

# 小規模事業者支援

# ハンドブック

## 「小規模事業者支援ハンドブック」 令和3年版発行にあたり

平素より、中小機構の業務につきまして、皆様からご支援とご協力を賜っておりますことをお礼申し上げます。

本ハンドブックは、受講いただいた商工会・商工会議所の経営指導員の皆様から好評を得ました「小規模事業者支援研修」の内容を元に、情報を補完し、実務の参考として活用いただくために作成したものです。

発行後も多くの皆様にご活用いただいております。令和3年版発行にあたり、法改正等に沿うよう改訂致しました。

経営指導員の方々をはじめとして、小規模企業支援に携わる多くの方々に繰り返しご覧頂き、日々の支援にご活用いただければ幸いに存じます。

中小機構では引き続き支援人材育成に取り組むと共に、地域の支援機関の皆様にご活用いただける参考資料の充実に取り組んで参りますので、今後ともご指導ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

令和3年10月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

「小規模事業者支援ハンドブック」令和3年版発行にあたり .....	3
目次 .....	4
執筆者紹介 .....	6

## 第1章

### 小規模基本法制定の背景と経営指導員の役割や使命

I. 商工会、商工会議所を主役にしたい！ .....	8
II. どんぶり勘定、成り行き経営からの脱却支援 .....	14
III. 事業承継の進め方 .....	17
IV. 若手後継者の育成 .....	19
V. 知的資産経営（無形資産経営） .....	20
VI. 販路拡大は、まず既存顧客の掘り起こしから .....	21
VII. 経営指導員の皆様に知っておいていただきたいこと .....	22

## 第2章

### 小規模事業者との信頼関係を築くための コミュニケーション

I. 「心を開く」 .....	27
II. 「本音を聴きだす」 .....	29
III. 「強みをみつける」 .....	35
IV. 「心を動かす」 .....	38
V. 「人脈を活かす」 .....	40
VI. 「地域を元気にする」 .....	42

## 第3章

### 小規模事業者の売上向上支援

I. 小規模事業者特有の経営環境	46
II. 問題発見・解決のための枠組み	48
III. 対策の実施	69

## 第4章

### 小規模事業者の事業計画策定支援

I. 経営計画はなぜ必要か ～小規模事業者にその気になってもらうために～	80
II. 経営計画の仕組みについて	81
III. 経営計画の策定支援	83

## 第5章

### 地域資源を活用した商品開発とマーケティング支援

I. 地域資源活用事業の概要	102
II. 地域の特長づくりと自立型組織	107
III. 顧客・市場	110
IV. マーケティングの支援	116
V. 販路開拓～事業成功への支援のポイント	122

## 執筆者紹介

---

本ハンドブックは、「経営指導員向け小規模事業者支援研修」の講師陣の中から、以下の方々に代表して執筆いただきました。

### 立石 裕明（たていし・ひろあき）

株式会社アテナソリューション代表取締役、

一般社団法人小規模企業経営支援協会代表理事

「第1章 小規模基本法制定の背景と経営指導員の役割や使命」を担当

### 坪内 美樹（つぼうち・みき）

合同会社坪内美樹事務所 代表

「第2章 小規模事業者との信頼関係を築くためのコミュニケーション」を担当

### 菊池 秀幸（きくち・ひでゆき）

コンサルティングオフィスK 代表

「第3章 小規模事業者の売上向上支援」を担当

### 藤尾 政明（ふじお・まさあき）

有限会社藤尾酒店 代表取締役

「第4章 小規模事業者の事業計画策定支援」を担当

### 佐良土 励（さらど・れい）

株式会社サラドゥ 代表取締役

「第5章 地域資源を活用した商品開発とマーケティング支援」を担当

# 第1章

## 小規模基本法制定の背景と 経営指導員の役割や使命

## 第 1 章

# 小規模基本法制定の背景と 経営指導員の役割や使命

経営者としての立場と、小規模基本法、小規模支援法、小規模事業者持続化補助金、経営発達支援計画の策定等に深く携わってきた立場という、二つの視点から、経営指導員の方々の役割や使命について述べることにします。

また、この数年間、47 都道府県の商工会、商工会議所を回り、数多の、経営指導員の方々は無論のこと、経営者、後継者の方々からのご意見を「敬聴」し、語り合ってきました。その貴重なご意見を反映させて頂いています。

## I . 商工会、商工会議所を主役にしたい！

### (1) 小規模企業振興基本法（小規模基本法）

経済産業省において、昭和 38 年に制定された中小企業基本法から半世紀ぶり、平成 26 年に『**小規模企業振興基本法（小規模基本法）**』という、戦後 2 本目の内閣法による基本法が出来ました。

言い換えると、小規模企業の憲法が出来たのです！

#### 内閣法であるという意味

小規模基本法は、あえて議員立法を選ばず、あえて茨の道の内閣法となりました。

『経営発達支援計画に関する認定申請ガイドライン』に、「商工会・商工会議所を中核とした連携の促進」と書かれているように、商工会、商工会議所が中心となって、地方創生の主役である市区町村等との連携を図り、小規模企業振興条例の制定について、早急に検討を始めていただきたい。

小規模企業振興条例を全国各地で制定してもらわなければ、折角の小規模基本法の理念も、絵に描いた餅になってしまいます。

皆様のご尽力により、全国各地の県、市町村で「小規模企業振興条例」が制定されました。

それにより、

- ・ 経営発達支援計画の後押しになった。

・制定前より、市町村との連携が強化された。話しやすくなった。等々の、前向きな言葉を多く耳にしました。

当初の理念が、着実に進み出していると感じています。

まだ、制定されていない地域の方々は、是非、ご検討頂きたいと思っています。

### “哲学が変わった”

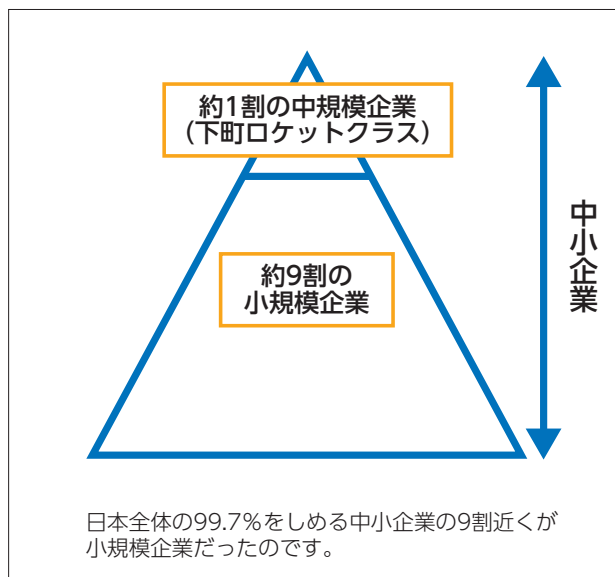
**「哲学が変わったのです！」** 初代中小企業庁小規模企業振興課長の言葉です。

(小規模企業振興課は、小規模基本法制定に伴い、平成26年7月に新設された小規模企業振興専門の部署) この言葉に、すべてが込められているのです。

何が変わったのか？下記の2点が重要です。

#### ◎昭和38年に成立した中小企業基本法では、「小規模企業」という概念すらなかった。

中小企業をイメージするとき、池井戸潤さんの直木賞受賞作「下町ロケット」がわかりやすいです。この「下町の中小企業の町工場」は、社員200人、年商100億の中小企業です。法律的には確かに中小企業でしょう。しかしながら、地方を中心とした、殆どの商工会、商工会議所地区において、それは大企業であり、中小企業という感覚ではないのが現実です。



#### ◎平成11年に改正された中小企業基本法では、「成長発展」する中小企業を支援することとなった。

成長発展とは？キーワードは、「海外展開」「全国展開」「特許取得」「付加価値額アップ」等です。

その結果、あらゆる政策に、上記の言葉がちりばめられました。中堅企業にはある程度の成果が見られましたが、小規模企業には殆ど無縁であった事は否めない事実です。

それが、**「小規模企業」という概念が出来たのです！**

安倍元総理は中小企業と言わず、「中小企業・小規模事業者」という言葉を使っています。新聞、テレビでもこの言葉が、多く使われています。



中小企業の9割近くを占める305万社の「小規模企業概念」が出来たのです。

**小規模基本法の基本原則**であり、**核心部分**は、「**成長発展のみならず、事業の持続的発展 (Sustainable Development) を支援する**」ということです。

これは、基本概念を決める際の議論の場で、紡ぎ出されました。当時、経済用語としてこの単語は、ほぼ使われていなかったと思います。

今は、この持続的発展という単語が多く使われ、奇しくも国連が提唱するSDGsとリンクするとは想像すら出来ませんでした。

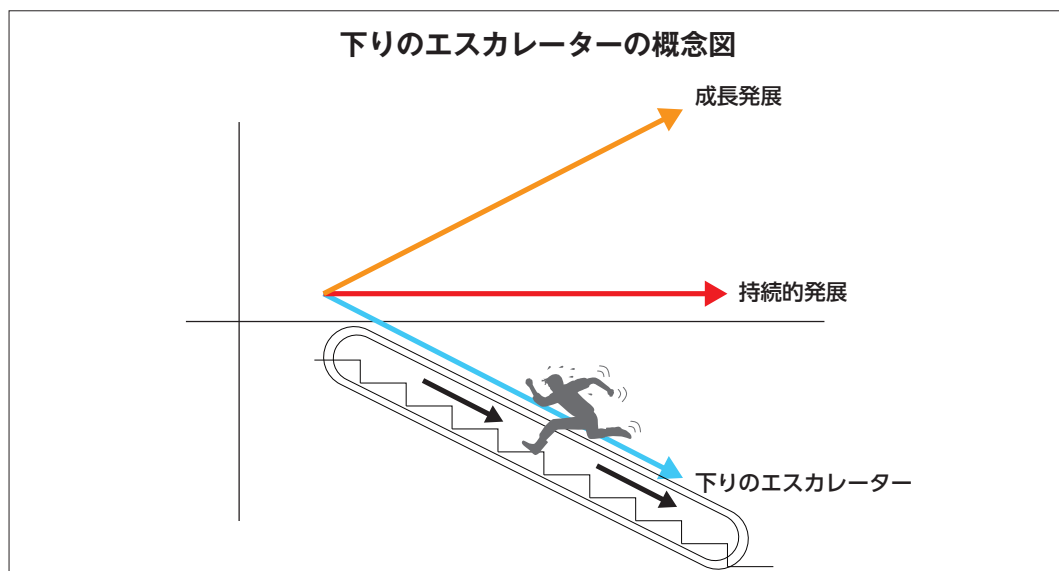
売り上げ、利益、雇用等の事業規模を拡大出来なくても、下りのエスカレーター状態の地域で、地域に必要な商品、サービスを提供し、雇用を維持して頑張っています。

それだけではなく、商工会、商工会議所活動をはじめとして、PTA、消防団、交通安全等々も、お金と時間を使って行っています。このことは、国会でも取り上げられました。

この**小規模企業に、真正面から光を当て、支援することを決めた**のです。

地域に根付いた小規模企業は、そこでビジネスを持続させているだけで、地域貢献しているのです。利益だけでなく、自己実現や生きがい、社会貢献のために経営している方も数多くいらっしゃいます。それ自体が、地域の経済社会にとって重要なことは言うまでもありません。

そう、哲学が変わったのです！



## (2) 小規模支援法

平成26年、小規模基本法制定とあわせて、小規模支援法の改正が行われました。

**「商工会、商工会議所を主役になりたい！」**この思いから始まりました。

正式名称は、「商工会及び商工会議所による、小規模事業者の支援に関する法律」です。商工会、商工会議所を主語にしています。指導員の方として、正式名称をしっかりと覚えて下さい。

先述の「商工会・商工会議所を中核とした連携の促進」との文言からもその思いをご理解頂けると幸いです。

今回の小規模企業振興施策において、全国津々浦々の市町村における中核の支援機関として、再び、国が決めたのです。商工会、商工会議所の復権と言っても過言ではありません。

### 平成26年の小規模支援法の改正ポイント

商工会、商工会議所の支援機能を抜本的に強化して、小規模基本法で定める総力を挙げた支援体制を構築しようとするものです。

そのポイントとしては、記帳指導や税務指導などの従来の支援から、事業者が、自らどんぶり勘定、成り行き経営からの脱却を目指して、経営計画を策定し、売り上げを立てていく活動を支援する方向にシフトして頂くと考えています。

そのためには、商工会、商工会議所の経営指導員の方々が、伴走者になり、小規模企業の経営課題の解決まで、丁寧にサポートすることが必須です。

**コミュニケーションスキルを磨き、「そうだ！指導員の〇〇さんに聞こう」と**思ってもらえる方を増やして頂くと思っています。

門戸を開き、「敬聴力」を身につけて、悩みを聞き、ともに考えて解決する。

そうした寄り添う支援を期待されているのです。

### 経営指導員は小規模企業の命を守る最後の砦

～私を救ってくれたS経営指導員～

兵庫県淡路市で、ホテル経営をしていた私は、平成7年の阪神淡路大震災後、経営困難に陥っていました。

その時、「そうだ！経営指導員のSさんに相談しよう！」と、思いました。信頼できるSさんなら、助けてくれるかもしれないと感じたからです。

相談に行くと彼は、私の顔を見るなり、笑顔で「大丈夫だから」と、言ってくれたのです。この言葉で、私は助けられました。

信頼する経営指導員のSさんが言ってくれたのだから、きっと生きていける、何とかなると信じて、困難を乗り越えることができました。当然、細かな指導をしていただき、心が折れそうな私を叱咤激励してくれたことは、言うまでもありません。

茫然自失状態であった私は、Sさんに、命を救われたと今でも思っています。感謝しかありません。

私の救われた経験から、経営指導員は、「**小規模企業の命を守る最後の砦**」だと心から思っています。

令和元年、小規模支援法は改正されました。主なポイントは下記です。

- ・ 経営発達支援計画のスキームに自治体との関与を規定
- ・ 商工会・商工会議所が、自治体と連携して、事業者の事業継続力強化のための支援を行う計画を作成し認定するスキームを新設

詳細については、中小企業庁ホームページ等でご確認下さい。

### (3). 第二期小規模企業振興基本計画

平成26年の第一期小規模企業振興基本計画策定で最重要視しているのは、基本計画を単なる作文に終わらせないことです。そのために、毎年度、施策の実施状況を、基本計画に照らして評価・検証し、次年度の概算要求に反映させるPDCAサイクル（計画・行動・検証・改善）を導入しました。

評価・検証は、現場の経営指導員の方々からの意見も反映させます。これにより、基本計画に沿った施策が展開されることになり、基本計画が活きた計画になるようにしました。

また、国では、10の重点施策を定め、5年間かけて施策展開を図ることにしました。

そして、5年の歳月を経て、平成31年春に第二期小規模企業振興基本計画が決まりました。

これに関して、平成30年5月17日から12月20日までの間、ほぼ毎月、中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会にて、熱い議論を重ねました。

基本的な考え方として、今回は、

都道府県・市町村・産業界といったステークホルダーとの関係を強化した支援体制の構築をすべきという観点から、「事業の持続的発展」に加えて、「地域の持続的発展」という概念を加えました。

議論の詳細については、下記をご参照下さい。

中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/syoubokihon/index.html>

第二期の議論については、第10回以降となります。

**「4つの目標と10の施策」が、「4つの目標と12の施策」に変わりました。**

- ① ビジネスプラン等に基づく経営の促進
- ② 需要開拓に向けた支援
- ③ 新事業展開や高付加価値化の支援
- ④ 多様な小規模事業者の支援
- ⑤ 起業・創業支援
- ⑥ 事業承継・円滑な廃業
- ⑦ 人材の確保・育成
- ⑧ 地域経済に波及効果のある事業の推進（地域牽引企業の創出等）
- ⑨ 地域のコミュニティを支える事業の推進
- ⑩ 国・地方公共団体・支援機関の連携強化とエコシステムの構築

- ⑪ 手続きの簡素化・施策情報の提供
- ⑫ 事業継続リスクへの対応能力の強化

重点施策のなかでも、最も重要視しているのが、「①ビジネスプラン等に基づく経営の促進」です。

下りのエスカレーター状態（人口減少等）のような、変化し続けている環境下において、自社を見つめ直し、どんぶり勘定、成り行き経営から脱却し、売り上げを立てながら事業を持続していっていただかねばなりません。

そのためには、簡潔なものでも構わないので、経営計画を作成する必要があります。経営計画作成の第一段階として、事業者の方と、話し合いながら、小規模事業者持続化補助金の申請書を作成してみてください。

中小機構が開発した、タブレット端末用の経営計画策定アプリ「経営計画つくるくん」は、経営指導員と中小企業・小規模企業とのコミュニケーションツールとして制作されたもので、経営指導員の方が、巡回指導などの際に、経営者から話を聞き取り、入力することで、経営計画書のベースが作成できます。なお、この経営計画書は、持続化補助金の申請にも利用することができます。是非、インストールしてご活用ください。



“経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」”

経営計画つくるくん URL  
<https://tsukurukun.smrj.go.jp/>

#### （4）小規模企業白書、中小企業白書

中小企業庁では、例年、『中小企業白書』と併せて、『小規模企業白書』を4月ごろに閣議決定を経て公表し、6月ごろに冊子を市販しています。

小規模企業白書、中小企業白書どちらも、毎年テーマを設けて、足下の中小企業の実態や取組を紹介しています。特に小規模企業白書では、小規模事業者の動向や課題にスポットを当てています。併せて、両白書では、事例を数多く掲載しており、中小企業経営者による経営改善の取組の苦労や成功につながった秘訣、支援機関によるサポート例などを紹介しています。

経営指導員の皆様には、是非、小規模企業白書と中小企業白書をお手に取っていただき、日々の支援活動の一助にさせていただきたいと考えています。

そして、出来れば、毎年予算化して頂きたいと思います。

## Ⅱ．どんぶり勘定、成り行き経営からの脱却支援

乱暴な言い方ではあると思いますが、極論を言えば、**小規模企業の最大の強み**とは、「**ほとんど何もやっていないこと!**」です。

重要なことは、そんな、どんぶり勘定、成り行き経営でありながらも、幾多の困難を乗り越え、何十年間も事業を持続し、住民ニーズや雇用を支え、地域貢献してきたことは、本当はすばらしい、ということです。

毎月の棚卸し、試算表作成、顧客管理、計数管理などしたことがない。

だからこそ、**伸び代がある**のです。伸びていく可能性が非常に高いのです。

これは、**小規模企業支援において、最重要ポイント**と言っても過言ではありません。

※ 「第3章 小規模事業者の事業計画策定支援」も参照ください。

### 在庫が風景になっている

小規模企業において、毎月棚卸をして、試算表を作っているところは、ごく少数はあるでしょうが、ほとんどないというのが現状ではないでしょうか？

多くの経営者は、倉庫、資材置き場、冷蔵庫、冷凍庫に積まれている在庫を、在庫（＝お金）とは思わずに、いつもの「風景」になっています。そう、**在庫が風景**になっているのです。一年に一回の決算についても、きちんと棚卸をしていないと思われます。

前年の在庫を基に、今年の在庫を決めている方を多く見受けます。棚を見ずに、数えずに、棚卸しが出来るのです。中には、毎年、期首の数字が同じという強者もいます。

注意しなければならないのは、そんな状況でも、**毎年きちんと決算していると勘違い**していることです。

それは、言いにくいことではありますが、どんぶり勘定、成り行き経営であるにもかかわらずです。確かに、今までは、そんな状況でも良かったのかもしれませんが。

経営環境が変わった今は、それでは成り立たなくなってきました。

どんぶり勘定、成り行き経営の経営者は、納税時期にお金を使ってしまって、資金繰り困難に陥りがちです。その使ってしまう気持ちや、資金繰り環境は、私も経験がありますからよく分かります。

そうです。お金がいつもより多いと、つい使ってしまう体質の方たちなのです。

税務署等の調査が厳しくなっていることは、周知の事実です。これは、立場を変えれば当たり前のことです。毎月の棚卸し、試算表作成を習慣化して、経営基盤を強化してほしいのです。

過疎・中山間地域の自動車販売・修理業の方が、言っていました。

「毎月、棚卸しをただけで、不良在庫が発見でき、過剰仕入れを押さえることが出来ました。「利益」という感覚ができて、「利益」が伸びました。ただ、管理しただけです。今では2週間に1回行うようになりました。」

この方は、すごいです、意外にも、次にこう続けました。

「2週間に1回のほうが、2週間分だけの処理なので、すぐに出来て効率が良いんです」と。

この方のポテンシャルと言ってしまうえば、それだけですが、2年後には、これがきっかけで、新工場を建てたそうです。繰り返しますが、「**きちんと管理**」しただけです。

最も大事なポイントは、「飯のタネの理解」なのです！ 経営強化法においても、この考えが取り入れられています。**きちんと管理すれば、「自社の強み＝利益の源泉＝飯のタネ」を理解することが出来る**、ということです。

飯のタネを理解していなければ、何をどうしたら良いのか、考えようがありません。それを言い換えると、飯のタネを知ることが、自社の強みを知ることになるのです。

どんぶり勘定、成り行き経営であるにもかかわらず、事業継続してこられた、いわば、大きなポテンシャルを持たれている方々です。そんな方々だからこそ、そのポテンシャルを遺憾なく発揮し、どんぶり勘定、成り行き経営から脱却して、持続的発展が実現できるよう支援することが大事なのです。

その**伴走型支援の担い手**が、**経営指導員の皆様**なのです。

### <どんぶり勘定、成り行き経営事例>

#### ☆飲食関係

多くの職人気質の親父経営者に「原価率は？」と聞くと、

「3割から4割くらいかな」と言われます。そもそも、その言い方は、原価率ではありません。その方の基本単位は「1割＝10%」ですから、35%は存在しません。

実際に計算すると、下記のようになっています。

多数の小規模企業が、原価率40%を超えています。なぜか？

- ・醤油等の調味料は原価かどうか、理解していないから、いい加減になる。
- ・歩留まりが悪くても、余れば、まかない料理になるから、自分たちで食べるから、まあ良いかと思って仕入れている。
- ・廃棄するものを考慮に入れていない。仕方ないと思っている。



・ビールの伝票数字は、実際とは合うはずがない。親父経営者が自ら飲んでいる場合があり、きちんと把握していない（したくない）。

毎月、きちんと管理しただけで、5%から10%程度、仕入れが下がった事例は数多くあります。信じがたいかもしれませんが、管理しただけで、この数字を出しました。

「自分でもびっくりしました。本当に簡単でした。管理しただけです。」（飲食店経営者の生の言葉）

#### ☆建築、工業関係

「我々、職人は、万一のために余分に在庫を持っていなければならない。」とよく聞きます。果たしてそうでしょうか？

確かに、全くないことはないと思います。しかし、私が訪問させていただき、調べた（過去2年分程度の伝票）限りでは、殆どその万一を見たことはありません。過去2年起こらなかったのだから、と言っても、なかなか聞き入れてはもらえません。

そこで、仕入れの際に、もっと精査して仕入れることを提案しました。精査し、歩留まりを考え、時には仕入れ先を変更することも必要です。

そして、最も大事なことは、ご自分や、現場職人にいつも、「材料は、これだけしかない」と言い続けることだと伝えました。人間は、「これだけしかない」と言われると、これだけで完成させなければならないという気持ちになり、頭が動き、工夫を始めます。その結果、その事業所の在庫が激減し、業績が回復したことは、言うまでもありません。

よく聞く言葉として、「腐らない」、「大量に仕入れるから安い」、「いずれ使うから」の三つがあげられます。しかし、在庫が風景化していますから、管理していませんから、すでにある物をまた仕入れたりしています。

依気のある経営者ですから、業者から頼まれると、現場が決まっていないのに、仕入れてしまったりします。その気持ちはすばらしい事でしょう。理解はできませんが、それが経営の足かせになっているのであれば、改善しなければなりません。

#### 棚卸しの極意、それは「棚を減らすこと！」

**在庫を保管する棚や、倉庫、冷凍庫等が必要以上にあるから、仕入れる**のです。保管場所がなければ、仕入れられません。

倉庫に、資材置き場に、冷蔵・冷凍庫に、5%から10%位の「不良在庫」や「過剰仕入れ」をしていませんか？

それをやめていきましょう。仕入れが減った分、お金が生まれます。毎月、きちんと管

理すれば、消費税対策にもつながります。

経営指導員の方々には、この観点で再点検することのお手伝いを是非ともお願いしたいと思えます。

### Ⅲ．事業承継の進め方

小規模企業の事業承継問題は、特に深刻化しています。

喫緊の課題であると、国も認めています。

事業承継税制の抜本的拡充については、各種セミナー、勉強会等で情報収集されておられると思いますので、常に最新情報をキャッチしてください。

論点を絞るため、後継者のいる小規模企業の事業承継に限定します。

商工会では、親会、女性部（女性会）、青年部等の方々にも聞いても、事業承継は大事な問題だと仰います。関心はあっても、進んでいない状況なのは、そもそも、事業承継自体、中堅企業と小規模企業とでは、観点が異なっている、ということです。

各地で開催されている、事業承継セミナーの殆どが、相続税対策セミナーになっているのがその原因ではないでしょうか？ご承知のように、相続税の対象となる小規模企業はそれほど多くないのが現実です。その方々に、税や株の承継の話をして、的を射ているとは考えにくいです。

小規模企業の事業承継は、まず、「**親の借金を継ぐ覚悟**」が出来たのか、ということです。そして、同様に親御さんは「**その借金を継がせる覚悟**」が出来たのか、なのです。

そのためには、きちんと親子（娘さん、娘婿さん、養子さんを含みます）で話をしなければなりません。しかし、悲しいことに、殆どの親子は会話をしていません。

そうです！

事業承継が進んでいない最大の要因は、親と子が「きちんと話をしていなかった！」ということでした。

#### 経営指導員こそが、事業承継のパイプ役

家族の会話・・・

親父は、「あの現場は、計画通りに進んでいるか、息子に聞いておいて」と、「奥さん」に伝えます。「母から聞いた」息子は、「大丈夫、計画通りに進んでいると、『親父に言うておいて』」と、「母」に伝えます。これは、父と息子が、直接会話をしていないという典型です。

「**事業承継は、親子間の M & A**」です。相手のことがわかっていなければ、できるはずがありません。それでは、なぜ、あまり話をしないのでしょうか？

それは、**話をすると喧嘩**になってしまうからです。

喧嘩になった原因を聞くと、「**親父が、頑固で、職人気質で、考え方を変えようとしない**」と言います。世の中の、小規模企業経営者で、頑固ではなく、職人気質ではなく、柔軟に



意見を変えることのできる方がいるでしょうか？

殆どの方は、頑固で、職員気質で、考え方を換えられない人たちです。それだからこそ、何十年間も事業を継続し、家族や従業員を育て、守り、地域貢献出来たのです。そんな、無茶を言ってはいけません。ましてや、この頑固親父、今日こそは、分からせてやろうなどと云った、偉そうな態度で臨んでいる後継者をよく見かけます。うまくいくはずがありません。

それでは、何から始めれば良いのでしょうか？

当たり前すぎることもかもしれませんが、この感謝の気持ちを伝えることが重要です。

多くの後継者から、「**親父はすごい。勝てない。**」という言葉をよく耳にします。

これは、まさしく、本心では、敬意や感謝の気持ちを抱いている人が多い事の表れです。しかし、ふだんは、会話の少ない親父と息子ですから、そういう気持ちを素直に表してはいません。ましてや、「感謝しています。」とは言えないのも当然です。

他方、親父である経営者の方々からも、「息子は、足りない部分も多々あるが、この環境でも、よくやっている」と、よく聞きます。

本心では、**双方共に認め合う部分を持ちながら、伝えられずにいるのが現実**です。

この時こそ、経営指導員の方に、そのパイプ役になって頂きたいのです。

流れは、以下のとおりになります。

経営指導員等の方の力を借りながら、**後継者から親への感謝の気持ちを伝える。**

(注意点)

- ・ **上から目線で話をしないこと。** がんこ親父、わからずや親父と思っていたら、学べない。
- ・ 傾聴を一步進めた「**敬聴**」姿勢で聴くこと。
- ・ たとえ意見が違っていても、いきなり「違う」と言わないこと。まずは、「そうだね。(イエス) その後、こんな考え方はどうだろう (バット)」からはじめる。イエス・バット方式

↓

親父さんやお母さんの中にある、かけがえのない「**知恵 (C)、工夫 (K)、経験 (K)**」、換言すると、「**知的資産＝無形資産**」(知的資産、無形資産部分参照)という「**宝の山**」を**学ぶ**。そして、承継後の親父の居場所や給料についても、きちんと話しをする。

↓

それを基に、いつ事業承継するのかを決めて、経営計画書という紙に書く。期限を決めて、紙に書かなければ、行動しない。この紙に書く力が、経営力となる。

↓

**これらすべてのベースになる紙とは？**

それは、「**小規模事業者持続化補助金申請書類**」です！

※経営計画書の作成にあたっては、先述の経営計画策定アプリ「経営計画つくるくん」なども活用してください。

この行動は一日でも早く始めて頂きたいのです。

数多くの若手後継者から、「なぜこの話を聞いて、心に火がついたのに、親父と喧嘩してしまったのか、悔しい」との声を聞きます。そして、その次に続く言葉は、「親父が急に亡くなりました」です。

**生きてるときしか、感謝を伝えられません。宝の山も学べません。**もったいなさすぎます。

注 「敬聴」（一社）日本知的資産プランナー協会 参照

#### 事業承継推進会議

国の肝いりで、2018年10月29日、東京で3000名の参加を得て開催されました。（全国9ブロックで展開）

最新の事業承継施策については、中小企業庁のホームページ等でご確認頂き、情報を最新のモノにしていくことも、重要です。

## IV. 若手後継者の育成

多くの経営指導員の方々に、その実態を再認識してもらおう意味で明記しました。全国各地で、若手後継者育成塾、経営革新塾等を行い、若手後継者と接する中で知った実態です。

**半数以上の若手後継者は決算書を見ていない、もしくは、理解していないのです。**

一般的には、信じ難いかもしれませんが、これが実態です。

そして、半数程度の若手後継者は、

- ・ 自社の売り上げを言えない。
- ・ 借入額、毎月の返済額、支払利息、メインバンクを知らない。
- ・ 保証協会、保証料、プロパー融資、これらの単語を聞いたことがない。
- ・ 連帯保証をしているのかどうか、はっきりと覚えていない。
- ・ 原価を知らずに、見積書を作っている。

しかし、重要なことは、上記のような状態だとしても、彼らは、**下りのエスカレーター状態の中で、地元に戻り家業を継ぐ、もしくは創業した、地元を愛する人たち**です。「また、青年部にいくの?」と、家族から冷ややかな言葉や視線を浴びながらも、出てきてくれます。

彼らが行っていることは、イベントでの協賛金集めや、焼きそばの準備、経営セミナー企画や部員増強をどうするかを話し合うためです。また、それ以外でも、消防団、PTA、

お祭り、各種団体にも所属し、活動しています。

彼らは、いわば、お金と時間を使って、地域貢献している、素晴らしい若者です。

そのような若者たちが、経済面、生活面で地域全体を支える立場にあり、地域にとって大変重要な役割を担っていることは、**国会や、経産省、中企庁において多く語られるようになりました。**

商工会、商工会議所の会員(親会、女性部、青年部)、経営指導員、職員の方々が、必死になって、家業と同等、もしくはそれ以上に力を注いで、地域貢献したからこそ、この程度の疲弊で済んでいるのが、現実なのです。しかし、時代が移り変わり、**イベント重視の青年部から、経営重視の青年部に変化**しなければなりません。

その観点から、**青年部は、経営を学ぶ場にしてください。**会員および部員減少という、非常に深刻な問題打破には、まず「青年部は経営を学ぶ場」にすることが重要です。第3章にも書かれていますが、**青年部は「年収1000万円を目指し、経営を学ぶ場」**にしていただきたいのです。

このスローガンで、部員増強がなされた事例も数多くあります。そのためには、あらゆる面で、経営指導員の力添えが必要となります。指導員力を用いて、彼らを支援していただきたいと思います。

そして、近い将来、親御さんとの会話として、こんな言葉が聞きたいと思っています。

「お前も、そろそろ青年部に入って、経営や事業承継の勉強してこい」と。

## V. 知的資産経営（無形資産経営）

知的資産経営は、小規模企業振興政策において、大変重要な事項になっています。

しかし、その意味合いが、特許、商標等と混同されています。

父や母の中にある、数多の、「知恵 (C)、工夫 (K)、経験 (K)」を学ぶことが重要です。これは、特許権、商標権に代表される知的財産権ほどの難しいことではなく、もっと日常的な事を指します。

以前からある「知的資産経営報告書」ほど、難しいことは、考えないでください。

「知恵 (C)、工夫 (K)、経験 (K)」とは、下記のようなイメージです。

- ・お客様の家族構成を知っている。
- ・お中元、お歳暮には何が喜ばれるかを知っている。
- ・A社への請求は、早急に処理しないと入金が遅れるから注意する。
- ・職人さんが、愚痴を言い出したら、飲みに行って、話をしたら機嫌が直る。
- ・工具の並べ方の工夫で、生産効率を上げている。
- ・朝、昼、晩、商品の陳列を変えている。

