

## 震災による直接被害と風評被害に 苦しむ企業への新事業展開支援

### 支援の ポイント

- ① 代表者の持つ夢実現への指導員とNWアドバイザーの有機的連携
- ② 代表者に事業運営の気づきをおこさせる後方支援
- ③ 明確なスケジュールを立てて短期間での店舗オープンを実現
- ④ 先ずは成果を見せて自信を持たせその後経営革新計画作成支援

### 支援の経緯

支援企業は、茨城県東茨城郡大洗町でタラバガニ・ズワイガニ・エビなどの甲殻類の加工を得意とする水産加工業者である。設立以来、商社からの受託加工を中心に行ってきたが、近年は取引先の減少もあって売り上げが低迷していた。また東日本大震災の津波による直接被害とその後の水産物に対する風評被害もあって大きなダメージを負う状況となった。以前から受託加工に依存しない自立した事業の必要性を感じていた代表者は、半年ほど前から細々としてきた小売部門の本格的な事業化を決意し、取引銀行を通じて制度融資の窓口である大洗町商工会へ設備資金を申請した。

申請を受けた同商工会の経営指導課長の那須誠氏は、会員でもある同社代表者との面談の中から資金調達の手続きだけでなく、企業カルテの作成、新事業のコンセプトづくり、小売店運営の計画骨子作成の必要性を感じ支援を行うとともに、その後の具体的支援及び経営革新計画作成支援をネットワークアドバイザーの阿内利之氏へお願いすることとなった。

### 支援のプロセス

代表者と面談した阿内NWアドバイザーは、代表者が以前に茨城県内で開催した経営革新塾の受講生であったことを知り、当時を振り返りながら代表者の想いを聴き取りスムーズに信頼関係を築くことができた。那須経営指導課長が作成した計画骨子を受け、商品構成、店舗ゾーニング、レイアウト、販売促進などの具体的支援を行い、短期間で小売店を立ち上げるプロジェクトが開始された。

年末の歳暮商戦までにオープンさせることを考えると支援開始から実質2ヶ月間しかなかったため、まずはオープンまでのスケジュールを作成し、そのための課題を明確にした。毎回のミーティング時には、オープンスケジュールに沿って計画骨子をブラッシュアップし、次回までに具体化させる方法をとった。

阿内NWアドバイザーの支援スタイルはあくまで代表者に気づきを与える支援であった。約2ヶ月という短期間で、小売店舗運営の基本を徹底的にアドバイスした。常に宿題を与えそれに答えていただくことによって自然に小売業のノウハウを習得することができたことは代表者にとって大きな収穫であった。



(左より、阿内NWアドバイザー、代表者、那須指導課長)

阿内NWアドバイザーの支援の第一歩は商品構成へのアドバイスであった。商品カテゴリーを大分類、中分類、小分類に分け、支援企業の既存取扱いアイテムと目玉となる独自商品をラインナップすることから始められた。特に独自商品については、既存惣菜店との差別化を図るため、支援企業の得意商材であるカニを活用した「ずわいがに惣菜シリーズ」の企画を考え、商品化を後押しした。これは当店舗のナンバーワン商品となっている。また、代表者の関係者が栽培している地元野菜を使用した地元顧客向けの小分けパックの惣菜も人気を博している。

店舗については、本社敷地内にある津波で被害を受けた建物を改築することが決まっていたが、ゾーニング、レイアウトについては白紙の状態であった。このため決定した商品構成を如何にお客様に魅力的かつ買いやすく演出するかを代表者に考えさせながら完成させていった。また、販売促進についてはチラシを中心にアドバイスを行い、利益計画・資金計画作成支援も行って新店舗オープンに備えることとなった。

以上のような具体的支援を経て12月1日に無事新店舗がオープンした。代表者の思惑通り、カニやエビなどの歳暮商戦向け商品が人気となり、連日賑やかな状況が続いた。また、独自商品である惣菜類も人気を呼び、地元主婦を中心とした顧客が連日買回りしている。

新店舗オープン後も阿内NWアドバイザーの支援は続いた。お客様の声を意識して業態構築を図ったが、店舗オープン当初から反映させる仕組みとして、60項目に及び調査項目を用意して12月中に覆面調査を行った。そしてこの調査結果をスピーディに分析して代表者へフィードバックした。代表者曰く「覆面調査の結果は非常に参考になった。自分ばかりでなく、従業員一人一人の改善意識が高まったことが嬉しい。今後も引き続きアドバイスをおねがいします」とのことである。

このような経過を経て年末商戦を乗り切った支援企業であったが、開店1ヶ月で目標を上回る1,000万円弱（通信販売含む）の売上を達成した。

## フォローアップ活動

小売業経営のためのノウハウを徹底的にアドバイスし、目標を上回る成果を年内に達成した支援企業であるが、その結果を反映して年明けに経営革新計画申請が行われた。今後はこの経営革新計画を道しるべとして事業が運営されていくこととなるが、大洗町商工会が継続フォローして支援を行っていくこととなる。

代表者の持つ「原材料に妥協せず、手作りにこだわり、買う人が家族に食べさせたいと思うもの」「美味しいもの」「絶対に安全・安心であること」といった強い思いを忘れないようにバックアップしていくとのことである。

## OJTについて

阿内NWアドバイザーの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依頼書に基いて行われている。

今回は那須経営指導課長が経営革新計画作成に精通していたことから、OJTテーマを絞ることとした。

具体的には那須経営指導課長が作成した支援計画骨子を磨き上げるマーケティング計画作成の考え方及び計画実現(店舗オープン)後のフォローアップ手法としての覆面調査のノウハウに重点を置いた指導が行われた。

OJT修了時には、阿内NWアドバイザーから那須経営指導課長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。



小分けパックの惣菜類を前面に品揃えされた店内