

経営支援 スキルアップ講座

《初級コース》
現状分析
添削個別研修

テキスト

小規模企業を経営支援する熱意と意欲はあっても、なかなか支援先の業績は好転しない・・・よく聞く話です。それは『正しい経営支援の方法を知らない』からです。

さまざまな支援策を知っていたとしても、それを場当たりに活用するだけでは、業績は決して好転しません。経営支援でもっとも重要なことは「何が経営問題なのか」を特定することだからです。そして支援先の経営問題を特定するためには、いろいろな事実を調べなければなりません。何を調べたらいいのでしょうか。

この研修では、正しい経営支援方法を身につけることを目的に、「何を調べるべきか」「どのように経営問題を特定するのか」について支援先事例を用いて学習していきます。この段階では、解決策や支援策を考えてはいけません。それは次のステップになります。

Consultants NOVARE, Inc.

0 オリエンテーション

まず『伴走型経営支援の方法』について、正しく理解することから始めましょう。とくに「従来型」経営支援との違いを明確にして、支援者として何をしなければならないのかを理解しましょう。

0-1 従来型支援の反省

たとえば、ある事業者さんが「運転資金が不足しそうなので、マル経で借入れたい」と相談に来たとしましょう。あなたなら、どう支援しますか？ 税金の滞納の有無など形式的項目を確認して、とくに問題なければ融資斡旋に向けて尽力することでしょう。融資が実現すれば、事業者さんから感謝され、商工会議所としても実績に計上できます。

しかし、ほんとに「それでよかった」のでしょうか？

もしかすると売上が毎年減少して、それで運転資金が不足しそうになったのかもしれませんが。それなら、いま借入をおこし運転資金を確保したところで、いずれまた資金不足に陥ってしまうでしょう。こんな方法を続けていけば、どんどん借入金は増え続け（それは返済額がどんどん増えていくことを意味します）、やがて融資も受けられなくなってしまいます。この場合、事業の持続性を確保しようとするならば、「融資」と合わせて「売上増加策」を支援しなければならないのです。

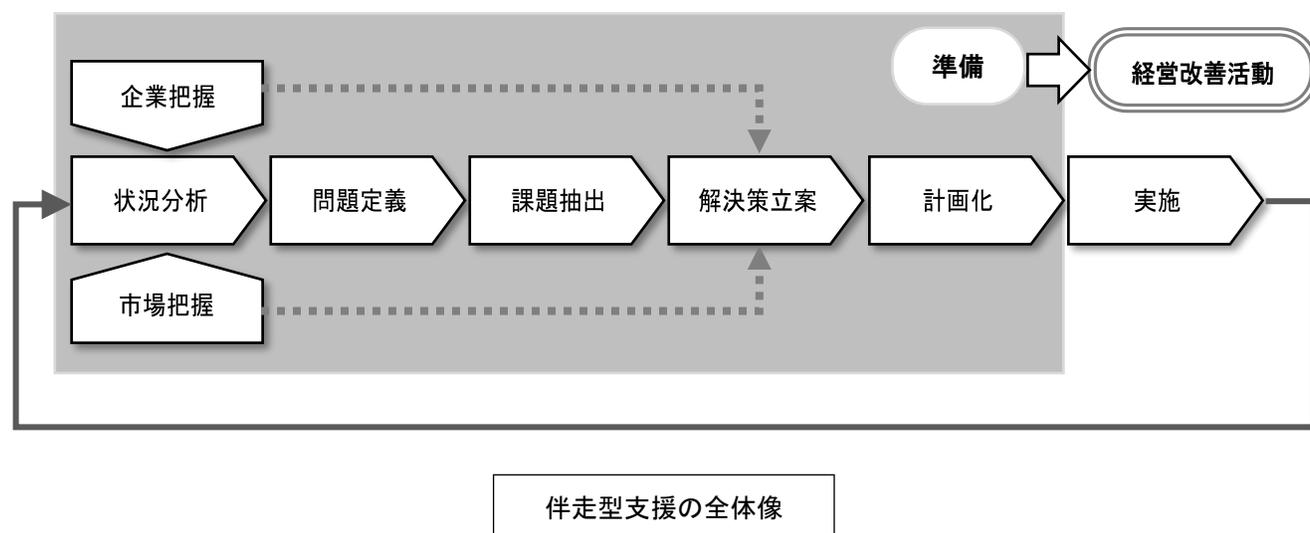
あるいは、もしかすると売上は微増して当期利益も毎年黒字（個人事業の場合なら、十分な所得）なのに、運転資金不足なのかもしれません。それはおもに、金融機関からの借入過多（それは返済額過多を意味します）が原因です（借入返済は支出されますが、費用あるいは経費ではありませんから損益計算書には計上されません）。もしマル経により追加融資を受ければ、借入はさらに増加し、返済額がさらに増加し、ますます資金不足が悪化してしまいます。この場合、事業の持続性を確保しようとするならば、融資を受けることなく運転資金を確保する（複数口数の一本化やリスクなど方法はいろいろあります）支援が必要になります。

このように「運転資金が不足しそうなので、マル経で借入れたい」という相談に対して、『なぜ運転資金不足なのか』という原因究明をおこない、その原因に応じて必要な経営支援をおこなわなければ、事業の持続性は確保できないのです。

このような反省から、企業（事業所）の持続的成長発展を支援する方法として『伴走型経営支援』が求められるようになりました。

0-2 伴走型支援の方法

次に示すのが、伴走型支援の全体像です。



伴走型支援の最初のステップは、企業（事業所）の状況を把握し、市場の状況を把握することで、『**経営問題は何か**』を**特定**（問題定義）することです。前項の例でいえば、「売上減少による運転資金不足」なのか、それとも「借入過多による構造的運転資金不足」なのかによって、その後の解決策（支援方法）が異なってくるのでした。

