

課題・支援テーマ別

成果につながる支援事業とは

復興庁の新ハズオン支援事業は、
さまざまな分野の専門家と共に被災地域企業の経営課題の解決を支援しています。
2022～24年度の主な支援テーマは、「販路回復・拡大」「新商品・サービスの開発」「既存商品の高付加価値化」
「組織体制強化／人材育成」「地域ブランドの構築／地域連携の創出」などが挙げられます。
新ハズオン支援事業を担当した専門家に、
それぞれの課題・支援テーマについて成果につなげるために重視すべきポイントを聞きました。

支援事業におけるテーマをどのように設定するか

震災から14年以上が経過した今、被災地の企業が直面する経営課題は複雑化してきています。販路拡大、新商品開発、生産性向上、地域の人口減少といった多様かつ高度な課題が同時並行で生じ、事業者が置かれている状況もさまざまです。支援事業を成果につなげるためには、幅広い課題・支援テーマの設定と、それらに対応できる専門家との連携が必須となっています。

復興庁の新ハズオン支援事業では、課題と支援テーマのずれを極力減らすため、事業者の認識だけではなく、専門家の視点や民間出向者である政策調査官などの知見も組み合わ

せ、「何を課題とするかを丁寧に定めるプロセス（課題特定支援）」を最も重視しています。

支援テーマを設定する際は「表面的な困り事」ではなく、「本質的・根本的な課題」を特定することが求められます。事業者が販路回復・拡大を望んでいる場合であっても、売り上げが伸びない根本的な原因が、組織体制、人材育成、ブランド構築にあったというケースも多々あります。地域経済の復興と事業者の持続的な成長に資するためには、喫緊の課題（短期的課題）の解決のみならず、根本的な課題（中長期的課題）にも向き合える体制をつくっておくことが重要です。

2022～24年度の支援事業者向けアンケート結果

●新ハズオン支援事業 課題の内訳

n = 41 ※複数回答

	回答数
販路回復・拡大	33
新商品・サービスの開発	18
既存商品の高付加価値化	22
組織体制強化・人材育成	10
その他	8

●新ハズオン支援事業に取り組んだことによって 創出された地域への波及効果

n = 41 ※複数回答

	件数
地域内取引の拡大	15
地域産品のブランディング化	23
地域自体の認知度向上や誘客数の拡大	14
取引拡大などによる自社および 取引先の雇用拡大	14
勉強会などを通じた、 同業他社へのノウハウの普及	8
異業種連携や産学連携など、 新たな連携取組の創出	8

◆「販路回復・拡大」に関する専門家の視点



株式会社宮城
フラワーパートナーズ 代表取締役
今野 高氏

宮城県農業改良普及員を経て花壇苗生産者として独立。東北地区ホームセンターを中心に直接取引で事業を展開。生産以外に営業・流通・物流・事業計画・人材育成に関するコンサルティング・講演を行う。

支援実施のポイント

販路回復・拡大に向けた支援は、「売る場所を探すこと」ではなく、まず事業者自身の内側を整理することが重要である。販路に悩む多くの事業者は「売りたい気持ち」は強いものの、自社の価値・顧客の理解・目的の明確化が不十分で、思いと現実のミスマッチが販路回復・拡大の停滞を生んでいることが多い。支援事業では、事業者が本当に目指したい姿（ビジョン）を言語化し、現場の観察や数字に基づいた行動指針を作成することが求められる。

→ 担当事例：株式会社インディゴ気仙沼（P30-31）
株式会社トライベリーファーム（P36-37）

- ☐ 「なぜ売なのか」を明確にする
- ☐ ヒアリングは「なぜ？」を繰り返して、本質的な目的を掘り下げる
- ☐ 行動の目的や成果は数字を基に考える
- ☐ 事業者自身の言葉で気づきを得られるように後押しすることで自走を促す

何のために売なのかを 第一に考える

——販路回復・拡大に悩む事業者・団体に共通する課題は何でしょうか。

販路と商品のミスマッチが起きているケースが多いです。ミスマッチを生む原因は、「対象とすべき市場をきちんと把握できていない」「販路拡大にどう動けばいいかの“きっかけ”がない」「お客さんや市場が何を求めているかが分からない」など。自社の強みや弱み、市場の分析などが足りておらず、アピールすべき部分や相手がずれてしまうのです。

——ミスマッチを解消する上で、最初に取り組むべきことは何ですか？

全てはビジョンの明確化から始まります。売り上げや利益の向上は、あくまで業務改善の一手段。大事なのは、「その利益を何に使いたいのか」「売ることによって何を指したいのか」という目的の部分です。目的がはっきりすると、「どの手段を選ぶべきか」「どこに向けて動けばいいか」といった判断が迷いなくできるようになります。そのため、私が支援する際には、ビジョンの明確化に多くの時間を割きます。「販路がない」と言う事業者の方の多くが、ビジョンを全く持っていないわけではありません。ただ、事業を起こしてから時間を経て、いつの間にか曖昧になっていた、目の前の売り上げ優先でその先が見えなくなっていたりすることはよくあります。専門家や支援主体の役割は、外部の目

