

令和6年度「調査・研究事業」

経営者の自立を促す経営力強化伴走支援における

実践的マニュアルの作成

報告書

～中小企業診断士に求められる「真に効果的な伴走支援」について～

令和7年3月

一般社団法人 日本中小企業診断士協会連合会

(実施機関：一般社団法人鳥取県中小企業診断士協会)



## 目次

はじめに.....	3
<b>第1章 経営力再構築伴走支援とは .....</b>	<b>5</b>
1. 背景.....	5
2. 伴走支援の定義 .....	7
2-(1) 中小企業庁の定義.....	7
2-(2) 伴走支援で認識しておくべきこと.....	7
2-(3) 本報告書における伴走支援の定義.....	8
3. 県内で実施した伴走支援について .....	10
<b>第2章 マニュアル作成にかかる調査・分析方法 .....</b>	<b>11</b>
1. マニュアル作成の目的・考え方 .....	11
2. 調査方法.....	11
3. 伴走支援の前提.....	12
4. 調査様式.....	13
5. 経営者の思考・行動変容の把握・分析.....	13
<b>第3章 事例研究 .....</b>	<b>14</b>
1. A社.....	14
2. B社.....	16
3. C社.....	18
4. D社.....	20
5. E社.....	21
6. F社.....	21
7. G社.....	21
8. H社.....	23
9. I社.....	25
10. J社.....	27
11. K社.....	27
12. L社.....	27

13. M社.....	30
<b>第4章 分析.....</b>	<b>33</b>
1. 分析にあたっての問題意識.....	33
2. 事例の分析.....	34
2-(1) 企業に関する分析.....	37
2-(2) 当初の課題に関する分析.....	38
2-(3) 対話と傾聴に関する分析.....	39
2-(4) 課題解決型コンサルテーションに関する分析.....	40
2-(5) 潜在力の発揮に関する分析.....	43
2-(6) 自走化に関する分析.....	44
2-(7) 支援ツール・手法に関する分析.....	44
2-(8) 課題の解決状況の確認.....	45
3. 伴走支援を成功に導くポイント.....	46
4. 今回の伴走支援で見つかった課題.....	48
<b>第5章 伴走支援スタイル.....</b>	<b>50</b>
<b>第6章 まとめ.....</b>	<b>55</b>
1. 実施前の留意事項.....	55
2. 実施中の留意事項.....	55
3. 実施後の留意事項.....	56
おわりに.....	57

## はじめに

コンサルタント唯一の国家資格である中小企業診断士は、その専門的知識と経験を活かし、身近な経営者に寄り添い、経営者の抱える課題に取り組み、経営の一助となることが求められている。中小企業診断士は、中小企業が大多数を占める国内において、重要な社会的役割を果たしていると言える。

我々中小企業診断士は、その資格取得に向かおうとしたその日から、クライアントたる経営者の一助になりたい、という共通した思いを有しているものと思料する。

中小企業庁では、令和3年度より、関東経済産業局を中心としたチームを構成し「経営力再構築伴走支援」をモデル的に実施した。その結果を元に、令和4年度には全国展開、令和5年6月に「経営力再構築伴走支援ガイドライン」（以下、「ガイドライン」という）を策定したところである。

ガイドラインの冒頭、「中小企業・小規模事業者が先を見通すことが困難な時代において、成長・事業継続していくには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることが必要となっています。」との一文がある。中小企業自らの変革を求めている一方で、求められている中小企業の自己変革は容易ではないことにも触れられている。それは中小企業経営者の多忙さや大きな責任に帰依するものかもしれないが、それだけでなく、自らの事業に注力するあまり、環境変化への対応が遅れがちになることも要因のひとつである。

経営者は孤独と言われるが、自身の判断への迷いや悩みが押し寄せてくる中で孤独と闘っているのは事実である。この悩みを真正面から受け止め、適切な助言や後押しをする、文字通り「伴走者」として、我々中小企業診断士が求められている。

このような中、我々は鳥取県より県内中小・小規模事業者に対する伴走支援を行う機会をいただき、県内13社に対し約半年間という期間、それぞれの事業者が抱える経営課題や潜在的な課題の抽出、その解決に向けた伴走支援を行った。背景や抱える課題は多様である中、伴走者として経営者に寄り添い、より良い方向に変革するための一助を担うことになった。

これらの結果について、今後の伴走支援の質の向上に繋げるべく、それぞれの事例を分析し、伴走支援のあるべき姿や伴走者としてのあり方などを言語化することを目的に、本調査・マニュアルの作成を実施することとした。

本調査では、13社の事例を中心に、伴走支援を行うにあたり、伴走者の視点から各事例におけるポイントを整理している。伴走支援のあり方は多種多様であり、事業者の課題も多様であれば、

支援者の支援スタイルも多様である。本報告書は、型を提示するものではなく、実際の事例を元に、読者が感じられたことや支援の現場をイメージし、ご自身のスタイルと重ね合わせることで、支援のあり方を問い直していただけるツール・マニュアルとしての活用を想定している。

本報告書が、読者の皆様のこれからの伴走支援における一助となれば幸いである。

最後に、このような取り組みの機会を与えていただいた、一般社団法人 日本中小企業診断士協会連合会様に心より感謝申し上げます。

令和7年3月

一般社団法人鳥取県中小企業診断士協会

伴走支援分析チーム 一同

## 第1章 経営力再構築伴走支援とは

### 1. 背景

多くの中小企業は、いつの時代においても常に急激な事業環境の変化や、不確実性・不透明性の増大に直面しているが、昨今の経済・社会環境下においては、さらにスピードや変化が速く、大きくなっている。

こうした状況下、会社経営には、環境変化を敏感に捉え、対応することが求められるが、中小企業においても同様に環境変化への対応が求められる。持続的に収益力を高め、さらなる成長を図っていくためには、経営者自らが環境変化に対する自社の経営課題を見極め、様々な事象に柔軟に対応し、自社を変革させていく「自己変革力」が必要となっている。

中小企業診断士をはじめ、中小企業支援の最前線にいる者（以下、「支援者」という。）は、経営者に寄り添い、難しい課題に取り組むことが求められるが、支援の在り方自体も、環境変化や課題の高度化に対応して変革させていく必要がある。

中小企業庁は、令和4年3月に「伴走支援の在り方報告会 報告書」<sup>※1</sup>を公表し、伴走支援の有用性を示すとともに、全国展開を図るツールとして提示した。

また、令和5年6月の「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書」<sup>※2</sup>においては、中小企業政策の新たな方向性として、中小・小規模事業者支援を中堅企業（売上高100億円規模の「100億企業」）への成長支援にシフトさせていく方向性を打ち出した。

このように、中小企業政策は大きな変革期に来ており、これまでの保護主義的な政策から、中小企業自らが成長・発展していくための支援策にシフトしている。

ビジネスとは、顧客に対し価値を提供するものである。顧客が価値を感じなければ成立せず、環境変化の中で淘汰されていくビジネスが多数存在するのが現実である。企業は誰もが最初は中小・零細企業であり、その中で提供価値を最大化し、提供し続けることで成長を図ってきた。それが生き残る術であり、中小企業の成長・発展の本質は提供価値の最大化にある。

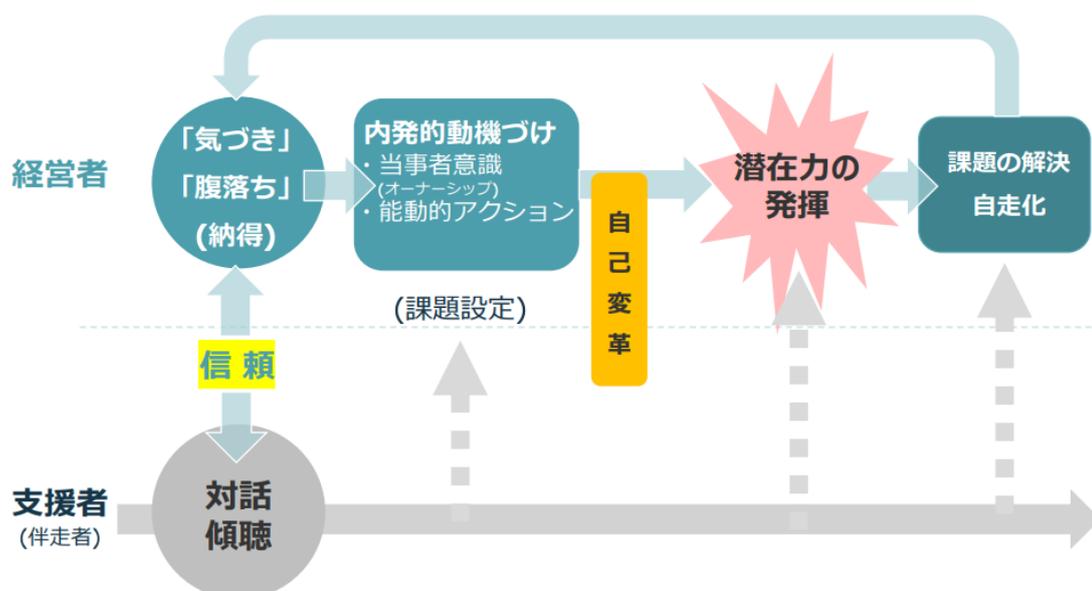
提供価値の最大化は、環境変化を敏感に察知し、自社の提供価値がどこに存在し、誰に提供するものかを模索する作業から始まるが、経営者一人の力では限界があるのも事実である。環境変化が激しく、スピードが増す昨今では、経営者も変革の必要性を認識しながら、現在の状況を維持することに手いっぱいの状況であり、じっくりと自社の今後について考える時間を取れない状況にある。また、課題が複雑化する中、何が課題かを見つけることが困難になっているのも事実である。

そうした中で、身近な支援者である商工団体職員、金融機関職員、関わっている士業（税理士、

中小企業診断士等)には、経営者に寄り添い、第三者の視点で経営者を支え、経営者の気づきを促す伴走者としての役割が求められている。

我々、鳥取県中小企業診断士協会は、人口53万人の人口最少県をフィールドに活動している。もちろん、事業所数も全国最小で、経済規模も県内総生産が名目で約1.9兆円(令和3年)と最小である。今後、人口も40万人台まで縮小する見込みであり、経済規模も縮小の一途を辿る。鳥取県内の企業はそうした前提条件の下、自社をどう存続させていくのかを模索する必要がある、より経営の難易度が高まる中で、我々支援者は、経営者の良き理解者、パートナーとして必要とされており、伴走支援の必要性が大きく高まっている。

図表1 経営力再構築伴走支援モデル<sup>※3</sup>



出所：中小企業庁「経営力再構築伴走支援ガイドライン」より抜粋

## 2. 伴走支援の定義

### 2-(1) 中小企業庁の定義

独立行政法人中小企業基盤整備機構「経営力再構築伴走支援」<sup>※4</sup>では、経営力再構築伴走支援（以下「伴走支援」という。）を、「経営者との対話と傾聴を通じて、経営者に企業の本質的な課題への気づきを促し、内発的な動機付けにより社内の潜在力を発揮させ、企業による課題解決を支援することにより企業の「自己変革力」の向上、「自走化」の促進を図っていく支援方法」と定義している。

これまで、支援者による支援は、企業が求めている課題とその解決策を提供すること（問題（課題）解決型支援）であった。しかしながら、変化の大きい昨今では、企業側で顕在化している課題そのものにずれが生じている場合も多く、企業が求める課題と解決策を提供するだけでは不十分であることも多い。より本質的な課題を発見・抽出し、解決に導く必要が生じており、その解決手法として、伴走支援が提唱されている。

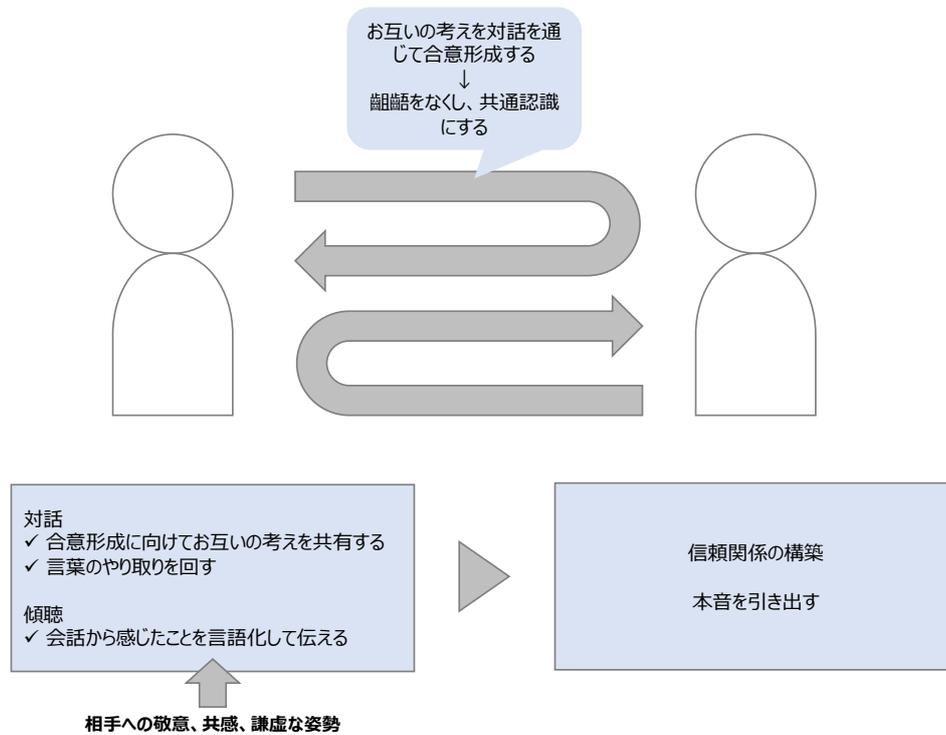
### 2-(2) 伴走支援で認識しておくべきこと

伴走支援では、経営者の顕在化した課題を疑い、経営者との対話を通じて、真の課題を設定することがスタートとなる。自社の潜在的な経営課題を顕在化すること（企業自らの気づき）、及びその課題解決プロセスを実行することの2点について、側面支援を行うことが伴走支援における支援者の役割である。事業者の「経営力」そのものを持続的に高めていくことに主眼を置いた支援であり、課題解決型支援とは全く異なる支援アプローチであることを十分に認識する必要がある。

また、伴走支援において、支援者は「信頼できる第三者」である必要がある。これはガイドラインでも示されていることであるが、実際の現場でも信頼関係の構築は支援の第一歩である。事業者の懐に飛び込めなければ、潜在的な経営課題の抽出は困難となる。

事業者から信頼される（信頼関係を構築する）ためには、「対話と傾聴」は有効な手段である。対話と傾聴のプロセスは、本音を引き出す場においてなくてはならないものであり、対話と傾聴のスキルは、信頼関係を構築する大きな武器である。経営者の本音を引き出し、企業の持つ本質的な課題や課題解決のための動機づけにつなげていくためには、信頼関係の構築と本音を引き出す二兎を追うプロセスを実行しなければならないが、そのために必要な武器として、対話と傾聴スキルを身につける必要がある。

