

小規模企業支援のあり方を考える ～寒川町での支援事例を通して～

高島 利尚

寒川町地域経済コンシェルジュ

TMI主宰(中小企業診断士、ITコーディネータ)

日本工業大学大学院技術経営研究科客員教授、地域活性化伝道師

toshi-takashima@jcom.zaq.ne.jp

目次

I. 中小企業(小規模企業)の概況

1. 中小企業の基本情報

中小企業数、地域における小規模企業等

2. 中小企業支援関連

中小企業支援法等の法律、支援機関、中小企業白書等

II. 小規模企業の支援

1. 寒川町の支援事例

2. 小規模企業支援のポイント

I . 中小企業(小規模企業)の概況

(小規模企業支援の必要性の認識に向けて)

1. 中小企業(小規模企業)の基本情報

中小企業数の推移

(1) 企業数(会社数+個人事業者数)

産業	年	中小企業				大企業		合計	
		企業数	構成比(%)	うち小規模企業		企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
非1次産業計	2009	4,201,264	99.7	3,665,361	87	11,926	0.3	4,213,190	100
	2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100
	2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100
	2016	3,578,176	99.7	3,048,390	85.2	11,157	0.3	3,589,333	100

(2) うち会社数

非1次産業計	2009	1,775,311	99.3	1,356,102	75.9	11,645	0.7	1,786,956	100
	2012	1,677,949	99.4	1,277,893	75.7	10,319	0.6	1,688,268	100
	2014	1,719,805	99.4	1,278,901	73.9	10,817	0.6	1,730,622	100
	2016	1,599,436	99.3	1,186,539	73.7	10,878	0.7	1,610,314	100

(3) 個人事業者

非1次産業計	2009	2,425,953	100.0%	2,309,259	95.2%	281	0.7	2,426,234	100
	2012	2,174,985	100.0%	2,064,921	94.9%	277	0.6	2,175,262	100
	2014	2,089,423	100.0%	1,973,353	94.4%	293	0.6	2,089,716	100
	2016	1,978,740	100.0%	1,861,851	94.1%	279	0.7	1,979,019	100

資料:総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、

総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工

中小企業数の推移の内訳

	全体	会社	会社中規模	個人中規模	会社小規模	個人小規模	個人	大企業
2012	3,852,934	1,677,949	400,056	110,064	1,277,893	2,064,921	2,174,985	10,596
2014	3,809,228	1,719,805	440,904	116,070	1,278,901	1,973,353	2,089,423	11,110
前年比	98.87%	102.49%	110.21%	105.46%	100.08%	95.57%	96.07%	104.85%
2016	3,578,176	1,599,436	412,897	116,889	1,186,539	1,861,851	1,978,740	11,157
前年比	93.93%	93.00%	93.65%	100.71%	92.78%	94.35%	94.70%	100.42%

減少が大きいのは、小規模企業(会社)と個人小規模

資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、
 総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工

中小企業数：規模別の推移

	計	法人企業_計	法人企業_5人以下	法人企業_6～20人	法人企業_21～50人	法人企業_51人以上	個人企業
2019	3,339,598	1,604,451	1,019,177	386,142	122,846	76,286	1,735,147
構成比	100	48.04%	30.52%	11.56%	3.68%	2.28%	51.96%
前年比	101.57%	102.59%	103.50%	101.25%	100.58%	100.81%	100.65%
2018	3,287,828	1,563,879	984,684	381,387	122,138	75,670	1,723,949
構成比	100	47.57%	29.95%	11.60%	3.71%	2.30%	52.43%
前年比	105.00%	105.99%	104.55%	104.01%	113.59%	127.24%	104.12%
2016	3,131,255	1 475 471	941 798	366 680	107 524	59 469	1 655 784
構成比	100	47.12%	30.08%	11.71%	3.43%	1.90%	52.88%
前年比	98.30%	98.14%	97.78%	99.56%	97.78%	95.77%	98.44%
2014	3 185 491	1 503 501	963 135	368 309	109 964	62 094	1 681 989
	100	47.20%	30.24%	11.56%	3.45%	1.95%	52.80%

