

商工会議所の経営支援

現状と課題

2024年12月 2 日
日本商工会議所

1. 商工会議所とは

1

- 1878（明治11）年、江戸時代に欧米列強と締結した「貿易に関する不平等条約」撤廃を目的に、東京、大阪、神戸の3都市に『商法会議所』が設立。東京商法会議所の初代会頭は渋沢栄一翁。
- 1892（明治25）年、15商業会議所が『商業会議所連合会』（現在の日本商工会議所）を結成。
- **1953（昭和28）年以降、「商工会議所法」に基づく認可法人として活動。**
商工会議所法の目的（6条）…「商工業の総合的な改善発達」と「社会一般の福祉の増進」
- 現在、**515商工会議所、126万会員（金融機関や教育機関等も入会可）。地域総合経済団体。**

【活動の3本柱】

①**政策提言**、②**中小企業の活力強化**、③**地域経済の活性化**

【組織の4つの特徴】

- ①**地域性**－地域を基盤 ②**総合性**－あらゆる主体が会員
③**公共性**－法に基づく民間団体 ④**国際性**－各国に商工会議所

第32期 小林会頭所信表明（2022年11月17日）



日本再生・ 変革に挑む

志を高く、
新しい時代を
切り拓く

重要政策課題への対応

▶ 民間が変革に取り組む中、変革を支える環境整備は国の重要な役割。特に4点が重要。

民間投資の強力な推進
サプライチェーンの強靱化と経済安全保障

持続的に賃上げできる環境整備
多様な人材が活躍できる国づくり

中小企業と地域の重要性和商工会議所の使命・役割

▶ 民間雇用の7割（地方部は9割）を占め、地域経済やコミュニティを支える中小企業こそが変革の主役を担っていく時代であり、商工会議所の役割はこれまでに以上に重要になる。

中小企業のイノベーション創出・成長支援

大企業と中小企業の共存共栄の実現

人と企業が輝く地域の創造

大規模自然災害への備えと震災復興・創生



2. 商工会議所の経営支援

- **経営支援：年間で約160万件。経営指導員1人あたり支援件数：約460件。**（2022年度実績）
従来の金融や税務等の**定型的な支援**から、**経営革新や新事業展開など高度な経営支援が増加。**
- 調査や分析等の事前準備から事業計画策定、フォローアップ等で**1事案に係る相談時間も倍増。**
「個社支援」に加え、ニーズ掘り起こしや意識改革を促す事業者セミナーや研修会、商談会・展示会による販路拡大等の集団支援、地域資源を活用した地域活性化事業、まちづくりなど、**小規模事業者等が立脚する地域の「稼ぐ力」強化等の「面的支援」も実施。**

経営指導員数

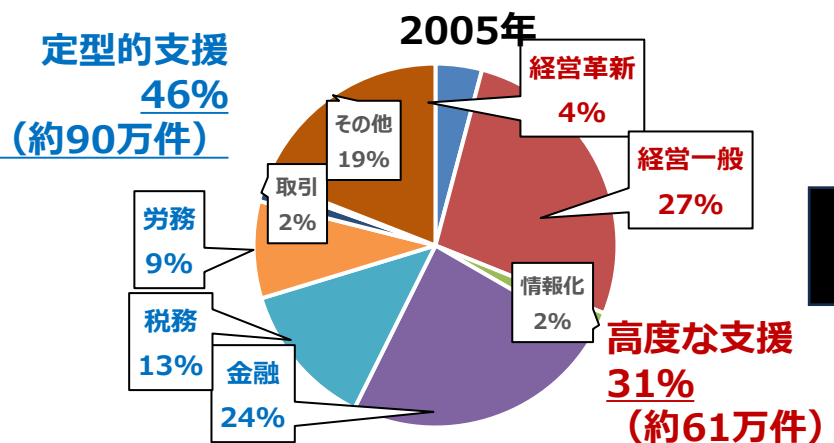
- ◆ 3,408名(経営指導に従事する職員※：5,197名)

