



経営力再構築伴走支援の全国展開

令和4年5月

中小企業庁

【目次】

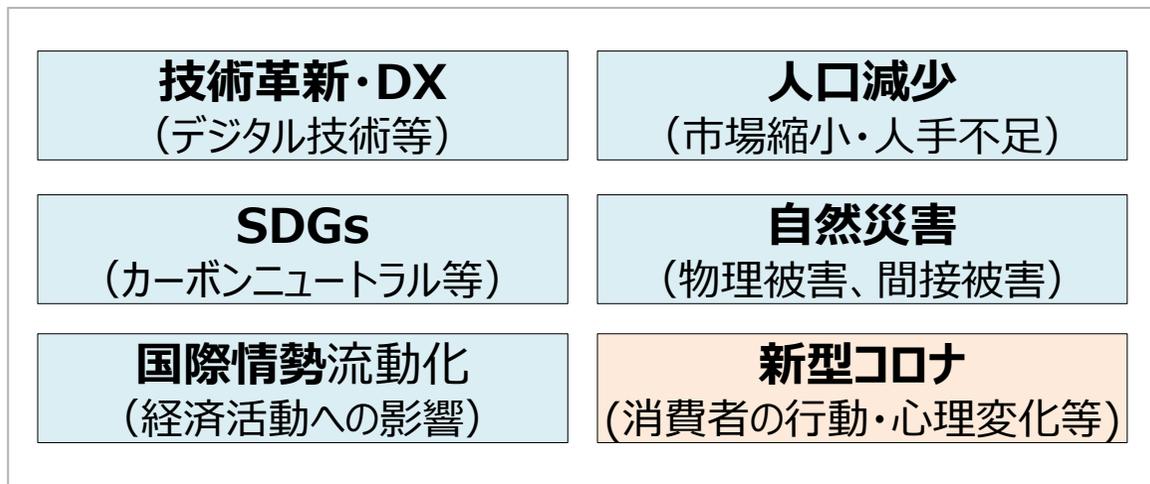
- 1. 伴走支援の必要性**
- 2. 経営力再構築伴走支援モデル**
- 3. 政策展開**

1. 伴走支援の必要性

中小企業を取り巻く環境変化

- 経営環境の変化はこれまでも常々起こってきたが、近年特にその変化の度合いとスピードが高まっており、その変化は不可逆的である。中小企業、小規模事業者もこうした変化に巻き込まれ、柔軟に対応していくことが必要である。

- 不確実性の高まり、不可逆的变化 → 課題ごとの柔軟な対応が必要



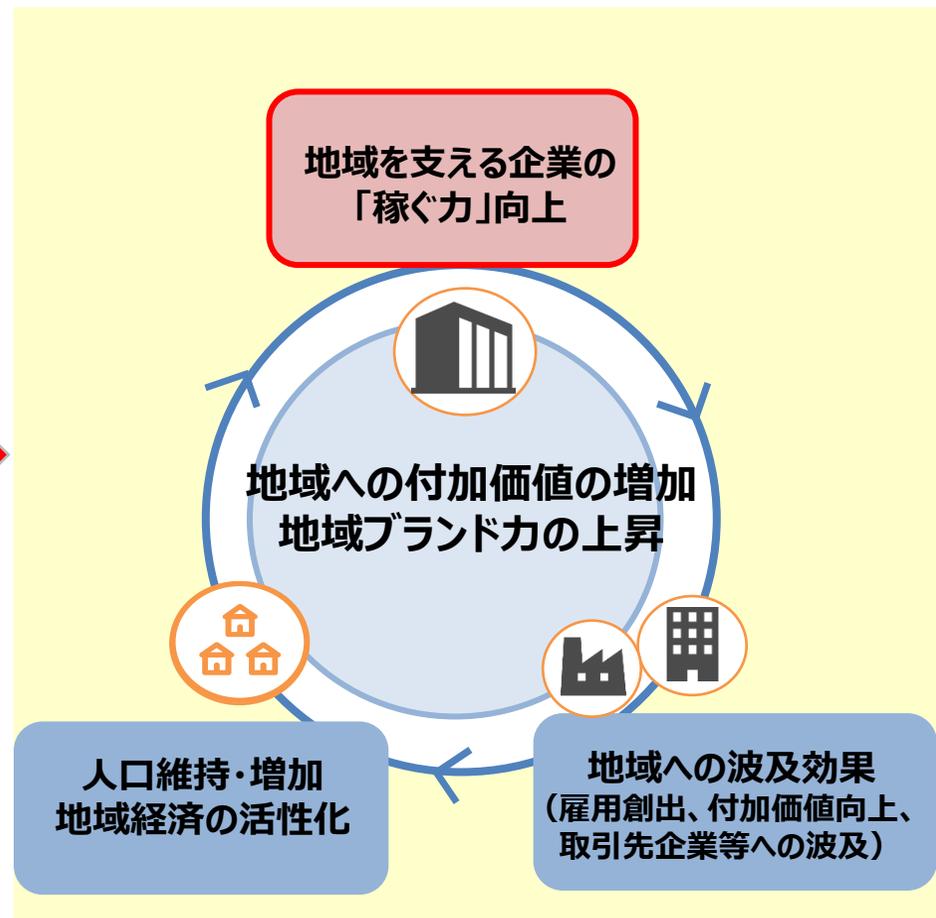
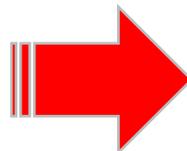
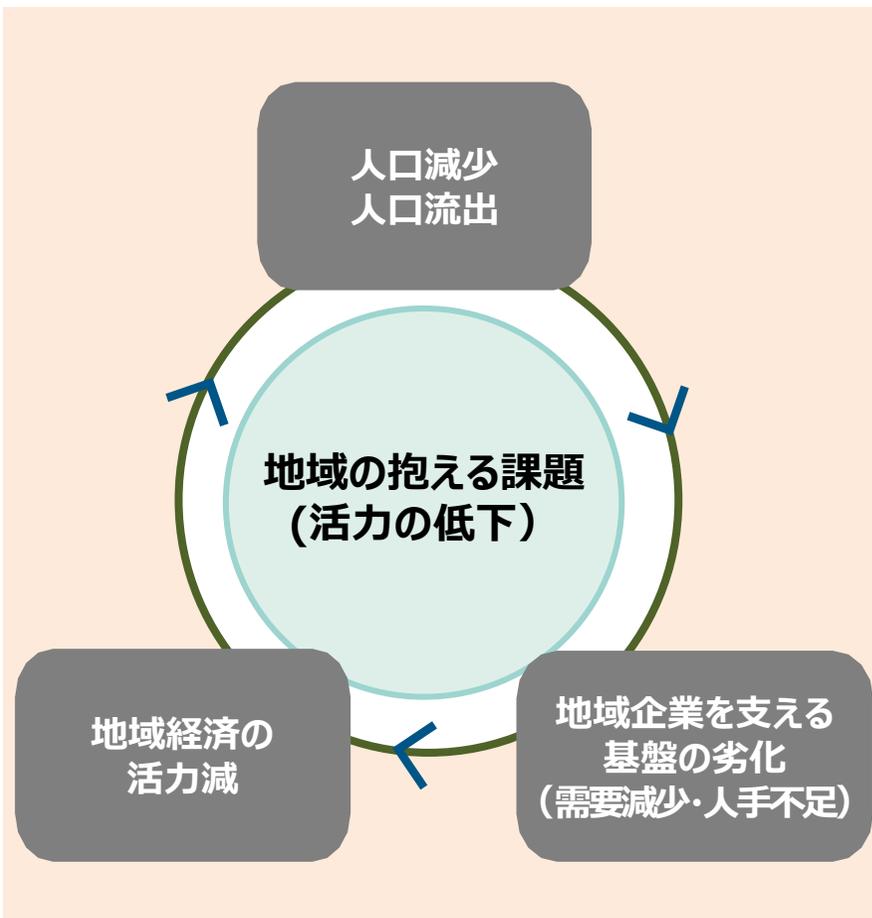
企業には環境変化に迅速、柔軟に対応する「**自己変革力**」が必要



