

中小企業伴走支援モデルの再構築について  
～新型コロナ・脱炭素・DX など環境激変下における  
経営者の潜在力引き出しに向けて～

令和4年3月 15 日

伴走支援の在り方検討会

# 目次

はじめに	1
<b>I. 経営環境の変化が激しい時代における中小企業支援の在り方</b>	3
1. 中小企業の経営の革新の必要性	3
(1) 中小企業政策における政策軸と支援手法の変遷	3
① 戦後復興に伴う中小企業政策の策定～二重構造論・指導・診断～（戦後から高度経済成長期）	3
② 事業環境の変化に伴う中小企業政策の転換～成長支援・やる気と能力～（～2000年頃）	3
③ 人口減少・地域構造の変化への対応～小規模事業者の持続的発展にも焦点～（2010年代以降の10年間）	5
(2) 不確実性の高まりと経営環境の不可逆的な変化	5
(3) 企業経営の革新の必要性	7
① 中小企業・小規模事業者の経済、産業、社会を支える役割	7
② 中小企業が迫られるビジネスモデルの革新	7
③ 経営者に求められる「自己変革力」	8
2. 経営環境の変化が激しい時代に適合した支援モデルの構築	9
(1) 中小企業・小規模事業者に対する第三者の支援	9
(2) 中小企業伴走支援モデルの変革の必要性	9
① 経営課題の設定に対する支援の重要性	9
② 経営者の「腹落ち」の必要性	10
(3) 重要な留意点	11
① 経営難に直面している中小企業、小規模事業者に対する支援のあり方	11
② 課題解決プロセス、知識・スキルの重要性の高まり	12
(4) 経営力再構築伴走支援モデルによる伴走支援の意義・可能性	12
① 中小企業政策の浸透力強化・裾野拡大	12
② 「新しい資本主義」に必要な「人への投資」	13
<b>II. 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク</b>	14
1. 「対話」を重視した支援モデル	14
(1) 経営者の「腹落ち」を促すための対話の必要性	14
(2) 適切に経営課題を設定するための対話の必要性	14
2. 成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者に対する支援に当たっての課題	15
3. 経営力再構築伴走支援モデル	15
(1) 経営力再構築伴走支援モデルの三要素	15
要素一 支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい。	15
要素二 経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す。	17

<b>要素三</b> 具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける。 .....	18
(2) 経営力再構築伴走支援のやり方（アプローチ法） .....	18
① 傾聴型ギャップアプローチ .....	18
② 強み発見型アプローチ .....	19
<b>Ⅲ. 経営力再構築伴走支援モデルの実践</b> .....	21
1. 基本的考え方 .....	21
2. 経営力再構築伴走支援モデルを実行できる人材の育成 .....	21
3. 知見、ノウハウ等の発信、共有 .....	22
(1) 経営力再構築伴走支援のフレームワークの発信・共有 .....	22
(2) 好事例、ノウハウの共有 .....	22
4. 誘因構造（インセンティブ付け） .....	22
(1) 支援機関・支援者へのインセンティブ .....	22
(2) 支援を受ける中小企業へのインセンティブ .....	23
(3) 双方へのインセンティブ .....	23
(4) 支援受入れの潜在的ニーズが高いと考えられる分野 .....	23
5. 支援機関間連携 .....	23
6. 経営力再構築伴走支援の導入に向けた制度改正 .....	24
7. 成果の把握 .....	25
(1) 定量的評価 .....	25
(2) 定性的評価 .....	25
8. 必要な体制とそれぞれに期待される役割 .....	25
(1) 地方経済産業局 .....	25
(2) 地方自治体 .....	26
(3) よろず支援拠点・中小企業基盤整備機構 .....	26
(4) 商工団体（商工会、商工会議所、中小企業団体中央会） .....	26
(5) 地域金融機関等 .....	27
(6) 士業等 .....	27
(7) 推進協議会 .....	27
(8) 中小企業庁 .....	27
<b>おわりに</b> .....	29
伴走支援の在り方検討会 委員名簿 .....	31
事例集 .....	32
参考資料集 .....	57

## 中小企業伴走支援モデルの再構築について

### はじめに

日本の企業の99.7%を占める中小企業、小規模事業者は、日本経済の屋台骨を支えてきた。中小企業、小規模事業者の経営者は、売上げを伸ばすにはどうすればよいか、経営戦略をどう策定するか、どんな設備投資をすればよいか、どうやって経営状況の見える化をすればよいか、どうやって資金調達をすればよいかといった悩みを抱え、日々判断を下している。

中小企業支援機関や支援の専門家は、そうした経営者の悩みを解消し、道筋を示すべく支援を行ってきた。

こうした支援機関、支援者の支えにより、中小企業、小規模事業者の活力が生み出され、地域社会の営みが維持されてきた。

中小企業、小規模事業者が昨今置かれている状況に目を向けると、大企業によるサプライチェーンの見直し、事業環境に変化をもたらす様々な制度改正、世界的な脱炭素・カーボンニュートラルやデジタル・トランスフォーメーション(DX)への動き、急速に進む人口減少など、経営環境が激変する中で、自然災害の頻発や新型コロナウイルスの感染拡大が追い打ちをかけ、中小企業、小規模事業者は、厳しい状況に置かれている。

コロナ禍で大きな影響を受けた中小企業、小規模事業者を支えるべく、政府は、様々な給付金や支援金、資金繰り支援、補助金(事業再構築補助金、ものづくり・IT 補助金等の特別枠創設)等、前例のない施策を前例のない規模で打ち出してきた。

しかしながら、これらの施策は、一時的に企業の窮状を救うための緊急避難的なものも多い。先を見通すことが困難な時代において、これらの施策による支えとともに、次なるポストコロナ時代に向け、しっかりと経営課題を見極め、進むべき道を描いていくことが必要であり、経営者に寄り添ってこの難しい課題に取り組む支援が強く求められている。

2011年3月の東日本大震災においては、原発事故の影響もあり、福島県浜通りの中小企業、小規模事業者は、危機的な状況に置かれることとなった。こうした事業者に対し、福島相双復興推進機構、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会等支援機関が中心となって、徹底した対話をベースとした伴走支援が行われた。極めて困難な状況の中にあっても、経営者が問題の本質にたどり着いたとき、そして納得して前に進もうとしたとき、中小企業、小規模事業者の潜在力が最大限発揮され、大きな力が生み出された。こうした対話型のアプローチは、日本全国の伴走支援にも適用できると考えられる。

今、コロナ禍で大変な困難に直面している中小企業、小規模事業者にとっても、福島の例をはじめ、これまで行われた取組における、謂わば「暗黙知」を形式知化し、広く各地で伴走支援を展開し、中小企業、小規模事業者の潜在力を引き出すことができれば、この困難な状況を乗り越え、地方経済の活力を取り戻し、日本経済の成長に結び付けることができるのではないかと。

今後とも、生産性向上、国内・海外での販路拡大、グリーン・デジタル対応、イノベーション促進、事業承継等、中小企業、小規模事業者が直面している様々な課題に対する政策メニューを整える必要があるが、いずれの課題に対処するにしても、第三者が寄り添って支援することによって、各種の施策が有効に機能するのではないか。中小企業、小規模事業者への伴走支援は謂わば中小企業政策の共通インフラとなり得るものである。

このように、中小企業、小規模事業者に寄り添って支援を行うことは、中小企業、小規模事業者の潜在力の発揮、政策の有効活用、ひいては日本経済の成長、発展にとって重要であり、これを担う中小企業支援機関、支援者は、非常に大きな社会的役割を担っていると言える。

中小企業、小規模事業者が昨今置かれている状況に合った支援の在り方を検討すべく、中小企業庁長官により「伴走支援の在り方検討会」が設置された。中小企業、小規模事業者に寄り添った伴走支援を実際に行い、大きな成果を挙げている有識者がこの検討会に集い、望ましい伴走支援とはどのようなものかについて徹底して議論を行った。

本報告書では、経営環境が激変する今の時代において、あるべき中小企業伴走支援の姿を整理した上で、それを普及させるための方策の提言をしている。中小企業支援に携わる国、地方自治体、支援機関、金融機関、支援者が本報告書の内容を踏まえ、それぞれの力を結集して中小企業、小規模事業者を支えていっていただければ幸甚である。

## I. 経営環境の変化が激しい時代における中小企業支援の在り方

### 1. 中小企業の経営の革新の必要性

#### (1) 中小企業政策における政策軸と支援手法の変遷

中小企業伴走支援モデルの検討に当たり、まずは、これまでの中小企業、小規模事業者を巡る環境変化を踏まえた中小企業政策における政策軸と支援手法の変遷について、その流れを確認していく。それによって、今般の中小企業伴走支援モデルの検討に際し、これまでの支援手法との比較、必要な着眼点などの示唆を得ていく。

#### ① 戦後復興に伴う中小企業政策の策定～二重構造論・指導・診断～（戦後から高度経済成長期）

第2次世界大戦後の復興政策の中で、1955年には一人当たり国民所得が戦前の水準に回復し、また、1958年から1959年には、輸出入も戦前の水準に回復し、その後の高度経済成長に繋がっていった。他方、こうした過程の中で、中小企業と大企業の生産性等の格差が顕在化した。

顕在化した中小企業と大企業の二重構造論は、1957年版の「経済白書」の「経済の二重構造」の節において、「高度経済成長の過程の中で、中小企業と大企業の生産性、賃金、技術力、資金調達力等の格差が顕在化したことから登場した概念であることを踏まえ、経済の近代化と成長により格差を解消し、完全雇用を達成すべき」旨が述べられている。

このような社会情勢を背景に、1963年(昭和38年)には、二重構造論、格差是正を基礎理念とする「中小企業基本法(昭和38年法律第154号)」(旧中小企業基本法)及び「中小企業指導法(昭和38年法律第147号)」が制定された。旧中小企業基本法では、中小企業政策の体系整理が行われ、「経済的社会的制約による不利の是正」と「生産性及び取引条件の向上」により、「中小企業の成長発展」と「中小企業の従業者の経済的社会的地位の向上」の実現を目標とした。

すなわち、産業構造を高度化し、産業の国際競争力を強化することで、「国民経済の均衡ある成長発展」という目標を達成するため、「中小企業の成長発展」を図るという趣旨であった。また、中小企業指導法の制定により、経営管理の合理化・技術力強化のための診断指導体制が整備された。さらに、同時期の1960年(昭和35年)には、「商工会の組織等に関する法律(昭和35年法律第89号)」(商工会法)が制定され、家計と経営の未分化等が問題となっていた小規模企業について、きめ細やかな指導を行う「経営改善普及事業」が開始された。

このように、戦後復興に伴う中小企業政策の軸は、いわゆる下部構造である中小企業の底上げが目的とされ、その実施方針は、いわば「お上」である国や地方自治体からの「上から目線」で中小企業を一定の方向に「教え導く」という指導モデルとして、中小企業の経営能力を基本的水準に引き上げること(経営指導・経営改善)を柱としたものであったといえる。

#### ② 事業環境の変化に伴う中小企業政策の転換～成長支援・やる気と能力～（～2000年頃）

1970年代から1980年代には、円高や石油危機等の劇的なマクロ経済の変化が起こると同時に、

経済のグローバル化や、産業のサービス化、顧客ニーズの高度化・多様化等、中小企業を取り巻く事業環境が大きく変化した。

こうした過程の中で、「中小企業事業転換対策臨時措置法(昭和 51 年法律第 84 号)」「(事業転換法)や「中小企業技術開発促進臨時措置法(昭和 60 年法律第 55 号)」「(中小企業技術法)、「特定中小企業者の新分野進出等による経済の構造的変化への適応の円滑化に関する臨時措置法(平成 5 年法律第 93 号)」「(新分野法)等が措置され、これらの法制化により、円高対応のための事業転換の円滑化や異分野中小企業の知識融合による新分野開拓の促進、海外を含む新分野進出、技術開発の促進等が図られた。

この時期には、ソフトな経営資源の重要性が認識され、具体的には、設備や資金以外の情報収集力の強化や人材の育成等による総合的な充実強化が目的とされた。同時に、特定地域における事業転換や企業集積の構造変化と活性化、地域商業振興と都市環境整備等により、都道府県等と連携した地域を対象にした政策を本格化し、地域産業の創造、魅力ある商店街の形成等による地域産業の活性化も実施された。

このような事業環境の変化等を背景に、1993 年(平成 5 年)には、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律(平成 5 年法律第 51 号)」「(小規模事業者支援法)が制定された。小規模事業者支援法には、商工会法から続く「経営改善普及事業」を引き続き位置づけているが、これまでのように小規模事業者の経営資源の不足を補完することに限らず、事業環境の変化等を踏まえて、伸びゆく企業の成長(経営発達)を「支援」という政策の方向性を示した。当該支援を通じて、小規模事業者の経営基盤の充実による経営の安定向上の実現も目指すこととされた。

その後、この流れを引き継ぐように、旧基本法制定後 30 年以上が経過し、①グローバル化や IT 革命の進展、サービス経済化による事業環境の変化とこれに伴う経営の在り方の変化、②旧基本法が目指した「格差の是正」や「規模の利益の追求」による生産性の向上が時代にそぐわなくなったこと、③アジア諸国等の台頭や需要構造の変化により多くの中小企業性業種の停滞や旧基本法制定時に想定されなかった新しい事業分野の登場と多様な中小企業の誕生、④政策思想の変化による市場主義の重視等を背景に、1999 年(平成 11 年)に旧中小企業基本法を改正し、新中小企業基本法が制定された。新中小企業基本法では、これまでの「二重構造の格差是正」に代わる新たな政策理念として、「多様で活力ある中小企業の成長発展」を提示している。

また、新中小企業基本法の制定に伴い、翌年の 2000 年(平成 12 年)には、新中小企業基本法の政策理念を反映する形で中小企業関連法制が改正され、中小企業指導法が「中小企業支援法(昭和 38 年法律第 147 号)」に改正された。中小企業の多様な経営課題に対して、専門的な解決策を提供するため、①地域中小企業支援センター、②都道府県等中小企業センター、③中小企業基盤整備機構の3タイプの支援センターを中心とする支援体制により、窓口相談・専門家派遣等を実施することとされた。

まさに、中小企業を画一的に指導するのではなく、「イノベーションの源泉として」「やる気と能力の

ある」中小企業の多様性を尊重しつつ、企業自らによる主体的な経営資源の確保を行政が助けることで中小企業の成長を支援する、という「指導」から「支援」へ方針が転換された。

### ③ 人口減少・地域構造の変化への対応～小規模事業者の持続的発展にも焦点～（2010年代以降の10年間）

人口構造の変化等に伴う国内需要の減少や雇用形態の多様化、地域産業構造の変化を受け、持続的発展を目指す小規模事業者も、支援対象に加えるべく、2014年(平成26年)に「小規模企業振興基本法(平成26年法律第94号)」が制定された。これにより、「伸びゆく企業の成長(経営発達)を『支援』する」というこれまでの成長支援とは異なる「円滑・着実な事業運営の確保を支援する」という新たな政策軸が提示された。

また、こうした流れの中、小規模事業者支援の充実に向け、地域の支援体制強化を図るため、同年、地域の支援機関と連携しながら様々な経営相談に対応する「よろず支援拠点」を各都道府県に整備した。よろず支援拠点は、①既存の支援機関では十分に解決できない経営相談に対する「総合的・先進的経営アドバイス」、②事業者の相談に応じた「適切なチームの編成」、③「的確な支援機関等の紹介」等の機能を持ち、中小企業、小規模事業者のワンストップ総合支援を実施することとされた。

併せて、小規模事業者支援法も改正され、小規模事業者の経営発達に特に資する事業を「経営発達支援事業」として、商工会、商工会議所が行ってきた経営改善普及事業の中で位置づけた。また、経営発達支援事業が機能することを目的とし、商工会等が策定する「経営発達支援計画」を経済産業大臣が認定する仕組みも導入された。

## (2) 不確実性の高まりと経営環境の不可逆的な変化

経営環境の変化はこれまでも常々起こってきたことであるが、近年特にその変化の度合いとスピードが高まっており、その変化は不可逆的である。こうした変化に中小企業、小規模事業者も否応なく巻き込まれ、それに柔軟に対応していくことが必要である。

### ➤ 技術革新の進展

近年のデジタル技術の革新は、非連続の変化を引き起こすきっかけとなる。デジタル化の影響は例えば自動車産業にも及び、CASE(Connected:車の繋がる化、Automated:自動運転、Shared:シェアリングサービス、Electrified:電動化)に代表される100年に1度の大きな変革に直面していると言われている。この変化によって、既存の自動車関連企業に加え、IT企業、各種のベンチャー企業が参入することとなり、中小企業も含めて、既存の自動車関連のプレイヤーにとっては競争の激化に繋がっている。また、電動化によって、不要となる部品、新たに必要となる部品などが生まれ、自動車産業部品メーカーにとっては経営環境の激変にも繋がる。

他にも、ブロックチェーンや暗号化技術、ビッグデータ、機械学習、仮想現実(VR)や拡張現実(AR)、6Gの移動通信技術、ゲノミクス革命とも言われるゲノム解析の進展など非連続的な変化、破壊的イノベーションを引き起こす可能性のある技術革新が数多く出てきており、そうした技術革新によ



って市場や競争環境が劇的に変化する可能性が高く、変化への柔軟な対応が求められている。

➤ SDGs(持続可能な開発目標)、脱炭素(カーボンニュートラル:炭素中立)への対応

SDGsを踏まえた経営は、今や当然のものとなりつつあり、これに対応する必要がある。特に、気候変動対応、脱炭素(カーボンニュートラル:炭素中立)は避けては通れない課題であり、日本、そして世界で様々な政策が続々と打ち出され、企業も対応を迫られている。

また、SDGsに関連するもう一つの大きな流れは ESG 投資である。環境、社会、企業統治に配慮している企業を重視、選別して行う投資のことであり、これを意識しておかないと突然の投資引き上げ(ダイベストメント)がなされるというリスクもある。

➤ 国際情勢と政策の不確実性

近年、英国のEU離脱や米中貿易摩擦など、予測困難な政治的変化が起きるようになっており、政策の不確実性の高まりも経済活動に影響を与える。さらには、安全保障を理由とする機微技術の範囲の拡大や流出防止策の強化、自国産業を中心に据えた産業政策が世界的に進んでいる。こうした動きもビジネスに大きな影響を与え得る要素である。

➤ 人口減少

我が国では、総人口が 2050 年までに1億人を切ると予測されるほど人口減少が急速に進んでおり、それに伴って国内市場が縮小しつつある。特に、地方での急激な人口減少は、地域経済、社会の維持を難しくする懸念もある。

また、労働力人口の減少によって、特に中小企業、小規模事業者は深刻な人材難に見舞われており、人手不足への対応は喫緊の課題である。

➤ 自然災害

日本に限らず各国とも自然災害の発生回数、被害総額とも拡大傾向にある。特に、日本は人口1人当たり災害被害総額が他国と比べて高い水準にある。事業を復興したばかりで立て続けに被災する二重被災の事例も出ている状況である。

自然災害はビジネス上の大きなリスクであり、直接的な被害に加え、取引先の被災、物流の混乱、サプライチェーンの途絶など間接的被害も懸念される。臨機応変に対応するため、予めBCP(災害時の事業継続計画)を策定していくことが求められている。

➤ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大

新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大は、かつてない規模と速度で経営環境を急変させ、上述の通り、ただでさえ不確実性が高まっている時代において、今後の見通しをますます立てにくいものとしている。

感染防止対策等による直接的な影響に加え、コロナによる消費者心理や嗜好の変化、生活様式の変化が、ますます将来を見通しにくいものとし、ポストコロナ時代の新たな経営環境への対応の模索が今まさに始まろうとしている。

### (3) 企業経営の革新の必要性

#### ① 中小企業・小規模事業者の経済、産業、社会を支える役割

どのように環境が変化しようとも、中小企業、小規模事業者が我が国経済にとって極めて重要な存在であることは言を俟たない。我が国経済の中で中小企業、小規模事業者が占める割合は、企業数で99.7%、従業員数で約7割、付加価値額で5割を越えている。

また、人口減少社会において地域経済を維持、拡大するためには、地域経済を牽引する成長力のある中小企業、小規模事業者が存在すること、地域で暮らす人の「生業」(なりわい)としての雇用が生み出されることが重要である。地域において、付加価値を生み出す中小企業、小規模事業者の存在は重要である。

加えて、中小企業、小規模事業者は、地域のコミュニティ、生活を支えるために必要不可欠な存在である。このような役割を果たす中小企業、小規模事業者が失われると、地域での生活が途端に立ち行かなくなる。地域人口の維持も難しくなり、地域社会の活力が失われてしまう。地域コミュニティを支える基盤という側面からも、中小企業、小規模事業者の活力を維持しなければならない。

中小企業、小規模事業者の特性は、多様性と創造性であり、不確実性の高い時代においてこそ力を発揮できるという側面もある。また、その規模故に機動性(スピード)を持って変化に対応しやすい利点、ダイナミックにチャレンジ出来る利点を元来有しているはずである。中小企業、小規模事業者が持ち合わせているこうした「強み」を最大限に発揮することこそが、変化の激しい時代においても、活力にあふれた日本経済、地域経済を構築していくための原動力である。

#### ② 中小企業が迫られるビジネスモデルの革新

経営環境が不可逆的に変化する中であって、これまで「勝ち組」と見做されてきたグローバル大企業/中堅企業であっても、従来の勝ちパターンから脱却し、新たなバリューチェーンの構築、ビジネスモデルの組み換え、経営資源の大胆な再配分が必至となっている。その影響は、グローバル展開による成長を目指すグローバル型中小企業、独自技術によるスケールアップを狙うサプライチェーン型中小企業にも確実に及ぶ。これまでのように元請けからの安定した受注があることを前提にしてビジネスモデルを組み立てることはできず、自社の技術力、製品の質、開発力、提案力などを基に、常に新しい販路を開拓する姿勢が必要となってくる。

また、国内市場/地域経済の縮小が進みつつある中で、地域資源を活かした事業で持続的発展を目指す地域資源型中小企業、地域に密着したサービスの維持・発展を目指す地域コミュニティ型中小企業にとっても、生き残りを賭けた、待ったなしの対応が求められている。パイが小さくなっていくとすれば、これまで通りのやり方では皆が満足いく配分をすることはできない。ビジネスモデルを革新し、新しい製品、新しいサービス、新しい付加価値を提供することによって、パイを大きくする努力が必要となる。

さらに、これまでのデフレ経済下で、中小企業、小規模事業者は、長年原価低減圧力にさらされてきたが、こうした構造からの脱却も急務である。今後は差別化されたサービス、付加価値の高い製品を提供し、適切に価格転嫁することにより、中小企業、小規模事業者のマークアップ率を高める形で中小企業経営モデルを再構築することが必要である。中小企業、小規模事業者の付加価値創出力を高め、その力を維持していくことは、従業員の賃金引き上げや人材育成といった人的資本への投資余力を生み出すことになり、「新しい資本主義」を構築するための極めて重要な要素である。

不確実性の高い時代は、戦後復興期と異なり、唯一の正解は存在しない。こうすればうまくいくという必勝の方程式(ビジネスモデル)は、見出すことが困難となっている。様々な着想(アイデア)、基盤(シーズ)技術、人的つながり(ネットワーク)、売り方・買い方(マーケティング)等の経営資源の何処に成功の原石が埋もれているのか分からない。数多くの挑戦と苦難を積み重ねること、失敗したとしても再チャレンジすることが、新たな時代の未来を切り拓き、成長を実現することとなる。

### ③ 経営者に求められる「自己変革力」

これまでのコロナ禍の2年の間、緊急的な中小企業支援として、持続化給付金、一時・月次支援金、事業復活支援金、実質無利子・無担保融資等の資金繰り支援、さらにはコロナ禍の荒波を乗り切るための事業再構築補助金等の支援策を実施してきている。

ただし、これら(のうち事業再構築補助金以外)は、あくまで緊急避難的な支援策である。今後、ポストコロナ時代を迎えるに当たって、中小企業、小規模事業者においても「経営力そのもの」が大きく問われることになる。経営者自らが、環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変革力」が求められているのである。

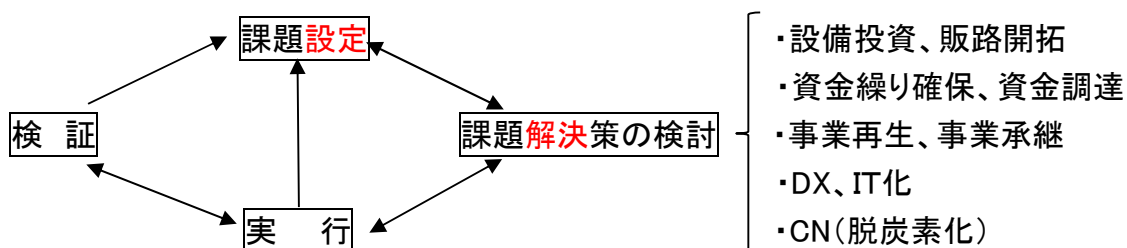
グローバル展開による成長を目指すグローバル型中小企業、独自技術によるスケールアップを狙うサプライチェーン型中小企業、さらには、地域資源を活かした事業で持続的発展を目指す地域資源型中小企業、地域に密着したサービスの維持・発展を目指す地域コミュニティ型中小企業、いずれの企業経営においても、上述したとおり、大きな経営上の課題が出てきている時代にあり、まさに「経営力そのもの」の向上、「自己変革力」を身に付けることが求められている。

## 2. 経営環境の変化が激しい時代に適合した支援モデルの構築

### (1) 中小企業・小規模事業者に対する第三者の支援

1. で述べたような経営環境の変化が激しく、不確実性が高い時代において、経営改善を目指す場合であっても、成長を追求する場合であっても、中小企業、小規模事業者が有する限られた経営資源に鑑みれば、これを経営者が独力で行うことは難しい。そこで、第三者による支援が重要となってくる。

