



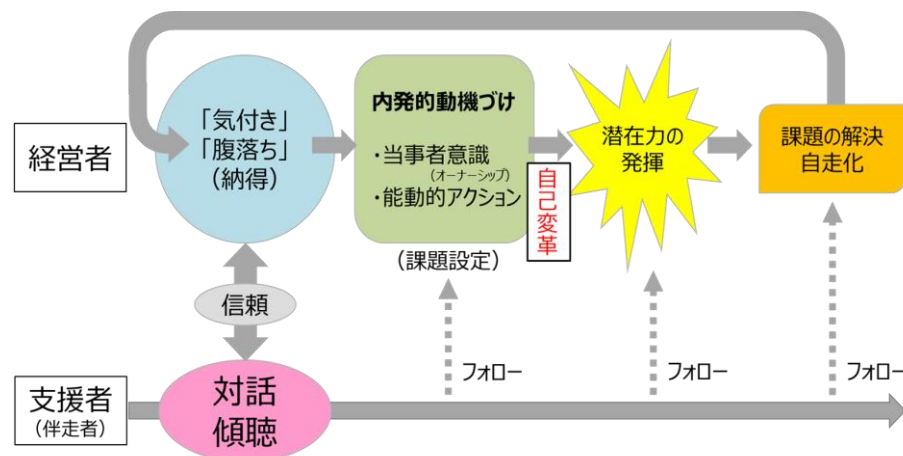
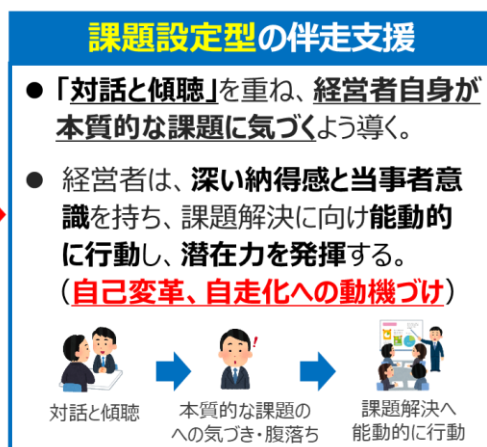
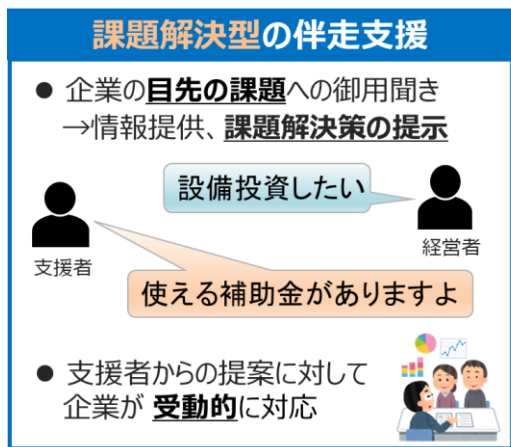
経営力再構築伴走支援に係る取組

令和6年6月25日

中小企業庁 経営支援部 経営支援課
経営力再構築伴走支援推進室

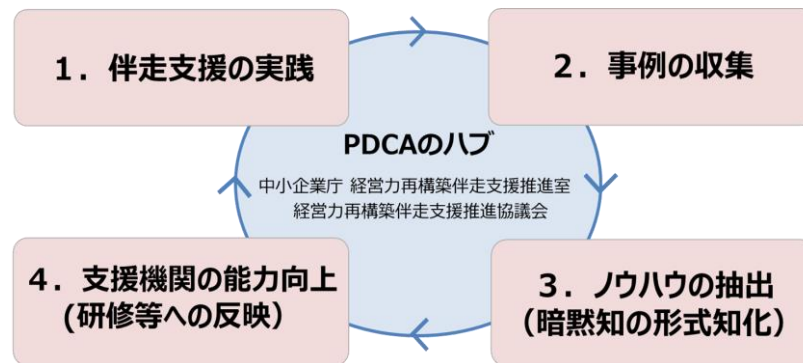
「経営力再構築伴走支援」の概要

- 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、企業自らが柔軟に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、事業者の「**本質的課題**」に対する経営者の「**気づき・腹落ち**」を促すことにより「**内発的動機づけ**」を行い、事業者の「**能動的行動・潜在力**」を引き出し、事業者の「**自己変革・自走化**」を目指す支援方法。



