

21世紀の企業戦略

—不確実性の時代を生き抜く14の戦略思考—



令和3年8月

一般社団法人 岡山県中小企業診断士会

診断士会論文集 令和3年

まえがき

一般社団法人岡山県中小企業診断士会では、会員の中小企業支援の実践事例や調査研究成果を発表する場として『診断士会論文集』を毎年発刊しています。

今回は“21世紀の企業戦略～不確実性の時代を生き抜く14の戦略思考～”をテーマに、SDGs、健康経営、事業承継等の経営戦略、災害復旧、事業再構築、中小企業支援機関の在り方等の中小企業支援、人材育成、マーケティング等の中小企業支援の具体的実践事例といった多様な視点から論文集としてまとめることができました。執筆いただいた皆様には心より御礼申し上げます。

近年を振り返りますと、リーマンショック、東日本大震災、西日本豪雨災害、現在のコロナ禍、少子高齢化の進展、AI、DX、ダイバーシティ、SDGsなど中小企業を取り巻く社会・経営環境は大きく変化し、不確実性の中で生き抜くための経営戦略の重要性が極めて高まっています。

このような中で、中小企業診断士は中小企業経営の羅針盤として、今後一層期待されるとともに、その期待を裏切ることなく、中小企業支援の実践者として活動していく必要があります。

また、不確実性の時代であるからこそ、新市場、新商品サービスや新技術等が生まれるチャンスでもあります。社会や経済環境変化を正しく読み取り、最適と思われる経営のあり方について診断・助言していくことが私たちに期待されている役割です。

中小企業からの期待に応えるにあたって、本論文集の中にはそのヒントとなるものが多く含まれています。ぜひご一読いただければと思います。

最後になりましたが、本論文集の作成にあたりご尽力いただいた担当者の方々と事務局に心から感謝いたします。

令和3年8月

一般社団法人 岡山県中小企業診断士会

会 長 松 本 直 也

【目次】

◆ サステナビリティ経営研究会へのお誘い	
中小企業診断士 石井 正樹	1
◆ 経験価値に着目した地場産食材のマーケティング	
中小企業診断士 石黒 貴裕	5
◆ 平成 30 年 7 月豪雨に係るグループ補助金の共同事業について	
中小企業診断士 枝 純一郎	10
◆ 商工会議所の活動から考える中小企業支援の在り方	
中小企業診断士 長船 洋人	15
◆ 宿命としての事業承継 パート 3～ 親子で挑む零細企業再生 ～	
中小企業診断士 加藤 珪一	
中小企業診断士 加藤 昌毅	21
◆ FIRE (Financial Independence, Retire Early) について	
中小企業診断士 川口 公平	27
◆ 健康経営の重要性	
中小企業診断士 木野内俊典	31
◆ 中小企業の“事業再構築”を考える ～「中小企業等事業再構築」の支援に向けて～	
中小企業診断士 河本 吉弘	37
◆ キャリア構築理論に基づくミッション理解の構造	
中小企業診断士 國米 泰弘	43
◆ ビジネスモデルと戦略の分割について	
中小企業診断士 藤原 敬明	47
◆ 実店舗は「売場」から「快場」へ VMD の導入で店頭品質を上げよう	
中小企業診断士 三宅 裕子	56
◆ 事業承継をしない場合に発生する法的リスク ～特に議決権の行使について～	
中小企業診断士 安原 照美	61
◆ 時には稼ぎ頭の事業を破壊しないといけないこともある ～ニコンの経営危機について考える～	
中小企業診断士 安原 朋彦	67
◆ コロナ禍で求められる私塾業界の対応力 ～デジタルネイティブ世代に対する私塾業界のアプローチ～	
中小企業診断士 山口 大輔	73

サステナビリティ経営研究会へのお誘い

中小企業診断士 石井 正樹

目 次

1. はじめに
2. 概要
3. 企業と SDGs
4. サステナビリティ経営推進のために
5. おわりに

1. はじめに

筆者は企業内診断士であり、本業に加えて SDGs 推進委員の役割を担っている。SDGs (Sustainable Development Goals) とは、2001 年に策定されたミレニアム開発目標 (MDGs) の後継として、2015 年 9 月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に記載された、2030 年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標である。17 のゴールと 169 のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない」ことを誓っている。

日々の SDGs 推進活動を通じて中小・小規模事業者と SDGs の取組について会話をする中で、考え方が以下 3 分類される事に気がついた、①当社には無関係である、②取組の必要性は理解するが利益追求とは相反するものである、③新規事業の立ち上げに活用していく。

こうした経営者の考え方の違いを知り、本業を通じた SDGs への貢献は、事業継続や新規事業創出による事業拡大に極めて重要な意味を持

ち、経営戦略立案に大きな影響を与えるのではないかと考えるようになった。

SDGs の崇高な理念に対して確信的な意見、懐疑的な意見がある事は承知しているが、国際的な圧力・注目が高まる中、中小・小規模事業者においても SDGs の理解、経営戦略への取り込み、すなわちサステナビリティ経営の推進が、今後の事業継続において重要であると考えに至った。

2. 概要

サステナビリティ経営の定義について「環境・社会・経済の持続可能性への配慮により、事業のサステナビリティ (持続可能性) 向上を図る経営」と筆者は理解している。昨今サステナビリティ経営実現に向けた SDGs への取り組みは大企業を中心に盛んに行われているものの、中小・小規模事業者による取り組みは過渡期であり、診断士の新たな提言領域であると感じている。

そこでサステナビリティ経営研究会を立ち上げ「中小・小規模事業者でも取り組める SDGs を活用した事業戦略 (仮)」をテーマに、県内事業者の取組事例研究を通じて、診断士の助言・提言力の向上を目的に活動を行う。テーマに興味をお持ち頂けた方には研究会へのご参加を頂きたいと考えている。

3. 企業とSDGs

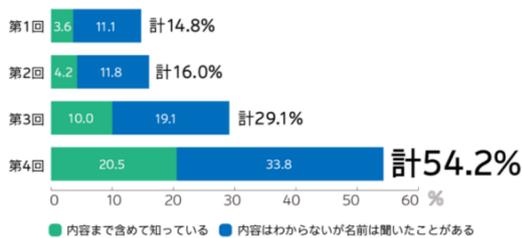
SDGsは、テレビ・新聞・雑誌・webなどのあらゆるメディアで連日取り上げられ、目にしない日は無いほど急速に認知率を高めている。これはMDGsでの反省を活かし、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」内で民間企業への期待と参加呼びかけが行われた事が一因であると考えている。

17のゴールと169のターゲットは世界共通の課題であり克服すべき目標ではあるものの、克服に向けた道筋は示されていない。この示されていない道筋こそがビジネスチャンスであり、年間1,200兆円の市場が眠っていると試算されている。課題解決に繋がる新商品・サービスを作り出す事が出来れば、新規事業創出による事業拡大が実現すると考えている。

ここからは、国内のSDGs認知率の変化と企業における推進上の課題を見ていく。

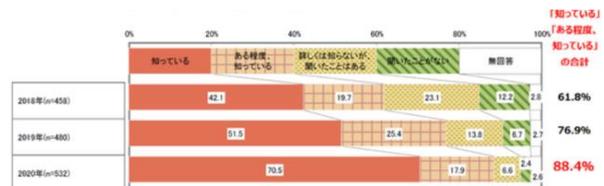
3-1 認知率の変化

国内のSDGs認知率に目を向けると、全世代における認知率は54.2%となっている。これは前年度ほぼ倍増の認知率になっており、経年比較をしても近年認知率が急速に高まっていることが分かる。



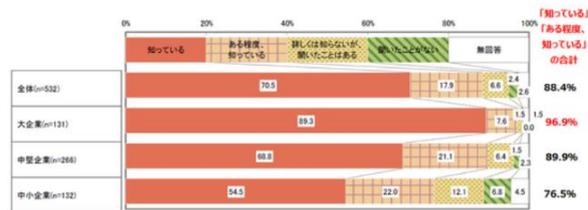
(図表 3-1 SDGs 全世代認知率)

一方、(一社)日本能率協会が実施した2020年度(第41回)当面する企業経営課題に関する調査によると、企業経営者のSDGs認知率は88.4%と全世代認知率を大きく上回っている。



(図表 3-2 SDGs 経営者認知率)

更に、企業規模別の認知率を比較すると、中小企業経営者では76.5%の認知率にとどまるが、大企業経営者の認知率は96.6%と大きな開きがあり、SDGsは大企業だけが取り組むものという考え方の中小企業経営者が多いのではないかと推察している。



(図表 3-3 企業規模別SDGs 経営者認知率)

認知率の高まりを受けて、61.7%の経営者が具体的な活動を行っているというものの、企業規模別の比較では、大企業での活動実施は88.5%、中小企業では39.3%と大きな差があり、中小企業では、知っているけれども行動に起こせない状況にある。行動を促しビジネスチャンスを得る助言・提言が診断士に求められていると考えている。

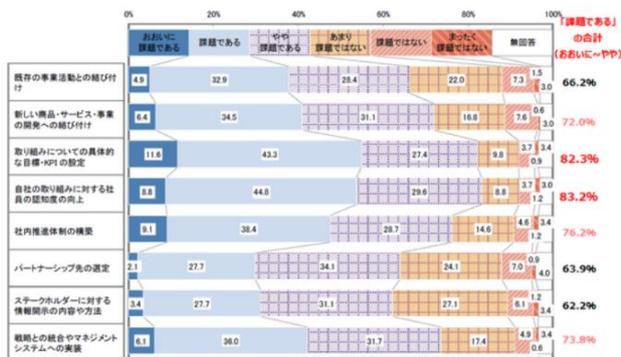


(図表 3-4 企業規模別SDGs 取組状況)

3-2 推進上の課題

先に提示した、(一社)日本能率協会2020年度(第41回)当面する企業経営課題に関する

調査によって SDGs に関する取組を行っている
と回答した 61.7% (328 社) では、取組を進め
る上の課題を以下のように回答している。



(図表 3-5 SDGs 推進上の課題)

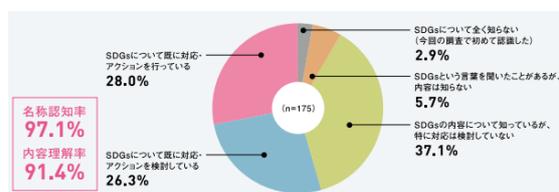
課題認識上位 4 項目は、多い順に「自社の取組に対する社員の認知度向上」「取組についての具体的な目標・KPI の設定」「社内推進体制の構築」「戦略との統合やマネジメントシステムへの実装」となっており、回答した 328 社の大部分が経営資源豊富な大企業であると想定すると、中小・小規模事業者における SDGs への取り組み、すなわちサステナビリティ経営の実践は難易度の高い取組であることが推察される。

4. サステナビリティ経営推進のために

2020 年 1 月の新春フォーラムにて、JICA SDGs パートナーにも認定されている大紀産業(株)様のご講演を聴講した。本業を通じた社会貢献をグローバルレベルで実践し、業績 V 字回復及び大躍進されたお話に胸が高鳴った。その裏に診断士の知見が生かされている事を知り、筆者は直接携わっていないにも関わらず誇らしい気持ちになった。

ここからは筆者も暮らす岡山県の状況について見ていく。(一社)岡山経済同友会の調査によると、会員企業の SDGs 名称認知率は 97.1% (2019 年 4 月時点) で、(一社)日本能率協会が実施した認知率調査(図表 3-1)の同期比で

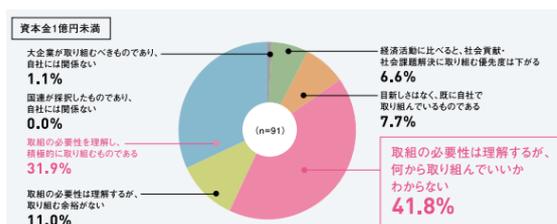
20.2p 上回っており、全国的に見ても県内経営者の名称認知率は高い状況にあるのではないかとと言える。



(図表 4-1 SDGs 名称認知率)

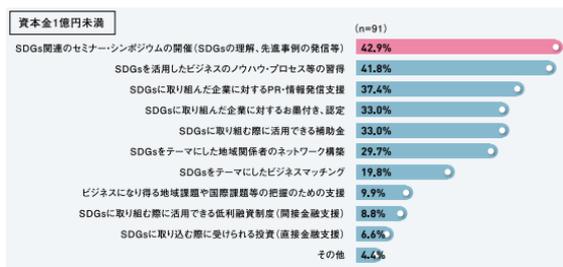
この名称認知率を会員企業の資本金別と比較すると、1 億円以上の会員では 97.6%、1 億円未満の会員でも 96.7%と大きな開きはない。

ただし、資本金 1 億円未満の会員に「SDGs の印象」について行ったアンケート結果では「何から取り組んでいいかわからない」との回答が 41.8%で最多となり、名前は知っているが、一歩を踏み出せない状況にあると想定している。



(図表 4-2 SDGs の印象 資本金 1 億円未満会員)

更に、資本金 1 億円未満の会員への「SDGs 推進の後押しになると思われる有効な支援策」のアンケート結果では、「SDGs 関連のセミナー・シンポジウムの開催 (SDGs の理解、先進事例の発信等)」が最多の 42.9%となり、「SDGs を活用したビジネスのノウハウ・プロセス等の習得」が次点の 41.8%となっている。



(図表 4-3 SDGs 推進の後押しになると思われる有効な支援策 資本金 1 億円未満会員)

これは、サステナビリティ経営研究会の研究テーマである「中小・小規模事業者でも取り組める SDGs を活用した事業戦略 (仮)」の取りまとめが、「SDGs を活用したビジネスのノウハウ・プロセス等の習得」を求める県内事業者に対して大いに貢献できるものになると考えており、同時に研究会活動を通じた診断士の助言・提言力の向上は、診断士会全体の底上げにも貢献できるものになると考えている。

5. おわりに

本当に拙い文章をお読みいただきありがとうございます。ごさいます。「サステナビリティ経営」「SDGs」というキーワードに対して聞き馴染がない、とつきにくい向きはあるものの、わが国で古くから言われている「近江商人の三方よし」、「渋沢栄一の道徳経済合一説」と根本は同じであり、繁盛する商売の鉄則、企業経営における原則であると理解している。

筆者は実務経験のない新米診断士です。研究会活動へ多くの方々にご参画頂き共に知見を深め合いながら、中小・小規模事業者への価値提供を果たしていきたい。サステナビリティ経営研究会へのご参加をお待ちしています

著者紹介

氏 名：石井 正樹

略 歴：1995 年：大学卒業後、岡山リコー(株)

(現リコージャパン(株) 入社、
法人営業・事業戦略・経営管理部門を
経験し、現在に至る。

2020 年：中小企業診断士登録。

専 門 SDGs、IT 化

経験価値に着目した地場産食材のマーケティング

中小企業診断士 石黒 貴裕

目 次

1. 概要
2. はじめに
3. 経験価値マーケティングへの注目
4. 地場産水産物のマーケティング例
5. 地場産食材の魅力再考
6. おわりに

1. 概要

本論では、地場産食材を活用する際のマーケティング手法について考察する。「経験価値」を主眼としたマーケティングを提示し、地場産食材の本質的な魅力について再考する。

2. はじめに

地域で生産されたものをその地域で消費することは地産地消と呼ばれ、1990年代後半以降に普及・定着してきたと言われる（櫻井2004）。今日では、スーパーでは地元産の農産物コーナーがあり、飲食店でも身近な地域で生産された農産物や水産物をウリにする店が多く見られるようになった。

地場産の食材は、比較的小規模な事業者でも戦略の柱として取り入れやすい。なぜなら、地場産食材は、消費者にとって「安全、安心」「新鮮」「美味しい」といった良いイメージがあり（e.g. 大西・田中2020；農林水産省2013）、

地域外の事業者より調達面で優位を得やすくユニークな品揃えが可能だからだ。

ところが、実際に地場産食材を活用した新事業を試みても他社と差別化するのは容易ではない。スーパーでは、全国の新鮮な農畜水産物が並び、輸入食材の品質も向上している。デパートや飲食店では〇〇地鶏、〇〇マダイなど有名産地の地域ブランドも多数見られるようになった。「安全、安心」「新鮮」「美味しい」は地場産食材でなくても、すでに消費者の周りに溢れている。事業者が地場産食材の活用を戦略の柱にするのであれば、消費者にどのような価値を提供するかを明確にしたマーケティングを行う必要がある。

そこで本論では、事業者が地場産食材を活用する際に、どのようなマーケティングをすべきかを考えてみたい。「安全、安心」「新鮮」「美味しい」といった機能・便益ではなく、「経験価値」を主眼としたマーケティングを提示する。

なお、ここでは、主に県内を商圈とする事業者が、県内で生産された農畜水産物（地場産食材）及びそれを活用した商品を販売するケースを想定する。そして、事業者とは小売業のほか、消費者に直売を試みる卸売業及び生産者を指す。

3. 経験価値マーケティングへの注目

3-1 既往研究の参照

ここでは、マーケティングに関する既往研究

を参照し、地場産食材を活用する際に踏まえるべき点を抽出する。

一般的に、製品やサービスにおける本質的部分で差別が困難となり、どのブランドをとりあげても顧客側からするとほとんど違いを見いだせない状況を「コモディティ化」という。

製品やサービスがコモディティ化すると、それらの価値が、価格という最も可視性の高い次元に収れんするため、価格競争が激化し消耗戦に陥ってしまう。コモディティ化を回避するには、見えない次元での差別化を構築することが重要である（楠木・阿久津 2006）。

このようなコモディティ化した市場への参入に対し、恩蔵（2007）は、「知覚差異」と既存製品・サービスの「カテゴリー差異」の2軸をもとに、「経験価値戦略」「品質価値戦略」「カテゴリー戦略」「独自（先発）戦略」の4つの方向性を挙げている（図表1）。ここで、「知覚差異」とは、顧客が当該新製品に接したときにパフォーマンスの違いを認識できる水準を、「カテゴリー差異」とは、既存の製品カテゴリーとの比較した場合の違いを認識できる水準を指す。

		既存製品カテゴリーとの違い	
		小	大
知覚差異	小	経験価値戦略	カテゴリー価値戦略
	大	品質価値戦略	独自価値戦略

図表1 コモディティ化市場の参入戦略
出所：恩蔵（2007）p. 41 をもとに筆者作成

このうち、知覚差異が小さく、既存カテゴリーとの違いも小さいような新商品では経験価値戦略を採用すべきとしている。経験価値戦略とは、Schmitt（1999）が提唱した経験価値マーケティングのことを指している。

Schmitt は、従来のマーケティングが、便益

や機能に焦点を絞りすぎている点を批判している。そして、顧客は感情や直感、衝動で動く購買者であるとし、5感や感情に訴える価値に焦点を当てた「経験価値マーケティング」を提唱している（Schmitt 1999 p37-53）。

経験価値マーケティングとは、顧客が商品やサービスによって、価値のある経験（実際に肌で何かを感じたり、感動したりするなど）をできるように、メーカーが様々な刺激を顧客に提供するものである。思惑どおり顧客が商品やサービスによって価値のある経験ができれば、顧客はその商品やサービスに対しポジティブな感情を持つのである。

経験価値マーケティングによって成功を収めた例として、恩蔵（2007）では、サントリーの緑茶飲料「伊右衛門」や「スターバックス」を挙げている。「伊右衛門」では、京都の老舗茶葉屋「福寿園」や初代店主の名「伊右衛門」といった物語や歴史を前面に出した。またパッケージや形を、竹をイメージした作りとし、手にもった瞬間に老舗や京都を連想させた。このように、消費者の感情や感覚に訴えるマーケティング手法を展開した結果、ブランドの差別化に成功したとされる。

3-2 踏まえるべき点

消費者が日々、野菜や肉、魚介類等を購入するスーパーでは、日々、安売りのチラシを配布し、他社より1円でも安いことをPRしている。すなわち、野菜や肉、魚介類等がコモディティ化しており、価値が品質や品揃え等で差別化できず、価格のみで競争せざるを得ない状況といえる。こうした中、「新鮮、安心、美味しい」といった機能・便益面において、消費者が明確に知覚できるほどの差別化は難しい。

したがって、地場産食材においては、経験価値を主眼としたマーケティングを採用するのが有効と考えられる。経験価値は可視性の低い

次元であり、価格競争に巻き込まれにくい。

4. 地場産水産物のマーケティング例

ここでは、地場産水産物を題材にして、機能や便益を主眼とした従来のマーケティングを紹介したのち、経験価値マーケティングの例を示す。

4-1 従来のマーケティング(地域ブランド)

水産物市場では、消費者の魚離れや人口減少等により市場が成熟化する中、いかにして、非価格競争を展開するかが課題とされている。そうした中、婁ほか(2010)が「鮮度保持や規格化など品質競争を中心としたブランド力の向上が究極の手段」と主張するように、全国各地で地域の水産物のブランド化が取り組まれた。その中で代表的な2例を紹介する。

- ・大分県漁業協同組合佐賀関支店による「関さば」「関あじ」

「豊与海峡」「速吸の瀬戸」といった海流の早い海域において、「一本釣り」によって丁寧に漁獲され、徹底された品質管理のもと出荷されたマサバ・マアジのみを「関さば」「関あじ」としてブランド化。

- ・明石浦漁業協同組合等による「明石鯛」

良質なマダイが漁獲される明石海峡近隣で漁獲されたマダイに限定して「明石鯛」の商標タグを付け、中でも1kg以上の明石鯛には「特選」を表示。

これらは、実際に魚価向上につながったほか、飲食店や観光においても集客の目玉になったため、地域経済全体に貢献した有数の成功例と

されている(婁ほか2010)。そして、これらの成功例に追随する形で、全国各地でブランド化が取り組まれるようになった。

さて、こうした事例をもとに、地場産水産物のマーケティングについて考えてみる。これらのブランド化は、恩蔵(2007)でいう「品質価値戦略」に該当する。後発の商品がこの戦略を採用する場合は、先発の商品よりも圧倒的に品質に優れ、かつ消費者にその差が明確に知覚されなければならない。

例えば、生産者(漁業者・漁協)や卸売業者が、自ら取り扱う魚介類に対して、特別に鮮度保持や規格化を施し、ブランド化を試みたでしょう。既にブランド化されている全国の多数のブランドに対し品質面で明確な差をつけられるだろうか。できたとして、その差を消費者が感じ取れるだろうか。

楠木・阿久津(2006)の視点から見れば、鮮度や規格による品質は可視性の高い次元である。この次元で差別化を図っても、いずれは消費者が明確に知覚できるほどの差を見いだせなくなる。結局、コモディティ化に陥ってしまう可能性が高い。

4-2 経験価値マーケティング

経験価値マーケティングは、機能や便益ではなく、地場産水産物が消費者に与える感覚的・感情的な経験に焦点を当てる。

まず、地場産水産物の使用状況を設定する。すなわち、消費者が、地場産水産物によって価値ある経験をするためには、どのような状況が望ましいのかを検討する。

筆者がまず思いつくのは、家族が揃って食事をする。その料理には季節感があふれる。その日の料理人が食材や調理法についてこだわりを語る。食べた感想について会話が弾むといった状況である。その理想の食卓風景の立役者に地場産水産物がなれば、消費者は地場産水産物

に対してポジティブな印象をもつことが期待される。

次に、このような状況を作り出すための施策を検討する。例えば、売り場や商品パッケージに、地場産水産物を使った料理を取り囲んだ、理想の食卓の写真を掲載し、消費者がその食卓風景を直感的にイメージできるようにする。子供が料理の手伝いをしたくなるように、簡単なさばき方を掲載する。食事中の会話のネタとなるような雑学（うんちく）、生産者の人物像やエピソード等の情報を提供する。商品にQRコードを貼付し、そこから漁業の様子や漁業者のメッセージ等の動画を見られるようにする。などが考えられる。

参考に、経験価値に着目したと思われる、味の素株式会社「Cook Do®」のプロモーションを紹介する。

「Cook Do®」回鍋肉用夜風編

「回鍋肉の日は家族みんな無心で、熱々の回鍋肉を次々口に運びます。ガツガツ食べると身も心も熱くなり、シャツを脱ぎ捨てる竹内さん。食卓の熱気は最高潮になります。すると浜辺さんが窓をあけ、夜風が食卓に吹き抜けクールダウン。そんなひとときのブレイクタイムが終わると、再び家族みんなで一心不乱に回鍋肉を食べ続けるのでした」

(<https://www.ajinomoto.co.jp/cookdo/tvcm/>)

このCMでは、「美味しい」「簡単」など機能・便益に関する記述は一切ない。それでも美味しさは十分伝わる上、それ以上に、食事の楽しさを直感的にイメージできるだろう。

なお、ここでは、家庭の食卓での会話が弾む状況を想定したが、1人や夫婦2人で静かな食事を楽しむ状況を想定する場合もありうるだろう。

鈴木(2015)は、使用状況によって、商品にポ

ジティブな影響を与える場合と、与えない場合があり、商品による消費体験をより深く、より意味づけしやすい使用状況を設定することを指摘している。

使用状況を設定する際は、ターゲットとする消費者のライフスタイルや価値観とった側面や消費者が自社に対してどのようなイメージを持っているかに注目するのが良い。

5. 地場産食材の魅力再考

地場産食材を経験価値といった視点でみると、食材そのものの品質だけでなく、食材に付随する「情報」がいかに重要なかがわかる。そして、地場産食材には、消費者の感覚・感情に訴えるネタが、豊富に存在するのである。

地場産食材の産地は、消費者にとってなじみがあり、実際に行ったことがある地域の場合もあるだろう。また、生産者の声を聴けば、こてこての岡山弁。一見ぶっきらぼうだけど、人情味あふれた人間性。農村・漁村に伝わるご当地の調理法なども存在する。

これらの情報は、地場産食材特有であり、他産地食材に模倣されるものではない。また、地場産食材ごとに、その背景となる情報が存在するため、地場産食材同士で競合するものでもない。

すなわち、地場産食材の本質的な魅力とは、「安全、安心」「新鮮」「美味しい」ではなく、会話が弾み、家族・友人と共感できるネタ（情報）ではないだろうか。そして、これらを消費者にうまく伝えることができれば、経験価値の源泉になるのである。

6. おわりに

本論では、地場産食材に対して、消費者の感覚・感情に訴える経験価値マーケティングが有効であり、経験価値に訴える食材に関する情報

こそが、地場産食材の本質的な魅力であることを論じた。

ここで、品質面の差別化はコモディティ化しやすいつとしたが、品質を追求すること自体を否定するものではない。経験価値を訴求する前提として、食材や商品の品質がある程度優れていることは必要である。問題なのは、機能や便益の内容をそのまま消費者に伝えると、自らの商品・サービスを、自ら誉めたたえるものになりがちであり、消費者の「心」に響かないのである。食材がもつ情報を、どのような伝え方をすれば、消費者の心に響くのかをよく検討することが大事である。

そして、事業者はよりよい品質の食材を仕入れることに注力するだけでなく、産地や生産者にも目を向け、消費者の心に響く情報を集めることが、競争力強化のために必要である。

<参考文献>

櫻井清一. 「地産地消」. 農村計画学会誌, 23, n. 1, p. 84-85, 2004.

