

## 第2部 テーマ3

---

### 経営支援者のための『目的思考』

---

---

## 1 研修の目的

---

私達は人生のあらゆる場面で「何を、どのように」行うのかに視線を向けがちです。例えば休日に家族と時間を過ごすとしても、そこでは「どこに行くか、何をするか」といった手段が先行し、「何のため、誰のため」といった目的には中々意識が至りません。目的を先行して考えると、考えていた手段は最適な手段と異なるかもしれません。

経営支援の場面でも同じです。経営相談は「〇〇の補助金を取りたい」「〇〇の制度を刷新したい」といった手段の話から始まりがちですが、私達は一度「手段」から離れ「目的」に焦点を当てることで、適切な支援の手段を得ることが出来ます。

このテーマでは経営支援及び日常生活・業務に活かすことを目的として、目的思考について学びます。

(用語の意味)

説明を始める前に、本稿で使う用語の意味<sup>1</sup>を明らかにします。

[目的] 得ようとしてねらうもの。到達したい状態として意図し、行動を方向づけるもの。

[手段] 目的を達するためにその途上で使う手法。てだて。

---

## 2 目的の認識

---

### 2.1 目的思考

目的思考とは、物事や課題に対して「何のために？」という問いから目的及び上位目的を考え、そこから手段となる実施事項を得る考え方です。目的及び上位目的を認識することを通して、手段の適切さをチェックすることが可能です。

目的思考を発展・拡大させた学術研究に『ワークデザイン』や『ブレイクスルー思考』がありますが、目的思考そのものに一般的な定義や一定の枠組みはまだ無いため、ここでは上記の考えを『目的思考』とします。

私達が行う業務にも目的があります。例えば次が目的になります。

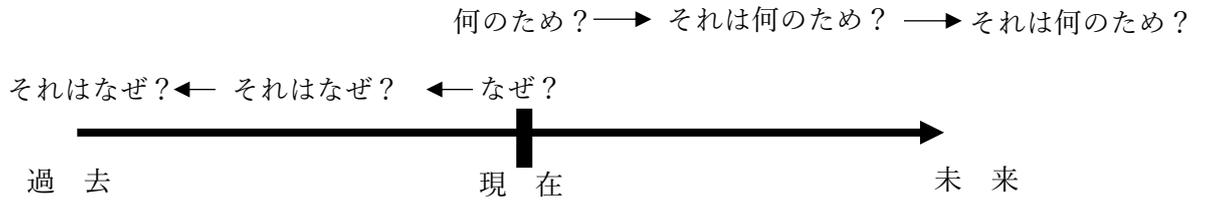
部 門	業 務	目 的
経 理	月次決算書の作成	会社の数値的な現状を経営者などに知らせる
製 造	製品検査の実施	出荷予定品から不良品を排除する

一つ一つの業務には『到達したい状態 (=目的)』があります。目的を認識することで現在行っている業務のやり方が適切かどうかを確認することが出来ます。

---

<sup>1</sup> 岩波国語辞典 第四版

なお『目的』→『その目的』→・・・と考えていく目的思考は、「なぜ？」を繰り返す原因追求に形が似ていますが、原因追求が「過去の結果」に対して因果関係を探っていくのに対し、目的思考はより上位の目的を認識することで「未来のあるべき姿」を明らかにしていきます。両者は正反対の方向性を持ちます。



これらはどちらが優れた考えということではありません。問題・課題の性質に応じて使い分けることが望ましいです。

**原因追及**

原因を取り除くことによって回復する課題（顧客クレーム撲滅、故障修繕、生産性回復など）

**目的思考**

広い視野から選択肢をもとめ現実的な解を得る課題（新規顧客開拓、新レシピ開発、海外展開など）

**2. 2 目的を考える**

目的・上位目的を考えることに関し、まずは概念的に説明します。

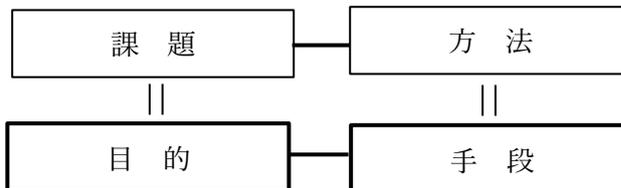
**[Step 1]**

課題に対する解決方法、完成させる方法、などを考えます。



**[Step 2]**

課題と方法の関係を、目的と手段の言葉に置き換えます。



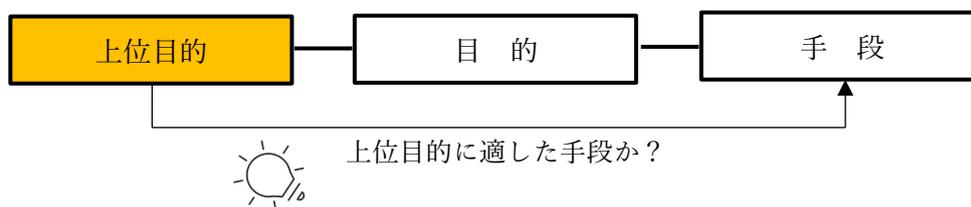
[Step 3]

