



経営力再構築伴走支援について

令和4年7月11日

中小企業庁

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。
- 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。

技術革新・DX
(デジタル技術等)

人口減少
(市場縮小・人手不足)

SDGs
(カーボンニュートラル等)

自然災害
(物理被害、間接被害)

国際情勢流動化
(経済活動への影響)

新型コロナ
(消費者の行動・心理変化等)

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

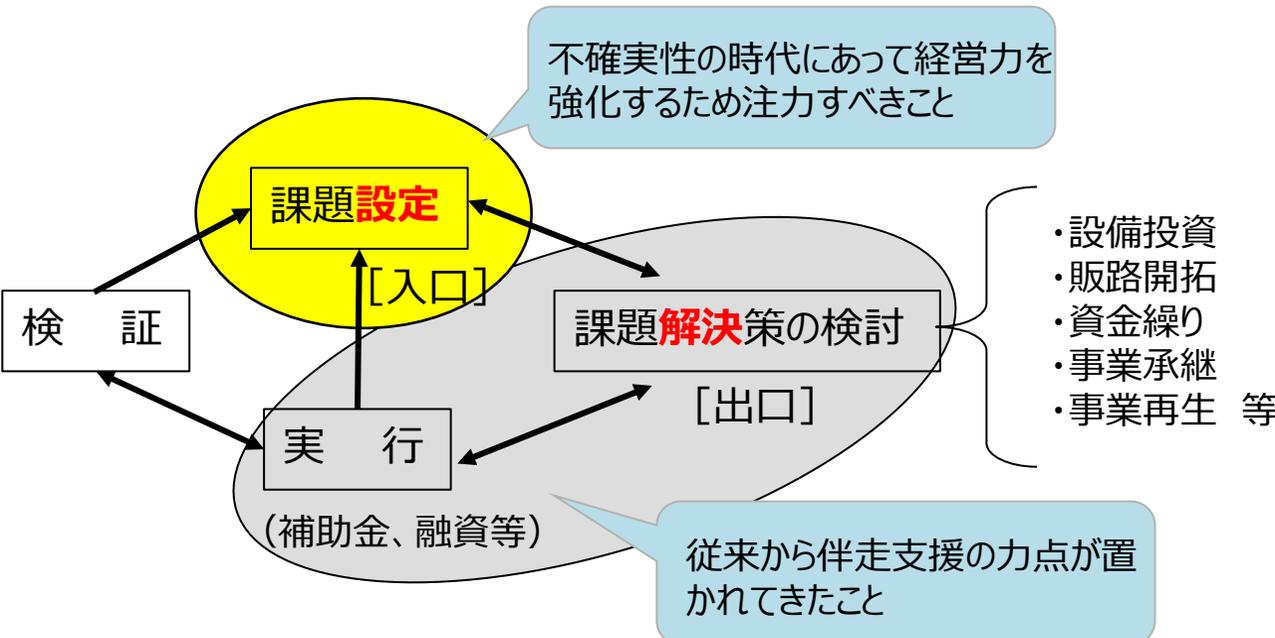
経営者を支える**経営支援の在り方も変革**が必要

※令和3年10月に「**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てき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、令和4年3月に公表。

経営力再構築伴走支援モデル ①課題設定力

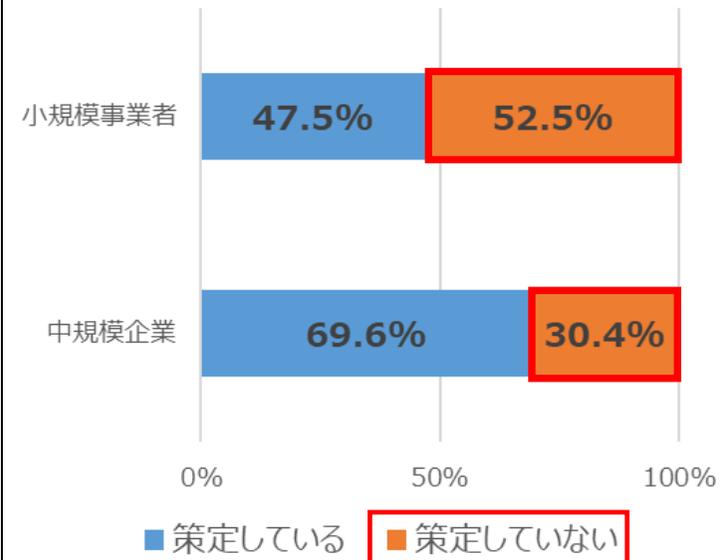
- 経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、本来、課題設定を「入口」として課題解決を「出口」とするもの。
- 従来の伴走支援は、補助金等の支援ツールを届ける課題「解決」型に力点が置かれてきた傾向あり。不確実性の時代は、「経営力そのもの」が問われるため、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題「設定」型の伴走支援の重要性が増す。

