

近畿経済産業局の強みを活かした 中堅・中小企業伴走支援のあり方の検討

報告書

**令和7年3月
近畿経済産業局
業務横断プロジェクトチーム**

0. 近畿経済産業局 令和6年度 業務横断PT活動

- 現場主義を重視する近畿経済産業局のミッション・バリュー（行動基準）及び令和6年度行動計画における「Ⅱ.多様な人材の活用と働きがいの創出」を踏まえ、新たに業務横断PTを組成。

令和6年7月

- 業務横断PT（近畿経済産業局の強みを活かした中堅・中小企業伴走支援のあり方検討PT）発足【8課室より計12名参加】

令和6年8月

- PT議論【8/21～11/27、計12回開催】
- 具体的アクション・提言とりまとめ

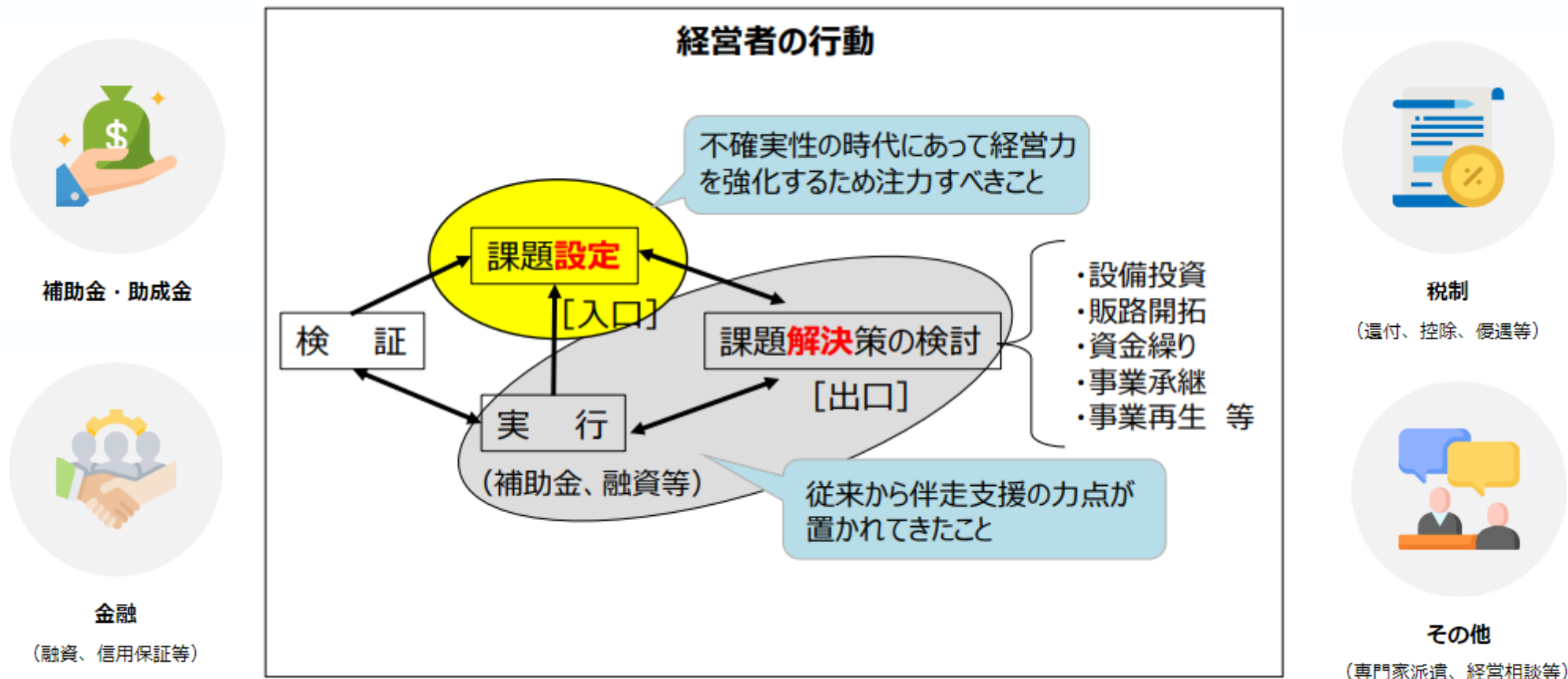
令和7年1月

- 局内報告
- 中小企業庁と連携したアクション
- 対外的発信の取組
 - ①「中小企業伴走支援フォーラム2025 in KANSAI」の開催（令和7年3月10日）
 - ② 伴走支援PTでとりまとめたレポートの発表（令和7年3月28日）
 - ③ 次年度に向けた取組の企画立案

総務企画部	総務課	係長	濁川 政則
	中小企業政策調査課	係長	沼本 和輝
		係長	田上 正典（出向者）
		調査員	川合 英典（出向者）
地域経済部	地域未来投資促進室	室長補佐	掘 昌徳（出向者）
	地域連携推進課	係長	森川 大介（出向者）
	知的財産室	係長	伊藤 尚志
産業部	中小企業課	係長	田中 智恵（選考採用）
国際部	地域ブランド展開支援室	室長補佐	片瀬 眞悟
		係長	黒谷 祐介
		係長	坪倉 孝旗（出向者）
資源エネルギー環境部	カーボンニュートラル推進室	室長補佐	藤田 力

