

ACC INFORMATION

中小企業経営者のための支援ガイド No.53

2024.11



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年度下期のACC INFORMATION(No.53)ができあがりしました。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。

人手不足の深刻化による人材の確保に向けた職場環境の整備や賃上げ問題、コスト増加分に対する十分な価格転嫁対策など、皆さまにおかれましては、大変ご苦勞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	08
失敗を恐れぬ80歳の「ファーストペンギン」世界の医療研究に貢献する遺伝子導入装置 ▶ネッパジーン株式会社	
特集 コンサルタント・レポート	12
① 新たな稼ぎ頭の探し方 ～取組領域の可視化と組織体制への仕掛けづくり～	
② 損害保険を活用した中小企業経営のリスクヘッジ方法 ～予期せぬ事業継続リスクを効率的にマネジメントして経営の安定化を図ろう！～	
連載 【全3回シリーズ連載】イラストでサクッとわかる原価計算	20
① 営業担当者も必見！ 価格交渉から見る原価計算の必要性	
経営コンサルタントのおすすめBOOKS	24
・ こうして社員は、やる気を失っていく (松岡 保昌 著)	
・ エフェクチュエーション優れた起業家が実践する「5つの原則」 (吉田 満梨・中村 龍太 著)	
・ いかなる時代環境でも利益を出す仕組み (大山 健太郎 著)	
・ 鈴木敏文のCX(顧客体験)入門 (鈴木 敏文 著)	
ACCの活動紹介	26
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 城北支部の中小企業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、510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、411件、1億8068万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

なぜ今、賃上げなのか？ 賃上げの必要性とその方法

■はじめに

昨今、「賃上げ」に注目が集まっています。

「日本は過去30年にわたって賃金が上がっていない」と言われてきたなかで、なぜ今、賃上げが必要なのか、実態はどうか、そして中小企業が賃上げをするためにはどのような取組みが必要なのかについて説明します。

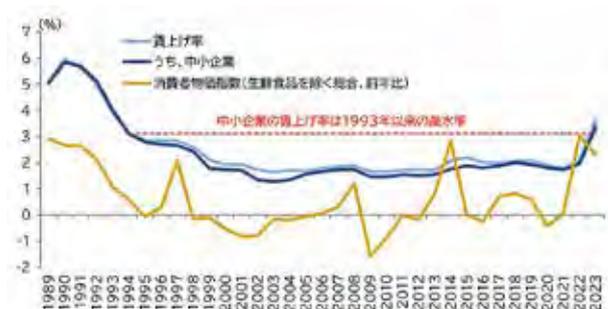
コスト高に直面しているなかで賃上げについて悩まれている企業経営者の方も多いかと思います。多少なりとも皆様の参考になれば幸いです。

■賃上げの状況

(1) 賃上げの概況

2023年に30年ぶりに急上昇しました。後ほど詳述しますが、賃上げが実際に進んでいることが見て取れます。

【図表1】春闘賃上げ率と消費者物価上昇率



出典：「中小企業で賃上げは定着するか？」三菱総合研究所 2023/4/20
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20230420.html>

(2) 賃上げトレンドの背景

では、長く放置されていた賃上げが、なぜ注目されるようになったのでしょうか。

物価高の進行

急激にさまざまなものの価格が上昇し、加えて激しい円安によって輸入品の価格が上昇しています。たとえば小麦の値上がりによって、パン、お菓子、パスタ、ラーメンなどの値上げが余儀なくされています。

生活に密着した商品の価格上昇により、「生活防衛」のための賃上げの必要性が強く叫ばれるようになってきています。

労働市場の逼迫

日本は深刻な人手不足に直面しており、人材確保のために賃金を上げる必要性が高まっています。

政府の姿勢・政策

日本政府は、経済成長、デフレ脱却、労働市場の活性化などのために、賃上げに積極的な政策を行ってきました。たとえば賃上げに対して法人税の減税を行う「税制優遇措置」、「最低賃金の引き上げ」、長時間労働の是正、有給休暇の取得促進、同一労働同一賃金の推進などを盛り込んだ「働き方改革」(2018年)など。

ほかにも、社会意識の変化(ワークライフバランスの重視、転職者数の増加)など、複数の要因がありますが、こうして「賃上げすべき」というトレンドが出てきています。

(3) 中小企業の賃上げの実態

先ほど「概況」を見ましたが、中小企業の賃上げの状況についてさらに詳しく見てみましょう。

賃上げする中小企業の割合

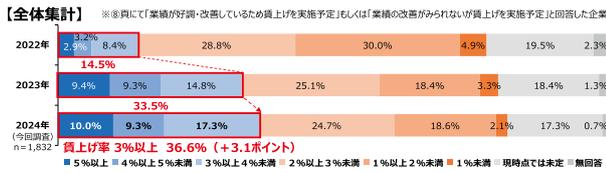
2024年度に「賃上げを実施予定」とした企業の割合は61.3%であり、昨年(58.2%)から上昇しています。賃上げ実施予定としている企業のうち、60.3%が「業績の改善がみられないが賃上げを実施予定」としており、苦しい状況下でも賃上げを実施する姿勢が伺えます。

しかし従業員11人以上の企業の62%以上は賃上げ予定である一方、6~10人は50.3%、5人以下では32.7%であり、小規模企業では賃上げが進みづらい状況が見られます。

中小企業の賃上げ率

賃上げ率は年々上昇しており、3%以上の企業は、2024年は36.6%と大きく上昇しています。

【図表 2】2024年の賃上げ率の見通し



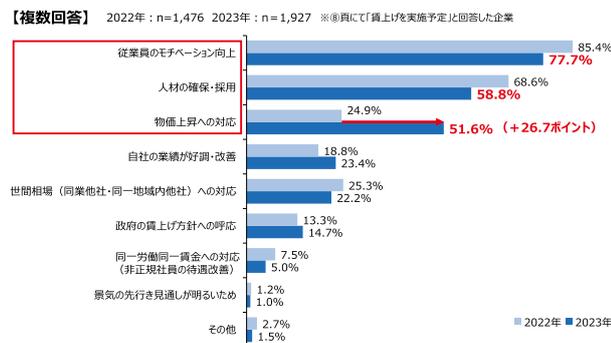
出典：「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」
日本商工会議所・東京商工会議所 2024/2/14

<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1202158>

賃上げする理由・必要性

先に「賃上げトレンドの背景」をマクロ的に説明しましたが、中小企業の賃上げ理由を具体的にみると、「従業員のモチベーション向上(77.7%)」、「人材の確保・採用(58.8%)」、「物価上昇への対応(51.6%)」が上位です。物価上昇への対応は上位2つの理由とも関連します。

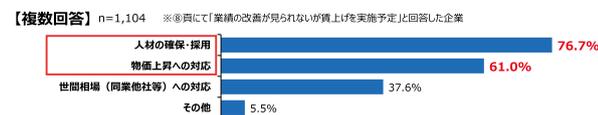
【図表 3】賃上げを予定している理由



出典：「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」
日本商工会議所・東京商工会議所 2023/3/28
<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1033793>

なお、「業績の改善がみられないが賃上げを実施予定」の企業は、業績が厳しいなかでも「人材の確保・採用」のために賃上げしています(76.7%)。それだけ人材確保の緊急度・重要度が高いと言えます。

【図表 4】業績の改善が見られない中で賃上げする理由



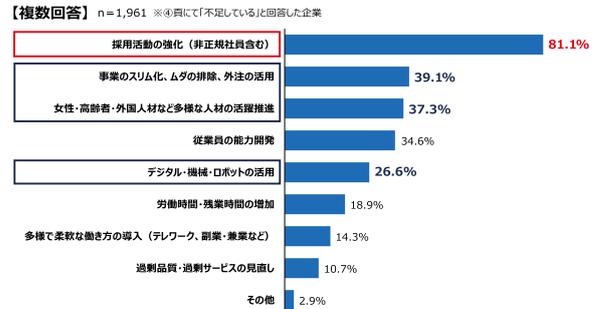
出典：「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」
日本商工会議所・東京商工会議所 2024/2/14
<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1202158>

人手不足のための賃上げ

ここで人手不足について触れたいと思います。「人手が不足している」という企業は、65.6%と多数を占めています。業種によって異なりますが、最も低い製造業でも57.8%と、ほぼすべての業種で人手不足に悩んでいます。

この人手不足の状況に対して、どのように対応しているのかを見ると「採用活動の強化(81.1%)」が圧倒的であり、そして「働く人にとって魅力ある企業・職場となるために実施・検討している取組」として、「賃上げの実施、募集賃金の引上げ」が66.3%と第一位です。

【図表 5】人手不足への対応方法



出典：「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」
日本商工会議所・東京商工会議所 2024/2/14
<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1202158>

【図表 6】働く人にとって魅力ある企業・職場となるために実施・検討している取組



出典：「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」
日本商工会議所・東京商工会議所 2023/3/28
<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1033793>

つまり人手不足のなか、人材確保・採用のために賃上げをしており、業績の改善がみられない企業ですら、人材確保のためには、賃上げをせざるを得ないという事情が伺えます。既存従業員のモチベーション維持も含まれます。

■「賃上げ」をするための取組み

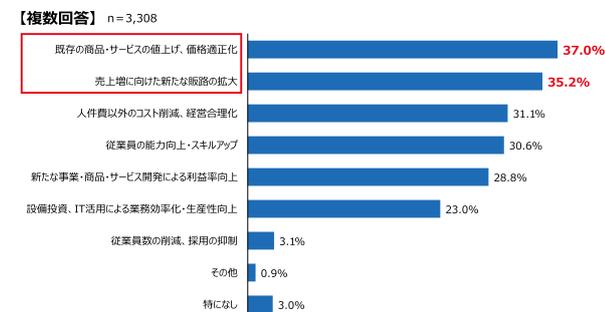
ここまで賃上げトレンドの背景、中小企業の実態やその必要性について説明してきましたが、賃上げのためには「原資」を確保する(利益を上げる)必要があります。

中小企業が取り組んでいるなかでの上位は、「既存の商品・サービスの値上げ、価格適正化(37.0%)」

「売上増に向けた新たな販路の拡大(35.2%)」です。いずれも「売上・利益」を上げる方策と言えます。

次いで「人件費以外のコスト削減、経営合理化(31.1%)」と、「コスト削減」が続きます。

【図表7】賃上げ原資を確保するための取組内容



出典：「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」
東京商工会議所 2023/3/28
<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1033793>

(1) 価格転嫁

賃上げ原資確保のための第一の取組みは、「既存の商品・サービスの値上げ、価格適正化(37.0%)」でした。原資確保のために最も効果の高い施策ですので、これを重点的に説明します。いわゆる「価格転嫁」ですが、それには顧客の理解と納得が不可欠です。

ステップ1. コスト分析

価格転嫁のためには、コストを正確に把握する必要があります。「仕入れ原価」の把握は容易ですが、製造業の場合は「製造原価」を正確に把握できていない場合があります。材料費だけでなく、時間チャージや間接費などの、ある種「看做し」で算出されるコストもありますので、これらをしっかりと把握しましょう。光熱費、燃料費、輸送費、管理費その他のコストも網羅的に把握します。こうして把握した各コストのそれぞれの上昇分を把握します。

