

官民伴走型支援事業について

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。
- 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。

技術革新・DX
(デジタル技術等)

人口減少
(市場縮小・人手不足)

SDGs・GX
(カーボンニュートラル等)

自然災害
(物理被害、間接被害)

国際情勢流動化
物価・エネルギー価格高騰

新型コロナ
(消費者の行動・心理変化等)

企業には環境変化に
迅速、柔軟に対応する
「**自己変革力**」が必要

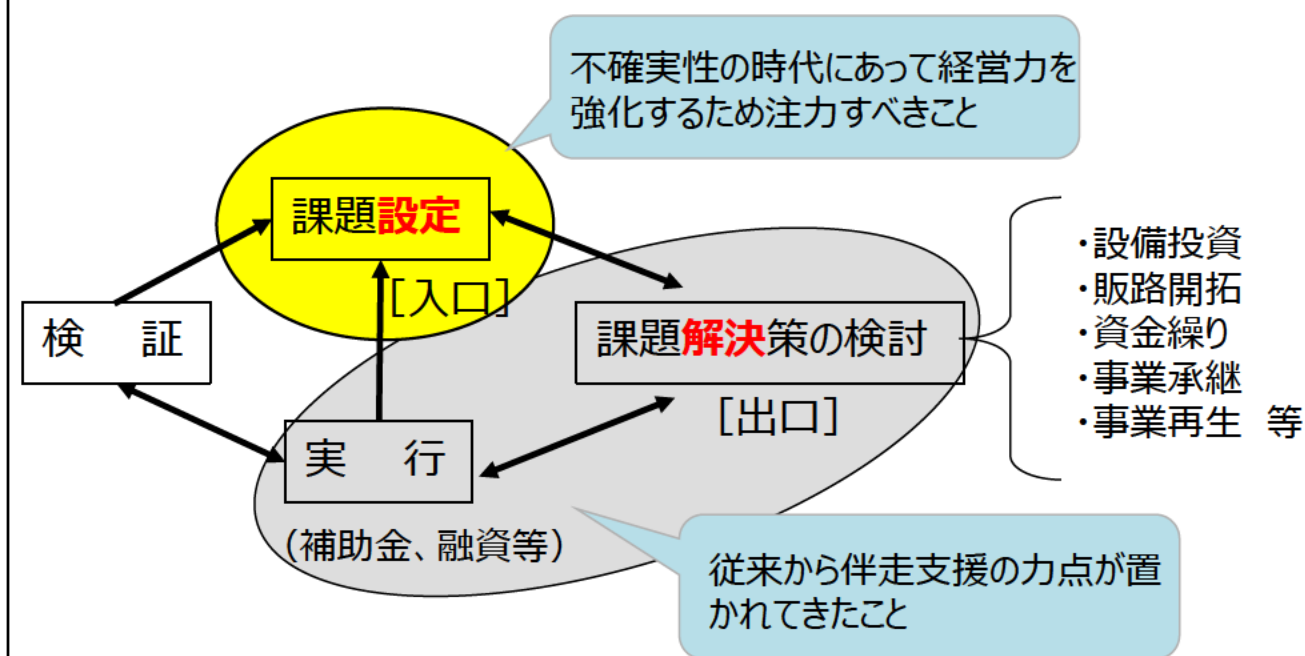
経営者を支える**経営支援の
在り方も変革**が必要

※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、「**経営力再構築伴走支援モデル**」として取りまとめ、令和4年3月に公表。

