

【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】

北海道よろず支援拠点の取組

チーフコーディネーター 中野貴英

令和6年10月18日

目次

0. チーフ略歴

1-1. 地域における主な支援機関の取組

1-2. 北海道よろず支援拠点の立ち位置・役割

2. 支援内容・拠点運営

3. 地域の支援機関との連携

4. 拠点独自の取組／注力している取組

5. 今後のよろず支援拠点のあり方

0. チーフ略歴

- 実家が中小企業を経営して現在50年以上。子供の頃、倒産の危機を家族として経験するなど、中小企業の経営者を間近で見続けて育つ。
- メガバンク、経営コンサル会社の勤務を経て独立。累計3000社以上の中小企業支援に携わる。

- 北海道出身（札幌市） 現在49歳
- 父親が社員20名程度の会社(建材卸売業)の経営をしていた。
- 子供の頃、倒産の危機を家族として直面。倒産は回避したものの、強烈な印象を残す。現在は三兄弟の長男に事業承継。
※自分は三男
- そのこともあり、いい会社かどうかの違いがどこにあるかという「企業経営の本質」を知りたい思いから、メガバンクに約7年半、経営コンサル会社に約1年半勤務。経営診断やコンサルティンクの実務を習得。
- 2007年、北海道に戻り経営コンサルタントとして起業
- 2009年、中小企業診断士取得
- 2014年、本事業開始から北海道よろず支援拠点チーフコーディネーターに就任 ※チーフの呼称は事業2年目から
- これまでに累計3000社以上の中小企業を支援。



1-1. 地域における主な支援機関の取組

- 北海道は圧倒的な広さの中で支援に取り組むため地域ごとに支援機関が分布。
- 各支援機関は補助金や専門家派遣制度を活用し個別課題の解決を図っている。

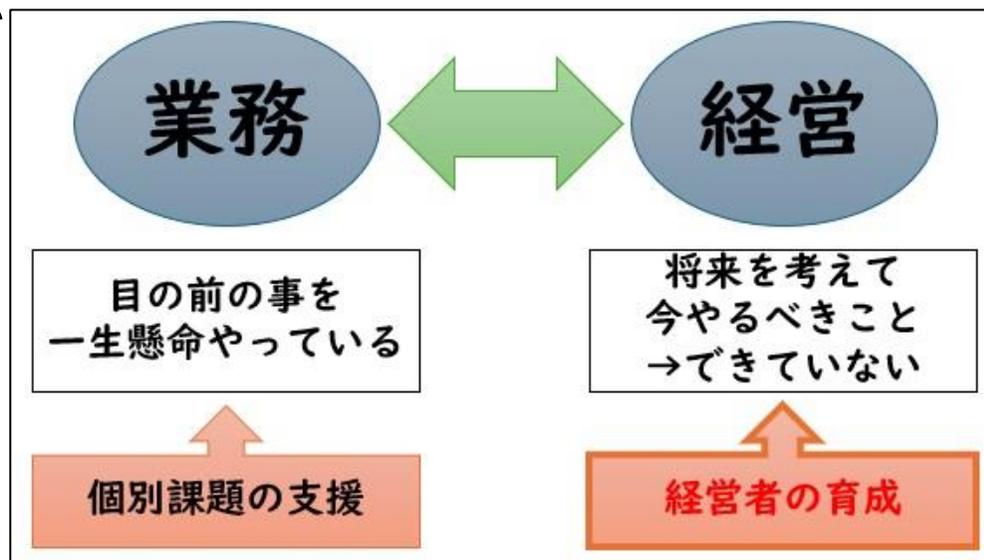
- 北海道の特徴は、広大なエリアに事業者が分布しており、道内を地域ごとに捉えることが必要。当拠点は7地区に分け、札幌本部を中心に6サテライトと連携し運営。
- 主な支援機関は、商工会(152)、商工会議所(25)、地方銀行(2)、信用金庫(20)、信用組合(7)、商工中金(5営業所)、日本政策金融公庫(9営業所)、北海道中小企業総合支援センター、北海道信用保証協会、中小機構北海道本部など。
- 企業の経営課題は、経営全般・財務・販売・生産・人材の各部門に分類される。企業規模が小さくなるほど個別課題の相談が増え、規模が大きくなると複数部門にまたがった課題の解決が必要。
- 地域の各支援機関は個別課題の解決に向けて補助金や専門家派遣制度を活用しながら、経営相談対応に取り組んでいる。



