

経営力再構築伴走支援への対応

各務原商工会議所 所 和彦

経営指導員の役割と支援スキルを考えよう

■ 必要な支援スキル

課題設定力

+

課題解決力

- 真のみえざる課題を見極める

診断力

- 未来の姿を経営者と共に考える

構想力

- 人や情報を組み合わせて、実現の確度を引き上げる

編集力（+連携力）

- 早めの成果で流れをつくる

実行力

- 支援先との信頼関係を築く

対話力（+共感力）

- (ベース) **主観力** ● 夢や問題意識、使命感を起点に自分事として考える

壁打ちの壁役の重要性

不確実性の高い時代に入り、企業は環境の変化に柔軟に対応することが求められますが・・・

■ 小規模事業者の状況（仮説）

- ・ 事業と生活が一体 ⇒ お金の流れがよく分からない
- ・ いつ何時も業務に忙殺されている ⇒ 情報が不足しがち（インプットがない）
- ・ 目先の経営問題に追われている ⇒ 長期的な視点や未来志向になりにくい
- ・ 孤独であり相談者がいない ⇒ モノの見方、発想が画一的
- ・ **経営資源は潤沢とは言えない ⇒ 打ち手（方策）は限られる**

● ビジネスにおける壁打ちとは

話を誰かに聞いてもらって考えを整理することを意味する言葉。アドバイスや意見への答えを求めるのではなく、考えたことの整理を主な目的として行われる。

壁役はコンサル（提案）ではない。



打ったボールはどのように返ってくる？
（壁の持つ意味は重要）

◆各務原商工会議所の中小企業相談所内指針

安全・安心かつポジティブな相談環境を意識する

傾聴と対話の場面

- ・笑顔で対応、身だしなみをしっかりする
- ・話を聞く姿勢に気をつける（相手の視覚からの印象）
- ・言葉使い（業界用語は使用しない）
- ・話を最後まで聴く姿勢
- ・プライバシーに配慮する・相づちを打ち、敬意をもって聴く
- ・対応前に事前準備をしっかりとる
- ・相手のペースに合わせて情報を提供
（知識を一方向的に押し込みすぎない）
- ・お互いにメモをとる
- ・相談内容に対し、曖昧な回答をしない
- ・調べてすぐに返事をする
- ・相手の話すトーンに合わせる
- ・その場で一緒に取組む姿勢
- ・考え方だけでなく事例を用いて説明する
- ・お互い対等な立場で「答え」を探索する姿勢

支援者としての心構えや接し方

不快に思われない姿勢 < 満足度を高める取組み < 信頼関係を築く取組み

- ・身だしなみ
- ・話し方
- ・聴き方
- ・持ち物
- ・態度
- ・あいさつ

伴走支援
プラットフォーム例

経営者との初期の接し方

- ・ソリューションありきの支援ではない、経営者と一緒に考えていく姿勢を強調する
- ・過去に類似した支援実績の経験を伝える
- ・支援チーム総出で事業者を支援するという姿勢を見せる

相談者に喜ばれた
対応や言葉は？



それはなぜ？

伴走支援
プラットフォーム例

経営者等への信頼関係を築くには

- ・事前に会社の歴史や経営者の沿革をしっかりと下調べする
- ・会議室以外の場所でのプライベートな会話を通じて経営者との距離感を縮める
- ・伴走支援に対する期待感を醸成するアウトプットを提示する

支援者としての信頼関係が構築できていると感じるとき

- ・自分の名前を覚えてもらったとき
- ・お礼の言葉をもらったとき
- ・次回の相談に自分を指名してもらえたとき
- ・支援先から年賀状を初めてもらえたとき
- ・相手から進んで近況報告をされたとき
- ・支援先のお店を利用して、ちょっとしたサービスを受けたとき
- ・会ったときに相手から悩みや課題を伝えてくれるとき
- ・プライベートな話をしてくれてくれたとき
- ・面会の目的以外の相談を投げかけてくれたとき
- ・こちらが投げかけた項目に対して、すぐに対応してくれたとき
- ・支援先から知り合いの事業者（新たな相談者）を紹介されたとき
- ・生命共済等、こちらからの依頼をふたつ返事で承諾いただけるとき

前提

相談者から見れば、自分（相談者）と支援者は1対1の関係
支援者から見れば、自分（支援者）と相談者は1対100の関係
つまり、支援者は数ある相談者のなかのひとりとして対応している

