

「経営力再構築伴走支援」について

令和5年12月7日

経済産業省 関東経済産業局
地域企業支援室

本日本話する内容

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
2. 政策の背景
3. 経営力再構築伴走支援とは
4. 関東局官民合同チームの活動
5. 今後の展開

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

2. 政策の背景

3. 経営力再構築伴走支援とは

4. 関東局官民合同チームの活動

5. 今後の展開

1. 伴走支援の位置づけ | 今後の中小企業政策の方向性（全体概観）

- 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。

中小企業政策の全体像

スケールアップ型に対する施策

- (1) 付加価値向上（トップラインの引上げ・価格決定力の強化）に向けた強みの磨き上げ
 - ① 海外輸出の裾野拡大（新規輸出1万者支援プログラムによるプッシュ型・一気通貫型支援）
 - ② 独フランホーファー研究機構も参考に、イノベーションエコシステムを構築
- (2) 生産性向上に資する人材確保・人的資本投資の強化
 - ① 中小企業における人的資本経営の普及（人材活用ガイドラインの策定）
 - ② 副業・兼業等による大企業人材の中小企業経営への活用
- (3) 規模拡大による機能強化
 - ① M&Aによる事業規模拡大（グループ化に対する支援強化、民間M&A市場環境の整備、経営資源集約化（M&A）税制、事業承継・引継ぎ補助金、事業承継税制）
 - ② エクイティ・ファイナンス活用とガバナンスの強化（出資活用に向けたガバナンス指針の整備）
 - ③ 事業規模拡大を躊躇・阻害しない支援ツールの整備（各種補助金で規模拡大を支援）
- (4) グリーン・デジタル・サプライチェーン全体で取り組むべき課題への対応
 - ① グリーン・デジタル等の成長分野の補助金重点化（ものづくり補助金・事業再構築補助金グリーン枠拡充、省エネ補助金）
 - ② 共存共栄のサプライチェーンモデルの普及（パートナーシップ構築宣言の好事例の発信）
- (5) 成長志向の中小企業を創出するための環境整備
 - ① 創業促進に向けた経営者保証の解除（個人保証不要の信用保証制度の創設等）
 - ② 後継者への支援強化・運動論（後継者ネットワークの強化）

パワーアップ型に対する施策

- (1) 事業承継・引継ぎ・再チャレンジ支援による地域に必要な機能の維持
 - ① 事業承継税制／経営資源集約化（M&A）税制（再掲）
 - ② 事業承継・引継ぎ補助金（再掲）
 - ③ 後継者への支援強化・運動論（後継者ネットワークの強化）（再掲）
 - ④ 事業不振時の早期相談体制の構築（M&A・事業再構築・事業承継・廃業等）
- (2) 販路開拓支援
 - ① 地域資源を活用した国内販路拡大の支援（自治体連携型補助金、小規模事業者持続化補助金、共同・協業販路開拓支援補助金）
 - ② 新規輸出1万者支援プログラム（越境ECを含むブランディング・プロモーション支援）
- (3) DX支援
 - ① インボイス導入に対応したデジタル化支援（IT導入補助金、持続化補助金の拡充）
 - ② 支援機関の協力を得ながら「みらデジ」の活用
 - ③ 商店街・地域の面的DX（IT導入補助金、地域DX促進環境整備事業の活用）
- (4) 社会課題解決事業／インパクト投資を起点とした地域活性
 - ① 社会課題解決事業支援のエコシステム（行動指針、モデル事業、認証スキーム検討）
 - ② インパクト投資の促進、大企業の人材・リソースの呼び込み

政策支援インフラの整備

(1) 経営力再構築伴走支援の全国展開

(2) 経営支援機関の強化
（支援機関の成果の見える化）

(3) データ整備
（ミラサポコネクの実装・API連携）

(4) 防災・減災対策

成長と分配との好循環

サプライチェーンにおける適切な分配を推進する施策

- (1) 賃上げ・価格転嫁・取引適正化対策
 - ① 各種支援措置における賃上げインセンティブの拡充
 - ② 価格交渉促進月間のフォローアップの強化（調査対象を15万社→30万社に）
 - ③ 下請振興法の指導・助言や踏み込んだ情報開示
 - ④ 下請Gメン増員等による監督強化（248名→300名）
 - ⑤ 業種別ガイドライン・自主行動計画の拡充

(2) パートナーシップ構築宣言

- ① 実効性向上（360度アンケートと宣言企業へのフィードバック文書送付）
- ② 大企業による宣言数の拡大（1000社超に）、官民トップレベルでの要請
- ③ 宣言のインセンティブ拡充（補助金における宣言企業の優遇、優良企業表彰）
- ④ サプライチェーン全体で取り組むべき課題（GX,DX,サイバーセキュリティ等）の取組強化

➡ スケールアップ型の中小企業の更なる成長を促進し、パワーアップ型の中小企業による社会課題解決事業も活性化させていくことで、若者・女性が地方でも「良質な雇用機会」と「豊かな暮らし」を選択できる社会を作り、少子化の克服にも繋げていく「地域の包摂的成長」の実現に寄与する。

1. 伴走支援の位置づけ | 経済財政運営と改革の基本方針2023

- 2023年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2023（骨太方針）」の中では、**中堅・中小企業の活力向上に向けた取り組みの一つとして、「伴走支援の体制整備」が明記。**

新しい資本主義の加速

- ✓ 三位一体の労働市場改革による構造的賃上げの実現と「人への投資」の強化、分厚い中間層の形成
- ✓ 投資の拡大と経済社会改革の実行
- ✓ 少子化対策・こども政策の抜本強化
- ✓ 包括社会の実現
- ✓ **地域・中小企業の活性化**

- デジタル田園都市国家構想と「新時代に地域力をつなぐ国土」の実現
- 「シームレスな拠点連結型国土」の構築と交通の「リ・デザイン」
- 個性をいかした地域づくりと関係人口の拡大
- 物流の革新
- **中堅・中小企業の活力向上**
- 文化芸術・スポーツの振興

1. 伴走支援の位置づけ | 地域金融機関との連携プログラム2023

- 関東経済産業局では、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づけ、地域金融機関と連携し、地域企業の経営課題の解決及び経営力向上等を支援する。
- 本プログラムは、地域企業の稼ぐ力の向上を図るために、地域金融機関と当局が連携して取り組む事業等を整理した「施策集」である。



地域金融機関

お互いのリソース等を提供

関東経済産業局



リ
ソ
ー
ス
等

- ・ 地域企業とのネットワーク
- ・ 地域企業等の情報
- ・ 円滑な資金供給等金融支援
- ・ コンサルティング、ソリューション提供等本業支援 等



リ
ソ
ー
ス
等

- ・ 補助金等政策ツール
- ・ 自治体、支援機関等とのネットワーク
- ・ 先進事例等の情報
- ・ 地域実装の企画立案・実行
- ・ 本省への政策提案 等

本プログラム34ページ目「経営力再構築伴走支援の推進」

- 地域企業を取り巻く経営環境は不確実性を増しており、その変化は不可逆的。そのような中で地域企業が持続可能なビジネスモデルを構築するためには、環境変化に迅速に、柔軟に対応する「自己変革力」が必要。
- 一方、地域企業に対する経営支援の在り方も変革が必要。中小企業庁を中心に、企業の自己変革力を引き出し、経営力を強化・再構築することを目的とした「経営力再構築伴走支援モデル」の全国展開を進めている。
- 中小企業・小規模事業者にとって最も身近な存在である地域金融機関に対し、本モデルによるアプローチ手法を普及させることにより、地域企業の自己変革力向上を促進する。



1. 伴走支援の位置づけ | 「業種別支援の着眼点」 (金融庁公表)

- コロナや物価高等の影響は幅広い業種・多数の事業者に及ぶことから、地域金融機関等には、そうした事業者に対する経営改善等の支援を効率的・効果的に進めていくことが期待される。
- 現場で事業者支援にあたる金融機関等の現場職員向けに、事業者支援に着手する際のポイントや、事業者の特性に応じた支援ノウハウ等を業種別に整理した着眼点を公表。

「業種別支援の着眼点」のコンセプト

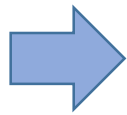
- 1、事業者支援の初動対応を適切に実施するための基礎的な着眼点
- 2、金融機関等の現場職員が手に取りやすい分量/レベル
- 3、フロー図や写真等による直感的に理解しやすいビジュアル

想定される活用場面 (イメージ)



