

はしがき

皆さんは、将来に漠然とした不安を持っていませんか。

現在わが国では、超少子高齢化や、長期的な低経済成長、多額の国の借金、急速な温暖化など過去に体験したことのないことが起こっています。近年では、新型コロナウイルス感染症やロシアのウクライナ侵攻などの未曾有の事態も発生しました。このような環境下でも、中小企業経営者や中小企業支援者は中小企業を見捨てて逃げるわけにはいきません。

本書は、将来が見通せなくなった中小企業経営者や中小企業支援者が、自らの心を奮い立たせ中小企業を成長発展させていこうとするきっかけづくりのために執筆しました。その手段として、経営デザインシートを活用した補助金活用時の事業計画策定・活用に焦点をあてています。本書を、中小企業経営者やその支援者が社会的・経済的に価値ある事業計画の策定を行い、希望を持って経営にあたっていくための参考にしてください。

本書の中小企業経営者インタビュー等でも扱っていますが、新型コロナウイルス感染症やウクライナ侵攻では、中小企業を取り巻く経営環境は激変しました。これらの中小企業を含め、事業構造を変えるために新製品の開発や業種・業態転換、組織再編などを考えている中小企業は少なくありません。その取組みを支援するために、国や地方自治体は過去に例がないほどの補助金を準備しています。これを活用した中小企業が今後3～5年でわが国の産業構造を大きく変えていくことでしよう。

新型コロナウイルス感染症やウクライナ侵攻が企業経営にマイナスとなった例は、少なくありません。しかし一方でこれは、経営環境が変わったため次世代に向けて事業を成長発展させていくチャンスでもありま

す。現在の環境変化を機会ととらえ、この機会をうまくとらえるために本書をご活用いただければ幸いです。

2023年3月

株式会社中村貴彦中小企業診断士事務所 代表取締役
(Office コンサル 鷹 (認定経営革新等支援機関))

中村 貴彦

目次

序	7
---	---

第1章 経営をデザインする意義

1 中小企業を取り巻く環境変化	15
(1) 令和は世界変動が中小企業に大影響を与える	16
(2) マクロ（外部）環境の変化	18
(3) ミクロ（外部）環境の変化	21
(4) 内部（社内）環境の変化	25
(5) 経営環境の変化と補助金&経営デザインシート	29
【参考】経営革新等支援機関	30
2 経営をデザインする意義	34
(1) 私たちは人生をデザインしている	34
(2) 目標達成のための5つの思考	37
(3) 企業経営を思考する人と思考の傾向	39
(4) 簡単かつ効果的に経営をデザインする方法	42
3 経営デザインシートとその他行政発の経営ツール	43
(1) 行政発の主な経営ツール	44
(2) ローカルベンチマーク	46
(3) 経営レポート・知的資産経営報告書	51
(4) ダイバーシティ経営診断ツール	55
(5) サイバーセキュリティ経営可視化ツール	59
(6) 知財ビジネス評価書・知財ビジネス提案書	61

4 経営デザインシートの補助ツール	64
(1) STP	65
(2) ビジネスモデルキャンバス	66
(3) SWOT分析	67
(4) バランス・スコアカード	69
【参考】経営デザインとデザイン経営	72

第2章 経営のデザインが活きる補助金

1 補助金の基礎知識	75
(1) 行政が交付するお金の種類	75
【参考】補助金と助成金の区分の仕方	78
(2) 補助金の特徴	80
(3) 補助金獲得のステップ	86
(4) 申請段階	86
(5) 事前準備段階	91
(6) 補助事業段階	94
(7) 事後処理段階	96
(8) フォローアップ段階	99
2 経営のデザインが活きる補助金	100
(1) 事業を再構築させるための補助金	101
(2) 設備投資を促進させる補助金	109
(3) 新技術や新サービスを開発させるための補助金	119
(4) 本社や工場等を建設させるための補助金	123
(5) 事業を承継させるための補助金	128
(6) 経営を改善させるための補助金	133
(7) 事業を持続させるための補助金	138

第3章 経営デザインシートの作成ノウハウ ～株式会社フリーデンの事例をもとに

1	経営デザインシート作成にあたって	145
2	株式会社フリーデンの経営デザインシート	147
3	自社のありたい姿を明確にする	156
4	社会から認められるビジネスを創造する	159
5	自社の現状を正確に理解する	163
6	将来と現在の差を埋める	166

