

平成 23 年度 調査・研究事業

効率的・効果的

中小企業支援ネットワーク強化事業の進め方  
に関する調査・研究 報告書

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会

## はじめに

わが国経済は、東日本大震災の復興、少子高齢化、膨張する社会保障費、産業の空洞化、グローバル化、拡大する格差、長引くデフレ、欧州の債務危機など、難題が山積みしており、厳しさを増すばかりとなっています。

昨年末、中小企業政策審議会により、中小企業が持つ潜在力・底力を最大限に引き出すための具体的施策が示されました。

その中では、地域の金融機関や税理士等士業の方々に、中小企業の経営支援の担い手としてこれまで以上に活躍していただくことを期待して法的措置を講じ、中小企業が培ってきたものづくり技術や日本独自の知恵・技・感性を生かした製品の海外展開を支援していくとあります。

また、時代の転換点にある中、次の時代を担う新産業・新事業の芽は、中小企業にこそ存在するとあり、その芽を見いだし、育てることを、「攻め」の経済を作る上での最大の課題と位置づけ、全力で取り組むとの方針が示されています。

このような状況の下「効率的・効果的中小企業支援ネットワーク強化事業の進め方」に関する調査・研究に取り組み、中小企業診断士がいかにあるべきかという多くの示唆を得ることができました。

本調査に取り組むにあたり、支援機関担当者の意見から期待される中小企業診断士像を探り、支援専門家としての中小企業診断士が持つべき考え方や行動基準についてまとめる試みを行いました。

ご意見を頂いた支援機関のご担当者は、中堅からベテランまで、熱心に支援に取り組む経験豊かなひとばかりです。手厳しいご意見も頂きました。

中小企業診断士の使命に原点回帰しながら、アドバイスに理想の形を持ち、自分自身の実践に常に当てはめて反省することが、中小企業支援ネットワーク強化事業を効果的に進める上で、最も必要なことであるという結論を得た次第です。

さらに、かなり大胆ではありますが「ゼミナール方式“経営塾”という新たな支援方法を提言しております。この全てが実践できるとは思いませんが、今後の事業企画を立案する上での参考にして頂ければ幸いです。

本事業のために、ヒアリング調査にご協力を頂いた中小企業支援機関のご担当者、事業に際して助成やご支援を頂いた社団法人中小企業診断協会本部、広島県支部、その他関係各位に対しまして、感謝申し上げます。

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 広島県支部  
販路開拓研究会 代表 川 上 正 人

## ■ 報告書の体系

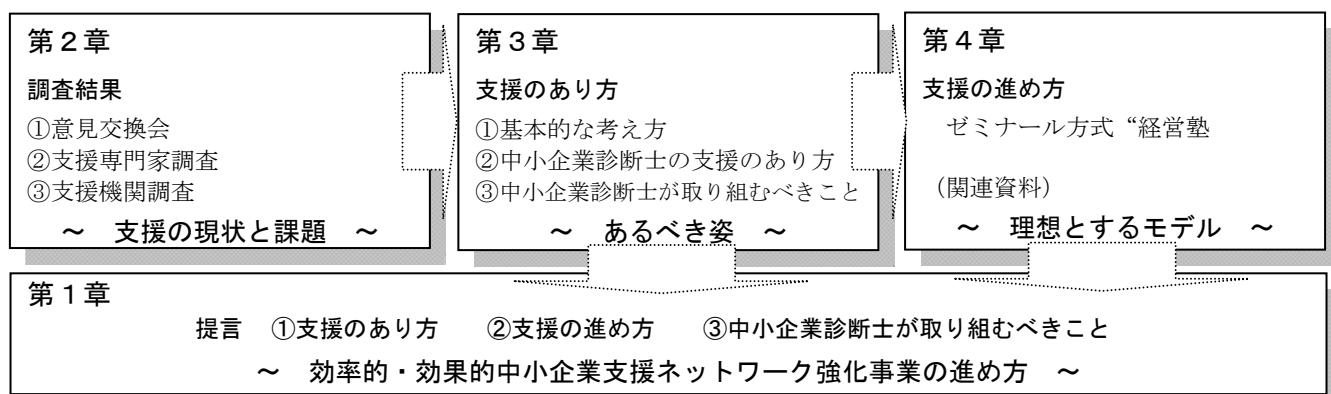
第1章では、全体概要として中小企業支援ネットワーク事業の現状のすすめ方や、中小企業診断士が取り組むべきことについて、今回の調査結果の要約を行っております。

第2章では、今回報告のもとになった、支援専門家、支援担当者から寄せられた意見をもとに、事業を効率的、効果的に進めていく上での問題点や課題、その他論点などを抽出しました。

第3章では、第2章で得られた調査結果をもとに、今後、「中小企業診断士が、いま何をしなければならないのか」「どういう方法があるのか」ということについて、紹介しております。

第4章では、事業の進め方を「ゼミナール方式“経営塾”と題した企画書にまとめ、中小企業診断士や中小企業支援機関ご担当者の皆様が、事業を企画する際の参考にして頂けるよう紹介しております。

この報告書は、中小企業支援ネットワーク強化事業の制度のあり方の是非や、よりよい支援を行うための実務に力点を置くのではなく、同事業を活用した支援成果輩出のため、中小企業診断士と中小企業支援機関の役割と取り組みについて、とりまとめしています。



## ■ 執筆者、監修者一覧

笹山 喜市	中小企業診断士	北海道支部
清野 浩司	中小企業診断士	宮城県支部
伊藤 嘉基	中小企業診断士	東京支部 城南支会
金綱 潤	中小企業診断士	同 中央支会
河野 隆治	中小企業診断士	同 城西支会
杉本 收	中小企業診断士	同 城南支会
西野 公晴	中小企業診断士	同 城南支会
松井 正明	中小企業診断士	同 城南支会
宮坂 芳絵	中小企業診断士	同 中央支会
松平 充希	中小企業診断士	同 城西支会
田村 善光	中小企業診断士	広島県支部
川上 正人	中小企業診断士	同
伊藤 直樹	中小企業診断士	東京都
津田 弘一	税理士	兵庫県
高橋 あかり	税理士	広島県

# 効率的・効果的中小企業支援ネットワーク強化事業の進め方 調査報告書

## 目 次

はじめに

- 中小企業支援ネットワーク強化事業の概要
- 調査の目的
- 調査の概要

第1章 提言 効率的・効果的中小企業支援ネットワーク事業の進め方	1
1. 支援のあり方	3
2. 支援の進め方	4
3. 中小企業診断士の取り組み	19
第2章 調査結果	23
1. 意見交換会	25
2. 支援専門家調査	32
3. 支援担当者調査	52
第3章 支援のあり方	79
1. 基本的な考え方	81
2. 中小企業診断士の支援のあり方	83
3. 中小企業診断士が取り組むべきこと	104
第4章 支援の進め方	109
1. ゼミナール方式“経営塾”	111
2. 実施内容	114
3. 必要性、有効性	128
関連資料	133
・参考事例	

おわりに

## ■ 中小企業支援ネットワーク強化事業の概要

中小企業が抱える経営課題が高度化する中で、個々の中小企業支援機関の日常的な相談のみでは十分な対応が困難なことから、幅広い支援機関から成る中小企業支援ネットワーク（全国で約 3,000 機関目標）を経済産業局（沖縄総合事務局を含む。以下同じ。）を中心に構築し、支援機関の連携の強化、支援能力の向上を図ることにより、中小企業が抱える経営課題への支援体制を強化する。

経済産業局が、中小企業支援の専門知識や豊富な実績を有する相談員を選定。当該相談員が、ネットワークを構成する支援機関を巡回し、支援機関の相談対応の一環として、高度・専門的な相談に直接対応。必要な場合はさらに専門家の派遣により、中小企業が抱える高度・専門的な課題の解決を図る。

また、支援機関の相談員は、巡回対応を行うアドバイザーとともに相談事案に参加し、現場の経験を通じて能力向上を図るとともに、集積された相談事例の知見・ノウハウ等をネットワーク内で広く共有し、支援機関の能力向上を図る。

### ① 組織・構成

- ◇ 経済産業局が中心となり、ブロック単位で各地域の幅広い中小企業支援機関（商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、地域金融機関等）からなる中小企業支援ネットワークを構成（全国で3,000機関を目標）。
- ◇ ネットワークを構成する各地の支援機関が中小企業からの相談の窓口となり、高度・専門的な課題について、巡回アドバイザーが対応。

### ② 機能

<中小企業の経営課題の解消>

#### ◇ 巡回相談対応

中小企業支援の専門知識や豊富な実績を有する巡回アドバイザーが、中小企業支援ネットワーク構成機関を巡回。高度・専門的な課題に対し、現場で相談対応。

#### ◇ 専門家派遣

巡回相談の中で、必要に応じて専門家を派遣。

<支援機関の能力向上>

#### ◇ 支援機関指導員のOJT

中小企業から直接相談を寄せられたネットワークを構成する支援機関の指導員も相談事案に参加。現場の経験（OJT）を通じて自らの支援能力の向上を図る。

#### ◇ 支援ノウハウ・知見の共有、研修会の実施

相談対応の結果、蓄積された支援事例をネットワーク内で共有するとともに、経済産業局が中心となって支援機関指導員等連携研修会を実施予定。

## ■ 調査の目的

行政刷新会議の行う事業仕分けにより、費用対効果を厳しく問われるようになってきた。

このことにより、平成 23 年度から、中小企業応援センターに換えて、中小企業支援ネットワーク強化事業が創設され、支援専門家が中小企業を直接支援する制度として活用されている。

新制度では、回数に制限が加わる等、いくつかの変更がなされた。また、支援機関や支援専門家の支援が疑問視されているが、中小企業を支援する必要性に関しての異論はない。

察するに、多くの公費が使われている割に、成果が乏しいことや支援の方法が疑問視されており、これまでの方法に換えて、新たな支援手法が求められているものと考えた。

### 行政刷新会議事業仕分け 中小企業経営支援体制連携強化事業 評価者コメントより抜粋

- ごく一部の中小企業にしかメリットがない。受益者が限定的。
- より中小企業があまねく相談を受けられるようにすべき。  
回数に制限が設けられ、原則 3 回以内となった。
- 商工会・商工会議所等の本来業務である。  
アドバイザーの事前面談が必要になった。
- 商工会等の対応力の強化に徹することが基本。そのためにも経営指導員の資質向上が不可欠。  
支援に支援担当者が同席する OJT が義務付けられた。
- 効果が見えない。商工会・商工会議所へ資金をまわすことありき。  
事務処理機関へ事務を委託する。  
事務処理を専門家自らが行うことになり事務処理負担が増加した。
- 応援センターの意義については説明が具体的に必要性を立証できなかった。
- 根本的な中小企業の支援につながっていない。  
支援機関、支援専門家の支援が疑問視されている。

行政刷新会議事務局 平成22年11月15日（月）HPより

これまでの支援が、まったく否定されるものでなく、現に成果をあげたり、苦境を脱した企業も多くある。しかし未だ多くの中小企業は、苦境にあえいでおり、こうした支援制度があることすら知らない経営者が多いことも現実である。この評価があながち、間違いとはいえないとも感じている。

そのため、

- より成果のあがる支援方法を見出すこと
- 支援機関の相談件数増加に寄与すること
- 支援機関の成果輩出に貢献すること

を目的として、中小企業診断士の他、中小企業支援機関のご担当者協力の下、中小企業診断士が、「いま何をしなければならないのか」「どういう方法があるのか」を調査するに至った。

## ■ 調査の概要

### (1) 調査方法

#### ①意見交換会

中小企業支援ネットワーク強化事業に対して、各専門家がどう感じているのか、及び独自で工夫している支援手法などについて意見交換した。執筆者のうち 11 名の他、産学連携に取り組む大学教授、事業を担当する経営指導員、経営革新に取り組む経営者、創業支援を受ける経営者、合わせて 15 名にて開催された。

実施日時 平成 23 年 10 月 1 日 (土) 13:00~17:50

場 所 東京都千代田区神田美土代町 3 番 2 号 スター研修センター神田

#### ②記述式アンケート調査

中小企業支援ネットワーク強化事業の直接的担い手となる中小企業支援機関の事業担当者に対して、意見を聴取した。支援に直接関わる担当者の他、一部事業管理者にもご回答頂き、中小企業の支援ニーズ、中小企業支援ネットワーク強化事業についての評価、中小企業診断士等支援専門家に対する要望を内容とするアンケート調査を行った。

対 象 者 近畿、中国、四国、九州、各地区の 9 名

詳細を問うため〇×式でなく、記述式にて依頼。そのため人数を限定した。

#### ③ヒアリング調査

支援機関ご担当者の協力を得て、中小企業支援ネットワーク強化事業のあるべき支援方法や進め方についてヒアリングした。アンケートではつかめない追加的補足事項などを聴取した。

実施時期 平成 23 年 10 月 17 日 (月) ~11 月 18 日 (火)

対 象 者 兵庫県、岡山県、福岡県、熊本県、鹿児島県

#### ④事例調査

中小企業支援における先進的事例について、情報を収集した。執筆を担当する支援専門家が有する事例を紹介する。

### (2) 調査協力者

中小企業診断士 13名

税理士 2名

支援機関担当者 14名 (11機関)

その他 3名 (企業経営者、大学教授)

計 32名

# 第1章 提 言

効率的・効果的

中小企業支援ネットワーク強化事業の進め方



## 第1章 提言：効率的・効果的中小企業支援ネットワーク強化事業の進め方

### 1. 支援のあり方

この調査は、中小企業支援ネットワーク強化事業の制度のあり方の是非や、よりよい支援を行うための実務に力点を置くのではなく、同事業を活用しての支援成果輩出のため、支援機関担当者の要望を満たしつつ、中小企業診断士と中小企業支援機関の役割と取り組みについて、とりまとめしている。

企業に対する支援回数が3回と制限される中で、この回数が適当なのか、少ないのか、異論はあるが、国に財源がない以上、それぞれが与えられた環境の中で、ベストを尽くす他ない。

そのため、少ない回数なのかもしれないが、できるだけ公費をあてにしないでより高い支援成果を出すために、中小企業診断士自身、何をしなければならないかを考察した。

提言では、「支援の進め方」と「中小企業診断士の取り組み」について述べているが、その基本となる考え方は、次に示す通りである。

#### わかちあうこと

##### できる範囲で役割を分担すること

支援成果の輩出は、支援機関や支援専門家の命題でもあるが、それ以上に経営者が求めている。支援に携わるチームとしてのそれぞれの役割を見直し、互いが補完しあう関係の構築を目指すべき。

#### 価値を示すこと

##### 支援を受けるメリットが提示できること

施策普及率が低いのは、制度そのものを知らないことよりも、支援を受けることのメリットが感じられないことにあり、経営者が利用したくなる支援の価値を中小企業診断士自体が、明確化するべき。

#### わかりやすくすること

##### 支援とは何か、何をすることなのか示すこと

支援を受けたことがない経営者は、支援とは何か、何をしてもらえるかも理解されていないことから、経営者が進んで支援を受けようという気持ちになれるよう、支援の流れを明瞭化すべき。

#### つながりを育むこと

##### 経営者のつながりへの期待に応えること

経営者は、支援の即効性を求めている。一方で期待に応える相手が見つければ、色々な課題解決に役立つことを知っている。ひととのつながりが、自然と生まれる取り組みを、より多く企画すべき。

支援の成果を輩出することは、支援機関や中小企業診断士への信頼の回復につながる。

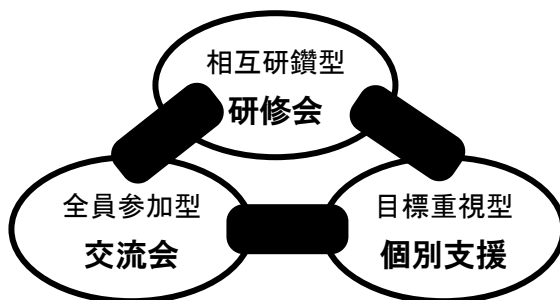
課題解決を支援する立場にある中小企業診断士として、難しい課題ともいえる「効率的・効果的な支援」のあり方、進め方について提言する。

## 2. 支援の進め方

効率的・効果的な支援を行うためには、フォローアップを兼ねた研修を行うことが望ましい。  
この調査により把握できた観点から、理想と考える「成果輩出のための支援モデル」を提唱する。

### 【支援ニーズの要約】

- ①これまで以上に危機感が強い  
業績が低迷することで、何かしなければと感じ始めている経営者は増えているが、具体的に何をすればよいのか、自分で見出すことができず、不安と自信喪失の入り混じった危機感が高まっている。
- ②反省し、迷っているひが増えている  
いままで、経営者としてのスキルが計られたり、他人に欠点を指摘されることがなかつただけに、できるはずのことができない無力感は強く、真剣に、できるようになりたいと考える経営者は多い。
- ③意思が伝えられないことを改善する  
反省したり、挫折感を感じる多くの人が表現力の不足にある。改めて問われたら、うまく答えられないことに気づき、お客様や従業員に意思が伝わらない原因を自覚されている。
- ④体験が自信につながる  
耳で百回聞くよりも、一度やってみるもののほうが、より深く理解できるとわかっていても、差し迫った理由がなければ、考えて結論を出したり、紙にまとめてみるなどを体験することはない。
- ⑤受益者負担意識が高まる  
サービスの提供を受けるためには、できるだけ安いほうがよいと誰しも考えるが、内容がよければ、ある程度の出費もいとわないと考えるひとも多く、現に、高額な民間研修の受講者は多い。



### 不可分一体の3つの取り組みによる 成果輩出支援モデル ゼミナール方式“経営塾”

#### いままでは……

- ①研修会は、聞くことが中心  
あらかじめ決められた講義内容を講師が一方的に話します。みんなに当てはまっているようで、実は、誰にも当てはまっていない内容が展開されることが多くあります。
- ②交流会は、単なる情報交換の場  
お酒を飲んで名刺交換するだけでは、実のある交流成果は期待できません。よく知らないひとと深い話にはならないし、時間とお金が無駄になることも多いようです。
- ③個別支援は、計画書をつくることを重視  
これまで、どちらかといえば、計画書をつくることを目標にしていました。もちろん、課題解決のためのアドバイスも行っていました。フォローアップにまで、手が回っていませんでした。

#### これからは……

- ①研修会は、みんなが知りたいことに対応  
受講される方が、知りたいことや体験したいことを要望してもらい、受講者そのものを事例として、相互に学びます。専門家は、まとめることは得意ですが、実務的知識は、経営者に劣ります。
- ②交流会は、必要なひとにあえる場  
参加者は、事前に、何を目的として、どんなひとに会いたいのかを事前に決めて、プロフィールが事前に配布されます。きているひとの顔がわかり、少しでも発言する機会も持て、みんなが当事者になれます。
- ③個別支援は、フォローアップを重視  
支援は年3回。前半2回は、目標の設定と、その達成のために何をするのかということ具体的に決め、3回目で、取り組んだ結果を分析し、さらに目標を達成するためのアドバイスを行います。

## 報告会レジュメ

社団法人中小企業診断協会 平成23年度 調査・研究事業

# 効率的・効果的中小企業支援ネットワーク強化事業 の進め方 報告会

販路開拓研究会  
代表  
川上 正人

TEL) 000-000-0000  
FAX) 000-000-0000  
Mail) 0000@00000.00.00

2012.01

SALES SUPPORT ASSOCIATION 00

### 調査・研究の背景

#### 調査の目的

行政刷新会議の行う事業仕分けにより、費用対効果を厳しく問われている。

多くの公費が使われている割に、必要性が立証できなかつたり、根本的な支援につな  
がっていないなど、支援方法が疑問視され、新たな支援方法が求められていると察す  
ることができる。

**より成果のあがる支援方法を見出すこと**

**支援機関の相談件数増加に寄与すること**

**支援機関の成果輩出に貢献すること**

を目的として、中小企業診断士が「いま何をしなければならないのか」「どういう方法が  
あるのか」を調査するに至った。

#### 支援のあり方

企業に対する支援の回数が3回と制限される中で、この回数が適当なのか、少ない  
のか、異論あるところであるが、国に財源がない以上、**それぞれが与えられた環境の中  
で、ベストを尽くす**しかない。

そのため、少ない回数なのかもしれないが、**できるだけ公費をあてにしないで、より高  
い支援成果を出すための方法**を見出すこととした。

2012.01

SALES SUPPORT ASSOCIATION 01

## これからの支援に必要なこと

## わかちあうこと

できる範囲で役割を分担すること  
 支援成果の輩出は、支援機関や支援専門家の命題でもあるが、それ以上に経営者が求めている。支援に携わるチームとしてのそれぞれの役割を見直し、**互いが補完しあう関係の構築**を目指すべき。

## 価値を示すこと

支援を受けるメリットが提示できること  
 施策普及率が低いのは、制度そのものを知らないことよりも、支援を受けることのメリットが感じられないことにあり、**経営者が利用したくなる支援の価値**を中小企業診断士自体が、明確化するべき。

## わかりやすくすること

支援とは何か、何をすることなのかを示すこと  
 支援を受けたことがない経営者は、支援とは何か、何をしてもらえるかも理解されていないことから、**経営者が進んで支援を受けようという気持ちになれるよう**、支援の流れを明瞭化すべき。

## つながりを育むこと

経営者のつながりへの期待に応えること  
 経営者は、支援の即効性を求めている。一方で期待に応える**相手が見つければ、色々な課題解決に役立つ**ことを知っている。ひととのつながりが、自然と生まれる取り組みを、より多く企画すべき。

SALES SUPPORT ASSOCIATION

02

## 提案の背景 ～支援のニーズ～

## ①これまで以上に危機感が強い

業績が低迷することで何かしなければと感じ始めている経営者は増えているが、具体的に何をすればよいのか自分で見出すことができず、**不安と自信喪失の入り混じった危機感**が高まっている。

## ②反省し、迷っているひが増えている

いままで、経営者としてのスキルが計られたり、他人に欠点を指摘されることがなかっただけに、できるはずのことができない無力感は強く、**真剣に、できるようになりたいと考える**経営者は多い。

## ③意思が伝えられないことが問題

反省したり、挫折感を感じることの多くが表現力の不足にある。改めて問われたら、うまく答えられないことに気づき、お客様や従業員に**意思が伝わらない原因を自覚**されている。

## ④体験が自信につながる

耳で百回聞くよりも、一度やってみるもののほうが、より深く理解できるとわかっているが、差し迫った理由がなければ、**考えて結論を出したり、紙にまとめてみる**ことなどを体験することはない。

## ⑤受益者負担意識が高まる

サービスの提供を受けるためには、できるだけ安いほうがよいと誰しも考えるが、**内容がよければ、ある程度の出費もいとわれない**と考えるひとも多く、現に、高額な民間研修の受講者は多い。

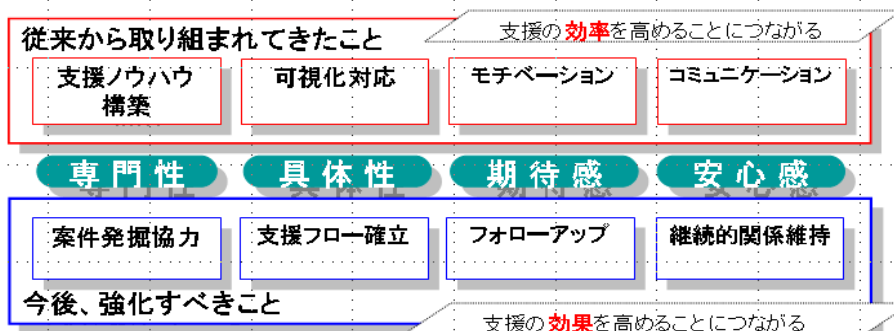
提案の背景 ～支援の効率と効果を高める上での留意点～

①専門性

このひとは、自分よりも自分の商売に詳しいな、自分の商売はわからないだろうが、ものを売ることに**詳しいな、と感じて頂ける専門性**が求められている。

②具体性

アドバイスをするだけでよかった時代はもう終焉している。施策のほとんどが事業計画書を作成する前提となっていることから、**書面化、可視化することが普通**になっている。



③期待感

いかなるアドバイスも実行されなければ成果に結びつかない。古くからフォローアップの必要性は認識されており、立案した計画通りに**経営者が行動に移すことを、見届ける必要**がある。

④安心感

経営者は孤独である、とよくいわれるが、特別なことをしなくても、誰かが関心を持ち、見守ってくれていれば、頑張ろうという気持ちが高まり、**実力以上の力が発揮**できることが多い。

2012.01

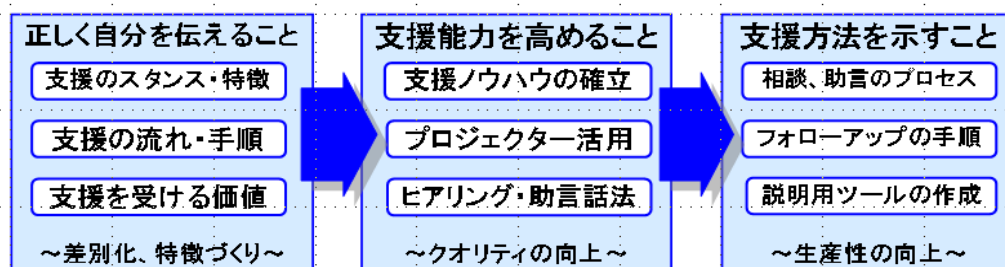
SALES SUPPORT ASSOCIATION

04

提案の背景 ～中小企業診断士が、取り組むべきこと～

①正しく自分を伝えること

支援担当者は、とても乏しい情報の中で、**リスクをかけて支援専門家を選んでおり**、支援専門家の考えが正しく伝われば、より相性のよい紹介が可能となる。



②支援能力を高めること

支援担当者の意見では中小企業診断士の能力や知識が劣るとの評価はなく、具体的か否かについて問うており、知識の不足よりも、**理解度の確認不足や踏み込んだ説明の不足**を指摘している。

③支援方法を示すこと

支援は原則3回までに制限されている。多数は少ないと感じるものの、むしろ緊張感があつてよいなど、**必ずしも悪いことばかりではない**との声もある。

2012.01

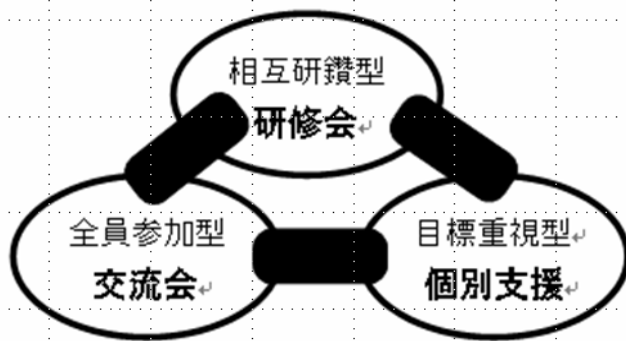
SALES SUPPORT ASSOCIATION

05

提案の背景 ～ゼミナール方式の意義～

不可分一体の3つの取り組みによる  
成果輩出支援モデル

ゼミナール方式“経営塾”



公費に過度に依存しない

高い支援成果が期待できる

経営者の期待に応えられる

診断士の受注機会が増える

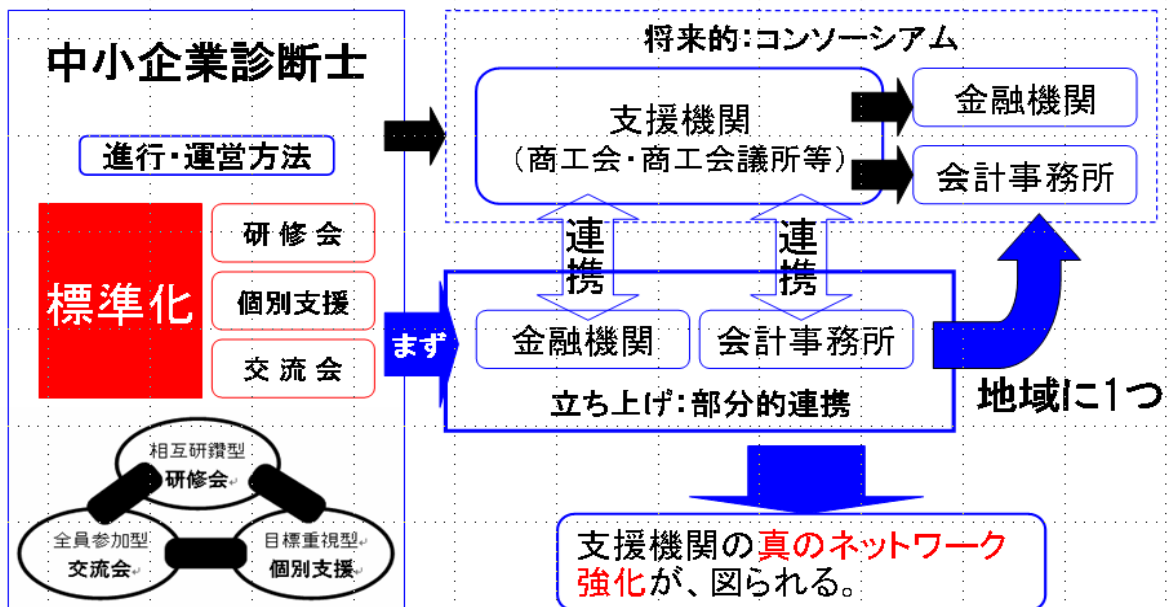
支援専門家の存在意義が認められる

2012.01

SALES SUPPORT ASSOCIATION

06

提案の背景 ～ゼミナール方式の運用～



中小企業診断士がゼミナール方式“経営塾”を提案することで、**効率的、効果的支援**が行える。**地域の支援機関の真のネットワーク強化**が図られる。

2012.01

SALES SUPPORT ASSOCIATION

07

前向きで、価値観が近い  
経営者が集まる。

つながりに期待する  
経営者のニーズに対応で  
きる。

販路開拓  
商品開発  
事業提携  
につながる。



経営者の  
自信と意欲が高まる

理想！！

課題の解消  
迷い、不安の払拭  
新事業活動の促進  
につながる。

全国に広がることで、**相互交流が活発化**する。課題の解消につながる縁を、より広く、より多く持つことができる。**多角的なネットワークが構築**できる。

2012.01

SALES SUPPORT ASSOCIATION

08

## 提案 ゼミナール方式“経営塾の展望

### 実験的な取り組み

これから、人望ある経営者の賛同を得て、地域で実験的な取り組みを行いたい。当初は、1年、14名とならなくともよいと考える。できる範囲で立ち上げる。中小企業診断士の賛同者が増えれば、より多くのシラバスが揃う。まとまることができれば、**様々なところに提案**できるようになる。

### 中小企業支援機関に対して

恐らく過去に例がないことなので、理解されるまでに相当時間がかかるかもしれない。しかし、必ず近いうちに賛同者が現れることを確信している。実施できれば、**画期的、先駆的な取り組み**となる。

### 金融機関に対して

リレバンの一環として行われるとよい。顧客との関係が、一層近くなる。卒業後もつながりを持つことで、**顧客を囲い込み**できる。支援できる人材を育成することにもつながる。

### 税理士事務所に対して

顧問先サービスの一環として行われるとよい。経営指導をメニューに加えられる。具体的な提案が可能となり、課題が解消され、**経営の黒字化**につながる。職員の支援能力向上にもつながる。

2012.01

SALES SUPPORT ASSOCIATION

09



# ゼミナール方式 “経営塾”

## 企画提案書

株式会社〇〇〇〇〇〇〇〇  
代表取締役  
〇〇 〇〇

TEL) 000-000-0000  
FAX) 000-000-0000  
Mail) 0000@000000.00.00

2012.01

SALES SUPPORT ASSOCIATION 010

### 説明1 ゼミナール方式による“経営塾”の目的

#### 実施する目的

これまでのように、決められたカリキュラムに従い、講義を受けるというのではなく、自らが自らのために学ぶ場と位置づける研修スタイルで、個別の経営課題解決にも対応するもの。

参加者は、受講者でありながら、運営者でもあり、アドバイザーでもあるという自覚のもとに、互いに高めあう場を共同して作り上げる長期研修とする。

このことで主催者たる支援機関は、支援成果が著しく期待できる経営者とのつながりが持て、支援成果の輩出と、今後の支援対象者発掘のための基盤づくりを行うことができる。

#### ゼミナール方式経営塾の特徴

##### ●与えられるのではなく、自らが作り上げるカリキュラム

経営者の悩みや課題、そのものが学習素材となる。共に学ぶ仲間がアドバイザーとなり、親身なアドバイスをすることで、自らの取り組みにも活かす。⇒「教えることで、自らが学ぶ」

##### ●過度に公費に依存しない受益者負担の導入

対価は、受講者が決める。講師は、報酬を引き上げるべく一層努力し、主催者は、最低限の支援をなす。無理、無駄のない方法による。⇒「必要なものは負担する」

たとえ安価であったとしても、必ずしも自分が求めているものであれば、参加しようとは思わない。ならば、自分達が求める内容を、自分達でつくるようにすればよい。

こうした背景を踏まえながら「ひとが集まる」支援の進め方を提案させて頂き、「相互研鑽、全員参加、目標重視」という観点から運営したいと考えております。

SALES SUPPORT ASSOCIATION 011



説明2 ゼミナール方式による“経営塾のコンセプト”

コンセプトタイトル

相互研鑽\_\_全員参加\_\_目標重視  
 ~ positive self-study ~

特定の講師とテーマにより、年間を通じたゼミを開催する。

受講者は、ゼミを選ぶことができ、支持が高いゼミのみが開講される。

講師は、テーマで示した内容を、7回のゼミで教示する。

途中で、マンツーマンによる個別支援を行い、受講者の考えを可視化する。

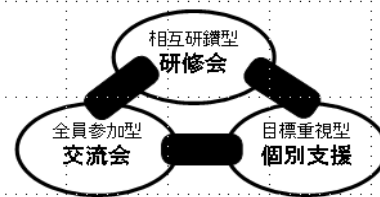
受講者は、受講に際して、一定の受益者負担を行う。

講師報酬は、受講者から拠出される受講料で決まる。

支援機関は、配分可能な予算で、ゼミナール方式“経営塾”を運営する。

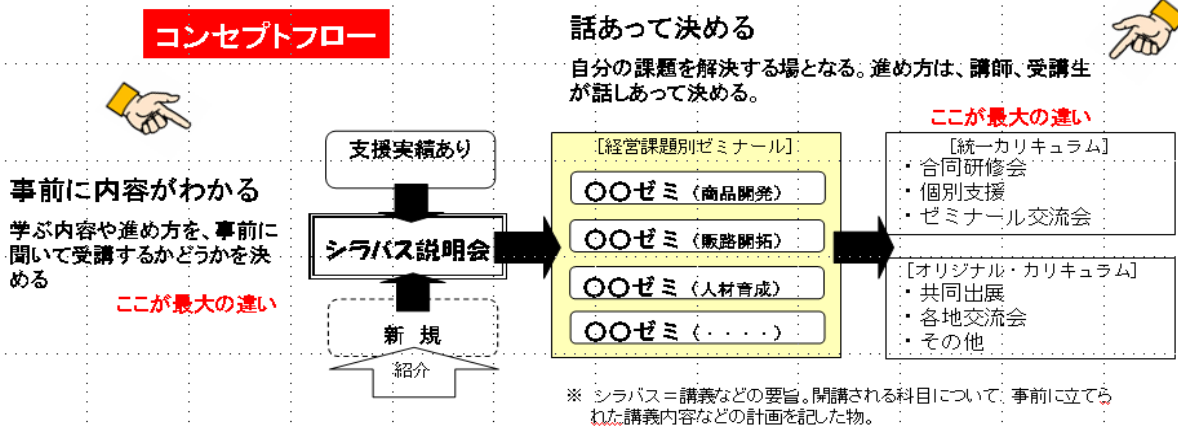
※相互研鑽:教わるだけでなく、互いが高めあう場  
 ※全員参加:全員が主役で、必ず得るものがある場  
 ※目標重視:何を目標とするかを、はっきりさせる場  
 ※positive self-study:前向きに自発的に学ぶ機会

不可分一体の3つの取り組みによる  
 成果輩出支援モデル



説明3 ゼミナール方式による“経営塾の流れ”

コンセプトフロー



とりあえず、初年度は

販路開拓塾  
 (○○ゼミ)

- [統一カリキュラム]
  - ・合同研修会
  - ・個別支援
  - ・ゼミナール交流会
- [オリジナル・カリキュラム]
  - ・共同出展
  - ・各地交流会
  - ・その他

試行してみる

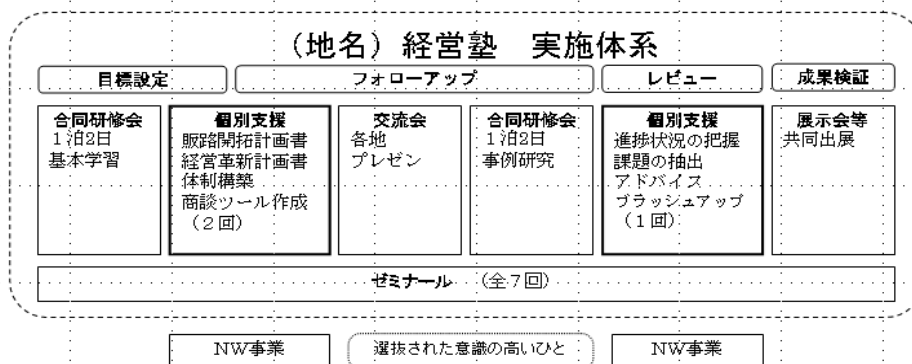
## 説明4 ゼミナール方式による“経営塾の実施体系”

### スケルトン

#### 目標と取り組みの明確化

それぞれのテーマに分かれるゼミナールをベースに、合同研修会、マンツーマン個別支援、交流会、展示会等により構成される。

マンツーマン個別支援により**事業計画書やツール**を作成する。



#### 成果があがる支援

初回研修会と前期マンツーマンで目標を設定し、ゼミを通じてフォローアップを図りつつ、**進捗状況の把握と、残り期間の取り組みを明確化**させるため、後期マンツーマンによる個別支援を行う。

#### 国の事業を活用

2次に分けて実施するマンツーマン個別支援は、**中小企業支援ネットワーク強化事業**を活用する。

SALES SUPPORT ASSOCIATION 014

## 説明5 ゼミナール方式による“経営塾のタイムスケジュール”

### スケジュールイメージ

#### 限られた時間を有効活用する

負担がかからないように、原則月1回を目安とする。**目指すものがある経営者**であれば、検出できるはず。と信じる

	ゼミナール	研修会	個別支援	交流会	その他
4月					
5月					
6月	第1回				
7月		前半			
8月	第2回				※ 企業相互訪問(例)
9月	第3回				
10月				○	
11月	第4回				※ 共同出展(例)
12月		後半			
1月	第5回				
2月	第6回				※ 先進地視察(例)
3月	第7回			○	
	計7回				

SALES SUPPORT ASSOCIATION 015

## 説明6 ゼミナール方式による“経営塾のシラバスとは？”

### シラバスイメージ

### 販路開拓塾（〇〇ゼミ）シラバス

研究テーマ	効率的・効果的な販路開拓の進め方	回数	全7回
担当者	〇〇 〇〇	開催	第二土曜日 10:00～17:40
主題と目標	販路開拓に取り組む基盤づくり やみくもな営業活動は、取り組んでみなければ結果が得られないことや、偶然的要素が強いことから、時間と費用の浪費につながりやすく、体力を消耗させる。 そのため、新たな取引先を開拓するために、最低限、行っていなければならないことを知り、より高い効果が期待できる方法を学ぶ。		
想定対象者 受講する価値	①自身が取り組む営業活動に自信が持てないひと ②試行錯誤するが、思うような成果が得られないひと ③まったく新しい分野の取引先開拓を目指すひと いま、自分に何が欠けているのか、何をしなければいけないのかがつかめる。		
進め方	・1日7時間の長丁場となりますが、時間を有効活用できるよう企画しました。 ①レクチャー 「販路開拓の原理原則」を解説します。全部で7回、知るべきことを伝えます。 ②ディスカッション 受講生の悩みや課題を、参加者全員で共有します。互いにアドバイスします。 ③サマライズ ・当日学んだことをまとめて頂きます。貴重な時間が、いつまでも活かされます。 ④プレゼンテーション ・当日学んだことを報告して頂きます。ひとに伝えるコツをつかんで頂きます。		
留意事項	卒業試験があります。最終回、実施し、成績不良者は、留年、落第があります(笑)ディスカッションに選ばれた方には、必ずレジュメを作成して頂きます。		
講師メッセージ	・販路開拓は、業種や規模を問わず、共通、かつ永遠の課題でもあります。 それは、なぜかという、相手が人間であるためです。ささいな気遣いや準備が、後に大きく結果を左右します。そう感じられる方は、是非、共に学びましょう。 ・ひとによっては、大きく花を咲かせているひともあります。 ・私は、それがなぜなのかをまとめることで、原理原則を探求しています。同じ考えを持つ方の参加をお待ちしております。		
その他			

### 講師の考えを示す

簡単なプロフィールやメッセージでは伝わりにくい講座内容を、**講師の言葉**で示す。

シラバスとプレゼンで、**支持が得られるか**どうか、決まる。

SALES SUPPORT ASSOCIATION 016

## 説明7 ゼミナール方式による“経営塾、今年度の展開”

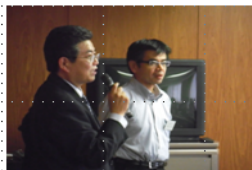
### 初年度の展開

### まずは、ゼミ、個別支援、交流会

バリエーションは、色々と考えられるが、とりあえず、ゼミを立ち上げ、個別支援、交流会を実施する。これらは、**一体不可分**と考える。

### 統一カリキュラム

#### ①ゼミナール (販路開拓塾)



#### ②交流会



#### ③個別支援



### オリジナルカリキュラム

- ・共同出展
  - ・各地交流会
  - ・その他
- (受講者の要望による)



SALES SUPPORT ASSOCIATION 017

## 説明8 ゼミナールの構成

**狙い**

**ファンづくりと経営者の資質を高めること。**

これまでのセミナーは、一方的に聞くだけというものが多かった。単に知識を得るだけでなく、経営者の資質を高める体験や自身の課題を解決できる。1年間を通じて、横のつながりを持てる。

### レクチャー

(知る・学ぶ)

**メイン、サブ2名の講師により、50分間の講義を行う。**

販路開拓、商品開発など、取り組みに際して重要となる「**原理原則**」を内容とし、最低限、抑えておかなければいけない、基本的、根本的知識を、7回に分けて解説する。

### ディスカッション

(討論・課題解決)

**受講者が問題を提起し、全員で討議する。**

抱えている経営課題や、その背景となることや自分の考えを紹介し、聞き手の受講者は、自分の考えや、その根拠を説明し、**質問者の課題解決に役立つアドバイス**を行う。

### サマライズ

(要約する・書く)

**その日に気付いたこと、わかったことを要約する。**

A5サイズの用紙に、当日学んだことを記入することで、**考えをまとめる力**や**書く力**を養い、第三者に**自分の考えを伝える**ためのトレーニングを行う。

### プレゼンテーション

(意思を伝える)

**自分の考えを、ひとに伝える。**

当日学んだことをサマライズした内容を、受講者に披露することで、**自分の考えをひとに伝えるコツ**をつかんで頂き、また、ひとの報告を聞くことで、自分の話し方に活かす。

SALES SUPPORT ASSOCIATION 018

## 説明9 ゼミナールの構成

### カリキュラムイメージ

時間	テーマ	内容
10:00 (10分) 10:10	本日の進め方	本日のスケジュール、役割の分担 新しく参加された方のご紹介
10:10 (50分) 11:00	1. 販路開拓支援事例 (1) ..... 販路開拓の原理原則を学ぶ	販路開拓につながる情報の提供
10分	休憩	
11:10 (50分) 12:00	(2) ..... 販路開拓の原理原則を学ぶ	サブ講師による事例の報告 販路開拓につながる情報の提供
60分	昼食	
13:00 (90分) 14:30	2. 販路開拓ディスカッション (1) 30分 (2) 30分 (3) 30分	自社の取組みについて諮問する これから展開しようとすることや、抱えている課題について、参加者から意見を募る
10分	休憩	
14:40 (90分) 16:10	(4) 30分 (5) 30分 (6) 30分	参加者は、自分に置き換えてプレゼンターに対して、課題解決方法を助言する 提案に対して、プレゼンターは所感
10分	休憩	
16:20 (30分) 16:50	3. 会員トピックス (1) 10分 (2) 10分 (3) 10分	ディスカッションで取上げたひと以外の発言の場とする。すべてのひとがひとこと話す。 業界事情やみなさんにお知らせしたいことなど、参考になる情報を提供して頂く。
16:50 (30分) 17:20	4. 成果集約 『わかったこと、気づいたこと』	今日の取組みで、わかったこと、気づいたことを全員文章で、取りまとめる。
17:20 (30分) 17:50	5. 本日のまとめ 次月の役割分担	参加者による本日の気づき 講師(メイン、サブ)による本日の講評

午前は、レクチャー

支援事例を通じて、**販路開拓の原理原則**を学ぶ

午後は、ディスカッション

受講者の**課題の解決**をみなで考える

最後は、成果を集約してプレゼン

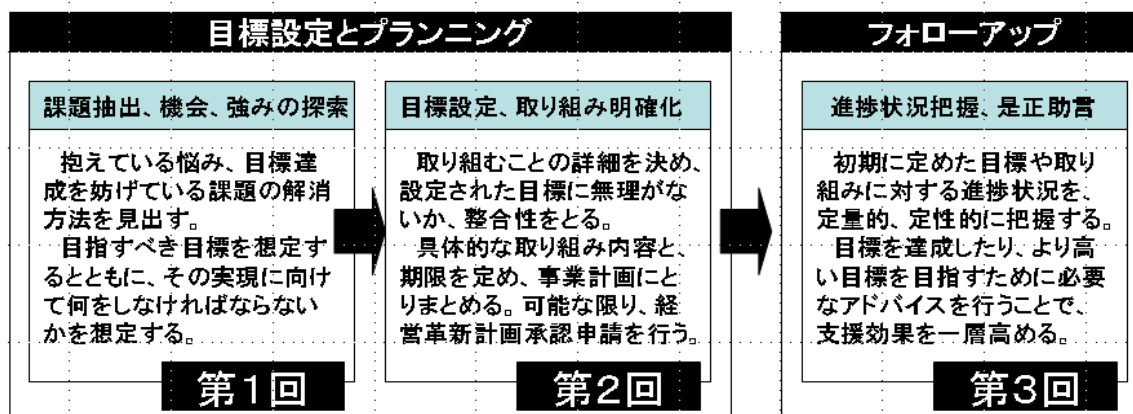
**今日の気づき**を忘れないうちにまとめる

SALES SUPPORT ASSOCIATION 019

3回で取り組む内容

国の事業を活用

中小企業支援ネットワーク強化事業を活用する。3回の個別支援で成果をあげるところに意味がある。



機会は、3回

受講者たる相談者との距離感や理解度、及びプランニングからフォローアップまで、これまで欠けていると見られていたことをすべて網羅することになる。これだけやれば、必ず成果は得られる。

ひとあじ違う交流会

交流会は、よく単なる飲み会と比較されるが、この交流会は、互いを知り、理解を深めることで、新たな取り組みにつながることを目指して行われる、従来とは、一線を画したものである。

必要な人に会える

不特定多数の集まりと相違して、同じ考え持ったひとの集まりとなる。  
価値観が合うことで会話も弾み、時には思わぬ取引につながる。

顔がみえる

この交流会に参加した動機や伝えたいメッセージを事前に届け出る。  
事前プロフィールを提供することで、誰が自分に必要なのかがわかる。

みんなが主役

自分の考えや、自社の商品を、他人に知って頂く、絶好の機会となる。  
必ずプレゼンの番が回ってくることから、緊張感を持って参加できる。



## 説明12 ゼミナール方式による“経営塾の交流会

〇〇商工会議所 中小企業応援センター主催  
**農商工連携マッチング交流会 次第**  
 日時:平成 年 月 日( ) 13:00~20:00  
 会場:.....( 市 区 0-00-00)  
 交流会概要  
 【開会挨拶、来賓紹介】  
 主催者挨拶 〇〇商工会議所 専務理事 .....  
 【農商工連携セミナー】  
 テーマ:「農業分野における経営革新の取り組みについて  
 ~革新的農業実践者に共通する課題」  
 【基調講演】  
 【関連施策紹介】  
 【テーマ別経営革新企業の取り組み紹介と意見交換会】



時間	項目
	テーマ1:「県外への販路開拓の挑戦」 ゲストスピーチ:(株)..... 代表取締役 ..... 氏 テーマ2:「いま時代は、マクロビオテックス」 ゲストスピーチ:(株)..... 代表取締役 ..... 氏 休 憩
	テーマ4:「農商工連携を支援するサービス」 ①包装資材(農産品に付加価値をつけるパッケージングのサポート) ②商品開発(地域の農産品で、新たな商品開発にチャレンジ) ③グリーンツーリズム(地域の古民家や耕作放棄地活用のため田舎暮らし希望者を誘致) 休 憩
	④植物工場(畑がいらぬ野菜工場) ⑤会計事務所(顧問先のビジネスチャンス拡大のためのネットワーク化) ⑥インターネット(地域のネットワークを構築で農商工の連携に貢献する) ⑦物流(〇〇地区で最もきめ細かいサービスで農業をサポートする) ⑧プロモーション(手品を使ったPRで、地域産品の知名度を高める)

**参加者全員が当事者にな  
 れるところに意味がある。**

**支援を受けたという、たった  
 それだけの理由で深くつな  
 がることができる。**

**不特定多数が集まる交流会  
 とは、連帯感が全く異なる。**

SALES SUPPORT ASSOCIATION

022

## 説明13 ゼミナール方式による“経営塾の交流会



**必要なひとに会える  
 顔がみえる  
 みんなが当事者**

**の交流会**

SALES SUPPORT ASSOCIATION

023

## 説明14 ゼミナール方式による“経営塾の交流会

### 交流会アンケート

平成23年6月開催 ○○県○○市 30名参加

- ・今日は大変お世話になりました。多くの前向きな企業さんのお話を聞けて、大変、有意義な時間を過ごせました。特に○○さんの話は迫力がありました。今後、経営革新企業の「成果」を出してもらうためには、販路開拓をどうしていくかが重要となります。先生の話にも御座いましたが、私たち商工会も相談に行列が出来るようにならなければなりません。国も県も 商工会にも「成果」＝「繁栄企業」を求めてきているので、何としても成果を出せるよう努力していきますので、今後ともよろしくお願い致します。
- ・今までの商工会議所などの交流会とは違い、何かチャンスがあるなどと言う感じがしました。色々な方がどう言う取り組みをされているのかも分かり、自分に何ができ、何をしたら先が見えてくるのかも分かってきました。プレゼンは人生初の経験で、緊張し何をどう話したら良いかも分からなく、今後の課題とすることも見つかって良かったと思います。
- ・先生から聞いていた情報で知っている方々と、直接お会いして話を聞くと自社と連携できそうな事業、視点から参考になる様な話が聞けて、とても嬉しく参加して良かったと思いました。ぜひ、来年も開催して欲しいと思いました。この交流会をさらに活用、関わって応援して行きたいと考えています。私に手伝えることがあったら、お声掛けください。
- ・今日は、大変お世話になりました。先進的な取り組みをされている商工業者の皆様方のネットワーク作りのみならず、支援機関の職員にも是非聞かせたい「事例」発見があり、有意義な交流会であったと思います。継続的な開催を是非お願い致します。
- ・今日は○○市まで来て、大変有意義な1日でした。なぜかと言いますと、我が社が買いたいものを開発製造販売されている会社が見つかったことと、我が社の製品を売り込みたい農家の方と巡り会えたからです。ありがとうございました。

SALES SUPPORT ASSOCIATION

024

## 説明15 ゼミナール方式による“経営塾のメリット

### 大切

経営者が求めることは、気づきと能力の向上である。そのニーズを満たすため、主催者たる支援機関と支援専門家が協力しあうことで実現できる。受講者の能力向上に役立つだけでなく、実は、支援担当者、支援専門家の成長にもつながる内容である。

### 受講者

最少の負担で、課題解決ができること

自己負担を伴い、長い時間を拘束され、面倒と思われる作業も多いが、得られる気づきも多く、自分の成長を実感することができる。

聞くだけでなく、体験できること

単なる技術的なことだけでなく、自分の考えをまとめ、披露し、ここで体験は、会社に戻って、間違いなく活かされる。

金銭に換えがたい、つながりが持てること

経営者は、体験者として具体的、実務的知識に精通しており、同じ問題意識をもつ仲間として、有益な助言が得られる。

### 主催者

支援の成果が、期待できること

自ずと成果を上げられる可能性が高く、いわば質の高い支援対象者を、最も効率よく支援の対象に囲い込みできる。

ファンづくりができること

経営相談は、経営者仲間からの紹介が多く、同じ立場のひとから、価値あるものだと伝えられれば紹介が増える。

資質向上に、つながること

全体の世話をするのは、大変ではあるが、様々な経験ができ、人的つながりが増えることで、学ぶことも多い。

### 専門家

専門分野が確立できること

深めていきたい専門分野の「原理原則」を全7回でまとめることにより、自分が持つノウハウを結集させることができる。

つながりが、増えること

営業基盤が乏しい支援専門家も、受講者たる経営者や先端的な考えをもつ支援機関の担当者となればつながりが持てる。

期待される使命が、果たせること

ひとそれぞれではあるが、中小企業診断士として開業する際には、社会に貢献するという使命感を有している場合が多い。

#### 【実施に際しての判断基準】

この取り組みは、参加者である経営者、支援担当者、支援専門家のそれぞれに、時間、労力、費用の負担がかかるものとなる。負担と得られる効果の得失によって、この取り組みが行われるかどうか、判断されることになる。

SALES SUPPORT ASSOCIATION

025

## 説明16 実施する上での課題

### 課題

この取り組みは、支援機関や支援専門家が犠牲を払えるかどうかにかかっている。しかしながら、今後、施策普及や中小企業支援に、より貢献していきたいという中小企業診断士などの専門家も少なくない。

忙しくて、担当者の時間がとれない

とれる時間に応じた内容とする。

受講者はお客様であるには違いないが、ある程度の役割分担を願う。支援機関が提供するサービスを、一方的に受講者が受ける、というのではなく、**それぞれが役割をわかちあう姿勢**で取り組む。

見合うだけの予算が、とれない

受益者負担と支援専門家の先行投資を原資とする

この前提によれば、公費を使うのは、マンツーマン個別支援において、**中小企業支援ネットワーク強化事業(活用できるかは未確認)**を想定するのみである。公費、及び支援機関の負担は最小限となる。

誰が、講師をとめるのか

募ってみるしかない

国に財源がない以上、公費をあてにせず、この取り組みを**支援専門家自身が先行投資と考えて**、対応がなされることを期待する。ただし、将来を考えれば確実にメリットはある。

受講者が集まるのか

信頼関係あるひとの紹介を期待する。

費用をかけて、やみくもに広報することはしない。これまでの公的支援に物足りなさを感じるひとに案内したり、支援を受けて高い満足を感じているひとに**紹介を請う**。説明会への勧誘のみでよい。

SALES SUPPORT ASSOCIATION 026

## 説明17 プロフィール

■経営塾 販路開拓ゼミナール担当



【川上 正人】

株式会社 流通プランニング研究所  
代表取締役

昭和38年生まれ。昭和62年広島市内の大学を卒業後、広島県中小企業団体中央会、青山監査法人に勤務の後、平成5年経営コンサルタントとして開業する。平成11年12月、株式会社流通プランニング研究所を設立、代表取締役に就任。平成22年10月、広島県知事より、中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画(効率的、効果的販路開拓支援体制の構築)が承認される。

【公的資格】中小企業診断士 1級販売士 消費生活アドバイザー 中小企業組合士

### <登録>

広島大学大学院 工学部 工学研究科 非常勤講師(ベンチャービジネス論担当)  
九州経済産業局 巡回アドバイザー  
独立行政法人 中小企業基盤整備機構  
中小企業大学校 講師(北海道支部・旭川校・東京校・関西校・広島校、直方校、人吉校:販路開拓、経営革新分野担当)  
中小企業・ベンチャー総合支援センター中国 アドバイザー  
中国生産性本部/登録講師  
国税庁酒税課/酒類販売業における共同化・連鎖化事業等に関する調査委員(元)  
広島・高松国税局 酒税課/登録コンサルタント  
広島県農業信用基金協会/金融審査委員会委員  
その他、県支援センター・商工会議所・商工会連合会・中小企業団体中央会等

## プロフィールサンプル

### 連絡先

〒732-0057  
広島県広島市東区二葉の里1丁目4番18号  
日宝二葉ビル 8階  
phone 082-263-1173 fax 082-263-1154  
mail info@hanrokaitaku