関係を構築するために

支援者から見ても、自分（支援者）と相談者は1対1の関係になること
そのためには、画一的な対応ではなく相談者を基本的欲求（※下記）を満たすことが必要

2回目以降の相談の際には

必ず前回の話題（できれば経営に関すること以外のこと）から入る

「〇〇の旅行はいかがでしたか」「お父様のお身体の様子はいかがですか」

⇒自分のことを覚えていてくれる、しっかり認知していただいている

「力」の欲求の“承認”に関する事項を満たすもの。

支援の前にこの感情を持ってもらえると、相手に対し安心感があると推察する

■ 選択理論心理学のアプローチは有効

※人のモチベーションの究極の源は、5つの基本的欲求からなる
相談者の「生存」「愛・所属」「力」「自由」「楽しみ」の欲求
を満たすように心理面から配慮する

例えば「自由」の欲求が強い人に対しては、話す内容の主旨・目的・背景を
きちんと伝える。細かい仕様や指示をしないことが有効 等



利益確保の考え方をどのように伝えるか

支援者Bさん：

例えば、

1本1,000円のジュース（瓶）があります。

原価は、1本600円とします。

毎日の売上が10本で、店舗の経費などの
固定費が3,000円/日かかるとしましょう。





利益確保の考え方をどのように伝えるか

支援者Bさん：「同じ売上高10%アップでも、数量と単価を増加させた
(続き) 場合で、実は得られる利益は異なるんですよ」
(下記のように数字で書き示した)

現 状

売価1,000円×10本 = 売上10,000円

(売価1,000円－原価600円) ×10本－固定費3,000円 = 利益1,000円

販売促進により数量を引き上げて、売上10%増加を達成した場合

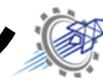
売価1,000円×11本 = 売上11,000円

(売価1,000円－原価600円) ×11本－固定費3,000円 = 利益1,400円

価格転嫁により単価を引き上げて、売上10%増加を達成した場合

売価1,100円×10本 = 売上11,000円

(売価1,100円－原価600円) ×10本－固定費3,000円 = 利益2,000円



利益確保の考え方をどのように伝えるか

支援者Cさん：Bさんの情報を、さらに図式化（西順一郎氏の「STRAC表」）で説明。売上・原価・粗利益・固定費・利益の大きさを箱のサイズで可視化した。

現状価格



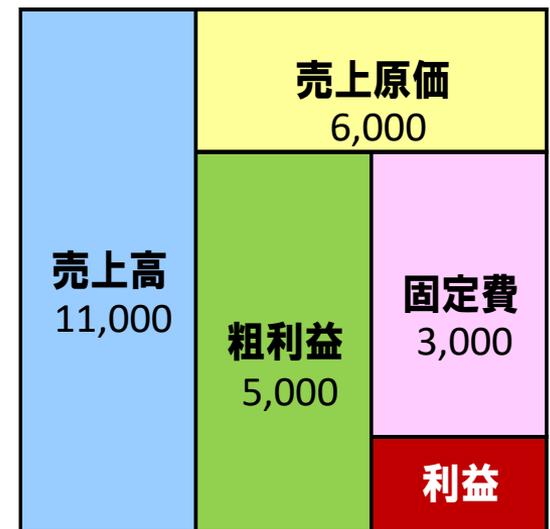
売上に対して、
利益は10%あった
(1,000円)

10%数量増



数量を10%増加したら、
利益は1.4倍になった
(1,400円)

10%値上げ



単価を10%値上げしたら、
利益は2倍になった
(2,000円)

