

# MACC通信

Monozukuri Arakawa City Cluster

第71号

2024年12月27日発行

## 《主な内容》

- ・MACCプロジェクトフォーラム『中小企業の人材採用・人材育成・定着～人材がもたらす企業成長～』を開催
- ・連載「決算書からの経営健康診断 Vol3」
- ・連載「サステナブル経営とSDGs Vol11」
- ・連載「牛山博文のモ～ひと工夫！Vol53」
- ・連載「MACHICOCOのできないを「できる」にする方法VOL. 3」

荒川区が進める『MACCプロジェクト』は、荒川区の特徴である多彩な産業集積を生かした、区内企業同士の顔の見えるネットワークの形成を推進することによって、荒川区の産業振興を図るものです。

「MACC通信」では、この『MACCプロジェクト』に関するホットな情報をお届けします。

## MACCプロジェクトフォーラム『中小企業の人材採用・人材育成・定着～人材がもたらす企業成長～』を開催

第16回MACCプロジェクトフォーラムが12月6日に「ふらっとにっぽり」で開催されました。今年度は「『中小企業の人材採用・人材育成・定着』～人材がもたらす企業成長～」をテーマに株式会社ROOM810（ルームハート）代表取締役 丸山 慎二郎氏の基調講演と荒川区内企業経営者、行政機関を交えたパネルディスカッションを実施しました。



丸山 慎二郎氏

### 第1部 基調講演

第1部は荒川区町屋で企業や行政プロジェクトのブランディング、デザイン、PR、イベント企画を実施する、株式会社ROOM810 代表取締役 丸山慎二郎氏の「人材がもたらす企業成長」～選択理論心理学を活用した丸山流経営 実践編～の講演から

始まりました。

講演の中で、丸山氏は従業員と良好な人間関係を築くためにウィリアムグラッサー博士の選択理論心理学を取り入れ、以下のような取組における従業員との具体的なエピソードを紹介しました。

- ・社員の誕生日にはサプライズのお祝いをする。
- ・給料日に社内で手書きの手紙を交換する。（丸山氏はこれまで3,000通くらいの手紙を書いたといいます。）
- ・週1回の社長との1on1ランチの実施。

また、企業がこれから入社する人に対して、3年後、5年後のキャリア・会社で過ごす豊かな時間などを具体的に表現することの重要性を説明、これらが表現できていれば、人材も集まり、顧客も集まる。そのために様々なことを試行錯誤してほしい。各企業がそれぞれの強みを持ち、社員が楽しく仕事ができる環境を作ること社会は良くなると訴えました。「社員の理想に会社を据えてほしい。そして、

やらないという選択肢はない！必ずやればできる！やるだけである！」という力強い言葉で講演を締めくくりました。

### 第2部 パネルディスカッション

ファシリテーター  
株式会社日興エボナイト製造所 代表取締役 遠藤 智久氏  
パネリスト  
株式会社ROOM810 代表取締役 丸山 慎二郎氏  
有限会社中央パフ製作所 代表取締役 倉澤 諒氏  
東京都立域東職業能力開発センター 訓練課長 矢澤 英明氏

人材採用についての取組として遠藤氏・丸山氏・倉澤氏からは、区の就労支援課の活用、工場見学からの面接会やHPやSNSの活用。さらには地方の大学・社員の卒業校に求人を出すなど年に数人、インターンやアルバイトをしてもらい、会社との相性を見ている。

採用は辞めたら採用するのではなく、計画的に実施しないといけないと考える。会社の経営計画とリンクさせ、取りたい人材、ターゲットを絞り、採用側にとってヒットする会社にしていかないと！と述べました。

また、矢澤氏からは行政の立場から見て、会社の情報提供がきめ細かい。福利厚生などの条件がきちんと定まっている。研修制度が整っており、入社前にそれがわかる企業が生徒から人気であると言及があった。

定着について遠藤氏・丸山氏、倉澤氏からは、ミ

スマッチの回避のため、コーポレートブックを作成する。顔の見える状況を作り、用がなくても現場に顔を出す機会を作る。頑張れば、頑張った分だけ評価をする等があげられました。