Step 2 の目的にはさらに上位の目的があるはずである。手段から見れば「目的の目的」に当たります<sup>2</sup>。その上位目的を出します。



[Step 4]

上位目的と手段との関係を見直します。両者の照合から手段の適切さ・不適切さがわかってきます。



### 2. 3 適用範囲

経営の目的を考える方法論が開発されてきました<sup>3</sup>。本稿は、経営や経営支援の領域はもちろん、日常生活を含めた幅広い現象に適用できる考え方です。

<sup>2</sup> 「目的の目的」に関してはジェラルド・ナドラー、日比野省三「新ブレイクスルー思考」(1997 ダイヤモンド社)が詳しいですが、ここではブレイクスルー思考の紹介は割愛します。

<sup>3</sup> 例えば、三枝匡「V字回復の経営」、コリンズ「ビジョナリーカンパニー②」、ゴールドラット「ザ・ゴール」など

### 3 事例にもとづく説明

理解を促すため、先ほどの『目的について考える』をいくつかの事例で説明します。

#### 3.1 DIY (日曜大工)

##### (1) 概要

Aさん夫婦は子供がいなく戸建てに二人で住んでいます。Aさん(68歳)はすでに定年を迎えましたが、技術者として会社に勤めていました。妻(64歳)は声楽の教師を生業にしています。