■ 経営者と一緒に作戦を立てる

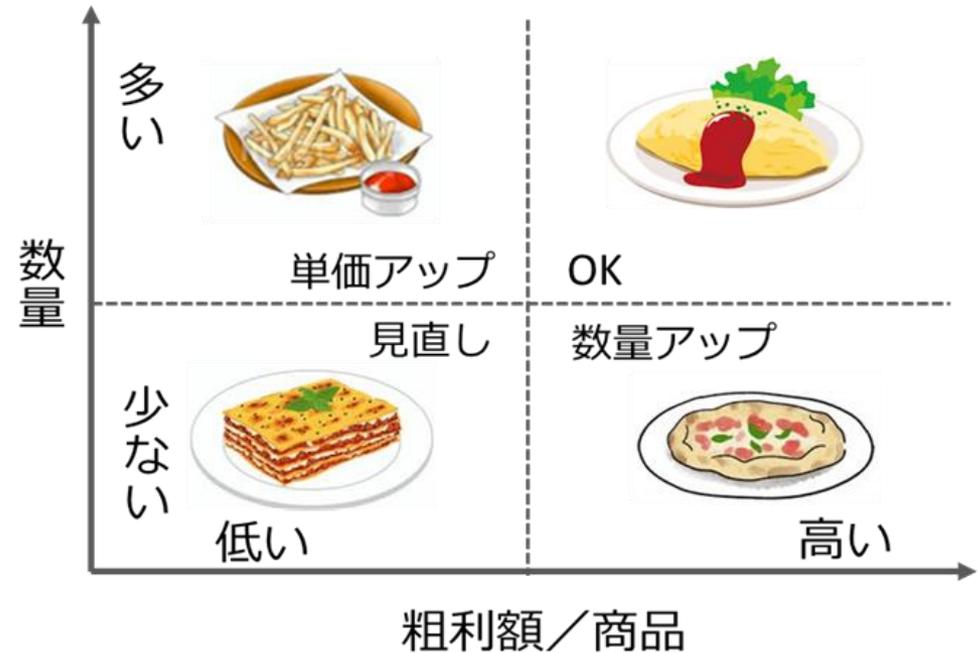


- ・ 着手する順序は？
- ・ 対策の方向性は？

※各メニューの予定原価（設計原価）が把握されていることが前提

支援者は得られたデータから、問いを発する力を発揮、決して、指導（押しつけ）ではない。

（支援者）
「集計して、並び替えてみると利益アップのヒントが詰まっていますね」



【対話の例】

（支援者）出数が多い商品は、それだけファンが多いということですね。

（経営者）そうだね。改めて見ると頭のなかにある数字と少し乖離していたという印象だね。

- (支援者) 売上アップに向けて、まずは販売数に着目してみましょう。
例えば、洋菓子店は夏場に売上が下がる傾向にありますが、夏場に販売数を増やす方策より、イベントが多い冬場に販売数を伸ばす方策のほうが、障壁は少ない気がしますね。御社の場合、出数が多いものに着目するとどうですか。
手のつけやすい課題からの着手を誘導
- (経営者) 確かに、売れ行きがよくないものを、売ろうとするのは相当エネルギーが必要かも。そういう意味では売れている品目そのものに、さらにキャンペーンを打ったり、セット割りで利益率の高い商品とペアリングしても良いかも知れないね。
- (支援者) それは面白そうですね。組み合わせの理由を説明できれば、納得感を得られますね。次に③の領域（出数は多いが利益が少ない群）についてです。単価アップ作戦は、値上げがありますが、他店では、値上げはせずにポーション（盛り付け量）を減らして対応しているお店もありますね。御社の場合はいかがですか。
他店の情報提供
- (経営者) そうだね。まだ具体的にアクションはしてないけど、思い切って値上げに踏み切るか、他店のようにポーションを減らして対応するか、どちらかの利益対策かな。
- (支援者) ポーションが減ると、お客さんの満足度は低下するリスクがあります。顧客離れにならないよう、慎重な判断が必要です。これらとは別の作戦で、新たに付加価値を付けて、価格を引き上げる作戦はどうでしょうか？例えば、このポテトフライのメニューに、これまでに無かったハーブソルトやハニーマスタードソース等を付加して、提供価格を通常よりも少し大きく引き上げるといった具合です。
考え方だけでなく、具体的な例を示しながら

(経営者) 確かに。ハニーマスタードは、最近メディアでよく見聞きするね。
これまでは、新メニューは考案していたが、今ある料理については
ほとんど改変してこなかったなあ。

(支援者) 値上げのやり方も、一律でなく品目ごとに原価率を勘案し、引き上げ
の幅に変化をもたせて、全体最適を見込みながらメリハリのある方法
を考えていきましょう。

