

## 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2回）議事要旨

- 日時：令和6年10月18日（金）14:00-16:00
- 場所：経済産業省 本館 17 階 第2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、高澤委員、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）北海道よろず支援拠点 中野チーフ

##### ①よろず支援拠点の立ち位置・役割

- ・北海道は非常に広く、地域ごとに支援機関があるので、全体で連携しながら支援している。
- ・各支援機関は補助金や専門家派遣制度を活用して企業の個別課題の解決を図っている。
- ・試行錯誤の結果、個別課題の解決だけでは真の意味での経営支援ではなく、「経営者スキルの不足」を解消し経営者を育成することが経営支援の本質。個者支援だけではなく、自由競争の中で自力で戦える経営者を多く育成していくことが、地域全体の底上げに繋がる。
- ・経営者育成において一番大切なことは経営の基礎レベルまで上げることであり、他社に対しての競争力強化の前にやるべきことをやるようにすることが重要。
- ・本当の支援成果は、外部環境の影響もあるが最終的に決算内容が良くなっていることで表れ、成果が出ているかの判断には時間がかかる。

##### ②よろず支援拠点における支援の内容・拠点運営

- ・課題解決型の支援だけでなく、経営全体を俯瞰して課題の提示をしていく課題設定型の支援も実施。そのためにチームコンサルティング機能を確立し、小規模事業者だけでなくある程度の規模の事業者にも対応している。
- ・拠点運営においては、地域のハブとなっている実施機関との関係が重要。
- ・コーディネーター体制は、29名で月4～6日が平均的な勤務頻度。
- ・札幌本部以外にも地域の中核地に6カ所サテライトを設けている。
- ・地域の支援機関との連携では、斜里町商工会と連携した「知床しゃりビジネスサポート事業」では、経営指導員のOJT的に年間8回程出張相談を行い、連携がしやすくなってきた。
- ・金融機関との連携も重視しており、札幌本部とサテライトのある6つの自治体以外のエリアの金融機関と連携することで道内事業者の99%をカバーできている。
- ・その他、支援機関では対応が難しい案件を一緒にあるいは引き取る形で対応している。一方、補助金の相談は商工会、商工会議所に繋いでいる。

##### ③拠点独自の注力している取組

- ・経営者育成のやり方として、当拠点では「北海道よろずメソッド」として言語化して拠点運営を行っている。単なる専門家集団から一流のコンサルタント集団に引き上げていくことで、経営者を育成ができるメンバーを増やしている。そして、このスキルを他機関へ展開するために道内の金融機関へセミナーを行っている。保証協会や日本政策金融公庫、商工会議所、また、他県のよろず支援拠点からも同様の研修開催依頼があり、研修を行っている。

#### ④今後のよろず支援拠点のあり方

- ・中期的に大切なのは、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、稼ぐ力を高めた企業からの税収が増加していくこと。
- ・事業承継も重要な課題であるが、経営者が後継者の育成を得意ではないため、経営者にとって後継者の育成も大切な役割。経営支援人材がスキルを身につけ、経営者を育成し、そして経営者が後継者を育成していくという流れを作っていくことが重要。
- ・個社支援で1社売上を伸ばしても地域のライバル企業の売上が減ると、地域全体で見れば何も変わっていない。日本全体の経営力強化に繋がるために、個社支援の限界を補うという意味で経営者育成を図りながら地域に優れた経営者を輩出し、地域自体を底上げする役割が求められる。
- ・経営者育成のステップについて、商圏でいうと成長したいと考える経営者は海外といった次のステージにいけるようなきっかけを作っていくことに貢献できると良い。

#### (2) 宮城県よろず支援拠点 佐藤チーフ

##### ①よろず支援拠点の立ち位置・役割

- ・仙台市は、中小機構、みやぎ産業振興機構、商工会議所、仙台市役所など、よろず支援拠点が設置される前から充実した支援機関が集中する立地。みやぎ産業振興機構は製造業・アグリ・水産系支援メニューが豊富。金融機関は銀行を中心に提携先のコンサル会社や人材紹介会社、IT会社などを有償で紹介して支援している一方、信用組合などは自前の支援が手薄な印象。
- ・他の支援機関の支援メニューは、専門家派遣や補助金といったスポット的なものが多く、継続的な伴走支援はそれほど多くない。
- ・従って、よろず支援拠点は、県内支援機関では実施が十分ではない「成果を出すことにコミットした専門家チームによる一貫支援」を掲げており、経営相談の入口から出口までシームレスに伴走しながらサポートする実践的な支援機関という立ち位置。
- ・他の支援機関に繋ぐコーディネート機能もあるが、主ではなく、他の支援機関から支援を持ち込んでもらうワンストップ機能をより重視。