経営者・支援者の行動



中小企業における経営計画策定の有無

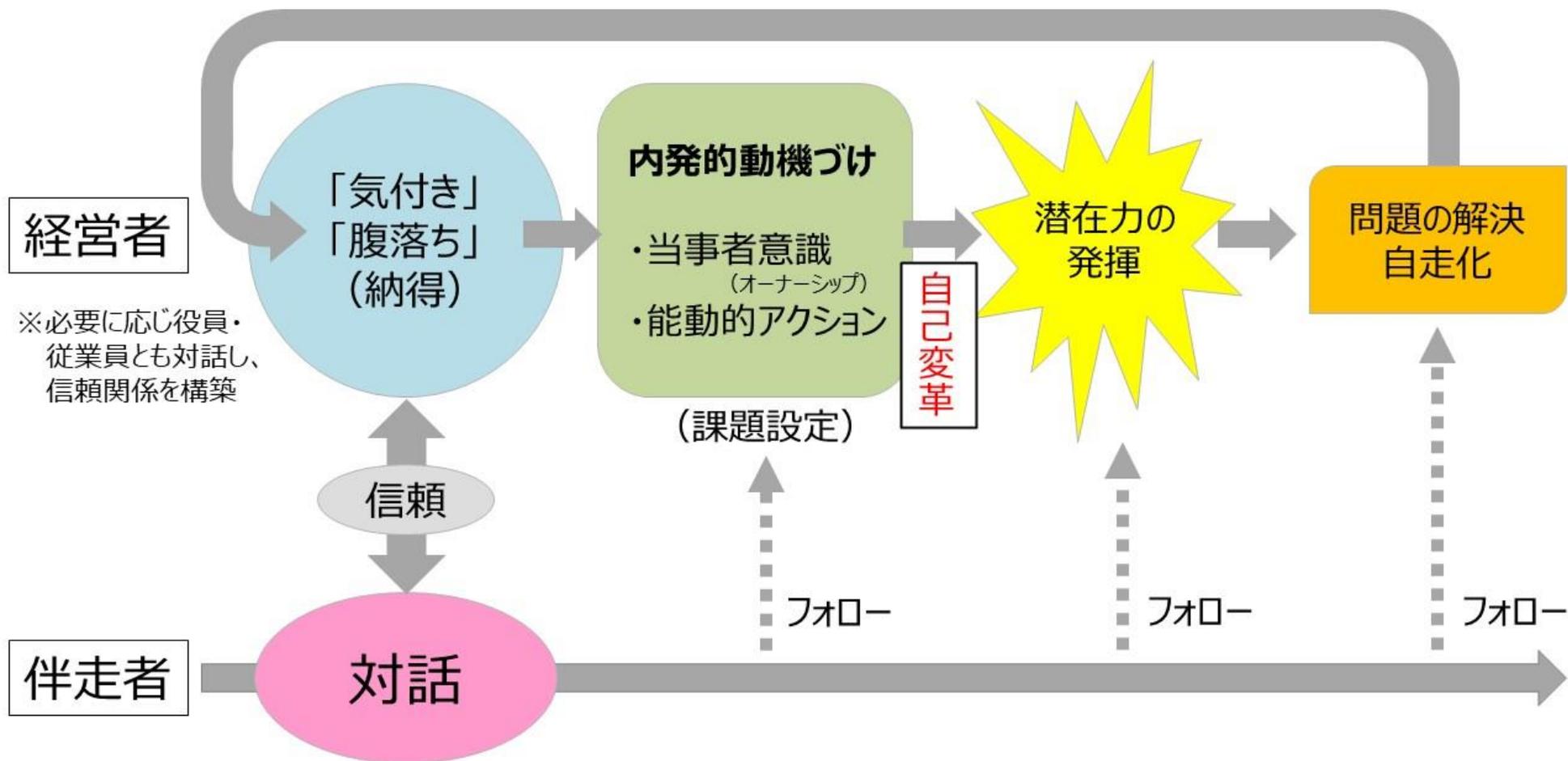
- 経営計画を策定したことがない企業が多数存在。



(出所) 小規模企業白書2020

経営力再構築伴走支援モデル ②対話と傾聴

- 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（納得）に繋がり、内発的動機づけが得られる。



これまでの伴走支援との違い

- 自己変革には経営者や社員の思考・行動自体を変える必要があり、目先の課題への対応だけでは実現困難。表面的経営課題に止まらず、それが解決されない裏の課題、**本質的課題**を特定することが重要。
- 傾聴と対話を重ね、相手の立場に共感しつつ、問いかけや提案をすることで、相手の思い、考えを整理し、言語化していくプロセスを踏むことで、**経営者自身が本質的課題に気付き、腹落ち**することができ、**自走化への動機付け、自己変革力の向上**となる。

課題解決型の伴走支援

- 企業の**目先の課題**への御用聞き
(ex.補助金等の支援策紹介)



- 支援者からの提案に対して企業が**受動的に対応**（自走化への動機付けができていない）

経営力再構築型（課題設定型）の伴走支援

- 支援者が第三者として向き合い、「**対話と傾聴**」を重ね、**経営者自身が本質的な課題に気付き、腹落ち**へと導く
- 気づきを得た経営者は、**深い納得感と当事者意識**を持ち、課題解決に向け**能動的に行動**（**自走化への動機づけ・自己変革力の向上**）



