

# 経営支援実況中継

この実況中継は、事業者が相談に訪れたところから始まり、事業計画書を作成するまでの経営支援を、物語風に記述したものです。

あくまで経営支援ステップをご理解いただくために、消費税を含む課税の問題や、事例事業特有の許認可等の手続き関係については、ほとんど考慮していません。ご了承いただきたくお願いいたします。

中小企業診断士

時 山 正

(資)コンサルタンツ ノヴァーレ  
Consultants NOVARE, Inc.

## §0 プロローグ

2店舗でパン屋を営む株式会社メープルの黒崎社長が夫人とともに商工会議所を訪れたのは、2015年5月のことだった。あらかじめ電話で来所の連絡を受けていた経営指導員の須田が応対した。

須田：お電話では経営相談ということでしたが、どのような内容でしょうか。

黒崎：いや、じつは、わが社はずっと黒字経営を目指して、売上げが落ちてきてもコスト削減でしのいで多額の税金を納めてきた優良企業だと思ってるんですわ。ところが経理を任せている家内は、おカネが足りないと言年中言ってくる。やりくりが下手なんじゃないかと思ってるんですが、実際に資金繰りが苦しいと言うので信用金庫に追加融資を頼みに行ったら、一度、商工会議所で相談してみろと言われたので、どんなもんかなと思っただけです。

夫人：そうなんですよ。いつもおカネが足りないのに、社長は、うちは黒字会社だからそんなバカなことあるかと相手にしてくれないんですよ。

経営指導員の須田には思い当たることもあったが、それを指摘する前にひとつ確認することがあった。

須田：お見受けしたところ、社長さんはだいぶお年を召していらっしゃるようですが、後継者さんはいらっしゃるのでしょうか。

黒崎：私はもう72歳になりましたし、家内も65歳になったかな。娘が一人いて40歳だが、離婚して中学生の息子がいるんですわ。

須田：それでは、その娘さんも一緒に働いていて、後を継ぐわけですね。

黒崎：正式にそんな話しをしたわけではないが、本人もそのつもりでいるようだ。

夫人：孫にもこれからおカネがかかるし、自分がしっかりしなけりゃと頑張ってますよ。私にはできないけれど、パソコンでいろんな資料を作っているようだし。

黒崎：そうか。それは知らなかったなあ。

須田：お話しはわかりました。それでは会社の事業内容について少し詳しく教えてください。

こうして株式会社メープルの経営支援が始まったのだった。

### **ポイント！**

経営者が高齢の場合、後継者の有無は、経営支援の方向性に大きな影響を与えます。後継者が実際にいる場合には経営を建て直すこともあり得ますが、後継者が事実上いない場合には円滑な廃業も視野に入れるべきだからです。

## §1 企業概要の把握

株式会社メープルの黒崎社長は説明を始めた。

黒崎：もともとは私の父が市内で和菓子屋を始めたんだな。うん、私が子供のころは和菓子屋だった。まあ和菓子屋といっても団子屋みたいなものだ。そのうち世の中は高度成長とかで景気がよくなっていったんだが、団子屋じゃあ業績も伸び悩んだようだ。いろいろ生活が洋風化していった時代なんで、ケーキを始めようかということになった。

須田：どなたかケーキ職人の修業をなさったんですか。

黒崎：たまたま父の友人が有名なホテルでケーキ職人をしていたとかで、その人にいろいろと教えてもらって始めたんだよ。私が20代の頃だな。私もずいぶん勉強したよ。その人の紹介で設備もいろいろ入れたし、原材料の仕入れ先も世話になった。

須田：そのころの業績はどうだったんですか。

黒崎：まあ、ホテルと比べられるようなケーキじゃなかったが、この辺りには今のようなケーキ屋もなかったから目新しかったんだろうな、よく売れたよ。あの頃は子供も多かったしね。子供の誕生会はずいのケーキっていうのが定番だったものだ。それで店舗も増やして、3店舗までになったな。

夫人：私が嫁に来たころは、ケーキとお団子が同じショーケースに並べて売られていましたね。そんな気安さもあったのでしょうか、よくお客さまが入っていました。

黒崎：そのうちにポチポチとケーキ屋が増えてきた。新しいケーキ屋は店も商品もおしゃれだし、なによりケーキ職人としてきちんと修業しているからな。うちの売上げも少しずつ落ちていったんだ。ちょうどその頃、私には年の離れた弟がいて、これがパン屋で働いていたんだけど、こいつがパン屋をやろうと言い出したんだ。まあ独立したいが、それほどの金もなかったんだろうな。

須田：まさか、団子とケーキにパンまで並べたんですか。

黒崎：いやいや、その頃には団子はやめていたよ。それでもケーキとパンを並べるわけにもいかんし、弟が店を持ちたいというので、駅前に店舗を借りてパン屋を始めたよ。

須田：すると当時はケーキ屋3店舗にパン屋1店舗だったわけですね。すごいじゃないですか。

黒崎：ケーキ屋のほうは業績が今一つということもあって、パン屋の売上げが伸びるにつれ、1店舗、また1店舗と閉店していったんだ。パン屋は立地にも恵まれた。ちょうど市民病院に通ったり見舞いに行く人たちが、帰りがけに寄って買っていつてくれるんだ。そのうち高速のインターに近い県道沿いが開発されて、ちょっと広い土地が売りに出たのでここを買って、念願の駐車場付きの店舗を構えたわけだ。このときにケーキ屋の最後の店舗を閉店して、パン屋2店舗となったんだな。

須田：駐車場の広さはどのくらいなんですか。

黒崎：店舗の表側に 6 台分、裏側に 16 台分取ってある。

夫人：はじめは表側だけだったんですよ。裏側の地主さんが買ってくれないかというんで買ったんですけど、そのときは、まだ土地と建物の分の借金が残っているうえに、土地購入のためにまた借金したから大変なんですよ。社長はその辺のところ無頓着だから。

須田：なるほど。ところで新しい方の店舗は、どういうお客さんが多いんですか。

黒崎：けっこう朝早くからお客さんが来るんだ。あの辺は住宅が多い割に店が少ないし、大きな公園が向かい側にあるんで朝の散歩をしている人たちが寄ってくれるねえ。通勤時間になると車で寄ってくれる人が多いな。イトインのコーナーも片隅に作ってあるし無料でセルフコーヒースerviceがあるから、朝食を食べる人もいるし、昼食用にと買っていくお客さんもけっこういるな。

須田：朝は何時から営業しているんですか。

黒崎：朝 6 時からやっているよ。そのために 4 時半ごろから焼き始めているんだ。

須田：そりゃ大変ですね。

黒崎：いや、朝早いほうがいいというパートさんもいるんだよ。4 時ごろ出勤して 7 時まで働いて、それから帰って子供の朝食や弁当を作るのに都合がいいと言っていたな。

一日の顧客層変化を知りたかった須田は、話しがそれてしまいそうだったので、また問いかけた。

須田：それで通勤時間帯が終わると、お客さんはどんな感じなんですか。

黒崎：そうそう。それからは小さな子供連れのママさんたちが来るね。駐車場が広いから、ここを待ち合わせ場所にして集まっている人たちも多いな。みんなイトインコーナーでおしゃべりしているわ。カットしたピザだとかサンドイッチで軽いランチにしている人たちもいるな。だいたい 2 時過ぎまでこんな感じかな。その後は、買い物の途中で寄る人たちかな。

須田：閉店は何時なんですか。

黒崎：午後 6 時だね。前はもう少し遅くまで開けていたんだが、ほとんどお客さんが来ないから 6 時にしたんだ。

須田：なるほど。休日は通勤客がいなかったり、ママさんたちは集まれないと思うんですが、どうなんですか。

黒崎：いや、それがさ、向かいの公園に人が集まるだろ。その人たちが来るから、休日のほうがお客さんが多いんだよ。とくに季節がいいころはイベントも多くて、そういうときなんか出入りの車が混雑するほどなんだ。

顧客層がだいたい掴めたところで、須田は、内部環境について尋ねることにした。

須田：それだけ忙しいと従業員さんも多いんですか。

黒崎：ええと、駅前店舗の方は社員 1 人にパートさん 5 人で回しているなあ。社員になっているのは 35 歳なんだけれどパン屋で修行してきて、もっぱらパンを焼いているんだ。パートさんはパンの下ごしらえを手伝ったりする人もいるけれど、だいたい販売担当だな。あの店の厨房は狭いからなあ。

須田：その状況だと製造担当の社員さんはたいへんそうですね。

黒崎：いや、あいつは将来独立して店を持ちたいらしいから、一通りのことを一所懸命やっているよ。

須田：県道沿いの店舗は何人で回しているんですか。

黒崎：パン屋をやりたいと言い出した弟が60歳くらいかな、それともう一人30歳のパン職人が社員として製造を担当しているんだ。そのほかにパートさんが8人くらいかな。やっぱり下ごしらえを担当したり販売を担当している。

須田：娘さんはどちらの店舗に入っているんですか。

黒崎：娘は、事務所で仕入なんかの伝票処理をしたり、駅前店舗や県道沿い店舗の状況に応じてヘルプに入っているようだな。

須田：あとは奥様が経理を担当しているわけですね。社長さんはおもに何を担当されているんですか。

黒崎：むかしは製造にも入っていたが、なにしろ年だから、今は銀行さんとの交渉をやったり、あと、ときどき幼稚園のイベントにパンの注文が入ったりするときの打合せをしたりで、まあ、外回りが担当だな。

須田：ところで2つの店舗で商品に違いはあるんですか。

黒崎：いや、似たようなもんだよ。ただ県道沿い店舗の方が広いこともあって種類は多いな。だいたい、食パンとフランスパン、調理パン、菓子パン、あとはサンドイッチなんかだね。そうそう、ピザを焼いてカットしたのが意外と売れるんだよ。

須田：ハンバーガーのたぐいはないんですか。

黒崎：うん、バーガーはやっていないなあ。今度、出してみるといいかもしれないぞ。

須田：たいがいのものは、作ろうと思えば作れるわけですからね。

黒崎：そうなんだが、どちらの店舗も企画力が弱点だなあ。毎日同じことをやっていればいいと思っとる。

須田は、次に外部環境について尋ねることにした。

須田：競合は、どんな感じなんですか。

黒崎：う～ん、駅前の店舗は近くにパン屋はまったくないんだけどね、県道沿いの店舗は2年前にうちより規模の大きい会社が、同じ通り沿いに似たような店舗をオープンしたんだ。そっちは駐車場も40～50台くらいと広いし、うちより出入りがしやすいんだな。店も広いし品揃えも多くて、けっこう賑わっているようだ。休日なんか駐車場の交通整理まで雇っているし。

夫人：あそこの店は、焼立てを並べる時も大きな声を出したりして、お客さんにアピールするのが上手いんですよ。その点、うちの店は愛想がないというか、おとなしいというか…。

黒崎：私ら、その辺は上手くないなと思ってはいるんですよ。今までは安くて美味しいパンを並べていけば、黙っていてもお客さんが来てくれたからなあ。

須田：ということは、その競合店ができて以来、売上げは落ち込みましたか。

黒崎：そうさなあ、ざっと3割くらいは落ちているなあ。だからといって銀行は借金返済を減らしてくれるわけではないし。だから極力、無駄を省くことでなんとか利益を出すようにしているんだ。それなのに経理のやりくりが下手だもんで、資金繰りに苦労する。

須田：社長や奥さんは経理や資金繰りについて、なにか学校に通ったりセミナーなど勉強したりしたんですか。

黒崎：いや、とくにそんなことはしていないなあ。まあ言ってみれば、現場の中で勉強していったというところかな。

夫人：私も見よう見真似でやっているようなものです。銀行さんや税理士さんから教わったりしながら。

須田は直接的な競争環境がわかったところで、販売促進策について尋ねることにした。

須田：そうですか、わかりました。ところで広告とか宣伝とかはどのようにしているんですか。

黒崎：新しくできた競合店は、けっこう新聞に折込みチラシが入っているんだ。私らも前は積極的にやっていたんだが、コスト削減の中で最近はまったくやっていないなあ。

須田：その競合店は折込みチラシにどんなことが書かれていますか。

黒崎：いや、普通だよ。

夫人：あそこのチラシは、全品10%割引きのイベントのときに出すのよ。だいたい月一回くらいやっているみたい。

須田：社長さんのところでは割引きイベントをやっていないんですか。

黒崎：いや、うちだってやってるよ。うちの場合は次回に使える金券として出しているんだけどな。

須田：そのイベントを、どういう方法でお客さんに伝えているんですか。

黒崎：なにしろ折込みチラシを入れる金もないから、一週間前くらいから店内に掲示したり、パンと一緒に袋に手製のチラシを入れているよ。

一通りの状況を把握したところで、須田は今後の見通しを尋ねることにした。

須田：なるほど、よくわかりました。社長さんとしては、今後お客さんが増える見通しなのか、そうではない見通しなのか、どのようにお考えですか。

黒崎：じつは駅前店舗の方なんだが、最近、市民病院がまったく別な場所に移転しちゃったものだから客足が目に見えて落ちているんだ。そこへもってきて消費増税だし。なにか打開策がないかとは考えているんだが、なかなかこれといった手が思いつかない。

