

地域中核企業に対する 官民合同チームによる伴走型支援

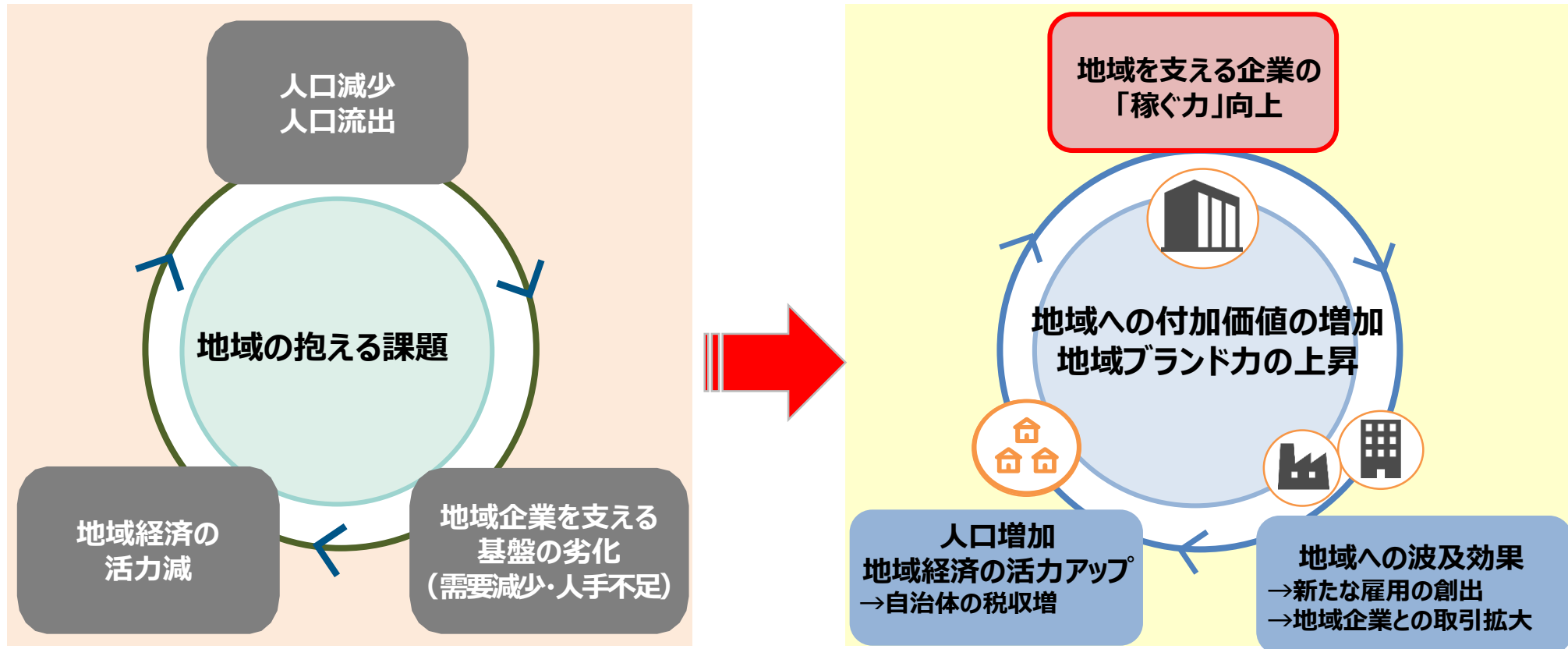
令和3年10月20日

関東経済産業局

1. 取組の背景 ～ 企業の「稼ぐ力」の向上を起点とする地域経済活性化

- 人口減少の続く地方圏においては、地域を支える**中核企業の稼ぐ力向上**を起点に、質の高い雇用と地域内取引が創出され、**人口と経済活力が維持される循環づくりが必要**。※
- 特に、中核企業への重点的な支援が、これら企業群の成長を促進することで、**取引関係にある地域の小規模企業等にも波及効果をもたらされ、地域経済が面的に底上げされる**ことに期待。