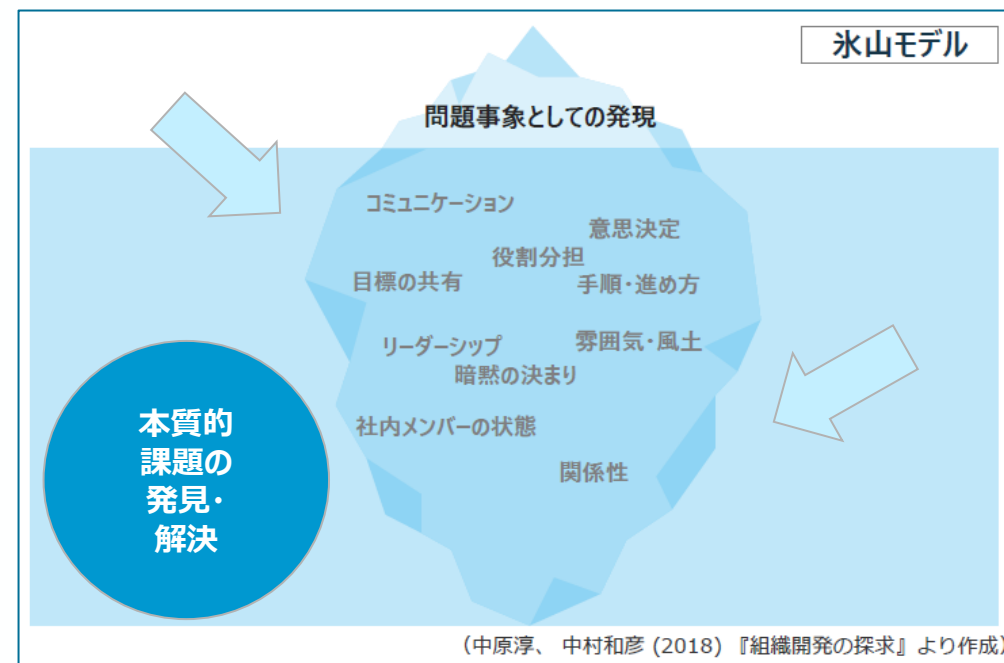
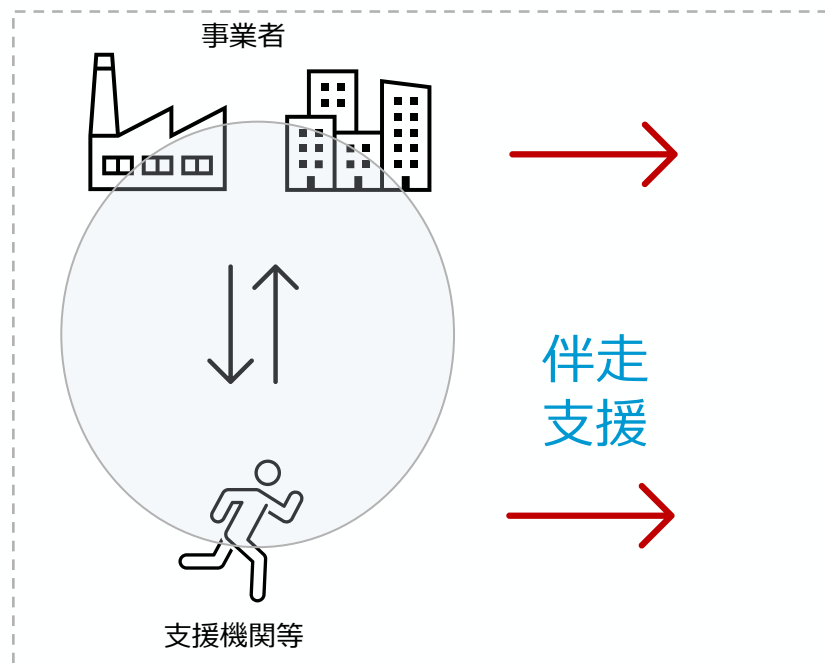
1. 近年の伴走支援の流れ

- 中小企業庁は、令和4年3月、中小企業・小規模事業者に寄り添った望ましい支援の在り方の検討を進め「**経営力再構築伴走支援**」として打ち出している。



1. 近年の伴走支援の流れ

- 経営力再構築伴走支援においては、①課題設定のための支援を強化する、②経営改善・成長のためになすべきことに経営者が腹落ちすることで潜在力を引き出すことを重視する。
- 事業者の問題事象の「深掘り・真因追求」によって、本質的な課題解決を目指す。

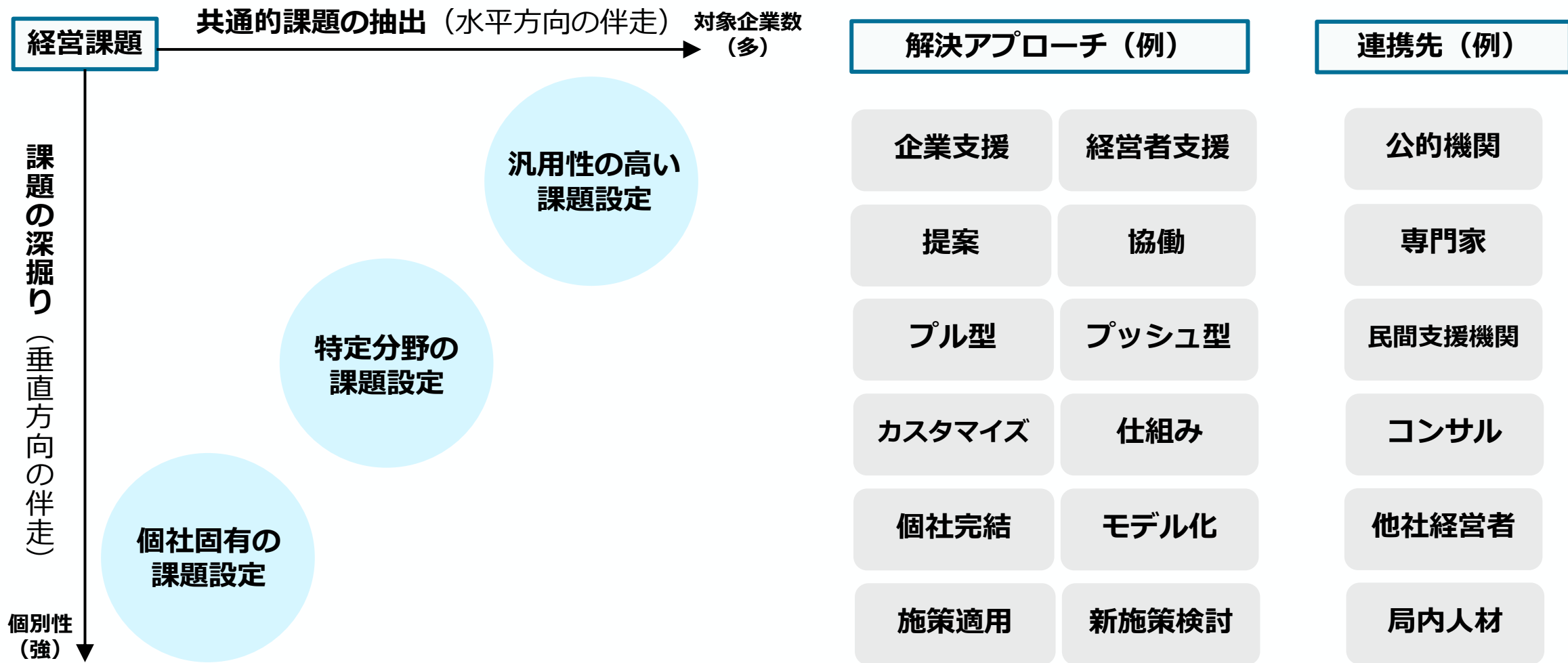


(出典) 中小企業庁、中小機構、経営力伴走支援推進協議会「経営力再構築伴走支援ガイドライン」(令和5年6月)より抜粋

他方、地域の支援機関は、中小企業に対する「伴走支援」を様々な形で実施しており、効果的な手法、取組の意義、成果の考え方、組織における位置づけなど、その難しさにも直面。