##### (2) 目的の認識

###### [Step 1]

夫：椅子を作ろうと思うのだが・・・。

妻：何に使うの？

夫：庭でちょっと座る。簡単な腰掛で良いのだ。脚が四つある将棋盤くらいの大きさ、かな・・・。

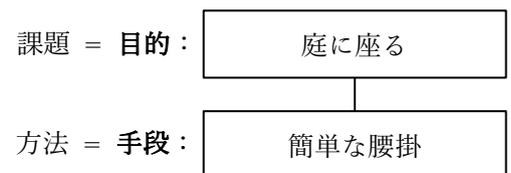


###### [Step 2]

妻：庭に座りたいの？

夫：そう。

妻：庭で腰をおろすために椅子を作るというわけね。



###### [Step 3]

妻：庭で腰をおろして何かするの？

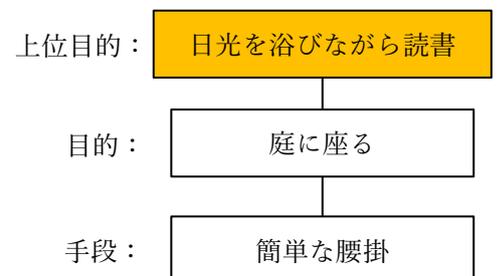
夫：日光を浴びながら本を読みたい。

妻：あら、本を読むのが目的なら背もたれのあるしっかりした椅子でないといけないわよ。

夫：そうかな・・・。

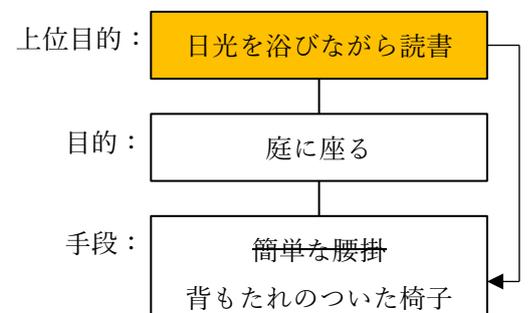
妻：ちょっと腰かけただけでは本に集中できないわ。

夫：ん・・・。確かに。



###### [Step 4]

夫は簡単な腰掛をやめて背もたれのついた椅子の作り方を調べ、試行錯誤しながら納得のいく背もたれのついた椅子を作り上げました。



### 3. 2 人事評価制度の改定

#### (1) 会社概要

当社は健康食品の製造・販売会社（正社員28名、パートタイマー55人）です。特殊な領域でシェアを確保しています。社長（42歳）は二代目です。

#### (2) 目的の認識

人事評価制度の刷新は総務部長から提案があったのですが、いったん幹部会で決定されると社長が先頭になって見直しを行いました。

##### [Step 1]

社長：先代のときから行っている「社員の約束」16項目は残したい。

総務部長：そうすると、能力評価が2つ、成果評価が1つの3項目で評価することになります。

社長：そういうことだね。



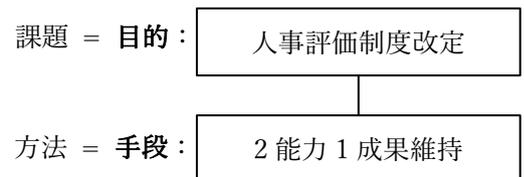
##### [Step 2]

総務部員：目的は人事評価制度を改定することですね。

総務部長：そうなんだよ。どう変えるか・・・だ。

社長：大幅に変えたいと思うが、「社員の約束」を廃止すると、これまで頑張ってきてくれた社員を評価できなくなると思う。

総務部員：でも分かりにくいという意見も出ています。

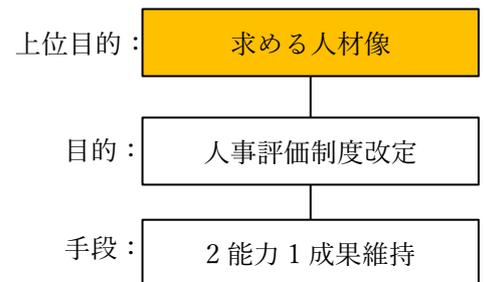


##### [Step 3]

総務部員：いまさらの質問で申し訳ありませんが、人事評価制度は何のためにあるのですか。

総務部長：社員一人一人の成長を促すためだ。そこから考えると・・・

社長：そうか。どういう人材を育てたいかという指針が昔のままなのか。新たな指針を私の方で作ろう。



##### [Step 4]

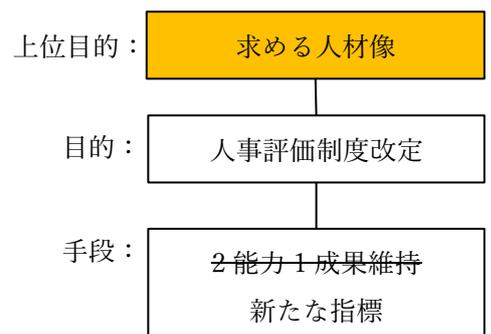
その後、社長はこれまでの人材育成の方針を踏まえつつ、新たに求める人材像についてまとめました。

社長：これでどうだろう？

総務部長：良いと思います。ウチの会社目標や将来像とも合っています。

総務部員：前よりも分かりやすくなりました。

社長：では、この人材像を各部門に合うように具体化してみてくれ。それを新たに一つの能力評価とする。



この会社はようやく方向が固まり社員に方針を説明しました。

### 3. 3 経営革新計画承認の支援

#### (1) 会社概要

当社は国内に一つの工場(35人)と中国に商社兼工場(14名)があります。社長(80歳)は技術者であり、プラスチック加工の分野では先端的な技術開発に取り組んできました。しかし、世界的な感染症流行の影響で国内および中国ともに売上高は感染症流行前の20%(=80%減)まで落ちました。社長はおもに国内を管理し、息子は中国を管理しています。

#### (2) 目的の認識

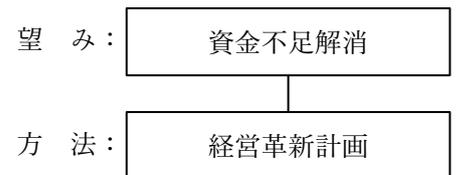
##### [Step 1]

