

# 経営力構築型伴走支援に向けて ～伴走型支援の現場で感じていること～

多可町商工会 事務局長 後藤泰樹  
(全国商工会連合会経営支援マネージャー)  
(元兵庫県商工会連合会チーフコーディネーター)

# 1. 事業計画の必要性ときっかけ作り

## 【経営環境の変化】

現状⇒コロナ禍以前から経営を取り巻く環境の目まぐるしい変化  
=売り上げの減少⇒昔と同じやり方が通用しない現状  
=大なり小なりの経営の「革新（変化）」を取り入れることの重要性  
(Cf:ダーウィンの進化論)  
(※多可町商工会では「デザイン経営」に近年着目し支援を展開中。)

## 【事業計画の必要性】

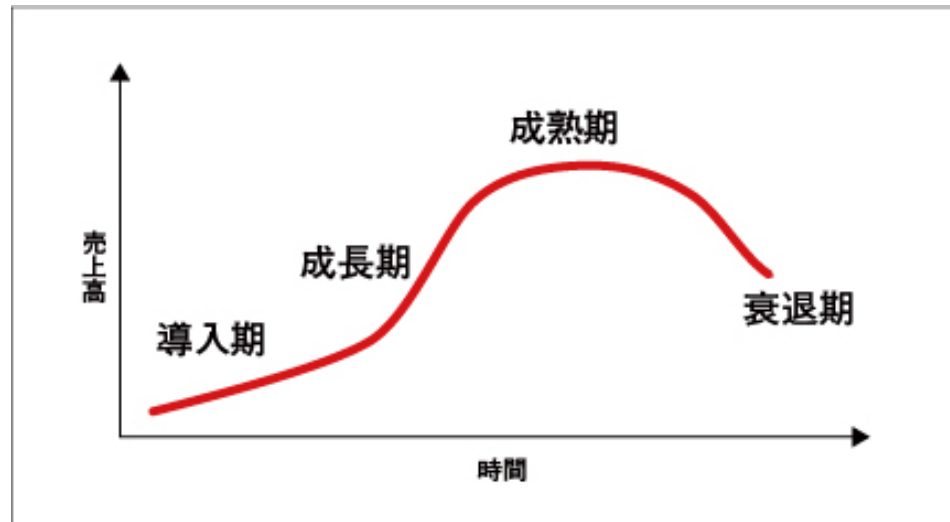
事業計画について（自走に向けて）  
⇒感性や感覚だけを頼りにあてもなく走るのではなく 目指すゴールを明らかに。効果的にゴールを目指すためには事業計画書が重要  
小規模事業者持続化補助金は事業計画浸透に大きな成果（きっかけ）  
採択事業者の状況を見てチャレンジする企業も沢山ある  
(Cf:イノベーター理論、Cf:ファーストペンギン)

## 2. 「経営力構築型」 伴走支援のターゲット

### 【事業ライフサイクルについて】

- 4つの事業ライフサイクル：①創業期、②成長期、③成熟期、④衰退期
- ⇒事業の持続的発展を目指す伴走型支援がある一方で、例えば数年内の廃業を視野にしたソフトランディングに向けた伴走型支援では関与度合いや支援ペースに違いがある。

(下表出典：J-Net21 中小機構HPより)



### 3. 経営力構築に向けて

#### 【小規模事業者と商工会・商工会議所の現状】

中小企業の中でも小規模企業は経営資源が少ない（規模による経営資源の差）

##### 《相談例》

##### ◆簡単なもの（事務機能が充実していない）

- ・メールが送れない、ウィルスに感染したかも
  - ・創業後の記帳指導
  - ・労働保険の賃金等の報告書の書き方を教えてほしい
  - ・雇用保険資格取得手続きについて
  - ・展示会に出展したいけど補助制度は？
- （相談例：来月から請求書をFAXではなくPDF化してメール送信と言われ困窮）

##### ◆高度なもの（自社で専門家を抱えるほどの余力はない）

- ・ものづくり補助金の申請支援要請
- ・生産性向上特別措置法関連
- ・地域未来投資促進法の優遇措置等に関する相談
- ・事業再生貸付に関する相談、長期経営計画策定支援
- ・海外展開支援、事業継続計画の策定支援（BCP）

⇒ 簡単なことから高度なことまで、様々な経営のお困りごとに幅広く応える  
商工会・商工会議所の職員・経営指導員

⇒ 商工会全国スローガン：商工会は「行きます・聞きます・提案します」

### 3. 経営力構築に向けて

#### 【事業計画策定支援のあり方】

事業者と支援者が事業計画策定を通じて”共通認識・共通ビジョン”を持つことが重要

- ⇒経営力強化を目指す上で、事業者は専門家・支援者任せにしないこと  
（例：「会計事務所に任せているから数字は分らん」＝×）  
事業計画策定における様々な分析（例えば売上貢献度分析、市場分析、SWOT分析、競合分析等々）を通じて自社の状態を客観的に理解してこそ目指す姿とのギャップに気づくのでは。（Cf：ギャップ分析）
- ⇒自社で事業計画書を作れるようになることは理想だが、作れないことが問題ではなく自社の現状把握が出来ているかどうか（最初から事業計画書を作れるところはほとんどない、支援において徐々に段階を経て）
- ⇒支援者のマンパワーも効率化、負担軽減
- ⇒事業者の経営力構築を目指すうえで、支援者は事業者の成長に貢献するという観点で指導・支援を行う（下請け的な位置づけではない）

