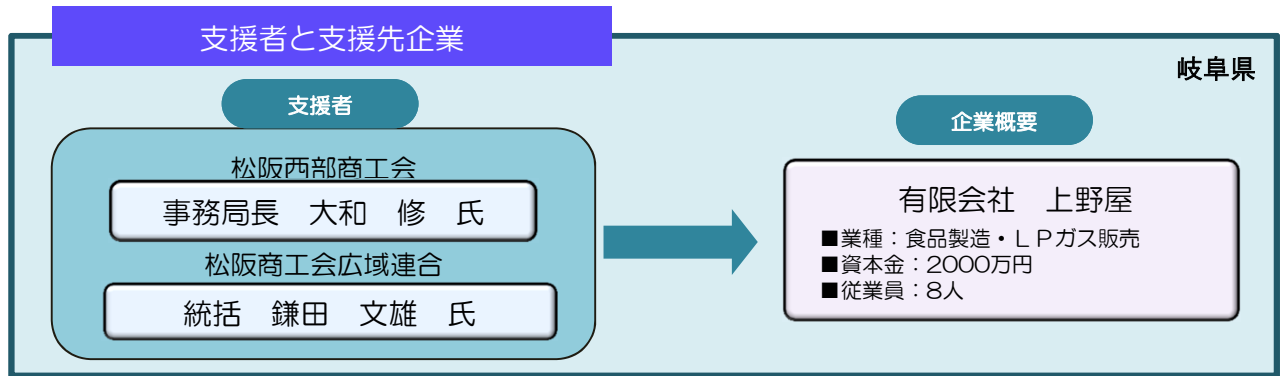


## ◆売上拡大手法の類型：改良・新商品×新市場開拓

## 事例⑩ 三重・松阪西部商工会支援事例

## 「パッケージデザイン刷新によるブランドイメージ向上及び首都圏販路開拓支援」



## 1. 持続化補助金を活用した売上拡大支援事例の概要

## (1) 企業概要と支援の経緯

支援先企業は、昭和33年の創業以来、香肌峡に代表される豊かな自然環境と水に恵まれた飯高町でコンニャクづくりを行ってきた。コンニャクづくりの命ともいえる水と素材の良さは、地元のみならず県内ローカルスーパーに評価され、一時はカテゴリー全体の棚を任されるなど業容を拡大してきた。しかし、流通網の発達により、大手製造業の商品が県内に浸透し、価格競争を余儀なくされた。そのため当社のインスタアシェアは低下し、商品単価下落も顕著になってきた。そこで、後継者である専務が、付加価値の高い商品開発に着手すべく、平成20年頃より方向性を模索していた。

商工会は専務に経営革新塾を受講してもらい、中期経営計画に落とし込むことを勧めた。経営革新塾で具体的構想を描いた専務は、早速、新商品開発に着手した。その際、商工会経由で派遣したデザインの専門家から、商品パッケージに企業としての統一コンセプトがなく、売場での訴求力が不十分との指摘を受けた。その時から商品コンセプトの明確化と、新たな効用を喚起する新商品開発、パッケージリニューアルの中長期にわたる支援がスタートした。

## (2) 支援先の経営環境と経営課題

新商品開発に関しては、高度専門的な課題であることから、商工会と広域連携支援拠点である松阪商工会広域連合が連携し、県バイオベンチャー産学官共同研究事業補助金の活用を提案した。その結果、平成20年から2年間三重大学との共同研究を橋渡した。そこでは「黒にんにゃく」という黒ニンニクを使った炒め物専用の健康志向対応型コンニャクを開発した。

また、良い素材を使った美味しいコンニャクを消費者に提供したい思いから、国産生芋100%を使った職人技で作る「プレミアムコンニャク」、

夏期商品の「あおさ刺身コンニャク」等、品質重視の商品ラインナップが揃いつつある。更に、商工会の独自事業「地域商工業応援事業やる気枠助成金」と県制度を活用し、旬の美味しさを味わうことができる冬期限定プレミアムコンニャクも開発した。こうした新商品パッケージデザインは、商工会のコーディネーションのもと、前述のデザイナーが商品コンセプトづくりから支援している。

しかし、コンニャク事業売上の80%以上が県内の食品スーパーであり、特に全体の60%を1社に依存している。こうした状況を打破し、当社のプレミアム商品を育成するため、専務は市場の大きな首都圏を重点エリアに、高級スーパー等の販路開拓を独自に進めている。その際、市場動向から当社の商品ラインナップとポジショニング、今後の構想と課題等を網羅したプレゼン資料を活用している。中期経営計画の外部公表版といえる自力作成の資料である。そんな意欲溢れる専務を支援するため、商工会も各種商談会を紹介している。

