

SEISHIN APPLICATION *CLICK*

—— 適応と前進 ——

index Z世代へのメッセージ・コロナ禍ですべきこと

P2~8 【中小印刷企業は、政府支援策を有効に活かせ！
「勝算のある経営改善」に向けて】

P9~P10 【世代間コミュニケーションとメディアの選択】

P11~P12 【近頃聞いたことの聞き書き】

P13~P15 【戦わずして勝つことが最高のマーケティング(2)】

株式会社 日本能率協会コンサルティング
シニアコンサルタント 齋藤 哲也
ファイルティーチャー 代表 世古 真一
平井 弘祐
丸山 謙治

今号のテーマ

コロナ禍や世代間の格差などなど、私たちは仕事や生活をしていく上で、さまざまな問題に直面しています。そんな時、問題によって引き起こされる痛みを伴う症状をすぐに緩和させる目的の対症療法と、根本的な原因を見つけ出してその原因を一つ一つ取り除いていく原因療法があります。

痛みはだれもが早急に取り除きたいとは思いますが、根本的な原因を見つけようとしなくて、痛みだけを問題と捉えていると本当の解決は遠ざかってしまいます。

時代は、今まさしく、問題解決の方法論を問い直させられているのではないかと感じる今日この頃であります。

そこで、今号ではコロナ禍で引き起こされている問題解決の方法について考えてみました。

皆様のお役に立てば幸いです。

CLICK編集室主幹 福田七衛

誠伸商事株式会社

TOKYO	03-5751-3011
SIZUOKA	054-340-1191
TOUHOKU	022-299-6661
KITAKANTOU	028-684-1981
NIIGATA	025-286-9040

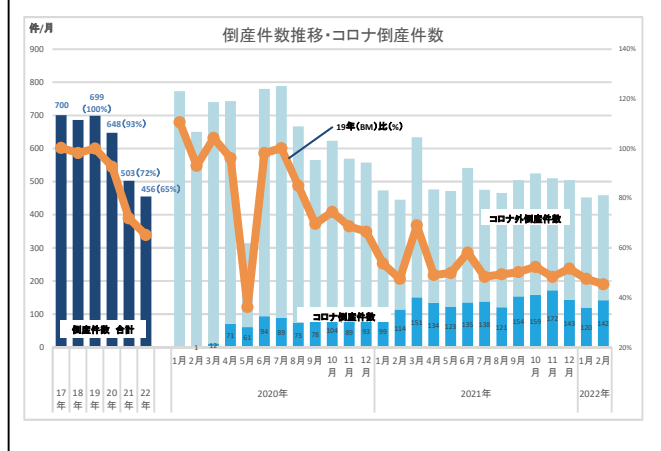
中小印刷企業は、政府支援策を有効に活かせ！ 「勝算のある経営改善」に向けて

株式会社 日本能率協会コンサルティング
シニアコンサルタント 齋藤哲也

■はじめに■

コロナ禍での中小企業の倒産件数は、政府主導によるコロナ融資により、コロナ前よりも35%減少している。【図表 -1 参照】政府主導で進めたコロナ融資の仕組みは、倒産件数の抑制という視点では大きな成果を出している。これは第1幕であり、本年4月から困窮している中小企業を対象に経営改善と新たな返済支援という形で、政府支援の第2幕が始まった。経済専門家は、第1幕のコロナ融資が手厚すぎる支援であり、コロナ融資返済が本格的に始まる本年度は、倒産件数が増加するのは避けられないとしている。またコロナ禍での企業業績への影響は2極化し、売上高が戻らず困窮に苦しむ企業に関しては、さらに1歩踏み込んだ支援が必要と指摘している。

【図表 -1】



著者は、30 数年のコンサルティング活動を通じて、数多くの印刷企業の改善・改革活動に関わってきた。最近では、全国の地銀と協業して

中小製造業、流通サービス業や印刷企業の経営改善を支援している。今回は、著者が関わっている経験の範囲で『新型コロナウイルス終息に向けた出口戦略』ということで中小企業の経営改善について、誌面を通じてご紹介する。その内容は、以下の4つの章から構成されている。

1. コロナ政策「第2幕」を有効に活用した
“融資返済と経営改善の支援”
2. 政府政策「賃上げ促進税制」を活用した
“従業員の賃金アップ”
3. 財務成果に結び付ける生産性向上・改善
活動の展開
4. 売上高拡大を確実に実現するための視点

限られた誌面で技術的なことに深く言及することはできないが本誌面がきっかけになり「コロナ禍での印刷企業の問題解決」の一助になれば幸いである。

■1. コロナ政策「第2幕」を有効に活用した “融資返済と経営改善の視点”

潰れにくい印刷企業のするためには、具体的には、何をやれば良いのであろうか。経済産業省は、長引くコロナの影響により、債務に苦しみ、体力が落ちた中小企業の総合的な支援策を展開するため、金融庁・財務省が連携し「中小企業活性化パッケージ」を策定した。このパッケージは、大きく分けて2つのカテゴリー11のサブ施策で構成されている。【図表 -2 参照】

【図表 -2】

I. コロナ資金繰り支援の継続

- ①セーフティネット保障 4 号の期限延長
 - ②政府系金融機関による実質無利子・無担保融資の維持など
 - ③新型コロナ対策資本制劣後ローン（日本政策金融公庫）
- II 中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援
- ④認定支援機関の伴奏支援強化
 - ⑤協議会による収益力改善支援強化
 - ⑥「中小企業の事業再生などに関するガイドライン」の策定・活用
 - ⑦中小企業再生ファンドの拡充
 - ⑧再生事業者の収益力改善支援の拡充
 - ⑨個人破産回避に向けたルールの特例化
 - ⑩再チャレンジ支援の拡充
 - ⑪収益力改善・事業再生・再チャレンジの一元的な支援体制の構築

作成した“経営改善計画”に基づき、経営改善を実行するために必要な資金の借入保証や諸活動を支援し、必要に応じて経営改善の専門家の派遣・支援に関する制度である。

また中小企業活性化パッケージにおいては、経営改善サポート保証制度として「収益力改善・事業再生・再チャレンジ」の支援が準備されている。例えば、収益力改善を重点的支援や経営者の個人破産の回避に関する支援等総合的に取り組んでいる。複数の省庁や官民金融機関が関わっているので金融機関等へ相談するとよい。※6月に支援が終了してしまう施策がいくつかあるので注意してほしい。詳細は、経済産業省リンク先を確認できる。
<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220304006/20220304006-1.pdf>