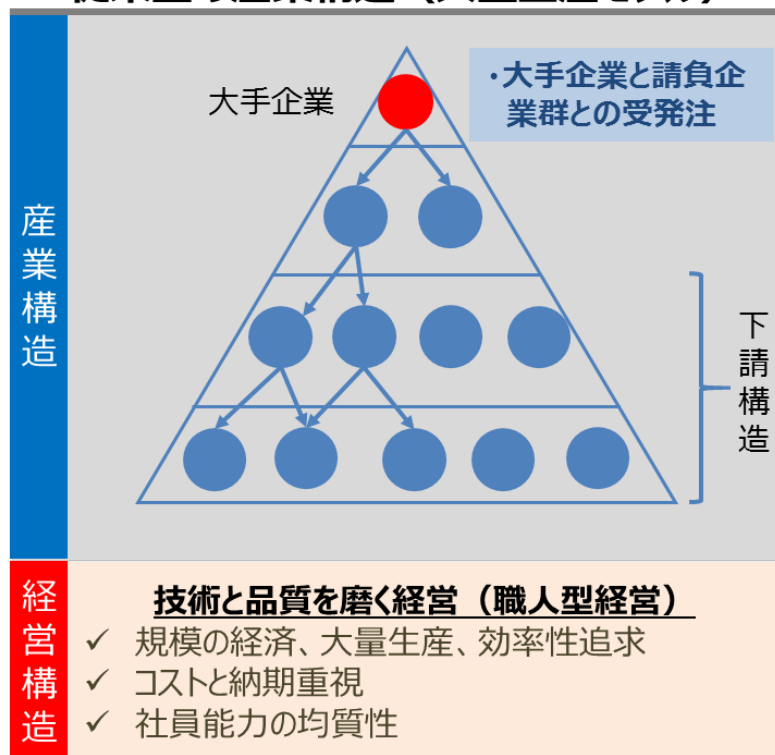
※人口減少の状況・要因、中核企業の重要性については後掲参考資料 1～3 参照



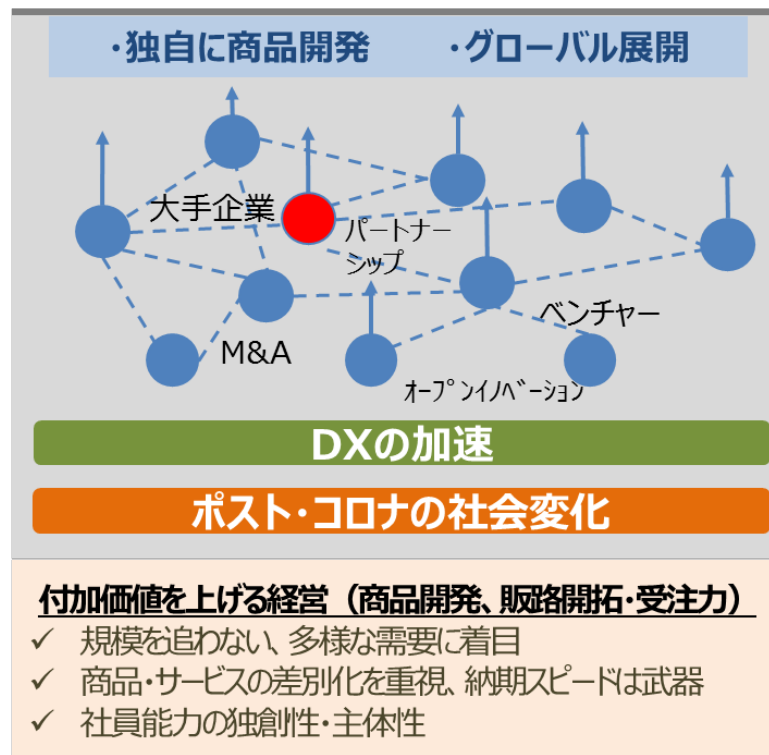
1. 取組の背景～「稼ぐ力」向上に向けて必要な企業の自走化

- 地域企業は産業構造の変化に応じ経営を変革させる上で、まず、**自ら自社改革に取り組める企業となること**が（「自走化」）が必要。しかし、実際に様々な障壁により、経営者単独での対応は極めて困難。

従来型の産業構造（大量生産モデル）



今後適応が必要な産業構造（高付加価値モデル）



経営者単独で「自社改革できる企業」に変えていくのは容易でない

先代社長・社員・取引先・金融機関等とのしがらみ
必要なコストやリソースを費やすことができない
相談相手が少なく外部人材の活用経験も乏しい など

**第三者による
伴走型支援が必要**

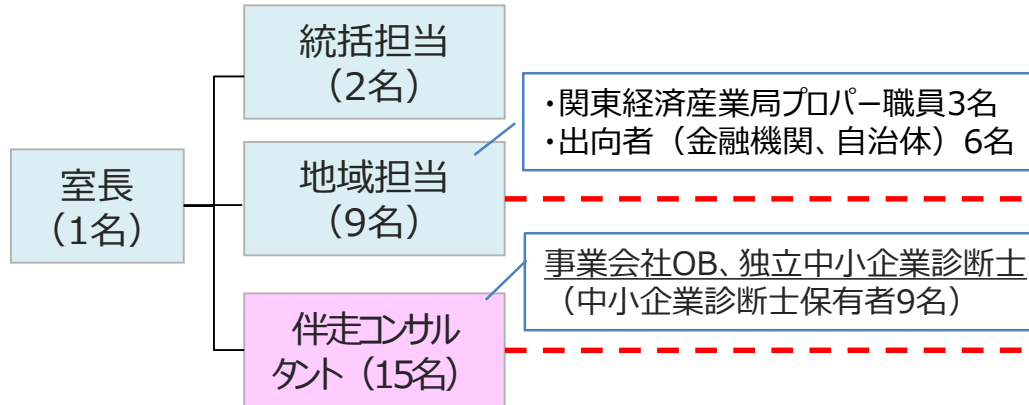
2. 伴走型支援事業について ～ 官民合同の支援体制

- 関東経済産業局では、官民合同の支援体制を令和元年6月に整備し、同年7月より支援を開始。地域企業支援に意欲的な自治体と連携し、地域経済への波及効果が期待される地域未来牽引企業等、地域の中核企業への支援を実施。※

※官民チームの活動理念については後掲参考資料4参照

官民合同企業支援チーム

関東経済産業局 地域企業支援室内



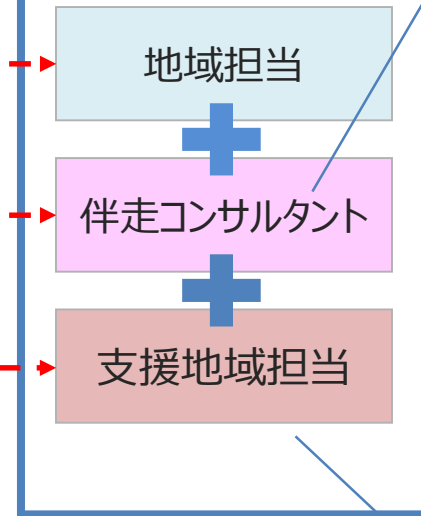
支援地域

茨城県 日立市、栃木県 宇都宮市・鹿沼市、新潟県 燕市・上越市・長岡市・三条市、長野県 飯田市・諏訪市

自治体
職員

地域支援機関
担当者

支援チーム (企業毎)



