



経営力再構築伴走支援の全国展開

令和4年6月
中小企業庁

【目次】

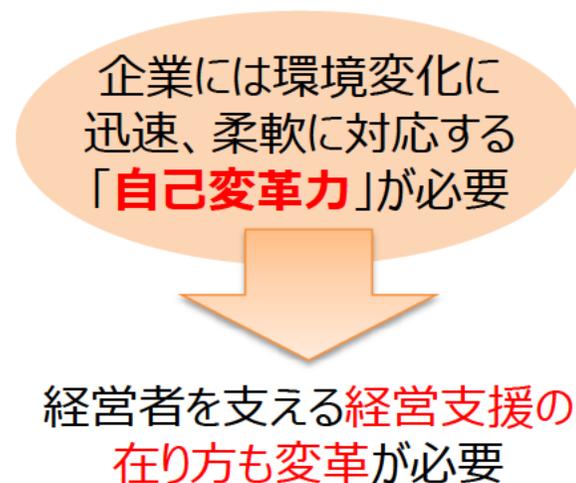
- 1. 伴走支援の必要性**
- 2. 経営力再構築伴走支援モデル**
- 3. 政策展開**

1. 伴走支援の必要性

中小企業を取り巻く環境変化

- 経営環境の変化はこれまでも常々起こってきたが、近年特にその変化の度合いとスピードが高まっており、その変化は不可逆的である。中小企業、小規模事業者もこうした変化に巻き込まれ、柔軟に対応していくことが必要である。

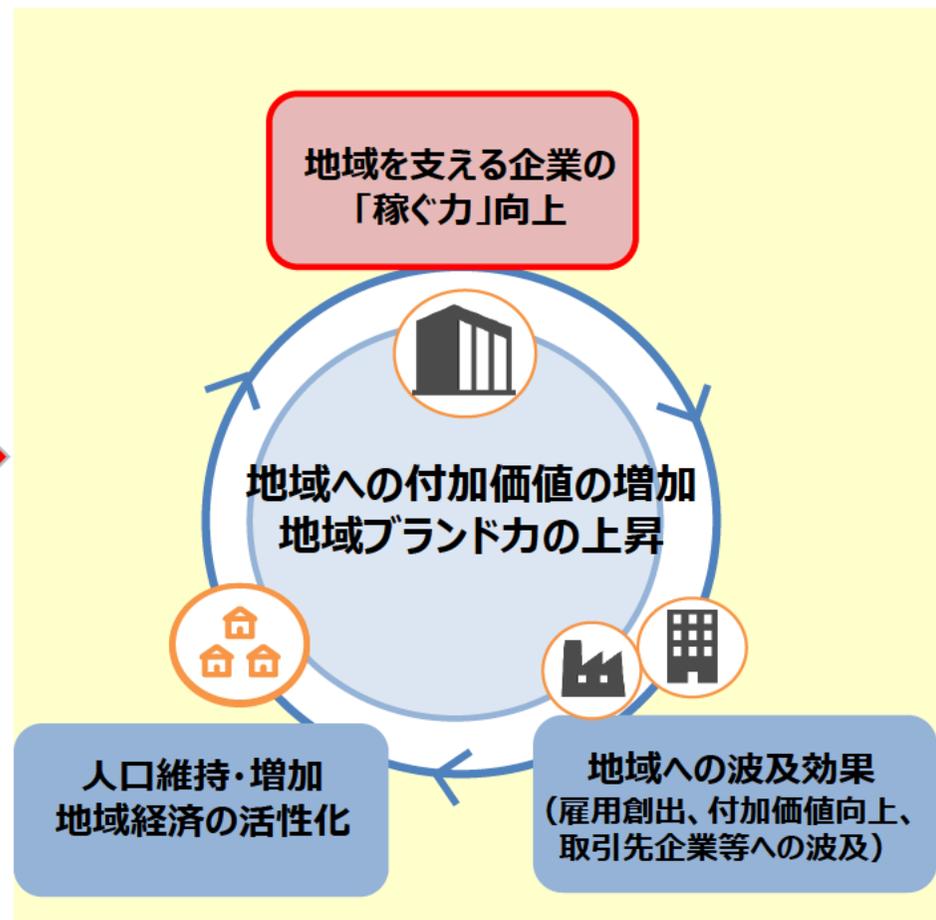
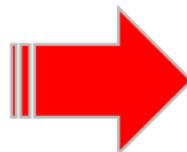
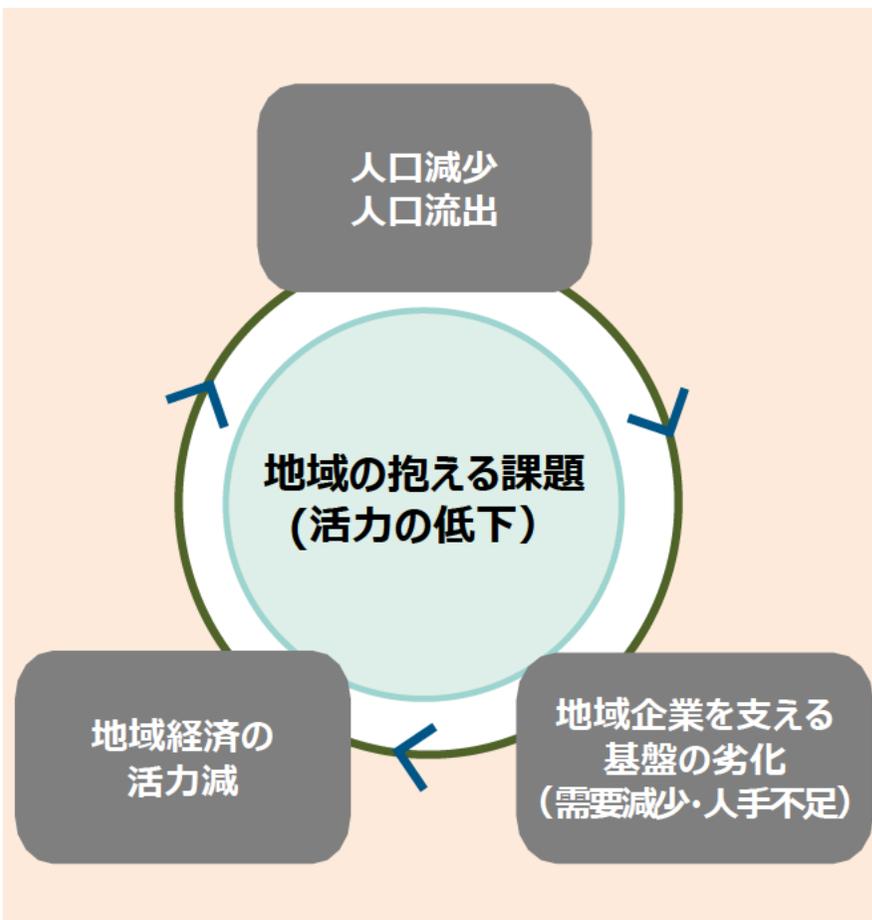
- 不確実性の高まり、不可逆的变化 → 課題ごとの柔軟な対応が必要



