

第4回伴走支援の在り方検討会 議事要旨

日時：2021年12月13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、櫻谷委員、黒澤委員、後藤委員（オンライン）、佐塚委員、立石委員（オンライン）、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）討議

議事要旨

委員からの主な意見は以下のとおり。

<伴走支援の基本的考え方について>

- 中小企業・小規模企業の自走化には時間がかかる場合も多い。そういった事業者に長期的に伴走するために支援機関は存在すると考えている。自走化については、もう少し柔軟に考えても良いのではないか。
- 「本質的な課題」や「真の経営課題」については定義づけが必要。また、全国への普及に際しては、具体的な事例も示さないと誤解を招く可能性がある。
- 「本質的課題」とは、客観的に誰かが決めて見定めて与えるというのではなく、当事者である経営者が考えるべきもの。経営者自身が企業の在りたい姿に向けて突破しなければいけない課題だと思ふものが「本質的課題」となる。ただし、その時点での課題は仮説であって、常に変遷しうるということも認識しておく必要がある。

<伴走支援の手法、特にギャップアプローチとポジティブアプローチについて>

- 企業が成長軌道を描くためにはポジティブアプローチ（PA）は重要な視点。他方、賞賛型ギャップアプローチ（GA）も重要。経営者の成長意欲や夢を否定せず、解決出来る課題から手を付けていくことで、少しずつ夢への実現に近づけていく手法が有効な場合もある。
- 「賞賛型」ではなく「傾聴型」という名称が実態に合うのではないか。問い詰めたり突き詰めたりといった「尋問型」のアプローチではなく、やりたいことや悩みをしっかり聞くというアプローチであり、ストレートに「傾聴型」としてはどうか。
- 支援の現場において、GAとPAの使い分けが必要な場面はある。課題設定に際し

て、経営者のビジネスプランとその実現性についてギャップがある場合は、褒めながらもそのギャップに気づかせる必要がある。また、戦略を組み替え、できることからスタートすることも有効。

- PAは非常に重要。ただし、中堅の中小企業が過去の成功体験にこだわってしまっ
て、PAだけでは進まない場合などは、GAとPAの両方が必要。
- 小規模事業者は経営資源が少なく、小さな変化でも大きな挑戦・革新になる。支援者
には、大きな革新にこだわらず小さな革新の積み重ねをしましょうという姿勢が必
要。また、能動的に動ける力は企業の「潜在力」と置き換えられる。一歩行動する
ということが重要。
- 現場において「本質的な経営課題」から相談が始まることはない。GAやPAに関わ
らず、アプローチの入り口が重要である。

<伴走支援の手法について>

- 支援者・事業者間の関係だけでなく、事業者自身が、他の同業者や事業家と話をしな
がら、自身の課題や悩みについて相談するというアプローチも効果がある。新しい伴
走支援ではこういったアプローチも検討してもよいのではないか。
- 支援手法は、企業の規模やステージ、所在する地域によっても異なって然るべき。全
国一律で画一的な支援モデルは難しい。首都圏・都市部・地域ごとのやり方があつて
もよいのではないか。

<伴走支援の支援者について>

- 税理士はそのポテンシャルが高いにもかかわらず、現実として伴走支援が出来ていな
い。既に組織化されている税理士が意欲を持ってできるような仕組み（インセンティ
ブ・動機づけ）をつくるべき。また、税理士と中小企業診断士や金融機関などとの連
携も必要。
- 真の経営課題の抽出ができる支援者は実際にはほとんどいない。中小企業大学校など
で育てていくため、具体的なカリキュラムの作成などを詰めていくことが必要。
- 商工会、商工会議所の現状を考えると、経営改善普及事業と経営発達支援事業に経営
力再構築型伴走支援事業を加えるのは現実的ではない。新しい伴走支援は、経営発達
支援事業の一部として実施することで事務的なコストが軽減されるとともに、既存の
インフラを活用することで全国への普及も図れるのではないか。

<伴走支援の支援者の評価について>

- 支援者の評価と報酬を厳密に結びつけてしまうと、支援者が短期的な目標達成に走っ
てしまい、本当に目指すべき姿にならない。経営者が伴走支援をどう評価するか、と
いうことを一義的に考えるべき。
- よろず支援拠点を8年間運営してきた結果、定量評価から定性評価にシフトしてい
る。ただし、定性評価は事務処理が膨大になるため、今は定量と定性のバランスをと
って評価している。これを参考とすべき。
- 新しい伴走支援が当事者である事業者からどう見えるのか、という視点は重要。ま
た、短期的な支援を行う支援者ではなく、企業の体質改善を粘り強く支援する支援者
が高く評価されるようにならないといけない。

- 評価においては、結果ではなくプロセスを重視するようにしている。これにより、どのようなプロセスで真の課題に近づいているのかを明確化することができる。評価にはプロセス評価の観点をぜひ追加してほしい。
- プロセス評価は重要である。一方で、プロセス評価には事務処理などの業務量が増えることが確実で、これを重視することで支援の現場は大変な重荷を負う。現場の過度な負担とならない新しい評価軸を立案する必要があるのではないか。

<検討会の成果物について>

- 現実問題として中小企業の6～7割は赤字経営。この根本的な問題を解決せずして、伴走支援をしても意味が無い。成果物でも何らか言及する必要があるのではないか。
- 「ガイドライン」というと遵守すべきものという印象。成果物では、本検討会での議論をベースに新しい支援理念を示すべきではないか。また、理念と評価は馴染まない。
- 事業性評価シートをツールとして活用することで金融機関を巻き込むことができるのではないか。成果物に簡易版事業性評価シートの使用を盛り込んでどうか。
- 成果物では、支援の理念とあわせて推奨モデルを示すとともに、使えるツールやその使い方等を紹介するべき。また、非推奨モデルとして、気を付けるべきポイントやしてはいけないポイントも併せて示すことが重要。
- 支援機関同士はもっと連携して支援すべき。成果物で、支援機関同士の連携を促してはどうか。成果物が支援機関同士の協力関係の必要性に係る認識を深める機会になることが望ましい。
- 面的な取組によって「真の経営課題」を解決する方法もある。また、1社単独の支援では地方の活性化には繋がらない。業種や地域で連携した面的な取組の重要性を成果物に盛り込んで欲しい。
- 企業単体での課題解決だけではなく、地域の産業全体を振興しないと効果は薄い。本来、地域をどう活性化するかは地方公共団体の役割であって、企業支援においても主導的な役割を担うべき。地方自治体の意識を変えていく必要があることから、成果物にも何らか記載してほしい。
- 成果物では、支援機関が地域における信用保証協会、再生支援協議会、金融機関等とどのように連携して伴走支援していくのかという点を示すべき。
- 新しい伴走支援を全国的に展開するにあたっては、都道府県や基礎自治体の役割も重要。地方自治体の意識を改革し、伴走支援の価値を理解してもらうためにも、丁寧に働きかけをしていく必要がある。彼らの理解を得た上で、十分にサポートしてもらうことが伴走支援の成功には欠かせない。成果物でも地方自治体の役割に関して何らか言及すべき。

<その他>

- 地域の金融機関では、事業再構築補助金を契機にコンサルティング業務に取り組もうという機運が醸成されつつある。伴走支援においても地域の金融機関にも関与して貰う必要がある。また、伴走支援人材の育成の対象には地域金融機関も含めるべき。
- 今後、中小企業をとりまく環境が更に悪化する中で、支援対象の優先順位付けというのは避けて通れない問題。小規模企業や零細企業などの困っているところを優先的に

支援すべきではないか。

以 上