第4章 タイプ別にみた事業計画と経営デザインシート

1	事業再構築型の事業計画	171
(1)	事業再構築型の事業計画とは	171
(2)	事業再構築型の補助金で求められる事業計画	174
(3)	事業再構築型の計画での経営デザインシートの役割	175
(4)	公募要領での経営デザインシートの扱い	176
2	経営革新型の事業計画	177
(1)	経営革新型の事業計画とは	177
(2)	経営革新型の補助金で求められる事業計画	178
(3)	経営革新型の計画での経営デザインシートの役割	179
(4)	公募要領での経営デザインシートの扱い	180
【参考】	中小企業等経営強化法	181
【参考】	経営革新計画	182

3 事業承継型の事業計画	184
(1) 事業承継型の事業計画とは	184
(2) 事業承継型の補助金で求められる事業計画	185
(3) 事業承継型の計画での経営デザインシートの役割	186
【参考】 わが国の事業承継の状況	187
4 経営改善型の事業計画	190
(1) 経営改善型の事業計画とは	190
(2) 経営改善型の補助金で求められる事業計画	191
(3) 経営改善型の計画と経営デザインシートの役割	202
【参考】 経営改善の予備群	202

第5章 中小企業経営者インタビュー

事例 1 熊手蜂蜜株式会社 (ものづくり補助金 活用企業)	207
事例 2 株式会社てっぺん (事業再構築補助金 活用企業)	216
事例 3 有限会社横浜国際教育学院 (事業再構築&ものづくり補助金 活用企業)	226
事例 4 株式会社アクトキャップ (事業承継・引継ぎ補助金 活用企業)	235

資料

資料 1 経営デザインシート (簡易版)	243
資料 2 経営デザインシート (旧版：全社版)	244
資料 3 経営デザインシート (新版)	245
おわりに	246

序

私は、自らの心を奮い立たせ社会的・経済的価値ある「将来、ありたい自社の姿」をイメージして、それに向かって挑戦する事業計画を策定された、ある中小企業経営者を知っています。

その中小企業経営者は、産業廃棄物処理業を営んでいた白髪女性経営者で、当時70歳代でした。品が良く、日ごろ、おっとりとしていた方です。

その中小企業経営者がある日、経営幹部が揃う中で満面の笑みを浮かべてこう発言されました。

「中村さん、10年後のありたい姿を考えてきましたよ。完全リサイクル可能なりサイクル業者になって廃棄物のない社会作りに貢献します。それまで現役で頑張りますよ。これをみてください。イメージはこんな感じです。いまはこんな状況ですが、10年後にはこのようになります。」

そこには廃棄物の回収からリサイクル商品の販売に至るプロセスを示したポンチ絵が……。しっかり自社の強みも書き込まれていました。

それに聞き入っていた経営幹部の皆さんと私は一斉に感嘆の声を上げました。それと同時に皆、一様に感じたものです。「社長は本気だ。本当にやり切るぞ」と。この中小企業経営者は、将来のありたい姿をしっかりとイメージできたので、この発言につながったのでしょう。

この中小企業経営者は、その後、補助金を活用して、ご自身がデザインした経営の実現に向けて取り組まれています。この中小企業経営者が描かれた将来のありたい姿は壮大なものでした。自助努力だけで実現するには10年では短かすぎる計画です。それを補助金でカバー

することにされました。

私は、自社の経営をいま一度軌道に乗せるため、あるいはさらに成長を加速させるためには、3つの要素が必要だと感じています。

- ① 魅力的な夢（目標）を掲げること
- ② 目標に向かって進む道筋を明らかにすること
- ③ 道を進む際に問題が出たら俊敏に解決すること

本書では、このうち①に内閣府が公表した経営デザインシートという経営ツールを使い、②を事業計画で示しています。

私は2003年10月に地方銀行系のシンクタンクに入社して、経営コンサルタントになりました。経営コンサルタントになった初期のころは補助金を活用する支援は行っていませんでした。それは、「自分は経営コンサルタントであって、代書屋じゃないんだ」という強い思いがあったためです。そうはいつでもサラリーマンとして業績を上げなければなりません。補助金申請支援は、金銭的な価値が明確なため、比較的営業しやすく、実力があればそれなりの収益が見込めるコンサルティングメニューです。