## 4. 支援者に求められる能力

### 【参考にしている5つの能力】

(Cf: H22.4中小企業支援人材の強化・育成に関する研究会事務局発表  
「変わる中小企業、変われるか支援人材」資料より)

支援先との信頼関係を築く <b>対話力</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 経営者等が相談しやすい状況を作ることができる(施設環境、人材、情報発信等)。</li><li>● 相手の発言を柔らかくコントロールしながら、相手のニーズや問題意識の明確化を図るコミュニケーション(orコーチング)ができる。</li></ul>
真の見えざる課題を見極める <b>診断力</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 経営者の言う「課題」を尊重しつつも鵜呑みにすることなく、支援先企業が置かれた状況を客観的に分析することで、真の課題を解きほぐすことができる。</li><li>● 課題間の関係を明確にし(=課題の構造化)、その中で優先的にフォーカスしていくべき領域を見極めることが出来る。</li></ul>
未来の姿を経営者と共に考える <b>構想力</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 支援先企業の全体を見ながら、当該課題を解決できる方策を提案できる。</li><li>● その方策を経営者等が理解できるように説明し、納得を得ることができる。</li></ul>
人・情報の組合せで未来を創り出す <b>編集力</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 国内外の緊密なネットワークを活用し、常に新鮮な情報を把握し、その中から支援先企業の問題解決につながる情報を適宜見繕うことが出来る。</li><li>● 様々な分野の専門家、事業者のネットワークを有し、支援先の課題解決に資する人材等を紹介することができる。</li></ul>
早めの成果で流れをつくる <b>突破力</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 小さくてもよいので、出来る限り早く、目に見える成果を出すことで関係者に確信をもたせる。</li><li>● 経営者の迷いを理解しつつも、タイミングよく背中を押してあげる。</li></ul>

## 4. 支援者に求められる能力

経営指導員としてまだ経験も浅いし分からない事ばかり。急に経営相談に来られても自分一人で会員さんが満足のいく支援や指導ができるだろうか…



**現状**

ギャップを把握し成長戦略を立てる



**目標**

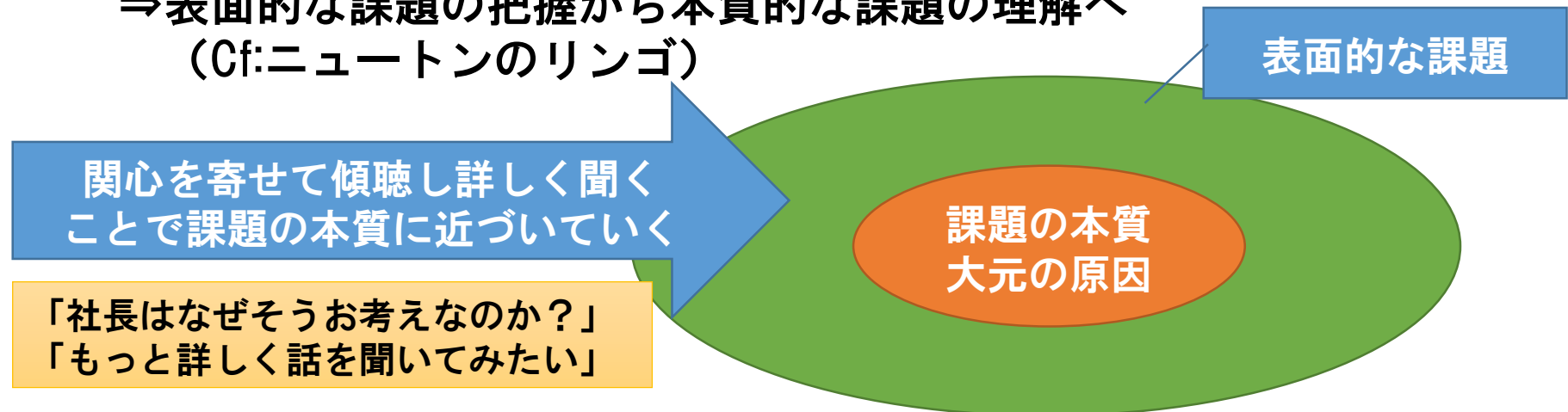
経営指導員として金融・税務・労務といった指導は勿論、補助金や経営革新、農商工連携等の高度な支援も十分経験し、知識も持っている！僕に任せて!!

