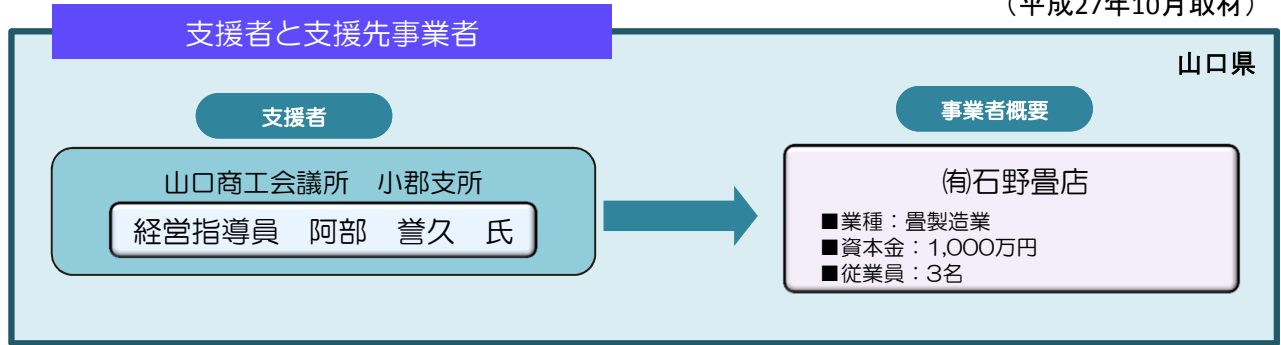


◆売上拡大手法の類型：既存商品×新市場開拓

事例⑤ 山口県・山口商工会議所支援事例

「安心・安全な畳を求める客層に向けた国産工コ畳PRによる販路開拓支援」

(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、明治20年創業の老舗畳店である。現経営者は4代目で平成24年に事業承継した。国産の高品質な畳表の取り扱いに特化した所、売上増加を続けている。当事業者は、「畳屋道場」という同業種で構成する組織の加盟店として、イグサ生産者から直接、原材料であるイグサ畳表を仕入、直接エンドユーザーに販売するビジネスモデルを有する。従来、畳表の流通構造は、生産者から畳店に流通するまでに、市場～卸問屋等、複数の中間流通業者が介在する。直接、畳表を生産者から仕入れることにより、生産者の顔の見える製造販売が可能になる。同時に、イグサの農薬使用状況や残留農薬の測定情報が把握でき、より安心・安全な畳の提供が可能になる。

しかしながら、当事業者は、地元顧客から厚い信頼を獲得しているものの、顧客の高齢化が進み、近い将来、顧客数の減少が予測される。こうした状況を打破するため、経営者に若年層の顧客開拓を図る構想があった。そんな折、当商工会議所会報で広報していた持続化補助金説明会の案内を目にした。販路拡大に活用できる補助金であることから、説明会に参加し、経営計画作成セミナーを受講した。そしてセミナーでの個別相談や、専門家相談で計画づくりに着手した。当商工会議所の指導員は、阿部指導員が担当した。阿部指導員は、平成9年から経営指導員を務め、小郡・南部地域振興課長でもあるベテランである。阿部指導員は、先代の従来の畳店にはない取り組みを継承し、更に発展させようとする35歳の若い経営者の熱意と志に心動かされ、伴走支援がスタートした。

(2) 支援先の経営環境と経営課題

支援先事業者は、平成15年に内装工事に業務拡大したものの、先代から国産の畳表に徐々にシフ

トしていった。また、畳表の「泥落とし」設備の導入によりイグサに付着した微細な土落とし作業を代替し、ユーザーの手間を省くことを実現した。

対象顧客は、個人住宅と寺社仏閣であるが、寺社仏閣に対しては、「紋合わせ」と言われる畳の縁を合わせる高難度の工事が要求される。当事業者は、この「紋合わせ」の施工ができるため紹介等により受注があった。

このように高品質な国産畳表、顧客志向のサービス、高難度の施工対応力等の強みを活かして、事業承継後、売上増加を果たしていた。

しかし、全国的には和室の減少傾向が続き、畳表の国内需要は平成5年の4,500万枚から、平成25年の1,670万枚まで激減していた。また、安価な中国産の畳表の増加により、国産の生産数量は激減し、国産のシェアは21%に留まる。国内イグサ生産者の減少は、当事業者にとっても原材料仕入先を失うことになる。前述の、顧客の高齢化による顧客数減少とともに、大きな課題であった。

