

対話と傾聴を通じた 経営者との信頼構築の重要性

～黒澤先生がゲンコクさんになるまで～



(一社)埼玉県商工会議所連合会
広域指導員
中小企業診断士 黒澤元国

【自己紹介】

黒澤元国(中小企業診断士 一級販売士)

大学卒業後、大手流通会社、大滝商工会を経て、秩父商工会議所に入所。
2021年4月、**埼玉県商工会議所連合会広域指導員**、現在に至る。



- 創業、経営革新、事業再生、補助金活用支援実績は全国随一
- ローカルベンチマーク教育支援プログラム活用検討会委員(経済産業省)
- 伴走支援の在り方検討会委員(中小企業庁)
- よろず支援拠点全国本部サポーター(中小企業基盤整備機構)
- 中小企業大学校 中小企業支援担当者経営診断(製造業支援)など
- 経済産業省・中小企業庁職員向け研修「中小企業政策の在り方」
- 中小企業庁主催「全国経営革新計画支援担当者向け研修」講師
- ベトナム中小企業支援担当者研修(JICAのプロジェクトでハノイ・ホーチミンに派遣)
- 自由民主党本部・内閣官房等で政策立案に向けた事例発表
- 経営改善普及事業60周年記念式典において「経済産業大臣表彰」を受賞

【TV・ラジオ出演】

- NHKクローズアップ現代 2014年7月28日放送 「地方経済はよみがえるか～企業再生の模索～」
- BS11 山口義行の中小企業新聞 2013年6月26日放送 「M&Aの基礎知識と中小企業の戦略」
- 報道リアリティーショー#アベプラ 2020年9月9日放送「コロナ倒産を経験した経営者が苦悩を告白」
- ちちぶエフエム 毎月最終金曜日 午後8時～ 「黒澤元国の飲みに行こうよ!」

本支援の経緯

経済産業省産業資金課とのメールのやり取りの中で、実務に帯同してみたいというリクエスト。これまでは秩父商工会議所の会員事業所に対し実施していたが、ほとんどが面識のある企業。

そうだ。飯能信金さんに相談してみよう！！

【条件1】私が見たことのない会社 【条件2】私があったことのない社長

2社の企業を選定いただきました

■進め方 (黒澤,飯能信金(本部・支店),経済産業省で同行訪問)

①第1回面談 90分 ②第2回面談 90分 ③最終報告会 60分

支援機関や金融機関が数多くのローカルベンチマーク活用支援をするためには、1社に時間をかけすぎることなく、事業性理解を進めていくことが必要との考え方

会社概要

会社名 株式会社FAR EAST 設立 1994年10月25日
資本金 20,000,000円 従業員数 約150名(うち正社員36名)
代表取締役 佐々木敏行氏

■事業内容

- ・食品の輸出入及び販売
- ・酒類(ビール)製造及び販売
- ・家具、調度品、建築資材の輸出入及び販売
- ・アイスクリーム製造及び販売
- ・菓子・パン製造及び販売
- ・惣菜の製造及び販売
- ・飲食店経営
- ・農産物の生産・加工及び販売



店舗の様子



CARVAAN CRAFT BEER & GRILL



CARVAAN BREWERY & RESTAURANT



CARVAAN TOKYO



CARVAAN DELICATESSEN



CARVAAN DELICATESSEN & Beer stop



HPのあるページに注目 ～ 社長からのメッセージ

FAR EAST Inc.

HOME BRAND ABOUT US CONTACT US RECRUIT ONLINE SHOP NEWS ACTIVITIES

PRESIDENT VOICE

貿易の歴史

社長からのメッセージ



かつて金と塩が等価で交換されていた時代があった。とんぼ玉と奴隷が交換されたことさえもあった。その時代や社会通念によって現在とはかけ離れた価値観によって物の交換、つまり「交易」がなされていたのである。そもそも交易とは何であろうかと考えるに、つまりは等価の価値の交換、言い換えれば互いに合点のいく形で物と物、金銭と物、或いは無形の何かを交換する行為なのであるが、それを外国と行う場合に「貿易」と呼び、その際、商品を送り出すことを「輸出」受け入れることを「輸入」と呼ぶことになっている。貿易は異なる国の間で行われる商品の売買であり、それにより互いに利益を生み出すことが重要なものというまでもないが、それを通じて行われる異文化と異文化の交流、異なる慣習や言語の交わりによって互いに生じる変化にこそ貿易というビジネスの醍醐味がある。

