

事務局説明資料

2024年12月2日

中小企業庁 経営支援部 経営支援課

目次

1. 検討会（第2回）までの主な意見
2. 今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方
3. 今後のスケジュール

1. 検討会（第2回）までの主な意見

検討会での主な意見①

1. 検討会について

(検討の視点)

- よろず支援拠点が、今までどのような経営資源を蓄積し、どのような強みを形成してきたか、どのようなオポチュニティがこの先にあるのか、それにあわせて今後この経営資源をどのように展開していくかについて考える良い機会。
- デフレ経済から脱却してインフレ経済に向かうときに、経営の担う役割は非常に大きい。そうした中で、よろず支援拠点の役割・機能が、支援策とミートしているか、支援対象となる企業が置かれている経営の状況とミートしているかが重要。支援策側と支援される側の両方の状況を見ておいた方が良い。
- 経営者人材は、約100万人で、人口1億2,000万人の中の1%。この希少人材たる経営者に注目し、アップデートしていくことが国力を上げる取組。検討会を通じて、経営者に着目する視点は重要。経営支援ではなく、経営者の支援、特に経営者の教育だと考える。

(時代・環境の変化)

- よろず支援拠点が創設された10年前と現在とで変わったことは、圧倒的な人出不足（売上拡大の一边倒ではなく、需要があっても生産能力が追いつかないので生産調整しないといけない状況）と、経営者の高齢化の加速。
- コロナ禍が明けて、環境変化をビジネスチャンスと捉えて成長志向の経営者が増加している一方、資金繰りに大きな課題を抱えた経営者も増加。

2. よろず支援拠点の立ち位置・役割

(よろず支援拠点の強み)

- 強みは、専門性を持ったコーディネーターが多くいること。
- 「手続き不要」で何度でも無料で相談ができることが最大の強み。
- よろず支援拠点の武器の一つは圧倒的な支援件数。
- 経営改善や成長支援を入口から出口までシームレスにワンストップで相談できる先は少ない。

検討会での主な意見②

2. よろず支援拠点の立ち位置・役割

(よろず支援拠点の役割① 事業者の収益力強化)

- よろず支援拠点は経営者の壁打ち相手として存在し、個別課題にはソリューションを提供し、**経営支援インテグレーター機能を担っており**、とても高度なことをしている。実際の経営はかなり大変な中で、**よろず支援拠点の機能は地域の中小企業等にとってはありがたい下支え**。民間コンサルでは、パートナーやマネージングディレクタークラスが、顧客企業の幹部相手にやっている仕事。よろず支援拠点は、コンサルと類似した機能を持ち、とても意義がある。そうだとすると、それをドライブするKPIは何か。
- よろず支援拠点の創設から10年が経過し、すべてよろず支援拠点のせいではないが、日本の低生産性について支援が不十分だったことは反省すべき。**厳しい中小企業のほぼ100%が個別の製品の採算可視化をしておらず、製造業に限らずサービス業も原価計算をできていない。支援者側も何が利益筋で何が赤字筋なのか把握していないまま、DX支援や広告支援だとか、売上支援をやっている場合ではない。**採算の可視化せずに、SWOT分析をして、弱みや強みを分析しても何にも意味がない。
- **経営者の自走化には、採算の可視化をして、どの商材を伸ばし価格転嫁をするのか、どの商材を辞めるのかという経営の打ち手を明確していくことが重要。**そのためには、**よろず支援拠点は商材・サービスごとの採算性の可視化をやるべきであり、KPIに入れるべき。**何件相談を受けたとは別に、全国一律で、何件の採算性を可視化し自走化したのか、売上高営業利益率が上がったのか等、生産性のところに評価軸を置くことを、今後10年でやるべき。
- 国全体の生産性を上げるために、**中小企業の実産性を上げる起爆剤となる役割をよろず支援拠点が担えないか、全国の拠点の仕組みをどう整えると歯車が回っていくかを考えていくべき。**
- **日本全体のことを考えると、よろず支援拠点には限らないが、生産性の革命を起こしていくために、どういう政策を打てるかという大きな流れの中でよろず支援拠点の位置づけ考えるべき。**件数ではなく生産性が向上したか等、KPIをどう設定するかが重要。

検討会での主な意見③

2. よろず支援拠点の立ち位置・役割

(よろず支援拠点の役割② 経営者の経営スキルの向上)

- 中期的に大切なのは、税金を投入した結果として「**優秀な経営者**」という資産を形成し、稼ぐ力を高めた企業からの税収が増加していくこと。
- 日本全体の経営力強化に繋がるために、個社支援の限界を補うという意味で**経営者育成を図りながら地域に優れた経営者を輩出し、地域自体を底上げする役割が求められる。**
- よろず支援拠点がやっていることは、**経営者の教育**をしているという印象。自身で課題整理できるように伴走支援しているのはまさに教育であり、**自走化できる中小企業等を増やすために経営者の教育を行っている**よろず支援拠点は、**教師の役割に近い。**
- 事業承継も重要な課題であるが、経営者が後継者の育成を得意ではないため、経営者にとって後継者の育成も大切な役割。**経営支援人材がスキルを身につけ、経営者を育成し、そして経営者が後継者を育成していくという流れを作っていくことが重要。**
- 経営者の育成が重要である点について、**教育は乗数効果的なところがあり**、まずは、コンサルティングスキルを習得した経営支援人材を増やし、その結果、経営者スキルを身につけた経営者を増やす。次に、そういった経営者が増えることで自社内で後継者育成ができる事業者が増える。その意味では少しの努力が何倍にも膨れ上がって返ってくるという成果に繋がる。
- **経営者の経営スキルの底上げによって、「優秀な経営者」という地域の資産が再生産されるという機能は有意義。**他方、経営者が本当に経営者として成長されるのは、1回とか2回の経営支援ではなし得ないことで、経営者のスキルや人間力を高めるのは修羅場や葛藤の時間的な蓄積がないと難しい。そこにシステムとして切り込めるであれば、**経営者の再生産に繋がる。**

検討会での主な意見④

2. よろず支援拠点の立ち位置・役割

(よろず支援拠点の役割③ 事業者のあらゆる課題への相談対応)

- よろず支援拠点は公的支援だが、儲かっている企業は民間のコンサルを活用するはず。飲食店の店主が細かい支援を活用できるかという点と難しい。なんとか頑張りたいができない人に対して、声を聞いて丁寧に支援するのがよろず支援拠点の大きな役割。ワンポイント支援でも事業者を救いあげるのが重要。
- 相談に来るのはうまくいっていない事業者であり、公的支援の役割は「20点、30点しか取れていない生徒をなんとか60点取れる生徒にすること」。他方、「70点取れている生徒を90点、100点に引き上げること」は民間コンサルの役割と考える。

(よろず支援拠点の役割④ 地域の中小企業支援システムを機能させるコーディネーション)

- 地域の中小企業支援システム全体があり、そこによろず支援拠点が位置づけられているのだと腹落ちした。よろず支援拠点がシステムを機能させるコーディネーション機能を担っていると理解した一方で、他の支援機関がその前提で業務設計しないとシステムが機能しないので、よろず支援拠点以外を含めた中小企業支援システムを再設計する論点もあるのではないか。
- 人材育成の面では、経営指導員の経営支援の質の向上によろず支援拠点の力を借りている。中堅・中小企業も含めて、よろず支援拠点の連携可能性を考えていきたい。
- 極端にローカライズされると全国組織である良さが失われるので、一律とローカライズされた部分を切り分けて横の連携をしてノウハウを資産にして商工会や金融機関に展開していくことで日本全体の支援の底上げになる。
- 全国には多種多様なコーディネーターがいるので、支援ノウハウを集積していくことがよろず支援拠点のミッション。支援ノウハウを商工会や金融機関に展開していくことで日本全体の支援の底上げになる。

検討会での主な意見⑤

3. 支援のあり方

(支援の対象、支援の内容)

- **何度でも無料で相談ができるよろず支援拠点**は、**小規模事業者が支援対象にならざるを得ない**。小規模事業者支援とは異なり、中堅・中小企業支援には個別の経営者に対してではなく組織支援やプロジェクトチームでの支援等、計画的な支援が必要となり、今のスキームでは無理がある。
- **支援対象は小規模事業者だけで良いのか**。経営改善もやらないといけないのではないかと。もっと踏み込んだ支援ができないか。
- 従業員規模300人越えの企業でも価格転嫁ができてない企業があるので、そこはしっかり支援していくべき。
- **経営者の自走化には、採算の可視化をして、どの商材を伸ばし価格転嫁をするのか、どの商材を辞めるのかという経営の打ち手を明確していくことが重要**。そのためには、**よろず支援拠点は商材・サービスごとの採算性の可視化をやるべきであり、KPIに入れるべき**。何件相談を受けたとは別に、**全国一律で、何件の採算性を可視化し自走化したのか、売上高営業利益率が上がったのか等、生産性向上に評価軸を置くことを、今後10年でやるべき**。
- **よろず支援拠点事業開始当初の「とにかく売上上げろ」という結果重視の世界観が好ましい**。
- 現在は、需要の有無を問わず、供給ができない危機的な状況。供給力を確保するには、生産性の向上が必要。手段が目的しているのではないかと。目的は地域生産性革命だと考える。デジタル化もあくまで手段であり目的ではない。**生産性の向上や付加価値額の向上に対してコミットメントすべき**。
- 売上を追わなければいけない業種もあるが、売上を追うよりも予算管理や原価管理の方に軸足を移さないといけない業種もある。何でもかんでも売上一辺倒というのは危うい。
- 大企業であれば原価管理の専門家を組み込むという話もあるが、**6,7割の精度であればよろず支援拠点のスペシャリストで対応できるのではないかと**。よろず支援拠点のマンパワーの現実感の中で、対応すれば良い。
- 生産性の向上について、コンサルティング会社では、DAY1で原価計算を必ずする。現有リソースでどこまで支援できるかは現実論としてあるが、個々の製品・サービスの原価がラフにでも把握出来なければ経営はできない。
- 価格転嫁対応でも、部門別の採算をみて損益分岐点を判断してどう対応するかという手法が確立されているので、**よろず支援拠点のコーディネーターも把握できる**。
- **よろず支援拠点の創立経緯から「売上拡大」や「経営改善」がキャッチフレーズになっているが、経営改善では収益をどう残していくのかという支援も進めている**。

検討会での主な意見⑥

3. 支援のあり方

(ターゲットセグメント)

