

高付加価値高価格戦略 地域伝統工芸技術の存続への企業再生

勝沼 孝弘

1. 企業概要

A社の経営者は、父親が伝統工芸品（藍染め）を生産していた影響で弟子となり技術を磨き当地で法人として独立しました。県内の自然豊かで水が綺麗な場所にその工房はあります。この地区には、多くの芸術家・工芸家が自然と集まりA社の経営者は地域工芸家、クラフト作家の中心的存在として美術の啓蒙活動しております。宇都宮東武百貨店や各市町の施設などで芸術作品をコラボレーションした展示会を数多く催し、文化発信の機会創造ため精力的に動いております。

A社の業務内容は、私のところに相談が来た時点では「借入過多・債務超過」状態に陥っており税金滞納が発生している状況でした。経営者の印象は職人氣質を感じましたが、理論整然と自分の考えを話すことのできる人物でした。

2. 製品特性

A社の藍染めは100%天然素材を付使用した「本建て正藍染め」という伝統的手法で染めたモノです。現在の日本では、一般的に化学的成分を利用した藍染めが消費者に認知されております。

両者の製品的違い

	化学的藍染め	本建て正藍染め
普及率	高い	低い
製造原価	安い	高い
工程	簡素	複雑
生産量	大量生産型	少量生産型
環境影響	受けない	受ける
染効果1	色落ちする	色落ちしない
染効果2	なし	紫外線カット
染効果3	なし	抗菌作用
		赤外線効果

製品特徴を左記の表にまとめてみました。本建て正藍染めは、全ての複雑な工程を手作業で行い「経験と勘」が重要な要素となります。

綿・麻・絹・毛と、天然繊維全てを染めることが出来ます。また、レーヨンなど半天然繊維も染められますが、石油系合成繊維は、一切染めることはできません。天然の原材料を使用するため素材が「生きて」います。そのため、環境変化を受けてしまいます。一昨年の猛暑では「すくも」が暑さで全滅し、一時期生産が停

止したこともありました。そのような生産体制が安定供給の妨げとなり、経営基盤に少なからず悪影響を与えたと考えられます。

「本建て正藍染め」の大きな強みは、染めた製品の付加価値効果が挙げられます。

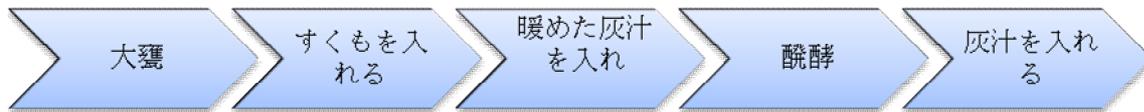
①天然素材であるために肌に優しい、②紫外線カットや抗菌作用により老若男女に強い支持を受けている、③100%天然の生地を使用するとアトピー罹患者の肌着生活におけるQOLの向上が認められる、ニッチ市場で高品質である中小企業独特の製品であることが判明しました。

3. 製造工程に関して

伝統的手法に則った確立された製造工程のため、「無駄」がない代わりに「無理」も利かない流

見識眼

れとなっております。工程内容に関しても重要なファクターとして「経験・勘」が第一に挙げられ、現在の生産管理に基づく効率化・省力化はあまり助言にならないモノでした。



4. 販売状況

①チャネル

販売チャネルは、①催事、②店舗（工房販売）、③ネット販売、④染め直し（既存客）です。売上の大半は催事売上です。催事の特徴は、東京都内の有名百貨店（催事）・地方大都市にある百貨店（催事）など集客力やブランド力に定評がある企業（百貨店）と取引を行っていました。当社にとって大きな優位点は、消費者の所得層が高い地域で販売が行える点でありました。工房販売はある一定の成果を上げていましたが、ネット販売に関しては売上貢献に繋がっておりませんでした。染め直しでは、政治家や著名人からの注文もあり幅広い層に支持されていることが認められました。

②商品

展開商品は低価格ゾーンでは、ハンカチ・タオル・Tシャツ・スカーフなどです。高価格ゾーンでは、浴衣・ブラウス・ジャケット・高品質素材（オーガニックコットン）を使用した肌着・ウールスカーフなどです。ウール素材を染めるには、本建て正藍染めの方法が最適であり多くの顧客から受注要望があります。

当社は、受注販売形態ではなく在庫販売形態のため市場ニーズに迅速な対応が出来ずに催事売れ残り品が「在庫」となっている状態でした。特にリーマンショック以降の消費マインド低下による販売不振は、更なる過剰在庫として経営を大きく苦しめる要因となりました。