出典：中小企業実態基本調査（平成26年度、28年度、30年度、令和元年度調査報告）

市町村における小規模企業の状況

小規模企業の割合

小規模割合：市町村における企業数の内、小規模企業数の割合が90%以上の市町村の割合：34.3%

小企業の付加価値額の構成割合

「東京特別区＋政令指定都市」	: 9.3%
「県庁所在市及び30万人以上都市」	: 22.8%
「地方都市」	: 27.8%
「郡部の町村」	: 34.2%

都市部から地方部にいくほど小規模事業者の付加価値額の構成割合が高くなっている

(2016年版 小規模企業白書)

地域における小規模企業のウエイトは大きい。

しかしながら、小規模企業の持続的経営に向けてきめ細かに支援できている好例は少ない。

寒川町での支援事例を踏まえて、支援のあり方を考える。

人口減少の市町村

人口減少市町村(2020年対016):1,407(83.6%)

平均7%減少(928千人:2020年 127,138千人 2016年 128,066千人)

<参考>

2040(平成52)年に若年女性(20~30代)の流出により全国の896市区町村が「消滅」の危機に直面する

日本創生会議:H 26/5/ 8 日本創成会議座長 増田 寛也

住民基本台帳に基づく「平成25年と平成24年との人口動態

	市区部		町村部		計	
プラス	188	23.10%	112	12%	300	17.2%
マイナス	625	76.90%	815	87.20%	1440	82.4%
ゼロ	0		8	0.80%	8	0.5%
計	813		935		1748	

(平成26年1月1日現在) 総務省自治行政局住民制度課(H26/6/25)

I . 中小企業(小規模企業)の概況

2. 中小企業(小規模企業)の支援関連

中小企業政策の変遷(ポイント)

中小企業庁の設置(1948):戦後復興期の中小企業に関わる諸問題に対応

中小企業政策の柱:①金融政策(政府系金融機関・信用保証制度)、②組織化、③診断指導(企業診断制度、商工会法)

中小企業基本法制定(1963):高度成長期下の大企業との諸格差・下請構造等「二重構造問題」に対応
中小企業の生産性及び取引条件向上(下請代金支払遅延等防止法<1956>、下請中小企業振興法)

中小企業庁に小規模企業部を設立(1974年):1973年第一次石油危機後小規模企業の格差拡大認識
小企業等経営改善資金融資制度(マル経融資)を創設

創業支援・新分野進出支援:90年代バブルの崩壊以降廃業率が恒常的に開業率を上回る状態

中小企業基本法の改正(1999年):中小企業の多様で活力ある成長発展へと政策思想が転換

中小企業政策3つの基本方針:

- ・ 経営の革新及び創出の促進・・・経営の革新及び創業の促進中小企業新事業活動促進法(経営革新支援、新連携)等
- ・ 中小企業の経営基盤の強化・・・中小企業経営資源確保支援中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律等
- ・ 経済的社会的環境の変化への適応の円滑化・・・セーフティネット資金繰り対策

小規模企業基本法制定(2014):中小企業の9割(334万人)を占める小規模企業の事業の持続的発展支援
小規模事業者持続化補助金、経営発達支援計画

中小企業等経営強化法(2016):中小企業の生産性向上を支援 経営力向上計画

事業承継税制の抜本的改正(2018)

Copyright © 2021 T.Taka All rights reserved.

出典: 関東経済産業局勝本講演資料

小規模事業者支援法の改正の概要

(商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律)

① 商工会・商工会議所による伴走型支援(第5条第1項)

・商工会・商工会議所が管内の小規模事業者の支援のために策定する経営発達支援計画を国が認定するスキームを新設

商工会・商工会議所

全国拠点数:2,193箇所
(商工会)1,679箇所
(商工会議所)514箇所

経営指導員数:7,655人
(商工会)4,236人
(商工会議所)3,419人

これまでは経営の
基盤である記帳指導、
税務指導が中心

新たに経営戦略
に踏み込んだ支
援を実施

経営の改善支援(記帳、税務等)

経営の発達支援(第5条)

① 経営状況の分析
(強み・弱みを知る)



③ 市場調査支援
(潜在的顧客を探す)



商工会・商工会議所の
支援事業の計画、
"経営発達支援計画"を認定

経済産業大臣

② 計画策定・実施支援 (戦略を作り、実施する)
④ 展示会等の開催 (新たな販路を見つける)



商工会 1649
会議所 515

2019年5月に法改正

Copyright © 2021 T.Taka All rights reserved.

