

クラウドファンディングセミナー&個別経営相談会 資料

# 『強みを活かした生き残り～成長戦略の描き方』

---

平成27年4月30日

福島県よろず支援拠点

コーディネーター 渡辺 正彦



# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例A社 ○○製造・修理業 (主業は修理業)の課題

- 修理品の経路が、大手メーカーの顧客センター経由で当社に持ち込まれていたが、大手メーカーのコスト削減により、直接、当社に修理品が持ち込まれ、逆に当社から顧客センターに製品の状態を報告する必要が発生した(今後はメーカーとのコスト協議も課題)
- 複数の大手メーカーも自前の修理部門(含む子会社)をもっているが、当社には自前で対応しきれない難易度の高い修理が持ち込まれている。(相当数に上る支給部品の在庫あり)
- 高度な修理技術を保持し続けなければ、当社の価値を見いだせなくなるため、人材育成にも要注力だが、修理部門中堅社員のモチベーションも今一つとの経営者の弁がある(製造部門は自社ブランドの開発販売などを実施している)。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例A社 ○○製造・修理業 (主業は修理業)の方針

- 修理部門が修理品全般に亘る相当レベルのコメント記載(当社の品質)
- 顧客には、カスタマーセンター経由の修理依頼範囲の情報しか届かず、当社の付加価値・修理品質を発信できるビジネスモデルを構築する必要あり。
- 同時に修理部門の実績等(顧客アンケート等も実施)が表舞台に出るような社内の仕組み作りも要検討
- 最終的には長期的戦略としてB to Cのビジネスモデルの確立を推進

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例B社 パソコン教室、事業者向けITシステム販売業の課題

- 年々パソコン教室での売り上げが減少。ITシステム導入やメンテナンス等の売上は伸びているが連続減益基調で赤字転落へ。
- 売上割合は1対1だが、人員配置は3対1でパソコン教室が多い。システム導入の売上増加があっても利益小さくパソコン教室部門の販管費を賄えていない。
- 現社長は大手メーカー出身でシステム構築・指導の専門家。システム部門は伸ばしたいが社内の人材(パソコン教室)をどう育成するか重い課題である。かつ、システム部門と管理業務で手一杯の状況

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例B社 パソコン教室、事業者向けITシステム販売業の方針

- 売上割合の大きい法人向けシステム部門を今後の事業戦略の中心とし、社内的にも明確にする。
- 付加価値を如何につけていくかが課題であるが、その為には、導入だけでなく導入先の生産性・業務効率まで踏み込んだ提案・課題解決型のビジネスモデルを目指していく。(社長の得意分野であり、同時に社員教育を進めていく)
- パソコン教室の人員については、一部法人企業向けパソコン指導等の分野を創設し異動させる。
- パソコン教室のよりターゲットを絞った運営(セミナー・分野別教室)を考える。(ピアノ教室が中高年素人向け「好きな一曲演奏」を展開したような運営方法)

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例C社 ○○業関係の商品・器具等卸売業の課題

- 取引先自体が長期的に減少傾向だが、数百を超える先数を抱える。
- 取引先の減少・低迷と共に当社の業況も悪化
- 近時始めた新商品・新製品(同種+健康につながるもの)があるが、先進的な取引先は使ってくれるが、高齢化が進んでいる業界でもあり意欲の無い保守的な取引先が多く浸透していない。
- 後継者の専務はプロジェクトもつくり取引先の業界の底上げに取り組もうとしている。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例C社 ○○業関係の商品・器具等卸売業の方針

- 専務を中心とした取引先支援・コンサル型ビジネスモデルの本格的導入の必要性。直接的売上げ増強策だけでなく、取引先の支援・レベルアップに繋がる戦略の必要性
- 近時始めた新商品・新製品は、取引先の有する一般顧客へも十分訴求できることに注目。取引先の売上支援(付加価値)＝当社の業容拡大といったビジネスモデルをプロジェクト体制で開始(顧客→小売業者→卸売(製造)というプル戦略の取り組み)
- 最終的にはハイレベルな取引店の選別と取り込み戦略(既に数少ないが当社の提案する同業種+健康の新業態を採用する一部の取引店が出てきている。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例D社 地域中堅印刷業の課題