経営力再構築伴走支援モデルの意義・可能性

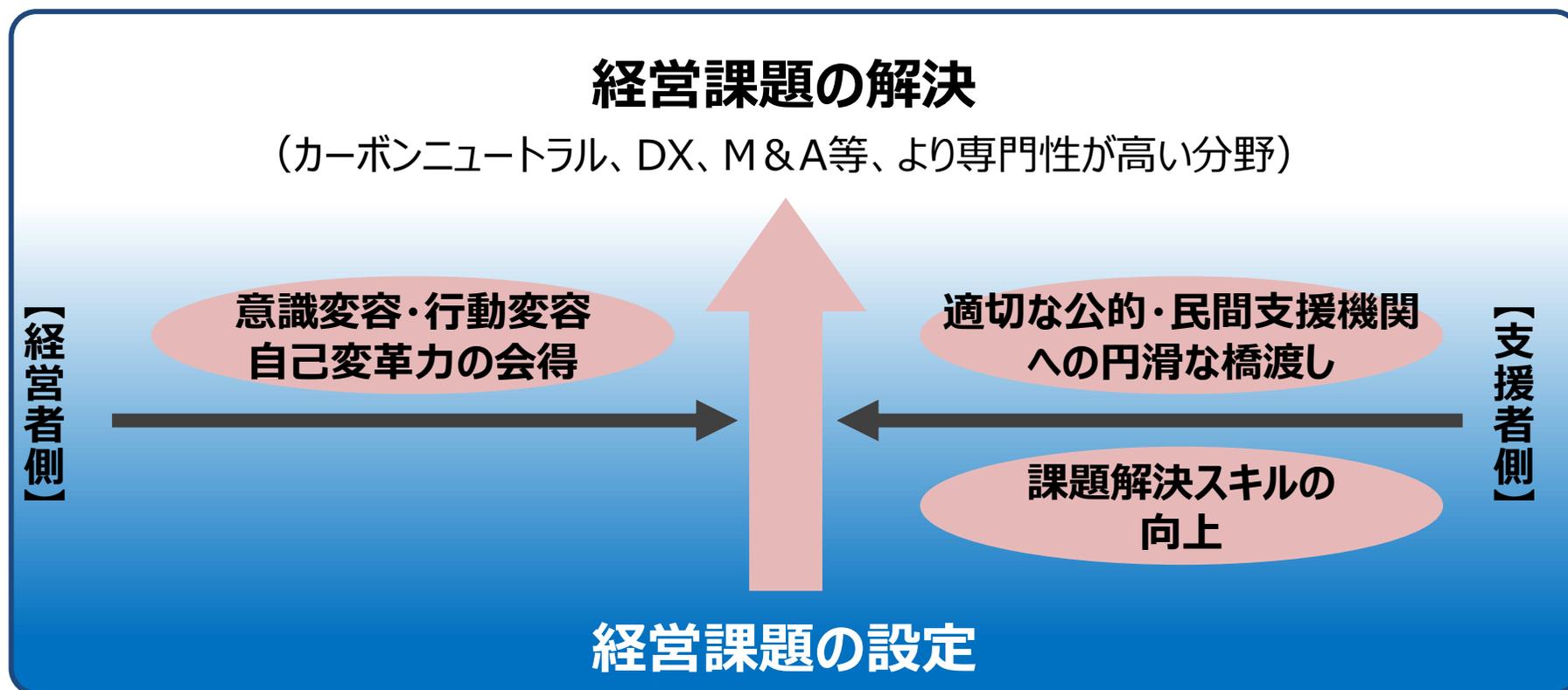
- ① **中小企業政策の浸透力の強化・裾野拡大**
(成長、事業承継、経営改善等の成果に結びつく可能性の向上)
- ② **経営者、従業員という「人」への投資**