官側の職員と民間の
専門家がペアとなり、
支援先企業を継続
的に訪問

伴走支援

地域の
中小企業

OJTを通じた支援ノウハウ
の共有を目的に、支援地
域の自治体・支援機関
関係者も参画

2. 伴走型支援事業について ～ 課題設定・解決の進め方

- 企業の自走化は、**目先の課題（「表課題」）**解決への支援だけでは実現困難。伴走型支援では、**プロセス・コンサルティング**※の考え方を応用しながら、**自走化に向けた本質的課題（「裏課題」）**の設定と解決に長期間（1年～1年半程度）伴走、企業の自己変革力向上を後押し。

※「プロセス・コンサルティング」や「総点検」については後掲参考資料5・6参照

① 総点検※

財務、経営権、組織マネジメント、生産、市場リスクなど経営全般

（一次評価） **表課題**の特定

ex. 経営管理手法の見直し、組織再編、事業計画の策定など

①②課題設定フェーズ
【4ヶ月程度】

対話と傾聴で事実を把握



（二次評価） **自走化視点で評価**

課題設定力

現状を評価し要改善点を認識し、実行案件を選択できているか？

課題達成力

課題解決のための方策・実行体制・管理手法があり、意思決定体制が整備されているか？

自主発動力

変化の必要性が組織内で共有され、自主的な取組を始められる素地があり、モチベーションが維持されているか？

対話と傾聴で真因に迫る

“それはなぜ？” ⇒ **裏課題**の特定

② 取組課題の設定

（**表裏一体的な課題解決**を目指す）

ex. 経営者育成（裏課題）を企図し、後継者をリーダーに社内組織の再編（表課題）プロジェクトを実施

③ **企業主体の取組**
に伴走

③課題解決フェーズ
【6ヶ月～1年程度】

対話と傾聴による気づき・動機付け



企業の自走化



表課題への取組を通じ裏課題を改善

2. 伴走型支援事業について ～ 企業支援の状況

- 令和2年度末までに地域未来牽引企業を中心に延べ40社に伴走、23社の支援が終了。
- 支援企業の課題の傾向として、表課題は「**営業力強化**」、「**事業計画の策定・管理**」や「**組織マネジメント**」、裏課題は「**個人に依存した経営**」（ワンマン経営、社長のプレイングマネージャー化）、「**経営管理への意識の弱さ**」（感覚的経営、どんぶり勘定）、「**トップと現場の一体性の欠如**」等が顕著。

支援先企業（40社）の内訳

(1)業種別内訳	
製造業	33社
非製造業（卸、運輸、建設等）	7社
(2)従業員規模別内訳	
50人未満	16社
50人～100人未満	7社
100人～300人未満	15社
300人以上	2社

(3)売上規模別内訳	
10億円未満	15社
10億円～50億円未満	17社
50億円～100億円未満	3社
100億円以上	5社
(4)地域未来投資促進法との関連（①と②は重複あり）	
①地域未来牽引企業	28社
②地域経済牽引事業計画承認企業	12社
③関連なし	8社

支援先企業の課題傾向 ※課題設定を終えた33社について分析（1社複数課題）

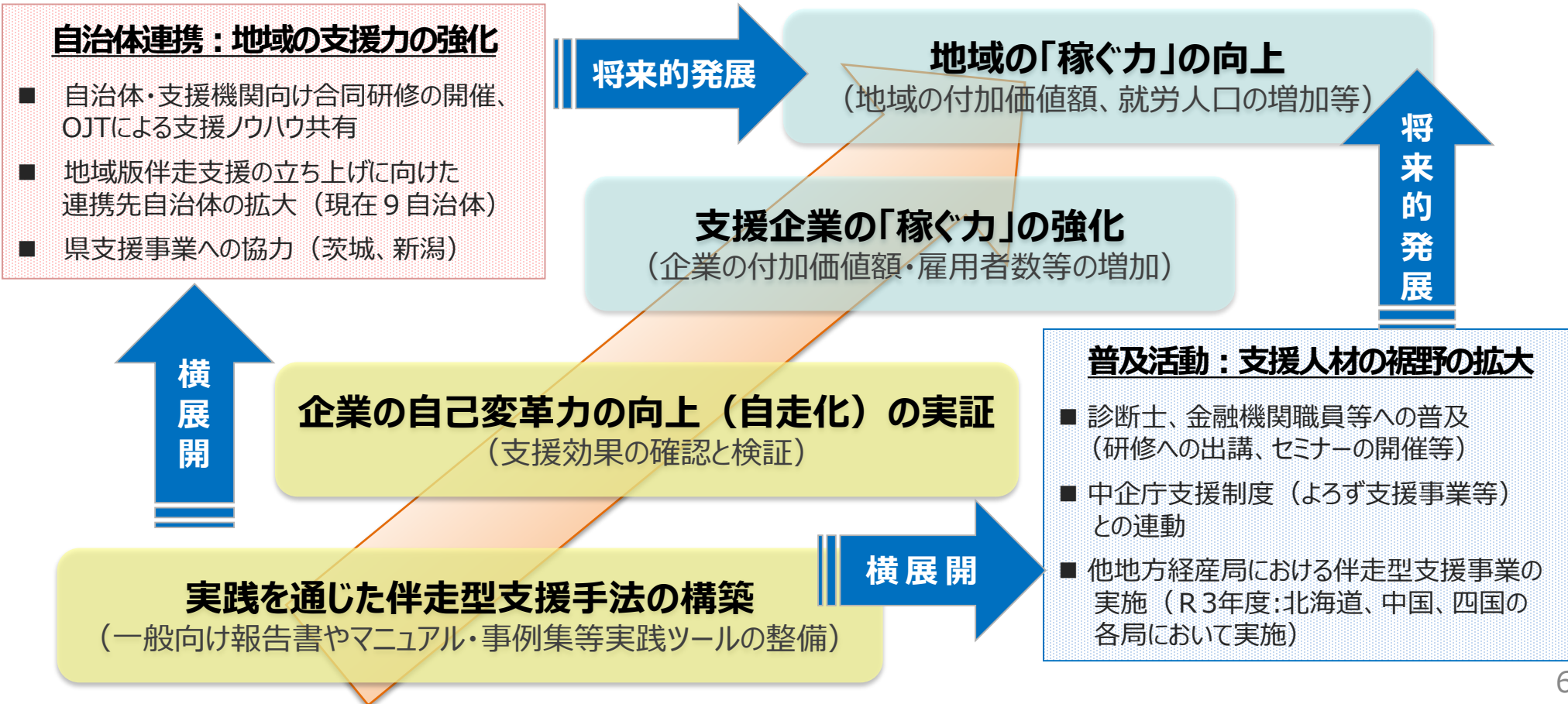
表の課題	案件数
①営業強化（戦略策定、市場分析、体制整備等）	14
②事業計画の策定・実行管理	12
③組織マネジメント（体制、人事等）の改善	10
④現場改善・管理手法の導入	10
⑤経営の可視化（収益・原価等）	9
⑥社内人材の育成・確保	6
⑦その他（システム導入、新規事業開発等）	7