- 長期に亘る減収減益基調。法人先減少にも不安
- 震災以降、地域コミュニティへの貢献も考え、発行部数少ないながら地域情報誌(5~6頁)を創刊した。(社員もこの活動に満足感を感じている)
- これまでも、ある意味、印刷業を活かした数々のグッズや地域の名所・歴史・文化案内の取り組みをしているが、なかなか世間に認知されていない。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例D社 地域中堅印刷業の方針

- 地域密着型戦略のビジネスモデルを展開へ
- 地域情報誌の曖昧なコンテンツを変更。毎回地元企業を登場させ紹介するコラムの充実。自治体関係情報も意識的に盛り込む。
- 数多くの起業・自治体に情報誌を置いてもらえるようになり、情報誌を通じた顧客作りへの道が拓かれる。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例E社 機能性(健康)食品製造・販売業(新商品)に係る課題

- 地域の特性食材を活用し新商品を開発したが販売苦戦
- 健康効果の表示が必要と判断し医大・研究所等に持ちかけたが、なかなか進捗しない。検証データが欲しい。自治体も押してくれているが、どう進めていけばいいか。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例E社 機能性(健康)食品製造・販売業(新商品)の方針

- 医学上や機能性食品の科学的根拠を示すには、コストも時間もかかり、且つ協力してくれる研究者も必要であり、中小企業では困難と考える。
- 今年4月1日より機能性表示食品制度が始まる(消費者庁)
- 北海道江別市の事例紹介(市民ぐるみで新しいヨーグルトの機能を検証した事例)
- 但し、地域の特性食材が必ずしも効用が優れているとは限らない。しかし、町ぐるみの事例は最近増えつつある。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例F 味噌・納豆・豆腐等の小規模食品製造業者の課題

- 大手流通(スーパー)がメインの納入業者。利幅も小さく収益状況厳しい。
- 過去の設備投資や赤字補填の借入が対売上比でも大きく、経営改善で過去専門家の指導受けるも改善せず。
- 消費者のライフスタイル、購買スタイルの変化により大手スーパー納入業者になり、スーパーの戦略に組み込まれる弱い存在になる。
- 気が付けば、自慢だった味への拘りも見失いスーパー向きの製造業者になっている。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例F 味噌・納豆・豆腐等の小規模食品製造業者の方針

- 本来の美味しい味を多くの消費者自身も忘れてしまっている分野。製造に自負・自信があるも現在の延長線上に答えは見いだせない。利幅が小さい上に配送コスト等も考えれば、実質利益は見出しにくい。
- 経営者の望む「美味しい味」を復権させるには、それを表現できる業態は何か、の発想が必要。且つ、小規模事業者として生き残っていくためには、かつての、製造直販の業態を入れていく必要あり。(同業者が相当数廃業しているからこそ活かせる業態)
- 直販・飲食部門の創設と新商品の開発(スーパーでは買えない商品)

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例G 学校向け運動用具販売業の課題

- 売り上げ不振、赤字体質、経営的にも先行きが厳しい状況下
- 借入返済能力なく即時滞留債務への対応課題。家族のみの経営で店舗も賃借

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例G 学校向け運動用具販売業の方針

- 貸借対照表をみると実態上資産性のあるのは棚卸商品のみ
- 聞き取り調査の結果、実質的には店舗の売り上げは極めて少なく学校等への外販がメイン。  
社長の人脈が営業基盤となっている。
- 店舗販売を廃止(店舗を要していたのは多くの種類の在庫を保管する場所の必要性が最大の理由)
- 特殊な用具であり、数少ない同業者への在庫処分で滞留債務への対応を実施
- カタログ、ネット上での業態に転換し販管費も大幅削減

