

令和元年度関東経済産業局委託事業

**令和元年度地域中小企業・小規模事業者等を対象とした
プロセス・コンサルティングのためのマニュアル作成等に係る調査事業**

調査報告書

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社

令和2年3月31日

目次

1. 事業の計画	3
(1) 事業の背景.....	3
①地方経済における課題.....	3
②地域企業における課題.....	3
(2) 事業の内容.....	5
2. 事業の結果	7
(1) 2019 年度事業を通じて得られた学びと示唆.....	7
①支援開始時における基礎的な認識共有.....	7
②訪問初期における信頼関係構築.....	8
③経営者の目線に合わせた対話.....	9
④現場の巻き込み.....	10
⑤経営者の心に寄り添った、腹落ち感のある課題の提案.....	11
(2) 本年度事業の成果.....	11
参考図表	13
【図 1 : 2016 年 都道府県別県内総生産（生産側、名目）】.....	13
【図 2 : 人口転出入状況（日本人移動者、2019 年）】.....	13
【図 3 : 首都圏への転出入者数 年代別内訳（日本人移動者、2019 年）】.....	14
【図 4 : 地方公共団体が考える人口流出の要因】.....	14
【図 5 : 地方別有効求人倍率（季節調整値、2019 年平均）】.....	15
【図 6 : 海外生産比率の推移(%)】.....	16
【図 7 : 実現すべき産業構造の姿】.....	17
【図 8 : 中小企業経営者の経営相談先】.....	18
【図 9 : 官民合同チームの体制と活動（2019 年度）】.....	19
【図 10 : 支援の流れ】.....	20
【図 11 : 質問表例】.....	21

1. 事業の計画

(1) 事業の背景

①地方経済における課題

デジタル革命の深化、世界情勢の地政学的変化、人口減少など現下の厳しい経済情勢を地域が乗り越えていくためには、地域経済を支える中小企業等の収益力向上と雇用創出を図っていくことが重要となっている。

今日、東京都以外の都道府県は、日本の名目総生産の8割以上を占め、東京都と並んで三大都市圏の核を構成する愛知県及び大阪府を除いても、なお7割弱の付加価値が地方部で生み出されている（[図1](#)）。

このように、地方経済は日本経済全体の牽引において極めて重要な役割を持っている一方で、地方部の経済活性化の担い手となりうる20代の若者を中心として、地方部から首都圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）へ流出している状況にある（[図2](#)、[図3](#)）。

全国地方公共団体に対する調査によれば、若者が地方部から首都圏へ流出してしまう大きな理由の一つとして、社会インフラや教育、娯楽環境以上に、良質な雇用機会の不足が挙げられている。しかしながら、首都圏・地方部を問わず、企業による求人数は求職者数を上回っていることから、必ずしも地方における雇用先自体が不足しているというわけではない。むしろ、本質的な課題としては、「良質な」雇用機会が不足していること——すなわち、首都圏に出ていく若い優秀な働き手が求める仕事と、地方分企業が提供する仕事との間にミスマッチが生じていることが示唆される。

（[図4](#)、[図5](#)）。

②地域企業における課題

戦後以降の日本の産業は、大手企業を中心とするピラミッド構造の中で、中小企業が下請として技術や品質、納期を磨きながら安定供給を支える、ピラミッド型の構造が主となっていた。この構造の中で、中小企業——地方部における主要な雇用主体——は、大企業からの発注を前提とした技術・品質の向上、コスト削減に注力してきた。

一方、近年のグローバル化に伴うヒト・モノ・カネの移動の促進や、アジア新興国等の台頭に伴い、大企業は生産の軸足を国内ではなく海外に求めるようになっており（図6）、地域の中小企業が上記のような産業構造の中で戦い続けることは、ますます困難となりつつある。

従って、今日の中小企業においては、大企業との間で単なる「受発注者」の関係に留まることなく、対等なパートナーとして共に社会課題と顧客ニーズに対応してイノベーションを起こし、価値を創造していくこと、そのために、大企業以外の新たな市場を積極的に開拓していくことが求められていると言える。また、こうした取組を通じて得られた利益を給与の形で従業員に還元していくことで、現在首都圏に流出している若い働き手の確保にもつながっていくと考えられる（図7）。従来の産業構造の中では、中小企業の経営者にとっては、大手企業からの技術・品質・コスト・納期等の要請に対していかに応えるか、技術的な課題に対する解決力が重要となっていたが、このような新たな産業構造においては、大手企業以外の新たな市場や、価値創出のための多様な手段・ツール・機会に対して、自社としてどのような方向性を取るべきか、自社の本質的な課題はそもそも何か等、課題解決の上流部分にある「課題の設定」がむしろ重要となる。

一方で、多くの中小企業経営者は、上述の環境変化の中で、自社としてどのような方向に向かっていくべきかを考えるに際して、身近に定期的に経営相談を行える相手を有していない（図8）。また、仮に経営者が自社のあるべき姿を描いていても、例えば、引退した先代の意向を無視できない、社内の一部に強硬な反対勢力が存在する等、社内外のしがらみ等の理由により、実際の行動に移せない等の障壁が存在する。

従って、中小企業経営者の課題設定の支援を行うためには、経営の幅広い知見を以て、会社の本質的な課題に関する経営者に内発的な気づきを与えること、また、設定された課題を解決するに際し、社内外のしがらみや家族関係・人間関係を捉え、経営者にとって「これならば取組を進められそうだ」というレベルまで実行策を一緒になって落とし込むことが必要となる。そのためには、経営者との間の継続的な対話を通じた信頼関係の構築が欠かせない。

補助金・助成金、ないし会社からの要請を受けて派遣される専門家事業等、既存の公的支援は、特定の課題解決を主な狙いとし、経営者の中で既にある程度の課題の設定が行えているこ

とを前提としている。従って、上記の課題設定のためには、既存の公的支援のみならず、プロセス・コンサルティング手法を応用した、新たな伴走型の支援が必要となる¹。

(2) 事業の内容

このような背景の下、2019年6月に、関東経済産業局 地域企業支援室において、地域中核企業に対して伴走型支援を行う官民合同チームが設立された。本チームは、関東経済産業局職員10名からなる「官」と、中小企業診断士、事業会社OB、金融機関職員等の多様な背景を持つ伴走コンサルタント12名からなる「民」が一体となり、地域中核企業を訪問、経営者との継続的な対話を通じた課題設定の支援を行うことを狙いとしている（[図9](#)）。

出身母体やバックグラウンドが異なる官民合同チームのメンバーが、これまで行われてこなかった、新たな形の企業支援を一から組み立てていくことが求められたことから、以下の官民合同チーム綱領の下、官民の別を問わず、チームが一丸となって企業支援に臨んでいった。

