



対象; 営業組織

コスト削減と生産性測定技術

“第1ステージ”

組織の効率性向上とコスト削減

作成・編集; 坂本 裕司

(カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社; 取締役)

本書の著作権はカタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社に帰属します。

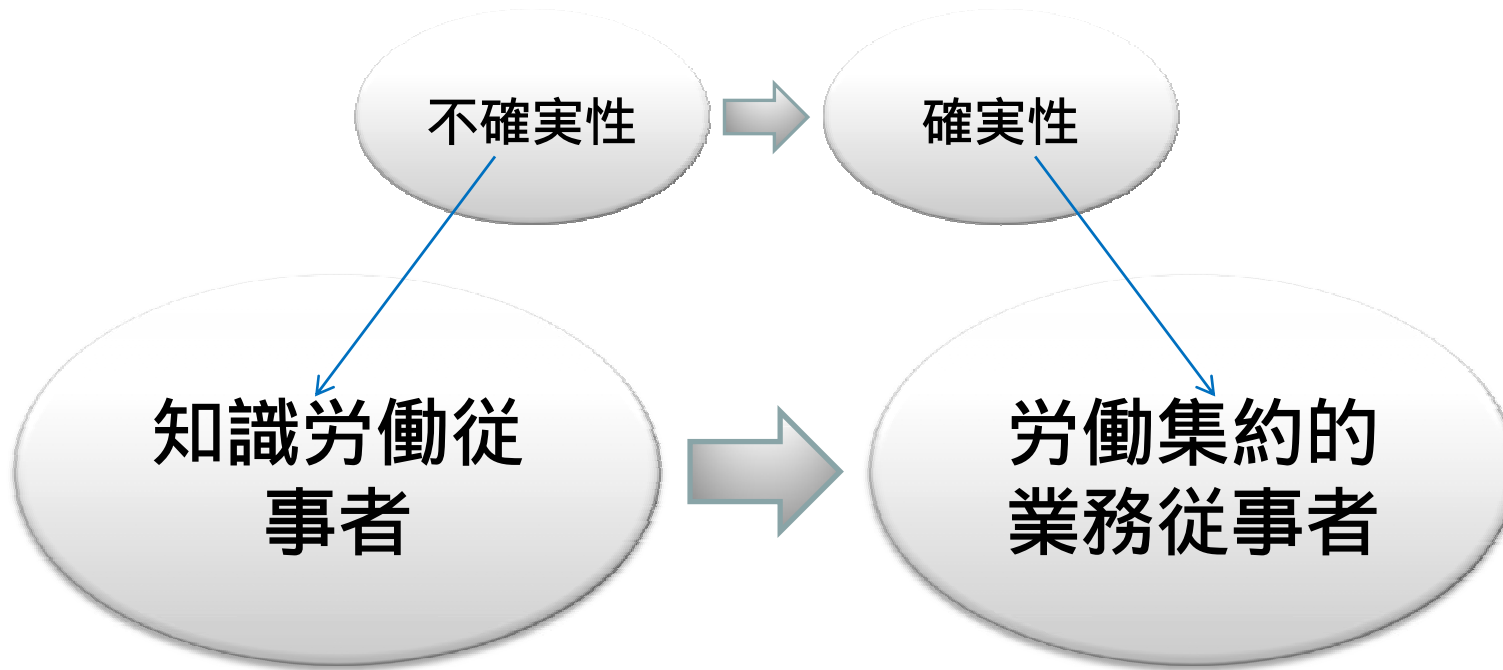
本書の企画内容及びコンテンツを、無断で複製・再配布・使用・転用することはできません。

目次

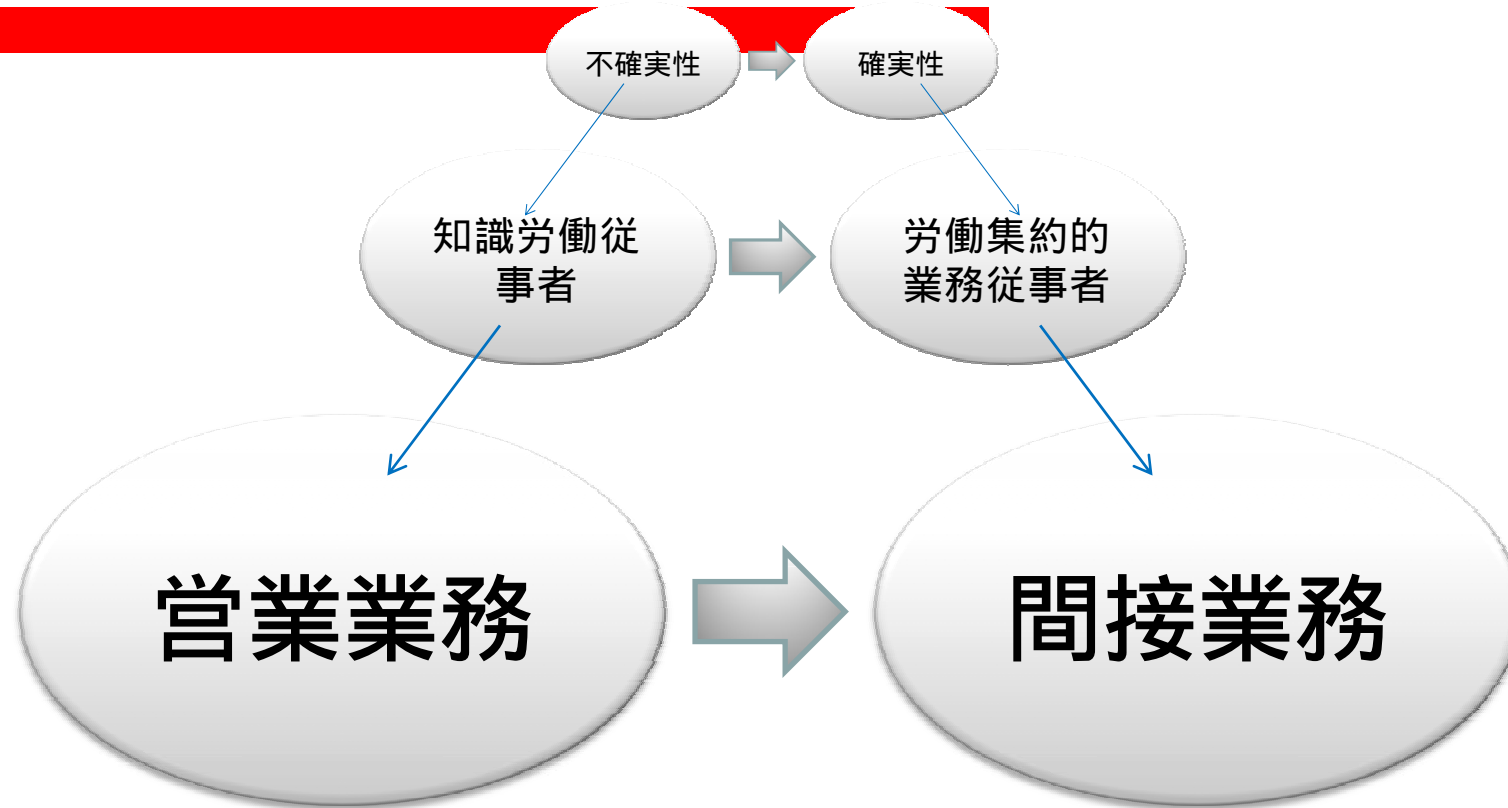
No	内容	ページ
1	業務	3
2	効率性向上	12
3	低減対象業務とは？	18
4	補助機能業務の見つけ方	22
5	事例	29
6	簡易診断解説書 無償提供	36
7	まとめ	37
8	人材は“活かす”	40
9	展開	42
10	参考サイト	44
	You Tube™	
11	紹介;書籍	46

