



# 経営支援の現場から

地域の企業と共に未来を紡ぐ  
本質的な経営課題を捉えた支援とは

めまぐるしく経営環境が変わる状況において、中小企業が直面する課題も多様かつ複雑化しています。

今後の中小企業の成長を支援していくためには、経営者に寄り添いながら、経営者自身が本質的な課題に気づき、課題を自ら解決していくように導いていくサポートが求められると考えています。

このような問題意識のもと、経営支援の現場の第一線で「尽力されている商工会議所・商工会の皆様が抱えている課題やお悩みなどのお声を率直にお伺いしましたところ、①世代交代等による指導員育成、②支援手法の変革、③多忙な業務の効率化の3つの課題が明らかになりました。

こうした課題の解決に少しでもお役に立てばと思い、課題設定を意識した経営支援を実践している商工会議所・商工会の皆様を取組事例を中小企業基盤整備機構が運営するJINET21とタイアップしてご紹介してきました。

ご紹介した事例は、いずれも試行錯誤しながら、自らの支援力に磨きをかけ、地域の企業のために情熱を持って日々の経営支援に向き合っている素晴らしい取組ばかりです。

本冊子は、JINET21「経営支援の現場から」の掲載記事を一部再編・加工し、簡易的にお読み頂けるよう作成したダイジエスト版です。支援力の向上に向けて、「これから取り組みたい」「どう取り組んだらよいか分からず悩んでいる」といった皆様にとって何らかのヒントになるのではないかと考えております。

本冊子が経営支援に情熱を捧げる皆様の活動の一助となることを願っております。

令和6年1月

経済産業省関東経済産業局 中小企業課

巻頭言 —— 本質的な経営課題は何か。

04 埼玉県商工会議所連合会広域指導員 黒澤 元国氏

支援力の向上を目指したそれぞれの取組

05 深谷商工会議所

06 木更津商工会議所

07 坂東市商工会

08 川越商工会議所

09 島田市商工会

上田商工会議所

支援力の向上に向けたチャレンジ

10 浜松商工会議所

12 所沢商工会議所

14 土浦商工会議所

16 高崎商工会議所

18 前橋商工会議所

——本質的な課題は何か。

●課題設定型の支援はなぜ求められているのか？

企業を取り巻く環境の不確実性が高まっている中、目先の課題に対して対症療法のように補助金を提案するといった支援では、その時は助けになっても翌年には役に立たない、というケースが目立ってきている。そこで、売り上げ不振など表面的な経営課題が解決できない本当の原因を探り出し、それを本質的な課題と設定して解決に向けて取り組んでいくことが大事だ。こんな事例がある。家族経営だが自社ブランドを保有している釣具店で、ネット注文は全国から寄せられ、売上拡大基調であった。その一方で、親子間に壁があり、意思疎通が図れていないという問題があったため、親子別々にヒアリングを行い、真因を探ってみた。その結果、過去に経営手法を巡って親子間に溝が生じ、意思疎通が図れてい

ないことがわかった。また、心の中心ではお互いを理解していることも把握できた。そこで、まずは親子間の対話の機会を設けるべく、食事会の提案を行った。さらに、息子がオリジナル商品の開発に専念できる時間を確保するため、アルバイトを採用し、ネット注文の対応を任せさせた。すると売上拡大の障壁が取り除かれ、年商は1.8倍になった。親子間の対話不足、それによるオリジナルブランドの開発・販売モデルの崩壊という本質的な課題を解決したことで、こういう結果につながった。経営支援の現場では、常に事業者と対話しながら、「本質的な課題は何か」について事業者に伴走して考え、解決していく支援が今まさに求められてきている。

●課題設定型支援を実践するために大切なことはなにか？

最大の課題は事業者とのコミュニケーション力。事業者との対話では常にリスベクトから入り、相手の話を否定せず聞き続ける傾聴の姿勢も

必要。コミュニケーション力とは「事業者理解力」という言葉に言い換えられる。事業者のことを理解し、どんな情報が必要なのか、本質的な課題を引き出すために経営者どう関わるべきか。こうしたスキルはまさに課題設定型の支援に求められるものだ。

また、課題設定型の支援を実践していくうえで、マンパワー不足が大きな課題となる。こうした課題への対応策として、支援機関の組織のトップによるコミットメントが必須であり、そのうえで、より多くの仕事を一人でこなせる人材を育て、さらにデジタル化を進めて業務の効率を上げていかねばならないだろう。

●経営支援を担う人たちに期待すること

経営支援を難しいものと考えないこと。かつて、私が言われた最大の誉め言葉は「黒澤さんがどんな高度な支援をやってくれるかと思ったら、思ったよりも普通でした」というこ

と。一人でも多くの支援者が自分のスキルを向上させ、真の伴走支援者になってほしいと期待している。これまで一緒に経営支援に取り組んだ方々には、こんなメッセージを贈っている。「1件やると自信がつく、3件やると実力がつく、5件やると習慣がつく」

くろさわ もとくに  
黒澤 元国 氏

大学卒業後、大手流通会社、大滝商工会（当時）、秩父商工会議所を経て2021年4月から埼玉県商工会議所連合会広域指導員。県内の事業者支援と支援担当者育成を手掛ける。中小企業診断士、一級販売士の資格を持つ。中小企業庁の「伴走支援の在り方検討会」や「中小企業収益力改善支援研究会」などの委員を務める。



「対話」と「傾聴」を通じて、経営者との間に深い信頼関係を構築し、事業者を理解することが真の経営支援である

事業者の「気づき十行動」を促し、自走化を目指す

● 商工会議所の果たすべき役割に立ち返る

深谷商工会議所が、経営支援の際に意識しているのが事業者の「自走化」だ。事業者に寄り添った支援を通じ、やがては事業者自身が課題に気づき、課題解決に向けて自発的に行動してもらおう。こうした「伴走から自走へ」の流れを目指し、事業者に喜ばれる支援を心掛けている。