※令和3年10月に「伴走支援の在り方検討会」を設置し、伴走支援の現場で大きな成果を挙げてきた有識者と議論を重ね、望ましい伴走支援の在り方を「経営力再構築伴走支援モデル」として取りまとめた。

地域経済の好循環

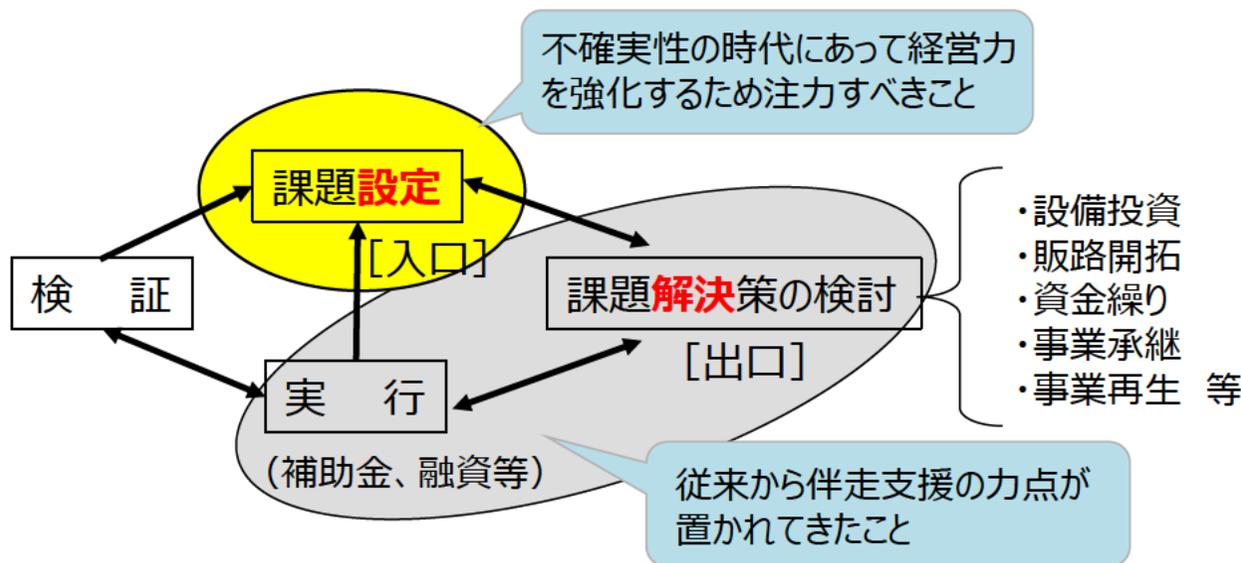
- 人口減少・流出の課題を抱える地方圏においては、支援機関や地域金融機関、自治体等が連携し、地域を支える企業の持続的な成長を起点に、地域経済が自立的に活力を維持していく好循環を生み出すことが重要。



