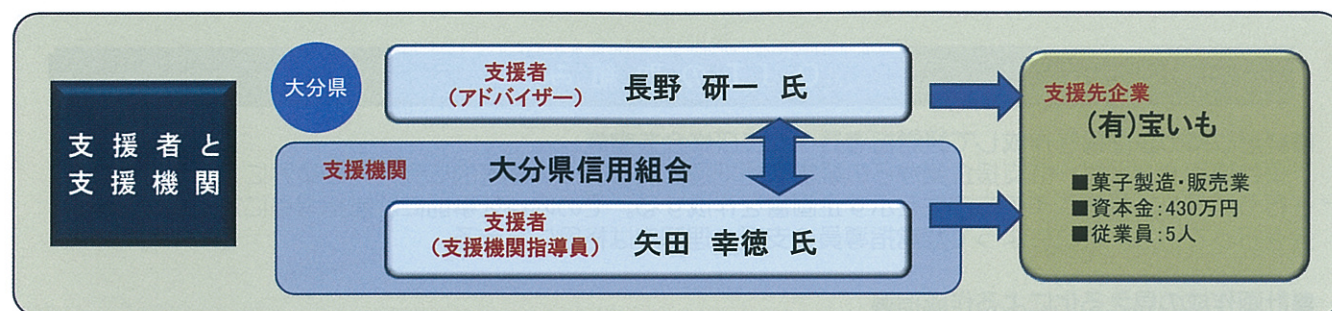


中小企業支援ネットワーク強化事業
～支援事例集（平成23年度版）～

地元産食材で新規開発したイモ菓子の販路開拓支援



支援概要と 支援ノウハウ

支援概要

■企業概要と支援の経緯

当社は大分県豊後大野市で菓子を製造販売し創業6年になる。創業時より支援機関三重支店との取引関係があった。創業社長の商品開発力・技術力には定評があり、開業当初はマスコミ取材等で注目を浴びたが近年は収益性の悪化もあり経営改善・新たな事業展開に関し支援機関の三重支店に相談が持ち込まれた。支援機関では中小企業支援を統括する企業推進部（中小企業支援センター）の矢田推進役と協議、支援ネットワーク事業のスキームで支援が可能か打診した。矢田推進役は支援機関の支店長として実務の経験もあり、支援機関指導員としての経験も豊富でアドバイザーと専門家の適切な指導があれば今まで以上に事業展開が図られ、販路開拓に繋がると判断。長野アドバイザーとも協議の上支援を開始した。

■経営課題へのアプローチ・支援方法

- ① 支援機関（金融機関）と企業経営者との深い信頼感をベースにした支援体制の確立。
- ② 「経営革新計画」承認取得を軸とした、支援機関、アドバイザー及び専門家の一体支援。
- ③ 地元の行政機関や他の支援機関、近隣観光地などの支援を取り付け、販路開拓・PRにも効果的な体制を構築。



好評販売中の商品

■支援成果

- ① 県内の様々な支援機関の協力を得て、新商品が完成し登録商標の使用許可も取得することができ、マスコミ等への露出が増え販路の紹介・開拓が容易になった。
- ② 支援機関の紹介で近隣の観光地でのビジネスマッチング、展示会への出展を実施。自店舗以外での売上（生協、物産館、ネット販売、大手量販店）が可能となった。

本事例から学ぶ支援ノウハウ

■効果的な支援制度の活用

長野アドバイザーは支援企業の商品開発能力が同業他社に比べ優れており、その技術力を生かした支援を行うためにも当社の経営体質を根本から変革することが重要と判断し、「経営革新計画」への挑戦を進言した。派遣専門家の指導も得て、綿密な事業計画策定の過程で会社経営の基礎（人事・マーケティング、広報、財務、販路）を経営者に再認識してもらい、新規事業推進のベースとなった。

