

【報告テーマ】

卸売業から小売業への一部進出による 小規模事業者の挑戦

～コロナ禍における「事業継続」の取り組み～

千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士

沼口 一幸

はじめに

日本国内で事業を営む小規模事業者は、商売とともに、地域に貢献した活動をしている重要な存在であることが多い。しかし、様々な経営環境の変化、特にコロナ禍では、いままで経験したことのない危機に直面している。本稿では、新型コロナウイルス感染症拡大前からコロナ禍における小規模事業者の「事業継続」の取り組みについて、アクセサリー卸売事業者の支援事例の報告を以下のとおり行う。

支援事例企業の概要

企業名：A事業者
業 種：アクセサリーの卸売業
設 立：平成14年
従業員：1名(家族従業員)

A事業者は、平成14年、代表者が50歳の時に、アクセサリー卸売事業者として開業した。問屋の役割・務めとして、アクセサリー商品を確保していくほか、小売店の商品構成・企画に関する提案をすることで、アクセサリーショップの売り場づくりまで親身に対応している。夫婦2人で事業を営み、取扱商品数は800アイテム以上で、主な取引先は、ファッションビルなどに入居しているアクセサリーショップとなる。上代価格2,000円台の商品を中心に、主に国内生産で高品質・高級感のある商品を取り扱っている。

A事業者が取り扱う商品は、贅沢にスワロフスキーを使用したアクセサリーブランド「Tiechel（ティーシェル）」で、素材や造りなど、一つ一つが



スワロフスキーを使用したアクセサリー

丁寧にしっかりと作られている日本製が中心となる。ノンニッケル金具やシリコン製金具で長時間つけていても痛くなりやすく、ノンアレルギーで消費者は安心して利用することができる。

【経営理念】

国内生産品を中心として、繊細で、可愛く、綺麗な、アクセサリーを取り扱い、よそ行きではない日常のワンシーンに、洋服を着替えるように色々なアクセサリーを楽しんでいただけるような商品を取り揃え、自社とともに取引先の発展を目指し、社会に貢献する。

【経営方針】

クオリティの高いアクセサリーを取引先・消費者に届け、普段使い・仕事使いなどのそれぞれのシーンで「大人かわいい」を表現するファッションをサポートすることで、顧客の満足度を高め、安定した経営の実現を目指す。

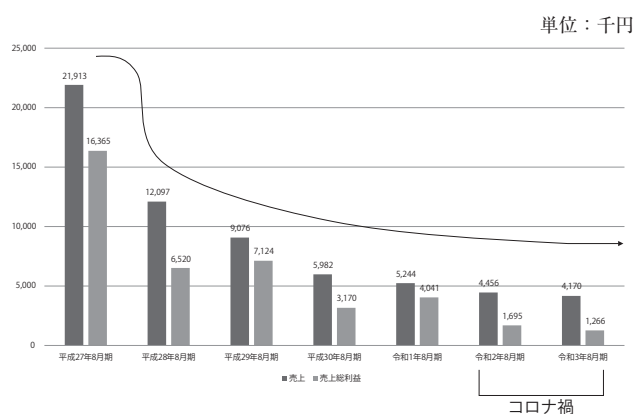
新型コロナウイルス感染症拡大前の経営環境

平成29年ごろのアクセサリー業界は活発であつ

たが、中国産のものを中心に低価格品が流入し、300円ショップなどでも商品の購入ができるようになり、ティーンエイジャーを中心に、これら低価格帯商品へのシフトが進んでいた。その結果、高価格帯のターゲット世代がより狭くなっていった。さらに、ネットショップの発達により、従来の販売ルートである小売実店舗が縮小傾向にあり、A事業者の取引先も減少傾向にある厳しい経営状況にあった。小売実店舗も生き残りをかけて商品の絞り込みを行っており、多くの問屋から売れ筋の一部の商品を仕入れようとする動きが顕著になっていた。海外から安い商品が数多く流入しており、アクセサリーの品質に、さほどこだわらない世代を中心に、購買層が低価格商品に流れ、ネットショップが一般的になってきたことが拍車をかけ、A事業者も同様に主要取引先である実店舗が次々と閉店し売上が減少し、販売ルートの確保が喫緊の課題となって顕在化していた。

