

令和5年8月2日
宮城県よろず支援拠点

宮城県よろず支援拠点 伴走支援ノウハウ

※本資料は佐藤創の著作物です。
無断転載・コピー・頒布を禁じます。

宮城県よろず支援拠点
チーフコーディネーター 佐藤 創

【著作者について】

宮城県よろず支援拠点

さとう そう
佐藤 創



★あなたの「現状を変えたい」思いを確実に形にし、
未来と感動を創り出す変革の経営コンサルタントです★

未来志向

挑戦

有言実行

- ✓ 情報システム開発会社で大規模インフラ情報システムや、企業向け情報システムの開発・導入コンサルティングに携わった後、2017年から中小企業の経営支援に従事。
- ✓ 得意な支援ジャンルは、販売促進、新商品開発、新規事業開発、広報戦略、Webマーケティングによる売上拡大、IT活用による生産性向上、経営改善・資金繰り改善。
- ✓ 年間約900件超の経営相談を実施。その他各種セミナー講師/研修会講師を担当。



宮城県よろず支援拠点 (宮城県商工会連合会内)



チーフコーディネーター
中小企業診断士
高度情報処理技術者

佐藤 創
S a t o S o



E-mail:sato_0211@office.miyagi-fsci.or.jp

〒980-0011 仙台市青葉区上杉一丁目16番8号 プロスペール本田3F
TEL : 022(393)8044 FAX : 022(393)8045

【実施機関】

宮城県商工会連合会

〒980-0011 仙台市青葉区上杉一丁目14番2号
宮城県商工振興センター2F
TEL : 022(225)8751(代表)
FAX : 022(265)8009

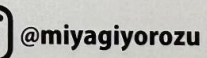
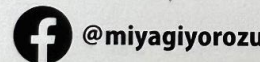


セミナー情報や拠点情報は Web サイトから！

みやぎよろず 検索

補助金申請など
最新情報はメルマガ登録を
おすすめします！

www.yorozy.miyagi-fsci.or.jp



令和5年度・宮城よろずコーディネーター構成

ゼネラリスト専門家

チーフ コーディネーター	サブチーフ コーディネーター	拠点運営 マネージャ			
					
売上拡大 経営改善 施策活用 人手/DX	売上拡大	売上拡大 経営改善 施策活用	経営改善 施策活用	経営改善 施策活用	経営改善 施策活用
販売促進/IT活用 広報/事業戦略	飲食メニュー開発 販促企画/SNS	商品開発/IT活用 事業計画	経営改善計画 補助金	経営改善 資金繰り	経営改善 補助金
佐藤 創	遠藤 さゆり	室岡 庸司	菅野 史朗	渡辺 晋也	鈴木 崇広

スペシャリスト専門家

拠点運営 マネージャ					
					
人手/DX					人手/DX
IT・Webツール 利活用	広告デザイン	広告デザイン	商品開発/広報 ネーミング	経営法務 弁護士	人事・労務 社会保険労務士
木村 俊一	伊藤 幸子	木村 結花子	木全 崇仁	橋本 琢朗	三浦 英利

経営サポーター

	
経営相談員 創業/補助金	経営相談員 採用/補助金
伊藤 翔太	本宮 直
	
経営相談員 海外展開	経営相談員 労務/助成金
藤本 久志	経澤 進

想いをカタチにする専門家のチーム支援

成果が出るのは、よろずだけの **スリーステップ** チーム支援があるから！

STEP 1 : 方針を決めよう

売上拡大
新商品開発



現在の経営状況や今後の
目標・夢を聞かせてくだ
さい！

今後の対応方針を決定し
ましょう。

STEP 2 : 戦略を明確にしよう

市場設定
標的市場の設定



市場設定
新商品マーケティング

強みを軸に、どんな商品を、
誰に、どのように提供する
のか、ワクワクする実行計
画を決めます！

STEP 3 : 戦略を実行しよう

商品開発
商品改善・企画検討



売上アップの商品開発

広告デザイン
チラシ／動画発信



I T 活用（情報発信）
W e b 情報発信



チラシやWebで情報発信

施策活用
補助金・助成金



事業を後押しする補助金活用

資金繰り・融資
資金調達



資金調達による事業推進

売上がアップした！
資金調達できた！

- 単なるアドバイスや助言だけでなく、
成果にコミットした支援を徹底します！
- 「戦略の策定から実行」まで、複数の
専門家によるチーム支援を徹底します！



(※上記はチーム支援の例です)

目次

1. よろず支援拠点の伴走支援事例

2. 伴走支援に必要なコミュニケーション力

3. 宮城よろず流・経営支援スキーム

3.1 対話スキル

3.2 事業者理解スキル

ヒアリングがうまくいかないと……

支援者

- 当社のビジネスの流れ(仕入→加工→販売)がわからない
- 本当に売れる商品なのかがわからない
- 実際には「強み」があるのに見逃してしまう
- 今後の取り組みを提案できない
- 信頼関係がないので提案しても聞き入れてもらえない

事業者

- 事業が成長・継続できなくなる

地域経済

- 特色のある中小企業の活力が失われる
- 地域が疲弊する

ヒアリングがうまくいかない原因

- 何を聞けばいいのか、わからないままヒアリングをしている
→ 何度ヒアリングしてもまとめられず提案できない
- 雑談になってしまい、いろいろ話は聞くものの、結局何が強みでどうすればいいのか整理できない
→ 単に聞いた話を書記しているだけ。メモだけ増える。

ヒアリングの目的や整理の手法を知らない

- ヒアリングを通じて信頼関係が構築できず、提案しても聞き入れてもらえない
→ 経営者への提案力・影響力が不足

ヒアリングを通じた信頼関係構築の手法を知らない

ヒアリング→問題整理→提案は、だれでも学べて再現できるもの！教える人がいないだけ！

ヒアリングにおける「掘り下げ」

素朴すぎるけど、本質にせまる質問

「ヒアリングで掘り下げる」って、具体的には
どういうことをすればいいんですか？

※考えてみてください。
回答例は資料の末尾にあります。

ヒアリングにおける「信頼関係の構築」

素朴すぎるけど、本質にせまる質問

ヒアリングで「信頼関係を構築」しろって言われるけど、具体的なやりかたって何ですか？

※考えてみてください。
回答例は資料の末尾にあります。

目次

1. よろず支援拠点の伴走支援事例

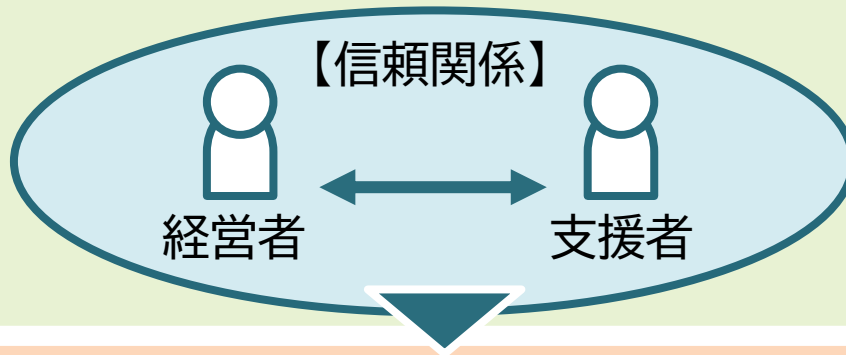
2. 伴走支援に必要なコミュニケーション力

3. 宮城よろず流・経営支援スキーム

3.1 対話スキル

3.2 事業者理解スキル

経営支援のフレームワークと支援フェーズ



【傾聴スキル】

簡単受容
共感
問いかけ
要約
提案 助長(会話の促し)

