

中小企業いばらき

2

2017 February
No.700

平成29年 賀詞交歓会

主催:茨城県中小企業団体中央会・茨城県中小企業青年中央会・茨城県中小企業レディース中央会



Photo:平成29年新春講演会・賀詞交歓会

【ビジネス大百科】

いばらき中小企業経営革新 フォーラム2016の概要

CONTENTS

- ビジネス大百科 1
- ニュースフラッシュ 9
- インフォメーション..... 14
- 理事長インタビュー ... 17
- 業況レポート 18
- 中央会だより 20

茨城県中小企業団体中央会

<http://www.ibarakiken.or.jp/> (いばらきビジネス大百科) 〒310-0801 水戸市桜川2-2-35 TEL.029-224-8030

経営革新制度を活用して経営力のバージョンアップを！

いばらき中小企業経営革新 フォーラム2016の概要

平成28年12月6日、県と中央会共催による『いばらき中小企業経営革新フォーラム2016』をひたちなか市で開催しました。

同フォーラムは、経営革新計画の承認を受け、先進的な取り組みを行っている企業の事例を紹介するなど経営革新制度の普及を図ることにより、県内中小企業の経営力向上、ひいては地域経済の活性化を図ることを目的としています。

第1部で基調講演、第2部で平成28年度いばらき経営革新優秀表彰式、第3部では同表彰受賞企業等によるパネルディスカッションを行いました。

多くの中小企業の皆様に経営革新制度の重要性を再認識していただき、同制度を活用して、新たな事業展開を行うことにより経営力向上が図れるよう、本号ではフォーラムの概要を紹介します。



【第1部 基調講演】

『パン業界に革命を起こした「パンの缶詰」と「救缶鳥プロジェクト」』～小さなパン屋が世界から評価を得た理由（わけ）～



株式会社パン・アキモト
代表取締役 秋元義彦氏
S28.5生まれ
・S51.4 杉並区のパン屋・マルシャン入所
・S53.5 前秋元ベーカリー入社
・H8.8 ㈱パン・アキモト代表取締役就任（社名変更）
・H24.7 パン・アキモトUSA代表
・H27.1 パン・アキモトVietnam代表

株式会社パン・アキモトは栃木県那須塩原市でパンの製造販売を行っている。同社も過去に経営革新計画の承認を受けた経験があることから、秋元社長は演題にとどまらず、自社の経営理念、経営手法、失敗談を交えながら新たな取り組みに挑戦した経緯と成果などを発表。参加した中小企業と同じ目線で各社の経営革新の重要性を説くとともに、中小企業の強みである行動力・機動力の必要性を訴えた。

そして、本題である「救缶鳥プロジェクト」について解説。同社は、阪神大震災の際、焼きたてのパンを届けたが、3～4日経過するとパンが劣化して処分されてしまい、残念な想いを持つ。被災者から「保存性があり、柔らかなパンを作ってほしい」との声がきっかけで、試行錯誤を繰り返し、前例のない柔らかいパンの缶詰を開発。その後、世界中のパ

ンを食べられない子供たちを救うため、救缶鳥プロジェクトを立上げ、世界各国にパンの缶詰を贈り、評価を受けている。

誌面の関係上、以下、秋元社長が参加中小企業に送った特長的なメッセージを語録として紹介する。

《秋元社長の語録集》

（経営革新制度について）

- ◎経営革新の承認は、補助金や優遇措置を受けるためのものではない。一時的な補助金だけでは事業は継続できない。
- ◎経営革新とは、良い事業をして儲けること。儲けるシステムを創り、儲かるモノやサービスを作り、事業を発展させること。
- ◎革新の「革」は、革命、改革、変革…生易しいものではないのだろう。
- ◎革新の「新」は、立っている木を折ると教えられた。20年、30年、40年経過した太い木を折るイメージだ。前例を打ち破る。従来やってきたことの延長ではないことが新しいということだ。

（自社の経営、取り組みについて）

- ◎パン屋のかつてのライバルは同業のパン屋。今はコンビニ。特長的な商品やサービスなど何かがなければ太刀打ちできずに負けてしまう。
- ◎お客様に満足していただけるプラスアルファの商品やサービスがあるか、自社の存在価値を自問自答している。