◇伴走支援型特別保証制度

コロナの影響が長期化した結果、売上高の減少が続いている企業、売上高がコロナ前に戻るには時間を要する企業、当初の融資金額で事業運営を継続するのは・・・という企業に関しては、期限の延長や保証上限額を引き上げができる制度がある。この制度の特徴として、金融機関が継続的な伴走支援をすること、経営行動計画書を作成することである。ポイントは、対象企業と金融機関と協業した活動で信用保証協会の審査を受けることである。また官民金融機関が条件変更等の柔軟な対応で期限延長できる制度も準備されている。これらの保証制度は、経済産業省、金融庁、財務省、官民金融機関等が関係し、数種類の諸制度がある。現状の印刷事業運営において、売上高に不安がある企業は直近の資金繰り表を持って、直ぐに金融機関に相談に行くことをお勧めする。

◇経営改善サポート保証制度

2つ目の制度は、経営改善や経営計画を実施しているが売上高の向上、原価低減、収益改善などの改善活動を実施しているが技術的にも改善費用的にも限界を感じている企業にお勧めの制度である。ここでは、金融機関等の支援により

■ 2. 政府政策「賃上げ促進税制」を活用した“従業員の賃金アップ”

印刷企業で働いている方々にとって、気がかりなことは何だろうか。著者は、若者の印刷企業離れに危機を感じている。何故、印刷企業の就職人気がないのだろうか。企画・デザインの仕事をしたい・・・MACを活用した仕事に関わりたいたい・・・という若者は沢山いる。しかしながら印刷市場の縮小、高齢化など、会社の将来性や人事処遇（給与制度）に関しての不安や不満を抱いている若者が多い。また印刷企業の従業員の平均年齢が50歳代という企業が少なくない。印刷業の出荷額が右肩下がり減少するのに併せて、印刷企業の就業人口が右肩下がりに減少し高齢化が進んでいる。今のままの環境では、若者の印刷企業離れや従業員の転職に歯止めが利かない。具体的な手立てが必要ではないだろうか。何から始めれば良いのだろうか。

◇「賃上げ促進税制」とは

印刷企業の経営者の方々は、岸田首相の「賃上げ促進税制」をご存じだろうか。ここで岸田首相の政策を確認しておこう。パンフレットには「政府は、賃上げに取り組む企業・個人事業主を応援します」と記載されている。【図表 -3 参照】その内容は、中小企業の場合：雇用者全体の給与等支給額が前年度比で 2.5%以上アップした場合は、雇用者全体の給与等支給額の増加額の最大 40%を税額控除、1.5%のアップであれば、最大 25%の税額控除というものである。また政府・官公庁の物品購入の入札には優遇処置があり、受注条件にアドバンテージが付加され、売上拡大にも寄与する。これは、2.5%の賃上げの場合、税引き後利益で考えると実質 1.5%（＝2.5%×60%）の賃上げで済むということである。⇒詳細 経済産業省リンク

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/zeisei_shotokukakudai.html

業は 14.7%、予定していないのは 44.2%である。賃上げの理由としては「従業員の定着率向上のため」が 61.4%でも最も多かった。賃上げが難しい理由については、「業績の回復が見込めないため」が最多の 45.2%となっている。

※＜実態調査概要＞

調査会社：フリーウェイジャパン社、
調査方法：インターネットリサーチ、
調査期間：2022 年 2 月 22 日～3 月 3 日、
調査対象：中小企業 / 零細企業の従業員 378 人、
代表取締役 221 人、

◇「賃上げ促進税制」の効果

「本税制」は、大企業よりも中小企業に効果が大きい制度と言われている。この制度を有効に活用して、若者にとって“魅力ある印刷企業への布石”にすることができないだろうか。経営者の立場とすれば、企業の収益改善や利益拡大の結果を見てから賃上げをしたいのであろうが、それでは今回の優遇処置の恩恵を逸してしまう。大切なことは、会社の誠意を従業員に伝えることであり、これが従業員の定着率向上や若者の印刷企業離れの歯止めに繋がっていくことではないだろうか。著者が一般的な中小印刷企業をモデルに賃上げ実施前後の利益率の変化を試算すると、利益率の変化は 0.3～0.5%の低下となった。これは基本給を一律に引き上げるベースアップでは毎年の負担が大きいと考えるが一時金と定期昇給で対応できる企業は多いのではないだろうか。

◇建設業界全体での“賃上げ促進税制”の取組

建設業界では、大手・準大手の 123 社のうち 21 社が賃上げを決定し、半数超の企業が検討中とのことである。（建設通信新聞 2 月 18 日）建設業界は、岸田首相の企業の賃上げ要請に応じて業界全体で呼応する動きがでてい。印刷各社の賃上げ具体化は、今からでも遅くない。まだ執行期間は残されている。印刷業界の関連

【図表 -3】

賃上げに取り組む経営者の皆様へ

～政府は、賃上げに取り組む企業・個人事業主を応援します～

賃上げ促進税制

【中小企業】雇用者全体の給与等支給額の増加額の最大40%を税額控除

＜中小企業向け（資本金1億円以下の企業など）＞

適用対象：青色申告書を提出する中小企業者等
適用期間：令和4年4月1日から令和6年3月31日までの間に開始する各事業年度
（個人事業主は、令和5年から令和6年までの各年が対象）

必須要件

雇用者全体の給与等支給額が
前年度比で2.5%以上増加
⇒ 30%税額控除*

+

追加要件
教育訓練費が
前年度比で10%以上増加
⇒ +10%税額控除*

or
雇用者全体の給与等支給額が
前年度比で1.5%以上増加
⇒ 15%税額控除*

中小企業向けの
詳細情報はこちら



ここで「賃上げ促進税制に関する実態調査データ」を確認してみよう。「賃上げ促進税制」に関して 57.8%の企業が知っていると回答し、制度を活用する予定と回答したのは、わずか 8.4%に留まっている。また今後、賃上げを予定している企

団体、諸機関が音頭をとって、今回の賃上げ優遇処置を活用した印刷各社の賃上げ具体化に取り組むことはできないだろうか。これが印刷企業への若者回帰の切り札になることは無いであろうが、若者を引き付ける手立ての1歩として取り組む意義はあると考える。

