

第3回伴走型支援の在り方検討会

～論点に対する意見～

一般社団法人福島県中小企業診断協会
代表理事会長 渡辺 正彦

【議論項目】

I-1.自己変革力、潜在力

① 〈潜在力〉

自らの経営状況・自社の経営資源をしっかりと把握し、進むべき方向につき正しい経営判断が下せる力

〈自己変革力〉

自らの経営判断に基づき組織を動かし経営改善や事業再構築も含めた経営戦略を実行していく力

〈具体的にどう実行しているか〉

専門家として経営状況についての客観的な見方を伝え意見交換をし現状認識を共有する。

財務諸表の理解を促す、SWOT分析や様々な経営分析を経営者と共に実施する。進むべき経営の方向性を共有し、事業計画、経営改善計画策定のサポートをしながら完成させる。

アクションプランのなかで経営者として果たすべき役割を明確化する。

② 〈会得出来たかの把握〉

フォローアップ訪問を通じた経営者との面談の中で、事業計画の実行状況、経営改善への取組み状況、実際の数字としての改善結果、新たな課題への取組み状況、それらに対する経営者としての認識等の項目から総合的に判断。(オール福島ではフォローアップ報告書に基づき委員長が最終判断)

I-2.本質的課題

① 最も多いと感じているのが、赤字体質や低収益体質。次に多いのが当該業界の構造的低迷・斜陽化。

これらは例えば下請けの場合の親会社との関係性の変化や地域内の同業者過多、他業種からの参入による競争激化など誘因は様々。同時に本質的に言えば「経営としての変化

への対応の遅れ」と言う根本的な課題の事業者も多い。更には経営状況への認識の甘さもある。

② 本質的な課題は様々な課題が密接に絡み合っていて構成されていると考える。謂わば「複雑系」として経営をみることが重要だ。従って「表面的な課題」と「本質的な課題」を別個なものとして見るよりは、より根本的な課題まで踏み込む連続的な捉え方で経営全体を俯瞰的に見た方が現実的だと思われる。

I-3.対話力

○ 経営者から信頼されるには「経営者と同じ目線」を持って対話することが肝要だ。あり得る悪いパターンは、支援者が信頼を得る為に自身の専門性や実績を強調することだ。経営者は実際、経営について相談出来る相手が乏しいことも多い。一人で悩みを抱えているケースも多い。そういう面からは、経営者の立場を理解し、その悩みや様々な想いに「共に向き合い」「共感」する姿勢が対話の真意と思われる。

I-4.自走化

① 基本的には課題設定に留まらずフォローアップまで同じ伴走支援者が対応するのが良い。伴走支援の中でも新たな課題が出てきたり、課題解決のプロセスそのものも相談されるケースも多い。

専門家に繋ぐ必要があるケースでも、専門家が入っている間も伴走支援者が何らかの形でフォロー・ウォッチするような仕組みが望ましい。

② 伴走支援者が経営者と協議した上で課題解決型コンサルへ繋ぐことが望ましい。また、①の通り課題解決型コンサルに繋いで伴走支援が終了でなくフォローする体制も必要。より望ましいのは一つの組織内で伴走支援者と課題解決型専門家を抱え一体的に管理統括出来れば、事業者にあった専門家選定の上からも望ましい。

Ⅲ-1 成果の把握

○ 本件事業に共鳴・参加される経営者の会を各地域ごとに設置してはどうか(定量的という意味では参加経営者数)

可能であれば毎年伴走支援の事例発表(プレゼンテーション)も兼ねたセミナー兼経営者交流会を実施

特に若い経営者は異業種も含めた経営者同士の繋がりや様々な経営のあり方を求めている。

プレゼンテーションやアワードにより自らの経営を考える良い機会にもなり得る(向上の為にはアワードによる競争意識も大切)