また、矢澤氏は、職業訓練修了生の就職後の定着を図るため、現場の作業動画の閲覧や、実践に近い訓練を行うなど、できるだけ現場のイメージを掴んでもらうように努めている。また、企業見学やインターンシップを通じ、就職候補先の業務内容や待遇などをしっかり確認する機会を持つように指導している。併せて、就職先で年齢も経験も様々な方々と気持ちよく働くためには、コミュニケーション力の

強化も技術力と同じくらい大切な要素である、と締めくくりました。

参加者からは「丸山社長の人柄が伝わってきた。事例もあり、とても参考になった。」、「基調講演はハートフルな話で、熱く語って頂けた」、「企業と就職希望者とのミスマッチを防ぐ、人材定着のための試行錯誤がとても参考になった。」、「それぞれの会社の色はあったが、皆、社員を大切にしているのが感じられた。」等の感想が聞かれ、好評のうちにフォーラムは終了しました。



## 新ニアス会 活動報告

11月度例会は、富山県高岡市にあるロールモデル企業2社を訪問しました。2社とも代々高岡市で仏具製品の受注製造を営んできましたが、時代の変化により仏具が次第にこれまでのようには売れなくなってきたために、自社製品の開発を行うとともにマーケティングを強化することで、売上や利益を伸ばした企業です。それぞれの会社の社長から、事業承継、新商品・新事業開発とブランド化、技術の伝承や生産性向上、人材育成等についてのお話を聞き、工場見学もさせていただきました。

1社目は、(株)能作(代表 能作千春氏)。(株)能作は、新製品開発(100%錫製の食器類)や新事業開発(観光産業・カフェ事業、錫婚式事業、ジュエリー事業等)に取り組み、事業承継をまたいでここ20年余りで従業員数を一桁から250人まで増やした会社です。



本社は、今や高岡のクラフトツーリズムのHUBとして全国から年間10万人超が訪れる人気の観光スポットとなっています。自社製品は、直営店をはじめセレクトショップを含めると国内約500店舗、パリやNYなど海外販売も進められ、最近は東アジア圏の顧客に力を入れているそうです。これまでに「カンブリア宮殿」「ガイアの夜明け」でも紹介されました。

当初社長の講話は1時間の予定でしたが、質疑応答が非常に活発に行われ、1時間半でやむを得ず終了となりましたが、皆さん質問し足らずに後ろ髪をひかれる思いのようでした。

2社目は、瀬尾製作所(株)(代表 瀬尾良輔氏)。

自社製品が、2015年度と2019年度にグッドデザイン賞を受賞し、2020年版中小企業白書に掲載されたほか、中小企業庁「2023年度はばたく中小企業・小規模事業者300社」の「事業再構築・生産性向上分野」で選ばれた会社で、全国的にも注目されています。自社製品は、おりんと雨樋という、いかにも日本的なものですが、製品もパンフレットも高品質でデザイン性が高く、海外からの注文も徐々に広がっています。ショールームは2か所。新宿のOZONEに加えて最近本社にも整備され、インバウンド顧客も増えているそうです。おりんの音色が心地よく、購入された参加者も複数いらっしゃいました。雨樋は、カリフォルニア州サンディエゴの高級ホテルでロビーのインテリアとして利用されているそうです。



(株)能作の錫製の商品



瀬尾製作所(株)のおりんシリーズ

両社の製品開発や顧客への訴求の仕方には見習うべき点が多いと感じました。加えて、両社とも人材育成に力を入れ、会社の雰囲気はアットホームでコミュニケーションも良く取れており、今後の発展が楽しみです。新ニアス会の参加企業経営者の評価も非常に高かったように感じました。



# 決算書からの経営健康診断 Vol3

中小企業診断士 山崎 文

今年度より新連載が始まりました。著者の山崎氏は、銀行勤務を経て中小企業診断士となり、創業支援・事業計画作成支援・補助金支援を得意とし、製造業・サービス業に明るい先生です。