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

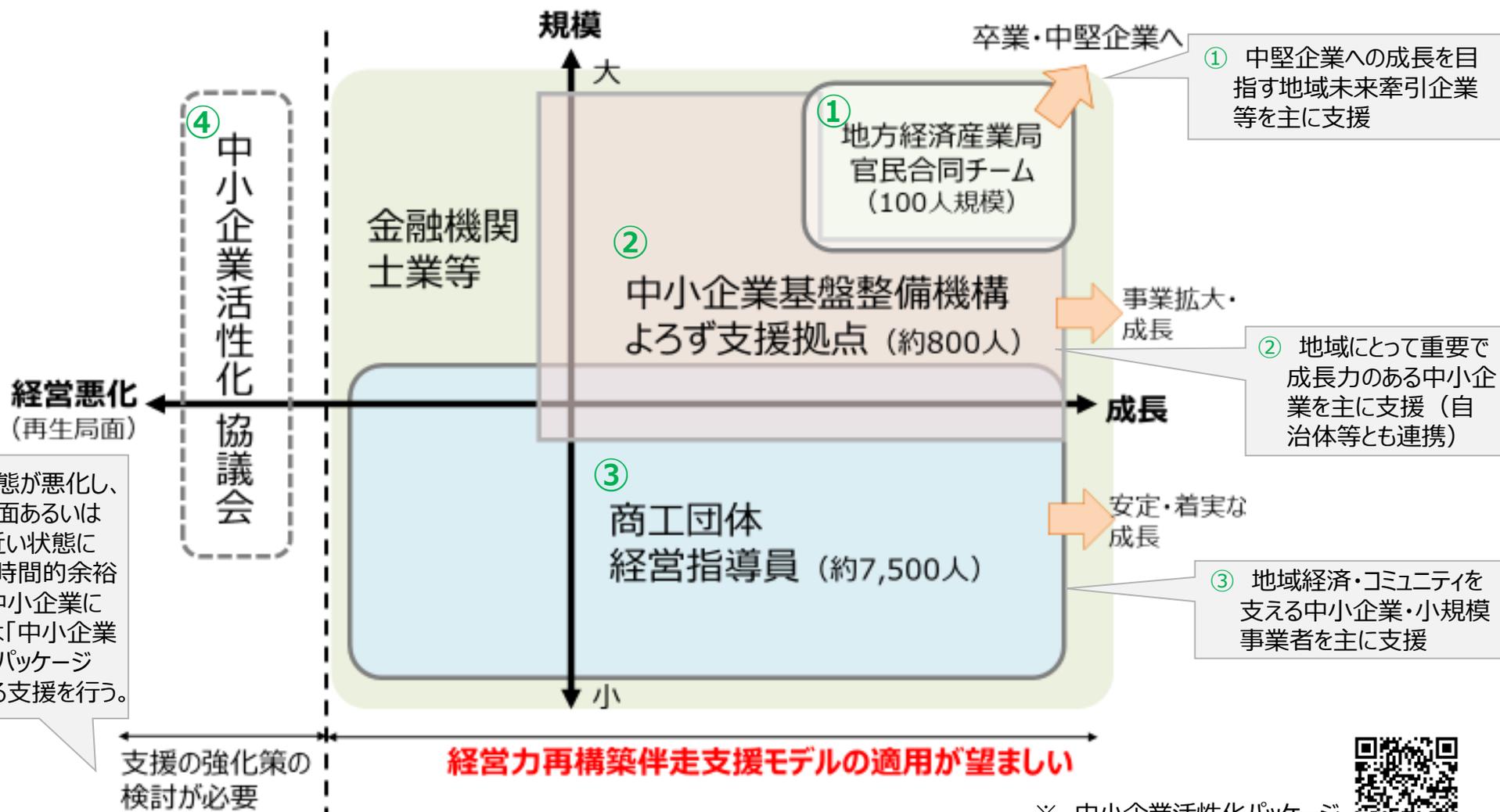
「課題設定」から「課題解決」へのアプローチ

- 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DX等、より専門性が高い分野については、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必要。



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



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、士業団体、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、**各支援機関の代表が一堂に会する発足式**を開催。6月17日に第1回協議会（専務理事級）を開催し、以後、半年に一度程度開催する予定。さらに、伴走支援を推進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。今後、2、3か月に1回の頻度で開催予定。

<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

【士業団体】

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>

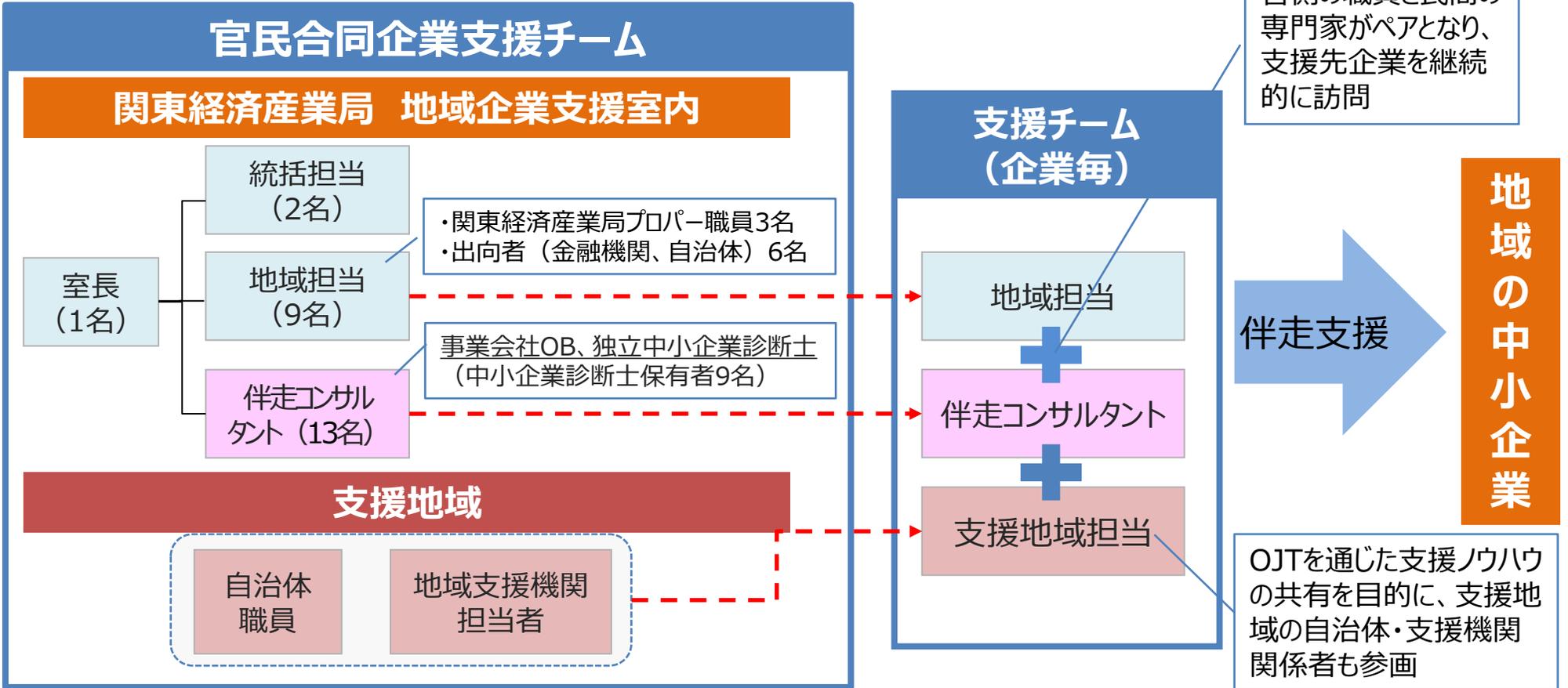
- 各機関における取組状況の共有（支援実施状況、人材育成体制等）
- 支援実績の収集、分析（ノウハウ・エッセンスの抽出）の方法
- 支援結果の成果の評価手法
- 支援機関間の連携方策 等