①対話スキル

事業者理解

ビジネスモデル・市場環境 → 市場動向・環境
強み弱み・経営者の特徴 → 自社
顧客ニーズと動向 → 顧客
競合の強み弱みと動向 → 競合

【ツール】

3C分析等フレームワーク
ローカルベンチマーク
経営デザインシート

②事業者理解スキル

1.動機づけ

2.発見・再構築

3.未来への提案

4.目標の設定

5.変革への行動

6.結果と内省

ティーチング

ティーチング

ティーチング

ティーチング

ティーチング

ティーチング

カウンセリング

カウンセリング

カウンセリング

カウンセリング

カウンセリング

カウンセリング

メンタリング

メンタリング

メンタリング

メンタリング

メンタリング

メンタリング

コーチング

コーチング

コーチング

コーチング

コーチング

コーチング

コンサルティング

コンサルティング

コンサルティング

コンサルティング

コンサルティング

コンサルティング

STEPゼロ

STEP1

STEP2&3

③支援スキル(動機付け→提案→変革)

経営支援のフレームワークと支援フェーズ

①対話スキル

- ✓ 事業者と対話を通じて信頼関係を構築するための基本スキルセット。
- ✓ 話を聞く中で「事業者がなぜそのような発言をするのか」、「事業者の考えとなる思想は何か」などを考えながら話を聞き、確認する。
- ✓ 事業者の発言をロジカルに整理し、確認を繰り返すなかで相手を理解し信頼関係を構築する。

②事業者理解スキル

- ✓ 上記の「対話スキル」を使いながら、事業者のビジネスモデルや内外の経営環境を整理するとともに、不明点を簡潔・的確に問いかけして把握する基本スキルセット。
- ✓ 事業の内容だけでなく、事業者(経営者)のマインドや経営に対する考え方なども把握し、支援を円滑に進めるための方策を検討する。

③支援スキル

- ✓ 上記の「対話スキル」と「事業者理解スキル」で事業者の主訴・課題・経営資源等を踏まえ、どのステップからどのようにアプローチして動機づけ→提案→変革を促すかを検討し、事業者を伴走支援するスキルセット。

経営支援のフレームワークと支援フェーズ

1. 動機づけ

- 継続的な支援を受けたいと思っていない事業者が対象。諦めムードもあり、自分に何ができるのかの未来像が描けていないケースが多い。
- コロナ禍で耐えるだけの事業者や、うまくいかなかった事例を列挙する事業者などが多い。
- 支援事例などを見せて「変化できるかも」と思ってもらう支援が中心。
- カウンセリングやメンタリングで信頼関係を構築した後、支援事例をインプットしてもらう。弱みを突き付けたり強い提案はNG。

2. 発見・再構築

- 自分の事業にあまり自信がない事業者や、現在やっていることで精いっぱい(正しい)と思っており、新たな視点に欠けている事業者が多い。
- 事業概要のヒアリングを通じ、仕事のこだわり／商品・サービス／スタッフや経営者のスキル／過去の沿革の中から強みを見つけ、言語化して事業者に伝えることで勇気づけをする。
- そのうえで、支援事例を伝えるなどして未来への光明を見つけてもらう。または別の方策があることを知ってもらう支援を行う。

3. 未来への提案

- ある程度自社の強みを再発見したり、経営に関する誤った考え方を見直したりして、未来へ向けた取り組みの道筋が見えている事業者に向けた支援。
- 具体的でかつ、あまり無理なく取り組める売上拡大への方策を提案し、提案を受け入れるかどうか、事業者の考えをじっくり聞く。返事をせかさず腹落ちするように考えてもらう。無言の時間もじっくり待つことが必要。
- 「まずはファーストステップとして〇〇だけでもやってみますか？」と背中を押す支援が必要になるケースもある。

4. 目標の設定

- 取組みに合意した場合、ゴールと当拠点の支援内容をすり合わせて、継続相談を合意する支援。
- 無理のない期間や妥当なゴール(売上アップ等)を提案しながら、事業者の考えとすり合わせを行う。こちらで一方的にゴールや期限を押し付けない。
- 長い支援になる場合は、短いマイルストーンを設置して、短期間で成果が出るようステップを区切って提案する。

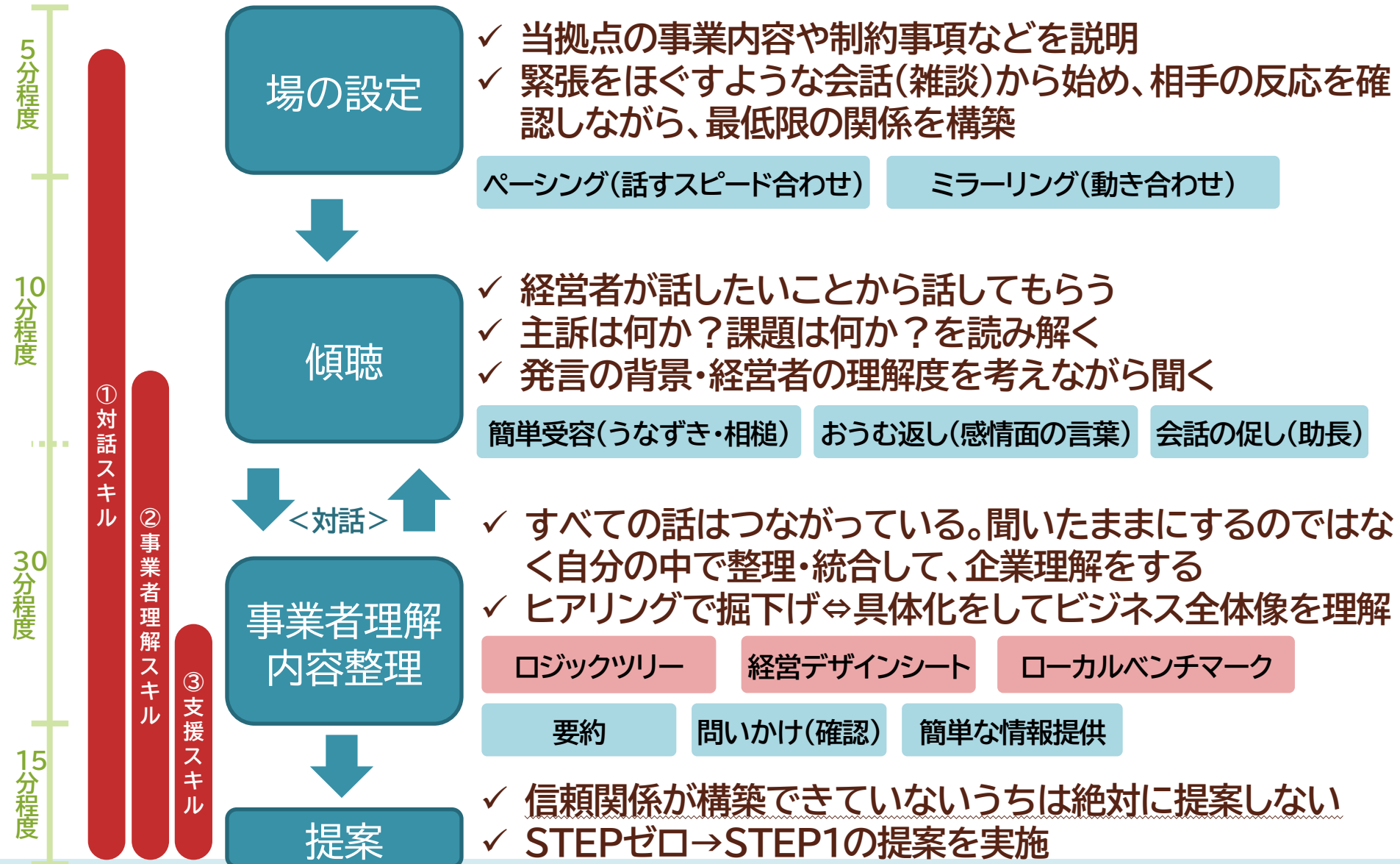
5. 変革への行動

- 具体的な取組に着手。事業者の経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報の量)に応じて、当拠点での支援の踏み込み度合いも異なる。
- 宿題事項を与えながら支援をするほか、事業者ひとりではできないデザイン等支援の場合は、面談時間内にサンプルや具体例を示すなどし、実務が確実に回るように支援を行う。
- 相談者によっては、1～4のフェーズを経ずに、具体的な取組みだけを所望するケースもあるので注意。