少し心が揺らぎ、補助金申請支援に足を踏み入れました。2013年のことです。当時、「ものづくり補助金（通称）」と呼ばれる大型の補助金が出たころです。私はもともと製造業で経営企画や生産管理を担当していたため、ものづくりの事業計画作りには知見がありました。その知見が活かせるのではないかと思ったのです。当初、補助金申請支援は、ネガティブな気持ちを抱えながらのスタートでした。しかし、ある人に出会って考えが一変しました。

当時、勤務先の親会社の金融機関と連携して、金融機関の取引先の補助金活用を支援することになったのです。そのときに金融機関側で補助金活用を推進していたのが、経済産業省から金融機関に出向されていた方でした。経済産業省時代は、補助金の制度設計などもされて

いた方です。その方があるとき、このようにおっしゃいました。

「中村さん。補助金申請には、外部専門家の支援が不可欠ですよ。中小企業経営者は、普段の仕事が忙しくてなかなか将来のことを考えられないじゃないですか。補助金はそういう中小企業経営者に自社の経営を見つめ直していただくいい機会になると思うんですよ。大型の補助金があれば、いろいろ買えるので欲しくなりますよね。でも「古い設備を新しくしたい」とか、「同業他社がやっているから自社もこんな投資をしたい」とかでは補助金はもらえないんです。この手の補助金は、いい事業計画を作成した企業だけがもらえますから。

当然、中小企業経営者もそのあたりのことはご存じなので、しっかりした事業計画を立てようと考えられます。でも、日ごろ下請けの仕事ばかりしていると、下請けの仕事という枠組みの中でしか将来を考えることができないことが多かったです。

国としては、過去の延長線上のちょっとした改善に1千万円規模の税金を投じるわけにはいきません。少しリスクがあっても中小企業が成長発展し、さらに業界や地域経済、わが国の産業を牽引する可能性のある事業に投資したいんです。補助金はリスクをとって新しい事業に挑戦してもらえる企業がリスクをとる代償としてもらえると理解していただくといいと思います。

このようなときに、外部専門家の方に偏見のない第三者の目で事業計画を立てる支援をしていただくと、社会的かつ経済的に良い事業計画が立てられると思うんです。これって、外部専門家の方にもやりがいがあるいいと思いませんか。一緒にやってみましょうよ」と。

これ以来、補助金を活用して中小企業を元気にするお手伝いを積極的に推進しています。経営デザインシートは、補助金活用に合わせて使うと有効な経営ツールと言えるでしょう。その際に活用しているノウハウをご紹介しているのが本書です。

本書の構成は、5章立てにしています。

第1章は、「経営をデザインする意義」についてです。具体的には、以下について記載しています。

1 中小企業を取り巻く環境変化

2 経営をデザインする意義

3 経営デザインシートとその他行政発の経営ツール

4 経営デザインシートの補助ツール

経営をデザインする意義について正しく理解できていない状態で補助金に目を向けると、補助金が単にお金を得るための手段だと認識してしまいかねません。これだと長期的にみた場合、経営へのメリットは多くないでしょう。経営的考察ができていないためです。この点をご理解いただくために、【事例】を入れて「経営をデザインする意義」についてご説明します。第1章では、実務で使用しやすいように第5章の事例企業（熊手蜂蜜株式会社）を参考に経営環境分析の仕方も解説しています。「1 中小企業を取り巻く環境変化」は現状分析の【演習】つきです。

第2章は、「経営のデザインが活きる補助金」についてです。具体的には、以下について記載しています。

1 補助金の基礎知識

補助金の基礎知識やそれぞれの補助金の特徴を理解していないうちに闇雲に補助金申請しては、たとえ最適な経営をデザインして事業計画を策定しても、効果が限定的になったり、そもそも採択されなかったりしかねません。そこで、はじめに補助金の基礎知識について、実務で使えるように、本書のインタビュー企業の事例を参考に活用イメージをつかんでいただきます。

2 経営のデザインが活きる補助金

本節では、国や地方自治体で広く公募が行われている以下の補助金の代表的なものを筆者が補助金獲得の難易度と経営デザインシートと

の相性度を評価した上で、補助金ごとにおさえておきたい特徴を解説します。

- (1) 事業を再構築させるための補助金
- (2) 設備投資を促進させる補助金
- (3) 新技術や新サービスを開発させるための補助金
- (4) 本社や工場等を建設させるための補助金
- (5) 事業を承継させるための補助金
- (6) 経営を改善させるための補助金
- (7) 事業を持続させるための補助金