■様々な支援機関の徹底活用

新商品の開発に際し、技術的な課題を解決するために県の産業科学技術センター、産業クラスター協議会や市の農業振興課、大分大学工学部等の協力を得、また商品化に当たっては県の豊肥局生産物流部、地域振興部、物産協会、産業創造機構、市の商工観光課、商工会等から貴重な助言も仰いだ。また新商品は地域特産の高糖度甘藷（さつまいも）を使用した県内では初めての商品となるため、「J-A全農おおいだ」から登録商標の使用許可を得ることができた。

OJTの取り組み

■支援実行の役割分担

長野アドバイザーは支援企業の訪問時には常に矢田推進役と同行し、支援方針の確認や専門家派遣の予定等を密接に協議しながら支援を実行している。役割分担としては、長野アドバイザーが経営革新計画申請も含めた支援全体の統括と課題の抽出・切り分けを担い、課題解決のための専門家派遣を主導した。

■支援機関が全体のコーディネート役

矢田推進役は経営革新計画申請に関し専門家と企業経営者、申請先である大分県商工労働部との調整役を果たした。長野アドバイザーと矢田推進役はお互いに経験豊富で、明確な役割分担と密接な情報共有をすることで、経営革新計画の早期承認取得と新規商品の販路開拓に成功した。

注 目 ポイント

イノベーション実行支援

①徹底した市場調査とコンセプトの明確化

長野アドバイザーは支援開始にあたり、自店舗での販売現状把握のために徹底的なマーケティング調査（来店者分析、商品別売上、ターゲット設定、周囲環境、消費動向）を実施した。これをベースに新商品のコンセプトを明確にし（イモ菓子の購買層は8割が女性、年齢層は幅広い。添加物のない、安心・安全なお菓子。食物アレルギーの子供でも食べられる。来店者は土曜日が最大。木・金曜日が最少）、事業計画に反映させることとした。

②地域金融機関のネットワークを活用した販路開拓支援

支援機関は金融機関であるが融資実行が最終的なゴールではなく、矢田推進役は支援企業の今後の事業展開をサポートしていくことを視野に入れ、マスコミ等への紹介や販路の開拓を積極的に行っている。地元のラジオ局（OBSラジオ）では当社が県の経営革新計画承認企業として紹介され、社長が取材を受け商品の紹介も行われた。また近隣の観光地（長湯温泉）では数カ所の旅館に商品を持参し、お土産としての取り扱い可能性を打診。地域に密着した支援機関ならではのネットワークが生かされている。店頭販売での評判が徐々に広まり、観光地でのイベント出店、生協や物産館での販売、量販店への納入等の引き合いが活発に舞い込むようになってきている。

③企業の身の丈に合った販売支援

長野アドバイザーと矢田推進役は今後の事業展開として積極的な拡販策を推進していくが、あくまで支援企業の身の丈に見合った製造・販売方法をアドバイスしており、原料仕入れ、生産設備、売価設定、後継者の育成等の課題をクリアしながら着実な発展のための支援を継続する方針である。

関係者のコメント



中小企業支援
ネットワークアドバイザー
長野 研一 氏

イモ菓子に関する支援企業の商品開発力は大変優れたもので、製品ごとに様々な工夫で原料の特長を引き出しています。従前から地域では高い評価を得ていましたが、経営者は製品ラインの整備と販路の拡大が急務と強く認識しておられました。この危機感が原動力となり、新規事業の成功に繋がったと思います。



大分県信用組合
企業支援部 推進役
矢田 幸徳 氏

支援企業とは創業以来の信頼関係が強く、日頃の相談業務の徹底が今回の支援に結び付いたものと思います。支援機関としては広報・PRの支援や、具体的な販路拡大支援を実施し、一方で保証協会付融資の実行も実現しました。金融機関ならではの支援の在り方を今後とも考えていきたいと思っています。

金融機関

地域密着金融にオリジナリティーあふれる支援の取組み。 特徴は、金融機関業務とリンクした【切れ目のない一貫支援】。

強化事業には、多くの金融機関がネットワーク機関に参加し、アドバイザーや専門家派遣等を活用しています。金融機関が経営支援機能を強化する目的は、【営業店の顧客サービスの強化】、【健全な資金需要の発掘】、【企業の発展または経営維持への併走】、【融資先の格付け向上・維持への一手段】等、表現や取組み意識には差がありますが、地域密着の金融機関として必須課題であるとの認識は共通しています。