 ポイントページ

業務



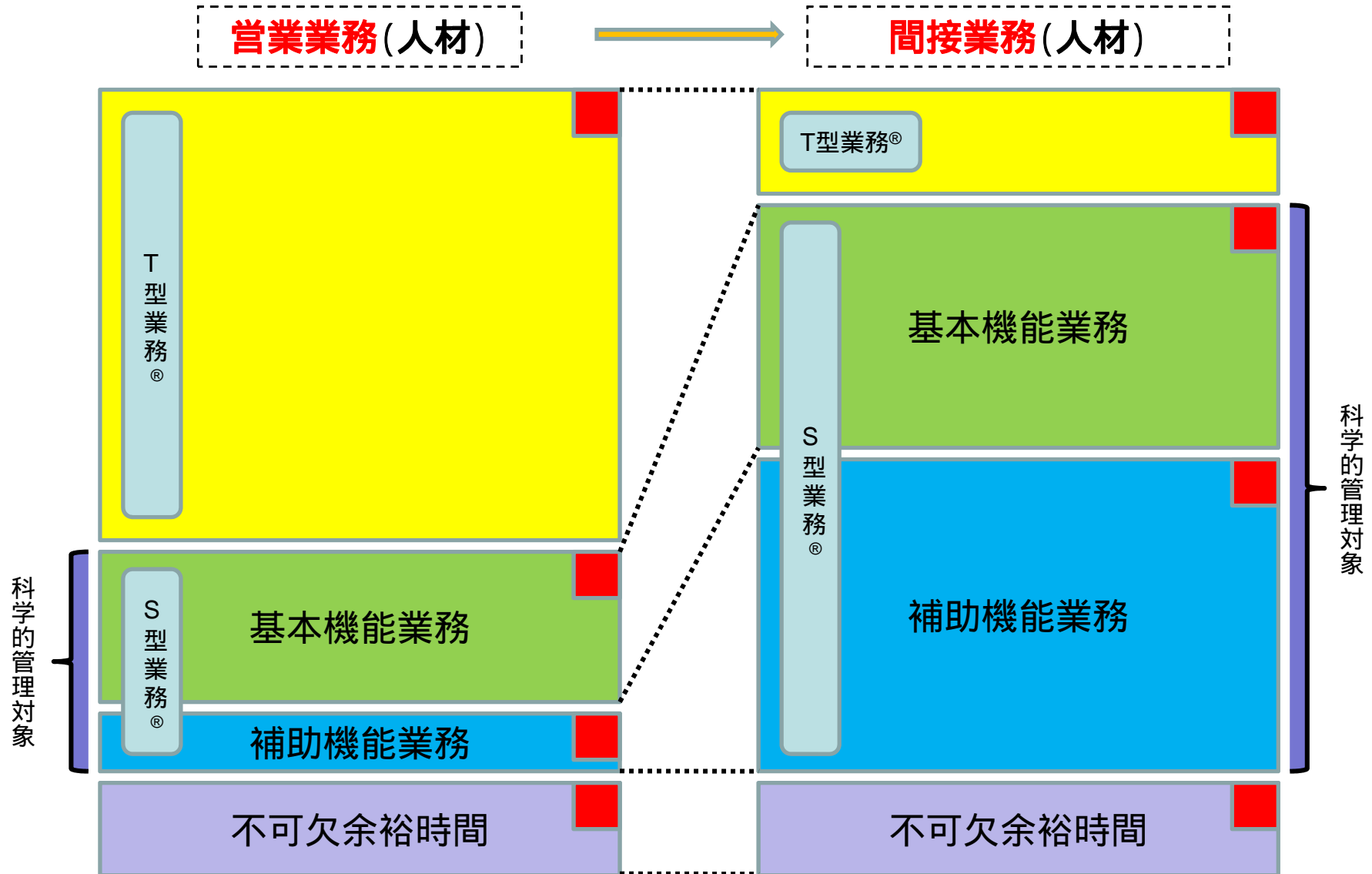
営業部門に置き換えると・・・





業務実態（普遍的）

- 本セミナー内での共通言語（定義）；
1. T型 (Target Time型) 業務；非定型業務
 2. S型 (Standard Time型) 業務；定型業務
 - 基本機能業務；成果に直結する業務
 - 補助機能業務；成果に直結しないが、基本機能を補助する業務
 3. 不可欠余裕時間；生理的な行動に対する時間、物事を進める場合のバッファ時間、など



ケース；状況

弊社は、家電メーカーです。昨今の経済不況において、売上が激変し、企業継続を模索する上で、様々な構造改革を行ってきました。

その内の一つとして、工場現場における非正社員の解雇、期間従業員の契約打ち切りなども行いました。しかし、財務状況が良くなりません。

トップは苦肉の策として、年齢制限を設けて「早期希望退職制度」を執行しました。その結果、特別損失を計上しましたが、来年度の財務状況においては、何とか目処が見えてきました。しかし、経済状況が向上しないことを考慮するとここで安心はできません。

そこで、次の施策として企業のアンカー的存在である営業組織(機能)にも改革が断行されることになりました。貴方は、営業部門統括責任者です。

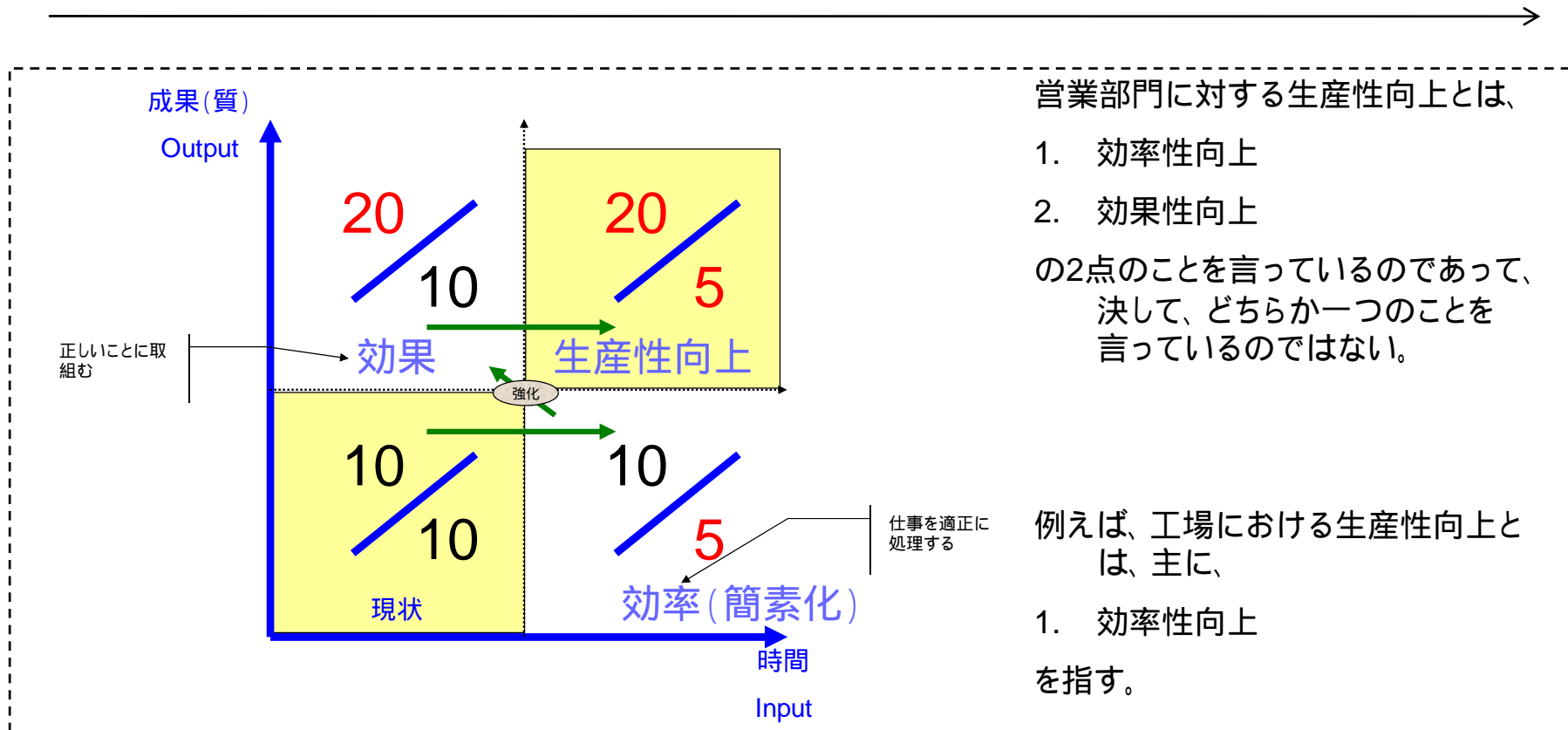
企業トップが指示した内容は、下記の通り。

「営業部門全体における生産性を向上させなさい」。



問い;

「生産性向上」を定義してみなさい。

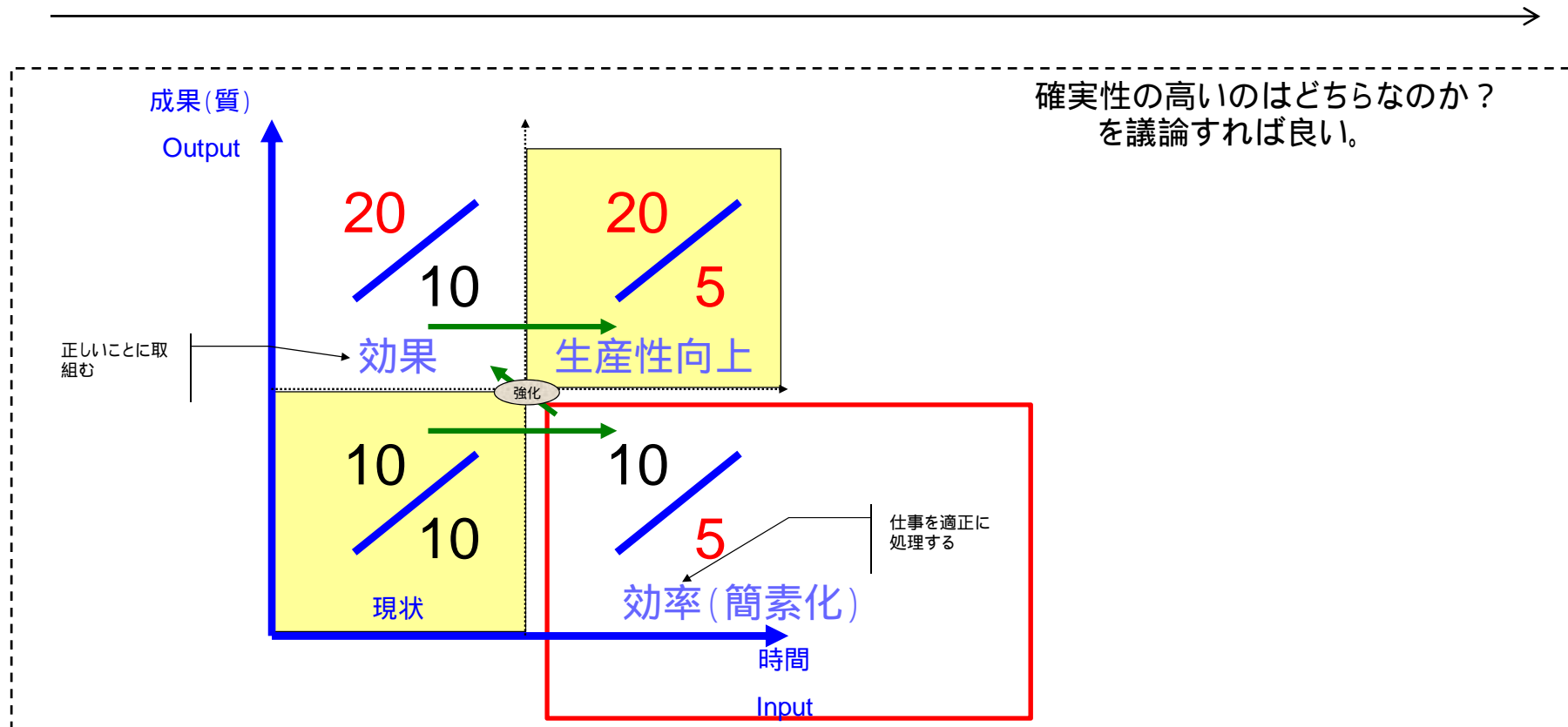




問い;

