

ACC INFORMATION

中小企業経営者のための支援ガイド No.52

2024.06

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6年度上期のACC INFORMATION (No.52) 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。

海外景気の下振れリスクや物価動向に関する不確実性、金融資本市場の変動の影響など、皆さまにおかれましては、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
世界が注目する医療材料を湯島から！ 歯科矯正用アンカースクリュー ▶オカダ医材株式会社	
特集 コンサルタント・レポート	10
① 唇よ、熱く君を語れ ～社内もお客様も、決め手になるのは「伝えるチカラ」～	
② 3つの質問でわかる！利益改善の初手 ～利益感度分析の活かし方～	
特別寄稿	18
企業経営における労働生産性向上のためのAI活用について	
経営コンサルタントのおすすめBOOKS	22
・ナポレオンの軍隊	(木元 寛明 著)
・リーダーシップの旅	(野田 智義、金井 壽宏 著)
・「価格上昇」時代のマーケティング	(小阪 裕司 著)
・ビジネスモデル思考法	(川上 昌直 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：2024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、500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、403件、1億7,808万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、4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

伝統工芸、その他

創意工夫

情報の提供

情報誌 (年2回)
「ACC INFORMATION」発行

4つのステップで必ず成功させる！ 価格転嫁交渉の進め方

■価格転嫁交渉とは？

価格転嫁交渉とは、原材料費やエネルギー費、労務費といったコストの上昇分を製品やサービスの価格に上乗せして、その新価格を取引先に受け入れてもらうための交渉である。つまり値上げ交渉である。しかし中小企業が値上げするには取引先と厳しい価格交渉をしなくてはならない。ときに失注につながる恐れもある。そのため価格転嫁交渉を成功へ導くには、価格の根拠とそれを説明する資料、相手に納得してもらうだけの交渉力が必要になる。

■価格転嫁交渉に対する国の取り組み

国は価格交渉への支援を積極的に行っている。中小企業庁では、中小企業向けに価格交渉のハンドブックを発行している。また2021年から毎年9月と3月に「価格交渉促進月間」を設定して、企業にアンケートやヒアリングを実施しており、価格交渉に不誠実な会社は企業名を公表している。このように価格転嫁交渉は国の重要な施策の一つになっている。

【図表1】価格交渉ハンドブックの表紙、価格交渉促進月間のチラシ



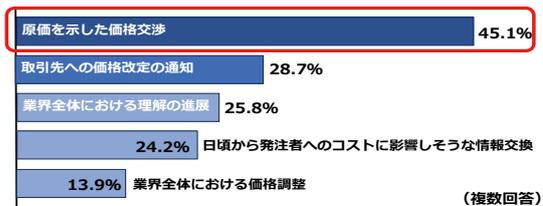
出典：中小企業庁
価格交渉ノウハウ・ハンドブック
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/2020/>
価格交渉促進月間の実施とフォローアップ調査結果
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/index.html>

■価格転嫁交渉の成功要因と失敗要因

では実際にどのように交渉を行えば、価格転嫁に成功するのだろうか。2022年12月の帝国データバンクの調査では、自社の商品・サービスについて価格転嫁ができた理由として、コスト上昇の程度や採算ラインなど「原価を示した価格交渉」が45.1%と

最も高くなった。

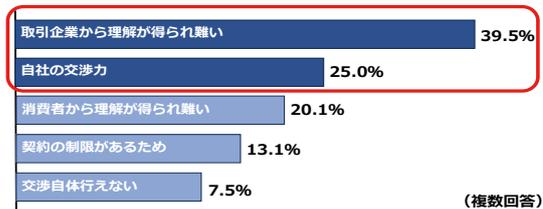
【図表2】価格転嫁できた理由（複数回答）



出典：帝国データバンク「価格転嫁に関する実態調査（2022年12月）」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p230108.html>

一方で価格交渉が進まない理由として「取引企業から理解が得られ難い」が39.5%と最も多く回答されており、さらに「自社の交渉力」と続いている。

【図表3】価格転嫁できない、難しい理由



出典：帝国データバンク「価格転嫁に関する実態調査（2022年12月）」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p230108.html>

この調査から価格転嫁交渉に成功するには、原価を示した交渉が有効なことがわかる。そして取引先に価格転嫁を納得してもらえるだけの交渉力が必要とされることがわかる。

■価格転嫁交渉の進め方

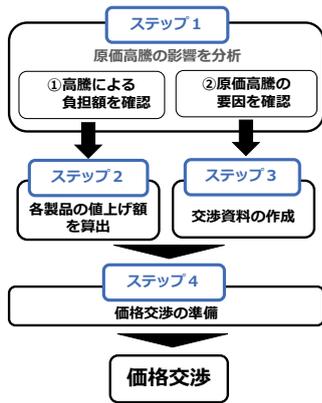
上記の調査を踏まえて、今回、製造業を例にして実際の価格転嫁交渉の進め方を説明する。価格転嫁交渉には4つのステップがある。ステップ1は原価高騰の影響の分析。ステップ2は価格転嫁額の算出と価格決定。ステップ3で交渉資料の作成。ステップ4の価格交渉の準備となる。おのおののステップについて次節で詳しく解説する。

ステップ1 原価高騰の影響を分析

高騰による負担額を確認するには、製品原価のど

の費目が高騰しているか特定する必要がある。決算書や試算表などを用いて原価高騰の影響を金額で把握する。ポイントとして実質的な負担額を把握するには、作業時間や生産数量、労働時間を考慮する必要がある。なぜならば原価高騰前と比較して負担額が増加していない場合でも、作業時間の増加や生産数量の減少があれば、実質的な負担額は増えているからである。次に原価高騰の要因を費用ごとに洗い出す。洗い出した要因を交渉時に説明することで、

【図表4】価格転嫁交渉の進め方



出典：東京都中小企業診断士協会 営業力を科学する売上UP研究会顧客を絶対に納得させる！製造業の値上げ交渉実践法

鎌田慎也氏作成
一部筆者改

値上げの納得感を高めることできる。ポイントは社内努力でコントロール不可能な費用なのか、コントロール可能な費用なのかを分けることである。コントロール不可能なものとして原材料費や原油、電気代等の外部に起因する費用などがある。コントロール可能な費用とは人件費や運送配達費、保管費など内部に起因する費用である。原価高騰の要因を外部要因と内部要因に分けて確認する。内部要因については、すでに社内努力でコストダウンしていれば、その金額も把握しておく。

ステップ2 各製品の転嫁額の算出

このステップでは、転嫁額を決めて製品価格の値決めを行う。ここで問題になるのが、原価計算をしていない場合である。もし原価計算をしていないのであれば、価格交渉を機に原価計算を行うことをおすすめする。しかし一から原価計算するには手間と時間がかかり過ぎる。ここでは簡易的に転嫁額を算出する方法を紹介する。材料費の転嫁額の計算方法は、各製品の原材料の使用量に1単位あたりの原材料価格の変動額を掛けることで、値上げ額を算出できる。

材料費の価格転嫁額 = 製品あたりの使用量 × (現在の材料単価 - 高騰前の材料単価)

ステップ3 交渉資料の作成

転嫁額を決定して各製品の値決めをしたら、その製品価格が適正であることを証明するための資料を作成する。ポイントは客観的なデータを使用することである。内部データや価格表だけでは根拠が薄く、説得力が乏しい場合がある。公的に発表されたデータを使用して根拠を示したほうが説得力を増す。公的データと自社のコスト上昇分をリンクさせて資料を作成するのがポイントである。エネルギーや原材料のデータは業界誌や官公庁の公式サイトにて公開されている。積極的に活用することをおすすめする。

【図表5】エネルギーや原材料などのデータ例

データ	資料名	
エネルギーコスト	燃料価格	財務省「貿易統計」 https://www.paj.gr.jp/statis/trade/ 資源エネルギー庁「石油製品価格調査」 https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/petroleum_and_lpgas/pl007/results.html 日本銀行「企業物価指数」 https://www.boj.or.jp/statistics/pi/index.htm
	電力価格	新電力ネット「全国の電気料金単価」 https://pps-net.org/unit
	非鉄金属・金属相場等	経済産業省「非鉄金属等需給動態統計調査」 https://www.enecho.meti.go.jp/statistics/coal_and_minerals/cm002/
原材料コスト	木材価格	農林水産省「木材価格統計」 https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/mokuryu/kakaku/
	農林水産品	財務省「貿易統計」より「農林水産物輸出統計」 https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500100
	食品価格	農林水産省「食品価格動向調査」 https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/ampo/kouri/

ステップ4 価格交渉の準備

各製品の値決めと交渉資料の作成が終わったら、価格交渉の準備を行う。準備として本番を想定したロールプレイングを行う。ポイントは想定される質疑応答や応酬話法の対策をしっかりと行うことである。交渉目標や妥協点も社内でも共有する。本番の交渉をスムーズに行えるようにしておく。準備ができたら交渉前に取引先の担当者に事前に値上げを打診しておくほうが無難である。担当者も心の準備ができる。実際の交渉の場では、担当者も立場にも充分配慮することも成功のポイントである。

■価格転嫁交渉に応じてもらえない場合

特定の販売先の依存度が高いと自ずと価格交渉力は弱まる。販売面やコスト面のメリットは大きいですが、日頃から取引先を分散させることもリスク対策として有効である。また中小企業庁が行っている「下請かけこみ寺」というサービスでは、価格転嫁に関する個別相談も実施している。無料なので気軽に相談してみるとよい。

中小企業庁 「下請かけこみ寺」TEL 0120-418-618
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/kakekomi.htm>

(巽 秀夫)

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。

世界が注目する医療材料を湯島から！ 歯科矯正用アンカースクリュー

世界の歯科矯正医師が「いつうちの国でも買えますか」と関心を寄せる医療材料。これを製造販売しているのが、文京区湯島にあるオカダ医材株式会社です。矯正医師のシンプルな発想で始まった開発、しかし想定以上に困難を極めたモノづくり。医材メーカーとドクターがタッグを組んだ20年の軌跡と、開発にかけるこだわりを伺いました。