異文化に触れ、その怪しさや非日常に違和感や畏怖、或いは畏敬などを感じながらもその距離を縮め、差異を埋め、時には取り込み、自らの世界観といった観念を作り上げていくことで互いの文化の多様性を生み、それに歌や芸術、文学などといったものも交わりながら、貿易は発展してきたのである。ただ良いことばかりでもなく、遠距離貿易がペストを媒介し蔓延させたことで、中世ヨーロッパや東方地域の人口を半減させ所謂「暗黒時代」の引き金となったこともまた疑いようのない事実である。アダム・スミスの謂うように、人間には「ある物を別の物と取り替え、引換え、やりとりする性向」が本質的に備わっているのかもしれないが、ただの物質面での「交換」に過ぎないので

私の頭の中は・・・

社長

社長

社長

社長

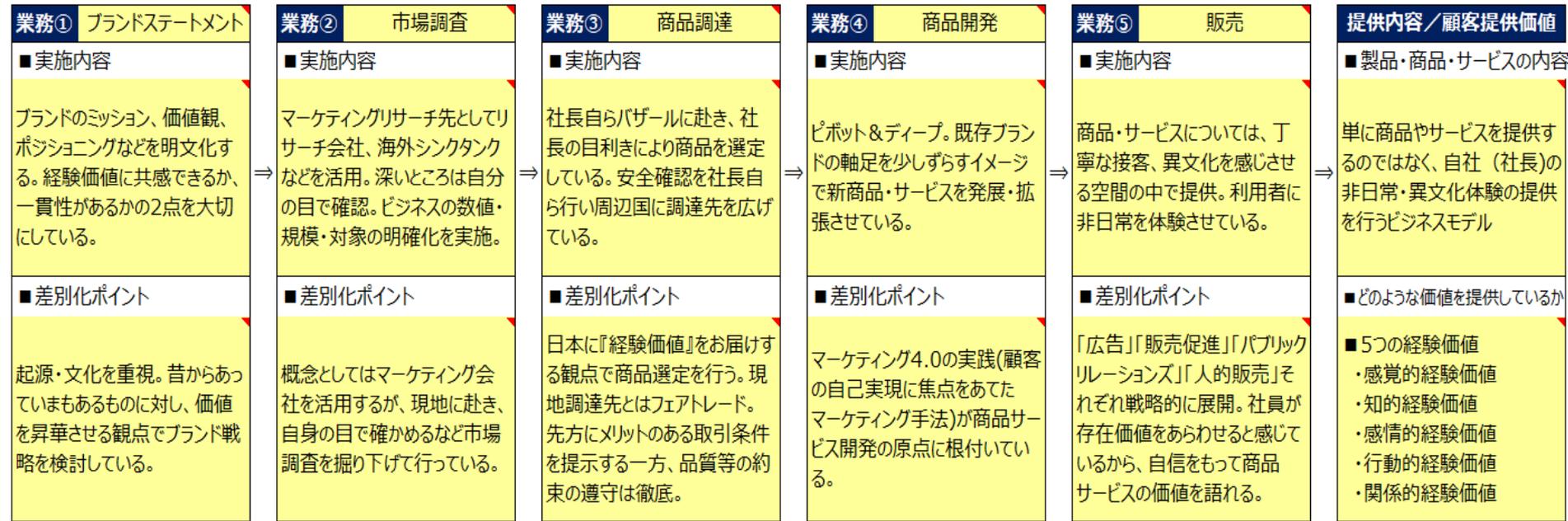
まずは社長のことを知りたい

- ・ヒマラヤのバザール、世界のフリーマーケット、日本の縁日・・・
- ・空海を尊敬、高野山に足を運ぶ・・・
- ・貿易に関する考え方、フェアトレードの思想・・・
- ・ビジネスにおける勝ち筋の話・・・