須田：ああ、それは大変ですね。一緒に作戦を考えたいと思います。ところで県道沿いの店舗の方の見通しはいかがですか。

黒崎：あの辺りは大きな工業団地もあるし、まだまだ大型の施設が誘致されると聞いている。また近々、新駅の工

事が始まるようだ。駅ができればあの辺りは大住宅地になるだろうし、お客さんが増える要因はあると思っている。ただ問題なのは、競合にみんな取られてしまうのではないかということだ。

須田：わかりました。最初の資金繰りのことも含めて、社長の会社が元気を取り戻せるよう一緒に考えていきましょう。もうちょっとお時間いただいてもいいですか。

黒崎：うん、まだ大丈夫だ。私ら経営となると素人も同然だから、一緒に考えてくれるのは頼もしいよ。ぜひお願いしたい。

須田：ありがとうございます。それではですね、社長の会社で、いま、いったい何が起きているのかを、まず考えることにしましょう。ほんとの原因がわからないと役に立つ作戦が立てられないですからね。

そう言うと、須田は電卓と白紙を用意した。

### **ポイント！**

ヒアリングのポイントは「いかに相手に気持ちよくしゃべらせるか」にあります。もちろん経営者は順序立てて話してくれるわけではありません。話題はあちらにいたり、脱線したりというのがふつうです。しかし、その流れを断ち切ってしまうと、本音を聞き出すのが難しくなります。気持ちよくしゃべらせて、それでいて漏れることなく聞き出すためには「聞きたいことを頭の中に整理しておくこと」が求められます。

聞くべきことは面談の前に整理しておくこと

聞くべきことは事業内容によって異なりますが、次に挙げる項目は重要です(重複あり)。

市場の3C	自社 / 顧客 / 競合
ビジネスモデル	モノ・サービスの流れ、情報の流れ、カネの流れ
マーケティング要素	商品 / 価格 / 販売方法 / 販売促進活動

初回のヒアリングですべてを聞くのではなく、まずは事業の状況がイメージできることを聞き出すのが大切です。細かい部分については、支援をしながら確認していけばいいのです。

次に、相手が話したことは相手の認識に基づくものであって、事実である保証はないことに注意しましょう。いまの例だと、「駅前店舗に競合はない」というのは社長の認識に過ぎません。もちろん駅前近くにはパン屋はないのでしょう。しかし、市民病院の近くにパン屋があつて、それが競合かもしれないのです。あるいはスーパーやコンビニが競合かもしれないのです。

## §2 問題の定義

須田は、提示された2期分の決算書を見ながら電卓をたたき、白紙に次のような表を手書きしていった。

(千円)	2014年3月期		2015年3月期		
	実績	構成比	実績	構成比	前年比
売上高	101,850	100.0%	94,486	100.0%	92.8%
売上原価	43,182	42.4%	42,141	44.6%	97.6%
売上総利益	58,668	57.6%	52,345	55.4%	89.2%
人件費	25,325	24.9%	22,423	23.7%	88.5%
減価償却費	1,232	1.2%	1,109	1.2%	90.0%
その他販管費	22,560	22.2%	20,312	21.5%	90.0%
営業利益	9,551	9.4%	8,501	9.0%	89.0%
支払利息	1,968	1.9%	1,695	1.8%	86.1%
経常利益	7,583	7.4%	6,770	7.2%	89.3%
税引後当期純利益	5,308	5.2%	4,739	5.0%	89.3%

須田：社長さん、こういうデータは売上高に対する比率で見るとわかりやすいんですよ。売上高の何%がどんな支払いに使われて、何%が利益になっているかということがはっきりします。

黒崎：なるほどねえ、たしかにわかりやすい。売上げが落ちてきているとはいえ、税金を払った後でも5%も手元に残っているはずじゃないか。やっぱり資金繰りが苦しいのは、おまえのやりくりが下手だからだな。

夫人：そんなこと言ったって、実際にお金がないんですから。これだけ残っているというなら私に見せてくださいよ。

須田：まあまあ、落ち着いてくださいな。たしかに社長さんがおっしゃるように、5%も純利益を出しているんですから立派なものです。売上げが落ちているのは事実ですが、コスト削減も必死に取り組んでおられる様子もうかがえます。

黒崎：そうだろう。だから、うちは優良企業だといつも言っているんだ。

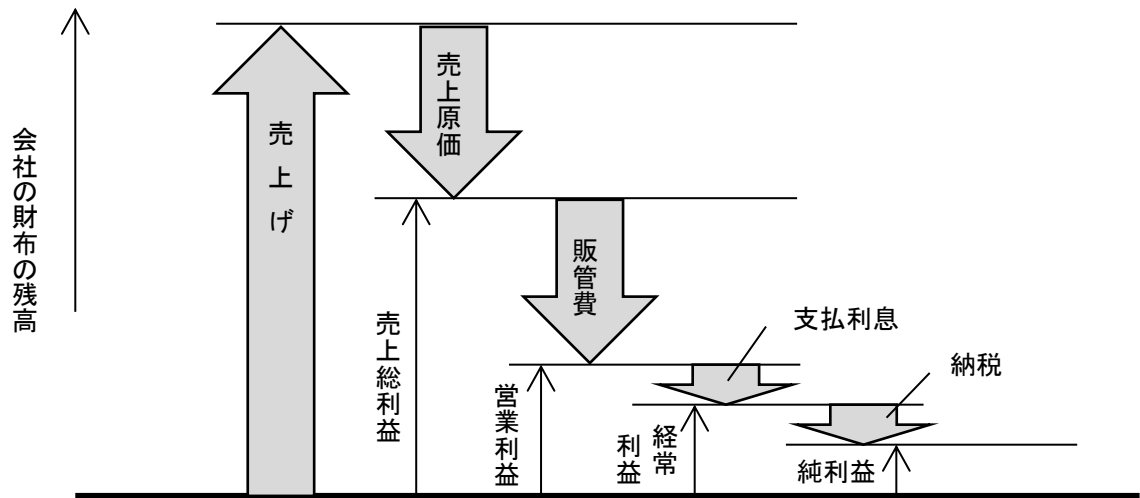
須田：社長さん、ところがですね、奥様がおっしゃっているのも事実なんですよ。たしかに資金繰りがさうとう苦しいんじゃないかと推察できます。

黒崎：それがわからんのだ。パン屋は現金収入だし、仕入れは買掛けだから、資金に余裕があるはずなんだ。

須田：純利益が5%もあるのに資金繰りが苦しいわけを、いまから説明します。実際のお金の動きは毎日毎日ですから見づらいので、期末にまとめて収入があって、まとめて支出があると考えてみましょう。そうすると会社の財布の中身は、こんな具合に増えてたり減ったりしています。



須田は白紙をもう一枚取り出すと、次のような図を描いた。



須田：これが社長さんの会社の収益構造です。売上げがまとめて入るけれど、そこから売上原価を支払って、販管費を支払えば、営業利益分しか残らないわけですね。まあ、減価償却費なんかは実際には財布からお金が出ていくわけではないですけど、わかりやすくするために、この際無視しちゃいましょう。そこからさらに借入金の利息を支払って税金を納めれば、会社の財布には純利益分が残ることになります。

黒崎：うん、よくわかるよ。これだけ手元に残るはずなんだな。

須田：いや社長さん、それは違うんですよ。会社の財布から出ていくお金は、まだあるんです。

黒崎：えっ、なんだって。決算書はここまでで計算しているじゃないか。

須田：それは損益計算書の話しなんです。損益計算書っていうのは、わかりやすく言ってしまえば、納税額を計算する書式みたいなものです。会社の財布にいくら残るかを計算する書式じゃないんですね。

黒崎：それじゃ、何の支払いが残っていると言うんだ。

須田：支払いではありません。借入金の元金返済が財布から出ていきます。利息の支払いは損益計算書に載っていますよね。しかし元金返済は、借りたお金を返すだけなので、支払いではないのです。だから損益計算書には載っていない。

黒崎：まだ、よくわからんな。

須田：たとえば、銀行から1,000万円借りたとしましょう。使えるお金は1,000万円分増えるわけですが、だからといって、その1,000万円を売上高には計上しないですよ。

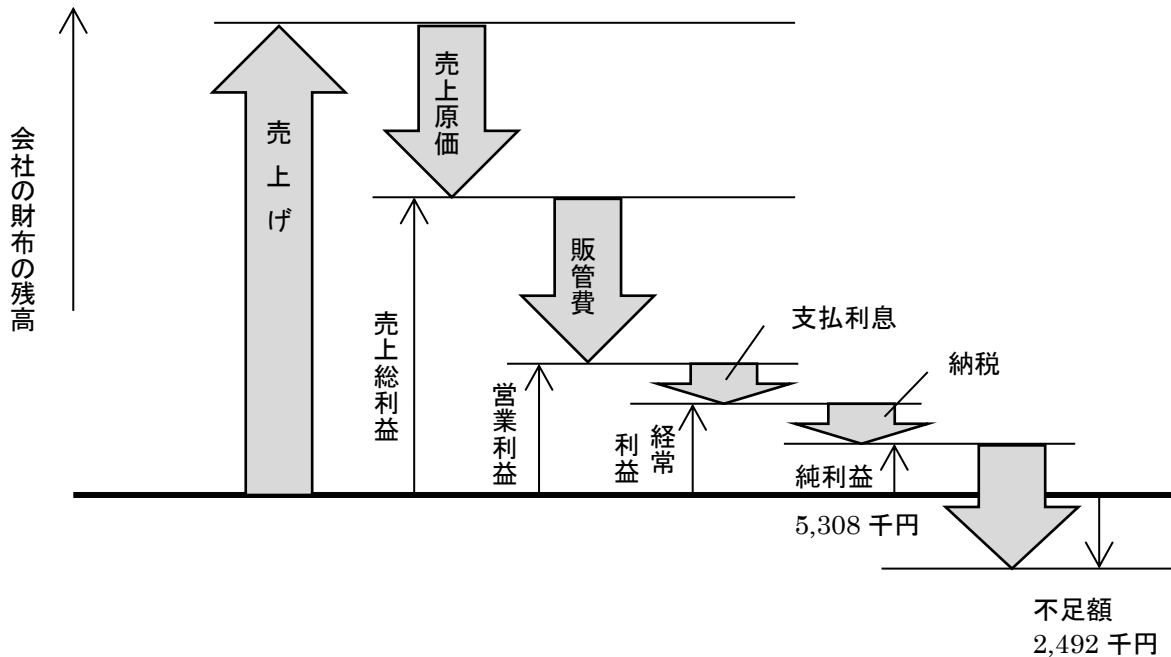
黒崎：そりゃそうだ。売上げじゃないんだからな。

須田：同じように、銀行に1,000万円返したとしても、それは支払いじゃないですよ。だから損益計算書には載らないわけです。

黒崎：なるほど、そうか。そうすると、会社の財布はどうなるんだ。

須田：このようになります。

須田は決算書を見ながら、先ほどの図に次のように書き加えた。



須田：2014年3月期の決算書を見ると、純利益は5,308千円ですが、ここからさらに7,800千円の元金返済をおこなっています。これが会社の財布から出ていくわけですから、2,492千円の不足が生じていますね。この不足額は、誰かが穴埋めしなければなりません。最悪なのは、銀行からのあらたな借入れで穴埋めすることです。そうすると支払利息は増えるし、なにより元金返済がさらに増えることになりますから、不足額はもっと大きくなってしまいます。つまり状況はもっと悪くなってしまいます。

黒崎：うちの場合は、どうやって穴埋めされているんだ。ここ数年はあらたな借入れはしていないはずだが。

須田：社長さんの会社では、現金預金が毎年減っていますね。それは、この穴埋めに使われたからです。この状態が続くと、いつかは現金預金もなくなってしまいます。すると借入れに頼らざるを得なくなって、最悪の状況になってしまうんです。でも、まだ数年は余裕があるようですから、その間に打開策を実施して、健全な状態にしなければなりません。

黒崎：なるほど。黒字なのに預金が減っていくのはおかしいと思っていたんだ。そういうことだったのか。

須田：基本的なことがおわかりいただけたようなので、もう少し正確に説明しましょう。じつは会社の財布には、もう少し多く残っているはずなんです。というのは、減価償却費は実際には支出されないからです。2014年3月期の場合、純利益5,308千円と、支出されなかった減価償却費1,232千円と合わせて、6,540千円が残っていたんです。これが元金返済の元手になります。これを「返済原資」といいます。つまり返済原資とい

うのは、純利益と減価償却費の合計金額のことです。もし元金返済額が返済原資以内で収まっていれば、元金を返済しても、会社の財布にはお金が残ることになります。

黒崎：なるほど、そういうことか。

須田：残念ながら社長さんの会社では、返済原資の 6,540 千円に対して、7,800 千円の返済をおこなっていますから、実際の不足額は 1,260 千円です。これに相当する額が現金預金の減少になっていますね。奥様もおわかりいただけましたか。

夫人：なんで、いつもお金が足りないのか、よくわかりました。

須田：たしかに毎日毎日の入金や出金の中では、お金が足りないことはわかっても、それがなぜかを知ることは難しいでしょう。これが会社で起こっていることの実態です。

黒崎：黒字なのにお金が足りないということは、よくわかった。で、どうすればいいんだ。銀行に返済額を減らしてくれと言っても聞いてくれないだろうし。

須田：そんなこともないんですけどね。ただ、返すお金がないから減らしてくれと言っても通りません。自分たちで打開していくことが原則です。つまり自助努力ということです。その上で自助努力だけでは足りない分の援助をお願いするというのが筋ですね。ですから経営改善の事業計画が必須です。