事業計画関連承認・認定件数

中小企業が「新事業活動」に取り組み、「経営の相当程度の向上」を図ることを目的に策定する中期的な経営計画

経営革新計画承認件数：1999年～2020年の累計
82,433件（2020年3月末現在）

（平成28年7月1日に施行した中小企業等経営強化法）「経営力向上計画」：人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資など、自社の経営力を向上するために実施する計画で、認定された事業者は、税制や金融の支援等を受けることができる認定

経営力向上計画認定件数：2016年7月～2021年2月28日現在、
117,924件

中小企業「会社数：約160万社」、計画申請し認定受けている会社は約7% ？

中小企業・小規模企業の事業計画策定が低い理由

中小企業・小規模企業の事業計画に係る意識

小規模企業が経営計画を策定しない理由

『必要性を感じていない』タイプ

「顧客から言われたとおりに仕事していればよいので必要ない」

「計画を立ててもそのとおりに行かないので立てる時間がもったいない」

「現状維持でよいので、そんなところに時間をかけたくない」など、このような理由から、結果として何となく日々の事業を行っているのが小規模企業経営の現状である。

『なんとなく必要性を感じている』タイプ

「事業計画の立て方が分からない」

「策定する時間が取れない」

「策定に必要な情報がない(収集できない、集め方が分からない)、情報収集が面倒」等となる。

支援機関・支援者の問題

支援者数

支援者の支援能力(支援経験等)

支援者の意識

支援機関の認識

中小企業支援の仕組み

①独立行政法人中小企業基盤整備機構：<http://www.smrj.go.jp/>

②商工3団体

商工会議所(日本商工会議所：<http://www.jccci.or.jp/>)

商工会(全国商工会連合会：<http://www.shokokai.or.jp/>)

中小企業団体中央会(全国中小企業団体中央会：<http://www.chuokai.or.jp/>)

③都道府県等中小企業支援センター

④よろず支援拠点：<http://www.smrj.go.jp/yorozu/087938.html>

⑤経営革新等支援機関：<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/>

⑥地域プラットフォーム：<https://www.mirasapo.jp/regionplatform/about.html>

その他

日本政策金融公庫、独立行政法人日本貿易振興機構、独立行政法人情報処理推進機構、(公財)全国中小企業振興機関協会、全国商店街振興組合連合会、中小企業投資育成会社、(株)商工中金、公設試験研究機関、独立行政法人産業技術総合研究所(AIST)、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)、独立行政法人 科学技術振興機構(JST)、独立行政法人 情報通信研究機構(NICT)、大学／TLO(Technology Licensing Organization) など

中小企業支援のポータルサイト

J-Net21 : <https://j-net21.smrj.go.jp/>

ミラサポplus : <https://mirasapo-plus.go.jp/>

2021年版中小企業白書・小規模企業白書 目次

<中小企業白書>

第1部 令和2年度(2020年度)の中小企業の動向

第1章: 中小企業・小規模事業者の動向

第2章: 中小企業・小規模事業者の実態

第3章: 中小企業・小規模事業者政策の方向性

第2部 危機を乗り越える力

第1章: 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

第2章: 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

第3章: 事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源
の有効活用

<小規模企業白書>

第2部 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

第1章: 小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応

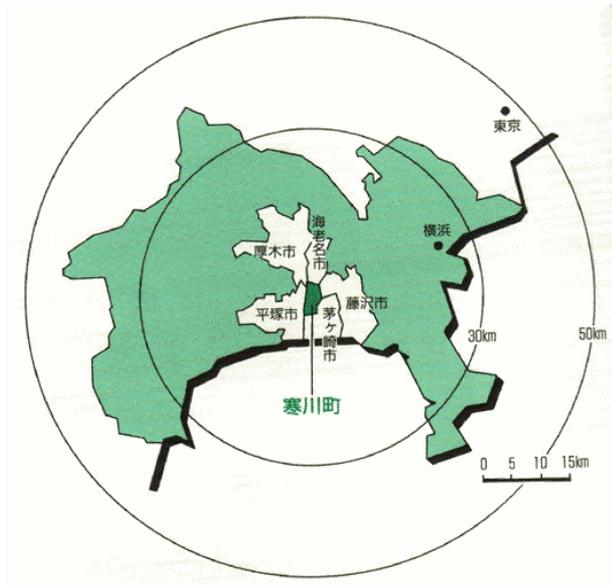
第2章: 経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴

