

経済産業省 関東経済産業局 地域振興課
地域企業支援室 係長

桜井 悠平 氏

「経営力再構築伴走支援」について



1. 中小企業政策における経営力再構築伴走支援の位置づけ

- 中小企業庁では、成長志向の中小企業創出のための政策の検討が進められており、「伴走支援」は成長の共通基盤となる政策支援に位置付けられる。
- また、新しい資本主義の加速に向けて、政府は「経済財政運営と改革の基本方針 2023（骨太方針）」を策定し、その中には「構造的賃上げ」や「少子化対策・子ども政策の抜本強化」などと並んで「地域・中小企業の活性化」が盛り込まれている。
- 中小企業の支援策としてスケールアップ型（M&Aや海外進出支援策）やパワーアップ型（事業承継、販路開拓、DX等）が掲げられており、そのための重要インフラの一つとして伴走支援が位置付けられている。
- 関東経済産業局（以下「当局」）は、地域金融機関を「地域企業の稼ぐ力の向上」の協働パートナーと位置付け、当局と金融機関が連携して行う施策集「地域金融機関との連携プログラム 2023」をとりまとめた。
- このほか、今年3月に金融庁から、金融機関の現場職員が事業者支援に着手する際のポイントやノウハウ等を業種別に整理した「業種別支援の着眼点」が公表され、宇都宮財務事務所でもこれをテーマにした意見交換会を実施しているほか、既に多くの支援現場で浸透していると聞いており、経営者との対話に非常に有効なツールであると考えている。
- 今後、国が進める中小企業支援策において、金融機関が果たす役割はますます重要になっていくものと認識している。
- 昨今、金融機関が行う支援項目で「伴走」と銘打ったものが増えてきているが、経産省（中企庁）の施策である「経営力再構築伴走支援」について、どれだけの支援機関が知っているかアンケートを取ったところ、8割以上が「認識している」と回答。当局としてはこの結果を好意的に捉えている一方で、どの程度理解されているのか深掘りしていく必要があるとも認識したところ。

2. 政策の背景

- 地域活性化のネックとなっているポイントとして、まず当局が着目した点は、令和2年度における首都圏（東京・神奈川・埼玉・千葉）以外の管内7県（栃木・群馬・茨城・新潟・山梨・長野・静岡）から首都圏へ約21,000人が流出している点。特に世代別では、20代が就職のタイミングで流出する傾向が強い。
- この要因について自治体に聞き取りを行ったところ、人口流出の最大の原因は良質な雇用機会の不足が背景にあると分析。首都圏とその周辺では20代で約2千円、30代で約6千円もの賃金格差があることが分かった。
- そこで当局は、地域の中核となる企業の「稼ぐ力」が向上することで、地域内外からの雇用増加につながり、その効果が地域へ波及し、地域経済の活性化につながると考えた。
- そのためには、従来型の手企業を頂点とした下請け発注構造から、独自の商品開発等により大手と対等なパートナーとなる高付加価値モデルへと転換する必要がある。
- ところが、地域中核企業の経営者は、こうした転換は必要と認識しつつも、様々な組織内外のしがらみや知見不足等により、経営者単独での変革は困難となっている。
- そこで、まずは金融機関等の第三者が経営者に寄り添い、企業の自己変革を妨げる障壁を自立的かつ持続的に乗り越えられる状態（自走化）に導く、伴走型の支援が必要と考えた。
- 具体的には、企業の自己変革には「課題が見えない」「課題と向き合えない」「課題を実行できない」「現場が当事者意識を持たず人がついてこない」「課題解決のためのリソースや知見が足りない」といった5つの障壁があり、これを乗り越えるための支援が「経営力再構築伴走支援」である。特に、伴走支援は、課題のソリューションを提供することにとどまらず、「向き合えない」「実行できない」「ついてこない」の障壁にフォーカスして支援を実施していくものとなっている。

3. 経営力再構築伴走支援とは

- 従来の支援は、目先の課題に対する御用聞きをし、支援側が提案した内容を企業が受動的に実行する「課題解決型」が主流。
- 経営力再構築伴走支援では、支援側が「対話と傾聴」を通じ経営上の課題を炙り出すとともに、経営者本人の「本質的課題への気づき」へ導く「課題設定型」へ転換し、経営者側の能動的な変革を促そうというもの（プロセス・コンサルティング）。

- 加えて、支援を進める中では、様々な専門的な課題が出てくるため、課題に応じた適切な支援機関への橋渡しを行うことで、どのようなツールを使えば解決できるかを企業自ら考えることにもなり、課題設定力のみならず、課題解決力の向上にもつながる。

4. 関東局官民合同チームの活動

- 当局は令和元年に職員と民間コンサルタント等からなる関東経済産業局官民合同企業支援チーム（以下「支援チーム」）を立ち上げ、地域中核企業の支援に意欲的な自治体と連携して今年度まで延 68 社の自己変革を伴走型で後押ししてきた。
- 支援手法の全国展開を視野に以下3点を精力的に推進。
 - ① 支援実践を通じた知見の蓄積
 - ② 中小企業診断士や金融機関職員等、支援人材への普及
 - ③ 自治体・他経産局への支援ノウハウの提供
- 伴走支援では、インタビューや現場調査、社内タスクチームとのディスカッションなど、課題設定から課題解決までを企業の状況に合わせて実施。支援にあたっては特に「課題設定」（表面的な課題や自走化につなげるための「本質的な課題（裏課題）」の炙り出し）を重視。
- 課題設定後は、6ヶ月から1年の支援期間を経てフォローフェーズに入っていく。
- 裏課題の一例として、以下のようなものがあった。
 - ✓ 社長がプレイングマネージャーとなっており、組織経営がされていない
 - ✓ 社内（特に創業家や幹部社員）の人間関係が経営の重石になっている
 - ✓ ビジョンや計画が形骸化し、トップの考えが浸透せず、PDCAを回す意識もない
 - ✓ 経営を数字で「見える化」しようとしていない
- 支援チームでは、これまで支援した企業の特徴を踏まえ令和2年度に支援手法を標準化。5つの基本要素（対話と傾聴、本質的課題の設定、小さな成功体験、企業主体の取組み、自己変革力の向上）を念頭にした支援を実施してきた。

5. 今後の展開

- これまでの実績を基に実務者向けマニュアル等を作成し、経済産業省内外の支援機関や人材に対し手法の横展開をしてきたが、多くの金融機関の方々にも支援人材となっていただくべく、裾野の拡大をしていきたい。

- 「経営力再構築伴走支援」の全国展開を目指す際に、各支援機関は、企業の規模・特性に沿った支援を行うことが必要。
- 企業選定にあたっては、「地域未来牽引企業」等の中堅企業への成長を目指す地域の中核企業を主な支援ターゲットとしていく。
- このほか、商工団体や金融機関等で構成される「経営力再構築伴走支援推進協議会」の立ち上げや、支援者同士がオンラインで情報共有することを目的とした「伴走支援プラットフォーム」の構築に取り組んできた。
- さらに、本年6月には「伴走支援ガイドライン」を公表したことから、金融機関等の担当者にも積極的に活用してもらえよう周知していきたい。

(以 上)