等々、枚挙に暇がないのです。

これを発見し、経営者の方々に、ご自分のすばらしい宝の山を理解してもらうには、経営指導員の方々の力が必要です。コミュニケーションスキルを磨いて、この宝の山を強みとして認識してもらえよう、お力添えが必要となります。

そして、近い将来、この知的資産経営が、銀行の定性評価項目として、きちんと明記され、金融の円滑化が図られることが期待されます。

## VI. 販路拡大は、まず既存顧客の掘り起こしから

### 顧客リスト活用

小規模企業の中で、顧客リストがないところは少なからずあります。たとえ、あったとしても、年賀状程度の活用でしかなく、単なる住所録となっている状態です。

こういったことも、中堅企業ではきちんと出来ているけれど、小規模企業はほとんど出来ていない事例だと思います。前述の、小規模企業は「ほとんど、何もやっていない」ということの現れです。自分の代からだけでなく、先代からの顧客リストを作成することが重要です。

### 既存顧客の掘り起こしが、販路拡大につながった事例

親父（先代）も息子も、職人気質のため営業に行くことが苦手で、良い物を作ることが仕事であり、それが職人なのだと思っていました。

そもそも、顧客リストがなかった、地方の工務店です。そこで、先代と話をしながら、顧客リストを作成することに着手。また、自社には、きちんとしたパンフレットや販促チラシがないことに気づき、販促ツールを作成し、お客さんに伝えたい思いを手紙にしたためました。（この時は、持続化補助金制度がありませんでしたが、こういった場面で、持続化補助金を活用してもらいたいものです。）

↓

まずは、DMで送らず、一軒一軒訪問し、直接手渡しすることから始めました。小規模工務店だからこそ出来ることです。

↓

訪問すると、お客さんも、「あなたは、〇〇さんの息子さんか」といわれ、家の中に入れてもらい、手紙を読んで頂けることが多かったそうです。すると、それがきっかけで仕事につながっていったのです。そのお客さんたちに、親戚や知り合いを紹介してもらい、成約した事例も数多くあったと聞きました。

ここで大事な点が、2つあります。

1点目は、既存顧客に知り合いを紹介してもらったことにより、その成約率が格段に上がったということです。**既存顧客の掘り起こしが、新規顧客、販路拡大につながった**のです。

これは言い換えれば、「売る努力」です。職人気質の経営者は、9割以上の力を作る努力に使い、良いものを作れば売れると思っています。確かにそういう部分もありますが、今の時代、売る努力をしなければ、売れません。5割は作る努力、後の5割は売る努力です。

2点目は、当然ですが、そのお客さんたちは、高齢化していて、電話するのも億劫になっていたことです。修繕してもらいたいけど、まあいいかと思って、半ば我慢していた方たちだったのです。そこに、彼が手紙を持って訪問してきたのです。

これは、あらゆる業種に共通している部分です。**高齢化して、連絡を取ることに億劫になっているお客さんたちへのアプローチをきちんとしていくことは、ビジネス、地域貢献双方の面からも重要なこと**です。

## Ⅶ. 経営指導員の皆様に知っておいていただきたいこと

以下の4点は、今後の商工会、商工会議所の運営において、重要な事項ですので、経営指導員の皆様にも知っておいていただければと思います。

### (1) 経営発達支援計画

小規模支援法の改正に伴い、商工会、商工会議所が、管内の小規模企業の支援のために策定する「経営発達支援計画」を国が認定するスキームが新設されました。

これは、小規模企業に、さらなる売り上げを立ててもらうための計画です。

今後の商工会、商工会議所運営において、最重要計画であることは間違いありません。今一度、この計画の意味を再認識してください。

この数年間で、申請は90%を超え、認定を受けたのは、90%となっています。

これについても、中小企業庁のホームページ等でしっかりと最新情報を確認してください。

### (2) 小規模事業者持続化補助金

国の哲学を変えてまで作った象徴的予算が「小規模事業者持続化補助金」です。この補助金を地方創生、地域活性化の起爆剤にしてください。

この数年間、全国各地で、「使い勝手が良い」「持続化補助金に助けられた」「経営の気づきになった」「事業承継のきっかけになった」等々、大変ありがたいお言葉を耳にしました。

発案時、50万円の補助金なんて、何の意味がある？と揶揄されました。今は、小規模支援の重要なキーワードとして、国会でも多く議論されるようになりました。これもすべて、指導員の方々の日々努力の賜です。今後も、更なるご活用をお願いいたします。



**<事業効果>**

- ◇採択事業の主要な取組としては、チラシ・カタログ等の作成配布（41%）、ホームページの作成・改良（25%）、設備等の導入（24%）など。
- ◇既に事業を実施している事業者のうち、現時点で、94%の事業者が新たな取引先や顧客を獲得、85%の事業者が売り上げ増加する見込み。
- ◇採択事業者のうち、59%が本補助金の活用を契機に初めて経営計画を作成。
- ◇本補助金の活用は、売り上げ拡大などの直接的な成果もさることながら、事業者が自社の事業の現状や将来について向き合い、見直す契機となっている。

**<寄せられた主なご意見>**

- ・自らの事業を見つめ直す良いきっかけになった。特に補助金の有効活用のために真に必要なことの優先順位を考えることは、事業全体をチェックする契機になった。
- ・今後、自分たちができる工夫を継続し、顧客目線で良い店舗づくりに取り組もうというきっかけになった。
- ・小規模事業者ではなかなかできないこと、やりきれないこと等が実現でき、非常にありがたい補助金だった。

**<小規模事業者の生の声>**

- ・商品が売れている地域で新聞折込チラシをうち、商品認知が向上したことにより、益々、口コミ効果が拡大するようになった。また、チラシに既存の取引先名を紹介したことが販売サポートの一環となり、取引先との信頼関係が構築され、取引がより良いものとなった。（製造業）
  - ・建物が古く、現在のお客ニーズに答えられていなかったが、高齢の方に優しい店舗づくりに取り組むことで、地域に密着した商売ができるようになった。また、バリアフリー化の取組ということで地域メディアにも取り上げられた。（小売業）
  - ・新たにホームページを作成したことで信用力が増し、機会損失リスクを軽減できるようになった。また、ホームページにアクセスして商品に関する情報を調べてもらえるようになり、有効な情報発信効果の場となった。（小売業）
- （中小企業庁作成資料「平成25年度小規模事業者持続化補助金 実施概要」から抜粋）

**(3) よろず支援拠点**

小規模企業振興基本計画にもあるように、「よろず支援拠点」と連携し、支援体制を強化してください。

令和3年度時点で、宮城県、鳥取県、長崎県、沖縄県は、商工会連合会が、静岡県は、静岡商工会議所が、実施機関として受託運営しています。

### (よろず支援拠点の支援手法)

#### 1. ワンストップ機能

「どこに相談したらよいか分からない」といった中小企業・小規模事業者等に対して、よろず支援拠点の専門家が課題を整理したうえで、必要であれば的確な支援機関等の紹介をするとともに、国等の支援施策の活用促進や制度改善に関する要望を汲み取る、ワンストップ窓口機能を提供する。

#### 2. コーディネート機能

個々の支援機関では対応できない課題について、商工会・商工会議所、金融機関等の地域の支援機関等をつなぐハブとして、総合的な課題解決に取り組む。

#### 3. 高度な経営アドバイス

診断士やITコーディネーターをはじめとする様々な分野の専門家が、幅広い視野から、企業経営者が抱える課題の本質を見抜き、気付きを与えると同時に、市場動向やメディア戦略など企業経営の中身まで一歩踏み込んだ支援を行う。

## 最後に

この小規模基本法が、地域を救う**最後の砦**だと当初から思っていました。

**基本法制定後、国は、小規模企業に対して、数多の施策を作り、予算化し支援を行って来ました。基本法制定前の10年間と、制定後の5年間を比べて、3倍程度増という、驚異的な数字でした。正しく、地方経済、地域浮揚の主役は、小規模事業者であるという、画期的な意識転換を行いました。「小規模企業の飯のタネ強化」が、日本経済の切り札と国が目指す今こそがチャンスです。日本経済の主役が交代したと言っても過言ではありません。**

「法律は知らない者を守らない」よく聞く言葉です。

わかりにくくても、使いづらいと感じたとしても、**小規模基本法は、小規模企業のために哲学を変えてまで作られた画期的な法律**です。

小規模企業、地域、職場を守るため、経営指導員の皆さんには、小規模基本法等に基づく小規模企業向けの各種施策を、是非とも積極的に活用して頂く事を、期待しています。

## 第2章

# 小規模事業者との信頼関係を 築くためのコミュニケーション



## 第2章

# 小規模事業者との信頼関係を築くためのコミュニケーション

事業者への経営指導を行う上で、忘れてはならないことは、**信頼関係の無いところに、経営指導は成り立たない**ということです。

とくに小規模事業者においては、少人数で商売を続けてきた自負もあり、「自分の商売は自分が一番わかっている」といった想いが強いように感じます。しかし、同時に「このままでいいのだろうか」という不安もかかえているのが現状ではないでしょうか。

小規模事業者が元気に商売し経済活動をすることは、**地域の活性化、地方創生**につながります。そう考えると、これからの日本を元気にし、発展させていく上での大きな力となる小規模事業者の支援は、経営指導員のみなさんにとって、大きな使命であると言えます。

だからこそ、経営指導員のみなさんには、小規模支援法（「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」）にも書かれてあるように、小規模事業者の方々の声に今まで以上に耳を傾け、悩みを聴き、一緒に考え共に作り上げていく**伴走型支援**を目指していただきたいと思います。

何かあれば頼ることができる、いわば駆け込み寺的な存在になってほしいと願っています。キーワードは「**そうだ！ 経営指導員の〇〇さんに聴こう！**」です。

経営指導員の方には、ぜひ、「〇〇さんに」と、名指しで相談に来てもらえる指導員でいてほしいと思います。「〇〇さんがいてくれたから、がんばれた」「〇〇さんのおかげでうまくいった」…そんな言葉をたくさん聴いてほしいと思います。困った時はもちろん、うまくいった時にも真っ先に報告したくなる、そんな存在に、今まで以上になってほしいと思います。何より、地方創生の大きな力として、ますます力を発揮し、笑顔でいきいきと仕事をしてほしいと願っています。

小規模事業者の支援を円滑に効果的に進めるためにも、ぜひ、「**信頼関係を築くコミュニケーション力**」をさらに磨いてほしいと願い、課題を踏まえながら、いくつかのポイントをまとめてみました。

## I. 「心を開く」

小規模事業者の方々に、商工会・商工会議所を身近に感じてほしい。何かあったら気楽に訪ねてほしい。それは、経営指導員の方の共通の想いでしょう。しかし、経営指導をしようと思っても、足を向けてもらえなければ先に進めません。

「行けば、何かしら元気が出る」「何とはなしに楽しく前向きになれる」

まずは、そんな空気を商工会、商工会議所全体に作り出すことが大切です。目標は、小規模事業者の方が**来たときよりも笑顔で前向き**になって下さること。そのためには、経営指導員の方はもちろん、職場にいる全員が**笑顔でお迎え**の心を持つことが大切です。

**コミュニケーションの基本は、自分から心を開くこと。そして、相手の心をあたたかくすること。**

「経営指導員さんのおかげで、持続化補助金を取ることができた」「商工会、商工会議所に入っていて良かった」そんな声を、最近よく耳にします。

ぜひ、あなたから働きかけて、笑顔になれる空気を作って下さい。商工会、商工会議所を、**笑顔で人が集まる場所**にしましょう。

### <キーワード>

笑顔力で、商工会、商工会議所を、元気の出るパワースポットにしよう！

### <実践ポイント>

#### (1) 笑顔で空気を変えよう

しんどい時、落ち込んだ時こそ、笑顔になって空気を変えましょう。あなたが笑顔になることで、場の空気が和らぎ、明るくなるのです。

そのためには、**鏡を使っでの笑顔のトレーニング**が効果的です。自分の笑顔を知り、いい笑顔が、いつでもどこでも誰にでも出せるよう、習慣にしていきましょう。

歯磨きをするように、**自然に、当たり前**に笑顔になりましょう。

笑顔で対応してもらっただけで、人は「自分が歓迎されている」と感じる事ができるのです。

「あの魚屋さんの奥さんは、いつも笑顔だから、お店に行きやすい」「水道工事の〇〇さんは、いい笑顔だから、仕事が頼みやすい」

このように、物事を決める時に、その人の笑顔が浮かんだから、そちらに行くというのは、珍しいことではないと思います。商工会、商工会議所も同じです！

面倒だから、今更そんなこと…と思わずに、お迎えの笑顔で相手に向き合しましょう。

## (2) 相手を笑顔にする言葉をかける

お迎えの笑顔で、商工会、商工会議所を訪ねてきた人を笑顔にしたら、すかさず、相手の笑顔をほめましょう。

「〇〇さんの笑顔、いつもいいですね!」「〇〇さんの笑顔を見ると、元気が出ます」そんな言葉で、相手の笑顔をほめましょう。これは、事業者を訪問したときも同様です。街で出会った時でも、遠慮なくほめるくらいの心でいたいものです。**いつでも、どこでも、心から、相手の笑顔をほめましょう。**

でも、相手が笑顔にならなかったら?

少しでも表情が緩んだ時をねらって、その笑顔をほめましょう。笑顔は誰にでもできるもの。でも、その人だけの、かけがえの無いもの。その唯一絶対の笑顔をほめることで、相手の心を開き、「仲間（同士）」にしてしまいましょう。

**人は、自分を認め、ほめてくれる人には心を開き、相手の言葉に耳を傾けようとする**のです。

まずは、笑顔をほめて、心の距離を近づけることから始めましょう。

## (3) また会いたくなる笑顔を目指そう

商工会、商工会議所を訪ねてもらう時でも、こちらから事業者を訪ねる時でも、共通して大事なことは、あなたに会うことで、気持ちが明るくなる、元気が出る、嬉しくなる、ホッとすることなどのプラスの思いを持ってもらうこと。間違っても、相手の元気ややる気をそいではいけません。

そのためにも、笑顔でパワーを送るとともに、あなたの笑顔を印象付けて、「**何かあったら、経営指導員の〇〇さんに聴こう!**」と思い出してもらえるようにしましょう。最後に必ず、**笑顔の印象を残す**ことを心がけ、笑顔で見送りましょう。

## (4) 明るいあいさつで、プラスのスイッチを押そう

**毎日のあいさつを、今まで以上に明るい声**で言いましょ!

義務や惰性ではなく、相手に元気を届けお互いに元気を交換するあいさつをしましょう。

マイナスの空気をプラスに変えるのは、**明るい笑顔と元気な声**。

誰にでもできる簡単な事ですが、なかなかできていないのも現状です。だからこそ、いいあいさつをすれば、強く心に響きます。元気なあいさつをかければ元気な声が、沈んだあいさつをかければ沈んだ声が返ってきます。その積み重ねが、職場の空気を作ります。

あなたが向き合う小規模事業者の方に届けたいのは、どちらですか。

## (5) 明るい声を出すために「3つの少し」を実践しよう

声はコミュニケーションにおいて、大事なポイントです。

**いい声、明るい声**を届けることで、**相手への伝わり方も変わります**。ゆっくりと腹式呼

吸を心がけるだけでも、いい声にはつながりますが、ちょっとした心掛けで、もっと聞きやすいいい声に変わります。

それには、「3つの少し」を心がけましょう。いつもより「**少し大きく、少しはっきり、少しゆっくり**」話すことを心に留めて声を出せば、明るい、いい声に変わってきます。ちなみに、これを全部反対にすれば「小さくて、わかりにくくて、早口」な、暗い沈んだ印象の声になってしまいます。笑顔になるのはもちろんですが、**声で福を呼ぶ**気持ちで、明るい声を出しましょう！

## Ⅱ. 「本音を聴きだす」

事業者を訪問しても、なかなか時間をとってもらえない、話を聴いてもらえないという悩みをよく耳にします。小規模事業者の方から悩み事、相談事を聴きだすのは、経営指導を行う上での重要課題。いかにうまく聴きだすかによって、次の一手が変わります。「忙しい」の壁を乗り越え、本音を聴きだすには、どうすればいいのでしょうか。

小規模事業者の方に、商工会、商工会議所を訪問してもらう時と同様、あなたに会って元気が出る、前向きになれるという思いがあれば、少しの時間でも空けようという気になるものです。

あなたが事業者を訪問する際にも、そこにいるだけで元気が出る、前向きになれる「**昇りのエレベーター**」状態を作ることが大切です。沈んだ暗い表情で来られても、嬉しいとは思えません。忙しい時に、うっとうしいなと思わせては逆効果です。

**福の神は、えびす顔、満面の笑顔**です。

経営指導員の方が入ってきた瞬間、マイナスの空気になるかプラスの空気になるか。小規模事業者の方は、敏感に察知します。空気を読むことも大事ですが、**空気を動かしプラスの空間を作る**ことを意識し、事業者を訪問しましょう。そして相手の想いをしっかり聴きましょう。小規模事業者の方が話したくなる経営指導員であるために、**聴き上手**になりましょう。

**コミュニケーションの中では、話す：聴く = 1：4**

「**聴き上手は愛される**」ことを忘れずに、**少し話してしっかり聴く姿勢**を貫きましょう。相手の本音を引き出し、適切な経営指導のできる、さらに頼られる指導員になりましょう。

### <キーワード>

「聴く」コミュニケーションで、愛される経営指導員になろう！

## <実践ポイント>

### (1) だれよりも聴き上手になろう

自分の話を聴こうともしない人に、大事な話ができるでしょうか？

思いこみで話を横取りしたり、わかってもないのに勝手に理解したつもりになったり、そんな人に相談ができるでしょうか？

ちゃんと話を聴いてくれる人は、本当にありがたく貴重な存在です。だからこそ、**心をこめて聴く人は愛されます。愛されるということは、相手から信頼され大事にされる**ということです。

小規模事業者の中には、経営計画や棚卸さえ意識になく、「どんぶり勘定」「なりゆき経営」のまま今日まで来た…という方も少なくありません。普通に考えれば、改善しなければいけないわけですが、そうした「しなければならぬこと」をせずとも、今日まで何十年も事業が続いてきたのなら、ある意味「あつ晴れ、お見事！」と言えるのではないのでしょうか。

その経験談やノウハウに、まずはしっかり耳を傾けましょう。

相手の話の腰を折らず、興味深く聴きましょう。続きを聴きたいという姿勢を見せ、相手が話す内容に耳を傾けましょう。一代で事業を興した事業主や、何代にもわたって続いてきた老舗商店の社長、Uターンして親の事業を継いだ若手経営者…誰でも、自分には物語があると思っています。

その物語を聴くことで、次のヒントが見えてくることを、ぜひ実感して下さい。

### (2) 聴き方の工夫をしよう（傾聴・敬聴・楽聴）

小規模事業者の方は、様々な経験を活かして商売をされています。その**「知恵と工夫と経験」**を聴きだすことで、強みを見つけアドバイスをすることができます。興味を持って聴いていることを表せば、相手も心を開いてくれて、さらに色々な話が聴き出せます。聴き方にもいろいろあり、どう聴くかによって、相手の印象も変わってきます。

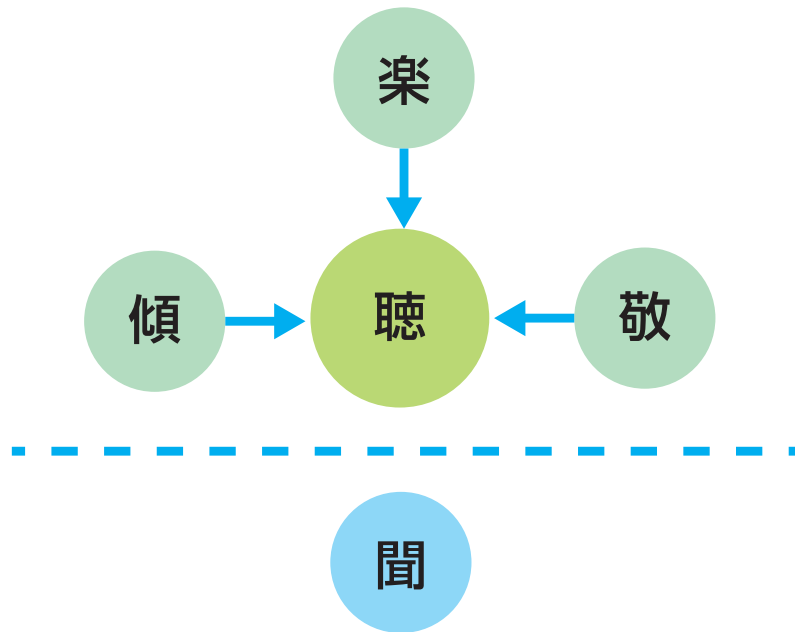
聞く 聞こえてくる。物音や人の話を耳でとらえて受け入れる。

聴く 耳を傾けて聴く。聴こうという意志がある。

傾聴 耳と心を傾けて熱心に聴く。

敬聴 尊敬をこめて聴く。「教えてください。学ばせてください」

楽聴 楽しんで聴く。好奇心をもって聴く。「興味があるから聴かせてください」



しっかり相手に心を開き、耳を傾ける『傾聴』をすることが基本ですが、相手への尊敬をこめて、『敬聴』してみましょう。「教えてください。学ばせてください。」の気持ちで聴くのですから、話を聴きながら、メモをとるなどをすると、本当に真剣に聴こうとしている姿勢が伝わり効果的です。ただし、下を向いてメモをとるばかりではNGです。相手の顔を見て、しっかり話を聴くことを忘れないでください。

さらに取り入れたいのが『楽聴（らくちょう）』です。仕事だから、義務として聴く…のではなく、本当に興味を持ち、一生懸命に聴く、楽しんで聴く姿を見せることで、思いがけないことまで聴きだすことができるのです。具体的な聴き方は次に記すとして、楽聴のイメージは、「身を乗り出して楽しそうに聴く」ことです。楽しんで聴いてもらえれば、安心して、どんどん話しやすくなるものです。

**本音が出るのは、安心して話している時**なのです。

相手に安心感を与えながら聴くことは、話すことより難しいかもしれませんが、それだけに効果があることなのです。話すうちに、「実は…」と、本音がのぞく時がきたら、しめたものです。

**ちゃんと聴いてくれる相手だと思えばこそ、本音が出せる**のです。

そして、この本音は、ふと心を許した時に出てきます。テレビのインタビューでも、カメラのスイッチを切った後に、終わったと安心されるのか本音が聴けたりしました。

「時間が無いから、早く話してよ」という思いがあれば、どうしても焦りが出ます。相手をせきたてず、追い詰めず、『**あなたの言葉をゆっくり待ちます**』の姿勢を見せることが大事です。**この心からの声「実は…」を聴き逃さない**ようにしましょう。



そのためにも、「あなたに話すと気持ちが楽になる」「あなたに話すと元気になる」というように、話したくなる聴き手を目指しましょう！

### (3) 聴く姿勢を見せよう

聴くと決めたからには、私はあなたの話をしっかり聴いていますよという姿勢を、はっきり見せることが大切です。思っている、相手に伝わらなければ意味がありません。

**聴くコミュニケーションとは、聴く姿勢を見せることで、相手の心をつかむこと**なのです。**聴く姿勢は、目で聴く・耳で聴く・身体で聴く。**

そのためには、

#### ① 相手の方に身体を向けて、話を聴く

胸の前をあけることで、相手を受け入れる姿勢を示しましょう。

反対に、胸の前で腕を組むと、相手を拒絶するポーズとなるので、その状態で話を聴かないようにしましょう。

#### ② 興味があることを示すには、身を乗り出して聴く

お話を聴く時には、相手との距離感も大事です。

深々と座って、背もたれにゆったりもたれながら話を聴くのではなく、椅子に浅く座り、身を乗り出す感じで聴く方が、意欲が伝わります。

頬杖をついたり、相手の方も見ずに下ばかり見ている…などということは無いとは思いますが、ふとした時に、そうしたクセが出るものですので、心して向き合しましょう。

#### ③ 座る位置を工夫する

対面で聴くより、「斜めに座る」「90度の位置で座る」「横に並んで座る」などすると、相手に圧迫感を与えず、リラックスして話してもらうことができます。

#### ④ 話に合わせてうなずく「めざせ、うなずき上手！」

うなずいてもらうことで、相手に言葉が届いている、話が伝わっているという安心感が生まれます。どんなに真剣に聴いてもらっていても、うなずきが無いと「本当に聴いている？」と問いかけたくなるものです。

うなずきにも、練習が必要です。小規模事業者の方に限らず、人と話す時にはうなずきながら聴くことを、ぜひ習慣づけましょう。

#### ⑤ あいづちを打つ

うなずきだけではなく、適宜あいづちを入れることで、より「聴いています」の姿勢を見せることができます。

よく、あいづちは「はひふへほ」と言われますが、たとえば、「はあ～、それはすごいですね」「ひえ～、そんなご苦労まで」「ふーん、お聴きしてみないとわからないものですね」「へえ～、それは知りませんでした」「ほお～、素晴らしいですね」というように、「ほめる」ことが前提の感嘆詞として使うと、ほめる内容が強調されて効果的です。

言い方によっては、馬鹿にしているようにも受けとられてしまいますので、使うなら、思いっきり感動をこめて、使って頂きたいと思います。

#### ⑥ 会話の中に『感動の3S言葉』

あいづちの中でもご紹介しましたが、会話の中に、感動と称賛をこめた短い言葉を入れると、相手の心に響きます。

相手の話を聴きながら、**ぜひ使って頂きたいのが、「すごい！」「すてき！」「すばらしい！」の3つの言葉**。これを『感動の3S言葉』と呼んでいます。

それ自体がほめ言葉ではありませんが、使い方によっては、感動の思いが伝わらないことも起こります。そうならないためのポイントは、「心から」そう思って使うこと。

**思いの無い言葉は伝わりません。使いなれない言葉は使いこなせません。**

日ごろから、こうした『感動の3S言葉』を使うよう意識していただき、ぜひ、小規模事業者の方々に、その感動の思いを伝えてください。

#### ⑦ 質問をはさむ

話を聴いていると、「ここはどうなんだろう？」と思う部分がでてくるものです。その小さな疑問を、ぜひ、相手にぶつけましょう。質問されるということは、しっかり聴いてもらっているということなので、聴き手の意欲を感じます。ぜひ、質問をしようと思いつつながら、話を聴きましょう。

「〇〇について、もう少し聴かせてください」「(御社の) 〇〇は、どんなところから、思いつかれたのですか?」「〇〇の他に、これから広げていきたいと思っていられることは、何かありますか?」というように、相手が話しやすい(話したくなる)話題を選び、問いかけをしましょう。

#### ⑧ 確認をしながら聴く

相手の話を聴きながら、「なるほど、〇〇ということなのですね」「〇〇と聞いていらっしゃるのですね」というように、大切な項目は、相手の言葉を繰り返して聴きましょう。こうすることで、間違いずに聴いてくれるな、と相手も確認できますし、聴き手であるあなたの言葉としてもう一度聴くことで、再認識することができるのです。後で、言った、言わないのトラブルにならないためにも、しっかり確認するクセをつけましょう。

「大切な事なのでメモさせていただきます」と言って、メモをとっておきましょう。これは、iPadやiPhoneのメモ機能を使ってもいいので、やりやすい方法で実践しましょう。



## ⑨ 「数聴（すうちょう）」を取り入れる

会話の中で、質問をはさむ時に心がけたいのが、「数字を聴きだす」ということです。『感動の3S言葉』で相手をほめるのは、コミュニケーションとしては大事な部分ですが、経営相談にのる、経営指導を行う上で必要なのは、「数字を聴きだす」ことなのです。かといって、急に「利益率はどれくらいですか？」「原価率の変動はどうなっていますか？」などと言われても、棚卸もきっちりしていない小規模事業者の場合は、逆効果です。

**まずは、身近なところから、数字で表していきましょう。**

お店なら、従業員の数、一日のお客さんの数、店舗の広さ、テーブル数、一日の売り上げ、メニューの数…日常業務の中で、当たり前になっている数字を、今一度認識し、現状を把握してもらいましょう。数字を聴き出し、「このままでいいのか？」を考えてもらうきっかけを作りましょう。

その上で、「もっとこうした方がいいのでは？」「ここを変えてみては？」という小さな提案をたくさんしていきましょう。

こうした「数聴」をして、経営計画書を作る際には、第1章でも紹介されている、経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」を併用することもいいと思います。

## ⑩ ボディーアクションをいれる

相手の話を伺う時、印象に残る経営指導員になるために、さらにもう一步踏み込んでみましょう。付け加えるのは、手や体を使つての表現です。といっても、何も難しいことをするわけではありません。小規模事業者の方は、経営指導員の方が自分の味方であるということが分かれば、心を許し、話を聴かせてくれるようになります。

**自分の味方であること。それはつまり、事業のことを一緒に悩み、考え、発展を願い、うまくいったら一緒に喜んでくれる**ということです。

話の聴き方に、その思いをのせることで、相手との距離が近くなります。

話を聴きながら、ちょっとしたボディーアクションを入れましょう。

その1 「がんばりましょう！」という時にガッツポーズをする。

その2 「素晴らしい！」と思ったら拍手をする。

その3 うまくいった時などに、ハイタッチをする。

☆このハイタッチを、毎朝のあいさつで取り入れ続けたところ、社員間のコミュニケーションが良くなったという事業者があります。単純な事ですが、ふれ合うことで心の距離が近づき、親しくなった気持ちになれるのです。

その4 訪問して失礼する時に、「今日はありがとうございました！」と言って、笑顔で握手をする。

☆最初は、先方に「なんや、照れるがな」と言われるかもしれませんが、こちらはひるまずに！ 自分が照れてしまったのでは、人には伝わりません。

「あなたのために、これからもがんばります。今後とも、どうぞよろしくお願いたします」の気持ちをこめての握手です。

しっかり心を入れて、握った時に少しだけグッと力を入れ、相手に元気を贈る気持ちで握手をしましょう！

### Ⅲ. 「強みを見つける」

小規模事業者の方々から聴きだすことは、その「知恵と工夫と経験」です。

経営計画が無かろうが家族経営であろうが、長年のお得意さまを持ち、地元で愛され後輩に慕われ、地域のことに力を尽くし、一緒に盛り上げてきた事業者の方々には、ご本人でも気づかない、知恵や工夫や経験が詰まっています。

「何も特別な事はしていない」「強みなんてない」という事業者の方でも、素晴らしい強みを持っているものです。それをきちんと聴きだし、見える化し、世の中にさらに広げていくことにより、これから起業しようとする若者や、Uターンして親の事業を継ごうかどうしようかと悩んでいる2代目3代目たちに、勇気と元気とやる気を伝えることができると思うのです。

小規模事業者の方に「あなたの強みはなんですか？」と聴いても、すぐに「それはね…」と答えてもらえるわけではありません。だからといって、強みが無いわけでは、けっしてありません。大事な事、大切なものは、なかなか見えてはこないもの。そして気づかれにくいものなのです。

とくに、自分のこと、自分の商売のこととなると、「よくわからないが、お客さんが気にいってくれている」「とくに宣伝もしていないが、買いに来てくれる」というような認識しかない小規模事業者の方も多いと思います。それでも、今日まで商売が続いてきた、顧客がついている、商品が売れているとすれば、本当に素晴らしいことです。**物事には、必ず意味があり、原因があって結果があります。**

商売が続いているその魅力（強み）は何か。それを見つけ、伝え、さらに発展させていくのが、経営指導員のみなさんの役割、大事な仕事なのです。

#### <キーワード>

強みを見つける目を持つ、優秀なプロデューサーになろう！

## <実践ポイント>

### (1) 宝探し感覚で、いいところを探そう

私たちには、**気になるものしか見えてこない**という習性があります。

自分が子育て中であれば、やたらと子連れの子連れに目がいたり、外で見る子どもの言動が気になったり。就活中の学生さんに聞くと、「世の中にはこんなに就活中の人がいるのかと思うくらい、就活スーツが目につきます」と教えてくれました。

気になるものは目に入り、気に留めなければ、見えているのに目に入らない…。だからこそ、私たちは、**大切なものは、見つけようとして見なければならぬ**のです。

小規模事業者の方々との会話の中で、見つけなければならぬものは、何か。

事業に対する悩みや今後への不安を見つけ、それを解消するためのアドバイスをすることも必要でしょう。

でも、忘れてはならないのは、接する機会を増やし、会話を重ねる中で、どうすればもっと良くなっていくかを見つけ、提案するという事です。もっと単純に言えば、**小規模事業者の方々のいいところ**を見つけ、それをちゃんと口に出して伝えるという事です。いいところが無いのではなく、まだ見つかっていないだけなのです。