建設業や製造業、卸売・小売業、飲食業など約2000者の会員事業者を抱える深谷商工会議所が特に重視しているのが、経営革新計画や補助金申請における事業計画の策定に対する支援だ。商工会議所の事務局長兼中小企業相談所長をつとめる鈴木氏は「イベントの支援などと異なり、各種の計画策定を通じて事業者自身が現状の課題・やるべきことに気づくといった効果が期待できる。これこそ当商工会議所が取り組むべき支援の本丸だ」と話す。

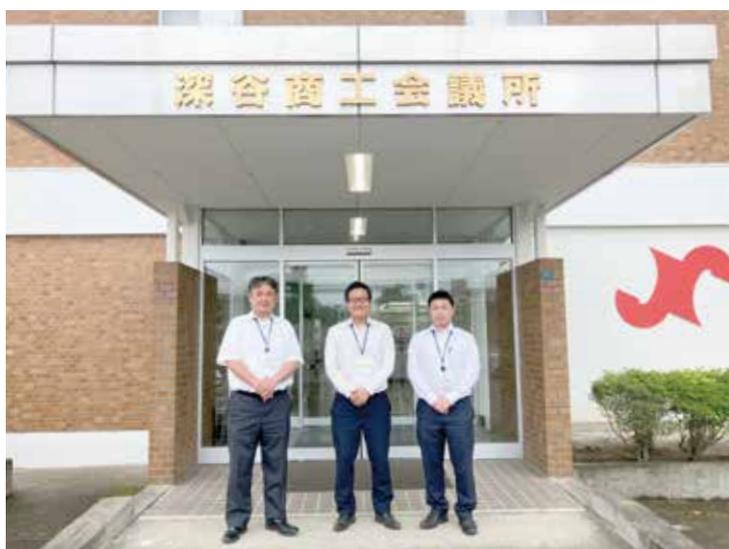
● 事業者の自走化に向けて

商工会議所の経営指導員は現在4人。マンパワーが限られている中、効率的かつ効果的に支援するには、事業者に独り立ちしてもらおうことが望ましい。最初は指導員の助けを借りながら計画策定を行うにしても、慣れるにつれ、事業者自身が経営課題に気づき、その解決に向けて行動する。そうした「気づき十行動」を促すよう各種のマニュアルや支援ツールの作成・活用、セミナーの開催などを行っている。「できる事業者には自走してもらおう。もちろんわからないとき、慣れていないときには当商工会議所を頼ってもらいたい」（鈴木氏）というのが支援における基本的な考え方だという。計画策定支援を核として、専門家との連携などを進め、商工会議所は事業者自らの「気づき十行動」を促していく。鈴木氏は「自走を目指して支援に注力するようになってからは、会員事業者から『ありがとう。助かった』とよく言ってもらえるようになった。」と話している。



事業者の自走を促すための支援方法等に係る作戦会議

深谷商工会議所  
(埼玉県深谷市)



(左から) 経営指導員の小暮氏、倉上氏、加納氏

深谷商工会議所

住所：埼玉県深谷市本住町 17-3

URL： <https://www.fukaya-cci.or.jp/>

## 「経営力向上計画」を活用し

### 現状把握と課題設定を迅速に行う伴走支援を展開

●「経営力向上計画」活用の決め手は自社の稼働力を即座に把握することができる点

木更津商工会議所は「経営力向上計画」を積極活用して経営課題の発見に繋げる独自の支援を展開している。かつて、関東経済産業局職員から経営力向上計画の策定や活用について説明を受けたことがきっかけだという。現状の付加価値や労働生産性に着目することで「本業の稼ぐ力」を数値的に経営者に意識させることができることに着目。活用を始めた2016年以降、認定にこぎつけた案件は117件に及ぶ。指導員は、支援を行う中で、簡易的なフォーマットでありながら、即座に現状把握ができ、かつ課題から対策まで整理できる経営力向上計画活用のメリットを実感している。

●計画策定を通じ、事業者自身に課題を認識させる

「会議所に相談に来られる経営者や個人事業主の中には『会社を良くしたいのだが、何をしたらいいのか分からない』『お金がないので、補助金や融資を受けたい』という方が少なからずいる。そうした方々にとって「何をしたいのか、なぜ資金がショートするのか、経営力向上計画を作成することで、自身の経営を見つめ直す大きなきっかけになる」と遠藤指導員は指摘する。

例えば資金繰りに問題を抱える事業者の場合、労働生産性が低いことが真の要因になっていることが多い。しかし、事業者自身が自社の労働生産性の低さに気づいていない。「労働生産性の把握にも、経営力向上計画の様式は、シンプルでわかりやすいし、事業者が課題を気づかせるツールとしても有効であるし、当所では経営指導員の基礎スキルとして経営力向上計画の策定支援を位置づけることでOJTにも活用している」と遠藤指導員は語る。

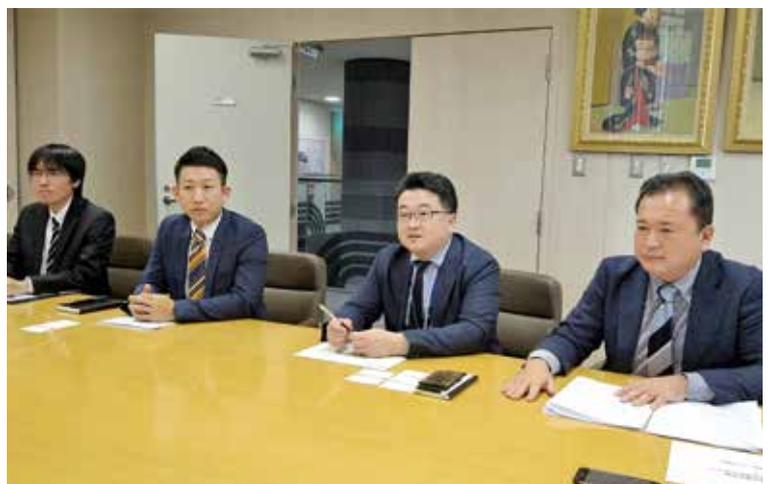
●「支援を一度で終わらせない」をモットーに

「認定を受けたすべての事業者がそうだとは言いきれないが、認定を受けたことで経営に対する意識が変わった経営者も少なくない」と石原指導員。経営力向上計画の認定をきっかけに経営課題の解決に取り組み、自分の力で補助金を獲得し、新たな事業展開につなげていった経営者も現れている。