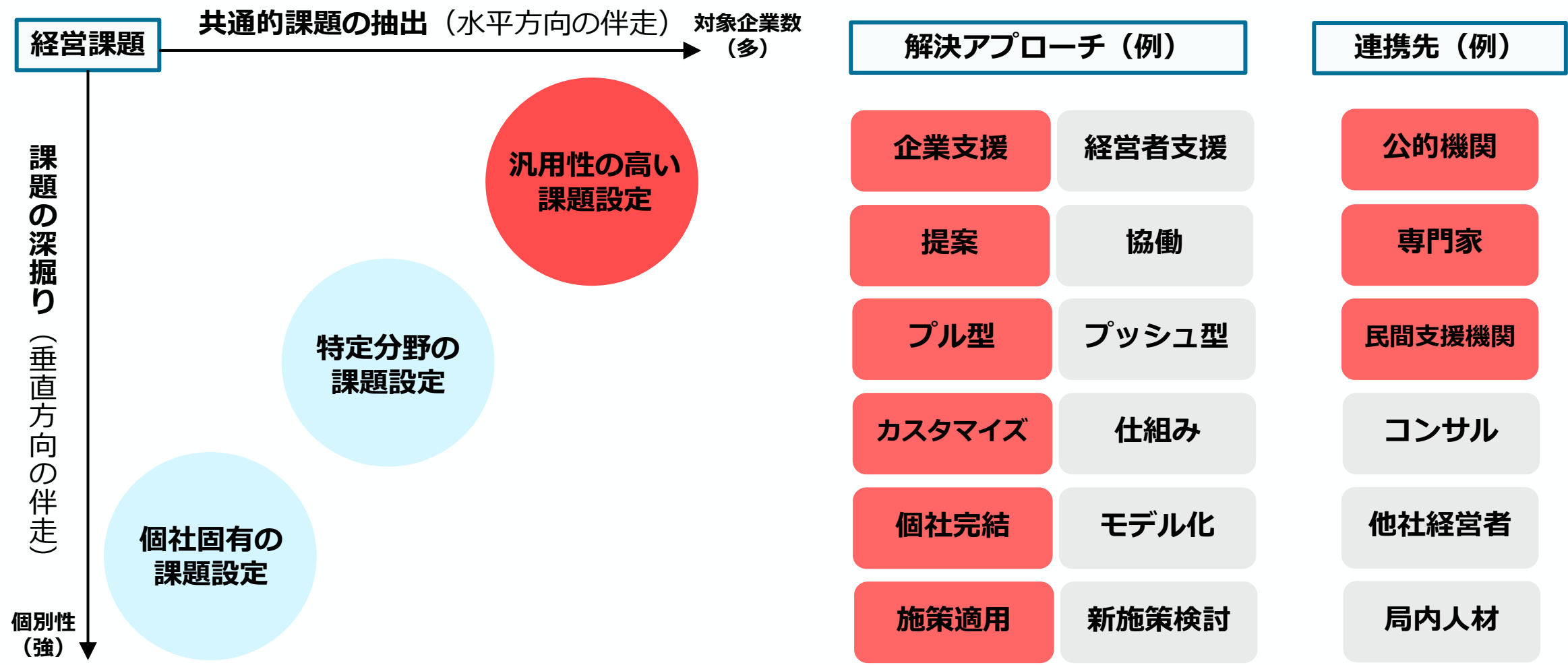
2. 近畿経済産業局の伴走支援の手法（現状整理）

- 課題設定と解決アプローチの組み合わせ次第で、取るべき伴走支援手法が異なる。



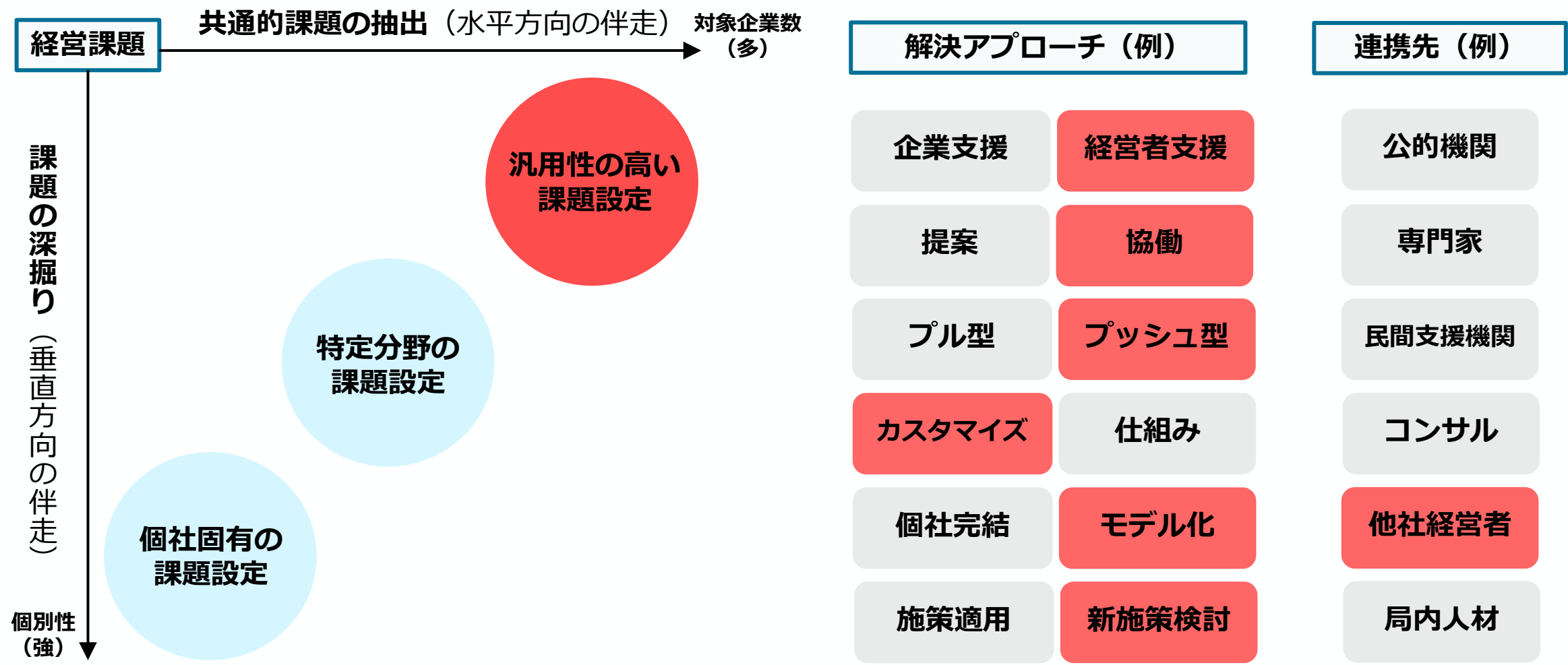
具体例① 中小企業課による「よろず支援拠点」を通じた支援

- 中小企業の経営相談窓口を設置し、様々な分野の専門家が対応する。



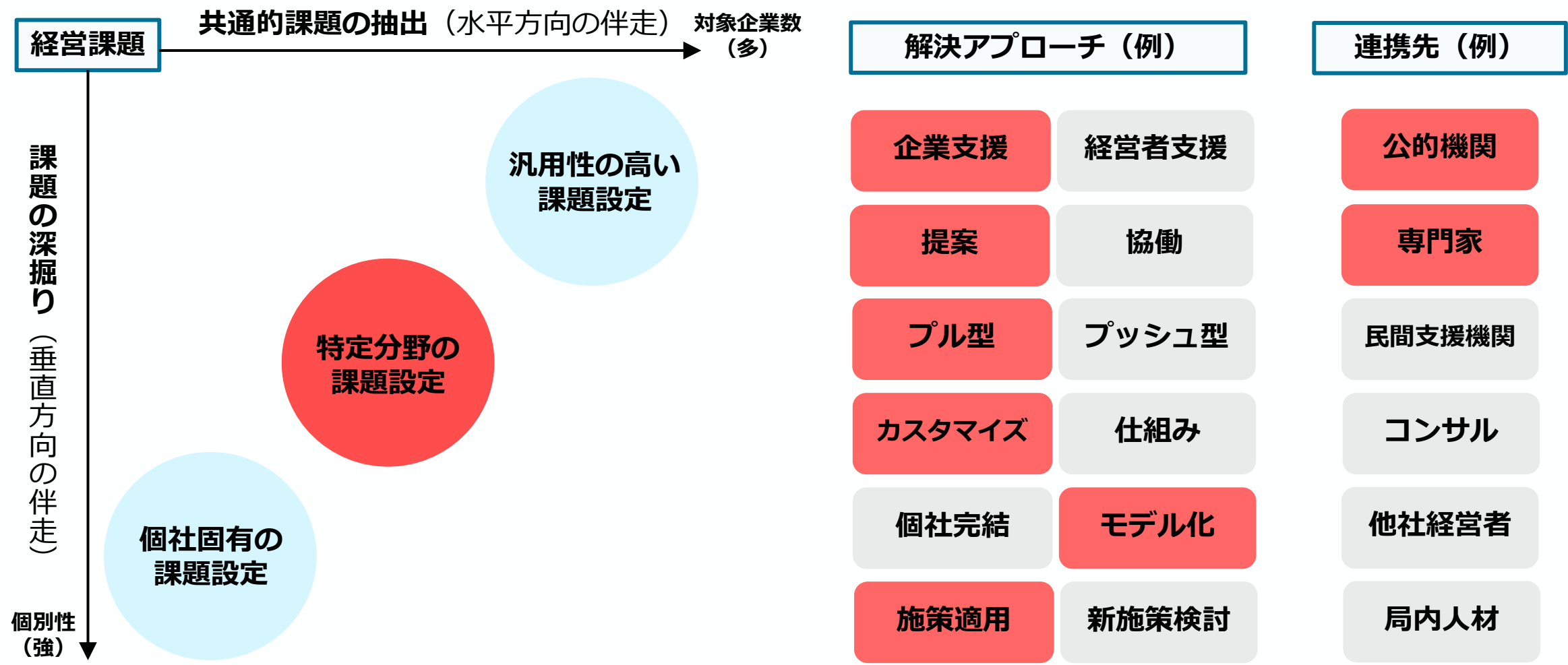
具体例② 中小企業政策調査課によるBE THE LOVED COMPANY事業

- 人（社員）の幸せを中心に据えた経営を実践する企業の拡大と浸透に取り組む。



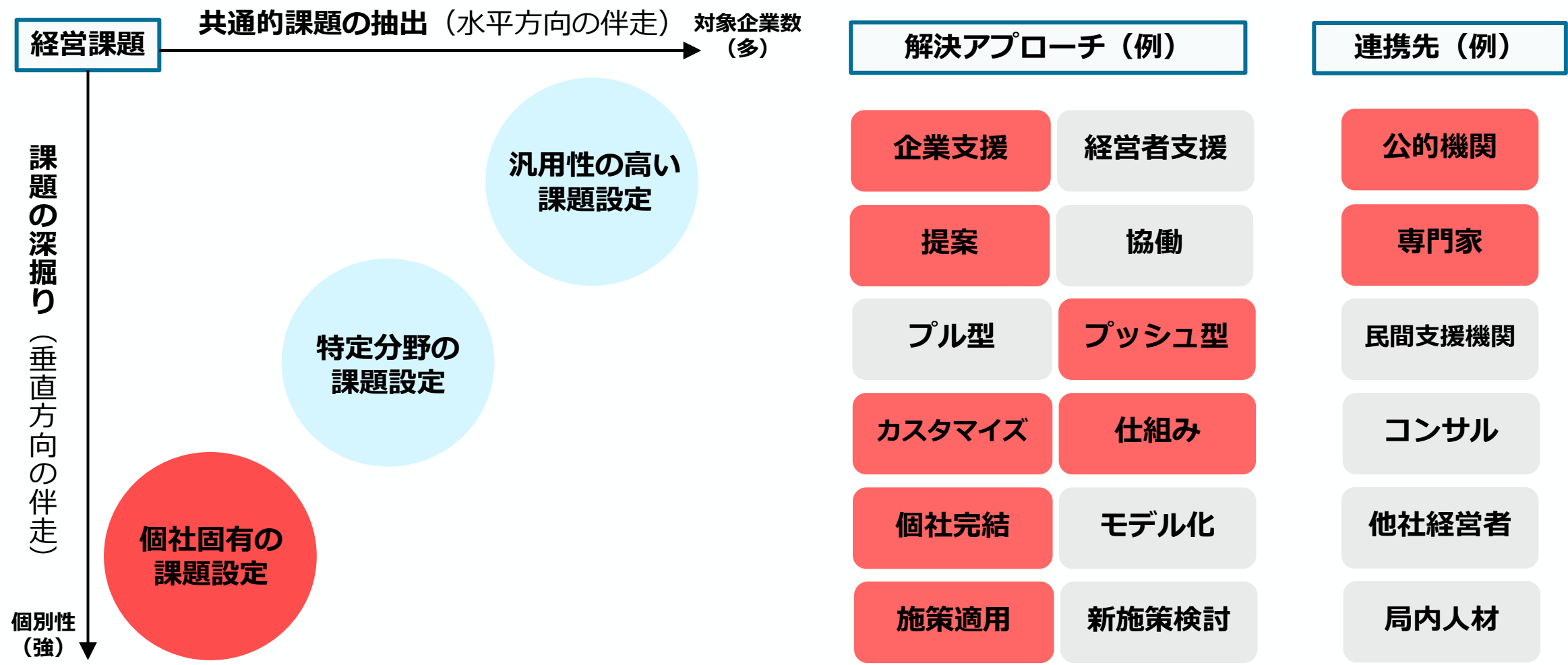
具体例③ 知的財産室による産業財産権に関する支援

- 知的財産関連の課題を有する企業を募集し、産業財産権の取得や活用を通じた支援を実施。



