

地域の経営支援力強化に向けたよろず支援拠点のあり方検討会（第1回）議事要旨

- 日時：令和6年10月11日（金）15:00-17:00
- 場所：経済産業省 本館 17 階 第3特別会議室及び Microsoft Teams オンライン会議
- 出席委員：沼上座長、北村委員、黒澤委員、高澤委員、中嶋委員、沼田委員、橋本委員

1. よろず支援拠点チーフコーディネーターからのプレゼンテーション

（1）埼玉県よろず支援拠点 越智チーフ

①よろず支援拠点の立ち位置・役割

- ・各支援機関の支援の不足を補う補完機能と支援機関連携の推進役。

②よろず支援拠点における支援の内容・拠点運営

- ・支援方針は、経営者との対話と傾聴を通じて、事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促す伴走支援。
- ・一方、相談の実態として、相談者の多くは、IT活用や事業承継など相談内容を絞っており、その課題解決を望む。よって、コーディネーターは伴走支援をイメージしながらも、まずは、相談内容の課題解決に対応し、その後、相談者とコーディネーターに信頼関係が生まれたら、本質的な課題に気づくように導けるため、課題設定型支援へ移行する。
- ・当拠点は年間約3,000事業者に年平均5回程度の対応となるため、課題解決型支援が多い。

③拠点独自の取組や注力している取組

- ・1相談者に対して複数の専門家が同席支援することで、相談者により多くの提案が可能となるだけでなく、専門家同士の刺激となりノウハウの共有も行われることが支援の質を向上できると考えるため、3手法に取り組んでいる。3手法とは、一体支援（実施機関内での連携）＋チーム支援（複数コーディネーターによる連携）＋連携支援（商工団体や銀行など支援機関との連携）。
- ・令和3～5年度に実施した成長志向企業への伴走支援は対象11社に対して、企業分析を経た上で、事業計画の策定を促し、決算書による定量分析を毎年繰り返すことで、全ての会社で結果を導く支援を実現。プログラム化された伴走支援手法の有効性を確認（コーディネーターの経験値による属人的な対応だけではない支援のパターン化）。年間約3,000事業者、年平均5回程度の対応についても、プログラム化された伴走支援手法の応用に取り組んでいる。

④今後のよろず支援拠点のあり方

- ・自拠点内のコーディネーター同士によるチーム支援等は活発だが、他拠点のコーディネーターとは繋がりにくい構造がある。コーディネーターの連携加速による支援の質の向上に寄与できないか。
- ・コーディネーターのモチベーションアップによる支援の質の向上として、表彰制度などを導入できないか。
- ・機能性の高い公的支援機関が多く、先程の事例のように支援機関が繋がればより良い結果に繋がる。しかし、支援機関同士を繋げるには経験値が必要になるので、コーディネートできる人の育成には時間がかかる。さらにせつかく繋がったけれども、支援機関ごとでKPIが違う。

- ・良い支援機関連携を導くために省庁を超えて、KPI など目標値を共有化できないか。また、経験値の共有として、連携を前提とした事例共有や勉強会の開催、連携事例をデータ化し、相談中のケースを入力すると、そのケースに適した支援機関を選定できる AI の開発を期待したい。現実的には、全国の支援機関を一元化したウェブサイト（リスト形式でも可）を作成することはできないか。

（２）岐阜県よろず支援拠点 松岡チーフ

①よろず支援拠点の立ち位置・役割

- ・よろず支援拠点は、経営相談に関する総合窓口であり、（紹介状がいらす）経営課題が曖昧でも相談が受けられる総合病院的な役割を担う。
- ・実施機関では、製造業向けの支援体制を充実させており、よろず支援拠点との連携により製造業向けの支援を実施している。