また遠藤指導員は「当所の経営支援の大きなテーマは経営支援を1回で終わらせないこと。経営力向上計画を入り口にして、小規模持続化補助金の活用といった次の支援につなげるなど、3〜5年は伴走支援を継続していきたい」と経営支援に積極的に取り組む姿勢をみせていた。



木更津商工会館



(右から)経営指導員の遠藤氏、石原氏、鈴木氏、島野氏

## 木更津商工会議所

住所：千葉県木更津市潮浜 1-17-59

URL：<https://www.kisarazu-cci.or.jp/>

質の高い支援実現のために、業務効率化を進める

坂東市商工会  
(茨城県坂東市)



経営支援課課長の浦和氏(左)と主任の木村氏

●徹底した業務効率化により、支援時間を捻出

「業務が多忙で支援の時間が限られてしまう」というのは、商工団体が共通して抱える課題であろう。坂東市商工会においても、職員11人のうち4人が指導員として業務に従事しているが、特にコロナ禍以降給付金や支援金に関する問い合わせが殺到し、経営支援に十分に対応できないケースが頻発。高度な支援案件に集中して時間を割くことが難しくなった。

このため、簡単な経営相談については極力、指導員以外の職員が答えるといった「前置き」機能を強化。指導員が高度な案件に専念できる環境づくりを進めている。例えば補助金の相談に対して職員が電話に出た場合、そのまますぐに電話を指導員に回すのではなく、「〇〇というところまでは聞くこと」と教育している。他にも、数年ごとに担当替えを実施することによる職員の「多能工化」の実現、スキルのある職員への仕事の集中を防ぐための毎朝の朝礼による情報共有を徹底して推進している。

●経営者に事業計画を作る意義を伝える

その一方で、効率化により生み出した余裕により、「事業計画づくり」を意識した支援の質の向上にも取り組んでいる。「事業計画の有効性が説明できない」というのも経営支援の現場で言われることだが、浦和課長は「自社が進む道筋を検討して見える化する経営の基本ツールだ」と正攻法で伝えているという。「実際、経営者は事業計画を頭の中では思い描いてはいるものだが、計画として「可視化」することで、当初は思ってもみなかった課題や制約が見えるようになる」という。

その際に有効なツールとして約3年前に独自に作成したのが、「事業成功の秘訣は計画経営」というタイトルのチラシだ。事業者に対して行う経営支援を登山に見立てて解説。「経営状況の分析」から「事業計画の作成」「事業計画の実行」「需要動向調査」「新たな需要の開拓」まで5ステップに分け、計画経営の重要性や商工会の支援業務について理解してもらうようにしている。木村主



坂東市商工会が開発した「計画経営」の案内チラシ

任は「業種を問わず説明でき、事業者からもわかりやすいと評価されている。難しい話をかみ砕いて説明しており、計画経営を説明する上で効果は高い」と話す。

事業計画策定は補助金を確保することにも有効だが、計画経営にスポットをあてないと、目的と手段が変わってしまう。補助金ありきという「点」の支援ではなく、山登りのように事業者をさらに成長させるという「線」の支援にすることが重要であろう。

坂東市商工会

住所：茨城県坂東市岩井 3 2 3 0 1

URL： <https://bando.or.jp/>

広域指導員から支援手法を実践的に学び、

若手の支援力を強化

● 広域指導員のサポートを受けて支援力を強化

川越商工会議所では、ここ数年間でベテラン指導員が断続的に定年退職し、若手経営指導員の経験不足が課題となっていた。そこで、埼玉商工会議所連合会の広域経営指導員である黒澤元国氏のサポートを受けながら経営支援を行うことで、OJT形式で黒澤氏の支援手法を直に学んだ。その結果、経営支援に対して前向きな姿勢となり、事業者の課題に対して本気で課題解決しようとする心意気を感じられるようになった。須山部長は「黒澤さんに行方したことで、とにかくチャレンジしてみようという考えに変わったことと、どのように経営者と向き合い、どのような支援をすればよいかの理解が深まったことが大きい」と語る。また課題を一人で抱え込まず、相談し合う土壌が生まれたほか、対話と傾聴の実践力が身につけてきたという。

● 課題を掘り起こすことの重要性

また、川越商工会議所では、事業者との対話を繰り返す中で現状を分析している。その際に、「マインドマップ」を活用することがある。真っ白な紙を使い、頭の中で考えていることを脳内に近い形に描き出すことで、思考を整理するもので、複雑な概念もコンパクトに表現できるとされる。

事業者からの相談は「補助金があると聞いたので、私も利用したい」といった内容がほとんどという。ところが実際にはそもそも補助金の趣旨や概要を知らないで相談に来るケースも多いという。このため、まずは本質的な課題を掘り起こすための手段としてマインドマップを活用し、「何をやりたいのか」を聞きながら、書き出していく。須山部長は「何をやりたいのかを掘り下げながら、経営者の頭から補助金ありきを引き離していくイメージ」と言う。「このように、何をやりたいのか」といったことから経営者と対話しながら頭を整理していくと、補助金ありきではなく、課題を掘り起こすことにつながっていくとのことだ。



総務企画部部長の須山氏(左)と事務局長の栗原氏



古代ギリシャの列柱を思わせる柱が特徴的な川越商工会議所

川越商工会議所

住所：埼玉県川越市仲町1-12

URL： <https://www.kawagoen.or.jp/>



島田市商工会の落合氏(中央)と広域指導員

## 島田市商工会 (静岡県島田市)

補助金の事業計画作成を通じて、**経営者の課題や「本当にやりたいこと」を整理**

●経営者と膝詰めで議論し、事業計画の作成をサポート

島田市商工会では、補助金の事業計画を事業者と一緒に考える中で、事業者の強みや課題、進むべき方向性を整理する課題設定型支援を実践している。その上で、ITや金融などの専門的なサポートが必要となる場合には、県商工会連合会の広域指導員と連携して支援を進めている。

