



令和4年度 よろず支援拠点事業の運営について ～成長を志向する企業への伴走支援～

令和4年4月
中小企業庁経営支援課

令和4年度 執行予算について

事業環境変化対応型支援事業

令和3年度補正予算額 130.4億円

(1) 中小企業庁 経営支援課
(2) 中小企業庁 小規模企業振興課
経営支援課、財務課、商業課
(3) 中小企業庁 経営支援課

事業の内容

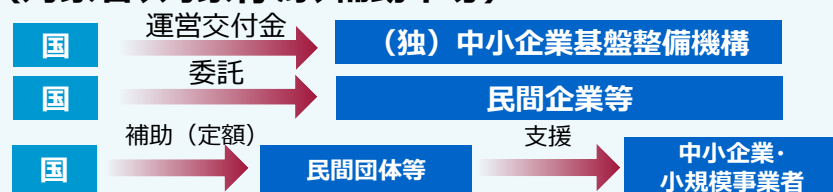
事業目的・概要

- 中小企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、経営の方向性を見極めることが徐々に難しくなっています。こうした不確実性の高い時代において、生産性向上、事業継続、販路拡大等を実現していくためには、経営者が変化に柔軟に対応できる「自己変革力」を高める必要があります。
- そのため、経営者に深い納得感と当事者意識を持っていただけるよう、支援者が第三者として向き合い、「対話と傾聴」を通じた経営の伴走支援を行うことが重要です。
- 足元の課題である、最低賃金への対応や税制改正等の事業環境変化に中小企業、小規模事業者が円滑に対応できるよう、各種の相談窓口の体制を強化し、併せて、上記の課題設定型の伴走支援を全国で実践していきます。

成果目標

- 研修プログラムを受講した支援者が課題設定型の伴走支援を行い、その支援を行った企業の50%以上の事業者が課題設定でき、具体的な解決策を選択できることを目指します。
- 中小企業団体窓口における相談対応を着実に行うとともに、2万者以上の事業者に必要な支援を実施し、事業者の課題解決や適切な支援機関への紹介を実現します。
- デジタル化診断を10万者に実施し、診断ツールによりデジタル化の重要性の気づきを作り、相談・対応事務局やよろず支援拠点等を通じて支援を受ける事業者が1万者以上になることを目指します。

条件（対象者、対象行為、補助率等）



事業イメージ

(1) 研修プログラムの開発と伴走支援の実施

- 中小企業大学校において、課題設定型の伴走支援に必要な知識やノウハウをオンラインの研修プログラムとして開発します。
- 併せて、当該プログラムを支援者に受講していただき、中小、小規模事業者へ課題設定型の伴走支援を行います。



②プログラムの受講



①研修プログラムの開発

③課題設定型の伴走支援を実施

(2) 各種相談窓口の体制強化

- 中小企業団体が、事業環境変化による影響を受ける中小・小規模事業者からの経営相談や各種申請等のサポート対応等を行うため、相談員等の配置による支援体制の強化を図ります。また、インボイス制度等の周知・広報や相談対応等にかかる経費を支援します。
- 併せて、よろず支援拠点の体制を強化し、各種相談への対応を強化します。

(3) デジタル化支援のための基盤整備

- 中小・小規模事業者が、自身のデジタル化の課題を明確化できるよう「デジタル化診断ツール」を開発します。
- また、「デジタル化診断」相談・対応事務局（仮称）を整備し、Web上での診断ツールの提供や、診断結果に基づく適切な支援（コールセンターにおける対応や専門家派遣の調整等）を行います。