1-2. 北海道よろず支援拠点の立ち位置・役割

- 中小企業・小規模事業者に対する経営支援の本質は、経営者育成。
- 経営者が自身の経営者スキルを高められるような仕組みが重要。
- 経営者育成に力を入れている当拠点では課題(中)の経営知識の割合が高いのが特徴。

- 個別課題の解決だけでは、真の意味での経営支援にはならない。経営者は運転免許のような資格制度ではないので、10年間の相談を通じて感じているのは、「経営者スキルの不足」であり、中小企業・小規模事業者に対する経営支援の本質は経営者育成である。
- 多くの経営支援は個別課題の解決が中心で、砂地に水を撒くような側面もある。水が蓄えられるような土壌に変えていくためには、個別課題の解決を図りつつ、根本的な経営力として「稼ぐ力」を高めることが不可欠。
- 一方でマーケット全体で見れば、公的支援で1社売上を伸ばしても、他社の売上が減少するだけで、地域全体の売上は同じ。
- そのような観点から、個社支援には限界があるため、自由競争の中でも自力で戦えるような経営者を多く育成していくことで、地域全体の底上げにつながるような支援を重視。



2. 支援内容・拠点運営

- 課題解決型支援にとどまらず、経営全体を俯瞰したうえで課題設定型支援も実施。
- チームコンサルティング機能を確立し、事業規模に応じた柔軟な対応も可能。

【支援手法】

- 個別課題の解決相談（課題解決型支援）を基本としつつも、経営全体を俯瞰して真の課題も提示するなど伴走支援（課題設定型支援）も積極的に実施。

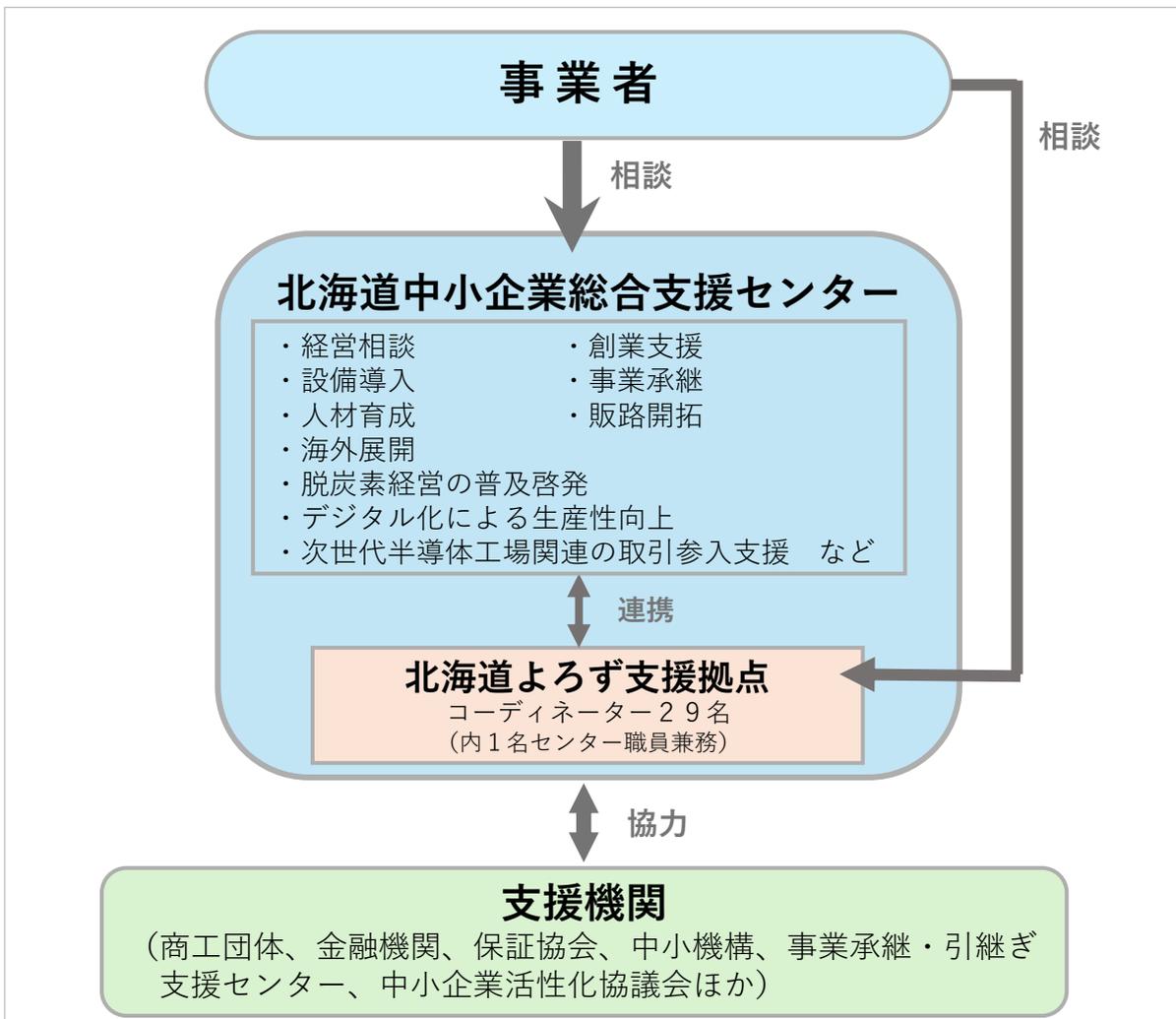
【相談から解決までのフロー】