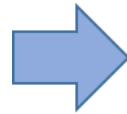
【着眼点】

- ・ 決算資料等の分析ポイント



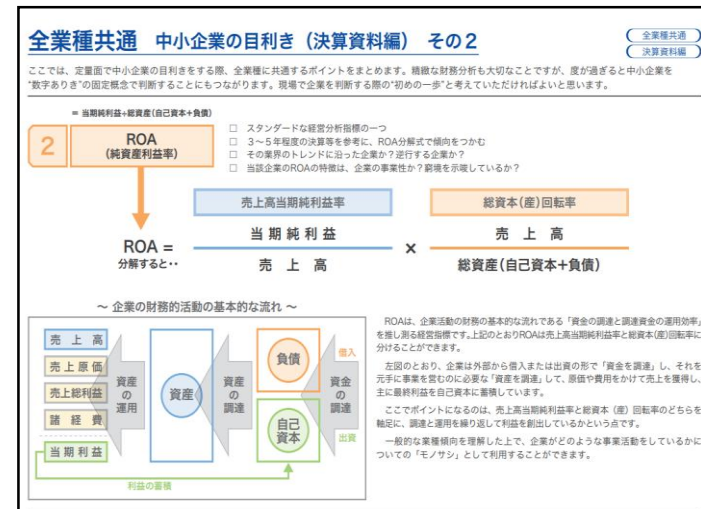
【着眼点】

- ・ 実地で確認すべき事項
- ・ 事業者との対話の切り口



【着眼点】

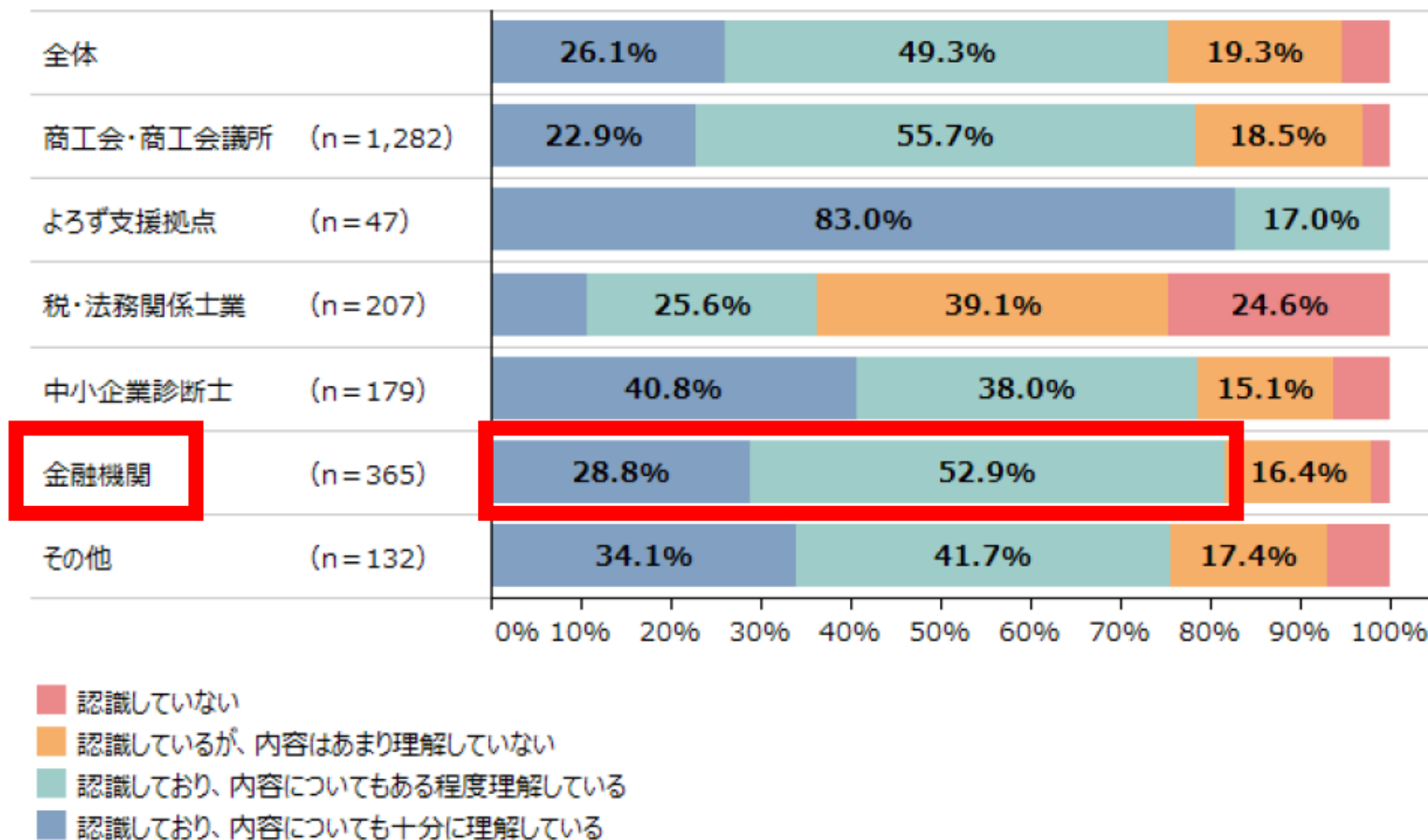
- ・ 支援の方向性の検討



「業種別支援の着眼点」 ページ例

【参考】 伴走支援の認識・理解状況

- 令和4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・理解しているとの回答。



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

2. 政策の背景

3. 経営力再構築伴走支援とは

4. 関東局官民合同チームの活動

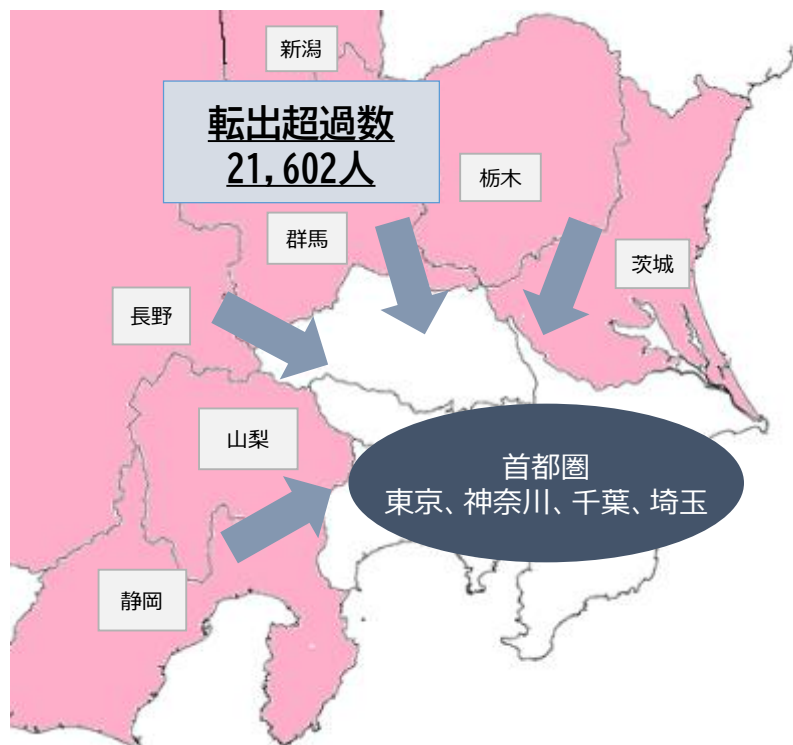
5. 今後の展開

2. 政策の背景 | 首都圏を除く管内7県における転入・転出の状況

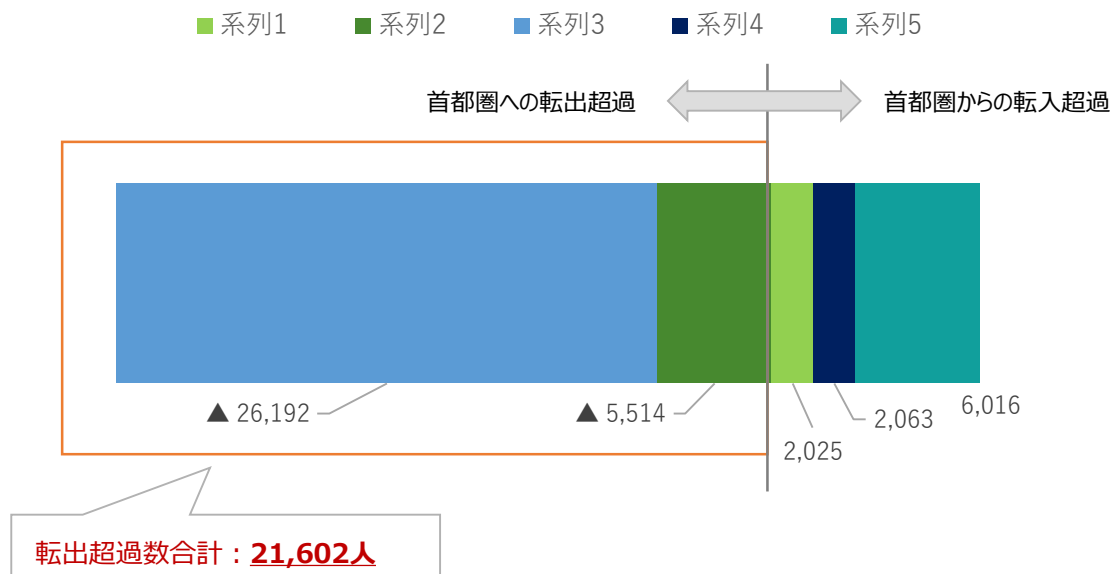
- 関東経済産業局管内1都10県における人口の転出入状況に目を向けると、首都圏*¹を除く管内7県*²から、首都圏に対して21,000人以上が転出している。
- 世代別で見ると、就労のタイミングである20代が流出する傾向が強い。

*¹ 首都圏（東京、埼玉、神奈川、千葉） *² 管内7県（茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野、静岡）

関東経済産業局管内における
人口転出入状況(令和2年)



関東経済産業局管内の
首都圏への世代別転出超過数(令和2年)

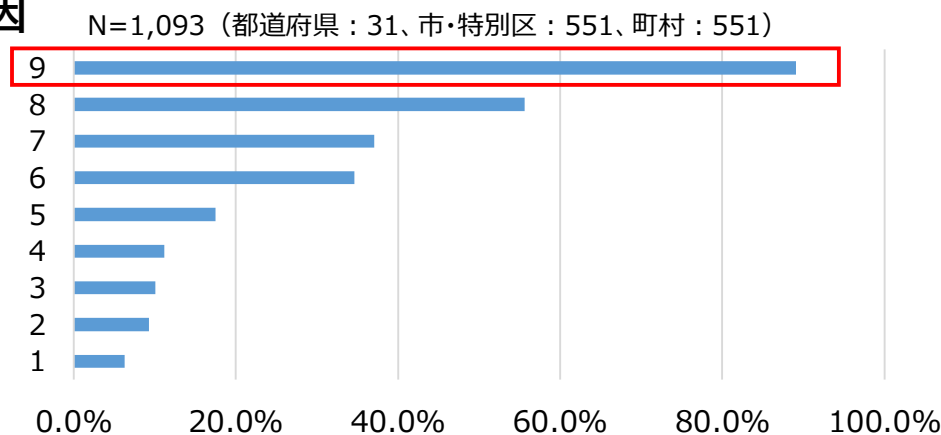


出典：総務省「住民基本台帳移動報告」

2. 政策の背景 | 人口流出の要因

- 人口流出の最大の要因は良質な雇用機会の不足。
- 管内7県の若年層の所定内給与額は首都圏に比べて低く、かつ年齢を重ねるとともに給与差が拡大しているなど、賃金面においても首都圏と差が開いている。

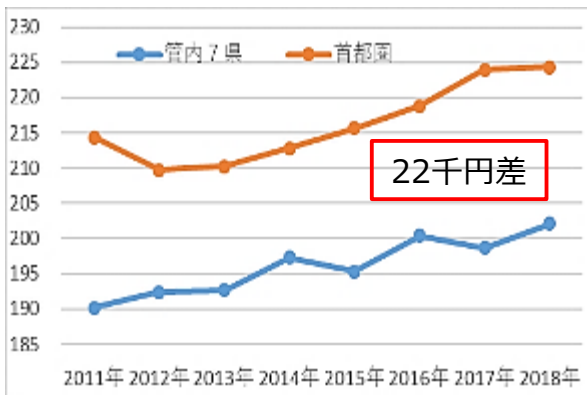
地方公共団体が考える人口流出の要因



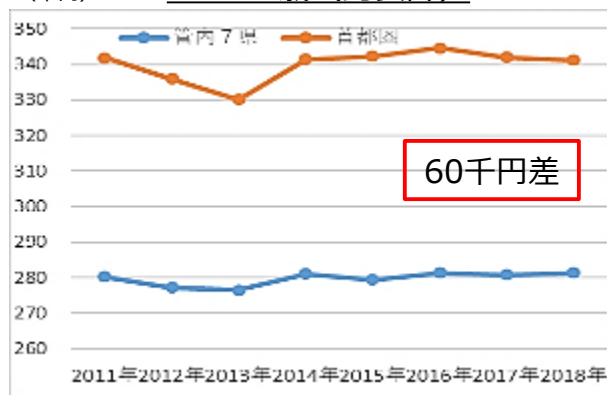
出典：総務省「地域におけるICT利活用の現状に関する調査研究(2015年)」

所定内給与額の推移

(千円) 20～24歳 (男女計)



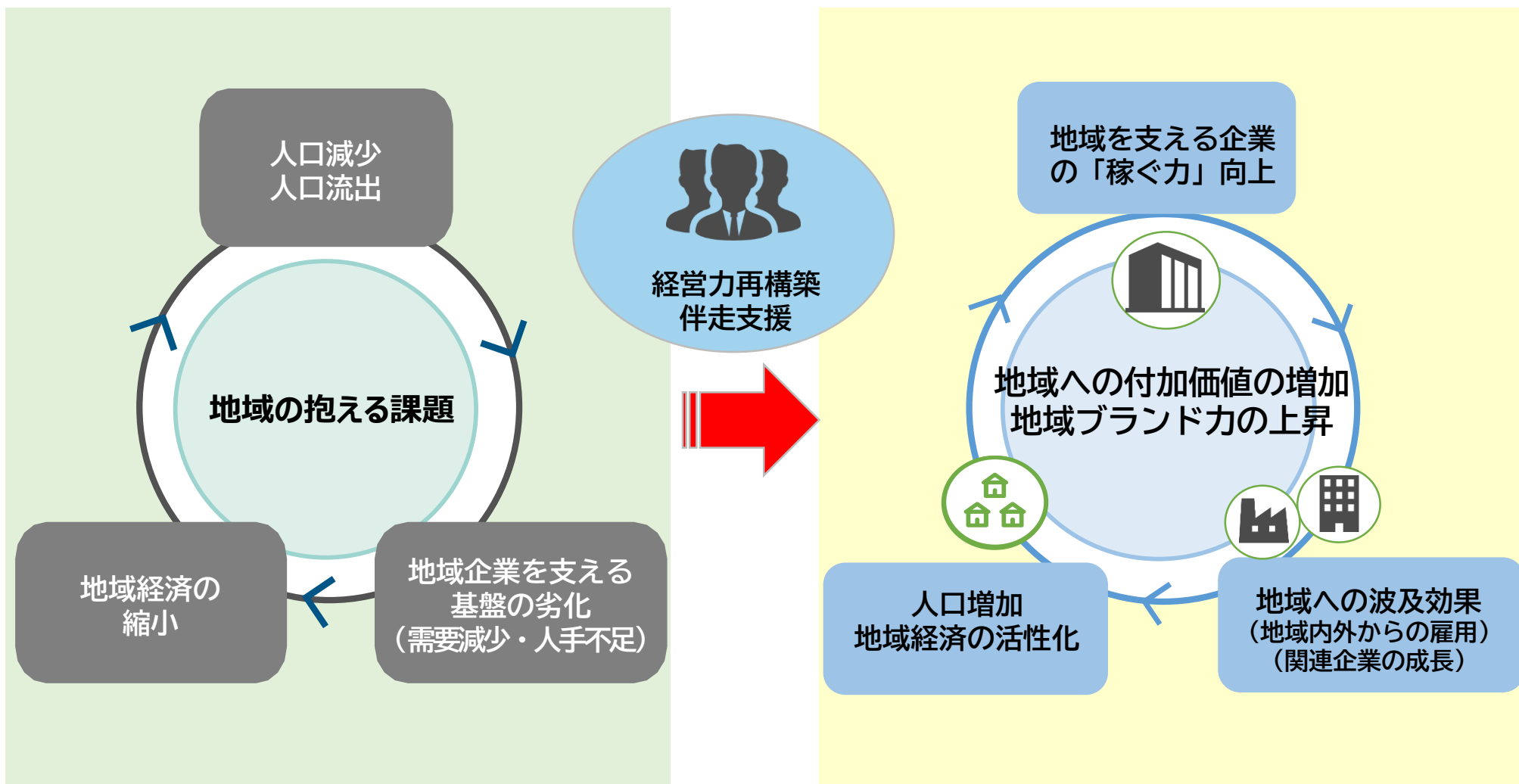
(千円) 35～39歳 (男女計)