経営力構築型伴走支援について

～伴走支援の在り方検討会～

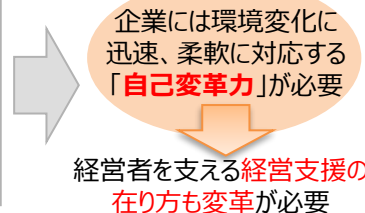
伴走支援の在り方検討会報告書（令和4年3月）概要

I 経営環境の変化が激しい時代における中小企業支援の在り方

1. 経営環境の変化が激しい時代における支援モデルの構築

- 不確実性の高まり、不可逆的変化 → 唯一の正解は存在せず

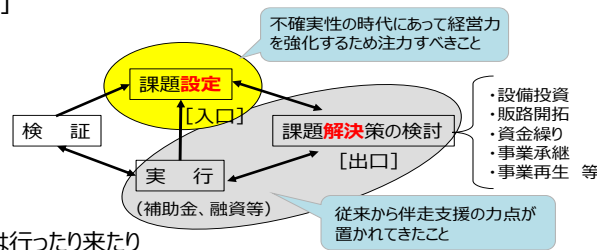
技術革新・DX (デジタル技術等)	人口減少 (市場縮小・人手不足)
SDGs・CN (カーボンニュートラル)	自然災害 (物理被害、間接被害)
国際情勢流動化 (経済活動への影響)	新型コロナ (消費者心理変化等)



2. 中小企業・小規模事業者に対する第三者の支援

- 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。

【経営者の行動】



II 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク

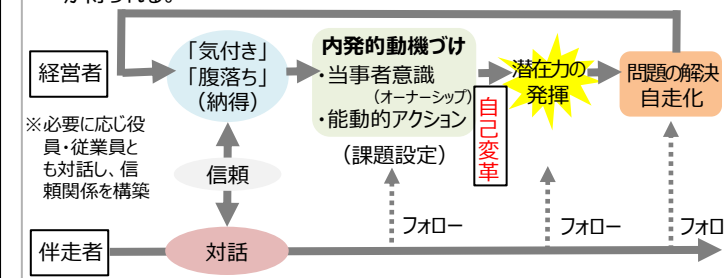
「経営力再構築伴走支援モデル」

【本モデルの概要】

- 以下①、②により、中小企業・小規模事業者の経営力を強化（経営力再構築）
- ①課題「設定」のための支援を強化すること（従来からの課題解決策の提供のみならず）
- ②経営改善・成長のためになすべきことに経営者が「腹落ち」することで潜在力を引き出すこと

(1) 「対話」を重視した支援モデル

- 経営者との対話を通しての信頼の醸成、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。



(2) 支援モデルの3要素

- 要素1**
支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とする
- 要素2**
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
- 要素3**
具体的な支援手法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

【本モデルの意義・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

III 経営力再構築伴走支援モデルの実践

1. 基本的な考え方

- 経営環境が大きく変化する時代において、より適切で、効果的な支援の在り方を体系的に整理しようという試みであり、いわば暗黙知となっている支援手法を形式知化したモデル。
- これが政策として組み込まれることになれば、「課題設定」「対話」という視点を前面に出して取り入れた、初めての産業政策であり、従来の中小企業政策のスコープを取って踏み越えたもの。