- 相談は1回1時間、平均4回の相談で解決。訪問は必要な時のみで、来訪、オンライン、電話が中心。基本はCO1名で相談対応、ただし伴走支援は数名でのチームコンサル。
- フローは、①相談フォームの入力（HP）→②相談内容に合ったCOが対応→③課題の確認・整理→④解決策の提案→⑤実行支援
※③で他の課題も見つかった場合は他のCOにも繋ぐ。

【運営方法・体制、CO人材育成、サテライト・出張相談の概要】

- 実施機関の職員が1名専属でCOを兼務。サテライトは実施機関の各支部長と連携。
- CO間の相互理解を進め連携体制が整っており、伴走支援案件など必要に応じてリーダーCOを任命して支援チームを組んで対応するなどチームコンサルティング機能を確立している。
- そのため、小規模事業者のみならず規模の大きさに合わせた柔軟な対応も可能。

◆北海道よろず支援拠点事業における実施機関（公益財団法人北海道中小企業総合支援センター）との関係及び役割分担について



- 実施機関である北海道中小企業総合支援センターは、中小企業支援法に基づき知事が指定した法人であり、道が行う中小企業支援事業の実施体制の中心。北海道における「中核的支援機関」として地域支援機関との連携強化を図っている。
- 広域な面積を持つ北海道において、中小企業・小規模事業者に対するきめ細やかな支援を実施するため、札幌本部に加えて6カ所に支部を設置し職員を常駐させており、支部内によろず支援拠点のサテライトを設置し、職員とCOが密に連携しながら、中小企業・小規模事業者の支援を行っている。
- 北海道中小企業総合支援センターは地域の支援機関や中小企業・小規模事業者をつなぐ「ハブ」の役割を担っており、よろず支援拠点事業の効果的な実施に欠かせない存在にある。

【北海道よろず支援拠点】相談対応コーディネーター早見表(令和6年度)