経営指導員の落合氏は「まずは経営者に事業計画を書いてもらい、それをもとに何度も議論を重ねながら計画を磨き上げていく。経営者が自分の進むべき道をしっかりと意識してもらうことが大切」と話す。そのためにも、最初の段階で経営者が何をしたいのかを1社1時間ぐらいかけて丁寧にヒアリングし、方向性を一緒に導き出すように心掛けているという。

こうした取組に、島田市内で乗馬レッスン教室や宿泊施設を運営する有限会社ラブリーホースガーデンの松島和徳社長は、「事業計画の作成を通して、社内のコンテンツの充実や事業の整理、自社の強みの明確化、やるべきことの把握ができた。これは補助金そのもの以上のメリットがあり、商工会と共に挑戦して良かった」と話す。

### 島田市商工会

住所：静岡県島田市金谷本町2014-12

URL：https://www.shimada-sci.jp/

経験豊かな外部人材を登用し、**若手経営指導員を育成**

●民間出身の広域専門指導員との連携

長野県では、県内を複数のブロックに分けて広域専門指導員を配置し、事業者への支援を進めている。広域専門指導員には元経営者や金融機関出身者などを登用。経験や知見を活かしたサポートは各地域に常駐する経営指導員のスキルアップにも成果を上げている。

上田商工会議所でも、若手の経営指導員が事業者を訪問する際、広域専門指導員が同行することが多い。指導員は企業経営の経験者である赤羽氏と、地元の金融機関出身者である丸山氏の2名。指導員と事業者とのやり取りの中で、経営指導で重要な「対話」や「傾聴」のノウハウを実地で学ぶ形だ。

「事業者との雑談から相手の考えや人柄、スキルを読み取って、どの角度から本題に入るか。対話の中でどう情報を収集するかがポイント」と赤羽氏。「まずは『習うより慣れろ』。一緒に支援に入る中で知識も備わってくる。それが交渉力や人間力につながる」と丸山氏。経験に裏付けされたアドバイスが、若手に刺激を与えている。

※この取材は令和5年3月に行ったものです。

## 上田商工会議所 (長野県上田市)



(左から)相談所長の唐澤氏、広域指導員の赤羽氏、丸山氏、経営指導員の西澤氏

### 上田商工会議所

住所：長野県上田市大手1-10-22

URL：https://www.ucci.or.jp/

# 課題設定型支援チームを立ち上げ、

## 小規模から中小企業への成長を後押し

### ● 課題設定型支援の必要性を意識

浜松商工会議所が課題設定型の支援の必要性を強く認識したのは2022年に入ってから。コロナ禍で苦境に立たされた会員企業から、「とにかく補助金をもらえればいい」との相談が数多く寄せられるようになり、商工会議所内で「補助金をその場しのぎに活用することが果たして企業にとって本当にいいことなのか」（伊達課長）という問題意識が芽生えてきた。

一方で、課題設定型の支援に取り組むためには、経営指導員の更なるスキルアップや経験値の積み上げが必要となっていた。従来の支援は小規模事業者を対象とした取組が中心であり、中小規模の事業者に対する本質的な課題の見極めや、その課題を解決するための支援についてはほとんど経験がなかったという。

### ● OJT事業に参加して気づいた対話の重要性

こうした中、組織として中小規模の事業者に対する課題設定型支

援に取り組んでいくため、関東経済産業局が実施するOJT事業に手を挙げた。商工会議所では、このOJT事業によって対話の重要性を改めて認識したという。「事前の準備を入念に行ったうえで、経営者と真正面に向き合って相手の考えを聞き出し、本質的な課題を見出していく。こうした対話と傾聴により経営者との信頼関係が築き上げられる。そのためには高いコミュニケーション力の必要性を強く感じた」（伊達課長）という。

### ● 中小規模の事業者に対する成長支援への挑戦

OJT事業によって得られたノウハウを生かし、商工会議所では独自の課題設定型支援を開始した。まずは、高い成長意欲を持つ事業者を募るため、事業者が自らのミッション・ビジョンを考える勉強会「未来構想塾」を新たに開催した。この勉強会には、企業の経営者や管理職ら20人が参加。参加者からは「これまで何となくだった経営方針が明確になった」「やりたいことが多い中で、自分がどう動けばよいか明確になった」といっ

た声が聞かれたという。

そして、参加者の中から、個別に課題設定型支援を行う事業者を選定。中小企業診断士の資格を持つ経営指導員が専門家とチームを組んで支援を実施し、各企業の現状分析や課題設定などを進めている。さらにその後には、内容に応じて専門家への橋渡しや補助金・融資制度の活用といった課題解決

支援を進めていく予定だ。

商工会議所では、この取組を通じて「課題設定型の支援モデルを確立し、さらには支援の組織体制への定着化と、OJTによる経営指導員の支援ノウハウの共有化を目指す」（伊達課長）と話している。



浜松商工会議所 経営支援課課長の伊達氏(左)と経営指導員の松山氏

## 浜松商工会議所 (静岡県浜松市)



新たに開催した「未来構想塾」

### 浜松商工会議所

住所：静岡県浜松市中区東伊場2-7-1

URL： <https://www.hamamatsu-cci.or.jp/>

# 支援企業の声

## 新規事業の拡大に向け課題を整理

有限会社原田塗装工業所（営業部長 原田竜亘）

### ●会社の転換期に支援がスタート

原田塗装工業所は1963年に浜松市内で創業。2代目の現社長・原田進氏に代替わりしてからは、主軸事業をプラスチック塗装に転換。現在のビジネスモデルの基盤を確立した。現在は、四輪車を中心に堅調な売り上げを維持し、二輪車以外に船外機の受注拡大にも注力している。

