました。

その印刷会社は工程管理プログラムをAccess(Microsoft社が開発し提供しているデータベース管理ソフト。データの管理・保存に優れる)で作成しようとしていたのですが、私がAccessを使えたため、お取引が始まりました。

その印刷会社は輪転機を10台保有している会社で、輪転機をどうやってスケジューリングし、どの印刷物をどの台で回すと効率がよいかなどに悩んでいましたので、私がAccessでシステムを作りました。

毎週土日に工程管理システムを作り続けたのですが、1年間でなんとか使えるものができあがり、本社のある文京区小石川で他のシステムもご依頼いただけました。

その後、印刷会社の一画を格安の家賃で間借りさせていただけることになりましたので、当社もこのタイミングで本社を小石川に移転しました。

この頃、ようやく塾の売上をシステム開発の売上が上回ったと記憶しています。

それから、ほぼすべての印刷業務のシステムを受託開発して、毎日改良を行いました。

■そこからクリニック向けの自動精算機の開発に至るきっかけは何だったのでしょうか？

17年ほど前から、私はロータリークラブ（松戸東RC）の会員なのですが、他の会員から整形外科病院をご紹介いただいたことが始まりですね。はじめは電子カルテのカスタマイズやベッド管理システムの開発導入だったのですが、2011年ころに自動精算機の調達を依頼されました。当時、医療業界で売られていた自動精算機は大病院用に作られたもので、製品が大きいうえにコストもかなりのものでした。

それを安く作れないか？と打診されたのですが、当社に自動精算機を作成するノウハウはありませんでしたし、時間もありませんでした。そのため、ホテル用の自動精算機を制作していたある会社と、製品を売るための販売店と提携し、3社で開発を行いました。

見出した商機

■その後、クリニック・診療所向けの自動精算機に特化していったのは戦略的な理由からでしょうか？

医療業界に大きな市場を見出して戦略的に開発していったというよりも、整形外科さんにとにかくやりたいと言われたので、最初はお客様の要望に応えただけ、という感じでした。

ただ、大きな病院には自動精算機はそのころすでに導入されていましたが、クリニックや診療所にはまったく精算機が設置されていませんでした。そのため、これは機械の大きさと価格をうまくマッチさせれば、需要があるのではないかと思いました。

しかし、クリニック向けの自動精算機にはひとつ大きな壁がありました。というのも、病院やクリニック・診療所など医療機関は患者データをレセプトコンピューター（医事会計システム、以下レセコン）と連携させなければなりません。さらに、このレセコンのメーカーは小さいものまで含めると数十社もあるのです。

従来からあった大病院用の大手メーカーの自動精算機は、自社のレセコンと繋がっている。しかし、クリニックに置けるような省スペースの自動精算機には既存のレセコンはなく、自動精算機とレセコンを連携するソフトウェアを開発しなければなりませんでした。

その点、当社にはそれまでの経験から、そのようなソフトウェア開発のノウハウがあったわけです。

自動精算機とレセコン、2つを繋ぐソフトウェア

を開発しさえすれば、そのレセコンを使用しているクリニックすべてが顧客となる可能性があると考えました。

■ソフト開発はスムーズに進んだのでしょうか？

いいえ。各社のレセコンと自動精算機を繋げるには、数十社あるレセコンの会社から、システムに関する情報開示をしていただければなりません。

自動精算機の購入を検討されているクリニックが使っているレセコンメーカーを一社一社、「情報を開示していただけますか？」とお願いして回りました。

守秘義務がある話ですから、もちろん断られることもあります。

ただ、当社の精算機に繋げることはレセコンの会社にしても販路拡大のチャンスになります。また、クリニック側から「精算機に繋がられるレセコンへ変更します。」と言われるリスクがあるわけですので、当社が自動精算機と繋ぐソフトウェアを開発することは先方にもメリットはあるわけです。

はじめは頑なだった事業者さんも徐々に軟化して情報開示を受け入れてくださり、今では約90%以上のレセコンの会社とシステムを連携できるようになっています。

■それ以外に新事業展開で苦労した点はどのような点でしょうか？

第一に、資金繰りですね。それまで当社は受託のソフトウェア開発事業がメインで、無借金経営をしていました。しかし、自動精算機を作るためにはユニットなどを先に仕入れないといけない。さらに、そのユニットが非常に高額なのです。それを10台

単位で発注するわけですから資金繰りは大変でしたね。そこで最初に相談に行ったのが朝日信用金庫さんでした。

第二に、機械の不具合です。やはり初めてのことで、最初是不具合が多くお客様からのクレームも多かったです。

あまりにもエラーが多かったために、「精算機を引き上げてくれ！」と言われたこと



Clinic KIOSK（クリニック キオスク）は、まだ自動精算機が普及していない2013年に開発に着手した。病院向けの大型製品ばかりでクリニックの待合室に見合った製品がないなか、省スペースをコンセプトに2015年の販売開始から筐体デザインを変更するたびに、設置スペースを小さくし続けている。

もあります。

それでも当社はパソコントラブル対応を出張でやってきた歴史があるのでトラブルに強いのです。トラブルはとにかく、すぐ修正する。この怒られたお客様に対しても、「一人毎日サポートをつけますから」と言って3カ月間毎日、その後1年間、週1回社員をつけて、開院前から閉院後の締め作業まで行いました。それで信用を得て、5年以上、今でも当社の製品を使ってもらっています。

会社理念と行動方針

■ そのようなサポート体制は御社の理念ゆえのサポートなのでしょうか？

当社は「情報技術を駆使し、人が豊かに暮らせる効率のよい社会づくりに貢献します」と理念を掲げています。

自動精算機の導入時は、使い方を説明するだけでなく、業務フローの見直しが必要になります。自動精算機の導入は「設置すること」ではなく「活用すること」が目的です。各施設の実情に合わせて対応するよう心がけていますし、稼働後のトラブル時の対応だけでなく、法定改正への対応や業務改善のご相談など、継続的な支援を行っています。

たとえば、過去に『Clinic KIOSK』の導入に向けた相談のなかで、自動精算機を使うよりも、窓口で会計を行ったほうが合理的なケースもありました。その場合は、その診療所・クリニックの事情に寄り添った形でアドバイスさせていただきます。

機械というのは基本的に壊れるものと思っていますので、それをどれだけ最小限に止めてサポートしてあげるかが重要です。売りっぱなしにせず、何年か後に再度買ってもらえるかどうかを重要視しています。

導入いただいたクリニックに対する地道なサポートを繰り返すことにより、安定的に受注が入り、2022年12月時点で診療所・クリニック向けの自動精算機『Clinic KIOSK』や『Clinic KIOSK for



Desktop』などが1,232台、医事会計データ連動型POSシステムの『Clinic POS』などを522台販売しています。（※販売台数はOEM供給を含む）

それでも、日本の医科クリニックは約10万施設、歯科クリニックは約6万8千施設ありますから、まだまだ伸びる余地はあると思っています。

■ 商品を販売する際のこだわりは何でしょうか？

自己満足にならないことですね。製品や機能に対して「こういうのはいいんじゃないか」と思っていますが、製品を使っているお客様が本当に必要なものを大事にしたいと思っています。このクライアントに寄り添って導入を進めるスタイルは、株式会社新世紀が持つカルチャーといえます。

また、大手との違いを打ち出すためにも、柔軟な対応力や、他社よりも早い改良スピードというのは常に意識しています。

たとえば、去年は世界的に半導体不足が問題となりましたが、当社も通常1社から仕入れていた釣銭機がまったく手に入らないということがありました。そのとき、競合他社さんは製品在庫がなくなり、受注の空白ができてしまったと聞いていますが、当社は別の会社の釣銭機を買ってきて、それを繋ぐソフトウェアを急いで開発して間に合わせることで在庫切れを防ぎました。

このような柔軟な対応は当社のような独立系にしかできないことだと思います。

■ そのような対応力のある人材を育てていくためにどのような施策を行っているのでしょうか？

技術的なことは社内的にシミュレーションをしますが、実際にはお客様の現場に行って場数を踏まないと無理ですので、現場に2人で行って、1人が育つまでOJTでやることが多いですね。

ただ、これから規模が大きくなってきますからマニュアルの整備も同時進行で行っています。

あと、気をつけていることは自社の強みに関係ない部分は外注するということです。お客様のニーズを聞き出す作業は社員が行いますが、単純なユニット交換などは外注に出すことにしています。