区分(大)		区分(中)	区分(小)	サテライト専任のコーディネーター																										
				大野	奥村	奥山	菊谷	川嶋	熊田	齊藤	杉本	鈴木	橋	田所	外崎	披山	林	藤田	村形	山本	余瀬	吉田	西山	小林	三浦	原口	西野	藤田	永谷	森永
課題	創業	融資、創業計画		★	★				★			★					★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	
		女性起業(→女性CO)					★					★	★	★					★											
		その他		★	★					★			★			★		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
	行政施策の活用	補助事業全般		★	★				★	★			★			★		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
		IT導入			★				★	★	★		★					★												
		助成金(厚労省)					★																					★		
		その他		★	★					★			★			★		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
	経営計画策定	事業計画		★	★					★			★					★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
	金融	資金繰り・借入		★																★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
		経営改善・財務強化		★	★						★									★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
	税務																			★	★									
	売上拡大(主にBtoC)	マーケティング全般		★						★		★	★	★	★	★	★	★	★			★	★	★	★	★	★	★	★	★
		新商品・新サービス開発	食品、メニュー								★		★		★		★													
			その他								★		★	★			★		★	★										
		集客強化	広報					★					★		★															
		営業								★						★														
		WEB戦略、ECサイト						★					★		★				★											
		店舗改善											★	★		★	★													
	デザイン												★																	
	売上拡大(主にBtoB)	マーケティング全般		★						★		★	★	★	★	★	★	★	★			★	★	★	★	★	★	★	★	★
新商品・新サービス開発		食品								★		★		★		★														
		その他								★		★	★			★		★	★											
販路開拓									★		★				★	★														
営業強化								★		★				★	★															
業務改善・生産性向上	業務フロー改善					★												★				★								
	ITツール							★		★								★												
デジタル化・DX化	IT全般							★		★							★													
法律(企業法務)	契約関係					★																								
	トラブル対処					★																								
	知的財産権					★								★											★					
	その他					★																								
人材戦略	採用強化					★		★																						
	労務管理					★																						★		
海外展開											★							★												
事業承継					★																							★		
その他全て		相談内容のヒアリング	課題の整理	★	★				★			★			★		★	★			★	★	★	★	★	★	★	★	★	
業種	食品加工・製造業	農産物					★				★		★		★		★					★								
		水産物					★											★					★							
		乳製品					★											★					★							
		その他					★					★		★		★		★					★							
	介護、福祉					★																								
	飲食業					★						★	★																	
	観光業					★						★																		
小売業(店舗)					★			★			★	★	★																	

◆サテライトについて

サテライト拠点案内図



令和6年度の稼働日は
月6日程度(前年度は
月8日程度)

【札幌本部】

開設時間 9:00～17:00(土・日・祝日、年末年始(12/29～1/3)除く)
連絡先 〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目経済センタービル9階
公益財団法人北海道中小企業総合支援センター内
電話:011-232-2407

【サテライト拠点】

開設時間
毎週火曜日 9:00～17:00(祝日、年末年始(12/29～1/3)除く)
※上記以外にも必要に応じてご相談を承ります。

連絡先

■道南サテライト 住所:函館市梁川町5番10号 プライム函館EAST 8階
電話:0138-86-6695

■十勝サテライト 住所:帯広市西3条南9丁目23番地 帯広商工会議所内
電話:0155-67-4515

■釧根サテライト 住所:釧路市大町1丁目1番1号 釧路商工会議所内
電話:0154-64-5563

■道北サテライト 住所: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内
電話:0166-68-2750

■日胆サテライト 住所:室蘭市東町4丁目28番1号 室蘭テクノセンター内
電話:0143-47-6410

■オホーツクサテライト 住所:北見市北3条東1丁目2番地 北見商工会議所内
電話:0157-31-1123

3. 地域の支援機関との連携

- 広域支援では他の支援機関との連携は不可欠であり、支援機関の人材育成も重要。
- 【毛細血管化計画】北海道は道内主要地域に本店を構える信用金庫の数が多く存在し、そういった地域金融機関の本支店と連携することで道内の事業者を99%カバーできる。