6. 結果と内省

- 取り組みの結果を踏まえて次への改善アクションを一緒に検討する。
- 成果があまり出ない場合は、他のコーディネーターと一緒に検討をし直すなど、支援全体のマネジメントを見直すことも必要になる。
- 事業者のモチベーションマネジメントも行うこと。

面談の流れ(初回相談・1時間のケース)



目次

1. よろず支援拠点の伴走支援事例

2. 伴走支援に必要なコミュニケーション力

3. 宮城よろず流・経営支援スキーム

3.1 対話スキル

3.2 事業者理解スキル

ヒアリング ≠ インタビュー

インタビュー

- **聞き手が聞きたいこと**を断片的に「質問」していき、基本的には**一問一答**で終わるもの。また、これの連続。
 - 問題や課題を特定しようとしてある程度推測してから質問をする形式
 - クローズドクエスション&推量の質問になる。

ヒアリング

- **話し手が話したいこと**を語れるように水を向けたり継続的に「問いかけ」をしていき、ストーリー性をもった一連の**物語を紡ぐ**こと。
 - 事業者が何を課題と思っているのか、そう思っている背景は何なのかを理解していくプロセス。小説のように、最初は登場人物の表面しかわからないが、徐々に内面や背景が理解できてくるプロセス。
 - オープンクエスションや、助長（もっとお話してください・それで？）が多くなる。

上記スタンスの違いが、決定的な違いを生む。

「対話と傾聴」に必要なのは、ヒアリングを行うという立ち位置。

ヒアリング ≠ インタビュー

インタビュー(一問一答)

商品の周知が弱
そうだな...

SNS活用とか提案
できないかなあ

自分勝手な推量ありき
話のゴールありきの
意図を隠した誘導質問



これまで取り組んだ周知や
販促は何かありますか？

えーと...チラシ折込は定
期的にやっていますが...



なんのための質問
なんだろう...

質問意図がわからず話が
かみ合わないことも

ヒアリング(対話)にするには

- 自分（I）メッセージを使って質問意図を共有し、オープンクエスチョンにすると、相手との対話になりやすい。
「今までのお話を聞くと、商品はとても良いと思いました。ただ、**私が少しもったいなあと思った**のは、それを**お客様に伝えることがうまくできていない**んじゃないかと感じた点です。それについて、**どう思いますか？**」

対話で活用するスキル

ペーシング(話すスピード合わせ)

- 話すスピードの速い・遅いや、知りたいことをすぐに教えてほしいと思っている・いないなど、事業者の求めるスピード感に合わせて話をすること。
- 相談者のテンションなどにもある程度あわせる。
- 話したい事業者なのか、まずはじっくり聞きたい事業者なのかも面談の初期に見極めて、支援のペースを合わせていく。
- 相手の期待するペース配分が分からないときは「問いかけ」をして確認をすると良い(例: 当拠点の説明を少々しても良いですか？すぐに補助金の情報を知りたい感じですか？など)。

簡易受容(うなずき・相槌)

- 相手の話を聞いていることを伝え信頼関係を構築する方法。あいづち、うなずきをしっかり行う。「はい」「うん」「なるほど」など適切な声も入れていく。相手がこちらをしっかりと見ながら話している場合は、うなずきだけでもOK。
- マスクをしていると表情が相手に伝わらないことがある。簡易受容は大きめなリアクションで行うと良い。
- ヒアリングしているときの姿勢も重要。斜めになっていたり背もたれに寄りかかったりせず、前のめりで聞く。

要約

- 話の区切りにこれまでの整理・要約をすることで、理解していることを伝え信頼関係を気付く。「まとめると・・・」、「つまり・・・」などの言い出し方で整理する。

問いかけ(確認)

- 相手を理解するための問いかけや、事実関係を確認するためのもの。質問攻めや脈絡ない質問はNG。

ミラーリング(動き合わせ)

- 相手の動きに合わせてこちらも同じようなしぐさや動きをすること。
- 例えば相手がこちらをまっすぐ見て話している場合は、こちらも相手をしっかりと見返して話す。
- 相手が机の上に両手を出して組んでいたら、こちらも同じように手を組む。相手が笑ったら、こちらも同じように笑う。
- 場合によっては信頼関係の構築度合いを見るために、こちらが少々笑って見せたりして、相手も笑えば緊張が解けていると確認できる。

おうむ返し(感情面の言葉)

- 相手が特に共感してほしいワードを発した時に、短めにおうむ返しをして、さらなる話をしてもらうように水を向ける。
- 特に感情面のワードが出たらおうむ返しか、簡易受容を必ず入れる事(例: 「くやしかったんですね」→「それはくやしかったですね」。「つらいんですよ」→「それはつらいですね」)

会話の促し(助長)

- 「もっとお話してください」、「その後は？」など話を促す技法。

簡単な情報提供

- 相手の話の途中で少しか質問があれば端的に回答する。質問をきっかけに支援者が長々としゃべるのはNG。

聞きたいことだけ聞くインタビュー形式で不満

支援者: 当社の売れ筋商品は何ですか？

経営者: 生クリームをたっぷり使った〇〇ケーキです！

支援者: なるほど、そうなんですね。従業員は何名ですか？

経営者: ……！パート含めて3名です。

支援者: 従業員の平均年齢は？

経営者: う～ん、だいたい40代後半くらいですかね。

支援者: わかりました。では顧客層はどんな感じですか？

経営者: 平日は高齢の女性が多いですかね。土日は家族連れの女性が多いです。

支援者: 何歳くらいですか？

経営者: 高齢の女性は60歳くらい、家族連れの女性は30代くらいですね。。。
(なんか尋問されているみたい。何のための質問なんだろう??)

オープンクエスチョンを用いて、相手が話したいことを話してもらうこと！

共感を示せず、信頼関係が希薄になる

支援者:今日はどんなご相談ですか？

経営者:聞いてくださいよ。せっかくこの間新商品を作ったのに、競合がマネをしてきたんですよ！パート従業員も総出でつくったもののなのに。。。。本当に悲しいです。

支援者:競合は本当に当社の商品をマネしたのでしょうか？
偶然似たとかの可能性はないですか？

経営者:……！いや、まあパクったのかどうかは真相はわかりませんが、見て下さいよ。こんなに似てるんです。

支援者:確かに似ていますね。じゃあ営業妨害で抗議しますか？

経営者:いや、そういうわけじゃないんだけど……。
(なんかこの人、こっちの話をきいてくれてるのかなあ？)

感情に着目し「おうむ返し」を使うなどして、気持ちに共感を寄せること！

要約がうまくできず、不信感がつのる

支援者: 相談したいことはどんなことですか？

経営者: 当社は創業からずっと衣料品の卸売りをしてきてましたが、コロナ禍で取引先も客足が減少し、当社もその影響で売上が減ってしまいました。自社店舗でもごく最近から一般客へ開放して販売しているのですが、卸売の減少をそちらでカバーまではできていません。今後ネットなどを活用した販売促進で売上の落ち込みをカバーしたいと思っていて補助金を活用してネット販売を開始しましたが、全然売れない状況です。どのように販売をしていけばいいのかを知りたいです。

支援者: なるほど。つまり、新たにB2Cをネットでやりたいということですね？

経営者: ……？やりたいというかやったけれども売上が立たないのでどうするかというところと、一応B2Bもネットで取引を拡大できればそれでもよいのですが…。

支援者: そうなんですね。じゃあネットでもB2Bを始めたいということですね。

経営者: まあ、それも目的の1つですけれども……。ネットでなくとも売上回復が図ればいいなあとは思っています。。。(なんか大丈夫かなあ)

