

ACC INFORMATION

中小企業経営者のための支援ガイド No.54

2025.06



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7年度上期のACC INFORMATION(No.54)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。

人材の確保や事業承継、原材料高に対応するための価格交渉など、多岐にわたる課題に直面している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	08
「人生が変わる」スピーカー 難聴者に福音の特許技術：曲面サウンド	
▶株式会社サウンドファン	
特集 コンサルタント・レポート	12
① 新たな事業機会の創出、初めての「産学連携」	
～わが社は取り組んだ方がよいのかチェックリストで確認し、月あたり〇万円で始めよう～	
② カネなし！特徴なし！人的リソースなし！	
そんな中小企業だからこそ有効な“スキマ時間で”新規開拓営業	
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
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	
経営コンサルタントのおすすめBOOKS	24
・USJを劇的に変えた、たった1つの考え方 (森岡 毅 著)	
・なぜ、それでも会社は変わらないのか (柴田 昌治 著)	
・ストーリーとしての競争戦略 (楠木 建 著)	
・不格好経営 (南場 智子 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：2025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、520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、419件、1億8328万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、3つの分科会が活動中です。



新分野進出

環境改善

創意工夫

異業種交流会

伝統工芸、その他

情報の提供

情報誌 (年2回)
「ACC INFORMATION」発行

今すぐ実践できる！ 人材の「採用」と「定着」のちょっとしたコツ

■はじめに

人材を採用し、即戦力になるよう育成し、長く働いてもらうよう環境を整える。会社が大きくても小さくても、どの業種であっても、経営者の課題のひとつです。とはいえ、うまくいかないことも多い。筆者にはこんな苦い経験があります。

筆者の苦い教訓

筆者は以前、スタッフ数4名の小規模事業者を経営していました。入社して3年目の若手の男性スタッフ(Aさん)から、突然退職の申し出がありました。その際にこう言われました。

「社長(筆者)に守られていないと感じました。」

遡ること数ヶ月前。取引先の社長が逝去し寺院でのお別れ会に参加した際、Aさんの靴が紛失するというトラブルがありました。お別れ会が終わり帰ろうとしたときAさんの革靴が見当たりません。誰かが間違ってAさんの革靴を履いてしまったのです。会社へ戻って意気消沈していたAさんに、筆者は励ますつもりで笑いながら「大丈夫だよ!」と声を掛けました。

この何気ない言葉で、「社長は自分を守ってくれない」と思ったそうです。これが引き金となり彼は退職を決意しました。

このエピソードから得た教訓としては、スタッフの不安に寄り添うことは思っている以上に難しいということです。良好な関係性だと思っていたからこそその一言だったのですが、Aさんを傷つける結果となってしまいました。スタッフとの向き合い方がいかに難しいかを痛感した出来事です。

新しい人を採用し定着してもらうために経営者として何ができるのか。ここでは「人材の採用」と「人材の定着」とに分け、今からすぐにでも実践できる内容をご紹介します。

■「人材の採用」で取り組みたいこと

筆者がご支援している革製品の製造販売を営むP社(スタッフ数8名)では、人材採用に困ったことがないそうです。人材募集をかければすぐに応募があり採用できます。先日も人材募集を出してから2週間で1名、さらに2週間後にもう1名の採用が決まりました。

労働条件が他の事業者と比べ突出して良いというわけではありません。では、なぜうまくいくのでしょうか。M社長から人材採用のコツを教えてもらいました。言われてみるとシンプルなことでした。

新規スタッフに採用ページを改善してもらう

採用ページにどんな情報を盛り込むと当社に興味を持ってもらえるのか悩むところです。

P社では、「ターゲット」を描くことから始めています。応募者の年代によっても、経験によっても、当社に対して求めるニーズは異なります。たとえば、20代の未経験者を採用したい場合、「学びやすい環境」「服装自由」といったポイントが魅力になるかもしれません。一方、経験者を求める場合は「裁量権が大きい」「技術を活かせる」といった条件が響きます。当社が採用したい人物像に合わせた採用ページに仕上げるのが大切です。

どの事業者も自社の商品・サービスを販売していく際、どういったお客様に購入してもらいたいのか、お客様のニーズは何かを普段から考え抜いていると思います。人材採用の際も同じです。

「それはいつもやっています!」という声も聞こえてきそうです。

P社のコツは、ここからです。応募して入社したスタッフの力を借ります。直近で採用したスタッフに採用ページを修正してもらうのです。

ニーズを知りたければその人から聞くことが近道

です。当社のこういったところに魅力を感じたのか、
 どういうポイントを重視して応募したのか、他に知
 りたい情報はなかったかなど、応募者目線での情報
 を採用ページに盛り込むことができます。

そして、新たにスタッフを採用したら、その人にも採用ページを修正してもらいます。これを繰り返すことで、「自社目線の採用ページ」から「応募者目線の採用ページ」へと仕上がっていきます。直近で採用したスタッフがいらないようなら、採用したい人物像に一番近いスタッフを選び、応募者目線でページの修正をしてもらってください。

【図表 1】採用ページ改善のステップ

ステップ 1	ターゲットを明確化
ステップ 2	採用ページを作成
ステップ 3	採用したスタッフが修正

(新たに採用したスタッフが再度修正)

社長の価値観を発信する

多くの中小企業(特に小規模事業者)では、社長の「価値観」が企業文化になります。社長の考え方が会社の色にもなるし、商品・サービスにも表れます。当然、働くスタッフへの影響も大きくなります。

「社長として仕事をするうえで大事にしていることは何ですか？」—この答えが「価値観」です。

どういう思いで日々会社を経営しているか、スタッフに対してどういう思いを抱いているか、社長はどのような人柄なのか、応募者が気になる部分です。

人材採用の際には、この社長の価値観(=会社の価値観)をしっかり伝える場を作っていきましょう。P社ではM社長の思いを自社のホームページと採用ページで発信しています。

当社に興味を持った応募者は必ず目を通します。そして何かしらのイメージを抱きながら応募します。応募者と面接を行う場では必ずこの価値観を共有します。応募者が抱く当社のイメージとのすり合わせをここで行うのです。価値観が合わないスタッフは会社に馴染めず辞めていくことも多いため、事前に知っておいてもらうことは長期的にもプラスです。

価値観が合うことで「定着」にもつながります。

■「人材の定着」で取り組みたいこと

人材を採用したあとの課題は、どう人材を育成し長く会社で働いてもらうかです。「育成」はスタッフの成長を促す取り組みであり、「定着」は離職を防ぎ長く働いてもらうための施策を意味します。両者は密接に関連しているため、この関連性を意識しながら取り組むことが有効です。

「人材の定着」となると、福利厚生や評価制度を考えがちになります。どちらも大事な要素ではあるのですが、スタッフとのコミュニケーションをどう図っていくかを先に考えておきたいです。対話不足になってしまうと、福利厚生のよさも伝わりづらく、評価制度も形だけの制度となりかねません。

ここでは「コミュニケーション」という視点で、すぐにでも取り組める内容をご紹介します。

「1 on 1」ミーティングを始める

「このスタッフは一体何を考えているのだろうか?」「仕事へのやる気が感じられない」とモヤモヤしてしまうこともあると思います。スタッフとの距離感があるほどこのモヤモヤ感は募ります。これを解消するためにもスタッフとの対話の場を意識的に設けていきたいです。

「1 on 1」ミーティングというものがあります。1対1の対話でスタッフの考えていることや悩んでいることを確認する場です。スタッフの成長をサポートする「育成」と、不安や不満を取り除き会社への信頼感を高める「定着」の両面からとても効果的な手法です。キャリアやスキルアップについて話し合うことで、成長意欲を引き出し、実際に成長している実感を持たせることができます。これが仕事へのモチベーションを高め、結果として定着率向上にも寄与します。

また、1対1という空間で話をするため、スタッフが自分の意見を率直に話せる「心理的安全性」を確保できます。不安や不満を早期に把握し解消することで、会社への信頼感が高まり、離職の防止にもつながります。

では、どのくらいの頻度で行えばいいのでしょうか。

無理なくできることが一番。短時間でいいので頻度を増やすことを意識しましょう。毎月1回、10～15分程度で構いません。定期的に頻度を増やして継続することが大切です。あらかじめスケジュールに入れておくことをおすすめします。

『過去→現在→未来』の流れを意識する

「1 on 1」では、『過去→現在→未来』の流れを意識して、スタッフの価値観やキャリアの方向性を把握することが有効です。

たとえば、このような質問をします：

- ・過去：「今までの仕事で楽しかったことは何かな？」
- ・現在：「どんなスキルを伸ばしたいの？」
- ・未来：「3年後はどんな仕事をしたいの？」

初回は『過去』に焦点を当てます。過去を振り返ることで、現在の自分に納得感を持つことができます。「自分はこれまでにこういった経験を積んだからこそ、今ここにいます」と理解できると、未来への自信にもつながります。

2回目以降は『現在→未来』に焦点を当てながら、スタッフがどう成長できるかを一緒に考えていくとよいでしょう。

「聴いてもらえている」という感覚

「1 on 1」の目的は、スタッフが普段から考えていることや悩んでいることを確認し、どう成長をサポートできるかを一緒に探っていくことです。こちらが話したいことより、スタッフの目標を確認することや不安を聞き取ることを優先します。

心がけたいことは「傾聴」です。傾聴とは、相手の話にじっくり耳を傾けることであり、相手にとっては「話を聴いてもらえている」という感覚を持ってもらうということです。

傾聴で意識したいポイントは3つです：

(1) 聴く体勢を意識する

こちら（聴く側）の体勢がどのようになっているかでスタッフの心の開き方が変わります。体の方向が相手とは違う方向になっている人をよく見かけます。パソコンに向かいながら部下に話す人をイメージするとわかりやすいかもしれません。体がそっぽを向いていると、相手の「聴いてもらえている」という感

覚が弱くなります。

試しに誰かに体ごとそっぽを向いてもらい、自分の話を1分間黙って聴いてもらってください。30秒もしないうちに居心地の悪さが体験できます。

体勢はそのくらいコミュニケーションに影響を与えます。「1 on 1」では、体ごと相手に向けて話を聴く体勢を作っていきます。

(2) 適度に質問を挟む

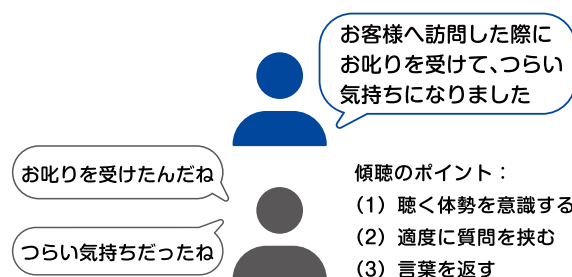
こちらが口を挟みたくなる場面が多くなるかもしれませんが、できるだけ相手に話してもらうことで本音を探ることに注力しましょう。