図表2 対話と傾聴プロセス



出所：2024 年度版中小企業白書を参考に作成

伴走支援はこれまでの課題解決型の支援（企業の課題や解決策を提示し、その実行を支援する）とは異なるアプローチをとる。対話と傾聴を通じて、経営者の信頼関係を構築するとともに、経営者自らが課題を認識・設定する気付きの機会を提供し、解決を図っていくことに対する側面支援を行うものである。よって、伴走支援においては、ゴールは課題解決ではなく、経営者の自己変革、思考・行動変容である。

支援者には、支援開始時と支援中を通じ、経営者の変化をつぶさに観察し、その変化に応じて、支援の方法や対話の内容を柔軟に変化させていくことが求められる。

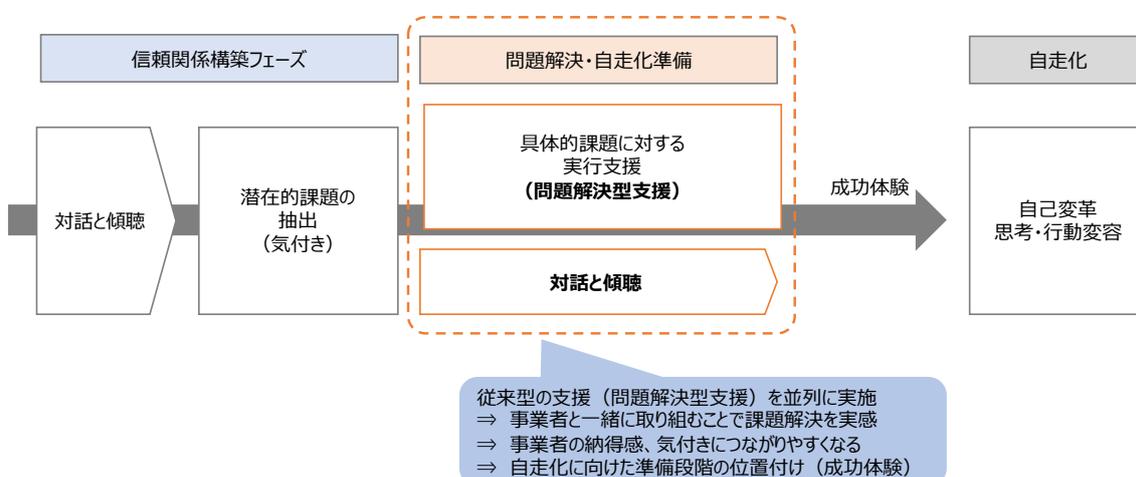
### 2-(3) 本報告書における伴走支援の定義

本報告書では、伴走支援の一連のフローを図表3に、伴走支援の定義を図表4のとおり定義する。基本的な考え方は中小企業庁の定義と大きく変わりはないが、従来型の問題解決型支援も同時並行で行うことについて追加している。

我々が支援した事業者の多くは小規模事業者であったが、伴走型支援による社内の潜在力の発揮や自走化には、成功体験などの気付きに繋がる外部刺激（要因）が必要であると認識している。小規模事業者は中小企業以上に経営資源が不足し、行動に移せない場合も多い。成功体験等の成果を実際に実感するためにも、従来型の問題解決型支援は必要な要素である。

そのため、本報告書では、伴走支援において従来型の問題解決型支援も適切に活用し、その中で伴走支援の目的である企業の「自己変革力」の向上、「自走化」の促進を図っていく支援と定義した。

図表3 (本報告書における) 伴走支援の一連のフロー



図表4 (本報告書における) 伴走支援の定義

中小企業庁の定義	本報告書における定義
①経営者との対話と傾聴を通じて、 ②経営者に企業の本質的な課題への気づきを促し、 ③内発的な動機付けにより社内の潜在力を発揮させ、 ④企業による課題解決を支援することにより ⑤企業の「自己変革力」の向上、「自走化」の促進を図っていく 支援方法	①経営者との対話と傾聴を通じて、 ②経営者に企業の本質的な課題への気づきを促した上で、 ③従来型の「問題解決型支援」も同時並行で実施しながら企業による課題解決を支援することにより ④内発的な動機付け、自発的な行動などにつながり、 ⑤企業の「自己変革力」の向上、「自走化」の促進を図っていく 支援方法

### 3. 県内で実施した伴走支援について

(一社)鳥取県中小企業診断士協会では、令和5年度に鳥取県から、「小規模事業者の経営力強化伴走支援事業」を受託し、県内の13の中小・小規模事業者への伴走支援を実施した。本受託事業は、コロナ禍で経営基盤が傷んだ県内事業者が円滑に事業を継続・発展していけるよう、専門家(中小企業診断士等)と商工団体のチームによる集中的な伴走支援を実施し、県内事業者の経営の立て直しや経営力強化を図ることを目的としたものであり、地域の事業者の中長期的な成長・発展に向けて、経営課題の見極めから課題解決策の検討・実行までを支援することが求められたものである。

13社は、県内商工会議所、商工会連合会からの紹介等をもとに、伴走支援の実施が効果的だと想定される事業者を選定、選定した13社は規模(従業員数数名～約100名)、経営状況、経営課題など多様であり、伴走支援を今後多くの企業に適用していくという観点からは非常に効果的な選定だと考えている。

支援開始前、13社の経営者が認識・解決を望んでいる課題は多様であった。我々は、それが本質的に解決すべき課題なのか、経営者が望んでいるあるべき姿を実現するための課題なのか、という点を確認するところからスタートし、約半年の伴走支援を実行した。

伴走支援を実施するにあたり、支援者は「経営力再構築伴走支援ガイドライン」の内容を把握した上で、支援の実行にあたった。ガイドラインの内容を意識した支援実行により、本質的な課題へのアプローチや内発的動機づけ、課題解決に向けた行動変容へのアプローチなど、事業者の自己変革できる力を引き出すことに繋がったと史料される。伴走支援の効果として、ガイドラインの十分な把握がより高い効果を引き出したと考えている。

なお、各支援の結果については、第3章において詳細を記載しているので参考にいただきたい。

## 第2章 マニュアル作成にかかる調査・分析方法

### 1. マニュアル作成の目的・考え方

本報告書におけるマニュアル（以下、「本マニュアル」という。）の作成は、中小企業診断士をはじめとする支援者の伴走支援における質の向上を目的としている。伴走支援では、支援先企業の多種多様な経営状況、課題などを背景に、「これをしていれば良い」「こうすべき」という指南書のようなマニュアルの作成は困難だと考えるが、事例をもとに支援者の支援にあたってのヒントを提供し、「XXX という状況においては、YYY という考え方のもと、ZZZ を重要視して支援にあたるのがベター」といった思考の参考になるものを目指してマニュアルの作成を試みた。

本マニュアルの作成では、前章で述べた鳥取県から受託した伴走支援の実施から得られた知見やノウハウを整理し、企業の「自己変革力」の向上、「自走化」の促進を測るためのポイントを抽出した。それぞれのポイントがどのような際に発現し、その際に支援者が取った打ち手や行動はどのようなもので、その結果事業者の行動や思考がどのように変化したか、という点にフォーカスしている。

伴走支援を行う支援者が本マニュアル活用し、伴走支援を行う企業との初期段階で支援のイメージを固め、伴走支援の目的である企業の「自走化」につながる効果的な支援を行うことができるようにしている。

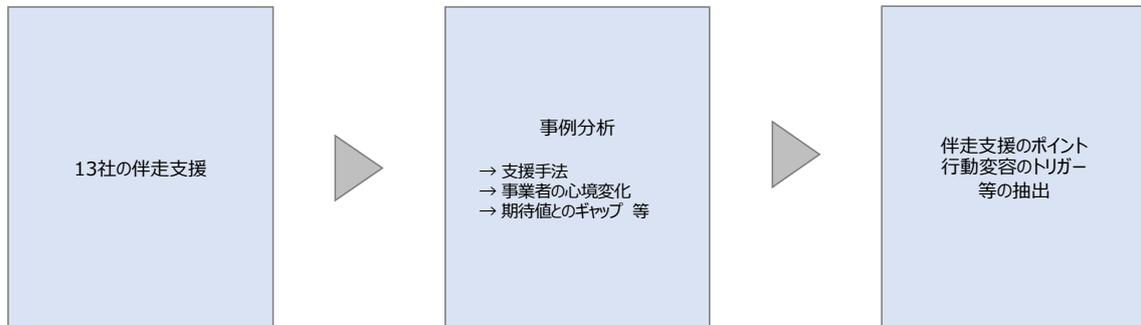
### 2. 調査方法

今回、鳥取県からの受託事業である伴走支援（13社）を事例として活用し、調査・分析、本マニュアルの作成を行った。13社の伴走支援を実施するにあたり、伴走支援を行う中小企業診断士には、経営者の支援前、支援中、支援後の心境の変化、期待値とのギャップ等について、対話と傾聴を通じて引き出すことを依頼し、報告いただいております、それを活用している。

なお、対話と傾聴を通じた経営者の心境変化や行動変容への理解そのものが、支援者にとって必要なスキルであり、この依頼を通じ、支援者側も伴走支援のレベルアップにつながっている。

報告いただいた内容を分析するにあたり、別途支援者への聞き取りや必要に応じて経営者に協力を依頼（必要に応じた経営者への追加ヒアリング等）するなど、追加の調査を実施した。13社の伴走支援の結果、支援者から得た経営者の心境変化等についての報告を踏まえ、伴走支援における共通したポイント、経営者の行動変容に至ったトリガー、また逆に伴走支援における改善点の抽出・整理を行った。加えて、支援者と経営者との間に生じる思考のギャップについても分析を行った。

図表5 調査分析の流れ



### 3. 伴走支援の前提

伴走支援にあたり、支援体制は中小企業診断士2名と、地元商工会・商工会議所職員等を加えた3名体制を基本としている。伴走支援期間は概ね6～8か月程度で、計10回程度(月1～2回)の訪問支援(webミーティング含む)を実施した。図表6には、支援先13社の概要を示すが、製造業や小売業、サービス業など多岐にわたる事業者の伴走支援を実施している。

図表6 支援先13社の概要一覧

業種	年商(万)	従業員数(人)	財務状況	喫緊の課題
飲食業	5,000	5	赤字	既存事業停滞、借入金返済
製造業	5,000	3	黒字	生産性高い工場レイアウトの実現
小売業	6,000	3	黒字	親族内承継、少子化による需要減
飲食業	2,000	1	赤字	新商品開発、需要拡大
小売業	11,000	7	赤字	資金繰り、経営者の意識改革
サービス業	6,000	5	赤字	事業の選択と集中
小売業	2,000	1	黒字	新規事業立ち上げ、営業力強化
小売業	3,000	2	赤字	赤字脱却
建設業	0	1	黒字	次世代新規事業立ち上げ
製造業	5,000	14	赤字	売上回復
宿泊業	12,700	56	赤字	人材育成
サービス業	11,000	5	赤字	組織体制の整備、人材確保
サービス業	6,000	3	黒字	計画の組織浸透、人事考課制度

#### 4. 調査様式

支援者には、伴走支援（訪問・web ミーティング）の結果を図表7の様式にまとめていただいた。様式は、伴走支援の経過を記載するもので、その中で経営者の思考の変化、行動変容などについて支援者側からの気づきを記載していただくこととし、伴走支援が進捗していく経過と行動・思考の変化について整理した。

図表7 調査様式

伴走支援報告書	
企業名	日時
事業者	
支援メンバー	
支援内容	
支援テーマ	
支援内容	※伴走支援時に実施した支援内容を記載 ※事業者とのやりとりを記載 ※事業者の嗜好の変化、行動変容など気づいた点も記載
次回までの取り組み	※次回に向けての方針、双方の宿題事項等を記載（趣旨も含め）

各回ごとに作成  
(10回分)

#### 5. 経営者の思考・行動変容の把握・分析

当該様式と支援者へのヒアリングを通じ、支援者からみた経営者の思考・行動変容の内容を抽出し、その時の経営者の心境変化、思考変化等（支援を受けているの気づき等）を分析した。

## 第3章 事例研究

この章では、支援を実施した13社のうち、掲載の許可をいただいた8社について、伴走支援における経過を示す。伴走支援中の支援者の工夫や事業者の変化等を中心にまとめている。なお、掲載している事例についても、情報秘匿の観点から、企業名や個人名等の秘匿、支援概要の簡略化、支援内容の一部改変をしていることにご留意願いたい。

### 1. A社

#### 【支援概要】

A社は、珈琲をメインの商材として、飲食店（2店舗）を営む従業員約5名の零細企業である。こだわりの珈琲（オーガニックコーヒー、フェアトレードコーヒー等）を提供するお店として、現経営者が創業した。職へのこだわりが強く、質の高い商品（自家焙煎珈琲、ナポリタン、自家製ケーキ等）を提供する本物志向の喫茶店を営んでいる。

支援期間：令和5年9月～令和6年2月（6ヶ月）、計10回のミーティング（MTG）

支援者：中小企業診断士2名、地元商工会議所職員2名（計4名）

#### 【支援開始時の課題感】

A社は支援開始時、リアル店舗である喫茶店だけでは伸び代に限界を感じており、卸売（卸、オンライン等）の強化を課題と考えていた。オンライン販売が月商300千円程度であることや、借入金の返済が飲食店の売上（利益）だけでは進まない可能性があること等を踏まえての課題設定であった。卸やオンラインで取り扱う商材は、自社のこだわりの珈琲であるオーガニックコーヒーやフェアトレードコーヒー、カフェインレスコーヒーなどである。A社では、これらの商材について十分な可能性があると考えており、卸売やオンライン販売の売上を伸ばすことで、借入金の返済を進めながら次の成長に繋げていくイメージを描いていた。

#### 【支援者の最初の打ち手】

当初、A社社長との対話を通じ、A社の課題感やその課題解決のために何をすべきか、検討していることについて洗い出す作業を行った。その中から今後のブランド戦略や取り組み案などについて、支援者も含めて自由にアイデア出しするプロセスを取ることにした。

また、支援者はA社代表（社長）との対話から、こだわりの商材（珈琲）に対する熱意を感じていたため、同社の意向を踏まえ、卸やオンラインで広く商材をお客様に届けるための方策についても併せて検討することとした。希望する販路拡大にあたって必要となる、商材のストーリー

性について言語化するようにアドバイスを行うとともに、商材の魅力を消費者に届ける施策について検討することとした。

#### 【支援中の変化】

上記のように、当初はA社の顕在化した課題に対するソリューションを提供する形で支援をスタートさせた。支援者は、オンラインで直接消費者に届けることを念頭に、A社のこだわりの商材の魅力を打ち出し、消費者にアプローチする手法を検討する一方、オンラインにて現時点で一番売れている商品は何か、という事実について認識すべきということをお勧めした。

このプロセスは、A社が現状を正しく認識し、あるべき姿をイメージするために支援者が提案したものである。本案件においては、支援者がA社に対し、A社の求める課題に対する解決策の検討と同時に、社長として考えるべき思考を踏まえた対話を行った。

A社社長は、支援者との対話から課された課題についての思考プロセス（商材のストーリー言語化やA社のあるべき姿の検討等）を通じ、これまで経営戦略を社内で話し合う機会が設けられていなかったこと、自社の戦略をじっくりと検討する時間が取れていなかったこと等を実感し、店舗運営だけでなく、経営について前向きに取り組む思考となっていた。その一端が垣間見える事象として、オンライン購入者に対するアンケートの実施とその分析、分析を踏まえた販売促進策の検討など、次々と前向きに取り組もうとする意識変革が起こっていた。