大西茂; 田中勝也. 地場産農産物に対する消費者の選好. 農林業問題研究, 56, n. 2, p. 27-37, 2020.

農林水産省関東農政局. 地産地消の推進について. 2013.

楠木建; 阿久津聡. カテゴリー・イノベーション: 脱コモディティ化の論理 (特集 強いブランドをつくる組織). 組織科学, 39, n. 3, p. 4-18, 2006.

恩蔵直人. コモディティ化市場のマーケティング論理. 有斐閣, 2007.

Schmitt.B.H.(1999)Experiential

Marketing,NY:Free Press(嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000)『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)
婁小波; 波積真理; 日高健. 水産物ブランド化戦略の理論と実践. 北斗書房, 東京, 2010.

鈴木和宏. 使用状況によるブランド・エクスペリエンスへの影響: 消費体験を価値にする使用状況とその認知次元における特徴の検討. 商學討究,

66, n. 1, p. 145-195, 2015.

著者紹介

氏名: 石黒 貴裕

略歴: H18 三重大学生物資源学部卒

H19 岡山県庁入庁 (水産職)

H27 岡山大学大学院社会文化科学研究科、博士前期課程修了 (経営学修士)

R2 中小企業診断士登録

平成 30 年 7 月豪雨に係るグループ補助金の共同事業について

中小企業診断士 枝 純一郎

目 次

1. はじめに
2. 平成 30 年 7 月豪雨について
3. 岡山商工会議所復興グループについて
4. 共同事業の詳細について
5. おわりに

1. はじめに

平成 30 年 6 月 28 日から 7 月 8 日にわたって発生した平成 30 年 7 月豪雨は西日本を中心に甚大な被害をもたらした。そして、その復興の費用を補助する『グループ補助金』を受けるためには、複数事業者がグループを形成して共同事業を行う必要があった。

岡山商工会議所においても『岡山商工会議所復興グループ』を形成し、グループリーダーとして共同事業に取り組んだ。令和 3 年 3 月末に共同事業が完了したので、その取り組みについて紹介したいと思う。

2. 平成 30 年 7 月豪雨について

まずは平成 30 年 7 月豪雨の概要についてについて整理したい。気象庁の資料によると、以下のとおり。

6 月 28 日以降、前線や台風第 7 号の影響により、日本付近に温かく非常に湿った空気が供給され続け、西日本を中心に全国的に広い範囲で記録的な大雨となった。

これらの影響で、河川の氾濫、浸水害、土砂災害等が発生し、死者・行方不明者が多数となる甚大な災害となった。また、全国各地で断水や電話の不通等ライフラインに被害が発生したほか、鉄道の運休等の交通障害が発生した。

岡山市においては岡山北商工会地区の東区平島周辺が砂川の堤防決壊により最も大きな被害を受けた。岡山商工会議所管内では用水のオーバーフローにより西部エリア(今保・花尻・白石)、東部エリア(牟佐・玉柏)で浸水被害があった。

3. 岡山商工会議所復興グループについて

3-1 グループ補助金について

グループ補助金とは、平成 30 年 7 月豪雨により被害を受けた中小企業者等がグループを形成して「復興事業計画」を策定し、県の認定を受けた場合に、そのグループに参加する事業者が行う施設復旧等の費用の一部を支援する制度である。

補助上限額は15億円、補助率は中小企業者等は3/4補助、中堅企業は1/2補助となっている。

3-2 グループの概要について

岡山商工会議所が代表を務めるグループの概要は以下の通り。

グループ名	岡山商工会議所 復興グループ（地域生活・産業基盤型）
グループ構成員数	26者
補助金申請予定額	10億1,239万円
補助金支給総額	5億9,064万円
交付申請企業数	25者
交付決定企業数	25者

3-3 グループの共同事業について

岡山商工会議所が代表を務めるグループの共同事業は以下の通り。

- ①BCP研修
- ②各社BCP作成
- ③意見交換会（1回目）
- ④意見交換会（2回目）
- ⑤岡山市地域事業者防災マニュアル作成

次頁にて事業の詳細を説明していく。

4. 共同事業の詳細について

4-1 BCP研修について

平成31年2月12日（火）13:30～16:30、岡山商工会議所 1階大会議室にて「事業継続計画（BCP）作成セミナー」を開催した。講師に東京海上日動リスクコンサルティング(株) ビジネスリスク本部長 亀崎 洋 氏を招聘

し、「水災の概念と企業としての対策」「災害発生時の初動対応のポイント」「BCPの概念と策定の流れ」について説明を受けた。セミナー終了後には参加者同士の交流会を行った。参加人数は23社20人。（図4-1）。

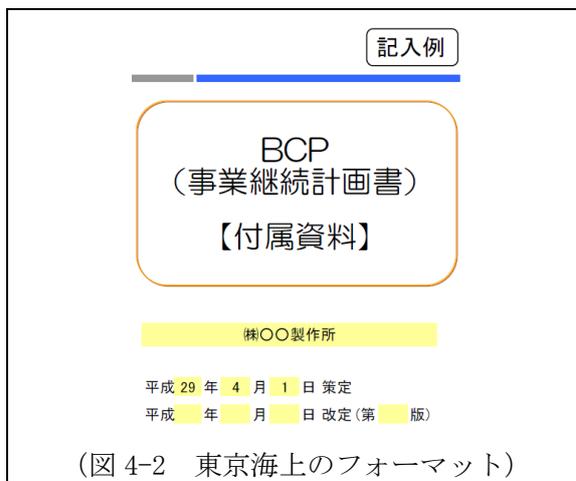


（図4-1 BCP作成セミナー）

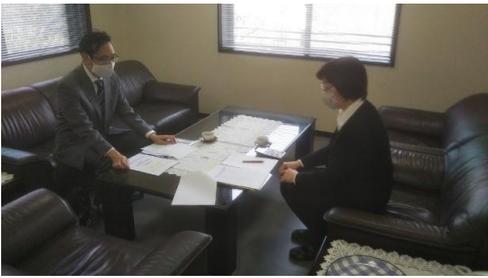
4-2 各社BCP作成

東京海上日動火災保険が作成したフォーマット（図4-2）を使用して、各社のBCPの作成を行った。自社で対応できない構成員については、中小企業診断士や経営コンサルタント等を無料で派遣したり、岡山商工会議所の経営指導員が作成支援を行った。（図4-3）

令和3年2月末までに全構成員26者すべてが作成完了した。



（図4-2 東京海上のフォーマット）



(図 4-3 経営指導員による作成支援)



(図 4-5 グループワーク)

4-3 意見交換会(1回目)

令和元年11月18日(月)13:30~16:30、岡山商工会議所4階404会議室にて「事業者のための岡山市地域防災マニュアル作成に係る意見交換会」を開催した。まず、岡山市危機管理室 副主幹 黒川 隆一 氏から「岡山市地域ハザードマップについて」説明があった。

(図 4-4)

続いて、参加者を2つのグループに分け、中小企業診断士 大月 義明 氏及び経営コンサルタント 砂川 治彦 氏がファシリテーターとなって「マニュアル作成のためのグループワーク」を実施した。(図 4-5)

最後に、「グループ成果発表」として、各グループ代表による成果発表を行った。セミナー終了後には参加者同士の交流会を行った。参加人数は27社23人。



(図 4-4 岡山市危機管理室の説明)

4-4 意見交換会(2回目)

令和2年11月16日(月)13:30~16:00、岡山商工会議所4階405会議室にて「事業者のための岡山市地域防災マニュアル作成に係る意見交換会」を開催した。まず、(株)アルマ経営研究所 吉田 昌弘 氏から「新型コロナウイルスのBCPへの取り組み方」について講演があった。(図 4-6)

続いて、意見交換会を岡山商工会議所事務局の司会進行にて実施、吉田氏もアドバイザーとして参加した。昨年の意見交換会で出された意見をまとめた「岡山市地域事業者防災マニュアル(素案)」に対して、参加者から追加・修正等の意見を出していただいた後、拍手を持って承認を受けた。(図 4-7)

セミナー終了後の交流会は新型コロナウイルス感染防止のため中止し、代わりとして最新の構成員名簿を配布し、構成員同士の連携を促した。参加人数は26社23人。



(図 4-6 セミナー)

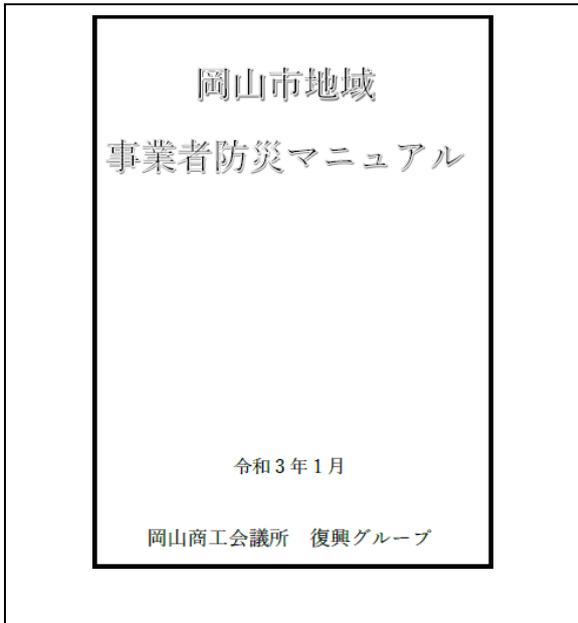


(図 4-7 意見交換会)

4-5 岡山市地域事業者防災マニュアル作成

2 回にわたって開催した意見交換会で出された意見を元に作成を行い、令和 3 年 1 月 29 日に完成した。(図 4-8)

完成したマニュアルは各構成員に配布するとともに、岡山商工会議所ホームページに掲載して広報した。



(図 4-8 岡山市地域事業者防災マニュアル)

岡山市地域事業者防災マニュアル (全 13 ページ) については以下の URL から閲覧可能。

<https://www.okayama-cci.or.jp/wp-content/uploads/2021/02/bosai2021.pdf>



5. おわりに

平成30年7月豪雨災害から3年が経過し、さらに昨今のコロナショックにより、豪雨災害の記憶はかなり薄れてしまったように感じている。しかし、同様の豪雨災害はいつでも起こりうる可能性があるため、今後も対策を行っていく必要があると思われる。今回の共同事業で作成した『岡山市地域事業者防災マニュアル』は、実際に被害を受けた事業者の実体験をまとめたもので、地域の事業者の防災について、非常に役立つものだと考えている。このマニュアルが豪雨災害対策の一助になるようにと願う。

著者紹介

氏名：枝 純一郎

現職：岡山商工会議所

中小企業支援部 次長

専門指導センター センター長

略歴：平成12年

大阪市立大学 経済学部 卒業

郵便局などを経て、

平成18年 岡山商工会議所入所

平成22年 中小企業診断士登録

平成23年 岡山県支部更新研修

にて講師を務める。テーマは『中

小企業におけるソーシャルメディア
活用法』

平成27年 岡山県中小企業診断士会

運営委員に就任

平成29年 岡山県中小企業診断士会

執行役員に就任

専門：IT

商工会議所の活動から考える中小企業支援の在り方

中小企業診断士 長船 洋人

目 次

1. はじめに
2. 商工会議所の凄さ
3. 本当に価値のある経営支援とは何か
4. 実際の事例から検証する
5. 支援の継続で企業は変わる
6. 「長期的支援活用促進制度(仮称)」の提案
7. 期待される効果
8. おわりに

1. はじめに

私は中小企業診断士として2021年4月に登録したばかりであるが、地域金融機関へ10年勤務(うち渉外係7年)と商工会議所に7年勤務し様々な業種の事業者の経営支援を行ってきた。その中で未熟ではあるが私なりに経営支援とは何かという方向性が徐々に見えつつある。中小企業支援の在り方について考察し、それに基づく新たな制度の提案も行いたい。

2. 商工会議所の凄さ

まずは商工会議所での経営支援業務について説明したい。商工会議所へは会員・非会員問わず様々な事業者から日々相談が持ち込まれる。直接来所して相談される方もいれば、経営指導員が事業者と日頃のコミュニケーションの中でニーズを掴み、その後の提案に生かし実

際の支援に繋がるケースも多い。近年では事業者と関わるケースが多いのが商工会・商工会議所の助言を受けながら経営計画を作成する「小規模事業者持続化補助金」(以下、持続化補助金)の計画策定支援である。

次にマル経融資の推薦、各種補助金申請支援などが多く、創業支援や事業承継支援などもある。ひとたび事業者とのご縁ができると、他の案件でも引き続き同じ担当者が支援する事がほとんどだ。金融機関や商工会と異なり異動がない商工会議所では同じ事業者と何年も関わる事が自然と多くなる。

そのため担当者ごとに数十社の事業者と接点があり、何年もかけて定性情報を暗黙知として蓄積していく事ができる。個々の事業者への支援の質は徐々に高まっていき、また新たな支援策が出た場合であれば担当者の持つ情報を元にそれを必要とする事業者へ迅速に提案ができる体制が自然と構築されていくのである。さらに地域特性や動向を把握したうえで支援ができる事も強みといえる。支援している事業者の競合先も同じ担当者が支援している事も珍しくない。他にも地域のイベント運営やポイントカード事業、地域商品券等の事業も行っているため、事業者とは日頃から接点も多い。

コロナ禍において外出自粛等により飲食店をはじめとする多くの事業者が影響を受けている。それに対する様々な支援策が国・県・市から迅速に打ち出されている。事業者も支援策には非常に強い関心を持っている。「認定経営革新等支援機関」の確認が必要な補助金・支援

金も多く、地域の中で商工会議所の存在感が高まっている。初めて商工会議所に来るといった事業者がその後他の支援につながり、関係性を築く事も多い。

商工会議所と長年の関わりがあり、担当者に気軽に相談ができるというのは事業者にとって心強であろうし、既に自社に対する理解があるというのは安心感につながるであろう。担当者としても企業の特性を理解した上での支援が可能になるため、より有効性の高い提案が出来るようになると考えている。

3. 本当に価値のある経営支援とは何か

商工会議所の強みについて述べてきたが、それを踏まえ経営支援の在り方について考察する。経営支援と言っても多岐にわたるが、コロナ禍においては支援金・給付金など様々な支援策がある。その説明や申請支援も重要であるが、それで企業の真の課題が解決するわけではなく本来の意味での経営支援とは言えないだろう。

企業は各々の目的を持ちながら事業を継続しており、その達成に向けて助言や提案やサポートをする事が必要である。支援金等は一時的には資金繰りを改善できるかもしれないが収益性や効率性を高める経営努力なくしては、コロナ禍が長引けば再び困難に直面するであろう。今後も新型コロナに匹敵する不可抗力が無いとは言えない。今回の新型コロナが我々に示したように世界は常に変化し予測不能な事象に満ちている。確実な未来など存在せず、今の常識が数年後の非常識となっている事は十分に起こりうる。経営者は膨大な数の経営判断を、時代や環境の変化を踏まえたうえで下さなければならず、情報不足や経験不足などで誤った判断をしてしまう事もあるだろう。変化に対応する事が出来ないこともあるだろう。そこを補う事が支援者の役割でもあると考えている。

また事業継続のためには過去・現在・未来を俯瞰した視点を持ち、短期的な取り組みだけでなく未来へ向けた長期的な取り組みを行う必要がある。過去については資料やヒアリングである程度は把握できるが、それには限界があり、過去を現在として共に体験した経験が必要である。そして未来は計画や想像するだけのものではない。その瞬間ごとを現在として事業者と共に歩んでいかなければ、正しい経営判断、長期的取り組みの効果の検証や、修正・方向転換の助言が出来ない事は想像に難くない。以上の事から長期的な支援により質の高い助言を続け、事業者と共に企業の未来を作っていく事が価値ある経営支援ではないかと考えている。

4. 実際の事例から検証する

前項で述べた事を実際の例から検証したい。検証のサンプルとしては私が実際に担当した持続化補助金支援先のその後の動向を調査した。(企業が特定されないよう数字は一部を変えている)

A社	本業とは別の業種で多店舗展開を行い、全社の売上1.5倍、利益2倍を達成
B社	本業を生かした新規事業の相乗効果で5年振りに売上高50百万円を突破
C社	コロナ禍でも売上1.5倍。3年振りの黒字転換と経営者の事業承継に対する意識の変化
D社	創業2年目でコロナ禍でも増収増益。さらに相乗効果も狙った新規事業を計画
E社	創業4年で地域の人気店として定着し、コロナ禍でも過去最高業績を達成

図表：持続化補助金採択企業のその後の動向

あらかじめ断っておきたいのだが、外部要因や他の要因が影響する為、持続化補助金採択後の全社的な業績向上効果を立証するのは非常

に困難である。参考までに上記に一部の例を挙げている。これを基になぜ持続化補助金採択企業がその後の業績が向上する傾向が強いのか考えてみたい。

まず特筆すべきなのは持続化補助金の申請は上記の 5 社が自ら活用を申し出たのではなく、数年に渡る支援の中で課題や自社の強み、これまでの取り組みを考慮し、事業者と一緒に持続化補助金の活用を検討した事だ。けっして補助金ありきの事業ではなく、現状分析により課題解決のために最も効果的な取り組みを選択できたのではないかと考える。

効果を最大限に高める為には補助事業を決めるまでのプロセスとその後のフォローが重要である。そのために補助金申請以前からその企業の事をよく把握している必要がある。過去の流れや企業特性、経営者の性格などの情報も踏まえたうえで現状を分析する事でより良い提案ができる。

また実施後の費用対効果について検証する事が重要であり補助金が採択された時点で支援が終わってしまうと、その後の進捗管理や費用対効果の検証を事業者自身で行なわなければならない、やはり第3者からの助言や支援も必要になる。

採択後が最も重要であり、補助金は採択されてからが本当のスタートであると断言する。事業者も支援者も採択のための事業計画作りに注力し、あたかも採択がゴールであると錯覚しがちである。

補助事業が期待通りの効果を上げられるようにやり方を微調整しながら進めていき、当初の目標を達成する事が本当のゴールである。実際には目標を達成しても、また次の目標が設定されるので永遠にゴールに辿り着く事はない。企業経営はゴールの無いマラソンのようなもので、補助金はあくまでコースの途中で点在する給水所のようなものである。

5. 支援の継続で企業は変わる

話は戻るが、前述の C 社は 3 回連続で持続化補助金に採択されている。特に C 社は 3 年以上支援しているが経営陣の改善意欲の高まりを最も感じる事ができる。補助金申請の経営計画作成支援で自社の強みや顧客ニーズなど基本から一緒に考える機会が増え、またその後のアフターフォローにより事業者に今までなかった気づきを与えていると感じる場面もある。C 社の業績向上は販路開拓に成功しただけでなく経営計画と一緒に作成し、遂行する事で事業者の意識が徐々に変化しているからだと考えている。C 社にはその変化を踏まえながら、今は事業承継を円滑にするための支援を行っている。

つい先日も財務体質改善のための措置を提案しそれを実行して頂いたのだが、頑固な性格で知られる C 社社長がその提案を受け入れたことには役員も驚いていた。C 社への支援がスポットではなく 3 年以上継続したからこそその成果であり、私としては 3 回の補助金採択よりも、この件の方が C 社の未来にとって有益であったと思っている。

他の例でいうと A 社は 2 年前に資金繰りに苦勞していたのが嘘のような好業績を挙げ、新事業が充実しているのが伝わってくる。好調な中でも既に次の展開を考えており、事業に対する意欲の高まりを感じる。もちろん次の展開に対する支援も継続して行っている。E 社も創業後の苦しい時期を乗り越え手応えを感じ始めている。E 社に対しては厳しい指摘も何度かしたが、それは正しかったと自負している。厳しい指摘は長年の関係性があったからこそできたし、これがスポットであれば誤った選択の後押しをしていたかもしれない。また会社の空気や経営者の変化がわかるのも何年も関わっているからこそである。

販路開拓の取り組みについて述べると、大き

く分けて短期的なもの、と長期的なもの、の2つに分けられる。

短期的な取り組みは成果が比較的早く出やすいが、それが同じように2年後、3年後も継続して効果が出るとは限らないし、安易なものになってしまいがちである。

一方で長期的な取り組みは成果がすぐに出にくいためモチベーション維持が難しく、また投資した資金の回収が早期にはできない。途中で方針の見直しが必要になる場合もあろう。理想は長期的な取り組みの中に短期的な取り組みを織り交ぜながら進める事だと考えている。そして効果的な支援のためには時間をかけて支援者側に暗黙知を積み上げる必要がある。事業者側にとっては第3者からの助言が効果的な理由の一つは、固定観念に囚われない柔軟な発想がIT技術などの変化の早い現代では必要な為である。また消費者の価値観やニーズの多様化、労働環境の変化などに対応していくためには中小企業では経営資源も不足しており、変化に対応するための助言も必要である。

長期的な取り組みは成果が出るまで時間がかかっても、ひとたび企業がそれを強みとして獲得すれば、簡単に他社に模倣される事もなくなくなるだろう。そのようにして新型コロナのような予期せぬ外部環境の変化にも耐えられる強い企業になっていくのではないかと考えている。

6. 「長期的支援活用促進制度(仮称)」の提案

前述のとおりコロナ禍において様々な支援策が新設・拡充されているが、そのほとんどが事業者へ直接お金が支払われるものである(補助金・助成金・支援金・給付金)。それについて私は従前から疑問を感じていた。お金はその獲得のために努力や試行錯誤して得られるから価値がある。支援金などはいわばトロフィー

をいきなり与えるようなもの。努力無くしてもらったトロフィーには何の価値も無いのと同じであると思う。長期的視点に立てば資金の獲得のための「プロセスの強化」が重要であり、それは何も「新規事業」に限ったことではないし、「既存事業の収益性向上」でも同じ成果は得られる。(ただし既存事業の市場縮小により新事業への進出が必要という考えは必要) また投資をすれば利益獲得のプロセスを強化できるという単純な話でもなく、相応の時間も必要であり、第3者の意見も参考に改善を進めていく事が必要であろう。

そこで「長期的支援活用促進制度(仮称)」を提案したい。補助金を補助事業に充てるのではなく中小企業診断士の年間の顧問料の一部補助としてはどうか。新規事業だけでなく、既存事業の見直し、組織や生産工程の見直しなど支援は多岐にわたり、それぞれの企業に最適な支援が継続して受けられる。長期的にみれば事業者が中小企業診断士と顧問契約し支援を受ける方が費用対効果は高くなるのではないかと。(結局は補助金になってしまうのだが、本件は事業者がお金ではなく経営コンサルという「サービス」を受け取るという事が大きなポイントである)

補助金を活用するのであれば長期支援の一環として申請前と申請後もしっかりと支援すべきだという事はこれまで述べてきた。実際の支援現場においては事業者(以下、F社)から、「こういった取り組みをしたいのだが、補助金が使えるか」という内容の相談が最も多い。その取り組み内容の有効性や費用対効果を検証し、F社の経営計画との整合性を見出していくのであるが、そもそも「その取り組みがF社の販路開拓に最も有効なのか」という点を見落としがちである。しっかりと現状分析を行ったうえで、F社にとっても最も有効で、なおかつ経営方針に則している補助事業は何かを検討する必要がある。そして補助事業実施後も定期的なモニ

タリングを行い、PDCA を念頭にその事業の効果を最大限に高める必要があるし、企業の収益力を強化する方法はその繰り返し以外にはないであろう。それにはやはりスポットで補助金申請時のみ支援するのでは限界がある。やはり長期的支援が必要となるのである。

■問22【顧問契約】-①あなたがやっている顧問契約についてお伺いします。

回答数／ 構成比 (%)	1 顧問契約はない	2 顧問契約をしている	3 合計
公的業務がかなり高い	254 77.9	72 22.1	326 100.0
民間業務がかなり高い	248 52.4	225 47.6	473 100.0

出典：「中小企業診断士活動状況アンケート調査」一般社団法人中小企業診断協会 令和 3 年 5 月

一般社団法人中小企業診断協会のアンケート調査によると顧問契約をしているのは公的業務中心の方で 22.1%、民間業務中心の方で 47.6%と半数以下である。まだまだ顧問契約を伸ばせる余地はあるのではないだろうか。

7. 期待される効果

本制度により中小企業診断士との顧問契約が促進され、企業との長期的な関係性が構築しやすくなり、企業の持続的発展に繋がり魅力ある中小企業が増えると考えている。様々な経営支援策も本来の目的のためにより有効に活用されるようになるであろう。

企業側にとって経営の専門家と共に事業を進めていくのは心強いし、支援側も一層やりがいのある経営支援が出来る。

そして本制度により初めて顧問契約をする

きっかけになり、その有用性や効果を感じてもらえば、本制度の補助期間終了後でも補助金無しでも顧問契約を継続する企業は増える。顧問契約の有無で業績の影響が明確に出るようになってくれば、社会全体で中小企業診断士の需要や存在感もさらに増してくると考えている。

8. おわりに

本論文では長期的な支援の必要性とそれを促す施策について述べてきたが、決して現状の補助金制度自体を批判するものではない。補助事業が中長期の経営計画で妥当性が高いのであれば大いに活用し、イニシャルコストを軽減し事業の費用対効果や成功率を高めるべきである。

しかし実際の現場では補助金ありきの短期的な支援が多いのは否めない。さらに中小企業診断士＝補助金の専門家という誤った認識を持つ事業者が増えているのではないだろうか。補助金を申請したいが、申請書の作成ができないからといって安易に中小企業診断士や商工会議所等へ申請書作成を依頼し、採択されたら以降は連絡なしというのではそれは本来の支援の姿ではない。そのため本論文はそのような事業者に対する警鐘も含んでいる。