経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、「経営課題の設定→課題解決策の検討→実行→検証」であり、課題設定を「入口」として課題解決を「出口」とするものである。



しかしながら、このプロセスは必ずしも一方向に流れるものではなく、課題解決策の検討の過程で課題設定に戻ったり、実行の過程で解決策の再検討を行ったりというように、行ったり来たりすることが多い。

実際の経営の現場では、例えば、コロナ禍で資金繰りに悩んでいる場合は、目の前の資金調達という課題解決策の検討から入る場合が多い。昨今の大きな流れであるデジタル・トランスフォーメーションやカーボン・ニュートラルという課題についても然りである。デジタル・トランスフォーメーション(DX)の必要性が盛んに叫ばれる中、IT導入など何かやったほうがいいと思いつつ、具体的に何から手を付けてよいか分からない、カーボンニュートラル(CN)への対応が必要と言われるものの、自社の経営問題としての意識を十分に持てず、手が打てない、といった経営者が多いのではないか。

こうした課題解決ないし「出口」の検討から入り、そもそも何を課題として設定するか、という「入口」に立ち返って、経営の自己変革を促していくことも含め、伴走支援モデルの変革の仕方を検討していく。

### (2) 中小企業伴走支援モデルの変革の必要性

1. で述べたとおり、中小企業、小規模事業者が変革を求められている中であって、それを支える経営支援の在り方も、当然変革を求められる。

#### ① 経営課題の設定に対する支援の重要性

これまで国や地方自治体は、中小企業、小規模事業者が直面する経営課題を解決するために利用できる施策ツール(補助金、税制、金融支援、給付金・一時金等)を充実させることに力を注いできた。その反射的効果として、近年ではそれらの施策ツールの活用に向

足を置いた、課題解決策の検討、実行プロセスにおける支援が広く行われてきた。その一環で補助金申請サポートのような伴走支援も行われてきた。

従来型の大量生産モデルに基づく産業構造の下で、中小企業、小規模事業者における経営課題がある程度共通していた時代においては、経営課題がどこにあるのかを見極めるプロセスをしっかりと行わなくとも、課題解決策が大きく外れることがなかったため、こうした支援が比較的有効に機能してきた。

他方、経営環境の変化が激しく、複雑さを増した時代においては、企業の直面する課題は個々別々であるため、経営者が自ら課題を見立てることが難しく、これを誤れば課題解決策も誤ることになり、課題解決策の検討や実行プロセスから支援を行っても効果を望みにくくなってきている。効果的に経営課題を解決するためには、そもそも経営課題が何であるのかということについての正確な分析から入らなければならない。また、課題解決に取り組んでいる中で、別の経営課題に直面し、その課題分析を行った上でなければ効果的な経営改善に至らないといったケースも多々ある。

こうした観点から、今日では、これまで他のプロセスと比べて支援対象としての意識が薄かった課題設定プロセスを、課題解決策の検討プロセス等と同様、あるいはそれ以上にしっかりと支援することが求められる。今後、ここに焦点を当てた政策展開を考えていくべきと考えられる。

この際、経営課題の設定といっても、例えば新規販路開拓が必要、設備投資が必要といった表面的な課題を特定するだけでは不十分であることに留意が必要である。経営環境の変化が激しい時代にあって、変化に柔軟に対応するためには、経営者本人にとっての「本質的経営課題」にまで遡って特定、把握することが求められる。

## ② 経営者の「腹落ち」の必要性

経営環境の変化が激しい時代においては、経営を見直したり、成長を実現したりするために、直面する多くの課題を乗り越えていくことが必要である。その際、経営者には、困難な壁に直面してもやり切る意思、状況に応じて臨機応変に対応できる柔軟性、経営者の独りよがりにならず社全体を巻き込む統率力等が求められる。このように、経営改善や成長に向けた取組は、リーダーシップ研究者 R・ハイフェッツ(ハーバード大)<sup>1</sup>の考えに基づけば、既存の解決策が応用できる「技術的課題(Technical Problems)」ではなく、既存の解決策がなく、当事者のマインドセット自体を変える必要がある「適応を要する課題(Adaptive Challenges)」そのものである。このため、当事者である経営者が十分に「腹落ち」(納得)していなければ、その考えや行動を変えることはできず、誰かに言われたことを鵜呑みにするだけでは「腹落ち」には至らない。

経営者が腹落ちすれば、当事者意識を持って、自ら能動的に行動を起こすようになる。すなわち、「内発的動機づけ」が得られ、困難があっても最後までやり切ることができるよう

<sup>1</sup> R・ハイフェッツ他「最難関のリーダーシップ」(2017年)

になり、結果として企業・事業者の「潜在的な力」が引き出され、それが最大限発揮される。経営者がこのような状態に達すれば、経営課題の解決に向けて「自走化」できるようになったと評価でき、「自己変革力」を身に付けたと言える。経営改善や成長を目指した取組を実行するのはあくまで当事者である経営者、社員である(当事者中心主義)。

他方、経営者が独力で腹落ちに至ることは容易ではない。第1回検討会の資料<sup>2</sup>にもあるとおり、多くの中小企業、小規模事業者に見られる、自己変革を妨げる典型的な障壁の中には、経営者が自社の課題に「向き合わない」姿勢が問題となっているケース、例えば、過去の成功体験などが「認知バイアス」となり、経営者が現実に向き合えなくなっているような例も少なくない。このような経営者は、経営環境を客観的に認識することができなかつたり、複数の選択肢から最適なものを選び取ることが困難であったりするため、第三者である支援者から課題設定プロセスへの支援を受けながら、課題解決に向けた取組に腹落ちしていくのが通例である。また、腹落ちに至った後のフォローも支援者が行うことで「自己変革力」の会得までしっかりとした道筋が描かれたことになる。

ただし、「自己変革力」を身に付け、自走化できるようになった場合であっても、あらゆる経営課題に対してそれが可能であるということはない。別の困難に直面した場合、改めて「腹落ち」に至るための支援を求めることも当然考えられる。

なお、①で述べた課題設定と課題解決の関係について、課題解決に取り組んでいる事業者が改めて課題設定にまで立ち返って整理することによって、課題解決に取り組む意義や効果について腹落ちできるようになるという効果もある。

ここまで述べてきた、①経営課題の設定のための支援を強化すること、②経営改善や成長のために実行していくべき方針の内容に経営者が「腹落ち」することにより企業の潜在力を引き出すことは、いずれもすなわち中小企業、小規模事業者の経営力を強化(再構築)することに繋がる。よって、このような支援モデルを「経営力再構築伴走支援モデル」と称することとする。

### (3) 重要な留意点

#### ① 経営難に直面している中小企業、小規模事業者に対する支援のあり方

債務の過剰感があり、経営が厳しい中小企業、小規模事業者は、コロナ禍で増加している。こうした企業、事業者にとっては、目先の債務をどう返済するかが中心的な経営課題であり、時間をかけて経営者の腹落ちを促したり、緻密な課題設定支援を行ったりしている余裕はない場合が多い。こうした企業、事業者に必要な支援は、返済原資を得るための速やかな収益力改善支援、事業再生支援、場合によっては廃業を促し、円滑な廃業を支援しつつ、経営者の再チャレンジを促すことである。こうした支援においては、経営者が腹落ちするケースばかりではなく、むしろ経営者が嫌がるようなことを敢えて迫る厳しい姿勢も必要となる場合もある。また、目先の危機を乗り越えるため、資金繰り支援等の課題解決支援策をまずは早急に利用するような割り切りも必要である。

<sup>2</sup> 伴走支援の在り方検討会第1回 資料3 9ページ「自己変革のための第三者による伴走支援の重要性」。本報告書参考資料集 59 ページにも掲載。

したがって、経営者の腹落ちを促すことで企業の潜在力を引き出すこと、経営課題の設定への支援に力点を置く「経営力再構築伴走支援モデル」は、経営が危機に陥っていて、対策を講ずることが待ったなしの状況にある企業、事業者に向くモデルではなく、比較的健全に経営が行われていて、事業の成長、持続的発展を目指している企業、事業者や経営改善が必要ではあるが一定の時間をかける余裕がある段階にある企業、事業者を対象とすることが適当なモデルと言える。

コロナ禍の影響が長引く中、経営状態が悪化し、再生局面またはそれに近い状態にあつて、時間的余裕がない中小企業、小規模事業者が増え続けることが予想されるため、中小企業庁が公表した「中小企業活性化パッケージ<sup>3</sup>」による支援を行うことが適当と考えられる。

## ② 課題解決プロセス、知識・スキルの重要性の高まり

課題設定に力点を置くといっても課題解決策の検討、実行プロセスの支援を疎かにして良いというわけでは当然ない。不確実性が高い時代にあつては、経営課題の解決も容易ではない。支援者は、必要に応じ課題解決プロセスも含めて伴走することが望ましい。

その際、カーボン・ニュートラル、デジタル・トランスフォーメーションといった経営環境や技術の変化にかかる知識・知見、技術の進展により日々高度化していくITツールを用いた課題解決スキル等をさらに磨くことを心がける必要がある。

ただし、課題解決に必要な知識・技術も複雑化、専門化する中、設定した課題を自らが伴走して解決まで導くことができない場合が多いと想定される。その場合には、当該分野の専門家や課題を解決できる支援者に適切に繋ぐことが必要となる。課題設定に当たる支援者は、そのための人脈・ネットワークを普段から構築しておくことも求められる<sup>4</sup>。

## (4) 経営力再構築伴走支援モデルによる伴走支援の意義・可能性

課題設定と経営者の腹落ちに重きを置く本モデルの意義・可能性として、以下のようなことが挙げられる。

### ① 中小企業政策の浸透力強化・裾野拡大

これまで中小企業、小規模事業者の様々な課題(生産性向上・成長、事業承継、経営改善等)について予算、税等の様々な課題解決ツールの施策を展開してきたが、これを活用して実際にその課題を乗り越えて成果を出すまでには更に経営上の様々なボトルネックがあることが多かった。経営力再構築伴走支援モデルは、経営者の課題設定力を高め、経営者や従業員の腹落ちによる潜在力を引き出すものであり、こうした経営上のボトルネックを乗り越え、中小企業、小規模事業者の成長力を一層高め、円滑な事業承継を促し、停滞している経営改善を後押しするといった実際の行動や成果に結びつく可能性を高めるものと考えられる。これは、予算の有効活用という観点からも重要である。

<sup>3</sup> <https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2022/220304.html>

<sup>4</sup> 支援者が適切な専門家等と繋がりが無い場合、中小企業庁の専門家派遣事業、中小企業基盤整備機構のハンズオン支援の専門家継続派遣事業や自治体が用意している専門家派遣事業などの制度を利用することも可能である。

また、課題解決のための施策ツールに力点を置いた支援では、ともすれば、予算制約もあり、より情報感度の高い一部の事業者にしか施策が届かない側面もあったのではないかと考えられる。今回、経営課題の設定プロセスにも力点を置くことにより、課題設定支援を通じて、これまで中小企業支援施策を利用する発想がなかった事業者にも施策が届けることが可能となり得る。

さらには、経営力再構築伴走支援によって、より多くの中小企業・小規模事業者が「自己変革力・経営力」を身に付けることにより、国や自治体の提供する補助金等に頼らずとも、自ら成長や持続的発展を実現できることが期待される。

## ② 「新しい資本主義」に必要な「人への投資」

前述のとおり、中小企業・小規模事業者の自己変革力・経営力の発揮により、事業による付加価値を生み出す力を高めることは、従業員の賃金引上げや人材投資といった人的資本への投資余力を生み出す。

さらに、全国の中小企業・小規模事業者に対して経営力再構築伴走支援を実施できるよう、支援人材の質的向上を図ることができれば、伴走支援者を通じて、中小企業の経営者、個人事業主、従業員という「人」の潜在力を引き出すことができる。このことは、直接的に「人」に対して資金を投じるものではないが、「人」の能力を涵養するという意味において、広義の「人への投資」とも言えるのではないか。卓抜した能力を有する一部の者のみならず、いわゆる中間層を構成する多くの中小企業・小規模事業者が「経営力再構築伴走支援モデル」の開発・普及を通じてその潜在力を発揮することができれば、いわゆる新自由主義の弊害を乗り越え、大企業と中小企業・小規模事業者の共存共栄、人口減少に打ち勝つ地域経済社会の創出等により、日本ならではの「新しい資本主義」を実現することが可能となるのではないか。

次章の「経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク」による「中小企業伴走支援モデルの再構築」は、その可能性を秘めていると考えられる。



## Ⅱ. 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク

### 1. 「対話」を重視した支援モデル

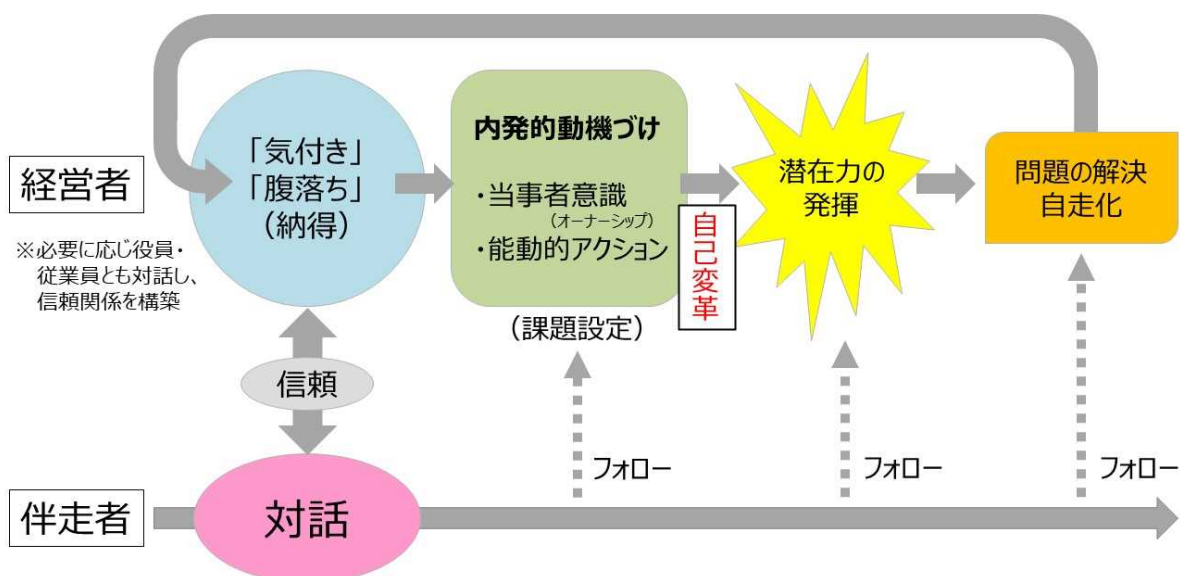
#### (1) 経営者の「腹落ち」を促すための対話の必要性

経営者が「腹落ち」するための最善の方法は自ら答えにたどり着くことである。しかし、中小企業、小規模事業者の経営者が独力でそこに至ることは現実的には難しい。そのため、まずは第三者(支援者)に経営者自らの頭の中にある想いを伝えて「言語化」することが大事である。支援者は、相手の言葉にしっかりと耳を傾け(傾聴)、共感を示しつつ、適切な問いかけを通じて、相手の想いを整理していき、具体的な形に導いていく。このプロセスを踏むことで、経営者は考えが整理され、自ら答えにたどり着いたと実感することができ、結論に対して「腹落ち」することになる。

ただし、経営者自らたどり着いた答えが必ずしも適切とは言えない場合もある。その際、支援者は少し踏み込んで提案を行うこともあり得るが、経営者との信頼関係が構築できていなければ、その提案を受け入れたとしても経営者本人の納得感が得られていないかもしれない。第三者からの提案であっても「腹落ち」するためには、信頼できる人からの提案なのだと感じられることが必要である。そのためにも、支援者は経営者との対話を通して信頼感を醸成しなければならない。

また、築き上げた信頼が一瞬で失われることもあると意識し、一度信頼感が醸成されたからといって安心することなく、常に丁寧な対話を心がけ、信頼を失うようなことがないようにしなければならない。

(図1)



#### (2) 適切に経営課題を設定するための対話の必要性

これまであまりウエイトが置かれてこなかった経営課題の設定プロセスへの支援であるが、これは、他のプロセスへの支援と比べて、経営実態や経営環境についての深い理解と洞察が求められる支援であると言える。特に、表面的な課題に留まらず、経営者にとっての本質的課題まで掘り下げるとなればなおさらである。

深い理解と洞察を可能とするためには、経営者、社員等との対話を重ね、分析するために十分な情報を最大限引き出すことが必要である。

信頼できない人に話そうとは思わないことから、ここでも経営者や従業員との間で信頼関係を醸成することが重要である。

## 2. 成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者に対する支援に当たっての課題

これまで、支援に当たり、経営者と支援者の間でのやりとり(対話)は当然行われてきたが、どのような状況にある中小企業、小規模事業者に対しても、「本来なくてはならないこと」に対して、不足している点や問題点を支援者が特定・指摘するという方法(ギャップアプローチ(問題点検型アプローチ))で行われることが多かったのではないか。

このギャップアプローチ(問題点検型アプローチ)は、知見を有している専門家があまり知見を持っていない経営者に対して「点検する」という構図になり、上から目線で指摘することになる傾向がある。この場合の対話は、経営上の問題点をあぶり出すための手段として行われる。この方法だけで進めていこうとすると、経営者との信頼関係を構築することが難しく、よって十分かつ正確な情報を引き出すことも困難となる場合が多い。また、こうしたやり方で、事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者の経営課題を設定したとしても、表面的な経営課題に留まってしまい、その課題の内容について経営者が腹落ちもせず、企業の潜在力を最大限引き出すに至らない場合が多かったと考えられる。

他方、上述の通り、経営が厳しい中小企業、小規模事業者に時間的余裕はないため、速やかに経営上の問題点をあぶり出し、問題を解消する方策を迅速に講ずる必要がある。このようなケースにおけるギャップアプローチ(問題点検型アプローチ)の有効性が否定されるものではない。

## 3. 経営力再構築伴走支援モデル

### (1) 経営力再構築伴走支援モデルの三要素

事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者を支援する際に生じるギャップアプローチ(問題点検型アプローチ)の課題を解消するためには、まず目先にある問題の解決を目的に据えるのではなく、経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築することを目的とすべきである。

経営力再構築伴走支援を実施するに当たって踏まえるべきは、以下の三要素である。

**要素一** 支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい。

経営者の自己変革力を引き出し、経営力を強化する目的を達成するためには、経営者との対話、さらに必要であれば経営幹部、後継者や従業員等とも対話することが必要である。

対話する際、相手の話をしっかりと聞き(傾聴)、相手の立場に共感することが重要であり、そのような姿勢によって、相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提となる。<sup>5</sup>

<sup>5</sup> ビジネス領域における学術研究において使われる用語である「コーチング」は、ここでいう「対話と傾聴」とほぼ同義であると考えられる。「コーチング」とは、「本人が、自分が抱える課題について内省し、自ら解決に取

傾聴によって聴き出した内容をベースとして、さらに問いかけを発することによって、相手の想い、考えを余すところなく言語化してもらうとともに、その問いかけによって相手の頭の中を整理し、出口の具体化を促していくのが「好ましい対話」と言える。

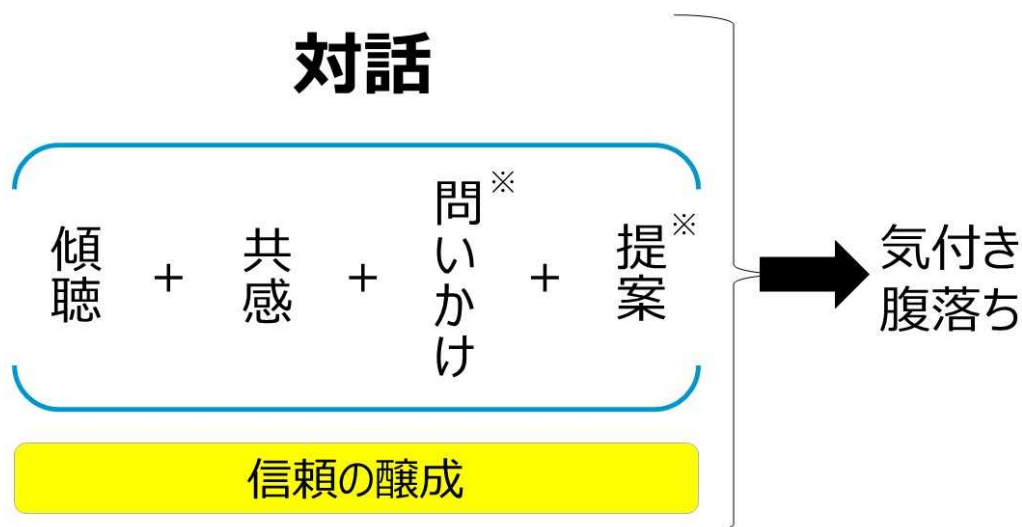
相手の考えがある程度まとまってきたところで、支援者側から提案を行うことも有効である。

他方、問いかけにせよ、提案にせよ、一方的なものとはせず、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すことを意識して行うことが望ましい。

また、実務上、支援の入口段階では信頼関係が構築されていないことから、対話と傾聴が円滑に行えない場合が往々にしてある。そうした場合、まずは「御用聞き」等をきっかけとして、経営者が求めているものを把握し、面談を重ねて信頼関係を築いた上で対話と傾聴を行うことも有効である。

経営者は、日々経営に関する決断を下し、その決断の責任を一身に背負わなければならない存在である。そのため孤独を感じることが多い。支援者は、経営者の気持ちに寄り添い、対話を通じて、経営者が「孤独から開放された」と感じられるようにすることが理想的である。

(図2)



※一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

り組むよう導くやりとりの手法。主なスキルは傾聴と質問であり、コーチと本人の間で1対1で行われるもの。」と定義される。やりとりを通じて意味が共有され、意味づけが変化する、双方向のコミュニケーションのためには、傾聴や質問することによる双方向のやりとりと意味づけの共有という関わり方が不可欠である。

(参考:「対話」に関する検討会での意見)

＜好ましい対話の姿勢＞

- ・ 相手の話をしっかりと聴くこと(「聴き上手」であること)。支援者が一方的に話しをすることなく、相手の話を余すところなく聞き出す姿勢が重要。
- ・ 相手に敬意を持って、否定せずに話を聴き続ける「敬聴」の姿勢が必要。
- ・ 対話は事業性理解のために行うもの。相手は話しやすいこと、好きなことから話し始めるものであるが、支援者は事業性理解のための軸(自社、競合、顧客等)を頭に置きながら、うまく質問し、相手と事業についての共通理解に到達できるようにする。
- ・ 相手の話の中にある「キーワード」を聞き逃さずことなく、しっかり掘り下げる。
- ・ 自分が支えるから大丈夫、きっとやり遂げることが出来る、といった具合に相手を励ますことも必要。経営者が判断を下す時に背中を押すことも必要。

＜避けるべき対話の姿勢＞

- ・ 自分の方が知見を持っているという上から目線の態度。
- ・ 支援者が一方的に話しをすると相手から十分な情報を引き出せない。
- ・ 次々に質問を投げかける詰問型になると相手は心を開かなくなる。
- ・ 知識のある者が、知識のない者に対応方法等を教授するような形式でのコンサルティング(いわゆる「医者・患者」型コンサルティング)。

**要素二** 経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す。

経営力強化のためには、経営者が取り組むべきことに腹落ち(納得)し、当事者意識を持って、能動的に行動することが必要である。「内発的動機づけ」が適切に行われれば、経営環境に変化が生じた場合であっても、経営者自身が自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導くことができる期待され、企業がその「潜在力」を最大限に発揮されることに繋がる<sup>6</sup>。これが「自己変革力」、「自走力」であり、この能力の涵養を意識して支援を行うことが望ましい。すなわち、ただ単に「答え」を提供するような支援を行うことは適当ではなく、経営者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて経営者もよく考えること、経営者あるいは社内チームと一緒に作業を行うことなどを意識した支援が望ましい。特に、企業全体の「自走化」を実現するためには、経営者一人の力では限界があることから、変革に向けたコアチーム(社内変革推進者のチーム)を社内形成<sup>7</sup>、経営者と共に変革に取り組む過程において、支援者が伴走支援をしていくケースも多い。支援者側も、相手に応じてチームを組成して支援に当たることも有効である。

<sup>6</sup> 潜在力を引き出すコーチングに関する論文は、以下が詳しい。

ホイットモア, J. 真下圭訳 (1995). 潜在能力を引き出すコーチングの技術 日本能率協会マネジメントセンター(Whitmore, J. (1992). Coaching for performance: The principles and practices of coaching and leadership. Nicholas Brealey Publishing.)