現在状況を考慮するならば、営業部門統括責任者の貴方はどちらから改革を始めますか？

効果性 or 効率性

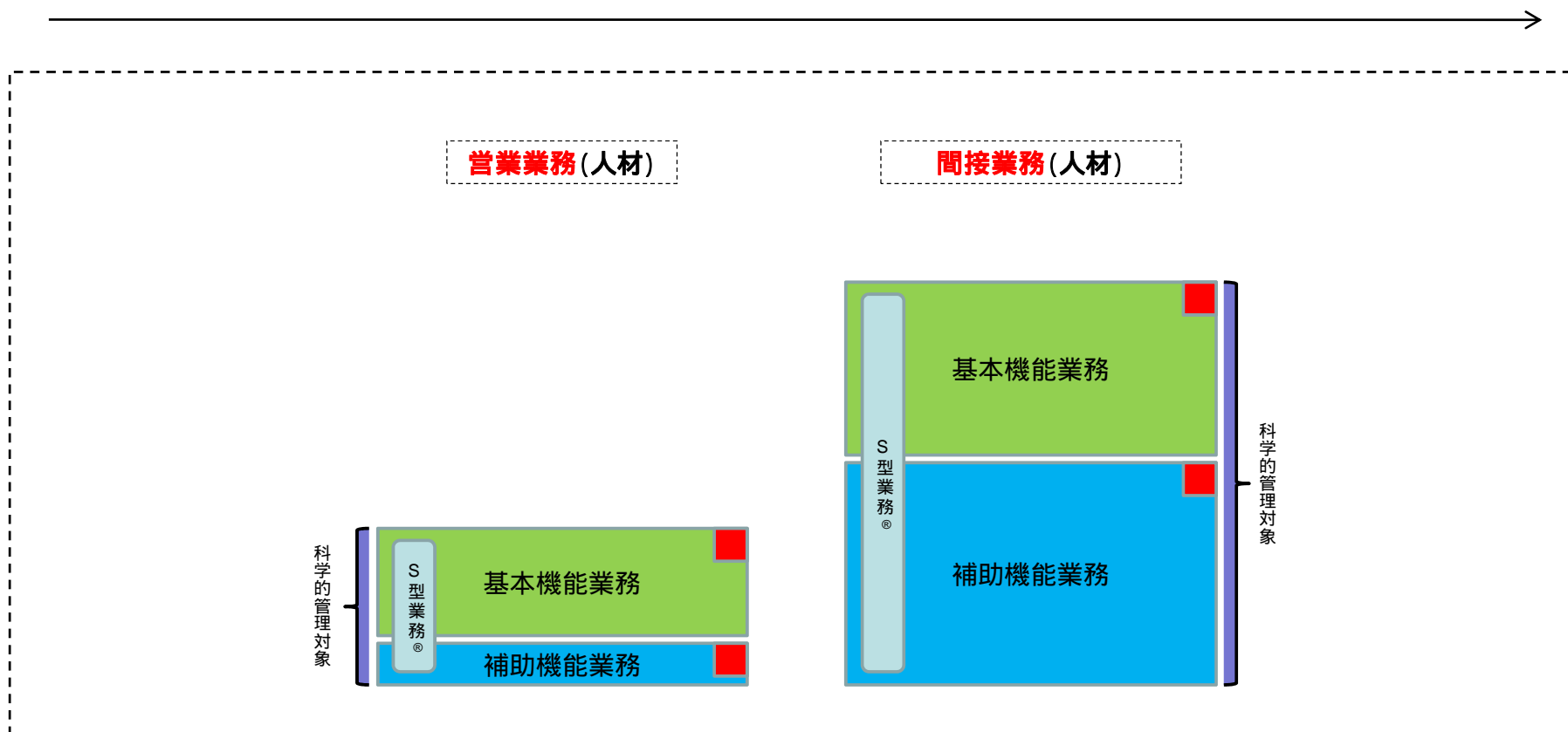




問い;

頁6の中から選択しなさい

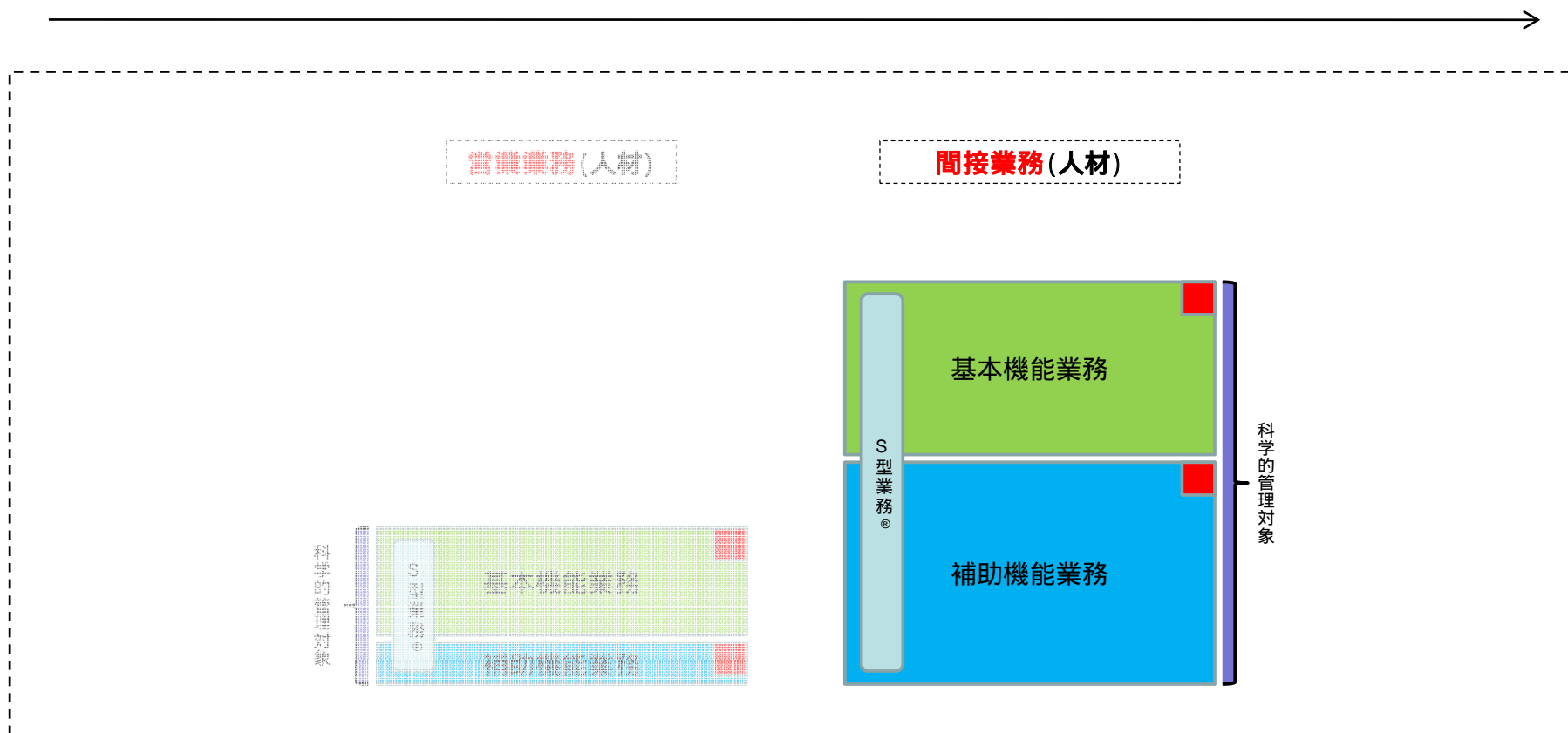
確実に、計画的に低減できる業務は？





問い;

低減インパクトの大きいのはどちら？



効率性向上

間違ってはいけないこと

効率性(生産性)向上とは、働く人数を減らすことではないし、その提供しているサービスをできるだけ単純にしてしまって不親切なサービスを提供するものではない。

提供するサービスとそれにかかる費用、人数、時間との相対関係で、妥当なサービスレベルが維持されているかどうか、を追及することである。



効率性向上(生産性向上)