課題設定の重要性

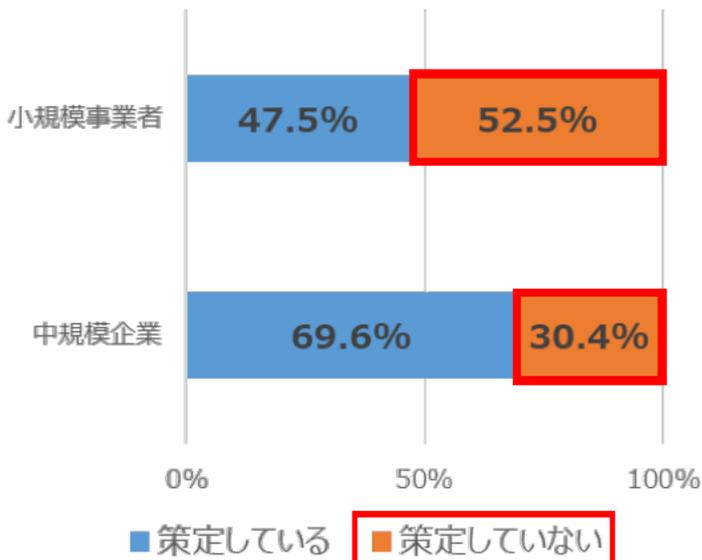
- 経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、「経営課題の設定→課題解決策の検討→実行→検証」であり、**課題設定を「入口」として課題解決を「出口」とする**ものである。
- 従来の経営支援は、補助金など政府等の支援ツールを届ける課題「解決」型に力点が置かれてきた傾向あり。不確実性の時代は、「**経営力そのもの**」が問われるため、**そもそも何を課題として認識・把握するか**という**課題「設定」型の伴走支援の重要性が増す**。