地方経済産業局における伴走支援の実践 ①概要・体制

- 令和4年度より、全ての地方経済産業局（全10局）において官民合同チームによる伴走支援を開始。



【支援体制（関東局の例）】



地方経済産業局における伴走支援の実践 ②官民合同チームの支援体制

	北海道局	東北局	関東局	中部局	北陸支局
官民合同チームの支援体制	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：地域未来投資促進室 ■民間人材：7名 中小企業診断士、ITコーディネーター、社労士、企業OB等 	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：企業成長支援課 ■民間人材：4名 中小企業診断士、社労士等 	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：地域企業支援室 ■民間人材：13名 中小企業診断士、企業OB等 	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：地域振興室 ■民間人材：4名 中小企業診断士、元よろず支援拠点チーフコーディネーター、企業OB等 	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：地域経済産業課 ■民間人材：4名 中小企業診断士、民間コンサル経営者等
支援機関・自治体等との連携状況	自治体、支援機関、支援先企業のメイン金融機関が官民合同チームに参画	地元金融機関・大学と連携し、経営者勉強会の受講企業等から、支援効果が高いと考えられる企業を選定	実務者向けマニュアルや活動報告書等の普及ツールの作成、研修会の開催を通して、自治体、支援機関等へノウハウの横展開を実施。	地元自治体を始め、中小機構（中部本部）、商工会議所など各種機関と緊密な連携を図りつつ支援。	地元自治体と密な連携をとりつつ、県の産業支援機関、中小機構（北陸本部）、診断協会等と連携を検討。
	近畿局	中国局	四国局	九州局	沖縄総合事務局
官民合同チームの支援体制	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：地域ブランド展開支援室／地域開発室 ■民間人材：4名 中小企業診断士、税理士法人OB、自治体OB等 	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：地域企業支援室 ■民間人材：9名 中小企業診断士、金融機関OB、社労士、情報処理技術者等 	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：地域未来投資促進室 ■民間人材：4名 中小企業診断士、企業OB等 	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：企業成長支援課 ■民間人材：6名 中小企業診断士、行政書士（ITコーディネーター、情報処理技術者、産業カウンセラー、土木施工管理技士等も保有） 	<ul style="list-style-type: none"> ■担当課：企画振興課 ■民間人材：9名 中小企業診断士等
支援機関・自治体等との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・12の地域ブランド産地を対象地域とし、地元自治体と密な連携を取りつつ、地域ブランドを牽引する中核企業を選定予定。 ・中小機構近畿本部、INPIT-KANSAIと支援対象を選定し、合同チームによる支援を実施予定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小機構の専門家派遣事業と連携。 ・よろず支援拠点と、専門家人材活用等の連携に向けた協議を開始 	自治体職員が官民合同チームに参画しており、地域の産業支援機関とも密に情報共有を行うなど、地域への支援ノウハウ移転に向けて取り組んでいる。	<ul style="list-style-type: none"> ・課題解決フェーズにおいて、個々の支援企業の課題について、支援機関との連携を検討。 ・自治体から支援企業を推薦・採択（一部）。同自治体職員が官民合同チームへ参画。 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京都中小企業診断士協会と連携し、首都圏から専門人材を確保。 ・よろず支援拠点、中小機構と連携した企業選定

