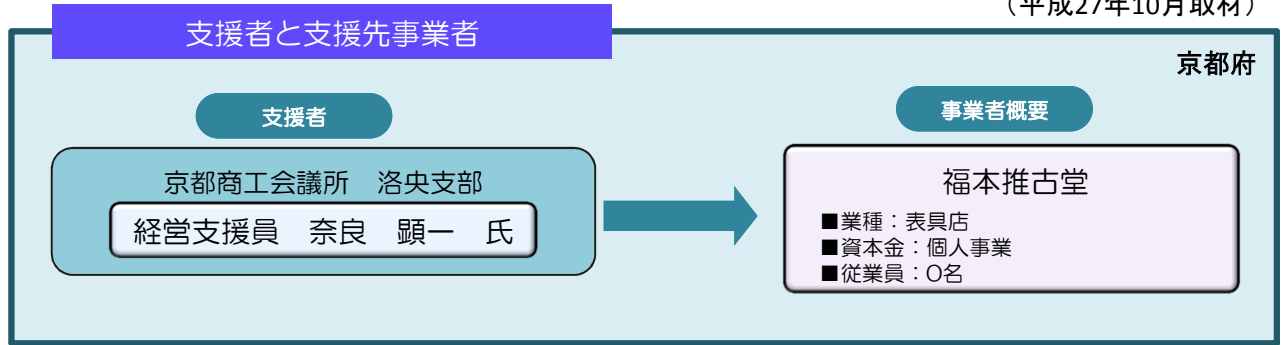


◆売上拡大手法の類型：既存商品×新市場開拓

事例④ 京都府・京都商工会議所支援事例
「本物の京表具が見学・体験できる
展示・商談スペース設置による顧客開拓支援」

(平成27年10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、戦後間もなく、現代表具の祖父が満州から引き揚げ後に創業した表具（表装）店である。表具師である代表者は3代目であり、6年間、京都の老舗表具店で修業し、事業承継した。表具は、日本画や書画などを鑑賞するため美しく装飾し、永く保存するための伝統技術である。

支援先事業者は、伝統的な掛軸、壁装（壁紙への和紙張り、寺社などの金箔張り）、京襖、屏風、額装（書画を収める額）の他、一般住宅の和室・床の間の内装業も行っている。代表者は、1級技能士・1級表装士を保有し、数々の技能コンテストの受賞歴がある。平成23年には京都市伝統産業「未来の名匠」に認定されている。伝統技術を継承した高い技術力は、工務店や建築デザイン事務所等の評判を呼び、寺社仏閣の表装や店舗内装の受注に繋がっている。個人顧客からの直接受注は、住宅の内装が多くなっている。

こうした中、支援先事業者は、平成25年5月に、収益性向上のため、直接受注増加の方法について当商工会議所を相談に訪れた。平成27年4月に他支部から異動した奈良経営支援員（以下、支援員と略す）が相談を引継ぎ、持続化補助金を紹介し、販路拡大への活用を提案した。併せて当商工会議所主催の経営計画作成セミナーの受講を勧め、経理担当の代表者夫人が参加した。

(2) 支援先の経営環境と経営課題

奈良支援員が、支援先事業者をヒアリングしていく中で、気が付いたことは、売上・収益とも堅調に推移していることである。伝統産業は、一般的に付加価値が高いものの市場が縮小し、厳しい経営状況にあるという先入観があった。しかし、当事業者のような伝統技術を有していると、高齢化による高技能者減少の中、むしろ全国から引き合いが多くなることが分かった。

支援先は、売上の安定のため、一般住宅の内装も手掛けているが、安価で低技術の襖の張り替え業との価格競争に陥りやすい。そこで支援先事業者は、付加価値の高い仕事にシフトしたいという要望を持っていた。奈良支援員は、売上を伸ばし、繁忙を極める代表者の高い技術力を活かすためには、文化性や付加価値性の高い仕事にシフトし、かつ工務店等からの下請け受注から直接受注へ、受注形態を転換していくことが課題であると認識した。

現状分析の結果、受注形態は、下請け受注が8割、直接受注が2割であった。また、仕事別の売上では、内装業45%、襖・障子張り替え40%、掛軸13%、額装2%であった。仕事別の粗利益率は受注形態により幅が大きくなっていった。