次のステップは『**経営課題を抽出**』することです。「売上減少による運転資金不足」という経営問題に対して「なぜ売上が減少したのか」を調べると、そもそも既存顧客数が減少したのか、商品が顧客ニーズに合わなくなってきたのか、強力な競合が現われたのか・・・など、さまざまな原因が考えられます。既存顧客数が減少したならば「新規顧客開拓」が必要ですし、商品が顧客ニーズに合わなくなってきたなら「商品開発」など、やはり打つ手（解決策）は変わってきます。この場合、新規顧客開拓、商品開発などが**経営課題**になります。

三番目のステップは『**解決策の立案**』になります。たとえば、経営問題「売上減少による運転資金不足」から抽出された経営課題が「新規顧客開拓」だったとしましょう。新規顧客といっても、既存商圏の新規顧客なのか、それとも新しい商圏を開拓するのか、によっても方法（解決策）は異なってきます。「どのような顧客を開拓するのか」「どのような商品を投入するのか」「どのようにして宣伝するのか」・・・等をきちんと設計しなければなりません。これが解決策の立案です。

そして『**計画化**』です。いつまでに何をこなすのか（**アクションプラン**）とともに、何人の新規顧客を開拓するのか、それにより売上はどのくらい増加するのか、その売上で返済はこなえるのか・・・などの**事業計画**が必要になります。

ここまでは、経営改善の準備に過ぎません、上述の計画に従って経営改善が進んでいるかどうかをチェックし、場合によっては修正プランを経営者・事業者さんと一緒に考えていくのが**実施支援**です。

0-3 この研修の目的

前項で述べたように、最初に**経営問題を正しく特定**できないと、その後の支援内容が変わってきてしまいます。「一所懸命に支援しているのに状況がちっともよくなりません」という声をしばしば聴きますが、それは大概、何が経営問題なのかを正しく認識されていない場合です。

そこで、この研修では、支援先企業（事業所）に対して、次の3項目を整理したレポートを提出してもらい、それを添削していきます。①、②・・・などはテキストの各章を表わします。

§ 1 企業（事業所）の状況

- ① 事業所の概要
- ② 事業の概要
- ③ 経営の状況

§ 2 市場分析

- ④ 市場とは何か
- ⑤ 市場分析の方法

§ 3 経営問題の特定

- ⑥ 問題発見法
- ⑦ 経営問題の構造

ヒアリングの注意点

ヒアリング相手は『自分の認識』を語っているだけで、その認識が真実かどうかは別問題です。こんなことがありました：個人事業のある美容室（高齢化の進む住宅地に立地）の女性事業者が高齢のため、後継者について尋ねると「東京で修行している娘が店を継ぐ」と答えました。そこで「娘さんと一度、事業承継について話し合ってもらえませんか？」とアドバイスしました。後日その結果を聞くと「娘はいずれ独立するつもりだが、自分の店はもっと立地のいい所を考えている」とのことでした。つまり事業者は「娘が店を継ぐ」と認識していたのですが、実際のところ娘にはその気がなかったのです。

また、あるケーキ店を営む事業者に「お客さんはどのような人ですか？」と尋ねると、「うちはケーキ屋だから大部分が女性だよ」と答えました。そこで販売パートの女性に同じ質問をすると「午前中はけっこう男性客がいらっしゃるんです」と教えてくれました。事業者本人は、午前中は奥でケーキ製作しているため、それを知らなかったのです。

このようなことは、よくあります。ですから、ヒアリングしたら「裏を取る」努力をしましょう。別な人にも尋ねる、資料を調べる、自分で観察する等々さまざまな方法を駆使しましょう。

1 事業所の概要

何をやっている会社（事業所）なのか、どのくらいの規模なのか、どこで商売しているのか、どのような経営者なのか・・・などを簡潔に整理します。

まず企業（事業所）の紹介です。最低限、次の項目は必要です。

企業名（屋号）、法人/個人の別、所在地、代表者氏名および年齢

業種業態・・・たとえば、洋菓子製造小売、機械部品の下請製造など

従業員数・・・役員〇名、正社員〇名、パート〇名（パートは8時間換算人数）

店舗販売をおこなう企業の場合（飲食店、小売業、理美容業など）なら、次の項目も重要です。

店舗数および所在地、営業時間、定休日

店舗規模（広さ、席数など）、駐車場の広さ（台数など）

立地環境の説明、店舗外観

立地環境は、簡単な周辺地図とあわせて、よい点やよくない点（カーブで近くに行かないと店舗に気付かない、主要国道で交通量が多いため右折で入りづらいなど）の特徴も記しておく、より効果的な解決策を考える際に役立ちます。とくに飲食店の場合なら、席数の詳細（カウンター6席、2人用テーブル席6卓など）を記した方がわかりやすく、できれば簡単な店舗内部レイアウト図があればイメージしやすくなります。

店舗販売の場合、店舗外観や周囲の説明とあわせて写真を貼付するとよいでしょう。

製造業や建設業の場合なら、立地はあまり関係がありませんが、大きな車両が出入りするようなら周辺の道路状況、騒音や臭いの点からは周辺状況（住宅地や商業地かどうか）は重要なポイントとなります。また、保有設備・特殊車両、工場や資材置き場の広さも記すべき項目です。もし通常の中小企業では保有しないような設備や特殊車両があれば、特記してください。

次に企業（事業所）と経営者の沿革です。

代表者プロフィール・・・どこで何をしてきたかを簡潔にまとめます。たとえば「高校卒業後、自動車関連部品の中堅製造業で工員として〇年勤務したのち、〇歳で現企業を創業」とあれば、代表者は技術的内容は理解できても、営業方法や経理面では弱いのではないか、という仮説を読み手はもつことができます。