## 4. 支援者に求められる能力

### 【聞く力（＝傾聴力・敬聴力）の重要性】

敬聴＝事業者の話に礼節を持ってしっかり耳を傾ける  
また興味を持って聞き「なぜだろう？」と感じたことは深く聞く  
(質問＝疑うということでは決してない)  
(気づく力、感じる力、共感力、承認)

⇒表面的な課題の把握から本質的な課題の理解へ  
(Cf:ニュートンのリンゴ)



例：小規模企業共済の加入相談

⇒話を聞かず表面的な対応だと事務的な加入手続きだけで終わる（表面的な課題への対応）

⇒詳しく聞く中で他の制度紹介や融資制度提案、法人化支援など（課題本質に近づいた対応）



## 5. 自走体制を確立したある企業の例

事業所:サカモトメタル株式会社(兵庫県多可郡多可町)

備考:H28年度経営支援事例発表全国大会最優秀賞事例(多可町商工会)

### <ストーリー>

平成21年に事業承継。平成24年に職員の勧めで経営革新計画に挑戦。

認定後、公的機関から支援サポートを受け前向きな企業への支援を知ると共に事業計画策定の重要性認識。

平成25年からの支援で、ものづくり補助金・経営革新等(2回目)、小規模事業者持続化補助金等に挑戦(伴走型支援)。

その一方、中小企業大学校で財務勉強するも知識不足を痛感、理想とのギャップを知り勉強開始。経営に対する意識の高まり、各種支援の成果も相まって自走できる体制が定着。

「現在の最大の強みは社員の成長(育成)に加えて“予実管理”が徹底できていることだ」と坂本社長。

## 6. 事業者も支援者もPDCAサイクルを回すこと

【PDCAを回すことについて】 ※サカモトメタル(株)の例から学んだこと

**事業者：**事業計画に基づいて、事業が円滑に進むように自社でPDCAサイクルを回しその習慣を身に着けることが重要  
また経営者だけでなく、一緒に取り組む社員・従業員にも事業のビジョンを共有しPDCAを回しながら改善を図っていくことが重要（ビジョン＝夢の共有）  
真に強い経営に導くためには日常の売上等の管理体制も極めて重要

**支援者：**事業者支援において支援上の課題や障害等の解決を図るためにも事業者だけでなく支援者も支援のPDCAサイクルを回していくことが重要（モニタリング含め）  
紆余曲折ある中で支援方針や手法を変更することも選択肢に置く  
その上で、特に支援におけるヒアリング力・コミュニケーション力は支援計画に大きく影響するため能力強化は重要

## 6. 事業者も支援者もPDCAサイクルを回すこと

### 支援者の能力向上のために必要な事

- ・ 自身の能力で何が足りていないかを把握し、補うために学ぶこと（良いと思った事をTTP）
  - ⇒ 専門家派遣を活用する中で学びや気付きを得る
  - ⇒ 先輩や上司に相談して教えを乞う
  - ⇒ 本部（連合会）や中小企業大学校などが開催する研修会に積極的に参加する
- ・ 学んだことを現場で活かす事（INPUT・OUTPUT）
  - ⇒ 「学ぶ」ことで「分かった気になる」だけではダメ
  - ⇒ 実践しないと「忘れてしまう」のが人間の常
- ・ 失敗した事、成功した事について客観的に分析して、良い点は伸ばす・悪い点は改善する為のアクションを
  - ⇒ 失敗は多々あるが、失敗を繰り返さない事が重要
  - ⇒ 良かった点も「何が良かったか」理解する

人との出会い  
周囲の助け

自主的な  
学びの機会

学んだことの  
実践機会

PDCA  
サイクル

## 7. 発表のまとめ（後藤意見）

### 【経営力構築のために事業者求められるもの】

- ・ 専門家や支援者任せではない客観的な自社把握、自社理解
- ・ 時代の変化に打ち克つための策（事業計画策定、支援施策・支援機関活用）
- ・ 経営者、従業員の成長（協力）、財務管理体制の強化  
⇒ 自走する事業者に必要な要素の一部と言えるのでは

### 【経営力構築のために支援者に求められるもの】

- ・ 適度な寄り添いと伴走（モニタリング）、支援の実行管理（PDCA）
- ・ 支援者としての成長（特に敬聴ヒアリング力の強化・なぜ？と考えるクセ）
- ・ 相談企業の下請けではなく支援を通じて少しでも事業者の成長をサポート

### 【経営力構築のために必要な環境整備】

- ・ 行政の政策、事業者の取組、支援者の取組がマッチすること  
⇒ 支援機関の共通認識（マネジメント層・指導者層の理解も）  
⇒ 関係者のベクトル（意識）合わせ、アライメント（体制）を取る
- ・ 支援者のトレーニング機会（研修でインプットし現場でアウトプットを）
- ・ 支援機関で先進事例を共有（事業者・支援者の両方にフォーカス）