「国民運動」的に展開

支援人材の育成
+
全国展開の仕掛け

2. 支援人材の育成

- 全国展開に当たっては、当該支援スキルを実践できる人材の育成、拡大が急務。

中小機構における人材育成カリキュラム

中小企業診断士の理論政策更新研修

様々な支援人材の研修制度等を複層的に最大限活用

※同時にDX・CNなど最新の知識・知見、または人的ネットワークも重要

3. 全国展開の仕掛け

(1) 知見・ノウハウの発信、共有

- エッセンスを支援者に発信
- ケーススタディ、分析・PDCA

(2) インセンティブ付け

- 支援機関の評価指標の見直し
- 当該支援による課題設定を行った事業者への優遇措置

(3) 制度改正

- 中小企業・小規模事業者にかかる支援法体系の告示等の改正

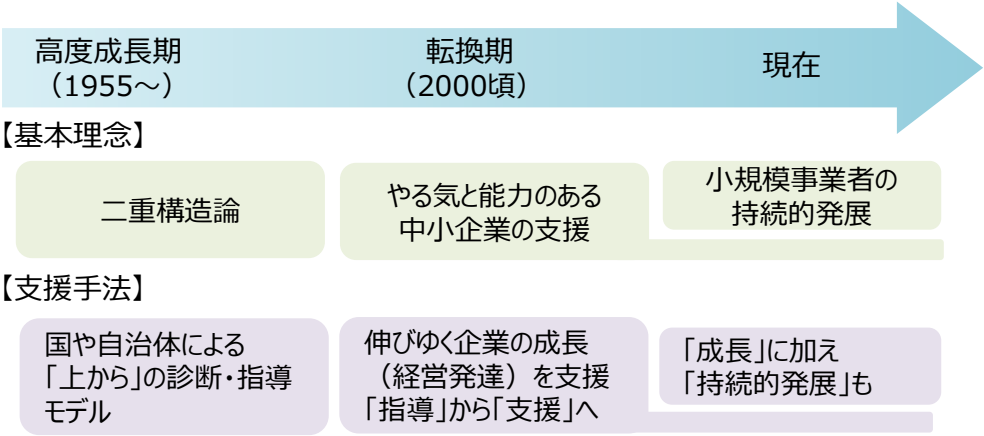
(4) 推進体制

- 関係団体の全国組織等からなる「推進協議会」を設置
- それぞれの機関の取組・連携
 - ・地方経済産業局
→地域未来牽引企業等に対する支援、官民合同チームを設置
 - ・地方自治体
・よろず支援拠点
→成長志向のある中規模中小企業に対する支援
 - ・中小企業基盤整備機構
 - ・商工団体 (商工会、商工会議所、中小企業団体中央会)
 - ・地域金融機関等
 - ・土業等
 - ・中小企業庁
→司令塔的役割を果たすため、「経営力再構築伴走支援室」を設置

【参考資料 1】

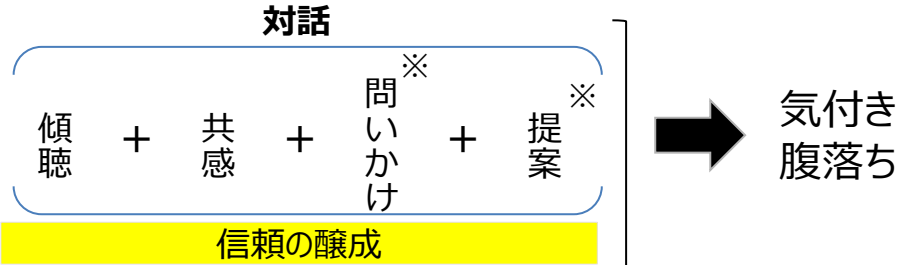
1. 中小企業政策における政策軸と支援手法【第Ⅰ章】

- 中小企業、小規模事業者を巡る事業環境の変化による政策軸の変遷を経て、「成長」と「持続的発展」の両面を視野に入れ、**全方位的な支援政策体系**に至っている。



2. 対話と傾聴【第Ⅱ章】

- 対話する際、相手の話をしっかりと聞き（傾聴）、相手の立場に共感し、聴き出した内容をベースに問いかけを発することによって、相手の考えを言語化し、考えが整理されたところで提案を行う。相手の信頼感を十分に得ることが支援の大前提。



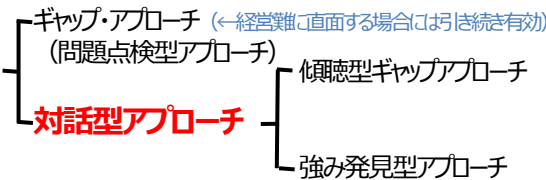
※一方向的な提案や問い詰めではなく、相手の気付きや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

- ビジネス領域の学術研究における「コーチング」は、この「対話と傾聴」とほぼ同義。
- 「コーチング」とは、「本人が自分が抱える課題について内省し、自ら解決に取り組むよう導くやりとりの手法であり、主なスキルは傾聴と質問である」とされている。