企業プロフィール・・・〇年に前代表者が個人事業として創業、〇年法人化、〇年に現代表者就任、〇年に現所在地に移転、などのように簡潔に記します。

代表者が高齢の場合には、後継者の有無は重要です。後継者がいるなら、後継者氏名、年齢、現代表者との関係、承継予定時期、後継者プロフィールを記しておきます。

2 事業の概要

ここでの目的は、上述したような企業（事業所）が『どのような商売』をおこなっているかを説明することです。

内容は大きく2つに分かれます。ひとつは「商品の販売に関すること」、もうひとつは「業務に関すること」です。

2-1 商品の販売に関すること

次の5点を簡潔にまとめます。

- (1) 何をどこから仕入れて
- (2) どのような商品（製品・サービス含む）を
- (3) 誰に
- (4) どのように販売するのか
- (5) プロモーションはどうしているか

(1) 企業はいろいろなものを仕入れます。ここでは商品に関する主要な仕入先を記します。しかし特定の企業名が必要なのではなく、たとえば原材料は大手卸売業者3社、包装材は中堅卸売業者2社など、あるいは魚と野菜は地方市場から、肉は精肉店を営む親戚から仕入れるなど書けばいいでしょう。できれば支払い条件（当月締め、翌月現金払い）についても明らかにしておきたいところです。

(2) (3) 商品については具体的な個別商品名ではなく、**商品カテゴリー**で整理します。たとえば文房具店なら一般文房具とか事務機器などとまとめます。ただし、一般消費者が事務機器を購入することはほとんどありませんから、商品カテゴリーとそれを購入する顧客とはセットとして考えるべきです。次は海鮮居酒屋の場合の記載例です。

主要商品群	価格帯	主要顧客層	売上占有率	利益占有率
ランチ定食(3種)	〇〇円~〇〇円	近隣に立地する企業の従業員	60%	〇%
丼類(4種)	〇〇円~〇〇円	近隣に立地する企業の従業員 国道を通過するトラックドライバー	〇%	〇%
にぎり寿司(2種)	〇〇円~〇〇円	近隣住民家族の夕食	〇%	〇%
酒販	〇〇円~〇〇円	近隣住民家族の夕食 近隣企業従業員の小宴会	〇%	〇%
一品料理(20種)	〇〇円~〇〇円	近隣企業従業員の小宴会・夕食	〇%	〇%

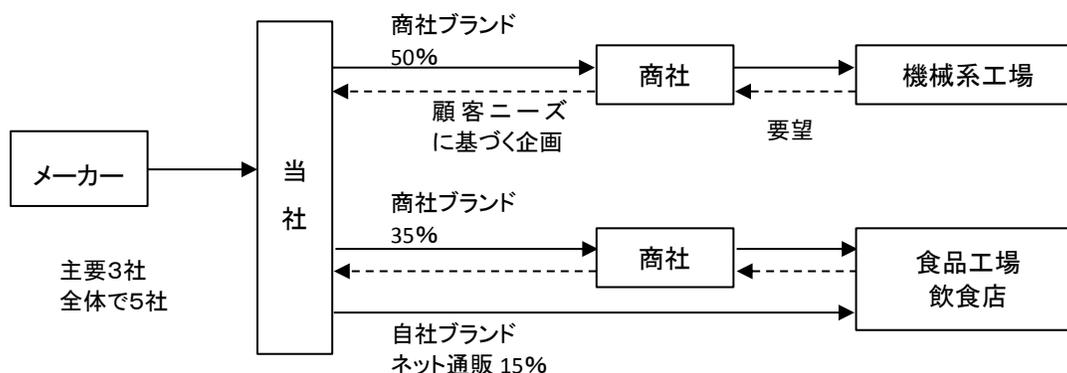
この例では売上占有率や利益占有率を記載することで、どのような商品がよく売れているのか、どのような商品が儲かるのかについて明らかにしています。（データが得られない場合には、経営者のざっくりした感触でも参考になります。その場合、利益占有率の代わりに粗利率を掲げるという方法もあります。）

(4) **販売方法**はさまざまな形態があります。**小売業**の場合なら、店舗販売 / 移動店舗販売 / 無店舗販売（ネット通販など）、**卸売**でも委託販売（商品を小売業者に預けて、売れた分だけ発注してもらい清算する方式）という形態もあります。また**製造業**の場合、受注生産販売（受注して納品する） / 見込生産販売（在庫をもって販売する）、あるいは、その中間形態（受注分を生産して在庫としてもち、取引先の発注に応じて納品する）もあります。

一般に販売方式は次の要素で決まります。

- オーダー方式 …… どのように注文を取るのか
- 決済方式 …… どのように支払ってもらうのか
- 受渡し方式 …… どのように商品を受け渡すのか

(1)～(4) について複雑な場合には、次のような図で表現して文章で説明するとわかりやすくなります。



(5) プロモーションとは、購入に誘導するためのさまざまな活動をいい、次表のような種類があります。

	特徴	ツール
広告	主にマスメディア コンテンツのコントロール可能 一方向	テレビ・ラジオ、新聞・雑誌、折込チラシ 屋外広告・看板、DM など
パブリシティ	コンテンツのコントロール不可能 一方向	テレビ・ラジオニュース 新聞・雑誌記事など
人的販売誘導	属人的 vs. マニュアル 双方向	店頭、訪問などによる提案、商品説明 営業活動、展示会出展など
販売促進(SP)	(消費者向け) 付加メリットの提示	販売デモンストレーション・試食など サンプル、クーポン、値引・ポイント付与
	(流通チャネル向け) 下流に対するメリット提示	リベート、値引き、増量、 協賛、POP、マーケティングデータ提供
口コミ	コントロール不可能	口頭、電子メール、Web サイト SNS

