

5. 添付資料② 支援事業者ヒアリング結果とりまとめ

5.1 F-Quest

会社名	株式会社 F-Quest
代表者名	代表取締役 笠木彩氏
所在地	東京都渋谷区
業種・主な事業	・企業が人材採用関連情報を発信するインターネット上のシステム及びサービスの提供 ・人材採用情報に関するポータルサイトの企画・運営 ・企業の人材採用活動に関するコンサルティング その他

●F-Quest について

大企業からベンチャー企業へのチャレンジ転職を促進し、個人と企業の成長に寄与することをミッションとし、ソーシャルメディアによる採用サービスの提供を特徴としたコンサルティング・ファームである。

●エンジニアの転職動向

・大手 SIer に勤務するエンジニア 30 名（20 歳代～30 歳代前半）に当社が聞き取り調査をしたところ、実に 7 割の人が、小さな会社で働くことに興味を持っていることがわかった。大手企業では、関与しているプロジェクトの全体像が見えず、自分の成長が実感しにくいところに大きな不満点があった。しかし彼らの場合、新卒者とは違い、転職サイトや人材紹介会社のことはあまり信用しておらず、人脈をたどって細々と情報収集をしているのが実態であるようだ。ベンチャー転職に漠然とした魅力を感じているものの、不安点として、「リスクはわかるがリターンがわかりづらい」といった内容をあげる人が多い。

●ソーシャル・リクルーティング

・ブログやツイッターなどのソーシャルメディアを用いたリクルーティングの強みは、自社の等身大でリアルな姿をじっくり記述でき、多くの情報を蓄積しながら提供できるところだ。「今、こんな仕事をやっていますよ」「こんな人材がいたらいいんだけどなあ」といったつぶやきが、求職者の共感を呼び起こす。できるだけ会社の弱みも出すことが効果的だ。当社では、経営者に聞き取り調査をした上で、ブログやツイッターの代筆のお手伝いまでしている。

・「弱みを出す」というのは、うまくやらないと難しいところで、試行錯誤しているところだが、「ダメなところもあるけれど、がんばっています」という書き方であれば、ポジティブな意味合いで伝わっていくようだ。さらに、たとえば「大企業の転職予備軍の人」など

と、読者層をしっかりと想定して記述することも重要だ。

・ブログやツイッターのアクセス数を増やすために、当社では徹底的な SEO（注：サーチエンジンの検索結果のページの表示順の上位に自らの Web サイトが表示されるように工夫すること）を施し、検索エンジン経由での集客をねらっている。ただし「転職」というキーワードの検索結果で上位に来ることをねらうのではなく、たとえば「Linux、インストール」といった、その会社ならではのキーワードの検索結果で上位をとることを目指す。グーグルなどの検索エンジンで技術情報を調べようとするエンジニアの興味をとらえることが目的だ。この方法だと、転職活動者だけでなく、転職予備軍にもリーチ出来るという強みもある。

・くわえて、中小企業への転職に際しては、「〇〇株式会社ってどうよ」というキーワードで検索されることがとても多い。しかし、その検索結果はほとんどの場合、2chなどの掲示板のネガティブ情報につながってしまう。当社の SEO 技術では、そのような検索結果ばかりになる事態を食い止めることができる。

・経験上、ネットで集客したあとに、勉強会や懇親会といったイベントを開催して直接コミュニケーションの場をもつことが効果的である。とくにエンジニアは勉強会なら気軽に参加する傾向がある。経営者にとっては、その場で求職者と対面し、気に行った人材をリクルーティングすることもできる。社員数 10 人の会社の勉強会に 100 人参加したこともあるし、満足度の高い採用に至ったこともある。採用につながるイベントの開催支援は、当社の主要業務の一つだ。

●採用ブランド

・中小企業には、他社との明らかな差別化要因などないことが多い。サービス内容であれ、魅力的な経営者や社員であれ、なにか少しでも強みがあれば、そこに光を当てて差別化 PR をしていくことが肝心だ。それは結局ブランド向上の問題である。

・IT 企業の中にも、「当社には特徴がない」「当社のような会社は星の数ほどある」「うちなんかそんなこと（ソーシャル・リクルーティング）をしても仕方がない」などと尻込みをする向きもある。しかし、光を当てる場所を見つけてブランドを作っていくことが肝心である。そして中小企業では多くの場合、魅力ある「人」そのものがブランドとなる。

