

「ちからの経営」設計書の策定事例

福岡県中小企業団体中央会は、経営理念、企業文化、技術・ノウハウ、ネットワーク等、無形の「ちから」を活用した企業経営を「ちからの経営」と呼び、これらの「ちから」を活かした取り組みを「ちからの経営」設計書にまとめ、企業内外に開示する取り組みを支援しています。

今回は、提灯等の房・結びの製造販売を営む有限会社今里（福岡県八女市）の今里亨社長とチーフマーケターの池田彩さんにお話を伺いました。

『「ちからの経営」設計書』（以下、「ちからの経営」）策定のきっかけ

今里氏：同じ八女市内の(有)このみ園さんからの紹介です。当社は中小企業家同友会で経営計画書作成の経験はありましたが、「会社の歴史や流れを中心に据えたものだから」と薦められ、一度整理するのによい時期かと思い取り組みました。

Q 策定を通して気付いたこと、よかったことなど

今里氏：何が強みか弱みかが分かっているようで分からずにいたことが整理できたことです。また今回、設計書に取り組んでみて、ネット販売やギャラリー活用など考えてはいましたが、従来からの受注の数字の減り方等を目の当たりにし、もっと早くに具体的な数字をつかみ、手を打っておくべきだったと実感しました。また、原案を書いたり写真を組み入れたりという基本の組み立ては池田さんにやってもらいましたが、やはり今回ご支援いただいた専門家の千葉真弓先生からのご指摘は「なるほどの確かな指摘を頂いているな」と思いました。

Q 手仕事について

今里氏：知人の工学の研究者に聞いたところ「結ぶ」という作業は3次元だから理論上機械化できないと言われたことがあります。機械では、押し込むことはできてもひき抜くことは難しいそうです。当社は今、アクセサリー等の新しいものに取り組みもうとしています。はたしてそのコストを手仕事として評価してもらえるかという不安もあります。海外なら評価してもらえるのではと

も思いましたが、それだけの評価を受けるにはいくつもの段階があると思います。

手仕事だから高くてもよいものでもなく、やはり値ごろ感というのがあります。その中にどうおさめ、お客様の評価にびたりと合わせるかが難しいところです。



今里社長と池田さん。
「ギャラリー・房屋」の前で

八女では、「町屋めぐり」として観光客の人が仏壇製造過程などの伝統的な手仕事を見て回ることでできる催しもあります。昔の職人さんはみな外から見えるところで作業していました。今でもデパートなどで手仕事を見せる催しもありますが、その日使う道具だけを持っていくことになり職人さんの全体像をお客様に伝えきれていないのは残念です。当社も糸だけでも色んな種類のものがありますし、ひとつの房が出来上がるのに幾人もの職人さんの作業工程が必要です。多くのパーツや道具を使います。

手作りの凄さとはそういう目に見えないバックグラウンドというかその“もの”自体の向こうの、もっと広い部分にあると思います。それを理解してもらわないと正しい評価にならないと思います。手仕事の「良さ」をどれだけの値打ちに評価してもらえるかがこれからの課題です。

Q 今回の「ちからの経営」では、従業員さんが主体となって作成されたという点もこれまで取り込まれた経営計画書や経営革新計画等と違うところですね。

池田さんは策定を通し今後活かしたいことなどヒントはありましたか？

池田氏：沢山あります。問題点ややらなければならないことが具体化しました。



博多帯の正絹 2,000 本を使ったイヤリング



漆蒔絵と正絹のタッセルを使ったアクセサリー「Momoyama」シリーズ



平成 20 年に「アクセサリタッセル」で福岡産業デザイン賞奨励賞を、23 年に「IMASATO Accessory Tassels」で福岡産業デザイン賞を受賞

例えば熟練した技をスムーズに伝承するためにデータ化すること（作業工程をビデオに撮るなど）が有効だと分かりました。課題が整理され具体的に行動に移しやすい方法が見いだせました。外部の専門家に入っただき、「そんな視点があったのか」という新しい視点も多かったです。

Q「ちからの経営」を今後どのように活用していきたいですか？

今里氏：策定を通し売上変遷をグラフにして数字を明らかにすることで新しい展開をせざるを得ないということになりました。営業先はどの地域のどんなところ、と具体的なプランを立てていかなければ目標は達成できません。策定を通し、取り組み自体と向かう方向は間違っていないと実感できましたので、今後は設計書をもとに具体的に何をすべきかを明らかにしていきたいと思います。

今回の策定を通し、ギャラリーやネットで設計書通り、こんなに売れるだろうかと不安に思いましたが数字を明示するのだから「売らなければいけない」という意識になりました。

Qどのような企業や人に「ちからの経営」の策定をすすめたいですか？

今里氏：事業承継に戸惑っている知人に薦めてみようかと思っています。親子だと遠慮がないので喧嘩になってしまいがちですし、継がせるべきかどうか迷っている事業主の方も多いためです。こういう「ちからの経営」を策定することは方向性を整理することに繋がり、承継を円滑に

進めるためにも役立つと思います。

Q ボルドー国際見本市 2012 への出展はいかがでしたか？

池田氏：牛や戦闘機などありとあらゆるものが出展されていました。奥まったところでコアな日本ファンの人が来られるブースだったためかもしれませんが、あまり伝統にこだわらなくてもよいのかもしれないと思いました。伝統工芸であることを全面に押し出すのではなく、伝統はバックグラウンドであってやはり機能性とか見た目の美しさを追求したのを作っていかなければヨーロッパで評価されるのは厳しいのではないかと感じます。

今里氏：その辺も含めて、今後どうアピールしていくかが課題です。どう売っていくかという検討が重要ですし、外国にむけての情報発信もやはり必要と思います。どうつながるかわかりませんが英語のホームページも作りました。

Q 貴社の今後の取り組み（事業展開）について教えてください

今里氏：ありきたりですが「ちからの経営」に書いた方向に向かい従業員にも理解してもらって、1つ1つ具体化しながら進んでいきたいです。また、例えば「3年前に名刺交換していました」と連絡があり商談に繋がることもあります。何がどう転ぶかわかりませんが、今後も情報発信に力を入れていきたいと考えています。

（文責：小原）

企業概要

企業名：有限会社今里
 所在地：福岡県八女市本町2-320-1
 TEL：0943-24-3854
 FAX：0943-24-3859
 URL：http://www.e-fusa.com

◀「ちからの経営」設計書策定のメリット▶「見えにくかった自社の強み、弱みが明らかになる」「事業承継の設計書として有効」「中長期の経営戦略を考えるヒントになる」「外部の専門家が加わることで自社のビジネスに新たな視点加わる」「従業員の意欲が高まり、やる気を引き出すことができる」などなど、策定を通し様々なメリットがあります。策定支援には中小企業支援の経験豊富な専門家の派遣（無料）も行っています。まずは一度、本会企業支援室（TEL092-622-8780）までお気軽にお問合せください。

「ちからの経営」HP：<http://chiikiriyoku.biz/> 「ちからの経営」設計書を公開しています