第3章: 感染症流行下の商工会・商工会議所の取組と小規模事業者支援

Ⅱ. 小規模企業の支援

1. 寒川町の支援事例

寒川町の概況



- ・東経139度23分4秒、北緯35度22分23秒に位置しており、首都圏から50km圏内
 - ・町域の面積は、13.42平方キロメートルで、東西2.9km、南北5.5kmと南北に長い
 - ・人口総数 48,679人
 - 男 24,657人
 - 女 24,022人
 - 世帯 20,345世帯
- (2021年6月1日現在)

寒川町との関り

寒川町にての支援のきっかけ: 2015年12月

「さむかわエコノミックガーデニング構想」を踏まえての産業振興

町では、意欲ある地域企業が活動しやすいビジネス環境をつくることを、行政の目標とし、企業の成長ステージに応じた支援体制を寒川版エコノミックガーデニングにより構築し、地域経済成長に向けた支援を行う。

寒川町では、今後、町内の既存企業の成長を重点に施策を展開する。さらに、支援にあたっては、行政単独ではなく地域活性化の実現を目指す組織等(商工会を始めとした経済団体、金融機関、大学、行政機関等)の連携による支援を進めて行く。



町職員によるの調査結果(2014)において、中小製造業は、多岐に渡る課題を抱えていることが分かった。しかし、町の職員だけでは、掘り下げた課題抽出はもとより、課題解決に向けての具体的な支援もできない。

商工会が商業支援だけで手一杯

「首都圏における地域活性化への考え方」で一致

エコミックガーデニングとは

地域経済を活性化させるために、「**地元企業が成長するビジネス環境をつくる**」政策である(p59)。

進取の精神に富む人々の成功を支援することにより、**外からではなく内から経済を発展させることができる**という考え方(序文)

地域経済コンシェルジュとは、地域の企業や事業者と一緒に問題解決を探す。特に、地域の人々が投げかける質問に対して解決につながるような情報を提供するとともに、追加的な情報を探索し続ける。

地域内連携および地域の内部と外部との連携の要にいる人を意味する。

出典: 山本尚史(2010)「『地方経済を救うエコミックガーデニング—地域主体のビジネス環境整備手法』新建新聞社

「エコミックガーデニング」とは

地域経済を「庭」、地元の企業を「植物」に見立て、地域という土壌を生かして企業家精神あふれる地元の企業を大切に育てる(活躍しやすいビジネス環境を創出する)ことにより地域経済を活性化させる政策のこと

出典: 梅村 仁(2019)「自治体産業政策の新展開」 ミネルヴァ書房

支援活動の概要

地域経済コンシェルジュ3人(中小企業診断士):2016年5月

訪問企業の実態

訪問企業数は、131企業

(内訳:300人以上=17社、299~51人=6社、50~21人=10社、20人以下;98社)

訪問した小規模企業で、経営計画を策定したことがある企業:0

経営計画を策定しない理由

・必要性を感じていない

「顧客からの受注予定は、今まで知らせていないし、受注予定なんて聞けるわけがない」

「現状維持でよいので、そんなところに時間をかけたくない。立てる時間がない」 など

地方創生加速化交付金(2016年度)

地方創生推進交付金(2017年~2019年度)

主な支援内容

1. 経営支援(成長支援)

主として小規模製造業120社を支援レベルで区分し、訪問を原則に適宜支援

- ①さむかわ次世代経営者研究会及び勉強会等の運営
- ②事業計画等策定支援及びフォロー
- ③販路開拓支援
 - ・販路拡大事業補助金、
 - ・PRレポートの作成やマッチングサイトへの登録など
- ④事業承継支援
- ⑤その他(各種経営課題支援、リーダー育成研修等)

2. 創業支援

- ① 創業希望者の発掘
- ② 創業準備支援
- ③ 創業後のフォロー

経営支援の主な内容

1. 重点支援先(原則月1回以上支援)

