

第2回経営力再構築伴走支援推進協議会

- 実務者会議の報告
- 中小企業庁の今後の取組

令和5年2月24日
中小企業庁

経営力再構築伴走支援推進協議会／実務者会議について

- 経営力再構築伴走支援（以下、「伴走支援」）の全国への普及・拡大の推進に向け、**商工団体、士業団体、金融機関等の中小企業支援機関によって構成**される本協議会を設立（令和4年5月31日）。第1回協議会を同年6月17日に開催。
- 協議会の下に**実務者会議**を設置（第1回開催：令和4年6月30日）し、伴走支援に係る取組事例の共有や論点について議論。（計5回開催）

<構成機関>

【商工団体】

日本商工会議所
全国商工会連合会
全国中小企業団体中央会

【士業団体】

日本税理士会連合会
日本公認会計士協会
中小企業診断協会
日本弁護士連合会

【オブザーバー】

金融庁 監督局 銀行第二課

【金融機関等】

全国地方銀行協会
第二地方銀行協会
全国信用金庫協会
全国信用組合中央協会
日本政策金融公庫
商工組合中央金庫
全国信用保証協会連合会

【独立行政法人】

中小企業基盤整備機構

（順不同）

<実務者会議での主な検討項目>

- 伴走支援の全国への普及・展開
- 伴走支援の取組状況・支援事例の共有、支援ノウハウ等の分析
- 伴走支援に係る成果の評価手法
- 伴走支援に係る支援機関間の連携方策
- 伴走支援に係る人材育成
- 伴走支援に係るインセンティブ 等

伴走支援の普及に向けた取組

- 優れた事例の共有や表彰を通じた横展開を各支援機関で実施。

日本商工会議所

【経営指導員支援ノウハウ・事例発表会】

- 経営支援に係る優れたノウハウ・事例・経験を持つ経営指導員の取り組みを評価するとともに、そのノウハウや好事例を全国に横展開することで、商工会議所全体の経営支援力の向上を図ることを目的に開催。
- 全国から選ばれた9名の経営指導員が自身の経営指導の実績を披露し、グランプリ・準グランプリを選定。

全国商工会連合会

【経営支援事例発表全国大会】

- 全国の秀でた経営支援の事例を発表する機会を設け、それをWEB研修受講サイトへの動画公開等で横展開することで、商工会や経営指導員のスキルアップにつなげている。
- 全国8ブロックから選出された指導員が、事業者に深く寄り添った伴走支援事例を発表。審査を経た優秀な事例に対して表彰を実施。（H24より通例年1度開催し、R4年度は第10回大会）