経営者の行動



中小企業における経営計画策定の有無

- 経営計画を策定したことがない企業が多数存在。

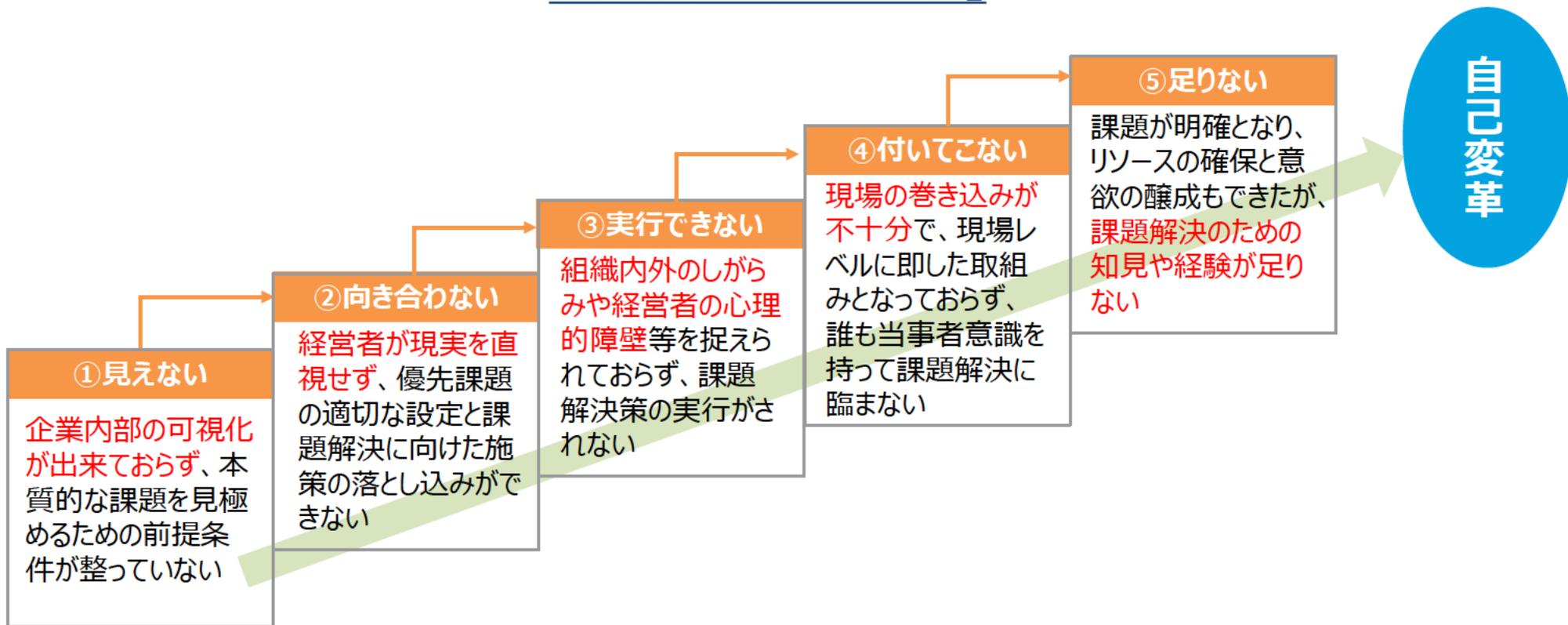


(出所) 小規模企業白書2020

第三者による伴走支援の重要性

- 課題設定を行い経営を変革させていく上で、経営者は多くの壁に直面する。第三者による伴走支援によってそれらの壁を乗り越えることで自走化に導き、自己変革力の会得を促す。

