

2020年10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4回：「企業を取り巻く環境・関係者」のセルフチェック～

Question

【相談者：飲食業 I 社 代表取締役 U 氏】

当社は、東京都内で、業態の異なる 3 店舗の飲食店を経営しています。従来は、団体のお客さまが多く、貸切パーティーの予約も週 2～3 回のペースで入っていました。

ところが、新型コロナウイルスの影響で、団体客が激減しました。そこで、ターゲットを少人数のお客様に切り替え、感染防止対策の徹底、個室の増設、メニューの刷新、テイクアウトやデリバリーの実施など、考えられることは取り組みました。

売上はようやく前年の 6 割程度まで回復しましたが、まだ苦境が続いています。今後どうしたらよいかと、日々悩んでいます。

Answer

貴社は、売上が戻ってきているので、取組内容が着実に効果を上げているといえます。さらなる売上の回復を図るためには、「自社を取り巻く環境や関係者」について、どのような状況なのか、客観的に見るのが有効です。

外部の環境変化だけでなく、自社の経営資源や従業員など、内部の環境についてもチェックしましょう。

今のご時世では、つい視野が狭くなりがちですが、自社の経営環境を冷静に分析することで、より効果的なアイデアが浮かぶ可能性が高まります。

1. 新型コロナウイルスの影響による環境変化

新型コロナウイルスの影響で、世界中が大きな環境変化に直面しています。

大半の中小企業は、苦境に陥っており、今後に大きな不安を抱えているのが実態です。

しかし、嘆いているだけでは事態は改善しません。

私のクライアントの中にも、国の支援策や融資などを活用して当面の資金繰りを図りながら、懸命に生き残りを模索している企業が多くあります。

ぜひあなたも、この環境変化を冷静に分析して、今後の抜本的な改善策をひねり出しましょう。

(1) コロナ時代をどう捉えるか

新型コロナウイルスの影響で、以下のような変化がみられます。

- ①社会的・経済的にみると大恐慌以来ともいえるインパクト
- ②人々の**価値観**や**行動様式**が大きく変化
- ③短期的な変化ではなく、**中長期的な変化**

こうした変化から、人が集まる場所へ行くことや、人と接することが避けられる傾向にあります。

しかし、最近は「シニアを中心に手元のお金が増えている」「機会があればお金を使いたい」「リスクの少ないところなら出かけたい」という動きがみられるようになりました。

こうした流れを認識して、ビジネスをどのように組み立てていくかを検討しましょう。

(2) コロナ時代の売上は**固定客**がもたらす

飲食店や美容院などでは、これまでの「お得意さま」が来店しなくなって、売上が急減しています。まずはかつての固定客に戻っていただくように、「固定客が**心配している**ことは何か」「固定客が**喜んでくださる**ことは何か」を考慮することが大切です。

また、新規のお客さまを開拓して、固定客になっていただく活動も欠かせません。

そのためには、①固定客になってくれそうな人を明確にして、②自社がどんな企業なのか「立ち位置」を明確にし、情報発信することが不可欠です。

とくに、新規客が固定客になっていただくには、その方が求める「最終的な満足」を充足する意識が大切です。

たとえば飲食店であれば、「おいしい料理を食べたい」は表面的なニーズで、「一緒に行く人と仲良くしたい」「店の店員と楽しく話したい」などが最終的な満足といえます。

(3) 新型コロナウイルス以外も考慮する

大きな環境変化を踏まえて、企業も変わるべきタイミングにあります。

ただし、新型コロナウイルスの影響だけではなく、自社の内外の環境変化も広い視野で分析することが重要です。

自社の強みや特長、競合の状況、お客さまが求めていることなどを含めて、この機会に分析することが有効です。

2. 「企業を取り巻く環境・関係者」のチェック項目

自社を取り巻く外部環境のほか、自社内部の環境についてもチェックします。

今回の項目は、「チェックマーク」で簡単に分析するのではなく、文章（箇条書き）で書いていくことをお勧めします。

この分析を行う目的は、この大きな環境変化に適応するための対応策を考えるヒントを得るためです。

客観的な分析をするためには、それぞれの項目に関する情報収集が必要になってきます。かなり時間がかかりますが、今は時代の大きな転換点といえますので、じっくり取り組んでみてください。