- ◎色々なしなかけを醸し出す力を備えていないと生き延びることができないと痛感している。
- ◎メディアは社会と捉えている。社会の評価という視点でメディアとお付き合いしている。
- ◎メディアに取り上げてもらうためには、社会性というふりかけをかける。
- ◎広告はお金をかければ誰でもできるがお客様の信頼度は低い。取材を受けて記事となった広報の評価は広告より数段高い。
- ◎以前は、ボランティアとビジネスは別のモノだったが今は違う。ビジネスを行いながら社会貢献を行うCSRが浸透してきた。わが社のCSRは、社会に対するお返し運動。
- ◎たくさんの協力者を巻き込んだ経営を行っている。自社のみならず、協力者のためにもなるような仕組みをつくっている。明確化、言葉に出すことによって参画者、協力者は増えていく。
- ◎Think globally, Act locally 栃木の山奥のパン屋だが想いは世界。



（企業経営、経営者の考え方について）

- ◎何かを掴める人と掴めない人とでは、半年後、1年後に全然違う経営状態になっていると確信している。
- ◎お客様からの要望に「ダメです」「できません」と答えてしまったらそこで終わり。チャレンジできるか？できないか？

- ◎経営者の夢と希望、協力者や従業員の夢と希望、そしてお客様の企業に対する期待、それが一直線になった時にパワー全開になる。
- ◎分かってはいても向かい風なので今はできない、そのうちやる…と言っている間にライバルはスタートしている。
- ◎自然の風の向きを変えることはできないが、ヨットの帆は自由にコントロールできる。ヨットレースは向かい風、横風の時でも中止にならない。向かい風の時でも帆を45度にすれば前に進む。向かい風の時こそ船を出すべき。
- ◎向かい風の時、港で停泊するか、船を出すか。その差は間違いなく出る。
- ◎今日のフォーラムで何かを見つけにきたのだと思う。チャンスだと思う。見つけたモノをやるか、やらないか？アクションを起こすとモノ・コトは動く。
- ◎アクションを起こすと失敗というリアクションも付いてくる。リアクションがあるからこそ、企業は鍛えられ輝くことができる。

（文責：近藤）



経営革新制度とは

中小企業等が「新商品の開発に取り組みたい」「新サービスの提供を考えている」「新たな生産、販売方式の導入を考えている」など、新たな取り組みを行い、経営の向上を図るため、3～5年のビジネスプラン（経営革新計画）を作成し、県から承認を受ける制度です。経営革新計画制度は、中小企業等経営強化法に基づき、経営革新に取り組む中小企業者を支援するものです。

◎経営革新制度の流れ（例）

自社の現状を把握 ⇒⇒ 経営課題の抽出 ⇒⇒ 対応策の検討 ⇒⇒ 具体的な戦略づくり ⇒⇒

経営革新計画書作成

○3～5年の期間で、○新たな事業活動に挑戦し、○付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費）が年平均3%伸びること及び経常利益が年平均1%伸びる計画

↑↑↑↑↑

政府系金融機関による低利融資、県制度融資、特許料の減免など支援策の活用
（支援策を利用するには、各機関の審査を受ける必要があります。）

⇒⇒ 県への申請 ⇒⇒ 計画の承認 ⇒⇒ 計画の実施 ⇒⇒ 実施結果の分析 ⇒⇒ 計画の修正 ⇒⇒
修正した計画で再度実施 ⇒⇒

※経営革新計画は、計画内容が異なれば、何度でも申請、承認を受けることができます。

【第2部 いばらき経営革新優秀賞表彰式】

茨城県では、経営革新計画の承認を受け、新たな事業活動に取り組む中小企業のうち、前年度に経営革新計画が終了した企業を対象に、計画の実施状況や実現までの創意工夫、経営指標等を総合的に審査し、表彰を行う『いばらき経営革新表彰制度』を平成26年度に創設した。