SALES SUPPORT ASSOCIATION 027

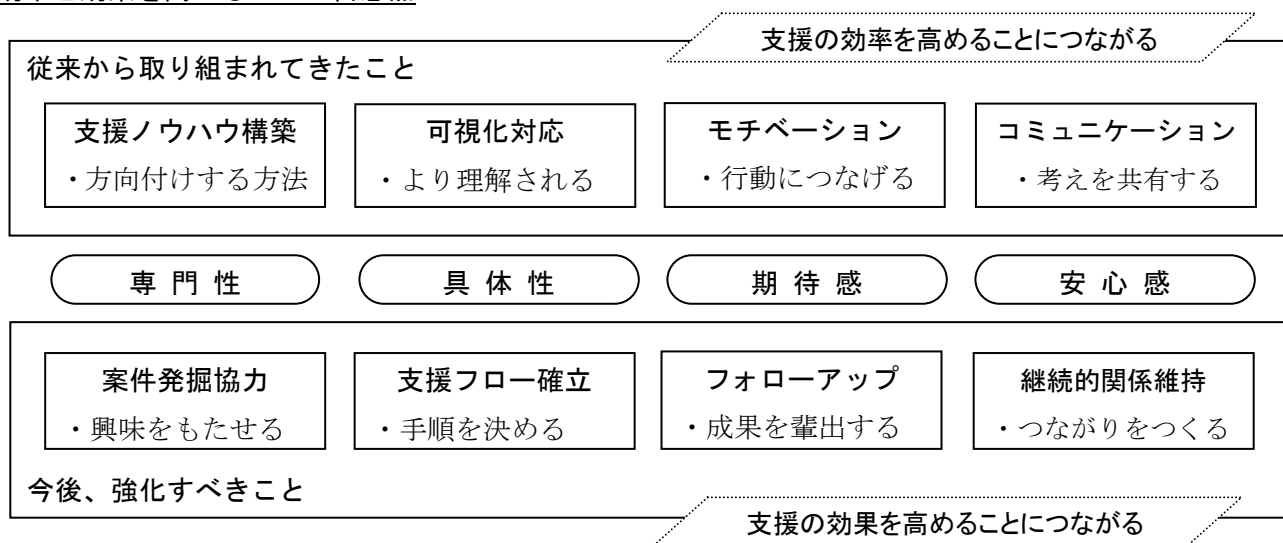


### 3. 中小企業診断士の取り組み

#### (1) 効率と効果を高める上での留意点

今後、中小企業診断士が、一層役割を果たしていくためには、「専門性」「具体性」「期待感」「安心感」という4つのキーワードに基づいた取り組みが、求められていると分析できた。

#### 効率と効果を高める8つの留意点



#### ①専門性

相談してみようという気持ちになるには、相談をするだけの価値があるという手ごたえが感じられたときである。このひとは、自分よりも自分の商売に詳しいな、自分の商売はわからないだろうが、ものを売ることに関しては詳しいな、と感じて頂ける専門性が求められている。

#### ②具体性

アドバイスをするだけでよかった時代はもう終焉している。施策のほとんどが事業計画書やビジネスプランを作成する前提となっていることから、書面化、可視化することが普通になっている。

#### ③期待感

いかなるアドバイスも実行されなければ成果に結びつかない。着手され、定着するまでの側面的サポートが必要であることは、各者認識されているが、取り組みが充分とはいえない。

#### ④安心感

経営者は孤独である、とよくいわれるが、特別なことをしなくても、誰かが関心を持ち、見守ってくれていれば、頑張ろうという気持ちが高まり、実力以上の力が発揮できることが多い。

詳細は、本文をご覧ください。(第3章 支援のあり方)

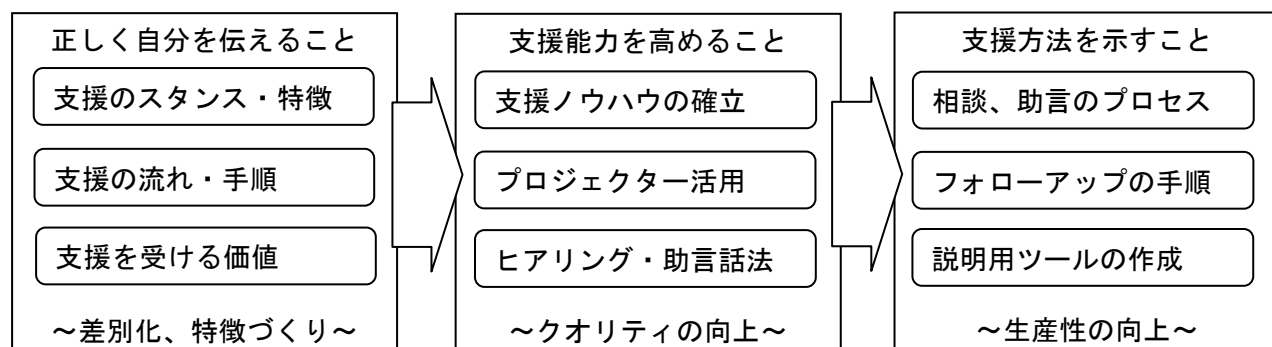
## (2) 中小企業診断士が取り組むべきこと

今後、中小企業診断士が支援に取り組む上で考慮すべき点は多くある。

支援方法については、それぞれ個性があり、それを変える必要もなく、個人の努力に委ねられるものとなるが、中小企業支援ネットワーク強化事業を、効率的、効果的に進めていくには、以下の事項に取り組む必要がある。

まとめてみれば、結局のところ、サービス業の経営改善と同じようなものとなり、これをアドバイスする中小企業診断士自身が、意外に、怠っているのではないかと感じられた。

### 支援効率を高めるために取り組むべきこと



#### 【必要な取り組み】

##### ①正しく自分を伝えること

相談の成否は、相談者と支援専門家の相性によって大きく変わってくる。答えを急ぐのか、じっくり考えたいのか、そういった場合、支援する専門家の態度によって、満足度が大きく異なってくる。

支援担当者は、とても乏しい情報の中で、リスクをかけて支援専門家を選んでおり、正しく支援専門家の考えが伝われば、より相性のよい紹介が可能となる。

##### ②支援能力を高めること

支援担当者の意見では中小企業診断士の能力や知識が劣るとの評価はなく、具体的であるかどうか、また、知識の不足よりも、踏み込んだ説明や理解度の確認の不足に不満が感じられている。

とりわけ実現可能性の高い経営戦略の立案や、経営革新承認企業のネックとなる販路開拓支援、及び逼迫した資金繰りを改善する経営改善計画など、求められるものはどの地域でも同様である。

##### ③支援方法を示すこと

中小企業支援ネットワーク強化事業は、相談回数を原則3回と制限があり、多数は少ないと感じるものの、むしろ緊張感があってよいなど、必ずしも悪いことばかりではないという意見もある。

確かに、これまでのように制限がなければ、成果があがっていたかといえばそうともいえず、この調査を通じて、回数による影響よりも、むしろ進め方のほうが重要ではないかと感じた。

## 【調査結果に基づく】支援効率を高めるために取り組むべきこと

### (1) 正しく自分を伝えること

#### 【支援のスタンス・特徴】

##### わかりにくいという声がある！

- ・支援担当者は、できるだけ相談者とあう支援専門家を選ぶとされている。
- ・何ができるのか、どこまで対応してくれるのかなど、欲しい情報が得られ難いという要望がみられている。
- ・何でもできるは、結局何もできないことを多くのひとが気づいている。

#### 【支援の流れ・手順】

##### 説明できるひとは極めて少ない！

- ・自分でも説明できないようなことは、相手が想像もつかなくて当然である。
- ・説明できたとしても、いつも異なっていたりするぐらい、確かなものを持つことなく、相談に臨んではいけないか。
- ・商品をよくみせるアドバイスをする立場のものは、自分も示すべきである。

#### 【支援を受ける価値】

##### 期待の持てる価値が示せるか！

- ・ケースによって異なるため、やってみなければわからないのが本音である。
- ・しかし何か示さなければ、勧誘することも、紹介することもできず、支援担当者も途方にくれるようになる。
- ・相談者自身が積極的な支援を受けてみたくなるような、提案を示せることが望ましい。

### (2) 支援能力を高めること

#### 【支援ノウハウの確立】

##### これまでは戦略のみでよかった！

- ・SWOT分析で相談者が満足する時代は終わり実務的な具体性を求められる。
- ・具体的な説明ができない場合、戦略ができていても実行に移されることはない。どうしてよいか、わからないためだ。
- ・具体性のないアドバイスは、かえって相談者を混乱させるだけなのかもしれない。

#### 【プロジェクター活用】

##### 人間の記憶力には限界がある！

- ・2時間の相談であるとするれば、記憶に残るのは、最後の10分程度である。
- ・相談者がメモをとったとしても、後で復元できることはごくわずかであり、それまでの時間は、無駄となる。
- ・最初のうちは慣れなくても、自然と指がついてくるようになるはずである。

#### 【ヒアリング・助言話法】

##### いわゆる接客マニュアルである！

- ・相談の最初と終わりについて、事前に想定しておけば、もれが防げる。
- ・ヒアリングがうまくいく時といかない時があるが、話のもっていきかたやひとことが成否を分けている。
- ・自分なりの理想を用意しておくことで、相談内容の充実が図られる。

### (3) 支援方法を示すこと

#### 【相談の手順】

##### 時間を大切にするための工夫！

- ・経営相談は、自分だけでなく相談者、支援担当者と共に行われるものである。
- ・自分だけが準備するのではなく、関わるひと全員に、できることを要請し、自分も効率的な進め方を探求する姿勢をもつ。
- ・アドバイスと雑談は、紙一重の面もあるが、時間の適正配分で、効率は、より高まる。

#### 【フォローアップの手順】

##### ひとの行動は簡単に変わらない！

- ・わかっている、これまであまり手を打ってこなかったことでもある。
- ・できない理由に忙しいことが上ぼるが、実は、やることがイメージできておらず、イメージできれば実行される。
- ・フォローアップを怠ると求められる成果は高い確率で得ることはできない。

#### 【説明用ツールの作成】

##### 聴くより見ることで理解が深まる！

- ・マニュアルや取扱説明書が、世の中に氾濫しているのに支援内容を説明する資料がない。
- ・相談に対応する側も、受ける側にも、目で見えるものがないのは、必要性を感じてこなかったためであろうか。
- ・マニュアル化は生産性を高めるものであり支援にも応用されるべきである。

## 第2章 調査結果

## 第2章 調査結果

### 1. 意見交換会

目 的	中小企業支援ネットワーク強化事業に関して、どのような考えを有しているのか、及び独自で工夫している支援手法などを調査するため。
実施日時	平成23年10月1日(土) 13:00~17:50
場 所	東京都千代田区神田美土代町3番2号 スター研修センター神田
参 加 者	執筆者12名 産学連携に取り組む大学教授、事業を担当する経営指導員、経営革新に取り組む経営者、創業支援を受ける経営者 あわせて16名にて開催

中小企業支援ネットワーク強化事業の原型を創設された本部副会長兼、北海道支部長、笹山喜市先生より、この事業のねらいや経緯についてご紹介頂いた。

これまで、事務負担が増えるなどのデメリットに目を奪われがちであったが、事業の本質を理解することで得られるメリットや、どういう点がこれまでと相違し、どう活用すればよいのかが、よく理解できた。

#### (1) 中小企業支援ネットワーク強化事業について

##### ①北海道の取り組み

北海道支部には、事業を受託する窓口として、社団法人北海道中小企業診断士会が組織されている。当事業の前身となる地域力連携拠点事業が創設された際、中小企業支援拠点に診断士会として始めて参画した。

この事業は、商工会議所、商工会などの支援機関が取り組む支援をさらに、専門的に行うことを目的としたもので、拠点事業として、経営革新、農商工連携、地域資源活用、事業再生などに取り組み、道内信金など金融機関を含め37の機関と連携ができた。

この事業が見直しとなり、応援センター事業として連携拠点が再編成され、北海道中小企業団体中央会や(財)さっぽろ産業振興財団とコンソーシアムを組むことになった。

コンソーシアムとは、共通の目的や目標に向かって活動するグループを指す。地域力連携拠点事業では、3,400万円の事業費であったものが、応援センター事業(コンソーシアム)では、8,000万円の事業費となった。

このコンソーシアムの取り組みを参考にして創設されたのが、現在の中小企業支援ネットワーク強化事業である。

この事業の特徴は、応援(支援)センター事務局を廃止し、各地区の経済産業局がアドバイザーを直轄で管理すること、別途事務処理機関を選定し処理の集中化を図ることにより、中小企業支援のための間接費を節減することを目的としている。このため、アドバイザーが報告書を提出し、専門家派遣を決定する。また、アドバイザーの活動旅費や専門家の旅費計算を全て自身が行うなど、アドバイザーや専門家にとって事務処理負担が膨れ上がるという難点が出ている。

こうした中、診断士会では当会推薦のアドバイザーとの情報交換を密接にし、支援機関への支援、中小企業支援の輪を着々と拡大している。



## ②ネットワーク事業の使い勝手

事務処理が煩雑である。アドバイザーは、旅費計算を自分で行い、専門家と協働した場合、総括して報告すること、また、支援先との連絡も直接行うなど、これまで応援センターや各支援機関が行っていた事務を、アドバイザーや専門家自身で行わなければならなくなり、これまでと比較すれば大変面倒な業務が増えている。

反面、自分のスケジュールが組みやすいという利点がある。北海道の場合、診断士会の事務所で対応する場合と、お客様のところに出向く場合がある。

今までお付き合いのある商工会議所、商工会、金融機関等の支援機関や知り合いの会計事務所や、弁護士事務所などからお客様を紹介して頂くイメージである。

当会としては、地域力連携拠点事業や応援センター事業で築いてきた支援機関や各信用金庫と業務提携しているため、この中からも依頼があるが、これまでと相違し、自分自身が自分の都合でスケジュールを決めることができる。これが最大の利点である。

## ③診断士会の信用力

この取り組みをはじめようになってから、経営革新、企業再生、食・農業関係の依頼が増えている。

当会の重点取り組み課題として、北海道の強みである一次産業への支援が挙げられる。例として農林水産省の六次化について申請相談やフォローアップを行うこと、農業生産法人の幅広い経営相談などがある。ここは、これまで中小企業診断士が取り組みにくかった分野であるが、180名の支部会員の中には、農業関係に強い診断士もおり当会の研究会組織を活用して積極的に取り組んでいる。

また、他の受託事業である農商工連携人材育成事業、建設業経営革新支援事業、創業塾などの受託を受けるようになっており、これらの受託事業との連携・補完での活用や北海道商工会連合会、団体中央会、中小企業支援センターなどと連携による利用を進めている。

## ④これからの中小企業支援

来年度の施策の骨子が示された。そこには、ネットワーク事業は引き続き行うとある。

さらに金融円滑化法は延長されたが、中小・零細企業の存続の危機が引き続きあり、企業にとっては成長戦略を基軸とする経営革新を実現する必要がある。デフレ、円高・ユーロ安等の金融不安、エネルギー問題やTPPを始めとする規制緩和の波は、中小企業、農業を直撃し、企業の体質強化支援は待ったを許さない状況である。

東日本大震災の復興や、人口減少、高齢化、少子化、市場の伸び悩みなどへの対応には長期的な展望が必要である。その中にグローバル化の推進、人材育成・雇用対策等が講じられるであろう。

グローバル化を進める一方で、内需にも目を向けなければと感じている。国内の地域おこしや販路開拓分野においても、中小企業診断士の活躍が期待されるものと思う。

## ⑤北海道における取り組み

活性化のキーワードとして、食の安心、観光、健康、環境、福祉がある。また、国際化やM&Aも大きな切り口であろう。ただ、具体的施策が示されている訳ではない。こうしたキーワードを踏まえたスーパージェネラリストたる中小企業診断士の活躍の場を拡大していきたい。新規支援からフォローアップまでプロセス支援を行うことが、中小企業支援ネットワーク強化事業の課題であると認識している。

## (2) 参加者のプレゼンテーション

当日、企業、支援担当者、支援専門家が集い、ひとり 10 分程度の持ち時間にて自己の取り組みをご紹介頂いた。もちろん、みなさん中身の濃い話をされる。そのため 10 分で収まるはずはなく、質疑応答も活発であった。

今回、特に参考になったこと。

### ①やはりあった、原理原則

さすがプロである。この世界で長年仕事をされているだけでなく、多くのクライアントから高い支持を得ている方ばかりである。どういう考えをもって、どういう方法で支援をしているのか、そのひとりのパターンがある。

### ②ひとをひきつける話法

とても 10 分ではおしい。そういう気持ちが、時間終了を告げることを躊躇（ちゅうちょ）させた。話している内容もすごい、それを上回って話し方がうまい。あまり参考にすべきひとと出会えないが、よい例がたくさん見ることができた。

### ③確立している役割

経営革新の取り組みは、事業の領域を決めることでもある。得意な領域を決めることはとても大切であるが、やはりそれぞれテーマを有している。誰に対して、どう貢献するのかが明確である。しかも応援したくなるようなテーマばかりだ。

それ以上に、みなさん、それぞれの立場で努力されていること。立場や年齢に関わりなく上昇志向で目指す目標を持ち、その実現に向けて具体的な努力をされている。ひとくちに支援といっても様々な考え方や方法があることを、改めて感じさせられた。



熱心に聴講される参加者



パワーポイントで詳しく解説

### ① 研磨サービスの事業展開と今後の抱負

北海道と並ぶ遠隔地からご参加頂いた杉山代表は、創業のいきさつや地元商工会議所から受けている支援の内容や、今後の抱負を述べられた。

取り組まれている事業は、浴槽や厨房などのステンレスやホーローにこびりつく「白い恋人」を廉価に取り除くことで、取替えしなくても済むリフレッシュサービスである。



北九州市 杉山 正夫氏

### ② パレットパートナー開発の経緯とPR

長年温めてきたアイデアが、商工会の主催する経営革新塾に参加したことで、商品化され、全国販売に至ったいきさつを説明された。

前田社長は、岡山県内の複数支援機関から支援を受けられており、施策に精通されている。

想像以上のコストダウン効果と環境対応が可能な商品を披露された。



岡山市 前田 博正氏

### ③ 大学発ベンチャー支援の意気込み

大学には色々な研究シーズがある。それを社会に役立てることが三枝教授の役割である。

鈍化傾向にある起案件数を増やすための努力と工夫の他、目下の悩みも打ち明けられた。

せっかく起業した企業を、どう支援し、いかなる方法をもって課題解決に役立つか。参加者によりアイデアはないかと問われた。



広島大学 三枝 省三氏

### ④ 商工会の取組みと意気込み

従来は地域振興事業に時間を要することで、会員ニーズに応える支援事業に充分、時間を割けなかったが、合併を機に着実に成果をあげてこられている。

後藤指導員から中小企業支援ネットワーク強化事業など各種施策を活用することで、会員サービスの向上に役立つ支援が行われている成果と課題が紹介された。



商工会経営指導員 後藤和敏氏



### ⑤商工会と会計事務所の相互補完連携

津田先生の鼻息は荒い。いくら経営革新計画の承認を受けても、実行に移されなくては意味がない。

しかし、商工会などの支援機関には限界があり、計画立案後のフォローアップを会計事務所がこなすことで、実効性が高まる。一方、商工会は、事業趣旨が、より深く理解されるため、支援成果が表れやすい案件発掘が可能となる理想的な支援モデルが提唱された。



税理士 津田 弘一氏

### ⑥心理カウンセリングによるアドバイス

松平先生は、自らの体験をもとに、心のよりどころになれるコンサルタントを目指しておられる。

経営者や後継者に頼りになる存在となるために、質問を中心とした話法で、経営者の奥底にある悩みを引き出し、その悩みを解消する手段を提示されている。なぜそういう質問をされたかななどを深掘りすることで、悩みの根源を発見する工夫をされている。



中小企業診断士 松平 充希氏

### ⑦商圈分析によるコンサルティングモデル

いつも忙しくされている西野先生は、若手診断士の中でもいち早く支援モデルを確立され、商圈分析をもとにした立地選定のアドバイスを仕事の中心とされている。

最近では、マカオの会合にも出かけられ、アジアを中心とする各国のフランチャイズ関係者に対して講演。また被災地への助言も精力的にこなしている。



中小企業診断士 西野 公晴氏

### ⑧商品開発の難しさは情報、取引、販売にあり

小売業は優良商品を仕入れたくても3つの壁が、実際の仕入れに至り難いと宮坂先生はいう。

商品の情報はたくさんあっても、どれを取り扱えばよいのか選ぶことが難しい、細々した取引に至るまでの調整が煩わしい、そして販売する上で商品の価値をいかに消費者に伝えることができるかが問われると、仕入れる側の課題を述べられた。



中小企業診断士 宮坂 芳絵氏

### ⑨ネガティブアプローチという手法もある

ヒアリングの仕方にも色々あるものだ。金網先生のやり方は異色かもしれない。

もしメインの取引先がつぶれたらどうするか、もしメインの商品が売れなくなったらどうするか、それを考えてもらうことで、その企業の良さが引き出せるそうである。困ったときにどうするかを考えることも確かに有効だ。



### ⑩ストーリーがなければ商品は売れない

前日まで石巻市で被災企業の支援をされていた松井先生は、地域の活性化をテーマとしておられる。

目下のところテレビ通販の商品企画をプロデューサーという立場で行われており、なぜテレビ通販が売れるのかという原理をご紹介頂いた。百貨店勤務時代に培ったマスコミ関係者の人脈の協力が得られている。



### ⑪インドネシアと韓国への販路開拓支援

伊藤直樹先生は、海外赴任経験が長い。公的な使命を帯びて現地の政府要人との協同作業を行ってこられたことから、両国とのパイプが太い。

これからは、中小企業の海外展開が進む。そうした意志のある企業の取り組みを支えるため、今回の意見交換会に参加頂いた。英語ができる仲間を募集されている。



### ⑫自分で確認しなければ気がすまない

ヒアリングや財務データをあまり信用していないと唐突な伊藤嘉基先生。もちろん理由がある。

性善説の社長は、何でもよい受け止め方をしてしまいがち。実際に同行営業するとまったく事実と異なることがあり、また会計が不備で決算書は信用できない企業が多いとのこと。いま展開されている中国・上海での取組みもご紹介された。



### ⑬震災地での復興支援

やはり現地でなければわからないことが多い。

清野先生いわく、支援において、何でもいって下さい、何でもやりますというのが1番やっかいである。

こうして欲しいといわなくても、それを先回りして考え、できることを示して選んで頂く方法が、最も歓迎される。これは、震災地に限らず、どこでも同じであると感じた。



### ⑭販路開拓支援の取り組み

支援を受けたくても受けられないひとがいる。

支援の申込書や申請書が書けない、何を、どう相談すればよいのかも説明できないひとたちがいる。

しかし、それさえできれば、色々な可能性を秘めている企業は多く、そこを対象に支援している。

支援機関のファンづくりのために取り組む、販路開拓支援のための特定非営利活動が紹介された。



## 震災復興における企業の社会的役割と 中小企業診断士の使命

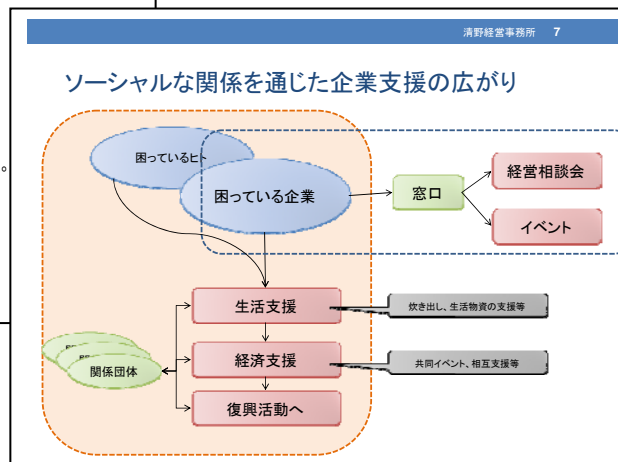
平成23年10月1日

宮城県支部  
清野浩司氏のレジュメ

清野経営事務所 3

### 中小企業診断士つながりによる支援の成否

- 支援活動で困ったこと！
  - 「何でもやります」
  - 「まず、被災地のニーズを把握してください」
- 成功しない要因
  - 「何でもします」…ただし、表舞台なら。
  - 「どこへでも行きます」…ただし、相談者を留意するなら。
  - 一匹狼型とコバンザメ型
  - 公的支援機関が機能していない
- 成功した要因
  - 自ら行動すること
  - 解決策まで提供できること

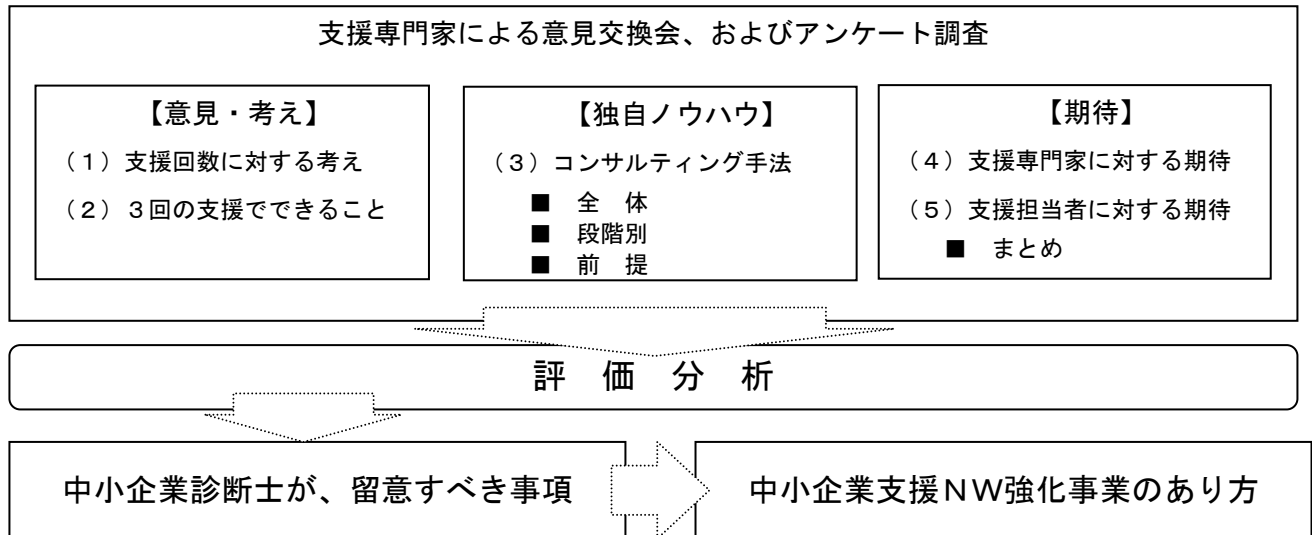


## 2. 支援専門家調査

### ■ 調査・分析の方法

支援専門家には、それぞれのスタンスがある。しかし通常、他の専門家がどのような方法で支援しているのかを知る機会は少ない。3回の限度に対して、支援専門家がどのような見解を持ち、どう対応しているかを考察することで、効率や効果が高まる取り組みを抽出し、支援に役立てるものとする。

自らの手法のみでなく、問題と感じたことがらについて、支援専門家、支援担当者、それぞれについて意見を述べられている。



#### 【意見・考え】

##### ① 支援回数に対する考え

総体的には少ないという意見が多い。

その理由は、方向付けにとどまるか、短期的に取り組むことを決めるか、いずれかを選ぶ必要があることと、プラン作成で終わってしまい、フォローアップができないという点にある。

性急に、プランをまとめることばかりに目を向けることで、支援対象企業とのコミュニケーションが不足したり、聞いて欲しいというニーズに応えられないなど、弊害が生じることも指摘された。

ただし、互いに緊張感が持て、アドバイスの鮮度が保たれることで行動に移されやすいという、よい面も感じられている。

##### ② 3回の支援のできる事

支援専門家は、支援できる範囲を概ね「動機付け、当面の取り組み」「方向付け、事業展開」「経営革新計画書」と考えている。

もちろん相談者の態様により、事業を模索されている方の場合、啓蒙や短期的取り組みとなる事項のアドバイスで終えることになり、うまく行けば方向付けを行い、やや詳細な事業展開内容にまで踏み込んだアドバイスまで可能と考えられている。

ほとんどが、経営革新計画書を作成するところまで行けないことはないが、性急すぎることの弊害を考え、それを一義的な目標としない考えである。

## (1) 支援回数に対する考え

### 支援専門家の意見

#### ① 適当

- ・ヒアリング、方向性の提示、計画書の作成という段階を考えれば、適正な回数と思う。  
いたずらに回数を増やすと、既に合意した内容等が、新鮮さを失う恐れが生じる。
- ・計画作成をゴールとした場合、3回というのは適当な回数であると考える。  
相談スパンや相談時間との兼ね合いもあるが、実際には計画作成までのプロセス（状況把握—問題の明確化—今後につなげる）の流れで、ある程度対応できる場合も多い。

#### ② 条件付適当

- ・お互い甘えが出るので回数制限は良い事だと考える。  
その回数によって支援手法を考えればよいので3回であれば3回の手法があり回数は問題ではないと思う。  
また、より深い理解を得て頂き、ゆっくり進むのが適切だと感じることがあり、回数が足りないと感じる時もある。
- ・聞く人の姿勢が正しくできており、かつ、ある程度明確な課題を有している相談者であれば、3回の支援回数は適当であると思う。  
しかし、相談を受ける前の段取りが不足（相談者との仲介者のコミュニケーションが不足し、専門家の価値伝達が不十分であったり、聞く姿勢が出来ていなかったり等）していると3回以上の回数が必要と思われる。
- ・3回という設定では問題に対する相談者本人の気付き、解決へ向けての手法の策定、理解、そして実行、継続のためのモチベーションを保ち続ける意識改革がポイントになる。  
あくまで問題解決へのアプローチの案内である。
- ・3回と決めることによって、柔軟に指導できないことも少なくない。  
2回で十分な時もあるが、4回以上必要な時もある。例外的に双方自腹で継続支援することも少なくない。  
初回の面談時に計画を決めればよいのではないだろうか？
- ・相談者の方向性が確定しているのであれば、3回の支援で実行計画まで作成することができるので、適当な回数と言える。  
相談者に迷いがあり、その相談に複数回を要する場合や、課題や行動計画が具体化してきたところで方向転換される場合もある。そのようなケースでは追加的な支援が必要になる。
- ・事業ヒアリング、方向性の提示、計画の策定という前提であれば、適正である。  
しかしながら研究開発型、第二創業型、ベンチャー型事業者の場合は、ややもすれば『事業目的』や『事業領域』そのものの再検討が必要な場合が多いため、計画策定まで支援すること自体に無理が出る場合がある。  
また、事業承継、再生の場合は計画策定後のモニタリング支援と連動していないと事業者との信頼関係構築が難しくなる場合も少なくない。
- ・ヒアリング、方向性の提示、計画書の作成という段階を考えれば、適正な回数と思う。  
いたずらに回数を増やすとなれあいになってしまう。ただし事業探索型や事業再生型である場合や説明のしかたが悪く、理解が進みにくい時など、3回では効果が期待しがたい場合もある。
- ・経営革新計画申請書作成までであれば3回で妥当。  
通常の場合は問題ないと思われるが、事業の内容によっては3回では効果が期待しがたい場合がある。  
… 複数の事業者で連携する場合など

#### ③ 不適當

- ・少ない  
コミュニケーションは十分にとって本音で語り合える仲になることが大切。性急に効果を出そうとすると失敗する。  
5回程度が適当と考える。それ以上は顧問契約と同じなので公的支援は不要。
- ・できるだけ多くの企業の利用を意図しているので回数制限を設けていると思われるが、実行段階のフォローアップの必要性を考えると、3回は少ないと感じる。  
もちろん1回で完結するケースもあるが、年度事業であるので最大は5～6回程度とし、臨機応変な運用を期待する。

### ① 適当

- ・いたずらに回数を増やすと、既に合意した内容等が、新鮮さを失う恐れが生じる
- ・相談スパンとの兼ね合いもあるが、計画作成までのプロセスの流れで、ある程度対応できる

#### (評価・分析)

回数は多いほどよいに越したことはないが、3回に限定するよい面に目を向けることで妥当性も感じられる。3回で、かなりのことができているという実情もある。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ① 3回のよい面に目を向けること
- ② 3回で、よい結果が出せる手段を持つこと

### ② 条件付適当

- ・より深い理解を得て頂き、ゆっくり進むのが適切だと感じる事があり、不足を感じる時もある
- ・相談を受ける前の段取りが不足していると3回以上の回数が必要と思われる
- ・相談者の方向性が確定しているのであれば、3回の支援で実行計画まで作成することができる
- ・『事業目的』や『事業領域』など再検討が必要の場合、計画策定までの支援に無理が出る
- ・説明のしかたが悪く、理解が進みにくい時など、3回では効果が期待しがたい場合がある
- ・複数の事業者で連携する場合など、内容によっては3回では効果が期待しがたい場合がある

#### (評価・分析)

前提により、3回で妥当である場合と、不足する場合があるという意見である。前提としては、「方向性が定まっている」場合は是、「定まっていない」探索型の場合は非としている。また、相談者が単独なのか、複数の事業体なのかによって変わってくるという指摘もある。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ③ 方向性が定まっていない場合を想定すること
- ④ 複数でも実施可能な方法を見出すこと

### ③ 不適當

- ・本音で語り合える仲になることが大切。性急に効果を出そうとすると失敗する
- ・実行段階のフォローアップの必要性を考えると、3回は少ないと感じる

#### (評価・分析)

互いのコミュニケーションを図るには、一定の時間が必要であるとの考えから、結論を急ぎすぎないことや、支援はプラン策定で終わるのでなく、その後のフォローアップも念頭に置く必要があると考えられている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑤ 迅速にコミュニケーションを図る術を持つこと
- ⑥ フォローができない前提も想定すること

## (2) 3回の支援でできること

### 支援専門家の意見

#### ①動機付け、当面の取り組み

- ・支援企業の実体を把握し、課題の抽出を行う。経営者に現状を直視させることができればベスト。何が問題なのか経営者が現状を認識すれば経営改善は進む。  
3回の支援のなかで経営者のやる気を引き出し、経営改善の第一歩を踏み出させることができれば成功。
- ・形式的に整った実行計画を作成することはできないが、当面の課題（資金面や、人材育成など）を加味した当座の行動計画作成や、初期のアクションプランを伝えることが可能である。  
計画の実効性を上げるには、実際に行動した結果の改善まで支援することが望ましいが、3回の支援ではそこに達することは難しい。
- ・客観的かつ公平な第三者目線による現状認識ができるかどうかが一番重要になってくる。  
伸ばしていくべき部分、改善すべき部分を的確に把握し目標の設定と実行に向けての行動、数値目標の策定を自らできるようにしていく。

#### ②方向付け、事業展開

- ・取り組みの方向性の明確化と第一歩の着手は可能。  
経営革新の策定では、計画書の完成もしくは指導機関の指導員に引き継げるようにすることは可能。  
店舗支援の場合、2回で方向性を作り出し、POP作成やHP作成など具体的な第一歩は別の専門家に引き継ぐことも可能。
- ・一般的には全体の構想を練り、行動計画をたて、それに沿って売上利益計画をたてることは可能であるとする。深まり度合いについては各企業によってばらつきが出る。  
減価償却費や営業外費用など数値計画の細かい部分については経営指導員への引き継ぎとなる。
- ・相手の考えを整理し、大枠の事業計画を作成する段階までは可能であるとする。  
一方で、計画をより精密にしたり具体化したりする段階は、相談者の経験や情報量・スキルと連動しており、より成功可能性の高い数字も合わせた精度の高い計画には至らない場合もある。

##### ①事業者の現状分析と目標の明確化

##### ②目標達成に向けた事業構想（シナリオ、体制、行動施策等）固め

- ③ ②を踏まえた事業スキーム固めと第一次中長期計画の策定（施策活用を考慮すると、申請資料作成まで行けるかは事業進捗の『熟度』と大いに関連あり）

#### ③経営革新計画書

- ・3回の支援では事業計画のポイントを整理し、経営革新計画申請書作成段階までなら可能範囲だと思う。  
その後のフォローが大切であり、さらに2回程度のフォロー支援の仕組みが望まれる。
- ・理想は、事業計画が書式で完成することであり、間に合わない場合でも現場の担当者に引き継ぐことで、県知事申請ができる程度は可能。  
現実には、2度の相談で問題点を究明し、3回目で方向づけをすること。  
話を聞きたいだけでなく、聞いて欲しいニーズにも応える必要あり。
- ・最終目標は経営革新計画書の大枠の基礎資料を作成する。  
1回目は、相談者の課題抽出、強み分析を行い、新規事業の模索を行うとともに、その阻害要因を検証する。  
2回目は、新規事業の実現可能性の検証を更に深く行い、連携可能なパートナー企業を構想。  
3回目は、その新規事業の収支計画書の採算を検証し、実現可能性の高い計画書を作成。
- ・理想は、「経営革新計画」の様式が完成することにある。  
3回の支援で、「経営革新」に関連する諸計画を作成させ、他方では、「海外取引に関連する諸支援策」を申請する必要がある、段階的な支援ができるよう、相談者と「日程調整」が必要となる。  
3回の支援を実施する間、経営環境（例：物価の上昇、金利の変動、タイのような突発的な事態）が変化するケースもあり、他方では、相談者側の「相談ニーズ」を支援する過程で、支援内容を変更した方が良いケースも想定しておく必要がある。

#### 参考：支援効果が得られる前提

- ・クライアントの資質による。経営者のレベルが高ければ問題ない。  
クライアントが明確な意向を持ち、現状理解が正しければスムーズに進むが、多くの場合現状認識が間違っていることも多い。

### ①動機付け、当面の取り組み

- ・支援企業の実体を把握し、課題の抽出を行う。経営者に現状を直視させることができればベスト
- ・形式的に整った実行計画を作成することはできないが、当座の行動計画を伝えることは可能
- ・目標の設定と実行に向けての行動、数値目標の策定を自らできるようにしていく

#### (評価・分析)

現状や実態を正確に把握することや、当面、何をすればよいのかという短期的な取り組みが理解される段階までとされている。必ずしも中長期の戦略的なアドバイスのみが求められている訳ではなく、相談にも色々あると考えられている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑦アドバイスの目的を時間軸でとらえること
- ⑧できる範囲を示して了承を得ること

### ②方向付け、事業展開

- ・取り組みの方向性の明確化と第一歩の着手は可能。経営革新の策定では、指導員に引き継ぎで可能
- ・全体の構想を練り、行動計画をたて、それにそって売上利益計画をたてることは可能
- ・減価償却費や営業外費用など数値計画の細かい部分については経営指導員への引き継ぎとなる

#### (評価・分析)

大枠としての事業構想を示し、方向付けやおおまかな事業展開までは提示できるとされている。さらに実行に移すには、より踏み込んだ行動計画や数値計画の必要性も強く認識されているが、そうであれば3回では困難で、担当される経営指導員に引き継ぐことになると考えられている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑨行動面を重視し、3回で数値計画まで求めないこと
- ⑩未了の場合、的確に経営指導員に引き継ぐこと

### ③経営革新計画書

- ・3回の支援では事業計画のポイントを整理し、経営革新計画申請書作成段階までなら可能範囲
- ・申請書作成後のフォローが大切であり、さらに2回程度のフォロー支援の仕組みが望まれる
- ・話を聞きたいだけでなく、聞いて欲しいニーズにも応える必要あり

#### (評価・分析)

経営革新計画書を作成する段階までできるという意見もある。計画書を作るには、より深く踏み込む場合とご本人の意向に沿ってまとめる方法によるものがあり、概ね3回で妥当と考えられている。しかし、性急すぎる場合、計画書はまとまったが、ご本人の要望に答えられなかったり、事後フォローができないなど、本来の趣旨に答えられないのではないかと指摘もある。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑪計画書を作成する目的を確認すること
- ⑫最終的な要望を把握して臨むこと



## 【意見・考え】まとめ

ポイントは、4つにまとまった。

### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ① 3回のよい面に目を向けること
- ② 3回で、よい結果が出せる手段を持つこと
- ③ 方向性が定まっていない場合を想定すること
- ④ 複数でも実施可能な方法を見出すこと
- ⑤ 迅速にコミュニケーションを図る術を持つこと
- ⑥ フォローができない前提も想定すること
- ⑦ アドバイスの目的を時間軸でとらえること
- ⑧ できる範囲を示して了承を得ること
- ⑨ 行動面を重視し、数値計画まで求めないこと
- ⑩ 未了の場合、的確に経営指導員に引き継ぐこと
- ⑪ 計画書を作成する目的を確認すること
- ⑫ 最終的な要望を把握して臨むこと

### 効率的・効果的支援を進めるためのポイント

#### ■ 先入観を持たない

- ① 3回のよい面に目を向けること
- ⑪ 計画書を作成する目的を確認すること
- ⑫ 最終的な要望を把握して臨むこと

#### ■ 範囲の設定

- ⑦ アドバイスの目的を時間軸でとらえること
- ⑧ できる範囲を示して了承を得ること
- ⑨ 行動面を重視し、数値計画まで求めないこと

#### ■ 手段の確保

- ② 3回で、よい結果が出せる手段を持つこと
- ③ 方向性が定まっていない場合を想定すること
- ④ 複数でも実施可能な方法を見出すこと
- ⑤ 迅速にコミュニケーションを図る術を持つこと
- ⑥ フォローができない前提も想定すること

#### ■ 適切な引継ぎ

- ⑩ 未了の場合、的確に経営指導員に引き継ぐこと

#### ① 先入観を持たない

こうであろう！は、禁物である。3回では何もできないと考えれば、確かに何もできない。できると思えば、結構色々なことができる。始めから回数が足りないと思えるべきではない。

#### ② 範囲の設定

できることは限られている。目前の課題の解消やテクニックに近いことと、戦略にかかわることのいずれかが求められている。自分の考えを伝えた上で、相談者の意向を尊重する。

#### ③ 手段の確保

持つべき手段は多い。目標や課題など、相談することを決めてくるひとは少なく、それを探索するところからはじまる。信頼関係を築き、目標や課題を固める手段を確保する必要がある。

#### ④ 適切な引継ぎ

事後にも責任を負う姿勢を持つこと。回数が少ないからといって、フォローアップなくしては、得られるはずの成果は得られない。どんなフォローアップをして欲しいか、自分の考えを伝えること。

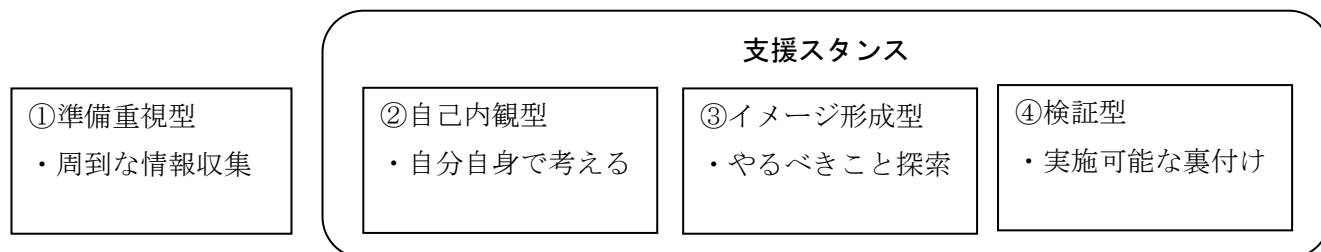
## 【独自ノウハウ】

### (3) コンサルティング手法

#### ■ 全体

支援する際に重視していること、及び自らの手法として確立できている基本的考え方を述べて頂いたが、大別すると4種に区分できる。どれが重要と言う訳ではないが、支援する際に留意すべきである。

もちろん、いずれかに偏るものでなく、複数、若しくはすべてを網羅して対応されているものと思うが、いわゆる“モットー”と呼べるものである。



#### ①準備重視型

#### 支援専門家の意見

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
十分な事前準備と素早い意思決定！	3回の支援であると、訪問前の十分な事前準備がカギとなる。ネットワークアドバイザー・支援機関の指導員に、現場の巡回を通じて企業への支援テーマを明確にいただき、事前に必要資料の送信を要請し、それらに目を通して仮説を立てた上で第1回訪問を行う。
一つの支援に一つのプラン	書籍やセミナー等で紹介される多くの事例やノウハウはあくまで参考にすぎない。 相談者と共にしっかりと現状分析を行い、認識することにより漠然とした問題や将来のビジョンを明確にすることがすべてのスタートである。

#### ②自己内観型

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
自社のことだけを考える時間を集中して持つ	過去から未来への継続した企業のことを、またご自身の人生のことを真摯に考えてもらい、向き合い方と具体的な進め方を体感できるよう進めたいと考えている。その後の人生に活かせてもらえるよう考えたい。
自分で考えてもらえるアドバイスを実践する	最終的には目標の明確化とその具体的実施計画の策定をめざしている。実際には、実行段階が重要なので、自分で考え対応していくことができる自主性を持ってもらえるようなアドバイスを心がける。

#### ③イメージ形成型

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
何がやりたいのか、何が出来るのか	何が周りの期待に応えられるのか、何が将来のためになるのか徹底的に話し込んで、経営者自身でその答えを決めて頂く。 私達は所詮その実現に向けての支援しかできない。サポーターと言うことを理解頂く。結果、強い自己責任の上で経営革新が前進する。
事業者の『真の持ち味』を徹底的に活かす	中小企業者、農業者の多くは、大なり小なり多くの問題点や制約を抱えている。その反面、時間的・資金的等余裕がないのが通常である。 短所を改善することよりも事業者が今日まで培ってきた歴史の中に『今後の活路のヒント』が潜んでいると考える。 その前提で事業者毎の最終目標に向けて、事業者の持ち味をどのように変換していくべきか？を考える

## ④ 検証型

## 支援専門家の意見

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
実行可能な印象のもてるアドバイスを実践する	いかによりアドバイスをし、お客様が実行できるものでなければ意味がないと考え、できる背景や裏付けを確認して、提案している。最終的に目指す目標を明確化した上で、実現のため手順を整理し、その実行にあたり、想定できる課題を踏まえた上での提案を行う。
やる気がでる、できることを提言	支援先企業の実態を把握し、実態に合わせた支援を考える。改善すべき点は山ほどあるが一つ一つを指摘しても意味がない。むしろ、やる気を出させる。ひとつでも良いから、やって見ようという気にさせることを重視する。
実現可能性の高いアドバイスを提供する	相談者の経営資源（人、物、金）を把握し、相談者が気付いていない強みを模索し、自覚させるとともに、中小企業の資源不足を補える、相互補完関係となり得るありそうでなかった中小企業同士の新事業構想のアイデア提案を行い、その実現のために相談者のできることを行動レベルで具体的にまとめ、提案を行う。
実現性のあるアドバイスを行う	作成した計画や素晴らしいものであっても、実行されなければ意味がない。体系的に整ったこと、時流に乗ったアドバイスよりも、相談者が意欲的に取り組めることを主眼においた支援を行っている
計画づくりのプロセスを通して、事業を模擬体験	事業計画づくりは、市場創造や、リスクも含めたマネジメントを机上にて模擬体験できる格好の場である。考えを整理させるだけでなく、多角的な視点で指摘を行い、より現実的な視点での調査・分析を踏まえた計画づくりを行えるような支援を行う。
「全社的な合意」を形成した提言	支援を通じて、相談者たる経営者等が抱える目標と、そこに至る課題を整理し、可能な限り、経営幹部以外の方の意見も参考とし、「全社的な合意」を形成した提言を行い、最終的には、関係する施策を活用する場合に、必要な「諸計画」及び、「申請様式」を完成させる。

## (評価・分析)

コンサルティングには、色々なアプローチがある。

相談者にも色々なタイプがあるように、支援専門家にも色々なタイプがあつてしかりだが、むしろ、考えを前面に押し出すことで、相談者や支援担当者も選択し易くなる。

こうして、自分の考えを示すことは、選び易くなる反面、知らずして依頼してくるひとたちを遠ざけることになり、依頼が得られなくなるというリスクも伴う。

しかし支援専門家は、相談者に、差別化や特徴づくりを指南する立場にあり、自らもそうすべきなのかもしれない。依頼が減るリスクを避け、依頼が増える特徴づくりを行う必要がある。

よい支援を行うために、準備に時間をかけることや、結果的に何が得られるか、若しくは、どのようなアドバイス内容に重きを置くかなど、支援にはスタンスがある。

支援スタンスには、何かを教える、導くというのではなく、自分自身で見出して頂くことに重きを置くことと、目標を目指すことは同じながら、違う立場からアドバイスを行うものがある。

また、目標達成に向けて、何をすべきかという視点と、目標達成を妨げる要因（課題、隘路ともいう）を取り除くための視点が持たれている。

## 中小企業診断士が留意すべき事項

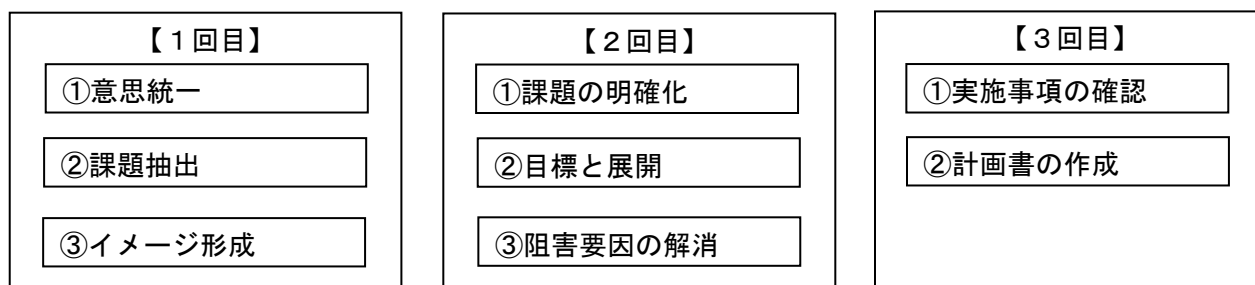
- ①自分の支援スタンスを確立させる
- ②自分の性格とニーズに即したスタンスとする
- ③自己内観型か主導型を決める
- ④イメージ形成型か、検証型かを定める
- ⑤スタンスに固執することなく、ニーズに沿う

## ■ 段階別

本調査は、支援回数が3回では少ないのでは？という問題意識から行われている。

限られた回数であるがゆえ、おのおのに自分なりの考えをもって臨んでいると考えられたことから、それぞれ、どのような考えを有しているのかを、まとめてみた。

大きな違いはないが、微妙な差が生じている。どれが正しいかという答えはないと思うが、自分にあったスタンスを見出す必要がある。



(評価・分析)

### ①第1回目

初回に、課題抽出をする場合と、しない場合がある。まずは、互いが要領を得ないことから、信頼関係を築くことや、相談の目的を明確にすることに注力するという意見がある。

相談は、解消したいことがある場合や、なりたいイメージがあるのになれない場合があるが、いずれにしても、それを妨げている要因、すなわち課題が何であるかを探る必要がある。

いま(現状)と課題解決後のイメージ(将来)の両方を、正確に把握するための面談となる。

### ②第2回目

初回に信頼関係構築を優先する場合、2回目で課題の明確化を行う。課題は、目標を立てることで、はじめて見出せるものであるため、2回目で、目標と課題を正確に把握する。

この面談では、目標と課題を明確化することは共通であるが、次いで、目標達成のための道筋を展開していく場合と、目標達成を妨げる要因を解消するために取り組むべきことを考えることに二分される。

いずれにしても、目標を達成するための取り組みを考える上で、どうしてできないか、何をすべきかを考え、結論を見出すことが重要である。

### ③第3回目

最終的に結論を出す回である。共通することは、これからやるべきことを明確化させることであり、相違するのは、それを計画書にまとめるか、否かである。

より詳細、かつ具体的に説明しようとするれば時間が足りないし、計画書を作成することに時間をかけるが故に、あまり書いたことが理解されておらず、実行に移されないということもある。

いずれが正しいかはいえないが、ゴールをどうするかは、相談者、及び支援担当者に、意向を確認する必要がある。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑥初回、どこまで取り組むかを定める
- ⑦課題を抽出することに固執しない
- ⑧2回目では、目標と課題を正確に把握する
- ⑨これからの行動を正確に理解して頂く
- ⑩計画書にまとめるか説明を重視するか意向を聞く

[第1回]

①意思統一

支援専門家の意見

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
取り組み課題と第一歩着手事項の明確化	事前送付資料を読み込んだ上で設定した仮説と実態に相違はないかを確認し、取り組みの方向性を引き出す。 そして、第一歩として着手すべき事項を決定し、次回までの課題として提示する。
支援企業と目線を合わせる	業界知識や企業の置かれた状況は事前に把握しておく必要があるが、この段階では先入観を入れずに聴くことに徹する。 支援企業の要望については表面的なものだけでなく、真の要望を探索する。
課題抽出・強み分析・新規事業模索、阻害要因の検証	まずは、相談者の課題を明確にするとともに、相談者でも気づいていない強みを深く考察し、相談者の自信を取り戻すとともに、その強みを生かした新規事業を模索するとともに、その阻害要因を検証する。
相談内容（目標）の確認と環境情報確認	限られた時間で問題解決を行うため、3回の相談で何を解決するかを相互に確認し共有する。 その上で、状況分析につながる情報のヒアリングを行う。不明点に関しては次回までに調査するようにする。
リレーションの構築と可能性の拡大	初回の打ち合わせでは問題を深堀するよりも、相談者との信頼関係を構築することや、事業の方向性を限定しないように留意する。

②課題抽出

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
現状の把握	相談者の現状認識と客観的な視点、偏らない立場から見た現状とのギャップを確認し、埋めていく。場合によっては問題点やその要因と考えていることが全く違っている場合もある。
事業者の現状と目標のギャップの可視化	何を相談したいかを決めてくる事業者は多いが、『何故?』の部分に関しては掘り下げができていないのが普通である。 そのためにも特に『成りたい姿』を再検討してもらうことを重視する。現状分析にも熱が入り、事業者自身が目標と現状のギャップ（真の問題）把握が有効になり、結果的に事業者満足度が高まると考えられる。
事業機会と強みの探索	悩みをもって相談にみえられた場合、その解消策のみをアドバイスしても、本質的な問題解決にはならない。 今日から、明日から、何をしなければならぬかが体得できてこそ、相談にきた甲斐がある。
事業機会と強みの探索	国内外の相談内容に係わらず、先ず、相談企業（店）の、経営環境・業界動向・経営指標等を分析し、SWOT分析、或いはBSC（バランス・スコアカード）手法を駆使し、相談者が目指す目標の前提となる「経営戦略・戦術」を、確定していく。
現状分析と課題の整理	SWOT分析などを行い、自社の強みや抱える課題を再認識してもらう。

③イメージ形成

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
現状の課題とビジョンの確認	明確なビジョンのない仕事は支援しても、達成が困難です。 現有の課題がビジョンとどう関わっているのかを確認する。経営にもっとも必要なものは、大志であり、夢を持ってない経営者は成功しないと考えます。 何としてもやり遂げなくてはならないと使命を確認して頂ければ、その後の仕事は円滑に進み易い。
ヒアリングより真の状態の把握、全体構想の仮決定	経営者・後継者の話しを聴くことで過去から将来にわたる企業のあり方をイメージする。経営者・後継者も人に話すことにより新たな気付きがあり、頭の中の整理につながる。その上で全体構想を仮決定する。

[第2回]

支援専門家の意見

①課題の明確化

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
支援企業の現状を共有	経営者の資質、資金力、人材の質や設備の状況、支援企業の現状を経営者と一緒に確認し、問題意識を共有する。 経営者の関心がどこにあるのか注視し、経営者にとって何がやる気につながるのかを考える。
重要課題の抽出支援	事業者毎に事情、状況が異なるため当然ながら最終ゴール達成へのコースは異なる。1回目で抽出した問題を構造的に掘り下げ、原因・要因の分析を事業者自身が能動的に関わるように工夫することが重要。 『他の代替手段』や『他の活用資源』等についての具体例を臨機応変に呈示出来るか否かが質の高い課題設定につながる。
環境分析に基づく問題点の明確化と解決策に関する調査	目標達成のために必要な問題点の明確化。問題点は多角的に深掘りし本質が明確になるよう留意する。 その上で今後の対策を話し合い優先順位づけする。 次回までに実行可能性に関して確認してもらう。

②目標と展開

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
目指す目標の整理	本当に何がしたいのか、どの地点に到着したいのかを明確にする。 そのために何をすべきかを共に考え導き出す。
目的達成のためにクリアすべき事情の確認と対応方針策定	精神論では事業成長ができないため、具体的な取り組みを意見調整しながら代替案を企画する。経費とROIもしっかりと確認。
アプローチ手法の模索	現状の人材、資力、経営環境を踏まえ、どのような手法によって現状を変革し、発展的かつ継続的前進をしていくことができるかを模索する。 相談者が継続して実行できることがポイント。
具体的対応策の提示と戦略策定	コンサルの場合は戦略から戦術へと落とし込むことが多いが戦略から話し始めると話が膨らまないことが多い。 具体的な戦術・成功事例から話を始め、その後に戦略面を検討したほうが実効性の高い計画にできる例が多い。
全体構想の決定、行動計画への落とし込み	前回決定した全体構想のままでよいのか、前回から寝かしてある期間に新たな思いが生まれてきていないかを確認し、全体構想を決定する。 その全体構想に従って行動計画を策定し、課題を抽出する。
新規事業の実現可能性の検証と連携パートナー構想	阻害要因を検証した後に、その新規事業の実現可能性を更に深く考察する。 中小企業の資源不足を行うために、当該相談者に有益な、他の相談者と連携することで、互いの利益を享受しあえるビジネスパートナーを模索し、その連携関係を反映したビジネスモデルを文章化する。