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例H 金型製造業の課題

- 大手の下請けがメインだったが、震災以降、受注が減少し回復の見込み立たず。
- 技術力はある様々な材質の金型を製作できる。これまでも、求めに応じ多種・多様な金型を製作してきている。
- 社長は職人氣質でかつ研究者タイプ。自社でオリジナルのアイデア製品の試作等をしており、あるアイデア商品売り出したい意向。但し経営状況からはあまりリスクは取れない状況で取引金融機関としても困惑な状況

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例H 金型製造業の方針

- 調査の結果、これまで相当数の事業者や個人から新商品等に係る金型製作の問い合わせがあったことが判明
- とても売れないと思われた当社のオリジナル新商品を一つのモデル・サンプルとして動画(ユーチューブ)で発信。ポイントは、動画に添えられた「新商品の金型試作、並びに相談随時請け負います」との案内。(動画のアップの仕方も工夫を凝らす)
- 業容は小規模化するが、そこそこの利益は稼げる業態に変換(いまなら借入も長期的には返せるレベル)

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例I 若手創業者によるソフト開発商品販売業(幼児向けアプリケーション)の課

- 幼児の関心と若い母親の子育て支援も加味したソフト開発
- 当社のビジネスモデルでの主な収入源はアプリ内で広告される企業からの広告収入。しかし、なかなか協賛企業増えず。自治体とのコラボによる補助事業に頼っている状況

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例I 若手創業者によるソフト開発商品販売業(幼児向けアプリケーション)の方

- アプリユーザー数の拡大は重要課題であるが、当社のアプリを使用した効果を示して協賛企業のメリットをプレゼンテーションする必要がある。その為には、ターゲット企業の経営課題・現場の課題を具体的に把握する必要あり。
- 特に、背後に多くの顧客(若い母親世代)を有している業種(ex:銀行、ハウスメーカー、ディーラー)にターゲットを絞る必要あり。
- 当該企業と顧客を結ぶ機能を高めるところに、当社の今後のビジネスモデルと構築すべき。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例J 精密機械製造業の課題

- 新事業として再生可能エネルギーに係る特許、及び実用新案を取得。今後これを基にした派生製品を展開していきたいが、大手メーカーに参入され易い分野でもあり不安。今後の戦略を考えている。
- 近隣自治体等で既に当社の製品を採用してきている。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例J 精密機械製造業の対応

- 当社の製品(含むシステム)分野は既に大手の〇〇社が類似製品を手掛けており、且つ開発のコストも大きく、中小企業が派生製品まで展開していくのは大きなリスクを伴うことが予想される。まず、現製品から得られる利益を最大化していくべきではないか。
- 調査の結果、(新事業)製品システムの保守契約率は約5割で、契約していない自治体などでは慈善活動的に無償で行っていることが判明。且つ、時には他社製品のメンテも頼まれているケースもあり。
- 製品を納入した自治体等に向けて、データ整理・活用方法やメンテも含め、納入先の負担を軽減できるような提案型営業、料金体系をベースにしたビジネスモデルを模索し、軌道に乗ったうえで派生製品に取り組む方針となる。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例K 菓子製造・小売業の課題

- 元々は製造業で大手菓子メーカー・地方商社等に卸していたが、近年、自ら店舗をもち自店舗販売にも進出。
- 開店当初は店舗売上順調であったが、1年経過後より低迷始まる。
- 品質重視、価格も他社商品よりやや高く賞味期限も短い。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例K 菓子製造・小売業の対応

- 長年製造・卸で一般消費者への訴求・PR視点が弱い。
- 目先の売上にこだわっていたが、ホームページやネットの活用弱く、先進他社の事例を紹介し大幅に改善した。
- 「モノからコト」への転換をうながし、季節の様々な催しや家族・会社等のイベントへ焦点を合わせたPR、更には顧客提案新商品の企画等「コト」に重点を置いた店舗運営に切り替えし増収実現。

