



経営力再構築伴走支援ガイドライン 補足資料

中小企業庁

独立行政法人中小企業基盤整備機構

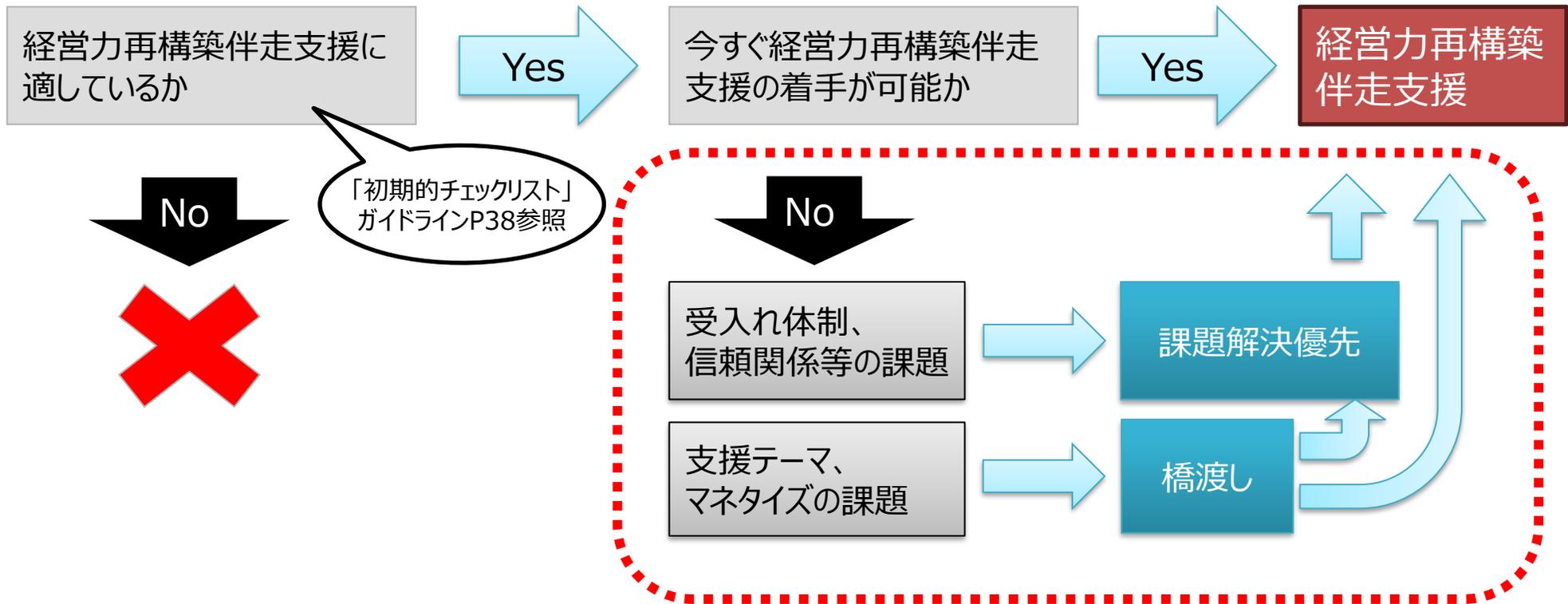
経営力再構築伴走支援推進協議会

はじめに

- 物価やエネルギー価格の高騰に加え、人手不足、需要の縮小、さらにはDXやカーボンニュートラルなど、地域を支える中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。
- 先を見通すことが困難な時代において、中小企業・小規模事業者が、成長・事業継続していくためには経営者自らが自社の経営課題を見極め、環境の変化に柔軟に対応する「自己変革力」が必要です。ただ経営者単独で自己変革力を高めていくことは容易ではないため、信頼できる支援機関（第三者）による伴走支援が必要です。
- こうした問題意識を踏まえ、令和5年（2023年）6月に「経営力再構築伴走支援ガイドライン」（以下、ガイドライン）を公表しました。
- 「経営力再構築伴走支援」の手法や考え方は徐々に根付きつつあるものの、「対話と傾聴」を重ねることによる支援がクローズアップされ、事業者の受入れ体制や時間をかけて支援することに関するハードルの高さを感じさせる部分が見えてきました。またガイドラインでは、小規模事業者に対して状況に応じて柔軟に対応することの必要性に触れていますが、具体的な手法を紹介できていないといった課題も浮き彫りになってきました。
- 経営力再構築伴走支援の手法や考え方を基に全国各地で様々な取り組みが行われ、ノウハウが蓄積されています。本資料では、これら进行分析・形式知化し、特に導入部分におけるポイントについて事例を交えて紹介します。
- 地域の中小企業・小規模事業者を支援する支援機関にとって、本書が企業の課題解決の一助となり、効果的な支援を進めるきっかけになれば幸いです。

経営力再構築伴走支援の導入時の課題

- 適切な前捌きをすることで、難しいと思われるケースも、経営力再構築伴走支援に移行できることがある



経営力再構築伴走支援の導入に向けた前捌きの手法

課題解決優先

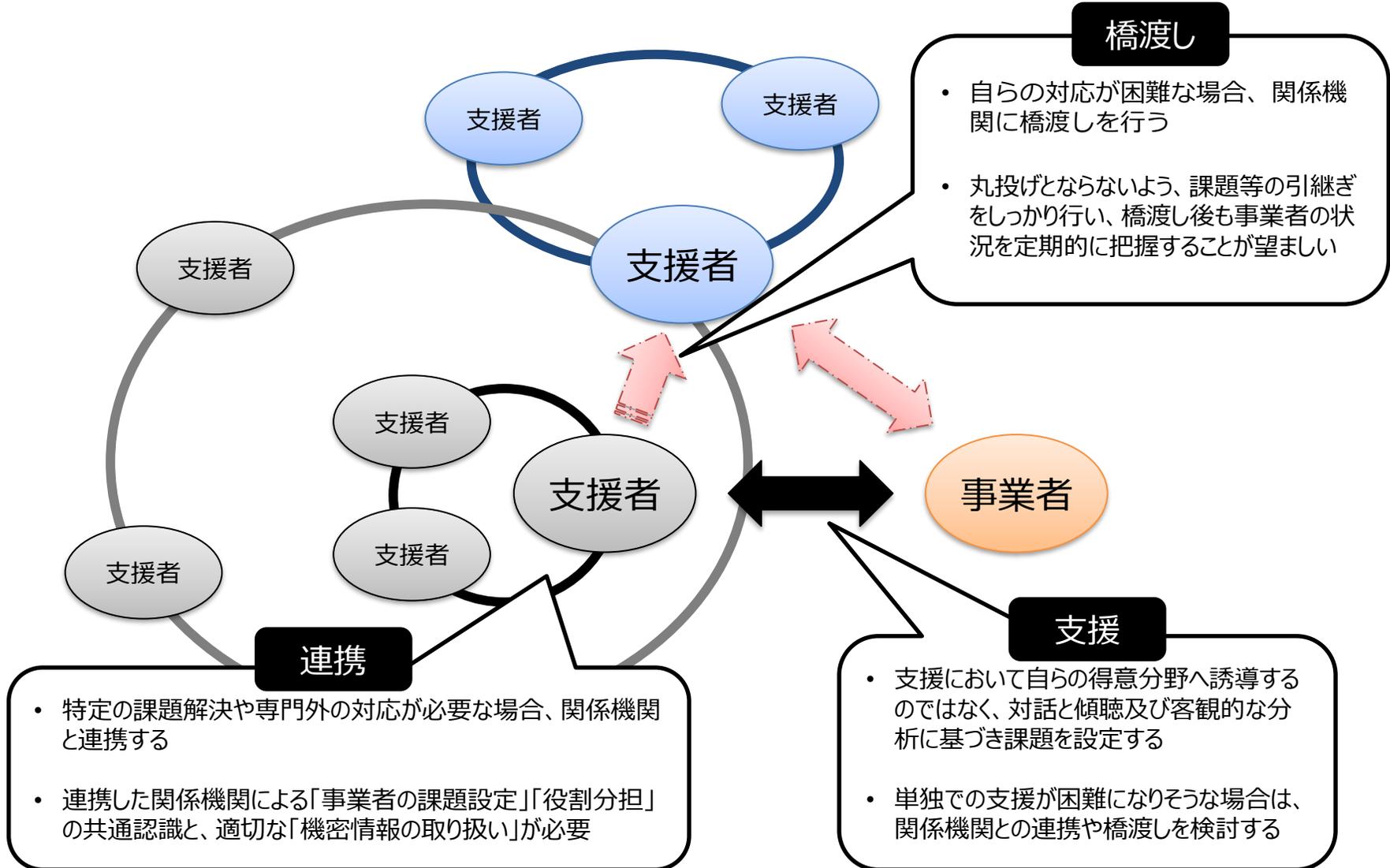
- 目の前の課題で手一杯の事業者に対して、急務とする課題解決を優先し、事業者に余裕が生まれるようにする
 - 課題解決の成果が創出されることにより、一定の信頼関係が構築され、その後の経営力再構築伴走支援に移行しやすくなる
 - 課題解決を行いつつも、その過程で事業者に何らかの気づきを得てもらうよう、働きかけることが望ましい
- (例) 補助金申請を支援するにあたり、単に申請書作成をアドバイスするだけでなく、補助金を必要とする背景や会社の強み・弱み及び事業の方向性等を確認・整理することにより、事業者が気づきを得て、その後の本質的な課題にアプローチしていく契機とする