現在、ネットワーク機関に参加している金融機関には、本部・支店に支援担当者を配置し、自社独自の支援ノウハウを確立し、多くの支援実績を有するところもありますが、一方では、本年度からの取り組みで、専門人材・専門組織を持たない金融機関もあります。金融機関の内部では、中小企業支援は収益事業ではないために、支援の取り組み方、期待成果、本業との関わり方、本部と支店の連携等は、支援業務を本格実践する際に、成否のカギを握る検討課題です。

本欄では、地域密着金融を実践する3つの事例をモデル化して紹介します。経営方針や企業規模により取り組み手法は異なりますが、各社独自の支援の枠組みを確立し運営しています。企業に併走する金融機関として、一貫して支援の主体を担い、支援の質や成果の管理責任を負い、切れ目のないフォローアップ活動を展開しています。その中で支援ネットワーク強化事業の活用は、中小企業支援の中心的施策として位置付け、支店責任者の同行活動、アドバイザーや専門家との密度の濃い情報交換など、当事業の特色ある手法を最大限に活用しています。支援の特徴は、金融機関業務とリンクした【切れ目のない一貫支援】です。

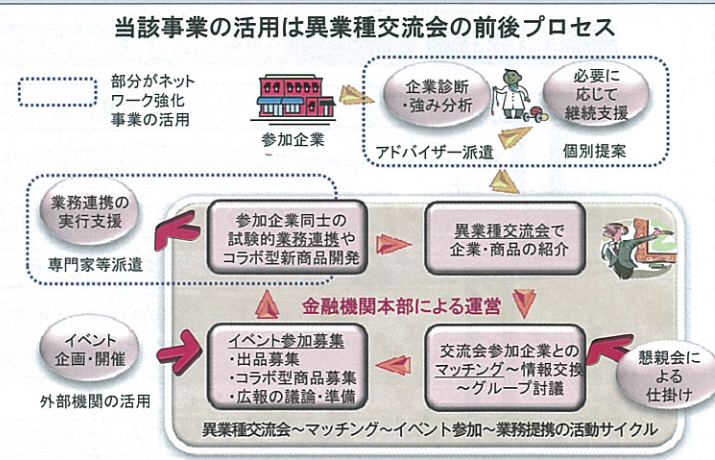
活用例 ①

異業種交流会を活動基盤とするA信用金庫

A信用金庫では、研修会方式の異業種交流会を毎月開催し、企業同士の交流を通じた新事業・新商品の企画立案や販路開拓を進めています。運営は、県内の他の信用金庫や県信用金庫協会と連携し、取引先以外の企業も参加できるオープンな運営を基本としています。

全体の流れを右図に示します。信用金庫支店から、地域の企業に対して諸々の情報発信を行い、支援要請や問い合わせ等を受けた際は、アドバイザーと連携して初期診断を行います。その後、異業種交流会への参加を提案し、他の参加企業との交流を通しながら、本格支援を行うテーマや新商品を絞り込んでいきます。必要に応じて専門家派遣を行い、アドバイザーや金融機関と一体となった事業化支援を展開します。「明日の売上を確保しよう！」を合言葉に、参加企業が一步一步前進していくことを大切とする運営姿勢を徹底しています。

最大の特徴は懇親会の運営です。毎回、参加企業による事業活動の紹介、新商品紹介を行い、参加企業相互の理解促進と業務提携への働きかけを繰り返します。付随効果として、経営者のプレゼンテーション能力の向上にも貢献しています。