このうちパブリシティというのは、取材されて記事やニュースなどに取り上げられることをいいます。また SPというのはセールス・プロモーションの略で、おもに特典供与（おまけ）のことです。

これらのうち、何をやっているか、どのような内容か（何を訴求しているか）、について記載します。とくに地域住民を顧客とする中小企業の場合、口コミの手段である SNS は有力なツールとなりますが、Facebook（アカウントがないと投稿を閲覧できない）と Facebook ページ（アカウントがなくてもトップページは閲覧可能）の違いを明確にしてください。また複数の従業員がいる場合には「誰がやっているのか」を記載するといいいでしょう。

2-2 業務に関すること

業務に関する内容は、次の2点を明らかにします。

- (1) 業務プロセス
- (2) とくに複数の従業員がいる場合、各業務の担当と仕組み

たとえば飲食店なら通常、次のような業務プロセスになるでしょう。

季節メニュー考案 ⇒ SNSアップ ⇒ 顧客来店して注文 ⇒ 調理提供 ⇒ レジで代金受領
経営に意欲的な飲食店なら、この後に、注文数記録 ⇒ 分析 ⇒ 効果測定 と続くかもしれません。このような一連のプロセスについて、どこからどこまでやっているかを明らかにしておきます。

とくに**下請製造業**の場合、図面と原材料をどうしているかは重要なポイントになります。

図面については、発注業者の設計担当と打合せている企業もありますし、発注業者から図面供与されているだけの企業もあります。前者は製造担当としての提案をすることができますが、後者はそれができません。そのため同じ下請製造業といっても、前者は強く、後者は弱い存在になってしまいます。

また原材料（部材）を自社購入しているのか、それとも発注業者から支給されているのかも大きな違いです。今後自社製品を試作したり開発したりする場合、原材料購入のノウハウがあるかどうかによって、その実現性が大きく変わってしまうからです。図面を供給され、部材も支給されている下請製造業は、たんなる労働力提供に過ぎなくなります。

複数の従業員がいる場合、それぞれの業務は分担されます。それを明らかにしておきましょう。とくに次の業務を誰がおこなっているか、どのようにおこなっているか（月一回の商品企画会議など）、は経営の重要なポイントです。（誰もやっていないということもあります。）

- 企画業務 ・・・ 商品企画、営業企画など
- プロモーション業務（営業活動や販売員による推奨などを含む）
- 経理業務
- 管理業務 ・・・ 顧客管理、販売実績管理など

ここでは「隠れた人材」について注意しましょう。たとえば従業員の中にSNSが得意な者がいるのに、企業（事業所）としては何もプロモーションしていない、というような場合です。このようなことがあれば、きちんと指摘しておく必要があります。

3 経営の状況

「1. 企業の概要」で説明された企業が、「2. 事業の概要」で説明されたような商売をした結果として、どのような経営状況になっているかを明らかにするのが、ここでの目的です。

ここに記載するのは次の2点です。

- (1) 経営の状況
- (2) 状況分析

(1) 3～5年程度の売上高と利益、借入金の推移を記します。(個人事業の場合には、望ましい税引前所得を人件費として販管費に繰り入れることで、法人会計のさまざまな考え方を適用することができます。)

	○年 期		○年 期			○年 期		
	実績値	構成比	実績値	構成比	前年比	実績値	構成比	前年比
売上高								
売上総利益								
販管費 (内 人件費) (内 減価償却費)								
営業利益								
営業外費用								
営業外収益								
経常利益								
税引前当期利益								
当期純利益								
借入金期末残高 (内 有利子負債)								
元金返済年額								

(2) 有利子負債(金融機関からの借入)がある場合には、最初に**キャッシュフロー**を確認しなければなりません。一般的には元金返済の元手は

$$\text{返済原資} = \text{減価償却費} + \text{当期純利益} \quad (+ \text{特別収益} + \text{非支出性特別損失})$$

で計算されます。非支出性特別損失とは、固定資産売却損や評価損などのように、実際の支出を伴わない費用のことをいいます。

もし $\boxed{\text{返済原資} < \text{元金返済年額}}$ であったならば、キャッシュ不足が発生しています。この不足しているキャッシュは、次のいずれかの方法で埋められています。

- a. 企業の保有する現金預金等を繰り入れる
- b. 役員貸付により補う
- c. あらたな金融機関借入で補う

aの場合には貸借対照表で確認することができます。bやcは財務諸表では確認できず、ヒアリングや勘定科目内訳明細書あるいは返済表などの追加資料で確認する必要があります。

いずれの場合でも、返済原資<元金返済年額であるというのは不健全な状況であり、『財務構造の健全化』という経営問題を抱えることとなります。とくにcの方法でキャッシュ不足を補っている場合には、事態はますます悪化しますから（元金返済年額が増加するため、キャッシュ不足額が大きくなる）、最優先でこの経営問題を解決することとなります。

次に、**営業利益**が出ているかどうか（黒字か赤字か）をチェックします。営業利益というのは、借入れの有無に関係なく、商売として成立しているかどうかの指標です。つまり営業利益が赤字であるということは、「商売として成立していない」という重大な経営問題なのです。

多くの場合、かつて営業黒字だったのが売上高減少とともに営業赤字になっています。このときは「抜本的な」売上げ向上策をとるか、売上げに応じたコスト削減策をとって黒字化するというのが経営の原則です。それゆえ何年にもわたって営業赤字である場合には、『市場変化への対応が遅れている』という経営問題を抱えているのです。

