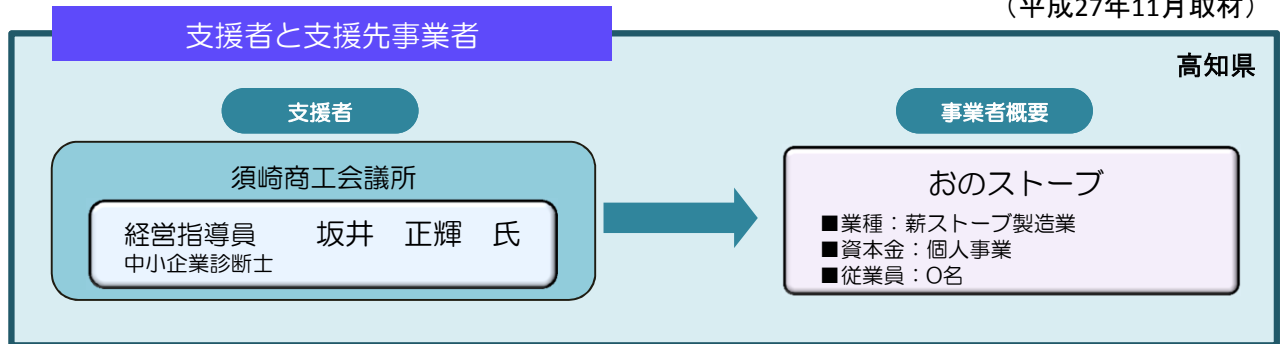


## ◆売上拡大手法の類型：改良・新商品×新市場開拓

## 事例⑱ 高知県・須崎商工会議所支援事例

## 「小規模薪ストーブ会社の“日本の森資源を活かす”販路開拓作戦！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、平成24年に須崎市内で開業した薪ストーブ製造業である。夫婦で営み、夫人が代表を務める。製造担当がご主人であるが、開業当初は、建設会社に施工管理技士として勤務していた。ご主人の事業者勤務の傍ら、自宅敷地内に薪ストーブ製造工場を設置し、試作品開発後、平成25年より薪ストーブの受注生産を開始した。平成26年に新構造のロストル（通風を良くし火が良く燃えるように穴を空け、炉やストーブの下部に設けた金属盤）を独自開発した。広報を担当する夫人とともに、県内の小規模な展示会や手作り市に出展し、工務店や設計事務所経由で受注が入り始めた。そこでご主人は脱サラし、本格的な事業展開を開始した。販路開拓が大きな課題であることから、高知県産業振興センターを相談に訪れた。当センターから、地域に密着して経営支援を行う須崎商工会議所を紹介され、中小事業者相談所長を務める坂井指導員が担当した。

坂井指導員は、当事業者の製造する薪ストーブの魅力や、事業者夫婦の熱意に心動かされた。販路開拓という直面する課題だけではなく、売上拡大を図るための道筋を明らかにするために経営計画作成を助言した。そのための手段として持続化補助金の活用を提案し、支援が始まった。

## (2) 支援先の経営環境と経営課題

当事業者の薪ストーブは、受注生産のためオーダーメイドになる。しかし煙突工事が必要になり、受注機会が新築住宅に限られた。結果として、工務店経由の受注になっていた。平均単価も、煙突工事まで100万円と富裕層が対象であった。

当事業者の強みは、①前述の独自開発のロストルにより燃焼効率が大幅に向上し、点火の早さ、火持ちの良さ、薪を選ばない等の特徴、②完全オーダーメイドであり、設計～製造～取付～アフ

ターサービス（煙突掃除）の一貫対応が可能、③ご主人の鉄工所勤務経験による溶接技術、建設会社勤務経験による設計・施工技術である。しかし、製造がご主人の手作業に依存し、生産効率の低さが弱みであった。また販売地域は、工事が必要になることから県内や四国の近隣地域に限定された。

一方、市場機会も存在した。高知県は森林率が全国最多であり、森林維持のための間伐材が入手しやすい。薪ストーブの燃料に困らない環境にある。競合先は、四国に薪ストーブ販売業者は5社存在していた。4社は輸入専業で、1社は鉄工所が副業で行っており、商品力の部分では当事業者に優位性があった。更に、国内の薪ストーブ販売台数は、業界団体調べの統計資料によると増加傾向にあった。こうしたことから、当事業者の強みを活用すれば、需要開拓の余地があると判断した。

しかし、従来の設置型は、受注機会と販売地域が限定される。そこで、商品ラインに、可動式の防災対応型薪ストーブを開発し、加えることにした。高知県は南海大地震への備えが必要になっており、行政や住民に防災意識が高い。

