

|                                |   |   |                    |   |                |                 |                 |  |
|--------------------------------|---|---|--------------------|---|----------------|-----------------|-----------------|--|
| 業種<br>(番号<br>記入)               | 4   | 1 製造業 2 建設業<br>3 卸売業 4 小売業<br>5 飲食業・6 サービス業 7 その他 | 主な取扱<br>商品・製<br>品等 | ケーキ類、焼菓子類   |                |                 |                 |  |
| 資本金                            | 万円  | 年間<br>売上高   | ××××万円             | 従業員<br>員数   | 常時雇用<br>役員(法人) | 1名<br>パート<br>0名 | 専従者<br>1名<br>0名 |  |
| 指導日                            |   | 主な指導項目  |                    |   |                |                 |                 |  |
| 6月15日(月)                       |   | 事業計画書の書き方説明                                       |                    |   |                |                 |                 |  |
| 6月22日(月)                       |   | コロナ禍における経営状況の整理等                                  |                    |   |                |                 |                 |  |
| 6月29日(月)                       |   | 具体的な販路開拓の取組み助言と整理                                 |                    |   |                |                 |                 |  |
| 指導<br>分類<br>(番号<br>記入)         | 1   | 4   | 9<br>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( 補助金申請 コロナ対策 ) |                |                 |                 |  |
| 相談<br>内容                       | アフターコロナの経営環境の中で業績が悪化している。特に来店による店内での購買が激減しており、何かしらの売上対策を模索している。全般的な助言とともに、必要資金の手当てを補助金申請で賄いたい想いもあり、事業計画の策定についても指導してほしいとのことであった。   |   |                    |   |                |                 |                 |  |
| 相談時<br>における<br>課題・<br>問題点<br>等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ影響を踏まえた販促策が整理できていない。</li> <li>・そもそも事業計画書の書き方がわからない。</li> <li>・コロナを踏まえた事業計画書の書き方がわからない。</li> <li>・自社の経営課題が明確でない。</li> <li>・経営方針が明確でなく、コロナ影響でさらに迷走している。</li> <li>・コロナを踏まえた経営目的や経営目標が定まっていない。</li> <li>・コロナを踏まえた経営環境(事業機会、競合状況等)を的確に把握していない。</li> <li>・コロナを踏まえた市場の動向(事業機会や脅威)や、顧客ニーズの理解が乏しい。</li> <li>・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。</li> </ul> |   |                    |   |                |                 |                 |  |

## 指導概要(指導日毎)

## ■6月15日(月)事業計画書の書き方を説明

事前に説明資料(レジュメ)を用意し、その資料に基づいて、事業計画書の書き方や、検討すべき事案を説明した。その上で、次回支援までに、可能な範囲で計画書の記入をするよう宿題を出した。

==以下、レジュメより抜粋==

## 例：計画書の全体概要等

**事業計画書に記載すべきこと**

■ 事業計画書への記入事項  
 事業計画書は「こうあるべき」といったものは存在しませんが、必ず記載すべき項目は存在します。以下にその項目を紹介いたします。この項目は①②を除いて、順番が変更になっても構いません。

| 事業計画書で必ず組み込まれる項目 |                        |
|------------------|------------------------|
| ①                | 概要(サマリー)               |
| ②                | 会社概要と事業内容              |
| ③                | 設立の動機                  |
| ④                | 顧客ニーズ(ターゲットのニーズ)と市場の動向 |
| ⑤                | 競合の動向                  |
| ⑥                | 自社の強み                  |
| ⑦                | 事業とマーケティング戦略(今後の方針と目標) |
| ⑧                | 人員計画                   |
| ⑨                | 開業までのスケジュール(新規に創業する方)  |
| ⑩                | 改修計画                   |

+ 見込損益計算書

© 2019 Maashide

## 例：顧客ニーズの把握と整理の仕方

**顧客ニーズ(ターゲットのニーズ)と市場の動向**

■ 市場の動向に記載すべきこと(既に事業を行っている方)  
 (1) 実感した顧客ニーズを「世間のトレンド」と比較  
 ポイントは、既に確認した顧客ニーズが「市場と乖離していないか?」「市場は強い風なのか? 向かい風なのか?」を確認することです。原則的には「インターネットの検索機能」を使って、2次データを調べて整理します。