##### ②よろず支援拠点における支援の内容・拠点運営

- ・支援の仕組みとして全相談をチームで支援する体制にしている。初回相談のステップ1で方針を決める課題設定を行い、ステップ2でどう実行するかのを企てを行い、ステップ3で課題解決を行う。事業者が成果を出すことを意識してもらい、小さい変革でも経営を自己変革させていくことを実感してもらおう。短いPDCAを3~6ヶ月くらいで繰り返し、段階的に成長させていくことを徹底している。
- ・案件全体のマネジメントに責任を持ち経営の幅広い知識と具体的なスペシャリな支援領域を持つ者をゼネラリストのコーディネーターとして初期相談以降の入口支援を対応させている。一方、スペシャリストはITやデザインなど特定領域の専門家だが、特定領域を極めていく者もいれば、徐々に対話と傾聴のスキルなどを身につけてゼネラリストに近くなっていく2つの方向性がある。これを拠点内の人材育成でサポートしている。
- ・支援の特徴として、支援の類型を定めており、大きくプロジェクト型とモニタリング型がある。プロジェクト型は具体的な課題に期間を定めて事業者と合意をし、何回くらいどういった支援をするかを提案する。

- ・成果を出すために「税金の無駄」と定めた支援類型があり、雑談のような成果が出ないようなものは基本的にはコーディネーターの問題。これら支援類型をコーディネーターに周知しており、事業者側にもしっかりと課題を設定して解決に取り組むことを促している。
- ・拠点の運営は、支援方法や拠点運営の企画をチーフ、サブチーフ、運営マネージャー2名で行っている。実施機関は拠点で決めた業務ルールの実行サポート。
- ・チーフが育成カリキュラムを作成し、コーディネーターに対し、毎年チーム内での研修や他拠点のコーディネーターを招いた勉強会をして、支援の品質の均一化・担保に力を入れている。
- ・商工会などでの出張相談や、オンラインも活用もして他の支援機関と連携している。今年度は信用組合との連携を強化している。

### ③拠点独自の注力している取組

- ・よろず支援拠点が地域の総合病院という位置付けは上手くいかないところがあった。原因は、よろず支援拠点創設前からワンストップで総合的に支援する支援機関が多々ある中で、かかりつけ病院と言われる商工会、商工会議所、金融機関も独自の専門家派遣等による支援を構築しており、当拠点を総合病院として利用することが少なかった。そこで、足りないところを補うよりは足りているところを互いに出し合ってさらに良いものを作っていくオープンイノベーションの取組が良いと考えた。スキルを獲得するインバウンド連携と、スキルを出すアウトバウンド連携の方向があり、この相互作用で化学変化が起きたら良い。
- ・宮城県よろず支援拠点のスリーステップの支援の中に、岩手県よろず支援拠点のコーディネーターを組み込んで日常レベルで連携している。
- ・アウトバウンド連携では、誰でもダウンロードできる拠点内のマニュアルを展開している。

### ④今後のよろず支援拠点のあり方

- ・経営改善や成長支援を入口から出口までシームレスにワンストップで相談できる先はない。
- ・全国には多種多様なコーディネーターがいるので、この資産を活用して日本全体のスキルの底上げに繋がるようなノウハウを集積していくことがよろず支援拠点のミッション。
- ・極端にローカライズされると全国組織である良さが失われるので、一律とローカライズされた部分を切り分けて横の連携をしてノウハウを資産にして商工会や金融機関に展開していくことで日本全体の支援の底上げになればと考えている。

## (3) 福岡県よろず支援拠点 佐野チーフ

### ①よろず支援拠点の立ち位置・役割

- ・「お客様（事業者）が求めていることを提供する」という民間では当然のことをやってきた。コーディネーターの契約更新と新規採用による「品揃え」を相談ニーズに合わせることで充実させてきた。チーフコーディネーターが評価するのではなく、お客様が評価する。
- ・運営方針は「国民の血税を有効に使う」。コーディネーターを空き時間なくフル稼働させるかを考えている。
- ・支援方針では、よろず支援拠点事業の開始の当初に理念として言われた「理屈はいいからとにかく売上を上げろ」、「売上に直結する支援をしろ」という言葉を大切にしている。
- ・相談に来るのはうまくいっていない事業者であり、公的支援の役割は「20点、30点しか取れていない生徒をなんとか60点取れる生徒にすること」。他方、「70点取れている生徒を90点、100点に引き上げること」は民間コンサルの役割と考える。

