

業種 (番号 記入)	3	1製造業 2建設業 3卸売業 4小売業 5飲食業 6サービス業 7その他	主な取扱 商品・製品等	魚介類卸売・小売			
資本金	300万円	年間 売上高	22400万円	従業員 数	常時雇用 3人 パート 1人 役員(法人) 2人 専従者 人	創業 年月 (西暦)	2016年 9月
指導日		主な指導項目					
8月5日(水)		新型コロナウイルスの影響による売上減少に対する販売促進対応策					
8月26日(水)		コロナ対策当時に小売販売強化と生産性向上の具体策					
9月16日(水)		経営目標のアドバイス					
指導 分類 (番号 記入)	4 16	9	11	1経営全般 2創業 3事業承継 4事業計画 5資金 6法律・特許等 7税務 8労務 9販路・取引 10開発・技術 11 IT・情報化 12生産・品質管理 13店舗・不動産 14記帳 15倒産防止 16その他(コロナ対策)			
相談 内容	新型コロナウイルスの影響により主要取引先である飲食店は大きな打撃を受け、売り上げに大きな影響があった。今後も先行きが不透明な中、事業を継続していくにはどうしたら良いのか、専門家のアドバイスが欲しい。						
相談時 における 課題・ 問題点 等	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルスによる卸売事業の売上減少 ・店舗内の顧客と従業員と不要な接触が多い ・小売販売に適した売り場になっていない 						

指導概要(指導日毎)

【1回目】

<ヒアリング>

まずはヒアリングを行った。〇〇水産は、湘南◇◇地方卸売市場にて魚介類の卸売業を行っている。横浜中央卸売市場や三崎港から魚介類を仕入れ、◇◇市内を中心とした飲食店に提供している。また、市場に来場した一般消費者にも販売している。約1年位前から、卸売市場が一般消費者に解放され購入できるようになった。売上の9割と大部分は卸売にある。営業時間は午前7時から正午まで。相談者は3代目社長。3名を常時雇用している。

新型コロナウイルスの影響により、主要取引先である飲食店は大きな打撃を受けた。4月に出された緊急事態宣言や飲食店等への営業時間の短縮要請などにより、その影響は大きかった。緊急事態宣言が出た4月の売上高は前年比7割減になった。その後落ち着いてきたが、通常の売上高までは戻っていない。

卸売市場の流通量は徐々に減少傾向にある。産地直送やインターネットを通じた直接取引が広がったのが大きな要因と考えられる。〇〇水産の販路は、営業で開拓した所もあるが、祖父、父より引き継いだ取引先が多く、現在は100社の飲食店、2社の旅館・ホテルを主要取引先としている。最近是一般消費者も徐々に増えてきており、「丸魚」販売が珍しく、家にいることが多くなったことから自分で魚を捌きたいというニーズが増え、家族に購入されることが多くなった。

競合状況は、◇◇市に接するA市、B市、町等には競合する卸売市場はない状況。卸売市場内での競合は、マグロ専門店のみで、丸魚の販売は行っていない。強みとしては「丸魚での販売」「目利きのプロとして厳選された魚なので鮮度に自信があること」「常時100台以上が止められる駐車スペース」である。

<アドバイス>

・コロナウイルスの影響で、卸売の売上が減少している中、一般消費者の売り上げは少なからず徐々に伸びてきている。今後は、卸売の売り上げを補填するかのように、一般消費者の販売を強化し、全体の売上高を上げていく方針となった。

一般客向け販売強化を考えると、いくつか課題が見えてきた。店内は卸売業に特化しているため、小分け商品が冷凍庫に保管して一般客から見えず機会損失になっていた。店内の気温が、大型製氷機の排熱により外気温よりも2～3度高い状況で、夏場は非常に暑い状況にあり、買い物を楽しめる環境ではない。コロナウイルス対策として、在庫状況の確認等で店内を巡回するため、顧客との距離が不用意に近くなる課題が浮き彫りになった。これらの課題を改善することで、一般客が快適に買い物ができる店舗になり、一般客の売上高増に繋がることをアドバイスした。