5. 経営改善策

A社の問題点は以下の通りです。

○ 慢性的な赤字体質

$$\text{売上高} - \text{売上原価} (\div \text{製造原価}) = \text{低売上総利益率}$$

・ 下降気味 ・ 生産性改善の限界

⇒ 売上減少傾向

⇒ 材料費 + 労務費 + 外注費 + 経費は削減の限界！

○ 標的顧客の設定ミス

低所得者層 中間所得者層 高所得者層

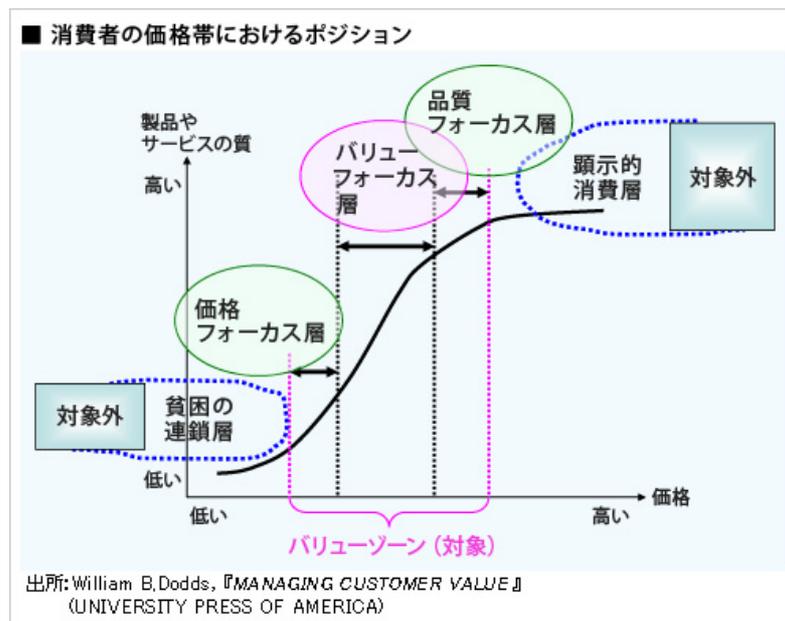
↑ 標的顧客の変更

低～中間層に標的顧客を設定した結果、低価格商品群に偏った生産を行っていました。商品の低価格化が進行し、当社の強みである「所得層の高い地区での催事開催」と言う強みが全く生かされていない状況でした。企業再生計画書策定における「SWOT分析」による現状把握で当案件が「製造工程等の問題」でなく、「マーケティングにおける問題」と認識することができました。

6. 改善策

標的顧客を「高所得者層」に限定し、生産製品も高付加価値商品へシフトしました。それに伴い現状の商品売価を2～5倍に引き上げて販売を行いました。経営者の不安をよそに販売数は減少することなく順調に増加しました。計画的に在庫削減を行うと同時に高付加価値商品の生産増加へ2～3年掛けてシフトしていきます。

今回は品質の良い商品であったために、**威光価格設定**が商品に更なる魅力を付加する結果となりました。同時に、低所得者ゾーンの百貨店催事を大幅にカットして経営者の製販比重を調整しました。1年後の売上高は並行でありましたが、売上総利益率は10ポイント改善しました。5年後には更に50ポイント改善する計画です。A社のポジションは下記の図で「品質フォーカス層」に属します。



7. 価格設定に関して

今回は市場価格や経営理念を参考にせず、コストプラス法で設定していれば当社は経営の困窮に陥ることは無かったと思います。また、身近な専門家などのコスト削減指導や売価低下対応として販売数増加と言う助言に惑わされたことが、負のスパイラルに陥った元凶だと思います。利益が出ない場合には、売上価格設定が間違っていないのか確認すると共に**商品の市場価値を適切に評価**しなければなりません。価格設定は「簡単な理論」と思われておりますが、一企業の存続を左右する大きな要因になりえることを、再度考えることが大切だと思います。

見識眼

マーケティングの心得がある専門家（中小企業診断士）との巡り合わせが、当社の財務内容を大きく変えることになりました。

コストプラス法

直接費+間接費+利益

目標利益法

価格×(1+目標利益率)×目標販売量

マークアップ法

仕入原価+値入率

8. 経営理念とのミスマッチ

A社の財務内容は飛躍的に改善しております。直近では、滞納税金等の負債は全て支払いを終了しました。今期からは、各金融機関へプロラタ方式ですが3年振りに返済が実施される予定です。財務的な改善の進捗と共にA社の経営理念との乖離が気になります。

A社の経営理念は「昔から一般庶民の代表的染め技術であった正藍染めの効用を、低価格で一般消費者に提供し藍染めの良さを社会的に認識させること」であります。

素晴らしい企業理念であります。現在の消費環境から考えると実現可能性は厳しい状況であります。経営者とは此処5年間は財務内容改善を柱に据えて、経営理念実現のために5年間はアイデアを蓄えることで了承して頂きました。「やりたい事」と「やれる事」・「やれない事」を、時間を掛けて体験して頂き、5年後に現経営理念を継承した「新たな経営理念」を立案できるようにサポートして行くことが大切だと思います。

マーチャндаイジング(MD)

5適(ファイブ・ライト)

① 最適な商品 (Right Goods)

② 最適な時期 (Right Time)

③ 最適な価格 (Right Price)

④ 最適な量 (Right Quantity)

⑤ 最適な場所 (Right Place)

中小企業診断士だから出来た未来の提供!

- 製造から販売までの基礎知識を有していること
- 定量面・定性面の両方向から実施したA社の精緻な現状把握を実施したこと。
- コスト削減と言う既成概念に捉われないA社独自の問題点を把握したこと
- 製造販売業におけるマーケティング能力を保有していること
- 経営者に希望を持たせる「計画提案力」