並行して、取引先別、製品・サービス別の利益額・利益率を精査しましょう。取引先や製品によって利益が極端に低かったり、あるいは赤字になっていることはありませんでしょうか。こうした取引先・商品は、ステップ4. で価格転嫁とともに「適正な利益」を得られるように交渉します。

どうしても適正な利益が得られない場合は、最悪取引を止めることも選択肢に入れます。こうした取引先や商品を止めることで利益が改善されるとともに、これらにかかっていた営業・管理・製造などの手間やコストを、他の付加価値の高い活動に振り向け

ることが可能になります。

ステップ2. 市場調査

市場や同業他社の分析が必要です。自社の製品やサービスの価格設定が市場の標準に比べてどのような位置にあるかを把握し、自社の価格設定が顧客にとって納得できるものであるかを確認します。市場価格の把握が難しい場合は、たとえば同業種の利益率などを確認することで、自社の利益(値付け)が適正かを確認します。

<https://www.tkc.jp/tkcnf/bast/sample/> TKCグループ

ステップ3. 値上げの理論武装

顧客に値上げの正当性を理解してもらうことが重要です。ステップ1 で分析したコスト上昇について具体的に説明できるようにするとともに、ステップ2 で得た市場価格をもとに納得感のある適正な価格であることを説明できるようにします。

可能であれば「値上げ」だけでなく、長期契約やボリュームによるディスカウントの提供、新たなサービスやサポートの追加など、値上げに伴って新たな提案が用意できれば、その後の交渉もしやすくなります。

ステップ4. 交渉

ここまでの準備をしたうえで、顧客との交渉に臨みます。価格交渉は、「戦い」や「お願い」というイメージを持たれがちですが、「お互いにとってメリットになる着地点を共に模索する」というスタンスにできれば、より前向きな「コミュニケーション」にできます。現状、「多少なりとも価格転嫁できている」企業は75.0%であり、またコスト上昇分に対する販売価格への転嫁度合いを示す「価格転嫁率」は40.6%です。まだ十分とは言えませんが、先に触れた政府の方針もあり、価格転嫁は進んできています。

出典：帝国データバンク 2024年2月
<https://www.tdb-di.com/special-planning-survey/sp20240322.php>

価格交渉については、「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック(中小企業庁)」も参考になります。

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/index.html>

労務費(人件費)の価格転嫁

なお他のコストに比べて労務費の価格転嫁が進んでいないという状況を受けて、公正取引委員会は

2023年に「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を定め、発注者に対して、経営トップのコミットメントも含めて、労務費の上昇を理由とした価格転嫁の交渉に積極的に応じる旨を定めています。

その効果もあり、『他の受注企業からは価格値上げの交渉が入っているが、御社からは未だ来てないが、大丈夫か?』と、フォローも受けた。』といったような声も一部出始めています。

出典：価格交渉促進月間（2024年3月）フォローアップ調査結果 中小企業庁 2024/6/21
<https://www.meti.go.jp/press/2024/06/20240621002/20240621002.html>

(2) 価格転嫁以外の方策

すべての方策を詳述することはできませんが、代表的なものを紹介します。

労働生産性の向上

「同じ労力でより高い生産・成果を上げること」です。工場の改善などが典型的ですが、たとえば従来10時間かけていた経理処理を5時間にする、なども該当します。

業務プロセスの見直しがよく挙げられますが、意外に見落とされがちなのが「業務そのものを止める」です。「そもそもその業務は本当にやる必要があるのか」、「その報告書は本当に必要なのか」などを見直しましょう。

デジタル化も有力な手段です。大規模なシステム導入をしなくても、Excelのクエリーを活用するだけでも、数時間の手作業を数分に短縮などできます。

新規事業開発・収益源の多様化

新規事業開発は難しいと思われるかも知れませんが、賃上げのための取組みで28.8%を占めています。（図表7）

新たな販路開拓

「新たな販路確保」は賃上げ原資確保のための取組みで35.2%を占めていました（図表7）。価格転嫁の説明のなかで、「利益が出ない取引先や商品の取引を止める選択肢」と、「これらにかかっていた営業・管理・製造などの手間やコストを、他の付加価値の高い活動に振り向ける」と述べました。

営業担当者の業務が「既存取引先のフォローのみ」「来た注文を受けるだけ」という企業をしばしば見かけます。取引を止めるという判断だけでなく、新

規開拓にも目を向けて、売上・利益を向上させるとともに、一定の取引先への依存体質からの脱却を目指してはいかがでしょうか。

先の「価格交渉」も同様ですが、こうした販路開拓や交渉は、まさに営業の本来の役割であると言えます。

人材育成・スキルアップ

従業員のスキルアップによって、業務改善、コスト削減、生産性向上などが望めます。また、従来は難しかった販路開拓、新事業などの可能性が生まれます。資格取得の支援に加えて研修プログラムの充実もあります。昨今は企業研修も安価にできるようになってきており、またオンラインを通じて容易に受講できるようになってきています。

コスト削減

省エネ機能導入やエネルギー管理システムの導入による「エネルギーコストの削減」。「リモートワークの推進」によってオフィススペース、賃料・光熱費などを削減します。昨今では、シェアオフィスの活用も増えています。「購買コスト・購買先の見直し」によるコスト削減も検討しましょう。

(3) 助成金・税制などの公的施策の活用

主なものを以下に記します。

- **中小企業向け賃上げ促進税制**: 一定の要件を満たしたうえで、前年度より給与などの支給額を増加させた場合、その増加額の一部を法人税（個人事業主は所得税）から税額控除できます。
- **業務改善助成金**: 生産性向上のための設備投資などを行い、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた中小企業に対して、その設備投資などにかかった経費の一部が助成されます。
- **キャリアアップ助成金**: たとえば、非正規雇用労働者を正社員化した場合に、助成金が支給されます。
- **企業活力強化貸付**: 事業場内最低賃金の引き上げに取り組み中小企業に対して、設備資金・運転資金が低金利で融資されます。

■さいごに ～効果的な賃上げとは～

賃上げのそもそもの目的として、「採用」「従業員のモチベーション向上」がありました。そのためには、賃上げだけでなく、福利厚生充実、職場環境改善、資格取得、教育プログラムの強化など、他の施策を併せることによって、より高い効果を得ることができます。「目的」をよく踏まえて、こうした施策も検討されるとよいと思います。

（竹上 創）

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。



ネッパジーン株式会社
代表取締役
早川 靖彦 氏

失敗を恐れぬ80歳の「ファーストペンギン」 世界の医療研究に貢献する遺伝子導入装置

遺伝子導入装置一筋の早川社長は、国内シェアトップの画期的な研究用医療装置を発明した研究者でありながら、自らデモ機を担いで世界各地に販売網を築き上げたパワフルな営業マンでもあります。それらの功績が認められ、天皇陛下から2度の栄典を授与されました。さらに、わずか1年で世界中から反響を呼ぶヒット商品を生み出すなど、あくなき挑戦を続けています。新商品開発を成功させた軌跡と、経営戦略を伺いました。

遺伝子導入装置一筋、2度の栄典

■ 勲章「旭日単光章」の受章おめでとうございます。
「黄綬褒章」に続き2度目の栄典ですが、それぞれ
どのような功績が認められたのですか？

いずれも私どもが得意とする遺伝子導入に関するものです。まず2017年の黄綬褒章は、「エレクトロポレーション法による外来遺伝子導入法の発明考案に精励したことによる功績」です。エレクトロポレーション法を簡単にいうと、電気を用いて遺伝子を細胞に入れる方法です。この発明を活用した商品が、弊社の主力の一つとなっています。

次に旭日単光章は、「遺伝子導入・細胞融合装置の国内販売拡大に努め、海外への販売を著しく増加させたことによる功績」です。遺伝子導入装置の分野では国内で4割のトップシェアを占めております。

出典：科学機器年鑑 市場分析編（2016年～2022年）。

海外でも頑張って売り歩き、世界各地に代理店を開拓して販売網を築き上げました。

前者は発明、後者は販売拡大ですが、2度受章するのは珍しいとのこと、推挙していただいた大学の先生方には大変感謝しております。受章記念の謝恩セールも展開させていただきました（一同笑）。

■ 御社の事業内容について教えてください

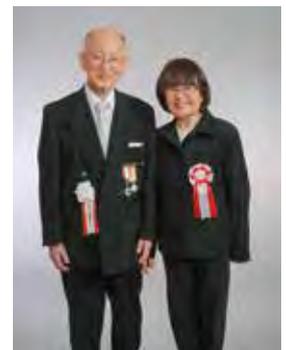
大学や製薬会社向けに、遺伝子導入に関連する商品の開発・製造・販売を行っています。社名「Nepa Gene」の由来は、「Nippon Electro Poration Association Gene」（日本遺伝子導入協会）です。私どもは遺伝子導入に関

連する商品の研究開発を一番得意としており、DNAやRNAや蛋白に関連した特許を出したり、大学で眠っている特許をいただいたりして商品化しています。

主力商品としては、遺伝子導入装置の「NEPA21」をはじめ、核酸医薬品開発に活用されている「NanoAssemblr™」関連商品、そして今回ACC殿より顕彰いただいた自家蛍光消光装置「TiYO™（タイヨー）」と、それに関連する蛍光組織染色試薬「ISHpalette™」などがあります。弊社は工場を持たない研究開発型企业で、製造は協力会社に委託するスタイルを採っています。



勲章・褒章伝達式



ご夫婦で記念撮影



旭日単光章の勲章と勲記

挑戦する「ファーストペンギン」

■御社の企業理念や戦略についてお聞かせください。

企業理念は「新しい価値を創造し、ライフサイエンスの進歩・発展に貢献する」です。弊社が大事にしている戦略として、まず一つは「ブルーオーシャン作戦」です。多くの競合他社と争うレッドオーシャン市場ではなく、売上が少なくても競合がないブルーオーシャン市場に打って出る、「ファーストペンギン」になろうとつねに言っています。これはキングジムの宮本彰社長の言葉で私は大好きです。ペンギンがたくさん並んで海に入ろうとするが、天敵がいるのでなかなか飛び込めない。そこを思い切って最初に飛び込めば未来が開けるという意味です。

次にシナジーです。異分野の事業をやっても相乗効果がありません。自分たちの得意分野で市場の定点観測をつねに怠らず、専門領域のスペシャリストで世界一を目指します。これにより既存ビジネスの応用技術・周辺技術の開発強化と、新たな関連ビジネスの開発を行い、アップセリングやクロスセリングのシナジー効果により市場支配力の強化を図っています。

そして未来への積極投資です。自社で特許を出したり、大学から特許をいただいたりしても、商品化できるかどうかはやってみないとわかりません。10回や20回に1回の成功でもよいと思っています。なるべく投資は積極的に、ただしあまり多額の費用をかけずに。失敗する場合は、早めにやめてしまいます。そのため売上から事業費を引いて、未来事業費を払って純利益にしよう、という考え方をしています。

