

共存共栄モデルの浸透に向けた取組

令和2年2月18日

関東経済産業局

大手企業と中小企業との共存共栄に向けて

- 大手企業と中小企業とが共存共栄し、持続可能な取引関係や価値創造型の企業連携を実現していくためには、中小企業自らが環境の変化に適応し、**新たな価値を創出する力**を身につけることが不可欠。
- そのためには、コスト競争を通じた利益の最大化のみならず、多様な需要の取り込み、製品・サービスの差別化などを通じた『**稼ぐ力**』をいかにして向上させていくかが鍵。

中小企業が稼ぐ力を向上させるための取組（関東経済産業局）

1 サプライチェーンの一翼を担う中小企業の経営力向上

本質的な経営課題を整理するため、**官民合同企業支援チーム**が中小企業経営者を伴走支援

2 大手企業と中小企業との連携によるイノベーション創出

大手企業のパートナーとして**オープンイノベーション**の推進

3 大手企業 × 中小企業 による人材シェア

「新現役交流」制度により新ビジネス創出に向けた大手企業等の都市部人材活用（OB人材、兼業・副業等）

1 サプライチェーンの一翼を担う中小企業の経営力向上

- 関東局では、サプライチェーンの一翼を担う中小企業の「**価値創造力**」を引き出すため、**官民合同企業支援チーム**を昨年6月に創設。

官民合同企業支援チームによる伴走型支援

- 「問題解決」に特化した従来の支援策だけでなく、**経営者自身が本質的な経営課題の整理**を行う「**課題設定**」へのアプローチ。
- **管内3自治体^{*1}**と連携し、官民合同企業支援チーム^{*2}が**地域の中核的な中小企業25社**を伴走支援中。
- 伴走支援では、**内発的動機**を生み出すため、**プロセスコンサルティング**の手法を活用し**対話と傾聴**を実施。

*1 新潟県燕市、長野県飯田市、茨城県日立市

*2 関東局職員10名、専門家（大企業OB、金融機関職員、中小企業診断士等のコンサル）12名の計22名体制

【従来型のアプローチ】

- **目先の課題**に対する補助金等の支援策紹介
- 支援側からの提案に対して、**企業が受動的に対応**



(ex. コンサルタントからの一方的な情報提供)



【伴走支援によるアプローチ】

- **本質的な経営課題**に**経営者や社員本人が気づき**、納得感と当事者意識、高い実現可能性をもって対応



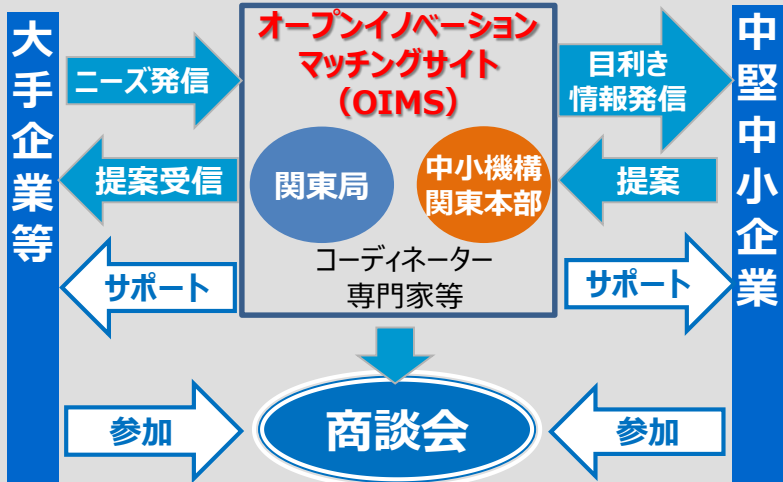
支援対象企業の声

- ✓ 自分（社長）の**経営面での弱点をここまで分析**してくれたことに感謝。自分も覚悟を決めて、役員の前で**息子を後継者と考えていると初めて宣言**した。
- ✓ **ここまで踏み込んだ支援**を受けたことはない。従業員にまでインタビューをしてもらい、**自分も見えなかった課題を特定していくプロセス**に感謝。

2 大企業と中小企業の連携によるイノベーション創出

- 関東局では、大企業の「社会性の高い技術課題」を収集し、優れた技術を有する中小企業とのマッチングを行う商談会を実施。
- 加えて、昨年7月に中小機構と連携してオープンイノベーション専用のサイトを開設。半年で280件の商談を実現、「新製品・サービス創出のパートナー」として中小と大手企等との連携が進展中。

イノベーション創出のためのプラットフォーム



- ✓ 関東局と中小機構関東本部が連携し、ウェブ上に **オープンイノベーションマッチングスクエア** を開設。
- ✓ イノベーションを求める企業のニーズを厳選して掲載。
- ✓ 専門家の目利きにより、確度の高いマッチングを実現。