何度も言うようだが、事業者と計画段階から共に考え、実行後も責任をもってフォローし、その効果を検証し、次の取り組みに活かす長期的な支援こそが企業を強くしていく価値ある支援といえる。

私は中小企業診断士になったばかりであるが、これからも本来の使命を忘れないようにし、その達成のために真っすぐに取り組んでいきたいという自分への戒めの意味も込めて本論文の締めくくりとしたい。

著者紹介

氏 名：長船 洋人

略 歴：2004年 高知大学人文学部社会経済学
科卒業

2004年 おかやま信用金庫 入庫

2014年 玉野商工会議所 入所

2021年 中小企業診断士登録

専 門：金融支援、創業支援等、経営支援全般

宿命としての事業承継 パート3

～ 親子で挑む零細企業再生 ～

中小企業診断士 加藤 珪一

中小企業診断士 加藤 昌毅

目 次

はじめに

1. 今回までのながれ
2. 日々の経営で感じること
3. 応援団の必要性
4. 今後の目標
5. 経営コンサルタントへの質問
6. 事業承継後の数値
7. おわりに

1. はじめに

2018年3月28日 同族会社の代表取締役となって3年、それまでの経営コンサルタントの立場と異なり日々の問題に対処しつつ中期的な改善活動に対処している「中小企業診断士」の親子の活動を記録する。

なお、数字などは極力実際のものを採用しているが、一部デフォルメしているものもある。

1. 今回までのながれ

今回の経緯を時系列的に表すと次のようになる。

図表 1-1 これまでの経緯

- ・2017年8月
営業担当専務 退職
- ・2018年1月
営業担当課長退職(実質営業ゼロ人)

- ・2018年3月28日
加藤珪一 株式会社エイワ・ライジング 代表取締役就任
- ・2018年4月1日
本社を東京都港区(帝国ホテル近く)から岡山県備前市(鹿の親子が住む)に移動
- ・2018年6月1日
加藤昌毅営業課長として採用
- ・2018年6月27日
定時株主総会(売上高 534(931)百万円、経常利益 5(1.9)百万円(かっこは前年度))
- ・2019年3月1日
製造課長退職
- ・2019年4月30日
取締役総務経理課長 総務経理課長退職 非常勤取締役に
- ・2019年6月28日
定時株主総会(売上高 517 百万円、経常利益 5.8 百万円)
会社提案の役員案否決→それまでの役員は権利義務承継取締役となる
- ・2019年7月24日
臨時株主総会(加藤珪一ほか役員案承認)
- ・2020年6月 原料秤量・調合装置完成、コロナの関係で未稼働
- ・2021年6月 株主総会(売上高 421 百万円、経常利益 17.8 百万円)
役員再任

2. 日々の経営で感じること

承継してから3年経過して、いろいろと感じることを述べていく。

2-1 零細企業で最も重要な ASSET(資産)は人材

貸借対照表の借方は資産であるが、現在の会計では人材を資産として挙げていない。当社のように零細企業(常勤取締役3名、従業員7名、パート1名)では、かつて営業主要メンバーとして営業担当専務、営業課長が相次いで退社、残った営業員は新規部門担当者と営業出身の社長だけとなり、営業継続が困難となった。その後は営業社員採用などで何とか乗り切ったが、人材の重要性を痛く認識した。

このため、中期的な目標としては以下のよう
に考えている。

- ・年商 10億円(4.2億円)
- ・従業員 20人(9.5人)
- ・自己資本比率 60%(48%) ()は現状

2-2 人材が不足していることは弱みか、強みか

我が社においても人材は不足している。従って人材不足が弱みかどうかが聞かれると、多くの場合弱みと答えるのではないかと考える。

確かに有名な大学を出た人もいなくて、それでも何とかやっているとすることは、明確な目標を持ち、レベルアップの手順を踏めば、それなりの水準になると考える。

例を挙げると、どこの会社でも月次試算表を作成する。自社で作成するか税理士さんなどに依頼するかは別として。

我が社では自社で試算表を作成しているが、以前は締め後8営業日(実日数で11日ごろ)に作成した。

以前の経理課長が退職したのを契機に「第4営業日で作成」を指示し、それが2020年の夏に達成、その後「第2営業日で作成」を目指しているが、まだ達成できていない。現状は第2.5営業日です。

これを行うため社内プロジェクトを結成して、問題点摘出、改善活動、効果の検証と歯止めを行っている。零細企業で人材は不足しているが、明確な目標設定と経営者のリーダーシップがあるといろいろのことが達成できる。

今回のプロジェクトでは世間一般が何日で作成しているのかを調べず、まず目標に向かったのが良かったと思っている。

2-3 経営は今日一日の繰り返し

企業経営を行っているが、「今日一日頑張ります」の繰り返しであると感じる。品質の問題、機械の故障、納期の遅延、その他毎日がドラマであり、結果的に無風であったという日もあるが、緊張状態を維持することが必要だ。

2-4 同族企業は長期的な視点で経営ができること

経営は今日一日の繰り返しと言ったが、同族会社のトップは通常20年程度はその立場にある。

このため、何もしなくても20年が経過するが、少しずつでも改善していると前へ進んでいく。

一歩一歩が重要だ。3年でできないことも5年あればできる。

2-5 プラン・ドゥ・アクションが原則であるが場合によってはドゥ・プランも必要

改善活動においてPDCAというのがあるが、場合によってはDPCAが必要になることがある。

本来は改善活動を行うにあたっていろいろと検討すべきだが、場合によってはまずやってみて考えることも必要だ。

2-6 株式の支配

多くの教科書にも書かれているように、経営者として絶対に必要なことが株式の支配だ。最低限 51% (普通決議が可能) 欲を言えば 67% (特別決議が可能) だ。

私が事業を承継した時点で、同族の株主から「現時点ではあなたしか代表者になれない、全面的に支援するから社長になって欲しい」と言われ、息子と合わせても 38% しかない持ち分で代表者になった。

親戚の甘い言葉に惑わされて、代表者になったことがその後の会社運営に支障が出ており (株主総会で会社提案の役員案が否決され「権利義務承継取締役」が発生したことなど)、またそれに類する危険性は現在まで続いている。経営者として解決すべき第一の課題だ。

幸いなことに昨年度の株主総会で「定款」変更を行い、相続時の株式の会社買取を入れている。これによる解決 (株式支配) を想定している。

2-7 貸借対照表の改善は社長しかできない

収益を改善して、「損益計算書」の収益を改善することは担当役員でもできる。しかし、貸借対照表の改善は社長しかできない。

当社の貸借対照表には評価価値のない「ゴルフ会員権」、「回収の見込みのない売掛金」、「放置されたままの保険積立金」、「特別償却可能な減価償却費」などがあつた。これらを処置すると「損失」が発生するため、先代社長はそのままにしていた。

私はそれらを処理して、特別損失を計上し、赤字が出ることで納税額も最低となっている。

また結果的に自己資本比率も改善し、現状

50%程度となっている。

社長こそ B/S の整理に努めようではありませんか。

2-8 金融機関との良い関係を作ること

当社は前述したように自己資本比率が 50% 程度あり、その他に現金預金が月商の 5 月分、債務償還年数も 6 年程度 (コロナ対応で借り入れをおこしたが) である。

中期資金繰り計画書をもとに考えても、今後 2 年間は返済だけであっても資金が回る。

しかし基本的には金融機関との良い関係を維持することが必要と考えて、毎月営業報告書を銀行に提出している。

その内容は次のようになっている。

- ・ 月度試算表
- ・ 資金繰り予定表
- ・ アクションプラン実施状況表。

この報告書をもとに支店長との会話も進んでいる。

金融機関との関係は日露戦争の前に枢密院議長伊藤博文が述べた「百年兵を養うは一日これを用いんがためなり」の気持ちと同じだ。

3. 応援団の必要性

事業承継後のいくつかの課題を解決して現在に至っているが、その中で、いろいろの方に支援をいただいている。

零細企業では自社内での経営資源での対応が困難なものがある。

以下に支援をいただいた主な機関と内容を示す。

図表 3-1 主な応援団

大別	組織名	支援内容
公的支援機関	商工会	・ 専門家派遣
		・ 小規模企業事業継続助成金

	岡山県産 業振興財 団	・働き方改革支援
		・人材紹介
		・専門家派遣
	中小企業 基盤整備 機構	・試算表早期作成
		・見える化支援
		・中小企業大学校
金融機 関		・資金支援
		・経営上の助言
その他	能力開発 大学校	・技能教育
		・簡易自動化支援
		・IOT 支援

	6月	10万円→50万円に
3	2023年 5月	でんさい廃止 締め後60日現金払い

本年「でんさい」に移行するのは事務の合理化と印紙税の削減だ。

来年には「でんさい限度」を変更し、でんさいの削減と現金振り込みによる相手先の値引き期待だ。

2023年にはでんさいも廃止して現金振り込み(期日現金)にしたいと考える。手形、でんさいがないと決済不能による銀行取引停止はない。現金化による増加資金は手持ち現預金で対応できる。

4. 今後の目標

4-1 安定的な経営を行うための規模拡大

前述したが、当社においては基幹要員の退職により事業の継続が困難になった時期があった。

従って早期に安定的な会社にするよう目標に向かっている。

図表 4-1 今後の目標

・年商	10億円(4.2億円)
・限界利益率	40%(30%)
・経常利益率	6%(4%)
・従業員	20人(9.5人)
・幹部要員	4名確保
・自己資本比率	60%(48%) ()は現状

4-2 絶対につぶれない会社にする

現在でも現預金は年商の5ヶ月程度あるが、より強い会社にするために次のことを考えている。

ステップ	時期	内容
1	2021年 7月	手形→でんさい化
2	2022年	でんさい限度引上げ

4-3 仕事を楽しくから、仕事を楽しむへの転換

これは最も困難なテーマである。

通常、従業員は仕事を楽んでいるような人はいない。どのようにして達成するか考えているところだ。

4-4 生産性の向上

当社の一人当たり生産性は昨年度及び一昨年度が約10百万円だ。大企業ほどでなくても13百万円を目指したいと考える。

その切り札は営業強化とIOTの活用だ。経営者として頑張るべき課題だ。

4-5 経営コンサルタントへの質問

私が社長になったのは平成30年3月28日、決算は同年3月30日でした。売上高は997百万円、翌年の平成31年3月期は売上高が550百万円に減少するのは想定済みだった。(実際は534百万円)

このような状況で利益を出すのはどのよう

にしたらいいだろうか。想像をたくましくして
図表 5-2 に数値を入れてください。

なお、図表 5-2 に入れる数値のヒントは第 6
章 事業承継後の数値を見ながら考えてくださ
い。減価償却費は前年と同額の 5 百万円として
いる。

図表 5-1 承継前(2018 年 3 月期)の損益構造

売 上 高 997	変動費		
	833		
	83.6%		
限界利 益 164 16.4%	固定費		
	人件費 88 減価償却費 5 販売経費 40 製造経費 30 合計 163		
	営業利益 1	経常利益 2 (営業外収益 1)	

図表 5-2 株主期待の 2019 年 3 月期の損益構造

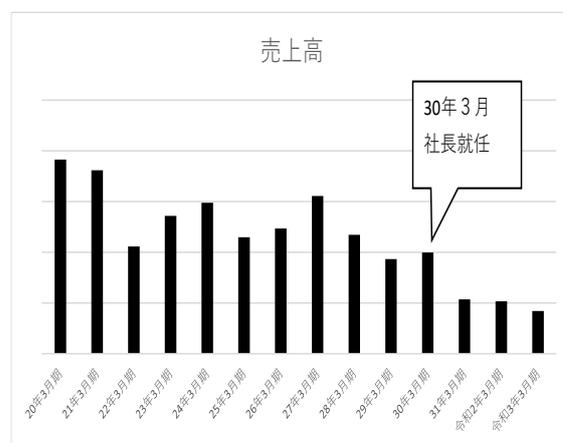
売 上 高 550	変動費		
	()		
	(%)		
限界利 益 ()	固定費		
	人件費() 減価償却費 5 販売経費() 製造経費() 合計()		
	営業利益()	経常利益 ()	

6. 事業承継後の数値

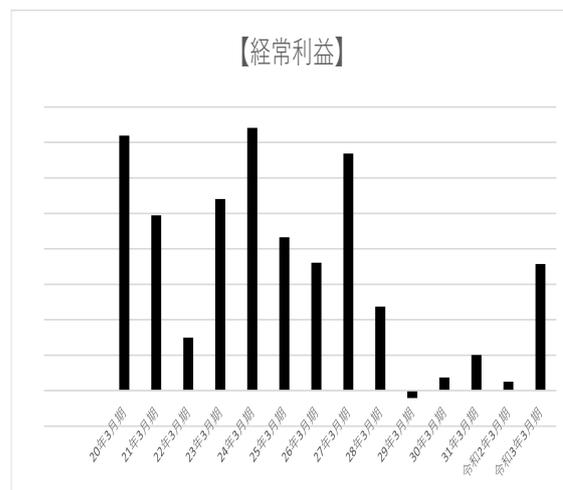
主要な数値をグラフで示す。基本的に秘密資
料のため一部数値を入れず棒グラフで示して

いる。縦軸の数値を推定するのも頭の体操にな
るだろう。挑戦してください。

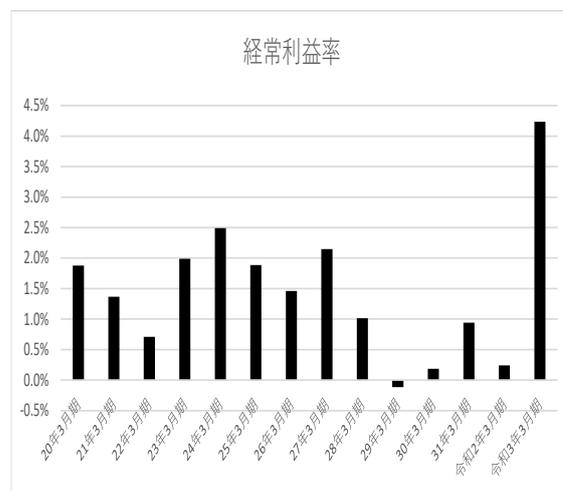
図表 6-1 売上高の推移



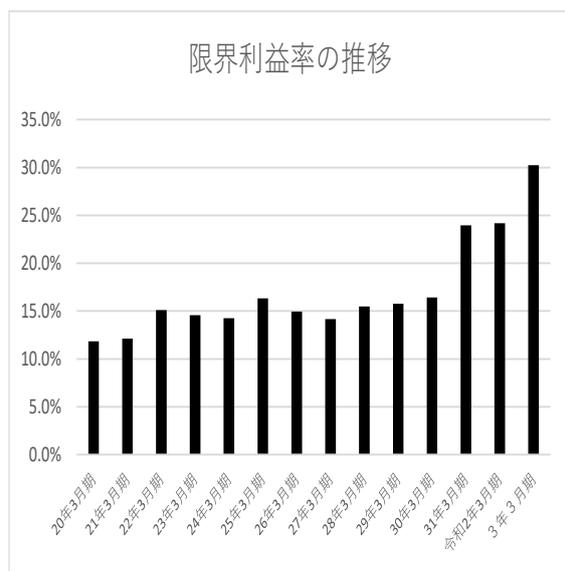
図表 6-2 経常利益の推移



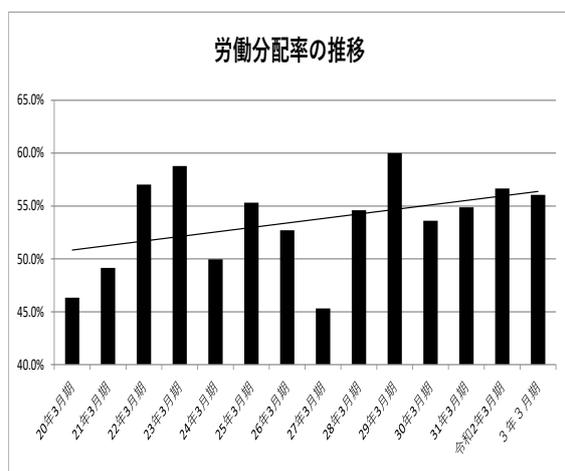
図表 6-3 経常利益率の推移



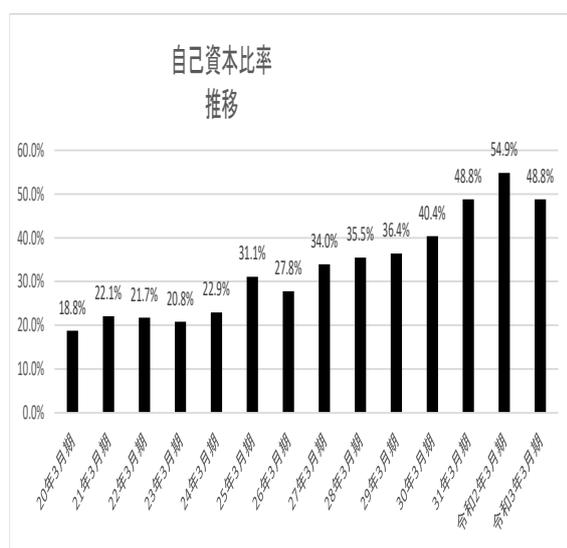
図表 6-4 限界利益率の推移



図表 6-5 労働分配率の推移



図表 6-6 自己資本比率の推移



7. おわりに

経営コンサルタントと違い、経営者にはまた別の知識や経験が必要だ。

また、知識、経験以上にどのような会社にしていきたいという考えが必要であり、使命感も求められる。

今後どのような展開があるかわからないが、精いっぱい頑張るだけだ。

著者紹介

氏名：加藤 圭一

略歴：昭和42年3月岡山大学工学部卒、
4月日本エクスラン工業(株)入社
昭和55年4月中小企業診断士
平成4年8月(株)アルマ経営研究所取締役
平成20年6月執行役員
平成16年4月から岡山大学産学官融合センター客員教授

氏名：加藤 昌毅

略歴：平成10年3月同志社大学経済学部卒
平成10年4月(株)ライフ入社
平成15年11月(株)ミロク情報サービス入社
平成19年1月(株)リオス入社
平成30年6月(株)エイワ・ライジング入社
令和元年7月同社取締役
平成27年4月中小企業診断士登録

FIRE (Financial Independence, Retire Early) について

中小企業診断士 川口 公平

目 次

1. はじめに
2. FIRE とは
3. FIRE のポイント
4. おわりに

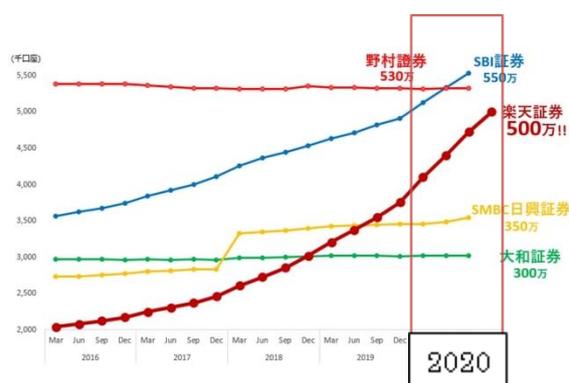
1. はじめに

私が岡山商工会議所に入所し今年が 12 年目となる。これまで、創業・経営革新・農商工連携・金融支援等を担当してきた。現在は、経営革新や補助金の申請支援を行う専門指導センターという部署に在籍している。これまで職業柄仕事の内容をテーマに論文を書いてきたが、今回は自分の興味のある分野について書いていこうと思う。

昨年は新型コロナウイルスが猛威をふるい、世界経済に大きなダメージを与えた。併せて世界中の株価にも大きな影響を与え、2020年3月19日には日経平均 16,552 円まで急落したことは記憶に新しい。

こうした状況を受け若者を中心に“投資”について興味を持つ人が急増し、ネット証券口座開設数も大幅に増加した。また、若者の間では、数年前より米国や欧州で話題となっていた「FIRE」(詳しい内容は後述)について大きな注目が集まった。これはカリスマ Youtuber として人気のある、中田敦彦氏が「お金」の授業などを放送し、その中で「FIRE」の授業が多数

行われていたのも認知度が向上した大きな要素であると考えられる。



図表 1-1 証券口座数推移



出典：中田敦彦の YouTube 大学

2. FIRE とは

2-1 FIRE の意味

FIRE とは「経済的に自立し、早期リタイアを実現する」を英語表記した時の頭文字をとったもので、

- F…Financial (経済的)
- I…Independence (独立)

R…Retire (リタイア)

E…early(早期に)

である。まずこう聞くと「宝くじを当て資金を準備する」「投資で一発当てる」などをイメージする人も多いのだが、そうした話ではないことに注意が必要だ。

2-2 FIREに必要な金額

「好きなことで生きていく」「働かないで生きていく」というキャッチコピーは夢があるが、そう簡単ではない。FIREに必要な資産額は「年間支出の25倍」といわれており、これは米国発の「4%ルール」という指標からきているものであり、資産を4%で運用することが出来れば、元本を取り崩すことなく生活できるという考え方だ。

日本人世帯平均年収は550万円程度であり、実質支出を400万円程度とし、それを4%で割りなおすと1億円となる。これを早期に達成出来る人はごく少数だと考えられ、一般のサラリーマンではまず達成が困難であることがわかる。

2-3 FIREに必要な元本の確保

前述のとおり、FIRE達成のためには、その原資が必要不可欠である。ここではその確保の手段について説明していく。

(1) サラリーマンとして出世し給料を上げる

王道の手段だが、年功序列が根強い日本で劇的に給料を上げるのは困難であり、また節税出来る手段も少なく、あまり効率のいい手段ではない。ただ、多くの人はこの方法で「FIRE」を実現しようと考えているため、中々実現しないのが実情である。

(2) 起業する

起業するのは「金持ち」になる手段として有効な手段の一つであるが、半面リスクが高い。起業の生存率は10年で5%前後といわれており、ハードルが高い。ただ、サラリーマンより「FIRE」出来る可能性が高いのも事実である。事業主であればサラリーマンの数倍の所得を得られる可能性もあるし、節税についてもサラリーマンに比べれば多くの手段がある。

(3) 副業

ちまたの書籍やYoutubeの配信などで「FIRE」達成手段として最も勧められている方法である。サラリーマンとしての安定収入を得ながら、副業で稼ぎ、それを投資資金に充てるというのが勧められている。確かに現在副業を解禁している企業も多く環境は整いつつある。また、Youtube、ブログ、アフィリエイト、Webライター、Uber Eatsなど場所や時間を選ばない副業も一般化してきており、収入を得やすい状況にもなっている。

上述だけ見るとリスクもない上に気軽に稼げそうな気がするが、これも簡単ではない。ネット副業で5,000円以上を稼ぐことが出来る人は実は案外少なかったり、稼げたとしても労働型副業となっていて、時給で考えるとコンビニでバイトしていた方が稼げていたりすることも少なくない。また、本業や家庭がおろそかになり日々の生活に悪影響を与えてしまうパターンもありうる。ただ、現実問題として「FIRE」を実現するには有効な選択肢の一つとなりうるだろう。

(4) 投資で資産を増やす

「FIRE」を達成する上で投資のスキルは必須である。資産形成後の利息で生活するのはもちろんであるが、給料や自分の事業で得たお金を加速度的に増やしていくのに有効で必ず実行

しなければならない。周知の事実だが、「福利の力」は絶大で、例えば月 5 万円を利回り 4% で 20 年間運用した場合積立元本は 1,200 万円だが、運用後の金額は 1830 万円程度である。

(税金は考慮していない。) 時間を味方につければ投資で勝てる確率はかなり上がるので、若い人ほど有利である。ただ、1 億円を積み立てるためには、月々 15 万円を 30 年間積み立てる必要があり、平均的な収入の人にはかなりハードルが高い。また、利回り 4% の運用と簡単にいうがそれもまた難しい。結果論だけで米国の S & P500 なら利回り 7% 程度出ているから楽勝と考える人もいるが大きな間違いである。将来は見通せない。自分が資金を必要とする時に望んだ状況であるとは限らない。リターンとリスクは表裏一体であり、国内、海外、株式、債券、コモディティ、現金保有、仮想通貨など様々なポートフォリオを駆使した上で、リスク少なく資産を増やしていくことを考えたときに 4% は割と難しいのだ。

3. FIRE のポイント

項目 2 では、「FIRE」の内容とその実現方法について紹介してきたが、どちらかというと FIRE の難しさばかり強調した形になった。確かに冷静に考えてみると、早期にリタイアを達成し、「働かなくて生きていく」のは実現可能性が高くないことはご理解いただけたであろう。ただ、ここから紹介する「FIRE」のポイントさえ押さえて実行すれば 60 歳位で現役を引退し、悠々自適に生きていくことは可能であろうと思慮する。(※昨今 60 歳で引退し資金面を心配しなくていいという人は少ない。)

(1) FIRE の“キモ”は支出の最小化

「FIRE」の実現に最も重要なのは“支出の最小化”である。どうしても最初は収入の方に目が行きがちだがそうではない。よく言われる話

だが、いくら年収が高くても、給料が上がっていても、それに応じて支出が増えているようではお金持ちになれない。支出を減らすことが出来れば、まず投資に充てなければならない原資が少なく済む。また、支出が少なければ投資に回せる資金が増えるので 2 重の効果があり、「FIRE」の加速度が増加する。経営でもまずはコスト削減からということと言われるが、その考え方は同じである。

(2) 早期に着手する

前述したが、「福利」の力は絶大で、また投資において時間は大きな味方となる。(※経済は成長しているため、長い目で見れば資産が増える可能性は高い。) そして早期リタイアということから考えても、早期に着手することは大切で 40 代、50 代で引退を考えるなら 20 代前半では「FIRE」に向けた取り組みを始めたいところだ。