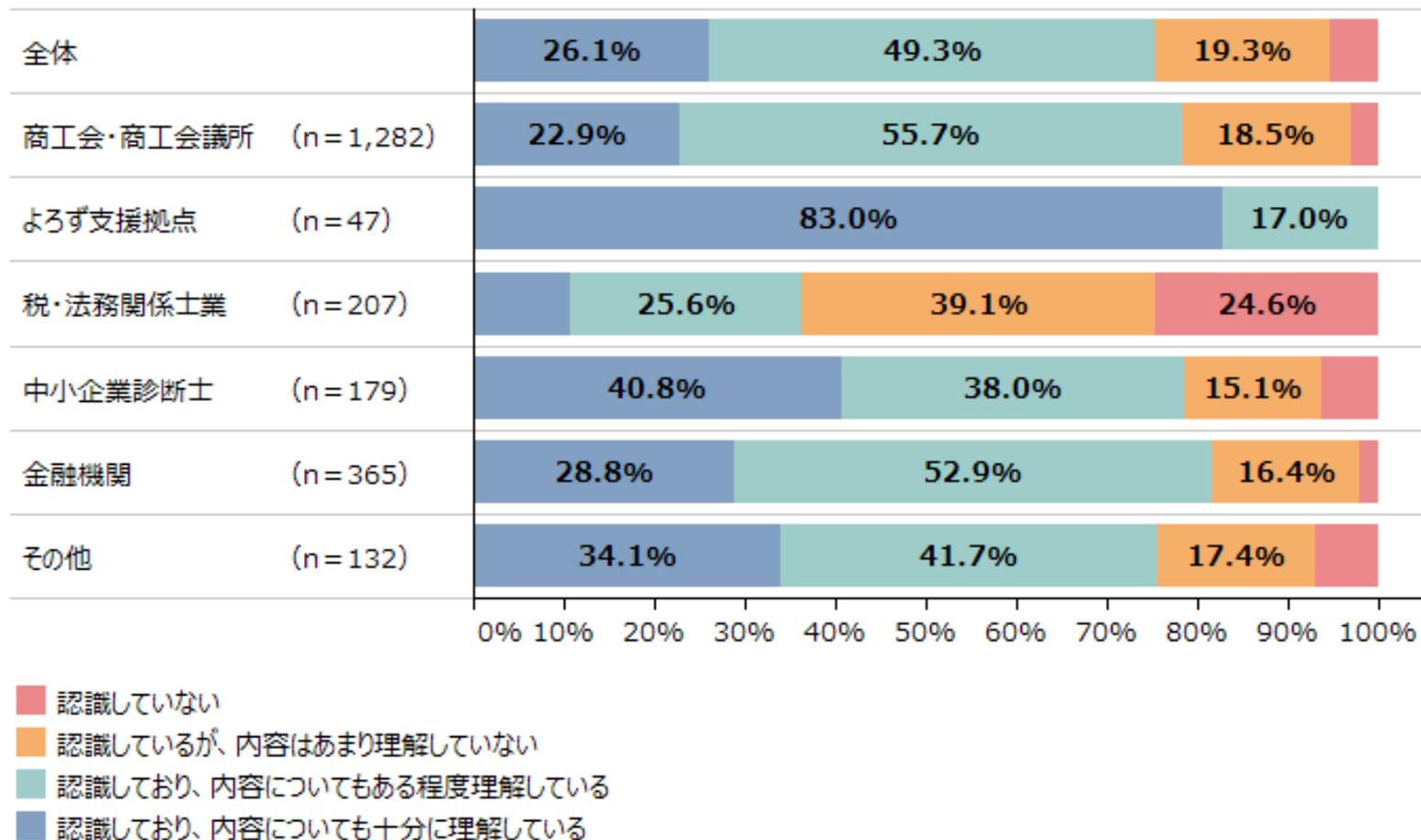
中小企業診断協会

【中小企業経営診断シンポジウム】

- 中小企業の健全な発展のために、経営診断支援技法等について深く研究し、その普及を図ることを目的に開催。
- 診断士による中小企業・小規模事業者への伴走支援に関する成功事例やその成果に係る論文について、審査を通過した5名の中小企業診断士による発表・表彰を実施。

伴走支援の認識・理解状況

- 昨年12月に実施した各支援機関へのアンケート調査によると、約8割程度の機関が「経営力再構築伴走支援」について認識・理解。



出典：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」より中企庁作成

<伴走支援事例の共有> 関東経済産業局① 多摩川精機株式会社

【企業概要】

所在地：長野県飯田市

資本金：1億円

業種：精密機器等製造

創立：1938年(昭和13年)

従業員：644名

売上：417億円(2021年11月期)

【伴走支援の概要】(支援期間：R1年7月～R2年6月)

① 現状確認

- 経営層へのインタビューや財務分析・経営診断等により企業全体の現状を確認。業績に大きな問題があるわけではないものの、経営面、生産面、人事面等に様々な課題があることが判明。
- 特に、**将来の成長を見据えると、利益率が低く、事業管理や財務面に改善余地がある**ことが明らかに。

② 課題設定

- 経営陣が主体となって社内の理解を得やすい漸進的な改革を進めるため、**まずは経営面・事業面の強化に繋がるセグメント別での収益管理と目標管理の強化を取組課題として設定**。
- 経営会議に提案し、経営トップの承認を取り付けることで即座に実行に着手。

③ 課題解決支援

- 側面的に知見・実例・導入ステップを提供し**、経営陣がリーダーシップを発揮することで、自発的な取組が進行。**自らが課題解決に向けたhowを見出し、継続的に改善できる実行力に繋がった**。
- 改善策を会社の活動方針に組み込む**ことで、組織としての継続的な活動の推進を確保。

【支援成果】

<経営面の変化>

- 新たな収益管理手法の導入により、製造・販売の対応が弾力化**。セグメント毎に採算性が可視化されたため、採算性の高い仕事を優先し、採算性の低い仕事でも安易に値引きには応じることなく、収益性に重点を置いた事業運営が定着。
- 数値目標管理を明確にしたことで、**利益率向上に向けた意識が社内全体で醸成**。不良事案発生状況についてモニタリングし、社内に情報発信することで、組織として**品質に対する意識の向上と継続的な改善活動の定着**にも繋がる。

<事業面の変化>

- 生産性の向上(不良率低減：R2年0.6%→R3年0.4%→R4年0.3%)**。
- 利益率が倍増(経常利益率：R2年4.7%→R3年9.7%→R4年13.7%)**。

