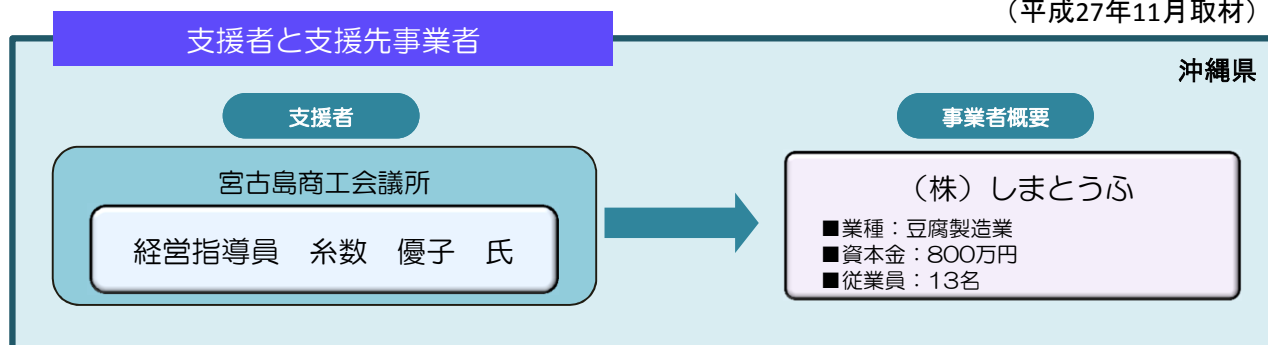


## ◆売上拡大手法の類型：改良・新商品×新市場開拓

事例⑱ 沖縄県・宮古島商工会議所支援事例  
「県外・海外市場参入へ向けた販売促進ツールの開発支援」

(平成27年11月取材)



## 1. 持続化補助金を活用した売上拡大支援事例の概要

## (1) 事業者概要と支援の経緯

支援先事業者は、昭和43年に創業した豆腐製造業である。沖縄には独自の豆腐文化があり、冷水等で冷やすのではなく、熱々のでき立て豆腐を販売する。特に当事業者は、熱々の木綿豆腐、ゆしとうふを主力商品に、順調に発展を続け、今や島内NO.1のシェアを有している。しかし、熱々豆腐の日持ちは当日限りであり、島内の消費者ニーズの変化により、安価で日持ちのするパック商品を購入する消費者が多くなった。その結果、熱々豆腐の売上は低迷し、当事業者もパック商品に切り替えを進めて何とか売上を維持していた。一方、主要販路のスーパーでは、島内への大手チェーンの参入により、豆腐を安売り商材と位置付けている。当事業者の収益性に影響を与えている。そこで、賞味期限14日間の真空パック商品を開発し、県外・海外の市場開拓を図ろうとしていた。その上で生産機能強化のため、工場新設・移転を進め、店舗機能併設の情報発信拠点化する構想があった。

こうした構想を経営革新計画化するため、商工会議所に相談があった。担当した糸数指導員は、専門家派遣により、工場移転に伴う課題整理及び対応策の検討を行った。しかしながら、工場新設費用が多額となるため、当事業者の財政状態から保留となった。同時並行で進めていた県制度の「離島特産品等マーケティング支援事業」は採択された。東京・わしたショップでのテスト販売等、県外・海外の販路開拓支援に着手できた。更に、糸数指導員は、販路拡大等に活用できる持続化補助金を紹介した。当事業者は、県外・海外市場の開拓に向け、持続化補助金を活用することにした。

## (2) 支援先の経営環境と経営課題

支援先事業者の経営環境は、先の専門家派遣により把握していた。宮古島の市場規模は、人口約5万4千人、約2万5千世帯で人口減少、高齢化が進んでいた。特に核家族化の進展により、商品の

小型化と日持ちのする商品にニーズがシフトしている。一方、当事業者の販路は、島内の小売店、スーパー・コンビニ、飲食店、ホテル、学校給食、福祉施設等であった。スーパーは大手系列のスーパーが含まれており、パック商品を中心に安売りの目玉商品となる場合が多く、十分な利益確保が難しい状況にあった。熱々商品も消費者はでき立てを望むため、多頻度配送を余儀なくされ、低収益性の要因になっていた。商品カテゴリー別の売上構成は、現在、熱々商品40%、パック商品30%、その他(豆乳、厚揚げ、黒糖だけ煮豆等)30%であった。10年前は地元小売店に卸売する熱々商品が60%あったことから、熱々商品のニーズの低下が顕著となっている。

こうした中、当事業者の収益性回復のためには、高付加価値商品を開発し、県外・海外の販路を開拓する必要があった。一方、当事業者の新たな取り組みとして、県外向けに商品化した「島豆腐真空」が首都圏の大手百貨店等から受注が入った。東京でのテスト販売等の成果であった。