＜「経営力再構築伴走支援」の主な施策＞

- ① 経済産業局による伴走支援
- ② よろず支援拠点による伴走支援
- ③ 「経営力再構築伴走支援推進協議会」を通じた伴走支援の全国への普及・展開
- ④ 「伴走支援ガイドライン」／「伴走支援プラットフォーム」による普及
- ⑤ 「伴走支援研修（中小企業大学校）」の実施



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連携体制の構築等を目的として、**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」**を令和4年5月末に設立。さらに、協議会の下に「**実務者会議**」を設置し、伴走支援の全国への普及に向けた検討や取組事例の共有等を実施。

<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
全国社会保険労務士会連合会

【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)

<開催実績等>

<協議会>

【第1回】令和4年6月17日
【第2回】令和5年2月24日
【第3回】令和5年6月19日
【第4回】令和6年9月下旬開催予定

<実務者会議>

令和5年6月以降、計8回開催
(主なテーマ)
・各機関の取組事例、支援事例の共有
・伴走支援の普及、展開について
・伴走支援ノウハウの共有について
・支援機関連携の在り方について

経済産業局による伴走支援（成果目標と実績）

- 令和元年度に関東経産局で官民合同チームによる伴走支援を実証的に開始。令和3年度より北海道局、中国局、四国局、令和4年度より全ての経産局（全10局）に展開し、伴走支援を実施。

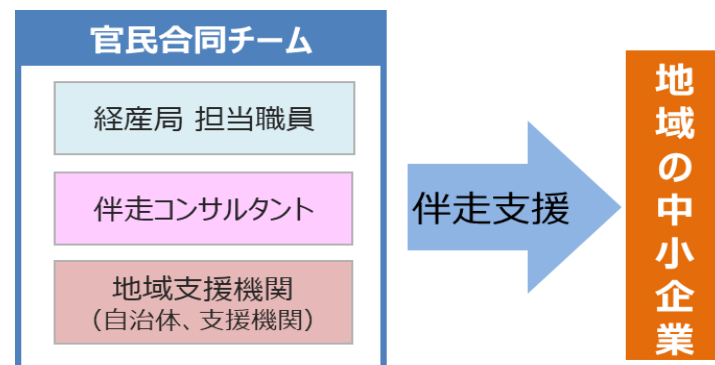
【成果目標】

第1フェーズ [自己変革／行動変容]	第2フェーズ [成長／課題解決]	第3フェーズ [規模拡大、面的波及]
<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者等との対話と傾聴を通じた本質的な課題の設定 ● 経営者の気付き・腹落ちを促し、自己変革・行動変容につなげる ● 経営者等の能動的アクション、会社全体の潜在力の発揮、企業の自走化へ <p>[KPIの例]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 課題設定に対する経営者等の腹落ち度 ■ 自己変革（自走化）度（※） ■ 伴走支援全体の満足度 <p>（※）課題解決に向けた社内での新たな動きや経営陣等の意識変化、行動変容。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上・利益、生産性、賃金等の向上、地域内取引の効果 ● DX、GX、海外展開等、課題解決に向けた取組の促進 <p>[KPIの例]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 売上増加率、付加価値額増加率、労働生産性伸び率、賃金増加率 ■ DX、GXへの取組成果（課題達成率） ■ 人材確保（従業員数増加率） ■ 海外展開（輸出企業数、海外売上高増加率） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中堅企業への成長、海外進出 ● 地域経済への波及、面的拡大 <p>[KPIの例]</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 中堅企業への成長企業数 ■ 海外進出企業数 ■ 地域内成長率、人口流入率