橋渡し

- 支援者のリソースやマネタイズ等の課題により対応が困難な場合は、関係機関に橋渡しを行う
 - 丸投げとならないよう、課題等の引継ぎをしっかり行い、橋渡し後においても、事業者の状況を定期的に把握することが望ましい
- (例) 支援者の専門外の課題解決を急務とした場合
金融機関、商工団体 → 土業
- (例) 特定の課題解決の専門家等が、他機関による総合的かつ継続的な経営支援等を必要と判断した場合
土業 → 商工団体、よろず支援拠点

経営力再構築伴走支援の関係図

- 様々なケースが起こりうるため、関係機関と連携した柔軟な対応が求められる



経営力再構築伴走支援導入のスキル等

- 導入にあたっては、信頼関係構築のために一定のスキル等が求められる

対話と傾聴のスキル

- 話を聴こうとするだけでなく、事業者の発言をロジカルに整理して相手を理解し、信頼関係を構築するスキル
- 聞き手が聞きたいことを断片的に質問して一問一答で終わる「インタビュー」ではなく、事業者が話したいことを語れるように問いかけ等を行い、事業者の内面や背景、将来展望等の理解に繋げる「ヒアリング」を行う
- 相手を理解するため、「受容」「おうむ返し」「要約」「問いかけ」「情報提供」等を適切に行う
- アイスブレイクにより共通の話題を探り、話しやすいところから対話を始める方法も有効



ヒアリング ≠ インタビュー

インタビュー(一問一答)

商品の周知が弱そうだな…

SNS活用とか提案できないかなあ

自分勝手な推量ありき話のゴールありきの意図を隠した誘導質問

ヒアリング(対話)するには

- 自分 (I) メッセージを使って質問意図を共有し、オープンクエスチョンにすると、相手との対話になりやすい。
「今までのお話を聞くと、商品はとても良いと思いました。ただ、私が少しもったいなあと思ったのは、それをお客様に伝えることがうまくできていないんじゃないかと感じた点です。それについて、どう思いますか？」

これまで取り組んだ周知や販促は何かありますか？

えーと…チラシ折込は定期的に行っていますが…

なんのための質問なんだろう…

質問意図がわからず話がかみ合わないことも

無断転載・コピー・頒布を禁ず Copyright (C) So Sato. All Rights Reserved. 17

(参考資料) 宮城県よろず支援拠点 伴走支援ノウハウ

質問事例 1. DISCOVER (現状認識・発見)

1-1. 価値観・考え

質問 01 貴組織がこれまで大切にしてきたこと、また逆に続けてきたことについて教えてください。さらに、事業の歴史の中で、現在に至るまで大きな影響を与えたターニングポイントとなった出来事についても、具体例を含めてご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】
この質問の意図は、組織の価値観や優先事項を深く理解すること、過去においてこだわってきたことなどを通じて、組織がどのような理念や目標に基づいて事業を推進してきたかを把握し、逆に続けてきたことを知ることで、組織の強みを顕微視してきたか、またどのようなリスクや方針を避けてきたかを把握すること。
さらに、事業変革におけるターニングポイントを明らかにすることで、組織の成長や変革においてどのような決断や事業方向性の転換を遂げてきたかを具体的に理解し、将来の方向性や可能性についての洞察を得ることが目的。

質問 02 貴組織内で高く評価される「貴組織らしい行動」とはどのようなものかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】
この質問の意図は、その組織が持つ独自の文化や価値観が具体的にどのような行動にどう反映されるかを明確にすること、組織がどのような行動を重視し、その行動が組織全体にどう響くかを理解することを目指す。具体的には、組織の使命やビジョンに基づいた行動、チームワークやエンゲージメントの促進、イノベーションの推進、顧客や社会への責任感などが挙げられる。これを理解することは、メンバーがどのような行動が求められるかを把握し、組織全体の成長の方向性や価値観を把握することができる。

質問 03 創業者が、この事業をはじめることになったきっかけはどんなことでしょうか。当時ほどのようなことを目指して創業されたかご説明ください。

【質問の意図・引き出したいこと】
この質問の意図は、起業や事業創出における歴史的な動機や背景について理解すること。
この質問により、創業動機の理解や動機に対して深く掘り、それがビジネスモデルや今後の目標を解する。この質問の回答から、彼らのビジョンや行動の根拠を把握し、持続可能な成長を遂げる事業を構築するための洞察を得ることが出来る。

質問 04 先代の社長から会社の運営を引き継ぐにあたり、必ず守るよう伝えられてきた方針等があればご説明ください。(2代目以降の経営者への質問)

【質問の意図・引き出したいこと】
この質問の意図は、創業者の意志から引き継いだ会社の運営において事業を維持する方針について理解すること。
この質問により、会社の伝統や文化となる価値観を尊重し、引き継ぎとしていくべき内容が把握できる。こうした考えや方針は、組織の文化として定着し、組織全体が共有する重要な原則となる。2代目以降の社長がこれらを理解し、引き継ぎながら自らのビジョンを加えていくこととの詳細を把握する必要がある。

2

(参考資料) 茨城県よろず支援拠点 質問事例集

経営力再構築伴走支援導入のスキル等

支援者としての姿勢

- 対話と傾聴だけでは会話が弾まないこともあるため、事前に会社の歴史や関連する話題など踏み込んだ情報をインプットしておき、「一步踏み込んだ理解」を見せる等の姿勢も必要
- 自身のスキルだけでなくネットワークも駆使して、事業者が抱える様々な課題への対応を心掛けている姿勢を示す

アウトプット

- 初期の対話時に「この対話は具体的に何に結び付くのか？」といった経営者の疑念を起ささないよう、具体的な成果イメージやアウトプットを提示する
- 誰かの受け売りではない、自身の経験に基づく血の通った知見・情報を活用して、経営者が納得する支援者としての力量を示すことも必要