支援者は応接室に入り社長の説明を聞きました。

社長：この技術で経営革新計画の承認を受けたい。

支援者：なぜ経営確認計画なのですか？

社長：融資を受けたい。

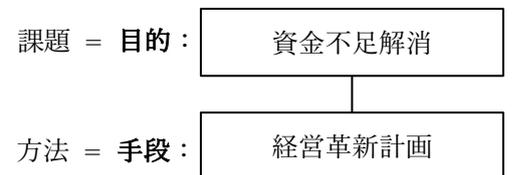


##### [Step 2]

支援者は社長につっこんで質問しました。

支援者：融資を受けて、そのお金を何に使うのですか？

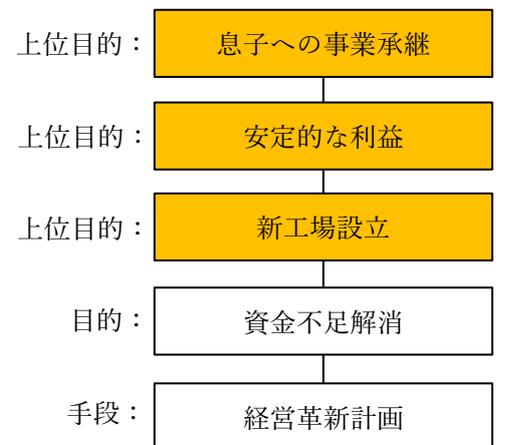
社長：この技術を製品として完成させた。そのため新工場を建てたい。



##### [Step 3]

支援者：新工場を建ててるのですか？もう80歳になると伺いましたが、いささか冒険ではありませんか？

社長：いや、実は、新工場を高技術製品を作り利益の出る体質にして、会社を息子に引き渡したい。

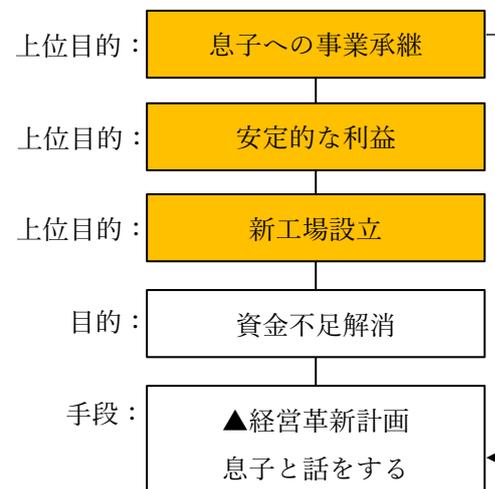


##### [Step 4]

支援者：事業承継ですね。経営革新計画は3~5年かかる計画です。経営革新計画を終えてから事業承継をされるのは手段として適切ではありません。財務を含め会社の実態をご子息に話し、そのうえでご子息の考えを聞きましょう。

社長：良いのでしょうか？

支援者：大丈夫です。儲かっている会社が望ましいですが、現時点で儲かっていなくても、ご子息に継ぐ気があれば社長の将来に対するお考えを正直に話すことによって理解してくれます。社長が希望されるのであれば、



私も同席します。

社長：いえ、息子には私から話します。話す内容の整理を手伝ってもらえますか？

経営革新計画作成は現時点では保留とし、財務・技術含め会社の「棚卸」をし、社長と息子は話し合いました。息子は「財務的に厳しい」ことは知っていたし「当社に可能性がある」ことも気づいており事業承継を承諾しました。

### 3. 4 事例のまとめと利点

#### (1) まとめ

##### ①目的のうえに上位目的がある

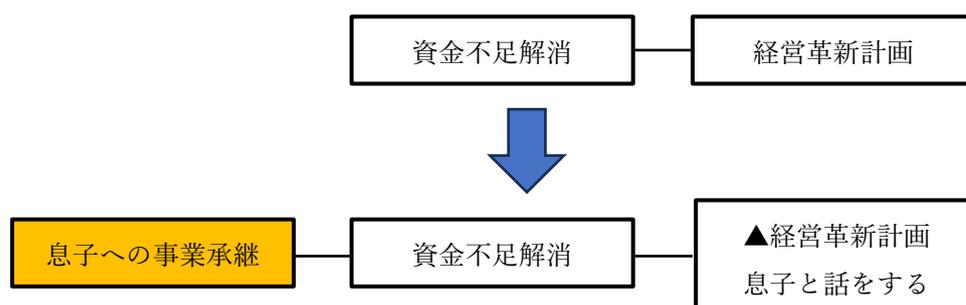
DIY の例において目的「庭で腰をおろす」の上に目的「庭で本を読む」があり、他 2 例でも同じでした。

##### ②上位目的は基本的方向性を示す

人事評価制度の事例において、上位目的「求める人材像」で社長と総務部長・総務部員の同意を得ることができました。上位目的は基本的な方向性に近いものであり、上位目的において同意を得ておくことで議論を進めやすくなります。

##### ③上位目的から手段の適否を判断できる

経営革新計画の事例において、手段としての経営革新計画は目的「資金不足解消」には適しますが、上位目的「息子への事業承継」に対しては必ずしも最適ではないことが分かりました。目的の目的である上位目的を認識し手段と照合することで、その適否が明確になります。