裏の課題	案件数
①組織的経営への移行（個人依存からの脱却）	14
②経営管理への意識改革（感覚的経営からの脱却）	11
③トップと現場の意識・現状認識の共有	11
④現経営者・後継者のリーダーシップ強化	6
⑤人的しがらみ（創業家、古参幹部等）の克服	4
⑥その他（社員相互のコミュニケーション改善）	1
⑦（裏の課題まで特定できず）	8

2. 伴走型支援事業について ～「点から面」への事業展開

- 本事業の主眼は、効果的な伴走型支援手法を構築し、これを管内・管外地域に横展開させるとともに支援の担い手を掘り起こし、政策効果を点から面に広げることで地域の稼ぐ力向上を目指すもの。
- そのため事業においては、①支援の実践を通じた知見蓄積とマニュアル化、②自治体・他経産局等への横展開、③診断士、地域金融機関職員など支援人材の裾野拡大の3点を精力的に推進。※

※支援手法の構築・横展開の状況については後掲参考資料7参照



3. 政策的インプリケーション ～「官民合同」の必要性

- 本事業においては、官民合同で、「民」の高い専門性に加え、「官」の強みも発揮することにより、シナジーの効いた支援が可能になることを実感。

①「官」の与信の高さを利用

- 外部専門家の活用の不慣れな企業や、過去の失敗から「コンサルアレルギー」になっている企業に門戸を開かせる上で、「官」の与信は効果的。さらに行政職員が一貫して支援に携わることは、企業との信頼関係の構築にもプラス。
- 多くの企業には経営の本質的課題への潜在的支援ニーズがあるが、経営者に自覚は無く、自ら外部支援を求めることはない。そのような企業に「プッシュ型」で支援を行う上でも、「官」の与信が必要。

②対価を得ないことで、企業へのより中立で客観的なアプローチが可能に

- 経営の総点検を通じた本質的な課題設定が必須。経営者への安易な「御用聞き型」の支援は行わない。
- 課題が解決されない真因への気づきと行動変容を促すため、経営者にとって耳の痛い話も、あえてご本人に直言。

③外部支援の最適活用が可能に

- 客観的な視点による課題設定を経て、その課題解決に、担当職員が最適な公的支援策（補助金、特定課題への専門家派遣等）を接続することで、既存の施策のより効果的な活用が可能に。

④行政職員の支援能力も向上

- 民間コンサルタントとのチーム支援を通じた学びから、職員の企業支援力（例えば、企業との対話力、経営課題への目利き力など）も向上。高められた能力はチームに還元され、支援の質はさらに向上。

3. 政策的インプリケーション ～ 残された論点

- 当局事業において直面した「属人的経営」「感覚的経営」等、企業の自己変革を妨げる諸問題は、小規模事業者を含む多くの中小企業に共通するものと認識。今後、これら**全国の中小企業全体に対し、課題設定型の伴走支援を行うことは、中小企業の経営構造の改革を促し、経済の底上げに寄与するものと思料。**
- 従って今後の全国展開に向けては、地域中核企業のみならず、その他の**中規模・小規模企業にも適した汎用的な支援手法の開発**と、**全国規模での実施主体の巻き込み**、**支援人材の育成・発掘**が最大の課題。
- また、より効果的な支援を目指し、継続的に手法改善を図る上で必要な、**支援効果の把握・評価のあり方**についても検討が必要。

汎用的な支援手法の開発

地域中核企業を対象とする当局の支援手法は、支援先にも長期間の集中的な支援への対応力が求められるため、**支援が適する企業は限定的**。幅広く一般的な**中規模・小規模事業者にも適用可能な汎用的手法**の開発が必要。

全国規模での実施主体の巻き込み

全国規模での実施主体としては、**自治体や地域の産業支援機関**、**県単位のよろず支援拠点**等の公的支援機関に加え、地域に密着した**企業支援を展開する、商工会・商工会議所、地域金融機関**等の巻き込みが重要。

支援人材の育成・発掘

中小企業診断士など専門家の中で課題設定型の伴走型支援への認知は拡がりつつあるが、実際に支援を担う人材の育成に向けては、**実践的で体系的な支援者育成プログラムの構築・実施が必要**。また、特に地方圏での支援人材の不足が全国展開の妨げとなることが想定されるため、例えば、現役時代は首都圏で働き、退職後出身地の地方にUターンした事業会社OBなど、**地域の潜在的な支援人材の発掘も不可欠**。