- ・茶飲み話をしに来るような相談者にどう対応するのかという議論が第1回であったが、「利用停止に該当する行為についての方針」を定めて対応している。

## ②よろず支援拠点における支援の内容・拠点運営

- ・支援の分野について、商工会・商工会議所の経営指導員は400～500人いて毎日出社し、ゼネラリスト的に地域の中小企業の伴走支援をしている。ゼネラリスト的な支援は経営指導員が有効に機能して捌いており、捌ききれなかった専門相談がよろず支援拠点に来ているので、スペシャリストの相談ニーズが強い。
- ・ものづくり系、再生系、事業承継系の支援も他の支援機関が有効に機能しているので、福岡県よろず支援拠点では全面に出さないようにしている。
- ・福岡県よろず支援拠点は「不完全であるべき」と考え、他の支援機関の得意領域にはなるべく踏み込まず、「足りない支援分野」「足りない支援体制」の拠点であって初めて他の支援機関との連携が可能と考える。
- ・事業開始の際、「商工会・商工会議所と上手く連携する」も経営理念としてきた。商工団体がかかりつけ医、よろず支援拠点が総合病院・大学病院と棲み分けている。
- ・相談体制のネットワークについて、コロナ前からTV電話を活用して60市町村全てを網羅。
- ・コーディネーターに対し、1時間の相談の最後5～10分は経営に関する雑談をするよう伝えており、それによって新たな課題設定も行われることが多い。
- ・拠点の体制について、チーフコーディネーターの下に事務員がマネージャーとして10名おり、1人のマネージャーが6名程のコーディネーターをチーフの分身として管理・指導している。
- ・コーディネーターの1日のスケジュールは、1日相談枠は5枠。5枠が埋まらない者は人気がないとしていたたまれない雰囲気になる。
- ・事務員がコーディネーターに割り当てられるための対応可能項目表(242項目)を作成。57名のコーディネーター分が一覧になっている。

## ③今後のよろず支援拠点のあり方

- ・よろず支援拠点事業開始当初の「とにかく売上上げろ」という結果重視の世界観が好ましい。

## 2. 意見交換の概要

### (1) 検討会の意義

- ・経営者人材は、約100万人で、人口1億2,000万人の中の1%。この希少人材たる経営者に注目し、アップデートしていくことが国力を上げる取組。検討会を通じて、経営者に着目する視点は重要。経営支援ではなく、経営者の支援、特に経営者の教育だと考える。事業の運営と企業の経営は別次元の話。この変化の激しい情報が溢れている時代に、計画を立ててお金と人を集めて、計画を実行するのは非常に高度になってきている。
- ・経営者のスキル不足については、白書にアンケート調査はあるが、現場の意見があるのであれば、それをまとめてほしい。
- ・よろず支援拠点がこれからやるべきことを考えるのか、それとも日本の中小企業政策全体について考えるのかで、着目点が随分異なる。いずれにせよ経営者の資源をどう開発・発展させていくかを考えることが重要。

