

2020年8月

## 経営Q&A

回答者

株式会社 MM コンサルティング

代表取締役・中小企業診断士

上野 光夫

「難局を乗り越え企業を発展させる セルフチェックのポイント」～

～第3回：「事業」のセルフチェック～

### Question

【相談者：美容院経営 個人事業主 S氏】

当店は、開業して8年目になります。新型コロナウイルスの影響でしばらく休業していましたが、ようやく再開し、客足が戻り始めました。

一昨年までは順調に売上が伸びていましたが、昨年はわずかに減少してしまいました。原因は、新規のお客さまが減少したことだと思います。

順調だった事業の停滞に加え、新型コロナウイルスの影響で先行きが不透明なので、かなり不安です。

再び売上が伸びていくためには、どのようなことを考えて経営したらよいでしょうか。

### Answer

開業以来伸びていた売上が、昨年は減少したとのことで、原因は新規のお客さまの減少と分析されているのですね。

新規のお客さまが集められない要因としては、「ライバル店に負けている」「お店の強みが不明確」「マーケティングが弱い」などが考えられます。

この機会に、事業内容について見直し、新規のお客さまを集めるための戦略を練ることが重要です。

まずは、開業後の経過を振り返り、お客さまに選んでいただけるように、自社の「強み」を研ぎ澄まして、事業内容をブラッシュアップしましょう。

## 1. 停滞した事業をV字回復させるために

私の経験上、中小企業が抱える悩みは、「顧客（売上）の確保」「資金繰り」「人材」に関することが大半を占めるといっても過言ではありません。この3つの課題は、「事業」そのものを見直して再構築することで、解決できる可能性が高まります。

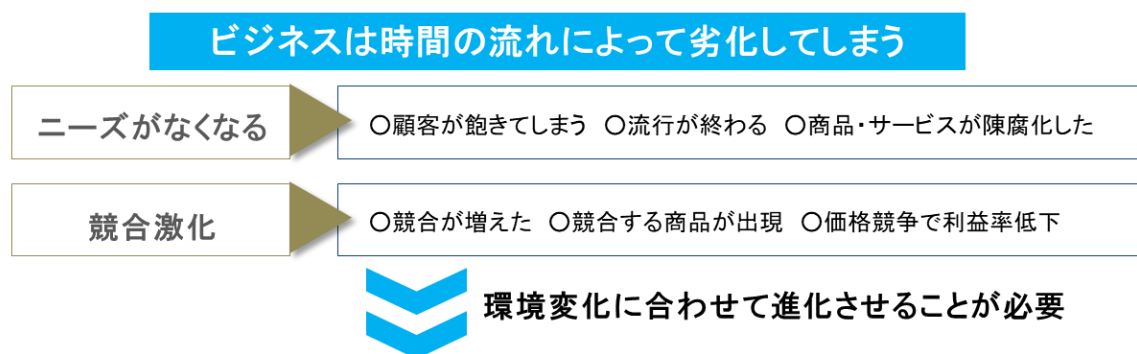
事業をブラッシュアップすれば、売上アップや、資金繰りの改善が期待できます。企業の特徴や強みを明確にしてアピールすることで、人材も集まりやすくなります。自社の「事業」を見直し、V字回復を果たしましょう。

### (1) なぜ環境変化に対応できなくなるのか

ビジネスは、ずっと同じように続けていると、時間の流れによって劣化してしまいます。その主な原因は、環境変化でお客さまのニーズが乏しくなる、ライバルが増えて競合が激化する、といったことです。相談者の美容院のように、順調だった売上が減少するのは、「事業」が環境変化に対応できていない可能性が高いといえます。

ビジネスの劣化を防ぐためには、図一1で示すように、環境変化を見ながら段階的に進化させることが不可欠です。

#### 図一1 ビジネスは段階的に進化させよう



### 進化の方向性の着眼点

- 高級化・高価格化
- ターゲットを絞り込む
- 業界の常識を覆す
- 商品・サービスの提供方法を変える
- 将来の流行を予測する

## (2) 独自の強みを認識する

あなたは、自社の強みを認識していますか？

中小企業は、必ずといっていいほどUSP（独自の強み）を持っています。「うちは何にも強みはないよ」という経営者もいらっしゃいますが、それでは事業を継続できません。なんらかの強みがあるからこそ、お客さまから選ばれているのです。

