



【詳細版】

県内の中小企業の皆さまへ
徳島県よろず支援拠点が行う「伴走支援」について
～事業環境の変化に対して強い企業になるために

令和5年5月(初版)
徳島県よろず支援拠点

(注:本資料につきましては、予告なく修正する可能性がありますことを予めご了承くださいますようお願い申し上げます。)

目次

◎ はじめに

I. 「伴走支援」について

1. 「伴走支援」とは何か？「従来型支援」との違い。
 - (1). 内容の違い
 - (2). 対象とするテーマの違い
2. 「伴走支援」が目指すもの
3. 「自走レベル」の向上と伴走支援の終了
4. 「伴走支援」の可能性～循環から脱するきっかけになる可能性があります

II. 伴走支援の進め方(基本形)

1. 実施体制
2. 進め方(基本形)
 - 【資料1】全体の流れ(概要)
 - 【資料2】ヒアリング項目、質問の例
 - 【資料3】経営デザインシート(簡易版)の例
 - 【資料4】経営デザインシート(簡易版)を作成する理由・狙い
 - 【資料5】課題設定およびPDCAサイクルの基本的な考え
3. 「自走レベル」向上と伴走支援チームの関与度
4. スケジュール(イメージ)
 - 【資料6】伴走支援の進め方①(立ち上げ段階)
 - 【資料7】伴走支援の進め方②(PDCAサイクル)

○補足説明

- 【補足1】「見える化」がなぜ重要か？「見える化」の狙いとは何か？
- 【補足2】経営デザインシート(簡易版)のプロトタイプ作成について

(注: 以下、特に断らない限り、徳島県よろず支援拠点が行う「伴走支援」のことを単に「伴走支援」と記します。また、徳島県よろず支援拠点のことを、「当拠点」と記します。)

◎ はじめに

1. 本資料は、当拠点が行う「伴走支援」についてご説明したものです。
2. 本資料が想定する読者は、次のような中小企業様です。
 - ①当拠点から既に「伴走支援」を受けている支援先企業様
 - ②事業環境の変化に対応するため、自社の強化・変革を考えておられる企業様
 - ③当拠点から「伴走支援」を受けたい^(注)、と考えておられる企業様
3. 本資料の目的は、次の通りです。
 - ①「伴走支援」の目的・内容について一層理解を深めていただき、自社の強化に一層積極的に取り組んでいただくこと
 - ②「伴走支援」を受けることにご興味をもっていただくこと

(注) 伴走支援を受けるにあたっては、企業様から申請書をご提出いただいたうえで、徳島県よろず支援拠点の審査を通過する必要があります。
ご興味のある企業様は、まず当拠点に「伴走支援を受けたいのだが」とご相談下さい。