これからの2年間で、中小企業にとって役に立つ情報・目からウロコの様々な提案等を語っていただきたいと思います。

今回は、損益計算書についてお話ししたいと思います。こちらは貸借対照表よりお馴染みかもしれませんが、企業のある一定期間の経営成績が記載されていますので、経営者にとって関心が高いのではないのでしょうか。

## 損益計算書の構成要素

損益計算書の記載内容についてはご承知のことと思いますが、改めて説明していきます。

下記は損益計算書の項目を表したものです。

売上高
売上原価
売上総利益
販売費および一般管理費
営業利益
営業外損益
経常利益
特別損益
税引前当期純利益
法人税等
当期純利益

まず、売上高から、製品・商品・サービス等の原価を差し引くと、売上総利益(粗利益)となります。

製造業では、別途「製造原価報告書」として製造にかかった材料費・労務費・経費が記載してあります。

売上総利益から販売費および一般管理費(販管費)を差し引くと、営業利益になり

ます。販管費は、販売活動や管理活動に伴って発生する諸経費です。この明細も決算書内に記されていますので、ご覧になる機会が多いでしょう。営業利益は主たる営業活動、つまりその企業の事業活動の結果です。本業で儲けを生み出しているかを判断するには営業利益を確認します。

さらに営業利益に、営業外収益を足して営業外費用を差し引くと、経常利益になります。営業外収益は受取利息、受取配当金等が該当し、営業外費用の代表的なものとして支払利息があります。いずれも本来的な事業活動以外で每期発生するもので、これを加減した結果の経常利益は当期の企業経営活動全体の成果とみなします。

それ以降は、固定資産売却損益等、臨時的に発生した損益である特別損益や、法人税等(法人所得税、法人住民税、法人事業税)を差し引いて、当期純利益

の額が決まります。

## 重視したい項目

売上高はすべての事業活動の原点です。複数の事業があれば事業別に分けて、また過去の数値と比較してみるのも大切なポイントです。月別試算表があれば、月毎の数値の増減を把握したり、前年度と比較したりして動きを確認してみてください。

売上総利益(粗利益)は、儲けの源泉ですので、こちらを確保することが重要です。製造業においては製造原価報告書で各費用をしっかりと把握しましょう。

営業利益は前述のとおり、本業での儲けを表しています。なので、経常利益や当期純利益がプラスだとしても、営業利益がマイナスであれば企業としては問題があると見なければなりません。

## 主な指標

損益計算書からわかる主な指標としては、売上総利益率、売上高営業利益率、売上高経常利益率があります。いずれも各利益÷売上高で計算します。の売上総利益率はすべての利益の源泉を表しています。では本来の事業活動による収益力を表し、では企業の経常的な営業活動と財務活動を総合した収益力を表します。それぞれ、比率が高いほど良好です。

これらの指標は、自社の過去の指標と比べたり、他社と比較したりすることによって分析できます。他社との比較は、独立行政法人 中小企業基盤整備機構(中小機構)が公開している中小企業のための経営分析ツール「経営自己診断システム」に決算データと入力することで確認できます。ぜひ一度ご活用ください。

<https://k-sindan.smrj.go.jp/>

著者略歴 山崎 文(やまざき あや)

地方銀行での融資業務や中小企業支援機関での経営支援において、多数の決算書診断を経験。現在は中小企業や創業希望者への経営サポートに邁進中。  
令和6年度より「荒川区 創業支援相談員」を務める。



# サステナブル経営とSDGs



MACCコーディネータ  
大宮政男

～ パーパス、MVV、「渡り鳥の群れ」～

前回のMACC通信では、「経営理念(M: ミッション・V: ビジョン・V: バリュー)」は「経営者が経営するにあたって重視する価値観」のことであるのに対して、「パーパス」は「社会における自社の存在意義」を問うもので、経営理念の上位概念あるいは前提事項であると書きました。違う視点で述べると、パーパスは「社会課題」に向き合うこと、経営理念(MVV)は「顧客課題」に向き合うことであると言えるかと思いません。

この違いが分かりやすいのが、ソニーグループのパーパスとミッションです。同社は2019年1月にパーパスを発表しました。それまでに掲げていたミッションと比較するとその違いがよく理解ができます。