以前にもコンサルを受け入れたことがあるが、上からの一方的な目線で指示され苦痛であった。伴走支援では、寄り添って話を聞いてくれ、自発的な取組として課題対応が行えたことで苦痛はなかった。事業が近年の社会情勢の激変に対応できたのは、伴走支援の取組により会社として情勢変化に対応する体制が構築されていたことが大きい。

<伴走支援事例の共有> 関東経済産業局② 藤次郎株式会社

【企業概要】

所在地：新潟県燕市

資本金：11百万円

業種：調理器具製造

創業：1953年(昭和28年)

従業員：117名(2022年6月)

売上：15.8億円(2022年6月期)

【伴走支援の概要】(支援期間：R1年7月～R2年11月)

①現状確認

- 経営層インタビューや経営面・財務面等での現状確認により、国内外から多数の受注があるものの、供給が需要に追いついておらず、顧客ニーズを収集できても新商品開発の余力がない状況が判明。
- 社長は、部門間のコミュニケーション不足が生産性向上のネックとなっていることを「はじめて知った」との反応。組織面の課題が浮き彫りになった。

②課題設定

- 社長自身が「更なる発展のためには部門間連携が必須」と理解。支援チームは、社員自らが納得感を持って取り組むことが重要と考え、各部門長によるプロジェクトチーム組成を提案し、部門間の情報共有・生産・受注・在庫管理等に関する検討がスタート。

③課題解決支援

- プロジェクトチームでは、情報共有ルール・仕組みの構築、生産管理基準の設定、受注・在庫管理の業務フロー作成等を膝詰め議論。支援チームは、キーパーソンでありファシリテーター役の常務に対し、ミーティングの運営方法、関連資料・事例提供等によりバックアップ。自らの課題解決に向けた組織体制と実行力の向上に繋がった。

【支援成果】

<経営面の変化>

- ITツールを導入して情報共有の仕組み化を図り、営業・製造間の連携が円滑化。生産計画の見える化により、営業部門では適切なタイミングで優先して販売すべき商品の営業が実現。生産部門では営業戦略を把握することで、適切な人員配置と工程管理を推進。海外需要(多品種)にも対応できる生産体制の構築につながった。
- 関係者間のコミュニケーションが活性化され、人材面でも製販連携が促進。社員に対して、事業企画の提案・募集の仕組みが立ち上がるなど、組織的な社内改善活動が定着。

<事業面の変化>

- 海外販売が拡大<売上全体に占める割合：R1(4割)→R3(5割)>。
- 業績向上<売上：R1(13億円)→R3(15億円)15%増、営業利益(R1→R3)34%増>。



全体を見て課題を特定していく取組は初めてであり、社員への個別インタビューにより会議等では中々出てこない課題が明確になった。従業員間の情報共有やコミュニケーションのあり方まで踏み込んで議論をしたことはこれまでになく、有意義であった。今後も課題は多いが、できる事から取り組んでいき、業績アップに繋がっていきたい。

<伴走支援事例の共有> 各務原商工会議所

■ **支援者** 各務原商工会議所 中小企業相談所 経営支援課 課長補佐 所 和彦 氏
 (経営指導員支援ノウハウ・事例発表会 グランプリ受賞)

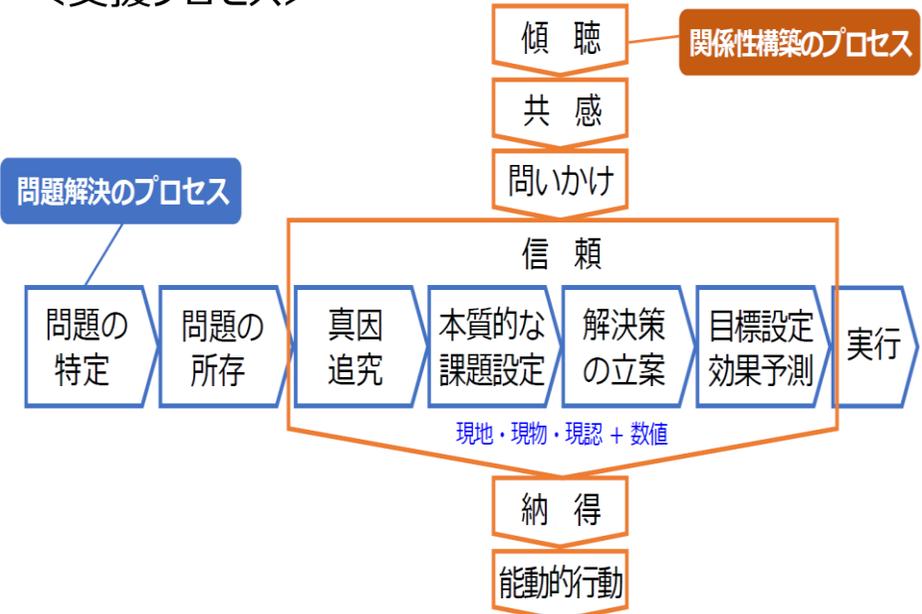
■ **支援先**
 業種：業務用パン製造・卸売 / 資本金：1,000万円 / 従業員18人 (支援当初)