3回目となる本年度の表彰では、最優秀賞1社、優秀賞2社の計3社（以下参照）が選定された。

表彰式では、県商工労働観光部の吉見剛次長から各受賞企業の代表者に表彰状が授与された。受賞者を代表して、最優秀賞を受賞した稲葉酒造の稲葉芳貴代表は「弊社のような小さな酒蔵が、このような名誉な賞を受賞できたのは、県、中央会、また、計画から実行まで支援をしていただいた商工会、そして一枚岩となって計画を実行してくれた蔵人や従業

員のお陰である。心から感謝をしたい」とあいさつを述べた。



左から県商工労働観光部・吉見次長、リカーショップスドウ・須藤社長、稲葉酒造・稲葉代表、こころ笠間ミルクセンター・野村社長、宮田審査委員長

【最優秀賞】

稲葉酒造

- 代表者：稲葉伸子、稲葉芳貴
- 所在地：つくば市
- 創業年：江戸末期（1867年）
- 業種：清酒製造業

～経営革新の取組み～

●テーマ

『地元産果実等を用いた小ロットリキュール製造、伝統ブランドの復活による新たな事業展開』

●経営革新計画の概要

女性や若年層をターゲットとした商品開発（地場産果物を用いた日本酒ベースのリキュール開発）や伝統ブランド品「神仙」の復活とともに、搾り作業の機械化による量産体制の整備を通じて売上拡大を図る計画。

新商品のリキュールが市内の土産品として定着したことで大手百貨店等との取引が増えたほか、海外展開を開始し、アジア、ヨーロッパ各国で商品を販売するなど新たな販路開拓に成功し業績向上を収めた。



稲葉芳貴代表

【優秀賞】

(有)リカーショップスドウ

- 代表者：須藤利明
- 所在地：つくば市
- 創業年：昭和11年
- 業種：酒類小売業

～経営革新の取組み～

●テーマ

『酒文化をカジュアルに伝えるお店の設置による新規地酒ファンの創造』

●経営革新計画の概要

市内の好立地に新規店舗を開店するとともに、飲食コーナーや映像放映などの店づくりや酒文化を伝えるイベント開催により、新規顧客獲得を図る計画。

酒蔵と協力した自作のDVDの制作や店内イベントを開催したほか、計画の進捗と並行して従業員に対する定期的な社内研修の実施や資格取得支援、タブレット端末を用いた商品・顧客データ管理にも取り組み、従業員の商品提案力の向上を図ることで本格志向やこだわりのある顧客を獲得し業績向上を収めた。



須藤利明社長

【優秀賞】

(株)こころ笠間ミルクセンター

- 代表者：野村拓郎
- 所在地：笠間市
- 創業年：昭和35年
- 業種：飲料食品小売業

～経営革新の取組み～

●テーマ

『高齢者や買い物弱者等への安否確認や生活用品等の配達サービスの提供と従業員の満足度向上の視点を取入れた新たな営業スタイルの構築』

●経営革新計画の概要

従来の牛乳宅配事業を活かし、高齢者等の安否確認や生活用品等の買い物代行サービスを実施するとともに、従業員の自発的な行動を促す意識改革と職場環境の改善により売上拡大を図る計画。

高齢者の見守りや買い物代行サービスを実施するとともに、従業員の意識改革に取り組んだ結果、顧客との信頼関係が構築され、業績向上を収めた。



野村拓郎社長

【第3部 パネルディスカッション】

『経営革新優秀賞受賞企業の事例からみる革新的取り組み』

平成28年度経営革新優秀賞を受賞した3企業の代表者 稲葉芳貴氏（稲葉酒造 代表）、須藤利明氏（㈲リカーショップスドゥ 代表取締役）、野村拓郎氏（㈱こころ笠間ミルクセンター 代表取締役）と本表彰の審査委員長を務めた宮田貞夫氏（㈱ハンブティ 代表取締役〔中小企業診断士〕）の4名をパネリストに、阿内利之氏（アルモファクトリー㈱ 代表取締役〔中小企業診断士・社会保険労務士〕）がモデレーターとなり、パネルディスカッションを行い、各社の経営革新計画の取り組み姿勢、課題、成果、今後の展望等についての考えや意見を聞いた。