【（編注）なお F-Quest 社のホームページ(<http://www.f-quest.com/fquest/>)には、ベンチャー企業のソーシャル・リクルーティングの事例等が豊富に掲載されているので、興味を持たれた方は併せて参照されたい】

5.2 クロスロード株式会社

会社名	クロスロード株式会社
代表者名	代表取締役社長 辻口寛一氏
所在地	東京都千代田区
業種・主な事業	企業・人物の「らしさを活かすサービス」の提供 各種セミナー・研修の実施

●ベンチャー人材確保の問題点

・同社は、「〇〇会社ものがたり」というタイトルで、「新しいスタイルの会社案内」を制作している広報のコンサルファームである。もともとは「ベンチャーエントリー」という、ベンチャー企業を対象とした人材紹介業を営んでいたが、リスクをとって採用ができる経営者が減ってきたことと、世の中の人材採用に関する考え方が間違っているのではないかという問題意識から、現在の業務内容に変更した。

・現在の採用は、採用側も、人材サービス提供側も、「分類・分析し、データを蓄積し、それを検索する」という手順をとる傾向が強まっている。その結果、「そんな人はいない!」「そんな会社はない!」との結果に陥っている。そして適切な人が見つけられなかった場合、検索条件を緩和して対象を広げたりしている。

・考え方を变える必要がある。ベンチャーでの仕事は、そんなに高スペックが揃った人材でなければ出来ないほど難しいのか。ベンチャーならむしろ、できあがった人ではなく、これからできあがる人を採用すべきではないのか

・「物語」の力を借りると、もっとつながりやすくなる。「そういう人なのか!」「そういう会社なのか!」という共感が広がる。「共感による採用」をもっと重視したい。採用だけでなく、販売についても、物語的な販売があってよい。安売りしなくてよくなる。

・会社は船だと思う。大企業は豪華客船だが、中小企業はヨットだ。同じ船でも違う能力が求められる。

●物語について

・当社はこのようにして創業し、今はこういう状況にあり、今後こうなろうとしている、ということを一連の流れで記述する。完成品は 15,000 字くらいになる。

・このようなことは、なかなか日常的に語られることではない。社長自身も概念や認識が十分に固まっていないことが多いし、社員もバラバラのイメージを語っている。そこで、社長の自社認識を、5,6 時間かけてヒアリングし、言葉に落とし込む。

・物語には、恥ずかしいようなこと、弱みとなるようなことも、伏線として記述しておくことが必要である。

・「弱み」は素直に表現してしまうといい。どんな反応があるかは不安だが、やりながら学んでいくしかない。はじめからうまくやろうと思うと、がんじがらめになってしまうだけだろう。

・「理念」「ビジョン」を定めている会社は多いが、「世のため人のため」といった、抽象的で「遠い」表現になっていることが多い。「理念」に共鳴するかどうかで採用面接を行うと、もともと誰も反対しないような理念であるため、共有しやすく、意気投合出来たような気がする。しかし、具体性がたりないので、いざ仕事を始めるとどうもあわないということが生ずる。

・「理念」「ビジョン」よりもむしろ、原点・原体験が大切である。

・会社というのは「強み」だけで動いているのではない。「らしさ」で動いている。これは「弱み」の表れである場合が多い。たとえばフェラーリは、大勢で乗れないし荷物は載らないし燃費は悪い。スペック的には欠点だらけだ。しかし「らしさ」の塊なので愛されている。このことは、商品でも男女関係でも、同じことではないだろうか。

・物語を自分一人で書くことは難しい。壁に向かって4時間も5時間も、一人で語れるものではない。気の置けない聞き手をおくのがよい。

・「自分史」を作成する人が増えているが、多くの場合、相手をおいて自分語りをして、ボイスレコーダーに記録したものをまとめている。「自分史の書き方」といった本も出ている（そのような本を読んでも、容易に書けるものではないが・・・）

●採用広報のポイント

・候補者にとって、ベンチャー企業の実態はわからないことがおおい。なにより「安心感」が大切である。

・「どんな仕事か」、「どんな会社か」、というよりも、「どんな人がいるか」が問題である。候補者の家族など周りの人にとっても、やはり「どんな人がいるか」は関心事である

