

地域に根ざした英会話教室・学習塾の経営改善 において、詳細な計画とPDCAで業績を飛躍的に向上

支援の ポイント

- ① 経営者の持つ不安・悩みを徹底的に聴いて強みを共有
- ② 資金調達相談をきっかけに経営課題を抽出し、経営改善支援に展開
- ③ 詳細な年間・月間予算、月別販促計画を作成して、事業を「見える化」
- ④ 月次の計画と実績を差異分析してPDCAサイクルを回し、問題解決

支援の経緯

支援先は5年前に松山市内2ヶ所の公民館を借りて英会話教室・学習塾として開設された。代表者はアメリカ在住が長く、ネイティブな英語を指導できるとの評判で、開業後口コミを中心に生徒は増えていった。2歳児から中学生までの幅広い年齢層を対象としている。

最近になって競合他社は生徒確保のために値下げ攻勢を強めてきており、当事業所も生徒数の伸び悩みで何か手を打たなければ先行きは楽観できない状態であった。そのような時、市内中心部の好立地場所に空き教室の情報が入り、代表者はテナントとして入居するかどうか悩んでいた。また入居するとなると資金調達も必要であることから松山商工会議所へ相談してみることにした。相談を受けた前任の経営相談員は、安易な判断は事業自体の存続に影響すると判断し、アドバイザーである上野敬治氏へ相談することとした。

支援のプロセス

代表者は初回相談時、競争激化の中で、テナント入居して固定費を増加させても積極的な事業展開を図るべきか、このまま低い固定費で経営していくべきか悩んでいて結論が出せない状況であった。

上野アドバイザーは代表者の声をとにかく聴くという姿勢で、当塾を取り巻く環境・当塾の強み・現在の生徒の状況（年齢構成等）などを中心に詳しくヒアリングしてSWOT分析を行った。ネイティブな英語を指導できる力や沖縄に住む米国人宅へのショートステイ体験ガイドなどの強みを活かすことにより、テナント入居して社員を増員しても、やり方次第で必要売上を確保できるのではないかと判断するに至った。

必要売上を実現するためには、代表者がこれまで行っていない計画的な経営を実践し、常にPDCAサイクルを回すことが最大のポイントであるとアドバイスした。代表者も上野アドバイザーの提案を受け入れ、テナント入居することを決意し、計画づくりそして計画の実践をしていくことを約束した。

具体的に取らかったのは、年間・月間の予算の作成、月別販促計画の作成、販促ごとの入塾者数の設定であった。また、テナント入居に関する入居費や改装費、備品等の経費及び運転資金も含めて、会議所のマル経資金の申し込みに必要な資金計画も並行して作成支援が行われた。



左から、上野アドバイザー、代表者、喜安指導員

こうして借入金の返済をするための売上増加・利益確保が明確になったことで商工会議所のマル経資金も確保が可能となり、テナント入居が実現した。また、4月からは経営指導員が前任者から喜安真（きやすまこと）氏にスムーズにバトンタッチされ、アドバイザーと指導員のペア支援も順調に行われていった。

年間計画は、上野アドバイザーと経営指導員と代表者の三者が一緒になって詳細に作成された。売上は、月謝・補習料・入会金など詳細な項目毎に設定された。また、年齢階層別の生徒数目標を月別に設定した。必要経費についても勘定科目別に設定した。年間販促計画は、販促内容や期待する成果を明確に設定した。これによって月次での予実管理による差異分析を様々な角度から行うことが可能となり、PDCAを回すことができるようになった。ポスティングによるチラシについては、当塾の特徴をアピールできるよう詳細に詰めたことによって、チラシへの反応率は格段に上昇した。5月からは専門家派遣を利用して、経費をかけずに作成できるホームページ作りを指導、代表者自身が更新できるものが出来上がり父兄から好評を得ている。

その結果、上半期の売上高は前年比135%という計画以上の数字で推移しており、毎月の商工会議所での相談で成果報告と今後のアクションが話し合われている。事業の全体像を「見える化」したことにより、代表者は「積極的に事業展開する勇気が出てきた」と話しており、今後も目標達成に意欲を見せている。

フォローアップ活動

売上は計画を上回る水準で推移しているが、会議所での相談時、常に課題を探し素早く対応するようにしている。そのような中で、当初年間計画ではテーマにのぼらなかったことが浮き彫りになってきた。それは店舗自体の訴求力の弱さである。代表者の話を聞くと、当塾が地域住民に十分認知されていない可能性が推察された。

店舗外装は費用もかかることからやり直しができないため、専門家派遣を活用して店舗デザインの専門家に指導をお願いすることとなった。専門家からは、店舗立地の現状を踏まえながらサインの設置、看板の据え付けなど効果的なアドバイスをいただいている。

このように、事業の詳細な計画化とPDCAサイクルを回すことを徹底することにより、その時々課題を明確にし、それを解決するアクションを起こすことが決め手となっている。代表者は、今後事業を着実に拡大していくことを夢に子供達にレッスンしている。

OJTについて

経営改善支援を行う過程で、上野アドバイザーはポイントを明確にしたOJTを実践している。

その一つが、事前ミーティングである。毎相談前に上野アドバイザーは喜安指導員に対し、経営改善指導のポイントを伝えることにしている。喜安指導員は常に相談時に同席し、事前に伝えられたポイントを確認している。代表者との相談後、喜安指導員は、自分の意見を述べて上野アドバイザーとディスカッションすることとしている。この創発的議論によって得られた内容をさらに次回の相談時に役立たせるようにしている。

また、今回の支援では、毎月の予算対応実績の数値管理を共に行うことで、月次管理の方法についてその有効性・重要性に気づかされることになったのは貴重な経験であると喜安指導員は述べている。

代表者に対して常にアドバイザーと経営指導員がペアで対応することにより、単独で支援するよりも効果的なアドバイスが提供できるようになっていることが代表者の事業への自信に繋がっている。



小学生対象の英会話クラスでレッスン中の代表者