

「オールふくしま」での経営支援の考え方と展開について

平成29年5月25日
福島県よろず支援拠点
チーフコーディネーター
渡辺 正彦

県内支援機関の支援の現状・課題の整理

支援の現状

■金融機関:

- 経営支援の専属部署の設置、部局を超えた連携、外部機関との連携等により、補助事業の活用や専門家による経営相談等の支援を実施。
- 経営改善計画の策定支援も大口先や暫定リスケ先等対象を絞って順次進めているところ。等

■土業:

- 経営改善計画策定支援に取り組む税理士はまだ少なく、個々の税理士が各種支援機関と連携して実施している。
- 中小企業診断士は、グループ補助金の計画策定・実施のフォローアップ、補助金・経営改善の計画策定支援を実施。等

■商工団体:

- 経営改善計画や持続化補助金の事業計画等の策定支援を支援機関や専門家と連携して実施。
- 会員への巡回指導や新たな支援ニーズ掘り起こしのための取組を実施。等

今後の支援

■金融機関:

- 経営改善計画の策定は、組織内のリソースが限られるため十分に手が回っていない。さらに進めるために、税理士・中小企業診断士等外部機関との連携を強化して対応したい。
- マンパワー・ノウハウが不足しているため、単体での経営支援の取組は限られるが、トップライン向上のための支援等必要なものについては外部機関と連携して進めたい。

■土業:

- 今後再生案件が増え、企業支援の強化が必要となれば、個での対応では難しく、税理士会として組織的な対応や認定支援機関同士のネットワーク構築による連携した支援が必要になる。

■商工団体:

- 引き続き、会員の事業再開や新事業に向けたセミナー、マッチング、相談会等を支援機関等と連携して実施。
- 補助金申請をきっかけに経営者が経営計画の必要性を認識。今後もうまく活用して計画策定を支援したい。

■今後想定される影響を考慮し、県内事業者のため、より実効性のある支援を実施していくべき。

- 事業者の身近で実効性のある支援を行う人材が不足している。地域単位での支援ネットワークの構築が必要。
- 様々なリソースを投入し、好事例を積み重ねていくことが他の事業者の意識改革につながるのではないかな。

■支援体制・支援施策は充実してきているが、活用していない事業者もある。ナビゲーション役が必要。

- 必要な情報が経営者まで届いていない、認定支援機関のフォローアップが不足等の理由から、事業者によっては支援の取りこぼし、活用されていない施策もあるのではないかな。

■支援機関の連携の円滑化が必要。

- 支援機関の間では相互の理解不足もあり、交流がうまくいっていない。お互いに支援の流れや具体的な支援内容を理解し、専門的支援機関等に相談しやすい環境を整備する必要がある。(京都では、税理士と金融機関が勉強会を実施して連携がスムーズに。)
- 各機関で支援内容に得手不得手、リソースの問題があるので、支援機関相互での方針の共有、支援策の相互活用が必要。

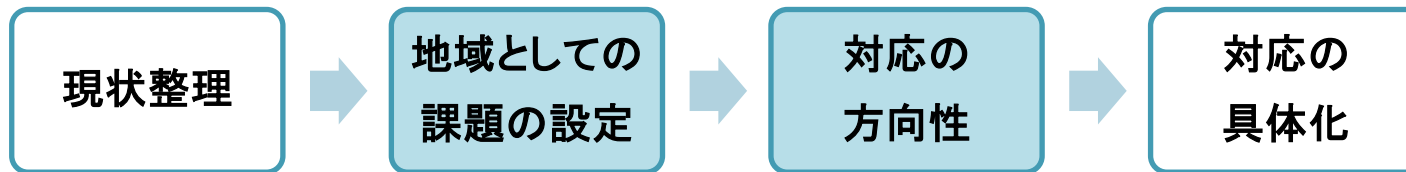
■その他:構造的な課題への対応

- 首都圏消費者へのアンケート調査では、3割は福島県産品への原発の影響を意識すると回答。風評被害の克服に向けて、残りの7割をターゲットとして、味の質の向上に対する対応や材料の厳選等で訴えていく。
- 円安を契機に県内への企業誘致、県外企業とのマッチング、ブランド化等への支援も必要。

組織単体では 対応が困難な 課題

地域(福島県)として取り組むべき課題と対応の方向性

- 第1回検討会で出された報告・意見を基に「県内事業者の現状・今後」と「県内支援機関の支援の現状・課題」を整理。
- 両者を比較することで、そのギャップを今後地域(福島県全体)として取り組むべき課題(問題)として設定し、その対応の方向性について整理。



- (1) 県内事業者の経営状況や今後予想される事態から考えると、今後支援が必要な事業者が顕在化してくるため、個々の支援機関だけではなく、地域(福島県全体)として対応すべき課題(問題)である。
- (2) つまり、一社でも多くの事業者が本格的な経営改善等に取り組み、経済社会状況にも耐え持続的発展が可能となるように、早期にセーフティーネットを準備することが必要。
- (3) 多くの経営者のマインドが低下している実態では、各支援機関の努力だけでは相当の期間を要することが予想されるため、地域一体でスピードを上げて対応していくことも必要。
- (4) 対応の方向性としては、各支援機関からの意見を踏まえ、以下の2つを具体化していく。
 - ①「オールふくしま」で総力を挙げた支援体制を順次構築していくこと
(相互理解、掘り起こし、ナビゲート機能の強化、フォローアップの強化等)
 - ②個々の事業者に対して実効性の高い支援を実施していくこと
(支援機関の連携支援の円滑化、モニタリングの強化、地域におけるネットワーク構築等)

対応の具体策について(全体)

「オールふくしま」による中小企業・小規模事業者
の経営支援対策(仮称)