- よろず支援拠点が対象としているのは、創業まもない会社や5名以下の小規模事業者の規模で、売上を上げるのは避けては通れない大きな経営課題。投資家として大事にしているのは付加価値労働生産性でそれを考える上で原価等の自社の活動の可視化が必要。一方、よろず支援拠点が注力すべきなのが創業まもない会社等への支援なのであれば、安定的な売上拡大チャネルの構築も大事。
- スタートアップなどの導入期の支援と、成熟期の支援は随分違う議論。ターゲットセグメントとしてどこを狙っている支援なのかでサービスの作り方が異なる。飲食店の店主を想定するのか、それなりに大きな木工の会社を想定するのかで議論が変わるので、ターゲットセグメントが重要。いくつかの典型例を考えながら、議論すべき。

(事業者のスクリーニング)

- 相談に来ることが目的化している事業者への支援は中止しても良いのではないか。そのような事業者に対しては相談を断るようなルールを設定しても良いのではないかな。この時間をやる気のある事業者に回したい。
- 無料での支援は難しい。コンサルビジネスでは、値段を安くするとお客様はコミットしない。お客様がコミットしないから物事が進まず、リソースも割かず、良くない結果になる。無料だとコミットメントがない人が相談に来てタイムコンシューミングになるので、明確に断るべきであり、断る仕組みにすべき。無料だからといってコミットメントが薄くても良いとするのではなく、スクリーニングして、やる気のある相談者を支援する方が良い。
- 無料なので、遊びで来ているのではないかなという相談者もいるが、満足度調査もあるので断れないのが実態。一方で廃業支援をしていく中で、有料になるとその支援ができなくなる。
- 無料支援は収集がつかないこともあるので、公的な機関でどこまで出来るか分からないが、何らかの費用負担はどこかで考えるべきではないか。

4. 運営のあり方

(中小企業庁・中小機構の役割)

- よろず支援拠点ホールディングスのような企業体として考えると、事業部と企業体の役割は分化できる。国や中小機構が経営して、各拠点が事業部という位置づけ。相談件数が多数なので、相談内容の吸い上げや経営スキル、知識の再定義など、教育に資する部分は拠点側の事業部だけで行うのではなく、ホールディングス側の国や中小機構が担うことで、再生産とか再利用が可能になる。

検討会での主な意見⑦

4. 運営のあり方

(知識の共有の仕組み／拠点間の競争・連携)

- 日本全体の底上げに繋げるために、**各地域のベストプラクティスや各地域で得られた独特の知恵や知識が共有化される仕組みをどう作るのが課題**。拠点間の競争はもう少しあった方が、知恵の伝播は促進されるのではないか。
- 県外からの相談については、各地域に拠点があるのでそこを案内しており、積極的に対応している訳ではない。一方で、当拠点は、弁護士や株式公開までできるコーディネーターがいるので、他拠点から繋がれることがある。自拠点に足りない専門家がいる場合とスペシャリストのコーディネーターがいる場合は、繋がれることが多い。
- コロナ禍のときに夜と土日に相談対応を実施したり、web体制をやっているので、他拠点の利用があった。
- 各拠点が独自の工夫や努力をしていることは分かったが、同時に制度設計全体として、どこをサポートすると良くなるのかと考えたときに、いくつか問題が見えてきた。**各地域のニーズに合わせて地域ごとの発展の仕方になるので、その意味では相互に学ぶところも出てくるが、どこを標準化するかを定めないと相互学習が受け入れにくい**。
- **ローカルと全国の標準化は重要な問題**。地域を越えたよろず支援拠点同士の連携について、どう進めていけば良いか考えることが重要。
- 相談内容が多様化する中で、**デジタル等を活用し拠点間で相談の相互利用も検討していく必要がある**。
- 評価委員会において各拠点を厳しく評価をしてきたことが、今に繋がっている。
- 一方、47拠点を比較すると支援の内容と質でばらつきがある。頑張って成果を上げている拠点と苦勞している拠点がある。
- 件数至上ではなく、1人1日あたり何件という基準をつくって1つの目安としてはどうか。

(相談データの活用)

- 連携事例をデータ化し、相談中のケースを入力するとそのケースに適した支援機関を選定できるAIの開発を期待。現実的には、全国の支援機関を一元化したウェブサイト（リスト形式でも可）を作成することはできないか。
- **よろず支援拠点の武器の一つは圧倒的な支援件数**。手法としてAIかどうかは別として、とにかく統合すべき。AIで学習させ、基礎的な捌きはAIに任せれば良いのではないか。それは、中小企業支援システムにも繋がるし、経営者の育成にも繋がる。
- 経営計画を立てる際によく使われるSWOT分析では、自社の内部環境の「強み」と「弱み」は書けるが、外部環境の「機会」と「脅威」は書けないところが多い。データセットを整備して、生成AIでテスト分析をして、これで内部環境分析をやって、自社のデータを入れてSWOT分析をやると、シナリオプランニングのような分析するフローを作ってもらえるので、分析コストを下げるができる。こういうツールをホールディングスが整備して、実行支援を拠点側でやるとなれば、プランニングの最初のコストは押さえられる。

検討会での主な意見⑧

4. 運営のあり方

(コーディネーターのモチベーション向上、人材育成)

- よろず支援拠点のコーディネーターは、力量やパブリックマインドがあり、プロフェッショナリズムやパッションが高い方々だと思うが、そのような**人材の再生産性は課題の一つ**。何名かのチーフからモチベーションに言及があったが、そこに消耗や限界を感じられる何かがあるのであれば、そこに手を加えないと持続性が懸念される。
- ES向上への取組として、モチベーションの四象限（理念・ビジョンモチベーション、職務モチベーション、対人モチベーション、報酬・報償モチベーション）を実現するための仕掛け・仕組みづくりが必要。
- **コーディネーターのモチベーションアップによる支援の質の向上として、表彰制度**などを導入できないか。
- **優秀な事例やコーディネーターの評価・表彰制度**を検討するべき。
- 自拠点内のコーディネーター同士によるチーム支援等は活発だが、他拠点のコーディネーターとは繋がりにくい構造がある。**コーディネーターの連携加速による支援の質の向上**に寄与できないか。
- 管理会計的なモノを現場に落とし込む指導ができる人の数と、そこから出てきたデータと、現場の整合間を取りながらどこにメスを入れているかを指導できる人材が圧倒的に少ない。ここに手を打つのが一つの解決策。

(実施機関との協力体制)

- 事業の継続に時間がない相談者が拠点に来た際の相談対応には、踏み込んだアドバイスが必要で且つ長時間の相談対応も必要となってくるので、実施機関の理解も大事。
- 全国的に拠点内にばらつきがあるのは事実。組織の構成要素の3つ要素（コミュニケーション、貢献意欲、共通目的）を満たしていないから、実施機関との連携がうまく進まず成果が出せないのではないか。3つの要素をサポートする仕組みが必要ではないか。
- 全国の課題としては、成果の出ていない拠点もあるので、実施機関に少し競争環境を入れて行くべきではないか。

検討会での主な意見⑨

5. 地域の支援機関との連携強化

(地域の支援機関との役割分担)

- いろんな専門性を持った支援機関と、どのように役割分担をして、どう事業者を支援するかを考えることが重要。
- **商工会・商工会議所の経営指導員がゼネラリスト的支援の役割を担い、スペシャリスト的役割としてよろず支援拠点のコーディネーターを活用できている商工会・商工会議所は、連携がうまくいっていて、役割分担ができている。**独自のコンサル部門を持たず顧客層が規模的に重なっている信金や信組は、保証協会の専門家派遣事業しか活用できる制度がないので、よろず支援拠点は有り難い存在。
- よろず支援拠点が創設された10年前と比較して商工会・商工会議所との連携は随分進んだ。出口戦略でどのコーディネーターに繋いだら良いかは自分の経営資源のように活用している。
- 日本政策金融公庫や保証協会との連携はまだまだ課題あり。
- 中小機構地域本部はハンズオン支援等の専門家派遣メニューを持つ。中堅・中小企業支援には個別の経営者に対してではなく組織支援やプロジェクトチームでの支援等、計画的な支援が必要となり、**企業の規模によって支援スキームが異なる。小規模事業者支援はよろず支援拠点、中堅・中小企業支援は中小機構の支援メニューを活用するなど役割分担をすべき。**
- **商工会・商工会議所等支援機関の果たす機能は地域ごとに異なると思われるので、各拠点で繋ぎ方や連携のあり方も異なる。全国一律の動きを各拠点に求め、標準化するのは難しい。**
- 支援機関同士を繋げるには経験値が必要になるので、コーディネートできる人の育成には時間がかかる。さらにせっかく繋がったけれども、支援機関ごとでKPIが違う。良い支援機関連携を導くために省庁を超えて、KPIなど目標値を共有化できないか。また、経験値の共有として、連携を前提とした事例共有や勉強会を開催できないか。

(サイレント層へのアプローチ)