---

## 4 経営支援への適用

---

### 4. 1 目的の認識を促す

これまで目的について説明をしてきました。私達は何かを行う際、「どうやってやるか(手段)」に意識が

向きがちですが「何のためにやるか」を認識して行うことで本来狙っている成果を得やすくなります。

経営支援の場においても同じです。経営者は必ずしも頭の中を整理した状態で支援者に相談するわけではありません。また課題に直面し手段に目線が向いているため、時間の経過とともに目的との間にブレが出がちです。客観的に相手の話を聞き、手段—目的—上位目的を明確にしてあげることで、その後にとる行動が経営者の本来の意図と合致したものになりやすくなります。

また従業員も日々の業務に対し目的を意識して行っている人ばかりではありません。目的が分からず形だけの作業になっていることや、残念ながら作成後に何も活かされていない書類作成に時間を取られているなど、目的が認識されず非効率になっているケースは多々あります。また職場環境という面でも、多様な背景・考え方の従業員で構成される現代では、相手の目的を理解し、そのうえで最適な手段を考えることによって働きやすさを高めることが出来る可能性があります。

中小企業支援において相手に目的の認識を促すことそのものが支援の一つになります。

#### 4. 2 アイディア発想の可能性を広げる

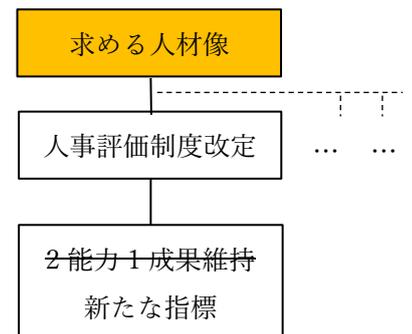
目的思考を発展させた『ブレイクスルー思考』は、手段の適否を認識すると同時にアイディア発想の可能性を広げる方法でもあります。

3. 2 で見た人事評価制度の例で考えます。

例では求める人材像を明確にすることで、人事評価制度における指標を適したものにすることが出来ました。

しかし求める人材を得る手段は人事評価制度だけではありません。教育機会の提供やキャリアプランの相談なども考えられます。この例では最初から「人事評価制度改定」に目が向いていますが、社長が人事評価制度改定を通して「求める人材への社員成長」を狙っているのであれば、その手段は他にもあります。

このように、より上位の目的に目を向けることで、手段の発想はより広い選択肢から考えることが出来るようになります。支援者として課題解決のアイディアを出す際に、企業側メンバーの考えの枠組みから少し離れた解決法を得る可能性を高めます。



#### 補足1 相手の目的に焦点を当てる

ここまでの説明では「自分の目的」と「相手の目的」を分けて考えることはしませんでした。

経営支援では支援者自身の目的もありますが、常に相手(経営者・管理者)の目的に焦点を当てて考えます。多くの場合、相手の期待に応えられなければ次の相談はありません。相手の目的に焦点を当て、目的を叶える支援を行うことが支援者の目的を達成することにつながります。

## 補足 2 事例

中小企業の支援の場で経常的に起きる三つの問題を事例として述べます。

例 1：あなたの目の前の社長の頭の中は、a)売上高を向上させたいのでしょうか、b)利益を向上させたいのでしょうか。そのうちのどちらかで考えられる手段が変わってきます。

目的	売上高をあげる	利益をあげる
手段 (例示)	支店をひろげる	欠損のお店を閉める
	取扱商品のアイテム数を増やす	取扱商品を絞る
	広告宣伝をおこなう	原価低減をはかる

例 2：社長は「社内にスポーツチームを育てる」と言います。社長は、a)従業員の士気をたかめることを目的にしているのでしょうか、b)企業イメージを高める(ひいては新卒採用する)ことを求めているのによって手段は異なります。

目的	士気向上	企業イメージの向上(+採用)
手段 (例示)	社内報で従業員にしらせる	自社HPにスポーツチームを掲載する
	選手が仕事と両立可能な勤務体系にする	地元高校との交流試合を行う
	親睦をかねて関係会社と試合をする	大会のスポンサーになる

例 3：社長はホームページを刷新したいと言います。社長の目的は a)会社案内でしょうか、b)販売強化でしょうか。

目的	会社案内	販売強化
手段 (例示)	トップページに会社情報を載せる	トップページに売れ筋商品を載せる
	質問を受ける	Web上で販売する仕組みを整える
	リクルート情報を載せる	他の販売サイトを検討する