線でビジョンを再び掘り起こすことだと考えています。

——ビジョンはどのように深掘りしていくのでしょうか？

ひたすら「なぜ？」と聞いていきます。「なぜそれをしたいのか」「どうしてそれを選んだのか」「その時に他の選択肢はなかったのか」。こうした問いを繰り返すと、段々と本質に近い言葉が出てきます。似た言葉が何度も出てきたり、もう言葉が出なくなったり、原体験にひも付く感情が表れたりする瞬間があり、それがビジョンにつながります。特に、「悔しかった」「つらかった」「嫌だった」などのネガティブな感情にこそ、逆説的にその事業者のビジョンが見えてくると考えています。

データに基づく行動指針が 自走化につながる

——ビジョンが明確化した後、どのように販売手法を考えますか。

私は事業者にとっての「物差し」を作るようにしています。「物差し」とは、事業

者が自分で判断し、自走していくための基準のことです。売り場や現場で観察した事実、数字、行動のパターンを整理して、それを事業者が日々の判断に使えるようにします。

事業者は「これでいいのか」という迷いや不安を常に抱えています。その不安を解消するのが数字です。「何人に接客したか」「何人が買ったか」「客単価は幾らか」「催事全体の来場者数のうち、商品に興味を持つのは何%か」。こうした数字を集めることで、「これが増えるとこれも増える」という相関関係が見えてきます。イベントなどに参加した際もただ頑張るのではなく、「今日は何人に声をかければ良いか」が分かる。行動の目的と成果が明確になるので、現場の自走につながります。

——ビジョンの整理や物差しがそろって、販路拡大にどうつながるのでしょうか？

販路拡大は外側に向けた取組に見えて、実は内側の整理ができていくかどうか全てだと思っています。自社の目的が明確で、客観視ができており、行動指針となる物差しがある。この状態になって初めて、

関連事例



株式会社インディゴ気仙沼
(P30-31)

希少価値の高い藍植物の栽培など高い技術を持つ一方で、その独自性を収益につなげる戦略性が不足していた事例。事業者は支援で得た物差しを軸にPDCAサイクルを自社で回し、支援後に年商230%アップを達成している。

正しい販路に向けて動けます。結果として、長期的で持続的な販路の回復・拡大につながるわけです。

専門家に言われたから では意味がない

——支援を担当された株式会社インディゴ気仙沼について、具体的なビジョンや物差しを教えてください。

インディゴ気仙沼さんは、実際の事業規模と外部からの期待値に大きなギャップがあったことが課題でした。名だたる企業から多くの話が来ており、事業者にもそれに応えたい気持ちがありました。しかし、社内の生産体制や人員が追い付いておらず、案件も構想段階で止まってしまうものばかり。そこで、まずは主力である2万円のストールを確実に売るという現実的な足元を固めることに集中しました。ビジョンは「青のある生活」。お客さまの生活の身の回りに、インディゴブルーがある世界を提供

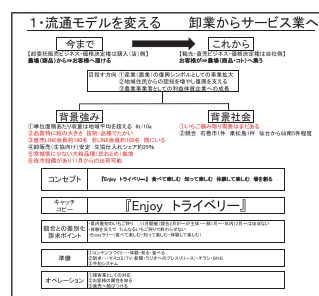
するという目的のもと、売場所や売り方を再考しました。

——株式会社トライベリーファームについてはいかがでしょうか。

トライベリーファームさんの事例は観光農園という新しい取組がテーマです。これは社長の意向であり、ビジョンは社長の中にあります。しかし、それが現場の社員に伝わっていないことが課題でした。社長の「やりたい」がそのまま現場に落ちると、「なぜこれをやるのか」が曖昧なままスタートしてしまいます。これを避けるために、観光農園を始める背景や決断の過程を社長の口から社員に直接語ってもらいました。事業コンセプトもトップダウンで進めるのではなく、社員が議論し、自分たちで考え、納得する流れを重視しました。私はファシリテーターを務め、全員が自分ごととして捉えられるような場をつくることに取り組みました。

——支援を行う上で気を付けているポイントを教えてください。

トライベリーファームさんの事例とも重なりますが、「専門家に言われたからやる」になってしまっは意味がありません。大事なのは、事業者本人が気付き、自ら選択したと思えることです。支援においては既に自分の中でシナリオが決まっていることも多いですが、それを「専門家の答え」として言い過ぎないように気を付けています。



トライベリーファームの事例では、ビジネスモデルを転換。事業者の強みを言語化し、競合との差別化ポイントなどを精査した



株式会社Miraile 代表取締役
土田 建太郎氏

中小企業診断士。広告会社出身であり、大手飲料メーカーの広告・販促業務を担当。中小企業への伴走支援は年間30社以上、補助金などの調達支援は7年間で延べ300社。官公庁への2年間の出向経験も有する。2023～24年度の販路拡大グループ支援においては、全体の統括を担当した。