経営者を支える**経営支援の在り方も変革**が必要

地域経済の好循環

- 人口減少・流出の課題を抱える地方圏においては、支援機関や地域金融機関、自治体等が連携し、地域を支える企業の持続的な成長を起点に、地域経済が自立的に活力を維持していく好循環を生み出すことが重要。

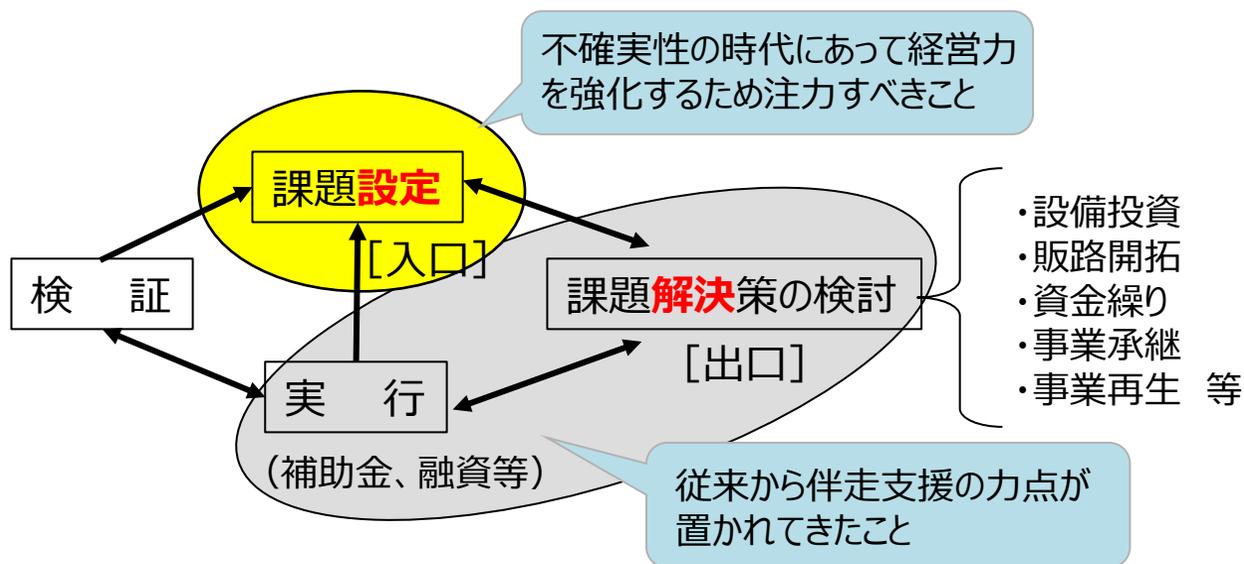


課題設定の重要性

- 経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、「経営課題の設定→課題解決策の検討→実行→検証」であり、課題設定を「入口」として課題解決を「出口」とするものである。
- 従来の伴走支援は、補助金など政府等の支援ツールを届ける課題「解決」型に力点が置かれてきた傾向あり。不確実性の時代は、「経営力そのもの」が問われるため、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題「設定」型の伴走支援の重要性が増す。

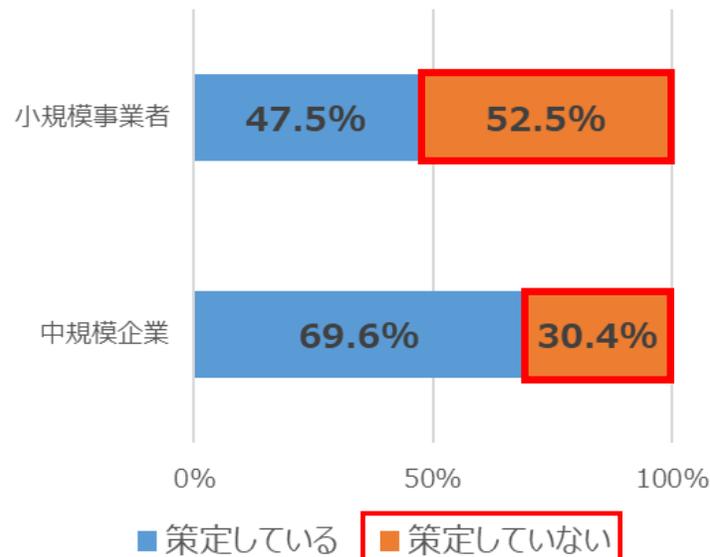
※令和3年10月に「伴走支援の望ましい伴走支援の在り方検討会」を設置し、伴走支援の現場で大きな成果を挙げた有識者と議論を重ね、「経営力再構築伴走支援モデル」として取りまとめた。