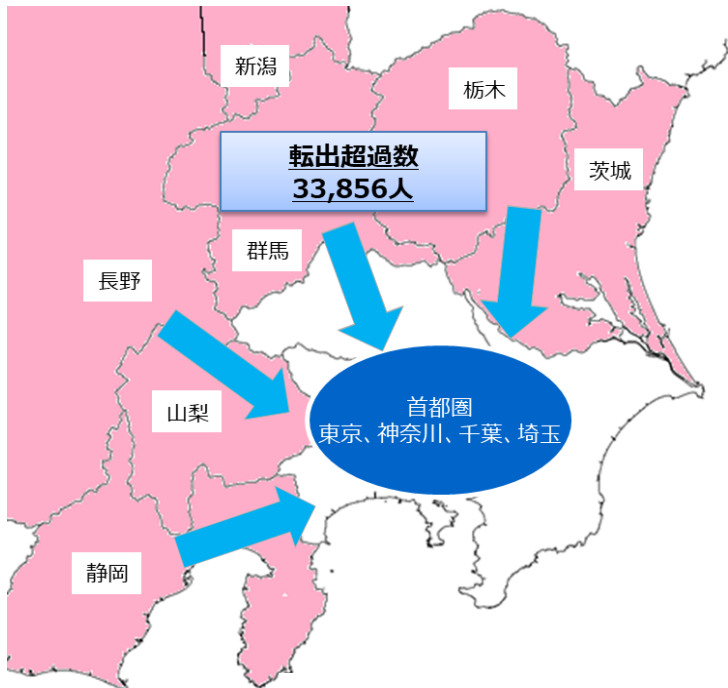
參考資料

(参考 1) 地方圏からの若年世代の流出

- 関東経済産業局管内 1 都 1 0 県における人口の転出入状況に目を向けると、首都圏*1を除く管内 7 県*2から、**首都圏に対して33,000人以上が転出**している。
- 世代別で見ると、就労のタイミングである**20代が流出する**傾向が強い。

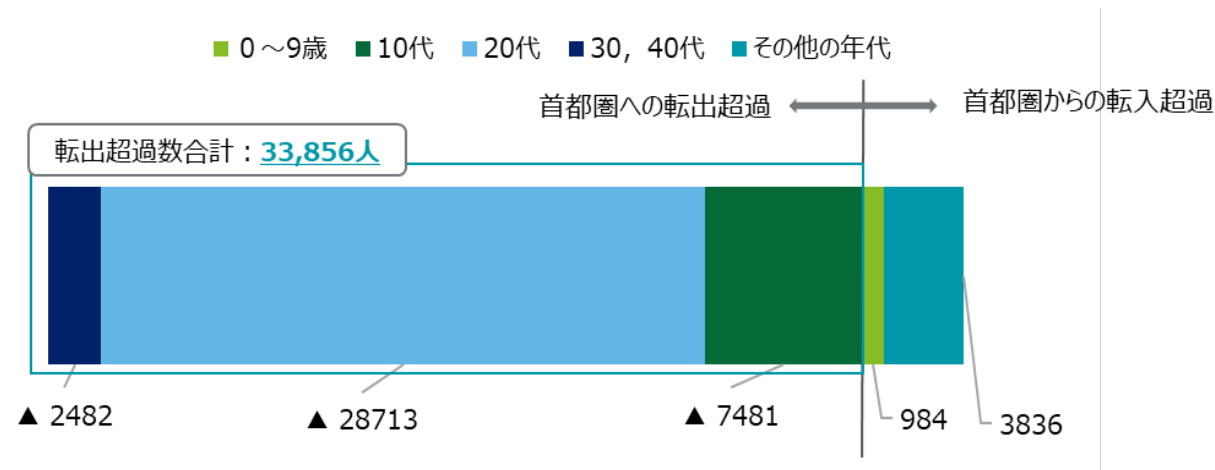
*1首都圏（東京、埼玉、神奈川、千葉） *2管内7県(茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野、静岡)

関東経済産業局管内における人口転出入状況(平成30年)



出典：総務省「住民基本台帳移動報告」

関東経済産業局管内の首都圏への世代別転出超過数(平成30年)