一方、プレミアム商品だけではなく、スタンダード商品の統一的なパッケージリニューアルが課題になっていた。その根本は、企業ブランドとしての統一感や世界観が分かり難い状況になっているためであった。

## (3) 今回対象とする市場の特徴

コンニャクは粉から作る量産品と、生芋から作る付加価値商品に分類できる。消費傾向が、低価格志向と本物志向に2極化しているためである。主に女性が購入者であり、美味しい、きれいな、ヘルシー、簡単がキーワードになっている。

## (4) 課題解決策と今回の支援内容

課題解決策として商品開発のための社内女子社員で構成される「女子会」を結成した。パッケージデザインは、前述のデザイナーに支援依頼した。

## 事例⑩ 三重・松阪西部商工会支援事例

## 「パッケージデザイン刷新によるブランドイメージ向上及び首都圏販路開拓支援」

## 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

計画作成は、支援先企業の専務が中心になり、商工会や広域連合の経営指導員、デザインの専門家の意見を聞きながら作成した。コンニャク購入者である女性の意見を吸収するため結成した社内組織「女子会」を加え、計画検討会を開催することもあった。こうして、社員参画型の事業計画作成が行われ、企業としてのベクトル合わせがなされた。

実行支援では、企業としてのブランディングが最重要であり、平成20年から継続的に支援しているデザインの専門家を活用した。また、この専門家は、当社の重点エリアである首都圏市場についても詳しく、アドバイザーとしての役割も果たしてもらった。その結果、「清流が流れ自然環境に恵まれた地で育まれた、豊かで良質な水を利用し、一品一品心を込めて本物のコンニャクづくりを行う企業」としてのブランドイメージを醸成すべくパッケージ開発をすることになった。ナチュラル感や高品質感、素材のこだわり感を醸成し、その結果、ワンランクアップのオンリーワン商品としてイメージの統一化を図る。

「女子会」では、当社コンニャクに合う料理レシピが考案・作成され、当社ホームページで情報提供されている。更に、スタンダード商品のパッケージ案についても、女性の視点で意見が出され用途の明示等、積極的に反映している。

商工会としては、施策情報等の継続提供に加え、三重県の東京アンテナショップや「むらからまちから館」への出品、東京開催のグルメ&ダイニングショーや県主催商談会等への出展を支援している。

今後は、コンニャクの生産性向上のための生産管理やコストダウン支援、海外展開支援を視野に置いている。引き続き、広域連合と連携し、伴走者としての役割を果たしていく。

## (2) 売上拡大支援のための創意工夫

小手先のテクニックではなく、グランドデザインとして中期経営計画作成を支援し、施策情報提供・活用により、できることから段階的に支援している。1つ1つステップアップすることにより、事業者達成感を実感してもらい、次なる段階への挑戦意欲を高めてもらう。

支援現場では、同一の専門家を活用し、支援に継続性を持たせた。そして、商品の高付加価値化に向け、企業のブランディング等の抜本的な見直しを行い、商品単価向上を支援した。

## (3) 小規模事業者支援のポイント

小規模事業者は、情報収集の範囲が限定されており、経営相談の相手も少ない。巡回により事業者の課題を的確に認識し、タイムリーな施策情報提供や課題解決に向けた専門家派遣等、事業者の気づきを促しながら支援する。特に、大和事務局長が心掛けたことは、事業者の意欲を引き出すための情報と場の提供⇒事業者の自走支援⇒自走の結果得られた事業者自らの気づき⇒更なる情報提供と補助事業活用支援⇒事業者の実行と達成感⇒事業者の次なるステップアップ、といった好循環を生み出すサイクルを創り出すことである。



新パッケージのプレミアム商品



主役となった社員と専務(後列右から1人目)

## 3. 支援成果

- ① スタンダード商品の統一したパッケージデザイン案は社内検討会で最終決定する段階になった。
- ② プレミアム商品は、自力での販路開拓や展示会出展により、高級スーパー等の首都圏での取扱いが開始され、売上も徐々に伸長している。
- ③ 社内の求心力が一段と向上し、社員の意欲溢れる職場になりつつある。

## 売上拡大支援のポイント

- ① 事業者がグランドデザインを描くことのできる支援を行い、達成感を実感してもらいながら、段階的にステップアップできるように支援すること。
- ② 支援全体に一貫性を持たせ、支援ニーズに合った専門家は継続的に派遣すること。
- ③ 社員が一丸となれる場をつくり、成果創出に向け全員に主役意識を持たせること。