(例) 利益確保に向けて漠然と売上アップを説くのではなく、各ケースを可視化して伝えることにより、事業者のやる気を引き出す

ネットワーク

- 安心して橋渡しを行える、顔が見えるネットワーク構築が必要
- 自身に不足していて、重要と思われる分野の専門家・機関とのネットワークを日頃から構築する

伝える・伝わるコミュニケーション 各務原商工会議所

■ 経営者と一緒に作戦を立てる

・着手する順序は？
・対策の方向性は？

※各メニューの予定原価（設計原価）が把握されていることが前提

③	 単価アップ	OK	①
④	リニューアル ?	数量アップ	②

多い
数量
少ない

低い 粗利 高い

【対話の例】
(支援者) 出数が多い商品は、それだけファンが多いということですね。
(経営者) そうだね。改めて見ると頭のなかにある数字と少し乖離していたという印象だね。

(参考資料) 各務原商工会議所 経営力再構築伴走支援への対応

事業者の規模別

	小規模事業者 ※従業員20人以下（商業・サービス業は5人以下）	中規模事業者
事業者の特徴	<ul style="list-style-type: none">・ 経営者が意思決定を全て一人で行っている場合が多い・ 経営者自身が様々な業務を抱えていて余裕がなく、課題に気づきづらいことがある・ 目の前の課題解決を優先する傾向・ 従業員が10人程度を超えると組織的な行動が必要となる・ 法人と個人（経営者や家族）の課題等が表裏一体であることが多い	<ul style="list-style-type: none">・ 従業員が30人～50人程度以上になると、経営者だけのマネジメントが難しく、経営幹部や各部門リーダーがマネジメントに関与するようになる・ 経営者が現場の状況を把握しづらくなり、業務レベルで発生している問題に気づけていない場合がある・ 5つの壁（見えない、向き合わない、実行できない、ついてこない、足りない）が現れやすい
支援のポイント	<ul style="list-style-type: none">・ 売上拡大等の課題解決型支援への期待が強く、課題設定支援への誘導が難しい場合は、課題解決で具体的な成果を出し、支援者としての信頼を得ることも必要・ 法人と個人（経営者や家族）両方の悩みに耳を傾けることで、信頼感が醸成される・ 既存業務の合理化、効率化を進めることで、経営者に新たなことに取り組む時間と精神的余裕を確保することも有効・ 経営の方向性（成長志向、持続的発展等）について細心の確認が必要	<ul style="list-style-type: none">・ 経営者の信頼を得て、経営幹部や各部門リーダーとも対話を重ねて、企業の成長に向けたパートナーであることの理解を促す・ 会社全体の経営状態や生産、営業等の状況をデータ、現地確認、経営者・経営幹部・各部門リーダーからのヒアリングにより把握する・ 経営者や主要人材が考える課題を整理しながら深く掘り下げて具体的な形にしていく・ 社内の取組に対する側面支援を基本とし、チームリーダーやファシリテーターへのサポート中心となる

事業者のステージ別

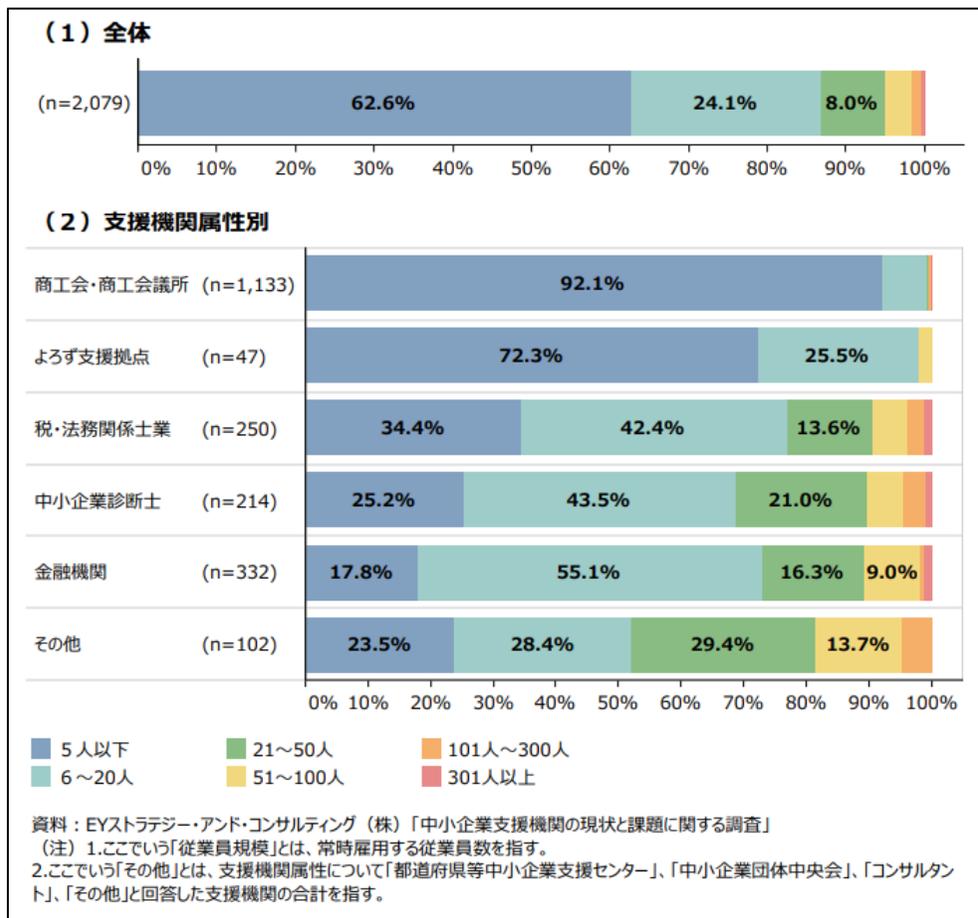
	創業期	成長期
事業者の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 事業の将来に対する自信と不安の二面性が存在 経営者としての経験が少ないため、資金調達、人材確保等について不慣れである 	<ul style="list-style-type: none"> 成長に意欲的で経営に自信を持っている 企業の成長に応じて、マネジメントが行き届いていない場合もある
支援のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 創業者の経歴、信念、創業の目的、将来ビジョン等を整理しながら言語化していく ビジネスモデルやキャッシュフローの成立を意識して支援する 創業者の決断と覚悟に寄り添い、将来ビジョンの実現に向けてメンタル面も含めて支える 	<ul style="list-style-type: none"> 企業が求める成長の方向性やスピード感と支援の適合性を確認する（大きな成長ではなく持続的発展を志向する経営者もいる） 経営者だけでなく、部門別の主要人材へのヒアリング等により企業全体の現状を確認する 経営者やプロジェクトチームによる活動をサポートし、成功体験を持たせてモチベーションを高めていく
	承継期	再生期
事業者の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 後継者の有無など様々なケースが存在 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者自身が会社の状態に気づいていないか、深刻に捉えていない場合がある
支援のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 経営者と後継者の両者と関係構築が必要 経営者の不安を少しでも取り除けるよう、客観的な事実や十分な分析内容を伝える 後継候補者には、小さな成功体験を積みながら、意識変革等を導く 専門性が高い課題解決には、専門の支援機関や土業等の専門家の活用を検討し、自身は身近な相談相手の役割を果たす 	<ul style="list-style-type: none"> 財務状態の健全化が急務であることを経営者に理解させつつ、中長期的な取組も共にするパートナーであることを伝える 事態が深刻化しないよう急務な課題解決を優先する 再生支援の専門機関（活性化協議会等）に丸投げせず、今後の方向性を整理してから持ち込む方が、その後の支援が進展しやすい