③阻害要因の解消

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
課題の実行状況の確認と実行阻害要因の除去	着手事項の進捗状況を確認し、想定通り進行していない事項があれば、どこに問題があるか原因を特定し、その解決策を検討する。 こうすればうまくいく、という相手の目線に立ったアドバイスを行う。
実現可能性を妨げる要因の解消	よい目標が得られても、その到達に至るまでの障害があることが普通である。 他社は、どうやって課題を解消しているのか事例を紹介しつつ、実際に自社でできること、取り組めることを、共に導き出す。
課題を特定して、その解決に努める	①特に「海外との取引」を支援する場合は、(注:「取引」内容は、既述)「海外取引」に関する知識の付与と、パートナー探しの方法を提言する。 ②相談者の「目標」を妨げる諸課題(相手国の言語・契約書式に関する知識)等の支援を行う。 ③想定される、パートナー候補企業(店)または「代理人」と面談させる。 また「メール」で交渉させ、相応しい相手先を選定する作業を支援する。

[第3回]

支援専門家の意見

①実施事項の確認

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
事業者自身がやるべきことと、その理由を再確認	事業者の持ち味と事業機会の考察をじっくり考えてもらうことで当事者意識の持てる計画策定につながる。 まずは誰がいつ、何のために、どのような方法で何をするのか？を改めて相談者に語って貰うことで、事業計画策定上の具体的な課題が発見でき、計画策定後の実行力が高まる。
支援企業のできることを提言	いくら正論を唱えても支援企業が行動を起こさなくては意味がない。 提言は、支援企業の関心の高い分野、手を付けやすい領域とする。 提言は優先度の高い1つ2つとし、夢や希望を持たせる内容とする。
行動の定着化	支援を離れても課題の実行を着実に継続していけるように、ルーチン目標を設定し、日常のPDCAサイクルの中に定着化させる。 また、取り組みの方向性に修正がある場合は修正を図る。
行動を伴う計画策定	概念的な計画の場合、計画自体を操作するだけで満足してしまうことがある。 今後の計画の中には必ず行動を伴うものを含めることで、相談者が次のステップに進みやすい計画にする。
障壁の確認および、今後の活動の計画づくり	2回目に話し合った内容を再度確認しつつ、実行するにあたっての不安要素や心理的・物理的制約等があれば確認する。 1回目から3回目の内容を踏まえつつ、今後の活動に関する計画づくりを行う。
具現化	大きな目標へ向けての短期、中期スケジュールを作成していく。 具体的な数値目標を設定し、達成度を的確に把握し、柔軟にリスケジュールできるものでなければならない。

②計画書の作成

想定テーマ	基本的姿勢・実施内容
明確に宣言することができる工夫をする	自己確認のため、社員への伝達・指導のため、ステイクホルダーへの理解と協力を得るために、見える計画書やツール作成が必要。
書面化、可視化	人間の記憶ほどあやふやなものはないと考えており、決めたことを活字に残してお客様に渡す。 記録がしっかりと残ることで、あとで迷いが生じない他、従業員など第三者に見せて説明することができる。
収支計画書の採算検証・収支計画書の作成	せつかく作った計画を絵に描いた餅で終わらせないために、構想したビジネスモデルを実現するための収支計画の採算を検証するとともに、相談者にその新規事業を実現するための数値的裏付けを深く理解して頂く。 この書類は記録に残るので資金調達が容易に可能になる。
書面化と「合意の形成」	①「経営目標」に向けた行動計画の概要を書面化させる。 ②「相手先（国内外）の取引先」との契約内容を確認する。 ③「相互の合意」を確認し、経営革新計画に必要な計画書作成と「海外取引」を進める上での「必要な様式等」を完成させる。
事業計画（実行計画の策定）	実際の事業計画（売上計画や収支計画）案を立ててもらう。 書面に整理することで具体的な計画の実現性が議論でき、取り組むべき課題が明確になってくる。
行動計画の策定、売上利益計画の策定	前回話し合った課題をどのように解消していくのか、新たな情報を持参してもらい詳細な行動計画（誰が何をどうする）をたてる。 その行動計画に従い、売上、原価、利益などを算出しイメージを掴む。

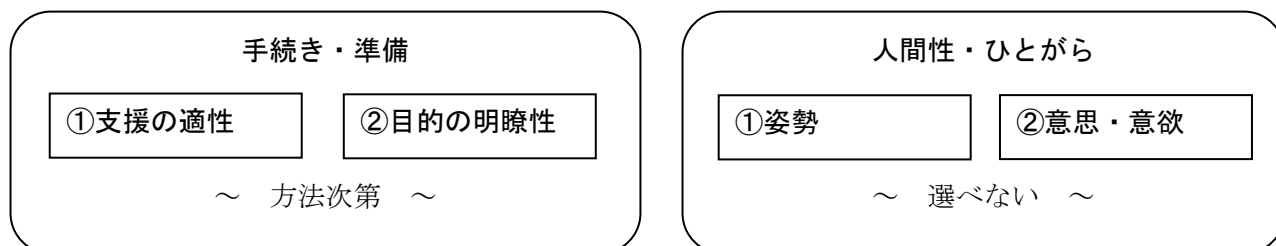
支援にあたり、限られた回数の中でより高い成果輩出のために、支援専門家は独自のルールを有している。すべてが、ルール通りとはならないかもしれないが、アドバイス終了後を想定して助言することは、とても重要なことである。

## ■ 前提

相談者には色々なタイプがある。アドバイザーや専門家の思い通りではない場合がほとんどである。そうした中で、各アドバイザーや専門家が好ましい相談者は、どのようなイメージであるかを想定頂いている。

単に、相談の場面や相談者の人柄をイメージするのみでなく、どのような手続きを経て、面談に臨むことが望ましいかということを考えて頂きたいかという希望も含まれている。

### 理想とする相談者の資質



#### ①支援の適性

#### 支援専門家の意見

タイトル	理由・内容
公的支援は初めて	公的支援は初めてという企業を想定している。
周辺情報の信頼性	周辺情報を複数で確認し、信頼性を高める。
相談内容の仕分け	経営指導員による相談内容の仕分け 事前に相談の概要を把握し、専門家につなぐ価値があると判断した場合には、専門家につなぎ、価値が無いと判断した場合には、経営指導員が対応する。
専門家の価値伝達体制	専門家への価値伝達体制の構築 専門家につなぐ判断をした場合には、正確にその専門家へ事業内容と発展性を伝える。課題を明確に伝え、経営改善に対する事業者の意欲を含め伝える。
経営者以外の合意形成	経営者以外（社員従業員）の合意形成 経営幹部以外にも、専門家導入に関し、「全社的な合意」を形成させておくこと。

#### ②相談目的の明瞭性

タイトル	理由・内容
相談目的がはっきりしていること	指導員からの誘導が強く、後ろ向きな相談でないこと。
相談目的が明確なこと	3回の相談の中で、解決したいことと可能なことが明確になっていること。
相談目的がはっきりしていること	特に海外取引についての相談は、取引地域を明確にさせておくこと。
支援テーマが明確なこと	事前の巡回指導で支援テーマが明確に絞られていること。
ビジョンがあるか？	こうありたい！というしっかりしたビジョンが描けていること。

最近では、減少傾向にあるが、以前は、何をやるかわからずに、とりあえず来て欲しいとの要請による相談者もあり、助言ではなく、雑談で終わるケースもあった。

これでは、支援機関のノルマ消化のためと思われてもしかたなく、相談者にも多忙な中、意味のないことに時間を使わせてしまうことになり、ますます経営相談のイメージが悪くなる。



## ③姿勢

タイトル	理由・内容
素直で前向きなこと	ひとの意見をよく聴き、プラス発想で前向きな相談者であること。
経営者が素直であること	経営者が傾聴でき、アドバイスを受け入れる度量があること。
愚直に考えてもらえること	自身の存在価値、目標について愚直に考えてもらえること。 事業は市場から評価されて初めて価値を持つ。 その意味では、安易な『売上/利益』獲得の数値推定に終始しては、事業者自身の改善につながらない。
真摯にむきあうこと	適当に作ってもらいたいではなく真摯にむきあう気持ちのあるひと。
自主的に行動しようとしていること	何となく「ひとの意見も聞いてみよう」という姿勢では具体的な行動に移行しにくい。 たとえ計画が十分にまとまらなくても、「自分で何とかする」という意識を持っていることが重要である。

## ④意思・意欲

タイトル	理由・内容
本人の強い意志	まず自分が率先して、継続して実行していく強い意志があること。
受け身ではなく、自ら積極的に動くこと	次回までの課題は必ず実行するなど、我が事意識を強く持ち動くひと。
意志があること	誰かの言うとおりでなく、反対意見があっても行動に移す意思があるひと。
実行する意欲があること	単に勉強にきた、というのではなく、即実践したいという考えをもつひと。
実行する意欲のある方	まずは相談者のやる気が必要だと思う。
事業者自身に改善意欲	昔は良かった、景気が悪い等の他責意識に囚われていても自身の夢実現につながらない・・・事業者自身が最終的に思考パターンを変える度量があること。

## (評価・分析)

理想と現実を、どのように把握しているか、この面談に至るまでの経緯、さらに相談者の人柄を理解すること。理想は、取り組みの意欲があり、きちんと手続きを踏んだ方である。

そのため、相談者がどのような経緯により、どのような手続きを経て面談しているのかを、まず把握する必要がある。相談内容が固まっているか、仕分けを経ているか等、確認することが重要である。

ただし、そうした手続きを経ていなくても、支援専門家が、その手続きを行うことはできる。面談の趣旨や、進め方を説明し、題材を提供することで、相談意欲を引き出すことが可能である。

つまり、姿勢、意思、意欲などの人柄が述べられているが、経営者であれば、経営をよくしたいと誰もが考えるはずであり、必要な手続きを経るか、経ていなければ、支援専門家が、相談者としてしっかり事前協議をすべきである。

## 中小企業診断士が留意すべき事項

- ①相談の経緯、手続きを把握する
- ②相談者がどのような状態にあるかを知る
- ③相談意欲が湧くよう進め方を説明する
- ④経営者が興味をもつ話題や話法を持つ
- ⑤よりよい相談ができるよう担当者に準備を求める

## 【独自ノウハウ】まとめ

ポイントは、4つにまとまった。

### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ①自分の支援スタンスを確立させる
- ②自分の性格とニーズに即したスタンスとする
- ③自己内観型か主導型を決める
- ④イメージ形成型か、検証型かを定める
- ⑤スタイルに固執することなく、ニーズに沿う
- ⑥初回、どこまで取り組むかを定める
- ⑦課題を抽出することに固執しない
- ⑧2回目では、目標と課題を正確に把握する
- ⑨これからの行動を正確に理解して頂く
- ⑩計画書にまとめるか説明重視か意向を聞く
- ⑪相談の経緯、手続きを把握する
- ⑫相談者がどういう状態にあるかを知る
- ⑬相談意欲が湧くよう進め方を説明する
- ⑭経営者が興味をもつ話題や話法を持つ
- ⑮よい相談ができるよう担当者に準備を求める

### 効率的・効果的支援を進めるためのポイント

#### ■ 支援スタンスの確立

- ①自分の支援スタンスを確立させる
- ②自分の性格とニーズに即したスタンスとする
- ③自己内観型か主導型を決める
- ④イメージ形成型か、検証型かを定める

#### ■ 意欲向上手法の確立

- ⑪相談の経緯、手続きを把握する
- ⑫相談者がどういう状態にあるかを知る
- ⑬相談意欲が湧くよう進め方を説明する
- ⑭経営者が興味をもつ話題や話法を持つ

#### ■ あせらないこと

- ⑤スタンスに固執することなく、ニーズに沿う
- ⑥初回、どこまで取り組むかを定める
- ⑦課題を抽出することに固執しない
- ⑧2回目では、目標と課題を正確に把握する

#### ■ 求めること

- ⑨これからの行動を正確に理解して頂く
- ⑩計画書にまとめるか説明重視か意向を聞く
- ⑮よい相談ができるよう担当者に準備を求める

#### ①支援スタンスの確立

相手が選び易くする。ぐいぐいと引っ張って欲しいひとばかりではない。やさしく受け止めてくれるアドバイザーや専門家を求めるひともある。楽観的、思慮深いなど、ひとの性格は多様である。

#### ②意欲向上手法の確立

最初が肝心である。相手のことをよく知り、相手のことをわかった上で、いかに引きつけることができるか、腕の見せ所である。これがうまくいけば、信頼関係も高まり、行動に移されやすい。

#### ③あせらないこと

相手にあわせること。いくら自分のスタンスだからといって、それに固執するのではなく、柔軟に対応できる臨機応変さが求められる。話を聞くことも大切で、相談即課題抽出のみでは、相談者は増えない。

#### ④求めること

問うこと。自分の過去の経験や先入観でものごとを図るのでなく、相談者の意向を把握し、自分の意向も知ってもらう。つまりは互いを理解しあう、双方向のコミュニケーションが大切である。

## 【期待】

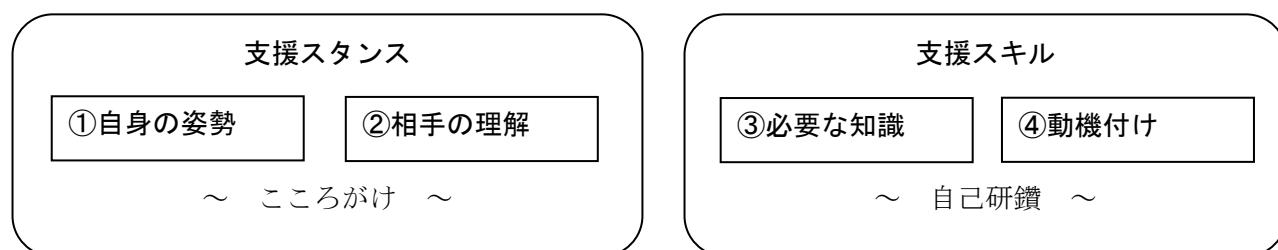
### (4) 支援専門家に対する期待

支援専門家には、仲間意識がある。一方、プライドも高く、ひとの意見を取り入れようとしない職人気質もあり、支援が我流になっている可能性も高い。事実、支援手法を学ぶ機会も限られている。

中小企業診断協会の各支部には、テーマを掲げた研究会があるが、地方では、支援手法を学ぶのではなく、情報交換や人脈作りを目的に運営されている支部も少なくない。

そうした中、経験豊かな支援専門家が、日ごろ心掛けていることで、ひとにも伝えたいことをご紹介頂いた。

### 理想とする支援専門家の資質



#### ①自身の姿勢

#### 支援専門家の意見

タイトル	理由・内容
事前準備は抜かりなく	一方的に自説を語るだけの専門家を時として見かけることがある。また、事前の準備を何らすることなく、“出たとこ勝負”のスタイルの方もまだ見かける。そのようなスタイルは無くしたいものである。
自らの説明力や説得力等スキルアップに励む	支援先企業の“レベルが低いから”プロジェクトや経営改善が進まないという言訳は通用しない。それを前提にした支援であり、むしろそのため自らの説明力や説得力等スキルアップに励むべきである。
自分のための支援にしない	相談者のためと言いながらも実態としては支援者側の「支援したい欲求」を満足するための支援が多い。自分のための支援にしないよう心掛ける必要がある。

#### ②相手の理解

タイトル	理由・内容
思いを大切にする	補助金獲得が目的になり、事業者の思いを忠実に把握する事が手薄になっていた場面も多々あった。
事情を考慮する	事業者の事情（体力、経験、ノウハウ等）を無視して、根拠なく『業界標準比較』を基に、問題点の特定をした事案も多々見受けられた。
相談者にあわせること	個別具体的なアドバイスをしてほしい。相談者に分からない専門用語は、使わないでほしい。だれが聞いても分かりやすい言葉で、相談者目線で話をしてほしい。相談者の悩みを深く理解するとともに、その相談者の身の丈にあったアドバイスをしてほしい。
相談者の理解度を確認する	相談者の理解度を確認して欲しいと思うことが多々ある。以前、つくってもらったプランとして持参されたものを見ると、身の丈にあっておらず、書いてある言葉の意味さえ理解されていないケースがある。

## ③必要な知識

タイトル	理由・内容
実務知識を有している	実務をどれだけ理解して支援しているかがポイント。
業界慣習にとらわれない	計画策定に関しては、旧態然とした業界慣行に囚われず、異業種のノウハウの助言が必要。
英語能力を身につける	最低限、海外関係の相談に乗り、支援するためには、取引に関係する「英語の能力」を身につけること。
海外取引の知識を身につける	通常の診断士の場合、「国内市場」に焦点を当てた診断を実施しているが、「グローバル化」の実態に即し、海外取引に関し、言語以外に、商習慣・文化・契約書式等に関する知識を持つておくこと。

## ④動機付け

タイトル	理由・内容
実行可能なアドバイス	相談者の事業規模、人材、資金力等の経営環境はさまざまである。いかに限られた環境の中で継続して実行可能なアドバイスが提案できるかが大事である。
具体的なアドバイスをすべき	抽象的な表現では実行につながりにくい。計画の全体像となるビジョンー戦略ー戦術の流れを意識しつつも、はじめの「第一歩」は踏み出し、その後勇気をもって次に進める支援を実施する必要がある。
飾られたままにされない	フォローアップに行くと、実現可能性の低いプラン、具体的な行動計画のないプランを見かけることがある。結果、作ったとき以外には一度も見たことがなく飾られたままになっており残念である。

## (評価・分析)

自分が心がけていることや日頃から研鑽を図っていることが述べられている。このことは、自らが効率的、かつ効果的な支援を行う上で、ポイントになる。

心掛けていることとして、相談に臨む前に準備することや、成果を出せないことをひとのせいにならないこと、自己満足にならないことなど自分自身の戒めや、押し付けでなく相談者の意向を確認すること、相談者を事情や立場を深く理解することなど、非常に参考となることが多い。

支援する上で、実務知識が、とりわけ大切であることや、実行に結びつけるための動機付けを、いかに図るかが重視されている。せっかくのアドバイスも、実行に移せなければ、期待される成果を生まないという考えでもあろう。

よい支援を行うためには、相手が求めることを知り、その期待に応えられるよう、日頃から研鑽を重ね、相談に臨む際にやるべきことをやる。そして行動を起こすよう、動機付けすることが必要と考えられている。

## 中小企業診断士が留意すべき事項

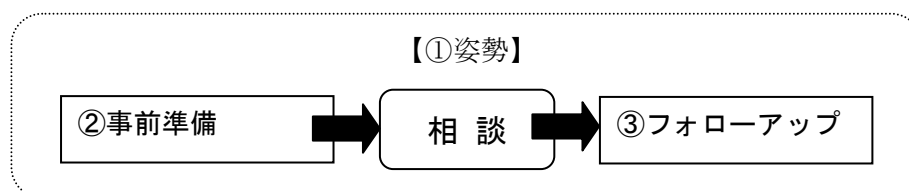
- ①相談前に準備することを決め、実行する
- ②どういう準備をするか、何を求めるか伝える
- ③支援成果の成否を相手のせいにしないこと
- ④実務知識をもつ。そのために体験してみる
- ⑤動機付けの方法を自分なりに持つ
- ⑥行動的か実行力があるかなど相手の性格を知る
- ⑦相談者の理解度を確かめる
- ⑧支援担当者の理解度を確かめる

## (5) 支援担当者に対する期待

支援専門家が、効率的で効果的な支援を行うためには、支援担当者の協力が必要である。

支援回数が制限されている以上、支援専門家は、自分の立場でできることの最善を尽くすが、その支援が最大の効果を発揮するには、事前準備とフォローアップが重要となる。

支援担当者の支援スタンスにばらつきがあることも事実であり、よりよい結果を生むパートナーとして、協力関係をより強化すべきである。



### ①姿勢

#### 支援専門家の意見

タイトル	理由・内容
当事者意識を持つ	案件は個々に様々な事情があり、前例踏襲ではうまくいかないことが多い。多面的に次案を見つめ、常に俯瞰して助言を頂けると良い。共に思い入れが過ぎてうまくいかないし、当事者意識が全くないと言うのも困る。
トータルコーディネーターとしての役割を果たして欲しい	相談者の課題を入口から出口までサポートするトータルコーディネーターとしての役割を果たしてほしい。支援機関自身が有能な専門家との連携を強化するとともに、支援機関が専門家同士をつなぎ仲介役となり、各専門家の情報を共有しフォローアップまでできる戦略的連携を強化してほしい。
必要のない計画を強いらさない	結果を求めるあまり企業が必要としていない計画を強いることがないようにしていただきたい。認定（補助金獲得のため）には、新規性が必要な施策が多いが本当に必要なものかどうかチェックするべき。
支援が偏る誤解を受けないように	人脈は重要であるが、「支援される企業が偏っている」との批判が出やすい傾向にあるので、注意してほしい。

### ②事前準備

タイトル	理由・内容
自らが課題を把握して派遣要請する	専門家派遣の際は、事前に巡回を行い、自らが企業の課題を明確につかんでおいてほしい。
準備して臨むよう要請する	専門家には十分準備をしてから臨むよう要請するとともに、事前に必要資料を送付するようにしてほしい。
ニーズを把握して上でマッチングして欲しい	限られた時間の中であれば、相談者と支援者のミスマッチは絶対避けなければならない、それぞれのニーズや特徴を的確に把握した上でマッチングして欲しい。
地域に根付いた情報を知りたい	地域に根付いた情報を伺うことがあり、支援上で役立つことも多い。そうした情報の収集・提供等を今後も継続したい。また支援を成果につなげるためにも相談者へのフォローアップは是非お願いしたい。
背景情報も相談者に伝えて欲しい	相談機会を有効なものにするためにも、事業者からの相談事項の伝言に終始するのではなく、その背景情報も併せて相談者へ伝えて欲しい。
何を支援するのか相談を持ちかけて欲しい	相談終了後のフォローアップ課題についても支援機関サイドから『何を支援するのか?』についての相談を持ちかけて欲しい。
海外取引に関する知識を持って欲しい	「グローバル化」の実態に即し、海外取引に関し、言語・文化・契約書式等に関する知識を持っておくこと。特に支援担当者は、日常「関係する駐日大使館」等との連絡を、密に維持しておくこと。

タイトル	理由・内容
フォローアップをして欲しい	相談者を導き、専門家を招聘した責任として、フォローアップをして欲しい。少なくとも専門家が接点をもつことが難しい中で、ほったらかしにされているというお客様がいてはまずい。うわさは広まる。
事業計画に沿ったフォローアップをして欲しい	事業計画をもっと大切に、作った時の労力、気持ちを持続させるべく、事業計画を活かすように、事業計画に沿ったフォローアップを心掛けて欲しい。計画とかい離れた場合は早期の段階で計画を見直して欲しい。

## (評価・分析)

期待することは、大きく3種類に分けられる。支援する上で、担当者として問題と感じる姿勢、また、相談の前後となる、事前の準備と、事後のフォローアップの励行である。

専門家に、すべてを委ねる支援のあり方が問題視されたことがあるが、当事者意識を持つことや、反対に思いを強く持ち過ぎないという適度な距離感が求められている。

事前に行って欲しいこととして、聞き取りにより相談のニーズや課題をある程度、把握しておくことや、背景となる情報をより多く提供してすることなどある。いずれも、時間短縮につながる。

また、すべてを初対面の専門家に委ねるのでなく、これまで支援してきた担当者の見解を告げて欲しいという意見もある。支援してきた経緯から、どういう結果を求めているかを把握したいところである。

いくらよいアドバイスを行い、どんなに立派な計画書を作成しても実行に移さなければ成果が生まれることはない。専門家は、継続した支援を前提にできないことから、事後を託すことになる。

そのため、事後のフォローアップを求める意見が多いが、どういう内容のフォローアップを要望をしているのか、また、その内容や方法が支援担当者に、理解されているのかといえ、充分な対応ができていないと考えられている。

## 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑨計画が必ず必要なのか、見極めること
- ⑩準備して欲しいことを決めること
- ⑪準備して欲しいことはこちらから示すこと
- ⑫相談に至った背景や周辺情報を尋ねること
- ⑬何を支援して欲しいのか担当者と共有すること
- ⑭どう支援すべきか、自分の考えをもつこと
- ⑮フォローアップの内容を決めること
- ⑯フォローの内容を伝え、理解度を確かめること

## 支援機関担当者が留意すべき事項

- ①特定の企業の支援に偏りすぎないこと
- ②補助金目的のための計画書を強要しないこと
- ③必要な情報を問うこと、提供すること
- ④支援に自分なりの考えをもつこと
- ⑤決められたフォローアップを実践すること

## 【期待】まとめ

ポイントは、4つにまとまった。

### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ①相談前に準備することを決め、実行する
- ②どういう準備をするか、何を求めるか伝える
- ③支援成果の成否を相手のせいにならないこと
- ④実務知識をもつ。そのために体験してみる
- ⑤動機付けの方法を自分なりに持つ
- ⑥行動的か実行力があるか相手の性格を知る
- ⑦相談者の理解度を確かめる
- ⑧支援担当者の理解度を確かめる
- ⑨計画が必ず必要なのか、見極めること
- ⑩準備して欲しいことを決めること
- ⑪準備して欲しいことはこちらから示すこと
- ⑫相談に至った背景や周辺情報を尋ねること
- ⑬何を支援して欲しいのか担当者と共有すること
- ⑭どう支援すべきか、自分の考えをもつこと
- ⑮フォローアップの内容を決めること
- ⑯フォローの内容を伝え、理解度を確かめること

### 効率的・効果的支援を進めるためのポイント

#### ■ 周到的な事前準備

- ①相談前に準備することを決め、実行する
- ②どういう準備をするか、何を求めるか伝える
- ③支援成果の成否を相手のせいにならないこと
- ④実務知識をもつ。そのために体験してみる
- ⑩準備して欲しいことを決めること
- ⑪準備して欲しいことはこちらから示すこと
- ⑫相談に至った背景や周辺情報を尋ねること
- ⑬何を支援して欲しいのか担当者と共有すること

#### ■ 的確な初期対応

- ⑤動機付けの方法を自分なりに持つ
- ⑥行動的か実行力があるか相手の性格を知る
- ⑨計画が必ず必要なのか、見極めること
- ⑭どう支援すべきか、自分の考えをもつこと

#### ■ 理解度の確認

- ⑦相談者の理解度を確かめる
- ⑧支援担当者の理解度を確かめる

#### ■ 責任ある事後対応

- ⑮フォローアップの内容を決めること
- ⑯フォローの内容を伝え、理解度を確かめること

#### ① 周到的な事前準備

よりよい支援は準備が肝心。まったく情報がない状態から、ある程度ニーズをつかむまで、それなりに時間を要する。準備すれば、その時間が短縮でき、仮説をもった状態で面談できる。

#### ② 的確な初期対応

スタートも肝心。人間は、第一印象で固定観念を持つ。ここでの失敗は、回復までかなりの時間を要するといわれる。迅速に相手の性格や考えを見抜くこと。そのための手法を持つことが必要となる。

#### ③ 意向・理解度の確認

支援は、相手のためにある。ただ、いくらよいアドバイスも、相手に伝わってなければ意味がない。行動に移されることもなく成果も期待できない。単に伝えるだけでなく理解されることが必要となる。

#### ④ 責任ある事後対応

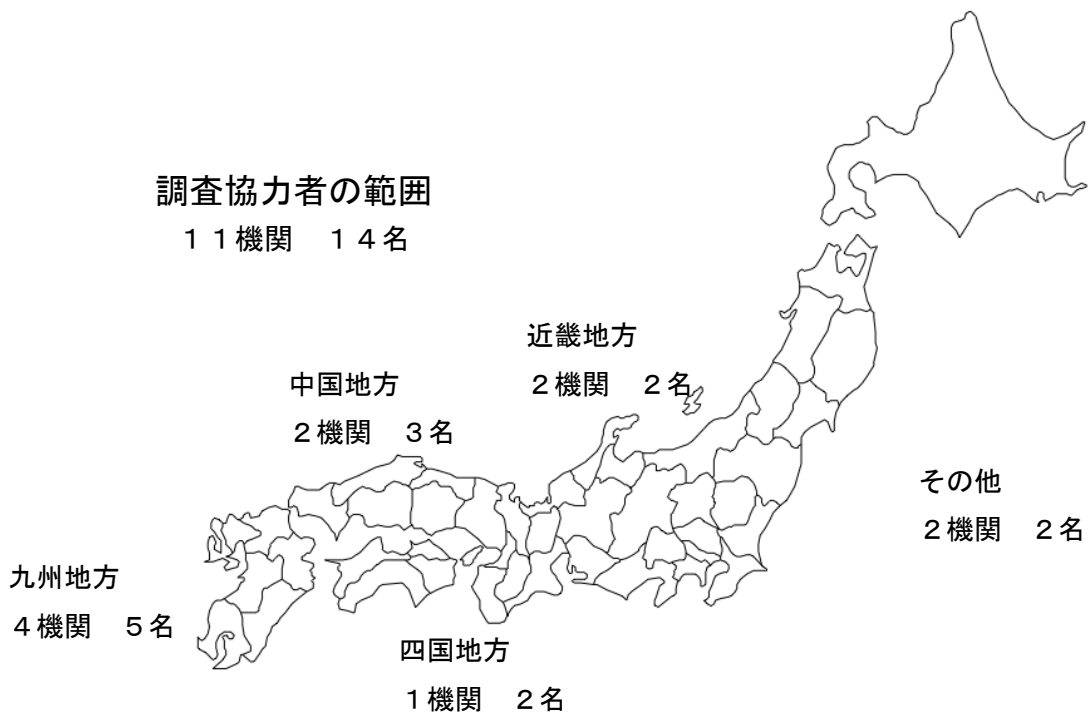
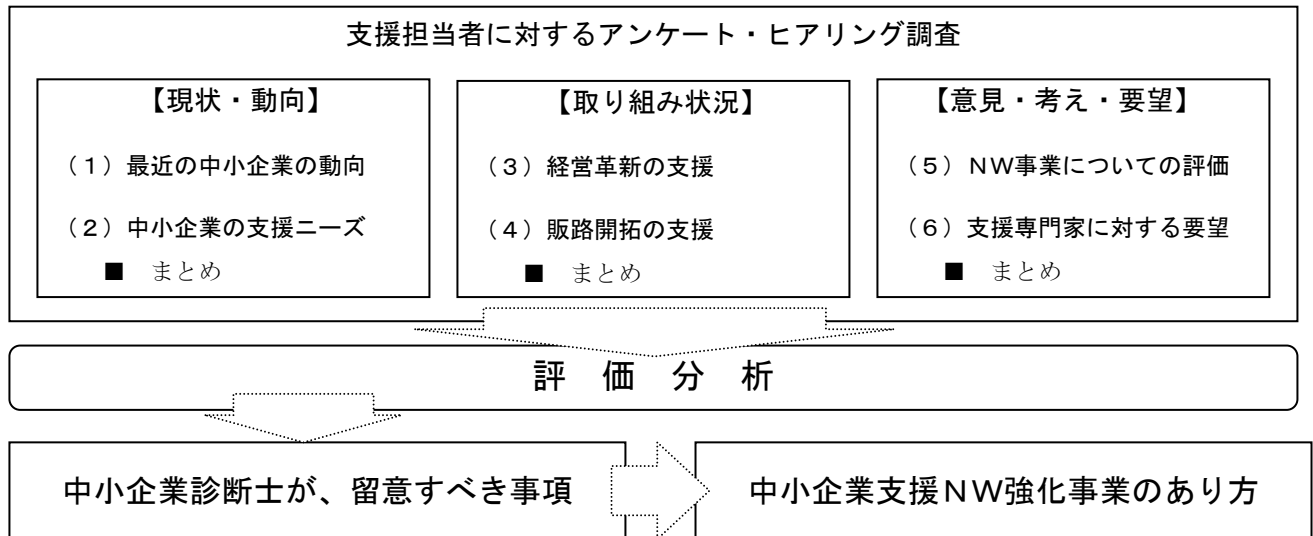
何をしてもよいかわからない。担当者は、そんな状態にあると考えてよい。担当者が不慣れであることを前提として、具体的に行って欲しいことを依頼したほうが担当者にとってもよい。

### 3. 支援担当者調査

#### ■ 調査・分析の方法

支援機関の考えを把握するため、9名に対してアンケート調査、5名に対してヒアリング調査を行った。各地域における中小企業の現状や取り組み状況を踏まえ、支援担当者が有する考えや要望をとりまとめた。なお、真の考えを聴取するため、所属がわからないように、地域名のみを記載している。

得られた情報に基づいて、事業を進めていく上で留意すべき事項を抽出し、事業を効率的、効果的に進めていく上で、取り組むべきことを、後述（第4章）する支援の進め方に反映させる。





## 【現状・動向】

### (1) 最近の中小企業の動向

支援機関の担当者から頂いたご意見

(近畿)

製造業については、震災の影響や電力供給の問題等で生産の落ち込みも見られたが最近では落ち着きを取り戻している。節電商品の需要が広がったこともあり、LED照明等の製造業では、生産量も増加し増産体制をとっている。

小売・サービス業については一部の節電商品等の販売は好調であったが、全体としては個人消費の低迷が続いている。

(中国)

2008年に緊急保証制度、2009年に金融円滑化法が施行された後、セーフティネット貸付が増加した。借入金の返済月額は縮減され、一時的には資金繰りに余裕が出たものの、通常運転資金においても10年償還の申込等、償還年数が長期化し、既往借入残高が減らないケースが多発している。

リスクを申し込む際、経営改善計画書を金融機関に提示するが、計画と実績が大幅に乖離することが多々ある。

これは計画書の精度にも問題があるが、経営者の改善に対する姿勢も大きな要因と思われる。

※金融円滑化法は、2012年3月で期限が切れる。急場しのぎをしてきた中小企業は言わば“倒産予備軍”であり、左記事業者からの相談が増加するものと思われる。

経営革新計画、経営改善計画など、言葉は変われど「実施計画」が必須である。

※金融円滑化法は、本調査終了後に延長が決定

(中国)

まだまだ収益が改善している企業は少なく、景気についても各企業が単独で努力をしても厳しい状況なので、自社内を改善していくしかないと思います。

そのためには、経営革新等に積極的に取り組む必要があり、やる気のある企業をしっかりと支援できる体制が必要だと思います。

(四国)

長引く景気の停滞や東日本震災による消費マインドの低下などにより、地域経済の落ち込み感があるなか、中小企業者ではこれまで通りの経営に対する不安から、新商品開発や販路開拓などの新規事業を模索している事業者が多い。

その動向からか、様々な支援施策や支援機関を活用したい、特に経営革新や雇用関連の助成金に対する問い合わせや活用方法の支援を望む声が多い。

(四国)

一部に震災による影響が見られている他、緊急融資実行済み企業の資金繰り相談件数が増加したように感じている。

(九州)

私どもの地域では、福岡に近いという地域性もあるのか創業相談が多いです。

それに連動するように新規開業が多く、県内商工会地区で軒並み会員が減少しているにもかかわらず、珍しく会員加入が増加しています。加えて経営革新に取り組む企業も増加しています。

現状のままでは、今後厳しくなることを予想し販路開拓に取り組む方、自分の夢を実現させたいもっと飛躍したい方に二分されているようです。

悪い動向として建設業（公共工事主体）の資金繰りが厳しくなってきたことを実感しています。

(九州)

新規事業に取り組みたいと考える企業、または、取組まざるを得ない状況にある企業が、依然より増加している気がします。相談件数も増加しています。相談の依頼は、企業が、企業を紹介するかたちで、始まるケースも多く、新規事業に関しての情報は、企業間の人間的（個人的）なネットワークを活用することで得られるのが現状です。

また、既存の商工会等という枠ではなく、真に関連した人間的なネットワークを築きたいと願う中小企業者が多くなってきたようです。

(九州)

震災の影響もあり、大半の業種は低迷しているが、業種によっては、売上が伸びている業種もある。特に建設業においては、県外、県内を相手にする事業所によって違いが見うけられる。県外まで工事を請け負う業者は伸びている。

また、当地区は、人口が伸びている地区であり、新規創業の相談、開業する店が多い。業種としては、飲食業、美容室等である。既存の事業所も新しい取り組みにチャレンジしたいとの意欲はあるみたいであり、ひとつのシーズを核に数社で協力し合い事業としていく傾向も見うけられる。逆に、営業不振により経営安定の相談も増えている。

(九州)

地方の中小企業の経営環境はいまだにたいへん厳しく、生き残りをかけた経営努力が必要不可欠です。そのような中で経営革新を勧める企業の掘り起しを進めていますが、そのニーズについては従前同様に高いものを感じます。

ただし、経営革新に対する積極性といった意味からは若干低下しているようなところが見られ、さらなる周知・認識強化の徹底を感じます。

## (2) 中小企業の支援ニーズ

### 支援機関の担当者から頂いたご意見

(近畿)

地方の経済状況は、長期間にわたって厳しい状況が続いており、給与所得が伸び悩み中、個人消費の低迷も続いており、特に小売・サービス業については売上げの減少や資金繰りの相談案件が増加している。

また、従業員数も10名以上の地域では中堅的な企業で、業歴も30年以上と老舗企業の相談が多く、経営内容についても非常に厳しい状況といった案件が目につく。

経営が比較的安定した企業においては、後継者への事業承継に係る相談も増加している。

(中国)

中小企業の多くは、現状打開するための考えがあるものの、ユーザー、ステイクホルダーに賛同を得るためのプランニングを不得手にしている。

経営者の考えをスキーム化、フロー化などの「可視化」することはニーズ対応の1つとなっている。

中小企業者からの顕在化されたニーズ(ex.資金調達、補助金活用 etc)に対応することは勿論のこと、そのニーズを掘り下げて多面的かつ継続的な支援を展開することで支援機関への相談需要は増加する。

(中国)

売上増加のための販路開拓等、取引先の斡旋および、資金繰りが改善するような経理・税務などの具体的な提案を求めていると感じています

(四国)

顕在的なニーズとしては、新商品の開発などの経営革新、新たな販売先探しやHP、SNS等のITを活用した販売方法へのセミナー開催や個別相談、各種補助金の活用方法への支援要望が多い傾向がある。

潜在的(事業者が気づいていない)なニーズとしては、企業や商品の強みの棚卸しからの方向性明確化やターゲットの絞り込みと提供する価値の整理など戦略的思考能力の向上など販売手法の前段階の重要性をご理解頂くこと。

(四国)

再生支援など資金繰りに関する支援が増加している一方で、経営革新支援の要請も多い。

(九州)

建設業等の事業の転換等が、求められる企業の新事業分野への進出に関する相談が増えています。

企業は、経営革新等の具体的なメリットを求めたいという考えが強く、そのための支援を求めるケースが多いようです。

私どもが、技術指導から事業計画の指導等、一連のスケジュールを提案すると「意外な」という顔をされます。

企業は、速効性のある支援を強く求めています。

(九州)

販路開拓、経営革新に関する相談が増えています。

取組むきっかけも販路開拓目的が多く、そのための支援を求めるケースが多いようです。

経営革新に取り組む具体的なメリットについて最初に聞かれます。(速効性のある支援を求めているからでしょう)。

3年後のあるべき姿をきちんと計画策定こそ一番のメリットだと説明すると意外に思われますが、金融機関の信用を得るには、今後きちんと示せる計画をつくる必要があることを説明すると納得されます。

(九州)

創業については、店舗、広告・情報、金融、雇用、事業計画等の一連の流れで支援している。

飲食業においては、接客、メニュー開発等の技術指導も含め具体的に行っている。

問題は、事業所が新商品、製品を作ったが、どこに？どのように？と販路開拓の相談があった場合の対応である。

販路拡大の支援に当機関は弱いと感じられる。今後は益々求められる支援かと思われる。

また、経営安定の相談も増えてきており、返済計画を作り金融機関と交渉を行っている。その時に大事なのが、経営革新計画になる。

事業計画を作成し、事業主の考えが明確になることが金融機関の信用を得られる傾向にある。

創業と経営革新を含む経営安定に力を入れていきたい。

(九州)

通常の経営相談については、資金繰り対策など短期的な経営改善についての相談がほとんどです。

NW事業に関しては、経営計画の作成といった中長期的なビジョン作りに対する支援ニーズが多く、その中から経営革新申請企業の掘り起しを行っています。

最近の傾向として農業に関する(農商工連携、六次産業)についての相談も結構あります。

## 最近の中小企業の動向と支援ニーズの分析評価

調査の結果に基づき、中小企業診断士等支援専門家が留意すべき事項を抽出する。

重要と思われる記述を要約したところ、①改善意欲と姿勢、②支援を受けるメリット、③支援の範囲、④顕在化した支援ニーズ、⑤潜在的な支援ニーズ、⑥建設業の対策、⑦人的ネットワークと、7種の分類ができた。

### ①改善意欲と姿勢

- ・経営革新を勧める企業の掘り起しを進めているが、そのニーズについては従前同様に高い
- ・ニーズは高いが、以前に比べ経営革新に対する意識や積極性に衰えが感じられようになった
- ・経営改善計画書の精度とともに、経営者の経営改善に対する姿勢に大きな問題がある
- ・地域では中堅的な企業で、業歴も30年以上と老舗企業が非常に厳しくなっている
- ・急場しのぎをしてきた中小企業の倒産を回避するには、「実施計画書」が必要である

(評価・分析)

経営革新に対するニーズは高いが、取り組み意識や積極性に衰えが感じられるようになっている。

経営改善に対する経営者の姿勢に問題がある。また、中堅老舗企業の経営が特に厳しくなっており、倒産回避のための事業計画書を作成する必要があると感じられる。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ①事業計画書を作成するスキルをもつこと。
- ②経営者の改善意欲を喚起させることができること。

### ②支援を受けるメリット

- ・新事業分野への進出に際し、経営革新等の具体的なメリットを求めたいという考えが強い
- ・即効性ある支援が求められ、経営革新の取り組むメリットを最初に聞かれる
- ・金融機関の信用を得ることのメリットを説明すると経営革新計画の必要性を納得される
- ・技術指導から事業計画の指導等、一連のスケジュールを提案すると「意外性」に好感を持たれる

(評価・分析)

具体的に、即効性あるメリット（補助金や低利融資等）が求められる。支援のメリットを可視化する必要がある。一方、可視化できる金融面でのメリット等には限界があるため、取り組むことの意義や価値が理解されるよう説明することが求められる。これは、支援専門家が説明するだけでなく、支援担当者が説明する際にも、メリットやスケジュールが示すことが必要である。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ③計画作成を含む支援のメリットが説明できること。
- ④支援する手順やスケジュールが示すこと。

### ③支援の範囲

- ・ 支援施策や支援機関を活用、経営革新や雇用関連の助成金に関する支援を望む声が多い
- ・ 事業計画を作成し、事業主の考えが明確になることが金融機関の信用を得られる傾向にある
- ・ 経営が比較的安定した企業においては、後継者への事業承継に係る相談が増加している

(評価・分析)

支援機関を活用する機運が高まっているが、新規事業にかかるもののみでなく、雇用に関連する助成金を活用したい要望が増え、こうした知識を有する必要がある。不振企業では事業計画を策定することで、金融機関の信用が高まる傾向にあり、安定企業においても事業承継に関する相談が増えている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑤雇用に関連する助成金の知識を持つこと
- ⑥事業承継に関する知識を持つこと



自社の取り組みを紹介する経営者



多数の参加が得られた交流会

### ④顕在化した支援ニーズ

- ・ 相談内容は、今後、厳しくなることを予想しての販路開拓と自分の夢の実現に二分されている
- ・ 経営計画の作成といった中長期的なビジョン作りに対する支援ニーズが多い
- ・ 経営に対する不安から、新商品開発や販路開拓などの新規事業を模索している事業者が多い
- ・ 最近の傾向として農業に関する農商工連携、六次産業化についての相談も増加傾向ある

(評価・分析)

求められる支援ニーズは、販路開拓や夢の実現に向けたビジョンや経営計画づくりである。不安を持つ経営者は、新商品開発や販路開拓などの新規事業を模索している。また、農業に関する相談も増えている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑦販路開拓などの新規事業が提案できること
- ⑧農業に関する知識も求められている

### ⑤潜在的な支援ニーズ

- ・顕在化されたニーズのみでなく、潜在的なニーズに対応することで相談需要が増える
- ・経営者の考えをスキーム化、フロー化などの「可視化」することはニーズ対応のひとつ
- ・企業や商品の強みの棚卸しから方向性の明確化やターゲットの絞り込みといった提供価値の整理
- ・戦略的思考能力向上や販売手法の前段階の準備等、事業者が気づいていない潜在的ニーズがある

(評価・分析)

相談を受けてから相談が始まるのではなく、こちらから投げかけることで問題に気づいてもらうという前向きな支援担当者も多い。頼まれないとしても、関心を持たれることは、考えの可視化、戦略の立案、販売の準備などがある。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑨イメージの鮮明化を図る可視化ができること
- ⑩戦略立案や販売準備等のアドバイスができること

### ⑥建設業の対策

- ・公共工事主体の建設業の資金繰りが厳しくなっていることを実感している
- ・建設業すべてが悪いのではなく、地域に固執せず、県外まで工事を請け負う業者は伸びている

(評価・分析)

かなり資金に窮する建設業が増えている反面、県外に参入するなど業績を伸ばしている企業もあるなど、建設業界の二極分化が進んでいる。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑪建設業の新事業展開がアドバイスできること
- ⑫建設業以外の新規事業が提案できること

### ⑦人的ネットワーク

- ・どこに？どのように？と販路開拓の相談があった場合の対応に、支援機関は弱い
- ・既存の商工会等という枠ではなく、真に関連した人的ネットワークが求められている
- ・相談の紹介も新規事業に関する情報も、企業間の人的ネットワークよりもたらされる
- ・新たな動きとして、ひとつのシーズを核に数社で協力し合い事業としていく傾向も見られる

(評価・分析)

支援機関は、具体的なひとの紹介はできないが、支援機関の枠を超えた人間的つながりが求められており、支援機関より、むしろ企業間の情報が有益なものとなっている。そのためアドバイスだけでなく、人的ネットワークの形成を促進することも支援といえる。数社で協力して、新しいことに取り組む動きもあり、人的ネットワークの形成に対する相談者の期待は大きい。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑬人的ネットワーク形成に寄与すること
- ⑭人的ネットワークによる取り組みを促進すること

## 【現状・動向】まとめ

ポイントは、4つにまとまった。

### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ①事業計画書を作成するスキルをもつこと
- ②経営者の改善意欲を喚起させることができること
- ③計画作成を含む支援のメリットが説明できること
- ④支援する手順やスケジュールが示せること
- ⑤雇用に関連する助成金の知識を持つこと
- ⑥事業承継に関する知識を持つこと
- ⑦販路開拓などの新規事業が提案できること
- ⑧農業に関する知識も求められている
- ⑨イメージの鮮明化を図る可視化ができること
- ⑩戦略立案や販売準備等のアドバイスができること
- ⑪建設業の事業展開がアドバイスできること
- ⑫建設業以外の新規事業が提案できること
- ⑬人的ネットワーク形成に寄与すること
- ⑭人的ネットワークによる取り組みを促進すること

### 効率的・効果的支援を進めるためのポイント

#### ■ 支援への誘導

- ②経営者の改善意欲を喚起させることができること
- ③計画作成を含む支援のメリットが説明できること
- ④支援する手順やスケジュールが示せること
- ⑬人的ネットワーク形成に寄与すること

#### ■ 対応すべき提案

- ⑦販路開拓などの新規事業が提案できること
- ⑪建設業の事業展開がアドバイスできること
- ⑫建設業以外の新規事業が提案できること
- ⑭人的ネットワークによる取り組みを促進すること

#### ■ 必要なスキル

- ①事業計画書を作成するスキルをもつこと
- ⑨イメージの鮮明化を図る可視化ができること
- ⑩戦略立案や販売準備等のアドバイスができること

#### ■ 必要な情報

- ⑤雇用に関連する助成金の知識を持つこと
- ⑥事業承継に関する知識を持つこと
- ⑧農業に関する知識も求められている

#### ①支援への誘導

案件発掘が課題となっている。そのため、相談案件の掘り起こしに力を貸して欲しい。誘導するためには、何のメリットがあるのか、どんな内容なのかを、細かく説明する必要がある。

#### ②対応すべき提案

相談ニーズに対応して欲しい。相談者は、何を相談してよいかわからない場合もあるが、概して、現状に満足していない。そのため、興味ある話題を示し、関心を高めてもらいたい。

#### ③必要なスキル

経営をよくする支援をして欲しい。局部的でなく戦略的で夢が持てるような内容が望ましい。話で終わるのでなく、記憶に残るよう書面化は必須である。できれば、計画書を作成してもらいたい。

#### ④必要な情報

ある程度、勉強しておいて欲しい。専門外のことを聞かれても、専門外だからといわず、ニーズのあるものに関しては、最低限の学習をして欲しい。雇用、建設業、事業承継がキーワードである。

### (3) 販路開拓支援の取り組み状況

#### 支援機関の担当者から頂いたご意見

#### ①商談会、展示会関連

(中国)

県の産業振興財団の主催する販路開拓商談会への参加を促したりし、積極的に自社をPRできる場を提供している。

(四国)

当所の販路開拓支援については、販路開拓セミナー、バイヤー招聘セミナー、個別相談による販路開拓の進め方などのご理解をいただきながら、9月の大商「買いませ！」2月の「ビジネスフェア中四国」への出展を一連で支援している。

経営の見直しを進めるために、一手法からのアプローチとしての販路開拓支援を実施している。

今後は、HPの活用で、「バイヤーズガイド」コーナーを設け、バイヤーとのネットワークの拡大を図る。

(九州)

特産品コンクール等へ出品(4事業所)各種団体、デパートが開催する物産展、マッチングフェア、パイロット販売に出展し販路開拓を行った。(5事業所)

上記を行うに当たりエキスパート事業を使い、パッケージデザイン、ロゴ、チラシ等の専門家指導を行った。

料理の専門家をお願いし料理の味付け、材料、調理等の技術指導を行った。

無料で行うマスコミを使ったPR方法や、ソーシャルネットワークを使ったPR方法を指導している。

(九州)

県流通課との関係を密にしており、県主催の「販路拡大個別相談会」「モニタリング事業」等情報提供を行い積極的な参加を促しています。

成果としては福岡県内高級スーパーの催事(〇〇県フェア)に出展が決まりました。

また、全国商工会連合会が主催する物産展やカタログギフト等への情報提供を行い販路拡大支援に努めています。

(出展者も増えています)

(九州)

地域の金融機関の実施するマッチングフェア等や特産品コンクール等へ出品し、入賞するなどして、販路が開拓されました。

また、県のトライアル発注制度に応募し、採択を受け、そこから販路が生まれたケースがあります。

(九州)

全国連、県連等が実施する特産品コンクール等への出展を周知しています。

また、個別に販路開拓指導として、NW事業を活用して販路紹介等を行い、販路が生まれたケースもあります。

#### ②支援方法、内容

(近畿)

経営革新計画承認企業も増えてきているが、目に見えて企業収益の改善が図れている事業所はそれ程多くない。

新商品や新サービスの販路開拓について具体的な提案方法等についての継続的な支援を必要と考えております。

NW事業とは別に、経営革新個別相談会毎月2日間の開催や商工会独自予算での専門家派遣事業を実施している。

(中国)

ユーザーの便益を無視した商品開発、取引先の便益を無視した販路開拓は期待するような結果がうまれない。

ユーザーの便益を無視した商品の販路開拓支援には苦慮する。

事業者に加え、我々支援機関も商流をもっと学ばなければならない。

(四国)

NW事業の専門家派遣や機構の販路開拓相談会等を用いながら販路想定を行い、事業概要書・商品規格書の作成を支援し、実行にかかる手順や内容を整理する。

販路開拓セミナーや、バイヤーセミナー、展示会セミナーの開催や、展示会紹介も併せて実施している。

### ①商談会、展示会関連

- ・ 県財団主催の販路開拓商談会への参加を促したりし、積極的に自社をPRできる場を提供
- ・ 成果としては福岡県内高級スーパーの催事（〇〇県フェア）に出展が決まりました
- ・ 県のトライアル発注制度に応募し、採択を受け、そこから販路が生まれたケースがあります
- ・ 個別に販路開拓指導として、NW事業を活用して販路紹介等を行い、販路が生まれたケースあり
- ・ 無料で行うマスコミを使ったPR方法、ソーシャルネットワークを使ったPR方法を指導

#### （評価・分析）

販路開拓の支援は、商談会、展示会への出展や制度への応募が主となっている。NW事業を活用した販路紹介など個別にアドバイスするものや、より具体的なPR方法の説明がなされている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ①個別に紹介できる販路を持つこと
- ②より具体的なPR方法ができること



セミナーは、講演型から実習型、実践型に移行している。

### ②支援方法、内容

- ・ 経営の見直しを進めるために、一手法からのアプローチとしての販路開拓支援を実施している
- ・ 販路想定を行い、事業概要書・商品規格書の作成を支援し、実行にかかる手順や内容を整理する
- ・ 新商品の販路開拓について具体的な提案方法等についての継続的な支援を必要と考えております
- ・ 承認企業も増えてきているが、目に見えて企業収益の改善が図れている事業所はそれ程多くない
- ・ 事業者に加え、我々支援機関も商流をもっと学ばなければならない

#### （評価・分析）

販路開拓支援は、経営の見直しを図る糸口と位置づけているひともある。実行にかかる資料作成や手順や内容を整理を継続して支援する必要がある。経営革新の承認を受けても、あまり成果が感じられていない。その理由は、販路開拓がうまく進んでいないことが大きな理由との見方もある。支援する担当者側の知識不足、経験不足も指摘されている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ③販路開拓の資料作成の支援ができること
- ④販路開拓に取り組む手順や内容が助言できること。



#### (4) 経営革新支援の取り組み状況

##### ①案件発掘

##### 支援機関の担当者から頂いたご意見

(近畿)

NW事業を活用し経営革新計画の策定支援に取り組んでいます。

商工会独自予算や市役所からの助成金を活用し、経営革新塾の開催、経営革新個別相談会毎月2日間の開催、専門家派遣事業等により経営革新計画の承認支援に取り組んでおります。

(四国)

金融相談等、経営革新以外の相談から経営革新支援につながるケースが多くみられる。

ヒアリングだけに留まらず、環境分析、財務分析、業界分析、競合分析を行い、新規性、実現可能性を高めながら作成支援を行っている。

(九州)

昨年度、国の創業人材育成事業予算で経営革新塾を開催。本年度は、国の経営革新塾の予算が廃止されたものの、独自予算で経営革新塾を開催するなど経営革新の推進と取り組む企業の掘り起こしに努めています。

昨年度6件承認。本年度現在まで2件承認されています。

(九州)

平成23年度は、19企業の経営革新を支援、県に6企業の申請を行っています。

2企業が承認、2企業が差し戻し、現在、2企業が審議中です。

差し戻しは、経営革新の方向性の変更等が理由です。今年度中に、他に5企業の申請を行う予定です。

(九州)

平成23年度は、10月末現在で7企業が承認を受けており、3企業が県の審査中です。

年度内10件の承認を目標に、少しでも上積みするよう推進を図ります。

##### ②支援方法

(中国)

金融支援で金融機関と協議する機会が増えているが、商工団体等の支援機関は相談企業の発展のためにも金融機関と協調した支援業務を強化すべきと考えている。

金融機関は支援機関よりも金融実務には精通しているが、数値計画だけの改善計画書が中心となっている。

一概に言えないが、経営者の考えを可視化するノウハウは支援機関の方が場慣れしている。

支援企業の事業発展は両者が共通して望むこと。それぞれの特長を活かして今後も協調支援を展開していきたいと思う。

(四国)

管理職であるため、個人的に経営革新の個別支援はほとんどしていないが、当所としては、法承認を取る、取らないは別にして、経営力の強化には、意図した経営計画を立て、予実管理に基づくPDCAを回すことが不可欠との認識をしている。

これまでの支援経験から、経営計画の策定に向かう企業の多くは、セミナー開催などから個別相談（専門家派遣）を受ける傾向にあることから、積極的に個別相談へと導くためのアプローチを試みている。（例えば、セミナー開催時の事前面談を兼ねた専門家による個別相談や1社複数人参加の呼びかけなど）

##### ③フォローアップ

(九州)

今年度は経営革新承認企業が、支援の効果を実感できる成果を創出する取り組みを行います。

承認済み企業に対して、いかなる方法でフォローすることにより、成果が創出できるのか、仮説と検証を行うために専門家とも相談し独自にフォローアップシステムを構築し進めていくこととしています。

なお、9月には第一弾として専門家をお招きして全体勉強会を開催しました。

(中国)