## 第2部

---

事例企業：エフエーティシステム株式会社

---

# 1 創業から現在の流れ

## 1. 1 設立

当社は千葉県にある、主にスーパー銭湯の鏡磨きを中心とした特殊清掃業務を行っている会社である。

現社長の寺島潔が設立した会社で、前身であるコンピューター関連事業を行っていた B 社の事業継続が困難になった際に、取締役だった寺島が事業を引き継ぐ形で新たに設立した。

設立直後に B 社との取引で懇意であった A と M が合流した。三人体制になった当社は、B 社が行っていた事業ほぼすべてを引き継いで行っていた。

### ■設立当時の会社概要

会社名	エフエーティシステム株式会社
設立	2011年
資本金	100万円
所在地	千葉県
規模	社長、A、M（計3名）
事業	・コンピューター関連（SE派遣、他）の仕事 ・フラワーアレンジメント企画運営 ・スーパー銭湯浴場の特殊鏡磨き ・S大学のコンピューター設備メンテを含む事務代行、他

## 1. 2 事業の転換

設立当初社長らは引き継いだ事業のすべてに対応したが、2015年6月、スーパー銭湯浴場の特殊鏡磨きに関する次のアイデアを得た。

商品	従来	アイデア
業務	1日で浴場全体の鏡磨き	順次・定期的鏡磨き
1回の価格	高額(鏡枚数=浴場広さによって異なるも、おおむね20万円程度)	低額(1回5万円程度)
形態	年に1回程度(スポット清掃)	毎月または隔月(定期清掃)

関東地方のスーパー銭湯や浴場のあるゴルフ場のリストを作成し、一店一店飛び込み営業をかけた。ゴルフ場は受注できなかったが、スーパー銭湯では受注を拡大することが出来た。

そこからは鏡磨きの事業に絞った。当事業に絞った理由は下記のとおりである。

理由1：

特殊洗剤を使った独自の洗浄方法によって顧客が満足する洗浄ができ、社長自身もやりがいを感じ

じた。

理由2：

誰もやっていなかった。

### 1. 3 事業の拡大

定期での鏡磨き作業をしていく中で当社は、鏡磨きに加えて床のヌメリ取りや御影石の清掃等サービスの幅を広げていった。

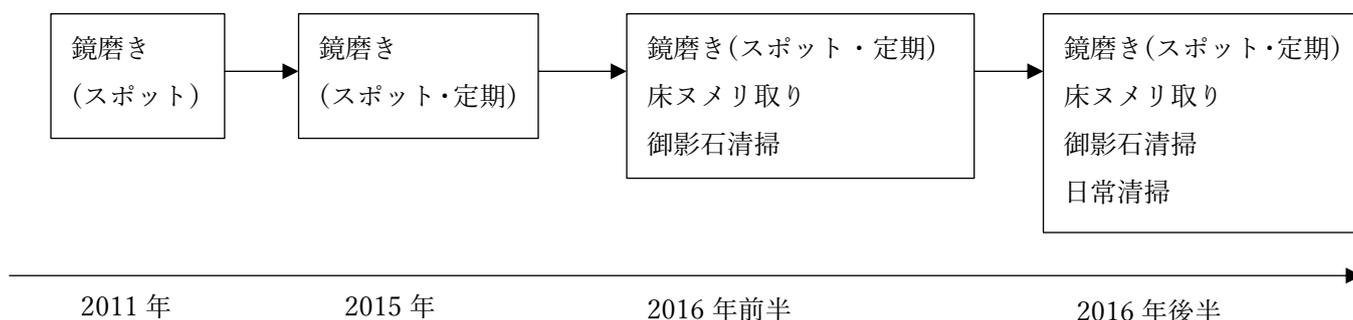
当社の強みは清掃の品質にある。鏡磨きでは通常の洗剤では落ちないウロコ汚れまで落としピカピカに仕上げる。

ある日、スーパー銭湯の管理者から「あなたの会社の鏡磨きは品質がいい。ひいては館内全体(食事処除く)の清掃をしてもらえないか」という日常清掃(月額数十万円)の依頼を受けた。新たに日常清掃が事業に加わった。

他のスーパー銭湯の管理者にあたってみると思いのほか日常業務の需要が高いことを知り、すでに鏡磨きを行っている施設に対して、鏡磨きと合わせて日常清掃を受注する方針に転じた。その後、1施設ではあるがスーパー銭湯ではなく大規模ホテルでも日常清掃を受注している。