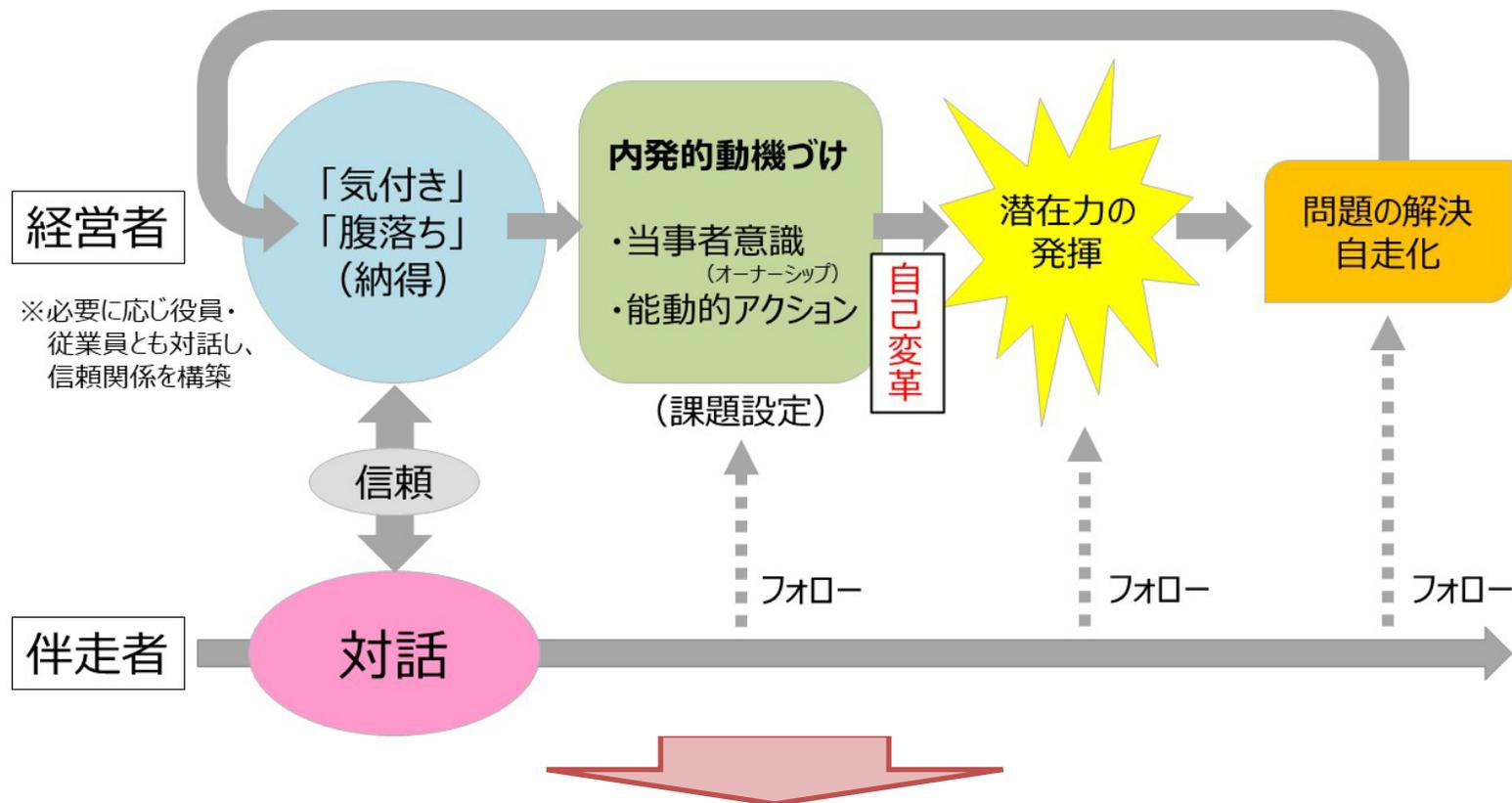
自己変革への「5つの壁」



2. 経営力再構築伴走支援モデル

対話を重視した支援モデル

- 経営者との対話を通じた信頼の醸成、経営者にとっての本質的課題の掘り下げが重要。これが経営者の腹落ちに繋がり、内発的動機づけが得られる。



経営力再構築伴走支援モデルの意義・可能性

- ① 中小企業政策の浸透力の強化・裾野拡大
(成長、事業承継、経営改善等の成果に結びつく可能性の向上)
- ② 経営者、従業員という「人」への投資

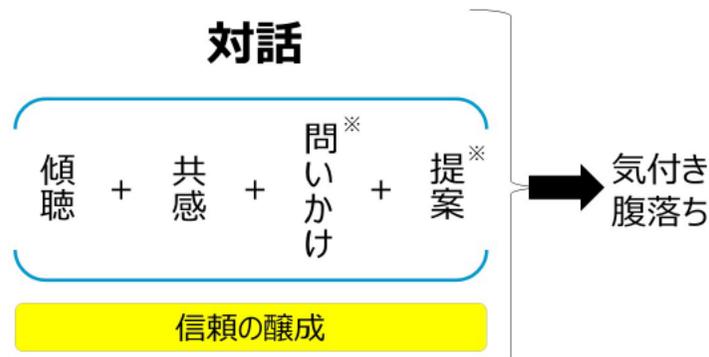
事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者に幅広く裨益

経営力再構築伴走支援モデルの三要素

- 経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築をすることを目的とした「経営力再構築伴走支援モデル」の三要素は以下のとおり。

要素一 支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい

- 相手の話をしっかりと聞き（傾聴）、相手の立場に共感することが重要であり、相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提。
- その上で、さらに問いかけを発することで、相手の想い、考えを言語化してもらい、相手の頭の中を整理していくことが重要。
- 場合によっては、支援者側から提案を行うことも有効。一方的にならず、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すよう意識することが重要。
- 支援の入り口段階では、「御用聞き」等をきっかけとし、面談を重ねて信頼関係を構築することも有効。



※一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

好ましい対話の例

- 相手に敬意を持って、否定せずに話を聞く「敬聴」の姿勢
- 事業性理解のために行う対話
- 自分が支えるから大丈夫、と相手を励まし、背中を押す対話

避けるべき対話の例

- 上から目線の態度
- 支援者が一方的に話をする
- 次々に質問をする詰問型

要素二 経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す

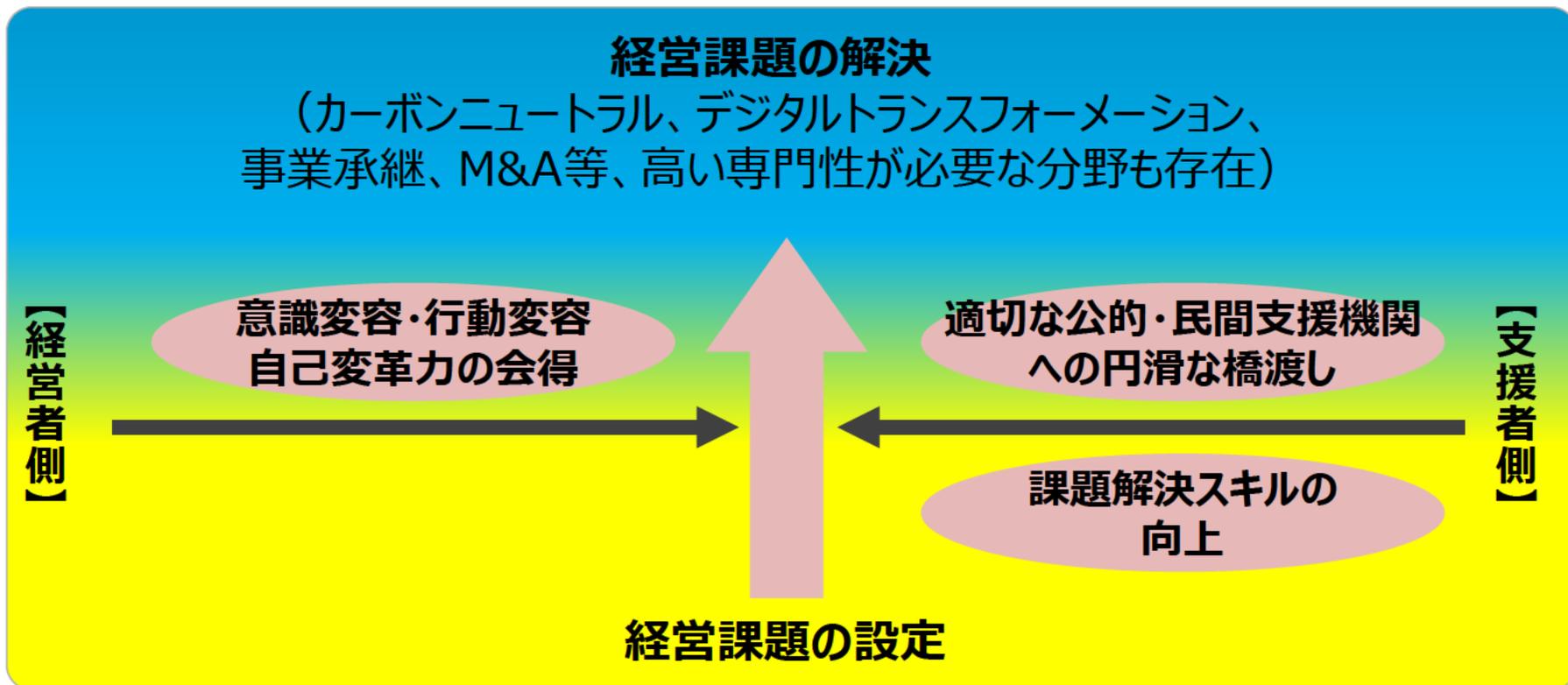
- 経営力強化のためには、経営者が取り組むべきことに腹落ち（納得）し、当事者意識を持って、能動的に行動することが必要。「内発的動機づけ」が適切に行われれば、経営者自身が自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導き、「潜在力」の最大限発揮に繋がる。これが「自己変革力」、「自走化」である。
- 経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者や社内チームと一緒に作業を行うこと等を意識した支援が望ましい。