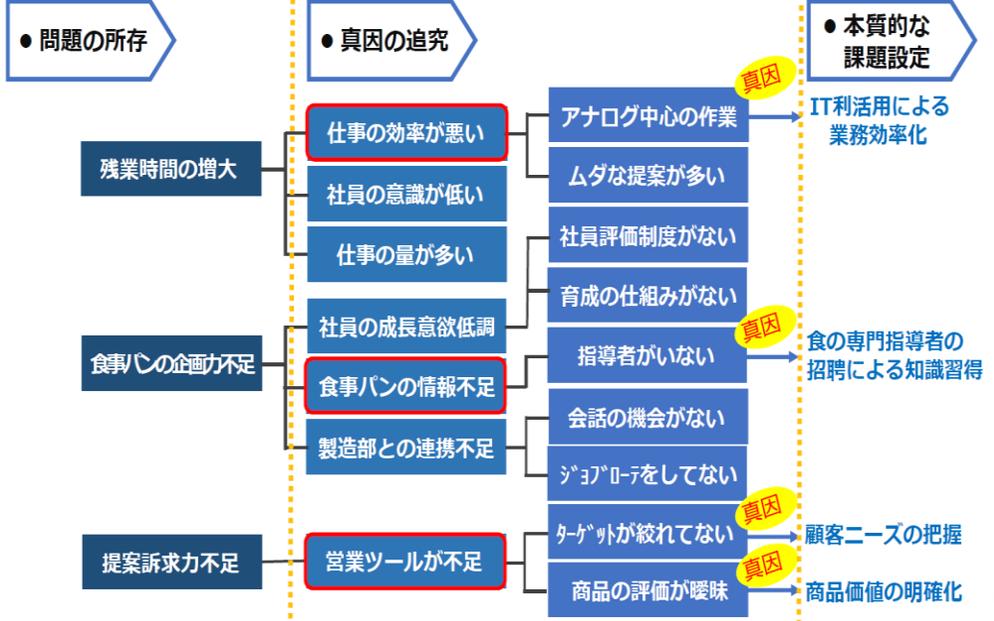
■ 支援内容・成果

- 経営者と**対話と傾聴を重ね、信頼関係を構築することで**、問題を特定し真因を追究。**生産現場等のデータ・数値を分析し見える化して**、経営者の腹落ち・納得感を得た上で**本質的な経営課題を設定し**、課題解決に向けたプロセスを重視した伴走支援を実施。
- **支援先の自走化を意識し**、現場社員の協力を得た製造工程の現状把握調査、本質的な経営課題に資する解決策の提示、適切な支援施策等を活用した設備投資や新商品開発等を実施し、**売上・雇用者数の拡大、賃上げを実現**。
 (例：従業員数 18人 (支援当初) ⇒ 60人 (直近))

<支援プロセス>



<本質的な課題設定>



<伴走支援事例の共有> 日本政策金融公庫

コロナ禍での設備投資に伴い、マーケティングへの意識が高まった事例

事業内容		そば粉等製造	 
対話・傾聴	経営課題	○ 明治年間創業の老舗。コロナ禍により取引先飲食店が客数減少や営業縮小を余儀なくされる中、品質・生産性の改善を通じた収益強化を図るべく、こだわりの石臼挽き製品の生産に特化した設備投資を決断。一方、この投資を生かすべく、販路拡大が必要な状況であった。	
	把握した具体的な課題	○ 生産性の改善、販路拡大	
	経営課題に気づいたきっかけ	○ 公庫は、日頃から連携している金融機関からの紹介で面談開始。品質・生産性向上を目的とした設備投資の融資過程で、 対話や、工場訪問等を重ねた結果 、「設備投資後の新規取引先の開拓が課題」という共通認識を当社・公庫で持つに至った。	
課題の解決・自走化	支援アプローチ	○ 公庫は、2ヵ月間に4度面談のうえニーズを深掘り。 <u>販路拡大のほか、ブランド戦略の立案・実行に向けた体制作りも必要だと考え、中小機構の「ハンズオン支援事業」を紹介。</u> ○ 中小機構は、当社独自の生産体制の優位性を評価する一方で、対外的にPRできる媒体が不足していることを指摘。マーケティング企画書及び自社PR資料の作成支援を開始。 ○ 公庫は、石臼挽きに係る設備投資について、 民間金融機関と協調融資 を実施するとともに、 財務診断を提供し、同業者平均との比較等を用いて、財務面でのアドバイス を実施。	
	事業上の変化	○ これまでの販売先は県内のそば店等が中心であったため、販路拡大支援に強みを持つ専門家の指導を受け、関西方面の 新規取引先開拓に向けた準備を開始。 ○ 金融機関や公庫が支援した設備投資等の結果、足元では好調な受注が得られている。	
	経営者等の意識変化	○ 自社のPR手法として、これまでは一般顧客目線でのパンフレットやHP制作を行っていたが、卸売業者や食の専門家向けの専門的かつビジネス目線のPR資料づくりに意識的に取り組み、 強みを生かしたマーケティングを行う意識を強く持つ ようになった。	