#### 【支援終了時の成果】

A社への伴走支援（6ヶ月、計10回の面談）では、A社社長の意識変革、行動変容が見られ、結果として、今後のA社の進むべき方向性（オンラインで注力する商材の決定、販売促進のためのストーリーやプロモーションワードの決定、A社の現状認識を踏まえたあるべき姿のイメージ等）が見える結果となった。

なお、今回の伴走支援においては、計画策定等は行っておらず、具体的な成果物としては、A社の各種分析等を踏まえたローカルベンチマークとアクションプランの作成である。

#### 【支援後の評価】

本支援案件においては、A社社長自らが危機感を有していたこと、対話に積極的だったこと、支援者とのMTGに前向きに参加されていたことなどがポイントである。このような経営者の場合、伴走支援においては、積極的に経営者の意見を引き出し、それに対する打ち手を一緒に考えるという共創的なアプローチが重要となってくるが、本案件においても支援者側と一緒にアイデア出しをするなど、プロジェクトベースでの対話を行っている。

A社社長は、今回の伴走支援を通じ、これまでしっかりと考えてこなかった経営戦略について

考える時間が持てたとの感想を述べている。現場にも出て店舗運営を行う必要があるなど、なかなか先を見据えた経営戦略の検討ができなかった中で、支援者と一緒に考える時間は貴重なものであったとの感想が述べられた。その面では本案件における伴走支援は、A社にとって非常に有効な支援であったと言える。

一方で、中小・零細企業において多いことであるが、当初とは異なる課題が突発的に発生し、検討してきたアクションプランの実行が後回しになるといった課題も新たに生まれていた。結果、作成したアクションプランがすぐに実行できないといった課題にも直面している。

伴走支援においては、集中して検討する時期も必要である一方、継続的なフォローを行う必要がある。

## 2. B社

### 【支援先と支援の概要】

支援先であるB社は鳥取県東部に位置し、金属加工業を行っており、鉄系の金属の加工を得意とする。従業員は3名の会社である。先代経営者（会長）から引き継いだ鳥取県内の顧客から、鳥取県外の顧客に切替えたことにより、業績は比較的好調に推移している。業務拡大のために新たにMC（マシンングセンター）を導入しようとして、設置場所や設置方法や建屋の増築などの問題が発覚し、鳥取市の他の場所への工場移転を決心された。

B社から最初にいただいた課題は、①生産性の高い工場レイアウトの実現である。

支援期間：令和5年9月～令和6年2月（6ヶ月）、計10回のミーティング（MTG）

支援者：中小企業診断士2名、地元商工会議所職員2名（計4名）

### 【支援先の課題】

B社から最初にいただいた課題に対し、課題の適切性と他の課題の存在を確認するために、最初の3回のMTGではヒアリングと工場見学と情報の整理などを実施した。その結果、工場移転にあたり以下の課題もあることが分かった。②工場移転までのスケジュールが決まっておらず、行うべき項目とスケジュールの明確化、③工場建設以外にも費用が発生するため、費用の総額（＝金融機関からの借入れ金総額）の低額化、④工場移転後には生産能力が向上するため、新たな顧客の開拓。これらの課題についても当初の課題に追加して、以降のMTGを実施することにした。

### 【支援者の打ち手】

複数の課題への対応を行う前に、経営者へのヒアリングにより、製造加工工程の順番の明確化、

工程間の運搬量・運搬距離の明確化、使用機械の明確化等を行った。

生産性の高い工場レイアウトの実現に関しては、経営者へ支援者がSLP（システマティックレイアウトプランニング）のレクチャーを行った。生産工場建設開始までのスケジュールについては、ヒアリングの上で支援者が全体のスケジュール表を作成した。そのうえでMTG毎に進捗の確認を行い、新たに発生した問題に対して対応策をアドバイスするようにした。工場建設の費用の低減については、建設会社から提出された概念設計と詳細設計に関する見積もりについて、提出後に分析等を行い、分析結果に基づき適時アドバイスを行った。新規顧客の開拓については、新規顧客候補の目に留まりやすいチラシ等の作成のポイントをレクチャーしチラシ等の作成ソフトを紹介した。

#### 【支援先の変化】

生産性の高い工場レイアウトの実現に関して、SLPのレクチャーを概略の説明と詳細の説明を行った。SLPは、①P-Q分析、②ものの流れの分析、③アクティビティ相互関連図表、④アクティビティ相互関係ダイアグラム、⑤スペース相互関係ダイアグラム、⑥レイアウト案の作成・比較、⑦最終案の決定と続く。しかし、レクチャー後の具体的な工場レイアウトの設計はなかなか進まず、最初に設計アウトプットとして出てきた工場レイアウト案のレベルが低く、その原因が経営者の理解が十分でないことが分かった。対応策として、各ステップを順番に実施していくことで、最終的な工場レイアウトを完成させた。この結果、SLPについて実践を伴った理解ができ、思考変容が見られた。

また、新たな顧客の開拓に関しては、従来から商談会などに積極的に出席されているが、商談会などに更に積極的に参加されており、行動変容が見られた。

#### 【支援終了時の成果】

B社への伴走支援（期間6ヶ月、計10回のMTG）では、最終的には工場レイアウト案を完成した。これに従い、令和6年4月から新工場の建設が始まり、令和6年7月に完成した。これにより、ツール等の交換のための時間は10分の1に、全体の生産性は2割向上した。



B 社新工場



工場内の様子

なお、今回の伴走支援においては、具体的な成果物としては B 社の各種分析等を踏まえたローカルベンチマークがある。

#### 【支援後の評価】

本支援案件は工場移転という他ではあまり事例が無い案件であった。そのためか、当初の課題の選定に関しては限定的な課題選定になっていたと思われる。この点については初期の MTG 等で追加修正ができた。

また、経営者は多忙な中、工場移転への熱意から支援者との MTG に毎回積極的に参加いただいた。そのうえで、前回 MTG からの進捗、特に建設会社とのやりとり等について、情報提供いただくことで伴走支援がスムーズに行えた。

しかし、工場レイアウトの作成がなかなか進まなかった点においては、支援者は具体的に進まない理由を確認したうえで、具体的にステップを区切りながら進める等の方法を取るべきだったと思われる。SLP を 2 回説明しても腹落ちされていない状態では、経営者の具体的な行動に繋がらなかった。最終 MTG 時に経営者が言われた、「SLP がどんなものか実際にやってみてわかりました。」という言葉が印象的であった。

### 3. C 社

#### 【支援概要】

C 社は、学生服及び学校用品（学生服等）の販売事業を地域で営む小規模事業者である。C 社経営者（社長）は、先代（社長の母親）から事業を引き継ぎ、もともと行っていた婦人服販売を数年前に廃止し、学生服等に特化することを決断した。結果的に、その決断が功を奏し、顧客の囲い込みにも成功した結果、ある程度売上が見込める体質になってきたところである。

支援期間：令和 5 年 9 月～令和 6 年 2 月（6 ヶ月）、計 10 回のミーティング（MTG）

支援者：中小企業診断士2名、地元商工会議所職員1名（計3名）

#### 【支援開始時の課題感】

C社社長は、年齢が65歳となり、早めに後継者に事業承継したいと考えている。学生服等に特化したことで、売上の見込みが立つようになり、将来的なことも検討するようになっていた。先代である母親から譲り受けた事業であり、他人ではなく、親族（娘）に店を継がせたいと考えているが、娘は既に安定した職を得ており、本人の意向も踏まえた判断が必要であった。

一方で、C社の所在する地域は、典型的な地方小規模都市で少子化、高齢化が急激に進んでいる。C社の事業である学生服等の販売は、中長期的な需要減少は避けられず、そこについては社長も課題感を感じながらも打ち手を考えることができていない状況であった。

#### 【支援者の最初の打ち手】

C社社長との対話を通じ、娘への事業承継を希望している一方で、まだ話も切り出していない状況であったため、まずは娘さんご本人と話をすることや、事業の状況を正確に把握することからスタートした。

C社の経営状況については、社長の認識通り、現段階でそれほど悪いわけではないことが決算書等の数字上では明らかになった。一方で、今後事業承継をするにあたっては、承継までの期間の人件費増や中長期的な環境変化なども十分に整理する必要があり、事業承継に向けてのテクニカルな部分の準備だけでなく、事業そのものの戦略についても検討の必要があることを社長と話し合うこととした。

#### 【支援中の変化】

「どうしたら娘が事業を引き継いでくれる気になるか」という考えが先に来ているC社社長であったため、支援者は社長の想いを踏まえ、「娘さんが後継者として意欲的な考えをもつようになるには、何が必要か」という視点で社長との対話に望んだ。

後継者として前向きに考えるようになるには、収入面での不安の払拭や、今後の事業の継続性、事業の面白さ等を言語化し、伝える必要がある。これは事業のあるべき姿を考えるプロセスであり、まさに経営戦略の検討プロセスである。このプロセスを通じ、社長の事業に対する現状認識や中長期的なビジョンを一緒に考える時間を作った。

現状認識では過去の決算書分析、売上高分析などを通じ、自社の経営状況のトレンドがどうか、何が要因となっているのか等、数字で客観的に把握すること社長ご自身が取り組まれた。そこから得た気づきを中長期ビジョンに落とし込んでいく、という作業につなげた。

これらの作業を支援者のサポートのもとで行う中、C社社長のお考えは、「すぐにでも娘に事業

を譲れるようにしてほしい」というものから、まずはしっかりと事業の足場を固め、その上で事業承継を盤石にしたいというふうに変化していった。

#### 【支援終了時の成果】

事業承継という顕在化した課題をフックに、事業の正しい現状認識をする過程を C 社に提案し、実践に移したことで、C 社の潜在的な課題（営業赤字、価格戦略、中長期的な売上減に対する打ち手の検討不足等）が明らかになった。

C 社社長はこの結果を踏まえ、これまで事業が順調に進んでいたという認識が大きく変わることとなり、早く事業承継したい、という焦りが消え、しっかりと足場を固めなければならない、という認識が大きく変化した。また、後継者候補として娘を念頭に置いていたが、それだけではなく、他の道も模索することとし、従業員の確保についても検討することになった。

#### 【支援後の評価】

本案件のポイントは、C 社社長の事業承継ニーズから経営戦略の検討に落とし込む対話ができただことである。事業承継ニーズに対するソリューション（解決策）は、後継者を探してマッチングする、後継者候補の育成、事業承継にあたってのスムーズな引き継ぎ（税務や従業員理解等）が思い浮かぶところであるが、今回の事例では解決策を一緒に考えることをすぐに行わず、まずは課題の本質を見極めようとする対話をしたことにある。

伴走支援においては、課題に対する解決策を提供する前に、その課題に行き着いた理由はなぜか、課題の解決でどんなあるべき姿を思い描いているか、という点を経営者と徹底的に対話することにある。対話から得られた新たな視点は、経営者にとって納得感のある（腹落ちする）事実である。

C 社社長も現状認識を通じて、経営に対してより前向きな姿勢になり、環境変化に対応していかうという考えも出てきた。具体的には、これまで税理士に頼っていた数字上の経営状況を自身で把握するために財務指標の把握に取り組んだり、外部人材の活用や中長期的な視点での従業員の確保にむかったり、よろず支援拠点等の外部専門家の知見を活用したり、といった前向きな行動について、ご自身で動かれるようになっていった。

4. D 社  
非公表

5. E社  
非公表

6. F社  
非公表

7. G社

**【支援概要】**

G社は、呉服・衣料店として開業し、44年前より学生服取り扱いを開始、その他地元特産品を取り扱う企業である。現在は学生服事業が主軸であり、指定取扱中学校3校、指定取扱小学校4校ある。繁忙期は小学校体操服販売時期の3月となる。従業員はパート3名で運営している。

支援期間：令和5年10月～令和6年2月（5ヶ月）、計10回のミーティング（MTG）

支援者：中小企業診断士1名、デザイナー：1名、地元商工会職員1名（計3名）

**【支援開始時の課題感】**

課題は、次の柱となる事業の確立である。コロナ禍の影響を受け、G社事業のうち化粧品販売部門と特産品販売部門の売上が減少している。また、現在、地域小中学校制服の購入指定店であるが、購入に至ったのは生徒数の約6割に留まる。制服の売上拡大に向け、購入者の拡大やジェンダーレスへの対応など時代に見合った営業力の強化が必要である。しかしながら、生徒数の減少により売上拡大にも限界があるため、制服以外の学校用品の提案や地域特産品の販路開拓などにも取り組んではいるが、次の柱となる事業が育っていない。

また販促方法に関して、現在はDMのみでITツール活用は検討段階に入っていない。

**【支援者の最初の打ち手】**

方向性として、既存事業の売上が低下する7月、8月、11月の売上をカバーする新たな事業の柱を検討することとした。具体的には、3つの新規事業プランを支援側で用意し、ディスカッションを重ねることで、B案を事業者自らが決断した。併せて、刺しゅうの内製化が課題となったため、早期に刺しゅう用のミシン購入における資金として地域補助金活用を支援した。本方針の決定理由として、刺しゅうを内製化することで既存事業とも相乗効果を期待でき、当社独自の強みとなり得ると経営者ご自身が納得されたためと考えられる。

#### 支援者が提示した新規事業プラン案

- (×) A 案：特産品販売の強化
- (○) B 案：チーム T シャツ（オリジナル T シャツ）等販売
- (×) C 案：小規模学習塾の運営

#### 【支援中の変化】

支援が進む中で取り組むべき課題が明確化し、積極的に新規事業「刺しゅう入りオリジナルウェア販売」に取り組む意識を引き出した。まずどの月の落ち込みをカバーすべきか、売上傾向分析により明らかにしたこと、複数案の中で、B 案は懸念点が少なく、既存事業との親和性も高く実現可能性が高い提案で合ったことが要因と考えられる。

当初は新規事業へ取り組むべき必要性が曖昧であったため本腰があがらなかったが、支援者の働きかけにより克服すべき課題を 1 つ 1 つ明らかにしていったことにより、事業者の具体的な行動を引き出せている。

#### 【支援終了時の成果】

最大の成果としては、「刺しゅう入りオリジナルウェア販売」という新たな事業の道筋を見出せたことである。刺しゅうを内製化することをきっかけとして、G 社の強みとニッチ領域を掛け合わせた事業展開を見つけることができた。また、新規事業に関連して設備導入が必要となることを受け、地域補助金を活用し、支援期間内に導入まで完了した。本支援を通じて、ローカルベンチマークの作成により言語化されていなかった経営理念について、経営者の想いを再確認し言語化することができた。

また、今後の新規事業アクションプラン作成により、向こう 1 年間の動きを明確化することができた。同時に SNS 活用に関する対策として、商工会議所の専門家派遣へリレーションを行うことができた。

