

新製品開発をテコに、下請け構造から脱却し 高付加価値経営への転換で赤字解消



支援事業と 支援ノウハウ

支援概要

■企業概要と支援の経緯

当社は、八丁味噌で有名な愛知県岡崎市でうどん、そばなどを製造する昭和20年創業の老舗製麺業者である。代表者は2代目で、当社の製造する麺は美味しいと評判であり、消費者の評価は高い。しかし販売力が弱く、ここ数年はスーパーなどでの特売商品とされやすく、赤字が続いている状態であった。代表者は自身が会員である岡崎商工会議所の指導員に相談をもちかけたが、相談内容が難しいテーマであったため長谷川アドバイザーに支援を要請することとなり支援が開始された。

長谷川アドバイザーは代表者の話を丁寧に聞き取り、同社の置かれている環境を分析して解決すべき課題を浮き彫りにした。具体的には、経営方針の改善、新製品開発、効率的な販促の実施と販路開拓、利益率の低い大手量販店との取引を縮小することによって収益改善に取り組むというものであった。代表者は長谷川アドバイザーのアドバイスを着実に実行し、わずか半年で700万円の黒字を達成した。

■経営課題へのアプローチ・支援方法

- ① 経営者への丁寧なヒアリングとSWOT分析で改革・改善箇所を明確化。
- ② 経営改革への工程表を策定し、期限付きで新製品開発に着手。
- ③ 具体的成功事例を示し、実現の確信を経営者に植え付け。
- ④ 徹底的な現場指導でロス率低減、どんぶり勘定の排除。

■支援成果

- ① 独自ブランドを確立し、シリーズでの新製品開発を行った。
- ② 岡崎市の学校給食センターへ「地産・地消」商品の納品契約成立。
- ③ 道の駅や地域内の飲食店から注文が増加。
- ④ 短期間で700万円の黒字化を達成。



隣接するパイロットショップで
消費者の生の声を聞く

本事例から学ぶ支援ノウハウ

■代表者に対する尊敬の念を持ち、相手の立場で考えて支援

相手はプロの経営者であることを念頭に尊敬の念を持って支援を行った。そのことが代表者にも通じ、信頼へと繋がり支援をやりやすくした。そして具体的な改革事例をあげて「私の会社はここが違います」と言えるように、強みを発掘した。理論より事例中心の相手に分かりやすい実践的なアドバイスが効果的であった。

■新製品開発のコンセプトを明確化し開発を実現そして販路開拓へ

「経営理念」「経営方針」を再構築して、「地産・地消・安心・安全」な食品を、手間・材料・研鑽・心を惜しまずていきようするというテーマの下、品質にこだわった国産、地場産品に徹することで製品開発が行われた。そしてマスコミの取材・掲載で広報活動が効率的に進展し、ブランドイメージが向上して販路開拓が製品の発信力で思いのほかスムーズに進められることとなった。

OJTの取り組み

■経営改革の企画書を作成して経営指導員へミニ研修会を実施

長谷川アドバイザーは支援企業からの経営課題把握に入る前に、徹底的に支援先の業界について調査分析を行う。そして経営改革の方向性を示す企画書を作成する。その内容を事前に経営指導員に対してミニ研修会を行っている。これによって経営指導員の支援の理解度は格段に高まる。

■計画作成の見える化による作成指導

商工会議所でのミニ研修会の中で、企業支援計画や目標を討議しその場でパソコン等を活用して「販路開拓企画書」を作成している。また、支援企業でも代表者の声をその場で文書にし見える化を行っている。このようなことによって企業支援のあり方の共有や経営者へのアドバイス方法について指導員に対して支援と一緒に参加する自覚を想起してもらい、後の指導員によるスムーズなフォローアップに繋げている。

使用原料である愛知県産小麦粉「あいりす」



パイロットショップで提供される「八丁味噌うどん」



注目ポイント

イノベーション実行支援

長谷川アドバイザーが中心となって実行支援が行われたが、岡崎商工会議所は当社に対する支援方針を構築し、地場産業の育成・活性化の視点でフォローアップ体制をとっている。具体的実行支援は以下のとおりである。

