

# 北海道経済産業局

## 「伴走型支援事業」について

～地域経済を牽引する中堅・中核企業の変革・成長を集中支援～

**2022年2月21日**

【お問い合わせ先】

経済産業省北海道経済産業局

地域経済部 地域未来投資促進室

地域企業伴走支援チーム（佐々木・田中・大友）

電話：011-709-2311（内線2552、2553）

FAX：011-709-1911

E-mail：[hokkaido-mirai@meti.go.jp](mailto:hokkaido-mirai@meti.go.jp)

# 1. 事業概要

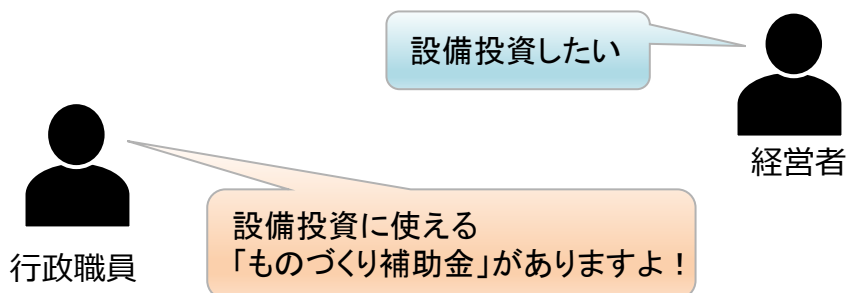
- 地域経済を牽引する道内中堅・中核企業のコロナ下の変革・成長を支援する事業として、2020年度から「伴走型支援事業」を開始。
  - 専門家や金融機関、行政で官民合同の支援チームを編成し、経営者と対話を重ね、経営課題の設定と解決策を共に考えるとともに、公的支援メニューをアレンジする手法が特徴。
- 
- 2020年度は、当局が連携覚書を締結する自治体（旭川市、帯広市、室蘭市）推薦企業等を対象に17社支援。
  - 2021年度は、全道の地域未来牽引企業、地域未来投資促進法承認企業、連携覚書締結自治体（上記に加え、釧路市、北見市）を対象に、新規16社の支援を実施。  
加えて、2020年度先のうち希望のある12社のフォローアップを実施（計28社支援）。
- ※支援企業名は、原則、非公表。

## 2. 本事業の特徴 課題設定力の強化が主眼

- 本事業は「課題設定力」の強化が主眼。「対話と傾聴」をコンセプトに、企業がコロナ下の困難な状況に打ち勝ち、筋肉質になって中長期的に成長していくために、自身で経営課題の設定や解決策を立案・実行（自己変革力）する手助けを行うプロセス・コンサルティングの手法が特徴
- 1年目に4回の訪問で課題設定と解決策の方針を決め、2年目に2～3回の訪問で企業の課題解決活動をフォローアップ（PDCAを支援チームと一緒に回す）する2年コースの事業

### 行政の従来支援手法

- 企業の**目先の表面的な課題**への対応  
(ex.補助金等の支援策紹介)



- 支援側からの提案に対して企業が**受動的に対応**

課題解決力

### 本事業の手法と目的

- 将来的、長期的な**成長に必要な本質的な経営課題（内面的課題）**への対応
- **経営者や社員本人が気づき**、納得感と当事者意識、高い実現可能性をもって対応