ご紹介した「賃上げ促進税制」は、大企業よりも中小企業の方が賃上げに有効である。しかし、そうはいつでも、各社の資金繰りや社内状況によっては賃上げが最適解であるとは限らない。「賃上げ促進税制」を活用して賃上げを実行して従業員のモチベーションを高め、経営課題解決に繋げることが可能なのか「賃上げ促進税制」適用を見送るべきなのか、関係者で議論した上で意思決定してほしい。印刷業界幹部・経営者の骨太の意思決定に期待したい。

■ 3. 財務成果に結び付ける生産性向上・改善活動の展開

コロナ終息が長引き、売上高がコロナ前に戻るか予測が立たない、また原材料費の高騰という悪材料もあり、利益拡大の見通しが立たてられない。売上拡大、原価低減、生産性向上など、各社改善活動や課題解決に取り組む手をこまねいている企業は無い。ただ現在の厳しい事業環境を抜け出すアイデアも尽きてきた。

著者の活動は、金融機関と協業した中小企業の改善活動の支援を主としている。企業の売上高拡大、原価低減、生産性向上、付加価値サービス開発等の活動領域である。利益拡大の取組に関しては、幾つもの手立てがあることは言うまでもない。幾つかの利益拡大施策から、印刷特性に合わせた施策を選択し、対象企業に導入展開している。その活動成果は、財務成果（決算書に現れる成果）に結び付けることを目指してい

る。作業時間が短縮できたとしても、決算書にその効果が現れなければ“成果”とは言えず、支援したお会社には不満や疑問が残ってしまう。また得意先の売上高が拡大できたとしても利益金額が変わらなければ成果とは言えない。逆に、売上高を縮小しても利益金額が上がれば成果と言える。常に決算書に現れる成果を目指している。ここからは著者が改善活動に取り組み、改善成果を財務成果に結び付けるために工夫している視点、より確実に成果を創出する視点について要点を説明しよう。

最初に“経営改善”について説明する。“経営改善”という言葉は、金融業界で広く普及している言葉で財務成果の拡大に関する改善活動である。一般的な改善は、1つあるいは数個の機能改善が主体であるが、経営改善は、決算書に現れる成果を対象にしているので、経営そのものを対象にしている。部門で言えば営業、開発設計、生産管理、製造、物流、コストで見れば、製造原価、販管費など広範囲が対象になる。全体最適化を目指し、部門間連携、横通しの機能改善を実施する。ここには大きく3つの活動領域があり、対象企業の業績や経営環境、3つの改善領域の必要性に応じて活動を選択する。

◇経営改善の領域と PL 改善

- ・BS(&キャッシュフロー)改善
- ・PL改善：
- ・新サービス・新規事業開発

本誌面では、企業が日頃取組んでいる問題点や課題解決として経営改善の主となる“PL改善”について説明する。

成果をより確実に創出するためには、的を射た改善施策が必要となる。そのためには改善余地

を“科学的”に測定することがポイントとなる。“科学的”というのは、できる限り客観的に、また再現性のあるアプローチで改善余地を測定することである。原価低減の購買コストの改善余地、生産性向上の改善余地（主にロス）、売上拡大であれば、儲かっている製品なのか、薄利製品か・・・できる限り、製品モデルや顧客モデルを設定しながら、具体的な改善余地を測定する。その要点は、自分たちの改善スキルで成果を創出できる領域と市場や専門知識、顧客動向、改善施策の実現性などから自分たちの努力だけでは成果が予測しにくい領域を分けて取組むことが重要となる。

生産性向上や購買コスト低減などは、自分たちのスキルや努力で成果を創出しやすい領域であり、ここでは成果創出の取りこぼしが無いようにより確実なアプローチを選択する。売上拡大に関しては、自分たちの努力で成果創出が可能な領域とミズモノの領域がある。例えば、売上拡大であれば、繁忙期の売上拡大の可能性はあるが、年間を通した売上拡大は既存サービスの範囲であれば困難であり、ミズモノと考える。（顧客努力による受注拡大はあり得る）大切なことは、自分たちの努力で創出できる利益を明確にして、具体策を策定し取組むことである。

◇生産性向上成果は、OUTPUT 拡大で利益拡大に活かす

生産性は、 $OUTPUT / INPUT$ で表せる。印刷企業の場合、OUTPUT は製品数量や出来高数量を用いて、INPUT は、作業時間や就業工数を使うのが一般的である。例えば、プリプレス工程であれば、OUTPUT：制作ページ数、INPUT：作業時間となり、1 時間当たりの制作ページ数が生産性となる。印刷工程では、OUTPUT：印刷枚数、INPUT：印刷時間、生

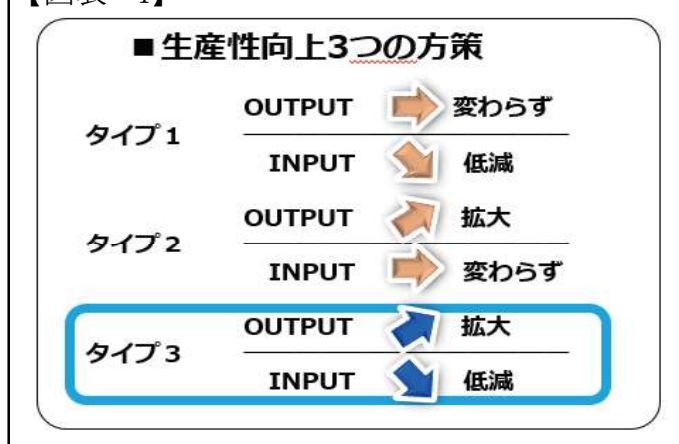
産性は 1 時間当たり印刷枚数となる。

この時、生産性を向上するには「ケース-1：INPUT：低減」、「ケース-2:OUTPUT 拡大」、「ケース-3：ケース-1 と 2 の同時実現」である。ケース-1 の場合、作業時間の短縮が狙いとなるが、ここで重要になるのは、改善で創出した作業時間の使い方である。就業時間（給与対象時間）が時間短縮できれば人件費が削減に結び付くが作業者の残業が無いときには“作業余力”の発生に留まってしまう可能性がある。この時、決算書に現れる大きな成果を目指すのであれば、ケース-3 を具体化することである。