オカダ医材株式会社
代表取締役会長
岡田 典久 氏

新発想の歯科矯正治療

■ 御社の事業内容について教えてください

当社は社名のとおり医療材料を扱っています。扱っている商材は幅広く、たとえば医療用マスクやメディカルキャップ、血液などの付着を防ぐアイソレーションガウンなどの感染予防製品や、手術で患者さんの体位を固定するためのマジック・ベッドやギプス、喘息の治療などに使われる吸入器用のネブライザー嘴管、そして医療施設用のピアス製品などがあります。事業形態としては、創業当初は販売のみでしたが、事業の拡大に伴い、製造から卸、病院への直接販売まで携わるようになりました。輸入にも取り組んでおり、新型コロナウイルスで有名になった武漢近辺の工場や、広東省の工場からマスクやガウンなどの不織布系の商材を仕入れています。単一製品・単一事業への依存度が低く、いろいろなことを手広く手掛けることでリスクヘッジしているのが当社の特徴といえます。

■ 歯科矯正用アンカースクリュー「i-station α」とはどのような製品ですか？

それにはまず歯科矯正治療について説明が必要ですね。矯正は、歯の表面にブラケットという器具を接着し、そこにワイヤーを通して、動かしたい方向に向かって力を加えて歯を徐々に動かすことで、歯並びをきれいにします。

次にアンカースクリューとは、チタン製の医療用ネジのことです。一般的には、歯茎の上から小さい

ネジを打ち込み、そこを起点にゴムなどの力で歯を動かします。従来の矯正では動かせない方向にも歯を動かせるメリットがあるので、治療の難しい歯並びの矯正などで用いられます。ただし、スクリューが抜けやすく、打ち直して患者さんに負担が掛かることがあります。また、歯を一方向にしか動かせないため、口のなかがスクリューだらけになったり、何度も埋入のオペを行わなくてはならないというデメリットもあります。

そこを改良したのが当社の「i-station α」を用いたアンカースクリュー矯正治療です。スクリューが抜けにくく、打ち込む本数も少なくできるので、患者さんの負担を大幅に軽減できます。しかも三次元的に歯を動かせるので、従来の矯正ではあきらめざるを得なかった方でも治療が可能です。



歯科矯正用アンカースクリュー「i-station α」
直径2mm、長さ7～12mmのネジなど、小さな矯正装置が一つ一つ
個装されている。

■ どのような改良をしたのか、わかりやすく教えてください

開発のおおまかな考え方について、歯を船にたとえてご説明します。従来のワイヤー矯正は、海に浮

かぶ船同士でお互いに引っ張り合うような治療方法でした。力のコントロールが難しく、停まりたい所に停まらず、動かす方向にも制約があったのです。

そこで、碇(アンカー)を下してそこから船を引っ張るようにしてコントロールしやすくしたのが、アンカースクリュー矯正です。ただ一般的には歯茎の上から歯根にある薄い骨にスクリューを打つため、抜けやすく打ち直しが生じるデメリットや、歯根間に打った場合には歯根に当ててしまう可能性、治療中に歯根が当たってき場所を変えて打ち直しが必要になるなどデメリットがあります。また一方にしか引っ張れないので、動かしたい船が多ければ碇も増えるという理屈です。

これを改良するため、口の中に一つしっかりした陸を作り、そこを拠点に船を引いたり押ししたりして自在に動かす、新たな発想で開発したのが、「i-station α」のアンカースクリュー矯正治療です。

仕組みは、比較的厚い上顎の骨に2~4本のアンカースクリューを打ち込み、プレートに乗せてネジで固定することで、抜けにくい「陸」を作ります。そこからさまざまなアタッチメントを使って歯を三次元的にコントロールするものです。しかもアタッチメントはさまざまな形状があり、治療に応じて交換も可能です。そのため、アンカースクリューを打ち込む本数を増やすことなく、歯をさまざまな方向へ臨機応変に動かすことができます。従来のアンカースクリュー矯正治療にはこうした発想がなく、国内外の特許を取得しています。この仕組みで、歯科矯正の幅が画期的に広がり、外科手術して骨を削らないと治せなかった症例でも治療できるケースが増えてきました。

なお、顎にネジを打ち込むというと、とても痛いように感じられますが、骨には痛覚がないので、実はスクリューを打つこと自体は痛くないです。もちろん歯が動く痛みはありますが、患者さんの負担は大幅に軽減できます。

開発の苦労、まさかの20年

■ 歯科矯正用アンカースクリューの開発を始めたきっかけは何でしたか？

歯科矯正を専門とする、神宮前矯正歯科の斉宮(いつき)先生との出会いです。私はかねてより「独自のものを開発したい」という考えがありました。また斉宮先生は、ご自身の頭に描く矯正治療を実現できる、新たな矯正装置を開発できる会社を探して

いました。その両者を、横浜総合病院の口腔外科の先生が結びつけてくれたのです。一緒に飲みに行ったとき、初対面で意気投合し、「ぜひやりましょう!」ということになりました。

紹介されたのは2003年ですが、その当時は斉宮先生も私も数か月の開発で終わるかなと話していました。まさか20年も続くとは思いませんでした……

■ 20年も！開発ではどのような苦労がありましたか？

斉宮先生の治療コンセプトは、先ほど船にたとえてご説明したように、実にシンプルなものですが、しかし実現するためのモノづくりが予想以上に大変で、今の形になるまで試作品を100回以上作り直しました。

開発では患者さんが最終的に装着することを考えると、できるだけ小さくて異物感のない方がよいに決まっています。しかし、あまり小さくしすぎると強度が持たなかったり矯正歯科医が扱いにくくなったりするため、その間を取るのが非常に難しく、今のサイズに落ち着くまで大変に時間がかかりました。

また、私自身も斉宮先生の矯正治療を受けて、開発の実験台になりました。何度も試作を繰り返し、いまの歯並びに治るまで5年もかかりました(笑)。

ただ、自分でも矯正を体験することで、患者さんの苦しみや痛みが分かるようになったので、受診してよかったと思っています。

「i-station α」を用いた歯科矯正の概要
(出典：神宮前矯正歯科 Youtube “Mesialization”)



顎の骨にアンカースクリューを打ち込む
(左図は2本)



プレートを乗せてネジで固定する



プレートとブラケットをアタッチメントでつなぐ

ようやく、今の製品の原型となる「i-station」が形になり、認可取得に動きました。ただ、口の中に埋め込む製品なので、薬機法でクラスⅢとあって、人口骨や人工呼吸器など、人体へのリスクが比較的高いと考えられるものに適用される、非常にハードルの高いカテゴリーでした。当時の当社ではデンタル系の実績がなくて取ることができなかったので、製造委託先に動いてもらい、2014年ようやく承認が取れ、斉宮先生と手を取り合い喜ぶことができました。

眼鏡の技術が2人を救う

■他にもご苦労があったのですか？

その後、順調に国内に広まっていったのですが、2019年に製造委託先から製品供給を続けていくのは難しく、製造中止の申し入れを受けることになります。斉宮先生も私も愕然となってしまいました。

製品供給がストップすると多くの患者さんの治療が止まってしまう大変なことになるので、製造元に頼み込んでできるだけ製造中止を延ばしてもらいました。その一方、当時進めていた新製品「i-station α」の開発を急ぐため、新たな製造委託先を探すべく奔走しました。

そこで見つけたのが、眼鏡の町で有名な福井県鯖江市のメーカーです。眼鏡作りの精密な技術力があるうえ、純チタンを加工する共通点が活かせると考



鯖江市へ足しげく通う岡田会長はピンバッチも眼鏡型



本会議室には、壁一面に従業員との思い出の写真がびっしり

えました。もちろん医療材料についてまったくご存じなかったので、初めは大変でしたが、モノづくりそのものは、元の製造委託先に協力いただきながら製造ノウハウの移管ができました。ただすべての部品を作るには複数の会社に製造してもらうことになり、そうすると、「i-station α」全体としてどこが品質保証するのかが、新たな問題として浮上しました。熟慮の結果、「これはもう自分でやるしかない」と腹をくくることに。自社ビルの1フロアを丸ごと製造工程に改築し、専用の洗浄装置・検査装置を購入。各社から仕入れた部品を当社が一括して検品・洗浄・梱包を行うことで、最終的に製造責任を負う体制を取ることにしたのです。

結果、2021年に「i-station α」として薬機法の承認を取得。ようやく安定して矯正装置を供給できる体制が整いました。

半端ないこだわり

■モノづくりを担うことになった御社としてのこだわりは何ですか？

まず開発面では、当社というより斉宮先生のこだわりが半端ではないです。いろいろなアイデアが出てきて、あれもやりたい、これもやりたいという開発発想力がすごいのです。我々も全面的に先生をサポートしているのですが、何でもかんでも手を出すと何万個もの試作品になるので、さすがに当社も立ち行かなくなってしまいます。そのため、斉宮先生とよく擦り合わせて、当社でアイデアを集約して簡素化し、現実的に製品化できる形に変えています。先生の発想を実現して、患者さんにとってよりよいものを世のなかに出していくこと、これこそが当社のこだわりです。そのため斉宮先生とは頻繁にお会いしており、妻よりも会話が多いです（一同笑）。

次に製造面では、何よりも品質の均一性です。スクリューとプレートを小さいネジで固定していますが、これが極めて高い精度が必要になっています。鯖江市の製造元が眼鏡の製造で培った技術力を活かして作ってくださっていますが、寸法公差の範囲内でも微妙な硬さで変わってきます。もはや数値ではなく感覚の世界で、この品質の維持が本当に難しいところです。

そのため、最終検品でネジが合うかどうかを全数チェックしています。スクリューを患者さんに埋めたあと、ネジが合わないと使えなくなってしまうので、品質保証の肝となっています。

湯島から海外へ

海外への事業展開についてお聞かせください

「i-station α」は日本だけでなく世界の矯正歯科医からも注目いただけています。齊宮先生は開発した矯正法を世界のスタンダードにしたいという強い思いがあり、海外の矯正学会で積極的に発表したり、自身のホームページやSNS、動画を活用したりして、積極的に情報発信してきました。結果、国外の矯正歯科医から、「いつうちの国でも買えますか」と待望の声が次々と入っています。それほどまで画期的な製品だと認められたと思っています。