経営者の行動



中小企業における経営計画策定の有無

- 経営計画を策定したことがない企業が多数存在。

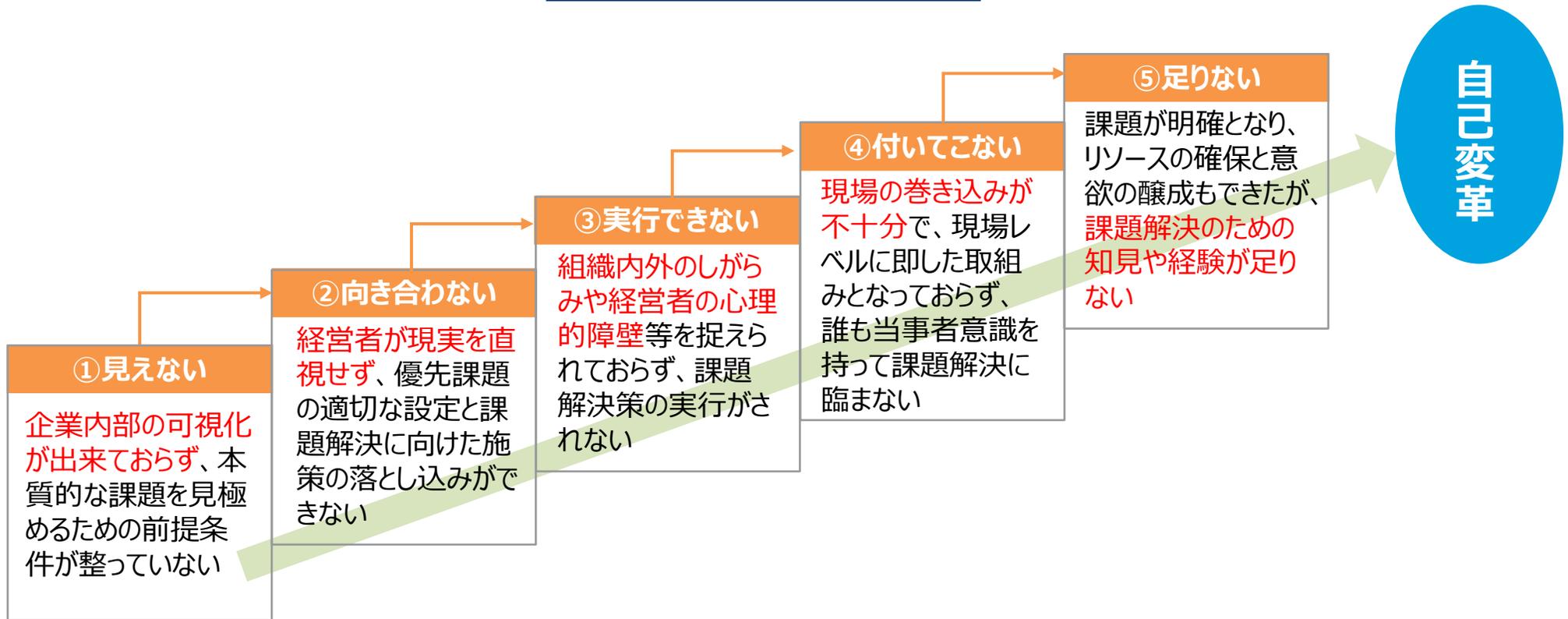


(出所) 小規模企業白書2020

第三者による伴走支援の重要性

- 課題設定を行い経営を変革させていく上で、経営者は多くの壁に直面する。第三者による伴走支援によってそれらの壁を乗り越えることで自走化に導き、自己変革力の会得を促す。

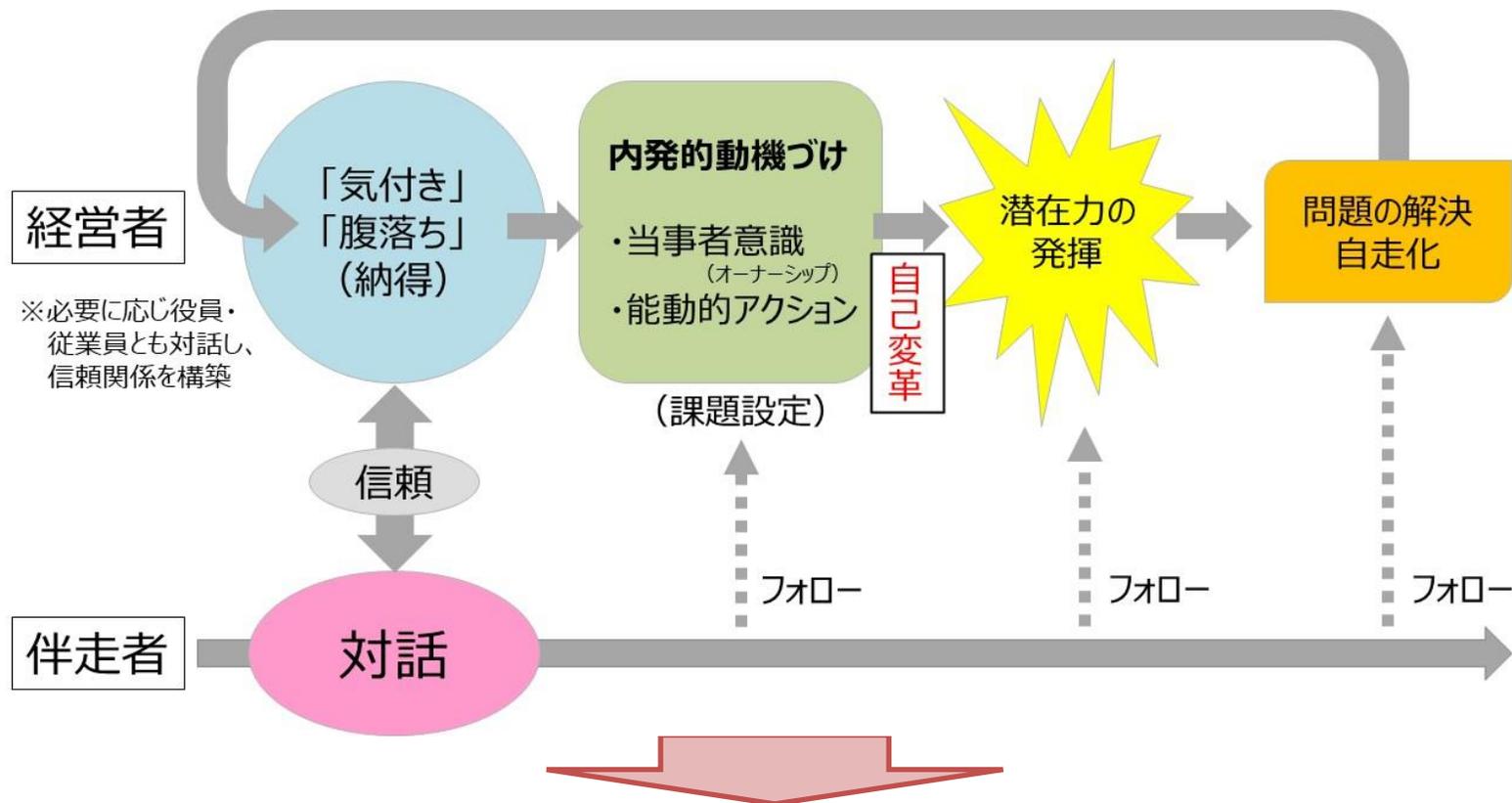
自己変革への「5つの壁」



2. 経営力再構築伴走支援モデル

対話を重視した支援モデル

- 経営者との対話を通じた信頼の醸成、経営者にとっての本質的課題の掘り下げが重要。これが経営者の腹落ちに繋がり、内発的動機づけが得られる。



経営力再構築伴走支援モデルの意義・可能性

- ① 中小企業政策の浸透力の強化・裾野拡大
(成長、事業承継、経営改善等の成果に結びつく可能性の向上)
- ② 経営者、従業員という「人」への投資

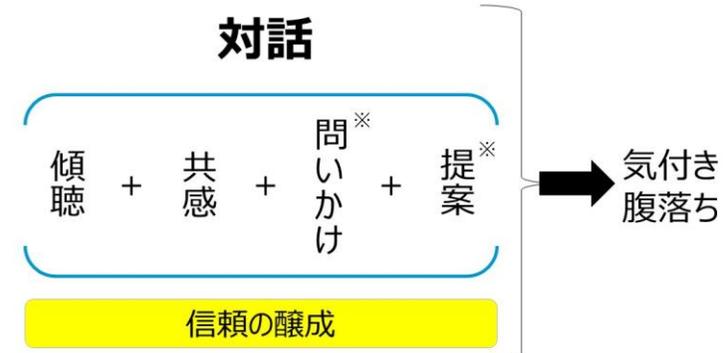
事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者に幅広く裨益