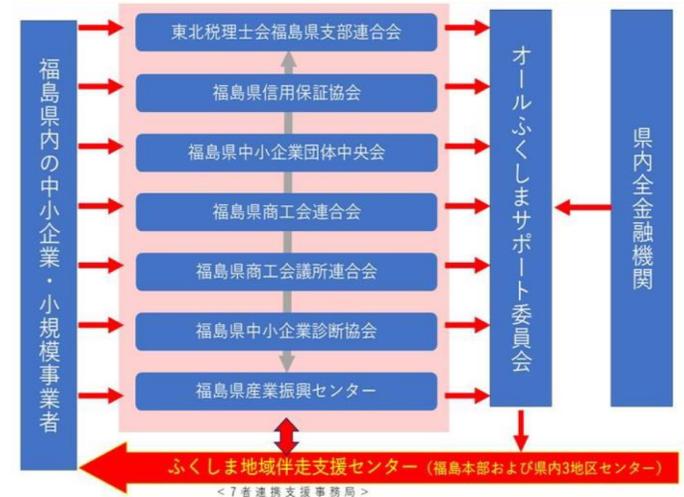
支援機関同士の連携

- **各機関の支援リソースを活かし合い、多様化する企業の経営課題への対応や伴走支援体制の強化**を図る取組が進行。

福島県中小企業診断協会

【ふくしま地域伴走支援センター】

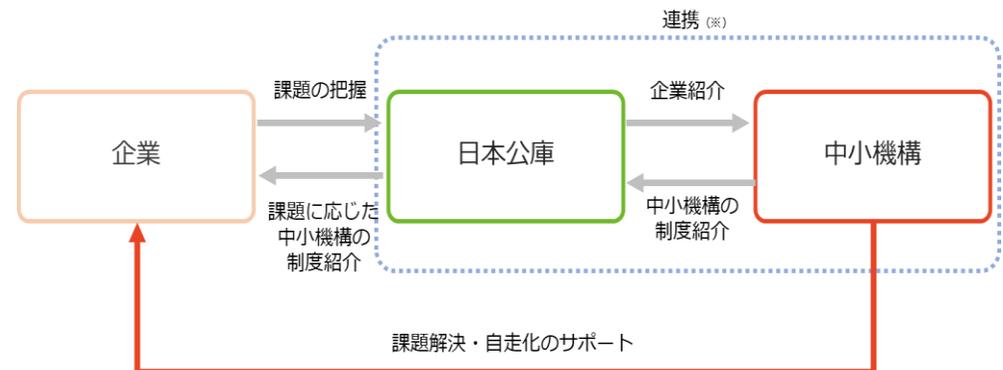
- 福島県中小企業診断協会を中心に、県内の商工団体や税理士会、信用保証協会、県産業振興センター等の計7団体が参画。
- 参画団体や金融機関、オールふくしまサポート委員会（県内の支援機関を支援する独自の枠組み）からの個別相談案件に対し専門家（診断士等）を派遣して伴走支援（有償）を実施。「伴走支援解説セミナー」の開催や各機関と連携して支援に当たること、各機関が保有する支援制度や支援ノウハウを共有。県内における伴走支援の実行体制の強化を進めている。
- 伴走型の支援に有用なツールとして「経営見える化シート」を独自に作成し、経営者と一緒に作り上げていく手法により、“課題設定”のプロセスを取る。