それから**売上高の推移**に着目します。売上高というのは複合要素です。複数店舗あるなら店舗ごとの売上げ、さらに客数推移と客単価推移、下請け製造業などのように法人取引なら取引先別売上げ、などのように分解していくことで、何が起きているのかを把握することができます。もし数年にわたって売上高が減少しているのであれば、それは市場規模が縮小しているか、顧客ニーズが離れていっているか、または有力な競合に顧客を取られているかのどれかであり、いずれにしても『市場変化への対応が遅れている』という経営問題を抱えていることとなります。

さらに**各勘定科目の構成比**をチェックし、**異常値**があればその原因を調べます。よくある例としては、在庫過剰、交際費過剰、人件費過剰などが挙げられます。構成比の適正値は、さまざまな資料により調べることは可能ですが、目安をいどに考えておくのが現実的です。

4 市場とは何か

まず、市場について正しく理解しましょう。従来型支援では、ほとんど考慮されなかった概念ですが、伴走型支援では重要な要素になります。

4-1 市場という考え方

市場しじょうというのは『さまざまな商取引がおこなわれる場』のことです。商店街やショッピングモールなど多様な店舗が存在するのも市場ですし、青果や水産物など特定ジャンルの種々の商品を卸売りする場所も市場です（この場合には市場いちばということが多い）。また為替市場や家電市場あるいはネット通販市場などのように、具体的に存在する場所ではなく、概念的な「場」も市場です。このように市場という言葉には、いろいろな形態があるのです。

商取引のおこなわれる場が市場ですから、企業（事業所）は必ずどこかの市場で商売をしているはずで、その「どこか」を特定し明確にすることを『**市場を定義する**』といいます。

具体例で考えてみましょう。ある居酒屋は、昼間はランチ定食を提供し、夜は一品料理と酒のほか定食も提供しているとします。この居酒屋はどのような市場で商売しているのでしょうか。市場を定義するヒントは「どのような顧客が」「どのような目的で」来店するのかを考えることです。

まずランチ営業から考えてみましょう。目的は昼食ですから昼食市場（という観念的な場）です。ただし昼食目的といっても飛行機に乗ってわざわざ来るといことは考えにくい。すると近隣者（住民とは限りません。近隣企業に勤務する会社員かもしれません。）が対象となるでしょう。もしこの居酒屋が国道沿いにあるなら、トラックドライバーや、たまたま営業で近くを通行していた人もいるかもしれません。すると「近隣者と通行者の昼食市場」と定義するのが妥当だと考えられます。

同じように考えて、夜は「近隣者の飲酒市場」と「近隣者の夕食市場」となります。この居酒屋は3つの市場で商売していることになるのです。

このようにわざわざ市場を定義するのは、3つの市場の特徴が違うからです（どのように違うのかは、次節以降で説明します）。経営をよくしようと作戦を立てるのに、特徴の違うものを一緒に扱うわけにはいきません。だから、まず市場をきちんと定義することが重要になるのです。

4-2 市場の構成要素

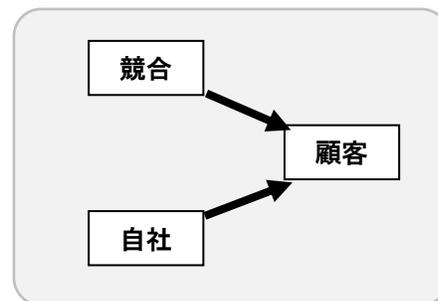
企業（事業所）は、ある市場で商売をしているわけですから、経営をよくしようと思えば、そこには「どのような人たち」がいて「なにを考えているのか」を知らなければなりません。

市場にはさまざまな人や企業がありますが、どのような市場であっても3種類の参加者で構成されています。それは《**自社・顧客・競合**》の3種類で、これを（英語の頭文字をとって）**市場の3C**といいます。

図でわかるように、自社と競合とは同じ顧客を奪い合う関係にあります。もちろん自社を選ぶか、それとも競合を選ぶかは顧客が決めることです。そこで顧客に選ばれるようにするには、顧客ニーズを理解して、競合の提供する商品よりも少しでも顧客ニーズに合う商品を提供しなければなりません。つまり、競合に勝とうと思うなら、次の要素が必要となります。

- ・顧客ニーズの理解
- ・競合はどのように対応しているか

（これを考えるのが、次節で説明する市場分析です。）



ところで、**市場が違えば顧客や競合も違います**（同じこともあります）。たとえば上述した居酒屋で考えてみましょう。「近隣者や通行者の昼食市場」の場合、競合としては飲食店だけではなく、弁当屋、スーパー・コンビニ、ファミリーレストランなども入ってきます。

一方で「近隣者の飲酒市場」となると、弁当屋やスーパー・コンビニは競合になりません。しかし、立ち飲みを提供する酒屋が新たな競合として入ってくるかもしれません。かつてファミリーレストランは競合ではなかったのですが、近年は競合化してきています。このように時間とともに競合が変化するということもありえます。（とくにコンビニは弁当だけではなく総菜に力を入れ、またコーヒーやスイーツを提供し、しかもイトインカウンタを設置するなど大きく業態を変化させていますから、多くの業種にとって要注意です。）

もし、この居酒屋が夜の定食を配達しようとするなら、それは「デリバリー市場」というさらに異なる市場に参入しようということです。すると、そこにはピザや寿司などの既存デリバリー業者が競合として待ち受けているわけです。このように市場によって競合が（場合によっては顧客も）違ってくるため、経営を良くする作戦も違ってきます。だから前節で、市場をきちんと定義したのでした。