人数で、…人の余力を作ることによって、生産性を向上する。

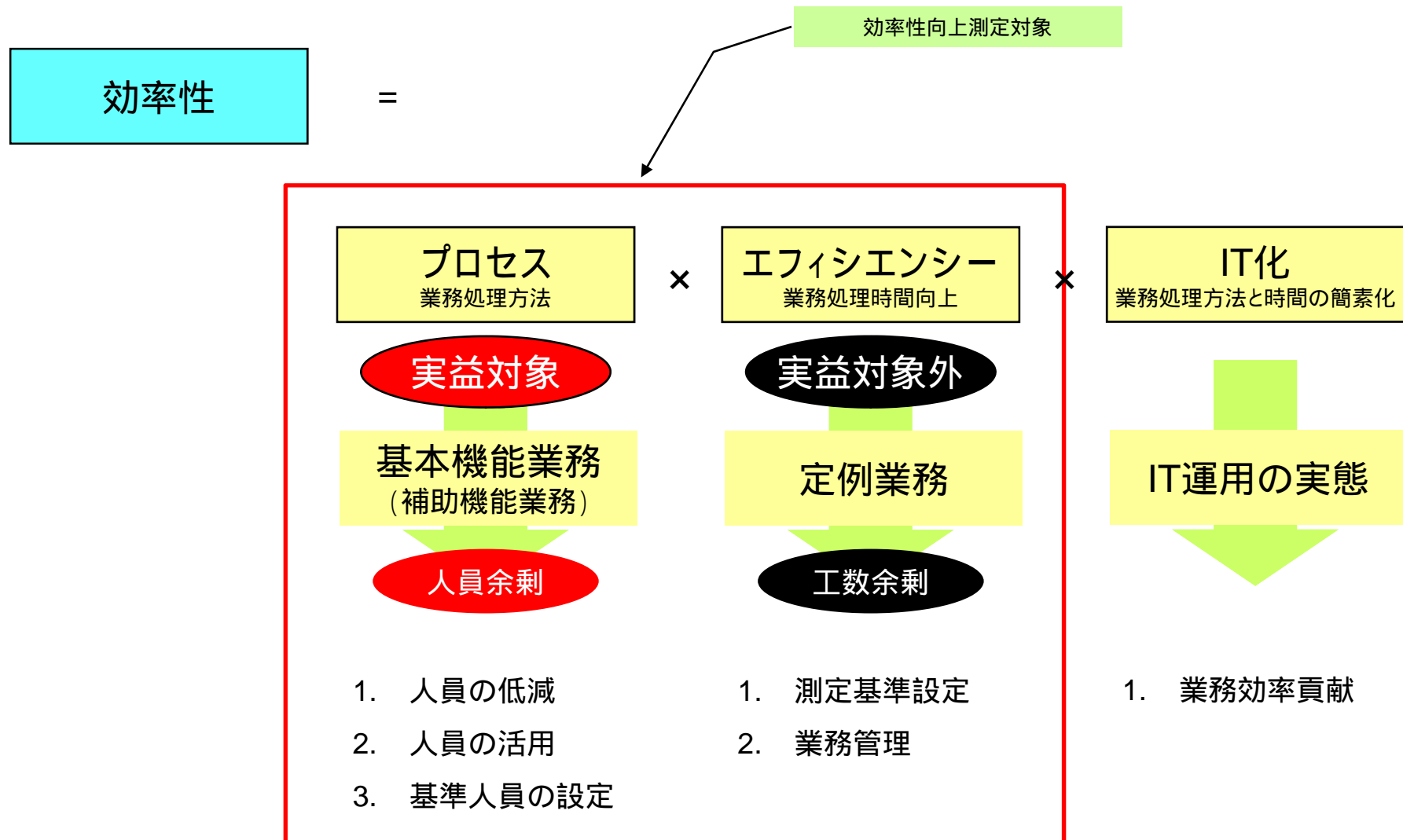
労働生産性

機械化し、従業員を減らした。労働生産性は上がるか？

$$\begin{aligned}
 \text{労働生産性} &= \frac{\text{付加価値}_{\text{(売上総利益)}}}{\text{従業員数}} \\
 &= \frac{\text{(有形)固定資産}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値}}{\text{(有形)固定資産}} \\
 &\quad \boxed{\text{労働装備率}} \quad \quad \quad \boxed{\text{設備生産性}}
 \end{aligned}$$

固定資産が増えると同時に、もし従業員 (= コスト) が減らないならば、労働生産性を高めるために、付加価値 (= 売上総利益) を上げるしかない。

分解



実益

- 損益計算書に直接インパクトがある益。
- 例; 在庫・人件費・労務費

虚益

- 損益計算書に直接インパクトはない益。
- 例; 投入時間・工数低減

低減対象業務とは？



低減対象業務とは？

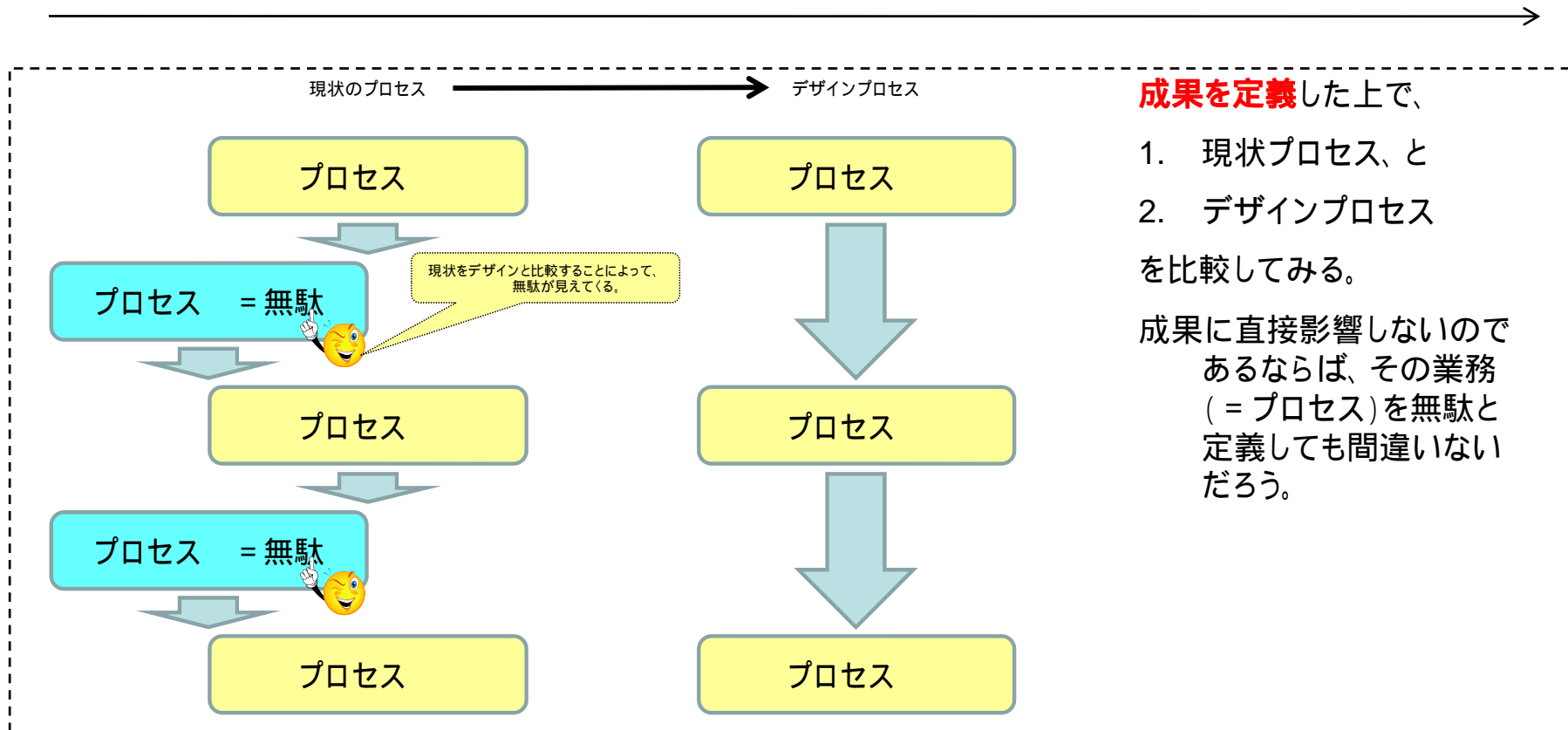


基本 vs 補助

基本機能業務	補助機能業務
<ul style="list-style-type: none">•モジュール本来の目的を達成するために、絶対欠くことのできない機能をいう。•従って、インプットの効果をアウトプットに直接影響する機能といえる。	<ul style="list-style-type: none">•基本機能業務以外は全て補助機能業務といえる。•基本機能業務を補助し、円滑に進めていくための機能。•従って、決して無駄や不必要というものではない。但し、ここに工夫の余地(=機会利益の可能性)が隠れている。



無駄



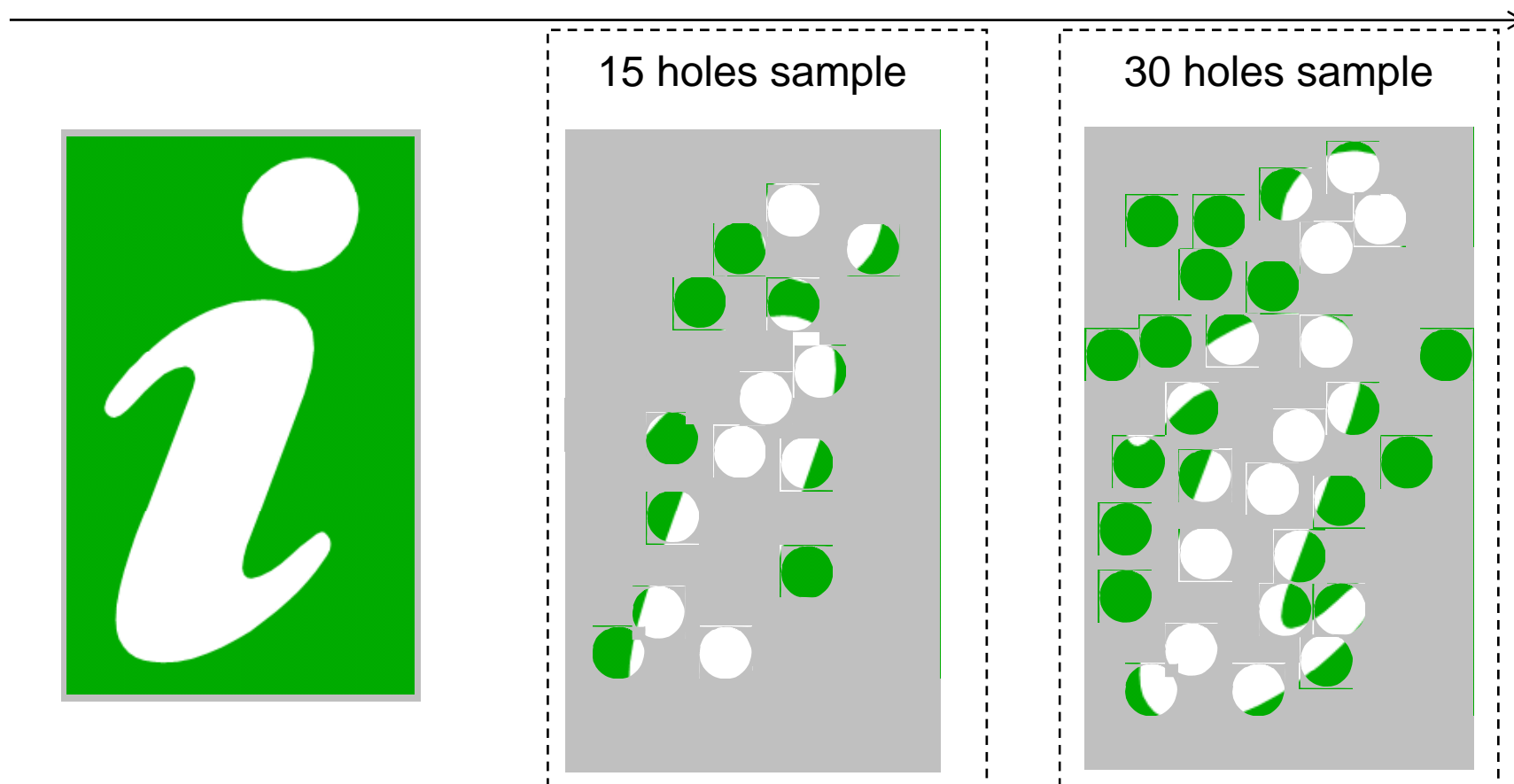
補助機能業務の見つけ方

紹介 ; 測定技術 (効率性向上可能性研究)



