

# 中小機構による創業・新事業展開支援事業、経営革新支援事業の概要

## 1. 専門家による各種支援メニュー

中小企業やベンチャー企業の経営者の多くは、株式公開、新規事業、経営革新などに挑戦する意欲があっても、アイデアや構想を具現化する専門知識・経験に乏しいか、あるいは周囲の人材が乏しいことに悩まされています。

中小機構では、これらの問題解決のために専門家による各種の支援メニューを提供しています。創業者や中小企業・ベンチャー企業の発展段階別に、また使い勝手を考えて、それらをうまく組み合わせ、活用することで大きな効果をあげています。

- ① 経営・技術相談、情報提供…各支部窓口相談、出張相談会、電子メール相談(無料)
- ② 専門家継続派遣(一部企業負担)
- ③ 企業等OB人材派遣(一部企業負担)
- ④ 販路開拓コーディネート(一部企業負担)
- ⑤ 戦略的CIO育成支援(一部企業負担)
- ⑥ セミナー・ビジネス塾等(無料)

① 経営・技術相談、情報提供 は、創業・会社の作り方、公的支援制度の紹介、資金調達方法、営業・マーケティング、新事業開拓、特許などの知的財産、人事労務、法務・契約など創業や企業経営に関する幅広い相談に全国9ヶ所の支部で専門家が対応しています。

② 専門家継続派遣 は、企業経営に関する専門家を6カ月～1年間、企業へ継続派遣し、企業固有の経営課題の解決を支援します。株式公開、第2創業など本格的な経営革新をめざす企業で効果をあげています。

③ 企業等OB人材派遣 は、技術・経営・マーケティング等の経営実務について、経験豊富な企業OBを派遣(1回につき3ヶ月以内×全体で10回以内)し、特定課題の解決に必要な実務的な知識・ノウハウ面でのアドバイスを行い、社内人材の育成や経営向上をサポートします。

④ 販路開拓コーディネート は、新商品(新製品・新技術・新サービス)による首都圏若しくは近畿圏市場へのアプローチに関して、営業経験スキルと販路ネットワークを持つ販路開拓コーディネーターが支援します。

⑤ 戦略的CIO育成支援 は、中小企業が経営戦略に基づいたIT化計画を策定し、実施するために、専門家を比較的長期間にわたり派遣し、ノウハウ面で必要なアドバイスを行うとともに、中小企業におけるITの人材育成を行います。

⑥ セミナー・ビジネス塾等 は、全国各地で創業、経営革新、株式公開などのテーマで開催しており、創業者から株式公開をめざす企業まで多数が参加し、好評を得ています。

中小機構で上記の支援を担当する専門家は、民間の公認会計士、中小企業診断士、税理士、技術士、弁護士、弁理士、企業実務経験者などで、それぞれの分野で経験豊富な専門家です。

## 2. 中小機構の支援の特色

### ① 総合的・継続的なハンズオン支援

個々の企業が抱える経営課題解決のために、中小機構が経営・技術ノウハウ面のパートナーとして長期にわたり伴走しながら、企業の発展・事業の進捗に応じて発生する様々な経営課題について、各種の支援施策を組み合わせ、一定期間、継続的に実施することで効果をあげています(ハンズオン支援)。

中小機構の支部は全国9ヶ所にあり、総合的なハンズオン支援を行うために、支部同士の「横」の連携を活発に行っています。例えば、企業からの支援ニーズに対して、派遣する適切な専門家がその地域にいない場合には、他の地域に登録している専門家を探して派遣します。特に、地方で不足する分野については首都圏から専門家を派遣することも少なくありません。