誌面の関係上、受賞企業の概要、経営革新計画のテーマ・取り組み概要等については、前頁を参照いただき、以下パネルディスカッションの要旨を紹介する。



～表彰制度と表彰選考の3つのポイント～

阿内 表彰制度の目的、今回の表彰選考のポイントを審査委員長の宮田先生からお願いします。

宮田 この表彰制度は、中小企業のモデルとなる事業計画、そして優秀な取り組みを多くの皆様に知ってもらい、さらには取り組んでいただくことが目的です。

今回の審査は、3つの視点から選考しました。1つ目はモデルケースになっているのかという視点。今までにない仕組みなのか、現在の環境変化に対応している計画なのかを確認しました。2つ目は効果が上がっているのかということです。受賞された企業は全社、黒字経営です。3つ目は計画作成後も諸問題に対応するなど、しっかり取り組んでいるのかという視点で審査しました。

受賞された各社のポイントを説明します。最近、「モノ消費からコト消費」という言葉がよく使われています。稲葉さんと須藤さんの計画は、コト消費に敏感に対応した取り組みであることが評価ポイントになりました。最近、バレンタインデーの売上より、ハロウィンの売上の方が多くなっているそうです。バレンタインデーはチョコレートを買うことし

か消費が発生しないのでモノ消費です。一方、ハロウィンは、みんなで楽しむことを頭において消費をするのでコト消費です。モノは要らない時代になっているわけですから、コト消費にならなければ売れないのです。

稲葉さんの場合は、すべて手作り、伝統的なお酒を復活させることによってそれが伝統を楽しむことでコト消費につながるのです。また、日本酒のリキュールを開発し、女性が飲む日本酒という新しいジャンルを切り開きました。カクテルグラスに注いでお洒落に楽しく飲んでみたいというコト消費につながる取り組みを示してくれたのです。

須藤さんの酒類小売業でも、ただモノを置いていても売れない時代です。そこで、豊かな酒ライフを提案したのです。モノである酒からコトであるライフに変えていったのです。お酒に関する様々な情報を発信、またイベントを開催して提案することによって、お酒を飲まない人でも、お酒を贈ってみようという行動を作り出しました。さらに、データベースを作ってタブレットを使い、お酒の楽しみ方を伝えて購買意欲を高めているのです。これからの酒屋さんのモデルになるのだと思います。



宮田貞夫審査委員長

最後に野村さんの計画です。私はよく使う言葉なのですが、過疎化モデルになっているのです。都市部では成功しないモデルで過疎地だからこそ成功するビジネスモデルです。牛乳を売っている、配達しているという発想では思いつきません。野村さんは、お客様にどのようなサービスができるのかと発想を転換し、買い物代行や見守りサービスに取組んだのです。それがなぜ素晴らしいかというと、ボランティアではないということです。ビジネスをやりながら地域のニーズに対応をされているのです。

～受賞の感想、周りの反応～

阿内 三者三様の計画だと思いますが、共通しているのは、着眼点に秀でた計画であり、取り組みであるということだと思います。改めて受賞の喜び、感想をお聞かせください。

稲葉 弊社は県内では一番小さい酒蔵です。そんな小規模な酒蔵だからこそ、小回りが利いて色々な取り組みができたのかもしれません。受賞できたということは、自分たちがやってきたことが評価され、素直に嬉しいです。そして商品開発に取組んでくれた蔵人も喜ん



稲葉芳貴代表

でくれました。感謝の気持ちでいっぱいです。



野村拓郎社長

野村 日々、無我夢中で経営に取組んでいるので、経営革新計画を作成していたことの記憶が薄くなっていたのですが、受賞の連絡をいただいて徐々に当時の気持ちが蘇り、嬉しい気持ちとスタッフへの感謝の気持ちが

大きくなっています。スタッフも喜んでくれました。

須藤 創業80周年の年でしたので、このタイミングで受賞でき本当に嬉しい気持ちでいっぱいです。酒販小売業界全体が少し沈滞気味なので、元気な酒屋もあるということを示すことができてよかったと思っています。