NexuSmile 代表
林 恭三氏

現場視点での実践的提案を得意とする中小企業診断士。販路拡大からブランディング、組織課題解決まで、事業者の本質的な強みを引き出し、持続的成長を実現するための伴走型支援を提供している。2023～24年度の販路拡大グループ支援においては、事業者への個別の支援を担当した。

支援実施のポイント

展示会や商談会、催事などのイベントを通じて販路を獲得するためには、自社商品のバイヤーに対する価値を言語化し、「誰に・どこで・どのように売るのか」を明確化する必要がある。成果が出ない理由としては、営業の準備不足やターゲットの不明瞭さ、イベント後のフォロー不足など、複数の理由が絡むケースが多い。商談相手に自社の強みが伝わらない理由を特定し、バイヤー視点で再整理することが重要である。

→担当事例：販路拡大グループ支援（P58-67）

- ☐ 売れない理由を特定する
- ☐ 自社の強みや商品価値をバイヤー視点で書き出す
- ☐ 現場の変化に対応するため、支援主体と専門家の間で定期的に情報を共有する
- ☐ 営業の型をつくることで事業者の自走を促す

自社の強みを バイヤー目線で整理

——商談会や展示会などのイベントに参加するが成果につながらないといった事業者にはどのような共通課題があるのでしょうか。

土田氏：一番大きいのは「営業力の不足」です。イベントに出れば商品を並べるだけで誰かが声をかけてくれる、と誤解してい

るケースが非常に多いです。また、商談会や展示会は本番までの準備がとて大変なので、準備の時点で疲れてしまい、肝心のアフターフォローまで手が回らないこともよくあります。本当はイベントの後に名刺交換した相手へアポイントを取り、個別の商談に結び付けることが最重要なのですが、そこに至らない。結果として「出展し

たけれど成果にならなかった」ということになってしまいます。

林氏：加えて、自社の強みが不明確なままイベントに臨む事業者も多いです。「おいしいですね」「良い商品ですね」で終わってしまい、具体的な商談に入れない。ターゲットも曖昧で、「誰に売りたいのか」が決まっていないため、バイヤーにも刺さりにくいのです。営業スキルが属人化してい

る、情報共有が弱い、人手不足で営業プロセスが標準化されていないといった構造的な課題もよく見られます。

——展示会や商談会の初心者や経験者では、支援においてどのような違いがありますか？

林氏：展示会に出るのが初めての事業者の場合には、「何から手を付ければ良いのか分からない」ことが多いため、出展準備の基本から伴走します。「まずこれをやり、次にこれをやってください」とステップバイステップで整理していく。一方で経験豊富な事業者の場合は、むしろ「何を出すべきか」の議論を深く行っていきます。対話を重ねる中でパイヤーに最も強みを伝えられる商品をピックアップし、商談のポイントを絞り込んだ上で展示会に臨みます。

土田氏：自社の強みを理解しているつもりでも、第三者から見ると別の強みがあることはよくあります。そのずれを擦り合わせることで、展示会での成果が大きく変わります。**専門家が入る価値は、まさに「外からの視点」を提供するところにある**と思います。

事業者と支援主体との情報共有を意識

——課題に対して、販路拡大グループ支援ではどのようなアプローチを取っていますか。

林氏：対話で事業者の強みや商品価値を引き出すところから始めます。**パイヤーにとって何が価値なのかは、自社だけでは見えにくい部分です。対話を通じて強みを言語化し、商談での伝え方まで落とし込む**ことで、ターゲットや商品の役割を整理し、「どの商品を、どの棚で、どの客に売なのか」まで解像度を上げていきます。

土田氏：**営業の型をつくる**ことも意識します。展示会では体系的な営業ノウハウがないと成果につながりません。そこでロールプレイングをしたり、事後フォローの手順を整理したりと、実践的な営業力強化を行います。また、打ち合わせは月1回以上を基本にし、**距離があってもオンラインで頻**

関連事例



石川食品株式会社 (P62-63)

事業者に展示会の参加経験があり、「何を出すべきか」の議論を深く行った事例。事業者の強みが最もよく表れた商品に絞り込み、顧客の潜在ニーズに沿ったキャッチコピーを制作した。結果として、卸売業1社との大口取引が成約。SNS発信の強化にも取り組んでいる。

度を確保するようにしています。

——支援を進める上で、支援主体との連携で重要だと感じる点は何でしょうか？

土田氏：支援主体の方々とは、**「現場で起きていることを常に共有し合う」**ことが重要だと考えています。特に販路拡大グループ支援は、途中で状況が変わることも多く、展示会の準備段階で迷いが生じたり、商談の反応で方向性を変えた方が良いと判断したりと、現場でのアップデートが頻繁にあります。そのため、定期的に情報を共有するように意識しています。

