

「介護保険制度」に依存すると 制度改定で経営状況は一転

介護 ビジネス

村田アソシエイツ株式会社 代表取締役 **村田裕之氏**
http://muratainc.com/

シニアビジネス分野の第一人者として、多くの民間企業の新事業開発・経営に参画。著書に「シニアシフトの衝撃」「シニアビジネス「多様性市場」で成功する10の鉄則」(ダイヤモンド社)など。



「難所」を乗り越える3つのポイント



ヒト

介護サービスはスタッフの手によってなされる。よって、スタッフの質がサービス品質を左右する。しかし、「低賃金・重労働」が常で一般に離職率が高い。定着率を高めるには、経営者の「志の高さ」が不可欠だ。



モノ

FCに加盟する場合は、本部の見極めが重要。なぜこの分野で事業を手がけるのかというトップの志や企業理念が確立されているか確認を。介護保険制度の方向性への見識の有無も重要なチェックポイントだ。



カネ

3年ごとに改定される介護保険制度に要注意。保険報酬を当てにし切った事業計画を立てて臨むと、改定内容によっては途中でハシゴを外される形になる。介護保険に過度に依存しないビジネスモデルが理想だ。

私は
こうして難所
を越えた!



サン・ゴールド介護タクシー
荒木正人氏(64歳)

顧客獲得の次は 規模拡大の壁に

介護タクシー業を始めて、チラシ配布やケアマネージャーへの営業に努めましたが、1年半は顧客獲得に苦労しました。それが、ホームページを見た透析クリニックからの電話で一変。自分一人では対応し切れなくなり、人を雇う決断に迫られました。現在は、営業や経理などの管理業務でバンク寸前。法人化に踏み切り、私は経営に重点を置くことにしました。

日本の介護ビジネスは、介護保険制度に大きく依存している構造となっています。介護保険制度は3年ごとに改定されることになっており、改定内容によっては風向きが180度変わってしまうリスクをはらんでいるといえます。この5月上旬にも、「介護保険制度から『要支援』を切り離すことを検討」と報道されました。それまで、介護保険報酬を当てにした当該分野への異業種からの参入が続いてきましたが、まさに冷水を浴びせられた格好です。これまでの改定内容を見ると、事業者が大きく収益を上げている分野では介護報酬を抑制する傾向があります。「カネ」の面では、こうした構造をよく理解して参入する必要があります。理想をいえば、介護保険制度に左右されないビジネスモデルを構築すべきでしょう。

「ヒト」の面では、介護は人の手によって行われるものであることから、サービス品質を大きく左右する要素であるといえます。しかしながら、「低賃金・重労働」という構造が定着しており、離職率はとても高い。労働力を確保するためには、待遇もさることながら、何のためにこの事業に取り組むのかというトップの志が大切となります。低賃金・重労働も厭わず働きたいという人は、「高齢者の役に立ちたい」という情熱や理想を求める人が多いからです。その気持ちを裏切ってはいけません。さりとて、ソロバンを弾く感覚も不可欠。要はバランスです。「モノ」の注意事項としては、FC加盟の場合は本部の見極めでしょう。前述の保険制度への見識や企業理念、トップの志がどういふものかを事前に把握する必要があります。これはいうまでもありません。