測定技術（効率性向上可能性研究）

ワーク・サンプリング



観測項目コード = 行動目的 × 行動内容

事前内容

行動目的 行動内容		コードNo	観測項目コード																									
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
情報収集	資料準備、片付け	11	11A	11B	11C	11D	11E	11F	11G	11H	11I	11J	11K	11L	11M	11N	11O	11P	11Q	11R	11S	11T	11U	11V	11W	11X	11Y	11Z
	資料閲覧	12	12A	12B	12C	12D	12E	12F	12G	12H	12I	12J	12K	12L	12M	12N	12O	12P	12Q	12R	12S	12T	12U	12V	12W	12X	12Y	12Z
	資料探し	13	13A	13B	13C	13D	13E	13F	13G	13H	13I	13J	13K	13L	13M	13N	13O	13P	13Q	13R	13S	13T	13U	13V	13W	13X	13Y	13Z
	その他	14	14A	14B	14C	14D	14E	14F	14G	14H	14I	14J	14K	14L	14M	14N	14O	14P	14Q	14R	14S	14T	14U	14V	14W	14X	14Y	14Z
情報処理	計算、集計	21	21A	21B	21C	21D	21E	21F	21G	21H	21I	21J	21K	21L	21M	21N	21O	21P	21Q	21R	21S	21T	21U	21V	21W	21X	21Y	21Z
	作表、記述	22	22A	22B	22C	22D	22E	22F	22G	22H	22I	22J	22K	22L	22M	22N	22O	22P	22Q	22R	22S	22T	22U	22V	22W	22X	22Y	22Z
	チェック	23	23A	23B	23C	23D	23E	23F	23G	23H	23I	23J	23K	23L	23M	23N	23O	23P	23Q	23R	23S	23T	23U	23V	23W	23X	23Y	23Z
	その他	24	24A	24B	24C	24D	24E	24F	24G	24H	24I	24J	24K	24L	24M	24N	24O	24P	24Q	24R	24S	24T	24U	24V	24W	24X	24Y	24Z
応対・面接	接客、面接	31	31A	31B	31C	31D	31E	31F	31G	31H	31I	31J	31K	31L	31M	31N	31O	31P	31Q	31R	31S	31T	31U	31V	31W	31X	31Y	31Z
	社(部)内応対	32	32A	32B	32C	32D	32E	32F	32G	32H	32I	32J	32K	32L	32M	32N	32O	32P	32Q	32R	32S	32T	32U	32V	32W	32X	32Y	32Z
	社(部)内連絡	33	33A	33B	33C	33D	33E	33F	33G	33H	33I	33J	33K	33L	33M	33N	33O	33P	33Q	33R	33S	33T	33U	33V	33W	33X	33Y	33Z
	指示、連絡	34	34A	34B	34C	34D	34E	34F	34G	34H	34I	34J	34K	34L	34M	34N	34O	34P	34Q	34R	34S	34T	34U	34V	34W	34X	34Y	34Z
応対・電話 & メール	社(部)内電話	41	41A	41B	41C	41D	41E	41F	41G	41H	41I	41J	41K	41L	41M	41N	41O	41P	41Q	41R	41S	41T	41U	41V	41W	41X	41Y	41Z
	社外電話	42	42A	42B	42C	42D	42E	42F	42G	42H	42I	42J	42K	42L	42M	42N	42O	42P	42Q	42R	42S	42T	42U	42V	42W	42X	42Y	42Z
	社(部)内メール	43	43A	43B	43C	43D	43E	43F	43G	43H	43I	43J	43K	43L	43M	43N	43O	43P	43Q	43R	43S	43T	43U	43V	43W	43X	43Y	43Z
	社外メール	44	44A	44B	44C	44D	44E	44F	44G	44H	44I	44J	44K	44L	44M	44N	44O	44P	44Q	44R	44S	44T	44U	44V	44W	44X	44Y	44Z
会議	部内	51	51A	51B	51C	51D	51E	51F	51G	51H	51I	51J	51K	51L	51M	51N	51O	51P	51Q	51R	51S	51T	51U	51V	51W	51X	51Y	51Z
	部外	52	52A	52B	52C	52D	52E	52F	52G	52H	52I	52J	52K	52L	52M	52N	52O	52P	52Q	52R	52S	52T	52U	52V	52W	52X	52Y	52Z
その他	余裕(休憩など)	61	61A	61B	61C	61D	61E	61F	61G	61H	61I	61J	61K	61L	61M	61N	61O	61P	61Q	61R	61S	61T	61U	61V	61W	61X	61Y	61Z
	出張、外出	62	62A	62B	62C	62D	62E	62F	62G	62H	62I	62J	62K	62L	62M	62N	62O	62P	62Q	62R	62S	62T	62U	62V	62W	62X	62Y	62Z
	その他	63	63A	63B	63C	63D	63E	63F	63G	63H	63I	63J	63K	63L	63M	63N	63O	63P	63Q	63R	63S	63T	63U	63V	63W	63X	63Y	63Z
	各種処理(含直接作業)	71	71A	71B	71C	71D	71E	71F	71G	71H	71I	71J	71K	71L	71M	71N	71O	71P	71Q	71R	71S	71T	71U	71V	71W	71X	71Y	71Z



事前準備物

1. 観測項目コード
2. ワークサンプリング調査票
3. マニュアル(運営主旨など)
4. 調査依頼書
5. 調査表記入説明書
6. 基本機能業務・補助機能業務選択説明書

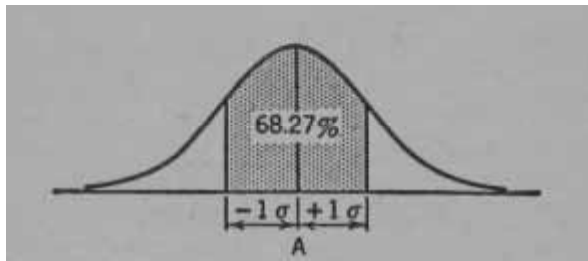
ワークサンプリング調査票

事前内容

所属部慮コード	モジュールナンバー	性別		調査期日		社員番号	氏名
		男	女	月	日		

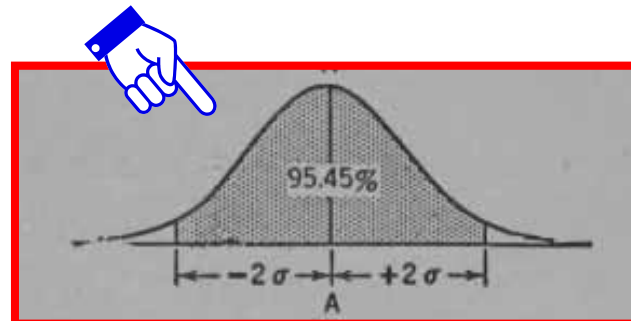
調査回数	コード	機能区分		業務内容						IT化		
		基本	補助	定例		判断		創造	その他	望ましい	望ましくない	改善の余地あり
				計画	スポット	繰り返し	スポット					
1		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
2		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
3		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
4		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
5		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
6		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
7		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
8		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
9		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53
10		1	2	11	12	21	22	31	41	51	52	53

サンプル数の計算 ; 2σ



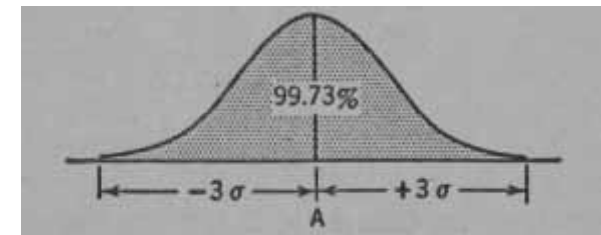
信頼度 ; 68%

エラー ; $\pm 32\%$



信頼度 ; 95%

エラー ; $\pm 5\%$

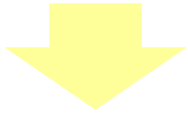





信頼度 ; 99%

エラー ; $\pm 1\%$

サンプル数の分解



<u>対象者数</u>	×	<u>対象回数(日)</u>	×	<u>対象期間</u>	=	<u>サンプル数</u>
						
<u>17人</u>	×	<u>15回(日)</u>	×	<u>10日</u>	=	<u>2,500</u>
<u>8人</u>	×	<u>20回(日)</u>	×	<u>16日</u>	=	<u>2,500</u>
<u>5人</u>	×	<u>25回(日)</u>	×	<u>20日</u>	=	<u>2,500</u>

ランダム時刻表

事前内容

1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
順序	時刻	順序	時刻	順序	時刻	順序	時刻	順序	時刻	順序	時刻	順序	時刻	順序	時刻	順序	時刻	順序	時刻
8	8 ; 2	18	8 ; 11	5	8 ; 5	11	8 ; 41	21	8 ; 14	8	8 ; 5	3	8 ; 4	19	8 ; 28	12	8 ; 1	22	8 ; 3
19	8 ; 28	3	8 ; 41	11	8 ; 17	17	9 ; 0	22	8 ; 38	14	8 ; 17	11	8 ; 44	20	8 ; 36	2	8 ; 23	16	8 ; 15
12	8 ; 31	14	8 ; 53	15	8 ; 43	4	9 ; 15	9	8 ; 53	18	8 ; 43	21	8 ; 50	12	8 ; 44	6	8 ; 41	21	8 ; 55
9	9 ; 4	4	9 ; 0	13	9 ; 1	20	9 ; 57	8	9 ; 30	16	9 ; 1	7	9 ; 18	16	9 ; 20	16	9 ; 12	20	9 ; 36
21	9 ; 41	9	9 ; 24	17	9 ; 49	5	10 ; 11	11	9 ; 45	2	10 ; 9	19	9 ; 37	6	9 ; 35	11	9 ; 32	15	9 ; 47
22	10 ; 1	17	10 ; 22	2	10 ; 8	21	10 ; 28	4	10 ; 22	5	10 ; 13	14	9 ; 49	1	10 ; 15	8	10 ; 6	6	10 ; 7
4	10 ; 40	16	10 ; 33	4	10 ; 23	15	10 ; 30	20	10 ; 33	20	10 ; 47	5	10 ; 4	3	10 ; 36	18	10 ; 10	3	10 ; 19
18	10 ; 51	8	10 ; 47	20	10 ; 36	1	11 ; 8	13	11 ; 16	7	11 ; 6	13	10 ; 31	10	10 ; 56	14	11 ; 6	5	10 ; 55
1	11 ; 16	1	11 ; 1	6	11 ; 20	14	11 ; 22	16	11 ; 29	9	11 ; 20	16	10 ; 55	5	11 ; 32	13	11 ; 15	19	11 ; 10
6	11 ; 41	5	11 ; 54	9	11 ; 29	9	11 ; 35	2	11 ; 58	12	11 ; 34	10	11 ; 40	11	11 ; 59	15	11 ; 28	8	11 ; 29
14	13 ; 28	13	13 ; 28	19	13 ; 52	8	13 ; 6	1	13 ; 12	1	13 ; 34	17	13 ; 27	2	13 ; 5	19	13 ; 38	1	13 ; 40
11	13 ; 58	7	13 ; 54	12	14 ; 39	18	13 ; 27	6	13 ; 22	6	13 ; 45	18	13 ; 56	9	13 ; 46	7	14 ; 37	4	14 ; 1