5 市場分析の方法

市場を分析するということは、顧客と競合について知ること他にありません。では、顧客の「何」を知ればよいのか、競合の「何」を知ればよいのか、知るためにはどのようにすればよいのか、それを本節で理解しましょう。

5-1 市場分析の全体像

市場分析の対象となるのは「顧客」と「競合」ですが、それぞれ現状と動向（近い将来の状況予測）とを知る必要があります。また別軸として、それぞれ量と質をとらえる必要もあります。これら整理すると次表のようになります。

		現状	動向
顧客	量	現在の市場規模	市場規模の変化
	質	現在のニーズ	ニーズ変化
競合	量	現在の競合数	競合数変化
	質	現在の商品・サービス	商品・サービス変化

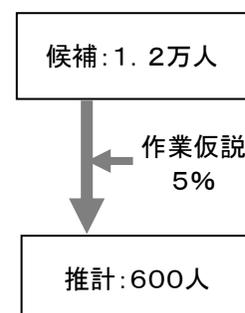
5-2 顧客分析(1)～市場規模

市場規模は、取引金額ベースで表わしたり（たとえば国内家電小売市場規模は7兆円など）、数量ベースで表わしたり（普通・小型乗用車市場は200万台など）しますが、小規模事業者の場合なら購入者数で考えることもできます。（購入者数というのは、実際の人数ではなく、延べ人数であることに注意しましょう。）

全国レベルの市場規模ならば、上述のような統計（業界団体による報告や、マーケティング会社による調査）がありますが、中小企業のような「商圏内の市場規模」についての統計は、存在しないことが多いのです。その場合には**推計**という手法をとることになります。まずは、いくつか具体例で説明しましょう。

（例1）ある地方都市M市での高級化粧品販売市場を考えてみましょう。M市における35歳～65歳の女性人口を市役所が提供するデータで調べたところ、1.2万人いることがわかりました。この中にはドラッグ等で安価な化粧品を購入する人もいれば、高級化粧品を購入する人もいます。そこで高級化粧品を購入する割合を5%（作業仮説）と見積もると、市内で600人が高級化粧品を購入すると推測できます。高級化粧品は容易に他社商品に乗り換えなことから、この600人を自社と競合各社とが取り合うことになるのです。この例では、推計の精度は、作業仮説である5%が妥当かどうかで決定されます。これは市内の可処分所得やファッション感度などによって変化しますから、支援者がかってに決めるのではなく、事業者さんとじっくり話しあって合意することが大切です。

この例の場合、5%が変化しなくても女性人口が減少すれば（これは市役所などの人口予測を調べればわかります）市場規模は減少することになります。このようにして将来予測も可能になります。



(例2) ある飲食店での「近隣会社員の昼食市場」を考えてみましょう。会社員が昼食休憩に割ける時間は45～60分程度ですから、徒歩または車等で数分圏内が対象となります。そこでデータを調べたところ、半径3km圏内に会社員は400人いたとします。ところで昼食は、弁当持参の人もいれば、コンビニ等で購入する人もいるでしょうし、外食する人もいるでしょう。外食の比率が40%だとすれば(作業仮説)、市場規模は160人であり、この人数を自社と競合各店舗で取り合うこととなります。

もし行政の産業政策や都市計画などにより事業所数の増加が見込まれるならば、会社員も増加することが期待され、したがって市場規模も膨れあがるでしょう。また経済状況(たとえば消費増税など)により、会社員が昼食に割ける金額の減少が予測されるならば、外食比率も低下し、市場は縮小することが予測されます。

このように市場規模の推計することで、現在の市場規模だけではなく、将来の動向も予測することが可能になります。

将来動向を考えるうえで重要なポイントがもう一つあります。それは**リピート率(購入頻度)の変化**です。たとえば200人の顧客が平均週2回パンを購入するとしましょう。月間の延べ顧客数は、 $200 \times 2 \text{回} \times 4 \text{週} = 1600$ 人になります。もし購入頻度が2.5回になったとすれば、 $200 \times 2.5 \times 4 = 2000$ 人に増加することになります。一回あたりの平均購入額が同じであれば、(顧客数は同じでも)市場規模が大きくなったことになるわけです。

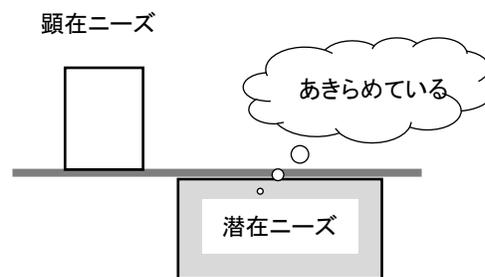
このように市場規模は、**顧客数、購入頻度、平均購入額(客単価)**という要因によって変化します。

5-3 顧客分析(2)～顧客ニーズ

まず、ニーズには2種類あることに注意しましょう。それは**顕在ニーズ**と**潜在ニーズ**です。

顕在ニーズとは『顧客自身がわかっているニーズ』のことをいいます。ハーフサイズのもの欲しい、もっと軽いもの欲しい、もっと使い勝手のいいもの欲しい、などはすべて顧客自身が欲しいものを認識していますから**顕在ニーズ**です。顕在ニーズは顧客に尋ねること(たとえば顧客アンケートなどのマーケット・リサーチ)で把握することが可能です。顕在ニーズに答えて商品開発をして顧客に提供していくことを**市場適合**といいます。

しかし「顧客自身もわかっていないニーズ」があります。これが**潜在ニーズ**です。例で説明しましょう。かつてピザは飲食店に行かなければ食べられませんでした。だから「今日はピザが食べたいな」と思ったら、どこかのレストランに行く必要がありました。しかし寒い日に外出するのは嫌なので、そういうときはピザをあきらめるしかありませんでした。そこに登場したのがピザのデリバリーです。すると外出したくないときでも、家に居ながらにしてレストランと同じようなピザを食べることができるようになったわけです。