要素三 具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける

- 支援に当たっての具体的に有用な手法は多様にあり、これまで慣れ親しんだ手法がそれぞれの支援者にあることから、それを尊重し、自由に実施することが適当。（例）ローカル・ベンチマーク、経営デザインシート 等

“課題設定”から“課題解決”へのアプローチ

- 経営力再構築伴走支援モデルは、経営者にとっての本質的課題を掘り下げる課題設定を重視している一方で、その先の課題解決に繋げていくことも重要となる。
- 課題解決に向けて、支援者のスキルを磨くとともに、カーボンニュートラルやデジタルトランスフォーメーション等、より高度な専門性が求められる分野については、適切な専門家や支援者とのネットワークを構築し、円滑な橋渡しを実施することが求められる。



伴走支援によって経営力を向上させた企業の例

【事例1】A社（精密部品加工業・埼玉県）

※埼玉県商工会議所連合会による支援事例

＜設定された課題＞

- 人の管理、資金繰り、設備投資、新規顧客開拓等の課題への対応は**場当たりの**（「見えない」）。
- 改革を進めようとする、**社員との軋轢**が生じ（「付いてこない」）、**創業経営者との間にも壁**を感じる（「実行できない」）。

＜支援アプローチ＞

- 経営者の考えを**傾聴**し、**尊重**した上で、5年後の成長目標を**社全体で共有**し、重点経営課題を特定。
- 創業経営者と**対話**の機会を作り、現経営者との間に生じた**壁の原因**を特定。

＜生まれた事業上の変化＞

- **全ての社員がやりがいを持って働くことのできる新たな組織デザイン**の構築、目標年商10億円達成に向けた投資戦略の実施等を通じ、2021年に**目標年商を達成**。同年、第二工場を建設。
- 新規取引を希望する顧客が増加し、コロナ不況の中でも**増収増益**を実現。



【事例2】B社（分析機器等製造業・茨城県）

※関東経済産業局官民合同チーム（経産局職員と公募で採用された民間経営支援専門家によるチーム）による支援事例

＜設定された課題＞

- 円滑な経営者の世代交代。成長を担う**幹部人材の育成**が不十分（「足りない」）。
- 属人的経営から組織的経営への移行が必要な**現況への認識が希薄**（「向き合わない」）。

＜支援アプローチ＞

- 新たに組成した後継者の取締役、工場長等の**経営幹部候補による社内チーム**を組成し、課題を共有。
- **当該社内チーム主導での中期事業計画の策定を伴走支援**。

＜生まれた事業上の変化＞

- 特定の取引先に依存する経営体質を改善し、その他企業からの売上げ比率を30%に高める**中期計画を策定**。
- 次世代経営チームの発意をきっかけに、事業再構築補助金を活用し、超微細加工装置の**新規プロジェクトに着手**。



