
相談対応をされているみなさまへ

経営者の考えを引き出す ための質問事例集

茨城県よろず支援拠点

TABLE OF CONTENTS

01	はじめに	1
02	質問事例 1 . DISCOVER (現状認識・発見)	
1-1.	価値観・考え	2
1-2.	顧客・市場	3
1-3.	経営資源	4
1-4.	競争認識	5
1-5.	環境変化	6
03	質問事例 2 . DREAM (夢・ビジョン・構想)	7
04	質問一覧	8.9

この質問事例集は、経営者との対話を通じて強みや魅力を発見し、長期的な展望や実現したい目標を具体化するための手助けを目的として作成しました。掲載されている質問は、経営者の考えを幅広く掘り下げるためのツールとして、相談対応時に柔軟に活用ください。

使い方

全ての質問を順番に投げかけるのではなく、状況に応じて適切な質問を選んで使用してください。

経営者との対話の幅が広がり、より深い理解と共感が生まれます。ぜひ、この質問事例集を活用し、経営者が自社の強みを再認識し、未来に向けた具体的なビジョンを描く手助けにご活用ください。

経営者が現状を把握し、将来のビジョンを形成するための支援ツールとして、以下の二つの項目で整理されています

1. DISCOVER（現状認識・発見）

～経営者が自身のビジネスの現状を深く理解するための質問～

- ・現状認識や現状整理を目的とした質問が含まれています。
- ・「価値観・考え」「顧客・市場」「経営資源」「競争認識」「環境変化」の5つの切り口で整理されています。

2. DREAM（夢・ビジョン・構想）

～将来の展望や戦略を明確にするための質問～

- ・経営者が長期的な目標や戦略を形成する際に利用します。

各質問には、その「質問の意図と引き出したいこと」がまとめられており、質問の目的や期待される回答の方向性を理解しやすくしています。この構成により、経営者は現状を把握し、将来のビジョンを具体的に描くことの支援に結びつきます。

質問事例1 . DISCOVER (現状認識・発見)

1-1. 価値観・考え

質問 01 貴組織がこれまで大切にしてきたこと、また逆に絶対に避けてきたことについて教えてください。さらに、事業の歴史の中で、現在に至るまで大きな影響を与えたターニングポイントとなった出来事についても、具体例を含めてご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、組織の価値観や優先事項を深く理解すること。過去においてこだわってきたことを知ることで、組織がどのような理念や目標に基づいて事業を展開してきたかを把握し、逆に避けてきたことを尋ねることで、組織が何を重要視してきたか、またどのようなリスクや方針を避けてきたかを明確にする。

さらに、事業沿革におけるターニングポイントを伺うことで、組織の成長や変革においてどのような決断や出来事が現在の姿に影響を与えてきたのかを具体的に理解し、将来の方向性や可能性についての洞察を得ることが目的。

質問 02 貴組織内で高く評価される「貴組織らしい行動」とはどのようなものかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、その組織が持つ独自の文化や価値観が具体的な行動にどう反映されるかを明確にすること。組織がどのような行動を重視し、その行動が組織全体の成功にどう寄与するかを理解することが目的。具体的には、組織の使命やビジョンに基づいた行動、チームワークやリーダーシップの発揮、イノベーションの促進、顧客や社会への責任感などが挙げられる。これを理解することは、メンバーがどのような行動が評価されるかを理解し、組織全体の共通の方向性や価値観を把握することができる。

質問 03 創業者が、この事業をはじめることになったきっかけはどんなことでしょうか。当時はどのようなことを目指して創業されたかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、起業や事業創設における根本的な動機や背景について理解すること。

この質問により、創業者の心情や動機に対して深く理解し、彼らがビジネスを立ち上げる背景や目的を理解する。この質問の回答から、彼らのビジョンや行動の根源を把握し、持続可能な成長を遂げる事業を構築するための洞察を得ることができる。

質問 04 先代の社長から会社の運営を引き継ぐにあたり、必ず守るように伝えられてきた方針等があればご説明ください。(2代目以降の経営者への質問)

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、先代の社長から引き継いだ会社の運営において重要な指針や方針について理解すること。

この質問により、会社の伝統や核となる価値観を尊重し、引き継ごうとしている内容が把握できる。こうした考えや方針は、組織の文化として定着し、組織全体が共有する重要な原則となる。2代目以降の社長がこれらを理解し、引き継ぎながら自らのビジョンを加えて運営していくときの詳細を整理する要素となる。