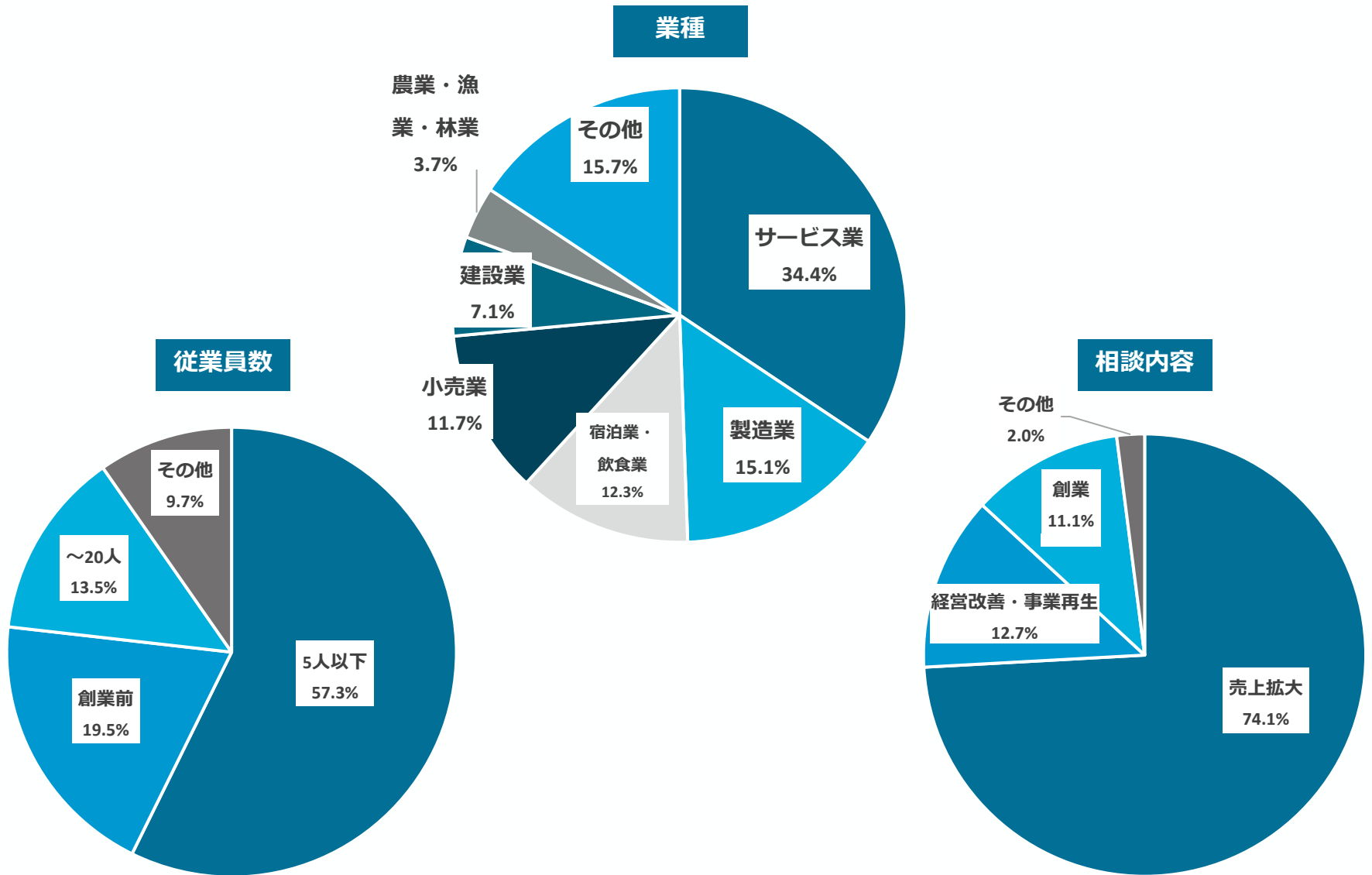
- 商工会議所に相談に来る経営者には、補助金を使いたいとか自立化したいという前向きな経営者は多くいるが、にっちもさっちもいかない経営者の相談も多く、二極化している状況。その間の「サイレントの層」が地域を支えており、地域の循環を太くする鍵。この層を支援するのが経営指導員で、できる限り、アプローチしていきたい。
- **小規模事業者の中には敷居が高く、よろず支援拠点を活用できない人もいる。その人に対してどう支援を届けていくか、地域のネットワークをどう広げるかという課題がある。**
- 「サイレントの層」が中小企業の生産性を日本全体で上げる重要な存在であるが、そこを拾えていない潜在市場。**日本に生産性革命を起こすために、「サイレント層」に対して、どう手を打つべきかを考えることが重要。**

2. 今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方

今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方（これまでの議論）

- よろず支援拠点が創設された10年前と現在とでは、①構造的な人手不足、②原材料費・人件費・金利の上昇など、中小企業・小規模事業者等を巡る事業環境は大きく変化。
- 事業者にとって、これまで以上に、生産性の向上、すなわち、少ない人数で利益を上げるかが鍵に。生産性の向上に向けた経営の打ち手を考えるため、経営状況を踏まえつつ、採算の可視化を行った上で、経営戦略を構想し実行する「経営者」の役割が重要。
- よろず支援拠点は、専門性をもつコーディネーターが多く在籍し、高度で専門的な相談から、民間には相談出来ない小規模事業者などの基礎的な相談まで、幅広く対応している。地域の他の支援機関からも頼られる存在となっている。
- これまでの検討会での議論では、今後のよろず支援拠点の役割としては、
 - ①事業者の収益力の強化
 - ②経営者の経営スキルの向上
 - ③事業者のあらゆる課題への相談対応
 - ④地域の中小企業支援システムを機能させるコーディネーションがあげられた。
- 他方、よろず支援拠点の主な支援対象は、創業まもない会社や5名以下の小規模事業者であり、売上拡大も重要な課題。また、そもそも事業者は採算の可視化の必要性を認識していないことが多いという指摘もある。よろず支援拠点のターゲットセグメントとしてどのような事業者を想定するかにより、サービスの作り方は異なるため、いくつかの典型例を考えながら検討する必要がある。（➡次ページ以降）
- なお、よろず支援拠点での支援の実態として、一般的に、相談者の多くは、まずは自身が認識する個別課題の解決を望むため、コーディネーターは、まずは相談内容の課題解決に対応し、相談者と信頼関係を構築した後に、採算の可視化を含めた事業者の収益力強化に向けた本質的な課題設定を行い、その支援へ移行することになる。