株式会社新世紀のこれから

■ 現在は診療所・クリニックだけではなく薬局用の商品も充実しています

クリニックの先生から「クリニックが効率化しているのに、患者さんが続いて訪れる薬局も一緒に効率化しないと意味がない」というお話をいただ

きまして、そこから薬局用の商品である『Pharma Cube』が生まれました。

最初は、クリニックの先生側からの要請で薬局が自動精算機を導入する流れでしたが、最近では薬局が単独で「選ばれる薬局」になるために導入するようになってきています。

2022年12月時点で『Pharma Cube』は21台販売していますが、全国に薬局は約6万施設ありますから、こちらもまだまだ伸びる余地はあると思います。

■2022年12月に静岡県三島市で御社の子会社が調剤薬局をオープンしました

薬局での自動精算はまだまだ認知されていません。薬局の担当者から「精算機」というキーワードで検索してもらえていないのが現状です。現在の主力製品であるクリニック用の自動精算機にしても、初めてお声がけいただいた整形外科さんと数年に渡って関係があったので、クリニックの業務内容のどこに問題があるのかということすべて調べつくことができました。

たとえば、以前は電子カルテのカスタマイズをお手伝いしておりましたが、診療の際の点数など、プログラムを作る際にそれらの知識がないとプログラムが作れないわけです。

そこまでやったからこそ、クリニックの業務内容に合った自動精算機を作れたわけですので、薬局の場合も同じように実際に経営してみてどんなことが



東京都文京区の新社屋にはクリニックに模した受付や会議室などが作られ、お客様が導入した後のイメージを持ちやすいようになっている。

問題・課題で私たちに何ができるのかがわかってくるのだと思います。今後、調剤薬局用の自動精算機を使用してみて薬局業務がより効率的になるソリューションを開発し提供できればと思っています。

■すでに薬局における課題は見えてきているのでしょうか？

はい。お薬が出るまでに時間がかかっている点など、私たちから見ると薬局でやっている業務には効率化できる点があると感じています。

たとえば、会計業務などは、本来は薬剤師さんの仕事ではありません。それらを自動精算機で改善し、本来の付加価値の高い業務に注力できる環境を整えるべきだと思います。

現在、調剤薬局用の新しいソリューションやクリニック向けのいくつかソフトを開発して検証段階にあります。よい評価をいただいています。

■今後は、御社の持つどのような強みを生かして事業を発展させていくのでしょうか？

基本的にはお客様の要望に応じているだけです。自分たちの強みを生かしてこうしたい、ではなく、お客様が困っていることをしっかり固めていくということですかね。独りよがりではなくて、お客様の要望をどう広げて、どう応えていくかを常に考えるように心がけています。

結局、最初に松戸市でパソコン修理業を始めたときの「困った人をなんとかしてあげたい」という気持ちから何も変わっていないのだと思います。

「なんとかして、喜んでほしい」。そこが一番だと思います。それが、自分の知識や技術で解決できたら一番良いし、今後の新しい技術ができたなら、それを取り入れて解決してあげたい。

現在売上の9割を占めている医療機関向け自動精算機ですが、整形外科さんから声をいただいたことがきっかけになったに過ぎません。今後も自動精算機だけを売っていきたくいわけではありません。

弊社は表面的には「メーカー」ですが、私自身は業務改善をしてあげただけです。今後も業種は問いませんが、現状では医療機関や薬局の経営の一助になるような製品を作って世に出してお客様に喜んでほしいと思っています。

(インタビュー 石田 紀彦)

DATA	株式会社新世紀
	所在地：東京都文京区大塚3-20-1 紅屋茗荷谷ビル6F
	設立：1994年4月4日
	資本金：1,000万円
	TEL：(03) 3815-5144
	URL：https://www.shinseiki-j.com

1

YouTubeを賢く使う！動画マニュアルのススメ ～お金も時間もかけずにできる「見える化」「標準化」「デジタル化」～

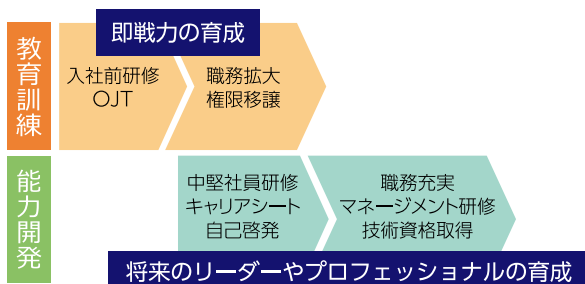
はじめに

2020年以降、中小企業を取り巻く環境は大きく変化しています。特にテレワークの導入拡大やDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進によって、働き方の自由度が増した一方で、従業員同士のリアルなコミュニケーションが減少し、「人材育成や技術承継が難しくなった」と感じる企業は多いのではないのでしょうか。もともと少子高齢化で労働人口が減少している日本において、中小企業の人材育成は喫緊の課題となっています。

人材育成の課題は「マニュアル化」

人材育成は、日々の業務をこなせるよう知識やスキルを習得させる「教育訓練」と、従業員のキャリアプランの形成、将来の幹部候補や技術者の育成を目的とした「能力開発」の2つがあります。一般的に、まずは教育訓練に重点を置いて即戦力となるところまで育成し、徐々に能力開発を進めていきます。

図1：一般的な人材育成の流れ



日本で教育訓練と言えば「OJT（On-the-Job Training：職場訓練）」が中心です。OJTとは、職場の上司や先輩が部下・後輩に対して具体的

な業務を与え、その業務遂行を通じて必要な知識や能力を獲得させる方法です。細やかな指導により短期間で実務能力を身につけさせることができる反面、上司や先輩の知識・経験に左右されやすく、体系的な知識・技術の習得が困難、といったデメリットもあります。

そのため、「見える化」「標準化」「マニュアル化」に取り組む企業は多いです。「見える化」とは業務の流れを具体化し、ムダ・ムラといった問題・課題を見つけやすくする作業のことです。「標準化」とは、誰が実施しても同じ結果（効率・品質）が得られるよう、作業手順や実施方法を統一することです。そして、標準化した手順を文書にするのが「マニュアル化」です。

マニュアル化まで進められると、未経験者でもすぐに業務を開始でき、教育訓練期間の短縮になります。これまでOJTに時間をとられていた既存従業員の負担も軽減されるなど、さまざまな効果が期待できます。ただし、マニュアル化は「誰が読んでも分かる高い文章力・構成力」「文書作成ソフトを使いこなすITスキル」「業務内容の変化に合わせて改訂を続ける時間」がすべて揃った人材が必要です。そのため、中小企業ではなかなか定着しないのが実情です。

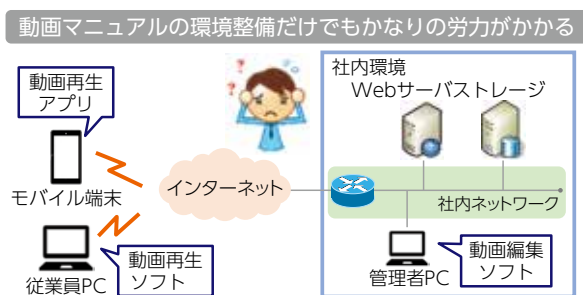
YouTube上に動画マニュアルをつくろう

近年、動画マニュアルという手法が注目されています。動画マニュアルとは、実際の作業手順を撮影し、テロップや音声、再生時間の調整などの編集を加えてマニュアル化した動画ファイルのことです。動作を視覚的に伝えることができるため、従来のテキストや画像だけのマ

マニュアルに比べて理解度が高く、記憶にも残りやすいです。文書作成ソフトの知識は不要で、手順が変更になっても動画を取り直せばすぐに改訂できます。教える側、教えられる側双方にとってメリットが大きい方法といえます。

ただ、中小企業にとってはお金も時間もかからず、かつ誰でも簡単にできることが重要です。従来の動画マニュアル作成では、動画作成や視聴環境の整備に高いITスキルが必要で、それなりの投資も発生するなど、なかなか手が出せるものではありませんでした。

図2：従来の動画マニュアル環境整備イメージ



そこで筆者は、「スマートフォンで撮った動画を無料アプリで編集し、YouTubeに限定公開する」という手法を提案します。YouTubeは最も有名なオンライン動画共有プラットフォームの一つで、基本的に無料で利用できます。PCやスマートフォン、タブレットなどがあればどこでも簡単に視聴・再生できる手軽さも強みです。またSNS文化の醸成により、特に若年層にとって「スマートフォンでの動画撮影・編集・共有」は一般化しています。そのため、本手法はほとんどお金も時間もかけず、簡単に始めることができます。

図3：YouTube動画マニュアル環境整備イメージ



総務省「令和3年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」によると、

YouTubeの利用率(10～60代)は87.9%と非常に高く、年代問わず広く普及していることがわかります。そのため、YouTubeで動画マニュアルを展開することは「観る側の従業員」にとっても抵抗感が少ないと想定されます。

S農園の事例

ここからは、実際にYouTube上の動画マニュアルを作成いただいたS農園を例に、具体的な手順を示します。

S農園は従業員11名、多品種の野菜を露地栽培する農家です。低農薬・安心安全にこだわり、5期連続前年対比120%の成長を遂げるなど、地元でも勢いのある農家として知られています。

