



部署横断！特別チームによる女性創業者支援

伴走支援

ウィズコロナ、アフターコロナ

三重県インスタ始めました

三重県信用保証協会
企業支援部 創業支援課

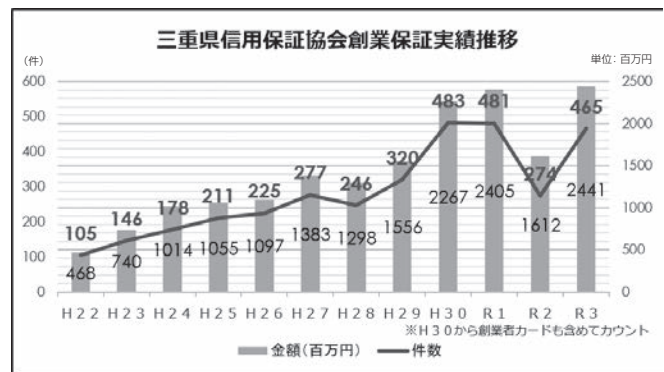
西岡 美会

1. はじめに

三重県信用保証協会（以下、「当協会」という。）の創業支援は私が入協する以前の平成24年に創業・企業支援課創業グループとして専門部署を立ち上げ、設立当時は兼任管理職1名、課員3名の小さな部署からスタートした。その後、各市に創業支援を目的とした連携組織を立ち上げ、三重県内における創業機運醸成に携わる中で、創業者ニーズ拡大に伴い、今では専任管理職1名、課員3名に加え、専任創業アドバイザーを顧問として活動している。

創業支援課設立以降、「創業するなら保証協会」を合言葉として、当協会では、「起業支援」「金融支援」「経営支援」の3つを創業支援の柱として、創業者への支援を行っている。

「起業支援」では、創業予定者に対して、創業セミナー、創業カレッジ、事前相談会を行っている。創業セミナーは、半日のセミナーであるが、ゲストスピーカー（先輩創業者）や創業アドバイザー、税理士の講演に加え、ゲストスピーカーの資金調達に関与した関係機関（銀行・信用金庫・商工会議所・商工会・当協会の担当者）がトーク形式でディスカッションを行い、創業時のことを生の声としてお伝えする等特色のあるセミナーとなっており、ぜひ詳しく紹介したいが、本趣旨と外れるので割愛する。創業カレッジは全7回のコースであり、各回「マーケティング」「財務」等テーマがあり、一通り受講すると体系的に経営者になるための基礎知



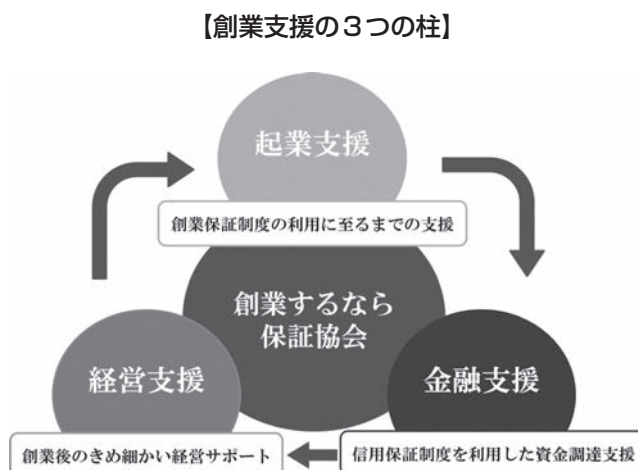
識が得られるというものである。創業セミナーは平成30年から、創業カレッジは令和元年から開始し、県内で一定の認知度は得られているものと実感している（令和3年度実績では、創業セミナーを2回開催し計52名、創業カレッジを1回開催し11名の方が参加し、いずれも定員を超える応募があった）。

また、「金融支援」は信用保証制度を活用した資金調達支援であり、当協会の創業関連制度の利用は上記グラフのとおり右肩上がりでも推移している。なお、令和2年度で急激に下がっているのは、3カ月以上の事業歴のある創業者は創業制度を使わずゼロゼロ制度を使ったこと、コロナ禍で創業を躊躇った創業者が一定数いること等に起因する。