よろず支援拠点の支援対象・相談内容（令和5年度実績）

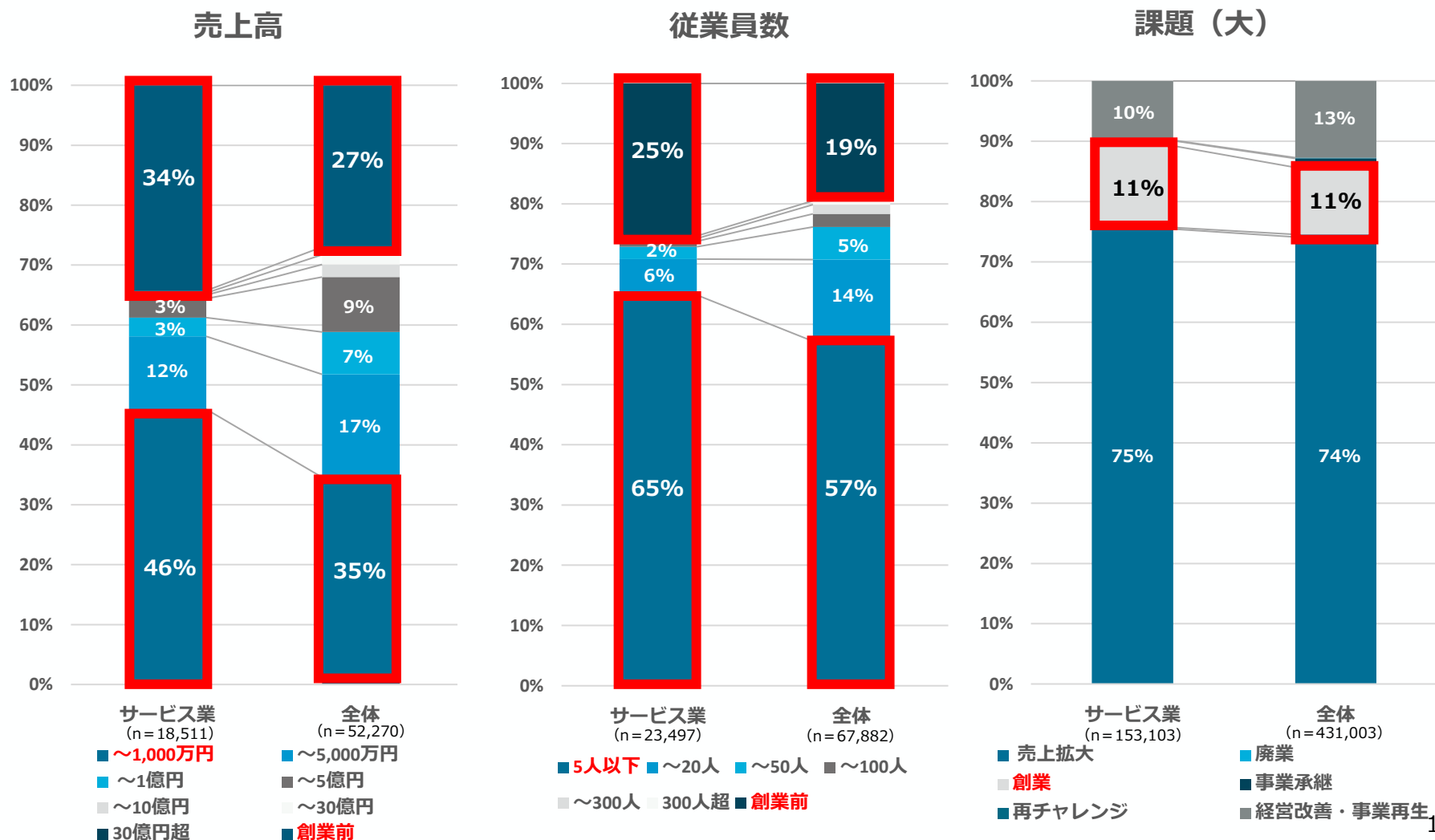


※業種、従業員数・・・名寄せ後の事業者数（n=81,906）ベース。

相談内容・・・相談対応件数（n=431,043）ベース 15
 ※令和5年度カルテシステムデータから、中小企業庁が分析・集計

サービス業（令和5年度実績）

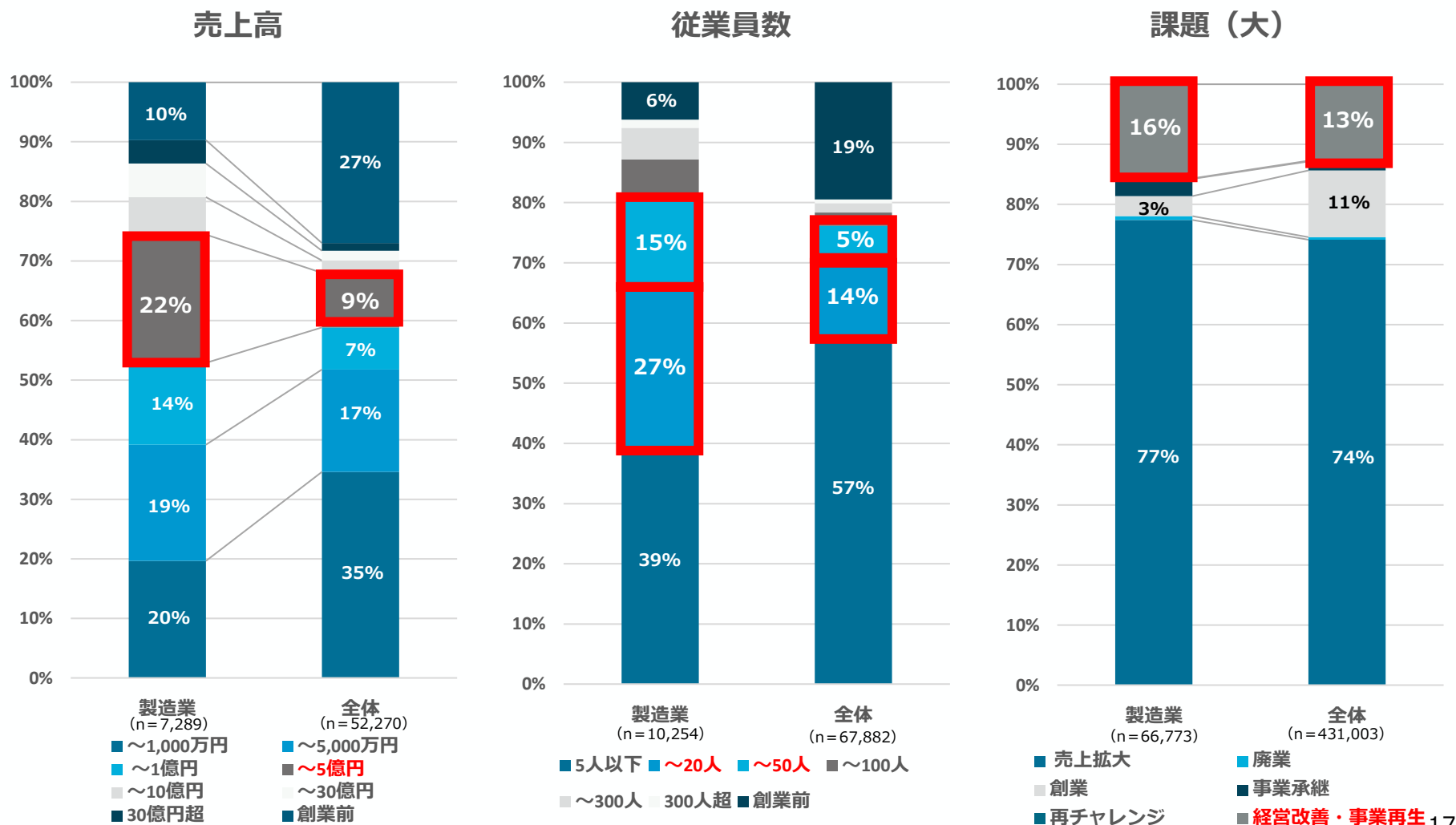
全体と比べ、売上高や従業員数とも小規模事業者や、創業前が多い。



※ 令和5年度カルテシステムデータから、中小企業庁が分析・集計。売上高と従業員数のn数は不明分を除いているため一致しない。

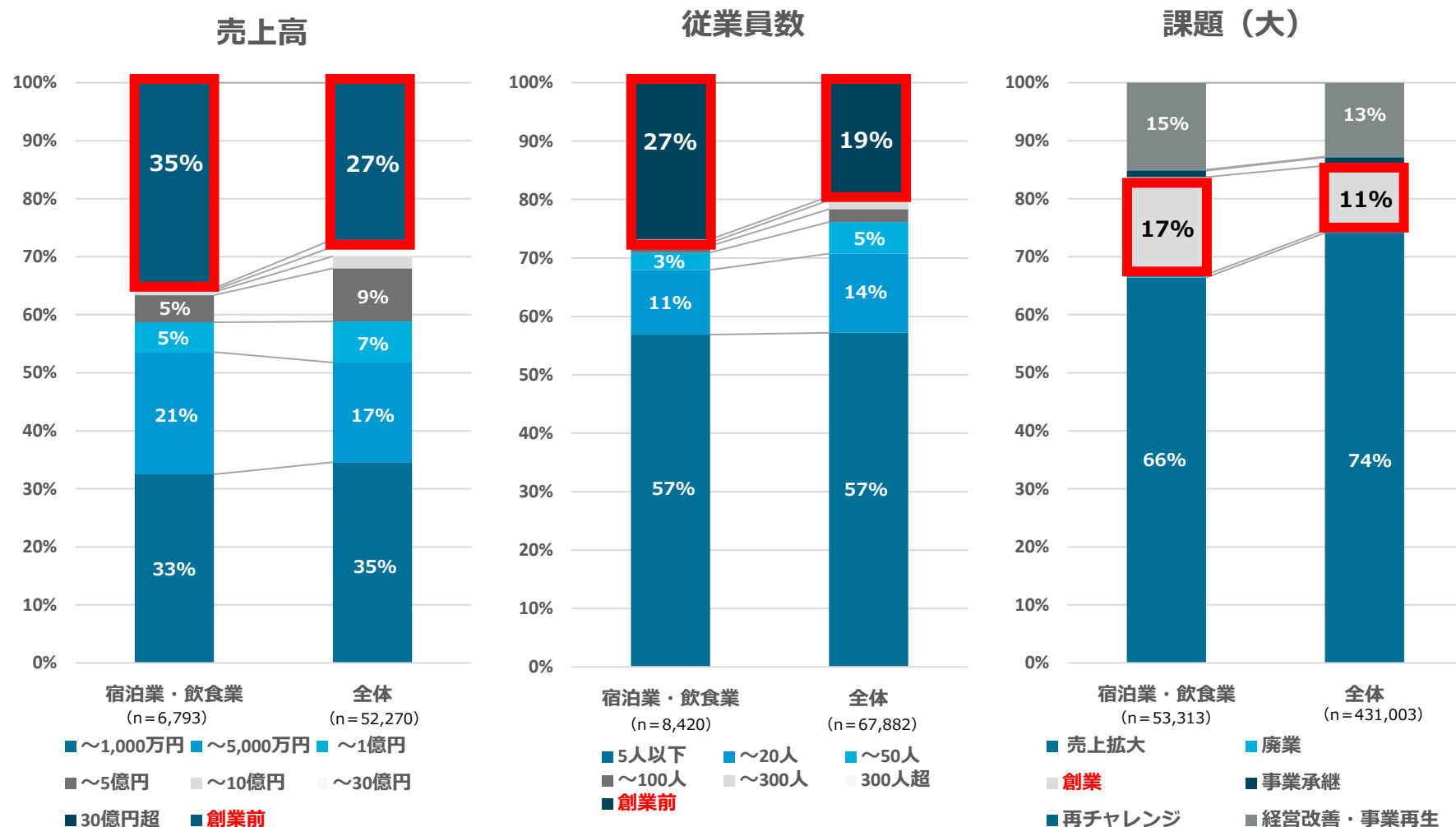
製造業（令和5年度実績）

全体と比べ、売上高・従業員数とも、やや規模の大きい事業者が多い。相談内容では、経営改善に関する相談が多い。



宿泊業・飲食業（令和5年度実績）

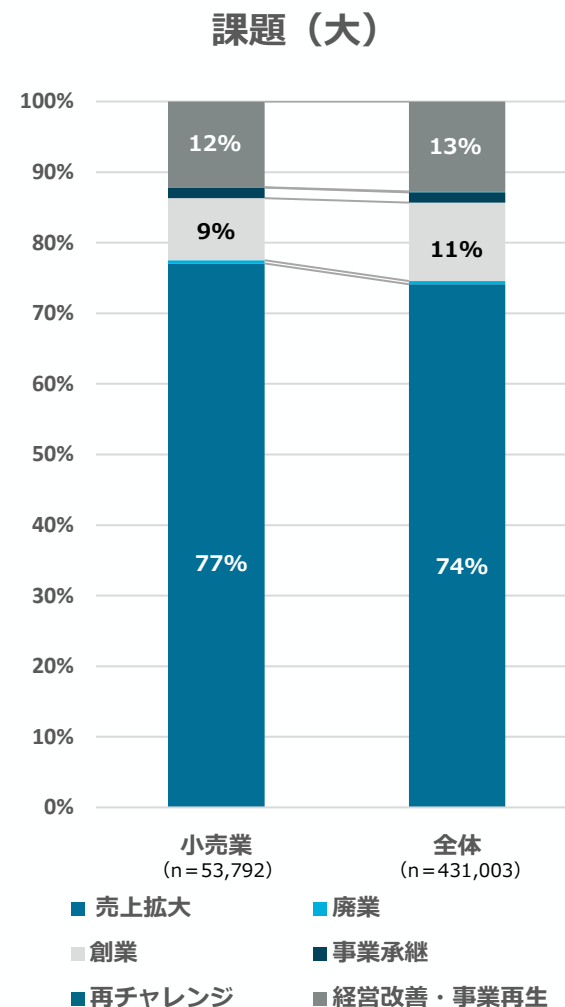
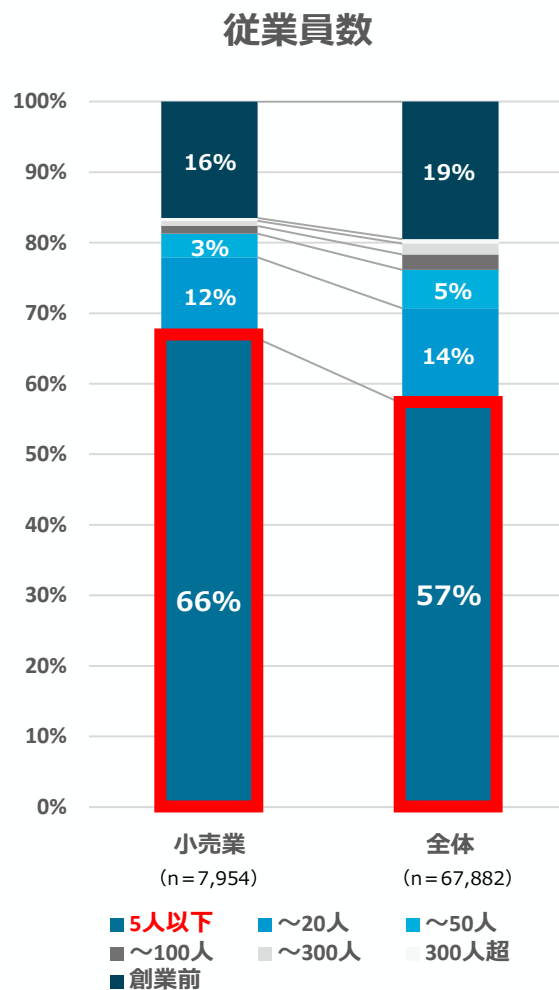
全体と比べ、創業前の者による創業に関する相談が多い。