↑ 支援側が第三者として向き合い、**『対話と傾聴』**により**当事者の内発的動機を生み出す**  
※行政側も政策力を磨く



### 3. 支援スキーム (1) 支援の流れ

#### 【1年目】 課題設定フェーズ：原則4回の訪問で経営課題の設定と解決方針を決定！

訪問回	頻度／所要時間	内 容
【第1回訪問】 事業・経営課題の総点検	2～3時間	申込時提出の <u>企業調査票</u> を参考に、経営者等へのインタビュー、現場見学を実施。
【第2回訪問】 課題の整理、深掘り	1～2か月後 2～3時間	企業の財務分析、現状と課題の可視化シート（ <u>ローカルベンチマーク</u> ）を作成、意見交換し、課題の整理、深掘りを実施。
【第3回訪問】 優先課題の設定 課題解決方針の検討	1～2か月後 2時間程度	<u>優先課題とその解決方針について資料を提案</u> 。 内容の深掘りを行い、課題設定（優先度、時間軸）。 また、その課題の解決活動について議論・検討。
【第4回訪問】 課題解決の取組方針 サポート方針の決定	1～2か月後 2時間程度	<u>課題解決の取組方針について資料を提案、検討、決定</u> 。 ・サポート方針の検討、決定 (1) 自社で独自に取り組む課題解決活動（PDCAサイクル）に対し、伴走コンサルが定期的に助言（無料） (2) 専門コンサルを活用し集中的に課題解決活動を実施（中小機構や金融機関等のメニューを紹介／有料） (3) 課題に対応した補助金等の公的支援メニューを紹介

#### 【2年目】 課題解決フェーズ

各社の課題解決・サポート方針を踏まえ、年3回程度の訪問を行い、課題解決活動（PDCA）をフォローアップ

### 3. 支援スキーム (2) 地域企業伴走支援チーム ①メンバー構成

#### メインチーム

(1) 北海道経済産業局「地域企業伴走支援チーム」(地域経済部地域未来投資促進室)

・経産局職員と民間コンサルタントによる官民合同チームにて支援企業を継続的に訪問

※コンサルタントの採用・契約は、(一財)日本立地センターが行い、北海道経済産業局に派遣・配置する形式で業務を実施

#### サブチーム (支援企業の要望に応じて参画依頼)

(2) 金融機関、基礎自治体、地域支援センターとの連携

・支援企業の要望に応じて、経産局が、金融機関(メイン行庫)、自治体、地域支援センター等の支援チーム参画を調整 ※調整の上、希望に沿えない場合もあり

(3) 中小機構北海道との連携 (登録専門家:道内約70名)

・支援の途中段階(課題設定)にて、より専門的な対応が必要な場合に、登録専門家を派遣  
・課題解決段階における集中的な専門家派遣(ハンズオン支援事業/有料)への対応

### 3. 支援スキーム (2) 地域企業伴走支援チーム ②コンサルタントの紹介



**河田 真清**

- 中小企業診断士
  - 独立行政法人OB
- 【専門業種】食、観光、卸・小売 など  
【専門分野】営業・マーケティング、  
現場カイゼン など



**高田 雅文**

- 中小企業診断士
  - 旅行会社OB
- 【専門業種】観光、飲食、サービス など  
【専門分野】営業・マーケティング、  
組織・人材 など



**木村 充**

- 中小企業診断士
  - 鉄鋼メーカーOB
- 【専門業種】ものづくり、卸・小売 など  
【専門分野】組織・人材、  
現場カイゼン など



**中川 誠**

- 自動車部品メーカーOB
- 【専門業種】ものづくり など  
【専門分野】現場カイゼン、  
営業・マーケティング など



**村形 鉄雄**

- 中小企業診断士 ● ITコーディネータ
  - 電機メーカーOB
- 【専門業種】IT、ものづくり、小売 など  
【専門分野】ITシステム、現場カイゼン  
など



**石坂 育仁**

- 中小企業診断士 ● 社会保険労務士
  - 機械系商事会社OB
- 【専門業種】卸・小売、サービス、建設など  
【専門分野】組織・人材、  
営業・マーケティング など

## 【参考資料】

1. 支援企業の属性 (P7)
2. 支援企業の主な経営課題 (P8)
3. 支援事例 (2020年度事業) (P9)
4. 支援フォーマット
  - (1) 申込書・企業調査表 (P12)
  - (2) ローカル・ベンチマーク (P14)