(1) 総力を挙げた支援体制の順次構築

～つなぐ仕組みでセーフティネット整備～

① 支援機関間の相互理解の増進

② 支援対象事業者の掘り起こし

③ 適切な支援機関・支援メニューへのナビゲート機能の強化

④ 本対策を効果的・継続的に取り組むための推進体制整備

(2) 実効性の高い支援の実施

～リソースを補完することでノウハウを共有～

⑤ 複数の支援機関による連携支援の円滑化

⑥ 地域単位での経営支援ネットワークとそれを支援する体制の構築

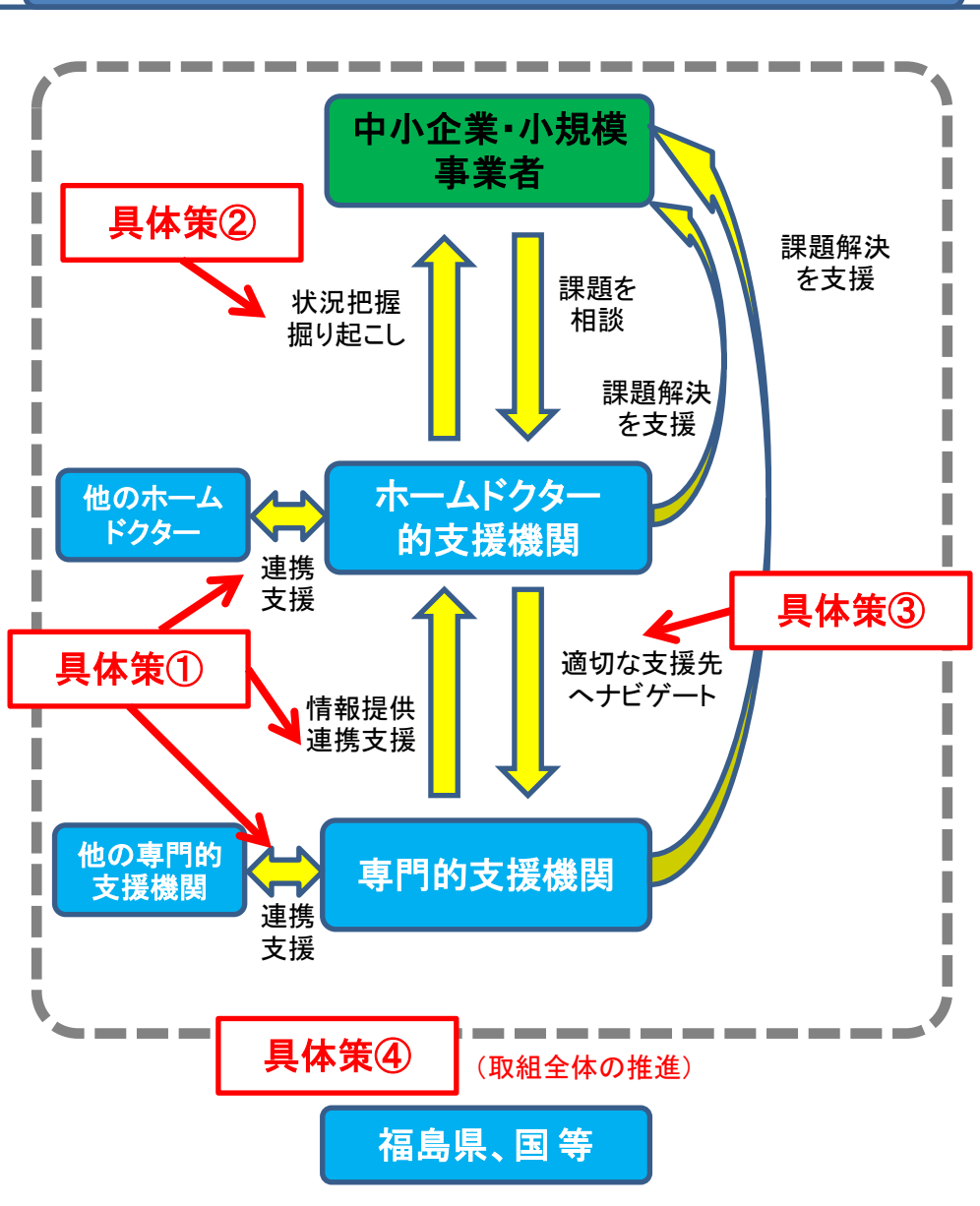
⑦ 事業者の状況に応じた幅の広い支援の実施

⑧ 伴走的支援によるモニタリング機能の強化

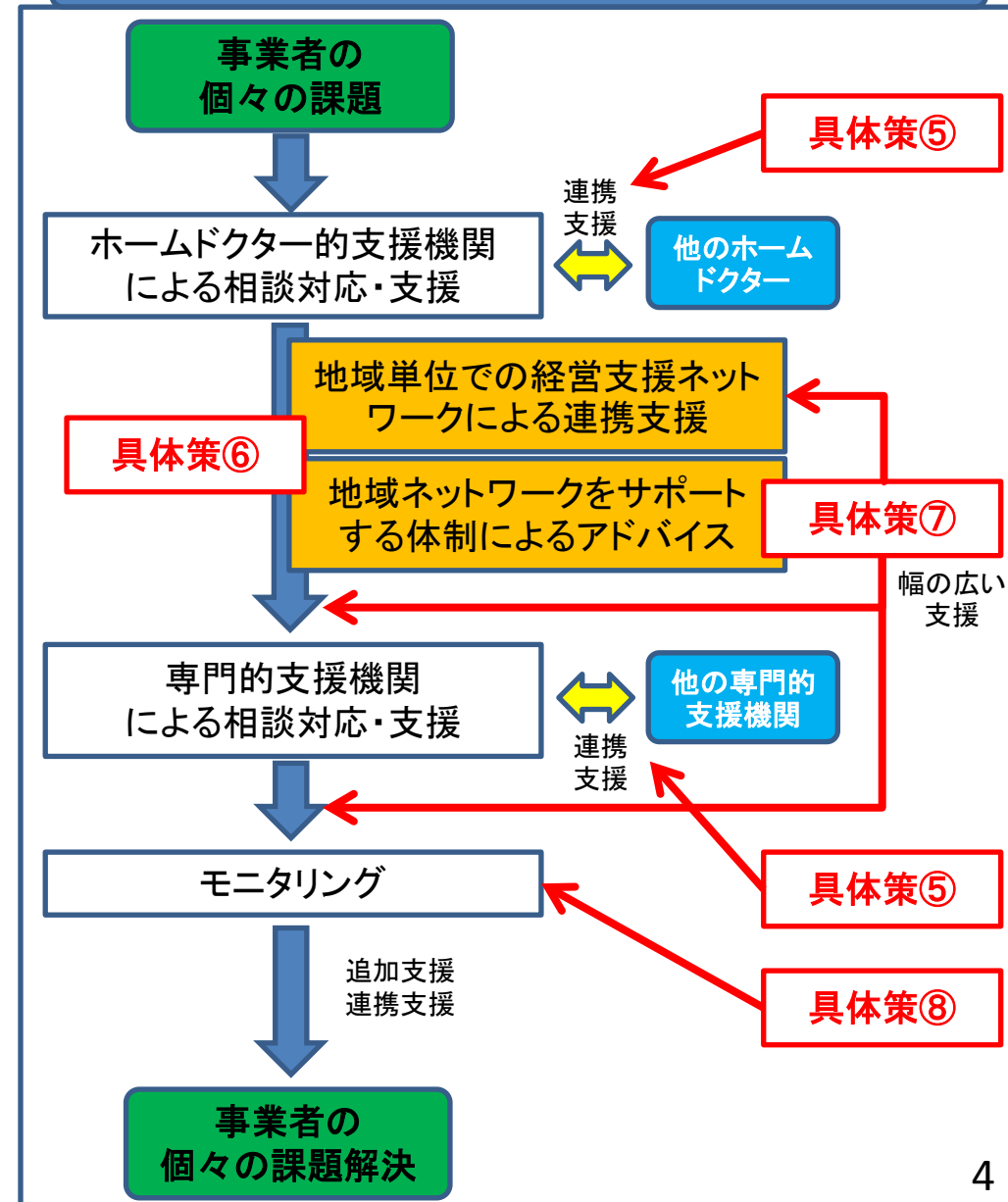
対応の全体像について

対応の「2つの方向性」と、それらを実現するために取り組むべき「8つの具体策」の全体像を図示化。

(1) 総力を挙げた支援体制の順次構築



(2) 実効性の高い支援の実施



8つのアクションプラン案

①支援機関間の相互理解の増進

現状・課題

- 各支援機関の支援内容・リソースは限定的なため、単独機関で支援を完結することは困難。
- 現状では支援機関間の相互理解が不足しているため、相互に支援内容・リソースの活用が十分に出来ていない。

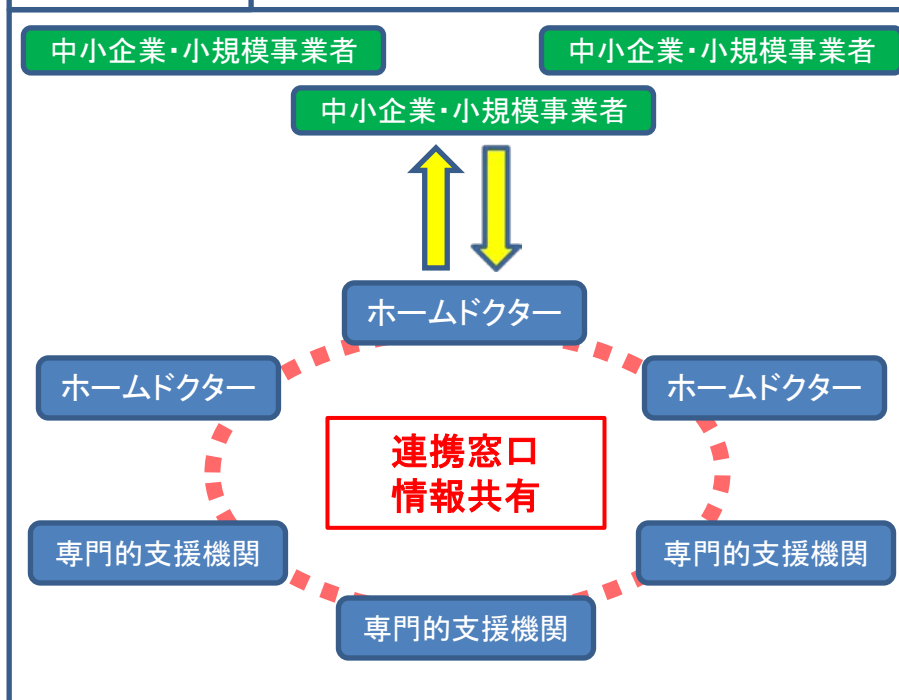
ねらい

- 今後さらに経営支援を必要とする事業者が増加することが想定され、地域全体として「適切な支援機関へのつなぎ」「連携支援」を最適化して対応していくことが不可欠。