経営革新計画立案において、既存事業と新規事業を勘案して策定するが、既存事業の大幅な業績ダウンにより計画した付加価値額をクリアすることが困難なケースが増えている。

新規事業が既存事業に代わって当該企業の基幹事業になるケースもあるかもしれないが、多くは既存事業あってこそ新規事業が成立するケースが多いのではないかと思う。

実施計画となり得る経営革新計画（経営改善計画含む）が重要だと思う。

#### ④ファンづくり

#### 支援機関の担当者から頂いたご意見

(中国)

今まで経営革新の説明をまじめに聞いてもらえない事業所も今年は、経営革新に取り組むようになり、徐々に自社を変えていく必要性が理解できてきたと思います。

相談件数も担当地区内で7件あり、内2件は今年度中に申請する予定です。また、他の事業所も継続して経営革新支援を積極的に行なっていこうと思います。

(九州)

ここ2年のテーマは、「商工会のファン作り」でやっています。

〇〇先生のおかげで、昨年22件の商工会加入（内、12件は創業と経営革新によるものです。）会員さんの商工会への偏見が少しずつ解消されてきました。

私が来たときは、商工会に対する期待感ゼロの商工会でした。（あくまでもイメージですが・・・）

本当の意味での頼れる（相談される）商工会にしていきたいと思っています。今後ともよろしく願いいたします。

(九州)

商工会のファン作りとして役立っており、会員さんが、創業を考えている人や事業で悩んでいる方を商工会に相談、加入するように勧めている状況である。大半の商工会が会員減の中、純増となった。

青年部員も昨年7名、今年度12名の増となり、イベントだけでない青年部が、事業者にも認められてきているものと思っている。

(九州)

熱心に取組む事業所が多い。県申請1件を行うが、許可の関係等で差し戻しとなる。

他事業所についても申請を行う予定だが、広域との連携が取れてなく時間が掛かっている。

すでに、事業を進めている事業所も多々あり軌道に乗っている。

経営革新支援を受けた事業所は皆喜んでおり、商工会に対する考え、認識が変わり、私どもにとっても喜ばしいかぎりである。



地域を越えたつながりを持ちたい経営者は多い 交流会の様子

#### ①案件発掘

- ・ 独自予算で経営革新塾を開催するなど経営革新の推進と取り組む企業の掘り起こしに努めている
- ・ 経営計画の策定に向かう企業の多くは、セミナー開催などから専門家派遣を受ける傾向にある
- ・ 金融相談等、経営革新以外の相談から経営革新支援につながるケースが多くみられる

(評価・分析)

セミナーは相談への誘導手段と位置づけられており、相談が生じて始めて評価される。そのため、相談につながる内容でのセミナーが期待される。金融相談など、セミナー以外でも案件発掘は可能である。相談者は、はじめから事業計画を作りたい訳ではない。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑤相談につながる話ができること
- ⑥継続支援に誘導できるアドバイスができること

## ②支援方法

- ・経営力の強化には意図した経営計画を立て、予実管理に基づくP D C Aが不可欠と認識する
- ・実施計画となり得る経営革新計画（経営改善計画含む）が重要だと思う
- ・商工団体等の支援機関は相談企業の発展のためにも金融機関と協調した支援業務を強化すべき
- ・金融機関は支援機関よりも金融実務には精通しているが、数値計画だけの改善計画書が中心

（評価・分析）

経営力強化には、計画づくりが不可欠と認識されている。また、経営革新計画は、実行に移される内容のものでなければならないとの指摘もある。この指摘は、反面そうではない計画書が作成される例が多いことを表している。金融機関とのつながりを強化する必要性が説かれている。

### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑦実施される計画書が作成できること
- ⑧金融機関とよい関係をつくる方法を知ること

## ③フォローアップ

- ・いかなる方法でフォローすることにより、成果が創出できるのか、仮説と検証を行う
- ・既存事業の大幅な業績ダウンにより、計画した付加価値額をクリアすることが困難

（評価・分析）

成果輩出のため、フォローアップの重要性が感じられているが、その方法は、いまだ模索中である。目標を達成するためには、新規事業だけでなく既存事業の業績にも目を配らなければならない。

### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑨フォローアップの方法を具体的に示せること
- ⑩既存事業の業績にも配慮すること

## ④ファンづくり

- ・今年は、経営革新に取り組むようになり、徐々に自社を変えていく必要性が理解できてきた
- ・会員さんが、創業を考えている人や事業で悩んでいる方を商工会に相談するように勧めている
- ・経営革新支援を受けた事業所は皆喜んでおり、商工会に対する考え、認識が変わっている
- ・本当の意味での頼れる（相談される）商工会にしていきたいと思っています

（評価・分析）

支援を受けた方の評価や満足度は高く、自社を変えていく必要性が理解され、会員が他の会員に相談を勧めるという、よい兆候が得られている。評価が高まったことをゴールとせず、次も相談される、頼れる支援機関となることが目指されている。

### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑪次も相談される支援ができること
- ⑫ひとに勧められる支援ができること

## 【取り組み状況】まとめ

ポイントは、3つにまとまった。

### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ①個別に紹介できる販路を持つこと
- ②より具体的なPR方法ができること
- ③販路開拓の資料作成の支援ができること
- ④販路開拓に取り組む手順が助言ができること
- ⑤相談につながる話ができること
- ⑥継続支援に誘導できるアドバイスができること
- ⑦実施されうる計画書が作成できること
- ⑧金融機関とよい関係をつくる方法を知ること
- ⑨フォローアップの方法を具体的に示せること
- ⑩既存事業の業績にも配慮すること
- ⑪次も相談される支援ができること
- ⑫ひとに勧められる支援ができること

### 効率的・効果的支援を進めるためのポイント

#### ■ 支援への誘導

- ④販路開拓に取り組む手順が助言できること
- ⑤相談につながる話ができること
- ⑥継続支援に誘導できるアドバイスができること
- ⑪次も相談される支援ができること
- ⑫ひとに勧められる支援ができること

#### ■ アドバイスの方法

- ②より具体的なPR方法ができること
- ③販路開拓の資料作成の支援ができること
- ⑦実施されうる計画書が作成できること
- ⑨フォローアップの方法を具体的に示せること
- ⑩既存事業の業績にも配慮すること

#### ■ つながり

- ①個別に紹介できる販路を持つこと
- ⑧金融機関とよい関係をつくる方法を知ること

#### ①支援への誘導

【現状・動向】においても求められている。支援の成果を求められているが、現実として件数も求められている。そのため、まずは、相談希望者を募ることが最優先とされている。

#### ②アドバイスの方法

相談者は、より実務的アドバイスを求めている。課題解決に向け、具体的に何をすればよいのかを知りたいと考えている。実務的で、相談者が相談にきてよかったと思える相談が望まれている。

#### ③つながり

つながりが、課題を解決することが多い。つながる方法を教えるよりも、すぐにつながり、課題を解決したいと願う声は多い。販売につながる先だけでなく、金融機関等とのつながりも含まれている。

## (5) NW事業についての評価

中小企業診断士等の支援専門家は、支援機関から依頼を受けて任にあたる立場にある。従って、制度の良し悪しを評価するのではない。

支援機関の担当者が感じる、よい面、悪い面を把握することにより、中小企業診断士が留意すべき点を見出すことが調査の目的である。このような趣旨が、必ずしも調査回答者に徹底できていないことから、表明された意見をそのまま取上げ、参考に資するものである。

：よいと感じること

支援機関の担当者から頂いたご意見

### ①専門家のアドバイスが得られること

(中国)

地区担当の指導員では解決できない場合など、専門家を利用できることは、相談者も制度利用の満足度も高い。また、担当指導員も直接専門家の提案方法などを見ることができ、スキルアップにもつながるところが良いと思います。

(四国)

課題解決に向けて、専門家を派遣することができ、より専門的で、具体的な支援が可能になること。事業者が抱える問題に対してアドバイザーを設置して外部の視点を加味して企業支援を考えることができること。アドバイザーが県下商工会議所に支援に入り、地域の経営指導員と一緒に企業支援に入ることができ、課題整理や取り組むべき内容の考え方や支援の進め方を学ぶ機会になっていること。

(四国)

形が変わったとはいえ、専門家派遣制度が残ったことは非常に有難いと感じている。  
OJTの視点がある面は非常に望ましいと感じている。

(九州)

専門家の支援を受けることができることが、相談者にとって、安心、自信へと繋がる。また、自分の想いが目に見える形(文書化)になることで、具体的に行動することができ、計画に基づいた行動がとれ、本人の迷いが解消され、従業員を含め事業所一丸となり目標に向かって進める。創業においては、開業するにあたり、相談者の不安や疑問点が解消され、開業後の失敗が軽減される。開業するかしないかの判断も事前にでき、創業予定者にとっても良い制度である。

(九州)

1 相談企業3回まで私たちでは対応が難しい高度専門的課題に対して専門家の方の指導を無料で受けられるということは、現場の指導員としてはとても有難い制度だと思います。  
経営計画のブラッシュアップやフォローなどで特に有効だと思います。

### ②NW事業のしくみ

(近畿)

昨年までの応援センター事業の場合、経営革新や新連携等の高度な課題解決の相談に限定されていた点が、比較的、相談内容については柔軟な対応が可能となり、経営改善等の案件についても対応が可能となった。

(中国)

地域連携拠点事業、中小企業応援センター事業は支援分野が特定していたが、NW事業はSAが支援の必要性を判断した上で着手できるので、事業者からの相談に対してフレキシブルに対応できるようになったのでは？

(九州)

支援する流れがはっきりしており、スケジュール管理が実施しやすい面があります。案件によって専門家派遣の実施を効率的に選別でき、無駄のない支援を行うことができます。また、回数等が明確化されていることから、支援対象者の意識向上が図られ、効果的に次の段階に進められ、結果(成果)を得られやすいと思います。

(九州)

相談者への支援のスケジュール(投入する専門家を含めて)を作成しやすく、このスケジュールを、相談者に強く意識させ、成果を確認しやすい制度であると思います。  
限られた枠を、ムダなく活用することで、次のステップに繋げることができるようです。

: よいと感じること

① 専門家のアドバイスが利用できること

- ・ 専門家を利用できることは、相談者も制度利用の満足度も高く、不安の解消にもつながっている
- ・ 自分の思いが目に見える形（文書化）になることで、具体的に行動することができる
- ・ 企業支援に入り、課題整理や取り組むべき内容の考え方や支援の進め方を学ぶ機会になっている
- ・ 現場の指導員としては、経営策定のブラッシュアップやフォローなどで特に有効と感じる

（評価・分析）

支援専門家のアドバイスを受けられる制度であることが、いちおう好感されている。役立つ内容は、不安の解消につながることで、また、具体的で実行に移される可能性が高まる助言である。支援担当者のみでは、不安の解消に至らない、文章化ができないとされ、そこに支援専門家の価値がある。さらに同席することで、自らの能力向上につながっていると評価されている。

**中小企業診断士が留意すべき事項**

- ① 不安の解消につながる助言ができること
- ② 具体的に行動できる計画書がつけられること

: よいと感じること

② ネットワーク事業のしくみ

- ・ 経営革新等の高度な課題解決の相談に限定されていたが、経営改善等案件も対応が可能となった
- ・ 支援対象者の意識向上が図られ、効果的に次の段階に進められ、結果（成果）を得られやすい
- ・ 支援する流れがはっきりしており、スケジュール管理が実施しやすい
- ・ 限られた枠を、ムダなく活用することで、次のステップに繋げることができる

（評価・分析）

高度な課題解決に限定されていた対象範囲が拡大したことで、使い勝手がよいと評されている。アドバイザー、専門家と段階を踏むことや、回数を制限することは、支援対象者の意識の向上につながるものと評価されている。スケジュールを管理しやすいという意見もある。

**中小企業診断士が留意すべき事項**

特になし



**この調査事業には、税理士も参加**

今後は、会計事務所も金融機関とともに、正式に中小企業支援機関と位置づけられる。

税理士も、効果的な経営支援を行うための手法が求められるようになってくる。

: よくないと感じること

支援機関の担当者から頂いたご意見

### ①派遣手続きに関すること

(—)

私は、現場の経営指導員でアドバイザーではないのですが、専門家派遣に関しては、事前に内部アドバイザー（県連担当指導員）が巡回訪問しなければならないとのこと。

その役割は、地元の経営指導員で十分だと思います。

またテーマが変われば、再度巡回して必要性をヒアリングしなければならない。

それと内部アドバイザーに相談があり、急に来てもらいたいことがあっても、事前にパソナに計画表を提出していないからダメだとのこと。

制度上柔軟性に欠けているのではないのでしょうか？

経済産業局が民間（パソナ）に管理を委託していることもおかしいのではないかと思います。

(—)

NW事業でのアドバイザーや専門家派遣は、企業支援の流れの中の一プロセスであるが、現況の事業のやり方では、意図した流れを作りにくい。

セミナー開催（一定の意識を持った事業者が集まり）個別相談（さらにやる気や悩みがある企業の特定）事業計画の策定（目標設定）、予実管理（P D C A）を意図して実施したいところ。

これらの一連の流れを円滑に行っていく事業間の連携した設計が望ましい。

例えば、セミナー参加者が即、講師の個別相談を受けることが難しいなど。

(—)

専門家派遣を行う全案件に巡回アドバイザーの事前面談が必要である点。経営指導員と専門家で対応していけばもっと多くの企業の課題整理ができると考える。

現状では巡回アドバイザーに会って、専門家に面談する手続きの流れであるため巡回アドバイザーの予定に制約を受けてしまう。

(—)

巡回アドバイザーが、途中で入ることは良いとしても、そこに職員が同行してスキルアップを行うというところが、どうもわかりません。私も職員は、そこでも時間をとられます。

流的に説明すれば、最初に職員が支援を求めている企業と出会い、支援の必要性を感じ、相談申込書を提出します。

次に、巡回アドバイザーと企業に同行、やっぱり支援が必要ですね、ということになり、後は職員さんが、専門家と直接に段取りして下さい、となります。

最後に、職員は専門家と企業に同行、支援の実際をみます。

スキルアップは、専門家との同行で、得られるわけです。

巡回アドバイザーは、可能な限り、単独で巡回すべきではないでしょうか。

巡回アドバイザーと同行する時間があつたら、次の支援先企業の巡回を行いたいものです。

相談者からみると、巡回アドバイザーが中途に入るシステムは、期間をおいた相談日の確定を困難にするようです。

これは、相談者側にも問題があると思いますが、中小企業者が、長期の行動計画を確定しづらい環境下にあるということ。

(—)

相談者は、不安を取り除き早めに判断したいと思っている傾向にある。

しかし、相談を受け、本人と面接し、巡回アドバイザーに連絡し、巡回アドバイザーと本人との面接のセッティングを行い、ヒアリングに同行し、専門家と本人との面接調整にはいり、支援となる一連の流れだが、巡回アドバイザーの部分が余分な気がする。

経営指導員でも十分に対応できる部分であり、相談者の負担も大きい。

（相談までに、同じことを何回も話さなければならないし、時間も取られる。スピーディーでない。）

(—)

巡回アドバイザーによる事前訪問は、専門家派遣の効率的な選別になると思いますが、逆に、明らかに専門家派遣を迅速に行いたい場合には時間的に遅くなる場合や手間がかかるという面があります。

そのような場合は、エキスパートバンク等、他の支援制度を活用する場合があります。

職員のスキルアップなど趣旨は分かりますが、巡回アドバイザーの介在をもっと柔軟にしてほしい面があります。

相談する側にも問題があると思いますが、迅速性といった面からの検討が必要かと思えます。

: よくないと感じること

支援機関の担当者から頂いたご意見

## ②回数制限に関すること

(―)

専門家派遣が3回までと限定されているため事業所によっては十分な対応が取れていないところも出てきている。  
また、経営革新計画等の具体的な成果を実現するためには、承認後のアフターフォローを行うことが重要であり、そういった点においても3回までの限定枠の緩和をしていただければと考えている。

(―)

SAの相談事業者への対応回数(3回)が限定されている点。  
相談者の本質的な問題を把握し、その解決策が3回でできるだろうか？  
ただ、SAの対応回数に制約、SAに対する支援証明書発行があるのは、地域連携拠点事業、中小企業応援センター事業の問題、例えば  
事業費(セミナー、専門家派遣) < 人件費(応援コーディネーター謝金等、応援コーディネーターの機能的役割が発揮されていなかったものだと思う。  
SAの資質がNW事業のキモになるのでは？

## ③事務処理に関すること

(―)

専門家を派遣するまでに必要な様式の枚数が約10枚。度が過ぎていると感じる。  
事務処理機関として民間企業に委託しておきながら、非常に膨大な量の提出書類が必要である。  
詳細な記載を求める点も不満。  
支援機関内部の巡回アドバイザーは、県下の支援機関の相談案件にすべて面談せねば専門家が派遣できず、動くたびに膨大な資料提出が必要となるのでは、使いにくいと言わざるを得ない。

(―)

現在の事業書類提出、承認の流れが、支援機関⇔委託機関⇔経済局となり、流れやスピードが遅くなる傾向がある。  
書類の種類も多く、書類作成にかかる時間を職員が取られてしまう。  
総じて、「地域連携拠点事業」の初年度のスキーム、国からの委託事業として、セミナー開催から専門家派遣、フォローアップまでの流れを支援機関のなかで企画、完結できるスキームが望ましいと考える

## ④その他

(実施体制に関すること)

〇〇県の場合、商工会連合会が支援機関のひとつとして参画し、県下の商工会の取りまとめを行ってきたが、今年度の事業においては、県連合会も商工会と同じ位置づけに置かれたため、県下商工会の取り組み状況が昨年以上に商工会によって開きができています。  
また、県内の取り組み状況も県連合会で把握が難しく、昨年に比較し活用状況が減少傾向にある。

(費用に関すること)

地域連携拠点事業、中小企業応援センター事業、NW事業に共通して改善すべきことは受益者負担を取らないこと。  
費用を負担してでも支援を望む事業者を増やすべきである。  
費用発生は、事業者にとっては一種の投資であり、支援機関にとっては相談者満足(CS)に応えるための有用性のある支援策立案の展開につなげる絶好の機会となる。

(国の評価に関すること)

国(政府かもしれない)は費用対効果を「支援の質<支援企業数」と解釈しているのか？支援策の情報提供、活用提案しても「第三者の言うことに耳を傾けない」事業者も多い。  
特定の企業しか支援策を活用していないのではなく、積極的に支援した方が望ましい事業者に注力していることを理解して欲しい。



: よくないと感じること

### ①派遣手続きに関すること

- ・事前に内部アドバイザー（県連担当指導員）が巡回訪問しなければならない
- ・巡回アドバイザーが中途に入るシステムは、期間をおいた相談日の確定を困難にする
- ・相談までに、同じことを何回も話さなければならないし、時間も取られる。スピーディーでない
- ・専門家派遣は、企業支援の流れの中の一プロセスであるが、現況では意図した流れを作りにくい

（調査・分析）

専門家の相談の前にアドバイザーが面談しなければならないルールが敬遠されている。相談日の確定が難しくなること、迅速に対応できないこと、何度も（といっても2度）同じ話をしなければならないことという企業側の不便が述べられている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

特になし

: よくないと感じること

### ②回数制限に関すること

- ・3回までと限定されており、事業所によっては十分な対応が取れていないところも出てきている
- ・相談者の本質的な問題を把握し、その解決策が3回でできるだろうか？

（調査・分析）

賛否両論あるが、現行、そのようなルールがあることは変えようがない。であるからこそ、限られた回数の中かで、より有益な支援を行う必要があり、進め方を工夫、改善する必要が生じている。

工夫次第で、これまで4回必要であったものを3回で終えることは不可能なことではない。その努力が、いま中小企業診断士にも求められている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ③3回で成果を輩出できる手法をもつこと
- ④効率や効果が高まる改善を行うこと

: よくないと感じること

### ③事務処理に関すること

- ・専門家を派遣するまでに必要な様式の枚数が約10枚。度が過ぎていると感じる
- ・国からの委託事業として、支援機関の中かで企画、完結できるスキームが望ましい

（評価・分析）

支援機関のみでなく、専門家の事務処理も確実に増えている。しかしながらルールなので致し方ない。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

特になし

：よくないと感じること

④その他

- ・ 県下商工会の取り組み状況が昨年以上に商工会によって開きができている
- ・ 費用を負担してでも支援を望む事業者を増やすべきである
- ・ 積極的に支援した方が望ましい事業者に注力していることを理解して欲しい

(評価・分析)

制度が変わったことで連合会が窓口でなくなったため制度を活用するところとしないところの差が開きつつある。真剣に相談されるひとのために、有料化に取り組むべきという意見もある。支援の評価は件数のみでなく、内容面でも評価して欲しいとの意見も寄せられている。

中小企業診断士が留意すべき事項

特になし

九州経済産業局

中小企業支援ネットワーク強化事業  
巡回アドバイザー実務マニュアル

平成23年4月

<目次>

I. 中小企業支援ネットワーク強化事業の概要・・・1

II. 巡回アドバイザーの業務・・・4

III. 巡回アドバイザーの活動・・・9

IV. その他の遵守事項（注意事項）・・・10

様式等・・・17

九州経済産業局

高度・専門的な課題とは？

- ◇ 本事業において、支援対象とする高度・専門的課題とは、「地域支援機関に持ち込まれた相談であって、当該支援機関のみでは対応困難な支援課題」と定義する。
- ◇ 支援機関指導員も、巡回アドバイザーの支援に同行してOJTを受けることによって支援能力の向上を図り、最終的には自ら高度・専門的課題へ対応するに足る能力の取得を目指す。
- ◇ なお、明らかに支援機関が対応できると考えられるものについては、巡回アドバイザーが支援機関指導員に対応させるものとする。

経済産業局 アドバイザーマニュアルより

## (6) 中小企業診断士等支援専門家に対する要望

### 支援機関の担当者から頂いたご意見

(近畿)

入口から出口までのアドバイスを期待しております。

中小企業診断士等の専門家の方に依頼するアドバイスは、どうしても単独の案件が多く、一回限りのアドバイスで終わってしまい、継続的にアドバイスをいただけるようになりません。

そのような状況もあり、最終的な成果に至らないことが多くあります。

中小企業支援の成果は、最終的に売上げの増加や収益の増加によってもたらされると思います。

販路を獲得していくための手法までを支援していく必要があると思います。

(中国)

最近、支援機関側の外部専門家への丸投げ姿勢が気になる。

評価の高い専門家の噂を聞き、専門指導前の準備をしないまま安易に打診している。

専門家の助言を求める前に、まず支援者として相談事業者に対してどのように考え、どのように支援したいのかを予めご確認頂きたい。

専門指導時に支援者に意見を求めてもらっても構わない。

何も考えていない支援(担当)者が専門家派遣に同行しても無意味である。

(中国)

実践的な指導が第一だと思います。

実際に企業が具体的な指針とすることができ、実践的にアクションに移せるような指導を望みます。

(四国)

支援企業の本来の「課題」や今後の支援の道筋などを、アドバイザーや支援機関職員と共有していただき、支援機関の職員が支援企業の方向性を明確に持てるようにご協力していただきたいと思う。

例えば、販路開拓の相談であっても、単にノウハウ(手段)提供するだけでなく、企業の強みや商品、素材の地域性、背景の棚卸しをどう考えたらいいのかを示唆していくことが、経営そのものの見直しに重要と考える。

(四国)

あるべき論、抽象的、概念的、展望的な話に留まらず、具体策にまで踏み込んだ助言をいただきたい。

特に再生支援先など資金繰りに窮した事業所に対しては、「その企業のできること」の範囲内での対策を講じていただきたい。

(九州)

やはり、課題は、販路開拓支援であると思います。

優れた商品の開発に努力する中小企業者の支えになるのは、成果物を評価していただき、その販路を支援いただける専門家の方であると思います。

専門家の方の中には、「販路は別物、困難なもの、自分で開拓するもの」と考えておられる方もいらっしゃるようですが、良いものをその価値のまま、全国規模で展開できる販路開拓こそが、私たちの地域に必要な専門家による支援であると思います。

(九州)

私どもでは指導できない事柄をより専門的な先生方に支援してもらえることは中小企業者にとってはありがたいことである。

私どもの勉強、情報収集が必要なのであるが、相談者の問題点に対してより適任な専門家に対する情報が知りたい。

エキスパート事業との併用により、数人の専門家をお願いする時に専門家の情報が必要になる。

同様な相談内容であっても、業種、事業規模等で適する専門家が違って来るような気がする。

また、専門家の支援方法についても知りたい。

先生により支援方法が違うのは当たり前であるので、どこまでの支援をされるのか知りたい。

(九州)

事業者・経営指導員にとって親身になって相談にのっていただける専門家であってほしいと思います。

われわれ指導員も一緒ですが、どんなにスキルが高い専門家であっても、メンタル面を含めたコミュニケーションがとれる方でないと支援効果は望めないのではないのでしょうか。

私の経験上専門家によって大きな開きがあるように感じます。

また、その場で話し合ったことを、最後にペーパーなりデータでいただける支援手法だと大変ありがたいです。

### ①事前の準備

- ・支援者として相談事業者に対してどのように考え、どう支援したいのかを予めご確認頂きたい

#### (分析・評価)

専門家は、必ずといってよいほど、これまで支援してきた経営指導員等担当者の要請によって派遣されるものであり、担当者には、意向がある。その意向を踏まえることなく支援した場合、たとえ相談者に支持されたとしても、それで充分とはいえない。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑤支援担当者の意向を踏まえること
- ⑥意向に沿えたか、確かめること

### ②支援手法

- ・販路を獲得していくために、入口から出口までのアドバイスを期待しております
- ・中小企業者の支えになるには、成果物を評価していただき、その販路を支援いただける専門家の方
- ・その場で話し合ったことを、最後にペーパーなりデータでいただける支援手法だとありがたい

#### (評価・分析)

局地的でなく、連続性、一貫性あるアドバイスが求められている。特に出口、いうなれば、販売の実現というところまでが期待されている。また、実際の商品や店舗をみる労をいとわず、現場をみて評価することや、アドバイス内容を文書にして、手渡すことが求められている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑦具体的な販売方法までもアドバイスすること
- ⑧実現をみて、評価したうえで支援すること

### ③支援する姿勢

- ・本来の「課題」や今後の支援の道筋などを、アドバイザーや支援機関職員と共有して頂きたい
- ・再生支援先に対しては、「その企業のできること」の範囲内での対策を講じていただきたい
- ・メンタル面を含めたコミュニケーションがとれる方でないと支援効果は望めないのではないかと

#### (評価・分析)

支援専門家がひとりで支援するのではなく、考えを示し、意見を聞きつつ、支援担当者と支援方法を共有して欲しいとの要望がある。実現可能性を踏まえることや、支援者としてのみでなく、ひとりの人間として支える包容力を持つことが期待されている。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑨支援方法を担当者と共有すること
- ⑩ひとりの人間として親身に接すること

#### ④ 専門家の情報

- ・ 私どもの勉強が必要なのであるが、相談者に対してより適任な専門家に対する情報が知りたい
- ・ 先生により支援方法が違うのは当たり前であるので、どこまでの支援をされるのか知りたい。

#### (評価・分析)

相談者に適した専門家を選ぶ上で、情報が少ないとの意見がある。ミスマッチを経験されることが多々あるものと推測できる。また、専門家を選ぶ上で、どのように支援するのか、具体的な提示がないとの不満がある。

#### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ⑪ 支援方法を具体的に提示できること
- ⑫ 支援機関に情報が届くこと

#### 参考：その他（自由意見）

#### 支援機関の担当者から頂いたご意見

#### ① 縦割りで、柔軟性に欠ける支援施策

##### (一)

中小企業支援NW強化事業に限ったことではないが、最近の支援施策は縦割り、かつ単独実施体制で、目指す成果の内容とその成果を上げるために必要なプロセスを考えられたものになっていないように感じられる。

課題テーマ別に支援プロセスは変わるものと考えているが、施策間の連携が取りづらい仕組みとなっている。

各々の課題テーマ別に取組みのプロセスが支援機関側で、工夫ができる（事業設計ができる）裁量を与えて頂けるような支援施策のあり方を考えてほしいと思う。

#### ② 気になる当事者意識

##### (一)

NW事業は、経営指導員の中でも巡回相談員は自分自身の関与する事業として考えるが、他の経営指導員は、他人事となる傾向があるように思われる。

特に、県庁所在地以外の商工会議所ではその傾向が強いように思える。

地域力連携拠点時代は、拠点として支援団体が参画し、事業展開に関与していたため当事者意識が強くみられたが、応援センター以降、その傾向は薄くなったように思われる。

余談だが、展望の話に特化し具体的にまで踏み込まない専門家と、具体的な戦術には長けているけれども戦略の部分に関与しない専門家の両極端に分かれる傾向があるように思われる。



#### 今後の展望を語る創業者

一般にプレゼンを苦手とするが、訓練を積むことで上達し、できることの必要性が感じられてくる。

自分の考えを伝える場を求めて、北九州市から、東京で開催された意見交換会に出席された。

## 【意見・考え・要望】まとめ

ポイントは、3つにまとまった。

### 中小企業診断士が留意すべき事項

- ①不安の解消につながる助言ができること
- ②具体的に行動できる計画書がつかれること
- ③3回で成果を輩出できる手法をもつこと
- ④効率や効果が高まる改善を行うこと
- ⑤支援担当者の意向を踏まえること
- ⑥意向に沿えたか、確かめること
- ⑦具体的な販売方法までをもアドバイスすること
- ⑧成果物を見て、評価したうえで支援すること
- ⑨支援方法を担当者と共有すること
- ⑩ひとりの人間として親身に接すること
- ⑪支援方法を具体的に提示できること
- ⑫支援機関に情報が届くこと

### 効率的・効果的支援を進めるためのポイント

#### ■ 支援手法の確立

- ④効率や効果が高まる改善を行うこと
- ⑦具体的な販売方法までをもアドバイスすること
- ⑪支援方法を具体的に提示できること

#### ■ 意思の疎通

- ⑤支援担当者の意向を踏まえること
- ⑥意向に沿えたか、確かめること
- ⑨支援方法を担当者と共有すること
- ⑩ひとりの人間として親身に接すること
- ⑫支援機関に情報が届くこと

#### ■ アドバイス方法

- ①不安の解消につながる助言ができること
- ②具体的に行動できる計画書がつかれること
- ③3回で成果を輩出できる手法をもつこと
- ⑧成果物を見て、評価したうえで支援すること

#### ①支援手法の確立

実務的な支援スキルを持って欲しい。より具体的に相談者が満足できるアドバイスができるよう、自らが努力し、相談に臨んで欲しい。自分達ではできない、高度なノウハウで対応して欲しい。

#### ②意思の疎通

十分に話し合っって欲しい。相談者のみでなく、支援担当者たる自分達の意見も踏まえて対応して欲しい。どうしたいのか聞いて欲しい、どう考えているのか伝えて欲しい。安心できる相談でありたい。

#### ③アドバイス方法

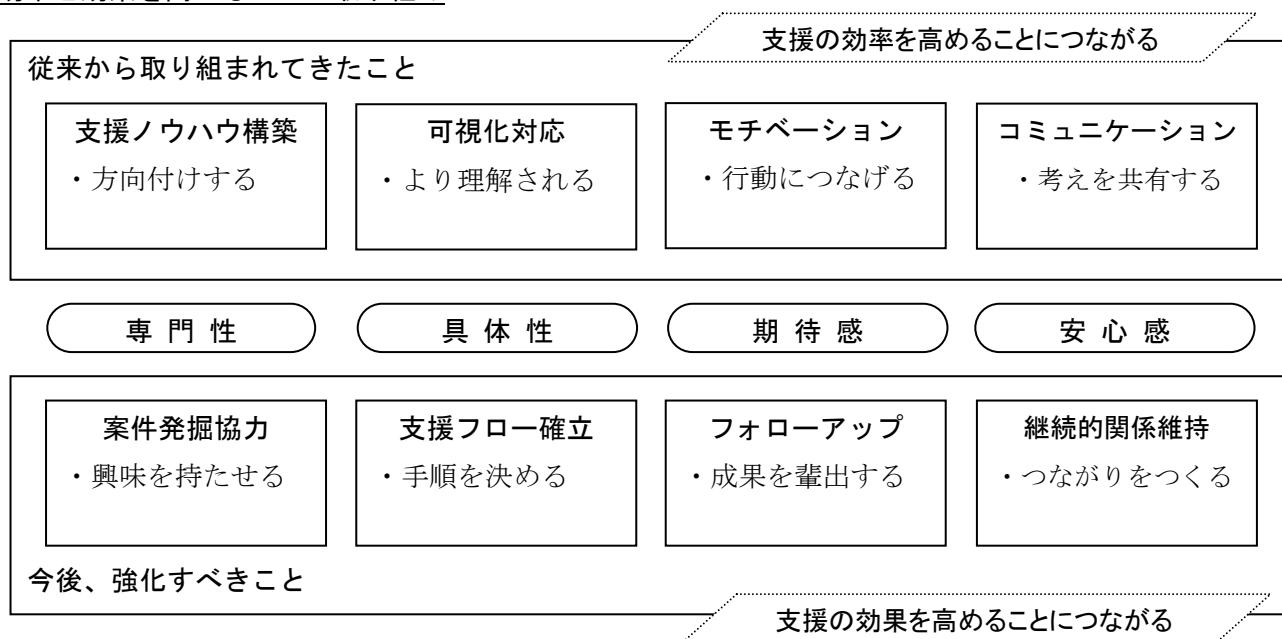
実のあるアドバイスを受けたい。相談時に抱えていた不安を解消し、将来に展望が持てるアドバイスと、その道筋となる計画書が欲しい。これを3回のアドバイスで行って欲しい。

## ■ 調査結果

中小企業支援ネットワーク強化事業は、支援専門家と支援担当者が一体となって取り組むものである。従って、両者は互いに協力しあって、よい支援を行うことが求められる。

本調査は、一般的なコンサルティングノウハウのあり方を求めたものでなく、この両者の役割分担がいかにあるべきかを考察するもので、その結果は以下の通りである。

### 効率と効果を高める8つの取り組み



#### ①従来から取り組まれてきたこと

支援は、いうまでもなく課題を解決することを目的としている。そのために、ヒアリングを行い、課題の明確化や目標設定などの検討を経て、実行計画をつくり、時には数値化することもある。

平成 11 年、経営革新支援制度創設以来、ビジネスプランを策定することが主流となっている。そのため、方向付け（支援ノウハウ）したものを、より理解されるようプランに落とし込み（可視化）、行動につながるよう啓蒙（モチベーション）し、その内容を、相談者、支援担当者、支援専門家が共有されている。その各々について、内容を再評価し、あるべき取り組みに変えていく必要がある。

#### ②今後、強化すべきこと

中小企業支援ネットワーク強化事業は、量的、質的な支援効果を求めている。これまで支援専門家は、支援機関から請われるまま、支援を担ってきたのみであったが、今後は相談件数を増やす取り組み（案件発掘）に協力し、支援内容をわかりやすく示す（支援フロー確立）ことで、成果を輩出することに貢献することが求められている。

支援成果輩出の喜びをわかちあうために継続的な助言（フォローアップ）を行い、さらに相談者が多く訪れるよう、ファンづくり（継続的關係維持）に貢献する取り組みを行う必要がある。

こうした取り組みは、支援専門家のみが行うのではなく、支援機関と連携して行われる必要がある。

### 【意見・考え】

#### ■ 先入観を持たない

- ① 3回のよい面に目を向けること
- ① 計画書を作成する目的を確認すること
- ② 最終的な要望を把握して臨むこと

#### ■ 範囲の設定

- ⑦ アドバイスの目的を時間軸でとらえること
- ⑧ できる範囲を示して了承を得ること
- ⑨ 行動面を重視し、数値計画まで求めないこと

#### ■ コンサルティングスキル

- ② 3回で、よい結果が出せる手段を持つこと
- ③ 方向性が定まっていない場合を想定すること
- ④ 複数でも実施可能な方法を見出すこと
- ⑤ 迅速にコミュニケーションを図る術を持つこと
- ⑥ フォローができない前提も想定すること

#### ■ 適切な引継ぎ

- ⑩ 未了の場合、的確に経営指導員に引き継ぐこと

### 【独自のノウハウ】

#### ■ 支援スタンスの確立

- ① 自分の支援スタンスを確立させる
- ② 自分の性格とニーズに即したスタンスとする
- ③ 自己内観型か主導型を決める
- ④ イメージ形成型か、検証型かを決める

#### ■ 意欲向上手法の確立

- ⑪ 相談の経緯、手続きを把握する
- ⑫ 相談者がどういう状態にあるかを知る
- ⑬ 相談意欲が湧くよう進め方を説明する
- ⑭ 経営者が興味をもつ話題や話法を持つ

#### ■ あせらないこと

- ⑤ スタンスに固執することなく、ニーズに沿う
- ⑥ 初回、どこまで取り組むかを決める
- ⑦ 課題を抽出することに固執しない
- ⑧ 2回目では、目標と課題を正確に把握する

#### ■ 求めること

- ⑨ これからの行動を正確に理解して頂く
- ⑩ 計画書にまとめるか説明重視か意向を聞く
- ⑬ よい相談ができるよう担当者に準備を求める

### 【期待】

#### ■ 周到的な事前準備

- ① 相談前に準備することを決め、実行する
- ② どういう準備をするから、何を求めるか伝える
- ③ 支援成果の成否を相手のせいにならないこと
- ④ 実務知識をもつ。そのために体験してみる
- ⑩ 準備して欲しいことを決めること
- ⑪ 準備して欲しいことはこちらから示すこと
- ⑫ 相談に至った背景や周辺情報をたずねること
- ⑬ 何を支援して欲しいのか担当者と共有すること

#### ■ 的確な初期対応

- ⑤ 動機付けの方法を自分なりにもつ
- ⑥ 行動的か実行力があるか相手の性格を知る
- ⑨ 計画が必ず必要なのか、見極めること
- ⑭ どう支援すべきか、自分の考えをもつこと

#### ■ 理解度の確認

- ⑦ 相談者の理解度を確かめる
- ⑧ 支援担当者の理解度を確かめる

#### ■ 責任ある事後対応

- ⑬ フォローアップの内容を決めること
- ⑭ フォローの内容を伝え、理解度を確かめること

### 支援専門家の意見から導き出した 中小企業診断士のやるべきこと

#### 【支援専門家の意見から導き出したやるべきこと】

#### ■ 支援スタンスの確立

- ② 自分の性格とニーズに即したスタンスを確立する
- ③ 自己内観型か主導型を決めること
- ④ イメージ形成型か、検証型かを決めること

#### ■ コンサルティングスキル

- ③ 方向性が定まっていない場合を想定すること
- ② 3回で、よい結果が出せる手段を持つこと
- ④ 複数でも実施可能な方法を見出すこと
- ④ 実務知識をもつ。そのために体験してみること

#### ■ 周到的な事前準備

- ⑩ 準備して欲しいことを決めること
- ⑪ 準備して欲しいことはこちらから示すこと
- ⑫ 相談に至った背景や周辺情報をたずねること
- ⑬ 何を支援して欲しいのか担当者と共有すること
- ⑬ よい相談ができるよう担当者に準備を求めること

#### ■ 先入観を持たない

- ① 3回のよい面に目を向けること
- ① 計画書を作成する目的を確認すること
- ② 最終的な要望を把握して臨むこと
- ③ 支援成果の成否を相手のせいにならないこと

#### ■ 意欲向上手法の確立

- ⑬ 相談意欲が湧くよう進め方を説明すること
- ⑭ 経営者が興味をもつ話題や話法を持つこと
- ⑤ 迅速にコミュニケーションを図る術を持つこと

#### ■ 的確な初期対応

- ⑥ 行動的か実行力があるか相手の性格を知ること
- ⑨ 計画が必ず必要なのか、見極めること
- ⑤ スタイルに固執することなく、ニーズに沿うこと
- ⑭ どう支援すべきか、自分の考えをもつこと

#### ■ 範囲の設定

- ⑥ 初回、どこまで取り組むかを決め、了承を得ること
- ⑩ 計画書にまとめるか説明重視か意向を聞くこと
- ⑧ 2回目では、目標と課題を正確に把握すること
- ⑦ アドバイスの目的を時間軸でとらえること
- ⑨ 行動面を重視し、数値計画まで求めないこと

#### ■ 理解度の確認

※番号に意味はない

- ⑦ 課題を抽出することに固執しないこと
- ⑨ これからの行動を正確に理解して頂くこと
- ⑦ 相談者の理解度を確かめること
- ⑧ 支援担当者の理解度を確かめること

#### ■ 責任ある事後対応

- ⑥ フォローができない前提も想定すること
- ⑬ フォローアップの内容を決めること
- ⑭ フォローの内容を伝え、理解度を確かめること
- ⑩ 未了の場合、的確に経営指導員に引き継ぐこと



### 【動向・ニーズ】

#### ■ 支援への誘導

- ②経営者の改善意欲を喚起させることができること
- ③計画作成を含む支援のメリットが説明できること
- ④支援する手順やスケジュールが示せること
- ⑬人的ネットワーク形成に寄与すること

#### ■ 対応すべき提案

- ⑦販路開拓などの新規事業が提案できること
- ⑪建設業の事業展開がアドバイスできること
- ⑫建設業以外の新規事業が提案できること
- ⑭人的ネットワークによる取り組みを促進すること

#### ■ 必要なスキル

- ①事業計画書を作成するスキルをもつこと
- ⑨イメージの鮮明化を図る可視化に対応できること
- ⑩戦略立案や販売準備などがアドバイスできること

#### ■ 必要な情報

- ⑤雇用に関連する助成金の知識を持つこと
- ⑥事業承継に関する知識を持つこと
- ⑧農業に関する知識も求められている

### 支援担当者の意見から導き出した 中小企業診断士のやるべきこと

### 【支援担当者の意見から導き出したやるべきこと】

#### ■ 支援への誘導

- ②経営者の改善意欲を喚起させることができること
- ③計画作成を含む支援のメリットが説明できること
- ④支援する手順やスケジュールが示せること
- ⑨フォローアップの方法を具体的に示せること

#### ■ 意思の疎通

- ⑤支援担当者の意向を踏まえること
- ⑥意向に沿えたか、確かめること
- ⑨支援方法を担当者と共有すること
- ⑩ひとりの人間として親身に接すること
- ⑫支援機関に情報が届くこと

#### ■ 対応すべき提案

- ⑦販路開拓などの新規事業が提案できること
- ⑪建設業の事業展開や新規事業が提案できること
- ⑭人的ネットワークによる取り組みを促進すること

#### ■ 必要なスキル

(期待感、安心感)

- ⑪次も相談される支援ができること
- ⑫ひとに勧められる支援ができること
- ①不安の解消につながる助言ができること
- ⑤雇用助成金、事業承継、農業の知識を持つこと
- ⑨イメージの鮮明化を図る可視化に対応できること

(具体性)

- ②具体的に行動できる計画書がつくれること
- ④販路開拓に取り組む手順が助言できること
- ③販路開拓の資料作成の支援ができること
- ⑦具体的な販売方法、PR方法が助言できること

#### ■ アドバイス方法

- ③3回で成果を輩出できる手法をもつこと
- ⑧実物をみて、評価したうえで支援すること
- ⑩既存事業の業績にも配慮すること
- ⑩戦略立案がアドバイスできること

#### ■ つながり

- ①個別に紹介できる販路を持つこと
- ⑧金融機関とよい関係をつくる方法を知ること
- ⑬人的ネットワーク形成に寄与すること

※番号に意味はない

### 【取り組み状況】

#### ■ 支援への誘導

- ④販路開拓に取り組む手順が助言できること
- ⑤相談につながる話ができること
- ⑥継続支援に誘導できるアドバイスができること
- ⑪次も相談される支援ができること
- ⑫ひとに勧められる支援ができること

#### ■ アドバイスの方法

- ②より具体的なPR方法ができること
- ③販路開拓の資料作成の支援ができること
- ⑦実施される計画書が作成できること
- ⑨フォローアップの方法を具体的に示せること
- ⑩既存事業の業績にも配慮すること

#### ■ つながり

- ①個別に紹介できる販路を持つこと
- ⑧金融機関とよい関係をつくる方法を知ること

### 【意見・考え・要望】

#### ■ 支援手法の確立

- ④効率や効果が高まる改善を行うこと
- ⑦具体的な販売方法までもアドバイスすること
- ⑪支援方法を具体的に提示できること

#### ■ 意思の疎通

- ⑤支援担当者の意向を踏まえること
- ⑥意向に沿えたか、確かめること
- ⑨支援方法を担当者と共有すること
- ⑩ひとりの人間として親身に接すること
- ⑫支援機関に情報が届くこと

#### ■ アドバイス方法

- ①不安の解消につながる助言ができること
- ②具体的に行動できる計画書がつくれること
- ③3回で成果を輩出できる手法をもつこと
- ⑧実物をみて、評価したうえで支援すること

<p>【支援専門家の意見から導き出したやるべきこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 支援スタンスの確立             <ul style="list-style-type: none"> <li>②自分の性格とニーズに即したスタンスを確立すること</li> <li>③受動的か主導的を決めること</li> <li>④イメージ形成型か、検証型かを決めること</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>今後の課題</b></p>	<p>【支援担当者の意見から導き出したやるべきこと】</p> <p style="text-align: center;"><b>今後の課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 支援への誘導             <ul style="list-style-type: none"> <li>②経営者の改善意欲を喚起させることができること</li> <li>③計画作成を含む支援のメリットが説明できること</li> <li>④支援する手順やスケジュールが示せること</li> <li>⑨フォローアップの方法を具体的に示せること</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 周到的な事前準備             <ul style="list-style-type: none"> <li>⑩準備して欲しいことを決めること</li> <li>⑪準備して欲しいことはこちらから示すこと</li> <li>⑫相談に至った背景や周辺情報をたずねること</li> <li>⑬何を支援して欲しいのか担当者とは共有すること</li> <li>⑭よい相談ができるよう担当者に準備を求めること</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>今後の課題</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンサルティングスキル             <ul style="list-style-type: none"> <li>③方向性が定まっていない場合を想定すること</li> <li>②3回で、よい結果が出せる手段を持つこと</li> <li>④複数でも実施可能な方法を見出すこと</li> <li>④実務知識をもつ。そのために体験してみる</li> </ul> </li> <li>■ 先入観を持たない             <ul style="list-style-type: none"> <li>①3回のよい面に目を向けること</li> <li>①計画書を作成する目的を確認すること</li> <li>②最終的な要望を把握して臨むこと</li> <li>③支援成果の成否を相手のせいにはしないこと</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 対応すべき提案             <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦販路開拓などの新規事業が提案できること</li> <li>⑪建設業の事業展開や新規事業が提案できること</li> <li>⑭人的ネットワークによる取り組みを促進すること</li> </ul> </li> <li>■ 必要なスキル (期待感、安心感)             <ul style="list-style-type: none"> <li>⑪次も相談される支援ができること</li> <li>⑫ひとに勧められる支援ができること</li> <li>①不安の解消につながる助言ができること</li> <li>⑤雇用助成金、事業承継、農業の知識を持つこと</li> <li>⑨イメージの鮮明化を図る可視化に対応できること (具体性)</li> <li>②具体的に行動できる計画書がつけられること</li> <li>④販路開拓に取り組む手順が助言できること</li> <li>③販路開拓の資料作成の支援できること</li> <li>⑦具体的な販売方法、PR方法が助言できること</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>深めること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 意欲向上手法の確立             <ul style="list-style-type: none"> <li>⑬相談意欲が湧くよう進め方を説明すること</li> <li>⑭経営者が興味をもつ話題や話法を持つこと</li> <li>⑮迅速にコミュニケーションを図る術を持つこと</li> </ul> </li> <li>■ 的確な初期対応             <ul style="list-style-type: none"> <li>⑥行動的か実行力があるか相手の性格を知ること</li> <li>⑨計画が必ず必要なのか、見極めること</li> <li>⑤スタイルに固執することなくニーズに沿うこと</li> <li>⑭どう支援すべきか、自分の考えをもつこと</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アドバイス方法             <ul style="list-style-type: none"> <li>③3回で成果を輩出できる手法をもつこと</li> <li>⑧実物をみて、評価したうえで支援すること</li> <li>⑩既存事業の業績にも配慮すること</li> <li>⑩戦略立案がアドバイスできること</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 範囲の設定             <ul style="list-style-type: none"> <li>⑥初回どこまで取り組むかを決めた承を得ること</li> <li>⑩計画書にまとめるか説明重視か意向を聞くこと</li> <li>⑧2回目では、目標と課題を正確に把握すること</li> <li>⑦アドバイスの目的を時間軸でとらえること</li> <li>⑨行動面を重視し、数値計画まで求めないこと</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>今後の課題</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>深めること</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 理解度の確認             <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦課題を抽出することに固執しないこと</li> <li>⑨これからの行動を正確に理解して頂くこと</li> <li>⑦相談者の理解度を確かめること</li> <li>⑧支援担当者の理解度を確かめること</li> </ul> </li> <li>■ 責任ある事後対応             <ul style="list-style-type: none"> <li>⑥フォローができない前提も想定すること</li> <li>⑮フォローアップの内容を決めること</li> <li>⑯フォローの内容を伝え、理解度を確かめること</li> <li>⑭未了の場合、的確に経営指導員に引き継ぐこと</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 意思の疎通             <ul style="list-style-type: none"> <li>⑤支援担当者の意向を踏まえること</li> <li>⑥意向に沿えたか、確かめること</li> <li>⑨支援方法を担当者とは共有すること</li> <li>⑩ひとりの人間として親身に接すること</li> <li>⑫支援機関に情報が届くこと</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>今後の課題</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>今後の課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ つながり             <ul style="list-style-type: none"> <li>①個別に紹介できる販路を持つこと</li> <li>⑧金融機関とよい関係をつくる方法を知ること</li> <li>⑬人的ネットワーク形成に寄与すること</li> </ul> </li> </ul>

## 第3章 支援のあり方

### 第3章 支援のあり方

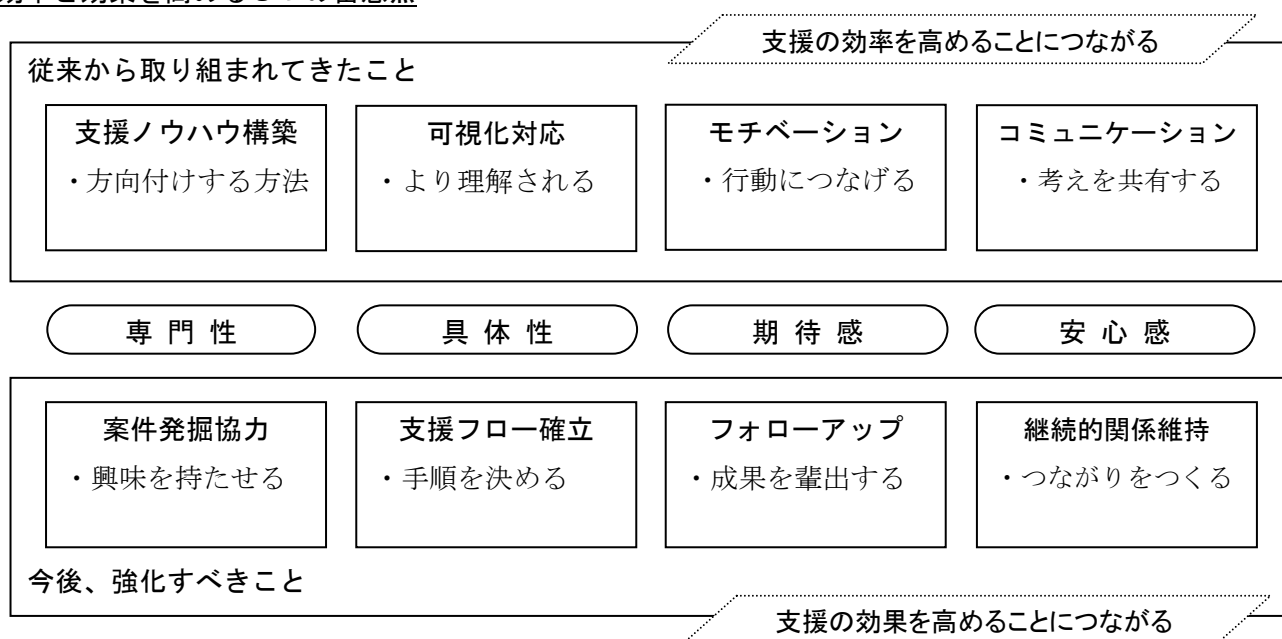
#### 1. 基本的な考え方

今後、取り組みを進めるにあたり、4つのキーワードが重要となる。

支援専門家は、単に問題解決能力が高いだけでなく、事業の円滑な遂行に寄与する存在でなければならぬため、支援担当者と連携して、公的施策を推進する役割を果たしていく必要がある。

いわゆる中小企業診断士と、経営コンサルタントの違いがここにあり、施策普及や本質的な中小企業支援に取り組むには、これまでと相違する観点での役割が求められている。

#### 効率と効果を高める8つの留意点



#### (1) これまでの公的支援の評価

※ヒアリング調査による。

##### ①先入観を持っている

「きてよかった」と感謝されることがある。これは裏返せば期待していなかったという気持ちの現れでもあり、どうせ無料だから、たいしたことはないであろうと支援を受けたことが無いひとは感じている。

##### ②決して高くない信頼度

経営コンサルタント（中小企業診断士とはいわない）は、理想的なことをいう！ 通りいっぺんの机上の空論ばかりだ！ 商売をしたこともなくせに！ と、多くが抵抗を持って接している。

##### ③実は、求められている

アドバイスに責任をもたない。そのためコンサルタントは信用できないという声は多い。その場限りの無責任な関係であると思っている相談者は多いが、実は、後々のつながりを求めている。

## (2) 効率と効果を高める4つのキーワード

集約された意見を基にして、今後、支援に必要な考え方を以下の通り、とりまとめた。

### ①専門性

相談してみようという気持ちになるには、相談のしがいがあるという手ごたえが感じられたときである。このひと自分よりも自分の商売に詳しいな、自分の商売はわからないだろうが、ものを売ることに關しては詳しいな、と感じて頂ける専門性が求められている。

従来は、専門性といえば業種のことを指していたが、最近では、経営革新や販路開拓など、業種よりもむしろ、取り組む経営課題についての専門性を求める声が多い。

このことは、助言する際だけでなく、相談者を募る際の動機付けにもつながる。

### ②具体性

アドバイスをするだけでよかった時代はもう終焉している。施策のほとんどが事業計画書やビジネスプランを作成する前提となっていることから、書面化、可視化することが普通になっている。

書面化すれば記録に残り、相談後にも確認しやすく、記憶に残るばかりか、関係当事者の理解が共有されやすい利点もある。事業計画書のみでなく、販路開拓のツールなど、求められる範囲は広い。

疑心暗鬼な経営者を相談に導くためには、具体的に何をするのかを示すことが必要であり、手順は、とりあえず行ってみようでなく、だったら行ってみようと、積極性を引き出すことにつながる。

### ③期待感

「いかなるアドバイスも実行されなければ成果に結びつかない」以前からフォローアップの必要性は認識されており、立案した計画通りに経営者が行動に移すことを、見届ける必要がある。

経営をよくしたい、もっと伸ばしたいと経営者であれば誰しも願うはずであるが、日頃の忙しさを理由にして行動が伴わないことが多く、そこに一声かけることができれば大きく結果が異なるはずである。

いわゆる歯止めというか、いつの時点かでチェックされることが相談終了時に約束されたり、時により追加情報をもたらされたり、初心に帰れる機会がもてれば、自ずと成果が生ずるものと思われる。

### ④安心感

経営者は孤独である、とよくいわれるが、特別なことをしなくても、誰かが関心を持ち、見守ってくれていれば、頑張ろうという気持ちが高まり、実力以上の力が発揮できることが多い。

人は、自分の考えをわかってくれない、わかろうとさえしないと考える向きがあるが、自分が抱えている課題や目指している目標を、複数の異なる立場のひとに理解されるとこれほど心強いものはない。

可視化されることでかなり理解が進むが、さらに会って、会話することで、新たな勇気が与えられ、自分を見つめ直すことができる。経営者にとって、アドバイス以上に有益な、自らの「気づき」の機会を継続して提供することで安心感を持ってもらう。

専門性や具体性がないから、相談者が増えない。支援してもフォローがないから実行されず成果を生まない。そのため期待もできず、相談者が増えない。こんな悪循環を断ち切らなければいけない。

## 2. 中小企業診断士の支援のあり方

中小企業支援ネットワーク強化事業は、これまでの支援事業と比較して、旅費計算などの事務処理の手間が増え、支援専門家にとって、好ましいものとはいえない面もある。

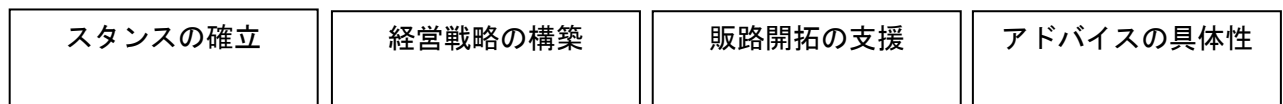
しかしながら、中小企業支援が必要であることや、国に財源がない以上、事業の効率化や費用対効果を高めることに協力し、使命感を持って中小企業診断士自らの役割を果たしていくことが重要である。