黒崎：そう言われても、事業計画なんて作ったことないしなあ。会議所で手伝ってくれるのかい。

須田：もちろん先ほども申し上げましたが、社長さんの会社の健全化のために一緒に考えて、できる限りのお手伝いをさせていただきます。そのために、まずは経営問題をきちんと押さえておきましょう。第一に、資金繰りが確保されていないことです。これは 2014 年 3 月期でもそうなので、消費税増税が原因なのではなく、それ以前から起こっていた財務体質の問題と言えるでしょう。それから…。

須田は、かつて日本商工会議所で受けた研修を思い出していた。講師の城ノ内先生から、「問題というのは、すでに発生している問題と、放置しておくといずれ発生する問題の 2 種類があるんですよ」と言われたのが引っ掛かったのだ。たしかに資金繰りが確保されていないのは、すでに発生している問題だ。では、放置すればいずれ発生する問題は…。このときの須田は、研修で出てきたキーワードがいくつも頭の中を飛び交っていた。弁証法的発想…、既存フレームからの飛躍…、無競争戦略…。ああそうか、須田は確信を持った。

須田：それから、これは少し中期的なことになりますが、新しい販売形態を確立することが第二の経営問題です。というのは、高齢化はまだまだ進むでしょうし、競争も激化するでしょう。競合店と同じような販売形態、つまり店舗販売ですが、だけでいくと、いずれ状況が悪化することが予測されます。今のうちから新しい販売形態を模索して、いち早く確立することが必要でしょう。

黒崎：具体的にはどうするんだね。

須田：具体策を決めるには、社長さんの会社の強みとか弱みを分析しなければなりません。少し考える時間をください。3 日後の午後はお時間取れそうですか。できれば次回は娘さんもご同席いただきたいのですが。

黒崎：うん、わかった。午後 3 時頃ならパートさんの販売員だけで大丈夫だろう。

須田：それでは3日後の15時に。今度は私が御社の事務所にお伺いします。それまでに少し考えておきます。

黒崎：期待しているよ。

こうして初回の相談を終えたのだった。

### **ポイント！**

経営支援の第一歩は、その企業の経営問題を正しく特定することです。今の例ですと、資金繰りに困って相談に来たわけですが、その本質は「返済原資以上の返済を恒常的におこなっていること」にあったわけです。ここに手を入れずに運転資金を借りさせてしまうと、事態はむしろ悪化してしまうのは本文で指摘した通りです。

問題というのは、「あるべき姿」と「現状」とのギャップのことです。今の例では、「元金返済をおこなってもキャッシュが残ること」というのが、あるべき姿です。これは事例企業だけではなく、かなり一般的なあるべき姿です。そのほかに、製造業の、小売業の、サービス業の、というように業界に応じたあるべき姿もあります。さらに当該企業独自のあるべき姿もあります。この意味で、一般的な企業経営のあるべき姿や、業界ごとに特徴的なあるべき姿などは、常日頃から勉強して、頭の中にイメージを持つことが重要になります。

また本文でも指摘したように、すでに発生していることだけが問題というわけではありません。放置すればいずれ発生してしまうことも、また問題なのです。これは将来に渡る問題ですから、なかなか見えにくい。だからこそ、経営支援を担当する者が、きちんと指摘しなければならないことなのです。場合によっては、頼りになる専門家に相談することも必要になるかもしれません。

よくある誤解ですが、定義された経営問題は、解決の対象では「ありません」。問題をさらに分析して制約条件を取り除いて抽出された『課題』が、解決策を考える対象になります。ですから初回の面談で解決策を提示せず、二回目は事務所に出向いて詳細な分析をおこなうことにしたのです。詳細な分析には、さまざまな経営データが必要になるからです。

経営問題を定義するにあたって、事業者との間で問題をきちんと共有することが不可欠です。中小企業の経営者は、必ずしも経営の勉強を積んでいるとは限りません。難しいことでも、わかりやすく説明すること、場合によっては細かいことは省略すること、必要ならば本文のように図を描きながら説明することが求められます。いわばプレゼンテーションの能力が問われているのです。ふだんから意識してトレーニングすることが大切です。

今の例では、伝えなかったことはただ一つ「なぜ黒字なのに資金が不足するかというメカニズムを理解してもらい、それは経営の構造的な問題であることを理解してもらおう」ということだけです。ですから細かいことを省き、図で説明したのでした。

### §3 問題の分析から、課題の抽出へ

3日後、正午になると経営指導員の須田は会議所を出た。店舗の状況を自分の目で把握しておこうという考えだ。まず駅前店をのぞくことにした。ちょうど正午を10分ほど過ぎた頃ということもあって、店の前では、パンの袋をもった制服姿の女子社員のグループ何組かとすれ違う。店内に入ると、サンダル履きにお財布だけもった事務員さん風の女性で賑わっている。それほど大きな駅前というわけではないが、近所にはいくつかの金融機関の支店があったり、低層のビルには多くの事務所が入っている。社長がいうように病院帰りのお客さんだけというわけではなさそうだ。並んでいる商品は、食パンにフランスパン、ピザやコロッケパンなどの調理パンもあれば、サンドイッチも何種類もあるし、甘い菓子パンもある。レジ脇のケースには紙パックの牛乳や野菜ジュースなどが入っている。パン屋として一通りの商品があるし、そこそこ美味しそうなのだが、だからといって何か特徴があるというわけでもなさそうだ。

次に須田は車に乗って、県道沿いの競合店をのぞきに行った。すでに正午を40分以上も過ぎていたので、客足も一段落しているだろうと思っていた須田は驚いた。県道から店舗脇の駐車場に入る車や出る車で混雑していたのだ。たしかに駐車台数は多いが、ひっきりなしに出入りするの、なかなか停めにくい。店舗から出てくるのは、大部分が未就学児を連れてきたママさんたちだ。車を停めるにも出すにも、ちょっと気を遣わなくてはならない。

競合店の店内は、午後1時近いというのに賑わっていた。広い山小屋風の店内は、いくつかのコーナーに分かれていて、陳列も立体的に工夫されている。レジは3台あるが、トレーをもったお客さんが列をなしている。いくつかのパンは売り切れているが、なかなか補充されないようだ。厨房と店内とはドアで仕切られているため、厨房全体を見ることはできないが、外観と店内の様子から考えると、おそらくギリギリのスペースで製造しているのだろう。それでもお客さんたちは気にすることもなくパンを選んでいる。ひとつのコーナーは冷蔵ケースになっていて、サンドイッチだけではなく、小振りのケーキも並んでいる。須田が店内を観察していると、チリンチリンと鈴の音がして「きのこのピザが焼き上がりましたあ」と大きな声で告げながらピザが並べられていく。ママさんたちはその声につられるようにピザのコーナーに集まっていく。

パンの一つ一つは相談に来たメープルとさほど変わらないが、なるほど陳列やプレゼンテーションが上手いな、と須田は感じた。店奥には丸テーブルが7脚置かれ、20人ほどの若いママさんたちと小さな子供たちがパンを食べながらおしゃべりしている。その脇には子供たちが遊べるような簡単なコーナーが作られていて、ママさんたちがおしゃべりをしている間は、そこで遊んでいるようだ。なるほど、滞在時間が長くなるから、駐車場もその分確保しなければならないんだな、と須田は考えていた。昼食がまだ済んでいない須田は、あえて競合店で、カットピザとオニオンブレッド、あんパン、デニッシュなど多めに買い込んで、メープルの県道店に向かった。

県道を車で5分も走れば、メープルの県道店に到着した。この辺りは近年開発されたこともあって、広い歩道に街路樹が植えられている。若葉のまぶしい街路樹の切れ目に突然パン屋が現われた感じで、須田は危うく通り過ぎるところだった。店舗前の駐車場に4台の車が停まっているだけだったので、車は容易に停めることができた。店舗の裏手が事務所ということだったが、須田は、まず店舗を観察することにした。店舗と駐車スペースとの間はウッドデッキになっていて、パラソル付きのテーブルが5脚置かれている。季候のいいときなら、ここでパンを食べるのも悪くないなと須田は思った。3台ほどの自転車が停められている脇の扉を開けると、カラコロンと涼しげな音がした。正面はレジで、左手にイトインコーナーとトイレ、右手が売り場という構造だ。売り場の一面は、

陳列棚から上が全面ガラスになっていて、奥の厨房がよく見える。白衣を着た従業員さんが2人働いていたが、厨房が広いのか、少し寂しげに映る。須田が手ぶらで入っていくと、レジにいる若い女性が「いらっしゃいませ」と明るく声をかけてくれた。

売り場は広く明るい、というのが須田の第一印象だ。壁沿いの三面は、段差のある陳列棚が設置され、いろいろなパンが整然と並んでいる。店舗正面に当る右手側に調理パンや菓子パン、正面にはフランスパンが何種類かバスケットに立てられている。厨房側はカレーパンやピザなどと、一目見てわかりやすく陳列されている。中央には大きめの陳列テーブルが2脚設置され、何種類かのホットドッグやコロッケパンなどが置かれていた。レジ横の冷蔵ケースにはサンドイッチが並んでいるのも見て取れた。駅前点とは客層はまったく違う様子で、40～50代の主婦と思われる女性が何人か、パンを選んでいる。手前にあるトレーとトングを手にとると、競合店で買ったのと同じようなパンを選んでレジに持っていった。会計を待つ間に「そちらで食べていくこともできるんですか」と尋ねれば、「ご自由にどうぞ。セルフサービスですが、無料のコーヒーもありますので。お召し上がりになりますか」と問われた。須田が「あんパンだけ一つ食べていきたいんですけど」と答えると、「わかりました。では残りは袋にお入れしますね」と言いながら、紙ナプキンにあんパンを一つだけと紙おしぼりをトレーに乗せて、残りは袋に入れて「ごゆっくりどうぞ」と愛想よく渡してくれた。価格は競合店より若干安めに思えた。

イトインのコーナーに入ると、手前にコーヒーサーバーが置かれ、紙コップとミルク、シュガーなどが用意されている。一組は50代ほどの夫婦だろうか、もう一組は若いママさん2人がベビーカー2台を脇に置いて、静かにおしゃべりしながらパンを美味しそうに食べている。なるほど、競合店にベビーカーは難しいだろうと須田は思った。コーヒーを入れた紙コップをトレーに乗せると、レジで「外のテラスで食べてもいいですか」と尋ねれば「いいですよ。食べ終わったらトレーはこちらに戻してくださいね」とのこと。須田は再びカランコロンと音を立てると外に出て、ウッドチェアに座ってあんパンを一口頬張った。やや大振りなあんパンは、その生地がもちりしてパサつき感が少なく、なかなか美味しい。店舗前の県道は交通量は少ないが、ほとんどは乗用車であり、大型トラックなどは見かけない。街路樹の整備された広い歩道と、向こう側に見える公園の樹木のためか、ちょっとしたリゾート感覚でさえある。パンを食べている間にも、買物の途中なのか年配の女性が自転車ですべて来たり、会社に戻る途中といった風の中年男性が車で来たりしていた。須田はコーヒーを飲みながら、メモ帳を広げると、駅前店、競合店、そして今いる県道店それぞれで感じたことを、思い起こしながら書き留めていった。トレーをレジに戻すと、やはり愛想よく「また、いらしてください」と言われたのにニコリと笑みを浮かべ、いったん店の外に出てから裏に回り、事務所を訪れた。ちょうど約束の時間になっていたのも、社長と、Tシャツにジーパンといったラフな姿で、やや長身で細身の娘がすでに須田を待っていた。

社長：これが後継する予定の娘で、いまは役員ということになっています。(娘に向かって)こちらが商工会議所でお世話になっている須田さんだ。

孝子：孝子と申します。どうぞ、よろしく願いいたします。

須田：須田です。前回、社長さんにご説明した点はお聞きになっていますか。

孝子：ええ、だいたいのところは理解したつもりです。

須田：一応、確認しておきますと、御社の経営問題の第一は、黒字でありながら資金繰りが確保できていない点です。これは消費税増税の前から起こっていることで、いわば経営の構造的な問題です。第二は、中長期的問題

として、店舗販売以外の新しい販売方法を確立する必要があるということです。

孝子：第二の問題がうまく理解できないのですが、インターネット販売とか、そういうことなのでしょうか。

須田：基本的には、そういうことですが、なにもインターネット販売だけが新しい販売方法というわけではありません。どんな方法が御社にふさわしいかは、もう少し詳細な分析をおこなわなければなりません。それが今日のテーマです。

孝子：あ、なるほど。うちの店でインターネット販売なんて現実的なのかと、ちょっと不安でした。今のところは新しい販売方法は必要だけど、それがどのような方法かはまだこれから考えていく、ということでもいいんですね。

須田：そうです、そうです。なかなか聡明でいらっしゃる。

孝子：私も二年ほど前から、母の経理を手伝うという感じで事務作業を始めただけで、経営なんて難しいことを勉強したこともありません。どうかよろしくお願いします。

須田：前回、社長さんから聞いたところによると、いろいろとパソコンにデータを入れて活用されているとか。

孝子：エクセルを見よう見まねで使っているだけなんです。

須田：きっと、そのデータが御社の経営健全化に役立ちます。その前に、経営健全化のために必要な売上高を計算してみましょう。

そういうと須田は鞆の中から一枚の紙を取り出した。そこには次のような項目が印字されていた。

	2014/3	2015/3		
売上高	101.9	94.5	売上高の差	7.4
総費用			総費用の差	
変動費			変動費率	限界利益率
固定費				
純利益	5.3	4.7	損益分岐点	

須田：これは損益分岐点、つまり純利益がちょうど0になる売上高を計算するための書式です。御社の場合は、すでに黒字ですから、もちろん損益分岐点を大きく上回る売上高になっているはずですが、一緒に計算してみましょう。まず総費用ですが、これは売上高から純利益を計算すればわかりますよね。

須田は電卓を取り出して計算しながら、総費用と総費用の差を記入した。

	2014/3	2015/3		
売上高	101.9	94.5	売上高の差	7.4
総費用	96.6	89.8	総費用の差	6.8
変動費			変動費率	限界利益率
固定費				
純利益	5.3	4.7	損益分岐点	





須田は次のシートを取り出すと説明を始めた。

須田：今度の書式は、利益というよりも実際のお金の動きを計算するものです。社長さんには先日説明しましたが、決算書に現われる費用と、実際の支出とはちょっと違うんですね。大きな違いは2点あります。一つは、実際には支出されないけれど費用として計上されている減価償却費、もう一つは、損益計算書には現われない借入金の元金返済です。ですから今の場合、総支出＝総費用－減価償却費＋元金返済額 で計算できますね。

	2014/3	2015/3		
売上高	101.9	94.5	売上高の差	7.4
総支出	103.2	96.5	総支出の差	6.7
変動支出			変動支出率	限界比率
固定支出				
創出キャッシュ			CF分岐点	
期末現金	8.2	6.8		

須田：すると先ほどと同じようにして、総支出の差を売上高の差で割れば、変動支出率が計算できます。御社の場合は...90.5%ですね。そうすると限界比率は9.5%だし、毎期の変動支出は、売上高の90.5%で計算できますから...