# 1. 支援企業の属性 ※支援33社の合計（2020年度17社、2021年度16社）

## (1) 分野別内訳

食関連	観光関連	ものづくり関連	その他
11社	6社	11社	5社

## (2) 売上規模別内訳

10億円未満	13社
10～50億円未満	12社
50～100億円未満	1社
100億円以上	7社

## (3) 従業員規模別内訳

50人未満	12社
50～100人未満	7社
100～300人未満	9社
300人以上	5社

## (4) 社長の年代別内訳

30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上
2社	13社	9社	9社



## 2. 支援企業の主な経営課題

### (1) 財務面

- 支援企業の大半は、コロナ関連の特別貸付（返済据置期間あり）等により当面の資金繰りに支障はないものの、今後の返済に備え、収益性の向上が喫緊の課題。
- 一部（飲食、観光等）では、収益性が厳しく、資本性劣後ローンを活用（検討）。
- 新たな（攻めの）投資に、事業再構築補助金を活用する先も多い。

### (2) 非財務面

#### ①組織マネジメント上の課題

##### 【経営ビジョン・戦略】

- ・ コロナ後を見据え経営ビジョン・戦略を再定義

##### 【バックオフィス業務】

- ・ ITツールの新規導入、既存ツールの統合

##### 【人材育成・人事評価制度】

- ・ 中間管理人材・若手人材の育成、技術の伝承
- ・ 組織・人事評価制度、給与制度の改革

#### ②事業戦略上の課題

##### 【営業・マーケティング】

- ・ 提案型営業、Eコマース、SNS活用の強化
- ・ 営業推進（IT）ツールの導入、営業人材の育成

##### 【製造現場カイゼン】

- ・ 業務標準化の推進（ムリ・ムラ・ムダ排除）
- ・ 製造機械の更新、ロボット導入
- ・ 作業安全性、環境への対応

### 3. 支援事例（2020年度事業） （株）満寿屋商店（帯広市：パン製造・小売業）

【支援チーム】 経産局、中小機構、帯広市、とかち財団、北海道銀行

#### 【企業概要】

（創業）1950年 （設立）1953年

（資本金）1,000万円（従業員）221名

（代表者）代表取締役社長 杉山 雅則

- ・多店舗経営では日本で唯一「地元産小麦100%使用」のベーカリー



日本一広いベーカリー「麦音店」（1.2万平方メートル）。情報発信の旗艦店

<p>現状と 経営課題</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・<u>経営ビジョン「2030年十勝がパン王国になる」</u>を掲げ、十勝産食材にこだわったパンづくり、魅力ある店舗づくり、地産地消の推進、人材育成、情報発信などを実施</li><li>・コロナの影響では、売上減や消費の流れが都市部から郊外にシフトしていることから、<u>東京店2店を2021年2月末までに撤退</u>、十勝店6店に注力することに</li><li>・経営課題として、「ブランディング・販売戦略の再構築」と「人材育成」に優先的に取り組む</li></ul>
<p>課題解決 方針</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・日本一広いベーカリー「麦音店（むぎおと）」（帯広市）を拡張し、新工場やパン教室、体験型カフェ等を設置し、<u>「日本初の地産地消パンのテーマパーク」を2030年までに整備する予定</u>。年間集客100万人を目指し、十勝発のブランド発信、集客交流を強化</li><li>・<u>ブランドトップ商品の開発、収益性を考えた商品の見直し</u>など、既存店舗及びネット通販事業等で商品政策の再構築を検討</li><li>・<u>人事評価制度</u>は整備しているものの、運用が不十分。<u>適切に運用</u>し、従業員定着率の向上、人材育成（特に技術の伝承）に繋げる。</li></ul>