※ 経営指導に従事する職員：経営指導員、補助員、
記帳専任職員、 専門経営指導員等（記帳指導員を除く）

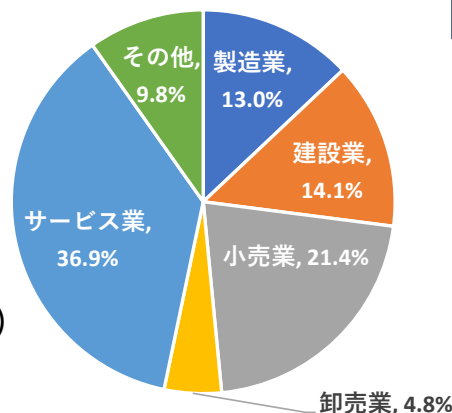
相談件数

- ◆ 経営相談（窓口） 約103万件
- ◆ 経営相談（巡回） 約54万件
- ◆ マル経融資 約1.7万件（融資額1,058億円）

経営支援内容の変容（経営支援の高度化）



相談事業者の業種

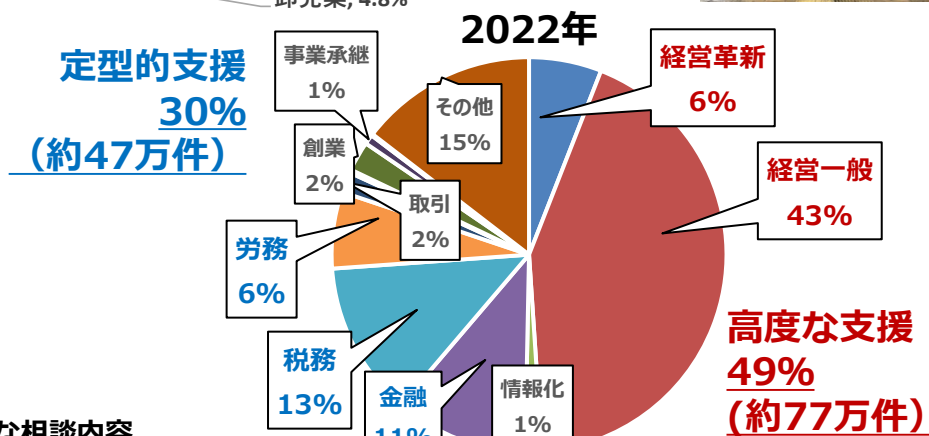


行政の担いきれない事業を実施（災害再建対応など）



能登支援
経営指導員の
応援出張相談

新型コロナ
ワクチン職域接種



主な相談内容

経営一般：補助金申請サポート

金融：マル経、市の融資への斡旋、借換

税務：記帳指導、年末調整、確定申告、税制度の相談

※2005年時は、創業、事業承継、海外展開は未集計

「経営の自立化」への支援

①円滑な価格転嫁の推進

- パートナースhip構築宣言の周知・推進
- 価格交渉力向上支援（採算管理、労務費指針）

②創業、事業承継の推進

- 産官学金連携による創業塾やセミナー開催、創業後の販路開拓や資金繰り等支援
- 事業承継やM&A等による新事業展開支援

③ビジネス変革による付加価値創出

- 経営計画策定や知財等を活用した事業再構築、設備投資による高付加価値化・ブランド化支援

④DXによる販路開拓・外需取込み

- EC活用による海外展開・輸出促進支援

⑤「早期相談・早期支援」による収益力改善

- 中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター等と連携した事業再生等への支援
- 地域金融機関等と連携した資金繰り支援