そのような観点から、以下に考慮すべきことをとりまとめた。

### (1) 支援効率を高めるために取り組むこと

※本文中の   は、支援機関から頂いたご意見である。

#### ①支援ノウハウ構築 ～方向付けする～



##### 1) スタンスの確立

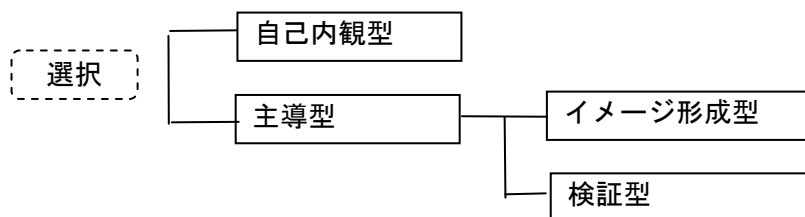
ひとには個性があり、相性もある。支援担当者は、企業と支援専門家を取持つ仲人のようなものであり、それぞれ性格や求めるものが異なる企業に、適した支援専門家を橋渡しされようとしている。

そのため支援専門家は、どのような考えで、支援するのか、大まかな考えを有しておく必要がある。

調査結果によれば、話を聞き、自分を見つめ直すことによって安心感をもたらすタイプ（自己内観型）と、どんどんと提案し、相談者の気分を高めるタイプ（主導型）に、まず分かれる。

自己内観型は、自分の悩みにじっくりと耳を傾け、話を聞いて欲しい相談者にマッチし、主導型は、現状打破を図るため刺激を求めている相談者にマッチする。夢を膨らませることを好むチャレンジ型の相談者は、イメージ形成型がマッチし、慎重、着実に物事を進められる堅実型相談者には、検証型がマッチする。

自分がいずれかに属するタイプかを知ることで、相談者に適した対応ができるようになる。



※諸説あるが、本調査の結果では、左記の通りとなった。

われわれ指導員も一緒ですが、どんなにスキルが高い専門家であっても、メンタル面を含めたコミュニケーションがとれる方でないと支援効果は望めないのではないのでしょうか。私の経験上専門家によって大きな開きがあるように感じます。

事業者・経営指導員にとって親身になって相談にのっていただける専門家であってほしいと思います。

ユーザーの便益を無視した商品開発、取引先の便益を無視した販路開拓は期待するような結果がうまれない。

メンタル面でのサポートにより、家族の問題も含めた課題を解決した

事例 資料 NO. 1

## 2) 経営戦略の構築

経営戦略は、取り巻く事業環境と、持ちうる経営資源を活かして、今後、どう展開していくかを方向付けするもので、いわば経営相談の典型ともいえるテーマである。

経営革新や創業は言うに及ばず、事業承継や事業再生も、広い意味で経営戦略を構築することになり、中小企業支援ネットワーク強化事業に携わる上で、経営戦略の構築スキルは、不可欠なものであり、より多くのモデルや事例を知り、アドバイスに活用できるよう、技能を持つ必要がある。

中小企業の多くは、現状打開するための考えがあるものの、ユーザー、ステイクホルダーに賛同を得るためのプランニングを不得手にしている。

NW事業に関しては、経営計画の作成といった中長期的なビジョン作りに対する支援ニーズが多く、その中から経営革新申請企業の掘り起しを行っています。

潜在的（事業者が気づいていない）なニーズとしては、企業や商品の強みの棚卸しからの方向性明確化やターゲットの絞り込みと提供する価値の整理など戦略的思考能力の向上など販売手法の前段階の重要性をご理解頂くこと。

一部に震災による影響が見られている他、緊急融資実行済み企業の資金繰り相談件数が増加したように感じている。

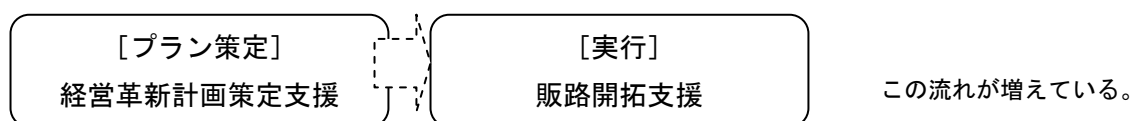
単なる商品開発のみならず、点から面での展開を当初から志向して支援した

事例 資料 NO. 2

## 3) 販路開拓の支援

いかによい事業計画を立て、戦略の方向性が正しくても、ものやサービスが売れ、現金が企業にもたらされなければ、成果につながることはないとの考えから、近時、急速にニーズが高まっている。

販路開拓といえば、ものづくりに携わり特定企業に対して納入するいわゆる下請け企業がこれまで支援対象となるが多かったが、最近では、小売業や卸売業など、販売を主体とする企業においても、求められるテーマとなっている。



入口から出口までのアドバイスを期待しております。

中小企業診断士等の専門家の方に依頼するアドバイスは、どうしても単独の案件が多く、一回限りのアドバイスで終わってしまい、継続的にアドバイスをいただけるようになりません。そのような状況もあり、最終的な成果に至らないことが多くあります。中小企業支援の成果は、最終的に売上げの増加や収益の増加によってもたらされると思います。販路を獲得していくための手法までを支援していく必要があると思います。

やはり課題は、販路開拓支援であると思います。

優れた商品の開発に努力する中小企業者の支えになるには、成果物を評価していただき、その販路を支援いただける専門家の方であると思います。

専門家の方の中には「販路は別物、困難なもの、自分で開拓するもの」と考えておられる方もいらっしゃるようですが、良いものをその価値のまま、全国規模で展開できる販路開拓こそが、私たちの地域に必要な専門家による支援であると思います。

売上増加のための販路開拓等、取引先の斡旋および、資金繰りが改善するような経理・税務などの具体的な提案を求めていると感じています。

#### 4) アドバイスの具体性

支援担当者は、元々貢献意欲が高く、勤勉で熱心であるため、本に書いてあるような、通りいっぺんのアドバイスでは満足されないことが多い。わざわざ支援専門家を招くのは、自分達では対応できないような案件だからこそであり、より実務的で具体的なアドバイスが求められている。

支援専門家は、支援にあたることそのものが実務経験となるが、より深く、付言すれば現場実務者と同等の知識や技能を持つことが理想的である。そのため、自らの専門分野を決めておくことが望まれる。

あるべき論、抽象的、概念的、展望的な話に留まらず、具体策にまで踏み込んだ助言をいただきたい。

余談だが、展望の話に特化し具体にまで踏み込まない専門家と、具体的な戦術には長けているけれども戦略の部分に関与しない専門家の両極端に分かれる傾向があるように思われる。

事業者に加え、我々支援機関も商流をもっと学ばなければならない。

エキスパート事業を使い、パッケージデザイン、ロゴ、チラシ等の専門家指導を行った。料理の専門家をお願いし料理の味付け、材料、調理等の技術指導を行った。無料で行うマスコミを使ったPR方法、ソーシャルネットワークを使ったPR方法を指導している。

顕在的なニーズとしては、新商品の開発などの経営革新、新たな販売先探しやHP、SNS等のITを活用した販売方法へのセミナー開催や個別相談、各種補助金の活用方法への支援要望が多い傾向がある。

最近の傾向として農業に関する（農商工連携、六次産業）についての相談も結構あります。

成功体験につながる具体的アドバイスで、相手の心を大きく変えた

事例 資料 NO. 3

将来のキャッシュフローをみることで、あきらめずに行動できる

事例 資料 NO. 4



販路開拓セミナーは人気がある。

販路開拓を具体的に進めるための手順を解説するセミナーには、毎回多くの参加者があ

る。売上拡大に直結するテーマを経営者は求めている傾向がある。

みんなに聞きたい

この場を借りて…… セミナーの合間、自分の開発した商品について意見が欲しいと他の参加者に意見が求められた。





## ②可視化対応 ～より理解される～

文書化・書面化

プロジェクター活用

事業計画書作成スキル

サンプル

### 1) 文書化・書面化

経営相談において、これまで可視化といえば、紙へのメモかホワイトボードなどへの板書が主流を占めてきたが、今回の調査で、支援専門家の多くがプロジェクターを活用されていることがわかった。

経営相談のほとんどが、事業計画書などの文書を成果物として求められるようになったことで、メモや板書でなく、直にパソコンに入力し、かつその結果を参加当事者全員が、みられるよう工夫している。

いくら1時間、2時間、よい話を聞いても、覚えられることに限界があり、それを家族や従業員など、第三者に伝えることは至難の技であることから、今後、文書化が支援のスタンダードとなる。

その場で話し合ったことを最後にペーパーなりデータでいただける支援手法だと大変ありがたいです。

経営革新計画承認企業も増えてきているが、目に見えて企業収益の改善が図れている事業所はそれ程多くない。

### 2) プロジェクター活用

文書化がスタンダードになるとすれば、それを同時に確認できるプロジェクターの活用も、スタンダードになる。となれば、アドバイスと、パソコンへの入力が、同時進行となる必要がある。

活字にすると、微妙なニュアンスの違いがわかり、記録が残るだけでなく、理解が深まり、かつ共有されることで、実行を促すうえで、多大な効果が期待できる。

ただし、相当に早いスピードでキータッチが求められることや、機能のある程度、つかいこなせる必要があり、パソコンスキルも今後、支援スキルの一環と位置づけられるようになる。

プロジェクターを使った、経営相談のようす



記載内容が確認できることで、共通の理解が進む

経営者の考えをスキーム化、フロー化などの「可視化」することはニーズ対応の1つとなっている。

### 3) 事業計画書作成スキル

事業計画書は、これから取り組むことや、目指すこと、さらには、その裏付けとなる数値を画面に表すものといえるが、本質的は、利害関係者の理解と協力を得るといふ目的がある。

色々なことが書いてはあるが、その意味がわからず、根拠がつかめないようなものであれば、計画書にはみえても、理解不能となり、結果として協力が得られないことから作成目的が達成できない。

これまで活用されていなかったり、そもそも行動に至らない計画書やアドバイスの多くの原因が理解の不足にあるものと察する。利害関係者のみでなく、作成当事者たる経営者の理解が特に重要となる。

融資を主目的とした経営革新計画書はなかなか活用されない。そもそも活用を想定していないで作成された計画書と思いついでいる経営者も多く、本質的意味を理解頂かなければならない。

今後、支援専門家は、こうした反省点を踏まえ、活用される事業計画書を作成する必要がある。

3年後のあるべき姿をきちんとした計画を策定できることこそが一番のメリットだと説明すると意外に思われますが、金融機関の信用を得るには今後きちんとした計画をつくる必要があることを説明すると納得されます。

※金融円滑化法は、2012年3月で期限が切れる。急場しのぎをしてきた中小企業は言わば“倒産予備軍”であり、事業者からの相談が増加するものと思われる。経営革新計画、経営改善計画など言葉は変われど「実施計画」が必

### 地域資源活用法の認定を受けて、計画推進体制構築等継続的に支援した

### 事例 資料 NO. 5

※金融円滑化法は、本調査終了後に延長が決定

### 4) サンプル

可視化とは、考えを目視できるようにすることである。助言する際に、考えをまとめ、それを文書やチャートにすることが望まれているが、既にあるものをプロジェクターに投影することも可能である。

インターネットを使って、説明したことの写真や記事を見せるだけでも相当の理解が深まる。商談の際に使用する規格書や提案書など、口頭で説明しても、とても理解できないようなものをサンプルとして提示するとわかりやすい。

目で見ることは、耳で聞くよりも何倍も理解が深まるため、支援に有効と思われるデータはできるだけ事前にホームページでみつけておくか、データを保存して持ち歩くことを勧めたい。

それ以前に、自分はどのようなデータを必要としているか、保存しておくべきかを定めることも重要である。必要なデータは、概ね必要な時に、手元にないことが多い。



企業概要書、及び見積書のサンプルを示す。

口頭での説明が難しい様式なども、見せれば理解が容易に得られる。

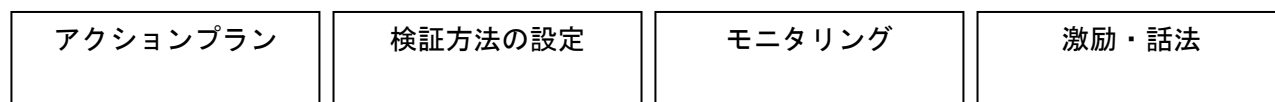
御見積書 2011年6月10日

〒999-7101 鹿児島県五国市五国町高志2009-7  
 御見積 志布志店  
 代表取締役 木村 浩一  
 TEL: 099-492-0908  
 FAX: 09-492-0959  
<http://ok-rib.us.jp>

品名	単位	数量	単価	小計	納入/販売	合計	備考
アールスメイト	500ml スプー	25		¥7,000			販売用として販売の単位、送料別
	5L びび瓶	3		¥4,000			
	20L びび	1		¥2,000			
	500ml スプー	25		¥3,000			
	5L びび瓶	3		¥4,750			
	20L びび	1		¥10,000			
加工材料	加工材料	100ml びび瓶		50			
		1L びび瓶		12			
		5L びび瓶		3			
		20L びび		1			
		1.5kg びび瓶		6			

飲食業においては、接客、メニュー開発等の技術指導も含め具体的に行っている。

### ③モチベーション ～行動につなげる～



#### 1) アクションプラン

経営者の多くは、目標をイメージすることや、おおまかなやるべきことを想定することは得意であるが、それを具体的な行動に落とし込むことが不得手であり、スケジュールを作ることが苦手である。

そのために、具体的にどうすればよいかという相談が多く、ある目標を達成したり、課題を克服するために、具体的に何をすべきか、落とし込みを行う必要がある。

特に支障がなければよいが、取り組みを行う上で、何がしかの障害がある。また、体験したことは、イメージできても、未知のことを鮮明にイメージするには、誰しも限界がある。

取り組みを行う上で留意すべきことや、簡単にできる方法、わからなくなった場合、どうすればよいかなど、迷った際の支えになる老婆心的なアドバイスも求められるケースが多い。



#### アドバイス内容を確認される相談者

疑問な点がないか最終確認し、着実に実行されるよう、念には念を入れて対応している。

再確認することで、次回までに何をしなければいけないかが、より深く理解される。

実施計画となり得る経営革新計画（経営改善計画含む）が重要だと思う。

地方の経済状況は、長期間にわたって厳しい状況が続いており、給与所得が伸び悩む中、個人消費の低迷も続いている。特に小売・サービス業については売上げの減少や資金繰りの相談案件が増加している。

不慣れな海外との取引を、具体的なアドバイスで実現させた

事例 資料 NO. 6

#### 2) 検証方法の設定

よほど精神力が強くなければ、ものごとを継続することは困難であり、誰でも、いつでも挫折してしまう可能性を有しており、何もしなければ、取り組みも怠りがちになると考えるべきである。

そのため、取り決めされた行動が、求められるレベルを満たして、着実に実施されているかを計る必要があり、その場、その場で考えるのではなく、特定の項目を決めておくことが、望ましい。

「継続は力なり」という格言があるほど難しいことではあるが、継続される方法として、確認すること、しかも自分以外の人間が行うことが効果的であり、何を、どう計るか、決めておくが良い。

取り組み項目をあいまいにした場合、できたかできなかったかを計ることが難しくなる。このため完了の定義を事前に決めておき、その定義を踏まえた取り組み項目が設定されることが望ましい。

まだまだ収益が改善している企業は少なく、景気についても各企業が単独で努力をしても厳しい状況なので、自社内を改善していくしかないと思います。

### 3) モニタリング

企業が改善や目標を達成するために、継続して監視することである。検証は、定期に既定事項について検討するのに対し、モニタリングは、取り組みが順調かどうかを、時点を決めず把握しようとする取り組みであるところに違いがある。主に、地元で所在される支援担当者の役割となる。

もちろん支援担当者も、多大なる支援先と、支援以外の業務を抱えていることから、特定の企業を、常時監視することなど不可能であるが、かといって放置しておいてよいというものでもない。

従って、企業のモチベーションが継続するという前提で、モニタリングを時間や費用をかけない方法で確立する必要がある、可能であれば、個別対応でなく支援機関の事業として、取り組めるものがあればよい。それが発展して交流会となる。

リスクを申し込む際、経営改善計画書を金融機関に提示するが、計画と実績が大幅に乖離することが多々ある。これは計画書の精度にも問題があるが、経営者の改善に対する姿勢も大きな要因と思われる。

### 4) 激励・話法

経営者に自信を持ってもらい、行動を起こしてもらうためには、前向きに取り組む勇気を与えることと、断念につながる不安を取り除くことの両面が必要であり、ただ励ますだけでは効果が得られない。

そのため、なぜ、これから取り組もうとすることがうまくいくのかという根拠と不安を取り除くための方法を体得頂く必要がある、それを効果的にアドバイスできる話法を持つことが必要となる。

根拠を持たずして激励することは、「コンサルタントは、責任がないから」と、信頼関係を損ねることにもつながる。一度、不信感を持たれてしまうと検討したことそのものが無駄になる。

アドバイス終了前、今回の助言が何を意味し、相談者は何をすべきか総括されるが、ただ頑張っただけで終わるのでなく、なぜ、その取り組みが必要なのかをきちんと再確認して終了することが有効である。

実践的な指導が第一だと思います。実際に企業が具体的な指針とすることができ、実践的にアクションに移せるような指導を望みます。

従業員数も10名以上の地域では中堅的な企業で、業歴も30年以上と老舗企業の相談が多く、経営内容についても非常に厳しい状況といった案件が目につく。経営が比較的安定した企業においては、後継者への事業承継に係る相談も増加している。



#### 現地を視察

視察は、見ることのみを目的としない。

社員に支援を受けているという周知を図る目的もある。

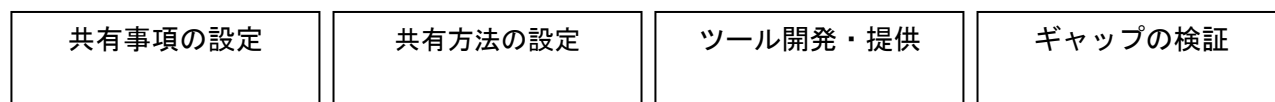
#### 社員とともに

スタッフを帯同されて相談に臨まれる女性経営者。

共通の理解者が社内にいることで、実行可能性は格段に高まる。



#### ④コミュニケーション ～考えを共有する～



##### 1) 共有事項の設定

相談者は、相談に訪れる上で、ほとんどといってよいほど、何かを期待されている。しかし、その期待も漠然としている場合が多く、何か、ひとつでもいいことがあればというのが本音であろう。

中には、切実に藁をもすがる思いで来られる方もおられ、満足される相談に対応するためには、そのひとの思いを正確に把握する必要がある。またそのために、コミュニケーション能力が重要となる。

もちろん相談内容は多岐にわたることから、画一的に共有すべき事項を決められるものでないが、例えば、計画書を作って欲しいのか、アドバイスが欲しいのか、それとも話を聞いて欲しいのかといった違いはある。そう考えれば、事前に想定可能な共有できる事項が見出せるかもしれない。

ここでいう共有は、支援専門家と相談者の間のことだけでなく、支援担当者も含まれることになるが、初回相談からフォローアップまで、支援効果を引き出すカギとなる。

支援企業の本来の「課題」や今後の支援の道筋などを、アドバイザーや支援機関職員と共有していただき、支援機関の職員が支援企業の方向性を明確に持てるようにご協力していただきたいと思う。

地区担当の指導員では解決できない場合など、専門家を利用できることは、相談者も制度利用の満足度も高い。また、担当指導員も直接専門家の提案方法などを見ることができ、スキルアップにもつながるところが良いと思います。

##### 2) 共有方法の設定

共有する事項が決まれば、次は共有方法である。方法は、相対かメールでのやりとりとなるが、決めておくべきことはタイミングである。

想定できるのは、相談の前と後、前回の相談と次回の相談の間という3種のタイミングしかない。

共有には手間がかかるが、支援を効果的に行う上では必須事項である。

基本的には、相談の前後に口頭で行う場合が多いと思うが、場合によって、報告書に記載する方法もあり、多様な方法が想定できる。

#### 共有のタイミング



専門家の助言を求める前に、まず支援者として相談事業者に対してどのように考え、どのように支援したいのかを予めご確認頂きたい。専門指導時に支援者に意見を求めてもらっても構わない。

課題解決に向けて、専門家を派遣することができ、より専門的で具体的な支援が可能になること。事業者が抱える問題に対し、アドバイザーを設置して外部の視点を加味して企業支援を考えることができること。



### 3) ツール開発・提供

支援専門家が圧倒的に求めている情報が相談の目的やニーズ、及び背景である。

多くの支援機関では、支援専門家に依頼する時点で、ある程度記述された資料を渡されるが、実際には形骸化したものが多く、情報量が不足していたり、事実と異なっていたり、あまり活用されていない。

情報が無い場合は、そもそも支援担当者も1回しかあっておらず、あまり会話もないなどのケースも多い。反面、おびただしいほど充実資料が事前に渡されるケースもある。

これは、ひとえに支援専門家を招く支援担当者の姿勢に起因するものと思うが、事前資料としてあまりに多くのものを求めても、支援担当者の負担が重くなることから、知りたいことが伝わるツールを用いる必要がある。

このツールは、あまり記述する作業がなく、事前に口頭にて情報が得られる質問リストのようなものが理想となる。

最近、支援機関側の外部専門家への丸投げ姿勢が気になる。評価の高い専門家の噂を聞き、専門指導前の準備をしないまま安易に打診している。何も考えていない支援（担当）者が専門家派遣に同行しても無意味である。

**支援専門家が相談終了後、支援担当者に、何を期待するかを伝える**

**事例 資料 NO. 7**

### 4) ギャップの検証

情報と意識の共有は、相談者、支援専門家、支援担当者の三者でなされるべきであるが、あまりに性急に共有化を図っても、違和感が生じるため検証と是正が必要である。

ギャップの原因として、本音を言わないこと、考えを上手く伝えられないこと、考えをうまく受け止められないことがあるが、問題なのは、そもそもギャップをなくしたり、小さくすることの必要性を感じていないこと、また、面倒と感じる姿勢にある。

残念ながら、支援機関の中には、支援するという当事者意識に欠けた支援担当者がいることを支援機関自体が指摘しており、相談者と支援専門家の思いが同じであっても支援担当者と共有できない場合がある。

支援担当者は、少なくとも相談者との意識の共有化を図り、結果的に支援成果を輩出するという自覚を持つべきである。

当所としては、法承認を取る、取らないは別にして、経営力の強化には、意図した経営計画を立て、予実管理に基づくPDCAを回すことが不可欠との認識をしている。

経営革新計画立案において、既存事業と新規事業を勘案して策定するが、既存事業の大幅な業績ダウンにより計画した付加価値額をクリアすることが困難なケースが増えている。

経営革新計画立案において、既存事業と新規事業を勘案して策定するが、既存事業の大幅な業績ダウンにより計画した付加価値額をクリアすることが困難なケースが増えている。  
新規事業が既存事業に代わって当該企業の基幹事業になるケースもあるかもしれないが、多くは既存事業あってこそ新規事業が成立するケースが多いのではないかと思う。

〇〇県の場合、商工会連合会が支援機関のひとつとして参画し、県下の商工会の取り纏めを行ってきたが、今年度の事業においては、県連合会も商工会と同じ位置づけに置かれたため、県下商工会の取り組み状況が昨年以上に商工会によって開きが出てきている。また、県内の取り組み状況も県連合会で把握が難しく、昨年に比較し活用状況が減少傾向にある。

## (2) 支援効果を高めるために取り組むこと

### ① 案件発掘協力 ～相談者を増やす～

スタンスの開示	支援専門家の専門性	支援を受ける価値	支援の進め方の概略
---------	-----------	----------	-----------

#### 1) スタンスの開示

相談者と、支援を行う支援専門家の橋渡しをするのが支援担当者であるが、より効果的な支援を行うためには、相性が重要となる。ここでいう相性は、単なる人間性のみではない。

支援を受ける目的は、課題の解決、または解決の方向性を得ることにある。支援専門家が期待に対応できるスキルを有しているか、はっきりしないままに互いを引き合わせることは、支援担当者にとって多大なリスクが生じる。

そのため支援専門家は、少なくとも自身のスタンスや手法を、第三者に伝えられるよう、開示する必要がある。

多くの支援専門家は、自己のホームページにて情報を提供しているが、そこにたどりつくためには、その専門家の存在が知られていなければアクセスできない。また、支援機関等の設置するサイトに情報を掲載していても、学歴、職歴、資格などが主で、真に知りたい情報が掲載されている例はまれである。

可能な限り支援方法などの知りたい情報を、入手できる手段を講じる必要がある。

#### 支援スタンスの事例

##### 【自己内観型】悩みの解消につながるカウンセラー技法を特徴とする。

真の悩みを他人に開示することは少ない。経営者・後継者にとって、カウンセラーという立場からアプローチをしていくことにより、経営者・後継者の真の悩みに応えた事業計画を策定することができ、机上の空論とならない実現可能性の高い計画策定の支援ができる。

##### 【主導型】酒類業界に強く、行動を引き出す支援を特徴とする。

長期にわたる酒類業界の支援経験の蓄積が、強みとなっている。  
支援技法は、先方の状況をしっかりと把握を旨とする。また、企業戦略を具体的な行動に結びつける具体論にまで落とし込み、専門家が主導的に「行動」を引き出す支援をすることに特徴がある。

##### 【自己内観・主導折衷型】将来展望を感じて頂ける計画づくりを特徴とする。

ヒアリングと同時に、経営革新計画の骨子を作成することができる。  
具体的な構想がないお客様であっても、事業機会、経営資源の強みを導き出すことで、取り組むべき経営革新計画を提案することが可能。  
問題解決を図りつつ、将来展望を感じて頂ける助言ができる。

私どもの勉強、情報収集が必要なのであるが、相談者の問題点に対してより適任な専門家の情報が知りたい。

専門家の支援方法についても知りたい。先生により支援方法が違うのは当たり前であるので、どこまでの支援をされるのか知りたい。

エキスパート事業との併用により、数人の専門家をお願いする時に専門家の情報が必要になる。同様な相談内容であっても、業種、事業規模等で適した専門家が違って来るような気がする。

## 2) 支援専門家の専門性

一般的に、相談者は、相談に値する価値を感じなければ、わざわざ時間を割いてまで、他人の意見に耳を傾けようとしなないものである。そのため相談者の多くは、信頼される支援担当者の案内や支援を受けて満足された相談者の紹介か、いずれかによって来訪されている。

支援専門家の価値は、様々なケースに立ち会っていることにあり、課題が同じでも違う業種で取り組まれていることなどを知る立場にあり、一般に視野が広い。過去の体験が、時として相談者の知りようもない方法であれば、そこで大きな気づきが得られる。

その気づきが大きく、多ければ、相談に満足されることにつながるため、支援専門家は、多くの現場をこなし、そこで得た経験を、わかりやすくアドバイスに応用できなければならない。

専門性とは、こうした現場経験の数と、そこで得た知識の量に比例するものと考えられ、特定の領域を志向することで、はじめて得られるものと思われる。

自らが定めた領域に関しては、一定のエリアで一番ノウハウを持つという自負ができること、このことが、今後、成果の輩出できる支援専門家になるための条件である。

私どもでは指導できない事柄をより専門的な先生方に支援してもらえることは中小企業者にとってはありがたいことである。

NW事業に関しては、経営計画の作成といった中長期的なビジョン作りに対する支援ニーズが多く、その中から経営革新申請企業の掘り起しを行っています。

**立地判断という専門性を活かして、新業態にふさわしい立地選定を支援**

**事例 資料 NO. 8**

## 3) 支援を受ける価値

支援を受ける価値を問われ、明快に考えを示せる人はあまり多くない。それはやってみなければわからないことであるし、こちらに価値があったと思っても、評価するのは相談者だからである。

かといって、価値を感じないことに対して、時間や費用（交通費など）を使って相談してみようと思われぬことも事実であり、今後相談者を増やすためには、何がしかの価値を示す必要がある。

示されている例として「目指す目標ややるべきことが明確となる」「いま抱えている課題が解消される」などがあるが、現状、どうしてそうなるのかが、はっきりとは示されている訳ではない。

今後は、相談者の目線に立ってイメージできる価値や、その価値を形成するプロセスを示すことが必要となる。そうすることで、支援担当者は、相談者への説明が格段に容易となる。

経営革新に取り組む具体的なメリットについて最初に聞かれます。(速効性のある支援を求めているからでしょう)。

企業は、経営革新等の具体的なメリットを求めたいという考えが強く、そのための支援を求めるケースが多いようです。

地域連携拠点事業、中小企業応援センター事業、NW事業に共通して改善すべきことは受益者負担を取らないこと。費用を負担してでも支援を望む事業者を増やすべきである。費用発生は、事業者にとっては一種の投資であり、支援機関にとっては相談者満足(CS)に応えるための有用性のある支援策立案の展開に繋げる絶好の機会となる。

既存の事業所も新しい取り組みにチャレンジしたいとの意欲はあるみたいであり、ひとつのシーズを核に数社で協力し合い事業としていく傾向も見られる。

**異なる悩みで来訪された、同じ問題意識を持つ企業をコーディネートした**

**事例 資料 NO. 9**



#### 4) 支援の進め方の概略

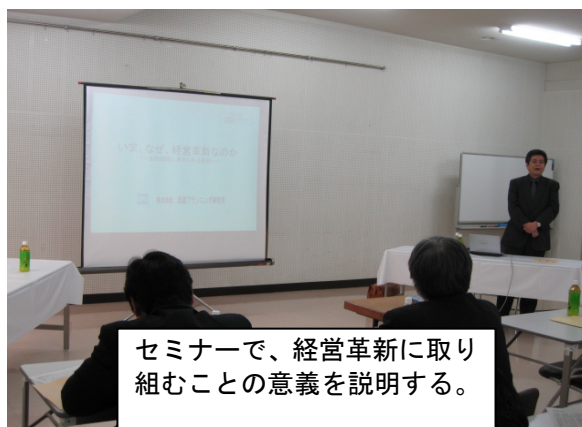
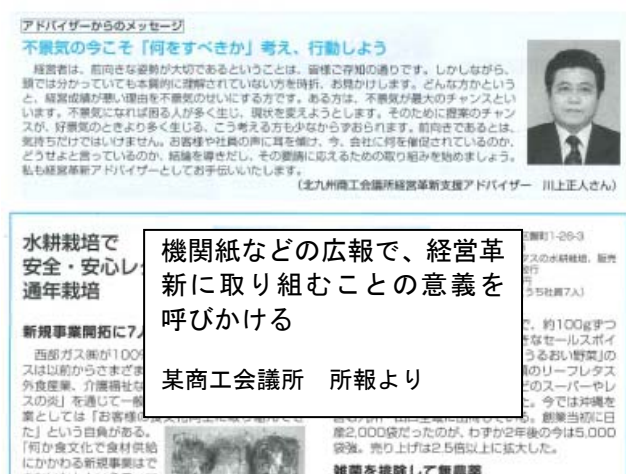
相談者の声として、経営革新は大変だ、すごく時間を取られた割にメリットがない、という意見がある。経営革新が、メリットのないことに時間を取られるものと認識されている場合もある。

また某企業は、自分のことを全面否定され、某専門家の意見を強引に押し付けられて、高い買い物（専門家が紹介した業者から）を強いられた経験を持たれていた。決して少なくない声でもある。

このような例を未然に防ぐため、経営革新とは、何をすることなのか、どういうスケジュールになっており、どれぐらい時間を要するものなのか、そして得られるものは何かを、示す必要がある。

まったく内容がわかっていないひとを相談に誘うことほど強引なものはなく、そのためにお付き合いで相談に見えられるひとにも生じることになる。相談時まで、支援の概略が示されるべきである。

#### 従来、案件を発掘する方法として



従来は、広報やセミナーが、案件発掘する重要な手段となっていた。

もちろん、日頃の巡回指導によるものもあるが、予算削減で、こうした手段がとりにくくなっている。

今後、効率よく相談者を開拓していくために、新たな取り組みが求められる。

金融相談等、経営革新以外の相談から経営革新支援につながるケースが多くみられる。

経営革新等に積極的に取り組む必要があり、やる気のある企業をしっかりと支援できる体制が必要だと思います。

地方の中小企業の経営環境はいまだにたいへん厳しく、生き残りをかけた経営努力が必要不可欠です。そのような中で経営革新を勧める企業の掘り起しを進めていますが、そのニーズについては従前同様に高いものを感じます。

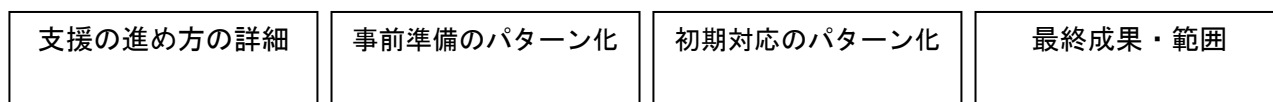
経営の見直しを進めるために、一手法からのアプローチとしての販路開拓支援を実施している。

これまでの支援経験から、経営計画の策定に向かう企業の多くは、セミナー開催などから個別相談（専門家派遣）を受ける傾向にあることから、積極的に個別相談へと導くためのアプローチを試みている。

どんなことをするのかを示すことで、安心感をもってもらうための説明書

事例 資料 NO. 10

②支援フロー確立 ～手順を決める～



1) 支援フローの詳細

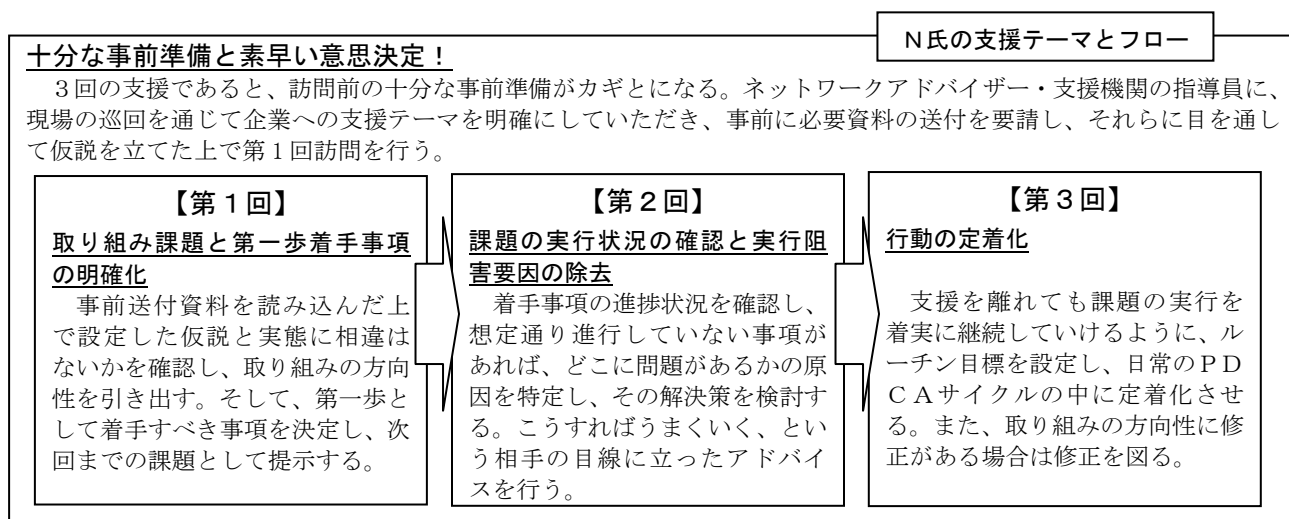
今回の調査で、支援専門家によって、進め方に大きく差異があることがわかった。

課題の抽出、明確化において、期待に応えるべく提案を重視する主導型の場合は、初回にじっくりと臨む自己内観型の場合は、2回目にと進み方が異なっている。

このような持ちうる個性と、正しいと信じる価値観は、容易に変わるものでなく、支援専門家は、自分が理想とする流れを想定し、考えをまとめ可視化して示す必要がある。

もちろん、支援専門家は相談のプロであるため、相手のニーズによって柔軟に対応するものであるが、相談者が、相談に行ってみようと思わせなければ、何も始まらないことになる。

先に概略を示す必要性を述べたが、支援の効率性を高めるため、限られた3回を有効に活かすための提案ともなることから、手続きフローを明示すべきである。



私どもが、技術指導から事業計画の指導等、一連のスケジュールを提案すると「意外な」という顔をされます。企業は、速効性のある支援を強く求めています。

回数等が明確化されていることから、支援対象者の意識向上が図られ、効果的に次の段階に進められ、結果（成果）を得られやすいと思います。

相談者への支援のスケジュール(投入する専門家を含めて)を作成しやすく、このスケジュールを、相談者に強く意識させ、成果を確認しやすい制度であると思います。

支援する流れがはっきりしており、スケジュール管理が実施しやすい面があります。

国（政府かもしれない）は費用対効果を「支援の質×支援企業数」と解釈しているのか？支援策の情報提供、活用提案しても「第三者の言うことに耳を傾けない」事業者も多い。特定の企業しか支援策を活用していないのではなく、積極的に支援した方が望ましい事業者に注力していることを理解して欲しい。

販路と商品の分類をもとに、各々の取り組みを明確化させたパターン

事例 資料 NO. 11

## 2) 事前準備のパターン化

相談者の属性、ニーズ、背景などを把握するために、多くの情報を収集しなければならず、相談者がこちらの意図に沿って、理路整然と必要な情報を語ってくれることはない。

また、依頼を受けた支援担当者の意向を尊重する必要があるため、相談対応を効果的に行うには、踏まえておかなければいけない条件や、知っておくべき情報が多くあることに留意が求められる。

必要な情報が得られないことを問題視する支援専門家が多いが、その原因として、支援担当者が、何を提供すればよいのかわからない場合も多い。

そのため、どのタイミングで、どのような情報を提供して欲しいのか、できる限り支援担当者に負荷がかからない方法を自らが定め、要請する必要がある。



### 某商工会総括シート

この企業のみ特別に作成されたものではない。

相談案件には、すべてこのような詳細なデータが事前に支援専門家に提供される。

日頃の関与の深さがうかがわれるもので、熱心な支援の状況が伝わってきて、相談内容も充実する。

支援されているという気持ちに経営者もなれるほど、熱がこもった記載がある。

※実物のため、字は読めないよう配慮

ヒアリングだけに留まらず、環境分析、財務分析、業界分析、競合分析を行い、新規性、実現可能性を高めながら作成支援を行っている。

現状のままでは、今後厳しくなることを予想し販路開拓に取り組む方、自分の夢を実現させたいもっと飛躍したい方に二分されているようです。

再生支援など資金繰りに関する支援が増加している一方で、経営革新支援の要請も多い。

## 3) 初期対応のパターン化

ものごとは、何事もはじめが肝心である。第一印象は、瞬時に決まるともいわれるが、経営相談においても、はじめが肝心である。やることは2つある。自分を伝えることと、相手を知ることである。

アドバイスする上で、信頼度が高ければ、素直に受けられたり、不明な点があれば質問に及ぶが、低ければ、受け流されてしまったり、反論されたり、時間が無駄となり支援担当者の迷惑ともなる。

そのため自分を伝え、相手を知るために伴う時間が最小限となるような話法を身につけ、提示資料を作成する手順を設備することで、時間短縮を図りつつ、精度向上を目指す必要がある。

限られた枠を、ムダなく活用することで、次のステップに繋げることができるようです。

新規事業に取り組みたいと考える企業、または、取組まざる得ない状況にある企業が、依然より増加している気がします。相談件数も増加しています。

よくない動向として建設業（公共工事主体）の資金繰りが厳しくなっていることを実感しています。

#### 4) 最終成果・範囲

3回という限られた回数にて、相談者の満足度を最大限高めようとするれば、初期段階から、終わり方を想定する必要がある。何を成果と定義するかにより、自ずと終わるべきことが決まってくる。

中小企業応援センターの時代は、基本的に事業計画書を成果物として求められてきたが、中小企業支援ネットワーク強化事業においては、対応可能テーマが拡大され、高度かつ専門的な課題であれば、必ずしも事業計画書の作成を求められるものではない。

そのような意味からも、計画書を作るのか、または、実行が可能となるようアドバイスを重視するのかを事前に確認するとともに、経営課題や求めるアドバイスが、短期的なことか中長期的なことかについても、適切に合意を得ておく必要がある。

事業計画を作成し、事業主の考えが明確になることが金融機関の信用を得られる傾向にある。

昨年までの応援センター事業の場合、経営革新や新連携等の高度な課題解決の相談に限定されていた点が、比較的、相談内容については柔軟な対応が可能となり、経営改善等の案件についても対応が可能となった。

地域連携拠点事業、中小企業応援センター事業は支援分野が特定していたが、NW事業はSAが支援の必要性を判断した上で着手できるので、事業者からの相談に対してフレキシブルに対応できるようになったのでは？

通常の経営相談については、資金繰り対策など短期的な経営改善についての相談がほとんどです。

#### ③フォローアップ ～成果を輩出する～

フォローアップの定義	フォロー項目の設定	フォロー手順の設定	取り組みの役割分担
------------	-----------	-----------	-----------

##### 1) フォローアップの定義

今回の調査結果の特徴として、支援専門家は、フォローアップに対して強い関心を示しているが、支援担当者においては、一部の記載しかみられなかったという現象がある。

現状、機関の目標としては、件数が優先されている気配があるが、企業と接している現場の支援担当者は、やみくもな件数の増加でなく、成果こそ優先すると考えられており、認識の相違がある。

フォローアップとは、決められたことや課されている役割などについて、その達成状況や進捗、結果などを検証・分析し、初期に決めたことを修正したり、アドバイスを行うこと、とされる。

このことから、達成状況や進捗を計り、結果を検証分析し、アドバイスすることを作業内容としているが、取り組んだ経験がないとすれば、難しい作業と考えられがちである。

そのため、実情に応じたフォローアップの方法を定め、支援専門家と支援担当者が役割を分担しつつ、成果輩出に向け、協調して取り組む必要がある。

1相談企業3回まで私たちでは対応が難しい高度専門的課題に対して専門家の方の指導を無料で受けられるということは、現場の指導員としてはとても有難い制度だと思います。経営計画のブラッシュアップやフォローなどで特に有効だと思います。

震災の影響もあり、大半の業種は低迷しているが、業種によっては、売上が伸びている業種もある。

電子メールを駆使することで、海外取引の基盤づくりを支援した

事例 資料 NO. 12

## 2) フォロー項目の設定

フォローアップという言葉は定着していても、その内容は明確でなく、人によって様々な解釈があるが、課題の解決や立案した計画の目標達成のための取り組みであることに異論はない。

かといって、はっきりとした定義がある訳でなく、担当者の対応可能時間や成果輩出を考慮しての主観で取り組む事項を決めればよい。

多忙な中、支援担当者が案件を発掘して、計画策定を支援し、フォローアップまで手掛けようとするれば、必ず大きな負荷が生じ、中途半端なフォローとなれば、期待されるどころか失望されてしまう。

そのため、ある程度の項目とその作業の内容を決めれば、当該支援担当者以外の他の職員等でも、一定の作業が分担できる。フォローアップの効率化は、作業の標準化と役割分担で考えればよい。

今年度は経営革新承認企業が、支援の効果を実感できる成果を創出する取り組みを行います。

中小企業者からの顕在化されたニーズ（ex.資金調達、補助金活用 etc）に対応することは勿論のこと、そのニーズを掘り下げて多面的かつ継続的な支援を展開することで支援機関への相談需要は増加する。

建設業においては、県外、県内を相手にする事業所によって違いが見うけられる。県外まで工事を請け負う業者は伸びている。

震災により資金確保が必要となった企業を、手厚くサポートした

事例 資料 NO. 13

## 3) フォロー手順の設定

今後、ますますフォローアップの重要性は高まっており、成果輩出の切り札ともいえる。

フォローアップが充分に行えない理由のひとつとして、具体的に何をすべきか明確なものが決まっていなことがある。そのため実施すべき事項を具体化させる必要があるが、一部支援機関において、ルールづくりがはじまっており具体的な取り組みが行われている。

### フォローアップの取り組み手順

某機関策定手順書

- ①進捗状況
  - ・経営革新計画に記載されている取り組み項目、時期について、実施の有無、進捗状況について確認する。この確認は、未取り組みの場合、取り組みを促すことにつながる。
- ②課題抽出
  - ・取り組みが進んでない場合、原因となる課題を究明し、なぜ、取り組めないのかという理由と、どうすれば、取り組めるのかということについて検証する。
- ③解決策提示
  - ・課題を解消するため、及び目指す目標を達成するため、どういう手順で、何をしなければならないのかを、具体化する。行動に移せるレベルまで詳細設定し、実施時期も特定する。
- ④目標設定
  - ・経営革新計画では、ある程度の目標が想定されている。これを、より短期的に、月単位程度の達成目標を設定することで、積極的な取り組みを促す。ともに喜び合える環境をつくる。
- ⑤専門的助言
  - ・経営指導員において、対応できない高度な課題については、専門家派遣制度の活用を促し、実務的な支援を行う。デザイナーや料理研究家などの派遣にて、課題解消を図る。

承認済み企業に対して、いかなる方法でフォローすることにより、成果が創出できるのか、仮説と検証を行うために専門家とも相談し、独自にフォローアップシステムを構築し進めていくこととしています。なお、9月には第一弾として専門家をお招きして全体勉強会を開催しました。

創業については、店舗、広告・情報、金融、雇用、事業計画等の一連の流れで支援している。

計画策定後のフォローアップ手順に従って、継続支援した

事例 資料 NO. 14

#### 4) 取り組みの役割分担

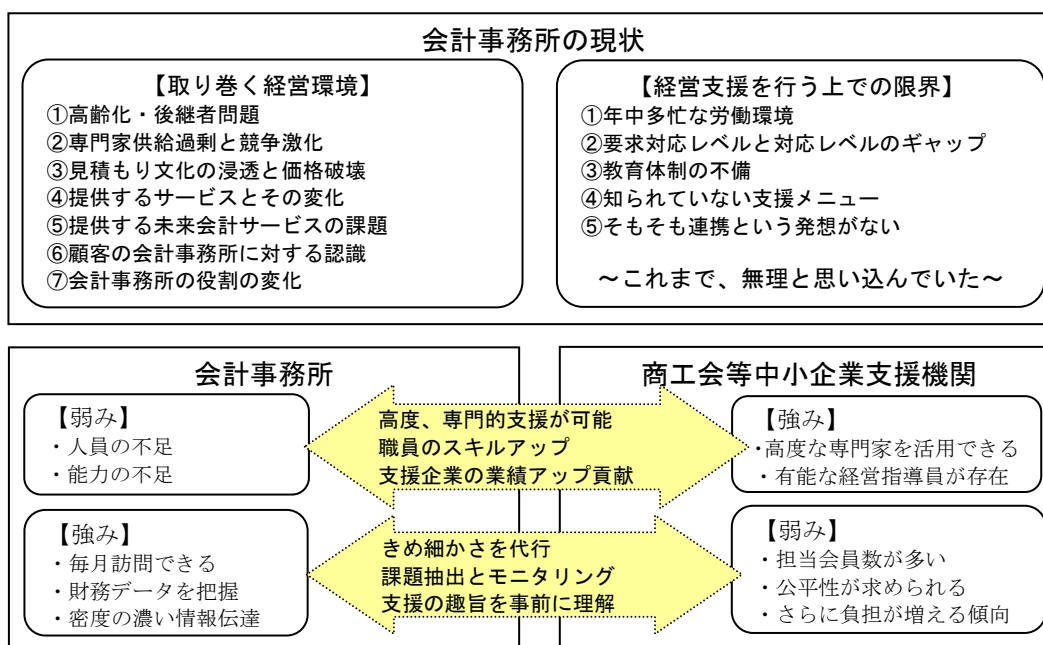
フォローアップは、成果輩出のために必要とされている。しかしながら、支援担当者も支援専門家も、時間的余裕が乏しい現実があり、充分に対応できないのが実情である。

まして3回を超えた支援は、顧問契約などを結ばない限り、支援専門家のボランティアとなってしまうため、率先して引き受けようという雰囲気にはならない。

そうした中で、成果の期待できるフォローアップに取り組んでいくためには、決められた事項を、誰かが担っていく必要があるが、その一部を会計事務所などの第三者に担ってもらう方法もある。

進捗状況や経営課題を、常に支援担当者が問うというのではなく、経営者自らか、また、まかされた社員か、立場が異なったとしても、できる作業を自発的に行って頂ければ、かなり効率化できる。この役割を、今後、会計事務所が積極的に果たそうとされる、新たな取り組みも始まっている。

### 会計事務所と商工会の相互補完連携のイメージ



専門家の支援を受けることができることが、相談者にとって、安心、自信へと繋がる。また、自分の想いが目に見える形（文書化）になることで、具体的に行動することができ、計画に基づいた行動がとれ、本人の迷いが解消され、従業員を含め事業所一丸となり目標に向かって進める。

経営安定の相談も増えてきており、返済計画を作り金融機関と交渉を行っている。その時に大事なのが、経営革新計画になる。

新商品や新サービスの販路開拓について具体的な提案方法等についての継続的な支援を必要と考えております。

NW事業は、経営指導員内でも巡回相談員は自分自身の関与する事業として考えるが、他の経営指導員は、他人事となる傾向があるように思われる。特に、県庁所在地以外の商工会議所ではその傾向が強いように思える。地域力連携拠点時代は、拠点として支援団体が参画し、事業展開に関与していたため当事者意識が強くみられたが、応援センター以降、その傾向は薄くなったように思われる。

支援専門家とともに、支援機関担当者が取り組むべき内容を設定した

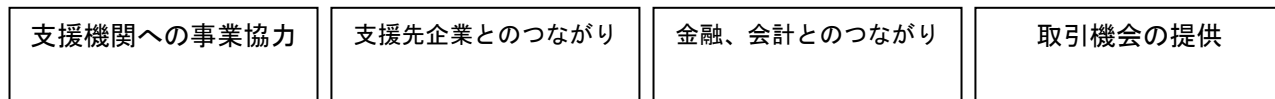
事例 資料 NO. 15

会計事務所と商工会が、各々の持つ弱みを克服するため連携した

事例 資料 NO. 16



④継続的關係維持 ～ファンをつくる～



1) 支援機関への事業協力

事業仕分けにより、支援専門家の役割が疑問視され、中小企業支援ネットワーク強化事業が創設された。このことで、従来以上に支援専門家は、期待される役割を果たすことが求められてくる。

しかしながら事実上、公的支援を行うためには、中小企業支援機関と関わるが必要となり、支援機関から、これまで求められることがなかった役割を、果たす必要が生じている。

とりわけ案件発掘の重要な手段であったセミナー予算が廃止されたことで、案件発掘がより困難となっており、支援機関の取り組みに格差が生じており、結果として、支援を受けられる中小企業と、受けられない中小企業の不公平さが高まっている。ここに公費に依存しない取り組みの必要性がある。

これまでの支援機関に加え、多角的な形で中小企業を支援する組織が発足している。

支援機関の抱える一般的な課題（推定）

- ・地域の活性化の役割があるため、どうしてもイベント支援に多くの時間を投入する必要がある
- ・経営指導員一人当たり担当する会員数が多数であり、本来の経営指導業務が手薄になる
- ・公費が投入されており、原則、会員を平等に扱う必要があり、効率的な支援を行うことが難しい
- ・様々な専門家派遣を行っているが、その後のフォローが不十分になりがちである
- ・フォローを怠ることは、長期的に見れば、専門家派遣の効果が薄くなることにつながる
- ・補助金削減で経営指導員人件費も削減傾向にあり、一人あたりの経営指導員の負担が重くなる
- ・経営指導員一人当たりには占める会員担当件数が増加し、経営指導業務が手薄になる傾向にある

一人当たり業務量の多さ  
～とにかく年中忙しい～

問われる公平性  
～批判するひとがいる～

慢性的な財源不足  
～先立つものが乏しい～

ここ2年のテーマは、「商工会のファン作り」でやっています。  
〇〇先生のおかげで、昨年22件の商工会加入（内、12件は創業と経営革新によるものです。）会員さんの商工会への偏見が少しでも解消され、私が来たときは、商工会に対する期待感ゼロの商工会でした。（あくまでもイメージですが・・・）

商工会のファン作りとして役立っており、会員さんが、創業を考えている人や事業で悩んでいる方を商工会に相談、加入するように勧めている状況である。大半の商工会が会員減の中、純増となった。青年部員も昨年7名、今年度12名の増となり、イベントだけでなく青年部が、事業者にも認められてきているものと思っている。

経営革新支援を受けた事業所は皆喜んでおり、商工会に対する考え、認識が変わり、私どもにとっても喜ばしいかぎりである。

私どもの地域では、福岡に近いという地域性もあるのか創業相談が多いです。それに連動するように新規開業が多く、県内商工会地区で軒並み会員が減少しているにもかかわらず、珍しく会員加入が増加しています。加えて経営革新に取り組む企業も増加しています。

国の経営革新塾の予算が廃止されたものの、独自予算で経営革新塾を開催するなど経営革新の推進と取り組む企業の掘り起こしに努めています。

九州地区内の士業等専門家間の連携を深め、幅広い課題解決に取り組む

事例 資料 NO. 17

自分のためだけでなく、地域、業界、周辺のためにも活動するひと

事例 資料 NO. 18

## 2) 支援先企業とのつながり

支援専門家は、制度的にはアドバイザーから派遣要請され、支援に赴くことになっており、本来は、待っていればよいという存在である。しかしそれでいいのかという問題意識をもつひとも増えている。

どのような協力関係が構築できるのかについては、今後の課題となるが、まずは、できることから始めようと支援専門家の有志が集い、実験的な取り組みを行っている。

支援専門家、支援担当者、それぞれが役割を持つことで、中小企業の方々により多くの支援機会を提供し、支援施策の認知度、及び利用率の向上を図ることが、双方の利害に合致するものと考えた。

そのため支援専門家は、傍観者でなく、支援機関のファンづくりに積極的にに関わり、継続的な関係維持に、一役買う必要がある。それが、依頼件数や信頼性の向上につながることになる。

### 中小企業診断士、税理士などにより、販路開拓を支援することで、支援機関のファンづくりに貢献する組織

新たな可能性を切り拓く  
中小企業販路開拓支援協議会  
NPO sales support association  
TEL.082-263-1173 FAX.082-263-1154

お問い合わせ サイトマップ プライバシーポリシー

Guide 初めの方へ Outline 組織概要 About 事業内容 Meeting 交流会開催 Support 取引サポート Information 情報提供 Home ホーム

前ページにもどる

新着情報 協議会からのお知らせ Conference's News

- ▶ 2011年12月26日【事務局からのお知らせ】 2011年12月 メールマガジン 掲載しました！  
毎月25日に配信している「2011年12月」のメールマガジンを掲載しました。
- ▶ 2011年12月22日【レポート情報】 2011年12月 事務局レポート 掲載しました！  
毎月10日にお届けしている会報誌「2011年12月」の事務局レポートを掲載しました。
- ▶ 2011年12月22日【レポート情報】 2011年11月 事務局レポート 掲載しました！  
毎月10日にお届けしている会報誌「2011年11月」の事務局レポートを掲載しました。
- ▶ 2011年10月27日【レポート情報】 2011年10月 事務局レポート 掲載しました！  
毎月10日にお届けしている会報誌「2011年10月」の事務局レポートを掲載しました。

ようこそ  
中小企業販路開拓支援協議会事務局  
様  
お知らせ情報を投稿する|新規|編集|  
»ログアウトする

サービスメニュー

- 初めの方へ
- 組織概要
- 事業内容
- 販路開拓支援スキーム

本当の意味での頼れる（相談される）商工会にしていきたいと思っています。今後ともよろしくお願いいたします。

相談の依頼は、企業が、企業を紹介するかたちで、始まるケースも多く、新規事業に関する情報は、企業間の人間的（個人的）なネットワークを活用することで得られるのが現状です。

今まで経営革新の説明をまじめに聞いてもらえない事業所も今年は、経営革新に取り組むようになり、徐々に自社を変えていく必要性が理解できてきたと思います。

様々な支援施策や支援機関を活用したい、特に経営革新や雇用関連の助成金に対する問い合わせや活用方法の支援を望む声が多い。

創業においては、開業するにあたり、相談者の不安や疑問点が解消され、開業後の失敗が軽減される。開業するかしないかの判断も事前にでき、創業予定者にとっても良い制度である。

支援専門家が組織して販路開拓を支援し、支援機関のファンづくりに貢献

事例 資料 NO. 19

支援先企業とのつながりの場を積極的につくりだす支援機関主催の交流会

事例 資料 NO. 20



### 3) 金融とのつながり

ひとりの支援専門家が対応できる範囲に限りがあるが、金融機関、会計事務所など、ともに支援する機関とのつながりや、どう関わっていけばよいのかを知ることが、今後、必要となってくる。