支援者も一緒に取組む気があることを感じてもらう

(経営者) まずは、細かく数値を見ることからだな。

(支援者) はい、その取組は勘や経験に頼らない、データに基づいた根拠ある判
断です。この一連の取組みは御社のDX経営にほかならないですよ。

とにかく褒めて、やる気を促す

また、価格戦略が落ち着いたら廃棄ロス管理も見直しましょう。コス
トをかけずに、顧客離れもさせることなく利益が確保できますよ！

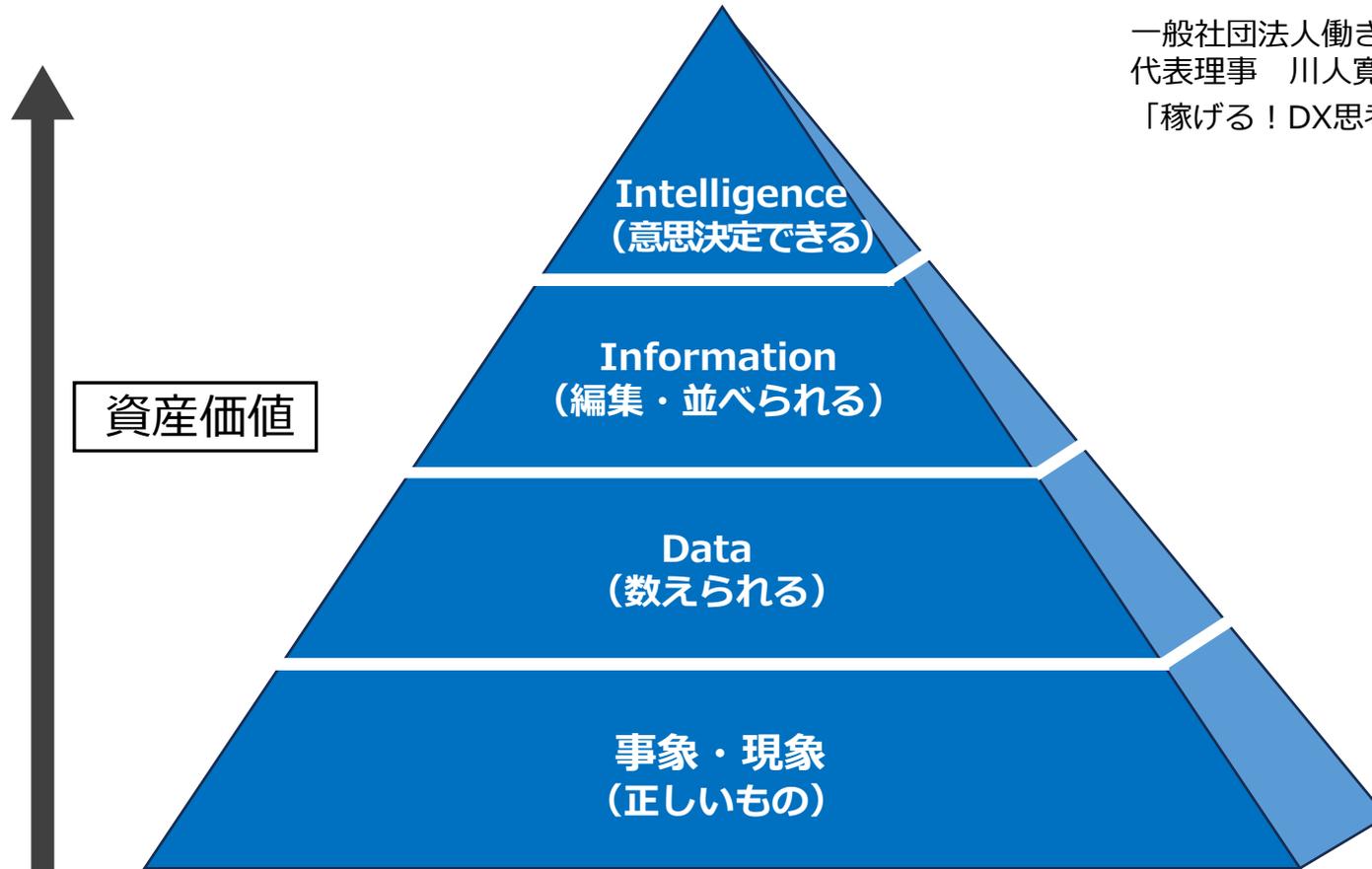
単発で終わるのではなく長期的な視点で次の課題を告知

感度の良い情報提供を交えながら、
決して否定することなく、問いを発し続ける



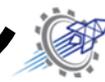
この人（支援者）は、自分のために真剣なんだ、と思ってもらえるか。これが伝われば、劇的にこの先の支援に深みが出る