例えば、生産性向上活動で創出した工数で外注に委託している製品の内製化を推進する、また製造部門で創出した工数を営業担当の支援に活かし売上拡大に結び付けるなど方向性を示し具体的な OUTPUT 拡大の数値を示すことが大切である。一般企業でよくあるケースは、INPUT の作業時間の短縮はできたが、その効果が活かされていないことである。設備更新、作業標準化、あるいは IT 活用による作業時間の削減・・・これらの改善による創出時間を OUTPUT 拡大に結び付けるシナリオを策定し具体化することである。

【図表 -4 参照】

【図表 -4】

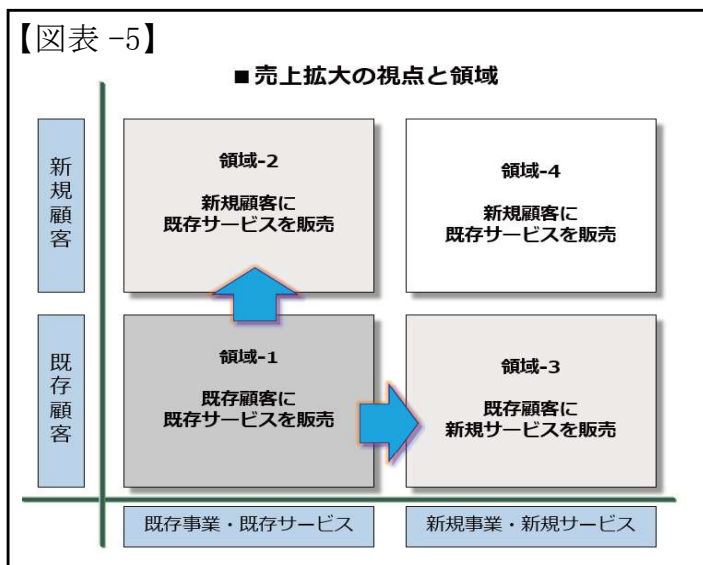


生産性向上活動、DX 推進活動などの改善活

動は、企業の持続的発展・真の成長を実現していくうえで、その源泉となる活動である。改善活動を継続的に実施することで組織の問題解決スキルは向上していく。この改善活動成果をより大きな果実とするために INPUT 削減効果を OUTPUT 拡大に結び付けることが経営幹部の役割である。生産性向上、新規設備への更新、IT を活用した生産管理情報の迅速化と可視化を財務成果に結び付けるために、改善で創出した成果を OUTPUT 拡大に結び付けるシナリオ策定の重要性となる。

■ 4. 売上高拡大を確実に実現するための視点

縦軸に顧客＜上：新規顧客、下：既存顧客＞、横軸に事業領域＜左：既存事業、右：新規事業＞の 4 象限のマトリックスを描くと、売上拡大の第 1 優先は、左下領域の既存事業領域で既存顧客を対象とした営業活動である。著者の経験では確実に売上拡大&利益拡大が見込める領域である。ここは、既存顧客の案件獲得率向上、そして利益率の向上で確実に成果を刈り取ることができる。また仕事量が多い繁忙期を有効に活用して、もっと売上高を拡大し、それを利益拡大に繋げることができる領域である。【図表 -5 参照】



◇確実に売上高拡大（or 利益拡大）が実現できる領域 1

“儲かる製品”を見極めて“儲かる製品”の受注拡大、“儲かる製品”を効率よく造ること、“儲かる製品”の開発に徹することは、有効なアプローチである。経営幹部の方々は、自社製品で何が“儲かる製品”なのかご存じだろうか。著者の経験では、一般的な印刷会社で最も“儲かる製品”は、“名刺”である。また“封筒類”も同様である。売上金額が大きく儲からない“輪転チラシ”の販売方法は再検討する必要がある、と考える。“儲かる製品”とは、多くの自社設備や工程を経由する製品である。売上高が大きい輪転チラシよりも枚葉冊子案件の方が儲かる製品となる。誤解を恐れずに申し上げますと、仕入商品となるノベルティやグッズの販売が儲かるのか正しい考え方で判断してほしい。

また自社設備の稼働において、注意すべきことがある。時間軸で測定する印刷機の稼働率を用いて、儲かるか否かを判定するのは誤りである。稼働時間が長い製品すなわち大ロット製品が儲かる製品とは限らない。大ロット案件を中心に自社工場の稼働率を上げ利益を拡大するという意思決定は、誤っている可能性があるということである。これは、逆に利益が自工場から流出している可能性がある。自社にとって何が儲かる案件なのか、正しく認識し、営業、生産管理、製造部門で共有化し取組むことが利益拡大に直結する。

◇秀でた QCD 競争力、製品競争力を保有している企業が 目指すべき領域 2

左上の領域は、既存サービスで新規顧客をターゲットにして売上拡大を目指す領域である。ここでは、現状の印刷物を中心として新規顧客を開拓し、売上拡大を目指して活動する領域である。

ここは自社の印刷物を品質、コスト、納期そしてデザイン・企画など製品競争力を競合他社と比較・評価して、他社が真似できない尖った競争力（例えば、美術館・博物館で評価されるデザイン力や色調品質、）を保有していれば勝算があるが、他社と同等なサービスであれば、売上を拡大できる余地は少ない。

この領域で売上拡大を目指すのであれば、何か一つ競争優位な武器を創る必要がある。印刷通販は、コストと納期を武器に尖った競争力を活用して、売上拡大を実現している事例である。自社の印刷物やコンテンツに競争力があれば、営業活動、販売方法、宣伝方法などを再設計することで、自分たちの努力で売上拡大ができる領域に移行できる。

◇製品競争力がない企業が目指すべき領域 3

上記のような尖った競争力を保有していない印刷会社は、どこを目指せばよいのだろうか。右下の既存顧客を対象に新規サービスを開発して売上拡大を目指す。印刷企業の知られていない特性に「多種多様な顧客」を保有していることがあげられる。実は、これが宝物であり磨いていけば宝石になる可能性がある。印刷会社が狙うべき領域は、印刷物の周辺のサービスの取り込みである。印刷物は、売上拡大やブランド構築など、顧客にとっては、売上拡大に直結する販促物など企業ブランドの差別化を図る重要なコンテンツである。

この印刷物周辺の機能や業務を支援することである。これはBPO（Business Process Outsourcing）と呼ばれ、一部の印刷企業では、既に実施し、大きな売上高&利益拡大を実現している。これは顧客のトータルコスト削減、また顧客がコア業務に集中できなどの大きなアメリッ