- 支援機関間で連携しやすい環境を構築するため、各支援機関の役割、支援内容、支援方法、窓口担当等を共有し、相互理解を深める。

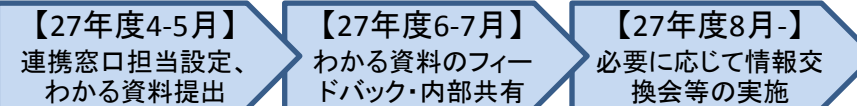
実施方法

- ①各支援機関で連携窓口担当を設定し、連絡体制を構築。
- ②各支援機関に対し、役割、支援内容、支援方法、支援事例等がわかる資料の提出を依頼。
- ③各支援機関へ②の資料を提供。
(必要に応じて、説明等を実施。)
- ④各支援機関で組織内へ情報共有を徹底。
- ⑤結果として、「ホームドクター的支援機関」(税理士、金融機関、商工団体)が事業者課題に対応した支援等を説明できるようになったり、「専門的支援機関」が他の機関への連携支援の依頼等をしやすい環境が少しずつ構築される。

イメージ図



当面のスケジュール案



実施体制

【以下をコアメンバーとして検討・実施】
ホームドクター的支援機関、専門的支援機関、福島県、東北経済産業局 等

8つのアクションプラン案

②支援対象事業者の掘り起こし

現状・課題

- 現在でも多くの支援機関、支援メニューがあるが、経営者のマインドが低下している状況では自発的に相談に来てもらえない。
- 相談に来るのを待つのではなく、支援の必要な事業者に対して声掛けし、課題等を掘り起こしていくことが不可欠。

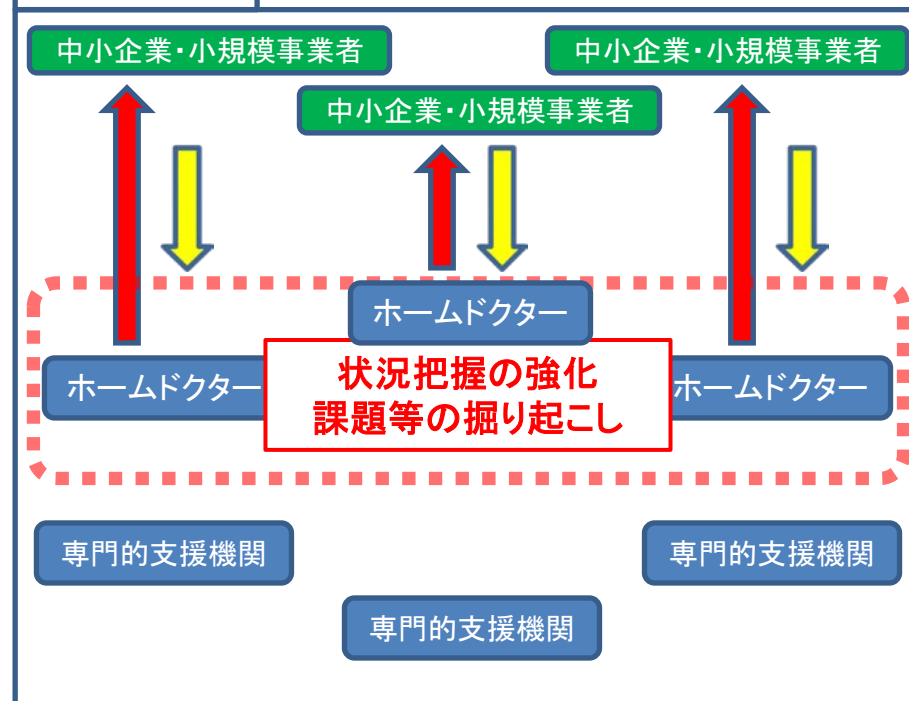
ねらい

- 事業者の状況を把握し、身近にいて一番相談しやすい存在である「ホームドクター的支援機関」が、支援を必要とする事業者へアプローチして1社でも多く課題等を引き出すしくみを構築する。
- また、支援策を活用できていない事業者へ周知を図る。