(3) 投資の腕を磨く

ここも前述したが、「FIRE」を達成するためには投資の技術が必須で、基本的に 4% を目途に資産運用を行っていかなければならない。様々投資手段はあるが、最も有効な手段は“インデックス投資”といわれている。ここでインデックス投資の説明はしないが、一定額を定期的にドルコスト平均法で積立てていき、またいくらか方向性の違う商品を組み合わせれば資産が増えていく可能性は高いだろう。ただ、インデックス投資は個別投資と比べて刺激が少なく投資を楽しみたいという人には不向きかもしれない。かくいう筆者はインデックスの方が有効と理解しながら、刺激を求め個別投資ばかりで、成績がよくないことは大きな反省点であり、私が「FIRE」出来ることはまずないだろう。

4. おわりに

今回のテーマは、中小企業を支援する内容とはかけ離れているようにもみえるが、「FIRE」を実現するための要素には経営に生かせる考え方も多分に含まれており、この内容を学ぶことは中小企業支援にも生かせるものであると考える。また、投資判断には企業分析能力を求められることも多く診断士の腕を磨くのにつながるのではないだろうか。

最後に、つたない文章を最後まで読んで下さった読者の方に厚くお礼申し上げます。

著者紹介

氏 名：川口 公平

略 歴：大学卒業後、IT 関連会社に就職。

その後診断士を取得し、岡山商工会議所に入所。

専 門：金融支援、創業支援、経営革新支援、地域資源活用支援等。

健康経営の重要性

中小企業診断士 木野内 俊典

目 次

1. はじめに
2. 従業員の高齢化
3. 「健診」と「検診」の違い
4. 健康経営サポートアクションプラン
5. エイジフレンドリー補助金について
6. おわりに

1. はじめに

著者は2015年3月31日に㈱ベネッセコーポレーションを退職後、同年4月1日に個人事業主として独立した。その後6年間、個人事業主として活動し、2021年4月1日に一般財団法人淳風会に就職した。

淳風会に就職したことで、これまであまり意識をしてこなかったが、特に中小企業・小規模事業者にとって重要と認識を深めたことがある。それは経営者及び従業員（働く人全て）の「健康」である。

ここでは淳風会での仕事を通じて、知ることができたことについて、整理して記述することとした。

2. 従業員の高齢化

当然の言及で恐縮だが、多くの企業では従業員平均年齢が上昇の一途を辿ることは間違いない。採用面では少子化にともない新卒者や若年者の絶対数が減り、採用が今以上に困難にな

る。一方で企業活動を永続させる場合は、一定数の従業員数が必要である。新卒者や若年者の採用が進まなければ、中途採用か既存の従業員に長く働いてもらう必要がある。

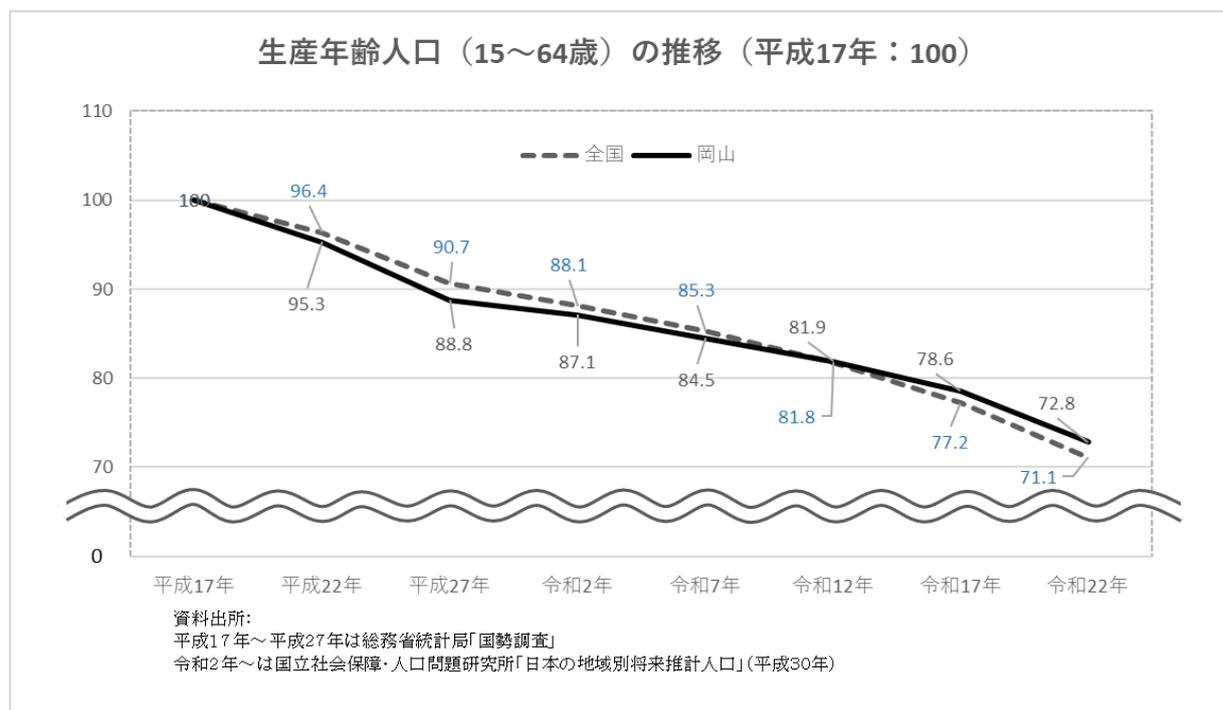
また新卒及び中途採用は相応のコストと時間を要する。人員確保の面で言えば、最も効率的なのは既存従業員の雇用継続である。

新卒採用においては、まずは「大企業 VS 中小企業」の競争が生じ、続いて「中小企業 VS 中小企業」の競争となる。少子化は就職活動では「売り手市場」となる。マクロ的には中小企業の新卒採用は困難を増す状況が進むと思われる。

既存従業員の雇用継続における重要な要素は多くある。恒常的なスキルの向上や、所有ノウハウの共有、マネジメント力の強化など様々な要素があるが、これら要素の前提となるのが「健康」である。ここで言う健康とは、従業員が加齢を重ねても安定的に出勤し、期待どおりのパフォーマンスを発揮できる状態の維持である。

マクロ的に見ると、加齢と健康は反比例する。加齢とともに健康診断の検査結果は悪化するケースが多く、疾病リスクも高まる。健康診断の結果が悪いだけで、疾病に繋がってなければ、これまで通り出勤して、期待されるパフォーマンスが発揮できる。しかし疾病が発生し、治療が必要な状態になると欠勤も増えてくる。体調が万全でなければ判断力や行動力は低下する。このことは企業におけるパフォーマンスの低下に直結する。これらのことから企業にお

ける「健康経営」の重要性は益々高まるものと推察される。



上記グラフは国勢調査を基にしたものである。平成17年の生産年齢人口を100とした場合の、全国及び岡山県での推移を示している。

企業の10年後・20年後の従業員の年齢構成は、確実に上昇する。

表1 年齢階級別就業者数の推移

(万人)

	男女計								男			女			
	総数	15～64歳	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上	総数	15～64歳	65歳以上	総数	15～64歳	65歳以上	
実数	2010年	6298	5728	492	1247	1472	1291	1227	570	3643	3293	350	2656	2434	221
	2011	6293	5722	481	1217	1503	1286	1235	571	3639	3289	349	2654	2433	222
	2012	6280	5684	472	1192	1514	1301	1205	596	3622	3258	365	2658	2426	231
	2013	6326	5690	483	1173	1522	1336	1177	637	3620	3231	390	2707	2459	247
	2014	6371	5689	486	1158	1523	1365	1158	682	3635	3220	416	2737	2469	267
	2015	6401	5670	488	1136	1509	1400	1137	732	3639	3196	443	2764	2474	288
	2016	6465	5695	512	1130	1482	1445	1126	770	3655	3193	462	2810	2502	308
	2017	6530	5724	519	1124	1458	1489	1134	807	3672	3188	483	2859	2535	324
	2018	6664	5802	562	1120	1436	1535	1148	862	3717	3206	512	2946	2596	350
	2019	6724	5832	580	1110	1401	1580	1162	892	3733	3202	531	2992	2630	361
	2020	6676	5771	563	1098	1350	1588	1172	906	3709	3170	538	2968	2601	367

上記一覧表は労働力調査（基本集計）2020年（令和2年）平均結果の要約（令和3年1月29日総務省統計局）である。

国全体の数値であるが、65歳以上の就業者数は10年で336万人増。増加率は159%である。今後も生産年齢人口の減少分を65歳以上の就業者で賄う構図は一層進む。

3. 「健診」と「検診」の違い

ここで「健診」と「検診」の違いをあらためて記述する。

「健診」はいわゆる健康診断である。自身の健康状態を確認し、病気を予防することを目的としている。

健康診断には、職場の健診、学校健診、特定健康診査など、様々な種類がある。最も多く行われているのは「一般（定期）健康診断」である。労働安全衛生法で、事業者が労働者に対して1年に1回以上実施することが義務付けられている検査で、検査内容は身体計測、血液検査、尿検査、胸部X線など基本的なものが中心である。雇い入れ時健康診断も一般健康診断に含まれる。なお検査内容が基本的なものに留まっていることから、人間ドックの受診を推奨している企業も多い。

また「特定健康診査」についても記述しておく。特定健康診査とは、メタボリックシンドロームに特化した健康診断、いわゆる「メタボ健診」のことで、40～74歳の人を対象に生活習慣病の予防・早期発見を目的としている。検査した結果、生活習慣病の発症リスクが高いと判断した人には、動機づけ支援もしくは継続的支援として保健師、管理栄養士による指導が実施される。

「検診」は特定の病気を発見するために行う検査のことを指し、病気を早期発見し、早期治療につなげることを目的としている。代表的な検診は「がん検診」である。胃がん・大腸がん・肺がん・乳がん・子宮頸がんの5大がんの早期発見を目的に、自治体が一定の年齢範囲の住民に対して検査方法を指定して公共的な予防対策として実施している。筆者も個人事業主として岡山市の国民健康保険に加入していた際に、胃がん検診の案内が届いていた。

個人的な意見だが、中小企業診断士は自身の身体が資本であり、疾病によっては事業継続への影響も懸念されることから、年に一度の人間ドックは重要と考える。その際もピロリ菌の調査や胃カメラ、大腸カメラ、脳ドックや通常の健診などでは早期発見が難しく、がん死亡数順位が高いすい臓がん検診など、健康管理は入念に行う必要があると考えている。

・健康経営優良法人認定制度健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度である。

健康経営に取り組む優良な法人を「見える化」することで、従業員や求職者、関係企業や金融機関などから「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として社会的に評価を受けることができる環境を整備することを目標としている。

本制度では、大規模の企業等を対象とした「大規模法人部門」と、中小規模の企業等を対象とした「中小規模法人部門」の2つの部門により、それぞれ「健康経営優良法人」を認定している。

当会も毎年「ホワイト500」の認定を受けており、健康経営に取り組んでいる。

・「晴れの国から『健活企業』応援プロジェクト」について以下、岡山県HPからの抜粋。

岡山県と協会けんぽ岡山支部は、「岡山県民の健康づくりの推進に向けて、幅広く協力・連携しているところです。

「健康経営」は、従業員の健康づくりを従来の福利厚生ではなく積極的な経営戦略として取り組むことで、事業所の生産性・収益性を高めていくという考え方であり、現在、厚生労働省や経済産業省など国全体で「健康経営」に取り組む機運が高まっています。（※「健康経営」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。）

岡山県では、協会けんぽ岡山支部とともに、「晴れの国から目指そう！『健活県』おかやま」をスローガンに策定し、「健康経営」の普及促進を支援しています。

なお、協会けんぽ岡山支部が実施している「健康経営」普及事業である「晴れの国から『健活企業』応援プロジェクト」の詳細については、

下記の協会けんぽ岡山支部 HP をご覧ください。

(※「健活企業」とは従業員やその家族が長く健康に過ごすことができるよう、従業員への健康づくり活動を行う企業のことです。)

令和3年5月31日現在 「健活企業」 宣言事業所数は1,781事業所である。

4. 健康経営サポートアクションプラン

ここでは淳風会が今年度より進めている「健康経営サポートアクションプラン」について説明する。

「従業員の健康づくりは企業成長への鍵です！」と銘打ち、従業員の健康を重要な経営資源として捉え、健康増進に積極的に取り組む企業を淳風会が全面的にサポートするものである。

具体的には健康診断未受診者管理や二次検査受診勧奨、労災二次健康診断受診勧奨、特定保健指導など健康管理に関するあらゆるメニューを丸ごとサポートする。各種セミナーや運動支援など、一部有料のメニューもあるが、受診勧奨等は無料のサービスである。

企業は本業が多忙な中で、従業員の健康管理は重要という認識は持ちつつも、個々人に対して継続的に健康管理を実施していくのは困難な場合がある。我々は健康管理のプロであるため、個々人の状況や診断結果に応じて、きめ細かく対応できる。

例えば労災二次（労災給付による二次健診）は、「労災」との名称が故に労災認定や労災申請と誤解される場合があるが、実態は国の給付制度を利用した、より詳しい二次健診である。国の給付制度により受診者本人及び事業主の受診費用負担は生じない。保険料への影響もない。

こうした制度は広く周知されているとはいえず、我々は認知度を高めていく役割を担っているものと考えている。

なお淳風会で労災二次健診を受診する場合は、面倒な申請手続きを当会がサポートすることや、検査後は岡山市北区大供及び倉敷市連島中央にあるタニタ食堂にてヘルシー定食をお召し上がりいただける。

皆様の顧問先等、当アクションプランに興味をお持ちの場合は、いつでもお声がけいただきたい。

5. エイジフレンドリー補助金について

高齢者の就労環境を間然するための補助金が存在する。厚生労働省が「エイジフレンドリー補助金」を展開しており、現在（執筆日令和3年7月4日）申請期間中である。

「高齢労働者を雇用する中小企業事業者の皆様へ」と銘打たれたリーフレット『「令和3年度エイジフレンドリー補助金」のご案内』から、ポイントを抜粋して掲載する。

補助金申請期間は令和3年6月11日～令和3年10月末日。補助事業者は一般社団法人日本労働安全衛生コンサルタント会である。

補助対象：高齢労働者のための職場環境改善に要した経費（物品の購入・工事の施工等）。補助率：1/2。上限額：100万円（消費税を含む）。

※この補助金は、事業場規模、高齢労働者の雇用状況等を審査の上、交付決定を行います（全ての申請者に交付されるものではありません）。

- 近年の高齢者の就労拡大に伴い、高齢者の労働災害が増えています。
- 高齢者が安心して安全に働けるよう、高齢者にとって危険な場所や負担の大きい作業を解消し、働きやすい職場環境をつくっていくことが必要です。
- 高齢者が就労する際に感染症予防が特に重要となる社会福祉施設、医療保健業、旅館業や飲食店等の接客サービス業等では、利用

者等と密に接する業務での新型コロナウイルス感染を防止するため、対人業務を簡素化できる設備改善や作業改善が望まれています。

- エイジフレンドリー補助金は、職場環境の改善に要した費用の一部を補助します。是非ご活用ください。

□補助対象となる職場環境の改善対策

働く高齢者を対象として職場環境を改善するための次の対策に要した費用を補助対象とします

- ◆ 働く高齢者の新型コロナウイルス感染予防のための費用
- ◆ 身体機能の低下を補う設備・装置の導入に係る費用
- ◆ 健康や体力状況等の把握に関する費用
- ◆ 安全衛生教育の実施に関する費用
具体的には次のような対策が対象となります。

【働く高齢者の新型コロナウイルス感染予防】

- ◇ 介護における移乗介助の際の身体的負担を軽減する機器
- ◇ 介護における入浴介助の際の身体的負担を軽減する機器
- ◇ 熱中症の初期症状等の体調の急変を把握できる小型携帯機器（ウェアラブルデバイス）による健康管理システムの利用
- ◇ 飛沫感染を防止するための対策
※使い捨てマスク等の消耗品、ビニールカーテン等の仮設の設備については対象となりません。

【身体機能の低下を補う設備・装置の導入】

- ◇ 通路の段差の解消（スロープの設置等）、階段に手すりの設置
- ◇ 床や通路の滑り防止対策（防滑素材の採用、防滑靴の支）

- ◇ 危険箇所への安全標識や警告灯等の設置
- ◇ 業務用の車両への自動ブレーキ又は踏み間違い防止装置の導入
- ◇ 熱中症リスクの高い作業がある事業場における休憩施設の整備、送風機の設置
- ◇ 体温を下げるための機能のある服
- ◇ 不自然な作業姿勢を改善するための作業台等の設置
- ◇ 重量物搬送機器・リフト
- ◇ トラック荷台等の昇降設備
- ◇ 重筋作業を補助するパワーアシストスーツ

【健康や体力の状況の把握等】

- ◇ 体力チェック
- ◇ 運動・栄養・保健指導等の実施（健康診断、歯科検診の費用を除く）
- ◇ 保健師やトレーナー等の指導による身体機能の維持向上活動

【安全衛生教育】

- ◇ 高齢者の特性を踏まえた安全衛生教育
※労働者個人ごとに費用が生じる対策（ウェアラブルデバイス、防滑靴、体力チェックなど）については、雇用する高年齢労働者の人数分に限り補助対象とします。
注：申請内容の確認のため、（一社）労働安全衛生コンサルタント会が実地調査を行うことがあります。補助対象となる対策の具体例や、補助の対象とならないものについては、Q&Aにまとめていますので、申請前に必ずご確認ください。

以上がポイントである。詳細や留意点は必ずリーフレット

（<https://www.mhlw.go.jp/content/11300000/000791930.pdf>）を参照にしていきたい。申請書を見る限り、分量は多くなく書きやすい印象である。

淳風会では【健康や体力の状況の把握等】については現在も各所で実施しており実績もある。

6. 終わりに

筆者は令和3年4月より一般財団法人淳風会職員となり、プロコンではなくなったが今後も地域の中小企業の発展に微力でも寄与できるよう、この立場で出来ることを行っていきたいと考えている。今後も会員の皆様と情報交換できれば幸いである。

著者紹介

氏名：木野内 俊典

略歴：中小企業診断士

専門：経営革新、経営戦略、人材育成、マーケティング、リスクマネジメント

中小企業の“事業再構築”を考える

～「中小企業等事業再構築」の支援に向けて～

中小企業診断士 河本 吉弘

目 次

1. はじめに
2. 政策の根底にある認識
3. 経営戦略における“事業再構築”
4. 経営革新における“事業再構築”
5. 事例にみる“事業再構築”
6. “事業再構築”の支援に向けて
7. おわりに

1. はじめに

コロナ禍の、またアフターコロナの世界においてはこれまでの経営の前提が大きく変わるという状況にある。経営の基盤が崩れてしまい、売れるしくみが崩壊した企業は大きく変わらざるを得ない。また、大きく変化する経営環境においては、新たなニーズが生まれ、その獲得に向けて大きく変わるチャンスでもある。今はまさに、「事業の再構築をしていく」時であるといっても良い。

しかし、大きく変わることには大きなリスクを伴う。そもそも中小企業の経営革新は、「現状の延長線上で、地道な改善活動をやり続けていくやり方が望ましい。中小企業は、経営資源に乏しく、新分野展開や、多角化というような取り組みはリスクが高く、望ましくない。」と私は考えていた。

事業再構築は、そのような大きな変化、大きな挑戦を求めるものである。この政策をどう捉

え、どう対応していけばよいのか、経営戦略、経営革新の視点から考察してみたい。

2. 政策の根底にある認識

「事業再構築」における経済産業省の基本認識、政策の意義、目的を担当部長の解説からまとめると以下のとおりである。

当政策の背景にあるのは、「挑戦しなくなった日本企業」に対する危機意識である。OECDの調査(2012～2014)によると「製造業やサービス業において新製品や新サービスを投入した企業の割合は先進国で日本が最も低い。」「営業利益に対する、設備投資や研究開発の比率は着実に低下している。」「利益を投資に回さない国になった。」この傾向が、コロナ禍の中でさらに進むのではないかという危機意識が背景にある。

「コロナ禍において、2020年11月の売上高が前年同期と比べて10%以上下落した企業は約半数。その内20%以上下落した企業は32%。」アフターコロナの時代において元のとおりに戻る可能性は低いと厳しく考えておく必要がある。すなわち、「業態を変えなければならない企業が半分。今までの取引関係では生きていけない。」という認識である。

「今までの商売とは別に、どんなことをやれば、自分の会社の将来につながる資産を作れるかチャレンジする必要がある。」新しいことをやる場合、「最初のきっかけをなかなかつけない。」「1兆円制度は最初の取り組み、可能

性に対して支援するものである。」

この政策には、「我が国経済のダイナミズムの源泉」たる中小企業への強い期待とチャレンジを感じる。

3. 経営戦略における“事業再構築”

経営戦略論の中に、「オーバーエクステンション戦略」と「身の丈戦略」という一見相反する考え方の戦略がある。

今回の「事業再構築」はまさに「オーバーエクステンション戦略」の考え方に基づいた政策である。

3-1 オーバーエクステンション戦略

オーバーエクステンション戦略は、伊丹敬之氏によって提唱された経営戦略の考え方である。「多少の無理を承知の背伸び戦略」、「企業が自社の持つ資源や能力を超えた事業に挑む戦略」である。これは短期的に見ればリスクが大きい、成功すれば長期的な大きな利益が期待できる。

「昔から『カニは己の甲羅に合わせて穴を掘る』という。穴とは戦略である。甲羅は自社の能力・資源である。『甲羅にぴったりした穴』にしすぎると、穴の大きさが邪魔になって、甲羅が成長するための障壁になってしまう。カニの甲羅と企業の能力・資源は、ともに大きくなっていく。『思い切った』戦略、甲羅よりも大きな穴、が必要になるのである。」

オーバーエクステンションは、「背伸びした戦略を実行すれば、現場でなんとかしなければという緊張が生まれる。それが、人々の学習を刺激し、結果として、企業の能力は伸び、成長していく。」という論理である。

第二次世界大戦後に日本で大きく成長した企業はオーバーエクステンションで成功した企業である。しかし、昨今は、大きな挑戦で大

きなリスクを背負い、失敗した企業も多くみられるのも事実である。

3-2 身の丈に合った戦略

一方、身の丈戦略は、「企業の持つ資源や能力、組織風土に合わせた戦略」、「経営者の能力、従業員の能力、企業の財力に合わせた戦略」である。「あくまでも自分たちの強みにこだわり続ける。無謀な賭けをしたり、自分たちの強みを活かさない無謀な道に出て行ったりといったことは、絶対にしない。」

その背景には、「継続すること」に対する執念がある。少しずつでも伸びていく、継続していくことを最も大切にする。

しかし、身の丈戦略には、「自分の成長に『枠』をはめ、成長を阻害する要因になってしまう。」「現状維持の戦略」、「『成長』、『変革』という観念が希薄。」「企業の長期的発展には望ましくない。」という批判もある。

3-3 考察

いずれの考え方にも合理性があり、考え方自体においてどちらが正しいか、ということではないだろう。

戦略は“ありたい姿に向けての道筋”である。その企業のありたい姿に向けて、その時点において、どの道筋を行くのが望ましいか、という選択の問題であろう。

リスクのないビジネスはなく、要するにリスクをどの程度を取るかということについての経営判断の問題である。

「身の丈に合った」とはいうものの、今現在の経営資源のみで見るとは否か、能力を顕在化している能力だけを見るのか潜在能力まで見るのかで、判断は変わってくる。潜在能力を測ることは極めてむづかしい。一見無理な戦略が成功したのは、潜在能力があったということの

証でもある。

中小企業は、経営資源に乏しい。その中で新たな事業に取り組む際は、「企業的能力・資源は大きくなっていける」、「新事業の知識、ノウハウ、スキルが蓄積されていく」という前提でフォローしていく必要がある。

4. 経営革新における“事業再構築”

4-1 「改善」と「改革」

経営革新の用語として「改善」と「改革」がある。言葉の一般的な定義、イメージは下記のとおりである。

改善：現状の枠組みの中で変えていく、小さく変化させる（業務改善、品質改善など）

改革：現状の枠組みも変えていく、大きく変化させる。（組織改革、制度改革など）

この視点で見ると、事業再構築は「改革」にあたる。

経営革新支援事業で表彰された中小企業の事例の多くは、「現状の延長線上にある、身の丈にあった、地道な改善活動または新たな取り組み」である。事業再構築でいうような大きな革新の事例は少ない。

常に革新努力している企業は、経営環境の変化より生じる課題に対して一つひとつ地道な改善活動を続けている。必ずしも特別なことをやるのではなく、ある意味当たり前のことを継続的に行っている。その積み重ねとして大きな革新を実現している。

大きく骨組みまで変える「改革」が必要となった企業は、「日ごろの革新努力が足らず、知らず知らずのうちに市場環境との間に大きなギャップが生じた企業」といえなくもない。その状態では、「改善」は焼け石に水であり、大きく経営の枠組みを変える「改革」が求められる。

「改革」には大きなリスクも伴う。無理な一

手が原因で破綻した企業は少なくない。中には「起死回生」の改革で語られる成功事例もあるが、それらは幸運にも恵まれた極めて稀なケースであると思われる。

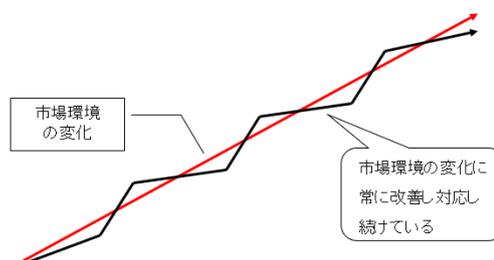
しかし、いかに改善努力を続けていたとしても、市場環境は時に大きな非連続的な変化をすることもある。その場合にも、「改善」では対応できず「改革」が必要となる。

今回のコロナ禍による環境の変化は、業種によっては非連続的といってもよい大きな変化である。この変化に対応するには、「改革」すなわち「事業の再構築」が求められる。

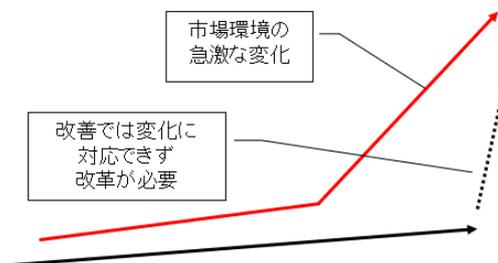
環境の大きな変化は、新たなニーズを生み出し、新たな課題を生み出す。すなわち新たなビジネスチャンスを生み出す。この獲得に