——支援主体による課題設定と事業者の状況の間にずれがある場合はどうしていますか？

林氏：実はその認識の相違はよく起こります。支援主体は「この事業者は〇〇の支援が必要だろう」と捉えていても、**実際に現場で話を聞くと、本質的な課題が全く別のところにあるケースは珍しくありません。**その際は、まず支援主体に丁寧に説明します。「現場ではこういう事情があって、実はこのテーマを先にやらないと販路につながらない」といった理由を共有するのです。支援主体が現場の状況を理解してくると、支援内容の方向転換もしやすいですし、その後の伴走がスムーズになります。

反対に、支援主体の意向に引っ張られたまま支援を続けてしまうと、事業者の本質的な課題に手が届かなくなってしまいます。**「必要な支援」と「期待されている支援」を擦り合わせる作業が大切です。**

支援での成功体験が 自走につながる

——実際の支援で印象的だった事例を教えてください。

土田氏：株式会社フロンティアいわいずみさんは、特に印象に残っています。商品力は非常に高いのですが、展示会経験がほぼなく、準備やコミュニケーションが難航した会社でした。しかし展示会当日、「岩泉松茸バター」をバグЕТに塗って試食提供したところ、来場者の反応が非常に良く、行列ができるほどでした。「食べれば良さが伝わる」という客観的な視点をお伝えし、試食戦略を提案したことで、成果につながった事例です。

林氏：石川食品株式会社さんも印象的です。加熱食品のラインアップで臨みたいと最初は話されていましたが、対話を重ねる中で「10種の野菜スープ」が最も強みを伝えられると判断し、スープに注力する方針に明確にかじを切ったことで、パイヤーとの商談が進みやすくなりました。事業者が「これでいく」と腹落ちした状態で臨めたのが大きかったと思います。

——事業者が自走して販路を広げていくために、何が最も重要だと考えますか？

林氏：**「成功体験」を支援の中でつくる**ことです。自分たちの力で商談が進み、成果につながったという実感がないと、支援終了後に行動が続きません。小さくても成功を積み重ねていくことで、自信がつき、自走につながります。

土田氏：**最終的には、専門がいなくても動ける営業プロセスを自社内に作る**ことです。ターゲット設定、提案資料、アフターフォローの方法など、支援で学んだことを支援が終わった後も継続して実行できるかどうかのカギです。

関連事例



株式会社フロンティアいわいずみ (P58-59)

希少な国産マツタケを使用した加工品の販路拡大に取り組んだ事例。展示会で試食販売を行い、アンケートをとって現場の声を収集した。冷蔵品や賞味期限の短さといった課題も見つかり、支援後には常温商品の開発を行っている。

◆「新商品・サービスの開発」「既存商品の高付加価値化」に関する専門家の視点



ブルーファーム株式会社
代表取締役
早坂 正年氏

東北の食品・農産物のブランディングを得意とするコンサルティング会社。ブランド構築から販路開拓まで、一貫した支援サービスを提供する。特に海外市場でのプロモーションに豊富な実績を持つ。

支援実施のポイント

新商品・サービスの開発や既存商品の高付加価値化においては、「商品をどう作るか」ではなく「その商品を通じてどのような価値を提供したいのか」が重要である。多くの事業者は「生産物が売れないから加工品を作れば売れるはずだ」と考えがちだが、加工品を長期的に売るためには結局のところ素材のブランド力が求められる。事業全体の道しるべとなる経営者のビジョンを社内に共有し、販売チャネルやプロモーション施策は状況に応じてアップデートしていくものと捉えることが、持続的な成果につながる。

- ☐ 何のための開発・ブランディングなのか、経営者のビジョンを明確化
- ☐ 支援終了後の自走を見据え、事業の土台を固める
- ☐ 特定の型に当てはめた支援になってしまわないように留意
- ☐ 支援計画には幅を持たせ、現場の状況に合わせて軌道修正を図る

→ 担当事例：株式会社マルカ高橋水産（P34-35）

ブランディングとは 会社の目的地を定める作業

——商品の開発や高付加価値化においては、どのような点が課題になるのでしょうか。

最も大事なものは、もととなる素材そのもののブランド価値です。多くの事業者さんが陥るのは、「生鮮品が売れないから加工品で補填したい」という考え方です。しかし、これは基本的にうまくいきません。

例えば、ハンバーグを開発する場合、重要なのは「松阪牛なのか」「近江牛なのか」といった素材のブランド力。同様に、いちご農家であれば、まずは生のイチゴがしっかり売れる状態になっていなければ、イチゴのシャーベットを作っても売れません。商品開発の前提は「素材の価値を市場に認めてもらえているか」です。これができていない状態で加工品に走っても、大きな成果は得られないでしょう。

——素材を売るためには、どのような取組が必要でしょうか。

ブランディングが重要です。しかし、ブランディングというのはロゴやデザインの

話ではありません。考えなければいけないのは、「何を大事にし、どこを目指す会社なのか」という幹の部分。商品売ることの目的地が見えれば、そこまでの道筋が見える。ブランディングは、その地図を作ることを意味します。

パッケージデザインやはやりで売れることは短期的にはあり得ます。しかし、商売は長期戦。持続的に売り切るためには、その商品を通じてどのような価値を提供したいのかをはっきりさせる必要があります。