②よろず支援拠点における支援の内容・拠点運営

- ・やるべきことが明確な事業者に対しては、まず課題解決に取り組む。信頼関係を作ってからでないと真の課題発見にいけないので、しっかり取り組む。
- ・やるべき事が明確だが不安がある事業者や、何をすべきか不明な事業者に対しては、課題を整理して次に真の課題を見つける。真の課題が単純課題であれば課題解決型支援、真の課題が複合課題であれば、事業計画を整理し戦略を立てるなど課題設定型支援を行う。事業者比では課題解決型支援 95%：課題設定型支援 5%だが、相談時間比では課題解決型支援 85%：課題設定型支援 15%。
- ・伴走支援を経験したことで自己変革力を身につけられる経営者を育成できる支援体制をどう構築していくかが課題。

③地域の支援機関との支援事例

- ・約 5,000 社の倒産予備軍（コロナ融資のおかげで延命化できた事業者（想定））をいかに救済していくか、もしくは、いかに延命策をとっていくかということを議論するために、信用保証協会と毎月会議を開催し、1 年間に延べ 640 社に訪問して相談に対応している。

④今後のよろず支援拠点のあり方

- ・ポテンシャルは高いが経営のガバナンスが低い事業者をいかに成長させられるかが、今後検討が必要になるのではないかと。そのため、よろず支援拠点がやるかは別として、企業に経営サポート人材を投入し、自己変革力を組織に定着させるようなスキームの構築に取り組んでいくことも必要ではないか。
- ・相談に来ることが目的化している事業者への支援は中止しても良いのではないかと。そのような事業者に対しては相談を断るようなルールを設定しても良いのではないかと。この時間をやる気のある事業者に回したい。
- ・全国的に拠点内にばらつきがあるのは事実。組織の構成要素の 3 つ要素（コミュニケーション、貢献意欲、共通目的）を満たしていないから、実施機関との連携うまく進まず成果が出せないのではないかと。3 つの要素をサポートする仕組みが必要ではないか。

・ES 向上への取組として、モチベーションの四象限（理念・ビジョンモチベーション、職務モチベーション、対人モチベーション、報酬・報償モチベーション）を実現するための仕掛け・仕組みづくりが必要ではないか。

（３）岡山県よろず支援拠点 鈴鹿チーフ

①よろず支援拠点の立ち位置・役割

- ・コンサルタント等を有料で活用できない当該企業を支援することが役割である。
- ・廃業支援等、経営に苦慮している事業者は、士業を含むコンサルタントに費用を払うことが困難である。こういった事業者に対しても、無料で経営改善を行うとともに、事業の終活まで、伴走して支援できる。
- ・よろず支援拠点には３機能あるが、一番大事なのはコーディネート機能。

②よろず支援拠点における支援の内容・拠点運営

- ・法律相談など、課題がはっきりしている場合は、課題解決型となるが、SNS の相談等、売上拡大の相談の場合は、真の課題を確認する必要があるため、課題設定型になる。
- ・当拠点は、若いコンサルタントを育成する「虎の穴」と考えている。若いコーディネーターには約３年で拠点から卒業しなさいと言っている。四半期に一度、一日かけて研修を行い、連携する支援機関の強みや国の政策を学ばせている。また、グループディスカッションをしながら、コーディネーターの課題発見能力の強化に努めている。

③今後のよろず支援拠点のあり方

- ・自拠点としては、創設から１０年が経過し、支援ニーズも変わったので、新陳代謝を繰り返していく必要がある。

２．意見交換の概要

（１）検討会の意義・必要性

- ・よろず支援拠点が、今までどのような経営資源を蓄積し、どのような強みを形成してきたか、どのようなオポチュニティがこの先にあるのか、それにあわせて今後この経営資源をどのように展開していくかについて考える良い機会。
- ・よろず支援拠点が創設された１０年前と現在とで変わったことは、圧倒的な人出不足（売上拡大の一辺倒ではなく、需要があっても生産能力が追いつかないので生産調整しないといけない状況）と、経営者の高齢化の加速。
- ・これまでのデフレ経済の中では売上が一緒でもコストコントロールができれば良かったが、今は売上維持という選択はかなり致命的。
- ・デフレ経済から脱却してインフレ経済に向かうときに、経営の担う役割は非常に大きい。そうした中で、よろず支援拠点の役割・機能が、支援策とミートしているか、支援対象となる企業が置かれている経営の状況とミートしているかが重要。支援策側と支援される側の両方の状況を見ておいた方が良い。
- ・コロナ禍が明けて、環境変化をビジネスチャンスと捉えて成長志向の経営者が増加している一方で、資金繰りに大きな課題を抱えた経営者も増加している。
- ・保証協会や活性協も大きく変わる中で、よろず支援拠点も変わらないといけない。