経営力再構築伴走支援モデル ①課題設定力

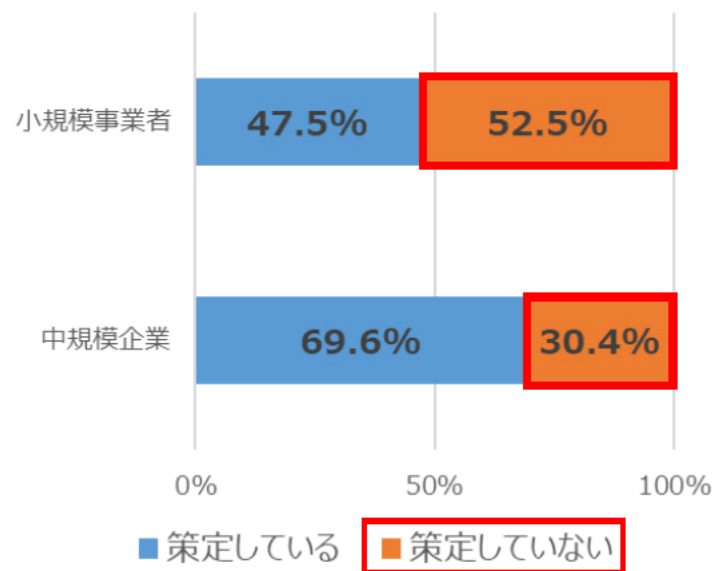
- 経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、本来、課題設定を「入口」として課題解決を「出口」とするもの。
- 従来の伴走支援は、補助金等の支援ツールを届ける課題「解決」型に力点が置かれてきた傾向あり。不確実性の時代は、「経営力そのもの」が問われるため、そもそも何を課題として認識・把握するかという課題「設定」型の伴走支援の重要性が増す。