### 3. 支援事例（2020年度事業）道南バス（株）（室蘭市：運輸業）

【支援チーム】 経産局、中小機構、室蘭市、室蘭テクノセンター、北洋銀行

#### 【企業概要】

（創業）1925年 （設立）1944年

（資本金）1億7,200万円（従業員）519名

（代表者）代表取締役社長 長谷川 義郎

・室蘭・苫小牧ほか胆振エリアの路線バスや、札幌・函館～胆振の都市間バス、貸切バス



胆振エリアの市民の足や、道央～道南の観光等の都市間移動を支える

<p>現状と 経営課題</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・少子化による利用者の減少や、運転手不足が、バス業界において深刻な問題</li><li>・<u>コロナの影響により、通勤・通学、出張、観光客等の減少により、売上が減少</u></li><li>・経営課題として、「事業環境変化に対応する事業再構築」及び「魅力的な職場づくり」に優先的に取り組む</li></ul>
<p>課題解決 方針</p>	<p>①事業再構築の検討</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・<u>人口減少を踏まえて、道南バスグループの事業の再構築</u>に着手。若手従業員も含めたプロジェクトチームにより、集客・交流事業、MaaS等の新事業の開発や既存事業の見直し（路線の見直し等）を検討 ※MaaSとは、Mobility as a Serviceの略。IoTやAIの活用によって提供が可能となる新しいモビリティサービス</li></ul> <p>②魅力的な職場づくり（人材確保）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・プロジェクトチームにより、<u>経営理念・ビジョンを見直し、古い企業体質からの改善</u>を図る。</li><li>・運転手不足対策として、採用情報の見直しや待遇改善等に取り組み、人材確保を目指す。</li></ul>

### 3. 支援事例（2020年度事業） （株）総北海（旭川市：印刷・サービス業）

【支援チーム】 経産局、中小機構、旭川市、旭川産業創造プラザ、旭川信金

#### 【企業概要】

（創業）1948年 （設立）1953年

（資本金）4,500万円（従業員）77名

（代表者）代表取締役 田村 総司郎

・パンフレット、チラシ、書籍等の企画、デザイン、印刷、加工を一貫して実施。札幌、東京にも営業拠点を構える。



最新鋭の印刷機械を整備



一貫生産を支える部門リレーション

<p>現状と 経営課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・印刷需要の逡減に加え、<u>コロナ禍で、イベント縮小、広告費減等により、売上大幅減少</u></li> <li>・コロナを契機に、経営戦略・計画の見直しを決断</li> <li>・経営課題として、「営業強化」及び「生産効率の向上」に優先的に取り組む</li> </ul>
<p>課題解決 方針</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>①中期経営戦略・計画（3か年）の再構築（販売、収支、体制、人員、投資など）</li> <li>②営業強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>ITツール導入による新規・既存顧客への販促強化、営業管理の効率化</u></li> <li>・HP制作等印刷物以外の商材、抗菌印刷等新商品の営業強化</li> <li>・Eコマースの強化</li> </ul> </li> <li>③生産効率の向上では、生産プロセス全体の検証を行い、その最適化を図る。特に、<u>営業部門と生産部門の連携強化により、効率性の高い設備稼働を実現</u>（作業待ち減等）</li> </ol>

# 4. 支援フォーマット (1) 支援申込書・企業調査表 (様式1)

様式 1
取扱注意

## 北海道経済産業局「伴走型支援事業」2021年度支援申込書・企業調査表

**【支援申込書】**

本事業を申込、ご利用いただくにあたり、下記の内容をご確認ください。

1. 貴社の属性 ※下欄に「○」を入れてください。

地域未来牽引企業	地域未来投資促進法計画承認企業	連携自治体推薦企業
----------	-----------------	-----------

2. 個人情報及び法人情報の取扱い

本事業に関して提供された個人情報及び法人情報については、支援を行う北海道経済産業局及び関係機関において、適切な管理を行うとともに、本事業に限って使用させていただきます。

3. 以下のいずれかに該当すると認められた場合、本事業の提供を停止します。

(1) 暴力団又は暴力団員等と社会的に非難されるべき関係を有している場合  
 (2) 本支援期間中に、自ら又は第三者を利用して、暴力的な言動、脅迫的な言動、暴力を用いる行為、その他これらに準ずる行為が判明した場合  
 (3) 当社又は役員が、被告又は被告人として訴訟当事者となった場合  
 (4) その他、公序良俗に反する行為が判明した場合

4. 支援チームに参画（追加）を希望する機関名（金融機関、自治体、支援センター等）を記載してください（複数可）。  
 ※北海道経済産業局が調整します。ご希望に沿えない場合もあります。希望がない場合は「なし」と記載してください。