例) 飲食店A  
 → 地域の高齢化の進展

| 年     | 世帯数(人)  |        |         |         | 世帯数(%) |      |      |      | 世帯数(%) |      |  |  |
|-------|---------|--------|---------|---------|--------|------|------|------|--------|------|--|--|
|       | 総人口     | 年少     | 生産年齢    | 高齢者     | 年少     | 生産年齢 | 高齢者  | 年少   | 生産年齢   | 高齢者  |  |  |
| 2015年 | 720,780 | 89,020 | 459,087 | 172,663 | 12.4   | 63.7 | 24.0 | 12.5 | 63.9   | 23.6 |  |  |
| 2020年 | 722,774 | 84,548 | 446,853 | 191,373 | 11.7   | 61.8 | 26.5 | 11.7 | 62.3   | 26.1 |  |  |
| 2025年 | 717,831 | 80,090 | 433,366 | 199,375 | 11.2   | 61.1 | 27.8 | 10.8 | 61.8   | 27.4 |  |  |
| 2030年 | 706,832 | 77,390 | 423,502 | 206,900 | 10.9   | 59.7 | 29.4 | 10.1 | 60.6   | 29.4 |  |  |
| 2035年 | 691,653 | 74,195 | 395,754 | 221,704 | 10.7   | 57.2 | 32.1 | 9.6  | 59.3   | 32.1 |  |  |
| 2040年 | 669,523 | 69,852 | 362,337 | 237,334 | 10.4   | 54.1 | 35.4 | 9.4  | 55.0   | 35.5 |  |  |
| 2045年 | 645,067 | 64,443 | 339,379 | 241,043 | 10.0   | 52.6 | 37.4 | 9.2  | 53.0   | 37.3 |  |  |
| 2050年 | 619,342 | 58,692 | 321,915 | 238,225 | 9.6    | 51.9 | 38.4 | 8.9  | 51.7   | 38.4 |  |  |
| 2055年 | 593,662 | 56,147 | 306,636 | 230,879 | 9.5    | 51.7 | 39.8 | 8.4  | 50.8   | 40.0 |  |  |
| 2060年 | 566,191 | 53,435 | 285,287 | 227,469 | 9.4    | 50.4 | 40.2 | 8.0  | 49.7   | 42.3 |  |  |
| 2065年 | 536,958 | 50,960 | 264,950 | 221,048 | 9.5    | 49.3 | 41.2 | —    | —      | —    |  |  |

記述例：立地する△△市の総人口は2020年をピークに減少傾向であることがわかりました。年齢層別の推移を見ていくと、高齢化の進展が著しいことがわかります。当店は個人経営のため、資金も情報も乏しいです。つまり、常々トレンドを追いかけた若年層向けのお店は当店の主旨に合わないと考えています。そこで客層の多くを占める「高齢者の方々」が居心地良い店舗に精選することが、同店の成長の力になると実感することとなります。

© 2019 Maashide Kubo

## ■6月22日(月)コロナ禍における経営状況の整理等

今回は、前回宿題とした事業計画書の記載を基に、ヒアリング等を通じて整理を手伝った。宿題で事業者が持参した状況は、「列挙」程度であったので、実際の補助金申請で活用できるレベルまで、ブラッシュアップしていった。以下は今回の支援で整理した部分の抜粋である。

==以下、抜粋==

### 1現状の状況

当店は、神奈川県〇〇市に本店を置き、神奈川県◇◇市に支店を展開する「洋菓子店」である。お誕生日やクリスマス等の近隣住民のイベントごとや△△や××周辺への観光客のお土産需要を取り込むことで着実に成長してきた。

〇〇店外観写真

××店外観写真

お誕生日ケーキ

お土産で人気のクッキー

(写真は省略)

しかしながら数十年前から、コンビニエンスストアや食品スーパー等の量販店がこの市場分野に参入し、近年の品質の向上も相まって、顧客の奪い合いになっている。また、××店については近隣に約16軒もの洋菓子店が立地しており、競争が激化している。とは言え、当店自身も経営努力を重ね、なんとか存在価値を見出し、一進一退の攻防を続けてきた。下表は近年の年間売上推移である。

| 単位(円) | 2018年 | 2019年 |
|-------|-------|-------|
| 売上    | ××××  | ××××  |

しかしながら今年に入り、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年4月以降は大打撃になっている。とくに子供の日、母の日のホールケーキやカットケーキ等の注文が振るわなかった。

| 単位(円)   | 4月   | 5月   | 6月申請時点での着地予想 |
|---------|------|------|--------------|
| 2020年売上 | ×××× | ×××× | ××××         |
| 2019年売上 | ×××× | ×××× | ××××         |