須藤利明社長

阿内 須藤さんは平成27年3月にも、新しい経営革新計画を作成し、承認を受けたと聞いていますが、次は最優秀賞ですかね。

須藤 可能であるなら、さらなる飛躍をして、ぜひチャレンジしたいです。

～計画作成当時を振り返ってみて～

阿内 受賞された3人に計画を作成した平成23年、24年の頃を振り返っていただきたいと思います。取組もうと思ったきっかけを当時の経営環境も交えてお願いします。

稲葉 それまでの取組みが頭打ちになったこと、東日本大震災が発生し、何かをしなければならないと思いました。また、お酒を飲む人が減少している中で、このままの経営ではいけないと感じました。そのような中、商工会のセミナーに参加し、経営革新計画制度を勧めてもらったことがきっかけとなりました。

阿内 働きかけがあったというのも一つのきっかけになっているのでしょうか。きっかけがあったとしても必ずしもすぐにスタートをきれるとは限りません。スタートをきることが大事なのです。決めるのは代表者であると思うのですが、その辺りの分岐点はどのような感じであったのでしょうか。

稲葉 150年の伝統がある酒蔵ですが、私たちの代でそれを止めることは本意ではありません。さらに、この後、100年もつ企業体質にしたいと思っていた時期でもあり、そのためには、イノベーションが必要だったのです。

野村 大きなきっかけは、東日本大震災です。当時は牛乳も出荷されなくなりまして、売るモノがない状況に陥りました。正直を言うとダメかなという諦めもありました。そのような時、スタッフと相談し

て届けるモノはないけど、お客様を訪問し、声かけをしてこうということになりました。それを見て、私たちが届けているものは牛乳だけではないのだとスタッフから教えられました。私の夢を応援してくれるスタッフのためにも何かをしなければいけないと思いました。そのような時に、商工会の経営革新セミナーを受講したことが取組みの決め手です。

須藤 当時は、通常では手に入らないようなお酒やマニア好みのお酒を多く取り扱うことによって、従業員1人当たりの付加価値額が高い、つまり効率の良い商売をしていました。でも、その先の拡がりが見えない状況でした。拡げていくためには、こちらがお客様に近づいていくことが必要だと思いました。こだわりのお酒以外でも、お客様のニーズに合うお酒を取りそろえることが必要だと感じ、仮説をたてて検証したいと思いました。私も商工会のセミナーで経営革新制度を知り、すぐに取組み始めました。

～取組みのポイントと支援者の役割～

阿内 時代の変化、お客様のニーズ、そして自社の強み、そういったことをしっかり理解し、さらには課題を解決しようという前向きな気持ちをもっているということが3社の共通点かと思います。それに加えて、企業の力だけではなく、それを支援する立場の方々の力も大事であると感じました。宮田先生は、審査委員長という立場で登壇いただいているのですが、支援者という立場でもたくさんの企業を支援されています。これから経営革新計画に取組もうとする企業さんにアドバイス、また支援者の皆さんにもコメントをいただけますでしょうか。



阿内利之氏
(モデレーター)

宮田 まずは、テーマを見つけることが大切です。経営革新に取組みたくても前に進めない企業の多くは、よい案がみつからないのだと思います。お客様のニーズやリクエストの中にヒントがあるのです。失敗例の一例を話すと、補助金を受けるため、金融機関からの融資を受けるための計画は、一番大切なお客様のことを考えていないので成功しないですね。

支援者は、「社長、本当にそれをやるのですね」、「変えたいと思っているのですね」、という意思を確認したうえで、最大限のサポートをすることが役割だと思います。偉そうに指示することは支援ではなく、経営者の考えを100%サポートしていく中で適宜、確認、助言をしていくことが支援だと思います。

～計画作成の経過、気づき～

阿内 経営革新計画に取組んだことのない方は、ど

れだけ大変なのだろうと不安に思っている方もいることでしょう。まずは、分析を行い、経営課題を見つけ、見つかったら適切な打開策を探る、詳細を決める、決まったら、実行計画、利益計画、資金計画を作るという流れで展開していくのが一般的な計画作成プロセスになります。受賞企業の皆さんもそれぞれ難しい局面もあったと思います。計画を作って承認を受けるまでの経験談のようなことをお聞かせください。