3. 政策展開

経営力再構築伴走支援推進協議会

- 経営力再構築伴走支援を全国で幅広く実施していくための様々な論点を議論するとともに、各機関の連携を促進するため、**商工団体、土業団体、金融機関等の中小企業支援機関によって構成される「経営力再構築伴走支援推進協議会」**を設立。
- 令和4年5月31日、**各支援機関の代表が一堂に会する発足式**を開催。6月17日に第1回協議会（専務理事級）を開催し、以後、半年に一度程度開催する予定。さらに、伴走支援を実施するための様々な論点を議論するため、実務者会議を設置。6月30日に第1回会合を開催予定。

<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

【土業団体】

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

【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

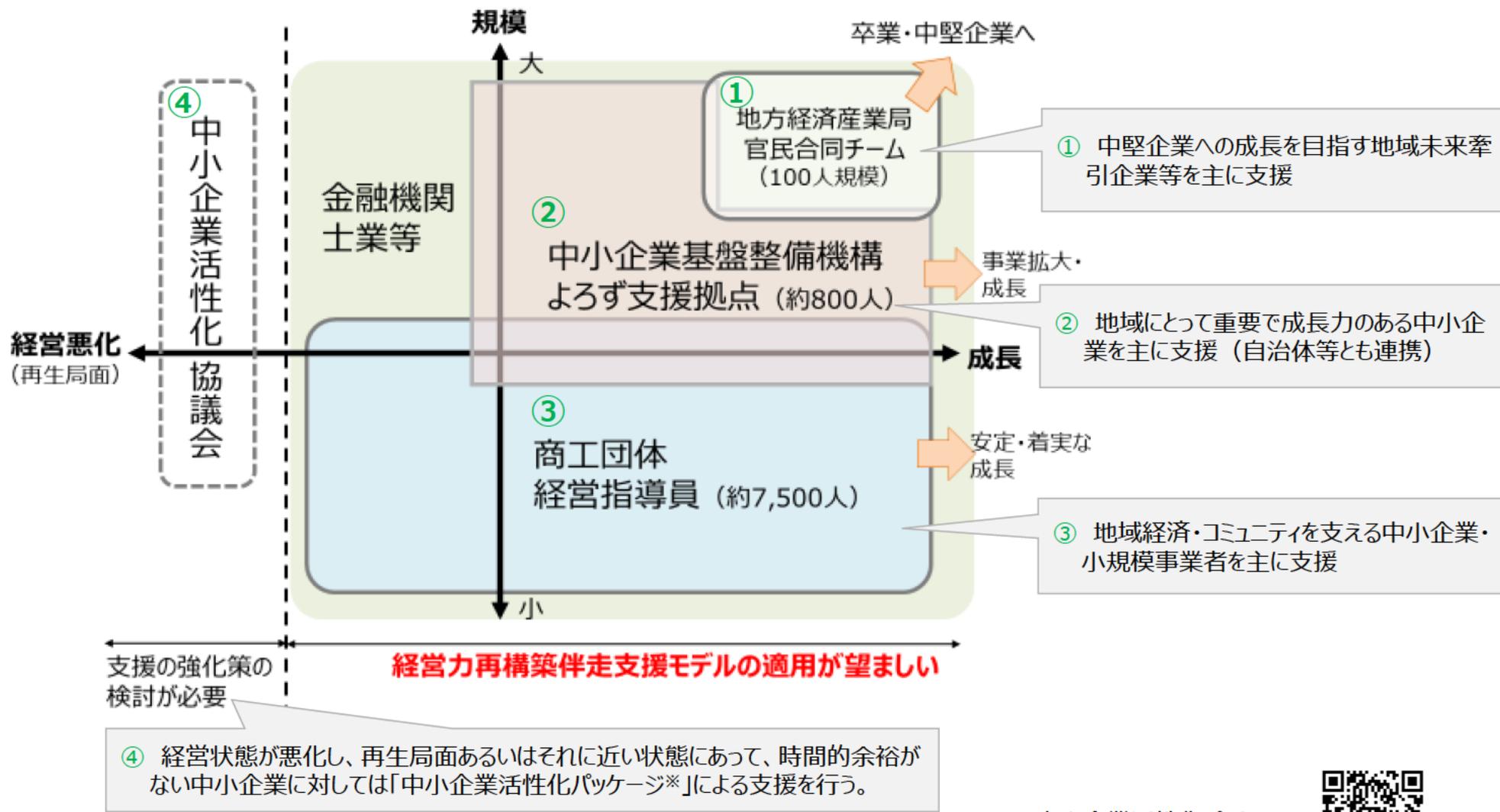
(順不同)

<想定される主な論点>

- 各機関における取組状況の共有（支援実施状況、人材育成体制等）
- 支援実績の収集、分析（ノウハウ・エッセンスの抽出）の方法
- 支援結果の成果の評価手法
- 支援機関間の連携方策 等

伴走支援の実施における支援機関間の役割分担

- 中小企業は、規模の大小、成長志向か経営悪化状態かなど様々であることから、**各中小企業支援機関等がそれぞれの特性に沿って**一定の役割分担を行いつつ、「経営力再構築伴走支援」を全国で幅広く実施することを目指す。