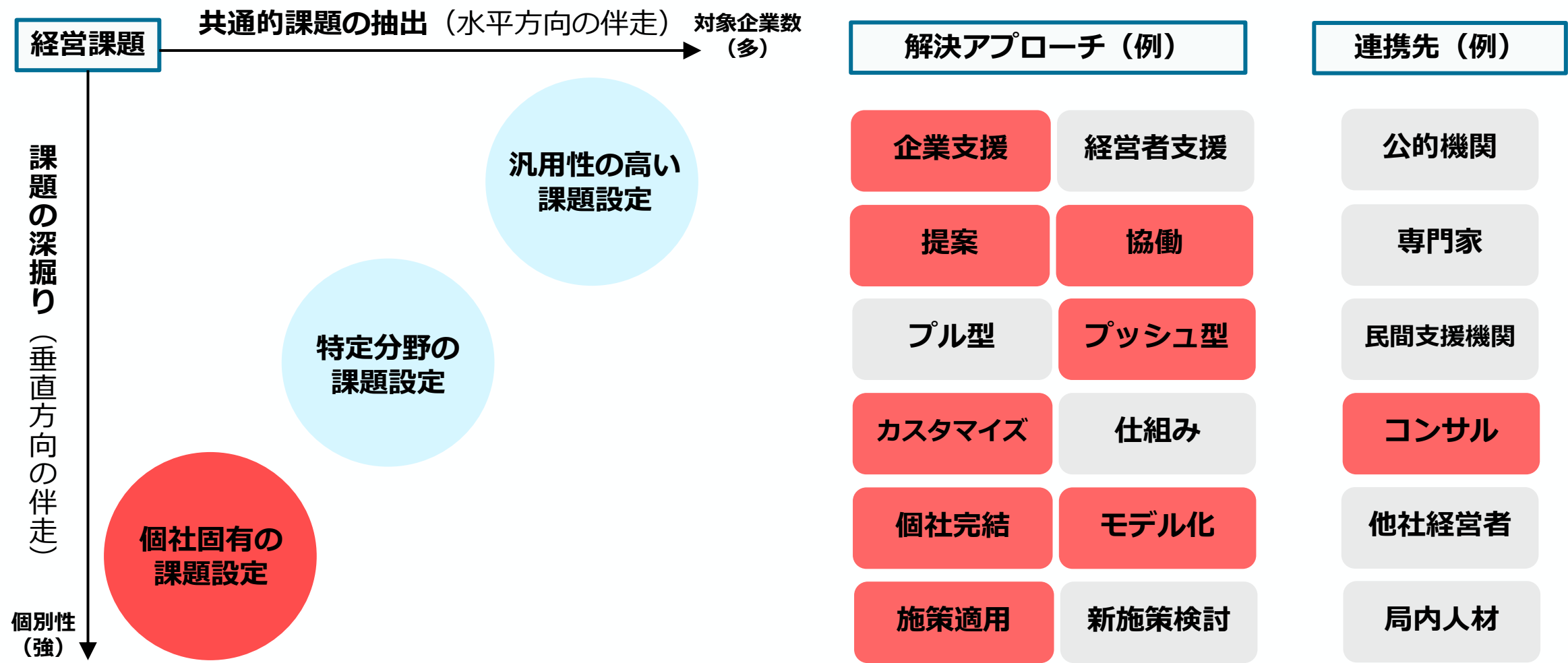
具体例④ 地域未来投資促進室による地域未来牽引企業への支援

- 地域未来牽引企業の事業拡大のため、個別課題支援や協働促進支援を行う。



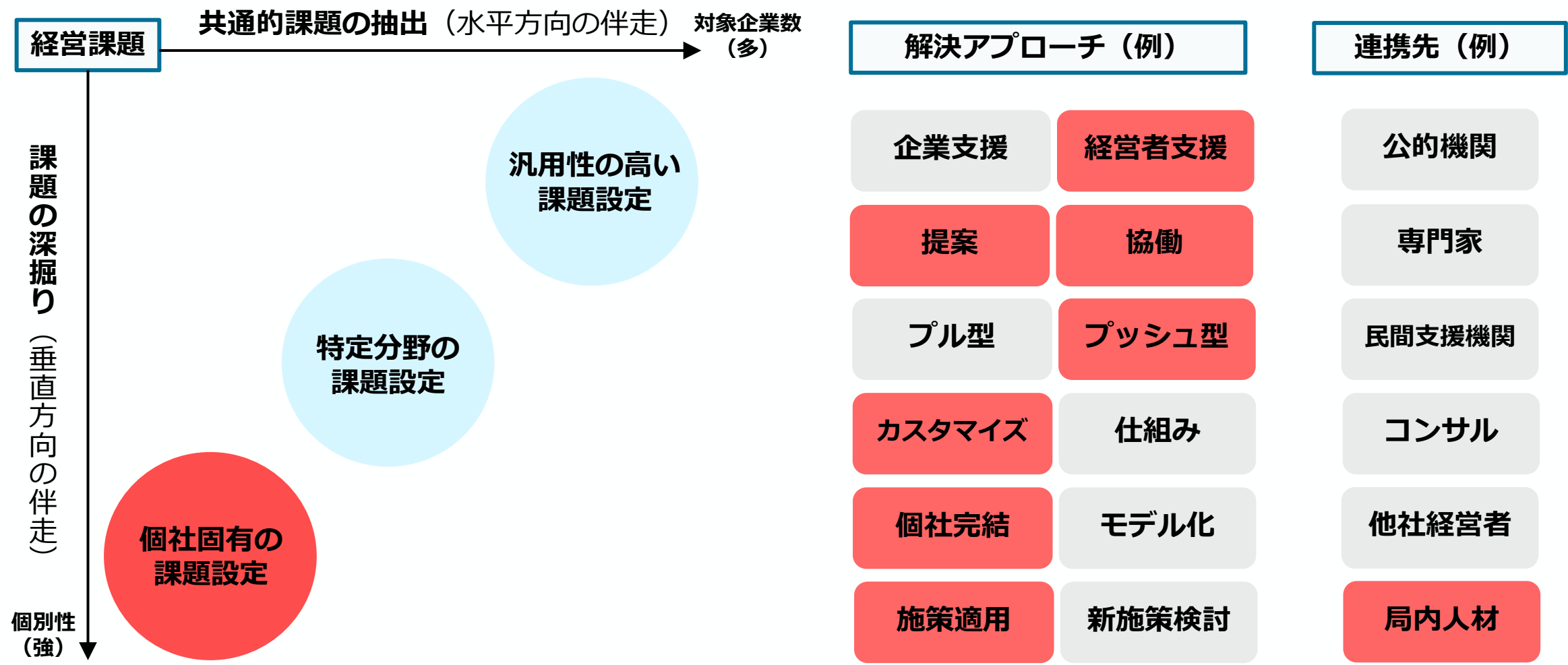
具体例⑤ 地域ブランド展開支援室による地域ブランド支援

- 関西の12のモデル地域を支援対象として、地域ブランドを取り巻く課題ごとに支援を実施。



具体例⑥ 局横断メンバーによる東大阪企業への伴走支援

- 当局職員が、東大阪の中小企業の経営者に対し実験的に実施（9社に約1年半で計70回訪問）。



(参考) PT議論において通底する問い

- 本質的な問いは「伴走支援を通じて達成したいことは何か」。ただし実践における問いは様々。

- ① そもそも、伴走支援は必要か？（伴走支援の定義とも関連）