【全国での支援実績（令和6年3月末時点）】

支援先数：**237社**。うち、地域未来牽引企業128社。

※今後、売上高及び付加価値額の変化、自己変革・自走化の状況（設定課題の解決状況）等の成果分析を実施。



<支援事例>

～生産性不振の真因は、部門間の情報連携不足～

【企業概要】

新潟県、調理器具製造業 [資本金] 11百万円 [従業員] 117名 [売上] 15.8億円 (2022年6月期)

【支援概要】 (支援期間：R1年7月～R2年11月)

①現状確認

- ・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。部門間の情報共有、生産、受注、在庫管理等に関する課題を設定。

③課題解決支援

- ・社員の主体性を重視し、**各部門長によるプロジェクトチームを組成**。情報共有の仕組み、生産管理基準の設定、受注・在庫管理の業務フロー等を議論。
- ・支援者は**ファシリテーター役の常務をサポート**し、ミーティングの運営方法、関連情報の提供等によりバックアップ。

【支援成果】

- ・ITツール導入で**情報共有を仕組み化**し、**営業・製造部門間の連携が円滑化**。生産計画に基づく適切な営業活動や工程管理等が推進。**海外需要にも対応できる生産体制の構築**につながった。
- ・**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**>。

経済産業局による伴走支援（令和6年度以降の実施体制）

- 令和6年度からは経産局の官民合同チームによる伴走支援体制を改め、**中小機構のハンズオン支援事業を活用し、経産局と中小機構各地域本部との連携のもと、中小機構が主体となって伴走支援を実施**していく。

【中小機構のハンズオン支援】

- 経営課題の解決や経営人材の育成などを目的として、中小企業に**専門家を長期間・継続的に派遣**。
- 経営者や経営幹部等との**対話と傾聴を通じて経営課題の優先順位を決定**。支援チームが複数の目で企業の課題に応じた支援計画を提案し、企業側と合意してから支援を開始。
- 企業は幹部社員等によるプロジェクトチームを編成し、**企業が主体となったプロジェクト活動**を実施。
- 課題解決プロセス（PDCA）でのOJT支援を通じて「**経営人材の育成**」と「**仕組みづくり**」、「**組織力の強化**」を図り、企業の自立的な成長を目指す。

中小機構の専門家

- 様々な分野での資格や経験を持つ約3,000名の専門家が登録。
- 大企業の経営幹部・工場長・部門責任者などの経営実務の経験者や、中小企業支援の経験を積んだ中小企業診断士、公認会計士などから、支援内容に応じて適切な専門家を選定。