つながる可能性が高く、有望な新規事業の領域となる。生みの苦しみがあり、現時点での売上拡大はミズモノとなるが、1つの事例ができれば自分たちの努力で売上拡大ができる領域となる。

■編集後記■

コロナ禍の厳しい経営環境の中でも“増益”を実現している印刷企業がある。「売上高」至上主義から「儲かる製品」へ切り替えた。その時、経営者は方向転換を従業員に丁寧に分かりやすく説明していた。幾つかの障害を1歩1歩自分たちの努力で解決し、その結果“増益”が実現できた。著者はコロナの影響で苦しむ企業の前線で活動している。コロナの影響が長引き、厳しい経営環境が続くであろうが幾つかの手立ては残されている、と考えている。本誌面が印刷企業の経営改善の参考になれば幸いである。

■プロフィール

齋藤 哲也（さいとう てつや）

tetsuya_saito@jmac.co.jp

株式会社 日本能率協会コンサルティング
プロセスデザイン シニアコンサルタント

経営コンサルタントとして、印刷企業の問題解決、改善改革活動のご支援をさせていただき30数年になる。市場が縮小している印刷企業において、現実を直視した「革新シナリオ」を策定・実践して、多くの印刷企業の持続的な発展に向けた支援を展開している。最近、メガバンク、地銀と協業した中小企業、製造業、流通サービス業等の経営改善、V字回復、再生支援など財務成果創出を狙いとしたご支援をさせていただいている。



アフターコロナにおける対症療法と原因療法

ファイルティーチャー 代表 世古真一

■対症療法と原因療法

病気の治療法には、病気の原因を取り除くのではなく、病気によって起きている症状を和らげたり、なくしたりする『対症療法』と、病気そのものやその原因を治す『原因療法』がある。

政府主導で進められているコロナ融資の仕組みは、経営改善の根本的な問題解決というよりも、病気によって起きている、痛み、発熱、せきなどの症状を和らげたりなくしたりする対症療法と言えるであろう。

対症療法は症状の速攻的な緩和を期待できるが、原因療法は効果が現れるまで時間がかかる。しかしながら、対症療法を施しながら、根本的な問題を見つけて解決する原因療法と合わせて問題を解決することが必要になってくる。

「コロナ禍の後に何をすべきか？」という、原因療法的な問題解決策は誰かに与えてもらう解決策ではなく、本人が試行錯誤しながら見つけなければならないことで大変なことではあるが、今回はタイムマネジメントという視座で考えてみたい。

■トラブル発生！

5月の末、誠伸商事の得意先を福田主幹、担当部長、エリア担当の営業マン、私の4人でクリックの取材とご挨拶も兼ねて訪問営業に同行させていただいた。

朝、8時頃に駅の改札で待ち合わせし、全員が揃うまで改札近くのカフェで待つことになった。そこで、最初のトラブルが発生する。カフェの店名の勘違い

で、担当部長は駅の反対側のカフェで待っていてすぐに合流できないという事態が発生した。

「すいません！私のミスで部長と待ち合わせする店名を間違えてしまいました！」と、潔く自分のミスを詫びてから、状況を説明する担当営業マン。そして、「今から部長が待っているカフェに車で移動して、ピックアップしてからお客様のところへ向かいます」と告げて、即座に車に乗り込み移動して駅の反対側で待つ部長と合流して、最初の訪問先に無事に向かうことができた。

その後、移動の車中で運転しながら、「本日は午前中に2件、昼食後に1件、その後、別のエリアに向かう予定です。お客様との会話が盛り上がりすぎて、時間が超過しそうになったら、みなさん時間調整のご協力をお願いします」と、今日の同行営業の全体計画と、注意事項を伝達してくれた。そこまで、先を読んで情報提供してくれると協力したくなる。そのお陰か、最初の訪問先では、和やかなうちに面談が進み時間を超過することなく挨拶が終わった。

次のお客様のところに向かっている車中、担当の営業マンは何かアイデアが浮かんだようで、ある提案をしてくれた。「次の訪問先に向かう途中に、アポイントを取れなかったお客様があるのですが、せっかく会長に来ていただいているので、玄関先でのご挨拶だけでもしたいのですが、行ってもいいでしょうか？」と、少し余った時間を有効利用し、即座に行動を起こし、予定外のもう1件のお客様にも訪問することができた。突然の訪問になってしまったが、お客様には喜んでいただき、次回の営業にもつながるきっか

けができた。

■タイムマネジメントのポイント

朝、駅での集合から3時間ほどの出来事であったが、営業マンの見事なタイムマネジメントであった。最初のポイントは、ミスを自分の責任として率直に認める姿勢。同じような場面に、出くわすことがよくあるが、往々にしてそのような時は、ミスの原因を他人の所為にして言い訳を考えながら、しどろもどろに対応するものだ。しかし、そうすることで、時間がかかってしまい、次の行動にまで影響を与えてしまう。今回の場合は、ミスを即座に自分の責任と認めることで、その解決策をすぐに提案できていた。2番目のポイントは、解決策を即座に実行できたことである。早々にミスを自分の責任と認めることができていたので、自分主導の解決策をすぐに実行できたのだと思う。3番目のポイントはその日の全体の計画を説明し、同行者に共有してもらい一つ、個別に協力してもらいたいことをお願いしていた点である。自分一人のアイデアではなく周りの支援も受けようとする姿勢が解決までの道のりの時間を短縮できた。

■問題の本質的な解決が一番の目的

問題とは未来の理想を押し下げてしまう可能性を秘めた現在の習慣のことである。コロナ禍における経営改善という問題解決においては、俯瞰して全体を眺める鳥の目のような視座と、現実を直視して今、何をすればいいのかを考える蟻の目のような視座を柔軟に使い分ける必要がある。目先のことしか考えられない人は「今だけ、金だけ、自分だけ」とよく揶揄されるが、遠い未来まで俯瞰できる、鳥の目のような視座がないと、現在の自分が、どこからきて、どこにいて、どこに向かっているのかを把握できないから、根本的な問題をいつまでたっても解決できないのである。緊急時に救急車の中で施すような対症療法と症状の原因そのものを制御する本質的な治療法と