(機関名)	
-------	--

上記内容を確認・了承の上、本事業に申し込みます。

※左欄に「○」を入れてください。

【企業調査表】

※回答欄のスペースを適宜広げてご記入願います。

1. 記入者	氏名		電話		E-mail	
	役職		記入日	西暦	年	月 日

2	企業名				代表者名	年齢	歳	代表就任年	西暦	年
	創業年	西暦	年	月	代表者略歴					
	設立年	西暦	年	月						
	本社住所				資本金	百万円	従業員数(内、正社員)	( ) 人		
	業績推移	(前々期) ○年○月期		(前期) ○年○月期		(直前期) ○年○月期				
	売上高	百万円		百万円		百万円		百万円		
	営業利益	百万円		百万円		百万円		百万円		
	経常利益	百万円		百万円		百万円		百万円		
	当期純利益	百万円		百万円		百万円		百万円		
	資産総額	百万円		百万円		百万円		百万円		
負債総額	百万円		百万円		百万円		百万円			
業種										
事業内容										
取扱製品										
事業所数	工場	ヵ所	店舗	ヵ所	事務所	ヵ所	倉庫	ヵ所		

最近の経営環境、問題点・課題、経営目標を教えてください。

3	◆最近の経営環境等（業界・市場、顧客、競合、立地などで御社に影響していると考えること）
最近の経営環境等	

◆現在抱える経営上の問題点・課題と考えていること（優先順位1～3までをご記入ください）

4	優先順位①:
経営上の問題点・課題	
	優先順位②:
	優先順位③:

経営層・従業員の人数・労働時間を教えてください。

5	役割	経営層	管理者	事務員	営業(販売)	技術	作業	合計
	常備(人)							
	臨時・パート(人)							
	合計(人)							
	平均年齢	平均	歳	平均勤続年数	平均	年	調査時	年 月
1日当り労働時間		時間	分	1人当り月平均残業時間		時間	分	

# 4. 支援フォーマット (1) 支援申込書・企業調査表 (様式1)

販売先・仕入先・協力先の状況について教えてください。									
6 販売先	年間販売先数	社(人)	販売先内訳	①製造業	%	②卸売業	%	③小売業	%
				④サービス	%	⑤消費者	%	⑥その他	%
	上位販売先			販売内容			売上高に占める割合		
	1位								%
	2位								%
	3位								%
	4位								%
	5位								%
	その他								%
	自社が販売促進として実施していること(販売体制・販売ツール・広告宣伝等)								
7 仕入先	上位仕入先			仕入内容			仕入に占める割合		
	1位								%
	2位								%
	3位								%
その他								%	
8 協力先	主な協力先			取引内容			取引金額(年間) / 百万円		
	1								
	2								
	3								
その他									

売上を構成する製品・商品・サービスなどのカテゴリー(分類、種類、群)、販売形態について教えてください。						
9 別の売上(製品、商品、サービス)の状況	売上を構成する製品・商品・サービス群(何を取引先に納入するのか)		金額(直近)	売上構成	製品・商品・サービスの用途	
	1位		百万円	%		
	2位		百万円	%		
	3位		百万円	%		
	4位		百万円	%		
	5位		百万円	%		
その他			百万円	%		
10 特長(製品、サービス)の主要製造・サービス						
11 販売形態	売上高に占める国内・海外販売比率		国内	%	海外	%
	売上高に占める直接取引比率		直販	%	直販以外	%
	◆特長的な販売方法、販売経路について					