#### 【支援後の評価】

早期に新規事業の方向性を確立し、実現に向けた具体的なソリューションを展開できた。支援者側の初期段階の丁寧なヒアリングと、強みを活かした複数案のたたき台が効果的であったと考える。事業者が複数事業を暗中模索する中で、現状の課題を丁寧に分解し、強みの掛け合わせがうまくはまったソリューションであったと考える。また、既存事業の学生服の受注状況を随時ウォッチしていたことが特徴的であった。事業者自身の心の変化をとらえ、うまくいっているのか、早期事業転換が必要なのかを判断するため、時間をかけて追っていたのではないかと考えられる。

## 8. H社

### 【支援概要】

H社は、精米所として創業。平成22年に厳選した米を使用した“おむすび”がウリの飲食店（食事処）をオープン。精米・出荷などの米穀店機能は本店である他所で行っており2拠点で営業を展開している。また白米の贈答用商品（ギフト）はカタログギフトに採用され「ふるさと納税」により販売している。営業体制は役員2名、従業員2名、パート2名の6名で行っている。

支援期間：令和5年9月～令和6年2月（6ヶ月）、計10回のミーティング（MTG）

支援者：中小企業診断士2名、地元商工会職員1名（計3名）

### 【支援開始時の課題感】

H社は支援開始時、コロナ前と比べて売上高が減少。前期の決算では米類、ギフト売上ともに減少し、唯一飲食店の売上が増加となっている。飲食店の売上が増加した理由は地元自治体がお食事クーポン券など飲食店に対する特別応援キャンペーンによる支援を行ったためである。今期は同様の支援施策がなく売上が減少している一因となっている。また、令和4年10月より後継者（娘婿）が新たに業務に従事することとなったことから販売管理費は増加している。現在3期連続で営業段階の損失を計上しており利益確保が最重要課題となっている。経営者は現状を改善するために米類・ギフト売上の減少対策として、令和4年に自社ECサイトを開設しオンライン販売を開始、ネット広告も複数実施しているものの販売に繋がっていない状況である。今回は自社ECサイトの内容やネット広告の方法について支援依頼があった。

### 【支援者の最初の打ち手】

支援者は、最初の2回の面談においてH社社長と対話を行なった。その中で、様々な厳しい経営状況の中で「ヒト・モノ・カネ」の問題、将来の事業継承への思いが後継者である娘さん夫妻とのあいだにギャップがあり苦悩している様子が感じられた。

そこで本質的な課題を発見し、短期・中長期で取り組む施策を明確化するために、財務分析から開始し販売品目別の売上高構成に特化して分析することとした。また自社の将来像をどのように描きたいか社長と役員・社員（社員は奥様と娘さんご夫婦のみのため、以降「ご家族」とする）との思いのギャップを探る必要を感じたため、ご家族とのコミュニケーションを活発化させるためにワークショップを開催した。まず社員側から見た経営の問題点や将来への思いをすくいあげることにした。その過程で当社の現状の共有・方向性について経営者と合意形成していくことを目指した。

### 【支援中の変化】

現状の売上構成比率の変化を確認「テイクアウト」「予約弁当」の売上が当社の売上構成の上位を占めており、売上も伸びていることが明らかになる。まず伸びている事業をより短期間で拡大させることが最優先であることを経営者のご家族全員で共有できた。

経営について経営者ひとりが悩む必要はなくご家族とコミュニケーションを図ることで家族経営の強みを発揮できることを感じていただけた。

また、これまであまり話す機会のなかった事項について全員で意見を交わすことができた。現在までメニューは一度も絞り込んだことがなく、絞り込むべきメニュー、最も売っていくべきメニューを全員で話し合っただけで明らかにすることができた。その結果メニューのリニューアルと価格改定へとつながっていった。

人材確保について、採用時は当社にとって必要な人物像ほか諸条件の絞り込みを提案、また採用後の教育についても具体的な準備や手順が必要なことを理解いただいた。

EC サイトでの内容やネット広告については、娘さんがインスタグラムを担当することを宣言し、社長が SNS に詳しい専門業者を紹介することになった。

#### 【支援終了時の成果】

H社への伴走支援では、売上高構成の分析により客観的に現状を把握することができた。またワークショップで社長とご家族との話し合いの時間を持つことができ、同社の現状の共有・今後の方針を各人の意見をもとに合意形成ができ、その結果、「中食事業」への注力という具体的な行動を引き出すことができた。

令和6年2月1日より新体制での運営を開始を決定。当社で可能なリソースの選択と集中を模索中である。

- ①メニューのリニューアル（価格改定・売りたいものを強調・オプションメニュー充実等）
- ②平日夜の店舗営業をテイクアウトのみに変更し、リソース最適化を実施。
- ③夜時間も外看板を設置し、テイクアウト強調。

店内体制だけでなく今後は人材確保、営業活動も活発化させていく方針である。経営者からは「方向性が見えて安心した。夜営業をテイクアウトだけにすることはよかった。案外テイクアウト注文が来る。支援施策がなかったら精神的にもどうなっていたかわからない。」という感想をいただき伴走支援の目的を達成できたと考えている。

#### 【支援後の評価】

本事例のように、多忙なのに利益が確保できていない事業者は、小規模事業者では多く存在すると思われるが、こういったアプローチや支援が有効か。多くの事業者が利益確保のための施策に取り組み、それらの施策が効果的にできれば利益があがると考えている場合が多いのではない

か。エビデンスに基づいた取り組みと効果の実感が事業者の変革を促すのではないか。

本案件では、支援者は売上高構成の分析に基づいた取り組み方向の提案、経営者のご家族で話し合えるよう支援者はファシリテーター役に徹している。具体的な取組案の検討から実施まで一体的な支援を行う形をとった。目的は経営者の意識改革を図り、家族経営の強みを発揮できるように、検討した施策を「やりきる」という経験を通じて目的達成を目指した事例である。ご家族の皆様から、「こんなに早く社内の問題点が経営者に理解してもらえ行動につながりメニューのリニューアルや価格改定、娘の思いの具体化、方針決定などいろいろなことが動くと思っていたなかった。」(奥様)、「夜のワンオペ導入で少し時間のゆとりができ、SNSに力が入られるようになった。」(娘さん夫妻)との感想をいただくことができた。

伴走支援においては、集中して課題を検討する時期も必要である。一方で、対策実施後もいろいろな問題は発生することが予測される。支援者の継続的なフォローが大切と考えている。

## 9. I社

### 【支援概要】

当社は建築業を営んでおり、現社長は3代目である。先代が工務店として起業し、地元の注文住宅を手掛けてきた。現社長が平成19年に継承してから、デザインを重視した設計建築、造作家具の導入と製品のクオリティ向上により、独自の事業拡大を行っている。昨今、物流遅延や原材料費高騰等により、売上・利益が減少傾向にある。競合が多い業種であり、市場動向には今後不透明さがある。平成30年に設備したモデルハウスが遊休資産となっており、この資産を有効活用した異分野進出を検討しており、この度、カフェ事業を本格的に計画する運びとなっている。

支援期間：令和5年9月～令和6年2月(6ヶ月)、計10回のミーティング(MTG)

支援者：中小企業診断士2名、地元商工会職員1名(計3名)

### 【支援開始時の課題感】

当初のご依頼は、カフェ新規事業に関する計画策定である。カフェ事業を運営する予定の娘はまだ学生でありカフェ経営は未経験、社長もカフェ事業における経験がない。本事業の目的は、工務店事業とのシナジー効果を発揮することを念頭に置き、カフェ事業のコンセプト・店舗設計・ターゲット顧客等、事業計画策定の支援を要請されている。なお、カフェ事業店舗に関して、平成30年に設備したモデルハウスが遊休資産となっているため、この資産を活用すること、また、開業タイミングでは娘が1人でも回せる事業運営を想定した計画書策定を要請されている。

### 【支援者の最初の打ち手】

市場調査からスタートし、差別化要素の洗い出し、売上シミュレーションによる採算性の検討を行った。支援者の事前調査によると、大手チェーン店や個人店などがバランスよく軒を連ね、地域の市場ニーズとして十分キャパシティがある立地であることがわかった。支援の初動は、競合店調査に注力し真似る部分の特定と、差別化要素の洗い出しを中心に整理を進めていった。次に採算面の検討を行った。娘1人運営による小規模の持続的な事業実施は実現可能な見立てはあるが、それ以上規模を拡大するためには、特徴を見いだす必要がある。そのため、あらゆる方法論を検討しご提示する支援を行った。社長と側近のK氏は、本事業について既存事業とのシナジー効果を検討し、事業計画は娘が主体的に取り組み、理想像を語ってもらい支援側が言語化する形で進めていった。

#### 【支援中の変化】

今回の事業者のキーマンはK氏となる。K氏は既存事業の従業員であり、本新規事業に最も意欲的であり儲かる見立てをしていたが、実現方法がわからず伴走支援を求めている。本支援を通じて、新しい生きた情報を自ら収集することの重要性に気づきがあった。近隣競合店がどのような動きをしているか、収益化できる差別化要素を当社はどのように実現できるのか、自ら向き合い検討を進めていけるように変化していった。支援者側としては、収益化のためのあらゆる方法論を展開し、地域事業者との連携提案やネット販売、イベント販売などの拡張などアイデアを提供していった。

#### 【支援終了時の成果】

成果としては、当初のご依頼であった新規カフェ事業の創業計画書を策定することができた。まずは1人で運営ができ採算が取れるレベルからスタートし、自家製メニューを増やして売上拡大を段階的に狙う戦略も構築できた。計画書策定で満足せず、段階的に取り組み収益拡大を狙っていくことを事業者自身が習慣化していく部分において成果があった。

#### 【支援後の評価】

支援者の収益拡大のための方法論の働きかけにより、事業者自身が情報を積極的に取る姿勢に変容していることが素晴らしい事例である。支援者の専門的な知見より、どういったことを検討しておくべきかについて示し、K氏が自ら学んでいったと考えられる。本事例は、リソース的には不自由のない条件下における新規事業の立ち上げであり、事業者にとってリスクは少ない。よって、採算がとれる事業であることを立証し、事業拡大にどれくらい期待できるかが支援のポイントであったと考える。緻密な競合調査からヒントを得ること、地域連携による付加価値を上げること、自らが技術を習得してメニュー開発するなど、売上を伸ばしていくための具体的な方

法論にヒントが多く詰まっていた。K氏はここを学び取り、積極的な情報収集に行動を移すことができたと思われる。

10. J社  
非公表

11. K社  
非公表

12. L社

**【支援概要】**

L社は、令和3年4月に当時従業員であった現在の代表取締役が株式譲渡により事業を承継した。事業承継後およそ2年半が経過、当初設定した計画を上回る売上高を確保でき、順調に経営できている。一方で、販売と整備が繁忙のため人手不足が生じており、コーティング事業とレンタカー事業は当初計画した通りに事業を展開出来ていない。

支援期間：令和5年9月～令和6年2月（6ヶ月）、計10回のミーティング（MTG）

支援者：中小企業診断士2名、地元商工会議所職員1名（計3名）

**【支援開始時の課題感】**

L社は事業承継時に策定した事業計画を上回る車両販売、車両整備を受注している。予想を上回る形で紹介の輪が広がり、販路・受注拡大に繋がった反面、受注量に対して人手が不足し、組織体制の整備と人材確保が目下の課題となっている。一方で、販売と整備が繁忙のため、コーティング事業とレンタカー事業は計画に対して着手が遅れておりマイナスで推移、運用の見直しや計画の再策定が必要な時期に差し掛かっている。

当社の現状を把握した上で、実情に即した業務改善アドバイスや提案を支援者から提供してもらいつつ、組織体制を充実させて更なる成長軌道が描けるように、支援者のサポートのもとで事業計画の再策定を目指すこととした。

**【支援者の最初の打ち手】**

経営者夫婦と繰り返し面談を行い課題感やその解決のために何をすべきか、伴走支援事業に期

待するところなどをヒアリングすることとした。また経営状況の把握のために事業部門別の実績と収益状況等の整理や要因についての分析を行った。今回同社としては初めての SWOT 分析で客観的に自社の状況を捉え整理を行った。また経営計画の中心に据える MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）について経営者に対し説明を行い、その必要性について認識していただき導入の検討を社員の意見も反映させるかたちで行うこととした。そのほかに従業員全員と個別面談を行いヒアリングすることとした。ヒアリングを通じて従業員とも経営目標の共有を進めることが必要と考えたためである。

#### 【支援中の変化】

SWOT 分析で経営者は視野が現場目線だけとなっていることに気づかされる。組織としての競争力がどこにあるか、優先的に取り組むべき課題が何であるかを考える上で整理を行った。客観的に自社の状況を捉えたことで、経営者は「一つ一つの指摘が自分の中に響きこのままではいけないと感じた」。そこで早速、社内ミーティングを開き、経営者としての役割が果たせていなかったことを従業員に詫び、現場を取り仕切る「工場長」を新たに設定し新体制の中でやっていくので協力してもらいたいと伝え全員から賛同が得られた。工場長に就任した人材も皆が認める人物で、今後は工場長と社長、専務の三人で経営会議を月一度開催していくことを決めた。支援者からのアドバイスにもあった社長に負荷が集中している現状を変えることができた。

経営者は MVV の説明を受け必要性について認識し、自社に合う MVV を従業員意見もいれて作成した。今年度の数値計画、および今後 5 年間の事業成長プラン、「社員行動目標の設定」や「アクションプランの組織内共有」などの社内共有を図った。これらの取り組みに従業員からは「これまで目標設定がされてなかったが、目指すべき姿ができたので地道に取り組みたい。」「数字をチェックするようになった。会社のムードも良い流れになりつつある。」「業務効率化のためのマニュアル作成は大変だが今期中に完成するように取り組みたい。」のコメントを聞くことができた。経営者からは、「これまで社内がギクシャクしていたが、伴走支援を契機に社員との話し合いの場を設ける機会が増え、今回の会議を迎える前にも膝を付け合わせて話し合った。それもある今後は同じ方向に迎える土台ができはじめています。」との感想をいただいた。

#### 【支援終了時の成果】

事業承継後、事業の成長を急ぐあまり車両整備業務を入れ込み過ぎ、納期遅延が発生するなどオーバーフローが発生していた。これに伴い社内のコミュニケーションも悪化し、事業承継当時のチームワークに綻びが生じて、離職の発生も懸念される状況となっていた。今回の事業で伴走支援者が経営者と従業員それぞれと対話を重ね、社内の意見を集約するとともに今後の方向性についても議論を重ねたことで社内のコミュニケーションが改善、経営目標と MVV、アクション

プランを設定できた。また、今後も毎月社内会議を通して経営者と従業員のコミュニケーションを続けることが決まった。

今後の取り組むべき経営課題は下記のとおりである。

- ・より具体的で実効的な事業計画の策定
- ・従業員と経営者の対話による経営方針の組織浸透
- ・設定した行動目標に対する PDCA 管理
- ・計画達成時の従業員に対するインセンティブ設計

#### 【支援後の評価】

L 社の社長は、従業員から経営者になった事例でありどこにフォーカスして伴走支援を行う必要があるかがポイントである。経営者として必要なリーダーシップ発揮するために、企業成長に向けた羅針盤としての役割を果たすため、経営の中核に置く概念である MVV を支援者は上手く活用できている。経営者にわかりやすく説明したうえで従業員一人ひとりの行動変化にまで繋げている。

