

「地域創業予定者たちが市民祭りの販売体験でうでだめし」

三多摩支部 山岸 一
seeds@sight.ne.jp

1. 地域支援のノウハウ

(1) ノウハウの概要

NPO 法人 tnc 中小企業支援センター（以下、当 NPO）では、これまでに創業セミナーや創業支援相談員派遣等を行うことで地域創業者の創出を支援してきている。しかしながら、創業セミナー等、座学を中心している創業者支援では、広い意味での経営手法を身につけることに重点が置かれているため、創業予定者の具体的な商材の実力（具体的にはラーメンの味や全体の技術）をセミナー運営者が把握してブラッシュアップしていくことは困難である。今回、当 NPO では商工会・商工会議所、行政の協力のもと、「うでだめし企画」と銘打って市民祭りに特設ブースを設置し、複数の創業予定者に実際に商売を体験してもらい、商材・サービスの市場性や改善点を明らかにしていくことで、地域における創業者創出に結び付けていく試みを実施したので、その取り組みにおけるノウハウを記載する。

(2) ノウハウのロジック

① 当 NPO で実施している創業セミナーの基本パターン

カリキュラム	概要
経営	座学
財務	座学
労務	座学
マーケティング	座学
創業者講話	座学
不動産物件視察等	外出
個別事業計画策定	ワーク
プレゼン	プレゼン

② 当 NPO セミナーで作成する事業計画シート

項目	概要
事業コンセプト	SWOT 分析を踏まえた事業コンセプトの検討
マーケティング	マーケティングミックスを踏まえた具体策の検討
利益計画	客数・単価に基づく売上高の検討と原価、費用を月次で計画
資金繰り	利益計画に基づき、月次で計画
資金調達計画	スタートアップ時の必要資金を自己資金、借入金に分けて計画

③ 当 NPO で実施しているセミナーの課題

区分	課題
商材・サービス	座学とワークでは実際の商材・サービスを把握できない
ブラッシュアップ	そのため、商材・サービスの付加価値を高めること、具体的な販売促進方法を検討することができない
販売体験	商売の厳しさを体感する機会を得ることができない

④ 今回の地域支援の取組で得られたノウハウ

うでだめし企画の特徴	創業セミナーに対し補完できる要素
------------	------------------

① 商材・サービス	実際の商材・サービスにおける差別化の把握
② 商材・サービスのブラッシュアップ（販売促進を含む）	チラシ検討、陳列方法・パッケージ等を具体的に検討
③ イベント出店の場を設定	地域支援機関との連携
④ 販売体験	販売体験で接客を実際に経験 顧客の声収集

(3) ノウハウのポイント

① 創業支援時における商材・サービスの把握 ・事業計画が比較的簡単に作成できる業種

創業セミナーのカリキュラムの組み方として、受講者が創業する業種を事前に指定される、あるいはグループ分けして一定の業種の事業計画を共同で策定するケースがある。また、受講生が事業化を目指す個々の事業計画を具体的に検討し、セミナーの中でブラッシュアップしていくケースもある。当 NPO では後者に記載の受講者個々が事業化を目指す事業計画を立案していくパターンで運営している。そして、実際に創業セミナーを運営していると、実に様々なプランの事業化を目指す創業予定者が多いことに驚かされる。最近ではコミュニティービジネス、ネット販売、SNS を利用した新たなサービスなどが目立つようになり、事業計画を立案しても単価設定、顧客数、原価、人件費などを検討していくと、収益確保の見通しがなかなか厳しいアイデアもあることは否定できない。収益確保が難しい理由は、新たなアイデアであることから、消費者の評価や価格設定の合理性について前例がなく白紙であることが一般的であるため、収益の見通しを合理的に組み立てていくことが困難であることにある。

一方、創業業種として定番のラーメン店、イタリアンレストラン、雑貨品販売、衣料品販売、整骨院・整体院、介護サービスなどの業種の創業を目指すについては、過去の実例から商圈、単価、顧客数などが実数値として予測しやすく、事業計画を立案しやすいといえる。

