

第2回伴走支援の在り方検討会 議事要旨

日時：2021年11月8日（月） 15時00分～17時00分

場所：経済産業省別館8階843会議室及びオンライン

出席委員

押田委員、樫谷委員、黒澤委員、後藤委員、佐塚委員、立石委員、玉井委員、中嶋委員、西山委員、渡辺委員（オンライン）

オブザーバー

金融庁 新発田銀行第二課長

事務局

中小企業庁 角野長官 新居次長 飯田事業環境部長 佐々木経営支援部長
岡田経営支援課長

議題

- （1）委員プレゼンテーション
- （2）討議

議事要旨

委員からの主な意見は以下のとおり。

<総論>

- 本検討会は常設にして中長期的に伴走支援をフォローできる体制を整備すべきではないか。成果物も都度改訂すべき。
- ゼロゼロ融資の据置き期間が終わることで、これからは有事となる。伴走支援において、再チャレンジという考え方は非常に重要。モラルハザードを超えて、支援者を養成していき、一人でも多くの命を救わないといけない。
- 支援される事業者に求められるものは、専門家や支援者任せにせず、自ら理解しようとする姿勢。経営者・従業員ともに成長していく姿勢。財務管理体制の強化。
- 伴走支援体制の整備においては、支援機関のマネジメント層や指導者層がその意義を理解した上で、それぞれの支援機関が共通認識をもつことが重要。体制を整えるためのアライメントも大事。

- 支援の現場においては、表面的に課題を見て経営そのものや本質的な課題を見ていないケースも多い。支援機関が事業者について把握する時間的余裕がないと思われるケースも散見される。
- 伴走型支援を進める上で、現状において各支援機関がどのような支援を行っているのかを把握する必要がある。
- 本検討会で議論しているのは新しい伴走支援機関を作るのではなく、「敬聴」できる伴走支援者を増やすこと。既存の支援機関を有効に活用して、迅速に伴走支援制度を構築することが必要。

<伴走支援の基本的考え方について>

- 伴走支援では、事業者と支援者が共通認識や共通ビジョンを持つことが大事。支援者は事業者の成長に貢献するのだという意識で指導や支援を行っていく。「一緒にやりましょう」という姿勢が大事。
- 伴走支援が今までの枠組みでの支援に欠けていた「前さばき」を専門に担うべき。こういった支援に切実にニーズをもった中小企業がいる。これこそ今までに無い伴走支援ではないか。
- 伴走支援とは、既存の支援専門家が支援できなかった事業者をキャッチオールする支援であるべき。

<伴走支援の手法について>

- 支援を必要と感じていない企業が圧倒的多数。そういった企業へのアプローチは金融機関を通じることが効果的だが、なかなか難しい。
- 主な公的支援機関では、事業者へのアドバイスに留まり、事業計画の策定作業を代行することができない。伴走支援をしっかりと行うためにも、一点の要件を満たすものは支援ルールの変更を検討すべきではないか。
- 伴走支援には一定のチームが必要。企業規模、業種、企業の状況によって、支援の方法は異なる。
- 経営を取り巻く環境が目まぐるしく変わっていく中で、事業計画の重要性をあらためて認識。事業計画に基づいて事業が進むように自社でPDCAサイクルを回す習慣を身につけることができる支援が重要。
- 経営革新計画などの事業計画をつくること自体にも、自社の課題を整理できるなどの効果があるが、何よりも大事なそれはそれを実行すること。支援者は、計画の実行を通じ経営者がPDCAサイクルを回す習慣と能力を身に付けることを目指すべき。だが実際には、事業計画の策定が補助金審査の加点要素になる仕組みもあり、補助金の申請・採択が目的となってしまうケースが多々ある。