事例

モジュール毎の集計結果

測定結果

合計100%

行動内容分類			機能区分		業務内容							IT化			
大分類	コード中分類	集計単位計 = 100	基本	補助	定例			判断			創造	その他	望ましい	望ましくない	改善の余地あり
					計画的	スポット	小計	計画的	スポット	小計					
合計100%	資料準備	3%	11%	89%	56%	25%	81%	3%	8%	11%	4%	5%	6%	60%	34%
情報収集	資料閲覧	2%	29%	71%	24%	26%	50%	8%	22%	30%	11%	10%	54%	21%	25%
	資料検索	1%	10%	90%	22%	38%	60%	1%	18%	22%	2%	14%	62%	22%	5%
	小計	6%	17%	83%	40%	27%	67%	5%	14%	19%	6%	8%	41%	38%	21%
	資料作成	9%	69%	32%	81%	9%	60%	6%	6%	9%	9%	9%	15%	18%	17%
情報処理	記述・打ち込み	10%	85%	15%	81%	12%	93%	3%	3%	6%	1%	1%	54%	5%	41%
	作表、記述、思考	21%	82%	18%	51%	15%	66%	12%	15%	27%	6%	1%	22%	53%	25%
	確認	6%	78%	22%	37%	10%	47%	38%	13%	51%	1%	0%	8%	34%	58%
	E-mail	8%	79%	21%	73%	14%	87%	2%	8%	10%	1%	1%	40%	14%	46%
	コピー・ファックス	2%	17%	83%	52%	31%	83%	1%	8%	9%	1%	6%	24%	45%	31%
	その他	1%	30%	70%	50%	20%	70%	2%	21%	23%	0%	6%	2%	27%	71%
	小計	57%	77%	23%	63%	13%	76%	10%	10%	20%	3%	1%	28%	27%	46%

合計100%

補助機能業務の改善達成率 = BPR-I

測定結果

改善値達成率をどこに設定
するので、対策が変わる。

モジュール	対象人員 人	基本機能 %	補助機能 %	改善値 %&人	BPR-I 達成率					
					90 %&人	80 %&人	70 %&人	60 %&人	50 %&人	40 %&人
A	11 人	61%	39%	39%	35%	31%	27%	23%	20%	16%
				4.3 人	3.9 人	3.4 人	3.0 人	2.6 人	2.1 人	1.7 人
B	13 人	64%	36%	36%	32%	29%	25%	22%	18%	14%
				4.7 人	4.2 人	3.7 人	3.3 人	2.8 人	2.3 人	1.9 人
C	11 人	43%	57%	57%	51%	46%	40%	34%	29%	23%
				6.3 人	5.6 人	5.0 人	4.4 人	3.8 人	3.1 人	2.5 人

業務測定技術 ; BPR-I

BPR-I

- B; Brain
- P; Progressive
- R; Reinforcement
- I; Index

BPR-Iは、これから改善していくための改善目標値(index)であり、この目標値を軸にして頭脳(brain)をフル回転させ、アイデアを強制的(reinforcement)に発想させていく(progressive)ことが求められる、という意味が込められている。

業務処理方法をデザインするとき、改善をどの程度まで求めていくべきか、そのゴールを想像できる範囲内において現実的なものにしていく必要がある。改善は無限であり、費用と時間さえかければいくらでも配置人員の低減は可能である。

そこで、改善のやり過ぎを防ぎ、必要な改善には徹底的にアイデアを創造するべきである。その時の目安となるものが「BPR-I(改善値)」と呼ばれるものである。

分解式で表すと、

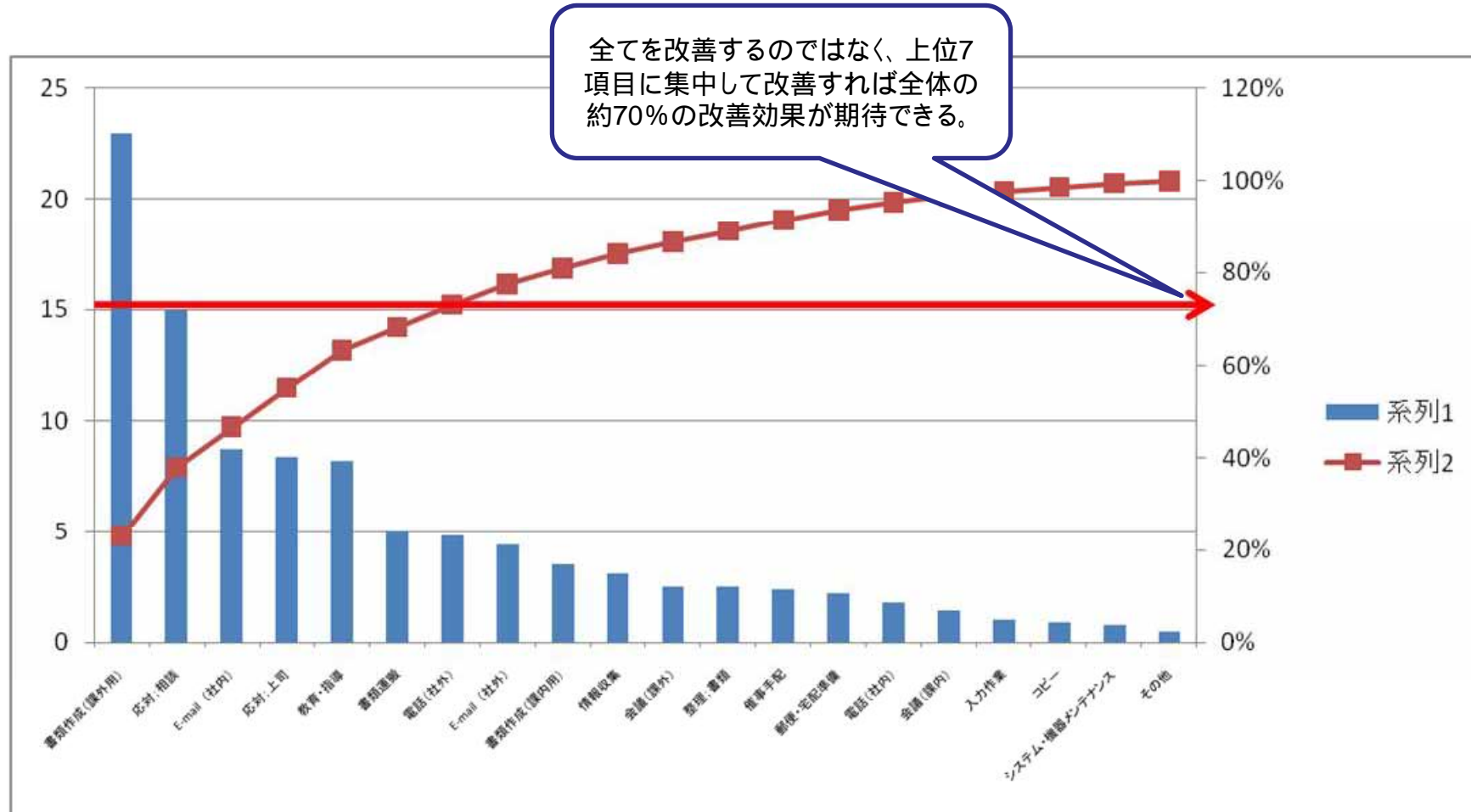
$$\text{BPR-I(改善値)} = \text{現在人員} - \text{基本機能の工数(人数に換算)}$$

このBPR-I(改善値)を描いた上で改善をはかっていくことになるが、可能性研究でも、このBPR-I(改善値)をどの程度達成できるのかを予測することにより、配置人員の低減を予測する。

重要なことは、BPR-I(改善値)を100%改善する、とは考えないこと。完璧な人間は存在しない(=基本業務だけで成り立っている仕事はない)からこそ、改善値達成率を50%~70%で見積もるのがコツ。

補助機能業務内容の詳細

測定結果



補助機能業務内容の人員費

測定結果

NO	補助機能業務内容	人員費小計	人員費累計	累計比率
1	書類作成(課外用)	¥9,880,120	¥9,880,120	23.0%
2	対応;相談	¥6,443,556	¥16,323,676	38.0%
3	E-mail(社内)	¥3,737,263	¥20,060,939	46.7%
4	対応;上司	¥3,608,392	¥23,669,331	55.0%
5	教育・指導	¥3,522,478	¥27,191,808	63.2%
6	書類運搬	¥2,147,852	¥29,339,660	68.2%
7	電話(社外)	¥2,061,938	¥31,401,598	73.0%
8	E-mail(社外)	¥1,890,110	¥33,291,708	77.4%
9	書類作成(課内用)	¥1,503,497	¥34,795,205	80.9%
10	情報収集	¥1,331,668	¥36,126,873	84.0%
11	会議(課外)	¥1,073,926	¥37,200,799	86.5%
12	整理;書類	¥1,073,926	¥38,274,725	89.0%
13	催事手配		¥39,305,694	91.4%
14	郵便・宅配準備		¥40,250,749	93.6%
15	電話(社内)		¥41,023,976	95.4%
16	会議(課内)		¥41,625,375	96.8%
17	入力作業	¥429,570	¥42,054,945	97.8%
18	コピー	¥386,613	¥42,441,558	98.7%
19	システム・機器メンテナンス	¥343,656	¥42,785,215	99.5%
20	その他	¥214,785	¥43,000,000	100.0%
	合計	¥43,000,000		100.0%