海外特許はすでに欧米やアジア、南米の主要国で20か国ほど取得しているのですが、難しいのは各国の医療品に関わる承認です。2024年内に米国の承認取得を予定しています。次に欧州ですが、とても厳しくなっているため、2025年～2026年の認可を目指して進めています。各国の医療の承認取得は隘路があって容易ではありませんが、海外のドクターとのネットワークを活かし、現地からの情報提供や支援を得ることで、できるだけ早く承認を取りたいと考えています。



東京都文京区湯島の本社にある検査装置の一部
寸法や重量の精密な測定が可能



品質保証の最後の要となる検査と梱包を、人の手で全数行っている
非常に小さい部品を扱うため繊細さが求められる

まだまだ道半ばですが、世界中で「i-station α」が使えるようになるよう、展開していきたいです。製品としては間違いなく素晴らしいものなので、これが世界中に広がれば、世界の患者さんのためにもなると考えています。いかに早く供給できるよう承認を取り、生産の体制を整えていけるかが、当社の使命だと思っています。

ビジョンはあえて決めない

■今後の事業展開、ビジョンについてお聞かせください

歯科矯正の事業を拡大していきたいです。現状は当社売上の5%以下ですが、これを10%、20%と伸ばす考えです。矯正の世界は本当に奥が深く、実現しきれていないアイデアが数多くあります。すぐ終わると思っていた開発が20年もかかるとは思いませんでしたが、開発ができてこれで終わりとも思いません。まだまだ新しい発想が出てきて進化する領域であり、引き続きアイデアを製造の面から実現させていきたいです。それが患者さんのためになる製品だと確信しています。

また当社全体の話でいうと、ビジョンがないのがビジョンだと考えています。当社が成功してきた流れは、その時代その時代のお客様ニーズに合わせて、また当社の実力に合わせて変化してきたことによって成り立ってきました。何か方向を決めてしまうと、それしかできなくなってしまいます。

当社は父が創業した会社で、特に社是社訓のようなものはなかったのですが、常にお客様に対して「誠心誠意」と言っていました。私の代になってからさまざまなスローガンを作り、時代に応じて変えてはきましたが、当社のモットーとして根底にあるものは変わっておりません。

そうした意味で、今後ともお客様と、医療材料を通じて誠心誠意向き合いながら、よいものを創り世の中に提供することを続けていきたいと思っています。

(インタビュー 下高呂 祐)

D
A
T
A

オカダ医材株式会社
所在地：東京都文京区湯島2-17-5
設立：昭和41年7月4日
資本金：1,000万円
TEL：(03) 3813-9612
URL：<http://okdms.co.jp/>

1

唇よ、熱く君を語れ※

～社内もお客様も、決め手になるのは「伝えるチカラ」～

1.はじめに

社内施策徹底と売上拡大、読者諸氏にとっても永遠のテーマではないでしょうか。一見異質なこの2つ、実は相手の持つ「資源」を投入してもらう点で共通しています。施策徹底では、従業員に何らかのアクションを求めており、従業員の持てる「時間」と「労働力」の2つを振り向けてもらう必要があります。また販売では、お客様に製品・サービスと「お金」を引き換えてもらう必要があります。いずれも相手にとって貴重な資源です。一步踏み込むと、「挑戦してみよう」「買ってみよう」と感じてもらうために、相手の意識と価値観の変革を迫ることもあります。本稿では相手の資源投入に至る構造を明らかにし、意思伝達の方法を探ります。

2.社内施策徹底に必要なこと

前提条件

本稿の前提条件は2つあります。最初の前提は、「価値ある提案であること」です。価値ある提案とは、①正しい課題認識に基づく②正しい課題解決策です。①は、困りごと・厄介ごと(=問題)に対し、外部環境・内部環境を分析のうえ、理由を遡り、真因を突き止めること。②は、課題に対し、誰に・何を・どのように、の観点から戦略が描かれていることです。大切なことは、課題が解決した未来への道筋を信じられることです。自分が価値を認められないものや信じ切れないものは、どんなに上手に説明しても嘘臭く説得力がなくなってしまいます。

もう1つは、「メッセージを伝える先は感情

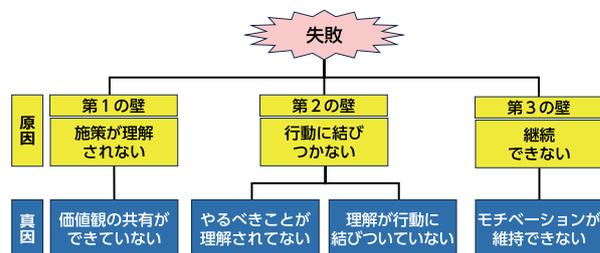
を持つ生身の人間である」ということです。まずは「聞いてみよう」という気持ちになってもらい、解りやすいメッセージとともに相手の感情に訴える必要があります。理屈だけでは人は動きません。

以降は以上を所与のものとして、社内施策徹底のプロジェクトで筆者が得た経験則を元に考察していきます。

意思伝達の成否

社内施策徹底の目的は、課題解決に向けて継続的にメンバーの行動を引き出すことですが、その過程には、段階に応じて3つの壁があります。問題が起きるのは意思伝達のプロセスに逸脱が生じるためです。成否の鍵を握るのは、相手の感情に配慮したメッセージの「伝え方」です。あらかじめ状況に応じた伝え方を理解しておけば、施策実現の確率は格段に向上するはずですが。

図表1【社内施策失敗の原因・真因】



価値観共有の壁→論理的で感情に訴える物語

社内の施策徹底で最初の関門は、メンバーからの共感を得て価値観を共有することです。物事の初期は重いはずみ車を動かす段階で、大きな推進力が必要です。通常はリーダーがメン

バーとコミュニケーションを取り、共通目的のもとに意思をまとめ、貢献意欲を引き出さなければなりません。その際に必要な視点が、「理(論理)」と「情(感情)」の2つです。そもそも施策の理解がなければ始まらないので、わかりやすい話でなければなりません。しかし淡々と説明するだけでは人の心は動きません。実現に向けて話者の熱量をメンバーに伝える必要があります。ジェット機にたとえるなら、コースどおりに飛ぶための翼に当たるのが理で、エンジンに当たるのが情となります。翼とエンジン、どちらが欠けてもジェット機は目的地まで飛ぶことはできません。

このとき、理と情両面に有効なのが物語です。テーマの背景から目的、行動に至るまでを1つの物語として難しい言葉は使わずに、熱く語ることでメンバーの心に火をつけ、この壁をクリアしていきます。筆者の経験では、この段階の理と情のバランスは、大体3：7でした。主に物語を感情に訴えることに注力しました。

行動への移行の壁→トライアルへの仕組みと次へのモチベーション

メンバーと価値観が共有され、施策の全体が理解されても、行動に結びつくとは限りません。施策の理解と行動は別物です。そのためリーダーは、メンバーが具体的に何をするかを示して役割を割り振ります。そのうえで全員が最初の行動を起こして、挑戦してよかったと思える仕組みを作ります。ここで時間を浪費すると、せっかく盛り上がった空気が緩み停滞してしまうので、短期間で進める必要があります。

一連の流れのなかでのチェックポイントは、

- ①メンバーに行動と役割を割り振ること
- ②トライアル目標の粒度に留意すること
- ③締め切りを設けること
- ④トライアルを試みたメンバーを支援すること
- ⑤実施したメンバーをきちんと労うこと

の5点ですが、特に重要なのは、②目標の粒度

と⑤労いです。

施策徹底の際は、最初から大きな目標に取り組みたくなりますが、そうすると往々にして成果が出ずに、メンバーが疲労困憊し、嫌気を感じて停滞してしまう懸念があります。そのため「Low Hanging Fruit(低い木になっている果実を取ること)」で、最初に小さな成功を収めて成果を共有し、重いはずみ車を動かしていくのです。この目標は、経営上それほど大きな意味を持たないかも知れません。しかし最初の段階の目的は、行動を引き出し、小さな成功により次へのモチベーションを生み出すことと、挑戦で得られた経験・ノウハウの蓄積を図ることの2点です。そのため、メンバーのモチベーションを維持・向上し、ステップアップしてもらうためには、成果の共有とともに、トライアルがどれだけ意味があったのかをフィードバックして労い、肯定感を持ってもらうことが大切です。

この段階の理と情のバランスは、大体5：5でした。筆者はやるべきことの伝達と進捗管理、トライしたメンバーへの労いに心を砕きました。

継続・自走の壁→貢献意欲の醸成、モチベーションの維持・向上

大きな課題への最初の一步を踏み出した後は、そこに留まることなく挑戦し続ける仕組みを作る必要があります。これには、全員が参加する状況を作って貢献意欲を引き出すことと、組織自ら次なる目標を追い続ける「自走する組織」とすることが大切です。ここでは会議など公的な関係性もさることながら、それ以上に非公式な関係性を築き、お互いに助け合うことが重要になります。一部のメンバーだけが一生懸命やっている状況では、やがて亀裂ができてしまいます。またいつまでもリーダー任せで低い目標を掲げていては、組織の力がついてきません。最初の低い目標提示から、あたかも、はずみ車の速度を上げていくように施策を軌道に乗せていき、次なる目標を自ら設定し、それを目指して全員が参加する状況を作り出すのが目指

す姿です。筆者は組織が自走するこの段階では、担当者を集め、非公式な関係性を築くこととともに、自ら計画を立ててもらい、実施結果をケーススタディとして皆で検討するなど、裏方のサポートに徹しました。この段階の理と情のバランスは、大体6：4でした。

3.社内施策徹底時の必要事項まとめ

施策徹底にあたっては「価値観が共有されない壁」、「行動への移行がされない壁」、「継続できない壁」の3つの壁が立ちはだかります。

最初は、施策の必要性を理解してもらい、価値観を共有することです。目的と背景がメンバーに腹落ちするように、わかりやすく且つ感情に訴えかける物語が必要となります。

次に、行動に移してもらうことです。この段階では、理と情のバランスを取り、やるべきことを理解し、適切な目標設定と行動に移すエネルギーが必要となります。

組織が自走できるようになる最終段階では、次のステージを話し合っ決めて決めるなど、メンバーへの動機づけ、また承認欲求を満たしながら進めることが大切です。

4.販売への展開

販売するモノは、お客様にとって価値がある製品・サービスを前提とします。売上向上も、家計の重要な資源（お金）配分の優先順位を上げる点で、同じ構造で説明できます。

かき氷はいかがでしょうか？

夏の暑い日に、喉が渴いたあなたが商店街を歩いている途中、かき氷を販売する2軒のお店が目飛び込んできました。

左の和菓子屋さんでは、店頭にかき氷コーナーを設けています。オーソドックスな氷イチゴとみたらし団子かき氷の写真を掲示しています。かき氷機の下にはメニューと価格が貼ってあり、低価格訴求でアイキャッチを狙っています。対するお茶屋さんでは、「夏季限定、お茶屋のかき氷」と銘打って、宇治金時、苺、ほうじ