I . 「伴走支援」について

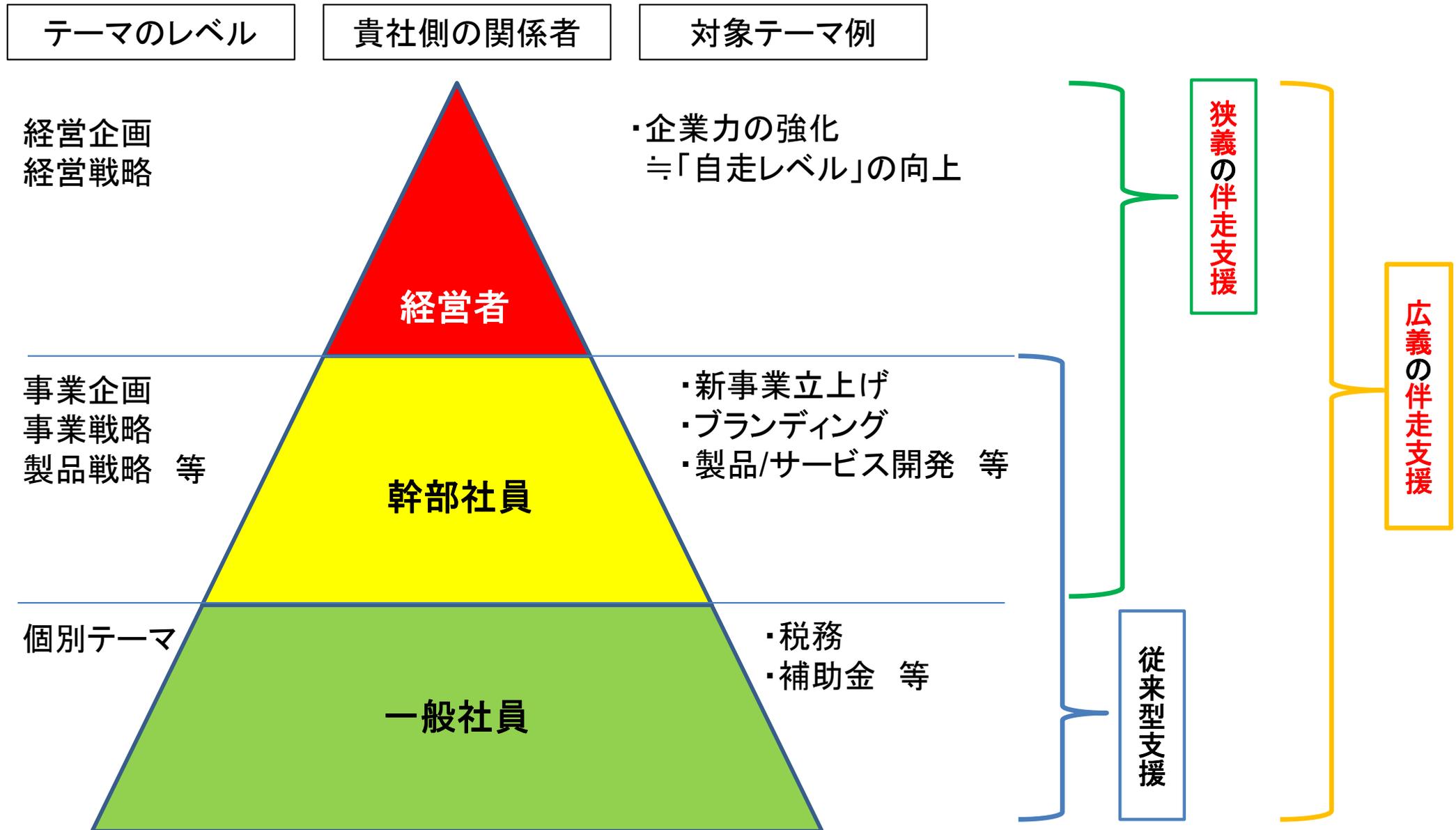
I -1-(1). 「伴走支援」とは何か？「従来型支援」との違い～内容の違い

・「伴走支援」と「従来型支援」は下表のような違いがあります。

	「伴走支援」	「従来型支援」
支援の内容	<p>支援先企業様が、</p> <ul style="list-style-type: none"> ①経営課題の設定や解決策の立案を自らの手で能動的に取り組んでいけるように、そして、 ②そのような取り組みを社内の「仕組み」とできるように、 <p>一緒に(＝伴走して)考えていく</p>	<p>中小企業様の個別の課題について主にその解決策をご提示する。</p>
期間	<p>・支援先企業様における一種の変革を目的とするため、比較的長期的な取り組みになると想定 →P20「Ⅱ-4. スケジュール(イメージ)」参照</p>	<p>・比較的短期間、あるいは単発的(いわゆる「スポット」)で終了する場合が多い。</p>
注意点	<p>・「一緒に考えていく」とは、</p> <ul style="list-style-type: none"> ①支援先企業様が考える際の刺激となる、 ②支援先企業様に対して、考える際の手順等の一例を「みほん」として示す、あるいは ③支援先企業様の中から考えを引き出す、 <p>という当拠点の活動を意味します。</p> <p>・「伴走」という語で示したように、“実際に走る”(＝能動的に考え、実行する)のは支援先企業様です。当拠点は、“伴走者”として、支援先企業様が走る(＝考え、実行する)際のお手伝いをします。当拠点は、言わば“コーチ”です。</p>	<p>・「伴走支援」の支援先企業様に対して、「従来型支援」を行うこともあります。 →次ページ図中の「広義の伴走支援」の「従来型支援」</p>

I-1-(2). 「伴走支援」とは何か？「従来型支援」との違い～対象とするテーマの違い

- ・「伴走支援」は、「自走レベル」の向上を目指して行うものであり、主に経営戦略に相当するテーマを対象とします。
- ・但し、事業企画や製品戦略に及ぶこともあります。
- ・「従来型支援」は、主に個別テーマを対象にしています。(下図参照)



I -2. 「伴走支援」が目指すもの

1. 「伴走支援」が目指すもの

- ・「伴走支援」は、支援先企業様の「自走レベル」の向上を目指しています。
- ・最終的な目的は、支援先企業様が「自走レベル」の向上によって環境変化等に対して一層“強い企業”になること、即ち、企業力の強化です。

2. 「自走」の意味

- ・当拠点では、「自走」の意味を下表のように考えています。

<p>「自走」の意味</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・環境変化に対して、自分たちで課題を設定し解決策を決定・実施するというプロセスを自社内に持っている ・上記の課題設定・解決策決定実施のプロセスについて自社で能動的に対応できる
<p>具体的にいうと</p>	<p>自社で能動的に:</p> <ul style="list-style-type: none"> ①環境変化等に対応するために必要な分析を行うことができる ②環境変化等に対応するための対策案を出すことができる ③自社内でできることと、外部に委託することとの分担を決定することができる 例:よろず支援拠点を上手く使うことができる ④課題設定→アクションプラン設定→実行→監督・監視→修正という、いわゆる「PDCAサイクル」を回すことができる

3. 「自走レベル」の向上

当拠点は、次のような要素から、支援先企業様の「自走レベル」を判断します。

- ①自社内で「自走」のためにできる事項の多さ
- ②経営陣・従業員の「自走」する意欲の高さ
- ③「自走」のための措置を執る意欲のある経営陣・従業員の層の厚さ

社長(=経営トップ)→社長以外の役員(=経営幹部)→幹部従業員→一般従業員

I -3. 「自走レベル」の向上と伴走支援の終了

- ・「伴走支援」は、支援先企業様の「自走レベル」向上を目指しています。
 - ・したがって、支援先企業様の「自走レベル」が一定に達すると、当拠点による「伴走支援」を終了します。いわば、「伴走支援」からの“卒業”です。
- (注)「伴走支援」から“卒業”した後も、当該企業様からのご要望に応じて当拠点が「従来型支援」を行うことは可能です。

I -4. 「伴走支援」の可能性～循環から脱するきっかけになる可能性があります

○限られた経営資源の中で、何をするのか？

「自走レベル」の向上、即ち、より強い企業になることについてはご賛同いただけると思います。

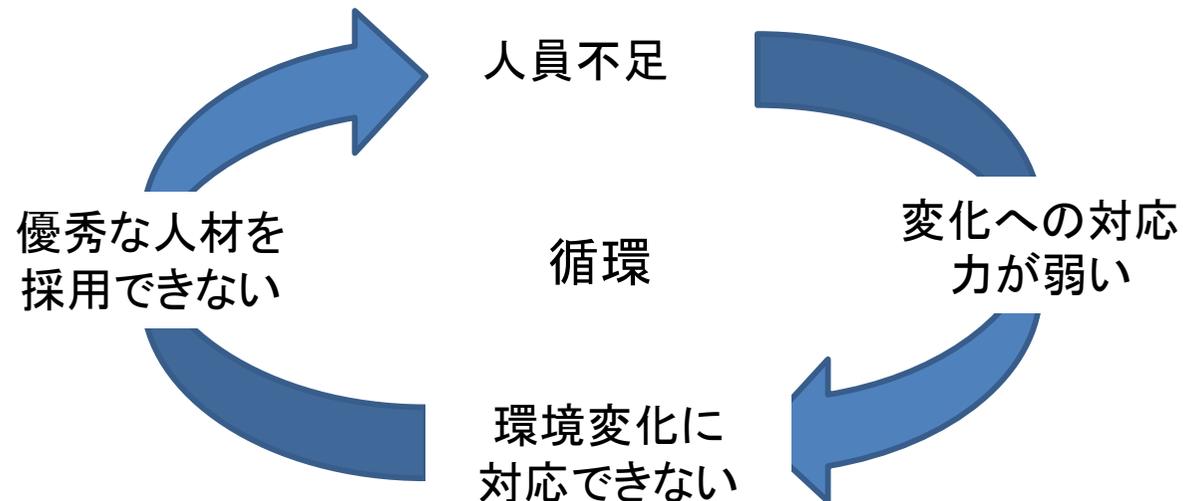
他方、「わが社は、経営資源が限られている。特に、考えたり、資料にまとめたりする人員が不足している。限られた経営資源の中で、何をせよというのか？」とのご反論があると思います。