相談者は、今回のアドバイスを基に小規模事業者持続化補助金の経営計画を作成し、必要な機器購入の資金を補助金で調達することを考えている。今回の支援で事業継続のための販路開拓の方針と、経営課題が明確になった。

【2回目】

今回の支援では、前回明確になった経営課題に対して具体的なアクションをどうするかをアドバイスすることになった。

一般客向けの販売を強化するにあたり、小分け商品が冷凍庫に保管してあり一般客から見えない課題に対しては、商品が見える販売用冷凍ケースを導入することをアドバイスした。小分け商品が店内を歩きながら見えるようになり、商品が買いやすくなる。小分け商品は、一般客から人気商品なので、一般客の売上増加に繋がる。

夏場の店内の暑さ対策は、業務用空調システムを導入することをアドバイスした。快適な店内環境になることで、顧客が買い物しやすくなり、長時間店内を回遊することで、客単価向上に繋がる。また、従業員も働きやすい職場環境になる。

コロナ対策として不用意に顧客と従業員が接する状態になってしまう課題に対しては、リモートカメラの導入をアドバイスした。以前から在庫確認を遠隔で出来る様にしたいということもあり、コロナ対策になると共に生産性向上にも繋がる。且つ万引き等の防犯対策にもなる。従業員全員がスマートフォンで店内の様子ができることで、もし従業員が出社できなかった場合でも円滑に業務を遂行できる等、様々な利点に繋がる。

これらの課題を同時に解決していくことで、一般客が買い物しやすい店舗になり小売販売の強化となる。また、コロナ対策、業務効率化、防犯の利点にも繋がり、費用対効果の高いものとなる。機器導入資金は、小規模事業者持続化補助金制度を活用する予定。

一般客向けの販路拡大のPR手法については、卸売市場の広報と同時に行う他、丸魚販売という点が一般客に喜ばれていることから、口コミで広がりやすい状況。今まででもかなり口コミでの来店が多い。親身に商売し一般客の顧客満足な商品サービスを提供していれば、着実に売上は向上する見込みがある。

【3回目】

今回の支援では、一般客向け販売促進強化を行っていく上で、効果が経営数値にどのように反映していくか経営目標についてアドバイスすることにした。まず、過去3年間の実績として売上高・売上総利益・営業利益・経常利益の洗い出しを行った。売上高は2億6千万円～2億2千万円へ減少傾向で推移していた。営業利益は200万円～400万円の赤字だった。ただし、創業から長く利益を積み上げているので資金体力はある。今回の施策で3年目には黒字になるような計画になるようにアドバイスした。

現状の売上比率について、飲食店業者と一般客との割合は、8.5対1.5である。今回の施策で、一般客の売上向上を見込むため、徐々に一般客の売上高が向上し、3年目には、一般客の割合が1.5から2.9になる目標とした。また、これまで商品陳列状況を目で確認しており、売り場の混雑時に発生する、在庫切れなのかなどの声を、設備導入後はゼロにするように努め、これまでの機会損失を防ぐ。このことにより売上総利益率の改善にもつながる。売上高の推移は、2021年度は緊急事態宣言等の影響で若干下がり1億9千万円だが3年目は売上高が回復し2億1千万円とした。売上総利益が改善することから、3年目は黒字転換することを目標とすることをアドバイスした。

店内で飲食店関係者と一般客が、さばき方や旬の魚などを話題に会話をしているとのこと。一般客が多くなれば、両者の交流や情報交換といった魚に関するコミュニティ機能も促進するポテンシャルを秘めている。次の段階として、業者と一般客を繋ぐコミュニティも視野に入れることになった。まずは、一般客の販売促進に力を入れる。

今後の課題・専門家の意見、総括等

コロナウイルスの不透明な状況を乗り切るため、一般客向けの販売促進という活路を見出すことが出来た。施策を行い一般客が満足する商品サービスを提供し続ければ、卸売の売上減少を一般客の売上を補填できる。コロナウイルスが収束すれば、卸売の売上は回復し、更に一般客の売上が加算され、通年の売上よりも高くなる。全体的な課題としてはアナログ手法が多いので、販売やコミュニティ機能も含め、デジタル手法を取り入れることにより、より経営力が高まるであろう。