県外販路開拓の手応えを感じる中、県外・海外市場の需要開拓のため、自社HP改良による情報発信強化が大きな課題となった。

## (3) 今回対象とする市場の特徴

豆腐の島内市場は、スーパーで販売され低価格ニーズに対応したパック商品が主流になりつつある。一方、県外・海外市場では、宮古島特有のイメージ(特産の雪塩等)が浸透し、炒め物に使用してもソフトな食感の島豆腐等、本物のローカルな味を気軽に楽しみたいニーズが顕在化しつつあった。

## (4) 課題解決策と今回の支援内容

そこで課題解決策として、①宮古島の世界観や事業者の思いを表現し、レシピ掲載等、商品情報を充実させた英語対応可能なHP改良、②沖縄独自のゆしとうふ(真空パック)のパッケージデザイン改良、とした。

事例⑱ 沖縄県・宮古島商工会議所支援事例  
「県外・海外市場参入へ向けた販売促進ツールの開発支援」

## 2. 売上拡大支援のために果たした支援者の役割

## (1) 事業計画作成及び実行支援の内容

計画作成は、これまでも申請書作成経験のある経営者の息子が担当した。いずれ後継することになっている。系数指導員は、自分自身も計画作成支援能力を高めるため、平成26年に中小機構沖縄事務所主催の商工会議所指導員向け勉強会を受講していた。そして、採択された事例を自分なりに分析していた。こうした経験から、後継者に次をアドバイスした。①思いを伝えること、②やりたいこと⇒何故やりたいのか⇒どのような効果があるのか、ストーリーを明確化し具体化すること、③具体的数値等を根拠にすること、④グラフや写真等を活用し、一目で分かる内容にすること、⑤商品知識がない人が見ても分かる内容にすること、である。業種的に近い事業者の採択された計画書も匿名化して紹介した。こうした支援が実り、4回程度のやりとりで計画を完成させた。

実行支援は、当事業者が手配・進行し、進捗状況を見守る姿勢で臨んでいる。改良したHPは完成し、日本語と英語の二か国語対応とした。特に、商品写真は商品イメージとシズル感が伝わるよう実際のメニュー例とともに掲載した。更に、宮古島で民宿を営む女性オーナーの作成した料理レシピを掲載し、宮古島の食文化や生活が伝わるようにした。宮古島の美しい風景写真とともに造り手の思いを自然に伝える内容となった。

ゆしとうふのパッケージデザインは、「島豆腐真空」と同イメージの紅型模様を活用し、セット販売が見込めるものとした。

販路開拓については、紹介した「離島特産品マーケティング支援事業」による成果が見られ、複数の県外・海外向け展示会に出展することにより引き合いが入り始めている。更に「地域ブランド戦略的活用促進事業」（沖縄県中小事業者団体中央会）により、シンガポール開催の展示会に出展している。こうして県外・海外販路開拓に向け、基盤づくりがされつつある。出展する中で、日本語・英語対応のチラシ、ポスター等を作成し、商

品の見せ方等の課題を発見するなど今後のブラッシュアップに繋がるヒントも発見している。施策提案や専門家派遣、支援機関連携等、「繋ぐ支援」を心掛ける系数指導員の地道な努力が結実しつつある。今後も伴走支援を続けていく。

## (2) 売上拡大支援のための創意工夫

現状の低収益性を打開するため、販売単価向上を目指した高付加価値商品の開発と、そのための新市場開拓を支援した。離島という、ある意味閉ざされた世界の中で、事業者が欲しいのは外部情報である。支援施策情報、市場情報、現場情報である。商品開発も市場ニーズが分からなければ売れる商品づくりはできない。実際の顧客の声や反応も展示会出展等、現場に出てみなければ分からない。事業者の目指す方向性を理解し、的確な施策を提案して事業者をナビゲートしていく、系数指導員はそんな役割を果たしたと言えるだろう。

## (3) 小規模事業者支援のポイント

系数指導員は「私の仕事は“繋げる”こと」と言い切る。物産振興担当として「宮古島コラボランプリ」を企画進行した。宮古島の優れた商品を、作り手・担い手、ストーリーに繋げて総合審査するイベントである。選ばれた事業者の自信に繋がる。本事例も、そんな“繋げる”姿勢が、事業者の成果に一步步“繋げる”秘訣だろう。



支援先事業者の真空パック商品



経営者親子(左)と系数指導員(右)

## 3. 支援成果

- ① 二か国語対応のHPを展示会の商談に活用し、海外・国内バイヤーから商品の高評価を得た。
- ② 特産品等マーケティング支援事業を活用した展示会で首都圏や札幌の大手百貨店との販路が開拓できた。
- ③ 一連の支援の中で後継者の事業意欲や経営者意識が更に向上し、後継者育成に繋がった。

## 売上拡大支援のポイント

- ① 事業者を取り巻く市場環境を的確に把握・分析し、目指す方向性を理解すること。
- ② 事業者の方向性に合致する複数の支援制度を効果的に組み合わせることにより実行支援し、成果やヒントに繋げていくこと。
- ③ 事業者に様々な機会・場を提供し、自走に繋げ、事業発展に結び付けること。