伴走支援型経営支援を経営者側から見てもポジティブなものに感じてもらう上からも上記の様な取組みが必要ではないか。

Ⅲ-2 普及啓発・人材育成

① 様々な型・組織の伴走支援があり、先ずはある程度自由度を持って取組ませ拡大していった方が良いのではないか。そういう面からも法的手続きは一定の定着をみた上での対応とし、まずは幅広い支援機関を集めた「推進協議会」が妥当と考える。

② 「伴走支援認定制度」の様なものを作り支援機関・伴走支援専門家を実績に基づき中小企業庁で認定してはどうか。認定を受けた支援機関には伴走支援に係る経費(人件費等)の一部を補助する様な仕組みが作れないか。

・支援機関にも規模的に幅があり、先ずは支援体制・規模にあった推進方法が妥当。

・但し、支援経過報告書や支援実績の報告を義務化し、且つそれを外部評価し、支援機関自体を5段階評価し公表する位の厳しさは必要と考える。支援プロセスをしっかりと評価できるかが鍵(支援品質評価)。

③ 大きな運動とする(経営支援に大きな変化を起す)為には基本的に掲載の案全てやれることはやるべきと思う。中小企業診断士の理論政策更新研修(法定研修)では必須講義項目として欲しい。

* 支援者を支援する機能が必要な場合

実務として最も必要としている支援機能は、一人のコンサルでは判断に迷う様な様々な専門的分野(事業再生、金融、法務、税務など)からのアドバイスと考える。かつ、支援者への支援をタイムリーかつ効果的に実施する上では、極力支援者に近い(速やかに相談が出来る)ところにアドバイザリーボードを置きたい。具体的には各都道府県単位に設置出来れば良い。(オール福島制度では委員会方式)

Ⅲ-3 支援手法

① 最終的には経営者との認識共有の観点からも、経営者にも開示出来る様な一定の要素を盛り込んだ共通フォーマットは必要と考える。(オール福島では「経営支援カルテ」により対象事業者の概要(含む財務状況)、これ迄の事業経緯、金融機関借入状況、競合等も含めた外部環境、経営課題等を記載→要約版を経営者と共有することが伴走支援の出発点としている)

② 規模や企業の状態に拘らず経営を見る視点は共通のものがあると支援を通じて感じている。優良企業も様々なリスクと課題を有しており、5年後10年後には不振企業にもなり得るし、小規模企業が成長し上場に向かう過程でも既に小規模の段階で解決すべき課題も多い。従ってオール福島では基本的に規模や企業の状態での支援手法に差は設けていない。但し、以下の3点に該当する企業は委員会判断に基づき本格的支援手法を取っている。

- ・地域に於いて重要度の高いと判断される企業(取引先や従業員数、当該業種或は当該地域での中核的企業)においては当初より本格的コンサルタント支援(含むチーム支援)
- ・事業再生の必要性のある企業においては一定の伴走支援による見極めの後、事業再生専門家チームでの支援に移行
- ・M&Aの手法が必要と判断された企業においてはM&Aの前工程(経営改善を含む事業価値算定・向上策、経営戦略立案等)はオール福島で対応、本工程以降はM&A支援チームへ。

Ⅲ-4 支援の優先順位

特段優先順位は設ける必要はないと考えている。勿論コロナ禍による借入金過大事業者への対処については金融庁とも是非協議頂き、一定の部分のDDS化の検討や私的整理の為の環境整備に取り組んで欲しいと考える。

オール福島を通じた経営支援については、大災害(東日本大震災・原発事故)を経験した事業者への経営支援に携わり、その後の過程も見てきたと言う意味では、福島県は正に先進県だと考えている。その中で多く目にするのは、補助金などの各種経営支援策がフェードアウトする中で、そもそも大震災以前から抱えていた事業者としての本質的経営課題が露呈してくるケースが極めて多いことだ。本質的課題に対する抜本的な改善・取組みが放置され、結果として各種補助金等が十分な効果を発揮されなかったケースも散見される。困窮事業者へのセイフティネットは必要であるが、当検討会で論じている様な本質的課題への対処や伴走支援の本質はこの様な災禍のなかでも変わらないと考える。