しての原因療法を分けて意識するためには、全体を俯瞰して解決策を考えながら、現実を直視することが重要になってくる。

コロナ禍では社会全体をコントロールしなければならないために、様々な行動制限がされた。そのため、行動しない理由、できない理由を全てコロナの所為にして転嫁してしまう風潮ができてしまった。そして、それが正当化されてきた。そんな社会状況に適した産業は活況を呈し、行動制限された産業は大きな被害を受けた。政府主導で進められているコロナ融資の仕組みは、そんな被害を受けた産業の緊急を要する症状の緩和の対症療法的な解決策であるが、それと合わせて、本質的な解決策として今までの思考回路を修正して、行動制限からの解放をいかに進めていくかが課題になってくる。その時に鳥の目から蟻の目へ、蟻の目から鳥の目へ俯瞰高度を自由に変換するタイムマネジメント的な視座が必要である。

タイムマネジメント＝時間管理とは行動管理のことである。時間とは観念的で曖昧なものであり、主観的な要素に影響されて伸びたり縮んだりするものであるから、コントロールすることは難しい。しかし、自分自身の行動であればコントロールしやすい。いつ、どこで、だれと、何をするのか？つまり、時間、場所、人、行動の内容という自分自身でコントロールできる4つの要素に焦点を当てて、その組み合わせを試行錯誤することが、タイムマネジメントである。

誠伸商事の皆さんとの営業同行において経験したことは、1日の行動計画の全体を俯瞰しながら、小さな問題解決を積み重ねていくことだった。全体と部分、永遠と一瞬・・・俯瞰高度を意識して行動を管理するという、タイムマネジメントの本質を学び直し改善に取り入れていくことは、「コロナ禍の後に何をすべきか？」という今年のテーマに則しているのではないかと気づかされた。

近頃聞いたことの聞き書き

平井 弘祐

加齢に伴い若いときは他人事と思っていたことが身近に起こり、読み、書く、聞く、のうち聞くことが多くなりましたがこれも補聴器のお世話になるような次第、最近耳にしたことで聞いてよかった、皆さんにも知っていただくと多少は何かお役に立つやも知れず書くことにしました。

しかしこれらは耳学問で資料の裏づけ、出典の調べ等不十分なことをご了承いただいた上のことです

まず「奴雁（どがん）」という言葉。

「群雁野にありて餌を啄むとき其のうちに必ず一羽は首を揚げて四方の様子を窺い、不意の難に番する者ありこれを「奴雁」という、学者も亦斯くの如し、天下の人、夢中になりて時勢と共に変遷するその中に独り前後を顧み今世の有様に注意して以て後日の得失を論ずるものなり」

雁の群れが一斉に餌を啄んでいるときに一羽だけ首を高く上げて強い動物の襲来を警戒する雁のことで、言ってみれば見張り番でしょうか、皆の眼が一つのことに集まっているときに学者は遠くを見据えて現状を分析し次に来る将来のために考えなければならないと、言っているわけで、目の前のことだけにとらわれないようにということでしょう。

これは福澤諭吉が明治7年に「民間雑誌」に書いたことですが人によっては出典は中国の「史記」ではないかと。当初オランダ語を学んだ福澤諭吉が横浜へ行き英語の時代になっていること

を知って英語の勉強に転換した話は良く知られていますが、九州の中津藩時代は専ら漢学を学んで中国の古典も勉強していたのではないかと思います。第24代日本銀行銀裁の前川春雄さんが上司からこの話を聞き、その後自分の部下にも中央銀行のあり方を説いていたとか 実際に雁が集まっているところを観察したわけではありませんが。

最近半導体不足が日本経済の足を引っ張って1988年には世界のシェアの50%を超えていた日本が2030年にはゼロになるといわれるようになってしまいました。これも国の政策の失敗もありますが、将来を見据える奴雁の存在がなかったのではないかと、卑近な例では昨年日本シリーズで優勝したヤクルトの高津監督、選手は目の前の試合に集中しているときに独りダッグアウトの奥で相手の動き、次の投手に誰を起用するか等勝利への対応等考えている姿は短期ではありますがまさに奴雁だったのではないかと思います。

次に先年 NHK で評判の大河ドラマ「青天を衝け」の澁澤栄一が明治初期に第一国立銀行（その後 第一銀行 第一勧銀を経て今のみずほ銀行）を設立した時。澁澤は当初の株主募集広告で「銀行は大きな河のようなものだ。銀行に集まっていない金は、溝に溜まっている水やぼたぼた垂れている水滴と変わりない。折角人を利し国を

富ませる能力があってもその効果は表れない} と記していました。

現在、銀行に預けずにタンス預金として50兆円あるそうです。(一説には100兆円とも) 最近タンスから1億円が現金で出てきたニュースがありましたが、澁澤は「わしは暗いところが嫌いだ、タンスに入れっぱなしにしないでくれ」と生前語っていたそうです。因みに50兆円を高さにすると50キロメートルになるそうです。「(念のため検算した処500キロではないか) と。50^{キロ}は東海道線の藤沢あたり500^{キロ}はは京都の手前、膳所あたりになり大分違います。

しかしこれももし聞き違いなればご容赦の程願います。

3月17日に日銀が発表した資金循環統計によると昨年末の家計の金融資産が前年に

比して4.5%増えて2,023兆円、中でも「現金、預金」が3.3%増の1,092兆円。

コロナでで巣ごもりが増え、旅行、会合も自粛で消費が伸びず個人の手元に。

さてこのうちタンスの中はどのくらい増えたのでしょうか、渋沢さんも嘆くかも知れません。

■プロフィール

平井弘祐さんプロフィール

昭和 5 年生まれ。

昭和 27 年慶應義塾大学経済学部卒業。

昭和 27 年安田信託銀行入行。

昭和 48 年森ビル観光に出向取締役。

昭和 51 年安田信託銀行に復帰後、大森支店不動産部長を経て、

昭和 54 年富士アドシステム取締役就任。

趣味は謡曲。



SEISHIN



BEST 使うに簡単! 使って感嘆! **MCエッチ液**

戦わずして勝つことが最高のマーケティング（2）

－戦争の原則を学ぶ－

丸山 謙治

戦争を知らない世代の私にとって、戦争を身近に感じるのは今回のウクライナにおけるロシアの軍事侵攻が2回目である。1回目は、1991年のイラクにおける湾岸戦争の時。当時私はカリフォルニア州シリコンバレーの米国企業に出向していた。いつものように車で帰宅する途中、突然ラジオから流れた「戦争が始まりました」というその一言に、身も心も凍り付いた。アメリカではイラクでのミサイル攻撃の様子が連日テレビで放映された。当時住んでいた家の近くにはアメリカ空軍の基地があり、そこから飛び立つ戦闘機の爆音が毎晩のように鳴り響き、緊張でよく眠れなかったことを今でもはっきりと覚えている。