向けて「改革」すなわち「事業の再構築」をしていくことは企業の発展にとって必要であり、経済社会にとって望ましい。

【平時にあるべき姿】



【環境激変期にあるべき姿】



5. 事例にみる“事業再構築”

かつて、「事業再構築」を求められた業種として酒販業界がある。90年代から2000年代の初めにかけて進められた酒販免許の規制緩和、これは街の酒販店にとって、事業基盤の崩壊ともいうべき環境の大変化であった。

1989年 酒類販売免許の許可基準の緩和

1997年 出店規制の段階的廃止が決定

2006年 完全自由化

5-1 最も成功した事例

全国の酒販店の中、事業再構築に最も成功した企業は(株)カクヤスである。同社は、ピンチをチャンスと捉え、事業再構築。80年代2店舗の街の酒屋から、現在は店舗数143店、年商1,000億円を超える大企業に成長した。この成功を導いたのは「オーバーエクステンション戦略」であり「改革」レベルの経営革新である。

【事業再構築】

「他社が真似できないお客様が喜ぶ仕組みをつくらう」、「活路は宅配にしかない」

同社の事業再構築は、販売方法の大きな転換、「業態転換」というべきものである。狙いは、宅配がスーパー、ディスカウント店と差別化できる大きなポイントであるという点、背景には、多くの酒販店がすでに宅配に消極的になっていた状況の中、一般家庭の宅配への潜在需要の高まりがあった。

【事業再構築の実行】

「真似されないためには短期間で唯一無二のポジションを確保する」、「配達もするディスカウント店」の実現。

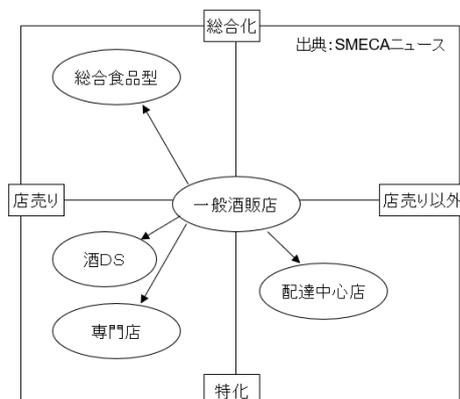
- ・98年無料宅配サービスを開始
- ・2000～2003年の3年間で約100店を新規出店、都内117店舗体制を実現。
- ・2004年～ 都内どこでも2H以内ビール1本から無料配達」体制を実現。

【成功要因】

- ◆危機意識：同社を事業再構築に突き動かしたのは、「価格で勝負したら絶対かなわない」、「自分の代で店はつぶれる」という強烈な危機意識であったと思われる。
- ◆明確なビジョン：「100店舗くらい出店した中57店舗が赤字だった。銀行の支店長には『このままだと貸さない』と言われた。『一軒一軒は赤字でも、東京23区全部の店舗が一つの物流インフラ。これができれば他が真似できないお届けモデルができあがる。全体で3年後カクヤスがどうなるかを見てくれ』という話をしてきた。」
- ◆冷徹な計算：配達エリアを考えた戦略的な店舗展開と効率的な物流の仕組みを構築。「ディスカウントにすると粗利は20%→8%。取引先の損益分岐点は500軒。配達がいペイするためには、1人3～4軒/Hの配達が必要。可能な圏内は1.2km。」

5-2 成功した事例

地域顧客へのきめ細かな対応と提案力アップをはかる「配達中心店化」、独自商品、売り場の面白さ、イベントで特定ファンをつくる「専門店化」、ワンストップの利便性を訴求する「総合食品型化」など、業態転換を進めていった酒販店は生き残り、成長した企業も少なくはなかった。



5-3 失敗した事例

しかし、大多数の酒販店は事業再構築に失敗、あるいは取り組めなかった。

1997年→2007年の10年間で、街の一般酒販店は、商店数：△32%、△25千店、販売シェア（量）：65%から28%に減少した。

急激ではなかったが、明らかな環境の大変化。衰退し廃業していったのは、「なんとかなるだろう」と根拠のない期待で甲羅の中に閉じ籠っていた企業、また改善には取り組んだが、小さな中途半端なことしかやれなかった企業であったと推測される。

6. “事業再構築”の支援に向けて

6-1 必要性の見極め

大きく変化させる必要性を見極める。大きく変える必要がある企業は、経営の基盤が崩れている企業、変わる能力のある企業である。必要性もないのに大きく変えようとする、効果が出ないだけでなく経営全体ではマイナスとなる。必要性が低い場合は、小さな改善を継続して行っていけば良いと考える。

6-2 実現性を見極め

大きな変化に耐えられるかどうかを見極める。事業再構築は人間にとってみれば大手術であり、それに耐えられるかどうかの見極めが必要である。第一は、経営者の気力である。経営者には相当の覚悟が求められる。第二は財務力である。この2つが不十分な状況では成功は難しいと考える。

6-3 事業計画の作成

将来どうありたいかのビジョンの明確化、あ

りたい姿に向けての道筋をしっかりと描いておくことの重要性は言うまでもない。事業計画を作成し、変わる方向と、変えるポイントを定めておく。新規事業では、あらゆる面で不確実性が大きく予期せぬ事態も多い。環境変化を敏感に捉え、対応をスピーディにしていくためにも事業計画は必要である。

6-4 リスクの認識と対策

事業再構築はリスクをテイクしたということでもあり、行く手には大きなリスクがあるというのが基本認識である。想定されるリスクは事前に認識し、事前に対策をしておくことが必要である。特に内部要因への対応は重要である。「改革は必ず抵抗を伴う。」「人は、新しい仕事に取り組むことには躊躇し、自信のないものは避ける傾向にある。」

6-5 成果の実現に向けて

事業再構築は、いふなれば企業の骨組みの再構築であるが、新しい骨組みができれば成果が得られるというものではない。それにふさわしい業務プロセスが構築され、さらにそれを動かせる知識・スキル・ノウハウが獲得されて初めて成果が得られる。これらは自ずと獲得できるというのではなく、企業として意識的にフォロー、サポートしていく必要がある。

7. おわりに

中小企業診断士として事業再構築促進事業に参加中である。本論文での考察により、ややもやもやとしていた考えと気持ちが整理され、クリアになった。事業本来の目的をしっかりと見据え、中小企業の事業再構築、経営革新を支援していきたいと考えている。

著者紹介

氏 名：河本 吉弘

略 歴：早稲田大学政経学部卒業。電機メーカーに勤務。2000年以降は経営監査・経営改善・経営革新の仕事に従事。2007年、診断士登録。2017年、岡山県診断士会に移籍。2019年、アルマ経営研究所に所属。

専 門 ビジネスモデルキャンバスによる経営診断、バランススコアカードによる戦略立案・実行管理、顧客の声／データ分析に基づく業務改善・改革、BtoBマーケティングによる営業力強化。

キャリア構築理論に基づくミッション理解の構造

中小企業診断士 國米 泰弘

目次

1. マーク・サビカスのキャリア構築理論
2. 自己概念の成長
3. 経験代謝（経験の再現～意味の出現へ）
4. ミッションの構造
5. 仕事理解と自己理解
6. 「成功体験の獲得」から「アウトプットイメージの獲得」、そして「自己の成功」へ
7. 組織マネジメントの構造として
8. まとめ

1. マーク・サビカスのキャリア構築理論

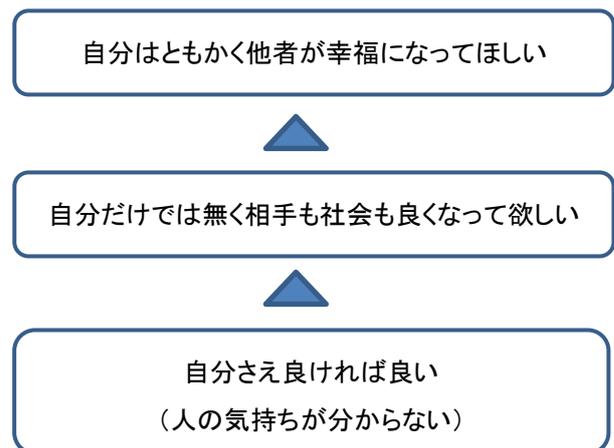
マーク・サビカスのキャリア構築理論とは、人は自身の個性や職業行動、職業経験に意味を付与することにより、自らのキャリアを“意味あるストーリー”として構成するものだとする理論です。

日常的な小さなストーリー（マイクロナラティブ）を大きなストーリー（マクロナラティブ）に統合することにより、予期しなかった過去の出来事、経験に納得できるような意味を与え、一貫性のある全体（キャリアストーリー）へと構成し、自身の未来の抱負（キャリアテーマ）として個人的な意味を与え、その結果として将来に見通しを与える効果が生まれると考えるものです。支援技術の観点としては、ライフヒストリーの構成を手助けすることにより、人生に指針をもたらす効果が期待されるものです。

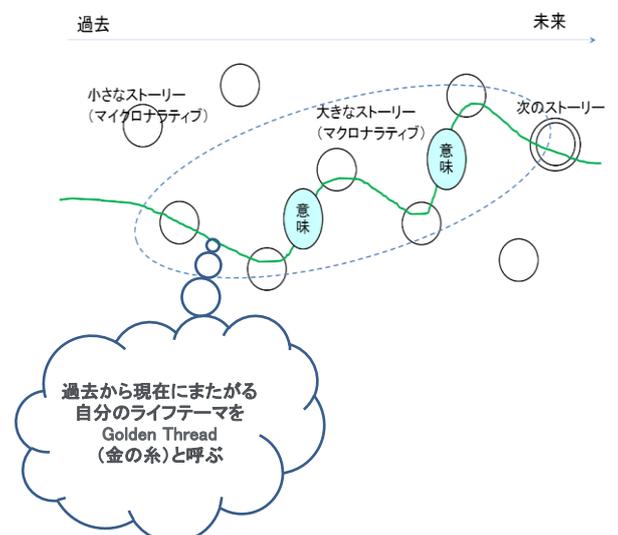
2. 自己概念の成長

自己概念とは、自身を捉えたときの自己像、あるいは、自身が“良し”としている「モノの見方、考え方」です。

私自身を振り返って自己概念の成長を次のように整理しています。



図表 1: マーク・サビカスのキャリア構築理論



3. 経験代謝(経験の再現～意味の出現へ)

経験代謝とは、経験からの「学び」を構造化した概念で日本キャリア開発協会(JCDA)が提唱した考え方で同協会が登録商標としている言葉です。キャリア構築理論を支える原理といえるかと考えます。

これは「経験の再現」から「意味の出現」へ、さらに「意味の実現」へと、自己概念の成長を促すプロセスと言えます。

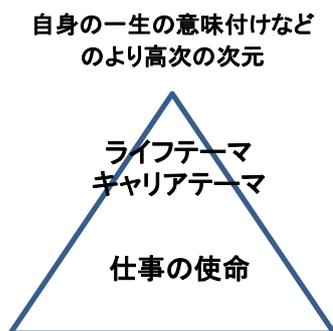
先のマーク・サビカスのキャリア構築理論でいえば、自身の小さなストーリー(マイクロナラティブ)から大きなストーリー(マクロナラティブ)をさらには、過去から現在にまたがる自分のライフテーマ Golden Thread(金の糸)発見を促すツールとして見る事が出来ます。

図表 2: 経験代謝サイクル



日本キャリア開発協会 主催 技能講習(カウンセリング)教材より

4. ミッションの構造



人によっては自身がこの世に生を得た意味(この世に生を受け、生れ出た本来の目的)などのような次元で意味づけることもあります。

5. 仕事理解と自己理解

私自身は、仕事の定義を「他者の期待に応えること」としています。

そして、キャリアカウンセリングでは、面談者の「仕事理解」、「自己理解」といったものを重要なキーワードとしています。

私個人の概念の整理として、「仕事理解」＝「自己理解」＋「他者理解」と考えており、「仕事理解」が成立するためには、「自己理解」、「他者理解」ともに欠かせないと考えています。「他者理解」には情操教育の必要性も感じるとともに「自己理解支援ツール」も提供されるべきなのではないかと思えます。

そういう観点から、マーク・サビカスのキャリア構築理論や経験代謝サイクルの理論が有効と思われる、民間で自己理解支援ツールの体験と自己のライフテーマやキャリアテーマ発見を目的とする研修の開発も行われています。

自身の課題ですが、経営コンサルタントして他者とかわりをさせていただくという仕事をする上で、説得力を持つには、「自己一致」が必要となります。「自身が言っていること」と「自身が行っていること」、「出来ていること」の一致が必要で、せめてそれに近づく努力は欠かせないと思っています。

その意味で、日常生活での会話で用いられる言葉で恐縮ですが、「ガチ」という言葉表現に惹かれます。私はこれを「計画」＝「実行」＝「成果」の3要素が一致する、三位一体を示す言葉として使用しています。実行しない計画、実行されない計画、成果につながらない計画を徹底的に排していく必要を当たり前のことですが改めて強く感じます。また自己一致の延長線上で、永守重信氏の流儀である、「すぐやる!

必ずやる！出来るまでやる！」を「自分自身にすぐやらせる！自分自身に必ずやらせる！自分自身に出来るまでやらせる！」としています。

6. 「成功体験の獲得」から「アウトプットイメージの獲得」、そして「自己の成功」へ

他者を支援するために、あるいは自身が目標達成を遂げるうえでのアプローチとして「成功体験の獲得」から「アウトプットイメージの獲得」という流れが妥当なのではないかと思っています。組織内にいる場合には、組織を活用してより大きな事が出来るという経験の有利性があるように思います。組織を離れた個人のコンサルタントとしてはできにくいことです。

この「アウトプットイメージの獲得」からの目的達成について例として、藤井聡太氏の将棋をみて思ったのは、中盤から終盤に至るかなり前からアウトプットイメージ（詰み）を持ち、相手玉の「詰み」の条件として足りないもの（持ち駒と形勢）を明確にし「詰み」に必要な持ち駒と形勢を得ることを導いているように思えました。これは、「アウトプットイメージ（詰み筋）」からの「逆算のトップダウン思考」と言えるのではないかと思います。

7. 組織マネジメントの構造として

組織マネジメントとして、①組織風土、②仕組み、③運用の3層で考えています。ここで、個人的に、仕組み＝ルール＋ツールと整理しています。

第1層の組織風土については、米国ギャラップ社の優れた職場の12条件を個人的に、次の8条件としてまとめ整理しています。

Q01. 職場で自分が何を期待されているのかを知っている。

Q02. 職場で得意なことをする機会が毎日与えられており、仕事の進め方など意見が求められたり、打ち合わせに参画したりする。

Q03. 仕事について成長機会があった。
(成功体験があった。自信が持てた。)

Q04. 仕事をうまく行うために最適な材料や道具を与えられている。

Q05. 職場の同僚の真剣さに刺激を受けた。

Q06. 最近、ほめられた。上司が気にかけてくれている。

Q07. 職場に親友がいる。

Q08. 仕事にやりがいを感じる。

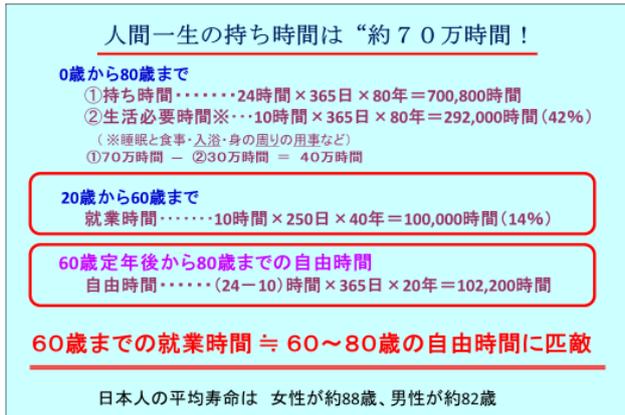
8. まとめ

最近思うこととして、一つは、成果は有効な行動量に比例するという事です。

2つ目は、診断士は見識の幅広さが求められる役割上、価値創造の真ん中におり、本来は、士業の真ん中に位置してこそ、社会的にも価値を生み貢献することが出来るのではないかと考えています。

3つ目は、経験代謝について「経験代謝の効果と限界」ということが示されており、その中で、限界について、①（面談者の）内省が機能しない場合、②継続的な支援が難しい場合、③取り敢えず今の状況を上手く対処する必要がある場合、ということが示されています。これは私たちが行うコンサルティングにおいても同様に限界が生じる場面といえるかと思いません。

人生少なくとも80年時代、60歳からの持ち時間！



12

<参考文献>

日本キャリア開発協会 技能講習(カウンセリング)
自己理解支援ツールの体験とアプローチの習得
<すごろくゲーム・社会人版の活用>

著者紹介

氏名：國米 泰弘

略歴：1978年 慶應義塾大学卒業

経営空間研究所(R)代表

中小企業診断士、ITストラテジスト
(経済産業大臣認定)、

キャリアコンサルタント(国家資格)、

日本キャリア開発協会CDA(キャリア
ア・デベロップメント・アドバイザー)、

ITコーディネータ(経産省推進資格)

岡大大学院自然科学研究科MOT(技術経営)

コース修了

専門：経営全般領域

著書：「インターネット営業術」PHP研究
所(共著)、「IFRS国際財務報告基準入門」
同友館(共著)他、多数

ビジネスモデルと戦略の分割について

中小企業診断士 藤原 敬明

目 次

1. はじめに
2. バランスド・スコアカードとは
3. おわりに

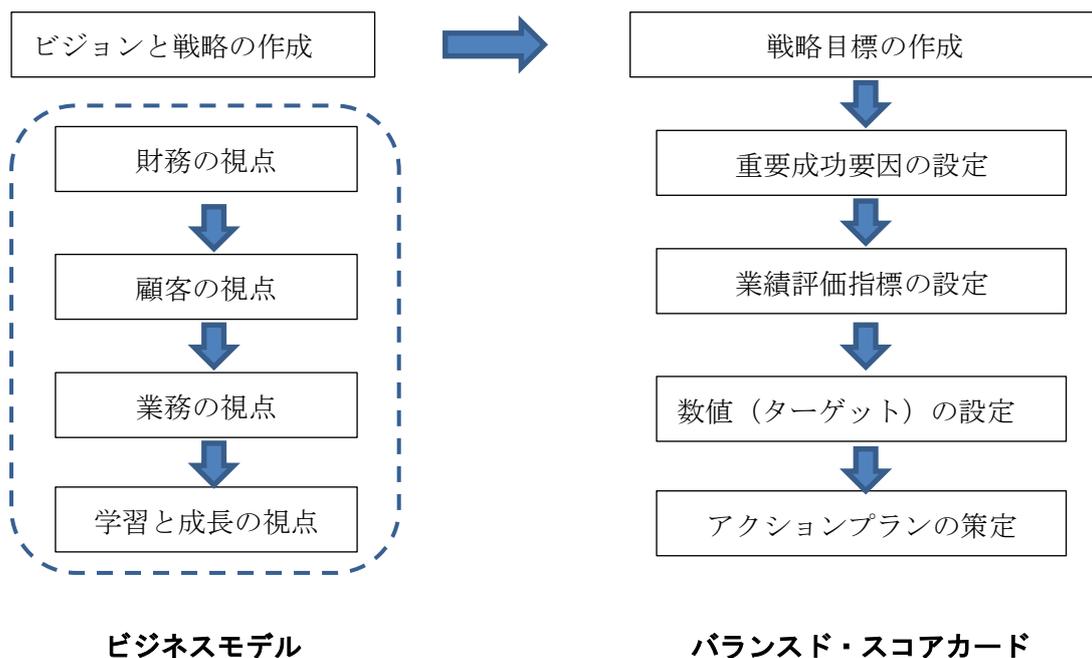
1. はじめに

2000年にバランスド・スコアカードが経営手法として注目を浴びた。しかし、現在ではバランスド・スコアカードの名前すら聞くことは少ない。バランスド・スコアカードの概要は下記である。

図表1 バランスド・スコアカードの概要

私だけかもしれないが、バランスド・スコアカードで目新しさを感じたのは左のビジネスモデルの部分であった。先日DX(デジタルトランスフォーメーション)の記事で、このビジネスモデルの部分が使われていた。これがこの論文を書く動機である。ビジネスモデルとは、企業が顧客に対して、いかに価値を創造し、届け、収益上げるかについての論理的根拠を記述したものである。

財務の視点、顧客の視点、業務の視点、学習と成長の視点はビジネスモデルを構築しやすくする役割があり、バランスド・スコアカードの考え方を作り出した時に新たに作られた考えでなく、それ以前から存在した考え方をバランスド・スコアカードに適用したと考えられる。



バランスド・スコアカードの考え方は右側の計数的な考え方が主と考える。

ビジネスモデルは自社の「儲けの仕組み」に明確に指し示してくれる。しかし、競争相手との差別化を軸にした、“持続的な競争優位性”を指し示してくれているとは限らない。ビジネスモデルは戦略とは呼ばない。戦略は差別化を軸にした持続的な競争優位性を確保することである。

この論文はビジネスモデルと戦略を分けて考えることを書いた。今まではビジネスモデルの中に巧みに戦略を組み込ませることが優れた戦略と考えられてきた。競合会社に戦略を知られないように、金庫の中に鍵を掛けてしまっておくことが常識と考えられていた。しかし、最近ではビジネスモデルと戦略を分けて考えることが重要と考えられるようになった。

そのひとつ要因が経済誌等でのビジネスモデルや戦略の研究により、隠していた戦略が表に現れてしまうことである。それ以上に重要なのが組織の問題である。組織の問題はビジネスモデルや戦略とは異なる問題である。組織が戦略を生む、逆に組織は戦略に従うとの考えがあり、組織は戦略を実行しやすくする面もあれば、逆に足枷となる面もある。組織がより戦略を実行しやすくするためには戦略を金庫の中にしまい込むより、戦略を組織に浸透させる方がよい。そのために、戦略を公開し、組織に戦略を浸透させる。

今の社会は変化が大きく、戦略を実行するためには社員に多くの行動変容が求められている。戦略をマネする競合相手は一般的に組織力が劣る企業が多く、容易にはマネされない。

高度成長期には「3C」（カラーテレビ・クーラー・カー（自家用車））と呼ばれる商品を争うように消費者は買っていった。ただ、隣がN社のカラーテレビを買えば、我が家はT社のカラーテレビを買う状況だった。消費者も他社のあの製品と同じ製品があなたの会社にあるか

と言う意識だった。そのため、競合会社がヒット商品を出すと、他社はこれに追随して似た商品を開発した。戦略をマネすることが日常的に行われていたため、戦略は隠すことが一般的に行われていた。

1980年代のバブル時代の日本車はどこかヨーロッパ車のスタイリング（デザイン）が似ていた。この頃のものづくりの強さは価格が少し安く、品質が少し高いだけでなく、他社のスタイリングをマネして、オリジナルの会社より早く開発し、上市させるものであった。

2. バランスド・スコアカードとは

戦略・ビジョンを4つの視点（財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点）で分類し、その企業の持つ戦略やビジョンと連鎖された財務的指標、及び非財務的指標を設定する必要がある。従来の財務的指標中心の業績管理手法の欠点を補うものである。

このバランスド・スコアカード（BSC）の概念は、業績評価システムから出発し、経営者情報システムとして発展した後、キャプラン/ノートンの最新著作においては、戦略的経営システムとして位置付けられている。

典型的なバランスド・スコアカードの組み入れられている内容は以下の4つのプロセスになる。

- ◆ビジョンを実現可能な目標に翻訳する。
- ◆ビジョンについて議論し、個々の業績とリンクさせる。
- ◆ビジネス計画立案。
- ◆フィードバックと学習により、戦略に修正を加える。

4つの視点とは、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点であり、視点ごとに目標、業績評価指標、ターゲット、具体的プログラムが設定される。

- (1) 財務の視点：株主や従業員などの利害関係者の期待に応えるため、企業業績として財務的に成功するためにどのように行動すべきかの指標を設定する。
- (2) 顧客の視点：企業のビジョンを達成するために、顧客に対してどのように行動すべきかの指標を設定する。
- (3) 業務プロセスの視点：財務的目標の達成や顧客満足度を向上させるために、優れた業務プロセスを構築するための指標を設定する。
- (4) 学習と成長の視点：企業のビジョンを達成するために組織や個人として、どのように変化（改善）し能力向上を図るかの指標を設定する。

以上、バランスド・スコアカードは財務中心の経営戦略を表している。最初に財務の視点がきており、ここに主眼を置き過ぎると「選択と集中」のような現在において利益率の大きな製品やサービスに特化しようということになる。農業での例になるが、利益率の大きな作物は大都市の高級レストラン向けの野菜の販売であった。新型コロナウイルス感染症の影響で都会の高級レストランは営業自粛要請で苦境に立たされている事業者が多い。そして、そこへの農産物の出荷に集中した農家も苦境に陥っている。

2-1 財務の視点

財務の視点ではまず損益計算書にあるように売上高から売上原価を差し引いた売上総利益の範囲内で販売費及び一般管理費を賄えるように事業形態を決定する。販売費及び一般管理費が減らない状況で、売上総利益率を改善させるには困難さが伴う。売上総利益率の改善には次に記述する顧客の視点が重要になる。

財務の視点では売上高である「客数×客単価×回転数」が重要になる。一見すると飲食店にしか適用できないように見られるが、製造業

でも使用できる。例えば、自動車部品会社では「部品点数×部品単価×納入数量」と表せる。設備製造業では客数は案件数であり、客単価はそのまま案件の単価であり、納入数量はほとんどの場合1となる。

一方、営業の場合、顧客回りをを行い、購買が期待される顧客をホット客と呼び、ホット客として自動車販売の場合には現有車の査定を行うのを一つの指標としている。営業で好成績を出し続けるためには常にホット客（査定したお客様）を持ち続けていることが強要されていた。バランスド・スコアカードの業績評価指標としてホット客数を設定することが多い。

最近では電話回線や新電力で営業活動を行っている。アポインターと呼ばれる電話でホット客を見つける役目と、ホット客と商談し契約にする営業（クローザー）に分かれている。

次に財務の視点では損益分岐点分析が重要となる。ただ単に、財務分析を行い、損益分岐点を見つけ、売上高がその損益分岐点を下回らないように販売促進策を打ち続けるのも難しいこともある。売上高が落ちると広告宣伝費を増やすことも行われている。