当 NPO ではセミナーの最終日に受講生によるプレゼンを実施している。プレゼンは受講生が創業に先立ち金融機関等から資金調達する際などに備え、金融機関等に対するプレゼン力を身につけるうえで有効である。また、他の受講生の創業計画について聴取して、他人の事業の課題や優位性を全員で考え、自身の事業に関するヒントを得てもらうためにも有用であると認識している。そして、セミナー最終日のプレゼンを見ていると、前述の事業計画を立案しやすい業種では、とくに多くの課題や問題点に関する質問や意見は出されない傾向にある。それは前述のとおり、商圈、単価、顧客数などがデータ等に基づき数値化されていて、事業計画としては形が整っているからである。

・そのような業種ほど競合が厳しい

しかしながら、プレゼンにおいて指摘事項が少ない、このような「事業計画を立案しやすい業種」では、商圈、単価、顧客数などの予測が立てやすいということの裏返しとして、市場にそれだけ多くの同業者が存在していることとなるのである。すなわち、机上では計画を立てやすくても、特別な強みがなければ競合が厳しく生き残っていくことは難しい。

・競合を勝ち抜くためには商材・サービス内容が重要

これまでにない目新しい売り方や特別なサービスを提供することが明確であり、創業計画にその旨記載があれば、創業計画書という書面で強みを判断することが可能となる。しかしながら、一般的にはそのような特別な売り方や特別なサービスを提供するアイデアを持ち合わせ、

そのことで差別化を図ろうとする受講生は少ない。したがって、一般的には「事業計画を立案しやすい業種」では、差別化のポイントとして味やデザインや技術などをベースにしていることが多くなる。そして、そのような差別化を図ることができる背景として、過去の経験や資格を裏付けとして計画を策定していることがほとんどである。

・セミナーでは運営者である専門家が商材・サービスを知り得ない

経験や資格を差別化の裏付けとして示すことは重要なことであるが、それは書面で表現可能な商材・サービスに関する差別化の根拠のよりどころがそのような情報にしか存在しないことが原因であり、実際の味やデザインや技術をセミナー運営者が目にする機会はセミナー期間中にはないことが一般的である。すなわち、経験や資格は商材・サービスの品質の高さを測り知るための必要条件であるが、それをもって商材・品質が高いということを測り知るための十分条件とはいえないということになる。

・創業計画の作成が難しい業種

再度整理すると、創業セミナーで定番である飲食店・食品販売、雑貨品販売、衣料品販売、整骨院・整体院、介護サービスなどの業種の創業を目指す受講生については、実例や統計から創業計画の作成が比較的容易である。しかしながら、肝心の味やサービスや技術の実力をセミナー期間中に運営者である専門家が把握してアドバイスしていくことはできないというのが一般的である。

一方、コミュニティービジネス、ネット販売、SNS を利用した新たなサービスなどをビジネスモデルとして創業しようとする受講生については、前例がないことが多く創業計画を合理的に作成することが困難である。しかしながら、このような業種では売り方や集客方法に仕組みや特徴があることがほとんどなので、差別化を図

ろうとしている強みが創業計画において表現されており、創業セミナー期間中にアドバイスできることが多い。したがって、このような難しいビジネスで成功するカギは、一定の仕組みや特徴が創業計画に表現できている場合、あとは創業予定者の意思や営業力などの心構えや本気度がしっかりしていれば、試行錯誤しつつも創業を目指す事業が成功する可能性がある。

・商材・サービスを専門家が知る機会

このように座学中心で経営手法を学ぶ創業セミナーでは差別化のために必要となる味やデザインや技術を把握することが困難であるため、当 NPO ではその欠点を補完するために専門家がこのような差別化のための味やデザインや技術を把握するための機会を設けたいと検討してきた。その結果、今回のうでだめし企画を実施することとなった。

うでだめし企画の意図する主旨は複数あげられるが、企画を立案した段階では我々専門家が創業予定者の商材・サービスを知ってアドバイスするということが出発点であった。

② 商材・サービスのブラッシュアップ

・商材・サービスのブラッシュアップ

以上の経過からうでだめし企画を実施することとなり、創業予定者の実際の商材・サービスを我々専門家が把握することができる機会が与えられることになった。次のステップとして、創業予定者の商材・サービスに対して専門家からアドバイスすることによって商材・サービスのブラッシュアップを図ることとした。また、アドバイスは商材・サービス自体の内容に踏み込んだ内容にとどまらず、その周辺対策となる売り方、見せ方についても検討することとした。