実施方法

- ①掘り起こしが必要な事業者の対象を明確にするため、基準となる考え方を検討。
(例えば、対象を経営改善が必要な事業者とし、営業利益は赤字だが最終的には黒字となっている事業者など。)
- ②①で設定した基準をもとに「ホームドクター的支援機関」が対象事業者へアプローチし、課題等を引き出す。
 - ・現状の確認
 - ・支援ニーズの確認
 - ・活用できる支援ツールを周知
- ③定期的に進捗状況を推進本部で共有することで、県全体の状況を見える化し、必要な対策を行う。

イメージ図



当面のスケジュール案

【27年度4-5月】
対象の基準の
検討・設定

【27年度6月～】
各機関でアプローチ
開始

【27年度10月～】
進捗状況把握開始
・対応検討

実施体制

【以下をコアメンバーとして検討・実施】
ホームドクター的支援機関、福島県等

8つのアクションプラン案

③適切な支援機関・支援メニューへのナビゲート機能の強化

現状・課題

- 多くの支援機関や支援メニューがあるが、事業者が必要とする機関やメニューに直接到達することが困難な場合が多いため、事業者にもっと近い「ホームドクター的支援機関」が適切に導くことが必要となっている。
- しかしながら、「ホームドクター的支援機関」がどこに案内すればよいのか、どの支援を使うのがよいのか、十分に理解できていないため、適切な支援機関につなげられていない状況にある。

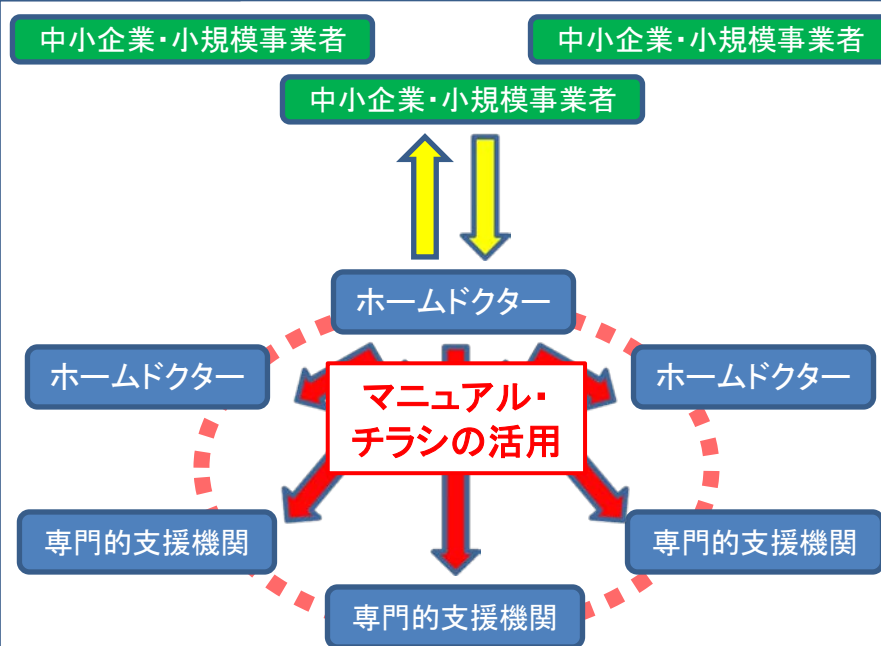
ねらい

- 事業者からの相談に対し、「ホームドクター的支援機関」が適切な支援機関につないで解決が図れるよう、地域全体で「ナビゲート機能」を強化する。

実施方法

- ①国や「専門的支援機関」と共同で経営相談別の相談窓口、支援の流れ等を整理した「マニュアル」及び支援施策を事業者にPRするためのわかりやすい「チラシ」等を作成。
- ②「マニュアル」や「チラシ」を「ホームドクター的支援機関」等へ随時提供。
(必要に応じて説明会等を実施。)
- ③各支援機関で組織内への情報共有を徹底。
- ④結果として、適切な支援機関へナビゲートが出来るようになる。
- ⑤「マニュアル」や「チラシ」は進捗状況に合わせ、よりよい内容に修正するなどバージョンアップさせていく。

イメージ図



当面のスケジュール案

【27年度4-9月】マニュアル・チラシ作成・提供

【27年度7-9月】
組織内共有を随時実施

【27年度10月～】
マニュアル・チラシの
バージョンアップ

実施体制

【以下をコアメンバーとして検討・実施】
ホームドクター的支援機関、専門的支援機関、福島県、東北経済産業局 等

8つのアクションプラン案

④本対策を効果的・継続的に取り組むための推進体制整備

現状・課題

- 県内事業者の復興を加速化させるためには本対策を効果的・継続的に取り組んでいくことが必要。
- 8つの具体策で取り組む本対策は、「オールふくしま」体制で行うものであり、適切な推進体制が必要。