売上高が下がる範囲を予測し、人件費や固定費をフレキシブルに下げられる仕組みを構築する。人件費は派遣社員の受入れや期間社員の応募、シフト制の導入等がある。固定資産に対しては所有するか、賃貸にするかがある。

2-2 顧客の視点

顧客の視点は大きく2つに分かれている。

- ① 顧客のニーズ
- ② 顧客に対する価値の提供

顧客ニーズに対しては言い古されたことではあるが、顕在化されたニーズと潜在的なニーズがある。サラリーマン時代の逸話を2つ紹介する。

どのようなクルマが売れるどうかわからな

い。消費者にどのようなクルマを買いたいか聞いてみて、そのとおりに作ればヒット間違いなしと主張する人がいた。また、どの商品がヒットするかわからない。商品開発は博打と同じであるとの主張である。当時、一見売れそうなクルマが全く売れず、不格好なクルマが売れていた。

当時の私の知識ではこの主張を論破することはできなかった。今なら当然のこととして、顕在化したニーズを集めた商品がヒット商品になることはないと言える。商品には感動を与える驚きの仕組み、つまり潜在的なニーズに対応する必要がある。

今、流通業に対してはタイムマシン経営と言われているものがある。流通業や消費者意識の進んだアメリカの流通業を視察して、アメリカで発生した変化は何年後には日本でも起こると言う考えである。あたかもタイムマシンに乗って未来（アメリカ）を訪れ、これから起こる変化を過去（日本）で実践することによって成長してきた。

最近では、逆タイムマシン経営という言葉も聞くようになった。過去から見えてくる経営の本質を研究して未来に役立てると言う手法である。過去に生じたファクトの背景や状況を「文脈」で理解し、そこから導き出される本質を見抜くセンスと大局観を養う手法である。

製造業や流通業ともに主に欧米の企業をキャッチアップすることで成長して来て、そのため、未来を見通す力は持ち合わせていなかったようである。文脈やストーリーと呼ばれるものが良く分からない状況で未来を予想するのは難題であり、なれ親しんだものづくりの能力に頼り過ぎたのであろう。

顧客の視点でよく使われる手法に 3C 分析がある。自社 (Company)、顧客 (Customer)、競合 (Competitors) を分析する方法である。ビジネスモデルと戦略を同時に策定する方法である。今回はこれを分けて考えることになる。

前述したとおり 1980 年代の頃までは消費者の価値観は同質化していた。隣が新車を買えば、我が家も新車に買い替える競争心が残っていた。それが若者の車離れという現象が発生し、消費者の価値観が少しずつ変化していった。かつて戦略を隠していたのは、消費者の価値観が同質化しており、戦略をマネされやすかったためである。1995 年以後に生まれた Y 世代、2005 年以降に生まれた Z 世代の若者は消費活動において同質的でなく、隣が新車を買っても対抗心を持つことなく、自分にとって価値があるかどうかで消費を決める傾向にある。消費者の価値観が分散化したため、それぞれの企業は独自の顧客を持つことができるようになった。そのため、戦略が他社に知れても、マネする企業は少なくなったと考えられる。企業は独自の消費者を顧客とし、棲み分けをすることが可能となった。1980 年代のバブルの時代にも棲み分けを主張する自動車会社はあったが、その時は米国への日本車の自主輸出規制があり、米国で日本車はカルテル状況にあり、多額の利益が出ていた。その利益を日本で使い、国内の自動車市場で苛烈な価格競争を行っていた。この価格競争を止める、もしくは緩和するため、某自動車会社が棲み分けを提案した。しかし、この時は高級車志向で消費者の価値観が同質化しており、流行は変わっても大きな流れとなって変化するため、棲み分けができる状況ではなかった。

顧客の視点の中にブランドというものがある。私が在籍した会社では、旧財閥系の名称を社名に使っているため知名度は高く、知名度とブランド力を混同していた。知名度とブランド力は異なると主張する人達も少なくなかった。ブランド力が高いと主張することによって、自分の考えを主張したいと考えるひとがいたものと推測される。

かなり以前からブランド力は重要と言われていた。しかし現在では高級なブランドイメージだけでなく、消費者の価値観が分散したため、

自分に合っているブランドかどうかが問われるようになっていく。

2-3 業務の視点

業務の視点としては大まかに需要予測とサプライチェーンマネジメントの2つに分かれると考える。需要予測はマーケティングの4P（製品、価格、立地、販売促進）つながりが強い。一方、サプライチェーンマネジメントはトヨタ生産方式の研究の中で有効性が検証された手法である。内製品を含めたサプライチェーンを対象にしている。

需要予測に関しては三重県伊勢市で土産物店や和食堂・屋台などの商業施設を営む創業100年の老舗である有限会社ゑびやのビッグデータ・AIの活用の例がある。伊勢神宮の門前町で名物の伊勢うどんと土産物を扱う店である。2012年から積極的にIT導入を進め、2016年にAIを活用した来客予測を開始したことで生産性を劇的に向上させた。過去2年分の「気象」「来客」「注文」のデータから1時間ごとの来客数やメニューを予測し、食材の使用量や業務オペレーションのマネジメント効率を上げ、売上を6年間で4倍超、営業利益を12倍と伸ばしている。廃棄ロスを7割削減し、原価を大幅に下げたことで、食材を値切ることなく買い付けできるようになり、メニューの質・単価も向上させている。一方で従業員の労働時間を削減し、年間休日120日と従業員の給与の増額を実現している。

このような需要予測は程度の差があるが、どの店でもできる訳ではない。伊勢神宮という観光地に備わった観光予報プラットフォームの宿泊予測等のオープンデータがあるから精度の高い需要予測が可能となった。宿泊予測といっても、予測する前の宿泊予約数のデータが使用されている。それは個々のホテルや旅館の宿泊者数を合計したものである。数が少なくなっ

たとはいえ、観光バスの駐車場予約のデータもあるはずである。

観光地全体の観光客数が予測でき、当社のお客様の予測ができる。当社のお客様数はシェアと言い換えることもできる。一般的によく行われている需要予測と同じである。ただ、ゑびやの場合は、需要予測の精度が上がったことで廃棄する食材が減り、以前はリスクが高くて扱えなかった商品の販売することで売上高や営業利益を増加させた面があると考えられる。また、廃棄ロスについても、廃棄ロスの水準が減っているため、店頭での販売促進によって更に引き下げることが可能になった面があると考えられる。

同様の需要予測は、ライドシェアを行ったUberやリフトも行っている。これらライドシェアは日本では法規制もあり普及しなかったが、アメリカの例では空港と市街地を結ぶドル箱路線で稼いでいたが、新型コロナウイルス感染症の影響で空港利用者が大幅に減ってライドシェアはあまり名前を聞かなくなった。

ライドシェアの仕組みは町の中でどのようなイベントが開催されて、どこで需要が発生するか分析し、ライドシェアの運営会社が利用者に情報を提供する。運営会社は情報量を、利用者はお客が増え収入も増える仕組みである。上述のゑびやの場合も、観光予報プラットフォームのビッグデータの活用例となる。

もうひとつのサプライチェーンマネジメントの場合、起点は顧客の視点となる。高度成長期と異なり、個人個人が自分に合った商品を買いたい、他人のことをあまり気にしなくなった、そのため、企業はある特定の集団を顧客にすることができるようになった。

かつてはコストリーダーシップ競争では、一番大きなシェアを獲得した企業が量産効果により一番コスト競争力があるというものだった。しかし、上記のように企業が例えば顧客の価値観や消費でのこだわりを軸に差別化を行

うならば、各々の企業は自社の価値観やこだわりによって独自のサプライチェーンを構築し、コスト競争力を持つことができる。

例えば、回転寿司の場合 A 社はラーメン等のサイドメニューを強化する一方で、B 社は標準品より少し大きなネタで差別化を行う場合、問屋に少し大きいネタにしてくれと頼む場合、A 社の規模が大きければ A 社より安い仕入れ価格はでない。

しかし、B 社が全国各地の漁港の水産会社と共同で加工工場を設けサプライチェーンを構築すれば、A 社は B 社同様の効率の良いサプライチェーン網を設けることができなくなる。

また、ハンバーガーチェーンの場合、コストリーダーシップを持つ C 社に対して、D 社は有機野菜を好む消費者向けに、有機野菜使ったハンバーガーを生産・販売する。野菜は季節によって産地が変わり、産地をつないだサプライチェーンを構築すれば、C 社に対しても有機野菜という面でコスト競争力を持つことになる。

サービス業においても情報共有することでサプライチェーンを構築した例がある。サービスの一連の流れであるから正確にはサプライチェーンとは呼ばないと考えられる。

少し以前の例であるが、多くの課題を IT 化によって解決し、業界をリードする老舗旅館がある。神奈川県秦野市の鶴巻温泉にある、大正 7 年創業の「元湯陣屋」である。

2009 年のリーマンショックで倒産の危機に直面した際、それまで紙で管理していた顧客情報をデータ化するなど、IT 化によって業務のムダを減らす改革をスタートした。

マニュアル化しないことが美德で、ひとつひとつの業務が細分化されている上に属人化されていた。『ある特定の人に聞かないと分からない』ことだらけだった。職人のように先輩の背中を見て学ぶ覚え方は、仕事の意味を自分で考えながら技術を身につけられるといったメリットはある。とはいえ、効率的とはいえずノ

ウハウも共有されないため生産性はどうしても落ちてしまう。

1 人ひとりの業務が細分化され、マルチタスク化ができないため、当時は客室数 20 に対し 120 人もの従業員がいた。顧客情報は紙の台帳でフロントに集約されるため、各業務担当者への指示の多くはフロント係を通して届く。本来、上下関係はない業務上の立場に「指示を出す側・出される側」といった感覚も生じていた。

従業員同士が簡単に情報共有できるオンラインツールの開発から始まった。それまで紙の台帳でフロントが集約管理していた顧客情報をオンライン化し、タブレット端末で誰でも見られるようにした。情報が共有されたことで、全員が率先して業務に当たるようになった。

顧客情報管理といっても最初は、お客様の予約情報を入力するだけの簡単なものであった。顧客の好みや浴衣のサイズ、料理を提供する際に役立つ利き手の情報など、さまざまな情報をデータで残していった。開始から 1~2 年経つと、リピートの顧客に対する登録情報をもとにした接客が、「こんなことまで覚えていてくれたのか」と喜ばれるようになり、やりがいにつながったという。

この話を引用したきっかけは、テレビを見ていて番組の中で他の旅館で情報共有として、大型ディスプレイが映し出されたことである。仲居さんらしき人がディスプレイを確認してお膳を運ぶ姿が映し出されていた。お客様の情報がディスプレイに映っていると思った。

情報共有することでサプライチェーンを強化している良い例と思う。最近、DX（デジタル・トランスフォーメーション）が言われている。第 1 段階は「自動化」。これまで手作業で行ってきたことや単純な反復作業などを自動化することで、省力化や時間節約などのメリットを得られる。

第 2 段階は人間の判断を必要としない事柄を AI（人工知能）に任せること。

第3段階は、自分の意思決定について、多くの人々の意見を反映できるようにすること。

上記の情報共有は、第3段階のであると考えられる。会社をデジタル化に合わせるのではなく、会社のためにデジタル化を図ることが、本来の意味でのデジタル化である。

2-4 学習と成長の視点

学習と成長の視点は企業組織の成熟度を示している。経営計画等を作成する時にビジネスモデルと戦略を中心に考えることが多いが、学習と成長の視点はビジネスモデルと戦略を成功に導く重要な鍵となっている。

日本企業一般に言われることがある。日本は生産現場の生産性は高いが、日本全体の生産性は低いと一般的に言われている。このことは私の入社した1980年代には既に言われていた。その頃には人のホワイトカラーの生産性が低いと推測されていた。当時はよくわからなかったが、現在では「働かないおじさん」として問題として提起されている。

若い時は一生懸命働くが、管理職になると働かなくなる現象を表している。これは英語のマネジャーを管理職と訳したことから発生した誤りが大きいと考えられる。本来のマネジャー役割は人(部下)を活用することによって生産性を上げることである。それがいつのまにか、部下を管理することに変容してしまった。部下への仕事の割り振りとスケジュール管理をする管理をするだけであった。

管理職になると給与は上がり、仕事は楽になる時代であった。私の入社当初は、部下の仕事の成果を上司に提出するのが管理職の仕事と公言する人がいた。アメリカの販売子会社でも管理職になると、部下に対して仕事を熱心に行うように叱咤激励していた。部下が熱心に仕事すると上司である自分が昇進し、昇進したら部下であるあなたを昇進させる。すると私のよう

に楽になると言っていた。アメリカの会社だからアメリカ流の仕事のやり方をするのではなく、親会社流の仕事のやり方になってしまうという話であった。

日本の給与制度は若い時は生産性以下の給与で、高齢になると若い時の未払い分を受け取っているというラジアー理論がある。最近では、高齢になると給与が上がり過ぎて、その給与額に見合うだけの仕事できていないだけの論調もある。しかし、実際にはどの会社も高齢者比率が大きくなると、若い社員がいないと企業存続も危うくなると考えている。このことから考えて、高齢社員は若い人同様に新しいことに挑戦しなくなっているという問題を抱えている。

生産部門の生産性が事務部門より生産性が高いのは、生産現場の社員は高齢になっても同じ仕事を続けているためと推定される。ただ、生産現場において必ずしも生産性は高いとは考えられなくなっている。大企業では中小企業からの部品購入価格を引き下げることによって、自社の利益を増やしている会社もある。この方法では、正確には生産性を上げているとはいえない。

トヨタ生産方式について、一部分をマネするのは難しい。全体をマネしなければならないと言っていた人がいた。トヨタ生産方式はトヨタ自動車の業務の視点そのもの、つまり内製品を含むサプライチェーンそのもの思う。少し前、トヨタ自動車はトヨタ生産方式から、トヨタウェイを分離させ、これは学習と成長の視点を表していると考えられる。

トヨタ生産方式はトヨタ自動車のビジネスモデルの業務の視点と学習と成長の視点が一緒になったものと考えられる。トヨタ生産方式を自社に導入しようと思ったら、自社のビジネスモデルに合わせてトヨタ生産方式のパーツを再配置しなくてはならない。トヨタ生産方式を全てマネすることはトヨタ自動車のビジネ

スモデル、つまり高い販売能力までマネしなくてはならない。そのようなことは到底できないことである。

学習と成長の視点で重要なことは、会社として社員の技術・技能に対して期待する水準を明確にし、それを社員に伝えることである。社員としての技術・技能は業務の視点、つまり、内製品を含むサプライチェーン・マネジメントを自ら高度化していくことを伝える。その時、顧客の視点において、わが社はどのようなコア顧客を持っているか、このコア顧客の価値観等が変化する時は顧客に追随しなければならない。これが学習と成長の視点である。

教育は下記となる。

- ①会社の社員に対する期待を作成し、社員に伝える。社員全員の役割を明確にし、社員に伝える。
- ②会社の期待に沿って社員を評価する。
- ③評価に対して処遇を決める。
- ④期待と評価にギャップがあるときは是正する。

3. おわりに

新型コロナウイルス感染症の影響で多くの飲食店が苦境に立たされている。飲食店の生き残り戦略としてテイクアウトやデリバリーが推奨されている。多くの飲食店が行うテイクアウトやデリバリーが戦略なのかと思うこともある。個々の飲食店にとっては普段行わないとの理由により戦略なのだろうと思う。

居酒屋などでは料理の原価率を上げて、料理がお買い得であることによって集客し、酒販売で利益をあげているケースがある。このような店では新型コロナウイルス感染症の影響で酒を提供できなくなると閉店に追い込まれる。

その一方で、マクドナルドやモスバーガーの店ではもともとテイクアウトはどの店舗で

も行っていて、デリバリーはウーバーイーツや出前館の事業拡大によってどの店舗でも可能になりつつある。

飲食店のテイクアウトやデリバリー事業の追加は、戦略というよりも新型コロナウイルス感染症対策としてのビジネスモデルの再構築という面が大きいと考える。戦略とビジネスモデルは区別することは難しい。戦略はどのような顧客を対象に事業を行っているかで分ければ、事業そのものはビジネスモデルとなる。ビジネスモデルの財務の視点や顧客の視点は戦略と共通する面が多くあるが、業務の視点と学習と成長の視点では社員は粛々とすることができる。

ビジネスモデルは財務の視点の「客数×単価×回転数」で売上高を計算し、その売上高で利益が出ているかを検証するのが損益分岐点分析となる。損益分岐点分析で利益を出す方法として、ひとつはどのような顧客を選ぶか、もうひとつはその顧客に対してどのように利益を出すかというサプライチェーン・マネジメント（業務の視点）とサプライチェーン・マネジメントを強化する学習と成長の視点である。

業務の視点と学習と成長の視点は、戦略が顧客を分け合うことが前提であるが、戦略に影響されず粛々と業務を行っていくことができる。

顧客の視点は昔 GM という自動車メーカーは所得階層ことにクルマを作った、それがライフステージに移っていった。独身者、既婚子供なし、既婚で子供が小さい、既婚で子供が独立している等々であった。今後は価値観に移っていくと考えられる。例えば環境重視等である。なお、顧客の視点では価値観だけでなく、TPOが入っているものと考えられる。

結論として、ビジネスモデルと戦略は分けて考える二分法を提案する。事業の採算性は主にビジネスモデルで検証する。戦略は持続

的な競争優位の構築として考える。戦略は明らかにして、ビジネスモデルを強化するのに社員の総力を結集するのに役立てるものである。

過去においてブランドは高い品質の証であった。しかし、これからは消費者の価値観と企業が提供する価値に含まれる価値観がシンクロしたものになる。企業の価値観は、それに対してどの程度努力したかがブランドになり、それは消費者によって常にチェックされる。

著者紹介

氏名：藤原 敬明

略歴：香川大学経済学部を卒業後、大手自動車メーカーで市場調査から生産管理まで幅広い業務を行い、顧客企業の商品企画から生産までの手助けをしている。

実店舗は「売場」から「快場」へ VMDの導入で店頭品質を上げよう

中小企業診断士 三宅 裕子

目次

1. はじめに
2. 販売小売店を取り巻く環境
3. 売り場から快場へ
4. 店頭品質の要素
5. VMD とは
6. 売場改善の手順
7. おわりに

1. はじめに

筆者は学生服メーカーに勤務する企業内診断士である。商品開発業務、販促業務を経て、現在は、全国の制服販売店の店頭支援全般を行っている。制服販売店は人口の多い地域では制服専門店としての業態が多いが、市場規模の小さい市町村では洋品雑貨店のようなパパママショップが取り扱っている場合が多い。子供服、文房具、化粧品、寝具など様々なジャンルの商材と一緒に販売しているいわゆる複合店である。多種多様な課題を抱えた小売店に対して様々な店頭支援活動をおこなっているが、今回はVMD（ビジュアルマーチャンダイジング）を中心とした売場作りについて述べたいと思う。

2. 販売小売店を取り巻く環境

小売りにおいてEC市場は右肩上がりです。年々拡大を続けている。経済産業省の調査によると、

BtoCのEC市場は2018年から2019年の1年だけを見ても伸び率7.65%と非常に成長している。物販計分野においてはさらに高く8.09%の伸び率となっている。

図表：2-1 BtoC-EC市場規模および各分野の構成比率

	2018年	2019年	伸び率
A. 物販系分野	9兆2,992億円 (EC化率 6.22%)	10兆515億円 (EC化率 6.76%)	8.09%
B. サービス系分野	6兆6,471億円	7兆1,672億円	7.82%
C. デジタル系分野	2兆382億円	2兆1,422億円	5.11%
総計	17兆9,845億円	19兆3,609億円	7.65%

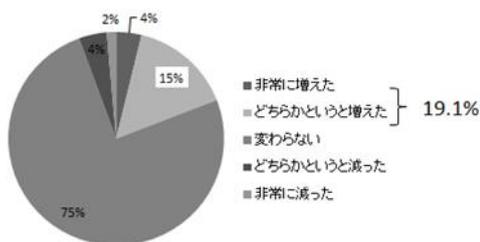
出所：令和2年7月 経済産業省 商務情報政策局 情報経済課 電子商取引に関する市場調査より抜粋

2020年新型コロナウイルスの感染拡大前後での消費者のEC・実店舗の利用動向調査によると、実店舗の利用頻度が減少する一方で、EC利用の増加が顕著になっている。このデータは2020年3月11日～12日のものであるがwithコロナが続いている現在、更にこの傾向が進んでいることは想像に難くない。

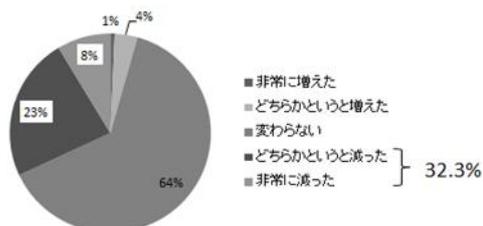
図表：2-2 EC・実店舗の利用動向調査

頻度	ECでの購入	店舗での購入
非常に増えた	3.8%	0.7%
どちらかという増えた	15.3%	3.7%
変わらない	75.3%	64.4%
どちらかという減った	4.2%	23.6%
非常に減った	1.4%	8.7%

<ECでの買物>



<店舗での買物>



また、実店舗に行かなくなった理由は「店員の接客が面倒」「レジに並ぶのが面倒」「実店舗へ行くこと自体が面倒」であるといった回答が多くみられた。

出所：2020年3月11日～12日に（株）いつも、が実施したアンケート。20代～60代の各代男女約100名ずつ、合計1,036人による回答より抜粋

全国の商店街がシャッター通りといわれるようになって久しいが、ECの拡大、店舗存続のため後継者不足など現在の販売店を取り巻く環境はますます厳しいものになっている。

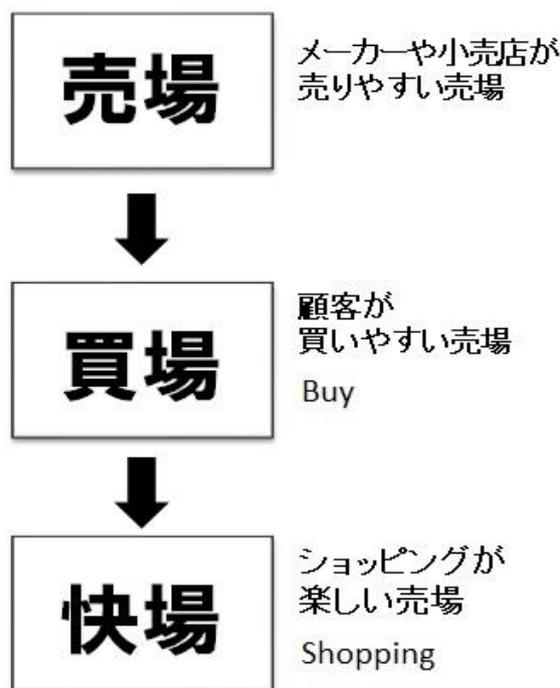
3. 「売場」から「快場」へ

わざわざパソコンを開かなくてもスマホひとつで快適に買物ができる時代、実店舗は「わざわざ買いに行く」に値する価値を磨かなければならなくなってきた。

売場という言い方は文字通り「店やメーカーが売る場」。主語が売り手側である。百貨店な

どでは売場は「お客様がお買い物をする場」という考えから、「お客様が買やすい場＝お買場」と呼んでいることが多い。しかし便利で買やすいだけでは、スマホひとつで24時間どこにいても買物ができるネットショップの利便性には太刀打ちできない。そこで、実店舗は「顧客がわざわざ足を運ぶ価値」があることが重要となってきた。実店舗は「ショッピングが楽しい売場」で「快い買物体験」ができる「快場」に進化するべきである。

図表：3-1 売場から快場へ

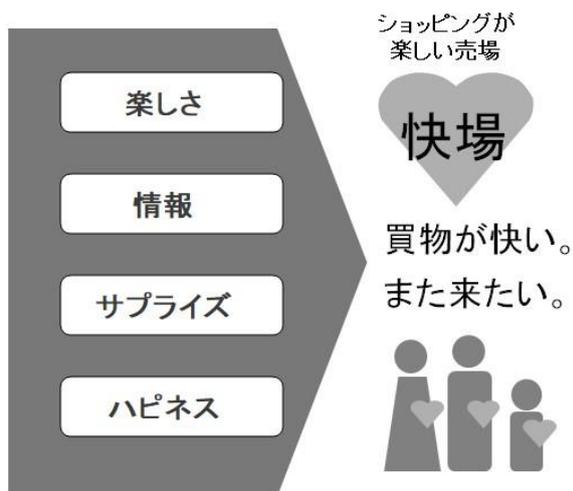


前述の(株)いつも、のアンケート調査から消費者が認識している実店舗ならではの特徴は、「直接商品に触れる、試せる」72.5%、「その場で買って、そのまま持ち帰れる」53.5%、「家族や友人と一緒に買い物できる」32.3%であった。実店舗では、実物を目にし、手に取って確認できるリアル感や、買い物自体を体験として楽しむことができる。これは単に物を便利に購入できるだけのECでは得られない実店舗ならではの価値である。

ショッピングが楽しい「快場」には楽しさ、

情報、サプライズ、ハピネスが溢れている。「快場」での買物体験は「買い物がかい、また来たい、誰かに教えたい」につながり、持続的な売上向上に貢献してくれる。この「快場」にするためには、後述する VMD のノウハウを活用する。

図表：3-2 「快場」の要素



4. 店頭品質の4大要素

売店が取り組むべき店頭品質を構成する要素を分解すると「商品」「告知」「売場」「接客」4つに分かれる。

<商品>

- ・デザイン
- ・機能
- ・プライス
- ・流行性
- ・商品構成 etc...

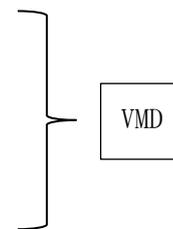
<告知>

- ・チラシ
- ・DM
- ・TVCM
- ・情報紙
- ・店内POP
- ・ホームページ
- ・SNS 発信 etc...

<売場>

- ・立地

- ・ファザード
- ・ストアデザイン
- ・VP
- ・PP
- ・IP



<接客>

- ・接客話法
- ・商品知識
- ・クレーム対応 etc...