事業計画の一部は、金融機関に提出されるものもあり、金融機関がどのような視点で事業計画書を審査しているかを知らずして、求められる事業計画書を作成できるはずもない。

今後は、特に金融機関、及び税理士事務所など、資金や会計に携わる外部機関とのつながりを持つことや、対応するにあたり、どのような留意点があるかを、把握する必要がある。

今年度の法改正により、金融機関や税理士事務所も中小企業支援の役割を担うことになり、中小企業診断士を含む支援専門家との関わりが、今後、ますます増えてくるものとみられる。

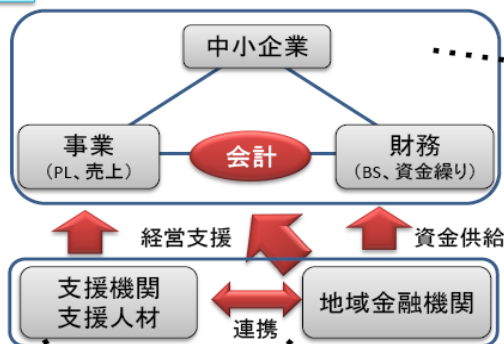
## 経営支援の担い手の多様化・活性化／中小企業金融

### 具体的な施策のあり方

#### 財務経営力の強化

経営計画の作成等期中管理体制の定着が求められる。

計画は、できればつくるといものでなく、あって当然となる。



#### 中小企業の財務経営力の強化

○新たな会計ルールの整備・活用  
→記帳能力など中小企業の実態に即した会計ルールの整備

○自らの経営状況(PL、BS等)や資金繰りへの説明能力を高める  
→期中管理(経営計画や資金計画の作成等)体制の定着及び金融機関に対する説明能力の向上支援

#### 経営支援の担い手の多様化・活性化

○経営支援の担い手の多様化・活性化を図る制度的措置  
→商工会等の支援機関に加え、中小企業に対して高度かつ専門的な経営支援を行う金融機関や税理士事務所等を取り込むことにより、経営支援の担い手の多様化・活性化を図られるよう法的措置の検討

#### 経営支援の担い手

今回法改正で、支援機関に「金融機関」と「税理士事務所」が加えられた。

#### 支援機関と金融機関の連携強化、人材育成

○金融と経営支援の一体的取組(リレーションシップ・バンキング)の推進  
→改正された監督指針の着実な実施 等

○支援機関と金融機関の連携強化  
→中小企業支援ネットワーク強化事業の活用(専門家の活用)、経済産業局と地域金融機関の連携強化に向けた「金融連携プログラム」の一層の推進

○高度、専門的な支援人材の育成  
→優れた支援機関(支援人材)が地域金融機関等の新たな担い手となる人材を受け入れて研修を行う事業に係る補助

出典: 中小企業政策審議会 企業力強化部会 中間取りまとめ案  
【参考データ集】資料5 経済産業省HPより

金融支援で金融機関と協議する機会が増えているが、商工団体等の支援機関は相談企業の発展のためにも金融機関と協調した支援業務を強化すべきと考えている。

金融機関は支援機関よりも金融実務には精通しているが、数値計画だけの改善計画書が中心となっている。

一概に言えないが、経営者の考えを可視化するノウハウは支援機関の方が場慣れしている。支援企業の事業発展は両者が共通して望むこと。それぞれの特長を活かして今後も協調支援を展開していきたいと思う。

様々な問題を抱える顧問先を、中小企業診断士等専門家につなぐ会計事務所

事例 資料 NO. 21

経営再建に取り組む企業を、金融機関と会計事務所が連携して支援

事例 資料 NO. 22

#### 4) 取引機会の提供

本来、経営支援とは、アドバイスにとどめるべきであり、例えば、取引先を紹介することはタブーとされ、支援専門家も支援担当者も、できるだけ関わらないようにしてきた領域である。

良かれと思って紹介しても、いずれかの思いもよらない不誠実な対応にて仲がこじれた場合、金銭がからんでいることもあり、思わぬとトラブルに発展する可能性がある。

しかしながら、魚の取り方よりも、魚が欲しい、魚がいるところを知りたいと、相談者は、即効性あるアドバイスを期待されており、商談会や展示会など、取引機会を増やす支援策も増加傾向にある。

支援専門家においても、自らのリスクを最小限に留め、かつ紹介した当事者が事故に巻き込まれて損失を被ったり、不愉快な思いをしなくても済むように工夫して、仲介の労をとる動きもみられる。

もちろん、失敗すれば、支援専門家自らが信用を低下させ、場合によっては金銭的損失を被ることもつながる可能性もある。安易に取り組むことは、お勧めできないが、要望は多い。

### 第2回 首都圏販路拡大マッチング会

中小企業診断協会東京支部が取り組むマッチング会、中小企業診断士向け募集要項

北海道産品の販売先を紹介してください

北海道企業の商品と首都圏の代理店・顧客を結ぶマッチング会を開催します。バイヤー職にある会員やユーザーを帯同できる会員の参加を募集します。

本事業は東京支部が他支部と連携して推進する事業です。地方企業の販路拡大を支援するとともに、会員のビジネスチャンスを広げる取り組みです。

日時：2月5日（日） 12：00～16：00

第1部：商品プレゼンテーション

第2部：個別商談会

会場：東京都中小企業会館9階講堂（東京都中央区銀座2-10-18）

参加資格：東京支部所属の中小企業診断士で

- 1 商材を購入する可能性のある企業の購買部門に勤務している人
- 2 購入可能性のある企業のバイヤーおよびユーザーを当日帯同できる人
- 3 販路開拓支援に積極的な人

※12に該当し、個別商談をしていただいた方は謝金（10,000円）の対象となります。

参加申し込み方法

以下の内容を各支会の事業化推進担当者にメールしてください。

- ・会員の氏名、連絡先
- ・帯同するバイヤーおよびユーザーの氏名・所属企業名・役職名
- ・個別商談を希望する商品名

※個別商談は予約制です。予約が満杯の場合ご希望に添えない場合があります。

※見学のみの参加も可能ですが、定員を超えた場合にお断りする場合があります。

問題は、事業所が新商品、製品を作ったが、どこに？どのように？と販路開拓の相談があった場合の対応、支援に当機関は弱いと感じられる。（販路開拓支援は）今後は益々求められる支援かと思われる。

販路開拓、経営革新に関する相談が増えています。取組むきっかけも販路開拓目的が多く、そのための支援を求めるケースが多いようです。

既存の商工会等という枠ではなく、真に関連した人間的なネットワークを築きたいと願う中小企業者が多くなってきているようです。

個別に販路開拓指導として、NW事業を活用して販路紹介等を行い、販路が生まれたケースもあります。

中小企業診断士が支援する、北海道と首都圏の企業とのマッチング

事例 資料 NO. 23

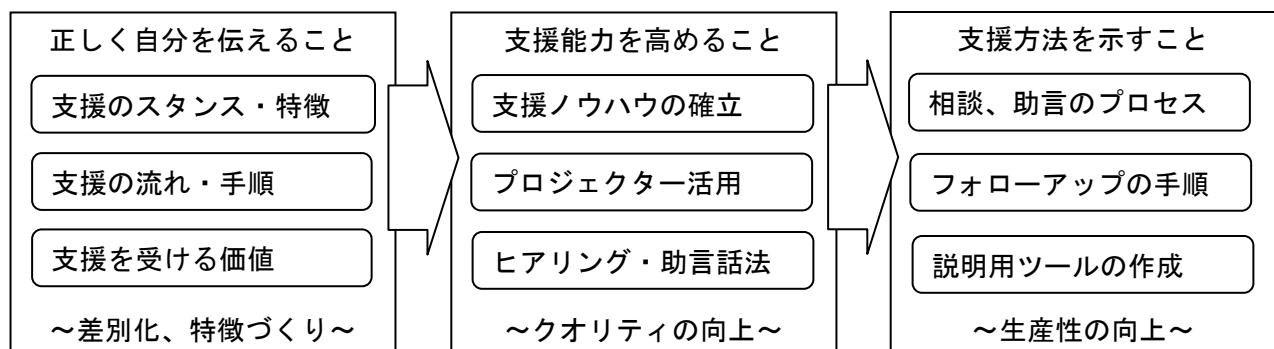
### 3. 中小企業診断士が取り組むべきこと

今後、中小企業診断士が支援に取り組むうえで、考慮すべき点は多くある。

支援方法については、それぞれ個性があり、それを変える必要もなく、個人の努力に委ねられるものとなるが、中小企業支援ネットワーク強化事業を、効率的、効果的に進めていくには、以下の事項に取り組む必要がある。

まとめてみれば、結局のところ、サービス業の経営改善と同じようなものとなり、これをアドバイスする中小企業診断士自身、意外に怠っているものと感じる。

#### 支援効率を高めるために取り組むべきこと



#### このまとめを終えて感じること

支援機関の予算が削減され、セミナーなどの事業費が減り、人員が、ますます少なくなるなかで、中小企業への支援が先細りになってしまう可能性は否定できない。

かといって、日本の経済や雇用を支える中小企業が衰退していくのを放置して置くことはできない。さて、どうするか？

この調査は、あくまでも経営コンサルタントとしての視点でなく、国の中小企業施策の普及を担う、中小企業診断士としてどうあるべきかという視点から行われたものである。

まとめをつくりながら、釈迦に説法と思いつつ、かといって支援担当者の意見を聞けば、書かざるを得ない難しい提言となった。

「原点回帰」という言葉がしっくりと来る。いま相談者にアドバイスしている理想を、自分に当てはめてみる。これこそが、中小企業支援ネットワーク強化事業を進める上で、効率化につながるという結論を得た。

今回意見を頂いた支援機関のご担当者は、中堅からベテランまで、熱心に支援に取り組む一家言持った方々ばかりである。違う対象者に聞けば、また違った答えになっていたかもしれないが、とりあえず、以下に取り組むべきことを示す。

## (1) 正しく自分を伝えること

### ① 支援のスタンス・特徴

よい支援を行うには、相談者の相性や支援の方法が期待に合致することが望ましく、支援専門家自身が、考えを示す必要がある。

通りいっぺんのプロフィールでなく、支援に対する考え方や得意とすること（業種、テーマ等）を、できるだけ、わかりやすく示すこと。

#### **わかりにくいという声がある！**

- ・支援担当者は、できるだけ相談者とあう支援専門家を選ぼうとされている。
- ・何ができるのか、どこまで対応してくれるのかなど、欲しい情報が得られ難いという要望がみられている。
- ・何でもできるは、結局何もできないことを多くのひとが気づいている。

### ② 支援の流れ・手順

相談者は、相談にくるまで、どんなことをするのかわからないのが普通であり、よほどの関心を持たない限り、相談を受けようとはされない。

相談の流れや、結果、何が得られるかが、容易に理解でき、相談を受けてみようという気持ちになれる手順を示すこと。

#### **説明できるひとは、極めて少ない！**

- ・自分でも説明できないようなことは、相手が想像もつかなくて当然である。
- ・説明できたとしても、いつも異なっていたりするぐらい、確かなものを持つことなく、相談に臨んではいけないか。
- ・商品をよくみせるアドバイスをする立場のものは、自分も示すべきである。

### ③ 支援を受ける価値

相談者はある意味、損得で動き、時間や労力を費やしても、得と感ずることができない限り自分の悩みを打ち明けるといった行動はなかなか起こさない。

相談を受けることで、何が得られるかということと、それはなぜ可能であるのかという裏付けを示す取り組みが重要となる。

#### **期待の持てる価値が示せるか！**

- ・ケースによって異なるため、やってみなければわからないのが本音である。
- ・しかし何か示さなければ、勧誘することも、紹介することもできず、支援担当者も途方にくれるようになる。
- ・相談者自身が積極的な支援を受けてみたくするような、提案を示せること。

#### **【期待される効果】**

- ・相談の成否は、相談者と支援専門家の相性によって大きく変わってくる。答えを急ぐのか、じっくり考えたいのか、そういった場合、支援する専門家の態度によって、満足度が大きく異なってくる。
- ・支援機関担当者は、とても乏しい情報の中で、リスクをかけて支援専門家を選んでいる様子が見え、相談者に相対させるにあたって、どう適任者を選べばよいか、わからないとの声がある。
- ・支援担当者は、高い支援能力をもった有能な中小企業診断士が多くいるのに、どういう専門家がいるのかわからないため、どういう支援専門家がいるのか、情報が欲しいと要望されている。
- ・既に依頼を得ている中小企業診断士からみれば、同業者が増えることは好ましくないかもしれないが、それ以上に相談者が増えれば、結果的に、依頼件数が増えることになる。

## (2) 支援能力を高めること

### ① 支援ノウハウの確立

求められる支援は多岐にわたるが、経営革新、販路開拓、事業再生に関する相談が増えており、いずれかについて、造詣を深めておく必要がある。

うわべだけ、方向付けのみというのではなく、より具体的で、行動に結びつくものでなければ満足が得られないため、実務的知識を有する必要がある。

#### これまでは、戦略のみでよかった！

- ・SWOT分析で相談者が満足する時代は終わり実務的な具体性を求められる。
- ・具体的な説明ができない場合、戦略ができていても実行に移されることはない。どうしてよいか、わからないためだ。
- ・具体性のないアドバイスは、かえって相談者を混乱させるだけなのか。

### ② プロジェクター活用

調査対象の支援専門家は、ほとんど例外なく、プロジェクターを用いて相談に対応しており、アドバイスしたことを、即時にまとめられている。

ソフトの特殊な機能の活用を求めるものではなく、ある程度のキータッチの速さや、言葉をその場で文書にしたり、図形化できる能力が求められている。

#### 人間の記憶力には限界がある！

- ・2時間の相談であるとするれば、記憶に残るのは、最後の10分程度である。
- ・相談者がメモをとったとしても、後で復元できることはごくわずかであり、それまでの時間は、無駄となる。
- ・最初のうちは慣れなくても、自然と指がついてくるようになるはずである。

### ③ ヒアリング・助言話法

初対面において、相手の性格やタイプを見抜いたり、真の相談目的を速やかに把握するためには、ありきたりの質問でなく、予め準備することが必要となる。

相談終了後、アドバイスした内容を再確認するのみでなく、実際の行動に結びつかせるために激励するなど、自分なりの意味ある言葉を想定しておく。

#### いわゆる接客マニュアルである！

- ・相談の最初と終わりについて、事前に想定しておけば、もれが防げる。
- ・ヒアリングがうまくいく時といかない時があるが、話のもっていきかたやひとことが成否を分けている。
- ・自分なりの理想を用意しておくことで、相談内容の充実が図られる。

#### **【期待される効果】**

- ・支援担当者の意見では中小企業診断士の能力や知識が劣るとの評価はなく、具体的か表面的か、または知識の不足よりも相談事案の特殊情報の確認や踏み込んだ説明の不足が指摘されている。
- ・とりわけ実現可能性の高い経営戦略の立案や、経営革新承認企業のネックとなる販路開拓支援、及び逼迫した資金繰りを改善する経営改善計画など、求められるものはどの地域でも同様である。
- ・この難題を短時間で解決するために、可視化が必要と感じている。活字による微妙なニュアンスの違いを感じることで、理解を深めることができ、記憶にとどまるよう持ち帰りもできる。
- ・相談者には、経営相談に悪い印象をもつひともおり、また性格的になかなか心を開けないひともいる。誰がきてもよい結果が見出せるよう、単なる経営的知識でなく「対応力」を高める必要がある。

### (3) 支援方法を示すこと

#### ①相談、助言のプロセス

支援専門家は、事前準備の必要性和重要性を感じているが、支援機関はあまり重視されていない傾向があり、よりよい相談のために、今後は充実すべきである。

相談者の本音を引き出すツールや話法など、予め用意できるものを想定し、どのように2時間を過ごすのか、カリキュラムを作る要領で想定する。

#### 時間を大切にするための工夫！

- ・経営相談は自分だけでなく相談者、支援担当者と共に行われるものである。
- ・自分だけが準備するのではなく、関わるひと全員に、できることを要請し、自分も効率的な進め方を探求する姿勢。
- ・アドバイスと雑談は、紙一重であるが、時間の適正配分で効率はより高まる。

#### ②フォローアップの手順

いかなるアドバイスも行動に移されなければ、期待される効果をもたらすことはなく、事業計画をつくることよりも、むしろフォローの方が、重要度が高い。

相談終了時には、どのタイミングで、今後どのように進めるか、その都度考えるのではなく一定のパターンをつくって、相談終了後に示す。

#### ひとの行動は簡単に変わらない！

- ・わかっているけど、これまであまり手を打ってこなかったことでもある。
- ・できない理由に忙しいことが上ぼるが、実はやることがイメージできておらず、イメージできれば実行される。
- ・フォローアップを怠ると求められる成果は高い確率で得ることはできない。

#### ③説明用ツールの作成

言葉ですべて伝えられればよいが、普通の人間は、そんなに記憶力や理解力がないため、手順に関するものは、ペーパーで示さなければならない。

相談を円滑に進めていくためには、相談者にも事前に検討を済ませておいて頂くことなど、要請する場合も想定し、多くの説明用ツールを作成する。

#### 聴くより、見ることで理解が深まる！

- ・マニュアルが、世の中に氾濫しているのに支援内容を説明する資料がない。
- ・相談に対応する側も、受ける側にも、目で見えるものがないのは、必要性を感じてこなかったためであろうか。
- ・マニュアル化は生産性を高めるものであり支援にも応用されるべきである。

#### **【期待される効果】**

- ・中小企業支援ネットワーク強化事業では、支援は原則3回までに制限されている。多数は少ないと感じるものの、むしろ緊張感があってよいなど、必ずしも悪いことばかりではないとの声もある。
- ・確かに、これまで制限がなかったから、成果があがっているかといえばそうではなく、回数による影響よりも、むしろ進め方に問題があるのではないかと、この調査を通じて感じた。
- ・費用対効果の観点では、投入する時間、労力、費用に比して、高い支援成果を求められている。成果は必ずしも時間に比例しない中で、生産性向上策だけが取上げられる傾向が強い。
- ・多くの中小企業診断士は成果が必要であることを知っており、以前から精力的に取り組んでおられるが、支援機関からみれば、まだまだ充分ではなく、再度、自分自身を見直す必要がある。

## 第4章 支援の進め方

## 第4章 支援の進め方

これまでの調査結果に基づき、支援専門家が取り組む支援スタイルの、ひとつの理想として、ゼミナール方式“経営塾の創設を提案する。

ゼミナール方式“経営塾は、支援の成果を輩出すること、及び案件発掘を容易にすることを目的としている。制度要件や支援機関の考え方により制約を受けると思うが、そうした事情を考慮していない。

提案内容のすべての実施は困難と思うが、部分的にでも活用頂ければ幸いである。

もちろん、中小企業支援ネットワーク強化事業は、マンツーマンを基本としており、セミナーや研修はできないが、受益者が負担するという考えであれば、必ずしも不可能ではない。

### 提 唱 ゼミナール方式“経営塾の創設

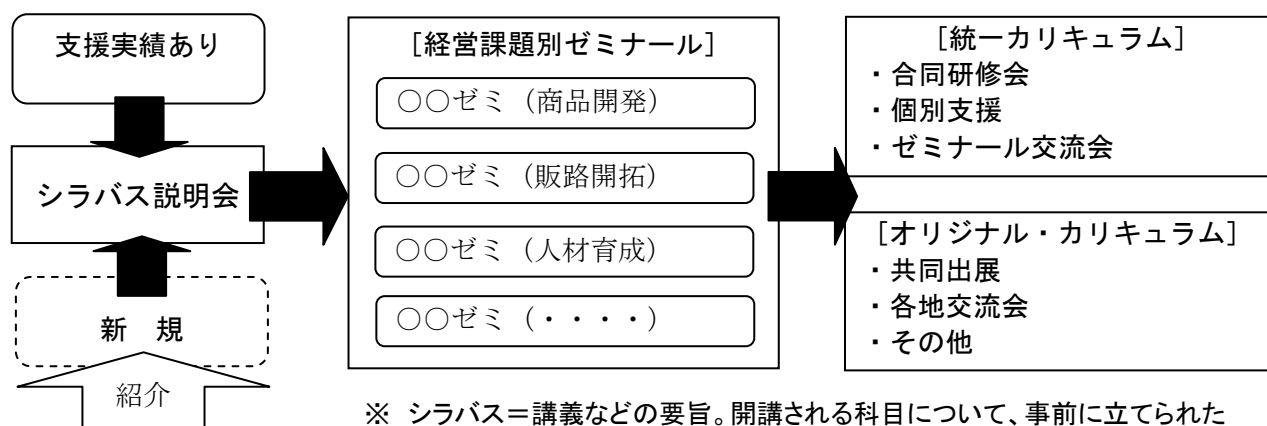
特定の講師とテーマにより、年間を通じたゼミを開催する。  
受講者は、ゼミを選ぶことができ、支持が高いゼミのみが開講される。  
講師は、テーマで示した内容を、7回のゼミで実施する。  
途中で、マンツーマンによる個別支援を行い、受講者の考えを可視化する。  
講師は、受講者から拠出される費用で、講師報酬をまかなう。  
受講者は、受講するに際して、一定の受益者負担を行う。  
支援機関は、配分可能な予算で、ゼミナール方式経営塾を運営する。

### 1. ゼミナール方式“経営塾

#### (1) 基本構成

担当講師により、それぞれが設定するテーマに基づき説明会を開催する。その内容を聞いた上で、受講生は、どのゼミを受講するかを決め、エントリー（受講申込）する。担当講師は、受講希望者と面談し、受け入れるかどうかを判断する。

ゼミは、月1回を目安に行われ、向こう1年間、同一テーマにてゼミを運営する。



※ シラバス＝講義などの要旨。開講される科目について、事前に立てられた講義内容などの計画を記した物。



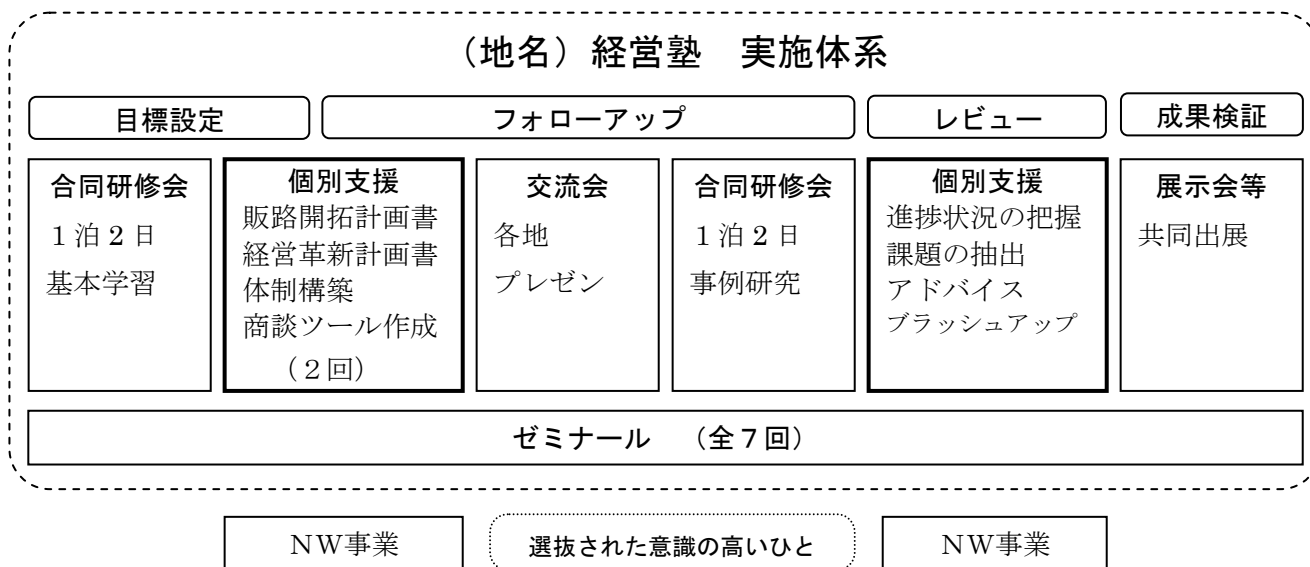
(2) 実施体系

それぞれのテーマに分かれるゼミナールをベースに、合同研修会、マンツーマン個別支援、交流会、展示会等により構成される。

初期段階において、研修会を通じて目標設定を行い、個別支援により事業計画書やツールを作成する。

ゼミナールを通じてフォローアップを図りつつ、再度、取り組み内容を充実させるため、2度目の研修会を行い、進捗状況の把握と、残り期間の取り組みを明確化させるため、再度、マンツーマンによる個別支援を行う。可能であれば、終了時まで、展示会等に出展し、成果を確かなものにする。

なお2次に分けて実施する個別支援は、中小企業支援ネットワーク強化事業を活用する。



①全体スケジュール

6月を始期とした場合、翌3月までの年度内月例研究会を7回、合同研修会を2回、マンツーマンを2次3回、交流会を2回とする。その他、ゼミの考えにて、各種取り組みを行う。

これらは目安であり、担当する講師によるシラバスにより決定される。

	ゼミナール	合同研修会	個別支援	交流会	その他
4月					
5月					
6月	第1回				
7月		前半			
8月	第2回				※ 企業相互訪問(例)
9月	第3回				
10月				○	
11月	第4回				※ 共同出展(例)
12月		後半			
1月	第5回				
2月	第6回				※ 先進地視察(例)
3月	第7回			○	
	計7回				

②シラバスイメージ

販路開拓塾（〇〇ゼミ）シラバス

研究テーマ	効率的・効果的な販路開拓の進め方	回数	全7回
担当者	〇〇 〇〇	開催	第二土曜日 10:00~17:40
主題と目標	<p><u>販路開拓に取り組む基盤づくり</u></p> <p>やみくもな営業活動は、取り組んでみなければ結果が得られないことや、偶然的要素が強いことから、時間と費用の浪費につながりやすく、体力を消耗させる。</p> <p>そのため、新たな取引先を開拓するために、最低限、行っていなければいけないことを知り、より高い効果が期待できる方法を学ぶ。</p> <p>自社が、これから対応すべき顧客対象を自覚し、そのために必要な準備を終え、短期間で取引を成約させるためのノウハウの習得を目指す。</p> <p>互いのもつ取引先において、共有できるものがあれば、それが何であるかを見極め、相互にメリットある取引に発展できる可能性もある。</p>		
想定対象者 受講する価値	<p>①自身が取り組む営業活動に自信が持てないひと</p> <p>②試行錯誤するが、思うような成果が得られないひと</p> <p>③まったく新しい分野の取引先開拓を目指すひと</p> <p>いま、自分に何が欠けているのか、何をしなければいけないのかがつかめる。</p>		
進め方	<p>1日7時間の長丁場となりますが、時間を有効活用できるよう企画しました。</p> <p>①レクチャー 「販路開拓の原理原則」を解説します。全部で7回、知るべきことを伝えます。</p> <p>②ディスカッション 受講生の悩みや課題を、参加者全員で共有します。互いにアドバイスします。</p> <p>③サマライズ 当日学んだことをまとめて頂きます。貴重な時間が、いつまでも活かされます。</p> <p>④プレゼンテーション 当日学んだことを報告して頂きます。ひとに伝えるコツをつかんで頂きます。</p>		
留意事項	<p>卒業試験があります。最終回、実施し、成績不良者は、留年、落第があります（笑）</p> <p>ディスカッションに選ばれた方には、必ずレジュメを作成して頂きます。</p>		
講師 メッセージ	<p>販路開拓は、業種や規模を問わず、共通、かつ永遠の課題でもあります。</p> <p>それは、なぜかという、相手が人間であるためです。ささいな気配りや準備が、後に大きく結果を左右します。そう感じられる方は、是非、共に学びましょう。</p> <p>ひとによっては、大きく花を咲かせているひともあります。</p> <p>私は、それがなぜなのかをまとめることで、原理原則を探求しています。同じ考えを持つ方の参加をお待ちしております。</p>		
その他	<p>定員 14名 人数が多い場合、面接の上、選考します。</p> <p>5月14日（金）締め切り 5月20日までに受講可否決定 少ない場合追加募集有</p>		

## 2. 実施内容

[統一・カリキュラム]

### (1) ゼミナール

#### ①目的・目標

ファンづくりと経営者の資質を高めることにある。

一定の知識を学び、かつ自分の持つ疑問点を質問し、受講生や講師のアドバイスを受けることで、課題解決につなげ、考えた結論を要約し、それを第三者に伝えること。これを繰り返すことで、技法を習得し、能力を高めることが可能となる。

これまでの支援は、セミナーで一方向的に聴講するか、個別にアドバイスを受けるかなど体験する機会がなかったが、実際に体験を重ねることで、経営者に必要な能力が高まり、かつ横のつながりも増える。

レクチャー (知る・学ぶ)	ディスカッション (討論・課題解決)	サマライズ (要約する・書く)	プレゼンテーション (意思を伝える)
------------------	-----------------------	--------------------	-----------------------

#### ②実施する内容

##### 1) レクチャー

「メイン、サブ2名の講師により、50分間の講義を行う」

販路開拓や商品開発など、取り組みに際して重要となる「原理原則」を内容とし、最低限、抑えておかなければいけない、基本的、根本的知識を、7回に分けて解説する。

##### 2) ディスカッション

「受講者が提起した問題を、全員で討議する」

抱えている経営課題や、その背景となることや自分の考えを紹介し、聞き手の受講者は、自分の考えや、その根拠を説明し、質問者の課題解決に役立つアドバイスを行う。

##### 3) サマライズ

「その日に気付いたこと、わかったことを要約する」

A5サイズの用紙に、当日学んだことを記入することで、考えをまとめる力や書く力を養い、第三者に自分の考えを伝えるためのトレーニングを行う。

##### 4) プレゼンテーション

「自分の考えを、ひとに伝える」

当日学んだことをサマライズした内容を、参加者に披露することで、自分の考えをひとに伝えるコツをつかんで頂き、また、ひとの報告を聞くことで、自分の話し方に活かす。

担当講師は、当日の内容をまとめ、記録に残す。この記録を受講者にフィードバックするとともに、次年度の募集の際に、どういうことをするのか伝える手段とする。

### ③進め方

#### 1) 説明会

「人気投票と同じである」

受講希望者が期待する内容でシラバスを作成し、魅了するプレゼンテーションを行う。より多く希望が集まったゼミを開講し、一定数を下回った場合開講せず、他のゼミに振り分ける。

#### 2) 受講者選定

「意識の高いひとに限定する」

従来研修と相違し、全回出席を求めることやかなりの程度、経営状況を開示すること、及び受益者負担を原則とすることで質が高くなる。本気で取り組みたいひとに、参加者が限られる。

#### 3) 担当講師

「講師養成の視点を持つ」

講師は、メインとサブに分かれる。サブをつけるのは、支援専門家としてのインストラクターのトレーニングにつながることに由来する。次年度メインとなることで開講ゼミナールの多様化にもつながる。

#### 4) 講義内容

「テーマに即した原理原則を内容とする」

講師の威信をかけて内容の充実を図ることから、熟度の高い講義を少人数で聴講することができるため、受講生の理解度が深まる。講師も自分の考えをまとめることができる。

#### 5) ディスカッション

##### a) 講師がコーディネートする。

単なる雑談に終わらせることがないように、提起された課題や問題点の集約を図り、論点を整理し、提起したひとの意図を補足して意見を募る。議論が脱線することがないように、質問、意見を誘導する。

##### b) 問題提起者は、希望による。

毎回6名、7回で、42 枠があり、14 名参加の場合、1名3回の提起が可能となる。提起者は希望を募り、講師が選定した上で、各回終了前に協議の上、次回分、6名を決定して閉会する。

##### c) 事前に資料の提出を求める。

提起の意図や背景が、他の受講者に伝わるよう、毎回レジュメの作成を求める。提出は、1週間前までとし、担当講師のアドバイスを受けて、ゼミ当日配布する。用意は、提起者本人が行う。

#### 6) サマライズ

「気づいたこと、わかったこと」

まとめる視点は、毎回共通とする。ゼミに参加することで得たことなど、自分自身が気付いたことをまとめることで、自分自身の成長をあとから確認できる。講師も参考になる。

## 7) プレゼンテーション

「苦手意識を払拭する」

話下手を自覚するひとや、下手であることを自分で気づいていない雄弁なひと、同じ参加者の前で繰り返し話すことで、自信をつけたり、欠点が自覚できることになる。自己の成長が自覚できる。

## 8) 記録

「まとめは、受講者に還元する」

サマライズされた文書は、データ入力し、次回月例会に配布する。ひとの考えを知り、自分自身の成長を感じることで、参加意欲の低下を防ぎ、出席率を高めることになる。第3者も内容を評価できる。

### ④期待される効果

この取り組みは、受講者である経営者、支援担当者、支援専門家のそれぞれに、時間、労力、費用の負担がかかるものとなる。それらの負担と、得られる効果の得失により、この取り組みが行われるかどうか、判断されることになる。

この取り組みは、支援専門家の犠牲を伴う。しかしながら、今後、施策普及や中小企業支援に貢献していきたいと考える人は多く、是非、賛同者を広めたい。

(受講者にとって)

#### 1) 最少の負担で、課題解決ができること

「負担とは、時間、労力、費用である」

時間をとらず、楽で、無料に近い研修会やセミナーは、これまでもあった。自己負担を伴い、時間を拘束され、面倒と思われる作業も多いが、得られる気づきも多く、自分の成長を実感することができる。

#### 2) 聞くだけでなく、体験できること

「聞くのと、体験するのは大きく異なる」

受講者は、経営者層であることから、企業に戻ればリーダー・コーディネーターでもある。単なる技術的なことだけでなく、自分の考えや体験を活用し自社の活性化に寄与する。

#### 3) 金銭に換えがたい、つながりが持てること

「経営者は孤独、と思えなくなる」

単なる知り合いではなく、自分の悩みを解消してくれるパートナーに恵まれることになる。経営者は、実体験者として具体的、実務的知識に精通しており、同じ問題意識をもつ仲間が集まることにより、相互に、有益な助言が得られる。

(支援機関にとって)

4) 支援の成果が、期待できること

「成果を出せるひとが集まる」

限られた公費をあてにしなくとも、自己負担であっても学びたい経営者を募ることができる。自ずと成果を上げられる可能性が高く、いわば質の高い支援対象者を、最も効率よく支援の対象に囲い込みできる。

5) ファンづくりが、できること

「案件発掘の基盤ができる」

経営相談は、経営者仲間からの紹介が多く、経営者という同じ立場のひとから、価値あるものだと伝えてもらえれば紹介が増える。特に課題がなくても、長くつながりを持ちたいという気持ちが高まる。

6) 資質向上に、つながること

「支援担当者のコーディネート能力が高まる」

原則として、支援担当者も同席を請う。全体の世話をするのは、大変ではあるが、様々な経験ができ、人的つながりが増えることで、つながりが増え、学ぶことも多い。

(支援専門家にとって)

7) 専門分野が確立できること

「専門分野に自信が持てる」

深めていきたい専門分野の「原理原則」を、全7回でまとめることにより、自分が持つノウハウを結集させることができる。専門性が確立でき、・・・に詳しい支援専門家と自他共に認知される。

8) つながりが、増えること

「安定した受注につながる」

営業基盤が乏しい支援専門家も、この取り組みに参画することで、受講者たる経営者のみでなく、支援機関の担当者ともつながりができるため、基盤づくりができる。紹介、指名も期待できる。

9) 期待される使命が、果たせること

「初期の思いが貫徹できる」

ひとそれぞれではあるが、中小企業診断士として開業する際には、社会に貢献するという使命感を有している場合が多い。この方法であれば、比較的早期に自己の活躍の場が得られる。

## ⑤課題

課題をあげればきりが無い。その課題を解決することも、支援専門家の役割と思える。この提案を実行に移すに際して、以下のような障害が予測される。

### 1) 忙しくて担当者の時間がとれない

「とれる時間に合った内容とする」

受講者はお客様であるには違いないが、ある程度の役割分担を願う。支援機関が提供するサービスを、一方的に受講者が受ける、というのではなく、それぞれが役割をわかちあう姿勢で取り組む。

### 2) 見合うだけの予算がとれない

「受益者の負担と支援専門家の先行投資を原資とする」

この前提によれば、公費を使うのは、マンツーマン個別支援において、中小企業支援ネットワーク強化事業（活用できるかは未確認）を想定するのみである。公費、及び支援機関の負担は最小限となる。

### 3) 誰が、講師をつとめるのか

「募ってみるしかない」

国に財源がない以上、公費をあてにせず、この取り組みを支援専門家自身が先行投資と考えて、対応がなされることを期待する。ただし、将来を考えれば確実にメリットはある。

### 4) 受講生が、集まるのか

「信頼関係あるひとの紹介に期待する」

費用をかけて、やみくもに広報することはしない。これまでの公的支援に物足りなさを感じるひとに案内したり、支援を受けて高い満足を感じているひとに紹介を請う。説明会への勧誘のみでよい。

### 5) 本当に受講までに至るのか

「少数ながら希望者は存在する」

比較的回数の多い研修会や、つながりを求めて参加される交流会の感想によれば、学ぶことやつながりを求めることに労力をいとわないと考える経営者は多い。少人数であれば定員を満たす。

### 6) 原理原則を、まとめることができるのか

「支援専門家のニーズもある」

ある程度経験を積めば、これが正しいひとつの道のようなものが感じられることが多い。意外と支援専門家は原理原則をまとめていない。この機会にまとめてみたいというひとは潜在的に多いはずである。

### 7) 本当に、できるのか

「やってみるしかない」

募集がうまくいかなかったり、途中リタイヤが多く生じてしまうのは、担当講師の力量不足となる。

ここで失敗したら支援専門家の信用低下となり、うまくいけば高い信頼性が持たれることになる。

⑥想定カリキュラム

講師が、好きなネーミングを付けられる

## 〇〇ゼミ(販路開拓塾)開催要項(イメージ)

- : 開催 毎月第一土曜日 午前10:00から17:50まで
- : 参加者 企業14名を上限として開催 講師は、メインとサブが対応
- : 費用 参加者 毎回5,000円(会場費、講師謝金に充当)※ 寄付を歓迎する。

内容がよければ期待できる

: カリキュラム

講師が、設定する

時間	テーマ	内容
10:00 (10分) 10:10	本日の進め方	本日のスケジュール 役割の分担 新しく参加された方のご紹介
10:10 (50分) 11:00	1. 販路開拓支援事例 (1)..... 販路開拓の原理原則を学ぶ	メイン講師による事例の報告 販路開拓につながる情報の提供
10分	休憩	サブは、メイン講師が、選定する。 サブは、トレーニングの場となる。 経営者を講師に招く方法もある。
11:10 (50分) 12:00	(2)..... 販路開拓の原理原則を学ぶ	サブ講師による事例の報告 販路開拓につながる情報の提供
60分	昼食	
13:00 (90分) 14:30	2. 販路開拓ディスカッション (1) 30分 (2) 30分 (3) 30分	自社の取組みについて諮問する これから展開しようとすることや、抱えている 課題について、参加者から意見を募る
10分	休憩	
14:40 (90分) 16:10	(4) 30分 (5) 30分 (6) 30分 ※ 全員が、3回諮問できる	参加者は、自分に置き換えて、プレゼンター に対して、課題解決方法等を助言する 提案に対して、プレゼンターは所感
10分	休憩	
16:20 (30分) 16:50	3. 会員トピックス (1) 10分 (2) 10分 (3) 10分	ディスカッションで取上げたひと以外の発言の 場とする。すべてのひとがひとこと話す。 業界事情やみなさんにお知らせしたいことな ど、参考になる情報を提供して頂く。 このことについては、一方的に聞くのみ。
16:50 (30分) 17:20	4. 成果集約 『気づいたこと、わかったこと』	今日の取組みで、気づいたこと、わかったこと を全員文章で、取りまとめる。 まとめは、文章化して、ホームページに掲載し て、参加されない方の参考にして頂く。
17:20 (30分) 17:50	5. 本日のまとめ 次月の役割分担	受講者による本日の気づき 担当講師(メイン、サブ)による本日の講評
	懇親会 ~希望者	都合のつくひと

- ・ 1. 販路開拓支援事例、2. 販路開拓ディスカッションは、すべてレジュメを用意する。
- ・ 参加者すべてのプロフィールを毎回用意。終了後は、レポートを作成し、参加した受講者に送付。



## (2) 合同研修会

### ①目的・目標

ゼミナール方式は、複数の講座が開講されることを前提としているが、ゼミナール全体の統一性を保つため、期中2回の全体研修会を開催し、偏りのない知識習得と、受講者間の交流を図る。

複数の開講がされない場合は、合同という言葉を使用せず、1泊2日でもあることから、日頃行われているゼミの合宿と位置づけて行う。

本項では、複数開講されることを前提として解説する。

### ②実施する内容

基本的には、ゼミで行うことと同一内容である。

#### 1) 原理原則を学ぶ

「概ねゼミと同一の内容」

ゼミ2～3回分を、通常50分のところ80分で解説する。他のゼミに属しているひとにとっては、新たな情報であり、自ゼミに所属しているひとにとっては、確認につながり一層理解が深まる。

#### 2) ディスカッション

「選抜された2名の課題を解決」

より多くの意見を求めたほうがよいと思う案件を講師が選定し、当該受講者の了承を経て諮問案件とする。他のゼミに、より詳しいひとがいる可能性があり、有益な討論となる。

#### 3) 成果集約

「研修会での気づきをまとめる」

趣旨は、ゼミと同様である。

#### 4) 今回のまとめ

「得られた気づきを披露する」

趣旨は、ゼミと同様である。ただし、ここで意見を求めることや自分の考えを伝えることは、ゼミでは得られない、新たなつながりを生むきっかけともなる。そういう趣旨を踏まえて、プレゼンされるよう助言する。

#### 5) 懇親会

「つながりをつくるチャンスである」

無理強いをすることなく、希望される方を案内する。昼間とは違った雰囲気の中で、気の合いそうなひとがグループを形成して意見交換することで、受講者同士のきずなが深まり、信頼関係が築ける。

③想定カリキュラム

(地名)経営塾 合同研修会(イメージ)

:開催 平成 年 月 日 ( )、 月 日 ( ) 13:00から翌12:00まで  
 :参加者 (地名) 経営塾  
 :費用 参加者 10,000円(会場費、講師謝金充当) ※ 寄付を歓迎する。  
 :カリキュラム

[初日]

時間		テーマ	内容
13:00 (10分) 13:10	あいさつ	1. 本日の進め方	本日のスケジュール
13:10 (80分) 14:30	商品開発	2. 商品開発の原理原則を学ぶ	メイン講師による事例の報告 販路開拓につながる情報の提供
10分		休憩	
14:30 (60分) 15:30		・商品開発ディスカッション (1) 30分 (2) 30分	自社の取組みについて諮問する (希望者を優先する)
10分		休憩	
15:40 (80分) 17:00	販路開拓	3. 販路開拓の原理原則を学ぶ	上記と同じ
10分		休憩	
17:10 (60分) 18:10		・販路開拓ディスカッション (1) 30分 (2) 30分	上記と同じ
16:50 (30分) 17:20	まとめ	4. 成果集約 『気づいたこと、わかったこと』	今日の取組みで、気づいたこと、わかったことを全員文章で、取りまとめる。
		懇親会 ～希望者	都合のつく人

[2日目]

時間		テーマ	内容
8:30 (80分) 9:50	人材育成	5. 人材育成の原理原則を学ぶ	上記と同じ
10分		休憩	
10:00 (60分) 11:00		・人材育成ディスカッション (1) 30分 (2) 30分	上記と同じ
10分		休憩	
11:00 (10分) 11:10	まとめ	6. 成果集約 『気づいたこと、わかったこと』	今日の取組みで、気づいたこと、わかったことを全員文章で、取りまとめる。
11:10 (50分) 12:00	報告	7. 今回のまとめ	参加者による今回の気づき 担当講師による本日の講評

### (3) マンツーマン個別支援

#### ①目的・目標

受講者の目標の設定、取り組みの明確化、及び取り組みの定着化を図ることを目的とする。

少人数とはいえ、個々の企業の問題をゼミナールで深く掘り下げることはできないため、マンツーマンにより、アドバイスする機会を設ける。ゼミナール方式での研修会は、このためにあるといっても過言ではない。中小企業支援ネットワーク強化事業の支援効果を高めることにつなげる。

互いのことがわかりあえ、課題もある程度理解された上で、より具体的なアドバイスを行う。計画書の作成を通じて、達成すべき目標、及びそれを達成するために取り組むべき事項を明確化する。

#### ②実施する内容

##### 1) 前期

「原則2回行い、目標と取り組みを明確化する」

既に1回のゼミと、合同研修会が終了していることを前提に、自分自身が実現したいビジョンや達成したい目標を、具体化すること、及びその実現、達成のための計画書を作成する内容とする。

##### 2) 後期

「原則1回行い、進捗状況の確認と、補足アドバイスを行う」

月次のゼミにて比較的顔を合わせるが、ある程度の進捗は把握できていても、ゼミの場では具体的なアドバイスにまでは踏み込めない。マンツーマンにて進捗を進める上で必要なアドバイスを補足する。

#### ③進め方

「1名2時間、1日4件の割合で行う」

14名とすれば、1回転4日で行えることとなり、前半は8日間、後半4日間、計12日間となる。

現在は、原則として1社2時間×3回、計6時間を費やしているが、理解度の深さ、高いモチベーションの維持、随時、適切なアドバイスにより、高い成果が期待できることになる。

#### ④期待される効果

##### 1) 成果の輩出

受講者たる相談者との距離感や理解度、及びプランニングからフォローアップまで、これまで欠けていると見られていたことをすべて網羅することになる。

##### 2) 支援事例の獲得

支援専門家にとって、かける労力と頂ける報酬に多大な乖離が予想され、先行投資とはいえ、ある程度の負担となるが、成果が輩出できれば、自他ともに認められる、価値ある支援事例が得られる。

#### (4) ゼミナール交流会

##### ①目的・目標

文字通り、交流を図ることで、受講者、支援担当者、支援専門家が親睦を図る目的で開催される。

経営支援は、支援担当者や支援専門家だけが行うだけでなく、当事者として色々な体験を踏んできた経営者も教えることができる立場にあり、むしろ経営者同士が学びあうことのほうが有益でもある。

この経営塾は、支援専門家であれ、経営者であれ、アドバイスしてくれるひとや、励ましあう仲間を見つけることも目的としており、受講者以外も希望があれば、幅広くゲストとして受け入れる。

交流会は、よく単なる飲み会と比較されるが、この交流会は、互いを知り、理解を深めることで、新たな取り組みにつながることを目指して行われる、従来とは、一線を画したものである。

##### ②実施する内容

###### 1) 商品プレゼンテーション

「自社や商品を知ってもらうこと」

自社の商品を、より多くのひとに知ってもらえる機会ともなる。ゼミや合同研修会の場合では、あまりPRできないが、交流会では大歓迎とし、商品を持参して説明することを推奨する。

###### 2) 事業プレゼンテーション

「欲しい情報を募ってもらうこと」

商品そのものでなく、自社が考えている事業構想や、これから新たな業務提携先を探すなど、欲しい情報を求める場として活用する。問題意識の高い、多様なひとが集まる場となるため募る価値はある。

###### 3) 経営塾受講感想

「率直な感想を述べてもらうこと」

この塾に参加して、何が得られ、会社がどう変わってきたかについて、好事例を紹介して頂く。受講者は奮い立ち、ゲスト参加者は、経営塾に、より強い関心を抱いて頂けることにつながる。

##### これまでの交流会との違い

(アンケートより)

- |              |                            |
|--------------|----------------------------|
| ①刺激を受ける      | 問題意識の高いひとばかりで、多くの気づきが得られる  |
| ②貴重な情報が得られる  | 他社の取り組みや考えなど、日頃聞けない話が聞ける   |
| ③構成がはっきりしている | 今までは、歓談する時間が長すぎ、退屈な時間が多かった |
| ④相手の考えがわかる   | 自分が話してみたいひとがわかり、きた甲斐がある    |
| ⑤仲間意識が働く     | 短い時間であっても、この場に来れば信頼関係が得られる |

### ③進め方

#### 1) 参加対象者

「ゲスト参加を可能とする」

受講者が、自分の家族、従業員などに、自分がどういうところで、何をしているのかを見せたい場合や、悩みを相談しあう経営者仲間、今後信頼関係を高めたい取引先など、幅広く受け入れを可能とする。

#### 2) 事前プロフィール

「参加目的をリストにして渡す」

交流会に期待することや、どんなひとと話をしてみたいかなど、自分の考えが相手に伝わるプロフィールを用意して、参加者に配布する。そのことがきっかけとなり、会話に発展することが多い。

#### 3) ショートプレゼン

「できる限り、全員に発言機会を」

人前で話しをするのが苦手なひとが多いが、マイクを差し向けられれば意外と何かが話せる。無理強いすることなく、当日、居合わせた参加者にも、一言挨拶頂く。

### ④期待される効果

#### 1) 新たな出会いの機会

「探していたひとと出会える」

ゼミで出会えるひとは13名が限界となる。複数のゼミが同時に集えば、ゼミの数の倍数、出会える対象者が広がることになり、さらにそうしたひとにゆかりあるゲストを加えれば、対象がさらに広がる。

#### 2) 社内の理解が進む

「社長が何をしているか伝えられる」

こうした取り組みは、なかなか家族や従業員に理解してもらうことが難しい。交流会に参加したから、すべて理解される訳ではないが、少なくとも、何かに打ち込んでいることは、理解してもらえる。

#### 3) 取り組みが周知できる

「広く地域に知って頂ける機会」

経営者は誰もがプライドをもっており、できれば自分の考えを、より多くのひとに知ってもらいたいと願っている。この場に金融機関やマスコミなど、受講者に励みとなるひとを招けば、意欲が高まる。

#### 4) 次年度の参加見込み

「どんな内容か知る機会となる」

今回の経営塾には、参加を検討しながらも、色々な理由で見送ったひともいるはずであり、興味自体は持たれている。そうした方に参加を促し、実際に受講されている方の様子を聞いて頂く。

#### ※ 発展的取り組み

この交流会が、各地で開かれることになれば、相互訪問を行うことを検討する。同じエリアでなく、縁のない地域に知己を得たい場合、同じ方式で学習しているもの同士であれば、即親交が深まる。

#### ④参加者の感想・意見

##### 提案する方法による交流会のアンケート

平成 23 年 6 月開催 熊本県山鹿市 30 名参加

- ・先生から聞いた話で知っている方々と直接お会いして話を聞くと自社と連携できそうな事業、視点から参考になる様な話が聞けてとても嬉しく参加して良かったと思いました。ぜひ、来年も開催して欲しいと思いました。この交流会をさらに活用、関わって応援して行きたいと考えています。私に手伝えることがあったら、お声掛けください。
- ・実際の企業の社長が話す内容なので、話の上手、下手はあっても面白いものであり、何よりも思うことは仲間であると言う実感が湧いて来た。意味あるものであった。
- ・今日は山鹿市まで来て、大変有意義な1日でした。なぜかと言いますと、我が社が買いたいものを開発製造販売されている会社が見つかったことと、我が社の製品を売り込みたい農家の方と巡り会えたからです。ありがとうございました。
- ・本日はお招き頂きありがとうございました。〇〇先生にお会い、お話をさせて頂く中で、物事に対する考え方が大きく変わり、明るい未来が見えてきました。また、このような機会があればお誘いください。私事ではありますが、先日、福岡県の方に経営革新を申請したところ、売上計画を上方修正するよう言われ、来週再度申請する予定です。
- ・今回来て良かった。色々成功している人達、成功の途中の人達と出会えたので、色々なヒントがありました。僕の取り組んでいる事業も、大学の先生が加わったことで、マスコミ等もやってくるようになり、「相手から声をかけてもらえる事業」になりつつあります。先生の成功事例として全国飛びまわれるようになるといいなと思っております。
- ・情報交換が出来て良かった。経営革新が取れても、情報の提供があまりないことから、今回の交流会は良かったと思う。
- ・第1回目の交流会 in 熊本とてもいい交流会でした。参加された方の思いが同じ人同士が一番良いと思います。次回もどこかの地で第2回目を待っています。売り手、買い手など売り手が多いので、買い手、販路などの人も呼んだらまだいいですね。本日はお疲れ様でした。
- ・今日はありがとうございました。今まで会社の中にももりつきりでしたが、〇〇先生が外に出て色々な方と出会うきっかけを作ってくださいました。他の方々の熱い思いを聞くことが出来、私もエネルギーを貰いました。
- ・本日は、大変お世話になりました。先進的な取り組みをされている商工業者の皆様方のネットワーク作りのみならず、支援機関の職員にも是非聞かせたい「事例」発見があり、有意義な交流会であったと思います。継続的な開催を是非お願い致します。
- ・中小企業が持つ宝の原石を人との出会いの中で磨きをかけ、地域の新しいイノベーションが起こす仕組みづくりを進めている〇〇先生に敬意を表したい。また、志を共有している方々との出会いは私の財産となった。ありがとうございました。

オリジナルとは、画一的に実施されるものでなく、ゼミの中で話し合われた結果、カリキュラムを策定することを意味する。

### (1) 共同出展

展示会や商談会など、各種販路開拓支援施策が講じられているが、申請が難しそうと感じたり、出展するには、人手や費用の面で難しかったり、実際に行動を起こすに至らない利用予備軍が多い。

ゼミナールに参加することで、同じ出展意欲を持つひとや、支援担当者とのつながりが得られることで、参加に踏み切る受講者も多いものと思われる。

こうした希望を募り、集団での参加を促すことで、面倒と思われていた施策の利用を、より身近なものに感じて頂くことができる。

共同は、数社で1コマを出展する場合と、同じイベントに別々のコマで複数社が出展する場合などのケースが想定できる。

### (2) 各地交流会

ゼミナール方式の支援を、今後、実験的に各地で運営したいと思っている。

当方式による交流会は、既に複数地域で開催されており、別の地区の支援担当者が視察に見えられるなど盛況となっている。

今後、こうした情報を、支援専門家同士が共有することで、他地区の交流会に集団で参加することも可能である。遠隔地に販路を持ちたいひとには、絶好の商談機会となる。

### (3) その他

#### ①企業相互訪問

受講者は、基本的に会場でのみの面談となるが、店舗や工場など、現地を訪問することは、より深い理解につながることになる。希望によって、受講者同士が相互に訪問する。

#### ②先進地視察

属する特定テーマを研究する上において、見学しておいたほうがよい事例を見出せる場合がある。通常は、そうした情報は入手しがたく、経営者ひとりでは情報を得たとしても行動を移しにくい。

#### ③情報掲示板

受講者が、受講中いつでも連絡がとりあえるよう、情報掲示板を設置する。伝えたい情報を常時更新することで、どこでも必要な情報が入手でき連帯感の醸成に役立つ。

④ゼミドキュメント

ゼミでは、毎回まとめがつくられ報告がなされる。このまとめをできるだけ広く知らしめるため、受講者全員に配布する。また、状況が許せば、ホームページにも掲載する。

⑤卒業生メルマガ

1年は、あっという間に過ぎてしまうが、この縁を絶やさないよう、終了後、メルマガを送信する。次回の参加や、見込みの確保にもつながる可能性が高い。

卒業生に関わらず、支援をした企業には、こうして縁を絶やさない工夫が大切である。

九州地区某商工会議所のメルマガ

創業、経営革新など、何らかの支援をした方、交流会に参加された方のうち、配信を希望される方に対して、毎月送信されている。

定期的に送られることで人間関係が絶えにくくなる。

困ったことが生じた場合、遠慮なく相談ができる。

毎月、空き状況をお知らせ

相談申込が、気軽にできるよう、問われてから空きを伝えるのではなく、空いているところを示す。

連絡を入れてみようと思われようように、これからも改良が加えられていく。

こんにちは! ( 企業名 ) 様

経営革新、農商工連携等の新たな取り組みを応援します  
〇〇商工会議所 経営革新応援メールマガジン NO.