当組合の取組事例です

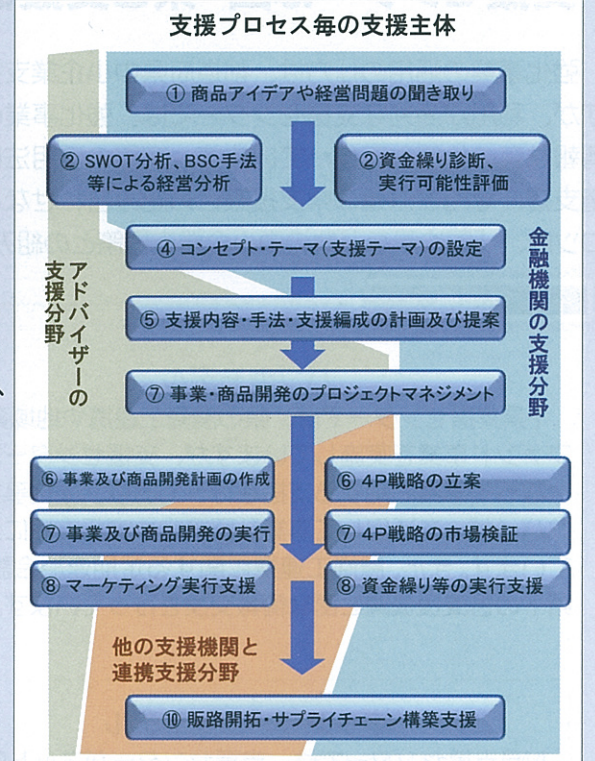
活用例 ②

高度な支援前裁きを自社展開するO信用組合

O信用組合では、支援プロセスの「診断および支援計画の立案」工程と「フォローアップ活動」を、金融機関の重点支援業務として取組んでいます。支援の中心部分である「事業計画の作成」や専門的な「商品開発の実行」等は、アドバイザーや専門家、他の支援機関に協力を求め、組織的な支援を展開しながら、支援全体の統制・責任はO信用組合が担うスキームを基本としています。

O信用組合では、企業支援部内に「中小企業支援センター」を設置し、4名の専任職員を配置しています。特徴は、高度な支援前裁きです。支店職員と連携して、金融機関のコーディネート機能や役割を顧客に示し、支援テーマ、支援手法、支援編成、スケジュール、活動目標等を記載した支援計画書を提出します。そして、支援先企業の合意を得て、企業の受入体制等の整備を依頼します。外部のアドバイザーは、O信用組合の支援計画書に従い、効率的で質の高い専門アドバイスをを行います。信用組合との意思疎通も十分で、且つ、実行～フォローアップの体制も整備されているので、自身の役割に集中することが可能です。

O信用組合の指導員は、診断⇒コーディネート⇒実行支援と、その役割を変えながら、自社の支援機能を顧客企業に印象付けています。



活用例 ③

金融機関グループで総合支援を展開するH銀行

H銀行では、金融機関の支店と本部法人部・融資部、さらに傘下のシンクタンクやアドバイザーが、支援先や支援手法に関する情報交換を行いながら、総合的な中小企業支援を展開しています。本事業の重要な機能となる支援のテーマ設定や支援編成の調整は、シンクタンク内の経営支援室が担当し、支援の総合マネジメント機能を担っています。

	個別支援テーマ	担当部署	業務の特徴
①	資金繰り等日々の経営相談	支店	一般的な経営相談は支店の主管業務。高度な課題は本部に相談し、課題整理の後に対応。
②	経営改善計画の策定と実行支援	支店及び融資部	経営の縮小均衡も含む改善計画の策定と実行は支店と融資部にて対応。必要に応じてアドバイザーに支援要請。
③	M&A、事業承継、医療・福祉、農業、ビジネスマッチング等	法人部	特定テーマに関して、有償コンサルティングを実施。ファンド活用、融資との一体支援も…
④	事業再生関連テーマ	融資部他関連部門 シンクタンク	金融機関の重要業務であり、支援先の状況・規模等により、諸々の対策実施。
⑤	人事制度、ISOコンサルティング等、人材育成、研修	シンクタンク	特定テーマに関して、有償コンサルティングを実施。調査部門を併設しており研究データを活用。
⑥	高度で専門的な支援課題	アドバイザー (ネットワーク強化事業)	支店からの相談に個別対応し、必要に応じて企業支援に参画。支援人材育成も実施。
⑦	企業支援の実施コーディネート	シンクタンク	テーマ設定、支援編成、活動計画、進捗管理等に関するマネジメント業務。