（２）よろず支援拠点の立ち位置・役割

- ・よろず支援拠点の強みは、専門性を持ったコーディネーターが多くいること。このスキームは今後も大切にしないといけない。
- ・「手続き不要」で何度でも無料で相談ができることが最大の強み。
- ・よろず支援拠点のゴールや機能を明確化すべき。よろず支援拠点は経営者の壁打ち相手として存在し、個別課題にはソリューションを提供し、経営支援インテグレーター機能を担っており、とても高度なことをしている。実際の経営はかなり大変な中で、よろず支援拠点の機能は地域の中小企業等にとってはありがたい下支えなのだと感じた。民間コンサルでは、パートナーやマネージングディレクタークラスが、顧客企業の幹部相手にやっている仕事。事業や内部課題や本質課題を理解してソリューションを提供しないといけない。よろず支援拠点は、コンサルと類似した機能を持ち、とても意義がある。そうだとすれば、それを促進・ドライブする KPI は何か、考えていきたい。
- ・チーフからのプレゼンテーションを伺うと、よろず支援拠点がやっていることは、経営者の教育をしているという印象。自身で課題整理できるように伴走支援しているのはまさに教育であり、自走化できる中小企業等を増やすために経営者の教育を行っているよろず支援拠点は、教師の役割に近い。

（３）支援のあり方

- ・工場長や店長は事業の運営をしているが、それがあたかも企業経営をやっているように見えていることが課題。デフレ経済から脱却してインフレ経済に向かうときに、売上拡大のニーズは非常に高いという話があったが、店舗経営の売上拡大と経営における売上拡大は別問題の話なので、「経営」とは一体何か、目的、守備範囲、経営者の存在について、議論しても良いのではないかな。
- ・何度でも無料で相談ができるよろず支援拠点は、小規模事業者が支援対象にならざるを得ない。小規模事業者支援とは異なり、中堅・中小企業支援には個別の経営者に対してではなく組織支援やプロジェクトチームでの支援等、計画的な支援が必要となり、今のスキームでは無理があるのではないかな。
- ・よろず支援拠点の支援対象は小規模事業者だけで良いのか。経営改善もやらないといけないのではないかな。もっと踏み込んだ支援ができないかな。
- ・従業員規模 300 人越えの企業でも価格転嫁ができてない企業があるので、そこはしっかり支援していくべきである。
- ・無料での支援は難しい。コンサルビジネスでは、値段を安くするとお客様はコミットしない。お客様がコミットしないから物事が進まず、リソースも割かず、良くない結果になる。無料だとコミットメントがない人が相談に来てタイムコンシューミングになるので、明確に断るべきであり、断る仕組みにすべき。無料だからといってコミットメントが薄くても良いとするのではなく、スクリーニングして、やる気のある相談者を支援する方が良いのではないかな。
- ・有料支援は必要だと感じている。無料なので、遊びで来ているのではないかなという相談者もいるが満足度調査もあるので、断れないのが実態。一方で廃業支援をしていく中で、有料になるとその支援ができなくなるので、そこがジレンマ。
- ・成長志向の企業に対し、よろず支援拠点としてどこまで無償で支援するのか、という課題もあるし、廃業支援についてはお金を払えない事業者に対し誰が支援するのかといった課題もある。よろず支援拠点の立ち位置や各支援機関の役割も明確にしていくことが重要。

- ・無料支援は収集がつかないこともあるので、公的な機関でどこまで出来るか分からないが、何らかの費用負担はどこかで考えるべきではないか。
- ・経営者の自走化には、採算の可視化をして、どの商材を伸ばし価格転嫁をするのか、どの商材を辞めるのかという経営の打ち手を明確していくことが重要。そのためには、よろず支援拠点は商材・サービスごとの採算性の可視化をやるべきであり、KPIに入れるべきではないか。何件相談を受けたとは別に、全国一律で、何件の採算性を可視化し自走化したのか、売上高営業利益率が上がったのか等、生産性のところに評価軸を置くことを、今後10年でやるべきではないか。

