

「新建材による新製品開発」と「販路開拓」  
～2つのテーマで、家具製造会社の  
経営革新計画実行に並行支援～

支援の  
ポイント

- ① 経営革新計画の2つの革新テーマへの並行支援
- ② NWアドバイザー、経営指導員、専門家の役割分担でスピーディーな推進
- ③ 具体的なフォローアップ計画による事業実現化支援
- ④ 計画的なOJT実施によるペア支援の充実

支援の経緯

支援企業は、取付家具を得意とする家具製造業者である。一般住宅から店舗、学校、病院など幅広い建築物を対象に、主に内装や設計事務所などの業者から受注している。環境に対する意識が高く、家具の使い捨て風潮に疑問を持っており、明治・大正時代の家具再生や家具修理も手掛けている。100年の使用を見据えた家具製造や修理の推進により、県の優良循環型事業所の認定も受けている。

社長はかねてより、リユース素材である竹炭と桐を使った環境に優しい新建材の開発を進めており、製品化に向けた資金調達との相談のため、松山商工会議所を訪れた。

対応した担当者は、革新的な取り組みと判断し、ネットワークアドバイザーの上野氏に支援を依頼、上野氏は、経営革新の支援経験が豊富な経営指導員の戸嶋氏とペアで支援を開始することにした。



支援企業により修理・再生された明治・大正時代の家具(下)。歴史的建造物の家具修復(左)。



支援のプロセス

相談当時は、震災による影響で建築・改築工事の中止が相次ぎ、支援企業も厳しい状況に追い込まれていた。社長が新製品開発を推し進めようと考えたのも、状況打破を目指したからでもあった。上野NWアドバイザーは、厳しい家具業界の現状分析から支援企業の経営基盤強化の必要性を感じ、支援テーマを「新建材による新製品開発」のみに絞らずに、一般消費者向けショールーム開設など「販路開拓への取り組み」の併せて2つとした。

新規の取り組みを成功させるには、綿密な事業計画策定が必要である。上野NWアドバイザーは、事業計画が明確になり資金調達面でも有利になる経営革新計画策定を提案し、革新テーマを「新建材による新製品開発」と「販路開拓への取り組み」の2つにすることと、3ヶ月計画でチャレンジすることが決まった。加えて、新製品開発に関しては、並行して9月に募集予定の県の研究開発助成事業にチャレンジすることも目標と定めた。

上野NWアドバイザーは、研究開発助成事業の研究開発計画作成と助成金申請に関しては、専門家の西村診断士に支援を依頼することにした。上野NWアドバイザー自身は全体のコーディネートと経営革新計画策定支援を担い、西村氏との「並行支援」により、スピーディーな支援推進を目指したのである。

戸嶋指導員は、経営革新計画策定と助成金申請に関する県との窓口になり、上野NWアドバイザー、西村診断士双方の補完・調整役を務め、また、日本政策金融公庫の融資申請支援を担当した。このように3者で役割分担をすることで、効率的に支援を進めることができた。

これらの並行支援により、8月には経営革新計画の県の承認を得ることができた。同時に進めた助成金申請も9月の締切に間に合って提出し、現在、審査結果を待っているところである。

経営革新計画策定は、具体的な成果を支援企業にもたらした。計画を練ることで、曖昧だった事業展開が明確化し必要手順も明らかになり、「新建材による新製品開発」と「販路開拓への取り組み」は着実に進んでいる。

まず、経営革新計画の承認により支援企業の信用力が向上、日本政策金融公庫から希望金額で資金を調達することができた。資金手当てができたことから、経営革新計画にて第1四半期に開設予定としていた「ショールーム」も計画通り社屋3階にオープンし、2週間で300組が来店するなど、「販路開拓への取り組み」は順調なスタートを切っている。現在ショールームには、オリジナルの創作家具を始め、国産有名メーカーの椅子、食卓テーブルなど、リビング・ダイニング家具をトータルで展示しており、年末までに100万円の売上実績を上げ、今まで接点の無かった一般消費者に向けた家具製造&小売業への進出も進んでいる。

一方、「新建材による新製品開発」に関しては、桐だけでなく、スギやヒノキと竹炭を組み合わせた新建材の開発にもチャレンジしており、来年には計画通りに製品化できる予定である。

## フォローアップ活動

上野NWアドバイザーは、経営革新承認はゴールではなくスタートと位置付け、承認後のフォローアップこそが重要だと思っている。戸嶋指導員と協議して、下記の＜重点フォローアップ3項目＞を設定した。

一つ目は、＜桐材の輸入支援＞。安定した桐の調達を目的とした中国からの輸入方法やリスク対応などの指導・助言をテーマに、中小機構の海外展開支援アドバイザーと共に支援を行うことにしている。

二つ目は、＜店舗デザイン支援＞。ショールームをより魅力的な空間とするために、店舗デザイナーの専門家派遣を考えている。

そして三つ目が、＜小売業経営の指導＞である。支援企業は今までB to Bで取引をしてきたため、一般消費者への対応に慣れていない。顧客対応など小売業の社員としてのスキルアップ指導を行いたいと考えている。



ショールームにて、改善支援として店舗デザイナーの専門家派遣について説明する戸嶋指導員(右)。社長も近々お願いしても良いと考えている。

## OJTについて

今回の支援では、上野NWアドバイザーは事前に戸嶋指導員と相談して、OJT手段を「アドバイザー、専門家への同席」と「相談後の密な情報交換」とし、OJT目標を定めて、支援を通じて習得すべきスキル・知識を明確にした。設定された能力開発目標は下記3点であった。

- ①経営革新計画書の作成スキルを習得すること。
- ②新製品開発から販路開拓に至る新事業展開の流れを習得すること。
- ③助成制度活用のための申請書の作成方法を習得すること。

上野NWアドバイザーは、OJTを＜第1ステップ（信頼関係の構築）＞＜第2ステップ（実践）＞＜第3ステップ（振り返り）＞に分けて考えている。

第2ステップでは、「教える、やってみせる、考えさせる、やらせる、任せる」を組み合わせることが重要と捉えており、今回は、同席だけでなく、経営革新計画に関する県と支援企業との調整や計画の修正などを戸嶋指導員に任せることにした。また、第3ステップの振り返りとして、育成目標に関して達成点と不足点を明確にした。不足点は次のOJTへ活かすべく戸嶋指導員と話し合っている。

戸嶋指導員は、OJT成果として、経営革新計画書の作成支援では、計画書の作成スキル向上と、県や日本政策金融公庫等との連携力向上を挙げている。また、助成制度の申請書作成支援では、申請ポイントの学びに加えて、「支援企業が進むべき方向性のヒントを、施策を通じて与える手法が参考になった。」との感想を持っている。



「第1ステップでは、経験、実績、得意分野等の情報交換によりお互いのスキルを把握すると共に、お互いの信頼関係を構築した。」とOJTのポイントを語る上野NWアドバイザー。