質問事例1 . DISCOVER (現状認識・発見)

1-2.顧客・市場

質問 01

最近お客様からいただいた、お褒めの言葉はどのようなものがありましたか。
またお客様からどのような要望をいただいているかご紹介ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、最近受けたお客様からのフィードバックや要望について理解し、顧客満足度を向上させるための洞察を得ること。

顧客の声を通じて、サービスや製品の改善点や新たなニーズを把握し、それに応じた方針や対策を考えるきっかけにする。例えばお褒めの言葉には、サービスの質に対する感謝、製品の性能に関する称賛、迅速な対応への感謝などが想定できる。要望には、製品の機能追加、サービスの改善、情報の透明性のようなものである。

質問 02

お客様からの声や意見をどのように収集していますか。その声や意見をビジネス改善にどのように活用しているかご説明ください。

この質問の意図は、顧客からの声や意見をどのように収集し、それをどのようにしてビジネス改善に活用しているかについて理解すること。

顧客の声や意見を集め、それを事業戦略やサービスの向上に活かすことは、顧客満足度の向上や競争力の強化につながる重要な取組みになる。そのため、顧客の声や意見を活かす取組みを質問することで、顧客・市場に対するその組織の注力度合いを把握する。

質問 03

お客様はなぜ貴社の製品/サービスを選んで頂いているか教えてください。
そして、それを提供できる自組織の源泉は何だと考えているかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、お客様が製品やサービスを選ぶ理由を理解し、強みや特徴といったそれを提供できる源泉について考察すること。

この質問により、顧客がなぜ自社の製品やサービスを選んでくれるのか、その背景や要因を把握することで、その組織の強みや競争力を理解し、さらなる成長と改善のための方向性を見出す。

質問 04

貴社は事業の市場全体の規模や変化についてどのように把握していますか。
また、それをどのように評価しているかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、事業の所属する市場全体の規模や変化をどのように把握し、それをどのようにして評価しているかを知ること。

この質問により、市場の規模やトレンドを理解することで、戦略立案やビジネス運営においてより確かな判断を下し、競争力を維持・強化するための情報を得る。

質問事例1 . DISCOVER (現状認識・発見)

1-3.経営資源

質問 01

現在どのようなことに経営資源を集中していますか。例えば、製品開発、マーケティング、顧客サービス、ICT化などです。またこの重点投入が、市場での競争力強化にどのように寄与していますか。具体的な事例を交えてご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、どの分野に経営資源を集中しているかを理解し、それが市場競争力強化にどう寄与しているかを具体的な事例を交えて知ること。

この質問により、戦略的な取り組みや成功要因を把握し、他社との差別化ポイントを見出す。

質問 02

従業員のモチベーションを維持・向上させるために、貴社では具体的にどのようなことに取り組みられているかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、従業員のモチベーションを向上させるために実際にどのような取り組みを行っているかを具体的に理解し、それを通じて従業員の満足度や組織の生産性向上にどのように寄与しているかを理解すること。

例えば、想定する回答は、従業員のパフォーマンス評価やフィードバックの仕組み、キャリア開発のためのトレーニングプログラム、チームビルディング活動、または柔軟な勤務体制や福利厚生の充実など。これらの取り組みが、従業員のモチベーションにどのように影響しているか。また具体的な成功事例や改善点を把握する。

質問 03

新規事業や製品開発に向けて、具体的にどんな投資に力を入れていますか。例えば、研究開発、マーケティング、インフラ整備、DX、人材育成など事例を交えてご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、お客様が製品やサービスを選ぶ理由を理解し、強みや特徴といったそれを提供できる源泉について考察すること。

この質問により、顧客がなぜ自社の製品やサービスを選んでくれるのか、その背景や要因を把握することで、その組織の強みや競争力を理解し、さらなる成長と改善のための方向性を見出す。

質問 04

従業員の役割を明確にするために、どのような工夫や取り組みをされていますか。また現在の従業員数や役割の適正さの現状に対する考えをご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、従業員の役割を明確にするための具体的な取り組みや評価方法について理解し、それを通じて従業員の適正な配置や組織化に向けた方針や考え方を知ること。例えば、職務記述書の作成と更新、役割と責任の範囲を明確にするためのワークショップやトレーニングの実施、各従業員の強みと弱みの評価など。