経営者・支援者の行動



中小企業における経営計画策定の有無

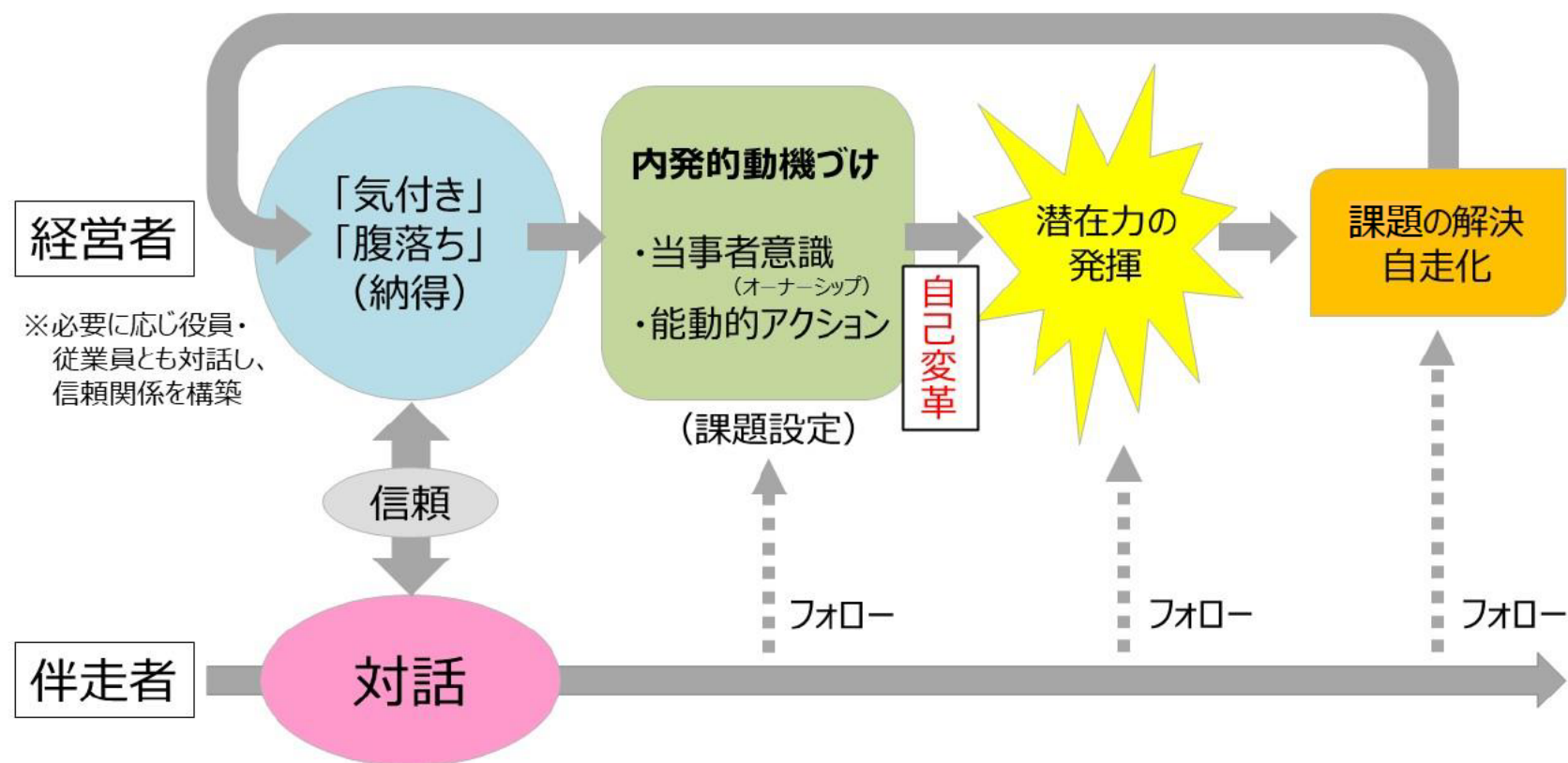
- 経営計画を策定したことがない企業が多数存在。



(出所) 小規模企業白書2020

経営力再構築伴走支援モデル ②対話と傾聴

- 中小企業を取り巻く環境変化が激しく、不確実性が高まる時代においては、企業の「経営力そのもの」が重要となり、企業自らが自社を変革させていく「自己変革力」を高める必要がある。
- 「経営力再構築伴走支援」は、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、企業の「本質的課題」に対する経営者の「気付き・腹落ち」を促すことにより、社内の「能動的アクション・潜在力」を引き出し、課題解決のプロセス支援を経て、企業の「自走化」を目指す支援方法である。

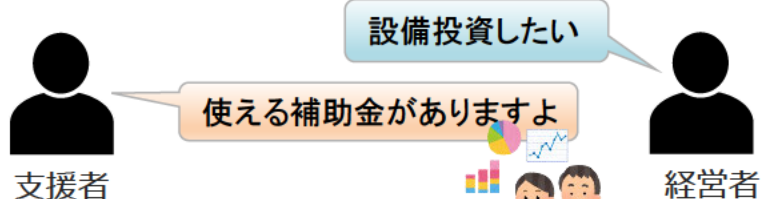


これまでの伴走支援との違い

- 自己変革には経営者や社員の思考・行動自体を変える必要があり、目先の課題への対応だけでは実現困難。表面的経営課題に止まらず、それが解決されない裏の課題、**本質的課題**を特定することが重要。
- 傾聴と対話を重ね、相手の立場に共感しつつ、問いかけや提案をすることで、相手の思い、考えを整理し、言語化していくプロセスを踏むことで、**経営者自身が本質的課題に気付き、腹落ち**することができ、**自走化への動機付け、自己変革力の向上**となる。

課題解決型の伴走支援

- 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て企業が**受動的に対応**（自走化への動機付けができていない）

経営力再構築型（課題設定型）の伴走支援

- 支援者が第三者として向き合い、「**対話と傾聴**」を重ね、**経営者自身が本質的な課題に気付き、腹落ち**へと導く
- 気づきを得た経営者は、深い納得感と当事者意識を持ち、課題解決に向け**能動的に行動**（**自走化への動機づけ・自己変革力の向上**）