<sup>7</sup> 変革に向けたコアチームが社内形成され、経営者とともに変革に取り組む過程を支援者が伴走するケースについては、「組織開発の取り組みが業績向上につながる影響過程：中小企業における事例研究」が詳しい。( [https://www.odnj.org/wp-content/uploads/ODNJ\\_Journal\\_005.pdf](https://www.odnj.org/wp-content/uploads/ODNJ_Journal_005.pdf) )

なお、「自走化」は、必ずしも独力で経営を行えるようになることを意味するものではなく、第三者に支援を求めることも十分ありうる。経営上真に必要なであると経営者自らが判断した上で支援を求めるのであれば、それは十分「自走化」されていると言える。また、支援者や専門家に言われるがまま取り組むのではなく、支援者等の助言を踏まえて自らの意思、判断で取り組んでいるかということも、重要な要素である。

**要素三** 具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける。

例えば、経営の現状分析のためにローカルベンチマークを使う、経営の未来像を描くために経営デザインシートを使うといった、支援に当たっての具体的に有用な手法は多様にあり、これまで慣れ親しんだ手法がそれぞれの支援者にある。それを尊重し、自由に実施してもらうことが適当と考えられる。

ただし、支援対象者やその置かれている局面によって、最適な手法を用いることが重要であり、特定の手法を適用することに拘泥するべきではないと考えられる。

（参考：検討会の議論の中で出てきた支援手法（ツール）の例）

【詳細は参考資料集 75～80 ページ参照】

➤ ローカルベンチマーク

事業者の経営の現状を把握し、見える化するツール。ローカルベンチマークシートを使用した対話を通じて、支援者と経営者が企業経営の現状、課題を相互に理解し、経営者の「気づき」により、経営改善を目指すもの。

➤ 経営デザインシート

事業者の将来を構想するための思考補助ツール。事業環境の変化を見据え、自社や事業の「これまで」を把握するとともに、「これから」（ありたい姿）を構想し、「これから」と「これまで」の比較により、移行戦略を策定するためのシート。1枚で全体を俯瞰することができる。

➤ 資金繰り表

いわゆる「どんぶり勘定」で経営を行っているような事業者に対しては、簡単な資金繰り表を作成してみるだけでも課題が見えてくる（このままで事業を継続できるか、経営者の「命銭」としての収益が上がっているか等）。

（2）経営力再構築伴走支援のやり方（アプローチ法）

経営力再構築伴走支援モデルの根幹は、対話スキルである。自己変革力を身に付け、自走化を促し、企業の潜在力を引き出すという目的を達成するための対話型支援のやり方（アプローチ法）として、大きく分けて以下の2つがあるとの考え方が検討会において示された。

① 傾聴型ギャップアプローチ

経営上の問題点をあぶり出すために対話を行うギャップアプローチ（問題点検型アプローチ）と異なり、まずは今の事業の内容や経営者がこれまでにやってきたこと、経営に当たって考えていること等にしっかりと耳を傾け、それを讃えたり、肯定したり、共感を示したりす

るような形での対話から始めるアプローチである。十分に信頼関係を構築してから、経営課題の設定に取りかかるものである。「問題点の特定」から取りかからないことが重要なポイントである。信頼関係を十分に築くことができれば、正確な情報を十分に聞き出すことができるようになり、正確な経営課題の設定に至ることが可能となる。

## ② 強み発見型アプローチ

まず傾聴を通じて経営者と十分な信頼関係を構築することは、傾聴型ギャップアプローチと同様である。このアプローチでは経営課題の設定を目的とするのではなく、支援対象の中小企業、小規模事業者の「強み」「存在価値(アイデンティティ)」を特定し、それを踏まえて導き出せる「未来像(夢)」を描くことを目的とする。その未来像実現のための設計図こそが「経営戦略」となる。これによって、経営者あるいは従業員の前向きな意欲がかき立てられ、大きな飛躍が期待できる<sup>8</sup>。

他方、上述の通り、ギャップアプローチ(問題点検型アプローチ)も、否定されるべき手法ではなく、経営の厳しい中小企業、小規模事業者への支援手法としては有効である。例えば、経営の立て直しが待たなしの厳しい局面に陥っている場合、知見者としてある程度明確に課題(欠点)を示し、速やかな対処を迫ることが必要である。まずは目の前の危機を乗り越え、落ち着いたところで傾聴型ギャップアプローチや強み発見型アプローチに切り替えることもあり得る。

すなわち、これらの支援手法を支援対象の中小企業、小規模事業者の状況によって使い分けることが極めて重要である。例えば、事業者の規模(規模に応じてマネジメントスタイルが異なる)、ステージ(事業規模拡大(成長)、事業継続(持続的発展)、経営改善、再生局面、承継等)、支援者の特性等によって、効果的な支援手法は異なると考えられる。「弱み(欠点)」を認識することで危機意識を持って動機づけられる経営者もいれば、「強み」を認識することでやる気を持って動機づけられる経営者もあり、経営者の性格の見極めも時に必要となる。また、複数のアプローチを組み合わせる支援することが有効な場合もあると考えられる。

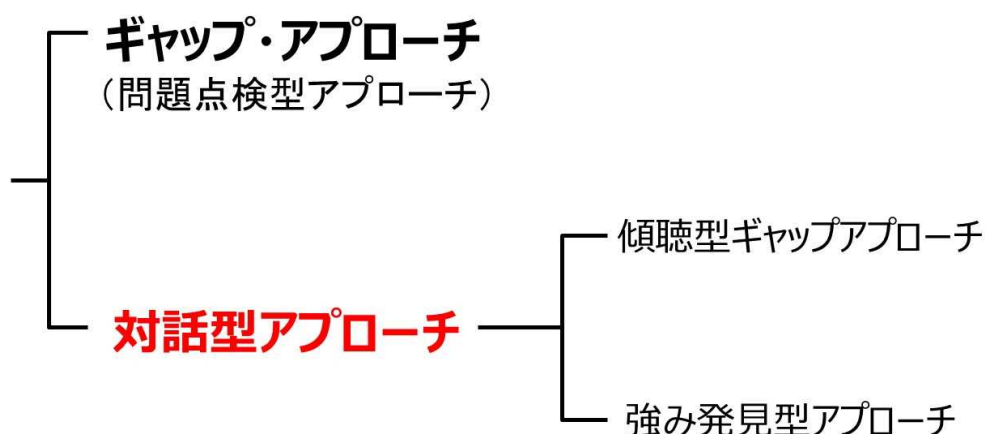
また、いずれのアプローチを行うにしても、明らかに誤った方向に進もうとした場合には、軌道修正することも、支援者に求められる役割である。経営者が熱意を持って実現したい「夢」であったとしても、市場の状況等の外部環境、競合の存在、事業者の能力等から明らかに実現が困難であるということもあり得る。こうした場合であっても、端から否定することなく、経営者が納得の上で軌道修正できるよう、対話をさらに積み重ねることが必要である。

伴走支援の在り方検討会では、主に成長(規模拡大)志向であると考えられる中規模の中小企業、小規模事業者に対しては、成長を目指す以上、何らかの「強み」や「やりたいこと(夢)」があることが前提であると思われるため、強み発見型アプローチをベースにした支援が馴染むという意見が多かったが、特に支援者が企業に伴走できる期間に制約がある場合には、中規模の企

<sup>8</sup> 「強み発見型アプローチ」は、2000年代に米国の組織開発分野で開発され、多くの企業や官庁で活用されている「対話型組織開発」の中で、特にアプリシエイティブ・インクワイアリー(価値を認める問い)の手法として位置付けられるものである。詳細は、参考資料集 70 ページ~74 ページを参照。

業であっても、まずは傾聴型ギャップアプローチによって、強みを生かした夢の実現の前提となる「企業の自走化」を支援することが必要、との意見もあった。

他方、その大部分が持続的発展(事業継続)志向であると考えられる小規模な中小企業に対しては、「強み」「夢」を出発点にして支援を進めることが必ずしも適さない場合が多いため、傾聴型ギャップアプローチをベースに支援すると効果的である蓋然性が高いとの意見が多かった。一方、小規模な中小企業であっても「強み」や「夢」を持って成長を志向する事業者もあり、そうしたケースでは、強み発見型アプローチが効くこととなる。支援対象事業者の状況をよく見極めて臨機応変に対応するという姿勢が重要である。



(経営力再構築伴走支援のやり方(アプローチ法)の比較)

目的 \ 手法	経営に関する「点検」を行う	経営に関する「対話・傾聴」を行う <sup>9</sup>
ギャップ(足りない部分)を見つける	ギャップ・アプローチ (問題点検型アプローチ)	傾聴型ギャップ・アプローチ
強みを見つける	— (※)	強み発見型アプローチ

※「点検」を行うことによって「強み」を発見することは困難なので、実質的に空集合。

<sup>9</sup> 組織開発の文脈の中で、支援者の支援のありようとして提唱された「プロセス・コンサルテーション」は、支援者とクライアント(経営者であることが多い)との間での対話と傾聴が重視される理論であり、学術的には、上記の「対話型アプローチ」は、「プロセス・コンサルテーション」と同等のものであると考えられる。

### Ⅲ. 経営力再構築伴走支援モデルの実践

#### 1. 基本的考え方

経営力再構築伴走支援モデルは、これまで行われてきた中小企業、小規模事業者に対する支援を全く新しく刷新するものではない。しかし、「課題設定」「対話」という視点を前面に出して取り入れた、初めての産業政策であり、従来の中小企業政策の範囲を敢えて踏み越えたものである。

また、中身としては、これまで行われてきた支援において、より高い効果があった事例等を踏まえ、経営環境が大きく変化する時代において、より適切で、効果的な支援の在り方を体系的に整理しようという試みであり、謂わば暗黙知となっている支援手法を形式知化したモデルと言える。

経営課題の設定にまで遡って支援を行うことは、これまで軸足が置かれていた課題解決の支援の効果をより高めることに繋がる。より効果的な支援を行い、中小企業、小規模事業者の成長、発展に繋げるためには、このモデルを支援の共通インフラとすることが必要であり、広く全国で「国民運動」的にこの支援モデルを展開することが必要である。

このため、まずこの支援モデルを実行できる支援人材を育成し、人材を増やすことが必要不可欠である。また広く全国に展開するための仕掛けを考える必要がある。

#### 2. 経営力再構築伴走支援モデルを実行できる人材の育成

現状でも、一部の支援組織、支援人材が、経営力再構築伴走支援モデルを実質的に実践しているものの、全国で幅広く実行するのに十分な支援人材の量が確保されている状況にはない。全国展開するに当たっては、経営力再構築伴走支援を行える人材を育成し、その数を増やすことが急務である。

このため、以下のような方法によって、様々な支援人材の研修制度等を複層的に最大限活用し、経営力再構築伴走支援モデルに必須となるスキルの実装を加速することが必要である。

- 中小企業基盤整備機構において、経営力再構築伴走支援人材育成カリキュラムを構築。そのプログラムをモデルにして各支援機関等が独自に実施している研修制度に拡大。
- 中小企業診断士の理論政策更新研修など、中小企業支援関係者が広く受講する様々な研修制度において、経営力再構築伴走支援モデルの基本的考え方をインプットするコマを設けることによって、支援者が少なくとも基本的な考え方は認識しているという状況を構築。

なお、座学だけでは不十分であるため、実践を積み重ねる中でスキルアップを図ることが必要である。また、他の支援者が行っている好事例やノウハウから学ぶことも必要となる。



支援モデルの普及や実践に向けては、国、地方自治体の職員も含めて中小企業支援に関わる人々全体のマインドセットが変わっていくことも重要である。構築した研修プログラムは直接支援に携わる人(民間専門家や経営指導員等)に限らず、国や自治体の担当職員、金融機関関係者等、広く中小企業支援に関わる人にも受講してもらえるような体制を検討すべきである。

また、第1章で述べたような経営環境の激変を踏まえ、支援人材は、カーボン・ニュートラルやデジタル・トランスフォーメーション、国際情勢等にかかる最新の知識・知見、スキル、または専門家とのネットワークを習得・確保する努力が必要である。

### 3. 知見、ノウハウ等の発信、共有

#### (1) 経営力再構築伴走支援のフレームワークの発信・共有

上記Ⅱ. の経営力再構築伴走支援モデルのフレームワークのエッセンスを支援者向けに分かりやすくまとめ、支援者に広く普及を図る際のツールとして活用すべきである。

#### (2) 好事例、ノウハウの共有

上記1. で述べたとおり、支援者は常にスキルアップしていく必要があるため、経営力再構築伴走支援モデルの実行事例(好事例)、ノウハウを蓄積して、広く支援者が閲覧できるようにすべきである。例えば、支援の内容、結果を入力、蓄積できるデータベースを構築したり、SNSなどを活用して支援者間で情報共有できる仕組みを構築したりすることが考えられる。

好事例の共有と支援者の動機づけ(モチベーション)向上という観点から、経営力再構築伴走支援モデルの優秀事例を表彰したり、経済産業省や支援機関の全国組織での成果報告会を開催することが考えられる。

支援実施の実績が蓄積されてくれば、どういう支援対象に対してどのような手法で支援を実施すると効果が挙がるかという分析も可能となる。後述の中小企業庁内の経営力再構築伴走支援推進の専門部署や、経営力再構築伴走支援推進協議会等の場でケーススタディ等の分析を行い、ノウハウを抽出して広く共有し、多くの支援者が効率的に支援を実行できるようにすべきである。

### 4. 誘因構造(インセンティブ付け)

#### (1) 支援機関・支援者へのインセンティブ

経営力再構築伴走支援には手間、時間がかかるとともに、実施する支援人材には一定の知識・スキルが求められるため、支援機関あるいは支援者に何か誘因構造(インセンティブ)がなければ、より簡単な支援ばかりを行ってしまうことが懸念される。組織における支援者の評価基準や自治体における支援機関の評価指標が件数ベース(補助金申請サポート等の課題解決支援件数や相談対応件数)となっている場合、これを見直す必要があるのではないかと。また、支援の内容、レベルに見合った対価を支援対象者から取る方が良いのではないかとこの考え方もある。

他方、支援機関、支援者にインセンティブを付与する場合、成果の見える化が必要となることに留意が必要(成果の把握については後述)。

## (2) 支援を受ける中小企業へのインセンティブ

現状のままの経営で問題ないと考えていたり、経営改善が必要なことには気付くつも取組を先送りしたいという意識が強い等、支援を受けようという意識がない事業者も数多く存在する。例えば、経営力再構築伴走支援を通じて経営課題が設定されていることを補助金や金融支援を受ける際の要件としたり、審査に当たっての加点要素とするなど、各種施策ツールと連携させることによって、支援を受ける中小企業側にも何らかのインセンティブを与えることを検討すべきである。ただし、その際には、当該インセンティブの付与が、経営者の「腹落ち」という経営力再構築伴走支援の本質的プロセスを阻害することにならないかについて、十分配慮・検討が必要である。

また、経営者が自ら自社の経営課題に向き合う契機を創出することが、支援受け入れの動機づけに一定の効果を発揮するとも考えられる。そのため、例えばWEB上において「経営自己点検ツール」のようなものを提供する等、「きっかけづくり」のための方策が有効なのではないか。

## (3) 双方へのインセンティブ

支援者と支援を受ける中小企業、小規模事業者の双方にインセンティブを与える方策として、早期経営改善計画策定支援事業(ポストコロナ持続的発展計画事業(旧プレ405事業))<sup>10</sup>との連携を検討すべきではないか。

## (4) 支援受け入れの潜在的ニーズが高いと考えられる分野

例えば、事業承継(M&Aを含む。以下同じ。)を希望する現経営者においては、後継者候補が後を継ぎたくなるような経営状態まで引き上げることや、後継者候補の経営者としての育成等が必要である。一方で、事業承継したばかりの後継者(経営者)においても、これまでの事業を単純に引き継ぐだけでは事業の継続が困難で、事業内容や社内組織の見直しが必要な場合もある。

このような経営者については、積極的に支援を受けようとする潜在的なニーズが比較的高いと考えられる。具体的には、事業承継を希望する現経営者や、承継後間もない経営者に対して伴走支援を行うことで、事業承継の準備に早期に着手すべき必要性や、後継者候補を確保するために取り組むべき課題、承継後の事業・組織改革等について、気付きを提供し、円滑な事業承継の実現につなげることなどが考えられる。

このように変革を意識せざるを得ない立場の経営者は、既に支援を受け入れる動機を持っている傾向が強く、こうした事業者への支援から重点的に行うことも有効と考えられる。

## 5. 支援機関間連携

単独の支援機関での支援には限界があるため、広く普及させるに当たっては、支援機関同士の間連携も重要である。商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、よろず支援拠点、地域金融機関、士業(中小企業診断士、税理士、公認会計士、弁護士)、自治体の産業振興センター等、

<sup>10</sup> 国が認める税理士などの専門家(認定支援機関)の支援を受けて、資金実績・計画表やビジネスモデル俯瞰図などの経営改善計画を策定する場合、専門家に対する支払い費用の一部を国が補助する事業。

中小企業、小規模事業者を支援する幅広い機関がその力を結集することが必要である。個社レベルでの課題に留まらず、地域や業種を越えて課題に対処する必要がある場合にも、支援機関同士の連携は、重要である。

伴走支援により経営の現状を分析、整理し、課題を特定することは、金融機関の事業性評価にも繋がることから、地域金融機関とうまく連携して伴走支援が行われることが望ましい。

また、個々の支援者の知見だけでは対応できないような案件を抱えた場合に、専門的な知見により支援者に助言できる体制を広域で構築することを検討すべきである。

(参考:「オールふくしま経営支援事業」の例)

福島県内の金融機関、商工会議所、商工会、中小企業診断士など経営支援を行う支援機関が、相互に連携協力し、厳しい経営環境にある事業者をサポートする事業。オールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連絡会議を設立し、各支援機関で担当している支援のうち、対応が困難な案件が県内7ヶ所の「地域サポート委員会」に持ち込まれ、さらに困難な案件については、実績のある専門家によって構成される「オールふくしまサポート委員会」において、専門的知見から支援方針の検討を行う。

経営課題を整理した結果、事業再生に取り組むべきであるとの結論に至ることもある。特に、コロナ禍で今後そのようなケースが増えていくとも予想される。そのような場合、再生支援協議会へ繋ぐことも必要となる。

## 6. 経営力再構築伴走支援の導入に向けた制度改正

経営力再構築伴走支援モデルの基本要素を、中小企業支援に関連する省令や告示などに盛り込むことで、新たな支援モデルを法制度においても明確に位置付けることを検討すべきである。

(参考:中小企業、小規模事業者の支援関連法令)

- ・ 中小企業支援法
- ・ 中小企業等経営強化法
- ・ 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律(小規模事業者支援法)
- ・ 中小企業支援事業の実施に関する基準を定める省令(中小企業支援法第6条に基づく省令)
- ・ 中小企業支援計画(中小企業支援法第3条第1項に基づく告示)
- ・ 中小企業等の経営強化に関する基本方針(中小企業等経営強化法第3条第1項に基づく告示)
- ・ 小規模事業者支援法に基づく基本方針(同法第3条第1項に基づく告示)

## 7. 成果の把握

自己評価(行った支援が適切であったかの検証)、他者評価(人事評価等)、政策評価(政策支援投入の効果検証)、人材育成へのフィードバック(研修内容のブラッシュアップ等)のために伴走支援の成果の把握は重要である。後述の推進協議会等でPDCAを実施するためにも成果を把握することが必要である。

### (1) 定量的評価

売上、利益、キャッシュフロー等の経営指標で成果を把握することが考えられるが、支援の成果が経営指標に結実するには一定の時間を要することが一般的である。また、支援内容が適切であったとしても、外部環境の変化や経営者の資質等支援者に帰責性のない事情によって効果が出ないこともあり得る。その逆もまた然りであり、支援の成果なのかどうかを図りにくい側面がある。また、経営課題の設定だけでは経営指標改善に繋がりにくいため、課題解決のための支援と合わせて評価することも考えるべきである。

他方、単に支援を行った件数等、内容の評価を伴わない定量評価指標は、望ましくない。事業の定義、企業の存在価値(まで踏み込んだ経営戦略)や「ありたい姿」を実現するための道筋等がしっかりと示された経営戦略のようなものの策定件数は、一つの成果指標として考えられる。

### (2) 定性的評価

経営者が自己変革力を会得できたか、設定された課題の内容が説得的で腹落ちしたか、課題解決に取り組みたいと思ったか(自走化の動機づけができたか)といった点について、経営者にアンケート調査を行うことも一案である。ただし、母数が少ないとバイアスがかかるため、個々の支援者の評価に活用するのが難しい面もあることに留意すべきである。

支援機関において、経営力再構築伴走支援実施の「理念」や「綱領」を予め策定し、これに従って支援を実行できたかどうかで判断することも考えられる(参考資料集 81、82 ページ参照)。

いずれにせよ、一つの指標だけで成果を見極めることはできないため、定量的評価、定性的評価を適切に組み合わせ、複眼的に評価を行ったり、評価の目的に照らし、都度適切な指標を用いたりすることが適当である。

## 8. 必要な体制とそれぞれに期待される役割

### (1) 地方経済産業局

先行事例を模範として、全ての地方経済産業局において官民合同チーム<sup>11</sup>を立ち上げ、全国の地域中核企業に対して経営力再構築伴走支援を行うべきである。比較的規模の大きい地域

<sup>11</sup> 官民合同チームは、官民の人材が連携して経営力再構築支援に取り組む試みで、福島県の被災事業者

未来牽引企業等に対する支援を中心に行い、中小企業からの卒業、中堅企業への成長を促していくことが重要である。また、地域金融機関も含めた連携の輪を広げていくために、地方経済産業局と地方財務局との連携、さらには地方経済産業局と地方自治体との連携の強化が図られることが望ましい。

## (2) 地方自治体

地域経済の発展、活力の維持のためには、中小企業、小規模事業者の成長、持続的発展が必要不可欠である。地域の中小企業、小規模事業者の付加価値を生み出す力が高まれば、地域に雇用が生まれ、地域の財政力も強化される。各地方自治体は中小企業、小規模事業者が地域経済において果たしている重要な役割を意識し、地域社会を支える担い手としての中小企業、小規模事業者の経営力再構築を支援する体制をしっかりと構築すべきである。

また、このような支援を専門家任せにせず、自治体の商工担当部局の職員自身も実行主体として、国と連携した経営力再構築伴走支援に取り組むことは、自治体内におけるエキスパート人材の育成に資すると考えられる。

## (3) よろず支援拠点・中小企業基盤整備機構

よろず支援拠点では、どこに相談したら良いか分からないような中小企業、小規模事業者にワンストップ窓口機能を提供するとともに、地域支援機関を繋ぐハブとしても重要な役割を果たしてきた。令和3年度からは、一部の拠点において、成長志向のある中規模中小企業に対する支援が実施されているが、今後これを全国の拠点において実施できるようにすべきである。中小企業基盤整備機構に置かれているよろず支援拠点全国本部は全国展開に当たっての調整、サポートを行う必要がある。

また、中小企業基盤整備機構も、主に成長志向のある中規模中小企業に対してハンズオン支援を行い、実績を挙げてきた。この実施に当たっても経営力再構築伴走支援を意識した支援を行うべきである。

## (4) 商工団体（商工会、商工会議所、中小企業団体中央会）

商工会、商工会議所は、小規模事業者支援法により小規模事業者の経営支援の実施主体として位置付けられており、長年支援の中心的役割を担ってきた存在である。コロナ禍においては、地域の小規模事業者を支えるために非常に大きな役割を果たしてきている一方、課題解決のための施策ツールが充実したため、それを届ける支援の割合が多くなってきているところ、これまで行ってきた経営発達支援事業の実施に当たって、経営力再構築伴走支援も含めて行うことが重要である。

中小企業団体中央会は、組合支援に加えて、組合を通じた個社支援、組合員たる中小企業支援も行っている。個々の中小企業単独では解決しがたい課題も増えているため、組合の活用

---

支援で始まったものである。経営を熟知している実務者や士業の民間人材と課題解決型の支援策を熟知している公務員が協働して対話型の支援を行う。国や地方自治体職員の人材育成にも有効と考えられる。

も念頭に置いた支援も考えられる。そのような支援においても、個社との対話を重視した経営力再構築伴走支援を行うことが重要である。

#### (5) 地域金融機関等

地域の中小企業、小規模事業者にとって接点の多い、身近な存在である地域金融機関の役割は大きい。地域金融機関は、地域企業の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定、実行に必要なアドバイス、資金使途に応じた適切なファイナンスなどを実施することによって、地域企業の生産性向上を図り、ひいては地域経済の発展に貢献していくことが求められる存在である。地域金融機関が中小企業、小規模事業者に対して伴走支援を実施することが重要である。これによって、行員の人材育成にも繋がるものと期待できる。

また、信用保証協会についても、近年、経営支援に力を入れてきているところであり、特に信用保証を利用する小規模事業者への伴走支援が期待される。

#### (6) 士業等

中小企業、小規模事業者を幅広く支援している中小企業診断士、税理士、公認会計士等のいわゆる士業の方が伴走支援を行う際、経営力再構築伴走支援を意識して行うことが望ましい。また、士業団体は、経営力再構築伴走支援を士業従事者に対して経営力再構築伴走支援の内容について周知していくことが期待される。

民間のコンサルティング会社等においても同様に、伴走支援を行う際には、経営力再構築伴走支援を意識して行うことが期待される。

#### (7) 推進協議会

経営力再構築伴走支援の意義や関連施策の共有、支援実行状況のフォローアップ、好事例の横展開、PDCAによる施策の改善、支援機関間連携の検討・推進等を担う中核的な会議体を創設すべきである。