出典：厚生労働省「賃金構造基本調査」

2. 政策の背景 | 企業の「稼ぐ力」向上を起点とする地域活性化

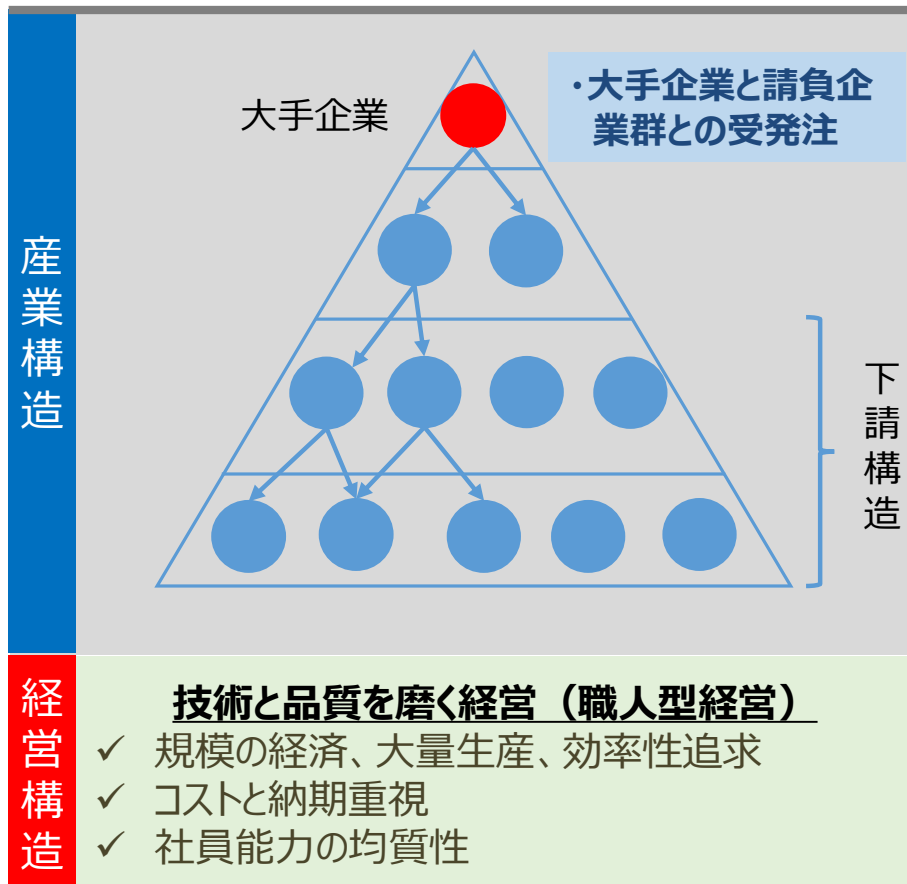
- 地域企業が稼ぎ、雇用を創り、人口と経済活力が維持される循環づくりが必要。



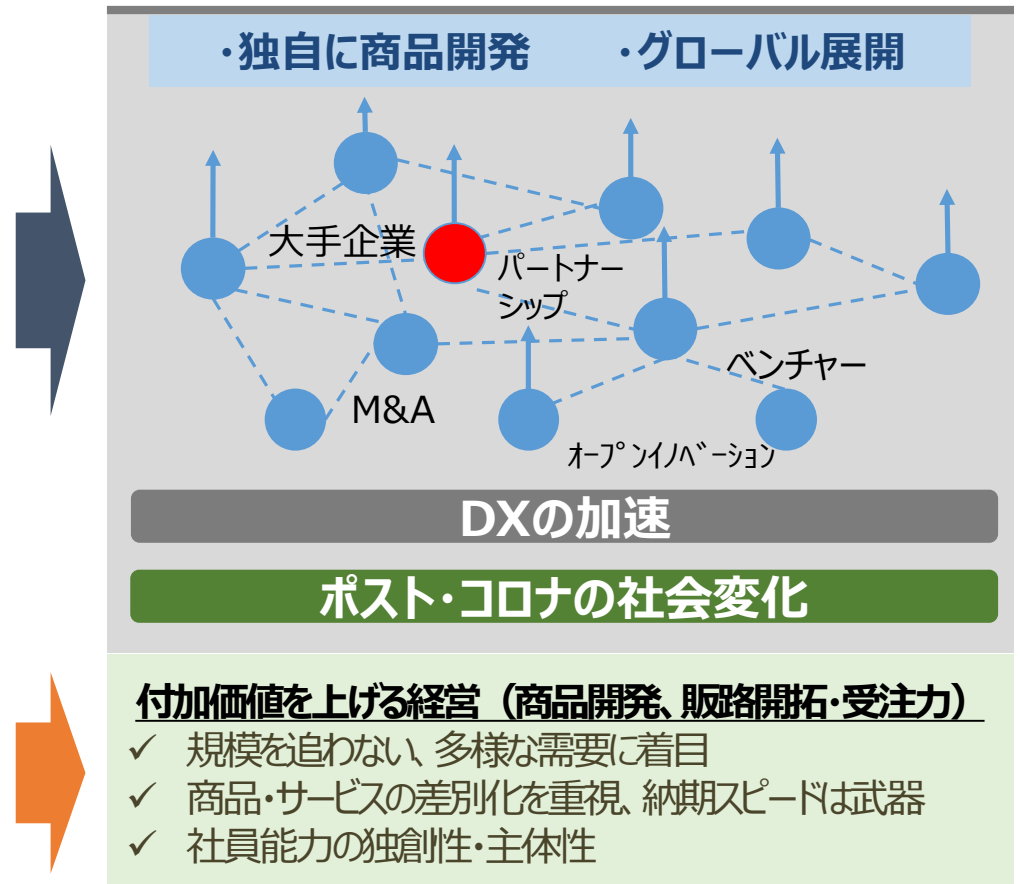
2. 政策の背景 | 「稼ぐ力」向上に向けて必要な企業の「自走化」

- 構造変化により、企業を取り巻く環境が大きく変わる中、地域を支える中堅・中小企業の稼ぐ力の強化に向けては、企業自らが自己変革力を高め、経営構造を転換させていくことが不可欠。
- 特に、更なるDXの加速、ポスト・コロナにおける世界経済のV字回復等の社会変化が予見される昨今、地域中核企業の自己変革力の向上は、政策上喫緊の課題。

従来型の産業構造（大量生産モデル）



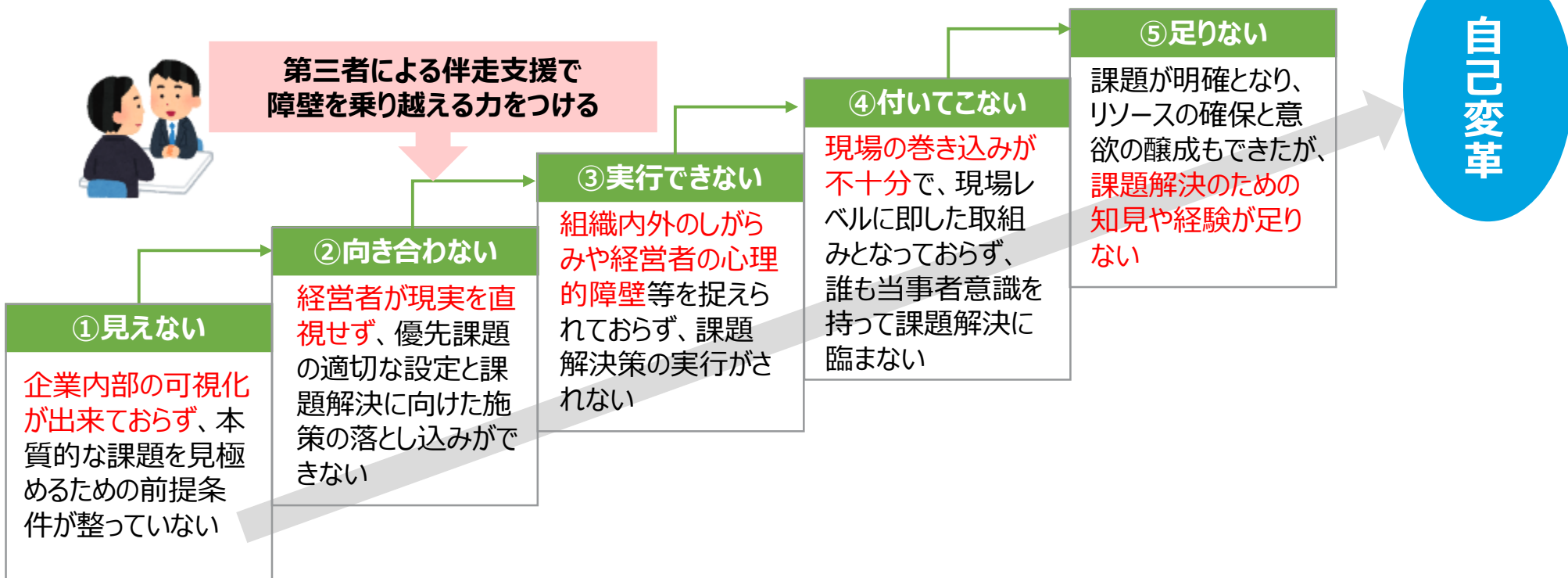
今後適応が必要な産業構造（高付加価値モデル）



2. 政策の背景 | 第三者による伴走の必要性

- 地域中核企業の経営者の多くは、経営構造の転換に向け自社の自己変革力を高める必要性を認識しつつも、様々なしがらみや認知バイアス、知見不足等が障壁となり、経営者単独での対応は困難。
- 企業の自走化に向けて、まずは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。

自己変革への「5つの障壁」（当局報告書「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援の取組」より）



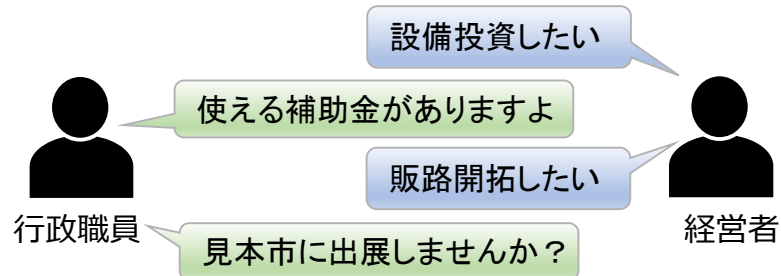
1. 中小企業政策における経営力再構築伴走支援の位置づけ
2. 政策の背景
- 3. 経営力再構築伴走支援とは**
4. 関東局官民合同チームの活動
5. 今後の展開