茶の3種の写真が並んでいます。店内入口近くではお茶の小売りをしており、奥にカウンターとテーブルを配置し、喫茶コーナーとなっています。かき氷は喫茶コーナーで提供されます。

さて、読者諸氏は、どちらのかき氷が食べたくなつたでしょうか？

図表2【店頭の様子】

(和菓子屋さん)



(お茶屋さん)



価値観の共有→買いたい気持ちになる物語

懐具合にもよりますが、読者諸氏が「食べてみたい」と思ったのは、お茶屋さんの方ではないでしょうか？

情報が整理されていて、お茶さんとかき氷の関係性がわかりやすいのも一つの要素ではありますが、それ以上に、まず『「好評なかき氷」とは、どんなものだろうか？』との疑問が生じ、好奇心から確かめたい欲求が生まれます。そして「このかき氷を食べて、自分も幸せを感じてみたい。」と思ったのではないのでしょうか。これがお茶さんの用意した物語です。

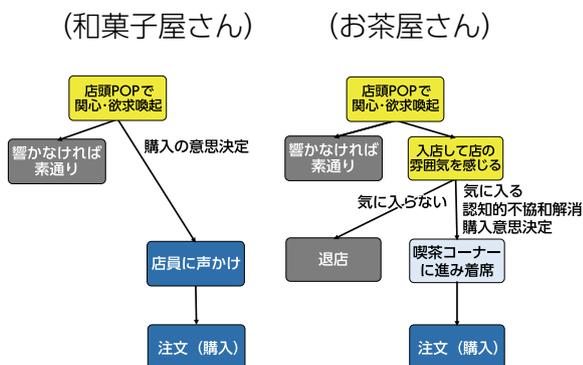
店の前で足を止めたお客様の感情が動き、そこにお茶さんの価値観が共有され、「買いたい！」気持ちに火がついたものと考えられます。

行動への移行→行動細分化と認知的不協和解消

社内施策徹底でも述べたとおり、価値観が共有されても、行動に結びつかずか否かは別物です。小売店では、お客様が欲しいと感じたら即行動してもらう必要があります。和菓子屋さんでは、写真と価格の訴求を通じ、言外に「魅力

を感じたら注文してほしい] 気持ちを出していますが、次の行動は明示せずお客様に声をかけられるのを待っています。多くの場合、店員に声をかけるのは購入の意思が固まった後なので、この間のリーチは長いと考えられます。対するお茶屋さんでは、黒板の下方に「矢印」があり、「魅力を感じたら店内に入ってきてね」と店内に誘導しています。店頭で注意・関心と欲求の喚起→店内に入り店の雰囲気を感じる→購入の動機が維持すれば着席・注文、と購入に至るまでの工程を細分化し、積み上げる動線が描かれています。これも「Low Hanging Fruit」です。

図表3【購入へのステップ】



社内施策徹底ではもう一つ、挑戦したメンバーを労い後悔させないことが重要でした。販売では購入したお客様を後悔させないこと、マーケティングでいう「認知的不協和」の解消にあたります。和菓子屋さんでは、店頭とイメージは合致しているため問題はなさそうですが、お茶屋さんでは期待が高いだけに、そうはいきません。入店したお客様は、期待と不安が入り混じっているものと思われます。筆者も入店し、注文してみました。店内は整理が行き届き、落ち着いた雰囲気でおお客様の不安を取り除いていました。また、抹茶を練り込んだ氷をふんだんに使っており、黒板のメッセージから受けた印象を壊して後悔することなく、満足感を味わう物語が描かれていると感じました。

有名観光地など一部の例外を除き、ほとんどの商売は一見のお客様だけでは成り立ちません。自店に継続して通って買ってくれる「顧客」をいかに創っていくかが勝負です。社内施策と同様、せっかく買ってくれたお客様は、やっと動いたはずみ車です。これを回し続けて、最終的には長くご愛顧いただきたいものです。そのためには、顧客が何度も通ってくれ、徐々に買上げ商品の単価や品数を向上させる仕組みを作っていくことが必要です。具体的には、①ニュースレターなどで情報開示・発信を行い、お客様の共感を得て愛着を持ってもらうこと、②「また行きたい」と思ったお客様に、催事などで来店のきっかけを作り、愉しんで帰っていただくこと、③顧客リストを元に、フォローDMなどを活用して定期的にアプローチを行い、自店への意識を切らさないことでお客様が自ら来店してくれる環境を創り出すことです。

5.まとめ

社内施策の徹底も、お客様に製品・サービスを販売するのも、人間には感情があるので、これを無視して経済合理性だけを説いても人は動きません。話し手自身が信じる「正しい課題解決」を物語として熱く語ることで価値観が共有され、信頼感が生まれ、「あなたがいうのなら…」とトライアルに結びつく。そして小さくても課題が解決すれば、そこで初めて姿勢が前向きになり、「続けてみようか」となるのです。

最近、中小企業の「伴走支援」という考え方に触れる機会がありました。方法論はさまざまかも知れませんが、目指すところは、「相手が自ら課題を発見し、解決に向けて行動するようになること」ではないでしょうか。

相手の感情に働きかけて意識を変え、課題を自ら発見し、解決に向けた行動に導くこと。

それが「伝えるチカラ」です。

※東海林 良 作詞、渡辺真知子 作曲・唄
「唇よ、熱く君を語れ」

2

3つの質問でわかる！利益改善の初手 ～利益感度分析の活かし方～

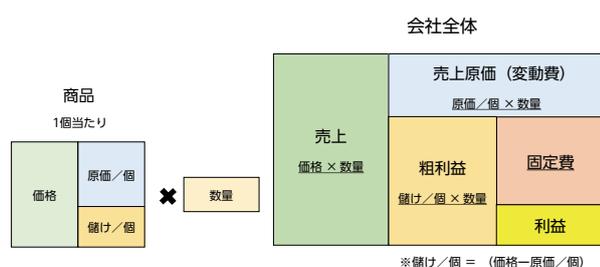
1.はじめに

本稿は、売上ではなく、利益（儲け）を増やす考え方や方法について、「利益感度分析」に焦点を当てて紹介します。利益を増やすため何に取り組めばよいのか悩んでいる経営者の参考になれば幸いです。

2.利益感度分析でいう「利益」とは

「利益」は、会社の売上から、変動費、固定費を引いたものになります。変動費は、売上に比例する費用、固定費は、売上に関係なく発生する費用、に分けることができます。また、売上から変動費を引いたものが粗利益となります。

図表1 利益に影響を与える4要素



会社の売上をさらに分解しますと、商品1個あたりの価格は、1個あたりの原価（以下、原価/個）と1個あたりの儲け（以下、儲け/個）で構成されています。

すると、売上は価格×数量、変動費は原価/個×数量、粗利益は儲け/個×数量で示すことができますので、「利益」は価格、原価/個、数量、固定費の4要素で表すことができます。

したがって、「利益を改善させる」ということは、「4要素を改善させる」ということになります。

3.利益感度分析

●利益感度分析とは

この4つの要素が変動したときに、利益がどの程度変化するかを調べる方法を利益感度分析といいます。そして利益の変化の割合が他の要素と比較して大きいことを、「利益感度が高い」と表現します。要素のなかで利益感度が一番高い要素は利益改善に一番効果的と言えます。

●表を使った利益感度の求め方

表を用いて、先ほど分解した4要素をそれぞれ10%改善させた場合の利益感度（利益変動分）を求めます。

図表2 4要素の利益感度

	商品A	価格を+10%	原価を△10%	数量を+10%	固定費を△10%
価格	60	66	60	60	60
原価/個	40	40	36	40	40
数量	50	50	50	55	50
売上高	3,000	3,300	3,000	3,300	3,000
変動費	2,000	2,000	1,800	2,200	2,000
限界利益	1,000	1,300	1,200	1,100	1,000
経費(固定費)	600	600	600	600	540
経常利益	400	700	600	500	460
利益変動分		300	200	100	60

図表2で、利益変動分の大きさは価格>原価/個>数量>固定費となりますので、価格の利益感度が一番高いと言えます。逆に固定費は利益感度が一番低いということになります。

●利益感度分析の特徴

特徴1 価格の利益感度が一番高い

たとえば飲食店や小売業など業種によって原価（変動費）のウェイトは異なりますが、そのウェイトの大小に関わらず価格の利益感度が一番高くなります。また、事業が黒字・赤字のいずれの場合でも、価格の利益感度が一番高くなります。

図表3に例を示します。変動費ウェイトの大小に関わらず、いずれの場合でも価格の利益感度が一番高くなっています。すなわち、利益を改善させるのに一番効果的な取り組みは価格を上げることと言えます。裏返して言えば値下げすることは、利益を一番悪化させることを意味します。したがって値下げをする場合は慎重に検討したほうがよいでしょう。

図表3 変動費ウェイト別の利益感度分析

	商品B	価格を+10%	原価を△10%	数量を+10%	固定費を△10%
変動費がほぼ100% (粗利益がほぼ100%)	価格	60	66	60	60
	原価/個	59	59	53.1	59
	数量	50	50	50	55
	売上	3,000	3,300	3,000	3,300
	変動費	2,950	2,950	2,655	3,245
	粗利益	50	350	345	55
	固定費	200	200	200	200
利益	-150	150	145	-145	
変動費がほぼ50% (粗利益が50%)	商品C	価格を+10%	原価を△10%	数量を+10%	固定費を△10%
	価格	60	66	60	60
	原価/個	30	30	27	30
	数量	50	50	50	55
	売上	3,000	3,300	3,000	3,300
	変動費	1,500	1,500	1,350	1,650
	粗利益	1,500	1,800	1,650	1,650
固定費	200	200	200	200	
利益	1,300	1,600	1,450	1,450	
変動費がほぼ0% (粗利益がほぼ100%)	商品D	価格を+10%	原価を△10%	数量を+10%	固定費を△10%
	価格	60	66	60	60
	原価/個	1	1	0.9	1
	数量	50	50	50	55
	売上	3,000	3,300	3,000	3,300
	変動費	50	50	45	55
	粗利益	2,950	3,250	2,955	3,245
固定費	200	200	200	200	
利益	2,750	3,050	2,755	3,045	