支援者の属性別

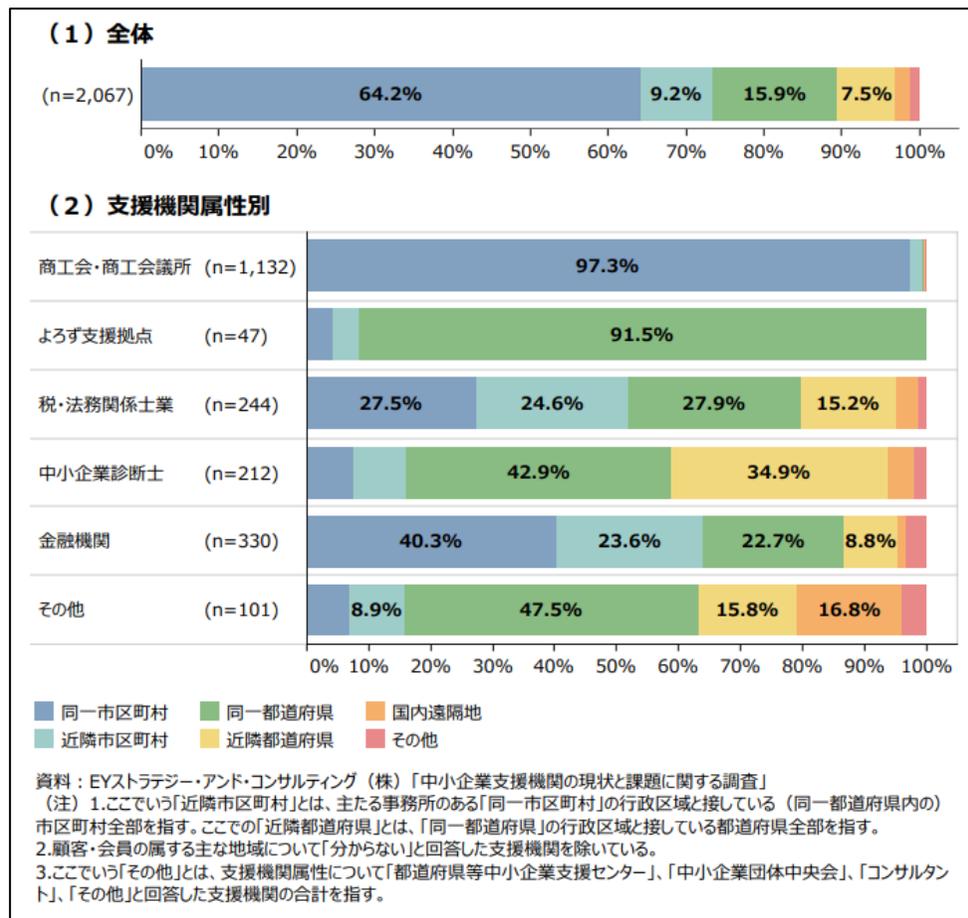
	商工団体 (商工会議所、商工会、中央会)	金融機関 信用保証協会
支援者の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 長年にわたり地域に密着し、身近な相談相手として、かかりつけ医のような立場で地域の企業等を広く支援 会員等による交流機会を創出できる立場 継続的な相談対応等による支援が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 融資、保証等により財務状況を把握し、事業資金の供給元として事業者に不可欠な存在 債権者として継続的に関与できる立場であることから、踏み込んだアドバイスやコーディネートが可能 マネタイズが必要な場合もある
	士業	よろず支援拠点 中小機構
支援者の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 特定の課題解決に対応 (会計、税務、労務、法務など) 顧問契約している場合があり、その立場からアドバイスが可能 専門分野を糸口に問いかけが可能 マネタイズが必要な場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> 国の支援機関として全国（都道府県、地域ブロック）に設置されている 様々な専門家・施策による幅広い支援が可能 (経営改善、販路開拓、IT活用等) 継続的な相談対応等による支援が可能

- 支援機関によって支援対象事業者の規模や地域が異なる

第2-4-1図 最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模



第2-4-2図 顧客・会員の属する主な地域



【参考】2024年版「中小企業白書」 第2部第4章 中小企業・小規模事業者を支える支援機関

- 経営課題のうち「事業計画策定」「資金繰り」「経営改善」「創業」は全ての支援機関において対応できる割合が高い
- 「生産設備増強、技術・研究開発」「脱炭素化・GX」は対応できる割合が低く、単独で対応できる経営課題に差があることが分かる

第2-4-10図 支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関属性別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

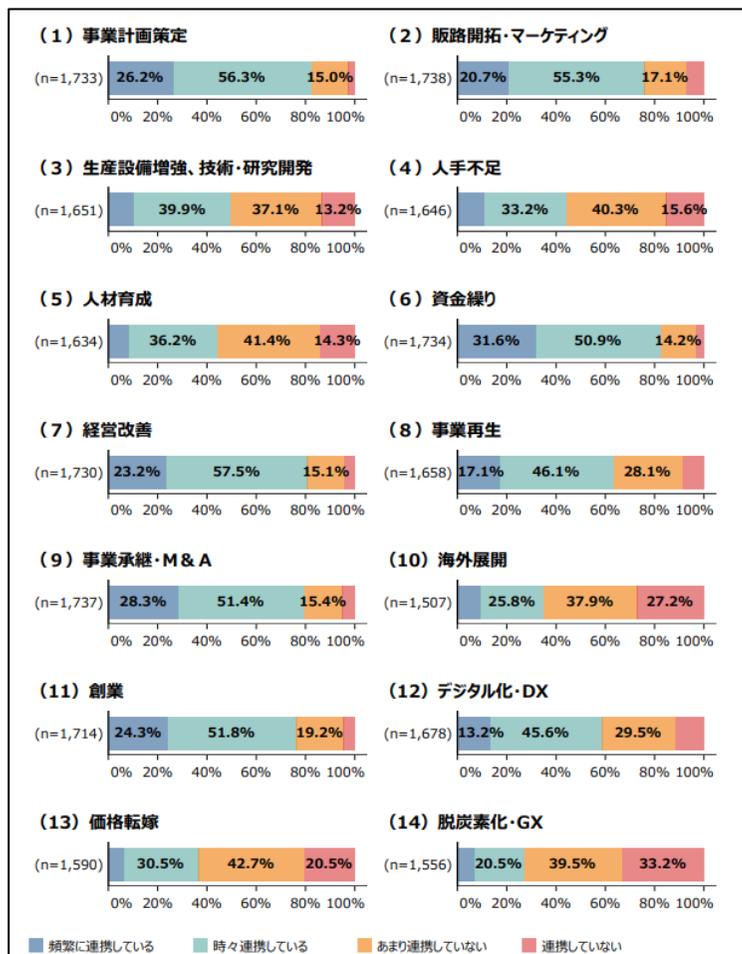
（注）1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。

2.数字の単位は%。

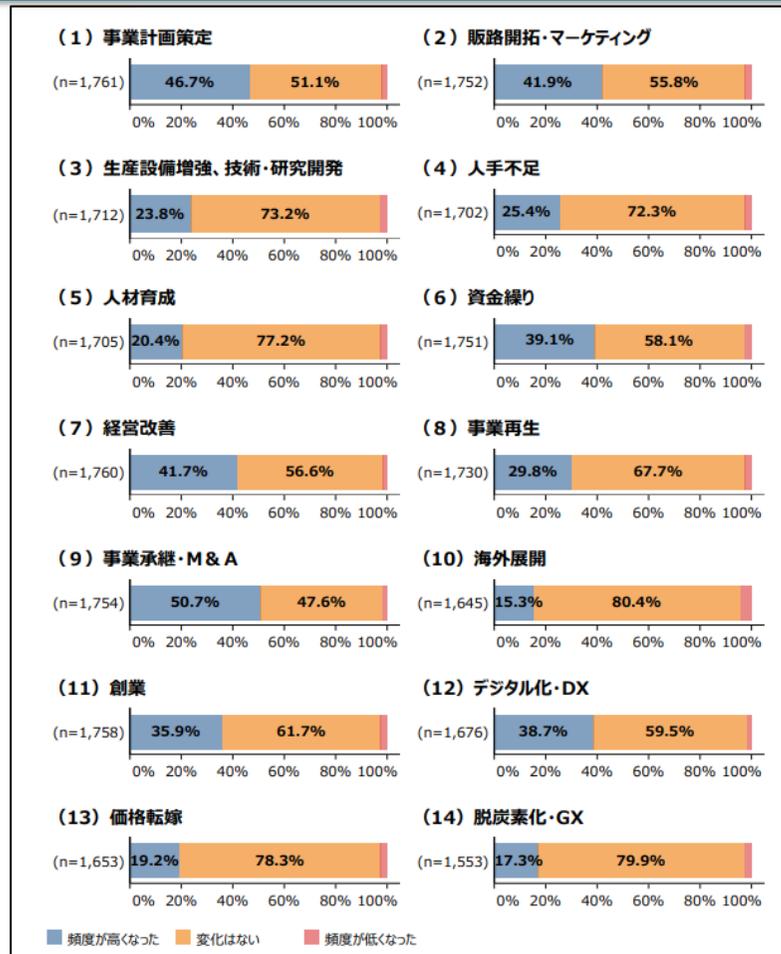
【参考】2024年版「中小企業白書」 第2部第4章 中小企業・小規模事業者を支える支援機関