①事業計画等策定支援及びフォロー

環境変化に応じて、経営課題の確認、実行計画の進捗状況のフォロー

②月々の業績確認及びフォロー

予算等の予実管理、課題解決への支援等

③その他

補助金申請支援、国・県・町等の施策紹介など

2. その他の支援先

① 経営の状況確認

② 国・県・町等の施策紹介

③ その他

創業支援は、随時窓口での支援、年2回の創業セミナー等

「さむかわ次世代経営者研究会」概要

次世代経営者研究会準備会の立上げ（2016年11月29日）

4社経営者・後継者にてスタート

次世代経営者研究会の発足（2017年10月17日）

（2019年4月から自主運営）

8社10名でのスタート(現在9社11名)

主な活動(月1回開催を原則)

- ・会員各社の紹介(自社の魅力発信)
- ・事業計画の発表
- ・会員各社への企業訪問(会員各社の強み・特徴を理解し、自社にどう活かすかを考える)
- ・参考となるお話を聴く(経営者等から講演、企業訪問、国の施策等)
- ・他地区の経営者コミュニティへの訪問
- ・会員企業全社での協働作業(展示会出展) その他

次世代経営者研究会会員が、本活動を通してよかったと感じたこと

①入会してよかったこと

- ・「経営」に関して基本を学ぶ機会を得られた。
- ・良い事例、悪い事例など中身の濃い勉強ができる場を得られた。
- ・たくさんの人(やる気、熱意がある)と出会い、刺激を受ける素晴らしい環境に身を置けた。
- ・様々な課題について研究会のメンバーと相談、意見交換できるところ。
- ・地域の方々と知り合えることで、直接的には関係のないことでも業務内容の相談や、応援が可能になる点はとても良い。

②活動に参加しての感想

a. 会員企業訪問

- ・異種業間の企業訪問は楽しい。知らないことが多くあり自社の参考になる。
- ・同じ寒川町内ゆえ気軽に訪問して相談ができて何かビジネスのきっかけになると期待している。

出典:さむかわ次世代研究会「地域に根差す中小企業の成長記録」
1-2. さむかわ次世代経営者研究会メンバーの声より一部抜粋

2. 小規模企業支援のポイント

事業計画策定等支援に際しての小規模企業の特徴 ①

人的制約等で「やりたいと思っても実践できない」

「儲けが見えないこと」についてはやらない(余裕がない)

<受け身の経営>

事業計画を策定した経験がない企業が多い

(事業計画を策定するための基礎的なデータが揃っていない)

(事業計画を策定するのは面倒くさい)

支援を受けた経験がない企業が多い

(支援を受けても一般論だけ(セミナー受講レベル))

(実現できるところまで支援してもらえない)