では、3つ目の柱である「経営支援」ではどのようなことをしているのか。創業後のアフターフォローとして、創業計画どおりに事業が進まなかった先に対して、中小企業診断士の専門家を派遣し、経営診断や計画の修正の支援を行っ

ている。しかしながら、どうしても外部の専門家頼りになってしまう側面があり、当協会として何か直接支援ができないかと考え、試験的に行った事業を今回紹介する。

本事業は、経営難に陥った創業者に対して、創業支援課・保証課・経営支援課・経営サポートチームの部署横断的に集まったメンバー6名と当協会の創業アドバイザーである中小企業診断士1名によって構成された特別チームで、現状分析から改善提案まで行ったものである。



2. 支援対象先について

(1) 相談者の経歴・事業内容

業種	焼菓子の製造小売業	
相談者の経歴	前職	ホテルの調理、焼菓子専門店、食料品小売業に従事し、経験を積む
	令和元年 9月	・金融機関を通じて、当協会に相談 ・創業関連保証にて厨房設備等開業に係る資金として500万円融資実行
	令和元年 10月	当協会創業カレッジに参加
	令和2年 2月	当協会創業セミナーに参加 その後、マルシェ参加等店舗を持たない形態で事業開始
	令和2年 12月 令和3年 2月	グランドオープン 当協会創業セミナーに参加
店のコンセプト	絵本「ぐりとぐら」の世界観	
事業内容	焼菓子を中心とした町のお菓子屋 看板商品はバスクチーズケーキ	
業態	個人事業	
従業員	12名(シフト制であり、全員出勤ではない)	

(2) 経営支援に至った経緯

相談者は店舗開業前には当協会の創業セミナー・創業カレッジを受講し、創業準備を行ってきた。特に創業カレッジでは、参加者一人ひとりに当協会の職員が専任で担当に付いていたことから、相談のしやすい関係性が築かれていた。グランドオープン後しばらくすると、相談者から当協会の担当者に電話があった。「コロナで思うように事業が進まない。どうしたらよいのか分からない。」といったものだった。相談を受け、当協会の経営支援事業として専門家

を派遣しようということになったのだが、そのうえで当協会としても直接何か支援ができないかと考え、専門家と職員でチームを組み、経営支援を行うこととなった。

また、創業支援課だけではなく、他部署の意見も幅広く取り入れたいという思いから、中小企業診断士もしくは信用調査検定マスターの資格を所有している職員を中心として部署横断的にメンバーを6名集め、令和3年夏に特別チームが結成された。

3. 経営支援報告書

従来の経営支援事業では、専門家一人が3日～10日程度で支援先に訪問し、経営診断報告書・経営改善計画書の策定を行うのだが、今回はチームで行ったため、そのマンパワーを活かして従来の経営支援ではできなかったアンケート調査や競合店調査を含めた現状分析を網羅的に行うことができた。また、改善提案では、各部署からメンバーが集まったことから多方面の視点で意見を出すことができ、「あしたから実行できること」を中心に改善提案を考えた。初めての試みであり、試行錯誤を繰り返しながら行ったため、時には壁にぶつかることもあったが、当時のことを振り返りながらその一部を紹介する。

(1) 財務・販売分析

財務分析では、相談者が個人事業主であり創業後間もない先であったため、確定申告書がなく、実績値として分析できる情報が少なかった。また、個人事業特有の曖昧なバランスシート（棚卸高が毎月同じ、開業費が資産計上されず費用扱いになっていたため初月の費用が過大になっている等）であったため、実態に即した修正バランスシートを作成した。そして、税理士からいただいた月別の試算表を用いて、収益性、安全性、生産性及び損益分岐点の視点から分析を行った。目標損益分岐点売上高を出し、改善提案ではその売上を達成することを目標として設定した。

販売分析では、店のPOSデータをいただき、分析を行った。単に売上の推移をみるだけではなく、「天候別」「Instagramの投稿日」「イベント実施日」等と売上とどのような因果関係があるのか等クロスの視点で分析を行った。

(2) 顧客アンケート・商圈調査

顧客アンケートは、令和3年10月～11月のうち9日間実施し、計61名の方から回答を得た。調査方法としては、当協会職員が店舗外に待機し、買い物を終えた顧客に対してヒアリングをしながらアンケートを収集した。設置式のアンケートではなく、聞き取り式で行ったこと