図4：S農園の作業風景



ただ、農地が半径2.5kmの範囲に大小合わせて約80か所に点在しており、従業員は移動しながら農作業を行うため、「先輩従業員が付き添ってじっくり教育訓練を行う」といったことが難しい環境でした。従業員がPC操作に不慣れで、マニュアル作成にも苦労していました。

①作業のムダ・ムラを「見える化」する

最初にムダ・ムラの大きい作業を「見える化」し、動画マニュアルによる効果が高いと見込まれる作業を選定します。S農園では業務改善チームを発足し、まずすべての作業をリスト化しました(筆者は作業リストのフォーマット準備、及びリストのデータ入力を支援)。そして、リストのなかから「従業員の間で手順が統一されていない作業」「全体の工程のなかでボトルネックとなっている作業」を洗い出し、動画マニュアルにする作業を選定しました。このとき、8月の暑い時期でしたが、撮影時期を考

慮して、夏の終わりから秋口にかけて実施する「ナスの収穫」と「ネギ畑の草むしり」について動画撮影することとしました。

②業務手順を「標準化」する

動画撮影に取りかかる前に、作業品質が高く、模範となる作業者を選定し、「お手本となる業務手順」を決めます。認証規格の取得・更新のために遵守させたい手順や留意事項がある場合は、動画マニュアルで学習・実践すると自然と身につくように計画します。S農園では、未経験者には難しすぎる作業は動画をレベル分けするなど、「全体の底上げを目指す構成」にしました。

図5：「お手本となる業務手順」作成イメージ



③動画を撮影する

いよいよ動画撮影です。といっても、お手持ちのスマートフォンで作業を録画するだけです。




撮影は基本的に作業者・撮影者の二人一組で行います。そうすることで、近接や望遠など自由なアングルで撮影できるようになります。また、事前に手順のポイントや撮影プラン（手元を撮るか、全体を撮るかなど）を決めておき、複数パターン撮影しておくこと、あとで編集作業が楽になります。撮影時は、動画の背景に機密情報が映り込まないように細心の注意を払います。

④動画を編集し「マニュアル化」する

動画撮影が終わったら、スマートフォン上で編集を行います。iPhoneをお使いの場合、標準アプリ「iMovie」が操作も簡単で使いやすいです。ただ、縦長動画には非対応のため（2023年3月時点）、Androidユーザーや縦長動画で作成したい場合は、他の動画編集アプリをインストールします。

今はSNSへの動画投稿ニーズの高まりを受けて、無料でも便利な機能を備えたアプリが多数存在します。いきなり有料版を購入せず、複数の無料アプリを試してみて、自分に合った操作感のアプリを選択するとよいでしょう。

表1：動画編集アプリの一例と機能比較

 iMovie	<ul style="list-style-type: none"> ・iOS (iPhone/iPad) 標準アプリ ・無料 ・縦長動画には非対応
 Inshot	<ul style="list-style-type: none"> ・iPhone/Androidで利用可能 ・無料（有料版あり） ・無料版は動画の最後にInshotのロゴが表示される
 VLLO	<ul style="list-style-type: none"> ・iPhone/Androidで利用可能 ・無料（有料版あり） ・無料版でもロゴ表示なし

動画は長くても1本あたり3分程度にします。長い動画は観る側の負担が大きく、「業務中に手を止めている」ことへの罪悪感もあって、なかなか観てもらえなくなります。S農園では、さらに短い時間でポイントを確認できるように、テロップを入れるなど工夫を凝らしていました。

図6：S農園の動画マニュアル例



⑤YouTubeにアップロードする

YouTubeに動画をアップロードして共有（公開）するためには、Googleアカウントが必要です。個人で利用中のGoogleアカウントを使うことも可能ですが、複数人で管理することを考えて専用アカウントを新規作成することが望ましいです。Googleアカウントも無料で作成・利用できます。取得したGoogleアカウントを使ってYouTubeにログインすると、プロフィールより「YouTubeチャンネル」を作成できるようになります。動画マニュアルは、このYouTubeチャンネルにアップロードすること

で従業員に展開します。

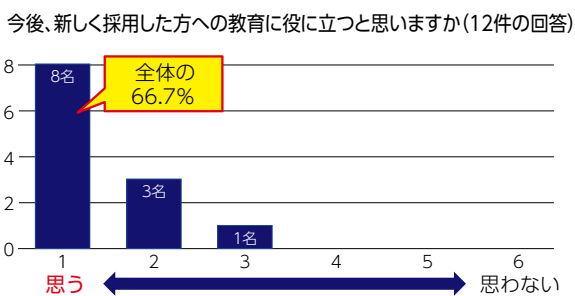
細かい操作手順は割愛しますが、一番大事なことは動画を「限定公開」にすることです。限定公開とした動画は、一般利用者の検索結果や関連動画には表示されず、URLに直接アクセスした場合のみ視聴可能となるため、第三者にノウハウが流出することを防ぐことができます。

最後に、従業員に動画URLを展開して視聴可能であることを確認します。それらがすべて確認できたら、あとは動画マニュアルをどんどん撮影・アップロードしていただくだけです。

従業員の反応

S農園で動画マニュアルを開始してから1ヵ月後、従業員向けのアンケートを実施しました。自由記述含め全部で9問ありましたが、非常に満足度が高い結果となりました。たとえば「今後、新しく採用した方への教育に役に立つと思いますか」という質問では、6段階中一番強く「思う」に回答する従業員が66.7%と非常に多く、新人教育にも役立つと感じていただきました。他にも、「これまでの自分の作業と異なる部分があった」といった従業員の気づきと、「現場ではこの手順で困っている（だから動画マニュアルを追加すべき）」という管理者の気づきが見られ、大変有意義なものとなりました。

図7：従業員アンケート結果（一部）



管理者(代表/業務改善チーム)の感触

従業員アンケートを踏まえ、管理者(代表/業務改善チーム)側にもアンケートを実施しました。すると、「動画マニュアル公開後、割れたナスが激減した」「バラバラだったヘタの長

さが統一された」など目に見える変化があったとのこと。長く働く従業員から「動画マニュアルのおかげで知識の棚卸になった」と声をかけてもらったなど、士気の向上も感じたそうです。

また、管理者側も作業リストや動画シナリオの作成を通じて、「自分のモチベーションアップになった」「ノウハウを形に残すことの重要性を感じた」「今後も続けていきたい」といった前向きな意見を多数いただきました。

動画マニュアル作成が「見える化」「標準化」「デジタル化」だけでなく、管理者と従業員の距離を縮め、よりよい職場環境の構築につながったと考えられます。

情報セキュリティには注意

YouTubeはいつでも誰でもアクセス可能で利便性が高い分、情報セキュリティには注意が必要です。たとえば「限定公開」といってもURLがわかれば誰でも視聴可能であるため、従業員が口外してしまうリスクや退職後も視聴できてしまうリスクは留意しておく必要があります。また、操作ミスにより「誤って一般公開してしまった」なども考えられるため、機密情報を扱う作業はYouTubeへのアップロードを避けたほうがよいです。情報セキュリティを徹底する場合は無理にYouTubeにこだわらず、商用サービスを利用することも検討したいです。経済産業省や自治体にて、中小企業のデジタル化を支援する補助金や施策をたくさん打ち出していますので、そうした制度を上手に活用しましょう。

おわりに

筆者は、大企業の強みが「潤沢な経営資源」だとすれば、中小企業の強みは「創意工夫とチャレンジ精神」であると考えます。本提案も創意工夫の一つであり、自社の業務効率化・生産性向上に向けた「入口」の施策として、ぜひともチャレンジしていただきたいです。

(枝松 雄太)

後継者に寄り添う事業承継問題

～後継者が「後継者になる意味」を見つけ、納得できる状況を作り出すには～

はじめに

中小企業の事業承継において、後継者問題は深刻さを増しています。近年、後継者不足に対応するため、第三者承継・従業員承継など後継者の選択肢を広げる取組みが盛んに行われているものの、現在でも後継者候補の半数以上は経営者の実子が占めています。

ファミリービジネスの事業承継において、「後継者を見つけること」が解決した後は、株の相続・組織体制など「会社」に関する対応・対策が進められていきます。しかし本当にそれで十分なのでしょうか。後継者は「見つかったら解決！」でよいのでしょうか。

みなさまは、「後継者候補は、なぜ後継者になる／ならないことを決断したのか」「後継者はどのような思いで会社を継いでいるのか」を考えたことはありませんでしょうか。

本レポートでは、ファミリービジネス後継者当事者としての体験と、同環境下の5名とのディスカッションをもとに、後継者（候補）を1人の「ヒト」としてとらえて寄り添うことの必要性について考えます。