<https://jgoodtech2.smrj.go.jp/lp/oi-matchingsquare>

ニーズ件数 178件	▶	提案件数 2056件	▶	商談件数 282件
---------------	---	---------------	---	--------------

※件数はいずれも2020年1月末時点

関東局商談会での連携案件

JR西日本 × 小松製作所 (松本市)

車いす利用者の安全性・快適性を高めるため、**車両乗降時の段差・隙間を解消する製品の開発。**

- 小松製作所の提案により、
- ✓ 電車をセンサーで感知して自動昇降・伸縮するホーム常設型のスロープを開発。
 - ✓ デモ1号機が完成。今後、フィールドテストを進める予定。



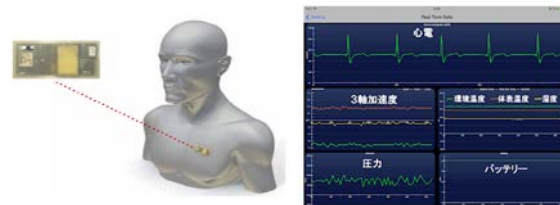
プラットフォーム上での連携案件

大手企業A社

× アフォードセンス (神奈川県)、電気通信大学
TLOキャンパスクリエイト (東京都)

熱中症の予測・予知で活用できる技術や製品の共同開発、成約

- アフォードセンス、電気通信大学TLOキャンパスクリエイトの提案により、
- ✓ 心電図、心拍数、心拍間隔、体表温度などを感知する絆創膏型センサーを提案
 - ✓ 従業員の身体状況や安全をきめ細やかに把握・予知する用途に使用

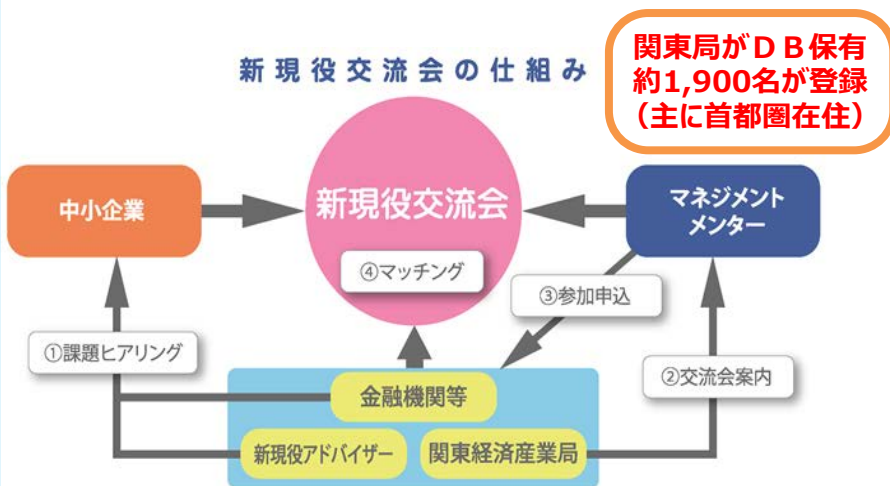


3 大手企業 × 中小企業による人材シェア

- 関東局では、**大手企業のOB人材の知見・ノウハウ**を活用して、中小企業の新ビジネス創出等の課題解決を支援する**新現役交流会**を地域金融機関とともに開催。
- 平成23年度から昨年度末までに50機関で開催し、のべ約3,000社が交流会に参加。数多くの課題解決事例が創出されているところ（**業務委託契約や顧問契約などの個別契約率57%**）。
- また、**兼業・副業**による大手企業の現役人材を中小企業とシェアする実証事業も展開中。

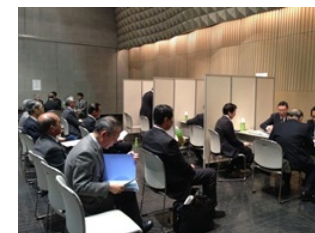
新現役交流会（関東局）

新現役交流会の仕組み



交流会では丁寧なマッチングを実施

- 参加新現役人材は、大手企業等で**1つの専門分野で通算10年の経験**を有する者（経営企画、販売マーケティング、生産管理、海外展開、労務管理等）。
- 交流会は、**お見合い形式で面談**を実施。中小企業が納得のいく人材を丁寧に見極めることが可能。



交流会当日の様様

A社（新潟県） × 総合商社OB

- **新ビジネス創出に向けた課題**：医療用インプラントの海外展開にあたって現地ビジネスの商習慣や販売戦略立案が課題。
- **活用したOB人材（65歳、総合商社OB）**：現役時代にタイの自動車関連企業での経験があり、現地の調達事情に精通したシニア人材を活用。
- **支援内容・実績**：現地販売代理店の探索等も含めた販売戦略の立案に貢献。