経営力再構築伴走支援モデルの三要素

- 経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築をすることを目的とした「経営力再構築伴走支援モデル」の三要素は以下のとおり。

要素一 支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい

- 相手の話をしっかりと聞き（**傾聴**）、**相手の立場に共感**することが重要であり、**相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提**。
- その上で、さらに**問いかけを発する**ことで、相手の想い、考えを言語化してもらい、相手の頭の中を整理していくことが重要。
- 場合によっては、**支援者側から提案を行うことも有効**。一方的にならず、**相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すよう意識**することが重要。
- 支援の入り口段階では、「御用聞き」等をきっかけとし、**面談を重ねて信頼関係を構築することも有効**。



※ 一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

好ましい対話の例

- 相手に敬意を持って、否定せずに話を聞く「敬聴」の姿勢
- 事業性理解のために行う対話
- 自分が支えるから大丈夫、と相手を励まし、背中を押す対話

避けるべき対話の例

- 上から目線の態度
- 支援者が一方的に話をする
- 次々に質問をする詰問型

要素二 経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す

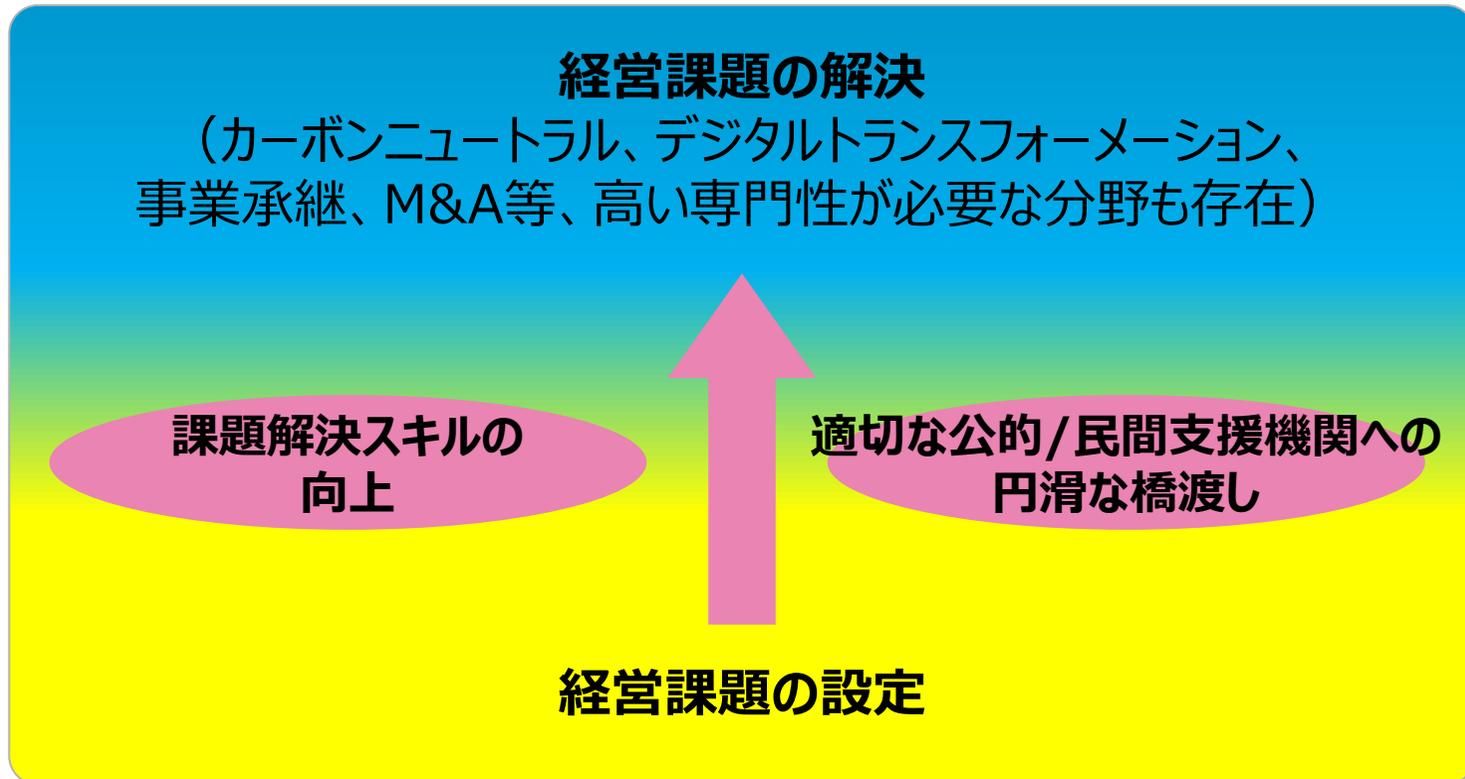
- 経営力強化のためには、**経営者が取り組むべきことに腹落ち（納得）し、当事者意識を持って、能動的に行動**することが必要。「**内発的動機づけ**」が適切に行われれば、経営者自身が**自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導き、「潜在力」の最大限発揮**に繋がる。これが「自己変革力」、「自走化」である。
- **経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者や社内チームと一緒に作業を行うこと**等を意識した支援が望ましい。

要素三 具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける

- **支援に当たっての具体的に有用な手法は多様**にあり、これまで慣れ親しんだ手法がそれぞれの支援者にあることから、それを尊重し、**自由に実施することが適当**。（例）ローカル・ベンチマーク、経営デザインシート 等

“課題設定”から“課題解決”へのアプローチ

- 経営力再構築伴走支援モデルは、経営者にとっての本質的課題を掘り下げる課題設定を重視している一方で、その先の課題解決に繋げていくことも重要となる。
- 課題解決に向けて、支援者のスキルを磨くとともに、カーボンニュートラルやデジタルトランスフォーメーション等、より高度な専門性が求められる分野については、適切な専門家や支援者とのネットワークを構築し、円滑な橋渡しを実施することが求められる。



伴走支援によって経営力を向上させた企業の例

【事例1】A社（精密部品加工業・埼玉県）

※埼玉県商工会議所連合会による支援事例

＜設定された課題＞

- 人の管理、資金繰り、設備投資、新規顧客開拓等の課題への対応は**場当たりの**（「見えない」）。
- 改革を進めようとする、**社員との軋轢**が生じ（「付いてこない」）、**創業経営者との間にも壁**を感じる（「実行できない」）。