介護保険制度に依存しない ビジネスモデルが理想

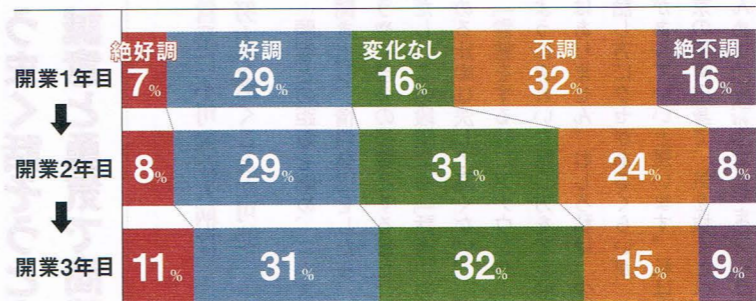
ルを構築すべきでしょう。

開業後、最大の難関は「売り上げが伸びない」

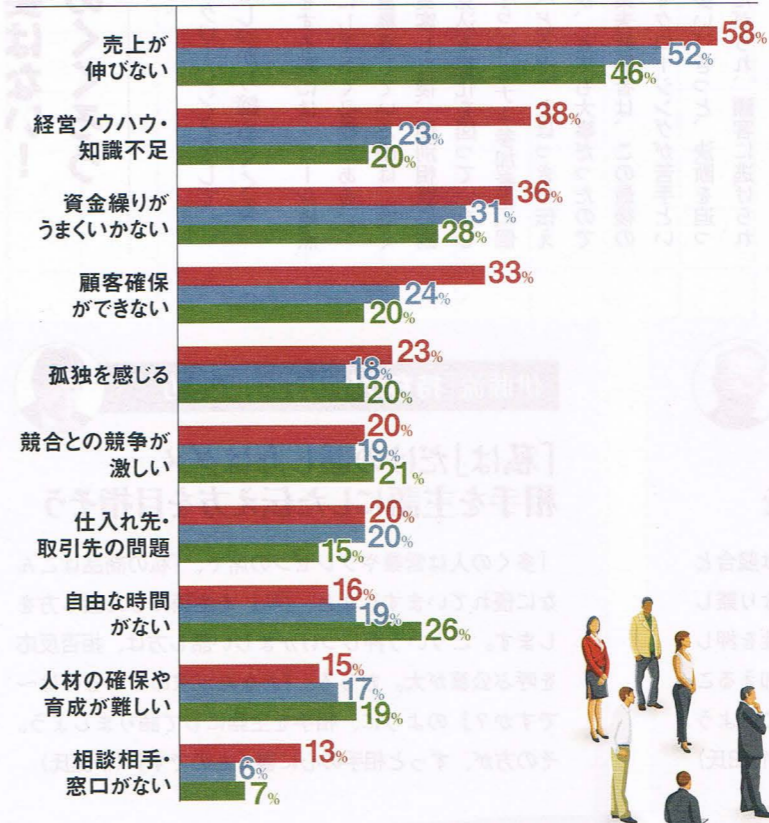
まずは下のグラフを見ていただきたい。独立した先輩に、開業後1~3年目の状況と、その時期にどんなことに悩んでいたかを尋ねた調査結果だ。初年度は約半数が「絶不調・不調」であったが、3年目には4分の1に減っている。要は「慣れ」ということが大きいのだろうが、最初の数年が全体的に「難関」といえる。

そして、その中身。3年間変わらず最も多い悩みが「売り上げが伸びない」だ。商売継続の最大の課題がここに集約されている。ほかに「気になる項目が並ぶ」「独立すると自分もこういう事象に直面する」と想定し、準備と心構えを怠らないようにしたい。

Q 開業1~3年目の状況を 独立前と比較して教えてください。



Q 開業1~3年目を迎えた時の 悩みや問題点は何でしたか? ※複数回答



※アントレnet会員 独立開業経験者アンケート(2013年3月)

飲食、教育、小売……独立前におさえおきたい 商売別“ありがち難所”の 乗り越え方

「開業するのは簡単だが継続するのは難しい」という話をよく耳にする。そこで介護、教育、飲食、小売の4分野を選び、それぞれの商売にありがちな商売継続の「難所」について識者に話を聞いた。参考にしてほしい。

取材文/高橋光一

現場から抜けられないと 経営に注力できない事態に

飲食業

飲食・FCコンサルタント **安藤 素氏**
http://inshokufc.jp/

中小企業診断士。コンサルティング会社勤務を経て、居酒屋チェーンに転じ取締役としてFC本部業務に従事後、独立。実務経験と理論の両軸を生かしたコンサルティングが強み。



「難所」を乗り越える3つのポイント



ヒト

料理人はコミュニケーションが取りづらい人も少なくない。相性のいい人と出会えることはまれと覚悟すべき。急に辞めても店は開けるよう、オーナー自身が最低限の調理スキルを身につけておくこと。



モノ

飲食店の業績は立地に大きく左右される。出店場所は、あらゆる時間帯で通行人調査を行い、想定する来店客数を確保できるかどうかを確認して決めること。開業後の不調は、表通りに看板を出すなどしてリカバー。