3. 「伴走支援」とは | 従来の支援との違い

- 経営者に寄り添い、「プロセス・コンサルティング」の考えを応用しながら、企業が自ら自社改革に取り組む力（自己変革力）を高めるための本質的課題の設定と解決を手伝い、企業の潜在成長力を引き出す。

従来の支援

- 企業の目先の課題への御用聞き
(ex. 補助金等の支援策紹介)



- 支援者からの提案に対し
企業が受動的に対応



課題解決型

伴走支援

- 支援者が第三者として向き合い、『対話と傾聴』を通じ、経営者本人をより本質的な課題への気づきへと導く



- 経営者は深い納得感と当事者意識をもって能動的に行動（自己変革への動機付け）

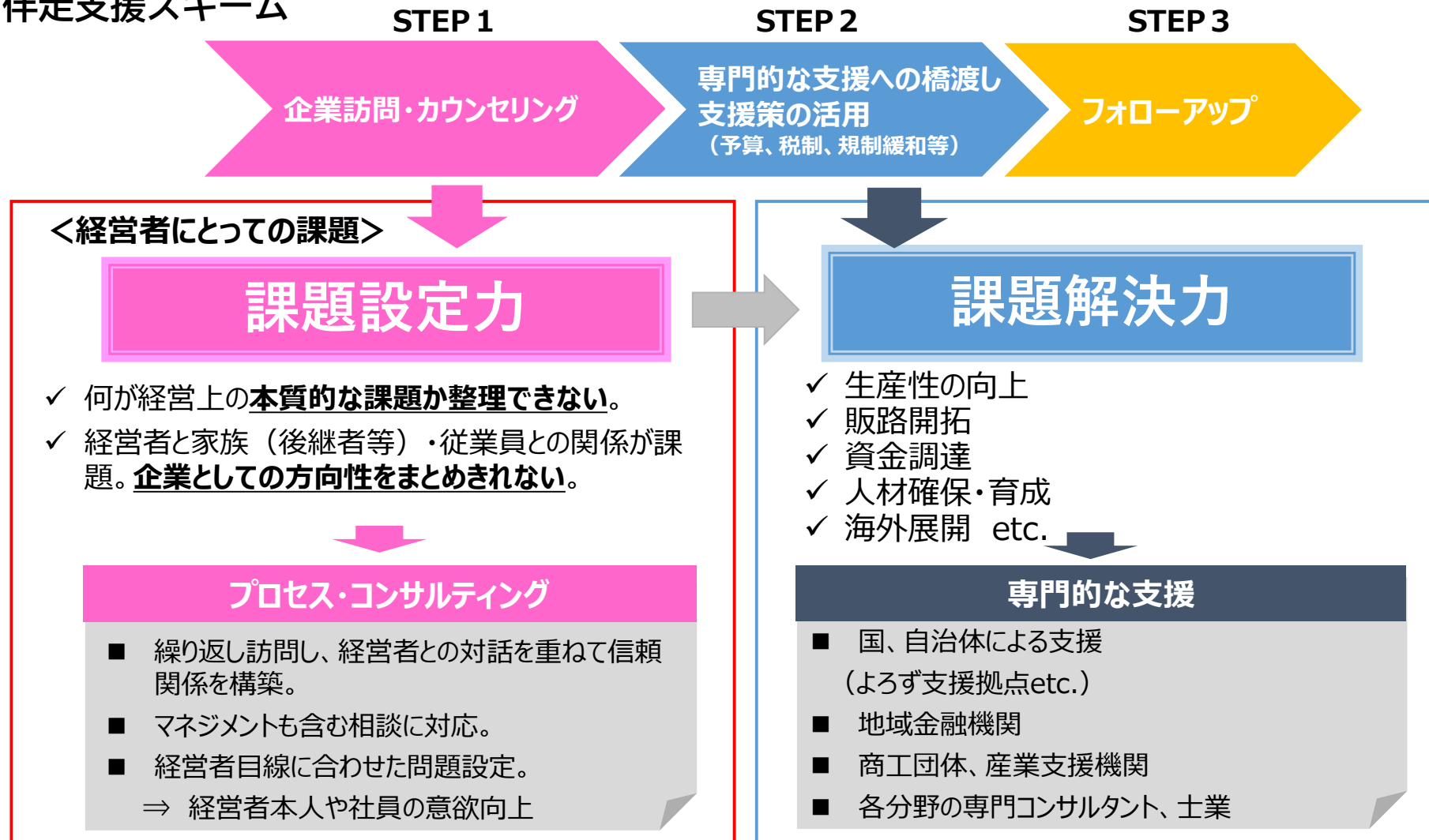


課題設定型

3. 「伴走支援」とは | 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。

■伴走支援スキーム



3. 「伴走支援」とは | 企業の「自走化」を目指す

- 企業が自社改革に取り組める状態（自走化）となる上では、実行すべき案件を選択し、これに主体的に取り組むことができる方策・体制等（自己変革力）が必要。本活動は伴走型で自己変革力向上を支援し、企業の「自走化」を後押し。

（官民合同チーム 支援企業向け説明資料より）

企業の稼ぐ力の向上のため、企業の**自走化**を目指します。

課題設定力

現状を評価し要改善点を認識し、実行案件を選択できること



課題達成力

課題解決のための方策・実行体制・管理手法があり、意思決定体制があること



自主発動力

変化の必要性が組織内で共有され、自主的な取組を始められる素地があり、モチベーションが維持されていること

3つの力を備えた経営者や社員が

自主的・積極的に自社改革を遂行する力を**自己変革力**、

その力を高め企業が自ら自社改革に取り組める状態を**自走化**として目指します。



伴走型支援事業を通じて、自主発動力を意識しながら、課題設定力と課題達成力を高める支援を行います。

【参考】「技術的課題」と「適応課題」

- リーダーシップ研究者ハーバード大のR. ハイフェッツは、世の中の問題は、既存の解決策が応用できる「**技術的課題**」と、当事者自身が問題の一部であることから既存の解決策の応用では効果が無く、解決には当事者のマインドセット自体を変える必要がある「**適応を要する課題**」に二分されるとし、リーダーが陥りやすい誤りは、「適応課題」に対し「技術的課題」の解決策を当てはめて解決しようとすること、と指摘。
- その上でハイフェッツは、「適応課題」に対処するには当事者が対話を通して問題の定義や解決策を探究し、自分たちの捉え方や思い込み、習慣を変えることが必要と主張。

	技術的課題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確 (何が問題かがわかっている)	問題の定義がはっきりしない (問題の発見に学習が必要)
解決策の特定	解決策がわかっている	適応が必要な課題で解決策がわかっていない
既存の解決策の有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない(既存の思考様式では解決できない)
解決手法	知識や技術を適切に使うことによって解決できる	既存の思考様式を変えて、行動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術をもった人(権威をもつ人)によって解決できる	関連する人々との探究と学習が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり 当事者 (本人の思考様式や行動も影響)



【参考】「プロセス・コンサルティング」について

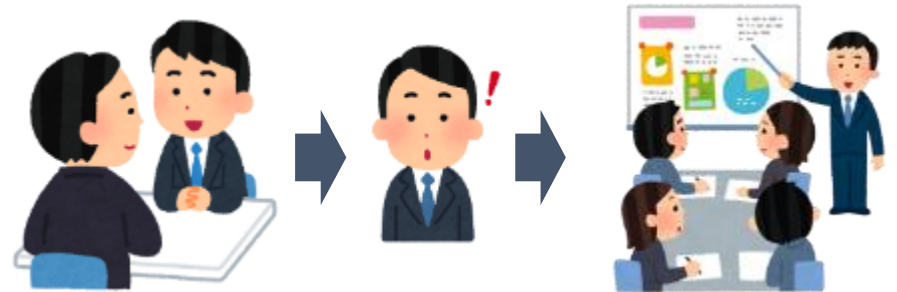
- 組織開発（組織のあり方改革）の研究者で、「プロセスコンサルティング」を提唱するMITのE. H. シャインは、課題解決に向けた支援者（コンサルタント）と被支援者（クライアント）の関係は、「医師－患者型」（専門的診断と治療／受診）、支援者が被支援者に寄り添い、対話を通じて自らの課題への気づきと自己変革を促す「**プロセスコンサルティング型**」などに類型化できるとし、適用を要する課題の解決には「プロコン型」が最も有効と指摘。
- 組織開発研究者南山大学の中村和彦教授は、プロセスコンサルティングを通じ組織の自己変革を進める上で、改革に意欲的なメンバーを中心に結成する少人数の「**コアチーム**」が、自ら解決策を検討し、他のメンバーに働きかけながらこれを実行することが効果的と指摘。

「医師－患者型（治療／受診）」



- ✓支援者はデータを集め診断結果と処方箋を示す。
- ✓被支援者が自ら課題・解決策を特定できないケースに適しているが、外から与えられた解決策は「自分事化」されにくい。

「プロセスコンサルティング型」



- ✓課題への気づきや解決策の策定は被支援者が主体。支援者は伴走役として関与。解決策は被支援者が自ら策定するため、「自分事化」されやすい。
- ✓「コアチーム」は自立的に課題解決を推進。支援者は伴走を継続。

3. 「伴走支援」とは | 伴走支援の特徴

- 課題のソリューション提供のみならず、伴走支援は ②「向き合えない」～④「付いてこない」の障壁に特にフォーカスを置きながら支援を実施。

伴走支援のフォーカスポイント

	①見えない	②向き合えない	③実行できない	④付いてこない	⑤足りない
伴走支援	企業特性に合わせた、経営管理に必要な数値データや方法について客観的な視点から議論し、経営の見える化を図る	対話と傾聴を通じて、気付きを提供し、これまで気付いていなかった/直視していなかった潜在的課題も経営者とする	組織内外のしがらみや、心理的障壁等の、課題解決に向けた実行上の障壁を捉えながら、課題設定を行う	現場レベルに合わせた解決策の検討や、現場の巻き込み、当事者意識の醸成、課題解決フェーズでの実行支援も可能	課題解決フェーズでの直接支援のみならず、橋渡しを通じて間接的に専門的・技術的知見も提供可能
公的機関による専門家派遣事業	経営管理体制の構築支援を始め、要望に応じて専門家による各種見える化の支援が可能	企業からの要望に応じた形での支援となり、訪問頻度・回数に一定の制約があるため、経営者の意識変革まで至りにくい		支援テーマによっては、専門家が現場に入り込み、改善策の現場への落とし込みをリードするケースもある	様々な分野の専門家を多く擁しており、幅広い分野で知見の提供が可能
民間支援 (調査・戦略策定)	デューデリジェンスや事業戦略策定支援等において、提出日時点での経営課題をまとめて提示	提示された課題や解決策をどのように咀嚼し、どのように活用・実行するかは、経営者の経営判断に委ねる形となりがち			実行に際し得て必要な専門知見は、特定テーマの課題解決支援を活用
民間支援 (特定テーマ)	経営管理体制の構築支援等において、企業の要望に応じた形で、数値の見える化や仕組み導入の支援が可能	企業からの要望に応じた形での支援が基本	一部の現場常駐型のハンズオン支援においては、企業の要望に応じた特定テーマの課題解決について、現場調整を図りながら、施策の落とし込みを行うケースもある		様々な分野の専門家の活用が可能だが、適時適切に必要な専門家を探すことの難易度は高い

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
2. 政策の背景
3. 経営力再構築伴走支援とは
- 4. 関東局官民合同チームの活動**
5. 今後の展開

4. 関東局官民合同チームの活動（概観）

- 当局はR1年に官民合同の支援体制を整備、地域中核企業支援に意欲的な管内自治体と連携し、地域経済への波及効果が期待される地域未来牽引企業等の自己変革を伴走型で後押し。
- 事業においては、支援手法の全国展開を視野に、①支援実践を通じた知見蓄積、②診断士・金融機関職員等 支援人材への普及、③自治体・他経産局等への支援ノウハウの提供を精力的に推進。