3. 経営力再構築伴走支援のやり方（アプローチ法）【第Ⅱ章】

- これまでも支援に当たり、対話は行われてきたが、不足している点や問題点を支援者が特定・指摘する方法（ギャップアプローチ（問題点検型アプローチ））が多かった。
- 経営力強化支援モデルの根幹は、対話スキルである。自己変革力を身につけ、自走を促し、企業の潜在力を引き出すことを目的に、対話型支援のやり方として、「傾聴型ギャップアプローチ」、「強み発見型アプローチ」が考えられる。
- 相手に応じていずれのアプローチが有効か見極めることが重要。

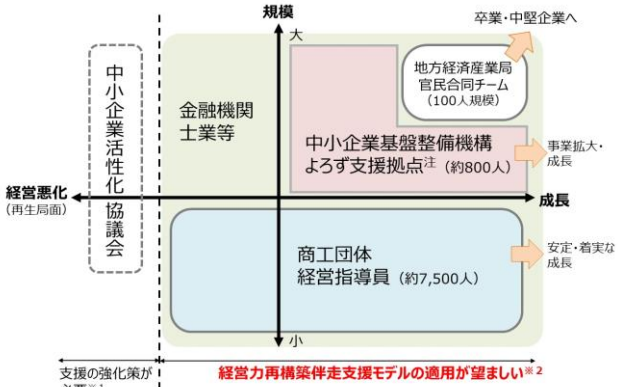
（アプローチ法の分類）



（アプローチ法の比較）

手法 目的	点検 を行う	対話・傾聴 を行う
ギャップを を見つける	問題 点検型 アプローチ	傾聴型 ギャップ アプローチ
強みを を見つける	-	強み発見 型アプローチ

4. 各支援主体における支援対象者の規模、局面【第Ⅲ章】



※ 1 経営状態が悪化し、再生局面あるいはそれに近い状態にあって、時間的余裕がない中小企業に対しては「中小企業活性化パッケージ」による支援を行う。

※ 2 主に、①比較的健全に経営が行われていて、事業の成長・持続的発展を目指している企業・事業者や②経営改善が必要ではあるが一定の時間をかける余裕がある段階にある企業・事業者に対して有用なモデル。

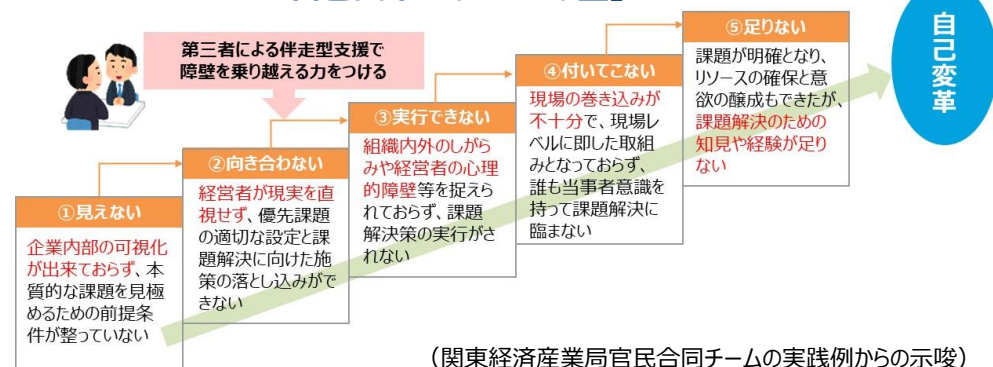
注 一部のよろず支援拠点では、令和3年度から成長志向のある中規模中小企業に対する伴走支援を実施。今後、全国の拠点で実施予定。なお、従来より中小企業全般に対する相談対応は広く実施。

【参考資料 2】

経営力再構築伴走支援によって経営力を向上させた企業の例

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」



【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と、**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>

- 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に必要な**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**。