確かに、中小企業様は下図のような循環状態になっている可能性があります。

また、この循環の中では何もできないように見えます。

しかし、「伴走支援」はこの循環から脱するきっかけになる可能性があります。

→次ページに続く



I -4 . ～続き

○循環から脱するきっかけ

次の2点で、「伴走支援」はこの循環から脱するきっかけになる可能性があると考えます。

ア. 貴社に足りないノウハウ等を得られる可能性があること

「伴走支援」の過程で、当拠点の支援チームは、支援先企業様と情報交換を行います。この情報交換を通じて、支援先企業様は、今現在不足しているノウハウ等(例 物事を見る新たな視点、物事の考え方)を入手し、それらを自社の経営資源にできる(例 既存人材の育成)が可能性があります。
(→下図参照。当拠点の支援チームはP12参照)

イ. 「できることから取り組むこと」を基本としていること。

支援先企業様が今保有している経営資源のまま、できるところから取り組むことを基本とします。支援先企業様の作業負担が増えることは確かですが、新たに経営資源を調達せねばできないということは原則としてありません。

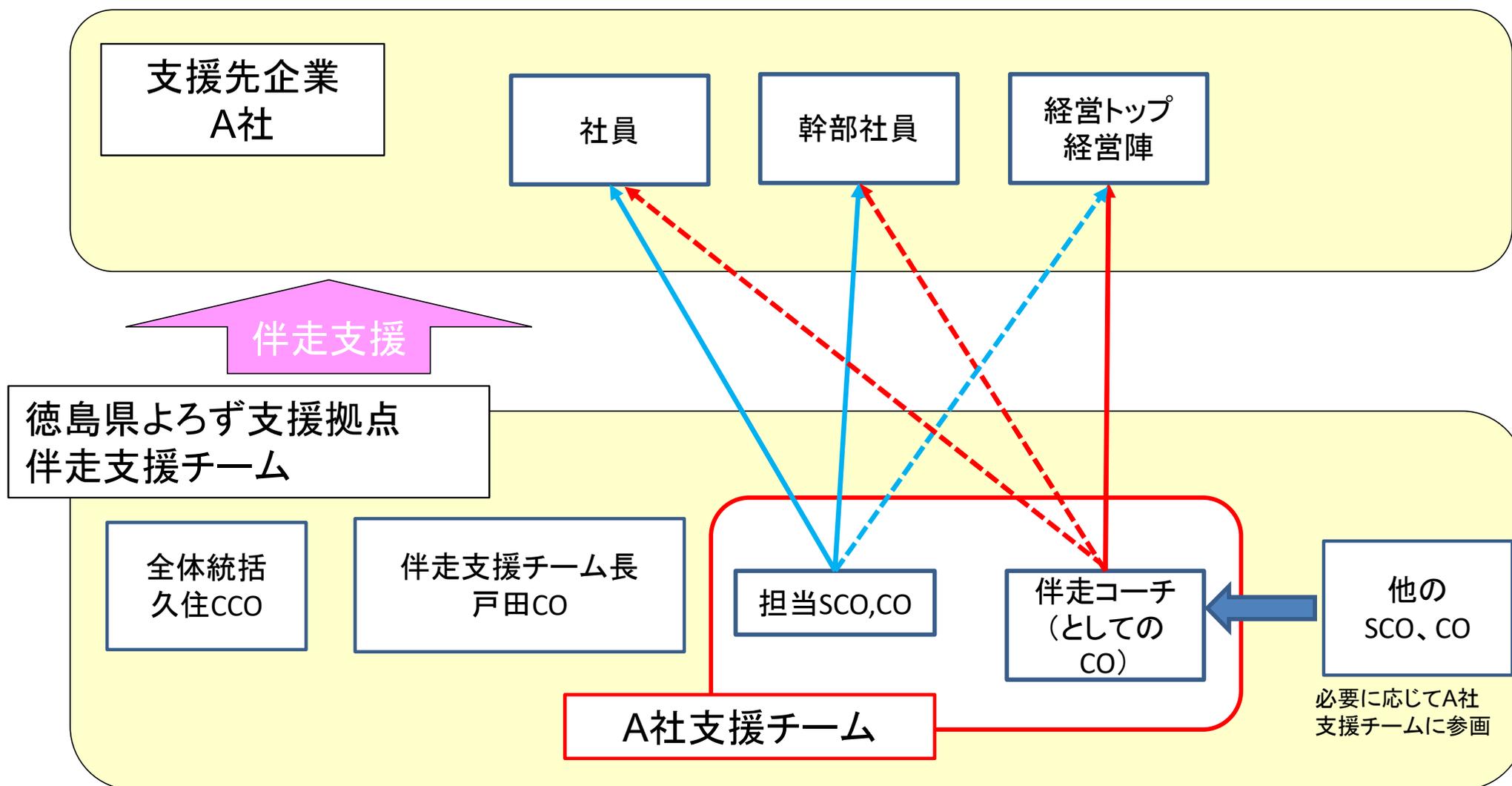


Ⅱ．伴走支援の進め方(基本形)

Ⅱ-3. 実施体制

- ・当拠点内に「伴走支援チーム」を設けます。
- ・支援先企業様毎に組成した個別の「支援チーム」が中心となって「伴走支援」を行います。

実線：主に接触
破線：必要に応じて接触



凡例：CCO=チーフコーディネーター、SCO=サブチーフコーディネーター、CO=コーディネーター

Ⅱ-2. 進め方(基本形)