経営者のビジョンを 現場に落とし込む

——実際の支援ではどのようなアプローチをされていますか。

経営者のビジョンを徹底的にヒアリングして、私が理解するところから始めています。商品開発というのは、「料理のレシピを作る作業」というよりも、「目的地に向かうための車のチューニング」に近いのです。大抵の場合、目的地は既に経営者の中では決まっています。しかし、それが従業員にまで共有されておらず、現場はどのルートを通るべきなのかが分からないとい

うケースが多くあります。ヒアリングしたビジョンを基に、商品開発の方向性・販路・利益構造まで整理し、従業員に落とし込む状態をつくっていきます。

商品開発やブランディングには、時間がかかります。支援が終わった後も事業者が継続的に取り組めるよう、土台の部分をしっかりと固めることが重要です。

——経営者がブランディングに迷っている場合、どのような支援を行っていますか。

当社はコンサルが6割で、残りの4割は自分たちで物販をしています。コンサルティング専門の会社と比べると、よりマーケットに近い位置にいます。そういった意味では、「どのタイミングで、どの商品が、どこで売れているのか」ということを事業者と共有しやすいのです。最終的に判断するのは事業者ですが、判断の材料を提供するのも私たちの仕事だと考えています。

しかし、気を付けなければならないのは、上から教えるスタンスではうまくいかないということです。商品売ることに關して、最も詳しいのは経営者です。経営課題の解決において、自社の商品売ってき

た経験の中で培われた直感というのは非常に重要な意味を持ちます。短期間のヒアリングでは見えにくいことも多くありますから、**決まりきった型に当てはめて改善策を出してしまうことがないように心掛けています。**

——現場の取組を考える上では、どのようなポイントがありますか。

販売チャネルやプロモーション施策は、車のパーツのようなものです。舗装地とオフロードでタイヤを交換するように、その時の状況に応じて柔軟に変えていくべきであって、それを作ること自体が目的ではありません。今、目的地への道のりにおいて、どの位置にいるのかを考えて、都度パッケージデザインの刷新や販促物の制作などを行っていくことが大切です。

商品開発は技術論だけでは進まない

——株式会社マルカ高橋水産の事例では、炙りタコのブランディングが課題となりました。

主力商品である炙りタコは、味・品質共に高く評価され、既に「商品としては完成している」レベルに達していました。社長の頭の中には「どんなブランドにしたいか」「どの市場で、どのくらいの粗利を取りたいか」といった具体的なイメージもあり、海外市場への展開を見据えた国際認証の取得なども行われていました。しかし、そのビジョンが言語化されておらず、従業員に伝わっていないことが課題でした。

ブランドの方向性を決めるのは社長ですが、価値を生むのは従業員。「自分たちの商品」として自信を持って新たな市場にリーチしていけるように、社長のビジョンを社内の共通言語に変換し、ブランディングツールの作成などを行いました。

——支援の計画はどのように立てているのでしょうか。

計画通りにいかないことが多いので、**最初の段階で固めすぎないようにしています。**ヒアリングで事業者の課題感がつかめた段階で走り始め、現場の状況に応じて軌道修正していく柔軟さが重要。事業者によっては、課題特定支援と課題解決支援が

オーバーラップする期間があっても良いと考えています。

——支援主体や支援機関に求めていることはありますか。

支援終了後は事業者が主体的に取組を前に進めていく必要があります。しかし、「来年度は自走してください」と言われても、現実的に難しいケースが多いのも事実です。商工団体や支援主体の方も現場に立ち会っていただき、補助金や助成金の活用など、支援終了後を見据えた声かけをしてもらえると良いかと思います。

——商品開発とブランディングを成功させる上で、最も大切なことは何でしょうか。

経営者が腹落ちしているビジョンを持ち、それに基づいて商品・販路・価格を決めることです。商品開発は技術論だけでは進みません。市場に価値を届けるためには、「もととなる素材の力」「経営者のビジョン」「売り切る力」「従業員への共有」といった複合的な要素が必要です。これらがそろって初めて、長期的に売れ続ける商品になります。



MISSION 私たちの使命

人を活かし、海の味を世界へ届け、関わる全ての人と海をより豊かに

VISION 私たちが目指す未来

1. 活タコ製品で世界に挑み、品質とシェアで業界を圧倒する
2. 美味しさと安全の職場作りで、水産業の価値を高め、地域と未来を支える企業となる

VALUE 私たちが創造する価値

1. 美味しい製品を作り続ける
2. 全員で成長しながら常に上を目指す
3. 水産業をカッコいい仕事にする
4. 道徳を大切に、情熱を持てる人材を育成した上で地域に信頼される企業となる

株式会社 マルカ高橋水産

マルカ高橋水産の事例では、MVVを作成し、社長のビジョンを社内の共通言語に落とし込んだ

関連事例



株式会社マルカ高橋水産 (P34-35)

ブランド力と組織体制の強化を二輪で進めた事例。「おいしいタコといえばマルカ高橋水産」という目標達成に向け、社長のビジョンを従業員に共有。ブランディングツールの作成やMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)の策定を行った。