カネ

収益構造を計算し適正なスタッフ数を割り出すこと。過剰だと利益に響き、過少ではオペレーションが逼迫し顧客満足度が下がる可能性が。また、「業績が不調だから原価を下げる」のは避けるべき。

アンテナを高くし、サービスを磨く FCなら本部との関係性も影響

教育サービス

経営教育研究所 代表 **今野 篤氏**
http://jyuku.wordpress.com/

大手個別指導学習塾FCで教室長、SVを経験後、2009年に経営教育研究所を設立。教育ビジネスの経営コンサルティング、執筆や講演に活躍中。FC相談室にてFC加盟や教室運営の問題解決を行う。



「難所」を乗り越える3つのポイント



ヒト

講師を雇う場合、その力量が生徒の成績に直結するため経営者は現場のリーダーシップが問われる。FC加盟の場合、スーパーバイザーの質や相性が問題になりがち。事前に本部のSV体制などを調べておくべき。



モノ

新サービスの登場による競争環境の変化など、情報収集を怠ると足もとをすくわれることも。自社のサービスを磨く努力をしつつ、近隣の学習塾オーナーとネットワークを組んでおくことも対応策の一つ。



カネ

特に開業当初は生徒募集のためにチラシを大量に投下する必要があり、一定の広告宣伝費がかかる。開業後すぐに大きな売り上げは見込めないため、最低でも1年分の生活費は準備して臨むこと。

私はこうして難所を越えた!



淡路島バーガー **越栄 基氏** (48歳)

客数が少なくても商品の質は維持

開業直後、来客数は想定のおお半分の半分以下。それでも商品の質を維持すれば必ず増えるという感触はあったので続けていたら、一度食べたお客さんが次々と知人を通じてくるようになりました。今度は行列ができ、あきらめて帰る人が出始めました。そこで、番号札を渡してで上がり時間を伝えたり、効率的に動けるよう調理スペースの動線を変えるなど工夫しました。

立地が違えば売り上げは倍違う

全く同じ内容の店でも、立地が違えば売り上げが倍増、あるいは半減するほど飲食店の業績は立地に大きく左右されます。一度出店すると移転は困難ですから、あらゆる時間帯で通行人調査を行い、どれぐらいの来店客数が見込めるかを確認して出店場所を決めるべきです。出店後に「思ったほど集客できない」という事態になったら、表通りに看板を出す、呼び込みをする、1日限りの「100円セール」などを行うなどして悪立地をカバーするしかありません。

飲食店を開業するに当たっては、オーナーの調理スキルの有無も大きなポイントです。スキルがなければ料理人を雇う必要がありますが、職人である料理人は扱いが難しく、一般的に定着率は低いと言えます。したがって、急い

なくならないと最低限店を開けるぐらいの調理スキルをオーナーは身につける必要があるでしょう。

飲食店の収益構造は「客数×客単価」ですから簡単に算出できます。そこから適正な「雇用する店員数」が割り出せるのですが、明らかに過剰という店が少なくありません。また、オーナーを従業員として雇い入れてしまうと、オーナーは店を外せなくなってしまうます。そうすると、オーナーは身動きできず情報収集ができなくなったり、オーナーの加齢とともに店が衰退するといったことにもなりかねません。そのように将来を見越した計算をせずに開業してしまいう人が多いたが実情です。

飲食店で肝心なのは、商品である料理。経営が苦しくなったからといって、原価を落とすことは避けたいところです。顧客の舌はだませないと覚悟すべきです。

私はこうして難所を越えた!



株式会社マリン **中 昌子氏** (54歳)

信用力を得るため社労士資格取得

スーパーの店長経験を生かし、社員の笑顔づくりをサポートする研修事業を開業しました。当初は信用がなく仕事を広げることができなかったため、社労士資格を取得。効果がありましたね。また、どんなテーマの研修でも受けて幅を広げました。これが結果的に差別化につながりましたね。今は規模拡大の壁に直面。アウトソーシング活用を検討中です。

FC本部との信頼関係が重要

学習塾の経営においては、当初の事業計画どおりに生徒を確保できるかが最大の課題。特に、初年度は一定の広告費を投じる必要があり、かつ大きな売り上げは見込めませんから、生活資金が逼迫するリスクがあります。相応の資金の準備が必要でしょう。