投資予定等について教えてください。				
12 最大の投資の予定	時期	投資額	投資予定の内容	用途
	年 月	百万円		
	年 月	百万円		

業務の流れ、IT化、技術・商品開発の状況について教えてください。				
13 業務の流れ	◆業務の流れ(受注(仕入)から販売・納品までの基本的な流れ)			
14 IT化の状況	◆IT活用状況			
	導入済みシステムとその内容	(システム名)	(内容)	(導入年) 西暦 年
		(システム名)	(内容)	(導入年) 西暦 年
		(システム名)	(内容)	(導入年) 西暦 年
	システム担当の有無	専任担当者がある		
	※いずれか1つに○	兼務での担当者がある(他業務がメインで補助的にシステムを見ている担当者がある)		
		担当者はいない		
	IT活用についての課題			
15 知技術の状況	開発部門の有無	開発部門はない	【現状】	
	※いずれか1つに○	開発部門がある	【現状】	
◆技術開発、商品開発への取組み状況、開発した技術や製品、保有する知的財産権など				

経営計画の状況について教えてください。 ※いずれか1つに○		
16 経営計画	経営計画がない	
	経営計画が明文化されていないがある	
	経営計画が明文化されている	
	経営計画が明文化され、数値目標化しているが月次管理まではされていない	※ヒアリング時に経営計画を確認させてください。
	経営計画が明文化され、数値目標化しており、月次管理されている	
その他	具体的な状況( )	

経営陣、株式、金融機関、株式公開の予定について教えてください。				
17 経営陣	氏名	役職	年齢	経歴
			歳	
			歳	
18 主要な株主	株主名 (2000年 月現在)		主要取引金融機関	
		株 ( % )		
		株 ( % )		
19 株式公開		株 ( % )	株式公開時期・市場	株式公開の予定(有り・無し)
		株 ( % )		※株式公開予定有りの場合の目標時期 西暦 年 月
	合計	株 100 %		※株式公開予定有りの場合の株式市場

民間コンサルティングの活用経験について教えてください。 ※いずれか1つに○		
20 活用経験	活用経験なし	
	活用経験あり(現在は活用していない)	支援内容
	活用経験あり(現在も活用している)	支援内容



# 4. 支援フォーマット (2) ローカルベンチマーク (様式2)



## ■ 基本情報

商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	13 観光業
業種_小分類	1301 観光業
事業規模	中規模事業者
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

## ■ 財務指標(最新期)

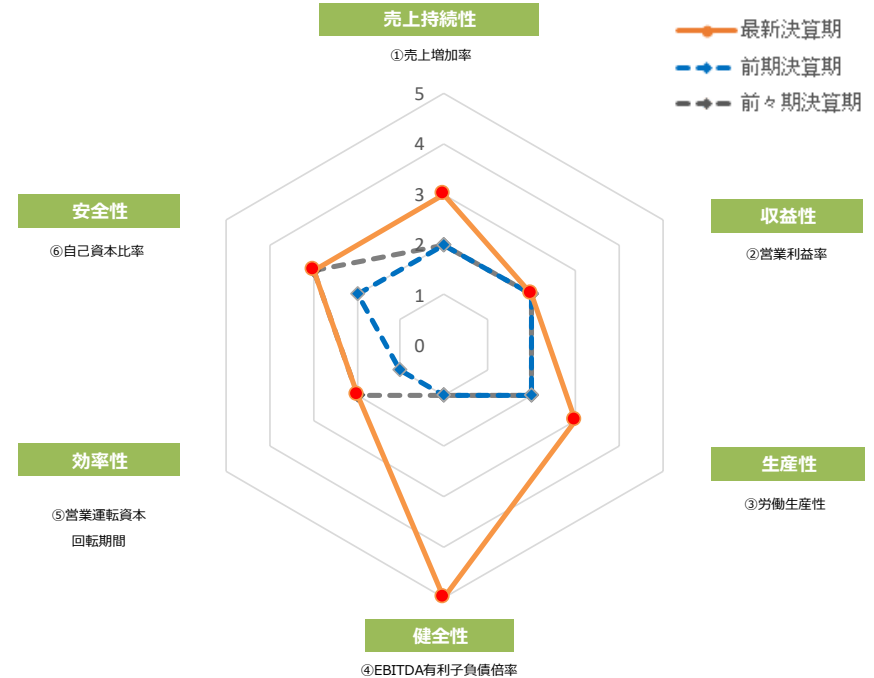
指標	2017年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	7.8%	3	4.1%
②営業利益率	0.3%	2	2.7%
③労働生産性	500(千円)	3	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.1(倍)	5	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	3	21.5%