後継者の心に寄り添い、高いモチベーション・心の健康を維持しながら事業承継を進めるサポートができれば、会社事業へも前向きな活動が増え、プラスの効果が生まれるはずです。そして、そのような会社が増えれば日本の中小企業にも活力が戻ってくるはずです。

本レポートが、後継者（候補）を、事業承継の「一手段」ではなく「ヒト」として見つめなおし寄り添うことの重要性を再認識する機会とな

れば幸いです。

現経営者と後継者（候補）の違い

後継者（候補）に寄り添うにあたり、知らなければいけないことがあります。それは、現経営者と現代の後継者（候補）は異なる価値観のなかで育ったということです。

ファミリービジネスの後継者は、主に以下の3パターンに分かれます。

- ①幼少期から、後継者になることが当然の環境で育った人
- ②進路決定期に、後継者になることを自主的に決めた人
- ③進路決定期に、後継者になることを求められ悩みながら決断した人

30～40年前、つまり現経営者が後継者の立場にいた時代は、①のパターンがほとんどでした。戦後に親が創業し、その会社を継ぐことが当たり前の環境のなかで育ち、他の選択肢への恐れや疑念をあまり抱かずにファミリービジネスに入社する、という流れです。

しかし、現代ではどうでしょうか。「ファミリービジネスは子供が継ぐのが当たり前」「終身雇用が当たり前」という価値観がない時代となり、20～30代の後継者（候補）のほとんどは②③のパターンに属しています。つまり、周囲の友人と同じように「将来の夢」を抱き、進路を選択する環境下で育ってきたということです。

そしてこの違いが、現経営者には分からない、現代の多くの後継者候補が抱く葛藤の原因となっています。

後継者候補が抱く葛藤とは

現代の後継者候補は、進路決定期を迎えたとき、自分が友人と違う「後継者候補」の立場にいることに気づき、迷い葛藤します。

では、その迷いとはどのようなものなのでしょう。後継者達とのディスカッションから、興味深い事実が見えてきました。

「継ぎたくないわけではなかった。ただ、他に自分がやりたいことがあっただけ。」

これは、とある後継者が学生時代の葛藤を振り返り発した言葉です。後継者と会話をしてみると、後継者になることを迷った最大の理由は「他に自分がやりたいことがあったから」であることがわかりました。つまり「事業に興味がない」「親と一緒に働きたくない」などファミリービジネスに対する後ろ向きな理由ではないということです。

後継者（候補）は、恵まれた教育環境で育ててもらうことも多く、その結果、自分自身でキャリアを切り開く力がある人、幅広い選択肢を持てる人に育っていきます。普通に考えれば恵まれた話である一方、皮肉にもそれが、後継者候補が事業承継に葛藤を抱く1つの原因を生み出してしまうのです。目の前に魅力的な選択肢があるなかで、それを諦め、仕事人生を捧げることの意味する「後継者」という道を選ぶことに葛藤してしまうのです。

後継者（候補）の葛藤を解消するには

では、後継者（候補）の葛藤を解消する方法はないのでしょうか。葛藤を経験しながら、後継者としての道を選択した人達の「今」に注目してみたところ、2つの共通項・解消のヒントが見えてきました。

1つ目は、最も葛藤した時期、2つ目は、その葛藤から抜け出した時期です。

最も葛藤した時期としては「入社直後」という声が多く聞こえます。入社直後は、後継者になると決断したものの、なぜ自分がこの会社に入る必要があったのかを納得しきれず、迷いが

残っていることが多いからです。そのため、友人達が羨ましく見え、他の選択肢に後ろ髪をひかれ、葛藤を強く感じます。

しかしその葛藤も、多くの後継者は抜け出すことができます。その時期とは、経験や人との繋がりを経て「〇〇な自分だからこの会社で××をしている」と、自分が会社にいること、後継者になる意味を見つけ納得感を持てるようになったときです。そして、一度納得感を持てるようになると、以降は周囲と比較することもなく後継者としての自分の人生を楽しく前向きにとらえることができるようになっていきます。

「継ぎたくないわけではなかった。ただ、他に自分がやりたいことがあっただけ」という状況から、「後継者になることが、他よりやりたいことになった」のです。

後継者への寄り添い方

では、前述のような葛藤を経験する後継者は、どのようなサポート・寄り添いを求めているのでしょうか。後継者が抱く葛藤が生まれる理由、解消される理由を踏まえると、それは、後継者が「後継者になる意味」を見つけて自分自身が会社にいることを納得できるように、一緒に考え、道筋を照らしてあげることだと感じます。

そこで、サポート方法として、2つの具体例を提案します。

(1) 「リアルの共有」のサポート

まず、後継者が「後継者になる意味」を見つげるときに大事なことは、「会社のリアルを知る」ということです。

後継者（候補）がファミリービジネスについて知る際、現経営者の話が一番の情報源となります。しかし、この情報源は必ずしも正しいといえません。なぜなら、現経営者は「継いでほしい」という思いが先行し会社を現実以上に魅力的に伝えてしまうからです。

一方、多くの後継者からは、事業の好調性は事業承継の決断理由とほぼ関係せず、むしろ「会社の悪い話」をもっと聞いておきたかった、

という後悔の声が聞こえます。この後悔は「悪い話を知っていたら入社しなかったのに…」という意味ではなく「悪い面を含めたリアルな会社を事前に知っていたほうが、入社前に準備できたことがあったのに…」という前向きな理由によるものでした。また悪い面を知ることで、親が自分の入社を求める意味や自分の必要性に気づくことができた、という声も聞こえ、悪い話を聞くことは必ずしもデメリットではないことがわかります。

以上より、この「現実」と「情報」のギャップを埋め、会社のリアルを正しく後継者（候補）に伝えるための取組みが、後継者にとって有意義なサポートだと考えます。

たとえば「リアル共有シート」というものを作成してみてもいかがでしょうか。これは、会社経緯や現状分析などを記載する簡単なシートです。作成者は現経営者、読者は後継者（候補）で、後継者（候補）に会社のリアルを伝えることが目的のため、難しい分析ではなく、いかに「リアル」を記載できるかが最重要視すべき点になります。

リアル共有シート	
作成者	現経営者
読者	後継者（候補）
作成時期	後継者の進路決定期
項目（例）	会社概要
	現経営者が事業承継した背景
	現経営者が事業承継した時点での内部・外部分析
	現在会社の内部・外部分析
	会社の将来戦略

そのため、現経営者が1人で作成するのではなく、第三者がサポートするとよりよいと考えます。第三者のサポートにより、①経営者が気づいていない会社の強み・弱みを見つける、②経営者が抱える潜在的な悩みを引き出す、③これらを「リアル共有シート」上に顕在化することができ、そのため、「リアル共有シート」を、経営者の本音・会社のリアルが詰まった、より意

味のあるものに仕上げることができます。

また、「リアル共有シート」を後継者（候補）に共有する際には、客観性と主観性のバランスをコントロールすることで「リアル」を正しくと伝えることが大事です。そのため、経営者と後継者（候補）の1対1ではなく、第三者が立ち会うことが有効だと考えます。

以上を行うことで、会社の「リアル」が後継者に伝わり、後継者が入社後に感じるギャップ・葛藤は低減できると考えます。また、後継者（候補）が、会社の課題感を事前に知ること、自分の強みと照らし合わせ、自分の存在意義を見出だすきっかけになると期待できます。

（2）後継者「スペース」づくりのサポート

次に、会社のリアルを知った後継者が「後継者になる意味」を見つけるためのきっかけづくりとして、会社内での後継者自身の「スペース」作りが大事だと考えます。ここでいう「スペース」とは、後継者が自身のキャリアのなかで培ってきた能力を活かし、やりたい・できる仕事をする時間・環境のことを意味します。

前述のとおり、後継者最大の葛藤は「なぜ、自分がこの会社に入ったのか」という納得感が十分に得られないこと、です。そして特に入社直後に強く感じる傾向があります。子供の入社を待ちに待っていた経営者は、あれもこれもと自分がやってきたことを後継者にゆだね、常に自分と一緒に行動させたくなくなってしまいますが、これでは後継者が納得感を創出しにくくなります。

「自分はこの家の子供だから」という理由以外に自分が会社に入った意味を感じられる「スペース」を少しでも作りだすことができれば、仕事に対するモチベーションが高まるのではないのでしょうか。実際に、自分の入社をきっかけに「海外事業を始めた」「デジタルを活用した新事業を立ち上げた」「業界の若手コミュニティを設立した」など、これまで培った自分の強みを生かしながらファミリービジネスのなかに自分の「スペース」を作り出すことで、自分の存在価値を見出し、モチベーションを維持してい