	売	上
-)	現	事業費
	現	事業利益
-)	未	来事業費
	純	利 益

ネッパジーン株式会社の純利益の考え方

■今回顕彰となった自家蛍光消光装置 TiYO™(タイヨー)とは、どのような商品ですか？

それにはまずTiYO™とシナジー効果が期待できる蛍光組織染色「ISHpalette™」からご説明します。脳などの組織中に存在するmRNAというタンパク

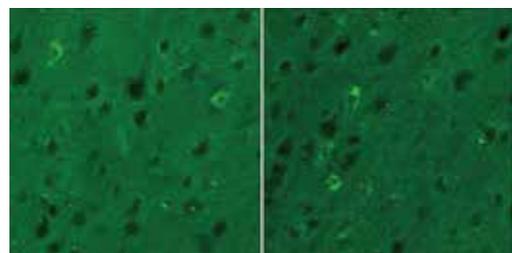
質の設計図のありかを見つけ出すため、蛍光染色で目印をつけるために使われるのがISHpalette™です。ただしせっかく人為的にmRNAを染色できても、組織中の自家蛍光を発するノイズとなる物質と区別をつけることが難しく課題となっていました(写真の「蛍光染色のみ」を参照。自家蛍光に埋もれてしまい、人為染色が見えにくい)。

従来は試薬で自家蛍光を消していましたが、試薬は高価なうえに、せっかく染色した蛍光も減色させてしまうので、効果的な方法がありませんでした。

そこで試薬を用いずに、強力な光を組織切片に照射することで自家蛍光を消す装置として開発したのがTiYO™です。これまでも光照射が試みられてきましたが、スライドガラス1枚を消光するのに数時間から数日かかるうえ、光による発熱で組織がダメになる問題がありました。弊社のTiYO™は、スライドガラスを溶液に入れ、LEDで強力な光を照射しながら、ファンによる送風で気化熱(液体が気化する際に周囲の熱を吸収する性質)を利用して冷却することで、温度上昇を抑えながら短時間での消光が可能となりました。

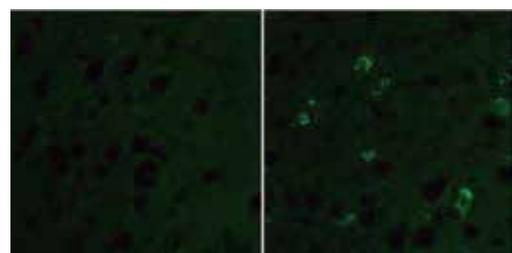


自家蛍光消光装置「TiYO™(タイヨー)」



無処理

蛍光染色のみ



TiYOによる消光

TiYOによる消光後に蛍光染色

これにより、S/N比が改善され、染色した蛍光が判別しやすくなるだけでなく、繰り返しの消光も可能なため、1つの検体で複数のmRNAを検出できるようになりました(写真の「TiYO™による消光後に蛍光染色」を参照。人為染色が容易に判別できる)。

大学も驚く開発スピード

開発のきっかけについてお聞かせください

弊社では自社特許のほか、京都大学や東京大学などさまざまな大学とコンタクトを取り、遺伝子関連の新しい特許を商品化することを狙っていました。大学から特許をいただいて商品化する産学連携のビジネスモデルです。なかなかうまくいかず、企画倒れに終わるものもありましたが、あきらめず挑戦し続けることで、つねにお話をいただけるようにしていました。そのようななか、東邦大学医学部から自家蛍光消光装置の商品化のお話がありました。弊社既存顧客の関連製品であり、クロスセリングのシナジー効果が期待できそうだとということで、やってみようということになりました。これが想定以上にうまくいき、1年で商品化できたので、東邦大学のご担当者もびっくりしていました。

開発期間1年とは短いですね。成功の要因は何だと思えますか？

協力会社の得意な分野と、開発のアイデアをぴったりマッチさせることができたためだと思います。

協力会社についての話は15年位前にさかのぼります。当時、遺伝子導入装置「NEPA21」を開発するとき、技術的に製造が可能な会社を10社ほど探して声をかけました。最終的に決めた製造会社が今の主力な協力会社の一つとなっています。当時その社長から、「うちはLEDも得意なので買ってくださいませんか」と声掛けがあり、事務所の照明をLEDに切り替えました。

その後、一昨年に東邦大学から自家蛍光消光装置開発のお話があったのですが、その特許の原理を商品化させるために重要なのは、高出力LEDと冷却方法の開発でした。組織切片に強力な光量を当てて、余計な自家蛍光を消すことで、ISHpalette™で染色したmRNAが見えやすくするのですが、光量で熱が発生すると組織切片がだめになってしまいます。そこでファンで風を送ることで気化熱を飛ばし、組織切片を冷却する仕組みが必要となりました。

この装置開発をどうするか検討していましたが、事務所のLEDを見てピンとききました。主力の協力は

社が、LEDも得意な会社であることを思い出したのです。すぐ開発を打診したところ、社長が「LEDと風は得意だから任せてください」と大変前向きに引き受けてくれました。高出力で長寿命なLEDの選定と、ファンの風量の条件出しには苦労したようですが、技術力があるので1年もかからずに商品化してもらえました。

また、東邦大学には特許使用料についても協力していただきました。そこで捻出した資金で、技術開発と展示会に集中投資することで、一気に商品化に持ってくることができました。おかげさまで、弊社の新商品としては初めて、販売初年度で売上ベスト3に入りました。これは今までにない成果で私も驚いています。

売上1/3、経常利益率2倍の中期計画

今後の中期的な事業展開について教えてください

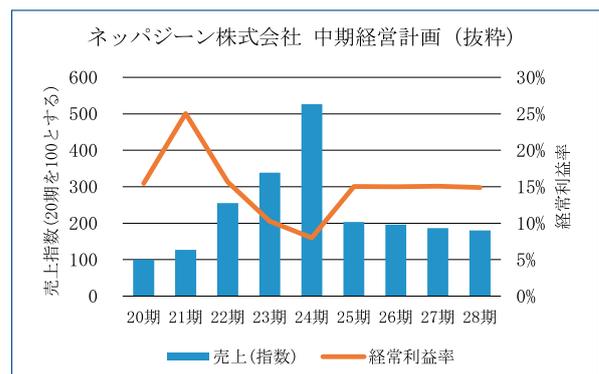
2020年(20期)から2028年(28期)までの、売上(実績/計画の指数)と経常利益率を示します。20期の売上を100とすると、足許の24期は526、中期計画で28期に180をめざします。

売上が1/3に減っているように見えますが…

22期から24期にかけて、核酸医薬品開発に活用される「NanoAssemblr™」関連商品が急増したもので、売上の2/3以上を占めています。利益率は低いのですが、在庫を持つ必要がないのは経営的に助かっています。ただし25期には急減するので、喜んでいてはダメです。こういう時に新商品を見つけて育てるのが重要だと考えています。

そのため、急増前の20期をベースにして中期計画を立てています。この4~5年で、TiYO™とISHpalette™の売上を10倍伸ばし、主力商品の一つにしていきます。これにより、会社全体の売上は20期の1.8倍、経常利益率は20期の水準に戻していく計画です。

具体的には、日本国内で年間100台、海外で200



台を目標に販売し、弊社の主力商品へと育てていきたいです。海外の理化学機器の市場規模を調べると、日本国内の10倍はあるのですが、国内売上の2倍ぐらいいまで伸ばせればよいということで、目標設定しています。

特許を取っており、日本では自由に販売できるのですが、中国・アメリカ・欧州ではISHpalette™の先発品があり、販売価格が弊社の約10倍します。その先発品特許が2026年に切れるので、まずはTiYO™で販路を構築して、特許切れと同時にISHpalette™のクロスセリングで世界中を攻めようと考えています。

■海外への事業展開についてお聞かせください

海外の学会で積極的に展示します。6月にオーストリアのウィーンで開かれた神経科学学会で、主力の遺伝子導入装置「NEPA21」とあわせて新商品「TiYO™」を出展してみたところ、主力商品よりも大きな反響がありました。2024年度は他にもドイツのハンブルグ、中国の黒竜江省、アメリカのシカゴなどの学会に出展を予定しています。

TiYO™の出展だけだととても経費をペイできないのですが、弊社は欧州、米国、中国など世界10か国に11社の代理店と密に連携しており、遺伝子導入装置と同時に売ってもらえるので、一緒にPRしていきたいと思っています。



■どうやって海外の代理店を開拓したのですか？

販売網の構築は、最初かなり苦労しました。日本の大学の先生からアメリカや中国の先生を紹介していただき、遺伝子装置のデモ機を担いで回りました。

私はあまり英語が得意ではなかったので、なかなか言葉が通じず苦労しましたが、とにかくやって見せることで何とか分かってもらいました。以前は代理店が見つからなかったので、飛び込みで先生にアポを取ってから装置を担いで行くななんていうこともしました。

トルコや南アフリカなど代理店がない国には直接販売もしています。遺伝子導入装置の文献を見たという大学関係の問い合わせも結構あり、前金を条件に直売しています。

海外輸出を柔軟に対応する必要が出てきたため、海外部を作って、中国・欧州・米国の担当者をそれぞれ置いて3名体制で拡販しています。おかげさまで安定して注文が取れるようになりました。

■最後に、中小企業としてのお考えがあればお聞かせください。

帝国データバンク様が来られて、今年度は倒産件数が増加していると伺いました。私は以前、理化学業界の中小企業で働いていましたが、倒産の経験があります。営業を担当していましたが、会社はどうしたら倒産してしまうか身をもって体験しました。一つは差別化できる商品がなく、価格競争に陥っていたこと。もう一つは、一人頭の利益額です。それなりの売上高がありましたが、それ以上に拠点と社員が多かった。売上28億円で従業員70名、拠点は東京本社のほか、営業所が北海道・仙台・名古屋・大阪・広島・福岡・高松と7つもあり、それぞれ2～3人の所帯に事務所、事務員、社用車を抱えていました。これは維持できません。

そのため、弊社は拠点を増やさず固定資産を抱えず、一人頭の売上高と利益額を最重視しています。おかげで自己資本比率は80%、損益分岐点比率は50%になっています。営業所は持ちません。本社だけでよいではないですか。北海道でも九州でも、必要なときに行けばいいですから。

私はなるべく一人頭の利益を出すために、人員をできるだけ増やさない、営業所を作らない、既存事業に安住せず挑戦する、といったことをコツコツと取り組んでいきたいと思っています。

(インタビュー 下高呂 祐)

DATA

ネッパジーン株式会社
所在地：千葉県市川市塩焼 3-1-6
設立：平成13年2月
資本金：9,800万円
TEL：(047) 306-7222
URL：https://nepagene.jp/

1

新たな稼ぎ頭の探し方

～取組領域の可視化と組織体制への仕掛けづくり～

1.はじめに

コロナ禍を乗り越え、これを機に新たな成長戦略を描こうとする経営者あるいは経営層の方々は多いのではないのでしょうか。一方で、新たな取り組みに向けて、どのように着手していくべきか、どのようなことに留意しておくべきかにお悩みの方々もまた多いのかと推察します。

