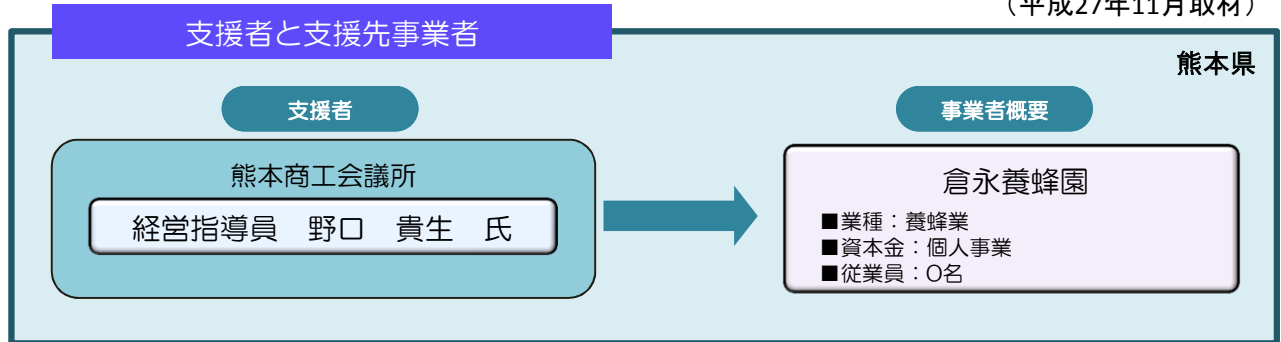


## ◆売上拡大手法の類型：改良・新商品×既存市場深耕

事例⑦ 熊本県・熊本商工会議所支援事例  
「熊本県産はちみつの付加価値向上と販路拡大PR事業支援」

(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、祖父の代から養蜂を始めた創業85年の養蜂業である。代表者は、3年前に父から事業を引き継ぎ、昔ながらのやり方で養蜂を続けている。事業承継に際し、先代は廃業を視野に置いていたため、巣箱を処分していた。そのため、売上が激減し、蜂の育成から始めるというゼロからのスタートであった。当事業者の蜂蜜は、希少な熊本県産であり、できる限り減農薬や無農薬栽培の花の蜜を集め、かつ蜜蜂にも病気予防のための薬剤を使用しないなど、自然な形で採取したものである。このため固定客もついていた。しかし、新事業の立ち上げや経営のやり方に不安のあった代表者は、知人から当商工会議所が相談窓口を設置していることを聞き、来所した。

対応したのが、当時相談部に所属していた野口指導員であった。野口指導員は、現在、地域振興課に所属し、商店街支援と販路開拓・商品開発支援を業務としている。部署は異動したが、引き続き当事業者を担当している。

代表者は女性であるが、女性らしい感性を活かし、安心安全な県産蜂蜜の取り扱いの他、ローヤルゼリー、プロポリス、蜜蝋クリーム、はちみつ石鹸など蜜蜂関連の独自商品を開発し販売している。野口指導員は、事業アイデアを豊富に持つ代表者の話を整理しながら、事業の方向性の明確化を支援していた。そこで、経営計画と事業計画作成により、方向性を明確化していくことができる持続化補助金の活用を提案した。事業者は、補助金等公的支援制度の活用にも積極的なことから、早速計画作成支援に着手した。

## (2) 支援先の経営環境と経営課題

事業者には、様々なやりたいことがあった。カフェ、アロマセラピー、新商品開発等である。そこで事業の絞り込みを行うため、各種データを収

集分析した。国内の蜜蜂飼育戸数・蜂群数は、概ね減少と小規模化の傾向にあった。熊本県は、蜜蜂飼育戸数等の上位10県に入っていないものの、蜂群数では3位に位置していた。蜂蜜生産量も国内第3位であった。すなわち、大規模事業者が1事業者存在し、他は当事業者のような小規模・零細事業者という構造が、このような結果をもたらしていた。蜜源植物の植栽面積は、当事業者が主力とするミカン、レンゲとも年々減少していた。一方、国内の蜂蜜消費量は微増の傾向が見られ、自然食品として蜂蜜の効用が見直されている。しかし、家庭用蜂蜜の消費量の89%は輸入であり、国内流通の輸入蜂蜜の77%は安価な中国産であった。

こうした中、安心安全な当事業者の蜂蜜は評価が高く、出荷すれば完売する状態であった。東京の蜂蜜専門店からは全量買い取りたいとオファーもあった。当事業者の事務所にも直接消費者から予約が入り、他県から購入しに来る人もいた。