	2014/3	2015/3			
売上高	101.9	94.5	売上高の差	7.4	
総支出	103.2	96.5	総支出の差	6.7	
変動支出	92.3	85.6	変動支出率	90.5%	限界比率 9.5%
固定支出					
創出キャッシュ			CF分岐点		
期末現金	8.2	6.8			

須田：あとは、固定支出＝総支出－変動支出、創出キャッシュ＝売上高－総支出 で計算できます。

	2014/3	2015/3			
売上高	101.9	94.5	売上高の差	7.4	
総支出	103.2	96.5	総支出の差	6.7	
変動支出	92.3	85.6	変動支出率	90.5%	限界比率 9.5%
固定支出	10.9	10.9			
創出キャッシュ	-1.3	-2.0	CF分岐点		
期末現金	8.2	6.8			

須田：2014年3月期では、すでに1.3百万円のキャッシュが不足してわけです。この不足額は、現金預金から充当されて、だから2015年3月期では現金がそれに対応する分が減少しているんですね。

孝子：なるほど...よくわかります。ということは、この調子でいくと、あと2〜3年もすれば現金もなくなってしまうということですね。

後継者である孝子の表情は真剣であり、須谷には少し青ざめたかのように見えた。

須田：そうです。このまま同じことを繰り返していけば、です。でも、まだ少し時間に余裕がありますから、今のうちに打開策を実行していくことが重要なのです。

孝子：要するに売上げを上げなければいけないということですね。

須田：もちろんそうなのですが、闇雲に売上げ向上策を考えても意味はありません。作戦を立てるためには、状況分析がまだ足りないのです。経営健全化のためには、少なくとも創出キャッシュを0以上にする必要がありますのはおわかりですね。

孝子：はい。よくわかります。

須田：その分岐点を計算してみましょう。先ほどの損益分岐点の計算と同じ要領です。ちょうど創出キャッシュが0になるときは、固定支出10.9百万円と限界キャッシュが等しい。ところが限界キャッシュは売上高の9.5%ですから、そのときの売上高は...

孝子：固定支出10.9百万円を限界比率9.5%で割ればいいんですね。

須田：そうです。御社の場合は115.6百万円になります。つまり、これだけの売上高を達成できれば、資金繰りは正常化することになります。ところで、この売上高ですが...

孝子：う〜ん、2年で実現するのは難しいというのが正直なところです。

須田：それが本当に実現不可能なのか、どのくらいだったら売上げを向上できるのかを、次に考えなければなりません。まだまだ状況分析の段階なのです。そのために、2014年決算と2015年決算の店別売上高とか店別客数なんかのデータをお持ちじゃありませんか。

孝子：パソコンの中に入っているはずですが、少々お待ちください。

損益分岐点やキャッシュフロー分岐点の話が難しかったのか、ときおり結果に反応するだけで、社長はほとんど会話に入ってこなかった。須田はそれに気付きながらも、後継者がこれだけ理解できるなら、それでも構わないだろうと考え、経営健全化は後継者を中心におこなっていくのがこの会社にとって現実的だろうと判断した。

須田：社長さん、中小企業であっても、これからの経営は高度な判断が必要になります。御社の経営健全化は娘さんを中心におこなっていく方がいいのではないかと思います、いかがでしょう。

社長：たしかにそうだな。私らの時代は、美味しいパンを作っていればよかったから、こんな難しいこと勉強もしなかった。いや、同業者なんかもそうじゃないかな。

須田：そうそう社長さん、ここに何う前に競合店に寄って客層なんかを観察しながら、パンを買ってみたんですよ。社長さんはとっくに食べておられるでしょうけれど、ご一緒にいかがですか。

須田は競合店のパンをテーブルの上に並べて、あんパンを手にとって一口頬張った。

須田：いや実は、事務所に来る前に、御社でもパンを買ってウッドデッキのところで食べたんですよ。もちもちした食感がほんとに美味しかった。お世辞抜きで、競合店のパンより美味しいですね。

社長：そうだろう、うちは最初から釜焼きにこだわっているんだ。最新のオーブンで焼けば、職人なんか腕がなくなっただってパンを焼けるだろうけれど、それじゃ美味しいパンにはならない。しかも、あそこの店よりうちの方が少し安いだろ。なのに、あっちの方が年中賑わっているんだからな。こんな歳になっても、商売っていうのはほんとに難しいと思うよ。

須田：社長、諦めるのはまだ早いですよ。それにしても、ほんとに美味しいなあ。

そこへ孝子が資料をもってきたのとほぼ同時に、夫人がコーヒーをいれてきてくれた。

夫人：ちょっと銀行さんに行っていたものですから失礼しました。よろしくお願いします。

須田：いやあ、お嬢さんは理解が早いので助かります。

夫人：この子もパソコンでいろいろやりながら考えていたみたいなのですが、なにしろ相談する相手もいなかったもので、助かっているのでしょう。

孝子：やっぱり経営の専門の人は、考え方がまったく違うことに驚きました。それに比べると、今まで思いつきだけでなにかジタバタしていただけのような気がして。

須田：いやいや、みなさんは実際に商売をやってこられた。お客さんのこともよく知っている。私たちは分析したり考えたり整理することしかできません。それぞれ得意分野が違うのですから、一緒になって考えていけば、きっといいプランができるはずです。ところで孝子さん、どんなデータがありましたか。

孝子：急いで集計したので、こんな大雑把なデータしかないのですが。

孝子がプリントアウトしてきたデータは次のようなものだった。

(千円)	2014/3	2015/3
	実績	実績
県道店	51,020	48,251
駅前店	50,830	46,235
合計	101,850	94,486

須田：なるほど。客数については何かわかりませんでしたか。

孝子：2015年3月決算で、駅前店は顧客数が2.0%減少しています。県道店は、私もちょっと驚いたんですが、顧客数が2.4%増加しているんです。

須田：充分です。これらのデータを分析して、実際に何が起こったのかを究明していきましょう。まずは、店舗別売上高の分析です。

須田は電卓を叩きながら、新しい紙に次のような表を作成していった。

(千円)	2014/3		2015/3		
	実績	構成比	実績	構成比	前年比
県道店	51,020	50.1%	48,251	51.1%	94.6%
駅前店	50,830	49.9%	46,235	48.9%	91.0%
合計	101,850	100.0%	94,486	100.0%	92.8%

須田：両店舗どちらも売上げが落ちているのは事実ですが、落ち方に差があるのがおわかりになるでしょう。県道店は前年比で94.6%、つまり5.4%の落ち込みですが、駅前店は9.0%の落ち込みですね。ちなみに2店舗あわせた売上げは7.2%の落ち込みですから、駅前店の症状がすこぶる悪いことがおわかりでしょう。

孝子：たしかに、そうですね。なんとなくの感覚はあったのですが、ここまで悪化しているなんて。

須田：では2店舗で、どのような違いがあったのかを分析してみましょう。ところで、客数が2%伸びて、客単価が3%伸びたとしたら、売上げはどれだけ伸びるかおわかりですか。

孝子：えっ、6%じゃないんですか。

須田：いえ、ハズレです。たしかに、売上げ＝客数×客単価 ですが、伸びは違うんですよ。だって、客数が2%伸びて、単価が3%伸びたら、 $(1+2\%) \times (1+3\%) = 1+2\%+3\%+0.06\%$  じゃないですか。売上げの伸びは、 $2\%+3\%$  で5%なんです。それでは、客数が3%伸びて単価が1%落ちたら、どうなりますか。

孝子： $3\% + (-1\%) = 2\%$  ですか。

須田：そうです。単価が3%落ちたとしても、顧客数を5%増やすことができれば、売上げは $5\% + (-3\%) = 2\%$  増える計算になります。ふつう客単価というのは、景気などに左右されることが多いんですね。まあお財布の紐の固さみたいなものです。こうやって考えれば、景気がよくないときでも売上高を増やすことができるわけです。これが不景気のときでも増収を実現する大企業の秘密です。簡単な話でしょ。

孝子：よくわかります。私たちは不景気だから売上げが落ちても仕方ないと思っていましたが、違うんですね。

須田：そうです。ほんとに孝子さんは理解が早い。もちろん不景気のときにお客さんをどうやって集めるかは、大企業だって苦労しているところですけどね。でも御社の場合、コスト削減で積極的な宣伝をしていないということでしたが、それでも県道店は顧客数が増えているわけですよ。そろそろ御社の店舗別分析を続けましょうか。

須田は次の表を書き加えた。

	売上伸び	客数伸び	単価伸び
県道店	-5.4%	2.4%	
駅前店	-9.0%	-2.0%	

須田：それぞれの店舗での売上げの伸びは先ほど計算しました。これに客数の伸びを入れると、単価の伸びは、県道店が-7.8%、駅前店が-7.0%になりますね。つまり客単価はどちらも同じように落ち込んでいるわけで

すよ。まったく違う客層なのに同じ現象が起こっているのですから、これは店舗とは関係のない要因、おそらくは消費増税に伴って財布の紐が固くなったことと考えてもいいでしょう。

孝子：そうですね。駅前店の売上げが急速に悪化していることは感覚としてわかっていましたが、どちらの店舗も客単価の落ち込みかたが同程度だとは思いませんでした。分析って、ほんとに必要ですね。

須田：わかったことを整理しておきましょう。2店舗合わせた売上げは7.2%落ちている。その内訳は、県道店が5.4%の落ち込みであるのに対して、駅前店は9.0%の落ち込みである。この違いは、県道店の客数は2.4%増加しているのに対して、駅前は2.0%落ち込んだことによる。どちらも客単価は7~8%程度落ち込んでいるが、これは当社がコントロールできない要因、つまり制約要因であると考えられる。

孝子：ここまでわかると、打つべき手ははっきりしますね。駅前店の顧客数をどのようにして増加させるか、ですね。

須田：もちろんそれは必要なのですが、御社の場合、ただ売上げが増えるだけでは健全化しないということを忘れてはいけません。社長さんの話しによれば、市民病院が移転したことが駅前店の客足に影響を与えているということでした。そうだとすれば駅前店は、新しい顧客層を開拓しなければなりません。次に、県道店は客数が増えていますが、これは積極的な宣伝をしていない結果です。積極的な販売促進活動を展開することで、もっと客数を増やすことを考えなければいけません。これだけでCF分岐点を上回る売上げを達成できればいいのですが、いかに制約条件とはいえ客単価が8%落ちているのも事実ですし、これが消費増税によるものだとすれば、今後しばらくは客単価が上がることは見込めないでしょう。ですから計算してみないとわからないのですが、客数を増やすだけではおそらく不十分で、新たな販売方法という第二の経営課題にも着手することになると思います。でも、これはいずれ必要となることでしたから、むしろ消費増税をきっかけに前倒しで実行するいい機会だととらえるべきでしょうね。

孝子：打つべき手ははっきりしたとおもったのですが、まだまだ考えることは多いですね。

須田：そうです。でも御社で何が起きているかについては、かなり明確になったでしょう。あとは、具体的な打開策を考えて、どこまで攻めていけるかを計算すればいいのです。今日はいろいろなことが判明したという大きな意味があったと思います。

孝子：はい。なにより、どのように考えていくのかということについて、いい勉強になりました。

須田：そうおっしゃっていただければ何よりです。今日は長くなってしまったので、具体的な作戦立案は、あらためておこなしましょう。よろしければ明日の同じ時間はいかがですか。