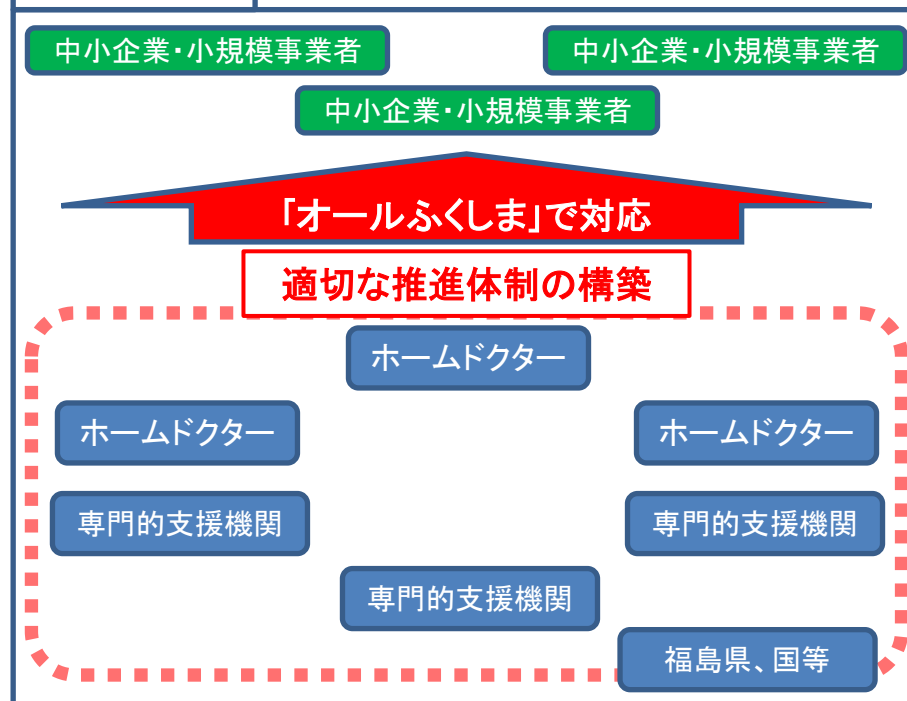
ねらい

- 既存の「中小企業支援ネットワーク会議」等で推進していくのは難しいため、拡充または新たに組織するなどして推進体制を構築する。
- 定期的に取り組むをフォローアップし、PDCAサイクルを回して必要な対応を取れるマネジメント体制をめざす。

実施方法

- ①本対策全体を効果的・継続的に推進するためにどのような体制が必要か、その担い手をどうするかを関係者で検討。
 - ・意思決定組織
 - ・運営推進組織
 - ・アクションプラン別に必要な組織 等
 - ②①の推進体制を構築し、8つのアクションプランを実施。
 - ③各アクションプランの進捗状況を定期的に把握し、課題については必要な対応策を検討。
 - ・制度面の改善が必要なものについては、必要に応じて国等と改善策を協議。
 - ・引き続き検討が必要な課題については、有識者を含めた勉強会やワーキンググループを設置して検討。
- ※推進体制が整備されるまでは、検討会の体制で継続。

イメージ図



当面のスケジュール案

【27年度4-6月】
推進体制の検討
・構築

【27年度7月～】
各アクションプラン
の本格実施

【27年度10月～】
進捗状況の把握
開始

実施体制

【以下をコアメンバーとして検討・実施】
ホームドクター的支援機関、福島県、東北経済産業局、
中小機構 等

8つのアクションプラン案

⑤複数の支援機関による連携支援の円滑化

現状・課題

- 個々の事業者への支援の実効性を高めていくためには、金融支援と本業支援など複数の支援が求められている。
- それぞれの支援機関には得手不得手があるため、他の支援機関と連携して支援することにより、お互いのリソースを補完し合うことで必要とされる課題の解決が図れる。

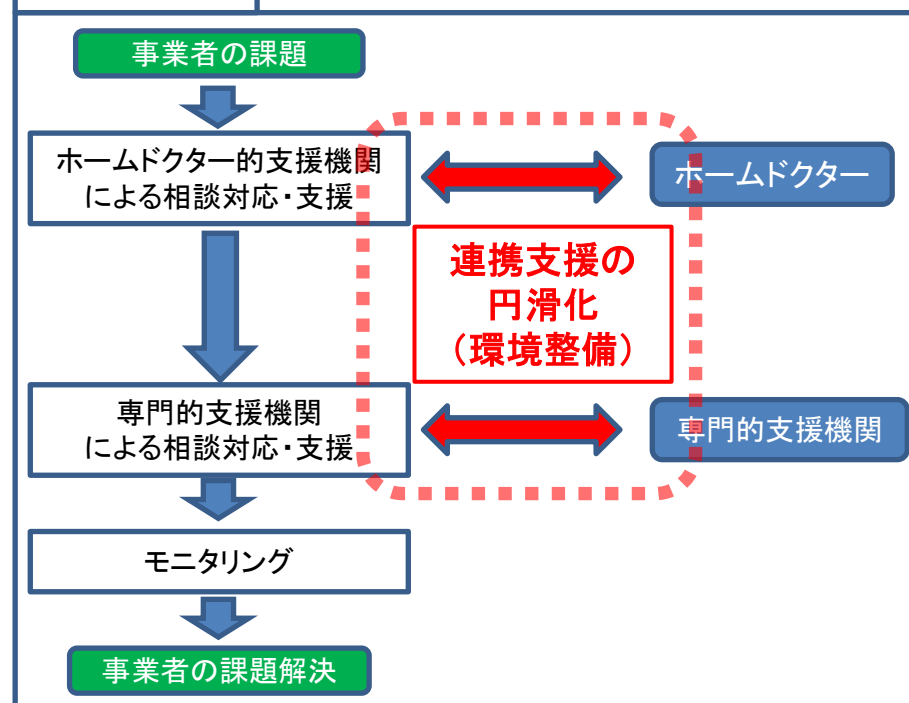
ねらい

- 個々の事業者に対し、複数の支援機関による連携支援で実効性(効果・スピード)を高められるように、連携の円滑化に向けた環境整備に取り組む。
- 始めに連携支援に必要なルールやツール等の整備から行い、次第に環境を整えていく。

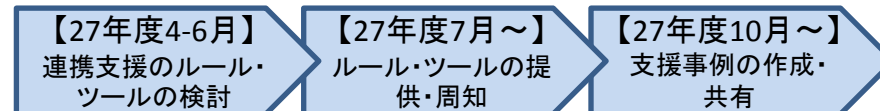
実施方法

- ①支援を実施している支援機関が不得手な部分やリソース不足等で他の支援機関の連携が必要なケースを想定。
- ②支援機関が連携しやすいように、以下について検討する。
 - ・連携支援を行うためのルール(守秘義務、依頼方法等)
 - ・連携に必要な資料とその様式等のツール
 - ・支援を実施している支援機関が他の支援機関に支援を依頼したいときの相談先 等
- ③それらを整理し、随時支援機関に提供し周知徹底する。
- ④連携支援を促進するため、参考となるような支援を事例化して共有する。

イメージ図



当面のスケジュール案



実施体制

【以下をコアメンバーとして検討・実施】
ホームドクター的支援機関、専門的支援機関、福島県、東北経済産業局、中小機構 等

8つのアクションプラン案

⑥地域単位での経営支援ネットワークとそれを支援する体制の構築

現状・課題

- 今後さらに経営支援を必要とする事業者が増加することが想定されるが、現状では対応できる体制になっていない。
- 地域における認定支援機関等の連携・ネットワークが弱いため、単独で「点」の対応となっており、ノウハウも共有されない。