# 本業支援事例にみるビジネスモデルからの視点(類型化モデル)

## 事例L 食品製造業の課題

- 新商品開発にかかるクラウドファンディングの活用(次ページ以降の資料参照)

# 『クラウドファンディングの活用による 地域特産品作り』

＜産学官金の連携事例＞



## ◆支援事例の企業概要・経緯

---

- 南会津郡下郷町の食品製造業
- 主力商品の主な販売先は流通業で、ギフト商品やプライベートブランドの製造受託等をおこなっている。
- 東日本大震災以降、風評被害により売上が減少
- **雪下にんじん**を使用したジュースの製造を受託。おいしさに感動し、自社商品としても製造販売を行うことを決心
- 原材料の仕入れ資金の調達とこれまでの限定的な販路から一般消費者への販路開拓が課題となる。
- 下郷町商工会経営相談員の方と共によろず支援拠点に相談に来られた
- 資金調達と一般消費者へのPRを同時に実行する方法として、**クラウドファンディング**の活用を提案

## ◆キーワード

**雪下にんじん**とは、本来秋に収穫されるにんじんを、わざと3~4ヶ月の間、雪の下の地中で越冬させ、翌春の3月~4月に除雪して土の中から掘り起こし収穫したにんじんのこと。旨みや甘みなどを感じる成分であるアミノ酸が、一般のにんじんに比べ約二倍含有しており、美味しさと甘みが飛躍的に向上している。カリオフィレンという芳香成分が春先に急増するため、にんじんの青臭さが緩和されている。



**クラウドファンディング**とは、個人投資家を対象にインターネット上で小口の投資を集める仕組のこと。事業の将来性という利益追求だけでなく、社会性や企業そのものを応援したいという気持ちでも投資をする投資家も多く、投資家＝支持する消費者としての側面もある。資金調達、商品PR、販路開拓手段としての効果が期待できる。

## ◆地域特産品作りへの課題

➤ 生産、製造、販売・消費のそれぞれで課題をかかえている。

生産



【課題】

作付しても販売先が確保できない  
そのままでは付加価値が得られない  
→雪下人参を生産する農家がほとんどいない

製造



【課題】

技術をもっていても実現させる資金力不足  
事業主の高齢化によるチャレンジ精神の衰退  
特に一般消費者への浸透策が見い出せない

販売  
消費



観光地



旅館

【課題】

本当の特産品が見い出せない  
観光資源の連携不足  
テーマの統一感がない



道の駅

## ◆地域資源の連携

### 地域資源

- ・下郷町(会津地方)に元々ある雪室文化(雪の下野菜)
- ・Uターンした意欲のある若手経営者の存在
- ・パッションのある商工会経営指導員の存在
- ・大内宿等の魅力的な観光資源の存在

これらをどう  
連携させるかがカギとなる。

### クラウドファンディングの実行＝ストーリーの発信

Uターンした意欲のある若手経営者が、震災後4年間の逆境化で培った商品製造技術を武器に、雪室文化(雪の下野菜)を融合させた人参ジュースを世に出すために奮闘している姿をクラウドファンディングを通じて発信する。

クラウドファンディングは、出資者に対して企業活動のレポートや、見学会・体験会などを開催し、ストーリーを継続的に発信している。

### 地域特産へ成長させるための面的連携

パッションのある商工会の経営相談員が、人参ジュースを地域の特産品として発展させるために主要な観光施設での販売持ちかけや、作付農家の拡大など面的連携に尽力している。

## ◆展望

➤ 販売・消費、製造、生産が連携して課題を解決し、「地消地産」の循環になる。

販売  
消費



観光地



旅館



道の駅

- ・面的連携によるテーマの統一  
→ 町の魅力(集客力)が向上

地域の消費

製造



- ・投資家(応援者)が投資先と町全体に興味を持つ  
→ 観光に来る
- ・雪中野菜の商品ラインナップの拡大

生産



- ・雪下人参の販売先が確保される  
→ 生産農家の安定
- ・雪中野菜のシリーズ化  
→ 生産農家の育成・拡大

地域の生産