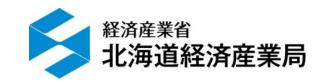
News Release



北海道経済産業局「伴走型支援事業」 2021年度支援企業の募集を開始します

∼道内中堅・中核企業のコロナ下の変革・成長をサポート~

2021年4月20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(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

1. 事業概要

- 北海道経済産業局は、道内経済を牽引する中<mark>堅・中核企業のコロナ下の変革・成長</mark>を支援する「伴走型支援事業」について、2021年度支援企業の募集を、4月20日から開始します。
- 行政と専門家等で、<u>官民合同の支援チームを編成</u>し、経営者と対話を重ね、<u>経営課題の設定</u>と解決策を共に考え、公的支援メニューもアレンジする手法が特徴です。
- 本事業は昨年度から実施しており、今年度は、支援機能を強化するために、局内に<u>コンサルタン</u> <u>トを配置(6名)</u>し、経産局職員との<u>「地域企業伴走支援チーム」</u>を設置しました。
- ※2020年度「伴走型支援事業」は、当局が連携覚書を締結している旭川市、帯広市、室蘭市を重点地域として、各市等の推薦企業 17社を支援(延べ69回の訪問等)/旭川市7社、帯広市5社、室蘭地域4社(周辺地域含む)、その他1社

【2021年度事業:対象企業】

以下の企業を対象として、原則、申込先着順で20社以内の支援を予定(無料)

- (1) 地域未来牽引企業(道内選定企業)
- (2) 地域未来投資促進法「地域経済牽引事業計画」承認企業(道内に本社を有する企業)
 - ※2021年4月9日時点で(1)126社、(2)104社、両方合わせて延べ188社(企業リストは別添1参照)。以降の追加企業も対象
- (3) 当局が連携覚書を締結している自治体の推薦企業
 - ※2021年3月末までに、旭川市、帯広市、室蘭市、北見市と締結。加えて、4月22日に釧路市と締結予定
 - ※推薦は、経済産業省「地域未来牽引企業(推薦部門)」選定基準に準じて、各自治体が独自に判断

2. 申込方法

(1) 申込方法

『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』(別添 2)に必要事項を記載の上、直近3年間の決算書※とともに、 **E メール**にて以下までお申し込みください。関係様式は、以下の当局WEBページから入手可能です。

https://www.hkd.meti.go.jp/hoksf/20210420/index.htm

- ※提出書類は返却しませんのでご了承下さい。また、提出書類の管理・利用に関しては、経済産業省情報セキュリティ管理規程 に則り厳重に取り扱わせていただきます。
- ※決算書は、貸借対照表、損益計算書、製造原価報告書、販売管理費明細、個別注記表をご提出ください。
- ※製造原価報告書及び販売管理費明細は、従来から作成している場合のみ添付してください。

(2) 申込先・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 (担当) 佐々木・田中・大友 (電話) 011-709-2311 (内線2552、2553)

E-mail: hokkaido-mirai@meti.go.jp

3. 本事業の特徴

- 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
- <u>1年目</u>に4回の訪問で<u>課題設定と解決策の方針</u>を決め、<u>2年目</u>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を支援チームが一緒に回す)する2年コースの事業

行政の従来の支援手法

● 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)



設備投資

行政職員

設備投資に使える 「ものづくり補助金」がありますよ!

● 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、<u>『対話と傾聴』</u> 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







4. 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内)
 - ・<u>経産局職員と民間コンサルタント</u>がペアとなり、官民合同チームにて支援企業を継続的に訪問
 - ・今年度新規先(20社以内)と昨年度先17社のフォローアップを実施
 - ※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(必要に応じて参画依頼)

- (2) 金融機関、基礎自治体、地域支援センターとの連携
 - ・<u>支援企業の希望に応じて</u>、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

4. 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

5. 支援の流れ(2021年度事業/1年目)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	2~2.5時間 程度	・本事業のフロー、内容説明・申込時提出の企業調査票を参考に、経営者等へのインタビュー、現場見学を実施→ 企業の現状と課題の可視化シートを作成
【第2回訪問】 経営課題の整理	1~2か月後 2時間程度	・企業の現状と課題の可視化シートをもとに意見交換 →経営課題の整理、本事業のゴールを確認→シート完成・共有
【第3回訪問】 経営課題の深掘り、設定 解決の方向性の検討	1〜2か月後 2時間程度	・経営課題の仮説をもとに、内容の深掘り→ 経営課題を設定(優先度、時間軸)・課題解決の方向性を検討
【第4回訪問】 経営課題解決の 取組方針、サポート方針 の決定	1〜2か月後 2時間程度	・経営課題解決の取組方針の検討、決定 ・サポート方針の検討、決定 →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) →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) →課題に対応した補助金等の公的支援メニューを紹介

※訪問回数、頻度、所要時間は個々の企業の実情に応じ対応。訪問ではなくWEB会議方式で実施する場合もあり



2022年度(2年目)は、上記経営課題の解決・サポート方針も踏まえ、年2~3回の 訪問を行い、各社の経営課題の解決活動(PDCA)をフォローアップ(サポート)