る人が多くいます。また、この「スペース」を見出すことで、仕事が楽しくなり葛藤から抜け出すことができたという声も多く聞こえます。

この「スペース」づくりにおいても、後継者に寄り添いサポートできることがあると考えます。

たとえば「リアル共有シート」の別紙という位置づけで「後継者スペースシート」を作成してはいかがでしょうか。

後継者スペースシート		
作成者	後継者	
読者	後継者自身、現経営者	
作成時期	後継者の入社直後	
項目(例)	自己分析	
	現在の会社の内部・外部分析	
	スペース	概要
		理由、目的
		活かせる自身の強み
	活かせる会社の強み	
	克服できる会社の弱み	

これは、経営者が作成した「リアル共有シート」をみたうえで、後継者自身が自己分析を行い、それらを踏まえ自身が会社のなかで作りたい「スペース」について考え記載するものです。作成者は後継者、読者は後継者自身と経営者です。「リアル共有シート」からスタートするため、会社のリアルと後継者の強みがリンクしやすく、会社にとっても後継者にとっても意味のある「スペース」を導くことができます。そして「スペース」を導くことにより、後継者の存在意味を会社のなかで見える化することができます。

また「リアル共有シート」と同様、作成・共有時に第三者によりサポートがあれば、客観的事実の洗い出し、経営者と後継者間での冷静なコミュニケーションを促すことができ、効果が最大限になると期待できます。

以上のような、後継者に寄り添った「リアルの共有」「後継者のスペースづくり」というサ

ポートは、間違いなく後継者が求めていることだと感じます。

後継者(候補)の育つ過程に沿った環境づくり

後継者(候補)が育つ過程に応じて、経営者・後継者(候補)に対しサポートできることは他にもあります。

たとえば、後継者(候補)の幼少期に、業界に触れる機会を多く作ることです。これにより、後継者(候補)は業界自体に自然に興味を持ちやすくなり、事業承継を決断する際の葛藤を減らす予防策にもなります。また、悩みを共有できる仲間がないことで悩みを抱え込む後継者も多いため、後継者世代のネットワーク構築を促すことも、非常に有効です。

おわりに

本レポートでは、事業承継問題を後継者目線にたって考えました。冒頭にも述べたように、事業承継問題においては、いかに事業を継続していくか、という「会社」自体に目が向けられがちで後継者自身の「ヒト」としての存在や気持ちは置き去りにされていると感じます。もっとも、後継者自身もその点は理解していて、自分を事業承継の「一手段」と割り切っており、自分も多いために現状です。そしてそれゆえにひとりで葛藤を抱え苦しんでしまうのだと思います。

後継者は、みなさまが考える以上に孤独や不安を感じています。私自身、前述の葛藤を経験した身として、寄り添ってくれる人と当時出会っていたらどんなに楽だったろう、と想像します。

今後、日本の事業承継問題において、後継者の「ヒト」という面にも目を向ける取組みが広がっていけば幸いです。

〈参考資料〉

中小企業庁2020年版中小企業白書
 中小企業庁事業承継ガイドライン(第3版)
 中小企業庁事業承継マニュアル
 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査(2019)」

(森田佳奈)

経営が変わる 「伴走型支援」とは何か？

～自走力を高める新しいアプローチ～

新たな伴走型支援の誕生

経営者に寄り添いながら支援を行うことを「伴走支援」または「伴走型支援」などと称しています。実際、多くの支援機関で伴走型支援が実施されています。ところが2019年のことです。関東経済産業局発で「新しい伴走型支援」の事業が始まりました。当時の局長である角野^{かどの なりお}生氏が立ち上げたものです。のちに角野氏は中小企業庁長官となります。従来の「伴走型支援」とどこがどう違うのか、気になるところです。この事業の立ち上げ時に、たまたま筆者は伴走コンサルタントとして参加しました。私は中小企業診断士として18年間、公的な支援事業のお手伝いを行っていますが、この事業には驚きました。と言いますのも、この事業には「チーム綱領」というものがあったからです。その内容と取組姿勢に感動しました。

〈官民合同企業支援チーム チーム綱領〉

日本の地方が直面する困難への危機感を共有し、産業と雇を支える中堅中小企業及び地域経済社会のために、我がチームは以下の精神に基づき全力で取り組む。

- 一、官民一体で、日本の地域再生の新しいモデルを創造する
- 一、傾聴と対話を尽くし、誠実をもって信頼関係を成す
- 一、チームワークを第一とし、異なる力を結集して結果を出す
- 一、チェンジ・エージェントとして、常に高い志と深い洞察を持って挑戦する

出典：経済産業省関東経済産業局「官民合同による伴走支援について」から抜粋

関東経済産業局から始まったこの事業は、現在、全国展開をしています。2022年から筆者は沖縄の官民合同伴走型支援事業に従事しています。このプロジェクトもほぼ同様のチーム綱領が掲げられています。当時の熱い想いを思い出しつつ、従来の「伴走型支援」との違いについてお話します。

2019年3月、日本経済新聞に次のような記事が載りました。

関東経済産業局の角野然生局長は12日、中小企業が抱える経営課題を経営者自身に把握してもらうための支援を強化すると表明した。4月に局内に新たに「地域企業支援室」を設置。金融機関や自治体からの出向者も受け入れ、企業訪問を始める。官民合同で中小企業の課題を掘り起こし、成長に向けた取り組みを後押しする。(中略)
 まずは地域経済に影響力のある企業に個別訪問してカウンセリングし、課題を掘り起こす。「プロセス・コンサルティング」と呼ばれる手法で、個別の経営課題を整理したうえで適切な支援策を検討し、政策効果を高める。

出典：日本経済新聞「関東経産局、経営者目線で中小支援 局内に官民組織」

この記事を参考にしながら詳しく説明します。伴走者は「官民合同」とあり、官僚と民間のコンサルタント（主に中小企業診断士）がチームを組んで支援にあたるというものです。そして、あまり馴染みのない手法が出てきます。「プロセス・コンサルティング」とあります。心理学者のエドガー・シャイン氏が個人や組織の行動に与える要因に注目し、支援する側の姿勢や手法などをまとめたものです。立ち上げから5年目となり、全国に広がっていきなかつた、この馴染みのない「プロセス・コンサルティング」という言葉は、説明資料などであまり見かけなくなりました。しかし、この事業の特徴を示すもので確認をしていきます。

プロセス・コンサルティング手法

「プロセス・コンサルティング」について関東経済産業局では次のように定義しています。

「傾聴と対話」を通じてクライアントとの信頼関係を構築し、当事者の「気づき」に基づき、組織の変革に向けて自ら行動を計画・実行する過程（プロセス）を支援するコンサルティング手法。

同じことの繰り返しですが、キーワードに下線を引きながら私なりに整理すると、「傾聴と対話」を通して社長や社員に「気づき」を得てもらい、さらには「自走化」につなげる手法、ということになります。この手法は従来の経営コンサルティングとは大きな違いがあります。たとえ話で説明をしたいと思えます。

あなたは体調が悪くなったとします。過去の経験から力ぜだろうと推測します。しかし、ちょっと症状が重いのでインフルエンザかひょっとするとコロナかもしれないと心配になり、医者に診てもらうこ

とにしました。診察の結果、カゼと診断され飲み薬を処方され、無事快復しました。次に、このケースをあなたの会社に置き換えてみます。社長であるあなたは、「売上が下がってきた。収益性も下がってきている」と自社の先行きに不安を抱えています。そこで知り合いの経営コンサルタントに「経営改善がしたいんだけど」と相談をします。すると、その経営コンサルタントから「設備投資をして新しいことを始めませんか」と補助金申請を提案されます。「なるほど、補助金を使って設備投資ができるなら」ということで補助金を申請するための計画書作成を依頼しました。先程の医者と患者のケースと同様に、専門家に課題解決を打診され、その処方箋通りに改善に取り組むというものです。

専門家の診立てにしたがって改善に向かうというのはよいことだと思います。ただ、こんなケースも想定してみましょう。医者の診立てにしたがって治るものの頻りにカゼをひきだしたとします。あなたは心のなかで「最近、カゼをひきやすくなった…」と感じるようになっていきます。ここで、プロセス・コンサルティングの手法で考えてみます。医者は、いきなり処方箋を出すのではなくて患者に対して「なぜ、カゼをひきやすくなったのでしょうか？」と問いかけてきます。患者は考えます。「何が原因だろう？」と。正しい答えがすぐに出るわけではありませんが、対話を通してたとえば「運動不足」「睡眠不足」「偏食」といったカゼを引きやすい原因に気がつくかもしれません。以前とくらべて体力や免疫力が落ちていることが原因かもしれないとたどり着きます。対話のなかで、医者は、運動や睡眠の重要性について話題にします。そうすると患者は自らスポーツジムを探し出すかもしれませんし、不規則な生活を改めるよう行動パターンを是正するかもしれません。対話を通して、頻りにカゼをひきやすくなった原因に気がつき、自ら体質を改善することにつながっていきます。このケースをあなたの会社で、もう一度振り返ってみます。

