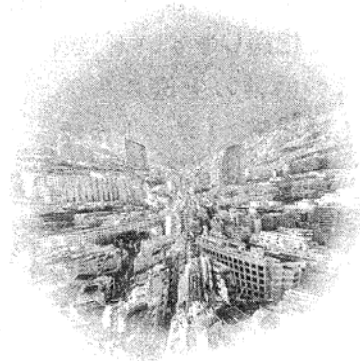


第6章

個人店の「見える化」の事例

チームでの出張簡易診断による「見える化」とは？



小澤 栄一
東京支部

1. 個人店における見える化の必要性

一般的に見える化というと、大企業や中堅企業での組織の肥大化、問題の複雑化に対する打ち手の1つとしてのイメージが強く、小規模の個人店では、それほど重要ではないと考える方が多いと思います。しかし、これまで私が、商店街の個人店への診断・経営改善提案の活動を行ってきて感じるのは、店主に店の現在のありのままの姿を客観的に認識していただくための見える化の必要性です。

なぜなら個人店は、店を中心に日々の活動が行われることから、自分の店以外の情報が不足しており、また、自分の店を第三者に評価してもらう機会がほとんどないからです。実際に店主に話を伺うと、1日中、自分の店におり、通りに面したところからの世界（向かい側の店の状況、両隣りの状況）には詳しいものの、競合店の状況、ひいては商店街全体の状況がつかめていない（店の置かれている現状がきちんとみえていない）ケースや、断片的に状況は知っていても頭の中で整理できていないケースが、多く見受けられます。そのため、過去の成功体験や仕事のやり方を引きずっており、環境の変化への対応ができていない店も少なくありません。

これらのことから、個人店の診断にあたっては、経営改善提案以前にまずは、診断の基本であるSWOT分析をしっかりと行い、店の

内外環境、置かれている状況を見える化して、店主に認識いただくことが重要だと思います。具体的には、周りがみえていない店主に対し、診断士が「見える化の装置」となり、環境の変化（機会と脅威）、および自店の特徴（強みと弱み）を再認識していただけるようにします。そして、仕事のやり方の見直しや経営改善の必要性を感じていただいたうえで、事業の方向性と課題、さらには必要な施策を整理し、われわれの提案内容を見える化することで、店主が具体的なアクションを起こしやすいようにするのです。

2. チームでの出張簡易診断による見える化の取組み事例

私が実践している商店街の個人店向けの取組みパターンの一例は、図表1のとおりです。役所での商店街公的支援活動の一環で、個店への訪問支援を行っている地域であれば、事前に、その施策と連動させてもらえるよう働きかけます。役所から報酬も得られ、大義名分のもとで訪問ができるため、比較的スムーズな出張簡易診断活動が可能です。

【留意点1】飛び込み訪問にあたって

- ①不信感を持たれないようにします。具体的には、初回訪問の際はまず、名刺を提示したうえで、事前に作成した「出張診断チラシ」や、「中小企業診断士登録書」をみせながら自己紹介をし、訪問目的を説明しま

す。必要であれば、成果物（報告書事例）を提示します。

- ②このときは、接客の邪魔にならないようにします。具体的には、訪問は来店客の閑散日・時間帯を狙います。たとえば、飲食店なら15～16時、本屋なら日曜日午前中に訪問するなどして、店主にゆっくり話をしていただけるようにするのです。また、来店客があった際は、こちら話を中断し、店の端に移動して、接客を優先していただきます。
- ③継続的に1つの商店街の各店の簡易診断を行う場合は、診断を急がず、まずは人間関係づくりを行います。具体的には、警戒心の強い店主で、初回訪問で不審がられた場合は、活動概要だけを簡単にお話しし、「他店も回りますので、また顔を出します。その際は、話をお聞かせください」とあっさり引き下がります。その後、何度か挨拶

するなどして顔見知りとなり、相手の警戒心を解きながら、頃合いをみて具体的な話をしていきます。また、飲食店であれば、お客として実際に食事をし、メニューやサービスをネタに話しかけるという方法もあります。

- ④可能であれば、事前に紹介いただけるよう段取りを行います。具体的には、商店街振興組合や商店会の承認・推薦を得て、事前に回覧が各店を回っていれば、無理なく話に入れます。また、先に出張簡易診断を行った店に他店を紹介いただければ、不信感も除去されます。

