

支援機関診断士のチームによる ハンズオン経営革新支援 ～「福井モデル」の提案～



川嶋 正己

一般社団法人福井県中小企業診断士協会

1. はじめに（本論文の目的）

2万人を超える中小企業診断士のうち、プロコンとして活躍する診断士は3割弱であり、金融機関を始めとする企業内診断士が約半数を占める。商工会、商工会議所始め筆者所属の県支援センター等の支援機関に勤務する診断士も数多い。その実情を踏まえれば、勤務診断士が「診断士らしい」仕事をし、成果を上げられるかどうかは、士業としての中小企業診断士の社会的評価に大きく影響する。一方で、これまで支援機関には「ワンストップサービス」「ハンズオン支援」というキャッチコピーが与えられ、その実現を促されてきた。しかし実際には、職員それぞれの担当事業の滞りない遂行が第一義に優先されたり、個々のスキルや専門性に偏りがあつたりで、言葉通りのサービスの実現に苦戦してきたのも事実であろう。

また、各支援機関は連携して地域の中小企業支援に当たることが求められてきたが、ともすれば縄張り争いのような場面も見られるなど、必ずしも有機的な連携はできてこなかった。本論文では、支援機関診断士、支援機関、診断士業界の課題を同時に解決する一つのモデルとして、福井県の支援機関連携による「企業支援チーム」が「地方創生」の時代に地域資源活用ビジネスに挑む第三セクターを支援した事例を紹介し、支援機関職員が「診断士らしい」仕事をする仕組を提示し、その際に有効なコンサルティングのポイントについて考察する。

2. 「企業支援チーム」の仕組と支援先企業の概要

(1) 企業支援チーム制度の仕組

福井県の各商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、県産業支援センターは、各機関の「連携強化」と「職員のスキルアップ」を目的として、平成22年度に「組織横断型専門性向上委員会」を組織した。共同での演習型研修を実施する一方、より実践的な連携とスキルアップを企図して、平成23年度より「企業支援チーム」制度を開始した。各支援機関から中小企業診断士を始めとする支援実務担当者を二十数名選抜し、5人前後を1チームとして4～6チームを編成。各チームメンバー所属機関の支援企業の中からチームとしての支援先を1社選定し、その企業に対してチームとしてハンズオン支援を行う。半年程度の支援後、二十数名の全メンバー、各支援機関の役職員が集まって支援結果や今後の支援方針の報告・意見交換会を開催する仕組である。年度ごとに支援企業やメンバーの一部入替も行う。

※筆者所属チームの編成

リーダー：県産業支援センター

サブリーダー：福井商工会議所

総務・記録：坂井市商工会(以上、中小企業診断士)

企業担当：わかさ東商工会(社会保険労務士)

(2) 支援先「(株)エコファームみかた」の概要(平成27年7月現在)

会社名：(株)エコファームみかた

所在地：若狭町鳥浜59-13-1

代表取締役：新屋 明
 事業：梅酒製造，研修所運営他
 資本金：8,030万円
 社員：正社員5名，パート3名
 沿革：平成12年9月 農業生産法人（第3セクター）として設立
 平成16年4月 梅酒工場稼働開始
 平成23年3月 若狭町の補助金カット（経営独立）
 平成24年4月 代表者変更（町長⇒新屋氏）

3. 「企業支援チーム」による支援の内容

(1) 初年度：企業診断の実施，経営革新の方向性および具体的アクションの提案

支援初年度当初，メンバーが集結して3回程度訪問し，企業診断を実施。不足する情報は地元商工会の企業担当のメンバーが補いつつ，メンバーが集って議論し，経営革新の方向性と課題を確認，共有。その実現のための具体策についてはメンバーで役割分担を行い，それぞれが担当分野について立案するという流れで進めた。

