

よろず支援拠点セミナー&個別相談会 資料

# 『よろず支援拠点相談からみる 事業者の経営課題』



平成27年1月28日

福島県よろず支援拠点


コーディネーター 渡辺 正彦



# 相談事例から見えてくるもの

## (1) 立ち位置の確認

### 時代の潮流と課題 (国土交通省：国土のグランドデザイン2050より)

- 急激な人口減少、少子化
  - 異次元の高齢化の進展
  - 都市間競争の激化などグローバル化の進展
  - 巨大災害の切迫、インフラの老朽化
  - 食料、水、エネルギーの制約、地球環境問題
  - ICTの劇的な進歩など技術革新の進展
- 
- 市場縮小への対応...域外・海外へ
  - 成長産業志向...医療介護サービス関係、医療機器、再エネ
  - ニッチな分野、独自性の強い分野志向
  - 分野の融合...6次化、異業種連携、地域戦略
  - 社会インフラ化したICT、産業インフラ化する観光の活用等

# 相談事例から見えてくるもの

## (2) 地方では「絶滅回避」が主要なテーマに

- ・ 外部環境に適応・対応し生き残るか ⇒ 相応の“強さ”が必要（競合に打ち勝つセールスポイントはありますか）
- ・ 本来の自己価値、事業価値を堅持して生き残るか ⇒ ex.シーラカンス、湯布院・黒川温泉、アルベロベッロ（イタリア）
- ・ 地域全体の底上げと自社の戦略のベクトルを同化させる必要性（地域ぐるみ戦略）
- ・ 地方では「中核都市」に絞られてくる（国の政策）

## (3) 衰退する地場業種への対応（ex.豆腐、納豆、味噌等製造の小規模事業者）

- ・ ライフスタイルの変化 ⇒ 消費者の大型店（スーパー）志向 ⇒ スーパーが最大の納入先へ  
⇒ スーパーの戦略に組み込まれる弱い存在に（どうしても収支がとれない）
- ・ 実は、その背後で忘れられてきた「味覚」「美味」「本来の味」
- ・ 地場中小製造業者は、これを活かすことが生き残りの戦略の1つになる  
ex.本業の美味を知ってもらうための戦略 ターゲット、販路、プロモーション活動も変えていくべき
- ・ 商品の独自性追求、製造直販、飲食業兼業といった新業態追求

# 相談事例から見えてくるもの

## (4) 創業・起業支援の本質 (立ち上げ時)

- 創業5年以内のデフォルト率は13~14%と言われている  
(5社に1社は5年以内に廃業・倒産の実態)  
何故か... 現実的思考(詰め)をどこまでしているか  
... 事業経営の経験不足をどう補うか
- 創業・起業も通常の事業経営・企業経営となんら変わらない
  - ⇒ ビジネスモデルが明確か... 優位性や競争力、新規性や独創性、収益性はあるか
  - ⇒ 市場や顧客の認知... ターゲットは明確か、マーケティング・マインドは充分か、PR戦略・営業活動は充分か
  - ⇒ 商品やサービスの品質に自信はあるか
- 実務上の本質
  - ⇒ ①売上予測 ②収支構造 ③経営資源(人、設備) ④資金調達
  - ⇒ ①~④の相関の中で現実的事業計画を策定 ⇒ ①に基づき③の規模が決まってくる
  - ⇒ ①が決定的要素でいかに現実的な予測をするかがポイント ⇒ 不確定リスクをどこまで縮小化できるか
  - ⇒ 特に③、④の制約を考慮し、事業規模の見極めが必要 ⇒ 但し、一方でBEPの見極めも必要
  - ⇒ ④については、事業計画のレベルが大きく影響する
  - ⇒ 月次損益計画・月次資金繰り計画を立てることにより現実が見えてくる

# 相談事例から見えてくるもの

## (5) 借入金の条件変更対応

- 手遅れにならないうちに申し入れを ⇒ 延滞期間が長引くほど解決困難に
- 抜本的な資金繰り難（需資）の要因把握を ⇒ 赤字補填、資金繰り資金、或いはその両者？
- あくまで経営改善計画の本質は本業での収支改善
- 資金繰り表を作成しないと月次ベースでは判らない ⇒ 厳しい先は日繰りで見ていく必要性も
- 決算書・資金繰り表の読み取り
  - ⇒ 資金繰りの「構造」を読み取る
  - ⇒ 本業での収益力を読み取る。前提は、EBITDA（税・支払利息・減価償却前利益）水準
  - ⇒ 運転資金の読み取り 「流動資産－流動負債（借入除く）」
- 条件変更の程度と今後の資金調達との兼ね合いも要考慮
- 福島県事業者への憂慮
  - ⇒ 賠償金・各種補助金の経営への影響 ... 経営実態の読み取り、営業戦略・努力（風評も含め）
  - ⇒ 途切れた時がトリガー ... 正しい危機感と早期の対応を
- 何よりも大切なのは金融機関（特にメインバンク）との信頼関係

# 相談事例から見えてくるもの

## (6) 製品・商品開発にかかる相談から — 作った商品が売れない相談の特徴 —

- ・ プロダクトアウトで終わっている。マーケットインや採算性まで考えていますか？
  - ⇒ ものづくり補助金、創業補助金の利用が先行
- ・ 中途半端で終わっていませんか？
  - ①製品・商品の売り                      ②ターゲット顧客や差別化                      ③顧客視点
- ・ 「ナンバーワン企業の法則」 (トレシー&ウィアセーマ)
  - 3つの差別化の軸 (競争力の原点)
    - ①スピード、コスト優位軸 (競争の卓越性) ⇒早い、安い、便利...総合力での優位性
    - ②製品リーダー軸 ⇒特許、品質、ブランド...発明・製品開発・市場開拓に焦点
    - ③顧客親密軸 ⇒顧客を熟知...顧客との親密さが最大の差別化戦略
    - ※ターゲットと差別化の柱を考えていますか？
    - ※最悪は3つのすべてで中途半端という戦略
    - (ただし、他の軸でも平均以上の価値の提供を)
- ・ 「モノ」から「コト」へ
  - 商品を買う (売る) のではなく「その機能」、「楽しみ」、「夢」、「思い」を買う (売る)

# 福島県よろず支援拠点業務体制

コーディネーター  
(氏名)渡辺 正彦  
(得意分野)経営課題全般



サブコーディネーター  
(氏名)三浦 政一  
(得意分野)売上拡大・販路  
拡大



サブコーディネーター  
(氏名)小堀 健太  
(得意分野)売上拡大・販路  
拡大、地域活性化



サブコーディネーター  
(氏名)野尻 豊  
(得意分野)経営改善計画、資  
金繰り



サブコーディネーター  
(氏名)高堀 洋幸  
(得意分野)海外ビジネス、労  
務管理



サブコーディネーター  
(氏名)星 孝明  
(得意分野)中小企業者支援  
策サポート