まずは自社の強みはどこにあるのか、それが対外的に伝わっているのか、確認する必要があります。

図一2の項目を参考にして、自社にどんな強みがあるか考えてみましょう。

### 図一2 独自の強みを認識しよう

#### USP (Unique Selling Proposition : 独自の強み) の例

- |                                     |                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 技術力        | <input type="checkbox"/> 独自の仕入ルート     |
| <input type="checkbox"/> 独自商品・サービス  | <input type="checkbox"/> マーケティング力     |
| <input type="checkbox"/> 接客サービス上の工夫 | <input type="checkbox"/> 多くの顧客リスト     |
| <input type="checkbox"/> 取引先基盤      | <input type="checkbox"/> イベント集客力      |
| <input type="checkbox"/> 特殊な販路      | <input type="checkbox"/> 顧客のコミュニティがある |
| <input type="checkbox"/> カスタマイズ力    | <input type="checkbox"/> ネットやSNSでの注目度 |
| <input type="checkbox"/> アフターサービス   | <input type="checkbox"/> 表彰歴・メディア掲載歴  |
| <input type="checkbox"/> 人材・チーム力    | <input type="checkbox"/> オンリーワンの市場    |

## (3) ビジネスモデルを見直す

ビジネスモデルについては諸説ありますが、ここでは「誰にどんな商品・サービスをどんな方法で売り、どのように収益を上げるのかという仕組み」と考えてください。

たとえば、ある美容院では料金を見直し、「〇〇円で半年間は2週間おきにカット・カラーができます」という定額制を導入して成功しています。

最近では、新型コロナウイルスの影響で、「非対面型ビジネスモデルへの転換」(オンラインでのサービス提供や店舗販売からEC販売へのシフトなど)に注目が集まり、ビジネスモデルの見直しに取り組む企業が多くなりました。

ビジネスモデルの例として、図一3を参照ください。

図一3 ビジネスモデルの例

ビジネスモデルの型	特 徴	例
シンプルモデル	商品やサービスを提供して対価を受け取る	フレンチレストラン 書店
広告受注モデル	紙媒体やWebサイトで広告を募る	雑誌 フリーペーパー
会員制モデル	会費をもらってサービスを提供する	スポーツジム 英会話教室
マッチングモデル	2者を仲介して手数料をもらう	結婚紹介所 不動産仲介業
オンライン提供モデル	Web会議ツールなどを利用してサービスを提供	オンライン講座 オンライン診断

## 2. セルフチェックのポイント

事業に関してセルフチェックを行う際のポイントは、「企業の沿革」「強みと弱みの把握」「生産性の向上」「ビジネスモデル」「マーケティング」の5項目です。

### (1) 企業の沿革

創業からこれまでの変遷や、自分自身の経験を振り返ることで、大切なアイデアやビジョンを再確認し、事業の見直しに生かしましょう。

#### □ 企業と自分自身のこれまでを振り返る

企業と自分自身のこれまでを振り返れば、成功事例や失敗事例、実行できなかったことがあると思います。

#### □ ターニングポイントを把握する

売上が伸びたなど、いいことがあったときには、必ず何かきっかけがあったはずです。たとえば、「散歩しているときにいいアイデアを思いついた」など、些細なことから好転することが多いものです。当時を振り返ることで、V字回復させるためのきっかけをつくるヒントが得られるかもしれません。

#### □ 創業したときの「熱い想い」を思い出す

創業して何年か経過すると、マンネリに陥ることがあります。創業したとき（代表者になったとき）の「熱い想い」を思い出し、もう一度モチベーションを高めましょう。

## (2) 強みと弱みの把握

自社（自身）の強みと弱みを認識し、言語化（言葉で表現）しましょう。

### □ 強みは何か

技術力・取引先基盤・人材・マーケティング力など、競合先と比較して、どこに強みがあるのか、自問自答しましょう。自分だけで考えても分からないことが多いので、社員やスタッフ、お客さまなど、第三者にも聞いてみましょう。思ってもいなかった強みが見つかるかもしれません。