1. 全体の流れ

→次ページ「【資料1】全体の流れ(概要)」参照

2. 基本

ア. 経営トップと伴走コーチとの意見交換を通じて得た情報をもとに「経営デザインシート(簡易版)」(以下、「KDS(簡易版)」を作成

→P15「【資料2】ヒアリング項目、質問の例」参照

→P16「【資料3】経営デザインシート(簡易版)の例」参照

イ. KDS(簡易版)を元に、貴社内で(=経営トップと社員との間で)情報共有を図る。

例 KDS(簡易版)に記された、①現状、②ありたい姿、③ありたい姿になるための課題について、社員と情報共有を図る。

ウ. KDS(簡易版)を元に、①事業計画あるいは②実行計画などの具体的な計画を定める。

エ. KDS(簡易版)および各計画について、計画(P)→実行(D)→確認(C)→修正(A)という作業を行う。いわゆるPDCAサイクルを回す。

→P18「【資料5】課題設定およびPDCAサイクルの基本的な考え」参照

オ. 以上のこと(=ア～エ)を、自社内の「仕組み」として定着させるようにする

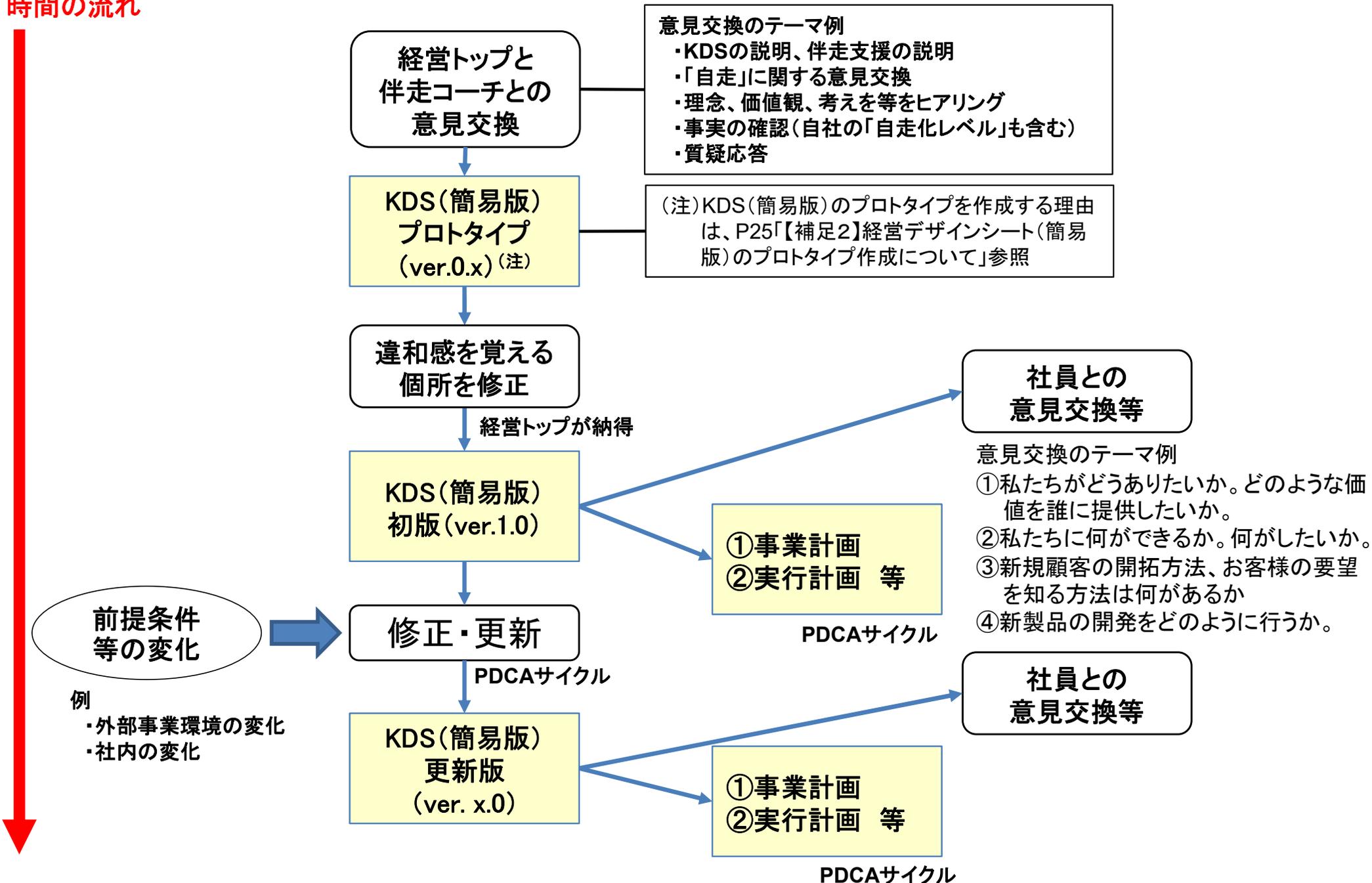
2. 応用

・上記基本としつつ、スケジュールを含めた具体的な進め方については貴社の実情に応じて適宜修正します。

例

- ・ヒアリングの時間、意見交換の時間を多めに設ける。
- ・研修等の人材育成も視野に入れる

時間の流れ



【資料2】ヒアリング項目、質問の例 （注：あくまでも一例であり、これらに限られません。）

1. 経営理念等

- ・御社の経営理念はどのようなものでしょうか。
 - ・そのような理念を定めた理由、狙い、経緯を教えてください。
- ・御社がビジネス上「これはしない」と定めていることは何でしょうか。
 - ・その理由を教えてください。
- ・（創業者の）創業時の想い、創業した理由をお聞かせください。
- ・自社の「自走化レベル」についてお聞かせください。
 - ・現状、どのような状態でしょうか。1年後、2年後、3年後にそれぞれどれくらいのレベルに達したいですか。