¹ プロセス・コンサルティング…クライアントとの信頼関係を構築し、当事者の気づきをベースに、変革に向けて自ら行動を計画・実行する過程を支援する手法

【官民合同チーム 綱領】

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

一、官民一体で、日本の地域再生の新しいモデルを創造する

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

一、傾聴と対話を尽くし、誠実をもって信頼関係を成す

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

一、チームワークを第一とし、異なる力を結集して結果を出す

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

一、チェンジ・エージェントとして、常に高い志と深い洞察を持って挑戦する

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

2. 事業の結果

(1) 2019 年度事業を通じて得られた学びと示唆

今年度の官民合同チームの活動としては、関東経済産業局管内の自治体のうち、それぞれ異なる特徴的な産業構造を有する新潟県燕市、長野県飯田市及び茨城県日立市の3市と連携し、地域経済への波及効果が見込まれる地域未来牽引企業等の地域中核企業、計36社に対して打診を行った。その結果、27社より申込みを受け、官民合同チームによる訪問を実施した。以下では、本事業の実施を通じて得られた、企業の課題設定支援に関する教訓と学び、ならびに2019年度の事業成果について述べる。

①支援開始時における基礎的な認識共有

第1部で述べたとおり、本事業は、経営者との継続的な対話を通じ、自社としてどのような方向性を取るべきか、自社の本質的な課題はそもそも何か等、会社の組織・事業全体を俯瞰しながら、経営者の自発的な気づきを促していくことを狙いとしている。円滑な課題設定を進めていく上では、まず、経営者に上記の趣旨・狙いについて十分に理解を頂くことが第一の前提条件となる。

本事業においては、約半年の間、月1~2回の訪問を通じて課題設定を進めることを想定²していたが、経営者に対して本事業の案内を行う際には、上記の期間・頻度を目安として、訪問の時間を頂けること、またその際、課題設定に必要な資料等の共有を頂けることについて認識共有を図ることが、日程調整や企業分析を円滑に進めていく上で有用であった。

加えて、本事業は経営者が既に認識している特定の技術的な課題の解決を図ることが目的ではなく、あくまでも組織・事業全体を俯瞰していくとの進め方についてしっかりと説明することも、支援開始後の認識のずれを避ける上で極めて重要であった。

² 2019年度に課題の設定に至った企業については、訪問開始から課題の設定に至るまでに平均で約120日間、約6回の訪問を実施

②訪問初期における信頼関係構築

経営者に寄り添い、共に本質的な課題の設定を進めていくためには、まず経営者と官民合同チームが信頼関係を構築できていることが求められるため、雑談でのアイスブレイクから始まり、インタビューや情報提供等の様々な機会を捉え、官民合同チームメンバーのバックグラウンド、本事業にかける思い、地域や企業の活性化に向けた熱意等を知ってもらうことで、経営者からの信頼を得ることが肝要となる。

この観点からは、経営者に安心を与えることが、一つの重要なポイントとして捉えられた。例えば、[図10](#)のような全体スケジュールと都度照らし合わせながら話を進めていくことは、この訪問がいつまで続くとの出口が見えることから、経営者の不安感を取り除く上で有用であった。

逆に、訪問に先立ち、「もしも、プライベートな部分や経営の機微に関わる部分等があれば、官民合同チームとしてその部分に敢えて触れることはしない」「社長としてここは触れて欲しくないというところがあれば教えてほしい」等、官民合同チームとして触れない部分を明示することも、早期の信頼関係構築につながった。

③企業特性を見極めた上での課題設定

訪問の入り口の部分で経営者の性格や態度を見極め、経営者との間で十分な信頼関係を築いていながら「課題設定」に進んでいくこととなる。

そもそも「課題」とは、企業のあるべき姿と現状とのギャップとして捉えることができる。しかし、業種業態や規模、数値上の事象や表層の出来事だけを捉えても、課題解決の主体となる役員や担当者の背景や能力は分からない。企業のそれぞれの特性を捉えなければ、当面の目標（企業のあるべき姿）を遠く設定し、埋めることのできないギャップを課題として設定してしまう可能性がある。

実際に、課題の特定を進めていく初期段階で考慮する必要があったのは、企業の経営層・中間管理職にどのような人がいるのかであった。企業組織内にどのような能力や特徴を持つ人がいるのかという個を捉えなければ、課題解決がどこまで担えるかが見えないため、机上の空論の課題解決策の列挙になりがちとなる。課題解決に避けるリソースや熱意はどの程度得られそうか、改善に取り組むための経験や能力はどうであるか等、現在の企業の実情を踏まえた力量の見極めがまず求められた。

組織の個を捉えながら改善が可能なレベル感を現場で捉え、どのような道筋が立てば企業の目標にたどり着くことができるのかを常に想像しながら経営者と対話することが、伴走型支援における課題特定のまず重要かつ基本のポイントであると捉えられた。

③経営者の目線に合わせた対話

課題の設定に際しては、会社や経営者の特性を踏まえつつ、個別に進め方を検討していく必要があるが、一例として、[図 1 1](#)のような質問表を活用しながら、企業の本質的な課題の特定を進めていった。その際、表の上から機会的に質問をしていくだけでは、経営者に対して、あたかも何らかの審査を受けている、あるいは単なる情報収集を行っているかの印象を与えてしまう。また、また、経営者からの回答に対して、こうすべきと上から指摘するような発言も、経営者との円滑な対話と課題の深堀に繋がらない。

例えば、経営者が「当社は季節変動性が大きい」というお話をしてきたとする。これを無視して次の質問に移るのは当然望ましくない。まずは、なぜ季節性があるのか、どう対処してきたのか、今後どういう対応を考えているのかを捉えたい。しかし、業界の勉強や、企業の考えの問題点を探しに訪問している訳ではないので、それだけでは不十分となる。収益改善に向けては、変動要因をより深く捉える必要がある。また、これまで対策がなぜ功を奏していないのか、こういう新たな工夫で少しでも平準化を図る余地はないか、こういった対策例があるが貴社に照らすとどうであるか、改善を実行する時のボトルネックは何が考えられるのか等、官民合同チームメンバーの経験談、他社事例、財務面から考えられる客観的な問題点、経営者以外

の関係者インタビュー等で把握した定性面の情報等を切り口に、「経営者とともに一緒に考えを深める」という対話姿勢を取ることが、課題の設定において極めて重要であることが捉えられた。

特に、中小企業の経営者は、長年培った経営感覚を基に、無意識に様々な経営判断を下していることが少なくない。そのため、上記で述べたような様々な切り口を会話の呼び水としつつ、経営者が何を問題として捉えているのかについて、感覚で捉えていたことを経営者自身の口で言語化してもらうことが、経営者が自分自身を客観的に捉え、気づきに繋がる上で極めて重要であった。