＜支援アプローチ＞

- 経営者の考えを**傾聴**し、**尊重**した上で、5年後の成長目標を**社全体で共有**し、重点経営課題を特定。
- 創業経営者と**対話**の機会を作り、現経営者との間に生じた**壁の原因**を特定。

＜生まれた事業上の変化＞

- **全ての社員がやりがいを持って働くことのできる新たな組織デザイン**の構築、目標年商10億円達成に向けた投資戦略の実施等を通じ、2021年に**目標年商を達成**。同年、第二工場を建設。
- 新規取引を希望する顧客が増加し、コロナ不況の中でも**増収増益**を実現。



【事例2】B社（分析機器等製造業・茨城県）

※関東経済産業局官民合同チーム（経産局職員と公募で採用された民間経営支援専門家によるチーム）による支援事例

＜設定された課題＞

- 円滑な経営者の世代交代。成長を担う**幹部人材の育成**が不十分（「足りない」）。
- 属人的経営から組織的経営への移行が必要な**現況への認識が希薄**（「向き合わない」）。

＜支援アプローチ＞

- 新たに組成した後継者の取締役、工場長等の**経営幹部候補による社内チーム**を組成し、課題を共有。
- **当該社内チーム主導での中期事業計画の策定を伴走支援**。

＜生まれた事業上の変化＞

- 特定の取引先に依存する経営体質を改善し、その他企業からの売上げ比率を30%に高める**中期計画を策定**。
- 次世代経営チームの発意をきっかけに、事業再構築補助金を活用し、超微細加工装置の**新規プロジェクトに着手**。



3. 政策展開

経営力再構築伴走支援推進協議会

- 経営力再構築伴走支援を全国で幅広く実施していくための様々な論点を議論するとともに、各機関の連携を促進するため、**商工団体、土業団体、金融機関等の中小企業支援機関によって構成される「経営力再構築伴走支援推進協議会」**を設立。
- 令和4年5月31日の発足式を受け、6月を目途に第1回協議会を開催し、以後、半年に一度程度開催する予定。さらに、伴走支援を実施するための様々な論点を議論するため、実務者会議を設置する予定。

<構成機関>

【商工団体】

日本商工会議所
全国商工会連合会
全国中小企業団体中央会

【土業団体】

日本税理士会連合会
日本公認会計士協会
中小企業診断協会

【金融機関等】

全国地方銀行協会
第二地方銀行協会
全国信用金庫協会
全国信用組合中央協会
日本政策金融公庫
商工組合中央金庫
全国信用保証協会連合会

【独立行政法人】

中小企業基盤整備機構

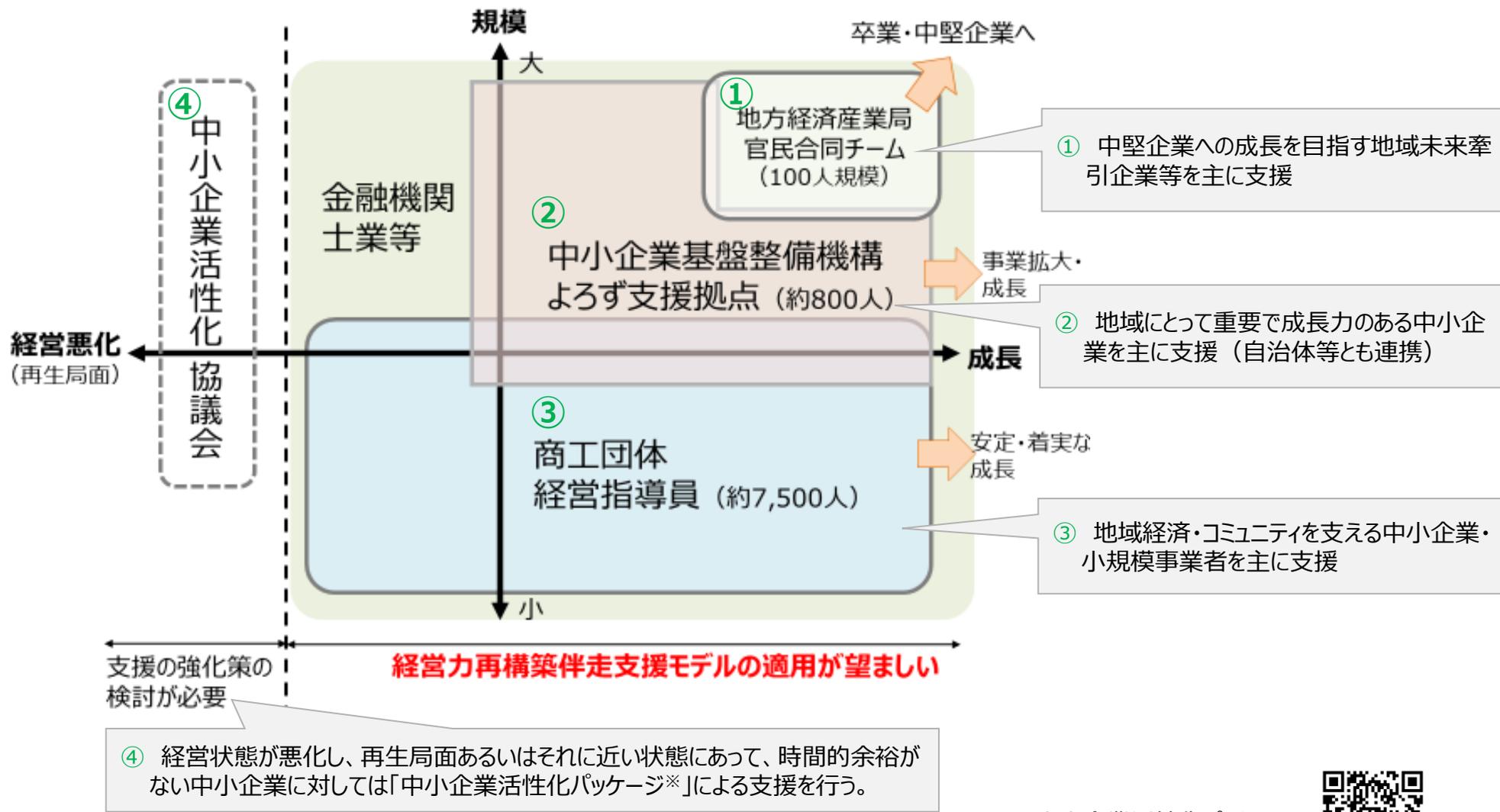
(順不同)

<想定される主な論点>

- 各機関における取組状況の共有
(支援実施状況、人材育成体制等)
- 支援実績の収集、分析(ノウハウ・エッセンスの抽出)の方法
- 支援結果の成果の評価手法
- 支援機関間の連携方策 等

伴走支援の実施における支援機関間の役割分担

- 中小企業は、規模の大小、成長志向か経営悪化状態かなど様々であることから、**各中小企業支援機関等がそれぞれの特性に沿って**一定の役割分担を行いつつ、「経営力再構築伴走支援」を全国で幅広く実施することを目指す。