客数減の背景には、緊急事態宣言を受けた外出自粛機運、さらには県境をまたぐ移動を自粛する動きが消費者に見られたため、主たる顧客層である「生洋菓子:近隣の御客様」や「焼菓子:観光の立ち寄りの御客様」の来店が減少したことが大きい。

緊急事態宣言の解除後は、この減少をリカバーする来店を期待していたが、申請時点で経過を俯瞰していても、戻る傾向が見られない。お客様の声に耳を傾けると、やはり狭い店内に入店し、品定めをして買い物をするに「まだまだ怖さ」を持っており、従来のような来店購入促進を誘発する仕掛けでは、十分な売上確保には程遠い現状である。

一方、洋生菓子は、お客様が来店しようがしまいが、日々製造を重ねなければならない。お客様が来店した際に、種類が少ないと「お客様の事前期待」を上回れず、顧客が離反してしまう。そこで、相応に品揃えを続けているのであるが、これが経営に大きな打撃になっている。つまり廃棄によるロスである。現状、販売の際の売上原価に反映させていないが、この状態を維持するのは限界であり、そろそろ原価に反映し、販売価格を上げなければいけないとも考えるようになってきている。

| 単位(円)          | 廃棄ロス(%)売上対比 |
|----------------|-------------|
| 2020年4月～5月廃棄ロス | 30.2        |
| 2019年年間廃棄ロス    | 3.1         |

さらには、コロナ禍において、小学校等が休業したため、牛乳等の乳製品が1次産業の現場で廃棄せざるを得ない状況が続く、これが仕入れの乳製品価格を1割程度、押し上げている(仕入先業者談)。御存知の通り、ケーキ類では約3～5割の原材料費を構成している。従って、この現象も、業績を圧迫する要因にもなっている。

## 2 今後のプランと本事業の関連性

当店には2名のパート等が在籍しており、これらの方々の雇用を守ることが最重要と考え、何とか耐え忍んで頑張っているところである。既に始めている店内での「感染症拡大防止策」の徹底を本事業でも盛り込み(自費)、来店を誘発を図りたいところである。

しかしながら既述のとおり、「狭い店内に入店し、品定めをして買い物をするに「まだまだ怖さ」を持っている」という「お客様の声(事実)」にも目を背けてはいけなく考えている。そうでなければ、従来のように来店しての「購入分の売上」を補完することは不可能に等しいからである。そこで本事業では「非対面型による売上確保」のための設備投資に真摯に取り組む。

また、既述のとおり、廃棄ロスが大きな課題になっている。そこで、この課題にも真摯に取り組む。売上減少下でも利益を確保できる体制づくりも重要だと考えるからである。

新型コロナウイルス感染症の影響の2波、3波への備えも充分に行わなければならない。世界的に蔓延していることであるので、経済活動が活発化するにつれ、当店もリスクにさらされる。△△を中心とした□□エリアには、多くの海外からの観光客が「いずれは戻ってくる…」と考えるからである。狭い店内での買い物を避ける傾向のある消費者への「購買しやすい環境創り」を実践し、雇用を死守するだけの「必要売上高」の確保を実現していきたい。

売上を確保する取り組みにおいては、次のことを念頭に進める。

《××店》

焼菓子が中心の土産需要の御店であり、かつ、これまでの観光客は△△エリアとセットに「公共交通機関」を利用し買いまわる顧客層である。従って、この御店は「どうしても、観光客を頼らざるを得ない」側面がある。またロードサイドに面し、駐車スペースの確保が難しいため、地域景観や、地域住民との関係性を踏まえると、車利用客を積極的に集客する策は厳しい実情である。店内への3密を避け、店頭の上で車に乗った御客様を並ばせて待機させることは、交通安全上も課題で

ある。そこで本事業では主たる設備投資は行わない。

《〇〇店》

こちらは生洋菓子が主力の売上になっている。また近隣住民をはじめ、遠方からの来店も多い。また生洋菓子が主力のため、既述の廃棄ロスの問題も抱えている。しかしながら、この御店には取り組める素地があると判断している。その最大の理由は、店舗脇に駐車スペースを数年前に確保したことである。

従って、来店促進を積極的に図る施策を打つにあたり、こちらの御店の方が、「手数が多し」と言える。よって、本事業の申請では、こちらを重点的に取組み、必要売上の確保に繋げていく。