- 「海外展開」「価格転嫁」「脱炭素化・GX」について、支援機関同士の連携があまり行われていないことが分かる
- 「事業計画策定」「販路開拓・マーケティング」「経営改善」「事業承継・M&A」では、連携する頻度が高くなっている様子がうかがえる

第2-4-16図 他機関との連携状況（経営課題別）



第2-4-17図 2019年と比較した、2023年時点の他機関との連携頻度の変化（経営課題別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

【参考】 経営力再構築伴走支援の学び事例（ガイドライン第5章から抜粋）

①事業者・支援者双方の理解 【小規模】生活関連サービス業

事業者は家族で長年事業を運営していました。事業の展開の仕方について独自の考え方を持っていましたが、支援者からの事業環境等の情報提供や対話を通じて、事業拡大に向けた意欲が一度高まりました。しかし、課題設定を進めている中で「やはり無理な事業拡大をしたくない」「私には私の価値観がある」との事業者の発言が多くなり、支援の中断に至りました。

<解説>

- 経営力再構築伴走支援は事業拡大のみならず、経営改善を行うためにも役立つので、多くの企業で活用できる支援手法である。
- 事業を拡大しなくても、会社経営をより良くしたいニーズはあるはずなので、「**経営力再構築伴走支援 = 事業拡大のための支援**」と受け取られないように注意が必要である。
- 事業者に気づきを与えることと焚きつけることは全くの別物であるため、支援者の考える事業の展開の仕方について誘導することのないように注意し、アイデア出しする場合も複数案提示した方が良い。

【参考】 経営力再構築伴走支援の学び事例（ガイドライン第5章から抜粋）

②信頼関係の構築 【中規模】生産用機械製造業

先方から「決算書は開示しない」という主張を初回からされていたことから、企業側の協力姿勢に当初から疑問を感じていました。事前調査でも財務面に問題はないことは分かっていたため、信頼を損なうことを避けるため強硬に提出を求めることはしませんでした。また、**従業員側（幹部側）を含めた、多面的なヒアリングを行う必要がある旨をお伝えしましたが経営者に拒まれ、経営者へのインタビューのみに留まってしまいました。**そのため、企業の本質的な課題の深掘りが十分にできませんでした。

<解説>

- 本質的な課題は、時として経営者にとっては耳の痛い話である。そのため、経営者としてはできれば直視したくないテーマでもある。
- 本質的な課題に正面から向き合う覚悟のない経営者には、経営力再構築伴走支援の効果は期待できない。
- 本事例の場合、経営者に対して、会社を今後どうしていきたいかという将来の在りたい姿に目を向けてもらい、その在りたい姿になるためにどのような取組が必要かを棚卸することで、課題を整理することができる。あくまで**将来の在りたい姿に重点を置くことで、経営者が前向きに取り組めるように心掛ける必要がある。**

【参考】 経営力再構築伴走支援の学び事例（ガイドライン第5章から抜粋）

③気づき・腹落ちの促進 【中規模】 飲食料品卸売業

事業者からの要望を受け、信頼関係構築のための一材料として、人事制度の参考資料を持参しました。すると事業者から「**もらった資料はレベルが高すぎて全く理解ができなかった。我々は大企業ではない。レベルを踏まえてほしい**」とのコメントを受けました。目線が合っていなかったことが露呈し、その後の丁寧なコミュニケーションにつながりました。

<解説>

- 支援者は自ら経験してきたことを一つの正解として、支援に臨むことが多い。そのため、支援者の経験を伝授することも一つの支援手法ではあるが、適応課題に対応するための経営力再構築伴走支援では、**教えることよりも一緒に考える姿勢が大事である。**
- 現状、事業者はどのくらい理解しているのか、対話を通じて把握し、**理解度に応じた情報提供を行う。**その後、事業者に導入するための課題の整理を一緒に行う支援が必要である。

支援事例① 商工団体（亘理山元商工会）

● 震災を乗り越え「こだわり豆腐」で創業100年を目指す豆腐店の取組

－ 企業名非公開 従業員数4名 資本金1,000万円 https://bansoushien.smrj.go.jp/case/detail_665/

支援の流れ

- ① 社長は「事業承継補助金を活用しながら新しい工場を建設し事業の立て直しを行いたい」と商工会に来館。商工会は宮城県商工会連合会とチームを組み、**社長の考えを深掘りして傾聴することから経営力再構築伴走支援を開始。**
- ② 自社の強みや弱みを踏まえた事業戦略を立てることを**商工会が提案。社長の想いに基づき検討を進めた結果**、「惣菜事業の強化」「ネットショップの活用による販売力の強化」「収益率の高い豆腐作り」の3つを主要戦略に掲げた。
- ③ 宮城県商工会連合会のサポーターリーダーと連携し、事業承継補助金の事業計画作成をサポート。補助金を活用し、自社の強みを生かした惣菜の新商品開発に着手。作業効率の改善も並行して進め、加工場を新設したことで新商品開発の生産体制を整備した。
- ④ 販売力を強化するため、指導実績がある指導員と連携しながらチーム支援体制でWEBサイトの制作やネットショップの開設を支援。**社長自らがこれらの制作を行ったことで**、自社のこだわりを盛り込んだ「SNS、WEBサイト、ネットショップ」の3本の情報発信ツールが完成し、販売促進の仕組が構築された。
- ⑤ これらの各種取組により、当社の知名度が全国に広まり、マスコミにも取り上げられ「豆乳入りわらび餅」や「豆マヨ」などの人気商品化に繋がった。惣菜事業の売上は、前年比25%アップ、事業全体でもマイナスだった利益を黒字に転換した。

事例のポイント

- 商工会連合会とチームを組んでの経営力再構築支援
 - 経営者の想いに基づいた事業戦略策定の提案
 - 事業戦略に基づいた各種取組の実施
- （新商品開発、既存事業見直し、情報発信強化による販売促進）



支援事例② 商工団体（各務原商工会議所）

- 深い対話を軸にした高級冷凍パンによる新市場展開支援
 - 業務用パン製造・卸売り 資本金1,000万円 従業員数18名（支援当時）

支援の流れ

- ① 各務原商工会議所に相談にきた業務用パン製造・卸売りを営んでいた事業者は、売上減等の課題を抱え、ビジネスモデル再構築を迫られていた。
- ② 「新たなビジネスモデルを構築したい」と相談をしてくる事業者は皆無。本事例も支援のきっかけは、「補助金を活用してカタログを作製したい」といったものであったが、補助金活用の狙いについて経営者と対話を重ね信頼関係を構築した結果、「**自社ブランドパンの立ち上げ**」という**経営者の強い思いを聞き出すことができ**、「計画的かつ戦略的な設備投資による新市場への展開」という本質的な課題に到達した。そこで解決の方策を「生産能力の向上」と「品質の安定化」と設定し、着手の優先順位を明確にしながら、その実行を伴走支援。
- ③ 経営指導員が**経営者とともに社員を巻き込みながら現状把握を行い、継続的に粘り強い対話を行ったことで**、経営者自身の本質的課題への腹落ち・納得感や、能動的行動を引き出すことができた。
- ④ 支援後には、自社ブランドの高級冷凍パンが躍進して売上の柱の一つとなり、以降、売上高は支援前の2割増以上、営業利益も高い水準で推移し、**事業も自走化。従業員も増加し、地域の雇用に貢献。**