孝子：私は都合がつかますが、社長はどうですか。

社長：明日はちょっと都合が悪いんだが、この件はすべて孝子に任せたいと思う。もちろん報告と説明はしてくれよな。

孝子：わかりました。

須田：では明日、また参ります。

## ポイント!

5ゲン主義という考え方があります。次の3つの「現」と2つの「原」から成る考え方です。

現地 / 現物 / 現実	・・・ 問題を正しく認識するために
原理 / 原則	・・・ 実効性ある解決策を考えるために

今の例のように、機会をつくっては現地に出向けば、いろいろなことが観察できます。また実際に食べ比べるなども、5ゲン主義としては当然のことです。このときも、ヒアリングと同様、押さえるべきポイントを事前に考えておくとう効果的でより正確な認識ができるでしょう。

経営問題というのは、氷山の一角に過ぎません。氷山は全体の1割のみが水面から浮かび上がっています。見えた部分だけを相手にしても、水面下にはまだ9割が残っているのです。その全体像をきちんと理解すること、これが『分析』の役目です。もちろん5ゲンといっても、ある程度の仮説が必要な場合もあります。本文で挙げた「客単価の落ち込みは景況による」は仮説です。この仮説が正しいことを実証するのは、きわめて困難です。それでも、同業他社や他業種の変化などと比較すれば、直接証拠でなくても傍証にはなるでしょう。多くの傍証を集めれば、より真実に近づくと考えるのです。

分析は、文字通り、分けていく作業です。今の例ですと、売上高の落ち込みを、店舗別に分け、さらに客数と客単価に分けたのでした。どのように分ければいいのかは、理論が示してくれます。同じ売上高を分析するのでも、顧客層で分け、売れ筋商品で分け、価格帯別で分け、販売方法で分け、販売促進活動で分けることだってできます。(これはマーケティング理論です。) もちろん多角的な分析をおこなうのはいいことですが、それよりも、その企業に相応しい分析方法を考えることが重要でしょう。

分析していくと、2つの要素が出てきます。一つは自分たちの努力が結果に結びつくことが期待できる要素、もう一つは自分たちの努力ではどうしようもない要素です。前者が『課題』であって、前述のように解決策の対象となります。後者は『制約条件』なので、解決できない部分です。大切なことは、このように課題と制約条件とを明確に分離するまで分析することです。

経営支援の第一歩が『経営問題の特定』であると述べました。次のステップは『経営問題の分析』なのです。この分析が充分になされていればこそ課題が明らかになり、実効性ある解決策へと向かっていけるのです。

## §4 解決策の立案

その日、会議所に戻った須田は、机に向かって考えていた。須田を悩ませていたのは『メープルの本質的な強みは何だろうか』ということだった。城ノ内先生から言われたことがある。「弱みはすぐに指摘できる。しかし本質的な強みというのは発見が難しいものだ。たとえば、納期を遵守することで顧客から信用されているなんていうのは強みではない。納期を遵守できなければ弱みになるだけで、弱みでなければ強みだというわけではないからだ。一方、同業他社は二週間のリードタイムが必要だがわが社は一週間のリードタイムだというのは本質的な強みだ。つまり、本質的な強みというのは、競争優位を確立する原動力になるものをいうのだ。本質的な強みを探索するためには、ハード・リソース（ハードな経営資源）とソフト・リソース（ソフトな経営資源）とを丹念にチェックしていくことが必要だ。先のリードタイムの強みは、社内プロセスというソフト・リソースの中に見出されるだろう。」たしか、そんな内容だった。そのとき須田は思い出した。内部環境分析の視点という資料を城ノ内先生からファイルでもらったはずだ。

ファイルを開いた須田は、すぐに確信を持った。なるほど、そういうことか。さらに、そのときの研修ファイルを開いてざっと流し読みしていたが、「革新とは既存フレームからの脱却である」というフレーズでふと手を止め、社長のヒアリングや現地での観察、それに先ほど抽出した課題などの情報を頭の中で整理した。やがて研修ファイルを閉じると、ワードを立ち上げて明日提案する内容をまとめた。それから電話をかけると、しばらくの間、話し込んでいた。

翌日、須田は作成した提案資料と、さまざまな気付きや情報を書き留めたメモ帳とを見比べると、一人静かに力強く頷き、会議所を出てメープルの事務所に向かった。

孝子：連日のご指導、ありがとうございます。今日は具体案を考えるということでしょうか。

須田：そうです。ただ、イベントやキャンペーンとか接客サービスなんかを思いつきで挙げていくのではなくて、これから5年程度、営業を続けていくのに耐えうる方法論を考えようということです。あくまで経営健全化が目的ですから。

孝子：なるほど。長期的な展望に立って、というわけですね。

須田：もちろんイベントなんかも必要になるでしょう。でもそれは木で例えれば「枝」に過ぎないわけで、まずは風雪に耐える「幹」をしっかりと建て直そうということです。その上で、「枝」を考えていけばいい。

孝子：わかりました。「枝」の部分は、今までもいろいろと考えてきましたが、「幹」はどのように考えていけばいいでしょうか。

須田：マーケティング理論が役に立ちます。マーケティングといっても慣れていないでしょうから、こんなものを用意してみました。これは、いろいろなときに使えますから。

そう言って、クリアファイルから一枚の紙を取り出した。そこには次のような項目が並べられていた。須田は一つ一つの項目を簡単に説明していった。

誰に	顧客層の特定	<p>単純に「近隣の住民」というだけではダメで、「通勤途上で朝食を食べる人」「中途半端な時間に軽食を食べる人」など、その特徴が具体的につかめるように特定する。</p> <p>また特定された顧客層のニーズを具体化することも重要。「通勤途上で朝食を食べる人」なら、短時間、毎日でも負担にならない価格、毎日でも飽きない、車中や勤務先で食べても周囲を汚さない…などの仮説を立てる。</p>
----	--------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



どのような商品を	商品群の設定	パンや飲料も商品だが、それらを組み合わせた「モーニングセット」も商品になり得る。上記の顧客層のニーズに合わせた商品群を設定する。
いくらで	価格帯の設定	たとえば「通勤途上で朝食を食べる人」の場合、ファーストフードや喫茶店あるいはコンビニも競合になる。それらと比較して対抗できる価格帯を設定する。
どのように販売	販売方法の設計	店舗販売だけではなく、移動店舗販売もあれば無店舗販売（デリバリーピザなど）もあり得る。また、現金取引だけではなく、プリペイド（チケットなど）や掛売り（クレジットなど）などの多様な支払い方法があり得る。顧客層のニーズに合わせた最適の販売方法を設計する。
どのように宣伝	販売促進方法の設計	<p>上記の顧客層にどのようにアプローチして、自社サービスをどのように伝達していくのかを設計する。同じチラシでも、新聞折込み、ポスティング、通行人への配布、顧客への配布など多種の方法がある。また取材記事に取り上げてもらうなどコストのかからない方法もあり得る。</p> <p>逆に、顧客のニーズをどのように汲み上げていくのかという設計も重要。</p>

須田：県道店でも、いろいろな顧客層が存在しますよね。それら顧客層の一つ一つに対して、矢印から下の項目を設計していくんです。

孝子：パンを並べることばかりで、自分たちが、いかにお客さまのことを考えていなかったのか…。ちょっと落ち込んでしまいます。

須田：いや、責めているわけではないですよ。きっかけはともかく、社長さんだって前向きに取り組んでいきたいと思ったから孝子さんに任せたわけでしょうし、孝子さんだって何とかしたいと思うからこそ、こうやって時間を割いて作戦を立てているのでしょから。



孝子：がんばります。もっともっと、いろいろなお客さんに喜んでもらえるように。

須田：はい。私もできる限りのお手伝いをさせていただきますから、一緒にがんばりましょう。

孝子：ほんとに、よろしくお願いします。

須田：では、まず「幹」の部分から考えていきましょう。基本的な考え方は『強みを活かして、機会をものにする』です。孝子さんは、メープルの強みは何だと思えますか。

孝子：えっ、突然そう言われても…。さて、何だろう。職人さんたちは釜焼きにこだわっているようだけれど、じゃあ競合店のパンが美味しくないかといえば、そんなこともないし。うちに何か強みってあるんでしょうか。

須田：そうですね。昨日ここから戻ってから、私もそれを一番考えていました。でも、あるんですよ、大きな強みが。

孝子：それは何ですか。

須田：それは、県道店の広い厨房です。ここをフルに稼働させたら、もっといろいろな種類の多くのパンが焼けるはずですよ。人は増やせばいいけれど、厨房をむやみに増やすのは難しいですよ。だから、この広さがメープルの強みです。

孝子：言われてみればそうですが、でも、パンをたくさん焼いたところで、売れなければ意味がありません。それをどうやって売るんですか。

須田：まあ焦らずに。先ほど『強みを活かして、機会をものにする』と言ったじゃないですか。まだ前半だけです。後半の『機会』を考えなければいけません。メープルには、どんな機会があると思えますか。

孝子：機会ですか…。新駅の工事が終われば大きな住宅地が生まれるでしょうけれど、それは10年も先の話しみたいたし…。そんな先の話しじゃダメですよ。

須田：そうですね。今の話しです。これは周りをどのように見ているか、ということに関係します。いわゆる「ものの見方、考え方」というやつですね。同じことを見ている、気付く人もいれば、気付かない人もいます。孝子さんは、ときどきヘルプでレジに立つことがあるでしょ。県道店の朝は、どんなお客さんがいらっしやるんでしたっけ。

孝子：平日の朝なら、車で通勤する人が朝食として食べていたり、昼食用にと買っていかれます。それから早朝に公園を散歩する年配のご夫婦なんかいらっしやいます。

須田：そうでしたよね。それじゃ通勤の人は、どこにお勤めなのか考えたことありますか。

孝子：いや、考えたこともないし、尋ねたこともありませんでした。6時台にもポツポツいらっしやいますけれど、7時台に多いことを考えると、この先の工業団地にお勤めなんじゃないでしょうか。

須田：それでは昼食用に買っていかれるお客さんは、どうして、ここでパンを買っていくんでしょう。

孝子：そういえば、あそこの工業団地の周辺には飲食店がほとんどありません。みなさんお弁当なんですかね。あ、そういえば前に、いつもはお弁当なんだけれど、奥さんがたまたま実家に行かれていますので、今日はパ

ンを買っていくんだとレジでお話しになったお客さまがいらっしゃいました。

須田：家からお弁当を持っていく人たちもいるでしょう。そういう人でも、何かの事情でお弁当が用意できなければ、ほかの方法で昼食を食べるはずですね。じつは、工場などに入出入りする弁当業者さんっていうのがあるんですよ。仕出し弁当っていうんですけどね。それを利用したい人は朝9時くらいまでに社内担当者まで申込めば、担当者がまとめて業者さんに発注して、お昼前に業者さんが運んでくる。まあ集団の宅配みたいなものです。日替わりで、今月の献立カレンダーみたいなのが事務所に貼ってあったりします。それを見て申込むんですね。代金は、月締めで会社がまとめて業者さんに支払います。社員さんは毎月の給料から天引きされるので、いちいち支払わなくていいわけです。だから、さきほどのお客さんもそれを利用してもいいわけですが、なぜ、ここでパンを買っていったのでしょうか。

孝子：そうですねえ、不思議だな。なんでなんだろう…。あつ、高いんですか。

須田：逆です。安いです。いわゆるホカ弁と比べると、1/2~2/3程度じゃないですかね。

孝子：安いのに頼まないとすれば…不味いんですか。でも不味いなら、みんな頼まないでしょうし…。

須田：いや、不味いとまではいいませんが、少なくとも、楽しめる食事ではないでしょう。なにしろ安いし、大量生産みたいなお弁当ですからね。食事に対する考え方は、大きく2つに分かれます。一つは、空腹を満たせばいいという考え方、これを満腹派としましょうか。もちろん不味いのはダメだけれど、そこそこの味で安くてボリュームがあればいいという価値観です。もう一つは、多少高くても美味しいものを食べたいという価値観、これを味覚派としましょうか。

孝子：あ、それ、よくわかります。一人の人間でも、シチュエーションによっては満腹派になったり味覚派になったりしますよね。外食するときでも、一人なら満腹派でファーストフードか喫茶店で済ませて、お友達と一緒にときは、ちょっとオシャレなランチとかしますから。あつ、さっきの、いつもはお弁当だったお客さんは味覚派なんだ。

須田：じつは昨日、あそこの工業団地にある組合の事務長さんに電話して、昼食事情を聞いてみたんですよ。こういう人脈は、会議所の得意分野ですから。基本的には弁当業者と各企業との契約関係だけれど、ときどき「いい弁当屋を知らないか」という問合せが企業さんからあるらしくて、ある程度は把握しているということでした。それによると、2~3社の業者さんが出入りしているようです。どこも幕の内弁当のような、ご飯とおかずの組み合わせですね。価格帯は350円程度の低価格帯、500円程度の中価格帯に、あとは役員さんの昼食会に出てくるような1,000円以上の高価格帯とのことでしたが、どの企業も低価格帯のようです。低価格帯のおかずは日替わり一種類で、毎月の献立カレンダーが配られています。まあ学校給食の献立表のようなものですね。頼みたい従業員さんが毎朝9時までに決められた表に○をつけて、担当者が集計した個数を9時半までに業者に連絡すると、11時から11時半に配達されるという仕組みです。毎日、利用者数は変動するわけですが、だいたい1/3くらいは家から弁当を持参していて、残りが仕出し弁当じゃないかと、事務長さんは言っていました。