対話を重視するコンサルティング

社長であるあなたは「売上が下がってきた。収益性も下がってきている」ことが心配です。そのことについて相談をします。伴走コンサルタントは、いきなり補助金などの提案をしません。「売上が下がっ

た要因は何だと思いますか？」「収益性が下がったのはなぜでしょうか？」と問いかけてきます。すると、社長であるあなたは、要因について考え、対話のなかでさまざまな気づきが得られます。たとえば、「営業活動が停滞して新規の取引案件が減ってきている」であるとか「生産効率が下がって利益につなげていない」など、減収減益の原因に目を向けるようになります。

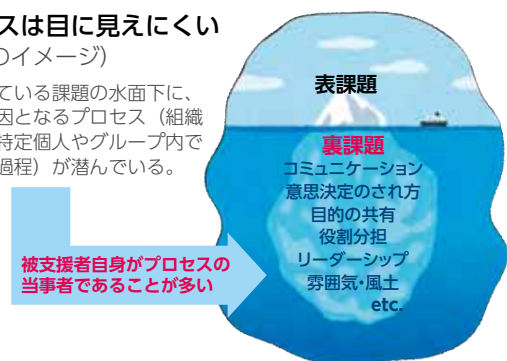
先程の補助金を提案された事例で、社長であるあなたは「売上が下がってきた。収益性も下がってきている」と感じていましたが、経営コンサルタントに直接そう伝えるのではなく「経営改善がしたいんだけど」と少しニュアンスを変えて伝えています。そのため、本当の課題解決につながらない提案を受けた可能性があります。設備投資によって経営改善が図れることもあるので、経営コンサルタントの提案は間違っていると言い切れませんが、ただ、補助金とは言え設備投資には資金が必要です。場合によっては、まずは下がった売上や収益を改善するアプローチを検討する必要があったかもしれません。

プロセスは目に見えにくい

(氷山のイメージ)

目に見えている課題の水面下に、課題の真因となるプロセス（組織における特定個人やグループ内での関係的過程）が潜んでいる。

被支援者自身がプロセスの当事者であることが多い



出典：経済産業省関東経済産業局「官民合同による伴走支援について」より筆者改編

一般論として、間違った情報を前提として解決策を導き出したとしても「正解」とはなりません。むしろ、逆効果になることもあります。冒頭のチーム綱領の一文に「傾聴と対話を尽くし、誠実をもって信頼関係を成す」とありました。伴走コンサルタントは、まず何より経営者との信頼関係の構築を目指します。理由は簡単です。経営者の本音や事実を共有させてもらわなくては、間違った方向に時間と労力を割くことになるからです。

一方で、読者のなかにプロセス・コンサルティングの手法は、「まどろっこしい」と感じる方もいると思います。それは目の前の課題解決に力点を置いていないと感じるからだだと思います。ここで、目の

前の課題を「表課題」と言い、見えにくい原因を「裏課題」とします。いま、社長の目の前には「表課題」が山積しているとします。そうすると、とにかく片付けたい、対処したいと思いがちです。緊急課題にはできるだけ早くに対応しなくてはならないですが、それほど重要ではない課題に気を取られているかもしれません。少し距離をおいて自社の経営を見てください。まるでゲームセンターの「モグラたたき」に似ていると思いませんか。穴から出てくるモグラ（表課題）を一生懸命たたいてつぶしていますが、穴の下のモグラの巣（裏課題）にアプローチをすることで、出てくるモグラの数や頻度が下がります。

ここで典型的な「裏課題」を引用します。

典型的な「裏課題」の例

- 社長がプレイングマネージャーになっている（組織で経営がされていない）
 - 後継者・中核人材が育っていない
 - 現場が指示待ち姿勢となりボトムアップが弱い
 - 社長が経営について考える時間が確保できない
- 社内の人間関係（創業家や古参社員への遠慮、その合わない幹部社員の存在）が経営の重石となっている
 - 社長のリーダーシップが発揮されていない
 - 経営陣が One Team になっておらず逆境に弱い
- トップと現場の意識・認識に乖離がある
 - ビジョンや計画が「絵に描いた餅」になっている
 - 経営会議が機能していない
 - PDCAを回す意識・仕組みがなく課題が放置されている
- 経営を「見える化」しようとしていない
 - 経営陣・社員に数値で管理する意識が薄い
 - 社内コミュニケーション(タテ・ヨコ)が不十分で誰も会社の現状が分からない

出典：経済産業省関東経済産業局「官民合同による伴走支援について」

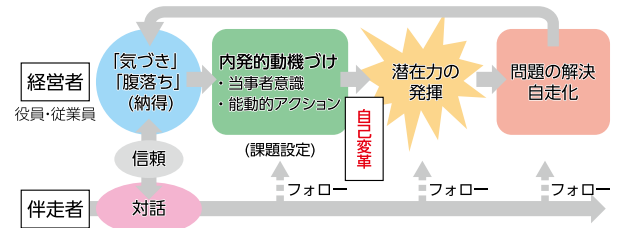
読んでお気づきのとおり、裏課題は「ヒト」にからむテーマが多いです。パナソニックホールディングスを一代で築き上げた松下幸之助氏は「企業は人なり」と説いていました。この伴走型支援事業のアプローチ手法として、人や組織にからむ「組織開発」の重要性についても検討を重ねていることが特徴となっています。

傾聴と対話を通して人にアプローチする手法

経営者自身が裏課題に気づき、深掘りをして、当事者意識を持って、能動的にアクションが取れるようになることが求められます。自己変革をして経営陣や社員の潜在力を引っ張り出すために伴走者との対話が繰り返されます。気づきや腹落ちを前提に、自ら課題設定を行い課題解決に至るようになります。すなわち「自走化」のサイクルが始まります。

図で示しているとおり、伴走者は、傾聴と対話を通して経営者と信頼関係を築いて、経営者自身に「気

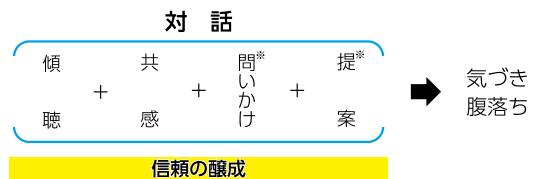
づき」や「腹落ち」（納得）をしてもらいたいと考えています。なぜなら、やる気や行動（内発的動機づけ）につながるからです。



出典：経済産業省関東経済産業局「官民合同による伴走支援について」

ここで経営者が「腹落ち」（納得）する流れを説明します。最良の方法は経営者自身が答えにたどり着くことです。

1. 経営者は伴走コンサルタントとの対話を通して自分の頭の中、心の中にあることを言語化します。
2. 伴走コンサルタントからの問いかけを通じて、経営者は想いを整理します。意識していなかったことに気づくこともあります。
3. 経営者は、気づきと合わせて考えが整理され、自ら答えにたどり着いたと実感します。ここで腹落ちした状態に至ります。



※一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

出典：経済産業省関東経済産業局「官民合同による伴走支援について」

少しネタバレになってしまいますが、伴走コンサルタントがどのような姿勢で経営者や社員に向き合おうとしているのかを紹介します。

信頼関係を築くために、傾聴と対話を基本的な姿勢としています。以下、経済産業局の公開資料から抜粋引用します。

伴走コンサルタントの基本姿勢

- ・相手の話をしっかりと聞き（傾聴）、相手の立場に共感することが重要であり、相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提。
- ・そのうえで、さらに問いかけを発することで、相手の想い、考えを言語化してもらい、相手の頭の中を整理していく。
- ・場合によっては、支援者側から提案を行うことも有効。一方的にならず、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すよう意識する。
- ・支援の入り口段階では、「御用聞き」などをきっかけとし、面談を重ねて信頼関係を構築することも有効。

出典：経済産業省関東経済産業局「官民合同による伴走支援について」

プロセス・コンサルティングは、目に見えていない根本的な原因があることを想定していて、その根本的な問題を経営者や社員に気づいてもらい、自走化につながるよう長期的に伴走します。

伴走型支援の流れ

伴走型支援の流れについて説明します。支援側のメンバーは職員1、2名、伴走コンサルタント2名の複数名で対応します。

①プレ訪問：本格的な支援に入る前に担当職員が中心となって事業目的、支援内容を説明します。財務諸表や組織図など重要情報の開示やインタビューなどに協力してもらうなどの企業側の負担についても説明します。専門家が来て個別課題を解決していくということではなく、自走化を目指していることを確認し、了承のうえ、申込みをしてもらいます。



