

施する。診断プロセスとしては、大きくは①エントリー（関係構築）→②診断→③実施計画立案→④導入の4段階に分かれる。①エントリー段階では短時間に簡易診断を実施し、多少あらいが問題の核心をつく指摘をすることで、企業側と信頼関係を築くことが大切。②診断段階は、1）経営者の思い確認→2）業界特性（外部環境）の分析→3）内部環境の分析→4）SWOT分析→5）新しい経営ビジョンの構築確認→6）取組課題抽出、というように現状分析から課題把握、可能性検討、解決策提案というプロセスを踏んでいく。経営者の思いを大切にしながら意見交換することで、相乗効果をうみだし新しい発見や視点などを得て方向性を明確化させていく。その際、考え方の整理と新しい視点への気づきを生み出すことが診断士の役割といえる。企業側と協力して立案した計画が受け入れられれば、③実施計画立案、④導入支援の段階に入って行く。

事例診断企業のプロフィール：IT系ベンチャー企業で社長が学生時代に友人と起業、設立4年目で携帯電話を活用したWebサイトで若い女性層ユーザを獲得し、売上高3億円、社員数も14名となった。広告収入が60%を占め、組織も有限会社から株式会社に改組した。経営管理体制に不備が目立ち、社員のモラルが低下するなど、社長は今後のビジネス展開に不安を抱いている。

診断プロセスをひとつ一つまわして分析することで、企業の課題は、①ソフト関連企業として今後とも継続して生き残っていくための儲けるための仕組み（ビジネスモデル）が確立されていないこと。②若いソフト系企業らしい自由で規律ある社風を維持構築していくために有効な人事評価制度を構築していくこと。となった。儲けの方向性としては、ターゲット層の拡大で安定したコンテンツ収入を得るビジネス基盤を構築すること。そのための基盤構築のため、技術力、企画力を維持発展させる管理手法の導入と人材育成基盤を構築すること。今後のビジョンとしては、ユニーク・コンテンツ創出企業として発展を目指していくこと。そのための取り組み課題は①中長期経営計画の立案 ②やる気を高める人事制度構築 ③コンテンツ開発体制確立 ④技術者教育などと明らかになった。

これらの診断結果は、いくら机上で立派な報告書を作っても、実際に企業に導入され、運用され企業が変わっていかないと成功とはいえない。

（質疑・意見交換等）

○中小企業診断士の資格更新要件の変更がされ、実務ポイントを取得するためには診断士各自が実践フィールドに出て診断実務を行うことが必要になってきた。企業診断研究会も発足から2年を経過し、今まで知識的な補充に関するテーマを多く扱ってきたが、これからは診断事例研究などより実践的なテーマを中心に研究活動を行っていきたい。

2006年度 第4回 企業診断研究会（研修委員会事業）

テマ：「経営診断事例研究 ―美容院―」

担 当：中小企業診断士 三 田 泰 久（㈱アーリー・バード）

日 時：10月3日（火）18：30～20：30 場 所：アスト津 5F 研修室C

出席者数：8名

(発表要旨 抄録)

多店舗展開する美容院の事例を紹介して、診断手法に関する情報共有と意見交換を実施しました。対象企業は、30年前には旧市街地で市場浸透戦略を、15年前には住宅開発による人口増に伴い新規市場開発戦略を採用し、現在は人口の伸びが止まったので多角化戦略を採用しようとしており、市場・顧客ニーズの変化に合わせて変化するという歴史的な変遷を経てきた。『美容院でここまで高度な経営をしている会社は実際には存在しないだろう』との声が皆さんから聞かれるほどレベルの高い会社だったので、問題点を指摘し、それに対する提言をすることは十分には出来なかった。その代わりに、現在過去未来の同社の戦略に関してSWOT、ファイブフォース分析、事業ドメイン、成長ベクトル、PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)、BSC(バランス・スコア・カード)などのツールを用いてその妥当性を検証することを中心に診断した。私は、地域の観光業の活性化のためにホテル・旅館向けの経営コンサルティングに特化したいと考えている(実際には必ずしも特化していませんが)ので、同じサービス業として、私が普段、ホテル・旅館の経営者に申しあげているサービス業のマーケティングや、いかにして従業員のモチベーションを高めるかという心構えについても紹介させていただいた。

対象企業に関して敢えて問題点・課題を指摘すると、経営者と従業員の年齢差が大きいのでコミュニケーションに配慮を要すること、後継者問題と、今までの歴史の中で顧客・市場ニーズの変遷をいち早く捉えて自社も変化に上手く対応して成長してきた企業なので、顧客・市場ニーズの変化を察知する能力をいかにして維持・向上するかということがあげられる。

(質疑応答・意見交換など)

- 対象企業は、商圏内の人口の伸びが止まったこと、並びに潜在的なニーズの存在が確認できたことから、新規事業として移動美容室に取り組むことを検討しているが、その市場性について活発な議論があった。同社は、高齢者介護施設等での美容ニーズに着目して移動美容室という新規事業の展開を考えているが、この移動美容室も一種のシニアビジネスと考えられるので、今日的な話題であると言える。同社は、高齢者介護施設等での美容ニーズは未だ手付かずだと考えているようだが、実際にそこに生活者がいる限り、美容ニーズに関するソリューション(例えば、提携美容院による定期的な出張美容など)は既に存在するはずであるし、そのような事例を耳にすることも決して少なくないとのことをご意見をご参加の皆さんの経験に基づいて頂いた。確かにこのケースの中では、市場分析についてはほとんど触れていないが、通常の新規事業進出と同様に慎重な市場分析が必要なのは言うまでもない。実際の診断に当っては、上述の問題点・課題に対するソリューション提供に加えて、新規事業の市場性診断が経営診断の大きな課題となるであろうと思われる。
- 昨今、シニアビジネスは私達の経営診断においても話題にのぼることが増えてきているので、今回は有意義な意見交換が出来たと思う。

2006年度 第5回 企業診断研究会(研修委員会事業)

テーマ:「経営診断事例研究―鋼鉄製品製造業―」