### ② 効果的に成果をあげるプロジェクトマネジメント

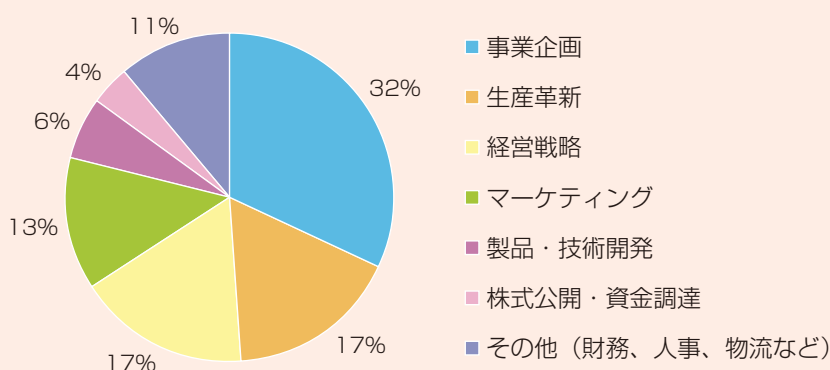
中小機構では、支援先企業ごとに個別最適な支援を行なうことをめざして、個別企業ごとに支援をトータルにマネジメントする専任者(プロジェクトマネージャー等。以下PMと標記)を各支部に配置してプロジェクトマネジメントを適用しています。

専門家継続派遣・企業等OB人材派遣・戦略的CIO育成支援では、支援に先立って企業訪問調査を実施し、その調査結果に基づく企業の経営実態と経営課題をもとに最適な専門家や企業OB人材の選定、支援テーマとその目標設定および3ヶ月～1年間の支援プロジェクトの計画立案を行います。

支援のテーマについて平成20年度の専門家継続派遣回数（全3,040回）内訳をみると、事業企画、生産革新、経営戦略、マーケティング等の割合で多くなっています（下図参照）。いずれも当座のみの問題にとどまらず、長期的視野に立った総合的かつ高度な解決ノウハウが必要となる課題です。

支援途中では、支援計画に基づいた支援の進捗管理・中途評価、支援の拡大・方向修正などを適宜行います。支援終了時には、PMが中心となり、計画どおりに支援目標が達成できたか否か等に関する成果評価も行います。このように、支援全体のプロジェクトマネジメントを確実に実施することにより、支援効果をあげています。

平成20年度 専門家継続派遣事業 派遣テーマ内訳



### 3. 全国9支部の支援成果

平成20（2008）年度は、専門家継続派遣で約250社余りへの派遣が行われ、企業等OB人材派遣で年間約130社の企業に企業等OB人材が派遣されました。

支援による課題解決目標の達成度を見ると、専門家継続派遣支援企業のうち93%が「課題解決の目標を達成した」と高く評価しています。

ベンチャー企業や経営革新をめざす中小企業に対する具体的な支援成果として、「事業計画書作成」「資本政策立案」「新規事業立上げ」「営業・マーケティング体制整備」「生産現場の生産性向上・コストダウン」などがあり、「資金調達実現」「中小企業支援関係の法律認定・承認取得」「技術開発の補助金・助成金取得」「特許出願・取得」など外部経営資源の調達を実現し、さらに株式公開を実現した企業も出てきています。

### 4. 中小機構の支援制度の上手な活用法

「どのような公的支援施策があるのか？」

「自社に適した支援施策は何か？」

こうした素朴な質問からスタートするケースが少なくありません。

中小機構を上手に利用するには、先ず、全国各地にある支部の窓口にお気軽にお越しください。経営の実態や経営課題をお教えいただき、その上で支援方法や支援テーマを検討させていただきます。遠隔地の方は、電話・メールでも相談を受けられますので、ご活用ください。

大きく発展する企業には、いろいろな経営課題がありますが、それらを解決するには、企業と中小機構との間での密接な連携が不可欠であり、PM等を中心に企業の経営状況にもとづき、公的支援施策の中から最適な支援施策をご提案・実施いたします。