## (2) よろず支援拠点の立ち位置・役割

- ・経営者の育成が重要である点について、教育は、乗数効果的なところがあり、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、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。その意味では少しの努力が何倍にも膨れ上がって返ってくるという成果に繋がる。
- ・経営者の経営スキルの底上げによって、「優秀な経営者」という地域の資産が再生産されるという機能は有意義。他方、経営者が本当に経営者として成長されるのは、1回とか2回の経営支援ではなし得ないことで、経営者のスキルや人間力を高めるのは修羅場や葛藤の時間的な蓄積がないと難しい。そこにシステムとして切り込めるのであれば、経営者の再生産に繋がる。
- ・地域の中小企業支援システム全体があり、そこによろず支援拠点が位置づけられているのだと腹落ちした。よろず支援拠点がシステムを機能させるコーディネーション機能を担っていると理解した一方で、他の支援機関がその前提で業務設計しないとシステムが機能しないので、よろず支援拠点以外を含めた中小企業支援システムを再設計する論点もあるのではないかな。
- ・よろず支援拠点の創設から10年が経過し、すべてよろず支援拠点のせいではないが、日本の低生産性について支援が不十分だったことは反省すべき。厳しい中小企業のほぼ100%が個別の製品の採算可視化をしておらず、製造業に限らずサービス業も原価計算をできていない。支援者側も何が利益筋で何が赤字筋なのか把握していないまま、DX支援や広告支援だとか、売上支援をやっている場合ではない。採算の可視化せずに、SWOT分析をして、弱みや強みを分析しても何にも意味がない。
- ・国全体の生産性を上げるために、中小企業の実産性を上げる起爆剤となる役割をよろず支援拠点が担えないか、全国の拠点の仕組みをどう整えると歯車が回っていくかを考えていくべき。
- ・日本全体のことを考えると、よろず支援拠点には限らないが、生産性の革命を起こしていくために、どういう政策を打てるかという大きな流れの中でよろず支援拠点の位置づけを考えるべき。件数ではなく生産性が向上したか等、KPIをどう設定するかが重要。
- ・各都道府県の中小企業支援センターからは、よろず支援拠点がなくなったら困るという声がある。中小企業支援センターの予算が減る中、よろず支援拠点の重要性は増している。
- ・よろず支援拠点は公的支援だが、儲かっている企業は民間のコンサルを活用するはず。飲食店の店主が細かい支援を活用できるかという点と難しい。なんとか頑張りたいができない人に対して、声を聞いて丁寧に支援するのがよろず支援拠点の大きな役割。あまり細かいことではなく、ワンポイント支援でも事業者を救いあげるのが重要。件数にはこだわらない方がよい。
- ・よろず支援拠点は、制度創設以来、地域のハブ的機能として取り込まれてきた。「サイレント層」の話もあったが、小規模事業者の中には敷居が高く、よろず支援拠点を活用できない人もいる。その人に対してどう支援を届けていくか、地域のネットワークをどう広げるかという課題がある中、よろず支援拠点の認知度が徐々に上がり、実績も上がってきている。
- ・よろず支援拠点の潜在市場はどのくらいあるのか、相談したい会社は増えてきているのか、対応する経営資源は足りているのか、予算的にプロフェッショナルを雇っているのか。制度全体を見直すときに、今の状況では手が足りていないのか、それとも支援が十分に行き届いているのか、大枠を示してほしい。
- ・福岡県よろず支援拠点はITの相談員が何十名というが、1ヶ月先の予約がパンパンな状態。相談ニーズはまだまだたくさんあり、予算はまだまだ必要。

### (3) 支援のあり方

・現在は、需要の有無を問わず、供給ができない危機的な状況。供給力を確保するには、生産性の向上が必要。どうも手段が目的しているのではないか。目的は地域生産性革命だと考える。デジタル化もあくまで手段であり目的ではない。目的は生産性の向上、付加価値額の向上。デジタル化を支援する人も、それによって付加価値額が具体的にどう改善するのかを説明できなければ、支援ではない。

・売上拡大の支援については、売上を追わなければいけない業種もあるが、売上を追うよりも予算管理や原価管理の方に軸足を移さないといけない業種もある。何でもかんでも売上一辺倒というのは危うい。相談件数も大事であるが、その結果、生産性が向上したのか、という視点は踏み外してはいけない。生産性の向上や付加価値額の向上に対してコミットメントすべき。

・従業員 100 人規模の会社の原価計算を完成させるために製造のプロを採用して 1 年がかりで作った。プロフェッショナル人材戦略拠点という大企業 OB を中小企業とマッチングさせる事業があるが、原価計算レベルになるとコンサルタントの仕事も超えるため、出来る人を連れてきて従業員にした。プロフェッショナル人材センターのスキームが有効に機能するのではないか。

・大企業であれば原価管理の専門家を組み込むという話もあるが、6,7 割の精度であればよろず支援拠点のスペシャリストで対応できるのではないか。よろず支援拠点のマンパワーの現実感の中で、対応すれば良いのではないか。

・生産性の向上について、コンサルティング会社では、DAY1 で原価計算を必ずする。現有リソースでどこまで支援できるかは現実論としてあるが、個々の製品・サービスの原価がラフにでも把握出来なければ経営はできない。コンサルタントが初めの課題設定の部分で押さえるべき点。

・よろず支援拠点の創立経緯から「売上拡大」や「経営改善」がキャッチフレーズのようにになっているが、経営改善では収益をどう残していくのかという支援も進めている。制度全体として、極度にローライズせず、うまく全体の制度のなかで KPI を設定できると良い。

・価格転嫁対応でも、部門別の採算をみて損益分岐点を判断してどう対応するかという手法が確立されているので、よろず支援拠点のコーディネーターも把握できるのではないか。

・よろず支援拠点が対象としているのは、創業まもない会社や 5 名以下の小規模事業者の規模で、売上を上げるのは避けては通れない大きな経営課題。投資家として大事にしているのは付加価値労働生産性でそれを考える上で原価等の自社の活動の可視化が必要。一方、よろず支援拠点が注力すべきなのが創業まもない会社等への支援なのであれば、安定的な売上拡大チャンネルの構築も大事。