- ② これまでの支援と伴走支援との違いは何か？（課題の範囲）
- ③ 伴走の手法に範囲はあるのか？（「伴走」という言葉をどう解釈するか）
- ④ 伴走支援の成果とは？（企業支援、政策企画立案、組織経営、人材育成の観点など）
- ⑤ 伴走者に求められるスキルとは何か？（行政機関、支援機関、専門家、金融機関など）
- ⑥ 的確な目標やマイルストーンの設定は可能か？（組織内部・外部向けにかかわらず）

3. 近畿経済産業局の伴走支援のコアバリュー



価値

組織

職員

強み	留意点
① 安心感 ：中立な立場として話をしてくれやすい ② 専門性 ：政策トレンドや特定施策の話題を提供できる ③ 蓄積 ：蓄積した企業支援情報やノウハウを参照できる	①“お客様対応”をされがちで、信頼感を得られるかは別問題 ②企業の問題意識にマッチしないと一方的な施策営業になる ③型通りのコミュニケーションや形式的な継続訪問は逆効果



個性
① コミュニケーション力 （例：誠実に聞く姿勢、話の整理・要約） ② 話題提供力 （例：話題の引出し数、類似企業事例、施策背景） ③ リアクション力 （例：丁寧な返答、リサーチ、提案） ※その他：企業との相性合わせ、情熱と理性の使い分け

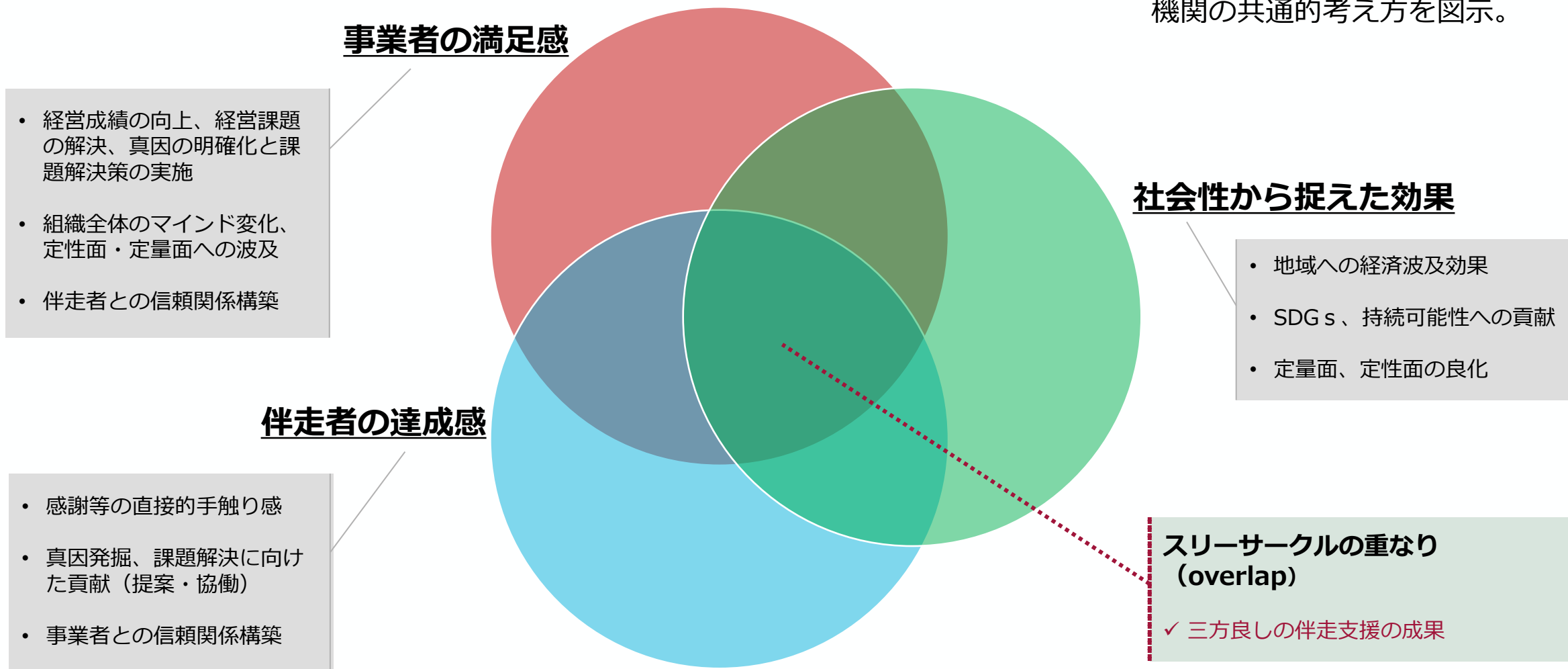
強み	留意点
① 支援NW ：官民間問わず様々な組織と連携しやすい ② 地域枠組 ：地域における支援の枠組構築を主導しやすい ③ 政策論 ：既存施策適用や新施策にかかる議論ができる	①“たらい回し”となり、支援の効果が出るかは別問題 ②形式的で実質的に機能しない枠組に陥りやすい ③施策あてはめにこだわると相手ニーズにマッチしない可能性



個性
① コミュニケーション力 （例：誠実に話す姿勢、話の明快さ） ② 具体化力 （例：取組提案、取組設計、道筋の提示） ③ アクション力 （例：提案の実行、巻き込み、ファシリテーション） ※その他：期待値と支援実態のギャップ管理、企業と一緒に悩む