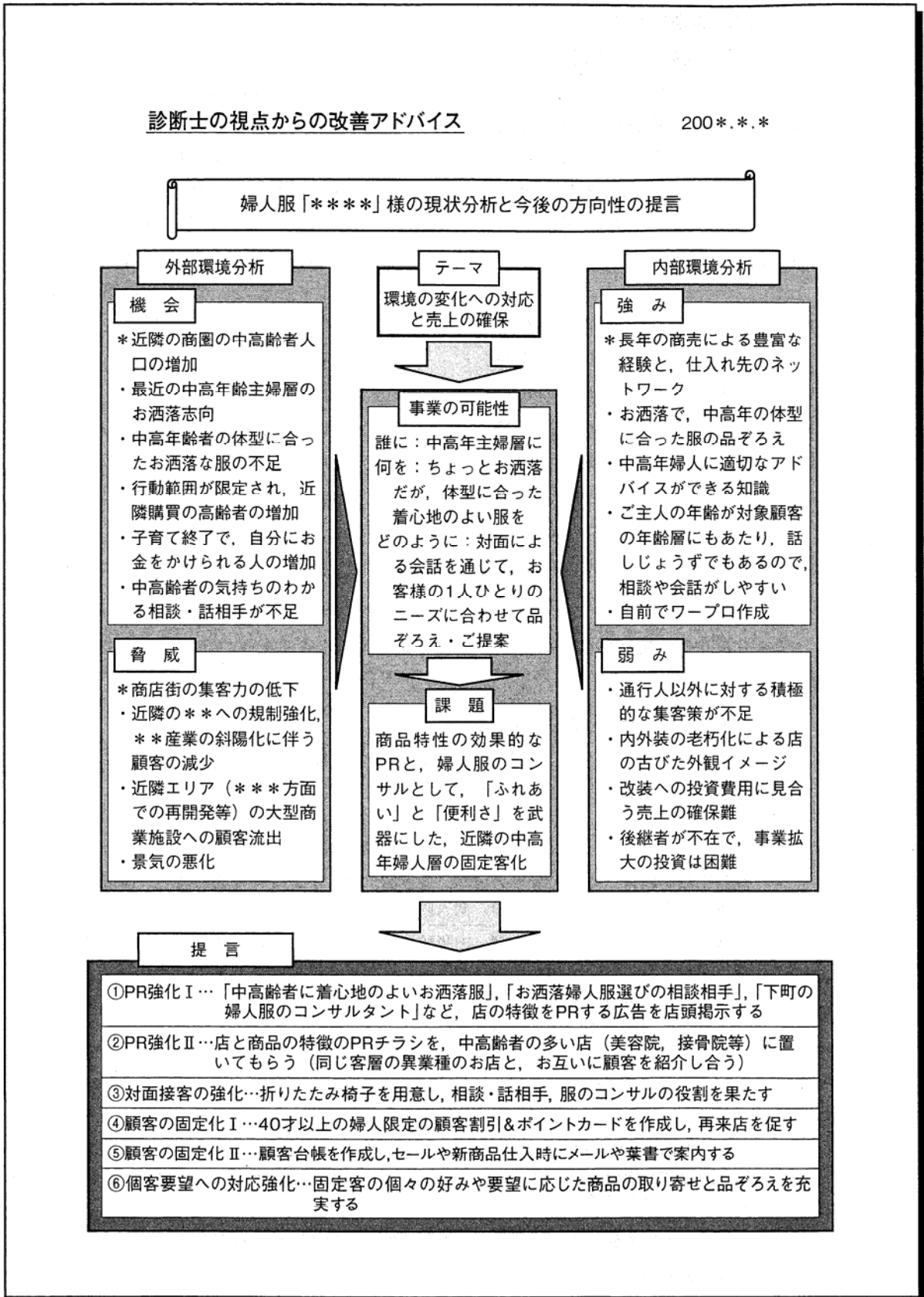
【留意点2】診断報告書作成にあたって

報告書は簡潔にして、図表2のように「ひと目でみえる」ようにします。厚い報告書は不要です。最後まで読んでもらえない可能性があるからです。説明時は、A4サイズ1枚

図表1 【チームでの出張簡易診断の流れ】訪問2回、A4サイズ1枚の報告書による提案

STEP	行動	具体的な実施内容
(1)	事前準備	① 診断チームの編成（2～3名程度）
		② 出張診断チラシの作成（お店にとってのお役立ちの内容（ex. 売上アップに貢献 etc.）のPR、顔写真、氏名、得意分野、趣味等）
		③ 客観データの収集（ex. 役所のデータから、年齢・男女・住所別の年次人口データの入手、インターネット・参考図書での関連業種情報収集）
		④ 商店街振興組合、商店会等への挨拶、各個店に対する活性化支援の説明（事前に理解を得て承認・推薦がもらえていれば、個人店への訪問は容易）
(2)	【初回訪問】	⑤ 各個店への飛び込み訪問（名刺、出張診断チラシ、中小企業診断士登録書を持参。事前に組合から各店へ診断依頼を募った場合は、依頼店を優先）
		⑥ 店主からのヒアリング（頭の中でSWOTをイメージし、それぞれの視点から話を引き出す。店主の環境認識、経営姿勢の見える化の実施）
(3)	報告書作成	⑦ ヒアリングと客観データをもとに、診断チームのメンバーで意見交換を行い、多角的な視点で見える化を実施（店の置かれている環境と実態、最適な事業の方向性や課題、施策を整理）
		⑧ 「SWOT分析→事業の方向性（ドメイン）の設定→課題設定→施策提案」をA4サイズ1枚の診断報告書にとりまとめる（人口データや競合データ等の参考資料、施策の具体的な内容は、資料として添付）
		⑨ メンバー分の実務ポイント書類（診断助言業務実績証明書）の準備
(4)	【再訪問】	⑩ 店主へ診断報告書にて説明
		⑪ 店主に実務ポイント書類（診断助言業務実績証明書）への捺印を依頼

図表2 現状と施策がひと目でみえる、A4サイズ1枚の診断報告書の事例



のサマリーで十分です。必要に応じて添付資料をつけ、補足説明をします。

3. 個人店にとってのメリットと 企業内診断士にとってのメリット

店にとっては、業績低下に悩んでいるが、コンサルタントへの有料の相談までは考えていないところに、診断士が出張訪問することで、わざわざ公共機関等の経営相談窓口に向く手間が省けます。また、孤独な経営者である店主にとって、相談相手を得ることができ、お金をかけずにコンサルタントチームによる客観的な経営診断・提案が受けられます。そして、見える化によって、景気の悪化や商店街の来街者減少による、先行きの不安感からの感覚的な現状認識だけでなく、美点凝視を行い、具体的な客観データも参考に、自分の店の特色やビジネスチャンスに気づいてもらえます。その結果、プラス思考で業務に取り組んでいただくことができ、元気に、明るくなっているのです。

