



# 課題事例 から 紐解く 支援事業成否のカギ

新ハンズオン支援事業や結の場には、期待した成果に至らない事例もありました。課題が残った事例を次に生かすため、支援先の事業者や専門家にヒアリングを実施。その結果などを基に、新ハンズオン支援事業の採択に携わった3名の選定委員と、要因や改善のポイントを分析していきます。



帝京大学 経済学部  
地域経済学科 教授

**増田 聰氏**

東京大学工学系研究科博士課程都市工学専攻修了。東北大学大学院情報科学研究科助教授、東北大学大学院経済学研究科教授などを経て現職。みやぎ建設総合センター理事、まちづくり政策フォーラム代表理事、東北圏地域づくりコンソーシアム代表理事、宮城県都市計画審議会会長などを歴任。

東北学院大学 地域総合学部  
地域コミュニティ学科 教授

**柳井 雅也氏**

岡山大学文学部助教授、富山大学経済学部教授を経て現職。震災後の復興政策について論文を発表。富県宮城推進会議幹事(宮城県)、多賀城市復興構想会議会長、石巻市・山元町復興有識者会議委員、仙台市復興推進協議会会長などを歴任。

株式会社ディセンター  
代表取締役社長

**折原 浩氏**

2002年、株式会社ディセンターを設立。主に中小企業を中心に、コンサルティングサービスを開業。理論に基づいたコンサルティングと中小企業でも今すぐ使える「実践指導」を信条とし、中小企業大学校、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会、都道府県主催セミナーなど、多くの講演も行う。

## 初期段階から乖離する、事業者のニーズと専門家のアプローチ

新ハンズオン支援事業の初期段階では、採択された事業者に対する「専門家マッチング」が行われます。支援主体（復興庁および事業の受託事業者）は、事業者の経営課題をヒアリングした上で、派遣する専門家を選定します。専門家には事業者の概況が共有され、支援の方向性が検討された上で、課題特定支援を行い、課題解決支援に進みます。最終的に思うような成果が上がらなかった事例では、この初期段階でのミスマッチも多く見られました。

**柳井：**事業者と専門家、それぞれの方針にギャップが生じたまま支援が始まってしまうと、両者の溝を埋めることは難しくなります。事業者が求めることに対し、専門家が全く異なるアプローチをした結果、不信感が漂い、専門家交代せざるを得なくなったような事例も見られました。そうした事例では、事業者の“状況”と専門家の“特性”に乖離があったことが原因として考えられます。

課題が明確化している事業者であれば、アグレッシブに施策を提案する専門家は不向きな場合もあります。一方、

何をすべきかを言語化できていない事業者に、後押しタイプの専門家を派遣すると、十分な意思疎通ができずに支援が前進しない状況も考えられます。他にも、事業者の内部に意見の相違があり、支援の賛否すら一致しないまま始動した結果、専門家が力を発揮できない事例もありました。

マッチングの段階で齟齬<sup>そご</sup>が生じると、その後にどれだけお互いが努力しても、うまくいきません。このギャップを埋めるためには、できる限り支援主体が間に入り、“通訳者”的役割を果たすことが有効でしょう。課題や方針の平易な言語化、プロジェクトの全体像を可視化する表や図の作成、進捗管理のサポートなど、双方の認識を擦り合わせる通訳者がいると、その後の支援も円滑に進むようになります。

**折原：**初期段階で専門家が能力や得意分野を発揮しようとするあまり、事業者を置き去りにしてしまうと、ミスマッチが生じやすいですよね。事業者側が感じている課題に対して、専門家がより根本からの解決を提案したことでの認識の齟齬<sup>そご</sup>が生じた事例も見られました。この事例では、農産物を加工した複数の商品があり、事業者は個別の戦略や競合他社との差別化を求めていました。しかし、加工品の魅力を向上する前に、農産物自体の魅力を向上し

なければ、売り方を工夫しても効果は出ないというのが専門家の見解でした。事業者はそれに対して、自身のことを理解されていないと感じてしまいます。この場合、申請時の課題そのものを見直す必要があるのですが、事業者の当初のニーズと異なる形の支援になるため、専門家も慎重になります。事業者に対し課題を率直に指摘できないう状況では、支援の難易度も高まります。