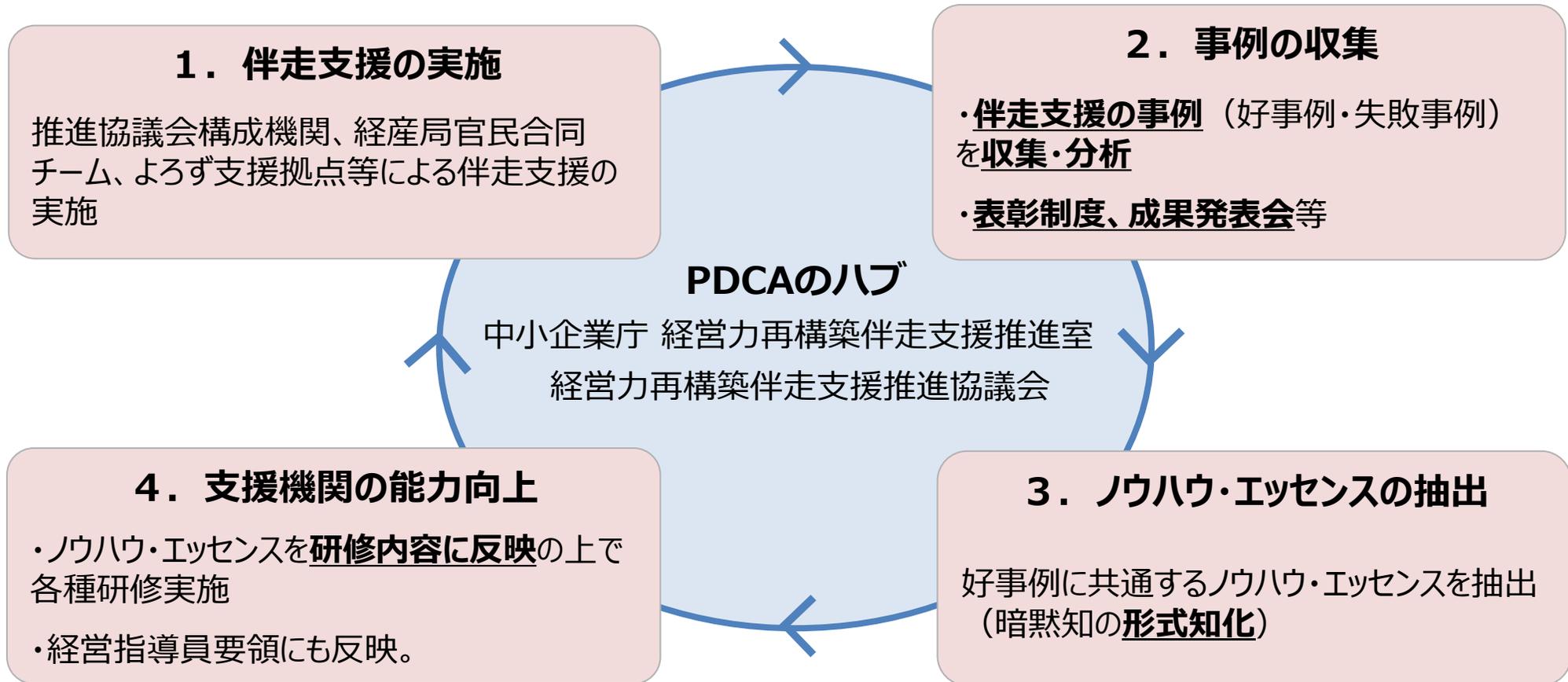


※ 中小企業活性化パッケージ



政策展開におけるPDCAサイクル

- 経営力再構築伴走支援を全国展開する上では、伴走支援の実施→ 事例の収集 → ノウハウ・エッセンスの抽出 → 支援機関の能力向上 → 一層効果的な伴走支援の実施 というPDCAのサイクルをアジャイル型で回すことが重要。これにより、スパイラル的に伴走支援の質、支援機関・支援人材の能力を向上させることが可能。



中小企業政策審議会において審議予定の告示

- 中小企業政策審議会において審議する予定の告示は、「中小企業支援計画」と「中小企業等の経営強化に関する基本方針」。これらに伴走支援にかかるエッセンスを織り込むことを審議予定。

<中小企業支援計画>

- 国、都道府県等の自治体、中小企業基盤整備機構が中小企業支援を実施する上で、適切な役割分担の下で緊密な連携を図るべく、中小企業支援法に基づき毎年策定。
- 支援に関する基本方針として、伴走支援実施への配慮を求める内容を織り込むことを審議予定。

<中小企業等の経営強化に関する基本方針>

- 中小企業等経営強化法に基づいて定める基本方針。
- この中に、認定経営革新等支援機関が支援業務の実施において配慮すべき事項があり、伴走支援実施への配慮を求める内容を織り込むことを審議予定。

財務局長・経済産業局長合同会議

- 中小企業庁・金融庁が連携し、「財務局長・経済産業局長合同会議」を創設。
- 第1回を3月28日に開催し、第2回を6月に開催予定。先進的取組の横展開を進める。
- 伴走支援において、財務局・金融機関との連携を促進する場としても活用。

<連携事例>

- 事業者と金融機関が参画するセミナー、施策説明会の共催
- 連携を担保するための財務局長・経産局長による「覚書」の締結
- 金融機関職員（本部・営業店）と中小企業支援機関が参加する少人数意見交換会
- 担当者による合同政策検討チームの組成
- 地域の産業振興を支援する合同プロジェクトの実施

経営力再構築伴走支援の政策展開スケジュール

- 政策展開に向けた直近のスケジュールは以下の通り。

- 5月31日 経営力再構築伴走支援推進協議会 発足式 開催
- 6月 ・ 第1回 経営力再構築伴走支援推進協議会 開催
- ・ 中小企業政策審議会
 …以下の告示等について審議
- 中小企業支援法に基づく「中小企業支援計画」
 (国、地方自治体、中小機構に対して支援の基本方針を規定)
- 中小企業経営強化法に基づく「中小企業等の経営強化に関する基本方針」
 (認定経営革新等支援機関が支援に当たって配慮すべき事項を規定)
- ・ 第2回 財務局長・経済産業局長合同会議
- 7月 中小企業大学校における経営力再構築伴走支援研修プログラム開始
- 8月～ (予定) 上記研修プログラムを受講した伴走支援員の派遣開始

(※これまで実施してきた取組)

3月15日 「伴走支援の在り方検討会」報告書公表

4～5月 成長志向の中小企業に対する伴走支援を実施すべく、全ての地方経済産業局において官民合同チーム 発足

5月1日 中小企業庁に経営力再構築伴走支援推進室 発足

【参考】

伴走支援の在り方検討会での議論

- これまで伴走支援の現場で大きな成果を挙げてきた経験者を集め、中小企業庁長官の私的検討会として「伴走支援の在り方検討会」を令和3年10月に設置。望ましい伴走支援の在り方について議論。