※ 令和5年度カルテシステムデータから、中小企業庁が分析・集計。売上高と従業員数のn数は不明分を除いているため 一致しない。18

小売業（令和5年度実績）

全体と比べ、売上高や従業員数とも小規模事業者が多い。



※ 令和5年度カルテシステムデータから、中小企業庁が分析・集計。売上高と従業員数のn数は不明分を除いているため 一致しない。

業種毎の特徴（典型的な支援対象）

	サービス業	製造業	宿泊業・ 飲食業	小売業
売上高	・ 創業前 ・ ～1,000万円	・ 5,000万円～1億円 ・ 1億円～5億円	・ 創業前 ・ 1,000万円～5,000万円	・ 1,000万円～5,000万円
従業員数	・ 創業前 ・ 5人以下	・ 6人～50人	・ 創業前	・ 5人以下
課題（大）	・ 創業 ・ 売上拡大	・ 売上拡大 ・ 経営改善	・ 創業	・ 売上拡大

サービス業 ⇒全体と比べ、売上高や従業員数とも小規模事業者や、創業前が多い。
 製造業 ⇒全体と比べ、売上高・従業員数とも、やや規模の大きい事業者が多い。
 相談内容では、経営改善に関する相談が多い。
 宿泊業・飲食業 ⇒全体と比べ、創業前の者による創業に関する相談が多い。
 小売業 ⇒全体と比べ、売上高や従業員数とも小規模事業者が多い。

典型的な支援事例（令和4年度、令和5年度の成果事例集から抜粋）

	会社名	所在地	業種	従業員数	創業年	概要
①	家庭教師のアスピレーション	岡山県	サービス業	5人以下	令和2年	家庭教師業を行う事業者がオンライン授業へ移行する際、 Youtubeを通じて集客し自社サイトに誘引する導線の設計などを支援
②	ハ乙女カイロプラクティックジュニア専門院	宮城県	サービス業	5人以下	令和4年	カイロプラクティック院のアプリ活用に際し、 ゲーム感覚で楽しく体のゆがみを改善するとのコンセプトやサービス開発を支援
③	大国段ボール工業株式会社	福岡県	製造業	～50人	昭和37年	段ボール製品製造販売業者のBtoC事業への展開に向け、 生産の段取りや要員配置の改善など生産体制の見直し、SNS活用などの販促活動の強化を支援
④	株式会社ホクコー	北海道	製造業	～20人	昭和62年	餃子製造業者の収益力改善に向け、「取引先別」「製品別」の利益率を整理して可視化することで、 高収益商品を中心とした事業への転換を提案するなど支援
⑤	有限会社小鹿野温泉須崎旅館	埼玉県	宿泊業	～20人	明治40年	温泉旅館の経営体質強化に向け、 資金繰り改善のための支援、予約管理システムの刷新、宿泊商品の単価アップ、HP・SNSの活用などを支援
⑥	郡山フランス料理研究所 Recettes	福島県	飲食業	5人以下	令和4年	仏料理店の開業に向け、 コンセプト、ターゲット、店舗戦略、損益分岐点売上高を分析した価格設定などを支援
⑦	矢次蒲鉾店	山口県	小売業	5人以下	大正元年	蒲鉾店の新商品開発に際し、 ネーミングやパッケージデザインの作成、SNSでの情報発信などを支援
⑧	BAKED I" LIME D'OR BIO patisserie"	岡山県	小売業	5人以下	令和2年	洋菓子店の新商品の開発・販売に際し、 綿密な原価計算に基づく売価設定、Instagramを活用した販売戦略などを支援

出典：独立行政法人 中小企業基盤整備機構 令和4年度よろず支援拠点成果事例集 ウェブサイト
https://www.smrj.go.jp/supporter/yorozu/fbrion0000004an2-att/R4_seikajirei.pdf
 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 令和5年度よろず支援拠点成果事例集 ウェブサイト
<https://www.smrj.go.jp/supporter/yorozu/fbrion0000004an2-att/c7moap0000005klg.pdf>



動画での集客とオンライン授業を核に 家庭教師事業の新たなビジネスモデルを構築



01 従来型家庭教師業の弱点和コロナ禍克服のため事業再構築を決意

相談者は質の高い授業が評価され生徒数を増やすが、紹介による生徒は同じ学年が多いことから、その学年の卒業を迎えた翌年は生徒が激減し、事業の基盤が揺らぐ状況であった。複数学年で多くの生徒を受け持つことは、準備や指導に加え、移動時間の問題があり困難であった。さらにコロナ禍で家族以外の他者を家庭内に受け入れることに抵抗を感じる人が増えたことも、生徒獲得の障壁となっていた。COは創業時から相談者を継続支援しており、事業展開見直しに協力することとなった。

02 「売上につながらない不稼働時間」の削減が課題

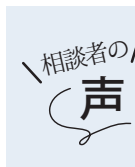
家庭教師業は「指導にかけられる時間」が有限であり、売上を伸ばすには、移動時間を削減し、授業に充てる時間を増やすことが求められる。また現状は相談者ひとりが生徒の指導、企画、広告営業なども兼任しており、売上につながらない不稼働時間も少なくない状況であった。他の講師に任せることも検討したが、相談者と同じ技術を持つ講師を育てる時間がなく、受注を伸ばせないと判断。こうした課題を解決するには、相談者の授業の質を生かしたオンライン授業への移行が不可欠だと考えた。

03 動画で講義を公開、ITで新規顧客を呼び込む動線を整備

COはオンライン化の端緒として、まず見込み顧客をYoutubeやLINEなどのコミュニケーションツールで集客し、そこから自社サイトに引き込む導線を設計した。相談や問合せに対応する方法などを検討し、複数のCOが連携し総合的にアドバイスを行った。相談者は自らが出演し講義するYoutube向け動画の制作を開始、ジャンルの選定や画作りなど試行錯誤を重ね、レスポンスを分析した。最終的に「中学受験を考える小学生向けの算数」に絞って解説動画を多数制作し、アップロードした。

04 Youtubeチャンネルは2年で登録者数2万人オーバー、生徒獲得も実現

Youtubeに開設したチャンネル「こばちゃん塾」は当初登録者数が伸び悩むが、ジャンルを絞ってからは一転、日を追うごとに増加スピードが高まった。令和4年11月現在、登録者数は約2万2,000人で、現在も1日数十人ほどの増加を続けている。問合せは1万5,000人を超えたあたりから増え、Youtubeを入口とした家庭教師契約も複数件受注し、売上は前年比300%となった。今後は講師を新採用し、講師の育成は講義動画を活用して行い、相談者の稼働を圧迫しない体制づくりを考えている。



現在は地元の中学受験、高校受験に対応するカリキュラムで運営していますが、Youtubeでの集客、リモート授業により、学びを必要とする全国の生徒やその保護者からの依頼が増えていく見込みができました。今後は事業拡大に向けた総合的な体制整備を、よろず支援拠点のアドバイスを継続的に受けつつ構築していきたいと思っています。



家庭教師の アスピレーション

小畑 勝稔(こばたけかつとし)
090-7540-4459
〒712-8046
岡山県倉敷市福田町古新田866-45

事業者概要

令和2年、相談者が塾講師の経験を経て、地域の生徒を対象とする家庭教師業として創業。コーチング技術を取り入れた授業の質が評価され、利用者の紹介により事業を拡大する。現在は対面、オンライン授業で活動するほか、中学受験をめざす児童に向けた講義をYoutubeに数多く公開する。



導線が構築されてきている「指導依頼ページ」



さまざまに工夫を凝らして訴求するコンテンツ

支援のポイント

相談者の仕事への想いを尊重しつつ「コロナ禍による顧客環境の変化にどう対応するか」「相談者がめざす所得や事業規模を実現するビジネスモデルをどう構築するか」「長期的な事業展開を見据えた成長モデルをどう形づくるか」を念頭に、事業検討を提案しました。





（売上拡大）

●業種／サービス業

●従業員数／5人以下

カイロプラクティックのDX 新サービス開発で売上3倍へ



1 相談者(下)とCO(上)のオンライン面談風景 2 アプリの画面 3 当院施術室の写真



VOICE



相談者の声

COに提案していただいたサービスのコンセプトや切り口は大変参考になりました。自分では思いつかなかったアイデア・見せ方であり、また、通院している子どもたちにも、くどくど説明しなくてもすぐに理解してもらえるので、その点についても驚きました。



八乙女カイロプラクティックジュニア専門院

●代表者／石川 詔喜 ●住所／〒981-3121 宮城県仙台市泉区上谷刈6-7-15 コートアイランド1-202
●TEL 022-765-2569 ●URL <https://yaotome-kairo.com/>

令和4年創業の「八乙女カイロプラクティックジュニア専門院」では、主にジュニアスポーツ選手に向けた幅広い体のケアを行っている。院長は高校まで陸上競技に打ち込み、その後は25年間にわたってスポーツクラブに所属し、スイミングコーチを経験。その活動のなかで、姿勢の歪みからくる体の負担やケガによって大会直前に出場できなくなる選手を多く見てきた。こうした選手を救うために、カイロプラクティック院の開院を決意。創業前から当拠点に相談に訪れ、創業計画の策定を通じて創業を果たす。

01 相談のきっかけ

創業の相談に続き、新事業の相談へ「姿勢改善のタブレットアプリ」の活用

相談者は、開業から半年経過したところ、所属するカイロプラクティック団体から「姿勢改善のタブレットアプリ」の利用促進を打診された。このアプリは、患者の姿勢の写真を数枚撮ると、アプリのAIが姿勢の良しあしを判断して診断・採点を行うもので、将来の体の歪みをモデルで表示したり、改善のためのエクササイズを提案したりする。相談者は、このアプリをどのように活用すると普及できるかを検討するため、創業時も相談した当拠点へ来訪した。

02 課題

相談者の強み×顧客層の特性で最高の成果を

COは、院長自身がもつ骨格や骨盤のゆがみを解消する施術力の高さに着目した。実は、院長自身も猫背が原因で頸椎の靭帯断裂と診断され、慢性的な肩こりや腰痛に悩まされながらも、効果的な治療方法がなくて悩み続けた経験から本施術にたどり着いたとのことであった。また、25年間にわたって競泳選手を育成してきた経験から、現在も小学校～高校までのジュニアスポーツ選手の患者が多く通っているという事実を把握。この顧客層はスマホやゲームによる猫背の症状が多いが、施術時に「体が歪んでいる」と伝えても、本人はどのように歪んでいるのかを理解しにくく、家庭でのメンテナンスや運動が継続せず、施術効果が限定的になり、来院が続かないという負の連鎖が発生していた。以上のことから、院長の強みを生かしながら、メイン顧客層であるジュニアスポーツ選手特有の問題を解決するために、このアプリを活用していくことを提案した。

