

## 中期事業計画の検討を通じて家族経営企業の推進方針と事業承継計画を立案

家族経営企業では、自社の経営の在り方や将来について議論する場を作りにくいですが、中小機構の支援を活用して、理念の検討や内外環境整理、強みを活かした戦略検討を通じた経営の共通認識化を図ることができた。

### 九州本部 統括プロジェクトマネージャー 松尾 靖彦

地域産業の振興や里山再生を意識しながら《各種産地農産品活用業務用アイス事業》の展開を進めてきた当社は、帰郷する三人の子息との連携による家族経営企業として“6次化展開”を目指していた。この“夢”の実現に向けては、メンバーのベクトル合わせや進め方の整理が不可欠と考えられたことから、会社が有する、際立つ‘強み’を事業展開に活かすべく、「専門家継続派遣事業」により、知的資産経営の考え方をを用いて、10年後を見据えた当社の経営計画立案を支援した。

#### 企業概要と中小機構との出会い

- ・ 企業名：株式会社パストラル
- ・ 業 種：業務用創作アイスの製造・販売 他
- ・ 本社所在地：熊本県山鹿市鹿本町  
来民 1929-2
- ・ 資本金：27 百万円
- ・ 設 立：平成 9 年 7 月
- ・ 売上高：83 百万円（平成 25 年 10 月期）
- ・ 従業員：10 人

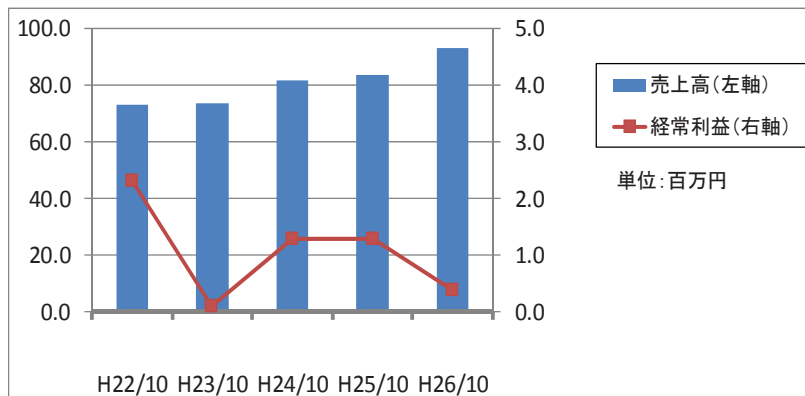


代表取締役 市原 幸夫 社長

当社は、個人事業主として地元物産館の企画や運営支援に携わっていた市原社長が、地域の農産加工品の可能性を追求すべく平成 9 年に設立した。各種農産物・特産品を主原料とした業務用アイスや小ロットオーダーメイ

ドアイスを専門に作るアイスメーカーとして出発した当社であるが、‘京野菜を原料とした《京野菜アイス》’‘愛知の白味噌を用いた《白味噌アイス》’‘秋田のきりたんぼによる《きりたんぼアイス》’など、何でもアイスにしてしまうユニークな技術力・企画力を強みに、製品納入先も全国飲食店・ホテル・食品メーカー・カフェチェーン・物産館等と幅広い。試行錯誤を経て経営基盤も固まり、平成 20 年には“産地アイス活用による事業展開”で、【地域資源活用支援事業】の認定を受けるに至っている。当機構でも、このユニークな事業の推進を応援するために、これまで「九州沖縄目利き支援会議[2007 年]」「ベンチャープラザ西日本[2009 年]」等を通じた販路開拓支援を行ってきた。さらに市原社長は、里山農業の振興を目的に、平成 20 年に農業生産法人〔やまが栗風舎〕を設立し中山間農業参入の準備に取りかかると共に、翌年には近隣米生産農家と〔相良あいがもん倶楽部〕を結成し、合鴨米のブランド化・加工品開発に取り組む等、農業の 6 次産業化にチャレンジする

## 売上高と経常利益



支援メニュー	H22	H23	H24	H25	H26	支援内容(支援テーマ等)
地域資源活用支援事業	●	→	→	→		産地アイス活用による事業展開
専門家継続派遣事業				●	→	中長期経営戦略・計画立案
経営実務支援事業					●	プロモーション戦略策定・実行