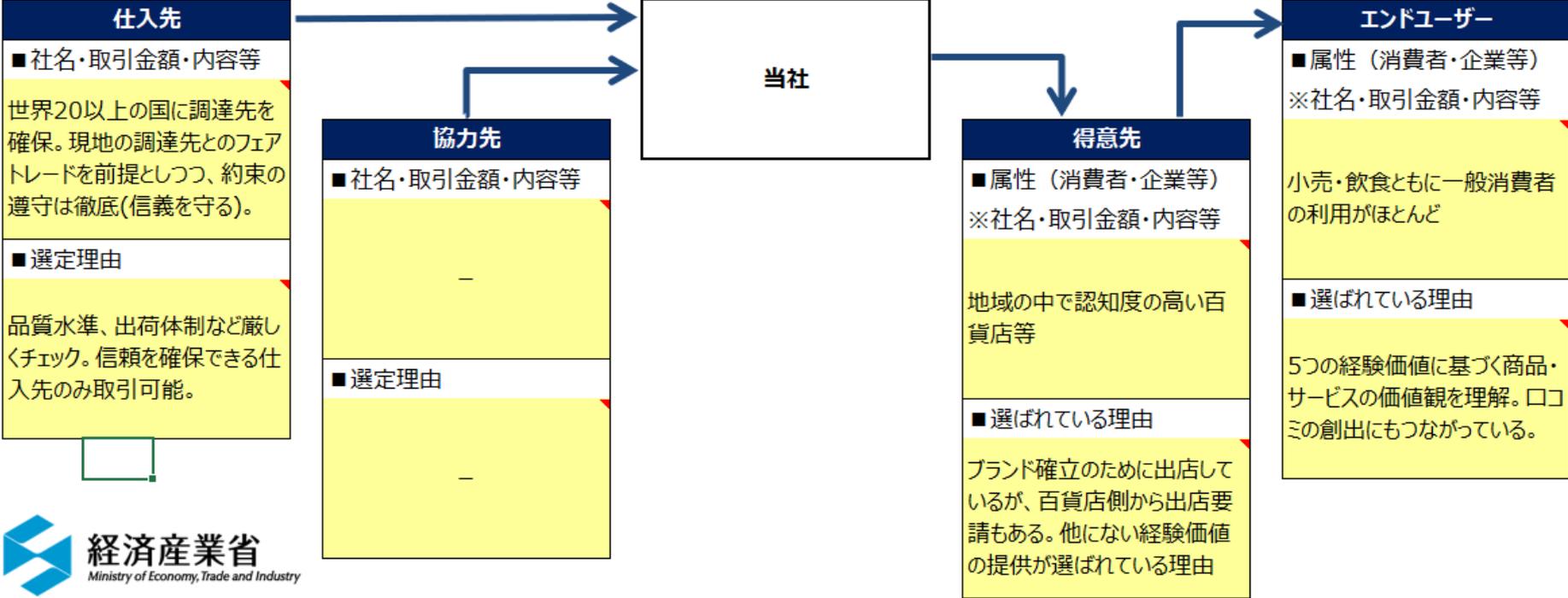
楽しそうに話をされる社長を見て、随分と距離が縮まった感じがした

このビジネスの背景にある「公式的に説明できない何か」を特定する必要があった

【業務フロー】経験価値提供の事業モデルが同社の強み



【商流】顧客も仕入先も信頼でつながっていた



【4つの視点】経営者・事業への着目

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	ヒマラヤのバザール、世界のフリーマーケット、日本の縁日など社長自身の実経験がいまのビジネスを形成(経験価値の提供⇒非日常・異文化体験)している。「挑戦」「熱」「意欲」がキーワード。会社は社長のものではなく、企業価値を高めることが重要との考えを持つ。起源・文化を重視。昔からあっていまもあるものに対し、価値を昇華させるのが当社のビジネスモデル。空海が好きで高野山に行く(やった事業がすべて残っているため)。社会事業家として空海を尊敬している。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	食用塩を皮切りに雑貨、重曹、ドライフルーツ等々の輸入販売へとビジネスを大きく拡大。ジェラート、焼菓子、酒類の製造など多角経営を展開。国内主要都市に直営店舗をを広げ、成長を遂げている。アフリカではウガンダ。アジアではサウジアラビア。この地域に対し、ブリッジとしての役割を果たしたいという想い。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	いずれかあらわれるであろうが、いまは特に考えていない。ご子息は存在する。社内の話し相手は、須田部長、佐々木部長。経営者仲間は特にいない。弁護士、税理士、社会保険労務士などの外部アドバイザーも社内の一員として位置付けている。
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	・食品の輸出入及び販売、家具、調度品、建築資材の輸出入及び販売、酒類(ビール)製造及び販売、アイスクリーム製造及び販売、菓子・パン製造及び販売、惣菜の製造及び販売、飲食店経営、農産物の生産・加工及び販売
	強み 技術力・販売力等	5つの経験価値に基づく商品・サービス戦略に一貫性がある(感覚的経験価値、知的経験価値、感情的経験価値、行動的経験価値、関係的経験価値)。現地の調達先とのフェアトレードを前提としつつ、約束の遵守は徹底(信義を守る)。
	弱み 技術力・販売力等	商品の調達プロセスが社長に依存。(社長自らバザールに行く⇒社長の目利きにより商品選定⇒経験価値の創造⇒周辺国へ調達先を拡大(安全確認を社長自ら行う)の調達モデル)。社長不在時のリスクあり。コロナの影響を受けやすいビジネス。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値(生産性) 向上に向けた取り組み	LINEでの情報共有、リモートでのコミュニケーションなども含め、基本的なデジタル活用は進んでいる。