A事業者は、国内生産のアクセサリーの卸にこだわっていたものの経営の厳しさから平成30年ごろより、一部韓国製商品の取り扱いをはじめていた。しかし、このジャンルは大手問屋を中心にプレイヤーが多く、他社に埋没してしまうリスクを感じていた。年々、A事業者を取り巻く環境は厳しさを増す一方であり、将来的に生き残りを図るためには、今までとは違った視点から現状を打破していかなければならないと考えていた。

そこで、他社との差別化を図るため、以前から取



※令和2年8月期、令和3年8月期は給付金等を除いた売上

A事業者の売上・売上総利益の推移

り扱っている国内生産の高品質な商品を中心に据えた販売展開について、経営資源の選択と集中による実現可能性の高い取り組みを検討することにした。

一部小売業進出への挑戦

A事業者が小売業に進出するにあたり、自社の限られた経営資源と、既存取引先への影響が少ない商品価格設定をもとに、取り組み内容を検討した。

【3つの取り組み内容】

- ①消費者との接点を増やし、取引先への商品提案などを強化するために、地域のイベントへ積極的に参加して、アクセサリーの販売をすること
- ②企業が従業員への福利厚生の一環として行っている従業員向けの社販に対応すること
- ③苦手としていたIT機材を操作し、SNSを活用した情報発信として、ユーザーが増加しているInstagramを利用して、QRコードを記載した商品チラシを配布しながら、商品やイベント参加情報などの情報配信を行い、PR活動を継続的に行うこと

最初に、自社の情報を発信して、いままで接点のなかった消費者とのつながりをつくるため、Instagramを活用した販促活動に取り組むことにした。

Instagramを活用した販促活動では、写真撮影時には、写真の画角などに注意し、「インスタ映え」するかなど、視覚的にわかる工夫を行い、投稿時には、消費者からの共感を得るため、A事業者が感じた内容を言葉にしたハッシュタグ(以下#)を追加するように心掛けた。そして、地域のイベント参加時に配布するアクセサリーのPRチラシを作成して、チラシの中にはInstagramのQRコードを追加することで、フォロワー数を増やし、フォローを受けた閲覧者へのフォローバックを地道に続けた。イベントへ参加し、InstagramのQRコード付きチラシを消費者に配布し、投稿時には必ず使う#を加えた情報発信によって、フォロワー数が増加し、フォローバッ

クを継続的に行うPDCAサイクルを回す仕組みが構築でき、徐々に、A事業者の認知度を高めることができた。



イベント参加時の様子

さらに、対面による販促活動の取り組みとして、A事業者の人脈をいかした社販も強化した。イベントへの参加・社販での取り組みにより、令和1年8月期では毎月15万円程度の売上を計上することができるようになり、新たな売上の柱を育てることができるようになった。

A事業者が小売業への進出として取り組んだイベントへの参加では、消費者とのコミュニケーションが増え、例えば、「イヤリングしかないデザインをピアスにも追加して欲しい」などの要望に真摯に対応し続け、様々な経験を積みながら、感性を磨くことができた。Instagramでの情報発信、イベントへの参加・社販で得た消費者の生の声を徐々に、取引先に反映することができるようになり、卸売業の役割である小売店へのサポート機能の強化につながるようになった。

新型コロナウイルス感染症拡大による対面事業の見直し・検討

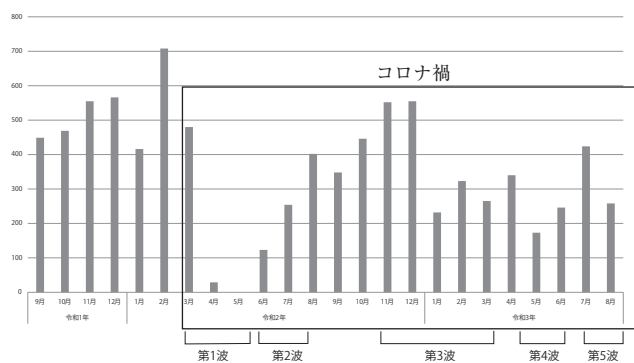
明るい兆しが見えつつあったイベントへの参加・社販の取り組みは、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため自粛をすることになり、取引先の店舗も休業したことにより、令和2年5月には売上がなくなり、「対面型」から、「非対面型」・「対人接触の低減」につながるビジネスモデルへの転換が求められ