事例のポイント

- 経営者との対話を重ねたことによる本質的課題の掘り起こし
- 本質的課題に基づいた解決方策の設定
- 事業者自体が腹落ちしたことによる能動的行動



支援事例③ 金融機関（千葉信用金庫）

● 千葉県の町工場が目指す一次請可能な体制と高利益体質を実現する組織構築

- 株式会社アガツマ（千葉県君津市 製造業 従業員数19名 資本金500万円）

https://bansoushien.smrj.go.jp/case/detail_798/

支援の流れ

- ① 漠然とした絵から精緻な図面を作成して製品化し、翌日届ける即納体制と企画力を最大の強みとして、増益を図るために「元請企業になること」が経営者の希望だったが、SWOT分析を行い課題を探ったところ、**議論している内容が可視化され、従業員を含めたプロジェクトチームの参加者の意見が非常に活発に集まり、「ベテランの専務が長年蓄積してきた業務上のノウハウを社内の人材に伝承しながら事業強化を図っていくこと」を重要な本質的課題として設定するに至った。**また3C分析により、近隣に競合がない塗装業務のニーズが高いことが判明。
- ② 塗装業務の工場建設、業務全般の組織改革及び知財ビジネス検討のため、国の補助金、関東経済産業局の支援、特許庁の**支援事業をそれぞれ活用した。**
- ③ 塗装業務を追加したことにより、売上高は10%程度増加し、期間利益も10%程度増加。異なる専門家からの支援受け、本質的課題を共通認識しながら各種プロジェクトに取り組んでいるところ。

事例のポイント

- 従業員を巻き込んだSWOT分析による本質的課題の設定
- 関係機関の支援メニューの紹介・活用
- プロジェクトチームによる分析・提案・改善着手



支援事例④ 士業（日本弁護士連合会）

● 対話と傾聴を通じ、営業不振に悩む食品会社の円滑な事業承継を実現

– 東海 宿泊業、飲食サービス業 従業員数 35名 資本金 3百万円

https://bansoushien.smrj.go.jp/case/detail_923/

支援の流れ

- ① 創業者である現経営者が高齢となり事業承継のタイミングを迎えていたが、創業者は現役意識が強く、後継者候補は事業承継に積極的になれずにいた。加えてコロナ禍での営業不振なども影響し、**スムーズな事業承継のためには第三者の介入が必要であったことから、以前より相談対応していた弁護士による経営力再構築伴走支援がスタート。**
- ② 同社は資金繰りに難が生じることもあったため、資金繰表を提供してもらい、そこから見えてくる課題について毎月検討した。事業承継について、創業者に対して事業承継に伴うメリットを1年程度かけて継続的に説明。後継者に対しても、倒産になった場合どうなるかなど事業承継に伴うリスクを説明した結果、**後継者はリスクを理解した上で事業の可能性に魅力を感じ、事業承継を決断。**後継者が会社の株を承継し、後継者の配偶者が代表取締役となることで事業承継が実施された。
- ③ 事業承継後も法的な課題に留まらず、経営課題や営業課題、金融機関調整や古参の従業員への対応、創業者に対する対応などの課題について後継者と毎月1回の面談を実施することにより、**後継者が課題を整理、解消する契機となり、その結果今後に向けて取引先が増える見込みとなっている。**また、支援者が紹介したマーケティング活動の専門家への相談によって営業課題が明確になり、今後の戦略に迷いがなくなってきた。

事例のポイント

- 創業者と後継者に対して、それぞれの立場における事業承継の意味を継続的に説明
- 事業承継後も様々な分野の相談に継続的に対応し、後継者の課題整理等につなげている
- 弁護士以外の知見について、専門家やイベント、事業会社の紹介により手厚くフォロー

支援事例⑤ 官民合同チーム（関東経済産業局）

● 社員の主体性の醸成で次なる成長のステップへ

- 株式会社南雲製作所（新潟県上越市 製造業 従業員数113名 資本金9,500万円）
https://bansoushien.smrj.go.jp/case/detail_557/

支援の流れ

- ① 同社は数々の表彰歴を持つ製造業で社長の強いリーダーシップのもと順調に業績を伸ばしてきたが、社長の強い統率力と目標必達の方針もあり、社員には受け身の雰囲気蔓延していた。
- ② 同社の総点検を行い対話と傾聴を重ねる中で、**隠れている重要な課題への支援要望が社長からあり**、支援チームがかねてから着目していた本質的課題（社員の主体性の欠如、中期的取組の必要性）を提示したところ、社長の腹落ちにつながった。
- ③ 本質的課題解決につながる表課題「技術開発ロードマップの作製」「生産リードタイムの短縮」「基幹情報システムの見直し」を設定し、若い取締役が主導して作成した計画を社長が承認し、課長たちが主体となって改善活動を実施する部門横断的なプロジェクトとした。回数を重ねるにつれて活発な議論となり、**各メンバーに任せて社長へ直接報告させることで、社長の考えや想いの確認につながった。**
- ④ 支援の結果、社長の意識が変化し、社長が自身の役目や中長期に向けた取組について説明を行い、全社で改めて目的を共有した。また伴走支援の担当責任者であった若い取締役が、主体的な活動を経験することで成長したことも大きかった。
- ⑤ 各課題の改善により、**それぞれの効果（営業面への波及、業務効率など）のみならず、社員の主体性向上にもつながり**、業績面でも売上、営業利益率、従業員数の増加につながっている。

事例のポイント

- 社長自身が本質的な課題の解決を求め、腹落ちしたこと
- 本質的な課題解決につながる表課題（業績向上）を設定したこと
- 部門横断的なプロジェクトにより社員の主体性が向上



支援事例⑥ よろず支援拠点（愛知県よろず支援拠点）

● 「気づき」と「旗振り」で第一歩を踏み出すきっかけを与える

– 奥野工業株式会社（愛知県高浜市 輸送機器部品製造業 従業員数160名 売上35億円 資本金4,500万円）

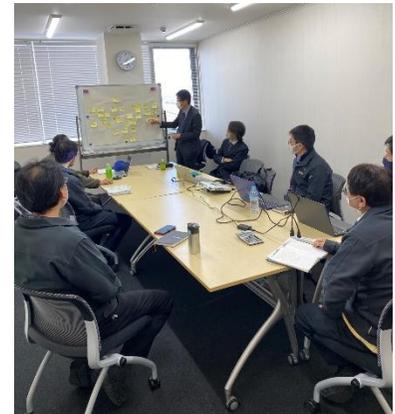
https://bansoushien.smrj.go.jp/case/detail_315/

支援の流れ

- ① 当社は、DXに向けた取組を実施しようとしたものの何から取り組めばよいかわからず、最初の第一歩が踏み出せない状況にあった。そこで支援者は、経営者/従業員に対し、**問答法を取り入れた対話と傾聴を重ねる**ことで、本質的な課題を追求し、「論点や考えを整理しながら、議論をまとめていく進め方」を当社に教授し、「**自ら考える**」ように誘導した。
- ② その結果、DXに向けた方針と取り組むべき事項を**当社自らが見出すことができた**、DXに向けた最初の第一歩を踏み出すことができた。
- ③ こうした取組により、従来のトップダウン経営から現場の意識や発想を取り入れたボトムアップ型の動きが生まれ、自己変革できる会社として**自走化につながる大きなきっかけとなった**。