原田社長の長男で、後継者となる原田竜亘営業部長は、船外機分野の拡大を目指していたところ、浜松商工会議所からOJT事業の提案を受けた。新規事業の立ち上げ、さらには数年後の事業承継を見据えて課題を改めて整理する必要を感じていた原田部長は、この支援を受けることにした。

### ●ビジョン達成に向けて課題を設定

この支援によって、本社における本質的な課題を3つに絞り込んだ。その1つ目が「経営計画」だ。これまで当社にはビジョンや目標というものがなかったが、これを機に「10年後に年商10億、従業員50人を達成する」という目標を設定した。

2つ目の課題は「生産計画」。生産計画をきっちり組むと、小ロットや急ぎの依頼に対応しづらいため、あまり綿密な予定を立ててこなかった。そのため、従業員は明日何をどれだけ生産するかも把握できず、残業の有無も当日にならないとわからない状況だった。今後は生産計画を具体化し、従業員と共有できるよう改善していく方針だ。

そして3つ目は、「人材確保」。船外機分野の拡大、そして中長期の目標を達成するためにも、人材確保は欠かせない。これに対しては、商工会議所がベンチマークとなる市内企業を紹介。同社は人材確保のため「人間力」を高めることを目的として従業員教育に注力し、さらに働き方改革や女性活躍の支援などを進めている。同社を訪問した原田部長は「大変勉強になった。従業員がみんな元氣よく挨拶する様子にも驚かされ、いい刺激を受けた」という。

今回の支援を通じて、「自己変革につながる本質的な課題と解決策を見出すことができた。計画書の作成に手間取ったが、文章化することで頭の中の整理ができたのも良かった」と話す原田部長。近く3代目となる原田部長は、妹の北岡早織課長と力を合わせ、兄妹が中心になって同社の舵取りを進めていく。



原田竜亘営業部長（左）と妹の北岡早織課長



新設したロボットライン

有限会社原田塗装工業所

住所：静岡県磐田市小中瀬 717

URL： <https://www.harada-tosou-jp.com/>

# 前例のない企業支援に挑戦、

## 会議所全体の支援能力向上を目指す

●「課題らしい課題がない」  
企業の課題をあぶり出す

### 所沢商工会議所 (埼玉県所沢市)



所沢商工会議所のオフィス

所沢商工会議所中小企業相談所のメンバーは10人。鈴木所長は経営指導員として20年選手のベテラン。その下に中堅クラスの指導員が1人、若手指導員が6人という陣容だ。経営状況が切迫した

を上げることにした。若手のスキルアップの絶好の機会となるが、今回はあえてベテランの鈴木所長と中堅クラスの中園氏が参加。「若手からボトムアップで組織に手法を浸透させるのは難しい。管理職がトップダウンで行った方が浸透は早い」(鈴木所長)との判断からだ。1年間の支援スケジュールの中で、前半は支援先の幹部社員らにヒアリングを実施し、事業内容を総点検、対話を通して自分達でも気付いていなかった課題をあぶり出した。後半では、幹部社員中心となった課題解決を側面支援。自ら課題を見つけ出し、その克服に取り組み。そんな「自走化」できる体制づくりのサポートを展開した。

●OJT事業を通して得た  
スキル・経験を若手へ継承

ハードな案件をベテランが引き受け、給付金等の申請支援は若手に任せる、という形で支援にあたる。若手は非常にやる気を持っているが、どうしてもスキルに差がある。どうやってスキル差を埋めたいのか、大きな課題を抱えていた」と鈴木所長は語る。

前半は、コンサルタントがヒアリングから課題を設定する手法を学んでいったが、「それだけでは受け身の勉強になる」と鈴木所長。後半の支援では、自らが経営指導の前面にたって実地で経験を積む方法を申し出た。自身でやってみて、コンサルタントから率直な意見ももらうことにより、さまざまな「気づき」を得たという。

「これまで支援先に対して知らず知らずの間に主導的に対話を進めていた。コンサルタントから指摘を受け、相手の話を引き出す『傾聴』が非常に大切であることを再認識した」という。もう一つの「気づき」は、経験と勘に頼り過ぎていたことだった。経営者から相談を受け、財務内容などを調べる中で「この会社はこうだ」と決めつけていた部分があったという。勘や経験だけでなく、論理的に裏打ちさ

れた支援の大切さを学んだ。中園氏も、「小規模事業者の相談対応では、指導員と社長の1対1が一般的。今回のようなチーム支援では、支援先もプロジェクトチームを組んで幹部職員も加わる。こうした取り組みも初めてで、考えるきっかけになった」と語る。

今後は2人が学んだスキルや経験を若手指導員に伝えていく仕事が始まる。先輩から若手へと継承されることで、所沢商工会議所の経営支援の力がこれまで以上に強くなるのが期待される。



所沢商工会議所所長の鈴木氏(左)と  
経営指導員の中園氏(右)

訴があるが、相談を受けてみると、それがなかった」。

鈴木所長は、今の陣容では対応が難しいと感じ、関東経済産業局が実施するOJT事業に名乗り

### 所沢商工会議所

住所：埼玉県所沢市元町27-1

URL： <https://www.tokorozawa-cci.or.jp/>

# 支援企業の声

## 経営課題が明確化「幹部社員の意識が変わった」

～有限会社かんながら～（代表取締役 大館 誠）

●「次の一手」に悩む中で、絶好のタイミングでの支援の手

「考えた人すこいわ」。埼玉県所沢市の有限会社かんながらが運営する高級食パン店だ。2018年に東京・清瀬に第一号店を出店。ブームに乗って東北や関東を中心に9店舗を展開している。

「小麦や塩、バターだけでなく、高性能の浄水器を導入するなど水にもこだわってパン作りをしている」と代表取締役の大館誠氏。一般的な食パンよりも割高ながら固定客の胃袋をしっかりとつかんでいる。最近では、念願だった出身地の所沢市内にも店舗をオープンさせた。