・社長、社員は顔を出すべきである。顔を出すというのは、写真を出すということだけでなく、どんな人なのかがわかるような表現をとることが大切である。

・会社は公のものだから、個人的なことは言いたくない、という向きもあるだろうが、これは間違いである。ベンチャー企業の場合、公私混同はOKである。

5.3 日本アジア投資株式会社

会社名	日本アジア投資株式会社
代表者名	国内投資本部 VC投資チーム ゼネラルマネージャ 熊本剛氏 国内投資本部 VC投資チーム ゼネラルマネージャ 山岸功昇氏 国内投資本部 VC投資チーム マネージャ 神尾英昭氏
所在地	千代田区神田
業種・主な事業	・投資業務 ・コンサルティング業務 ・投資事業組合等の管理業務 ・金融業務

●ベンチャーの人材選考プロセス

・企業規模にもよるが、ベンチャーであっても育成や評価、配置など、ふつうの企業が抱えるような人事組織面の課題を一通り持っている。

・ただ、こと人材確保に関してしばしば直面する問題には次のようなことがある。例えば、営業系の会社が管理系の人材を採用するケースや開発系の会社が営業系の人材を採用するケースのように、経営者の非専門分野の職種が採用対象となる場合には、採用側の職種によるバイアスが抜けきれず、異職種の人材の専門能力を正しく評価するにあたり困難が生じるケースがある。

たとえば開発系の会社に営業畑の人が面接に来て、本当に営業の強い人ではなくて、開発のことを少しわかっているような人を採用しがちになるというようなケースがある。

・多くのベンチャー企業では、人材の採用に当たって、要求水準が非常に高いのだが、他方で出せる金額は少ない。そこで、なかなか採用が決定しないということになってしまう。

・当社では面接の場に同席して、アドバイスすることはある。企業によっては、採用ではなく外部にアウトソースすることで当面をしのぐことにしたり、あるいは「単に耐える」という選択肢を採る会社も少なくない。

・社員数の少ないベンチャーの場合、例え一人であっても採用は既存メンバーに与える影響が大きい為、全員が面接して、全員一致で決めるというやり方を採っている会社もある。多くの社員が面接官として登場し、会社の等身大の様子を伝えることで、応募者との価値観ギャップを減らすことも目的である。あるいは、採用責任を分散するという目的もあるのかもしれない。

・もちろん、対応はポジションによって違う。欠員を埋める場合と、中長期的な幹部候補を採用する場合には、緊急度が違うからである。

・結果的には、社長との相性が優先されることが多い。能力的な面で最低線を満たしていれば、多少能力が低くても、一緒にやっていきやすい人が選ばれることが多い。一般的に自分より優秀な人を採用できるかどうか、経営者の課題だと言われるが、このことはベンチャー企業にも当てはまるように思う。

・経営者によっては、「こういう人を採る」という基準がはっきりしている人もいるように思う。

・もし同じ能力なら、アウトソースや非正規社員よりは、多少コストが高くても、正社員採用が好まれることが多いように思う。急成長している企業においては多くの事業機会や困難に直面するのが常であり、経営者として、目標を同じくして一緒になって働いてくれる社員が一人でも多く欲しいという考えがある。その観点で、継続的に教育でき、会社へのロイヤリティを形成しやすい正社員を採用したいという思いが強いのではないか。

5.4 株式会社リクルート

会社名	株式会社リクルート
代表者名	リクナビ NEXT 編集長 黒田真行氏 広報部社外広報グループ 伊東由理氏
所在地	東京都千代田区丸の内
業種・主な事業	企業と人(Business to Consumer)、もしくは企業と企業(Business to Business) を結びつける場を、情報誌・インターネット・モバイルなど多彩なメディアを通じて提供。「リクナビ NEXT」は、社会人のための転職情報サイト。

●昨今の転職市場について

・全国の求人広告出稿は、前年は前年比 50%と激減したが、今年は前年比で 20%前後のアップで推移している³⁷。急に復したとは言わないが、回復基調にある。

・中小企業・ベンチャー企業は依然採用難が続いている。

・転職市場の需給は職種によってもかなり違う。ものづくり系にしても IT 系にしても、エンジニアは足りない。需要が増えている割に、供給が追いついていない。他方、一般事務職や、消費財の企画職などは供給の方が多く、求人広告を打たずとも、自社 HP だけで採用しやすくなってきている。