**いいところ⇒それが「強み」につながります。**

自身では探せないものを探すサポートを、ぜひ行ってください。

### (2) 会話の中にほめ言葉を使おう

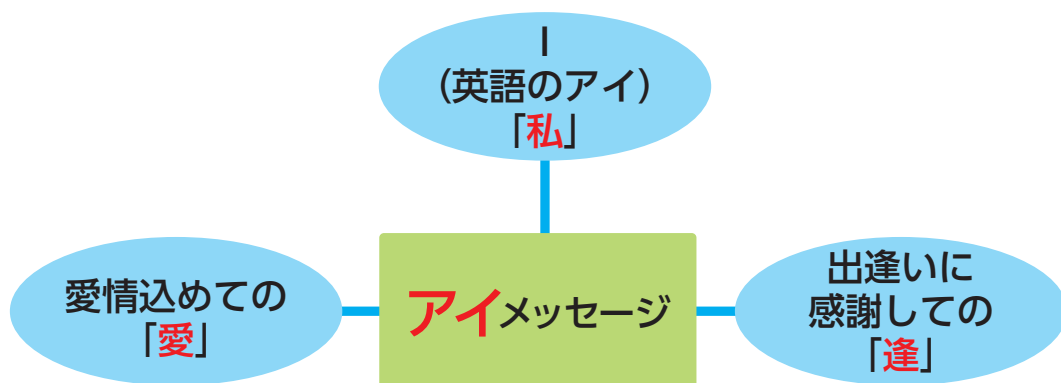
いいところや強みを見つけたら、次のステップは、それを相手にちゃんと伝える、ほめることです。**アイメッセージ**で、心からほめましょう。

お世辞は、心にもないことを、もっともらしく言う言葉。

**ほめ言葉は、心に響いた感動の想いを、自分の言葉で伝えるもの。**

心にもないことを、いくら言っても、それは相手の心を動かすことにはなりません。

心ある言葉を、この世にたった一人しかいない、かけがえのないあなたが言ってくれるからこそ、意味があり価値があるのです。



小規模事業者の方は、ご自分の事業が「当たり前」で「何も特別なものではない」と思いがちです。そうではなく、「あなたの事業所にしかできないものがある」ことを見つけ、「同じものは他でもあるが、あなたのところで買いたい」などの想いをこめて、どこがいいのか、どこに心惹かれるのかを、経営指導員のあなたの言葉で、具体的にほめてほしいと思います。

お客様からほめられるのは、もちろん嬉しいことですが、経営指導のプロである経営指導員のあなたからほめられるのは、とても自信につながるのだと思います。

### (3) 強みを自覚してもらう工夫をしよう

経営指導員のあなたが直接ほめるのも大切ですが、人の口を通してほめることも合わせておこなうと、さらに印象に残ります。「〇〇さんが、最近、よくがんばっておられるとほめておられましたよ」「〇〇さんが、お店が明るくなって入りやすくなったとほめておられました」というように、他の人の言葉も借りましょう。

その際でも、**人任せにはしない**ことが重要です。「私も、最近、そう感じていました」「私も、いい感じになったな～とっていました」というように、**自分の言葉も必ず付け加えましょう**。

多くの方が「いいね！」と言ってくれる部分は、その小規模事業者の「強み」になっています。「強み」という自覚が無ければ、自覚してもらえよう、ちゃんと伝えることです。その際、大切なのは、**具体化・見える化をする**ことです。どこが、どう素晴らしいのか。何が、すごいと思わせるのか。

心がけたいのが「**視・聴・覚**」の手法です。

**視**

目で見せる⇒売上などを数字で表す。  
喜んでいるお客様の笑顔を見せよう。

**聴**

耳で聴かせる⇒お客様の感謝の声を生で聴かせる。  
(アンケートを使って「見せ」てもいい)

**覚**

実感して、強みとして自覚してもらおう。

## IV. 「心を動かす」

指導員の方が前向きな姿勢を見せることで、「経営指導員の方が来てくれて、元気が出た」「やる気になった」「もう少しがんばってみようと思った」…と思ってもらえることができれば、小規模事業者の方の心が動きます。心に余裕ができれば、人の話に耳を傾けることもできるというものです。

**キャッチボールをするように、相手の言葉を受け止め投げ返すことで、お互いの思いが重なり合い、いいコミュニケーションが生まれ、信頼関係が築かれていきます。**

「一緒に頑張りましょう！」という言葉は、この状態でこそ、力を発揮するのです。

小規模事業者の方には、「このままではいけない。時代の波に乗らなくては」という焦りと、「今までやってきたのだから、これまで通りでいいじゃないか」という、無理をしたくない思いの両面があるように思います。たしかに、これまではやってきました。でも、これからは…？

老舗企業の共通項は、変化と進化を繰り返してきたことと言われます。伝統をしっかり守り、本質的な物は見失わず、時代の風を読み、波に吞まれることなく、変えるべきところは変えつつブランドを保ち続けているからこそ、老舗企業として今も残っているのです。どんな企業でも、それが小規模事業者であっても、大切なものは変わりません。

**ぶれずに守るものと、変えていくべきものをちゃんと見極め、今の時代を生きること。そして、それをちゃんと社会に発信し、伝えるコミュニケーションを持つことです。**

小規模事業者の方々に、ますますがんばってもらおう、事業を継続してもらおうと思うのなら、経営指導員の方がすべきことは「背中を押す」ことです。

**「できることから、やってみよう」と思わせることです。**

### <キーワード>

プラスの言葉で、相手を元気にする会話をしよう！

### <実践ポイント>

#### (1) プラスの言葉を伝えよう

会話の中に、意識してプラスの言葉を使うことで、気持ちを前向きに変えていきましょう。プラスの言葉は、相手を喜ばせ、癒し、励まし、背中を押す言葉。

たくさんあるプラスの言葉を、ぜひ、楽しんで使いこなしてください。

**感謝の言葉**

「ありがとう」をログセにしましょう。  
 会話の最後に「ありがとう（ございます）」を習慣にしましょう。  
 ありがとうと、言わせてくれて、ありがとう！

**ねぎらいの言葉**

相手の心を癒すために使しましょう。  
 笑顔で「お疲れさま」「お世話さまでした」「よく頑張ってくださいました」

**承認の言葉**

ちゃんと見ています、認めていますということを伝えましょう。  
 「朝早くからの出勤、がんばってるね」「いつも丁寧な接客で、気持ちがいいね」

**ほめ言葉**

いいところを、遠慮なく、I（アイ）メッセージでほめましょう。  
 （\*「Ⅲ. 強みをみつける（2）会話の中にほめ言葉を使おう」参照）

**あいさつ**

あいさつは、コミュニケーションの始まりです。あいさつに、自分の想いをこめて伝えましょう。あいさつで、元気を交換しましょう。あいさつは、笑顔で明るく自分から。  
 ⇒人を待つより、自分からの声掛けで、プラスの空気を作りましょう。

**名前と返事**

名前は、フルネームをお聴きして覚えましょう。自分が名乗る時もフルネームにすると、相手の印象に残ります。  
 会話の中で、相手の名前をできるだけ呼び掛けるようにすると、相手との距離感が縮まります。会話の中の呼びかけは、名字だけでいいと思います。  
 できているようで、意外とできていないのが「返事」。自分が呼ばれたら、明るい返事をしましょう。これだけでも印象が良くなります。

**謝罪・お詫びの言葉**

打合せの時間に遅れた、頼まれていたものが間に合わなかった…など、自分が悪い場合は、潔く謝ることで、相手の心をこちらに向かせることができます。申し訳ないと認めることで、次のステップに進めます。  
 自分が悪かったわけではないと思うことがあったとしても、「（あなたをいやな気持ちにさせたことに関しては）申し訳ありません」という気持ちで謝ることは大事です。謝ってくれるということは、自分を大切にしてくれたということになるのです。「失礼いたしました」「申し訳ありません」「ごめんなさい」を、きちんと伝えましょう。  
 ずいぶん待たされた時でも、「お待たせして申し訳ありません（でした）」の言葉があるだけで、「いいですよ」と言って許したくなるものです。



## V. 「人脈を活かす」

信頼関係を作り、伴走型の支援をすることから生まれるものは何でしょうか。

経営指導員のみなさんが目指すものは、何でしょうか。

小規模事業者の方々とのコミュニケーションを積み重ねる中で、それぞれの強みがわかかってきます。それらを把握した上で、**それぞれの強みが発揮できるビジネスパートナーや、活躍できる場所、形態を探し、マッチングすること。**

経営指導員の方々には、ぜひ、そうしたコーディネーターになっていただきたいと思えます。

そのために必要なのは「**人脈作り**」。何を、誰に頼めばいいか。〇〇が得意なのは誰か。誰と誰を結び付ければ、よりビジネスが広がるのか。

**人脈は「聴く」ことによって広がります。**聴き上手を実践し、たくさんの情報を取り入れてください。**たくさんの引き出しを持ち、使いこなしていける、有能なコーディネーター、それが経営指導員の方の役割だと思うのです。**

人脈をつくる上で、忘れてはいけないことが二つあります。

一つは、**経営指導員のみなさんも、誰かの人脈である**ということです。人脈は、一方通行ではなく、お互いに認め合ってこそ成り立ちます。お互いが心を開き、良さを出し合ってこそ、頼り頼られる関係が築けるとということです。

もう一つは、「**経営指導員としての人間力**」プラス「**得意分野（強み）**」があつてこそ、**強固な人脈が築いていける**ということです。小規模事業者の方の強みをみつけたように、自分の強みをみつけ、それを生かすことを心がけてください。

それらをしっかりと認識し、笑顔でのコミュニケーションを楽しみながら、信頼関係のもてる人脈を築いてほしいと思えます。

### <キーワード>

心を動かすコミュニケーションで、頼られる本当の人脈になろう！

### <実践ポイント>

#### (1) たくさんの人脈の引き出しを作ろう

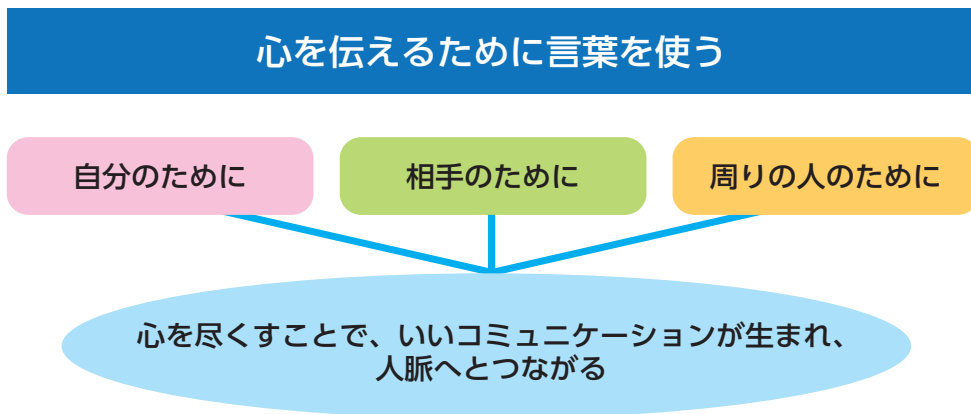
コミュニケーションを仕事に活かすと、広がりが出てきます。例えば、小規模事業者同士をマッチングしたり、共同で何かを作り上げることをコーディネートすることもできるようになります。そこには、人と人、小規模事業者同士、あるいは小規模事業者と団体、中小企業…様々な組み合わせが考えられます。



そこに必要なのは、人脈の引き出し。人脈の引き出しをつくるには、自分もだれかの人脈になることが必要です。コミュニケーションは、人と人の心をつなぐ架け橋です。

安心して渡れる橋をかけて、しっかりとした人脈（信頼関係）を築きましょう。

そのためには、心が伝わるプラスの言葉を使うことが大切です。



## (2) 経営指導員は、ホームドクターになろう

本音で付き合えるとともに、困った時には、とりあえず聴いてみようと思ってもらえる経営指導員の方は、ある意味、**小規模事業者のホームドクター的な存在**です。ある程度、専門的な知識を持つ必要はありますが、すべてにパーフェクトでなくてもいいのです。「**ここから先は、別の専門家を紹介し、そこに繋ごう！**」そう判断できることが大事なのです。

問題なのは、どこに繋ぐかが見えない時なのです。

その時でも、小規模事業者の方と同じように、「**そうだ！ ○○さんに聴こう！**」という**存在があれば、光を見いだすことができます。**

困った時の○○さん頼み。その「光」となる存在は、あなたの人脈の中にあります。

時には他の「光」に頼りつつ、あなたも他の人の「光」となってサポートする。コミュニケーション力を使ってそうした関係を築き、有能なホームドクターを目指して下さい。

### ☆ホームドクターになるために☆

- 1 話を丁寧に聴く。
- 2 判断を速くする。
- 3 自分で抱え込まない。
- 4 適切な紹介先を持っている。
- 5 後のフォローを忘れない。(紹介したら、それで終わりにしない)

## VI. 「地域を元気にする」

元気な小規模事業者が元気な地域経済を作り、元気な地域経済が地方の活性化に力を発揮し、地方の活性化が住みよくなるさと創りにつながります。小規模事業者のみなさんに、元気でいきいきと商売をして頂くことが、そこに住む方々の「ふるさとが大事！」の想いにつながります。

**その元気な小規模事業者の方々をサポートし、いいところを引き出していくのが、経営指導員の方の役割なのです。**

元気な地域を作る大きな力となるのは、経営指導員のみなさんであり、小規模事業者の方々であることを、今一度心に留め、「**チーム〇〇（それぞれの地域）**」の**元気アップと発展**に向け、さらにご活躍頂きたいと思えます！

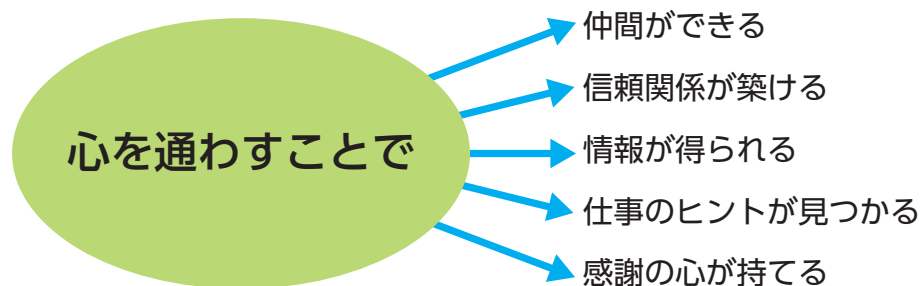
### <キーワード>

「チーム（地域）」のみんなで、昇りのエレベーターに乗ろう！

### <実践ポイント>

#### (1) プラスのコミュニケーションで、チーム力をアップしよう

思いやりをこめた「プラスの言葉」を使いながらお互いに心を通わすことで、伝えたいことがしっかり伝わるようになっていきます。



**チーム力がアップする！**

**笑顔の中に、感謝と謙虚の想いをもち、多くの人をつなぎ、力を集めていく。**

経営指導員の方は、そんな存在でいてほしいと思えます。

## (2) チーム力アップのために、アイデアを出そう

同じチームにいて、何かしら元気になったりやる気が出たり、自分もつられてがんばれたりする…それは、そのチームの持つ「気」がプラスに向いているからです。それが「昇りのエレベーター」状態にあるということです。チームの空気を作るのは、そこにいる人たち。一人ひとりの前向きな思いが、全体をプラスに導きます。

小規模事業者のみなさんによる〇〇地域というチームを「昇りのエレベーター」にするために、さらに発展させるために、何をすればいいのでしょうか。

まずは、それぞれのチーム（地域）の特色を発信していくことが求められます。どんな事業者の方がいるのか、どんな商売をしていて、どんな関わり方ができるのか、地域に住む方々に知ってもらうことが第一です。

経営指導員の方が間に入り、各小規模事業者の方々をつなぎ、一つ一つの点から、点をつないだ線に、線で囲んだ面に、さらには他の地域とのコラボレーションや、ネットでのPRなどを加えて立体的に、大きく広げていってほしいと思います。

そのためにも、しっかりと小規模事業者の方々の声、想いを聴いて下さい。一緒に考えて下さい。チーム（地域）の魅力を知ってもらうために、どんなやり方があるのかを考えたら、あとは実践あるのみです。

## (3) 「みんなで盛り上げよう！」の気持ちをカタチに表す

一つの事業者ではできなくても、みんなで集まればできることがある。その思いを実践し、形にした商工会青年部があります。

**やればできる、やれば面白い、やれば仲間意識が芽生える**と、いいことが一杯！

コミュニケーション力を活かして仕上げた一つの冊子が、地域の活性化に大いに貢献している例をご紹介します。

### 『ちょっとペッパー 地元商売人図鑑』

(滋賀県大津北商工会青年部)

**お客様にもっと親しみを持ってもらえるようにしたい!** という真剣な想いで作られた、フリーペーパーです。

「小規模事業者が集客することは、なかなか難しい。安易に価格を下げれば経営が苦しくなるし、だからといって、商品やサービスの質を下げることは、絶対にしたくない。お客様に喜んでもらうために何をすればいいのか？」

青年部のメンバーと商工会の経営指導員がタッグを組み、ああでもない、こうでもない…と構想半年。



- ★自分たちにキャッチフレーズ（あだ名）をつけて、笑いを誘おう♪
  - ★思いっきり笑顔の大きな写真を入れよう♪
  - ★地元美人モデルをリポーターにしよう♪
  - ★レイアウトはスポーツ新聞のノリでいこう♪
  - ★特別付録に、特典付き「商売人トレーディングカード」をつけよう♪
- などなど、アイデアが浮かぶ浮かぶ…。そして出来上がったのがこちらでした。

ちょっとしたことで印象が変わり、魅力が伝わりやすくなります。その気になれば、できることはまだまだあるはずです。

まずは、**小規模事業者と地元のお客様をつなぐパイプ役**として、いかにPRするかを考えてみませんか。

小規模事業者の方とマンツーマンでの関わり方を大事にしつつ、一人ひとりの力を合わせて、**地域全体を元気にするプロジェクト**を立ち上げてみませんか。

一度に大きな変化を狙うより、目の前の小規模事業者の方と心を通わすコミュニケーションを重ねながら、**小さなビフォー・アフター**をたくさん起こしてみませんか。

心を通わすコミュニケーションで信頼関係を築き、「そうだ！ 経営指導員の〇〇さんに聴こう！」という言葉が、小規模事業者の方から自然に出るようになりますように。

経営指導員の方々と小規模事業者の方々が力を合わせ、地域が明るく活性化していく姿が、全国各地にさらに広がっていきますように。

そして、何より、経営指導員のみなさんが、今まで以上に、笑顔でいきいき働いて下さることを、心から願っています！

## 第3章

# 小規模事業者の売上向上支援

## 第3章

# 小規模事業者の売上向上支援

## I. 小規模事業者特有の経営環境

小規模事業者は、経営資源（＝経営を続けていく上で活用する様々な要素）が相対的に乏しいことから、支援を行う上で（解決提案を行う上で）制約が生じる場合が数多くあります。ここでは、小規模事業者にありがちな「制約となる可能性のある事柄」について解説します。

項目	制約となる可能性のある事柄（例）
人	○質量の両面で人材確保が困難 意欲の高い社員・専門知識を持つ社員・経営者の右腕となる幹部社員などの獲得困難、慢性的な人手不足、組織化の遅れ ○経営者・幹部社員の高齢化と後継者の不在 新たな経営課題への対応の遅れ、事業継続に対する意欲・活力の喪失
物	○品揃えの乏しさ 取引先との関係の弱さ、価格交渉力の弱さ、与信問題による取引拡大の難しさ ○付加価値の低さ ニーズを捉える力（情報力・発想力）・具現化する力（技術力・開発力・調達力）の弱さ ○生産性の低さ 生産性向上の取り組み不足、不安定な設備投資
金	○不安定な資金繰り 収益力の悪化、資金調達先の少なさ、金融機関に対する交渉力の弱さ ○財務状態の把握の遅れ ○数値目標や事業計画の未策定
情報	○情報収集力・発信力の弱さ IT普及による市場変化への未対応、情報管理力・分析力・活用力の弱さ、環境変化の把握の遅れ
場	○売場の狭さ、駐車場の狭さ、設備の古さ

### ◆支援するにあたって、どのような制約がありそうか考えてみましょう

- （例）高齢の経営者（後継者不在）には新商品開発は難しいかもしれない  
今の資金繰りでは品揃えの拡充（仕入資金の捻出）は難しいかもしれない  
来店数を増やしたいが、駐車場がないことで制限されてしまうかもしれない

## ◆制約を打ち破ることができないか考えてみましょう

(例) 優秀な人材がない・・・外部専門家・クラウドソーシングなどの活用  
 資金繰りが厳しい・・・委託商品・共同開発・受注生産などの活用  
 売場が狭い・駐車場がない・・・配達・ネット販売・御用聞き営業などの実施

## コラム：「パソコンが使えない」というのは制約条件でしょうか？

小規模事業者の支援をしていると、「資金繰りが厳しい」と言いながらも資金繰りを把握していない経営者に数多く出会います。そこで、なぜ『資金繰り表』を作っていないのかを尋ねると、よく耳にするのが「パソコンが使えないから…」というもの。会計ソフトなどのCMの影響もあるのか、「数字の管理はパソコンを使わなければならない」という認識の方が数多くいるようです。

『資金繰り表』は、基本的には「お小遣い帳」と同じようなものです。いつ、何に、いくら使ったのか、いつお小遣いを貰ったのか、現在の残高はいくらか・・・この程度の内容が管理できれば良いので、大学ノートに線を引いて手書きで記入していけば十分といえます。ですから、資金繰りを把握する上で、パソコンが使えないことは制約にはなりません（手書きで管理する方法を教えることで、制約を打ち破ることができます）。

『資金繰り表』の作り方は、左から①入金欄（日付・内容・入金額）、②出金欄（日付・内容・出金額）、③残高欄（直近残高＋入金額－出金額を計算）の見出しを作り、お金が動く度に記入して現在の残高が常に分かるようにします。

『資金繰り表』を作る目的は、いつまで安心できるのか・いつ頃に資金が回らなくなりそうかというような「将来の資金繰り状況」を把握することにあります。ですから、実際の運用の仕方としては、先々の入出金の予定を記入していき、それに変更が出る度に修正し、新しい予定が入る度に追記していきます。そうして、常に3-4ヶ月先の資金繰りがどのようになるのかを確認し、危ないと思ったら資金確保に動きます。

「こんな時にはここにメモ書きをする」「こんな時にはこのようにフセンを付けておく」「こんな時には赤ペンでこのように書く」というように、実際にどのようにすれば良いのかを具体的に教えることで、多くの経営者は、自身で先々の資金繰りを管理できるようになっていきます。そうした丁寧な指導(伴走型の支援)を行いながら、まずは経営者自身で1-2ヶ月先の資金繰りが把握できるように支援してみましょう。



## II. 問題発見・解決のための枠組み

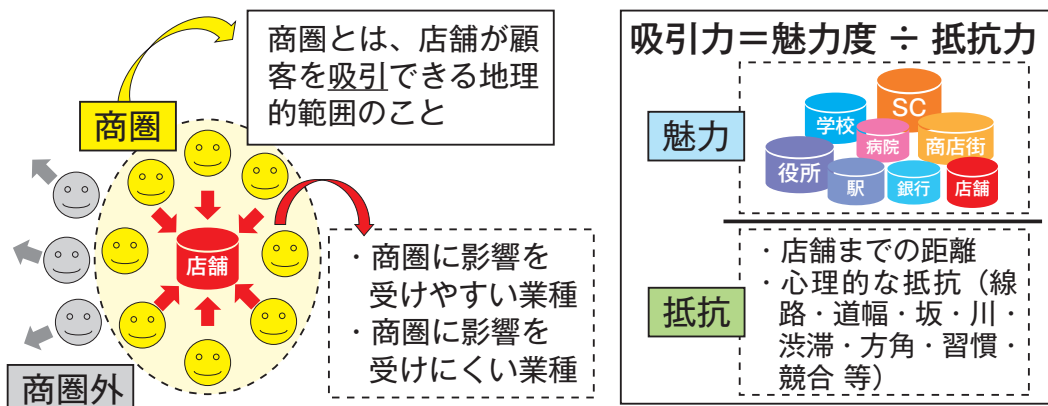
### 1. 現状分析の手法

売上向上を目指すためには、売上が低迷・減少している原因がどこにあるのか突き止める必要があります。そのための第一歩として、支援先が今どのような状況にあるのか、現状を把握することから始めます。ここでは、より具体的に事業者の現状を把握するための代表的な分析手法を解説します。

#### (1) 商圈分析

おそらく、多くの人は「商圈」という言葉を知っています。しかしながら、商圈は、漠然としていて分かるようで分からない（特に、誰かに説明しにくい）概念であることから、支援の中で活用することが難しい分析手法といえます。そこで、まずは商圈がどのようなものか、言葉の意味や考え方を理解することから始めましょう。

##### ① 商圈とは



##### ◆ 商圈とは、店舗が顧客を吸引できる地理的範囲のこと

・ 上図では、点線の範囲から吸引しています（点線の範囲が商圈といえます）

##### ◆ 吸引力 = 魅力度 ÷ 抵抗力・・・ 商圈を考える上で重要な概念です

・ 魅力には、店舗の魅力、商業機能の魅力、都市機能の魅力があります

→ 魅力的であるほど（分子が大きくなるため）吸引力が強くなります

・ 抵抗の代表的なものには、店舗までの距離、心理的な抵抗があります

→ 抵抗力が大きいほど（分母が大きくなるため）吸引力は弱くなります

・ つまり、商圈は魅力度と抵抗力のバランスの中で形作られているといえます

##### ◆ 上記の考え方に影響を受けやすい業種と、影響を受けにくい業種があります

・ 差別化要素の小さい最寄品を扱う店舗は影響を受けやすく、差別化要素の大きい買回

- り品・専門品を扱う店舗は影響を受けにくい傾向があります
- (例) 魅力の詰まったブランド品を扱う店には、遠方からでも来店する
- ・上記の考え方に影響を受けやすい店舗にとって、商圈分析は、現状を正しく把握する上でとても重要な分析手法となります
- 支援先がどのような商品を扱っているのか（影響を受けやすいかどうか）を確認することが、商圈分析の第一歩となります

## ② 商圈強度

ここでは、「人数」に着目して商圈を把握する分析手法を解説します。商圈強度の算出は、顧客の住所が把握できれば簡単に行うことができます。

地区	顧客数	構成比	人口	構成比	商圈強度	商圈区分
1丁目	20	10%	500	20%	0.5	3次商圈
2丁目	50	25%	800	32%	0.8	3次商圈
3丁目	10	5%	400	16%	0.3	-
4丁目	40	20%	200	8%	2.5	1次商圈
5丁目	80	40%	600	24%	1.7	2次商圈
合計	200	100%	2,500	100%	-	-

### ◆顧客数は、顧客台帳や回収したポイントカード（満点カードなど）、チラシに付けたクーポン券などから集計します

- ・特に①に記載した「商圈の考え方」に影響を受けやすい店舗は、現状を正しく把握するためにも顧客数を把握できるようにしましょう

### ◆人口は、行政のホームページを確認します

- ・市区町村のホームページで統計データが提供されています

### ◆商圈強度は、次のように計算して求めます

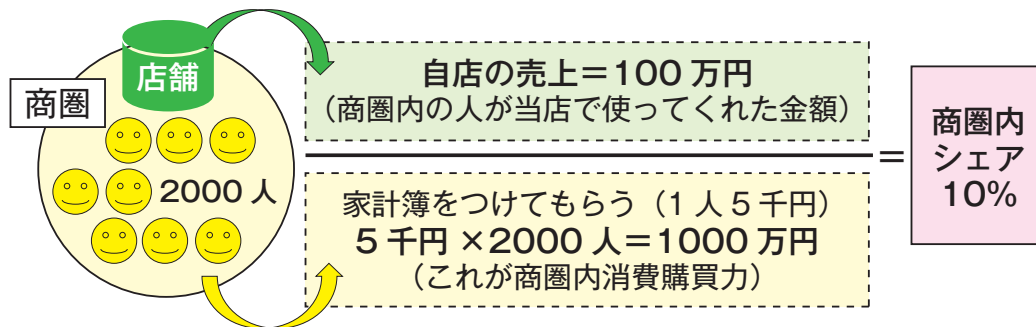
商圈強度 = 顧客数（世帯数）の構成比 ÷ 人口（世帯数）の構成比

- ・ 商圈強度2.0以上・・・1次商圈
- ・ 商圈強度1.0以上～2.0未満・・・2次商圈
- ・ 商圈強度0.5以上～1.0未満・・・3次商圈

（数値が大きいほど“より吸引できている”ということを表しています）

## ③ 商圈内シェア

ここでは、「金額」に着目して商圈を把握する分析手法を解説します。前述の「商圈強度」よりも難易度の高い分析手法ですが、より詳しく（正確に）商圈を把握することができます。



◆商圈内シェアの求め方 (上図の考え方の例)

私の支援する店はパン屋を営んでいます・・・先月の売上は100万円でした。さて、商圈内の住民2000人に、先月パンにいくら使ったかを調べたところ1人当たり5000円とのことでした。つまり、商圈内でパンに1000万円使われたということになります。この1000万円の内、この店で使われた金額が売上100万円と解釈すると、自店の商圈内シェアは10%ということが分かります。

<これを計算式で表すと…>

$$\text{商圈内シェア} = \text{自店の売上高} \div \text{商圈内消費購買力} \times 100\%$$

⇒ 商圈内消費購買力 (商圈内潜在需要額とも呼ばれています)

$$= 1 \text{人 (世帯) 当たり平均消費支出額} \times \text{商圈内人口 (世帯数)}$$

(注) 計算式は言葉も難しく覚えにくいので、図で理解しましょう

④商圈分析の活用

ここでは、商圈分析結果をもとに、地域の位置付けを明確にして戦略的に事業を展開する (具体的には、より効果的にチラシ頒布やポスティングを行う) ための考え方を解説します。

1	競合 3	2	1丁目	400	200	15	7.5%
	自店 4		2丁目	700	350	25	7.1%
2	5	3丁目	300	150	10	6.7%	
		4丁目	200	100	20	20.0%	
		5丁目	400	200	30	15.0%	
合計		合計	2,000	1,000	100	10.0%	

・前述の「③商圈内シェア」で解説した図は、上図の合計欄について解説したのになります

- ・ 商圏内の地域毎に「自店売上」を把握できるようになると、上図のように地域毎に「商圏内シェア」を求められるため、より詳しい分析結果をもとに事業展開を考えることができます

◆**地域の位置付けを明確にして方針を打ち出すことで、戦略的に事業を展開します**

(例) 1・3丁目：競合店の影響が大きい地域であるためシェアが低い

→ 競合店との競争は回避する（積極的な販売促進を行わない地域）

(例) 2・5丁目：競合店の影響は小さいはずだがシェアは低い

→ 2丁目は消費購買力が高く、5丁目は自店の収益源であるため、積極的に販売促進を行いシェア高めていく（重点的に販売促進を行う地域）

(例) 4丁目：自店のある地域のため、知名度も高く一定のシェアを確保している

→ 現在のシェアを維持する（競合の攻勢に注意を要する地域）

(注) この例では、競合店の影響のみ検討していますが、他にも道路・線路・橋・人や車の流れなど、地図を見ながら集客に影響を与える要素を検討します

◆**留意点**

- ・ 「商圏強度」による分析でも、上記と同様に、地域の位置付けを明確にしながら戦略的に事業の展開を考えましょう
- ・ 地域毎の売上を把握するには、顧客の購買履歴を管理する必要があります
  - 顧客カルテを整備する、レジと会員カードが連動するタイプのPOSレジを導入するなどの必要があります
  - レジが古く、入れ替えを希望している事業者は意外と多いため、要望と補助金申請などのタイミングが合えば、会員カード連動型のPOSレジを導入することも検討してみてください
- ・ 「持続化補助金」などを活用して、広告デザイナーなどに魅力的なチラシを作ってもらったとしても、それをどこに頒布するのかは事業者自身が判断しなければならないことに留意しましょう
  - 商圏分析を行うことで、重点的に販売促進を行う地域を明確にできるため、限られた資金の有効活用につながります…何も考えずに半径1km内の頒布、といったやり方は再考が必要です

## (2) 競合分析

特に店舗を経営している事業者にとって、「競合分析」は必要不可欠といえるものです。しかしながら、多くの事業者が、競合店の様子を見に行く、競合店の商品を食べる、実際にサービスを受けてみるなどを行っていません。そこで、まずは、なぜ競合店調査や競合分析を行わなければならないのか、競合分析の意義を理解することから始めましょう。

### ①競合分析の意義

#### ◆お客様の視点で考えるには、競合店を知ることが必要不可欠です

- ・消費者は店を利用する際に、「あのお店よりも安い」「他よりも品揃えが豊富だ」など、どこかの店と比較しながら（あるいは漠然としながらも）利用する店を評価する傾向があります
- ・その結果、自店を利用する・他店に流れるという購買行動につながっています（そうした購買行動が、現在の売上に大きな影響を与えています）