## 5. ハンズオン支援事例のポイント

### ①支援モデルについて

本書を利用される層としては、日常、中小企業の支援現場に携わる関係者（専門家、支援機関の職員など）の方々を特に意識しております。

支援事例としては、モデル性を意識して、多くの企業に参考になると思われるケース全34社を、「創業・新事業展開型」（21事例）、「経営革新型」（13事例）の2つの支援類型から選び、支援のポイント（PMの見方、考え方、視点）のわかりやすい記述に努めております。

### ②企業の要請、経営課題をどのように把握するか

支援モデルとしての適格性（多くの中小企業の経営革新活動の参考になることが基本条件）や、プロジェクト推進体制等の受け入れ体制、経営者の姿勢等について勘案したうえ、本格的支援に先立ち、PMが企業を訪問し、現場をみて、経営者にインタビューを行う「予備調査」を実施します。

企業の要請、経営課題をどのように把握するかは、経営者との信頼関係づくりが大切になります。本音でコミュニケーションができる関係作りに配慮します。

### ③プロジェクト計画・派遣計画の策定をどのように進めるか

少ない資源で、効果的な改革活動を進めるには、重点化、ステップ化が不可欠です。プロジェクト計画・派遣計画は、一般的に企業の要請、経営方針を踏まえ、実態を把握した上で、支援課題の絞込み、推進ステップについてのコンセンサスを得た上で決まります。

長期にわたり、企業の内部に踏み込んだ支援をしますので、企業と専門家間の信頼関係が、基本中の基本となります。

派遣専門家は専門性、キャリアをみて、プロジェクトマネージャーが選定しますが、企業とのマッチングにより、決定されます。長期に継続するハンズオン支援には、相性、コミュニケーション、信頼感の醸成など人間的側面が重要視されるためです。

### ④実体を踏まえたプロジェクトマネジメントの仕組み

ハンズオン支援は、企業と専門家で編成されるプロジェクト活動であり、課題解決は通常、PDCAサイクルを繰り返しつつ進んでいく試行錯誤の活動となるのが一般的です。

キックオフミーティングの後、1ヶ月に2回程度、専門家が企業訪問して、企業の活動を支援します。

派遣期間中、経営者とPMとの間で4半期毎の「節目管理」が実施され、それによってプロジェクト活動の進捗状況が共有されます。

支援期間は半年、1年単位で区切り（テーマ単位）をつけ、必要により、継続をすることができます。

プロジェクトの終了時に、改めてプロジェクト評価を行います。

### ⑤中期的成長を見据えた多様な支援リソースの編成

専門家派遣制度は限られた支援期間となります。

PMはモデル性の高い有望企業に対しては、成長の各段階における課題を継続して、ウォッチしながら、持続的成長の支援に努めています。「出口支援」として、専門家派遣以外の窓口相談、マッチング（販路開拓、資金調達、企業間交流など）、他の公的支援機関の支援メニュー活用など、フォローアップをしていきます。