事前調査（支援開始前）
（2～3か月）

派遣中間期間
（10～12か月）

派遣後

経営課題の設定

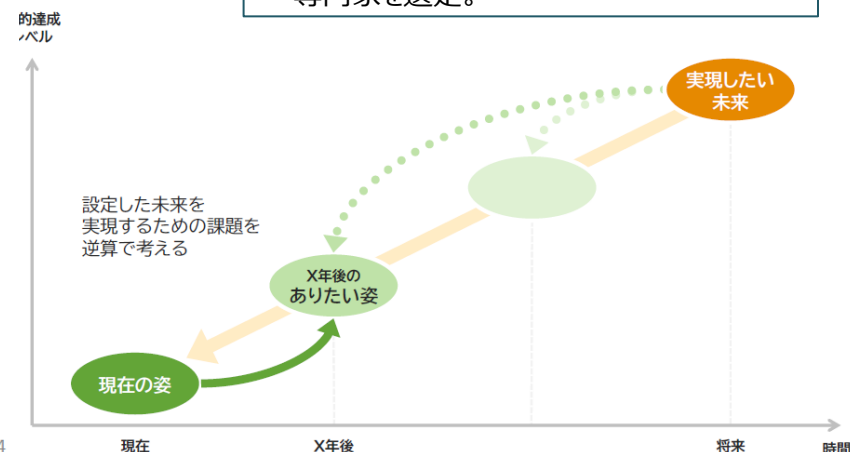
支援計画の策定

社内プロジェクト
チームによる活動

活動報告
⇒
アドバイス
⇐

機構支援
チーム
のサポート

フォローアップ



よろず支援拠点による伴走支援

- 令和3年度に新たな取組として、**中堅企業への成長を志向する企業**への伴走支援を**実証的**に21拠点で実施。令和4年度に、**全47拠点に展開し、「経営力再構築伴走支援」を実施**。
- 令和4年度以降、各拠点にて連携支援チームの構築、対象企業の発掘、現地訪問、課題の分析・言語化等による伴走支援を実施。**【累計実績約600社（令和5年12月末）】**
- 令和6年度も引き続き、事業者の相談内容に応じて、課題解決型支援と課題設定型支援のいずれが必要かを見極めつつ、**経営に関する本質的な課題の解決が必要な場合は、各拠点にて精鋭チームを組成・投入して伴走支援を実行**する。

<伴走支援事業 利用者満足度調査（R5年度）>

①伴走支援事業全体の満足度

	大変満足	満足	不満
割合	64.9%	33.8%	1.2%

②本質的な課題に対する気付きや納得感はあったか

	大いに得られた	得られた	あまり得られなかった
割合	61.7%	35.9%	2.4%

③今後の“自走化”につながる行動変容や意識変容はあったか

	大いにあった	あった	あまりなかった	全くなかった
割合	47.3%	44.2%	8.2%	0.3%

<年度別の伴走支援企業数>

・令和3年度 : 143社

・令和4年度 : 463社

・令和5年度 : 438社

(※12月末時点)

■ **累計実績** : 約600社

伴走支援の普及・浸透 ① 伴走支援ガイドライン

- 「経営力再構築伴走支援ガイドライン」は、経営力再構築伴走支援の基本理念を解説するとともに、具体的な支援の進め方や留意点等について、実際の支援事例や効果的なノウハウ等を織り交ぜて作成。
- 経営力再構築伴走支援推進協議会の承認を経て、**令和5年6月22日、公表。**
- 全国の中小企業支援者を対象に、経営力再構築伴走支援の実践を促すとともに、支援現場でのスキル向上を目指す。中小企業大学校の研修教材としても活用。

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

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.html



経営力再構築 伴走支援ガイドライン 目次

第1章 経営力再構築伴走支援を支える理論

1. 経営課題に応じた支援とは
2. プロセス・コンサルテーションとは
3. 適応課題の解決に有効なプロセス・コンサルテーション
4. 中小企業支援におけるプロセス・コンサルテーションへの期待

第2章 経営力再構築伴走支援モデルの概要

1. 経営力再構築伴走支援モデルとは
2. 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク
3. 経営力再構築伴走支援モデルの三要素

第3章 経営力再構築伴走支援の実施主体

1. 経営力再構築伴走支援推進協議会の取組
2. 経済産業省・中小企業庁による取組
3. 中小企業基盤整備機構による取組
4. 商工団体による取組
5. 民間支援機関による取組
6. 地方公共団体による取組

第4章 経営力再構築伴走支援の進め方

1. 経営力再構築伴走支援の基本的な枠組み
 - (1) 事業者と接する前 ～支援対象について～
 - (2) 事業者・支援者双方の理解～伴走支援に入る前に～
 - (3) 伴走支援の開始 ～信頼関係の構築～
 - (4) 気づき・腹落ちの促進～本質的な課題へのアプローチ～
 - (5) 内発的動機づけ ～オーナーシップの発揮～
 - (6) 課題解決 ～行動変容・成功体験の蓄積～
 - (7) フォローアップ° ～自走化、自己変革の実現～
2. 支援者側の対応
 - (1) 中規模事業者に対して
 - (2) 小規模事業者に対して
 - (3) 支援ノウハウ、知見の蓄積・共有
 - (4) 課題解決支援への橋渡し

第5章 ケーススタディ

- | | |
|-------|--------------|
| Case1 | 支援対象 |
| Case2 | 事業者・支援者双方の理解 |
| Case3 | 信頼関係の構築 |
| Case4 | 気づき・腹落ちの促進 |
| Case5 | 内発的動機づけ |
| Case6 | 行動変容・成功体験の蓄積 |
| Case7 | フォローアップ° |