相手の話を促すためには、適度に質問を挟むことが効果的です。スタッフが「最近、仕事が思うようにいかない」と吐露したら、「思うようにいかないんだね。どういう気持ちかな？」といった質問をしてみましょう。感情に触れるような質問をすることでスタッフの心も開いていきます。「聴いてもらえている」という感覚も湧いてきます。

(3) 相手の発した言葉を返す

発した言葉を返すことも有効です。スタッフが「お客様へ訪問した際にお叱りを受けて、つらい気持ちになりました」と言ったとします。それを受けて、「お叱りを受けたんだね」「つらい気持ちだったね」などと相手の発した言葉を返すようにします。毎回返す必要はありません。たまに返すだけで十分です。それだけで相手は「聴いてもらえている」という感覚が湧いてきます。もし余裕があるなら、相手が話した内容を要約して返してあげてください。「聴いてもらえている感覚」が一層強くなります。

【図表2】1 on 1 ミーティング



適切なアドバイス

会社として適切なアドバイスもしていきます。アドバイスがあるとスタッフは「この会社で成長できる」

と感じることができるようになります。

ただし、あくまでも傾聴が先です。傾聴したうえで、できるだけスタッフ本人に考えさせるような質問をしてください。「これについてどう思う?」「そのスキルを磨くために会社ができることは何かな?」などです。スタッフの内面から出てくる答えを会社がサポートすることが理想です。足りない点を、会社がアドバイスすることで気づきを与えていきます。

スタッフの価値観や目指す方向性を確認する

スタッフの言葉にじっくり耳を傾け、必要に応じてアドバイスをしていくことで、次第に相手の心は開き信頼関係も強くなってきます。ただし、これだけでスタッフが定着するわけではありません。

ここで大事なことは、スタッフの価値観と会社の価値観との間にズレがないかどうかです。価値観にズレがある場合、それを放置しておくスタッフの不満へと繋がっていく恐れがあります。

たとえば、成長意欲が強いスタッフがいます。会社が成長機会の場を提供できていればスタッフのモチベーションは維持できます。しかし、そういった成長機会を提供できていないと、スタッフは次第にモチベーションが下がり成長できる職場を探すようになります。逆に、スタッフが安定を求めているのに会社がどんどん新しいことに挑戦させようとすると、スタッフにとっては負担になり不安やストレスの原因になります。

こういったズレを解消するためには、「1 on 1」でスタッフと対話することが欠かせません。価値観のズレを解消し、会社とスタッフの方向性をすり合わせることで、最も重要な「定着」策になるのです。

価値観が軸になる

これまで見てきたように、採用から定着まで価値観が軸になります。

筆者の知人〇氏は30年以上、小規模事業者、中堅事業者、大企業、ベンチャー企業といった規模の違う場で人事部門のリーダーを務めてきました。人事に関して〇氏はいつもこう言います。

「会社という船がニューヨークに向かっていてとき、スタッフがオーストラリアへ行きたいと思っている

なら、そのスタッフには船を降りてオーストラリアへ向かってもらった方がいい。」

10年ほど前、〇氏はスタッフ30名のベンチャー企業で人事部を率いることになりました。〇氏が一番はじめに取り組んだことは、「オーストラリアへ行きたい」と考えている人たちとの対話でした。創業間もないころは多少方向性が異なっても事業の面白さだけでついてきてくれましたが、今後の会社の成長を考えると価値観を揃える必要がありました。面談の結果、半分近くのスタッフが会社を去りました。その後、新たに「ニューヨークへ行きたい」というスタッフが入社し価値観が揃った組織で成長段階に入っていったということです。

そのくらい価値観を揃えることが大切なのです。

「定着」のカギは4つ

〇氏によると、会社が小さくても大きくても、「定着」は一番の課題だそうです。

「定着のカギは4つです。①社長に魅力があるか、②仕事に魅力があるか、③一緒に働く仲間が魅力的か、④成長機会があるか。このいずれかが満たされないスタッフは辞めます。」

「1 on 1」はスタッフに魅力を感じてもらい、またスタッフが求める成長機会を把握できる絶好の機会となります。

■まとめ

会社の規模に関わらず今すぐ実践できる内容をご紹介します。「人材の採用」では、新規スタッフに採用ページの修正をしてもらうことがポイントです。「人材の定着」では、定期的な「1 on 1」ミーティングでスタッフの成長を促しつつ、会社とスタッフの価値観のズレを解消することが有効です。

ぜひ今日から、新規スタッフに採用ページを修正してもらい、もしくは最初の「1 on 1」を計画してみてください。継続していくと、人材の採用がよりスムーズになり、スタッフが安心して長く働ける環境が整ってくることが実感できるでしょう。

(平山 博之)

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。

「人生が変わる」スピーカー 難聴者に福音の特許技術：曲面サウンド

株式会社サウンドファン
代表取締役社長/CEO
山地 浩 氏

ツタヤグループなどの社長を歴任してきた山地社長は、全く畑違いの当社経営を創業者からバトンタッチされました。

あと数ヶ月で資金が底をつく危機的状況のなか、ビジネスモデルをBtoBからBtoCへと大転換。3年連続で売上を3倍ずつ成長させる快挙を成し遂げました。会社を立て直し、聞こえづらい方向けスピーカーで国内トップクラスの地位を築いています。

ところが、バリバリ儲けるイメージを持たれたとしたら大間違いです。数々の会社を経営してきたなかで山地社長が考える「売上を出すより大事なこと」とは？

「人間が活性化」するスピーカー

■御社の事業内容をご紹介します

「ミライスピーカー」という、聞こえづらい方向け音響機器を製造販売しています。これは他社の手元スピーカーとは異なり、「曲面サウンド」という独自の特許技術で、テレビの音量を上げずに言葉がくっきり聞こえるのが特徴です。耳が遠くてお困りの方々からは「福音」と喜んでいただいております、感謝の声を多数頂戴しています。ここまで人々に役立ち感謝される製品はなかなかないので、我々にとってもありがたいです。

■曲面サウンドとはどのような技術ですか？

従来のスピーカーとの違いで説明すると、まず振動板の形状が違います。通常は「コーン」という円すい形の振動板を使って音を出します。それに対して、ミライスピーカーは曲面振動板（湾曲させた板）から音を出します。この音の特許技術「曲面サウンド」で、言葉をはっきり表現できるのです。

さらにミライスピーカーは、コーン型振動板と曲面振動板を両方搭載したハイブリット設計で、聞こえづらい方もそうでない方も聞こえやすくしています。

■御社のミッション／事業領域「サウンドドリブン人間活性化業」について教えてください

社員と広告代理店でアイデアを出し合いましたが、このコピーを考えた方も難聴者でした。当社の製品を使うと、テレビの音が聞こえるようになるだけで

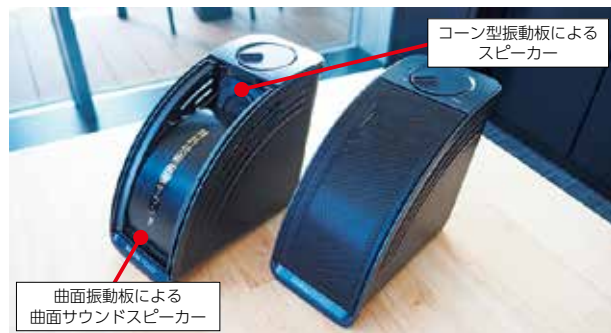
なく、日々の生活や行動も前向きでポジティブに変化したそうです。そこで「人間が活性化している」と感じて言語化してくれたのです。

聴力が正常な方にはわかりにくいかもしれませんが、難聴になると生活がおっくうで及び腰になる。ところがスムーズに耳から情報が入ってくると、できなかったことが乗り越えられます。するとテレビを見るとときだけでなく一日中、生活態度が変わり前向きになる。人間の重要な五感の一つですから。

難聴になってテレビが好きだったのに見なくなり元気もなくなった方が、ミライスピーカーを使い始



従来のコーン型振動板



ミライスピーカー・ミニ 左は内部構造、右は製品外観

めてからテレビをまた楽しみだした。普段の生活でも、目に輝きが戻って明るくなった、という投書をいただきました。人生そのものが変わる、といっ
てよいでしょう。

志の高い社員の力を引き出す方法

■御社のコアバリュー「Warmth, Uniqueness, Inclusion」を決めたときの話をお聞かせください

私はいろいろな会社を経営してきましたが、ボトムアップではなかなか出てこないの、最終的に、経営陣が決めることになります。しかし当社では社員から何十個も候補が出てきたのですよ。そのこと自体が珍しいと思い、ニヤニヤしながら聞いていました。皆さん志を持ってこの会社に入ってきてくれている証拠だろうと思います。アイデアが出てくるというより、志が高いからもともと持っている。それはプロダクトが善だから、世の中の役に立っているから、よい人が集まっていると解釈しています。

私は2018年に創業者から経営のバトンタッチを受けましたが、これが面白いと思ったのも理由の一つです。バリバリ儲けることしか考えていない人ばかりの会社は嫌ではないですか。数字も大切だけど、そればかりでは面白くないでしょう。自分が考えて動くほうが楽しいに決まっているではないですか。

■人材の育成で心がけていることはありますか？

逆に私が教わっている感じです。私は今までソフトウェアの業界で、ハードウェアは全く畑違いです。社長として入社したとき社員全員と1on1しました。オフィスから出て、カフェなどでざっくばらんに。「どうしたい?」「どうしたらいいと思う?」と、ひたすら聞いたのです。なぜなら私、スピーカーを作れませんから(一同笑い)。自分がぐいぐい出ていきようがないですね。そのように全員の力を引き出すようにしています。

「自分をなくす」経営とは？

■会社経営でのこだわりはありますか？

まず、売上を出して儲けることも大事ですが、より大切なのは社会の役に立つことだと思います。売上も利益も素晴らしい会社が、実は製品の検査を手抜きしていたとか、お客様の物を故意に傷つけて売上を水増ししていたとか、ニュースがありましたよね。赤字は経営で乗り越えられる可能性があります。しかし社会に対してマイナスなことをしている会社は、いくら業績がよくても存在価値はゼロです。