## (3) 今回対象とする市場の特徴

設置型薪ストーブの購入者は、省エネ意識が高く、家的高级感演出や来客をもてなしたいといった意向が高いことが、経験的に分かっていた。一方、防災対応型は、東日本大震災の新聞記事や調査データから、暖房設備や温かい食事に対するニーズが高く、調理設備を代替できる薪ストーブの機能を充分活用できることが分かった。

## (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単価10万円程度で普及版の防災型薪ストーブの開発、②展示会出展、販促ツール作成、③半自動溶接機導入による生産性向上、である。

## 事例⑱ 高知県・須崎商工会議所支援事例

## 「小規模薪ストーブ会社の“日本の森資源を活かす”販路開拓作戦！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

計画作成では、夫人が当商工会議所の紹介により、高知商工会議所主催の経営計画作成セミナーを受講し、経営計画作成の考え方を学んだ。その後、具体的な計画作成手法については、中小企業診断士の資格を持つ坂井指導員が指導した。

坂井指導員は、まず当事業者に、商品の特徴を分かりやすく説明してもらうことから始めた。薪ストーブの知識がないため、商品理解が大きな目的であった。更に、実際の展示会で、来場者から見て商品に魅力を感じるかどうかを確認したかった。事業者夫婦の自宅には、当事業者のプロトタイプの新ストーブがあり、実演してもらいながら説明を受けた。独自開発のロストルと従来型のロストルの違いや、その着火性能や燃焼効率、灰が出難いことによる掃除の簡便性等、目を見張るものがあつた。独自開発のロストルは特許申請した。商品のポテンシャルの高さを確信し、販路開拓支援だけではなく、高齢化による廃業の多い地元・須崎市で創業した事業者として、その成功支援を使命と捉えた。事業成功のために経営計画作成は不可欠と捉えていたことから、持続化補助金は格好のツールとなった。当事業者も、坂井指導員の補助金活用の趣旨を理解し、計画作成を通じて事業基盤を固めていく意識で取り組んだ。事業の全体像を把握するために、SWOT分析を行い、坂井指導員の提示した競合分析表も作成した。また、市場分析では、業界団体等のデータを収集分析するとともに、防災対応型の市場性を検証するために各種新聞記事を収集分析した。1回当たり2～3時間の面談を複数回こなし、坂井指導員の出す宿題に対しても事業者夫婦は完璧にこなした。

実行支援では、事業者の自走を見守りながら進捗状況を把握した。平成27年8月の震災対策技術展（仙台市）と防災危機管理展（高知市）等に出展した。パンフレット、チラシ、製品提案書はWEBデザイナーである夫人が作成した。坂井指導員の計画作成支援で得られた自社分析や競合分析

等のノウハウが活用できた。また、防災対応型は、プロトタイプであり、行政関係者、ユーザー等の声を収集し、商品改良に結び付けている。こうした声を収集した結果、防災対応型は、アウトドア用としても販売することになった。調理設備になり、乾燥した流木であれば薪にできる長所を活かした。更なる需要開拓が期待できる。

今後は、高知県産業振興センターからの要請により「エコプロダクツ2015」に出展する。また、耐久テストに合格し、県の防災認定を受ける予定である。事業基盤が固まり、次のステージに向け、坂井指導員の伴走支援は続く。

## (2) 売上拡大支援のための創意工夫

既存商品の販路開拓だけに留まらず、広い視野から市場ニーズを捉え、防災対応型という新用途の商品開発に結び付けた。支援先事業者の高い技術力の裏付けがあつた。併せて生産性向上のための溶接機を導入し生産数量増加を図った。これによりラインナップを充実させ販売数量増加を狙う。

## (3) 小規模事業者支援のポイント

坂井指導員の支援は「背中を押す支援」である。高い技術力を持つ事業者は市場を必ずしも把握していないが、当事業者に市場ニーズから発想することのノウハウを提供した。商品開発に結び付け、展示会出展の機会を提供して、自信に繋げた。



試作中のアウトドア用 坂井指導員(左)と事業者夫婦(右)

## 3. 支援成果

- ① 展示会出展により、仙台の工務店より1件受注の他、新聞やテレビ局等、複数メディアから取材依頼。
- ② 展示会出展が評価され、県産業振興センターより展示会出展要請が増加。
- ③ 半自動溶接機導入とカット加工の一部外部化により、月産1.5台から3台に生産性が向上。

## 売上拡大支援のポイント

- ① 支援者が商品を十分に理解し、そのポテンシャルを確認の上、市場ニーズを広い視野から捉えること。
- ② 販路開拓はセールスや営業の場として捉えるだけでなく、顧客の声を収集し、商品改良に結び付けるヒントを収集する場となること。
- ③ 支援者の熱い使命感が支援先事業者に伝わり、勇気づけに繋がること。