

業種 (番号 記入)	1	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	木工家具等製造・販売(卸・直営店・通販)				
資本金	×××万円		年間 売上高	×××万円	従業員 員数	常時雇用 役員(法人)	0名 パート 0名 専従者	0名 0名
指導日		主な指導項目						
5月9日(土)		事業計画書の書き方説明						
5月23日(土)		自社の強み・事業機会の整理						
6月1日(月)		具体的な販路開拓の取組み助言と整理						
指導 分類 (番号 記入)	4	9	16	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(事業計画書作成)				
相談 内容	台風△△号で被災した「訳アリ」商品が不動態在庫として散在している。また新型コロナウイルスの経営への影響が深刻で、商品の売れ行きが悪い。そこで、販路開拓を強化し、在庫整理を行いたいとのことであった。そのあたりを全般的に助言してほしいとのことであった。							
相談時 における 課題・ 問題点 等	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略と戦術が混同している。 ・自社の経営課題が明確でない。 ・経営方針が明確でない。 ・経営目的や経営目標が定まっていない。 ・経営環境(事業機会、競合状況等)を的確に把握していない。 ・自社の強み、並びに弱みを的確に把握していない。 ・市場の動向(事業機会や脅威)や、顧客ニーズの理解が乏しい。 ・事業計画の作成の仕方がわからない。 ・事業計画の役割や目的を理解していない。 ・マーケティングを理解していない。 ・各種販路開拓のツールや媒体の活用方法がわかっていない。 							

指導概要(指導日毎)

■5月9日(土)事業計画書の書き方を説明

別途、事前に説明資料(レジュメ)を用意(下記に紹介)し、その資料に基づいて、事業計画書の書き方や、検討すべき事業を説明した。

その上で、補助金申請等も視野に入れた事業計画書作成の支援も要求されているため、今回はまず、事業概要について、ヒアリングをし整理した。以下に、その一部抜粋を紹介する。

==以下、抜粋==

《概要》

木材を活用し、1点から数点物の椅子(少々テーブル)を、種々のコダワリ(木の産地、木の種類、造形や形状、デザイン等)に共感してくださる顧客を中心に製造販売している。販売並びに製造拠点は、web 通販を含め下表の4か所になる。

《主要商品並びに事業》

椅子は、日々の暮らしに欠かせない存在である。椅子を活用する場面や用途は多様化し、その場面や用途に応じた椅子を製造販売している。その場面や用途は多岐にわたるが、主な視点は下表の通りになる。

省略

従って主力商品は種々の椅子になるが、お客様のニーズに合わせたオーダー製作品と上記のような使用場面や用途を想定して、予め製作した店売り品と2パターンに代別される。直近期の商品売上等の内容は下表の通りである。

省略

一方、顧客の8割はリピーターである。とくにオーダー製作品に関しては、全国に散在する旅館150軒と取引している。



(事例商品写真 店売り商品の椅子)

《近年の業績推移》

当社は既述のとおり、多くのリピート顧客に支えられており、この方々のリピート購入が売上の8割を占める。利益については、将来の成長のための人材登用や、その登用に伴う商品の拡販のための一過性の販促費の増大により、決算年度により、多少の浮き沈みがある。近年については下表のような推移になっている。

	平成30年9月期	令和元年9月期
売上高(円)	××××3,616	××××3,767
売上原価(円)	××××0,086	××××3,9△△
売上総利益(円)	××××3,530	××××9,848
売上総利益率(%)	68.25	70.06
販売管理費(円)	××××6,344	××××9,154
営業利益(円)	××××7,186	△××××9,306
営業利益率(%)	1.86	

《台風△△号の経営への影響》

20△△年の台風△△号の影響により、店舗の面する河川側の崖が崩落し、建物の損害、店売り商品在庫(棚卸資産)(下表)等の被害があった。本事業を活用し2020年内早期の復旧に漕ぎ着け、この教訓をバネに復興への道を歩みたいと考えている。

(備考)建物の損害の復旧に関しては、全壊扱いとなり、被災中小企業復旧支援補助金申請(神奈川県・□□市)の制度を活用し、実施中である。

	被災並びに損害額
被災商品売価換算額	××××万円
被災商品卸値換算額(売価×65%)	△△△△万円

■5月23日(土)自社の強み・事業機会の整理

今回は、強みや市場動向踏まえた事業機会の整理を手伝った。以下に、その一部抜粋を紹介する。

==以下、抜粋==

《顧客ニーズについて》

近況として、下表のような「声」を御客様から頂戴している。この要望に応じていくことが、当社の復旧や復興への弾みになると考えている。

要望順位	内容	誰から
1位	台風△△号被災を心配して、何かしら購入しようとの御気落ちの連絡 (2020年3月中旬以降は、新型コロナウイルスによる休業への事業継続の心配の声もある・・・)	・過去に御買上げの御客様 ・当社状況を心配する見込客(当店で購入履歴無し)
2位	もう少し安価であれば良いのに・・・	・直営店でウインドウショッピングした未購入お客様
3位	もう少し軽いと取り扱いが楽になるのに・・・	・過去に御買上げの高齢の御客様