学習塾の商品力は「指導内容」の質の高さです。講師を雇う場合は、彼らを動機づけし、メンバー全員で目標達成を目指すようなリーダーシップが必要です。いい教材でも教える側が力量不足では、継続的な成長が見込めません。また、「いい授業さえ提供できれば大丈夫」と考えがちですが、少子化で競争が激化する中、新サービスも次々登場しています。そうした情報にもアンテナを高くし、自社の「差別化ポイント」を磨く

努力も必要。細かい話ですが、教室を清潔に保ち心地よい環境を提供するといった小さな努力も重要です。生徒に清掃をさせ、教育効果を高めている教室もあります。

塾を開業する人の多くは、FCに加盟しています。ブランド力、すなわち集客力や、運営ノウハウを期待してのことです。しかし「思ったように生徒や講師が集まらない」「生徒の成績が上がらず退会が続く」といった状態になると、加盟者と本部の間で対立が起これがに。要因は、経営指導を担うスーパーバイザーの力量不足や本部に依存しすぎるオーナー側の問題などがあげられます。いったん疑問を抱いたり、対立が起これると信頼関係が揺らぎかねません。こうした事態に陥らないために、加盟前の研究や、本部の方針に共感できるかといった確認が不可欠。少なくともトップや先輩加盟者の話を聞く必要があるでしょう。

小売業

「小売りなら自分でもできる」と安易に始めると落とし穴に



有限会社いろは 代表取締役 竹内謙礼氏
http://e-iroha.com/

経営コンサルタントとして販促戦略立案、起業アドバイスなどを手がけるほか、雑誌や新聞への連載執筆、全国の商工会議所や企業等でセミナー活動を行う。著書に「会計天国」(PHP研究所)ほか。

「難所」を乗り越える3つのポイント

カネ

利益率を上げるためには、できるだけ「ここでしか買えない」付加価値のある商品をそろえること。また、商品そのものではなく売る人の魅力でファンづくりに励めば、価格競争に巻き込まれなくなる。

モノ

立地や集客動線が悪かったり、商品セレクトがマニアックすぎると、客層が広がらず売り上げの伸びが思わしくなくなる。店の存在を認知させるPRと、間口を必要以上に狭めない商品戦略が必要だ。

ヒト

小売業はシンプルな業態なので始める人が多いが、よくある「経営者になりたい」「ほれ込んだ品物を買いたい」という思いだけでは成功しない。マーケティングなど経営に必要な勉強をすること。

経営の勉強をして開業すること

小売業は商品を仕入れて販売するというシンプルな業態であるだけに、「自分でもできる」と感じて、深く考えずに始める人が非常に多い。特に、起業し社長になることを目的にしたり、特定の分野の品物に入れ込んで始めるという人は多いもの。そういう思いだけで肝心の経営の勉強をしていない場合は、大抵、失敗します。対処法は「勉強する」しかありません。書店に行けば本がたくさん売られていますが、失敗する人は手に取らないのです。興味がないからです。また、従業員も同様、「販売なら自分にもできる」と考えて応募する人が多いもの。しかし、いくら注意しても同じミスを繰り返すような向上心のない人などが集まりがちなので、注意が必要です。「モノ」の問題では、思ったほど

売れないという問題が起りがちです。商品セレクトがマニアックになりすぎていることや、実店舗の場合は立地、ネットショップの場合はSEO対策などの集客ラインの問題が考えられます。また、売ればなし、でリピート販売が続かない店も多いです。プリンターのインクのように継続的に購入する商材を用意するとリピーター確保につながられるでしょう。

「カネ」においては、利益率の低さが挙げられます。小売業は一般的に粗利益率が40〜50%。そこから経費が引かれるので、「いくら働いても儲からない」という事態になりがちです。対処法は、付加価値を高めること。利益率の高いオリジナル商品を用意することが理想ですが、それが無理でも「日本未入荷」「限定品」という手があります。または、商品にストーリーをつけてオリジナル感を出すなどの演出を考えるとよいでしょう。

私はこうして難所を越えた!