2. ステークホルダー

- ・御社の利害関係者（ステークホルダー）は誰でしょうか
 - ・ステークホルダーにどのような価値を提供しているでしょうか
- ・御社が事業をすることで、誰のどのようなお役にたっているでしょうか

3. ありたい姿

- ・どのような会社でありたいでしょうか。
- ・どのような事業を進めたいでしょうか。
- ・今ある事業をどのようにしたいでしょうか。

4. SWOT

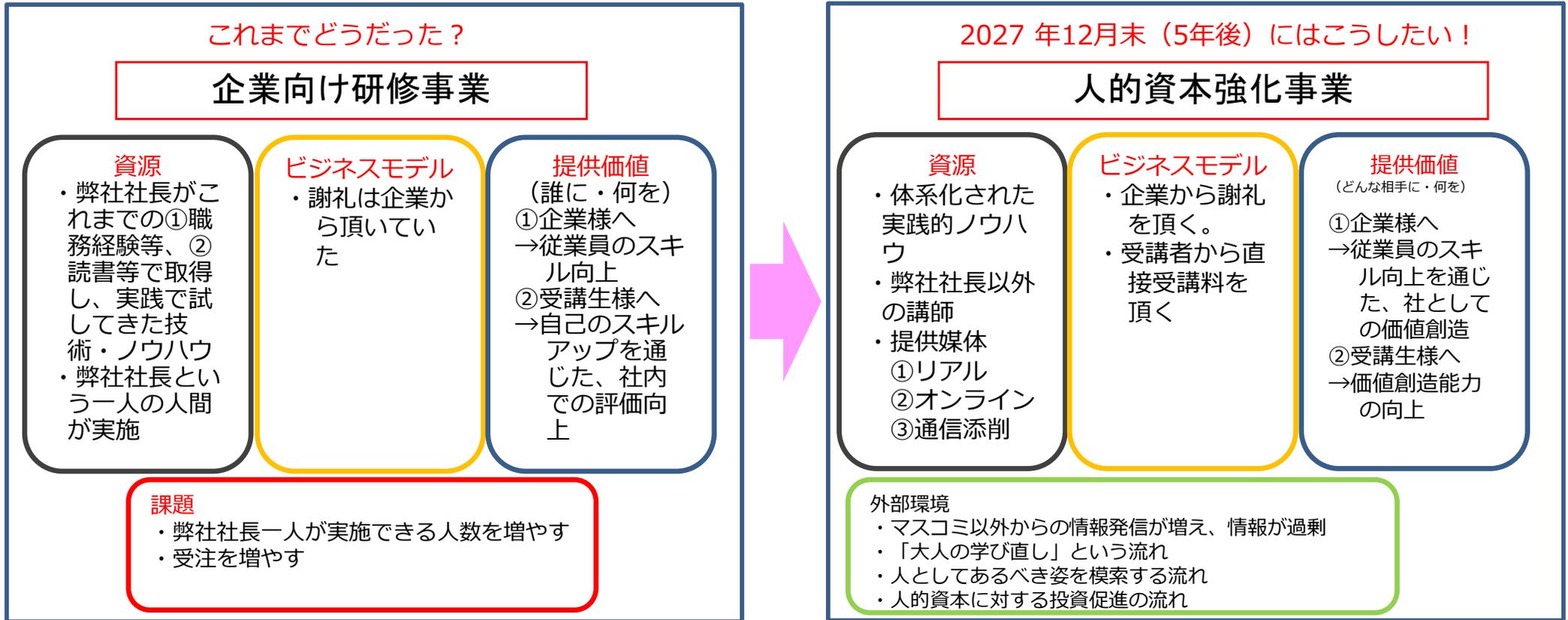
- (1) 自社の強みは何でしょうか
- (2) 自社内の状況・経営資源等のうち「もう少し〇〇であって欲しい」と期待・要望することは何でしょうか。
- (3) 自社の外部の状況のうち、御社の事業遂行にとって好ましいことは何でしょうか。
- (4) 自社の外部の状況のうち、御社の事業遂行にとって、不都合なこと、イヤなことは何でしょうか。

5. 顧客と競合状況 （注：3C分析のうち2つの要素。残りの要素である自社については、SWOTで描き出す）

- ・御社のお客様は誰でしょうか。
- ・御社の競合は誰でしょうか。

将来構想のキャッチフレーズ

- ・次の①～③によって、「一層成熟した日本」の実現に寄与する。
 - ①自分の頭で考える大人を増やす＝「私ならこうする」という大人を増やす
 - ②考えるだけでなく、それを実現するために行動する大人を増やす＝評論家よりも実務家を増やす
 - ③他者の価値観等を尊重する大人を増やす＝上から目線の人ではなく同じ高さの目線の大人を増やす。他人のいいところ、いいアイデアを評価できる大人を増やす。



2027年に向けていまからどうするか

1. 研修プログラムの見直し。
 - ①効率よく多人数に提供できることを目指す。ノウハウの体系化、講師・提供媒体を増やす
 - ②ビジネススキル以外のテーマを増やす
 - 例 ・数学 ・論理的思考 ・サバイバル技術 ・防災技術
2. 営業活動 企業以外の顧客を増やす
 - 例 個人、地方自治体

様式等出所：
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/designsheet_kani.pptx
 参考：
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

【資料4】経営デザインシート(簡易版)を作成する理由・狙い

1.経営デザインシート(以下、KDS)を作成する理由・狙い

ア. 経営者の考えを外部から分かるようにしておく(=「見える化」すること)が重要
(→P24「【補足1】「見える化」がなぜ重要か?「見える化」の狙いは何か?)