専門家はまず、初期段階で幾つもの施策を提案すること、そして事業者の顔色をうかがいながら、理解されているか否かを吟味することが必要です。もし理解されていない場合は、最も効果的な支援方針、現実に即した支援方針など、状況に応じて“最適解”を整理していく、丁寧なコミュニケーションを積み上げる姿勢が求められます。もちろん、専門家だけに責任があるとは一概に言えません。事業者にもより客観的な視点が必要だったように思います。このような事例では、実際に提案を行う専門家とは別に、本質的な課題を探り、専門家を割り振ることに特化したキーマンが必要ではないでしょうか。第三者視点でヒアリングに特化するキーマンが例えば各県に1人いれば機能するはずです。

### 課題事例①

個社支援

### 食品加工業

支援テーマ 既存商品の高付加価値化

#### ◆申請時の課題

- 地元の農産物を使用した加工品に関して、競合商品との差別化が必要
- 年間を通じた販売・売り上げの安定化・平準化

#### ◆課題が残ったと考える理由

- 課題特定支援の段階で、専門家の提案内容と事業者が期待していた支援の方向性が違った。
- 専門家に理解してもらえていないと感じたことで、信頼関係が築けなかった。
- 上記の理由などから、意見の相違が埋まらず、専門家の交代が生じた。



## マッチング精度の向上には、事業者採択プロセスも重要

増田：専門家マッチングの前段階にあ  
る、「事業者採択」のプロセスもポイン  
トなのかもしれません。支援主体が、  
申請書の受領時に、事業者が課題を把  
握できているかを分析し、必要に応じ  
て申請書自体をブラッシュアップする  
ような手順を挟むと、マッチングの精  
度も上がるのではないかと思う。

柳井：マッチングの前段階においては、  
専門家の支援スタイルをあらかじめ整  
理することも効果的でしょう。例えば、  
「ゼロから相談に乗る」「事業者の希望  
や考えに合わせて伴走支援をする」と  
いったチェックリストを設け、事業者の  
専門家に対する希望を把握できるよ  
うにする。そうして支援主体が事業者  
の希望を分類できれば、ミスマッチの  
防止につなげられます。

増田：専門家同士に競争関係を生み出  
すことなく、一つの方策かもしれません。  
例えば、申請書に対し、複数の専門家  
が企画提案を用意し、事業者が専門家  
を選定できる仕組みがあれば、期待値  
とのズレを縮められます。

柳井：専門家のレベルを見極める仕組  
みは大切ですね。専門家には個性があ

るものも事実ですが、本来は求められる  
基本的な資質があります。「事業者に寄  
り添う」「現場の状況を緻密に分析す  
る」「課題を抽象化して最適なアプロ  
ーチを構想する」など、必要な手法は状  
況により異なるものです。時には事業  
者に強く働きかけて、支援の方向を提  
案しなければなりません。良い専門家  
は、それらの手法を柔軟に使い分けま  
す。支援主体が適切な専門家をそろえ  
る体制も、重要な要素になるでしょう。

増田：事業者にも、経営理論や戦略策  
定の基本的な枠組みを理解している  
方、そうでない方がいます。後者の場  
合、簡単な講習などを通じ、経営リテ  
ラシーを底上げする仕組みがあると良  
いのかもしれません。新ハンドオン支  
援事業における申請書の役割、ビジネ  
スプランとの関係性、成果の指標など  
の理解を深めると、専門家との齟齬が  
防止できます。

折原：双方の理解という点で、専門家  
による支援の提案段階や実施時に機能  
するのが、事業者の納得感を確認する  
プロセスです。「納得はできないけど、  
やったほうがいい」といった認識では、  
その後に齟齬が生じるのは当然のこと  
です。専門家も、事業者が理解できる  
ようにゴールを簡潔に示し、納得感を  
醸成することで、スムーズな支援推進

につなげるべきだと思います。

## 課題特定で重要な、 “数字”による設計力

専門家マッチングに続くプロセスは、  
「課題特定支援」です。事業者と専門家  
は、対話を通じて課題を特定し、支援  
の方向性や成果目標、具体的な取組の  
内容や実施体制、スケジュールを協議  
していきます。

柳井：成功事例に共通するのは、課題  
や成果を定量的に分析する姿勢です。  
数字は、誰もが共有できるもの。顧客  
の分析、ECサイトのアクセス数など、  
取組の効果を数値化し、経営という観  
点からアプローチすれば、事業者・専  
門家双方の納得が生まれます。逆に、  
数値化のプロセスを経ていない場合、  
互いのゴールが合致せず、空中戦が始  
まる可能性もあります。初期段階では  
理解し合っていても、いざ実動となる  
と機能しなくなるのです。

折原：産業復興を目的としている以上、  
数字は不可欠です。そもそも経営とい  
うのは、どのような取組を選んでも間  
違いはありません。しかし多くの企業  
の最優先課題は、売り上げの向上で  
す。売り上げにどの程度貢献するかを