経営者と従業員のコミュニケーションの取り方はどのようにすべきで、支援者としてはどういったアプローチが可能か。支援者は従業員全員と面談を行い経営者にフィードバックする方法をとっている。経営者と従業員のあいだに、いつのまにか微妙なズレが生じていることがうかがえるため第三者が間接的にかかわることで双方が直接コミュニケーションを取るより効果的と判断されたのだと思われる。ほかの支援策との相乗効果もあり結果として経営者から双方が同じ方向を向く土台ができはじめていたとの感想をいただいていることから取り組みはうまくいったものと思われる。

事業改善や見直しに当たり、これまでのやり方を否定することにもなりかねない。どういった点が注意点として上げられるか。客観的な分析が必要との判断で SWOT 分析を支援者は採用されたものと思われる。経営者へ気づきを従業員からの意見を整理することで納得できたのだと思う。支援をとおして経営者と従業員の双方が課題にたいして腹おちできたことから改善の方向性が設定できた。また今後の取り組むべき経営課題についても策定でき同社の成長が期待できるところまで変わった。

#### 【参考】MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）について

企業成長に向けた羅針盤としての役割を果たすため、経営の中核に置く概念。

M Mission 企業が果たすべき使命や存在意義のこと

V Vision 企業が目指す理想像のこと

V Value ミッションやビジョンを実現するための、具体的な行動指針や行動基準のこと

社員一人ひとりの行動や判断の基準となり、「企業が目指す将来像を実現するため、社員はこのような行動をとる必要がある」という価値観を言語化したもの。

### 13. M社

#### 【支援概要】

M社は、M&Aにより複数事業を展開するグループ会社である。毎年社長が自ら経営計画書を作成し、浸透のための幹部研修を行っている。年1回の社員満足度調査を実施し、社員中心で人事考課制度の導入に取り組んだ。8年前からコーチング勉強会も実施しており、人材に関する取組に力を注いでいる。現社長は15年後引退予定と掲げており、その頃に迎える70周年には、地域憩いの場を創出したいというビジョンを掲げている。

支援期間：令和5年9月～令和6年2月（6ヶ月）、計10回のミーティング（MTG）

支援者：中小企業診断士2名（計2名）

#### 【支援開始時の課題感】

当初の事業者の課題は3つあった。

- ①毎年作成している経営計画書が組織に浸透していないこと
- ②人事考課制度がアンマッチな状態にあること
- ③財務管理体制が確立できておらず、今期赤字を見込んでいること

背景としては、M&Aにより複数事業を展開することとなり、幹部がプレイヤーであり現場から抜け出せずマネジメント能力に欠けていることを上げている。

#### 【支援者の最初の打ち手】

財務諸表を突合しながらヒアリングを実施していく中で、主要事業は黒字だが全体では赤字となってしまう、何が原因なのか事業者自身がつかめていない事実があった。早期に財務分析を実施し、何が要因なのかを事業別に数値面から明らかにする必要がある。また、各事業部の幹部がなぜ現場から抜けられないかを明らかにしていく中で、社長と現場との知識の格差があることがわかってきた。よって、以下の4つをテーマに支援していくことを社長と合意した。

1. 組織の中に人が育つ仕組みをつくる（次世代リーダー向け）
2. 事業会社の管理者（社長）の育成（幹部向け）
3. グループとしての法務、労務、財務面の強化
4. 社内規定の有効活用

### 【支援中の変化】

支援側の変化として、現状を把握していく中で、財務知識習得最優先として設定している。社長と幹部や従業員間の知識の差が大きいことが明らかとなったためである。その他、人材育成支援を行う中で、まずグループ全体の経営ビジョン再構築の必要性を認識し、社長には10年のロードマップ、幹部(事業会社の社長)には中期経営計画の作成、経営企画部署の設置などを提案している。

事業者側の変化として、序盤で財務数値の重要性を再認識されている。今までは経理としてしか数字を見ていなかったが、資金収支の流れを把握して予測する必要があることを改めて認識し直している。支援者により、各社の財務管理の現状を可視化することで、グループ全体の資金状況を把握する重要性に気づきを与え、財務管理の共通フォーマット化に前向きに取り組む具体的な行動変容があった。

### 【支援終了時の成果】

支援は継続的に実施することとなったが、10回の中での成果は以下である。

1. 財務系管理のためのフォーマット作成  
取締役2名：令和6年4月 財務メソッド講座受講
2. 各事業会社の幹部が数値と行動を含めた事業計画書の作成合意  
令和6年7月～ 405事業による事業計画策定
3. 人材育成への取組  
取締役(社長候補)：令和6年1月～ 経営塾に令和6年7月～参加  
社内勉強会：令和6年4月～ 経営幹部15名参加

### 【支援後の評価】

支援のポイントは2つ。財務数値の重要性認識と、幹部生のマネジメント力を育成することである。事業者に気づいてもらうための材料提供とヒアリングやコーチングにより、事業者がより積極的に活動することができている。まずは、現状を可視化し状態を把握してもらうことで、助言を行うための材料を整えている。事業者が今まで確認できなかった全体俯瞰が叶ったことで、事業者の気持ちを動かすことができたと考えられる。また、各事業会社のマネジメント状況に関する丁寧なヒアリングで、社長の不安に感じている部分を引き出すことができている。その中で、社長と幹部との知識のギャップを指摘しており、幹部がプレイヤーから抜け出せていない状況を明らかにした。グループ経営となり、社長と幹部メンバーのランクを1つ上げるときであることに気づきを与えることができている。権限委譲とマネジメント強化、ガバナンスといった経営管理手法を幹部全体で学び直すことが、人材育成につながると納得させることができたと考える。



## 第4章 分析

第3章でこれまでに見てきた13社の事例においては、各事例ともに伴走支援に至った背景や伴走支援開始時における課題や伴走支援により求められる成果等、全く異なる背景を有している。本章では、本マニュアルの作成目的を踏まえ、各伴走支援における支援内容にはフォーカスせず、事業者と支援者の関係性や事業者の変容や支援手法等、伴走支援の考え方にフォーカスして分析を行い、伴走支援を成功に導くポイントと伴走支援の質の向上等のポイントを抽出した。

### 1. 分析にあたっての問題意識

今回の伴走支援では、中小企業庁が示しているガイドライン（経営力再構築伴走支援ガイドライン）に沿って支援を行った。当該ガイドラインにおいては以下3つの要素を経営力再構築伴走支援モデルの三要素として定義している。

#### （要素1）「対話」と「傾聴」による信頼関係の構築

支援者が事業者と「対話」する際、相手の話をしっかりと「傾聴」し、相手の立場に「共感」し、必要により「問いかけ」や「提案」を行う必要がある。そのような姿勢により事業者からの信頼感を十分に得ることが支援の前提となる。事業者との「対話」を通じて、現場で起こっている事象を把握し、経営力を強化する目的を達成するために事業者の「自己変革力」を引き出すことが重要な要素である。

#### （要素2）「気づき」を促す課題設定型コンサルテーション

設定した課題を解決する手段について、支援者が与えるのではなく、事業者自身が思いつきやり切ることが必要であり、そのためには事業者の「腹落ち」が必要である。「腹落ち」とは「納得感」とも言える。設定した課題は適切なものか、課題に対する解決策が現状と理想の姿（あるべき姿）とのギャップを埋めるための手段として適切なものか、そもそもあるべき姿について事業者の思いとリンクしているか、という点も重要な要素である。「腹落ち」に至るための「気づき」を促す課題設定型コンサルテーションが重要である。

#### （要素3）事業者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出し

最終的には事業者自身が経営に取り組んでいく「自走化」の状態になる必要がある。「自走化」は、事業者が一人で物事を解決することを意味するのではなく、自身で課題を設定し、課題の解決策を考え、課題解決や変革に向けて動き出すことを意味する。具体的には、チームを組成したり、外部の専門家の活用を検討したりして、課題解決に向けた行動に移すことができるようになることである。「自走化」のためには経営者の「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出しが重要である。

今回の伴走支援でも、当該三要素を意識した上で、それぞれの事例において以下のような問題意識をもって分析にあたることにした。

■ 対話と傾聴による支援者と経営者との信頼関係構築

- ✓ 経営者との適切なコミュニケーションをどうとるべきか。距離感をどう保つか。
- ✓ 「信頼できる第三者」になるためにはどのような対話が必要か。
- ✓ 経営者の直接的な課題解決にどの程度踏み込むか。踏み込める範囲を見極めることも重要なスキルである。適切な範囲を見極めることができれば、伴走支援の範囲が広がり、伴走支援の内容もより深くしていくことが可能になる。

■ 経営者の潜在的な経営課題の抽出

- ✓ 経営者の認識している課題（表課題）と本質的な課題（裏課題）の間にはズレがあることが多い。表課題は裏課題とズレていないか。表課題と裏課題のズレを調整していくための対話と傾聴はどのように行うべきか。

■ 経営者の行動変容を引き出すキードライバー

- ✓ 行動変容を引き出す（促す）キードライバーは経営者の「腹落ち」か。それ以外のキードライバーはあるのか。
- ✓ 経営者の「腹落ち」には何が必要か。

■ 経営者が主体的に判断・行動するための仕組みづくり

- ✓ 経営者が主体的に判断・行動する環境・思考を「仕組み」として作り出すことがポイントではないか。仕組み化するための経営者とのすり合わせが重要ではないか。
- ✓ 支援者としては、エビデンスに基づいた説得力ある説明（見える化）とプロセス、ツール等を用い、経営者の思考を転換していくノウハウが必要となるのではないか。

## 2. 事例の分析

伴走支援した 13 社の各事例における取り組み内容、支援実績について、以下の表にまとめた。

図表8 13社の支援のまとめ

1	業種	—	飲食業	製造業	小売業	小売業
2	企業規模	企業基礎情報	年商：約5,000万円 従業員数：5名	年商：約5,000万円 従業員数：3名	年商：約6,000万円 従業員数：3名	年商：約2,000万円 従業員数：1名
3	財務状況	直近決算：赤字/黒字	赤字	黒字	黒字	黒字
4	当初の課題 (表課題) What	ご依頼当初の課題は何か？ 経営者が認識している課題は何か？	売上の伸び悩み 販売（卸売）の強化 (短期的な課題)	新工場建設に当たり、生産的なレイアウトの構築 (中期的な課題)	事業承継 (長期的な課題・その他)	新規事業の立ち上げ (中期的な課題)
5	対話と傾聴 How	支援者は、どのような問いを投げ、どのような内容を聞き、どのようなアプローチをしたのか？	内容：経営者自身の思いの言語化・整理 アプローチ：販売強化のためのアイデア出し	問い：加工工程の流れと量 アプローチ：図に整理	問い：「承継したくなる会社とはどのような会社か」 アプローチ：「そのような会社になるためには何が必要か」についての対話	アプローチ：どの月の売上が落ち込むのかを数値化 既存事業とのシナジー効果が出そうな複数案の提示
6	本質的な課題 (裏課題) What	事業者が気づけなかった、本質的な課題は何だったのか？	売るための手段ではなく、会社の想いの言語化し、消費者の共感を得ること (課題変更有り)	生産的なレイアウトの構築（当初課題に同じ）。ただ、工場建設と建設後に発生するサブ的な課題に気づいておられない。 (課題追加有り)	自社の提供する社会的価値を理解し、継続的に価値提供するためのアクションの実行 (課題変更有り)	新たな強みの獲得（外注していた刺しゅう技術を社内で獲得することにより、既存&新規事業に活かせる新たな強みを獲得すること。） (課題変更無し)
7	内発的動機付け How	支援者は、どのようにして事業者の動機付けを行ったのか？ どのような巻き込みを行ったのか？	初期課題に対する解決策を経営者も一緒に考える、一緒に案を出すといった共創型のプロセスを踏んだ (共創型のプロセス)	かなりできていない。 (はじめからできていた)	初期課題に対するアプローチを違う角度に設定 (事業承継→自社の現状及び社会的価値の認識) (不明)	既存事業とのシナジー効果が高い事業プラン提案に納得感があつた。 (納得性の高い事業プランの提案)
8	思考変容、行動変容、自己改革と自走化 What	事業者にはどんな思考・行動の変化が現れたのか？ 何が起きたのか？	自身で次の課題を見つけ、解決策を考え、行動に移すといった一連のアクションにつながった (行動変容)	工場図面の作成に合わせて、SLPに基いたレイアウトの作成を開始した。 (行動変容)	明らかになった潜在的課題に対し、まずはしっかりと足場を固めるためのアクションを起こそうという意識変革 (思考変容)	刺しゅう技術を獲得するための設備投資実施。 新規事業アクション計画策定 (行動変容)
9	使用したツール・手法 What	ローカルベンチマーク/アンケート/収益シミュレーション等	ローカルベンチマークアンケート	ローカルベンチマーク 経営デザインシート 工場見学	ローカルベンチマーク 財務分析	ローカルベンチマーク 月次売上推移
10	伴走支援としての成功可否判断	失敗/成功/どちらでもない	成功	成功	成功	成功
11	伴走支援としての成功可否判断の理由 Why	成功と考える場合、それはなぜか？ どういった事象に基づいてなのか？	経営者の行動変容につながっているから。	完成したレイアウトに対して経営者が納得をし、思考変容につながっているから。	経営者の行動変容につながっているから。	新規事業へ本腰が上がらないところから、具体案の実行計画を立て、スタートを切れる準備ができたため。