日本政策金融公庫×中小機構

【支援機関間連携による伴走支援の実施】

- 令和元年9月、公庫の金融機能と中小機構の経営支援機能を組み合わせ、中小企業への連携支援の仕組みを構築するため、業務連携に係る覚書を締結。
- 公庫の対話と傾聴を通じた経営課題の把握
⇒中小機構のハンズオン支援等による課題解決までの一貫した伴走支援を実施し、企業の自走化を図る。



支援人材の育成

中小機構

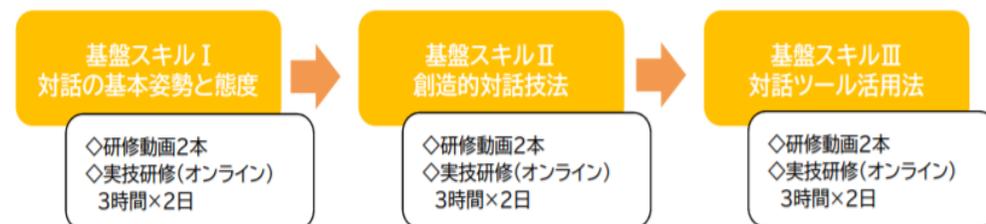
【中小企業大学校 伴走支援研修プログラム】

1. 背景・目的

- 「経営力再構築伴走支援モデル」の実践及び全国的な普及・展開のために、中小企業の支援担当者に向けて、**伴走支援の意義・理念の理解、及び実践のための心構え・基礎的なスキルの学習のための研修プログラム**を中小機構が開発。
- 中小機構が運営する「**中小企業大学校**」により、研修プログラムをオンライン形式（座学＝動画型、実技＝ライブ対話型）で実施。【受講者数：756人（R5年2月8日時点、R4年度内受講予定者含む）】

2. 研修プログラム案の概要

研修区分	研修概要
導入動画	伴走支援の背景と意義・理念の解説
基礎スキルⅠ	対話の基本姿勢・態度 経営者との信頼感を作り、自己変革力の向上につなげる為の対話の基本姿勢と態度を習得。
基礎スキルⅡ	創造的対話技法 経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動するために、経営者自身が「答え」を見出せる創造的な対話技法を習得。
基礎スキルⅢ	対話ツール活用法 伴走支援に有効なフレームワークである「ローカルベンチマーク」及び「経営デザインシート」の活用のポイントを習得。



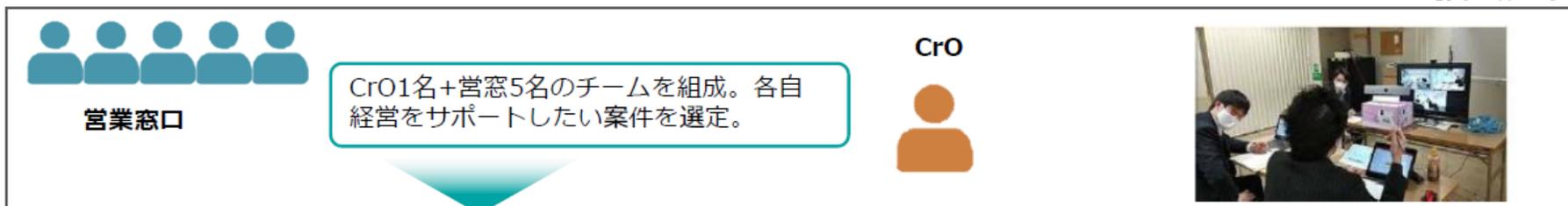
R4年度の実績・アンケート結果等を踏まえ、伴走支援スキルの更なる普及・浸透を図るため、より実践的な研修内容に改訂の上、R5年度も継続して研修を実施予定。

現場力強化の取組み ZK計画 (ZK:全員経営サポーター)

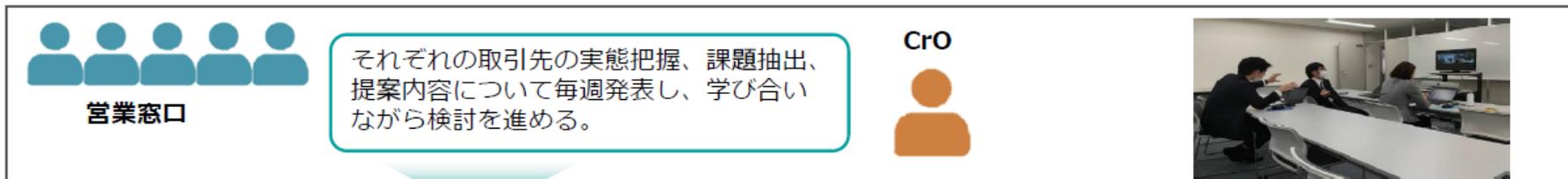
- コロナ禍にお客様と接し、現場から「我々（≒営業窓口）も本業支援のスキルを向上させたい」という多数の声があがったことから、営業窓口の約半数≒500名に対する実践的な人材育成計画を2020年10月より開始
- 具体的には営業窓口5名とクレジットオフィサー（旧名称：審査役、以下CrO）1名のチームでそれぞれが本業支援をしたいと考えたお客様への本業支援策について3カ月間集中して取組む