野村 私は、普段やりたいなと思っていることを書面化することが苦手です。経営革新計画の作成に組み、実行していくためには、書面化が間違いなく重要であることを感じました。また、計画作成過程で支援者から「これはどうするの」、「どう考えているの」と質問をされ、その度に考え、答えを出していくことで新たな発見や、当初の安易な考えが明確になりました。それらの過程を経たからこそ比較的スムーズに計画を実行できたと思っています。

阿内 支援者は、単に文字にする、清書するのが役割ではなく、気づきや発見を導き出すことが大切なのだと思います。

須藤 経営者は皆、熱い想いはあります。しかし、それが他の人に伝わる言葉になっていないのです。私も同じでした。専門家の先生や商工会の職員からアドバイスを受けて、伝わる言葉にして書面化、見える化に組みました。そうすると、自分の頭で考えていたこと以上の気づきを得られました。

稲葉 弊社の場合、こういった商品を開発したいと商工会に相談を持ちかけたところ、「経営革新を活用して計画書を作成していきましょう」と提案されました。その後、経営全般、数値の分析や、パッケージ、販路など全般的にアドバイスをしてもらいながら計画を作成しました。

阿内 私たち支援者も、計画を作ったからには成功してほしいのです。ということは、計画を作る段階で、スムーズに実行できるように、時には宿題を出す、問いかけを繰り返すなどして、計画を磨き上げていきます。宮田先生、よい計画にするため、また実行性を高めるためのヒントをお願いします。

宮田 日頃、経営革新の審査段階で、計画書の中身が簡単に書いてあり、中身が分からないケースが多々あります。こちらが計画を想像して審査をするのですが、そういう計画は成功しないのだろうと思いますし、実際、成功していません。なぜかと言うと、細かいことが詰まってい



りだけ大変なのだろうと不安に思っている方もいることでしょう。まずは、分析を行い、経営課題を見つけ、見つかったら適切な打開策を探る、詳細を決める、決まったら、実行計画、利益計画、資金計画を作るという流れで展開していくのが一般的な計画作成プロセスになります。受賞企業の皆さんもそれぞれ難しい局面もあったと思います。計画を作って承認を受けるまでの経験談のようなことをお聞かせください。

～実行段階での課題、苦労～

阿内 計画ができあがったら、いよいよ実行です。お三方はうまく実行できたからこそ、今回、受賞されたのですが、ご苦労もあったと思います。

須藤 新しいスタイルの店舗を営業し始めた時、従業員から売ることが大変だという声が出ました。今までは商品が売っていたのであって、売っていた訳ではなかったからです。小売業なのに売するという行為を磨いていなかったことを私も含めて全従業員が痛感しました。みんなで話し合いをしながら、現在も様々な視点から売る方法を模索しているところです。今、人の強化が最も重要だと感じています。



野村 私にも人に動いてもらうのは本当に大変だと実感しています。経営革新計画を作っても、全員一致で動いてくれる訳ではありません。温度差もあります。ミーティングとか、日々の会話の中で少しずつ理解してもらっています。今後もさらに人材育成に力を入れていかなければならないと思っています。

稲葉 酒蔵は減少傾向にあります。何もやらなければじり貧になります。やるのか、蔵を畳むか、どちらかなのです。そういう覚悟で経営していますし、経営革新計画も苦労はありましたが真摯に取り組みました。従業員も理解してくれています。とにかく、やるか死ぬか、それだけです。

阿内 計画はできたけれど、実行がうまくいかないという企業も多くあります。宮田先生は、結果の出ない企業の相談にも対応をされています。そういった企業さんに向けてアドバイスをお願いします。

宮田 うまく実行できない理由は様々ありますが、その一つに金銭的な問題があります。私は、いつもコストを抑えてスタートするようにアドバイスしています。急な拡大策ではないので、ビジネスチャンスを失ってしまうという危惧もあると思いますが、できることからやってみる姿勢も必要だと思います。そうすることによって、実行してから、別の方法に気付いて軌道修正することも可能になります。躓いても、止めるのではなく次善の策を講じてほしいのです。それにより、一步は進めなくても半歩は進めるのですから。とにかく止まらないこと、それでも止まりそうになったら、隣で寄り添ってサポートをしてくれる支援機関がたくさんありますか