また、組織内の人材配置や役割分担の現状を把握し、今後の組織改善や成長戦略の展望に関する情報を集めることができる。

質問事例 1 . DISCOVER (現状認識・発見)

1-4.競争認識

質問 01

最近の競合の動向について、どのような情報を持っていますか。特に貴社にどのような影響を与えると考えていますか。差支えない範囲でご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、競争環境における最新の情報を把握し、特に競合の動向が自組織にどのような影響を与える可能性があるかを理解する。さらには競争環境に関する理解の程度について経営者に気づきを促す。具体的には、競合企業の新製品・サービスの導入、市場での位置付けの変化、価格競争力の調整、またはマーケティング戦略の変更などについての情報が得られる。

さらに、自組織の競争戦略やビジネス計画が競合の動向にどのように影響されるかを理解することができる。例えば、競合の新製品が市場シェアを脅かす可能性がある場合、自組織の製品やサービスの差別化戦略の見直しや改善点の特定に結びつく。

質問 02

競合他社と比較して、貴社の特徴はどのようなことであると考えていますか。また、取引先が数ある候補の中から貴社を選んでくれる理由はどのような点だと考えているのかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、競合他社と比較してどのような特徴や強みを持っているのかを知ること、また、なぜ取引先から選ばれるのかについて理解すること。

特に競合他社と比較した際の自組織の特徴や強み、例えば品質、サービス、価格競争力、技術革新、カスタマーサポートなどについての情報を得ることができる。

質問 03

競合先と考える会社はどのような会社ですか。その理由と、その会社がどのような点で優れていると考えているかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、競争環境でどのような組織をライバルと見なしているかを理解し、そのライバルがどのような点で優れていると評価しているかを明確にすること。

この質問を通じて、自組織が競争環境で認識しているライバル企業について詳しく知ることができる。具体的には、なぜその企業をライバルと見なしているのか、例えば市場シェア、製品やサービスの品質、顧客サポート、価格競争力などの選定理由を明確にできる。

さらに、そのライバル企業がどのような点で優れていると見ているのかを知ること、自組織の競争戦略や差別化ポイントを理解し、戦略的な方針を検討する上での示唆を得ることができる。

質問 04

貴社が競合他社に負けないために、どのような工夫をされていますか。また力を入れている取り組みがございましたら併せてご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、競争環境でどのように差別化し、競合他社に対抗しているかを理解すること。

この質問を通じて、自組織が市場競争でどのように立ち回っているか、そしてどのように競合他社との差別化を図っているかを知ることができる。具体的には、製品やサービスの品質向上、価格競争力の調整、顧客サポートの充実、技術革新や新製品の開発、またはマーケティング戦略の差別化など、さまざまな取り組みが考えられる。

また、この質問の回答から、自組織の強みや成功の要因を明確にし、さらなる競争力強化のための戦略立案に役立てることが期待できる。

質問事例1 . DISCOVER（現状認識・発見）

1-5.環境変化

質問 01

事業環境の変化に対応するために、組織内ではどのような取り組みが必要だと考えているかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、事業環境の急速な変化に対応するために、組織がどのように変革を進めるべきかを理解すること。

この質問により、経営者や関係者が事業環境の変化に敏感に対応するために必要な組織内の変革の方向性を議論していることを明らかにする。具体的にはイノベーション促進、柔軟な組織文化の確立、デジタル化・テクノロジーの活用、教育・育成の強化、外部との連携強化などの答えを引き出したい。

この質問を通じて得られる情報は、組織が持続可能な競争優位性を確保するための組織力強化に向けた取り組みの検討に役立つ。

質問 02

急激な市場変化や予期しない問題に直面した際、どのようにして迅速に対応しますか。過去の経験や具体例を挙げてご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、経営者が急激な市場変化や予期しない問題に対してどのようにリーダーシップを発揮し、組織全体を動員して迅速に対応してきたかを把握すること。そのため過去の経験や具体例に焦点を当てた回答を引き出す。

この質問を通じて得られる情報は、経営者が未来の不確実性や変化にどれだけ効果的に対応できるかを理解するための重要な手掛かりとなる。

また経営者の過去の経験や実績から、組織が将来の挑戦に対して準備をどれだけ整えているかを見極めることができる。

質問 03

経営をするうえで外部環境の変化を掴むために、どのような取り組みに力を入れているのかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、経営者が外部環境の変化を把握し、それに対応するための戦略を策定するためにどのような取り組みを行っているかを知ること。