イ. KDSは様式が決まっており白紙に描くよりも比較的簡単にできること。

ウ. KDSには次の①～⑥の特徴があること

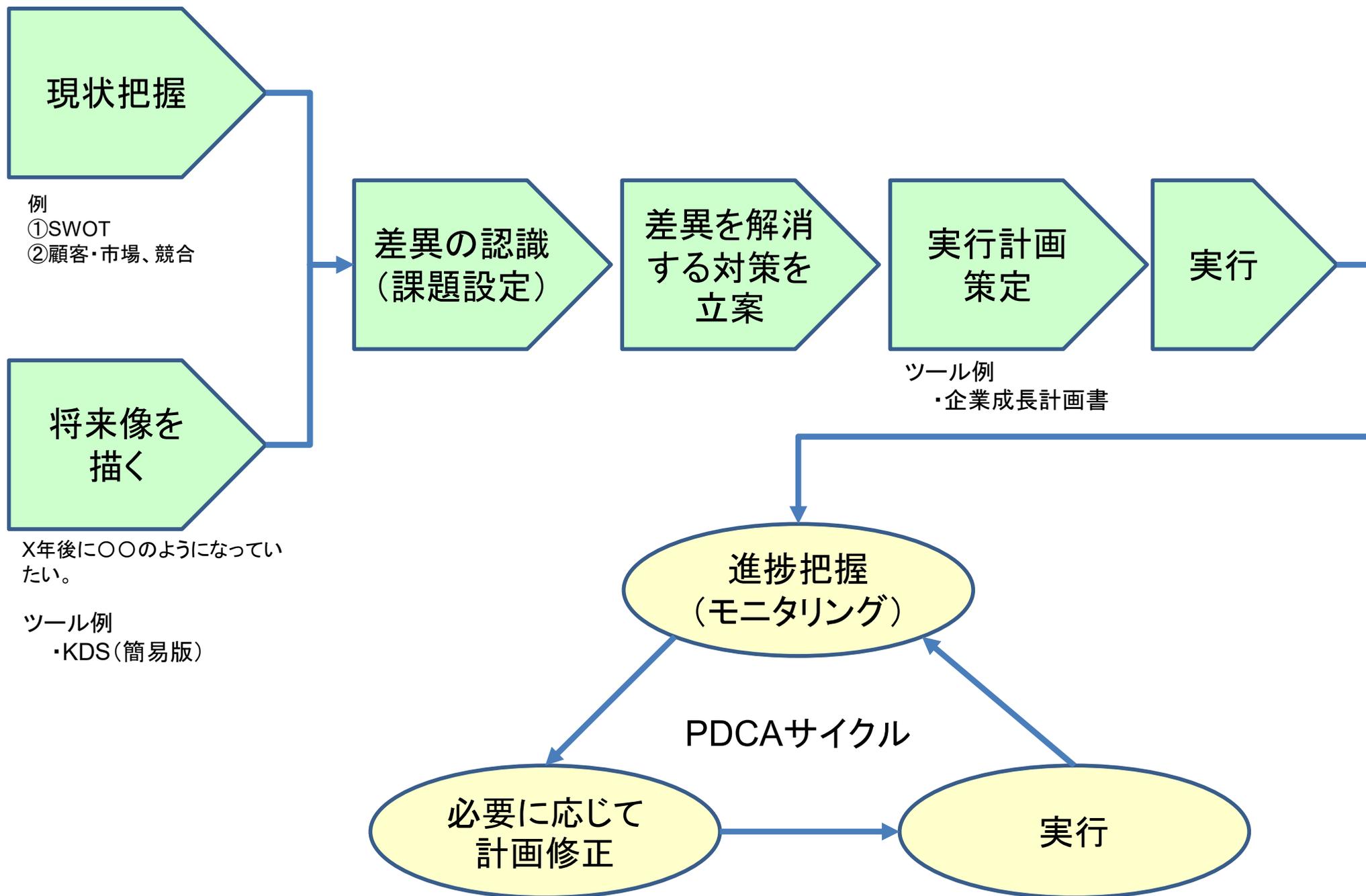
- ①経営者の頭の中にある将来のビジネスの構想を整理し、見える化できる。
- ②従業員や支援者との対話ツールとして活用して、目指す方向性を共有できる
- ③「たった一枚のシート」であることから全体を俯瞰することができる。
- ④記入欄の制約があるため、要点のみを記載することから、大切な部分が明確になる。
- ⑤「これまで」と「これから」の対比・ギャップから、「いま何をすべきか」が分かる。
- ⑥「資源」と「ビジネスモデル」と「価値」の関係性を意識することで、将来のビジネス構想を整理することができる。

(出所:出所:中小企業庁「ミラサポplus」「マンガでわかる『経営デザインシート』」

(<https://mirasapo-plus.go.jp/hint/18567/> をもとに当拠点作成)

