

伴走型支援を踏まえた「動機付け」を重視した小規模事業者の支援事例

～補助金とSDGs等の取り組みを誘因とした自己変革へと導く方法～



沼口 一幸

東京都中小企業診断士協会

1. はじめに（事業者の概況）

○事業者は、昭和29年4月に創業した地域密着型の米穀販売店であり、夫婦二人三脚で切り盛りをしている。「おいしい鮮度の良いお米をもっと地域に広めたい」をモットーに、多様化する顧客ニーズに対応し、「地域密着」「安心・安全なお米を届けること」「お客様からの信頼獲得」「お米を中心としたお客様に役立つ情報の提供」を大切にしている。美味しいお米が食べられる地域住民の「食」の環境を支え、約70年にわたって近隣の常連客に支持され、現在に至る。美味しいお米を安定的に販売するため、季節や天候により収穫量が増減することを踏まえ、多様な産地から仕入れており、環境などの影響による収穫量の増減リスクを回避している。そして、一般的に流通しないめずらしい品種や新しいブランド米を紹介すること

図表 店舗の外観



図表 店内の様子



で、産地と顧客を結びつける情報発信を継続的にを行い、積極的なPRをしている。売上割合は、病院が10%、飲食店が50%、一般家庭が40%で、取引先の多角化により安定した経営の実現を目指し、日々努力している。

2. 事業者の課題とその改善方向

○事業者は、精米作業・得意先回り・店内での接客対応などを夫婦二人でこなしているため、日々の業務で手一杯となり、安定した経営につながる新しい取り組みをするための時間捻出が難しかった。そして、お米の利益率が低く、利益を出す体質になっていないことについて悩んでいた。

そこで、利益率の改善と業務の効率化により○事業者の認知度を高めるPR活動の時間を捻出するため、小規模事業者持続化補助金（以下、補助

金)の申請による「色彩選別機」の導入を検討した。色彩選別機の導入により、①異物混入などの不良混入率が低下し、お米の品質管理強化につなげることで、②生産地の農家との直接取引を開拓し、緊急事態に備え問屋の仕入ルートを残しつつ、問屋だけに頼らないバランスの良い仕入を行い利益率を改善させること、③生産地の農家との直接取引を消費者にPRすることで、大手スーパーなどとの差別化を図り、O事業者の店舗でお米を購入する理由をつくり、ファンを増やすことを目指した。先行投資となるため、補助金を申請することで財務的な負担を軽減しながら、前向きな姿勢で事業に取り組む仕掛けとして、経営者との信頼関係を築きながら「動機付け」の考え方をもとに支援を実施した。

3. 事業者との信頼関係構築で実践した内容

独立行政法人中小企業基盤整備機構の「小規模事業者支援ハンドブック（以下、ハンドブック）」を参考に、経営者との信頼関係を構築していった。このハンドブックでは、小規模事業者の本音を聴き出すコツとして、支援者が少し話した後に経営者の話をしっかりと聴く、「話す：聴く＝1：4」の姿勢を重視している。この「聴く」という姿勢

には、耳と心を傾けて熱心に聴く「傾聴」、尊敬をこめて聴く「敬聴」、好奇心を持って経営者が培ったノウハウなどわからないことを教えていただき楽しんで聴く「楽聴」などの方法がある。筆者もその内容を参考に支援を行った。

4. 事業者への「動機付け」の方法

「動機付け」とは、目標や目的の達成に向けて行動を起こすときの心理的過程を表し、モチベーションと言い換えることができる。「動機付け」は、「外発的な動機付け」と「内発的な動機付け」の2つに分けられる。「外発的な動機付け」は、報酬や罰則など外部から人為的に付与される要因が行動への動機につながる。他人によってもたらされる目標に向かって行動をしようとする心理状態で、ほとんどの人に対して適用することが可能となる。

一方、「内発的な動機付け」は、自分自身の興味・関心が要因となって行動への動機となり、自身の内側から生まれる「動機付け」で、人によって価値観が異なるため、その内容はさまざまである。O事業者の支援では、「外発的な動機付け」から「内発的な動機付け」へと変化させることが重要だった。

図表 「外発的な動機付け」・「内発的な動機付け」による働きかけのメリット・デメリット

	「外発的な動機付け」による働きかけ	「内発的な動機付け」による働きかけ
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 外部からの影響や刺激により、モチベーションを高めることができる 報酬などシンプルな方法で「動機付け」ができる 損得が明確なため、行動への意欲が高まりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 価値観などから湧き起こる意欲が行動の動機となるため、外部からの影響を受けにくく、継続しやすい 自発的な行動につながるため、成果を出しやすい
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 持続性がなく、外部からの刺激がなくなると、モチベーションが急激に低下する 高い成果を出し続けることが難しい 	<ul style="list-style-type: none"> 外部からの働きかけでは、モチベーションを高めることが難しい どのような価値観が重視されているか把握するのに時間がかかる
O事業者の誘因内容	<ul style="list-style-type: none"> 補助金などのインセンティブ 	<ul style="list-style-type: none"> 自社の経営状況の改善 地域住民からの感謝 地域貢献による地域との一体感 SDGsの実践による店舗イメージの向上など