今の例で、デリバリー登場以前にも「ピザを食べたい」というニーズは存在していました。しかし外出せずにピザを食べるという実現手段がなかったため、顧客はあきらめていただけです。つまり「外出せずにピザを食べる」というニーズを、顧客自身は認識していなかったのです。ただあきらめていただけです。このようなニーズを潜在ニーズというのです。そして、このニーズに気付いた人がデリバリーを始めれば、多くの顧客は「これは便利だ」と考え、利用するようになります。つまり「ピザのデリバリー市場」が形成されることとなります。これを**市場創造**といいます。かつてのウォークマンや近年のスマホ・タブレットも市場を創造しましたが、同じ原理で潜在ニーズを顕在化したのでした。

では、どのようにすればニーズを把握することができるのでしょうか。上述したように、顕在ニーズはマーケット・リサーチしたり販売データを分析したりすることで調査することができます。しかし潜在ニーズは顧客自身もわかっていないため、顧客に尋ねても把握することはできません。つまりマーケット・リサーチや販売データ分析では潜在ニーズを把握することはできないのです。潜在ニーズは、顧客の行動を**観察**したり、顧客と**会話**したりする中から、「あきらめていること」「我慢していること」「自分のミスだと思っていること」などを探索し分析することで推察することができます。たとえば、あるスーパーで老婦人が4個入りパックの鶏唐揚を一旦手に取ったものの、また戻した行動を見たとしましょ。この人と会話する中で「鶏唐揚が食べたかったんだけど、一人暮らしだから4個は多くてね」という発言があったとすれば、一人で食べる総菜という潜在ニーズに気付くことができるでしょう。そうしたら鶏唐揚2個に肉団子1個と中華サラダをパックにした商品、他にも・・・と展開していくことが可能になります（これは戦略の問題）。

ニーズ分析をするうえで重要なことは、「どのような顧客」が「どのようなニーズ」を持つのかという、顧客-ニーズのセットで考える必要があるということです。今の例でいえば、シニア単身世帯なら少量パック総菜というニーズですが、大家族世帯なら単品大量パックというニーズでしょう。したがって、市場にいる顧客を分類し、それぞれの顕在ニーズと潜在ニーズとを把握しなければなりません。

5-4 競合分析

まず市場内での競合を特定しなければなりません。このとき同業他社だけが競合とは限らないことに注意しましょう。たとえばパン屋の競合は、同業他社の他にもコンビニやスーパーなどパンを売っているところすべてになります。しかし一方で、自店舗に来店する可能性がないほど遠方の同業他社は競合にはなりません。

次に、顧客ニーズに対して競合各社はどのような対応をおこなっているのかを比較します。例としてパン屋の場合を考えてみましょう。「いつも同じようなパンでは飽きてしまう（いつもと違うパンを食べたい）」というニーズに対して、コンビニやスーパーなど大手なら「品揃えを強化することで選択肢を増やす」という対応かもしれません。あるいは「既存商品撤退と新商品投入を頻繁に実施する」という対応かもしれません。同業他社は「とくに対応していない」かもしれませんし「好みのフィリングを選択してもらう」という対応かもしれません。このように顧客ニーズとその対応を調査し、次のように整理すると自社の強い部分と弱い部分とが明らかになります

	ニーズ1への対応	ニーズ2への対応	ニーズ3への対応
自社（自店舗）			
競合A			
競合B			
競合C			

さらにニーズ変化を重ね合わせると、自社や競合各社が「現状のままいくと」業績を拡大するのか縮小に向かうのかが予見できます。

最終的に、市場分析の目的は次を明確にすることにあります。

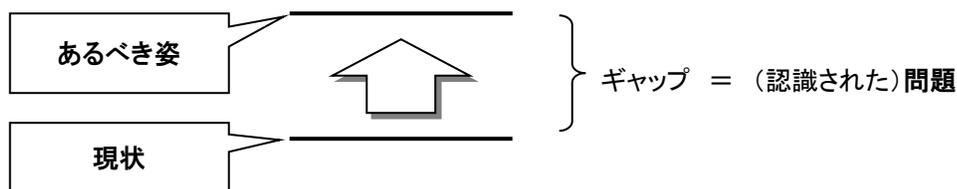
- 市場規模変化に対して、現状のままがいいのか
- ニーズ変化に対して、現状のままがいいのか
- 競合各社に対して、優位になることは可能か

6 問題発見法

経営問題を特定するにあたり、まず「問題とは何か」について理解しましょう。次に「問題にはどのような種類があるのか」を把握しましょう。

6-1 「問題」とは何か

「問題」という言葉は日常でもよく使われるため、「問題という言葉の説明してください」と言われると、困ってしまうものです。しかし専門用語としての「問題」は、『問題とは、あるべき姿と現状とのギャップである』という明確な定義があります。



たとえば、「企業（事業所）は円滑な資金繰りの中で事業を続けていく」というあるべき姿に対して、現状は「しばしば運転資金が不足することがある」だったならば、そこには「収入と支出のバランスが取れていない」というギャップが存在することになります。

また「5年後も現状程度の売上を確保していく」というあるべき姿に対して、現状は「人口減少や少子高齢化が見込まれ、今のままでは、やがて売上減少が予想される」だったとすれば、そこには「環境変化への対応が必要である」というギャップが存在することになります。