【4つの着目】企業を取巻く環境・内部管理体制への着目

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	マーケティングリサーチ先としてリサーチ会社、海外シンクタンクなど。概念としては活用する。深いところは自分の目で確認。外食のカテゴリーではなく、外食の中のサブカテゴリーで話題をつくり、一番を狙う。出店戦略では、地域の中で認知度の高いところへ。経験価値の提供が基本。同質化競争をしない(勝ち筋)。
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	マーケティング4.0の実践(顧客の自己実現に焦点をあてたマーケティング手法)。顧客リピート率は40%。一度来たお客様が伝えたい、また行ってみたいと口コミをつくり、来店される。リピート率はかなり高いものと認識。
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	中途採用が多い。口コミ、紹介での入社され、優秀な人材も集まっている。「働きやすい職場から働きたい職場へ」が社長の考え。販売部門は社員の定着率が高いが、製造部門の離職率が高い(有名レストランでの勤務経験がある人ほど辞めていく)
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	りそな銀行、みずほ銀行、武蔵野銀行、飯能信用金庫。味方力がポイント。飯能信用金庫が優れている。これは他行も認めていた。
	組織体制 品質管理・情報管理体制	MD本部、本社管理事業部、CARVAAN事業部、FAR EAST BAZAAR事業部のフラット型組織。コミュニケーション、意思決定の迅速性などにより、現在の企業戦略に最も適合。社長は戦略的意思決定、両部長はミッションステートメント、チームマネジメント。クレームはLINEで共有し、ミドルマネジャーが回答。
④ 内部管理体制	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	権限移譲より情報共有が大切だと考える。「VISION」⇒「MISSION」⇒「VALUE」の流れ。提供するサービス、行動を17箇条で明確に位置付ける。人事評価とリンクさせている。社内会議は定期開催。LINEなどのツールをフル活用。
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	①ブランドステートメント、②マーケティングリサーチ、③ビジネスの数値・規模・対象の明確化、④マーケティングミックス(4p)、⑤最終利益の想定STEP。ブランドエクステンション戦略では、既存ブランドのベースは一緒と考え、軸足を少しずつずらしながら、新事業へと展開。
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	社長が自ら勉強して、自社に適合した人事評価システムを構築。役割に応じた給料体系と成果給(アシストできる人材を評価)。必要なスキルは「問題解決能力」。同じトラブルは何度も起こるとの認識のもと、社員には答えを言わず、問いを投げかける。

ところで ～ ホームページにはこんなメッセージが

世界の遥か東の果てに
異なる文化が一堂に会し
各々の価値や文化を尊び
関わる皆が満たされる



世界には
みんなが知らない
素晴らしいものが
まだまだ沢山ある・・・

将来目標と課題の設定

将来目標

アフリカではウガンダ、アジアではサウジアラビア。
この地域に対し、ブリッジとしての役割を果たしたい。

現状認識

- ・経験価値提供⇒すべての戦略構想の根幹
- ・ポジショニングの軸を変えて競争回避
- ・ブランドエクステンション戦略⇒既存事業のシナジー重視
- ・会社の想いに共感し、優秀な人材が集まる
- ・社長がスーパーマンゆえ、代替がきかない

今後の課題

【中長期的課題】

社長の分身たるべき人材の確保&育成
アジア・アフリカへの本格的進出に向けた行動計画の具体化

ローカルベンチマークとは何だったのか

社長からいただいたメール

本日はご多忙を極めるなか、お時間を割いて頂きありがとうございました。流石、質問力と傾聴力の高さに加えて、要点を抜き取る力量に感心致しました。また、御見識の高い黒澤様に裏打ちを頂き、多少なりとも自信を得た次第です。改めて、**お酒などご一緒できる機会がございましたら幸甚に存じます。**

対話と傾聴を通じて得られた信頼関係の構築

- ・社長がロカベンシートに腹落ち(共感)し、行動変容につながった
- ・その過程において生じる様々な課題を一緒に考える関係に

社員全員が私を**ゲンコクさん**と呼んでくれるようになった

ロカベンとは事業性評価の入口

同じ目線とは「**良き話し相手**」という立ち位置で、ともに成長できる関係になること