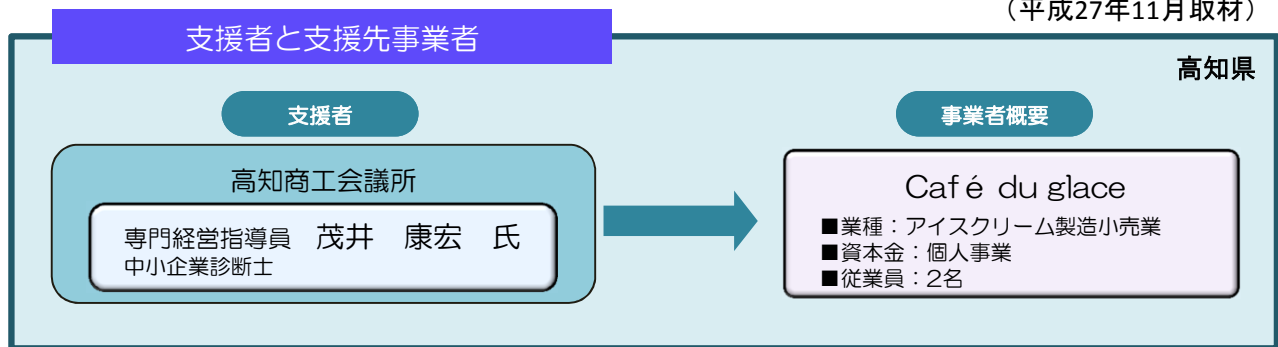


## ◆売上拡大手法の類型：改良・新商品×新市場開拓

事例⑥ 高知県・高知商工会議所支援事例  
「お客様の声から生まれたオリジナルブランドのシリーズ展開支援」

(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、平成19年創業のアイスクリーム製造業である。代表者は、高知市内の洋菓子店に勤務後、フランスの有名料理学校等に留学し、フランス風のアイスクリーム作りを学んだ。いわば本場フランス仕込みのアイスクリーム職人である。平成21年には、「高知県産食材を使用したプレミアムアイスクリーム作り」をテーマとして経営革新計画の県知事承認を受けている。高知県産素材にこだわった無添加・手作りのプレミアムアイスクリームは、素材の良さを活かした濃厚な味わいが人気を呼んでいる。しかし、直営店を1店舗有しているものの、売上構成の多くを県内の大手スーパー等への卸売に依存している。

そこで、自社の知名度を高め、一般消費者の直接受注増加と県外への販路拡大を図るため、持続化補助金活用の販促セミナーを受講した。その時の講師が茂井指導員である。茂井指導員は、中小企業診断士の資格を持ち、高知商工会議所の専門経営指導員として経営支援に特化した活動を続けている。受講した代表者は、自分なりに事業計画を作成したが上手く表現できず、講師である茂井指導員に相談した。茂井指導員は、代表者の意欲の高さと、特徴的な商品を開発・販売していることに可能性を感じ、支援に着手した。

## (2) 支援先の経営環境と経営課題

茂井指導員は当事業者の商品が人気を集める理由と、カテゴリー別の売上・利益について確認した。その結果、売上・利益とも「卸売」が最も大きく、次いで「ギフト詰め合わせアイス」、「デコレーション」と続いていた。「ギフト」はお中元・お歳暮の他、百貨店等の催事で販売され、「デコレーション」はデコレーションケーキとして誕生日やクリスマス等の特別な日に購入されるものであることが分かった。当事業者は「贈って

喜ばれる商品」を持っていることが大きな強みであった。その要因は、柚子や栗など高知県産に限定した厳選素材を活用していることや、食べて美味しかったこと等がギフト需要に結び付いた。更に、デコレーションケーキは、祖父母がお孫さんのために購入されるケースが多かった。

県内需要に依存した卸売の頭打ちが予想されることから、需要開拓をどのような客層の、どのような購入動機に対応すべきか検討するため、アイスクリーム市場の動向を情報収集した。業界団体調査資料によると、アイスクリーム類の国内市場規模は順調に拡大していた。高知市内の市場規模も家計調査年報をもとに推定した結果、拡大トレンドであることが分かった。一方、シンクタンクによるギフト市場調査データでは、市場規模は拡大傾向にあった。儀礼的な動機ではなく、親しい人同士の日常的な贈り物といった意味合いである。

こうした市場機会を捉えるため、当事業者の強みを活用した新商品開発により、県内外の消費者への直販強化が課題であると結論づけた。卸売では、重点商品の設定や販売促進が取引先任せである。代表者が当初考えていた知名度向上を図っても、その構造は同じである。よって当事業者の消費者直販商品を開発し、自らの手で需要開拓を図ることができれば、事業者の悩みを解決できる。

## (3) 今回対象とする市場の特徴

市場動向は、前述のとおり成長市場であった。その上で顧客の生の声よりニーズについて分析した。その結果「孫に喜ばれる」「食べて美味しいから親しい人に贈りたい」が2大ニーズであった。