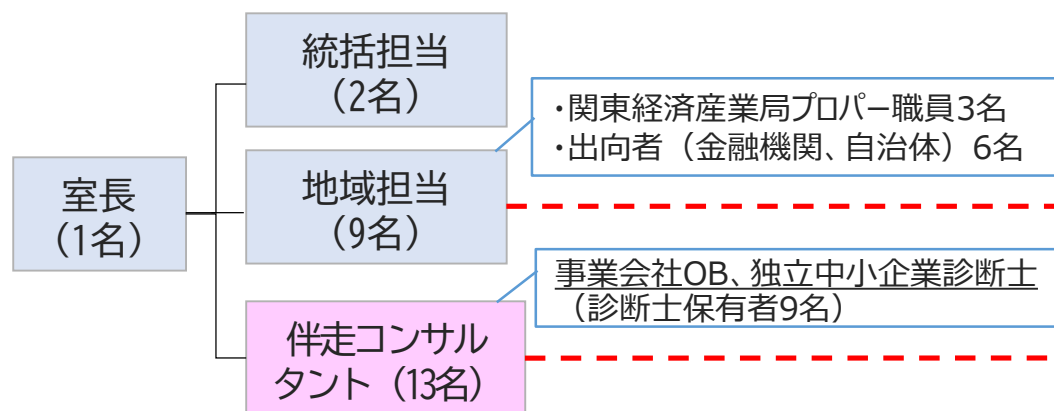
年度		R1年度	R2年度	R3年度	R4年度
活動の重点		活動を通じた支援の知見蓄積	企業の自走化を目的とする支援手法・ツールの整備	自治体・他経産局への支援手法の横展開	支援手法の全国展開
①実践を通じた知見蓄積	連携地域(延べ)	3地域 (茨城県日立市、新潟県燕市、長野県飯田市)	6地域 (新規：新潟県長岡市・上越市、長野県諏訪市)	9地域 (新規：栃木県宇都宮市・鹿沼市、新潟県三条市)	12地域 (新規：群馬県太田市・桐生市、静岡県富士市)
	支援企業(延べ)	27社	40社	49社	65社
②支援人材への普及			- 外部向け報告書（初版）公表 - 内部マニュアル策定 - 診断士向け研修への出講 - 金融機関向けセミナー開催	- 外部向け報告書（改訂版）公表 - 内部マニュアル見直し - 金融機関からの研修員受入	中企庁等による人材育成事業に協力
③支援ノウハウの提供		成果報告会（省内外関係者向け）の開催	- 自治体・他局向け研修会の開催 - 新潟県による独自の伴走支援事業の開始	- 日立市、燕市による独自事業の開始 - 北海道・中国・四国局による官民合同支援事業の開始	- 全局による官民合同支援事業の実施 - 商工会議所と連携した事業の実施

4. 関東局官民合同チームの活動 | 実行体制

- 当局地域企業支援室内に官民合同の企業支援チームを編成。官側職員と民間専門家がペアとなり、支援先企業を継続的に訪問しながら、地域中核企業の「自走化」（環境変化に応じて自ら自社改革を進められる「自己変革力」の向上）への伴走支援を実施。

官民合同企業支援チーム

関東経済産業局 地域企業支援室内



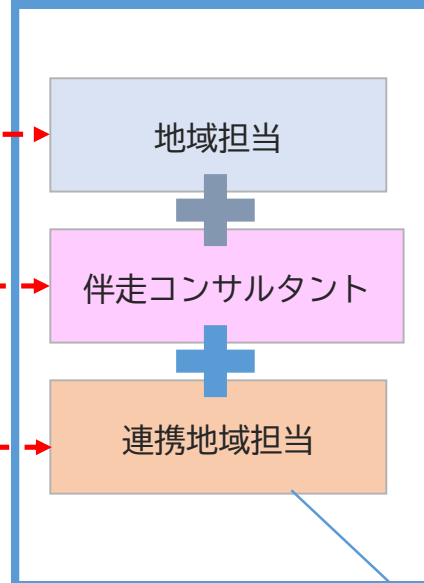
連携地域

茨城県 日立市、栃木県 宇都宮市・鹿沼市、群馬県 太田市・桐生市、新潟県 燕市・上越市・長岡市・三条市、長野県 飯田市・諏訪市、静岡県 富士市

自治体
職員

地域支援機関
担当者

支援チーム (企業毎)



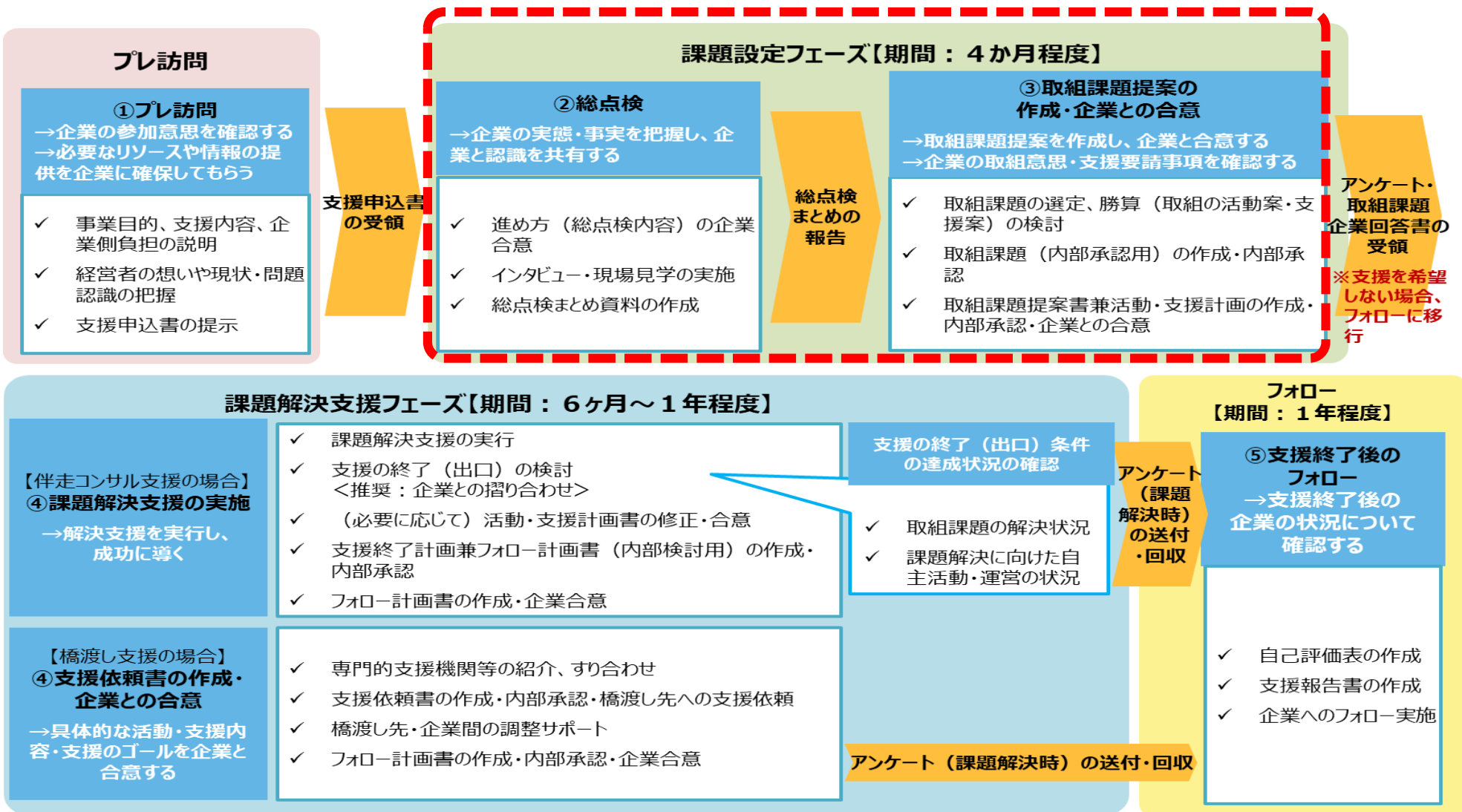
自走化への
伴走支援

地域の中核企業

0JTを通じた支援ノウハウの共有を目的に、連携地域の自治体・支援機関関係者も参画

4. 関東局官民合同チームの活動 | 支援の流れ

- 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**」を重視。



4. 関東局官民合同チームの活動 | 現状把握のための「総点検」

点検メニュー（例）

社内 の 現 状	財務	儲かっている？
		大きな収益ロスはありますか？
		社入金負担がリスクになっていないか？
		その他不可解な点はないか？
		その他財務リスクがないか？
	経営権	株主リスクはあるか？
		役員間の軋轢がないか？意見交換できているか？
		経営上の重要事項に関する意思決定プロセスは明確か？
		経営会議決定事項は実行・フォローされているか？
	内部	全体（各部署）
		組織分担は明確？
		各部署間の情報共有・協力度合いに問題ないか？
		結果系目標・活動系目標が設定され、進捗管理されているか？
		経営
		経営方針・社是・経営理念は社内に浸透しているか？
		事業計画は策定・管理されているか？
		コンプライアンス・機密情報管理はできているか？
		経理
		管理単位（事業/製品/客先等）は適切か？
		経理システム・使用ソフトは効率的か？
		生産・調達
		SCMは管理・コントロールされているか？
		調達物資・調達先リスクはコントロールされているか？
		内製の生産性は高いか？
		品質
		基準類は適切に存在し、守っているか？
		不具合を発生・流出させていないか？
		情報システム
		情報システム導入はどこまでされているか？
		将来のOA化/IOT活用計画は？
		人
		質・量に問題あるか？
		採用はできているか？
		給与・労働時間・査定・昇給/昇格等に不満はないか？
		モチベーションは維持されているか？
		教育はできているか？

- 課題のあたりをつけるため、社内の現状、市場の動向、将来に向けた人材育成等の実態・認識を、経営者や幹部社員へのインタビューで“総点検”。
- 点検結果を共有する中で、企業側も課題の所在に気づき、優先順位と現実的な打ち手について自ら考えを深めていくよう「健全に」誘導。

市場	現状	客先とのコミュニケーションに問題はないか？
		商品力はあるか？
		赤字商品はないか？
		その他困っていることは？
	将来	希望はあるか？
		何か手を打っているか？
		心配・不安はなにか？
		例えば
		市場動向
		製品開発は
		競合先は
		競争力維持は
		販路開拓は
		その他
	育成	社長
		育っているか？
		役員
		育てる手立ては効果あるか？
育成	管理職	実行・フォローはできているか？
		本人側からどう見えているか？

4. 関東局官民合同チームの活動 | 「表・裏」の課題を探る

- 一次評価で「問題」あり ⇒ **表課題**
- 二次評価で「課題設定力・達成力・自主発動力」に問題あり ⇒ **裏課題**

※官民合同チーム作成「総点検の視点」より

点検メニュー		何を判断（一次評価）したいか	何を判断（二次評価）したいか
財務	儲かっている？（営業利益）	・緊急対策が必要か？ ・どのレベル（良い・普通・悪い）か？	・財務に関する知見/現状認識（課題認識）は適切か？ ・リスクに対する感度をもっているか？ ・対策は打っているか？ それは妥当なものか？
	大きな収益ロスはないか？	・ロスに対し自己確認できている会社か？ ・ロスに対する手を打っているか？	
	借入金負担がリスクになっていないか？	・実質倒産危機にあるのか？ ・改善/戦略投資余力はあるか？	
	その他財務リスクがないか？	・この視点で自己点検しているか？	
	子会社に財務状況での懸念はあるか？	・子会社との間で利益・資金操作しているか？（連結管理力はあるか） ・子会社管理はProduct/Profitセンター？	・子会社管理は意図（目的・方法・リスク）したものか？
経営全般	株主リスクはあるか？	・現経営陣は安定しているか？ ・相続に向けた準備ができているか？	・問題意識は的を得ているか？
	役員間の軋轢がないか？ 意見交換できているか？	・経営陣のスタイルは自走/事業継承でのネックになりうるか？ ・経営層の意思が一致しているか、社長指示でやってるだけか？	・現状認識はあっているか？ ・自分のスタイルとその功罪を認識しているか？ ※社長は各役員・部長層の意見を活用したいと思っているか？ ⇒会社が大きくなれば社長一人では目も手も回らない ・子への承継に際し現状でよいのか？
	DOA(Delegation Of Authority：権限委譲ルール)は明確か？	・部下に任せる仕組みができているか？ ・意思決定に方式/基準等論理性と継続性を持たせているか？	・DOAに関し、手を打つべき時期にあるか？ ⇒部下は育たない・部下は準備しない 決裁基準がなければ、チェック視点を漏らす（判断を誤るリスクがある）
	経営会議決定事項は実行・フォローされているか？	・言い放しになっていないか？ ・社長・役員自らがPDCAを回す習慣があるか？	・経営会議の目的・役割に対しどんな認識をもっているか？