本稿では、成長戦略の一翼を担う新たな稼ぎ頭の確立、つまり新たな収益源の確保に向けた、自社の取組領域の可視化と組織体制への仕掛けづくりについてご紹介したいと思います。

2.成長戦略の意義

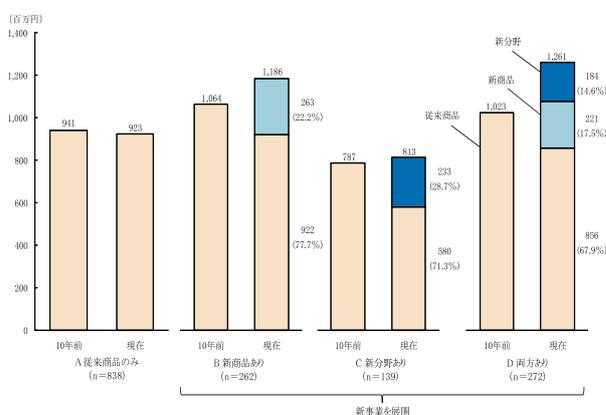
企業の成長と発展にとっては、一般的に既存事業の強化・磨き上げと新規事業の立ち上げが両輪であることが知られています。既存事業は企業が過去から手掛けている製品やサービスであり、企業にとっての重要な収益源となることが多いでしょう。そのため成長に向けて企業がまずもって取り組むべきは、既存事業の最適化や効率化による収益力の向上です。

一方で、企業30年説やプロダクトライフサイクルが指し示すとおり、既存事業のみで永続的に成長し続けることは困難であり、新たな市場の開拓や新たな製品の開発によって新規事業を立ち上げていく必要性が出てきます。

以下の図表1は、新規事業が業績に与える効果についてのアンケート結果であり、10年間の期間における新規事業に取り組んだ企業とそうでない企業との比較が表れています。このアンケート結果から明らかなのは、既存事業のみで

は業績の向上は限定的であり、新たに市場開拓や製品開発、あるいは両方を行った企業の業績はいずれも向上しているという点です。

【図表1】10年前と現在の商品ごとの売上高(平均額)



出典：日本公庫総研レポート、No.2014-2 2014

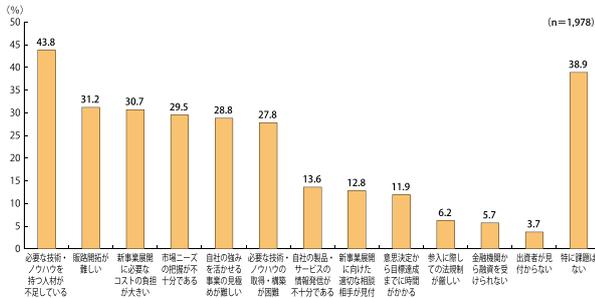
平時からこうした新規事業の活動が行えていれば申し分ありませんが、昨今の激しい外部環境の変化に晒されているときは、既存事業の保守や維持といった守りの対応が喫緊の課題となることが多いでしょう。コロナ禍による強烈的な環境変化に耐え、危機から脱しつつある今だからこそ、既存の事業を見直し、磨き上げを行うとともに、外部環境の変化による経営リスクの低減に向けた事業の多角化、新たな事業の立ち上げを通じた収益源の多様化を目指していくことをご提案します。

3.課題と解決方法

新たな事業の立ち上げに際し、中小企業が直面する課題について以下の図表2に示します。「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」が突出しており、次いで「販路開拓が難し

い]、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」、「市場ニーズの把握が不十分である」、「自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい」、「必要な技術・ノウハウの取得・構築が困難」などが続きます。一方で、「特に課題はない」と答えた企業の割合も相応に高いことは興味深い点です。

【図表2】新事業展開を実施していない企業の課題

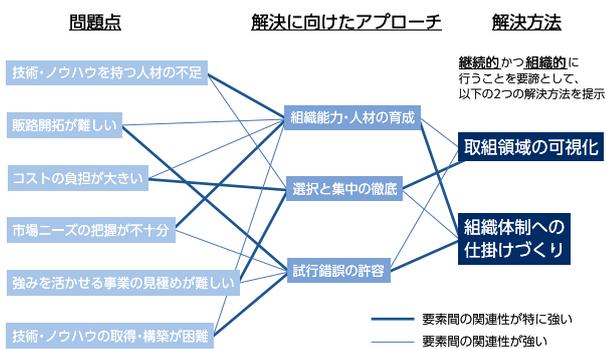


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

出典：中小企業白書 2017年

ここで列記された問題点から、解決に向けたアプローチとして共通要素の抽出を試み、以下の図表3のように整理できるのではと仮説を立てました。この仮説をもとに、継続的で組織的な活動を新たな事業の立ち上げ時の課題ととらえ、具体的な解決方法として、先述の取組領域の可視化と組織体制への仕掛けづくりについて提言を展開していきたいと思えます。

【図表3】課題の整理と解決方法の仮説



(1) 取組領域の可視化

取組領域の可視化に向けて、はじめにアンゾフの成長マトリクスをご紹介します。名前の由来となっている経営学者のイゴール・アンゾフは、企業の成長という目標を実現するために、企業における製品・サービスと顧客・市場の異なる組み合わせによって取り得る戦略を整理するためのフレームワークとして、この成長マトリクスを導き出しました(図表4)。

【図表4】アンゾフの成長マトリクス

		顧客・市場	
		既存	新規
製品・サービス	既存	①市場浸透	②市場開拓
	新規	③製品開発	④多角化

出典：Ansoff, Strategies for Diversification 1957年より筆者加工

一般的に、④の多角化戦略はリスクが高く、経営資源に制約の多い中小企業には取りづらい戦略とされています。一方で、製品あるいは市場を既存のものと固定した②の市場開拓や③の製品開発は、既存の事業活動において実行されている部分も多く、新たな稼ぎ頭のアイデアの着想に至りにくいこともあります。そこで思考の枠を広げる観点で、④の多角化戦略をもう少し細分化した多角化種類のベクトルについても以下にご紹介します(図表5)。

【図表5】多角化種類のベクトルと補足説明

既存製品との関連性	生産技術的関連性	
	ある	ない
マーケティング的関連性	ある	水平的多角化
	ない	技術関連多角化
ある	ある	マーケティング関連多角化
ない	ない	コンプロマリット多角化

	説明	例	メリット
水平多角化	現在のマーケティング活動と生産技術に共通関連性を有する事業分野への進出	電話機メーカーがFAX機を生産等	既存の生産技術や流通経路の活用によるシナジー効果
技術関連多角化	マーケティング的な関連性は薄い、生産技術的な関連性が高い	産業用アルコールメーカーが焼酎を製造等	企業内部に蓄積されている技術的な資源と能力の活用
マーケティング関連多角化	生産技術的な関連性は薄い、マーケティング的な関連性が高い	万年筆メーカーが鉛筆を生産等	長年の取引関係や販売スタッフの経験などの活用
コンプロマリット多角化	生産技術的にもマーケティング的にもほとんど関連性のない事業分野への進出	清掃業者から喫茶店の経営等	まったく新しい事業活動であり、ハイリスク・ハイリターン

出典：喬晋建、アンゾフの企業成長戦略：多角化戦略を中心に2014年より筆者加工

図表4のアンゾフの成長マトリクスと図表5の多角化種類のベクトルを統合したマトリクスとして、取組領域の可視化マトリクスを図表6に示します。本稿では、着手のしやすさと事業化した際の売上規模の期待度とのバランスを加味して、②～⑦の領域(図表6中の薄青色部分)を検討の主な対象として議論を進めていきたいと思えます。厳密性を多少犠牲にしている点をご了承いただけると幸いです。

【図表6】取組領域の可視化マトリクス

		市場		
		既存	関連	新規
製品	既存	①市場浸透	②市場開拓	
	関連	③製品開発	⑤水平多角化	⑦技術関連多角化
	新規		⑥マーケティング 関連多角化	⑧コングロリット 多角化

※先述の④多角化は、⑤～⑧に細分化したため上図には非表記

次に、このマトリクスを活用した取組領域の可視化のステップについて、具体的な進め方を交えて示していきます。

1) 既存事業の整理

まずは自社の現状認識も兼ねて、既存の製品を既存の市場に展開している①の領域の整理を行います。既存事業の製品(製品名や型番等)とその市場(顧客名や販売先等)、技術(産業分類や特許分類における技術分類等)、マーケティング(商流や販促施策等)について列記していきます。列記にあたっては、先ほどのマトリクスを改変した以下の図表7が参考になるかと思えます。

【図表7】アイデアの列記用マトリクス

	製品 (製品名・型番)	市場 (顧客名・販売先)	技術 (技術分類)	マーケティング (商流・販促施策)
①市場浸透	万年筆	一般消費者 地域の文房具屋	金属加工 筆記具の使いやすさ	文房具卸売 ノベルティ
②市場開拓				
③製品開発				
⑤水平多角化				
⑥マーケティング 関連	鉛筆	一般消費者 事務用品販売店 地域の文房具屋	木材加工 筆記具の使いやすさ	文房具卸売 ノベルティ
⑦技術関連				

※参考までに、図表5に挙げた万年筆メーカーのケースを一部例示。赤字が新規での検討項目

2) 関連市場・関連製品など、その他の領域での事業候補出し

既存事業の整理で明らかとなった製品や市場および技術やマーケティングの内容から、その他の②～⑦の領域に展開できそうな事業候補の検討を行います。ここでは事業候補となるアイデアが複数出てくることを良しとし、とりわけ厳密さを求める必要はありませんが、なかなかアイデアが出ない場合には、以下のフレームワークが参考になると思いますのでご紹介します。

【図表8】イノベーションの7つの機会



出典：Drucker, Innovation and Entrepreneurshipより著者加工

図表8の「機会発見の難易度」の「易」に近い項目(「予期せぬ経験から想起する」)から検討を始めるとよいでしょう。既存事業において、予期しなかった成功や失敗から、当時は深く検討しなかった機会やアイデアが想起されるかもしれません。あるいは、昨今のSDGsや脱炭素などの社会課題と既存事業との関係性やギャップ、以前は断っていた顧客からの問い合わせやニーズの再精査を通じて、新たな市場開拓や製品開発の機会やアイデアが想起されるかもしれません。このような契機で想起された機会やアイデアについて、技術領域やマーケティングの観点でも何か新しい要素がないか、マトリクスの横軸の項目間を行ったり来たりしながら候補出しを進めていけるとよいです。

3) 一覧化と優先順位の設定

1)、2)を通じて捻出された取組領域や事業候補およびその根拠となる検討結果などを、図表7に列記した内容を振り返りながら図表6のマトリクスに整理して一覧化します。その際、既存事業と新たな事業候補との関係性について、技術観点では生産技術的、技術分類的にどうシナジーがあるかの一覧化を、マーケティング観点ではどの顧客、どの仕入先、どの協業先とのシナジーがあるかのリストを作成することをお勧めします。これは後述する仮説の検証に際して、どこに何を聞きに行けばよいかの検証先の確保に資すると考えられるためです。