中小企業における兼業・副業の課題

- 兼業・副業人材は、大手企業を中心に多く集客可能（送り出しサイドは**社員の能力向上に期待**）。他方、中小企業は積極的に兼業・副業を実施したいが、**マネジメント面に不安有り**（業務切り出し・管理、選考、契約等）。

參考資料

プロセスコンサルティングの手法を応用した「伴走型支援」

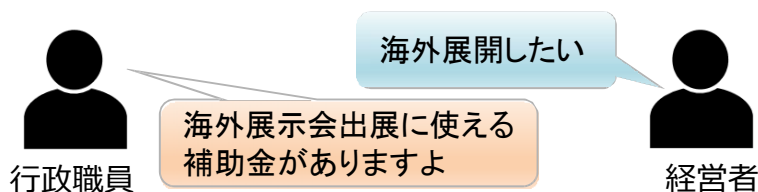
- 経営者に寄り添い、プロセスコンサルティング(※)の手法を応用し、経営構造の転換を手伝い、**企業の潜在成長力**を引き出す支援を実施する。
- 支援には、経営に対する深い理解とともに、「政策力」(経済情勢に関する洞察力、地域の産業特性にかかる理解)が求められ、**官民の知見を統合して活用する仕組み**が必要。

(※) プロセスコンサルティングとは・・・

クライアントとの信頼関係を構築し、当事者の気づきをベースに、変革に向けて自ら行動を計画・実行する過程を支援する手法。

従来の支援・コンサルティング

- 企業の**目先の表面的な課題**への対応
(ex.補助金等の支援策紹介)



- 支援側からの提案に対して企業が**受動的に対応**
(ex.コンサルタントからの一方的な情報提供)

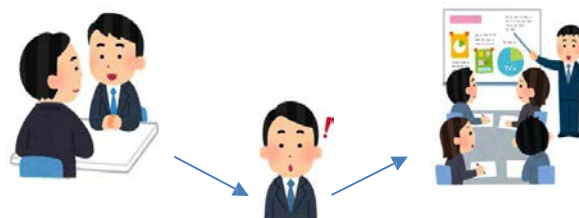


課題解決力

伴走型支援のコンサルティング

- 将来的、長期的な成長に**必要な本質的な経営課題**(内面的課題)への対応
- **経営者や社員本人が気づき**、納得感と当事者意識、高い実現可能性をもって対応

↑ 支援側が第三者として向き合い、『**対話と傾聴**』により**当事者の内発的動機**を生み出す
(**自己変革力**の強化)



課題設定力

「課題設定力」の重要性

- 「利益率を上げる経営」に向け、組織マネジメント面も含めた「課題設定力」が重要。経営者本人が、直面する問題の所在に納得し、それを乗り越えようと挑戦する意欲を持つことが重要。

■ 伴走型支援スキーム



<経営者にとっての課題>

課題設定力

- ✓ 何が経営上の本質的な課題が整理できない。
- ✓ 経営者と家族（後継者等）・従業員との関係が課題。企業としての方向性をまとめきれない。

プロセス・コンサルティング

- 繰り返し訪問し、経営者との対話を重ねて信頼関係を構築。
- マネジメントも含む相談に対応。
- 経営者目線に合わせた問題設定。
⇒ 経営者本人や社員の意欲向上

課題解決力

- ✓ 生産性の向上
- ✓ 販路開拓
- ✓ 資金調達
- ✓ 人材確保・育成
- ✓ 海外展開 etc.

専門的な支援

- 国、自治体による支援
- 地域金融機関
- 商工団体、産業支援機関
- 各分野の専門コンサルタント、土業

官民合同企業支援チームによる伴走型支援の流れ

- 伴走型企業支援は、プロセスコンサルティングの手法を応用し、インタビューや現場調査、社内ワークショップの開催など、課題設定から課題解決まで企業に寄り添いながら実施。

○標準的な支援の流れ



○課題設定のためのインタビュー項目 (例)

社内の現状	財務	収益状況、収益ロスや財務リスクの有無等		
	経営権	株主リスク有無、役員間の意思疎通の状況等		
	内部管理	全体	組織分担の明確さ、部署間連携の状況等	
		経営	経営方針の浸透度合、事業方針の管理状況等	
		経理	管理単位の設定の適切さ、経理システムの活用状況等	
		生産・調達	サプライチェーン管理やリスク管理の状況等	
		品質	基準類の有無、不具合への対応策等	
		情報システム	システム化の進捗、今後の計画等	
人	人材確保の状況、労務管理上の問題の有無等			
市場の状況	現状	得意先との関係、商品の強み、赤字商品の有無等		
	将来	有望市場の有無、市場獲得に向けた方策、予想されるリスク等		
中核人材の育成	経営者から現場リーダーまで	育成状況、育成策の実行状況等		