03 支援内容

楽しく・わかりやすく・継続できる新サービス

新サービスのコンセプトは「タブレットを用いてゲーム感覚で楽しく体の歪みを改善する、デジタルジュニア世代向けの新しいカイロプラクティックサービス」。アプリで表示される姿勢スコアを、ゲームの主人公のステータス(能力値)に見立て、院長の提示するトレーニング(ミッション)をこなしてレベルアップするゲーム性を提案。また、友だちで競えるよう、スコアランキングを院内に掲示して展開を開始。サービス名を「シセイ・クエスト」として、開発をサポート。メディア向けのプレスリリース作成支援も実施した。

POINT 支援のポイント

- 顧客の「特性」への落とし込み方をリサーチ
- デジタルジュニア世代にもわかりやすいサービス設計
- 「スコア」「レベルアップ」というなじみのある要素に

04 支援の成果

子どもに受け入れられた「シセイ・クエスト」

AIで自分の姿勢のステータスをランキング表示するアイデアがデジタルジュニア世代に受け入れられ、「シセイ・クエスト」の利用客が増加。アプリを使った施術の利用者数は、所属するカイロプラクティック団体のなかでも、同院は東北地区内でナンバーワンになった。それに伴って、売上も相談前の約3倍に増加した。

大国段ボール工業株式会社

寺澤 一光(てらさわ かずあき)

0930-23-0050

〒824-0018
福岡県行橋市今井1133

事業者概要

段ボール製品を約60年製造販売する老舗。主な取引先はメーカーなどで、梱包する商品に合わせ内部の構造を立体的に組み合わせる設計や、自由な曲線で切断する加工技術などを特徴とする。新たに立ち上げたBtoC事業では、生活を豊かにする段ボール製品を開発、販売している。



製造業



～50人



伴走支援



製品づくりの現場



キャットタワースヌーズ

支援のポイント

相談者は当初、有料ネット広告に消極的でした。そこで、まず少額からの実施を提案し、効果を確認した上で、本格的な出稿に移行しました。生産体制については、設備、要因とも充足していたため、運用変更により追加のコストなしに強化を実現できました。支援者は複数の専門家が情報共有を密に行い、支援を継続しました。



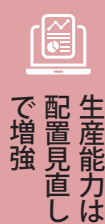
生産体制の見直しでコストをかけずに供給増を実現、新たな事業の柱に



技術を生かして
新分野参入

01 BtoCは順調にスタート、しかし拡大のための“次の手”が課題に

相談者はリーマンショックによる不景気、安価な海外製段ボールや競合する新たな梱包材の登場などから、BtoB事業のみに頼った自社の将来に不安を感じていた。そこでBtoC事業への参入を模索し、子ども向け家具を皮切りに、自社技術を活用し、スタイリッシュかつ実用的なネコの爪とぎ「スヌーズ」を開発する。この商品がテレビで紹介されたことで人気を集め、多くの問合せが殺到した。しかし、本格的なBtoC事業の展開方法がわからず足踏みが続き、打開策を求め当拠点へ相談に訪れた。



生産能力は
配置見直し
で増強

02 製品の周知と受注増に対応できる生産体制確立が売上増のカギ

「スヌーズ」は、相談者が応募したグッドデザイン賞で入賞したことでテレビの取材が入ったことや、この商品でネコが遊ぶ姿がSNSに投稿され拡散したことで、知名度を獲得する。直後に開設した直販でのECサイトには、多くの注文が集まった。しかし、BtoB向けのラインが手すきのときのみ本製品の生産を行っていたため、相談当時は受注残が6か月分で、注文が増えても売上増を見通すことが困難な状況であった。COは効果的な販促活動と、それにより増えた注文をこなせる生産体制の両立が課題と考えた。



SNSでの
情報伝達が
販売に直結

03 アンバサダーを選定、SNSと広告で“猫好き”へのアピールを強化

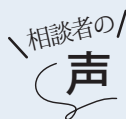
COは生産現場を確認し、生産能力は十分ながら、生産の段取りや要員配置に問題があると考え、現状の従業員数のままでBtoC製品を専門に手がける担当者を配置するなどの改善を提案した。販促活動では、飼い猫が同商品で遊ぶ写真や動画をSNSに投稿するアンバサダーを募集、SNS対策を強化。同社ECサイトにおいては、コンバージョン率改善のため、ランディングページの不要なリンクを減らすなどサイトの構成を変更、さらにランディングページへの流入促進のためYoutube広告やGoogle広告の利用も提案した。



支援後
半年で売上
大幅増

04 商品売上高は3倍超。課題となっていた納期も2週間での出荷を実現

新たな事業の柱へ育てるべく、BtoC専材専門の生産ラインをあらたに構築。受注後2週間以内での出荷を実現し、さらなる注文増にも対応できる見込みだ。支援後の平均売上高は支援前に比べ約33%となっている。これまでは安売りを避けるため直販ECサイトに絞ってきた販売も、考えの合うパートナーへの卸販売を検討している。さらに環境にやさしい商品であることから、各方面から「コラボしたい」という問合せも集まり、BtoC事業はさらに拡大する見込みだ。



相談者の/
声

SNS、動画、ウェブ解析、労務、省エネ、事業計画など、深い知識と専門性を持つ支援者から、丁寧な説明と的確な助言を受けることができました。BtoCの売上高を全売上高の10%とすることが目標でしたが、それ以上も見えてきました。今後も支援を仰ぎながら、提案いただいた施策を積極的に活用し、取組を続けていきます。



【経営改善】

●業種／製造業
●伴走支援

●従業員数／20人
●支援機関連携

先代社長の急逝から3年 目指すべき次なる事業を模索



1 代表取締役 岩橋真知子氏 2 同社の主力商品「餃子」 3 工場内での食肉加工の様子

VOICE



相談者の声

主人が急死し、何から改革していいか迷っていたところ、COの皆さまから多数の情報と支援をいただきました。経営分析により、進めるべきことを認識し、補助金を活用した設備投資、自社製品の検査など複数の取組が実現しています。そして、「今どうするか」より「未来をどうするか」に思考を切り替えられました。



株式会社 ホクコー

- 代表者／岩橋 真知子
- 住所／〒080-2469 北海道帯広市西19条南1-7-11
- TEL 0155-36-0455
- URL <https://hokukoo.co.jp/>

昭和62年、北海道帯広市に創業した「株式会社ホクコー」。食肉加工卸、餃子製造業を営んでいる。令和元年、創業者の急逝を受け、配偶者であった現代表取締役が事業を引き継いだ。取引先は北海道・十勝地区を中心に大手スーパー、飲食店、宿泊施設、学校給食など多岐にわたる。新型コロナウイルス感染症の拡大による宿泊施設、飲食店向けの業務用食肉加工卸の低迷を契機に、収益製品である餃子の製造販売への注力に取り組んでいる。

01 相談のきっかけ

無我夢中の事業承継 第三者による伴走支援の必要性

同社の先代社長は、異業種交流活動などを通じて地域内に強固な人的ネットワークを構築し、それを生かして販路を開き事業を拡大してきたが、収益管理は不十分で財務体質は脆弱だった。しかし、先代社長急逝後の事業を承継した前社長夫人（現社長）の真摯な取組により、短期間で収益体質への転換を実現した。今回の相談者でもある現社長は、次なるステージでの「攻め」の経営への転換の必要性を感じていたところ、取引金融機関の提案により今回の相談に至った。

02 課題

収益性改善のカギは高収益製品にあることを再確認

相談者は代表就任後、それまでの収益性低迷の要因を徹底的に分析した。結果として「収益が出るはずがない条件での取引」が散見されることを確認。そこで、相談者は取引条件の改善および経費の見直しなどを地道に進めた。取引条件の改善は、亡夫の生命保険金を活用した現金決済への切り替えによる利益率引き上げを断行した。これらの取組は奏功し、収益性は短期間で大幅に改善した。そのようななかで、相談者は「今後のさらなる収益性の改善のカギとなるのは、高収益の自社製品である餃子を中心とする自社製品の増産・販路開拓である」ことを漠然と感じていた。亡夫から引き継いだ異業種交流活動での情報交換も行ってはいたが、利害関係のない第三者との「答え合わせ」により、同社の課題認識の妥当性を確認したいという気持ちは常に抱いていた。

03 支援内容

餃子増産の課題の明確化と解決行動をスタート

簡易経営診断では「取引先別」「製品別」の利益率を整理して可視化。収益に貢献する取引先、製品を再認識できた。また、札幌本部食部門担当COのアドバイスにより「冷凍能力の最大化」と「自主検査体制の整備」の重要性を確認。自主検査は実施機関（北海道中小企業総合支援センター）の別メニューを活用した継続支援を実施し、検査結果の早期把握に努めている。電気料金の高騰を受けて、LED化を対象とする北海道の「製造業省エネルギー環境整備緊急対策補助金」に関する情報提供および申請支援も実施し、採択された。

POINT 支援のポイント

- 「取引先別」「製品別」の利益率を整理して可視化
- 高収益自社製品の拡販による「攻め」の営業
- 毎月の経営会議ではリアルタイムの情報を共有

04 支援の成果

収益の柱である自社製品の餃子の社内シェアが向上

本事業を経て自社製品の餃子の製造販売を重点化した結果、令和5年5月末時点での社内シェアは以下のとおり上昇（令和4年3月期社内シェア／売上高の17.3%→令和5年3月期の社内シェア／売上高の19.0%）し、同社の収益性はさらなる向上傾向を示している。今後はジギスカンなど食肉加工部門でも自社製品の開発・販売を強化する予定だ。



埼玉県

経営改善
02

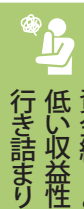
有限会社 小鹿野温泉須崎旅館

須崎 真紀子(すざき まきこ)
0494-75-0024
〒368-0105
埼玉県秩父郡小鹿野町小鹿野1815

事業者概要

創業は、明治後期。女流文学者大谷藤子の小説「須崎屋」のモデルに擬せられた由緒ある温泉旅館。レトロな雰囲気をもつ館内に魅力の一つで、女将さんをはじめとしたスタッフのおもてなしの心を大事にする接客が高い評価を獲得している。リピーター顧客も多い。