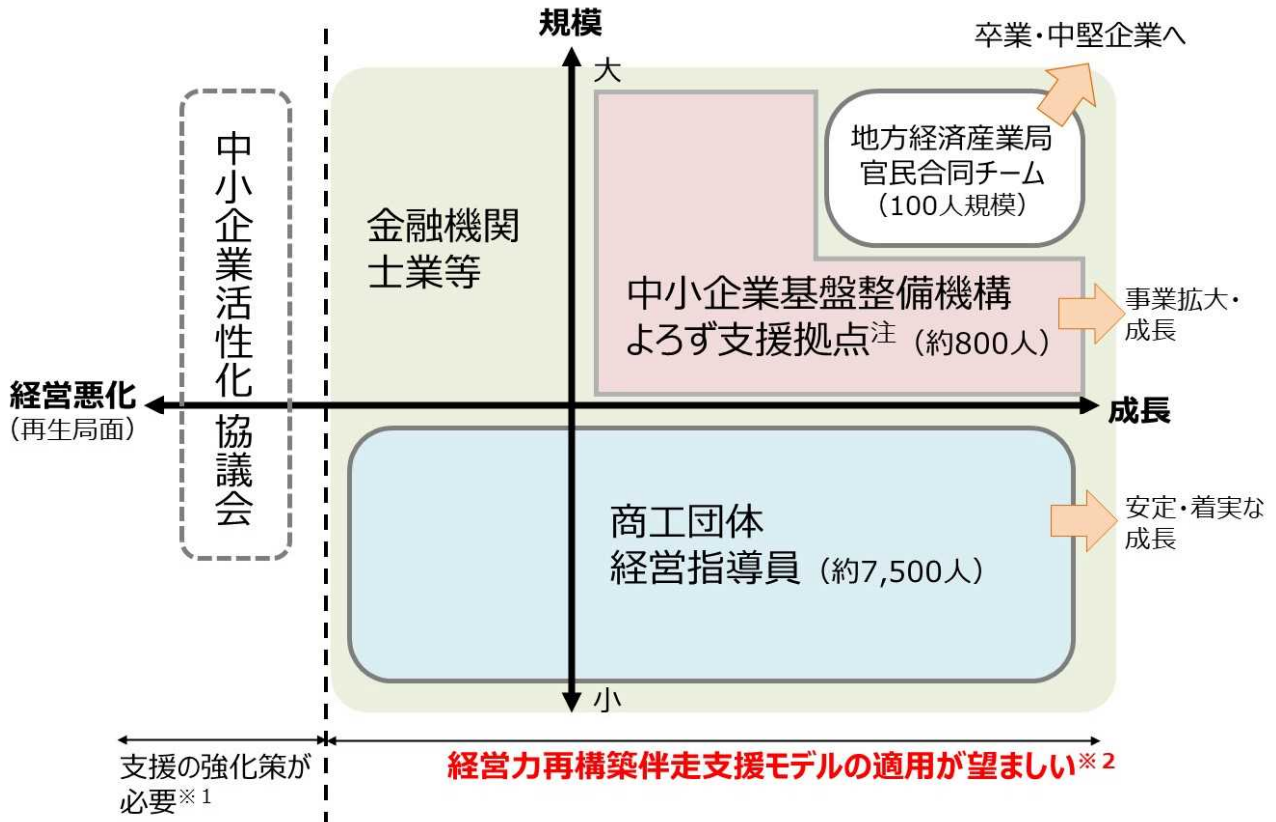
この会議体には、商工団体、士業団体、金融機関等中小企業支援を実施している機関の全国組織等に幅広く参画してもらい、「経営力再構築伴走支援推進協議会」のような形で立ち上げることが望ましい。

#### (8) 中小企業庁

経営力再構築伴走支援を実施する機関間の調整等を行う、謂わば経営力再構築伴走支援の司令塔的役割を果たすべく、中小企業庁に新たな部署を創設することを検討すべきである。中小企業基盤整備機構と一体となって、全国の地方経済産業局と連携し、全国展開の促進、暗黙知を形式知化する好事例の収集、PDCAの実施といった業務を行うことなどが想定される。これによって、職員の人材育成も可能となるものと考えられる。

ここまで経営力再構築伴走支援の実施主体、役割について述べてきた。各支援主体は、概ね図3にあるように対象者の規模、局面に応じて支援を実施してきた。今後も主体間で連携を高めつつ支援を実施していくことが重要である。

(図3)



※1 コロナ禍の影響が長引く中、経営状態が悪化し、再生局面またはそれに近い状態にあつて、時間的余裕がない中小企業、小規模事業者が増え続けることが予想されるため、中小企業庁が公表した「中小企業活性化パッケージ」による支援を行うことが適当と考えられる。

(参照) <https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2022/220304.html>

※2 ①比較的健全に経営が行われていて、事業の成長・持続的発展を目指している企業・事業者や②経営改善が必要ではあるが一定の時間をかける余裕がある段階にある企業・事業者を対象とすることが適当と考えられる。

注 一部のよろず支援拠点では、令和3年度から成長志向のある中規模中小企業に対する伴走支援を実施しており、今後、全国の拠点において実施する予定。なお、従来より中小企業全般に対する相談対応は広く行っている。

## おわりに

ここまで、経営環境の変化が激しい時代において、あるべき伴走支援の在り方についての整理を行ってきた。経営力再構築伴走支援モデルは、これまで一部で行われてきた優れた伴走支援の取組を、形式知化して体系化しようという試みである。産業政策、中小企業政策として「課題設定」「対話」という視点を前面に打ち出したことはこれまでになかったことである。

目下、中小企業、小規模事業者にとって最大の経営環境の劇的変化は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大であると言えよう。感染拡大防止策による直接的な影響や人々の行動・生活の変容に伴う影響などによって、先行きの予測が立たず途方に暮れている経営者、将来に不安を感じ事業継続を迷われている経営者、誰に相談して良いか分からず孤独を感じている経営者が全国各地に多数存在する。こういった方々に寄り添った支援を実施することが今まさに強く求められている。コロナ禍が長引く中で、経営が非常に厳しくなる中小企業、小規模事業者が増え続けることが予想される状況の下、こうした企業の収益力改善、事業再生、再チャレンジを促す「待ったなし」の緊急対応が必要であることは言を俟たないが、一方で、ポストコロナ時代にマッチしたビジネスモデルの構築をじっくりと模索することも重要である。

さらには、脱炭素、DX、人口減少等の激変する経営環境を踏まえれば、コロナ禍以外にも中小企業、小規模事業者が対処すべき課題が山積している。

中小企業、小規模事業者の成長や持続的発展を実現するためには、コロナ禍の悪影響を克服するための「待ったなし」の緊急対応に加えて、時代の荒波を乗り越えるために経営を変革する「腰を据えた」取組みも合わせて必要である。

本報告書において打ち出した「経営力再構築伴走支援モデル」による伴走支援は、経営者や従業員との対話を通じて「腹落ち」に導き、その潜在力を引き出すことにより、自ら経営上の様々な障碍を乗り越えることを可能にするものである。支援者が経営者に徹底して伴走するこのモデルは、「腰を据えた」経営の変革に取り組むのにまさに適した手法であると言える。

予算措置や税制の活用によって、目前の課題を解決できるかもしれないが、それだけでは経営の変革にまでは至らないことが多いと思われる。経営力再構築伴走支援によって、経営者の経営力、課題設定力、自己変革力、自走力を高めることができ、次々に直面するであろう様々な経営上のボトルネックを乗り越えることができるようになる。そこに至って初めて、短期的な成果にとどまらず、真の意味で成長力を高める変革が実現できたと評価できるのではないか。これは、中小企業政策の浸透力の強化とも言える取組である。

世界は今、大きな困難に直面している。格差や貧困の拡大。市場や効率性を重視し過ぎたことによる中長期的投資の不足や持続可能性の喪失。行き過ぎた集中によって生じた、都市と地方の格差。

市場に任せれば全てが上手くいくという新自由主義的な考え方の課題を乗り越え、持続可能な経済社会の実現に向けた「経済社会変革」の動きが始まっている。官と民が協働し、成長と分配



の好循環による「新しい資本主義」を実現することが求められている。この「新しい資本主義」を構成する重要な政策として、「分厚い中間層」の構築、「人への投資」を推進することが求められている。

日本の企業の99.7%を占める中小企業、小規模事業者は、日本全国、全ての地域の「中間層」そのものであり、この「分厚い中間層」たる中小企業、小規模事業者の経営者や従業員一人一人が自己変革力を身に付け、潜在力を発揮し、様々な経営課題を乗り越えてグローバルな成長や地域の生業を産み出し持続的発展を実現する。これこそが、「分厚い中間層」を構築すること、そのものではないか。

また、「人への投資」とは、「人」に投資することによって、「人」の能力を涵養し、企業の生産性の向上や潜在力の発揮を実現することと捉えることができる。経営力再構築伴走支援モデルは、経営者や従業員の能力を引き上げ、企業としての潜在力を最大限に発揮できるようにするための支援手法であり、これはまさに広い意味での「人への投資」と評価できるものである。

このように、ここで提言した「経営力再構築伴走支援モデル」は「新しい資本主義」の実現に向けた一助になるのではないかと考えられる。

本報告書で整理し、提言している内容を踏まえ、国は早期に具体的な行動に移していただき、支援者との対話を通じて、未来に希望を持ち、改めて夢に向かって歩を進めようという気力、勇気、活力を得る経営者が一人でも多く現れることを切に希望するものである。

また、支援者においては、この支援モデルを速やかに現場で実践に移していただき、そこから得られた経験を通してより磨かれたモデルとなっていくことを強く期待する。

## 伴走支援の在り方検討会 委員名簿

- 押田 誠一郎 独立行政法人中小企業基盤整備機構  
経営支援部 部長
- 樫谷 隆夫 ブレイングループ 代表
- 黒澤 元国 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員
- 後藤 泰樹 兵庫県多可町商工会 事務局長
- 佐塚 一弘 静岡県中小企業団体中央会 常務理事
- 立石 裕明 株式会社アテナソリューション 代表取締役
- 玉井 豊文 株式会社TGコンサルティング 代表取締役社長
- 中嶋 修 板橋区立企業活性化センター センター長
- 西山 正 関東経済産業局 地域経済部 地域経済振興課  
企業支援室 室長
- 渡辺 正彦 一般社団法人福島県中小企業診断協会 会長

(オブザーバー)

- 新発田 龍史 金融庁監督局銀行第二課長

(事務局)

中小企業庁経営支援部経営支援課、小規模企業振興課

(敬称略・五十音順)

# 事 例 集

## 1. 中小機構のハンズオン支援と農機具メーカーへの支援事例（押田委員）

### 1 中小機構によるコンサルティング支援（「ハンズオン支援」）の仕組み

中小企業の経営課題設定・解決に対して、支援者であるコンサルタント自身が行う支援方法でも一時的な課題解決はできる。しかし、企業は、その後も移り変わる経営環境の変化に自ら対応していかなければならない。そのため、中小機構のハンズオン支援は、経営者との対話による課題設定と企業内のチームでの検討・実行による課題解決を支援することで、課題設定・課題解決の一連の流れを企業が独力で実施できるようになる自走化を目指している。

#### （1）支援の流れ

- ①経営者や経営幹部からのヒアリング・現地調査を通じた経営課題の検討
- ②経営者や経営幹部との経営課題の深堀と支援テーマの選定
- ③課題解決実行のためのプロジェクトチームメンバーの選定
- ④支援計画の策定と経営者・経営幹部との合意
- ⑤支援計画に基づく課題解決のためのプロジェクト活動とその支援の実施
- ⑥支援の終了時に、経営者に対して、社内プロジェクトチームからプロジェクトの成果報告の実施

（※）①～④の課題設定プロセスは3ヵ月程度、⑤の課題解決プロセスは半年から1年程度の期間で実施します。

（※）経営者・経営幹部との意見交換により設定した複数の経営課題を、段階的に複数年にわたり解決していくケースもあります。

#### （2）支援体制

自走化のために、社内プロジェクトチームで課題解決に取り組むだけでなく、中小機構も支援チームを組み、支援を行う。

##### ①課題設定段階

案件管理者を中心に、職員を含めた複数のメンバーで課題設定支援を行う。複数で支援することにより、特定の専門家の専門領域にバイアスがかかることを抑制し、経営者・経営幹部の想いを課題設定に反映させる。

##### ②課題解決段階

- ・設定された課題解決のための支援計画実施に最適な専門人材を派遣し、社内プロジェクトチームの課題解決を支援する。
- ・課題解決支援実施中も、案件管理者を中心とした支援チームが定期的に経営者・経営幹部との意見交換を行い、必要な対策を派遣専門家に依頼する。

## **2 課題設定段階の支援の実際（農機具メーカーの支援）**

### **（1）経営者の問題意識**

同社は自社製品の製造も行っている農機具メーカーであり、就任間もない経営者は次のような問題意識を持っていた。

（外部環境）

- ・ 農業法人の農地集約化／国際連携協定など先行きの不透明さ／原材料費の上昇

（内部環境）

- ・ 有力な自社製品があるものの水稻関連製品に偏った製品構成であること
- ・ 利益率が低下傾向にあること

### **（2）経営者の想い**

数ヵ月間経営者と接点を持ち、その中で経営者は想いとして次の3点を語っていた。

- ① 経営基盤を固めること。
- ② 開発型提案企業を目指すこと。
- ③ 地元に密着した小さくても魅力的な企業にすること。

### **（3）経営課題設定の支援**

こうした関係をベースに、経営者の想いを踏まえつつ、経営者と課題整理を行い次のような課題設定を行った。

- ① 経営基盤強化のための計画経営と経営管理の改善
- ② 製造業としての利益の源泉である生産体制の整備
- ③ 受注・提案があっても対応できないことがないようにするための開発力・設計力の強化
- ④ 販売力強化のための営業体制の再構築
- ⑤ 水稻関連製品中心という特性から春先のみ繁忙期となるため、一年を通じて販売・生産できる新製品の導入

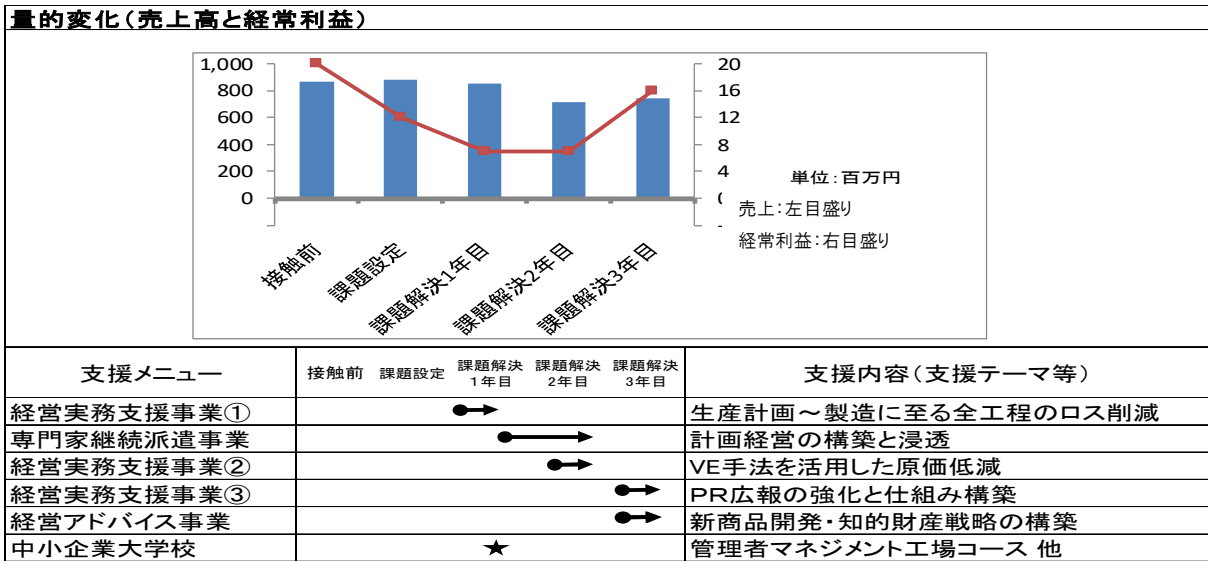
### **（4）課題解決支援と経営状況の変化**

経営者と共有した課題設定について、支援計画を作成し、経営者と合意。その後課題解決にとり組むために社内で組成されたプロジェクトチームの支援を3年にわたり実施した。

#### **【経営状況の変化】（別紙参照）**

- ① 売上の回復基調への転換
- ② 経常利益率の回復（50%アップ）
- ③ マネジメントシステム・社員の意識の改善

(参考) 課題解決支援と支援成果



質的变化(組織・人材・仕組・その他)		
	支援前	支援後
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営方針有り</li> <li>具体的な戦略無し</li> </ul>	経営方針に基づく全社及び部門毎の中期計画と戦略的アクションプランの策定
計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期計画なし(経営方針・年度事業計画あり)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期事業計画策定</li> <li>部門別事業計画/アクションプラン策定</li> </ul>
管理・仕組	<ul style="list-style-type: none"> <li>予算実績管理なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幹部会での予算の進捗管理、アクションプランに基づくPDCAの検証の仕組み化</li> <li>営業会議の定例化</li> <li>各種情報管理のルール化と仕組み化(開発情報の整備、品質マニュアル再整備、製造手順書の整備)</li> </ul>
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発・設計力の不足</li> <li>プロセス管理なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中計策定によるミドル～トップ層での戦略的経営の共通認識の構築</li> <li>幹部会によるPDCAの検証</li> <li>VEを通じた製品設計能力の向上</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>やらされ感があり5S活動定着せず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VE手法を活用した原価低減 ▲20%</li> <li>モデル職場での生産性向上36%UP</li> <li>営業ツールの作成・改訂</li> <li>計画的な工場管理監督者教育の実施(中小企業大学校など)</li> </ul>

## 2. 有料老人ホームへの支援事例（樫谷委員）

### 1. 支援対象の概要・業種、支援の開始時期等

関東近郊の株式会社、事業内容：有料老人ホーム

支援開始：2013年（継続中）

### 2. 支援の概要

#### ① 背景

金融機関からの巨額の借入金により、東京から健常者の老人を対象に入居者を募ることを企画し、高額な入居料を前提に、相当の建築費をかけ、住宅型と介護型合わせて200室弱の高級有料老人ホームを建設。東京から少し距離があることなどから入居率が10%台にとどまっており、建築費の一部も払えない状況で、入居者候補の事業継続の不安もあり、入居率の改善が見込めない状況となっていた。

#### ② 再建に向けた取組

経営者と伴走し、この苦境に陥った原因とこの施設の持つ潜在力と再建可能性について社員を含め、苦境から脱却するための方策について検討した。

当初は、この苦境、破綻危機からの脱却、再建の可能性について半信半疑で十分には納得できていないためか、社員の意識は極めて低かったが、数値ベースの議論も併せ、経営者及び社員と繰り返し議論を行なった。この施設の持つ潜在力に着目し、様々なデータも収集し、議論を重ねているうちに様々なアイデア等が経営者、社員から出されるなどした結果、地元の一定層にターゲットを絞った新しい事業モデルを策定することができた。

一方、過大債務に関しては、一般債権者にも影響する法的整理ではなく、私的整理により金融機関や建設会社に新しい事業モデルに基づく事業計画を示し、粘り強い交渉を重ね、2年ほどかかったが、金融機関等からも理解を得て、一定額の債務圧縮の同意を得ることができた。

#### ③ 更なる展開

新しい事業モデルの下、2年目から入居率も徐々に向上してきたこともあり、事業存続の可能性も高くなったとの認識から、社員の再建に対して取組む意識、姿勢がますます向上した。ターゲットとなる入居者が満足するレベルのサービスの質を確保のため、きめ細かいサービスが可能な内部サービスの充実に取り組むなどサービスの改善改革を継続的に実施したことから、入居者からの評価も高くなり、4年目には入居率90%を達成し、健全な企業に変身し、サービスの質は地元でも高く評価されるようになった。現在は、ほぼ100%の入居率を確保出来ている。

また、若手幹部候補の教育や社員教育も徹底され、経営者、社員一丸となって自主的・

継続的に改革改善が行えるようになったが、企業の要請で会議等に参加するなど引続き関与、伴走している。

### **3 経営力再構築型伴走支援の実施に当たって心がけたこと**

業績不良、過大債務など非常に厳しい状況であったので、まず、経営者、社員に現状を理解してもらうこと、危機感を共有し、どのような事業モデルとするとこの会社、事業は生き残れるかを数値で展開しながら議論を重ねた。特に、会社の今後の方向性を決める事業モデルの改革は、経営者、社員一丸となった自主的な取組が出来る様に努めた。

### **4 支援実施前と実施後で、経営者、従業員、会社全体を通じて変化を感じた点**

支援実施前は、破綻危機に陥っていたことから、コスト削減が至上命題で、経営者、社員の意欲は極めて低く、サービスの質は十分ではなく、事業モデルの改革などは議論もしていない状況であった。関与当初は企業再生の可能性について、半信半疑であったが、債務圧縮の目途が立ったころから、経営者、社員の改革意欲が目に見えて向上し、新しい事業モデルの構築に一丸となって対応するようになってきた。実際に成果が出始めると、若手幹部候補教育及び社員教育など、自主的な取組がますます進み、予定した期間よりも早く、一定の利益の確保や資金の安定化が可能となった。



### 3. 株式会社新井精密への支援事例（黒澤委員）

#### 1 支援対象の概要・業種、支援の開始時期等

株式会社新井精密（創業：1984年10月）、事業内容：精密部品加工、  
事業領域：自動車分野、空圧分野、医療機器分野 等  
従業員数：約90名  
支援開始：2015年（継続中）

#### 2 支援の概要

##### ① 背景

創業1984年、埼玉県秩父市の精密部品加工業である。創業者は繊維業界勤務後、脱サラし、夫婦二人の内職で事業をスタートさせた。誠実さと粘り強さで少しずつ取引先の信頼を勝ち得て、事業を拡大していった。

現社長は2代目である。大学に通いつつ、休みは家業を手伝い、卒業後に入社。学習意欲が高く、金融系シンクタンクのマネジメントスクールに参加し、自己研鑽を重ねた。

製品の高性能化に伴い、部品に求められる品質や精度が高度化の一途をたどる中、積極的に設備投資を行い、技術力を向上させるとともに、約70台のCNC旋盤による24時間365日のフル活動生産体制を構築した。

支援担当者との出会いは2015年である。新工場建設の投資計画の作成、および最新型CNC旋盤の導入に関する補助金活用支援について、メインバンクから紹介があった。経営者との対話を重ねているうちに、投資計画だけでなく、今後の成長戦略についてサポートしてほしいとの依頼があった。



##### ② 経営者の想いと悩み

支援担当者は、まず経営者の想いを聴くことから始めた。最初に経営者が口にしたのは、「家業から企業への脱皮」であった。専務取締役時代から、生産管理や業務改善等の手法は理解していたが、「人の管理」「資金繰り」「設備投資」「新規顧客開拓」など根本的問題への対応は場当たりので、「社長の仕事とは何か」、自問自答する毎日が続いていた。その一方で、「結果で示すしかない」と意気込み、改革を前に進めようとする中、社員との軋轢が生まれ、創業経営者との間にも壁を感じるようになった。

経営者には、会社を永続的に発展させることが経営者の使命であり、そのためには成長戦略を描き続けなければならないとの信念があった。支援担当者は、経営者の考えを尊重し、まずは5年後の成長目標を経営者と共有することにした。経営者は5年後の目標年商10億円（相談時点では6.4億円）を掲げ、それを達成するために重点経営課題を支

援担当者と話合った。あわせて支援担当者は、創業経営者との面談の機会をつくり、経営者との間に生じた壁とは何かを特定することにした。

### ③ 将来の成長に向けた課題設定

創業経営者との対話でわかったのは、古参社員の処遇に対する不満である。改革に向け、経営者が若手社員を抜擢すればするほど、創業経営者と苦楽を共にしてきた社員が蚊帳の外に置いていかれるような気がしてならなかった。対話の機会が減少し、社長は譲ったものの、株式の承継が進まない理由はそこにあった。支援担当者はその旨を経営者に伝えた。経営者は、家業から企業に生まれ変わる中でも、人とのつながりの重要性を痛感した。それを踏まえて、将来の成長に向けた課題を以下のとおり設定した。

- ①全ての社員がやりがいを持って働くことのできる新たな組織デザインの構築
- ②目標年商 10 億円の達成に向けた費用対効果の高い投資戦略の実施
- ③株式の承継(事業承継の完結)

将来の成長に向けた課題設定

## 3 課題解決に向けた自走の内容

古参社員には高度な技能を有する者が多い。経営者は古参社員全員と面談し、若手社員に対する技術指導や品質管理指導の配置に理解を求めた。その一方で、経営幹部に若手人材を登用するとともに、社内に不足しているノウハウについては国のプロフェッショナル人材制度を活用し、マネジメント力の強化を図った。

投資戦略として成果を上げたのが、IoT システムとQR生産管理システムの導入である。QR生産管理システムとはモノの流れをリアルタイムに把握できるシステムとして自社開発したもので、IoT システムの多くを補完するものとして運用している。これにより、工場の生産性は10%以上向上、高収益体質につながっている。

株式の承継は、新たな組織デザインの構築とともに完了した。古参社員の処遇についても創業経営者から一定の理解が得られたためである。

## 4 伴走支援の成果

同社は2021年決算において目標年商10億円を達成、同年には第二工場も建設した。IoTシステムとQR生産管理システムの導入をきっかけにさらなる生産性向上投資を進め、経常利益率10%以上も確保している。また経営者に戦略的意思決定に割く時間が生まれ、課題であった「家業から企業への脱皮」が進みつつある。

社内管理体制が充実したことにより、新規取引を希望する顧客は後を絶たない。コロナ不況の中でも増収増益を実現している。すでに第二工場の稼働も100%に近づいており、さらなる規模拡大に向けて戦略を構想中である。

同社のこれまでの成功要因を紐解いてみると、やはり課題設定の妥当性によるところが大きい。真の経営課題にいかにして到達するか。そのカギは対話力にある。

## 4. サカモトメタル株式会社への支援事例（後藤委員）

### 1 支援対象の概要・業種、支援の開始時期等

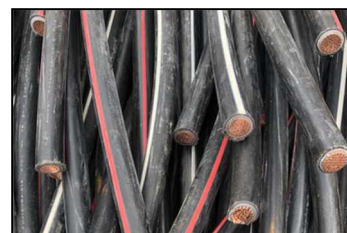
サカモトメタル株式会社、事業内容：卸売業

事業領域：電線解体、非鉄金属買取 等

支援開始：集中支援期間は、2012年～2015年（以降はスポット支援を随時実施）

### 2 支援の概要

同社は、建設現場や解体現場等で発生する金属を買い取り、リサイクル処理した後で大手金属商社等に金属資源として売却している。中でも銅の取り扱いがメインで、ビニール等で覆われた「被覆銅線（右写真）」の買い取りも積極的に進めている。リーマンショック発生後の平成21年に事業承継を行った同社では、新社長が深刻な打撃を受けた経営の立て直しに向けて奔走していた。