で、書面には見えてこない「顧客の声」も集めることができた。

顧客からは、「店がかわいい」「レジのテキパキ感が良い」「子連れに優しい」「店員さんの対応が気持ちいい」という肯定的な意見や、「オーナーが明るくキャラクター良し」「今後も頑張って！体調に気をつけて！」といった相談者へのメッセージが寄せられた。

一方で、「駐車場が停めにくい」「看板、駐車場がわかりにくい」「店内がすれ違いにくい」といった意見もいただいた。

また、アンケートでは選択式の問も作成したため、定量的な当社の評価や、顧客の指向を知ることができ、改善提案に活かすことができた。例えば、「普段どこでお菓子を買っていますか」という問では、洋菓子専門店やコンビニの名前が多く挙がった。また、「当店で今後どのようなスイーツが食べたいですか」という問では、「生クリームを使ったケーキ」等洋菓子の商品名が多く挙がった。ここから、当社は本来焼菓子専門店であるが、顧客の認識としては洋菓子専門店とされており、洋菓子を買おうと思って入店したら洋菓子が置いていないことにごっかりされるということに気づいた。このような店舗側と顧客側のギャップにも気づくことができた。

【実際に使用したお客様アンケート】

お客様へ		令和 年 月 日	
本日は、私ども をご利用いただき、誠にありがとうございます。		1 性別	①男性 ②女性
私ども の今後のさらなるサービス向上を目的にアンケートを行う運びとなりました。		2 年齢	①19歳以下 ②20～29歳 ③30～39歳 ④40～49歳 ⑤50～59歳 ⑥60歳以上
お忙しい中大変恐縮ですが、ご協力をお願いします。		3 郵便番号	
		4 家族構成	人 (内子数 人)
		5 職業	
本日は、何回目のご来店ですか		①初めて ②1～2回 ③2回以上 ④3～4回	
1で「初めて」とお答えいただいた方へ もう一度来店したいと思えますか		①必ず来店したい ②たぶん来店する ③たぶん来店しない ④来店したくない	
1で「2回以上」とお答えいただいた方へ 来店頻度をお教えてください		①週1回以上 ②月に2回 ③月1回 ④数ヶ月に1回 ⑤半年に1回	
1で「2回以上」とお答えいただいた方へ どの商品をよく購入されますか		商品名: ()	
何を見て当店を知られましたか		①広報紙 ②雑誌 ③ ホームページ ④真・偽 ⑤ Instagram ⑥フェイスブック ⑦新聞 ⑧口コミ ⑨友人・知人からの紹介 ⑩たまたま通りがかって ⑪その他: ()	
本日購入されたスイーツの用途をお教えてください		①自分用 ②家族用 ③土産用 ④お祝い ⑤お土産物 ⑥その他	
お店の場所はわかりやすかったですか		①大変満足 ②やや満足 ③満足 ④やや不満足 ⑤不満足	
店内の清潔感はいかがですか		①大変満足 ②やや満足 ③満足 ④やや不満足 ⑤不満足	
店内の商品説明はわかりやすかったですか		①大変満足 ②やや満足 ③満足 ④やや不満足 ⑤不満足	
商品の値段はいかがでしたか		①大変満足 ②やや満足 ③満足 ④やや不満足 ⑤不満足	
商品の品質はいかがでしたか		①大変満足 ②やや満足 ③満足 ④やや不満足 ⑤不満足	
従業員の接客態度はいかがでしたか		①大変満足 ②やや満足 ③満足 ④やや不満足 ⑤不満足	
今後、 をどのようなスイーツが食べたいと思えますか		()	
普段、スイーツはどちらのお店で購入されていますか		①洋菓子店 (店舗名:) ②コンビニエンスストア ③スーパーマーケット ④インターネット通販 ⑤その他: ()	
では焼き菓子のセットをご用意していますが、ご存じでしたか。		①購入したことがある 第1期17へ ②知っているが購入したことはない 第1期16へ ③いいえ 第1期17へ	
15で「はい」とお答えいただいた方へ 購入されなかった理由をお教えてください		①見た目 ②味 ③数量 ④金額 ⑤注文方法がわからない ⑥その他: () 第1期17へ	
焼き菓子セットは、一回いくらなら利用したいと思えますか		①～999円 ②1,000～1,999円 ③2,000～2,999円 ④3,000～3,999円 ⑤4,000～4,999円 ⑥5,000円以上	
お気づきの点がございましたら、お教えてください		回答: ()	
アンケートにご協力いただき、誠にありがとうございます。			