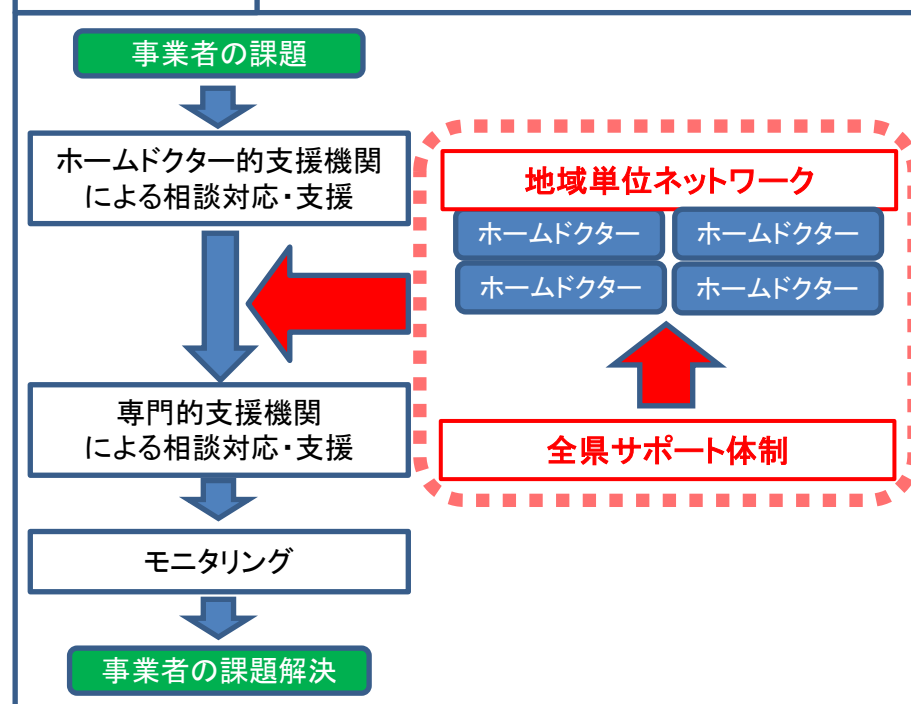
ねらい

- 最も事業者に近い存在である「ホームドクター的支援機関」間で相談しやすくなるように、地域単位での経営支援ネットワーク（以下、「地域単位ネットワーク」）を構築し、情報共有・連携支援をめざす。
- また、「地域単位ネットワーク」を支援手法・ノウハウ等で後押しするサポート体制（以下、「全県サポート体制」）も整備する。

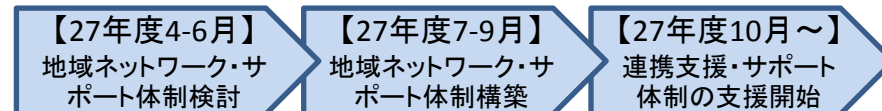
実施方法

- ①税理士・金融機関をコアにした「地域単位ネットワーク」を検討・構築する。
- ②また、「地域単位ネットワーク」を後押しするため、「全県サポート体制」を検討・整備する。
- ③「地域単位ネットワーク」において、以下の取組を実施。
 - ・情報共有
 - ・連携した支援
- ④「全県サポート体制」において、以下の取組を実施。
 - ・「地域単位ネットワーク」からの支援に関する相談への助言
 - ・参考となる支援事例等のノウハウを「地域単位ネットワーク」へ展開
 - ・新たな支援手法等の検討

イメージ図



当面のスケジュール案



実施体制

【以下をコアメンバーとして検討・実施】
ホームドクター的支援機関、専門的支援機関、福島県、東北経済産業局、中小機構 等

8つのアクションプラン案

⑦事業者の状況に応じた幅の広い支援の実施

現状・課題

- 震災以降、事業者の置かれている立場・状況は様々であり、既存の支援手法だけでは解決が困難な事業者も存在。
- 特に、風評被害が長期化している状況では、金融調整だけでは事業再生・経営改善が困難であり、事業面・PLの改善が不可欠であるが、そのためのリソース・ノウハウが不足。

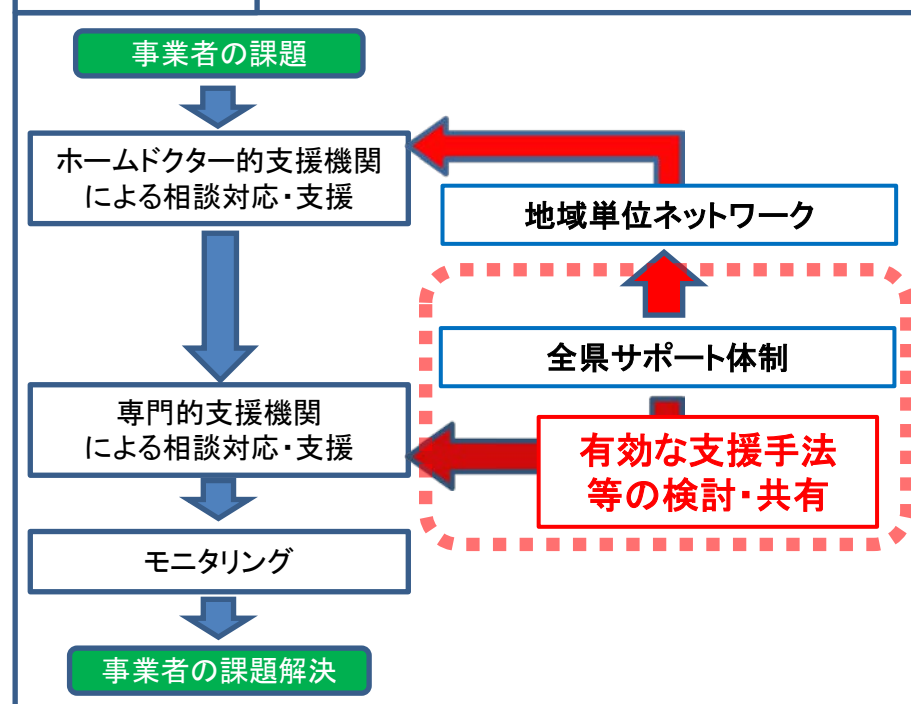
ねらい

- 既存の支援ツール・支援手法では解決が困難な事業者にも対応するため、新たな支援手法(クラウドファンディング、特設チーム支援等)の開拓・活用をめざす。
- また、事業面・PLの改善の取組強化・スピードアップのため、「地域単位ネットワーク」によりリソースを補完するとともに、研修等によりノウハウを提供する。

実施方法

- ①「全県サポート体制」において、「地域単位ネットワーク」からの相談等に対応するとともに、有効な支援手法・支援事例を収集。
- ②解決が困難な案件を整理し、適切な支援手法等を検討。
 - ・制度面の運用の確認・改善が必要なものについては、必要に応じて国等と協議。
 - ・有識者を含めた勉強会やタスクフォース編成等により検討。
- ③「地域単位ネットワーク」等でも対応できるように新たな支援手法や事業面・PLの改善に資するノウハウを展開。