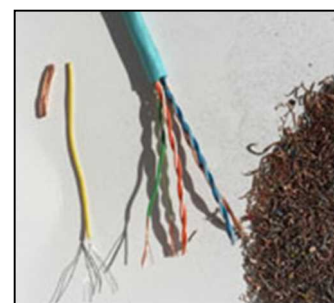
ビニール等で覆われた  
被覆(ひふく)銅線

平成24年度に商工会の勧めで取り組んだ経営革新計画が当社最初の中期事業計画策定となった。

その翌年（平成25年）には再び経営革新にチャレンジすることになる。当時活動していた未来創造実践部（現在の商工会壮青年部的な位置づけの本会独自組織）の仲間と共に、部の事業として更なる経営の高みを目指して取り組むこととなった。

支援担当者として初期から最終段階まで最も重要視したのは”徹底的なヒアリング”である。会社のこれまで、現在の状況、そして今後に向けて経営者がどのような想いや夢を持っているのか、どんなことに興味があり何がやりたいのかについて傾聴を心掛けた（ポジティブアプローチ）。加えて、兵庫県下でも数少ない業態の事業者であったため、業界特有の商慣習や用語、仕組み・業務の流れ等についてももしっかり聞き取ることを念頭に置き、支援過程における社長とのコミュニケーションが円滑にとれることを心掛けた。

同社2回目の経営革新計画について、社長の夢や想いが計画書として形になりかけていた平成26年の年明けすぐに事件は起こった。微細導線の中国向け輸出が完全に止まる事態に見舞われたのである。微細導線（右写真）とは電話の通信線やLANケーブルの中などに用いられる”超極細の被覆導線”のことである。線径が細すぎて中の銅線を取り出すことが困難で、取り出せたとしても歩留まりが低く採算が合わないことから国内で処理をしている企業は当時無かった。そこで、世界の銅消費の40%を占め日本国内よりも高値で取引されていた中国へと他社同様に輸出しており、輸出額は当社売上高の30%超を占めていた。しかし中国国内での経済成長の減速や環境汚染問題の深刻化（PM2.5問題等）によりビニール等で覆われたままの微細導線など雑線輸入が急速かつ厳しく規制されたことで、日本からの輸出が完全にストップ、日本国内の関係業界はパニック状態に陥った。



超極細の微細銅線、銅の回収は難しい

極めて深刻な事態に陥り、商工会を訪れた坂本社長は「非常にまずいことになった、リーマンショック並の危機で、下手をすれば廃業を考えなければならない」と困窮、担当者としても「このような時に支援者として一体何ができるのだろうか」と苦境に立たされた。しかしそれでも何か道を見つけることができなかと社長と今後について何度も話し合った結果、今回の発生課題への対応として「①中国依存からの脱却、②微細導線の効果的な処理が出来る体制の確立、③中期的な資金繰り対策」を中心に取り組むこととした。また同時にこれまでの経営革新支援は中断し、この難局を突破するための新たな挑戦に向けて支援ビジョンを変更、事業者として出来ること、支援者として出来ることを分担し専門家も交えながら支援を強化した。

その後の平成26年2月末、新しい計画に向けて必死で機械メーカー回りを進めていた坂本社長から「ようやく微細導線の処理を確立できる処理ラインの提案をしてくれるメーカーが見つかった。この提案にかけたい、力を貸してほしい」と連絡を受けた。詳細の説明を受け、新たなライン構築によって有効な課題解決が図られると感じたため、微細銅線の処理を確立し「ピンチをチャンスに変えて行く」という社長の夢の実現に向けてギアを上げていった。すぐ目の前まで締め切りが迫っていた“ものづくり補助金”の申請に向けて昼夜問わず坂本社長と連絡を取り合った。「今この一步一步の支援が事業者の明るい未来に必ずつながるんだ」と全力で寄り添いながら支援の流れを作り突破力のある支援を展開、念願叶い、見事に採択を得ることができた（平成26年4月）。

補助金採択後、すぐさま新事業における経営革新計画の策定支援を進めた。今回の取組が十分な新規性・独自性を持っていたことは勿論だが、新事業成功に向けてより緻密な計画に落とし込み着実な実行支援の必要性を感じていたのと、商圈を県外に広げていくうえで県知事のお墨付きを得ることは効果的であると考えたからである（平成26年6月認定）。その後も、人材育成・資金繰り・情報化・持続化補助金など支援を継続し、支援成果としては売上高の回復や利益率の改善、販路開拓など従来の経営課題が解消され、見事にピンチをチャンスへと変えることができたことも挙げられるが、最も大きい成果は自社でPDCAを回す体制が定着されたことで、早期課題発見力や危機対応力が強化され自走できる体制に貢献できたことである。

（その後も、ものづくり補助金の2回目採択などスポット支援を行っている。）

## ■支援の振り返り

### 《支援実施前と実施後の変化（事業者）》

支援実施前はまだ明確な事業計画書を持っていなかった同社であるが、事業計画策定支援を重ねるごとに、また成功体験（認定・採択）を経るごとに徐々に事業計画に基づく経営の体制が整っていった。事業承継直後は非常に厳しい状況下にあったが、支援を通じて事業が前進・成長すると共に、経営に対する意識が一層深まり、今では苦手だったパソコンも使いこなすようになった坂本社長は財務についても猛勉強され、現在では日々の売り上げに対して徹底した予実管理を行うことで経営の安定に結びつけている。自社の経営を前進させるために支援機関や施策活用が有効であると手ご

たえを感じる中で、時々の経営課題の解決にむけて商工会を有効に活用いただいたと考えている。

また支援の過程において、坂本社長は事業実施に不可欠な従業員の育成にも支援初期では苦慮されていたが、人事評価の導入や従業員個々の特性理解に注力すると共に、自社の経営ビジョンを従業員と共有することに段階的に取り組まれていった。

現在では1年に1度、自社の経営方針の発表と共に従業員が夢を発表する場も設けられており、経営者としての成長、社員の成長が「強い会社づくり」に繋がっていると強く感じられる。

#### 《支援において心掛けたこと（支援者）》

##### ・初期から最後まで一貫した丁寧な傾聴（敬聴）

⇒社長の思い・夢を大事にしながら、分からないところについては詳しくお聞きする等、その後の支援においてコミュニケーションが円滑に図られるよう取り組んだ。

##### ・紆余曲折の中、経営者の夢の実現に向けて支援方針を修正（診断力・判断力）

⇒支援開始当初は社長の思いや夢を大事に、本質的課題の解決に向けた傾聴型ギャップアプローチで支援を行っていたが、支援ビジョンを変更したあたりからは、ありたい姿を構想する強み発見型アプローチにて支援を行った。紆余曲折あり、その中において状況に対する診断力や判断力が試された。

##### ・早めの支援で流れを作れたこと（突破力）

⇒支援においてスピード感は重要と考えている。特に待ったなしの窮状に陥った今回のケースでは支援ビジョン変更から次の支援策に移行するまで短期間で集中支援ができた。

##### ・専門家派遣や補助金等を含めて有効な支援メニューを適宜活用できたこと（編集力）

⇒事業者支援を有利・有効に進めていくために、目先のことだけでなく今後のことも含めて支援メニューを選択（編集）しながら支援を行うことを心掛けた。

##### ・絶対に諦めない支援への気持ち（情熱）

⇒不測の事態で支援者としても窮地に立たされたが、困っている事業者を何とか支援したい、力になりたい、応援したい、その気持ちが最後まで背中を押してくれた。

##### ・支援者として支援のPDCAを回せたこと

⇒事業者は事業のPDCAを、支援者は支援のPDCAを回すことが重要と考える。本事例では常に次の支援を構想しながら坂本社長と共に走ることができたと考えている。

## 5. 企業組合動物の森への支援事例（佐塚委員）

### 1 支援対象の概要・業種、支援の開始時期等

企業組合動物の森（設立：1999年4月）、事業内容：生活関連サービス業（ペット霊園）  
形態：企業組合  
支援開始：1999年（継続中）

### 2 対象事業者の概要

当組合は、ペット専用の総合サービス霊園を運営。施設は、静岡市北西部の緑豊かな山々に囲まれた藁科川のほとりに位置する。館内には本堂、火葬室、葬儀室、葬送室、収骨室から納骨堂、園内には合同慰霊碑、ドッグラン併設の待合室などを完備しており、常勤の僧侶による葬儀や祭祀の開催も可能。施設内はどこも明るく清潔で、毎日多くの墓参者が訪れている。



▲霊園施設外観

家族の一員であるペットの葬儀・火葬・供養・納骨から各種法要まで、家族の気持ちに寄り添い、希望に合わせたセレモニーを執り行うことができるのが特長。近年、隣接地にドッグランやコミュニティホールを開設するなど、寄り添いを拡大した地域密着型の新たな事業展開を図っている。

### 3 創業の背景及び事業の成長

「家族の一員であるペットの最期をしっかりと見送りたい、感謝と安らかな眠りを届けたい」との飼い主の想いに応えるべく、焼却設備業者、動物病院関係者、寺院関係者などがそれぞれのノウハウを出し合って企業組合を設立。平成12年度に高度化資金を活用して施設を建設し、ペットの葬祭、霊園事業を立ち上げた。



▲施設内葬儀室

目指したのは「明るいイメージの施設環境」と「顧客の気持ちに寄り添ったサービス」の提供。火葬・納骨・祭祀だけでなく、納骨は室内に霊座を用意し、一周忌や三回忌の供養の場を提供するなど、利用者の意向を汲んだ総合的な霊園事業の構築に力を注いできた。

発足当初150件ほどに過ぎなかった葬儀件数は、現在、年間2,000件を超え、800座を越す供養、900件を越す法要等を行うまでに拡大。企業組合制度を活用したビジネスモデルとして全国的にも注目を集めるまでに成長している。

#### 4 新たな事業展開

当組合のリーダーである小林理事長は、創業者である前理事長の意思を引き継ぎ、平成20年に理事長に就任。様々なアイデアを具現化し、施設の魅力及びサービスの向上に取り組んできた。

注目されるのは、「縁（えにし）の絆を紡ぐことができる場所」をコンセプトに、現在飼っているペットや飼い主同士のつながりに着目した「ペットコミュニティ」の構築に取り組んでいること。

平成26年度にドッグラン併設のペット専用墓地

「メモリアルパーク」を増設。平成28年度にはコミュニティ施設「メンバーラウンジ森のひだまり」を新築し、お客様との繋がりを重視したサービスの提供を開始。併せて平成29年度には既存施設をリニューアルするなどハード面を整備した。

ソフト面では、多彩な年中行事や各種イベント開催のほか、ペットクラブの運営、メモリアル商品の開発・販売、動物愛護団体と連携した社会貢献活動などサービスの幅を拡大。同時に人材育成にも熱心に取り組む、サービスの質の向上を図っている。



▲コミュニティ施設内ラウンジ

#### 5 本会支援の概要

創業期は、組織の設立及び運営体制の整備、事業・収支計画及び設備投資等について、構成メンバーと一緒に計画を策定。事業経営の本質的な課題に向き合い、課題解決に取り組むなかで信頼関係を構築。

成長期には、経営理念に基づいたビジョンの策定や課題の設定及び解決を支援。テーマに応じて補助事業を活用し、成果を積み上げてきた。

設備投資に関しては、初期投資からリニューアルまで政策的な貸付制度である高度化資金や補助金の活用をきめ細かに支援。また、近年の社会経済情勢の変化に即応する「働き方改革」への対応、「BCP」の策定に加え、本年度は「SDGs」の取組みについて、専門家を活用しつつ、ともに知恵を絞っている。

#### 6 伴走支援の視点

企業組合は、個人が組合員となって設立される組織で、新たな創業・起業、事業展開を図る場合に活用される「中小企業等協同組合法」に基づく制度。当組合は新たなビジネスモデル構築の手法として同制度を活用し、数々の事業に取り組む中で「自己変革力」を身に付けてきた。

こうした中、本会としては組合の「経営理念」や「ビジョン」に基づき、問題点の把握、課題の体系的な整理、目的の明確化及び手段の提案等を行い、意思決定プロセスに関わることで伴走支援を実行してきた。

現在、小林理事長曰く「やりたいことがたくさんある」とのこと。こうした経営者の「思い」に応えるため、本会の行動指針に基づき、継続的な伴走支援を行っていく予定である。

## 6. 飲食事業者への支援事例等（立石委員）

### 傾聴・敬聴姿勢の大切さ ～経営者として自らの経験を振り返って～

- ・対象者名 非公表 業種 飲食業・宿泊業 ・支援開始の時期 2020年7月～継続中
- ・心がけたこと とにかく聴くこと。否定しないこと。良いところをみつけてほめること。やれることは、まだまだいっぱいあることを伝える点。

#### ◎ 資金繰り相談時に大切な「傾聴・敬聴」の姿勢 ＊敬聴 敬ってきくこと

資金繰りの相談が増えてきたのは、第1回緊急事態宣言が解除された約2ヶ月後、2020年の夏頃でした。幅広い業種の小規模事業者がほとんどです。

「いまだにキャンセルが相次いでいます。新しい予約はまったくありません。書き入れ時の夏にこの状況だと、もう回復の見込みがなくて……。何をしたらよいのか……」

このような相談をされる多くの経営者は混乱の中にいます。経営状況を冷静に捉えられていません。不安はどんどん増大し、なかにはギリギリの精神状態の人も少なくありません。いつも私が心がけているのは、「傾聴・敬聴」です。

#### 相手の話を否定せず、相手の心に寄り添って、「聴くことが中心」

多くの方は、自分の話を聞いてくれる人に信頼を寄せます。否定せず、よいところを褒めながら、耳を傾けていると、少しですが、ほっとします。また、不安な気持ちや、自分が置かれた状況を話しているうちに、冷静さを取り戻し、頭の中が整理されていきます。

だからこそ、支援者は、普段から、相談者との、信頼関係を築くことが重要です。真っ先に相談してくれる、どん底になる前に相談してくれる存在になって頂きたいのです。

#### ◎ アドバイスは資金繰り表作成による「命銭」の守り方 ＊資金繰り表は別途参照

大切なのは、「まだやれることは多くある」とわかってもらうことです。さらに、「たとえ会社がなくなっても、命は守れる」ことに気づいてもらうことです。

その手段として有効なのが、「命銭」を意識した資金繰り表の作成です。小規模企業の多くは「どんぶり勘定」で、資金繰り表を作成していません。ただし、これは小規模企業の弱点ではなく、むしろ「強み」です。「どんぶり勘定でも事業を継続できた」という、スキルと経験を持っていると言えます。経営者に、このことを伝え、自信を取り戻して貰っています。

さらに、「どんぶり勘定」は小規模事業者の「伸びしろ」でもあります。どんぶり勘定を



改めるだけで、これまで霧散していた資金を手元に残すことができるようになるからです。

「できるかなあ？」と躊躇する人もいますので、そのたびに私は「大丈夫ですよ。ようするに小遣い帳ですから」と背中を押すようにしました。

実際、私がすすめているのは、1日の入金と出金を日々つけるだけでできる資金繰り表です。これを**経営者の業務**として取り入れ、作成を続けると、今後の資金繰りが見通せるようになります。

「このままだと6ヶ月後に資金がショートする」とわかれば、経営者も「漠然とした不安」から「解決すべき課題」として、「今のうちに手を打てば大丈夫。そのためには……」と、前向きに捉えられます。早めに対処することができるわけです。

### ◎ 命銭を確保する

資金繰り表作成最大のポイントは（人によって違いがあるのは承知の上で）、「先に」経営者の給与（役員報酬）を最低月30万円確保することです。これは、経営者と経営者の家族を守る「命銭」となります。生きていくために最低限、必要なお金が手元にないと、人は判断を間違えます。

苦しい経営者にとっては、月30万円を高いと感じる人もいるかもしれません。その際は、私はこうお伝えするようになっていました。

「社長、休みらしい休みなんて無く、起きている時間はほとんど仕事ですよ。日本の最低賃金は約1,000円です。仮に1日10時間、30日働くとすると30万円ですよ。アルバイトやパートの最低賃金以下でいいわけがありません。決して高い金額ではありませんから、必ず**意識して、まず先に確保してください**」

多くの方が、達成できました。「意識したら出来た」と仰います。

最低賃金 1,000円	×	1日 10時間	×	30日	=	1ヵ月 30万円
----------------	---	------------	---	-----	---	-------------

### ◎ 今後増えていく相談に伴走する

今後、ゼロゼロ融資制度等々の返済が始まります。資金繰りが苦しい企業が増え、相談が多くなるのは間違いありません。

支援者は、上から目線の「指導」ではなく、目線を合わせる「伴走姿勢」が重要です。ともに走り、ともに汗をかく仲間がいれば、経営者の孤独が解消されます。

救える会社、**救える命は、対話と傾聴・敬聴、そして伴走から生まれると確信**しています。

## ◎私の命を救ってくれた S 経営指導員

淡路島で、ホテル経営をしていた私は、阪神淡路大震災で被災後、経営困難に陥っていました。

その時、「そうだ！経営指導員の S さんに相談しよう！」と、思いました。信頼できる S さんなら、助けてくれると感じたからです。

相談に行くと彼は、私の顔を見るなり、笑顔で、「大丈夫だから」と、言ってくれたのです。

この言葉で、私は助けられました。生きていける、何とかなると信じて、困難を乗り越えることができました。当然、細かな指導をしていただき、心が折れそうな私の話を聴いて、伴走してくれたことは、言うまでもありません。希望を失っていた私は、命を救われたと、今でも思っています。

感謝しかありません。この経験から、支援者は、「小規模企業の命を守る最後の砦」だと心から思っています。今こそ、その「底力」を発揮して頂くことを願ってやみません。

## 7. 縫製工場への支援事例（玉井委員）

日本国内の縫製工場は風前の灯火だ。アパレルメーカー等がこぞって中国・ベトナムなどへの工場移転を進めた結果、現在国内に残る縫製工場は最盛時の2%程度と言われており、「終わった業種」という目線で見られるようになってしまった。

A社も例外ではなく、アパレル不況を背景とする低価格競争のしわ寄せが縫製工賃に及んだことに加え、福島原発事故被災地に所在することから風評被害を受けて受注が激減し、売上は10年前の2割程度の2億円レベルまで落ちていた。原発事故の補償金を受けても赤字は累積する一方で、大幅な債務超過状態にあり、借入金7億円の返済目処は全く立たない。かかる状況下で福島相双復興推進機構（以下、「機構」と表記する）が支援に乗り出したものの、仮に過剰債務の圧縮が実現しても、その後の本業回復のシナリオが描けないという問題に直面した。機構内のトヨタ生産方式を学んだ専門家による診断では、A社の工場は「工場全体が物置のような状態で作業を阻害している」「仕掛品の滞留が多く問題が顕在化できない」「入荷から出荷までのリードタイムがわからない」等々の問題点だらけで、機構による「課題解決型」のアプローチは行き詰まってしまった。

社員40名を抱える工場ではあるが、このまま放置すれば破産、廃業も避けられない状況の中、機構は歴史ある福島の繊維産業の火を消したくないという強い思いをもって、私に伴走支援を要請してきた。2017年12月、私が最初に取り組んだのは「視座の転換」である。トヨタ流の工場診断結果を眺めていてもため息が出るばかりで、前に進む気力が湧いてこない。「こんな工場でもどこか良いところがあるから今日まで続いてきたのではないか。強みを教えてほしい。」と社長、工場長らの幹部に問いかけ、時間をかけて個人インタビューを行った。その際、参考にしたのは日本経営システム(株)を創業した浅野喜起氏（故人）から学んだ「思いきって長所に光を」というコンサルタントの基本姿勢と、米国の経営学者クーパーライダー教授の説く「アプリシエイティブ・インクワイアリー」（略してAI手法、“価値を認める問い”と訳される）の2つである。こうしたソフトなアプローチがA社のような重症患者に通用するのかと自問しつつ取り組んだ結果は予想をはるかに超えるものとなった。

工場長は50歳前後の子育てを終えた女性であるが、対話モードの問いかけに対し、自社の強みについて滔々と語ってくれた。会社の問題点を議論した際の口の重さとは大違いである。

『私は刺繍が大好きで、それをやりたくて当社に中途入社した。良い刺繍製品を作るためには縫製全般を熟知する必要があると感じ、志願して全工程を短期間でマスターした。当社には膨大な数の刺繍サンプルがあり、デザイン画さえあればどんなものでも機械刺繍が可能だ。幸い最新鋭の大型刺繍機を数年前に導入済みなので、大量受注にも対応できる。ま

た当社で働く女性は技量に個人差はあるものの、みな洋服が大好きで、「これは売れるな」と思うデザインの洋服を縫っている時はワクワクしながら働いている。私たちは縫製のプロであり、給料欲しさだけで働いているわけではない。』

工場の縫い子と呼ばれる女性従業員を単なる「低賃金労働者」と見なすのは、外部専門家の勝手な思い込みである。当地は明治初期の主力輸出品である絹織物の生産地として栄えた歴史を持ち、日銀の最初の地方支店も福島に開設されたほどで、今でも繊維産業で働くことは地元の人たちの誇りとなっていることを教えられた。この工場長インタビューを出発点として、A社の持つ強みを幹部で徹底的に洗い出した結果、刺繍技術を生かして顧客への提案力を高めることと、刺繍ニーズを掘り起こしそれをテコにした受注活動を行うことが当社の「ありがたい姿」（ドリーム）として浮かび上がった。そういう会社になったとき、社員の意識はどれくらい前向きになるか、それに報いる報酬体系はどんなものかなどについてアイデアを出し合った上で、「ありがたい姿」を実現するための詳細なアクションプランを策定するに及んだ。それを事業再構築計画書にまとめ上げたのは翌2018年4月である。

他方で過剰債務の圧縮について機構は関与できないので、民間ベースで弁護士主導の「第2会社方式」（事業譲渡+特別清算）によって、新会社が負担可能な金額まで借入金を減らすことができた。社員を25名に減らすなど大きな痛みを伴ったが、これらのプロセスを経て2018年12月に新会社はバランスシートの健全化を果し、以後事業の再構築と組織の活性化に向けた活動を継続した。現在も週次のミーティングで実績をレビューしながらPDCAサイクルを回して、「日本一の縫製工場になりたい」という夢を胸に日々改善に努めており、その改善努力の成果は利益率の向上に端的に現れている。工程管理と原価計算を徹底して赤字受注を停止する一方で、当社の縫製技術や提案力を認めて高い工賃を提供してくれるアパレルブランドとの取引拡大に注力したことが寄与したのは間違いない。また全員参加型のミーティングを重ねる中で、生産性向上のための実践的なアイデアが社員から提案されるようになり、例えばコロナ対策用の防護服の縫製で従来のライン生産方式からセル生産方式に切り替えた結果、生産性が2倍以上になるといった成功体験もあった。こうした成果を見届けて、私の関与は2020年11月で終了した。

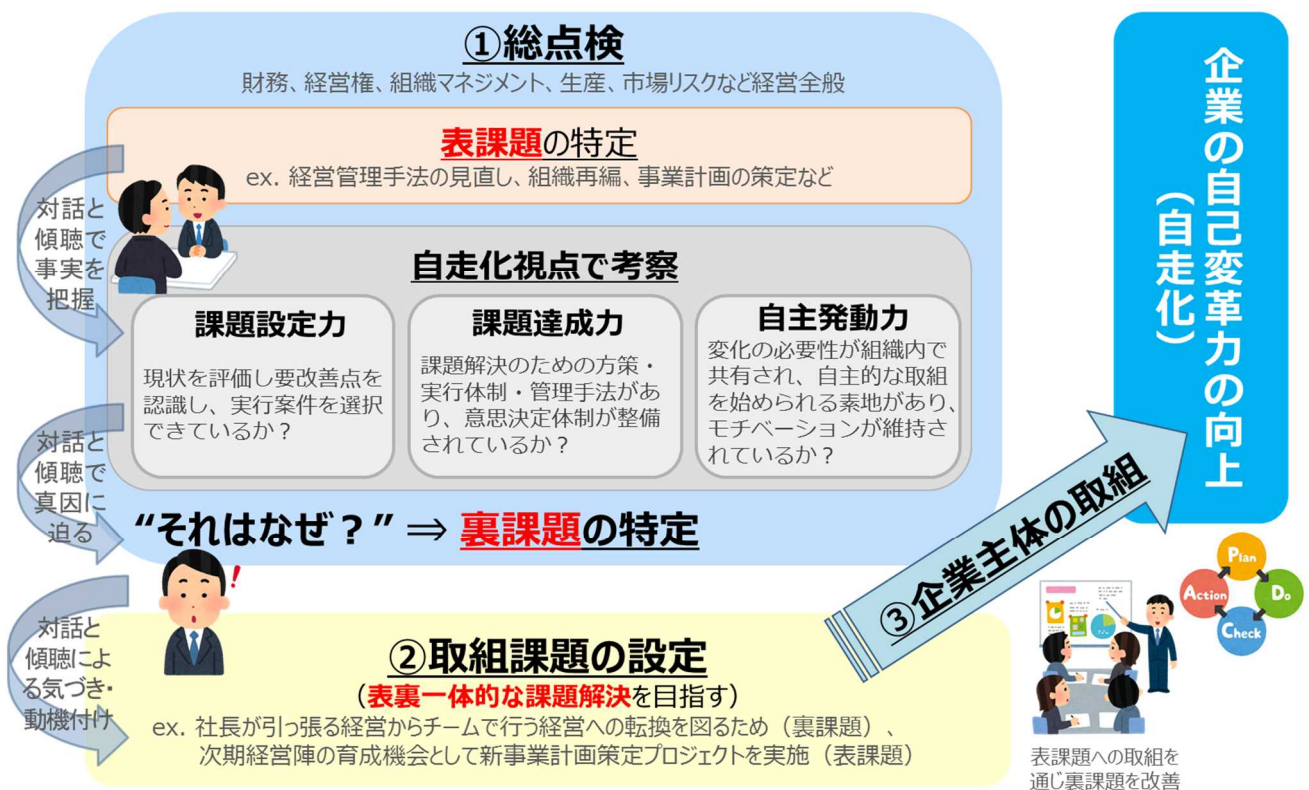
その後は、新会社の2年目から3年目に直面したコロナ禍も、マスクや防護服等の特需で何とかしのいで、ほぼ収支トンの実績に収まったと聞いている。気がつけば、トヨタ流の工場診断で指摘された問題点はすべてクリアーされて、整理整頓の行き届いた工場となっていた。人は欠点や課題について問い詰められるより、好きなことややりたいことを問われた時の方が脳が活性化する。対話や語りによって紡ぎ出される豊かな言葉の中に潜在的な強みを見出すアプローチは、動かしがたい過去の分析・評価ではなく、創造できる未来の可能性に人をいざなうものである。