一方で企業内診断士は、本業があるだけに、診断料の収入額よりも、実務の機会（実務ポイントの獲得）を重視している傾向があります。その意味では、企業内診断士として、本業への負荷がかからない範囲（身の丈に合った診断、土日や平日夜に活動が可能、診断→提案の期限の自由度が高い）で活動が可能です。特に、新人診断士の方にとっては、実践による診断フローの基本パターンの訓練ができ、クライアントからのヒアリングスキルの向上が図れます。また、チームメンバー同士の意見交換により、独りよがりではなく、店の現状を多面的にとらえ、メンバー間で切磋琢磨できることで、視野が広がります。中には断られる店もあり、「資格があるからといって、簡単に仕事はとれない」という営業の厳しい一面も体験できます。さらに、診断・改善提案で、個店の魅力をアップさせることにより、商店街全体の活性化の一助となることができ、社会への貢献も可能なのです。

以上から、商店街の個人店への、チームで

の出張簡易診断による見える化の取組みは、「企業内診断士に適した活動」といえるだけでなく、「企業内診断士だからこそできる活動」ともいえると思います。

4. 今後の課題

商店街の個人店では、人材も不足しており、診断報告書を受け取ったからといって、必ずしも実行できるわけではありません。そこで現在は、診断報告書提出だけに終わっていますが、今後は、実際に成果が上がるよう、提案施策の実行の働きかけ、サポートも必要と感じています。

一方で、この出張簡易診断をきっかけに、店主から本格的な経営革新に向けた取組みの依頼があり、時間的・キャパ的な制約のある企業内診断士では手に負えなくなった場合は、有償で専門性の高いプロの診断士へ引き継ぎ、フォローしていただくパターンも考えておく必要があると思います。また逆に、商店街支援をしているプロの診断士にとっても、低コストでの各個店への経営改善施策として、企業内診断士の協力を得ることも可能だと考えます。

私自身もまだ、試行錯誤をくり返している段階です。諸先輩方から、よりよい方法や施策のご提案がございましたら、ご教授願えればと思います。

小澤 栄一

(おざわ えいいち)

一級販売士。メーカーに勤務。転勤により、企業内診断士として、愛知県支部→広島県支部→埼玉県支部→東京支部と渡り歩く。

〔研究会〕企業の見える化研究会、企業内診断士懇話会、企業内診断士フォーラム、ターンアラウンド・マネジメント研究会、商店街研究会、経営革新研究会ほか。

〔執筆実績〕「ニッポンの社長たち」(共著/ダイヤモンド社)、「ニッポンのOLたち」(共著/ダイヤモンド社)、「新しい飲食店開業」(共著/テンポ)ほか。