### □ 弱みを把握する

逆に競合先と比較して、「うちにはどうしても真似できない」といった弱みを認識することも大切です。「〇〇分野の技術がない」ことが明確になれば、外部に委託して補うこともできます。

### □ 競合先の動向を把握する

競合先の動向を探ることも重要です。たとえば、「B社は人材採用がうまくいっているようだ」と思えば、B社の人材採用のサイトを参考にします。また、競合先が取り組んでいないものを発見できれば、競合のない事業分野を切り拓けます。

## (3) 付加価値・労働生産性の向上

少ないリソースや労力で、最大の成果をあげられるように、付加価値や労働生産性を向上させる取組みを行いましょう。

### □ 付加価値向上に向けた取組みを行っているか

企業が生み出す「付加価値額」は、  
「従業員数」×「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」によって決まります。あなたは「少ない労力で大きく儲ける仕組み」をつくる工夫をしていますか。

### □ ITを活用して効率化を図っているか

最近は中小企業でも、売上アップや効率化のためにITを活用する企業が増えています。「うちは関係ない」と思わず、IT活用を検討しましょう。

### □ 省力化に資する設備投資を行っているか

機械やシステムを導入することで、省力化を図ることが可能です。コスト削減効果などを計算して、設備投資を検討しましょう。

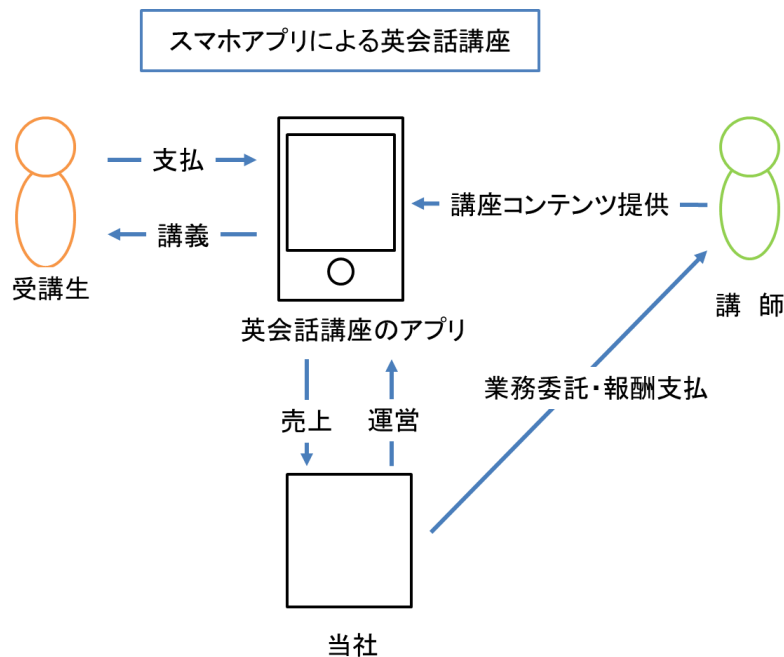
#### (4) ビジネスモデル

ビジネスモデルを再構築することで、ビジネスを発展させましょう。

##### □ 現状のビジネスモデルを図示してみる

たとえば、図一4のようなイメージでビジネスモデルを図示してみましょう。

図一4 ビジネスモデルを図示した例



##### □ ビジネスモデルに関して問題となっている部分はないか

図示したビジネスモデルを眺めながら、「ネックとなっている点はないか」「お客さまからみて不都合はないか」「もっと高価格にできる方法はないか」などの切り口でチェックしましょう。