④現場の巻き込み

課題を深めていくにあたっては、経営者一人の話だけ聞いていても真の課題にたどり着くことができない。見たいことしか見えていなかったり、経営者という立場上、一方的なものの見方をしてしまったたりすることは、当然よくある話として認識する必要がある。

組織全体の問題を考えると、経営者が思っているだけ／やっているつもりになっているだけの事柄はないか、経営者の指示が円滑に現場まで落とし込まれているか、経営者を取り巻く人間関係に課題の本質が隠れていないか等の、人に関わるソフトの問題まで多角的に捉えることが欠かせない。

また、課題設定の後、実際の課題の解決を見据えた際にも、トップダウンに慣れた「指示待ちの組織」から、個々の社員が自ら課題を設定し解決に向けた行動ができる「自立的な組織」への変革は、企業の成長に欠かせない。課題の設定や解決方法の検討を、現場主体の取組みに昇華させていくという観点からも、様々な社内のコアメンバーへのインタビューを積極的に行うことの重要性が認識された。

⑤経営者の心に寄り添った、腹落ち感のある課題の提案

いかに課題の整理が論理的で、解決方法が合理的であっても、実行が難しいというのが中小企業の現実である。これは、実行に関する障壁やその回避方法の検討が十分でないことに起因する。その障壁は、人間関係を含む社内外のしがらみや、コミュニケーション・モチベーションの問題に内在し、得てして把握や解決が難しい。多くのコンサルタント支援が「理想論を語り、実際には実行できない」と言われる所以でもある。

このため、本事業においては、組織はヒト・モノ・カネのハード面だけでなく、そこで働く人たちの気持ちのソフト面に着目して支援を行ってきた。実行上の障壁については、ハード面に加えて、経営者の家族問題、人間関係、場合によっては心情的なもの、トラウマ等、様々なものを考慮に入れる。そして、それらをどう乗り越えるか、またはどう回避するかを、経営者の心に寄り添って一緒に考え抜くことが肝要である。こうしたソフト面も企業の課題の一つと捉えて、どう具体的な取組みに反映させられるかが、実効性のある課題設定において極めて重要となることが捉えられた。

(2) 本年度事業の成果

2020年3月末現在、官民合同チームが訪問を実施した27社のうち、18社について、今後取り組むべき経営課題について経営者との合意に至った。合意の後には、設定された課題の性質や会社の希望等も踏まえ、独立行政法人 中小企業基盤整備機構を始めとする外部専門機関への橋渡しや、官民合同チームによる継続的な訪問・助言等を通じ、課題の解決面でも支援を行っている。

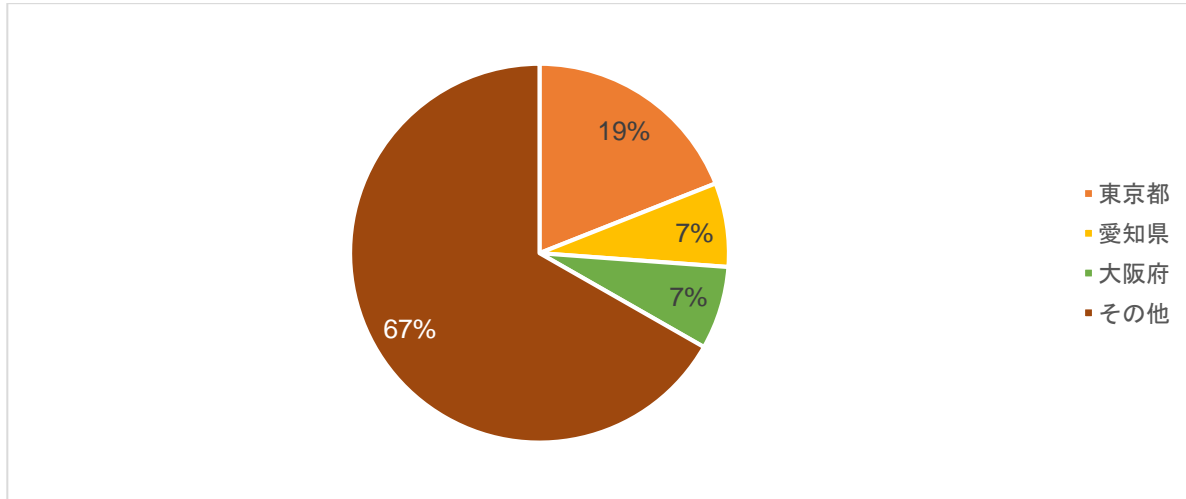
(設定課題一覧)

#	取組テーマ
A社	事業管理の導入等
B社	営業戦略の方向性設定、事業売上・利益目標の設置・得意先別粗利率の見える化

C社	製造原価の見える化とそれに基づく採算性の改善
D社	営業力向上に向けた社員間コミュニケーション強化
E社	組織体制の構築、後継者育成
F社	事業戦略のアクションプランへの落とし込み
G社	中長期ビジョンの策定、目標管理・人事制度の策定
H社	数値目標・アクションプランの導入
I社	経営管理機能の強化、生産管理体制の整備
J社	物流部の意識改革、営業提案力の拡大
K社	業務の見える化、原価管理対応、システム現状把握、組織体制見直し、事業計画策定
L社	組織管理体制の整備、業務分掌作成
M社	提案営業力の強化、人事評価制度の構築
N社	部門間の情報共有円滑化、製造工程における管理基準の検討・設定
O社	国内営業戦略策定の基盤構築
P社	認知度向上、販路拡大に向けた支援機関との連携
Q社	リーダー人材育成
R社	生産管理の高度化、販売計画の策定、新事業展開に向けた体制整備