## < ミッション >

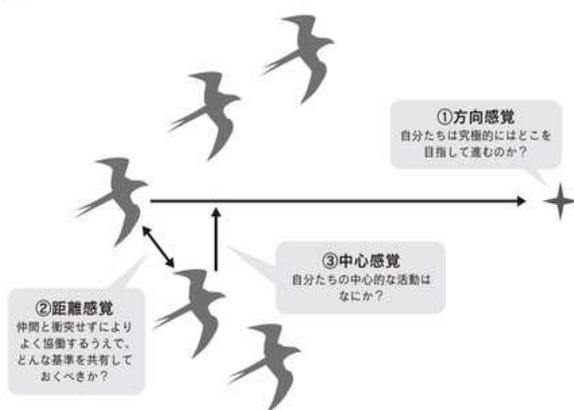
ユーザーの皆様感動をもたらし、人々の好奇心を刺激する社会であり続けること

## < パーパス >

クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす

パーパスは企業の社会的な存在意義なので、端的な表現を用いて抽象性が高くなってしまい具体的にどのような存在になろうとしているのか、ステークホルダー(特に自社の社員/従業員)の理解がしにくくなってしまいう場合もあります。その場合はMVVで具体的なイメージを伝えるという方法が効果的かと考えます。このメカニズムがうまく説明されている「渡り鳥の群れ」の比喻があります。(佐宗邦威「理念経営2.0」から。)企業で働く人は別の意思を持った個として生きながらも1つの組織をつくっています。時には組織の向かう方角が急激に変わったりしますが、それでもバラバラになることなく進み続けなければなりません。このようなメカニズムは、渡り鳥が群れを成して遠い目的地まで辿り着くやり方と同じだということです。

(図)「群れ」が存続するための3条件



群れをつくって飛ぶ渡り鳥のリーダーはその時々に応じて変わりますが、群れは個々の鳥の集合体ではありません。それなのに群れ全体としての意思を持っているかのように目的地まで進むことができます。このようにバラバラな個体が群れとして活動するのは、研究では彼らのDNAには次のような3原則が刻み込まれているのだそうです。

1. 方向感覚：これからの行き先がわかっている感覚
2. 距離感覚：周囲の鳥に対して適切な距離を取る感覚
3. 中心感覚：自分たちの群れの中心に向かう感覚

これを我々としてイメージすると、霧のなかにおいて、そこに突然遠くにパッとワクワクする未来の景色が現れると「あっちの方向に行きたい!」と思うでしょう。

群れが飛び続けるためには「いま見えている世界」だけでなく「将来見たい世界」がメンバーたちに見えていることが

重要です。それに魅力を感じたメンバーたちが「一緒に行きたい」「仲間にしてほしい」と集まってきて彼らと一緒に進み始めるときには、群れが未来にわたってどんな存在であり続けるのかという意思が必要で、これがないと群れは無限に広がってしまい、やがて仲間全体で動くことができなくなってしまいます。

バラバラの個体がサステナブルに1つの群れで飛び続けるには、未来の景色という方向感覚(ビジョン)、仲間と共有する価値観という距離感覚(バリュー)、未来に向けた意思の矢印という中心感覚(ミッション)の3つが必要になります。所属メンバーにこの3つを「体内羅針盤」のようにうまくインストールできた組織が、空中分解せずに前に進み続けることができます。その組織に人が増えたり、複数の事業になるといった多様性を持った組織になればなるほど「なにを優先するのか」という意思を中心軸として設定し、様々な取り組みの「矢印」を束ねていくことが必要になります。これを統合する「未来に向けた意思の中心軸」が「ミッション」であり、その中心軸が顧客課題を包括して、更に大きな社会課題に向けられた矢が「パーパス」となるのです。