委員一覧

氏名	所属・役職
押田 誠一郎	(独) 中小企業基盤整備機構経営支援部長
樫谷 隆夫	ブレイングループ代表
黒澤 元国	埼玉県商工会議所連合会広域指導員
後藤 素樹	兵庫県多可町商工会事務局長
佐塚 一弘	静岡県中小企業団体中央会常務理事
立石 裕明	(株) アテナソリューション代表取締役
玉井 豊文	(株) TGコンサルティング代表取締役社長
中嶋 修	板橋区立企業活性化センター長
西山 正	関東経済産業局地域経済振興課企業支援室長
渡辺 正彦	(一社) 福島県中小企業診断協会会長

(オブザーバー) 金融庁監督局銀行第二課長

開催実績

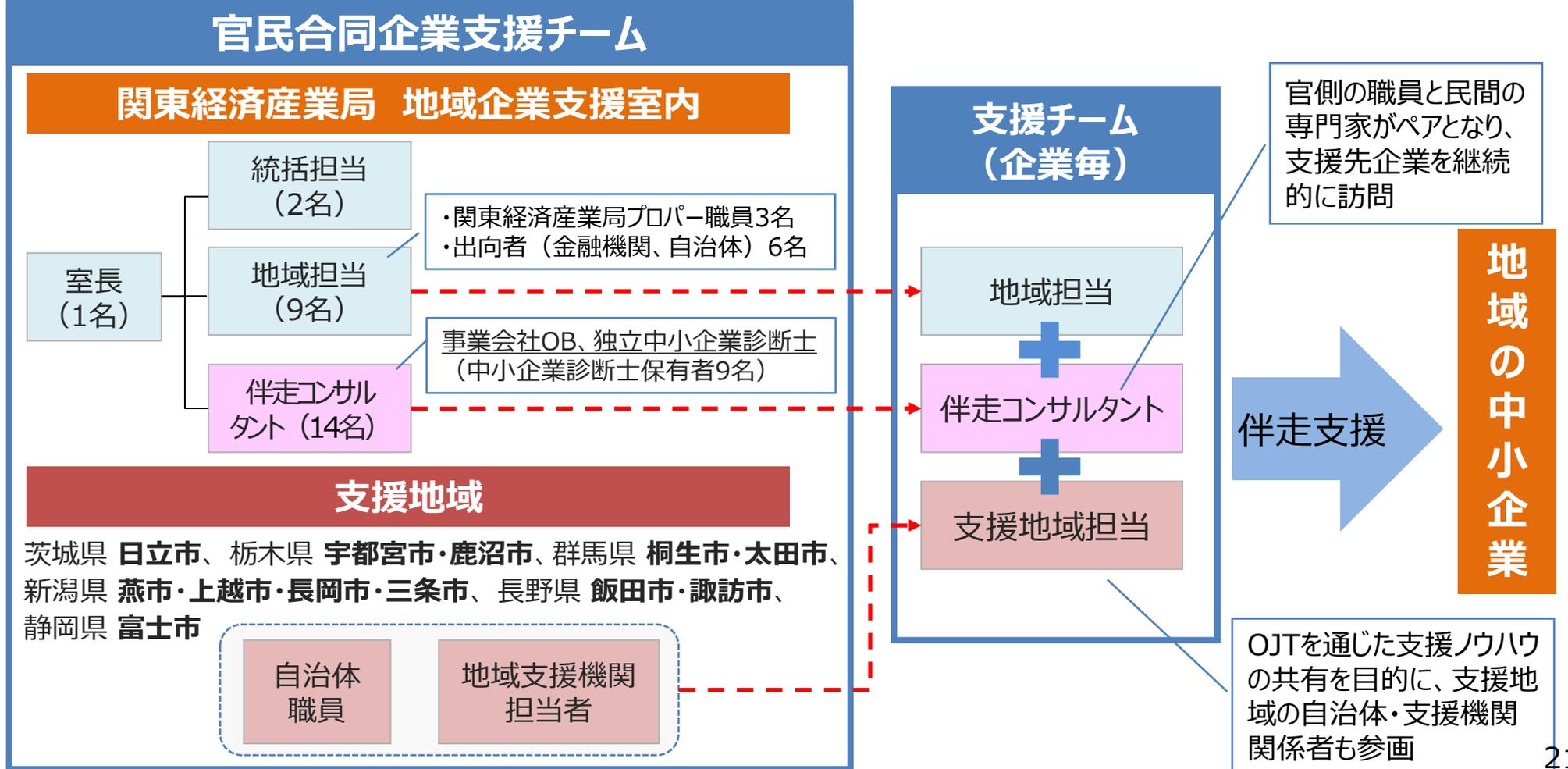
- ・第1回 令和3年10月20日 (水)
- ・第2回 令和3年11月 8日 (月)
- ・第3回 令和3年11月29日 (月)
- ・第4回 令和3年12月13日 (月)
- ・第5回 令和3年12月23日 (木)

→令和4年 3月15日 (火) に報告書を公表

地方経済産業局における伴走支援の実践

- 関東局では、**官民合同の支援体制**を令和元年6月に整備し、地域企業支援に意欲的な自治体と連携して地域の中核企業への伴走支援を実施。この他、北海道局、中国局、四国局においても令和3年度より官民合同の支援体制を構築した。
- **令和4年度より**上記の局に加えて、**全ての経済産業局**において官民合同チームが伴走支援を実践。