### ⑥ハンズオン支援におけるPM(プロジェクトマネージャー)の役割

課題設定、解決の方向付け、専門家の編成、プロジェクト推進サポートをすることがPMの役割・ノウハウといえます。

ハンズオン支援では、個別最適を支援する活動になりますから、専門家の態様を普遍化、形式知化することは難しいものです。

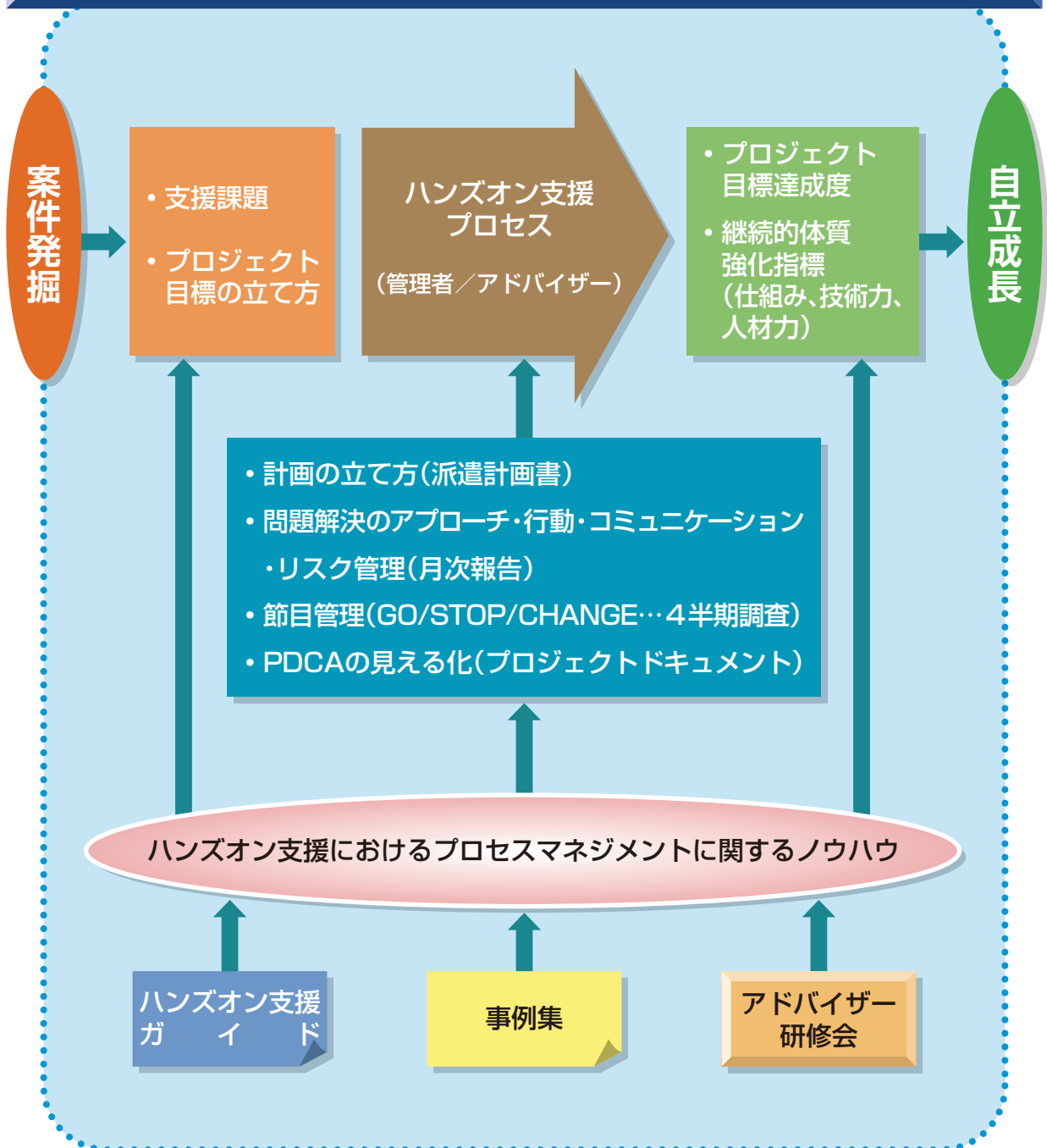
ここに掲載した全34件の事例を通して、少しでも読み取っていただければと存じます。

# 中小機構での「ハンズオン支援」の質的向上の工夫

## ポイント

- ① 専門家（管理者、プロジェクトマネージャー）としての考え方、動き方の見える化…ハンズオン支援ガイド
- ② モデル性の高い（広く参考になる）案件の発掘
- ③ 適切な目標設定と成果評価
- ④ 『ハンズオン支援運営会議』
- ⑤ 蓄積されたノウハウの活用

『ハンズオン支援運営会議』…プロジェクト会議、管理者会議、プロジェクトマネージャー会議



# 企業の成長段階別 ハンズオン支援の概念図