全体像や悩みの本質を整理できるロジカルシンキングが必要。

支援者がしゃべりすぎてしまい場がシラケる

経営者:今日は持続化補助金というのがあって、それでホームページの制作やチラシが出来ると聞いたので、活用できるかどうかを聞きたいと思っています。

支援者:わかりました。持続化補助金の概要を説明しますね。新たな販路開拓をする際に広報費や設備投資に使える補助金のこと、現在募集中で、あと1か月後が締め切りです。最近採択率も低くなってきてますよ。応募者が多くなったので競争が激しくなった感じです。資料の5ページを見て頂くと、事業計画の記載例がありますが、もうすでにこのレベルの記載では採択にならないんですよ。まあ、当拠点でも補助金活用で毎月10名以上が相談にお越しになっていて、初めて補助金を使う方については3回以上のブラッシュアップが必要になっています。頑張れば採択には至ると思うので、あとは相談者さんがどこまで頑張るかどうかですかね。私が支援した場合採択率は高いですよ。

経営者:あ、そうなんですね、すごいですね。ぜひご指導ください。。。
(・・・なんの話を聞きに来たんだろう)

「知っている事」ほど気持ちよくティーチングしがち。それって相手が求めていますか？

主訴に応えず面談を進めて、不信感がつくる①

支援者: 相談したいことはどんなことですか？

経営者: 経営の基本と言うか、どうやって売上って作っていくのか、と言うところを知りたい、というのがあります。現在私はAmazonで自社開発したサプリメントを販売する事業を立ち上げています。子供の身長が伸びるという飲み物やサプリがいくつか出ているのですが、私が監修したもののほうが体にいいと言われる成分が多いのと価格的にも安いので、絶対良い商品なんです。

支援者: ほう！子供向けの身長が伸びるサプリメントですか。ちょっとネットで検索してみますね。……あ、ありました。競合の商品は10種類くらいあるんですね。当社の商品はどんな成分が豊富なんです？

経営者: ボーンペップという成分です。あとはカルシウムですかね。

支援者: なるほど。その成分に着目した理由は何ですか？

経営者: ええとそれは……(商品のこともそうだけど、経営の基本というかどうかどう売り上げを作るように考えればいいのかを教えてほしいんだけどなあ……)。

主訴にしっかり応える、または主訴を明確に確認してから面談を進めよう

主訴に応えず面談を進めて、不信感がつくる②

経営者:今日は自社で取り扱っているエステ商品を、ECサイトで物販したいと思って、ECサイトの簡単な作り方を教えてもらいに来ました。

支援者:そうなんですね。ちなみに、今ECサイトで物販をしてもなかなかすぐには売れないと思いますよ。当社のエステの特徴とか、商材の差別化要素ってありますか？

経営者:エステの特徴は、全身のリンパをしっかり流すことです。商材については協会があって、そこでしか扱っていないものなので、あまり世の中には出回っていないものです。

支援者:それだけだとあまり差別化されていないのと、強みが伝わりにくいですね。もっと当店のコンセプトを整理するのはどうですか？

経営者:まあ、それもそうですね……。
(とりあえずECサイトの簡単な作り方を教えてほしいんだけどなあ)

主訴にしっかり応える、または主訴を明確に確認してから面談を進めよう

初めからダメ出しして、信頼されない

経営者: 当社で新たにWebサイトを作成してみたんですよ。テイクアウトメニューも増やしたのでそのPRにもなればよいかなあ、と思っています。

支援者: ちょっとWebサイトを確認してみますね。なるほど……。
トップページのファーストビューで何屋さんかわかりにくい感じしますね。もっと一押しメニューを打ち出したほうがいいのかもかもしれません。新商品のテイクアウトメニューはわかるのですが、それ以外にどのメニューがテイクアウト可能なのかわからないので印などをつけたほうがいいんじゃないですかね？

経営者: え、そうなんですね。ありがとうございます。Webサイトのことはよくわかっていないので、担当に伝えるのももう一回教えてもらっていいですか？

支援者: はい、○○○○○○○○と○○○○○○○○ですね。あとは△△△△△も修正したほうがいいのかもしいない。あとはサブページの□□□□□のところも改善したほうがいいですかね。

経営者: わかりました。ありがとうございます。
(ふう、なんかおなかいっぱいだ。今日はもう帰ろうかな)

指導・ティーチングが強くと出すぎると、支援者がずっとしゃべりっぱなしになる

対話スキルのネガティブチェックリスト

✓	項目
	事業者とのアイスブレイクをせず面談をすぐに開始している
	話の途中や主訴が明確でないうちから、支援者が気になる点を掘り下げてヒアリングしてしまっている
	質問・問いかけの背景や主旨が明確でない質問をしてしまっている
	簡単受容が無い、または相手からしてわかりにくいほど小さい
	相手の感情に配慮せず話をしている(感情へのおうむ返しや簡単受容がない)
	支援者がしゃべっている時間が長い
	相手の話を否定する言い方をしている
	相手の主訴に答えていない
	一問一答のQ&A形式になり会話がはずまない(クローズドクエスションになっている)
	要約が誤っておりミスリードしたり、事業者に指摘されたりしている
	事業者と言い争いになっている
	支援者が理解できないことを相談者に確認せずに知ったかぶりをして面談を進めている
	面談が終盤になっても要約をせず、話の内容をまとめない(事業者がずっとしゃべり続けている)

✓	項目
	掘り下げる問いかけ(それはなぜですか?)をしていないので話が表面的なままになっている
	具体化する問いかけ(具体的にはどうなっていますか?)をしていないので、抽象的な話のままになっている
	相手の理解力に応じた言葉遣いができていない(例:専門用語など)
	相手の話すスペースに合わせて話をしていない
	事業者のうなづき・あいづちが少なくなっている(共感できない・不信感のあらわれ)
	支援者の発言に対し、相談者から「そうなんです」「その通り」などの言葉が出ていない(共感の欠如)
	面談後に相談者から「やる気が出ました」「スッキリしました」「整理できました」などの感想が出てこない
	誘導したい質問をしており、会話がかみ合わない(売上拡大ということは、SNSで周知していくということですよね、などの決めつけの質問)

初回面談は難しい

- 当拠点における初回面談とは、1時間で
 - ①信頼関係を構築し
 - ②事業者の過去～現在の強みを整理し
 - ③将来に向けた提案をするという、曲芸のようなもの。
- 繰り返し訓練が必要。
- 理論だけでもだめ、実践だけでもだめ。

提案は最後で。

相手に影響を与えたいならば、
相手を理解してから自分を理解してもらう

- 相手の考えや背景を理解するための「問いかけ」をして、さらに深く話をしてもらう(例: ちなみにそう考える背景には何かあるんですか?)
- 話を「要約」して、都度内容を整理していく。
(例: つまり、社長がお考えなのは●●●ということなんですね)
↓ (これによって)
- 相手の「そうなんですよ!」を何度も引き出す。共感してもらっている・理解してもらっていると感じてもらう。
- これによって、信頼関係=この人には話してもよい、と思ってもらえる状態を構築していく。
- この状態になれば、提案は受け入れてもらえる。
相手の影響力を受け入れてから、自分の影響力を行使する。この順番をはき違えない。あなたは存在するだけで影響を与えられるような何者でもない。上から目線にならない。