※下図は関東局の支援体制。



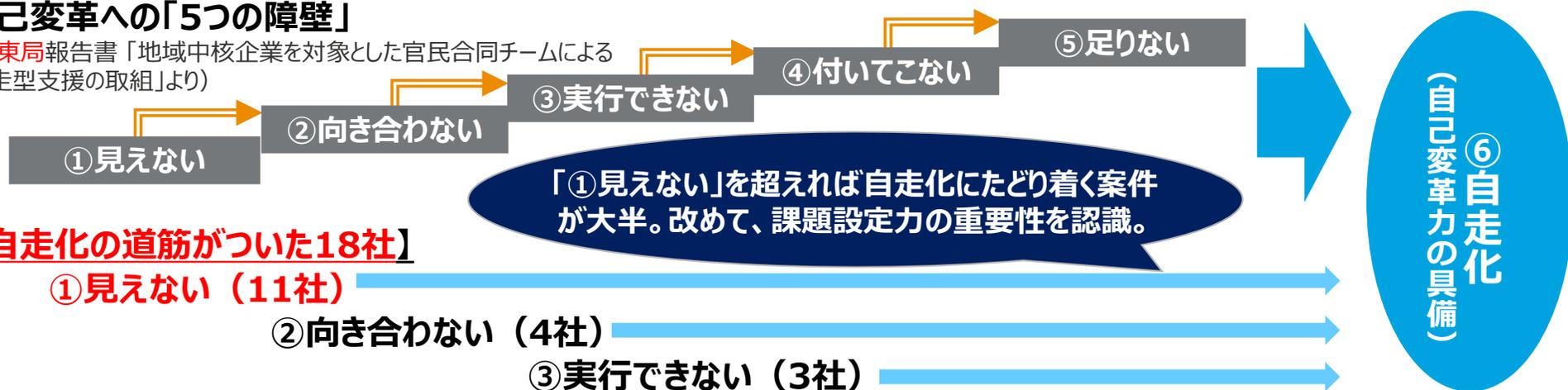
地方経済産業局における伴走支援の成果分析

- 全支援企業49社のうち支援終了企業**29社**を分析した結果、支援により**自走化の道筋がついた企業が18社**、**自走化に至らなかった企業が7社**、**元々自走化していた企業が4社**（巧みに経営され業況も好調、大きな課題の無い企業など）。
- 自走化評価は**支援開始・終了時の状態**を、自己変革への「5つの障壁」を踏まえ下図の**6段階**（①見えない、②向き合わない、③実行できない、④付いてこない、⑤足りない、⑥自走化）で分析。
- コロナ禍の中、**支援先企業の業況は、全国の同業・同規模（資本額）企業と比べ比較的安定**。
⇒ **付加価値：-3.8%**(-9.9%) **雇用者数：-0.4%**(-6.1%) **給与支払額：-1.6%**(-3.5%)

※いずれも増減率。カッコは財務省「法人企業統計調査」の令和元年度、令和2年度データを比較した全国平均。

自己変革への「5つの障壁」

（関東局報告書「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援の取組」より）



支援終了企業の成果実例

- ・先代社長の心理的障壁を現経営陣が突破し、**利益率が前期の倍程度**になった（長野県：精密機器等製造）
- ・事業承継後日の浅い社長が自らの構想に基づき、主体的に**海外販路開拓を開始**した（新潟県：金属工作機械製造）
- ・支援を機に**後継者育成と属人的経営からの脱却**を進めた（新潟県：金属製品卸売業）

よろず支援拠点における伴走支援の実施

- 令和3年度よろず支援拠点事業において、新たな取組として中堅企業への成長を志向する企業への伴走支援を実証的に21拠点で実施。
- 令和3年度の実績は以下の通り。
 - 令和3年8月より、連携支援チームの構築、対象企業の発掘、課題の分析・言語化等の取組を実施。
 - 1拠点あたり、平均6社、1社あたり平均17件の相談対応を実施。
- 令和4年度は全47拠点において伴走支援の取組を実施。

よろず支援拠点における伴走支援の流れのイメージ



よろず支援拠点の概要

- 平成26年に①ワンストップ機能、②コーディネート機能、③高度な経営アドバイス機能を持つ「よろず支援拠点」を全都道府県に1か所ずつ設置。
- 中小企業診断士やITコーディネータをはじめとする様々な分野の専門家が情報発信や店内レイアウト、求人方法等の様々な経営課題に対してアドバイス。
- 令和3年度の相談対応件数は対前年度比で約**1.06倍**、課題解決件数は約**1.3倍**に増加。

よろず支援拠点の活動指標の推移

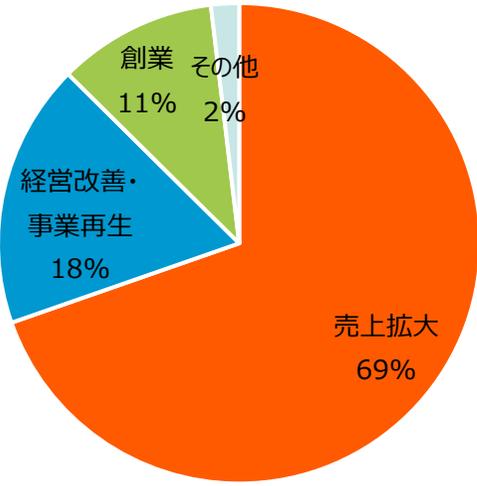
＜相談対応件数＞

令和元年度	令和2年度	令和3年度
326,584件	432,640件	458,440件

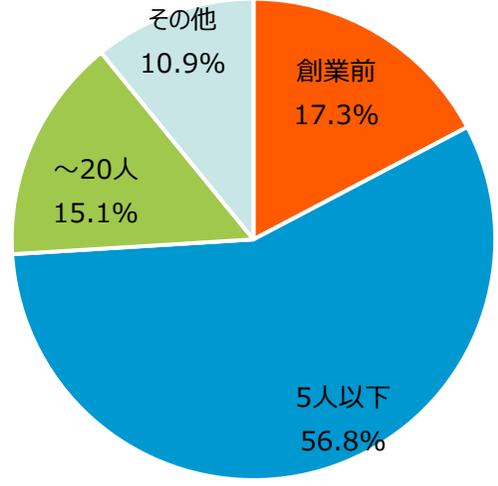
＜課題解決件数＞

令和元年度	令和2年度	令和3年度
17,332件	24,377件	30,675件

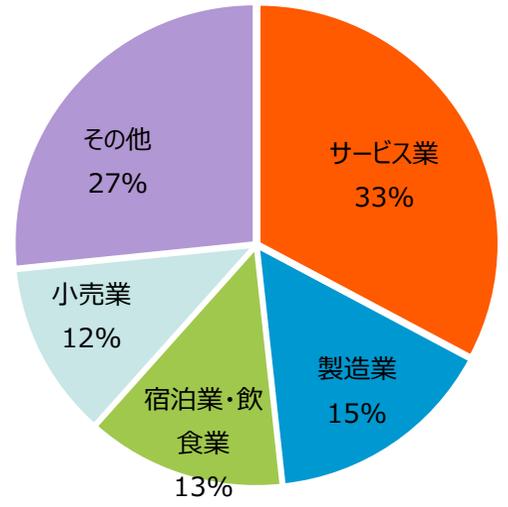
＜相談内容＞



＜従業員数＞



＜業種＞



※よろず支援拠点全国本部資料を基に作成。

よろず支援拠点の体制

- チーフコーディネーターとコーディネーターによる体制。チーフは、より多くの相談者に適切な支援を提供する体制を構築し、マネジメントとコンサルティングの双方を担うプレイングマネージャー。

(参考) チーフコーディネーター・コーディネーターの保有資格 (令和4年5月1日現在)

	中小企業診断士	ITコーディネータ	社会保険労務士	ファイナンシャルプランニング技能士	情報処理技術者	税理士	販売士	行政書士	弁護士	フードコーディネーター	カラーコーディネーター
チーフコーディネーター	19	8	2	3	3	2	0	1	0	2	1
コーディネーター	340	66	62	53	38	44	26	36	34	14	12

	ISO審査員・内部監査員	調理師	技術士	建築士	ウェブデザイン技能士	公認会計士	貿易アドバイザー・貿易実務検定	弁理士	社会福祉士	司法書士	その他
チーフコーディネーター	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	11
コーディネーター	6	12	7	3	6	9	2	4	1	3	128

※チーフコーディネーター47名・コーディネーター908名の自己申告によるもの。複数回答あり。