そこで、「倉永養蜂園」をブランド化し、その知名度向上を課題とした。そのために、情報発信及び直接販売拠点として家屋を改装し、カフェを新設することにした。

## (3) 今回対象とする市場の特徴

テスト販売していた蜜蝋クリーム、はちみつ石鹸は、40代女性を中心に大きな反響があった。また、東京の蜂蜜専門店の情報から、美容と健康志向の女性の他、本物志向の高齢者やオーガニックを志向する若年層もターゲットとなった。

## (4) 課題解決策と今回の支援内容

そこで課題解決策は、①公庫の低利融資活用によるカフェ新設、看板設置、②蜂蜜を使ったカフェメニューによる楽しみ方提案、③集客のためのイベント企画とチラシ、DM作成、④直販向け新商品開発とパッケージデザイン開発、とした。

事例⑦ 熊本県・熊本商工会議所支援事例  
「熊本県産はちみつの付加価値向上と販路拡大PR事業支援」

## 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、支援先事業者が経営計画作成セミナーを受講し、自力作成した。更に、専門家派遣を1回実施し、方向性を明確化した上で実行可能性を検証した。昔ながらの手法で採取する安心安全な県内産蜂蜜を提供する養蜂園としてブランディングする方向性は固まったが、野口指導員から見れば絞り込まれていなかった。そこで、事業者と10数回電話、メール等でやり取りし、ブラッシュアップ支援を行った。多くは事業コンセプトと整合性の薄い事業アイデアの削除であった。付加価値向上に結び付かない一口サイズの蜂蜜やエステ用商品開発は、現段階の実行可能性や優先順位から再検討してもらい除外した。ただ、野口指導員が心掛けた点は、一方的な指示にならないよう、問いかけを行い、事業者を考えてもらうことである。また、計画全体のストーリー性、事業の根拠となるデータの活用をアドバイスした。こうして「事業者の提出～支援者の問いかけ・アドバイス」を繰り返し完成させた。

実行支援では、カフェや看板設置、チラシ・DM作成、新パッケージデザイン開発とも全て事業者が自力で手配進行している。チラシとDMは完成し、有力な販路を中心にチラシを手配してもらっている。野口指導員は、進捗状況を把握しながら、巡回により相談対応している。例えば、事業者は商品ブランドを立ち上げようと考えているが、その商品ブランドの商標登録に関する調査の相談等である。

今後は、平成27年12月のカフェオープン時の集客支援や、当事業者の強みを活かしたオーガニック蜂蜜（薬剤不使用の蜜蜂が無農薬栽培の蜜源植物から採取した蜂蜜）の生産をテーマに経営革新に挑戦することも視野に置く。そのためには、まず情報発信・販売拠点であるカフェで、オーガニックな蜂蜜の食べ方、楽しみ方を情報発信し、様々な効用を提案していくことである。次なるステップに向け伴走支援は続く。

## (2) 売上拡大支援のための創意工夫

野口指導員が売上拡大支援で意識したことは、単価向上はブランディングで行い、数量増加は関連商品の開発・販売と、カフェ設置による直販強化である。いずれも手法レベルの取り組みであり、そのためのアイデアは無数にあると言っている。そこで重要になるのが、目的である。目的と手段の関係性を重視し、事業者が手段レベルのアイデアを発想すると、「その目的は何ですか？」と問いかけた。本事例では、目的は事業コンセプトが該当し、「美容・健康志向、本物志向、自然派生活を志向する女性に、希少性が高く安心安全な熊本県産蜂蜜を、付加価値を持って提供する」である。絶えず事業コンセプトに立ち返り、事業者の理解と納得を確認しながら支援した。

## (3) 小規模事業者支援のポイント

事業者は思いが先行し思い込みに陥りがちである。更に、業界の慣習にとらわれて固定観念化していることも少なくない。そこで、支援者として、事業の「部分」ではなく、「全体」を俯瞰して見ること、業界全体を本当にそうなのか客観的データをもとに分析することを支援した。また他業界の事例をもとに話すことも心掛けた。その結果、蜂蜜市場増加と国産の減少を確認し、付加価値向上の方向性を支援した。



設置したカフェの看板

(左) 代表者と(右) 野口指導員

## 3. 支援成果

- ① 支援先事業者の経営者意識が大幅に向上し、ブランディングによる差別化と数値による経営目標が明確になった。
- ② 「あれば売れる」から「市場を創る」に発想転換し、経営革新への挑戦等、事業意欲が大幅に向上した。

## 売上拡大支援のポイント

- ① 支援先事業者に外部環境データを収集分析してもらい、現在の事業者の置かれているポジションを明確化すること。
- ② 現状分析の上で事業コンセプトを策定し、単価向上、数量増加に分けて売上拡大策を検討すること。また、目的と手段を意識すること。
- ③ 次なるステップアップに向けた支援を準備・検討し、継続性を持たせること。