【ステップ1】 ● 一般的な本業支援フローフレームに基づいて本業支援策を検討

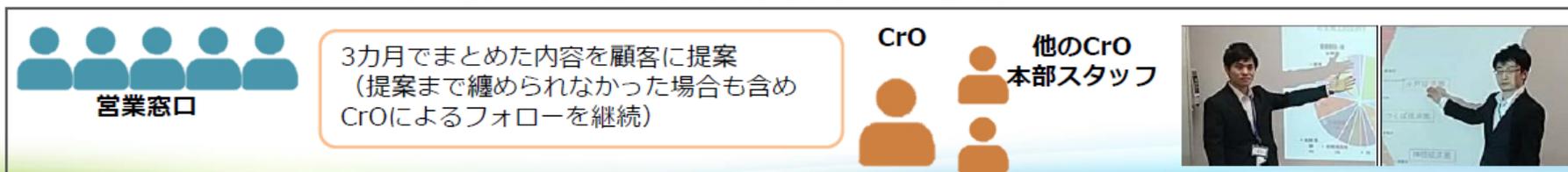
※写真はイメージ



【ステップ2】 ● チームで議論することで個人で考えるよりもより質の高い提案内容に



【ステップ3】 ● 成果物について他のCrOや本部スタッフによるアドバイスも実施



(参考) 石川県との連携協定について

- **石川県** より、「これまで県としても中小企業に寄り添った支援に積極的に取り組んで来ており、今後、県と国が連携して中小企業支援に向けた取組を進めるべく、連携協定を締結したい」旨の申し出を踏まえ、令和4年8月に**連携協定を締結**。

連携協定の概要

● 契約主体(契約予定者)

石川県(知事)、中企庁(長官)、中部経産局(局長)、中小機構(理事長)

● 主な連携事項

- ・各々の予算の効果的な活用
- ・セミナーやイベントへの協力
- ・伴走支援人材の育成
- ・中小企業への専門家派遣
- ・スタートアップ支援
- ・事業承継支援
- ・県内機関(商工会議所等)との連携促進 等

● 締結日 令和4年8月31日

関係機関による連絡協議会の開催

- 協定締結後、石川県や県内支援機関等をメンバーとする**連絡協議会**を設置し、第一回協議会を令和4年10月14日に開催。本協議会を通じて、支援ノウハウや施策・取組の情報共有等を実施し、各機関の連携強化を図った。
- 令和5年3月にも第2回協議会を開催し、協定締結後の中間評価を実施予定。
参加者：中企庁、中部経済産業局、中小機構、県、商工会連合会、商工会議所、中央会、信用保証協会、I S I C O等

中小企業・小規模事業者等に対する伴走支援の強化

R4 事業者に寄り添った「伴走支援」の充実に向けた取り組みを強化

<6月補正> 商工会・商工会議所の体制強化

<9月補正> 全国初となる中小企業庁等との連携協定締結による伴走支援強化

伴走支援の充実や国補助金(※)の獲得に向けて
更なる強化

○ 効率的・効果的な経営支援が
可能となるシステムを構築し、
伴走支援業務の効率化と
更なる質の向上

○ 伴走支援に意欲的に取り組む
商工会・商工会議所の体制を
更に強化するため、
経営指導員を増員

※・商工会・会議所向けの伴走型補助金 (1単会あたり上限700万円 (×27) (全国で53億円の内数 (R5当初))

・事業者向けの補助金 (1事業者あたり 持続化～50万円、IT補助～450万円、
事業承継～500万円、もの補助～1,250万円) (全国で4,000億円 (R4二次補正))

中小企業庁の今後の取組 ① 経営力再構築伴走支援シンポジウム

- 全国の中小企業支援者を対象として、伴走支援の全国的な機運醸成を図るとともに、支援ノウハウの共有や支援者自身の支援手法の見直しなどの気付きにつなげることを目的に開催。

中小企業庁

経営力再構築 伴走支援 シンポジウム

～企業の自己変革力を高める
伴走支援を考える～

参加無料

2/24 金 **14:00～17:00**
2023年 (交流会 17:30～19:00)