また優先順位の決め方の一例として、まずここまで検討した事業候補やその根拠をもとに、誰にどれくらい売れそうかのたまかな仮説を立

てます。次に、その仮説をどのようにしたら検証できるかを具体的なアクションとともにまとめていき、売上規模の想定が高く次のアクションが具体的かつ容易なものから着手していくやり方が挙げられます。

(2) 組織体制への仕掛けづくり

組織体制への仕掛けづくりに向けては、以下の4つの観点から提言をまとめていきます。

1) 判断基準の明確化

新規事業の立ち上げに際しては、既存事業におけるさまざまな規定や意思決定基準がうまく当てはまらないことがあります。たとえば新規事業の売上はすぐには立ちづらく、方針や計画の変更も頻繁にあるでしょう。そうした差異を前もって想定しておかないと、継続した取り組みとなる前に活動自体が縮退あるいは消滅し、新たな事業の稼ぎ頭の探索が終了してしまいます。

本稿では、判断基準の明確化に向けたチェック項目として、取り組む領域が明確であるか(これは前節の「取組領域の可視化」と連動しています)、活動を報告・判断するタイミングが明確であるか、活動を止める基準が明確であるかの3点を設定しています。

2) 従業員への動機づけ

動機づけは、金銭的報酬やキャリア・能力開発などの企業から提供できるものと、社風や従業員が会社に持つ期待、共通目的の浸透度合いといった、企業から直接は提供できないものによって形成されます。

本稿では、活動の目指す姿や目標が明確であるか、評価方針が明確であるか、能力開発の機会が用意されているかの3点をチェック項目として設定しています。

3) 活動の情報共有

情報共有が重要である点に異論は少ないと思いますが、新規事業に従事するメンバーにとっての情報共有については、特に次の2点を留意する必要があります。つまり新規事業に対する活動の情報共有の方法が具体化されているか、既存事業の情報にアクセス可能かの2点です。

4) 業務プロセスの規定

新規事業の立ち上げは、多くの役員・従業員にとって新たな業務であることが多いです。一方で、新規事業の立ち上げに関する書籍やウェブページは充実しているため、それらを参照したり、あるいは外部の専門家からのアドバイスをもとにしたりして、自社にあった業務プロセスを選び取って整理していくとよいでしょう。

本稿では、新規事業の立ち上げまでのプロセスが明確であるか、進捗報告に必要な項目が明確であるかの2点をチェック項目として設定しています。

ここまでの内容を、チェックリストとしてまとめた形で以下に示します。組織体制への仕掛けづくりの留意点として、ご参考になればと思います(図表9)。

【図表9】組織体制への仕掛けづくりに向けたチェックリスト

項目		チェック
判断基準の明確化	取り組む領域が明確であるか	
	活動を報告・判断するタイミングが明確であるか	
	活動を止める基準が明確であるか	
従業員への動機づけ	活動の目指す姿や目標が明確であるか	
	評価方針が明確であるか	
	能力開発の機会が用意されているか	
活動の情報共有	活動の情報共有の方法が具体化されているか	
	既存事業の情報にアクセス可能か	
業務プロセスの規定	新事業立ち上げまでのプロセスが明確であるか	
	進捗報告に必要な項目が明確であるか	

4. おわりに

本稿では、コロナ禍を自社の変革の機会ととらえて、新たな成長戦略を描こうとする中小事業者の方々に向けて、どのようなことに留意して何から始めればよいか、参考となるツールなどを示しながら提言を進めてきました。本稿をお読みいただくことで、これならやれそうだという気持ちを持っていただき、新たな稼ぎ頭の確立に向けた第一歩として、「取組領域の可視化」と「組織体制への仕掛けづくり」に着手いただければ幸いです。

(川村 竜登)

2

損害保険を活用した中小企業経営のリスクヘッジ方法

～予期せぬ事業継続リスクを効率的にマネジメントして経営の安定化を図ろう！～

1.はじめに

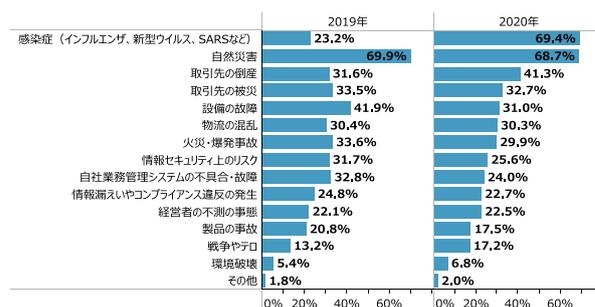
中小企業経営者の皆様は、さまざまな経営リスクに直面しています。2022年版中小企業白書の「中小企業・小規模事業者を取り巻くリスクへの対応」によれば、「近年、台風等の自然災害や感染症流行など、我が国の中小企業に大きな影響を与える事象が相次いで発生している。堅調に事業活動を行っていたとしても、こうした予期せぬリスクにさらされ、事業の継続が困難になることがある。」と記載されています。

折角、一生懸命に経営をされても、予期せぬリスクによって企業経営が危機にさらされることがあります。このようなリスクを効率的にマネジメントして、経営者の皆様が企業経営に専念できる方法はないか、本稿では考えてみたいと思います。

2.事業の継続が困難になると想定しているリスク

では、企業経営が立ち行かなくなる予期せぬリスクとはどのようなものでしょうか？2022年版中小企業白書では、「事業の継続が困難になると想定しているリスク」として、感染症、自然災害、取引先の倒産、情報セキュリティ上のリスクなどを上位に挙げています。できれば、事前に回避する対策を取りたいものです。しかし、経営資源が制約される中小企業では十分なお金や人手をかけられません。このようなリスクに効率的に対処する方法はないのでしょうか？

図表1【事業の継続が困難になると想定しているリスク】



(出典：2022年版 中小企業白書)

3.リスクマネジメントの類型

リスクマトリックスという考え方があります。発生頻度が小さく、損害の規模も小さいリスクは放っておけばよい、つまり「リスクの保有」が可能です。一方で、「事業の継続が困難になると想定しているリスク」は、発生頻度は小さいが、ひとたび発生すると損害規模が大きいものです。こういうリスクに対しては「リスクの移転」を行います。では、具体的にどのような方法で「リスクの移転」を行うのでしょうか？そこで登場するのが損害保険なのです。

図表2【リスクマトリックス】

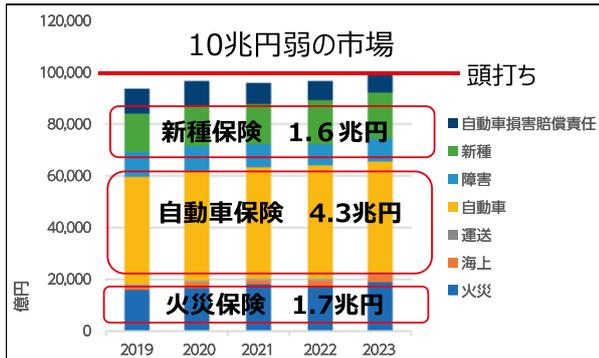


(出典：(社)日本損害保険協会 教育テキストを筆者加工)

4.新種保険市場の拡大

損害保険は自動車事故の損害賠償に備える自動車保険や万が一の火事に備える火災保険が典型的です。しかし、日本では自動車に乗る人の減少や少子高齢化により、従来の自動車保険や火災保険といった損害保険の加入者は頭打ちとなっています。

図表3【損害保険の市場規模】



(出典：(社)日本損害保険協会データを筆者が加工)

そこで、日本の大手損害保険会社は新たな収益機会を獲得するため、従来とは異なるリスクを引受ける新種保険と呼ばれる保険を開発してきました。

先ほど掲げました「事業の継続が困難になると想定しているリスク」について、すでに多くの企業経営者の皆様は従来型の損害保険できちんとリスクの移転を行っています。火災保険、地震保険、動産・機械保険、生産物賠償責任保険などです。でも、従来型の保険ではカバーできないリスクも存在します。

大別すると次の3つに整理できます。1)取引先の倒産リスク 2)サイバーセキュリティ・情報漏洩リスク 3)経営者に不測の事態 です。このようなリスクに損害保険で対応できるのでしょうか？実は、中小企業の経営者の皆様が予期せぬリスクを回避するために活用できそうなよい損害保険が出てきています。この3つのリスクが損害保険でカバーできたら、「事業の継続が困難と想定しているリスク」をある程度移転することができます。そうすれば、中小企業の経営者の皆様は経営だけに安心して注力できますよね。

図表4【事業継続リスクへの保険対応 ①】

1	感染症	×		69.4%
2	自然災害	○	火災・地震保険	68.7%
3	取引先の倒産	?	何とかならないか？	41.3%
4	取引先の被災	?		32.7%
5	設備の故障	○	動産・機械保険	31%
6	物流の混乱	△		30.3%
7	火災・爆発事故	○	火災保険	29.9%
8	情報セキュリティ上のリスク	?		25.6%
9	自社業務管理システムの不具合	?	何とかならないか？	24.0%
10	情報漏洩・コンプラ違反	?		22.7%
11	経営者に不測の事態	?	何とかならないか？	22.5%
12	製品の事故	○	生産物賠償責任保険	17.5%

(出典：2022年版中小企業白書 を筆者加工)

そこで、新種保険と呼ばれる、ちょっと新しいの損害保険である1)取引信用保険 2)サイバーセキュリティ保険 3)表明保証保険 の活用をご提案したいと思います。

5.なぜ、取引信用保険を使うの？

日本政策金融公庫の令和6年3月期末融資残高は26兆円と高い水準にあります。コロナ期の実質無利子・無担保のゼロゼロ融資の利用によるものですが、いよいよ返済が始まりました。また、令和6年6月の企業物価指数は122.7、輸入物価指数は172.3と大きく上昇しています。さらに、令和6年7月には日本銀行が政策金利を上げました。2024年版中小企業白書でも倒産件数がコロナ期前の水準まで増加していると警鐘を鳴らしています。このように、ゼロゼロ融資は終焉を迎え、物価も金利も上がり、取引先の倒産リスクが高まっています。

一方で、2020年版中小企業白書によれば、67.9%の中小企業で経営者が業績や資金繰りの管理を担っています。今後、さらに取引先の管理負担が経営者に重くのしかかることが予想されます。お金も人手もかけられない中小企業はどのように対応したらよいのでしょうか？

