

## ITの生産管理ノウハウを活用した新規事業への取組、 菌床椎茸栽培の事業化支援

### 支援の ポイント

- ① 大手電機メーカーの工場閉鎖に伴う下請け企業の業種転換への取組支援
- ② 支援機関と専門家がプロジェクトチームを組成し強力な支援体制を構築
- ③ 時間的な制約の中、経営革新計画の承認を得て迅速な事業化支援

### 支援の経緯

支援企業は、昭和60年鹿児島市（当時は日置郡）に大手電機メーカーの下請け企業として創業した電子部品の製造メーカーである。高度な生産管理による高品質の電子部品を供給し、安定した業績を残してきた。しかしながら昨年12月、平成26年を以て大手電機メーカーが工場を閉鎖することを表明。支援企業はこのままでは、約90%の受注を失う危機的な状況に直面することになってしまう。鹿児島県商工会連合会では大手電機メーカーの撤退に伴い、下請け割合の多い企業を巡回指導していたところ本事例の相談を受け、ネットワーク強化事業による支援を開始したものの。

支援企業の新規事業である菌床椎茸栽培は昨年より実験棟を建設して、取り組みを開始したところであるが、今回の事態を受け本格的な参入を急ぐ必要があった。鹿児島県商工会連合会は、かごしま市商工会と連携し新規大規模設備の投資の検討支援を進めていたが、本年3月になって県内の大規模な椎茸生産企業が農場設備も含め生産施設を売却したいという打診があり、企業および不動産購入の専門家を投入して検討した結果、条件を整えば新規事業展開にプラスとなるとの判断に至った。生産施設買収に際して詳細な事業計画を策定するためにも経営革新計画の申請を行い、融資も得ることとし支援機関と専門家プロジェクトチームを結成。限られた交渉期間の中で、迅速な実施計画と意思決定が為され、買収契約書締結の運びとなった。

### 支援のプロセス

鹿児島県商工会連合会の村田アドバイザーは支援企業が菌床椎茸栽培を今後の主力事業とするため、1年前から本社敷地内に実験棟を建設し県外の菌床椎茸栽培業者から栽培方法を習得、高品質の椎茸栽培を可能にする栽培工程のデータ化、生産管理システムの基礎作りに努めてきており、社運を賭けて業種転換を試みる熱意を感じていた。

支援企業が自社の経営資源を活かすことができる新規事業として菌床椎茸栽培に着目したのは以下が主たる理由である。

- ①ものづくりに秀でた社員が菌床椎茸の栽培過程を分析、データ化し「カイゼン」を積み重ねることにより高品質の椎茸を量産するシステムを構築することができる。
- ②具体的には電子部品の生産管理技術を活用して温度・湿度、栽培工程、椎茸の選別、不具合の発見とその対策等の管理手法を確立することができる。
- ③また、栽培施設の空調設備やLED照明設備等の整備・改良は得意とする分野であり、椎茸栽培の効率化を図ることが出来る。



支援企業が買収した菌床椎茸生産施設

村田アドバイザーとかごしま市商工会の武田経営指導員は支援企業の経営者とも協議を重ね、高品質な菌床椎茸を量産する設備を新たに建設するよりも、今回打診を受けた既存施設を買収し新規事業を推進する可能性を検討する事としたが、先方企業の要請もあり早急に結論を出す必要があった。このため、村田アドバイザーは2名の専門家も含めたプロジェクトチームを結成、それぞれの役割分担を以下のように設定し、詳細なタイムスケジュールを策定した。

- ①村田アドバイザー：プロジェクトチームの方針決定、スケジュールの策定、実行管理
- ②武田経営指導員：経営革新計画作成支援
- ③県連指導員：融資申し込み支援
- ④専門家：買収企業のデューデリジェンス、契約書作成、不動産調査、許可、登記などの法的処理

一方、支援企業でも社長以下経営幹部が中心となってプロジェクトチームを立ち上げて、事業計画の策定を開始。武田経営指導員が支援して経営革新計画申請の準備を整えた。その後は週1回のペースで支援会議を開催し各自の進捗状況を確認した。

本年3月末に買収提案を受けてから、5月初めに経営革新計画の申請を行い、並行して融資の申請・条件交渉、専門家による施設買収のための資産評価や買収交渉、不動産の調査・行政手続きと多岐に亘る困難な交渉・手続きを経て5月末には経営革新計画の承認を取得した。その後、融資も決定し全ての契約書も締結され、生産施設の譲渡は完了、6月からは新生産施設「さつまきのこ園」として生産を開始することができた。旧施設の従業員も再雇用し、新たに13名を追加採用、自社ブランドで出荷を開始。その後順調に県内の青果市場に販売している。



生産施設内部と菌床椎茸

## フォローアップ活動

支援企業では順調に販売が推移しているが、今後の課題としては販路の開拓（県外・首都圏等の大規模消費地、小売店等）、新商材の開発（他のキノコ類）、生産効率向上の為の施設の改善等があり、引き続き鹿児島県商工会連合会と、かごしま市商工会とで連携して支援を行って行く計画である。

## OJTについて

鹿児島県商工会連合会では、県内の商工会と連携し支援を実施する体制が組み立てられており、アドバイザーが全体の支援体制をコーディネートしながら、適宜専門家を投入。また支援企業とは地元商工会の経営指導員が密接にコミュニケーションを取り効率的な支援を可能にしている。

本事例では支援プロジェクトチームが結成され、チームの一員として、武田経営指導員は経営革新計画の申請・承認に大きな役割を果たすと同時に、支援の全体像の把握、専門家の支援内容、情報等に直接触れる機会があったことは、今後の支援活動に生かせる貴重な経験となった。また村田アドバイザーのプロジェクト管理の手法では、買収実現のための役割分担設定や作業工程の策定と進捗管理、グループ討議に基づく作業確認などを通じ、極めて短期間のうちに専門家を活用して複雑な許認可の手続きを効率よく捌き、支援の目標を達成することができ、武田経営指導員及びかごしま市商工会としても大変参考になった。



村田アドバイザー(上)と武田経営指導員(下)