オンライン
同時開催

※オンライン参加の定員は
ごさいません。

会場 **ベルサール東京日本橋 イベントホール** 定員 **500名**(事前申込制・申込先着順)
参加対象 **中小企業支援に携わる機関・団体、行政機関、中小企業診断士、税理士等の支援者の方々**
主催 **中小企業庁** 共催 **独立行政法人中小企業基盤整備機構、一般財団法人日本立地センター**

14:10 基調講演

伴走支援と組織開発

～中小企業の自己変革を促すプロセス・コンサルティング～

南山大学人文学部心理人員学科 教授 中村 和彦 氏



(プロフィール)
総務開発、職人間接トレーニングが専門。米国
NTL Institute 組織開発 certificate
program 修了。
総務開発の実践者養成やコンサルティングを
通じて様々な現場の支援に携わる。
主な著書に「入門 組織開発」(光文社新書)など。

14:50 講演

経営力再構築伴走支援の実践

～企業の自走化を促す支援の在り方とは～

一般社団法人 埼玉県商工会議所連合会 広域部委員 黒澤 元国 氏



(プロフィール)
大学卒業後、大手流通会社、大規模工企、狭小
工企会館を経て、2021年4月より、埼玉県商
工会議所連合会広域部委員。
埼玉県内の事業者支援と支援担当者育成を行
う。中小企業庁「伴走支援の在り方検討会」委
員、中小企業大学校講師、その他各種検討会委
員等として活躍、中小企業診断士。

15:30 パネルディスカッション — session1 —

課題設定型の伴走支援で 企業はどう変革するか

(パネリスト)



山梨インテック
株式会社
代表取締役
中村 拓実 氏



山梨インテック
株式会社
社長補佐・総務部長
黒 正登 氏



経済産業省
関東経済産業局
官民合同企業支援チーム
伴走コンサルタント
井原 美恵 氏

(モデレーター)



デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザー合同会社
マネージングディレクター
佐藤 公則 氏

16:10 パネルディスカッション — session2 —

経営者の気づき、 腹落ちを踏まえた伴走支援の効果

(パネリスト+MC)



洲村いわた信用金庫
ソリューション支援部
副部長兼
地域活性化課 課長
大隅 芳彦 氏



兵庫県多可町商工会
事務部長
後藤 泰樹 氏



千葉県信用保証協会
成長サポート部
伴走支援チーム
チームリーダー
高岡 厚史 氏



茨城県
よろず支援拠点
チーム
コーディネーター
富田 貞夫 氏

(モデレーター)



かねいわ経営支援オフィス
中小企業診断士
金岩 由美子 氏

中小企業庁の今後の取組 ②伴走支援プラットフォーム（オンライン）

- 全国の伴走支援者の知見・ノウハウを形式知化し、支援者同士で共有しあえる基盤（OS）として機能させることにより、支援者のスキル向上と伴走支援の更なる普及・浸透を図ることを目的として、オンライン上に構築予定。

プラットフォームの主な機能

- ①支援者が様々な分類別に支援ノウハウ・支援事例を確認できる
- ②支援者が自らの支援ノウハウ・支援事例を投稿できる
- ③支援者同士が情報発信・情報交流できる

今後のスケジュール（予定）

■ 2023年3月末：デモ版公開

全国の経済産業局・よろず支援拠点における伴走支援事例を中心に、企業・経営者との信頼関係の築き方や、具体的な支援の流れ等の実践的なノウハウをケーススタディとして掲載。



■ 2023年6月末：プラットフォームサイト公開

デモ版をリニューアルし、機能・コンテンツを拡充する形でリリース

中小企業庁の今後の取組 ③伴走支援ガイドライン

- 伴走支援の事例やノウハウ等を分析し、伴走支援の手法や効用、具体的な伴走支援の進め方・コツ・注意点等について取りまとめたガイドラインを作成。
- 広く中小企業支援者を対象に、伴走支援の実践を促すとともに、支援現場のスキル向上を図る。中小企業大・大学などでの支援機関向けの研修教材にすることも想定。

想定する主な利用者

- 商工団体の経営指導員等
- 中小企業診断士、税理士、弁護士、社会保険労務士等の士業
- 金融機関の担当者
- 自治体の産業振興団体、よろず支援拠点、中小企業活性化協議会、事業承継引継ぎ支援センター等の支援担当者
- 独立行政法人等の職員や独法等に委託された支援者

今後のスケジュール（案）

令和5年5月 第6回実務者会議／第3回協議会 開催
⇒「伴走支援ガイドライン(案)」の確認・意見交換

令和5年6月 「伴走支援ガイドライン」策定・公表