もう一つは、自分をなくすこと。「私はこれをやりたいのだ」と社長が言ったとき、それはその人のエゴかもしれないわけですよ。個人の好き嫌いに人はついていけないです。私がある会社に勤めていたとき、その社長はなんと「自分は有名になってお金持ちになりたいから働いている」と言ったのです。ここまで言葉に出さなくても、思っている人は数多くいます。「私が私が」と考えているだけで人に伝わります。そうではなく、世の中の役に立つという考えを繰り返し語る。それで奮い立たない人はほとんどいませんから。

3年連続で売上3倍をどのように成し遂げたか？

■事業を復活させた軌跡についてご紹介ください

創業者がミラリスピーカーの販売を開始した当初は、空港・役所・金融機関など法人向けが中心でした。ロットが小さく1台10万円以上で販売しており、製品も現在の3倍ほどの大きさだったためです。はじめは羽田空港で実績ができてから一気に全国の空港へ広がるなど順調でした。しかし好調は長く続かず売上が頭打ちに。2018年に創業者から経営のバトンを受けたあと、家庭用のモデル「ミラリスピーカー・ホーム」(現在は販売終了)を開発してBtoCへ転換しました。

BtoBの売上は年間6,000万円程度でしたが、2020年5月に家庭用モデルをリリースした結果、5か月で3倍の約2億円、次の期は約6億円を売上げることができました。さらにその次は年間20億円弱の売上を計上できたのです。

■3年連続売上3倍は驚異的ですが、BtoBからBtoCへの舵切りで不安はありませんでしたか？

迷いは一切なかったです。法人向けは6,000万円の売上に対して1億7,000万円の赤字でした。資金が数か月しか持たず、追い込まれていたからです。

そもそも法人営業自体、もう伸びしろがないと思っていました。銀行や役所などのお客様にとって、聴



ミラリスピーカー・ミニの設置例
手元スピーカーとは異なり、テレビのそばに置けば
聞こえづらい方も家族も聴こえやすい

こえの問題はあまり顕在化しないからです。目が見えない方や車いすの方のお困りはわかりやすい。しかし、難聴の方がどのくらい困っているかはわかりにくい。あまりご自身で言わないためです。お客様である法人は、問題が見えにくいところにお金を使わないですね。

ところが家庭だと、聴こえにくい問題は顕在化します。ご本人はテレビの音が聞こえないので音量を上げる、ご家族はうるさくて困る。切迫度が違うわけです。ここに可能性を見出しました。

そこで「個人向けで勝負するしかない」と腹をくくりました。断腸の思いで大リストラを行い、必死になって資金を調達し、何とか生き延びて個人向け製品をリリースする。必死でした。

製造コスト大幅削減をいかに実現したか？

受賞製品「ミライスピーカー・ミニ」の大幅コストダウンはどのように実現したのですか？

「ミライスピーカー・ホーム」を発売後、お客様の要望に応え大幅にコストダウンした低価格モデルが「ミライスピーカー・ミニ」です。機能そのままコストを抑えました。まず高額なパンチングメタル(本体正面の網目部分)の形状を見直しました。三次元の曲げ加工で「しわ」や「ゆがみ」を防ぐには、高難度のプレス加工が何度も必要でした。また、部品点数を半減させるため一体成型を増やしました。そし

て箱の体積も大幅に減らして輸送費・保管料を削減しました。

実はお客様にとってもこの箱はよい方向となっています。まず、お年寄りは指先が弱くなるので、以前の箱では製品を取り出しにくい問題がありました。現在の箱は改善して取り出しやすくしています。また、以前の梱包では製品を取り出す際、付属品が落ちてなくなることがよくありました。現在の梱包では、付属品を穴に差し込むことで、なくならないようにしました。この穴あけ加工は若干コストアップしましたが、「付属品が無い」という問い合わせがなくなりました。コストダウンしつつお客様にもメリットを提供するにはどうしたらよいか、社員で話し合って知恵を結集した結果です。

他には生産量の拡大に伴って、規模の大きい工場へ発注できるようになりました。生産効率が上がり、製造コストを削減できたほか、生産リードタイムの短縮にも成功したので、在庫も圧縮できました。

製品開発を成功させた発想方法

製品開発で重視していることはありますか？

お客様が満足してくれるかどうかです。もの自体の価値より、お客様の受け取り方が気になります。そのため製品はシンプルがよいです。自分自身があまり機械に詳しくないものもありますが、ボタンやダイヤルが多いと何を選べばよいか分かりにくく、面

ミライスピーカー・ミニの改善

① 部品の変更



② 箱の変更



③ 梱包の変更



倒くさいではないですか。選択肢が多ければよいわけでもなく、複雑になるほどお客様にとって本当に適した使い方に行き着かない可能性もあるわけです。

オーディオマニアなど趣味の世界は別ですよ。それはたくさんダイヤルがあってもいい。ただ当社はお客様を元気で明るくする仕事なので、シンプルに越したことはないです。むしろ機械の接続や操作すらないほうが本当はいい、と思っています。

■マーケティングではいかがでしょうか？

いつも考えているのは、とにかく受け手にわかりやすくすること。お客様を迷わせないこと。10秒ぐらいでよさを説明できるのが一番いいです。わかりにくいものは買わないではないですか。

宣伝の現場では、つい込み入ったことを説明したくなるのですよ。私は内心「それはわからないし読まないぞ」と思いながら、誰か代弁するのをじっと待つようにしています。

ミラリスピーカー・ミニのインターフェースも同じです。現場はつい細かいとこに行ってしまう。議論していると「モードを選べるようにしよう」という意見が必ず出ます。聞こえづらさにもいろいろあるので、タイプに合わせてモード切り替えスイッチをつけたくなるのです。むやみに否定するとやる気がなくなるので、そうならぬよう、どう持っていくか考えながら話しています。わかりやすさが一番大事です。

今後の事業展開

■中長期的な事業展開はどうお考えでしょうか？

大きな方向性が2つあります。まず、ミラリスピーカーのグローバル展開です。もう一つは、ミラリスピーカーの販路を利用した新しいプロダクトまたはサービスの提供です。

グローバル展開は、まずアメリカへの販売に力を入れています。日本と同じようにネット販売からスタートしており、宣伝費をあまりかけずに売れる



ミラリスピーカー・ステレオ
曲面振動板を2つ搭載しており、言葉が聞き取りやすいだけでなく、ドラマや映画の臨場感も楽しめる

ようになるのが理想です。そのため当社では、CPA (Cost Per Acquisition: 顧客を獲得するために要する費用) を重視したマーケティングを展開していますが、順調に下がってきています。

当初アメリカでもミラリスピーカー・ホームを販売しましたが、あまり売れませんでした。テレビに使うスピーカーとみなされなかったのです。小さすぎて頼りない、という感覚だそうです。一方、米国ではサウンドバー市場が圧倒的に大きいと判明。そこで曲面振動板を2つ組み合わせた「ミラリスピーカー・ステレオ」を販売する方針に切り替えたところ、徐々に売れるようになりました。将来的には他の国や地域にも広げていきますが、規制や仕様も異なってくるため、まずはアメリカに集中します。

もう一つの軸ですが、当社がインターネットやテレビCMに投資した結果、国内におけるミラリスピーカーのブランド認知率は50%を超えました。マーケティングの財産と言ってよいかもしれません。これを活かして、ミラリスピーカーでは解決しきれないお客様の困りごとに対して、新しいプロダクトやサービスの開発を検討しています。

■わが国の中小製造業についての考えなどお聞かせください

日本では、グローバルに通用するメーカーが、自動車を除いて非常に少なくなってきました。ものづくりは衰退産業だと思われて人気がないですよ。

そのため、資金調達は苦労しました。さまざまなベンチャーキャピタルに声をかけましたが、「ものづくりは投資対象に含めていない」と言われることが多いのです。家庭用ミラリスピーカーが売れる前はもっとつらい目にあいました。

お陰様でミラリスピーカーは日本の高齢者に認知されるブランドになりましたが、高齢化は世界中が直面する課題の一つなので、その伸びしろは大きいと思います。かつてのウォークマンのようなグローバルブランドになり、世界中の聞こえづらい方の少しでも役に立ちたいですし、貿易赤字が続く日本の経済に少しでもプラスになればと思います。

(インタビュー 下高呂 祐)

DATA

株式会社サウンドファン
所在地：東京都中央区東日本橋2-22-1 クロスシー東日本橋ビル8F
設立：2013年10月
資本金：5,000万円
TEL：(0800) 33 37 414 (ミミ ミナ ヨイヨ)
URL：https://soundfun.co.jp

1 新たな事業機会の創出、初めての「産学連携」 ～わが社は取り組んだ方がよいのかチェックリストで 確認し、月あたり〇万円で始めよう～

1.はじめに

「産学連携」という言葉をご存知の方が多いと思いますが、実際に取り組んだことがある方は少ないのではないのでしょうか？本稿では、さまざまな言説と経験を踏まえて、産学連携についてご紹介します。なお最後に、初めて取り組むことを検討される企業に向けた事前チェックリストも用意していますのでご覧ください。

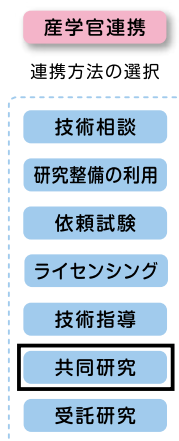
2.産学連携とは

産学連携とは、「広い意味では『産』＝産業界である民間企業と『学』＝学術界である大学・研究機関等が連携することを意味します。」

出典：「ファミリービジネスのための産学連携のススメ」中央経済社
坂井貴之、忽那憲治

連携方法は図表1のようにさまざまあります。本稿では、盛んであり多く実施されている「共同研究」を取り上げます。

【図表1】産学(官)連携の方法



出典：「ここからはじめる！産学官連携」経済産業省中部経済産業局
囲みは筆者追記

まずは、産学連携の共同研究について、規模を確認します。図表2のとおり、年々拡大の一面を辿っていることがわかります。

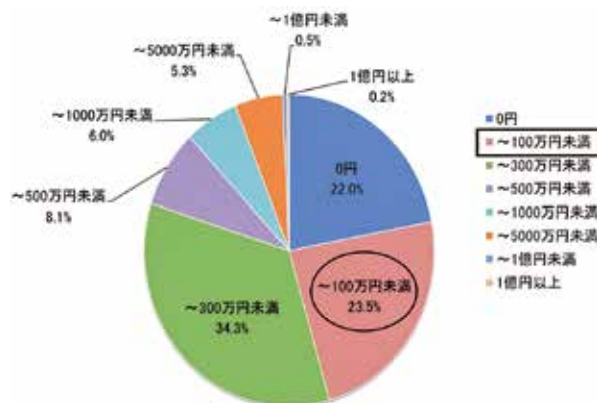
【図表2】民間企業との共同研究の実施件数及び研究費受入額の推移



出典：「大学等における産学連携等実施状況について 令和4年度実績」文部科学省 矢印は筆者追記

次に、共同研究を開始するには、費用がどの程度かかるのか確認します。図表3は共同研究1件あたりの大学等の受入金額の割合です。

【図表3】民間企業との共同研究の研究費の規模別実施件数及び研究費受入額内訳(1年あたり)