(1) 外部環境

① 経済環境や社会環境の動向

分析項目	分析の視点
「世界」「日本」 「都道府県」「自社の商圏」	・ マクロだけではなくミクロな視点も ・ 自社の存続を揺るがす動きはないか
人の生活様式や心理	・ 新型コロナウイルスの影響による変化 ・ 地域的な変化
社会が求めていること	・ 世論や風潮など ・ これから求められそうなこと（もの）
歴史の流れ	・ 歴史がどのように動いてきたか ・ 今後を予想してみる

②市場の動向や規模

分析項目	分析の視点
市場の動向	<ul style="list-style-type: none"> ・拡大傾向か縮小傾向か ・競合の参入状況
自社の商圏内の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・人口の増減、高齢化 ・街並みの変化
自社の市場内のシェア	<ul style="list-style-type: none"> ・拡大 or 縮小？ ・競合と比べてどうか

③顧客ニーズの変化

分析項目	分析の視点
新型コロナウイルスによる影響	<ul style="list-style-type: none"> ・「安心」をしつこいくらいに強調しているか ・店舗づくりに工夫をしているか
ブーム	<ul style="list-style-type: none"> ・「ブーム」となっている動きはないか ・今後流行りそうなものは何か
お客さまが求めること	<ul style="list-style-type: none"> ・真に求めることは何か ・取引先の先にいるエンドユーザーの動向

(2) 内部環境

①経営資源（人・モノ・金・情報）の状況

分析項目	分析の視点
人材の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な人材は確保できているか ・働きぶりはどうか
設備・システム	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗の内外装は問題ないか ・修繕、追加設備投資の要否
資金残高・資金繰り	<ul style="list-style-type: none"> ・資金繰り表の作成・チェック ・投資するための資金はあるか
情報・活用	<ul style="list-style-type: none"> ・経済状況、業界情報、お客さまの情報 ・ITによる活用はできているか

②技術力・商品力・サービスの品質のレベル

分析項目	分析の視点
技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・技術レベルは問題ないか ・知財などで流出防止に取り組んでいるか
商品力	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ニーズに合っているか ・商品別の売上状況を確認する
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・接客サービスの質はどうか ・保証など付加価値あるサービスの有無

③「立ち位置」(ポジショニング)の確認

分析項目	分析の視点
競合の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・競合はどこにいるか ・競合はどんなことをやっているか
自社の強み	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまが選んでくれる理由は何か ・競合と比べて優位性は何か
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・強みや特長について情報発信しているか ・お客さまから注目される工夫をしているか

(3) 取引先との関係

①新規顧客とリピート客の動き

分析項目	分析の視点
既存顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・リピートの頻度 ・長期に渡って来店していない人はいるか
新規顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客の獲得状況 ・きっかけ(口コミ、広告、SNSなど)
リピーター化の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客がリピーター化する確率 ・どんな対応策が効果を上げたか

②取引先の状況

分析項目	分析の視点
取引先別の売上高	<ul style="list-style-type: none">・ここ数年の推移・新規取引先の増加状況
取引先企業の変化	<ul style="list-style-type: none">・事業内容等の変化はないか・回収状況や信用状況は問題ないか
商品別取引先	<ul style="list-style-type: none">・商品（サービス）別に取引先を管理する・取引先の声を拾っているか

③顧客との関係性を保つ工夫をしているか

分析項目	分析の視点
商品・サービス	<ul style="list-style-type: none">・商品やサービスは陳腐化していないか・お客さまにとって魅力的か
定期的接触	<ul style="list-style-type: none">・お客さまが思い出してくれる工夫はあるか・メルマガやニュースレターなどの実施
情報発信	<ul style="list-style-type: none">・ターゲットとする顧客層へ発信しているか・ホームページ・SNSなどの活用と効果

(4) 従業員・外注先との関係

①従業員やスタッフとの関係

分析項目	分析の視点
働きぶり・配置	<ul style="list-style-type: none">・生産性はどうか・人材配置は適材適所か
採用と定着率	<ul style="list-style-type: none">・求める人材像を明確にしているか・定着率向上策を行っているか
マネジメント	<ul style="list-style-type: none">・メンバーそれぞれの個性に合わせた指導・スキルアップのための教育をしているか