ら、ぜひ相談してください。

～計画承認後、実行段階での成果～

阿内 進むこと、アクションすることですね。アクションを起こすことで階段を一歩上がることができます。上がると景色も変わってきます。新しい景色がみえたからこそ、また次の展開に進めるのだと思います。受賞企業の皆さんは、経営革新の承認後また成果が出てから変化はありましたか。

稲葉 計画を実行する段階では、様々な課題が出てきましたが、道標となる経営革新計画があったので課題を解決しながら一步步に進むことができました。翌年には別の新商品を開発したのですが、その際も経営革新計画を作成して実行に移すなど、その後の商品開発の基盤になったと思います。



須藤 経営革新の承認をいただき、計画期間も終了したのですが、次から次へと新しいチャレンジをしているので、区切りがついたような気がしていないのが本音です。今後も常に新しいことに取組んでいきたいと思っています。

阿内 ちなみに今回受賞した最初の経営革新計画がなかったら、新しい取り組みはできていたでしょうか。

須藤 はい。できていなかったと思います。経営革新に取組み、成果が出たから次のステップに踏み出すことができました。また、新たな人との出会いもあり、様々な支援策も活用させてもらうなど、まさに新たな景色が見えました。

野村 スタッフの意識に変化がみられたことが一番だと思います。通常、牛乳宅配は玄関先の箱に入れますが、弊社では手渡しに変更しました。手渡しにすることでお客様との信頼関係が構築されました。スタッフは自分たちの仕事が地域や社会に貢献しているという気持ち芽生えました。結果、やりがいという形で会社に貢献してもらえようになりました。



～会場にむけてのメッセージ～

阿内 意識が変わると会話が変わる、会話がかわると行動が変わると言われますが、まさに行動が変わったのですね。最後に会場の皆様、また従業員さんに対して一言ずつメッセージをお願いします。

稲葉 マーケットも変化しているので、また新たなチャレンジをするために経営革新計画に取組もうと思っています。毎年、毎年、走り続けるしかないの

で頑張っていきます。日本酒は国酒ですので、皆さまどうぞ愛飲ください。

野村 自分自身、また会社としても道半ばですので、まだまだ頑張らなければならないと思っています。中小企業が踏ん張らないと地域が元気になるないと思うので、一緒に頑張っていきたいと思います。

須藤 茨城には、いいお酒や美味しい食品もたくさんありますので、多くのお客様に伝えていきたいです。弊社の経営理念は、「質の高い商品とサービスで人と街を元気にする」です。茨城をもっと元気にしていきたいと思っています。

阿内 最後に宮田先生にまとめていただきたいと思います。

宮田 経営革新計画で成功した会社は、何回も計画作成にチャレンジしています。チャレンジするたびに新しいものが見えてくるのだと思います。ぜひ、2回、3回と経営革新にチャレンジしていただきたいと思います。私の視点では、今がバブルの時代です。これから逆風の時代になると思います。逆風の中でも、力強く進んでいけるような経営が求められています。そのためには、経営革新計画は大きな武器になると思います。

阿内 パネリストの皆さんから貴重なコメントをいただくことができました。私も支援者の1人として、「経営革新って何ですか」と素朴な質問を受けることがあります。



私は「経営力のバージョンアップです」とお答えします。では、「経営力のバージョンアップって何ですか」と聞かれると、それはそれで困ってしまうのですね。その時は、相手の意図を汲んで「経営革新に取組むと、こんなにいいこともありますよ」というような回答をさせていただいています。今日、このフォーラムを通して、経営力のバージョンアップの回答の引き出しが増えたような気がします。経営革新によって新しい景色が見えてくる、できなかったことができるようになる、会社やスタッフの雰囲気が変わるなど、経営革新には、そういった側面もあるのだと思いました。

今日、私がいただいたテーマは「経営革新の本質を探る」でした。なかなか本質まで辿ることはできませんでしたが、フォーラムを通じて、経営力の向上、あるいは経営力のバージョンアップを図るためのいいサイクルを作り出すこと、またそれを維持することにも経営革新に取組むことの本質の一端があると感じました。

(文責：近藤)