《強みと弱みについて》

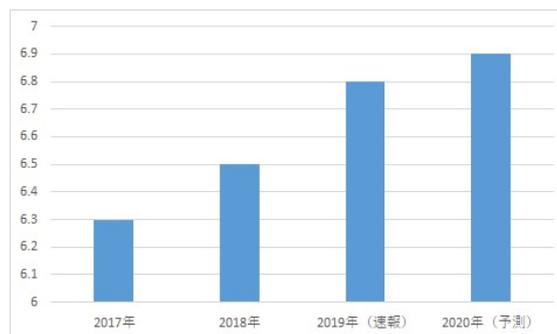
自社の強み	自社の弱み
<ul style="list-style-type: none"> ・リピート顧客を保持している(顧客名簿を基にした顧客管理能力) ・相模原市に製造拠点を置きながらも、販売拠点として東京都内の渋谷区の一等地に販売拠点を保持している。 ・脚本家の倉本聰氏や全国有名旅館150軒を顧客として保持するなど、家具や装飾業界に影響力の多いインフルエンサーを多く抱えている。 ・芸術性や文化的(老舗旅館等の景観との同調等)側面をスペックとして商品が製造可能。 ・量販店と比べ、繊細で精緻且つ頑丈な椅子を製造できる技術を持つ職人を抱えている。 ・量販店と比べて、壊れにくく仮に壊れても、修繕や修理が可能で、一生付き合える商品を提供している。 ・日本経済新聞等、各種メディアが創業来、現在に至るまで、幾度となく当社を取り上げる等、椅子製造業界では一定の知名度を確保している。 ・顧客1人1人の暮らしや、姿勢等を測定し、その実情に応じたオリジナルの椅子を提案できる知識と経験、技術を保持している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客を獲得することも重要な側面であるが、現状、既存顧客の要望充足や再販で手一杯であり、職人の人手が充足できていない。 ・経営者の思考や想いを引き継げるような後継者が育っていない。 ・量販店等で販売する家具製造業や椅子製造業のように、低価格販売が時勢の中、低価格志向の商品開発力や販売網を保持していない。 ・台風19号の影響で、店売り商品在庫が、約2500万円ほど損害を受けており、そのため、顧客からの受注に対して、即納できる状況でない。 ・台風19号の影響で、店売り商品在庫の損害分の補完生産に追われているため、1点ものなど高単価のオーダー製作品の受注が促進できない。 ・台風19号の影響で、被害以前より、社員やパートに業務負荷が掛かっており、会社として疲弊感が見られ、個々のモチベーションと会社全体の士気が低下している。

《市場の動向について》

当社の椅子を中心とした高価格の商品の販売時に、影響する市場について俯瞰する。

・住宅リフォーム市場について

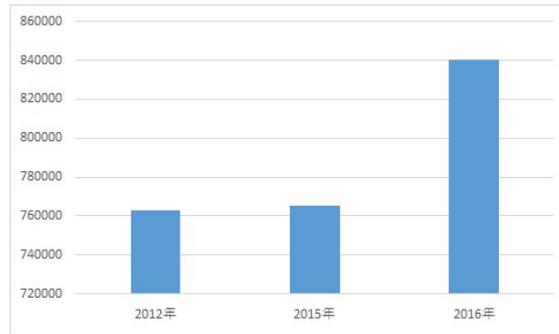
住宅リフォームの際に、椅子等の家具需要が増加することを肌身に感じているため、同市場の動向を紹介する。



(国内住宅リフォーム市場の動向 単位(兆円) 出所: 矢野経済研究所)

・木材家具市場の動向について

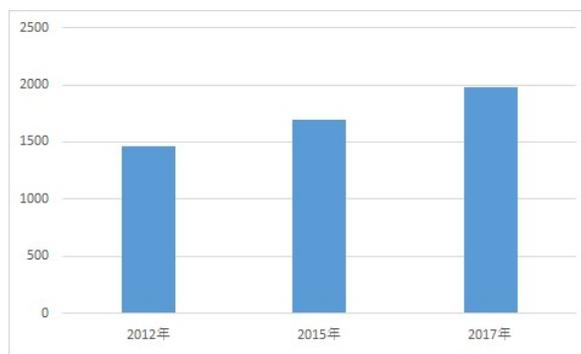
当社は木材を活用した椅子を製造販売しているため、木材家具市場を俯瞰しておく。少し古いデータであるが、木材家具市場が近年になって成長していることがわかる。なお 2011 年までは微減傾向であったが、2012 年以降、持ち直している。



(木材家具の動向 単位(百万円) 出所:一般社団法人 日本家具産業振興会)

・姿勢矯正の市場について

顧客ニーズにもあった「姿勢矯正」の論点も動向も探ってみる。姿勢矯正サービスの市場動向を直接に見極めることは困難であるが、病術マッサージの消費額から以下のように推察できる。