◆「組織体制強化／人材育成」に関する専門家の視点



中小企業診断士
浄土 禎子氏

企業の経営課題の診断・分析から改善提案まで、幅広く経営支援を行う。また、情報システム構築や生産管理業務の改善経験を基にしたきめ細かな現場改善を実施。

支援実施のポイント

組織体制や人材育成に課題を抱える企業では、経営層と現場の認識が食い違ってしまうことが多い。経営層が切迫した課題感を抱える一方で、その根拠となる財務状況や受注状況などの重要情報が現場に共有されておらず、従業員はなぜ改善を求められるのか腹落ちしないまま取り組んでしまう。そのギャップを埋めるためには、情報開示を前提とした「話し合い」の場と、改善の合理性を裏付ける現場のデータ収集が必須。組織を動かすのは仕組みではなく人であり、小さな改善であっても合意形成のプロセスがしっかりしていれば大きな成果につながる。

- ☐ 財務状況や受注状況などを適宜現場にも共有
- ☐ 経営層と現場のギャップを埋めるため、対等に話す場を設定する
- ☐ 主観的な意見は数字で検証する
- ☐ 話し合いの文書化と振り返りの習慣化が自走につながる

→ 担当事例：株式会社マルリフーズ（P42-43）

組織改善の根拠を現場にも伝える

——組織体制や人材の不足に悩む事業者
に共通する課題は何でしょうか。

最も多いのは、**経営層と現場の認識ギャップ**です。例えば、生産性を上げようとする、経営者や営業側は「電子化」や「機械化」など目に見えやすい解決策に飛び付きがちです。しかし、現場には「どこに問題があるのか」さえも共有されておらず、課題設定がずれたまま話が進むケースが非常に多いと感じています。生産性向上が経営課題に上がり、従業員に「なぜ生産性向上が必要なのか」を共有せず、効率化を求めてしまう。そのようなやり方では不満や不安がたまりやすく、組織として動きづらい状態になってしまいます。

——組織の改善を進める上で、経営層は現場とどのようなコミュニケーションを図ると良いでしょうか。

情報開示が重要な役割を果たします。多くの企業では、従業員が決算書を見たことすらありません。その状態で「頑張ってほしい」と言われても、納得感を持つことは

困難です。財務状況や受注状況を共有することで、「なぜ現場に改善が必要なのか」が明瞭になり、従業員が主体的に協力しやすい環境が生まれます。

もっとも、経営に関する情報全ては共有できない場合もあると思いますので、目的の達成に向けて必要な情報を現場に共有する意識が重要です。「数字のここを改善したいから、これをしてほしい」と具体的に伝え、一緒に考えることで組織の改善は進みます。

——現場の声を聞く際に気を付けるべきポイントがありますか？

ただ話を聞くだけでは逆効果になる場合もあります。従業員の声を全部聞こうとすると、愚痴や不満が中心になってしまい、経営者が疲弊してしまうのです。「何を、どのように聞き、どこまで議論するのか」という基準を設けることが大切です。

意見交換とデータの両輪で経営課題に向き合う

——組織内でのギャップを解消する上で、最初に取り組むことは何ですか？

私が支援する際にまず行うのは、**全員が同じ場で話す機会をつくる**ことです。初回は必ず対面で実施します。オンラインでは発言のタイミングがつかみにくく、本音が出ないためです。また、参加者には「お：怒らない」「ひ：否定しない」「た：助ける」「し：指示する」。こうしたルールを共有することで、**経営層と現場が対等に意見を出し合える雰囲気をつくり**ます。

——話し合いの中で出てきた現場の声を、どのように整理していくのでしょうか。

主観的な声を、必ず数字で確かめます。
「ここが大変」「この工程に時間がかかっている」といった意見は、ストップウォッチで実際に計測し、工程ごとの作業時間を見える化します。株式会社マルリフーズさんの事例では、工程調査を若手のスタッフにお願いしました。ベテランはデータを収集する際にも思い込みが入ることがあるので、フラットに業務を捉えられる若手の視点が有効なのです。調査の結果、遅れの原因は選別工程ではなく、前処理の「脱水・絞り」工程にあることが分かり、改善の方向性が明確になりました。

一方で、それらのデータを「実は以前から記録している」というケースも多い印象です。生産量や工程別時間の記録など現場には多くのデータがあるのですが、なぜ記録しているのが曖昧なまま、惰性で記録してしまっているのです。現場で蓄積しているデータは事業者にとって重要な資産ですから、経営課題の解決策を考える上でぜひ有効活用したいですね。

組織改善は働く人々の 合意形成から始まる

——マルリフーズの事例でも経営層と現場のギャップが課題となりました。

支援を始める前には、ヒアリングを通じて、事業者が「どのような会社を目指していきたいのか」を明確化するようにしています。マルリフーズさんの場合は、「地域の復興のため、売り上げを継続的に上げていきたい」という明確な目標がありました。その達成のため、現場の生産性向上が課題として挙がっていたのですが、現場には目標が伝わっておらず、「なぜこんなにも忙しいのに、業務を増やさねばならない