また、アンケートを取る際、顧客の郵便番号を伺い、それに基づき商圈を算出した。商圈調査からは、店舗所在地がある町だけではなく、隣町からの来客も多いことが分かった。これにより、広報の出し方にも工夫ができると考えた。

【アンケートに基づく商圈分析】



(3) 競合店調査

競合店調査では、経営者ヒアリングで相談者が競合店と認識している店及び顧客アンケートで名前の多く挙がった店について調査した。調査方法としては、メンバー7名が当社と競合店5先を訪問して、ミステリーショッピング（覆面調査）を実施した。なお、当社へのミステリーショッピングは、初顔合わせ前に面識のないメンバーが顧客として訪問した。

この際、メンバー個人の主観にならないよう、共通の調査シートを作り、「問い合わせ時」「駐

車・エントランス」「入店時」「商品選び」「見送り」等項目ごとに評価事項をつくり、0～5の6段階評価で点数を付けた。「おいしさ」というのは主観であり、どの店もプロとして経営しているので、味についてはあえて言及はせずにそれ以外の「売り方」「魅せ方」といった側面から比較を行った。また、定量評価以外にも、店舗内での動線や陳列、商品POPの確認を行い、評価の高い店の特徴を調べた。

(4) 従業員意識調査

従業員意識調査として、アンケートとヒアリングを行った。

従業員アンケートでは、従業員7名から回答を得られた。アンケートは選択式で、「方針の徹底」「組織運営・仕事の仕組み」「社内コミュニケーション」「処遇」「意欲」という項目で調査した。また、アンケートの最後に自由記入欄を設けたのだが、7名中5名に記入していただき、建設的な意見をいただいた。

また、従業員ヒアリングとして、従業員5名に対して、メンバーが直接面談を行った。

従業員アンケート・ヒアリングから、「従業員に方針等を発信する機会がない」「ミーティングの必要性」「スタッフ間での情報共有」「スケジュール管理」についての声が挙がり、従業員としても店の方針を知る機会を求めていることが分かった。また、生産計画が作られておらず、従業員にとって「仕事の流れが把握できていない」「掃除についての明確なルールがなく、

【従業員アンケートの自由記入欄に記載された意見】

No. 1	シフトをもう少し早めに出してもらえると嬉しいです。自分のも他の方の時給がいくらかかわからないので10～12を空欄にさせていただきました。申し訳ございません。よろしくお願致します。
No. 2	無記入
No. 3	従業員の働き方（仕事の仕方）に対する批判を他の従業員の前で行う場合、単なる愚痴は口にしない方がよいと思う。（他の従業員のやる気を損なうことになりそうなので）
No. 4	急なお休み（子供の発熱）やスタッフの体調にも気を配ってくださり、とても働きやすい楽しい職場だと思います。自分自身の知識や技術が低く、分からない時は聞くようにしていますが、勉強会や説明をもう少ししていただけると自分のスキルアップにつながるのかなと思います。
No. 5	・ミーティングをしてもらいたい（せめて月に一度）→情報の共有でチームワークがUPすると思います。 ・インスタなどSNSでの発信を丁寧にし、ひと目でわかるよう、簡潔にまとめ、検索ワードにひっかかる#をつけ、最大限活用してほしい
No. 6	無記入
No. 7	オープンしてから半年くらいは人間関係があまり良くなく（スタッフ対オーナー）オープニングスタッフとして非常に尽力した方達が冷遇を受けつらいものがありました。ほとんどのオープニングスタッフがやめ、今のメンバーに固定されてから、だいぶ落ち着き、スタッフ間もうまく行っていると思うが、お店の先々を考えるとミーティングの必要性、スケジュール（シフトだけでなく、イベントなども）の早い決定、商品のラインナップや値段の設定などは（値引き、おまけ含む）もっと深く考えるべきだと思います。

勝手に物を動かしていいのかという不安感がある」ということも分かった。

さらに、社内教育においては、ほぼすべて店長から教わるため、忙しさのため十分な教育ができておらず、従業員の中には知識に不安を持ちながら接客をしている方がいるということも判明した。