●多様なマッチングのあり方

・中途採用者が転職先に求めるものは十人十色だ。たとえば、職場・会社系（業態に可能性が感じられるか、戦略やビジョンがわかりやすいか等）、仕事系（仕事内容、ポジション等）、処遇系（処遇、労働条件等）、立地系（都心にあるのか否か等）など様々。新卒に比べて、ポイントとなる変数が多様なのが特長だ。

・企業側のニーズも多様で、「元気な人がいい」といった抽象的なリクエストもあれば、「とにかく人数を集めたい」ということもあれば、「営業経験者が欲しい」「戦略の知恵袋が欲しい」など具体的な場合もある。

・自社にとって必要な条件を考えられるだけ積み上がってしまうと、現実的ではないスーパーマンのような人材像になってしまうので、最低限これだけは満たしておいて欲しいと言うところを踏まえて、求める人材像を明らかにしておくことが肝心だ。

・どんな企業でも創業期は、採用に苦労し、縁故をたどって人材を集めるのが一般的。業

³⁷ 社団法人全国求人情報協会のデータ

績が拡大するにつれ、ハローワーク、チラシ、新聞やインターネット広告、人材紹介などに多様化していくことが多いようだ。

●求人広告の打ち出し方

・ベンチャーと一口にいても、業態やビジョンは様々。訴求のポイントの明確化が重要である。

・ベンチャーに限らないが、「営業年数の少なさ」「従業員数の少なさ」「実績の少なさ」といった点がある会社は、商品やサービスの価値をしっかりと差別化して、求職者に納得してもらう必要がある。

・仕事の現実的な面も打ち出した方がいい。リアルな情報が信頼感につながる。

・会社の強みにせよ弱みにせよ、打ち出し方はターゲットにしている人物像に応じて変わってくる。誰にでも伝わるラブレターというのはいない。多少風変わりなのではないかと思われるくらいのリアリティのある広告が、特定のターゲットに強く訴求することもある。

・まずは転職者の候補リストにブックマークされなければ仕方ない。そのためにはまずは強みをアピールすること。ブックマークした人の中で実際に応募するのは10人に1人くらいの割合だろう。ここで候補に入ってから、もう少し詳しい説明をしましょうと言う段階に進んでいく。

・選考に関しては、「早くリアクションする」ことがポイントだ。返事が遅い会社より早い会社の方が、求職者に熱意が伝わる。

●国への要望

経済産業省・日本商工会議所事業「中小企業採用力強化事業(DREAM MATCH PROJECT)」の委託を受けているが、求職者は安心して応募し、マッチングができている。国でも、第三者機関でもいいが、優良な中小・ベンチャーに、何らかのお墨付きが与えられると、人材確保がスムーズに行くような側面がある。

5.5 株式会社ワイキューブ

会社名	株式会社ワイキューブ
代表者名	取締役副社長 中川智尚氏 広報 池田園子氏
所在地	東京都新宿区
業種・主な事業	・中小企業向けの CI・企業ブランディング支援 ・人材採用の企画・コンサルティングと業務代行 ・組織活性化イベントの企画・進行 ・社員教育プログラムの研究開発・研修の運営、その他

●新卒採用の意義

・当社の事業は、「新卒採用をしたことがない中小企業に、新卒採用を薦める」ことからスタートした。

・新卒採用は、同じ人材確保とは言っても、中途採用とは意味合いが違う。中小・ベンチャーにまずは必要なのは、即戦力で、すでにビジネスマナーを持っているような人だ。しかし中途の人間ばかりでは社内にまとまりがなくなっていく。新卒は中途と違い社会経験がない。そのことは日本では高い重要性をもつ。新卒採用は新婚家庭に子供が出来るようなもので、新卒採用をすると組織を固めたくなるものだ。