目次

1. よろず支援拠点の伴走支援事例

2. 伴走支援に必要なコミュニケーション力

3. 宮城よろず流・経営支援スキーム

3.1 対話スキル

3.2 事業者理解スキル

事業者の強みとは、「いいところ」の総和

- 知的資産とは、設備とか建物などのように、“明確に目に見える資産”ではなく、技術力や仕事のしくみなど、“バランスシートに表れていない資産”のことを言います。
- 日々の経営は、知的資産で成り立っています。例えば、「会社の雰囲気をよくしてくれる明るいAさん」の存在だって資産だし、「仕事を知り尽くした番頭さんの存在」だって資産なのです。
- このような、日々の仕事をするうえで欠かせない「目に見えない資産」は、ちょっとした工夫や、仕事におけるよいところ、として存在しています。これが知的資産です。
- 「知的資産経営」とは、知的資産を明確にし、その存在を最大限に活用して経営を効率化する経営手法のことです。
- 知的資産があるからこそ、お客様への存在意義や、当社の価値を提供できています。

知的資産のイメージ



(引用:事業価値を高める経営レポート 知的資産経営報告書 作成マニュアル改訂版, 中小機構, 2012年)

「いいところ」の分類は3つ

- コンセプトは「これまで行ってきた事業や、持っている資産」から“見つけて磨き上げる”のが原則！
- 具体的な「強み」＝「資産」は以下の3類型。

【3つの知的資産の分類】

人的資産

- 人の特性に依存する強み。その人が辞めたらなくなるような強み。
- 例) 経営者のリーダーシップや理念、企画力のある人物 など

構造資産

- 事業運営の仕組みになっている、構造的な資産。事業が続く限り存在する。
- 例) マニュアル化されている在庫管理、徹底した接客サービス提供 など

関係資産

- 他の事業や人物との協力関係などの関係性。
- 例) 業務委託できる高品質な協力会社の存在、人的ネットワークの存在 など

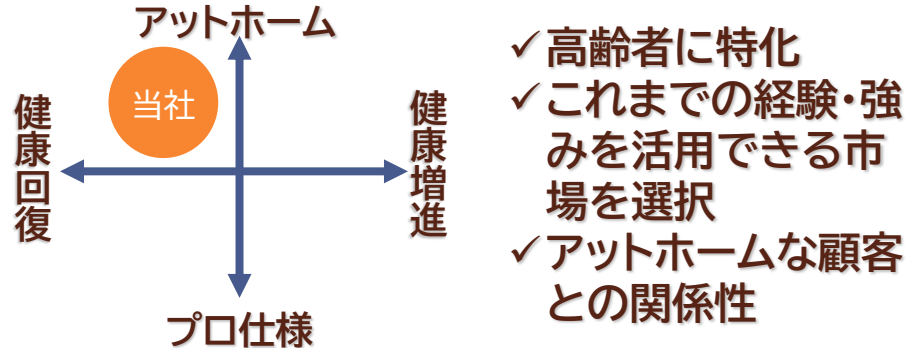
- 以上の強みを、顧客のどんなニーズに合わせて提供しているのかという思いを、コンセプトとして修練させたものがブランド・コンセプト＝顧客提供価値になる。

現在価値ストーリー図(過去～現在)

■事業概要

- ✓ 店舗は幹線道路沿いのビル1階34坪
- ✓ 治療台を7台
- ✓ 酸素カプセルの治療への取入れ
- ✓ アレルギー症状の改善や、ダイエットのサポートも実施