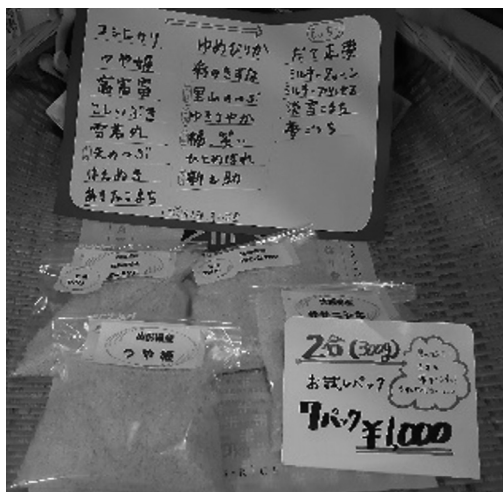
5. 「外発的な動機付け」の働きかけによる取組み

色彩選別機を導入して不良混入率を低下させ、業務の効率化とともに、生産地の農家との直接取引を消費者にPRする販路拡大の取組みで必要となる経費の一部が補助される補助金の申請を行い、補助金というインセンティブを「外発的な動機付け」とした。

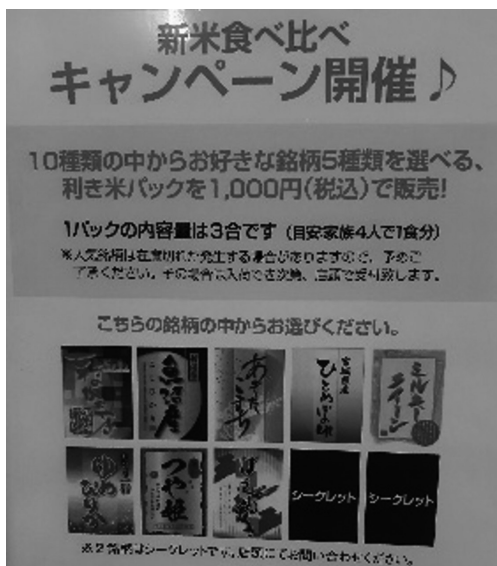
補助金の申請では、3年後を見据え、初年度の取組みにおける販路拡大で必要な内容とその経費を検討しながら、計画の策定支援を実施した。〇事業者は、無事に補助金が採択されたこともあってモチベーションが高く、経営革新計画を策定して県からの認定を受け、その計画に沿った経営の第一歩を踏み出すことになった。策定した計画の取組みの1つとなる、大手スーパーなどでは見かけることの少ない、さまざまな種類のお米を少量ずつ食べ比べて好みに合った産地を見つけることができる商品が好評だったこともあり、顧客からの評価が〇事業者のモチベーションをさらに高める結果となった。

また、「内発的な動機付け」につながる働きかけとして、経営革新計画のフォローアップを行いながら、次の補助金が申請できるまでの間、顧客からの評価を確認・共有し、事業計画に沿った取組みをフィードバックしながら、効果のあった点や改善点などの振り返りを行った。

図表 お米の食べ比べセット



図表 お米の食べ比べセットをPRする店内POP



6. 「外発的な動機付け」から「内発的な動機付け」への移行期の取組み

色彩選別機を導入して業務の効率化を図り、生産地の農家との直接取引を増やすことができた〇事業者は、段取りの多い精米工程を一元化することで、さらに作業時間を短縮させたいと考えていた。そこで、「オールインワン精米機」を導入し、精米工程の一元化を図り、捻出した時間を販路拡大の時間として有効に利用することを目的とした補助金の申請を行った。

玄米を仕入れてから販売するまでの〇事業者の精米工程は、「精米、石抜き、小米を取るため振るいにかけること」が一連の流れとなる。各工程は別々の専用機械で行っており、機械の間をバケツで入れ替えて作業を行っていた。この一連の工程が完了するまでは、夫婦のどちらかがつきっきりになる必要があった。時々、お米がバケツからあふれてしまうことがあり、作業が終わるまで見張る必要があった。また、この作業中に、顧客対応により別の種類のお米を精米する場合は、段取り替えが発生していた。そのため、作業していたお米は、いったん退避させておく必要があり、時間を浪費していた。

そのような中、今回も無事、補助金が採択され、オールインワン精米機を導入することができた。

オールインワン精米機は、玄米を一度投入すれば、精米・石抜き・小米とり振るいの一連の工程を入れ替え作業なくノンストップで行えるようになり、時間短縮につながった。精米の間、機械のそばにいる時間を削減でき、精米途中でも機械を停止することなく、さまざまな顧客対応に素早く対処で