②外注先との関係性は円滑か

分析項目	分析の視点
外注先への接し方	<ul style="list-style-type: none"> ・依頼する仕事は細部まで説明しているか ・良きパートナーとして接しているか
外注先の選定	<ul style="list-style-type: none"> ・優れた外注先の確保に努めているか ・必要に応じて外注先や契約内容を見直す
品質・進捗管理	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュールや進捗を管理しているか ・品質や納期など要望を明確に伝えているか

③アライアンス先の開拓はしているか

分析項目	分析の視点
仕事の依頼先	<ul style="list-style-type: none"> ・忙しいときに仕事を依頼できる先はあるか ・相手のメリットを考えているか
顧客の紹介	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事を相互紹介できる先はあるか ・紹介してもらった方への報告を欠かしていないか
相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> ・一緒にビジネスできる先を開拓しているか ・互いに Win-Win となる先を探しているか

(5) 取引金融機関との関係

①金融機関別取引状況（預金・融資・その他）の確認

分析項目	分析の視点
預金の管理	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関別の預金の残高 ・利便性や資金繰り上で最適な口座管理
融資取引	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関別融資の一覧表の作成・チェック ・支払明細書や契約書の保管をしっかりと
各種サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスマッチングなどのサービス活用 ・経営情報など情報提供サービスの活用

②メインバンクとの関係は円滑か

分析項目	分析の視点
支店長や担当者	<ul style="list-style-type: none">・人柄に合わせたコミュニケーション・支店長や担当者のメリットを考える
情報公開	<ul style="list-style-type: none">・自社の経営状況について定期的に報告・いいニュース（新製品など）を知らせる
メインバンクの適否	<ul style="list-style-type: none">・メインバンクとして適しているか・場合によっては他行へのシフトも検討

③適時に資金調達できる体制にあるか

分析項目	分析の視点
資金の必要性	<ul style="list-style-type: none">・1年先くらいまでの資金繰りを把握・設備投資など必要性を検討
融資活用	<ul style="list-style-type: none">・担当者へは時間的余裕をもって相談する・制度融資など有利な制度を調べておく
事業計画書	<ul style="list-style-type: none">・定期的に事業計画書を作成しているか・資金調達計画を盛り込んだ計画書を作成

3. 分析した結果を経営に生かす

「企業を取り巻く環境・関係者」の分析項目は多岐に渡っており情報収集も必要なので、相当な時間がかかります。しかし、しっかりと分析ができれば、きっといいアイデアが出ると思います。

最後に、分析した結果を経営に生かすポイントを解説します。

(1) 自社の立ち位置（ポジショニング）を明確にする

中小企業は、「何か特長や強みがなければ生き残ることはできない」といっても、過言ではありません。逆にいうと、維持している企業は、必ず何らかの強みや特長があるのです。

分析結果に基づいて、「〇〇に強い美容院」「〇〇専門店」「ここでしか食べられない〇〇がある」など、独自性を発見しましょう。

(2) 「立ち位置」を言葉で見える化する

自社の立ち位置を明確にできれば、分かりやすいキャッチコピーやショートフレーズ

で示せるようにしましょう。

たとえばヘナカラー（植物のヘナを材料としたヘアカラー）が得意な美容院では、「オーガニックヘナであなたの髪を健やかに保ちます」といったフレーズが有効です。

「なんでもできます」というよりも、「〇〇専門」「〇〇に強い」などと、限定的な表現したほうが印象強くなります。実際には「〇〇専門」といっても、他の商品・サービスがあってもいいのです。立ち位置を強く示す意味では、短く分かりやすいフレーズが有効です。

（3）情報発信で注目を浴びる

「立ち位置」を明確にして見える化したら、次に積極的な情報発信が必要です。

チラシ、ホームページ、SNS など、今や無料でも取り組める媒体が多くあります。情報発信はめんどろだと思っやらない企業が少なくありませんが、何も発信しなければお客さまから注目されません。

コロナ時代はとくに、情報発信がマストといえます。

今回は、内容が多くなりましたが、ぜひあなたも**分析⇒立ち位置明確化⇒見える化⇒情報発信**に取り組んで、成果を上げてください。

＜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）

『社長の一流、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



日本政策金融公庫
国民生活事業