# 毛～ひと工夫の牛山博文の！



MACCシニアコーディネータ牛山博文

## ○ 商品・製品の売値をだれが決めるのか？

今回は“商品・製品の売値を決める”というテーマを取り上げたいと思います。このテーマは2011年に一度掲載しましたが、今回は記事の内容を一部修正して再掲載します。

皆さんは自分の会社が作った商品・製品の売値をどのように決めているのでしょうか？一般的に馴染みがあると思われるのがコスト・プラス法でしょう。

これは費用に一定の利幅を加えたものを価格とする方法で、【価格＝直接費＋間接費＋一定の利幅】となります。もちろん取引先の状況によっては自分の製品でも意のままに決められないのが現状でしょうね。

さて私の値決め？体験です。以前ベンチャー企業で生産・調達の仕事をしていた時の事です。ある日、私のところに「新製品に使う保守部品の価格を設定するため原価を知りたい」と営業担当 取締役がやって来ました。その取締役に、これまでの販売価格の設定方法を尋ねたところ、彼は「経験的に原価の二倍が適正価格だ」とおっしゃる。私は彼が以前大手CDレンタル会社で役員をしていたことを思い出して「あなたは自分の好きな音楽のCDをいくらで買いますか？」と尋ねてみました。彼は少し考えてから「まあ、新譜なら定価で買う」と言いました。そこで私が「でもCDの原価は100円以下じゃないですか」というと、憤慨して「音楽はコンテンツに金を払うのだ」とおっしゃる。

はたして新製品の保守部品の価値と音楽CDの価値の違いはどこにあるのでしょうか？音楽家が楽譜をおこすように、技術者は保守部品の設計仕様や製造仕様を図面類に纏め上げていきます。この労力には価値がないのでしょうか？もちろんそんなことはありません。

そのベンチャー企業に投資していた投資会社は会社の技術力を高く評価していましたし、仕様をまとめる技術者の苦勞を知っていた私は、原価の5倍でも10倍でも100倍でも客が買って良いと思う価格が正

しいのではないかと彼に言いました。

彼は本体価格が約1000万円の製品に対して保守部品に高い値段はつけられないといいます。しかし、例えば私が使っているインクジェットプリンターの交換インクは大体3000円します。インク付きプリンター本体価格は6000円。交換インクを2個買うと、プリンター本体が買えてしまいます。でも私は交換インクを自分で作ろうとは思いません。作る方法もわからないし、手間(時間)を考えたら買ったほうが良いと思うからです。

原価はもちろん大切。だけど自分達が生み出した付加価値がどこにあるかを考えることも大切です。結局その取締役は当初想定した価格2倍(原価の4倍)を定価に設定しました。

最近ではWTP(Willingness to pay)＝顧客が支払っていいと思える価値(価格)という考え方が紹介されています。いくらで売るかではなく、客がいくらで買うかが問題であるということですね。ということは初めから自ら安く売ることはないということです。

さて、コストの4倍を販売価格にした保守部品は、顧客に受け入れられたでしょうか？

顧客「すこし高い気がするんだがねー」

営業「そうですか～。うーん」

顧客「もう少し勉強してよ」

営業「仕方がないですねえ。特別に2割お引きしますよ、特別ですよ！」……

WTPの価値を測ることは難しいことです。例えば売り手と買い手の情報量の違いや、市場戦略などを考慮しなければなりません。しかし、いままで原価積み上げで行っていた“値決め”を少しだけ違った視点で見直すことは大切なことだと思います。「100%下請け企業だから関係ない」と考えないで是非価格交渉の“技(わざ)”を磨いてください。

荒川区では2025年3月に「中小・小規模事業者のための価格交渉の進め方の応用編」の動画セミナーを企画しています。価格交渉に関する統計データや実例をふまえて“価格交渉”のノウハウをお伝えしますので、皆様ぜひご参加ください！

# MACHICOCOのできないを「できる」にする方法VOL.3

IT業界から、家業であるプレス金型工場で17年『現場から経営まで』を学んだ、戸屋氏の“株式会社MACHICOCO”（東大阪市）を通した「モノづくり業界」への熱い思いを語っていただきます。

株式会社MACHICOCO 代表取締役 戸屋加代

私たちが取り組む製造業対抗ミニ四駆大会。ミニ四駆と聞くと遊んでいるように思えてしまいますがただみんなで技術を見せて楽しもう！というイベントではなく先の先まで考えて取組んでいる事業でもあります。今日は製造業対抗ミニ四駆大会の本意についてお伝えします。

