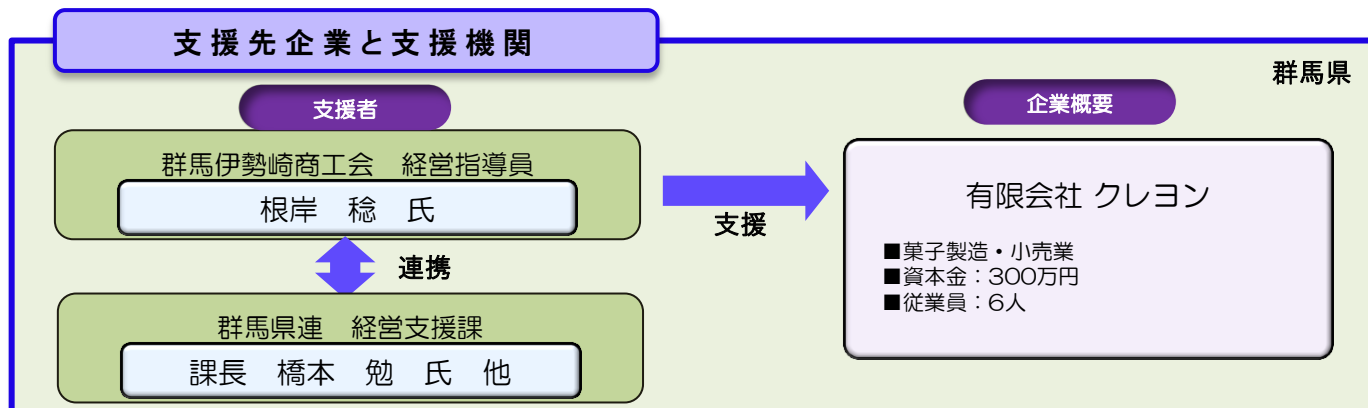


経営革新支援(新事業展開・新商品開発) ④

マクロビオティック・スイーツの開発と販路開拓支援
——支援者の使命感が、本質を追求した経営への転換を後押し。

支援概要

◆企業概要と支援の経緯

支援先企業は、プリンを製造小売する専門店である。経営者はフランス料理店を平成10年にオープンさせ、デザートとして提供していたプリンが人気を博していたことから、平成19年にプリン専門店を開業した。一躍地元で評判の人気店となり、翌平成20年にはフランス料理店は閉店し、プリン専門店を3店舗持つに至った。

しかし人気が一巡すると業績に陰りが見え始めた。また、3店舗展開することで、ものづくり志向が強く職人気質の経営者には大きな負担となった。販売マネージャーを務める社長夫人は危機感を抱いている折に、群馬伊勢崎商工会からの「小さくてもキラリと光るお店に」という経営革新塾の案内DMが目にとまった。早速受講し大きな学びを得た。社長夫人は、その後も様々な研修に参加し、経営の考え方・やり方のヒントを学んだ。夫である経営者にも受講を勧めた。経営者が渋々参加した研修の司会役が根岸指導員で、その落ち着いた話しぶりが印象に残った。やがて毎週火曜日、夫婦で根岸指導員への経営相談に訪れることになった。

◆経営課題へのアプローチ・支援手法

相談対応した根岸指導員は、経営者の「美味しいものを作れば売れるはず」「売上回復のために新たな顧客を求めて新規出店」といったプロダクトアウト発想が気になった。真の経営課題は「既存店の客数減少」であり、既存店の「新規顧客獲得」と「既存顧客のリピー率向上」であることは容易に判断できた。

そこで、こうした経営課題克服のためのノウハウをピンポイントで提供する対症療法ではなく、経営の「在り方」を確立した上で「やり方」を理解し、現場での実行に結び付けてもらうことにした。具体的には、今後の経営の羅針盤となる「経営計画の策定」である。経営理念を確立し、現状分析の上、事業コンセプト設定、機能別戦略を明確化して、資金計画、設備投資計画、財務改善等に落とし込んでいった。県連には顕在化している

マーケティング、人事労務、財務等の個別課題解決のため、専門家派遣を依頼した。根岸指導員は、経営者と経営の方向性を共有し、各専門家から提案された解決策を実行に結び付けるためコーディネーターとしての役割を担った。県連も根岸指導員を介し、事業者の課題を理解して、「異業種交流会」等を紹介した。やがて経営者の人的ネットワーク構築と経営センスを磨く場が形成された。