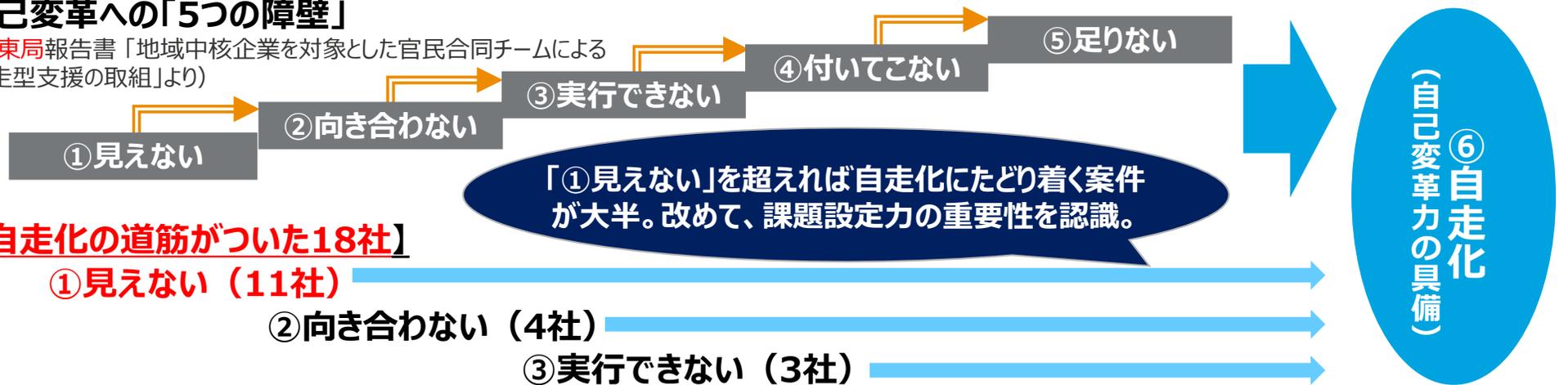
地方経済産業局における伴走支援の成果分析（関東局の例）

- 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、全国と同業・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）



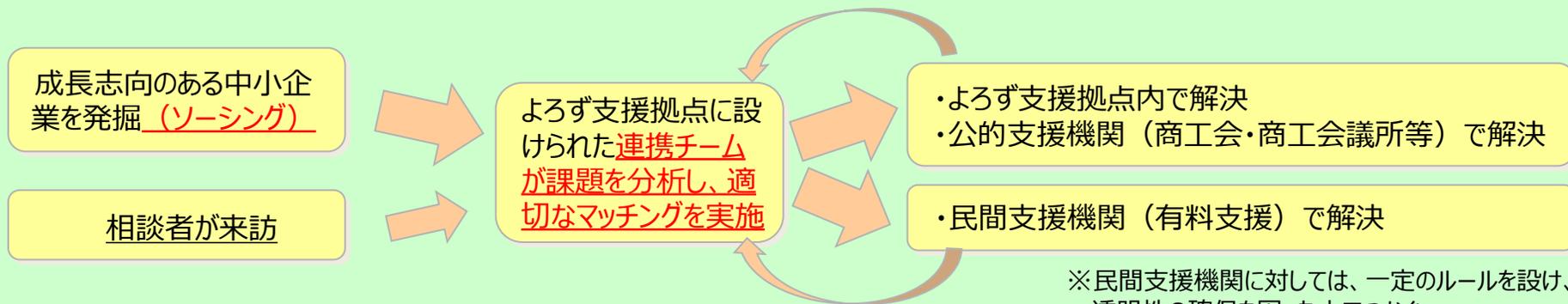
支援終了企業の成果実例

- ・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）

よろず支援拠点による伴走支援の実施

- 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



よろず支援拠点の取組事例（新潟県よろず支援拠点の例）

■ 支援企業の調査・発掘

- ・令和3年度の実証事業において、新潟県の特徴である製造業を中心としたものづくり産業への支援を主体として、地域未来牽引企業や、地域経済牽引事業計画承認企業を中心に6社を選定。
 - ・令和4年度においても、昨年度選定した6社を継続的に支援するとともに、一定の審査基準(※)を設けた上で新たに公募を行い、追加で2社程度を採択し支援する予定。
- (※)収益傾向、事業拡大への積極性、地域企業への影響度、成長可能性、フォローアップの受入体制など

■ 伴走支援チームの構成

- ・自主事業で製造業への支援を手掛けているコーディネーターと、課題解決に向けて販路拡大や新規分野への進出を支援する専門コーディネーター、実施機関職員を組み合わせ、専属の支援チームを編成。(計9名：コーディネーター6名、実施機関3名)

■ 支援先へのアプローチ

- ・今年度新たに伴走支援を行う企業に対し、約4ヶ月をかけて、本質的な課題を把握すべく、経営者、幹部との対話や、現場訪問を繰り返す行い、支援企業の成長に向けた取組プランを提案。企業と合意の上、支援計画書を作成し、課題解決に向けた支援を実施する方向。