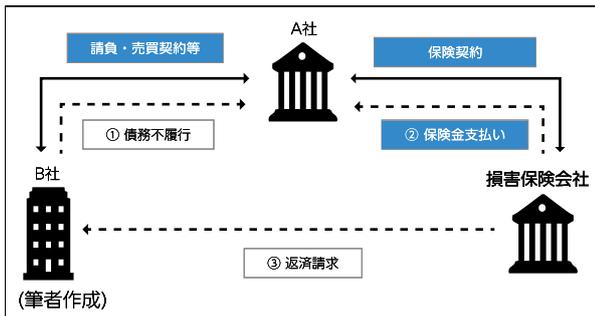
6.取引信用保険を活用する意義

そこで、取引先企業の倒産に備える取引信用保険があります。売掛債権などが債務不履行に陥った際に、損害保険会社が損失を補填する契約です。売上規模や業種によって保険料は変わりますが、経営者の管理負担が削減でき、人手をかけるより低い費用で済む場合もあります。

では、取引信用保険の仕組みをみていきます。

●取引信用保険の概要

図表5【取引信用保険の仕組み】



対象となる債権の原契約は売買契約と請負契約です。契約できる被保険者は、全業種を対象とするものと業種が制限されるものがあります。

支払金額にも上限が定められます。取引先企業1社あたりの支払限度額と、1契約あたりの支払限度額が定められます。

では、保険金額はどのように定められるのでしょうか？保険金額＝損害額×縮小支払割合と定められています。損害額とは、未回収債権額から担保や反対債権を控除したネットの未回収金額を指します。でも、損害額全額は支払われません。損害額に縮小支払割合を乗じて保険金額が計算されます。縮小支払割合の意味は、保険でカバーするのは原価相当額とし、債権額に含まれる利益相当額は補填しない趣旨です。最近では縮小支払割合を100%とする保険もできています。

保険金は、取引先の倒産など取引先の信用状況が著しく悪化した場合に支払われます。一方で、戦争やテロ、契約者の故意などの場合は対象外となる免責条項が定められています。

このように、取引信用保険は契約企業ごとに細かく条件が設定され個別性が強い保険です。しかし、最近では中小企業向けに簡易な取引信用保険も販売されています。売上高10億円以下の企業に限定されますが、すべての取引先を対象として、1債務者あたりの支払限度額を一律500万円、1契約あたりの支払限度額を売上高の5%とするものです。

●保険料

保険の対象とする取引先数や支払限度額によって個別に保険料が変わります。1契約あた

り支払限度額に対して0.3～0.4%程度の事例が複数ありました。また、すべての取引先を対象とする簡易な取引信用保険では、売上高に対する保険料率が0.2～0.25%程度となっています。

7.なぜ、サイバーセキュリティ保険を使うの？

令和6年7月時点で、KADOKAWAや子会社が運営するニコニコ動画に対する大規模なサイバー攻撃が報じられています。実は、中小企業にとっても無縁ではありません。経済産業省は、「サプライチェーンに繋がる企業であれば、企業規模を問わず、サイバーセキュリティリスクを考慮することが求められる。」と言っています。令和4年版情報通信白書には、ここ3年間でサイバー攻撃は2.4倍と増加、2021年版中小企業白書でも全産業の約3割の企業がサイバー攻撃を受けているとされています。しかし、従業員規模が50人以下の企業では全く対策を講じていない企業が2～3割に上るといわれます。サイバーセキュリティガイドラインによれば、ひとたび攻撃を受けると被害額は少なくとも数百万円、場合によっては億単位といわれています。

図表6【サイバー被害事例】

インシデント種類	損害額	損害額内訳
大規模なマルウェア感染	3億7,600万円	・事故原因・被害範囲調査費用:1億円 ・従業員端末・サーバー等の入れ替え費用:1.42億円 ・再発防止費用:5,000万円 ・利益損害:8,400万円(休止中に得られたはずの売上)
ECサイトからのクレジットカード情報等の漏えい	9,490万円	・事故対応費用:2,890万円(再発防止策導入含む) ・利益損害:3,000万円(休止中に得られたはずの売上) ・賠償損害:3,600万円(損害賠償請求額)
軽微なマルウェア感染	600万円	・事故原因・被害範囲調査費用:500万円 ・再発防止策:100万円

(出典：サイバーセキュリティガイドライン)

8.サイバーセキュリティ保険を活用する意義

このようなサイバー攻撃に備える保険としてサイバーセキュリティ保険があります。

●サイバーセキュリティ保険の概要

この保険の対象は、費用損害、賠償損害および利益損害です。費用損害とは、事故原因の調査費用や復旧費用です。PC1台の調査に100万円、サーバー1台には200万円程度かかります。復旧のためにPCを購入したり、ホームページ

にお詫びを掲載したりする費用もあります。

賠償損害とは、たとえば情報漏洩によって取引先に迷惑をかけた場合に損害賠償を求められることがあります。この費用のことです。

利益損害とは、サイバー攻撃によって事業が中断することに伴う逸失利益のことをいいます。

一般的なサイバーセキュリティ保険は、費用損害と賠償損害を対象とし、利益損害についてはオプションとしているものが多いようです。

●保険料

売上高数億円の企業で、費用損害3,000万円、賠償損害1億円の条件で、月当たり保険料が1万円にも満たない程度となる事例もあります。ただし、業種や売上規模、設定する費用損害額や賠償損害金額で大きく保険料は変わります。売上高が数10億円となる企業が、費用損害1億円、賠償損害3億円で設定すると、月あたり5万円程度から、業種によっては10万円を超える場合もでてきます。

9.なぜ、表明保証保険を使うの？

経営者に不測の事態が起きて事業承継する場合があります。2022年版中小企業白書では、親族内承継が減少し、内部昇格やその他などM&Aによる事業承継が増加しています。そのような場合に留意しなければならないのが表明保証条項です。売り手が買い手に提供した情報の真実性と正確性を保証する条項です。もし、提供した情報が真実ではない、または正確ではないことが判明した場合、売り手は買い手から損賠賠償を求められます。典型的なのが簿外債務です。折角、企業を売却できても手元にお金が残らないということにもなりかねません。何か打つ手はないものでしょうか？

10.表明保証保険を活用する意義

このような事態に備えるのが表明保証保険です。株式価値の50%まで補填してくれて、保険料は100万円程度から利用できます。一生に一度、あるかないかの出来事です。いざというときは、検討されてみてはいかがでしょうか？

11.紹介した損害保険を活用する際の留意点

●取引信用保険

大口優良顧客が多い企業や営業体制が整備された企業は、取引先の倒産リスクが小さく与信管理も行き届いています。この場合は、費用対効果をよく見極める必要があります。各社の営業利益率と引当コストを、売上高や1契約あたり支払限度額に対する保険料率と比較して検討されるのがよいでしょう。

●サイバーセキュリティ保険

保険料率の事例を調べると、通信販売業や製造業で、相対的に保険料率が高く設定されています。顧客数が多いなどサイバーリスクにさらされている程度をみてみましょう。

●表明保証保険

M&A業者の契約上の位置づけを確認します。ファイナンシャル・アドバイザーが任命されている場合は、アドバイザーが責任を負います。一方で、媒介形態の場合は検討余地があります。最近では、媒介形態でも表明保証保険が最初からサービスに含まれていることがあるようです。

12.まとめ

損害保険を活用することで「事業の継続が困難になると想定しているリスク」の多くをマネジメントできます。

図表7【事業継続リスクへの保険対応 ②】

1	感染症	×	69.4%
2	自然災害	○ 火災・地震保険	68.7%
3	取引先の倒産	○	41.3%
4	取引先の被災	○ 取引信用保険	32.7%
5	設備の故障	○ 動産・機械保険	31%
6	物流の混乱	△	30.3%
7	火災・爆発事故	○ 火災保険	29.9%
8	情報セキュリティ上のリスク	○ サイバーセキュリティ	25.6%
9	自社業務管理システムの不具合	○ 保険	24.0%
10	情報漏洩・コンプラ違反	○	22.7%
11	経営者に不測の事態	○ 表明保証保険	22.5%
12	製品の事故	○ 生産物賠償責任保険	17.5%

(出典：2022年版中小企業白書 を筆者加工)

完全に回避できるわけではありませんが、想定される損害額に比べれば少ない負担で備えることができます。予期せぬリスクを排除し、本来の企業経営に集中することができるでしょう。

本稿が、中小企業を経営する皆様の一助となれば幸いです。(吉田 洋)

① 営業担当者も必見！ 価格交渉から見る 原価計算の必要性

1.はじめに

本稿では、中小企業経営に必要な原価計算について、イラストを交えて全3回のシリーズで解説します。

一般的に「原価計算」と聞くと何をイメージしますか？何か難しい計算手法をイメージしたり、多くの経理部員を抱える製造業で行われている計算を連想されるかもしれません。ゆえに「原価計算なんて大企業の経理担当者だけが知っていればいい」そう思っていないですか？

いいえ。原価計算は、すべてのビジネスパーソンに必要なものなんです。たとえば、原価がわからないとマーケティング担当者が値決めできません。さらには営業担当者が価格交渉もできません。

そこで本シリーズでは全3回で以下のテーマについて解説していきます。

- ① 営業担当者も必見！価格交渉から見る原価計算の必要性(本稿の内容)
- ② 中小企業事業者も知っておきたい。キホン用語から見る原価計算基準の基礎(次号54号)
- ③ より理解を深めるために……最新原価計算のキホン用語から考える経営のあり方(次々号55号)

2.原価計算はなぜ大事？

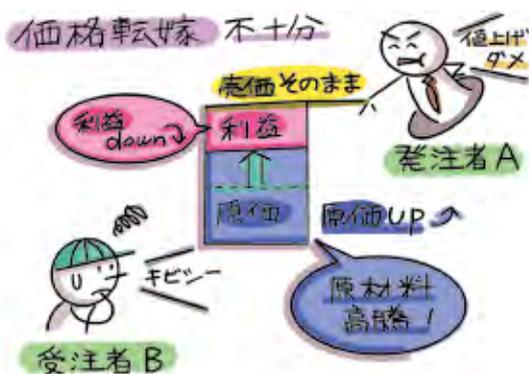
●物価高騰の今、多くの中小企業が抱えている大問題！

ウクライナ問題や円安、物流コスト上昇などの影響で、モノの製造原価はうなぎ上りです。そのようななかで、中小企業にとって「コストはいろいろ上昇しているけれど、売価はそのまま」というのは大問題です。原材料が高騰するなか、いかに売価にそれを上乗せできるか。それは、まさに会社の死活問題です。

【図表1】のように、発注者Aが値上げを拒み売価が据え置かれれば、受注者Bの利益が圧迫されます。

値決めは、まずは原価を求めて、そこから利益を足して決めるのが基本です。しかし、「価格転嫁が不十分」という新聞で取り沙汰されることからわかるように、受注者と発注者の力関係が影響するため、立場が弱い中小企業が価格転嫁を実現するには、高い壁があります。

【図表1】価格転嫁が不十分だと……



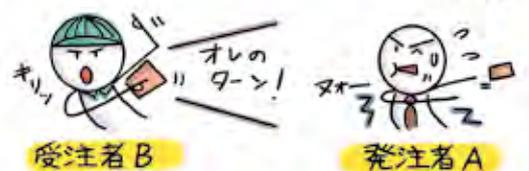
●価格決定のキーとなる成行価格とは？

価格転嫁を実現するには、価格交渉が必要です。【図表2】のように、100円を105円に値上げしてもらいたい場合、受注者Bはどう交渉すべきでしょうか。まずは、原材料高騰分などやコスト上昇などを上乗せした成行価格(自然に任せた価格)の110円を提示し、10円アップの理由を丁寧に説明します。そして、発注者Aの出方を見ながら、営業努力をアピールし、105円の着地を狙うことになります。

このように、成行価格からお互いが納得する着地点を探るのが価格交渉です。

【図表2】成行価格の提示イメージ

- 価格 100円 → 105円の値上げ交渉例)
- ① 成行価格 110円を提示
 - ② 10円up(100円 → 110円)の理由説明
 - ③ 5円down(110円 → 105円)の営業努力アピール交渉!!