第3章は、「経営デザインシートの作成ノウハウ」についてです。

本章では、経営デザインシートの簡易版を使って、以下を解説していきます。

- 1 経営デザインシート作成にあたって
- 2 株式会社フリーデンの経営デザインシート
- 3 自社のありたい姿を明確にする
- 4 社会から認められるビジネスを創造する
- 5 自社の現状を正確に理解する
- 6 将来と現在の差を埋める

本章では、実務で使いやすいように経営デザインシートの基礎知識に加え、本格的に経営デザインに取り組んだ中小企業（株式会社フリーデン）の事例を、実際に経営デザイン作成のプロジェクトを企画・運営された経営者の方々のインタビューを交えて解説しています。

第4章は、「タイプ別にみた事業計画と経営デザインシート」です。

どの補助金でも求められる事業計画の型が同じ、というわけではありません。本章の内容は、補助金によくある4つのタイプの事業計画と経営デザインシートとの関係の解説です。

- 1 事業再構築型の事業計画
- 2 経営革新型の事業計画

3 事業承継型の事業計画

4 経営改善型の事業計画

第5章は、「中小企業経営者インタビュー」です。

実際に経営をデザインしたうえで事業計画書を策定し、補助金申請を行った経験のある中小企業経営者の体験談を取り上げました。イチ経営コンサルタントが、「ああだ」、「こうだ」と言っても実際に中小企業経営者が使用した場合、どのようになるかは伝わりません。そこで、実際に以下の中小企業4社の経営者の生の声をお伝えします。

- 1 熊手蜂蜜株式会社（ものづくり補助金）**
- 2 株式会社てっぺん（事業再構築補助金）**
- 3 有限会社横浜国際教育学院（もの補助＋事業再構築）**
- 4 株式会社アクトキャップ（事業承継補助金）**

(注) 補助金の内容は変更される場合があります。申請時は、必ず最新の情報でご確認ください。

第1章

経営をデザインする 意義

- 1 中小企業を取り巻く環境変化
- 2 経営をデザインする意義
- 3 経営デザインシートとその他行政発の経営ツール
- 4 経営デザインシートの補助ツール

「港が使えなくなり、ウクライナから農産物が出せない。迂回してでも必ず農産物を届ける。買ってほしい。私たちにも生活がかかっている。助けてほしい」。

こんな声がある農産物の加工商品を製造販売していた中小企業経営者に届きました。連絡を受けたのは、第5章の経営者インタビューでご紹介する事例企業1（熊手蜂蜜㈱）の土肥常務です。「なんとかしてあげたい」そういう思いがこみ上げてきたといいます。お客さまからも、消費者向けに少量のウクライナ産商品を売ってほしいとの声が上がっていたそうです。しかし、この時の主力商品は、業務用などの大容量商品でした。

こういう時、優良大企業ほど資金や人材が潤沢ではない中小企業経営者は、どうしたらいいのでしょうか。当然、新規投資が必要不可欠です。補助金活用も視野に入ってきます。とは言え、一時の感情に任せて、思慮もなく消費者向けの商品を開発・製造・販売しては、事業が成り立ちません。

あなたは、どう思いますか。

こういう時に行うべきことは、スピーディーに将来を含めた経営の全体を見つめ直すことです。

第1章では、経営をデザインする意義について、事例1企業の例を参考にもう少し掘り下げて説明します。

1

中小企業を取り巻く 環境変化

本節では、「経営をデザインする意義」について「中小企業を取り巻く環境変化」の面から記載します。

最初に、環境変化を記載する背景となった、

(1) **令和は世界変動が中小企業に大影響を与える**
について総括します。

近年に起きた新型コロナウイルス感染症やウクライナ侵攻などで、あらためて世界の動きが身近なところに影響を与えていると感じられている人も少なくないのではないのでしょうか。そのあたりに触れています。

次に取り上げているのは、以下の3つの切り口からの中小企業を取り巻く環境分析です。

(2) **マクロ（外部）環境の変化**

(3) **ミクロ（外部）環境の変化**

(4) **内部（社内）環境の変化**

中小企業診断士をはじめとする経営コンサルタントがよく使用するSWOT分析という経営ツールを使い、第5章の経営者インタビューで取り上げた熊手蜂蜜(株)の【事例】を用いて、解説しています。それぞれ後につけているのは【演習】です。補助ツールも活用しながらSWOT分析を行います。読者の皆さん、少しチャレンジしてみてください。最後に(5)で(2)~(4)の「経営環境の変化」と本書との関係を解説しました。