・アーリーステージのベンチャーの人材確保は、部下や同僚を通じたハンティング・縁故などに頼ることが多いが、優秀な人材を確保することが出来る理由がないので実際には難しい。ただ一般に、起業家はまずは一通り自分で何でも出来るものだ。あるいはその企業をセットアップした人が、不足能力を補うようなパートナーを連れてくるものだ。たとえば開発系や医療系のベンチャーのエンジニア出身の創業社長には、営業力もある人が多い。

・ベンチャーが成長するにつれ、その企業のライフサイクルにあわせて、人材確保方法もハンティングから公募での中途採用へ、そして新卒採用へと移行していく。

・新卒採用を行っているのは、中小企業 200 万社中 2 万社程度である。最近では、社員数 20 人くらいの会社でも新卒採用を実施する時代になってきた。新卒採用が重要であるとの共通認識が、若い経営者の中で広がってきている。50 歳代、60 歳代の経営者のほうがむしろ、新卒採用に消極的だ。

・転職者の応募動機は主に仕事内容と処遇だが、新卒者は仕事内容・会社の将来性・経営者の人柄などを見て入社してくる。だから中途採用で人が集まらない会社であればあるほど、新卒採用に取り組む価値がある。

・10 人の会社も 50 人の会社も 100 人の会社も、新卒採用のポテンシャルは変わらない。

200～300 人の中堅企業にはむしろ新卒採用の障害がある。「そこで学んで将来は独立したい」「自分を急成長させたい」というモチベーションにフィットしないからである。「うちには出来る社員がいないんだよね・・・」と嘆くのは、この規模の企業に多い。

- ・新卒でも、昨今は理工系学部卒のエンジニア層の採用が比較的難しい。大学生が研究などに多忙すぎて、就職活動に十分打ち込めないことと、理工系の人材需要が高いためである。

- ・新卒採用をするようになると、その責任の重さが経営者を質的に変えていく。人を集めるにはビジョンも作らないといけない。お金をかけて、時間をかけて、荷物を背負うことを覚悟するようになる。

●求人情報メディアに異変？

- ・大手の求人情報ポータルサイトにかわり、ここ 2、3 年はツイッターなどのソーシャルメディアを活用して採用するケースが増えてきている。

- ・大手ポータルサイトでは、学生が企業を企業データで「検索」するが、この点に不満を持つ企業が増えている。というのも、通常ベンチャーは「やりたいことの合う人」を採用したいものだが、あるレベルを超えると、逆のニーズが出てくる。たとえばウエディングの会社が、ウエディングをやりたい学生をこれ以上採用したくなくなる。人気企業ほどそうである。これは大企業が、大企業志向の人を欲しいわけではないのと同じだ。こうなると、ポータルサイトでの検索を経由して応募者が来ても、採用につながらない。

- ・学生のジェネレーションの問題もある。平成生まれはデジタル・ネイティブで、情報に対する感度が全然ちがう。ツイッターを使って、学生が出会いたい人にたどり着くのは非常に早い。

- ・リクナビも今年になってフェイスブックと提携した。来年はフェイスブックが就活で盛んに使われるようになるかもしれない。

- ・新卒も中途も、ソーシャルメディアを使ったやり方に収斂していく可能性がある。5 人採用すればいいならソーシャルメディアでの告知で十分なのであり、大手求人サイト経由で何千人も集める必要はない。

- ・デジタル・ネイティブの人たちはまた、権威に対する志向が非常に低い。お金やモノへの執着もない。あくまで自分にあったモノを、自分の感覚で選ぼうとする。渋谷を歩いている女子高生は、もはや誰もルイ・ヴィトンを持っていない。

- ・そういう人たちはベンチャーだから採用できるという面もある。そう言う人たちだから

使にくいという面もある。この世代にどう対応すべきか、企業は問われることになる。

●ベンチャー企業の選考プロセス

・景気や社会情勢によって、採用のあり方は変わってくるが、買い手市場の今がすべての学生にとって不利な状況だとは言いきれない。

・ベンチャー企業の選考プロセスは長くなりがちである。というのは、大企業とは違って、ベンチャー企業の場合には、学生側も、企業のことを見極めようとしており、中には途中で選考を辞退する人もいるからである。そこでベンチャーの場合、面談を何度も繰り返すなどして接触頻度を高めて、価値観や志望動機をよく見極めようとしている。同時に、人事面接だけではお互いに化粧を落とせないと、営業などの若手の現場社員と面談した方が、お互いに本当のことを言いあうことができる。企業も学生も長所だけでなく短所や至らぬ点を確認しあっておくと、後の定着率もよくなる。