1	業種	—	飲食業	建設業	サービス業	サービス業
2	企業規模	企業基礎情報	年商：約3,000万円 従業員数：2名	年商：約22,000万円 従業員数：5名	年商約11,000万円 従業員数：5名	年商：約6,000万円 従業員数：3名
3	財務状況	直近決算：赤字/黒字	赤字	黒字	赤字	黒字
4	当初の課題 (表課題) What	ご依頼当初の課題は何か？ 経営者が認識している課題は何か？	売上減少と赤字解消 ECサイトの改善 (短期的な課題)	新規事業計画策定 (中期的な課題)	組織体制の整備 人材確保 事業計画の見直し再策定 (中期的な課題)	計画の組織浸透 人事考課制度策定 (長期的な課題・その他)
5	対話と傾聴 How	支援者は、 どのような問いを投げ、 どのような内容聞き、 どのようなアプローチをしたのか？	問い：売上と収益の増減 要因、課題感をヒアリング アプローチ：売上構成比 率の変化を確認 経営者と従業員で対話し 今後の方向性を合意形成	問い：収益拡大のための 方法論の働きかけ アプローチ：地域ニーズ や業界分析による市場調 査、売上シミュレーション による採算性の検討実 施。 差別化要素を一緒に洗い 出す	アプローチ：経営者夫婦 と経営計画としてMVPの 検討 従業員へのヒアリング	問い：ありたい姿を聞き 出す アプローチ：財務分析に より原因を特定。 10年ロードマップによる 現状とのGAPを可視化
6	本質的な課題 (裏課題) What	事業者が気づかなかった、 本質的な課題は何だったの か？	リソースを集中すべき事 業選択 (課題変更無し)	収益化できる差別化要素 の洗い出し (課題変更無し)	組織体制の整備、人材確 保のための社内コミュ ニケーション再構築 (課題変更無し)	社長と幹部社員との経営 知識の差異解消 (課題変更有り)
7	内発的動機付け How	支援者は、どのようにして 事業者の動機付けを行った のか？ どのような巻き込みを行っ たのか？	動機付けは最初からでき ていたと推定される。経 営方針・施策の提案で巻 き込みを行った。 (はじめからできてい た)	エビデンスを提供するこ とで自らの興味が湧き、 近隣競合店を調査 (詳しい競合店の調査結 果の提出)	経営者と従業員それぞれ と対話を重ね、社内の意 見を集約するとともに今 後の方向性について議論 を重ねる (企業内での議論)	財務状況の全体把握の1 例として、共通フォー マットへの落とし込みを 支援。 (共通フォーマットへの 落とし込みの提案)
8	思考変容、 行動変容、 自己改革と自走化 What	事業者にはどんな思考・行 動の変化が現れたのか？ 何が起きたのか？	家族と課題感共有 新体制での運営開始を決 定。 メニュー改定 リソースの最適化 テイクアウト強調 (行動変容)	事業者自身が情報を収集 する姿勢に変容 (行動変容)	社内のコミュニケーション が改善 経営会議を継続 経営目標とMVP、アク シヨンプランを設定でき た (行動変容→自己改革)	優先順位が整理でき、ま ずは従業員の知識獲得の ための研修参加が実現し た。 (行動変容)
9	使用したツール・ 手法 What	ローカルベンチマーク/アン ケート/収益シミュレーシ ョン等	ローカルベンチマーク 売上構成比分析 ヒアリング ワークショップ SWOT分析 収益シミュレーション	ローカルベンチマーク 売上シミュレーション 競合他社分析 事業計画書	ローカルベンチマーク 財務分析 業務別の採算検証 ヒアリング SWOT分析 MVP 経営計画	ローカルベンチマーク 10年ロードマップ グループ財務分析
10	伴走支援としての 成功可否判断	失敗/成功/どちらでもない	成功	成功	成功	成功
11	伴走支援としての 成功可否判断の理 由 Why	成功と考える場合、それは なぜか？ どういった事象に基づいて なのか？	経営者の行動変容につな がっているから。 財務資料をもとに家族経 営の強みを引き出したう えで方針決定ができ、そ の実行を開始することが できたから。	事業化に向けて考えるべ きポイントを把握し、自 ら鮮度の高い情報を収集 するように変化したた め。	当初課題の解決につな がっているから。	従業員の研修参加が実現 し、経営知識習得のため のアクションにつながっ ているため。

## 2-(1) 企業に関する分析

13社の支援のまとめ資料に関して、以下のような分析を行った。

企業の業種に関しては、小売業が3社、サービス業が3社、飲食業が3社、製造業が2社、建設業が1社、宿泊業が1社と業種は広範囲に広がっている。

図表9 業種別社数

業種	社数
製造業	2
建設業	1
小売業	3
サービス業	3
飲食業	3
宿泊業	1

企業規模に関しては、売上については年商1億円以上の会社が4社、年商5,000万円以上1億円未満が6社、2,000万円以上5,000万円未満が3社である。従業員数については、11名以上の会社が2社、6名以上10名以下が1社、5名以下が10社である。年商5,000万円以上1億円未満が6社と最大になっており、従業員数は5名以下の会社がほとんどであり、従業員数が1名の会社も2社ある。比較的小規模の企業が多数である中で、ある社名非公開会社は年商約12.7億円、従業員数56名ととびぬけて大きな会社である。年商の中心値は約6,000万円、従業員数の中心値は5名であり、年商6,000万円で従業員数5名の事業者が伴走支援のモデル的な企業規模であり、小規模事業者が今回の伴走支援の対象の中心である。

図表10 年商別社数

年商	社数
1億円以上	4
5,000万円以上1億円未満	6
2,000万円以上5,000万円未満	3

図表 11 従業員数別社数

従業員数	社数
21 名以上	1
11 名以上 20 名以下	1
6 名以上 10 名以下	1
5 名以下	10

直近決算における業績に関しては、黒字 5 社、赤字 8 社とわずかに赤字企業の割合が高い状態である。これは、コロナ禍の影響と企業規模も関係しているのではないかと推測する。また、赤字企業が多いことにより、表課題と裏課題がズレている割合が高くなるのではと推定される。この点については、2-(4) 課題設定型コンサルティングに関する分析の中の課題変更の有無で分析を行う。

図表 12 業績状況別社数

業績状況	社数
赤字	8
黒字	5

#### 2-(2) 当初の課題に関する分析

伴走支援開始当初の課題に関して分析すると、経営改善などの短期的な課題が 5 社、新規事業進出などの中期的な課題が 5 社、長期的な課題・その他が 3 社である。経営改善などの短期的な課題の 5 社は全て赤字の事業者であり、業績が赤字の会社 8 社中 5 社（約 63%）が短期的な課題で高い相関関係を有しており、赤字経営で経営改善、黒字経営で新規事業開発というパターンが多い。また、長期的な課題・その他の内容は、事業承継が 1 社（C 社）、人材育成が 1 社（社名非公開会社）、経営計画の組織浸透と人事考課制度策定が 1 社（M 社）である。

図表 13 課題の種類別と経営状況の社数

課題種類 / 経営状況	赤字	黒字	(合計社数)
短期的な課題	5	0	5
中期的な課題	2	3	5
長期的な課題・その他	1	2	3

当初の課題は、伴走支援に入る前に、経営者と商工会議所もしくは商工会の職員の相談により決定されている。伴走支援チームは、中小企業診断士等の専門家2名と地元商工会議所もしくは商工会の職員1～2名で構成しており、当初の課題の設定には商工会の職員の方に関与いただいた。

### 2-(3) 対話と傾聴に関する分析

伴走支援の最初に行う対話と傾聴については、多くの事例において時間をかけて行っている。概ね1～3回目のミーティングにおいて、傾聴と対話、現場の見学などを行っている。どの事業者も伴走支援を受けるに至った経緯として課題感を有しているため、対話と傾聴においては、事業者が有している課題感の根本にあるものを抽出する作業となっている。提出された報告資料からどのような問いを投げ、どのような内容を聞き、どのようなアプローチをしたのかという視点でポイントとなる点を抽出してみたところ、図表のような結果が得られた。問いや内容よりもアプローチがポイントとなっているように思料される。

図表 14 対話と傾聴のポイントの社数

対話と傾聴のポイント	社数
問い	7
内容	4
アプローチ	13

アプローチの事例としては、「そのような会社になるためには何が必要かについての対話」(C社)や、「ありたい姿を明確化することから現状とありたい姿のギャップを洗い出す」(社名非公開会社)といったありたい姿(あるべき姿)を明確化するアプローチ法と、「製造加工工程の流れを図に整理」(B社)や、「経営者の根底にある地域貢献への思いを引き出した内容を言語化してまとめる」(社名非公開会社)などの状態や思いを引き出してまとめるアプローチ法があった。あ

る社名非公開会社では、「収益管理の状況」の問いを投げ、「部門別の収益管理は行われているが、収益構造の分析に至っていない問題点を把握しかねている」という内容を聞き、「経営者・事務責任者と現地ヒアリングを実施する」というアプローチを実施している。ポイントは、あらゆる角度から「問い」を発し、それに対し事業者が何を思い、どう考えているかを深く知ろうとすることにあると考えられる。

図表 15 対話と傾聴の問いとアプローチの事例

	B社	C社	社名非公開会社	社名非公開会社
問い	加工工程の流れと量は？	承継したくなる会社とはどのような会社か？	望ましい従業員像とはどのような人物か？	経営者の根底にある地域貢献への思いは？
アプローチ	経営者へのヒアリングから製造加工工程の流れを図に整理	「そのような会社になるためには何が必要か」を繰り返し具体化する	ありたい姿を明確化することから現状とのギャップを洗い出す	対話の中から引き出した内容を言語化してまとめる

提出された報告資料からは、傾聴の深さや共感のレベルについては明確化が困難であった。また、経営者から信頼を得るために具体的に何をしたかは報告書からは読み取りにくい。しかし、経営者と日頃付き合いのある商工会議所や商工会の職員の方に同席いただいたことが早期に信頼を得やすかったのではないかと推定された。さらに、経営者がどこまでの気づきや腹落ちをしたかも報告書からは読み取りにくい。しかし、「どの月の売上が落ち込むのか数値化」(G社)や、「財務分析で売上構成比の変化を確認」(H社)などは、データを分析して「見える化」することに弱い事業者には気づきや腹落ちを与え、支援者が信頼を得ることに繋がったと推測した。

#### 2-(4) 課題解決型コンサルティングに関する分析

対話と傾聴のフェーズは、事業者と支援者との信頼関係の構築や、課題設定に向けた相互理解を中心に進めていくフェーズである。その次のフェーズにおいては、事業者の認識について支援者という第三者的視点、異なった角度から事業者の問題意識や課題についての検討を行うフェーズである。いわゆるコンサルティングである。このフェーズでは、事業者の認識を是正したり、視点の転換を促したりする場合もある。そのため、事業者自身が支援者の言葉に納得する（腹落

ちする) 必要がある。傾聴重視のフェーズから対話を重視したフェーズに移行したとも言え、このフェーズにおいて事業者の納得感を得て課題を設定・変更していくことが重要となる。

このプロセスを通じて事業者が認識している課題が本当に解決すべき課題（本質的な課題＝裏課題）かを見極めている。その結果、課題についての変更があったのが7社（ただし、追加の有った1社を含む）、変更が無かったのが6社とほぼ半々の結果となった。課題の変更率は53%である。

また、経営状況と課題変更の有無の関連性について調べてみると、明確な関連性は無く、経営状況に関係なく課題の変更が行われている。

図表 16 経営状況と課題の変更の有無の社数

課題変更の有無 / 経営状況	赤字	黒字	(合計社数)
課題変更有り	4	3	7
課題変更無し	4	2	6

今回の伴走支援においては、A社は当初の課題が「売上の伸び悩みと販売（卸売）の強化」であったが、変更された課題は「売るための手段ではなく、会社の想いの言語化し、消費者の共感を得ること」となり、表面的な課題から本質的な課題へ移行した。L社の当初の課題は「組織体制の整備と人材確保と事業計画の見直し再策定」であったが、対話と傾聴後は売上重視の営業姿勢が納期遅れ、社内コミュニケーションの悪化を招く結果となっていたため、課題の変更となった。また、B社の当初の課題は「新工場建設に当たり生産的なレイアウトの構築」であったが、生産性が向上しても低稼働率であることは経営上許容されない。売り上げの向上等の関連する課題を追加することになった。

「対話と傾聴」は伴走支援プロセスの最も重要な要素であるとともに、このプロセスで事業者の本質的な課題を抽出できたかが伴走支援の成否にかかってくる。本質的な課題を見極め、適切な目標設定を行うことが伴走支援でより多くの成果を得ることができる。そのため、このプロセスでは、できるだけ多くの時間をかけてでも丁寧なやりとりが必要ではないかと思料される。

内発的動機づけに関する分析では、どのような理由・方法で内発的動機づけができたか整理をした。実際に実施された方法を明確化したうえで、類似する手法を一つにまとめるようにした。その結果、はじめからできていたが3社、共創型のプロセスの実施が2社、企業内での議論が3社、分析結果や対策等の提供・提案が3社、分類できず（分類しない）が2社である。

図表 17 内発的動機づけの手法の社数

内発的動機づけ	社数
はじめからできていた	3
共創型のプロセスの実施	2
企業内での議論	3
分析結果や対策などの提供・提案	3
分類できず（分類しない）	2

はじめから内発的動機づけができていた事例の割合が比較的高いものの、他の3つの分類した方法にて内発的動機づけが行われていることがわかった。内発的共創型プロセスの事例としては、「成功体験を積むため、施策のアイデア出しから実行までを一緒に行った」（社名非公開会社）。企業内での議論の事例では、「（家族経営の強みを発揮するため）経営者と家族社員全員での話し合いの場を設定」（H社）している。また、K社では「従業員にどんな行動を取ってほしいのか、複数回のワークショップを実施することでそれぞれの思いをアウトプット」してもらった。分析結果や対策等の提供・提案の事例では、「既存事業とのシナジー効果が高い事業プラン提案に納得感があつた」（G社）。

思考変容と、行動変容と、自己改革に関する分析では、どのレベルまで変容があり自己改革がなされているかを分析した。行動変容までが9社と最多となり、割合的にも69%とかなり高い結果となった。行動変容の割合が多いのは、思考変容に対してわかりやすい、認識しやすいためだと推測された。分析結果を表にまとめると以下になる。

図表 18 行動変容と自己改革と自走化に関する分析の社数

到達したステップ	社数
本質的な課題の認識まで	1
思考変容まで	1
行動変容まで	9
自走化（自己改革）まで	2

その中で、自走化（自己改革）まで進んだ2例について紹介する。その内の1社である社名非

公開会社では、以下のような施策などが実施された。

- ・ 事業承継の際に当社の事業価値が向上していることが大切なことや準備が必要なことを経営者に理解していただき意識改革のベースとすること
  - ・ 粗利改善/高付加価値化と値上げの検討
  - ・ POS 導入と会計ソフトの入替え
  - ・ 事業承継の計画立案
  - ・ ローカルベンチマークとアクションプランに基づいた経営者と商工会の支援を通じた自走化
- もう1社のL社では、以下のような施策が実施された。
- ・ 議論を重ねることによる社内コミュニケーションの改善。
  - ・ 経営目標とMVV、アクションプランの設定
- なお、今後も毎月社内経営会議を通してコミュニケーションを続けることが決定している。

思考変容や行動変容を促すキードライバーは何かという点からは、経営者の「腹落ち」が一番高いのではないかと仮定していたところであった。確かに「腹落ち」は重要であるが、その前に事業者の状況の「見える化」も重要であると推察される。事業者、特に赤字が継続している事業者では、現状が危機的な状況であることは既に理解しており、改善への内発的な動機付けは初めからできていると考えられる。何が課題でどこに手を打てばいいのか、何をどのようにしていけばいいのかわからずにいるのが実態である。現在の危機の程度はどれくらいか、危機になっている原因は何か、その原因への具体的な打ち手は何かを「見える化」することにより、事業者は自発的な行動に移ることができるのではと推察される。事業者の「腹落ち」と課題等の「見える化」は強い繋がりがあるからである。

ガイドラインでは、自己変革を妨げる典型的なものとして5つの壁を示しており、この5つの壁を自立的かつ持続的に乗り越えられる状態を目指していく、としている。いわゆる経営者の5つの壁である。この5つの壁の視点で分析を試みたが、5つの壁、①見えない、②向き合わない、③実行できない、④ついてこない、⑤足りない、からはどこで壁にぶち当たっているかは情報不足もあり明確にはわかりにくい状態であった。しかし、小規模事業者が多数である今回の伴走支援では、①（企業内部のデータの整理・可視化ができていないため本質的な課題が）見えない、④（従業員の巻き込みができていない、もしくは不足しているために、）ついてこない、⑤（ヒト・モノ・カネなどの経営資源が）足りないが多いのではと推定された。