【事例 3】C社（食品小売業・福島県）

※福島相双復興官民合同チームによる支援事例

<設定された課題>

- 全町が原発事故により避難対象となる中、仮設店舗で事業を縮小して営業。**住民の帰還が進まず、スーパーの本格再開を逡巡**。
- 住民が一定数戻らないと**採算が取れない状況**と、店が再開されないと生活の不便が解消されず**住民の帰還が進まない**、という「鶏と卵」の状態（「実行できない」）。



<支援アプローチ>

- 官民合同チームが事業者に対して、**粘り強く対話**を行い、「5つの壁」のうち、「**③実行できない**」を乗り越え、本格再開を決断。

<生まれた事業上の変化>

- スーパー再開もあって、**住民の帰還が加速**し、事業は計画以上の売上げを達成。**早期に損益分岐点を超えた**。
- **新たな商品開発等に、事業者家族が協力して対応**し、事業者の動機付けが高まった。

伴走支援の在り方検討会 報告書からの引用

- 「伴走支援の在り方検討会」報告書の 8. (3) に令和 4 年度のよろず支援拠点における伴走支援について記載されている。

8. 必要な体制とそれぞれに期待される役割

(3) よろず支援拠点・中小企業基盤整備機構

- よろず支援拠点では、どこに相談したら良いか分からないような中小企業、小規模事業者にもワンストップ窓口機能を提供するとともに、地域支援機関を繋ぐハブとしても重要な役割を果たしてきた。**令和 3 年度からは、一部の拠点において、成長志向のある中規模中小企業に対する支援が実施されているが、今後これを全国の拠点において実施できるようにすべきである。**中小企業基盤整備機構に置かれているよろず支援拠点全国本部は全国展開に当たっての調整、サポートを行う必要がある。
- また、中小企業基盤整備機構も、主に成長志向のある中規模中小企業に対してハンズオン支援を行い、実績を挙げてきた。この実施に当たっても経営力再構築伴走支援を意識した支援を行うべきである。

よろず支援拠点による 成長志向企業への伴走支援について

今後のよろず支援拠点の役割

- 引き続き、小規模事業者への支援は維持・強化しつつ、**成長志向の中小企業支援にも注力すべく、ニーズの発掘等を積極的に行い、中長期的な伴走支援を実施する。**
- 主に、以下の4点をよろず支援拠点の新たな役割として位置付ける。

1. 成長を志向する企業への支援

現状においては、よろず支援拠点自ら全てを解決することが前提になり、そのため、支援する案件の対象範囲も自ずと狭まっている可能性がある。従来の小規模企業支援に加えて、**成長を志向する企業への支援にも積極的に取り組む。**

2. 成長を志向する企業の発掘

一定程度、定着が図られている**公的支援機関（商工会・商工会議所等）との連携は引き続き強化し**、成長を志向する企業を発掘する。このため、積極的に外に出て支援を行うネットワーク構築のための人材を確保する。

