

震災による直接被害と風評被害を契機に卸売業から 小売業への進出を決断した企業への新事業展開支援

支援の ポイント

- ①経営者の保有する新たな小売業展開構想を論理的に修正説得
- ②経営者、アドバイザー、指導員の役割を明確に販売計画を完成
- ③支援企業の自助努力を促し、事業成功の条件を研修等で体現させる
- ④経営革新計画実現のために資金調達、補助金獲得の側面支援

支援の経緯

支援企業は、昭和37年に茨城県笠間市で設立された米卸売業者である。米卸販売額の約90%は県外の米卸売業者に販売している。現社長のご子息である専務取締役が実質的な経営者であり、ここ数年で積極的な営業を行い売上を伸ばしてきた。このような中での東日本大震災発生であったが、その傷跡は大きく地震によって支援企業店舗は建て替えが不可避なほどの直接被害を被った。また、震災直後から西日本を中心とする取引業者からキャンセルが相次ぎ、風評被害による大きなダメージも発生した。

早急に店舗を建て替える必要があること、そして以前から考えていた「小売部門の新事業化構想（米を活用した小売り事業）」を決断するのは今しかないと考えた専務は、会員としてまたイベント等で付き合いのある笠間市商工会の経営指導員の高根澤寿一氏にアドバイスを求めることとした。初期対応した高根澤指導員は専務の考えを企業カルテとして作成する過程で、ネットワークアドバイザーに支援要請を行うこととした。

支援のプロセス

高根澤指導員は茨城県商工会連合会に企業カルテを提出し、経営分析の内容確認を依頼した。構想の実現可能性や新規性等を確認した連合会は、ネットワークアドバイザーである阿内利之氏に対応していただくことを決めた。専務と面談した阿内アドバイザーは、専務の構想する新事業の事業性に疑問があったため、的確な事業性評価と店舗力向上支援を行うことに注力することとした。

支援企業は、日本三大稲荷の一つである笠間稲荷前の商店街からややはずれた場所に立地しており、あまり多くの来店客を望めない場所にある。専務が構想していた当初の売上予測は非常に高く、また販売商品も「おむすび」単品販売の計画であったため、阿内アドバイザーと高根澤指導員はその事業性に疑問を持った。そこで家計調査、商圈調査、競合店調査等を徹底的に行い、店舗のスペースを考慮して売上予測を割り出した。

この数字は専務の持っていた売上構想と大きく乖離していたが阿内アドバイザーと高根澤指導員からの説明によって納得のいくものとなり売上を甘くみていたことが理解できた。この数字は現在でも支援企業の売上指標となっている。



(左より、阿内アドバイザー、支援企業専務、高根澤指導員)

需要予測を割り出した後、阿内アドバイザーを中心に販売アイテムについての討議が開始された。専務の構想の中ではやりたいものは沢山あったが、専務の師事するおむすび繁盛店の販売方法を参考に、おむすび単品での販売を考えていた。この考えに疑問を持った阿内アドバイザーと高根澤指導員は品揃えに変化を持たせることを提案した。専務も自分だけの考えでなく、客観的な意見を受け入れる構えであったため、自分の頭の中にあった商品も取り入れて商品構成を考え直すこととした。その後役割担当を明確にして、毎回のミーティング時にそれぞれ宿題を持ち寄り回を重ねるごとに構想の完成度を向上していった。

このようなやり取りの中から最終的に、地元のおかあさん手づくりのお米加工品と惣菜をセットにしたイメージで「お米・おむすび・おだんご・唐揚げのお店」としてオープンすることを決定した。また店舗のどこにどのような商品を陳列し、おむすびであれば何種類用意するかなど細かい点まで一緒に考えながら計画をまとめていった。この計画は阿内アドバイザーと高根澤指導員のアドバイスの下、経営革新計画に落とし込んだ。また、おだんごの製造については、製造機械が必要なため笠間市商工会の支援で県の制度融資を受けることが決定した。支援企業の自助努力を促し、成功のための条件をクリアにするため、商品開発や関係業種店への研修参加を提案し実施した。

経営者と一緒になった伴走支援を行い、支援企業の想いをブラッシュアップして平成24年5月店舗はオープンした。開店前の新聞チラシの効果もあって数日間は行列が絶えず日販10万円以上を記録した。現在でも日販4万円以上を維持しており、販売目標の3万円を上回っている。並行して申請していた経営革新計画も承認された。雇用の確保という観点では、開店当初に3名の新規雇用を実現し、その後さらに2名の採用を行っている。専務の奥様が責任者となって店舗のオペレーションを行っているが、専務曰く「この事業を行って一番良かったのは、家内が明るくなったことです。地域の方々に愛されるお店として会社のブランドを作り上げていきたい」とのことであった。また、既存の米卸売事業について専務の営業戦略により震災以前の売上に戻っていることは経営全体を考える上での非常に安心できるものとなっている。

フォローアップ活動

好調に売上が推移している支援企業であるが、専務の営業戦略により既存の米卸売り事業も震災以前の売上に戻っている。阿内アドバイザーと専務の間では現在もFacebookによる気軽な相談体制をとっている。また支援企業を含めて30事業者が5月に笠間市商工会を中心として申請した「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業（5次）」が平成24年8月に採択となった。これによって建て替えた店舗の一部費用が補助されることとなった。また、知り合いから笠間稲荷前の商店街の正面にある店舗スペースを使ってみないかとの提案があり、近々に直営店をオープンすることとした。現在、新規に2名の採用を計画しており、笠間市商工会からのアドバイスも継続して受けている状況である。



新店舗の外観

OJTについて

阿内アドバイザーの高根澤指導員に対するOJT支援は、茨城県商工会連合会が作成したOJT進捗管理ツールを利用して、OJT依頼書に基づいて行われている。

今回は支援企業の新規事業における事業性に対する不安があったため、事業性評価の手法、特に需要予測の方法についてOJTテーマを絞ることとした。

また、立地面でも不安があったため、店舗魅力度の向上がポイントと考え、マーケティング面でのブラッシュアップを一緒に考えていく手法を体験していただいた。

OJT修了時には、阿内アドバイザーから高根澤指導員に対し内容について感想を伝えると共に修了報告書を手渡している。



店内での専務(右)と奥様