全てを改善するのではなく、上位7項目に集中して改善すれば全体の約70%の改善効果が期待できる。

補助機能業務内容の改善達成率と機会利益

測定結果

職種	補助機能業務 改善達成率と機会利益									
	達成率100%		達成率90%		達成率80%		達成率70%		達成率60%	
	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	低減可能 人材数	機会利益 (千円)	低減可能 人材数	機会利益 (千円)
モジュール A	49 人	21,978	4.4 人	19,780	3.9 人	17,582	3.4 人	15,385	2.9 人	13,187
モジュール B	124 人	50,971	11.2 人	45,874	9.9 人	40,777	8.7 人	35,680	7.5 人	30,583
モジュール C	102 人	42,890	9.2 人	38,601	8.2 人	34,312	7.1 人	30,023	6.1 人	25,734
モジュール D	44 人	22,644	4.0 人	20,380	3.6 人	18,115	3.1 人	15,851	2.7 人	13,586
合計	32.0 人	138,484	28.8 人	124,635	25.6 人	110,787	22.4 人	96,939	19.2 人	83,090



事例(他)

補助機能業務を改善することによって、約110,000千(達成率80%)もの機会利益が潜んでいる事実を、あなたが経営者ならどう観る？

簡易診断解説書 無償提供

自社内において、補助機能業務量測定を行ってみたい方は、下記まで御連絡下さい。
無償で簡易診断解説書をご提供させていただきます。

info@kpci.jp

問合せタイトル; 「**簡易診断解説書希望**」

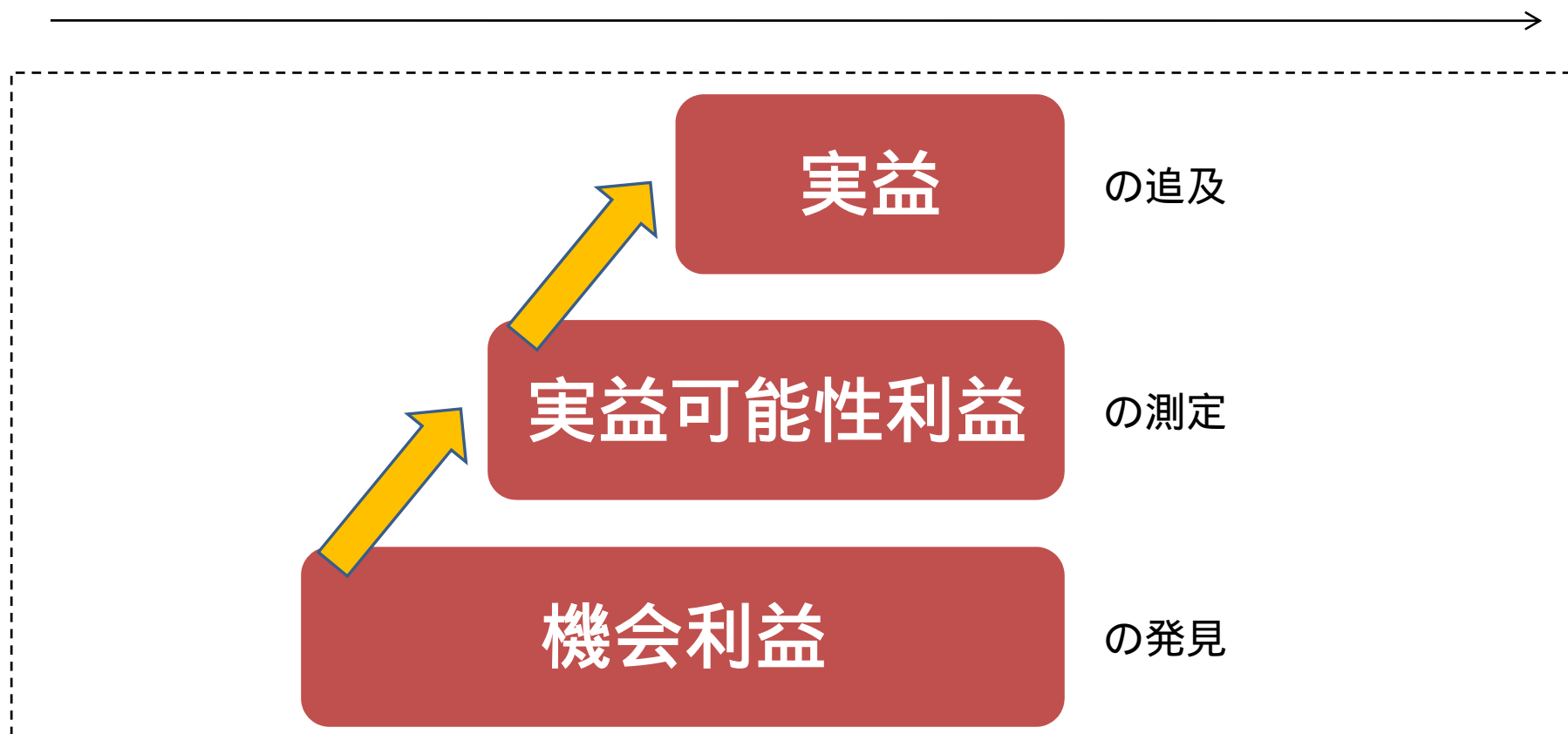


まとめ



実益までのステップ

機会利益

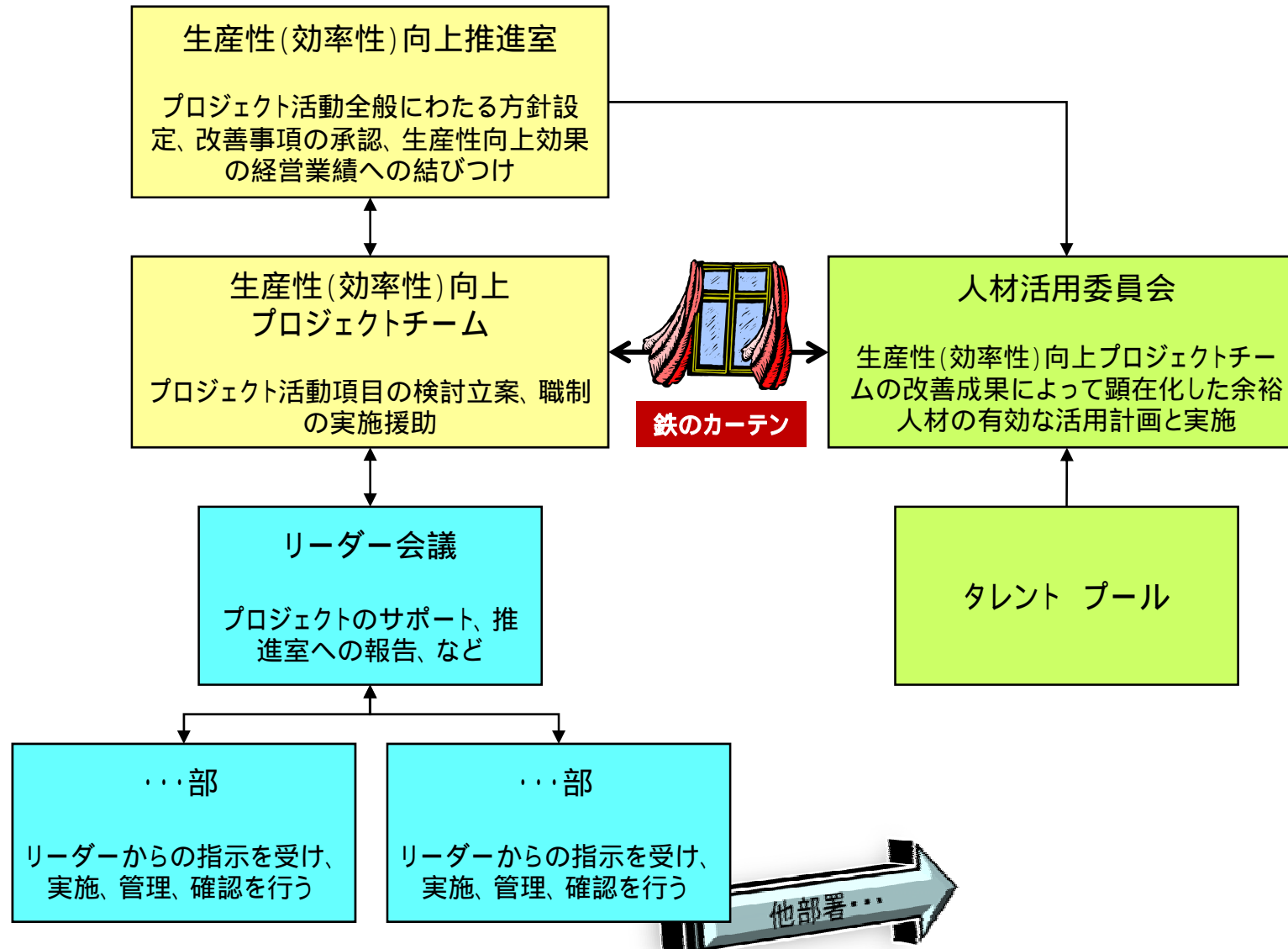


効果性 VS 効率性

効果性	効率性
<ol style="list-style-type: none"> 1. 不确实性(間接的実益) 2. 知識労働従事者 3. 非科学的管理業務 <ol style="list-style-type: none"> 1. アイデア 2. 知恵 4. T型業務®中心 5. 売上向上 6. 対象;個人 7. 個人の主体性 8. 成果重視 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 确实性(直接的実益) 2. 労働集約的業務従事者 3. 科学的管理業務 <ol style="list-style-type: none"> 1. 人件費 2. 在庫 4. S型業務®中心 5. コスト低減 6. 対象;集団 7. 組織の帰属性 8. プロセス重視