【参考1】連携覚書締結自治体:問い合わせ先

- (1) 旭川市 経済部 産業振興課 (TEL) 0166-65-7047(旭川市緑が丘東1条3丁目1番6号 旭川リサーチセンター2階)
- (2) 帯広市 経済部 経済室 経済企画課 (TEL) 0155-65-4167 (帯広市西5条南7丁目1番地 市庁舎7階)
- (3) 室蘭市 経済部 産業振興課 (TEL) 0143-25-2704 (室蘭市幸町1番2号 市庁舎2階)
- (4) 北見市 商工観光部 商業労政課(TEL) 0157-25-1148 (北見市大通西3丁目1番1号 市庁舎5階)
- (5) 釧路市 産業振興部 商業労政課(TEL) 0154-31-4548 (釧路市黒金町7丁目5番地 市庁舎4階)

【参考2】

(1)地域未来牽引企業

- 地域経済の中心的な担い手となりうる企業として経済産業省が選定(全国4,743、道内126事業者)
- 地域の特性を生かして高い付加価値を創出し、地域の事業者等に対する経済的波及効果を及ぼすことにより 地域の経済成長を力強く牽引する事業を更に積極的に展開すること、または、今後取り組むことが期待される 企業
- 選定方法は、営業利益、従業員数、域外での販売額、域内の仕入額等の経営状況に関する企業情報データベースに基づく定量的な基準や、自治体や商工団体、金融機関等から推薦された事業者を、地域経済への貢献期待や成長性の観点に基づく定性的な基準の2つの方法により、外部有識者の検討結果を踏まえ選定

(2)地域未来投資促進法

- 地域の特性を活用した事業の生み出す経済的効果に着目し、これを最大化しようとする地方公共団体の取組を支援するもの。
- 基本方針に基づき、市町村及び都道府県は基本計画を策定し、国が同意。同意された基本計画に基づき事業者が策定する地域経済牽引事業計画を、都道府県知事が承認
- <u>地域経済牽引事業計画の承認を受けた事業者(全国3,119、道内99事業者)は、設備投資への税制優</u> 遇等の支援措置を受けることができる。

(事業者数は、2021年2月末時点)

【参考3】 地域未来牽引企業「推薦部門」選定基準

1. 当該事業者の以下の観点を総合的に勘案した結果、地域経済の牽引役となることが期待されること

項 目	視点
事業の特徴	・地域特性をうまく利用しているか・新規性、独創性はあるか・成長性はあるか など
経営の特徴	・経営者に特筆すべき点はあるか ・経営手法に優れた点はあるか など
地域貢献期待	・地域内の事業者との取引額の増加・地域内の事業者の売上の増加・地域内の事業者の雇用者又は給与支払額等の増加 など

2. 以下のいずれの要件にも該当しないこと

- (1) 一般に公正妥当と認められる会計処理の基準に従い、決算書類を作成していない。
- (2)決算が3期分揃っていない。
- (3) 直近決算で債務超過となっている。
- (4) 直近決算で、売上高が1千億円以上又は資本金が10億円以上となっている。
- (5) 東京証券取引所一部に上場している。
- (6)(4)又は(5)に該当する事業者に発行済株式の50%以上を保有されている。

2020年度:北海道経済産業局

「伴走型支援事業」報告

- 当局が連携覚書を締結している旭川市、帯広市、室蘭市を重点地域として、17社の支援(延べ69回の訪問等)を実施
- 支援チームは、経産局、中小機構(専門家2名)、3市の市役所及び地域支援センター、金融機関(支援企業のメイン公庫/ 北洋銀行、北海道銀行、旭川信金、帯広信金、室蘭信金)の5者で編成
- 支援企業は、支援チーム機関の推薦先から、支援を希望する17社を選定(旭川市7社、帯広市5社、室蘭市(周辺地域も含む)4社、その他地域1社)

1. 支援企業の属性 ※支援企業17社の内訳

(1) 業種別内訳

	食関	月連	
食品製造・卸	食品製造・小売	食品卸	飲食店
2社	2社	1社	2社

観光	観光関連		運輸	Σ±ΕΩ
ホテル	観光サービス	ものづくり関連	注 制	建設
3社	1社	4社	1社	1社

(2)売上規模別内訳	
10億円未満	8社
10~50億円未満	5社
50~100億円未満	1社
100億円以上	3社

(3)従業員規模別内訳	
50人未満	6社
50~100人未満	2社
100~300人未満	7社
300人以上	2社

(4)社長の年代別内訳	(4) 社長の年代別内訳				
40歳代	50歳代	60歳代	70歳代		
6社	5社	5社	1社		

2. 支援企業の主な経営課題

(1) 財務面

- 地域の中堅・中核企業では、コロナ関連の特別貸付や取引金融機関のプロパー融資で<u>当面の資金繰りに支</u>障はないものの、コロナの影響長期化により、一部の業態(飲食店、観光等)で追加支援が必要な先も出てきている。
- 資金余力が乏しくなってきている先もあり、今後、<u>新たな(攻めの)投資</u>を行う際も、<u>補助金等公的支援メ</u> ニューの活用</u>も必要