図表：4-1 店頭品質の4大要素



どの要素も店頭には欠かせないものである。そして、店頭品質の4大要素は掛け算となっているのがミソである。例えば、どんなに素晴らしい商品を販売していたとしても告知が悪ければ、そもそもお店の存在自体が知られず集客できない。また、どんなに綺麗な店を作っても接客が悪ければ、あっという間に悪い口コミが立ちお客は遠ざかってしまうだろう。それぞれの要素が掛け算になっているので一つでもゼロがあると全てゼロになってしまうのだ。商品さえ良ければ、接客さえ良ければ売れると安易に考えるのは危険で、顧客は瞬時に総合的に店を評価していることを忘れてはならない。

これらの4つの店頭品質の要素をその時期の販売企画に合わせて展開することで売上向上につなげる。例えば、「夏の水着フェア」が販売企画であれば、商品として自店のターゲットに合う水着を仕入れ、水着が入荷したことを告知するDMを送信し、店内に商品説明のPOPを掲示する。一押しの水着がメインのディスプレイの売場を作り、接客対応のために今年の水着のトレンドや取扱いについての商品説明ができるようスタッフ教育を行い接客の準備をする...といった具合である。この4つの要素

をチェックしながら店頭品質向上に取り組むと、現場でのモレがなくなるので販売企画は成功しやすくなる。

5. VMDとは

VMDとは和製英語で、ビジュアル・マーチャンダイジングの略である。平たく言えば売りたいものを顧客に解りやすく見せる技術である。VMDはアメリカのデパートが発祥と言われている。言語も宗教もさまざまな人種のいるアメリカ社会では、商品の価値をお客様に伝えることが非常に難しい。誰が見ても商品の価値がお客様に伝わるように顧客視点でビジュアル面を強化した店作りを行う技術としてVMDは発達してきた。日本では、90年代に伊勢丹百貨店がいち早く導入し、他のデパートも追隨してVMDが浸透してきた。そのためVMD＝デパートのディスプレイ技術といったイメージが強かったが、最近では、業種、品種、店舗を選ばず店作りの手法として広く導入されるようになってきている。

図表 5-1 VMDは和製英語



VMDとはコンセプトに基づいた空間デザインと品揃え、そして商品展開に合わせたディスプレイと店頭販促すべてを含んだ店舗、売場づくりのノウハウである。VMDを導入した売場改善を実施すると、売場は「快場」に近づくことができる。

<VMDの定義>

- お客様がわかりやすく選びやすいように

商品を展開し、

- 商品の組合せ方や使い方を心地よくお知らせすること
- 上記をベースに、時期や売場環境、客層などと品揃えを連動させること

6. 売場改善の手順

VMDを取り入れた売場改善の手順は下記の通りである。

1. 立地、店舗大きさ、状態の確認
2. 店舗診断（現状の問題点の抽出）
3. ショップコンセプトの確認（店主の想い確認）
4. 現状のMD分類・MDの精査
5. VMD分類の作成・展開分類
6. スタッフオペレーションの確認
7. 店舗レイアウト（ゾーニング）
8. 什器レイアウト
9. IP（棚割り・商品陳列）
10. PP（IPの近くのディスプレイ）
11. VP（全体テーマのディスプレイ）
12. サイン・POP

既存店の売場改善の場合は、まずハードである立地や店舗の大きさ等の制約条件ありきからのスタートとなる。床壁天井の施工や、壁を抜くなどの本格的な改装の場合もあるが、店舗レイアウト（ゾーニング）の改善や什器の入れ替え、展示陳列の改善のみなど、大きな経費をかけなくても売場改善をすることができる。潤沢に資金のない小規模店舗にこそVMD導入は費用対効果の高い店頭改善手法となる。

筆者は店舗VMD案作成の際、商品の陳列、展示、実際の人まで入れた状態を3Dで設計している。平面図では見落としがちな什器の高低やオペレーションの確認がしやすいからだ。

図表 6-1-VMD 実施案は 3D で確認



また、什器を導入する際は自分たちでの組み立てを指導している。自分たちで作れば経費も抑えられ、什器の使い方を覚えられ、店への愛着も高まるので一石三鳥となる。

図表 6-2- 什器組み立ては DIY で



7. おわりに

「売場づくりはセンスがないから苦手だ」と思われている人も多いが、店づくりはセンスよりルールが先である。VMD による店づくりは手順とルールを覚えれば、再現性が高く誰にでも取り組める。VMD を導入し売場の店頭品質を上げることで、顧客がわざわざ足を運びたくなる「快場」に進化させることが実店舗には大切であると考える。

<参考文献>

魅せて・買わせる陳列と展示の法則

深沢 康秀 著

「快場」は(株)オーバルリンクの登録商標である。

著者紹介

氏 名：三宅 裕子

略 歴：1985 年京都女子大学短期大学部卒業
菅公学生服株式会社にて、商品開発、販売促進業務を経て現在は売場改善のための VMD を基本に全国の販売店支援を行っている。手がけた店舗は延べ 100 店舗以上。

2021 年 中小企業診断士登録。

VMD インストラクター

カラーコーディネイター1 級 (AFT)

繊維製品品質管理士

販売士 2 級

IT パスポート

SDGs カタリスト

専 門:マーケティング、店舗ブランディング、
VMD による店舗改善、チラシ・DM・POP
改善、ホームページ、SNS 運用指導など。

事業承継をしない場合に発生する法的リスク

～特に議決権の行使について～

中小企業診断士 安原 照美

安原法律事務所 弁護士

目 次

1. はじめに～事業承継の必要性～
2. オーナーの判断能力の低下・喪失によるリスク
3. 相続発生時のリスク
4. 遺言にまつわるリスク
5. おわりに

1. はじめに～事業承継の必要性～

事業承継をしないという選択をする場合、法律上様々なリスクが存在する。

その場合を想定して、本論稿では、事業承継をしない場合に発生しうる事態を紹介し、法律上の様々なリスク等を説明することにより、事業承継の必要性について法律上の観点から説明することにした。

2. オーナーの判断能力の低下と喪失によるリスク

2-1 オーナーの判断能力が低下・喪失する可能性が存在すること

まず、事業承継をしない場合の法律上のリスクの一つとして、中小企業のオーナー（中小企業のオーナー経営者又は中小企業の支配的大株主）の判断能力が低下又は喪失するというリスクが挙げられる。

人間は、認知症になることもあるし、突然事故で意識不明の状態となることもある。

そのように、オーナーの判断能力が低下又は喪失する場合にどのような事態が生ずるのかについて、以下において記載する。

2-2 判断能力の低下又は喪失により発生する具体的な不都合

(1) オーナーの判断能力が低下又は喪失した場合、合理的な意思決定に基づく決定は当然困難となる。そうなった場合に初めて事業承継をしようとしても、円滑な事業承継はできないのが通常である。

具体的には、次のとおりとなる。

(2) まず、オーナーの判断能力が低下又は喪失した場合の法律上の効果について具体的に説明する。

判断能力が低下又は喪失した場合、事実上合理的な経営が困難となることは容易に想像がつくところであるが、法律上は判断能力が低下又は喪失した人間は有効に法律行為をすることができなくなるという結論になる。

(3) すなわち、判断能力が低下又は喪失した者は、自分名義であっても、不動産を自由に売却したり賃貸に出したりすることなどもできなくなるし、預金口座も凍結されてしまい、自由に入出金ができなくなることになることはよく知られたことである。

(4) これに加えて、中小企業の代表取締役として、取引先や金融機関と有効な契約を締結することができなくなるという事態が発生する。

(5) そして、会社の経営者として最も致命的な点としては、株主権の行使もできなくなるということであろう。すなわち、株主総会で議決権の有効な行使ができなくなるということである。

法令上株主総会にて決議しなければならない事項は、多数存在する。

例えば、取締役会設置会社では、①定款変更、組織再編行為、資本金の額の減少等会社の基礎に根本的な変動を生ずる事項、②取締役の選任・解任等に関する事項、③計算書類の承認等、④全株式譲渡制限会社における募集株式の発行等、⑤取締役等の報酬等の決定については法令上必ず株主総会にて定めなければならないことになっている。

そして、中小企業のオーナーの判断能力に問題が生ずる場合は、そもそも株主総会が成立しない可能性も想定されるが、特に株主の議決権の過半数を有する株主が出席し、出席した当該株主の議決権の3分の2以上の賛成により通常は成立するとされる特別決議が必要とされている議案を成立させることは極めて困難となることが想定される。

具体的には、事業譲渡、合併・株式交換・株式移転・会社分割などの組織再編行為等、全株式譲渡制限会社等における募集株式・新株予約権の発行等事業承継にとって重要な事項について、特別決議を成立させることが極めて困難となるであろう。

そのため、中小企業のオーナーの判断能力が低下又は喪失した場合には、事実上のみならず法律上会社の経営が立ち行かなくなるといった事態が想定される。

2-3 法定後見制度について

(1) 次に、中小企業のオーナーの判断能力が低下又は喪失した場合を想定して何らの対処もしていなかった場合、どうするのかについて論ずる。

法律上は法定後見の制度を利用せざるをえない。そのため、法定後見制度の利用の不都合性について以下において述べておこう。

(2) 法定後見制度は、判断能力が低下又は喪失した場合に、裁判所が成年後見人等を選任して、判断能力が不十分な人（成年被後見人等）を法律的に支援する制度である。

成年後見人等は、成年被後見人等に代わって、各種財産・支出を管理する者である。ここで管理される財産としては、本人名義の預貯金口座、不動産はもちろんのこと会社の株式も含む本人名義の財産は全てとなる。

そして、成年後見人等は、積極的に財産を運用するなどして管理することは許されず、財産を目減りさせないように消極的に管理することしか許されていないことに留意すべきである。

(3) そして、不動産などの処分の際には、必ず家庭裁判所の許可が必要とされており、成年被後見人等の家族等の意向に沿った自由な財産処分は不可能とされていることにも留意すべきである。

(4) ここで、成年後見人は、被後見人である中小企業オーナーが有する自社株の株主権行使をできるのかが問題となる。

この点、成年後見人は、包括的な代理権を有することから、いわゆる自益権（株主が会社から経済的利益を受ける権利）の行使については、放置すると成年被後見人の財産が減少することに繋がることもあり、むしろ積極的に行使す

るべきであると考えられている。

一方、いわゆる共益権（議決権及び監督是正権）のうち、成年後見人による議決権の代理行使が可能なのか否かが問題となっている。結論からいうと、成年後見による代理権の行使は法律上可能と考えられているが、その妥当性については関係者と協議して判断するべきであると考えられている。

なぜなら、会社組織の基本事項の変更が、経営に対して何の専門性もない成年後見の判断により左右されるわけにはいかないからである。

したがって、法定後見制度は、成年後見人等が会社経営を機動的に行うことなどは全く想定されていないということが指摘できる。

(5) 加えて、選任される成年後見人等は、一応申立人の方で候補者を推薦することができるが、家庭裁判所は、それに拘束されることなく任意に選ぶことができる。仮に家庭裁判所がこちら側の意向に沿わない人間を成年被後見人等に選任しようとするに至った場合に、それは困るから成年後見人選任の申立てを取り下げて選任させないようにすることも法律上できない。

そのため、成年後見人等の選任を家庭裁判所に申し立てた人間の意向に沿わない第三者が成年後見人等として選任されることも多々ある。すなわち、会社経営に全く専門性がない人間が成年後見人として選任される可能性も大いに存在するのである。なお、上記のとおり、法定後見制度は、成年被後見人等が代表取締役を務める会社経営のための制度設計にはなっていないため、家庭裁判所は、そもそも会社経営などは全く考慮してくれないことには当然である。

(6) 以上のとおり、中小企業のオーナーの判断能力の低下又は喪失により、不都合が発生する。

2-4 結論

上記のとおりであるから、中小企業としては、オーナーが元気なうちに事業承継を行っておく必要性、事業承継まで行わなくてもせめて任意後見制度の利用等、判断能力の低下又は喪失に備えて対処をしておく必要性がある。

3. 相続発生リスク

3-1 相続発生により発生する不都合

オーナーが何らの方策も採らない間に、死亡してしまうことがある。そのような場合、オーナーの死亡により相続が発生する。

その場合、被相続人（オーナー）名義の財産は、各相続人の共有となるのが判例の考え方である。すなわち、被相続人の財産のうち、金銭債権その他の可分債権があるときは、その債権は法律上当然分割されると考えられているが、それ以外の財産（具体的には、不動産、預貯金、株式、自動車、現金）については、共有（株式については準共有）となる。そして、遺産分割協議が調わない間は、相続人は、自分の持分を超える部分について単独で名義の変更や賃貸借契約の締結などできなくなる。

3-2 株主権の行使の際に発生する不都合

ここで、中小企業の経営にとって最も重要な株主の地位はどうなるか説明する。株式が準共有となることによる問題である。

(1) まず、株式を相続した相続人が会社に対し株主として権利行使するためには、会社法 106 条により、権利行使者として 1 名を選定して、会社に通知することを要するとされている。

(2) そして、権利行使者の選任方法としては、

共同相続人が持分の価格に従い、その過半数で決めることができる。

もっとも、この決定は、協議をせずに過半数の共同相続人だけで権利行使者を指定した場合、他の事情を踏まえた結果、当該権利行使者の指定が否定されるリスクがあるため、共同相続人全員により協議した上で決定した内容を書面化すべきである。

(3) 一方、権利行使者の選定が各共有者の持分の価格に従い、その過半数で決せられたとしても、決議事項に関し共同相続人の意見の調整がつかない場合がある。

しかし、この場合、権利行使者の指定及び通知がなされている場合には、共同相続人の間に意見の相違があっても、共同相続人との間で何らかの合意がない場合という条件付きであるが、権利行使者は、自己の判断に基づき議決権を行使できるとされている。

そのため、共同相続人の間に意見の相違があったとしても、他の共同相続人に意見に左右されずに、権利行使者は、ひとたび権利行使者に指定及び通知された以上、自己の判断で議決権を行使することができることになる。

(4) しかし、権利行使者が共同相続人間の合意・決定に反して自己の利益のために権利行使をした場合、権利行使に瑕疵があることを持分少数者は悪意（そのことを知っていること）の会社に主張できると解されている。中小企業の場合、オーナーが死亡すると、代表取締役や株主総会の議長が共同相続人の一人であることが多いことからすると、共同相続人の合意や決定は知っていることが通常であり、共同相続人間の合意や決定が立証されれば悪意の立証は容易となるであろう。

その結果、共同相続人の合意等に違反した権利行使者の議決権行使が否定されると、これに基づく株主総会決議の効力は、取消が可能とな

ると解される。

(5) それでは、株式の共同相続人が権利を行使する者を定めなかった場合は、株主としての権利行使はできなくなるのか問題となる。

結論を述べると、遺産分割成立前の共同相続人は、「特段の事情のない限り」、株主として議決権行使ができないとされている。

したがって、共同相続人の間で権利行使者を定めて会社に通知していない以上、オーナーの相続人は、当該会社が同意しない限りは、株主総会での議決権行使が不可能となる。

この点、共同相続人の間で権利行使者の指定及び通知をしていないにもかかわらず、会社が重要な議案の議決を行い、実行されてしまった場合にはどうなるか。共同相続人は、当該議決の効力を争うことができるか問題となる。

過去を遡ってみると、総会決議不存在確認の訴えや合併無効の訴えなど実際提起された事案があるが、裁判所は、各事件における「特段の事情」を判断して、それらの訴えを提起することが可能であるかどうか判断している。

したがって、権利行使者の指定及び通知を欠く場合であるにもかかわらず、何らかの決議がなされてしまった場合、会社経営とは無関係の共同相続人がその効果を争いうるということには留意すべきであろう。

また、権利行使者の指定及び通知を欠く場合であっても、共同相続人に会計帳簿閲覧謄写請求を認めた事案があるから、その点も留意されたい。

(6) ここで、会社解散、重要な事業譲渡、組織再編等株式の処分又は株式内容の変更を伴う総会議案の議決権行使については、持分の過半数で決することはできず、準共有者の全員の同意、すなわち、共同相続人全員の同意が必要とされているから、注意すべきである。

(7) 以上のとおり、オーナーが何らの対応をせずに死亡して相続が発生してしまうと、遺産分割協議が成立するまでオーナーが有していた株式の議決権の行使が不可能となる事態が発生しうる。

3-3 結論

ここで、相続の紛争について説明すると。相続は、親族間の紛争であるところ、そうであるがゆえに、ちょっとしたボタンの掛け違いから、紛争が泥沼化することがよくある。そのため、共同相続人の間で話し合いがつかず、紛争が長期化することも多い。

そのため、会社経営に関わらない共同相続人にとって、株式の共益権の行使は、格好の交渉カードとなりうるし、時に嫌がらせ目的による権利行使の場合もありうる。

そのような事態を想定して、遺言などの手段を講じておくことが必要である。

4. 遺言にまつわるリスク

4-1 遺言にまつわる紛争

上記のとおり、何ら対処せずにオーナーが死亡した場合に発生する相続リスクについて対処するために、上記でも述べたが、遺言を作成しておくということが考えられる。

しかし、遺言の効力も裁判で争われるリスクがあることは忘れてはならない。

具体的には、遺言無効確認訴訟、遺留分侵害額請求訴訟が存在する。

以下において、具体的に述べる。

4-2 遺言無効確認訴訟

まず、遺言無効確認訴訟とは、遺言自体の無効であることの確認を求めて訴訟提起し、遺言

の効力を確定させる訴訟である。

無効原因としては、遺言の方式違反、遺言書の偽造、錯誤・詐欺、公序良俗違反、遺言能力の不存在などがある。

仮に、遺言無効確認訴訟が提起された場合、遺言が無効であると判断された判決が確定した場合には、それまでに既に遺言の内容が実現していた行為も当然無効となることから、無効判決が確定する前に行っていた議決権の行使等が無効となる可能性がある。

その場合、総会の効力が争われることや不当利得返還請求、損害賠償請求などもリスクとして考えられる。

以上から、オーナーとしては認知症などに罹患して判断能力が低下する前に、必ず専門家に相談して遺言書を作成しておく必要があると思料する。

4-3 遺留分侵害額請求

次に、遺留分侵害額請求訴訟とは、遺言等により財産を取得した者に帰属した権利のうち、侵害された遺留分に相当する部分を金銭的に請求する訴訟である。

なお、令和元年7月1日以前は、遺留分侵害額請求(当時は遺留分減殺請求)がなされると、相続財産が共有となるとされていた。そのため、上記相続発生リスクで述べたのと同様の議決権行使時の不都合性が発生していた。しかし、法改正があり、令和元年7月1日以降は、遺留分侵害額請求をした者は、遺留分侵害額請求をされた者に対し、金銭債権を有するにすぎなくなったため、この不都合性は解消され、後は株式の時価評価の問題となっている。

もっとも、株式を引き継いだ者は、株価次第で多額の金銭を支払う必要が発生することから、オーナーとしては後継者に現金を残すように手配しておく必要があることに留意すべきである。

以上のとおり、遺言にまつわるリスクがある。

5. おわりに

以上が事業承継をしないことの特に議決権行使に関わる法的リスクである。事業承継はオーナーが元気なうちに検討しておくことが強く望まれる。

<参考文献>

「株式会社法」 江頭憲治郎
「中小企業のオーナーのための財産・株式管理と承継の法律実務」 今川嘉文
「Q&A未分割遺産の管理・処分をめぐる実務」
野々山哲郎 仲隆 浦岡由美子

著者紹介

氏名：安原 照美

略歴：岡山県立岡山朝日高等学校卒業
京都大学総合人間学部卒業
平成14年 旧司法試験合格
裁判官、東京弁護士会を経て、
平成27年8月に岡山弁護士会登録
平成31年4月安原法律事務所開設
令和2年度中小企業診断士試験合格
令和3年4月中小企業診断士会登録
注力分野：相続、企業法務全般、
事業再生、事業承継等

時には稼ぎ頭の事業を破壊しないといけないこともある

～ニコンの経営危機について考える～

中小企業診断士 安原 朋彦

目 次

1. はじめに
2. 経営危機
3. ニコンの歴史
4. ステッパー事業
5. ミラーレスカメラ
6. フルサイズミラーレス機の登場
7. 乗り遅れの理由
8. ニコンの今後を勝手に考える
9. おわりに

1. はじめに

2021年6月下旬、カメラメーカーのニコンが新製品を発表した。「Zfc」という名のニューモデルは、30年以上昔のフィルムカメラ「NewFM2」のデザインそのままのクラシックスタイルで登場した。セットで販売される28mm単焦点レンズも、往年のマニュアルフォーカスレンズの外観を忠実に模しており、多くのオールドニコンファン（ほぼおじさん）から熱狂的に歓迎されたようだった。

デザインはクラシックだが中身は最新のデジタルミラーレス一眼カメラである「Zfc」は想定以上の人気を集め生産が間に合わず納期遅れのアナウンスが出るほどだった。

直近決算で大幅減収減益を発表し深刻な経営低迷に直面していたニコンにとって「Zfc」の予想を超えた人気は、まったくもって干天の

慈雨の製品になったと思う。（これ1機種でどうにかなるものでもないと思うが）

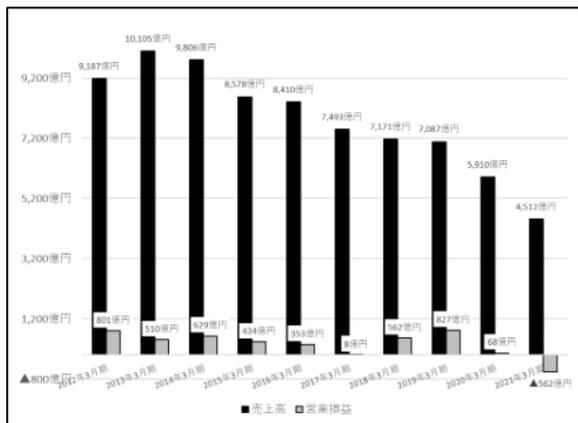
ニコンの事業の柱は半導体露光装置などの精機事業とカメラを中心とする映像事業のふたつだが、今回危機の直接原因となったカメラ事業の低迷原因は「ミラーレス化乗り遅れ」の一点に集約出来ると思う。

我々が日頃付き合いのある中小零細企業でも同じことだが、現在好調な事業が来年以降もずっと好調続きとは必ずしも限らないのである。凋落のかすかな予兆に敏感に気付いて有効な対策を用意出来るかどうか、企業規模の大小を問わず経営を傾けないための要諦なのはこの言うまでもない。

2. 経営危機

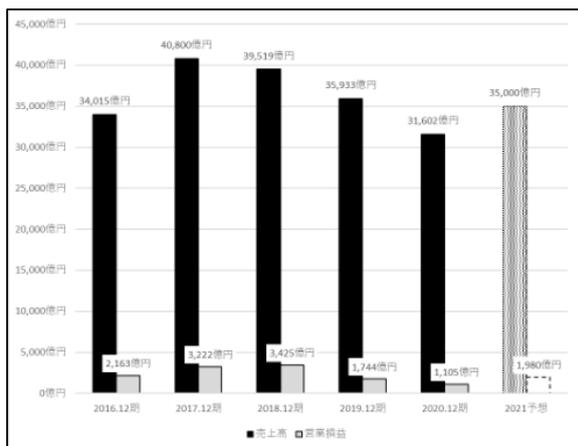
ニコンが最近発表した2021年3月期決算は、ニコンファンの筆者としてもかなりショックなものだった。売上高はピークだった8年前の1兆105億円から半減以下の4,512億円、営業損益も大幅赤字の▲562億円。特にカメラ部門である映像事業は大不振で、2018年3月期3,615億円あったセグメント売上は2021年3月期に、新型コロナの影響もあって1,585億円まで減った。

図1 ニコンの売上・営業損益の推移
(株ニコン IR 開示情報より)



以前から売上減少傾向にあったところにコロナ禍による市場縮小が追い打ちを掛けた

図2 キヤノンの売上・営業損益の推移
(キヤノン株 IR 開示情報より)



売上の過半を複写機事業が占めるキヤノンは、直近売上減少は絶対額はともかく減少率はニコンほどではない

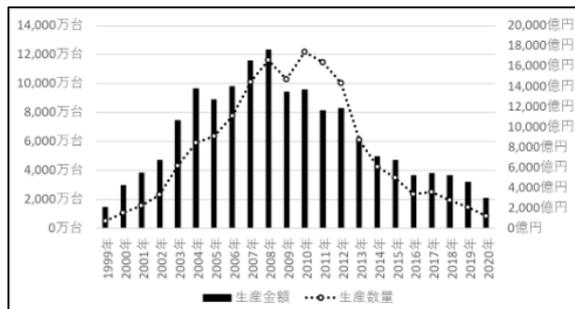
ニコンの経営不振の主原因はカメラ事業である。そしてニコンカメラ事業の不振要因はひとことで言うとデジカメ市場全体の縮小だった。

スマートフォン付属のカメラ機能が急速に高性能化したことで2000年頃から急拡大を続けていたデジカメ市場は、2008年をピークに縮小傾向に転じた。

図3 国内主要カメラメーカーのデジタルカメラ生産台数、生産金額推移

(社)カメラ映像機器工業会 (CIPA) より

※CIPA:国内主要カメラメーカーによって組織された業界団体



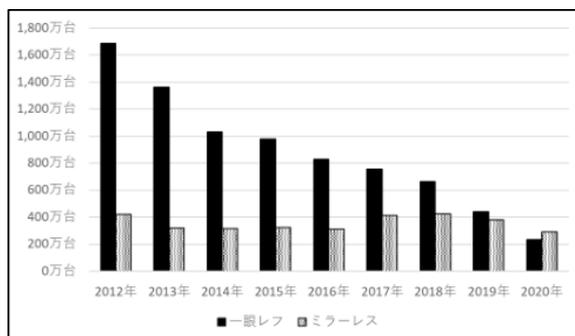
2009年以降デジカメ市場は急速に縮小している
(一方で最近の製品単価は上昇傾向)

もうひとつの変化は、レンズ交換式カメラが「一眼レフ」から「ミラーレス」に移行したことだ。ミラーレスカメラは、当初は小型撮像素子タイプから登場して徐々に大型素子モデルでもミラーレス化が進んだ。