■事業の特徴



製品サービス

既存 新規

市場
既存
新規



競争戦略

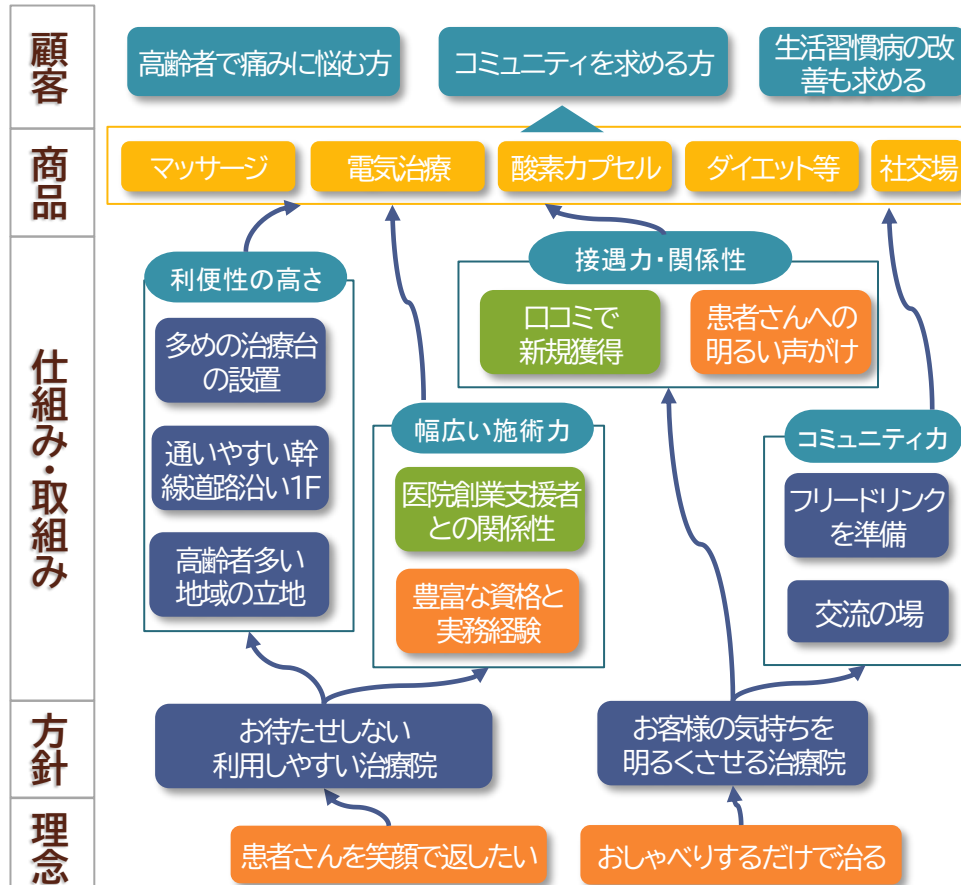
→差別化集中

競争地位別戦略

→フォロワー

■顧客価値創造の流れ

地域のコミュニティとなり安心と健康をお届けする治療院



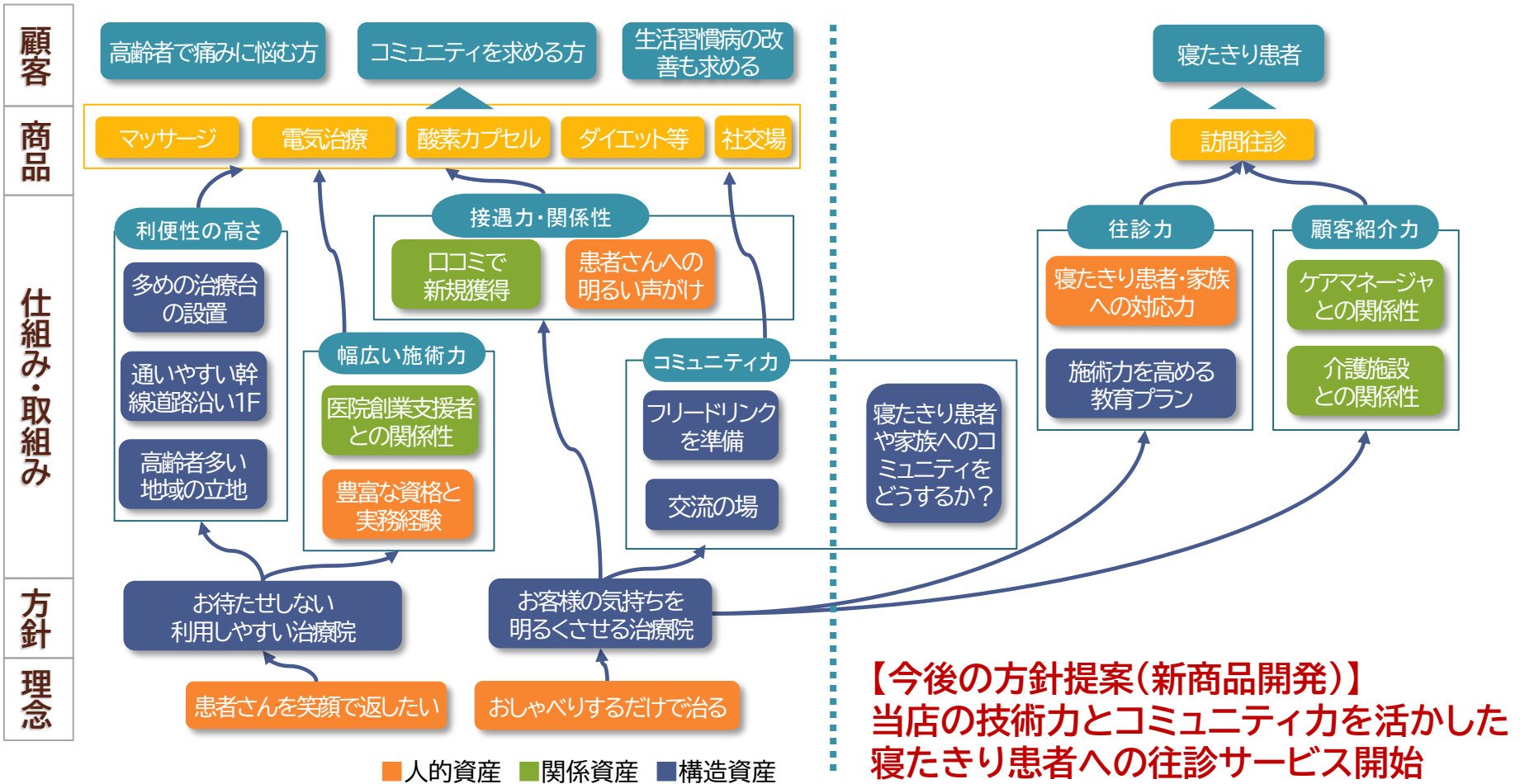
■人的資産 ■関係資産 ■構造資産

将来価値ストーリー図(現在～将来)

現在価値

将来価値

地域のコミュニティとなり安心と健康をお届けする治療院



未来への取り組みの提案が経営戦略そのもの

経営戦略

(A)顧客へ伝えたい事業価値・メッセージ
地域のコミュニティとなり安心と健康をお届けする治療院

(B)現在の価値を生み出す仕組み

【資源】

【ビジネスモデル】

【価値】

✓高齢者に利便性の高い立地
✓顧客を待たせない治療台

✓店舗来店者のコミュニティ

✓痛みにお待たせせず応える
✓生活の多様な悩みに応える

(C)これからの価値を生み出す仕組み

【資源】

【ビジネスモデル】

【価値】

✓後期高齢者への手厚い施術能力
✓介護施設との連携力

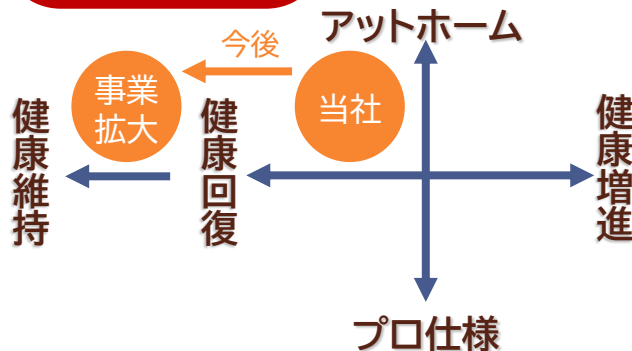
✓店舗外での訪問施術

✓人生100年時代のQOL改善

(D)今から何をすべきか
寝たきり施術の能力開発の仕組みづくりと、
介護施設・ケアマネージャとの連携を図る

ポジショニング

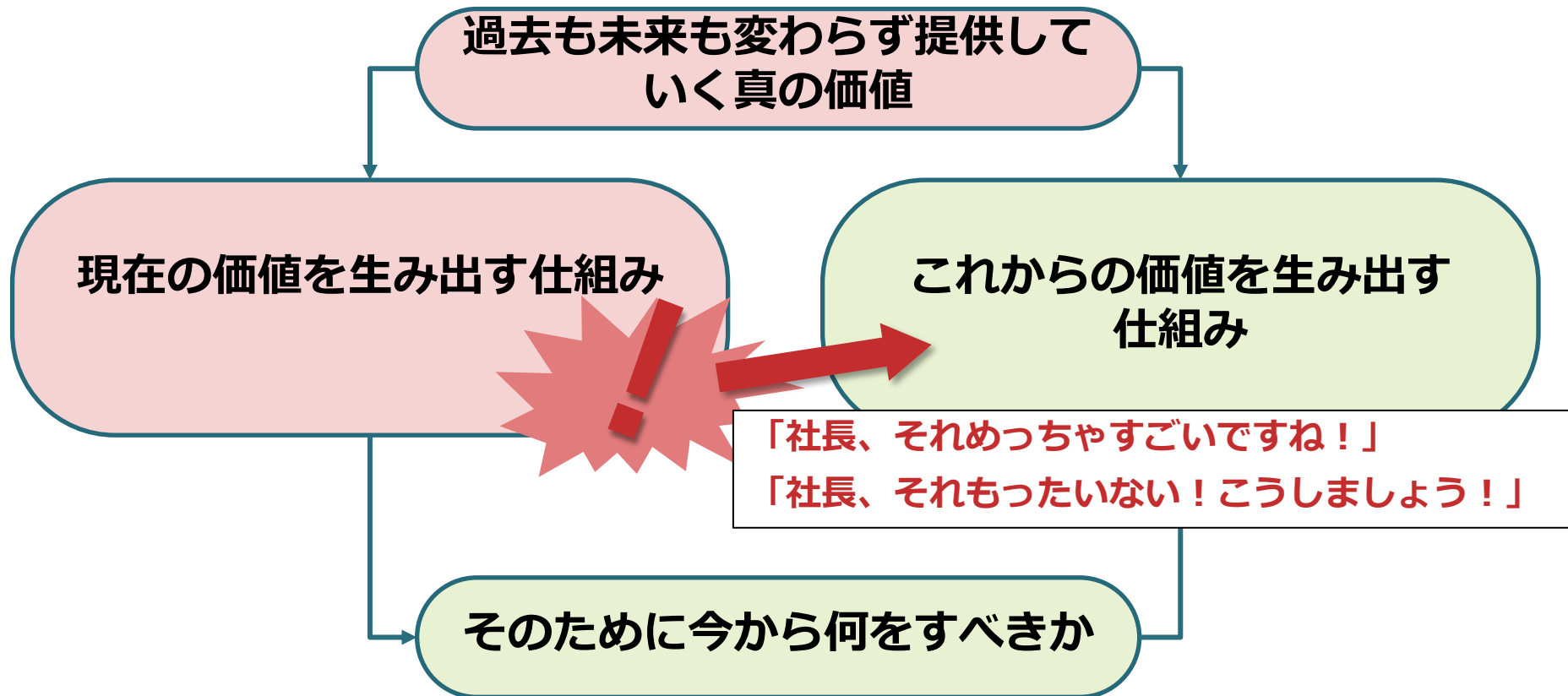
※経営デザインシート簡易版を用いて経営戦略を落とし込み



こういった現状分析に基づいた事業計画があり、そのための融資申し込みであったならば、事業性評価に基づいた融資を行いやすくないですか？

支援者には「企業の良さを見つける」→「可視化する」というヒアリング&現状分析能力が必須！

ヒアリングは、提案をするためのもの



- 過去と現在の中に強みの源泉があり、そこから「気づき」を得て、将来への提案をしていくプロセスが、面談やヒアリング。
- 過去～現状を踏まえた未来への提案がなければ、付加価値向上につながらない。
(現状を踏まえない単なる思いつきの提案も意味をなさないケースあり)