イメージ図



当面のスケジュール案

【27年度4-6月】
サポート体制検討

【27年度7-9月】
サポート体制構築
・支援手法収集

【27年度10月～】
地域ネットワーク支
援開始

実施体制

【以下をコアメンバーとして検討・実施】

よろず支援拠点、中小企業診断協会、ホームドクター的支援機関、専門的支援機関、中小機構 等

8つのアクションプラン案

⑧伴走的支援によるモニタリング機能の強化

現状・課題

- 各支援機関のマンパワー不足により、モニタリングが不十分なため、計画に対する実績の下振れが課題。
- 今後経営支援を必要とする事業者が増加することが想定され、地域として支援後のモニタリング機能の強化が不可欠。

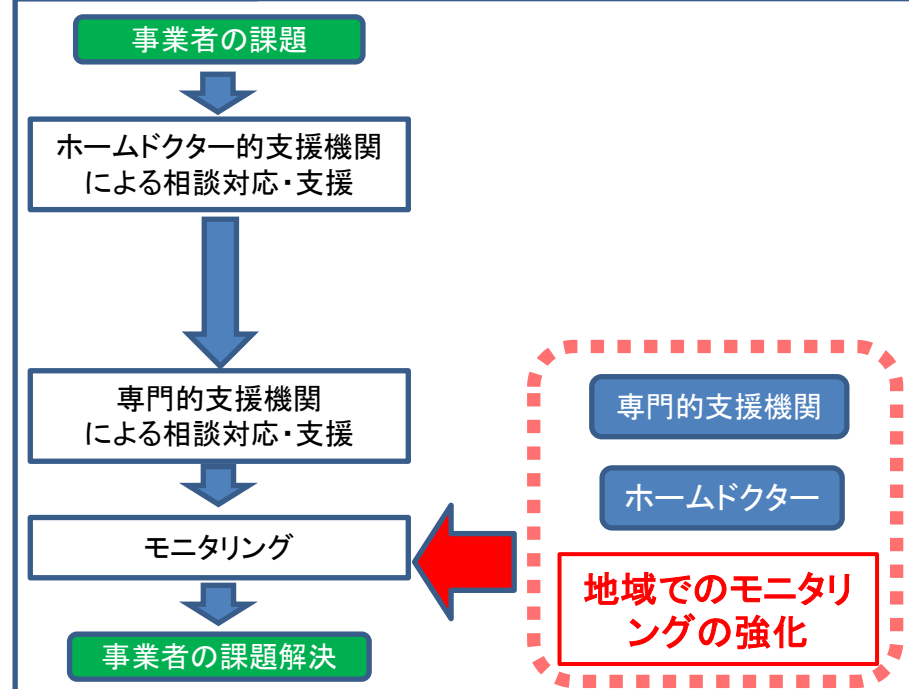
ねらい

- 適切な支援とともに、進捗を定期的にモニタリングすることで、実績の下振れを防ぎ、支援の実効性を高める。
- 支援を実施している支援機関だけでなく、関連する「ホームドクター的支援機関」と連携することで、定期的なモニタリングを可能とし、早期に必要な対策を打てるようにする。

実施方法

- ①支援を実施している支援機関が支援対象企業の「ホームドクター的支援機関」（メインバンク、顧問税理士、会員商工団体等）と支援内容について共有。
- ②支援を実施している支援機関と「ホームドクター的支援機関」が連携して支援先への定期的なモニタリングを実施。
- ③追加支援が必要であれば、他の支援機関とも連携しつつ必要な支援を実施する。
- ④モニタリング活動の状況・課題を「全県サポート体制」等にフィードバックすることで、本対策の実効性を把握し、対策が必要なものについては検討を行う。

イメージ図



当面のスケジュール案

【27年度4-6月】
モニタリング方法
検討

【27年度7-9月】
モニタリング方法周
知・モニタリング開始

【27年度10月～】
モニタリング結果の
フィードバック開始

実施体制

【以下をコアメンバーとして検討・実施】

ホームドクター的支援機関、専門的支援機関、福島県等

オールふくしまサポート委員会 審議案件

平成27年度

	オールふくしまサポート委員会 開催日	支援事業者名 (業種)	提出 地域名	支援機関
1	27年 12月22日 第1回	(資)S旅館 (旅館業)	会津	よろず支援拠点
2	28年 2月24日 第2回	(有)K社 (スポーツ用品、文房具小売業)	南会津	よろず支援拠点 商工会
3	28年 2月24日 第3回	株H鶏卵店 (卸売業:鶏卵卸売)	県中	よろず支援拠点

平成28年度

	オールふくしまサポート委員会 開催日	支援事業者名 (業種)	提出 地域名	支援機関
1	28年 5月25日 第2回 ※第1回はCM撮影ほか	M住興 (一般木造建築)	南会津	よろず支援拠点 商工会
2	28年 7月27日 第3回	株Nフーズ (農畜産物卸小売業)	会津	よろず支援拠点 メインバンク
3	28年 7月27日 第3回	株Yモータース (自動車修理工場・レンタカー)	南会津	よろず支援拠点 顧問税理士
4	28年 8月24日 第4回	M社 (オートバイ小売・整備業)	県北	よろず支援拠点
5	28年 9月14日 第5回	H商事株 (水産物卸売業:海産物の加工販売)	いわき	よろず支援拠点
6	28年 10月13日 第6回	株O電子工業 (電子機器製造・人材派遣)	県中	よろず支援拠点 メインバンク
7	28年 10月26日 第7回	(有)I自動車整備工場 (自動車整備業)	会津	よろず支援拠点
8	28年 11月9日	B館 (飲食業:割烹・総合結婚式場)	南会津	※支援前に廃業
9	28年 11月9日 第8回	株M青果市場 (青果卸売業)	県中	よろず支援拠点
10	28年 11月22日 第9回	(有)M商店 (卸売業:陶器・漆器)	会津	よろず支援拠点
11	28年 12月21日 第11回	株N社 (コンピュータ制御装置製造)	いわき	よろず支援拠点
12	28年 12月21日 第11回	株M米穀販売店 (米穀販売)	いわき	よろず支援拠点
13	29年 1月11日 第12回	(有)S社 (婦人服販売等小売業)	いわき	よろず支援拠点
14	29年 1月11日 第12回	株A精機 (製造業:省力化機械の設計・製造・販売)	県中	よろず支援拠点
15	29年 1月24日 第13回	Sクリーニング (クリーニング業)	会津	よろず支援拠点
16	29年 1月24日 第13回	株K屋 (飲食業)	会津	よろず支援拠点
17	29年 2月8日 第14回	株Y匠 (建築工事業)	会津	よろず支援拠点
18	29年 2月8日 第14回	(有)U社 (食料品小売業)	南会津	よろず支援拠点