出典：「大学等における産学連携等実施状況について 令和4年度実績」文部科学省 囲みは筆者追記

1件あたり300万円未満が「34.3%」と最も多いですが、次いで1件あたり100万円未満が「23.5%」と多いです。図表2と合わせますと年間7,000件程度は、1件あたり100万円未満で開始されていると推計されます。

3.少額からできる共同研究

1件あたり100万円未満の共同研究について、詳しく確認します。全国の国公立の大学、短期大学、高専（高等専門学校）、大学共同利用機関法人（以下、「大学等」とする。）1,052校を対象にした調査から、図表4のデータが確認されています。

【図表4】1件あたり100万円未満の共同研究のデータ分析

1件あたり100万円未満の、共同研究を行ったことのある大学等の数	402校（国公立188校私立214校）
1件当たりの平均金額	47.1万円
1件当たりの中央値の金額	49.4万円

出典：「大学ファクトブック 2024」経済産業省・文部科学省より筆者作成

全国で「402校」が行ったことがあり、1件あたり平均額は「47.1万円」、1件あたりの中央値は「49.4万円」です。契約期間、実施内容ともにケースバイケースですので一概には言えませんが、最大期間の12か月で行ったと仮定すると、1か月あたりの金額にして平均4万円程度の計算になります。中小企業にとって、負担可能な費用水準に感じられたのではないのでしょうか。なお、共同研究の実施中にかかった費用はこのなかには含まれていないため、その点は留意が必要です。

さて、企業は何に期待して産学連携を実施しているのでしょうか。産学連携によってもたらされるメリットを、中小企業白書から確認します。「外部連携については、製造業では研究開発分野やアイデアや発想の補完をする目的で外部連携を活用する企業はまだ少ない一方、同分野や同目的で外部連携を活用する企業は労働生産性の上昇幅が大きいことが明らかになった。対して、非製造業では、いずれの分野でも外部連

携を活用する企業は労働生産性の上昇幅が大きいことがわかった。オープンイノベーションの連携先としては、同業種の中小企業が多い一方、異業種や大学と連携する企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことが示された。」

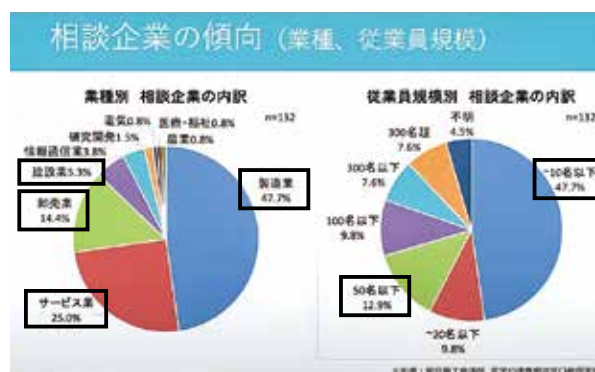
出典：「中小企業白書 2020年」中小企業庁

つまり、産学連携は同業種との連携に比べて、付加価値が大きく向上することが期待されます。中小企業では、大企業に比べて利用できる技術、設備、人材に制約があり、製品開発、技術、研究の各部門の体制が十分とはいえないかと思えます。産学連携という外部資源を活用することで、これらの課題を解決できる確率が高まります。また、意外な効果も期待できます。たとえば、広報・宣伝では、大学などの側からプレスリリースされることで、今まで接触できなかったような企業から問い合わせが生まれたりします。さらに、製品の紹介に大学名を付すことで、信頼性や自社のブランド力の向上が期待できます。人材育成においては、社員が大学などの社外の人と協働することで刺激や新たな考え方がもたらされて意欲的になります。それによって、新たな仕事を生み出したり、挑戦に積極的になることが考えられます。

4.企業の業種、従業員規模

実際に取り組もうと相談している企業には、図表5の傾向が見られます。

【図表5】産学公連携相談企業の業種別、従業員規模別の内訳



出典：「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス実行委員会」<https://www.youtube.com/watch?v=wfknnPJ51xs> 囲みは筆者追記

図表5の左のグラフは業種、右は従業員規模をまとめたものです。業種の上位は、製造業「47.7%」、サービス業「25.0%」で全体の4分の3近くを占め、卸売業、建設業がこれに続きます。また、従業員規模の上位は、～10名以下が「47.7%」と全体の半数近くを占め、次に(21名以上)50名以下「12.9%」と続いています。

事業拡大や新たな事業を展開するために、自社で新しい製品・技術・サービスを提供したい、独自の製品・技術・サービスを有していないがこれから生み出していきたい、という中小企業が相談していると考えられます。なお、10名以下の場合、経営者主体で取り組むケースが多いと見られ、(21名以上)50名以下の場合、経営者だけでなく役員や担当部署の管理職が軸となって取り組むことが多くなります。

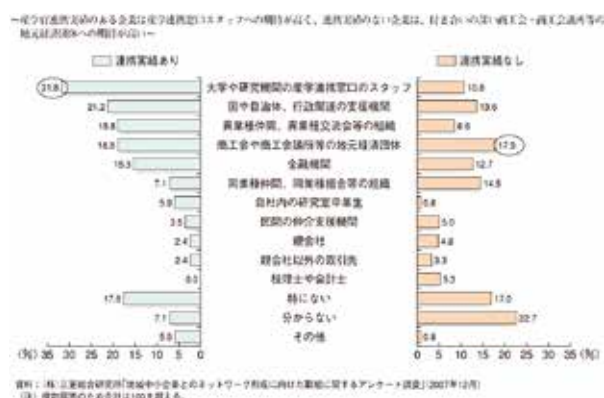
5. 連携先の探し方

産学連携を始めるための連携先への相談方法ですが、これには「支援機関の相談窓口を経由した相談」、「自社で調べて直接大学等へ相談」、「知人の教員、大学等へ相談」の3つがあります。1つ目は、独立行政法人、自治体の産業振興課などの部署、商工会(議所)などの支援機関の相談窓口へ相談する方法です。相談窓口のなかには、コーディネーターやアドバイザーが常駐しているケースがあります。東京商工会議所では産学連携専用の相談窓口を有し、連携協力する複数の大学などへの一括問い合わせをコーディネートしてたりします。また、金融機関が相談窓口を設けて産学連携先の大学などを紹介してたりします。2つ目は、新聞、雑誌や論文などを讀んだり、シンポジウム、学会や展示会などのイベントへ参加して、相談したい教員を見つける方法です。見つかったら、教員が所属する大学などの産学連携の窓口(研究推進部門などの部署)へ無料相談ができます。3つ目は、自社で知っている教員や知人に教員を紹介してもらったり、卒業生であれば母校へ相談したりする方法です。他にも取引先や納入先を糸口に、最終的に相談へとつながるケースもあります。

6. 産学連携の仲介者として求められる人材

仲介者の存在も欠かせません。ここからは、産学連携をもたらす存在として期待する仲介者について確認します。

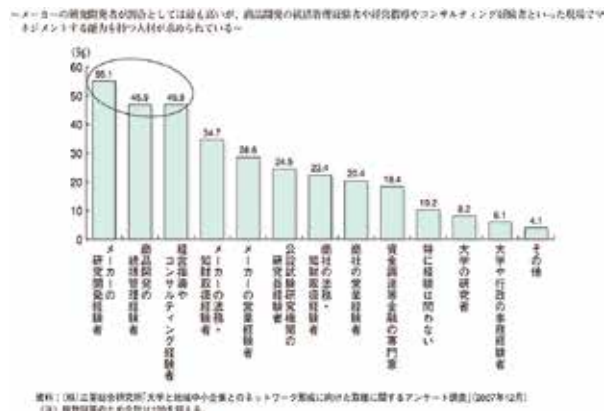
【図表6】産学官連携を拡大していくために期待する仲介者(中小企業側)



出典：「中小企業白書 2008年」中小企業庁

グラフの右側、連携実績なしの企業(すなわち、これから初めて産学連携を行う企業)において、上位には支援機関の相談窓口を経由した相談にあたる「商工会や商工会議所等の地元経済団体」、「同業種仲間、同業種組合等の組織」、「国や自治体、行政関連の支援機関」、「金融機関」が並んでいます。なお、「分からない」という割合が最も高く、仲介者として頼る先が全くない企業が多いことを指しています。次に、大学側にとっても、仲介者として期待する人材がいます。

【図表7】大学が産学連携の仲介者として求める人材



出典：「中小企業白書 2008年」中小企業庁

上位からメーカーの研究開発経験者が「55.1%」、商品開発の統括管理経験者と経営指

導やコンサルティング経験者が「46.9%」と続きます。実務として現場で産学連携をマネジメントする開発経験者とともに、経営の視点で「付加価値を向上できる」専門家として、経営指導やコンサルティング経験者などの経営コンサルタントを大学側は仲介者として求めています。経営コンサルタントは、自社と外部の双方の視点で判断ができ、企業にとっても産学連携の仲介者として相談するのは有効と考えられます。

7. 事前に押さえておきたいポイント

事前に押さえておきたいポイントを確認することは、産学連携を成功させるうえで大切です。そもそも、共同研究が成立するための前提として「企業側のニーズと教員の専門分野が合っている」、「企業と教員との相性がよく熱意がある」ことの2点は欠かせないです。そのうえで、中小企業白書では「連携企業（・大学）との信頼関係や明確なゴール設定・共有（見直しも含めて）、意思決定の迅速さ※」が挙げられています。

出典：「中小企業白書 2020年」中小企業庁 () は筆者補足

加えて、新たな共同研究へと継続する際によく見られるポイントも押さえたいです。具体的には「製品・技術・サービスについて大学等が効果や性能などを検証できた」、「企業の宣伝効果につながった」、「共同研究の終了後に早くリリースできた」などです。実務的な観点では円滑に進めるうえで教員のスケジュール、研究室の体制も重要です。スケジュールに余裕がある夏休み、冬休みの時期を活用するよう計画する一方で、繁忙期の4月、7月、10月、1月、2月は内容を考慮します。また、教員の指導下で共同研究の実作業を担う大学院生など、所属学生数が多い研究室は、機動性の高さに期待ができることが挙げられます。