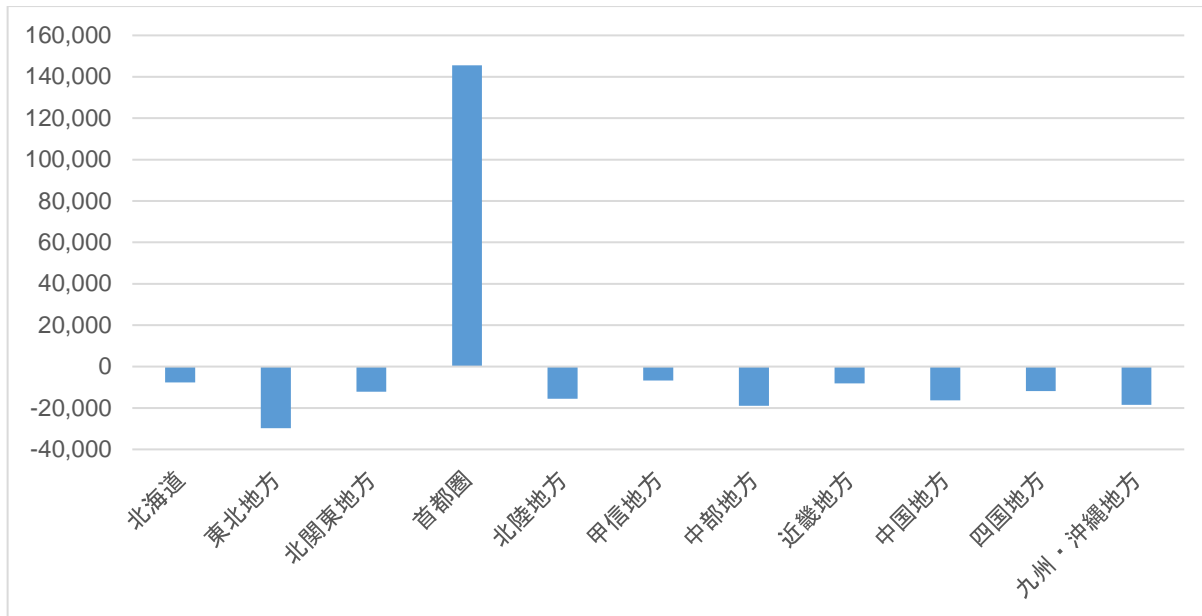
参考図表

【図 1 : 2016 年 都道府県別県内総生産（生産側、名目）】



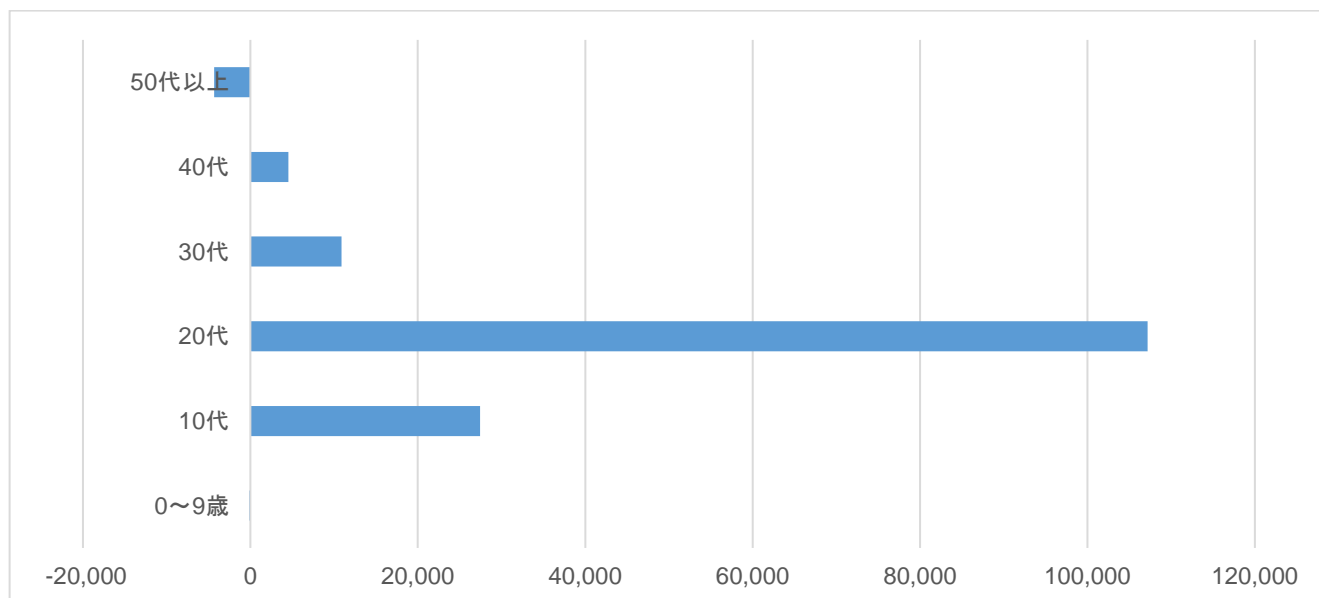
(出所：内閣府「県民経済計算」)

【図 2 : 人口転出入状況（日本人移動者、2019 年）】



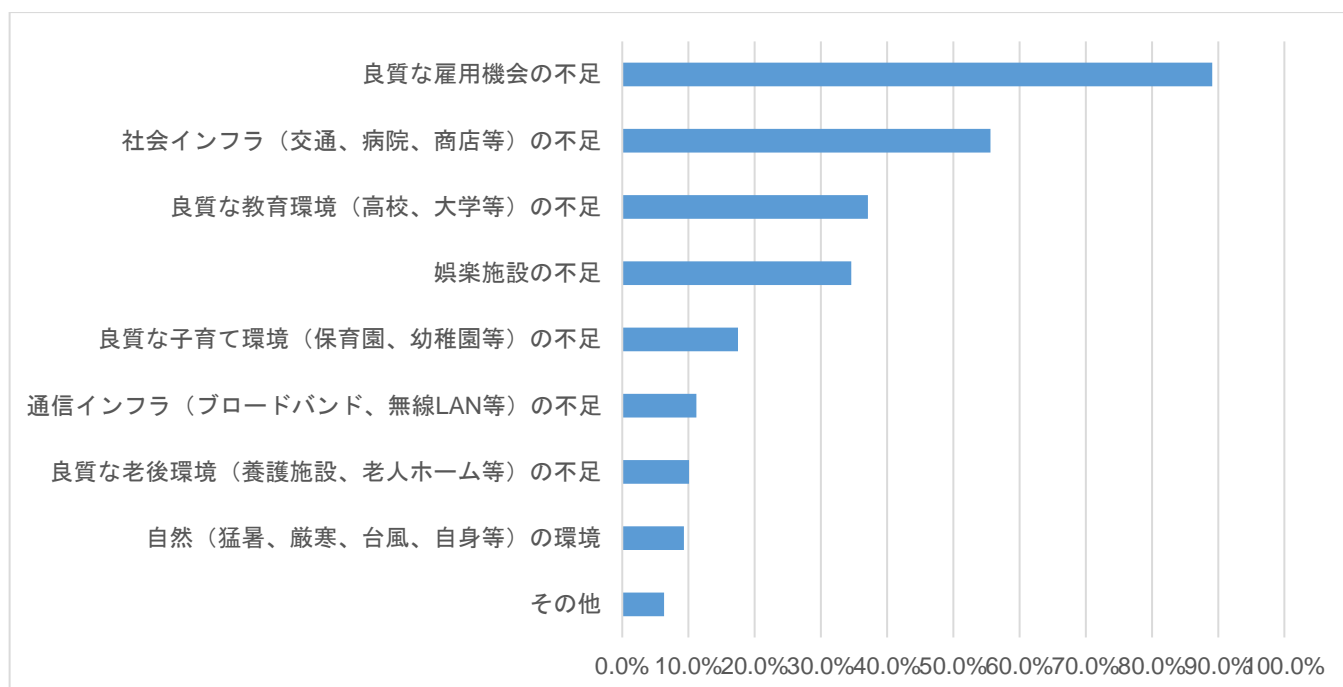
(出所：総務省「住民基本台帳人口移動報告」)