そんな大館氏が鈴木所長のもとを訪れたのは、会議所の経営セミナーに参加したことがきっかけだ。高級食パンのブ

ームに乗り、売り上げは順調だったが、そのブームに陰りが見え始めた時期だった。「次に会社をどうしていくべきか、その対応が後手に回っていた。今回の支援は絶好のタイミングだった」と語る。

●トップダウンからボトムアップへ、社内の空気に変化

2022年9月に支援がスタート。社長・社員が支援チームとの対話を重ねることで、取り組むべき課題が明確化。更に、支援が課題解決フェーズに進むと、モチベーションや自主性の高まり、チーム感の醸成など社内の空気に変化が表れたという。特に感銘を受けたのは翌年6月に開いた提案会。幹部社員だけを集めたミーティングで、会社の成長に向けた行動方針を一人一人に考えてもらい、その方針を提案会で社長の前で表明。「今までになく、社員たちの気持ちが見えた。経営者と従業員という分け方ではなく、全員が経営者として会社を運営するという意識を持った」という。

「オーナー経営の会社は、トップダウンで経営を進めてしまいう傾向がある。一方で、ボトムアップで経営を考えることも重要。そのためプログラム」と鈴木所長は説明する。大館氏も定例の会議などで幹部社員とコミュニケーションを増やし、このプログラムをいち早く経営に活かしている。

また、今後の事業展開では、商工会議所のサポートを受けながら、イトインコーナーやカフェを設けた総合型ベーカリー店や米粉を使ったパン店などの新業態の店舗にもチャレンジし、さらなる成長につなげる考えだ。



大館社長(右)は鈴木所長の中小企業活性化への思いにも共感



総合型ベーカリー「考えた人すこいわブレッドパーク所沢店」

有限会社かんながら

住所：埼玉県所沢市松葉町12-4-301

URL：<https://honesty97.com/company/>

# OJT事業で体感した課題設定型支援 県内波及に向けた経営指導員研修

## 土浦商工会議所 (茨城県土浦市)



茨城県の経営指導員研修の様子

●「衝撃を受けた」「引き出しが増えた」という収穫。土浦商工会議所の支援機能向上を目指す。

新型コロナウイルス感染症の蔓延で、商工会議所に相談する事業者は全国的に増加。土浦商工会議所メンバーは、会員企業に頼られる組織として、新たなステージに進むべき時期が来たと感じていた。「頼られる組織」になるためには「今まで小規模事業者への経営支援が中心で、中小規模の事業者への支援ノウハウが乏しかった。その点を高める必要がある。」と飯野所長は分析していた。関東経済産業局が実施するOJT事業では、様々な立場の社員との対話から本質的な課題を把握することを学んだ。

菅原課長補佐は「コンサルタントが経営者の話を引き出すインタビュウ方法に衝撃を受けた。膨大な会話からポイントを簡潔にまとめていて、大いに参考になった。」と振り返る。色川主幹も「今までは事業者に補助金をやりたいと言われれば、それに対応するだけ。OJT事業では、課題ごとに分析して相手に示すので、相手も腹落ちをして理

解してくれた。この経験ができたことで、一つ引き出しが増えました。」と、経営支援における視野が広がったことを実感している。

今後はOJT事業に参加していない経営指導員にも共有し、土浦商工会議所全体の支援力の底上げを図っていくと考えている。飯野所長は「課題設定型の伴走支援は企業が自走した後のフォローが大切。会議所の特性はそこで最大限発揮されると考えています。」と先を見据えている。

### ●県内商工会議所への波及を目指し、県内経営指導員研修にてOJT事業での学びとノウハウを共有

茨城県では毎年、県内の会議所が集まって行う経営指導員研修を実施しているが、県の意向もありカリキュラムを刷新。関東経済産業局、茨城県よろず支援拠点巻き込み、課題設定型支援の手法を学ぶグループワークを採り入れた。研修内容は、午前の部で、土浦商工会議所によるOJT事業での支援事例を紹介。茨城県よろず支援拠点や関東経済産業局、コンサ

ルタントから課題設定型の伴走支援の考え方等について講義が行われた。午後の部では、「経営者と双方向的な対話と傾聴」を実践するため、企業経営者を迎え、経営指導員が午前中の講義で学んだことを駆使して、ヒアリングを行った。本研修のねらいについて「課題設定型の伴走支援をより多くの県内の商工会議所に普及させたかった。よろず支援拠点の協力を



土浦商工会議所所長の飯野氏(中央)と、経営指導員の菅原氏(左)、色川氏

な研修に参加した。初めてだったが、研修に参加した経営指導員は積極的に企業経営者と対話を行い、実践型研修に手応えを感じており、充実した研修となった。

### 土浦商工会議所

住所：茨城県土浦市中央2-2-16

URL：https://www.tecijp

# 支援企業の 声

## 考えることの大切さを認識

### 株式会社オクイ（代表取締役 中泉 聡）

●10年後の自社はどうなっているか。老舗企業が直面した、ありたい姿を明確にする難しさ。

「2024年に創業110周年を迎えます。今から100年後を想像するのは難しいですが、10年後のありたい姿としては、スタッフが関わっても、経営理念である『誠実』をふまえて当社のカラーを維持し続けたいです。そのために、今後会社が向かっていく方向性をみんなに示したい。」と中泉社長は語る。

同社が手がける建材販売・施工事業は市場縮小、人手不足、資材・原材料価格の高騰、同業他社との価格競争、大手の参入など経営環境が厳しくなっている。それに対応するためには、オクイの10年先を創造するために何に取り組むべきかを明確にする必要があったが、アプローチの



株式会社オクイ

仕方がわからないことが課題として存在していた。OJT事業が始まり、支援チームからのヒアリングを受ける中で「10年後のありたい姿は何か」と問われると、当社のカラーを維持することというのが具体的にどういったことなのかを突き詰められていなかったという。