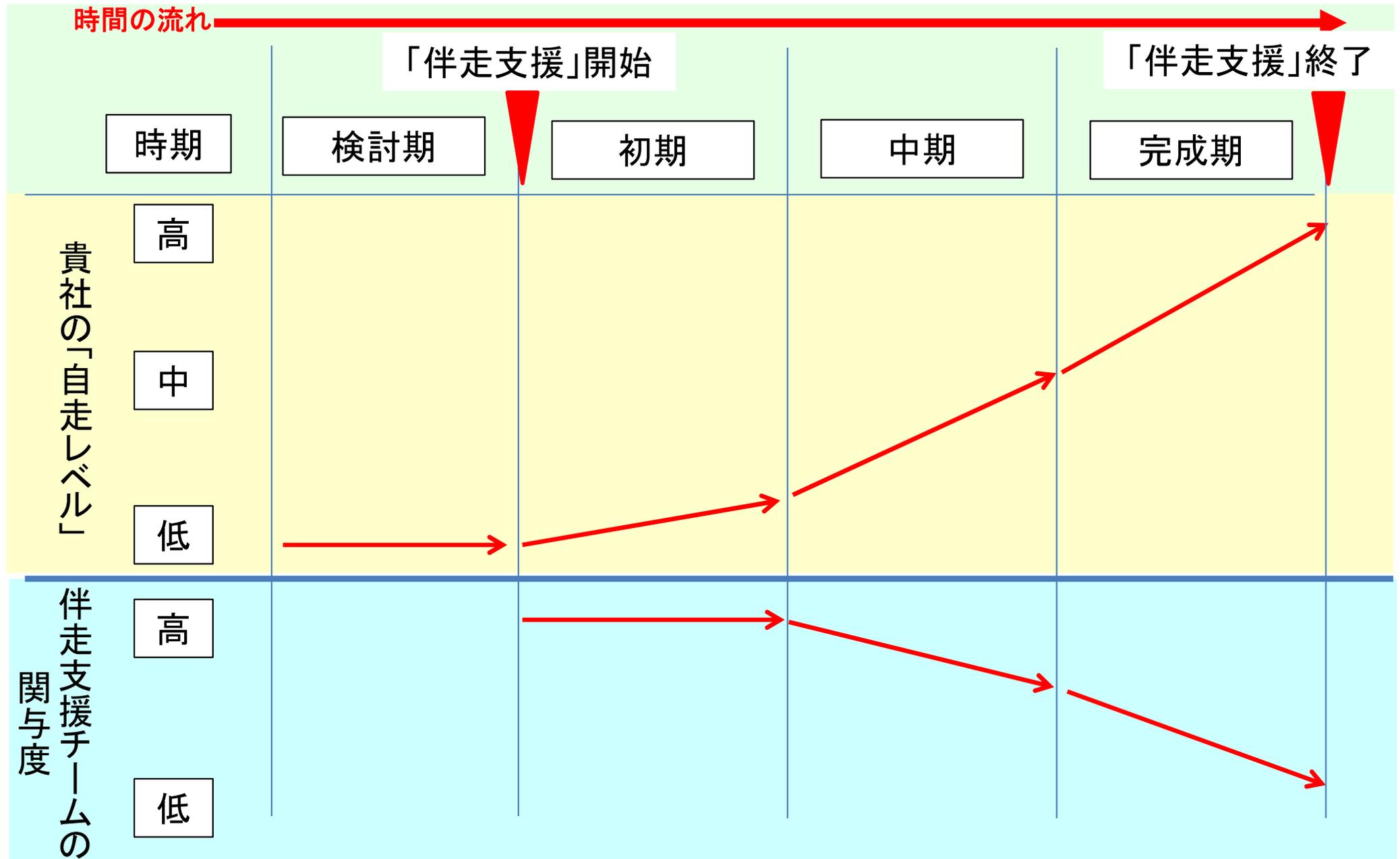
2.本格版ではなく簡易版のKDSを作成する理由・狙い

- ①早く作成するため
- ②KDSに慣れるため
- ③初期段階では簡易版でも十分に使えるため



Ⅱ-3. 「自走レベル」向上と伴走支援チームの関与度

・貴社の「自走レベル」の向上に伴い、伴走支援チームの関与度を下げます。



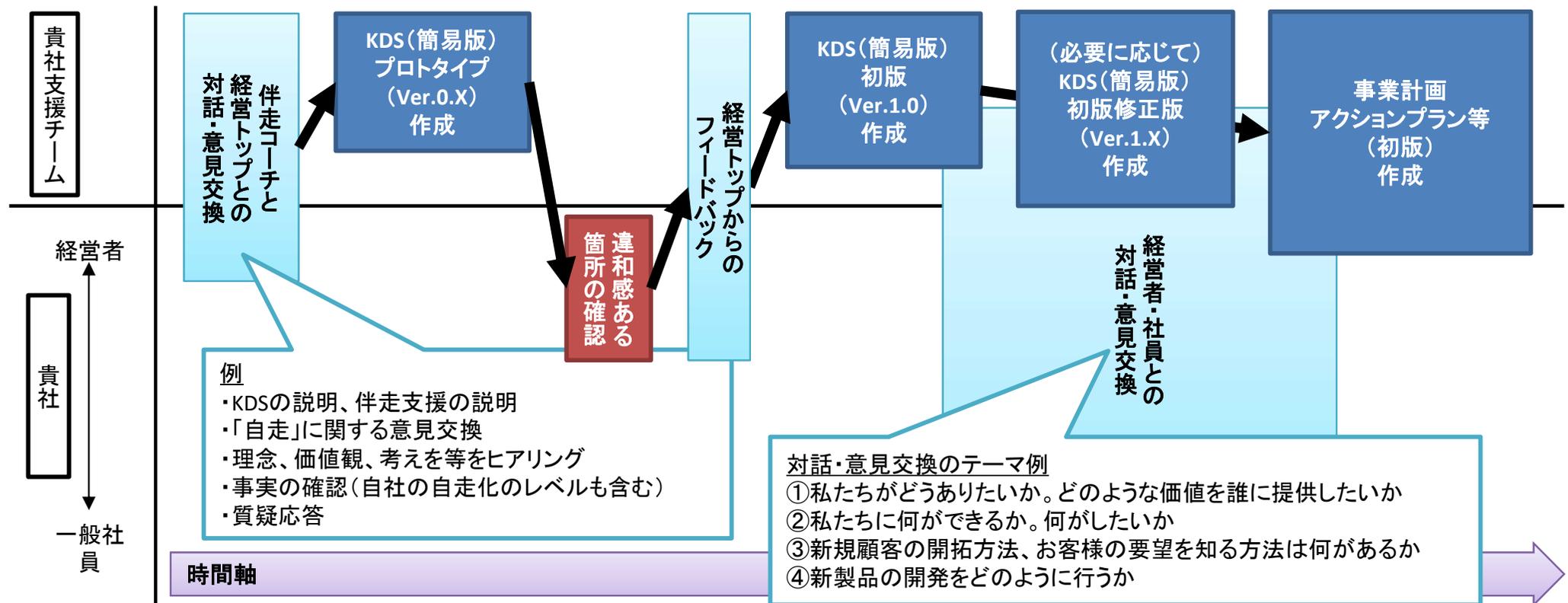
Ⅱ-4. スケジュール(イメージ)

経営者との対話に基づくため、また、「自走レベル」の向上という一種の組織の変革を目的とするため、比較的長期的な取り組みになると想定しています。

暦年	2023(R5)								2024(R6)					2025(R7)		
年度	令和5年度												令和6年度			
月	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4~6	7~8	9~12	1~3	
行うこと																
CCO、COによる支援 (主に、従来型支援) →主に「広義の伴走支援」																
伴走コーチの活動 →主に「狭義の伴走支援」																
定期的意見交換	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	
KDS簡易版プロトタイプ作成支援																
従業員との対話促進支援																