8. 取り組んだ方がよい企業のチェックリスト

ここまですを踏まえて、チェックリストを作成しています。いずれの設問でも、回答の選択肢が上から順に、産学連携に取り組んだ方がよい

企業と判断されます。参考にしてみてください。

【図表8】事前のチェックリスト(Q & A)

設 問	回 答
1. 当社の新製品・新技術・新サービス等の活用の取組みは	新たな取引先を開拓／ 既存の取引先等と／ アイデアはあるが分からない／ アイデアがあり自社で取組む
2. 必要な資金の計画は	確保できる計画がたっている／ 産学連携に取組みながら／ 資金を確保できてから／ これから計画する
3. 社内体制は	経営者が主体／ 役員が主体／ 技術部門の管理職が主体
4. 当社の新たな製品・技術・サービスに関する情報収集は	集まりなどに参加して積極的に／ 定期的に専門紙から／ 取引先などから／ たまに専門紙などから／ ほとんどしていない
5. 当社の広報・宣伝の状態は	労力を割けていない／ 費用をかけずにしている (SNS 等) ／ 費用をかけずにできている (取材等) ／ 費用をかけている
6. 当社の特徴・強みは	あるがうまく説明はできない／ 考える機会がない／ 明確に説明や示したりできる
7. 当社の人材育成は ※複数選択可	中堅人材の育成を行いたい／ 幹部人材の育成を行いたい／ 若手人材の育成を行いたい／ 必要性は感じていない
8. 当社の人材採用は ※複数選択可	新卒採用を行いたい／ 中途採用を行いたい／ 必要性は感じていない
9. 終了後、製品・技術・サービス等を展開するイメージを持っているか (製品仕様、活用用途など)	明確にある／ 方向性のイメージはある／ ぼんやりとしたイメージはある
10. 終了後、製品・技術・サービス等の市場ニーズの有無は	新規市場の調査をしてニーズがありそう／ 既存市場でニーズが確認できている／ 取引先等から好感触
11. 終了後、製品・技術・サービス等の販路は	既存の販路を活用できる／ 新たな販路を開拓する見込み
12. 終了後、アクションに取りかかるまでの期間の予定は (販売、技術の活用、さらなる改良等)	すぐ取りかかる (終了後3か月以内) ／ 更なる改良後に取りかかる (終了後1年以内)

9. おわりに

産学連携は、自社の経営資源の不足を補って、新たな事業機会を創出するための有力な手段となります。しかしながら、大学などと協業することに敷居を高く感じたり、ハードルがあると感じられる場合も少なくないと思います。大学などへ相談したり自社だけで検討を進めたりするのが不安な場合は、仲介者として期待されている相談先を頼ってもよいでしょう。本稿を通じて、1つでも多くの新たな事業機会が創出されましたら嬉しい限りです。

(柏原 雄太)

カネなし！特徴なし！人的リソースなし！ そんな中小企業だからこそ有効な“スキマ時間で”新規開拓営業

はじめに

デジタル化の進展に伴い、顧客データを用いて既存顧客から効率的に売上を拡大する手法が非常に注目されています。一方で、限られた既存顧客に依存する経営体質では、環境変化による突然の取引終了などのリスクに対する懸念が残ります。

大手企業も中小企業も、あらゆる企業にとって新規顧客獲得は避けて通ることのできない課題です。しかしながら、リソースの少ない中小企業においては、新規営業活動に取り組むことが困難な状況が散見されます。

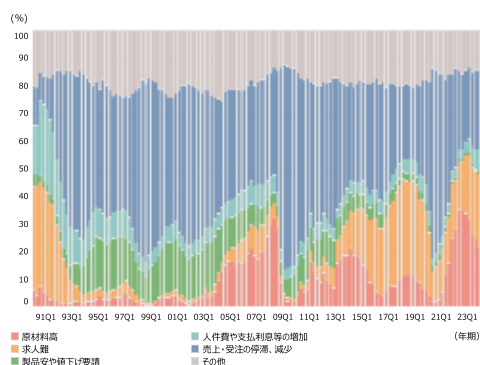
当該提案は、この重要な問題に対して、リソースもノウハウもほとんど必要とせず、新規の営業活動を行うための手法を提案するものです。

中小企業の経営課題と新規顧客獲得の実情

(1) 中小企業における経営課題

中小企業において、長期にわたる継続的な経営課題は、「売上・受注の停滞、減少」です。

【図表1】従業員20名以上の中小企業における経営上の問題点の推移



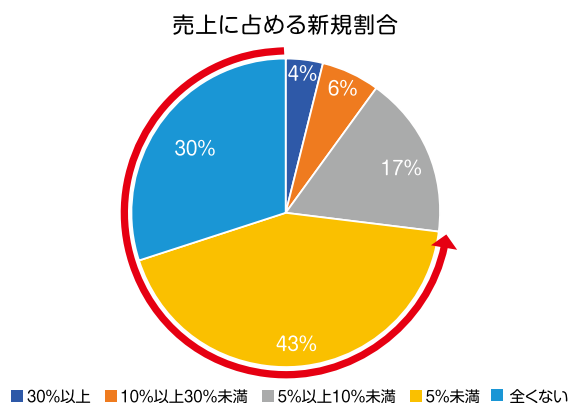
出典：中小企業庁調査室2024年版中小企業白書・小規模企業白書概要(案) 2024/5

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/2024gaiyou.pdf>

(2) 新規顧客獲得の状況

新規顧客の売上は全体の5%にも満たない企業が大半であり、2023年では73%を占めます。

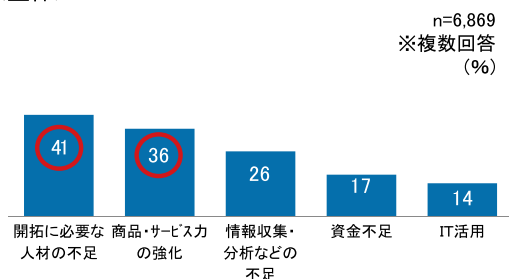
【図表2】過去1年間の売上に占める新規顧客・販路の割合



その要因として、「商品・サービス力」・「人材不足」などが考えられます。

【図表3】新規顧客・販路を開拓するうえでの課題

<全体>



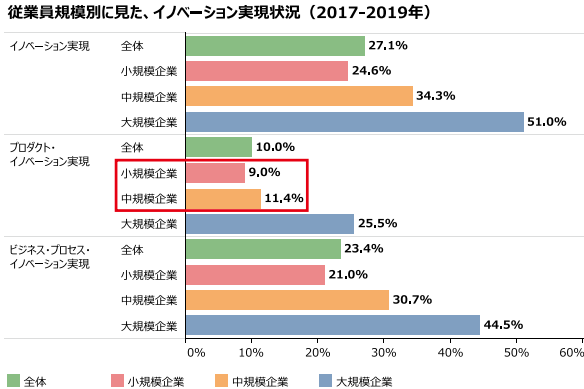
図表2・3出典：大同生命中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」
2023年4月度調査レポート 2023/4より筆者作成
<https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/202304.html>

(3) 「商品・サービス力」課題の対応状況

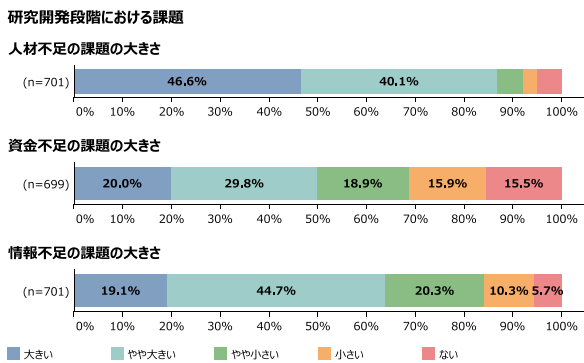
商品・サービス力の課題解決として、プロダ

クト・イノベーションを実現できている企業は全体の1割程度に止まっています。その要因として、人材・資金・情報などのリソースが不足している現状があります。

【図表4】中小企業におけるイノベーション実現状況



【図表5】イノベーションの実現に向けての課題



図表4・5 出典：中小企業白書2023第4章中小企業におけるイノベーション 2023/4

https://www.chusho.meti.go.jp/pamilet/hakusyo/2023/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap4_web.pdf

（4）「人材不足」の課題に対する考察

一方、「人材不足」という課題に対しては、知名度や条件面で採用活動に苦戦するという点のほかに、人的リソースの不足、採用費用の不足が考えられます（2019年度の中途採用1人あたりの平均採用コストは103.3万円です）。

※出典：リクルート就職みらい研究所「就職白書2020」2020/3
https://shushokumirai.recruit.co.jp/white_paper_article/20200611002/

提案内容「スキマ時間で”新規開拓営業”

課題である新規顧客獲得に対して、経営資源の制約により効果的な対策が打てていない中小企業が多いことがわかりました。

そこで、独自の強みがなく経営資源も制約さ

れている中小企業でも可能な新規顧客獲得の方法を、具体的な事例を交えて提案します。

提案の概要としては、ターゲット企業のリストを用意し、HPの問い合わせフォームなどからアプローチをかけるというものになります。

この提案が効果的に活用できるのはどのような業種か、具体的な条件を以下に整理します。

【MUST要件】

- ・ターゲット企業のリストが必要なため、必然的に自社はBtoB企業に限られる。
- ・最低でも100件のアプローチリストが必要

【WANT要件】

- ・製造業が望ましい。顧客に合わせて多少のカスタマイズが可能で、提案の余地があり入り込みやすい。デジタルやITなどのサービスは参入障壁が低く、全国に競合が広がるため不適合
- ・製品単価は高すぎず、且つWEBで簡単に手に入るような安価な汎用品ではない。

【具体例】

金属製造・加工業であれば、機械製造・電子機器・自動車部品など、金属加工品を必要とする企業がターゲットとなります。その数は10万社以上と想定でき、当該提案に適合します。

建材メーカーであれば、ターゲットである工務店は全国に17万社あり対象と考えられます。

それ以外にも、紙器・段ボール箱・プラスチック製品加工業・印刷・看板・徽章・社史制作などの企業についても、小売業をはじめとしたさまざまな企業がアプローチ先となるため、本提案を活用しやすいと考えます。

施策の実行ステップ

（1）自社HPと営業資料の整備

アプローチされた企業は、突然のメールに懸念を持つ場合も考えられます。自社の理解を深めてもらえる情報をHPに掲載し、見た目もなるべく整ったものを作成することで、アプローチ先の企業の信用を得やすい環境を整えます。