<http://www.cci.or.jp/>

いつもお世話になります。今月も経営革新等の新たな取り組みにお役立ていただける最新の情報をお届けします。

本メールは、経営革新等の取り組みを通じて当会議所にご登録された皆様に配信させていただいています。

配信停止または配信先変更希望の方はお手数ですが、ご連絡ください。

△配信停止連絡先メールアドレス：[keikaku01@cci.or.jp](mailto:keikaku01@cci.or.jp)

今		回		の		内		容	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「農商工マッチングフェア in ××」 出展者募集します</li> <li>□ お役立ち情報</li> <li>■ キラリ! 経営革新</li> <li>□ 専門家派遣、相談会の予定、空き状況等  </li> </ul>									

☆。:\*。キラリ! 経営革新。:\*。:\*。☆  
今回は株式会社 〇〇醤油をご紹介します。  
「〇〇が誇る××を活かした醤油シリーズの開発」に取り組まれています。  
<http://www.cci.or.jp/150katsuyo/chusvokigyobu/keieikakushin.html#1>

◇専門家派遣制度◇

経営革新計画の作成支援をはじめ、計画承認後の販路開拓支援など、貴社の経営課題を解決するために専門家を派遣いたします。

必要に応じて、3回以上の派遣が可能です。詳細はご相談ください。  
(秘密厳守・相談無料)

(ご利用頂ける支援課題)

- ①経営革新、②地域資源活用、③農商工等連携、④新連携、⑤海外販路開拓、
- ⑥創業、⑦事業再生及び再チャレンジ、⑧事業承継、⑨ものづくり、
- ⑩ITを活用した経営力強化、⑪知的資産経営など

☆。:\*。相談会の予定、空き状況等。:\*。:\*。☆

◇経営革新計画作成支援個別相談会空き状況◇

- ・00/00 (月) 10:30~12:30
- ・11/11 (金) 8:30~10:30、10:30~12:30、13:30~16:00、16:00~18:30
- ・22/22 (日) 8:30~10:30、10:30~12:30、13:30~16:00、16:00~18:30

【問い合わせ】〇〇商工会議所 中小企業振興課 TEL: 000-0000

最後までお読みいただきありがとうございました。

問合わせ先：〇〇商工会議所

- ・中小企業振興課 担当、担当、担当 (TEL: 000-0000)
- ・金融・雇用支援課 担当 (TEL: 000-0000)
- ・地区サービスセンター 担当 (TEL: 000-0000)
- ・地区サービスセンター 担当 (TEL: 000-0000)



### 3. 必要性、有効性

業績が順調であれば、何も時間や費用を使って、苦しい思いをする必要はない。

しかし現実には、経営者としてのスキルの低さを感じつつ、反省し、何とかスキルを高めたいと考えているひとは多い。今までも、そうした場がなかった訳ではないが、一般に高額である。

ゼミナール方式の経営塾は、通常でいうと高額となることを、受講者、支援機関、及び支援担当者が役割分担し、わかちあうことで、低額に抑えようとするものである。

経営者は、決してお金がない訳ではない。無駄だと思うことにお金を使いたくないだけであり、価値あるものを提供することで、多くの参加が期待でき、結果的に支援成果が輩出できることになる。

#### (1) 受講対象者

※本文中の  は、交流会に参加した経営者から頂いたご意見である。

##### ①これまで以上に危機感が強い

業績が低迷することで、何かしなければと感じ始めている経営者は増えているが、具体的に何をすればよいのか、自分で見出すことができず、不安と自信喪失の入り混じった危機感が高まっている。

ゼミナール方式は、講師から話を聞くのみでなく、同じ立場の経営者と語り合えることで、心情を話したり、他のひとの苦境を聞く機会もあるため、失いかけていた自信を取り戻すことにつながる。

これまで何も考えずに経営をしてきたことが改めて解りました。馴れ合いの商いは発展しない、いずれ衰退する、新規顧客を開拓しなければ会社は発展しない。発展のためには、あらゆる物、人脈を使うこと。物事には順序と準備が必要である。準備不足の営業は必ず失敗する。経営者は失敗してはいけない。

##### ②反省し、迷っているひが増えている

いままで、経営者としてのスキルが計られたり、他人に欠点を指摘されることがなかつただけに、できるはずのことができない無力感は強く、真剣にできるようになりたいと考える経営者は多い。

ゼミナール方式では、数々の取り組みを通じて、何ができればよいのか、周りがどの程度かを知ること、経営者としてこれから研鑽しなければいけないことのイメージがつかめるものとなる。

言葉の表現の仕方、企業としての考え方、一般の考え方の違い、異業種の方にも理解してもらえる表現話法。会話から文章になっていき自分の表現の無さがとても分かった。自分で考えていると目標があってもどう行動にしているのかがわからなかったので、セミナーで少しでも理解出来るようになって良かった。上手に相手に説明できる構想を作るのは本当に難しかった。今は、まだ革新とまでは行かないけど、革新を取るために自分の思いを固めたいと思う。

##### ③意思が伝えられないことが問題

反省したり、挫折感を感じることの多くが表現力の不足にある。日頃行っていることを、改めて問われたらうまく答えられないことに気づき、お客様や従業員に意思が伝わらない原因が自覚される。

ゼミナール方式は、ひとの話を聞くだけでなく、考えをまとめたり、書いたり、自分の考えを述べる機会が設けられ、負担感が強くなるものの、自らのコミュニケーション能力の向上が実感できる。

自分の気持ちを伝えるための文章の作り方を学びました。誰に、何をどのようにと順序だてることの大切さ。誰でも、分かっていると思わず、分かりやすい話し方等、よく聞くことができた。あきらめないで前進することを前提に行動すること。文章にすることの難しさを実感しました。ある程度の緊張はいつも必要ということがわかりました。

#### ④体験が自信につながる

耳で百回聞くよりも、一度やってみるもののほうが、より深く理解できるとわかっていても、差し迫った理由がなければ、自分の考えを、紙にまとめてみることなど、まずないことである。

ゼミナール方式は、考える、まとめる、書く、意見を述べるの繰り返しであり、経営者の多くが最も不足を感じる取り組みを繰り返す構成としており、着実に能力が高まる実感が持てる。

思いを伝えることの難しさ、書面にして文章で書いて思いを伝えるのは難しい。特に短い言葉で表現するときの言葉の選び方、しかし、相手はいつまでもこちらの話を聞いてくれないため、文書で表現することは大事だと思いました。当初は革新という言葉のイメージから、何か新しいことをしなければならないのかと思っていましたが、意外と身近なことや当たりまえのことを取り組むことで、今より前に進めることに気づきました。

#### ⑤受益者負担意識が高まる

サービスの提供を受けるためには、できるだけ安いほうがよいと誰しも考えるが、内容がよければ、ある程度の出費もいとわないと考えるひとも多く、現に、高額な民間研修の受講生は多い。

ゼミナール方式は、支援を必要としながらも、高額な受講料を支払うことが困難なひとを対象とするが、ある程度の出費をして頂くことで、かえって理解を深めて頂けることが期待できる。

経営革新に対しては、あまり気のはしませんでした。忙しくて〇〇先生の話を聞いていると取れるものなら取りたいと思いが強くなってきました。アドバイスの仕方が非常に実践的ですので、本当に参考になりました。業種にとられない物の見方には感心致しました。5,000円で受けられたことに凄いお得感がありました。

### 各地の交流会の様子



四国は、会を重ねるごとに、ますます内容が充実してくる



西日本各地から200名を超える参加者が集まる九州



熊本で行った交流会。遠く、東京、静岡からも参加



兵庫県の経営者が、福井の交流会に参加

## (2) 従来との違い

項目	従来研修、支援	ゼミナール方式
受講動機	なんとなく参加してみた	せっかくだから、何かをつかもう
受講態度・姿勢	ひとに教えてもらうのみ	自分が教える立場になる
	ひとに関心を払わない	自分を見つめ直すきっかけとなる
	無料だからこんなものかという意識	少しでも元をとろうという意欲
	お客様として自由に振舞えることが多い	仲間として規律の中で行動しなければならない
負担感	無料か、無料に近い金額	一定の受益者負担 安い高いは本人の満足度による
	時間をあまりとられない	毎月1日拘束される 準備もある
	話を聞いているだけですむ	考えて、まとめる体験ができる
	なんとなくあいまいでも終わる	まとめて、書けなければ帰れない
利益・メリット	仕事には役立つ	ひととしても成長できる
	取引につながることはまれ	取引につながることも、結構ある
	多少、悩みが解消される	かなり晴れるところに近づく
	信頼関係に限界がある	何でも相談しようという仲間ができる
	いつも孤独で不安である	相談できる相手を持つ
行動・継続	挫折しても誰も気づかない、気にとめない	あのひとのためにも頑張らなければと行動に移す
	通常、関係は継続しがたい	いつも何かでつながっているという安心感

### ①受講動機

無料、ないしは、極端な低額の研修会等に、それほど期待感はない。当初、抵抗が持たれるかもしれないが、価値を感じて頂ける方に紹介頂くことで、目的と意欲を持った方に参加頂けると期待する。

### ②受講態度

複数回の受講を重ねることで、短時間、短期間の研修等では、気づかないことに気づける。教わることの尊さや、自分自身を振り返る機会を持つだけでも、価値があったと考えられるようになる。

### ③負担感

1年間という時間は、あっという間に経過するが、長い一生のうちで、あまり得られる時間ではないことがきてみたらわかる。大変と思える作業も、自分の血肉と思えるときが必ず訪れる。

### ④利益・メリット

つながりをもつことで、不足する経営資源を補うことができる。具体的には、わからないことを教えてくれる仲間や、場合によっては取引先ができる。自分ひとりではできない体験ができる。

### ⑤行動

いつきのモチベーションが高まっても、冷め易いものであるが、誰かがみている、気にかけていてくれるという安心感や責任感が働き、普通なら挫折することが最後まで貫徹できる。

### (3) 参考：ゼミナール構想のベース

これまでの経営革新塾に加え、経営革新計画のフォロー的位置づけで、販路開拓塾が企画された。経営革新計画が策定できて、目標達成が困難な理由は販売が成功しないからであるとの結果を踏まえ、営業活動のベースとなる原理原則を伝える内容としている。即効性を求める経営者、営業管理者の参加が多く、好評を得た。

**すべての業種で驚くほど活用できる  
販路開拓の極意、徹底的に教えます。**

## 販路開拓塾

講座終了時には、もう迷わないあなたが、そこにいます。

講師 川上 正人

**受講前**

何をすべきかわからないあなた

➔

**受講後**

もう迷わないあなた

受講者の声が続々寄せられています

- この講座で営業の仕方をゼロから学んだ気がします。他との優位性を見つけることを文章にしていることの難しさを感じ、またその重要さに気付きました。
- 今回、この講座に参加して、企業の価値と自社商品の価値を再確認しました。根本的な問題点が何か分かりました。非常に分かりやすい講座で大変助かりました。
- 学んだ知識を生かして営業に出てみて、今までとは違う営業の感触を得ています。営業に回り始めてまだ1か月くらいですが、受講前の営業とは自分自身が感じるものが違います。
- 参加させていただき、扱っている商品・環境の見直しなど、日頃と違った思考を使う事で頭が活性化されました。また、今までいかに自分が情性的に営業をしていたか、おおいに反省しました。
- 営業をあたった今まではやみくもにやっていた状態でしたが、今回、本講座を受講したことで、不思議と今まで考えつかなかったことまで発想できるようになり、自分自身も驚いています。

次はあなたの番です。

お申込、お問い合わせは  
**高知商工会議所** TEL088-875-1176 □ keian@cciweb.or.jp  
担当：中野、今井、平島、岡村

平成22年度 高知商工会議所主催「販路開拓塾」募集案内らし

過去に経営革新計画の県知事承認を得たところを中心に、巡回指導や窓口相談を通じて、販売について問題意識を有している企業を対象に募集された。

この後、同所では、支援とセミナーを一体化させ、大阪、広島への展示会出展までサポートする支援体制を構築されている。

- 日時：平成22年 7月1日(木) 13:00 ~ 18:00
- 7月5日(月) 13:00 ~ 18:00
- 7月12日(月) 10:00 ~ 17:00
- 7月21日(水) 10:00 ~ 17:00

- 会場：高知商工会館 (高知市本町1-6-24 駐車場は有料です)
- 参加費：5,000円 (出席回数に関わらず)
- 講師：株式会社プランニング研究所 所長

中小企業診断士 川上 正人氏

- 申込〆切：6月21日(月) ●定員：40名(先着順です)
- 主催：日本商工会議所・高知商工会議所
- プログラム

一方的な講義でなく、講師や参加者間の対話を多く取り入れ、他の方の発言やアドバイスが多く得られる機会を設けます。  
答えがなさそうでも、実は明確に存在する販路開拓の方向性を、4日間かけて自ら見出して頂き、活動計画にまとめて頂くことを目指しています。

氏名	〒	市町村	支店
〒	市町村	支店	支店
〒	市町村	支店	支店

- 7月1日 **販路開拓の基礎と販路作りの極意**  
顧客ターゲットの選定と、適性商品の設定による販売ストーリーのためのプロセスをご説明します。
- 7月5日 **新商品・新サービス開発のプロセス**  
「誰に、何を」の観点から、自社にふさわしい取扱商品を着眼する視点を培っていただきます。
- 7月12日 **お客様との関わり方**  
ご商売をしていくにあたり、知っておくべきことなどの原理原則を説明します。
- 7月21日 **販路開拓のツールづくり、発表**  
経営革新構想、販路開拓基本計画をまとめ、企業概要書、商品規格書、商談モデルを作成します。

※参加希望者少数の場合は本講座を中止させていただきます。あらかじめご了承ください。

FAX088-873-0572 高知商工会議所「販路開拓塾」申込書

会社名 _____	業種 _____
(〒 _____) 高知県 _____	
連絡先電話番号 _____	緊急時連絡先 _____
受講者名 _____	役職 _____

#### 【受講者の感想】

- ・今回、販路開拓塾に参加させて頂いて「考える」ということを教えられました。また、考えた事を実際に紙に書いてみると非現実的になっていることもあり、考えて、書くということの難しさを知りました。しかしながら、今後の行動が最も大切になってくると思うので、この度、学んだことを活かせるよう行動していきたいと思えます。
- ・自分で考えていることが手で書き、文章化することで、会社の方針とか、会社経営にあたっての姿勢とかをある程度明確にすることができました。今後は頭の中にある考えをためず、できるだけ文章に書き出して、自分にもしっかり根付かせることができそうです。同じ物をいろんな方面から見直すことの方法が分かりませんでした。ツールを使って考えるクセをつけることが出来そうです。頑張ります。
- ・ターゲットの設定の仕方、ターゲットへのアプローチの仕方、ビジネスチャンス。あいまいなターゲット設定をして、今まで行ってきたため、今回の受講で絞ったターゲットの設定の仕方、商品名でなく、ターゲットのニーズをくすぐるような文句でアプローチする方法など、根本的な部分の考え方が分かって非常にためになりました。不利なことでも、見方を変えるとビジネスチャンスになりうるという考えを持てたことも今後役に立つと思えます。
- ・自分の考えが強く、固定概念が強かったが、自分と消費者との「溝」がものすごくあり、そこを分かつていない自分がいたことを発見！自分をアピール、自社をアピール、自社の履歴書を書いたのが初めてだった。

# 關 連 資 料

企業名	K社		
業種	自動車整備業	地区	佐賀県
<b>企業・経営者プロフィール</b>			
昭和33年創業、自動車整備、中古車販売を生業としている企業である。平成22年1月に次男R氏が事業を承継し、それを期に経営革新計画取得をめざした。			
<b>支援テーマ</b>			
「手動装置付き中古自動車の販売」 足が不自由な身体障がい者のための手動装置がついた中古車を販売する。手動装置は新車に取り付け販売されることが主であるため高価であった。中古車に取り付ける事により広く普及させたい。			
<b>支援の目的、背景</b>			
事業承継を期に経営革新塾を受けられたことがきっかけで相談に来られた。その後、個別相談で計画を煮詰めようと言われていた。 当初は計画策定し知事認定をもらう事を目的に個別相談に来られていたが、回を重ねるごとに真の悩みを開示することができ、将来をみすえた会社の方向性、どう生きていくべきかを見つめなおす時間となっていた。			
<b>支援したこと</b>			
①権限移譲し組織化を図った 目の前の仕事に追われ新たなことをするにあたって誰がなにをするのか、どうやって時間を取るのかについて話し合った。当初は不可能と思われたが権限移譲の必要性を認識し組織化につながった。 ②詳細な行動計画の作成 年割り、月割り、近々のものについては今日、明日何をすればよいのかというレベルまで一緒に考えることにより、なにをしなければならぬのか、どう動けばよいのかが明らかになった。 ③数値計画の重要性の理解 当初はわからないの一点張りであったが、わかるところは調べて数値化し、売上は人数×単価に分解して仮説で計算した。出来上がったものはリアルであると本人も驚きを隠せなかった。			
<b>得られた成果</b>			
リーダーシップ力の醸成 ターゲットが身体障がい者であったことから、営利目的での事業に対して誹謗中傷を受ける経験を持ち悩んでおられ、その相談に来られた時に自分と他人との関係性について討議をさせて頂いた。 時を同じくして組織化を図ろうとしていたため、結果、社内での人間関係を良好にするということにつながった。 家族経営の中で難しかった父や兄との関係、従業員との関係が良好になり、現在では適材適所で役割分担ができ、それぞれが責任感を持ち行動するようになっている。			
<b>支援成功のポイント</b>			
①向き合う時間（相談時間）の確保 会社、家族を離れて、じっくりと向き合う時間を取れたことで、冷静に判断することができた。 ②メンタル面でのサポート 地方の狭い世界では人のうわさになり相談できない事に対しても話しを聴くことができた。 ③フォローアップ 定期的に顔をあわせることでその後どうなっているのかを事業計画に沿ってチェックした。			
<b>この事例から学ぶこと</b>			
中小企業は会社でありながら家族の延長であるところが多い。 このように家族の問題まで含めて解決をすることがひいては会社の問題を解決することにつながる。 本人も「身内だから言えないこともある。商売でないことで悩んでいることも多く、そのことが第三者の介入により解決し、上手くまわりはじめたのではないか。楽ではない考えさせられた期間だった。」との評価を頂いている。			

企業名	A社		
業種	炭製品の卸売、セラミック炭製品の販売・研究開発	地区	静岡県
<b>企業・経営者プロフィール</b>			
<p>株式会社は70年の歴史を持つ製材機械メーカーY加工機株式会社が、国内の間伐材の有効利用を目指して事業化した。「環境・健康・快適」を推進する、企業として歩んでいる。</p>			
<b>支援テーマ</b>			
<p>「商品化、並びに販路開拓支援」                  製材機械メーカーが「セラミック炭を中心に、快適で心地よいライフスタイル」をコンセプトとする新事業（インテリア、生活雑貨等の製造販売）を立ち上げた。その商品化と販路開拓を支援。</p>			
<b>支援の目的、背景</b>			
<p>地域資源プログラムの専門家ハンズオン支援の一貫として実施した。支援企業は大都市圏の有力小売業での販売を目指していたが、異業種からの事業への参入であり、市場に関する情報やネットワークが不足。また、販路拡大のための戦略・戦術の確立等の各種支援も必要であった。</p>			
<b>支援したこと</b>			
<p>①東京での展示会開催支援                  展示会での商品陳列、訴求方法をアドバイスした。また、展示会開催に先立って大手有名専門店の担当バイヤー等を招聘、彼らから製品に対する評価をしてもらった。</p> <p>②プロジェクト委員会を開催、PDCAを回す                  委員会では製品のポジショニングの明確化、製品の仕様決定、流通業特有の商慣習、売り場担当者やバイヤー等の考え方等の情報提供を行った。</p> <p>③販路開拓支援                  具体的な販路を想定した製品づくり、製品コンセプトの明確化、取引先として想定される業態別のマーチャндаイジング並びに在庫や条件市場で販売できる価格等の詳細な詰めを行った。</p>			
<b>得られた成果</b>			
<p>複数の大手有力専門店との取引が実現                  以下の一連の取り組みが実を結び、複数の大手有力専門店との取引が実現した。</p> <p>①小売業の売場確保を目指した商品開発を進めた…「炭」関連のカテゴリーの充実、値頃感のある普及品タイプの製品の投入など製品ラインナップを充実させた。</p> <p>②展示会では実際の売場での展開を想定し、ポスター、POP、製品説明書、パッケージ等を製作した。この取組は取引希望者に信頼と安心を与えた。</p>			
<b>支援成功のポイント</b>			
<p>①展示会中心の営業活動                  流通業のバイヤー等を訪ねて自社製品を売り込むのではなく展示会中心に売り込む手法に変えた。</p> <p>②製品のもつ世界感を伝えた                  効果・効能だけでなく、商品の持つ背景や世界感を展示会によって表現した。</p> <p>③月1回定期会議を開催                  会議でメンバーがそれぞれの担当分野の進捗状況を報告、次回の目標、課題の確認を行ったこと。</p>			
<b>この事例から学ぶこと</b>			
<p>単品の商品開発ではなく、点でなく面での展開を当初から志向した。将来的には販売店の棚や売場を自社ブランドで支配できるように一点だけでなくシリーズとして商品開発を行った。</p> <p>小売店に出向くのではなく、自社の展示会へ来場してもらう戦略をとったことにより価格と条件だけ営業活動から、自社の商品の持つ世界感を伝えることができるようになった。</p>			



企業名	A酒造組合		
業種	酒造組合	地区	東京都
<b>企業・経営者プロフィール</b>			
複数の酒造メーカーが所属する酒造組合。これまで地域の地酒の地位向上を目的とした活動を実施。古い業界でもあり、その活動はマンネリ傾向で新規取組みの必要性が生じる状況となっていた。			
<b>支援テーマ</b>			
「VMDを活用した顧客への認知向上支援」			
ビジュアル・マーチャンダイジング（VMD）を活用し、売場のテーマ設定、価格設定支援の上、POP、陳列の手法、商品包装、カテゴリーマネジメント等の具体的手法に関して支援した。			
<b>支援の目的、背景</b>			
当該組合において、イベント会場での商品アピールや販売を実施する機会ができたが、組合内ではそうした展開に対する具体的イメージやノウハウが乏しかった。一方で、イベントでの販売強化・利益の確保が求められておりこれまでにない取組ができないかと支援の依頼を受けた。			
<b>支援したこと</b>			
①ターゲット層、会場の状況等の情報分析に基づく売り場テーマ（コンセプト）設定 来店客の客層、購買行動、当該会場の全体の雰囲気等の情報収集（調査）、またイベント時期等を考慮したうえで、売り場のテーマ設定、販売目標設定を行った。			
②コンセプトに基づく具体的展開企画の立案 価格設定、取扱い商品のカテゴリーマネジメント等の基礎となる企画を設定の上、具体的展開の企画を立案した。また、イベント時期までに必要となるタスク分析とスケジューリング等を実施。			
③VMDに必要な具体的なツールに関するノウハウの提供 売り場全体の設計方法、陳列手法、POP、商品の包装等に関しての具体的なノウハウを提供した。必要な項目に関しては、見本を提示する、一緒に作成するなどの手法を実施。			
<b>得られた成果</b>			
当該イベントは、結果的に販売目標を大きく上回る売上高・利益を確保した。取組みが注目され、大手新聞5紙、雑誌、テレビ等で取り上げられた。その結果、それまで新しい取り組みに消極的な姿勢のあった組合従業員および会員企業等の意識改革が進んだ。 また、今回の企画立案から、準備、イベントの運営という新規取組みを実現するまでの一連の流れを共に体験したことで、新しいノウハウを獲得し、その後今回と同じようなイベントでの企画の他にも自主的な企画立案などともにアイデアを出し合い、需要を開拓する活動を積極的に行うまでに大きく変化した。			
<b>支援成功のポイント</b>			
①成功体験をさせる はじめは消極的で受け身であっても成功体験による自信は、意識変化を起し次の行動につながる。			
②具体的なノウハウを“見せる”“一緒にやる” 「言えばできる」とは限らない。具体的な行動イメージがつかめる状態になるまでは共に活動する。			
③企画～実践までのプロセス自体を学ばせる なぜ実施するのか、どのように実施するのかという思考・行動のプロセスも共に伝えるようにする。			
<b>この事例から学ぶこと</b>			
支援者から見ると「できそう」と思うことも、経験のない人から見ると思った以上に「行動」するまでの障壁が高く実践につながらないことも多い。単に机上でのアドバイス・支援だけでなく、相手によっては共に実践するなど机上を超えた支援も必要となる場合がある。 また、活動の「成果」は相手の心を大きく変える力がある。小さくても成功体験をたくさん積み重ねることが重要となる。			



企業名	N社		
業種	金属加工業	地区	北海道
<b>企業・経営者プロフィール</b>			
<p>二代目で職人気質。大手・中堅製造業の購買部とのルート営業が主であったため提案型営業は苦手である。また、自己の持つ技術を広く市場に紹介、宣伝する機会も今までなかった。</p>			
<b>支援テーマ</b>			
<p>「事業の再構築」特に、研磨技術を産業用機械研磨から一般消費市場への移行を図る。</p> <p>大手・中堅企業工場の金属研磨と部品供給を主たる事業としていた。元請企業の受注減とともにコスト削減を行いながら事業継続してきたがその限界を感じ、直接消費者市場（鋏と包丁）の中に生存領域を求める新事業展開を行った。</p>			
<b>支援の目的、背景</b>			
<p>昨年度に商工会の依頼で短期資金計画、および中長期計画を作成した。その進捗を管理する中で、既存市場へのコンサルティングセールスを大きな柱としてきたが、既存市場（産業用）の冷え込みは東日本大震災以降、予想を上回るスピードで進展し、回復の見込みが極めて薄い。</p> <p>また、コンサルティング営業を行う上でのキーマンへの接触が既存市場では困難であったことより、営業の路線転換をせざるを得なかった。一方で自社の独自企画を行い技術を市場に紹介するという行動は、一般消費者市場（料理教等の来店増加）からの愛顧を徐々に受ける結果につながった。</p>			
<b>支援したこと</b>			
<p>①作成した経営計画の予算・実績の反省</p> <p>前年度作成した資金計画に基づき本年度の実績がどのように推移しているのかを業界別、顧客別で確認した。また、一般消費市場の中で市場になりえる分野を検討した。</p> <p>②業界別・顧客別動向整理と今後の方向性の確認</p> <p>業界別・顧客別でABC分析を行い、特に地域の顧客に対するルートセールスの頻度と電話、FAX、メールの活用等を顧客別で検討し親密感を重視しつつ効果的な営業活動を構築した。</p> <p>③新経営計画の策定</p> <p>新たなターゲット市場が決まり、それぞれの売上見込額を積算した。数値計画とともに、ターゲット市場を抽出して、行動計画とともに各種ドアノックツール（リーフレット、ホームページ、広告等）を検討した。</p>			
<b>得られた成果</b>			
<p>既存市場が衰退する中、一般顧客への転換の糸口が見つかり、その市場の売上が当社全体売上の30%を超える成長を見せている。</p>			
<b>支援成功のポイント</b>			
<p>①挑戦意欲の醸成</p> <p>経営者が夫婦ともども顧客に伝えたいことに立ち返り、さらなる技術の向上を目指したときに新たな挑戦意欲と新市場が見えてきた。</p> <p>②経営の体系化</p> <p>販路を事業所と顧客に分類し、数値で整理したことにより経営者自身が納得して目指すべき新たな方向性を見出すことが出来た。</p> <p>③商工会との連携</p> <p>経営指導員さんが熱心でホームページの作成やフェイスブックの立上げや商工会を通じた広告宣伝等の指導・助言を並行して行った。</p>			
<b>この事例から学ぶこと</b>			
<p>長期デフレの中、経営者のマインドは冷え込んでいる。あきらめずに自分の事業の使命感を持って行動してもらおうことが大切。</p> <p>また、将来キャッシュフローを見せてあげることが、経営者にとって安心した継続経営を目指す基礎体力となる。</p>			

企業名	Y社		
業種	飲食業	地区	神奈川県
<b>企業・経営者プロフィール</b>			
<p>創業者。著名ホテル、フレンチレストラン、割烹等で、和洋中華の様々な調理技術を修業後、創作料理店を開店。地元でも「一目」おかれる話題店になったが、地域と一体となった商品開発に関しての進め方、方法等に悩んでいた。</p>			
<b>支援テーマ</b>			
<p>「地域資源である魚資源」を活用した自社、地域の活性化につながるブランド商品づくり          自社で培ってきた魚肉加工技術（未利用部位の調理技術）を活用した事業計画の認定支援及びその後の事業進捗のフォローアップ</p>			
<b>支援の目的、背景</b>			
<p>事業者の店舗が所在する場所は我が国屈指の魚資源の産地である。          しかしながら漁獲量の減少、それに伴う地場港の水揚げ高の減少、関連事業者の疲弊と言う地域課題の克服と自社の新事業開拓をどのように融合解決するか？の戦略・方法論に関してノウハウがなかった。</p>			
<b>支援したこと</b>			
<p>①地域との協力体制を築くこと          地元の名物、朝市協同組合への加入を提案し、組合事業への貢献策を助言した。</p> <p>②実施体制の支援          未利用部位を通常の居酒屋メニューではなく、一般消費者向けの加工食品として開発・販売するためには、調達、処理、加工、ブランディング、販路開拓等各々の項目に関しての具体的課題を的確に解決出来る人材、資金、ノウハウ、ネットワークの提供が必要になる。そのために、地元商工会議所等の支援機関を通じて朝市協同組合への加入を支援した。また、未利用部位の調達、加工に関して、県、大学の研究機関等との橋渡しを短期間で実施し計画推進体制構築を支援した。</p> <p>③販路開拓支援          ターゲットニーズと提案する商品を決めた上で、事業者の強みが最大限活かせる流通販路の根回しを支援した。研究事例となる加工現場(工場)視察、連携候補先経営者との相談、著名バイヤーとの商談相談会実施等。</p>			
<b>得られた成果</b>			
<p>商品開発段階から該当ルートのバイヤー、顧客ニーズを吸い上げたために、商品のブラッシュアップ（磨き上げ）がスムーズに達成できた。          また、商品開発プロセスの奮闘事例を県、地域メディアにタイムリーに紹介したために既存事業のPRにも波及し、地域、全国、海外からの引き合い増加という成果を上げる事ができた。</p>			
<b>支援成功のポイント</b>			
<p>①地域の課題を掘り下げ、事業者の「魅力」が活かせる事業スキームをアドバイスした。          地域力を活用することで、事業者の商品・PR力が飛躍的にレベルアップすることを徹底的に考えてもらった。</p> <p>②開発段階から販路(出口)のプロ（バイヤー）と顧客（消費者）の意見を理解してもらった。          良い商品ではなく、『売れる・役に立つ』商品の勘所を理解してもらった。</p> <p>③並走型のフォローアップの実践          『上から目線』ではなく『横から目線』で具体的な中間目標を提案し、忙しさのため挫折しがちな事業者のモチベーションを維持・向上させた。</p>			
<b>この事例から学ぶこと</b>			
<p>事業者の経営スキルを上げ、地域一体となって担げる商品を開発するためには、言葉だけでは不十分。          実際の成長ステージに合わせて、仲間や提携先に成りえるキーマンを紹介しつつ、事業者の目標に対する当事者意識を折々に刺激することが大切である。</p>			

企業名	Q社		
業種	戸建建築に関する設計、家具等の販売	地区	茨城県
<b>企業・経営者プロフィール</b>			
<p>35年前から、独自のセンスを生かし、上記の業務を実施中。後継者も、経営者と同様に「技術志向」で、オリジナル製に富んだ高級家具・インテリア・戸建住宅の「設計から施工までの一環システム」等での技術には、自信を持って、生産・営業を行い、売り上げを伸ばしている。</p> <p>なお、部材である「マホガニー」は、インドネシアの無垢材を、インドネシアで開業している「猪俣所長」を通じて、最現地の7工場の管理を任せ、各工場では、部材を、加工させた上で、当社へ輸入しており、近在に「718坪」の直販店を、24年には開店する予定。</p>			
<b>支援テーマ</b>			
<p>「高級家具」等、「技術志向」で営業を実施してきたが、最近の景気に影響され、売り上げが、やや停滞をしており、今後の「経営戦略」を、(出来れば)「経営革新」の支援を受けながら、一層、強固な営業が達成可能となるよう、期待している。</p>			
<b>支援の目的、背景</b>			
<p>①支援の目的 「家具業界」・「建築業界」は、景気の低迷に左右され、当社は、「オンリー企業」を目指しており、その志向を支援し、可能な限り、「経営革新計画」に沿う内容とさせる。</p> <p>②支援の背景 従来から、インドネシアの工場での生産管理を行っている方とは、小職とは、周知の間柄であり、当社の紹介を受け、支援するに至った。</p>			
<b>支援したこと</b>			
<p>①「経営戦略分析」 SWOT分析で、4種類の経営戦略を示し、他方では、「貢献度分析」で、「死に筋商品群」を抽出し、優先される経営戦略を、社長と、後継者の方と共に検討を実施。</p> <p>②誰を相手にするのか 「高品質・低価格」と、当社は訴えているが、品質に関しては、「他社の品質」との差異が消費者には、分からない。「百年は使用出来る家具」とか「ヨーロッパ調の高級家具」等、消費者に分かり易い「キャッチ・フレーズ」を検討するように提案。</p> <p>③「倉庫」の「売り場」への転換 千坪(駐車場30台収容可能)を有する「倉庫」は、高規格道路に面しているものの、「売り場」としての意識が薄く、来店客の「喫茶エリア」は、屋根が老朽化しており、ビジネス機会を逃している。</p>			
<b>得られた成果</b>			
<p>「経営革新計画」の作成は、上記の提案を踏まえた内容になり、現在、検討中。 幸いに、「技術志向」から、「消費者志向」へと、経営者サイドの経営意識が、転換できた。</p>			
<b>支援成功のポイント</b>			
<p>①自信の涵養 「自社製品・商品に対する自信」から、「消費者志向」へ転換する事で、経営マインドが転換できた。</p> <p>②販路、商品の体系化 販路に関しては、現状、「インドネシア」から輸入している点を重視し、現地で展開できる販路を検討させている。「HP」を開設し、更に、ネット販売も手がけているが、上記の「抽出した消費者」への、営業マン等による訴求活動や扱う商品が、多岐に渡る為、「体系化」を一層進めるよう提案。</p> <p>③フォローアップの実践 検討させている「経営計画策定」及び「販路の拡張」等、提案してきた諸点の実施の状況を、随時、具体化する事をフォローしていく。</p>			
<b>この事例から学ぶこと</b>			
<p>「技術に自信を持ち、オンリー店」を標榜し、事実、他に類を見ない、素晴らしい企業ではあるが、今回の支援(ヒヤリングでの質疑・提案事項)を実践される事を期待すると共に、「消費者の視点」で、「経営」を考える、良き機会であったと考えられる。</p>			

〇〇商工会 御中

## 経営個別相談会指導報告書

専門家氏名 ( 〇〇 〇〇 )

商工会名	〇〇商工会	相談者名	〇〇整備工場 〇〇 〇〇
指導期間	平成〇〇年〇〇月〇〇日	指導時間	〇〇 : 〇〇 ~ 〇〇 : 〇〇
<b>◆経営上の問題点・課題</b>			
<p>当店は、自動車整備業である。</p> <p>近時、陸運局の指定を受け、自社で車検ができる体制をつくりたいと考えているが、今の売上では、設備を設置することができないと考えており、営業体制を整備したいと考えている。</p> <p>その概要は以下の通りである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ どうして売上を伸ばすか。</li> <li>・ 今までやり方は、客の家を回ったり、電話で注文を聞いたりしていたか、時間がかからないように変えていきたい。ちらしやDMに変えていきたい。</li> <li>・ 今までの商圈を旧〇〇郡から、広げたい。お客さんの再来店を募りたい。継続させるため。</li> </ul>			
<b>◆上記に対する指導の内容・効果</b>			
<p>当店は、自店のよさを十分に伝えきれていない。そのため強みを分析することで、当店が今後PRすべき事項について整理した。</p> <p>(示された経営方針)</p> <p>お客様のカーライフアドバイザー 自動車整備を通じて、安心安全、利便性のトータルサービスを提供 安心してお客様に車にのって頂くために、整備の充実を図る</p> <p>(アドバイスによる経営方針)</p> <p>私におまかせ頂ければ安心 お客様が、自動車で、お困りごとが修理屋がもつ悪いイメージを払拭 素人ではわかりにくい修理の内容を その他、できる努力を当然に行うこと</p> <p>事後に期待する対応を、報告書に記載することで、今後、支援機関担当者が、何を優先して取り組めばよいのか、具体的にわかる。 報告書は、相談を受けられた企業にも開示され、3者が、今後の取り組みを共有できる。</p> <p>の研修に常に参加している。ことなど、強みの表現方法を</p>			
<b>◆事後フォローのポイント</b>			
<p>相談者は、後継者のことを考えて指定を受けることを真剣に考えている。</p> <p>しかし、今後、顧客を増やす方法がまったく理解されていないようであり、今回の助言が糸口になったものと思える。</p> <p>このアドバイスが実践に移されるよう、検討事項について結論を出して頂きたい。</p>			

企業名	S社		
業種	生活雑貨小売業	地区	新潟県
<b>企業・経営者プロフィール</b>			
金物卸売業の二代目社長。先が見えない卸の生き残り策として、新感覚の生活雑貨店を直営出店することを決意。アメリカへの流通業視察を行い、店舗コンセプトを固める。			
<b>支援テーマ</b>			
「新業態にふさわしい立地選定を支援する」 新業態が成り立つための立地条件・立地基準を設定し、複数の候補地から第1号店交渉先を選定する。立地調査に同行し、立地を判断する視点を現場で指導する。			
<b>支援の目的、背景</b>			
経営幹部対象の公開セミナーで立地選定ポイントに関する講義を受講。小売業の店舗出店は初めての事業となり、同地域でも初めての業態となることから専門家に指導を依頼。将来の同地域での複数出店を念頭に置き、社長自身の中に立地判断ノウハウを構築すべく、支援者との「共通体験」を通じて、ノウハウを伝授。			
<b>支援したこと</b>			
①立地条件の判断基準の策定 同業態の特性を分析し、どういった立地条件で、どういった基準にあれば同業態が成り立つかの立地基準を社長とともに策定。GISを駆使して他地域の同業態の成立要因を分析。			
②実地調査へ同行指導 最終候補地6か所に関して、複数回にわたり動向調査。立地判断のノウハウを現場で実地指導。実際に車を走らせて、「商圈」・「動線」・「地点」の3次元でデータ収集。			
③投資採算計画の策定 エクセルシートによる長期の投資採算計画を策定。金融機関への融資申し込み資料として活用。何度もシミュレーションを繰り返した。			
<b>得られた成果</b>			
第1号店に最もふさわしい候補地を見極め、納得の上、交渉に入ることができた。同じ候補地をライバル企業と争い、いったんは敗れかけたものの、立地判断資料・コンセプトを明確にした事業計画書をもとに熱意のこもった交渉を粘り強く続けたところ、最終的には希望条件で契約することができた。立地判断に関しては、社長の中に独自の“ものさし”を伝授することができた。 同社はその後、同市内において店舗展開を進め、当初検討した出店戦略通り、現在では市内に4店舗を構えるまでに至っている(これまで閉店はなし)。			
<b>支援成功のポイント</b>			
①一緒に動く ノウハウを、言葉や文字により机上で伝えるだけでなく、現場で一緒に動くことで伝授する。			
②システムツールを効果的に活用する 商圈データなどの統計データはGISなどのツールを活用し、スピーディに入手する。			
③粘り強く支援する 途中に起こる障害にへこたれず、成果が出るまで諦めず粘り強く支援する。			
<b>この事例から学ぶこと</b>			
判断を請け負うのではなく、判断の仕方を教え、今後は相談者自らが独力で判断できるように教育する姿勢が大切。立地判断は、一般の支援専門家・支援機関担当者にしてみれば、生じる(要請される)頻度も低く、ニッチな支援領域であるといえるが、いざ、そのような要請が生じた際は、当該企業の存亡に関わる重要な案件となる。基本ノウハウは会得しておきたい分野である。			

テーマ	「ソーシャルビジネスとしての移動式市場：買い物難民解消事業」
<b>取り組みの概要</b>	<p>北九州フードデザート協議会（鮮魚店、食肉販売業、WEBデザイナーの3社で設立）による生鮮3品等を揃え買い物難民地区へ移動式スタイルで定期的に出張販売を行う産学連携での取り組み。</p> <p>「買い物難民」という社会問題を解消すると同時にビジネスとして成立させる仕組みを作る。</p>
<b>取り組みの背景・発足の経緯、動機</b>	<p>もともとは鮮魚店単独での出張販売計画を持って経営相談にこられていたが、買い物が困難だというお客様の声を受けて社会貢献にも繋がる事業展開へと構想を発展させた。</p> <p>別件で経営相談にこられていたメンバーとの出会いがセットできたことから協議会がスタートした。</p>
<b>取り組み</b>	<p>①北九州フードデザート協議会の立上げ 鮮魚店、食肉卸業者、WEBデザイナーの3社による「買い物難民解消事業」のための協議会の立上げを行い、事業計画の策定、3社の役割分担調整などを支援。</p> <p>②協議会運営 月1回の定例打合せやf r e e m l を活用し情報の共有化を図ることで事業計画の具体的な実行に向けての支援を実施。</p> <p>③産学連携としての取り組み 買い物難民問題に詳しい地元大学（教授）との連携・調整への支援を実施。開催場所の選定などに繋げることができた。</p> <p>④具体的なマーケット開催 マーケット参加事業者との調整、開催手順の整理を行い、当日どのようにマーケットを進行すべきかを具体的にアドバイス。</p>
<b>取り組みの目標、社会的意義</b>	<p>①社会貢献事業としての認知 買い物難民解消という社会貢献への取り組みを認知してもらうことがポイント。 積極的なマスコミ等へのアピールが必要。商工会議所等との連携を訴求することも大切。</p> <p>②ビジネスとして成立させる 単なる社会貢献（ボランティア）で終わらせるのであれば事業の継続は難しい。 品揃えの豊富さ等による集客力アップと低コスト運営（移動式市場）とを上手く両立させる必要がある。</p> <p>③地域の触れ合いの場としての活用 マーケットでは高齢者の方の買い物支援だけではなく、地域住民との触れ合いの場としても活用する。 特に、学生（ボランティア）との連携が大きな効果がでている。</p>
<b>得られた成果・期待する成果</b>	<p>協議会メンバー間での意思疎通が図れるようになってきたため役割分担で仕事が進むようになった。</p> <p>また買い物難民問題に詳しい地元大学の教授と連携ができたことから一気に実現化の運びとなり、具体的に門司区の団地でテスト開催を実施することができた。</p> <p>マスコミへの働きかけも成功し、学生ボランティアの参加もあってテレビ・新聞等でも取り上げられるなど反響も大きかった。</p> <p>協議会メンバーの他に運営への参加事業者もあり今後本格的な事業展開を図っていく計画である。</p>
<b>この事例から学ぶこと</b>	<p>事業構想を立てる際には、単なる売上拡大を目指すだけではなく、社会にも認められる事業に取り組む大切さを感じている。</p> <p>社会貢献とビジネスを両立させる事業であればこそ公的機関や大学等の協力も得やすいのである。</p> <p>困難なテーマではあるが、参加事業者だけではなく、支援する者にとってもやりがいのある取り組みだと思っている。</p>

## 窓口相談 実施方法説明書

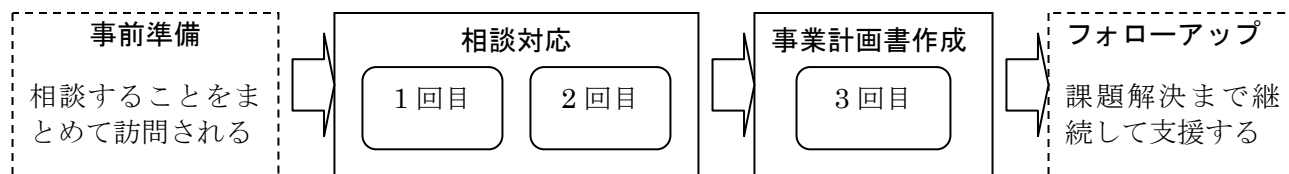
中小企業診断士 ○○ ○○

### 窓口相談へ、ようこそ！

窓口相談は、相談者の課題を解決するためのサービスです。効率よく対応させて頂くため、あらかじめご準備頂きたいことがありますので、以下、ご説明いたします。

#### ■ 進め方

- ・専門家による相談は、規程で3回までとなっています。



- ・相談は、記録をとりながら行います。そのためメモをとられる必要はありません。
- ・専門家が質問し、相談者が、それに応えるという方法で行います。難しい質問は致しません。
- ・うまく説明できないひが多くおられますのでご安心下さい。そのための専門家です。
- ・相談内容は、原則として、事業計画書にまとめられます。どうすればよいのかが示されます。

#### 経営革新とは？

新たな取り組みをされる場合、その計画書を都道府県知事に申請して承認が得られれば、金利の優遇などの支援措置が受けられます。  
ただし、相談に必須ではなく、希望者のみの手続きとなります。

#### ■ 持参品

特に、必要ありません。

可能であれば、企業や提供する商品の内容がわかる資料等をご持参下さい。

#### ■ 質問項目

(どういふご相談でしょう)

- ・経営相談は課題を解決するために行いますが、課題には、2種類があります。
- ・既に、取り組みたいことが想定できている場合と、どういふことに取り組んでよいかかわからない場合があります。そのいずれかであるかを、冒頭、おたずねします。

- ・聞きたいことや相談したいことがありますか。
- ・既に、取り組みたいことが明確ですか。
- ・経営革新計画を立案したいですか。
- ・経営革新計画を〇〇県庁に申請したいですか。

悩みを解消したい

計画を立てたい

- ・ご相談目的によって、質問項目が変わります。
- ・3回で対応できない場合、所属機関の経営指導員が、継続的にフォロー致します。

## [どうすればよいか]

- ・売上の低迷や顧客離れなど、継続して売上が低迷している場合、どういふ対応が必要なのかという相談が多くあります。企業の状況をお伺いしながら、複数の対応策を提案させていただきます。

(感じている経営課題)

- ・お客様が売上不振の原因を、一番よくご存知です。どういふ課題があるのかを教えてください。

(課題に至った背景)

- ・なぜ、そのようなことになったのでしょうか。企業内部にどういふ問題があると感じていますか。

(誇れること)

- ・これまでお客様に支持されてきた理由は何でしょうか。他に誇れるものや強みは何ですか。

(チャンスと思うこと)

- ・悪いなかでも、明るいきざしが感じられることがあります。どういふ点がチャンスでしょうか。

## [計画を立てる]

- ・自分自身がこれからどうすればよいかを明確化するため、及び自分の考えを周囲に知らせる計画を必要とするためという相談が多くなっています。お話をお聞きしながら計画書を作ります。

(どういふことを実現したいのかなど目的、目標)

- ・どういふ目的をもって、どんなことを目指しておられますか？ばくぜんとした思いで結構です。

(なぜ、取り組むのかなど必要性や動機)

- ・どうして、そのようなことを考えられたのですか？ その動機や、原因は、何ですか？

(その取り組みが成功する理由、根拠)

- ・どうして、そのお考えが成功するとお考えですか？ 成功すると思われる、理由は、根拠は？

(商品・サービスの有用性、優位性)

- ・私が、その商品やサービスを購入したくなるように、特徴を1分程度で説明して下さい。

(具体的な販売方法や取引条件)

- ・その商品を販売するために、どのような工夫をされますか。どういふひとを対象にしますか？

(取り組みを支援してくれる理解者、協力者)

- ・あなたのお考えを理解して頂けて、取り組みを支援してくれるひとは誰ですか？ なぜですか？

**お客様へのメッセージ**

ご相談の内容は、なんでもかまいません。

そのため、上記の質問にあてはまらないケースも多くあります。あまり深く考えず、かといって、何も考えずに来られるのではなく、相談を効率的に進めるために、ご協力をお願い致します。必ず力(ちから)になります。では、お待ちしております。

中小企業診断士 ○○ ○○



企業名	K社		
業種	加工紙製造業	地区	兵庫県
<b>企業・経営者プロフィール</b>			
<p>二代目で、技術畑のひと。大手企業の協力工場として操業してきたために、自分の考えを伝えたりする営業活動がとても苦手であった。よい商品を有していたが、なかなか広まらないでいた。</p>			
<b>支援テーマ</b>			
<p>「ラッピングコンサル室の構築」下請け企業から自立企業への転換を図る。 産業用包装資材を民間のプレゼント用途に転用するための取り組み。ラッピングのショップや商社と連携することで、消費者に好印象を与えたいメーカーやデザイナーの相談にのれる体制をつくる。</p>			
<b>支援の目的、背景</b>			
<p>数年前、一度支援を受けて承認を得られていたが、計画そのものが立ち上がらなかった。半信半疑ながら、経営革新セミナーに来訪される。でも、これといった新しい感動は得られなかった。 数日を経て個別相談に対応。集合式セミナーでは得られない、完全マンツーマンのアドバイスにより、自分がこれまで答えを見出すことができなかつた課題が、次々と氷解していく。</p>			
<b>支援したこと</b>			
<p>①誰を相手にするのか 有する商品の特性を分析することで、次々と想定できたが、これを絞り込み、販売対象者やチャネルを設定する。売れる理由を明確化するとともに、売り込む方法をシミュレートする。</p> <p>②商品体系の整理 ラッピングペーパーは、内容を保護する緩衝的役割を果たしたり、エアークッションなどの石油製品の代替となることで、環境対応的役割を果たすなど、多数の機能を有するが、これを体系化した。</p> <p>③商談イメージ 対象者と提案する商品が決まったことから、どのような手順で商談すべきかをアドバイス。もともと苦手意識を有している方だけに、特に、慎重に、懇切丁寧に。助言は、書面化して渡す。</p>			
<b>得られた成果</b>			
<p>次々と新しい門戸が開いた。それも、かなり早い段階で。 社長は、うまく話せないと自信が持てなかったが、それは錯覚であった。もともと人柄のよい方なので、社長を慕う人脈が幅広く存在していた。そのため伝えるべきことが、言葉と文書で伝わることで大手企業との取引につながった。今日では、紹介の紹介という形で新規顧客を増やしている。 これまで1社専属の取引先をもつ、いわば下請け企業であった当社が、いまやまったく畑違いの業界、しかも大手企業と取引するなど誰も想像できなかった。この社長の紹介による相談が増えた。</p>			
<b>支援成功のポイント</b>			
<p>①自信の涵養 よいところをほめ、口下手ではないことを伝え、元気を出してもらおう。心を開かれてからが勝負。</p> <p>②販路、商品の体系化 販路は業界分野の求めるニーズ、商品は、提供する機能と役割に分類。頭の中がすっきりされた。</p> <p>③フォローアップの実践 担当指導員さんが、適当な時期をみはからってスケジュールに入れられる。いつも課題が解消される。</p>			
<b>この事例から学ぶこと</b>			
<p>分類はとても大切。意外にこれができるていないことが多い。販路、商品を分類することで、ものごとをおおざっぱに考えるのではなく、小さな範囲で詳細を考える。これでみえないものがみえてくる。 このことを気づきというが、我々が何もしなくても、あとは自分で考えて、よい結論を出されることが多い。お客様の専門分野では知識で勝てない。そのため気づきの機会を提供することで役立つ。</p>			

テーマ	支援機関の販路開拓支援のフォローアップの必要性
<b>取り組みの概要</b>	<p>四国の某支援機関より、「インドネシアで、E社は、「特殊な砂糖」を原材料にした菓子の、同国での販売をしたい」との案件を提示され、インドネシアでの菓子販売に関する規制、需要の状況等を、駐日大使館及び、ジェトロの「メールでの相談」等を駆使し、準備をした。</p>
<b>取り組みの背景・発足の経緯、動機</b>	<p>①販路開拓の準備          社長には、直接面談し、「販路開拓」が可能かどうかを、相互の情報と、「販売しようとする菓子」の新規性、価格等に関し、大まかな経営計画概要を聴取し、できれば「経営革新計画」に対応させようと試みた。          社長としては、「展示販売会」（日本人相手）では、好評を博しているとの事だが、インドネシア人の味覚・価格感に対して、何ら調べておらず、また、「現地の販売代理店となるパートナー」も探していなかった。</p> <p>②個別提案          上記の様に、「諸準備」の必要性と、パートナーを紹介し、「経営革新計画」並びに、「海外販路開拓支援策」等の施策を、有効に活用する諸方策を提案した。</p> <p>③交流会の開催          「経営計画」に関しては、上記の通り、「海外取引」に必要な準備・調査等、最低限の取り組みを実施していなかった為、「交流会」の開催に至らなかった。</p>
<b>取り組みの目標、社会的意義</b>	<p>①未活用資源の発掘          「新製品」である菓子を開発し、インドネシアへ販路を求める経営者の意思は、非常に重要だが、「海外取引」を実施する際の「諸準備」を怠った点は、問題であった。</p> <p>②モチベーション          上記の通り「準備不足」で、「単に、販路を拡大したい」との意思が、強いのみで、「海外取引」の「困難さ」を認識できていなかった点は、当社の教訓となり、残念な結果であったが、今回の経験を生かし、一層、実践的な「経営計画」作成に至る諸準備の重要性が理解された。</p> <p>③支援機関の存在価値          支援機関は、「海外取引」を、小職へ提案する前に、必要な知識、実務、少なくとも「英語」の能力を有するべきで、できない場合は、「海外支援アドバイザー」の紹介を受けて、必要な提案能力を付けておく必要がある。</p>
<b>得られた成果・期待する成果</b>	<p>「E社」は、今回の経験で、「海外取引」を円滑に進めるためには、諸準備の必要性が理解できたと思われ、「逆の意味」で、成果が得られたものとする。          今後は、インドネシアに限らず、「海外取引」に精通した会社へ変貌することを期待している。</p>
<b>この事例から学ぶこと</b>	<p>本事例は、支援機関と、個別企業の双方にとり、「海外取引」が、容易ではない点を理解できたと思える。大きな、「リスク」を伴う「海外取引」に対し、十分な準備をし、できれば、異業種の交流等により、同様の課題を抱える企業同士の出会い、あるいは、既に海外取引を実施している企業等との出会いが、成功への鍵を握るものと考えられる。</p>

企業名	M社		
業種	清酒製造業	地区	宮城県
<b>企業・経営者プロフィール</b>			
経営規模が県内でも最小クラスであるが、社長が若いことに加え、後継者も育っている。ここ数年、酒造りという点では目に見えてレベルが向上しているが、これが財務的な成果としては現れていない。			
<b>支援テーマ</b>			
「経営体質の改善」家業的要素を残しながらも、企業体としての体制確立 生産規模が小さく、家業的経営ではあるが、財務面や人事制度、商品の管理体制まで、社内全般にわたって見直しを行い、経営体質の改善を図る。			
<b>支援の目的、背景</b>			
自然災害の影響で急に資金確保が必要になったが、ここ数年は赤字体質であったこと、経営計画が明文化していないことなどを理由に金融機関からは十分な支援が受けられなかった。 資金調達が見込めるように緊急に経営計画を作成する必要があった。			
<b>支援したこと</b>			
①収益悪化要因の分析 商品の品質に関しては業界内でも評価が上がっていたが、会社全体としては利益を生む体質になっていなかった。財務面の課題についても経験的に捉えている部分が残っており、財務諸表や商品原価を分析するツールを作成し、これを使って課題の洗い出しを行った。			
②経営計画の作成 財務諸表を分析しただけでなく、新しい資金調達方法を模索したり、商品原価の見直しなどにも取り組んだ。これらの取り組みを経営計画にまとめ、金融機関と交渉した結果、同社の希望金額を調達することに成功した。			
③更なる改善 当初は「資金調達計画の作成」だけの予定であったが、経営層の意識も非常に高くなっていった。 資金調達後は、変形労働制を含めた人事制度の見直し、新たな販売促進方法の検討など、経営全般に渡って一つ一つ課題を解決している。			
<b>得られた成果</b>			
当初は会社自体が存続できるのか危機的な状況であったが、資金調達により企業の存続が可能になった。また、一連の支援を通じて財務面を中心に同社の経営体質が強化された。 勘に頼った経営から数値管理の経営に移行しつつあり、今後の成長が期待される。			
<b>支援成功のポイント</b>			
①段階的な経営改善 事業上の課題、改善点については数値管理を推進し、可視化を進めることができた。 資金面の課題を解決した後は、人事面の対応、商品面の対応など、順次課題の解決に取り組んできた。			
②支援機関のフォロー 地元の支援機関が細やかにフォローしており、これによって支援者同士の情報共有も進み、また迅速な課題対応ができた。			
<b>この事例から学ぶこと</b>			
少しずつ成果が見える形で経営改善を進めたことにより、企業自身が成長していることを実感できる状況を作ることができた。また、合理化を進める中でも同社の最大の強みである「品質の高い酒造り」ができる体制を維持したことが、今後の成長の源泉になっている。			