①地場産品活用による安全・安心の追求

美味しく安心・安全な麺づくりの原点に立った商品開発を目的に、主要原材料である小麦粉を「愛知県産あいりす」に切り換え、農水省の推奨も受けた。

②地域の有名ブランド活用によるPR戦略

第1号製品として、地産・地消をコンセプトとした、西尾の抹茶使用の「三河の味「抹茶冷やしめん」」を開発し、パブリシティを作成し記者クラブで発表してマスコミの取材・掲載を受けた。数社が記事を掲載してくれた。

③CI構築とブランド戦略

開発コンセプト、商品ネーミング、パッケージデザイン等を提案し、CIの構築、ブランドの設定などに取り組み実現させた。

④IT化の活用によるホームページ立ち上げ支援

IT化を推進、ドメイン申請など主体となって指導し、ホームページ立ち上げを実現した。

関係者のコメント



中小企業支援
ネットワークアドバイザー
長谷川 道春 氏

“カスタマーズアイ”（顧客＝支援企業）の視点で対処することが企業から信頼を得る鍵です。まずは相手の言い分を聞きとる技法を磨くことです。「聴く7分、話し3分」です。不の声を集めることで支援先のニーズ・課題の多くが理解できます。



岡崎商工会議所
経営指導員
大竹 正芳 氏

長谷川先生の常に相手の立場で考えて行動し提案する情熱的な現場主体の指導力を勉強させてもらいました。豊富な経験に裏付けられ、相手の言葉で分かりやすくアドバイスする指導法を取得して、相手の心を捉える力を身につけていきたいと思っています。

地元産食材で新規開発したイモ菓子の販路開拓支援



支援事業と 支援ノウハウ

支援概要

■企業概要と支援の経緯

当社は大分県豊後大野市で菓子を製造販売し創業6年になる。創業時より支援機関三重支店との取引関係があった。創業社長の商品開発力・技術力には定評があり、開業当初はマスコミ取材等で注目を浴びたが近年は収益性の悪化もあり経営改善・新たな事業展開に関し支援機関の三重支店に相談が持ち込まれた。支援機関では中小企業支援を統括する企業推進部（中小企業支援センター）の矢田推進役と協議、支援ネットワーク事業のスキームで支援が可能か打診した。矢田推進役は支援機関の支店長として実務の経験もあり、支援機関指導員としての経験も豊富でアドバイザーと専門家の適切な指導があれば今まで以上に事業展開が図られ、販路開拓に繋がると判断。長野アドバイザーとも協議の上支援を開始した。

■経営課題へのアプローチ・支援方法

- ① 支援機関（金融機関）と企業経営者との深い信頼感をベースにした支援体制の確立。
- ② 「経営革新計画」承認取得を軸とした、支援機関、アドバイザー及び専門家の一括支援。
- ③ 地元の行政機関や他の支援機関、近隣観光地などの支援を取り付け、販路開拓・PRにも効果的な体制を構築。



好評販売中の商品

■支援成果

- ① 県内の様々な支援機関の協力を得て、新商品が完成し登録商標の使用許可も取得することができ、マスコミ等への露出が増え販路の紹介・開拓が容易になった。
- ② 支援機関の紹介で近隣の観光地でのビジネスマッチング、展示会への出展を実施。自店舗以外での売上（生協、物産館、ネット販売、大手量販店）が可能となった。

本事例から学ぶ支援ノウハウ

■効果的な支援制度の活用

長野アドバイザーは支援企業の商品開発能力が同業他社に比べ優れており、その技術力を生かした支援を行う為にも当社の経営体質を根本から変革することが重要と判断し、「経営革新計画」への挑戦を進言した。派遣専門家の指導も得て、綿密な事業計画策定の過程で会社経営の基礎（人事・マーケティング、広報、財務、販路）を経営者に再認識してもらい、新規事業推進のベースとなった。