孝子：わりと多くの人が利用するんですね。

須田：最近は独身男性でも自分で弁当を作る人も増えているようですが、まだまだでしょうし、やはり毎日という

のはたいへんですからね。

孝子：でも、日替わりとはいえ毎日そんなんじゃ、飽きないんですかねえ。

須田：そこなんです。毎日のことですから、安いし、毎朝〇さえ付けば、お昼に弁当が用意されているという利便性はあるです。満腹派の人たちはそれで充分でしょうけれど、味覚派の人で家でお弁当を用意できない人は、通勤の途上で何かを買っていくしかありませんよね。

孝子：そういう人たちが、朝ここでパンを買っていくんですね。

須田：きっとそうでしょう。ふだんは仕出し弁当を利用しているけれど、週に一回くらいはパンを買っていくとカネ。それに事務長さんの話しによれば、工場でも平均年齢はだいぶ上がっているようです。仕出し弁当というのは衛生上の問題と原価の点から、どうしても揚げ物が多くなってしまいうのですが、歳をとってきたり女性事務員さんなどから、もっとあっさりしたおかずが欲しいというニーズも増えているようです。

孝子：じゃあ、そういう人たちにパンを食べてもらう機会は多いわけですね。

須田：そうです。工業団地で働く人たちの昼食なんて、考えたこともなかったでしょ。

孝子：考えたことも興味をもったことも、なかったです。こうやって考えれば、機会っていろいろあるんですね。

須田：これが「ものの見方、考え方」ということです。これで一つ、新しく開拓する分野ができました。工業団地で働く人の昼食市場です。もちろん顧客層は、工業団地で昼食をとる味覚派です。次に考えることは、販売方法です。通勤の途上に店舗に寄れる人ばかりではありません。むしろ、その方が少ないでしょう。また貴重な昼休みに、会社から店舗まで買いに来いというのも無理でしょう。だからといって、仕出し弁当業者と同じような方法で販売するのは困難です。どのように販売すればいいでしょう、なにかアイデアはありますか。

孝子：言われてみると、私の通っていた高校はお弁当だったんですが、昼休みだけパン屋さんが来て売ってました。お昼になると、けっこう混雑していました。あんな方法はどうでしょう。

須田：はい、そういう方法がありますね。じつは組合の事務長さんに、その方法の実現可能性を打診してみました。

孝子：あら、もうわかっていらっしやったんですね。

須田：パン屋をやったことのない私の思いつきです。実際にパン屋をやられている孝子さんにも考えてもらいました。アイデアが同じだったので、これはいいんじゃないかと思っていますところですよ。

孝子：それで事務長さんは、なんておっしゃられていたんですか。

須田：組合としても、各企業さんで働く従業員さんへの環境改善としてありがたい話だとおっしゃっていただきました。人気が出てきたらいろいろな方法への展開はあるだろうけれど、当面はテスト的に、組合の事務所のある建物の一階にちょっと広い場所があるから、そこでやってみたらどうだろうということでした。初めはちょっと不便だけれど、そこまで買いに来てもらおうという形ですね。なんでも年に何回かは、不定期に物産展のようなことをやっているようですから、買いに来てもらおうのもそんなに抵抗はないんじゃないかとの感触だそうです。まあ雨の日なんかは売上げが落ちるだろうけれど。

孝子：テナント料というか、出店料のたぐいは、どうなんですか。

須田：それもお聞きしました。従業員さんへの環境改善の一環としておこなうから、とくに出店料はいらないというお返事でした。

孝子：それは、ありがたいお話しです。

須田：とにかく一度、直接会って話しをしたいということですから、早急にプランをつくって具体化の方向で進めましょう。

孝子：はい、わかりました。これは競合店が割り込んでくるということはないでしょうか。

須田：おそらく、ないと思います。というのは、先ほど指摘したメープルの強みとして厨房の広さがあるからです。午前中は相当な増産になるはずですが、競合店ではすでに手一杯という感じでしたので、やりたくても無理でしょう。また、いわゆる街中のパン屋さんでは、それだけの量を製造することは不可能でしょう。増産のための人手はパートさんや職人さんを雇えば済む話ですが、設備などは簡単に増やせないということです。

孝子：なるほど。だから、強みを活かして、ということなのですね。

須田：そうです。さて先ほどの表で、顧客層が特定できて、販売方法も設計できました。商品としては、通常のパンを並べるほかに、ランチパックのようなものを考えて事務長さんに提案するといいいでしょう。飲料は各企業さんに自動販売機が設置されているでしょうから、どんな種類が入っているかですね。もしかしたら野菜ジュースなんかがいいのかもしれないかもしれませんし、それも自販機に入っているなら、無理して売ることはいいでしょう。残った販売促進方法は、開始時期が決まったら、事前に簡単なお知らせをつくって企業さんに配ればいい。もしかしたら組合の方でお知らせをしてくれるかもしれませんから、その辺は直接会ったときに打ち合わせればいいでしょう。

孝子：実現できるような気がします。あとは何か考えておくことはありますか。

須田：そうですね、注意点が一つあります。実現できたとして、買いに来る人たちは、お弁当を持ってきていないし、仕出しも頼んでいない人たちです。売り切れてしまうと、その人たちの昼食はなくなってしまいますから、売り切れないほど充分にパンを用意するということでしょう。

孝子：そうでした、お客さんの立場になって考えることが大切でした。

須田：具体的にどのようなパンがいいのかは、「枝」や「葉」ですから、もっと後で決めるべきです。それを決めるための情報になるようなことを事務長さんとの打ち合わせの中で探ってきてください。

孝子：このあとは、どのように進めればいいですか。

須田：初回の打ち合わせについては、私のほうでセッティングして同行します。それまでにプランを固めて、提案できる資料を作ってください。

孝子：わかりました。何から何まで、ほんとにありがとうございます。このくらいの時間帯でしたら、いつでも都合つけますので。

須田：それでは一週間後くらいでセッティングします。では、次の「幹」の話しに移りましょう。「新たな販売方法の確立」という第二の経営問題については解決の方向性が決まりました。第一の経営問題である「資金繰りが確保されていない」という構造的な問題から抽出された課題「客数をいかに増加させるか」について具体案を考えていくことにしましょう。

孝子：そうでした。今までだったら、工業団地の件を夢中になって取り組んでしまって、本来の課題を忘れてしまうところでした。なんだか今までより一段高い位置から経営を見ているような気がします。

須田：状況を整理したからこそ、全体が見えてくるのです。そうやって一段ずつ、より高い視点をもつようにしてください。ところで孝子さん、春はどんなものを食べたくになりますか。

孝子：えっ、また突然、話しが飛ぶんですね。須田さんのことですから、これも高い視点から考えるための質問なんでしょうね。春ですか…私なら、山菜の天ぷらかなあ。

須田：いいですねえ。それじゃ夏は、秋は、冬は。

孝子：え〜と、夏は食欲ないから喉越しのいい、あっさりしたもの…ああ、この2年くらいは冷やしラーメンですね、冷やし中華じゃなくて。けっこうヘルシーらしいし。秋は食べたいものたくさんあるなあ、松茸ご飯。冬はやっぱり熱々の…鍋物に仕上げの雑炊。こんなところで、いかがでしょう。

須田：ですよ。季節ごとで食べたいもの変わりますよね。パン屋さんてへんですねえ、いつ行っても同じパンしか並んでいない。

孝子：あっ…。

須田：気が付かれましたか。

孝子：言われてみれば、6月から9月くらいまで売上げってよくないんです。で、秋頃から上がってきて、という感じですけど、どこのパン屋さんも同じだし、パン屋ってそういうものだと思っていました。

須田：じつは、これは受け売りなんですけどね。私たちは経営指導のための研修があって、そこで講師をしていた城ノ内先生っていう、ちょっと厳しい、いや、ちょっとどこじゃないな、まあその先生がたまたまパン屋さんを指導したときの話しをしてくれたんですよ。その先生が「なぜ6月から9月は、お客さんがパンを買わないのか。突然パンを嫌いになったのか。」と質問をされたとき、「食欲がなくなるし、パンは喉越しがよくないから敬遠されるんじゃないか」とお店の人が答えたそうです。すると「そうだ。けっしてパンを嫌いになったわけではない。しかし食べたくなかったのだ。それでは何も食べないか」というと、そうではない。しかたなく素麺なんかを食べるわけだが、それでは栄養がつかない。暑い夏を乗り切るためには、それなりのものを食べなければならない。だから鰻を食べるのだ。さて、食欲がないときでも、見れば食べたくなるものがある。それは何だ。」と言われたらしい。お店の人も困ってしまったようなのですが、「しかたない。ヒントをあげよう。ファミリーレストランはこの時期、何をメニューにしているか思い出せ。」と言われて、やっと「カレーですか。」と答えたらいいんですね。すると「やっと出たか。そうだ、カレーだ。だからファミリーレストランは、この時期にカレーキャンペーンをやるのだが、パン屋でカレーキャンペーンをやっている店がどれほどあるのか。やった上で、売上げがよくないと言っているのか。」と厳しく指摘されたみたいです。

孝子：たしかに厳しそうですが、おっしゃっていることは正しいと思います。それで、そのパン屋さんはどうしたんですか。

須田：それで、先生の指導を受けながら、カレーのパンを6種類くらい商品開発したそうです。それで7月20日から8月末まで、6週間のカレーフェアをやったということでした。なんで6週間なんですか、と質問したら、子供たちが夏休みだからだというのが答えでした。定番のカレーパンと週替わりのカレーパンとに分けておこなったようです。つまり、このパン美味しいといっても、来週にはなかつたりするわけですね。もう一度食べなければ、今週のうちにまたおいでということですよ。そのカレーフェアを軸に、かき氷だとか、ソフトクリームだとかもやって、まるで毎日お祭りのようだったと言っていました。

孝子：それで、そのお店の売上げはどうなったんですか。

須田：7月～8月の売上げは、たしか対前年比140%だったようです。で、その先生がお店の人に「ほら見なさい。売上げがよくないというのは、お客さんのことを考えていないからだ。こうやってお客さんのことを考えて実行すれば、ちゃんと売上げになるじゃないか。それをわかってもらうためにカレーフェアをやったのだ。」と言ったらしいです。研修を受けている私たちにも「分析して原因を探り、その解決策を考えて実行すれば、もともと売上げがよくないのだから140%なんて楽勝だ」とも言っていました。

孝子：なるほどねえ。

須田：私も知らなかったんですが、「商いというのは、客を飽きさせないから、商い（あきない）と言うんだ」という名文句があるんですって。その先生に言わせると「年中、同じパンが並んでいるなんて、客を飽きさせているようなものじゃないか」ということらしいです。こんなことも言っていました。「いつ行っても同じ商品が並んでいるということは、なくなってしまうのではないかという緊張感もないし、今度はどんなパンが出てくるのかという期待感もない。結局、必要なときに買いに行くだけのつまらない店になってしまうだろう。」私はこの言葉を聞いたときにハッとしました。それまでは豊富な品揃えだとか、欠品しないように、などという視点しかなかったものですから。

孝子：ほんとにそうですねえ。うちも、その先生のおっしゃる、つまらない店になっていたのでしょうかね。

須田：その先生は厳しいんですが、私たちに「企画料を出せなんてケチなことは言わない。みなさんの地域のパン屋さんで使えるなら大いにパクリなさい。そうして、そのお店を元気にしてあげなさい。」と言うんですよ。だから私もパクらせてもらって、メープルさんでも、夏にはカレーフェアがいいと思うんですよ。もちろん、やり方はメープルらしい方法を考えることにして。

孝子：はい。私も、夏のカレーフェアはいいと思いました。

須田：夏はそれでいいとして、秋は、冬は、なんて考えていくと、いろいろなキャンペーンができますよね。ただ年中イベントで追われることになりまますから、年間のイベントスケジュールを組んでおくと便利です。もちろんイベント期間だけではなくて、企画だとか商品開発なんかもスケジュール化するわけですね。たとえばカレーフェアだったら、企画はいつからいつまで、商品開発はいつからいつまで、宣伝はいつからいつまで、そして実施はいつからいつまで、といった感じですね。これをイベントごとに組んでおくわけです。

孝子：それは必要ですね。いつも思いついたときには、もう準備したり宣伝するのに遅くなってしまうので。

須田：これを毎年続けていけば、お客さんのほうでも「そろそろカレーフェアの季節だな。今年はどんなパンが出てくるんだろう」というような期待感に繋がっていくことでしょう。

孝子：言われてみれば、お客さんを集める正攻法ですね。今までは値引キャンペーンしかやってこなかったのが、ほんとに恥ずかしい思いです。

須田：そうそう、これも城ノ内先生の受け売りですが、「12月に入ればケーキ屋ならクリスマスフェアをやるだろ。パン屋もやるべきだ。」と言われて、シュト…、シュツ…、なんでしたっけ、クリスマス用のパン。

孝子：シュトーレンですか。

須田：そうそう、そのシュトーレンを出せと言っていました。そのときに「シュトーレンを知っているお客さんばかりとは限らない。おそらく知らない人もたくさんいるだろう。いくら並べてあったって、シュトーレンの習慣を知らなければ、手にとって買ってもらうことは難しい。だからシュトーレンの習慣についてのウンチクを書いたPOPを並べておくのだ。そうしてパンを売るだけではなく、文化を発信していくのだ。」とのことでした。