資金繰り改善、魅力ある商品の企画などの 自走化支援を通じて、稼げる経営体質へと再生



資金繰りと
低い収益性に
行き詰まり

01 過大な借入とつなぎ融資が経営を圧迫し、働けど儲からず

同社は、借入金が過大で資金繰りが厳しく、複数の短期借入れで凌ぐ状況が続いていた。また、例年、年末年始を除く秋から冬にかけて売上が落ち込むことに悩んでいた。さらに、新型コロナウイルス感染症の発生により、経営は一段と厳しさを増していった。根本的に経営を見直したいと考え、当拠点に相談に訪れた。



複数の課題の
整理と具体的
な解決策

02 資金繰り、予約管理、販売戦略など、絡み合う課題を解きほぐす

ヒアリングを通じて、COは課題を整理した。同社は、運転資金をつなぎ融資で賄っており、資金繰り表の作成が急務であった。また、予約管理システムは、外部業者に任せており、売上が増えるほど手数料が嵩み、見直しが必要だった。さらに、季節に応じた宿泊プランがないことや、ホームページの更新頻度の低さ、SNSの活用が十分でないことなども課題として挙げられた。



自走化できる
経営基盤を構築

03 魅力ある宿泊商品の企画をはじめ、自走化できる経営を追求

COは、作成した資金繰り表をもとに秩父商工会議所と連携して金融機関と交渉し、借り換えによる返済減額を図った。また、予約管理システムは、自力で運用できる方法への刷新を提案した。宿泊商品については、週末プランの価格改定のほか、ダリアの花やジビエ料理、地酒など地域の魅力を組み込み単価をアップさせた。さらに、補助金を活用してホームページのリニューアルを行い、SNSはタイムリーな情報発信を心がけ、2,000人以上の既存宿泊客にDMを送付した。



コロナ禍でも
増収を達成

04 資金繰り改善と増収を達成し、自力で稼げる体質を獲得

資金繰りの改善に続き、予約管理システムを主体的かつ機動的に運用することで、客室稼働率の向上、客単価のアップが可能になった。また、コロナ禍により宴会需要がなくなったものの、地元の特色ある料理を考案するなど食事の付加価値を高めたことで収益力が向上。さらに情報発信の強化により、自社ホームページからの予約数が増え、リピーターも増加した。こうした取り組みにより、自力で稼げる経営体質を確保。コロナ禍にもかかわらず前年比113%の売上を達成した。



宿泊業・飲食業

～20人

伴走支援



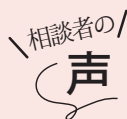
須崎旅館のホームページと予約サイトをリニューアル



地元のジビエを活用した夕食プランが人気(鹿肉のロースト)

支援のポイント

支援にあたっては、複数の課題を整理する一方で、観光業に精通したCOなど専門分野のプロが秩父商工会議所の力を借りつつ、連携してチームによる支援を実施しました。成果が実感できるように具体的な提案や助言を心がけたことで、課題解決の道筋が明確になり、相談者は本来の業務や売上拡大に専念できるようになりました。



資金繰り、メニュー開発、サイト運用など各専門のCOによるチームでの支援で宿泊プランの機動的な投入や予約管理システムの活用レベルも向上しました。また、主体的な経営姿勢に転換し、コロナ禍にありながら増収を達成できました。今後も持続的な成長をめざし宿泊サービスの向上と優秀な人材の確保・育成に努めていきたいと考えています。





「売上拡大」

●業種／宿泊業・飲食業

●従業員数／5人以下

故郷でのフランス料理店の開業 強みと課題の分析・提案で繁盛店へ



1



2



3

1 店舗カウンター席 2 シェフの想いの詰まった特別席である4人掛けシェフズテーブル 3 旬のカツオの料理

VOICE



相談者の声

損益分岐点など数字の裏付けのある価格設定方法のアドバイスにより、ターゲットに対する価格戦略について自信を深めることができました。COと重ねた対話のなかで、自分の考えていた事業の成功に対する確信を深めることができ、思い切って実現する道を歩むことができました。



郡山フランス料理研究所 Recettes

●代表者／國岡 弘益 ●住所／〒963-8002 福島県郡山市駅前2-1-14 エリート24 2F
●TEL 024-983-5950

令和4年創業の郡山フランス料理研究所「Recettes(ルセット)」は、客席数15席の小さなフランス料理店。地元食材を織り交ぜた伝統的なフランス料理は、女性客を中心に高い支持を得ている。オーナーシェフは、フランスのミシュラン星付きレストランで修行し、日本のレストランなどでも総括シェフを歴任。コロナ禍の最中において、2Fの店舗、カウンターのみという制約条件を乗り越えて創業。店名のRecettesは、フランス語でレシピの意味。

01 相談のきっかけ

長年の夢だったフランス料理店 地元福島での開業を決意

相談者は、フランスのペリゴール地方のミシュラン星付きレストランでの修行をはじめ、日本のフランス料理店や大手ウエディング会社での統括シェフなど、合計30年におよぶ経験を積んできた。東日本大震災を機に戻ってきた故郷の福島県で、長年の夢であった自身のフランス料理店の開業を決意。コンセプト・ターゲット・店舗戦略・収益計画などについて相談先を探していたところ、当拠点を利用したことのある知人紹介により今回の相談に至った。

02 課題

フランス料理にかける情熱を事業にするために 越えなければならない店舗制約のハードル

COはこのプロジェクトが、相談者のこれまで30年にわたって人生を捧げてきたフランス料理への情熱を、事業に結実させていくことが最大のポイントになると考えた。そこを念頭に置きながら、どういったところに強みがあり、どういったところに課題があるかを整理していった。最大の強みは、オーナーシェフである相談者の、フランスのミシュラン星付きレストランで修行した経験と最大手ウエディング会社での統括シェフ時代とで培った「料理を魅せる力」。一方で、世の中はコロナ禍で、開業予定店舗は一般的に集客しづらいとされる2Fの店舗で、座席数もカウンターのみ15席に限定されていた。こうした店舗の制約条件を克服していくため、競合分析・損益分岐点分析に基づいた価格・原価設定について、数字を示しながらアドバイスしていくことになった。

03 支援内容

構想を分析で後押し、店舗制約条件を強みに転換

COは損益分岐点売上高を分析し、予定客席回転率から目安となる客単価を提示。近隣の競合店舗を分析し、「中高価格帯」「フレンチ」のカテゴリーは近隣に競合が少なく十分な勝算があるとの判断を提供し、相談者の考えるコンセプト・ターゲットを後押しした。また、相談中の「他のお客様から見えない席もあっていいですね」という会話をもとに、相談者は店舗内の一角にカウンター席からは見えない特別席である4人掛けの「シェフズテーブル」を設けることを着想。「隠れ家」的なプレミアム感の演出に成功した。

POINT 支援のポイント

- 事業に対する「想い」と「強み」の理由を把握
- 強みと課題を明確にすることに留意
- 数字や分析などの客観的な視点で「想い」に寄り添う

04 支援の成果

イメージした顧客層の支持で計画比2倍の売上達成

相談者の情熱を具現化したフランス料理店は、コロナ禍が収まりきらない令和4年9月にオープン。思い描いた顧客層に支持を受け、プレミアム感を演出した「シェフズテーブル」の人気もあって、当初計画の2倍以上の売上を毎月叩き出している。SNSの情報発信強化、期間限定ワインイベントの実施などで、顧客の裾野は拡大。現在は従業員が3人に増え、法人化も視野に入れている。

矢次蒲鉾店

矢次 勝己(やつぎ かつみ)
 083-822-1337
 〒758-0033
 山口県萩市恵美須町1

事業者概要

大正元年創業、4代続く老舗の蒲鉾店。地元産の新鮮な「エソ」のすり身などを使った上質な蒲鉾、秘伝のタレに漬けたエソの皮で包んだごぼう巻き、油揚げにエソのすり身をつつんだ志田巻などを販売。店舗は明治時代の建物が多く残る史跡地区に所在、観光客のお土産としても人気を集める。



小売業



5人以下



店舗外観



新設した、新商品の製造工場にて

支援のポイント

相談者は当初、魚介類加工商品のパッケージについて、既視感あるデザインや商品名を当たり前と考える傾向がありました。そうした考えを見つめ直し、ターゲットに向けたブランディングの必要性を共有しました。またオンライン相談であったため、対面相談以上に情報収集とコミュニケーションの取り方に配慮しました。



新商品と味を受け継いだ 商品のブランディングに成功、好スタートをきる



特産品を
使う商品で
業績向上を

01 新商品検討中に承継の依頼、デザインとPRを拠点に相談

エソは鮮度の高いものだけが練り物の原料となる白身魚で、近海に漁場を持つ萩市はその名産地となっている。ただ近年はスケソウダラなど安価な原料を使う大手業者との競争、食卓の欧米化で、同社の売上は下降傾向にあり、新商品での売上増を考えていた。その折、同業の「荒川蒲鉾店」から「閉業するので『魚ロッケ(ぎょろっけ)』の味を継承してほしい」と依頼を受ける。新商品および魚ロッケのパッケージデザインやPRについて金融機関に相談したところ、当拠点の紹介を受けた。



新鮮なエソの
魅力を
どう伝える

02 既存商品に負けないブランディングの近道は「エソの認知度向上」

COはまず双方の会社や既存商品の情報についてヒアリングした。相談者はエソの旨みについて熟知しており、「エソのみ」を使った商品づくりを得意とする数少ない人物であることがわかった。また魚ロッケという商品は市場に多数存在するが、じつはその名称は荒川蒲鉾店が商標登録したものであった。ただ新商品、魚ロッケとも「新鮮なエソのみを使用」と謳うだけでは商品価値は伝わりにくく、差別化は難しいと考えたCOは「エソの認知度向上がブランド価値を高める最大の近道」と提案した。



子どもの
興味をひく
名称を考案

03 子どもをターゲットに「ネーミング」と「パッケージ」を工夫

COはまず、ターゲットを魚ロッケのファンの多い地元客、次いで観光客と設定した。さらに一般的なパッケージでは他社製品に埋没してしまうこと、おやつにも向いていることから「子どもが手に取ることで、親が商品を知る」という流れを想定し、相談者に提案、新商品、魚ロッケとも「他にないパッケージデザイン」の作成を支援。また新商品は幅広い年齢層に受け入れられる「エソ100%の天ぷら」とし、そのネーミングはインパクトを重視、美味しさと100点満点をかけて「えそ100天」という名称を採用した。