●リーダーシップ力の向上が、ありたい姿の明確化と企業の自走化を実現させた。

支援が進んでいく中で、改めてありたい姿を具体化することが重要であると学んだ。具体的な数値があると社員も理解しやすいということから、「プロジェクト1005」を立ち上げた。年商10億円、経常利益5000万円を目指すという意味を込めたものだ。この数値を達成するための手段として、自社の選択と集中を行った結果、販売部を強化し、売上を伸ばしていく方針を社員一同で決めた。建材部の営業ノウハウを共有するため離れていた販売部と建材部を同じフロアに移動、コミュニケーションがより円滑化するよう環境を整え、組織としてのさらなる一体感を醸成していくこととした。中泉社長は、プロジェクトを進めていく上での目標設定に特に苦戦していたが、役員や管理職等と相談しながらも自ら頭を悩ませながら進めていた。

「課題設定型の伴走支援を経験して、目標を明確に持ち続けることの重要さを学んだ。また、具体的に文書にすることで、自分の考えがまとまっていくことも実感した。貴重な経験ができています。」と、中泉社長は手応えを感じている。支援チームからの突っ込んだ質問に対して、真っ直ぐに答える中泉社長の姿は支援当初とは全く違つたと支援チームメンバーも感じている。リーダーシップが発揮され始めたこと



株式会社オクイ 中泉社長

と意見を言い合えるオクイの風通しの良い社風が好循環となっており、「自走化」が始まっている。

## 株式会社オクイ

住所：茨城県土浦市真鍋1-14-17

URL：<http://www.okui.com/>

# 「進取の精神」で 新しい支援手法を学ぶ

●「若手が最新の支援手法を学ぶチャンス」

●「対話と傾聴」の大切さを実地で学ぶ

## 高崎商工会議所 (群馬県高崎市)



高崎商工会議所のオフィス

高崎商工会議所では、経営指導員12人と若手の経営支援員3人が経営支援に当たっている。三木課長は「職員はいつもアンテナを高く張り、国の新しい施策が出る、支援にどう役立てられるかを考えながら仕事をしている。そして事業者に正しい情報をいち早く提供しよう」と話す。その常に前向きな姿勢が関東経済産業局が実施するOJT事業へのチャレンジにつながった。

40〜50代のベテラン経営指導員がそろって、OJT事業には30代の高橋氏と依藤氏が手を挙げた。両者ともに、1年ほど前に別の部署から中小企業相談所に配属されたばかり。商工会議所に入所して10年弱の中堅だが、経営支援の実績や経験は浅い。「最新の課題設定型の支援を学ぶ絶好のチャンス」（高橋氏）と参加を申し出たという。

まずは支援企業の総点検を行うため、経営層及び従業員へのインタビューから始まった。「会社を総点検するため、社長や社員から何日にもわたってインタビューをする。課題を洗いざらい出していく中で、会社のことを一から十まですべてわかるくらいまで細かくリサーチする。何度もやりとりをする中で、『対話と傾聴』の重要性に気付かされた」と依藤氏は語る。『対話と傾聴』の中で信頼関係を構築することの大変さが分かった。経営者から本音を聞き出すには、チームや自分の本気度を伝えないといけないと感じた」と高橋氏は話す。

●今後の支援に活かし、「頼られる商工会議所」に

中小企業相談所に相談に訪れるのは、経営規模がそれほど大きくない小規模事業者が中心。基本的には、経営指導員と事業者がマンツーマンで対応するケースがほとんどで、チームで企業を支援することとは極めて少ない。それだけに今



経営支援課課長の三木氏(右)、経営指導員の高橋氏(中央)、依藤氏

後は2人の経験やノウハウが規模の大きい中小規模の事業者や難しい課題を抱えた事業者の支援などに発揮されることが期待される。また、2人の経験をいかに商工会議所の組織に浸透させるかが重要な取組となる。「当所では、課題設定型の支援は今までできなかった支援手法であるため、2人の経験を今後の経営支援に活かしたい

きたい。なるべく早い段階で報告会などを開いてノウハウを共有していきたい」と三木課長は話しており、「頼られる商工会議所」であり続けるためのたゆまぬチャレンジは続く。

### 高崎商工会議所

住所：群馬県高崎市問屋町2-7-8

URL： <https://www.takasakicci.or.jp/>

# 支援企業の声

## 海外事業を立て直し、次世代に事業をつなぐ

### 川島工業株式会社（代表取締役 川嶋 正靖）

#### ●いろいろな角度・視点で自社を点検

群馬県高崎市で工業用のゴム部品の製造・組み立てを手掛けている同社は川嶋正靖社長の祖父が1946年に創業した。もともとは鉄工業が本業だったが、祖父の後を継いだ川嶋氏の父が1984年にゴム事業に参入し、主力事業に成長させた。

商工会議所から支援の提案を受けた当初、川嶋氏は「負担になるかな」と躊躇したそうだ。だが、専門家がチームを組んで支援すること、1年にわたる長期の課題設定型の支援であることなど支援内容の説明を受け、「いい結果が出るかもしれない」と支援を受けることにした。

まずは課題設定に取り組んだが、「一番不安に思っていること、心配に思っていることが課題にはなったが、そこに



金属を組み込んだゴム部品の製造を得意としている

き着くまでいろいろな角度で話をした。いろいろな人の意見や、視点もあった」と振り返る。多々ある課題の中から『2019年に進出したインド工場の立て直し』と『人材採用を取り上げて経営改善をすること』に取り組みすることにした。

#### ●次の世代に残せるような会社づくりをスタート

経営の本質的な課題に経営者自身が気づき、自らの力で経営改善につなげるよう導いていくのが「課題設定型」の要諦だ。川嶋氏は支援チームとの話し合いの中で、よく「痛いところを突かれた」という。「行動を起こさないといけない」と思っているだけで終わっていたことが多々あった。それを支援チームは行動を起こす方向で進めていくと川嶋氏は話す。インド工場の立て直しに向けて、経営陣を現地のインド人から日本人に変えて、現地の組織体制を抜本的に見直した。もう一つの課題である人材採用については将来の事業承継を見据え「若い人材が来てくれるためにどうやって会社の魅力を発信していくのか」という考えのもと次世代の会社を担う若手人材の採用を目指している。