製造業対抗ミニ四駆大会とは？

モノづくりに関わる企業、技術者、学生が各社の技術を魅せる場として始まりました。大会のコンセプトは

- ・大会を通じて業界内での繋がりを深め、新たな技術革新や次世代の人材育成を促進すること。
- ・技術で楽しむ大人が集まり、真剣に勝負する。
- ・その大人が繋がり、業界が活気立つこと。
- ・その姿を見て次世代の若者が社会に夢を持つこと。

これらを目的としています。

1年足らずで大きく盛り上がってきました。

多くの参加者及びご協賛いただきました皆様のおかげで2023年7月に開催して以来、合計5回の大会を開催しました。2025年には後3回、そして7月には大阪万博での開催が決定しています。

ザ・クラフターズHPにて<https://thecrafters.jp/>盛り上がっている要因は軸が確立され、皆がその想いに共感してくれているからだと思います。

ミニ四駆はあくまで一つのツール

製造業対抗ミニ四駆大会はザ・クラフターズが企画、運営しているイベントです。このチームは任意団体で未来の製造業活性、人材育成を目的として同じ想いを持った人が集まり活動しています。

業界活性をするにはどうすれば良いか？議論をかさんてい中で「何かを作って技術を魅せる取り組みをするのは？」という話もありました。しかし、技術者が初めの1個を考えて作るのはハードルがとて高く、「図面があればできる」というのがほとんどでした。ある時、メンバーの企業訪問があり、ふと話をしていたらミニ四駆が出て非常に盛り上がりました。年齢問わずみんなが共通用語として認識し、楽しんで話をしている。ミニ四駆が年齢関係なく皆が認知し、楽しめるツールだと知り、ミニ四駆を題材にすれば「技術を魅せる」が実現する！とい

う答えに辿り着き、製造業対抗ミニ四駆大会をすることになりました。

技術者の本気が大会を大きく変えた。

モノづくり企業が集まって大会を始めるならそれぞれの技術を出していきたい。私からの希望でメンバーに話をしました。ミーティングの日にサプライズで持ってこられたのが3m×6mのAlI板金で作られた立体コース。正直驚きました。本気でやろうといったものの、実物で来られるとこっちも気合い入れないと！って。それがきっかけで「モノづくり技術に本気で取り組み、楽しむ」という大会コンセプトが確立されました。

大会を始めて動き出したこと

- ・参加企業の若手社員のモチベーションが上がり、社内教育の一端となっている。
- ・参加していた学生が「大人が楽しそう！」と言って製造業に就職することになった。
- ・大手メーカーも参加し始め、仕事が繋がってきた。
- ・大会開催をみた大手メーカーが「チャレンジする企業の集まり」と認識し、商品開発をご依頼いただく。

など様々な動きが出始めています。ザ・クラフターズのメンバーも増えてきて業界活性の入口事業として広がりを見せています。

遊びも本気、仕事も本気

この大会は展示会も兼ねるイベントに発展しています。新たな技術の見せ方、企業や人材との繋がりが広がっています。「挑戦者である企業が集まるイベント」というブランディングにもなりつつあり、業界活性に大きく飛躍させていきます。2025年の大阪万博での開催により世界にも発信し、繋がるイベントとして成長すると考えています。業界の皆さん、一度参加してみてください。その意味、面白さが体感できます。

著者略歴 戸屋加代（とやかよ）

株式会社MACHICOCO 代表取締役

IT業界での仕事を経て、家業であるプレス金型

工場で17年勤め、現場から経営までを学ぶ。

「面白いモノづくりを増やす」を理念に日々

仕事を楽しんでいます。

座右の銘は「一期一会」「人は実体験から成長する」



<発行> 荒川区産業経済部経営支援課産業活性化係 MACCプロジェクト事務局

〒116-8501 東京都荒川区荒川2-2-3 TEL:03-3802-4683 FAX:03-3803-2333

E-mail:macc@city.arakawa.lg.jp

登録番号(06)0015-03号