##### □ 新たなビジネスモデルを検討する

「現状のビジネスモデルの問題点」、「お客さまのニーズの変化」、「非対面型ビジネス」などの切り口から、新たなビジネスモデルを検討しましょう。

自社の既存商品・サービスをもとに、新たな販路の開拓や売り方の工夫をすると、比較的見つけやすいといえます。

たとえば私の場合は、「リアルセミナーをオンラインセミナーに変えて実施する」といったことを行っています。集客や価格設定、セミナーの話し方など、リアルとは違う工夫が必要ですが、「地方の人も参加できる」など、お客さまにとってのメリットがあります。

## (5) マーケティング

販売先開拓や売上アップに不可欠な活動がマーケティングです。今やマーケティングに有効なツールはたくさんあります。

自社の強みをアピールすることが、新規のお客さまやリピーターを増やすことにつながります。

### □ ターゲットに合わせたマーケティングを実行しているか

まずは、自社が理想とするお客さま像をイメージしましょう。

そのうえで、商品・サービス、販売方法、販促活動などが、ターゲットに合わせたマーケティングを反映しているか、チェックしましょう。

### □ 自社商品・サービスの特長を打ち出せているか

お客さまが自社の商品・サービスを選ぶ理由は何ですか。

前述の「独自の強み」を発見する作業を行い、強みを研ぎ澄ませてアピールしましょう。

### □ 商品・サービスなどについて情報発信しているか

いい商品があっても、ターゲットに認知されなければ売れません。ホームページをはじめとして、チラシ、ネット広告、ブログなど、積極的な販促活動や情報発信が有効です。今はSNSも多種多様で、継続すれば驚くほどの効果が得られることがあります。情報発信は、重要なルーティーンと考えて、積極的に取り組みましょう。

### 3. 「独自化戦略」で自社だけの「プライベートビーチ」を確保しよう

ビジネスモデルを構築し、マーケティングを行う際に意識していただきたいのは、「できるだけ競合のないビジネスにする」という観点です。

一般的に「競合との差別化を図る」といいますが、「差別化」ではまだ弱いといえます。中小企業が生き残るには、競合が入ってこない独自の領域で稼ぐ「独自化」の戦略をとることが有効です。

「独自化戦略」をとれば、「ブルーオーシャン」を開拓するのはハードルが高いですが、小さい市場ながらも他社が入ってこない「プライベートビーチ」を確保することができます。

独自化を実践した例を挙げると、次のようなビジネスが考えられます。

(いずれも架空の例です)

- ベンチプレスの記録を伸ばす目的専門のジム
- 小ロットでも引き受けるオーダーノート制作
- 特定の地域の古民家物件に特化した不動産会社

「事業」に関するブラッシュアップは、一朝一夕にはできません。

しかし、情報収集と創意工夫を重ねていくうちに、ふとした瞬間に「アイデアが舞い降りてくる」という経験をされた方も多いと思います。

環境が激変している今日ですが、ぜひすばらしいビジネスを構築してください。



## ＜執筆者紹介＞

上野 光夫

株式会社 MMコンサルティング 代表取締役・中小企業診断士

日本政策金融公庫（旧国民生活金融公庫）に26年間勤務し、主に融資審査の業務に携わる。

2011年4月にコンサルタントとして独立。

起業支援、資金調達サポートを行うほか、研修、講演、執筆など幅広く活動している。

起業支援のプラットフォーム「起ちあがれニッポン DREAM GATE」にてアドバイザーランキング「資金調達部門」8年連続第1位

独立支援情報誌『アントレ』（リクルート）ほかメディア登場実績多数。

### 【主な著作】

『3万人の社長に学んだ「しぶとい人」の行動法則』（日本実業出版社）

『起業は1冊のノートから始めなさい』（ダイヤモンド社）

『「儲かる社長」と「ダメ社長」の習慣』（明日香出版社）

『絶対後悔しない！45歳からの起業の心得』（明日香出版社）

『事業計画書は1枚にまとめなさい』（ダイヤモンド社）

『社長一流、二流、三流』（明日香出版社）

ホームページ：<https://mmconsulting.jp/>

メールアドレス：[ueno@mmconsulting.jp](mailto:ueno@mmconsulting.jp)



日本政策金融公庫  
国民生活事業