- 北海道のような広域支援における課題としては、他の支援機関との連携は重要となる。
- 取り組みの方向性としては、他の支援機関も本質的な課題設定ができるように支援機関の人材を育成し、その支援能力を向上させることで、当拠点と連携しながら「個別課題」の支援から「経営者育成」へ全道一丸となって展開できるようにすること。
- 具体的なモデルケースとしては、中小企業白書2023で紹介された斜里町商工会との連携「知床しゃりビジネスサポート事業」がある。同商工会の経営指導員の支援スキルを大幅に引き上げたことで、阿吶の呼吸で支援ができており、札幌から370km遠く離れた斜里町によらず支援拠点の支援機能が浸透している状態となっている。
- また特に金融機関との連携は重視している。札幌本部と6サテライトがある自治体には道内の57.1%の事業者に留まるが、20信用金庫の本店所在地を加えると+11.1%、さらにその支店のある自治体を含めると+30.8%まで広がる、道内の事業者を99%カバーすることができる。【毛細血管化計画】
- その他、日本政策金融公庫9支店とは、オンライン相談システムを構築し、相談者は公庫の支店等によらず支援拠点の相談を受けることが可能となっている。

4. 拠点独自の取組／注力している取組

- 【北海道よろずメソッド】経営支援の経験やノウハウを言語化し、相談内容の質を向上。
- 上記メソッドを、伴走支援、CO人材育成、他機関へのノウハウ共有にも展開。

- 経営者育成に地域全体で取り組むには、体系的な支援の仕掛けが必要。
- まず、北海道よろず支援拠点として、CCOの経験やノウハウを言語化し、自拠点をモデルとして相談内容の質を向上させる手法を「北海道よろずメソッド」として言語化。
- 専門家集団をコンサルタント集団へ格上げすることで、経営者育成のできるメンバーが増加。
- 道内の金融機関向けに「北海道よろずメソッド」を広めるため、オンラインでコンサルティングスキル向上セミナーを全4回のシリーズ化。初年度150名が受講、2年目は80～100名程。
- 今年度はさらに事例編も全4回シリーズで開催。上記と合わせて毎月1回開催のペース。
- 北海道信用保証協会、日本政策金融公庫から個別に職員研修の依頼。
- 道内の金融機関の支店単位までよろず支援拠点が浸透し、当拠点が身近な存在に。
- 商工会議所から職員研修の依頼（釧路、帯広、北見、網走、根室、遠軽、紋別）
- 他のよろず支援拠点からの要請に応じて、北海道よろずメソッドの研修を開催（広島、和歌山、京都、青森、大阪、東京など）。全国にノウハウを展開。
- さらに「北海道よろずメソッド・経営者スキル編」も言語化。自己採点表形式にして、相談者へ配布。経営者自身が、自己のスキル状況を認識しながら成長できるようにサポート。

5. 今後のよろず支援拠点のあり方

- 10年構想。成長意欲ある経営者を押し上げ、「優秀な経営者」という資産を形成。
- 個社支援に加えて、経営者育成を通じて個社の稼ぐ力を高めるとともに、そういった経営者を増やしていくことで地域全体の稼ぐ力も高めていく。

- 経営者育成は中期的な観点が必要。「税金」を投入した結果として、「優秀な経営者」という資産を形成していき、さらに企業の増益による税収増加が理想。
- 事業承継問題は「適任の後継者がいない」問題。現状は、後継者を育成できる経営者が少ないため、バトンタッチが困難になっている。
- まずは、コンサルティングスキルを習得した経営支援人材を増やし、その結果として、経営者スキルを身につけた経営者を増やす。次に、そういった経営者が増えることで自社内で後継者育成ができる事業者が増える。
- 10年後には、経営者育成は当たり前の観点になっているくらい定着させることが理想。
- 個社の支援で1社が伸びて、その結果競合先が衰退していく支援では、地域全体としてみれば成長しているとは言えない。
- よろず支援拠点は個社の課題解決を図りつつ、同時に経営者育成も図ることで、優れた経営者を輩出し、地域全体で見たときにも成長を促していくような役割が重要と考える。その取り組みによって地域全体の稼ぐ力を高めることが日本全体の経営力強化につながる。