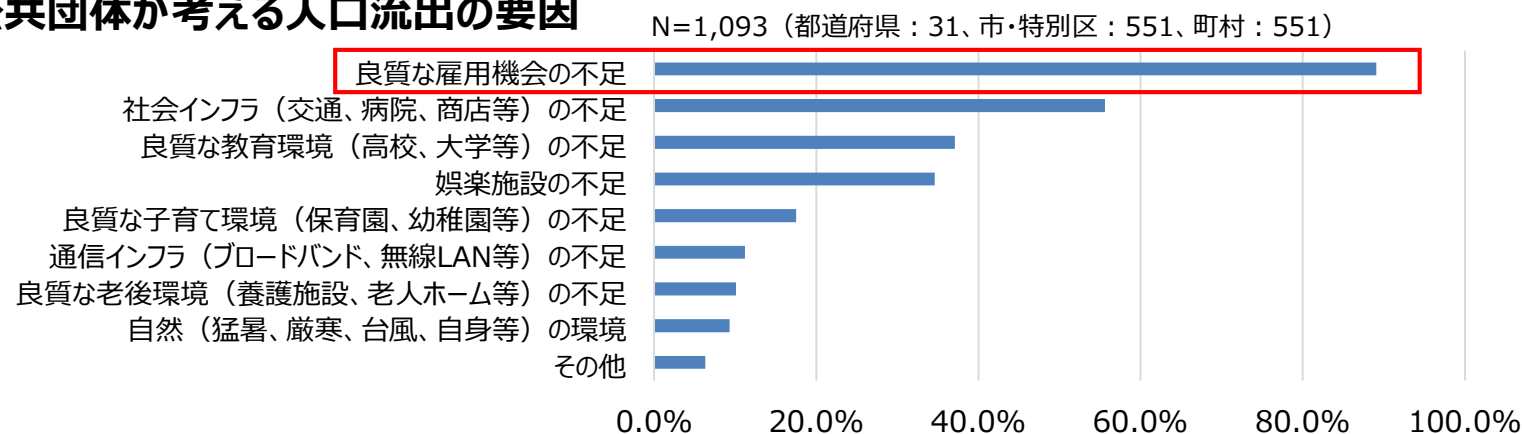


出典：総務省「住民基本台帳移動報告」

(参考2) 若年層を取り巻く雇用環境

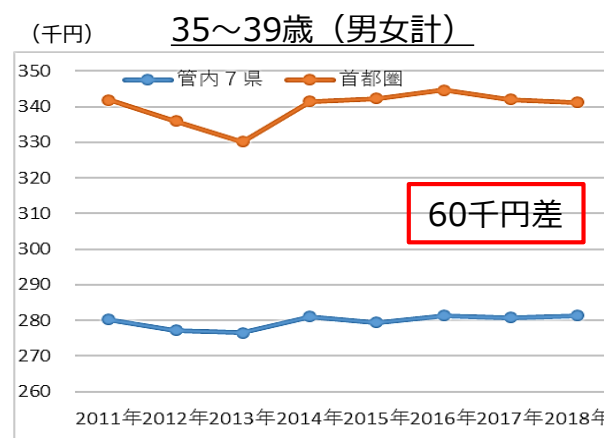
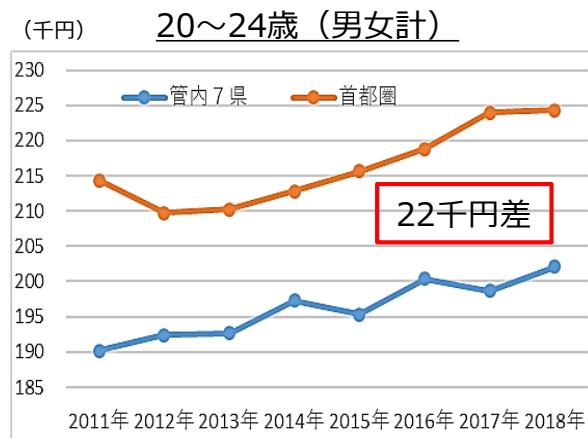
- 人口流出の最大の要因は**良質な雇用機会の不足**。
- 管内7県の若年層の所定内給与額は首都圏に比べて低く、かつ**年齢を重ねるとともに給与差が拡大**しているなど、賃金面においても首都圏と差が開いている。

地方公共団体が考える人口流出の要因



出典：総務省「地域におけるICT利活用の現状に関する調査研究(2015年)」

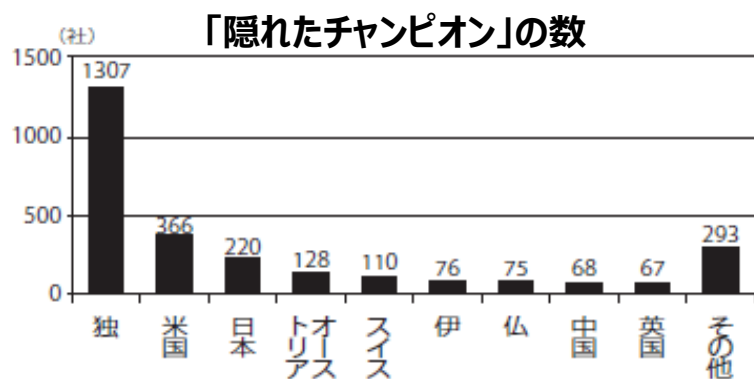
所定内給与額の推移



出典：厚生労働省「賃金構造基本調査」

（参考3）ドイツの「隠れたチャンピオン（Hidden Champion）」

- ドイツでは、地域を支える中堅・中小企業を「**隠れたチャンピオン（Hidden Champion）** ※」と呼んで様々な支援を実施。（※ 世界市場において業種上位3位以内、またはその企業が位置している大陸のトップであり、収益は50億ドル以下、一般には殆ど無名な企業を指す）
- このような企業が開発力を高めグローバルに稼ぐことで、**10年間で約100万人分の新たな雇用を創出し、地方経済の再生に寄与。**



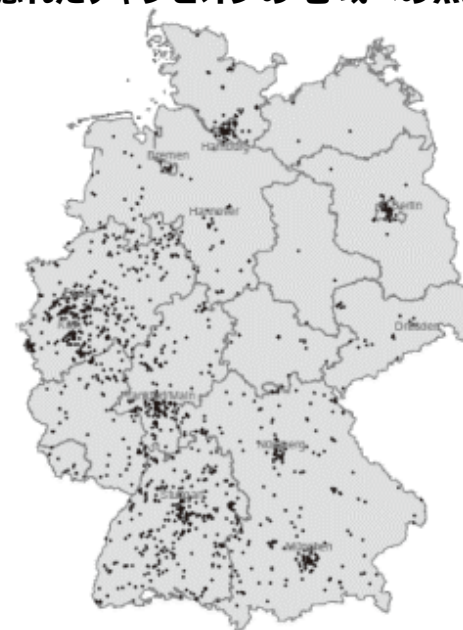
（注）製品の世界シェアが3位以内か大陸シェアが1位の中小企業
 （資料）Herrman Simon 'Hidden Champion of the 21st century