経営力再構築伴走支援モデルの意義・可能性

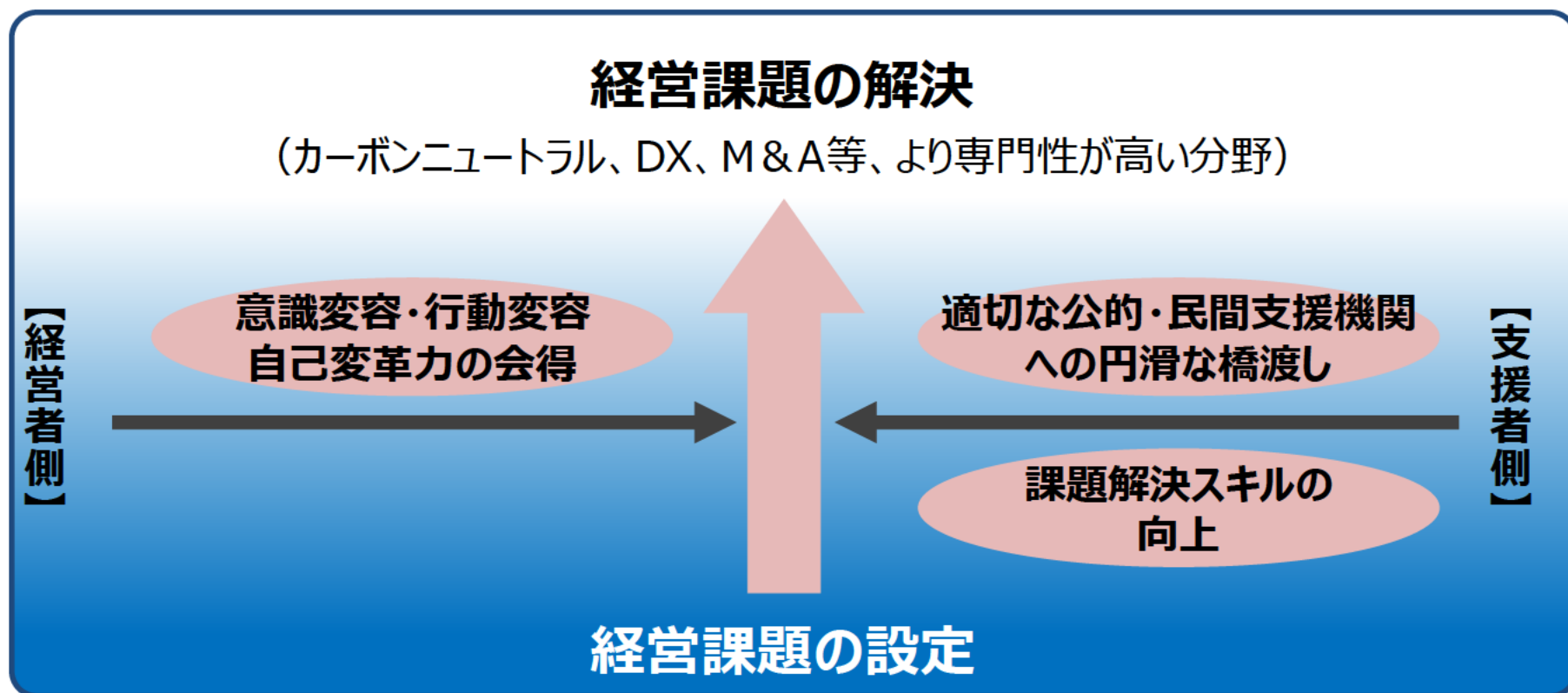
- ① **中小企業政策の浸透力の強化・裾野拡大**
(成長、事業承継、経営改善等の成果に結びつく可能性の向上)
- ② **経営者、従業員という「人」への投資**