《今後のプラン》

例年の売上を年間で見渡すと、〇〇店が 6 割超、残りが × × 店という構成である。本事業では、売上の屋台骨である〇〇店に「新型コロナウイルス感染症による売上減の影響を軽減する策」を講じ、下表の全体売上や利益目標を必達できるよう取り組んでいく決意である。

| 単位(円)            | 売上      | 営業利益    |
|------------------|---------|---------|
| コロナ影響前の 2020 年目標 | × × × × | × × × × |
| コロナ影響後の 2020 年目標 | × × × × | × × × × |

なお、本補助事業で実施する内容を「経営資源の蓄積」と捉え、2021 年以降も、本補助事業で導入する設備等を活用し、売上の極大化と、伴う業務繁忙を期待し、地域からの雇用を促進していきたい。

| 単位(円)  | 2021 年  | 2022 年  |
|--------|---------|---------|
| 目標売上   | × × × × | × × × × |
| 目標営業利益 | × × × × | × × × × |

== 以上、抜粋 ==

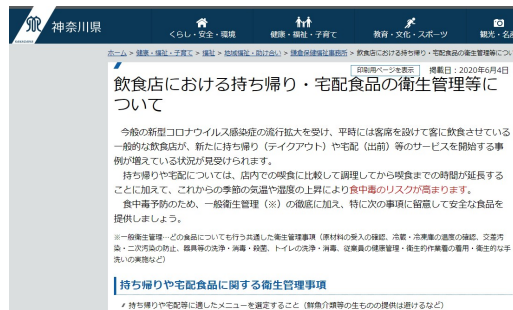
■6 月 29 日(月)具体的な販路開拓の取組み助言と整理

具体的な販路開拓の取組みを助言しながら、計画書に記載する内容の整理を手伝った。以下に、その一部抜粋を紹介する。

== 以下、抜粋 ==

2 事業の具体的な内容

洋生菓子業界としての感染症対策ガイドラインは存在しないため、当店では、管轄の保健所指導の下、さらには神奈川県のコロな禍において公表された「持ち帰り・宅配食品の衛生管理等について」(ガイドライン)に準拠した取組、運営体制を構築していく。



(神奈川県 web サイトより)

ステップ① 保健所指導並びに神奈川県ガイドライン準拠した設備等導入

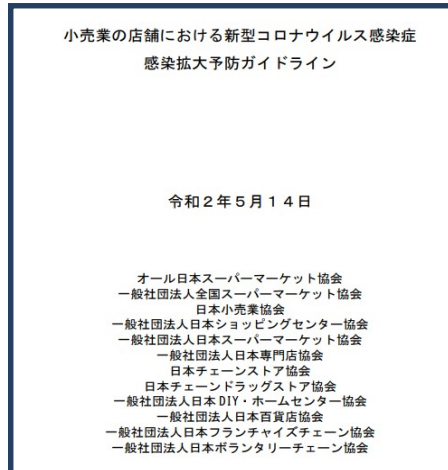
狭い店内へ入店し、品定めをして購入することへの不安軽減のため、車から降りずにテイクアウト(ドライブスルー)で生洋菓子等を購入できる体制を構築する。体制構築にあたっては、下表の設備の導入を、保健所等の指導を受けながら実施する。具体的な内容は下表のとおりである。