## 8. 関東経済産業局官民合同チームによる支援事例（西山委員）

関東経済産業局では、令和元年度に職員と民間専門家による官民合同の企業支援チームを結成し、経済産業省選定の地域未来牽引企業を中心に、地域経済への波及効果が期待される地域の中核企業に対して、企業の自己変革力の向上（「自走化」）を目指す課題設定型の伴走支援を、関係自治体と連携して実施してきた。現在までの支援企業数は約50社、その大半が製造業で、従業員50名以上、売上10億円以上の、地方においては比較的規模の大きい企業が約6割を占めている。

本支援は連携自治体とともに企業を訪問して、支援を打診する「プッシュ型」で始まり、課題設定の段階では、経営者や幹部社員との対話と傾聴を繰り返しながら信頼関係を築きつつ、まずは目下の経営課題（「表の課題」）の把握に努める。その上でさらに、それら課題への対処も含め、企業が将来にわたって自ら自社改革を進めていくにあたっての本質的な課題（「裏の課題」）も見出していく（図表1「①総点検」）。関東局官民チームは、そのような「裏の課題」こそが、企業が自己変革を果たす上での鍵になると考えていることから、課題設定にあたっては、経営者が表面的な課題のみならずこの本質的な課題にも気づき、深く納得した上で、能動的に課題解決に取り組むことができるよう心がけている。

（コラム図表 自己変革力向上に向けた支援の進め方）



このように、経営者とともに課題設定と企業の実情を踏まえた実行可能性の高い打ち手の

検討（図表1「②取組課題の設定」）を進めることに4ヶ月程度、その後の社内チームが主体となった課題解決の取組（図表1「③企業主体の取組」）に半年～1年程度と、長期にわたり伴走する中で、企業メンバーが小さな成功体験を通じてモチベーションを高め、自ら改革のPDCAを回し始めたことをもって、企業の自己変革力の向上を確認し、支援は終局を迎える。「支援の終了が取組の終了」ではなく、「支援の終了が新たな取組の始まり」となることを、関東局官民チームの活動では目指している。そのような理想的な展開となった支援事例を紹介したい。

令和元年12月から支援を行ったA社は、創業75年の精密機器関連製品の製造会社で、従業員は約250名、二代目の現社長の下で成長を遂げ、業績も堅調だったが、支援チームが経営陣や工場長らと対話を繰り返す中、後継者である取締役（社長の実子）への事業承継の取組、特に経営者としての育成が十分ではない状況が見えてきた。

その上で支援チームは、自己変革への本質的な課題は、将来の世代交代を機に、社長が全体を引っ張る経営から、社長と経営幹部がチームで担う経営に変えていくことにあると考え、後継者の取締役をリーダーに、工場長など次期経営幹部をメンバーとする社内チームで新たな中期事業計画の策定に取り組む事を通じ、取締役のリーダーシップ強化と次期経営幹部の育成を図る、との方策について社長と合意し、その後7ヶ月間、月2回のペースで行われる社内の検討会にファシリテーターとして参加しながら伴走を続けた。この間に、取締役と工場長らで「10年後にどのような会社になりたいか」真剣に討議を重ねた結果、持続的な成長のためには、特定の会社への製品供給だけに偏らず、自社製品の開発も積極的に進めていく、との方針が固まり、これを柱とした新たな中期事業計画を昨年末に策定、今年5月から実行に移された。

このような事業計画は、労力をかけて策定されたものの実行されず、「絵に描いた餅」になってしまうケースも少なくない。しかし、この会社ではさっそく計画に基づき、「事業再構築補助金」も活用して、同社が特許を保有する独自技術を活かした自社製品開発プロジェクトが開始されている。このプロジェクトを主導するのは、中期事業計画づくりに携わった取締役ほかメンバーであり、まさに、官民チームによる支援において自己変革への本質的な課題と目されていた、将来的な「チームで担う経営」の萌芽が見えつつある。現社長も、今回の支援を通じて、後継者である取締役がリーダーシップをしっかりと発揮するようになり、また、次期経営幹部の面々が、会社の経営を自分事として考えるようになった、と社内の変化を実感している。

## 9. 酒造事業者への支援事例（渡辺委員）

良質なお酒を造るためにも、まずは自社の経営を良くしたい。

2018年5月。8代目として創業200年の造り酒屋を継いでいた、当時32歳の岩田悠二郎社長は、その思いを相談相手であった中小企業診断士にぶつけた。

岩田社長が父親から経営を受け継いだ酒蔵の名前は笹正宗酒造。福島県喜多方市の郊外にある年商6千万円ほどの小規模な造り酒屋である。「ほんものを造る」という社是の下、1970年代後半に東日本で初めて純米酒の製造に取り組むなど、業界の常識を打ち破る柔軟かつ積極的な経営スタイルで新たな道を切り拓き、順調に業容を拡大させてきた。（参考：笹正宗酒造株式会社 <https://www.sasamasamune.com/>）

その後、1990年代の中ごろから国内の日本酒市場が加速度的に落ち込んできた中、状況を打開するべく取り組んだ積極投資が失敗するとともに、2011年3月に発生した東日本大震災による自粛ムードと、原発事故に伴う風評被害が追い打ちを掛ける形で業績が大きく悪化。震災翌年に家業を支えるために脱サラをして当社に入社した悠二郎氏は、まずは良いお酒をしっかりと造ることが基本と考え、県が主宰する清酒アカデミーで酒造りの技術を習得。初めて自ら仕込んだお酒が世界的なコンテストで表彰されるなど、家業の立て直しに手応えを感じながら2016年9月に経営を引き継いだ。

ところが、経営を継いだことにより初めて目の当たりにした自社の財務状況は想像を超える厳しさであり、酒質のさらなる向上に向けた設備投資を取引金融機関に相談しても融資に応じてもらえる状況にはなく、手詰まり感から深く思い悩んでいた。

相談を受けた中小企業診断士は、当社の経営をサポートするにあたり、設備資金の調達に向けた経営改善計画書の作成支援といったアプローチでは根本的な問題解決には至らないと判断。本質的な課題の明確化や、その解決に向けた支援の組み立てを相談するべく、福島県が運営している「支援機関支援」の枠組みである【オールふくしま経営支援事業<sup>※1</sup>】を利用した。

※1「オールふくしま経営支援事業」（事務局：福島県商工労働部経営金融課）

福島県内の金融機関、商工団体、中小企業診断士、税理士など経営支援を行う支援機関が相互に連携協力し、厳しい経営環境にある事業者をサポートする事業。

2015年にオールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連絡協議会を設立し、各支援機関が日々サポートしている事業者のうち、改善の方向付けや支援の組み立てを単独で行うことが困難な案件について県内7地区に設置されている「地域サポート委員会」に持ち込まれ、さらに困難な案件については実績のある専門家によって構成される「オールふくしまサポート委員会」において専門的知見から支援方針の検討が行われる。支援方針を含めた委員会としての意見書は支援機関（ならびに事業者）へフィードバックされ、支援方針を踏まえた具体的な改善の組み立てやその実行については、案件を持ち込んだ支援機関が主導的に伴走支援するとともに、必要に応じて、オールふくしまサポ

ート委員会に配置された専門家が、支援機関による伴走支援のサポートや、他の関係機関との連携支援のコーディネートなどを行うという「支援機関支援」の枠組み。(福島県独自の支援制度。(一社)福島県中小企業診断協会が地域サポート委員会ならびにオールふくしまサポート委員会の運営を受託している)

委員会から示された支援方針の骨子は、当社の再建のポイントは「期間損益をしっかりと生み出せる利益体質の経営への生まれ変わり」と、「家族経営故の弱いガバナンスからの脱皮」であり、まずは一年を掛けて岩田社長の下でしっかりと利益が生み出せる事業そして経営に生まれ変わることを、そして実績を作った上で債務整理を含めた財務面の改善について取引金融機関による支援を求めること、といったものであった。

2021年5月。メインバンクによるDDS(貸付金の劣後化)などの手法によって経営の再建を実現することができたが、3年という期間に及んだ取り組みは、管理面を含めた原価や経費の徹底的な見直しから、戦略的なマーケティングの組み立て、あるいは金融機関との各種調整など、岩田社長にとっては初めてのことが多く様々な不安を抱えながらの取り組みであった。岩田社長には、200年続いた蔵元を次の世代に繋ぐためにも自分が再建をやり切るという強い意思があったが、それを実現するための具体的なプロセスや方法が分からないという状況にあった。

支援を重ねる中で、岩田社長の中に大手小売業の店舗マネージャーの経験などからマネジメントの感覚や能力が十分あると感じられたこともあり、長期スパンでの真の経営課題の解決はもとより、その過程における多種多様な些細な課題についても一つ一つしっかりと向き合って頂き、経験値を積み重ねてもらうことを心掛けながらの伴走支援であった。また、3年間にわたり伴走し続けた中小企業診断士としても、全ての課題に対する解決の方向付けを一人で行うことが難しい案件であったが、必要の都度、外部の専門家と連携・協同しながら支えることができたため、最後まで走り抜くことができたものと言える。

3年間の中では新型コロナウイルスの感染拡大といった強い逆風が吹き荒れたが、そのような中であっても、やるべきこと、できることを着実に実行し、しっかりと利益を生み出せる経営を実現された岩田社長と笹正宗酒造の皆さん。

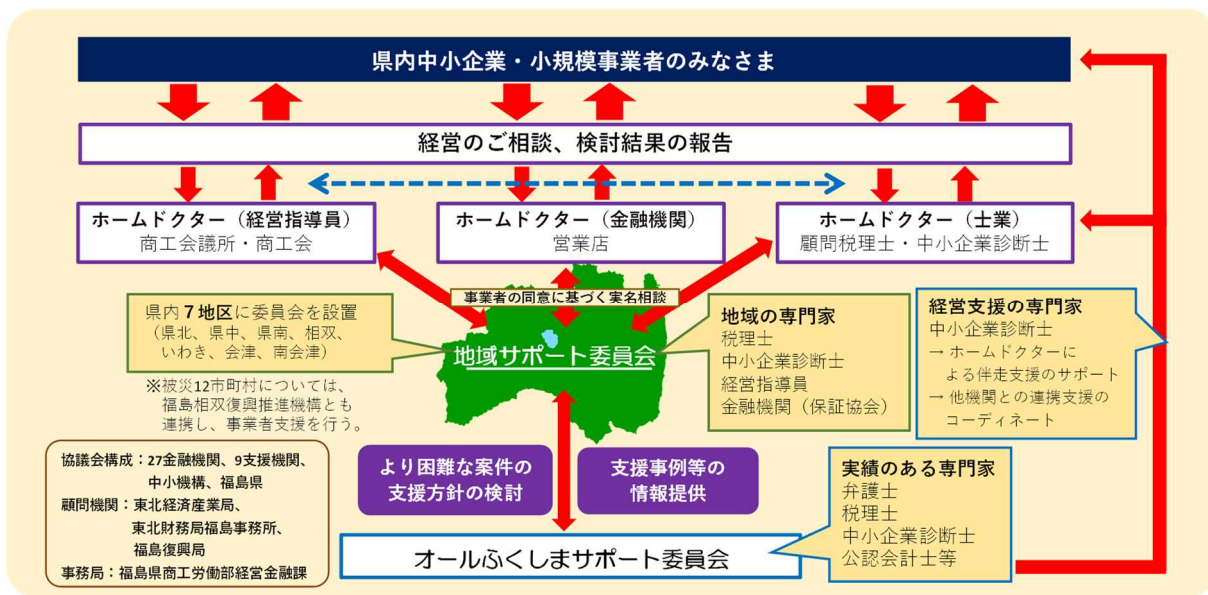
(3年前と比べて売上高総利益率が8%ほど改善されるとともに、営業利益ベースでは実に震災前以来となる黒字転換を果たされた)

再建を成し得た2021年5月に発表された全国新酒鑑評会の金賞受賞者の中には3年ぶりに金賞を獲得した「笹正宗酒造」の名前があった。取引先からの評価も年々高まっており、経営の安定が酒質の向上に確実に結び付いてきている。

また、経営の再建に向けた改善計画を策定する中で改めて気づくことができた「歴史と伝統にとらわれない積極的な社風」や「小LOTでオリジナル商品を作ることができる」といった自社の強みや特徴を生かし、地域の様々な業種との連携により新たな事業展開を進めるなど、喜多方市というローカルを拠点とした蔵元だからこそできる新たなビジネスモデルの実現に向け、力強く自走し始めている。



(図 オールふくしま経営支援事業の体系図)



代表銘柄「さきまさむね」と、金賞受賞酒「大吟醸ササ正宗」



前列右が岩田悠二郎社長

## 10. 福島相双復興官民合同チームの支援事例

2015年8月、東京電力福島第一原子力発電所事故によって被災した相双地域の中小企業者を支援するため、官民合同チームが発足した。このチームは、被災して余儀なく故郷から避難し、事業を営むことができず生業を失った数多くの中小企業・小規模事業者等をすべて訪問し、事業再開に向けた支援を行うことを目的に、閣議決定に基づき、国、福島県、民間人材約120名が集まって創設された。(2022年2月現在約220名)

設立当初は、全国に避難している被災事業者の所在を確認し、個別に訪問、事業再開に向けた悩みや課題を傾聴することから始まった。原発事故によって事業を失ったことに対する怒りや悲しみを受け止めながら、被災事業者と一緒に前向きに将来と向き合うように対話を重ねていった。結果として、設立から6年経った現在、約5,700の事業者への訪問を行い、約1,500の事業再開等のコンサル支援を実現した。現在、福島県浜通りの被災地の多くが除染され避難指示が解除となっているが、再び故郷に戻って事業再開した事業者の大半は、この官民合同チームが支援してきたと言える。生業が戻ってきたことで経営者の生活はもちろん雇用が戻り、店等の開業により地元の住民の生活再開が後押しされ、復興に大きく貢献した。(その後、官民合同チームは、農業者支援による営農再開、面的なまちづくり支援、創業者支援、外からの呼び込み等に業務を拡大)

この官民合同チームの試行錯誤的な取り組みを通じて、期せずして、事業者が内発的動機付けを持ちその潜在的な力を発揮する事例が積み上げられていった。その事例を幾つか紹介する。

事例①：被災地でもともと宿泊・催事事業を代々経営していた事業者。原発事故により住民の避難が一斉に起き、避難が解除された後も人口が回復せず、事業経営が厳しい状況に直面していた。官民合同チームが傾聴と対話による支援を継続する中で事業者も前向きな発想となり、補助金申請支援を通じて設備投資を決断。将来の事業計画の実現について見通しを持ち、子供への事業承継を計画しつつ、現在親子で社業発展に注力するとともに、食・農業への取組も含め地域の復興・発展に奮闘中。

事例②：町の住民の生活を支える中心的なスーパーを経営していた事業者。全町が原発事故により避難対象となり、事業者は仮設店舗で事業を縮小して営業していた。その後、町の除染が進み避難指示が解除されたものの、住民の帰還が進まなかったことから、スーパーの再開を逡巡。事業者にとっては住民が一定数戻らないと採算が取れない状況であり、住民にとっては店が再開されず生活の不便が解消されないから町への帰還が進まないという「鶏と卵」の状態が続いていた。官民合同チームがこの事業者への対話を粘り強く行う中で、最終的に事業者がスーパー再開を決断、その後住民帰還が一気に進み、結果として事業は計画以上の

売り上げを達成、早期に損益分岐点を超えた。新たな商品開発等に取り組むなど事業者家族が協力して運営、それが顧客拡大に結び付き、更に事業者の動機付けが高まるという好循環が起き始めた。

# 参 考 资 料 集

# 中小・小規模企業支援制度の変遷

## 中小企業支援制度

## 小規模企業支援制度

二重構造論・格差是正を基本理念とする旧中小企業基本法（1963）

### 中小企業指導法（1963）

<目的> 中小企業の**経営管理の合理化**・技術の向上  
○「お上」からの指導モデルとして、経営能力を基本的水準に引き上げること（経営指導・経営改善）が柱。

#### 改正の背景

- ①グローバル化の進展による競争激化。価格競争力に加え、高付加価値化など非価格競争力の必要性。
- ②サービス化の進展による研究・新商品開発・デザイン等の機能の重要性。
- ③顧客ニーズの高度化・多様化による市場指向性の追求と企画提案型の経営戦略の必要性。
- ④上記環境変化の中、中小企業の事業発展のための「ソフトな経営資源」（設備・資金以外の資源）の総合的な充実強化の必要性。

「成長支援」に先鞭

### 小規模事業者支援法（1993）

<目的> 小規模事業者の**経営基盤の充実**  
○商工会・商工会議所による小規模事業者の経営改善・発達の支援事業が法制化。  
○伸びゆく企業の**成長（経営発達）**を「支援」という新機軸が登場。

「イノベーションの源泉」・「やる気と能力のある」中小企業を基本理念とする新中小企業基本法（1999）

### 中小企業支援法（2000）

<目的> 中小企業の**経営資源の確保**  
○画一的に経営指導するのではなく、その多様性を尊重しつつ企業の経営資源の確保を通じ、成長を支援する方針に大きく転換。

#### 主要な改正点

- ①「指導」から「支援」へ
- ②指定法人（県中小企業支援センター）の業務拡大
- ③中小企業団体その他民間事業者との連携協力
- ④中小企業診断士制度の整備

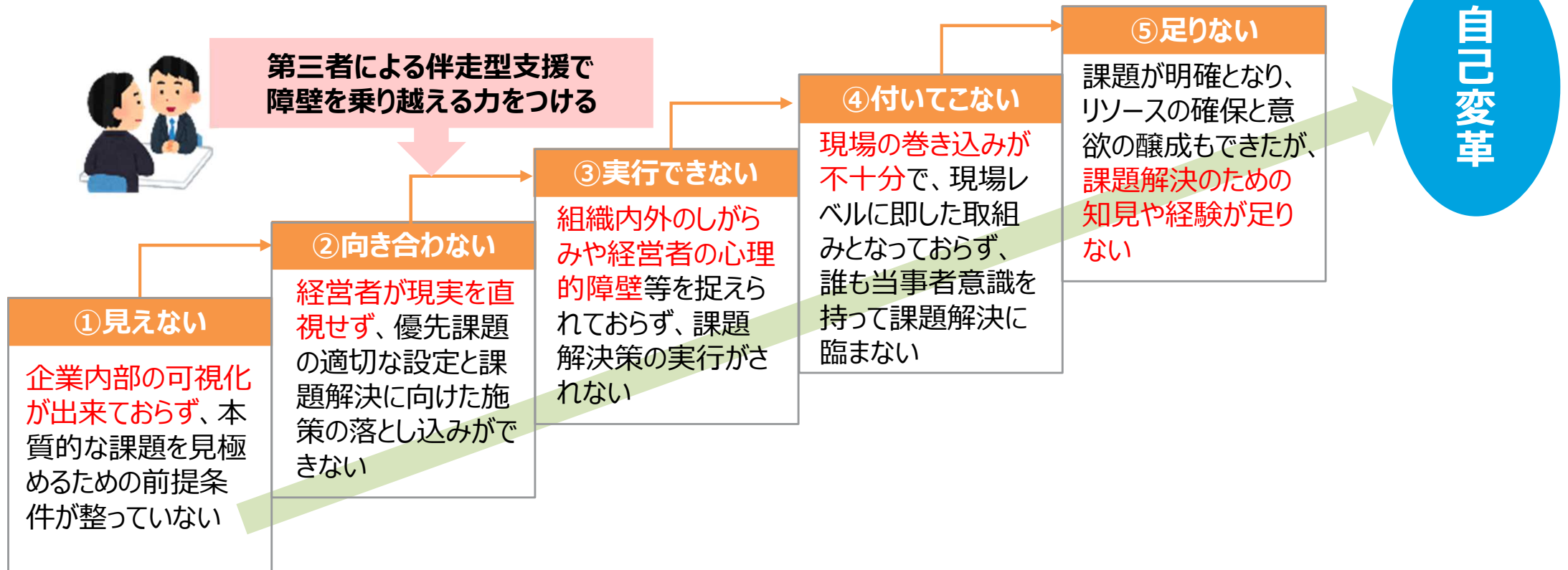
「持続的発展支援」  
に先鞭

### 小規模企業振興基本法（2014）

<目的> 小規模企業振興施策の総合的・計画的推進  
○人口構造の変化などに伴う国内需要の減少、雇用形態の多様化、地域産業構造の変化を受け、**持続的発展を目指す小規模事業者も支援対象**に追加。  
○成長支援とは別の「**円滑・着実な事業運営の確保**」を支援するという新機軸を提示。

- 経営環境の劇的な変化の中、中小企業の経営者の多くは、自社の自己変革力を高める必要性を認識しつつも、**様々なしがらみや認知バイアス、知見不足等が障壁となり、経営者単独での対応は困難。**
- 企業の自走化に向けて、まずは第三者が経営者に寄り添い、**企業の自己変革を妨げる障壁を自立的かつ持続的に乗り越えられる状態に導く伴走型支援（経営力再構築伴走支援）を規模を問わず幅広い中小企業に対して行うことが必要。**

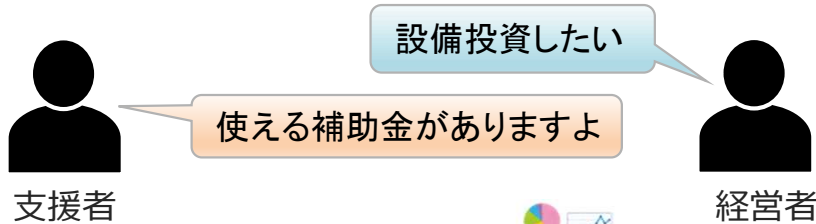
自己変革への「5つの障壁」（関東経産局報告書「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援の取組」より）



- **自己変革には経営者や社員の思考・行動自体を変える必要があります**、目先の課題への対応だけでは実現困難。表面的経営課題（表の課題）に止まらず、それが解決されない**真因（裏の課題/経営者本人にとっての本質的課題）**を特定することが重要。
- この過程で、自らの「強み」を含めた事業者が置かれている現状の正確な分析、それを踏まえた「やりたいこと」（＝「夢」）の明確化、それを実現するための道筋が設定される。
- このプロセスを踏むことで、**経営者自身が本質的課題に気づき、腹落ち**することができ、**自走化への動機付け**となる。これにより、更なる経営環境の変化が生じた場合であっても経営者自身が自立的かつ柔軟に経営戦略の見直しが行えるようになる（＝**真の経営力の会得**）。

## 課題解決型の伴走支援

- 企業の**目先の課題**への御用聞き  
(ex.補助金等の支援策紹介)



- 支援者からの提案に対して企業が**受動的に対応**（自走化への動機付けができていない）



## 経営力再構築型（課題設定型）の伴走支援

- 支援者が第三者として向き合い、「**対話と傾聴**」を通じた経営の「**総点検**」により、経営者を**表面的な経営課題が解決されない真因（多くは経営者自身が関与）の気づき**へと導く
- 気づきを得た経営者は、**深い納得感と当事者意識**を持ち、課題解決に向け**能動的に行動（自走化への動機付け）**



**真の経営力の会得**

# 「技術的課題」と「適応課題」

- リーダーシップ研究者である、ハーバード大のR.ハイフェッツは、世の中の問題は、既存の解決策が応用できる「**技術的課題**」と、当事者自身が問題の一部であることから、既存の解決策の応用では効果が無く、解決には当事者のマインドセット自体を変える必要がある「**適応を要する課題**」に二分されるとし、**リーダーが陥りやすい誤りは、「適応課題」に対して「技術的課題」の解決策を当てはめて解決しようとする**こと、と指摘。
- その上で、ハイフェッツは、「**適応課題**」に対処することには**当事者が対話を通じて問題の定義や解決策を探求し、自分達の捉え方や思い込み、習慣を変えることが必要**と主張。

	技術的課題	適応課題
<b>問題の定義</b>	問題の定義が明確 (何が問題かが分かっている)	問題の定義がはっきりしない (問題の発見に学習が必要)
<b>解決策の特定</b>	解決策が分かっている	適応が必要な課題で解決策が 分かっていない
<b>解決策の有無</b>	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない(既存の 思考様式では解決できない)
<b>解決手法</b>	知識や技術を適切に使うこと によって解決できる	既存の思考様式を変えて、行 動を変える必要がある
<b>作業の中心</b>	高度な専門知識や技術を持った 人(権威を持つ人)によって解 決できる	関連する人々との探求と学習 が必要
<b>問題の在処</b>	問題は自分の外側にある	問題の一部であり当事者(本 人の思考様式や行動も影響)





## (実施したアプローチのポイント)

### ①対話の力を使って当事者の真実に迫る

- ・パーソナライゼーションによって信頼関係を構築する
- ・仕事への思い、会社と自分の関係などを語ってもらう
- ・本人が人生において本当に実現したいことを聞き出す

### ②思い切って長所に光を当てる(美点凝視)

- ・会社の強み、仕事の楽しみ、誇りなどを語ってもらう
- ・その強みを100%発揮できたらどんな会社になるかを問う
- ・それを実現するために会社として何が必要か議論する
- ・それを実現するために自分にできることを挙げてもらう

### ③組織マネジメントの改善を目指す

- ・個々の業務改善よりも、社員のモチベーションを高めて、現場から様々なアイデアが出て、それを実行していく方が楽しいのではないかと提案し、当事者で共有してもらう

### ④適切な外部専門家と役割分担

- ・法的手続や税務会計などの専門的分野の業務については会社の報酬負担能力、求めるレベル感などを勘案し、マッチする専門家を紹介し、協働するチームを組成
- ・専門家には背景事情、期待する役割、予算、スケジュール感などを正確に伝え、当事者と専門家とのギャップを埋める