(5) **経営環境の変化と補助金&経営デザインシート**

した。

これらの影響を受けている方も多くいらっしゃることでしょう。このように今日の中小企業経営は、自社の経営に間接的に影響しそうな外部環境（以降、「マクロ環境」と呼びます）から顧客や競合など自社と直接関係のある外部環境（以降、「ミクロ環境」と呼びます）、社内の組織や人、物、金など（以降、「内部環境」と呼びます）まで俯瞰しなくてはならなくなったのです。

先に挙げた事例1のケースでこれらの経営環境を整理すると、数年前（2019年）といま（2022年）とでは図1-1のように変わってきます。

◆図1-1 熊手蜂蜜(株)に見る経営環境の変化

	2019年	2022年
マクロ環境	大きな変化なし	ウクライナ侵攻 新型コロナウイルス感染症
ミクロ環境	顧客からの個別要望あり	ウクライナ農家等からの購入要請 顧客からの新商品開発の要望
内部環境	顧客への個別対応	仕入先や顧客に対応できる仕入ルートや生産、販売体制がない

この後、中小企業を取り巻く環境変化について、経営環境を(2)マクロ環境、(3)ミクロ環境、(4)内部環境に分けて個別に解説します。それぞれ【事例】、【演習】をつけているので、皆さん考えてみましょう。この中で、経営デザインシートや補助金との関係にも触れます。

(2) マクロ（外部）環境の変化

国内のニッチ分野で活動している中小企業では、従来マクロ環境はあまり重要ではありませんでした。しかし、いまは違います。いまは、新型コロナウイルス感染症やウクライナ侵攻にみられるように世界的な視点からマクロ環境を見る必要があります。おおまかには、政治、経済、社会、技術環境の視点から整理すると良いでしょう。

マクロ環境とは、新型コロナウイルス感染症やウクライナ侵攻のように自社の経営に間接的に影響しそうな外部環境すべてのことです。自社でまったくコントロール不能な経営環境とも言えるでしょう。発生元は国内外問いません。これだけでは何を押さえたら良いのかわからないことでしょう。おおまかにマクロ環境を押さえる場合、私たち経営コンサルタントは、よく政治、経済、社会、技術環境の視点から整理します。P E S T分析と呼ばれる経営ツールです（政治（Politics）、経済（Economy）、社会（Society）、技術（Technology）の4つの頭文字をとってP E S T分析と呼ばれています）。

政治的要因とは、政治、法律などを指します。ウクライナ侵攻は、政治的な要因の中でも特殊なものです。一般的に企業経営に影響を及ぼすものは、法律や条例、規制などが該当します。政権交代や法改正、国家予算の成立などが企業経営に新たな環境変化をもたらすことは周知のとおりです。

社会的要因は、人口動態や流行、世論、宗教などです。ウクライナ侵攻では世界的な規模でのウクライナへの支援の声が高まったことなどが該当します。新型コロナウイルス感染症などのパンデミックや、温暖化、地震、台風などの自然災害も経営に影響を及ぼす社会的要因の1つです。

経済的要因は、一企業の動向ではなく、経済全体を示す景気動向や物価、為替、株価などを指します。こちらも、私たちは企業経営に影響が出る環境変化をもたらすことは経験済みのことです。新型コロナウイルス感染症やウクライナ侵攻では、結果的に、世界的な規模で景気が変動し、物価や為替、株価などに影響が出ました。

技術的要因は、市場ニーズに応えた商品・サービスを提供するために必要となります。商品やサービスのベースとなる技術やノウハウ、コンテンツ、ブランドなどです。近年では、コロナ禍で急発展したコロナワクチンなどの医療技術やDX化などでしょうか。差別化要因にしやすい技術の形として特許権や商標権、著作権などの知的財産権があります。新型コロナウイルス感染症やウクライナ侵攻などで発生した課題解決の基礎となるものです。新型コロナウイルスのワクチンなどから、オンラインシステムなど様々なものが誕生しました。

