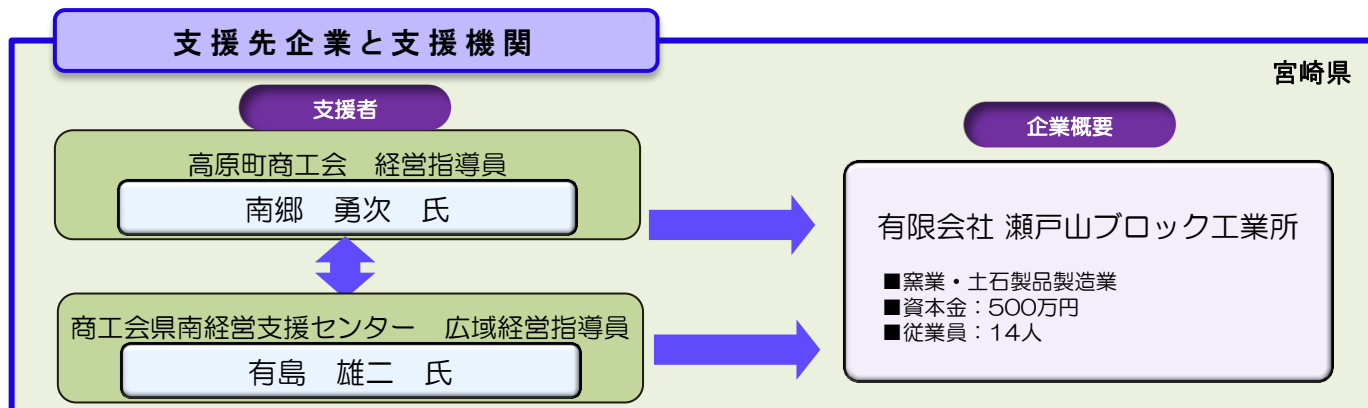


## 経営革新支援(新事業展開・新商品開発) ①

養豚業者の糞尿処理作業を省力化する新製品「畜舎用コンクリートスノコ」の製造販売における経営革新支援。



## 支援概要

## ◆企業概要と支援の経緯

支援先企業は建築基礎資材であるコンクリートブロックの製造販売業である。昭和39年創業以来、住宅建築需要に支えられて順調に業況が推移していたが、住宅着工件数の減少、建築工法の変化等の影響により、出荷数量は減少傾向にあった。業界の将来に危機感を抱く経営者は、園芸用ブロックの製造を開始するなど試行錯誤していたが、大きな成果をあげるまでには至らなかった。こうした中、同業者の会合で他県経営者から豚舎の床材に使用するコンクリートスノコを紹介された。これまでも豚舎の建築用としてコンクリートブロックを販売しており、その存在は認識していたが、当社で製造可能とは考えていなかった。しかし、北海道の事業者の製造現場を見学することにより、当社の得意とする製造方法「即時脱型製法」を活用できることを知った。即時脱型製法は、コンクリートの練り合わせに水分を少なくすることにより、凝固しないうちに型枠から出すことができるもの。ただ、コンクリートスノコは型枠が大きく、高額な新規設備の導入が不可欠であった。

経営者は高原町商工会を融資相談に訪れた。普段、巡回している南郷経営指導員が対応し、経営革新の支援制度を紹介した。計画承認が得られると設備資金の低利融資が活用できることを助言した。そこで、宮崎県連で当地域の専門的な経営支援を担う県南経営支援センターの有島広域経営指導員に支援を依頼した。

## ◆経営課題へのアプローチ・支援手法

豚舎用コンクリートスノコは、大規模農場で使用されていたが、宮崎県内の小規模農場では導入が進んでいなかった。未導入の豚舎はコンクリートの床の上にオガクズを敷き、糞尿処理しているが、多大な労力を要する。こうした部分でコンクリートスノコの省力効果は大きい。しかし、南九州の製造業者は鹿児島県に存在するのみであった。またコンクリートスノコは重量物であることから

大きな輸送コストが発生する。当社は自社トラック便であり、かつ地元宮崎県内で製造することで価格的なメリットも提供できる。こうして口蹄疫等で疲弊した県の基幹産業である畜産業の発展に貢献できると考えた。このようなストーリーを描き、経営者と南郷経営指導員、有島広域指導員は経営革新計画の承認を目指すことで同意した。