- 単に PDCA サイクルを回せと言ってもダメ。経営者や社員との対話において、自社のビジョンや夢を共有し、理想の会社の実現のためには PDCA サイクルを回すことが必要だということを経営者や社員に腹落ちするまで理解してもらう必要がある。
- 小規模事業者は経営課題が不明確な事業者が多い。支援を通じてコミュニケーションを取り、相手の事業を理解した上で、「つなぐ」ということに一つのキーワードがある。
- 我々は伴走支援のために、とにかく幅広い支援を用意し、必要に応じて外部のネットワークを活用している。また、必ず訪問と面談を行うことで、信頼関係を構築するとともに、課題を正しく把握してその後の提案に結びつける。さらに、組織のプラットフォーム機能を活用して面的な支援からの取り組みの拡大、促進を図ることを狙いとしている。
- 伴走支援の第1段階としてはまず見極めが重要。まず事業者と対話を行い、当事者のやりたいことの整理とそれが世の中に通用するかどうかの見極めを支援していくことが必要。
- 伴走支援の見極め期間は半年で十分ではないか。その後バトンタッチする専門家をメニューとして抱えておくことで、長期間の伴走支援は不要。そうすれば伴走支援は効率的に回転でき、より多くの事業者の支援が可能となる。
- 支援者にとって支援手法は各々あるが、手法以前の段階でしっかりと経営者に向き合って寄り添う人たちを増やしていくことが必要。
- 伴走支援は、色々な支援手法を組み合わせるもの。特に規模の大きい企業の場合には、チームで支援することが大切。

<伴走支援の支援者について>

- 伴走支援を拡げるためには、支援者の採算性が重要。
- 伴走支援は全ての支援団体が実施するものとして、その役割分担も考えながら仕組みづくりを行うことが必要。他方、迅速に伴走支援体制を構築するためには、まずは中小企業庁の意志が通りやすい機関で実施すべき。
- 支援の方向性を定めるために、公的支援機関と民間コンサルティング会社の役割を明確化する必要がある。また、事業者にもっと近い存在である顧問税理士や民間金融機関の活用も重要。
- 支援を担う人材を増やすために、中小企業診断士等の集団をつくることが大切。
- オールマイティーな支援者はいないので、伴走支援者自身が相談できる窓口が必要なのではないか。伴走支援者のネットワークをどうつくるかということも大事。

- 伴走支援者の能力向上のためには、色々な人との出会いや自主的な学びの機会、学んだことの実践が非常に重要。
- 伴走支援を実施する新たな機関を作るのではなく、可能な限り既存の支援機関を有効に活用すべき。

<伴走支援の支援対象について>

- 経営不振企業を対象にした伴走支援をどう実施するかがポイント。こういった企業への支援においては、我々への信頼感の構築と経営者の覚悟づくりが一番重要。
- 金融機関の定める債務者区分において、要管理先となっている企業が最優先すべき支援先ではないか。
- 「経営力構築型」伴走支援のターゲットは、全ての事業者が前提だと考えているが、事業の継続性は対象の見極めに際して1つのポイントになるのではないか。
- 資料8の横軸、経営改善支援と成長支援という分け方には違和感がある。成長支援の段階の企業は特定の課題に対する機能提供としての支援を求めているが、経営改善支援の段階の企業は自社の強みや課題、どういう支援を受けるべきか、もっと言うと自社の存在意義すら曖昧としてわかっていない、と大雑把に整理できるかもしれない。しかし例えば、成長支援段階にある企業がデジタル化の相談に来たケースであっても、コンタクトのきっかけとしてデジタル化支援をテーマに掲げているだけで、本当は何らかの危機感が別にある、どうしたらいいかわからず相談に来るケースもあろう。つまり、経営改善支援と成長支援で区分するのではなく、事業者が本当に必要としているものが「機能」なのか「自社の存在意義」なのかで分けたほうが良いのではないか。そのために事業者の真の悩みを聞き出すことに重点を置いた伴走支援の在り方が必要なのではないか。
- ここで議論している伴走支援の新しさとは何か。デジタル化や高度化などの機能面を提供する支援は制度として充実していて、それを支える支援機関も十分ある。そこにたどり着けない企業、自らの真の課題を見つけれない企業への支援を行うのが新しい伴走支援なのではないか。