例えば、手作り食品販売を検討している場合に食品自体の品質は優れていてもパッケージや値段の検討が不十分である創業予定者がいる。また、手作り衣料品販売を検討している場合にはブランドロゴやタグ、チラシなどの検討が不

十分である創業予定者がいる。このように、商材・サービス自体の強みを明確にしている場合であっても、その周辺にある売るために必要な最低限のマーケティングの面でアドバイスが必要となるケースが多い。

このようなマーケティングの強化に対応するため、個別のブラッシュアップ会議を複数回開催することで、アドバイスに基づく改善内容について繰り返し協議する場を設けて商材・サービスのブラッシュアップを図ることとした。

③ イベント出展の場を設定

・顧客の声を体感できる機会

我々が商材・サービスについて具体的にアドバイスした後、実際にそれらの商材・サービスを消費者に評価してもらう機会を設けるため、イベントに出展することとした。イベントは市民祭りとし、市民祭りにおいて特設ブースを設置して商材・サービスを販売することとした。

・商売の厳しさとやる気の継続性を体感できる機会

これまで物販を経験したことのない創業予定者にとって、ブースで物販を経験することは貴重である。しかしながら、消費者から厳しいコメントを受け、また、固い財布の紐に接することは決していい気分とはいえないはずである。このような消費者の冷ややかな対応に長時間接することは精神的にも苦痛であるし、ブースの中で1日中立ち仕事にさらされることも体力的に疲労が蓄積して重労働と考えられる。このような経験を通じて、創業予定者自身が物販という決して明るいことばかりではない事業を継続していけるのかどうかを体感できる機会でもある。

・市民祭りを販売体験実施日に設定

うでだめし企画として販売体験を行う日程は市民祭り等の集客力があるイベントとして設定する。そして、市民祭りの開催日に焦点を当て

て、これまで記載してきたブラッシュアップがイベント開催日までに完成するように準備を進めることになる。

④ イベント参加による販売体験と顧客の声

・複数日数でトライアンドエラー

市民祭りは1日のみのイベントとなっている場合には止むを得ないが、2日間実施されているケースもあり、2日間実施されている場合にはうでだめし企画も2日間にわたり実施することができる。2日間開催される場合には、初日の売れ行きや消費者の声に基づき、味付や価格やサービスの内容について微調整して2日目に臨むことができる。

・創業セミナーとセットで体験

うでだめし企画の終了後、あるいは実施前に創業セミナーを開催し、商材・サービスの提供体験と併せて創業セミナーを通じて経営手法を身につけてもらうこともセットとすることができれば、創業に向けて必要なノウハウが一通り修得できる。したがって、理想としては創業セミナーとうでだめし企画をセットで実施したいと考えていたが、今回はそのようなプランは実現しなかった。しかしながら、うでだめし企画への参加者の中には、過去に創業セミナーを受講している者も見受けられた。

2. ノウハウの活用方法

(1) 事例における活用ポイント

① 商工会・行政との連携

うでだめし企画のノウハウを活用するうえでもっとも重要な協力者は商工会・商工会議所と行政である。地域創業支援を補強する取組みとしてうでだめし企画を評価していただき、共に募集や広報に取り組んでいただくには、周知当を含めて種々の面で商工会・商工会議所と行政の協力が欠かせない。また、市民祭りをうでだめし企画の販売体験日として設定する場合には、ブースの提供、機材の提供等で協力していただ

く必要がある。

② 周知

年間計画がしっかりと組まれている創業セミナーでは予算取りもしっかりとしているため、新聞広告や折込広告を活用して幅広く情報を提供することが可能であるが、新たな試みであるうでだめし企画では十分な周知予算を確保することができなかった。そのため、行政が発行する市報と商工会のホームページ、当NPOのホームページに限られることとなった。しかしながら、初回開催としては複数の参加希望者を確保することができた。