3. 対象事業者に対するヒアリングの実施

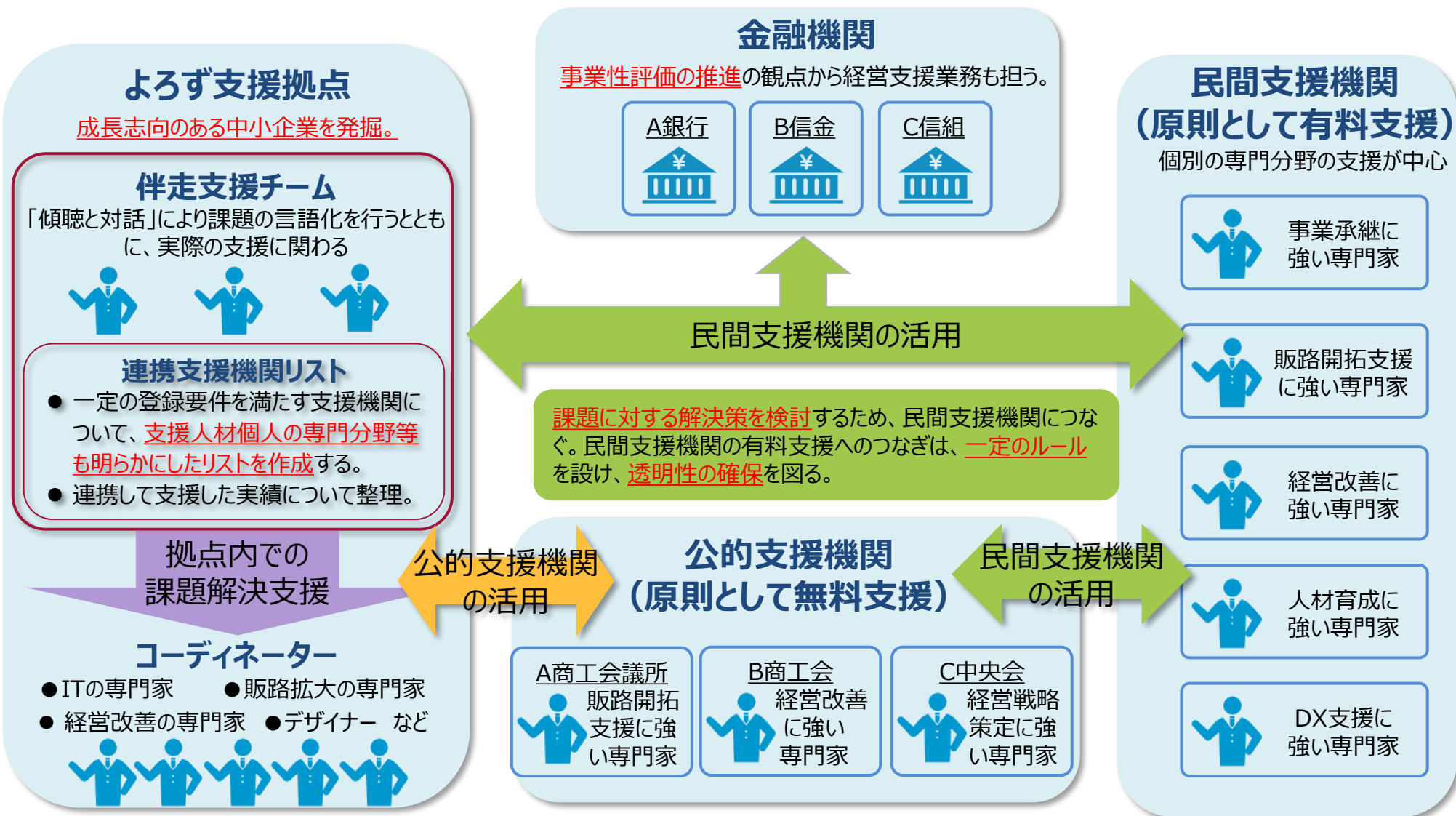
伴走支援チームにおいて、対象事業者に対するヒアリングを十分に時間をかけて実施する。ヒアリングでは、ありたい企業の姿、成長ビジョン、ありたい企業を目指すにあたっての本質的な課題、当面の課題などについて言語化した上で、**その認識を事業者と共有する。**

4. 解決に向けた支援の実施

明確になった課題に対して、原則として、**よろず支援拠点内で解決出来るものに関しては、その解決に向けた支援を実施する。**
1つの課題を解決して支援終了とするのではなく、企業のありたい姿を実現するため、**よろず支援拠点が中長期的なスパンで伴走しながら、複数の課題を解決しつつ、最終的なゴールを目指す。**自拠点で解決が困難な専門性の高い課題は、**より専門性を有する支援機関につなぐこともミッションとして位置付け、支援の幅を広げていく。**

実際の支援体制イメージ

- 令和4年度は、以下のような支援体制の構築を行う。



具体的な取組例

●「対話と傾聴」を通して、以下の内容を把握した上で、支援方針を検討

- ・目指す将来ビジョン
- ・当面の課題やビジョン実現に障害となる課題
- ・支援企業の状況（財務・経営）
- ・活用する支援策、支援機関
- ・大まかなスケジュール
- ・最終的なゴール 等