・スタートアップなどの導入期の支援と、成熟期の支援は随分違う議論。ターゲットセグメントとしてどこを狙っている支援なのかでサービスの作り方が異なる。飲食店の店主を想定するのか、それなりに大きな木工の会社を想定するのかで議論が変わるので、ターゲットセグメントが重要。いくつかの典型例を考えながら、議論すべき。

・茶飲み話を避ける工夫を各拠点で実施されていて、スクリーニングされていると理解した。

### (4) 運営のあり方

・よろず支援拠点ホールディングスのような企業体として考えると、事業部と企業体の役割は分化できるのではないか。国や中小機構が経営して、各拠点が事業部という位置づけ。相談件数が多数なので、相談内容の吸い上げや経営スキル、知識の再定義など、教育に資する部分は拠点側の事業部だけで行うのではなく、ホールディングス側の国や中小機構が担うことで、再生産とか再利用が可能になるのではないか。

・経営計画を立てる際によく使われる SWOT 分析では、自社の内部環境の「強み」と「弱み」は書けるが、外部環境の「機会」と「脅威」は書けないところが多い。データセットを整備して、生成 AI でテスト分析をして、これで内部環境分析をやって、自社のデータを入れて SWOT 分析をやると、シナリオプランニングのような分析するフローを作ってもらえるので、分析コストを下げることができる。こういうツールをホールディングスが整備して、実行支援を拠点側でやるとなれば、プランニングの最初のコストは押さえられると思う。

・よろず支援拠点の武器の一つは圧倒的な支援件数。手法として AI かどうかは別として、とにかく統合すべき。それは、中小企業支援システムにも繋がるし、経営者の育成にも繋がる。

・各拠点が独自の工夫や努力をしていることは分かったが、同時に制度設計全体として、どこをサポートすると良くなるのかと考えたときに、いくつか問題が見えてきた。各地域のニーズに合わせて地域ごとの発展の仕方になるので、その意味では相互に学ぶところも出てくるが、どこを標準化するかを定めないと相互学習が受け入れにくい。

・管理会計的なモノを現場に落とし込む指導ができる人の数と、そこから出てきたデータと、現場の整合間を取りながらどこにメスを入れているかを指導できる人材が圧倒的に少ない。ここに手を打つのが一つの解決策になる。

・ローカルと全国の標準化は重要な問題。地域を越えたよろず支援拠点同士の連携について、どう進めていけば良いか考えることが重要。

#### (5) 地域の支援機関との連携強化

・商工会・商工会議所の経営指導員がゼネラリスト的支援の役割を担い、スペシャリスト的役割としてよろず支援拠点のコーディネーターを活用できている商工会・商工会議所は、連携がうまくいっている。

・商工会議所自身も経営支援に対するアプローチやスタンスは変えていきたい。静岡商工会議所がよろず支援拠点事業を受託しているが、専門的で難しい幅広い範囲についてよろず支援拠点に任せられるのは安心感があって、かつ、事業者に対しても広い範囲のジャンルの相談に乗れるのは、多くの方が相談しやすいので、親和性があり、潜在的な可能性は大きい。

・商工会議所に相談に来る経営者には、補助金を使いたいとか自立化したいという前向きな経営者は多くいるが、にっちもさっちもいかない経営者の相談も多く、二極化している状況。その間の「サイレントの層」が地域を支えており、地域の循環を太くする鍵。この層を支援するのが経営指導員で、できる限り、アプローチしていきたい。

・「サイレントの層」が中小企業の生産性を日本全体で上げる重要な存在であるが、そこを拾っていない。それが潜在市場で、そこに手を伸ばせば効果がでるかもしれない。日本に生産性革命を起こすために、「サイレント層」に対して、どう手を打つべきかを考えることが重要。

・人材育成の面では、経営指導員の経営支援の質の向上によろず支援拠点の力を借りている。中堅・中小企業も含めて、よろず支援拠点の連携可能性を考えていきたい。

・よろず支援拠点と商工会議所・商工会、金融機関との連携など、地域の支援機関で一番事業者と接点に近いところで連携が進んでいる。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。一方、中小機構の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ので、規模のもう少し大きい中堅・中小企業が支援対象となる。そのため、よろず支援拠点が中堅・中小企業を支援する場合には中小機構の地域本部を連携支援機関先として位置づけて役割分担を明確にした方が良いのではないかと。

・生産性向上について、活性化協議会は通常3ヶ月以内に計画を作り、グッドかバッドかを見極めるために、商品別、店舗別、顧客別に分析し、ある程度の原価は把握している。

以上