③ 専門家の対応

創業予定者が創業セミナー等の企画に参加しようという目的は様々である。本気で創業することを目指し、コツコツ資金を蓄積し、資格やノウハウの修得に努める受講者は当然のこと、ちょっとしたアイデアを事業化することができないだろうかと考えて参加する受講者、定年退職が間近で定年後に過去の経験を活用して何か商売ができないかと考える受講者など、受講者の目的や創業までのステージも様々である。このような目的やステージが様々な創業予定者に対し、専門家として求められるスキルは過度に保守的なアドバイスをしないこと、一方でバラ色の計画には慎重論を投げかけるなど、受講者がせっかく抱いている夢に対するモチベーションの芽を摘まず、かつある程度実現可能性がある計画づくりをアドバイスできることである。また、物販やサービスに対して的確なアドバイスができるスキルを有していることも重要になる。

うでだめし企画では座学は一切なく、創業者の強みそのものである商材・サービスに対してある時は改善すべく否定的な見解を述べる必要があることから、創業セミナーで必要な説得力のスキルと同様に、創業予定者のモチベーションを損なわないようなバランス感覚がある事業

運営が重要となる。

④ 選考

うでだめし企画への参加を希望する応募者も創業セミナーと同様に目的やステージは次のように様々であった。

- ・すでにネット等で販売を試験的に開始しているステージにある応募者

- ・知人に手作り食品等を試食してもらい好評であるなど、販売には至っていないものの一定の第三者評価を得ている応募者

- ・商材・サービスはできているが、まだ第三者の評価をまったく得られていない応募者

- ・アイデア段階、あるいは試作品が途中までできている等、商材・サービスが完成していない応募者

以上のようなステージのうち、最後のアイデア段階、試作品が未完成ということになると、イベントで商材・サービスを提供することは不可能となる。したがって、基本的には、完成度が高いレベルから選考していくこととなるが、できればそのようなアイデアが消費者にどのように評価されるのかを知りたいものである。したがって、そのようなアイデアベースのビジネスについては、消費者にアイデアについてどのように評価するのかアンケートを取ることにして市場性を評価することにした。

⑤ ブラッシュアップ会議の持ち方

前述のとおり、うでだめし企画の実施を市民祭りに焦点を合わせ、市民祭りに向けて商材・サービスのブラッシュアップを実施することとなる。ブラッシュアップ会議は創業予定者個別に3回実施し、商材・サービス自体の強みの強調方法、価格設定のほか、その周辺となるラッピング、値札、チラシなど、マーケティングについても協議してアドバイスしていく。

前述の専門家対応の部分でも触れたが、ブラッシュアップ会議は参加者が自信をもっている商材・サービス自体に改善点を指摘し、かつそ

の改善点に納得いただき、次回のブラッシュアップ会議は改善した結果をもって協議を継続する必要がある。したがって、創業予定者のモチベーションを損なわないように説得していけるバランス感覚がある専門家が対応すべきであり、そうでなければ最悪の場合、参加者と物別れに終わってしまいかねないことになってしまうのである。

⑥ ブースの考え方

創業予定者の商材・サービスはラインアップが豊富ということは考えにくく、商材が1種類である場合がほとんどであるといつてよい。仮に複数あったとしても総量では少数しか準備できないことが一般的である。一方、市民祭りのブースはテント1つ分で道路に接する長さが3.5m程度、奥行き1.7mなど、比較的大きな販売面積が与えられると考えられる。したがって、ブースには複数の創業予定者の商材・サービスを陳列することで、ブース内が閑散としてしまうことを回避し、賑わいを演出できるように工夫する必要がある。ブースに陳列する創業予定者は、3事業者～4事業者程度が適当と考えられる。

また、複数の事業者が共同でブースに出展する場合、もっとも人目につく前面にどの創業予定者が位置取りするのかが問題になる。したがって、ブースの配置についても事前に配置と理由を明確に創業予定者に伝え、納得してもらう必要がある。市民祭りであれば、食品を中心に前面に配置して、来場者にテントの中に誘導するという手法をとることになる。テントの奥に配置された創業予定者の物販の売れ行きが芳しくない場合、市民祭りの途中で配置換えを希望されることもあろうかと思われるが、テント前面の客寄せの重要性を説明して納得してもらうことが重要である。公平性を重視して配置換えし、結果的にテント前面にも顧客が集まらなくなつては意味がなくなってしまうのである。