● ③～⑤のプロセスを踏まえ、支援計画を策定・合意

※民間支援機関等を活用する場合は、先方との調整やフォローアップについても検討・確認

①案件発掘

②伴走支援開始
（課題設定）

③支援企業の
把握・調査

④課題の明確化
支援方針検討

⑤事業者との
共有

⑥支援計画
策定

- 来訪、訪問による「対話と傾聴」（経営層、幹部、現場等）
- 現場・現地確認
- 決算書等による財務・経営分析

- 支援計画書案を提示し、将来ビジョン、最終的なゴール、当面の課題やビジョン実現に障害となる課題、支援内容、スケジュール等について事業者と共通認識を持つ
- 必要に応じて、追加の要望を聞き取り

⑦中長期的な伴走支援（課題解決）

よろず支援拠点による
課題解決支援

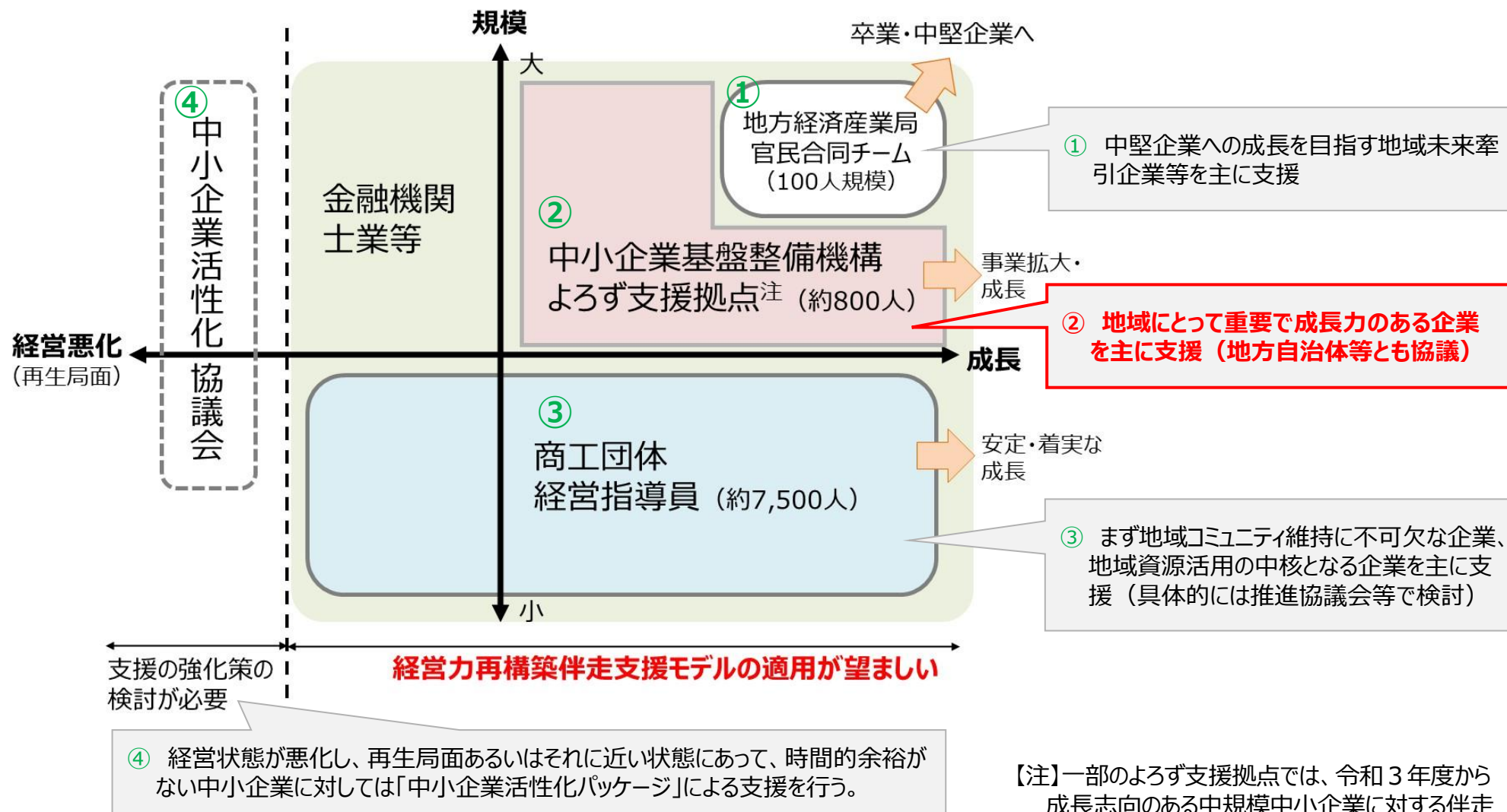
公的支援機関の活用

民間支援機関の活用

支援施策の活用

(参考) 各支援主体における支援対象者の規模・局面

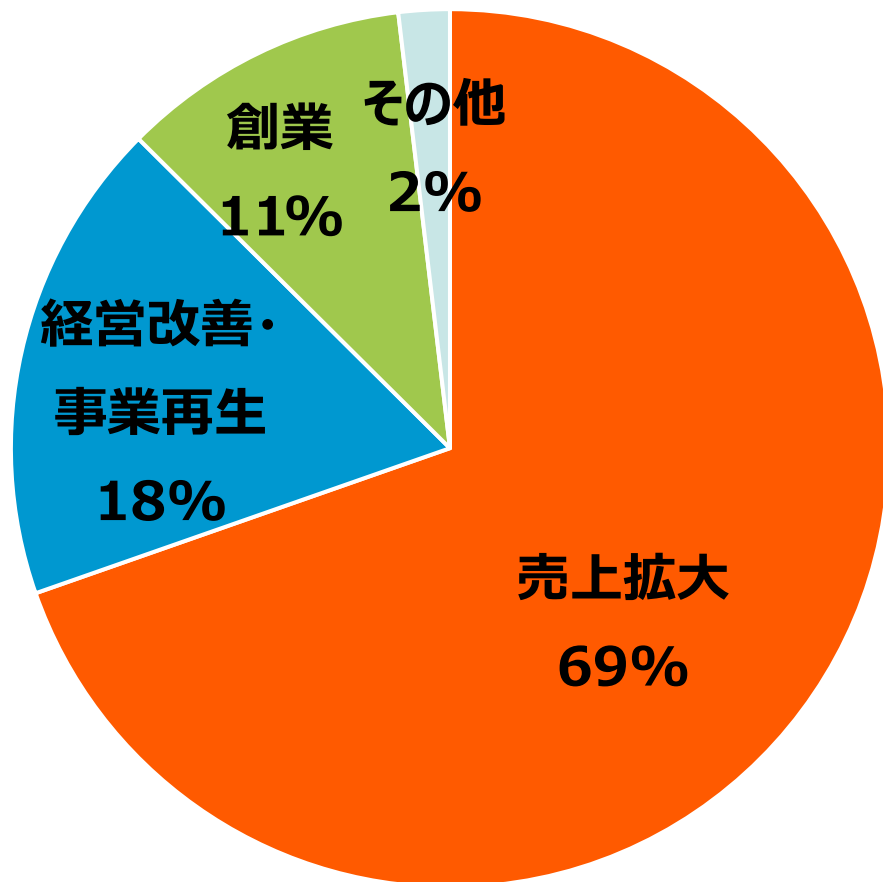
- 各中小企業支援機関がそれぞれの特性に沿って一定の役割分担のもと、伴走支援を実施する。



【注】一部のよろず支援拠点では、令和3年度から成長志向のある中規模中小企業に対する伴走支援を実施中。

(参考) 令和3年度よろず支援拠点への相談内容、利用事業者

＜相談内容＞



＜従業員数＞