### 課題事例②

#### 結の場 水産加工業

##### 支援テーマ 販路回復・拡大

###### ◆申請時の課題

- 震災により落ち込んだ売り上げが回復していない
- さまざまな支援を活用し、事業の継続に役立てたい

###### ◆当初課題があったと考える理由

- 支援提案企業は売り上げの拡大より社会貢献という大きな視点での取組を考えていたため、双方のニーズに齟齬が生じていた。

###### ◆支援結果

- 事業者と支援提案企業の考えがかみ合わない状況ではあったが、支援提案企業から地域全体のブランドの確立を主目的に、商品の高付加価値化も視野に入れたリソースやアイデアの提供を行うことが提案され、実際に取り組んだ。結果として、10年以上も取組が継続している。



## 課題事例③

### 個社支援 飲食業

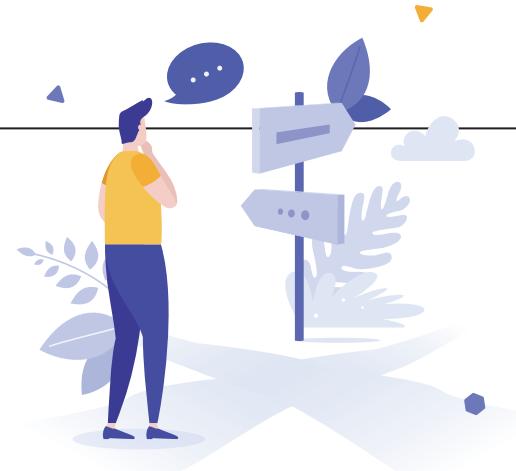
#### 支援テーマ 既存商品の高付加価値化

##### ◆申請時の課題

- 事業環境が変化し大規模な宴会の需要が減少。個人客の集客を目的とした周知が必要。

##### ◆課題が残ったと考える理由

- 事業者内部で支援に対する意見が一致しないまま、支援が進行した結果、専門家が力を発揮し切れなかった。
- 本質的な課題は集客数を伸ばすことだったが、課題の分析よりもパンフレット作成や内容の検討に時間が割かれ、集客増に向けた課題の深掘りや手法の検討まで至らなかった。
- パンフレットの刷新という支援結果は得られたものの、集客に対する効果が測りにくく、課題解決につながったかどうかの評価は難しい。



セットで提案する姿勢が専門家にも求められるでしょう。

柳井：結の場の事例には、支援提案企業が課題を再定義し、改めて提案を行った事例が見られました。この事例は、震災から間もないころのもの。事業者は落ち込んだ売り上げの回復を求め、支援提案企業は社会貢献の視点からの取組を目指しており、考えがかみ合わない状況でした。しかし、支援提案企業が高付加価値化の視点を取り込み、地域全体のブランド確立を助言。結果として、10年以上も取組が続いているまです。双方の考えに多少の違いがあるとしても、短期的な利益と長期的なメリットの理解を踏まえた軌道修正が行われれば、結果も伴うということです。

折原：ブランド形成は膨大な時間を要するアプローチですが、長期的な取組であっても、数字をベースに判断すれば、事業者も意義を見いだせるのでしょうか。

柳井：ブランドの本質は、“土地の付加価値”です。産地のブランドが確立されると、同じ商品でも高い価格で販売することができます。銀座で1000円のコーヒーを飲むのと同様です。しかし、ブランディングの途中段階では、成果の数値化が困難。地域全体のブランディングを数値化することは容易ではなく、メディア露出や認知度調査が限

界です。**事業のフェーズ**によっては、数値化し切れない価値もあると、割り切る姿勢も大切でしょう。

増田：産地ブランドの確立は個社では難しく、グループ単位でのアプローチも求められますね。先に述べられた加工品の事例も、地域の生産者全体が連携し、原料そのものを爆発的にヒットさせれば、加工品も成功したかもしれません。しかし現実には、ブランドがない場合がほとんどです。だからこそ、地域全体の多角的な視点で、戦略を立てていく必要があります。

柳井：個社の場合は、あえてブランドがない地域特性を生かすことも可能です。例えば鶏肉の消費量が低い地域で、ものすごくおいしい焼鳥店を開業すると、広範な地域から客がやってきて、知名度も上がる可能性があります。競争がないブルーオーシャンを利用するなど、スピーディーに効果も見込めます。