世界市場シェア70%以上を持つ隠れたチャンピオン企業

企業名	主要製品	世界市場シェア
ドクター・ズベラック	コラーゲン	100%
スカイセイルズ	風で船をけん引する風力推進装置	100%
ゲレッツ	舞台用幕、舞台装置	100%
GKD-Gebr. クフェラート	メタル・ファブリック	90%
キーロヴ・ライブチヒ	鉄道用クレーン	85%
デロ	スマートカードのチップ・モジュール用接着剤	80%
シェーボ・バイオテック	インビトロ診断法によるバイオ技術	80%
ケルン・リーバース	シートベルト用スプリング	80%
ヴェッケル	口紅製造機	80%
TEXPA	ホームテキスタイル加工装置	75%
アッヘンバッハ・ブシュヒュッテン	アルミニウム圧延装置、圧延機用ろ過システム	70%
カールマイヤー	縦編機	70%
オミクロン	走査トンネル顕微鏡、プローブ顕微鏡	70%
テンテ・ローレン	病院ベッド用キャスター	70%
ヴィルトゲン	道路修復用機器	70%

出所：Herman Simon（2009），“Hidden Champions of the 21st century”

隠れたチャンピオンの地域への点在



備考：Hidden Champion: ①特定の分野で世界トップ3又は大陸欧州で1位、②売上が50億ユーロ未満、③一般的にあまり知られていない、ドイツ中堅企業。

資料：Hermann Simon「Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia」から引用。

（出典）

- Hermann SIMON「21世紀の隠れたチャンピオン」（2012年）
 <https://www.rieti.go.jp/jp/special/p_a_w/018.html>
 - 岩本晃一「第4次産業革命を生き抜くための日本企業の生産性向上」（2018年）
 <<https://www.rieti.go.jp/users/iwamoto-koichi/serial/086.html>>
- ※いずれも経済産業研究所レポートを参照

(参考4) 官民合同企業支援チーム チーム綱領

日本の地方が直面する困難への危機感を共有し、産業と雇用を支える中堅中小企業及び地域経済社会のために、我がチームは以下の精神に基づき全力で取り組む。

一、官民一体で、日本の地域再生の新しいモデルを創造する

- 経営者や社員が持つ「根っこの力」を引き出し、企業の成長と地域公共の発展の循環を生み出す。
- 企業と地域が絶えず自己変革に取り組む力を持つよう、あらゆる知見と労力を投入する。

一、傾聴と対話を尽くし、誠実をもって信頼関係を成す

- 経営者への共感と敬意が第一歩。
- 問題解決力の前に問題設定力。何が真の問題なのか、どういう姿が望ましいのか、内発的な気づきをもたらす。
- 粘り強く、長距離を一緒に走る覚悟を持つ。橋渡しの後も見守り続ける。

一、チームワークを第一とし、異なる力を結集して結果を出す

- それぞれの多様な力を同じ目的のために合わせ、そのシナジーで道を切り拓く。
- 失敗も成功も全てチームの資産。経験値を共有・蓄積し、分析・改善を怠らない。その知見を地域に還元する。

一、チェンジ・エージェントとして、常に高い志と深い洞察を持って挑戦する

- 公の為という高潔な使命感と倫理観、困難に立ち向かう勇気と情熱を持つ。
- 現場主義で行動し、思い込まずに可能性の選択肢を広げて思考する。

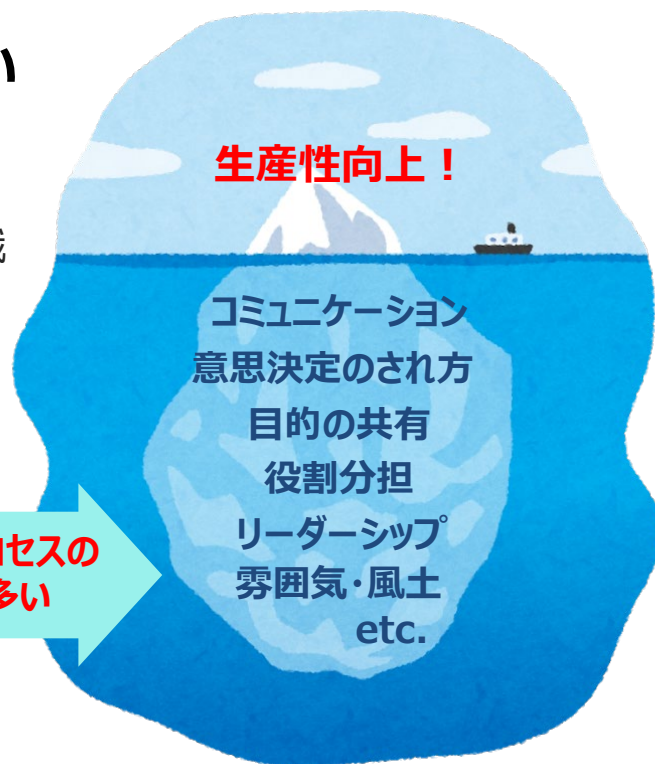
(参考5) 「プロセス・コンサルティング」について

- リーダーシップ研究者ハーバード大のR.ハイフェッツは、世の中の問題は既存の解決策が応用できる「技術的課題」と、**既存の解決策が無く当事者のマインドセット自体を変える必要がある「適応を要する課題」**に二分されると主張。
- 組織開発（組織のあり方改革）の研究者で、「プロセスコンサルテーション」を提唱するMITのE.H.シャインは、課題解決に向けた支援者と被支援者の関係は、「医師－患者型」（専門的診断と治療／受診）、支援者が被支援者との対話と傾聴を通じ、自らの課題の「**プロセス**」への気付きと自己変革を促す「**プロセスコンサルテーション型**」などに類型化できるとし、**適応を要する課題の解決は「プロ・コン型」が有効と指摘。**