特に最近数年は、スマートフォンカメラとの差別化の意味もあってミラーレスカメラはより高性能な「フルサイズ」が主力となっている。

図4 一眼レフカメラとミラーレスカメラの生産台数推移

(社)カメラ映像機器工業会 (CIPA) より



一眼レフタイプが急速に減少し、相対的にミラーレスが生き残るかたちになった

ニコンのカメラ事業の不振は、フルサイズ高

級機のミラーレス化に乗り遅れたことが主たる原因であると筆者は考える。この件については経営危機が表面化する数年前からカメラ雑誌や WEB 媒体で評論家やプロカメラマンがたびたび言及していたことでもある。

3. ニコンの歴史

カメラメーカーのニコンは 1917 年、三菱財閥の出資により日本光学工業として誕生した。折しも第一次世界大戦の真最中で、当時光学機器輸出国であったドイツからの製品輸入が途絶えたことを受け、軍部の意向もあって軍用光学兵器の製造を目的に会社が設立されたという。

その後では第二次世界大戦中の大和型戦艦 46cm 主砲の照準用光学測距儀が同社製品としては特に有名である。

敗戦後は軍需品から転じて民生品を模索する中で必然的にカメラの製造を開始し、他の国内メーカーと同じく、当初はドイツ製カメラの模倣品からスタートした。しかしドイツカメラの頂点だったライカには敵わず、やがてミラーボックスの付いた一眼レフレックスカメラに転向し 1959 年に名機ニコン F が世に出てニコンの名が世界に轟いた。

戦艦大和の測距儀や狙撃ライフルの照準器で鍛えたレンズ技術はアメリカのフォトジャーナリストからも高い評価を得るようになっていた。そのニッコールレンズを装着したニコン F は唯一無二のプロ用一眼レフとしてしばらくの間業界に君臨する。

その後ペンタック、キャノン、ミノルタなども一眼レフ製品を続々出して 1960 年代以降カメラ覇権はドイツから日本に完全に移る。その頂点にニコンが居た。

4. ステッパー事業

ニコンには戦後からの主力事業であるカメラ部門以外に、1980 年代に着手して大きな柱になった精機事業部門（半導体露光装置、FPD 露光装置などステッパー製造）がある。ステッパー事業は 2000 年頃まではニコンが圧倒的世界トップシェアを誇っていたが、オランダの新興企業 ASML が日本以外のアジア圏半導体メーカー向けに製品販売して急成長したのに対し、日本国内向けを主力としていたニコンのステッパーは日の丸半導体の凋落とともに急速にシェアを失った。

現在、ニコンの精機事業の主力製品は FPD（液晶パネル）製造露光装置になっており、FPD 露光装置では現状でもニコンが世界シェアの過半を占めている。

5. ミラーレスカメラ

2008 年をピークに急減し始めたデジタルカメラ市場だが、市場縮小はすべてのデジタルカメラが同じペースで減ったわけではない。

最初に大きく減ったのはスマートフォンと直接バッティングする低価格のコンデジだった。2010 年前後まではデジタル一眼レフはまだまだ性能的に優位で各メーカーとも当分大丈夫と思っていたのだろう。

しかしスマートフォンカメラの高機能化は関係者の予想よりずっと早く進行した。iPhone も Android 機も、3 眼や 4 眼のレンズを搭載し、大型カメラの専売特許だった美しいボケ味も電子処理でコントロール出来るようになり、大型撮像素子カメラのアドバンテージはさらに縮小した。

そのような中で 2008 年にフォーサーズ陣営が「ミラーレス」のマイクロフォーサーズ規格を発表した。

ミラーレスは独自の一眼レフスタイルで製品展開していたオリンパス・パナソニックを中心とするフォーサーズ陣営が提唱した新しい

カメラメカニズムだった。

フォーサーズ用撮像素子はフルサイズ規格より寸法比半分と小さく、熱発生が少ないため熱暴走しにくいいため背面液晶での「ライブビュー」を世界で初めて実現していた。

また大口径レンズでの本格動画撮影も「マイクロフォーサーズ」規格の将来目的として考えられていたと思われる。背景にはビデオカメラを長年手掛けてきたパナソニックの経験値も大きかったのだろう。

フォーサーズ陣営のミラーレス化というまだよく分からない流れにフォーサーズ以外からいち早く追随したのがソニーだった。

ソニーはミラーレス参入に当たってフォーサーズより一回り大きい APS-C サイズ用に新しい「E マウント」を開発し 2010 年からこの市場に参入する。当時のソニーはコニカミノルタから引き継いだ一眼レフがキャノン、ニコンの牙城を崩せずに苦しんでいたようにも見えた。

ソニーに続いて 2012 年には 2 月に富士フィルム、9 月にキャノンが APS-C ミラーレス機を発売した。

6. フルサイズミラーレス機の登場

潮目が大きく変わったのは、ソニーが APS-C 専用開発したと思われる小口径 E マウントでフルサイズミラーレスを出した時だ。

現在のシリーズにも続いているフルサイズ機 $\alpha 7$ と $\alpha 7R$ が登場したのは 2013 年 11 月 15 日のことだった。

ソニーのフルサイズミラーレスの登場を受けて業界関係者の脳裏に激震が走ったと想像される。

ニコンも 2011 年、ミラーレスカメラの「ニコン 1」シリーズを発売していた。ただしニコン 1 の素子サイズはフォーサーズよりさらに小さい 1 インチだった。ニコン 1 シリーズはニ

コンのドル箱だった既存の一眼レフ機とバッテリーしないように「おそろおそろ」出された製品であることは明らかだった。

一眼レフ業界の 2 大巨頭だったキャノンとニコンはカメラ市場が縮小する中でも大きなシェアを維持しており利益は確保していた。しかしシェアの小さい他メーカーはただでさえ縮小するレンズ交換カメラ市場に翻弄されオリンパスを初め多くが赤字体質で苦しんでいた。

この逆境の中 2013 年に出たソニーの $\alpha 7$ シリーズは毎年のように新モデルを繰り出し、ミラーレスの小型かつ高性能という強みに磨きをかけ一定の支持層を固めつつあった。

7. 乗り遅れの理由

ニコンの一眼レフ製品は 2018 年 9 月に久々の大ヒットとなった高級機 D850 が出て以降新製品の出ない期間が 2 年以上続いた。ミラーレスのニコン 1 シリーズも 2015 年に出た「J5」を最後に動きが止まった。

2015 年から 2016 年頃に、ニコンでもフルサイズミラーレスの開発が始まったものと想像される。

そして 2018 年 8 月、新開発大口径マウントを引っさげてニコンのフルサイズミラーレス機「Z7」と「Z6」がやっと発売される。ライバル・キャノンもひと月遅れの同年 9 月に「EOS R」で新規参入。ソニーに遅れること 5 年、同時にフルサイズミラーレスに参入したニコンとキャノンだったが、その後の展開は明暗が分かれた。

個々の製品の性能やラインナップでは両者とも大差なかったと思われるが、ニコンより企業規模が大きく経営的余力もあるキャノンは営業力を駆使し、2 年ほどの間にソニーのシェアに肉薄する。一方のニコンは経営的余裕が無かったのかなかなかシェアを伸ばせない。

結果論ではあるが、ニコンはもっと早い段階でフルサイズミラーレスに経営リソースを全振りすべきだった。それで一時的に一眼レフの利益が無くなったかもしれないが、一眼レフの余命の目測を誤ったのは、リソースに乏しいニコンとしては痛かったと思う。

一眼レフ製品としてはオリンピックイヤーの2020年に出たプロ用機「D6」が今のところ最後の一眼レフ機であるが、本来ならD6は途中止めにしてもミラーレスに全力を集中すべきだったのだと思う。

一眼レフ市場でキャノン、ニコンに敵わないことを早々悟ったソニーは2010年前後に同様の決断が出来た。ミラーレスに集中することでカメラ市場が縮小する中、ソニーは魔法のような鮮やかさでフルサイズミラーレス市場トップの座をいつの間にか獲得していた。

アナログレコードがいつの間にかCDに駆逐されたように、一眼レフがミラーレス機に取って代われようとしている。このことは多くの人がかなり早い段階で予想していたのである。

ニコン経営陣は状況をより冷静に分析することで、もっと早い段階に一眼レフを捨ててミラーレスに移行するしか生き残る道のないことは見えたはずなのである。

しかしソニーと違ってニコンの一眼レフはそれなりに利益が出ていて、また伝統のFマウントレンズは過去に膨大な本数が販売され、今も多くが顧客の手元にあって現役で使われている。一眼レフを捨てることは今までのニコンファンを切り捨てることを意味した。

そのような過去の資産がニコン経営陣決断を鈍らせたものと思われる。そして一眼レフは製品としての寿命を迎え、ニコンの業績悪化が一気に表面化することになる。

8. ニコンの今後を勝手に考える

ニコンは直近決算で売上急落し営業赤字に転落したとはいうものの、自己資本比率は依然50%超の高水準を維持、手元流動性も十分でただちに倒産や身売りのような状況になることはないだろう。しかもバックには三菱グループが控えていていざとなったらそちら方面からの支援もある。

しかし今の状況は、特にカメラ事業は存亡の危機と言ってよいで、抜本的な対策が必要なのである。

ではどうすれば良いのか。

カメラ事業に絞って考えてみる。

スマートフォン普及の煽りを食ってデジカメ業界が衰退したのは現実の話であるが、見方を変えると写真撮影装置としてのデジカメ市場は縮小したが写真を撮る文化はスマートフォンにより裾野が急拡大している。

かつての「写ルンです」が、それまでカメラに無縁だった女子高生たちに写真撮影の楽しさに気付かせる起爆剤になった歴史を思い出すべきだと思う。

今は世界中の老若男女がスマートフォンを手軽に写真撮影出来る状況にある。そのように撮影されたデジタル写真はフィルム現像の費用も待ち時間もなく、プリンターで印刷する必要すらない。SNSに貼り付ければ友達同士で気軽に見せ合いっこ出来る。

現在のこのような状況は写真文化における大革命だと思う。

ニコンとしては、世の中に広がった写真文化の時流に最大限乗っかることに注力すべきだと思う。

ひとつ参考になると思うのはアクションカメラのGoProである。GoProは少し前からサブスクリプションサービスで容量無制限のストレージ提供を行っている。サブスク会員になると年会費6千円で撮影動画データ（静止画データも）を容量上限無しにアップロード・保存出来る。サブスクユーザーはデータを保存するデ

ディスク容量の心配をせず動画撮影に専念出来るのである。直近発売の GoPro カメラは充電ケーブルに繋ぐと自動的にクラウドストレージにデータアップロードする機能が標準装備である。ユーザーは撮影データの保存作業をいちいち意識する必要すら無い。

ニコンでもクラウドサービスはやっている。キャノンもソニーもオリンパスもどこもやっているサービスである。

しかし GoPro サブスクが実現したような「データ保存容量の心配を解決する」というような決定的要素に欠けていると思う。

GoPro のサブスクは一度使うと抜けられなくなるほど便利であるが、それに比べると今のニコンのクラウドには食指が動かない。

技術的に可能かどうかはともかくだが、例えば AI を使ってクラウドに保存したユーザーの写真にアドバイスをするようなサービスが出来ればいいのと思う。

わざわざニコンのカメラを選んで使うような人たちは「写真が上手になりたい」という気持ちでどこかに持って日々カメラを構えているのに違いない。そんな写真向上意欲のあるユーザーに対して、構図や露出やピント位置などについての的確に助言出来ると良いと思う。またユーザーの写真をトリミングして構図を整える、RAW 現像のやり方を何通りか提示してアドバイスするとかも良いと思う。

それでニコンのクラウドの AI のアドバイスを聞いているうちにだんだん写真の腕が上がっていくとか。どうせならそれくらいやって欲しい。

9. おわりに

たぶん人類の写真文化(動画文化も含む)は、この先も縮小に転じることは無い。

それどころか、ひょっとしたら 1 日の行動記録を切れ目なく映像データに残したり、ドローンカメラが勝手に飛び回って自分を撮ってくれたり、想像以上のことも始まるかもしれない。

従来の精密機械としてのカメラ市場は相当に縮まるかもしれないが、写真や動画を楽しむ文化・習慣は今後も拡大するに違いないのである。

ニコンは写真撮影用の精密機械を製造するだけの会社から脱皮する必要がある。今一度事業領域の定義をやり直して製品サービスのあり方を練り直すべきだ。

そしてニコンが写真文化に関するサービス提供企業として収益を上げるのに、過去 100 年間に築き上げて来た質実な企業ブランドはかなり役に立つと思うのである。

そんな大転換を迎えるに当たって、今回のカメラ事業の危機は改革に本気で取り組むための良い機会であるようにも思われる。

危機の予兆に気が付いたけれど「まあなんとかなるんじゃないか」とつい楽観し、惰性に身を任せることは、ありがちなことだ。

しかし現実には常に厳しい。

例え祖業であろうと、愛着や思い入れのある製品だろうと、バツサリ切り捨てて新しいものへ乗り換えないといけない時は時々あるのである。

今後しばらくニコンの動向に注目していきたい。

著者紹介

氏 名：安原 朋彦

略 歴：広告会社、経営コンサルタント会社、飲食チェーン本部を経て平成 18 年 4 月に中小企業診断士取得・独立。

専 門：飲食業や食品製造業を中心にマーケティング、経営管理など支援

コロナ禍で求められる私塾業界の対応力

～デジタルネイティブ世代に対する私塾業界のアプローチ～

中小企業診断士 山口 大輔

目 次

1. はじめに
2. デジタルネイティブ世代の特徴
3. コロナ禍における私塾業界の現状
4. After コロナ、With コロナを見据えて私塾経営に今求められること
5. おわりに

1. はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大により、新しい生活様式を余儀なくされている。コロナ禍の影響を私塾業界はどのように受け、今後どのように外部環境に対応していくべきかについて考察する。2章では、教育を受ける世代は彼らの親世代とどう異なるかについて述べた。3章では私塾業界におけるコロナの影響について、4章では今後私塾業界はどのように業態を変化させるべきかについて考察した。

2. デジタルネイティブ世代の特徴

2-1 デジタルネイティブ世代とは

デジタルネイティブという世代が登場した。彼らの最大の特徴は、生まれながらにデジタルメディアに囲まれて育った世代ということだ。彼らはデジタルテクノロジーを、まるでビデオやトースターを扱うように、いとも簡単に使い

こなす。

デジタルネイティブ世代は、最初のグローバルな世代であり、今までの世代よりも、賢く、俊敏であり、多様性を受け入れている。ネット世代の行動基準について、アメリカのシンクタンク兼戦略コンサルタント会社エンジェネラ会長のドン・タプスコットは以下のようにのべている。

ネット世代は自由を評価する。自分がなりたい人物になり、選択の自由があることを評価する。あらゆるものたとえば、自分の職業すらもカスタマイズしたがる。懐疑的になることを学んでおり、メディアで見聞きしたあらゆるものを精査しようとする。ネット世代は誠実性を評価する。正直であり、思いやりがあり、透明性が高く、自らの信念に背かないことを評価する。職業においても、そして、友人とのコラボレーションを得意とする。そして、イノベーションを好む。

スピードと自由を得て新たな力を得た若者たちは、現代に最適化された自己の能力を使ってあらゆる制度を変革し始めている。職場、市場、政治、教、そして、社会生活の基本単位である家庭を、コントロールの文化から可能性の文化へと置き換えている。

2-2 虫けら程度の注意力しかないのか

今の子供は、複数のソフトを同時に動かしている。いろいろな作業を並行して行う。いわゆるマルチタスク処理をするため注意力が散漫だとよ

くいわれる。今の子供は、虫けら程度の注意力しかないと嘆く声もある。この指摘に対して、タブスコット氏はインターネットのように複数の情報源に接することで、子供は注意力を失うのではなく、かえって伸ばしていると考えられる。

そして、子供達がデジタルメディアを活用する意義において以下のようにべている。

デジタルメディアを活用することで、子供は難しい宿題をこなしたりするとき、不確かな情報を無視し、役に立つ情報に集中することができる。集中力に不可欠なのは、順応性と計画性、すなわち状況に応じて必要とされることに注意力を順応させる能力と、目標に向けて注意力を分散する能力である。

情報の検索、閲覧、応答など、オンラインでの活動は高度な知的活動である。本を読む機会が少なくなっているという指摘もあるが、デジタルネイティブ世代はオンラインで小説を読んでいる。オンラインでの読書は読んだ内容を批判的に見る必要があり、嘘の情報を見抜かなければならない。デジタルネイティブ世代は様々な能力をオンラインで身につけている。

2-3 デジタルネット世代と親世代の考える教育観

ネット世代の多くはテクノロジーを活用して、親の世代よりも賢くなっている。デジタルの世界で育ってきたことにより、ネット世代は情報のスキャンや迅速な意識の切り替えなどの精神的スキルを身につけている。これらのスキルは今日の情報過剰状態に対応するため必要なものである。ベビーブーマー世代の教師には彼らの特徴が注意散漫のように思えるかもしれない。しかしそれは、授業のペースの遅さ、そして、授業の内容そのものにネット世代の学生が退屈しているからということではないだろうか。

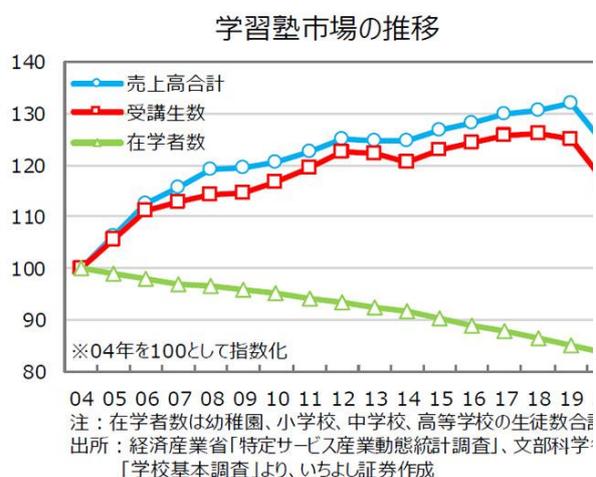
教育の形態は生まれた年代によって大きく変化している。1800年代の前半では教育指導は、少なくともペースと水準に関しては、必然的に個別化されていた。しかし、1800年代後半になると、学校は生徒数の増加から標準化を余儀なくされ、指導方法は一変した。学年を設け、教師が同じ学習能力を持つ生徒に集中すれば、教室の全生徒に「同じ科目を、同じ方法で、同じペースで」教えることができる。この標準化の支持者の大半が、産業国家アメリカに出現した効率的な工場システムから着想を得ていた。

しかし、教師が一方的に画一的な授業をおこなう支配的な教育モデルは過去の工業時代に向けに設計されたものである。大量生産経済の時代においては適切であったが、ネット世代の思考体系には対応できていない。また、タブスコット氏はデジタルネイティブ世代が考える教育について以下のようにべている。ネット世代の自由の追求は教育も変革している。彼らは、世界中の知識に用意にアクセスすることができる。よって、学習は好きな時に好きな場所で行われるべきなのだ。決められた時間と場所で平凡な授業を受動的に聞くというやり方はまったく意味がないと言わないまでも、ずいぶんと旧態依然としたものになっている。

デジタルネイティブと彼らの親世代とでは、情報の分析の仕方が異なっている。というのも新しいメディアによって学習方法の将来が一気に開けたからだ。それは、「発見」と「参加」に基づく学習である。新しい世代とデジタルメディアが手を結べば、教育の内容の考え方も変更を迫られるにちがいない。また、環境の変化として新型コロナウイルスの影響から新しい生活様式を余儀なくされ、オンラインによる授業が加速した。次章で私塾業界におけるの事業環境の変化について考察する。

3. コロナ禍における私塾業界の現状

3-1 私塾業界の推移



<https://www.ichiyoshi.co.jp/topic/kabuto253>より引用

少子化が加速する中、新型コロナウイルスの感染が広がる前の2019年までは私塾業界の売上高と受講生の数は微増傾向にあった。少子化により在学者数が減っていく中、子供が少ないからこそ、子供も1人あたりに対する教育費の上昇が背景にあった。とくに2010年頃から大人数の集団授業から個別指導向けの塾が人気を集めていた。中には「個への対応」をセールスポイントに掲げる塾も存在していた。

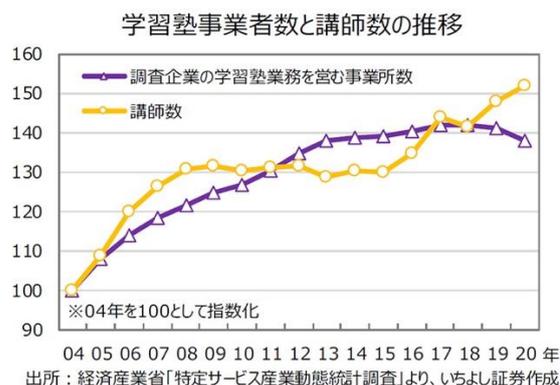
3-2 コロナウイルス感染拡大による私塾

業界の影響

2020年の新型コロナウイルス感染拡大に伴い、公教育の休校が始まると、私塾に対しての通塾の足も遠ざかっていった。1回目の緊急事態宣言後からは、少しずつ通塾する生徒も増えてきたものの、教室の収容人数を制限せざるおえない状況となった。そうすると、1回の講師が担当できる生徒数も制限され、授業料に対する講師の人件費の割合を高めざるおえない状況となった。そもそも収容人数が少ない教室で

は、集団で授業を行うことができず、個別指導に近い指導を行わざるおえない状況となった。

特に大学生のアルバイトを中心に運営する教室では、アルバイトのコマ数を増やし三密を回避すればするほど、限界利益が圧縮される結果となった。そのため、毎月の固定費を回収することが難しくなり、今後集客の見込めない教室が閉校せざるおえない状況となっていった。



<https://www.ichiyoshi.co.jp/topic/kabuto253>より引用

4. After コロナ、With コロナを見据えて私塾経営に今求められること

4-1 集団授業からの脱却

2章で述べたように、現在の生徒は親の世代よりも情報に自らアクセスする手段を用いている。web環境のインフラが整ったことにより、彼らは自ら検索することや、動画での学習も容易にこなすことができる。彼らは集団的で画一的な授業よりも自分のペースでどんどん学習できる環境を望んでいる。

また、3章で述べたように、コロナ禍の状況の中、集団で授業を行うこと自体が制限されているため、個別で学習する機会が増えた。

以上の外部要因を加味し、従来画一的な集団授業からの脱却を私塾業界では求められていることは自明である。

4-2 私塾業界も業態変化が必要

従来の集団授業を因数分解すると、以下の学習サイクルとなる。

(1) インプット

新しい單元に対して、講師が導入の話をを行い、板書を描きながら、生徒達の理解を深めていく。定期テストにでる内容や受験でどの形式ででるかをテクニック的な点も含めて指導していく。

(2) アウトプット

集団授業で伝えた内容を、宿題テキストあるいはプリントを用いて、次の授業までの課題を示し、指示を与える。または次回の授業開始時に小テストを行わせる。

(3) 習熟度の確認

上記の小テストや單元ごとに行う模擬テストを行い、その結果を採点する。講師はテストの結果を踏まえて、次のクラスでの授業の進め方を模索する。

上記の3つの学習サイクルを分業化し、どこに人的リソースを投入するかが私塾経営において大切になってくる。換言すれば、何を行い、何を行わないかを定めることが大切であると私は考える。

具体的には(1)のインプットにおいては、オンライン学習に任せるのも1つであると考えられる。特に映像授業では、内容の深さや速度を生徒の学習能力に応じて対応することができる。中途半端な講師が、授業を行い生徒の時間を無駄にするよりは、授業を一流の講師に任せるのも大切であると考えられる。

一方で、(2)のアウトプットと(3)の習熟度の確認については、現場の担当者が重要になると考える。担当者が生徒との面談を通じて目標を共

有し、計画を立て、いつまでに何をやらなければならないかリアル面談で確認することが大切である。また、テストの結果に応じて、今後どのように改善すべきかを一緒に考えることが大切である。1人ではサボってしまうが、一緒に目標に向けて考えてくれる人がいるだけで、学習に対するコミット力(やりきる力)は向上すると考えた。面談による1つ1つの積み重ねが、オンラインではできない提供サービスであり、今後私塾業界で求められる能力ではないかと私は考えた。画一的な知識を伝える商品を業態転換し、生徒の志望校合格をサポートする位置付けに特化しそこを自塾のセールスポイントに持っていけられるかが、今後の私塾運営では大切であると私は考える。

5. 終わりに

新しい生活様式を余儀なくされて1年と半年が経過しようとしている。(2021年7月現在)連日ニュースでは飲食店や大規模施設あるいはイベント関連が報道されている。あまり報道されない私塾業界について、新卒から7年間お世話になった経験も踏まえ、コロナ禍においてどうすべきかを軸に筆を取った。コロナ前から求められていたこと、コロナによって加速したニーズを中心に書き上げた。塾業界の現場から今は離れているが、塾講師で求められていた「プレゼン力」「面談力」「テストの分析力」は診断士でも活かすことができるのではないかと仮説を立てた。それぞれ「セミナーでの表現力」「事業主に対しての傾聴力」「事業計画書の分析力」に置き換えられると私は考えている。上記の仮説が正しいかどうか、今後診断士の仕事をしていく中で仮説検証していきたいと思う。

<参考文献>

- ・ 島田博司：私話への教育指導，玉川大学出版
- ・ D. タブスコット：デジタルチルドレン，厚徳社，橋本恵・清水信子・菊池早苗 訳.
- ・ 日本私立大学連盟 編 大学の教育・授業の未来像，東海大学出版会
- ・ いちよし証券 web サイト「少子化にコロナ禍・・・試される学習業界の行方」
<https://www.ichiyoshi.co.jp/topic/kabuto253>

著者紹介

氏 名：山口 大輔

略 歴：広島大学経済学部卒業後、地元の三重県にUターンし学習塾の講師を7年間行う。その後、会計システムの営業職での仕事を行う。在職中に名古屋商科大学大学院に入学し、2021年卒業。MBAの学位と中小企業診断士の資格を取得し、個人事業主として2021年3月開業。

専 門：IT、新規開拓営業、人材育成

発行元

一般社団法人 岡山県中小企業診断士会

〒700-0985

岡山県岡山市北区厚生町 3-1-15

岡山商工会議所ビル 5F

TEL 086-225-4552