滑り出し
快調、今後
販路拡大を

04 伝統の味の承継も話題となり、売り切れるほどの好発進

パッケージは爬虫類にも似たエソの頭部をモチーフとしてデザインし、遊び心があり、売り場で目立つデザインとした。完成した「えそ100天」「魚ロッケ」は、まず自店舗とスーパー3カ所で販売をスタート。事業承継と商品開発の経緯が新聞やテレビで取り上げられたことから、販売は予想を上回り、一時は在庫切れになるほどとなった。同社の売上は対前年比140%を記録。現在は販路を道の駅にも拡大、またCOとともにSNSでの情報発信やECサイトの立上に取り組み、全国的な販路拡大をめざしている。



新製品開発だけでなく、ECサイト構築やSNSでの情報発信まで、何度も相談に乗っていただきました。商品売るためにはブランディングが必須であることを教わり、「エソを知ってもらうことから始める」という提案、売場で目立つパッケージデザインが、予想を上回る売上に繋がりました。



（売上拡大）

●業種／製造業

●従業員数／5人以下

おいしくて安心・安全なお菓子を開発 的確な販売戦略で売上好調



1 自宅に併設したキッチンで1枚1枚、手作りで製造 2 数百回もの試食を繰り返し、米粉と思えない食感とおいしさを実現 3 現在「しっとりタイプ」「ざっくりタイプ」の全15種類のラインナップ



相談者の声

新商品を開発する中で迷いや葛藤があり、相談した際に、食に対する想いやお菓子づくりについて大切な気づきとアドバイスをいただきました。おかげで、一生進んで続けたいお菓子を見つけることができました。原価計算や販売方法、取引先交渉、補助金などについて、わからなくて困っているときに、幅広いジャンルの専門知識を持つCOに救われ、とても感謝しています。



BAKED I "LIME D'OR BIO pâtisserie"

●代表者／渡辺 愛 ●住所／〒713-8115 岡山県倉敷市玉島道口69-1
●TEL 080-6345-6305 ●URL <https://www.limedor.com/>

令和2年創業のスイーツ工房。「LIME D'OR(ライムドール)」というブランド名で、顧客からのリクエストをもとにつくるオーダーメイドケーキ(受け渡し限定)と、冷凍ケーキの製造・販売を行っている。令和4年秋から、米粉を使った体に優しいオーガニッククッキーの商品開発に取り組み、令和5年5月にECサイトや卸を中心に発売開始。現在、SNSを中心に人気を集めている。

01 相談のきっかけ

新しい売上の柱を模索し 新商品の製造・販売を検討

相談者はケーキの製造・販売を通じて、子どもの健康を気遣う母親たちから「安心・安全なお菓子をつくってほしい」という声をたびたび耳にしていた。相談者自身、新しい売上の柱を模索していたこと、以前から食の安心・安全に関心が強かったことから、無添加・オーガニックなどの原材料を使った米粉クッキーの製造・販売にチャレンジすることを決意。それまで無添加・オーガニック商品の取り扱いや小売店向けの商品化、販路開拓の経験がなかったことから、今回の相談に至った。

02 課題

安心・安全な食を求める人に響く商品開発が必要

「LIME D'OR(ライムドール)」のケーキは、かわいさとおいしさでインスタグラムのフォロワー数を伸ばし、順調に販売実績を積み上げていた。しかし、製造と販売を1人で行っていたため、売上の限界を感じ始めていた相談者は、ケーキに頼らない新しい売上の柱をつくるため新たな商品開発を決意。体に優しく、安心・安全な原料を用いた米粉クッキーの商品化を目指すことにした。しかし、安心・安全を切り口にした商品は、ニーズはあるものの、全体から見ればまだまだ少数派で小さいマーケットであるため、それらを求める人へのPRと、商品の魅力づくりや販売方法、販路開拓などの課題を克服する必要がある。また、一般的においしさとの両立が難しいと言われるオーガニック食品を原料とした商品づくりに加え、仕入調達、原価計算、売価設定なども懸念材料だった。

03 支援内容

信頼され、支持される商品づくりに挑戦

既に商品イメージや世界観は確立されていたため、相談者が不安に感じている商品の市場性、食の安心・安全の信頼性構築に力点を置き、信頼できる原材料の調達と評価の高い販売店での取り扱いを目標に設定。価格志向でなく品質志向商品のため、綿密な原価計算に基づく売価設定を行い、高品質・健康志向の女性(特に若い母親層)を意識した商品化を進めることに。さらに、インスタグラムのフォローワーが4,000人近くいることから、新商品においてもInstagramを活用した販売戦略を組み立てることをアドバイスした。

POINT 支援のポイント

- 専門的な知識をもつオーガニック食品商社との取引を提案
- 商社との商談を通じてよりレベルの高い商品化にチャレンジできるよう支援
- 商社が営む宅配での販売採用を目標に設定し、スピーディーな商品化を後押し

04 支援の成果

想定を超えるロケットスタートを実現

販売開始から3カ月目で月額売上30万円超を達成。特に、委託販売売上は1日平均2〜3万円に上り、売上高はさらに拡大する見込み。今後は増産体制を整え、展示会への出展、百貨店や高品質商品・オーガニック商品を扱う店舗などに販路を拡大し、ギフト商品としてのブランド化を目指す。いずれは、ブランド名「LIME D'OR BIO」で、主力事業に育てたいと考えている。

ご議論いただきたい主な論点①：今後のよろず支援拠点の役割

今後のよろず支援拠点の役割について、これまでの検討会での議論では、以下の①～④があげられた。他にどのような役割があるか（例えば、拠点内外での支援人材の育成等）。

- ①**事業者の収益力の強化**
- ②**経営者の経営スキルの向上**
- ③**事業者のあらゆる課題への相談対応**
- ④**地域の中小企業支援システムを機能させるコーディネート**

ご議論いただきたい主な論点②：今後のよろず支援拠点の支援のあり方

(ターゲット)

- 支援対象の間口を広く取り、多くの事業者の生産性の底上げを図るため、引き続き、Aゾーンを支援しつつ、中小企業全体の生産性向上の観点から、Bゾーンへの支援の比率を上げていくのはどうか。
- 意欲的に取り組む事業者には、AゾーンからBゾーンへ、Bゾーンからさらに規模の大きい中小企業への成長支援に取り組んではどうか。

(生産性の向上に向けた支援のあり方)

- 生産性の向上に向けた経営の打ち手を考えるため、経営状況を踏まえつつ、採算の可視化に取り組む場合、Aゾーン・Bゾーンについて、どの程度の「採算の可視化」が実務的に可能か／望ましいか。
- 他方、そもそも事業者は採算の可視化の必要性を認識していないことが多いという指摘もある。事業者が採算の可視化に取り組むために、どのような方策が考えられるか。
- その他、事業者の生産性の向上に資する支援としてどのような取組が考えられるか。

(その他)

- Aゾーン・Bゾーンの評価指標として、どのようなものが考えられるか。
- よろずがBゾーンへの支援の比率を上げていく場合、Aゾーンの支援を引き続き着実にやっていく必要があるが、どのような方策が考えられるか。例えば他の支援機関とどのような連携が考えられるか。

		Aゾーン	Bゾーン
ターゲット		小規模事業者 (従業員20人以下(商業・サービス業は5人以下)) ※よろずの支援対象の約8割	少し規模の大きな事業者 (従業員30人程度) ※よろずの支援対象の約2割弱
採算可視化の方法	会計の観点	粗利(=売上高-原価)、限界利益(=売上高-変動費)を把握	
		原価、変動費=材料費 ※ 原価、変動費を材料費と簡易に捉えて粗利、限界利益を把握。	原価=材料費、人件費、経費 変動費=材料費とその他主要な費用 ※ 原価の全てを可視化し、粗利を把握。 ※ 変動費は材料費とその他主要な費用と捉えて限界利益を把握。
	商品数の観点	主力商品のみ	ほとんどの商品または全商品

(注) 原価や変動費について、正確性を追求することが主目的ではないため、(例えば材料を個別商品にどれくらい使ったか使用量を積み上げて計算するか、合計の材料費から個別商品に配賦して計算するかなどの) やり方は問わない。

(参考) 成長志向企業実証事業・経営力再構築伴走支援事業

成長志向企業実証事業

経営力再構築伴走支援事業

	2021年度	2022年度	2023年度
基本方針	従来の小規模企業支援に加えて、中堅企業への成長を志向する企業への支援（やや規模の大きい企業への支援）にも試験的に取り組む。	事業者との対話と傾聴を通じて本質的な経営課題への気づきを与え、課題解決に向けた自走化支援。	
ターゲット	- 数拠点をモデル拠点として選定。1拠点当たり、少なくとも年間5社～10社程度の支援を想定。 - 概ね従業員100名以上（製造業）、30名～40名（サービス業）、年商10億円～20億円（但し、これらに限らない）	- 全国47拠点を実施。1拠点当たり、少なくとも年間5社～10社程度の支援を実施。 - 概ね従業員100名以上（製造業）、30名～40名（サービス業）、年商10億円～20億円の企業（但し、これらに限らない）	全国47拠点を実施。1拠点当たり、少なくとも年間5社～10社程度の支援を実施。
評価方針	評価委員による評価	- 評価委員による評価 - 顧客満足度調査	顧客満足度調査
予算配分方針	当該拠点に対しては、通常の予算配分とは別に予算手当を行い、別枠で執行。 ※ なお、追加での予算配分を受けずとも、本取組を実施することも可能。	予算は1拠点当たり一律1,500万円を配分。	伴走支援事業として予算額は設けず、当初・補正の配分額の中で実施。
伴走支援数	143社	463社	419社（令和5年9月時点）

3. 今後のスケジュール

今後のスケジュール

開催回	開催時期	内容（案）
第3回	12月2日（月） 10:00～12:00	•よろず支援拠点の役割、支援のあり方 •よろず支援拠点全国本部アドバイザー立石裕明氏からのプレゼンテーション •全国商工会連合会、日本商工会議所、中小機構からのプレゼンテーション
第4回	12月24日（火） 13:00～15:00	•よろず支援拠点の役割、支援のあり方（第3回の続き） •よろず支援拠点の運営のあり方
第5回	2月4日（火） 10:00～12:00	
第6回	3月6日（木） 10:00～12:00	報告書案
第7回	3月(P)	予備日