■様々な支援機関の徹底活用

新商品の開発に際し、技術的な課題を解決する為に県の産業科学技術センター、産業クラスター協議会や市の農業振興課、大分大学工学部等の協力を得、また商品化に当たっては県の豊肥局生産流通部、地域振興部、物産協会、産業創造機構、市の商工観光課、商工会等から貴重な助言も仰いだ。また新商品は地域特産の高糖度甘藷（さつまいも）を使用した県内では初めての商品となる為、「JA全農おおいだ」から登録商標の使用許可を得る事ができた。

OJTの取り組み

■支援実行の役割分担

長野アドバイザーは支援企業の訪問時には常に矢田推進役と同行し、支援方針の確認や専門家派遣の予定等を密接に協議しながら支援を実行している。役割分担としては、長野アドバイザーが経営革新計画申請も含めた支援全体の統括と課題の抽出・切り分けを担い、課題解決のための専門家派遣を主導した。

■支援機関が全体のコーディネート役

矢田推進役は経営革新計画申請に関し専門家と企業経営者、申請先である大分県商工労働部との調整役を果たした。長野アドバイザーと矢田推進役はお互いに経験豊富で、明確な役割分担と密接な情報共有をすることで、経営革新計画の早期承認取得と新規商品の販路開拓に成功した。

注 目
ポイント

イノベーション実行支援

①徹底した市場調査とコンセプトの明確化

長野アドバイザーは支援開始にあたり、自店舗での販売現状把握の為に徹底的なマーケティング調査(来店者分析、商品別売上、ターゲット設定、周囲環境、消費動向)を実施した。これをベースに新商品のコンセプトを明確にし(イモ菓子の購買層は8割が女性、年齢層は幅広い。添加物のない、安心・安全なお菓子。食物アレルギーの子供でも食べられる。来店者は土曜日が最大。木・金曜日が最少)、事業計画に反映させることとした。

②地域金融機関のネットワークを活用した販路開拓支援

支援機関は金融機関であるが融資実行が最終的なゴールではなく、矢田推進役は支援企業の今後の事業展開をサポートしていくことを視野に入れ、マスコミ等への紹介や販路の開拓を積極的に行っている。地元のラジオ局(OBSラジオ)では当社が県の経営革新計画承認企業として紹介され、社長が取材を受け商品の紹介も行われた。また近隣の観光地(長湯温泉)では数カ所の旅館に商品を持参し、お土産としての取り扱い可能性を打診。地域に密着した支援機関ならではのネットワークが生かされている。店頭販売での評判が徐々に広まり、観光地でのイベント出店、生協や物産館での販売、量販店への納入等の引き合いが活発に舞い込むようになってきている。

③企業の身の丈に合った販売支援

長野アドバイザーと矢田推進役は今後の事業展開として積極的な拡販策を推進していくが、あくまで支援企業の身の丈に見合った製造・販売方法をアドバイスしており、原料仕入れ、生産設備、売価設定、後継者の育成等の課題をクリアしながら着実な発展のための支援を継続する方針である。

関係者のコメント



中小企業支援
ネットワークアドバイザー
長野 研一 氏

イモ菓子に関する支援企業の商品開発力は大変優れたもので、製品ごとに様々な工夫で原料の特長を引き出しています。従前から地域では高い評価を得ていましたが、経営者は製品ラインの整備と販路の拡大が急務と強く認識しておられました。この危機感が原動力となり、新規事業の成功に繋がったと思います。



大分県信用組合
企業支援部 推進役
矢田 幸徳 氏

支援企業とは創業以来の信頼関係が強く、日頃の相談業務の徹底が今回の支援に結び付いたものと思います。支援機関としては広報・PRの支援や、具体的な販路拡大支援を実施し、一方で保証協会付融資の実行も実現しました。金融機関ならではの支援の在り方を今後とも考えていきたいと思っています。