### ②競合店調査項目

基本情報	名称、住所、営業時間、定休日、企業規模、店舗形態など
立地	誘引施設（公共施設・病院・商業施設など）、交通機関のアクセスなど
店頭	外観の訴求、店頭活用、店への入りやすさ、駐車場・駐輪場の台数・利用のしやすさなど
売場	売場面積、売場構成、陳列、通路幅、照明、統一感、選びやすさ、演出、バリアフリー対応、カートの有無、トイレ、清潔感など
商品	品揃え、価格、品質・鮮度、主力商品、目玉商品、少量対応など
人材	従業員体制・接客（人員、対応、表情、声出し、商品説明、制服、身だしなみなど）
販売促進・サービス	POPの見やすさ・工夫、試食・試用品、ポイントカード、チラシ、ITツールの活用など
客層	利用者の性別、年齢層、服装、所得、来店手段、構成・人数など

#### ◆競合店をじっくりと観察しましょう

- ・自店よりも優れている競合店を見たくないという気持ちが働き、競合店を見ようとしていない経営者もいます・・・現実と向き合うことが始めの一步です

### ③実地調査の留意点

#### ◆事前調査について

- ・基本情報については、ホームページなどで事前に確認しましょう
- ・店舗周辺については、グーグルマップなどで事前に確認しましょう
- ・調査票などを作成し、何をどのように調査するのか事前に確認しましょう
- ・全て把握するのは難しいため、内容を絞って調査しましょう

#### ◆実地調査について

- ・何をどのように調査するのか調査内容を頭に入れておきましょう
- ・実際の買物客と同じ行動を取りながら調査しましょう（万引きなどに間違われぬよう

うに、自身の目線や動きにも配慮しましょう)

- ・主力商品や特徴的な商品は、実際に購入して自店の商品と比較しましょう
- ・店内で写真・メモは禁止・・・メモは外に出て見えない場所で取りましょう
- ・一度に確認するのが難しい場合は、数回に分けて調査しましょう
- ・調査店に迷惑が掛かる行為は慎みましょう

#### ④競合店との比較

##### ◆調査結果は、自店と競合店を比較できるように一覧表の形でまとめましょう

- ・自店と客層・商品が類似する店は競合関係にあると判断します（下記の△△庵）
- ・調査の結果、競合関係にないと判断される店もあります（下記の××総本店）
- ・競合店と比較して、どこが優っていてどこが劣っているのかをじっくり考えます

（例）もう少し明るい雰囲気改善が必要がある

店頭の訴求力や品揃えの面で、まだまだ改善・工夫の余地がある

##### ◆一度調査したら終わりではなく、定期的に競合店の状況を確認しましょう

- ・競合店も競合店調査を行うことで、改善・改良する可能性があります

（例）以前は店頭で飲食スペースはなかった（店頭の賑わいにつながっている）

大福は140円だったはずが、いつの間にか120円に値下げされていた

##### ◆調査結果のまとめ方（和菓子店の例）

調査内容	当店（〇〇和菓子店）	和菓子の△△庵	××総本店	
基本情報	住所	.....	.....	
	営業時間	8:00～18:00	8:00～18:30	8:30～20:30
	定休日	毎週木曜日	無休（正月・お盆に数日休み）	無休（月1～3日のみ休み）
	企業規模	当店のみ	市内に2店舗（路面店1・テナント店1）	市内に3店舗（路面店1・テナント店2） 市外に2店舗（路面店1・テナント店1）
	店舗形態	路面単独店	路面単独店（本店）	路面単独店（本店）
立地	誘引施設	商店街（店は商店街の中程にある）	市民病院	なし
	交通	住宅街に近く自転車・徒歩利用可	△△駅徒歩15分、住宅街も近く自転車・徒歩利用可	通行量の多い道路沿いに立地、住宅街も近く自転車・徒歩利用可
店頭	訴求力	のぼり旗の訴求力は高いが他には特に工夫されていない	のぼり旗・バラベットの訴求力が高い、店頭で食べている人に見が行く	日よけ暖簾・のぼり旗・バラベットの訴求力が高い
	店頭活用	店頭スペースなし（すぐ道路）	駐車・駐輪スペース・飲食スペース	駐車・駐輪スペース
	入りやすさ	ガラス張りのため中の様子が分かり、ドア解放しているため入りやすい	ガラス張りのため中の様子が分かり、ドア解放しているため入りやすい	ガラス張りのため中の様子が分かり、自動ドアのため入りやすい
	駐車場	なし（路駐・・・警察がくるため問題）	店頭に3台（大きめの車だと2台）	店頭に6台・出入りしやすい
	駐輪場	なし（路駐しても問題ない）	入口脇に5～6台・利用問題なし	入口脇に10台以上・利用問題なし

（次のページに続く）



調査内容		当店 (〇〇和菓子店)	和菓子の△△庵	××総本店
売場	売場面積	5坪	15坪	25坪
	売場 陳列	生菓子は対面ショーケース、焼き菓子はショーケース上とセルフ陳列棚	生菓子は対面ショーケース、セルフ陳列棚 (小分け・贈答)	生菓子は対面ショーケース、セルフ陳列棚 (小分け・贈答)、休憩テーブル
	照明	外光は入るがやや暗い印象	外光が入り照明も明るい	落ち着いた間接照明とスポット照明で訴求、ショーケースが明るく印象的
	その他	昔ながらの商店を思わせる売場、店前に段差あり、トイレなし	やや和風テイストの綺麗な売場、バリアフリー、トイレなし	和風の落ち着いた綺麗な売場、豪華な生け花、バリアフリー、トイレあり
商品	品揃え	限定的 (主にもち菓子と焼き菓子ー約 10 種類)	幅広い (もち菓子・焼き菓子・干菓子ー約 30 種類)	幅広い (もち菓子・焼き菓子・流し菓子・干菓子ー約 50 種類)
	主力商品	薄皮饅頭 100 円、大福 140 円、みたらし団子 80 円	どらやき 160 円、大福 120 ~ 160 円、オリジナル焼き菓子 140 円	羊羹 1200 円、最中 180 円、豆大福 160 円、オリジナル焼き菓子 160 円
	季節商品	おはぎ、赤飯	果物を使った大福	四季折々の上生菓子、果物を使った半生菓子
	贈答商品	薄皮饅頭の有料小箱への詰め合わせのみ対応 (高級感はありません)	オリジナル商品を勧めている。有料箱に詰め合わせ対応 (高級感あり)、簡易ラッピング無料	羊羹とオリジナル商品を勧めている。有料箱に詰め合わせ対応 (高級感あり)、筆で宛名・簡単な添え書きのサービスあり、簡易ラッピング無料
	価格帯	比較的手ごろな価格だがスーパーやコンビニよりは高い印象	比較的手ごろな価格で満足感も得られる	やや高い印象だが満足感は大きい
	その他	生菓子は自社製造 (店裏工場) だが焼き菓子は一部仕入商品、大きめで食べ応えあり、素朴な昔ながらの味、夕方には売り切れで欠品あり	賞味期限が迫った焼き菓子を一部位値引き販売、全て自社製造と掲示あり (店裏工場)、材料と製法のこだわりや安全性を訴求、量はちょうどよい	日替わり値引き商品あり、全て自社製造と掲示あり (店裏工場)、見た目を楽しめる、やや小さめ、繊細で上品な味、材料のこだわりを感じる
人材	店員	50 代女性 1 名、気さくな対応	20 代前半女性 2 名体制、明るく元気で清々しい対応	30 代女性 3 名体制、柔らかな口調で丁寧な対応、商品知識がある
	制服	なし (白いエプロン)	和装にエプロン	和装
販売促進・サービス	POP	商品名と価格のみ手書きの POP (何が良いのか等の説明はなし)	パソコン作成の POP で商品名・価格・材料・製法等の説明あり、手書きで店員のオススメ POP もあり	商品名と価格、お勧め品は材料や製法の説明、全て筆の手書き POP
	試食	なし	オリジナル商品で 3 種類の試食あり	店内にはなし、店員に新商品の試食を勧められた
	ポイントカード	商店会のスタンプカードあり (100 円で 1 個押印→500 個で 500 円券として利用)	商店会のスタンプカードあり (100 円で 1 個押印→500 個で 500 円券として利用)	自社のスタンプカードあり (500 円で 1 個押印→40 個で 500 円券として利用)
	チラシ	なし	なし	なし
	ホームページ	なし	あり (見やすく・お店の良さが伝わる)	あり (見やすく・お店の良さが伝わる)
	ネット通販	なし	なし	あり (もち菓子は取り扱わない)
	その他	常連客にはお茶を出している様子	店頭で食べる方にはお茶のサービスあり、毎月 15・30 日はポイント 2 倍デー	商品を選んでいる途中にお茶のサービスあり。クレジットカード利用可。
その他	ネットの書き込みに商品がなくなり 16 時頃閉店することも多いとあった	ネットの掲示板の書き込みでは評判が良い	ネットの掲示板の書き込みでは評判が良い、自分へのご褒美として買う若い層も多くなる様子	
客層	性別・年齢層	主に 60 ~ 70 代の女性	主に 40 後半 ~ 70 代の女性	主に 40 ~ 50 代、60 ~ 70 代の女性
	来店手段	自転車・徒歩	徒歩 (車は病院に留めている様子)	ほとんどが車、2 名自転車
	雰囲気・様子	庶民的な雰囲気、手土産や自身で食べるために来ている様子、店主と顔なじみの人が多い様子	病院帰りの人 (2 ~ 3 人で来店・ワイワイ楽しげ) やお見舞いで手土産を買いに立ち寄る人が目に付く	身なりのしっかりした方 (裕福な層)、会社の制服を着た女性 (社用のお使い)、手土産を買いに立ち寄る人が目に付く、店員と会話する人が多い

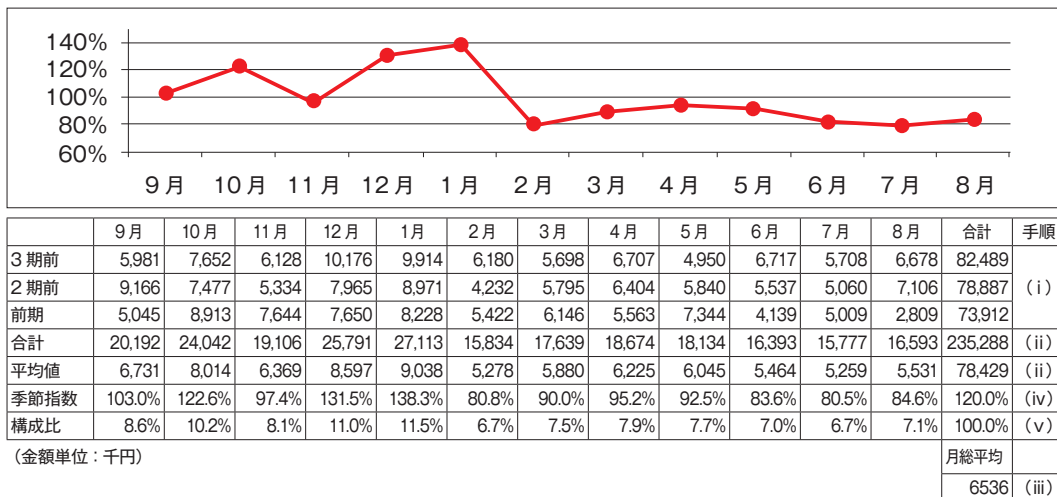


### (3) 販売分析

ここでは、事業者の持つ「販売データ」を用いて現状を把握するための代表的な分析手法を解説します。

#### ① 季節指数

季節変動を把握して対策を講じるために行う分析手法です。



#### ◆ 季節指数の求め方（※ 上記表の番号に対応しています）

- i) 過去3年間の月別売上高データを用意する
- ii) 月別に3年間の売上高の合計と平均値を求める
- iii) 3年間の売上高の合計を36（12ヶ月×3年）で割り月総平均を求める
- iv) 各月の平均値を月総平均で割り100を掛けたもの（%表示）が季節指数
- v) 季節指数の構成比を求めて、「販売計画」策定の際に活用する
  - 各月の販売計画 = 年間売上計画 × 季節指数構成比

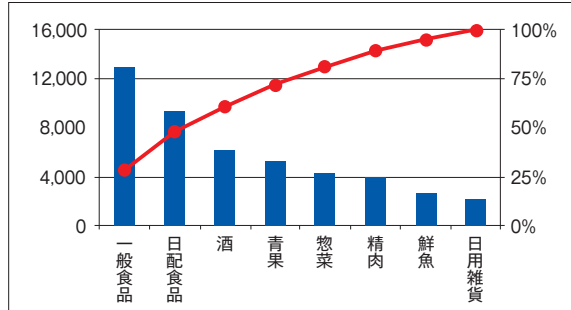
#### ◆ 季節指数の活用方法

- ・ 繁忙期と閑散期を確認・・・繁忙期で確実に稼いでいるか確認しましょう
  - 業績右肩下がりの事業者は、繁忙期の山が年々低くなる傾向があります
- ・ 閑散期に売上向上を模索しても成果にはつながり難いことを意識
  - 閑散期は元々需要がない場合が多く、特に人・金の面で制約のある小規模事業者が、自助努力で閑散期に売上を伸ばすのは難易度が高い課題といえます・・・それよりも、繁忙期に確実に稼ぐことを目指しましょう
- ・ 事業計画策定のきっかけに活用
  - この月は欠品しないよう注意する、この月は設備のメンテナンスを行うなど、月毎に何を行うのかをグラフを見ながら話し合ってみましょう  
(さらに、目標数値などを追加すると、簡易的な事業計画になります)

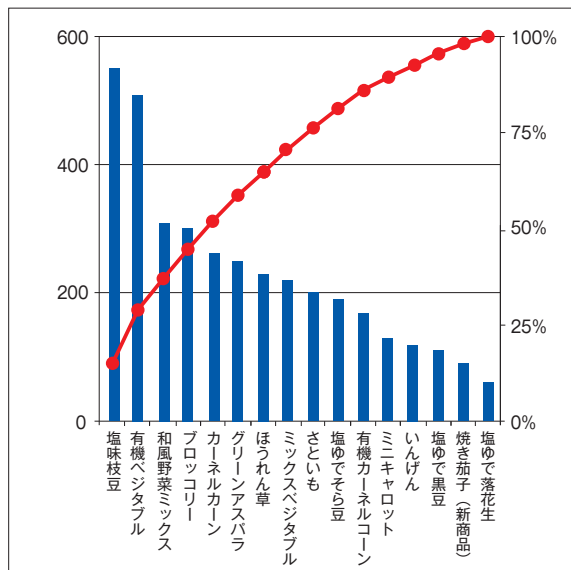
## ② ABC分析

売れ筋や死に筋を把握して効率のよい経営を行うための分析手法です。

部門別	売上高	構成比	累計	ランク
一般食品	13,000	27.7%	27.7%	A
日配食品	9,400	20.0%	47.8%	A
酒	6,200	13.2%	61.0%	A
青果	5,300	11.3%	72.3%	B
惣菜	4,300	9.2%	81.4%	B
精肉	3,900	8.3%	89.8%	B
鮮魚	2,600	5.5%	95.3%	C
日用雑貨	2,200	4.7%	100.0%	C
合計	46,900	100.0%		



冷凍食品（農産）	売上高	構成比	累計	ランク
塩味枝豆	550	14.9%	14.9%	A
有機ベジタブル	510	13.8%	28.6%	A
和風野菜ミックス	310	8.4%	37.0%	A
ブロッコリー	300	8.1%	45.1%	A
カーネルコーン	260	7.0%	52.2%	A
グリーンアスパラ	250	6.8%	58.9%	A
ほうれん草	230	6.2%	65.1%	A
ミックスベジタブル	220	5.9%	71.1%	B
さといも	200	5.4%	76.5%	B
塩ゆでそら豆	190	5.1%	81.6%	B
有機カーネルコーン	170	4.6%	86.2%	B
ミニキャロット	130	3.5%	89.7%	B
いんげん	120	3.2%	93.0%	C
塩ゆで黒豆	110	3.0%	95.9%	C
焼き茄子（新商品）	90	2.4%	98.4%	C
塩ゆで落花生	60	1.6%	100.0%	C
合計	3,700	100.0%		



（金額単位：千円）

### ◆ABCランクの求め方

- i) 商品（部門）の販売データを用意する
- ii) 商品（部門）を売上高の大きい順に並べ替える
- iii) 商品（部門）毎に売上構成比を計算し、続いて売上構成比の累計を計算する
- iv) 累計70%までをAランク、90%までをBランク、残りをCランクとする  
（Aランク：70-80%、Bランク：80%-95%の範囲で区切り方は任意）

### ◆ランク別の対応・・・単年で判断せずに複数年の推移も検討材料にしましょう

- ・Aランク：重点管理（欠品させない、売場の顔として一等地に配置する）
- ・Bランク：
  - i) Aランクに育成（チラシ・POPなど訴求で重点訴求する）
  - ii) 現状維持（これまで同様の訴求・販売促進を行う）
- ・Cランク：
  - i) 今後伸びる商品は販売促進（新商品はCになる可能性あり）
  - ii) 数量減少・廃番の検討（他の商品への影響と、その商品の減少・廃番による売上減少の対策を必ず検討すること）

## ◆ ABC分析の留意点

- ・大きな分類（上段の図）でABC分析をしても、活用が難しいです
  - ABC分析の目的は、死に筋を排除して売れ筋に力を入れることで、効率化を図ることです・・・「鮮魚」を排除すると他の部門に影響が及び、「日用雑貨」を排除して「一般食品」を増やしても、「日用雑貨」の売上減少分をカバーすることは難しいでしょう
- ・ABC分析は、基本的に、単品（下段の図）で行うことで活用できます
  - 死に筋商品を少なくし、売れ筋商品の販売数を多くすることで、仕入価格の交渉・管理品番の削減など、経営にプラスの効果があります  
 （例）「塩ゆで落花生」をやめて売れ筋の「塩味枝豆」に集約する（品揃えを絞る）ことで、管理品番を削減するとともに棚の有効活用を図る

## ③ マージンミックス

利益率の違うものを組み合わせて収益性を向上させるための分析手法です。

「持続化補助金」の申請では、経営計画記入例にも記載されているように、項目毎に売上と利益率（粗利益率）を把握することが求められています。「持続化補助金」の申請ができるレベルの事業者であれば活用可能な手法ですので、更なるレベルアップを目指してマージンミックスの手法を活用しましょう。

取引先	売上 ( i )	構成比 ( ii )	粗利 ( i )	粗利益率 ( ii )	相乗積 ( iii · iv )	構成比 ( v )
A社	9,600	32.0%	1,900	19.8%	633.3	28.0%
B社	7,200	24.0%	1,540	21.4%	513.3	22.7%
C社	5,000	16.7%	1,240	24.8%	413.3	18.3%
D社	4,200	14.0%	980	23.3%	326.7	14.5%
E社	2,800	9.3%	780	27.9%	260.0	11.5%
その他	1,200	4.0%	340	28.3%	113.3	5.0%
合計	30,000	100%	6,780	22.6%	2,260.0	100%

## ◆ 表作成の手順（※ 上記表の番号に対応しています）

- i) 項目毎に、売上と粗利のデータを用意する
- ii) 項目毎に、売上構成比と粗利益率を計算する
- iii) 売上構成比と粗利益率を掛け合わせて相乗積を計算する
- iv) 相乗積の合計は、相乗積を全て足して求める  
 （相乗積の合計 ÷ 100 が 合計粗利益率と合致することを確認する）
- v) 相乗積の構成比を計算する

## ◆マージンミックスの活用方法

- ・部門、地域、担当者、商品・製品・メニュー、取引先、顧客など、自社の管理項目に合わせて、あらゆる項目で活用できます
- ・相乗積の構成比を見ることで、各項目の貢献度合いを判断できます
  - (例) A社とB社で、当社の収益の半分以上を占めている
  - (例) A社は、D社の倍くらい貢献している
- ・表の作り方を理解すれば、全体でどれくらいの粗利益率になるか(粗利益率合計欄)が簡単に計算できます・・・この手法を覚えれば、状況に応じて簡単に粗利のシミュレーションができるようになります
  - (手順) 3つのステップで計算しましょう
    - i) 各項目の「相乗積」の増減を計算する
    - ii) 「相乗積の合計」の数値に、iで計算した数値を加算・減算する
    - iii) iiで計算した数値を100で割る・・・全体の粗利益率になります

(問1) A社の粗利益率を21.8%に改善すると、全体の粗利益率は何%になるでしょうか？

- i) 相乗積のプラス分： $32 \times 2 = 64$
- ii) 相乗積の合計： $2260 + 64 = 2324$
- iii) 全体の粗利益率： $2324 \div 100 = 23.2\%$

(問2) 収益性(現状22.6%)を改善するための方策を検討したが、既存取引先の値下げ圧力が厳しいことから、新規取引先を開拓することで収益性を改善させることにしました。新規取引先の数値目標を売上構成10%・粗利30%とすると、全体の粗利益率は何%になるのでしょうか？(このときの既存取引先の粗利益率は、22.6%に据え置きとします)

- i) 既存先の相乗積： $90 \times 22.6 = 2034$   
新規先の相乗積： $10 \times 30 = 300$
- ii) 相乗積の合計： $2034 + 300 = 2334$
- iii) 全体の粗利益率： $2334 \div 100 = 23.3\%$

- ・収益状況を早く知ることができれば、それだけ早く対策が打てるようになります
  - 悪化している場合、数値を見せることで危機意識を持たせられます

(問3) B社より取引条件変更の打診があり、来期から3ポイント粗利益率が低下する可能性が出てきた・・・全体ではどれくらいの影響があるでしょうか？

- 計算すると、全体の粗利益率は21.9%になることが分かります  
(この収益状態で経営として問題がないかを検討します)

## 2. 現状把握の手法

ここでは、小規模事業者の経営環境を把握するための代表的な手法を解説します。

### (1) PEST 分析

PEST 分析は、自社にとって統制不可能なマクロ環境を把握するための分析手法です。マクロ環境の変化が、事業活動にどのような影響を与えるのかを予め検討しておくことで、危機を回避する・チャンスをつかむことにつながります。

特に、自社にとってのマイナス要素については、対応を間違えると危機的な状況を招く恐れがあります。危機管理の一環の意味でも、マクロ環境の変化の可能性を予め検討し、対策をイメージしておきましょう。

#### ① 検討内容について

##### ◆マクロ環境を構成する4つの視点で、それぞれの項目について検討しましょう

- ・ 政治 (Politics) : 法律改正、政治動向、外交関係 など
- ・ 経済 (Economics) : 景気動向、失業率、設備投資、GDP成長率、為替、株価、金利、原材料相場 など
- ・ 社会 (Society) : 人口動態、社会情勢、文化の変遷、世間の関心 など
- ・ 技術 (Technology) : 新しい技術の動向、技術の陳腐化 など

##### ◆当社の事業活動に影響があるものを中心に検討しましょう

- ・ 例えば、一般的な飲食店の場合、薬事法改正や株価などは検討不要です

#### ② 支援における留意点

- ・ “PEST” というような横文字は、事業者には伝わり難いです (敬遠されます)
  - 事業者に対しては、PEST という名称は伏せる方が良いでしょう
- ・ 状況は年々変化していきます・・・環境変化に合わせて定期的に検討しましょう
  - (例) 2013年は円高だったが、2014年後半からは円安基調に変わった
    - 自社にとってどのような点で影響が出そうか?
    - (例) 労働者保護の動きが出てきた
      - 法改正の動きは? 労働者意識の変化は? どのように対応するか?

## ③ PEST 分析の例（飲食店の例）

項目	自社にとってのプラス要素	自社にとってのマイナス要素
政治	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発泡酒・第三のビール等の増税（家飲みの割安感が減少）</li> <li>・小規模事業者支援の活発化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費税率アップ等の増税政策（消費者の可処分所得が減少）</li> </ul>
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手企業では業況回復傾向</li> <li>・東京オリンピックに向けて景気回復見込み（海外からの観光客等新たな顧客の獲得も期待できる）</li> <li>・飲料業界の競争激化（酒販会社からのバックアップが得られやすい）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・景気低迷による接待控え</li> <li>・中小企業従事者の所得低迷</li> <li>・材料高による原価高騰</li> <li>・アルバイトの確保が困難（時給高騰・最低賃金の増加傾向）</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢化、単身世帯の増加</li> <li>・食に対する安全意識の高まり</li> <li>・人とのふれ合いを求める世情</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少社会に突入</li> <li>・大学間競争の激化（受験者数の減少）（当店は近隣に大型の大学がある）</li> <li>・社内イベント等、交流機会の減少</li> <li>・若い世代の酒離れ・付き合いの希薄さ</li> <li>・バイトテロの増加（危機管理に懸念）</li> <li>・台風・局地的豪雨等の自然災害の増加</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・WEBの活用等、販売促進活動を行いやすい環境</li> <li>・冷凍技術・物流の進歩により、地方の食材を手軽に入手が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電子マネーの普及（当社は導入困難）</li> <li>・チルド製品等、新技術の普及（調理技術がなくても美味しい料理を提供できるようになってきた）</li> </ul>

## (2) 3C 分析

3C 分析は、自社の周辺環境であるミクロ環境を把握するための分析手法です。ミクロ環境を構成する3つの視点で把握することで、自社を取り巻く市場環境を構造的に把握することができます。

## ① 検討内容について

## ◆ミクロ環境を構成する3つの視点で、それぞれの項目について検討しましょう

- ・顧客（Customer）または消費者（Consumer）の視点
  - 「人口統計的要素」として、人口（年齢別・性別）・世帯数・家族構成・所得水準・職業・人種などの視点で検討します
  - 「消費者心理的要素」として、消費特性の視点で検討します・・・顧客・消費者を具体的にイメージしながら、ライフスタイル・価値観・教育水準・社会階層などについて検討します
- ・競合（Competitor）の視点
  - 1. 現状分析の手法 - (2) 競合分析・・・で示した視点で検討します



- ・ 自社 (Company) の視点
  - 上記「競合の視点」の内容に「財務」をプラスして検討します

#### ◆ 3つのアクションに結びつけましょう

- ・ 魅力的な顧客・消費者を選択し、競合との差別化要素を見出し、自社の持つ経営資源を集中させるという3つのアクションに結び付けます

### ② 3C 分析の留意点

#### ◆ 小規模事業者の場合、現状把握を十分に行えない可能性があるため、3C 分析ができない場合もあることに留意しましょう

(例) 競合分析を行っていないため、「競合の視点」をほとんど記入できなかった

#### ◆ 不十分な分析結果で方向性を定めると、支援に活かさないだけでなく、間違った方向に導く懸念もあることに留意しましょう

(例) 顧客ターゲットを 30 代女性と定めたが、後になって、自店の商圈にはそれほど多くない年代ということが分かった (「顧客の視点」の分析が不十分なまま方向性を定めてしまった)

### ③ 3C 分析の例 (飲食店の例)

#### 【顧客・消費者】

特徴的な事柄
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の少子高齢化が進んでおり、30 年後の人口は▲ 25%と予測</li> <li>・ 地元で育った若者の多くは、高校卒業後に県外転出が多い (U ターンは少ない)</li> <li>・ 地域の人口は、10 代は微減、20-30 代は顕著に減少傾向</li> <li>・ 地域に産学連携に意欲的な大学がある (入学者数は年々減少傾向)</li> <li>・ 地域の世帯構成人数が 1.9 人に減少 (以前よりも単身世帯が増えている)</li> <li>・ 大手企業の工場誘致により外国人研修生等の新たな住人が増えている</li> <li>・ 若い世代は所得水準が低く節約志向がみられる地域である</li> <li>・ 日用品は安いものを求めるが、特別な日には豪華なものを求める傾向がある</li> <li>・ 外国人の中には、言葉が分からずに外食をためらっている人がいる</li> <li>・ 単身・家族共に、週末に外食する世帯が多い地域である</li> </ul>



## 【競合】

項目	競合にとってのプラス要素	競合にとってのマイナス要素
店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集客力の高い商業施設内にある</li> <li>・買物ついでに利用できるため便利</li> <li>・店内は明るくて綺麗で清潔</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・駐車場は広くいつでもとめられるが、店まで距離がある</li> <li>・週末は混雑する（2時間制・予約困難）</li> </ul>
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新商品や季節限定商品が定期的に出ておりメニューの選択肢が多い</li> <li>・どの料理も基本的に美味しい</li> <li>・ランチは定食5-6種類を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・冷凍ものは解凍が不十分なまま持ってくることもある</li> <li>・基本的に高カロリーである</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清潔感があり、機敏に動いている</li> <li>・マニュアルがあるため新人アルバイトでもある程度仕事をこなせる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・動きはテキパキしているが、愛想がなく冷たさを感じることもある</li> <li>・注文したものが来ないときがある（混雑時にお客様の苦情の声が聞こえる）</li> </ul>
販促	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交通系の電子マネーが使える</li> <li>・メール会員になると定期的に割引クーポンが届く（誘引になっている）</li> <li>・商業施設で定期的にイベントがある</li> </ul>	-
他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・POSレジを使用している（販売分析等をしていると推測）</li> </ul>	-
客層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・30代後半～60代、家族連れや友人同士が多い</li> <li>・子供連れでファミレスのように利用する人もいる（子供が走り回って煩い時がある）</li> </ul>	

## 【自社】

項目	自社にとってのプラス要素	自社にとってのマイナス要素
店内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・落ち着いたゆったりした雰囲気</li> <li>・斬新で重厚・温かみを感じる内装</li> <li>・団体客も入れる広めの店内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通りから一本入った場所で分かり難い</li> <li>・清掃等手入れが行き届いてない所がある</li> <li>・ランチ時間の営業をしていない</li> </ul>
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭の懐かしい雰囲気の料理</li> <li>・要望に応じて味付けを変える</li> <li>・常連向けの隠れた人気料理がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ここだけの料理・酒等のこだわりがない</li> <li>・メニューはほとんど変わらない</li> <li>・割高感がある（支払時少し高いと感じる）</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・温かく気さくな接客をしている（店主との交流が目的の人が多い）</li> <li>・人気の看板娘のバイトがいる</li> <li>・人手の足りない時に手伝ってくれるお嬢さんがいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店主が常連に甘い（騒がしいことがある）</li> <li>・店主の対応が一見客に疎外感を与える</li> <li>・マニュアル等がないため、新しいアルバイトには常に指示が必要</li> </ul>
販促	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常連が新たなお客様を連れてくる</li> <li>・常連が生演奏で盛り上げてくれる</li> <li>・店主のサービスでつまみ等を出すことがある（気まぐれ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページがない</li> <li>・クーポンやポイントカード等を発行していない</li> <li>・クレジットカードや電子マネーに対応していない</li> </ul>
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・借入金は少なく、自宅等の担保余力がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ここ3年赤字（客数の落ち込みが大きい）</li> <li>・経営者の持ち出しがある</li> <li>・ドンブリ勘定のため数値検証ができない</li> <li>・材料ロスが多く原価率が高い</li> </ul>
他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内装や料理・ドリンク等に統一感がない・・・コンセプトがよく分からない</li> <li>・商店会などの活動（交流）に参加していない</li> </ul>	
客層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・50～70代、近く（徒歩・自転車圏）の住民、単身・友人同士・仕事帰りが多い</li> <li>・以前、当地に住んでいた人（大学の卒業生）が常連になるケースも多くある</li> <li>・大学と産学連携している企業の経営者が出張時に立ち寄るケースも多くある</li> </ul>	

### (3) SWOT分析

SWOT分析は、当社を取り巻く外部環境を機会（Opportunity）と脅威（Threat）に、当社の内部環境を強み（Strength）と弱み（Weakness）に分けて捉え、各マスを組み合わせることで、今後の方向性を見出そうとする分析手法です。

#### ①検討内容について

##### ◆次の視点で外部環境を把握しましょう

・PEST分析結果、市場規模、成長性、競合状態、消費者動向、取引先動向など

##### ◆次の視点で内部環境を把握しましょう

・商品・製品（品揃え・品質・価格・供給体制）、店舗施設、工場・設備、販売促進、営業、組織・人材、財務、マネジメント、情報など

外部	機会 (O)	脅威 (T)	(PEST分析) 政治、経済、社会、技術等 市場規模、成長性、競合状態、 消費者動向、取引先動向等
内部	強み (S)	弱み (W)	商品・製品（品揃え・品質・価格・ 供給体制）、店舗施設、工場・設備、 販売促進、営業、組織・人材、財務、 マネジメント、情報等

#### ② SWOT分析の留意点

##### ◆基本的な約束事を押さえましょう

・事実（事実に近い推測）を挙げましょう（根拠の薄い推測、意見、改善策は×）  
 ・モレなくダブリなく挙げましょう（「①検討内容」の視点をモレなく検討する）

##### ◆強みの精査をして、どの程度の強みなのかを確認しましょう（上から順に確認）

- i) 経済性のないもの（強みとまではいえないもの）
  - ii) 経済性はあるが希少性はないもの（他社と同程度の強み）
  - iii) 経済性・希少性はあるが模倣困難性のないもの（一時的優位性のある強み）
  - iv) 経済性・希少性・模倣困難性のあるもの（優位性が持続する強み）
  - v) ivの強みを組織化・仕組化したもの（将来に渡り優位性が持続する強み）
- （例）後継者がいる・・・経営に活かせる能力等がない場合は i) に該当する