4. 関東局官民合同チームの活動 | 課題設定の進め方

①総点検

財務、経営権、組織マネジメント、生産、市場リスクなど経営全般

(一次評価) **表課題**の特定

ex. 経営管理手法の見直し、組織再編、事業計画の策定など

対話と
傾聴で
事実を
把握



(二次評価) **自走化視点で評価**

課題設定力

現状を評価し要改善点を認識し、実行案件を選択できているか？

課題達成力

課題解決のための方策・実行体制・管理手法があり、意思決定体制が整備されているか？

自主発動力

変化の必要性が組織内で共有され、自主的な取組を始められる素地があり、モチベーションが維持されているか？

対話と
傾聴で
真因に
迫る

“それはなぜ？” ⇒ **裏課題**の特定

対話と
傾聴による
気づき・
動機付け



②取組課題の設定

(**表裏一体的な課題解決**を目指す)

ex. 非オーナー系経営陣が、改革の心理的障壁だった創業家のしがらみ（裏課題）を乗り越え、全役員連名により、新たな経営管理手法の導入（表課題）を経営会議に提案。

③企業主体の取組

企業の自走化



表課題への取組を通じ裏課題を改善

【参考】企業の「表課題」の例

	業 種	課 題
A社	製造	事業軸によるセグメント管理の導入／目標管理の強化
B社	製造	営業戦略の方針策定／営業施策に関する行動計画策定／事業売上・利益目標の設置／得意先別粗利率の見える化
C社	製造	新規事業分野におけるマーケティング・営業活動の強化／企業・組織風土の改革
D社	製造	生産性向上による採算性の改善
E社	建設	営業管理の強化等による営業力向上／各種ルールの遵守等を通じた収益管理の強化
F社	製造	中期事業計画策定に向けた部門別方針の取組結果レビュー／管理職の人材要件の明確化と評価基準の作成
G社	卸売	組織体制の整備／経営の後継者の育成
H社	製造	組織・体制の再構築と運営の仕組みづくり／業務プロセスの可視化／積算システムの導入による利益率の向上
I社	製造	事業発展計画の目標達成に向けたアクションプランづくり
J社	製造	生産管理システムの構築による品質管理の強化／新商品開発の推進／中長期的な経営ビジョンの策定
K社	製造	経営課題毎の目標・行動計画の設定による数値的管理導入／生産計画・製造工程の見直しによる新工場計画の再検討
L社	製造	売上拡大に向けた営業活動の強化
M社	卸売	物流改革（システム導入による生産性向上、社員の意識改革等）／B to Cマーケティングの強化（通販アプリの導入）
N社	運輸	海外展開強化に向けた業務の可視化／原価管理の改善／組織体制見直し／事業計画策定など
O社	製造	適切な権限委譲と管理指標の導入による組織管理体制の適正化／新工場計画の再検討
P社	製造	公的補助均等の施策活用による提案営業力の強化／人事評価制度の導入／海外販路開拓に向けた情報収集
Q社	製造	在庫管理・受注管理の仕組みの構築／各製造工程における管理基準の設定
R社	製造	ターゲットとするユーザーやチャネルの再選定と優先順位付け等を通じた営業戦略の再構築
S社	製造	売上拡大に向けた新商品開発の推進／ネット販売の強化／基幹システムの更新
T社	サービス	企業知名度の向上・販売パートナーとの連携を通じた新規顧客開拓／既存顧客への営業強化
U社	製造	リーダー人材を中心とする社内人材育成の促進
V社	製造	営業力強化に向けた販売計画の策定／設備稼働率改善による生産性向上／新事業展開に向けた専門人材の確保
W社	製造	人事制度の構築／提案営業ができる人材の育成／既存業務システムを応用した業務効率化等
X社	製造	後継者のマネジメント力強化と経営中核人材の育成／人事管理・人事評価の仕組み作り

【参考】典型的な裏課題の例

- **社長がプレイングマネージャーになっている（組織で経営がされていない）**
 - 後継者・中核人材が育たない
 - 現場が指示待ち姿勢となりボトムアップが弱い
 - 社長が経営について考える時間が確保できない（→ 中長期のビジョンが持てない）
- **社内の人間関係（創業家や古参社員への遠慮、その合わない幹部社員の存在）が経営の重石となっている**
 - 社長のリーダーシップが発揮されない（→ 自社改革が進まない）
 - 経営陣がOne Teamになれず逆境に弱い
- **ビジョンや計画が「絵に描いた餅」になっている**
 - 現場が無関心でトップの考えが浸透していかない
 - 経営会議が機能していない
 - PDCAを回す意識・仕組みがない（→ 課題がそのまま放置される）
- **経営を「見える化」しようとしていない**
 - 数値で管理する意識が薄い（そのような社内文化がない）
 - 社内コミュニケーション（タテ・ヨコ）が不十分で会社の現況が分からない（→ 一部の人は把握しているが共有されない）

4. 関東局官民合同チームの活動 | 企業支援の状況

支援企業の課題の傾向として、表の課題は「営業力強化」、「事業計画の策定・管理」や「現場改善」、裏の課題は「組織的経営への移行」（ワンマン経営、社長のプレイングマネージャー化からの脱却）、「経営管理への意識改革」（感覚的経営からの脱却）、「トップと現場の意識・現状認識の共有」等が顕著。

（1）支援先企業（65社）の内訳

（1）業種別内訳	
製造業	50社
非製造業（卸、運輸、建設等）	15社
（2）従業員規模別内訳	
50人未満	30社
50以上 100人未満	13社
100人以上 300未満	19社
300人以上	3社

（3）売上規模別内訳	
10億円未満	29社
10億円以上 50億円未満	25社
50億円以上 100億円未満	6社
100億円以上	5社
（4）地域未来投資促進法との関連（①と②は重複あり）	
①地域未来牽引企業	39社
②地域経済牽引事業計画承認企業	15社
③関連なし	18社

（2）支援先企業の課題傾向 ※課題設定を終えた50社について分析（1社複数課題）

表の課題	該当案件
①事業計画の策定・実行管理	22
②営業強化(戦略策定、市場分析、体制整備等)	19
③現場改善・管理手法の導入	19
④マネジメント(体制、人事等)の改善	16
⑤経営の可視化(収益・原価等)	12
⑥社内人材の育成・確保	12
⑦その他(システム導入、新規事業開発等)	11

裏の課題	該当案件
①組織的経営への移行(個人依存からの脱却)	23
②経営管理への意識改革(感覚的経営からの脱却)	19
③トップの現場の意識・現状認識の共有	18
④現経営者・後継者のリーダーシップ強化	12
⑤人的しがらみ(創業家、古参幹部等)の克服	8
⑥その他(社員相互のコミュニケーション改善等)	3
⑦(裏の課題まで特定できず)	7

4. 関東局官民合同チームの活動 | 支援の基本的要素

- 支援チーム（伴走コンサルタント、担当職員）は、多種多様な企業・経営者の特徴を踏まえ、支援の進め方を企業毎に判断するため、設定する課題や解決策の内容、実行パターンは一律ではないものの、R2年度に支援手法を標準化して以降、ほぼ全ての案件において、以下の「基本的要素」を念頭にした支援を実施。

支援プロセス	基本的な要素	説明
全般	「対話と傾聴」の姿勢を重視	支援について 経営者の腹落ち を促すとともに、 経営実態を深く理解 し、適切な課題設定につなげる上で、「対話と傾聴」の姿勢は一貫して必要。
課題設定	「目先の課題の解決」よりも「 本質的な課題の設定 」を重視	経営者と共に、表面化している問題が生じる・解決できない要因を探り、手を打つことで、 対症療法ではなく企業の体質改善 を指向。
	遠大な課題より「 小さな成功体験 」につながる課題を優先	企業の 継続的な取組を動機付ける 上でも、「べき論」に基づく遠大な取組課題ではなく、短期間で「小さな成功体験」を積むことができる取組課題を優先して設定。
課題解決	企業主体 の取組を後押し	社内メンバーが主導して取組のPDCAを回す経験を通じて、 企業自体の自己変革力を高めていくこと を指向。支援者はできる限り側面から企業取組に伴走。
支援の終了	企業の「 自己変革力の向上 」（自走化）を目指す	「 支援の終わりが（企業による）取組の終わり 」ではなく、「 支援の終わりが新たな取組の始まり 」となることを確認し、支援を終了。

【参考】伴走支援の事例① / 製造業（新潟県）・売上高15.8億円・従業員数117名

【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。

【参考】伴走支援の事例② / 金属加工業（茨城県）・売上高2億円・従業員数20名

1. 支援お申し込み時の状況



40代経営者

- ・高精度かつ短納期で差別化し、提案力による価格決定権も有しており、受注面に不安はない。
- ・トップダウン経営であることは認識しているが、是非とも従業員にもインタビューしていただきたい。

2. 官民チームの支援（支援期間4ヶ月間・訪問回数6回）

① 現状確認

- ・社長との対話と傾聴
- ・現場リーダーへのインタビュー

2ヶ月
(3回)

- ・経営分析を踏まえたトップインタビューを行った結果、明確なビジョンを有し、現状認識している課題に対する対応策についても妥当性があることが確認できた。一方で、社長の有するビジョンの社員への浸透度合や現場の意識する課題感を把握するために、リーダークラス4名を含めた社員へのインタビューを実施。
- ・また、経営者の地域貢献意識が強く、地域全体を活性化したいとの思いをお持ちであるため、自治体と連携しての地域活性化も念頭においた課題提案を行う方向性とした。

② 課題設定

- ・総点検結果の共有
- ・取組課題のご提案

2ヶ月
(3回)

- ・社員へのインタビューを通じて、「リーダー社員の育成」が課題として浮上。
- ・官民チームと自治体で連携した「リーダー社員の育成」に繋がる取組についてご提案。
- ・また、トップインタビューを通じて、当該地域には技術面の支援策は充実しているが、経営面の支援策が不足していることを把握。これを受けて自治体では、経営面の研修の強化や、人材育成の補助制度を新たに創設。

③ 課題解決

- ・管理者人材の育成
(リーダー研修)

翌年度
(自社で取組)

- ・翌年度に入り、自治体が企画したリーダー研修（3日間）に、当社リーダー社員が参加。研修で得た知見を活かし、現場単位での社内改善活動にも活かすことができた。
- ・その他、共有された課題は自社にて対応。中でも新規事業である金属加工の商社機能については、地域の同業者の受注機会増加等の波及効果が見込める。

3. 支援の成果



40代経営者

- ・第三者目線でインタビュー行っていただくことで、リーダーが何を考えているのか把握できた点が特に有難かった。権限移譲していくためにも、提案いただいたリーダー育成策は本当に必要と感じた。ゆくゆくはリーダーによる事業計画策定等の活動にも段階的に取り組んでいきたい。