事例のポイント

- 問答法による本質的な課題の追求
- 組織風土による課題の発見と解決方法の提案
- プロジェクトチームによる議論と組織活性化



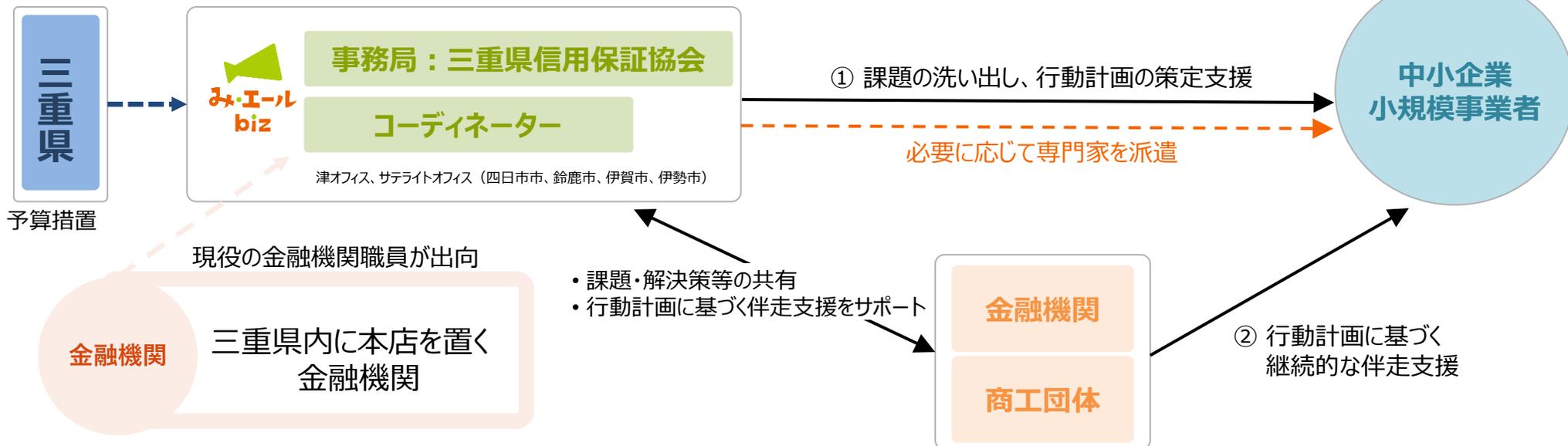
支援事例⑧ み・エールbiz（三重県中小企業支援ネットワーク推進事業）

- 三重県信用保証協会が事務局を務め、金融機関・商工団体と連携して、対話と傾聴による本質的な課題の抽出を行い、実行可能な行動計画を策定し、継続的な伴走支援につなげる

支援の枠組み

- 令和3年度より三重県の事業として開始。保証協会が事務局を務め、令和5年度より事業の主体者が保証協会となる
- 経営改善コーディネーター10人、取引価格適正化コーディネーター3人を配置。県内5カ所に拠点を設置し、きめ細かな支援を実施
- コーディネーターは現役の金融機関からの出向者と中小企業診断士、保証協会職員で構成
- 返済が始まる前（据置期間中）の中小企業・小規模事業者を国や県の各種施策も活用しながらプッシュ型で経営支援

み・エールbiz（三重県中小企業支援ネットワーク推進事業）スキーム図



① PL改善を目的とし、コーディネーターが対話と傾聴により、本質的な課題の洗い出し、経営者と一緒に行動計画を策定

② 経営者が腹落ちした行動計画を基に、伴走支援者（金融機関・商工団体）が行動計画の実行をサポート

支援事例⑧ み・エールbiz (三重県中小企業支援ネットワーク推進事業)

支援の特徴、実績

- 行動計画を策定した事業者への継続的な伴走支援やノウハウの共有等の連携強化を図るために、令和5年11月に県内金融機関と三重県、保証協会が伴走支援の連携・協力に関する覚書を締結
- 行動計画策定先数405社（令和5年度末累計）
- 支援先は規模の小さな事業者が多い（従業員数10人以下が7割強）
- 取り組みの経緯や経営課題の洗い出し、解決案などのノウハウの共有を行うため、定期的に個別事例研究会を実施。（令和5年度は3回実施、伴走支援者、行政団体や大学等が参加し、ディスカッションを行い支援体制の定着を図る）
- 事例サイト「三重県の企業支援情報ポータル」にて、み・エールbiz支援事例や補助金情報を発信
- 認知度向上のため、ローカルTV局にて、好事例を紹介する5分間番組「ヘルメスの翼」を制作
また、ラジオ番組も制作を行い、情報発信。「経営力再構築伴走支援プラットフォーム」へ事例を掲載



ホームページの一部抜粋



海鮮和食 魚丸 - うおく -
突然の事業承継! 海鮮和食店・三代目社長の経営改革

業種 飲食サービス業
従業員規模 0~5名
支援テーマ 財務管理



株式会社富永米穀店
ネット通販の売上拡大! 自社ECサイトでの販売強化

業種 卸売業、小売業
従業員規模 6~10名
支援テーマ マーケティング



有限会社七宝興産
管理会計の導入と機械・人の生産性向上

業種 製造業
従業員規模 6~10名
支援テーマ 財務管理

テレビ番組の放送内容一覧



放送



#1 創鮮こしか
2024年2月7日放送



#2 寿亭
2024年2月14日放送



#3 大田酒造
2024年2月21日放送



#4 JBR
2024年2月28日放送



#5 みやペットクリニック
2024年3月6日放送



#6 山二造酢
2024年3月13日放送



#7 グランビル
2024年3月20日放送



#8 庄助
2024年3月27日放送

地域におけるネットワーク

- 各地域ブロック・都道府県・市町村で協議会の組織が展開しており、地域単位での更なる連携が可能

全国	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>日本弁護士連合会 日本税理士会連合会 日本中小企業診断士協会連合会 全国社会保険労務士会連合会 日本公認会計士協会</p>	<p>経済産業省 中小企業庁 中小機構</p>
地域 ブロック	<ul style="list-style-type: none"> 商工会議所連合会 	<ul style="list-style-type: none"> 信用組合協会 	<ul style="list-style-type: none"> 弁護士会連合会 税理士会 日本公認会計士協会地域会 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業局 中小機構 地域本部
都道府県	<ul style="list-style-type: none"> 商工会議所連合会 商工会連合会 中小企業団体中央会 	<ul style="list-style-type: none"> 信用組合協会 信用保証協会 	<ul style="list-style-type: none"> 弁護士会 中小企業診断士協会 社会保険労務士会 	<ul style="list-style-type: none"> よろず支援 拠点
市町村	<ul style="list-style-type: none"> 商工会議所 商工会 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関 各支店・店舗 		