4. 伴走支援の成果の評価

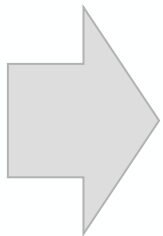
本来あるべき伴走支援の成果イメージ（各支援機関、取組共通）



- 伴走支援そのものが目的化しないように留意。
- 伴走支援を行う支援機関、行政機関の共通の考え方を図示。

5. 近畿経済産業局の伴走支援の捉え方

- 中小企業支援のアプローチのひとつである伴走支援は、これまで各地域の現場や企業の実態に応じて、様々な支援機関によって実践されてきた。
- 伴走支援の本質は、事業者と支援者が共に悩み、共に新たな価値創造に取り組む活動であり、唯一無二のマニュアルは存在しないが、様々なターゲットに対して通底する双方向コミュニケーションの考え方を持つ企業支援の方法論である。
- また同時に伴走支援は、地域課題解決、良質な雇用創出、組織内人材育成等、地方創生にもつながる社会的インパクト創出のアプローチとなり得ることから、究極の現場目線の政策論でもあると捉える。



伴走支援は、企業支援の方法論であるとともに、現場目線の政策論である。

6. 近畿経済産業局の伴走支援実施スタンス

- 時代とともに、企業支援の方法論も、伴走支援の方法論も変化する。過去のやり方や考え方を踏まえつつも、その時々で最適なやり方を検討し、実践することが大事。
- 伴走支援の方法に「正解はない」と諦め、職員の個性に委ねるのではなく、「正解は複数ある」との立場で、組織として常に新たな伴走支援手法を学び、受け入れ、チャレンジする。

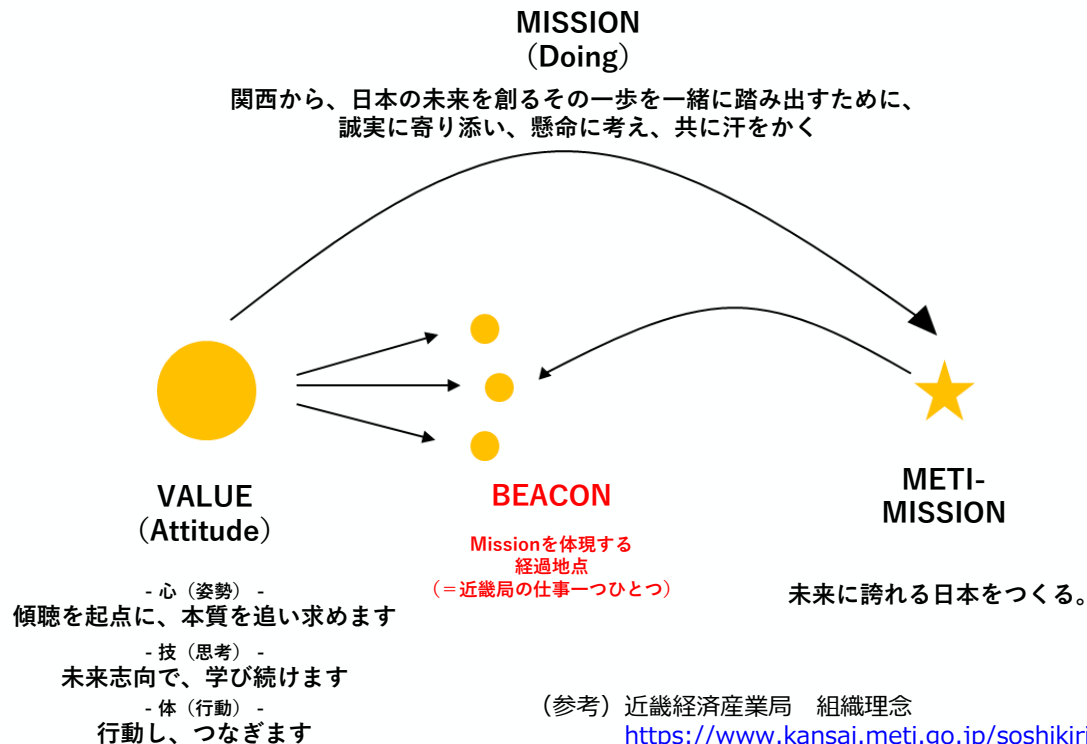


近畿経済産業局は、企業の本質的課題に向き合い対応するため、組織力と職員の個性を融合した様々な伴走支援活動を実践し、企業と共に成長しながら、新たな価値創造に挑戦する。

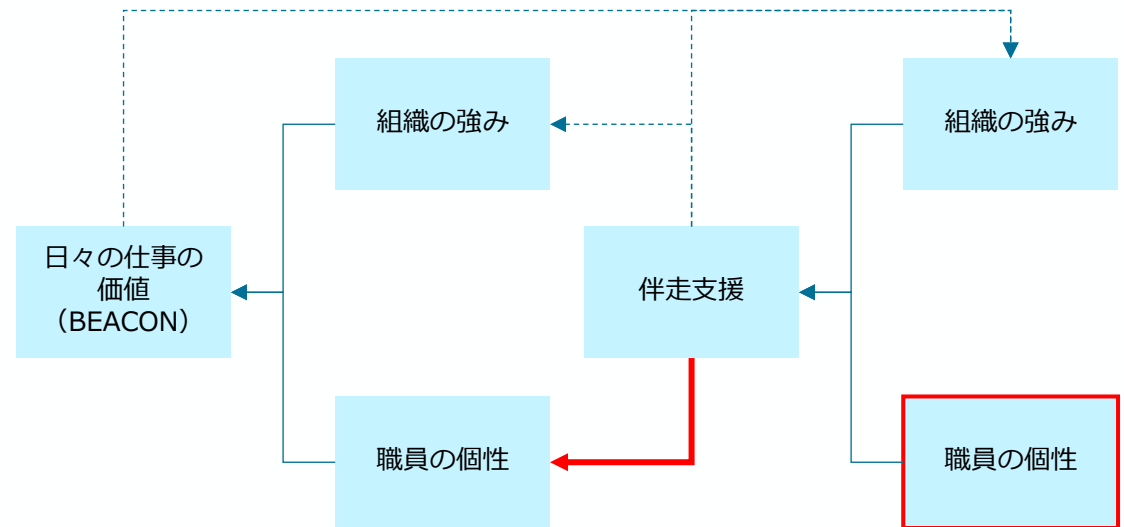
7. 近畿経済産業局の伴走支援の目的

- コアバリューで捉えた価値創出には「組織の強み」と「職員の個性」の相乗効果が不可欠。組織の強みを信頼資本（定数）とするならば価値創出における大きな変数は「職員の個性」。
- 即ち、当局にとっての伴走支援の究極的な目的は「職員の個性（意思×態度×生産性）」の育成・発揮に他ならず、当局の最大資産を「人」と捉え価値創出を目指すMVとも整合的。