同時に、自社HPの要素を凝縮したPR資料を作成します。A4両面程度のものでまとめてアプローチ時に添付することで、リアクション獲得の確率を高めます。

(2) ターゲットリストの作成

アプローチする企業をリストアップします。自社サービスの利用可能性がない企業を除き、営業エリア範囲内で抽出します。以下にリストアップ先を見つけるための候補を提案します。

- ・ 自社と同じ会員組織に属している、自社と近い所在地の会員組織に属している企業
- ・ 自社サービスを導入しやすい業種のマッチングサイトを活用
- ・ 求人サイトで業種やエリアを絞り込んで検索
- ・ インターネットタウンページ

など、自由に発想します。

ターゲットリストは、企業名・おおまかな住所・問い合わせ先URLなど・リストを取得したソース元などをまとめて、エクセルで作成します。

(3) アプローチ文面の作成

リストアップした企業にアプローチするための、魅力的な文面を作成します。「なぜアプローチしてきたのか」・「自社はどんな会社なのか」・「何を目的としているのか」という観点をおさえ、受け手が返信しやすいよう配慮します。ターゲット企業がいくつかのグループに分類できるのであれば、グループごとにカスタマイズした文面を用意するとよいでしょう。

(4) リスト企業のHPにある問い合わせフォームやメールアドレスからアプローチする

(3)で作成した文面を使って、お問い合わせフォームからやメールでアプローチします。

(5) アプローチ状況を管理し、返信があったら速やかに訪問日程を調整、面会に繋げる

(2)で作成したリストに進捗を記載します。アプローチ後に返信があったら、なるべく早く返信し面会日を調整します。以降は通常の営業

活動となります。すぐに受注に繋がらない場合は、次のアプローチ予定日を入力しておきます。

(6) (more) アプローチメールに返信がなかった企業に電話アプローチを行う

アプローチメール後に返信がなかった企業に対しては、3日後から一週間以内に電話によるアプローチを行うことも効果的と考えます。

当該提案の実施結果

東京都青梅市にある段ボール箱製造業の会社を対象に、実際に当該提案を実行しました。

(1) 準備

- ・ 自社HPを整備、営業資料を整備

HPリニューアルを実施いただき、営業資料はご提案した内容を使用いただくこととしました。

【図表6】事例企業営業資料



- ・ ターゲットリスト、アプローチ文面の作成

事例企業は、「青梅商工会議所」の会員であったためこの会員企業に加えて、営業エリアである青梅市・羽村市・西多摩郡の企業を「ジェグテック」や「イプロスものづくり」、「羽村市公式サイト」などからリストアップしました。

アプローチ文面については「同じ会員組織などに属するご縁でご挨拶したい」という（ご縁ご挨拶）、「お困りごとはないですか？」と営業する（御用聞き）、この2種類の要素を組み合わせた(mix)の三つを作成しました。

【図表7】ターゲットリスト構成

ソース元	企業数	アプローチ種別	企業数
青梅商工会議所	21	ご縁ご挨拶	37
イプロスものづくり	38	御用聞き	27
羽村市公式サイト	12	mix	36
ジェグテック	19	合計	100
その他	10		
合計	100		

所在地	企業数
青梅市	49
羽村市	25
西多摩郡	26
合計	100

(2) 実行

・ターゲット企業へのアプローチ

リストの更新やアプローチ文を微修正する作業なども含め、計4日間、約8時間程度でアプローチを完了しました。アプローチ後に返信があった企業については、当該事例企業に連携し、受注に向けた営業活動に繋げていただきました。

(3) 結果

4日間で全100社のアプローチが完了し、その後の事例企業側の営業アプローチを含めた計1か月半の実施期間をもって、集計した結果は以下のとおりです。

- ・返信数9件(9%)
- ・訪問数6件(返信に対して67%)
- ・見積もり提出数3件(訪問に対して50%※訪問せず見積もり提出した1件を含む)
- ・受注数1件(見積もりに対して33%、総アプローチ数に対して1%)

アプローチ完了日から1か月強で、1件の受注を獲得することができました。

(4) 結果の考察

【図表8】ターゲットリストカテゴリ別結果集計

ソース元	企業数	返信	返信率	訪問	見積	受注
青梅商工会議所	21	4	19%	4	0	0
イプロスものづくり	38	3	8%	1	2	0
羽村市公式サイト	12	0	0%	0	0	0
ジェグテック	19	2	11%	1	1	1
その他	10	0	0%	0	0	0
合計	100	9	9%	6	3	1

所在地	企業数	返信	返信率	訪問	見積	受注
青梅市	49	7	14%	5	2	1
羽村市	25	0	0%	0	0	0
西多摩郡	26	2	8%	1	1	0
合計	100	9	9%	6	3	1

アプローチ種別	企業数	返信	返信率	訪問	見積	受注
ご縁ご挨拶	37	5	14%	4	1	0
御用聞き	27	1	4%	0	1	0
mix	36	3	8%	2	1	1
合計	100	9	9%	6	3	1

リストのソース元別の返信率では、「青梅商工会議所」が返信数4件・返信率19%、所在地では、「青梅市」が返信数7件・返信率14%と、最も好成績となりました。やはり、同じ商工会議所に属していたり、事業所の所在地が同じだったりという共通点があるほうが、反応に結びつきやすいのだろうと考察します。

アプローチ文面ごとでは、「ご縁ご挨拶」が返信数5件・返信率14%と最も反応がよく、まずはお会いして関係性をつくることをゴールとすべきであると考えます。

受注については、青梅市で建具金物および産業機器用製品の設計・製造を行う会社から獲得しました。

さいごに ～リソースが不足している中小企業でも新規開拓営業に取り組める～

売上拡大に向け、新規の営業活動はあらゆる企業に重要な課題です。しかしながら、多くの中小企業においてリソースが不足しており、十分に組み立てていないのが実情です。当該提案は、ここにひとつの解決策を提示するものです。

HP修正以外で準備およびアプローチに掛かったコストはゼロです。アプローチ文を用意しておけば、営業経験のない事務スタッフでも実行できます。1日15～30分程度の“スキマ時間”を使って1日5件アプローチすれば、約1か月で100件のアプローチが完了し、10件近くの反応と、1件の新規受注を獲得できる可能性を示すことができました。

本レポートが、中小企業を経営する皆様の一助となれば幸いです。

(井戸 喜貴)

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

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。

前は「価格交渉から見る原価計算の必要性」ということで、原価計算は、すべてのビジネスパーソンに必要な知識であることをイラストを交えて解説してきました。

そして今回は第2回目。原価計算基準の具体的な内容である「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」を見ていきます。

2.原単位

●一定の生産物をつくるために消費した価値。「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。

原単位を理解するためには、原価の本質について考える必要があります。原価について定義する【基準3】を見てみましょう。

【基準3】原価の本質（一部抜粋）

…原価計算制度において、原価とは、経営における一定の給付にかかわらせて、は握された財貨または用役（以下これを「財貨」という。）の消費を、貨幣価値的に表わしたものである。

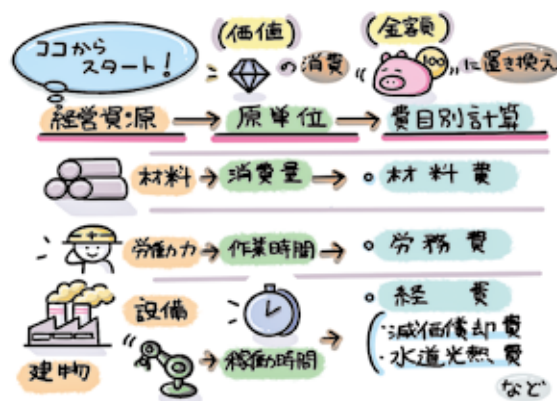
ここで、「財貨」とは、企業が購入した経済価値のことです。具体的には、材料、労働力、機械装置などです。企業がこれらを消費することで原価が生じます。消費していない材料は在庫であり、原価ではあ

りません。ただし、会社に従業員から提供される労働力はストックできないため、提供されしだい即消費となります。また、機械装置などの資産は経年劣化しますから、保有しているだけで経済価値は消費されます。

つまり、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が原単位です。原価管理上で最も重要な情報ですが、それぞれ測定単位が異なりますから、原単位同士を比較することはできません。また、原単位に対して、どれだけ成果（利益）が出たかもわかりません。

そこで、物量を貨幣価値に変換して原価を把握し、会計帳簿に反映させます。それにより、会社の状態と成果が可視化できます。さらに、この会計情報を、仕訳を通して財務会計のなかに取り込めば、会社全体の成果である利益を測定することができます。

【図表1】原単位とは



3.実際原価計算

前の原単位で、貨幣価値に変換した原価を把握しましたが、全体の流れを見ていきます。

●費用別計算→部門別計算→製品別計算で実際原価を求める

実際原価計算とは、実際に発生した費用から、製造原価をもとめることをいいます。具体的には、製品の原価を計算するまでの流れは3ステップです。ステップ1：費用別計算（材料費、労務費、経費計算）ステップ2：部門別計算（製造間接費を各製品に配賦）ステップ3：製品別計算（製品原価を計算）

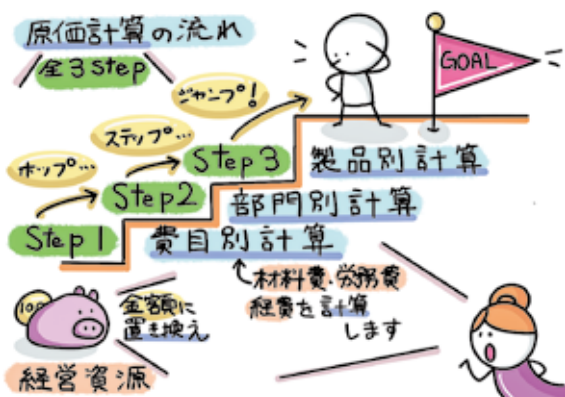
実際原価計算については、【基準7】に書かれています。

【基準7】実際原価の計算手続

実際原価の計算においては、製造原価は、原則と

して、その実際発生額を、まず費目別に計算し、次いで原価部門別に計算し、最後に製品別に集計する。販売費および一般管理費は、原則として、一定期間における実際発生額を、費目別に計算する。

【図表2】実際原価計算の流れ



●Step.1: 費目別計算

まず、材料費・労務費・経費を計算します。

【基準9】原価の費目別計算

原価の費目別計算とは、一定期間における原価要素を費目別に分類測定する手続きをいい、財務会計における費用計算であると同時に、原価計算における第一次の計算段階である。