| 分類 | 名称等 | 導入量等 | 導入理由 |
|----|-----|------|------|
|----|-----|------|------|

|               |   |            |   |
|---------------|---|------------|---|
| <p>機械装置等費</p> | <p>洋菓子冷蔵<br/>ショーケース<br/>(HOSAKA)W2400<br/>×D800×H1200</p>  <p>(同設備画像無い為類似をイメージとして紹介)</p> | <p>1 台</p> | <p>《売上獲得視点の理由》</p> <p>車から品定めが可能ないようにショーケースが必要であり、かつ洋生菓子のため、冷蔵機能が必要である。</p> <p>《廃棄ロス改善の理由》</p> <p>現状の洋生菓子の販売可能時間は 1 日(当日)限りである。本設備は先端設備であり、独自の湿度管理により菌数のコントロールが叶うため、1.5 日に伸ばすことができる。つまり、直接的な廃棄ロスの削減の取組に貢献する。</p>   |
| <p>機械装置等費</p> | <p>業務用冷凍庫<br/>(ホシザキ)W1200<br/>×D850×H1910<br/>型式 PH-120A3</p>  <p>(購入設備の画像)</p>         | <p>1 台</p> | <p>《売上獲得視点の理由》</p> <p>ドライブスルー用に品揃えするショーケースの品揃えの量は 1 種につき 3~4 個程度である。例えばショートケーキ8個といった注文が入った際に、バックヤードで作って置いては間に合わない。そこで製造したケーキを 1 度冷凍保存し、ストックすることで、緩衝を設ける。</p> <p>《廃棄ロス改善の理由》</p> <p>生地を 1 度冷凍することで保存性が増すことも種々の 2 次データ等で明らかになっている(例 山崎製パン web サイト等参照。山崎製パンではクリスマスケーキ等を例年 9 月頃製造し、冷凍保管している)。</p> <p>特にムース系のケーキは、生地が緩みやすく、直ぐに傷んでしまう。そこで冷凍庫で補完しておき、適時、解凍しながら販売が可能になる。</p>                                      |
| <p>機械装置等費</p> | <p>冷蔵庫</p>  <p>(同設備画像無い為類似をイメージとして紹介)</p>  | <p>1 台</p> | <p>《売上獲得視点並びに廃棄ロス改善の理由》</p> <p>誕生日や節目需要等で重宝されるホールケーキは、事前予約でドライブスルー受け取りの仕組みにピッタリである。そこでドライブスルーの目玉に「ホールケーキ」も位置づける。ただし、既述のショーケースでは、場所を多くとてしまい品揃えには課題がある。</p> <p>そこで、ドライブスルーの接客窓口の足元(既述の冷蔵ショーケースの裏側)に、上記冷蔵庫を用意し、ご予約のお客様が来店された場合、すぐに手渡しできるようにする。</p> <p>従来でも、ホールケーキは事前注文を御客様に御声かけしているが、実際は「その場で注文を受けてから…」といったことが多い。そのため相応にホールケーキを仕込んでおく必要がある。これが廃棄ロスの原因である。</p> <p>そこで本事業を機に、事前予約制に切り替えることで、廃棄ロスを削減していきたい。</p> |

## ステップ② 保健所の指導に基づいた「感染症防止」教育と対策の実施

ステップ①の設備等が導入された後、保健所の指導を今一度受け、オペレーションに、衛生管理と感染症対策が充分かを検証する。また、小売店業界が公表している下記の「小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症 拡大防止予防ガイドライン」に則り、消毒設備の用意、接客時の飛沫防止対策の実施を並行しておこなっていく。



## ステップ③ 離反客再獲得並びに新規客獲得の取組み等

ステップ①から②の取組を通じて、テイクアウト(ドライブスルー)が可能になった旨を広く周知するよう心掛けていく。

### 《新規客獲得の取組》

当店への新規客の来店は概ね、Google マップ経由なことが多い。そこで、Google マイビジネスの登録、更新を行い、「テイクアウト可」の「洋生菓子(ケーキ)店」の存在を、Google マップ上で高めていく。これまでの新規来店の傾向を踏まえ、取組み対象エリアは、〇〇市、◇◇町、△△市、××市、□□市、と設定して行う。

GOOGLE の画像を省略

(現状の Google マイビジネス ほとんど活用していない)

### 《既存顧客の掘り起こしの取組》

既存顧客で 50 歳以下の方は、常々、当社の web サイトやオンラインショップをのぞいてくださっている。そこで、ホールケーキは事前予約制である旨、さらには事前予約には種々の特典がある旨を告知する情報を web に掲載する。

なお特典として、例えばプリントケーキ(プリントによる絵や文字の記入が可能)といったサービスを考えている。

また、ドライブスルー方式(乗車しながら)で注文し、ケーキを購入できる旨も合わせて掲載する。掲載場所は下画像を想定している。

写真省略

(当社 web サイトでの情報開示場所予定)

一方、50 歳超の方々に対しては、web でのアプローチは難しい。そこで、売上のリカバリーの状況を見ながら、必要に応じて、案内チラシを作成し、友人や知人の飲食店等に配布をお願いしたり、新聞への折り込み等々、アクセスできる方法を真摯に検討し、情報の拡散を図っていく。無論、顧客名簿を保有しているお客様に対しては、ダイレクトメールや、電話等々も利用する。

==以上、抜粋==

## 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。

・コロナの2波、3波に備え、今回のドライブスルー(テイクアウト方式)導入後は、日常来店される御客様にチラシ等で案内を配布するなど、事前準備しておかなければ、実需に繋がりにくい旨。

・ドライブスルー(テイクアウト方式)購入時のメリットを「もう何点か用意」し、顧客層毎の興味喚起を図る仕組みを検討しておくべきである旨。検討する際のポイントは、来店客層のケーキの購買動機である。動機を踏まえ「喜ばれる」「利便性が高い」等々のメリットを検討してほしい。