出典：経済産業省関東経済産業局『官民合同による伴走支援について』から筆者が編集

②総点検：ここから伴走コンサルタントが中心となって伴走型支援が始まります。財務、経営権、組織マネジメント、情報システム、生産、市場リスクなど経営全般にわたリインタビューを行います。組織体制に問題がある、事業計画ができていない、品質管理ができていない、基幹システムが機能していないなどさまざまな問題を傾聴と対話を通して抽出します。これは、言わば表面的に見えている「表課題」です。続いて、その「表課題」が起きているのはなぜですか？という視点で、根本的な理由である「裏課題」を、こちらで傾聴と対話を通して特定します。裏課題を特定する視点は、1、現状を評価して「課題設定力」があるかどうか、2、その課題解決のための仕組みが整っているか。すなわち「課題達成力」があるかどうか、3、最後にモチベーションが維持され主体的に取り組む「自主発動力」が備わっているかの3つの観点から「裏課題」に迫ります。先ほどの「モグラたたきの巣」で示したような「典型的な『裏課題』の例」が見出されます。

③取組課題設定：裏課題に取り組むことで表課題も解決するように表裏一体の解決を目指すこととなります。いくつも課題が出てきますので、絞り込んだ対応が必要なケースが多いと思います。こちらで傾聴と対話を通して社長に納得してもらい取り組むべき課題を設定します。

④課題解決支援：プロジェクトチームなどを立ちあげ、社員の主体性を重視しながら課題解決に取り組みます。一連のプロセスを通して自走化組織を実現します。ここで、支援終了の予告、フォロー計画を提示し、合意します。

⑤フォロー：主に担当職員がその後の状況について確認します。

一連のプロセスを経て伴走型支援は終了します。

おわりに

戦後日本はさまざまな経済施策を通して、大企業はもとより中小企業も目覚ましい成長を遂げ、アメリカに次ぐ経済大国に発展しました。しかし、この30年成長は鈍化し、IMFによると2021年一人あたりの名目GDPの順位は27位です。日本の中小企業数は、全体の99.7%を占めており、従業員数にすると69%が中小企業で働いています。日本が生み出す付加価値が下がってしまった理由として中小企業の生産性が低いことが指摘されています。労働者の大部分が働く中小企業の生産性をあげなくてはならない。そんな声が増してきています。

地方に目を向けると、人口減少により需要減少・人手不足が慢性化し地域経済の活力が減退しています。そんななか、地域を支える中核企業の稼ぐ力を向上させて好循環を生み出そうとする試みが、国が進めるこの「新たな伴走型支援」です。冒頭に紹介したチーム綱領に「産業と雇用を支える中堅中小企業及び地域経済社会のために」とあります。中堅中小企業のさらなる成長に期待が寄せられています。

「自走型」というと一から十まですべて自前で行うというような印象がありますが、そうではありません。外部の支援スキームや外部リソースを活用することも含まれます。重要なのは社長や社員自らが課題を見つけ、根本的な課題に向けて情熱を傾け、解決に向けて行動することです。

(千種 伸彰)

戦略のコモディティ化の要因を紐解く答えがここにある！



山口 周 著
光文社新書
836円 (税込)

世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？ 経営における「アート」と「サイエンス」

本書は会社の戦略を分析のもと、KPIなどに落とし込み実行している企業にとっても、社長の感性にしたがい、ときに思いつきとも思われる戦略を実行する企業にとっても、それぞれ違った示唆を与えてくれる良著です。

タイトルにある「エリート」や「美意識」といった一見、経営とは遠い言葉で表現されていますが、読み進めるとサブタイトルにある「アート」と「サイエンス」という言葉が先に記載した、分析をもとに戦略を実行する企業と、感性に近い経営をしている企業を表現していることがわかります。

著者はどちらが正しい経営であると伝えているのではなく、さまざまな分析手法が確立された時代だからこそ、かつてのように他社よりも早く分析を行い、戦略を実行できた企業が利益を獲得できた時代は終わり、“あの会社なんだかいいよね。”といった感性に訴えることができる企業が市場で選ばれる時代になっているという事象を、世界の「エリート」が「美意識」を鍛えるという行動の変化の裏付けとして符号させています。

本書にある「アート」、「サイエンス」という枠組みで自社を見たときに、新しい気づきがあり、視界が明るくなる。そんな良著です。

(畠中 竜吾)

町工場を世界的企業に育てた経営哲学の実践事例集



稲盛和夫 著
日経 BP 日本経済新聞出版
1,870円 (税込)

経営12カ条 経営者として貫くべきこと

京都の中小企業だった京セラを「世界の京セラ」に飛躍させ、第二電電の創立や日本航空の再建などの偉業でも知られる稲盛和夫氏による企業経営の指南書です。稲森式経営の要諦が12カ条にわかりやすく集約されており、同時に、人生哲学の好著でもあります。稲森氏は、経済人としてだけでなく、公益の推進者としても大きな業績を上げ、渋沢栄一、松下幸之助と並ぶ近代日本の独自の経営哲学を持つと評価されることもあります。これら12カ条は同氏のオフィシャルサイトでも見られますが、本書では、各条について具体例による丁寧な解説が付されており、わかりやすく説得力のある経営指南となっています。本書は「稲盛氏の遺言のような書」であるともされ、「日本や世界のビジネスマンであれば誰もが納得できて、今日から実行できる内容」と言えます。どのページも、あるいは、経営者が業界や職種の違いを超えて身につけることで、事業活動において、さらには人生を生きるうえで、「成功を引き寄せることが可能な内容にあふれている」という広告コピーも、あながち過大には感じられません。すべての内容が実際の成功事例をもとに具体的に解説されているからです。

(森 哲郎)

人の失敗からの学びを短い人生の糧に



マシュー・サイド 著
ディスカヴァー・トゥエンティワン
2,090円 (税込)

失敗の科学

失敗から学習する組織、学習できない組織

人は同じ過ちを繰り返します。本書は医療や航空をはじめ、あらゆる業界を横断し、失敗の構造を解き明かしており、自分で経験できない事象からも学びを得られ、今後への応用の材料にできます。失敗を学習のチャンスとしてとらえることができれば、失敗に対して適切な調査を行うことで、①貴重な学習、②オープンな組織文化構築の機会を得て、組織は進化を続けられます。

失敗から学ぶことが成功の鍵なら、それを妨げる内的・外的要因をどのように乗り越えるのが重要になります。知性も才能も努力により伸びると考える「成長型マインドセット」により、失敗を自分の力を伸ばすうえで欠かせないものと自然に受け入れることができます。

また、失敗からうまく学んでいる組織は、試行錯誤を続け、「選択の繰り返し」など、ある特定のプロセスを繰り返しております。

本能的に目を背けたくなる失敗を直視し、そこからのフィードバックをこれから進む道を照らす明かりとして、積極的に学ぶことで、個人だけではなく組織として成長を遂げていく、そんな前向きな気持ちになれる1冊です。

「人の失敗から学びましょう。自分で経験するには人生は短すぎます。」

(小見山 元伸)

環境整備こそ、すべての活動の原点である！



舩田 光洋 著
日本実業出版社
1,870円 (税込)

一倉定の環境整備

1万社を復活させた経営の神髄

本書は、一万社を指導した伝説の経営コンサルタント・一倉氏の経営哲学のなかでも最も重要な柱とされていた「環境整備」を、「そうじ力」という掃除と心の法則で人生を好転させる方法で解説している一冊です。

一万社を指導した一倉氏は、「環境整備のないところ、会社の発展はない」と言い切っています。そして、一倉氏のコンサルティングは、環境整備に始まり、これ以外になにもしないのに業績が上がり、あとは、すべて自然とうまくいく、ということです。「掃除」を大切にしている会社は沢山あるかもしれませんが、一倉氏の提唱する環境整備は掃除とは異なります。一倉式環境整備とは、企業、特に中小企業を救うための環境(会社)を整備(会社ごと心も掃除、整頓など)する一倉氏の独特の考え方であり、いらぬものを捨て、残されたものの位置を決め、埃や汚れを取り除き、「磨かれた空間」をつくるという方法です。会社を黒字化させたいと思っている中小企業の社長やリーダーにぜひご一読いただきたい一冊です。読み終えた後は、すぐに会社内の環境整備をしたくなることでしょう。

(藤原 智香代)

朝日異業種交流会 会員企業のご紹介

第2分科会

増尾リサイクル株式会社

<http://www.masuo-group.com>

建設廃棄物のリサイクル業(産業廃棄物処分業)・産業廃棄物収集運搬業
コンクリート再生骨材の普及・発展

〒116-0013 東京都荒川区西日暮里2-18-1
TEL 03-3805-2106

日本の建設文化は木と紙の時代から、戦後は生コンクリートへと進化し、より強靱になりました。

生コンを使用して建設された建物群は耐用年数を迎えたものから順にスクラップアンドビルド方式によって立て替えられます。その際に発生する解体物は1970年代中頃までは不要物として埋立などで処分されていました。この結果、地下水の汚染などを引き起こし環境汚染・生態系破壊といった大問題を引き起こすまでに至ってしまいました。