・創業期ベンチャーが人材確保に当たって考えていることは、「一緒に成長していきたい」ということだろう。しかし、経営者が直接口説いてくる人ならともかく、そこに一般公募で応募してくる人材にどんなモチベーションがあるのかと考えると、これは相当に難しい。ただ新卒であれば、自分の可能性や会社の可能性に賭けて来てくれる。その際、普通に優秀な学生は大手に行くものであるから、ベンチャー経営者としては、多少バランスに欠いていても、一芸に秀でた人であれば採用していこうというキャパシティを持って欲しい。全部の項目で平均的に7点を取れるような人をほしがるとは思うが、仮に3点の項目があっても、一つ10点の項目があるような人のほうが個性的でおもしろい。

●国への要望

・中小企業の新卒採用は、経営者の覚悟にかかっている。入社後1、2年間の人件費は赤字になるだろう。とはいえ、新卒ではなく即戦力をほしがるとは思うが、世の中は成立しない。赤字を前提として若者を育成する覚悟をした中小企業が新卒採用を実施している。だから、新卒採用を行っている中小企業に対し、当初2年程度の人件費を助成してはどうかと思う。これで雇用はずいぶん変わっていくと思う。

参考文献

秋元久雄 (2009) 『高学歴大工集団』 PHP 研究所

今城志保、福山亜紀子 (2008) 「採用場面における構造化された情報収集の効果についての検討」『経営行動科学学会 第 11 回年次大会発表論文集』

企業家倶楽部 (2008 年 8 月号) 「企業家賞審査委員・受賞者対談: IPO はゴールではなくスタートライン、企業家賞審査委員 一橋大学イノベーション研究センター長 米倉誠一郎×第 5 回企業家賞受賞者 ワークスアプリケーションズ CEO 牧野正幸」

経済産業省ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会 (2008) 『ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会最終報告書』

総務省 ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会 (2007) 『ICT ベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会報告書』

ドン・タプスコット (著), 栗原 潔 (翻訳) (2009) 『デジタルネイティブが世界を変える』 翔泳社

橋本良明、(株) 電通、電通総研他 (2010) 『ネオ・デジタルネイティブの誕生: 日本独自の進化を遂げるネット世代』 ダイアモンド社

ビル・ジェンセン (2000) 『シンプリシティ: 「過剰」 な時代の新競争戦略』 (日経ビジネス人文庫) 日本経済新聞社

(株) 文化放送キャリアパートナーズ (2010 年 7 月) 「新卒採用戦線総括 2011」

財団法人ベンチャーエンタープライズセンター (2010 年) 「平成 21 年度創業・起業支援事業 (起業家精神に関する調査) 報告書」

堀田聡子 (2007) 「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方; RJP をてがかりにして」『日本労働研究雑誌』 567 号 (2007 年 10 月) p60

毎日新聞 (2009 年 12 月 19 日) 「新教育の森: 徒弟制度に代わり、大学が「職人」育成」

安田佳生 (2004) 『採用の超プロが教える 伸ばす社長つぶす社長』 サンマーク出版

読売新聞 (2010 年 8 月 6 日) 「行き場が見つからない大卒生が 10 万人を超えた」

株式会社リクルート 経済産業省委託調査 (平成 17 年 3 月) 「平成 16 年度人材ニーズ調査 全国版報告書」

Gartner, W.B., (1990) What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?, Journal of Business Venturing, 5

Smith, K.G., Mitchell, T.R., Summer, C.E., (1985) Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle, Academy of Management Journal; Dec 1985; 28, 000004

Williamson, I.O., Cable D., Aldrich H. (2002), Smaller But Not Necessarily Weaker: How Small Businesses Can Overcome Barriers to Recruitment, Managing People in Entrepreneurial Organizations, Vol.5

〔調査担当〕 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター

<企画・監修・執筆>

経営支援情報センター リサーチャー 高橋邦明

<事務局>

経営支援情報センター ディレクター 金子亮太

経営支援情報センター ディレクター 矢口雅哉

経営支援情報センター 堀田恭子



独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。