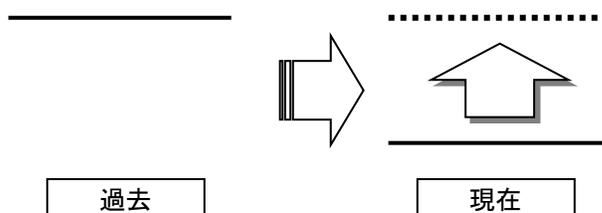
この段階では「では、どのように解決するのか」と、先を急いではなりません。まず「どのような問題があるのか」を正しく認識することが大切なのです。なぜなら、認識されない問題は解決対象にならないからです。たとえば、売上回復を狙って販路開拓したとしても、借入過多による運転資金不足（1ページ）は解消されないかもしれません。この場合には「売上減少が経営を圧迫している」「借入過多（すなわち返済過多）により運転資金を圧迫している」という2つの問題を認識することが必要です。両方の問題を解消させることができなければ、事業の継続性は確保されないことになります。（本研修の目的は『状況を正確に把握して経営問題を特定する』ことにありますので、解決策立案については触れません。）

6-2 代表的な問題

問題にはいくつかの種類があります。ここでは代表的な2つの問題を取扱うことにします。

(1) 発生型問題

納期遅れが発生している、売上目標に達成しなかった、など「過去に基準・目標を設定したものの、結果として守れなかった（現状）。」のような種類を、発生型問題といいます。基準逸脱、目標未達が代表例です。

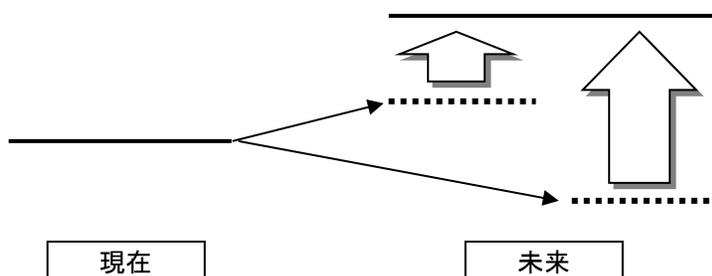


この種類は、顧客信用を失うとか、経営を圧迫するなどの不利益が生じますから、問題のあることが多くの人に分かりやすいという特徴があります。そのため発生型問題は、**見える問題**とも言われます。

ただし、廃棄ロス過多により経営を圧迫している、などは、そもそも廃棄ロスをどの程度に抑えるかという基準（あるべき姿）を設定していなければ、問題すら認識されないこととなります。

(2) 設定型問題

「未来のあるべき姿に対して、今のままでは達成できそうもない（現状）」のような種類を、設定型問題といいます。事業開拓やリスク回避が代表例です。



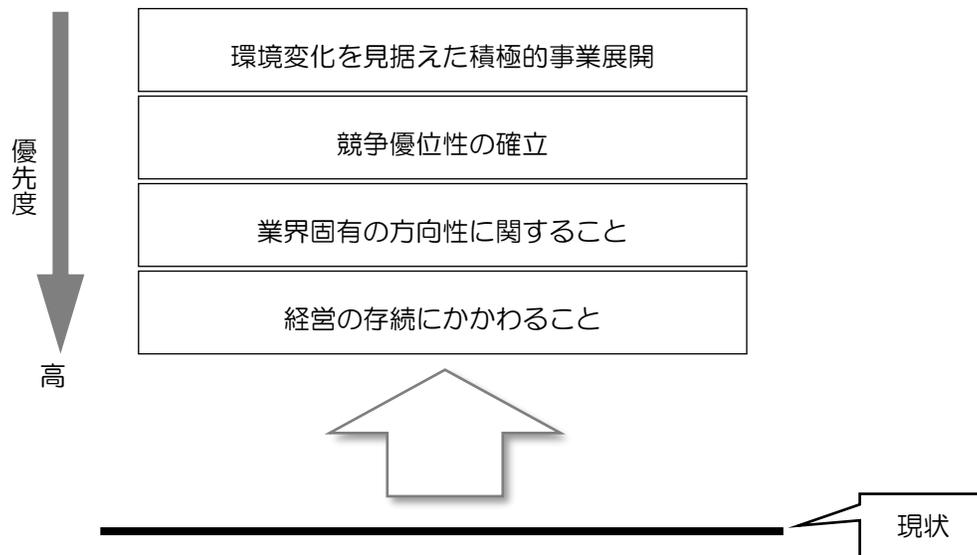
たとえば「5年後も現状程度の売上を確保する」というあるべき姿に対して、「人口減少や少子高齢化の進展により、今のままでは売上減少が見込まれる」（現状）というのは設定型問題です。これを放置すれば、5年後には売上げが減少して、売上確保は達成できなくなります。つまり5年後には発生型問題が起こることとなります。その意味で、設定型問題のことを**未来の問題**と言うこともあります。

もちろん今の例では、まだ5年あるのですから、5年後に向けて売上確保できるよう努力する（つまり問題解決する）こととなります。

7 経営問題の構造

経営問題を正しく特定するためには、あるべき姿をどのように設定するか、にかかっています。そこで経営問題の場合の「あるべき姿」について理解しましょう。

経営問題の「あるべき姿」は、次図のような階層をもつと考えられます。



「経営の存続にかかわること」としては、カネに関すること、ヒトに関すること、が代表的です。ヒトに関することは、後継者や労働力確保が挙げられます。

「業界固有の方向性に関すること」としては、たとえば小売業ならキャッシュレス対応や在庫管理あるいはローコストオペレーション対応（電子受発注や無人販売等）などが挙げられるでしょう。

小規模企業の場合は最優先である「経営の存続にかかわること」から支援することが多いですが、それを解決したとしても、さらに上位のあるべき姿があることを忘れてはなりません。解決するのは下位レベルからおこないますが、事業の継続性を確保するためには、最初に**正しく経営問題を認識する**必要があるのです。