地域におけるネットワーク（商工団体、金融機関・信用保証協会）

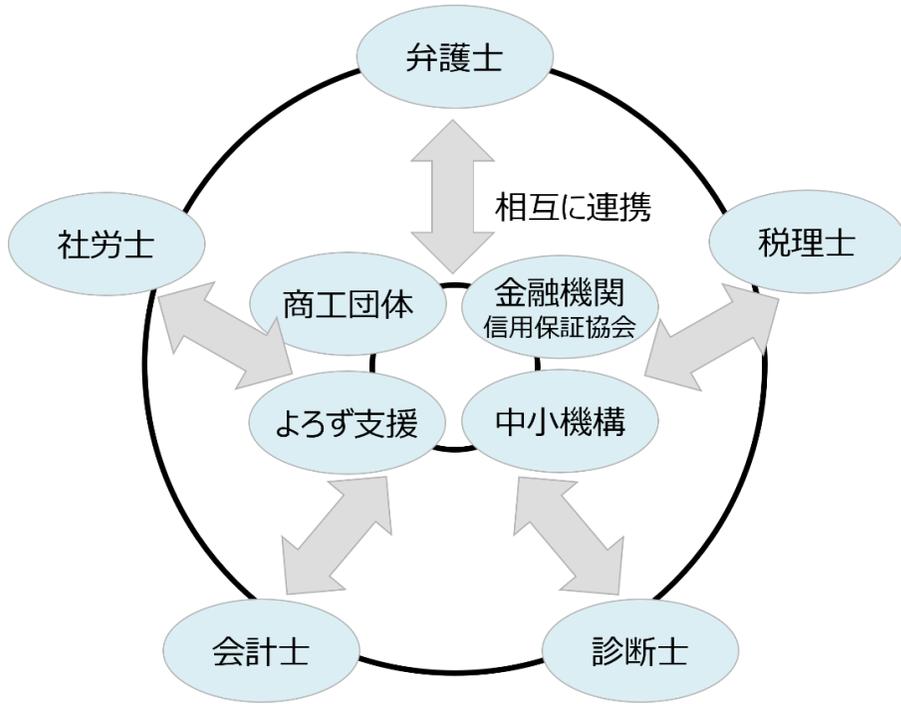
分類	機関名	URL
商工団体	商工会議所 (日本商工会議所)	https://www5.cin.or.jp/ccilist https://www5.cin.or.jp/ccilist/kenren
	商工会 (全国商工会連合会)	https://www.chusho.meti.go.jp/soudan/ken_shokokai.html
	中央会 (全国中小企業団体中央会)	https://www.chuokai.or.jp/index.php/bussinesslink/chuokailinklist/
金融機関・信用保証協会	地方銀行 (全国地方銀行協会)	https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/list/
	第二地方銀行 (第二地方銀行協会)	https://www.dainichiginkyo.or.jp/membership/member_list.html
	信用金庫 (全国信用金庫協会)	https://www.shinkin.co.jp/
	信用組合 (全国信用組合中央協会)	https://www.shinyokumiai.or.jp/list/ https://www.shinyokumiai.or.jp/list/district/index.html
	日本政策金融公庫	https://www.jfc.go.jp/n/branch/
	商工中金 (商工組合中央金庫)	https://www.shokochukin.co.jp/atm/list/
	信用保証協会 (全国信用保証協会連合会)	https://www.zensinhoren.or.jp/nearest/

地域におけるネットワーク（士業、その他）

分類	機関名	URL
士業	弁護士 (日本弁護士連合会)	https://www.nichibenren.or.jp/jfba_info/bar_association/whole_country.html
	税理士 (日本税理士会連合会)	https://www.nichizeiren.or.jp/nichizeiren/location/
	中小企業診断士 (日本中小企業診断士協会連合会)	https://www.jf-cmca.jp//open/static/sibuindex.jsf
	社会保険労務士 (全国社会保険労務士会連合会)	https://www.shakaihokenroumushi.jp/organization/tabid/238/Default.aspx
	公認会計士 (日本公認会計士協会)	https://jicpa.or.jp/about/contact_address/local/
その他	よろず支援拠点	https://yorozu.smrj.go.jp/base/
	経済産業局	https://www.meti.go.jp/intro/data/a240001j.html
	中小企業基盤整備機構	https://www.smrj.go.jp/regional_hq/index.html

地域におけるネットワーク（連携イメージ）

- 各地域において事業者の課題に応じ、支援者が相互の強みを活かして連携することが求められる



よろず支援拠点では、コーディネーターの顔写真を公開し、関係機関向けのイベントを開催している。よろず支援拠点主催の交流会やセミナー等でネットワークを構築し、今後の連携や橋渡しに繋げる方法が考えられる。

▶秋田県よろず支援拠点が主催した地域支援機関連携フォーラム。再生支援をテーマに開催し、フォーラム終了後、交流会が開催された。

スタッフ紹介一覧

 中野 高英 (チーフ/中小企業診断士/経営全般) あなたの思いや状況を正確に把握し、次に何をすべきかを明確にします！	 大野 弘人 (中小企業診断士/経営全般、財務) 企業の強みを活かし、強みを生かします！	 斎村 健一郎 (中小企業診断士/経営全般、社会福祉) 福祉分野への進出や経営方針での転換のサポートをいたします！	 山崎 健行 (弁護士/企業法務) 企業の本質と成長を支援します。
 青谷 洋 (社会保険労務士、産業カウンセラー)人様、ものづく	 川崎 知美 (マーケティング、広報戦略) 12年間のデジタルマーケティング	 山田 広宣 (中小企業診断士、ITコーディネータ/経営全般、)	 長瀬 永 (中小企業診断士/経営全般、戦略開発、経営戦略)

再生支援のヒントが見つかる！

令和6年度
秋田県地域支援機関連携フォーラム

2024年 9月18日(水) 13:30~16:30 (開場 13:00)
あきた芸術劇場ミルハス 小ホール A
秋田県秋田市千秋町明2-52

講演 中小企業再生支援について

講演 01 事業者支援に向けての金融機関の役割と他機関との連携について
 財務省 東北財務局長 秋田財務事務所長 藤田 康介 氏

講演 02 再生計画(案)策定のポイントと計画策定後のフォローアップの重要性
 有限会社法律会計事務所 企業再生弁護士 山下 昌彦 氏

講演 03 中小・小規模事業者支援に向けての地域支援機関の連携について
 独立行政法人中小企業基盤整備機構 中小企業アドバイザー 古川 忠彦 氏

主催 秋田県よろず支援拠点

裏面 QRコードからお申し込みいただけます

◀北海道よろず支援拠点のスタッフ紹介ページ。コーディネーター等の氏名、顔写真、資格、専門分野、略歴等がわかりやすく紹介されている。

もっとよろずを知って欲しい！
山梨県よろず支援拠点 & 金融機関等 交流会

参加無料
定員20名

「よろず支援拠点って、そもそも何？」
「補助金の申請サポートしてくれるだけじゃないの？」
こんなお声を、よく金融機関の方から頂戴します。でも、違うんです！よろず支援拠点には、弁護士、税理士、中小企業診断士、行政書士といった士業から、起業家、マーケティング専門家、コーチといったハリエーション豊かなスペシャリストが集まっています。是非一緒に、経営者さんの課題を解決させてください！

参加申込はこちらから

10月10日(木)
よまなし地域づくり交流センター(エミフル)
山梨県甲府市丸の内2丁目35-1
16:00 ~ 18:00 (18:30~懇親会)

よろずコーディネーター10名が一挙大集合！
いばら木正史/小笠原光規/後藤真吾/佐藤知江/白井秀典/鈴木信貴/土橋順/長澤彩乃/中島聖/中野正生

①自己紹介
②相談事例紹介
③質疑応答

▲金融機関等の方に「もっとよろずを知って欲しい！」をテーマに開催された山梨県よろず支援拠点の交流会。よろずコーディネーターが集まって交流を深める機会とした。

参考資料

- 経営力再構築伴走支援を実践している支援者はノウハウの形式知化に取り組んでいる
- 本資料ではその一部を参考資料として紹介（WEB上に掲載予定）
 - ① [「伴走支援ノウハウ」 宮城県よろず支援拠点](#)
 - ・ 伴走支援に必要なコミュニケーション力として対話スキル等を紹介
 - ② [「経営者の考えを引き出すための質問事例集」 茨城県よろず支援拠点](#)
 - ・ 経営者の考えを幅広く掘り下げるツールとして様々な質問事例を掲載
 - ③ [「課題の見極めに必要な思考法とアプローチ法」 アライビジネススクリード 代表 新井美砂](#)
 - ・ 令和6年度経営力再構築伴走支援研修〈オンライン研修〉の研修資料一部を抜粋
 - ④ [「経営力再構築伴走支援への対応」 各務原商工会議所 所 和彦](#)
 - ・ 経営指導員の役割と支援スキルについて、具体例に基づき紹介