特徴2 利益感度の優先順位は6パターン

利益感度の4要素の中で価格の優先順位が一番ということは、残りの3要素の組み合わせは以下の6パターンになります。

優先度1	優先度2	優先度3	優先度4			
価格	>	原価	>	数量	>	固定費
価格	>	原価	>	固定費	>	数量
価格	>	数量	>	原価	>	固定費
価格	>	数量	>	固定費	>	原価
価格	>	固定費	>	原価	>	数量
価格	>	固定費	>	数量	>	原価

特徴3 粗利益は数量の感度を表す。

利益感度分析はある1要素を変動させた場合の利益の影響度合いを見たものです。粗利益は、儲け/個×数量と紹介しましたが、儲け/個は、価格と原価/個の2つの要素の差分です。そのため粗利益は1要素である数量の感度を表しています。

●表を使わない利益感度の求め方

表に数値を入力することなく3つの質問に答えることで利益感度がわかります。中華料理専門店K社の事例で紹介します。

K社は、今まで財務指標を計算したことはなく、何となくの肌感で経営していました。コ口

ナで減少した利益を回復させるために何から手をつければよいかわからない状況でした。

そこで、利益感度分析を活用しようと思いましたが、手元に決算書がなく具体的な数値がわかりませんでした。そのため、3つの質問に答えてもらいました。

図表4 3つの質問

中華料理専門店K社

質問①事業は黒字? or 赤字?

→黒字

質問②仕入(変動費)は売上の何割ぐらい?

→3割ぐらい

質問③仕入額(変動費)と固定費のどちらが多い?

→固定費

ここでのポイントは、変動費と固定費を厳密に分別する必要がなくおおよその数値でよいことです。K社の場合、変動費は仕入材料費、固定費は従業員給与や地代家賃、水道光熱費などの合算としています。

3つの答えでK社の利益感度の高い順(取り組む優先順位)は

価格>数量>固定費>原価/個
とすぐにわかります。

4.利益感度分析の特徴と優先順がわかる理由

結果を先に示しましたが、なぜすぐにわかるのかその理由について説明します。

質問① 事業は黒字? or 赤字?

	優先度1	優先度2	優先度3	優先度4	
売上	売上原価	価格 >	原価 >	数量 >	固定費
	粗利益	価格 >	原価 >	固定費 >	数量
		価格 >	数量 >	原価 >	固定費
	固定費	価格 >	数量 >	固定費 >	原価
		価格 >	固定費 >	原価 >	数量
	利益	価格 >	固定費 >	数量 >	原価

K社の事業は黒字でした。黒字の場合、図のように必ず粗利益より固定費が小さくなることわかります。また、特徴3で粗利益は数量の感度であると紹介しました。すなわち、事業が黒字であるということは数量>固定費という関係性が確定します。よって、数量より固定費が大きい3パターンはこの質問によって消去されます。

質問② 仕入(変動費)は売上の何割ぐらい?

売上	売上原価		優先度1	優先度2	優先度3	優先度4
			価格	原価	数量	固定費
	粗利益	固定費	価格	原価	固定費	数量
			価格	数量	原価	固定費
	利益		価格	数量	固定費	原価
			価格	固定費	原価	数量
		価格	固定費	数量	原価	

変動費が何割かわかることで、粗利益との大小関係を知ることができます。K社の仕入(変動費)は3割ぐらいでした。粗利益は7割ぐらいとなり粗利益>変動費となります。すなわち数量>原価/個という関係性が確定し、数量より原価/個が大きい組み合わせが消去されます。2つの質問を終えた時点で、価格>数量>原価/個>固定費もしくは価格>数量>固定費>原価/個のどちらかになります。

質問③ 仕入額(変動費)と固定費のどちらが多い?

売上	売上原価		優先度1	優先度2	優先度3	優先度4
			価格	原価	数量	固定費
	粗利益	固定費	価格	原価	固定費	数量
			価格	数量	原価	固定費
	利益		価格	数量	固定費	原価
			価格	固定費	原価	数量
		価格	固定費	数量	原価	

最後に変動費と固定費の大小について確認します。K社の場合、固定費が変動費より大きいため、固定費>変動費、すなわち、固定費>原価/個となります。

3つの質問によって、数量と原価/個と固定費の大小関係が明確になるので、

価格>数量>固定費>原価/個

とすぐに優先順位を知ることができます。

5.利益感度分析の留意点

留意点を2つ紹介します。

一つ目は、1要素だけの変化による影響度合いを前提としていることです。

先に説明しましたが、利益感度はある1要素が変化した場合の利益への影響度をみたものです。しかし、現実には必ずしも1要素の変化のみ

で済まないケースが多いと思います。たとえば、価格を値上げした場合、購入客数(数量)が減る可能性などが考えられます。

二つ目は、改善を前提としていることです。

利益感度分析の優先順位は、改善を前提としていますが、投資することで利益を増やす戦略も十分考えられます。たとえば、材料の質(変動費)を良くして、価格を上げる。また、広告宣伝費(固定費)を増やしプロモーションを強化して、購入客数(数量)を増やす戦略などが考えられます。このように、利益を増やすために必ずしも改善することだけ考えればよいというものではありません。

以上の留意点を念頭において、どの要素が利益改善に効果的であるか検討してほしいと思います。

6.利益見込み額の計算式

今まで紹介した利益感度分析の方法は、優先順位を知ることができる一方、複数の要素が変化した場合、実際に利益がどれぐらい増えるのか知ることはできません。それぞれの要素の改善や投資によって、おおよそどれぐらい利益が見込めるか以下の計算式で知ることができます。

図表5 おおよその利益見込み額

おおよその利益見込み額=

$$\frac{\text{売上}}{100} X + \frac{\text{売上原価}}{100} Y + \frac{\text{粗利益}}{100} Z + \frac{\text{固定費}}{100} W$$

価格のX% + 原価/個のY% + 数量のZ% + 固定費のW%

※X、Y、Z、Wは改善率(%)を表す。例) 5%→5

図表6 企業Aの利益見込み額試算

例) 売上1,000万の企業A

$$\frac{1000\text{万}}{100} X + \frac{300\text{万}}{100} Y + \frac{700\text{万}}{100} Z + \frac{600\text{万}}{100} W$$

◆試算1

商品価格を10%下げる、原価/個は維持、客数は20%増、広告費を10%増
 $10 \times (-10) + 3 \times 0 + 7 \times 20 + 6 \times (-10) = -20$

◆試算2

商品価格を10%上げる、原価/個を20%増、客数は5%増、広告費を10%増
 $10 \times 10 + 3 \times (-20) + 7 \times 5 + 6 \times (-10) = 15$

たとえば図表6、企業Aの場合、試算1はマイナス、試算2はプラスのため試算2は検討する価値があると判断できます。

●利益見込み額計算式の別の活用方法

リフォーム関連事業のZ社の事例を紹介します。主な変動費はバス・トイレなどの仕入品です。2022年度の経常利益は図表7のとおり約568万円の赤字でした。そこで利益見込み額の計算式を使って今後の戦略を検討しました。

図表7 Z社の利益見込み額

		売上	31,650	単位：千円
		変動費	20,731	
		粗利益	10,919	
		固定費	16,606	
		経常利益	-5,687	

$\frac{31,650}{100} X$	+	$\frac{20,731}{100} Y$	+	$\frac{10,919}{100} Z$	+	$\frac{16,606}{100} W$		
=		316X	+	207Y	+	109Z	+	166W
		価格		原価		数量		固定費

原価と固定費の改善は0で、価格を値上げした場合、客数がどれくらいまで減ったら利益0になるのか検討します。図表7の式で表すと、 $316X - 109Z = 0$ となります。たとえば、価格を10%値上げ ($X = 10$) のとき数量Zは約30となりますので、客数が約30%まで減少しなければ利益はプラスとなります。このように、実際に利益見込み額を算出する以外に、各要素の係数を比較することでも計算式を活用できます。また、最初に目標利益額を決めてから、各要素の改善度を逆算することもできます。

7.最後に

利益感度分析の考え方で注意すべき点が3点あります。

注意点1 利益感度分析は全ての業種に通用する考え方ではない。

利益感度分析は価格の利益感度が一番高いので、まず価格の改善を検討することを勧めています。しかしながら、差別化が難しい商品で競争が激しい市場の場合、価格を上げたら競争に負けてしまいます。この場合は価格の改善より数量を増やすことを優先すべきです。このよう

に、扱っている商品や市場環境によって考え方が異なります。したがって、まず利益感度分析を活用すべきかどうかを検討すべきです。

注意点2 やれること、やれないことを区別する。

4要素の優先順位の結果を鵜呑みにせず、やれることとやれないことを検討すべきです。たとえば、原材料高騰の環境のなかで原価/個は改善しようがない場合もあります。そのときは、価格の値上げや数量の増加を検討するなど、自社の置かれている状況を踏まえてやれることを検討した方がよいです。

注意点3 固定費は改善でなく投資を検討する。

利益を改善するとき固定費削減が真っ先に思い浮かびがちです。なぜなら、自社内で完結する費用のため取り組みやすいからです。ムダな固定費削減は優先順位に関わらず取り組むべきですが、そうでない場合は、慎重に改善検討すべきです。たとえば人件費削減は、短期的には利益が増えますが、長期的に見た場合には、人が減ることで請け負う業務量が制限され先細りになる可能性があります。固定費は、投資指標ととらえ、優先順位や利益見込み額の係数などは、どれくらいの影響度があるかを把握する程度にとらえた方がよいでしょう。

本稿でお伝えしたいことは、何をどれくらい改善して利益を増やしていくかの道筋を立てて、具体的に取り組むことを決めていただきたいことです。そのために、利益に与える要素は4要素であることを理解し、利益改善の方法として利益感度分析や利益見込み額の計算式を活用していただければと思います。