従業員アンケートを行う際には、必ず匿名で行うということを従業員に伝え、筆跡から個人が特定される恐れもあったため、メンバー以外には返却されたアンケート用紙は見せないことに気を付けた。また、従業員ヒアリングの際にも、「店を良くするための率直な意見が欲しい」ということを伝え、「〇〇さんがこう言っていた」というようには絶対伝えないということを強調した。その結果、普段は言いにくいような意見も得ることができた。

また、現状分析として、他にも「外部環境分析」「レイアウト分析」「原価分析」「業務フロー分析」も行った。

(5) 改善提案

前述したような現状分析を行い、当社の問題点を抽出した。問題には2つの時間軸がある。緊急性の高い問題とそうでない問題である。まず緊急性の高い問題に対しては①問題を把握する②対策をとる③問題の真因を調べて取り除く、という順番となる。緊急性の高くない問題に対しては①問題を把握する②真因を明らかにする③対策をとる、という順番になることを意識し問題を抽出した。その問題点に対してブレインストーミングの手法で問題の要因を求め、当社の真因となる課題を導きだした。真因の特定後、それらを解決していくため創業者の立場にたった「強み(弱みの裏返し)を活かした」「なるべくお金をかけない」6つの改善提案を考えた。

それが、①レイアウト変更(作業場、駐車場)②生産計画の作成③情報共有・見える化④目標・プロモーション⑤原価・価格決定⑥教育・スキルアップである。それぞれの項目について「5W1H」や優先順位を意識し「あしたから実行できること」を中心に改善提案を行った。

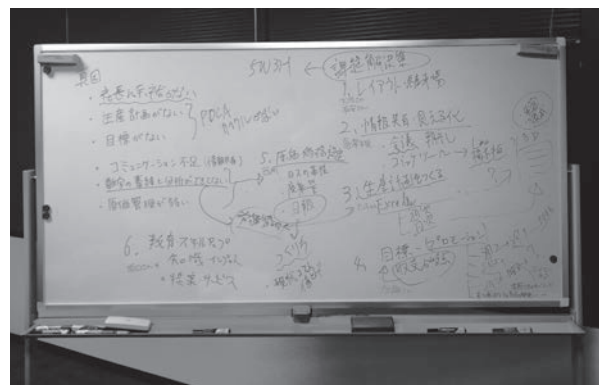
例えば、③情報共有・見える化では「店内ミー

ティング」について、月1・週1・毎日それぞれのミーティングの内容、シミュレーションを提示した。④目標・プロモーションの中の「SNSの活用」としては、フォロワーの多い先進店舗の特徴と当社の投稿の違いを調べ、既存の当社の投稿をアレンジしたものを実際に例として提案をした。使おうと思えばそのまま使えるような状態で提案し、できるだけ具体的な内容を伝えることで「あしたから実行できる」と思ってもらえるように工夫をした。

問題の本質を具体的にするために、「あるべき姿(方針や目標等)」と「現状」を比較しそのギャップを見つけ、問題を深掘りすることで、客観的に比較分析を行った。問題には色々な原因があるため、最も影響力(インパクト)がある原因をつきとめ真因とし改善提案を考察した。

とにかくチーム内で批判の意見は言わないルールのもとブレストを行い、ひとつとして完璧な改善提案は無いので改善提案はできるだけたくさん考えた。

【改善提案を検討するチームメンバー】



4. 報告会

現状分析、改善提案をまとめた報告書は189ページにもわたり、報告会ですべてを伝えるのは困難であった。そのため、より重要なところをパワーポイントにまとめ、限られた時間内で報告を行った。

報告会の際には、「〇〇と思う」ではなく、「△△という調査から、〇〇という結果がでている」というような、主観ではなく、客観的事実を伝えるということを意識した。

報告会当日は、相談者だけではなく、従業員3名、取引先、父親（まさか父親まで登場するとは・・・）、メイン銀行、商工会、町職員の計11名が集まった。

報告会の内容は、事前に相談者には伝えており、財務面等当社の内部情報についても言及するが、従業員や取引先にも来てもらってよいのか伺ったところ、「知ってほしい内容なので、ぜひ呼びたい」ということであった。