「深刻化する人手不足」への支援

①デジタル活用による生産性向上

- バックオフィスの効率支援（クラウド会計の導入等）
- IT専門家等と連携したデジタル導入支援

②AI、IoTを活用した省力化・自動化

- AI、IoTやロボットを活用した自動化、IT投資による生産性向上支援

③人材の確保・育成・定着

- 賃上げや働き方改革への対応支援
- 兼業・副業、多様な人材のマッチング支援

「頻発する自然災害」への対応支援

①BCP策定など防災・減災

- 事業継続力強化計画の策定支援

②発災時の早期再建支援

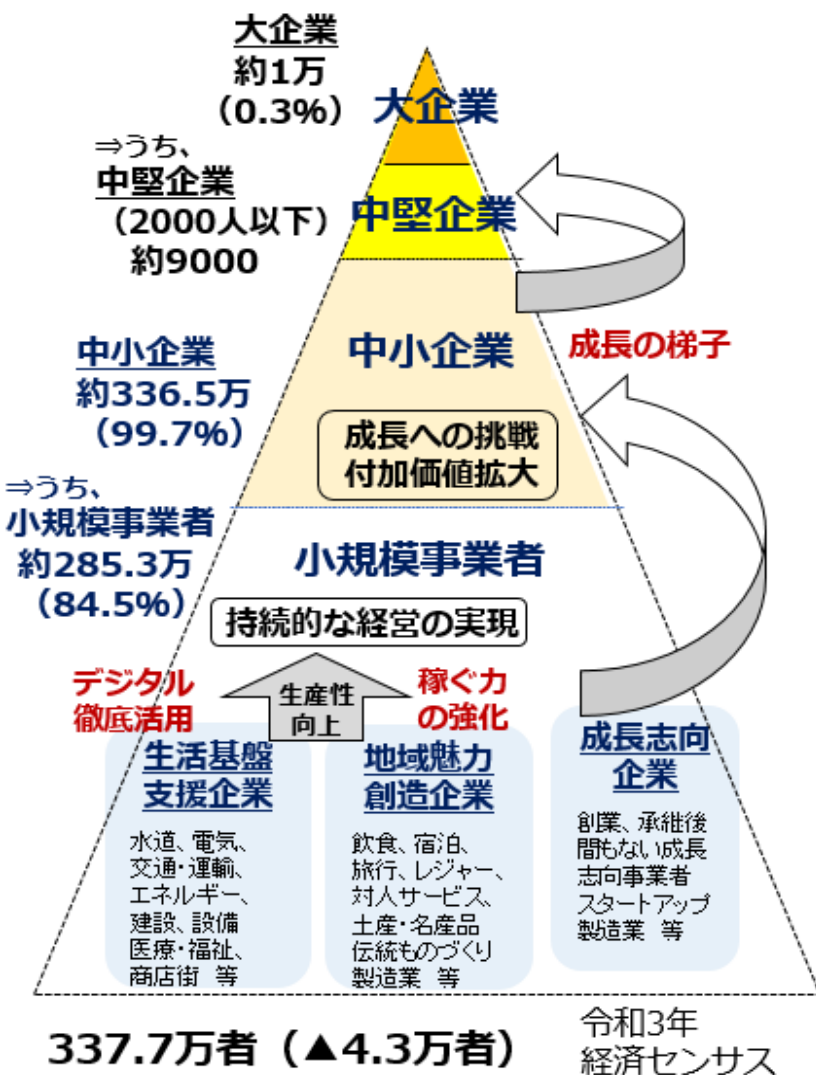
- 政府支援策を活用した早期事業再建支援

政府支援策（補助金や税制等）を最大限活用

- 中小企業生産性革命推進事業（持続化、ものづくり、IT導入、事業承継補助金）
- 事業環境変化・制度改革・伴走型支援補助金

3. 商工会議所の経営支援の考え方

- 商工会議所には、大企業、中堅企業、中小企業、小規模事業者等が入会。（126万会員）
成長には2つのモデル。地域活性化の面的支援に加え、個社支援では、金融機関や支援機関、専門家等、多様な主体と連携した「地域総がかりでの支援」に地域総合経済団体として注力。