利益感度分析や利益見込み額の計算式は会社全体だけでなく、事業別、商品別に活用することもできます。戦略立案の根拠を説明しやすくなりますので従業員に対して戦略の説得性が高まることも期待できます。

本稿が貴社の利益改善の一助となり、貴社の発展・成長に繋がればこれほど嬉しいことはありません。

(笹島 智)

企業経営における労働生産性向上のためのAI活用について

1. はじめに

本稿では、AIを活用した企業経営について、事例をあげながら労働生産性向上への提言をします。

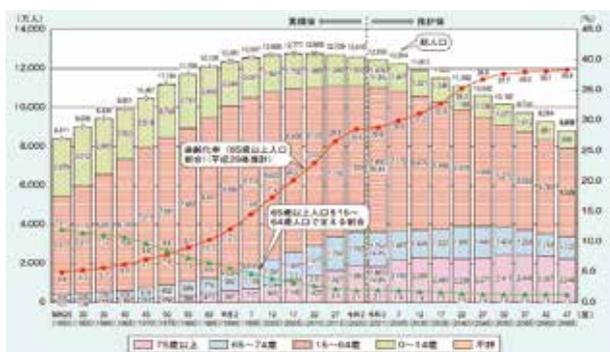
市場環境において、AI「チャット GPT」は市場への投入からわずか2カ月で月間アクティブユーザー数が1億人に達したと推計され、史上最も急速に成長している消費者向けアプリケーションになりました。

日本の中小企業におけるAI導入インパクトとして、経済産業省の調査によると、経済効果は、2025年時点で最大11兆円とされています。

AIが注目される背景の一つには、OECD加盟38カ国中27位と低調な「日本の労働生産性の低さ」があげられます。

今後も少子高齢化などにより、生産年齢人口（15～64歳）は2050年には2021年から約3割減少すると言われるなかで、労働生産性を上げるために、AIのさまざまな活用が模索されており、企業経営において鍵となることは間違いありません。

【図表1】高齢化の推移と将来推計



出典：内閣府「令和4年版高齢社会白書」

2. AIとは何か

AIとは、人工知能のことであり、『計算』という概念と『コンピュータ』という道具を用いて『知能』を研究する計算機科学の一分野を指す語です。以下

のような2つの特性を持ちます。

- 言語の理解や推論、問題解決などの知的行動を人間に代わってコンピュータに行わせる技術。
- コンピュータによる知的な情報処理システムの設計や実現に関する研究分野。

また、AIは「人工的につくられた、知能をもつ実態。あるいはそれをつくろうとすることによって知能全体を研究する分野」とも定義されています。

AIの応用例としては、自然言語処理、専門家の推論・判断を模倣するエキスパートシステム、画像データを解析し特定のパターンを検出・抽出する画像認識などがあります。

3. AIで実現できること

AIを活用して、企業は何を実現できるのでしょうか。期待されていることとして、(1)業務の効率化と人件費の削減、(2)大量のデータの活用、(3)人間の限界を超える活躍、(4)新しい視点や思考、の4点をあげます。

(1) 業務の効率化と人件費の削減

AIは人間の代わりに仕事をすることができ、人手不足の解消や人件費削減に貢献します。特に日本では、急激な人口減少が予想されており、深刻な人口減少によって失われる労働力を補うソリューションとして、AI技術の活用が期待されています。

(2) 大量のデータの活用

AIは大量のデータから何らかのパターンを発見できる技術で、この能力をビジネスに応用することで、従来の発想では乗り越えるのが難しかったビジネス課題に解決策を見出すことが可能です。

(3) 人間の限界を超える活躍

AIは人間の代わりに仕事をするだけでなく、囲碁AI「アルファ碁」が人間に勝つなど、人間の限界を超える活躍をしたり、人間には考えつかないような発想をしたりと、多くの可能性を秘めています。

(4) 新しい視点や思考

AIは人間とは異なる視点や思考を持っており、新しいアイデアの発想や人間自身の再発見といった意味でも、AIには大きな可能性があります。

4. AI導入のメリット

AIを導入することで、企業経営にはどのような効

果があるのでしょうか。期待される企業経営への効果として、(1) データ分析と予測、(2) 自動化とプロセスの最適化、(3) 顧客体験価値 (CX:customer Experience) の向上、(4) 予防保全とメンテナンス、(5) 新たなビジネスモデルの提案、の5点をあげます。

(注：CXとは、顧客体験価値のことであり、顧客が企業と接点を持つ期間すべてをとおして得られる価値)

(1) データ分析と予測

AIは、大量のデータを効果的に分析し、経営者に意思決定のための洞察を提供することができます。AIを使用することで、過去のデータを基にした予測分析や需要予測、リスク管理が向上し、効率的な意思決定が可能となります。

(2) 自動化とプロセスの最適化

AIは、繰り返しのタスクやルーチン業務の自動化に利用されます。これにより、人的エラーを減らし、労働生産性を向上させます。また、AIによるプロセス最適化は、労働生産性や効率性を高めることができます。

(3) 顧客体験価値 (CX) の向上

AIを活用することで、顧客体験価値 (CX) を改善することができます。チャットボットや仮想アシスタントによる自動応答や顧客サポート、パーソナライズされたマーケティング、および推奨システムは、顧客の満足度を高め、企業の競争力を向上させます。

(4) 予防保全とメンテナンス

AIによるセンサーデータのモニタリングや分析は、設備の予防保全やメンテナンスに役立ちます。トラブルの予知や異常を早期に検出することで、機器の故障や生産停止を防ぎ、企業の効率性を向上させることができます。

(5) 新たなビジネスモデルの提案

AIの導入は、企業に新たなビジネスモデルの提案や創造的なアイデアをもたらすことができます。AI技術を活用した製品やサービスを開発し、新たな市場や顧客セグメントに参入することで、競争力を強化することができます。

5. AI 導入のステップ

実務へのAI導入にあたっては、将来達成したいビジョンに向けて「小さく・素早く始め」、「継続的・

段階的に育てていく」心構えが重要です。

実際に導入を検討するにあたり、システム検討にはベーシックなプロセスである(1)要件定義、(2)設計、(3)検証、(4)実装・運用、の4つのステップに分けて見ていきます。

【図表2】AI導入のステップ



出典：「AI導入ガイドブック」より筆者加工

(1) 要件定義

「AIで何を実現したいか」を把握します。次に、課題と目的を明確化し課題解決にAIが必要かを精査します。課題解決や目的達成方法はAIの活用だけでなく、たとえばオペレーションの変更やITツールの導入など多種多様に存在します。AIで解決できるか、AIが最善策かを検討し、導入する領域を確定します。

(2) 設計

業務プロセスのどこをAIに任せ、その結果を受けて後続業務をどうするのかを具体的に検討します。また、必要なデータ・体制・期間・費用、その費用対効果を考えます。体制については、AI導入にあたっての自社体制の整備・業務フローの見える化を前提とし、ノウハウや稼働供給の必要な業務には、外部人材の活用が必要かも考えます。

(3) 検証

限られた範囲で、実際に検証します。そして、検証結果を踏まえ、実務で活用できそうかを考えます。

検証にあたり、外部人材と一緒に検証する際は、現場担当者として自分は何をすればいいのかも考えます。

(4) 実装・運用

システムへの組み込み方・AIモデルの運用方法を考えます。大切なのは、AIは実装して終わりにするのではなく、想定と結果の検証を行い、想定した結果が得られない場合は、修正を加えるなど、PDCAサイクルを継続することが大切です。

6. AI の活用シーン

AIの活用について、3つの事例を紹介します。いずれの事例もAIの活用により業務の効率化・稼

働シフトをし、労働生産性向上に繋がっています。

(1) 製造業における故障予知への活用事例

A社では、「継続的な顧客接点の創出」と「予知保全の商品化」を目的に、ポンプのAI故障予知の技術検証をしました。

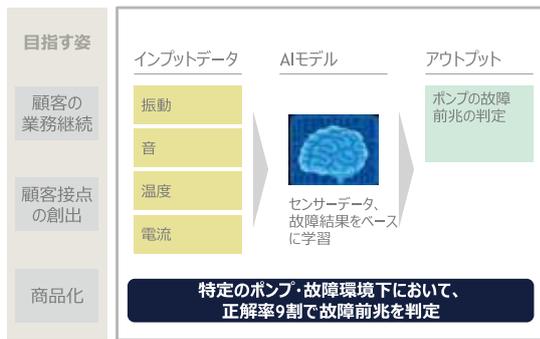
導入の背景と課題

ポンプは売り切りのビジネスモデルで、販売後に顧客との接点を持っていない状況でした。ポンプ故障を予知して故障予防を能動的に提案し、顧客接点創出やソリューション化に繋げるという課題がありました。

実施内容

各種センサーデータのAI分析による、ポンプの故障予知の技術検証、AI分析に適したデータの種類の蓄積方法の検討を行いました。

【図表3】AIを故障予知に活用する事例



出典：経済産業省「AI導入ガイドブック」

導入のポイント

導入にあたり、①目的の明確化と検証項目の絞り込み、②利用可能な既存データがないか、工夫しました。

①として、経営者が顧客接点の創出を経営課題として位置づけ、解決のためのAI予知保全をテーマとして決定しました。技術検証を迅速に行うべく、設計段階において、検証範囲を「優先検証するポンプの種類」「代表的な故障状況」に絞り込みました。設計段階で、検証したい項目を明確化し、そのために必要な項目を適切な範囲に絞り込めたことがポイントです。

②として、利用可能な既存データがないなか、故障環境を人為的に作り故障時データを収集するなどの工夫により検証を進めました。データがなくても諦めず、疑似環境の構築・各所から複数のデータを組み合わせるなど、可能性を追求したことがポイントです。