ヒアリングは意図をもって場をマネジメントする

主訴を話してもらい、議論の方向性をマネジメントする

- 初回面談で明確にすべきは「主訴」である。相手が今回の面談で訴えたいことを話してもらおう。まずは表面的な「主訴」でも構わない。それを切り口に深掘りしたり、広げたりする。
（例：主訴は「SNSを活用して周知したい」だったとしても、本当のお悩みは「従業員と意思疎通がうまくいかず仕事を任せられない」かもしれないが、まずは主訴を入口として対話の糸口を探る）
- 場合によっては、雑談や過去のことを延々とお話いただくとそのまま1時間が終わってしまう。主訴を明確にする。
例：なるほど、お話しいただいて当社の概要だけですが理解をさせて頂くことができました。「**ところで**」、その中でも一番本日お話ししたいと思っていることは何ですか？

掘り下げ&具体化の問いかけをして、議論の方向性をマネジメントする

- 掘り下げの問いかけ → なぜ・その理由は・その意図は
- 具体化の問いかけ → どう具体的に・例えば

ヒアリングの切り口(強みの源泉)は4つ

項目	概要
業務フロー	業務の流れ(仕入れ・選定・加工・販売・アフター)のどこにどのような「いいところ」があるのか？競合との圧倒的な違いは何か？
商品・サービス	商品づくりに関するこだわり(味付け・原材料・品質・検品など)が何なのか？顧客からのお褒めの言葉(リピート率・ブランド力)は何か？
人的資源	特定の人員(経営者など)が保有する考え方・スキル・経験に基づいた事業構成になっているか？
歴史・沿革	当社の歴史や沿革は何か？地域にどのように根付いてきたのか？地縁や云われなどは世界中探してもどこにもない絶対的な価値になりうる。

事業者が話したい事からヒアリングを始める

商品

- 社長のところの商品はすごいですね！どんな工夫があるんですか？
- お客さんからの褒めの言葉は何とされているんですか？

業務フロー

- 商品の製造ではどんなところを工夫しているんですか？
- サービスを提供するときに気を付けていることは何ですか？
- 従業員の育成や教育に力を入れていると聞きましたが、どんなことをしているんですか？
- お客さんに満足してもらうための工夫ってどんなことをしているんですか？

沿革／人

- 社長がそもそもこの事業をやり始めたのはなぜなんですか？
- どんな方針で経営しているんですか？
- 社長ってどんな人なんですか？

地域のコミュニティとなり安心と健康をお届けする治療院

顧客

高齢者で痛み悩む方

コミュニティを求める方

生活習慣病の改善も求める

商品

マッサージ

電気治療

酸素カプセル

ダイエット等

社交場

仕組み・取組み

利便性の高さ

多めの治療台の設置

通しやすい幹線道路沿い1F

高齢者多い地域の立地

接遇力・関係性

口コミで新規獲得

患者さんへの明るい声かけ

幅広い施術力

医院創業支援者との関係性

豊富な資格と実務経験

コミュニティカ

フリードリンクを準備

交流の場

方針

お待たせしない
利用しやすい治療院

お客様の気持ちを
明るくさせる治療院

理念

患者さんを笑顔で返したい

おしゃべりするだけで治る

それはなぜですか？具体的には？を繰り返すことで、話題間の「垂直関係」を整理。
ヒアリングで聞いた内容をつなげられるので、話しやすいところから始める

掘り下げる、または話題を具体化する話法

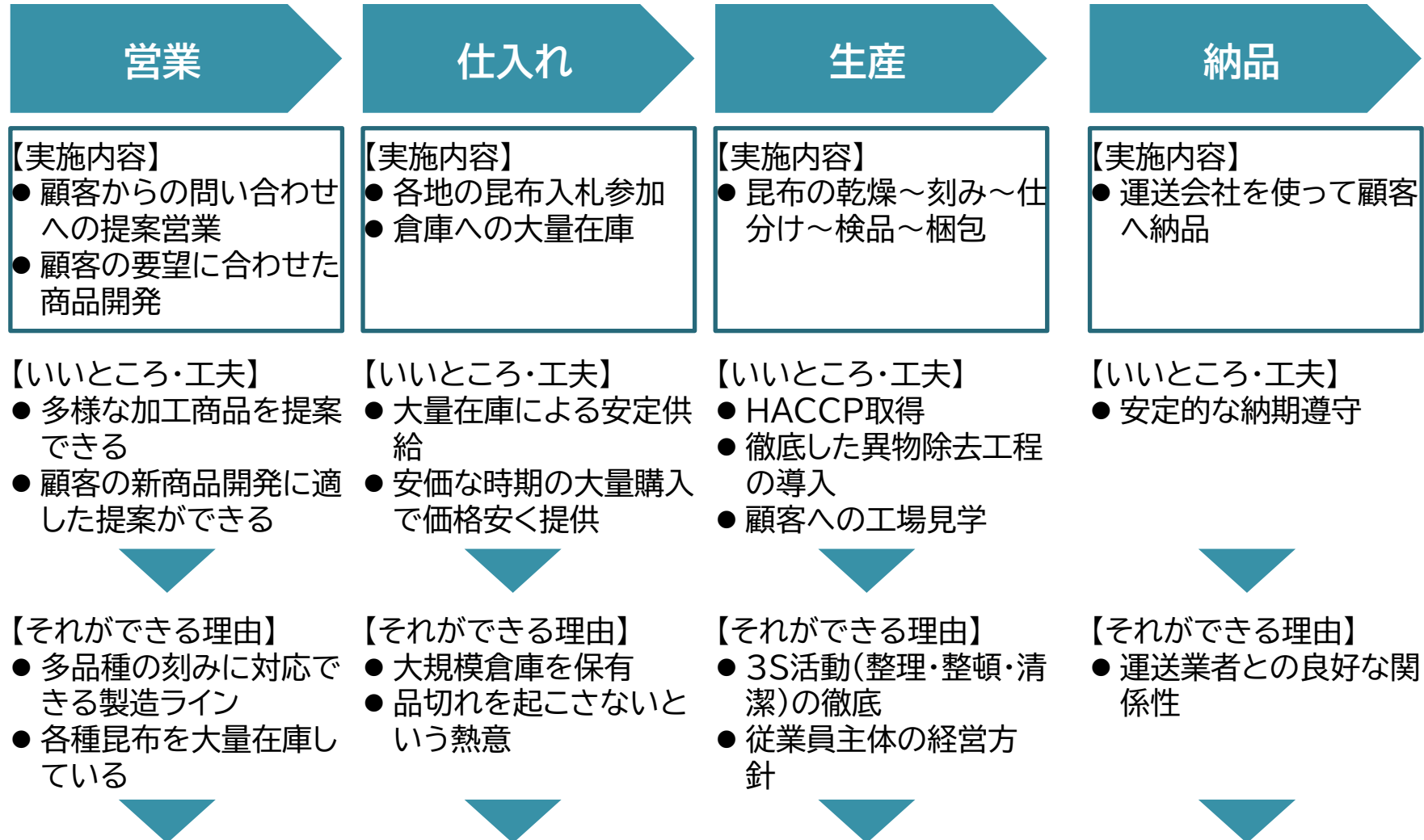
掘り下げ▼

- 社長のところの商品はめちゃくちゃ売れてますね。「その理由は何ですか？」
- 第一工場では検査工程に力を入れて今後設備投資を強化する方針なんです。ちなみに検査工程に力を入れる理由には、何があるんですか？」
- なるほど。今後人材育成も検討していきたいんです。素晴らしい取り組みですね。「ちなみに人材育成に力を入れる背景を教えてください」