## (参考:シャインの“支援学”)

- エドガー・H・シャインの「プロセス・コンサルテーション」  
問題解決の支援を求める相手(クライアント)に対して、内容に入る前に、まずクライアントが何を求めているのかを知る、場合によっては共に考える過程(プロセス)の方が大事である。  
内容よりも思考やコミュニケーションのプロセスを重視する点においてコンサルティングの新しいあり方を示したと評されている。

### ■支援のあり方の3つの役割(モード)

- ①情報やサービスを提供する専門家
- ②診断して処方箋を出す医師
- ③公平な関係を築き、どんな支援が必要か明らかにするプロセス・コンサルタント



専門家でも医師でもその役割を適用する前に、プロセス・コンサルタントの役割を演じることが求められる

### ■人間関係における信頼と率直さの4つのレベル

- ①レベルマイナス1: ネガティブな関係(囚人と看守など)
- ②レベル1: 取引上の、お役所的な、ほどほどの距離を保った関係
- ③レベル2: 個人的な関係
- ④レベル3: 深い友情、愛情、親密さ



パーソナライゼーションでレベル2の関係を深める

(注) パーソナライゼーションとは、自分が本当はどんな人間で、どこから来て、どこへ向かっているのかというストーリーの一部を、お互いに伝え合うこと



組織や経営などの複雑な問題が絡む支援行動においては、支援者と支援を求める者との間の関係が、個人的な関係に裏打ちされた信頼と率直さをベースにしていないと本当に役に立つものにならない。

## 多様な支援ニーズに対応

特徴 1

中小企業が抱える様々な経営課題の解決に向けて、**経営課題の重要性・緊急性などから、最適な支援を提案**、課題解決のサポートを実施します。特定テーマから、地域支援機関等では対応困難な、高度な課題解決の支援（①新分野進出 ②生産性向上 ③高付加価値化 ④IT化 ⑤海外事業展開等）テーマまで、幅広く対応します。

## 多彩な専門家と支援チームの組成

特徴 2

全国ベースの幅広いネットワークで最適な専門家（アドバイザー）を選定し、機構職員・ハンズオンマネージャーと支援チームを組成し、**チームでの支援**を行います。**支援チームメンバーには、それぞれ役割があり**、役割遂行しながら、複数の目で企業の状況を見て、変化を確認しながら、着実に成果を生み出す支援を行います。

## 案件ごとにコーディネートしプロセスマネジメント

特徴 3

案件毎に「**支援計画書**」を作成します。支援に入る前に、事前調査やマッチング等、企業の状況を事前に十分に調査して、目標・計画・体制などを決定し、支援中は、支援の進捗管理・成果の評価・派遣終了後のフォローまで、プロセスマネジメントで進めます。

## 自立・成長の応援のために受け入れ体制を重視

特徴 4

**最終目的は、支援終了後の自立的な成長・発展**ですので、**アドバイザーのノウハウを移転する**メンバーを事前に決めて、1回ごとに着実に移転が進むよう進捗管理をします。そして、そのメンバーが中心となり、社内プロジェクトチームで実行していきます。アドバイザーは、社内プロジェクトチームに支援を行い、その後、**社内プロジェクトチームが社内に支援内容を横展開していくことで自律化を促進する**ように導きます。

	プロセス型	リソース型
方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業に“やりかた”などを教えながら、企業が問題解決力や戦略立案力を身に着ける事をサポート</li> <li>企業自ら問題解決や戦略立案を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業に解決策を提示</li> </ul>
企業の立場	<ul style="list-style-type: none"> <li>主体的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受身的</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業が主体的に問題解決や、戦略策定することができる</li> <li>P D C A も回せるように</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>即効性あり</li> <li>すぐ取り組む事ができる</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の力が養われるまでに時間がかかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルタントが離れると、企業は独自に問題解決や戦略立案に取り組みにくい</li> </ul>

## あらゆる企業支援に必要な4つの力 + $\alpha$

コミュニケーション力

課題  
発見力

課題  
解決力

人的ネット  
ワーク力

業界知識など事業者支援に必要な基礎的知識力

ここでいうコミュニケーション力とは、事業者理解に必要なあらゆる情報の収集力と読み替えられる。その後の課題発見(課題設定)、課題解決につながる重要なスキルであるが、ここを苦手としている支援者が多いのが実態である。

必要としている企業

必要を感じていない企業

支援数が大切(集客)

課題抽出・課題解決  
が出来る人材必要

相談相手・経営顧問・かかりつけ医の存在

### 支援策(課題)

経営改善支援  
業態転換支援  
生産性向上支援  
廃業支援  
創業支援  
資金繰り支援  
事業承継支援  
補助金申請支援  
販路拡大支援  
IT活用支援  
雇用関連支援  
海外展開支援  
支援策紹介支援  
経営知識支援  
知財関連支援  
貸上げ支援  
M&A支援

中小企業の悩み

### 支援団体(誰が)

商工会・商工会議所  
よろず支援拠点  
再生支援協議会  
引継ぎ支援センター  
認定支援機関  
顧問税理士  
基盤整備機構  
弁護士会  
REVIC  
中小企業団体中央会  
中小企業診断士会  
公認会計士会  
経営コンサルタント  
中小企業家同友会  
県・市・区町村支援機関  
各士業団体

今まで以上に頑張る事と役割分担重要

①コロナ融資40兆円

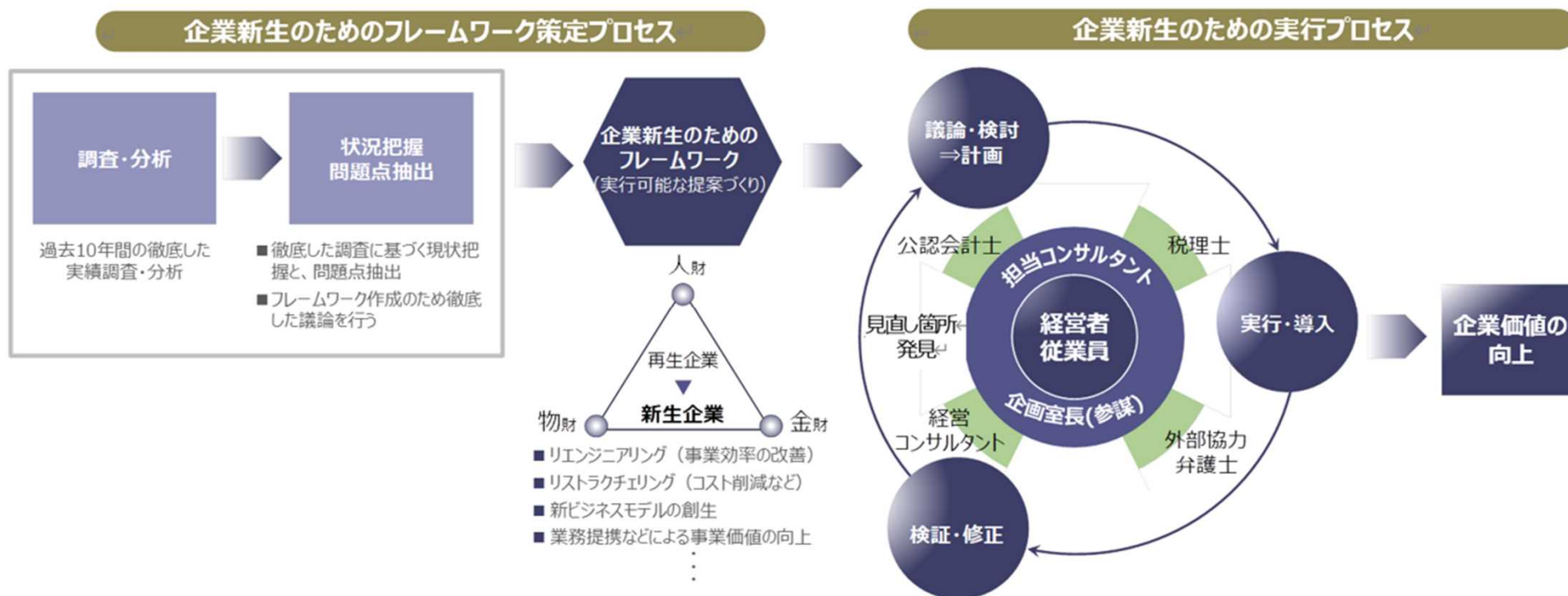
政府系金融機関  
民間金融機関  
信用保証協会

金融庁  
財務局

協力

中小企業庁  
経済産業局

● 企業新生のプロセスは、以下の通りである。



## 【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)

関心を寄せて傾聴し詳しく聞く  
ことで課題の本質に近づいていく

「社長はなぜそうお考えなのか？」  
「もっと詳しく話を聞いてみたい」

表面的な課題

課題の本質  
大元の原因

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）

## 「オールふくしま経営支援事業」の概要

- 福島県内の金融機関、商工会議所、商工会、税理士会、中小企業診断士など経営支援を行う支援機関が、互いに連携協力し、経済環境の変化や東日本大震災・原発事故の影響等により厳しい経営環境にある事業者を「オールふくしま経営支援事業」の支援体制でサポートし、事業者の経営の安定や雇用の確保など、地域経済の活性化に貢献することを目的に、2015年10月にオールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連絡協議会を設立。
- 令和2年度までに「サポート委員会」で経営支援をした先は、164件になる。

### 県内中小企業・小規模事業者のみなさま

経営のご相談・検討結果の回答 ※相談者同意の秘密保持契約により実名相談

ホームドクター(経営指導員)  
商工会議所・商工会

ホームドクター(金融機関)  
営業店

ホームドクター(顧問税理士)

県内7地域に委員会を設置  
(県北、県中、県南、相双、  
いわき、会津、南会津)

※被災12市町村については、  
福島相双復興推進機構とも  
連携し、事業者支援を行う。

地域サポート委員会

地域の専門家  
税理士  
中小企業診断士  
経営指導員  
金融機関

実名により、地域の  
実情に通じた専門家  
集団が伴走支援

協議会構成:27金融機関、9支援機関、  
中小機構、福島県  
顧問機関:東北経産局、  
東北財務局福島事務所、  
福島復興局

より困難な案件の  
解決方針の検討

支援事例の  
情報提供

実績のある専門家  
弁護士  
税理士  
中小企業診断士  
公認会計士等

オールふくしまサポート委員会

# ■ 伴走支援の基本的な視点

本会  
ビジョン

- ・ 中小企業の「最善・最良の支援機関」を目指す。
- ・ 中小企業の「夢と幸せ」を実現する。

どのように取組むか？

## ● 能動的な情報収集

「御用聞き組合制度」による巡回、面談等により能動的に問題点、課題等の情報を収集。

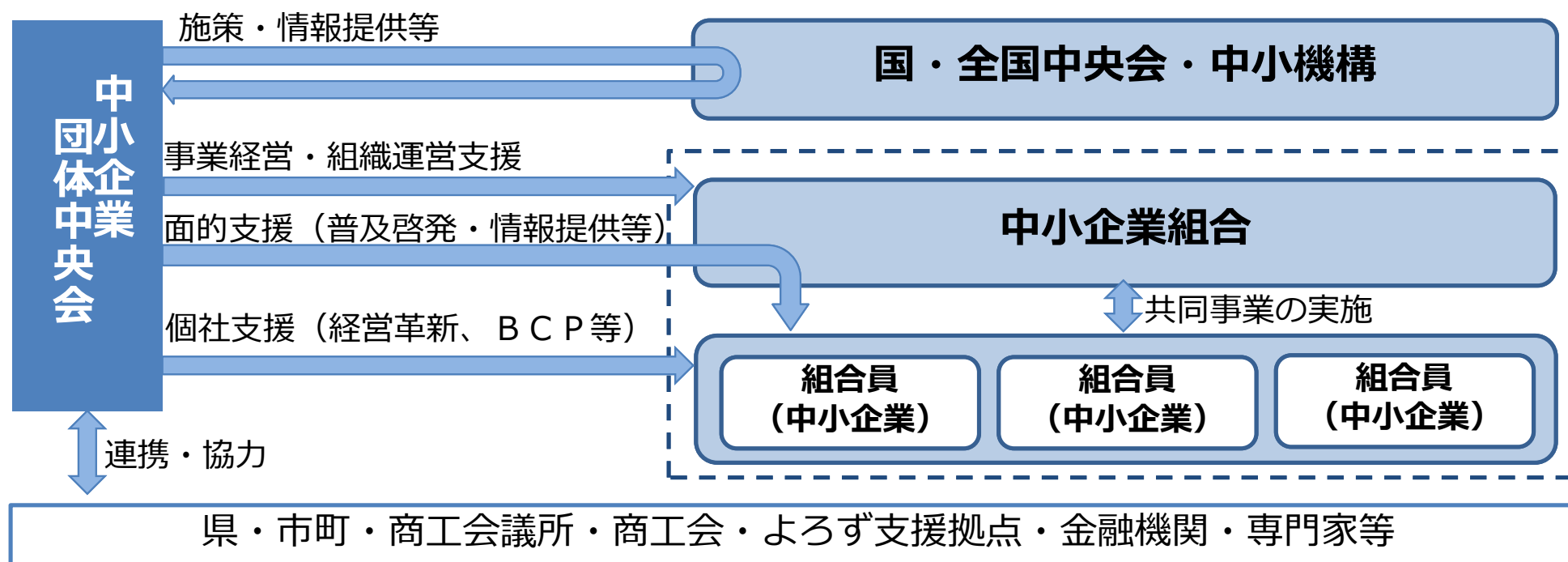
## ● 複合的な対応

幅広い事業を実施することで課題解決に複合的に対応。必要に応じて外部のネットワークを活用。

## ● 面的支援の展開

中小企業組合の「プラットフォーム機能」を活かした“面的”な支援を展開。個社の取組みを促進。

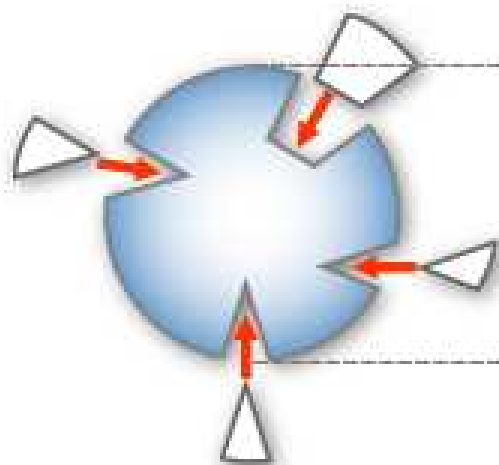
# ■ 伴走支援のスキーム





## AI (Appreciative Inquiry)

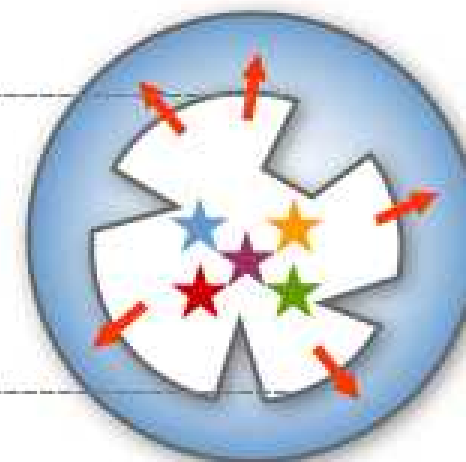
ギャップアプローチに偏重したマネジメントを実践していませんか？



### 従来の組織変革

(欠落に注目した従来の組織変革)

ある過去の一時点に描いた「あるべき姿」に対し、  
不足点・欠陥を分析する。  
マイナスを如何に埋めるかを考える。  
完全な「あるべき姿」を実現するには多大なエネ  
ルギーとコストを必要とする。



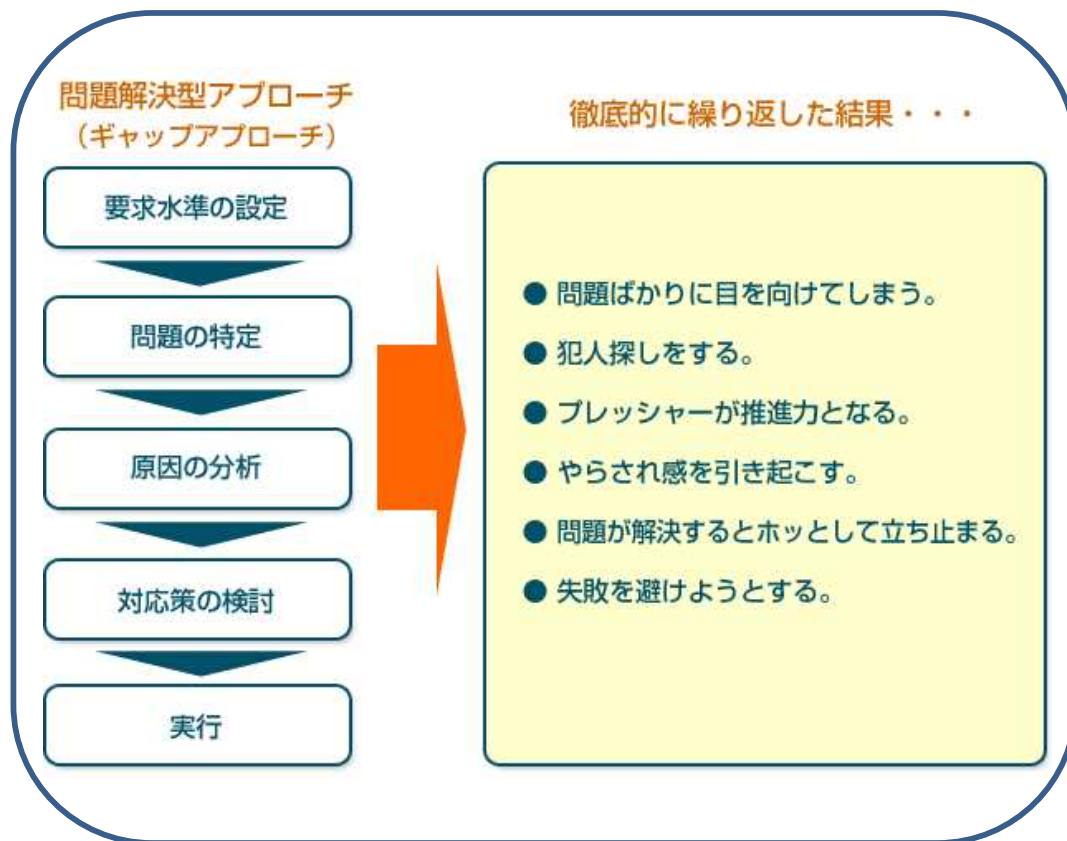
### 「AI組織開発プログラム」

(強み、可能性を活かすことに着目)

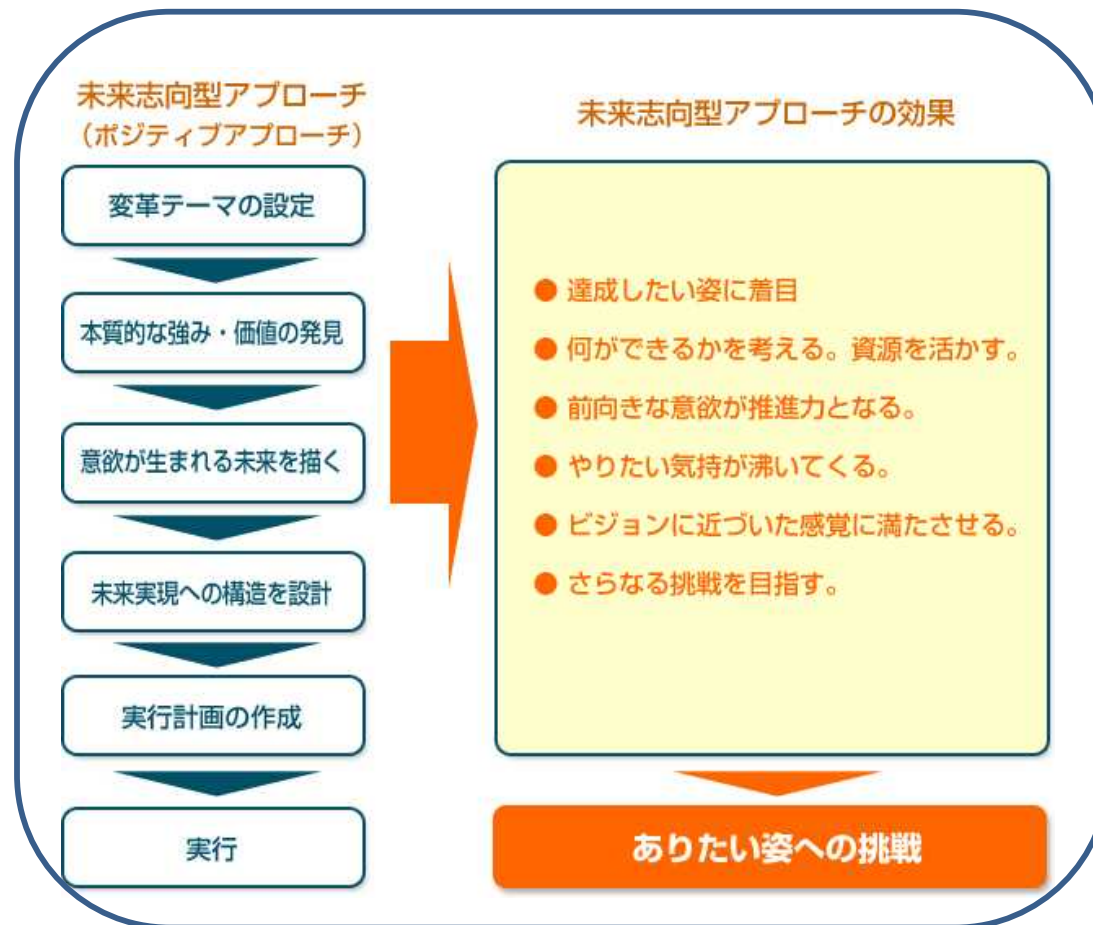
組織の最大・最重要の経営資源＝「人」に着目し  
その「強み」「可能性」＝ポジティブコア(★)  
を「対話」により引き出す。  
その強みを最大に活かすことを考える。  
マイナスをゼロにするだけでなく、ケタはずれの  
結果を期待できる。

# ギャップアプローチとポジティブアプローチ

(従来型の支援の手法イメージ)



(新しい伴走支援の手法イメージ)

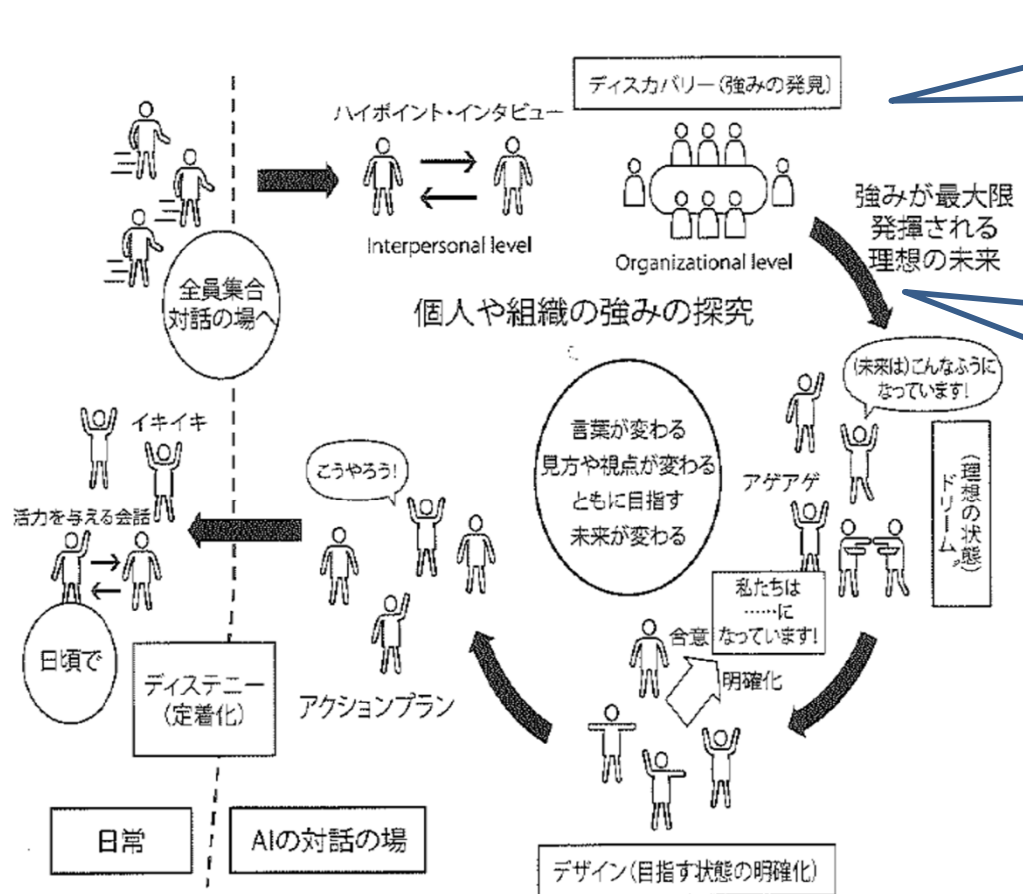


出所: (株)AIコンサルティング・ジャパンのHPより

# 実は簡単！ポジティブアプローチ

—4つの問いかけから始めるだけ—

(問いかけの例)