きるようになり、顧客満足度も高まっていった。こうして、顧客満足度の向上や業務の効率化を実感した〇事業者は、補助金という「外発的な動機付け」から、自社の経営課題を改善させたいという「内発的な動機付け」へと変化していった。

図表 改善前の精米工程（上）と改善後の精米工程（下）



7. 「内発的な動機付け」の働きかけによる取組み

次に、〇事業者の高いモチベーションを維持しながら、「外発的な動機付け」から「内発的な動機付け」へと変化させる試みとして、SDGsの目標12「つくる責任 つかう責任」につながる「食品ロス削減」を含む「地域・社会貢献」への取組みと、その情報発信を行う支援を実施した。〇事業者は、すでに地域の小規模事業者との連携によるイベントの開催や、PR活動が苦手な農家のお米を店内POP、X（旧 Twitter）、LINEで積極的にPRするなど、SDGsにつながる取組みを行っていたため、県が実施しているSDGsパートナーへの登録申請を行い、「環境」「社会」「経済」の三側面から新規事業を検討した。

そして〇事業者は、子ども食堂へのお米の無

償提供による地域貢献をしながら、年末に販売している切り餅を切る際にロスとなるお餅の切れ端や、精米の過程で発生するB級米を安価で提供し、食品ロス削減に貢献したいと考える消費者とのマッチングが可能なフードシェアリングサービス「TABETE」を利用したSDGsの取組みを行う経営革新計画の策定を行った。この計画を進めることで、地域・社会への貢献を意識したSDGsの実践が店舗イメージの向上につながる取組みとなり、地域・社会とのつながりの強化へと発展し、〇事業者の「内発的な動機付け」へと変化していった。

そのほか、〇事業者が自信を持って事業を進めることができるように、その取組み内容を振り返り図示することで、より視覚的にもわかりやすく見せるように工夫をした。そして、事業を進めるモチベーションを維持させるため、〇事業者が自ら考え、実行する環境を整備していった。

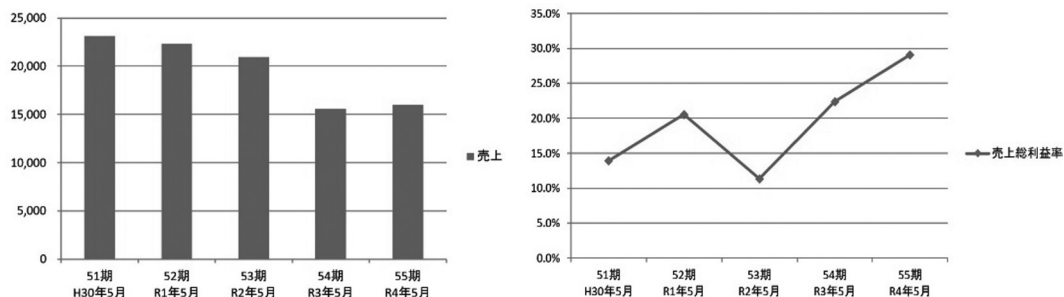
図表 〇事業者の情報発信の仕組み



コロナ禍が本格化し、飲食店の休業・時短営業などが影響して売上は減少傾向だったものの、〇事業者は先述した設備導入や食品ロス削減を含む

SDGsの取組みにより、売上総利益率が改善し、利益を確保できる体制へと変化していった。

図表 売上の推移 (単位: 千円) (左) と売上総利益率の推移 (右)



8. おわりに

経営資源の限られる小規模事業者は、日々の業務に追われ、じっくりと今後の事業展開について考える時間を確保することが難しいケースが多い。そのような小規模事業者に寄り添いながら継続的に伴走型支援を実施するためには、「動機付け」が非常に重要となる。

補助金に対するニーズは高いため、「外発的な動機付け」になることが多く、はじめの一步としては有効に機能する。一方で、「外発的な動機付け」から、小規模事業者の価値観などによって異なる「内発的な動機付け」へと変化させるには、経営者の本音を聴き出す信頼関係の醸成が重要となる。

本論文では、経営者との信頼関係を構築するため、ハンドブックを参考に、〇事業者の経営課題の解決に向けた補助金の申請を「外発的な動機付け」とし、その取組み内容が自社の経営改善にどのように貢献したのかをフィードバックして、顧客満足度の高まりを背景に実践内容を賞賛し、「内発的な動機付け」へと変化させる工夫を行った。その結果、「地域・社会貢献」と「儲け」の両立を目指したSDGsの実践内容が、〇事業者の「内発的な動機付け」へと変化していった。ハンドブックの内容を参考にした支援が〇事業者との信頼関係を構築し、「外発的な動機付け」から「内発的な動機付け」へのスムーズなコーディネートに役立ち、自己変革へと導くことにつながった。

この支援方法は、多様な小規模事業者の支援にも有効と考える。本論文が中小・小規模事業者の自己変革をもたらし、多少なりとも事業者の明るい未来に寄与できれば幸いである。