長男（当時6歳）の通うパブリックスクールでは、親が米軍基地で働いている生徒も多く、学校中で戦争の話で持ちきり。中には自分の父親がイラクに行ったと話す生徒も少なくなかった。戦争の当事国にいて、戦争はまさに他人事ではなく、その悲劇と怖さを思い知らされることとなった。

多くの市場で規模の拡大が見込めず、限られたパイを奪い合う今日のマーケティングは、競合との戦いを避けては通れない。まさに、生き残りを賭けた企業間の戦争なのである。しかし、前回も強調したように、ここでの“戦争”とは、競合を撃滅する“戦闘”を意味するものではない。

戦闘という破壊的手段を用いれば、必ず自分にも犠牲が生じる。マーケティングにおいて最も優れた戦略とは、戦闘を避け、極力犠牲を出さずに競合を屈することであり、その際に指南書となるのが「孫子」である。

今回は、孫子の中枢をなす基本原則5つの内、以下の2つを説明した。

原則1：戦わずして勝つ

原則2：彼れを知りて己（おの）れを知れば、百戦して殆（あや）うからず

今回はその続編として残りの3つの原則を解説しよう。

原則3：小敵の堅（けん）は大敵の擒（きん）なり

「戦争の原則としては、[身方の軍勢が]十倍であれば敵軍を包囲し、五倍であれば敵軍を攻撃し、倍であれば敵軍を分裂させ、ひとしければ努力して戦い、少なければなんとか退去し、力が及ばなければうまく隠れる。[小勢では大軍に当たりがたいのが常道だからである。] だから小勢なのに強気ばかりでいるのは、大部隊のとりこになるだけである」（金谷治『孫子』謀攻篇、岩波文庫）

交戦における兵力別戦法を説いているが、孫子がここで述べているのは、敵と自らの兵力差に応じたこの戦法（六通り）を忠実に遵守せよということよりも、兵力差を無視して小軍が無闇に大軍に戦いを挑んではいけないという訓戒である。

この兵力別戦法の根底にあるのは、戦場で敵と向かい合って交戦した場合、両軍がその実力を完全に発揮すれば、兵力の優れた者が勝ち、劣っている者が敗れるという「交戦における大原則」つまり、「優勝劣敗」の定理である。

つまり、交戦で勝つためには敵に勝る兵力で戦闘に臨むことであり、敵の兵力が上回っている場合は、自らは退くか隠れろと忠告している。兵力差を無視して力の強い敵にまともに挑みかかっても、勝ち目はない。小軍ほど策を使って大軍との戦いに臨まなければならないのだ。

兵力差に応じて戦法を使い分けるのは、競争志向型マーケティングにおいても全く同じ。企業間競争における兵力差とは競合との力関係であり、それを端的に表しているのが市場シェア

におけるポジションです。

したがって、マーケティングでは、市場シェアに基づくポジションによって競合との力関係を見極め、そのポジションに合った戦い方をすることが何よりも重要となる。

原則4：凡そ戦いは、正を以て合い、奇を以て勝つ

「およそ戦闘というものは、定石どおりの正法で—不敗の地に立って—敵と会戦し、状況の変化に適応した奇法でうち勝つのである」（金谷治『孫子』勢篇、岩波文庫）

交戦における勝つための基本的な戦い方を示している。正と奇の意味は難しく、解釈はいくつかあるが、ここでは以下のように解釈する。

まず、正法とは小細工などせず力勝負で正面から堂々と攻めて敵と戦う正攻法で、一方の奇法とは正面からではなく敵がその実力を十分に発揮できないように策を弄して側面や背面などに回って弱点を攻める戦法である。

相撲を例にして説明するとわかりやすいだろう。力の強い大きな力士は立ち会って真正面からぶつかり、相手と力勝負をする。一進一退の力相撲は見る者にとっては手に汗握る攻防戦で見ごたえがあるが、戦う当事者にとっては勝ったほうも負けたほうも最後は力尽きてへとへとになってしまう。

これに対して、体の小さな力士は力の強い大きな力士に対して、正面からまともにぶつかるように見せながら、立ち合いに急に变化して相手の後ろに回って一気に土俵の外に押し出す、あるいは、相手が出てくるところを体を開いて肩や背中などを叩いて引き落とす、など相手に相撲を十分に取らせない、つまり、相手が本来の実力を発揮できないようにして勝ちにいく。前者が正法であり、後者が奇法であると言える。

しかし、奇法の場合、戦う前からその戦法をとる姿勢を示してしまうと、敵も察知して対抗策を弄してくるため、奇法がうまく通用せず逆に簡単に負けてしまう。相撲に例えれば、最初から立

ち合いに変化する兆しを見せてしまうと、相手も真正面からまともにぶつかろうとはせず、出方を見て攻めてくるようになり、奇法が有効ではなくなってしまう。

したがって、まず「正を以て合い」（敵に見破られないように正法で対し、自らの策や弱みを示さず）、そして「奇を以て勝つ」（機を見て敵の弱点を衝く奇法で勝つ）のだ。

兵力に優れたものは戦闘に臨むにあたり正法をとろうとするが、正面から敵に対面しつつ数で勝る軍の一部を敵の周りに移動させて包囲して攻める、あるいは正面から攻撃しつつ状況をみて側面から敵の弱点を攻撃するなど、正法に奇法を織り交ぜることによって、犠牲を最小限に抑えて勝つことができる。

その究極が「戦わずして勝つ」なのだ。兵力に優れたものといえども、正法は決して望まれる戦法ではない。正法だけに頼るのではなく、奇法も併用して勝つのだ。

逆に、兵力に劣るものは、「優勝劣敗」の定理により正法では勝ち目はない。従って、真正面からの力勝負ではなく、策を弄して戦う奇法に頼るしかないのだ。また、兵力が同じような場合は、両軍が正法で戦えば、両軍とも全滅してしまう。勝つためには奇法が必要なのである。

原則5：兵の形は実（じつ）を避けて虚（きょ）を撃つ

「軍の形も敵の備えをした実の所を避けてすきのある虚の所を攻撃するのである」（金谷治『孫子』虚實篇、岩波文庫）

勝つために奇法が必要であると述べたが、まさにこの奇法の戦い方を説いている。“実”とは戦備が充実していて、実力を完全に発揮できることであり、“虚”とは反対に戦備が手薄でスキがあり、実力を十分に発揮できないことだ。