【図3：首都圏への転出入者数 年代別内訳（日本人移動者、2019年）】



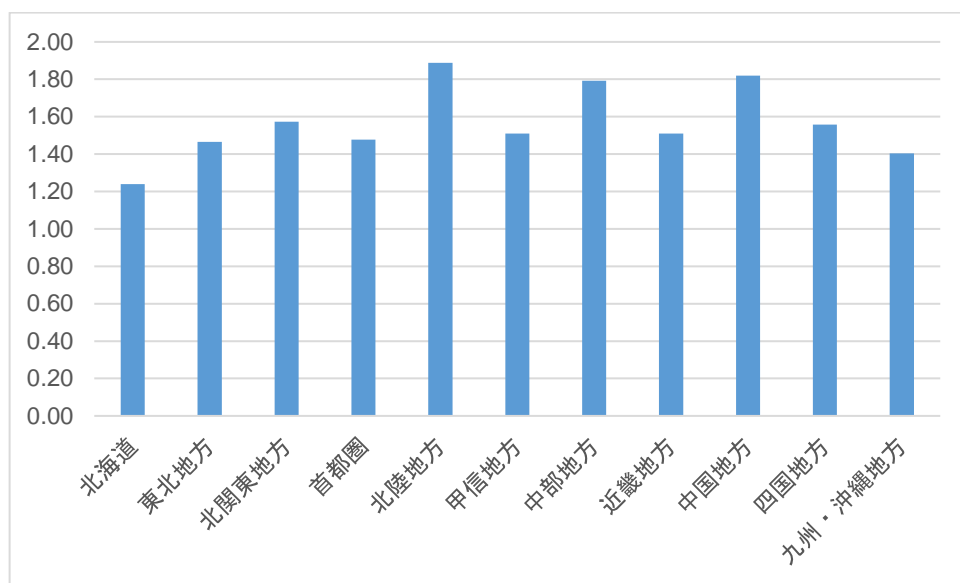
【図4：地方公共団体が考える人口流出の要因】

N=1,093（都道府県：31、市・特別区：551、町村：551）



（出所：総務省「地域におけるICT利活用の現状に関する調査研究(2015年)」）

【図5：地方別有効求人倍率（季節調整値、2019年平均）】



（出所：厚生労働省「一般職業紹介状況」）

東北地方：青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県

北関東地方：茨城県、栃木県、群馬県

首都圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県

北陸地方：新潟県、富山県、石川県、福井県

甲信地方：山梨県、長野県

中部地方：岐阜県、静岡県、愛知県、三重県

近畿地方：滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

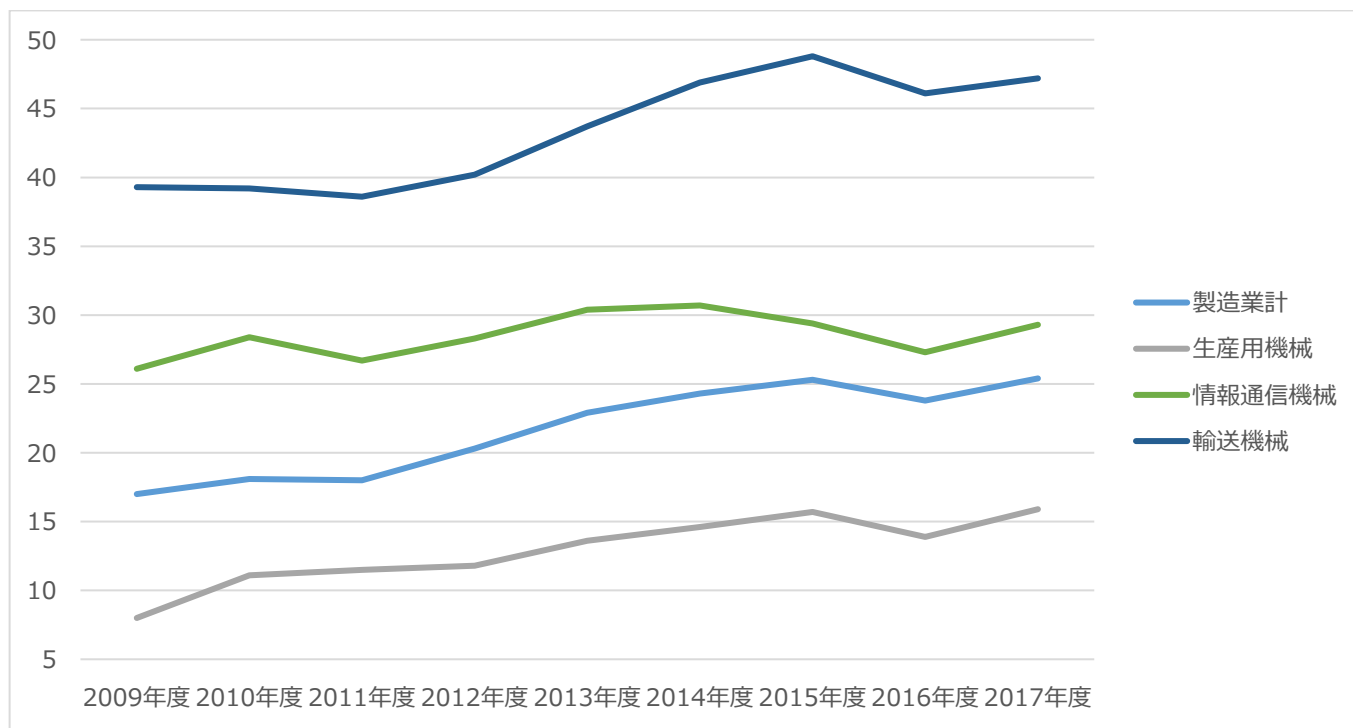
中国地方：鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県