##### ◆小規模事業者の支援では、情報整理のためのマス目としての利用に留めましょう

・小規模事業者はデータがないなどの理由から、現状把握を十分に行えない可能性が高いため、SWOT分析で今後の方向性を見出すのは難しいといえます

- 特に、クロス SWOT などは、大・中規模企業向きの手法といえます
- ・ 3C分析同様、不十分な分析結果で方向性を定めると、支援に活かせないだけでなく、間違った方向に導いてしまう懸念もあることに留意しましょう

### ③ SWOT 分析の例（アパレル製造業の例）

項目	機会（O）	脅威（T）
政治	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小規模事業者支援の活発化</li> <li>・ JAPANブランドの世界への積極的なPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 消費税率アップ等の増税政策</li> <li>・ 西アジア・中央アジア地域の輸出規制</li> <li>・ 中国・韓国との外交問題</li> </ul>
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大手企業では業況回復傾向</li> <li>・ 東京オリンピックに向け景気回復基調</li> <li>・ 同業他社の減少（競合先の弱体化）</li> <li>・ 中国高騰による内外価格差縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 景気低迷による買い控え</li> <li>・ 失業率改善による人材確保困難</li> <li>・ 中小企業従事者の所得低迷</li> <li>・ 材料高による原価高騰</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出生率が上昇傾向</li> <li>・ 6ポケットによる消費拡大傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内ほとんどの地域で人口減少予測</li> <li>・ 世界的災害による不安定な原料供給</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ made in JAPANの認知度</li> <li>・ 安定した国内品質</li> <li>・ ネット普及による海外取引の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外製品の技術向上（安い上に良い）</li> <li>・ 高齢化による技術の喪失</li> </ul>
市場規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 富裕層の来日等、市場拡大期待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近年の景気低迷による買い控えや低価格販売により国内市場は大きく縮小</li> </ul>
成長性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少子化＝子供を大切にする環境</li> <li>・ 肌の弱い子供が増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新生児出産時のみ高額商品購入の傾向</li> </ul>
競合状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内同業他社の弱体化</li> <li>・ 素材開発ができる企業が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近年参入してきた異業種企業が好調</li> <li>・ 高付加価値で訴求する他社商品が増加</li> </ul>
消費者の動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子供にお金を掛ける傾向強まる</li> <li>・ 贈り物に高付加価値商品の傾向</li> <li>・ ネットでの購入が一般化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 低価格品を求める傾向（特に若い世代）</li> <li>・ 景気低迷の中、衣料品は買い控えの傾向</li> <li>・ 製造物責任を追及されやすい環境</li> </ul>
取引先の動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小売店では差別化できる特徴的な商品を探している</li> <li>・ 高付加価値と低価格の二極化傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 値下げ圧力が一段と厳しくなっている</li> <li>・ 増税分の値引き要求する取引先がある</li> </ul>

項目	強み (S) (ローマ数字は強みの精査結果)	弱み (W)
製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社ブランドを展開している (知名度がある) (iii)</li> <li>・長年の子供服製造の実績 (信頼) とノウハウがある (iv)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原毛の製造原価高騰のため、原材料負担が大きい</li> <li>・複合素材の開発が遅れている</li> <li>・企画力が乏しく、総合的な商品展開ができない</li> </ul>
工場 ・ 設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LG自動機を保有している (iv)</li> <li>・設備のメンテナンスに力を入れており故障が少ない (iii)</li> <li>・社内でリンクングを行っている (外注不要) (ii)</li> <li>・同業者1社と業務提携し、協力関係を続けている (iii)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・整理整頓が適切に行われておらず、編地に汚れ等が付着するトラブルもある</li> <li>・自社工場のキャパが小さい (繁忙期は外注が多くなるため、原価上昇と品質不安が生じる)</li> </ul>
営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長年に渡り良好な関係を続ける取引先が複数ある (iii)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・見本市の出展やその他新規開拓の営業はしていない</li> <li>・休眠取引先への営業は一切していない</li> </ul>
組織 ・ 人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員一丸となって取り組んできた会社である (ii)</li> <li>・設備のメンテナンスや自作できる社員がいる (iv)</li> <li>・子育て中の社員が複数いる (子育て経験を商品企画に活かす) (iv)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人手不足・手際の悪さにより残業が多い</li> <li>・デザイン力に優れた人材がいない</li> <li>・パソコンを使える人材が少ない</li> <li>・社長や工場長不在時に仕事が滞ることがある</li> </ul>
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一昨年は赤字だったが昨年は黒字に回復 (ii)</li> <li>・担保余力がある (ii)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料ロスが多く、見積もりも甘い</li> <li>・原料在庫が増加している</li> </ul>
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日程・行程管理が甘い (経験と勘で工場長が常に指示している状態)</li> </ul>
情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存取引先数が多く、業界情報を数多く得ている (iii)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページはあるが更新していない</li> </ul>

### 3. 問題発見と対策設定の手法

ここでは、「売上の分解式」を用いて、どこに問題があるのかを探り、今後どのようにして「売上向上」につなげるのかを検討するための手法を解説します。

#### (1) 小売業の問題発見と対策設定

##### ①小売業の「売上の分解式」

売上 = 客数 × 客単価

→ 客数 = 新規客数 + (既存客数 × 来店頻度)

→ 客単価 = 商品単価 × 一人当たり買上点数

◆売上を構成する要素に分解して、どこに問題があるのか（売上が減少・低迷している原因がどこにあるのか）を検討しましょう

◆PEST分析・3C分析、SWOT分析等の結果も踏まえながら検討しましょう

（例）既存客が高齢になり、外出機会が減ることで来店頻度が減っている

（例）消費者の節約志向に応じて格安販売をしてきたが、買上点数や来店頻度はこれまでと変わらなかった（商品単価低下が売上低下を招いている）

## ②客数についての考え方

◆新規客数は、成長度合いのバロメータです

・既存客は減るもの・・・既存客の減少を新規客でまかなう必要があります

（例）高齢のため遠方の介護施設に入居する → 既存客数が減少

（例）近くに新しい店ができたので一度行ってみよう → 来店頻度が低下

・いかに新規客との接点を持つかがカギとなります

（例）ブログを毎日更新することで、積極的に情報発信する

（例）看板を設置することで、外観から自店のウリが分かるようにする

◆既存客数は、安定度合いのバロメータです

・新規客のみでは不安定・・・既存客（固定客）がいてこそ経営は安定します

（例）先週は来客が多かったが、今週は来客の少ない日が続いている

（新規客ばかりだと、来客の少ない理由が分からず対応も困難です）

・いかに新規客の再来店を促すかが、既存客数を上げるカギとなります

（例）次回使える割引券を進呈する、ボトルキープを特別価格で提供する

（例）新規客ほど丁寧に應對する、今後の入荷予定などを伝える

◆来店頻度は、店と既存客との密接度のバロメータです

・いかに既存客の再来店を促すかが、来店頻度を上げるカギとなります

（例）利用回数に応じた特典のあるポイントカードを発行する

（例）画一的なDMではなく、顧客の利用状況に合わせたDMを作成する

◆客数を考える際には、商圈分析・競合分析の結果や知識が必要となります

・どこに住んでいる人なのか（商圈分析の結果）、競合店との比較の中でなぜ競合店に流れるのか（競合分析の結果）などを把握する必要があります

（例）専門性の高い商品が多いのに、近隣地域にしかチラシを頒布しなかった（新規客を獲得できていない要因の一つといえます）



(例) 競合分析により、競合店の品揃えがとても充実していることが分かった(既存客が減少し、来店頻度が低下する要因の一つといえます)

### ③客単価についての考え方

#### ◆商品単価は、商品価値と価格のバランスを表しています

・商品単価を上げるには、付加価値を加えることが必要不可欠です

(例) 1斤250円の食パンを500円で販売できるようにするために、原材料・製法・パッケージ・提供方法など様々な面を見直し、付加価値を付ける

#### ◆買上点数の向上は、商品単価の向上よりも取り組みやすい課題です

・あと1点買ってもらうには、何をしたら良いかを考えてみましょう

(例) 価格的にも買いやすいミニサイズ・ハーフサイズのパンを販売する

(例) 惣菜パンだけでなく、デザートにもなる洋菓子風のパンを販売する

### ④支援における留意点

#### ◆事業者の置かれている状況や、今後の目標・意欲などを見極めましょう

・必ずしも問題解決に取り組むことが最良というわけではありません

→ 改善には事業者の苦勞を伴います・・・苦勞に耐えられるでしょうか？

・事業者の思いをじっくり聴き(傾聴)、本音の部分を理解しましょう

(例) 他店に修行に出ている息子が将来店を手伝いたいと言っているのに、それま  
では何とかして店を立て直したいと思っている

(例) このままでは良くないとは思いますが、これ以上苦勞をしたくないのが本音

(例) 後継者もいないので、あと3年持たせれば廃業しても良いと思っている

## (2) 製造業の問題発見と対策設定

### ①製造業の「売上の分解式」

売上 = 取引先数 × 製品単価

→ 取引先数 = 新規取引先数 + (既存取引先数 × 発注頻度)

→ 製品単価 = 部品単価 × 部品点数

(注) 考え方は小売業と同じです(製造業向けのキーワードに変更しただけです)

### ②製造業特有の制約条件について

#### ◆製造業では、小売業の販売促進のような取り組みが難しいです

・同じものでも訴求の仕方次第で売れるのが小売業

・他社との明確な差別化要素がないと売上につながらないのが製造業



## ◆強みの精査によって、どの程度の強みかを検討しましょう

- ・前述の「強みの精査」の iii・iv・v レベルの強みがない場合、部品単価、部品点数、発注頻度を向上させることは難しいといえます
- ・また、新規取引の獲得はそれ以上に困難といえます・・・相手を引きつける強みがなければ、営業に力を入れても門前払いの可能性が高いです

## ◆対策設定の方向性は概ね 2 通りになります

- 1) 独自性・優位性のある強み（強みの精査の iii・iv・v レベル）を獲得する
  - ・取引先数・製品単価の両面に効果が期待できます
  - ・技術力・開発力・開発費用の捻出・人材の確保などに制約のある小規模事業者には難易度の高い課題といえます
- 2) 既存取引先への対応力を強化する
  - ・既存取引先の要望に応えることで、発注頻度の向上を目指します
  - ・取引が増えるほど、部品単価の引き下げ圧力が強まる懸念があります
    - （例）小ロット要請に応えることで発注頻度が上がり、取引数量・金額も増えていったが、「こんなに発注しているのだからもう少し安くできないか」と値引きを要請された（断れない雰囲気）
  - ・こうした要請をはねのけるには、独自性・優位性のある強みが必要です
    - すぐには無理でも、1) の課題に取り組むことが求められます

## Ⅲ. 対策の実施

ここでは、売上の分解式をもとに、「売上向上」を実現させるための対策（解決策）の一例を紹介します。事業者が抱えている問題を解決するために、より効果の高い、また、実現可能性の高い解決策を選択しましょう。

なお、本書は、手軽に活用していただくために「要点のみをまとめた内容」としていることから、ここでは、解決策の概要・留意点・活用のためのワンポイントなどに留めています。より詳細な内容につきましては、中小企業大学校や各県の商工会連合会・商工会議所連合会などで行う専門研修にて理解を深めていただければと思います。

### 1. 新規客数（新規取引先数）を向上させるための手法

新規客数を向上させるためには、まだ当社を知らない・まだ購入したことのない・まだ取引をしたことのない人たちと、いかに接点を持つかがカギとなります。そして、基本的には、こちらから接点を持てるよう働き掛けることが必要となります。

前述のように、既存客へのアプローチだけでは先細りが懸念されますので、既存客の減少をまかなうためにも、常に一定数の新規客を獲得できるように取り組みましょう。

### (1) チラシ（新聞折込・ポスティング）の活用

#### ◆広告デザイナーや専門業者などに依頼することで、より魅力的な内容となります

- ・せっかくチラシを頒布しても、魅力的な内容でなければ中々読んでもらえません
- ・経費が掛かりますので、「持続化補助金」などを積極的に活用しましょう
- ・頼める人がいない場合は、「クラウドソーシング」などを活用しましょう

(注) クラウドソーシングについては、2014年版 中小企業白書の第3部 - 第5章「新しい潮流 - 課題克服の新しい可能性 - (P430 ~)」をご覧ください(中小企業庁のホームページから無料でダウンロードできます)

#### ◆商圈分析や競合分析を行い、効果的な頒布地域を特定しましょう

- ・魅力的なチラシを作っても、効果的に頒布しなければ中々成果につながりません
- ・不要な地域に頒布しない、重点的に開拓したい地域にのみ割引クーポンを付けるなど、頒布の仕方を工夫することで経費の削減にもつながります
- ・頒布回数が増えるほど認知度も高まっていきます
  - 複数回の頒布で費用対効果を検証しましょう

(1回しか頒布せずに、効果がないと早計に判断しないようにしましょう)

### (2) プレスリリース（新聞・雑誌・WEBなどへの記事掲載）の活用

#### ◆記事に取り上げてもらうことで、多くの人目に触れさせましょう

- ・プレスリリースとは、自社の新商品や興味を引く取り組みなどの情報をまとめ、新聞・雑誌・WEBなどのメディアで紹介されることを目的に配信する報道関係者向けの資料のことです（または配信する行為のことを指します）
- ・各メディアは、企業から送られてくるプレスリリースを基に記事を書く・更に詳しい取材をして記事にするなどを行って情報発信します
- ・メディアが取り上げたいと思う話題性のある情報を配信しましょう

#### ◆プレスリリース配信サービスの利用も検討しましょう

- ・1記事の配信で2-3万円が相場です（無料のお試しプランもあります）
- ・有料プランの中には、原稿作成まで請け負ってもらえるものもあります
- ・メディアに配信はされますが、必ずしも記事を掲載してもらえるわけではないことに留意しましょう（担当者が記事に興味を持つか次第となります）

### (3) WEBの活用

#### ◆ホームページは、不特定多数の人に自社を知ってもらうための重要なツールです

- ・日常生活の中で、気軽に調べる（情報を検索する）ことが一般化しています
  - ホームページを持たないことは、多くの機会損失につながります
- ・必ずしもホームページを持たなければならないということではありません
  - ホームページを持たない理由があればそれを尊重しましょう

(但し、新規客との接点が狭まることも理解してもらいましょう)

◆ **WEB ツールを活用することで、さらに接点を増やしましょう**

- ・ ブログ： 興味関心を持つキーワードを含めることで誘導することができます  
(特徴) 情報を蓄積する・・・投稿を重ねることでより検索にヒットする
- ・ ツイッター： 不特定多数の人に“今”の情報を伝えることができます  
(特徴) 140字・匿名交流による気軽な拡散・・・情報を爆発的に拡散
- ・ フェイスブック： 友人への口コミのような形で情報を伝えることができます  
(特徴) 実名でのリアルな関係構築・・・信頼できる情報をつながりの中で拡散

**(4) 催事への出店 (小売業・飲食業)**

◆ **集客力の高い催事やイベントは、新たな出会いの場となります**

- ・ 売上獲得だけでなく、広告宣伝の意識を持って参加しましょう  
→ 必ず自社の広告宣伝ツール (チラシ・パンフレット・実店舗で使えるクーポン券など) を用意して参加しましょう
- ・ 催事の収支だけで成果を判断しないようにしましょう  
(例) 催事の収支はマイナス2万円だったが、200人に購入していただき、チラシも渡すことができた・・・広告宣伝効果は高いと判断できます

◆ **催事・イベントが本業に支障を来さないか確認した上で参加しましょう**

- ・ 催事への出店のために店の営業に支障を来すことがあると、後々大きな影響が出ることも懸念されます・・・自店の本業は何かを常に意識しましょう  
(例) 催事の品揃えを優先させたことで、店では定番商品が欠品してしまった  
(例) 催事の準備で人手が足りず、注文品の配送が遅れてしまった

**(5) 展示会への出展 (製造業・卸売業)**

◆ **集客力の高い展示会は、新たな出会いの場となります**

- ・ 新規取引先の開拓を行うには、絶好の出会いの場となります

◆ **安易に出展しても、得られる成果は少なく弊害も大きいことに留意しましょう**

- ・ 成果につなげるには、出店内容 (製品) の検討 (そのための企画・開発)、当日運営の準備 (展示ブースの設計、販促物の準備、役割分担、知識補充など)、展示会終了後のアプローチの準備など、事前の周到な準備が必要不可欠です
- ・ 展示会当日だけでなく準備に費やす時間・労力を考えた上で、通常業務がこなせることを確認してから出展しましょう  
→ 「展示会の助成金が出るから」という程度の気持ちで出展を決めると、弊害の方が大きくなる可能性があります  
(例) 展示会に出す商品の開発 (新商品開発) に時間が取られ、既存商品の改良の時間を十分に取ることができなかった・・・今後、既存商品の競争力が低下す

る懸念があります

◆いきなり出展するのではなく、まず視察することが大切です

- ・出展経験が少ない場合は、何度か展示会に足を運びながら、どのようなブースが良いのか、どのような準備が必要なのかなどを考えてみましょう

## (6) 店舗施設（看板・店頭・閑地の活用）による訴求

◆店前通行量のある店舗は、外観を工夫することで通行客との接点が生れます

- ・何を売っているのか、どのような特徴があるのかを分かるようにしましょう
  - (例) 看板・のぼり・のれん・造作・花などを用いて自店の存在を知らせる
  - (例) 店名だけでなく、分かりやすいキャッチフレーズを加える
  - (例) ショーウィンドウのディスプレイを小まめに変える
  - (例) 店頭で目を引く商品・映える色の商品を陳列する
  - (例) 大きめのPOPでお勧め商品を伝える、飲食店ではメニューを掲示する
- ・通行客とのコミュニケーションを意識しましょう
  - (例) 笑顔で挨拶をする（商店街などでは近隣の店と協力して行う）
  - (例) 店頭で、出来立て・焼き立て・新入荷・お勧め商品などを呼び掛ける
  - (例) 通行客にチラシや試供品などを手渡しする
  - (例) 店頭スタンド看板に手書きのメッセージを毎日書く

◆店前通行量の極端に少ない店舗では、店舗施設の整備に力を入れても成果には結びつきにくいです

- ・店前通行量が少ない＝見てくれる人の数が少ないということですから、必然的に効果は小さくなります
- ・このような場合、自店に合う他の手法を用いて新規客の獲得につなげましょう
  - (例) 人通りが少ない店舗なのに、パラペット看板を新調するよう助言した
    - 看板にお金を掛けるよりも、チラシやWEBの活用、新商品開発などにお金を掛ける方が効果は大きいといえます

## 2. 既存客の来店頻度を向上させるための手法

既存客は、既に自社と接点があることから、新規客よりもアプローチしやすい存在といえます。「また来店したい」と思ってもらえるように、日々工夫を重ねながら既存客に働きかけましょう。

### (1) 品揃えの工夫

◆既存客一人ひとりの立場になって現状の品揃えを考えてみましょう

- ・ターゲットが幅広い場合、品揃えに不満を持つ傾向が高くなります

(例) 40-80代がターゲットの婦人服店

売場面積・仕入資金の制約から品揃えが限られてしまうため、それぞれの年代から自分に合う商品が少ないと言われてしまう(経営資源の乏しい事業者は、ある程度ターゲットを絞り込むことが求められます)

◆お客様は、複数の店を比較しながら利用する店を決めています

- ・他店の方が魅力的と思えば、自店の来店頻度は減少していきます
  - 「競合分析」をして、自店の品揃えを強化しましょう
- ・ネット販売など、見えないところで競合していることも意識しましょう
  - スマートフォンも普及し、ネットでの購入者は確実に増えています

## (2) 商品訴求の工夫

◆当店の希望する来店サイクルに合わせて商品を訴求しましょう

- ・週に1回来店してもらいたいと考えるならば、訴求する商品を週に1回変えるなどの工夫をしましょう
- ・訴求する商品が変われば、既存客はいつ来ても目新しさを感じ、来店するのが楽しみになります
- ・定番品のみで特段の訴求を行わない場合は、来店サイクルは長くなります
- ・日替わりお買い得商品、今週のお勧め商品、週末限定商品、季節限定商品などを活用しましょう

(例) 週末限定のお買い得商品を並べることによって、これまで週0-1回の既存客の来店サイクルが週1-2回に増えた

◆新商品でなくても、訴求方法や陳列場所を変えるだけで効果はあります

- ・目先を変えてあげるだけで、お客様は新鮮に感じるものです
  - (例) エンド陳列の商品を定期的に入れ替える
  - (例) 店長のお勧めコーナーを作り、定期的の商品を入れ替える

## (3) 会員カード・ポイントカードによる囲い込み

◆会員カードやポイントカードを活用して、再来店を促しましょう

- ・会員カードを持つことで、自店を思い出すきっかけになります
- ・ポイントを貯める・集めることに楽しみを感じる消費者が一定割合います

◆会員に特典(インセンティブ)を与えることで、再来店を促しましょう

- ・会員カードを提示することで常に受けられる特典
  - (例) 店頭価格から5%引き、1ドリンクサービス、配送料半額など
- ・獲得ポイントや来店回数(来店スタンプ)に応じた特典
  - (例) 3回来店→1杯、5回来店→1皿、10回来店→特製ドレッシングなど
- ・会員ランクに応じた特典

(例) 累計 1000 ポイントでゴールド会員 (割引率が 5% にアップ等) など

#### ◆会員になってもらいやすいように工夫しましょう

・会員になるためのきっかけを作りましょう

(例) 新規会員サービス・・・金券進呈で実質無料、入会月特別サービスなど

(例) お友達紹介キャンペーン・・・紹介者と新規会員にプレゼントなど

### (4) 効果的な DM の作成

#### ◆顧客の利用状況を把握して、効果的に DM を送りましょう

・闇雲に DM を送っても、中々再来店には結びつきません

→ 画一的な DM ではなく、顧客の利用状況に合わせた DM を送りましょう

→ 発送するタイミングも検討しましょう

(例) 金曜日に届くように投函する (週末の来店が多い店の場合)

(例) ボーナス支給月や年金受給日に合わせて届くように投函する

・顧客の利用状況を把握する手間 (顧客カルテ・台帳の導入) や経費 (POSレジの導入) が掛かるため、ある程度の粗利が見込める業種に向いています

(例) 婦人ブティック、眼鏡店、靴店、家電・酒・クリーニング等配達する店、洋菓子店 (ホールケーキの注文)、飲食店、美容院など

#### ◆顧客の利用状況に合わせて DM を作成しましょう

・貢献度の高い上得意客・・・自店との結びつきをさらに深めましょう

特別御招待会の案内、季節毎の手紙 (全文自筆・顧客に合った文面) など (DM 以外に、誕生日に電話・花束のプレゼントなども効果があります)

・来店しているが購買金額の低い顧客・・・もっと商品の魅力を伝えましょう

顧客に合わせたお勧め商品・新商品の案内、特別割引クーポンの送付など

・購買しているが来店頻度の低い顧客・・・来店するきっかけを作りましょう

セールの案内、期間限定商品・新商品の案内、割引クーポンの送付など

・しばらく来店していない顧客・・・自店を思い出してもらいましょう

季節の挨拶、セールの案内など・・・数回反応がなければその後は放置する

### (5) イベントによる販売促進

#### ◆定期的にイベントを行うことで、既存客の来店を促しましょう

・販促カレンダーを作成して、いつ・どのようなことを行うか企画を立てましょう

#### ◆婦人服衣料品店のイベント (4-6 月期) の例



開催時期	テーマ	企画内容	販促方法
4/10 ～ 4/30 (上顧客招待 4/10-11)	春のお出かけフェア	旅行や行楽に合わせて、動きやすい・シワになりにくいなどの機能的な商品を中心に展開。1枚追加するだけで着回しの幅が広がるアイテムを勧めることで、単品・コーディネート問わず、幅広い層に販売を行う。	・4/1 DM 発送 ・来店客に5/1 フェアのチラシを配布 ・1万円以上お買い上げ先着30名様にブローチをプレゼント(手配済み)
5/1 ～ 5/10	初夏の先取りコーディネートフェア	初夏の先取りコーディネート講座、プロのカメラマンによる撮影会を実施。コンテスト参加者にはプレゼントを進呈。販売以上に、お洒落する楽しみを感じてもらうことを目的に行う。	・4/1 提携の写真館にチラシを置く ・固定客に電話 ・コンテスト参加者にプレゼント(雑貨を検討中)
6/ 上旬 ～ 梅雨明け (気象情報を見て決定)	雨の日が楽しくなる装いフェア	梅雨時でも着回しがしやすい撥水性や速乾性のある機能的な商品、雨の日が楽しくなるカラフルな色彩の商品を中心に展開。この時期だけのレインブーツやレインコート、カワイイ柄のハンドタオルなども揃える。	・梅雨入りに合わせて新聞折り込みチラシを頒布 (※持続化補助金の募集を確認する) ・固定客に電話

### 3. 客単価を向上させるための手法

前述の「Ⅱ. 問題発見と対策設定の手法」で解説しましたように、「商品単価」を上げるためには、付加価値を加えることが必要不可欠といえます。しかしながら、経営資源の限られた小規模事業者にとってはとても難しい課題といえますので、ここでは、「客単価を向上させるための手法」の中でもより取り組みのしやすい「買上点数」の向上につながる手法を中心に紹介します。

#### (1) POP の工夫

##### ◆価格の表示・価格による訴求・・・プライス POP の役割を理解しましょう

- ・価格が分からない(不明瞭な)商品は購入に結び付きにくい傾向があります  
(例) いくらから分からないけれど、聞くのも面倒なので買うのをやめた
- ・他店や相場よりも安い価格、値ごろ感のある価格はアピールポイントになります  
(例) お買い得品、特別奉仕品、期間限定価格など安さを訴求する POP  
(例) 半額、30%引き、100円引きなど具体的にいくら安くなるかを示す POP  
(例) 1個500円・2個だと900円などお得感を訴求する POP

##### ◆商品の訴求・・・商品の良さを積極的に伝えましょう

- ・商品の特徴や他の商品との違いなど、商品のアピールポイントを伝えましょう  
(例) 商品自体の訴求・・・原材料・産地・製法・品質・機能・効用 など



(例) 希少性による訴求・・・今だけ・ここだけ・10個限定・本日限り など

(例) 付加的な要素による訴求・・・人気No.1、店長のお勧め、使い方の紹介、商品に込めた想い、お客様の声 など

・イメージをよりかき立てるための工夫をしましょう

(例) 商品に関連したイメージ写真、色、飾り付け、小物、手書きの文字 など

#### ◆POPの効果・留意点

・多くの店でPOPの効果が期待できます

(例) 買うのを迷っていたが、“利用者の声”を読んで安心して買うことができた

(例) 店内を歩いていたところ、“今だけ”のPOPが目に入り思わず手に取った

(例) ここまで“こだわり”のある商品なら、この値段でも高くないと感じた

・POPは目立つため、逆効果にならないように気を付けましょう

(例) 字体や用紙がバラバラで様々なPOPが目に入るため、店にいると疲れる

(例) POPが多過ぎるため、何が良いのか分からない・逆に迷ってしまう

(例) POPの表示と値札が違っている商品が多いため、選んでいて混乱する

## (2) まとめ買いによるお得感の訴求

### ◆まとめ買いでお得感を訴求しましょう

・複数購入のメリットを提示すれば、多くの場合、購買につながります

(例) 売価1点500円の商品を2点900円で販売する

→ 1点だけ欲しい人(2点以上欲しくない人)は1点500円で購入する

→ 不要なモノでなければ、お得な買い方を選択する(2点購入する)

### ◆留意点

・基本的には、値引きすることで客単価(買上点数)を向上させる手法であるため、粗利が確保できるかを予め確認(シミュレーション)しておきましょう

・「需要の喚起」と「需要の先食い」の両面があることに留意しましょう(まとめ買いに向く商品と向かない商品があることに留意しましょう)

(例) 菓子 → 美味しければ食べてしまう(また買う) ⇒ 需要の喚起

(例) 洗剤 → 消費は増えない(家の在庫が増えるだけ) ⇒ 需要の先食い

(注) 消費が増えなければ、先々の売上を前倒ししただけとなります

・「需要の先食い」につながる商品でセット販売を行う場合には、先々の売上減少を見越した販売促進策も同時に検討しましょう

(例) まとめ買いを訴求しながら、再来月に向けて新商品キャンペーンを企画する

## (3) ついで買い商品・サービスの提供

### ◆もう1点ついでに購買してもらうことで、客単価を向上させましょう

・あくまでも従(ついで・つい)の位置付けであることを忘れないようにしましょう

(例) レジ横に大福・・・買おうとは思っていなかったが“つい”買ってしまう

(例) 弁当の横に飲料・・・「ついで買い」とは意味合いが異なる(関連陳列)

#### ◆購買しやすい価格設定を意識しましょう

- ・消費者は、購買の際に商品の価値と価格のバランスを吟味する傾向があります
  - 景気が低迷している時期は、尚更そのような傾向が強まります
- ・しかしながら、そうしたバランスをあまり考えなくても良い商品・価格の場合、直感的に購買を決める傾向があるため、通常の商品よりも購買率が高まります
- ・自店や自店のお客様に合った「ついで買い商品」を考えてみましょう
  - (例) レジ横の小さなお菓子・タブレット菓子・ゴミ袋(有料地域の場合) など
  - (例) 定食プラス100円でコーヒー付き、プラス200円でミニ丼セット など
  - (例) テレビ本体プラス1000円で設置・配線サービス・耐震マット付き など

## 4. 対策を実施する際の留意点

「I. 小規模事業者特有の経営環境」で解説しましたように、小規模事業者は経営資源が乏しいことから、売上向上の期待ができる改善策であっても、資金繰りに窮して費用が捻出できない、朝から晩まで動き回って店を運営しているため時間がない、事業者にとっては難しいと感じる改善策だったなど、実施してもらえない場合が数多くあります(実施されなければ、現状からは何も変わりません)。そこで、以下のような項目に分類し、事業者がより実施しやすいものから提案していくことをお勧めします。

なお、小規模事業者の支援では、重要性や実効性(効果)などの視点も大切ですが、“実施してもらえるかどうか”の視点がより大切であると考えて分類しています。

### ①お金がほとんど掛からず、すぐに実施できそうなもの

- ・提案すれば了承されそうなもの(大きな抵抗を受けないもの)が該当します
- ・事業者によって状況は異なりますので、現場を見て・聴いて見極めましょう
  - (例) 出来立て・焼き立て・新商品などのPOPを作る・お客様に呼び掛ける
  - (例) 接客の際には、必ず一品お勧めをする(従業員から提案をする)
  - (例) エンド陳列の商品やショーウィンドウの商品を週に一度入れ替える

### ②多少お金は掛かるが、実施できそうなもの

- ・「持続化補助金」などを活用すれば実施できるもの(お金の面以外では①同様に大きな抵抗を受けないもの)が該当します
  - (例) チラシ・のぼり・スタンド看板などを活用して、自店の訴求力を高める
  - (例) 新しいパッケージを作ることで、商品の魅力度を高める
  - (例) お客様の要望が多い冷凍商品を販売するために、冷凍ケースを購入する

### ③お金はあまり掛からないが、すぐには実施できそうにないもの

- ・実施するには多大な労力を要するもの、専門知識が必要なもの、気持ちの面で抵抗が強いもの（面倒・やったことがない・感覚的に合わない等）が該当します
  - （例）従業員教育に力を入れて、多能工化を図る
  - （例）購買履歴を確認し、顧客に合った内容のDMを作って発送する
  - （例）ブログとフェイスブックを立ち上げて、毎日必ず更新する

**④割とお金が掛かり、すぐには実施できそうにないもの**

- ・お金が掛かり③同様に難易度も高いが、大きな効果が見込めるものが該当します
- ・現状を脱却するための最終手段として検討しておきたいものが該当します
  - （例）ネットショップを立ち上げて、全国的に自社商品を訴求・販売する
  - （例）ターゲットを変更して品揃えを大きく変える、業種・業態を変える
  - （例）集客力のある場所に移転する、購買力の大きい地域に移転する

## 第4章

# 小規模事業者の 事業計画策定支援

## 第4章

# 小規模事業者の 事業計画策定支援

## I. 経営計画はなぜ必要か

～小規模事業者はその気になってもらうために～

### (1) 資金調達に必要

経営計画の策定が必要になるのは、まずは資金調達のため、すなわち金融機関から借入をする時です。金融機関は、融資する際に土地を担保にすることが従来からの慣習でした。担保とする土地の価値を基準に融資の可否判断、さらに融資限度額の判断がなされてきました。

ところが昨今では、地価の長期的な下落傾向などから、土地の担保価値が揺らぎつつあると言えます。そのため、今後は金融機関の融資の判断において、経営計画が今まで以上に重要視されるようになります。