- ・伴走支援に参画して、支援先のみならず地域の課題が明確になった。
- ・人材育成策の見直しや、補助事業起案の参考になった。

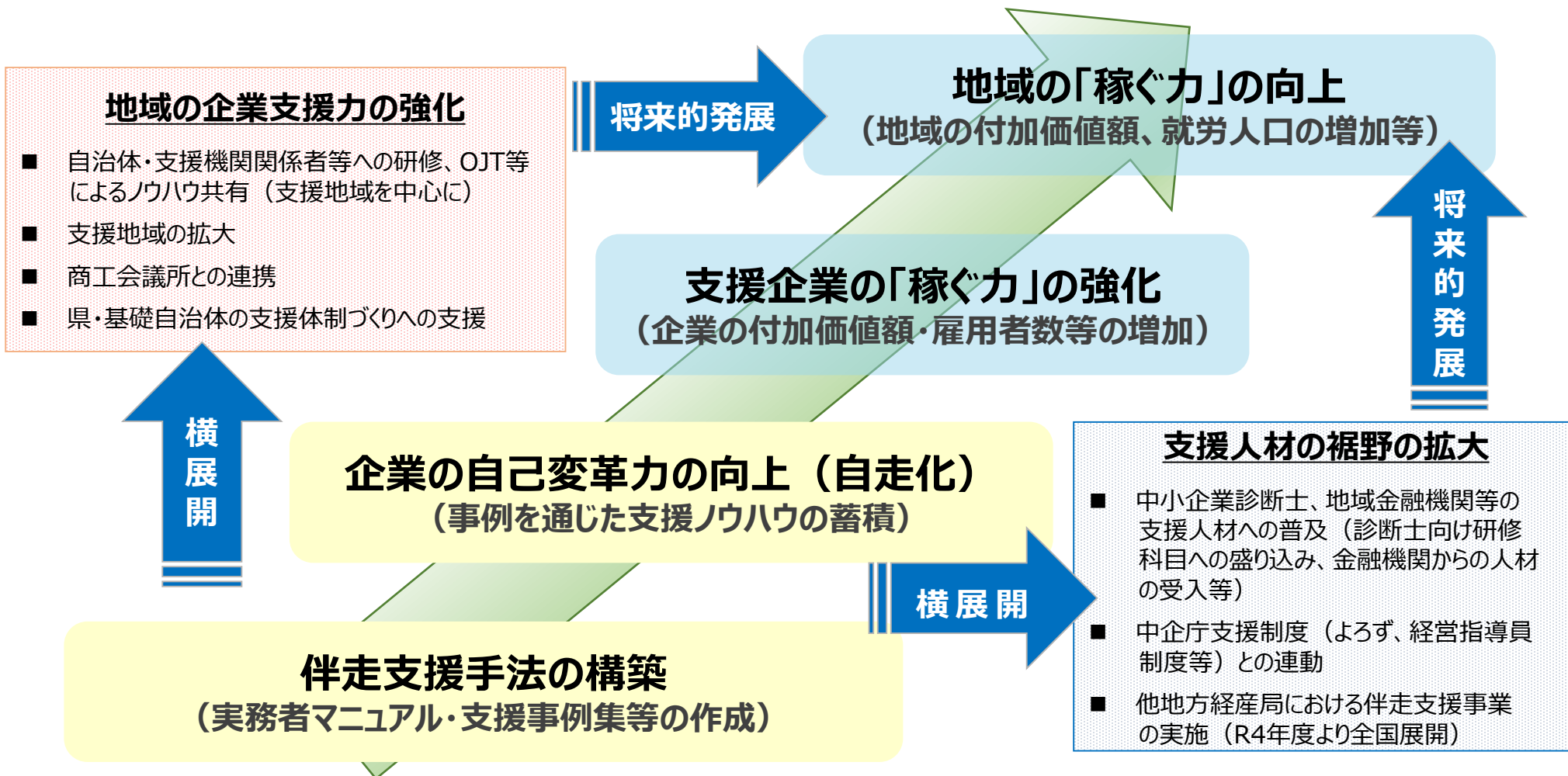


自治体

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
2. 政策の背景
3. 経営力再構築伴走支援とは
4. 関東局官民合同チームの活動
5. 今後の展開

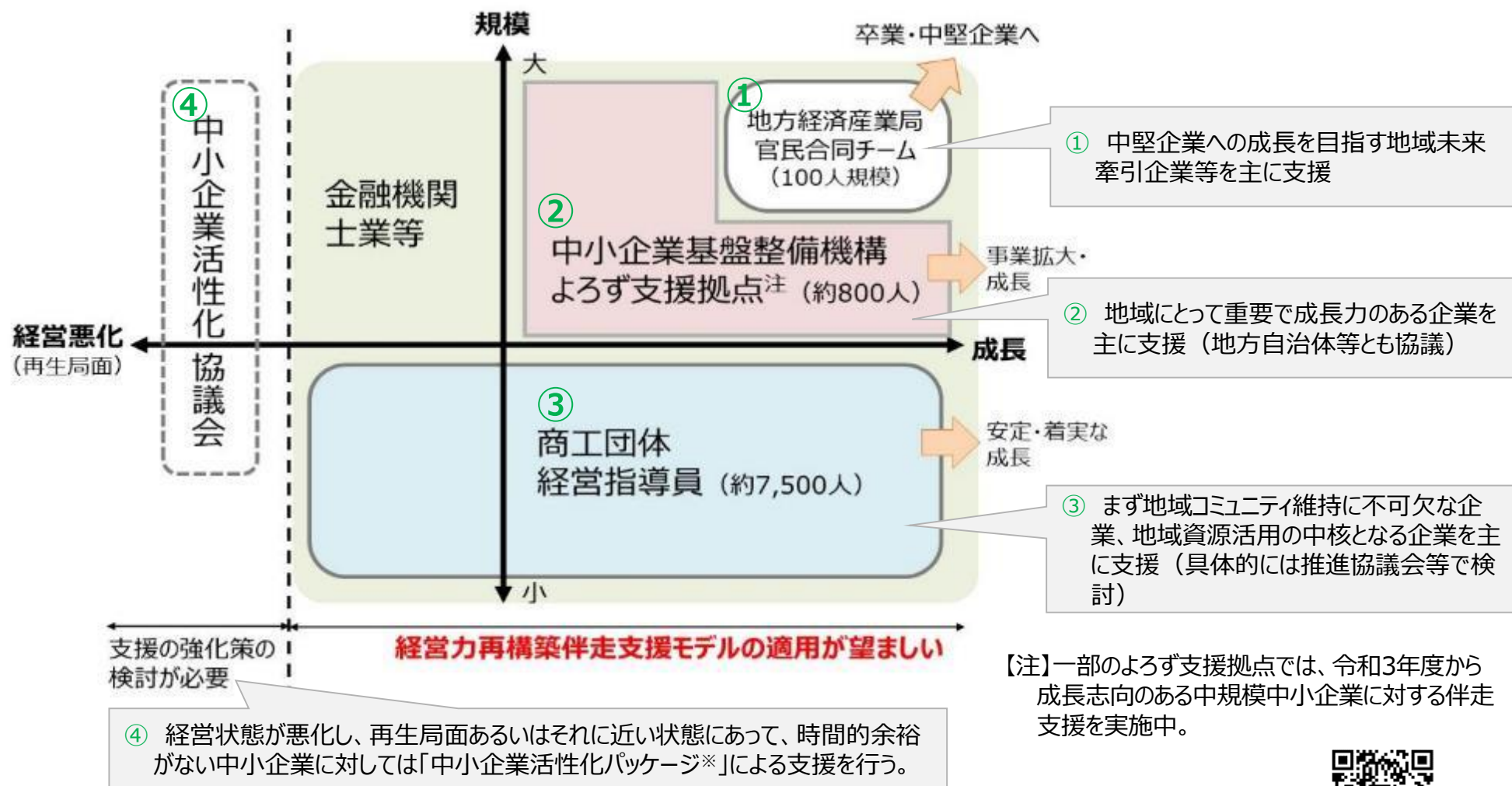
5. 今後の展開 | 支援手法の構築と普及

- 支援活動を通じて知見を蓄積し、一般向け活動報告書のほか、実務者向けマニュアル等を作成。
- マニュアル等支援者向けツールを活用し、省内外の支援機関・人材へ支援手法を横展開。



5. 今後の展開 | 中小企業支援機関の役割分担

- 「経営力再構築伴走支援」の全国展開を目指す際、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がそれぞれの特性に沿って一定の役割分担を行うことが重要。



【参考】「経営力再構築伴走支援」に係るこれまでの経緯

- 令和元年度～ 関東経済産業局に官民合同チームを設置し、経営力再構築伴走支援の実証事業を開始
※予算は中小機構の助成金による基金を活用（運営：一般財団法人日本立地センター、期間は令和5年度までの5年間）。
- 令和3年度～ 北海道局、中国局、四国局にて同実証事業を開始（令和4年度より全局に展開）
よろず支援拠点の一部（21拠点）で同実証事業を開始（令和4年度より全国に展開）
- 令和3年10月20日 「伴走支援の在り方検討会」開始（以降、5回開催）
- 令和4年3月15日 同検討会報告書「中小企業伴走支援モデルの再構築について（経営力再構築伴走支援モデル）」公表
- 令和4年5月1日 中小企業庁経営支援課に「経営力再構築伴走支援推進室」を設置
- 令和4年5月31日 「経営力再構築伴走支援推進協議会」発足（以降3回開催、R4.6.17／R5.2.24／R5.6.19）
※同協議会実務者会議は、令和4年6月以降、計6回開催
- 令和4年8月22日 中小企業支援法に基づく「中小企業支援計画」公表
※国、都道府県等及び中小機構が実施する中小企業支援の基本方針として、経営力再構築伴走支援の実施への留意について規定。
- 令和4年8月31日 石川県中小企業者等支援に関する連携協定締結（石川県、中部経産局、中小機構との4者連携）
- 令和4年9月～ 中小機構（中小企業大学校）において「経営力再構築伴走支援研修」開始
- 令和5年1月31日 中小企業等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」告示
※認定経営革新等支援機関の支援業務実施に当たって経営力再構築伴走支援を配慮する規定を追加。
- 令和5年2月24日 「経営力再構築伴走支援シンポジウム」開催
- 令和5年6月16日 「経済財政運営と改革の基本方針2023（骨太方針）」にて、伴走支援の体制整備が記載
※売上高100億円以上の企業など中堅企業への成長を目指す中小企業の振興に向けた取組の一環として伴走支援の体制整備。
- 令和5年6月22日 「経営力再構築伴走支援ガイドライン」公表
- 令和5年8月4日 「経営力再構築伴走支援プラットフォーム」公開（SNS運営開始）

5. 今後の展開 | 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。同年6月17日に第1回、令和5年2月24日に第2回協議会を開催。さらに、協議会の下に実務者会議を設置し、伴走支援に係る取組事例の共有や論点について議論。

<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
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)

<主な論点>

- 伴走支援の全国への普及・展開
- 各機関の取組状況、支援事例、支援ノウハウの共有、分析等
- 支援成果の評価手法
- 支援機関間の連携方策
- 支援人材の育成 等

5. 今後の展開 | 経営力再構築伴走支援シンポジウムの開催

- 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。





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

2023年

14:00～17:00

(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
ございません。

会場 **ベルサール東京日本橋 イベントホール**

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文学科 教授 中村 和彦 氏



(プロフィール)
組織開発、個人関係トレーニングが専門。米国 NTL Institute 組織開発 certificate program 修了。
組織開発の実践者養成やコンサルティングを通し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 埼玉県産工業振興連合会 広域指導員 黒澤 元国 氏



(プロフィール)
大学卒業後、大手流通会社、大連産工、秩父産工を離れ、2021年4月より、埼玉県産工業振興連合会広域指導員。
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
社員補佐・総務部長
榎 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+司会)



浜松いわて信用金庫
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
事務局長
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
チーフ
コーディネーター
宮田 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
金谷 由美子 氏

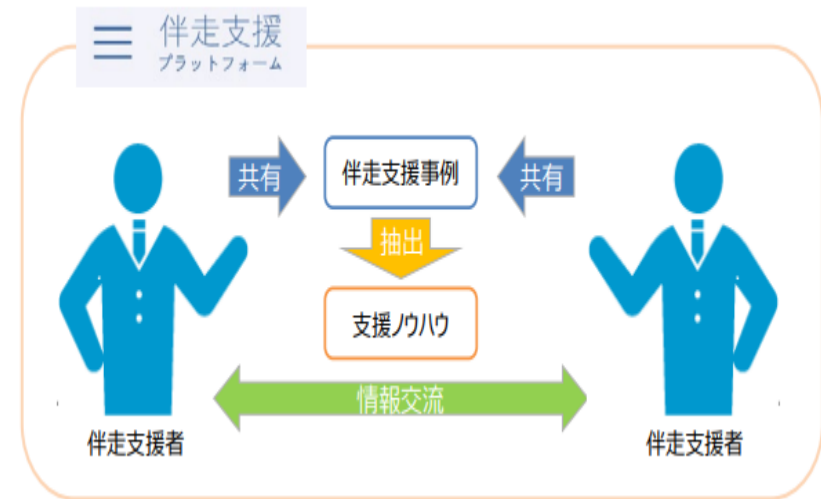
39

5. 今後の展開 | 伴走支援プラットフォーム（オンライン）の構築

- 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経営力再構築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。

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事例・ノウハウを確認できる
- ②支援者が自らの支援事例・ノウハウを共有できる
- ③支援者同士が情報発信・情報交流できる



サイトイメージ



5. 今後の展開 | 伴走支援プラットフォーム上での情報コミュニティ

伴走支援プラットフォーム上のSNS（グループFacebook）において、支援者からの情報発信や支援者同士の意見交換を展開。伴走支援事例に対するコメントや事例投稿者への質問等が可能。



経営力再構築伴走支援プラットフォーム

公開グループ・メンバー1,124人

参加済み

招待

あなた

注目

写真

イベント

ファ...