柳井：課題解決のフェーズになると、軌道修正も重要になります。現場での気付きから軌道修正するボトムアップの発想は、伴走支援においても重要なことです。

折原：現場で成功体験を手にすることが、組織改革の大きな一歩になる。そうした教訓を示唆する好例ですね。「イノベーション」や「経営革新」のように、組織改革の計画時には複数の部署や事業にまたがる壮大な改革案が持ち込まれがちですが、実際に効果を出すのは全事業の一部に過ぎません。しかし、その一部がきっかけになり、**成功の方程式**が共有されていけば、やがて組織全体へ効果が拡大していきます。

柳井：事業者の意識改革も欠かせない要素です。新ハンズオン支援事業では、数値的な顧客管理に加え、経営理念の整理、STP分析、リブランディングなど、専門家が高度な経営手法を段階的に伝授した事例がありました。その結果、経営に対する意識が引き締まり、受注・出荷ミスが減少するなど、他の効果も出了ました。事業者と専門家の間に、強固な信頼関係が生まれています。

この事例で注目すべきは、①数字に対してシビアに向き合い、②業績が向上し、③事業者が主体的になり、④次のステップを専門家に相談し、⑤専門家が意識改革を提案するという、好循

#### 事業者の“意識改革”が、眞の課題解決を実現する

課題特定支援の後は、「課題解決支援」へと進みます。専門家が策定した「課題解決支援計画」を基に、事業者が取組を実施。専門家は伴走支援を行いますが、うまく効果が表れない事例もありました。

環が生まれたことです。「数字→意識改革」という順序が重要であり、逆では成功しなかったでしょう。経営というのは結果が伴うと楽しくなるもので、専門家はそうしたモチベーションに寄り添うことも大切です。

増田：この事例は、2年単位で支援が行われていますね。もし1年という期間を前提とするならば、その1年間を課題の特定だけに注力するのも、一つの手なのでしょう。慌てて課題解決支援までカバーしようとするあまり、結果として成果を上げられないこともあります。支援主体が、さまざまな時間軸の支援プランを用意することも効果的かもしれません。

### グループ支援に不可欠なのは、“HOW”を描く中心人物

個社支援とグループ支援に分かれる新ハンズオン支援事業。グループ支援では、事業者が共通の目標を設定できず、課題と成果にギャップが生まれてしまう事例もありました。

増田：地域ブランドの発信と交流人口の創出を目指し、季節ごとのマルシェを開催する方針だったものが、全く異なる起点の取組に変わっている事例もありました。他の取組も合わせると、個社ごとの成果は出ているものの、グループ全体の課題解決には至っていません。関係者の連携がうまくいかず、

取組が複雑化したことも要因でしょう。柳井：マーケティングには「ゴールデンサークル理論」という考えがあります。「WHY（なぜ）」→「HOW（どうやって）」→「WHAT（何が）」の順でメッセージを伝え、共感を育む理論です。しかし日本のビジネスでは、「○○商品は○○ができるから、買ってください」「○○地域は魅力的なので、来てください」と、「WHAT」を起点にした戦略に陥ってしまう。それでは誰も感動しません。

理想的なのは、地域やグループの情熱や使命感、実現したい世界観を伝え、その後に個別の商品・サービスに落とし込む流れです。これはチームビルディングでも重要で、専門家もそのようなノウハウを伝えるべきだと感じました。

折原：グループの場合、中心となって動き、取組をけん引していく人材も必要です。極端な話、自分と同じ考えを持つ人だけを中心メンバーに巻き込むような強引さも、時には求められるでしょう。中心人物がないまま、さまざまな関係者の意見が錯綜すると、成果が出ない可能性も高まります。

柳井：中心人物には、ビジョンを語る力、それを実現させる意思決定の力、共感するメンバーを集める力、最後までやり抜く情熱、自ら足を動かす行動力など、さまざまなスキルが求められます。全てが無理であれば、信頼できる中心メンバーで分担すれば問題ありません。そう考えると、同じ考え方を持

つ人を固めるプロセスは、チームビルディングの一丁目一番地ともいえます。

### 支援後も持続する事業のため、描くべき“自走”的設計図

新ハンズオン支援事業や結の場が目指すのは、支援終了後も事業者が自力で売り上げやブランド力を維持・向上させる“自走”です。そこにはどのようなアプローチが求められるのでしょうか。

柳井：まず支援の初期段階で、自走を意識したテーマを設定できるかが、大きな分かれ道になります。課題設定でしっかりと自社の経営課題を分析し、長期的な視点を踏まえた問いを立てると、その解が自走を導くのです。また、仮説思考でリスクを想定していくクリティカルシンキングの視点も、事業者は身に付けていくべきでしょう。自己分析を行う機会がなく、成果の測定もできていないという事例もありましたが、この二つの視点が欠けていたのだと思います。