四国地方：徳島県、香川県、愛媛県、高知県

九州・沖縄地方：福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

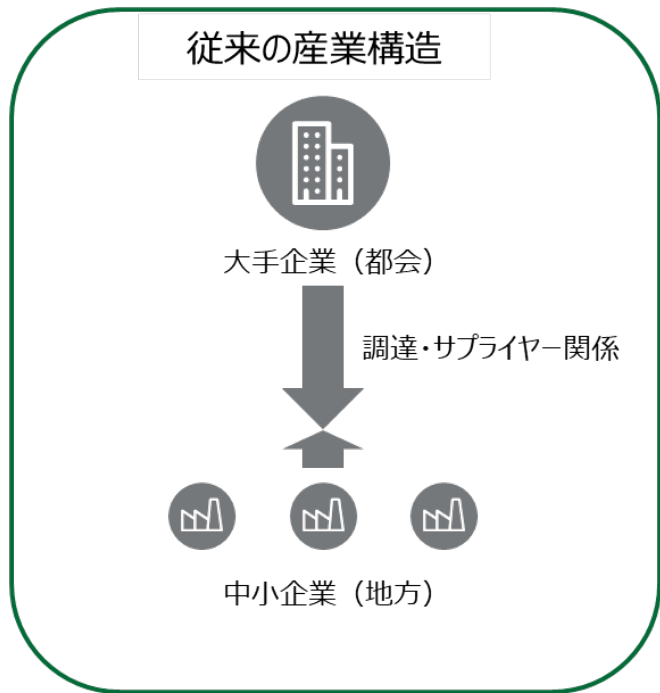
【図6：海外生産比率の推移(%)】

※海外に現地法人を有する日本企業を対象とし、総売上高中、現地法人売上高が占める割合を図示



(出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」)