孝子：そうですか…。シュトーレンもいいですね。わかりました。これもイベントスケジュールに組み込みましょう。

須田：それでは、いままでの話しを参考にして、イベントスケジュールの案を作ってみてください。

孝子：はい、すぐにでも取りかかります。あと…、そうそう、駅前店の顧客開拓ですが…。

須田：今日の話しが十分にヒントになっていると思いますよ。これも考えてみてください。

孝子：わかりました。

須田：解決案の「幹」として、工業団地の昼食市場をあらたに開拓することと、スケジュール化されたイベントによってお客さまに期待感を抱かせることの2点が明確になりました。どのようにという「枝」の部分は宿題として考えてもらうことにして、今回は事業計画化していくことにしましょう。二週間後くらいを考えていますが、具体的な日時については工業団地の組合事務長との打ち合わせも含めて、またご連絡します。

孝子：はい、よろしく願いいたします。社長にもきちんと説明しておきますので。

須田：それは大切なことです。では今日はこれで失礼します。

### **ポイント！**

誰でも意識しない思考フレームをもっていて、そのフレームの中で物事を考えていきます。今の例では、パン屋というのは、いつでも同じパンを焼いて、店舗で販売するものだ、というのが思考フレームです。ときどき値引キャンペーンをおこなって集客するというのは、このフレームの中で考えているわけです。

解決策には、改革的解決策と改善的解決策の2種類があります。既存フレームの中で解決していこうというのが改善的解決策です。値引キャンペーンのほかに、パンを組み合わせてランチセットとして販売するというのも改善的解決策になるわけです。これに対して、既存フレームから脱却することで解決を図ろうとするのが改革的解決策です。今の例では、工業団地の中で昼休みだけパンを販売しようというのは、店舗販売というフレームから脱却

しています。またカレーフェアのように、時期限定の商品を販売しようというのは、いつでも同じパンという既存フレームから脱却しているわけです。

改革的解決策を発案するためには、弁証法的思考が役に立ちます。弁証法というのは、対立する矛盾を克服する方法論ですが、敢えて対立を作り出すところにその意義があります。夏は売上げが低迷すること(正命題:テーゼ)に対して、夏に売上げを伸ばすためにはどのような方法があるか(反命題:アンチテーゼ)という対立を敢えて作り出すのです。ここで、そんなこと無理に決まっているんじゃないかと言えば、先に進みません。先に進めるためには、正命題や反命題を分析する必要があります。本文でしつこいやりとりを述べたように、夏になると人はパンが嫌いになるのか、なぜ食べたくならないのか、何も食べないのか、何なら食べるのか…などと、執拗に分析していくわけです。そこに他の業界はどんなことしているのか、などと考えていくと、カレーを使ったパンなら夏でも買うのではないかという新しい仮説(合命題)が生まれてきます。このように、一見無理だと思えることも、実現可能な方法論を見出していく(止揚:アウフヘーベン)一連の考え方を弁証法的思考というのです。

解決案の方向性が見えてくると、細部まで詰めたくなるものです。しかし問題や課題が複数ある場合、いちいち細部まで詰めるのは得策ではありません。方向性が「幹」だとすれば、実行する方法論は「枝」になりますし、さらに細部は「葉」と言えるでしょう。大企業ならば階層によって分担することですが、中小企業の場合は分担するだけの階層がないことが多いので注意が必要です。まず「幹」をはっきりさせてから、「枝」に取りかかるべきだし、「葉」に相当する細部については、その折々に社内で話し合ったりして決めていけばいいことなのです。



## §5 事業計画化

須田がメープルを訪問してから二週間が経った。この間に工業団地の組合事務長との打ち合わせがおこなわれ、須田もそれに同席した。結果として、組合も全面的に応援してくれることになった。孝子の作成した企画書を事前に須田が手直したこともあったが、商品サンプル代わりに多めにパンを持参し、事務所に居合わせた女性たちにも振舞ったところ、みんなが美味しいと絶賛してくれたのも功を奏した。事務長も女性たちの反応を気にしていた。やはり仮説どおり、毎日弁当を持参するのめんどろだが、だからといって揚げ物の多い仕出し弁当を注文する気にもなれなかったようだ。私たちが女性たちに宣伝してあげるからね、と言ってくれたのは何よりだった。

それでも、いくつかの条件は提示された。とりあえず3か月のテスト期間とすること、期間終了直前にアンケートを取りその結果で継続するかどうかを正式決定すること、継続にあたって一年単位の契約を締結すること、テスト期間と最初の一年間は出店料を取らないこと、商品等はメープル側が自由に決めてよいこと、などが主な内容で、そのほかは手続き上の条件に過ぎない。須田と孝子はホッと胸をなでおろす思いだったが、それは事務長にも伝わったのか、「要するに、働く人たちが喜んでくれれば、ずっと続けてもらいたいということです」と笑顔で言ってくれた。発売開始時期や各企業への宣伝など細かい点は、また打ち合わせすることとなったが、須田は孝子に向かって「それじゃ、この件はあとは大丈夫そうですね。何かあれば相談に乗りますから、そのときは声をかけてください。」と言った。おそらく何度かの打ち合わせが必要だろうが、あとは相談されない限り孝子に任せておこうと、須田は考えたのだ。

それからさらに一週間ほど経った約束の日時に、須田はメープルを訪れた。

須田：先日はうまく行ってよかったですね。

孝子：ほんとに、何もかもお手伝いいただき、ほんとにありがとうございます。

須田：いやいや、メープルさんのパンが美味しいからこそ、うまくいったのだと思っています。ところで、前回訪問した折の宿題はできていますか。

孝子：あれから、いろいろと考えたのを用意しました。

そう言いながら、すでにプリントアウトされた資料を2部取り出すと、1部を須田に渡した。

### 株式会社メープル 経営改革案（原案） 2015年6月

1. 当社は売上げが落ち込んでもコスト削減を図ることで黒字経営を維持してきた。しかし苦しい資金繰りは改善されていない。その原因は「銀行からの借入金の元金返済額が、返済原資を上回っていたこと」にあることが、今回判明した。

2. 当社の経営問題として、第一に「資金繰りが確保されていないこと」、第二に「あらたな販売方式の確立」の二点が指摘された。後者は、いずれ発生するだろう店舗販売の頭打ちを、今から打開に向け準備する意味である。

3. 分析の結果、とくに宣伝はおこなっていないが県道店は客数が増加していることが判明した。一方で駅前店は、市民病院移転の影響もあり、大幅に客数が減少していることが判明した。また両店とも、消費増税による影響

で、客単価が大幅に落ち込んでいる。これらが原因で売上げが減少していると考えられる。

4. そこで事態を打開して、希望ある将来を迎えるために、次の解決策を実行していく。

(1) 工業団地の昼食市場を開拓する・・・ 県道店で焼いたパンを、工業団地の組合事務所一階で、昼休みに販売する。これは県道店だけではなく、会社全体の挑戦として捉える。この挑戦が上手くいったときは、他でも同様の展開を考えたい。

(2) お客さまを飽きさせないために、計画化されたイベントを実施する・・・ 次のようなイベントをおこなうための企画、商品開発などは、従業員全体で話し合いながら決めていく。他にもいいイベントを思いついたら加えていきたい。



	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
(冬のパン)	■											
新春フェア	■											
春のパン	□	□	■	■	■	■						
サクラ祭り		□	□	■	■							
夏のパン				□	□	■	■	■	■			
カレーフェア					□	□	■	■	■			
秋のパン							□	□	■	■	■	■
ハロウィンフェア								□	□	■	■	
冬のパン										□	□	■
クリスマスフェア											□	□
新春フェア											□	□

(3) 駅前店周辺の昼食市場を開拓する・・・ 周辺には会社や事務所が多いことから、ランチセットを用意して販売する。

(4) その他

5. 必要な人員は、当面はパートさんを増強することでまかなっていく。社員やパートという区分に関係なく、みんなで知恵を出し合って、役割を分担して実行していく。いずれ経営状況が好転したときは、社員を雇用していきたい。

孝子：少し説明します。まず工業団地の昼食市場開拓については、県道店の改革というよりも、会社としての改革として捉えました。パン製造は県道店でおこないますし、県道店から配送しますが、どのようなパンがいいかとかの企画については、パートさんも含めた従業員でミーティングして決めていきたいと思います。

須田：それは、なかなかいいですね。担当者だけで進めるのではなく、従業員さんが問題意識を共有するのは、のちのちに、いろいろなメリットを生み出すと思いますよ。

孝子：それからイベントなんですけど、年中イベントばかりやっていると、お客さんも飽きるというか慣れるというか、効果が薄くなっていくような気がするんです。デパートなんかでも、ハロウィンが終わったらもうクリスマス商戦ですか、みたいなのって、顧客の立場で見ると、なんだかなあというのが正直なところなんです。だからイベントとイベントの間には、通常期間というか、イベントのない期間が必要だと思うんです。

須田：そうですね。イベントに依存しすぎるのも考えものですね。おっしゃる意味は、よくわかります。でも、イベント休止期間の商品構成をどうしますか。イベントが終わると、いつものパン屋っていうのもつまらないですよ。

孝子：そこなんです。季節感というか、前回指摘された時期折々のパンを、イベントと切り離してどうしようかと、けっこう考えました。それでパンを3つのカテゴリーに分けようかと思えます。1つは定番、たとえば食パンやフランスパン、あんパンとかカレーパンとか…これらは年間を通じて販売することにします。2つめは季節もの、たとえば春なら、さくらあんパンとか山菜ピザとか…これらは3月～5月という期間限定の定番ものにします。3番目がイベントもの…12月のクリスマスフェアに出すシュトーレンなんかのように、フェア限定の商品にします。

須田：なるほど。そうすると、たとえば定番としてのカレーパン、夏期間はそれに加えて夏野菜の焼きカレーパンとなって、カレーフェアの間はさらに別なカレーパンが何種類か出てくるわけですね。

孝子：そんなイメージです。

須田：そしてカレーフェアが8月で終わると、9月からは定番のカレーパンと秋期間限定のきのこカレーパンに代わると。

孝子：そうそう、そうです。このやり方はパン屋としての在り方にかかわる話しですから、これも会社の問題として捉えて、従業員さんたちと話し合いながら決めていこうと思っています。

須田：すばらしい考えです。もう、ふつうのパン屋から飛躍する覚悟なんですね。

孝子：だって、そうしなきゃダメだって、須田さんがおっしゃったじゃないですか。

須田：そこまでハッキリ言ったつもりはないんですが、意を汲んでいただけてお手伝いしがいがあるというものです。

孝子：それで、あとは駅前店の顧客開拓でしたね。あそこの周辺は、銀行の支店や事務所なんかがわりと多いので、ランチセットを作って販売してみてもどうだろうと思うんです。ロールパン2つに、スパゲッティサラダを添えて、鶏の唐揚げとミニハンバーグを付けて、箱に入れるんです。あ、プラスチックフォークと紙おしぼりも必要ですね。

須田：スパゲッティサラダや唐揚げとかミニハンバーグは、あらたに作るんですか。

孝子：いいえ、今でもスパゲッティパンとかで使っている具材ばかりですから、あらたに作るわけではないんです。

須田：ああそれなら工業団地向けにも使えそうですね。いっそ県道店でまとめて作って、一部を駅前店に配送することはできないでしょうか。

孝子：そうですね、たしかにその方が効率がいいでしょう。配送用の車と人が用意できるかにかかっていますね。社長が自分の車で配送してくれると一番いいんだけどな。ちょっと社長に聞いておきます。

須田：わかりました。では先に進めるとして、これを事業計画化する必要があります。なにも計画なんて作らなかつたって、これだけのことを実行すれば売上げは伸びることでしょう。しかし当社の問題は「資金繰りを確

保できていない」ことにあったわけです。これだけのことを実行して、はたしてどこまで問題を解決できるのかということを確認しておかなければいけません。

孝子：よくわかります。目標もなく、ただ売上げを伸ばそうでは、今までと同じで何も変わらないですから。

須田：おっしゃる通りです。それで事業計画化するためには、2つのことを考えなければいけません。1つは「その取り組みによって、売上げがどれだけ増えるか」ということ、つまり売上げ予測です。もう1つは「その取り組みをおこなうために、どれだけコストが必要か」ということです。

孝子：ええと、いくら売上げが増えても、過大なコストが必要なんだったら、資金繰りなんかよくなるという事ですね。

須田：そうです、そのとおりです。はじめに工業団地の件から考えてみましょうか。売上げ予測が必要ですが、その前に最低限クリアすべき売上げ、つまり損益分岐点を計算してみましょう。

孝子：ここでの売上げだけを計算するんですね。え〜と、変動費はお店より多めにみて60%くらいかな。そうすると限界利益率は40%程度。一方で固定費は、人件費と配送関係の費用ですね。製造するのにパートさん1人×3時間が追加されて、配送と販売で2人×2.5時間として考えると、固定費は一日当たりで8,000円みておけば充分でしょう。そうすると損益分岐点は、 $8,000 \div 0.4$ で20,000円ですね。変動費も固定費を多めにみていますから、多少高めになっちゃいました。