この質問を通じて得られる情報は、経営者が変化する市場に適応し、競争力を維持・強化するための考えや取り組みを把握する手助けとなる。

さらに、回答内容から関連して、経営者の意思決定プロセスやリスク管理の手法、革新を促進するための組織文化の醸成方法についても理解することもできる。

質問 04

10年前と比較して、貴社に影響を及ぼす外部環境（市場規模、顧客、競合他社、法令規制など）はどのように変化しましたか。また、将来10年後にはどのような外部環境の変化が起こると予測されているかお考えをお聞かせください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、過去10年間の外部環境の変化を通じて、貴社がどのように適応し、成長してきたかを理解すること。具体的には、「市場の拡大や縮小、新たな市場の出現」、「顧客のニーズや期待の変化、顧客層の多様化」、「新規参入者の動向、競争の激化や緩和、主要競合他社の戦略」、「業界に影響を与える新しい法令や規制の導入、それらへの対応」について詳しく知ることができる。

これに加えて、将来10年間に予測される外部環境の変化についての見解を求めることで、今後どのような戦略を考えているのか、またどのように競争力を維持・強化しようとしているのかを理解する。これにより、長期的なビジョンや適応力、革新の方向性を把握し、より具体的なアドバイスや協力ができるようになることを目指す。

質問事例2 . DREAM (夢・ビジョン・構想)

～将来の展望や戦略を明確にするための質問～

質問 01

現在の状況にとらわれず、将来的に5年後や10年後に、お客さまや地域にとってどんな存在でありたいですか。また、社員がどんな働き方をすることが理想だと考えているかご紹介ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、経営者が将来のビジョンを描き、組織が目指す姿を明確にすること。具体的な解答を通じて、将来の存在意義、社員の理想的な働き方の答えを引き出す。

この質問により、組織が目指す理想的な存在とは何かを明確にし、それに向けた戦略や行動計画を検討する。そして、組織の方向性や使命感を共有し、目標達成に向けた統一された取り組みも併せて検討する。

また、社員がどのような環境で働くことが望ましいかを理解し、働きやすい職場環境の整備や、働き方改革の推進に向けた施策を考える。これにより、従業員満足度の向上や成果の最大化を図る。

この質問を通じて得られる情報は、組織の長期的な成長戦略の策定や、持続可能な競争力の確保に向けた指針となる。

質問 02

将来の夢や目標に向けて、会社の強みをどう活かし、弱点をどう克服していく予定ですか。また外部環境の変化を考慮した戦略や準備については、どのようなことをお考えかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、経営者が会社の将来像を具体的に描き、現在の強みを最大限活かし、弱点を克服するための戦略を練っているかを確認すること。

また、外部環境の変化を考慮して、適切な準備や戦略をどの程度進めているかを理解するなど、様々な角度から経営者の考えを引き出す意図がある。

この質問を通じて得られる情報は、会社が将来に向けて持続可能な成長を実現するための戦略的な視野を持っているかどうかを把握するのに役立つ。また、経営者の未来を見据えた意思決定を支援するための重要な手がかりとなる。

質問 03

今後も、会社が社会に対してどのような影響を与え、どのような貢献をしたと考えているかお聞かせください。

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、会社が持つ社会的な使命感や貢献度合いを明確にすること。この質問を通じて、会社が自らの存在意義や社会的な役割について深く考え、具体的な社会貢献や持続可能な取り組みを検討することが期待される。

経営者や関係者が自らのビジョンや価値観を共有し、社会に対する貢献を具体化することで、企業の持続可能な成長と社会的な認知度を高めるきっかけをつくる。

質問 04

事業を承継した後、後継者に対してどのような期待や役割を期待していますか。また、将来的に会社がどのような方向性を持つことを希望しているか考えをお聞かせください。
(事業承継を考えている経営者への質問)

【質問の意図・引き出したいこと】

この質問の意図は、経営者が事業を後継者に引き継ぐ際に、後継者に期待する役割や将来の会社の方向性について明確にすること。

この質問を通じて、経営者の後継者への期待や会社の将来のビジョンを明確にすることができ、事業承継後のスムーズな移行と持続可能な成長に向けた戦略立案を支援していくことに役立つ。