『必要性を感じていない』タイプ

「顧客から言われたとおりに仕事していればよいので必要ない」

「計画を立ててもそのとおりに行かないので立てる時間をもったいない」

「現状維持でよいので、そんなところに時間をかけたくない」など

このような理由から、結果として何となく日々の事業を行っているのが小規模企業経営の現状である。

事業計画策定等支援に際しての小規模企業の特徴 ②

『なんとなく必要性を感じている』タイプ

「事業計画の立て方が分からない」

「策定する時間が取れない」

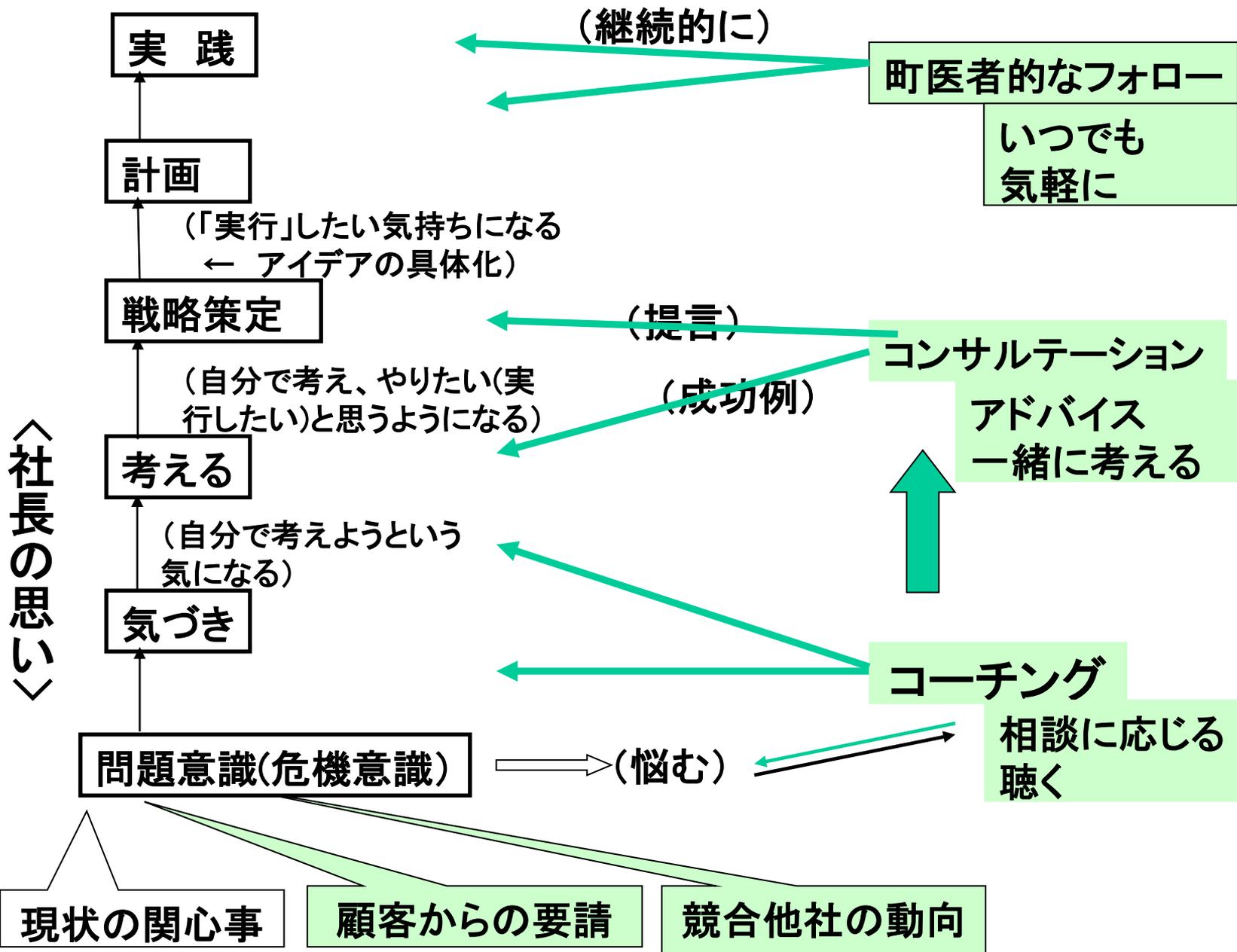
「策定に必要な情報がない(収集できない、集め方が分からない)、情報収集が面倒」等となる。

小規模企業の経営者の特徴

小規模企業の経営者は、プレイングマネージャーというより、プレイングのウエイトが高い。したがって、理解したことを現場に戻り、実行しようという意思はあっても、当面の業務重視で新たな試みは後回しになる傾向が強い。

今まで取り組まなかったことに対して、そのときは困っていることに気づいていない。

そのため、**実際に考える時間を作り、現実のデータに基づいて思考するようになるまでの支援**が、一つの大きなポイントになる。



支援者に求められる能力・知識・ノウハウ

小規模企業支援のポイント

小規模企業支援における計画策定支援では、「べき論」による総合的な支援策ではなく、同時に「待ち」の支援のやり方ではなく、個別に小規模企業に当たり、支援を受けて前向きに今後のあり方を考えようとする企業を見つけ、きめ細かに支援していくことが重要と考える。

小規模企業支援のポイント

- ・経営者の自律化
- ・自ら課題解決に取り組もうとするときに気軽に相談できる支援環境づくり
- ・常に前に向かって取り組んでいこうとする意識の持続化のための相互啓発のできるネットワークづくり

いずれのケースにおいても、経営者の思い・考えをじっくりと聴取し、整理しながら、決して非建設的な論議をせずに、経営者が自ら行動するまで待ちながら推進する。

根気よく支援し続ける。

支援者への期待

1. 経営者(相談者)からの要請に対して
 - ・ワンストップ対応(関係者の紹介含めて)
 - ・素早くレスを返す(24時間・365日いつでも)
 - ・的確なレス
2. 経営者(相談者)との信頼関係の構築
 - ・個人情報(家族の状況含め)についても気楽に会話できる
 - ・日ごろの密なコミュニケーション(良い関係の連続が大切)
3. 豊富な人脈づくり
 - ・いつでもワンストップ対応(的確な専門家の紹介など)できる人材との密な関係づくり
 - ・机に座っているだけでなく、外部へ積極的に足を運ぶ
4. 支援策等の正しい理解
 - 各種支援策(経済産業省、農林水産省、国土交通省等、都道府県、市町村等)の紹介を適宜できるようにしておく。