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

「課題設定」から「課題解決」へのアプローチ

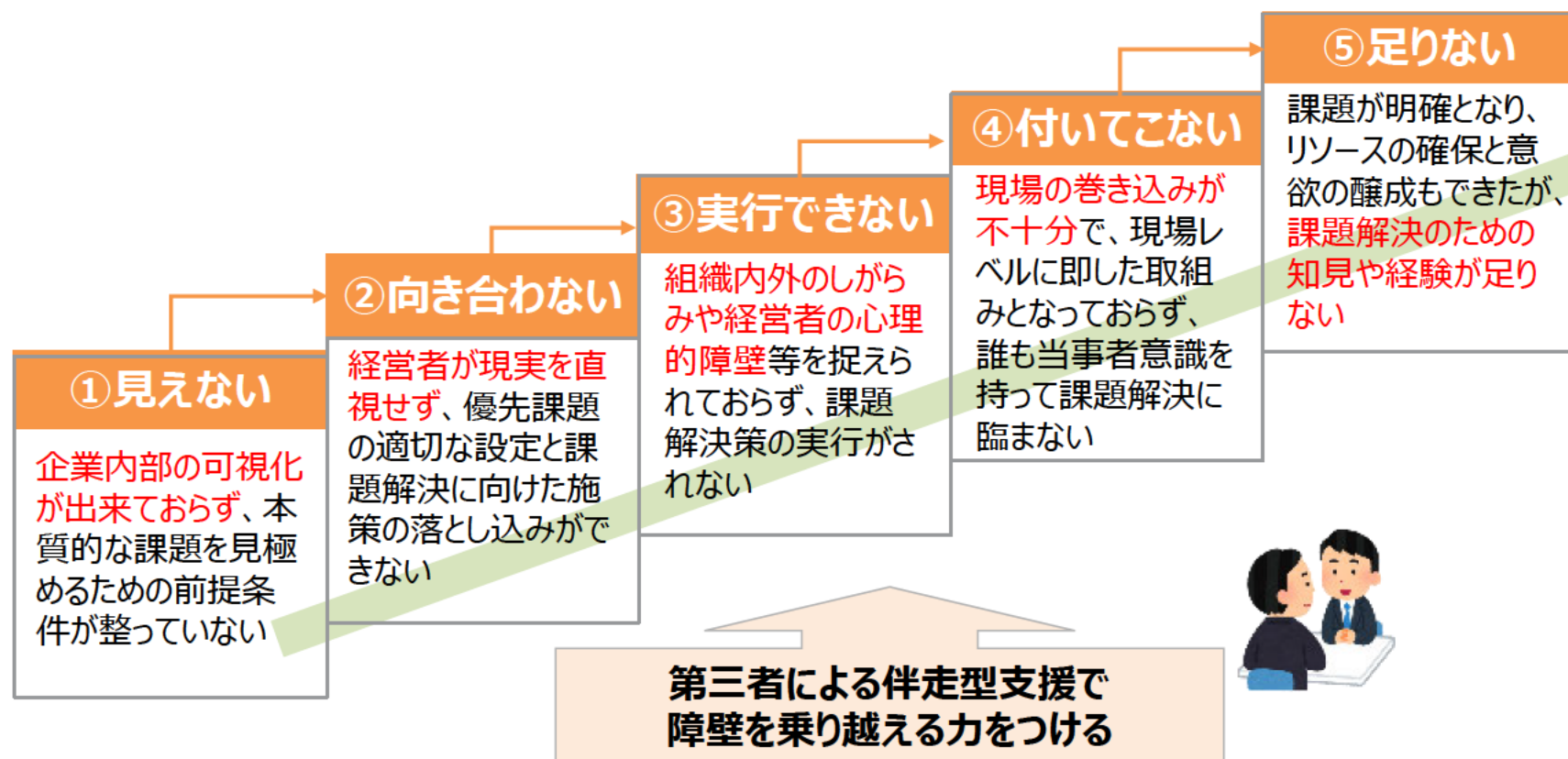
- 経営力再構築伴走支援モデルは、経営者にとっての本質的課題を掘り下げる課題設定を重視している一方で、その先の課題解決に繋げていくことも重要となる。
- 課題解決に向けて、支援者のスキルを磨くとともに、カーボンニュートラルやDX等、より専門性が高い分野については、適切な専門家や支援者とのネットワークを構築し、円滑な橋渡しを実施することが必要。