折原：高齢化や人員不足に悩んでいた宿泊施設が、支援終了後に人材を確保できず、日々の業務に追われ、支援時に培った意識が薄れてしまった事例もありました。こうした事例は全国的にも非常に多く、他の支援機関などによる支援終了後の伴走支援も対策として考えられます。しかし最も大切なのは、

#### 課題事例④

グループ支援

支援テーマ

#### 地域ブランドの構築／地域連携の創出

##### ◆申請時の課題

- ・交流人口拡大に向けた地域の魅力創出が必要
- ・地元産品のブランディング化を図りたい

##### ◆課題が残ったと考える理由

- ・グループ内で目的の共有・意見集約、関係者での連携・合意形成が十分にできていないまま、支援が進行。結果として個々の支援にとどまった。



## 課題事例⑤

個社支援

### 宿泊業

支援テーマ 既存商品の高付加価値化

#### ◆申請時の課題

- 外部環境の好転によるビジネス機会を的確に捉えることができていない
- 従業員の高齢化や人員不足のほか、施設のコンセプトが不明確でありターゲット顧客の設定やそのための戦略が曖昧

#### ◆課題が残ったと考える理由

- コンセプト策定に当たり、フィールドワークなどを通じて、外部からの視点により今まで気付かなかった地域の魅力を再認識できたものの、人員不足により社内での体制構築と資金繰りの改善が進まなかった。
- 支援期間中、意識改革は一定の成果があったが、支援終了後、日々の業務に追われ、支援時に培った意識が薄れ、自走することが困難になった。
- 地元の食材を使用した商品開発や地域の自然を生かしたメニュー開発を行ったかったが、地域の他事業者の協力体制が得られなかつた。



設計図の描き方ではないでしょうか。例えば、「若手人材のホームページ管理やSNS発信などのスキルを育成する」というアプローチは、結局のところ「WHAT」に依存しています。しかし「どのように行動するか」という、「HOW」の部分を追求すれば、人材が離れて仕組みは持続するはずです。

増田：復興と人材不足の流れが重なり、地域によっては避難場所などの機能も必要であることから、第三セクターによる施設運営が増えています。維持・

存続にとどまらない、発展を見込んだ意識改革という点では、第三セクターの経営者へのアプローチも重要です。

折原：支援主体も専門家も、永遠に支援を継続できるわけではありません。支援期間という有限の関係性の中で、未来を見据えて対応していく姿勢が、その後の自走の原動力になります。そして事業者も、支援の限界を念頭に、少しずつ自走の設計図を描いていく。各者の意識が、真に持続的な事業を育むのでしょうか。

柳井：マッチングから自走まで、さまざまな事例から見えてくる課題は、やはりボタンの掛け違いだと感じました。ツールやメソッドが先行し、共通の視点が失われると、いつまでもギャップは埋まりません。カギとなるのは、具体的なアプローチの手前にある、抽象的な視座です。夢や情熱、リスクと責任、数値目標や経営者意識など、「WHY」や「HOW」をビジョンに落とし込めれば、どのような事業者も次の世界へと踏み出せます。

## 総論



帝京大学 経済学部  
地域経済学科 教授  
**増田 聰氏**

成功に至らず、課題が残った事例でも、詳しく分析すれば、必ず次に生かすことができます。地方自治体や支援機関の担当者が、この事例集を基にして、勉強会、事業者を招いた講習会、大学生などに向けた講義などで議論を行うことも一つの成果になるでしょう。過去の経験が、未来へつながっていくことに期待します。



東北学院大学 地域総合学部  
地域コミュニティ学科 教授  
**柳井 雅也氏**

被災地が抱える課題は今日、日本全体の地域課題、経済課題と多くの点で一致します。東北の産業復興を通じて得られたノウハウは、地方自治体、支援機関、各地の事業者や専門家にも生かせるはずです。そして被災地のように課題の多い地域こそ、新たなモデルを創出し、日本の行き詰まりを突破する可能性を有しています。未来的な経営スタイルに向け挑戦できる環境で、チャンスを最大限生かしてほしいです。



株式会社ディセンタ－  
代表取締役社長  
**折原 浩氏**

専門家の立場として一番伝えたいことは、“専門家が全てできるわけではない”ということです。専門家には個々の専門分野があり、支援対象の事業や企業経営の全てに長けているわけではありません。専門家の力が必要となるのは、突破できない壁があるときです。その際に最適なマッチングを実現させるのは、専門家の活用方法や管理方法を熟知した人材です。