（４）運営のあり方

- ・評価委員会において各拠点を厳しく評価をしてきたことが、今に繋がっている。
- ・一方、47拠点を比較すると支援の内容と質でばらつきがある。頑張って成果を上げている拠点と苦労している拠点がある。
- ・日本全体の底上げに繋げるために、各地域のベストプラクティスや各地域で得られた独特の知恵や知識が共有化される仕組みをどう作るのが課題。拠点間の競争はもう少しあった方が、知恵の伝播は促進されるのではないか。
- ・全国のよろず支援拠点として、支援件数が多く、過去多くの相談に対応してきた。これをAIで学習させ、基礎的な捌きはAIに任せれば良いのではないか。
- ・相談内容が多様化する中で、デジタル等を活用し拠点間で相談の相互利用も検討していく必要があるのではないか。
- ・県外からの相談については、各地域によろず支援拠点があるのでそこを案内しており、積極的に対応している訳ではない。一方で、当拠点は、弁護士や株式公開までできるコーディネーターがいるので、他拠点から繋がれることがある。自拠点に足りない専門家がいる場合とスペシャリストのコーディネーターがいる場合は、繋がれることが多い。
- ・コロナ禍のときに夜と土日に相談対応を実施したり、web体制をやっているので、他拠点の利用があった。また、コーディネーターの1割ぐらいは県外在住であり、webで相談に応じている。
- ・件数至上ではなく、1人1日あたり何件という基準をつくって1つの目安としてはどうか。
- ・優秀な事例やコーディネーターの評価・表彰制度を検討するべき。
- ・よろず支援拠点のコーディネーターは、力量やパブリックマインドがあり、プロフェッショナルリズムやパッションが高い方々だと思うが、そのような人材の再生産性は課題の一つ。何名かのチーフからモチベーションに言及があったが、そこに消耗や限界を感じられる何かがあるのであれば、そこに手を加えないと持続性が懸念される。
- ・事業の継続に時間がない相談者が拠点に来た際の相談対応には、踏み込んだアドバイスが必要で且つ長時間の相談対応も必要となってくるので、実施機関の理解も大事。
- ・全国の課題としては、成果の出ていない拠点もあるので、実施機関に少し競争環境を入れて行くべきではないか。

（５）地域の支援機関との連携強化

- ・いろんな専門性を持った支援機関とよろず支援拠点は、どのように役割分担をして、どう事業者を支援するかを考えることが重要。

- ・よろず支援拠点が創設された 10 年前と比較して商工会・商工会議所との連携は随分進んだ。個人的にも、拠点にどんなコーディネーターがいるのかが大体分かる。出口戦略でどのコーディネーターに繋いだら良いかは自分の経営資源のように活用させてもらっている。
- ・よろず支援拠点の専門家を自身の支援機関の「専門家」として活用できている支援機関とは、役割分担ができています。独自のコンサル部門を持たず顧客層が規模的に重なっている信金や信組は、保証協会の専門家派遣事業しか活用できる制度がないので、よろず支援拠点は有り難い存在。
- ・日本政策金融公庫や保証協会との連携はまだまだ課題あり。
- ・中小機構地域本部はハンズオン支援等の専門家派遣メニューを持つ。中堅・中小企業支援には個別の経営者に対してではなく組織支援やプロジェクトチームでの支援等、計画的な支援が必要となり、企業の規模によって支援スキームが異なる。小規模事業者支援はよろず支援拠点、中堅・中小企業支援は中小機構の支援メニューを活用するなど役割分担をすべきではないか。
- ・商工会・商工会議所等支援機関の果たす機能は地域ごとに異なると思われるので、各拠点で繋ぎ方や連携のあり方も異なるのではないかと。全国一律の動きを各拠点に求め、標準化するのは難しいのではないかと。

以上