須田：そうですね。販売担当にパートさん2人を当てていますが、当面は孝子さんとパートさん1人にすれば、固定費はだいぶ減りますよ。6,000円とすれば損益分岐は15,000円に落とせます。ところで20,000円という売上げは、平均単価を400円とすれば50人のお客さんということになりますね。

孝子：あ、そうか。この間、事務長さんと打ち合わせしている中で、100人くらいは来るんじゃないかっていう話がありました。100人っていうのは、600人が週一回っていう数字ですね。ぜんぜんパンを買わない人も多いでしょうけれど、事務所まで買いに来られる範囲には、その位の人数がいるだろうっていうのが事務長さんのお考えでした。まあ、それでも雨の日なんかもありますから、はじめは安全めに80人で計画すれば確実にでしょうね。私が販売に入ることにして。

須田：はじめは自分で現場に立つことが大切です。お客さまのニーズを汲み取ることが重要ですから。さて、目標売上げは80人×400円で32,000円。損益分岐点が15,000円として超過売上げは17,000円になります。超過売上げ分は変動費しか必要ないですから、 $17,000 \times 0.4 = 6,800$ 円が一日の目標利益です。年間250日として、170万円の利益を稼ぎ出すことになりますね。

孝子：それに12月なんかにはシュトーレンと一緒に並べておけば、昼食とは別に買っていかれるお客さまもいらっしゃるだろうし。いろいろなことができそうですね。けっこう女性も多いようでしたから、甘いパンも用意すれば、おやつ用にも買ってくれるかもしれない。

須田：そうですよ。昼休みの時間だけですが、店舗なんですから。12月なんかはクリスマス用の飾り付けをこちらで用意して、少し雰囲気を出すなんていうのも、事務長さんに提案してみたら面白そうです。

孝子：今さら言っても仕方ないですが、もっと早く始めていればよかったんですね。

須田：まあ、そうですが、今からでも多くのチャンスが、まだまだありますよ。それより、いずれ従業員さんたちで回さなければいけないですし、販売量が増えれば製造量も増やしていかなければならない。出店料だっでご厚意に甘えているわけにはいけませんから、固定費は増えていきます。いろいろと知恵を出して、もっと多くのお客さまに買っていただけるよう工夫していくことが大事です。

孝子：わかりました。でも「幹」が一つできたという実感があります。社長が会議所に相談に行って、ほんとうによかったと思っています。

須田：それでは次にいきましょうか。イベントで客数を増加させる件です。この場合は、工業団地みたいにすっきりと計算できない難しさがあります。客数を何%増加させられるかという読みに、すべてがかかってきます。

孝子：たしかに、やってみないとわからないというのが現実ですね。

須田：数少ない手掛かりとしては、県道店が積極的な宣伝をしていないにもかかわらず 2.4%伸びたという事実です。ここで言っている客数は、正確には購買数で、購買数＝人数×リピート率ですから、人数が同じでも購買頻度が上がれば、顧客数が増える計算になります。たとえば、すべてのお客さまが年一回買っていたとして、全員が年二回買うようになれば、客数は2倍になるわけです。魅力的なイベントをおこなうということは、購買頻度を上昇させる効果があるんですね。さらに、実際の人数も増えるでしょうし。

孝子：なるほど。でも、どのくらい増えるのかっていうのは、なかなか読めませんよね。

須田：ですから、ここは目標値を設定するしかありません。実際に販売していく中で、いつも進捗状況を確認して、もし目標値に達していなければ途中で何かプランを考えていく、というやり方です。

孝子：そうですね。今までもパソコンで毎月のデータは作っていましたが、目標を設定していなかったのが、実績を追っているだけで、途中でプランを立ててなんてこと、していませんでした。

須田：目標ですが、こんなまとめ方をしたらいいでしょう。

須田は白紙を取り出すと、次のような表を手書きした。

客数の伸び	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
駅前店	-2.0%			
県道店	2.4%			

須田：で、この空欄に目標とする数字を入れていくんです。目標っていうのも何種類もあるんですが、ここでは「楽しんで達成できるほど甘くはないが、がんばれば実現可能な数値」というのがいいでしょう。

孝子：駅前店は、ランチ市場を開拓することと合わせて…、う～ん、2%くらいでしょうか。その翌年は少し評判になることを期待して3%、そのあとは2%でみておきたいです。県道店の方は伸びているということもあって、3%、2%、2%でみていきましょうか。

須田：こういうのは、まず数字を置いて計算してから、その数字でいいかどうかを考えていくものですから、とり

あえず、今の数字で進めてみましょう。すると、こうなりますね。

客数の伸び	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
駅前店	-2.0%	2%	3%	2%
県道店	2.4%	3%	2%	2%

須田：客単価は厳しめに見積もることにして、落ちたままでいくことにしましょうか。景気動向は予断を許さないですからね。そうすると店舗販売の売上予測は…。

須田は客数の伸び予測の下に、電卓で計算しながら、次のような表を書き加えていった。

店舗売上げ	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
駅前店	46,235	47,160	48,574	49,546
県道店	48,251	49,699	50,693	51,706
店舗合計	94,486	96,858	99,267	101,252

孝子：これでやっと2014年3月期の水準なんですね。あ、でも客単価は落ちたままで、ここまで回復できるのか。

須田：いろいろなイベントで客数を増加させるからです。でも後で計算しますが、イベントを実施するために追加コストが必要になりますから、まだまだです。その分を工業団地での販売が補ってくれるかどうか勝負所ってわけです。そこで、工業団地販売での売上予測を計算してみましょうか。

須田はさらに表を書き加えると、孝子と一緒に考えながら次の表を作り上げた。

工業団地販売	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
人数/1日	—	80人	100人	150人
客単価	—	400円	400円	400円
1日売上げ	—	32,000円	40,000円	60,000円
販売日数	—	120日	250日	250日
年間売上げ	—	3,840千円	10,000千円	15,000千円

孝子：今年の10月から販売開始することにして、三年目には、近くの企業さんで注文がまとまったらお届けにあがろうかと思っているんです。やはり組合事務所に買いに来られる人数は限界がありますから。それに、お届け

けに上がれば、雨の日なんかでも注文は入ると思うんですよ。だから150人にしました。パートさんとかの人件費は増えると思うんですが、せつかくのチャンスだから攻めていきたいんです。

須田：そうですね。まあ、その辺は状況を見ながらで、もしニーズがあるようでしたら前倒しで実施してもいいでしょうね。さて、そうすると会社全体の売上予測が計算できますね。

売上げ	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
店舗売上げ	94,486	96,858	99,267	101,252
工業団地販売	—	3,840	10,000	15,000
合計	94,486	100,698	109,267	116,252

孝子：これを見ると、ほんとに今までパンを焼いて売っているだけで、何もやってこなかったんだということがわかります。

須田：でも、これを実現していくのは、従業員さんたちの結束力です。それをリードしていくのが、後継者である孝子さんの役割ですから。

孝子：今回、一緒に考えていただいて、ほんとにそう思います。絵に描いた餅にならないように、がんばらなきゃいけないですね。

須田：そうですね。それじゃ先に進めて、利益計画というか返済可能性について考えてみましょう。もともとの経営問題の一方は、資金繰りが確保されていないということでした。このプランで、果たして解決しているかどうかの検証です。そのためには追加コストを計算しなければなりません。まずイベントの方ですが…。

孝子：人件費は現状で大丈夫です。あとは試作したりパッケージを用意したりするので、原価が少し多めにかかると思います。ざっくりですが45%程度を想定すればいいでしょうか。あとは…イベントを告知する広告宣伝費がかかると思うのですが。これは立派なものじゃなくて、今までのようにパソコンで作ってプリンタで印刷するかコピーにしようと考えています。そうすると…。

須田：そういう場合は、その他販管費が1%増加するとすればいいですね。おおむね20万円くらいです。

孝子：その程度だと思います。それから工業団地販売ですが、1日当たり製造にパートさん3時間、販売にパートさん1人分として2.5時間で、パートさん5.5時間分の人件費が必要ですね。2年目も同じだとして、3年目は、製造二人体制で6時間に、販売3人体制で7.5時間で、合わせて15.5時間分がコスト増になります。原価率は48%でいいでしょうし、広告宣伝費は通常の販管費の中で、何とかやっていくことにします。あと3年目になると出店料を見込まないといけないですね。毎月5万円として年間60万円かぁ…。でもこのくらいなら、その他販管費の中で何とか収まるでしょう。

須田：それでは今の仮定で計算していくと…。

須田は新しい用紙を取り出すと、電卓を叩きながら、次の表を作っていた。

(千円)	2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
	実績	構成比	計画	構成比	計画	構成比	計画	構成比
売上高	94,486	100.0%	100,698	100.0%	109,267	100.0%	116,252	100.0%
売上原価	42,141	44.6%	45,314	45.0%	49,170	45.0%	52,314	45.0%
売上総利益	52,345	55.4%	55,384	55.0%	60,097	55.0%	63,939	55.0%
人件費	22,423	23.7%	23,000	22.8%	23,000	21.0%	26,000	22.4%
減価償却費	1,109	1.2%	998	1.0%	898	0.8%	808	0.7%
その他販管費	20,312	21.5%	22,657	22.5%	24,585	22.5%	26,157	22.5%
営業利益	8,501	9.0%	8,729	8.7%	11,614	10.6%	10,974	9.4%
支払利息	1,695	1.8%	1,422	1.4%	1,149	1.1%	876	0.8%
経常利益	6,770	7.2%	7,307	7.3%	10,465	9.6%	10,098	8.7%
税引後当期利益	4,739	5.0%	5,115	5.1%	7,325	6.7%	7,069	6.1%
期末借入残	48,435		40,635		32,835		25,035	
当期元金返済額	7,800		7,800		7,800		7,800	
期末預貯金残高	6,803		5,116		5,539		5,616	
返済原資	5,848		6,113		8,223		7,877	
創出キャッシュ	-1,952		-1,687		423		77	

須田：この計画でいけば、今期末はまだキャッシュが不足しますから現金残高はもう少し減ることになります。それでも来期には創出キャッシュがプラスになります。つまり、返済原資が返済額を上回るようになりますので、現金預金は増加に転ずるわけです。3年目は、工業団地販売から孝子さんが抜ける分と、組合事務所近辺への配達のパートさん1人分、それから製造量が増加しますから製造パートさん1人分の人件費がいきなり増えて利益率を低下させています。でも4年目以降は、この体制で売上げを伸ばすことが可能になりますから、これでいいと思います。

孝子：どうしようもないと思っていたのですが、挑戦すれば切り抜けられるんですね。

須田：そうですが、油断は禁物です。これは最低限の計画ですから、もっと儲けてください。5年ほど経てば、設備投資も必要になるでしょうし。なにより、まだ見通しが立っただけです。これを実現してはじめて、切り抜けられたと言えるんですからね。

孝子：はい。肝に銘じています。ところで今までいろいろなことを、お手伝いいただきながら考えてきたわけですが、これをどのように整理すればいいのでしょうか。社長にも説明しなければいけないですし。

須田：そのために、中期事業計画を作成しましょう。中期というのは、おおむね3年後という意味です。それより先のことは、やってみなければわからないことも多いです。作成についてもお手伝いしますよ。

こうして、株式会社メープルの中期事業計画（別紙）が完成したのだった。



## ポイント!

解決案を事業化するためには、いくつかのステップがあります。

まず具体的なアクションを決めること。本文の工業団地販売の場合ですと、増産のためのパートさんが必要で、販売体制もどのようにするかで追加人件費が変わってきます。また販売方法によっては、売上げの限界も変わってくるわけです。

次に売上予測です。売上予測は一般に難しいとされています。しかし今の場合必要なのは、売上げを予測することではなく、合理的な目標値を設定することです。本文の例では、工業団地販売と店舗販売で、どちらも客数を予測していますが、その方法は異なります。店舗販売の方は実績値があるので、そこからの伸びを設定していますし、工業団地販売の方は目標とする人数を設定しています。

このとき目標人数には2つの意味があることに注意しましょう。つまり、経営上の意味とマーケティング上の意味です。経営上は、少しでも多く的人数に設定したいところです。しかしマーケティングを考えたとき、その人数が実現可能かどうかは別問題なのです。たとえば本文の工業団地販売では、組合事務所に買いに来てもらうという販売方式では、1日 100 人が限界だと考えています。なぜなら、各工場から組合事務所までの距離が遠いと、買いに来てもらうことが難しくなるからです。そこで 150 人にしようとするれば、組合事務所で販売するだけでなく、配達するという別な販売方式が必要になるわけです。

最後のステップは、追加コストの見積りです。解決案のアクションが決まっていれば、それほど難しい話しではありませんが、きちんと計上しておかないと、実現性の高い事業計画にはなりません。人件費のように 1 名増やせばいくら増える、というようなパターンもあれば、広告宣伝費のように構成比で設定していくパターンもあります。

当然のことですが、売上予測は厳しめに見積り、追加コストは多めに見積りましょう。もちろん、合わせて従来部分のコスト削減を図っていきます。

事業計画の代表的なストーリーは次の通りです。

1. 実績値から、当社の経営課題を明らかにする。
2. 外部環境/市場(顧客と市場)を分析する
3. 当社の強み/弱みを明らかにする
4. 外部環境変化と当社の強みを活かした解決案を探索する
5. 解決案を盛り込んだ数値計画を策定し、当社の経営問題が解決されることを確認する
6. 今後の事業展開方針を明らかにする