のか」と腹落ちができていませんでした。両者の認識を合わせるためにしなければならぬことを軸に、支援を行いました。社長に「こういった改善方法もあるのでは」とご提案したり、従業員に「こういう目標があるから、今はたくさん営業をかけなければならない時期なんだ」と理解していただくための準備をしたりと、地道に積み重ねました。専門家というと、「自信たっぷりに問題点を指摘する」といったイメージを抱く方もいるかもしれませんが、意外とそういう泥くさいところにこそ専門家の本質があると思っています。

——組織体制の改善や人材育成には時間がかかります。改善活動を継続させるためには、どのような工夫が必要でしょうか。

会議ごとに必ず、「議事概要」「次回までにやること」を明確にして、全員に共有することです。言った・言わないの水掛け論をなくし、PDCAサイクルを効果的に回すためには文書化と振り返りの習慣付けが必須です。

また、地域の商工会議所や協同組合と早期に連携しておくことも重要と考えます。

事業者に長く伴走するのは地域の支援機関ですから、改善の目的や状況を共有し、必要に応じてサポートをお願いすることも事業を継続させる上で効果的です。

——組織の強化において、最も重要なポイントは何でしょうか。

「経営層と現場の合意形成」です。どれだけ優れた仕組みを入れても、合意形成がなければ組織は動きません。反対に、合意形成さえできれば、小さな改善でも大きな成果につながります。組織は人でできているので、改善も人から始まるのです。専門家が答えを与えても、経営者が命令しても、人は動きません。全員が目的を理解し、自分の役割と改善する理由に納得していることが組織改善の第一歩。そのためには、定期的な話し合いとデータに基づく改善案の両方が必要なのです。

検討時のお願い

批判しない

- アイデアを制限するから

質より量

- 良いアイデアを生み出すには、量が大切

他の人のアイデアに便乗する

- 既にあるアイデアの組み合わせから更に良いアイデアが生まれる

関連事例



株式会社マルリフーズ (P42-43)

災害などの外的要因の影響を最小限に抑える採算管理体制の構築が求められた事例。月次損益管理を導入し、従来は社長のみが把握していた財務情報をマネージャー層にも共有。現場スタッフによる自主的な課題解決の動きが生まれている。

話し合いを行う際にプロジェクターなどで投影する資料。
批判や否定的な意見が出た際には、ファシリテーターを務める淨土氏が軌道修正を行う

◆「地域ブランドの構築／地域連携の創出」に関する専門家の視点



一般社団法人日本食育者協会
藤掛 進氏

1980年代以降、契約販売を中心に一次産品の市場外流通を展開し、2000年以降はネット通販の創設、人材育成会社の起業などに関わる。震災後は復興事業に力を注いできた。

支援実施のポイント

地域ブランドの構築や地域連携の創出において大きな壁となるのは、事業者自身が地域の価値に気付いていない点、そして事業者同士が利害関係の違いからまとまりにくい点である。地元の人々に、地域の特産物への自信と誇りを持ってもらうことがブランドづくりの第一歩となる。その上で、事業者全員が利害を超えて参加できる“共通の傘”となるテーマを設定し、緊密なコミュニケーションを通じて理解と納得を積み上げていくことで、地域を巻き込んだ事業は前に進む。商工会議所は連携の核としての役割を担い、主体的に推進していく必要がある。

- ☐ グループを組成する段階から、参加事業者に通じる共通のゴールを意識
- ☐ 地域の強みを「もの・こと・わけ」の視点で発掘する
- ☐ 外部の視点からの気付きも、ゴール設定のヒントになる
- ☐ 地域ブランドの構築や地域連携は3年の時間軸で考える

→担当事例：宮古商工会議所（P50-51）
大船渡商工会議所（P54-55）

地域に自信を持つことが ブランド構築の第一歩

——地域ブランドの構築に悩む地域・事業者に通じる課題は何でしょうか。

地域の良さに地元の人たちが気付いていないというケースが多くあります。表立って地域のブランドを構築していくためには、「うちの地域にはこれがあるんだぞ」と自慢できるような認識・価値観が必要です。まずは地域に自信を持ってもらうところから始めないと前に進みません。

結局、自分たちが誇りに思っていないものは広められないのです。「地元の人が食べていない」「価値を知らない」という状況では、どれだけ外向けにブランド化をしても続きません。反対に、地域の特産物の誇りが生まれれば、自然と外への発信力が強くなる。これはどの地域ブランドでも共通して言えることだと思います。

——それらの課題を解決する上でどのようなアプローチを行っていますか。

まずは地域の資産を発見することです。私はいつも、「もの・こと・わけ」の視点で地域を見るようにしています。「もの＝

目に見える地域の産物」「こと＝その作り方・食べ方・育て方」「わけ＝それが生まれた理由や背景」です。特に年配の方から話を聞くと、地元の人でも忘れていた価値が出てくることが多いです。