第3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」



企業の「表課題」の例

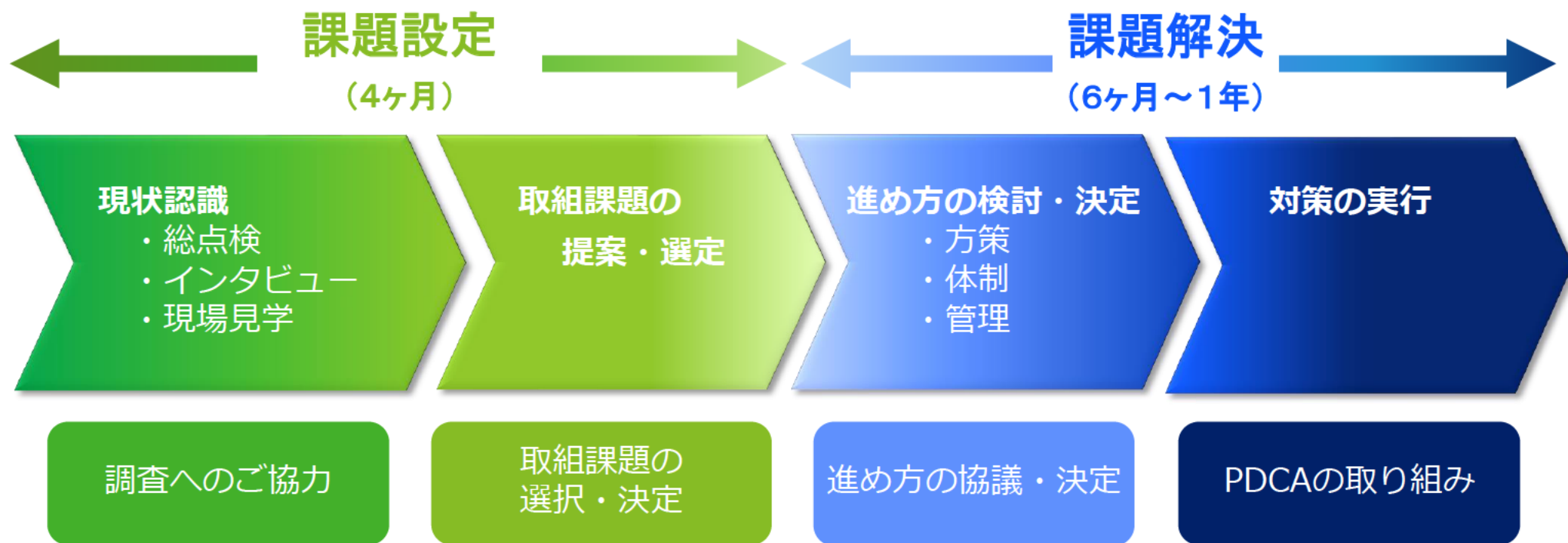
	業 種	課 題
A社	製造	事業軸によるセグメント管理の導入／目標管理の強化
B社	製造	営業戦略の方針策定／営業施策に関する行動計画策定／事業売上・利益目標の設置／得意先別粗利率の見える化
C社	製造	新規事業分野におけるマーケティング・営業活動の強化／企業・組織風土の改革
D社	製造	生産性向上による採算性の改善
E社	建設	営業管理の強化等による営業力向上／各種ルールの遵守等を通じた収益管理の強化
F社	製造	中期事業計画策定に向けた部門別方針の取組結果レビュー／管理職の人材要件の明確化と評価基準の作成
G社	卸売	組織体制の整備／経営の後継者の育成
H社	製造	組織・体制の再構築と運営の仕組みづくり／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	公的補助金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

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・中核人材が育っていない
 - 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
- **社内の人間関係（創業家や古参社員への遠慮、そり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ていない
 - 経営陣がOne Teamになっておらず逆境に弱い
- **トップと現場の意識・認識に乖離がある**
 - ビジョンや計画が「絵に描いた餅」になっている
 - 経営会議が機能していない
 - PDCAを回す意識・仕組みがなく課題が放置されている
- **経営を「見える化」しようとしていない**
 - 経営陣・社員に数値で管理する意識が薄い
 - 社内コミュニケーション（タテ・ヨコ）が不十分で誰も会社の現況が分からない

事業の特徴

- 繰り返し訪問し、**事実確認**に基づきながら、社員の方も含めて**傾聴と対話**を重ね、認識を合わせていきます。
- 課題設定から課題解決、支援の終了まで**企業様と合意をしながら**進めていきます。
- 自社独自対応を希望される場合や合意に至らない場合など、途中で支援を終了することもあります。
- 必ずしも企業の関心事を課題として提案・選定しない可能性があります。



可能な限り短期間で、かつ成果を出せるよう取り組んで参りますので、ご協力をお願いします。