⑦ イベント心構え

前述のとおり、これまで物販を経験したことのない創業予定者にとってブースで物販を経験することは貴重であり、多くの顧客による反響をもらい盛況に終わりたいところである。しかしながら、プロの物販販売のテントが連なる市民祭りはハイレベルで競争が厳しく、物販初心者の創業予定者の商材・サービスは事前に期待するほど売れ行きがよくないということが想定される。また、販売に結び付かず、消費者から手厳しい評価を受けることも考えられる。さらに、ブースでの販売は1日中立ち仕事となるため体力的な消耗も大きく、夕刻には精神的にも肉体的にも疲労困憊する事態が想定される。

事前に売上高に対する期待を膨らませる創業予定者がほとんどであり、期待通りに販売できない場合のがっかり感は大きい。したがって、市民祭りにおける競合者の強力な演出、店づくりには敵わないということ、また、市民祭りへの来場者はそのような出店者の演出や盛り上がり期待してやって来るのであり、我々創業予定者を目的に来場するのではないということを創業予定者の心構えとして心にとどめておくよう、アドバイスしておくことが必要となる。

⑧ イベント終了後のフォロー

イベント終了後には売上高を含め、参加したことに対するアンケートをとるが、これまで述べてきたとおり、もう参加はこりごりという創業予定者も存在すると考えてよい。そして、そのような感想はイベント当日の疲れからくる一過性のコメントであることが多く、一定の時間が経過してあらためて振り返ってみると、今度は別の手法で参加したいと考えるようになるといつてよい。したがって、イベント終了後、しばらく日が経過してから、あらためて参加した創業予定者に対してお礼と次回への意気込みをヒヤリングする機会を設けることで引き続きフォローしていくべきである。

(2)他の地域で活用する方法

うでだめし企画を実施していくうえで、とくに地域性は関係ないが、以下、これまでの内容を踏まえ、連携という観点から整理すると以下のとおりとなる。

① 商工会・商工会議所、行政との連携

うでだめし企画のような事業を診断士が単独で実施していくことは難しいといわざるを得ない。商工会・商工会議所のホームページを活用すること、行政の市報を活用することによって地域住民へ周知することで広く地域住民の目に触れることになり、また、商工会・商工会議所、行政の関連事業ということで信頼性も確保できる。

② 創業セミナーとの連携

当NPOにて実施したうでだめし企画は直接的に創業セミナーとはリンクさせることができなかった。うでだめし企画が座学中心で経営手法を身につける位置付けの場合には、実際の商材・サービスの実力を試すための場として創業セミナーとリンクして実施されると一通りの創業に関するノウハウが修得できることから、可能であれば創業セミナーと連携して実施されることが望ましい。当NPOでも今後、そのような流れで企画することを目指したい。

③ 商工会・商工会議所、行政のイベント

集客力がある地域イベントとしては、市民祭り、商工祭りなどが最適といえる。商工会・商工会議所、行政の協力のもと、このようなイベントを最終的な販売体験の目標として焦点を合わせ、ブラッシュアップ会議をスケジュール化していくことが必要となる。

④ 専門家のチームワーク

創業予定者は複数であり、参加目的や創業準備ステージは様々である。また、ブラッシュアップ会議では短時間でなるべく多くの改善アドバイスを提供したい。したがって、専門家も複

数で対応することが望ましい。

(3)他の診断士が活用する際の留意事項

うでだめし企画の位置付けと効果はこれまで述べてきたとおりわかりやすく単純である。また、地域性も問わないので容易に取り組める企画といえる。したがって、とくに他の診断士が活用する場合の留意事項は存在しないが、あえて触れるとすれば以下のとおりとなる。

① チーム構成と専門家の選定

専門家がチームで対応する必要性は前述のとおりであり、市民祭り等のイベントにおける物販・サービスが最終目標になるため、物販・サービスに詳しい専門家を選定する必要がある。また、ブラッシュアップ会議では創業予定者のモチベーションを損なわないようにアドバイスしていくことが必要であることから、創業者支援の経験を積んでいる専門家が望ましい。