テーマ	地域と連携先の課題を取り込んだ事業計画づくりとフォローアップ
<b>取り組みの概要</b> 事業者の思いを明確にした上で事業者を取り巻く地域・パートナーの事業課題を考察させ、ターゲット顧客を含めた『Win=Win型』事業モデル構築を支援している。その上で、計画策定後の進捗フォローアップの方法論（施策活用、専門家紹介、販路紹介支援等）を明らかにしている。	
<b>取り組みの背景・発足の経緯、動機</b> 中小事業者が大手に伍して『魅力的な市場創造』をするためには、一事業者の経営改善だけでは不十分である。市場は事業者目線ではなく『取引先・顧客目線』でシビアに評価されるからである。 事業者自らが、地域・パートナー課題を咀嚼することで魅力ある事業・商品ができる契機になる。	
<b>取り組み</b> ①事業者の思い（目標の明確化・定量化）の見える化 事業者自身の人生設計も含めて、1年後、3年後の成りたい姿を理由も含めて箇条書きにする。 ②事業者を取り巻く地域や取引先等の課題の考察を支援 地域の問題、取引先（仕入先、納入先等）の課題を掘り下げて考えることから、自社の商品改良のヒントが得られることは多々ある。このことは自社の商品の存在価値の見直しにも直結するために流通バイヤー、消費者への商品の『セールスポイントづくり』につながる。 ③支援機関を活用したビジネスパートナーとの交流 ②を通じて明確になった新事業の計画づくりには大学、研究機関、デザイナー、流通事業者との接点づくりが必要不可欠である。各地の商工会議所、産業振興センター、中央会のキーマンとのネットワークを活かし、事業者の成長ステージに即した紹介機会を提供する。 ④事業化支援 計画を策定し、認定を受けても重要なのは、堅実な進捗である。計画と実際のギャップに即して、技術面・市場適合面、両面での支援体制構築を支援する。これにより、ひとりよがり・孤独になりがちな事業者が健全な刺激を受けながら意欲的に計画進捗に取り組み、事業化達成もスムーズに行くと考える。	
<b>取り組みの目標、社会的意義</b> ①取り組む事業に地域の魅力・連携先ノウハウが取り込める 一事業者の思いを起点に地域、連携先のノウハウ、持ち味を取り込めることで、従来にはない新たな価値を取引先、消費者へ訴求できる。結果的に事業PR力が増し、成功確立が飛躍的に高まる。 ②成功の連鎖 1つの取り組み事例が地域・関係業界に伝播することで、未来志向の意欲的な事業者の「やる気」を身近な事例から刺激を与える事ができる。 万の理屈よりも『実際に道を切り拓いた事業者』の存在は次の成功者輩出の連鎖になる。 ③支援機関の支援ノウハウの向上 本事例のような支援をすると通常の窓口相談、出前相談では引き出せなかつた業種・業態を超えた実践的な問題に良くも悪くも直面することができる。問題解決活動に参画することで、結果的に支援機関間にバラバラに潜在していた支援ノウハウが実践的レベルへ引き上げられ体系化できる。	
<b>得られた成果・期待する成果</b> 一事業者の視点から描く事が出来なかつた解決策をダイナミックに提供できる。 それにより、地域活性化の萌芽につながる事業・商品が誕生しやすくなる。 その反面、地域課題や連携先の問題を理解する前に事業者としての『目標』が明確になっていないと、連携活動そのものが無意味なものになってしまう。（貢献価値の希薄な案件には人材が集まらない。） また『目標』そのものに地域、パートナー、顧客への貢献価値が検討されていないと、関係機関のパワーを引き出せず、計画策定そのものができなくなる。	
<b>この事例から学ぶこと</b> 事業者の課題に即したパートナー探しは、基本的には事業者自身の問題である。従って、安易な紹介は慎むべきであり、最終判断は事業者同士がするべきであることを理解してもらうことが重要。 それだけに、まずは事業者自身が自社の現状・現実・現場をしっかりと把握した上で、納得感のある『ゴール像』を徹底的に明らかにすることがポイントになる。 お客様、取引先から見て、魅力的な『Only One』になるためには、『自社のメリット』の前に自社の貢献視点を経験豊かな支援者と一緒になって考え抜く事が重要であることを知って欲しい。	

## フォローアップ 実施方法説明書

〇〇町商工会

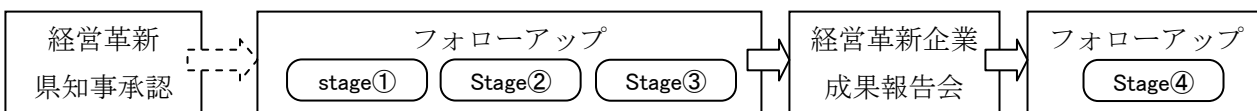
## ■ 実施目的

経営革新承認企業が、支援の効果を実感できる成果を創出する。承認済み企業に対して、いかなる方法でフォローすることにより、成果が創出できるのか、仮説と検証を行う。

支援の成果が得られた企業の報告の場として、成果報告会、兼交流会を開催し、取り組みを地域に広くPRするとともに、次に経営革新に取り組む企業の発掘の場とする。

## ■ 進め方

- ・原則として、1社3回の支援（支援の定義は、以下を参照）を行う。
- ・初回、計画したことが実行に移されているかを確認するとともに、実行されていない場合、その理由を明らかとする。再度、提起された課題に対して、解決するための支援を行う。
- ・2回目において、短期的な目標の設定を行い、3回目は、その効果の検証を行うとともに、得られた成果をとりまとめる。交流会、以後のフォローアップ内容について設定する。



## ■ 支援の定義

- ・このフォローアップにおいて支援とは、以下の取り組みをいう。

## ①進捗状況の把握

経営革新計画に記載されている取り組み項目、時期について、実施の有無、進捗状況について確認する。確認することで、取り組みがなされていない場合、取り組みを促すことにつながる。

## ②課題の抽出

取り組みが進んでない場合、原因となる課題を究明し、なぜ、取り組めないのかという理由と、どうすれば、取り組めるのかということについて検証する。目標を下回っている場合も同様である。

## ③解決策の提示

課題を解消するため、及び目指す目標を達成するため、どういう手順で、何をしなければならないのかを、具体化する。実行に移せるレベルまで詳細設定し、実施時期も特定する。

## ④目標の設定

経営革新計画では、ある程度の目標が想定されている。これを、より短期的に、月単位程度の達成目標を設定することで、積極的な取り組みを促す。ともに喜び合える環境をつくる。

## ⑤専門的な助言

経営指導員において、対応できない高度な課題については、専門家派遣制度の活用を促し、実務的な支援を行う。デザイナーや料理研究家などの派遣にて、課題解消を図る。

	STAGE①	STAGE②	STAGE③
	6～7月	8～9月	10～11月
①進捗状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り組み項目別に進捗状況をヒアリングする</li> <li>・できていること、できていないことを区別する</li> <li>・できない理由を、複数あげ課題候補を抽出する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・再度、設定された目標の進捗状況の把握</li> </ul>
②課題抽出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・できない理由の背景にある事情はどんなことか</li> <li>・どういう対応を図れば実施できると考えるのか</li> <li>・簡単に、すぐにできそうなことが、何であるか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・できない理由をなくすために取り組むことは何か</li> <li>・どういう手段、手順で、課題解決を行うのか</li> <li>・必ず、やり遂げると考えることは、どんなことか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再度、達成できていない場合は、その原因の特定</li> </ul>
③解決策提示		<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り組む内容について、参考となる意見を提示する</li> <li>・設定した取り組みを総括し、進め方を書面化する</li> <li>・有益で、活用できるアドバイザー制度を提案する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題を解消するための助言</li> </ul>
④目標設定		<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り組みの結果、達成すべき目標を設定する</li> <li>・売上だけでなく、頑張れば到達できることは何か</li> <li>・定量的なもののみでなく、定性的なことも想定する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再度、達成可能な目標の設定、及び前回設定目標の修正</li> </ul>
⑤専門的助言	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 必要に応じて</li> <li>・早い段階で、根本的な課題を解消する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 必要に応じて</li> <li>・より明確で、高度な課題に対して活用する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 必要に応じて</li> <li>・必ず、目標達成するという覚悟で</li> </ul>

(説明)

・取り組む支援は、5項目。①進捗状況から⑤専門的助言まで。それを以下の段階を経て行う。

### STAGE①

主な目的は、分析である。できているか、いないかを確認する作業と、うまく進んでいなければ、その原因となることを明確化することである。できているといっても、課題は必ずある。

### STAGE②

主な目的は、取り組みの設定である。課題がわかれば、その原因となることがわかり、原因を取り除くことで、課題の解消が図れる。そのために、何をすべきかを第三者的視点から評価する。

### STAGE③

支援は、原則2回で完結する。分析と取り組みの設定を行い、目標を設定することで、プラン、ドゥ、シーの管理サイクルが構築できる。文書化をサポートすることで、定着を図る。

名 称 経営革新フォーラム in〇〇

実施時期 平成〇〇年1月下旬

目 的 6月にスタートするフォローにて、どのような成果が半年で得られたのかを披露する。

時 間	テ ー マ / 内 容	備 考
13:00	開会のあいさつ	・ 報告会開催の目的、来賓紹介
13:10	講演 経営革新の勧め 専門家 〇〇〇〇氏	・ 経営革新取り組みの啓蒙と本日の進め方の説明
13:30	1 高い成果をあげた企業の報告 事例報告(1) 〇〇株式会社 代表取締役 〇〇〇〇氏 テーマ : 〇〇〇〇〇〇〇〇について 事例報告(2) 〇〇株式会社 代表取締役 〇〇〇〇氏 テーマ : 〇〇〇〇〇〇〇〇について 事例報告(3) 〇〇株式会社 代表取締役 〇〇〇〇氏 テーマ : 〇〇〇〇〇〇〇〇について (質疑応答) 20分 休憩	1社 20分×3社 ・ 経営革新計画の概要 ・ 目指している目標 ・ 課題と解決策 ・ 商工会から受けた支援と効果 ・ 今後の目標 ・ 経営革新取り組みの勧め (何が、どういいのか?)  ・ 際立った成果を上げられた企業を、上位から3名選定
15:00	2 これから成長が期待できる企業の抱負 事例報告(1) 〇〇株式会社 代表取締役 〇〇〇〇氏 テーマ : 〇〇〇〇〇〇〇〇について 事例報告(2) 〇〇株式会社 代表取締役 〇〇〇〇氏 テーマ : 〇〇〇〇〇〇〇〇について 事例報告(3) 〇〇株式会社 代表取締役 〇〇〇〇氏 テーマ : 〇〇〇〇〇〇〇〇について 事例報告(4) 〇〇株式会社 代表取締役 〇〇〇〇氏 テーマ : 〇〇〇〇〇〇〇〇について 事例報告(5) 〇〇株式会社 代表取締役 〇〇〇〇氏 テーマ : 〇〇〇〇〇〇〇〇について (質疑応答) 20分 休憩	1社 15分×5社 ・ 経営革新計画の概要 ・ 目指している目標 ・ 課題と解決策 ・ 商工会から受けた支援と効果 ・ 今後の目標 ・ 経営革新取り組みの勧め (何が、どういいのか?)  ・ 必ずしも成果はあがらなかったが、支援して手応えを感じられたところを選定。 ・ 話がうまい、おもしろいなど、場を盛り上げて頂ける方。 ・ 発表してもらうことで、モチベーションを高めてもらうことも目的となる。
16:15	商工会の支援体制 〇〇町商工会 経営指導員	・ 商工会が、どういう支援を行っているのかを紹介、説明。
16:40	来賓講評	・ 金融機関、市役所職員など、公的機関の担当者を招く。
17:00	終了のあいさつ (希望者のみ懇親会)	・ 商工会の取り組みを広く、地域のひとに知ってもらう

- ・ 来賓の講評をたまわることで、発表者や参加者のモチベーションが、さらに高まる。
- ・ ひとにみられているという実感が得られ、応援されている気持ちにつながる。
- ・ 参加者全体が、そういう心情となることで、商工会の支援を受けたい、経営革新に取り組みたいと感じて頂ければ、開催目的が達成される。

## ■ 支援の留意点

### (支援の心構え)

- ・ 支援は「してあげるもの」ではなく「させて頂くもの」である。本心では、経営者は、ひとの力など必要とおらず、また、あてにもしていない。でもひとの力を必要としている。
- ・ ひとの力を借りることで、ひとりではできないことができたり、ひとりでは思いつかない気づきを得られたりすることがある。ただしそれは、信頼できるひととの会話からのみである。

### ① 伴走する意識

- ・ 実行するのはあくまでも企業である。支援者はあくまでも伴走者である。伴走は走ることに難しく、知識や経験が必要となる。孤独な経営者に声をかけるだけでも、立派な伴走となる。

### ② 書面に記録を残す

- ・ 口頭の助言は、ほとんど記憶に残らない。また、伝える側と、受ける側の認識度合いが顕著に相違することが多い。アドバイス事項や、経営者の取り組み事項は、必ずペーパー化する。

### ③ 数値比較を多用する

- ・ 抽象的で、あいまいな説明が、ものごとをうやむやにしてしまう。だいたいとか、かなりとか、多くなどの表現は、ほとんどおおげさなものであると思ってよい。定量的表現で会話する。

### (支援の手法)

- ・ 経営革新計画を策定する時点から既に支援ははじまっており、フォローアップは、その延長線上にあるものである。基本的には「決めたことをやる」というだけでも、成果は得られるはず。
- ・ 結果がでない理由の多くは「やっていない」か「やりかたが悪い」ということであり、取り組みの決め方そのものが悪いのではない。教えるということよりも、聞くことで成果は得られる。

### ① 経営革新項目に基づくこと

- ・ 経営革新は、その時点で最も適した選択をされた取り組みが記載されているはずであり、軽視できるものではない。記載のないことを持ち出して、計画の想定以外の取り組みは行わない。

### ② 取り組み状況の把握

- ・ できているかいないかをヒアリングする場合、できているわけではなくても、できていないわけではないとの判断から、できていると返答される方が多い。妥当の考える水準を決めてきく。

### ③ 課題の抽出方法

- ・ 課題は、複数の輻輳（ふくそう）して存在する場合が多い。発言のあった課題は、本当に課題なのか、ある課題がもたらした現象なのかについて考えながら抽出する。真の課題を見出す。

### ④ 解決策の選定方法

- ・ 解決策は、唯一ではない。適していると思われる複数の案の中から選択しなければ、安易な判断につながり、効果が期待できない。複数の案から、支援対象者ご本人が最も支持されるものを選択する。



## 会計事務所と商工会の相互補完連携について

田原会計事務所 副所長 税理士 津田 弘一

「会計事務所と商工会の相互補完連携について」をテーマとする経営革新に取り組むにあたり、同構想に至った背景、及び必要性について考察する。

## 1. 会計事務所を取り巻く経営環境

平成 23 年 9 月 兵庫県知事より経営革新計画承認

## (1) 高齢化・後継者問題

平成 23 年 11 月 30 日時点で全国に約 72,500 人の税理士が登録されており、6 万人以上の開業税理士が存在するが、税理士業界は高齢化が進み、後継者不足といった大きな問題を抱えている。

税理士の平均年齢は約 60 才であり、税務署や国税庁を退官後に税理士登録をする高年齢税理士が多数存在することや税理士試験合格者が毎年 1,000 人前後となっており、2,000 人前後が毎年合格する弁護士試験に比べても非常に参入障壁が高く 20 代、30 代の若い税理士が合格しにくいことが原因となり、受験者数も微減傾向にあるため、税理士業界の少子高齢化が加速しており、将来を担う税理士を育成する環境は、厳しい環境となっている。

## (2) 専門家供給過剰と競争激化

公認会計士業界は 1990 年代には、自治体の決算書評価や M&A の加速等により、公認会計士の社会的な要請が強まり、例年 1,300 人前後（合格率 8%前後）であった合格者数が 2006 年試験で 3,100 人以上（合格率約 15%）の大量の合格者を輩出し、社会的な要請により合格者を増加させた。

その後、リーマンショックの影響により、企業の倒産が相次ぎ、監査法人に勤務する大量の公認会計士のリストラにより、公認会計士の供給過剰状態になるとともに、弁護士業界においても、過去においては例年 500 名前後（合格率は 1.5%前後）であったものが、新試験制度以降は、毎年 2,000 名前後（合格率 25%前後）の大量の合格者となり、弁護士の供給過剰状態となっている。

公認会計士及び弁護士は、税理士登録が可能であるため、今後税理士業界の競争の激化が予想される。

## (3) 見積もり文化の浸透と記帳代行サービス会社の価格破壊

近年、営業をあまり得意としない税理士に対して、企業への税理士を紹介する多様な紹介会社が出てきた影響で、税理士に対しての見積もり・比較する文化が浸透しつつある。

また安価な記帳代行会社が出てきた影響もあり、その記帳代行サービス（いわゆる過去会計サービス）については、従価格破壊が進行している。

## (4) 現在の会計事務所が提供するサービスとその変化

現在、会計事務所が提供するサービスとしては、ほとんどが、申告書や決算書の作成を行う記帳代行サービスが大半を占めている。これらはいわゆる過去会計サービスとも呼ばれている。

最近では、激安の記帳代行サービス会社との差別化を図るために未来会計サービス（経営計画の立案支援を行うとともに、その進捗管理を行う）を行う会計事務所も増加しつつあるが、その割合は全体の 1 割～2 割程度とまだまだ少数であり、またそれらの未来会計サービス自体についても様々な課題を抱えている。

## (5) 会計事務所が提供する未来会計サービスの課題

経営計画の立案については、会計事務所サイドで作成するケースが多く、経営者自らが深く考えて計画を作成していないケースが多い。そのためせっかく経営計画を立案しても、計画を立案しっぱなしで終わる事が多く、PDCA サイクルを上手く回せない要因にもなっている。

会計事務所サイドで経営計画を作成してしまうケースとして、顧客の求めに応じて、金融機関に対す

る融資書類を作成する際に、資金繰り支援サービスの一環として事業計画を会計事務所が経営者からのヒヤリングを深く行わずに計画立案してしまう等が上げられる。

本来の実現可能な経営計画を作成する上で、会計事務所と経営者両者それぞれにおいて、PDCAサイクルが上手く回らない原因が存在し、会計事務所サイドは、経営計画立案支援を行う上での役割（例えば会計事務所の役割として計画の進捗管理、原因分析を行う等）の認識が不足している。

また経営者サイドは、計画の立案が実現可能な行動計画（例えば販路開拓支援を具体的に成功させるまでの計画）まで深く考えられていないことがPDCAサイクルを阻害する原因と考えられる。

#### （６）顧客の会計事務所に対する認識

ほとんどの顧客企業は、会計事務所に対して「決算書・申告書を作成してもらうところ」と言った認識が大半を占めており、税理士に経営相談する、税理士に経営指導するといった文化はあまり浸透しておらず、まだまだ古い認識を持っている方が大半を占めている。

#### （７）社会的な要請に基づく会計事務所の役割の変化

黒字企業が大半をしめていた時代は、顧客からは、会計事務所に対して求める役割は「正しい決算書と申告書の作成」と「節税対策」であったが、赤字申告割合企業が75%以上となった現在においては、会計事務所は、経営者とともに企業の財務状況を正確に把握できる立場にあるとともに最も「経営助言」を行える立場でもあるため「経営助言」を強く求める風潮になってきている。

また金融庁においても、税理士に期待する役割として、経営計画を策定し、月次決算を毎月実施し、その進捗管理を求めるようになってきており、決算書作成のプロセスを重視するために、税理士による第三者の知見活用を強く求めるようになってきている。

## 2. 経営支援を行う上での限界

### （１）年中多忙な労働環境

従業員10人未満の会計事務所が会計事務所業界の大半を占めており、そのほとんどの会計事務所では担当者が一人当たり20件前後の担当を持つことが多く、その多くは、記帳代行業に追われており、とても経営助言を行える労働環境にはなっていない。

### （２）要求対応レベルと対応レベルのギャップ

未来会計を支援する会計事務所においても確かに経営計画を作成する支援を行っているが、絵に描いた餅のような計画になることが多く、顧客の本質的な問題解決を目的とした計画立案支援を行うことは、ほとんどできていないのが現状である。

販路拡大に悩む経営者の個別具体的な支援を行うためには、高度な専門的知識と新しい販路開拓を導く柔軟な創造力が必要であり、現在の経営者が求める販路開拓支援に対する要求レベルと会計事務所が対応できるレベルとは大きなギャップがある。

### （３）教育体制の不備

会計事務所だけでレベルのギャップを解消するためには、会計事務所を大規模化し、コンサルタント専門部門を設けて対応するしかない。

その実現には、相当の時間と相当の質の高い教育が必要となるが、現実的にそのような会計事務所はほとんど存在せず、会計事務所だけでそのギャップを埋める事が難しいのが現状である。

### （４）知られていない支援メニュー

顧客企業の経営課題について、会計事務所の実力を超えているのであれば、その課題解決に向けて、能力の不足を補う事ができる高度な知識を持った専門家との支援が必要とされる。

今までは、商工会等の中小企業支援機関がどのような支援メニューがあるのかといったことを知らなかったために、中小企業支援機関との連携手法が分からず、その経営課題解決は、経営者自らが会計事務所との連携がない形でその解決努力を行っていた。

## (5) そもそも連携という発想がない

会計事務所の多くが、中小企業支援機関と連携するといった発想すらないのが現状であり、会計事務所の能力を超えた経営課題解決に向けての具体的な支援を行う事ができず、会計事務所の多くが、支援をしたいができない、何とかしてあげたいが何ともできないといったジレンマに陥っていると思われる。

このような会計事務所の限界を超えた顧客の高度な相談に対応するためには、どのような方法があるかを地元商工会の有能な経営指導員及び高度な専門知識を有する経営コンサルタントのアドバイスを頂いた。

経営革新計画の承認に際し、深く考察する機会を得、その考察の結果、中小企業を支援する公的支援機関（商工会議所、商工会、中小企業団体中央会等）と会計事務所が深く連携することで、互いの弱みを補完し、互いの強みを引き出しあう相互補完関係を構築できることに気づいた。

上記を踏まえ、会計事務所、支援機関の弱みと強みの分析、会計事務所及び中小企業支援機関との相互補完となる具体的な取組とその取り組みの必要について、以下の通り示す。

## 【会計事務所の強みと弱み】

## ①強み

- ・毎月月次決算等を行っているため、企業の財務状況を会計事務所サイドで把握できる。
- ・監査担当者が定期的に顧客企業を訪問し、社長との面談を行うことでできる。
- ・数字では見えない経営課題を把握できると共にその課題の抽出を行う事ができる。
- ・経営に役立つ、密度の濃い情報を定期的に提供することができ、信頼度が高い。

総じていえば、「毎月訪問できる」「財務データを把握している」「密度の濃い情報伝達で信頼されている」ことが強みである。

## ②弱み

- ・会計事務所の弱みとしては、10人未満の会計事務所がほとんどであり、少人数組織であること
- ・個別具体的な高度な経営課題（販路開拓の具体的な支援）を解決できる能力が不足していること

総じていえば「人員の不足」「能力の不足」が弱みである。

## 【支援機関の強みと弱み】

## ①強み

- ・有能な経営指導員（潜在的に有能な経営指導員）が存在する。
- ・専門家派遣制度の活用により高度な知識を持つ専門家の派遣を行う事ができる。

総じていえば「高度な専門家を活用できる」「有能な経営指導員が存在する」ことが強みである。

## ②弱み

- ・地域の活性化の役割があるため、どうしてもイベント支援に多くの時間を投入する必要がある。
- ・経営指導員一人当たり担当する会員数が多数に上ることから、本来の経営指導業務が手薄になる。
- ・公費が投入されており、原則、会員を平等に扱う必要があり、効率的な支援を行うことが難しい。
- ・様々な専門家派遣を行っているが、その後のフォローが不十分になりがちである。
- ・長期的に見れば、専門家派遣の効果が薄くなりがちになる。
- ・補助金削減にて経営指導員人件費も削減傾向にあり、一人あたりの経営指導員の負担が重くなる。
- ・経営指導員一人当たりには占める会員担当件数が増加し、経営指導業務が手薄になる傾向にある。

総じていえば「担当会員数が多い」「公平性が求められる」「さらに負担が増える傾向」が弱みである。

### 3. 連携により得られるメリット

連携によるメリットは大きい。連携することで、これまで、会計事務所の隘路と思っていたことが、ほとんど克服できるばかりか、連携相手の支援機関にも、多大なるメリットがもたらされる。

#### 【会計事務所の連携メリット】

##### ①弱みの補完

- ・会計事務所の能力の限界を超えて対応できなかった販路開拓支援等の高度な経営相談ができる。
- ・中小企業支援機関からの紹介による中小企業診断士等との専門家からのアドバイスが得られる。
- ・専門家との相談場所に会計事務所担当者が同席をさせて頂くことで正確な情報の共有ができる。
- ・同席担当者の今まで学ぶことができなかつた販路開拓等の専門的な知識の習得ができる。
- ・会計事務所担当者の能力を継続的に伸ばす事ができる。

・会計事務所の「人員の不足」「能力の不足」の弱みを補完する事ができる。

##### ②強みの強化

- ・事前に顧客企業への訪問を行い、業績検討会の際に、顧客企業の経営課題の抽出を行う。
- ・高度な専門家との相談を行う前に経営課題を明確にできる。
- ・経営課題を事前に商工会等に伝達することで、効率的・効果的な経営アドバイスが得られる。
- ・後日、アドバイスが実行されているかどうかについて、モニタリング支援を行える。
- ・翌月以降の顧客訪問を行う際に、そのアドバイスが実行されているかといった進捗管理を行える。
- ・そのアドバイスが経営上どのようなプラス影響があったのか効果測定が行なえる。
- ・測定結果についての原因について、社長とともに原因の追究を行える。
- ・同席をした会計事務所担当者が毎月の顧客訪問の都度、モニタリング支援を継続できる。
- ・受けたアドバイスが、経営上の効果がなかったと判断した場合には、再度、アドバイスを得る。

会計事務所の「毎月訪問できる」「財務データを把握している」「密度の濃い情報伝達で信頼されている」といった役割を更に強化する事ができる。

#### 【支援機関の連携メリット】

##### ①弱みの補完

- ・会計事務所との連携により、高度支援が必要な会員を効率的・効果的に集客できる。
- ・専門家のアドバイス情報の共有化することで、支援後のモニタリングフォローができる。
- ・補助金の削減による人手が削減されたとしても、高品質な支援を維持する事ができる。

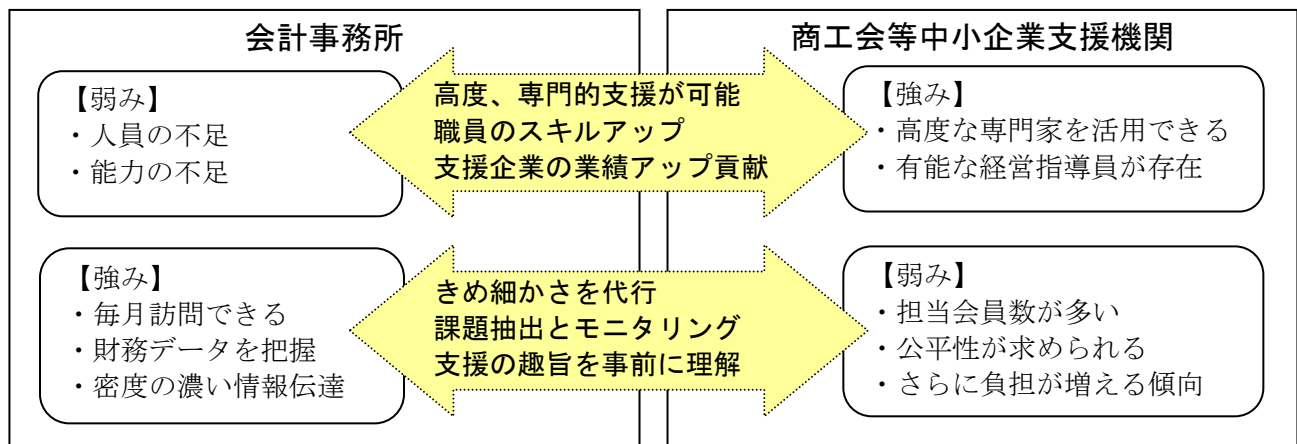
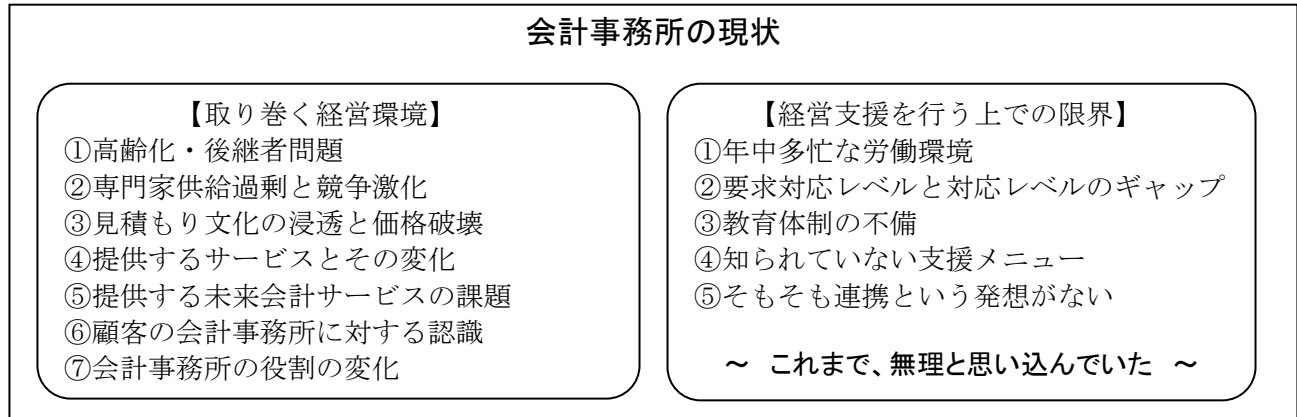
支援機関の「担当会員数が多い」「公平性が求められる」「さらに負担が増える傾向」といった弱みを補完する事ができる。

##### ②強みの強化

- ・高度な専門家との相談について、事前に会計事務所が経営課題を明確化した上で相談に臨める。
- ・アドバイスを真摯に受ける心構えが高まる事で、従来以上に、効果的な相談を行う事ができる。
- ・以前よりも更に効率的・効果的な支援ができることから、会員の満足度が向上が期待できる。
- ・能力のある経営指導員の更なるモチベーションを高める事ができる。

支援機関の「高度な専門家を派遣できる」「有能な経営指導員が存在する」といった強みを更に強化する事ができる。

## 連携のイメージ



支援対象企業のみでなく………会計事務所、支援機関、専門家  
のもっポテンシャルを引き出すことにつながる

## 4. 相互連携強化を行う取組みの必要性について

今後、日本経済は、経営者の高齢化、後継者難による事業所の縮小や恒常的業績不振など、事業を取り巻く環境は悪化傾向に加速する事が予想され、会計事務所業界においても、また、中小企業支援する商工会等においても同様に厳しい経済環境であり、それぞれが別々に様々な支援を行ったとしても、慢性的な経営資源の不足を補うことが、難しい現状は変わらない。

特に、会計事務所は、補助金がある訳でなく、経営支援をになえる人材がいる訳でなく、対応には限界がある。そのため、両者が相互補完関係を構築することで、必要な機能をそれぞれが果たし享受利益の共有化を図る体制を構築し、地域中小企業の振興、及び雇用の確保に大きな貢献を行う可能性が広がることができる。

中小企業を顧客に持つ会計事務所が、それぞれの地域にある中小企業支援機関のポテンシャルに気づき、相互補完関係を構築することで、今まで力を発揮できずにいた、中小企業診断士等の高い専門能力を引き出せるとともに、会計事務所自らもポテンシャルを引き出すことができる。

効率的・効果的な支援を行う相互依存関係による支援モデルが全国に広がれば、必ずや日本の中小企業を活性化する事ができ、ひいては、日本経済の活性化に必ずつながるものと確信している。

# 九州志士の会とは

## 設立趣旨

中小企業を取り巻く環境が厳しさを増す中で、中小企業を支援する中小企業施策も高度化、複雑化しており、多様な士業の専門家のサポートが不可欠となっています。しかしながら、士業同士の連携が必ずしも十分であるとは言えない状況下であり、中小企業・地域の課題解決には士業間の密接な連携が不可欠です。

このため、九州経済の活性化や九州地域の中小企業支援に対して、高く、真摯な志を持った士業等の専門家からなる「九州地域中小企業支援専門家連絡協議会」（通称：九州志士の会）を設立し、士業等専門家間の連携等を深めることで幅広い課題解決に取り組もうとしています。

さらには中小企業施策への更なる理解と、九州経済産業局をはじめ中小企業支援機関等の関連機関との連携を強化することで、九州の産業や地域の課題解決に取り組んで参ります。

## 目指す方向

高く、熱い志を持った士業等の専門家の連携のもとに、中小企業等の産業・地域の課題を解決し、九州地域の活性化を目指します。さらには全国、九州のキーパーソン等とも連携していきます。

## 3つの機能

1. ネットワーク形成機能  
営業力のある士が、自分の補完業務として他の士業との連携を求める場としての交流の場を設ける。
2. コーディネート機能  
九州内の中小企業支援機関などからの人材紹介依頼に対応する。あるいは中小企業からの直接依頼に人材を派遣する。
3. マーケティング機能  
支援機関の支援を受けた「企業」におけるさらに高度な課題について、民間ベースで解決するための働きかけを行う。

また、九州内の中小企業に直接働きかけて、支援ニーズを発掘し、業務につなげる。

## 正式名称

一般社団法人 九州地域中小企業支援専門家連絡協議会

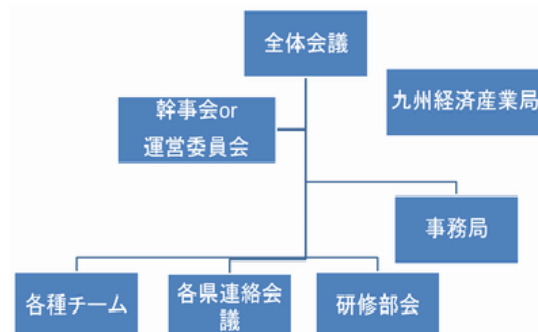
## 発足日

- 2011年5月16日：一般社団法人設立
- 2011年4月4日：任意団体設立

出典：九州志士の会 HPより

## 組織イメージ

志士の会は、以下の体制で運営しております。



## キーパーソンが九州経済を元気にする！！

九州経済産業局地域経済課 課長 松田一也氏の掲載記事を転載

(略) 9月6日、経済産業省で、地域活性化に取り組む人材の活用策を検討する「地域におけるキーパーソン活用・支援方策に関する研究会」の初会合が開催されました。

私も末席で出席させていただきましたが、会議では、二代前の九州経済産業局長でもあった、谷重男地域経済産業審議官から「地域おこしに活躍する人材とその力をもっと引き出すことが重要」と挨拶があり、仙谷由人内閣官房長官から「地域活性化のカギは人。(人材を生かし地域を活性化するために)本音のところでは何が必要か、何が間違っているかを議論してほしい。重要なのは行動だ」との挨拶が文書により、寄せられました。

座長には、藤崎慎一地域活性プランニング社長が就任され、委員には自治体や自治体の産業支援機関のカリスマ職員・研究者のほか、食品加工や中小企業の販路開拓支援などを手がける企業経営者、映画監督らが就任されました。今後、2011年2月までに合計4回の会合が開催され、報告書がまとめられることとなっています。

研究会では、従来この種の取り組みが、特定分野の専門家が手がけることが多く、専門家が離れた後は活動が続けにくかった反省から、活動を継続できる仕組み作りを目指すこととなっています。そのために、今回は、十分な議論のあと、具体的に、委員が地方にはいり、その経験やノウハウを共有、抽出し、全国に展開できるパターンを探るものとなっています。

ただ、キーパーソン？と言っても、ピンとこない方も多いと思います。一般的な定義としては、「任意もしくは、ある一定のコミュニティの中で、その全体に対して大きな影響を及ぼす鍵となる人」ということになるとは思いますが、私なりの定義としては、「一定の成功を収めた人が、自分のためだけでなく、その地域、業界、周辺のためにも活動し、その活動もまた、一定の成果をあげている人」と思っています。「情けは人のためならず」といった感じでしょうか？その意味では、大なり小なり、多くの人が、キーパーソンと言え、また、私たちの周りには、多くのキーパーソンがいると思っています。

キーパーソンのイメージを定着させるために、九州経済産業局では、局のHP上に、「キーパーソンの視点」というコーナーを設けました。 <http://www.kyushu.meti.go.jp/focus/focus.html>

現在は、まだ、6名分しか掲載されていませんが、今後、このコーナーを通じて、キーパーソンの考えなどを広くお伝えしていくことにしています。

この分野では、ネット上だけではなく、フェーストゥフェースの関係が重要です。当局では、来年の1月6日午後に、全国及び九州のキーパーソンに加え、九州志士の会のメンバー等が一堂に会する「キーパーソン集会 in 博多」の開催を企画中です。ご参加頂けそうなキーパーソンをご存じの方はご紹介下さい。また、自称キーパーソンの方は、是非、ご参加下さい。

キーパーソンって、どんな人？と言う方も、是非、参加して、キーパーソンや志士の会メンバーの考え方を聞いてみて下さい。新年の楽しい会にしたいと思いますので、ご参加お願いします。会の内容については、今後、九州経済産業局のHP等でご紹介していくこととしていますが、ご関心がある方は、九州志士の会の件も含めて、私宛までメール頂ければ幸いです。

出典：福岡商工会議所HP経営オンラインより

テーマ	モチベーションとスキルの高まる販路開拓支援
<b>取り組みの概要</b>	<p>企業に足りないものは、販路を開拓する力である場合が多いが、かたや差別化された品揃えのために新たな仕入先を求めたり、他の企業の力を必要としている企業の相談も多くなっている。</p> <p>お互いが足りないものを補完しあう関係をつくり、仲立ちするサービスの開発に取り組んでいる。</p>
<b>取り組みの背景・発足の経緯、動機</b>	<p>経営革新計画の策定において、同じ支援をしても、得られる成果に極端な差が生じる。</p> <p>伸びる企業は、例外なくいいパートナーに恵まれている。必要としている企業と、必要としているものを有している企業とをつなぐことができれば、成果が得られる確率やスピードが速まるのではないかと</p>
<b>取り組み</b>	<p><b>①販路開拓の準備</b></p> <p>誰に対してアプローチすべきかという適性を考慮し、相手方が好印象を持つための、取引価値、商品価値のとりまとめを行い、商談ツールの骨格となる、企業概要書、商品規格書の作成を支援する。</p> <p><b>②個別提案</b></p> <p>あるものが満たされれば課題が解決できるという局面において、それを提供できる企業が存在した場合、当該企業の意向を確認してご紹介する。情報は、ホームページにストックされている。</p> <p><b>③交流会の開催</b></p> <p>新しい知友を求める経営者や支援者に対して、交流機会を提供している。独自に開催するものと、支援機関が開催される交流会を側面的支援する形で、よき出会いが生じるよう協力している。</p> <p><b>④情報交換</b></p> <p>主宰者の事務所に、事務局を設置しており、会員との情報交換を行っている。定期的な会報誌やメールマガジンを発行することで、会員の有する情報の共有を図り、エリアを越えた交流を支援する。</p>
<b>取り組みの目標、社会的意義</b>	<p><b>①未活用資源の発掘</b></p> <p>せっかくよい商品を有していても、存在を知られることがなければ、提供できる範囲が狭いものになってしまう。情報を欲しているひとと、接点をもつことができれば、拡がる可能性が高まる。</p> <p><b>②モチベーション</b></p> <p>自分に有益と思える、未知なるひととの出会いは、期待を胸に膨らませ、お客様のモチベーションを高めることにつながる。相談の成果のひとつは、前向きな気持ちになってもらうことでもある。</p> <p><b>③支援機関の存在価値</b></p> <p>交流は、思わぬ飛躍の可能性を高めるが、何の準備もせず、ただひととあうだけでは、成果が期待できない。道筋をつくり、出会いの準備を手伝い、きっかけを提供することで、期待度は高まる。</p>
<b>得られた成果・期待する成果</b>	<p>引きあわせたと同士の相性があえば、短時間で課題が解決したり、通常、長い時間を必要とする目標が瞬時に達成できたり、よき出会いをもたらすことの成果は、想像以上に大きいものがある。</p> <p>反面、慎重さも必要である。すべての財務を把握しているわけではなく、ひとがらも心理解できている訳ではない。自己責任を理解された方のみへの支援となるが、何もないより安心感が得られることになり、自己の活動範囲では得られがたい、ビジネスチャンスがもたらされることになる。</p>
<b>この事例から学ぶこと</b>	<p>紹介には、リスクが伴う。なので、できるだけ避けたほうがよい。自己責任の考え方をもたないひとと関わると、うまくいかない責任を、すべて転嫁される可能性があり、支援機関の担当者の地元での人間関係も気まづくなってしまう恐れもある。</p> <p>できることは、出会いの道筋と準備の手伝いである。引き合わせまでもしなければ、リスクはほとんどない。そこを踏まえて、積極的に販路開拓を支援して欲しい。</p>



〇〇商工会議所 中小企業応援センター主催  
**農商工連携マッチング交流会 次第**

1. 日時:平成 年 月 日( ) 13:00~20:00
2. 会場:.....( 市 区 0-00-00)
3. 交流会概要

県域を超えた交流会  
 進行表をサンプルとして示す。

**【開会挨拶、来賓紹介】(13:00~13:10)**

主催者挨拶 〇〇商工会議所 専務理事 .....

〇〇と示しているのは地元。西日本各地から、テーマに即してつながりを求めて参加される。必要なひとに出会う可能性が高い。

※コンソーシアム機関や支援機関を紹介

**【農商工連携セミナー】(13:10~13:25)**

テーマ:「農業分野における経営革新の取り組みについて ~革新的農業実践者に共通する課題」

講師: **㈱流通プランニング研究所 代表取締役 川上 正人 氏**

**【基調講演】(13:25~13:40)**

テーマ:「経営革新の取り組みについて ~サツマイモを使用した商品開発と地域ブランドの確立」

講師:..... **代表取締役専務 .....** 氏

※熊本県、物流業 平成21年6月経営革新承認取得

九州はおろか、関西からの参加も

**【関連施策紹介】(13:40~13:46)**

「中小企業経営革新3,000社突破記念フォーラム」

説明:〇〇県商工部中小企業経営金融課 〇〇企画主査

自分にとって価値があると感じれば、距離は関係ない。どこへでも出かけていく。交流会にすれば、必ず得るものがある。そう感じる方々が参加される。

「県産農林水産物輸出応援農商工連携ファンド」

説明:〇〇県農林水産部農林水産政策課輸出促進室 〇〇事務主査

**【休憩】(13:46~14:01)**

**【テーマ別経営革新企業の取り組み紹介と意見交換会】(14:01~17:00)**

時間	項目
14:01~14:11	テーマ1.「県外への販路開拓の挑戦」 ゲストスピーチ:..... <b>代表取締役 .....</b> 氏 (熊本県、物流業)
14:11~14:26	テーマ2.「フードデザート対策の取り組み」 ゲストスピーチ:..... <b>代表取締役 .....</b> 氏 (〇〇市〇〇区、鮮魚小売業)
14:26~14:41	テーマ3.「マクロビオテックの展開」 ゲストスピーチ:..... <b>代表 .....</b> 氏 (〇〇市〇〇区、食品小売業)
14:41~15:15	テーマ1 から3までの関連ゲスト紹介 .....(〇〇市、専門商社・食料品製造販売業) .....(〇〇市〇〇区、原木椎茸他生産小売業)

	<p>.....(〇〇市〇〇区、リサイクル小売業)</p> <p>.....(〇〇市〇〇区、化粧品・雑貨小売業)</p> <p>.....(熊本県、菓子製造業)</p> <p>.....(鹿児島県、食品製造業)</p> <p>.....(兵庫県、生鮮品卸売業)</p>
15:15~15:25	休 憩
15:25~16:05	<p>テーマ4.「農商工連携を支援するサービス」</p> <p>①包装資材(農産品に付加価値をつけるパッケージのサポート)</p> <p>.....(鳥取県、デザイン業)</p> <p>.....(島根県、シール印刷業)</p> <p>②商品開発(地域の農産品で、新たな商品開発にチャレンジ)</p> <p>.....(鹿児島県、健康関連品製造業)</p> <p>.....(〇〇市、歯科医院)</p> <p>③グリーンツーリズム(地域の古民家や耕作放棄地活用のため田舎暮らし希望者を誘致)</p> <p>.....(兵庫県、不動産業)</p> <p>.....(熊本県、建築業)</p>
16:05~16:10	休 憩
16:10~17:00	<p>④植物工場(畑がいない野菜工場)</p> <p>.....(熊本県、植物工場)</p> <p>⑤会計事務所(顧問先のビジネスチャンス拡大のためのネットワーク化)</p> <p>.....(兵庫県、税理士事務所)</p> <p>⑥インターネット(地域のネットワークを構築で農商工の連携に貢献する)</p> <p>.....(〇〇市、ソフトウェア業)</p> <p>⑦物流(〇〇地区で最もきめ細かいサービスで農業をサポートする)</p> <p>.....(〇〇市〇〇区、運輸業)</p> <p>.....(岡山県、物流業)</p> <p>⑧プロモーション(手品を使ったPRで、地域製品の知名度を高める)</p> <p>.....(兵庫県、広報 PR マジシャン)</p>

**【展示及び商談コーナー】(13:00~18:00) 〇の間**

参加企業の商品やパンフレット等を展示します。また支援機関の施策や「〇〇食のブランド」もご案内します。

商談コーナーも設けておりますので、ご自由にご利用ください。

**【懇親会】(18:00~20:00)〇〇の間 会費 0,000円**

〈担当〉 〇〇商工会議所 中小企業応援センター(中小企業振興課) 担当.....

TEL:000-000-0000、FAX:000-000-0000

〒000-0000 〇〇市〇〇区〇〇町 00-00 〇〇会館〇階

テーマ	専門家とのパイプ役となる会計事務所へ
<p><b>取り組みの概要</b></p>	<p>さまざまな問題を抱える企業と中小企業診断士等専門家をつなぎ、かつ最大限の効果を生み出すサポートのできる会計事務所となるべく情報収集と共に各専門機関、土業との連携強化に取り組んでいる。</p>
<p><b>取り組みの背景・発足の経緯、動機</b></p>	<p>企業が複数の専門機関や専門家と契約し個別に接しているため「縦割り支援」になってしまいムダも多く機能していないケースがある。一体となって相乗効果を生み出す支援体制の窓口が必要である。</p>
<p><b>取り組み</b></p>	<p><b>①的確で公平な現状認識</b>                      税理士は関与先と定期的、長期的に密に関わり、数値データその他の情報を企業と共有している点においては抜きん出ている。                      それぞれの企業の潜在的ニーズや個別事情、諸問題、経営者の人となり等、税理士でしか得られない情報をリアルタイムに収集しデータ化し、必要としている所へ速やかに提供できる体制を構築する。</p> <p><b>②各専門家等との情報交換</b>                      中小企業診断士等の専門家や各種支援機関との情報交換を欠かさないことにより、それぞれの得意分野や支援へのアプローチ方法を把握すると共に、ニーズのあるナマの数値データや現場状況をこちらからも発信していく。                      パートナー関係には相性も大事であり、そこまで見据えてのマッチングを提案することができる。企業と専門家との窓口となり常に共通意識を持つことによりミッションの進捗力は増していく。</p>
<p><b>取り組みの目標、社会的意義</b></p>	<p><b>①情報提供力</b>                      専門家が本当に求めている企業側の偏見のない、客観的立場から作成した情報や数値データを的確かつ迅速に提供していく。</p> <p><b>②個別の手法提案力</b>                      いかにも優れたアドバイスを受けても、実現に至るまでのアプローチ方法はケースバイケースであり、企業事情を熟知している税理士から実現可能な手法を積極的に提案していく。</p> <p><b>③継続的パイプ役</b>                      上記を充たした情報等を双方に提供し続けることにより始めて一つ一つの取り組みが継続実行され、具現化する。単発で終わらせない、継続性が重要。</p>
<p><b>得られた成果・期待する成果</b></p>	<p>一つの目標に向けて各者がバラバラのアプローチをするのではなく、横の連携を強化し、正確な情報を共有することにより実行への工程が明確になる。                      また、多方面からの考察を得られるため常に環境変化に柔軟に対応した戦略がたてられる。散らばったツールが収集され、組織化された時こそ強力な企業の武器となるはずである。</p>
<p><b>この事例から学ぶこと</b></p>	<p>支援する際には相談者の環境要因の把握と正確な数値データが不可欠である。限られた時間の中でこれらの情報を得るためには、これらの情報を有している税理士は強力なアイテムとなり、同時に支援後のフォローについても期待できる。                      本当に重要なのは支援後の相談者の継続的努力であり支援が挫折しないフォロー体制についてもご考慮したい。</p>

テーマ	金融機関と連携した企業再建
<b>取り組みの概要</b>	<p>現在の不況下、経営再建に取り組む企業を金融機関と会計事務所が連携して資金面、財務面、経営面を包括的に支援することにより、長期的に確実な経営再建へと導きサポートしていく。</p>
<b>取り組みの背景・発足の経緯、動機</b>	<p>景気低迷により資金繰りが悪化し、金融機関に対し融資の返済条件変更、据え置きを求める企業が増加しているが場当たりの対応により本当の意味での救済になっていないケースが多く見られる。</p>
<b>取り組み</b>	<p><b>①再建可能性の把握</b>                      金融機関に支援を求める企業のすべてに再建可能性が見出せるわけではない。企業と金融機関、税理士が連携してあらゆる方面からの再建可能性を模索、検討していく。                      ここでは希望的観測は一切不用であり、厳しい姿勢で査定してみる。                      場合によっては再建が難しいケースもあるが、その場しのぎの延命は企業にとってもプラスにはならず、再建とは異なるスキームを検討しなければならない。</p> <p><b>②再建計画の立案</b>                      企業のヒト、モノ、カネそして経営状況等すべての分野においてムダを排除、スリム化し経常的に利益を計上できる体制へ変えていくと共に既存の融資をどういうスケジュールで無理なく返済していくことができるのか、中長期的、具体的に計画していく。再建へ向けて強い気持ちを持った企業とそれを支援する金融機関、税理士のそれぞれが納得のいく計画になるまで、あらゆる内的、外的要因を踏まえて徹底的に検討する。</p>
<b>取り組みの目標、社会的意義</b>	<p><b>①本当の意味での金融支援</b>                      金融支援がその場しのぎの危機回避手段となっているケースが多く見られるが企業再建を目指すのであればもっと踏み込んだサポートが必要である。</p> <p><b>②スリム化</b>                      長年の企業活動の蓄積により滞留しているさまざまなムダをカットするには税理士等外部からのシビアな目線、介入が必要となってくる。</p> <p><b>③継続的支援</b>                      再建計画は企業にとっては厳しく、また長期に渡るものである。計画策定後の長期的支援体制にも重点をおかなければならない。</p>
<b>得られた成果・期待する成果</b>	<p>金融機関からの支援を受けた企業が、策定した計画に基づき、企業を利益体質へと変革、再建させていくにあたり、支援申請後においても金融機関や税理士等が支援、監視機能を継続して担い続けることは最も有効なサポートとなる。                      定期的なチェック体制があつてこそ再建計画が確実かつ有効に実行される。</p>
<b>この事例から学ぶこと</b>	<p>金融機関に対する支援要請までのサポート体制はある程度整っており、支援を受ける企業も増加している。しかし本当に大事なはその計画を企業が実行し継続していくことである。                      何らかの支援、監視体制が整い、長期的にサポートしていく環境がなくては、本当の意味での企業の再建にはならない。</p>

テーマ	地産都消サポート活動
<p><b>取り組みの概要</b></p>	<p>首都圏に販路を拡大しようとする地方の事業者に対し、地方の支援機関・支部と東京支部が連携して支援する活動である。</p> <p>地方の有望企業を紹介し、東京の中小企業の事業強化に役立ててもらおうと同時に地方企業の販路拡大につなげることを目指している。</p>
<p><b>取り組みの背景・発足の経緯、動機</b></p>	<p>地方には、有力な名産品を持ちながら地元での販売に留まっている中小製造業者・農水産業者が多数存在する。物産館等で紹介されているものがあるが、大消費地東京に進出したい事業者はまだ数多く残っている。そこで、診断士のネットワークによりそれらの橋渡しを行うこととなった。</p>
<p><b>取り組み</b></p>	<p>「首都圏販路拡大マッチング事業」</p> <p>2011年2月中小企業会館9階講堂で、第1回の首都圏販路拡大マッチング会を開催した。</p> <p>この事業は、中小企業診断協会東京支部と北海道支部、中小企業基盤整備機構北海道支部の3者が共催し、北洋銀行の後援を得て実施した。</p> <p>東京支部では、企業勤務のバイヤー職の会員や、ユーザー企業を紹介していただける会員の来場を想定し、広く呼び掛けを行った。出展企業は、新連携の認定を取得し、北海道地区では、すでに販売実績があり、さらに北海道支部の推薦を頂いたもの。</p> <p>参加者は企業内バイヤー職会員、会員診断士の紹介する企業等である。北海道支部とのマッチング会は継続して行い第2回は平成24年2月に行う予定。商品プレゼンと個別商談会の2部構成で行う。</p> <p>本事業は北海道以外の地域の販路拡大も支援する予定で、対象とする商材は消費財（耐久消費財、雑貨・消耗品、加工食品）を想定している。</p>
<p><b>取り組みの目標、社会的意義</b></p>	<p>①首都圏の中小企業の事業強化と診断士の知名度向上</p> <p>中小企業診断協会の支部網を生かし有望な中小企業同士が連携、首都圏の中小企業の事業強化に役立ててもらおうと同時に地域への理解と浸透を図る。</p> <p>②中小企業診断士東京支部会員の事業領域の拡大</p> <p>地方企業の多くは販売者の現状に対する認識が浅く、販路の状況に関する情報が少ない。これらの課題解決に中小企業診断士がかかわることで、会員の事業領域の拡大につなげる。</p> <p>③地方企業の製品や技術を都内の中小企業等を紹介</p> <p>優れた製品や技術を持つ地方企業は数多くあるが、大規模な市場である首都圏への足掛かりを持たない企業にアクセス手段を提供する。</p>
<p><b>得られた成果・期待する成果</b></p>	<p>地方の支援先企業の販路開拓と東京支部会員の事業領域の拡大というWIN-WINの関係構築を目指している。第1回の参加者は90名でバイヤーや企業等から出展企業への熱心な問いかけ・アプローチする姿が見られた。</p> <p>東京支部としては、今回のマッチング会を参考に、日本全国各支部との連携による当事業を継続発展させる予定である。</p> <p>今後は事業に対する理解や会員への周知が進むことで大きな成果につながると期待している。</p>
<p><b>この事例から学ぶこと</b></p>	<p>最初は認知度も低く集客さえ苦しむことがあるが、事業を継続して行うことでネットワークが拡大していく。はずみ車を回し続けることが大切である。</p> <p>首都圏に販路を拡大しようとする場合、企画書作成やパッケージの改良、低温輸送への対応、衛生管理レベルの向上、メディアへの発信等さまざまな支援が必要であり、これらの支援ができる専門家の協力も仰ぐ。</p>

## おわりに

この原稿を書いているいま、「社会保障と税の一体改革」が議論されている。報道は少なくなったが、T P Pの問題もあり、日本経済が先行きどうなるのか、予断を許さない状況にある。

東日本大震災の復興も、緊急を要しており、中小企業支援の重要性はますます高まっているにも関わらず、支援する財源が縮小していく中で、今年度、中小企業支援ネットワーク強化事業が創設された。

しばらくの間、事務処理の負担が増えたり、専門家を派遣する前にアドバイザーの事前相談が必要となるなど、これまでと手続きが異なることから、とまどったひとも多かったと思う。

とりわけ、支援回数が3回に制限されたことで、支援専門家や支援機関の担当者において、回数不足による支援の不十分さが感じられている。

そこで、3回という回数で何ができるのか、できることはないのかと考えた。また、支援の専門家たる中小企業診断士の存在価値を、広く社会に認めて頂くために、何をしなければいけないのか、という問題意識から、本調査を開始するに至った。

この調査は、広島県はもとより他県の中小企業診断士に協力を呼びかけ、多数の情報、見解、意見を集約し、本報告書のとりまとめを終えることができた。

研究会会員の献身的な取材や執筆などの結果、初期の予想を上回る内容にて作業を終了したが、これからが大切であると感じた。

本調査は、ある意味、限られた範囲の調査であり、大胆な提言も行ったが、事前に複数の支援機関のご担当者や執筆メンバー以外の支援専門家にお見せしたところ、参考になるところが多いというご意見を頂くことができています。

これからは、本報告書に対する関係各位の評価を踏まえつつ、第2、第3の研究に取り組み、販路開拓研究会が、社会に役立つ組織となれるよう願ってやまない。

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 広島県支部  
販路開拓研究会 代表 川上 正人

## 販路開拓研究会プロフィール

販路開拓研究会は、販路開拓支援に関するノウハウの開発などに取り組むため、社団法人中小企業診断協会広島県支部会員の他、北海道、東京、大阪、福岡の各支部会員の参画を経て、平成20年6月11日、広島県支部藤田支部長にて承認され、正式に発足しました。

事業内容は、

- (1) 販路開拓ノウハウの開発
- (2) 販路開拓に資する情報提供事業
- (3) 販路開拓能力を高めるための研修事業
- (4) 販路開拓に関連する出版事業

であり、広島県支部を中心として、ノウハウの蓄積を図りつつ、将来的には、マニュアルの整備や出版などを手がけるとともに、他県支部との交流を目指しております。

この報告書を読まれ「ゼミナール方式“経営塾”に関心を持たれた方はご一報下さい。  
是非一緒に取り組みましょう。

### 販路開拓研究会

〒730-0012 広島市中区上八丁堀3-6第2ウエノヤビル3階B号室  
社団法人 中小企業診断協会広島県支部内  
TEL (082) 227-2827 fax (082) 227-5184