川嶋氏は今回の支援を受けて「われわれのような中小企業の経営者は痛いところを突かれるのをいやがる。歳をとると、痛いところを言ってくれる人もいなくなる。そういった点からも自分にとって今回の支援は大事であった」と語る。



川島工業株式会社 川嶋社長

## 川島工業株式会社

住所：群馬県高崎市上豊岡町 571-16

URL： [www.kawashima-kogyo.co.jp](http://www.kawashima-kogyo.co.jp)

# ベテランも若手も

## 成長しながら地域の企業を支える

### ●経営支援のスキルアップと若手の育成が課題

前橋商工会議所は経営指導員15人、経営支援員3人の体制で、市内を4つのブロックに分け、各ブロックに経営指導員を配置して経営支援にあたっている。

コロナ禍で会員企業からのさまざまな相談が一気に増え、対応に追われる中で、経験豊かなベテラン指導員に相談が集中し、若手職員に対する育成に手が回らない事態となっていた。また各種補助金の申請支援はしていたが、補助金からさらに踏み込んだ経営支援のスキルが足りていなかった。そこで、地域企業へ一歩踏み込んだ支援と若手職員の育成という2つの課題を克服したいという「想い」から関東経済産業局が実施するOJT事業への参加を決めた。

### ●OJT事業で培った支援ノウハウを所内に波及させていく

OJT事業に参加したのは、須田所長、横山課長、牧野係長の3人。比較的経営指導の経験が豊富

なメンバーで、OJT事業により課題設定型支援のノウハウを学び、それを担当企業で実践しつつ、若手職員に伝授していくという手法

で臨むことにした。須田所長はコンサルタントによる事業者へのヒアリングに同席している姿をみて「課題設定型支援を進めていくにあたり支援のマニュアルがしっかりとできています。このマニュアルどおりにやれば課題設定型の支援ができるというレベルまで完成していることに驚いた」という。さらに、「期限内に進めるスケジュール管理のやり方にも学ぶことが多かった。経営者や従業員のヒアリングを行ったあとスケジュール管理のもとスムーズに課題設定ができていた」と感想を率直に語った。横山課長は「今回のOJT事業で支援している企業は、これから成長していく企業なので、改善にやりがいがある。企業自らが課題を発見してもらい、その考えを尊重しながら進めていく手法は勉強になった」と語る。牧野係長も「社員の思いを聴くことができ、事業の総点検を行うことにより、企業の内部まで入り込んで支援を行うという貴重な経験ができた」と語るなど、自

分たちの指導のあり方にも影響を与えた。

今後OJT事業を経験した職員と若手職員がチームを組み、課題設定型支援を独自に実践しようと進めている。須田所長は「ベテランがひっぱりながら、若手もスキルを向上させていく。今回得たものを会議所全体に波及させていきたい」と、将来を展望している。



前橋商工会議所所長の須田氏(中央)、課長の横山氏(左)、係長の牧野氏



事業者との対話を実践

### 前橋商工会議所

住所：群馬県前橋市日吉町1-8-1  
URL： <https://maebashi-cci.or.jp/>

# 支援企業の声

## 経営の見直しに向けて社員一丸となる

### 有限会社グルメフレッシュ・フーズ（代表取締役 松本 健）

#### ●経営の見直しを検討していたところに支援の提案

同社は、主に豚ホルモンを加工して大手スーパーなどに卸している。コロナ禍において経営面に大きな影響はなかったが、近ごろ松本社長は新たな課題に頭を悩ませていた。「最近になり材料費の高騰や人材確保の難しさという課題に直面し、経営の見直しが必要と考えていた。」そんな最中前橋商工会議所から支援の提案を受けた。「会議所が当社のことを見てくれたのだとありがたかった。課題解決に向けての途中の過程を見せるのは恥ずかしく、大丈夫だろうかと不安もあった。しかし、後継者育成の必要性なども感じており、当社の課題を見つける作業は人材育成のいい機会になると思い、参加を決めた。」と松本社長はいう。



工場の生産工程を見える化

#### ●ヒアリングから見えてきた課題、そしてその課題を克服するために

支援を受ける中で、経営層や従業員のヒアリングを通じて分かってきたのは両者の間に「意識のずれ」が生じていたこと。ベテランの従業員もいるため、業務が属人化しており、若手が積極的に業務に入り込めていなかった。そこで、ベテランと若手を融合させたプロジェクトチームを結成した。若手が業務に入り込めるようにまずは社内の業務の流れを見える化するフロー図の作成に取りかかった。工場内の作業をしたことのない若手社員が工場の生産工程について聞き取っていくという作業は、当初はとまどいもあった。しかし、作業を進める中で知識を深め、聞き取りのポイントも的を射たものになっていった。

松本社長は「支援が進む中でコンサルタントからアドバイスを得られたことや、商工会議所の指導員が、コンサルタントと私たちの間に入って、認識のずれを修正してくれた。社員も前向きにとらえてくれるようになった。」と語っており、今回の支援による効果を見出している。



今回の支援に力強い手応えを感じている松本社長

有限会社グルメフレッシュ・フーズ

住所：群馬県前橋市下大島町 995

URL： <https://www.gf-foods.info/>

発行



経済産業省 関東経済産業局 中小企業課  
埼玉県さいたま市中央区新都心 1-1  
TEL : 048-600-0321  
URL : <https://www.kanto.meti.go.jp>



独立行政法人 中小企業基盤整備機構  
広報・情報戦略統括室 広報課  
東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル  
TEL : 03-5470-1519  
中小機構ウェブサイト : <https://www.smrj.go.jp/>  
J-Net21 : <https://j-net21.smrj.go.jp/>



この印刷物は、国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律(グリーン購入法)に基づく基本方針の判断を満たす紙を使用しています。