② 運営コストと謝金原資

運営コストとして見込んでおくべき事項とその対応は以下のとおりとなる。

・参加費用

創業予定者の参加費用は無料とした。しかしながら、ブース出展料を頭割りする方法も考えられる。

・周知広告

当NPOが実施したうでだめし企画は初回ということもあり事前の予算は組めず、商工会のホームページと行政の市報に限定された。しかしながら、一定の参加希望者を集めることはできた。

・ブース出展料

市民祭りということで、商工会・商工会議所、行政の協力が得られれば、無料で出展できる可能性がある。当NPOの企画も商工会・商工会議所、行政の協力を得て、無料で対応いただいた。

・専門家謝金

選考会議、3回のブラッシュアップ会議、市民祭り当日の対応に専門家が出席したが、今回

の専門家謝金は当 NPO の自己負担として対応した。今後はうでだめし企画の位置付けと価値を関係者に理解いただき、予算化していただくように進めていきたい。

3. 地域支援実績の内容

(1) 地域支援先の概要

これまで記載のとおり、地域支援先は以下に記載の東久留米市在住の創業予定者（一部市外の創業予定者も参加）となっている。

- ・A 氏（女性）：ラスク（中国茶も検討）、黑板アート（メニューなどを黑板に描く）
- ・B 氏（女性）：キッズ衣料品製作（オリジナルブランド）、英国輸入雑貨
- ・C 氏（男性）：御朱印帳の制作、ひな祭りを掛け軸にしたコピー品販売
- ・D 氏（女性）：グランドピアノに合わせた譜面台の作成
- ・E 氏（男女）：温泉水の宅配

以上の5組となった。また、ラスク製造販売主婦の配偶者の特技であるチョークアートでブースの演出を高めることとした。

(2) 地域支援先の成果

① 定量的な効果

2 日間の市民祭りに参加したことによる売上高、その他の成果は以下のとおりとなった。

参加者	1 日目	2 日目
A 氏	17 千円	16 千円
B 氏	30 千円	45 千円
C 氏	2 冊 3 千円	7 冊 7 千円
D 氏	10 枚回収	40 枚回収
E 氏	10 件無料配布 1 件成約	9 件無料配布

② 定性的な効果

創業予定者が自身の商品・サービスの市場性や改善点も体感し、創業に向けて準備を進めることが企画の目的であるが、2 日間の出展を経

験した創業予定者の感想はさまざまであった。アンケートでは自信を失ってしまった参加者も見られたが、1 か月程度経過して、やはりもう一度チャレンジしたいという連絡をいただき、当方も安心した。

消費者に直接接することで、この街にどのような消費者が生活し、どのような商材を求めているのかを体感し、自身の商材・サービスに何が必要なのかを知ることができたと評価できる。

(3) 地域支援先での活動記録

① 時系列経過

- 5 月 チラシ案作成
- 6 月 ホームページ掲載、市報掲載
- 8 月 審査会
- 9 月 第1回個別相談実施
- 10 月 第2回個別相談実施
- 11 月 第3回個別相談実施
- 11 月 市民祭り参加





② ブラッシュアップ会議

・A 氏：ラスク（中国茶も検討）、黑板アート（メニューなどを黑板に描く）

中国風の風味付けの研究、ラッピング指導、価格設定、陳列方法等指導。

黑板アートを祭り当日に陳列してPRする。

・B 氏：キッズ衣料品製作（オリジナルブランド）、英国輸入雑貨

価格設定、タグやシールの有効活用指導。

・C 氏：御朱印帳の制作、ひな祭りを掛け軸にしたコピー品販売

七福神をテーマにした御朱印帳の作成指導、価格設定。

・D 氏：グランドピアノに合わせた譜面台の作成

販売は取りやめ、需要に関するアンケートをとるよう指導。

・E 氏：温泉水の宅配

無料配布サービス導入、宅配販売指導、チラシ、ホームページ等販売促進指導。



③ 市民みんなのまつり