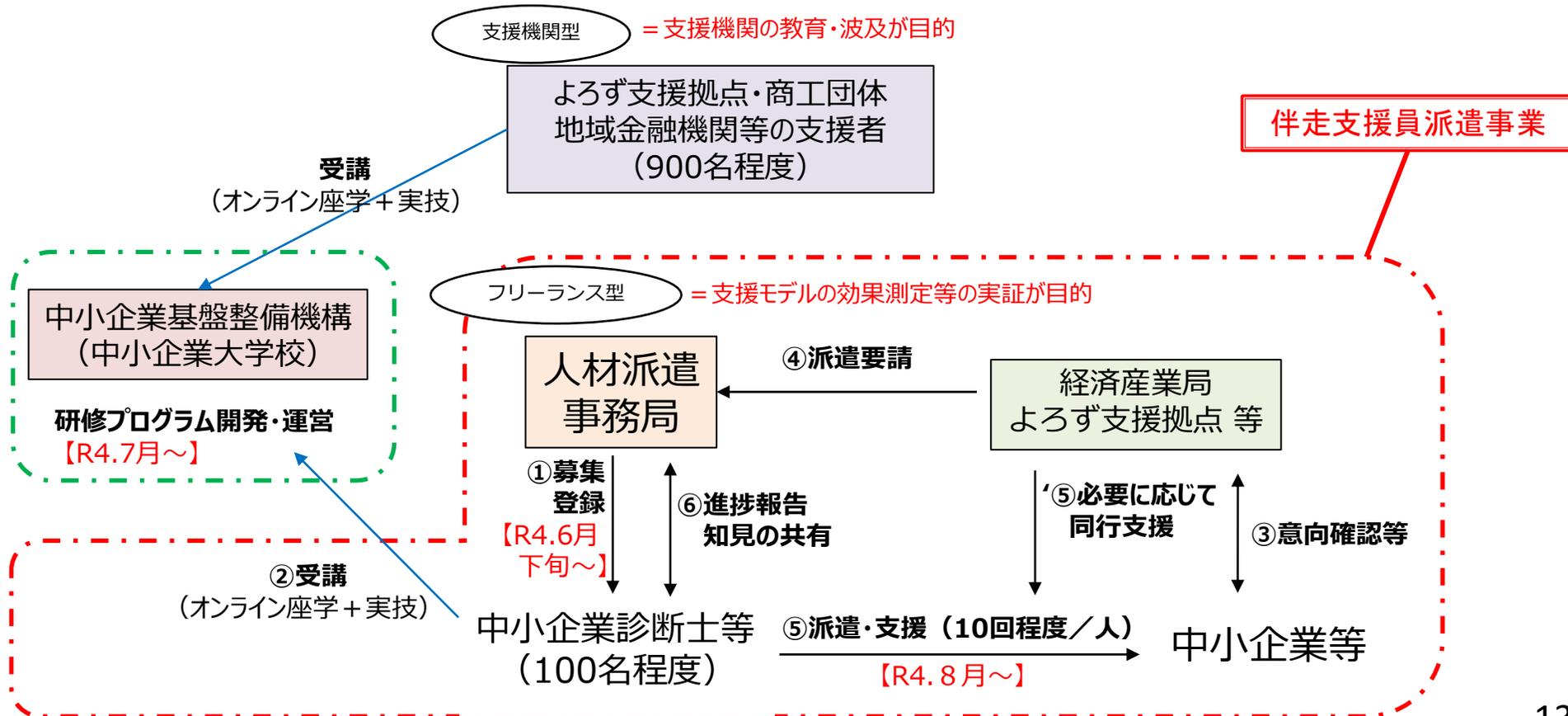
〈支援フローのイメージ〉



伴走支援研修プログラム・伴走支援員派遣事業（令和3年度補正）について

- 「経営力再構築伴走支援モデル」の実践や全国展開に資する知見・ノウハウの形式知化を行うための事業として、以下①、②を実施予定。

- ① 中小企業基盤整備機構において、支援人材向けの研修プログラムを開発・運営
- ② 中企庁の委託事業として、支援員の募集／研修プログラムの受講／現地派遣による実践支援／支援に関する知見の整理・分析／効果検証



中小企業大学校 伴走支援研修プログラムの概要

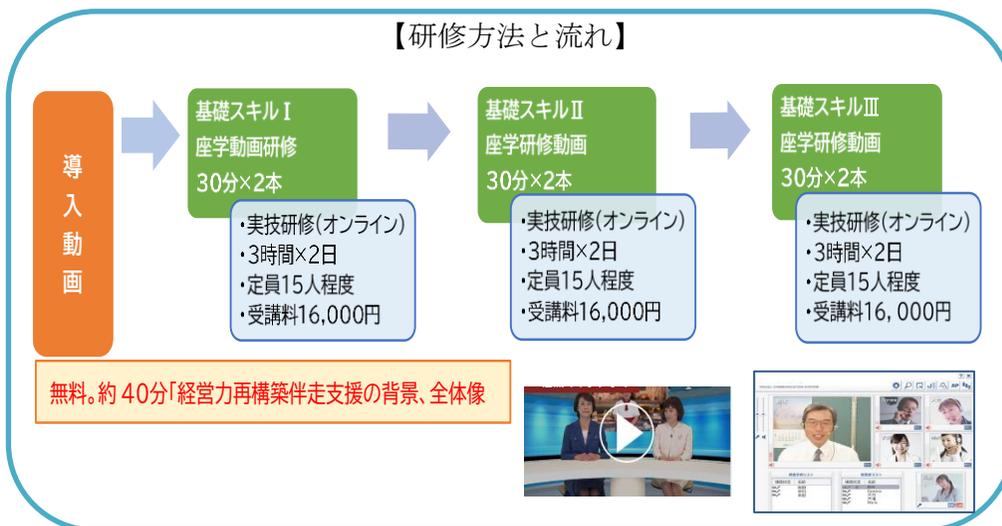
1. 背景・目的

- 「経営力再構築伴走支援モデル」の実践及び全国的な普及・展開のために、中小企業の支援担当者に向けて、**伴走支援の意義・理念の理解、及び実践のための心構え・基礎的なスキルの学習のための研修プログラム**を開発・実施予定。
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する「**中小企業大学校**」により、研修プログラムをオンライン形式(座学＝動画型、実技＝ライブ対話型)で提供予定。