「情報」の種類

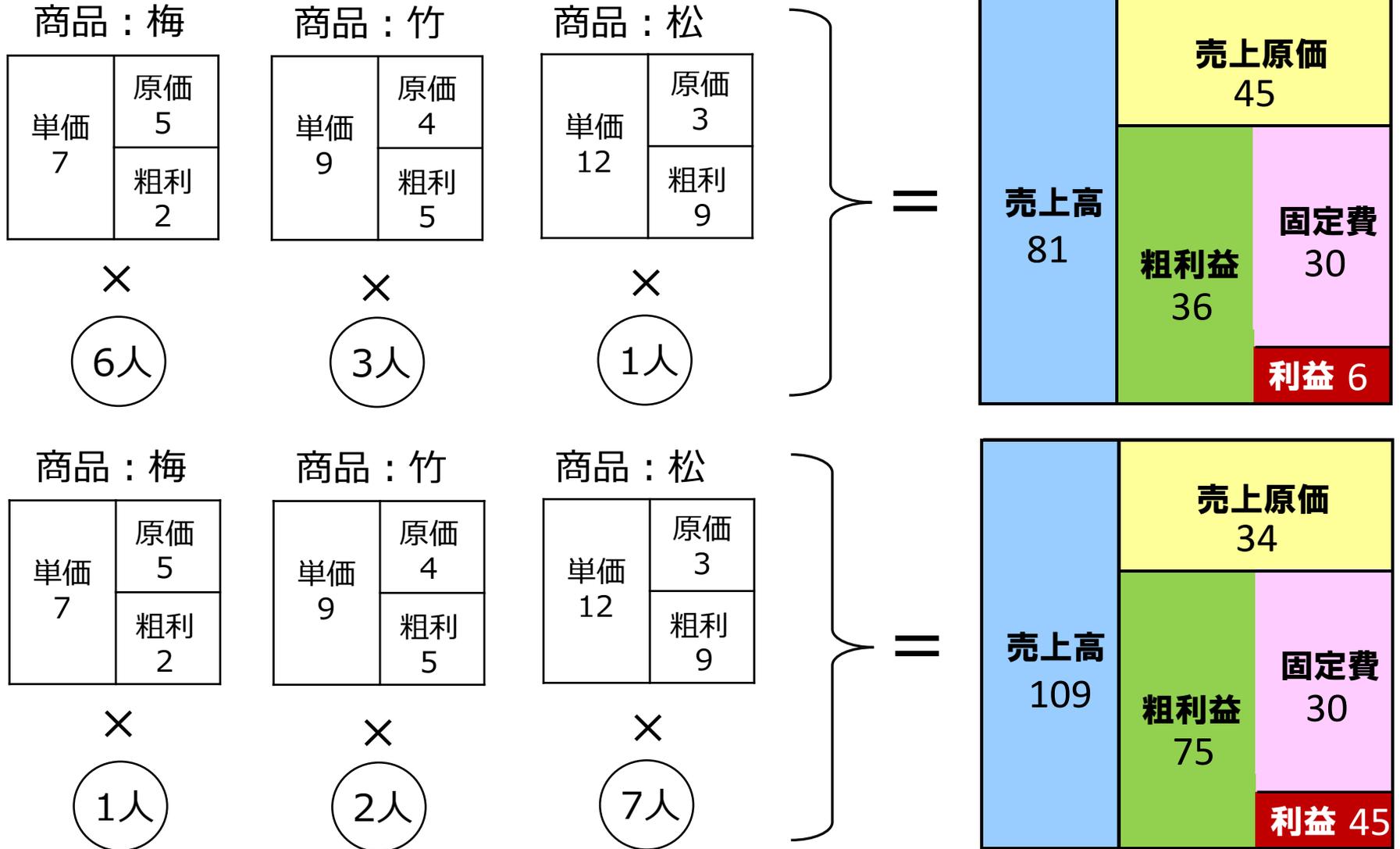


一般社団法人働き方改革協会
代表理事 川人寛徳氏の著書
「稼げる！DX思考」を一部編集

数えて、並び替えるだけで、確度の高い意思決定
(行動) するための「ビッグデータ」になります！



「売上」と「粗利益」の両方から科学的アプローチ



「売上」と「粗利益」の両方からの科学的アプローチ



ランチは3種類（梅・竹・松）提供

竹が一番売れているのですね。竹の粗利益額が、全体の利益額に貢献しますね。

最近、原材料の値段も上がっているし、改めて予定原価を算出してみるか。

一度、各ランチメニューについて、原価を把握してみませんか。



■ 事業者は2日で予定原価表を作成

ランチ：ミニ会席（2,200円）

お品	構成食材	数量	原価（円）
先付け	豆乳		25
(豆腐のニラあんかけ)	ニラ・エビ・あん		40
前菜盛り	卵		10
	もずく		15
	つぶ貝		30
刺身	まぐろ	2切れ	70
	ぶり	2切れ	60
	サーモン	2切れ	40
	大葉	1枚	4
	つま（大根）		5
	さしみ醤油		10
	わさび		1
	べにたて		2
焼き物	さんま	1尾	170
	すだち	1/4個	1
	はじかみ	3g	7
	大根おろし		15
	醤油		2
	かいしき	1枚	1

(集計結果)

予定原価 30.4%