## 2-(5) 潜在力の発揮に関する分析

潜在力の発揮は、経営者に起因する潜在力の発揮と従業員を巻き込んでの組織に関する潜在力

の発揮の大きく2つに分けて分析を行った。理由は、経営者に関する潜在力の発揮は、課題に関する経営者の納得性が高いことが重要と考えるからである。これは、経営者の「腹落ち」でもある。また、従業員を巻き込んでの組織に関する潜在力の発揮に関しては、課題設定において事業者と支援者の対話から、関係者を巻き込むことも重要となる。課題を設定した後、課題解決の具体的な施策であるアクションプランへの落とし込みにあたって、現場の方の「腹落ち」も重要となるためである。

従業員を巻き込んでの組織に起因する潜在力では、ワークショップやヒアリング、家族会議等のツール・手法が使用された事例が4社見られた。H社では、経営者との対話だけでなく、家族・社員を巻き込んで対話を行い、課題解決に向けた取り組みを進めた。このように、設定した課題解決に向けて、経営者との対話と傾聴のみならず、家族・社員を巻き込んで組織としての潜在力を発揮しながら課題解決に取り組むというプロセスを共有していくことが大切である。

#### 2-(6) 自走化に関する分析

最終的なステップとなる自走化について、特に自走化の程度に関しても分析した。事業者の腹落ちが得られ、本質的な課題の設定ができた後の次のフェーズは実行フェーズである。実行フェーズにおいては、課題解決の具体的な施策であるアクションプランの検討となるが、ここでも対話と傾聴、腹落ち感が重要なファクターであり、それを意識して取り組まなければならない。H社のように現場を巻き込むことを決め、実際に巻き込んでいく行動をとった事例においては、支援者は施策のアイデアは提供をしているが、実際の実行は経営者が中心になり行うことで、事業者自身の実行を促すようにしている。

自走化ステージで支援者が取るべき行動は、事業者の自発的な行動を促す仕組みづくりであり、課題解決ではないことに留意が必要である。自立化に向けた仕組みづくりをどのように行っていくか、どのように促していくか、という点が重要である。この点からは、ある社名非公開会社が色々な紆余曲折がありながら最終的には組織化に着手した事例が参考になると思料される。

#### 2-(7) 支援ツール・手法に関する分析

伴走支援にて使用された支援ツール・手法等について支援ツール・手法別にまとめると以下になる。

図表 19 使用された支援ツール・手法の社数

支援ツール・手法	ツール・手法の主な機能	社数
ローカルベンチマーク	財務分析・商流・業務フローの見える化	13
財務分析	資産・負債・利益率等の明確化	5
ヒアリング	－	4
SWOT 分析	自社の強みと機会を明確化し、今後の方向性の探索	2
工場見学	支援者の製造工程の把握	2
その他 (社数は各 1)	－	経営デザインシート、 現状分析シート、 競合他社分析、 従業員への面談 他

今回の伴走支援ではローカルベンチマークの作成を必須とした。ローカルベンチマークは会社の財務分析結果を他社と比較して視覚的にわかりやすく表示できるものであるだけでなく、商流と業務フローについても視覚的にわかりやすく表示することができ、見える化の点からも今後も活用していきたいツールである。その他のツール・手法では、財務分析は5社、ヒアリングは4社で使用されており、伴走支援では効果を生みやすいツール・手法と推定される。社数は少ないが経営デザインシートも活用されている。

H社では、財務分析、売上構成比分析、ヒアリング、ワークショップ、SWOT分析、収益シミュレーションなどが使用されている。ある社名非公開会社では、支援者が複数の支援ツールを使用されており、参考になるので列挙する。財務分析、管理会計の考え方、在庫管理、販売管理/売上集計作業、事務処理管理/事務効率化、労務管理/人件費増加要因分析、ローカルベンチマーク、ヒアリング、現場視察。別の社名非公開会社社では、ヒアリング→現状分析シート→アクションプランという支援ツールを順次使いながら課題の解決を図っていかうとした様子が浮かび上がってくる点が参考になると考える。

## 2-(8) 課題の解決状況の確認

支援終了時の課題の解決状況の確認では、全ての支援事例で課題が解決できた状況までには至っていない。これは期間が約6か月と短かった点や、信頼感の醸成には時間がかかるためと推測

される。そのため、支援終了時から半年後に課題の解決状況について可能な範囲で情報収集を行った。その結果、複数の事業者で課題の解決が進んでいることが分かった。また、課題解決が停滞しているという事例は無かった。例えば、H社では順調に経営改善が進んでおり、経営者様も喜んでおられ、従業員の方も生き生きと働かれ、支援者にも感謝の言葉をいただいている。この成功事例は、自己改革と小さな成功体験の積み重ねにより、課題の解決が進んでいると史料される。

### 3. 伴走支援を成功に導くポイント

伴走支援終了後に、伴走支援が、①成功であった、②どちらでもない、③失敗であったを判定した。判定の基準は、事業者に思考・行動の変容が見られたかどうかであり、さらに判定者がその他の項目を多少加味した。

図表 20 伴走支援の判定の社数

伴走支援の判定	社数
成功	9
どちらでもない	4
失敗	0

行動変容等がありながらどちらでもないに分類した4社について説明をする。ある社名非公開会社は赤字経営であったが新規事業の開発が経営課題となり、伴走支援終了後の数カ月後に資金的な問題から事業停止に至った点が考慮された。支援チームが傾聴と対話の中で真の問題である財務的な危機に気づいていれば、事業停止は回避できたのではないかと悔やまれる。他のどちらでもないに分類した別の社名非公開会社は、伴走支援中の紆余曲折が複数あり、非効率的な支援であった点が判定で考慮された。さらに、どちらでもないに分類した別の社名非公開会社は、経営者の腹落ち感のレベルの低い点が判定に考慮された。さらにもう一つのどちらでもないに分類した別の社名非公開会社は、経営者の思考変容は得られたが行動変容のレベルが低い点が判定に考慮された。

9社の成功と考える主な理由について整理してみると、本質的な課題に気がついたから：0社、思考変容があったから：1社、行動変容につながったから：7社、行動変容があり成果に繋がっているから・繋がりそうだから：1社である。行動変容につながったからが7社と一番多い。これは、思考変容が見えにくいものであるのに対し、行動変容が見えやすいものである点、6カ月以内という短期間であったので成果にまでは繋がりにくいという状況であったためと推測する。本

質的な課題に気づくだけでなく、事業者の行動変容により成果につながることを支援者の使命であることが伺える。また、各事例の行動変容や成果の到達点のレベルは大きく異なることは注目に値する。

図表 21 伴走支援が成功と考える主な理由の社数

伴走支援の成功の理由	社数
本質的な課題に気がついたから	0
思考変容があったから	1
行動変容につながったから	7
成果に繋がっているから・繋がりそうだから	1

成果に繋がっているから・繋がりそうだからに分類した唯一の事業者であるL社では、成果に繋がったポイントは社内議論が活発になされたことが理由として挙げられている。また、行動変容に繋がったからの7社の中で、経営者の強い思考変容・行動変容に繋がっている点が成功と考える主な理由に挙げられているものや、強い行動変容に繋がっている点が成功の主な理由に挙げられているものがある。伴走支援終了後も不定期ではあるが支援者が訪問をしている事業者では、売上拡大に繋がっている事実も判明した。思考変容があったからに分類した唯一の事業者であるB社では、思考変容のレベルが高かったことによりこの分類となった。

各事例の共通的な成功のポイントについてフェーズ別に列挙すると以下ようになる。

#### 【信頼関係構築フェーズ】

- ・初回の面談においては、経営者との対話と傾聴により、課題抽出や施策案を議論、検討し、信頼関係の醸成に努める。
- ・事業者の取り上げた課題は表面的なものが多い。本質的な課題はなにかという疑問を持って課題抽出に注力する。
- ・事業者が本質的な課題に気づき・腹落ちをするためにデータ等の見える化を行い、その後の納得度を観察する。
- ・本質的な課題の選定時には対立を恐れない。対立できるだけの信頼関係を築く。
- ・2回目以降で、可能な限り経営陣以外の従業員との接点を持ち、経営者のみならず従業員も含めて当事者意識を持っていただく。

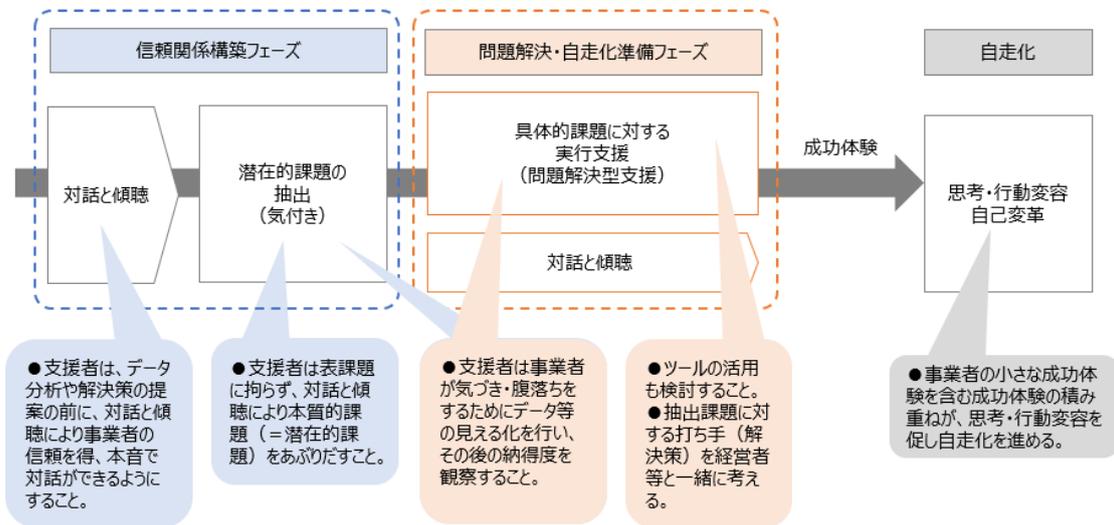
#### 【問題解決・自立化準備フェーズ】

- ・3回目以降が本格的な支援スタートである。抽出課題に対する打ち手（解決策）を経営者

等と一緒に考え、できることはすぐ実行に移す。

- ・ 支援者は事業者が問題解決策への腹落ちをするためにデータ等の見える化を行い、その後の行動等から納得度を観察する。
- ・ 問題解決のステージ・状況により、ツール・手法の活用を検討する。
- ・ できる限り現場の従業員とも共有しながら進める現場へのフィードバックが大切であり、経営者との対話のみならず、社員を巻き込んで対話を行い、行動を促す。
- ・ 問題の解決策をすぐに提案する「先生」にならない。事業者の懐に入りながらも第3者の立場でファシリテーターに徹し、議論の流れを見ながら誘導する役割を担う。

図表 22 簡易マニュアル



#### 4. 今回の伴走支援で見つかった課題

今回の伴走支援は、第2章で定義した通り、従来の問題解決型支援と対話と傾聴を出発点とする伴走支援を両方実施するものである。そのため、新たな伴走支援を理解し実践してもらうために、経営力再構築伴走支援の研修を支援者全員に実施した。しかし、事例を詳細に分析してみると、2事例は従来の問題解決型の伴走支援にかなり近い内容となっていることが判明した。

具体的には、①最初の対話と傾聴の時間が短い、②ローカルベンチマークの分析結果の提示が伴走支援の後半となっている、③問題への対策がすぐさま打たれている等である。伴走支援時には、事業者の状況や支援者の経験とスキル、求められる問題解決のスピード等により従来の問題解決型支援に近い内容にならざるをえないものもあると考えられる。特に伴走支援の経験の豊富な中小企業診断士は、課題を解決する手段を与えた経験が多く、その経験的なものから従来の問

題解決型の伴走支援に近くなった可能性がある。

しかし、事業者には思考変容・行動変容だけでなく、自走化・自己変革に至り伴走支援の成果を挙げってもらうには、対話と傾聴を出発点とする新たな伴走支援を着実に進めていく必要がある。そのためには、支援者である私たち中小企業診断士が、対話と傾聴を出発点とする新たな伴走支援について学び、経営力再構築伴走支援ガイドラインを深く理解し、現場での伴走支援で実践できるレベルまで体得することが必要である。真の対話と傾聴の進め方、効果的な事業者への問いかけや提案の方法、腹落ちの程度を観察する眼力、思考変容・行動変容の程度を観察する力等の習得が必要である。また、経営力再構築伴走支援で得られたノウハウや体験等の開示が少ない中で、ノウハウや経験等を積極的に開示していくことが必要と思料する。

## 第5章 伴走支援スタイル

支援者はどのように寄り添い、どのように自立化を支援していけばよいか。あらゆる事例の中で共通的に実施している支援スタイルを導くべく、伴走支援事例より紐解いた。

支援企業13社の中で、支援者が実施した支援策は大きく2つの共通性が見られた。1つは「見える化」、もう1つが「巻き込み」である。見える化の支援をした者は13社/13社中であり、何らかの見える化を行っていることが分かった。その中でも、取り扱うテーマにより様々な見える化の種類を確認できた(図表23)。ほとんどの事例が、対話と傾聴により得られた事業者の想いや、財務諸表には表しづらい定性的な情報を基に、形にして共通認識を持つ努力が見られた。一部、事業者の思いを確認する前にたたき台として持参した新規事業案の事例も見受けられたが、事業者との深い取組にはつながらなかった。上記から言えることとして、事業者自身はどう思っているか、どうしたいか、何が見えなくて困っているかを共感している状態においては、見える化が気づきや腹落ちに機能していると言える。

図表23 見える化支援内容の整理

	見える化種類	実施企業数	目的	実施例
1	保有数値の整理	4社/13社	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の弱点を明らかにする</li> <li>自社の儲かる領域を知る</li> <li>過去と現在の金額変動を探る</li> <li>自社を客観的に俯瞰する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門別損益</li> <li>売上構成比</li> <li>月別売上推移 等</li> </ul>
2	理想像の言語化	2社/13社	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の魅力を明らかにする</li> <li>理想の従業員像を明らかにする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ありたい姿</li> <li>行動指針 等</li> </ul>
3	ビジネスモデルの可視化	2社/13社	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の選択と集中を行う</li> <li>事業案がビジネスとして成立するか判断する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目指すビジネスモデル像</li> </ul>
4	定量効果の可視化	2社/13社	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資の価値を判断する</li> <li>新規事業の費用対効果を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業の収益シミュレーション</li> </ul>
5	整理フォーマットの提供	2社/13社	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体での資金状況を可視化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各グループ会社の収益管理フォーマット</li> </ul>
6	価値の言語化	1社/13社	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上を伸ばすため商品価値を高める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供製品、サービスのヒストリー</li> </ul>

また、伴走支援事業の例では6社/13社中の約半分は、「巻き込み」により活動をより具体化させる事実が確認できた。「巻き込み」とは、大きく2種類ある。1つは、経営者自ら行動し、従業員や外部人材、金融機関など必要と思われる人材をアサインし場に同席させるケース、もう1つは、支援者側からの働きかけで、場のセッティングや支援人材を要請し同席依頼を申し出るケースである。伴走支援事例では、前者が4社、後者が2社であった。巻き込みによる事業者のメリットは、状況をステークホルダーと共有できる、あらゆる人材の知恵を借りることができる、具体的なアクションを起こすための協力がもらえるなど、本事例から読み解くことができた。事業者が1人では躊躇して動き出せないことに関して、具体的な一歩を踏み出すために協力要請を支援することが、行動変容の要因として考えられる。