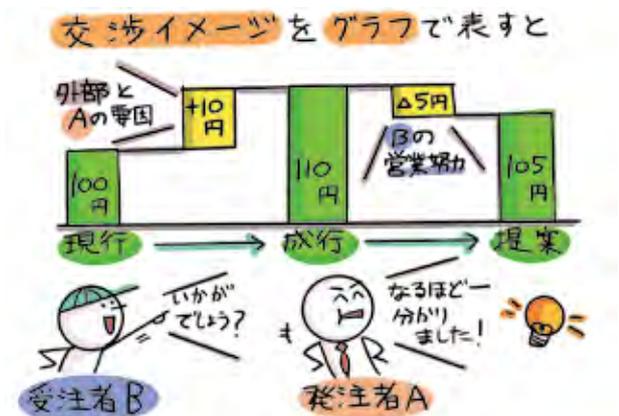


●成行価格から、お互いが納得する着地点を探る

価格交渉では、【図表3】のように、成行価格110円をスタートに、営業努力をアピールしながら、目

標である105円着地を狙います。この場合、成行価格が10円プラスとなった要因を丁寧に説明する必要があります。

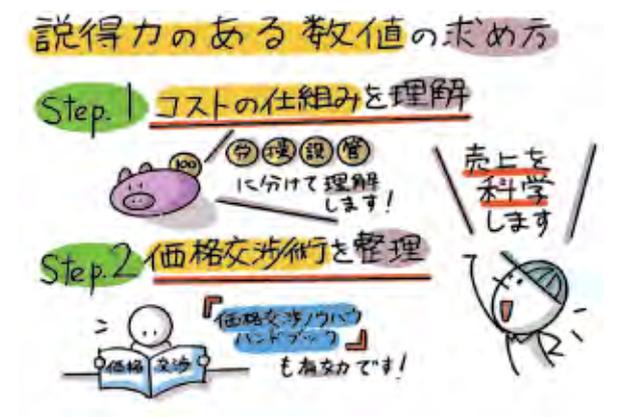
【図表3】価格交渉のイメージ



発注者から質問攻撃されるでしょう。最悪、競合他社に乗り換えられてしまうかもしれません。理論武装が必要です。

理論武装には、コストの仕組みの理解が不可欠です(ステップ1)。そして、価格交渉術を整理して価格交渉に臨みます(ステップ2)。なおステップ1のコストの仕組みにつきましては、次回「②中小企業事業者も知っておきたい。キホン用語から見る原価計算基準の基礎」にて詳しく説明します。

【図表4】理論武装の2ステップ



価格交渉にあたっては、強いマッチョな営業マンを連れて行くというようなオラオラもあるかもしれませんが、周到な準備で理論武装するのが対企業としては真っ当です。

価格交渉術を整理するにあたっては、中小企業庁が出している『価格交渉ノウハウ・ハンドブック』がヒントになるでしょう。

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/2020/200305support.pdf>

●価格交渉の要は資料づくり

PDCAとは、Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Action(改善)の頭文字を取ったもので、1950年代、品質管理の父といわれるW・エドワーズ・デミングが提唱したものです。このPDCAはあらゆるビジネスに使えます。

【図表5】価格交渉術の例



このPDCAにおけるP(資料の作成)が、価格交渉のカギとなります。管理会計領域なので、決まったフォーマットはありませんが、次のような資料を作るとわかりやすいでしょう。「得意先との交渉資料詳細」の元ネタは、下にあるExcelシートになります。

もちろん、中小企業では表を埋められるだけの資料を集められないことがあります。制度会計のように厳密なルールがあるわけではないので、カスタマイズすれば大丈夫です。

【図表6】得意先との交渉資料詳細(例)

代表部品X	【単位:円】						備考欄:価格交渉に向けて提案メモ(別途プレストによる交渉パターン出し)	
(自社内部用)	現行価格	外部要因	得意先要因	成行価格	自社要因	その他	提案価格	
材料費								
主要材料費	39.00	9.75	0.00	48.75	-7.80	0.00	40.95	材料価格25%UPしたが、自社努力で▲7.8削減
補助材料費				0.00		0.00		
加工費等								
労務費	19.00	0.00	2.11	21.11	-1.16	-0.00	19.95	生産数10%DOWNによる固定費割り+2.11に対する、▲1.16削減
操業費								
エネルギー費	1.50	0.30	0.17	1.97	-0.39	-0.00	1.58	価格上昇生産数DOWN+0.47に対する、▲0.39削減
外注加工費	21.00	1.05	0.00	22.05	0.00	0.00	22.05	外注先からの5%UPしたが、そのまま転嫁(益玉ナシ)
その他操業費				0.00	0.00	0.00	0.00	
設備費								設備費は「利益」に寄せている
減価償却費				0.00		0.00		
修繕費				0.00		0.00		
管理費				0.00		0.00		利益管理費は「利益」に寄せている
仕損費				0.00		0.00		利益管理費は「利益」に寄せている
物流費	2.50	0.37	0.00	2.87	-0.25	0.00	2.63	物流費15%UPしたが、自社努力で▲0.25削減
利益	17.00	0.00	0.00	17.00	0.85	0.00	17.85	+0.85が自社ポケット
価格合計	100.00	11.47	2.28	113.75	-8.75	0.00	105.00	

代表部品X	【単位:円】						得意先様への交渉内容
(得意先様交渉用)	現行価格	外部要因	得意先様関連	成行価格	弊社努力	提案価格	
材料費	39.00	9.75	0.00	48.75	-7.80	40.95	材料価格25%UPしたが、弊社努力で▲7.8削減
加工費等	61.00	1.72	2.28	65.00	-0.95	64.05	主に、外注先からの価格UPと生産数DOWNによる労務コストUP影響+4.0(1.73+2.28)上昇 物価上昇等+13.75(11.48+2.28)に対して、弊社努力で▲8.75吸収。結果+5.0上昇
価格合計	100.00	11.47	2.28	113.75	-8.75	105.00	

3. 行動規範となる「原価計算基準」とは

価格交渉の理論武装には、コストの仕組みの理解が不可欠ですが、「原価計算」のルールを知っておくことが近道だと考えます。これからは原価計算のキホン用語を中心にみていきましょう。

●原価計算は企業会計の縁の下の力持ち

製造業では、材料を切る、組み立てるなどの加工を施すため、製品の製造にかかった費用(材料費や人件費、水道光熱費など)を計算しなければなりません。この製品の製造にかかった費用を「原価」といい、製品の原価を計算することを「原価計算」といいます。

制度としての原価計算は、財務会計のサブシステムといわれ、制度会計・企業会計の一部を構成します。

他方で特殊原価調査とよばれる領域もあります。具体的には、価格計算や、経営上の意思決定などです。この特殊原価調査とよばれる領域は、「管理会計であって原価計算基準の対象外」です。

【図表7】企業会計と原価計算



●原価計算の目的

原価計算基準で規定しているのは主に制度としての原価計算です。その目的について、以下の5つが挙げられています(【基準1】)。たとえば、試験勉強では頭文字より「ざ・か・げ・よ・け」と5項目を頭出しで暗記したりします。

- (ざ) 財務諸表の適切な作成(一)
- (か) 価格計算(二)
- (げ) 原価管理(三)
- (よ) 予算管理(四)
- (け) 経営上の意思決定(五)

上記のうち、会計帳簿に反映される「制度としての原価計算」は、(ざ) 財務諸表の適切な作成(一)、

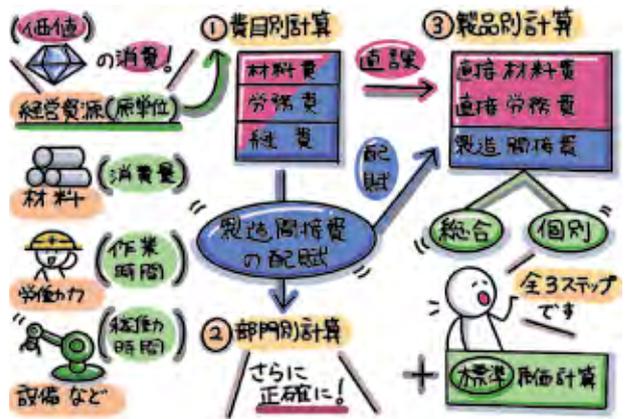
(げ) 原価管理(三)、(よ) 予算管理(四)となります。会計帳簿外の「特殊原価調査」は、(か) 価格計算(二)、(け) 経営上の意思決定(五)です。

●60年以上も一語たりとも加筆修正されていない原価計算のバイブル。全5章から成る

原価計算基準は、1962年に企業会計審議会が制定したものです。「わが国現在の企業における原価計算の慣行のうちから、一般に公正妥当と認められるところを要約して設定されたもの」です(【原価計算基準の設定について】)。わかりやすくいうと、会社で行われている原価計算のシステムの「あるべき姿」をまとめたものです。

原価計算基準が規定する計算の全体像は、【図表8】のとおりです。

【図表8】原価計算基準の構成



経営資源の価値の消費である原単位を貨幣価値に置き換え(第1章)、ステップ1の費目別計算がスタート。順にステップ2の部門別計算、ステップ3の製品別計算となります(第2章)。加えて、標準原価計算があります(第3章)。

さらに、求めた実際原価と標準原価の原価差異を分析(第4章)、会計処理(第5章)します。

●原価計算基準の構成

- 第1章 原価計算の目的と原価計算の一般的基準
- 第2章 実際原価の計算←ステップ1～ステップ3
- 第3章 標準原価の計算
- 第4章 原価差異の算定及び分析
- 第5章 原価差異の会計処理

4. 「原価項目」と「非原価項目」の違いは？

では「原価」の考え方について、もう少し深掘りしていきましょう。費用のうち、原価項目にあたるか否かがポイントになってきます。

●製造にかかった正常な費用(=原価項目)は4つの本質から判断

製品の製造にかかった費用を「原価」といい、原価と認められるには、【図表9】の4要件をみたくする必要があります(【基準3】)。

【図表9】原価項目にあたるか否か



①経営過程(ビジネスプロセス)で消費された経済的価値

経営過程とは、材料の購入、加工、物流、販売代金回収するまでの一連の価値を生み出すビジネスプロセスです。このプロセスにおいて、消費された価値を貨幣価値に置き換えたものが原価です。