効果

予測精度	故障前兆を約9割で判定
業務の体系化	AIモデルの構築・運用に適した分析手法、データ体系の定義

AIの故障予知への活用により、故障予防を能動的に提案し、顧客接点創出の業務を強化するなど、労働生産性向上に貢献しています。

(2) 小売業における需要予測への活用事例

B社では、AIに売上と天候などのデータの関連を学習させ将来の需要を予測させることで、業務の効率化が可能になりました。

導入の背景と課題

季節品の仕入計画の策定は、経験と勘に基づいていました。過剰に発注することなく、平均在庫を低いレベルで抑えながら売上を伸ばすことが課題でした。

実施内容

商品の売上数を予測する学習モデルを作成しました。過去3年分の販売実績データや気象データなどをAIに学習させ、販売予測をさせました。

【図表4】AIを需要予測に活用する事例



出典：事例企業資料をもとに筆者作成

導入のポイント

検証段階で3年間分の使い捨てカイロのデータを活用しました。

気温との相関関係がわかりやすい使い捨てカイロを選定することで、結果と原因を検証しやすく、効果を実感できたことがポイントです。

効果

予測精度	約98%の予測精度 (予測402個に対して413個の実売)
在庫削減	16%の在庫削減

AI活用で需要予測の精度は向上し、在庫削減を実現しました。その結果、商品仕入れに関する社員稼働を抑制し、「新しい売れ筋商品の創出」「店舗で

の接客」「売り場の改善」へ稼働シフト、売上前年比124%の上昇の一因となっています。

(3) 農業における収穫量予測への活用事例

C社では、AIと動画解析の技術を活用し、「ハウス全体の1週間先のトマトの収穫量予測」をしました。

導入の背景と課題

トマトの収穫量の予測は栽培責任者の経験に左右されるだけでなく、気温や日照量などの環境要因の影響も受けることからハウス全体の収穫量を予測することが難しく、収穫量の予測誤差による出荷時の欠品や廃棄ロスの恐れがあります。

実施内容

AIと動画解析の技術を活用することで、1週間先のトマトの収穫量の予測精度向上を図りました。

【図表5】AIを収穫量予測に活用する事例



出典：事例企業資料をもとに筆者作成

導入のポイント

日光の影響など生産現場におけるノウハウをAI導入に関する技術と組み合わせ、効果検証を進めたことがポイントです。

効果

予測精度	約1週間先のトマトの収穫量の予測精度向上
出荷量の最適化	複数ある取引先への出荷量の最適化
販売計画の精度向上	廃棄ロスや欠品の減少による販売計画の精度向上

予測精度の向上により、出荷量の最適化、販売計画の精度向上、効果的な広告戦略立案、さらに、生産現場での効率的な人員配置と他業務への転換による労働生産性向上を実現しました。

7. 企業経営におけるAI活用の課題

企業経営において、AIの活用は多くのメリットを得られる一方で、課題の発生ももたらします。

想定される課題として、(1)雇用、(2)倫理の

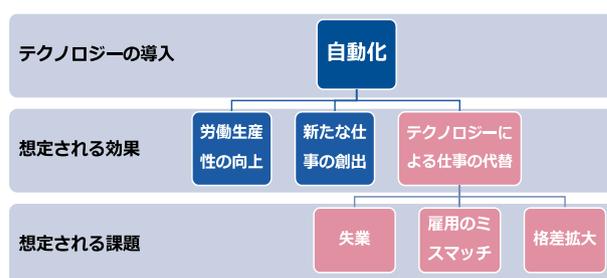
2点を上げます。

(1) 雇用

AIの導入が急速に進んだ場合、仕事の代替による一時的な雇用のミスマッチの拡大などが想定されます。

新たなテクノロジーにより、求められるスキルやタスクが変化することを踏まえ、リスキリング(必要人材の育成)による就労支援を行っていくことが必要になります。

【図表6】自動化がもたらす効用への効果と課題



出典：厚生労働省「AI等の新たなテクノロジーが雇用に与える影響について」

(2) 倫理

AIの活用により、企業経営において倫理上の課題も発生します。たとえば、プライバシーとデータ保護の問題があります。AIは大量のデータを解析し、個人の情報や行動パターンを把握します。このようなデータの取扱いに伴い、プライバシーやデータ保護に関する懸念が生じます。企業は個人のプライバシーを尊重し、適切なデータセキュリティ対策を講じる必要があります。

その他にも「責任の所在の不明確さ」「AIの人権」など、さまざまな問題が提起されており、今後も課題解決は必要です。

8. おわりに

今回、AIにおける企業経営への活用について、事例を交えながら紹介しました。

筆者自身も、自社やお客様へAIの活用を進めています。大切だと感じるのは、AIの活用は目的ではなく手段ということ、また、目的に対してPDCAサイクルを回しながら効果を出し続ける継続性です。

企業経営において、AIの特性を理解し、有効に活用することで、労働不足解消・新たな付加価値向上などを実現し、労働生産性向上に貢献できます。

(小見山 元伸)

ナポレオン戦術に学ぶ今なお通じる組織運営のヒント



木元 寛明 著
潮書房光人新社
880円 (税込)

ナポレオンの軍隊

近代戦術の視点からさぐるその精強さの秘密

軍神ナポレオンが当時最強と言われた「大陸軍」を率いて欧州全域を席卷したその秘密を、軍事戦術面から解説している内容です。そのなかで今なお通じる組織運営のヒントが随所にみられる興味深い1冊となっています。

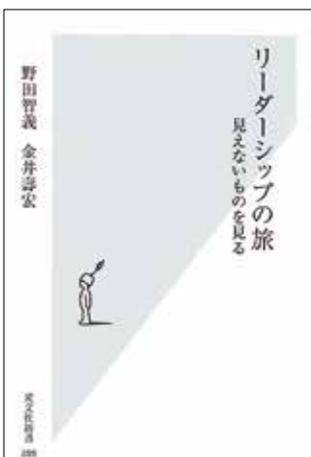
独立行動できる師団を編成し「作戦」の概念を発明した、優秀な将校を参謀に抜擢し指揮命令が届く範囲を驚異的に広めた、歩兵、騎兵、砲兵を有機的に一体化し総合戦闘力を高めた、形而上下のあらゆる戦闘力を決勝点に集中するなど、選択と集中の考え方や当時なかった斬新な戦い方はまさに「組織運営」そのものと思われます。またつねに最前線には自ら赴き将兵たちの士気を高めるといった細かい気遣いも欠かさなかった点も興味深く記述されています。

しかし、軍神とも天才ともいわれた彼を補佐しその意図を具現化する政治家はおらず、軍事代行する将軍も育成していませんでした。大規模に膨れあがった軍隊でも直接指揮にこだわった戦い方は最後まで変えず、やがて限界を迎え10年あまりでナポレオンは歴史の表舞台から姿を消すことになります。

組織運営の光と影ともいえるヒントは、俯瞰しながら読み進めることでより面白さが増してくるおすすめの本1冊といえるでしょう。

(川村 剛太郎)

人は初めからリーダーなのではなく、結果としてリーダーになる



野田 智義、金井 壽宏 著
光文社新書
858円 (税込)

リーダーシップの旅

見えないものを見る

リーダーシップに関する理論は、これまでも学んできましたが、筆者の「人は初めからリーダーなのではなく、旅を続けるなかで、結果としてリーダーになる」という考え方にはもっとも共感しました。人は旅を続けていくうちに、いつ振り返っても人がついてくる経験をし、自分の夢がみんなの夢になるプロセスのなかで、利他性や社会性に目覚め、責務感を身につけていきます。身につけなければ、旅を続けられないから、自然に人間が磨かれていきます。

結果としてなるリーダーに求められる資質を要素に分解すると「構想力」「実現力」「意志力」「基軸力」としており、リーダーシップの旅に出るのにもっとも重要なのは「意志力」だと説いています。自分は一体何がしたいのか、考え抜き、頭だけではなく、心から納得したときに、意志の力を感じます。そして、決断したらとことん最後まで粘り強くやり抜く、この姿勢がリーダーには大切です。

不安と不確実が入り混じるVUCAと呼ばれる時代に、自分はどうかあるべきか、何をしたいのかを考え、その先の行動へと一歩踏み出すきっかけを与えてくれる一冊です。

(小見山 元伸)

価格を決定づける「価値」とは



小阪 裕司 著
PHP 研究所
1,023 円 (税込)

「価格上昇」時代のマーケティング なぜ、あの会社は値上げをしても売れ続けるのか

「〇円値上げします」というフレーズ、2021年ごろから聞かれるようになりました。少し遅れて賃金も上昇傾向にあり、「少しぐらい高くてもいいか、いや安い店を探そうか」、そのような消費者行動をするようになりました。一方、経営者としては「コストがあがり値上げしたいがどこが落としどころなのか」と。

本書では、悩みどころの参考となる価格決定の事例が紹介されています。そして、価格決定をするものは「価値」と指摘、その「価値」を高めるものこそ消費者の感性、「ワクワク」系と指摘します。板橋区や北区の個店支援講座でもおなじみの著者が、経営の理論と実践として広く紹介をしてくれています。「価値を教えること」で、顧客の感性を高め「売り手側の値決めの感性を高めていくこと」が必要であると、本書で説きます。

高い価格設定が話題ですが、商品が持つ質を高め消費者へ最適な提供を行う、消費者の視点に立ってプライシングすることが重要なのだと考えます。

「値決めは経営である」とは経営の神様と称された稲森和夫氏の言葉です。価格上昇時代だからこそ商品・サービスの本質を高め適正価格で提供していくことが問われている、本書はそんな気づきを与えてくれる一冊です。

(佐々木 広晃)

ストーリーを一気読み!ビジネスモデルの構築過程を疑似体験



川上 昌直 著
ダイヤモンド社
1,760 円 (税込)

ビジネスモデル思考法

ストーリーで読む「儲ける仕組み」のつくり方

「ビジネスモデル」。経営者であれば、頻繁に耳にする言葉のひとつでしょう。では、「ビジネスモデル」とは何か、と問われたら、どのように答えますか？

本書では、その答えの要素の一つひとつを、著者で経営学者の川上昌直氏が実在の企業をベースに練りあげたストーリーを読み進めながら、身につけていくことができます。中小のスポーツシューズメーカーに勤める主人公とともに、ビジネスモデルの構築過程を疑似体験することができるのです。文章が平易ということもあり、ひとたび読み始めれば、どんどん物語に引き込まれてしまうこと請け合いです。

構成としては8章構成で、各章の大部分はストーリー、各章末の「学びのポイント」には物語のベースとなる理論がコンパクトにまとめられています。本書をじっくり読む時間のない方は、「学びのポイント」はすっ飛ばして、ストーリーを中心に読まれることをおすすめします。それでも十分、ビジネスモデルに関わる理論のエッセンスは記憶に残すことができるでしょう。

