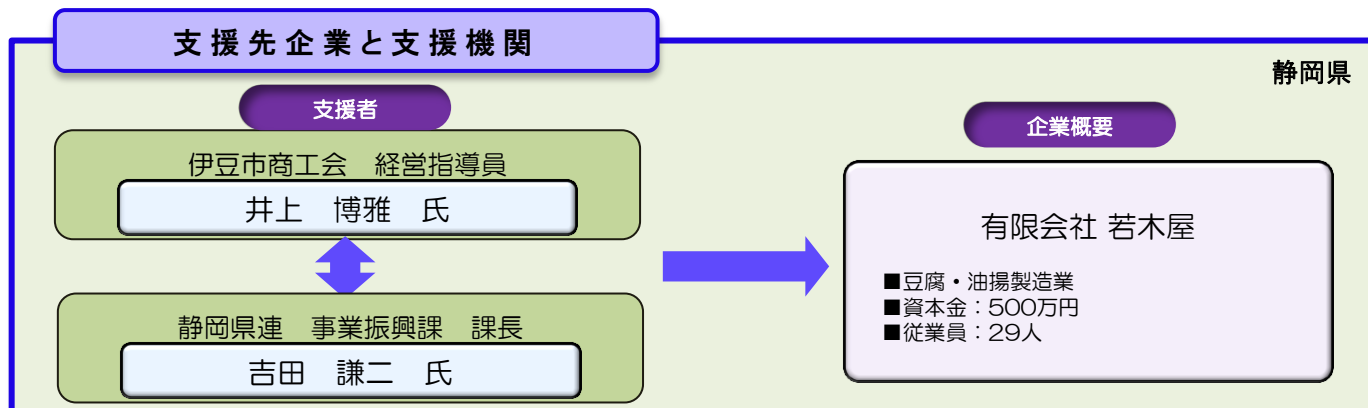


経営革新支援(新事業展開・新商品開発) ③

豆腐製造業の健康志向に対応した観光客向け新商品開発・販路開拓支援
～経営者と支援者の支援シナリオ共有とフォローアップにより成果創出

支援概要

◆企業概要と支援の経緯

支援先企業は明治中期に創業した老舗豆腐製造業者である。県内の地場有力スーパーに専用売場を持つなどブランド力の高い企業である。平成15年には先代社長が「ゆば菓子の商品開発」で経営革新計画の承認を得る等、商品開発力には定評がある。とりわけ、生湯葉は売上構成比の30%を占め、国産大豆の濃厚な味と食感が評判の商品であるが、地元旅館や飲食店向けであり一般消費者向けの商品は存在しなかった。

現経営者は30歳代と若く、工場長を経て、平成23年3月に後継した。一般消費者向けに生湯葉を活用した新商品を開発したいという思いがあり、かつ日配品である豆腐と異なり、日持ちのする新商品開発の構想を持っていた。生湯葉を活用して新たな土産品を開発し、当地を訪れる観光客をターゲットに販売したいとの意向であった。しかし当社は、土産品の開発・販売実績等がなく、商品開発の実施手順、販路開拓手法等について、支援を求めている。そこで、伊豆市商工会の井上経営指導員に相談した。

◆経営課題へのアプローチ・支援手法

井上指導員は、支援ニーズを確認し課題を整理した上で専門家派遣の必要性を感じ、静岡県連事業振興課の吉田課長に支援依頼した。吉田課長は中小企業支援ネットワーク強化事業の内部アドバイザーであることから、支援先企業を井上指導員とともに訪問した。

経営者は、生湯葉を活用して土産品開発を行い、当社の売上高及び利益率の向上を図りたいとの強い意向であった。構想中の新商品は「湯葉丼の素」であった。吉田氏は他県の他社事例として既に「湯葉丼の素」（レトルト食品）が商品化されていることから、地元伊豆市ならではの特徴を出すようアドバイスした。具体的には、伊豆市特産「わさび」と、天城の伏流水を使用した当社「生湯葉」のマリアージュした商品の開発である。地元伊豆市の「わさび」生産者も紹介した。

その上で、具体的な支援に入るため、専門家の選定を行った。レシピ開発からパッケージデザインといった食品の商品開発から販路開拓までトータルで支援できる専門家を人選した。また、若い経営者との相性も考慮した。更に、新商品開発・販路開拓支援は中長期に及びことから、支援計画を井上指導員、専門家と協議しながら作成し、経営者に提案した。商品開発の手順や業務項目が明確になり、経営者も納得感をもって支援を受けることができるよう配慮した。当該支援では経営革新計画を作成し、承認を受けることも念頭にあった。静岡県の場合、経営革新計画承認企業に独自の補助金制度が用意されている等、承認を受けるメリットも大きい。