伴走支援の普及・浸透 ② 伴走支援プラットフォーム

- 全国の中小企業支援者による**伴走支援の事例やノウハウ**を収集、蓄積し、**支援者同士で共有しあえるプラットフォーム**の機能をオンライン上に構築し、令和5年8月に公開。**令和6年度より運営を中小機構に移管**し、伴走支援のさらなる普及・定着を目指す。

主なコンテンツ

■ 支援事例、支援ノウハウ

伴走支援の事例や支援ノウハウ（経営者との信頼関係の築き方、本質的課題へのアプローチ法等）を掲載。



2023年3月24日

～自分事化されたプロジェクト推進を通じてメンバーの視座を引き上げ～



2023年8月25日

～社員の主体性の醸成で次なる成長のステップへ～



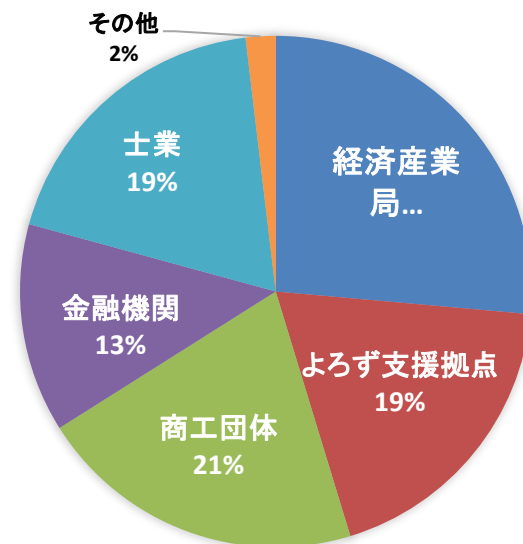
2023年3月24日

～伴走支援を通じてPDCAサイクルの仕組みを社内に定着～



【掲載事例】

53件（準備中7件含む）



■ SNS（グループFacebook）

伴走支援に関する情報の発信や支援者同士の情報交流、意見交換等を実施。



【SNS登録者数】

2,081人

（令和6年6月時点）



🏠 TOP / 事例一覧 / 事例詳細



～金澤町家再生宿泊事業に伴う「PUBイッサカ」のブランディング支援～

#ブランディング支援 #事業再構築

株式会社わくわくプロダクション（石川県金沢市 宿泊業、飲食サービス業 従業員数4名 資本金55万円）

当社は金沢市の「にし茶屋街」に隣接する石坂地区、通称「いっさか」の町家をリノベーションしたゲストハウスを展開している。しかし、2018年に創業して間もない中、コロナ禍による観光客減少のあおりを受けて収益が不安定となり、事業の再構築が必須となったことから伴走支援を実施。新設したダイニング「PUBイッサカ」を中心とする金澤町家再生宿泊事業がスタートし、新たに食事付プランを提供するなど、付加価値と客単価の向上を図った。

基礎情報

支援対象者情報

業種

宿泊業、飲食サービス業

地域

北陸

県外に事業所・子会社なし
海外に事業所・法人なし

組織規模

50名未満

売上規模

1億未満

経営者属性

創業者

経営者年齢

60歳代

財務

売上高: 増加傾向

経常利益率: 増加傾向

支援者情報

興能信用金庫 地域支援部 金沢担当 係長 白坂泰規

目次

本事例のポイント

当社の背景

伴走支援研修（中小企業大学校）

- 「経営力再構築伴走支援」の全国での普及・展開に向け、中小企業・小規模事業者の支援担当者を対象に、**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プログラム**を中小機構（中小企業大学校）が開発し、令和4年度より研修を開始。
- 令和6年度においても、引き続き、「**経営力再構築伴走支援ガイドライン**」を踏まえた**実践的な研修をオンライン及び対面形式**で実施する予定。

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	課題を見極める前提の情報整理・思考法 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	課題設定に向けた対話型アプローチ 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	経営者に対する組織開発支援 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	職場浸透に向けた組織開発支援 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付き、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