近い将来、経営計画が融資判断のすべてになると思ってもいいでしょう。

### (2) 儲けるために必要（効率的な事業運営のため）

小規模事業者の場合、売上は集計していても、どの商品で儲かっているかを把握しておらず、また、特に目標などないという、いわば「どんぶり勘定」の「成り行き経営」のところが少なくありません。

見方を変えると、それで事業が続いてきていることは、**まだ大いに伸び代があるわけ**です。

一定以上の規模を持った企業は、当然のように計画を立て、いわゆる P.D.C.A のサイクルを徹底しています。したがって、現在の業績は、「乾いたタオルを絞る」というところまで手を尽くした結果といえます。

それに対して、小規模事業者は、いわば「濡れたタオル」であり、まだ利益を出す余地はたくさんあるということです。これを小規模事業者に理解していただく必要があります。

#### ◆収益の源泉を知り、それを効率よく伸ばしていくことを考える

経営計画を立てるということは、簡単に言えば「飯のタネ」を知り、それを伸ばすこと

です。まずは、「何で儲かっているのか」、「どの客が儲けさせてくれているのか」を知ることが必要です。そして、その「飯のタネ」を伸ばしていくことを考えるのです。

## II. 経営計画の仕組みについて

### (1) 計画の仕組みを知ってもらう

経営計画を策定した事業者から、「頭の中が整理できた!」「やるべきことがはっきりした!」という言葉をよく聞きます。

これは、「事業の現状が把握できた」、「事業目標が明確になった」、そして「それを達成するための取り組み（やるべきこと）が明確になった」ということです。

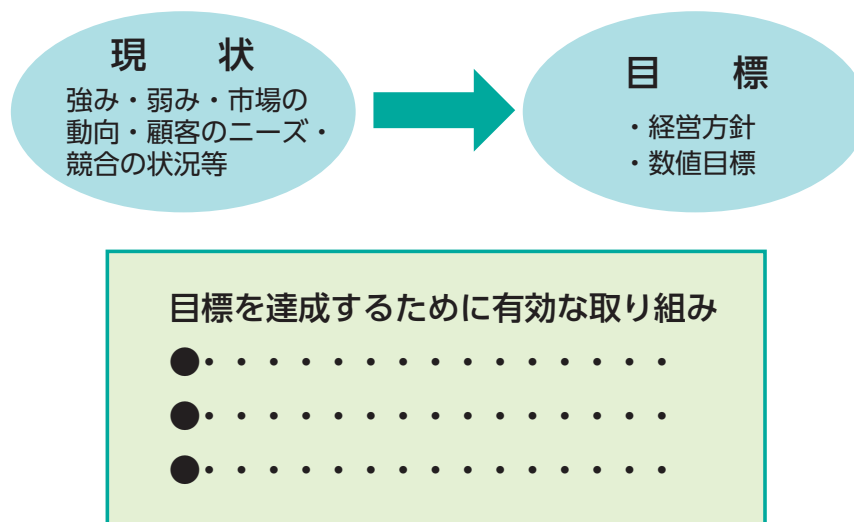
事業者は、誰もが様々な発想を持っており、やりたいと思っていることもあります。ただ、それが整理できていない状態、いわば複数の発想と複数の目標が頭の中で散乱している状態です。

これを、紙に書いて「現状」、「目標」、「取り組み」の3つに整理すればよいと理解してもらうのがいいでしょう。

### (2) 計画の仕組みについて

前述のように、計画は「現状の把握」、それを踏まえた「目標設定」、そしてその目標を達成するための「取り組み」の3つで構成されています。（下図参照）

経営革新計画、経営改善計画についても、重点を置いているテーマが違っただけで、計画書の構成は同じです。また、経営力向上計画、先端設備導入計画はこれを最もシンプルにしたものといえます。



したがって、計画を策定するに当たって、まず**事業の現状である「自社の強み・弱み」「市場の動向・顧客のニーズ」「競合の状況」**を検討していただき、それを踏まえた**「目標」**を設定して、その目標を達成するための**「プラン（取り組み）」**を練る、という順序で事業者を考えてもらうとわかりやすいでしょう。

ただ、ご承知のように、自社の「強み」や「やるべきこと」を意識している事業者は多くありません。ここで事業者に「御社の強みは何ですか?」「事業をどうしたいのですか?」などと聞いても意味はありません。これは誰であっても答えに困る質問です。

事業がスタートした時のこと、現在の主要な商品、取引先などを考察するうえで、「顧客から選ばれている理由」「商品が売れている理由」などの話を聞く中で、「強み（ウリ）」は必ず出てくるものです。また、「弱み（売上が今一步上がらない理由）」もどの事業所にも存在します。

### (3) 明確な目標こそ経営戦略

戦略とは文字通り戦（いくさ）を省略することです。最小限の戦いで敵を降伏に追い込むため、戦を省略する作戦を立てることが戦略であるといえます。

経営戦略とは、「最小限の資金で」、「最小限の労力で」、売上・収益を増大させることを考える。すなわち商売上の無駄な戦（いくさ）を省略することであると考えてください。

誰であっても明確な目標ができると、その目標と関係ないことに対しては**資金や労力をつぎ込みたくなります。**

**いわば明確な目標によって商売上の無駄な戦（いくさ）をしなくなるわけですから、目標設定すなわち戦略であるといっても過言ではありません。**

また、目標に向かって動き始めることで**事業に方向性**が生まれます。また、事業者が目標に向かって動いているからこそ、支援者の伴走が可能になります。

**目標（方向性）がなく、止まっている事業者に伴走型支援はできないのです。**



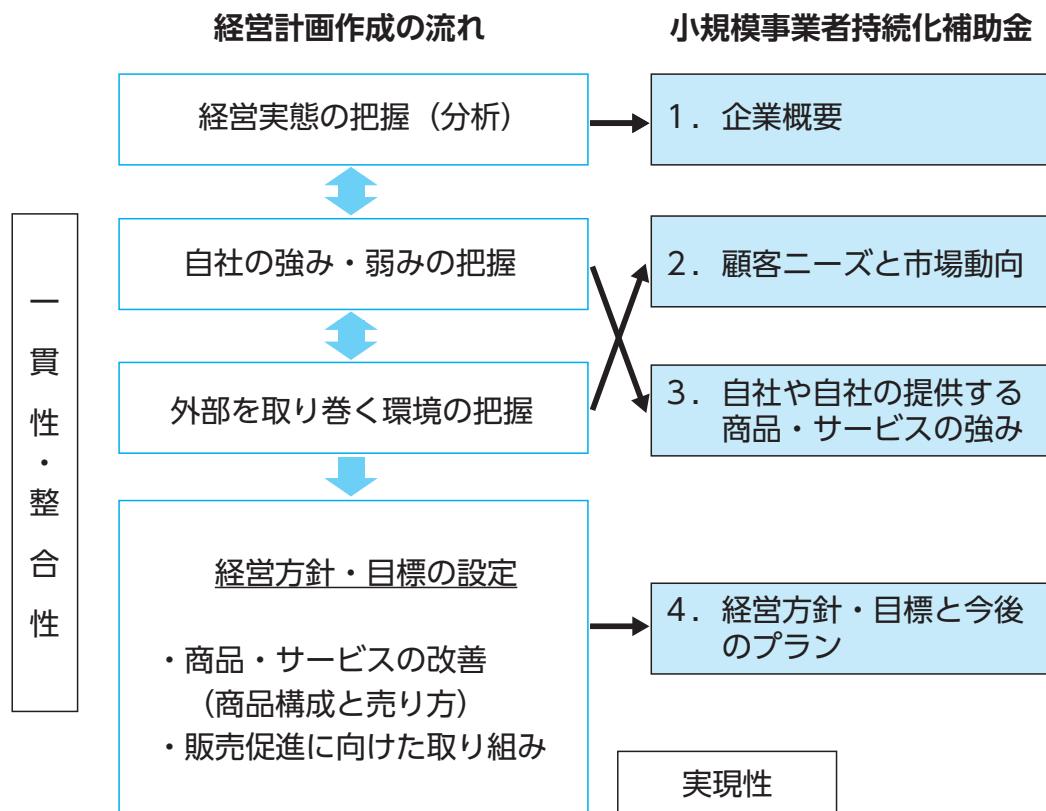
### Ⅲ. 経営計画の策定支援

経営計画において最も重要なのは実現性です。実現可能性の低い計画は意味のないものになります。そして、もう一つは一貫性・整合性が重要な視点になります。

具体的には、下記の図であれば前に書いてあることと、後に書いてあることが矛盾していないかということです。これは持続化補助金の審査の視点にもなっていますが、「経営方針・目標と今後のプラン」が、前にある「自社の強み」や「顧客のニーズ・市場動向」を踏まえたものになっていることが必要です。これが計画の「一貫性・整合性」ということになります。

※先述したように事業者には、様々な発想があり、やりたいと思っていることも複数あって、「強み、顧客のニーズ」として書いたことと、直接関係ないことを取り組み内容のところに書いてしまうことも少なくありません。

【経営計画の全体像】



## 1. 企業概要（事業の沿革と内容）

### （1）事業の沿革

事業の沿革を振り返り、自社「らしさ」、いわば**自社のアイデンティティ（中心軸）**を知ることは、今後の経営判断のペースを持つことになります。

「創業当初の主力商品」、「事業が軌道に乗ったきっかけ」、「主力商品や主要顧客が変わった経緯」、「大変だった時期を乗り切った」ことなど、自社の歴史の中に未来へヒントがある場合も少なくありません。

そのため、計画策定に当たっては、時間をかけることはできないまでも、事業の沿革をあらためて見つめなおすことから始めます。

また、事業規模が小規模であればあるほど、経営者のスキルが、そのまま経営力となる場合が多いため、「経営者のスキルの棚卸し」の意味でも、経営者のプロフィールの記述するのもいいでしょう。

### （2）事業内容

業種、事業の規模（従業員数、店舗面積、工場規模等）。主力商品は何で、どんな特徴があるか。また、主要顧客は誰であるか。そして、ここ数年の売上の傾向はどのようになっているかを計画書に盛り込みます（ローカルベンチマークを活用して財務分析として別に詳しく記述するのもいいでしょう）

#### ◆事例1 事業の沿革と内容

事業内容	沿革
<b>【業種】</b> 中分類 89 自動車整備業 細分類 8911 自動車一般整備業  <b>【従業員数】</b> 4名 <b>【主力商品】</b> ・車検整備 ・自動車販売 <b>【主要顧客】</b> ・一般顧客（神崎郡、および姫路市北部）	当社は、創業者が陸軍の自動車連隊で身に着けた整備技術を生かして昭和26年に創業した自動車整備会社である。現在2代目が事業を運営している。事業は、自動車の整備・車検、および自動車販売が中心で、商圏は神崎郡、および姫路市北部（香寺町、夢前町）である。 同地区では一番の老舗で、古くからの固定客を多数有している。かつては運送業者などの法人客もあったが、現在では顧客のほとんどが一般客である。
	<b>表彰歴・資格・特許等</b> ・認証工場取得（昭和45年） ・指定工場取得（昭和50年）

### (3) 経営分析①

小規模事業者にとって、「どの商品で儲かっているか」、「どのお客さんが儲けさせてくれているか」を把握して、そこに重点をおいた「取り組み」を練ることが、最もスタンダードな経営計画であるといえます。

したがって、個々の商品や顧客別の売上・利益の把握が必要です。

#### ◆売上や利益率よりも利益額が重要

この分析で注意が必要なのは、利益率よりも利益額を重視しなければならないということです。次に電気店の例を示します。

	年間売上	利益率	利益額	増減
家電販売	4,000万円	15%	600万円	減少傾向
修理	50万円	95%	47.5万円	減少傾向
リフォーム 及び電気工事	2,000万円	50%	1,000万円	増加傾向

上記の表でわかるように、「修理」は、95%の利益率がありますが、売上がきわめて少ないため、もたらされる利益はきわめて少ないわけです。したがって、利益貢献度は×ということになります。

これについては、小規模事業者持続化補助金の公募要領にある計画書の記載例（下図表）を思い出していただければわかりやすいです。

「売上総額」の順位で見ると、1位の「日替わり弁当」が「利益総額」の順位になると4位なっています。日々の事業経営のなかで、売上が大きい商品やサービスを重視しがちですが、原価、人件費等を勘案すると「利益をもたらしてくれている商品」は売上総額の大きい商品とは異なることがわかります。

	売上総額の大きい商品		利益総額の大きい商品	
1位	日替わり弁当	〇〇〇万円	ビール	〇〇〇万円
2位	まぐろ丼	〇〇〇万円	特上にぎり	〇〇〇万円
3位	にぎり	〇〇〇万円	にぎり	〇〇〇万円
4位	ビール	〇〇〇万円	日替わり弁当	〇〇〇万円
5位	特上にぎり	〇〇〇万円	まぐろ丼	〇〇〇万円

## (4) 経営分析②

経済産業省のローカルベンチマークにも示されていますが、業務の各工程において、どの部分が他社と差別化できているのか（**収益の源泉になっているのか**）を見極めることは重要な経営分析の一つです。

また、逆にどの部分に改善が必要なのか（**売上・収益を阻害しているのか**）も明確にする必要があります。

### ◆事例2 業務の流れ

製造、販売、サービス提供における業務の流れと差別化のポイント

※差別化のポイント（収益の源泉）は○ 改善すべき点（収益を損なっている）は△

業務フロー①	業務フロー②	業務フロー③
車検案内	受け入れ	ヒヤリング
	○通常車検と簡易車検の選択ができる。 ※簡易車検：見積もりの際、お客様に立ち会ってもらうため、車検費用について納得いただける。	△お客様から不具合を聞き取る程度で、その他のニーズなどを聞き取っていない。 △車検内容の説明が不十分である。
業務フロー④	業務フロー⑤	業務フロー⑥
検査工程	完成検査	納車
○予防整備に重点を置いており、細かいところまで、点検整備を実施する。（次回の車検までの故障はゼロである） △ハイブリッド車には未対応	○指定工場であるため、完成検査も自社で実施できる。	△納車時に整備に関する説明が不十分である。

## 2. 自社や自社の提供する商品・サービスの強みについて

自社の「強み」、および「弱み」は、計画策定にあたって事業者があらためて自覚する必要があります。

★「強み」とは、売上が上がっている理由、顧客から選ばれている理由です。

★「弱み」とは、売上が今一步上がらない理由、売上・収益の阻害要因です。

したがって、売上が上がっている以上どの事業所にも「強み」は存在します。そして弱みも存在するということです。

※強み（顧客から選ばれている理由）を強化すること、および弱み（売上・収益の阻害要因）を克服することが「経営課題」、すなわち経営上課せられたテーマ（取り組むべきテーマ）ということになります。

### ◆事例3 強み・弱み

#### ●売上が上がっている理由・顧客から選ばれている理由（強み）

- ① 技術：
 

当社所属の整備士は、1名が34歳（後継者）、1名が54歳、もう1人は60歳を超えており、後継者と2名のベテランの技術者によって、車検整備から一般整備、また重整備にも対応可能である。また、国産自動車であればどのメーカーであっても対応可能である。加えて、不具合を特定する優れた目利き力を有しており、顧客からの評価も高い。
- ② 設備：
 

かつては運送会社の顧客にも対応していたため工場内のスペースが広く、リフトは4台あり、整備・修理を複数台同時並行で実施できる。敷地も広く新車、中古車ともに姫路市北部では最も展示台数が多い（広いショールームを有している）。
- ③ ネットワーク：
  - 1) 姫路市北部の自動車整備工場6社で「自動車技術研究会」を形成していて、情報交換とともに、自動車に関する最新の情報についての勉強会を年間2回実施している。
  - 2) 共同で新聞広告、地域情報誌への広告掲載を実施している。

#### ●売上が今一步伸びない理由（弱み）

- ① 従業員の高齢化（1名が数年内に定年）が今後の懸念材料である。
- ② 現在使用している診断機はハイブリッド車には対応しておらず、車検整備にかかる入庫機会を失っている。
- ③ 車検の整備内容について受入れ時、納車時ともに顧客との対話が不十分である。
- ④ 接点が密な顧客と、疎遠な顧客とがあり顧客との接触にバラツキがある。

### 3. 顧客ニーズと市場の動向・競合について

#### (1) 顧客ニーズと市場の動向

##### ①顧客のニーズ（購買動機・買う必要性）を知る

顧客のニーズ、すなわち顧客は自社の商品を買うことによってどのような「価値」手に入れようとしているのかを検証しましょう。

化粧品を買う人は「美しさ」という価値を手に入れようとしていると言われるように、顧客が手に入れようとしている価値が「ニーズ」であるといえます。

##### 例：購買動機（買う理由）

最近、納豆を食べる頻度が増えたと回答した人の理由は、「栄養が豊富なので」が76.4%と最も高く、続いて「健康効果があるので」64.9%、「価格が安いので」52.6%という結果であった。

（納豆組合連合会消費者アンケートより）

##### ②市場の動向を知る

自社の業界の動いている方向、すなわち業界はどのように変化しているのか、また、自社がターゲットとしている商圏についても同様に、どのような特性があり、どう変化しているのか知っておきましょう。

##### ③市場規模（自社の商圏規模）はどの程度あるか

総務省家計消費統計により、自社が扱う商品・サービスの一人当たりの消費量（額）やその推移を把握することができます。それに自社の想定する商圏の人口を掛けて市場規模を算出することも一つの方法です。

例：国内の酒類消費額÷人口＝1人当たりの年間酒類の消費額  
（仮に50,000円とする）

◆想定する自社の商圏の人口が20,000人とすると

20,000人×50,000円＝市場規模10億円と見ることができます。

◆仮に自社の売上が1億円ならば、市場シェアは10%といえます。

## (2) 競合について

競合先はどこで、その「競合先は今どんな動きをしているのか」を経営者、後継者双方で検証しましょう。それによって逆に「こんな動きはしていない」ということもわかるのです。

### ◆事例4 市場動向・顧客ニーズ・競合

市場動向（業界・対象とする商圏）
<p><b>（業界動向・特性）</b> 国内の自動車市場は若者の車離れなどの影響で市場は縮小傾向にあるが、ハイブリッド車、および軽自動車の売れ行きは好調である。また昨今では、自動ブレーキ付きの自動車へのニーズが高まっている。</p> <p><b>（対象とする商圏・地域特性）</b> 神崎郡、および姫路市北部においては、公共交通機関が不便であるため、1世帯あたりの自動車の保有台数は多い。一方で、若者の減少が顕著であり高齢化が進展している。</p> <p>また、地域の特性としては、スタッドレスタイヤが必要な地域は一部である。</p>
顧客のニーズ・購買動機
<p>① 安全・安心へのニーズ 価格よりも行き届いた整備などの安心感を優先する顧客も多い。</p> <p>② 低価格へのニーズ 当社の価格が他社の価格よりも高額であると指摘する顧客も少なくない。</p> <p>③ 車の機能へのニーズ 自動ブレーキへのニーズが高く、中高年を中心に「次買い替える時は自動ブレーキ付きにする」という顧客がきわめて多い。また、ドライブレコーダーへのニーズも高まりつつある。</p> <p>④ 中古車へのニーズが高い 若年層を中心に中古車へのニーズも高い</p>
競 合
<p>近隣に当社と同規模で地域に密着した整備事業者があり、次世代自動車（電気自動車等）にも力を入れていることを「ウリ」にするなど、当社にとってはもっとも強力な競合先である。</p> <p>また、オートバックスがオイル交換、車検等にも力を入れており、顧客を奪われることも少なくない。</p>



## 4. 財務分析について

財務分析は経営分析の一環ですから、前項の企業概要の経営分析のところで、シンプルに過去3年の売上高、営業利益額の推移とその要因を記述するのも方法です。ただ、より詳しく分析するために企業概要から切り離して記述するのもいいでしょう。

自社の財務状況を客観的に判断するには、経済産業省が薦めている「ローカルベンチマーク」を活用するのがいいでしょう。

財務状況を一定の切り口（着眼点）から検証して、スコアリングされるようになっていきます。着眼点は下記のとおりです。

「売上持続性」、「収益性」、「生産性」、「健全性」、「効率性」、「安全性」

下記の図のように、業界平均から見て自社は財務上、どこに改善点があるのかを把握することができます。

### ◆事例5 財務分析（ローカルベンチマーク）

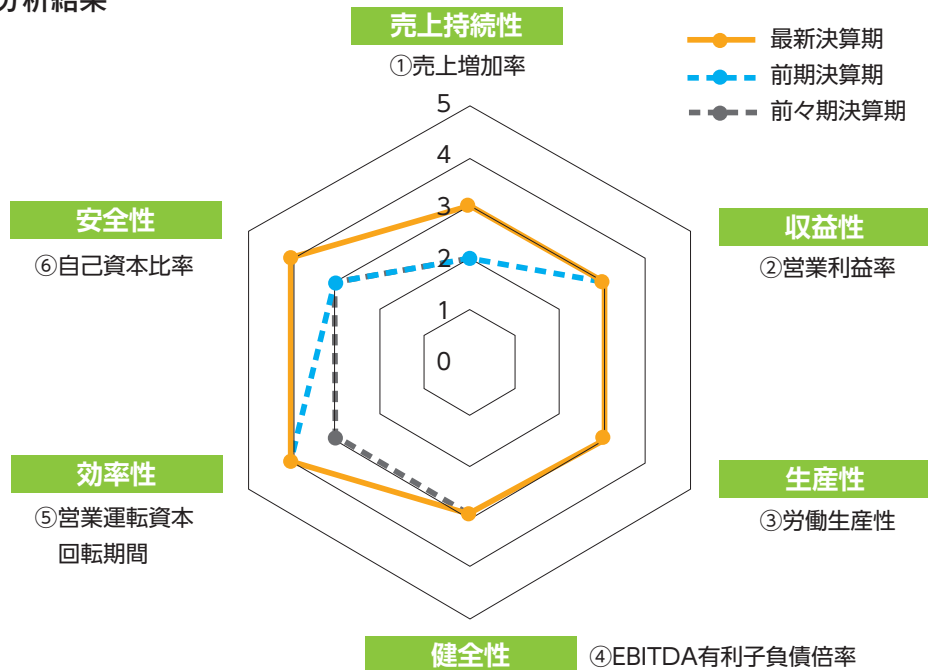
#### ■財務指標（最新期）

指 標	2018年7月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	3.4%	3	4.7%
②営業利益率	1.9%	3	1.4%
③労働生産性	453(千円)	3	472(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	0.2(倍)	3	0.0(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.2(ヶ月)	4	0.9(ヶ月)
⑥自己資本比率	40.8%	4	20.7%
総合評価点		20	B

#### ■財務指標（過去2期）

指 標	2017年7月			2016/5/31			
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値	
①売上増加率	-5.6%	2	4.7%	-4.6%	2	4.7%	
②営業利益率	0.6%	3	1.4%	2.9%	3	1.4%	
③労働生産性	140(千円)	3	472(千円)	689(千円)	3	472(千円)	
④EBITDA有利子負債倍率	0.2(倍)	3	0.0(倍)	0.6(倍)	3	0.0(倍)	
⑤営業運転資本回転期間	0.3(ヶ月)	4	0.9(ヶ月)	0.4(ヶ月)	3	0.9(ヶ月)	
⑥自己資本比率	37.8%	3	20.7%	34.6%	3	20.7%	
総合評価点		18	B	総合評価点		17	C

財務分析結果



5. SWOT 分析について

これまで検証した「強み」「弱み」や「市場の動向」、「顧客のニーズ」を一目でわかるようにまとめましょう。

◆事例6 SWOT 分析

強み	弱み
① 技術： 当社所属の整備士は、50歳台が1名と60歳台が1名とベテランの技術者が揃っており、車検整備から一般整備、また重整備にも対応可能である。 ② 設備： 工場が広く、リフトも4台あり、整備・修理を複数台同時並行で実施できる。 ③ ネットワーク： 姫路市北部の自動車整備工場6社の連携	① 従業員の高齢化 ② 現在使用している診断機はハイブリッド車には対応していない。 ③ 車検の整備内容について顧客への説明が不十分である。 ④ 接点が密な顧客と、疎遠な顧客とがあり顧客との接触にバラツキがある。
機会	脅威
① 安全・安心へのニーズ 価格よりも行き届いた整備などの安心感を優先する顧客が多い。 ② 迅速な対応へのニーズ 不具合があった場合は、迅速に対応してほしいというニーズが価格よりも優先する。 ③ 中古車へのニーズが高い	① 若者の車離れ ③ 顧客の高齢化

## 6. 経営課題について

これまでの分析を踏まえて、経営上課せられたテーマ（取り組むべきテーマを明確にします）。

課題は3つ以内に絞るべきです。課題が多すぎると今後の方針がぼやけてしまいます。

### ◆事例7 経営課題

- ① 若年顧客の獲得
- ② ハイブリット車、EV車等への対応（技術・設備）
- ③ 顧客との接点の強化

これまでが、「**現状の把握(分析)**」ということになります。有効な経営計画を策定するには事業の現状（強み・弱み・顧客のニーズ・市場動向等）を知ることが不可欠です。先述したように事業者には、「やりたいことがたくさんある」という方は少なくありませんが、**現状を分析することで「やりたいこと」よりも「やらなければならないこと」が見えてきます。**

※**経営者と後継者の経営に対する考え方に食い違いがあり、意見が衝突することもよくあることです。これは経営者と後継者の視点の違い（事業の中で見ている場所が違う）によることが大きいと思われる。**

**経営分析によって、事業の現状が明確になれば、世代（年齢）の違いによって多少の考え方のズレはあるにせよ、経営方針（目指す方向）に大きな食い違いは生じないはず。**

## 7. 経営方針・事業目標の設定

### (1) 経営方針を明確にする

すでに経営方針を持っている事業所はいいのですが、そうでないところは是非「**目指す方向**」を決めましょう。

### (2) 事業コンセプトを明確にする

経営方針に沿って、「誰に、何を、どのように売るのか」という「**骨格になる考え方**」を明確にしましょう。

### (3) 目標の設定

目指す方向を数値にしたものが「**目標**」であるといえます。したがって、目標は数値で

設定しましょう。この目標達成に向かって進んでいくことで「**事業の方向性**」が定まります。

※目指す方向が決まってい、経営の骨格になる考え方が明確になっていると、社内の協力だけでなく、支援機関、金融機関等からの支援も得やすくなります。

### ◆事例8 経営方針・事業コンセプト・目標

#### (1) 経営方針

##### ① 経営の方向性

- ・中古車買取り・販売の強化による若年顧客の獲得
- ・ハイブリッド車、EV車等への対応（設備投資、技術習得）
- ・顧客へのていねいな説明の実施、顧客の希望に合わせた予防整備の実施

##### ② 事業コンセプト（誰に、何を、どのように）

中古車の買取り・販売を強化することで若年顧客の獲得につなげる。  
また、ニーズが高まっているハイブリッド車、EV車の整備点検能力を充実させるため、検査設備の更新に加え、技術の習得に努める。顧客満足度向上のために、整備内容の詳細な説明、整備内容（予防整備）を顧客が選択できるようにする。

#### (2) 目標設定

- ・売上高 150,000 千円（5年後）      ・営業利益率 8%
- ・顧客の年齢構成の維持（60歳以上顧客が全体の約 50%を維持する）

## 8. プラン（取り組み）の策定

設定した事業目標を実現するために有効な取り組みを決定します。この取り組みは、「自社の強み」や「顧客のニーズ・市場の動向」を踏まえたものでなければなりません。（計画の一貫性・整合性）

事業目標を実現するための取り組みは様々です。製造業ならば「設備の導入」「工程の改善・見直し」も必要な取り組みになります。

ここでは、売上や収益に直結する「**商品・サービス**」、「**価格**」、「**販売経路**」、「**販売促進**」を「プラン（取り組み）」の対象とを考えてみましょう。

### (1) 商品・サービスについて

重点商品、また新たな品揃えを検討するなど商品構成や販売方法などの見直しに取り組みます。また、商品の**高付加価値化（ブランド化）**にも取り組むべきです。

※ブランド化については、商品のネーミングやパッケージ改善、他の商品との位置関係など、総合的に検討し、計画的に進めていく必要があります。

## (2) 価格について

価格は、事業者にとっては売上や利益に直結し、顧客にとっては購入に対してのハードルになります。商品の原価管理も徹底すべきです。

※厚い収益を確保するため、安く売る努力よりも高く売る努力をしなければなりません。商品・サービスの付加価値をあらためて検討すべきです（付加価値については後述）。

## (3) 販売経路

事業の状況や今後注力する商品の特性によっては、新たな販路を開拓する必要性が生じる場合があります。そのためには顧客管理にも注力すべきです。「どのお客様が儲けさせてくれているのか」の顧客別の収益性も把握しておきましょう。

## (4) 販売促進（プロモーション）

マスメディア、ソーシャルメディアを活用した広告宣伝だけでなく、既存顧客への積極的な訪問などの営業活動もプロモーションの一環です。商品・サービスの特性を考慮して、最も有効な販売促進の方策を考えましょう。

### ◆事例9 目標を達成するために必要な取り組み

- |   |
|---|
| <p>(1) 商品・サービス開発等（重点商品または新たな品揃え）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中古車の買取り・販売部門を強化する。<br/>中古車の常備在庫台数の増加、低価格車から高価格車までラインナップを充実させる。</li> <li>・保険獲得の推進</li> </ul> <p>(2) 価格設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・原則として現状維持</li> <li>・車検（予防整備）においては、ランク（価格）を選択できるようにする。</li> </ul> <p>(3) 販売経路（顧客）</p> <p>一般客重視（若年層獲得に注力する）</p> <p>(4) 販売促進策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中古車の販売後の訪問、1ヶ月後の無料点検の実施</li> <li>・ドライブレコーダーキャンペーン（既存客、新規顧客を対象）</li> <li>・中古車フェアの開催</li> <li>・車検案内のDMに中古車情報も同封する</li> <li>・SNSの活用（LINE@による既存顧客への情報発信）</li> </ul> |
|---|

## 9. 取り組みのスケジュールと売上計画について

取り組みには、スケジュールが必要です。スケジュールがなければ、取り組みが予定通り進んでいるのか遅れているのかという進捗管理ができないからです。

### ◆事例 10 取り組みのスケジュールと売上計画

1年目	取り組み内容
	① 中古車の常備在庫台数の増加 価格帯に幅を持たせた中古車（軽四）の展示（10台程度） ・展示方法は目玉商品を道路の通行者に目立つように工夫する（車種、価格、ボディカラーなど展示内容を工夫する） ② 中古車の販売後の1ヶ月後訪問、および無料点検の実施 ③ ドライブレコーダーキャンペーン ・ドライブレコーダーの装着で保険が割引されることをアピールする。 ・メーカーとのタイアップ
2年目	取り組み内容
	① 車検案内のDMに中古車情報も同封する ② 中古車フェアの開催 （成約客に特典としてドライブレコーダー、カーナビをプレゼント） ③ 保険獲得の推進 中古車客に保険加入の場合、ドライブレコーダーもしくはカーナビを割引
3年目	取り組み内容
	・人材の確保（整備士） ・1年目、2年目の取り組み内容の継続
4年目	取り組み内容
	・1年目、2年目の取り組み内容の継続
5年目	取り組み内容
	・1年目、2年目の取り組み内容の継続

### 売上計画

	平成29年 〇月期	平成30年 〇月期	平成31年 〇月期	平成32年 〇月期	平成33年 〇月期	平成34年 〇月期
売上	93,417	95,000	110,000	135,000	140,000	150,000
売上原価	54,954	55,000	65,000	80,000	83,000	90,000
売上総利益	38,463	40,000	45,000	55,000	57,000	60,000
販売管理費	36,650	37,000	40,000	46,000	47,000	48,000
営業利益	1,813	3,000	5,000	9,000	10,000	12,000

## 10. 様々な計画書

前項の事例1～10をつなぎ合わせると一つの計画書になります。

ただ、計画書は、目的によって重点が少し変わってきます。

### (1) 持続化補助金に向けた計画書

小規模事業者持続化補助金は、販路開拓のための補助金ですから、販売促進（プロモーション）に重点を置いた計画書になります。

経営計画書の経営方針・目標・今後のプランの欄に具体的な取り組み内容を記述し、さらに補助事業計画書に取り組みの詳細、およびそれによって見込まれる効果を書きます。

### (2) ものづくり補助金に向けた計画書

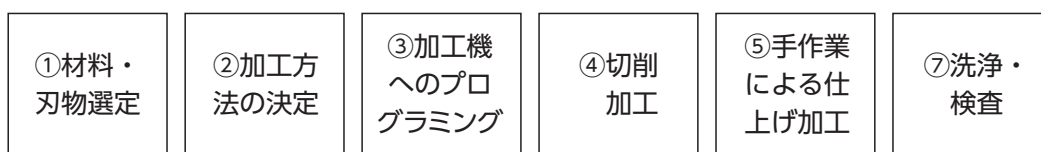
ものづくり補助金に向けた事業計画書は、端的に言えば設備投資計画です。

現在、生産面においてどのような課題があるかを明確にして、その課題解決のために設備を導入するという流れになります。

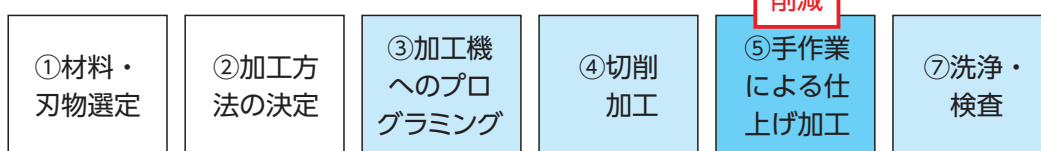
生産面における課題、言わばどの工程がネック（生産性向上の阻害要因）になっているかを明確にして、その工程に「設備を導入」することで全体の生産性が向上するという流れが最もわかりやすい計画です。