(3) 今回対象とする市場の特徴

表具市場は明確な統計資料は存在しないが、近年の和室離れから、障子・襖の張り替え需要は減少傾向にあることは推測できた。一方、「和の暮らし」を見直す動きが強まっており、現代風にアレンジした壁面や天井への和紙貼り等、高技術を要するニーズは高まりつつある。掛軸や額装についても、従来の書画・日本画だけではなく、洋風建築と調和するモダンなデザインが好まれる傾向にある。京表具に対する欧米人の関心も高く、西本願寺に隣接する作業場を見学する人々が増えていく。この市場機会を確実に捉える必要があった。

(4) 課題解決策と今回の支援内容

そこで次を課題解決策とした。①西本願寺に隣接する好立地を活かし、自宅兼作業所に展示・商談コーナーを新設、②当事業者の理念やコンセプト等を分かりやすく伝えるホームページへのリニューアル、③受注機会創出のためのチラシ作成等、である。

事例④ 京都府・京都商工会議所支援事例

「本物の京表具が見学・体験できる展示・商談スペース設置による顧客開拓支援」

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

事業計画の骨子は、当商工会議所主催の経営計画作成セミナーを受講した代表者夫人が作成した。しかし、奈良支援員が確認したところ、表具店という業種業態が一般的ではないため、用語やビジネスモデルが分かりにくかった。そのため、経営計画による現状分析と方向性、その方向性の中で今後注力する事業計画の具体性等、全体のストーリー性を高めることを主に支援した。経営計画では、事業者の強みを分かりやすく伝え、事業計画では事業イメージが伝わるよう写真等を挿入するとともに、新設する展示・商談コーナーの見取り図、看板イメージ等を具体的に記載した。実施時期についても項目別にガントチャートに落とし込んだ。こうして、今回の事業が確実に市場ニーズが存在し、そのニーズに対応できる強みを支援先事業者が有し、着実な事業実行のための道筋を具体的内容とともに説明する計画となった。

奈良支援員は、計画作成支援の中で、分からない点は遠慮せず支援先事業者に質問した。計画を審査する側に理解されなければ、当然採択はされないからである。しかし、質問するだけでなく、自分自身も「京表具・表装」の基本知識について、当商工会議所発行の「京都の伝統工芸まなびガイド」を参照し予め学習した。こうした姿勢は、事業者にも伝わり、信頼関係を築く基盤になった。

計画実行は、顧客を迎えるに相応しいスペースにすべく、看板やロゴを配した暖簾の設置、入口の改修等は終わっている。しかし、奈良支援員の真骨頂は、事業者に寄り添った支援を行うことにある。平成27年10月に京都表具協同組合主催「第60回表美展」に当事業者が出展した。事業者は、モダンな掛軸の表具が評価され、『近畿経済産業局長賞』を受賞した。この表美展にも奈良支援員は見学を訪れた。こうした支援者の熱心な姿勢が、事業者に頼りにされる存在として認められ

る所以になっている。今後は、HPのリニューアル等、更なる情報発信強化に向け引き続き支援を行う予定である。

(2) 売上拡大支援のための創意工夫

伝統産業は、小手先のテクニックで売上拡大を図ることができる業種ではない。奈良支援員が行ったことは、事業や事業構造を理解するため、自ら業界知識を勉強し、支援先事業者に教えてもらうことから始めた。そして、支援員として売上分析と強みの発見により、事業の方向性を事業者とともに明確化した。こうした事業戦略を立てた上で、戦術（実行計画）を組み立てていく取り組みが極めて重要だと言えよう。

(3) 小規模事業者支援のポイント

奈良支援員は、小規模事業者支援では「事業者に関心を持ち、100%理解すること」を心掛ける。その上で課題を明確化し、対応する支援策を提案する。特に伝統産業は、伝統を守りつつ、変化に対応することが重要である。そんな事業者を市場が求めていることの確信を持たせること、全体構想の絵を事業者から引き出し共有することにより、スムーズな支援が実現できる。



一部改装が進む店の玄関



代表者(左)と奈良支援員(右)

3. 支援成果

- ① 職人的事業体質から、伝統産業を支え、新たな価値の提供者としての事業基盤を構築することができた。
- ② 経営状況分析により、仕事別に現状把握することの重要性と手法の理解がなされた。

売上拡大支援のポイント

- ① 支援者は、事業者の事業の基本知識を予め学習、理解し、その上で不明点は謙虚に事業者へ質問することにより、事業内容や構造を把握すること。
- ② 事業者の強みを発見し分かりやすく伝えることに加え、確実な市場ニーズがあることを経営分析等により検証すること。
- ③ 寄り添った支援を心掛け、強い信頼関係を結び、定期的に進捗把握を行うこと。