テラス 森田祥子氏(36歳)

商品が良くて来店客は増えず

輸入シューズショップを開業し、他店にはない、いい商品を並べれば来店客は増えると思っていましたが、さにあらず。PRが必要と気づいて、ビジネスコンテストに出場するなどして「ただの靴店ではない」ことをアピール。百貨店と知り合えて催事販売の機会が得られました。すると今度は「アベノミクス」で売上げがアップ。環境の追い風も受けて好調です。

総論

「ヒト、モノ、カネの「実物資源」の前に「精神的資源」と「知的資源」を備えよ

頂上が見えていければ別ルートは見つかる

この記事の前のページで説明されているとおり、事業者が直面する「難所」は、ヒト、モノ、カネにまつわる事象で占められています。それはいわば当然のことです。この3要素は経営を構成していく「実物資源」として動き回るものだからです。逆に、動かないものであれば役に立たないでしょう。経営者は、これらをあくまで道具としてうまく使いこなす必要

要があります。

そのためには、アイデアやプラン、ハウツー、資格、経験などの「知的資源」が必要です。知的資源こそが実物資源をうまく動かすことができるのです。実物資源が行き詰まるのは、それを調達し活用する知的資源が不足しているか、間違っている場合です。そして、さらにその前に、信念、志、夢、理想などの「精神的資源」が必要です。精神的資源には、それら経営者本人のもの以外にも、信用や応援など、他者によっても

たらされるものがあります。いくら素晴らしい実物資源や知的資源を持っていても、精神的資源が腐っていかばうまくいくはずがないことは容易に想像できるでしょう。図のように、しっかりと精神的資源というベースの上に知的資源が乗り、その上に実物資源が重なるという構造ができていれば、実物資源に多少の問題が生じても、いかようにも解決方法は見つかるものなのです。

例えば、BSE問題が発生した時、客足が途絶えて廃業する焼き肉店が相次ぎました。そうした中で、食材を鶏肉に変更し難を逃れたオーナーがいます。その人の経営目的は、牛肉を提供して儲けることではなく、楽しい食事空間を提供し、人々の幸せに貢献した結果として代価を得ることでした。で、牛肉にこだわる必要はありませんでした。だからすぐ鶏肉に変更できたのです。頂上がしっかりと見えていれば、目の前のルートが通行できなくなっても、左右を見れば別のルートなどいくつも見



一般社団法人起業支援ネットワークNICE 代表理事 増田紀彦氏

http://www.nice.or.jp/

2007年に経済産業省委託事業であるNICEのチーフプロデューサーに就任。2010年に一般社団法人として独立し、独自に事業を開始。講演やセミナーを通じて、年間1000人以上の経営者や起業家を支援している。主著に「起業・独立の強化書」(朝日新聞社)。

私はよく「起業には6W2Hが不可欠」と話しています。真つ先に問われるのは「Why」です。なぜその事業をやるのかがあいまなままで、次に来る「Whom(誰のために)」「What(何を)」「How to(どのように)」「How much(いくら)」「Where(どこ)」「When(いつ)」「Who(誰と)」「How much(いくら)」「Who(誰と)」「When(いつ)」「Where(どこ)」「When(いつ)」「Who(誰と)」が決まらなければ、そのうえで「Why」が決まらなければ、いくら稼いでいっても、健康な人と不健康な人とは幸せを感じることに違いがあります。自分はそのどちらの人になることができるのか、何が自分らしいのかを考えてやるべきこ

とを検証することが大切です。その基本がしっかりとできていれば、ヒト・モノ・カネはいかようにもアレンジできます。カネがなければヒトの知恵を使えばいいし、機械などモノがなければ人手でやればいいし、ヒトがいなければカネで外注すればいい。これらは相互補完関係にあるので、「可能なベストミックスを考えればいいのです。それを可能ならしめるのは、6W2Hによる事業プランであるのはいくらでもありません。これを、いきなりヒト・モノ・カネの調達からやるとうとするから、振り回されてしまうのだということを、肝に銘じてください。

実物資源

ヒト モノ カネ

知的資源

アイデア、資格、情報 経験・ノウハウ、プランなど

精神的資源

信念、志、夢、理想など