日常清掃は一般的な清掃で、毎日営業後の深夜から営業開始前の早朝に作業をするためパートタイマーを雇って行う。当社はルールを作りパートタイマーを管理することが業務となる。当初、当社にそういったノウハウが無かったため、ルール作成は当社で行いパートタイマーの採用・管理は外部のビルメンテナンス会社<sup>1</sup>へ依頼していたが、2016年に外注先の一部でトラブルがあったため、現在はほとんどを自社で採用・管理している。

#### ■事業拡大の流れ



<sup>1</sup> ビル、駅舎などの清掃および警備を業とする会社。仕事が簡単に見えるため参入は多いが人材の安定的確保および品質維持が困難である。

## 1-4 中核人材について

設立当初、中核人材は社長、A、Mの3人だったが、2015年にMが「自分で事業を立ち上げたい」として、当社の業務から離れることになった。ただし社長とMとの関係が悪くなったわけではない。現在でもMとの人間的関係及び一部事業での協力関係が継続している。

その後2017年、社長の知人Kが仕事を手伝ってくれることになった。彼は作業だけでなく作業者を統括する能力もある人材で、現在はいくつかのスーパー銭湯を任せることができている。

Kと同じくしてKの息子（38歳）がこの事業に興味を示し参加してくれていたが、他の企業アルバイトと掛け持ちで、将来を考え当社の仕事に専念してほしい旨を社長から話したところその意思は無いことを確認した。現在Kの息子は当社業務から離れている。

### ■現在の当社概要

会社名	エフエーティシステム株式会社
設立	2011年
資本金	100万円
所在地	千葉県
規模	社員：社長、A、K（計3名） パートタイマー：およそ60名
事業	スーパー銭湯を始めとした浴場施設の清掃・特殊清掃

## 1-5 経営理念

当社は「安全・衛生・美観の維持」（の提供）を経営理念として掲げている。

社長及びA・Kは自分たちの清掃品質に自信を持っていて、当社品質の清掃を拡大したいと考えている。また当社清掃技術の中で「ウロコ汚れの除去工法」について特許を取得申請中である。

---

## 2 清掃業務

---

### 2-1 事業内容

当社の清掃業務は以下のようになっている。

#### 事業1：特殊清掃（定期・スポット）

業務	鏡磨き、床や御影石の清掃など、専門技術を駆使して浴場を短期間で清掃する。
管理監督者	顧客ごと社長、A、Kが分担

作業者	社長、A、Kの中から作業量に応じて2～3名
作業時間帯	深夜～早朝または温浴施設休館日 1日～数日
作業マニュアル	なし
売上高比率	40%

## 事業2：日常清掃

業務	浴場を中心として施設内部（食事処を除く）を清掃する。
管理監督者	顧客ごと社長、A、Kが分担
作業者	顧客所在地ごと募集したパートタイマー。おおむね60歳前後の男女
作業時間帯	夜間～早朝 毎日
作業マニュアル	あり
売上高比率	60%

\* 特殊清掃・日常清掃共に売上高比率は清掃事業のみで計算

## 2-2 役割分担

経営者を含む中核人材の役割は下表のとおりである。

	経営	営業	金融折衝	特殊清掃	日常清掃
社長	○	○	○	○	△
A	—	○	—	○	△
K	—	—	—	○	○

社長及びAはスポット清掃、取引先管理者への報告、問い合わせを頂いた施設への営業活動を含めて、およそ月20日間は客先に赴く。

## 2-3 顧客について

当社は関東一円を商圈としていて、既存顧客は関東全域にある。

スポット清掃・定期清掃は顧客と取り決めた日に施設に赴き作業をする。顧客施設の休館日等を利用するため、作業日は顧客の都合に合わせる。現在の人員では1日に複数件の実施は不可能である。

## 2-4 近年の動向

新型コロナウイルスの影響を温浴施設も受けている。具体的には館内の感染防止策の実施、営業時間の短縮や食事処の休業などである。これによりコスト面での見直しを行っている施設もある。当社でも1施設から清掃の縮小を求められた。

また当社内の動向としては中核人材の高齢化が挙げられる。社長を始めA、K共に60代後半であり、将来を見据え自らが清掃の現場作業をやらなくてもよくなる形態に変えることが出来ないか、探っている。