前述の計画書にある業務の流れを下記のように「生産工程」に書き換えて、設備導入によって生産工程がどのように変わるか予測すればいいでしょう。

#### 現状の製造工程



#### 取り組み後：全工程の自動化（製品の取り出しのみ手動）



削減

工程の省力化・自動化・無人化・削減



同計画書の場合も「達成目標」を数値で示す必要があり、製造業の場合、Q（品質）C（コスト）D（納期）が着眼点になります。

- ① 生産能力はどれくらい向上するのか
- ② 生産リードタイムが現状よりも何日短縮するのか。
- ③ 品質はどの程度向上するのか  
（業種によって品質を表す単位があるはずですが）
- ④ 製品1単位当たりのコストはいくら低減するのか。

※これらを下記のように表にまとめるのもいいでしょう。

**例：【取り組み後の見込まれる優位性】**

項目	評価	取り組み後	現状
生産性	◎	〇〇部品の生産能力は約160個/日と飛躍的に生産性が高まる。新たに引き合いがある〇〇部品にも対応可能になる	〇〇部品の生産能力約80個/日
品質	◎	・加工品精度：公差±10μ 新たに引き合いがある〇〇部品の要求品質に対応可能	・加工品精度：公差±50μ ・表面粗さについては、手作業で磨く
労働環境	◎	工程の自動化、省力化、無人化の推進により、有給休暇の消化率は80%まで向上	有給休暇の消化率は40%である。
作業安全性	◎	刃物の干渉の有無を自動で確認できる	人が刃物の干渉がないか確認を行いながら加工をしている
コスト	◎	生産性が2倍に向上するが労務費は少し増える程度であり、製造コストは低減する。	1日の生産数が少ない為、原価が高いつている。

※設備投資によって生産能力が向上し、生産量が増加するにもかかわらず、その販売先があいまいであってはダメです。販売見込み先と販売予定数量を明確にしておきましょう。

※最後の売上計画は設備投資の金額に見合うものになっている必要があります（導入する設備の元が取れるような売上・利益の計画になっているか）

#### (4) 事業承継に向けた計画

「事業承継ガイドライン」によれば、事業承継のステップとして、「事業承継に向けた準備の必要性の認識」、続いて「**経営状況・経営課題の把握（見える化）**」、「**事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）**」が示されています。

これはまさに、前述の計画書と同様、「**現状の認識**」、それを踏まえた「**目標**」と「**それを達成するための取り組み**」に該当します。

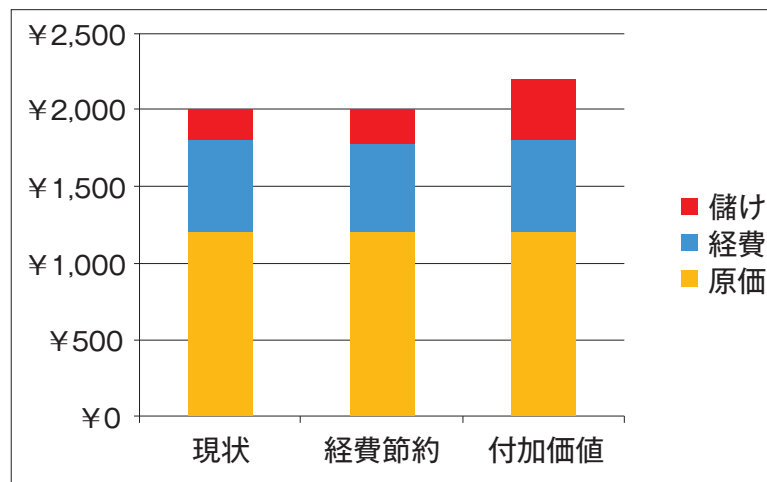
事業承継計画の場合は、前述の事例の計画書の「取り組みのスケジュール」に「**事業承継に向けた準備**」を追加するといいでしょう。

例：取組のスケジュール、および代表交代に向けた準備

1年目	取り組み内容
	・・・・・・・・・・・・・・・・
	・・・・・・・・・・・・・・・・
2年目	事業継承に向けた準備
	・代表取締役、取締役保有の株式を34株譲渡 ・取締役（妻）の保有株式を34株譲渡
	取り組み内容
3年目	取り組み内容
	・・・・・・・・・・・・・・・・
	・・・・・・・・・・・・・・・・
4年目	事業継承に向けた準備
	・代表取締役、取締役保有の株式を〇〇株譲渡 ・特例事業承継計画の策定 ・後継者、商工会等のセミナー受講による経営全般、会計等の知識習得
	取り組み内容
5年目	取り組み内容
	・1年目、2年目の取り組み内容の継続
	事業継承に向けた準備
6年目	取り組み内容
	・1年目、2年目の取り組み内容の継続
	事業継承に向けた準備
7年目	取り組み内容
	・代表取締役、取締役保有の株式を〇〇株譲渡 ・後継者の役員報酬を増額（増額分で代表取締役の株式購入） ・後継者、商工会等のセミナー受講による経営革新計画策定
	取り組み内容
8年目	取り組み内容
	・1年目、2年目の取り組み内容の継続
	事業継承に向けた準備
9年目	取り組み内容
	・代表取締役、取締役保有の株式を〇〇株譲渡 ※代表者交代
	取り組み内容

## 11. 付加価値について

最後に小規模事業者にぜひとも理解しておいてもらいたいのが、下記に示す利益の構造です。黄色の部分が「仕入価格」もしくは「製造原価」です。青色の部分が「経費」で、**赤色の部分が「手元に残る儲け」**ということになります。



経費の節約は、青色の部分を縮めて、「手元に残る儲け」を増やすことですが、その余地はそれほど大きくありません。

そこで**高く売る努力**が必要になります。上の図の一番右のグラフのように、1割高く売ることができれば、**手元に残る儲けは1割増えるのではなく、2倍になるのです。**

逆に、上の図の一番左のグラフの「現状」から、1割値引きをすれば、**手元に残る儲けは1割減るのではなく、0になってしまいます。**

ある焼肉店は、新たなメニューとして、当初は「焼肉丼」(1,200円)を予定していましたが、器は丼をやめてプラスチック製のお重に変更して、焼肉お重(1,500円)としました。

器を丼からお重に変更しただけで、原価が高くなったわけでも、手間が余分にかかるわけでもありません。



価格を上げたいと思って、「肉の量を増やしたり」「肉の質をあげたり」した場合、これは付加価値ではなく、「本体価値」を上げたことになります。

本体価値を上げると当然原価が上がります。これでは元値が上がったので売値も上げなければならないだけのことで、付加価値でも何でもありません。

本体価値は触らずに、例えば井をお重に変えたことで、お客様に少しでも「プラスアルファの満足感」を与えることができるならば、その分価格を「少し高めに設定させていただく」。これが付け加える価値すなわち「付加価値」だと考えてください。

計画書は、売上だけでなくこの付加価値を高めることを実現して、厚い収益の確保を目指していただきたいと思います。

## 第5章

# 地域資源を活用した商品開発と マーケティング支援

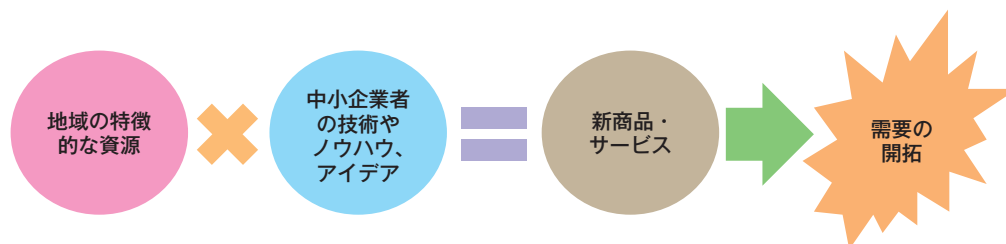
## 第5章

# 地域資源を活用した商品開発とマーケティング支援

## I. 地域資源活用事業の概要

### 1. 地域資源活用事業の定義と狙い

「地域資源活用事業」とは、地域の中小企業者が共通して活用することができ、当該地域に特徴的なものとして認識されている地域（産業）資源を素材とし、それに中小企業者の持つ技術やノウハウ、アイデアなどを加えることで新商品やサービスの開発を行い、その生産又は提供により需要の開拓を実現していく事業のことを言います。



「地域資源活用事業」の狙いは、ズバリ「域外市場（特に大都市圏等の主要マーケット）へ、これまでには無い新しい商品・サービスを販売し、外貨（顧客）を獲得し、域内経済を活性化させる」ことにあります。人口減少社会が始まった昨今に於いて、また人口の流出が続く地方に於いて、域内経済はその多くで縮小傾向にあります。域内経済をこれまで以上に活性化させようとする場合、又は持続的な地域を育む場合であっても、域外からのキャッシュインは欠くことができません。

大都市圏等の主要マーケットを狙うには、消費者に高く評価されるための「差別化」を図ることが重要です。市場にある商品・サービスと同じもの、若しくは似たようなものを販売しても需要の獲得の効果は小さくなります。しかし、他地域には無い、その地域特有の資源を活用したものならば、「類似品」である場合より、需要獲得の期待は高まります。そのため、地域にある優れた地域資源を活用することが、「差別化」を図るための一つの有効な方策と考えられています。

国はこの様な地域資源を活用した中小企業や地域の取組みを支援するため、平成19年6月に「中小企業地域資源活用促進法」を施行し、これまで「法に基づく認定事業」や地域支援機関による「JAPANブランド」や「地域資源∞全国展開プロジェクト」などのプログラムを一体的に展開してきました。

## 2. 法認定事業と支援制度

中小企業者や小規模事業者（以下、「中小企業者等」）が「中小企業地域資源活用促進法」に基づき、地域産業資源を活用した新商品・新サービスの開発、需要の開拓に取り組む「地域産業資源活用事業計画」を作成し、認定を受けると、補助金、融資制度、課税の特例等の各種支援策を利用することができます。また全国10カ所にある中小機構各地域本部・事務所ではこの事業計画づくりから、販路開拓に至るまで一貫して支援（ハンズオン支援）を行っています。

※中小企業成長促進法（令和2年10月1日）による地域産業資源活用事業計画の廃止を受けて、「地域資源活用」の新規認定の受付は終了いたしました。

「法に基づく認定事業」の認定要件等は次のとおりです。

- 事業主体：中小企業者等（単独または共同）
- 計画期間：3年以上5年以内
- 事業内容：新商品の開発、生産又は需要の開拓、新サービスの開発、提供又は需要の開拓
- 認定要件：
  - (1) 都道府県が指定する地域資源を活用した事業であること
  - (2) 地域資源の新たな活用の視点が提示されていること
  - (3) 域外への新たな需要を相当程度開拓するものであること（需要開拓の程度は、域外に対する販売が、総売上高の5%以上となることを基準とする）

### （認定要件の解説）

法に基づく認定事業に於いては、都道府県が指定する地域資源（農林水産物や鉱工業製品、鉱工業製品の生産に係る技術、観光資源）を活用したものであることが要件の一つとなっています。この「指定地域資源」は各都道府県のHPで直接確認することができます。また、指定地域資源の追加も受け付けており、各都道府県の担当課へ申し込むことができます（一定の要件があります）。


2つ目の「地域資源の新たな活用の視点が提示されていること」に於いては、品質や機能または効用が従来の商品やサービスとは異なるもので、その地域資源の活用方法に新たな発想が付加されている必要があります。例えば、京都市にある榎日吉屋はそれまで和傘




製造を行ってきましたが、その技術・意匠・構造を活かし、新しい和風照明器具の開発を行いました。

また3つ目に於いては、前述のとおり「地域資源活用事業」の狙いが外貨獲得（域外販売）を意図したものであることから、総売上高の5%以上は域外での販売であることが必要とされます。


### (食品事例①)

企業名	(有)瀬戸鉄工（広島県呉市）	地域資源名	自動車部品
事業名	「自動車部品製造技術」による天然素材を使用した「高付加価値の簡便食品」等の開発事業		
<p>同社は独自技術であるプレス加工技術を発展させ、「瞬間高温・高圧焼成装置」を開発。同装置は1秒以内の短時間で食材をプレス・焼成するためビタミンなどの栄養が破壊されにくく、風味を保持したまま加工でき、また水分含有量が5%以下であるため長期保存にも適している。 (右は同社製品「玄気フレーク」。湯をかければ20秒で出来上がる玄米おかゆ)</p>			


### (食品事例②)

企業名	福山黒酢(株)（鹿児島県霧島市）	地域資源名	黒酢
事業名	黒酢に果物を漬け込んだ「フルーツ黒酢」の開発・販路開拓		
<p>同社は黒酢の商品開発技術を活用して黒酢に直接果実を漬け込み、香りと甘みを持つ栄養成分豊富な「フルーツ黒酢」を開発。「黒酢は飲みにくい」という常識を覆し、若い女性を中心に支持を集めている。近年は韓国、シンガポールなど海外進出を実現。 (右は季節のフルーツを玄米黒酢で漬け込んだフルーツ黒酢。りんごの他現在8つのフレーバーを用意)</p>			


### (鉱工業品事例①)

企業名	(株)能作（富山県高岡市）	地域資源名	高岡銅器
事業名	「高岡銅器」の鑄造技術を活用した高純度錫のキッチンウェアと介護用カトラリー（スプーン、フォーク、ナイフ等金属製食器）の製造販売		
<p>同社はそれまでの銅器製造で磨き上げた鑄造技術を用い錫100%製品を開発。錫は安定性が無く、手で力をかけると曲ってしまうほどの柔らかさがそれまでデメリットとされてきたが、それを逆手に取り「金属なのに変形自在（形も用途も自在に変わる）」ウリとした商品を市場に発信。 (右は同社製品「メッシュトレイ」)</p>			


## (鉱工業品事例②)

企業名	(株)日吉屋 (京都府京都市)	地域資源名	京和傘
事業名	京和傘の意匠・構造を活かした新型和風照明の開発及び販売		
<p>同社は江戸時代の後期に創業した和傘づくりの老舗。和傘を光にかざしたとき、和紙を通した光がきれいだったことから、ランプシェードへの展開を発想。和傘の骨組みをそのまま応用した和照明を開発した。平成19年にはグッドデザイン賞中小企業庁長官賞を受賞。近年は海外展開を本格化させ、15ヵ国との取引がある。 (右は同社製品「古都里-KOTORI-シリーズ」)</p>			

## (観光事例①)

企業名	萩ガラス工房(有) (山口県萩市)	地域資源名	萩まちじゅう博物館
事業名	観光資源である「萩まちじゅう博物館」の歴史的特徴である、江戸末期に廃絶した萩硝子を復活させ、萩観光の魅力を高める		
<p>同社は江戸末期に廃絶した萩硝子を復活。萩市の歴史的特長を活かした商品企画を行い、域外へ情報発信。「萩まちじゅう博物館」という構想の下、地元の笠山地区で採れた安山岩を使った、他には無い超高温溶解により丈夫なガラスの製造に成功。近年は歴女ツアーも開催されている。 (右は同社製品「高杉晋作愛用のワイングラス」)</p>			

## (観光事例②)

企業名	やまさ海運(株) (長崎県長崎市)	地域資源名	軍艦島 (端島)
事業名	「近代化遺産 軍艦島再生プロジェクト」(賑わいの島) 構築事業		
<p>軍艦島は明治23年から石炭採掘が行われ最盛期には人口5千人以上を数えたが昭和49年に閉山、無人島となった場所。近年、日本の近代化遺産として脚光を浴びはじめたことから平成21年に長崎市が上陸見学を解禁。同社はツアー1番船を獲得し、現在年間約7万人の利用を受け付けるほどとなっている。 (右は「軍艦島上陸ツアーの様子」)</p>			

### 3. 地域の発表事例から

平成26年度に行われた「小規模事業者支援人材育成支援事業・地域支援型研修」に於いては、各会場で地域支援機関による「JAPAN ブランド」や「地域資源∞全国展開プロジェクト」等の事例発表が行われました。ここではその内の2事例について以下に紹介をします。

#### (岡山商工会議所「フルーツパフェの街おかやま」)

<p>事業概要</p>	<p>岡山市内にあるホテル・飲食店・和洋菓子店等38店舗が、新ご当地グルメ「岡山県産の旬の果物を使った独創性のあるフルーツパフェ」を提供することにより、岡山県産果物を県内はもとより全国に発信する取組み。昨秋はファミリーマートとのコラボ企画も実現。</p>	
		

#### (熊本県美里町商工会「フットパス」)

<p>事業概要</p>	<p>「フットパス」とは、森林や田園地帯、古い町並みなど、地域に昔からあるありのままの風景を楽しみながら歩くこと（Foot）ができる小径（Path）のこと。同町は中山間地特有の自然を題材に、それぞれ4～10kmの10の散策コース（所要時間は1時間半～2時間程度）を開発し、情報発信することで多くの観光客誘致に成功。</p>	
		

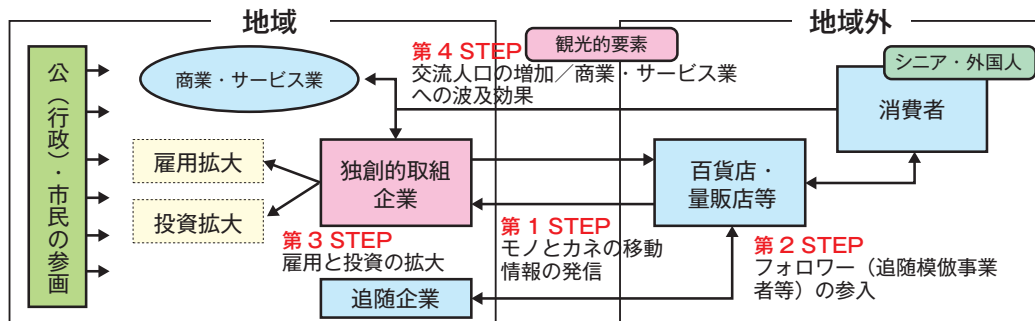
## II. 地域の特長づくりと自立型組織

地域支援機関にいる支援者が地域資源の活用による地域活性化を志向する場合、個社の取組みを支援しつつ、一方で面的な展開（他の企業への波及）も意識する必要があります（個社だけの成功では地域への経済効果は限られたものになります）。そのモデルケースとしては例えば長野県の小布施町が挙げられます。

### 事例 1) 長野県小布施町の取組み

小布施町は昭和 50 年以降、地場産業の栗菓子でブランド形成に成功しました。地元の特産である栗を使用した菓子を首都圏にある百貨店を中心に広域的に販売を開始したことを契機とし（この時点の地域への訪問者は年間 30 万人程度でした）、のち、地域資源「葛飾北斎ゆかりの地」をベースとした歴史性を活かした街並みづくり、家屋・土蔵などの改修による生活文化演出、個人の庭を訪問者に開放する「オープンガーデン」の取組み等を受け、一方、企業群の栗菓子販売における情報発信と併せ地域が一体となった取組を持続的に展開。平成 13 年には、かつての約 4 倍に当たる年間 120 万人超の来訪者を達成しています。

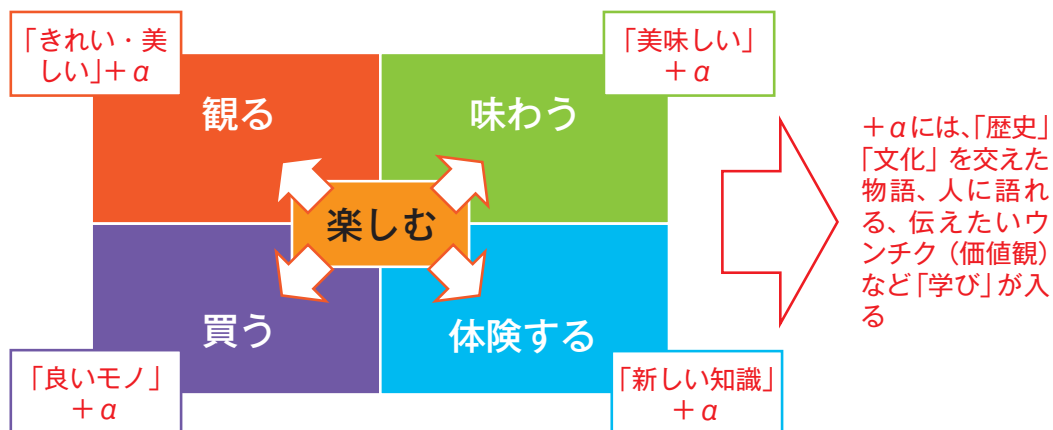
「善い循環」モデル図 ～スタートは個社の独創的な取組みから



上図は小布施町の発展ステップをイメージ化したものです。はじめに独創的な取組み（小布施町の場合は栗菓子の首都圏での販売）を行う個社が現れ（第1STEP）、次にその成功を模倣する事業者が現れます（第2STEP）。1社より2社、3社の方が情報発信力が強く、「小布施の栗菓子」は徐々に市場に浸透し始めます。その効果を最も享受するのは往々にして先行企業です。そして独創的取組企業が先行者利益により「雇用を拡大」「投資を拡大」させると（第3STEP）、さらには行政や市民が動きはじめます。結果、地域が一体となった取組となり、複合的な魅力を兼ね備えることにより、街を訪れる観光客が増加し、最後には地域の商業・サービス業にその効果が波及していきます（第4STEP）。

地域の魅力は複合的な要素の組合せで決定されます。そして、それぞれの要素は磨かれ

ることで相乗的に作用し、効果が一層高まります。よく言われる要素として「観る（きれい・美しい）」、「味わう（美味しい）」、「買う（お土産）」、「体験する（新しい経験や知識）」の4つがあります。いずれも旅行者が「楽しむ」ためのものです。加えて、「学び」の要素がこれに加わると計5つということになります。



地域戦略とは、まさにこの複合的要素のそれぞれをいかに育てるかの方策に尽きると言えますが、そのプロセス（手順）は限られたリソース（人やカネ、時間など）の制約を受けることから、あれもこれもは出来ません。だからこそ、戦略の基本である「選択と集中」が大事になります。

地域によって事情は異なり、レベルもまちまちですが、仮に一から始めるということであれば、小布施町の例に倣えばモノ（特産品）づくりから始めることがお奨めです。特産品づくりで地域の情報発信を行うことが地域外へのアピールには一番効果的だからです。

一方、小布施町が成功したそのプロセスは、決して一朝一夕で成し得たものではないことを忘れてはなりません。小布施町に限らず地域に「善い循環」を創造するには最低でも10～20年超の時間が必要です。そのため、支援者個人の頑張りだけで最初から最後まで取り組むことはほぼ不可能であると言えます。

だからこそ、事業者又は事業者で作られる組織は自主的・自立的である必要があります。その様な自主的・自立的な組織を作るには、相応の工夫が要ります。

以下では長野県下諏訪町の取組みをご紹介します。

## 事例2) 長野県下諏訪町の取組み

同地はかつて製糸業が栄え、戦後は精密機械工業が発達してきた土地柄でした。しかし、近年の産業構造の転換等から人口減少が進み、購買力も町外流出が目立つようになり、平成12年には中心商店街も50店舗ほどのうち、1/3が空き店舗になっていました。

そこで、平成14年に町長発案により町民主体の「下諏訪町はってん100人委員会」



が発足します。委員会は「住民参画」と「公民協働」を理念とし、13もの下部グループが作られますが、その内の一つに中心商店街を活性化させることを目的とした「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」がありました。中心商店街の活性化といえばそこにいる商店の代表者等だけで組織されるのが通常ですが、このプロジェクトの代表に選ばれたのは地元で立地するメーカーに勤めるサラリーマンの原雅廣氏（現在、NPO 法人匠の町しもすわあきないプロジェクト専務理事）でした（つまり「ヨソモノ」です）。

「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」では、「精密技術で培った「匠」をベースに、ヨーロッパのような職人、マイスターが集う工房街を作ること」をコンセプトに地域活性化への取組みが始まります。ここで支援者の皆さんに欲しているのは、コンセプトを明確にし取組みを始めたことばかりでなく、はじめに会の基本ルールをきちんと定めたことです。

地域の人・身内意識が強い人達が集まる会合はどこかルーズになりがちです。例えば皆さんの機関にある青年部活動も往々にしてこういう傾向であるところが多いのではないのでしょうか。強い組織を作るにはやはり「けじめ」が大事です。そして基本ルールを定めたなら、それをしっかりと守っていく組織の文化を作り上げることがさらに大切となってきます。

#### （匠の町しもすわ・あきないプロジェクトの基本ルール）

- ①責任を持って提言し活動する
  - ②学習しながら計画的に活動を進める
  - ③自分にあつた無理のない活動をする
  - ④互いの立場を尊重しプライバシーを守る
  - ⑤活動は仲良く、和やかに、楽しく進める
  - ⑥集合時間等、約束の時間を守る
- ほか、「提言も重要だが活動をしていくことに重きを置く」、「結論を急がず納得のいくまで議論を深め、合意後はそれを尊重し責任を負う」

結論から先に申し上げますと、平成23年に、下諏訪町の中心商店街である御田町商店街の空き店舗はゼロになりました。

取組みの始まりは、町内の商店や住民に呼びかけて廃材を集め、それを利用した空き店舗のメンバー自身による改築でした。そこは、地元陶芸家の作品やクラフトなどを並べ販売する場であるとともにチームの活動拠点となりました。

次に仕掛けたのが交流イベント。商店街の外れにあつた繭保管庫は価値ある歴史的建築

物でありながら老朽化が進み利用されていませんでしたが、その倉庫を活用したクラフトフェア型イベント「匠ぶらっと SHOPS」を平成15年11月に開催します。交流イベントでチームの人的ネットワークが徐々に広がり始めます。翌16年4月、初めての出店者である洋装&雑貨の店「すみれ洋裁店」がオープン。のち日本装飾美術学校の教員等によるガラス工房「淡々」も開設されます。そして、現在・・・。

下諏訪町の取組みは「人が人を呼び、店が店を呼ぶ」と言えるものです。成功要因はまさに、①この活性化活動に参画した一人一人が自主的・自立的に行動したこと、②彼ら一人一人が他者との交流を通じ、人的ネットワークを広げること尽力したこと、③そして、多人数から成る組織を効率よく動かし、場当たりの活動を排除するため、コンセプトや基本ルールなどをしっかりと共有したこと、などが挙げられます。

支援者が企画する地域活性化策は、その人が異動したりすると継続性に欠けるという場合がしばしばあります。地域活性化の道のりは長いことを認識し、支援機関は個人ではなく組織としてこれに対応する必要があると言えるでしょう。

## Ⅲ. 顧客・市場

地域資源活用事業を支援するに当たっては、需要開拓のターゲットである「顧客」と「市場」への理解が欠かせません。地域資源を活用する新商品・サービスの多くは「この世にこれまでになかった」というレベルのものよりは、むしろ既存のものとの類似性を認めつつ、しかし差別化を図っているという内容が多く、そこではマーケットインと呼ばれる顧客（エンドユーザーと販売店）のニーズを理解したモノ作りが求められます。

それは「顧客が欲しいものを作る」という考え方です。Ⅳ.部で説明する「マーケティング」はそれを実現するためのプロセス・仕組みであり、一般に「売れる仕組みづくり」とも呼ばれます。

### 1. 顧客

顧客理解の第一歩は、嗜好性やその購買意思決定プロセスを理解することです。（ターゲットとする）顧客がどのようなことに興味を持っているか、どのようなライフスタイルの実践を意識しているかは購買行動に大きな影響を及ぼします。食品の場合、個人の好みの問題は大きく、ファッションの場合、時代時代のトレンドが大きく影響します。

一方、後者の購買意思決定プロセスで最近主流となっている考え方が AISCEAS（アイシーズ）です。（右表参照）



## AISCEASの法則

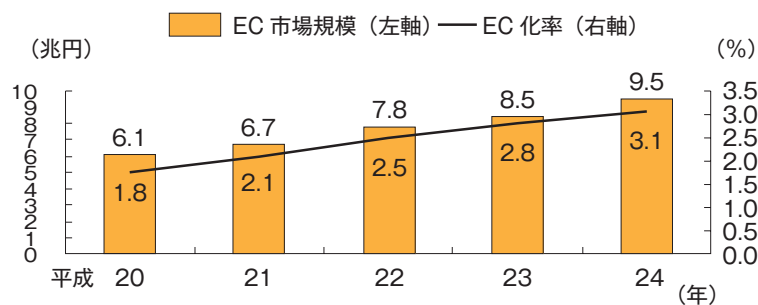


かつて、AIDMAという考え方がありました。AIDMAは消費者の購買行動が「注意－関心－欲求－記憶－行動」のプロセスを通るという考え方で、AISCEASの元となった考え方です。AISCEASはインターネット時代の考え方です。注意－関心の後に、先ずは「ネットで検索」します。そして他のサイトと比較し、また他の人の口コミを参考に検討したうえで行動に移すという消費者行動を表しています。

全ての商品・サービスがこれに拠るかと言われると、食品スーパーで購入できるような手ごろな価格のものは当てはまらないかもしれません。それでもこの考え方はインターネット市場の拡大が確実視される現在、大変注目を集めています。

そのインターネット市場拡大の様子は下図のとおりです。平成25年には経産省調べて11.2兆円規模ですが、平成30年には20.8兆円となる予測が野村総研から出ています。ちなみに全国のスーパーマーケットの市場規模が17兆円ですから、あと数年でそれを追い抜く巨大市場となることが確実です。

対個人向け EC 市場規模の推移



(出典：2014年版 中小企業白書)

一方、そんなインターネット時代の顧客嗜好性理解として頭に入れておく必要がある考え方の一つに「ロングテール理論」があります。これまでリアル店舗は有限である売場の中で、いかに効率よく利益を出すかが至上命題でしたが、ネット上の仮想店舗はある意味

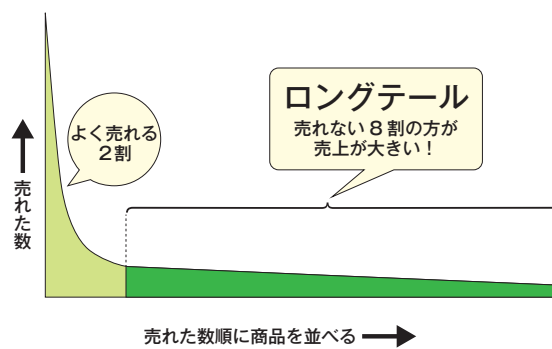
無限の品揃えをすることが出来ます。セブンイレブンの商品アイテム数は平均で2,800点程度、食品スーパーは8,000～10,000程度と言われているのに対し、アマゾンは今で約5千万点の品揃えがあり、それは日々増え続けています。

それだけの品揃えをした時、これまで売れなかったものが売れ、それによる利益でもビジネスとして成立する可能性を示唆したのがロングテール理論の本質です。(右図参照)

ロングテールビジネスは顧客の価値観がますます多様化する現在、非常に好意的に捉えられており、

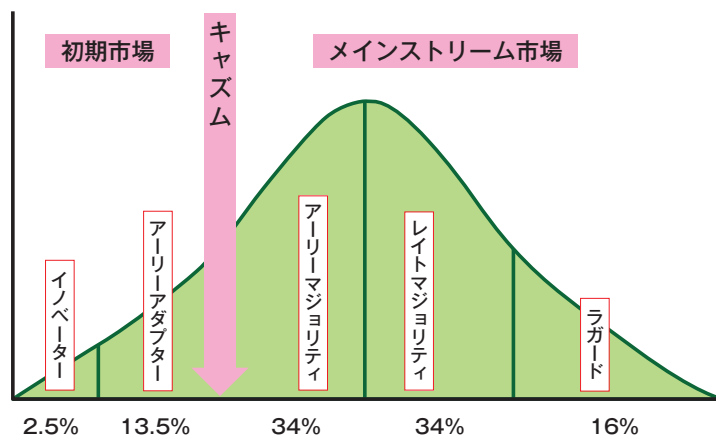
インターネット時代を象徴するビジネスモデルの一つとなっていますし、ニッチ分野を得意とする中小企業者等の活躍の舞台と言えるものです。