総合評価点	18	B
-------	----	---

## ■ 財務指標 (過去2期)

指標	2016年3月			2015年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	-2.4%	2	4.1%	-1.2%	2	4.1%
②営業利益率	-0.3%	2	2.7%	0.0%	2	2.7%
③労働生産性	-393(千円)	2	648(千円)	0(千円)	2	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	6.4(倍)	-	1	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	1	0.4(ヶ月)	1.1(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.1%	2	21.5%	24.2%	3	21.5%
総合評価点		10	D	総合評価点	12	C

## 財務分析結果



※ 1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※ 2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良化（あるいは悪化）した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

# 4. 支援フォーマット (2) ローカルベンチマーク (様式2)

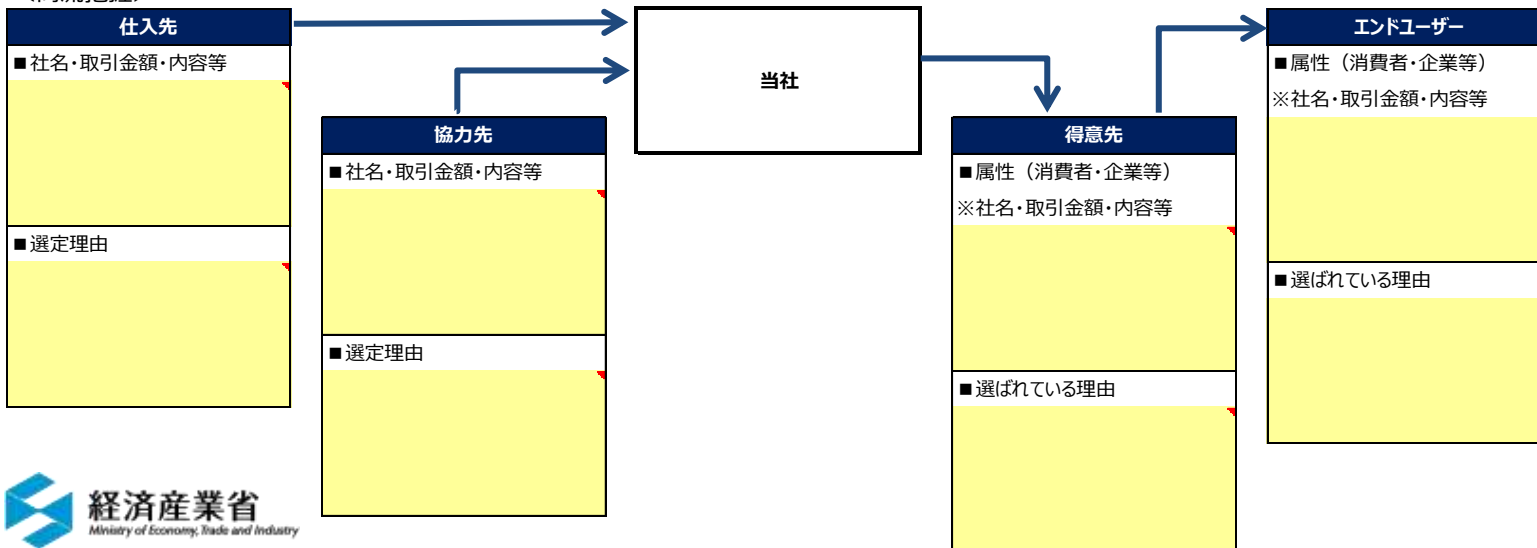


商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



<商流把握>





# 4. 支援フォーマット (2) ローカルベンチマーク (様式2)



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	
	強み 技術力・販売力等	
	弱み 技術力・販売力等	
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値 (生産性) 向上に向けた取り組み	

③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	
	顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	
④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	
	研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	

対話内容の総括

現状認識	
------	--

将来目標	
------	--

現状と目標のギャップ

課題		対応策	
----	--	-----	--