平成28年度

	オールふくしまサポート委員会 開催日	支援事業者名 (業種)	提出 地域名	支援機関
19	29年 2月22日 第15回	株S商店 (ギフト商品、雑貨卸・小売業)	相双	よろず支援拠点
20	29年 2月22日 第15回	(有)S建築 (木造建築修理業)	南会津	よろず支援拠点
21	29年 3月8日 第16回	(有)M社 (酒類・食品等小売)	県南	よろず支援拠点 顧問税理士

平成29年度

	オールふくしまサポート委員会 開催日	支援事業者名 (業種)	提出 地域名	支援機関
1	29年 4月12日 第1回	(有)F電機 (抵抗器・コンデンサ等製造業)	県中	よろず支援拠点 再生支援協議会
2	29年 5月24日 第2回	(有)S鉄工 (鉄筋・鉄筋工事業)	いわき	

※その他 地域サポート委員会完結の審議案件もあり

「オールふくしま」での「よろず支援拠点」の取組

1. 経営のダウンサイジングによる収益確保への業態転換

< 事例 ― 温泉旅館 >

- 原発事故前から客数減少（右肩下がり）、事故後は更に落ち込み大幅赤字基調。賠償金で穴埋めしているも足りず、多額の固定資産税未納あり。
- 施設の老朽化進むも、資金調達困難で大幅改築・修繕出来ず。毎年 場当たりの修繕維持対応で凌いできたが、かえって毎年の修繕・維持費が嵩む結果となり収益を圧迫。
- 客室約20室、本館と新館の2棟、団体用の大広間は殆んど使われてない状況。



- 老朽化の程度（今後の必要投資額）、施設内の利用実態と本館閉鎖時のシミュレーション等を検討の上、新館（7室）のみの営業とし、実質的な家族経営レベルまでダウンサイジングする方針とする。
- ダウンサイジングすることで収益構造が大きく変化することを数値化し、経営者に理解して頂く → 水道光熱費、修繕費、人件費等 販管費大幅削減。ターゲットを絞り個人客を手厚くもてなす（サービスの質の向上）ことで、宿泊単価は旨ろアップ。BEPは大きく低下。資金繰りのブレ幅も小さくなり安定を目指す。
※通常業況悪化のなか、資金繰りもあり経営者はなかなかダウンサイジングには踏み込めない。その為には 当然相当の覚悟は必要。
- 最後の賠償金を未払金等の整理と、一時業態転換のための資金に充当。

「オールふくしま」での「よろず支援拠点」の取組

2. 卸売業の生き残りを賭けた戦略転換

< 事例 ① — 食料品卸売業 >

- 原発事故の影響で主要取引先、主要販売先の取引が停止し、売上の減少・売上原価の上昇を招き 営業段階で赤字基調へ。
賠償金により最終利益をкаろうじて確保の状況。
- 配送先が100先と多く配送コスト（含車輦費）が高い。
- 価格競争に陥り易い商品であり、基本的に利益率が低い。
- 配送業務で経営者も極めて多忙となっており、マネジメントの余力がない状況。



- 仕入先との連携によるブランド化商品の展開の可能性を探る。
 - 仕入先にブランド化商品があり、仕入先に当社のブランド商品として販売する許可を交渉の上取得。（収益性の向上見込める）
- 本商品を1つの起爆剤として配送コストの削減に着手。（前提として 配送先毎の配送頻度・売上をベースに採算実額を算出）
 - まず第一段として、本商品の取扱いを条件として不採算配送先の選別整理に着手。
 - 優先順位である経営者のマメマネジメント・営業時間をこれにより捻出。
- 併せて本社の一部に直売所を設置し、小売・ネット上でもプロモーションの強化を図っていく。

「オールふくしま」での「よろず支援拠点」の取組

＜ 事例 ② － 食材卸売業 ＞

- 全般的な消費者需要の伸び悩みや海外産の進出、同業者間の低価格競争等により、営業段階で3期連続赤字計上で債務超過に陥る。
- 配送先が50社と多く、相対的に配送コストも高止まりの状況。現状 卸売7割、小売3割の割合。
- 特に 卸部門は競合も厳しく利益率が低い。
- 近々、事業所の前に道路が開通予定で 交通量増による集客が期待出来る。



- 過去1年分の小売り客の来店データ等の分析から小売部門拡大の余地を読み取る。
- 卸売部門の将来性は見込めず。収益構造の転換が必要。小売7割、卸売3割への移行を目指す。(中期目標)
 - 同時に配送先の見直しも進めていく。
- 併せて小売部門の強化（含店舗改装、オリジナル商品の開発、ターゲット拡大のための惣菜系商品の投入）に着手。
- 資産の有効利用と当社の部門連携の見地から卸・小売に加え飲食部門（施設）の立ち上げを計画。
 - また 周辺道路状況の変化に合わせ、これらのプロモーションの手段になり得るよう設計。
 - 以上は、元々経営者もぼんやりと構想していたものであるが、経営改善計画書を通し、明確に「見える化」させ 経営者の背中を押すとともに、メインバンクの理解も引き出す事例。

「オールふくしま」での「よろず支援拠点」の取組

3. 立地を生かした売り場構成の大幅変更により収益改善

＜ 事例 ― 婦人服小売業 ＞

○本店は、駅にも近く金融機関も混在する中心商店街に立地。

○商店街そのものは寂れてきており、当社の客層も高齢化。かつて最多9店舗展開した時期もあったが、現在売上低迷から2店舗（本店及びテナント）に縮小、累積赤字も大きいなか本店大幅赤字。

○本店は、婦人服販売の他に、小規模ながら1階カフェも営業、2階はイベント等の活用にとどまっている。（殆んど利用されず）



○立地とカフェの視察状況及び実績から、カフェの拡大（含 現在の中高年婦人層からビジネスマン等へのターゲット層の拡大 ～ 最終的には2階の活用との連動）余地を判断。

○店内奥にあったカフェを店頭から展開、併せて婦人服（一部雑貨）の売場を大幅に縮小（店頭併設型）。同時に固定客（の好み）にターゲットを絞った商品構成をベースに展開を提案。（売場を縮小することにより、固定客を想定した提案型の商品構成を可能とした）

○2階部分は、建物構造からも賃貸可能と判断し、賃貸先の検討に入る。

○家族・親族経営のデメリットが大きく出ており、併せて明確な担当制を提案。

○以上による収益改善効果を前提に、一部改装費用も入れた経営改善計画策定に着手