当社は，町やJAが出資して第3セクターの農業生産法人として設立され，今で言う「地方創生」を担い，福井名産である福井梅の生産や，町営の青年の家・直売所の運営，かつては新名産を目指してのダチョウの飼育・卵の販売など様々な事業を行ってきた。赤字を町の補助金で補う経営を続けてきたが，その補助金が打ち切れ，自立を促された段階での支援開始であった。一企業としての自立に際して経営者とチームメンバーとで行ったことは「自分たちは何者であるか」という，自我，使命の確認であった。福井県や若狭町が特産として力を入れる福井梅を自ら生産しつつ梅酒をつくる，県内唯一無二の専門メーカーであることにその存在価値がある，という認識で経営者もチームメンバーも一致した。「梅酒メーカーとしての自立」には，自社ブランドの梅酒売上の絶対額アップが必要であり，その視点に集中して抽出した課題とその解決のための具体的アクションの要旨は以下の通りである。

- ①主力商品が土産用としても一般用としても中途半端
- ②売上の過半を占めるPB商品が明らかに採算

割れである

- ③土産売場が“売れる”売場になっていない，一般用の販路が少ない
- ④経営者以下，他業務に手が取られて営業活動の余裕がない



経営革新の方向性	「梅酒メーカーとしての自立」梅酒売上の3倍増を目指す！
経営革新の具体策	①マーケティング刷新：主力商品見直し⇒一般向け新主力商品開発
	②原価管理徹底⇒キャッシュフロー改善：不採算PB商品からの撤退
	③眼前の売上アップ：売り場の見直し・カイゼン，新規販路開拓
	④営業力強化：業務・役割分担見直し，営業人員増

(2) 1年目後半～3年目：支援機関の支援策も動員し，チームとして継続支援

1年目後半から企業支援チームによる正規支援期限となる3年目にかけては，提案された経営革新のための課題解決に沿って，各自のスキルと各支援機関の支援策を持ち寄っての支援を，随時電話等で打合せを行いながら継続した。その主な内容は下表の通りである。

支援策の内容	支援策提供者（機関）等
①新主力商品開発	
酒類専門コンサルタントの派遣	坂井市商工会
デザイナー派遣	わかさ東商工会
②売上の半分以上を占めていた不採算PB商品撤退，代替商品開発	
CF分析&原価計算⇒原価管理の仕組提案 ①の新主力商品のシリーズを代替商品に提案	チームメンバー（担当者）
③売り場の見直し・カイゼン，新規販路の開拓	
チームメンバーによる主力売場カイゼン提案	チームメンバー全員
主力売場への専門家派遣	県産業支援センター
POP等の販促ツール作成支援	わかさ東商工会，県産業支援センター
各種展示会出展	福井商工会議所，商工会連合会等
国（6次産業化等）・県の販路開拓の補助金活用	わかさ東商工会，県産業支援センター
④営業力（人員）強化	
県の補助金活用による営業マンの雇用	わかさ東商工会

主な成果の項目	平成23年度	平成26年度	伸び率
年間売上高	57,160千円	76,044千円	133%
経常利益	▲1,897千円	129千円	(107%)
自社ブランド梅酒売上高	11,436千円	32,603千円	285%
「BENICHU」売上高	0千円	16,113千円	—
「若狭美水」売上高	1,437千円	2,152千円	150%
ノンアルコール商品売上高	1,100千円	12,567千円	1,142%
PB 商品単価	500円/ℓ	2,114円/ℓ	423%
主力土産売り場の売上高	285千円	1,967千円	690%

4. 「企業支援チーム」による支援の成果

チームによるワンストップでのハンズオン支援を得た経営者の努力と工夫により、初の単年度黒字化など、支援開始から4年間で下記のような目覚ましい成果を上げることができた。