### 3 新たな事業

当社は 2020 年に入ったところから下記の事業を新たに開始した。

#### ■セミナー事業

社長や A 氏はかねてより「仲間が欲しい」と考えフランチャイズ展開等を検討していた。その延長線上で考え続け、形になった事業である。

名称	SPA 専門 特殊清掃・施工 Pro スキル実践塾
内容	当社は温浴施設内部の清掃に傑出した技術を持っている。受講者を募集し、知識・実技を含めてこの技術を修得させる。その後事業を行う受講者に対して事業化のサポートや当社からの継続的な器具・洗剤等提供を行う。
顧客対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立したい個人</li> <li>・温浴施設メンテナンス業者</li> <li>・他分野清掃業者</li> </ul>
提供価値	高度な洗浄技術を習得できる。その後事業として行える
告知	自社 HP(新規立上) 独立開業紹介サイト 金融機関・商工会を通じた紹介 清掃業界専門誌への広告掲載、左誌を通じたオンライン説明会
価格	99 万円(研修費用 66 万円@1 名、開業用のスタート設備一式 33 万円)
担当	社長及び A 氏 (主に A 氏)

当社の清掃スキル・ノウハウを教える事業である。6 日間のプログラムで作業の説明をし、実際の作業を一緒に行うことで、当社の知識・技術を習得させる。

1 日目	2 日目	3 日目	4 日目	5 日目	6 日目
座学 9:00~16:00	実技 6:00~8:30 座学 13:00~16:00	実技 6:00~8:30 座学 13:00~16:00	実技 6:00~8:30 座学 13:00~16:00	実技 6:00~8:30 座学 13:00~16:00	座学 9:00~11:30
研修スケジュール説明 ビジネスモデル説明等	洗い場カガミウロコ汚れ除去作業	カガミウロコ汚れ除去作業 (サウナ室、風除室、仕切窓ガラス等)	天然石ウロコ汚れ除去作業	浴室床ヌメリ除去作業	営業メソッド 提案書、見積書 営業ロールプレイング等

講師は社長及び A 氏である。受講者は独立開業を希望する 1 人であることもあれば、企業での申込で数人の

こともある。

受講者のエリアは限定しておらず、当社の商圏である関東であっても希望があれば実施する。ただし新規開拓営業における受講者同士でのバッティングを避けるため、募集する受講者は原則 1 都道府県に 1 事業者としている。

## ■費用

イニシャル	専用ホームページ作成	100 万円
	販促資料作成	15 万円
ランニング	開業紹介サイト掲載	15 万円/月
	スタート設備原価	13 万円
	会場費	3 万円/セミナー 1 回
	ホームページ維持	1 万円/年間



専用ホームページ

## ■受講後の受講者

開始直後から広告等に対する反応があり 2021 年 6 月ごろのスタートから 2022 年 3 月までに 6 事業者が受講している。

現在までの受講者は

- ・独立を志す個人
- ・事業の幅を広げようとする清掃業者

である。

受講後の受講者は自分(あるいは自社)で温浴施設に対する営業活動を行う。当社からは営業活動における資料提供やアドバイスを行い、場合によっては訪問に同行する。

受講者の売上に対するロイヤルティは設定していない。洗剤等消耗品の有償提供を行うのみである。

なお当社業務サポートを有償で依頼することもあると HP 上で記載しているが、現在までそうした動きはない。

---

## 4 財務

---

当社の決算書は下記のとおりである。なお損益計算書・貸借対照表とも実際の数字を参考にしながらも実践クオリティシステムズで作成したものである。

(1) 損益計算書

単位：十万円

	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	900.8	939.7	1071.7
営業利益	△53.4	△84.8	△22.8
税引き後利益	△56.7	△32.8	△1.2

(2) 貸借対照表

単位：十万円

	2019年度	2020年度	2021年度
流動資産	173.4	330.8	328.1
固定資産	8.4	25.5	23.1
流動負債	106.3	130.1	126.2
固定負債	165.1	348.6	348.6
資本	△89.6	△122.4	△123.6
計	181.8	356.3	351.2

---

## 演習

---

事例企業は新たに「セミナー事業」をスタートさせました。

インタビューにおいて社長はこの事業における目的を「仲間を作る」こととしています。

「仲間を作る」という目的のその上位にある目的を探り、その上で上位目的・目的に適う事業になるようアドバイスを提示してください。

※本来であれば社長と話し合いながら事業の目的を探ります。研修のため、それは適いませんが、「仲間を作る」という言葉に至った社長の考えを推測し、事業の目的として適切な形で再設定してください。そして、セミナー事業をその目的に適う事業とするためのアドバイスを考えてください。

なお、次の視点が解答の参考になるようでしたら、取り入れてください。

視点1：地域による「仲間」の数(または密度)

視点2：「仲間」の育成