## ◆支援成果

支援着手から4か月後の平成24年9月に経営革新計画の県知事承認を受けた。並行して進めた政策公庫の低利融資も、機械設備1600万円・増築700万円・運転資金700万円が実行された。更に製造担当として2名を新規雇用し、平成25年2月から出荷を開始した。同年8月より月100万円の売上を継続的に計上することができた。販売先が、既存商品のコンクリートブロックと同じ養豚業であることが功を奏した。

## 支援プロセス

南郷経営指導員と有島広域指導員の役割分担は、基本的に経営革新計画作成支援に関しては、窓口を有島広域指導員に一本化した。但し、南郷経営指導員との情報共有は密にした。

宮崎県の経営革新計画の承認基準は厳しく、計画作成の前段階で、経営革新計画実地調査シートの提出を求められる。その上で、県職員による現地訪問調査があり、計画作成の候補案件として相応しいか判断される。その結果、経営革新要件の新規性については、クリアできる見込みとなった。

また、今回の支援目標は設備資金の低利融資利用であることから、計画承認後、同時に融資実行されるよう融資手続きも並行して行った。

計画作成支援では、経営者がまず作成し、有島広域指導員がアドバイスや加筆修正する方法をとった。最も苦労した点は、売上計画であった。売上根拠を2次情報を活用し、規模格差の大きい事業者数ではなく、飼育頭数にすることにより、コンクリートスノコの潜在需要数を推定した。

### フォローアップ

有島広域指導員は経営革新計画承認後も、フォローアップのための巡回訪問を実施した。訪問時に経営者よりコンクリートスノコの軽量化に取り組みたいとの相談を受けた。当社のコンクリートスノコはサイズにバリエーションがあるものの重いタイプは100kgを超える。糞尿はスノコの間隙から落ちて処理されるため、日常的にスノコを移動することはないが、新規設置時やこぼれた餌の清掃、糞尿により劣化したスノコの取り換え時はスノコを移動することがある。そのため、養豚業者から軽量化の声を直接聞いていた。当社の強みであるエンドユーザーの声を直接収集できる自社トラック便配送を確立すればこそ可能なことである。こうした強みを活かすため、有島広域指導員は、宮崎県独自の今年度支援制度である「宮崎県経営革新企業応援事業」を提案した。同事業は、経営革新計画の承認を受けた県内中小企業に対して、経営革新で支援を受けた支援機

関に相談の上、新商品開発等支援等、経営革新計画実現に必要な新商品・新サービスの開発等に関する事業を補助限度額200万円以内、補助率1/2以内で支援するもの。

現在のコンクリートスノコを軽量化するためには、コンクリート量を低減させる必要から、型枠自体を変更しなければならない。また、強度を維持するために検証実験も不可欠である。そこで、型枠の開発に関する費用と試験機関での耐久テストに関する費用を、当事業の活用により充当することにした。書面は、経営革新計画作成支援時と同様、経営者が作成し、有島広域指導員がアドバイスや加筆修正する方法をとった。その結果、審査会による評価を経て交付決定となった。現在、耐久テストを経て10%の重量削減を実現した試作品を開発し、実用化に向けて試験導入を進めている。



新規導入された機械設備



即時脱型製法で製造されたスノコ



左から南郷氏、瀬戸山社長、有島氏

### 注目ポイント

- ① 支援先企業経営者の新事業に懸ける思いと、経営革新施策の県の目的をマッチングさせるナビゲーター役が、経営革新支援者の大きな役割である。
- ② 経営者にエンドユーザーの視点で発想することを理解していただき、ストーリー化することが計画作成のポイントである。今回の「省力化」はまさにこの視点である。
- ③ 経営者自身がまず計画作成し、支援者はアドバイスをする。支援者はマクロ的な視点でデータ収集、情報提供することにより、計画の精度を高める。そのためには、訪問時のみならずメール等、経営者との密なコミュニケーションによる伴走支援が重要である。

### 支援機関としての取組み(体制等)

宮崎県連は、県内を3ブロックに分け、商工会内に広域経営支援センターを設置している。センターには担当エリア別の広域経営指導員が常駐し、専門的な経営支援に特化した業務を行う。商工会経営指導員は定期的な巡回活動により、会員企業の悩みを聞き出し、企業との関係づくりを行う。今回の支援は、商工会とセンターの明確な機能分担が功を奏した支援といえる。