●Step.2: 部門別計算

次に、原価部門別に分類集計します。

【基準15】原価の部門別計算

原価の部門別計算とは、費目別計算においては握された原価要素を、原価部門別に分類集計する手続きをいい、原価計算における第二次の計算段階である。

●Step.3: 製品別計算

さらに、単位製品当たりの製造原価を計算します。

【基準19】原価の製品別計算および原価単位

原価の製品別計算とは、原価要素を一定の製品単位に集計し、単位製品の製造原価を算定する手続きをいい、原価計算における第三次の計算段階である。

製品別計算のためには、原価を集計する一定の製品単位すなわち原価単位を定める。原価単位は、これを個数、時間数、度量衡単位等をもって示し、業種の特質に応じて適当に定める。

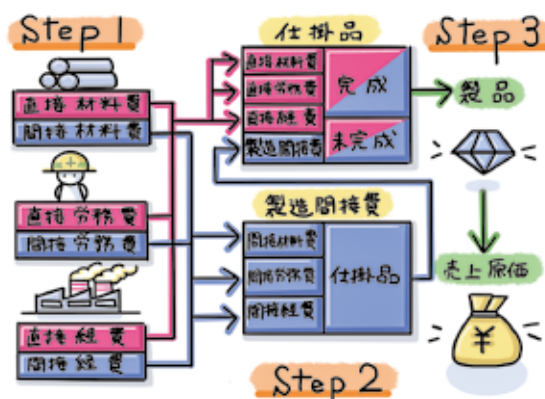
4. 製造原価報告書

製造業を営む会社が作成する財務諸表には、商業簿記で学習する損益計算書と貸借対照表のほか、製造原価報告書があります。

【図表3】は工業簿記における勘定の流れを示したも

のです。ここで、仕掛品勘定に記載されている内容が製造原価報告書に記載されることになります。

【図表3】工業簿記の流れと仕掛品勘定



以上、実際原価計算の全体像を見てきましたが、これから各論を見ていきます。

5. 費目別計算：材料費計算

●材料費計算の流れ

材料費計算において、材料の購入原価は、実際の購入代価に購入手数料や引き取り運賃などの材料副費をプラスした金額となります。材料費は、消費単価に材料消費量を乗じて求めます。

●材料購入原価の計算

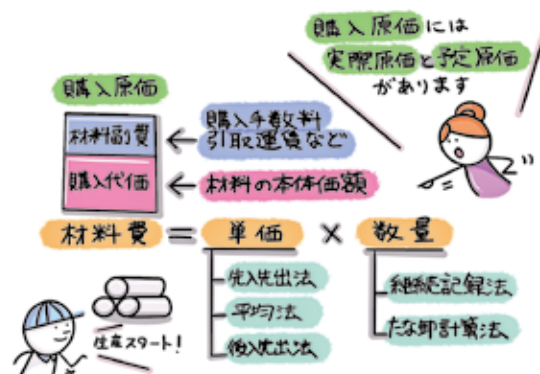
材料とは、製品を製造するために使われる物品をいいますが、この物品の消費額が材料費です。

材料費は、材料の本体価額である購入代価に、購入手数料や取引運賃などの材料副費を加えた購入原価です。その消費価格に実際の消費量を乗じて計算します。

●消費単価の計算方法

材料費は、「消費単価×消費数量」で求めます。【消費単価の計算方法として、先入先出法・平均法・後入先出法等あります。また、消費数量の計算方法として、継続記録法・たな卸計算法があります。】

【図表4】材料費計算の流れ



6. 費目別計算：労務費計算

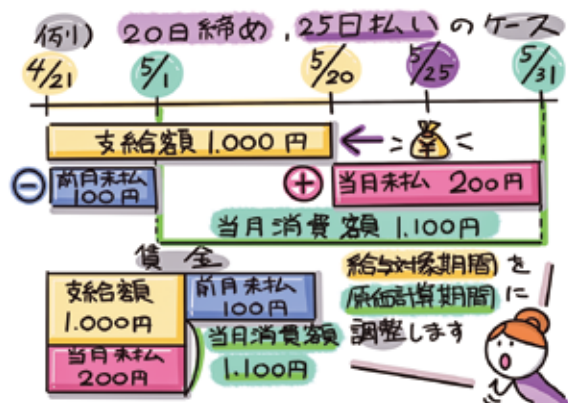
●給与計算期間と原価計算期間のズレがある場合のポイント

原価計算期間は毎月1日から月末までの1か月ですが、給与対象期間は「毎月20日締め、25日払い」や「毎月15日締め、20日払い」というように、必ずしも毎月1日から月末までの1か月ではありません。

たとえば、「毎月20日締め、25日払い」を採用している企業で5月20日締めの5月25日払いで1,000円の支払いがあった場合、給与対象期間では1,000円の支払いです。そこで原価計算期間である5月1日～5月31日に調整します。

1,000円(5月度給与対象期間) + 200円(5月末払) - 100円(4月末払) = 1,100円(5月度原価計算期間)

【図表5】原価計算期間と給与計算期間



7. 費目別計算：経費計算

●経費とは材料費と労務費以外の原価のこと

経費とは、製造原価のうち、材料費と労務費以外の原価をいいます。その内訳を見ていきましょう。

①支払経費

支払経費とは、1か月間における支払額を消費額とする経費をいいます。支払経費には、外注加工費、特許権使用料、旅費交通費などがあります。

②月割経費

月割経費とは、一定期間(1年分または数か月分)の発生額を月割して計算した金額をその月の消費額とする経費をいいます。月割経費には、減価償却費、賃借料、保険料などがあります。

③測定経費

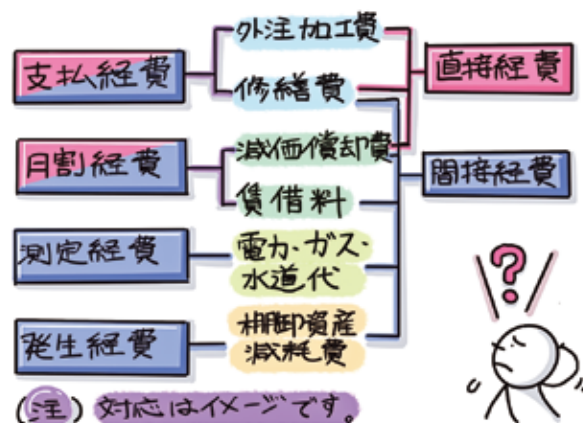
測定経費とは、メーターで測定した消費量をもとに計算した金額をその月の消費額とする経費をい

ます。測定経費には、電気代や水道代などがあります。

④発生経費

発生経費とは、その月の発生額を消費額とする経費をいいます。発生経費には、材料棚卸減耗費などがあります。

【図表6】経費の分類と消費額の計算



8. 部門別計算：原価部門

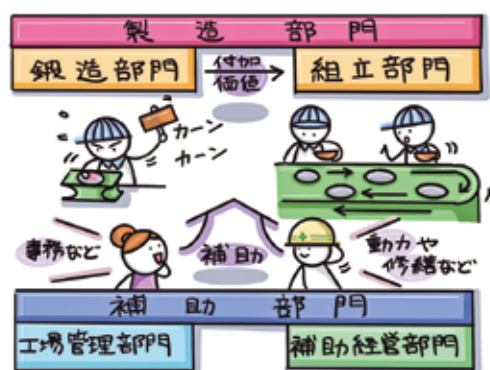
●原価要素を分類集計する計算組織上の区分

会社組織は複数の部門からなり、各部門には機能(役割)が割り当てられています。この部門に原価が集計されることから「原価部門」と呼ばれます。

原価部門は価値が消費されるとともに、価値を生成しています。部門別計算は、この価値の消費と価値の生成の両価値を考えながら学ぶことが大切です。

原価部門では専門的な活動が行われていますが、その活動を支えるために消費した原価が製造間接費です。同時に原価部門における活動は何らかの価値を生み出しています。

【図表7】原価部門の設定～製造部門と補助部門



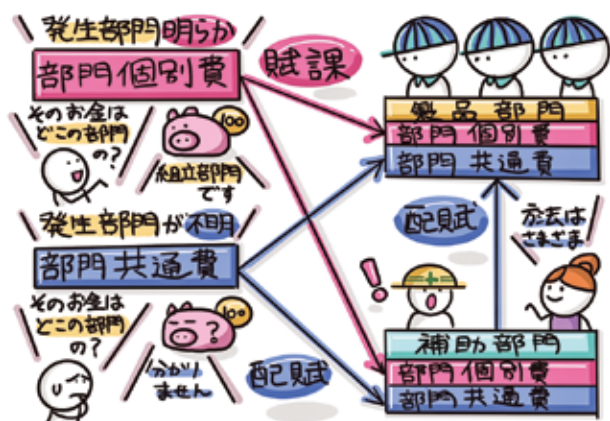
9. 部門別計算：部門費(製造間接費)

●部門において発生したことが、直接的に認識され

るかどうかで、部門個別費と部門共通費に分類

原価要素を原価部門に分類集計するにあたり、特定の部門において発生したことが直接的に認識されるかどうかによって、部門個別費と部門共通費に分類します。この際、部門個別費は、原価部門における発生額を当該部門に直課し、部門共通費は、原価要素別に適切な配賦基準によって各部門に配賦します。

【図表8】製造間接費の分類



●部門個別費

部門個別費とは、どの部門で発生したものが明らかで製造間接費をいいます。部門間接費はどの部門で発生したものが明らかなので、各部門に賦課（直課）します。

●部門共通費

部門共通費とは、その部門で発生したものが明らかではない製造間接費をいいます。部門共通費はどの部門で発生したかが明らかではないため、適切な配賦基準を用いて各部門に配賦します。

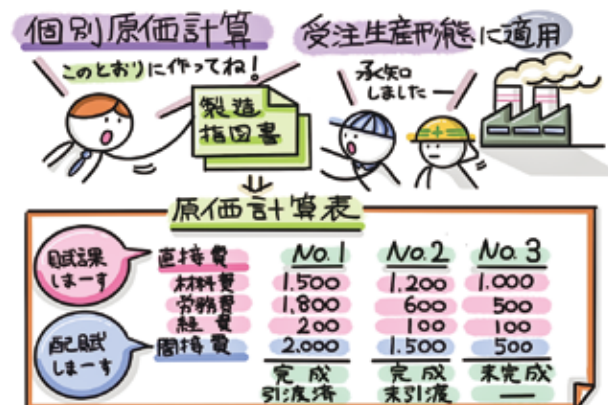
10. 製品別計算：個別原価計算と総合原価計算

●個別原価計算は受注生産形態に適用

個別原価計算は、顧客の注文に応じて製品を製造する受注生産形態に適用されます。個別原価計算は、仕事（オーダー）ごとに発行された製造オーダーに原価を集計します。特定の製品を作るために用意したトロッコ（製品オーダー）に原価を積み重ねるイメージです。

