

伝統ある【雛人形】メーカーが目指す経営革新 ～新しい飾り方の提唱とターゲットの絞り込み～

支援の ポイント

- ①社長のアイデアの整理・絞り込みによる計画への落とし込み
- ②高付加価値化を目的とした二方向の“新規性”の設定
- ③他の伝統工芸とのコラボレーションによるブランド品開発
- ④支援を活用した商工連合会と商工会の組織的支援能力の底上げ

支援の経緯

支援企業は、手作りの雛人形の製造販売と人形・節句品・盆提灯など工芸品を販売する会社で、同社の雛人形は茨城県郷土工芸品に指定されている。現社長は三代目で、新進気鋭の雛人形作家でもある。祖父から続く伝統美を継承しつつも、現代生活にマッチする新たなニーズを開拓したいと強く願っていた。社長の頭の中には多くのアイデアがあるものの、計画に落とし込むまでの整理がつかず、アイデアの具体化に着手できないでいた。

そんな時に参加した販路開拓研究会で、茨城県商工会連合会（以下、商工連）の藤本ネットワークアドバイザーと出会い、悩みを相談した。偶然にも、商工連・経営支援課の泊課長は同社地元の城里町商工会から異動してきたばかりで、過去に社長の評判を聞いており、同社を経営革新の支援対象として検討するよう、藤本NWアドバイザーに助言した。そこで藤本NWアドバイザーは、城里町商工会の経営指導員・篠原氏に企業ヒアリングと「企業カルテ」作成を依頼、篠原指導員は「経営革新計画」作成支援が適切と判断し、藤本NWアドバイザーと泊課長、篠原指導員の三者で協力して、経営革新計画作成支援を行うことになった。

支援のプロセス

今回の支援では、社長の構想する方向性を整理し絞り込むことに時間をかけた。藤本NWアドバイザーはiPadやプロジェクターを企業に持ち込み、泊課長、篠原指導員も交えてその場で協議・修正する手法により、社長自身も納得する計画を練り上げることができた。また、県が求める要件について理解が深い藤本NWアドバイザーの進言で、経営革新の“新規性”を「新たなニーズ商品」と「ハイクラス顧客創出」の二つとし、事前に県担当課に内諾を得るなど、スムーズな承認に向けての支援も行い、10月に承認を得ることができた。

こうして策定された計画は、雛人形の販売戦略における二つの課題への対応策となっている。まずは、雛祭りという季節限定需要に対する通年需要の掘り起こしである。西洋人形と同じような「インテリア雛人形」として通年で飾るニーズの発掘を目指す。

今一つは、ターゲットをハイクラス顧客に絞り、新商品や新サービスの開発を行う方向である。低価格品との競争を回避し高付加価値化を図る。具体的には、雛人形のパターンメイド販売や、サロンの人形展示とコンサルティング販売ができる「ハイクラス顧客向けのおもてなしラウンジ」の設置である。



ハイクラス顧客がゆったりと見て回れる展示ラウンジ。取材時は5月人形が飾られていた。

雛人形のパターンメイドの生地サンプル帳と着物のサンプル。生地は結城紬や京の西陣織など、約70種類から選べる。

経営革新承認から5か月、具体的な成果が上がっている。「インテリア雛人形」は、ユネスコの無形文化遺産に登録された茨城県・結城紬とコラボレーションした『雪華』ブランドとなって結実した。販売開始以来9セットを販売するなど、評判も上々である。

また、承認をきっかけに信用力も強化され、取引先銀行が顧客を紹介してくれるなど商機も広がった。地元百貨店で行われた初節句販売会では、全国初のパターンメイド雛人形の展示販売会を行い、売上が前年より8割アップするなど好調で、この5月決算では、少なくとも年間売上2割アップが果たせる見込みである。

しかし、最大の効果は、支援企業の戦略の方向性が定まったことである。商品をインテリア、ターゲットをハイクラス顧客と捉え直すことで、販売戦略とそのテイストが大きく変わった。新設した高級サロンの趣がある展示ラウンジは、高級なおもてなしに 대응することができている。新ブランド『雪華』のパフレットも高品質なデザインで贅沢に仕上がった。



結城紬の着物をまとった『雪華』シリーズの雛人形。

フォローアップ活動

現在、専門家派遣を活用してホームページ立ち上げの支援をしており、ターゲットに向けた高品質なデザインテイストで制作が進んでいる。今後の海外展開を見据えて英語ページの制作も予定しており、藤本NWアドバイザーは、外国からの問合せの対応システムの提案をしているところである。

温めていた構想が形になってきたことから、社長は、「インテリア雛人形」のイメージ定着にますます意欲を燃やしている。インテリアショップでの提携販売やインテリア展示会への出展など、これから挑戦していきたいアイデアも多く抱いている。支援する側としては、社長のアイデアを尊重しつつも課題を整理して方向性を助言するなど、息の長い伴走支援を行うつもりである。同社と県内他社とのマッチングにより、地域産業活性化を図ることも視野に入れている。

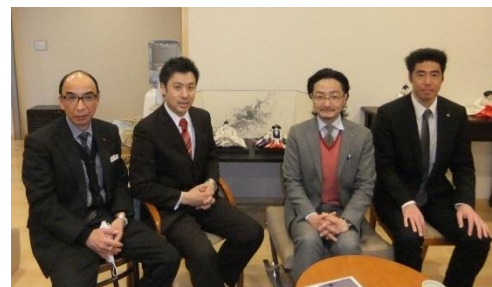
支援体制として商工会と商工連の役割を分け、城里町観光協会との連携など地域内の支援は城里町商工会が、海外進出や広域の販路開拓支援に関しては商工連が担い、中小機構の国際化支援や販路開拓支援事業、NW強化事業の新現役マッチングなど他の支援策も活用していく予定である。

OJTについて

藤本NWアドバイザーは、今回の支援において商工連と城里町商工会とで連携することで商工連-商工会の連携のノウハウを蓄積し、他の商工会に対する支援に活かしたいと考えていた。それには、経営支援課長の理解と現場商工会指導員との連携・情報共有は欠かせない。そこで、泊課長には本支援に関する併走支援をお願いし、支援現場にも赴いてもらった。

泊課長は、今回支援現場に立ち会うことで、今後の商工連による商工会サポートのあり方や、商工連と商工会との役割分担に関する具体的なイメージが掴めたと感じている。

一方、指導員のOJTに関しては、先ごろ導入した「OJT依頼書」が活躍している。茨城県では、商工会が商工連に経営革新申請支援を依頼する場合は、商工連に対して「経営革新に関するOJT依頼書」を提出し、事前にOJTに対する希望をNWアドバイザーに伝える仕組みになっている。篠原指導員は今回身に着けたい能力として、【課題の見極め方】と【新規性の発見力】を挙げた。支援終了後に提出する「経営革新支援OJT修了報告書」にて、それぞれ「習得済み」との自己評価を下している。また、「さらなるOJTを希望するもの」には、【実現性の検証力】を挙げていることから、次のOJTの主要テーマも明確になっている。



支援企業の社長(右から二人目)を囲む茨城県商工会連合会の泊課長(左端)、藤本NWアドバイザー(左から二人目)、城里町商工会の篠原指導員(右端)。