◆支援成果

- ①平成25年3月23日に発売開始し、発売後1か月は1000個、その後も月平均800個を売り上げる。
- ②ニュースリリース作成により、静岡新聞に商品紹介記事が掲載された。
- ③新東名のSA2か所、伊豆・村の駅が販路となった。

支援プロセス

新商品開発支援は約1年間を要し、国・県制度の専門家派遣事業を活用して6回の支援を実施した。新商品コンセプトは、女性をターゲットに、家庭で気軽に食べられる湯葉を、化学調味料未使用でイソフラボンなど健康に良い栄養素が大量に含まれた健康志向に対応した商品とした。その結果、保存料を使わずに、生湯葉の出来立ての風味・食感を味わうことのできるチルドで賞味期限1カ月を確保する湯葉丼の素の開発に成功した。

商品開発支援では、経営者と商工会、専門家の3者が何度も試食をした。特に、試販がポイントになった。村の駅や大手百貨店の催事を利用し、パッケージ案を複数案用意したり、試食により消費者の生の声を収集した。

商品完成後は、広報計画策定支援を行うとともに、経営革新計画作成支援に着手した。テーマを「チルドで賞味期限1カ月を確保する保存料不使用の湯葉丼の素の開発・販売」とし、専門家派遣を行って支援した。計画承認を25年7月に得た。

フォローアップ

経営革新計画承認後、販路開拓の支援を行った。静岡県連独自の販路開拓支援事業を活用し、首都圏6社の食品スーパーバイヤーとの個別商談会を実施した。開発した新商品は観光客向けであることから、スーパーの売場に陳列されて手に取られる商品パッケージに改良する必要性を確認することができた。更に、開発した新商品のブランドイメージを活かし、シリーズ商品化することもヒントとして得られた。

今後は、更なる販路開拓支援として、バイヤー経験者の専門家派遣を予定している。また、伊豆箱根鉄道の修善寺駅構内売場で販売することも確定した。地場有力スーパーの一般消費者向け日配品として商品改良することも確定している。

こうした経験は、品質にこだわりを持ち、全てを自社工程で対応しようとする若い経営者の視野を拡大してもらうことに寄与した。企業に密着した経営指導員と県連の連携があればこそ可能なことである。

◆フォローアップにおける商工会と県連の役割

今後も継続的なフォローアップを予定している。商工会経営指導員は、企業の支援ニーズを見極める目利きと支援施策の提案が重要な役割になっている。その際、提案する支援施策のメリットだけではなく、デメリットも含め、率直に指摘し助言することが信頼を得るポイントであるという。

県連は、的確な施策情報の提供とともに、必要に応じ専門家を有効活用し、指導員の直接支援では実現できないスピード感ある支援をサポートしていく。そのためには、日頃の商工会経営指導員との情報共有、コミュニケーションはもとより、ともに今後の支援方針を確認し合っている。当該事例では、新商品開発支援を契機とした企業の成長支援である。企業の強みを発見・活用し、若手経営者を育成しながら継続的に伴走支援をしていく。



開発した新商品



天城伏流水に恵まれた当社工場



左から吉田氏、小島社長、井上氏

注目ポイント

- ① 支援者は企業の困りごとに迅速に対応すること。そのためには、日頃から企業との信頼関係を構築し、県連との情報共有をすることにより、専門家派遣等によるスピード感ある支援を行ったこと。
- ② 専門家は経営者との相性も選定基準として、実務的かつ具体的な支援を依頼し、支援着手前に支援計画を作成・提案することにより、支援の道筋を明確化し、経営者に安心感と納得感を提供したこと。
- ③ 「初期対応～課題抽出～支援計画作成～実行支援～フォローアップ」の支援プロセスを意識し、商工会経営指導員と県連が進捗状況を把握することにより、タイムリーな施策提案・活用を行ったこと。

支援機関としての取組み(体制等)

静岡県連では、事業振興課が広域支援センター的な機能を持ち、6名の専門経営指導員が在籍する。商工会の支援依頼により、連携支援を行う。独自の支援ツールとして県予算による販路開拓支援事業があり、支援成果創出への強力な武器となっている。商工会の若手経営指導員に対するOJTも実施し、目標となっている経営革新計画承認のプロセスを計画内容チェック等を通して体得させている。県連では、経営革新支援アドバイザー認定制度があり、承認件数を3段階に分けて認定カードと盾の進呈により指導員のモチベーション向上を図っている。