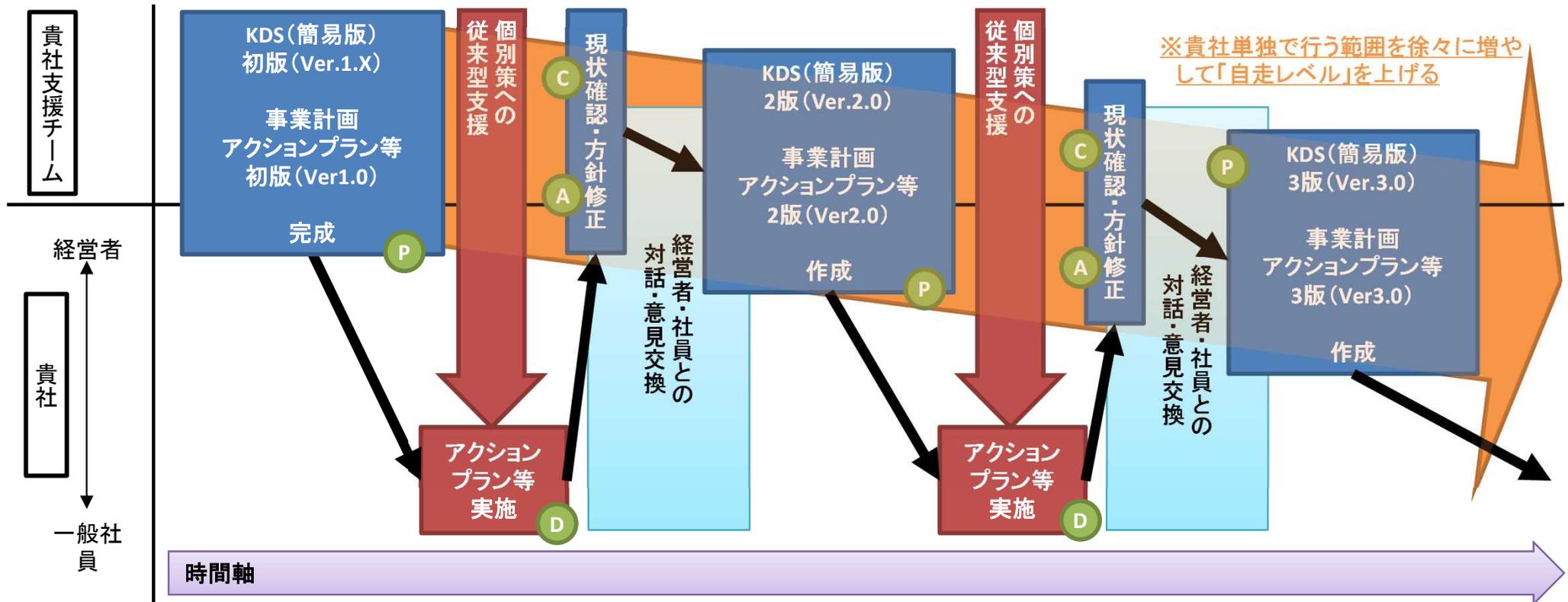
【資料6】伴走支援の進め方①(立ち上げ段階)

P14「【資料1】全体の流れ(概要)」を、より具体的にすると下図のようになります。
 (注:あくまでも「進行のイメージ」と考えてください)



【資料7】伴走支援の進め方②(PDCAサイクル)

KDS(簡易版)作成後～社内にPDCAサイクルが定着していく過程のイメージは下図のとおりです。
 (注:あくまでも「進行のイメージ」と考えてください)



凡例 P = Plan D = Do C = Check A = Action

補足説明

1. 「見える化」(＝可視化)とは何か？

- ・人間の頭の中にある思考を、文章あるいは図・表のような、他人が見ることができ、かつ「形として残る方法」で表現すること。

2. 「見える化」の狙い

- ・経営者(経営トップ、経営陣)と社員との間で、意思疎通の前提となる情報を共有すること。
- ・情報共有により共通認識を確保して意思疎通を行う。このことによって、社員の士気等が向上することも期待できる(少なくとも、共通認識が無いことに伴う不毛な議論を回避することが期待できる)。

ありていに言うと、

「うちの社長は何を考えているのか分からない」を回避する。

「うちの社長は何を考えているのか分からない」から「是非はともかく、社長が考えていることは分かる。」という状態にする。

☆不毛な議論を回避しよう。私たちには大企業のような時間の余裕はない。

☆邪推はやめよう。疲れるだけでだけある。

3. なぜ、文章あるいは図・表という「形に残る方法」にすべきなのか？

- ・他人の頭の中で考えていることは分からない(＝多くの人にテレパシーは無い)
- ・言葉は、記憶から消えていく(＝人間の記憶容量は大きくない。4～10個)

1. プロトタイプ(=試作品)作成とは

経営デザインシート(KDS)について、頭の中だけで考えるのではなく、(品質あるいは完成度が低いものであっても)試作品という“実物”を作り、その実物を試しに使うことによって、改善点・修正点を明らかにしようとする試み。

2. プロトタイプ(=試作品)を作成する狙い

(1) 頭の中だけで考えるよりも効果的であること

頭の中だけで考える(言い換えると、想像・推量で結論づける)ことに比べ、①抜け・漏れが少なくなる、②実用できるかの具体的イメージを把握し易くなる、という効果が期待できる。

(2) KDSを理解する効率がよいこと

KDS作成にあたっては、簡易版といえども、相応の知識が必要になる。

この点、KDSに関する知識習得の面では、最初に座学から知識を得るよりも、実際にプロトタイプを作ってその後に座学で知識を得る方が効率的である。その理由は、プロトタイプを作ることによって、少なくとも、「何を作るか」と「作るためにはどのような知識が必要か」が分かるから。言い換えると、プロトタイプを作ることで、問題意識を明確させてからの方が知識を習得し易いから。(経験則)

3. 補足

頭の中だけで考えるのではなく、プロトタイプを作って考えるというのは、「デザイン思考」と呼ばれる製品開発(あるいは、イノベーション)の手法の一部。上記のように不慣れなことに取り組む場合にも有効であることから採用している。デザイン思考を中小企業経営に取り込むかは別の議論であり、本資料では扱わない。

以上