顧客から注文を受けると、注文内容を記載した製造指図書が発行されます。工場ではこの製造指図書に基づいて、製品の製造を開始します。製造指図書が発行されると、原価計算表も作成されます。この表は、製造指図書ごとに原価を集計するもので、集計結果が各製品の原価となります。

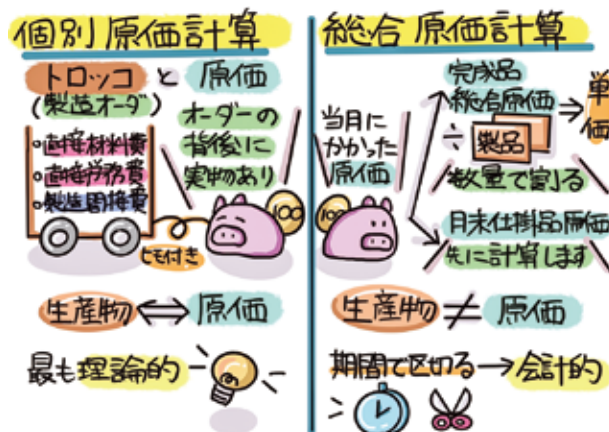
【図表9】個別原価計算と原価計算表



●総合原価計算は大量生産形態に適用される会計的な計算方法

総合原価計算は、同じ規格の製品を毎月大量に生産する生産形態に適用されます。「総合原価計算は会計的だ」と言われることがありますが、その理由は、生産が一定期間継続して行われ、全ての生産が完了するまで生産数量は確定せず、一定期間（1か月や1年間）で区切って、この期間を原価集計単位として、人為的に製品原価を計算するからです。計算された製品原価と生産物がイコールでないのも特徴的です。

【図表10】個別原価計算と総合原価計算



※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）

マーケティング思考により業務効率と成功の確率を劇的に上げる



森岡 毅 著

KADOKAWA

1,540 円 (税込)

USJを劇的に変えた、たった1つの考え方 成功を引き寄せるマーケティング入門

マーケティングを重視する企業になって、劇的に変わったUSJ。そのUSJを復活させた著者がマーケティングについて、自身の経験を基に実例を挙げながらわかりやすく説明しています。そのため、単なる知識のインプットに留まらず、ストーリーのなかでマーケティングの具体的な活用シーンをイメージできる点が特長です。

消費者視点という価値観と仕組みにUSJを変えたことが、V字回復の最大の原動力となりました。商品開発においては、会社が存在するさまざまな利害関係者との利害調整から徐々に社内向きの妥協が始まり、消費者視点から離れていくことがあります。それを防ぐには、消費者と商品の接点を制することが鍵となり、自分起点で周囲を説得し倒して、人を動かすマーケターの存在により実現の可能性は高まります。マーケティングの本質とは、「売れる仕組みを作ること」と伝える著者のマーケターとしての情熱と知恵を随所で感じられます。

マーケターに必要な戦略的思考、それを基にしたマーケティング思考を本書で学ぶことで、業務効率と成功の確率を劇的に上げるヒントを得られ、今後の会社経営やキャリア形成を考える一助にできます。

(小見山 元伸)

社長を補佐する「役員のチーム化」こそが会社変革の担い手



柴田 昌治 著

日本経済新聞社出版

1,760 円 (税込)

なぜ、それでも会社は変わらないのか ～危機を突破する最強の「経営チーム」～

日本の組織で働くには「空気を読む力」が必要とされ、何かをするとき、何かが起こったとき、常識ある組織人であればあるほど「組織の意向」といった空気を感じ無意識のうちに自分の判断を先送りします。この日本的な空気感の正体は日本社会が伝統的に引き継いできた「調整文化」といえ、これが一種の「思考停止の文化」になっています。著者はステラ・コンサルタントの代表として、30年にわたる現場経験を通して序列に縛られ停滞する日本の組織を実態に即して自ら変える変革の方法論(プロセスデザイン)を提唱してきた第一人者であります。

なぜ画期的なイノベーションが生まれないのか。なぜ意思決定や実行スピードが遅いのか。なぜ優秀な人材が意欲を失ってしまうのか。著者は「調整文化の良き土壌を作り、そこに挑戦文化の花を咲かせることで企業価値が高まる基盤をつくる」ことが、将来のために私たちに課せられた課題であると述べています。企業文化の根幹に手を打てるのは組織の頂点に位置する「経営陣」ですが、中小企業では社長を補佐する「役員のチーム化」こそが会社変革の担い手になると本書から学ぶことができます。

(朝倉 久男)

優れた戦略は面白いストーリーである



楠木 建 著

東洋経済新報社

3,300 円 (税込)

ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件

競争戦略とは、特定の業界で競合他社といかに戦っていくか、という戦略のことです。本書は企業の競争戦略をストーリーというユニークな視点から読み解いていきます。

著者は戦略の本質を「違いをつくって、つなげる」ことだと説きます。企業は競合他社との違いをつくるためさまざまな打ち手を繰り出し、その打ち手のつながりが競争優位を生み出します。個々の打ち手そのものではなく、つながりの妙に着目するのが、ストーリーとしての競争戦略、という視点です。

ストーリーとは、なぜ利益が出るのかを語った物語です。本書ではマブチモーターや中古車のガリバーなど、著者が認める優れた戦略ストーリーを読み解きながら、その特徴を探っていきます。

著者は、優れた戦略ストーリーは面白い、とも述べています。紹介されるストーリーはどれもワクワクするお話です。「チャレンジではあるけれど、きつとうまくいく。やってみよう！」と人に思わせる力があります。その意味では、面白い戦略ストーリーを語ることはリーダーの重要な役割と言えるかもしれません。そんなリーダーの役割についても気づきを与えてくれる一冊です。

(石塚 修司)

挑戦の軌跡と人材育成 ～DeNA 成長の舞台裏～



南場 智子 著

日本経済新聞出版社

1,760 円 (税込)

不格好経営 チームDeNAの挑戦

10年以上前に出版された本ですが、今も輝きを増す経営指南書です。「失敗は成長のジャンプ台」ととらえ、リスクを恐れずに挑戦し、そこから学ぶことの重要性を教えてください。また、人材育成については「人は仕事で育つ」という考えのもと、若手社員に重要な仕事を任せ、失敗から成功へと導く人材育成の真髓が描かれています。そして、南場智子会長の経営者としての誠実さも、本書の魅力の一つです。自身の経験を包み隠さず語ることで(不格好)、読者に深い共感と実践的な教訓を与えてくれます。

このDeNAの文化(ストレッチアサインで大胆に任せ、勝利という「こと」にフォーカスする姿勢など)が、2024年プロ野球において横浜DeNAベイスターズが日本一になった要因の一つと言えるでしょう。

そして、2025年2月5日にDeNAの南場智子会長は「現在の事業は人員を半分にし、もう半分を新規事業に振り向ける。AIにオールインする。」と発表しています。ここでも大胆に挑戦する姿勢を見せています。

不確実性が増し、時代が大きく変革する今こそ、経営者の新たな挑戦への一歩をあと押しする、読んだ後に元気が出る一冊です。

(木村 智)

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年度下期は、27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2,600千円となり、平成8年の当財団設立から助成先は419件、助成金の累計も1億8,328万円となりました。

令和6年度下期までの助成実績

	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	平成8年度上期～令和5年度下期		921	403	44%	178,084
第53回	6年度	上期	16	8	50%	2,600
第54回		下期	27	8	30%	2,600
合 計			964	419	43%	183,284

令和7年2月26日に選考委員会が開催され、以下の企業が受賞されました。おめでとうございます。

令和6年度下期・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	湯島	(株)イナミ 井浪 喬之	眼科用医療機器器具 製造卸売業		浅草	(株)葱善 田中 庸浩	野菜卸売業
	本店	パールヨット(株) 川口 忍	工業用マシン系製造 販売業		浅草	(株)久保柳商店 一條 真見	皮革製品卸・販売業
	上野	(株)N sketch 姉崎 祐樹	システムデザイン		本所	果実クラフト(株) 猫島 和憲	果実加工品卸売業
	豊島町	マリン・サイエンス(株) 岩元 貴	その他の畜産物 水産物卸売業		神明	プロモツール(株) 緒方 健介	香料製造業

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「サステナブル(持続可能な)」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

サステナブル(持続可能な)

※

入賞作品

エコ極う 我が社の資料 紙だらけ

(かわ84)

我が社はエコロジーを大きく掲げてます。壁に貼ったポスターや行動指針などの印刷物で。資料が紙で溢れている場面が想像できます。実際には形だけになっている様子ですね。矛盾を鮮やかに表現し、皮肉を笑いに变えていて共感できます。

無理かもと 思える場所に 持続あり

(しげつち)

持続可能性？今までそれは無理と思ってました。発想を変えてみたら、むしろ無理なところにこそヒントが沢山あったという、皮肉な話ですね。柔軟な頭が必要です。やろうと思ったら、どこにでも可能性があるというメッセージを示唆しています。

診断で 持続可能な 脈を診る

(ま0ゆうすけ)

脈の診断となると健康診断をイメージしますが、「脈」に持続可能性を結びつける発想が新鮮。企業や社会を「健康か」と診断するという比喻がうまく効いています。お医者さんではなく、中小企業診断士だったり、でしょうか。

廃材が 利益を上げる 大ヒット

(たくみ)

誰も見向きもしなかった廃材、むしろ邪魔者扱いだった廃材…皆でアイデアを出して商品開発に取組んだ。そして市場へ。何と大ヒットしたではありませんか。やりましたね。おめでとう。廃材の再利用の価値を示し企業の成功が伝わります。ポジティブな一句です。

修りです エコよりエコの わが企業

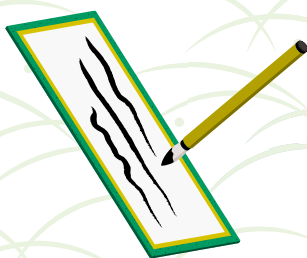
(夜空の星)

その底にエコがうごめく企業もあると聞く。ところが我が企業はエコ意識が高い社員ばかり。お互いにエコを出すことはありません。それはまさに誇りです。エコとエコを対比させる視点が面白い。企業の真面目なアイデンティティが伝わりますね。

サステナブル 飯の種に なりますか

(晋作)

あっちでもこっちでも持続可能性ばかり。それってホントに飯が食べますか？誰かの本音も川柳になりました。社会的な理想と個人の生活の間にギャップがあり、そのギャップに対する疑問や切実な思いが表現されています。皮肉がありながら不安や懸念が感じられる一句です。





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>