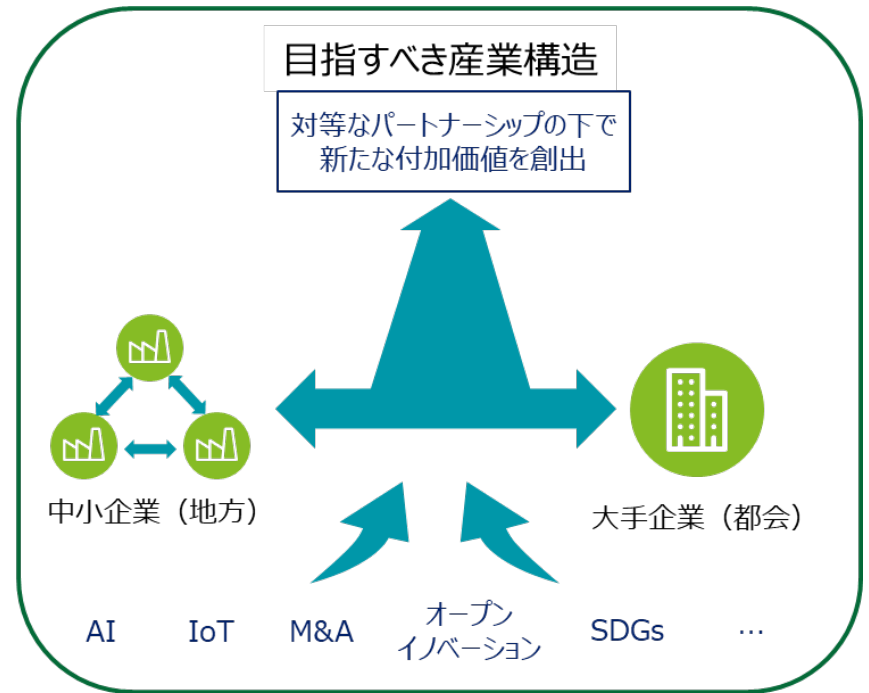
【図7：実現すべき産業構造の姿】



概要

大手企業を中心とするピラミッド構造の中で、中小企業が下請として技術や品質、納期を磨きながら安定供給を支える、**ピラミッド型の構造。**

大手企業からの技術・品質・コスト・納期等の要請に対していかに応えるか、**技術的な課題に対する解決力が重要**

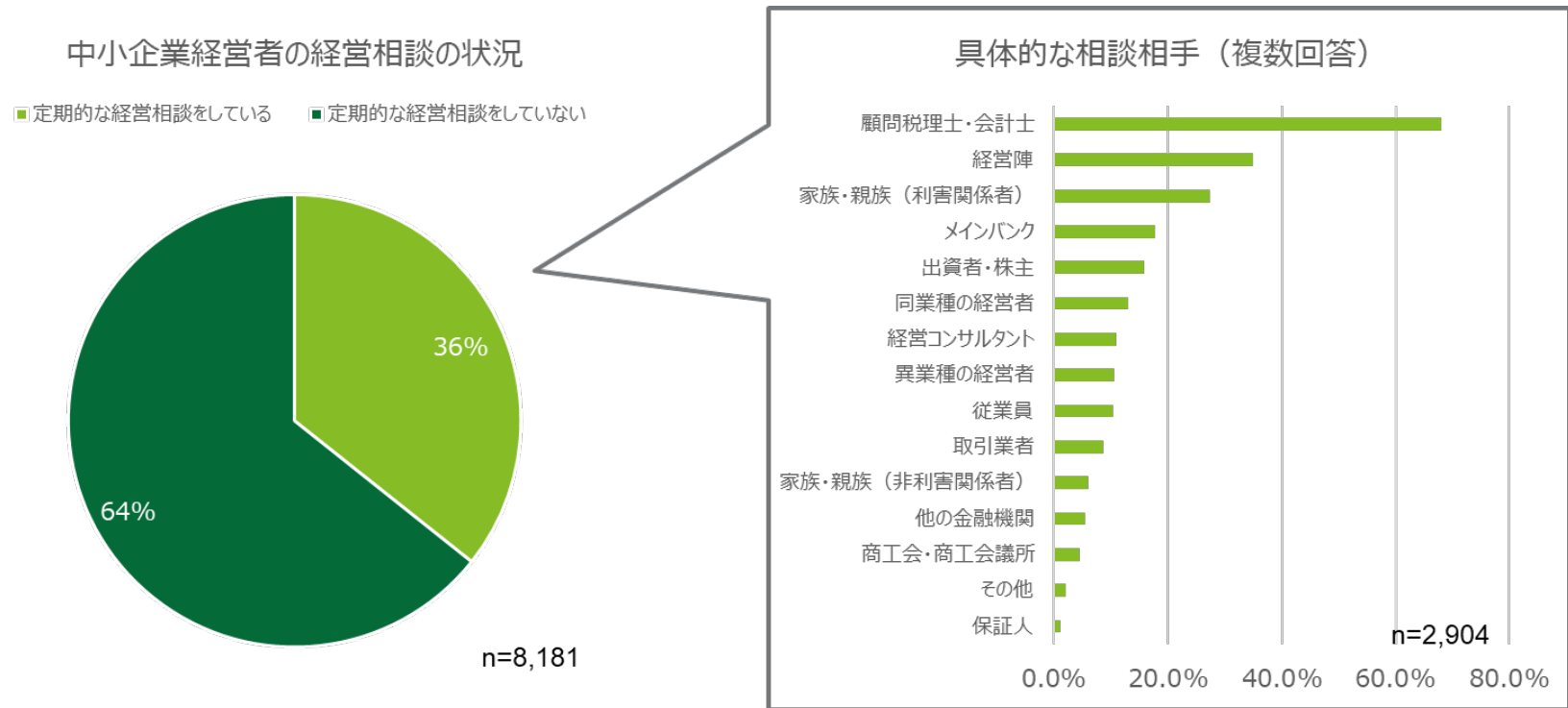


概要

中小企業と大手企業、及び中小企業間が、**対等なパートナーシップの下で付加価値を創出。**

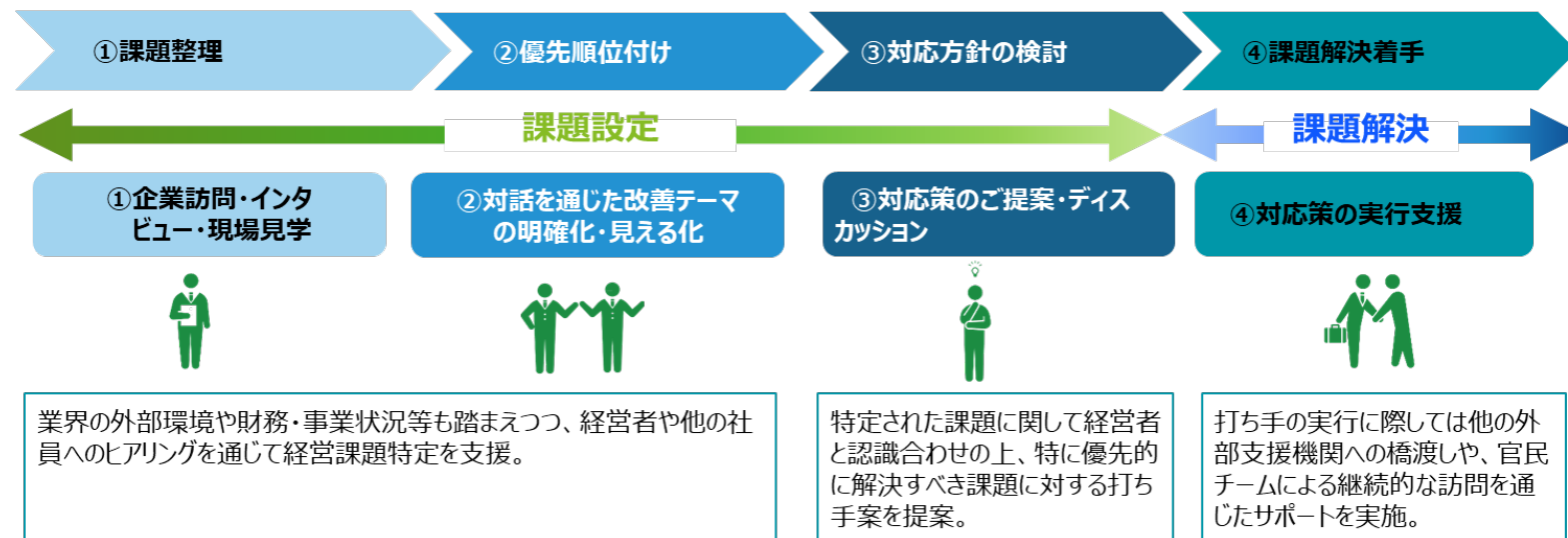
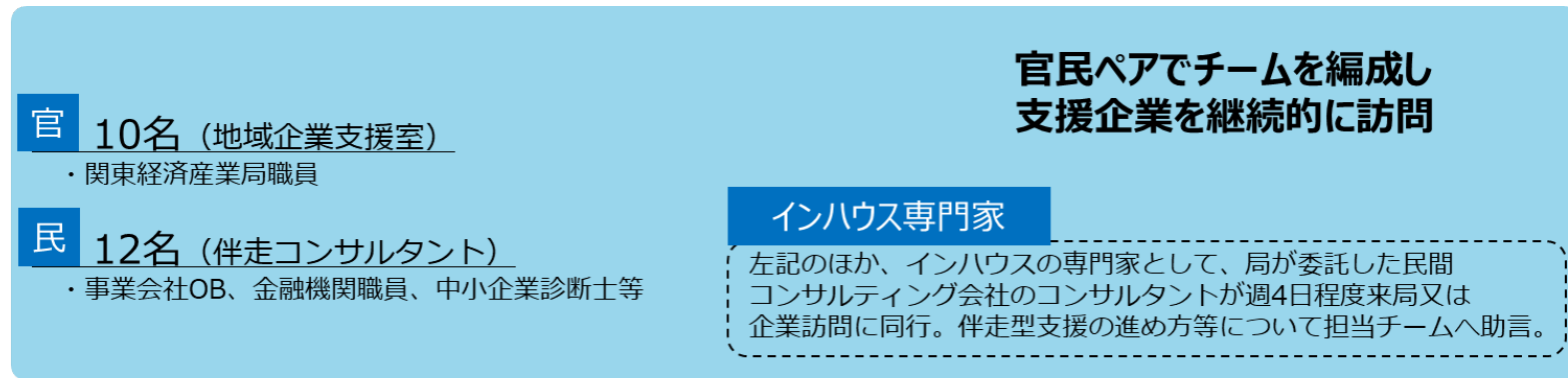
大手企業以外の新たな市場や、価値創出のための多様な手段・ツール・機会に対して、**自社としてどのような方向性を取るべきかの課題設定が重要**