テキストを入力...

リール動画

写真

気分

注目のコンテンツ

プラ

と見る



経営力再構築伴走支援プラットフォーム
8月9日・👤

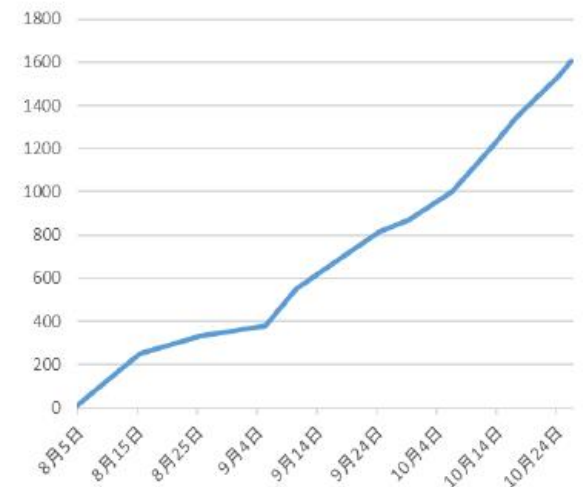
中小企業庁から「経営力再構築伴走支援ガイドライン」が公表されています。企業の「自己変革力」の向上、「自走化」を目指す伴走支援の具体的な進め方、留意点がとりまとめられています。伴走支援に取り...もっと見る

経営力再構築伴走支援プラットフォーム
管理者 1日・👤
九州経済産業局の伴走支援事例を投稿しました。プロジェクトメンバーがワンチームとなり中計の策定・社員への発信を実施し、経営者も含めた社内の行動変容やチームワーク強化につながった事例です。是非ご覧ください。

https://bansoushien.jp/case/detail_593/



伴走支援Facebookグループ参加者数



(令和5年10月26日時点) 1,606人

伴走支援者 交流コミュニティ

「経営力再構築伴走支援プラットフォーム 交流コミュニティ」では、各事例に対するコメントや、支援者の方々による交流が行われています。

交流コミュニティはこちら



グループFacebook

5. 今後の展開 | 中小企業大学校・経営力再構築伴走支援研修

- 「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を実施。令和5年度もより実践的な研修内容に改定の上、研修を実施。

令和5年度 経営力再構築伴走支援研修

■オンライン研修構成（各スキル 3 時間× 2 日 16,000円）

研修区分	研修概要
スキルⅠ	<u>課題を見極める前提の情報整理・思考法</u> 伴走支援の基本プロセスを理解し、本質的課題を見極める前提となる情報整理とそのための思考法を習得
スキルⅡ	<u>課題設定に向けた対話型アプローチ</u> 経営者の自走化を促すプロセス・コンサルテーションの考え方を学び、経営者が本質的な課題を自ら設定できるように導いていく対話手法（対話型アプローチ）を習得
スキルⅢ	<u>経営者に対する組織開発支援</u> 組織・チームとして最大の成果・結果が得られるように導くために、経営者に対する組織開発支援の手法を習得
スキルⅣ	<u>職場浸透に向けた組織開発支援</u> 組織・チームとして最大の成果・結果が得られるように導くために、職場浸透に向けた組織開発支援の手法を習得

■リアル研修構成（6時間×2日 22,000円）

研修名	研修概要
ケースで学ぶ！ 伴走支援研修	経営者が本質的な課題に気づき、経営改善・成長のためになすべきことに腹落ち・納得し、能動的な行動につなげる伴走支援について、実際の伴走支援事例を基にしたケース演習を通じて、対面型で実践的に学ぶ。

オンライン研修の詳細・申込等



https://www.smrj.go.jp/institute/online_training/course/ool3bn000000ashq.html

5. 今後の展開 | 「伴走支援ガイドライン」の普及・展開

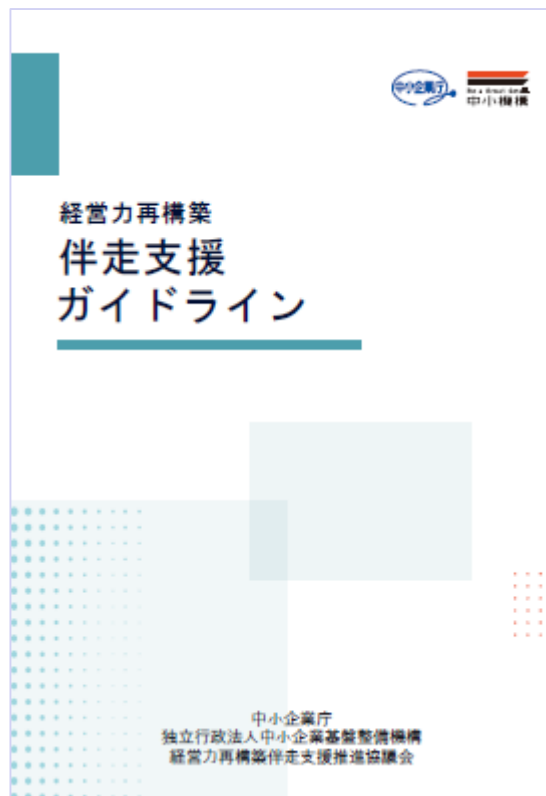
- 伴走支援の事例やノウハウ等を分析し、伴走支援の手法や効用、具体的な伴走支援の進め方・コツ・注意点等について取りまとめたガイドラインを作成。
- 広く中小企業支援者を対象に、伴走支援の実践を促すとともに、支援現場のスキル向上を図る。中小企業大学校などでの支援機関向け研修教材としての活用も想定。

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、公認会計士、弁護士、社会保険労務士等の士業
- 金融機関、信用保証協会の担当者
- 地方公共団体、よろず支援拠点、公益財団法人等の中小企業支援機関の支援担当者
- 独立行政法人等の職員や独法等に委託された支援者

令和5年6月22日：「伴走支援ガイドライン」公表

【参考】経営力再構築伴走支援ガイドライン



経営力再構築伴走支援の基本理念や具体的な支援の進め方、注意点等を実際の支援事例や効果的なノウハウ等と共に掲載

6月22日公開 全92ページ

構成

- ・ はじめに
- ・ 第1章 経営力再構築伴走支援を支える理論 P7～
- ・ 第2章 経営力再構築伴走支援モデルの概要 P12～
- ・ 第3章 経営力再構築伴走支援の実施主体 P20～
- ・ 第4章 経営力再構築伴走支援の進め方 P34～
- ・ 第5章 ケーススタディ（Case1～7） P76～

令和5年2月24日「経営力再構築伴走支援シンポジウム」を東京で開催。全国の中小企業支援者2,000名以上が参加し、伴走支援の理論や支援事例、ノウハウ等を共有。アーカイブ動画を配信中。

<https://youtu.be/dcPxjoSW3Zs>

二次元コードからも
動画へアクセス頂けます
<https://youtu.be/dcPxjoSW3Zs>



動画、プラットフォーム共に
経営力再構築伴走支援に
対する理解が深まります

「経営力再構築伴走支援プラットフォーム」として令和5年4月にデモ版をウェブ上に公開。伴走支援の事例・支援ノウハウの共有のほか、今後、更なる機能追加を予定。<https://bansoushien.jp>

二次元コードからも
サイトへアクセス頂けます
<https://bansoushien.jp>



【参考】経営力再構築伴走支援ガイドライン 要旨

・経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク

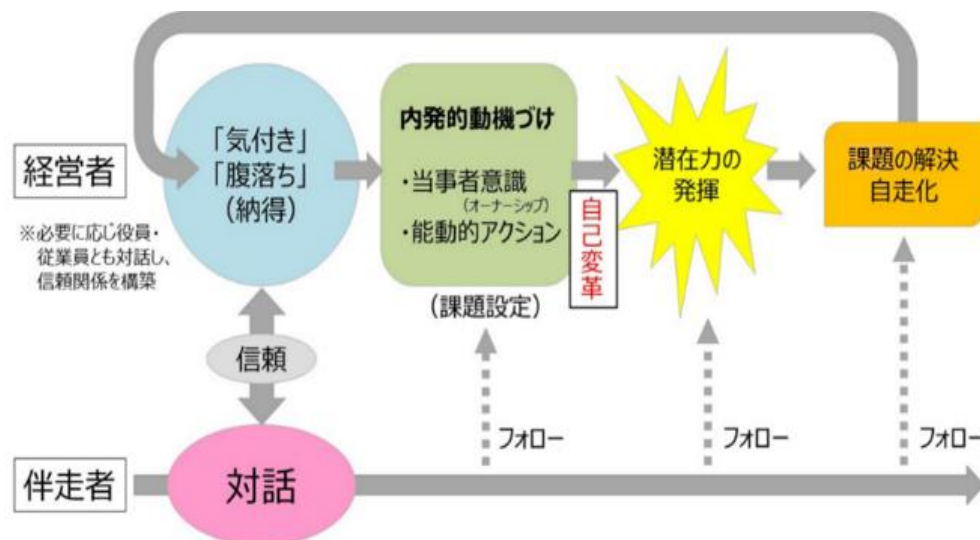
経営力再構築伴走支援モデルの三要素

要素1：対話と傾聴による信頼関係の構築

要素2：気づきを促す課題設定型コンサルティング

要素3：経営者の「自走化」のための「内発的動機づけ」と「潜在力」の引き出し

- ・ 経営実態や経営環境についての深い理解と洞察が求められる支援
- ・ 表面的な課題に留まらず、経営者にとっての本質的課題まで掘り下げる
- ・ 深い理解と洞察を可能とするためには、分析するために十分な情報を最大限引き出すことが必要
- ・ 信頼できない人に話そうとは思わない
- ・ 経営者や従業員との間で信頼関係を醸成することが重要



【参考】経営力再構築伴走支援ガイドライン 要旨

・金融機関・信用保証協会に対する期待

- 全国の銀行、信用金庫、信用組合等の金融機関は、中小企業・小規模事業者に預金・融資・為替といった金融サービスを提供するだけでなく、**資金繰りを始めとする経営課題の身近な相談相手として、最も頻度高く接する支援機関の一つ。**
 - 財務・会計に関する相談に加え、地域商社を設立する等、販路拡大を支援したり、DX推進を支援する金融機関も増加。**こうした経営の在り方、事業の在り方を大きく見直す際には、経営力再構築伴走支援が有効となる場面が存在。**
-
- ・ 日本政策金融公庫においては、中小企業基盤整備機構や外部専門家との連携による経営力再構築伴走支援の体制を構築し、融資先企業に対する対話と傾聴により本質的課題の設定及び解決支援を展開中。
 - ・ 信用保証協会においては、平成30年4月の信用補完制度の見直しにより、信用保証協会の業務として「経営支援」が法律上に明記されており、信用保証を利用する中小企業に対し、各地の実情に応じて地域の支援機関・支援専門家等と連携しながら経営支援に取り組んでいるところであり、今後更なる経営力再構築伴走支援が期待される。

ご清聴ありがとうございました。

本日の説明内容の詳細は当局ホームページをご覧ください。

関東局 伴走支援

 検索

<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/bansou/index.html>