### ロングテール理論



顧客理解の最後となりますが、古典的ながら重要な理論として「イノベーター理論とキャズム理論」を紹介しておきます。イノベーター理論は社会学者のロジャースが1962年に発表した理論です。ロジャースは消費者の商品購入に対する態度を新しい商品に対する購入の早い順から5つのタイプに分類しました。

### イノベーター理論とキャズム理論



新商品が発売された時、人によって購買行動は異なります。新しもの好きの人（上図ではイノベーターやアーリーアダプターが該当）もいれば、流行に全く流されない人（同ラガード）もいます。新商品開発・販売活動に於いて重要なのは勿論、新しもの好きの人たちです（全体の2.5% + 13.5%）。彼らが良いと言えば、追随する人（同アーリーマジョリティやレイトマジョリティ）たちが現れます。

そして、それを乗り越えられるか否かが重要であることを示したのがマーケティング・コンサルタントのジェフリー・ムーアが1991年に発表したキャズム理論です。キャズ

ム理論は特にハイテク商品で語られますが、新商品が市場に浸透する道筋を示した意味で、地域資源活用企業にとっても応用したい考え方です。

特に近年は良くも悪くもフェイスブックやツイッター、ラインなどのSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）全盛の時代です。SNSでの良い評価、悪い評価が消費者の購買行動に大きな影響を及ぼします。

## 2. 商品市場

地域資源活用事業の主たるプレイヤーであるメーカー企業は市場を通じて顧客に商品を提供します。メーカー企業がネットショップを開設する、直売店を持つなど直接顧客に販売する場合がありますが、多くは既存流通業（販売店等）の販売力を利用します。

流通業に商品を卸す場合、支援者はその構造を理解しておく必要があります。小売店はメーカーとの直仕入を行うこともありますが、一般には卸売業者を活用し、取引を簡素化します。たくさんのメーカーとモノ（物流）やカネ（商流）のやり取りを行うより卸売業者にその機能は任せ、顧客への販売に集中する方が合理的である場合が多いからです。そのため、地域資源活用企業の販路開拓先には卸売業者が挙がるのがしばしばです。卸売業者も業種・業態別に異なります。一方、以下では業種・業態別にエンドユーザーとの接点でもある小売業等の特徴を簡潔に押さえておくこととしましょう。

### (1) 通販市場

通販市場と言うと真っ先に思い浮かぶのはEC（ネット通販）です。楽天（総合仮想商店街）やケンコーコム（医薬品通販サイト、健康食品）、ネットスーパー等が地域資源活用企業の販路先に名前が挙がります。一方、カタログ通販市場も依然として堅調です。千趣会（ベルメゾン）、ニッセン、ペルーナが衣料3強です。さらにテレビ通販は急成長市場です。ジャパネットたかた、QVC ジャパン、ジュピターショップチャンネルといった企業が有名です。

### (2) コンビニ市場

かつて群雄割拠の状態にあったコンビニは現在、セブンイレブンジャパン、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクスの4社でシェア約8割を占める寡占化市場となっています。最近の動向として、各企業がそれぞれに差別化を図っており、独自色を打ち出す必要から地域限定商品の開発志向が高まっています。これは地域資源活用企業にとってチャンスです。

### (3) ドラッグストア

医薬品の高収益を武器に食品を廉売し顧客を呼び込むビジネスモデルが主流です。その

ため多くの地域資源活用企業に不向きなチャンネルと言えます。マツモトキヨシ、サンドラッグ、スギ、ツルハ、ココカラファイン、コスモス薬品、ウエルシアなど市場は群雄割拠状態にあります。

#### (4) アパレル市場

現在国内衣料の約80%超が中国製という状況です。そのため国産製品にプレミアム感が高まっています。この業界は高価格品と低価格品の価格差が大変大きい業界です。また、大手トップの寡占化が加速しており、ユニクロとしまむらで全体の約30%のシェアとなっています。

#### (5) 食品市場

所謂、こだわりスーパー（紀ノ国屋、成城石井、三浦屋、ナチュラルハウス、北野エース等）と呼ばれる業態が好調で、地域資源活用企業にとって有力な販路先です。他に注目される動きとして生鮮専門店があり、中島水産（鮮魚）、九州屋（野菜）、魚力（鮮魚）などいずれもデバ地下などへ出店し業績を伸ばしています。また酒類販売ではカクヤス（酒の宅配）が好調です。一方、中食市場、調理時間の短縮、簡便調理商品が注目のキーワードとして挙げられます。

#### (6) 外食・飲食店市場

市場規模23兆円超。大手ファミレス等では絶えず業態転換、再編が続く激戦区です。個性的なお店は生き残りますが、競争は激しく一節には開業3年で2～3割の生存率、開業10年で1割にも満たないという報告があります。高級飲食店への食材提供は地域資源活用企業にとって有力な販路先となっています。

#### (7) 百貨店・専門店市場

万（よろず）を意味する百貨店は、その地位をネットに譲り、現在はライフスタイル提案に注力し、高級品回帰、増加する訪日観光客対策等に対する「こだわりのメイドインジャパン商品」をメインに品揃えしています。こちらも地域資源活用企業には有力な販路先の一つです。

一方、専門店の動向として、TSUTAYAが代官山にオープンした新業態店舗において、地域の特色ある逸品を取り扱うイベントを継続開催する動きがあるなど、専門店も有力な販路先になってきています。

### (3) 観光市場

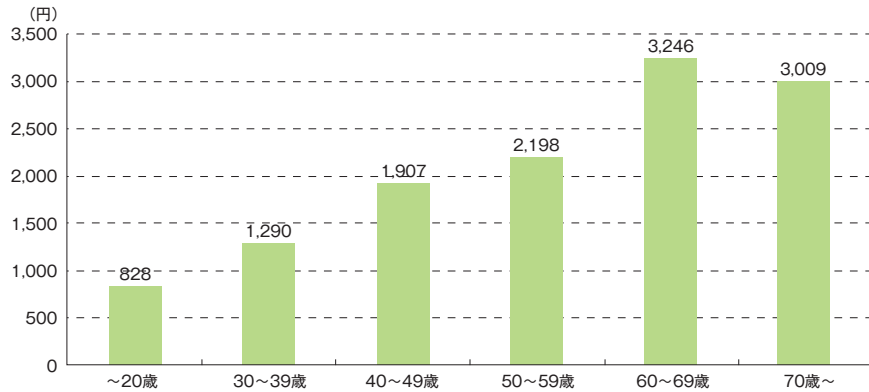
かつて国内旅行といえば、団体客が6～8割を占めていましたが、現在では、個人・グルー

ブ客主体へと変わってきています。今後はシニア層を中心に国内旅行は増加が見込まれ、特定の地域資源活用企業には大きなビジネスチャンスが到来しています。

観光需要は地方にとって重要な資金源です。地域一体となっていかに観光客(交流人口)がお金を落としやすい仕組みを作れるか、その魅力づくりや知恵出しが重要です。

### パック旅行費

～世帯主の年齢階級別1世帯当たり1か月間の消費支出額(総世帯ベース、23年平均)～

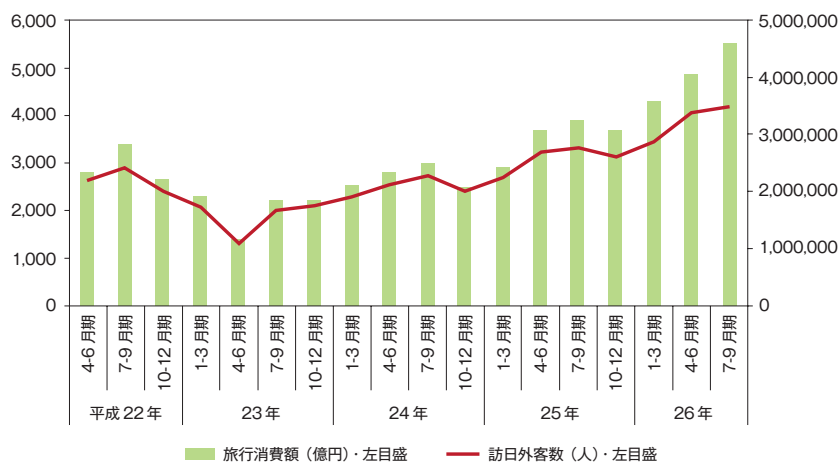


(出典：経済産業省 産業活動分析)

上図は世帯主の年齢別に1世帯・月当たりの国内パック旅行費の支出額を見たものです。これを見ると60歳代以上で大きくその額が増えるのがわかります。ある統計によれば、余暇時間は50歳代後半の有業男性で5.7時間/日であるのに対し、60歳代前半の無業男性では11.2時間/日と倍増する結果もあり、他の統計調査と合わせても「時間消費型」の支出傾向が高まっていることが伺えます。

一方、下図は観光庁発表による外国人旅行者数(及び旅行消費額)の推移です。平成

### 旅行消費額と訪日外客数の推移



(出典：観光庁訪日外国人消費動向調査 平成26年7-9月期)

23年4－6月期を底としていずれも右肩上がりとなっており、直近は過去最高の外国人旅行者を記録しています。

外国人旅行者をターゲットとした取組みも地域で進んでいます。

日本に来る外国人旅行者はコミュニケーションの問題を最も心配しますが、香川県では空港からのシャトルバスが4カ国語表記ですし、東京駅地下にある小売店の店頭広告（POP）は5カ国語表記です。

また、スマホやタブレットを使った通訳コンシェルジュサービスも成長しています。東京オリンピックが平成32年に開催されますが、それに向けてさらにこの業界は成長する見通しとなっています。

さらに、外国人旅行者のニーズとして一番に挙げられるのは「無料公衆無線LAN環境」です。山梨県ではNTT東日本と連携し、観光地の無料Wi-Fiスポット整備を進めています。これは自治体に費用負担を求めず、外国人旅行者を迎えたい施設側に費用負担をお願いするビジネスモデルとなっており、無料のWi-Fiにアクセスするには、専用のIDとパスワードが必要となります。外国人旅行者は観光案内所、観光施設で明記されたカードを受け取り（パスポートの確認が必要）、2週間まで無料サービスを受けられます。

## IV. マーケティングの支援

地域資源活用企業には、それまで下請的業務が中心で、はじめて自社商品の企画・開発を行うというところも少なくありません。そういった企業では「売れるモノを作る＝マーケットイン」の考え方が不足している場合が多々あります。

前世紀のものづくりの世界では、「良いものを作れば売れる＝プロダクトアウト（マーケットインの反対語です）」という時代が長く続きました。しかし、社会全体で生産余剰を抱える局面では、顧客の視点やニーズを重視したマーケットインの思想が広まると、そうでない企業は競争に打ち勝つことが難しくなってきました。

もちろん、商品開発はマーケットインの考えばかりで画期的な商品が生まれるわけではありません。顧客自身も、明確に欲しいものを理解しているわけではない、というのが現実です。しかしながら、市場にない新しい商品やサービスは、企業側が提案していく必要があります。

そういった前提や企業と顧客との関係性を頭に入れつつ、地域資源活用企業の支援にあたっては、やはり、多くの場面でマーケットインの考え方が求められます。市場に全くない新しい商品やサービスはそう多くはありません。その場合、類似する商品やサービスとの違いをいかに特徴づけ、特定の顧客（＝ターゲット顧客）に特別の印象を与えられるか、



所謂「差別化」を行うことが大切となってきます。

しかも、その差別化の方向性は必ずターゲット顧客のニーズに向いていなければなりません。だから、プロダクトアウトで発想した商品開発であっても、そこにマーケットインの考え方を入れ込み、ターゲット顧客にピントを合わせる作業が必要となるのです。

一方、商品ばかりをターゲット顧客に合わせたとしても、それだけで「売れる」とは限りません。ターゲット顧客がそもそもその商品の存在を知らなければ売れませんし、買いたい時に都合よく買える場所に無ければ売れません。商品の魅力も十分に伝わる必要があります。そう考えると、「売れる」ためには単に商品開発の話ばかりでなく、より大きく会社全体の活動として「売れる仕組み」を作り出さなければならないことに気づきます。

この「売れる仕組みづくり」が所謂マーケティングと呼ばれるものです。それは、顧客の視点やニーズを起点とし、商品や価格、チャンネル（流通）、プロモーション（宣伝広告）をターゲット顧客に向かって最適化させていく活動の総称です。

より詳しくは、顧客が今何を望んでいるのか、期待しているのかといった、顧客ニーズを分析したうえでターゲット顧客を決定し、他との違い（差別化）を強調し、ターゲット顧客が期待するもの（価値）を期待に見合う価格（一般には「買い求めやすい価格」が代表的ですが、財によって価格の感度は大きく変わります）で、ターゲット顧客が買い求めやすい場所や商品価値に見合った売場環境を獲得したうえで、商品価値が十分にターゲット顧客に伝わるようにプレゼンテーションを行っていく・・・という一連の活動です。

はじめて自社商品の企画・開発を行う企業にとって特にマーケティングは大きな課題です。故に、支援者はマーケティングの支援を行うことが大変有効となる場合が多いのです。

ここでマーケティングの本質を理解しておく必要があります。

それは「仮説」と「検証」の作業の繰り返しだということです。「仮説」とは未だ分かっていない答えについて「答えはこうではないか」と推測し、仮定を置くことです。その仮定を試してみて、試した結果を検証し、違っていたら仮説の再設定を行い、また試してみる・・・この繰り返しにより答えを見つける方法です。

皆さんの身近にある企業でマーケティングのお手本は「セブンイレブン」です。セブンイレブンのお店では発注業務を行う際、明日の天気や地域で特別なイベントがあるかどうかを必ず検討します。例えば、おにぎりでは「雨の日は梅などのさっぱり系より、とり五目のような味の濃いもの」を多く揃えます。実際、雨の日は味の濃いものが売れる傾向にあるのです。しかし、このノウハウはもちろん初めからあったものではありません。過去のデータを分析し、仮説を立て検証を行うという試行錯誤を繰り返し、遂に「雨の日には



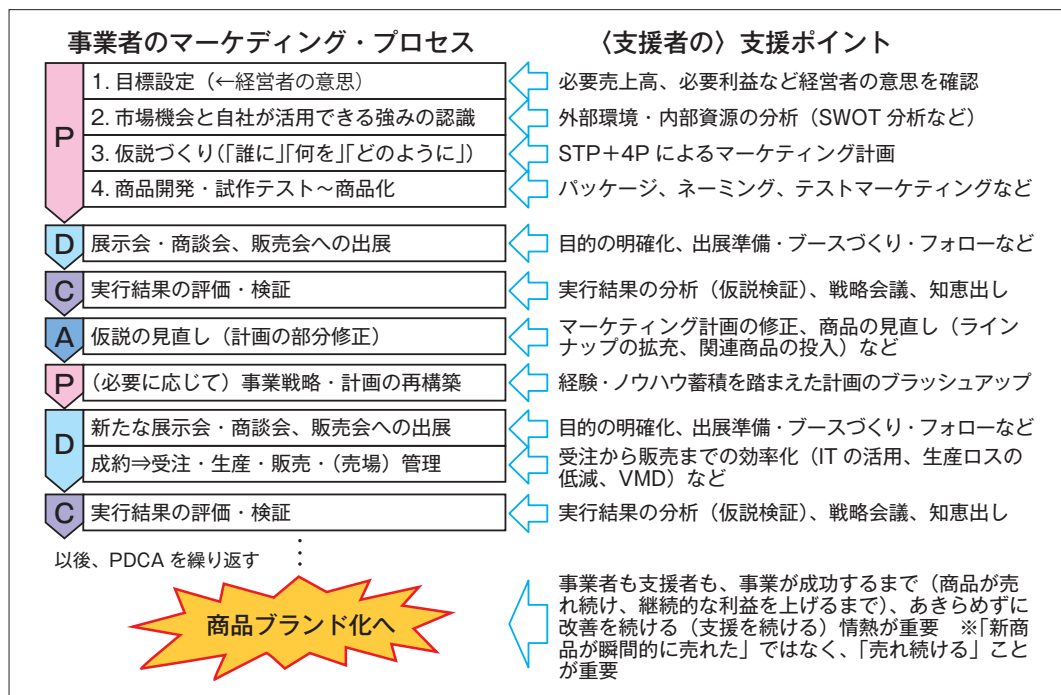
味の濃いものが売れるのではないかと仮説にたどり着き、思い切って発注量を増やしたら、見合う成果がついてきたということです。同社は、この様に一品一品にそれぞれの売れる理由を考え、常に仮説検証を繰り返すという企業体質を持っています。それが同社をあそこまで強い会社としたのです。

ところで、顧客が今何を望んでいるのか、期待しているかは正確に分かるのでしょうか。ある特定の人々のニーズは、その人に質問をすれば、若しくは何らかの手段で正しい理解が得られるかもしれませんが。それでも企業は一人の人だけを相手に商売をするわけではありません（それでは十分な利益は得られません）。当然ながら多くの人に商品を買ってもらう必要があります。その全ての人に質問することは不可能ですし、また仮にできたとしてもそれぞれに違う答えが返ってくる可能性もあります。

そこで必要なのは、やはり「仮説」を立てることです。新事業開発や新商品開発の支援において計画づくりは「仮説づくり」に置き換えることが可能です。

事業者が行うマーケティングの「仮説づくり～検証」プロセスは、一例として次の図が参考となるでしょう。その具体的な手順と合わせて、参考となるような分析手法を併せて以下にご紹介していきます。（ここでは新商品の企画・構想が既に企業側にあるとの前提となっています。また内容はマーケティング支援に絞って説明しています）

（事業者が行うマーケティング・プロセスとその支援ポイント）



### (1) 目標設定

はじめに新事業や新商品の目標を確認します。目標設定は、「どのくらいの高さの山に登るか」を決めることと言えます。小規模事業者では特に社長の裁量余地が大きく、これまで目標は社長の心の中にひっそりとあり、目標を全社的に明示することに馴れていない場合も多々見られます。しかし、支援者も含め関係者の意思を整える（マインドセット）には目標やビジョンを明示的にすることが欠かせません。

もちろん、目標は詳細な分析（上表2. 以降の分析）を踏まえたうえで設定することが必要です。ここでは新商品の企画・構想が企業側にあるというのが前提ですので、その意気込みを確認するというレベルかもしれませんが、まずは仮で構わないので目標を設定し、これから先の作業の抛り所とすることをお奨めします。何故なら、目標の高さ（域内販売か、域外販売か、それとも大都市圏を狙うか）によって、調査・分析範囲は大きく異なってくるからです。そして後述するプロセスを経て、目標の実現可能性を高めていくことが必要です。さらに計画づくりは、完璧に仕上げた次のステップに進むというよりは、全体感を掴みながら柔軟に行きつ戻りつすることで、徐々に計画への納得感を生み出すということが何より大切です。

### (2) 環境分析

目標を確認した後、次は「市場の機会」と「自社が活用できる強み」等を把握します（例：SWOT分析。SWOT分析については、第〇章で紹介されていますので説明は割愛します）。環境分析のあと、目標の妥当性について改めて検証（社長との意識合わせ）することも必要です。

### (3) 仮説づくり（STP+4P）

環境分析を行い自社の立ち位置を確認したら、次に事業のコンセプト（「誰に」「何を」「どの様に」）を決めていきます。それにはSTP + 4Pという考え方で状況を整理していくことが有効です。「STP」はそれぞれセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングの略です。一方、「4P」は製品（プロダクト）、価格（プライス）、流通（プレイス）、プロモーションの4つを意味します。

最初に行うセグメンテーション（市場の細分化）とは顧客をある特定の層ごとに分け、自社にとって一番魅力的な層がどこにあるのか（ターゲティング）を考える思考プロセスです。層の分け方には性別（男女別）、地域別、年齢・年代別、所得別やライフスタイル別など色々な切り口があります。大切なのは、当社（の商品）にとって「意味のある分け方」であることです。アパレル関係では特に年代別の分け方が欠かせませんし、食品関係では場合によって所得別やライフスタイル別が大きな意味を持ってきます。セグメンテーションで分けられた一つ一つの層をセグメントと呼び、標的とするセグメントを決定する

作業がターゲティングとなります。

この作業を通して事業コンセプトの一つ「誰に」を決定することができます。

次に行うポジショニングとは自社商品の独自ポジションを構築し、差別化をどの様に達成するか（他社商品との違いを明確にする）を考える思考プロセスです。ここでよく使われるツールが2軸で4分割されたポジショニングマップです。ポジショニングの軸は、顧客の購入決定要因とすることが多く、具体的には「製品の特徴」や「製品がもたらすベネフィット」、「製品イメージ」、「ターゲット消費者属性」等があります。なお、2軸には相関性の高い要因（例えば、価格と品質）を選択するとあまり意味のないものになってしまうことに注意が必要です。

これは実務的には非常に難しいプロセスです。競合商品を研究して、その違いを明らかにしていかなければ意味のあるポジショニングはできません。インターネットによる調査ばかりでなく、例えば食品の場合であれば買って食べ比べてみる必要があります。

この作業を通して事業コンセプトの一つ「何を」をどのような方針で作り上げていくかについて決定することができます。

最後に行う4PはSTPの分析で得られた結果に対し「製品」「価格」「流通」「プロモーション」という4つの機能の最適化を考える思考プロセスです。

「製品」で検討すべきことには、例えば「種類、品質、デザイン、特長、ブランド、パッケージ、サービス、保証、返品」などがあります。

「価格」で検討すべきことには、例えば「希望価格、値引き、割り引き、優待条件、送料、支払い方法、支払い期間、取引条件」などがあります。

「流通」で検討すべきことには、例えば「流通チャネル、販路、物流、通販、立地（直営店）、在庫、配送」などがあります。

「プロモーション」で検討すべきことには、例えば「販売促進、広告宣伝、広報、セールスプロモーション、営業、販売管理」などがあります。

大切なことは、ここでもターゲット顧客のニーズに合った商品とは何か、それにふさわしい価格はどれくらいか、どこで買ってもらいたいのか、どの様に伝えればよいか、という顧客起点による発想です。

この作業を通して事業コンセプトの「何を」「どのように」を決定することができます。

#### **(4) 商品開発・試作テスト**

事業コンセプトに合う商品に決定（または改善）したら、次はテストマーケティングです。テストマーケティングは街頭で行ったり、展示会場で行ったり様々ですが、顧客の反応を一つ一つしっかりと記録しておくことが大事です。

一方、商談会の場も謂わばテストマーケティングであることがあります。商談の成否に

一喜一憂するだけでなく、先方の要望に耳を傾け商品改善のきっかけとする姿勢が大事です。

### (5) 展示会・商談会

展示会出展（や商談会出席）に際し、注意する事項等は次のとおりです。

- ①目的を明確に・主として商談目的か、マーケティング（リサーチ）目的か、自社PRか、情報収集（業界・他社動向）か、自社の人材育成目的か。目的に合う展示会选择が重要です。
- ②費用対効果の検討・有名どころの展示会出展費用は20～40万円超。
- ③展示会で知り合った商談相手は、興味を持った先のホームページ（HP）を必ず訪問します。そのため事前に自社HPをしっかりとっておくことが前提です。
- ④出展が決まれば、ブースの設計、出展商品や備品（パンフレット、名刺は必須）の準備を行う必要があります。
- ⑤招待状も工夫が必要です。主催者任せにせず、自らターゲットに向け招待状を発送することが重要です。
- ⑥ブースづくりにも一工夫しましょう。ブースは売場づくりと一緒に。商談スペースがあればなお良いでしょう。
- ⑦来場者だけでなく出展者同士の交流も重要です。ネットワークを広げると思いがけないビジネスチャンスが舞い込むことがあります。
- ⑧出展後の迅速なフォローが重要です。すなわち、展示会も営業の一環です。準備から引き合い～成約まで一連のプロセスの質を高めることが欠かせません。

### (6) 実行結果の評価・検証（戦略会議）

最低でも毎月1回、マーケティング実行の進捗を確認し、前月の活動結果を評価する会議を行いましょう。小規模事業者は会議馴れしておらず、収集した情報の分析や意思決定に必要な資料作成が苦手です。質の高い会議とするには、(当初は)支援者が場に立会い、OJTで助言を行っていく必要があります。

ゆくゆくは目標（必要売上等）とのギャップを検証することも必要です。

マーケティング実行結果を評価・検証した後は、マーケティング仮説の修正を行います。そして再びの展示会出展や商談会出席に留まらず、販路が広がりを見せた後は一転して、量産に向けた課題や生産性向上に向けた課題をどの様に扱うかなども含め事業進捗段階に応じて支援内容は変わっていきます。

企業のマーケティング実践に終わりはないのです。

## V. 販路開拓～事業成功への支援のポイント

これは想像の話のレベルですが、支援する地域資源活用企業に資金が豊富にあれば、例えば新商品に係るアイデアは凡庸だとしても「一流のデザイナーを使って見栄えの良い製品が作れる」「品質の良い原材料を調達することが容易になる（良いモノが作れる）」「優れた生産設備を買うことができる（良いモノが作れる）」「その業界に精通した専門の営業人材を雇うことができる」「知名度や認知度を上げるための宣伝広告にお金を掛けられる」…等々が可能で、成功する確率は格段に上がります。

しかし、小規模事業者に資金余裕は多くありません。

だから、地域資源活用事業において、商品自体の魅力といえる「商品力」は重要です。お金が無くても知恵は無尽蔵です。他の企業が思い浮かばないアイデアや他の企業が容易に入手できない素材は大きな武器になります。

### (1) 販路開拓支援に必要な基本知識

それでも、商品力があることは成功の必要条件であって十分条件ではないのです。

例えば、①顧客（小売店）が必要とする生産能力（商品の量の問題）を備えていないと取引が成立しません。よく大手企業と取引をする時、ロットが合わない問題をよく耳にします。小規模事業者では量が作れず、品質は良いのだけどそれでは取引になりません。

また、②顧客が要求する品質保証能力（商品の質の問題、品質の安定性など）を備えていないと取引が成立しません。バイヤーが試作品を見たら大変良かったので、工場を訪れると、安定した品質の商品を作る管理レベルには到底ないという場合があります。

さらに、③顧客が不満に思わないレベルの営業対応力（コミュニケーションの質の問題）を備えていないと取引が成立しません。バイヤーが電話を掛けて、その対応が心地良くなければどうなるでしょう。

①は直ぐには解決しない問題です。また直ぐにそれを解決しようと設備投資を行った結果、のちの大手企業との取引が切れた時、過剰投資となり、大変なことになるケースも珍しいことではありません。

②は直ぐに解決できる場合とそうでない場合があります。日頃から5S活動がしっかりできている、ISO9001レベルの品質保証体制があるなど企業のレベルによっても問題の大きさは変わります。

③はヒトの問題で、企業の考え方や姿勢が現れるところです。こちらは本来であれば直ぐに解決できる問題でなければなりません。それが出来ないのは企業体質に根深い問題がある場合が多い（そもそも家族経営で、家族間で十分にコミュニケーションがとれていないケースも多々あります）。顧客は決して商品だけを買うのではない、「信用」を買う



のだということ、それが人と人が行うビジネスというものであることを支援者も常に肝に銘じておかなければなりません。

だから、他の企業に商品売り込むという「販路開拓」では、何より当たり前のことができる会社かどうかを支援者はチェックしてあげなくてはなりません。

例えば、営業（展示会・商談会も含め）で配布する名刺やパンフレット、食品の場合には試食などの量、質ともに考えられていなければなりません。3日間ある展示会でも2日目で「名刺が切れた」「パンフレットが足りなくなった」とする企業は決して珍しくありません。それではせっかくの機会を無駄にすることにもなりかねません。

また、営業相手は興味があればこちらから渡した名刺に書かれたHPを必ず訪れます。そしてメールで問い合わせをするのは当たり前です。そうすると会社に最低限のITリテラシーが備えられていなければなりません。最低限恥ずかしくないHPの作りをしていなければなりません。社長の名刺にメールアドレスがありながら、社長は一切メールをしない、ということではいけません。

逆に、営業（展示会・商談会）で貰った名刺に全く連絡を取らない、若しくは1週間以上もほったらかしにしてはいけません。

つまり、商品力以外での失注原因は無くさないと勿体ないという話です。

## (2) 専門企業の強みを活かした提案ができるか

これまででない商品で、しかも独自技術に守られたものは当然ながら強いと言えます。地域資源活用認定企業にはその様な会社が幾つかあります。例えば、山形県寒河江市にある佐藤繊維(株)は、1グラムの綿から52メートルの極細糸（モヘア糸）を製造する技術があります。この技術により世界のトップラグジュアリーブランドと呼ばれるエルメスやニナリッチなどと取引を行っています。また、愛知県名古屋市にある愛知ドビー(株)は、独自の鋳造及び機械加工技術により鋳物ホーロー鍋（商品名：バーミキュラ）で世界初の無水調理を実現しました。発売当初は製造が追いつかず10カ月待ちの状態にありました。

佐藤繊維(株)のモヘア糸	愛知ドビー(株)のバーミキュラ
	

それでもこの様な企業は全体から見ればわずかしかなかったりありません。それでは、その他の地域資源活用企業はどうすれば良いか。答えは、何より「中小企業の強みはその専門性にある」ことを理解することです。商品の尖がりレベルはそれほどでも、専門性を活かした提案を顧客（バイヤーを含みます）にどれだけできるかが重要です。勿論、その提案は一方的な押しつけでは成功しません。客観的に見てほどほどの商品なのに、「当社の商品はこんなに良いのです」と押し付けられるほど、相手にとって嫌なことはありません。

良い提案を行うには「相手の事情を十分に理解する」ことが重要です。商談会で相手が決まっている場合には、相手先の売場を研究し、競合（競合店、競合商品）を見極め、品揃えや販売方針（ターゲット）を理解したうえで、交渉に臨むことが大切です。商談相手の売場をろくに見ないで売込みをするほど失礼なことは無いでしょう。

例えば食品スーパーの場合、採用に当たっては既存の商品より良い商品であるのは当然ながら、相応の利益が確保できる、消費者にとって使いやすい、売り手にとって扱いやすい（陳列、関連販売が容易など）などのニーズがあることを十分に理解しておく必要があります。

### (3) 三方良しかどうか

ここで言う三方とは、地域資源活用企業（売り手）と顧客（買い手）と社会（世間）を指します。中小企業の行う新商品開発は、作ったは良いが、採算性に係る計算が甘く、売れても儲からない、というケースは決して少なくありません。

商品の原価は主に材料費や労務費（及び外注費）に加え、工場光熱費や施設・設備の償却費からなり、これに販売管理費や借入金の支払利息が掛かってきます。その工場が1つの製品しか作らない場合、その計算は容易です。しかし、たくさんの種類の製品を作る場合、しかも同じラインで作る場合、ある特定の商品に係る会社のコストを把握するのは支援者が考える以上に大変です。

さらに、販路開拓を行っていくと当初想定していなかった手間暇が多くかかることに気づきます。それは販売先とのコミュニケーション時間であったり、書類のやり取りであったり、場合によっては包装の手間が余計に掛かったりもします。また原材料の調達価格が上がっても売価に転嫁できなかつたりもします。

売れても儲からなければ、顧客（買い手）だけが良くて、企業（売り手）、社会（世間）は一向に良くなる。地域資源活用は国の施策であり、補助金は謂わば国が地域に行く「投資」であることを支援者は十分に理解しなければいけません。

補助金を受けた企業には、しっかりと儲かって頂き、地域に雇用面、投資面、納税面のいずれか、若しくはその全てで還元してもらわないといけません。

それには、しっかりと採算が計算できる企業かどうか、が重要なのです。



#### (4) 創造するチームを作れるか

最後に「創造するチーム」についての話をします。大方の中小企業は人材に乏しく、経営者がスーパーマンの様に「あれもする、これもする」と活躍しないと成功には至らないケースが多いのが実態です。しかし、全ての経営者がそういったスーパーマン的ではありませんし、人間が一人で出来ることには限界があります。

成功する企業には、社内外のリソースを上手に活用して「創造するチーム」作りを行うところがあります。これは、同質の人間が20人集まったチーム（例えば同じ会社の人）と異質の人間が20人集まったチーム（国籍も育ちも全く違う人たち）で活動成果を比較したところ、後者の方が優れていることが多かったという、とある調査結果からも裏付けられています。

この考えに基づいて、最近注目を集めているのがダイバーシティ経営です。また、昔から言われる地域活性化の要諦である「ヨソモノ、ワカモノ、バカモノ」もその本質の所は一緒です。ヨソモノやワカモノ、バカモノがチームに入ることで、新たな発想やモノの見方が加わり、これまでの考えと結び付くなどして、新たな視野が開けていきます。

だから、地域内外にいる外部専門家の活用もさることながら、経営指導員の皆さん自身が地域資源活用企業に於ける「創造するチーム」の一員として特別な役割を担うことが今まさに期待されています。

商工会、商工会議所が、今後とも地域になくてはならないオンリーワンの組織として地域活性化に尽力いただくこと、それを使命の一つとし活動を継続させること、それが国の願いでもあるのです。

小規模事業者支援 ハンドブック (改訂版)

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

(内容について)

人材支援部 人材支援企画課

TEL : 03-5470-1642

(資料送付について)

経営支援部 連携支援課

TEL : 03-5470-1581