①これまでで、あなたが最も仕事のやりがいを感じた瞬間はどんな時ですか？  
どんな時にやる気が充実し、どんな時に自分の力を最大限に発揮できていると感じましたか？

②自分自身、自分の仕事、そして自分の組織について、どんな長所があるかについて、忌憚のない意見を聞かせてください。

③どんなことがあれば(起されば)、組織の潜在力が最大限に発揮されると思いますか？

④自分の組織に対して、あなたがずっと「こうなって欲しい」と願ってきた通りの状態が10年後に実現したところを想像してください。それは今の状態とどんなところが異なっていますか？理想の組織を実現するうえで、あなたはどんな風に役立っていると思いますか？

(出典:デビット・クーパーライダー他『AI 最高の瞬間を引き出す組織開発』2006年PHP研究所)



■支援者は、上記のような問いかけによって参加者の思考をポジティブな面に向け、理想形を実現するためのデザインを考え、アクションプランに落とし込んでいくプロセスをファシリテーターとして支援する。

■その過程の中で専門的な知識や技能が必要となれば、自らの専門知識を提供するか、もしくは適切な専門家を紹介する。

■このような機能は、実は金融検査マニュアル導入以前の「メインバンク」が果たしていた役割にも通じる。現在、一部地域金融機関ではすでに多様なポジティブアプローチによって成果をあげており、今後「強み」に着目した銀行取引が全国で展開されれば、その効果は絶大なものとなろう。

(参考: 山口省蔵・江口晋太郎『地方創生と地域金融』2020年学芸出版社)

## (参考) ポジティブアプローチ＝AIの5つの特徴

### ①問題解決ではなく理想実現

組織のなかのうまくいってないところ、解決すべき課題に着眼して、その修復をはかる発想ではなく、組織や個人が本来持っている「強み」に注目し、内在する潜在力(ポジティブ・コア)を、ダイアログ(対話)により引き出すアプローチである。

### ②上意下達ではなく全員参加型

上層部だけできめたことが、指示命令で現場に伝わり、一般社員はそれを唯々諾々とこなすという図式では、変革は困難だ。AIでは、ビジョン構築のプロセスに末端の従業員まで参加することで、「自分たちの組織改革」という当事者意識が生まれる。

### ③変革の方向性とエネルギーの両面作戦

戦略を頭で考えるだけでなく、AIは社員の感性に働きかけ、モチベーションを高める心理的な効果も大きい。AIは「やるべきこと」を「やれること」へと変換し、「やろう」という気持ちを引き出す仕組みである。

### ④AIはシンプル

従来の組織変革に比べ、AIの4Dサイクルのインタビューは、研修や小集団活動に慣れていない従業員でも、抵抗感なく参加できる。AIの手順は、それ自体にアイスブレイキング(緊張をほぐす)の効果が高く、社内AIファシリテーターを養成して、全社に広めることが可能だ。

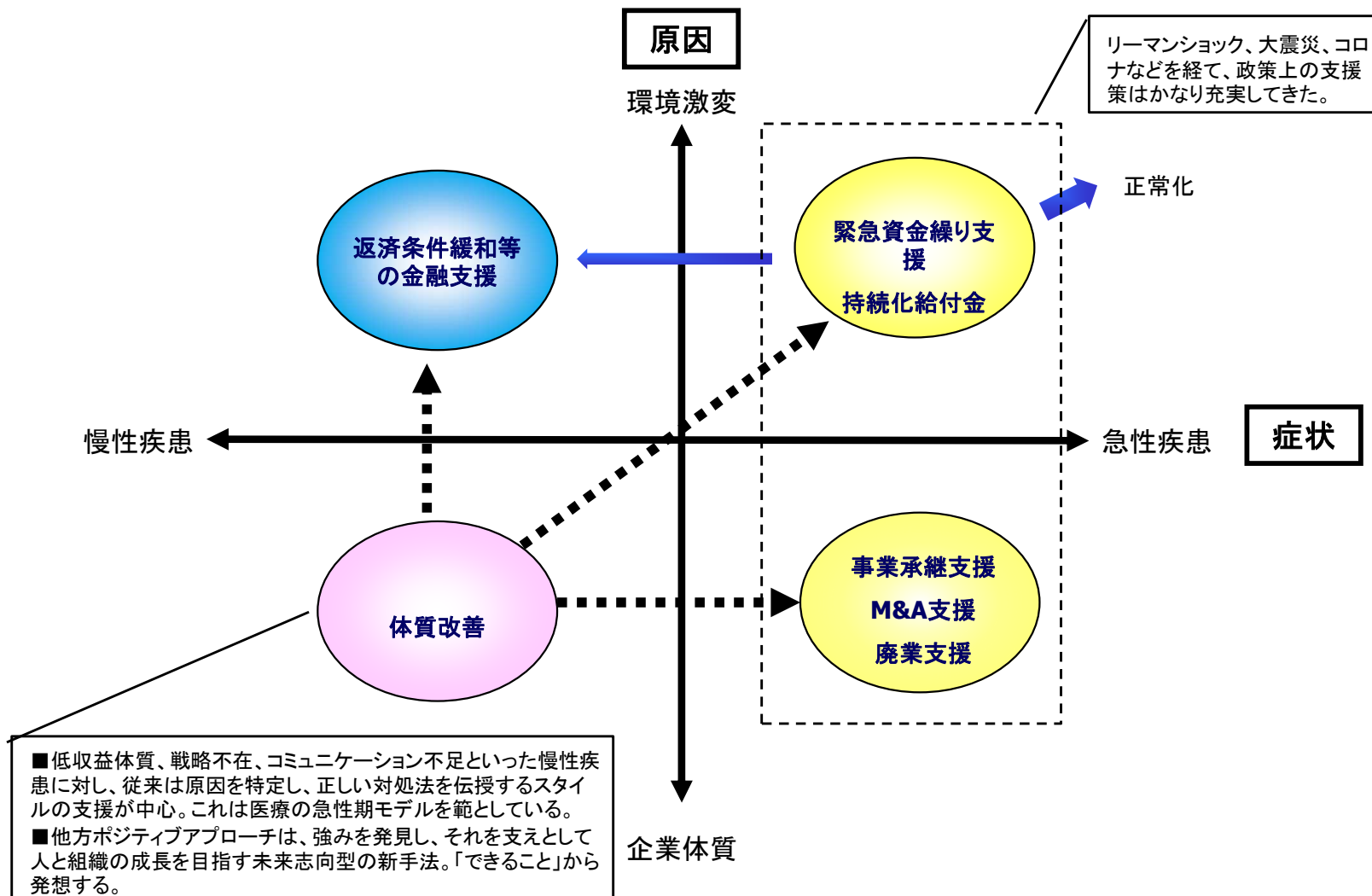
### ⑤予想を超えた成果

計画を緻密に練り上げた組織変革の成果は、起案者の予測の範囲内のものでしかない。しかし、AIでは、組織の構成員の自発的な創造性が引き出され、予想以上に改革の機運が盛り上がることもある。改革のイニシアティブそのものが、一つの生命を持ち、自立的な発展、進化を遂げるのだ。

(出所: 本間正人・前掲『AI 最高の瞬間を引き出す組織開発』の監訳者まえがき)

# ポジティブアプローチの位置づけ

— 体質改善のための新しい手法 —



# 経営デザインシート(全社用)

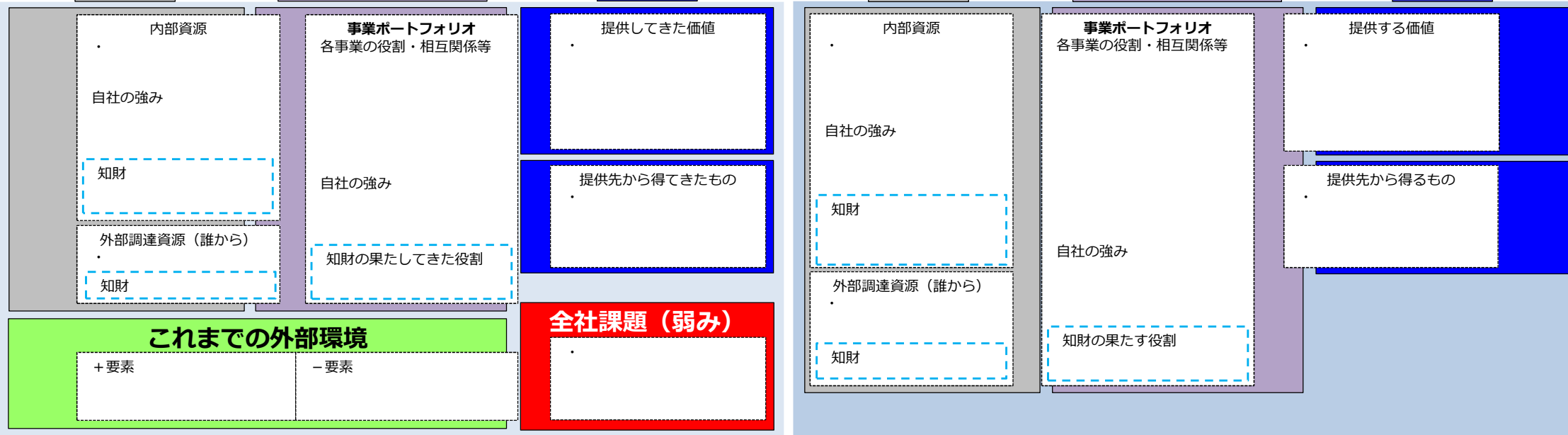
(出典)  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/siryoku1.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryoku1.pdf)



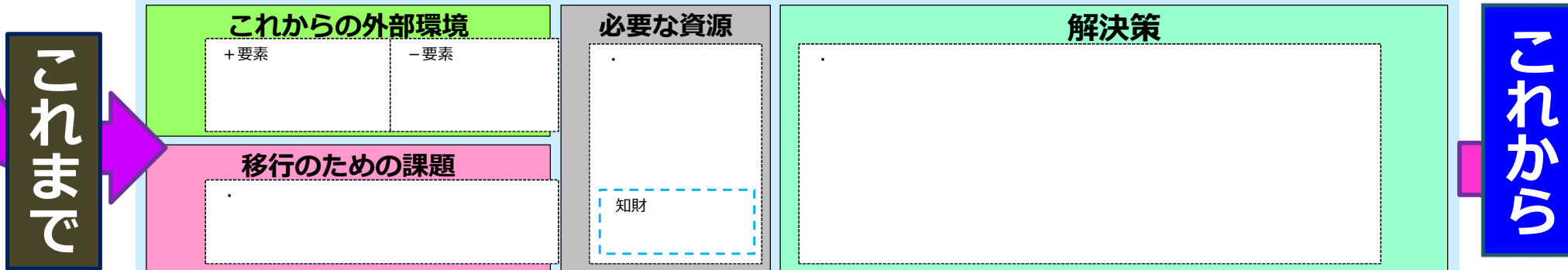
支援手法  
経営デザインシート

## 自社の目的・特徴

## 経営方針



## 「これから」の姿への移行のための戦略



# 経営デザインシート 作成テキスト 入門編

20

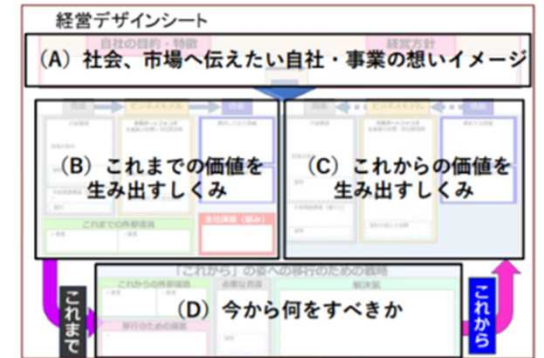
## Introduction 「なぜ、経営デザインシートが必要なのか？」 の構成

タイトル	ポイント	詳細 ページ
① 大切なのは「価値を生み出すしくみ」を描くこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様化する顧客のニーズやウォンツに対応するためには、「経営をデザインする」ことが重要</li> </ul>	P6
② 「価値を生み出すしくみ」とは	<ul style="list-style-type: none"> <li>「価値を生み出すしくみ(価値創造メカニズム)」とは、必要な資源を調達し、それらを組み合わせ、顧客の求める価値へと変換させ、提供するしくみのこと</li> </ul>	P7
③ 「価値を生み出すしくみ」を描くツール(経営デザインシートとは?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営デザインシートは、社会、市場へ伝えたい自社/事業の想い・イメージを明確化し「これまで」の価値を生み出すしくみを把握し、「これから」の価値を生み出すしくみを構想し、今から何をすべきかを策定するための思考補助・デザインツール</li> </ul>	P8
④ 「価値を生み出すしくみ」の描き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>どんな方法でも構わないので、「価値を生み出すしくみ」を描いてみましょう</li> </ul>	P9
⑤ 「価値を生み出すしくみ」を描くことで享受できるメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>「経営デザインシート」を活用することで、様々なメリットを享受することが可能</li> </ul>	P10
⑥ 「価値を生み出すしくみ」を描く際の注意事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>記載に迷ったとき、新たな気づきを得たいときのポイント</li> </ul>	P11

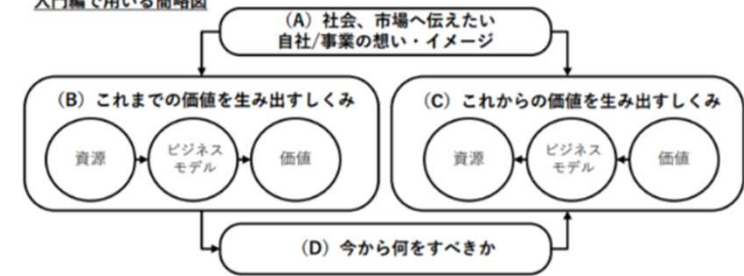
## 「価値を生み出すしくみ」を描くツール (経営デザインシートとは?)

- 経営デザインシートは、
  - (A)社会、市場へ伝えたい自社/事業の想い・イメージを明確化し、
  - (B)「これまで」の価値を生み出すしくみを把握し、
  - (C)「これから」の価値を生み出すしくみを構想し、
  - (D)今から何をすべきかを策定するための思考補助・デザインツール

経営デザインシート



入門編で用いる簡略図



(出典)

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/designsheet\\_text\\_01.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/designsheet_text_01.pdf)

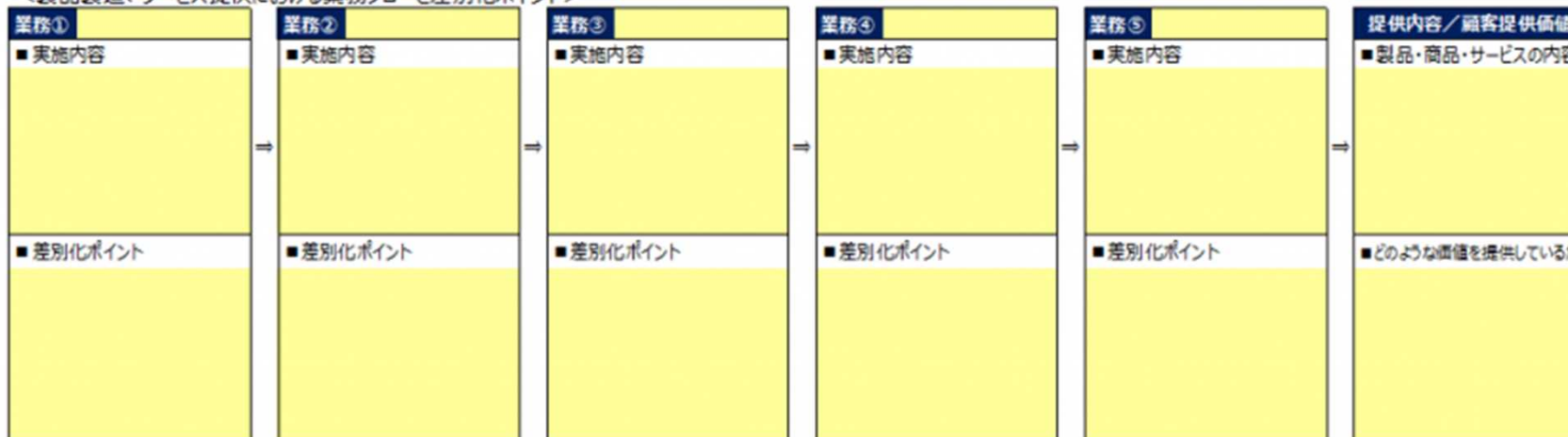


(経営デザインシートの活用例等)  
[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



<商流把握>



(出典)  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/sheet.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/sheet.html)





商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等		② 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	
	経営層状況 ※成長志向・現状維持など			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 従業員定着率 勤続年数・平均給与	
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係			取引金融機関等・推移 メインバンクとの関係	
② 従業員	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握		③ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	
	強み 技術力・販売力等			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	
	弱み 技術力・販売力等			研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	
	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			人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	

対話内容の対話

現状認識		将来目標	
------	--	------	--

現状と目標のギャップ

課題		対応策	
----	--	-----	--



(出典)  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/sheet.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/sheet.html)



# 1 ロカベンとは?



ロカベンとは、主にローカルベンチマーク第2段階(※P3コラム参照)の「個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話」で用いられる「健康診断ツール」(※P2コラム参照)のことをいいます。ロカベンには財務情報と非財務情報の2つの枠組みがあり、経営者と金融機関・支援機関が同じ目標で対話を深めるきっかけ(入口)作りを目的としています。ロカベンを用いて経営者自身が「自社が病気になる前に」自ら振り返り、経営を改善することで、生産性を向上させ、付加価値や雇用を生み出すことが重要とされています。もちろん、「すでに病気になる場合」においても、ロカベンを活用することで経営を改善させることが重要とされています。

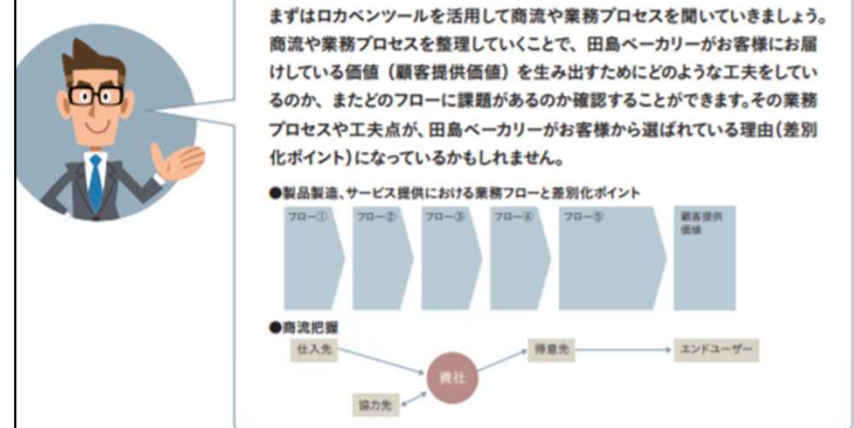
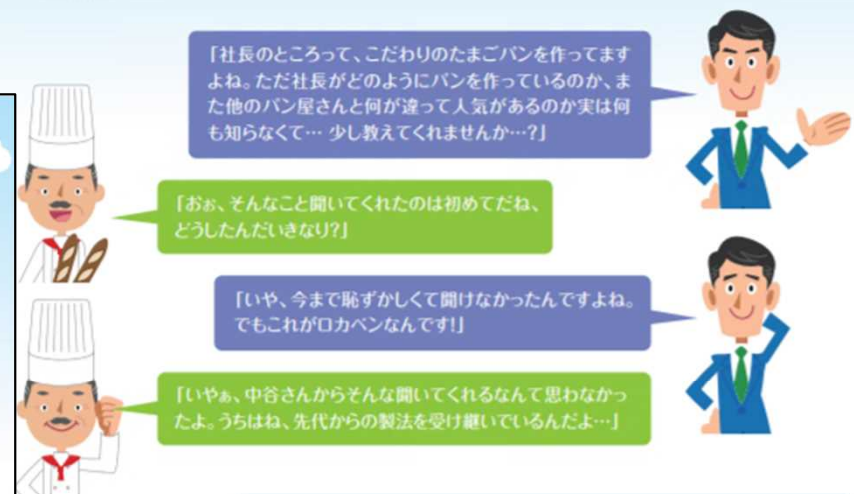
**コラム**

**Q** ロカベンはどうして健康診断ツールと呼ばれているの?

**A** 人の「健康診断」が、定期的に自分の健康状態を確認することで病気の予防や早期発見に役立つように、企業も同様に定期的に「健康診断」を行い、早期の課題発見・具体的支援につなげていくことを期待し、企業の「健康診断ツール」と呼んでいます。もちろん、病気が特定できないまでも体調がおかしいと感じた時にも、随時、この診断ツールの活用は重要です。

# 2 ロカベンの使い方

## ● 事業への着目



(出典)  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/pamphlet.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/pdf/pamphlet.pdf)



立石式 超簡単 命銭資金繰り表

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
	預金残高	¥10,000,000	¥10,520,000											¥20,520,000
	昨年度売上(実績)	¥3,000,000												¥3,000,000
	売上予測	¥2,000,000												¥23,520,000
収入	現金売上	¥1,500,000												¥1,500,000
	売掛金回収	¥820,000												¥820,000
	雑収入	¥0												¥2,320,000
	事業主貸	¥0												¥0
収入計		¥2,320,000												¥2,320,000
支出	現金仕入れ	¥20,000												¥20,000
	買掛金支払	¥380,000												¥380,000
	命銭 役員報酬(経営者給料)	¥300,000												¥300,000
	従業員給与	¥750,000												¥750,000
	賞与	¥0												¥0
	地代家賃	¥100,000												¥100,000
	リース料	¥20,000												¥20,000
	その他経費	¥0												¥0
	支払利息	¥0												¥0
	社会保険料	¥90,000												¥90,000
返済	税金	¥0												¥0
	〇〇銀行	¥40,000												¥40,000
	△△銀行	¥0												¥0
	経営者への返済	¥100,000												¥100,000
支出・返済計		¥1,800,000												¥1,800,000
月末残高		¥10,520,000												¥10,520,000
収支		¥520,000												¥520,000

ステージ4になる前に 売上-経費=利益から → 売上-命銭=経費へ まずは命銭を確保

経営者と家族の給料は絶対に必要 経営者も時給¥1000は最低賃金だと意識する

# 参考事例

## 福島相双復興推進機構 [福島相双復興官民合同チーム] 新五箇条

### 官民合同チーム 新五箇条

第二期復興・創生期間において、現場主義を徹底して復興への取り組みを進めるとともに、相双地域に新しい価値を創出することを目指して、官民合同チームの行動規範を次のとおり進化させる。  
(2021年6月1日)

#### 一、労を惜しまず、とことん取り組む

事業・なりわい・生活の再建と自立、地域の発展のために、自分事として、労を惜しまず、とことん取り組む。

#### 一、謙虚にお話を伺い、真の思いを理解する

被災された方々の御苦勞を胸に刻み、謙虚にお話を伺い、真の思いを理解する。

#### 一、対話を深め、広い視野で提案する

対話を深め、全体を俯瞰する広い視野を持ち、復興の状況に応じた最適な施策を提案する。

#### 一、チームワークを高め、関係機関と協働する

チームワークを高め、関係機関と協働することで、多様なネットワークと専門性を総動員し、成果を追求する。

#### 一、「希望の地」を目指して、 新たな取り組みに挑戦する

高い志を持って、「希望の地」を目指し、失敗をおそれず、新たな取り組みに果敢に挑戦する。

“相双の復興なくして福島の復興なし。福島の復興なくして日本の再生なし。復興のその先にある未来へ”

### 官民合同チーム 五箇条

(2015年8月～2021年5月)

#### 一、被災者の立場に立って取り組む

被災された事業者、農業者の方々のこれまでの御苦勞を胸に刻み、事業者、農業者の方々の立場に立って取り組むこと。

#### 一、とことん支援する

被災された事業者、農業者の方々が、事業・生業や生活の再建を果たされるまで、手抜きをせず、労を惜しまず、とことん支援すること。最後まで決して支援に手を抜かないこと。

#### 一、聞き役に徹する

事業者の方々への個別訪問にあたっては、事業者の方々のお話を丁寧に伺い、それぞれに異なる状況や御意向をきめ細かく理解すること。

#### 一 チームワークを大切にする

チーム全体の知見、人脈、ツールを総動員して、粘り強く支援に取り組むこと。情報を共有し、異なるバックグラウンドを持つ人が集まるチームの強みを最大限活かすこと。

#### 一、地域の復興への高い志を持つ

事業・生業や生活の再建なくして、地域の再生はない。常に、地域全体を俯瞰する広い視野を持って支援に臨むこと。既存施策に不足があるならば、柔軟に新施策を提案すること。

“相双の復興なくして福島の復興なし。  
福島の復興なくして日本の再生なし。”

## 関東経済産業局官民合同企業支援チーム チーム綱領

日本の地方が直面する困難への危機感を共有し、産業と雇用を支える中堅中小企業及び地域経済社会のために、我がチームは以下の精神に基づき全力で取り組む。

### 一、官民一体で、日本の地域再生の新しいモデルを創造する

- 経営者や社員が持つ「根っこの力」を引き出し、企業の成長と地域公共の発展の循環を生み出す。
- 企業と地域が絶えず自己変革に取り組む力を持つよう、あらゆる知見と労力を投入する。

### 一、傾聴と対話を尽くし、誠実をもって信頼関係を成す

- 経営者への共感と敬意が第一歩。
- 問題解決力の前に問題設定力。何が真の問題なのか、どういう姿が望ましいのか、内発的な気づきをもたらす。
- 粘り強く、長距離を一緒に走る覚悟を持つ。橋渡しの後も見守り続ける。

### 一、チームワークを第一とし、異なる力を結集して結果を出す

- それぞれの多様な力を同じ目的のために合わせ、そのシナジーで道を切り拓く。
- 失敗も成功も全てチームの資産。経験値を共有・蓄積し、分析・改善を怠らない。その知見を地域に還元する。

### 一、チェンジ・エージェントとして、常に高い志と深い洞察を持って挑戦する

- 公の為という高潔な使命感と倫理観、困難に立ち向かう勇気と情熱を持つ。
- 現場主義で行動し、思い込まずに可能性の選択肢を広げて思考する。