その過程を通して、職人気質であった経営者の経営に対する考え方が転換した。「プリンを売るのではなく、プリンを通してお客様に笑顔になっていただく」である。

更なる経営力向上のため、当店ならではの差別化戦略、独自の価値を顧客に提供することが課題となった。根岸指導員は経営者夫婦に「プリンを食べることが夢のまた夢の人がいる」という言葉を掛けた。つまり動物性食材のアレルギー体質を持つ人の夢を語ったのだ。経営者は試作を繰り返し、商品化に成功した。動物性成分を一切使用しない「マクロビオティック・プリン」である。寒天と豆乳を使用した。プリン独特の食感を確保するため、伊那食品工業(株)の技術協力を得た。伊那食品は、商工会の視察研修で訪れた企業である。更に、根岸指導員の支援の下、多くのお客様に笑顔になっていただくため「マクロビオティック・スイーツ」として品揃え拡大し、量産化を目指した経営革新計画を作成した。平成25年9月に県知事承認を得ることができた。

◆支援成果

- ①経営理念を根幹とした経営への転換と実行
- ②焼き菓子等「マクロビ・スイーツ」の商品化成功
- ③経常利益ベースの黒字転換

支援プロセス

毎週火曜日の経営相談の後、経営計画策定支援を行い、商工会や県連主催の経営セミナー、勉強会等の研修事業に経営者夫婦が自主的に参加するようになった。更に利益体質強化のため、3店舗の内2店舗を閉店し、伊香保温泉近くの店舗兼工場のみを残した。こうして自立的経営を図るための環境を作り、経営革新事業の実行支援を行っている。

フォローアップ

経営革新計画承認後のフォローアップとして、販路開拓支援を継続的に実施している。県連主催の異業種交流会に、話題の食品スーパー福島屋会長を講師として招き、商品開発のアドバイスを行った。参加した経営者は、福島屋会長から商品に対する高い評価をいただき、首都圏店舗での連携について打診を受けている。

また、県連女性部でも新商品の試食会を実施し、アンケート調査を行った。その結果が、スイーツの品揃え拡大に繋がっている。

一方、根岸指導員は、商工会から県連に異動となり、現在、専門経営指導員を務めている。業務上では担当から外れたが、根岸指導員が主宰し商工会勤務時代に設立した勉強会により、関わった企業経営者との交流を続けている。その中に、当事例の経営者も参加している。勉強会では「経営の在り方」を共に探究している。

支援先企業の今後の課題としては、次のとおりである。

- ・マクロビオティック・スイーツの商品訴求の仕方の工夫
- ・マクロビオティック・スイーツの量産化のための新規設備導入支援と資金計画作成支援
- ・マクロビオティック・スイーツの地元需要の喚起（幼稚園・保育園開拓、学校給食への導入等）
- ・マクロビオティック市場の大きな首都圏出店支援

今後は、優先順位を付けて、確実に課題解決を図る必要がある。根岸指導員が得た経営者からの信頼感が、現在商工会に対する大きな信頼感に昇華した。後任の商工会経営指導員、地区担当の県連専門経営指導員のフォローアップに、その真価が問われているといえよう。



充実したスイーツの品揃え



伊香保温泉近くの店舗兼工場



左から橋本氏、社長ご夫妻、根岸氏

注目ポイント

- ① 企業支援はテクニックや手法の提供だけでは経営者の実行に必ずしも結び付かない。実行に結び付けるためには、経営者自身が「経営の在り方」に気づき、自ら学んでいく環境や場を作ることが支援者の役割である。
- ② ①の実現のためには、支援者が経営者と向き合い、話をじっくり傾聴し、相手を理解し、共に実行しようとする姿勢を持つことが、支援者に対する信頼感、安心感に繋がる。
- ③ 支援者として使命感を持っているかどうかを、経営者は感じ取る。その部分に支援者や支援機関の信頼感に繋がる本質がある。
- ④ 支援は、現場支援だけではなく、研修事業や交流会等を活用した複合的な支援を行ってこそ持続性があり、かつ効果的な支援に繋がる。

支援機関としての取組み(体制等)

群馬県連経営支援課は、地区別と事業別に担当制を敷いており、商工会の相談窓口になっている。専門家派遣、事例や施策情報の提供、連携先企業等の紹介、展示会・商談会等への出展、異業種交流会等のネットワーク構築支援を担う。ケースによっては支援現場に出向き、課題抽出等、商工会と連携支援を行う。各商工会は県予算により充実した研修メニューを持ち、案件発掘や経営支援との相乗効果を図る。

今後は県内を8ブロックに分け、経営支援専門の広域支援センターを設置し、ブロック内の商工会との連携支援を強化する予定である。