※ 中小企業活性化パッケージ



政策展開におけるPDCAサイクル

- 経営力再構築伴走支援を全国展開する上では、伴走支援の実施→ 事例の収集 → ノウハウ・エッセンスの抽出 → 支援機関の能力向上 → 一層効果的な伴走支援の実施 というPDCAのサイクルをアジャイル型で回すことが重要。これにより、スパイラル的に伴走支援の質、支援機関・支援人材の能力を向上させることが可能。

1. 伴走支援の実施

推進協議会構成機関、経産局官民合同チーム、よろず支援拠点等による伴走支援の実施

2. 事例の収集

- ・伴走支援の事例（好事例・失敗事例）を収集・分析
- ・表彰制度、成果発表会等

PDCAのハブ

中小企業庁 経営力再構築伴走支援推進室（5月1日発足）
経営力再構築伴走支援推進協議会（5月31日設立）

4. 支援機関の能力向上

- ・ノウハウ・エッセンスを研修内容に反映の上で各種研修実施
- ・経営指導員要領にも反映。

3. ノウハウ・エッセンスの抽出

好事例に共通するノウハウ・エッセンスを抽出（暗黙知の形式知化）

中小企業政策審議会において審議予定の告示

- 中小企業政策審議会において審議する予定の告示は、「中小企業等の経営強化に関する基本方針」と「中小企業支援計画」。これらに伴走支援にかかるエッセンスを織り込むことを審議予定。

<中小企業等の経営強化に関する基本方針>

- 中小企業等経営強化法に基づいて定める基本方針。
- この中に、認定経営革新等支援機関が支援業務の実施において配慮すべき事項があり、伴走支援実施への配慮を求める内容を織り込むことを審議予定。

<中小企業支援計画>

- 国、都道府県等の自治体、中小企業基盤整備機構が中小企業支援を実施する上で、適切な役割分担の下で緊密な連携を図るべく、中小企業支援法に基づき毎年策定。
- 支援に関する基本方針として、伴走支援実施への配慮を求める内容を織り込むことを審議予定。

経営力再構築伴走支援の政策展開スケジュール

- 政策展開に向けた直近のスケジュールは以下の通り。

5月31日	<u>経営力再構築伴走支援推進協議会 発足式</u> 開催
6月17日	第1回 <u>経営力再構築伴走支援推進協議会</u> 開催
6月22日	<u>中小企業政策審議会（総会）</u> - 中小企業経営強化法に基づく「中小企業等の経営強化に関する基本方針」について審議 （認定経営革新等支援機関が支援に当たって配慮すべき事項を規定）
6月30日	<u>中小企業政策審議会（中小企業経営支援分科会）</u> - 中小企業支援法に基づく「中小企業支援計画」について審議 （国、地方自治体、中小機構に対して支援の基本方針を規定）
7月	<u>中小企業大・大学校における経営力再構築伴走支援研修プログラム</u> 開始
8月～（予定）	上記研修プログラムを受講した <u>伴走支援員の派遣</u> 開始

（※これまで実施してきた取組）

3月15日	<u>「伴走支援の在り方検討会」報告書公表</u>
4～5月	成長志向の中小企業に対する伴走支援を実施すべく、全ての地方経済産業局において <u>官民合同チーム</u> 発足
5月1日	中小企業庁に <u>経営力再構築伴走支援推進室</u> 発足

(参考) 伴走支援の在り方検討会での議論

- これまで伴走支援の現場で大きな成果を挙げてきた経験者を集め、中小企業庁長官の私的検討会として「伴走支援の在り方検討会」を令和3年10月に設置。望ましい伴走支援の在り方について議論。

委員一覧

氏名	所属・役職
押田 誠一郎	(独) 中小企業基盤整備機構経営支援部長
樫谷 隆夫	ブレイングループ代表
黒澤 元国	埼玉県商工会議所連合会広域指導員
後藤 素樹	兵庫県多可町商工会事務局長
佐塚 一弘	静岡県中小企業団体中央会常務理事
立石 裕明	(株) アテナソリューション代表取締役
玉井 豊文	(株) TGコンサルティング代表取締役社長
中嶋 修	板橋区立企業活性化センター長
西山 正	関東経済産業局地域経済振興課企業支援室長
渡辺 正彦	(一社) 福島県中小企業診断協会会長

(オブザーバー) 金融庁監督局銀行第二課長

開催実績

- ・第1回 令和3年10月20日 (水)
- ・第2回 令和3年11月 8日 (月)
- ・第3回 令和3年11月29日 (月)
- ・第4回 令和3年12月13日 (月)
- ・第5回 令和3年12月23日 (木)

→令和4年 3月15日 (火) に報告書を公表