## (4) 課題解決策と今回の支援内容

そこで、課題解決の方向性として、「孫と楽しい時間を共有したい祖父母世代」をターゲットに、新メニューを開発し、強みを活かした効果的・効率的プロモーションを展開することにした。

## 事例⑥ 高知県・高知商工会議所支援事例

## 「お客様の声から生まれたオリジナルブランドのシリーズ展開支援」

## 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

計画作成支援では、茂井指導員の支援ノウハウが如何なく発揮された。「可視化方式」である。「可視化方式」とは、パソコン、プロジェクター、スクリーンを活用して、支援者が支援先事業者に問い掛けながら、考えを引出し、時に言語化を手伝いながら、その場で入力し、計画作成を行うものである。

今回の支援では、事業者の営業終了後、夜間に来所してもらい、3～4時間の検討を3回程度繰り返した。その結果、当事業者の考えが整理され、考えの深みが生まれ、気づきを促すことに繋がった。前述の課題解決の方向性のもと、具体化していく中で、①「フランス仕込み 子どもが喜ぶ贅沢アイスシリーズ」の開発、②同シリーズのパッケージデザイン開発、③既存販路、催事等で対面販売を実施し、消費者に直接訴求する案内チラシ作成・配布、④配布した案内チラシから自社HPに誘導するため、思いが伝わり、直接販売できるHPに改良、の4つに収束することができた。こうした方式は、事業者の納得性が高まり、記憶に残りやすいため、実行に結び付く。計画作成支援中は、自社数値データの分析や売上拡大効果等、次回までの宿題も課した。こうした茂井指導員のナビゲーター的役割が、当事業者から「雲間から光が見えた」と言わしめた。

実行支援では、「一緒に汗をかく」を基本にしている。PDCAを回し、小さな成功体験を提供することを意識する。新商品のパッケージデザインは未だ納得できるものは完成していないが、茂井指導員の伴走支援が続いている。

今後は、今回の持続化補助金活用と同一テーマで、2回目の経営革新計画承認も視野に置く。更に当商工会議所が企画した「高知・四万+フェア」や東京開催の「高知物産展」等の出展を支援する。こうした常に事業者の次なるステップアップに向けて、支援目標を定める姿勢は、伴走型支援を体現する茂井指導員の支援の大きな特徴といえよう。

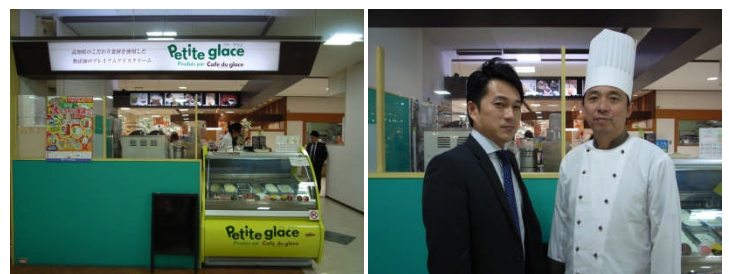
## (2) 売上拡大支援のための創意工夫

顧客の声を収集分析し、顧客視点の商品開発を支援している。すなわち、モノを売る発想ではなく、コトを提供する発想への転換である。安心安全な素材は、車に例えれば部品であり、高品質なアイスは、車に例えれば高性能な車である。こうした生産者視点ではなく、顧客は商品を通してどのようなベネフィットを獲得したいのか、マーケティング発想の基本ノウハウを提供した。更に、具体化では、こうした発想で開発する商品の、「売りの仕掛け」に踏み込んだ売り方提案を行った。その結果が課題解決に結び付く。茂井指導員の大局を捉える力、本質的な課題解決と具体策を連動させる力が如何なく発揮されている。

## (3) 小規模事業者支援のポイント

茂井指導員が小規模事業者支援で意識することは、支援のPDCAを回すことである。事業者の本質的な課題を発見し、その解決に向けてPDCAをスパイラルアップ（渦巻き状にステップアップ）させる。そのために実行支援の重要性を語る。

更に、支援の前提として、小規模事業者の信頼獲得を挙げる。聞く力、考える力、伝える力の向上は勿論、その根底に支援者としての使命観がある。今回の事業者は、「頭から煙が出るほど、一緒に考えましょう」という言葉が印象的だという。支援者に使命観がなければ、語れない言葉である。



支援先事業者の直営店

茂井指導員(左)と代表者(右)

## 3. 支援成果

- ① 支援先事業者の商品開発に対する考え方が生産者視点から顧客視点へ、そしてユーザーベネフィットに着眼した視点へ転換した。
- ② 代表者の事業に対する姿勢に変化の兆しが見られ、店づくりや売り方等の変革に繋がる素地ができた。

## 売上拡大支援のポイント

- ① 支援先事業者の認識する課題を鵜呑みにするのではなく、大局的な視点で捉え、市場分析し、本質的な課題を抽出すること。
- ② 事業者と二人三脚で共に考え、引き出し、深めながら構想を具体化していくこと。
- ③ 事業者の次なるステップアップを見据えながら、支援目標を設定し、PDCAを継続的に回すこと。