- (1) 売上高・利益の向上
- (2) 新主力商品の確立、派生商品展開の充実
 - ①新開発商品「甘くない梅酒 BENICHU（紅酎）」の売上急増、主力商品に成長
 - ②既存の土産用梅酒定番「若狭美水」、梅果汁商品（ノンアルコール）の売上も増加
- (3) 大手量販店向け PB 商品の採算性の劇的改善
 - ①紙パック 2ℓ /999円 2種類を廃止⇒ガラス瓶700ml /1,480円を投入
 - ②PB 売上推移：H23年度7,133千円⇒H25年度2,434千円⇒H26年度6,011千円
- (4) 主力土産物売り場改善による売上増、百貨店、コンビニ等新規販路獲得
- (5) 新営業マンによる新マーケティング企画「若狭の梅酒美少女」成功、販路開拓の進展
- (6) 主な受賞：平成25年度「がんばる中小企業・小規模事業者300社」（中小企業庁）

5. 「企業支援チーム」が示す、支援機関職員診断士の活躍の形（まとめ）

- (1) “支援機関職員診断士を診断士として活かす仕組み”としての「福井モデル」
 - ①出席必須の「研修」という位置づけ⇒日常業務や組織のしがらみからの切り離し
研修の一環として位置づけることで、メンバーはチームへの参加、チームはその成果を県内全支援機関関係者の前で報告する義務を

負う。堂々と勤務時間を使って診断・コンサルティングを行える、行わなければならない仕組みになっている。

②「企業担当」中心のコミュニケーションによる負担の少ない運営

日常的な支援企業とのコミュニケーションは最も身近な商工会等の「企業担当」メンバーが行い、メンバー全員の招集は必要最低限で済まされる。

③支援機関職員としての本分たるコーディネート能力の発揮

メンバーが支援策を持ちよって、その具体策の実行に当たること、通常であれば一方向、単発的で終わりがちな施策の活用が複層的複合的になるとともに、他の支援機関の支援策にも間近に接することで、メンバーのコーディネート力も磨かれる。

④コンサルティングスキルの向上

支援機関の精鋭が集うチームに各々の看板を背負って参加する緊張感の中で、刺激し合い学び合うことで、スキルアップ効果も通常の研修とは比較にならないものになる。

⑤支援機関職員のネットワーク構築⇒支援機関の連携強化

中身の濃いミッションに携わることで、携帯電話一本で気軽に相談し連絡し合える人間関係が構築され、支援現場の中心人材による支援機関の連携が形作られる。

(2) “中小企業に求められるコンサルティング”の視点からの「福井モデル」

①中小企業の経営革新に求められる「トータルサポート」をチーム力により実現

小規模企業では実質的なマネージャーは社長一人で、経営革新計画の作成から各部門での実

行まで担わなければならない。「企業支援チーム」では各自の得意分野や情報を持ちよって、チームとしてフルサポートができる上、支援機関が集うことで、支援策を漏れなく検討して相応しいものを選別できる。「診断力」+「ビジョン構想力」+「具体策提案力」+「コーディネート力」という中小企業のコンサルティングに必要な能力をチームにより発揮し、トータルサポートというニーズに応えられる仕掛けなのである。

②中小企業の経営革新に求められる「継続支援」実現のポイント

中小企業の経営革新は一朝一夕には進展しない。「企業支援チーム」は3年間支援を継続できる仕組であり、企業が変化を実感するまで手助けするというニーズに応えられる。

一方で、職場を異にするメンバーがチーム全体の方針とぶれずに、自らの役割の支援を長期継続する際の最重要ポイントは「自分たちは何者であるか（なろうとするか）」を明確に共有すること、である。経営者とチームメンバーがしっかりと企業ビジョンを腹に落とすことである。「ビジョン構想力」はこの企業支援チームの仕組を機能させるのに最も重要なだけでなく、おそらくどの場面でも極めて重要なスキルであり、今回はそれが発揮できたことにより上手く回転した。



BENICHU シリーズ

6. 最後に

福井県の支援機関連携による「企業支援チーム」の仕組は、企業内診断士の活躍の場を創るヒントになると考え、紹介させていただいた。この仕組を金融機関にも広げる、チームリーダーにプ

ロコンを起用する、そのための補助制度を検討する、等により拡大していくことも可能である。

中小企業診断士が中小企業の経営革新にさらに貢献していくための仕組として、関係各位にご考いただければ幸いである。