(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、入替え

【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 ① (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

現状と 経営課題

- ・<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
- ・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、東京店2店を 2021年2月末までに撤退、十勝店6店に注力することに
- ・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

課題解決 方針

- ・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、「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。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
- ・<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
- ・<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。

3. 支援事例 ② 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

現状と 経営課題

- ・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
- ・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
- ・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

課題解決 方針

①事業再構築の検討

- ・人口減少を踏まえて、道南バスグループの事業の再構築に着手。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
- ②魅力的な職場づくり(人材確保)
- ・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。
- ・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。

3. 支援事例 ③ (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

現状と 経営課題

- ・印刷需要の逓減に加え、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
- ・コロナを契機に、経営戦略・計画の見直しを決断
- ・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

課題解決 方針

- 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)
- ②営業強化
- ・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
- ・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
- ・Eコマースの強化
- 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</u> 産部門の連携強化により、効率性の高い設備稼働を実現(作業待ち減等)

3. 支援事例 ④その他の事例 (分野別)

分野	現況、経営課題、解決方針		
食関連	【居酒屋チェーン】 ランチ営業、テイクアウト、デリバリーを強化し、何とかしのいでいる。コロナ後を見据え、多店舗展開でバラバラになっている ITシステム連携(仕入~店舗POS~会計)の検証・見直しを実施(結局、手作業が多く、会計や経営指標の作成に遅れ→ スピーディな分析や施策実行に繋げる) 【食料品製造(食肉)】 外食向け減だが、小売向け増でEコマースも強化し、売上に大きな影響はない。今後の成長に向けてHACCP取得を行うために、作業標準化・工程管理を強化したい。また、この取組を通じてリーダー人材の育成を図る。		
観光関連	【ホテル】 インバウンド比率大であったため影響大、 <u>当面は国内リピーター客への販促を強化</u> 。コロナ後を見据え、 <u>人材育成</u> <u>(リーダー人材育成、職員のマルチタスク化)や業務効率化(ITシステム導入、館内レイアウトの見直し)</u> を行う。 【観光サービス】 観光マーケットの復活を信じて、国内客向け施策と内部マネジメントの強化に注力。 <u>顧客管理、旅程管理、新規プロジェクト管理等のシステム化を検討</u> 。これまでアナログ手法と職員の頭の中で管理していた内容をシステム化(仕組み化)し、業務効率化を図るとともに、浮いたリソースを攻めの企画と営業に繋げる。		
ものづくり 関連	【製造業】 生産性向上のために、製造ラインにロボット導入を検討しているが、製造現場の作業標準化が不十分。各種作業の標準化を進め、ロボット導入も含めた製造ライン最適化を検討。また、安全対策の徹底も併せて実施(ヒヤリハット報告、安全基準の強化) 【製造業】 作業標準化のために動画を活用し、ベテラン職員のワザを解説付きで表現。作成や見直しが手軽で、若手や経験が浅い職員も理解しやすい。		

4. 支援企業へのアンケート ※支援企業17社

本事業への満足度

大変満足	やや満足	やや不満	大変不満
11社	5社	1社	0社

主な意見

・業界や社内事情にとらわれず、 <mark>「第3者の目線」で経営の棚卸し</mark> をしていただき、「新たな気づき」や「考えてきたこ
との追認」に繋がった。

・社内で様々な課題を議論してきたが、「<u>重要度×時間軸による優先度の整理」、「自社でできること×他者の支援が必要なことの整理」</u>ができた。

評価 コメント

- ・最初は構えて表面的な課題ばかり話したが、<u>対話を重ね信頼が深まるにつれて、真の課題(悩み)を打ち明けることができた。職員の抵抗で踏み込めない</u>でいた(後回し)課題への取組を<u>経営者として決断</u>できた。
- ・早い訪問段階で、課題にマッチした専門家を追加するなど、柔軟な対応に感謝
- ・専門家、行政、金融機関の多様な視点で、<u>事業面と資金面(補助金・融資)双方の助言</u>をしてくれた。コロナ下、投資余力が低下しており、補助金の提案もありがたい。また、これまで付き合いのない機関との関係もできた。
- ・今回、 $\frac{\Phi \cdot \Xi + \Xi \cdot \Xi}{\Phi \cdot \Xi} = \frac{104}{104}$ をかり、人材育成に繋がった。

改善を 要する コメント

- ・課題解決策に「目からウロコ」の提案はなかった。もう少し期待していたのだが。
- ・専門家の話が長く、「対話と傾聴」というコンセプトで言えば不十分であった。
- ・途中まで支援のゴールのイメージが掴めなかった。<u>早い段階で方向性の共有</u>を行えば、より深い対話、検討ができるのではないか。
- ・訪問の回数や1回当たりの時間がもう少しあれば、より効果が得られたと思う。
- ・<u>支援チームメンバーが多く</u>話しにくかった。また、参加していてもあまり話さない人もいた。