したがって、ビジネスプロセス以外で消費された価値、たとえば工程から外されて倉庫に保管している機械の減価償却費は原価ではありません(営業外費用)。また、借入金の支払利息もビジネスプロセスの外で生じますから原価には含まれません(営業外費用)。

②一定の給付(生産物)にかかわらせて把握されたものの

給付とは、企業活動によって作り出される財貨や用役(サービス)のことです。製造業における給付は、主として製造活動によりもたらされる生産物である「製品」、「半製品(中間品)」、「仕掛品」です。この製造活動で消費される材料費、労務費、経費が原価です。

しかし、原価はこれだけではありません。製品の「販売・物流」活動、そして経営者の行う「一般管理」活動も給付に該当しますから、これらの活動で消費される販売費や一般管理費も原価に含まれ、原価計算の対象です。

③経営目的に関連したもの

経営の目的は、製品やサービスを生産し販売することですから、経営の目的に関連しない財務活動や利益剰余金に関連する支出は原価ではありません。したがって、借入金利息、社債発行費、社債発行差金償却などの財務費用や未稼働の固定資産などに関する減価償却費、寄附金など経営に関連しない支出は

原価ではありません(営業外費用)。また、法人税や住民税、配当金などは利益剰余金処分支出も、価値の消費ではないため原価ではありません。

④正常的なもの

原価は、正常な状態における経営活動を前提として把握された価値の消費です。したがって、通常生じる(つまり正常)範囲の減損や仕損は原価に含まれます。

●原価に算入しない項目は具体例が列举

非原価項目とは、原価計算制度において原価に算入しない項目のことをいいます。【基準5】では非原価項目について具体例を挙げています。なお、【基準3】では原価項目の本質について規定しているのに対し、【基準5】では非原価項目の具体例を挙げています。

【図表10】非原価項目とは



5.原単位とは「製造業の経理は原単位を意識して1人前！」といわれるくらい重要な考え方

「原単位」とは、一定量の生産物をつくるために消費する材料や時間などの量をいいます。それを貨幣価値で示したものが「原価」です。「製造業の経理担当は原単位を意識して1人前！」といわれるくらい原単位は重要な考え方です。

次回「②中小企業事業者も知っておきたい。キホン用語から見る原価計算基準の基礎」では、原単位を貨幣価値で表した「原価」の具体的な計算方法のうち、中小企業事業者に必要な知識を原価計算基準

に沿って説明してまいります。ぜひ次回もどうぞ期待ください！

※本稿は、稲垣啓著『原価計算なるほど用語図鑑』(中央経済社)より一部抜粋、編集しています。

(稲垣 啓)



モチベーションは下がるのを防ぐから始める



松岡 保昌 著
日本実業出版社
1,760円(税込)

こうして社員は、やる気を失っていく

もし、あなたの会社の玄関にゴミが落ちていたとして、それを見つけた社員はどうすると思いますか? 「見てみぬふりをする社員が多いかも」と思うのであれば、社員の当事者意識が低くなっており、モチベーションが低い状態かもしれません。

さまざまな会社で社員のモチベーションを上げる努力をしていますが、モチベーションを上げるためには、まずは下がる要素を取り除く必要があります。会社のなかには、社員のモチベーションを下げてしまうさまざまな要素があり、この本では、その要素を「上司」「組織」に分けて解説してあります。読み進めていくと、社員からすると「あるある」、管理職・経営者からすると「ギクッ」とすることばかりです。

リクルート、ファーストリテイリング、ソフトバンクなど多くの会社で組織人事の経験を積んだ筆者が、組織人事に関する知識だけではなく、その知識を現場でどのように活用するかという知恵やノウハウが詰まっている1冊です。

人が自ら動き出す強い組織、人が自ら動き出す強い会社。そのために、まずはモチベーションを下げている要素がないかチェックしてみてもいいのではないでしょうか。

(前田 信哉)

起業家精神を支える5つの原則～不確実性を乗り越える思考法



吉田 満梨 / 中村 龍太 著
ダイヤモンド社
1,980円(税込)

エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」

「エフェクチュエーション」とは「熟達した起業家から発見された『予測ではなくコントロール』によって不確実性に対処する思考法」のことです。

本書はエフェクチュエーション理論に関する日本初入門書であり、起業の成功のために必要な思考法と行動指針を明確に示します。予測不可能な状況に対していかに柔軟に対応し、チャンスに変えていくかという視点から、彼らが実践している「5つの原則」を紹介しています。

これらの原則は、従来の起業論とは異なり、不確実性を回避するのではなく、積極的に受け入れ、活用するアプローチに重きを置いています。

各原則の具体的内容を掘り下げ、起業家がどのようにこの思考法を身につけ、日々のビジネスに活かしているのかを解説します。

「手持ちの資源を活用する」「失敗を学習機会と捉え活用する」といった原則は、あらゆるビジネスに有効であり、不確実性を武器に変えることで、新たなビジネスを生み出す可能性を広げます。

複雑で変化の激しいビジネス環境を生き抜く貴重な指針を提供しており、起業を志す人だけでなく、経営者やビジネスパーソンも必読です。

(中郡 久雄)

アイリスオーヤマの成長の秘訣を知りたくないですか？



大山 健太郎 著

日経 BP

1,760円 (税込)

いかなる時代環境でも利益を出す仕組み

家庭用品から始まりLED照明や家電製品など多岐にわたる商品を展開するアイリスオーヤマ。なぜここまで順調に業績を伸ばし続けているのか、その秘密に迫ります。

本書では、アイリスオーヤマの大山会長が、いかなる時代環境でも利益を出す仕組み作りのエッセンスを余すことなく伝えていきます。同社の強みは、トップの判断力、商品開発力、メーカーと問屋機能をあわせ持つ独自のメーカーベンダーシステムなどが挙げられますが、注目すべきは「ユーザーイン発想」です。マーケットインが市場全体のニーズをとらえるのに対し、ユーザーインは個々の顧客の具体的なニーズに焦点を当てる戦略です。このユーザーインに経営の軸を置いたことが成功の鍵となっています。顧客一人ひとりのニーズを深く理解し、それに応える商品やサービスを提供することで独自性を生み出しています。

「ピンチが必ずチャンスになる経営」このメッセージは、中小企業の経営者にとって大いに励みとなるでしょう。ニューノーマル時代の変化をチャンスに変えたい方にとって、必携の一冊です。

(鈴木 好之)

徹底した顧客起点のCX(顧客体験)経営が学べる実践の書



鈴木 敏文 著

プレジデント社

1,870円 (税込)

鈴木敏文のCX(顧客体験) 入門 モノを売るな、体験価値を売れ！

約半世紀前にセブン-イレブンを創業し、コンビニエンスストア事業を「日本が世界に誇るサービス・イノベーション」といわれるまでに進化させた、鈴木敏文氏の長年の経験と知恵が、本書では余すことなく語られています。

鈴木氏はモノ余りの現代において、新たな消費の本質がコト(体験)消費にあることを見抜き、顧客はモノとしての商品だけではなく、購入プロセス全体にわたる体験に価値を見出し、はじめて顧客満足が生まれると強調します。

その際、核心となる顧客起点の姿勢を端的に表した鉄則が『「お客様のために」ではなく、『お客様の立場で』考える』です。一見同じように見えて、前者(お客様のために)の姿勢は結局、販売側の過去の経験や顧客に対する思い込みから、容易に「売り手の立場で」に変わってしまうのです。

常に「お客様の立場で」物事を考え、顧客体験価値の向上に長年注力したセブン-イレブンがいかに多くの成功を収め、ライバルより高い日販を維持してきたか、豊富な事例により解説してくれます。

本書は“生きた経済心理学の”書として、多くのビジネスパーソンに、顧客と向き合うための、新たな気づきとヒントを与えてくれるはずだ。

(小関 仁)

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6年度上期は、16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411件、助成金の累計も1億8,068万円となりました。

令和6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52回	8年度上期～5年度下期	921	403	44%	178,084
第53回	6年度	上期	8	50%	2,600
第54回		下期	令和6年11月募集開始		
合 計		937	411	44%	180,684

令和6年8月23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6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	浅草橋	(株)サウンドファン 山地 浩	音響機器の製造販売業		根岸	(株)修護 池田 和彦	文化財等の修復業
	合羽橋	(株)飯田 飯田 結太	各種商品小売業		立川	(株)TOWA 齊藤 真紀	卸売業 (脱着防止用製品・清掃用具等)
	上野	(株)道明 道明 葵一郎	組紐の製造・販売業		堀切	(株)富士産業 杉本 秀樹	各所非鉄金属材料及び加工品の販売業
	西町	新三平建設(株) 飯田 忠房	一般土木建築工事業		日本橋	(株)エクスリンク 荘司 一行	ASP・コンテンツ開発業

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

サブリより リスクリングで 若返る

(しげ3)

サプリメントを摂取して若返るのではなく、リスクリング(学び直し)をすることで若返るべきだと皮肉っています。現代の健康志向を風刺的に描いた一句です。頭脳は間違いなく若返りますが、お肌の若返りはどうでしょうか。

老舗こそ 学び直しの 積み重ね

(豆腐)

歴史ある老舗企業は学び直しの積み重ねがあつてこそ現在の成功につながっています。長い会社の歴史に胡坐をかくこともなく、その時代の変化に学び続け対応してきたのです。学びの積み重ねがブランドという層となつて厚みを感じさせています。やっぱりそうなんです。

選屠が 米寿に学ぶ 知恵と技

(ヒメ文)

高齢者が自分よりもっと高齢者から知恵と技を学ぼうとする姿勢を微妙な笑いとして表現しています。年齢に関係なく学び続けることの重要性を伝えていながら一方で、中小企業で働く高齢化した職人の現実も見えてきます。その知恵と技を誰にどう伝えていくのか。そんな課題も考えさせられます。

過去を知り 未来のために 今挑戦

(跡継ぎ)

過去を学び直しすることにより未来に向けて積極的に挑戦する姿勢が伝わってくる川柳です。過去の知識と経験が未来への道を拓く力を持つていることを強調しています。素直でポジティブな気持ちになれる一句です。

多能工 めざし気付けば 仲間減る

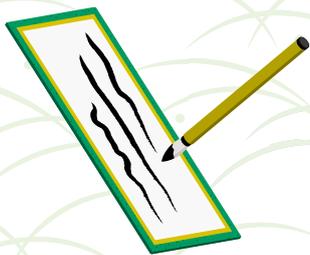
(三木首相)

多才な人材を目指して学び直しているが、その過程で仲間が減っていく状況を皮肉とユーモアを交えて表現しています。多様なスキルを身につけていくなかで孤独なときも仲間を失ったときもあるでしょう。自己成長する途中での寂しさや哀愁との葛藤を感じさせます。

社長には 学び続ける 義務がある

(みく)

もちろん社長の義務ではありませんが、社長は環境変化に適応するため、常に新しい知識やスキルを身につける必要があります。それを「義務」という強い言葉で言わなければ学んでいない社長の耳には届かない、そんな社長へ向けて皮肉の一撃句です。





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>