具体化▲

- 社長はこれまで「飲食業はエンターテイメントだ」と考えてきたんですね。面白いですね！「ちなみに、その考えが仕事のやりかたにどのように反映されているんですか？」
- 社長は業界の慣習が嫌で独立したんですね。なるほど。じゃあ、その思いが「具体的にどんな方針になっているんですか？」
- お客さんにとにかく喜んでもらうという方針なんです。素晴らしいです。「具体的にはその思いがどんな商品になっているんですか？」

業務フローからヒアリング



見つけた強みをさらに掘り下げていく

●徹底した異物除去工程（機械）の導入

それができるのはなぜ？

●設備投資を積極的に行う経営方針がある

それはなぜ？

●食の安全をお届けするという経営理念がある

経営者でないと
わからない理由

●共に支えあう仲間づくりを大事にする経営理念がある

それはなぜ？

●品質管理のエキスパートの存在（工場長）

それができるのは
なぜ？

●従業員教育に投資している

それはなぜ？

●従業員がやりたいことをやらせてくれる風土がある

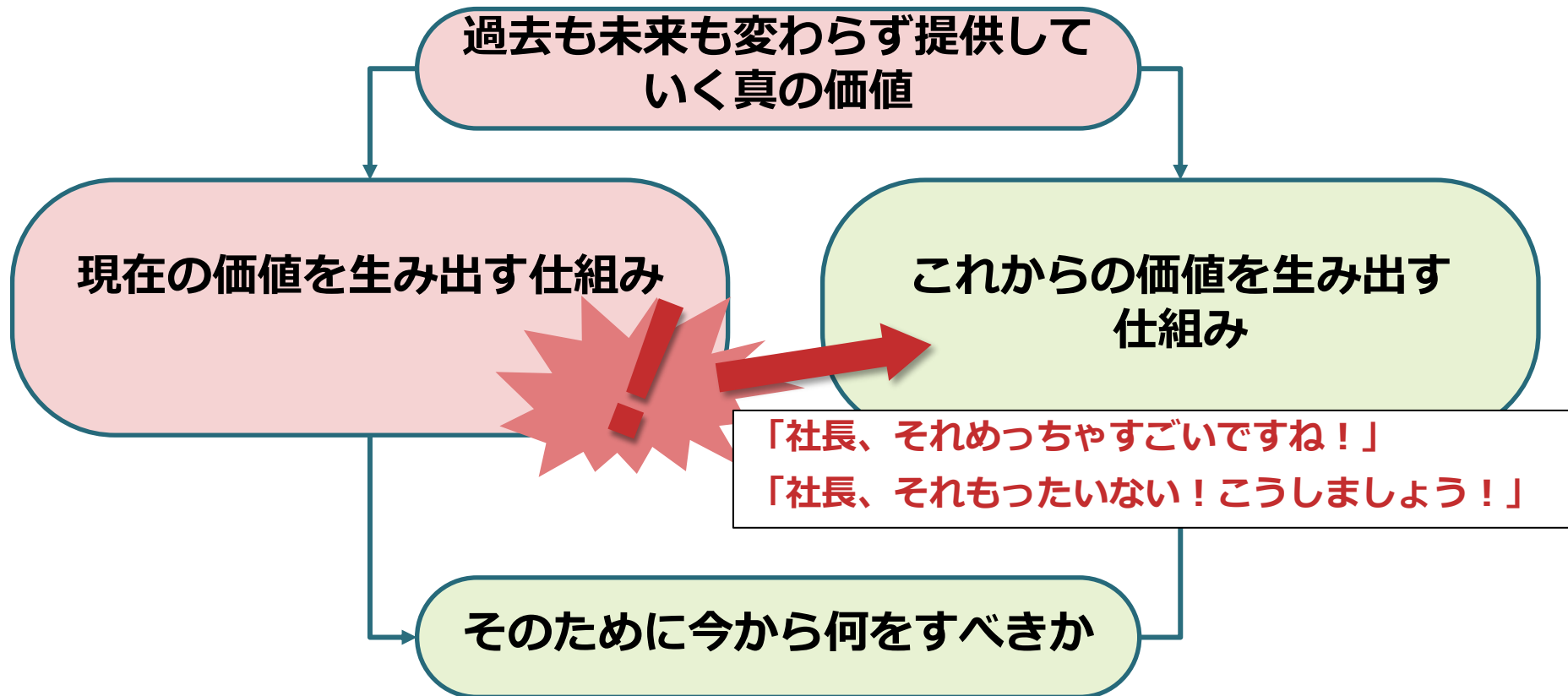
未来への「提案」をどう見つけていくか？

価値ツリーがうまくつながっていないところに提案のヒントあり！

- 社長の「想い」が「商品」につながっていない
- こだわった「工程」があるのに「商品」に反映されていない
- 顧客に必要とされる「商品群」を扱っているのに、「顧客価値」を伝えられずに埋もれている

「社長、それもったいない！」という点を
アイデアの起点とし、
売上拡大の方針につなげていく

ヒアリングは、提案をするためのもの



- 過去と現在の中に強みの源泉があり、そこから「気づき」を得て、将来への提案をしていくプロセスが、面談やヒアリング。
- 現状を踏まえた未来への提案がなければ、付加価値向上につながらない。
(現状を踏まえない単なる思いつきの提案も意味をなさないケースあり)

ヒアリングにおける「掘り下げ」

回答

素朴すぎるけど、本質にせまる質問

「ヒアリングで掘り下げる」って、具体的には
どういうことをすればいいんですか？

- ✓ 掘り下げるとは、「なぜなぜ分析」をして、強みの根本原因をたどることです。
- ✓ よって、「なぜそうなんですか？」という質問を1回のヒアリングで何回できたか、で掘り下げができたかどうかの評価を行うことができます。
- ✓ 例えば、「長期間取引を続けてもらえる取引先が多い」という事実を掘り下げましょう。すると「取引先の予算に応じた柔軟な提案ができるから」という強みが見つかり、さらに「〇〇さんの、予算に応じた設計変更ができるスキルがある」という人的資産が見つかり、「設計力を高めるための研修制度・育成制度がある」という強みが見つかり、最終的には「社長がお客様の要望に柔軟に応えることが使命だ」とする理念を持っている、といった人的資産に行きつきます。

ヒアリングにおける「信頼関係の構築」

回答

素朴すぎるけど、本質にせまる質問

ヒアリングで「信頼関係を構築」しろって言われるけど、具体的なやりかたって何ですか？

- ✓ 事業者の話を聞いて、しっかり理解していること、自分も興味を持っていることを示し、継続的にコミュニケーションするということを伝えられればOKです。
- ✓ 具体的には、以下が十分にできれば信頼関係は構築できます。

面談の場の設定	・・・ 安全な面談の場であることの通知
受容(簡単受容)	・・・ うなづき、あいづち
おうむ返し	・・・ (特に感情面にて)言葉を返すことで理解を示す
要約	・・・ 整理することで理解していることを示す
問いかけ(確認)	・・・ 相手の理解を深めるための質問ならOK
情報提供	・・・ 相手が情報を求めている場合のみ簡単に提供する
話の促し(助長)	・・・ 相手が話したいことを話せるように水を向ける

参考文献・その他

- ローカルベンチマーク, 経済産業省,
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/
- 経営デザインシート,内閣府 知的財産戦略推進事務局,
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html
- 知的資産経営,経済産業省 知的財産政策室,
https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html
- 持ち味を活かす経営支援~選ばれ続けるための知的資産経営のすすめ, 森下 勉, 銀行研修社, 2021年
- 流れ“の整理だけで会社が良くなる魔法の手順—知的資産経営のすすめ—, 森下 勉, 西日本出版社, 2018年
- その他経営支援で当方が参考にさせて頂いた皆様方のノウハウ