	質問	項目
1	貴組織がこれまで大切にしてきたこと、また逆に絶対に避けてきたことについて教えてください。さらに、事業の歴史の中で、現在に至るまで大きな影響を与えたターニングポイントとなった出来事についても、具体例を含めてご説明ください。	価値観・考え
2	貴組織内で高く評価される「貴組織らしい行動」とはどのようなものかご説明ください。	価値観・考え
3	創業者が、この事業をはじめることになったきっかけはどんなことでしょうか。当時はどのような事を目指して創業されたかご説明ください。	価値観・考え
4	先代の社長から会社の運営を引き継ぐにあたり、必ず守るように伝えられてきた方針等があればご説明ください。 (2代目以降の経営者への質問)	価値観・考え
5	最近お客様からいただいた、お褒めの言葉はどのようなものがありましたか。またお客様からどのような要望をいただいているかご紹介ください。	顧客・市場
6	お客様からの声や意見をどのように収集していますか。その声や意見をビジネス改善にどのように活用しているかご説明ください。	顧客・市場
7	お客様はなぜ貴社の製品/サービスを選んで頂いているか教えてください。そして、それを提供できる自組織の源泉は何だと考えているかご説明ください。	顧客・市場
8	貴社は事業の市場全体の規模や変化についてどのように把握していますか。また、それをどのように評価しているかご説明ください。	顧客・市場
9	現在どのようなことに経営資源を集中していますか。例えば、製品開発、マーケティング、顧客サービス、ICT化などです。またこの重点投入が、市場での競争力強化にどのように寄与していますか。具体的な事例を交えてご説明ください。	経営資源
10	従業員のモチベーションを維持・向上させるために、貴社では具体的にどのようなことに取り組まれているかご説明ください。	経営資源
11	新規事業や製品開発に向けて、具体的にどんな投資に力を入れていますか。例えば、研究開発、マーケティング、インフラ整備、DX、人材育成など事例を交えてご説明ください。	経営資源
12	従業員の役割を明確にするために、どのような工夫や取り組みをされていますか。また現在の従業員数や役割の適正さの現状に対する考えをご説明ください。	経営資源

	質問	項目
13	最近の競合の動向について、どのような情報を持っていますか。特に貴社にどのような影響を与えていると考えていますか。差支えない範囲でご説明ください。	競争認識
14	競合他社と比較して、貴社の特徴はどのようなことであると考えていますか。また、取引先が数ある候補の中から貴社を選んでくれる理由はどのような点だと考えているのかご説明ください。	競争認識
15	競合先と考える会社はどのような会社ですか。その理由と、その会社がどのような点で優れていると考えているかご説明ください。	競争認識
16	貴社が競合他社に負けないために、どのような工夫をされていますか。また力を入れている取り組みがございましたら併せてご説明ください。	競争認識
17	事業環境の変化に対応するために、組織内ではどのような取り組みが必要だと考えているかご説明ください。	環境変化
18	急激な市場変化や予期しない問題に直面した際、どのようにして迅速に対応しますか。過去の経験や具体例を挙げてご説明ください。	環境変化
19	経営をするうえで外部環境の変化を掴むために、どのような取り組みに力を入れているのかご説明ください。	環境変化
20	10年前と比較して、貴社に影響を及ぼす外部環境（市場規模、顧客、競合他社、法令規制など）はどのように変化しましたか。また、将来10年後にはどのような外部環境の変化が起こると予測されているかお考えをお聞かせください。	環境変化
21	現在の状況にとらわれず、将来的に5年後や10年後に、お客さまや地域にとってどんな存在でありたいですか。また、社員がどんな働き方をすることが理想だと考えているかご紹介ください。	夢・ビジョン
22	将来の夢や目標に向けて、会社の強みをどう活かし、弱点をどう克服していく予定ですか。また外部環境の変化を考慮した戦略や準備については、どのようなことをお考えかご説明ください。	夢・ビジョン
23	今後も、会社が社会に対してどのような影響を与え、どのような貢献をしたいと考えているかお聞かせください。	夢・ビジョン
24	事業を承継した後、後継者に対してどのような期待や役割を期待していますか。また、将来的に会社がどのような方向性を持つことを希望しているか考えをお聞かせください。（事業承継を考えている経営者への質問）	夢・ビジョン



茨城県よろず支援拠点

〒310-0801 茨城県水戸市桜川|2-2-35 茨城県産業会館9階

☎ 029-224-5339

🌐 <https://ibaraki-yorozu.go.jp/>