(3) 今回対象とする市場の特徴

畳市場の減少は避けられないものの、質を求める消費者ニーズは顕在化している。食品偽装問題や原発事故問題等により、消費者の安心安全ニーズは高まりを見せている。業界団体の消費者アンケートでは、「イグサの原産地」や「使用薬剤の有無」等の回答が多数を占めていた。安価な中国産は、農薬使用の情報開示が一切されず、乾燥方法の問題により耐久性も低い。当事業者の方向性が消費者ニーズに対応していることを確認した。

(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若年層を対象にしたネット動画作成による国内産のPRと顧客開拓、②パンフレット作成と寺社仏閣に対するDM送付、である。

事例⑤ 山口県・山口商工会議所支援事例

「安心・安全な畳を求める客層に向けた国産工コ畳PRによる販路開拓支援」

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

若年層や寺社仏閣に対する顧客開拓の計画骨子は、経営計画作成セミナーや専門家相談でできあがっていた。しかし、阿部指導員は、事業の方向性は間違っていないものの、①確実に市場ニーズがあること、②若年層といっても様々なニーズがあり、どのような特徴を持つ顧客層をターゲットにするのか具体性を持たせること、③ターゲットニーズに対応できる強みを深掘りすること、を指導した。

①に対しては、消費者の安心・安全志向は一般的には高まりを見せていることは分かるが、畳に対する安心・安全志向は何なのか提示することである。そのため、業界団体が調査した消費者アンケート結果を活用し、ニーズの検証を行った。また、②に対しては、過去、顧客から新畳の受注があった時の特徴に、産後に畳を替えるケースがあった。若夫婦の両親からの受注であったが、ターゲットを「乳幼児のいる子育て世帯」とした。更に、若年層の情報収集手段として、インターネットが多いことから、ネット動画を活用することにした。③に対しては、生産者の顔が見える関係にあり、減農薬の畳表を使用するトレーサビリティ体制が確立されていること、高難度の「紋合わせ」の施工ができること、を分かりやすく深掘りした。また、実際の動画の構成は、イグサ生産～畳表製造～国産工コ畳の特徴～当社の畳製造・納品～お客様の声等、の具体的なイメージが醸成できるように一連のプロセスで説明することにした。

動画作成、パンフレット・チラシ作成は、支援先事業者がデザイン事務所等に発注をして自力で行っている。阿部指導員は、発注先事業者との契約書の雛形を提示したり、側面から実行支援を行っている。

今後は、若い経営者の更なる能力向上を支援するため、経営革新塾等の受講や他の若手経営者と

の交流によるネットワーク拡大を支援する予定である。これにより、経営力向上を図りながら、事業者としての「高品質、安心・安全」なブランディングを段階的に支援する。

(2) 売上拡大支援のための創意工夫

売上増加基調の事業者に対しては、何が顧客の支持を集める要因なのかを分析し検証することがスタートである。そのため、3年間の売上・利益の推移を商品別に分析した。その具体的取り組みをヒアリングし、現場に赴き、実際の自分の目で検証をする。こうしたアプローチが、事業者の気が付かない強みを引き出すことにつながり、ターゲットイメージの具体化に結び付く。本事例の事業者は、やりたいことは明確であったが、何をどのようにすべきか、具体化に課題があった。こうした具体化支援が、売上拡大支援の第一歩である。

(3) 小規模事業者支援のポイント

当商工会議所では、セミナーを開催し、受講した小規模事業者を対象に、徹底した巡回訪問を実施する。受講者は、必ず課題を抱えており、支援ニーズが高いと判断するからだ。特に、経営計画策定は、事業を見つめ直す機会であり、今回のように事業者の経営意識を向上させる。



トレーサビリティを把握する国産畳



経営者(左)と阿部指導員(右)

3. 支援成果

- ① ネット動画が完成し自社HPでアクセスできる状態になった。支援先事業者のモノづくりへの思い、生産者の思い、製品へのこだわり等を分かりやすく伝えるパンフレットが完成した。
- ② 経営革新計画へのチャレンジをしようとするなど、経営者の意識や意欲が大幅に向上した。

売上拡大支援のポイント

- ① ヒアリングのみならず支援者が現場に赴き、事業者の強みを検証・発見すること。
- ② 既存データ等を活用し、想定する市場ニーズを検証すること。
- ③ 事業者の思いを丁寧に聴き取り、何をどのようにすべきか、具体化を支援すること。その際、顧客の特徴や声を参考にすること。