【事例】

図1-1で挙げた熊手蜂蜜(株)の事例でマクロ環境分析を行う際の4つの視点からマクロ環境を整理してみましょう。

結果は、図1-2のようになります。

図1-2をウクライナ産商品の新製品販売の視点でストーリー化してみると、こうなります。「ウクライナ侵攻があった(政治的要因)。これを見た世界中の人々から、ウクライナを支援したいといった声が高まった(社会的要因)。しかし、ロシアがウクライナの港の封鎖など(政治的要因)を行ったため、世界的な規模での流通網の断絶(経済的要因)が起きてしまい、ウクライナからの原料調達ができなくなった(経済的要因)。しかし、現在は、昔と違い流通・製造技術の高度化が進んでいる(技術的要因)。これらの技術を活用してウクライナ産商品の販売準備を図る」と整理できるのです。

これを経営的に分析し、整理すると図1-3のようになります。

◆図1-2 熊手蜂蜜(株)のマクロ経営環境（ウクライナ侵攻関連）

		経営環境
1	政治的要因	ウクライナ侵攻でのロシア等の政策 (ウクライナの港の封鎖など)
2	社会的要因	世界的な規模でのウクライナへの支援の声 (商品購買ニーズ) の高まり
3	経済的要因	世界的な規模での流通網の断絶
4	技術的要因	流通・製造技術の高度化

◆図1-3 熊手蜂蜜(株)のマクロ経営環境分析

	機会	脅威
マクロ環境	ウクライナ商品ニーズ 流通・製造技術の高度化	流通網の断絶

結果から導きだした仮説は、「ウクライナ商品ニーズ」に対応するためには、「高度な流通・製造技術」を活用し「流通網の再編」や「新商品開発」を行うことが良い、ということです。

【著者略歴】

中村 貴彦（なかむら たかひこ）

(株)中村貴彦中小企業診断士事務所
(Office コンサル鷹（認定経営革新等支援機関）)
代表取締役



1966年三重県出身。1989年電気メーカー入社。経営企画、生産管理等を担当。2003年に地方銀行系シンクタンク入社。中小企業経営コンサルティング、行政の委託事業運営等を担当。2019年にOffice コンサル鷹を開業し副業でセミナー講師や執筆等を開始。2022年3月に独立し現職。

経営コンサルティングでは、経営デザインから事業計画立案、知財活用ビジネス支援、工場計画～現場改善建設等。中小企業施策の普及には、認定経営革新等支援機関、審査員、行政の相談員、委託事業の現場責任者、講師などの立場で関与。中小企業診断士向けには、資格更新のための研修（理論政策更新研修の中小企業政策）で経営デザインシートや補助金の解説を数千名に行っている。

人を大切にする経営学会会員、東京都中小企業診断士協会会員（知財活用ビジネス研究会（KDS等）代表幹事、中小企業施策研究会（補助金等）幹事）ほか

連絡先：nakamura@consultaka.jp

補助金活用に役立つ 経営デザインシート作成の仕方

令和5年4月10日 初版発行

検印省略



日本法令®

〒101-0032

東京都千代田区岩本町1丁目2番19号

<https://www.horei.co.jp/>

著者 中村 貴彦
発行者 青木 健次
編集者 岩倉 春光
印刷所 日本ハイコム
製本所 国宝社

(営業) TEL 03-6858-6967

Eメール syuppan@horei.co.jp

(通販) TEL 03-6858-6966

Eメール book.order@horei.co.jp

(編集) FAX 03-6858-6957

Eメール tankoubon@horei.co.jp

(オンラインショップ) <https://www.horei.co.jp/iec/>

(お詫びと訂正) <https://www.horei.co.jp/book/owabi.shtml>

(書籍の追加情報) <https://www.horei.co.jp/book/osirasebook.shtml>

※万一、本書の内容に誤記等が判明した場合には、上記「お詫びと訂正」に最新情報を掲載しております。ホームページに掲載されていない内容につきましては、FAX または Eメールで編集までお問合せください。

・乱丁、落丁本は直接弊社出版部へお送りくださればお取替えいたします。

・**JCOPY** (出版者著作権管理機構 委託出版物)

本書の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。複製される場合は、そのつど事前に、出版者著作権管理機構 (電話 03-5244-5088、FAX 03-5244-5089、e-mail: info@jcopy.or.jp) の許諾を得てください。また、本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用であっても一切認められておりません。

© T. Nakamura 2023. Printed in JAPAN

ISBN 978-4-539-72956-4