日露戦争における日本海軍の名参謀・秋山真之は、この虚実の概念を使って前述の「正法」「奇法」を次のように定義している。「正法とは我実を以て敵の実に対し正当に攻撃するの義に

して奇法とは詭道を用い我実を以て敵の虚を攻撃する意なり」(詭道⇒敵を欺くやり方)(海軍応用戦術第四節より)

つまり、この句は、敵の実の所は避けて、虚の所を、自軍の実をもって攻めて勝利する奇法のことを述べている。極めて当たり前のように聞こえるが、この当たり前のことができていないのが現実なのである。

敵が劣勢な所、中でも全く実力を発揮できない“虚”の部分を見つけ出せば、自らの兵力が敵の兵力に対して総合的に劣っているとしても、その部分では敵の兵力は無となり、敵は交戦することすらできず、究極的に「戦わずして勝つ」ことが可能となるのです。

この戦法の究極は、敵の実と虚を調べ上げてその虚を攻めるだけではなく、こちら側が主導権を握って、敵を虚に陥れ、自らは実にいる状態を作り出し、敵を翻弄することである。敵の虚を衝くだけではなく、敵の実をも虚に転じさせてそこを衝くこの究極の戦法は、自らが主導権を取らずしては成しえない。主導権を取る最良の方法は先に戦場に到着して敵が来るのを迎え撃つことである。「孫子」の同じ虚實篇に「およそ[戦争に際して]先きに戦場において敵の来るのを待つ軍隊は楽であるが、後から戦場について戦闘にはせつける軍隊は骨がおれる。[これが実と虚である。]だから、戦いに巧みな人は、[自分が主導権を握って実処に処り]あいてを思いのままにして、あいての思いどおりにされることがない」とある。

では、敵に先に戦場に到着してしまったらどうしたらよいのか。戦争において交戦の場は一カ所だけではない。敵が先着し待ち構えている地点で戦うのではなく、別の所に交戦の場を設定し、そこにいち早く到着し、そこに敵を誘い入れて戦うことだ。敵が主導権を握っている地点ではなく、自らが主導権を握っている地点を主戦場としてしまうことで立場が逆転し、敵の実を虚に変えることができる。

この戦法は高度な技術を要するが、敵に先を越された場合や敵よりも兵力が劣る場合には特に有効な戦法である。

マーケティングにおける戦闘の悲惨さは負けた方の商品そして場合によっては企業の消滅という、いずれ人々から忘れ去られてしまうかたちでしか残らない。しかし、その裏にはそれにかかわった社員を初め多くの経営資源が犠牲になっていることを忘れてはならない。

次から次へと競合品が現われる厳しい競争時代だからこそ、戦闘を避けてたくみに生き抜く戦略が必要なのだ。そして、戦わずして勝つこと、これこそがまさに最高のマーケティングなのである。マーケティングにおいて百戦錬磨の猛将はいらない。必要なのは優れた戦略で競合を凌駕する知将である。

「えっ、この戦争の原則をマーケティングにどう適用するかって？」では、今回はヒット商品を例にこの原則がどのようにマーケティングに適用されるかを解説しよう。しかし今回と前回の解説で、「ある程度の犠牲は覚悟の上で真っ向勝負だ」などという考えは愚の骨頂である、ということだけはご理解いただけたと思うのだが……。

Al Ries & Jack Trout, Marketing Warfare, A Plume Book, 1986

秋山真之著『戦術論集』中央公論新社、2005年
金谷治訳注『孫子』岩波文庫、1963、1994年
丸山謙治『競争としてのマーケティング』総合法令出版、2016年

■プロフィール

丸山 謙治 (まるやま けんじ)
カリフォルニア大学バークレー校
エクステンション認定マーケター

昭和56年 慶応義塾大学経済学部卒業
株式会社リクルート勤務を経て、攝津板紙株式会社
(現レンゴー)に入社。

米国デンバー大学大学院ビジネススクールに社費留学した後、日米の企業で長年マーケティング業務に従事する。
また、マーケティング関連書の執筆や翻訳、セミナーや専門学校などの講師も務める。

著書に

「競合と戦わずして勝つ戦略」(日本能率協会マネジメントセンター)
「競争としてのマーケティング」(総合法令出版)

訳書に

「実戦ボトムアップ・マーケティング戦略」(日本能率協会マネジメントセンター)がある。



PDF Change Server 2

OFFICE入稿ワークフロー効率化の決定版！

「Officeデータはバージョンの差異がいろいろ」

「レイアウト崩れや文字化けチェックが大変」

「罫線や地模様が上手く再現されない」

「データ変換作業に時間とコストが掛かる」

そんなお困りごととはございませんか？



OFFICE入稿のOK?NG?を

サクサク仕分け！

手離れよく働き方改革



PCS-2 オフィス変換

検索

発売元 **SEISHIN** 誠伸商事株式会社
www.seishin.co.jp

SEISHIN

編集後記 ; 色々な状況が交錯し、予定を変更し6月号の発刊となりました。前回この編集後記で書かせて頂いた「紫陽花の花は実はガクの集まりである」ということ。たくさんの小さなガクが1つの花を取り囲んで美しい花として見えるのです。CLICKも福田編集室主幹を中心に部員がガクとなり結束し1つの花となり編集を続けております。今回も編集部員一同が結束して発刊に臨みました。皆様がお喜び下さるものをお届けできればと思っております。次号は9月発刊予定でございます。

ご意見ご感想は右記バーコードより、もしくは下記メールアドレスにお送りいただければ幸いです。編集室 主幹 福田七衛と
もども一同お待ち申し上げます。

seishin-somu@seishin.co.jp



「SEISHIN APPLICATION CLICK」

発行：誠伸商事株式会社内 CLICK 編集室

〒145-0062 東京都大田区北千束 2-9-10

編集室主幹 : 福田七衛

編集スタッフ : 杉本なつみ・世古真一・橘田佳音利

制作スタッフ : 日比野悠太・山田七重

問い合わせ先 : TEL 03 (5751) 3386

誠伸商事株式会社ホームページ
にCLICKバックナンバーの掲載
を開始致しました！

<https://seishin.co.jp/click>