図表 24 巻き込み種類の整理

	巻き込み種類	設定者	実施企業数	実施例
1	従業員	経営者	3社/6社	従業員へアイデアを募り施策実施の協力要請等
2	幹部職員	経営者	1社/6社	社長が幹部層に働きかけ、経営知識習得を指南
3	同族経営者家族	支援者	1社/6社	家族を巻き込み話し合いの場とネタをセッティング
4	後継者	支援者	1社/6社	後継者との事業承継に関する話し合いの場をセッティング

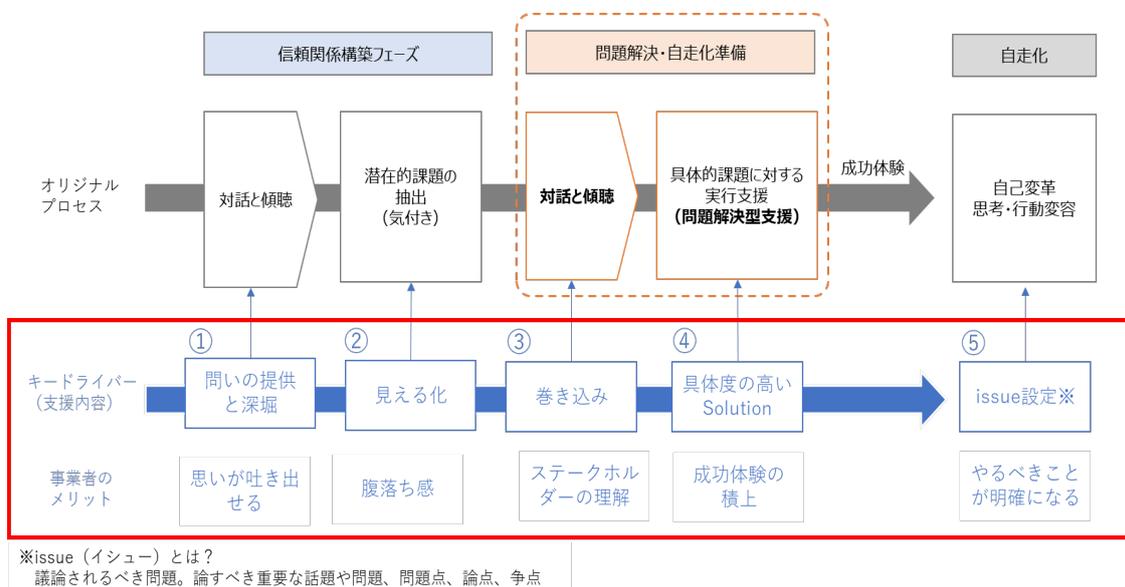
よって、伴走支援として参考とすべき支援スタイルは、対話と傾聴により聞き出せた事業者の本音を言語化すること（見える化）、周りの協力により具体的に動き出すために支援要請を出すこと（巻き込み）の2つが行動変容のキードライバーとして働いていると言える。

図表 25 伴走支援企業の各支援スタイルまとめ

企業基礎情報			支援スタイル						
伴走支援企業	業種	財務状況	真の課題	見える化			巻き込み		Solution
				取組目的	実施内容	区分	実施内容	ステークホルダー	具体度の高いSolution
A社	飲食業	赤字	売るための手段ではなく、会社の想いの言語化し、消費者の共感を得ること	売上を伸ばすため商品価値を高める	商材のストーリー性を言語化し、価値づけを行う。	価値の言語化			
B社	製造業	黒字	生産的なレイアウトの構築と、建設後に発生するサブ的な課題の明確化	理想とする新工場レイアウト設計する	加工工程の可視化、工程間運搬量・距離・使用機械等を可視化し、新レイアウトを考える型を提供。	整理フォーマットの提供			SLPの習得し、自身で新工場のレイアウトをつくる
C社	小売業	黒字	自社の提供する社会的価値を理解し、継続的に価値提供するためのアクションの実行	承継者向けに既存事業の魅力进行明らかにする	事業の継続性や将来ビジョンを言語化し、後継者の不安を払拭。	理想像の言語化	後継者との事業承継に関する話し合いの場をセッティング	後継者	
D社									
E社									
F社									
G社	小売業	黒字	新たな強みの獲得	既存事業の弱点を明らかにする	売上高の乱高下を可視化し、落ち込み月の特定と原因を明らかにした。	保有数値の整理			既存事業とのシナジー効果の高い新事業プラン案
H社	小売業	赤字	リソースを集中すべき事業選択	自社の儲かる領域を知る	事業別売上構成比の可視化により、事業インパクトを可視化した。	保有数値の整理	家族を巻き込み話し合いの場とネタをセッティング	同族経営者家族	リソース集中価格改定
I社	建設業	黒字	収益化できる差別化要素の洗い出し	新規事業の費用対効果を図る	市場調査によるニーズ可視化、売上シミュレーションによる採算性を可視化した。	定量効果の可視化			事業計画書策定
J社									
K社									
L社	サービス業	赤字	組織体制の整備、人材確保のための社内コミュニケーション再構築	自社を客観的に俯瞰する	部門別収支状況の整理、SWOT整理により、自社を客観的に捉えられるよう可視化した。	保有数値の整理	社長自ら社員を招集し、状況説明&工場長を新たに配置し新体制での協力要請と	従業員	
M社	サービス業	黒字	社長と幹部社員との経営知識の差異解消	情報の整理の仕方を教える	共通フォーマットによる財務情報の整理により、グループ全体での資金状況を可視化した。	整理フォーマットの提供	社長が幹部層に働きかけ、経営知識習得を指南した。	幹部職員	

13社の伴走支援スタイルに関して分析した結果、図表26のように結論付けた。

図表26 伴走支援事例より導いた理想とする伴走支援スタイルのステップ



### ① 問いの提供と深掘り

事業者の本質的な想いを聞き出すために、支援者は「適切な問い」を提供し続ける必要がある。1つの物事に関して、なぜそう思うのか?と疑問を呈し、深掘りしていくことで、本当は何を問題としているのかをあぶりだすことができる。

### ② 見える化

対話と傾聴により確認できた事業者の本音に関して、支援者は「見える化」を行うことで、腹落ち感を高めることができる。事業者との認識齟齬を解消し、事業者自身の理解が及んでいなかった部分の穴を埋め、事業者自身の納得感のもと支援を進めることができる。この行為が信頼関係の醸成につながる。

### ③ 巻き込み

もう1つの支援として、「巻き込み」の必要性に気づきを与え支援することで、現状の突破口を一緒に協議し解決の糸口を検討することができる。早い段階で巻き込みを行うことで、ステークホルダーの理解を得られやすく、協力者になりやすいことが事例から見えてきた。従業員の理解、家族経営においては家族の理解を得て、難局を一緒に共有し乗り越えることで、事業者自身の負担軽減にもつながるようである。

### ④ 具体度の高いソリューション

本工程は、中小企業庁マニュアルには実在していないオリジナルの手順である。具体的な

ソリューションを提示し、一緒にやってみることで「成功体験」を積み上げることが自己変革において必要との判断に至った。理由としては、伴走支援を要請する事業者の大半が現在の顕在化した課題を認識しており、ここを解決しない限り本質的な課題に取り組めない企業が多いからである。今回の事例では、8社/13社中（62%）が赤字企業で事業継続が厳しい環境であり、短期施策として何等か手を打つ必要にさらされている。小さなことでも成功体験を積み上げることが事業者の自己変革ステップの一步であり、自身で考えたことを行動してみることで得られた成功体験が、次の行動変容を引き起こす要因となっている。

#### ⑤ issue 設定

上記一連のプロセスを踏み成功体験を得た事業者は、次に新たに生まれる違和感に対して、自ら「issue（イシュー）を設定」し、しかるべきステークホルダーと共に問題解決に当たることができようになる。issueとは、「議論されるべき重要な問題点」と訳されており、いわば①で設定した「問いの提供」と近いものとなる。支援者から提供されていた問いを事業者自らが設定できるようになれば、やるべきことが明確化し、上記で学んだことが自信につながり、事業者自らが解決の道筋を立てることができるようになる。

H社においては、自走化までを実現できている事例と言える。店舗営業時間の変更と値上げを支援期間内で実施し、売上横ばいをキープしたままリソースの空きができた。それにより空いた時間で法人向けテイクアウト事業の拡大を狙った施策を次々と自ら企画実施し、手堅い顧客を少しずつ獲得してきている。赤字経営で経営者1人で資金繰りに苦慮する状態からの支援スタートだったが、現在では、家族の協力を得て新たな施策を打ち出し、SNS戦略に関する専門家派遣などを積極的に取り入れ、事業に邁進している姿が見られる。

事業者自身の事業に対する本気度の再定義、解決の糸口のヒントを支援するために、支援者はキードライバーを意識しながら事業者を支え背中を押すことが伴走支援スタイルの本質的なところであると結論付ける。

## 第6章 まとめ

ここまで、13社の事例をもとに、伴走支援を実施する支援者が、支援を通じて事業者の行動変容を引き出していくかを見てきた。本章では、前章の分析を踏まえ、支援者が伴走支援を実施するにあたっての留意事項を①実施前、②実施中、③実施後のフォローの3つに分けて整理した。伴走支援に正解はないが、各フェーズでのポイントを押さえておくことで事業者の自走化という目的の達成には大きく貢献するものと思料されるため、心に留めておいていただきたい。

### 1. 実施前の留意事項

伴走支援により、事業者の自走化を引き出していくための大きなポイントは成功体験による自信やそのプロセスを踏んでいく経験である。すなわち、支援者はメンターとしての役割が期待されることとなるが、成功に導くための誘導者としての役割も重要である。これらの役割を達成するためには、支援者との信頼関係の構築がポイントとなる。

信頼関係の構築には対話と傾聴プロセスが非常に大きな役割を果たすことは前述しているが、支援実施前における支援チームの編成も一つのポイントとなる。伴走支援をチームで行う、または最初の導入部分で複数名の対応とする場合、当該事業者と日頃から関わっておられる商工団体の支援員の方や支援機関のスタッフをチームに入れることは有効である。一定の信頼関係を有している方がチームにいることで信頼関係構築にかかる時間やコミュニケーションコストの低減が期待されるためである。

### 2. 実施中の留意事項

実施中においては、事業者との対話を重視した支援が重要となるが、フェーズによって留意事項も異なってくるため、信頼関係構築フェーズと問題解決・自走化準備フェーズに分けて考える。

#### 【信頼関係構築フェーズにおける留意事項】

このフェーズで課題抽出を行う際、事業者が当初課題として認識していた課題とは異なる本質的な課題が抽出されることがある。事業者が感じている認知課題と抽出した課題が異なる場合、どちらを優先的に解決していくべきか事業者とよく話し合う必要がある。本質的な課題を優先的に解決すべきと考えるだろうが、事業者の腹落ちも重要であるし、加えて課題解決への取り組みやすさや時間的制約などもあろう。種々の条件を踏まえて何から取り組んでいくかを対話の中で決めていくのがよい。

一方で、抽出された本質的な課題は解決しなければならない課題でもあるため、これについてし

っかりと事業者の理解を深耕し、腹落ちをしてもらうように対話を進めていくべきである。

#### 【問題解決・自走化準備フェーズ】

このフェーズでは、事業者の具体的なアクションを決定し、自走化に導いていくことが重要となる。事業者の具体的なアクションは事業者自身の腹落ちが必要であることを前述しているが、そこには信頼できる第三者の助言や説得力のあるエビデンスが必要である。支援者は、説得力のあるエビデンスを用意し、事業者の腹落ちを促すことが肝要である。

では、説得力のあるエビデンスとは何だろうか。例えば具体の行動事例や定量的な裏付けデータ等が例として挙げられる。事例については、支援者の経験などに左右される部分であるが、日頃から多くの支援事例等に触れ、情報収集をすることも効果的であろう。支援事例については、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する「経営力再構築伴走支援プラットフォーム」<sup>※5</sup>などを活用することも手段の一つである。また、本事例でも扱っているが、ローカルベンチマークによる分析も事業者の現状を定性・定量両面から分析するツールとして効果的である。

### 3. 実施後の留意事項

伴走支援実施後は、可能であれば定期的にフォローに行くのが良いだろう。今回支援した13社については、支援実施後のフォローは、事業者にとっても振り返りの機会となり、行動変容や支援の成果最大化に大きな影響を与えようと思料する。

今回支援した事例でも、一部の事業者について、支援者が事業者の店舗に伺い状況を確認している事例があるが、支援中に検討した施策の実行状況やその結果どのような効果が発生しているか、逆に新たに発生した課題は何か、といったことを互いに共有している。このような機会を通じ、事業者の自走化が達成されるのではないだろうか。

実際には、なかなか支援後にフォローに行く機会や時間が取れないというのが実態であろうが、可能であれば支援の枠組みの中でフォローを盛り込んでおき、定期的なフォローを行うのが効果的であろう。

## おわりに

我々が対峙する中小・小規模事業者のほとんどが、社内の限られた経営資源をやりくりし、相談相手も少ない中で試行錯誤を重ねながら真摯に事業に取り組み、社会に価値を提供し続けている。こうした経営者に寄り添い、一緒になって価値を社会に提供していく手助けをすることが支援者としての役割であることを、今回の伴走支援を実施する中で改めて実感した。

伴走支援は、経営者の力を引き出すための手法として、支援者として身につけるべきスキルの一つであるが、支援者として、目の前の課題を解決してあげたい、という思いがどうしても出てくることがあり、その結果、課題解決型支援に傾注してしまうことが多々あることが判明した。

事業（ビジネス）のプレーヤーは事業者自身であり、支援者は、文字通り支える側に立ち、その役割を全うしなければならない。そのためには実践の中で伴走支援のスキルの勘所を掴んでいく必要がある。本マニュアルは、実践に入る前に頭に入れておくべきものとして使っていただけるよう意識してまとめた。

本マニュアルが、各地で奮闘されている中小企業診断士をはじめとした支援者の皆様の一助となり、結果として各地の中小企業の皆様がより良い経営を実現され、地域の活力の向上、社会課題の解決、ひいては日本全体、世界全体のよりよい社会の実現につながれば幸いである。

最後に、本マニュアルをまとめるにあたり、複数の事例を拝見させていただいた。支援プロセスの報告にご協力いただいたメンバーの皆様、そして事業者の皆様に感謝申し上げたい。

令和7年3月

一般社団法人鳥取県中小企業診断士協会

伴走支援分析チーム

井上直久 小泉択朗

嶋尾慶子 武良佑介

出典：

※1 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～（2022年3月）

<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220315002/20220315002-1.pdf>

※2 中小企業の飛躍的成長に向けた政策の方向性－「100億企業」への成長に向けて－（中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書 2023年6月）

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/seichoken/report/20230622report.pdf>

※3 経営力再構築伴走支援ガイドライン

[https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei\\_bansou/guideline.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf)

※4 中小機構「経営力再構築伴走支援」

<https://bansoushien.smrj.go.jp/about/>

※5 経営力再構築伴走支援プラットフォーム

<https://bansoushien.smrj.go.jp/>