報告会終了後、従業員からは、「働いていて、店長が大変そうなのは実感していたが、改めて店のことがよく分かった。自分たちもできることはやっていきたい。」という前向きな声をいただいた。また、メイン銀行、商工会からは、「創業前から支援をしてきた先なので、今回の報告内容を聞き、改善策の実行に移せるよう支援を続けたい」という熱意のある声をいただいた。

報告会終了後、相談者から「あした早速社内ミーティングをします！従業員全員にこの報告書を配りたいのであと7冊ください！」と言っていた。

【実際の報告会】



5. 事業の効果と今後の課題

(1) 事業の効果

報告会が終わり、しばらくした後、メンバーが当社のInstagramを見ると、いつもの投稿と雰囲気が違っていた。左は令和3年のひな祭りの投稿で、右が報告会直後に投稿された令和4年のひな祭りの投稿である。当協会は報告会で「SNS活用」について次のように助言した。「フォロワーの多いInstagramの投稿を複数調査した結果、①（当社のように）写真に直接文字を書き込まない②絵文字を多く活用する③こだわりの原材料にも言及④#ハッシュタグをつける、という傾向がある」右の投稿はまさにその助言を受けて書かれたものであった。

【令和3年のひな祭りの投稿】 【令和4年のひな祭りの投稿】



いいね! 4
コメント
返信
お慶びイングリッシュクッキーも残り僅かになりました。地方発送にてバスクチーズケーキひなまつり飾り付もまだ受承れます。
タコライスも本日最終日、完売致しました。
ひなまつり当日は、バスクバージョンシュークリームを販売致します。お楽しみに
2021年2月27日



いいね! 12
コメント
返信
おはようございます。あしたは、おひなまつりです。お客様よりご要望も頂き、バスクチーズケーキに飾り付きと、海苔入りロールケーキに飾り付きをご用意致しました。前日予約までとさせていただきます。当日分は数に限りがございますのでご了承くださいませ
あと、明日は、いちごクルト、いちご用意致します
いちごプリン
いちごシュークリーム
いちごロールケーキカット
生クリーム特大福
などなど、いちごフェアみたいに
なっております。農園さんのを使用させて頂いております。とってもケーキと相性よくて美味しい。ちゃんです。是非今しか食べれない旬のフルーツを。

#ひなまつり
#バスクチーズケーキ
#いちごづくし
44分前

また、実際に現地に行った際には、いつもは煩雑に置かれていた棚（次頁左写真）がすっきりと片付いていた（次頁右写真）。聞くと、「店舗レイアウト」の報告の際に助言した5Sを早速実行したという。

【報告会前の店舗の様子】



些細な点ではあるが、当協会の報告を受けて着実に改善策を実施している姿を見て、本事業が少しでも相談者の役に立てたことを実感した。

(2) 今後の課題

本事業では、創業者目線で具体的な提案をいくつか行った。創業者に限らず、事業者にとって本当に必要なことは、提案された改善策に腹落ちして行動が変わることである。コロナ禍や原材料高騰といった外部環境の変化にすばやく対応ができ、変化できる事業者のみが今後も事業を継続できるのである。そのため、事業者の行動が変わるかどうかを見届ける伴走支援者が必要である。今回の報告会にメイン銀行の担当者や商工会の経営指導員が参加しているのは伴走支援者にも改善提案に腹落ちしてもらい、一緒に考動するためである。信用保証協会は、自

【報告会後の店舗の様子】



身が伴走支援者になるのではなく、事業者に気づきを与え、金融機関等伴走支援者につなげることをもしかしたら求められているのかもしれない。経営診断報告書や経営改善計画書の策定は事業変革のスタートであり決してゴールではない。

また本事業は、令和3年8月18日に開始し、令和4年2月21日の報告会まで半年に及ぶものであり、多くの時間と人を必要とした。費用対効果や公的機関としての公平性が保たれたのかという点では改善の余地は多くあると考える。しかしながら今回の事業を通して、現状分析を行い、問題を見つけ、課題を検討し、改善提案を決定するプロセスを経験できたことは今後の経営支援に役立つと考えられる。創業者が経営者に成長することを期待し、今後も「創業するなら保証協会」が三重県内の未来の経営者に伝わるよう私自身も成長したい。