本書を読み終えるころには、あなたの利益のとらえ方にきっとイノベーションが起きているはず。そう、まるで魔法にかかったように。

(本村 公一)

朝日異業種交流会 会員企業のご紹介

第1分科会

有限会社矢澤商会

革製品製造業

〒110-0015 東京都台東区東上野1-6-2 東陽ビル2F
TEL 03-3835-1161

弊社は1998年に創業し台東区東上野で、主に高級メンズドレスベルトをmade in Japanで商品を製造している企業です。

創業以来、革の裁断から始まり、最終の金具の取り付けまで社員と職人でほぼ100%ハンドメイキングで商品を製造しています。へり返し、袋無双のベルトなどを作れる現在数少ない限られている職人の技術を大事にし、お客様に喜んでいただき、長年使っていただける商品を提供できるよう心掛けて企画製造しております。

主に百貨店問屋さんのOEMのメンズドレスベルトの商品を主力として商売をしてきましたが、お客様の百貨店離れ、海外製品の低価格の商品の流通、コロナ、すべての原材料費の高騰、職人の高齢化、カジュアル志向などさまざまな問題があるなか、最近では得意としているドレスベルトだけではなく、カジュアルベルト、ペンケース、ブックカバーなどをネット販売している会社様に京都の伝統工芸の技術で作った金具を使った商品などを提供させていただいたり、時代に合った商品をさまざまな販売先に提供できるように努力させていただいております。

革を使ったオリジナル商品を考えているお客様がいましたら、企画から製造まで、真意に対応させていただくので、お気軽にお問い合わせください。



原材料の革



製造過程



商品(ブックカバー)



商品(ベルト)

第2分科会

税理士法人齊藤会計事務所

<https://www.saito-accounts.co.jp/>

会計事務所

〒101-0023 東京都千代田区神田松永町16番地内尾ビル2F
TEL 03-6206-8010



社内風景



働く職場

弊社の創業は、1960年。亡き父が税理士事務所を開業したことから業務が開始されました。終戦後の個人商売中心の時代から会社組織に移行する時代背景だったことで、会計事務所にとっては大きな追い風となり、多忙な日々を送っていました。

しかし、父が年齢を重ねるにつれて業容は少しずつ縮小していったようです。その頃私は、大学卒業後の1987年に公認会計士試験に合格し、日本最大の監査法人に勤めておりました。当時の生活を振り返ると、年間の出張日数は80~100日という感じでした。そんな生活でしたので実家の家業の状況などまったく気にしておりませんでした。

あるとき、叔父(父の弟で弁護士)から「お前は一体いつまで勤めているつもりなんだ。“栄太郎は今の勤めが楽しいみたいだよ”と親父がいったぞ」と言われ、そんな風に考えているのであればそろそろ帰らないと、思うようになりました。

そこで当時の勤め先の役員で、私の師匠である北村吉弘先生(当時、日本を代表する公認会計士の一人 故人)に相談したところ先生は、齊藤事務所はお前が帰らないと潰れるよ。帰ってあげなさい。と、仰ってください、私は実家に帰る決心ができました。39歳のときでした。

実家の家業に入った当時、父から言い渡されたことは、「お前に払う給料はない、自分なんとかしろ」でした。親の世話になる気など最初からなかったので、特に気にもしませんでした。自分でお客さまを獲得しなければならぬので、営業のノウハウも勉強しました。朝日異業種交流会に参加させていただいたのもこのころで、皆さまのご支援もあり、現在は当事務所の理念であります「親切で話しやすい」をモットーに営業を行っております。

どんな疑問にもお答えします。どうぞお気軽にご相談ください。

第3分科会

ワヨ株式会社

<https://www.wayo.co.jp/>

店頭販促アイテムメーカーのパイオニア

〒111-0051 東京都台東区蔵前1-8-2
TEL 03-3866-1961

1982年台東区蔵前にて創業以来、MJクリップをはじめとするPOPパーツ、店頭販促ツールやノベルティグッズなどの企画・デザイン・製造を主に自社3工場(越谷・松戸秋山・上海)一気通貫で行い、モノづくりを通じて数多くのBtoC企業様のマーケティング・販売活動の支援を行って参りました。

そしてコロナ禍以降は、世の中の変化に対応すべく、ハードのモノづくりだけでなく、ITネットワークやSNSを介したセールスプロモーション、マーケティング活動全般の企画運営や、企業様のデジタルキャンペーンをはじめとするコンテンツなどのソフト企画制作にも積極的に取り組んでおります。そして、従来の強みであるモノづくり力においては、LEDや音声パーツ、センサー、モーターなどを駆使し、購買者の五感に訴えかけるメカニカルPOPや、SDGsコンセプトに沿った環境フレンドリーな素材でのPOPパーツ、店舗備品の商品開発を鋭意行うとともに、推し活グッズやホビー業界向けアイテム・備品などの企画製造なども新たに行うなど、販促業界に留まることなく、多方面に向けた事業展開を行っております。

今後も店頭販促メーカーのパイオニアとして、お客様である企業様のその商品やサービスに込められた想いを目に見える形で表現し続けて参ります。



電材加工



本社ショールーム



ぶちT(ノベルティ)展示会

第5分科会

株式会社ヨシオ

<https://www.yoshio.net/company>

交通安全・防犯・防災・環境製品の開発と製造及びOEM生産

本社 〒120-0031 東京都足立区千住大川町20-11
TEL 03-3888-4567
梅田工場 〒123-0851 東京都足立区梅田4-3-10

「自社開発製品
「反射材グッズと防犯ラザー」



「立体特殊ウエルダー
加工OEM」



「モノづくり館」スタッフ



弊社は「モノづくりで社会貢献」をモットーに創業76年を迎え自社ブランドの交通安全・防犯・防災・環境対策製品の製品開発と製造を行っていますが、長年培った加工技術と新開発した革のように見える反射材を生かした他社製品の開発とOEM生産も行っております。

◆OEM生産部門では、弊社が開発した立体ウエルダー加工方法でランドセル背あて部の生産及び合成皮革に反射材を埋め込む加工技術で6年間の品質保証をしており、お取引先さまには評価を得ております。

◆夜間の交通安全になる反射材グッズは全国の警察、役所および企業ノベルティとしてお取引いただいておりますが、新開発の革製品に見える反射材は伸縮する繊維や雨傘などにアイロン不要で貼れて洗濯も可能でOEMにも活用しております。昨年、朝日信用金庫の助成事業で顕彰を受けました。

◆防犯用品部門の携帯型防犯ブザーは朝日信用金庫さまのご意見をいただきながら製品化することができました。本製品は4階から投下しても壊れない丈夫で長持ち大音の防犯ブザーで全国の金融機関・生命保険会社および学童にもご使用いただいております。

●その他、加工および製品情報は株式会社ヨシオで検索して弊社のホームページをご覧ください。

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5年度下期は、15社の応募に対し、一次選考にて11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2,600千円となり、平成8年の当財団設立から助成先は403件、助成金の累計も1億7,808万円となりました。

令和5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50回	8年度上期～4年度下期	894	388	43%	173,184
第51回	5年度	上期	7	58%	2,300
第52回		下期	15	53%	2,600
合 計		921	403	44%	178,084

令和6年2月22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5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	行徳駅前	ネッパジーン(株) 早川 靖彦	理化学機器製造販売		湯島	(株)ウッドプラスチックテクノロジー 中山 東太	プラスチック製パレット製造販売
	本店	(株)真多呂 金林 健史	人形製造		浅草橋	(株)サトー 佐藤 麻季子	帽子の企画・製造販売
	西果嶋	(株)コアテック 坂田 千鶴子	モーターコアの製造		立川	アイリックス(株) 須納瀬 正範	分析装置製造販売
	西町	(株)地耐協 狩野 明彦	建設資材卸		小神川町田	(株)オプテック 大原 茂之	ソフトウェア開発

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

(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「リスクリング(学び直し)」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

リスクリング(学び直し)

*
入賞作品

リスクリング 不要な人ほど よく学ぶ
(ユウチャン)

学び直しをしなくてもいいほど彼はとても優秀。それなのにまた学び直しをするの？学び直しが必要な人はほかに大勢いるのに。学びが必要な人への痛烈な皮肉です。でもよくありがちな話。あなたのことでは…ありませんよ。穿ちセンスのある句です。

今年から 娘と同じ 大学生
(あいちちゃんママ)

学び直しを決意したところ同じ大学生活を送ることになった母親の心情をユーモラスに表現しています。母親の関係性はいかに…。一方、一緒に学ぶ喜びや期待、新たな挑戦に対する興奮も感じられます。読み手が父親の場合はまた違って、微妙な関係性が想像できるかも。

学ぶたび 俺の常識 非常識
(ヤーク)

学ぶことで自分の常識が非常識であることに気づく場面です。ありますね。皆の前で自信をもって言ったこと、学び直すと実は違ってた。赤面の至りです。しかし、この句は学び続けることで新しい世界が広がる楽しさも含んでいます。

過去ほどき 学び直して明日を編む
(メルシー僕)

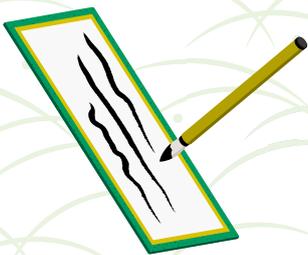
絡まった糸のような過去、その糸をほどいて編み直して未来の布地を作るイメージ。過去の経験を開放し、学び直して明日を実現する。過去の枠を超えて新しい可能性を追求することが自己成長への道だと示唆しているようです。

リベンジは リスクリングで始めます
(あざみのかかし)

作者にはリベンジしたい過去があるのでしよう。よほど悔しい思いがあったと想像できます。それを果たすためには学び直しが必要と。目的達成には努力と学習が欠かせないことを宣言しています。リベンジの背景にあるドラマとその強い決意を感じます。

社長です 欲しいスキルは資金繰り
(春岐秋冬)

中小企業の社長が皆共感しそうな句です。スキルでも経済的な側面に焦点を当て、それが経営者に必要なスキルであることを揶揄しています。社長の仕事が目先の資金繰りばかりのようであることを皮肉っていますよ。





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>