小規模企業支援の視点

最初に

(一般論で)問題点(欠点)を見つけるのではない

経営者の思い、経営者が描くありたい姿を踏まえて

その実現に向けて、阻害するもの(問題点)をみつけ、解決策を考え、実践する。

その企業の「よいところ:強み」をいかに多く見つけられるかが大きなポイント。



<ここがスタート>

支援にあたっては、支援機関に加えて、自治体との関係もより強化して

◎「常に前を向いて、どうすればよいか、何をやればよいか、何ができるか」を考えること

「ダメ論議」は、厳禁

小規模企業の変革期を勝ち抜く経営に向けて

「ありたい姿」を描き、一緒にプレーする人たちが共有。
そして、その実現に向けての役割を認識 信頼
プレーするときは、その時々状況に応じた役割を認識
お互いを信頼し合い「ワンチーム」で。

変化を読み、進むべき方向を決めたらば、果敢に**チャレンジ!!**

「その時々の変化を素早く把握できる一人ひとりのリテラシと仕組み」をベースに。

不確実性の時代を勝ち抜き

活力のある企業になることを目指して

経営者・リーダー・社員そして支援者が一体となって

地域に根差す 中小企業の 成長記録

寒川エコノミックガーデニング



さむかわ次世代経営者研究会の 支援活動を踏まえて



さむかわ次世代経営者研究会 発行

高島 利尚・若槻 直 編著

目次

- ・推薦のことば
- ・はじめに
- I. 気づきから明日に向かって
 - 1. 支援の経緯
 - 2. さむかわ次世代経営者研究会メンバーの声
- II. さむかわ次世代経営者研究会会員の状況
 - 1. さむかわ次世代経営者研究会の概要
 - 2. 企業紹介
 - (1) 相生電子工業株式会社
 - (2) 株式会社木村産業
 - (3) 有限会社湘南技研
 - (4) 有限会社湘南マシーン
 - (5) 大成化光株式会社
 - (6) 大和電子工業株式会社
 - (7) 株式会社菱和園
 - (8) 有限会社堀川電機工業
 - (9) 株式会社ムラタ
- III. 寒川町の取り組み
 - 1. 産業振興の必要性
 - 2. エコノミックガーデニングへの取り組み
 - 3. 寒川エコノミックガーデニングの取組経緯とその成果
- IV. 小規模企業支援のあり方
 - 1. 小規模企業支援の視点と留意点
 - 2. 事業計画策定支援とフォローのあり方
- V. これからの地域経済活性化のあり方と研究会の今後
 - 1. 寒川町の現状を踏まえた今後のあり方
 - 2. これからの次世代経営者研究会のあり方
- ・おわりに

中小企業支援の

視点と手法

— 経営者が喜ぶ的確な支援のために —

高島利尚 著

中小企業診断士 / IT コーディネータ / 社会保険労務士 / 経営指導員 etc...

「頼れる中小企業支援者」になる！

半世紀にわたり経営者に寄り添う

ベテラン中小企業診断士 / IT コーディネータのメソッド

中小企業支援の基本的な考え方・手順 / 経営課題の選定手順 / ヒアリングの進め方 / ほか



目次 はじめに

- I. 中小企業支援の視点
 - 1. 経営者は、『自身が思ったこと』しか実践しない
 - 2. 中小企業診断士の支援に関するアンケート調査結果
 - 3. 支援者に求められる能力
 - 4. 支援者として求められる基本的な心得
 - 5. 変革期故に求められる支援の留意点
- II. 中小企業支援の効果的な手法
 - 1. 経営者が「やってみよう」と思う動機づけ
 - 2. 効果的なヒアリングの進め方
 - 3. 課題解決に向けての基本的な手順
適用事例：個別受注戦略の重要戦略課題の選定
 - 4. 経営戦略策定：重要戦略課題の設定手順
 - 5. 機能戦略策定の考え方

おわりに

＜参考＞

中小企業診断士に関するアンケート調査結果の概要