<伴走支援者に求められるスキルについて>

- 伴走人材養成は、座学と実務経験の両方が必要。特に実務経験として、具体的なヒアリングなどを実践するのが重要。

- 平成 22 年に「中小企業支援人材の強化・育成に関する研究会事務局」がまとめた報告書にある 5 つの能力、「対話力」、「診断力」、「構想力」、「編集力」、「突破力」は参考になる。特に「対話力」は重要。
- 伴走支援者は、現状の自己分析と目指すべき姿のギャップをしっかりと把握して、自分の成長戦略を自ら立てていく必要がある。このため、評価シートのような形で求められる支援者の像が客観的に分かるものがあるといい。
- 各経営課題に対応する支援機関が複数存在する中で、事業者から相談があった際に初回の診断で間違えるとそれで終わってしまう。一次対応者は、課題設定をした後でどこの支援機関に繋ぐのかを的確に判断できる目利き力が必要で、それができる機関や支援者を増やしていくことが重要。

<伴走支援における金融機関の役割>

- 政府系金融機関、民間金融機関、信用保証協会が、資金面における中小企業支援の主役。金融機関、そして金融庁の協力なくして伴走支援は実現できない。金融庁と中小企業庁、財務局と経済産業局の協力が最も重要。
- 伴走支援において、金融機関の果たす役割は大きい。金融機関の担当者任せにするのではなく、ガイドラインをしっかりとつくった上で、政府系の金融機関が使用する形で伴走支援ができないか。

<事業再生局面における伴走支援>

- 事業再生局面における伴走支援は、見える化、意識改革、組織改革などによって経営力の強化や企業文化の改革、事業面の立て直しを行って、企業を新しく生まれ変わらせること。企業に定着するには 5 年程度は必要。
- これまでの事業再生は責任追及型。これからは再チャレンジ型にするべき。原因究明をした上で、能力や意志のある人は再チャレンジをさせるという思想にチェンジする必要がある。真の経営責任とは、経営を辞めることではなくて、企業を確実に再生すること。
- 事業再生は、経営改善を行うだけでなく、成長路線に繋げる必要がある。そのための強力な伴走支援が必要。
- 事業再生局面の支援では、中立的な機関は絶対に必要。中小企業再生支援協議会はもっと積極的な支援ができるよう、支援モデルを再構築する必要があるのではないか。
- 事業再生において、重要な役割を担っている再生支援協議会については、より体制強化を行うべき。再生支援協議会で支援を行えない部分をよろず支援拠点や商工会、民間支援機関が行えばよい。

○売上額がある程度大きな企業でないと、支援コストの観点から、民間コンサルティング会社等による長期的な事業再生支援は困難ではないか。

<その他>

○企業の債務整理の段階において、民間の金融機関が採算性をある程度考慮した上で処理する一方、公的融資は最後の最後1円まで回収する。公的融資を受けているケースで私的整理ができずに事業再生のネックとなっていることが多い。この点を国が整理しないと中小企業の再生には繋がらない。公的債務の整理ガイドラインのようなものが作れないか。

○中小企業の事業再生手法の主流となっている第2会社方式（事業譲渡＋特別清算等）を見ればわかるが、廃業と開業は裏腹の関係にある。廃業の支援を行えば、開業率の向上にも繋がる。

○単に補助金を交付するだけでなく、その後のフォローもセットになるような仕組みを作るべき。補助金プラスソフト面の支援をセットでやらないと、せっかくの補助金が生きてこない

○今般の事業再構築補助金等の不正事案の報道を契機として、補助金そのものが悪だという構図が作られてしまうことを危惧している。補助金で助かっている事業者は大勢いる。同様の危惧を抱いている支援機関は多い。国として何らか手を打つべきではないか。

以上