大船渡商工会議所さんの事例でも、年配の方を中心にフィールドワークを行い、昔からの食文化を調べたところ、「としの貝がら焼き」（アワビの肝と大根を炊いた料理）が見つかりました。これは漁師さんが長く食べてきた“地元の味”だったのですが、若い世代は誰も知りませんでした。

地域の人が持っている大事なものに気付いてもらうことが、ブランドの出発点になります。

事業者に通じるゴールを いかに見つけるか

——地域連携の創出においてはどのような課題があるのでしょうか。

商工会議所や協同組合との垂直の連携は利害関係がはっきりしているので比較的組みやすいのですが、水平の連携は利害関係が相反する場合があります。「これならみんなが損得抜きで向かっていける」と

いう共通のゴール＝“傘”を見つけることが何より重要です。

今までの経験から傘を見つけるパターンは二つあります。一つは、地域の資産を調べる中で自然と見えてくる場合。もう一つは、事業者と議論を重ねる中で生まれてくる場合です。どちらの場合にも、外部の人間が話を掘り下げることによって、「これ面白いね」という素材が出てきます。外側の立場だからこそ気付けるものがあり、そこから傘のヒントが生まれます。

——支援機関や支援主体に求められる役割は何でしょうか。

彼らの存在は、連携事業を成功させる際の核となる最大の要。トップダウンで動いて連携を取れる体制があると、プロジェクトが格段に進むのです。反対に連携の核となる機能が弱いと、事業者がバラバラに動き出し、方向性が定まりません。今までに「失敗した」と思う事例のほとんどは、連携の核が弱かったことに原因がありました。宮古商工会議所さん、大船渡商工会議所さんの事例は、商工会議所が熱意を持って支援に取り組んだことが、成果につながった最大の原因だと思います。

3年で形作る意識。 自走できるグループづくりを

——地域ブランドおよび地域連携に関する事業が軌道に乗るには、どのくらいの期間が必要でしょうか。

私はずっと、「3年で家を建てる」という考え方でやっています。1年目は資産発掘とバックグラウンドづくり。地元の意識改革です。2年目は柱づくり。どんな事業にするか方向性が見えてきます。3年目は屋根と壁をつくり、外に向けて本格的に発信できる状態にしていきます。この3年で形にならないなら、基本的に難しいと考えています。単年度の支援事業の場合、専門家が支援できるのは土台づくりまでということがほとんどですから、その期間にグループが自走できる環境や体制をつくれるかが成否の分かれ目です。

——グループが自走する上では、どのような点がポイントになりますか。

複数の事業者が関与する場合には、担当者同士の相性が重要です。例えば、宮古商工会議所さんの3社は比較的スムーズにまとまった印象がありますが、これは若手の担当者が中心にいたことが大きいとみています。吸収力があり、事業が始まってすぐに和気あいあいとした雰囲気得意的に動き始めました。最初から「共同で商品開発や販売促進をしていく」というゴールが共有されていたことも連携を後押ししまし

関連事例



大船渡商工会議所 (P54-55)

“アワビ=大船渡”というブランディングに向けて、地域のアワビを取り扱う事業者3社が協力した事例。商工会議所が連携の核として積極的に事業をけん引し、さまざまな取組を実施した。

た。そのような意味では、グループを組成する時点で、どれだけ具体的な絵が描けているかも重要だと言えるでしょう。

——支援の途中で事業者の足並みがそろわなくなってしまう事態を防ぐには、どのような取組が必要でしょうか。

参加事業者のベクトルをそろえることです。事業の方向性をしっかり説明し、納得感を持って望んでもらうことで、「今、何をしているのか」「何をしなければならないのか」がブレにくくなります。

また、連携の核となる団体や事業者とその他の参加事業者の関係性も重要です。例えば、昔からその事業者を知っている地域の商工会議所や協同組合だからこそ、行き詰まった時に的確なアドバイスができるというケースも多くあります。短期間では完結しない取組ですから、お互いが良い関係性を築けていないと、どうしても途中でバラバラになってしまいます。

——宮古商工会議所は2025年度も引き続き支援を行っています。1年目と比べて支援内容にどのような違いがありますか。

宮古商工会議所さんの事例は「衛生管理」を共通の傘にしたところから始まりました。それ自体が最終目的ではありませんが、まずは3社が一緒に取り組めるテーマとして機能したわけです。2024年度の結果から「どんな方向性で進むか」が見えてきたので、今年はそれを具体化させていく時期になります。今年度は議論を深めるうちに、「朝ごはん」という新しいキーワードが出てきました。今まで誰も注目していなかったものの非常に大事なテーマで、「この傘の下なら動ける」という実感が生まれています※。

※取材日（2025年10月9日）時点の内容

関連事例



宮古商工会議所 (P50-51)

食品衛生認証の取得に向けて宮古市の食料品製造業3社が協力した事例。藤掛氏はグループの組成から携わり、事業全体のコーディネートを担当した。参加事業者間の関係性が深まり、今後の地域ブランド構築や地域連携にも期待がかかる。