社販準備の様子

るようになる。「非対面型」・「対人接触の低減」につながるビジネスモデルを検討するにあたり、すでに取り組んでいたInstagramを活用した販促計画を模索し、BASEショップで、28点ほどのアクセサリーを販売していたこと(令和2年11月18日時点)を踏まえ、A事業者が取り扱うアクセサリーの良さ・魅力を引き出す写真を活用したECサイト運営の構築を目指すことになる。ビジネスモデルを再構築するには、InstagramやBASEショップに掲載する写真をA事業者が撮影していたアクセサリーをプロのカメラマンが撮影したようなクオリティの高い写真に変え、アクセサリーの良さを消費者に伝えることが求められた。そこで、プロのカメラマンに、A事業者が取り扱う厳選したアクセサリー 150個(50種類×3パターン)を撮影し、BASEショップの商品写真とショップへの導線となるInstagramでも、その写真を利用して情報の発信を行う販促計画を策定した。令和2年度補正予算 小規模事業者持続化補助金＜コロナ特別対応型＞を申請し、採択されたこともあり、新たな事業に挑戦することになった。

単位：千円



※令和2年、令和3年は給付金等を除いた売上

新型コロナウイルス感染症拡大前・コロナ禍の月次売上の推移

A事業者は、販促計画に沿って、日本製でノンニッケルの2,000円台の中価格帯のアクセサリーを中心に切り揃え、プロのカメラマンに撮影を依頼し、その魅力を伝える取り組みに着手した。いままで自ら撮影しBASEショップや、Instagramに掲載していた写真の投稿をやめ、プロのカメラマンが撮影したアクセサリーを公開することで、その良さを消費者に伝えることができるようになった。

コロナ禍でも、感染症対策を実施しながらの小規模イベントが開催されるケースもあることから、イベントで人目を引く手作りPOPやBASEショップへと誘導するチラシの制作に、プロのカメラマンが撮影した写真を利用し、集客のツールとして活用した。

コロナ後を見据えた「事業継続」の方向性

A事業者は、事業の継続と安定した経営の実現に向けて、時流を意識した「SDGs経営」への取り組みを検討している。現在取り扱っているアクセサリーとは別に、地域のハンドメイド作家と連携して、天然石のアクセサリーの開発・販売の準備を進めている。ハンドメイド作家に依頼して製作する天然石のアクセサリーは個別受注生産を基本とし、「SDGs」の「つくる責任 つかう責任」の目標12を意識し、A事業者経由で商品が売れることで、女性の多いハンドメイド作家の活躍にもつながることから、「ジェンダー平等を実現しよう」の目標5と「働きがいも 経済成長も」の目標8に貢献することが期待される。そして、消費者・連携先の信頼を得ることにより、「パートナーシップで目標を達成しよう」の目標17の実現につながり、新たなビジネスチャンスの獲得とともに、地域に根差した事業活動の基盤強化を目指している。

おわりに

以上、新型コロナウイルス感染症拡大前から、厳しい経営環境の中で、「事業継続」を模索し、コロナ



A事業者が撮影した商品



プロのカメラマンが撮影した商品

禍においても試行錯誤による新規事業への挑戦をするA事業者の取り組みを報告した。

コロナ禍で急激に変化している市場を真摯に受け止め国の支援施策を有効に活用し、関係機関などのアドバイスをもとに、悪戦苦闘しながら経営に取り組む小規模事業者の姿について触れた。A事業者は、顧客・取引先・関係機関など「人」と「人」のつながりや、同じ地域の小規模事業者との連携によって、持続的な経営に努めている。先行きの見えない経営環境の中では、小規模事業者が培った人脈の強さこそが、新たな活路を見出す原動力につながるのではないだろうか。

小規模事業者の持続的な成長を支援する際には、少なからず未経験の分野への挑戦が必要になるケースが多いことから、その取り組みを後押しするために、事業者が抱える課題を明確にし、その課題解決に向けたアプローチとともに、計画経営の実践とそのモチベーションの維持・向上をサポートすることが重要になると考える。