プロセスは目に見えにくい （氷山のイメージ）

目に見えている課題の水面下に、課題の真因となるプロセス（組織における特定個人やグループ内での関係的過程）が潜んでいる。

被支援者自身がプロセスの当事者であることが多い



- 企業へのアプローチ（対話と傾聴）や自走化視点での課題設定（表面的課題の真因を探る）、真因への気づきを通じた能動的取組への動機付け等には「プロ・コン」の考え方を応用。
- 一方、支援者の役割は、課題当事者による課題設定と自主解決のファシリテート役に徹する「プロ・コン」と異なり、官民チームによる伴走型支援では、課題設定・解決の過程に伴走コンサルタントが責任をもって介入し、企業側の取組を「健全に誘導」。

(参考6) 「総点検」の視点

- 一次評価で「悪さ」あり ⇒ 表課題として特定
- 二次評価で「課題設定力」「達成力」「自主発動力」に問題あり ⇒ 「それは何故？」 ⇒ 裏課題を特定

点検メニュー (例)		何を判断 (一次評価) したいか	何を判断 (二次評価) したいか
財務	儲かっている? (営業利益)	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急対策が必要か? ・どのレベル (良い・普通・悪い) か? 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務に関する知見/現状認識 (課題認識) は適切か? ・リスクに対する感度をもっているか? ・対策は打っているか? それは妥当なものか?
	大きな収益ロスはないか?	<ul style="list-style-type: none"> ・ロスに対し自己確認できている会社か? ・ロスに対する手を打っているか? 	
	借入金負担がリスクになっていないか?	<ul style="list-style-type: none"> ・実質倒産危機にあるのか? ・改善/戦略投資余力はあるか? 	
	その他財務リスクがないか?	<ul style="list-style-type: none"> ・この視点で自己点検しているか? 	
	子会社に財務状況での懸念はあるか?	<ul style="list-style-type: none"> ・子会社との間で利益・資金操作しているか? (連結管理力はあるか) ・子会社管理はProduct/Profitセンター? 	<ul style="list-style-type: none"> ・子会社管理は意図 (目的・方法・リスク) したものか?
経営全般	株主リスクはあるか?	<ul style="list-style-type: none"> ・現経営陣は安定しているか? ・相続に向けた準備ができているか? 	<ul style="list-style-type: none"> ・問題意識は的を得ているか?
		<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣のスタイルは自走/事業継承でのネックになりうるか? ・経営層の意思が一致しているか、社長指示でやってるだけか? 	<ul style="list-style-type: none"> ・現状認識はあっているか? ・自分のスタイルとのその功罪を認識しているか? ※社長は各役員・部長層の意見を活用したいと思っているか? ⇒会社が大きくなれば社長一人では目も手も回らない ・子への承継に際し現状でよいか?
	DOA (Delegation Of Authority : 権限委譲ルール) は明確か?	<ul style="list-style-type: none"> ・部下に任せる仕組みができているか? ・意思決定に方式/基準等論理性と継続性を持たせているか? 	<ul style="list-style-type: none"> ・DOAに関し、手を打つべき時期にあるか? ⇒部下は育たない・部下は準備しない 決裁基準がなければ、チェック視点を漏らす (判断を誤るリスクがある)
	経営会議決定事項は実行・フォローされているか?	<ul style="list-style-type: none"> ・言い放しになっていないか? ・社長・役員自らがPDCAを回す習慣があるか? 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営会議の目的・役割に対しどんな認識をもっているか?

(参考7) 支援手法の構築・横展開の状況

- 2年間の活動で蓄積した知見を基に支援手法を構築し、**実務者向けマニュアルなど普及ツールを作成、連携自治体や各経産局等の支援実務者へ横展開**する中で、自治体版伴走型支援の立ち上げ、他経産局における支援活動の開始など、**支援手法の普及が多方面に進展**。

手法の構築とマニュアル化

外部向け成果報告書の公表（昨年8月。本年8月改訂）／**実務者向けマニュアル・事例集・課題別解説書**（分野別の課題解決ノウハウ参考書）の策定（本年1月）

横展開に向けた活動

- 【実務者】 **合同研修**（本年5月。自治体・他局より160名参加）／**OJTの実施**（自治体からのべ30名参加）／**他局研修生受入**（昨年10月。中国・四国・九州局より4名派遣）／**成果報告会**（本年1月。省内、関係機関、自治体より約200名が参加）
- 【支援者全般】 **診断士資格更新研修への出講**（東京・埼玉）、**金融機関向けセミナー**（本年2月。関東財務局と共催。管内地域金融機関より約200名が参加）

横展開の成果

- **地域版伴走型支援の開始**：茨城県日立市、新潟県燕市が今年度独自に予算計上。8月より支援開始。
- **県単位での事業の立ち上げ**：今年度、茨城県は企業の自己変革を促す経営者向けセミナーを予算計上。新潟県も独自予算で県版伴走型支援事業（R2年度～）を継続。
- **他地方経産局における官民チームの立ち上げ**：北海道局はR2年度から、中国局・四国局は今年度から当局ノウハウを活用した伴走型支援事業を開始。
- **よろず支援拠点との連携**：今年度新潟県よろず拠点が行う成長企業向け伴走型支援の事業構築・実施に協力。
- **地銀との連携**：本年2月の金融機関向けセミナーを契機に、管内の地銀が官民チームへ研修生派遣を要請。10月にコンサルタント研修員として1名を受入。