2. 研修プログラム案の概要

研修区分	研修概要
導入動画	伴走支援の背景と意義・理念の解説
基礎スキルⅠ	伴走支援における対話の基本姿勢・態度 対話と敬聴の心構えの再確認と手法の紹介・実践
基礎スキルⅡ	伴走支援における対話における問いかけ・提案方法 アイデンティティに基づく経営ビジョンの検討から見る、 内発的動機付けから自己変革プロセスの考え方と手法 の紹介・実践
基礎スキルⅢ	伴走支援における対話ツール活用方法例 ローカルベンチマーク／経営デザインシートの概要、 活用方法の紹介と実践

【研修方法と流れ】



無料。約40分「経営力再構築伴走支援の背景、全体像」

3. スケジュール案

令和4年7月上旬～9月 「伴走支援員派遣事業」参画人材向け研修(約100名)

9月下旬～令和5年3月 支援機関等の支援員向け研修(約900名)

伴走支援員派遣事業の概要

1. 背景・目的

- 「経営力再構築伴走支援モデル」の実践及び全国的な普及・展開のために、**伴走支援モデルの実践を通じた、支援手法の在り方や効果の検証等を行う実証事業**を実施。現在、人材派遣事務局(民間)とともに、事業開始に向けて準備中。

2. 事業概要

実施事項

- 派遣対象人材の募集及び中小企業大学校の伴走支援研修幹旋
- 派遣先企業の選定(経産局やよろず支援拠点等との調整)
- 伴走支援員と派遣要請企業とのマッチング/支援員の派遣
- 支援状況のフォローアップと関連データの蓄積/知見・ノウハウの整理・分析
- 知見・ノウハウの共有・発信

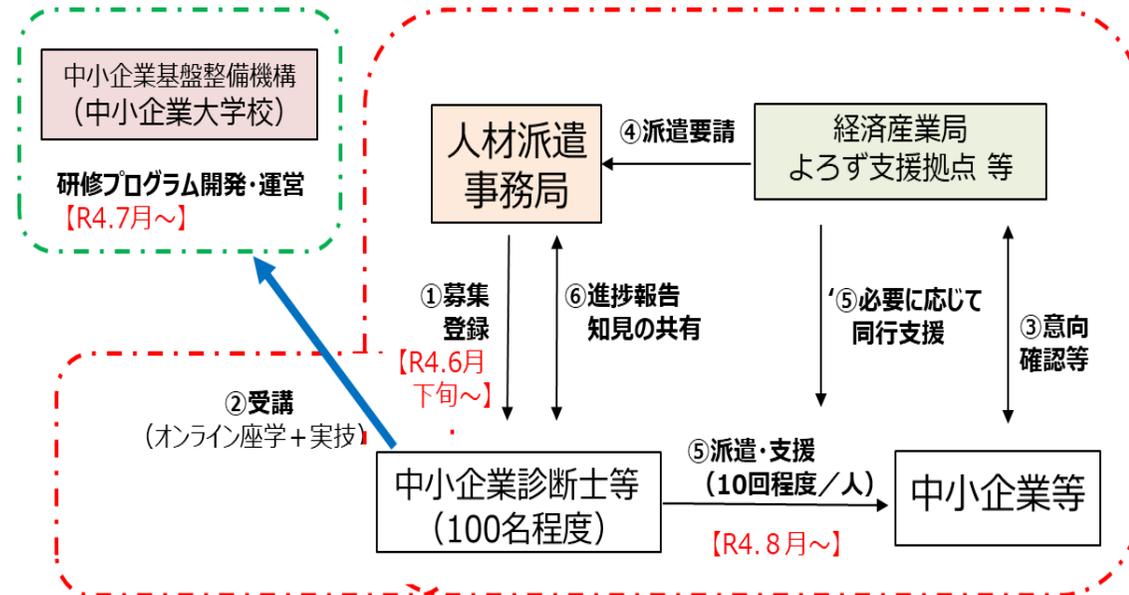
対象予定人材

中小企業診断士等(約100名)

対象予定企業

- 地域未来牽引企業
- 成長志向企業
- 地域経済への波及効果の大きい中小企業

【事業の流れ】



3. スケジュール案

- | | |
|------------|----------------------------------|
| 令和4年 6月下旬~ | 派遣事務局による伴走支援員の募集・登録 |
| 7月上旬~9月 | 研修受講 |
| 8月頃~ | 現地派遣開始(研修受講後、支援員登録された者より順次派遣を予定) |

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。

1. 伴走支援の実施

推進協議会構成機関、経産局官民合同チーム、よろず支援拠点等による伴走支援の実施

2. 事例の収集

- ・伴走支援の事例（好事例・失敗事例）を収集・分析
- ・表彰制度、成果発表会等

PDCAのハブ

中小企業庁 経営力再構築伴走支援推進室
経営力再構築伴走支援推進協議会

4. 支援機関の能力向上

- ・ノウハウ・エッセンスを研修内容に反映の上で各種研修実施
- ・経営指導員要領にも反映。

3. ノウハウ・エッセンスの抽出

好事例に共通するノウハウ・エッセンスを抽出（暗黙知の形式知化）