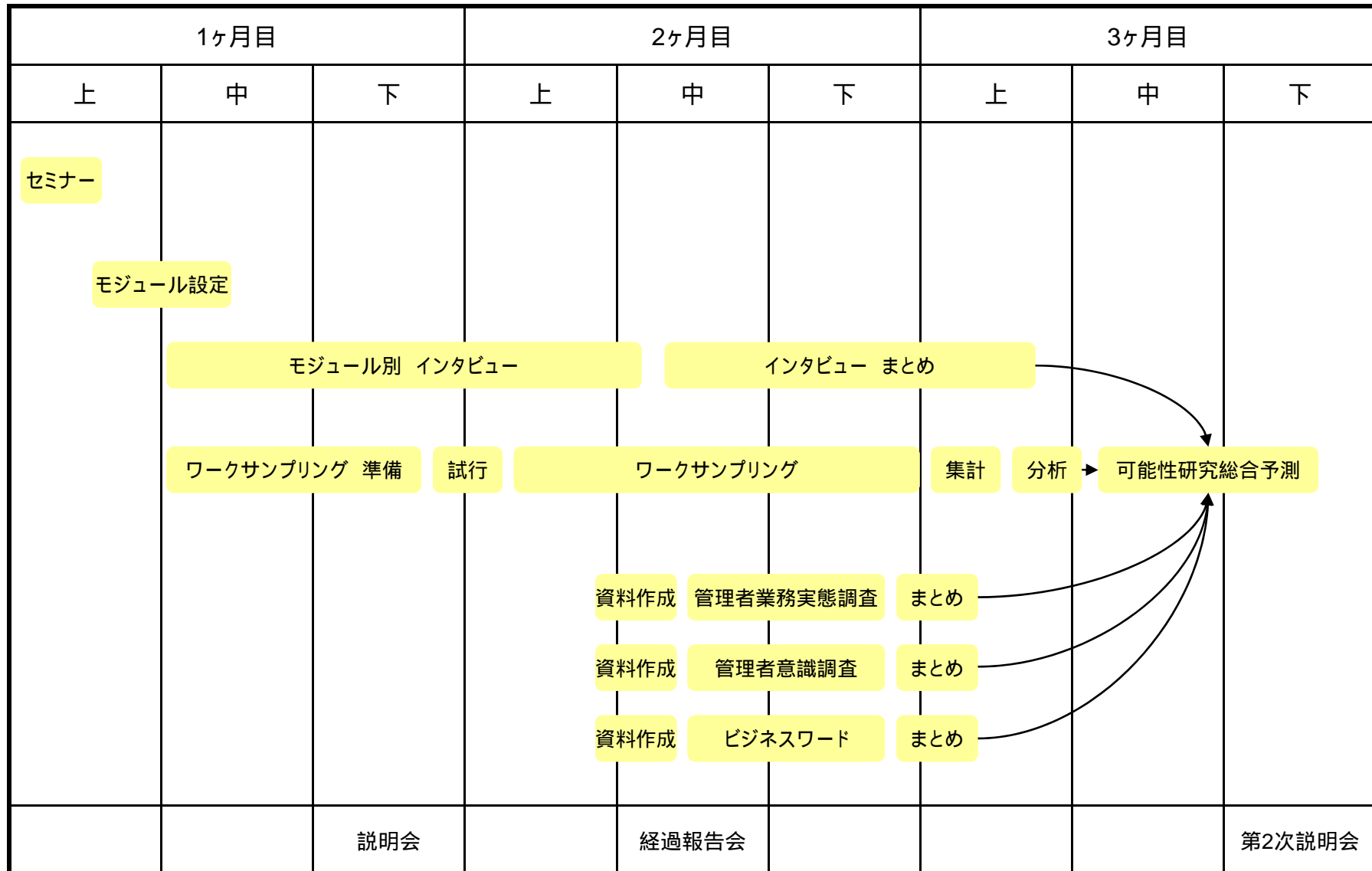
人材は“活かす”

仕組みで動かす



展開

四半期管理



参考サイト

動画配信 ; You Tube™

www.kpci.jp/2009/08/post_97.html

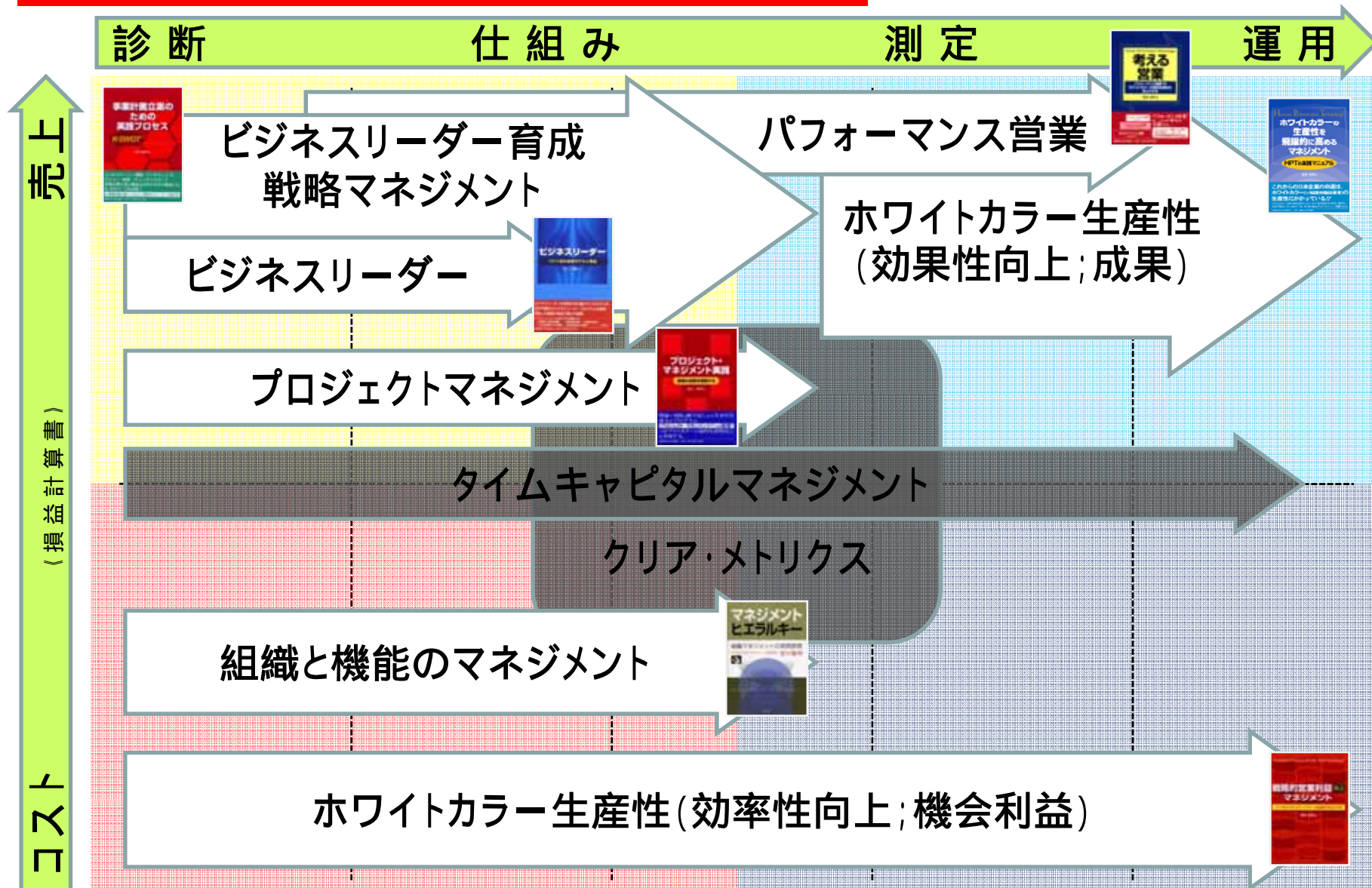


配信テーマ = **Human Productivity Technology**
(業務効率化、並びに、人員低減と実益の追求)

1. 生産性の分解
2. 効率性向上の定義
3. 効率性向上の分解
4. 実益と虚益
5. 削る業務 = 補助機能業務
6. 実益を追及する前に、機会利益を見つける
7. 改善活動と人材活用
8. IT化は効率化向上には繋がらない
9. 投資ゼロで生産性を向上させるのが、経営工学・経済性工学

紹介;書籍

ブックマップ ; KPCI出版物



対象；戦略的営業利益向上マネジメント



- タイトル；戦略的営業利益向上マネジメント
(コストをかけずにホワイトカラーの生産性を向上させる)
- 著者；坂本 裕司
- 出版社；産業能率大学出版部
- 価格；2,400円(税抜き)

作成・編集

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社
(略称; KPCI)

(変遷)

2003年1月; Katana Performance Consulting, Inc., (NY;US) にて設立

2007年11月; カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社に組織変更

カタナの由来は、侍(さむらい)が持っていた"刀"から来ています。
常に勝負出来るように日々、研鑽を忘れないことを意味しています。

<Corporate philosophies>

Katana is meaning Professional group.
Katana is always working on the global market.
Katana always seek after the principle.
Katana always strain for the theme.
Katana always focus on the original products.
Katana always make match of an inheritance.
Katana never forget to cultivate our professional skill and competence.
Katana never force others, yet always respect others.

作成・編集; **坂本 裕司** Yuji SAKAMOTO (MBA)

・カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社

取締役

グローバル・ビジネス統括本部 本部長

パフォーマンス・マネジメント・コンサルタント(専門; HPT)

E-mail; sakamoto@kpci.jp



・ISPI(ナレッジワーカー生産性向上研究団体; 米国本部)

Chapter President in Japan(日本支部代表)

<http://www.ispi-japan.com>

〒162-0065 東京都新宿区住吉町1番19号 サトクラ曙橋ビル8F

電話; 03-6457-7790 FAX; 03-6457-7791

E-mail; info@kpci.com

URL; <http://www.kpci.jp>

Copyright © 2009 カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社文書による承認なくして複製することは固く禁止されています。

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社情報、データの外部出版およびテキスト・講演資料として用いられているすべてのカタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社情報・コンテンツは、カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社からの文書による事前承認が必要です。提示されたすべての文書の草稿にはこの条件が伴います。カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社は理由の如何によらず外部使用の許可を拒否する権利を保有します。