これらのこともあり、国も3R運動(リデュース・リユース・リサイクル)を提唱する動きが活発になりました。

弊社もこれを機に、ヨーロッパのことわざを引用し「道路から発生したものは道路へ帰す」を目指し、新規事業として1982年にリサイクル事業へ本格参入することとなりました。

その後、2000年には建設リサイクル法が施行され、廃棄物の適正処理が厳格化され「不法投棄撲滅」の一助となるべく、リサイクル方式の研究開発に力を入れてまいりました。

昨今、世界的に環境問題が騒がれております。

弊社においてもさらなる社会貢献ができないか模索するなか、2020年度よりSDGsの取組の一環としてNEDO事業(ムーンショット計画)にも参画させていただき、東京大学を中心とした8社で構成されたチームの一員としてCO2削減に向けた研究の一助を担うに至っております。

今後も新たな目線で環境問題に貢献できるよう、邁進する所存でございます。



中間処理事業と低炭素型重機の導入



収集運搬事業



朝の安全ミーティング

第3分科会

株式会社千代田エネルギー

<https://www.tokyo-cjls.com/company/>

石油製品の販売及びサービスステーションの運営
中古車販売及び関連付属品の販売、日本語学校の運営

〒101-0035 東京都千代田区神田紺屋町13番地 山東ビル10F
TEL 03-3256-7911



ガソリンスタンド



中古車販売店



日本語学校

1947年に創業し当初は、工場への燃料・潤滑油の卸売や、工場から出た廃油の再生工場を運営していました。その後ガソリンスタンドの運営を始め、モータリゼーションの波に乗り、その数を20店まで増やしました。しかし1996年の特石法廃止(石油製品の輸入自由化)、大店法廃止の自由化の波や、地球温暖化問題による脱石油運動により、石油業界を取巻く環境は激変していきました。

そこで、1997年に中古車店、2013年に板金工場、2018年に日本語学校と石油以外へのチャレンジをしてきました。当然失敗も多く、自動車用品店・洗車場・保険相談ショップ・等々の撤退も経験しました。まだまだ主力の石油製品を越えることはできていませんが、脱石油が進んだ将来にも適応できるように業態変化させていきたいと思っています。石油製品・中古車・板金塗装は得意分野ですので、必要な時にはお声がけください。

- 【石油製品】
 - ガソリンスタンドの運営(4店)
 - 石油製品の卸売(燃料・潤滑油・切削油)
- 【中古車】
 - 買取(出張買取)
 - オートオークション出品 落札
 - 旧車(1980年~2000年頃の車)のレストア&販売
- 【板金塗装】
 - ディーラー、修理工場、当社スタンド・中古車販売店より受注
- 【日本語学校】
 - 中国・ネパール・ミャンマーを中心に生徒を募集(生徒数70名)
 - 登録支援機関(特定技能)・派遣事業・一般職業紹介

第5分科会

エクセル 트레이ディング株式会社

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

粘着製品製造卸売業

〒123-0842 東京都足立区栗原3-9-2 オリエント第2ビル
TEL 03-3889-0220

弊社は1991年12月13日創業以来30周年を迎え、工業用粘着製品の企画・製造(OEM)・販売を生業としている会社です。

私どもの経営理念は「不可能を可能へ 無から有へ」。お客様が何を求めているのかをしっかりと受け止めて製品を提供し、またその製品が世の中にないものであれば何とかして作り上げる。お客様の痒いところに手が届くような営業を心がけております。たとえば原子力発電所では定期的に検査が行われ、床面・壁面や機械などをシートで養生しますが、その際に必要とされるしっかり貼れてかつ糊残りのしないテープの開発・販売を行いながら、延焼しにくい難燃テープや燃えない不燃テープなどのご要望に対しても開発や提案を行い、採用いただいております。またマグネットや両面テープに代わるユニークな吸着テープは、タブレット・スマートフォンのカバーやスタンド、ポスター掲示など幅広い用途に採用されております。いつもお客様のご要望にお応えできるよう日々尽力することを心がけている次第です。

大切な財産である従業員・得意先様・仕入先様おのおのとともに切磋琢磨していくことを企業方針とし、今後も皆様に認められ喜んでいただけるように努力してまいりますので、何かお困りのことなどございましたら、是非お気軽にご相談いただければ幸いに存じます。



社内風景



レガ製品



加工品

第6分科会

有限会社山二商会

<http://www.yama-2.jp>

建築用金物卸売業

〒131-0041 東京都墨田区八広2-58-1
TEL 03-3611-2968



本社社屋



本社



社内風景

弊社は1921年(大正10年)に垂鉛鉄板の卸として誕生し、一昨年で創立100周年を迎えました。設立当初は垂鉛鉄板をドイツから細々輸入し、顧客に販売していました。当時は海外との貿易ができる人が国内では少なかったもので、重宝がられ、比較的順調な船出であったようです。

その後少しずつ業容を拡大し、現在は扱う建築資材は15万点、関東、関西に2大物流センターを擁し、弊社の受注オペレータがご注文に即座に対応し、「必要な材料を、必要な時に、必要数だけお値打ち価格でスピーディに納品」することを社是に日夜活動しています。

弊社は長くメーカーと直取引をして関係を深め、さらに2大物流センターでの一括大量仕入れにより大幅なコストダウンを実現し、それを国内の顧客に還元する努力をしております。

弊社は調達のエキスパート集団として「豊かな住環境づくりのお手伝いをする」を使命として、これからもお客様のご要望に応えるべく日々挑戦し続けていく所存です。

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。

令和4年度下期は、20社の応募に対し、一次選考にて12社が採択されました。その中から選考委員会において、顕彰企業を決定しました。

助成先8件、助成金は260万円となり、平成8年の当財団設立から助成先は388件、助成金の累計も1億7,318万円となりました。

令和4年下期・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	20	8	43%	2,600
合 計		894	388	43%	173,184	

令和5年2月16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す。

令和4年下期・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	東向島	ホッティーポリマー(株) 堀田 秀敏	工業用ゴム製品製造販売業		浅草橋	長井紙業(株) 長井 邦浩	紙加工品製造販売業
	合羽橋	(株)ドクターズプライム 田 真成	人材派遣業		日本橋	(株)アルファ TKG 高木 俊郎	中小製造業向けソフトウェア 開発・販売業
	豊島町	アイレックス(株) 陳 国	廃プラスチック製品製造業		大塚	(株)参創ハウテック 清水 康弘	木造建築工事業
	西町	(株)精好堂 島崎 憲治	フレキシ製版業		葛西	(株)補修技術設計 中馬 勝己	土木構造物の設計・測量・調査

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「デジタル化」の入賞作品6句をご紹介します。

(コメントは社長川柳研究会家元)

お題

デジタル化

※
入賞作品

Aーが ボクを導く
崖の上

(著作)

デジタル化の進歩には目を見張るものがあります。今や人工知能(Aー)として何でも応えてくれ、ボクは大変頼りにしてました。Aーに導かれその通りになってきました。…が、え?今ボクは崖の上?危険この上ない状況?すべての判断をAーに委ねていたのでは、怖い面もあるのです。

デジタル化
アナログ少々 風味づけ

(ヤークん)

デジタル化…効率的で素晴らしいですが機械的で何だか冷たい感じもします。反対語はアナログ。非効率で時代遅れですが、血の通う人間的な感じがします。デジタル化の進展は避けられない時代環境ですが、風味づけにアナログも必要でしょうね。

ミュートせず
愚痴が聞こえて 大惨事

(ベースかめ)

オンラインで画面越しでの会議。コロナ禍のツールとして大変便利なデジタル化です。よくあるのがミュート(無音化)とその解除の失敗。おやおや、解除し忘れて、つい本音の愚痴が全員に聞こえてしまいました。大惨事になってしまいましたね。愚痴はミュートを確認してから。注意しましょう。

クラウドに
置いたファイルが 雲隠れ

(神隠しロボ)

クラウド(インターネット上のスペースなど)を活用している方も多くなりました。NETで自分のファイルを自由に出し入れできるので便利です。ところが突然雲隠れしてしまいました。見つかりません。困った。今スグ必要なのに。慌てふためく様子に共感する方も多いでしょう。

継いだ子が

生き生き顔の デジタル化

(松下弘美)

事業は息子が継いでくれた。現状維持ではなくワシを乗り越えて欲しい。これからはデジタル化が避けられない事業環境のなかで、息子は水を得た魚のように生き生きと取組んでいる。大変そうだが顔も明るい。これでうちの会社の将来は安心だ。

井の蛙 DXで
海を知る

(せらい)

DX(デジタルトランスフォーメーション)はデータやデジタル技術を活用して新たな顧客価値を提供するとともに会社の成長を促す活動。何かデジタル化がすごいことになっているようです。井の蛙が大海を知ったときの驚きのようです。元句を下敷きに意味シッな句になっています。



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>