事業を開始するなど、まさに企画家の面目躍如といった展開を進めていた。

員間での経営方針の擦り合わせを徹底的に行っておかなければ、後に（家族経営ならではの）互いの我儘や甘え・勝手な思い込みが事業推進の妨げとなることが危惧された。

## プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

【地域資源活用支援事業】の計画期間を終えた平成25年に入り、市原社長から「子息達への将来の事業承継を念頭に、当社を中心に“6次化展開”を進めるための事業戦略・計画立案を応援して欲しい。」旨の要請を受けた。4年前に帰郷し当社経営に参画している長男夫妻に、農業研修を経て就農し合鴨米作や栗山の管理を始めた次男夫妻、フランス菓子店で修業中の三男を加えた連携（次男が作る域内農産品を長男・三男が加工・販売）で“6次化事業”を家族経営企業として推進する“夢”を実現したいとのことであったが、実現に向けては①当社（及び〔やまが栗風舎〕）のビジネスモデル再構築・ブラッシュアップ、②社内の組織体制の確立強化、③各経営資源の集中の3課題を効果的に解決することが不可欠と考えられた。また、特にビジネスモデル再構築に向けて、社長や三人の子息・従業



松尾 靖彦  
九州本部統括プロジェクトマネージャー

そこで当機構では、当社の“夢”の実現のため、社長と三人の子息を中心としたプロジェクトにより、中長期事業戦略・計画立案に向け、「専門家継続派遣事業」による支援を行うこととした。

## 支援内容と支援成果

### <専門家継続派遣事業>

（平成25年3月～平成25年11月）

支援実施にあたっては、メンバーが自社の強みや周囲の環境変化を正しく理解することが不可欠であるとの判断から、〈知的資産経営〉の考え方を取り入れながら、“10年後を

見据えた経営計画を作成する”ことをテーマとし、知的資産経営や事業承継にも強いアドバイザーを派遣した。

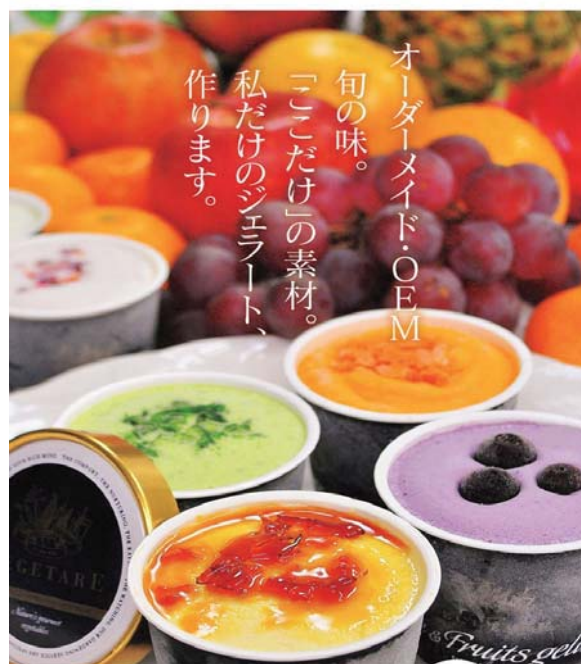
この9ヶ月の支援では、

- a. 【現状分析】：経営理念や経営ビジョンの整理、経営分析と課題の抽出
- b. 【環境分析】：経営資源の整理，現在の業務の流れの分析、内外環境分析による‘強み’‘機会’の抽出・分析
- c. 【今後の方針・戦略の策定】：事業の関連性とシナジーの創出、経営目標の設定、目標実現のための方針・方策立案
- d. 【事業承継計画の立案】＜事業計画書の取り纏め＞

の流れで計画策定を行った。

この支援を通じて、家族であっても普段の会話で交わすことのなかった互いの“夢”を、それぞれの持ち味を活かし、将来を見据えながら、理念を整理し資源配分を図り役割分担を考え、経営にどのように昇華させるかという議論・検討は非常に有意なものであった。

この後、当機構では、この『経営計画書』の実現支援にポイントを移して、「経営実務支援事業」を活用した《eコマースプロモーション戦略立案・実行》の支援を開始したところである。地域農林業資源を原動力とした当社の今後の活躍（“夢”の実現）に期待すると共に、今後も支援を続けたい。



当社オリジナル商品



製造工程

社長と従業員の方々



### **経営者のことば**

地域農産物等を使用した小ロット多品種の産地アイス作りを目指してきた弊社にとって、創業当初から小規模循環型のビジネスモデル構築が大きな命題でした。中小機構様には、その目的を達成するために設立当初から様々な支援をいただき、心から感謝しています。このたびの支援では、弊社の10年後のあるべき姿を3人の後継者とともに描きたいという思いに応えていただきました。専門家のアドバイスを受けながら家族全員がビジョンを共有し、今後の事業展開へ向け新たなスタートを切ることができたことは、本支援事業の大きな成果です。本当にありがとうございました。