(病術マッサージ消費総額推移 単位(億円) 総務省 家計調査/住民基本台帳より推計)

■6月1日(月)具体的な販路開拓の取組み助言と整理

今回は、具体的な販路開拓の取組みを助言しながら、整理を手伝った。以下に、その一部抜粋を紹介する。

==以下、抜粋==

【具体的な販路開拓の取組み】

ステップ①:被災商品の修繕活動

現在、台風△△号で被災した施設の修繕や建屋の建て替えを実施している。結果、本生産に取り掛かれなくて、社員やパート人件費確保が辛い状況である。そこで、この空いている社員やパートを活用し、被災した商品の修繕に取り掛かる。

(写真:被災した商品が土砂に埋まっている様子)

	被災並びに損害額
被災商品売価換算額	××××6,000 円
被災商品卸値換算額 (売価×65%)	××××3,400 円

ステップ②:被災商品販売のための感謝祭の立案

社員、パート一丸となって、この経営危機を乗り越えるため、感謝祭の企画を全社イベントとして立案する。経営計画書に記載のとおり、当店の被災損害商品額が明らかになっているため、この額をベースに売上目標を検討する他、開催日程、開催コンセプト、目標利益額、展示や POP の内容等を議論していく。

ステップ③:開催周知のチラシ(フライヤー)の作成

ステップ②で議論した内容を踏まえ、外注事業者に「開催主旨」を共有しながら、「来店したくなるような」チラシデザイン、キャッチコピーの作成を依頼する。現時点で伝えたい論点は下表のとおりである。

論点①	台風△△号被災においても何とか事業を継続しており、沢山の御心配の声に感謝している旨
-----	---

論点②	被災した商品が不在庫になっており、これを通常より安価で提供する旨
論点③	被災した商品ではあるが、修繕を施しており、新品と同様に使用できる旨

なお、これまでも種々の販促にてチラシ作成等の実績があるが、下に示す 5 要素をキャッチコピーとして展開すると「1 番反応が良かった」ため、今回も、その論点を活かしていく。

反応良かった キャッチコピー5 要素				
商品等魅力を伝える言葉	誰もがわかる呼称	お得情報	用途	流行や季節性

ステップ④:開催周知チラシの web 広報の実施

ステップ③で完成したチラシを、自社ホームページに掲載する。当店へ心配の御声を寄せていただく媒体として、ホームページの御問合わせ欄からが 1 番多いことを踏まえ実施する。掲載場所は当社ホームページで 1 番クリック率が高い、下画像の○で囲んだ部分の予定である。



ステップ⑤:開催周知チラシの近所へのポスティング等の実施

立地する旧◇◇町エリアの住民の方々からも、多くの心配の声をいただいている。旧◇◇町エリアにおいて、被災が甚大だったエリアだけに当然なのかもしれないが、感謝している。そこで、社員、パートで頑張り、可能な限り自宅にポスティングで「感謝祭(仮称)」の情報を届ける。

また、有料媒体も活用し、社員やパートが歩いて回れない広域エリアについても、情報をリーチする。

活用ツールや方法	リーチする見込客数
地域ポスティング	検討中 (可能な限りアプローチしたい思い)
新聞折り込み	120,000 世帯

ステップ⑥:3 密対策のため事前予約制の採用

被災で本社ショールームが1つ無くなっていることを踏まえ、残った本社ショールーム 1 棟で、このイベントを実施する。ただし、新型コロナウイルス感染症への不安等を避けること、ショールームが 1 棟のみで手狭なことを踏まえ、事前予約制を採用し、予約者のみを受け入れる。また被災で復旧が終わっていない場所があるため、安全対策の意味もある。

ステップ⑦:感謝祭(仮称)開催とアフターフォロー(本事業実施後)

感謝祭当日は、可能な限り、来店者(購入、未購入に関わらず)のお名前、連絡先等を収集し、完全に復旧に至った後の、コミュニケーション活動に活かしていきたい。

【販路開拓の目標】

以上の取組みを通じて目標としたい数字は下表のようになる。

(事前予約の検証)

被災した場所は神奈川県〇〇市の本社ショールームのため、都内直営店では本イベントは実施しない。なお平均客単価は当社の主力商品である椅子を目安にし、単価 10 万円で計算している。

	申し込み者	本事業後の実際来店による売上見込
目標値	50 人	500 万円

	事業期間中セッション数 開催告知後 1 ヶ月間
目標値	400pv

(*)セッション数とは「ユーザーがホームページにアクセスした回数」
(事業期間後 1 年間の検証)

今回の PR 活動の間接的効果として、事前予約無に年間通じて来店する方の見込

	年間来店者数 (□□市本社ショールーム&都内直営)
目標値	500 人

今後の課題・専門家の意見、総括等

以下は、支援当日最後に助言した内容である。

- ・事業承継候補者と共に、事業計画を策定すべきである。
- ・事業承継候補者の意志や想いも、計画に反映すべきである。
- ・事業承継候補者に任せ、販路開拓の取組み等を進めるべきである。