近畿経済産業局MVVの構造



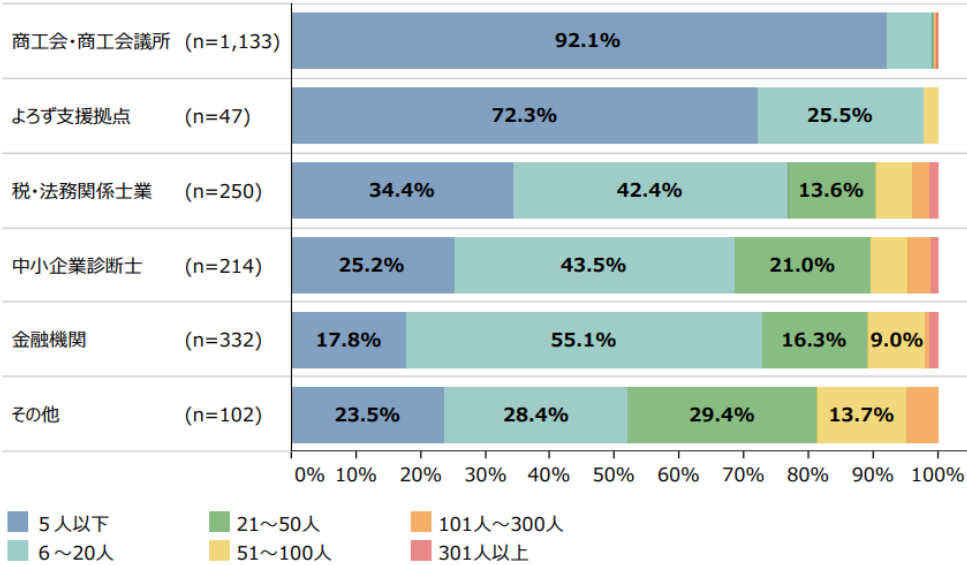
伴走支援と日々の仕事との相乗効果



(参考) 支援機関の主な支援対象事業者

- 支援機関によって主な支援対象事業者は異なるため、各機関の伴走支援についても相互補完的な要素（補い合い）と、相互参照的な要素（学び合い）があり、協働できる余地は多い。

最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模（支援機関属性別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「従業員規模」とは、常時雇用する従業員数を指す。
2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

（出典）中小企業庁「2024年 中小企業白書」（第2-4-1図）より抜粋

従業員数規模別の付加価値額の分布



（出所）平成28年度 経済センサス活動調査より再編加工
（注）従業員数には、個人事業主本人や役員、家族従業者、パート・アルバイト等も含む。

（出典）中小企業庁「令和5年 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書」（令和5年6月）より抜粋

8. 本PTとしてのアクション・提言

(1) 政策的議論の提起

- ① 「中小企業伴走支援フォーラム2025 in KANSAI」の開催（令和7年3月10日）
- ② 伴走支援PTの議論をとりまとめた報告書の発表（令和7年3月28日）
- ③ 伴走支援活動にかかる問題意識や対応策の共有や発信（令和7年3月以降）

(2) 伴走支援の実践支援

- ① 他機関との伴走支援研修の実施（例：伴走支援に取り組む他機関と合同で伴走支援のマインドや型を学ぶ）
- ② 各課室で実施する伴走支援について、「近畿局の伴走支援のコアバリュー」の観点からのプロセス評価の実施
- ③ 「近畿局の伴走支援実施スタンス」に合致する伴走支援活動をサポートするための局横断的な協力体制の構築

(3) 組織力と個人力の最大化

- ① 局職員による企業支援のエピソードの取材及びアーカイブ化
- ② 業務横断PTに対する局内リソース配分の制度化

(参考) 中小企業伴走支援フォーラム2025 in KANSAI

- 「伴走支援」の意義や在り方、成果に関する基調講演とともに、現場目線で伴走支援活動を実施する支援者と実際に伴走された企業経営者が、共に成長しながら地域で新たな価値を創り出す伴走活動の在り方について、トークセッションを実施。

フォーラム実施概要

- 日時：2025年3月10日（月）14:00-17:00
- 場所：グラングリーン大阪（JAM BASE）
- 参加者：現地37名、オンライン97名
- 主催：経済産業省近畿経済産業局
- 協力：財務省近畿財務局、株式会社ソーシャル・エックス

【当日の詳しいレポートは下記URLよりご覧頂けます】

<https://media.socialxlab.co.jp/articles/e4311250-c0a3-4fca-8252-e39c5cea7479>



(参考) 中小企業伴走支援フォーラム2025 in KANSAI

イントロダクション

本フォーラムの趣旨説明

経済産業省近畿経済産業局 カーボンニュートラル推進室
室長補佐 藤田 カ

当局で議論してきた「伴走支援」の意義・多様性を踏まえ、事業者・伴走者・社会の三方よしの活動への進化こそが、伴走支援が持続していくための要件であるとともに、「支援に絶対解はなく正解は複数ある」という姿勢をもつことの重要性を伝えました。



基調講演

経営力再構築伴走支援について

中小企業庁 経営支援部
経営力再構築伴走支援推進室長 二宮 健晴

中小企業がDXやGX、人口減少など不確実・不透明な環境に直面するからこそその「伴走支援」の必要性について紹介。企業に寄り添い、課題解決を共に進める支援方法である伴走支援の目的を「企業の自己変革力を高めること」とし、経営者自身が本質的な課題を見つけ行動できるよう促すことこそが重要だと強調しました。



(参考) 中小企業伴走支援フォーラム2025 in KANSAI

トークセッション1

企業の視点から捉える伴走の意義、求める成果

株式会社アオキ 代表取締役 青木 理 さん(左)
株式会社ウエダ本社 代表取締役 岡村 充泰 さん(中)
株式会社WELLZ UNITED 代表取締役 井上 大輔 さん(右)

「経営者も支援者もオープンに対話することから始まる」「知識・能力の話ではなく自らも胸襟を開いて、相手のことに興味を持てるかどうか大事」「三方良しの考え方が大事で、特に相手を良くする姿勢が重要では」と、様々な局面を経験した経営者3名から紡がれる言葉に大きな示唆と発見がありました。



トークセッション2

伴走支援を通じて、改めて支援の在り方を問い直す

京都北都信用金庫 常勤理事 吉岡 美和 さん(左)
中小企業基盤整備機構近畿本部 企業支援課長 國本 真之介 さん(中)
兵庫県よろず支援拠点 コーディネーター 津賀 弘光 さん(右)

「余白のコミュニケーションが本質的な課題を発見する契機となる、それを組織でいかに許容するか」「伴走した結果、経営者や社員の皆さんが主体的に行動し続けられるかが重要」「長期的に企業と向き合う中で支援者自身も大きく成長する可能性を秘めている」など、実践者だからこそその伴走の課題・意義・可能性が提示されました。