【図8：中小企業経営者の経営相談先】



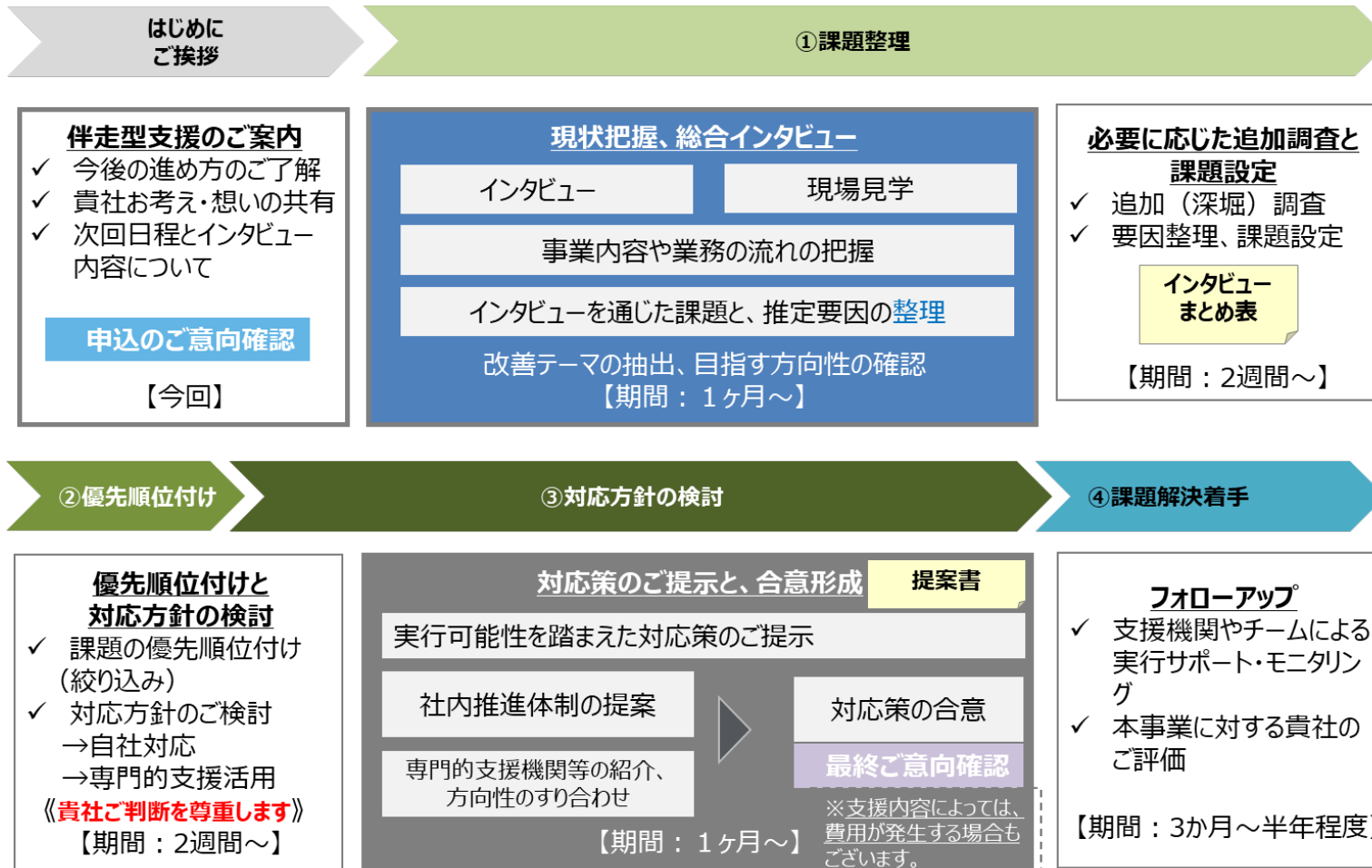
（出所：中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」（2011年12月、（株）野村総合研究所）

【図9：官民合同チームの体制と活動（2019年度）】



【図10：支援の流れ】

伴走型支援の流れについて (お申込み後の流れ・スケジュールのイメージ)



【図 1 1 : 質問表例】

		点検メニュー	必要情報 (あれば)	点検結果	
社内	財務	利益を生み出せる収益構造になっているか？	損益計算書・貸借対照表を3期分		
		粗利に対して人件費負担は重くないか？			
		社入金負担がリスクになっていないか？			
		運転資金 (売掛・買掛・在庫) の水準は適正か？			
		現預金水準は適正か？ 資金繰りに問題はないか？			
		グループ間の資金還流は正常か？			
		その他財務リスクがないか？			
		子会社に財務状況での懸念はあるか？			
	経営・戦略	株主リスクはあるか？			
		役員間の軋轢がないか？ 意見交換できているか？			
		経営方針・社是・経営理念は社内に浸透しているか？	経営方針・社是・経営理念		
		経営にかかる重要事項の意思決定はどのようなスキームで行われるか？	DOA表		
		経営会議決定事項は実行・フォローされているか？			
		自社の強みは何か、なぜ強みと言えるか			
		今後の事業成長に向けた事業方針は？			
	事業の成長に向けて今後優先順位の高い取り組みをどう考えるか？				
	業務	組織分担は明確か？	組織図・業務分掌		
		各部署間の情報共有・協力度合いに問題ないか？			
		各部署においてどの業務に時間を取られているか？			
		無駄な業務、効率化すべき業はあるか、自動化の余地はある業務はあるか？			
		管理職は単純業務/定型業務の負担が重くないか？			
		単純業務/定型業務は非正規雇用社員が担っているか？			
		経営管理・経理	事業計画は策定されているか、計画の粒度はどの程度か？	事業計画	
			事業計画は運用・管理されているか (形骸化していないか) ？		
			各部署の業務計画・月次進捗サンプル		
			商品別の利益は可視化できているか？		
			コンプライアンス・機密情報管理はできているか？	内部統制に関する基準・規則類	
		機能	管理単位 (事業/客先等) のメッシュは何か？ 管理会計は導入されているか？	管理会計	
経理システム・使用ソフトは効率的か？					
物流					
物流コストは肥大化していないか？ アウトソース化の余地はないか					
情報システム	調達物資・調達先リスクはコントロールされているか？				
	倉庫では加工業務は発生しているか？ 加工業務は付加価値を提供できているか？				
	倉庫のオペレーション管理は適切か？ 在高は適切か？				
営業	拠点統廃合、倉庫オペレーション管理、倉庫管理システム、配車等、効率化の余地はあるか？				
	現状のIT投資計画はあるか？ 進捗中のシステム挿入案件はあるか？	システムアーキテクチャ			
人	現状抱えているかITにかかわる課題はあるか？				
	客先とのコミュニケーションに問題はないか？				
	新規開拓は実施できているか？ 一部の顧客に販路が限られていないか？				
	海外市場をどう考えるか？				
人	営業管理 (予実 (予材) 管理、案件受注判断等) はできているか				
	社員の年齢構成に偏りはあるか？	社員年齢構成			
	新卒・中途採用の状況はどうか？	採用計画 v s 実績			
	給与・労働時間・査定・昇給/昇格等に不満はないか？	労務管理関連基準類			
人	モチベーションは維持されているか、離職率に問題はないか？				
	教育体系はどうか？	教育メニュー、年度実施計画			