2つの成長モデル

成長志向型の「地域牽引企業」

規模や売上拡大を目指し、成長の梯子を上っていくことを志向する企業

安定志向型の「地域貢献企業」

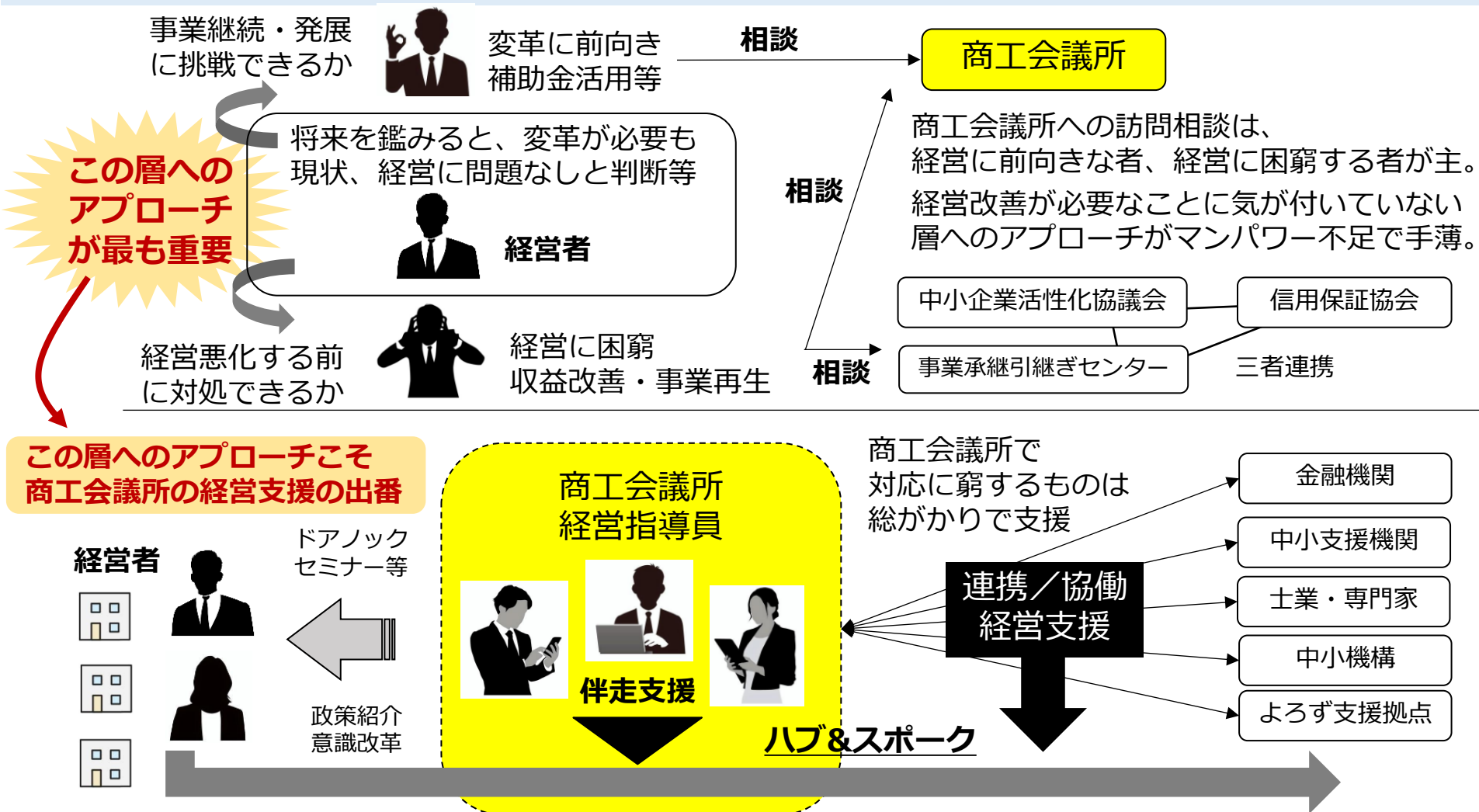
地域コミュニティや多様性を担い、地域経済社会の安定を支え、自立的で持続的な経営を志向する企業

- 中小企業や中堅企業など、地域経済や雇用を牽引する「地域牽引企業」には、付加価値拡大を支援する大胆な税財政支援が有効。
- 多くの小規模事業者が「地域貢献企業」であり、商店街など生活基盤を支える企業、観光面で地域の魅力を創造する企業など、生活や商業インフラを担う地域に欠かせない存在。丁寧に伴走支援。この層が壊れると、地域経済社会の崩壊を招く。
- 地域経済社会に貢献している役割に誇りを持ち、経営の自立化を目指し、経営に前向きに取り組むたいと思える経営支援と環境整備に注力。
- 経営指導員は経営者のマインドアップを伴走支援

4. 商工会議所の経営支援の特長

① 経営者に直接アプローチが可能

- 「経営の自立化」や「持続的な成長」には、経営者の前向きな自己変革、意識改革が必要
- 商工会議所法に基づく、経営者団体である商工会議所の経営指導員は、**ビジネスベースでなく経営者の心に直接ドアノックができることは、他の支援者にはない稀有な特長。特別な存在。**



4. 商工会議所の経営支援の特長

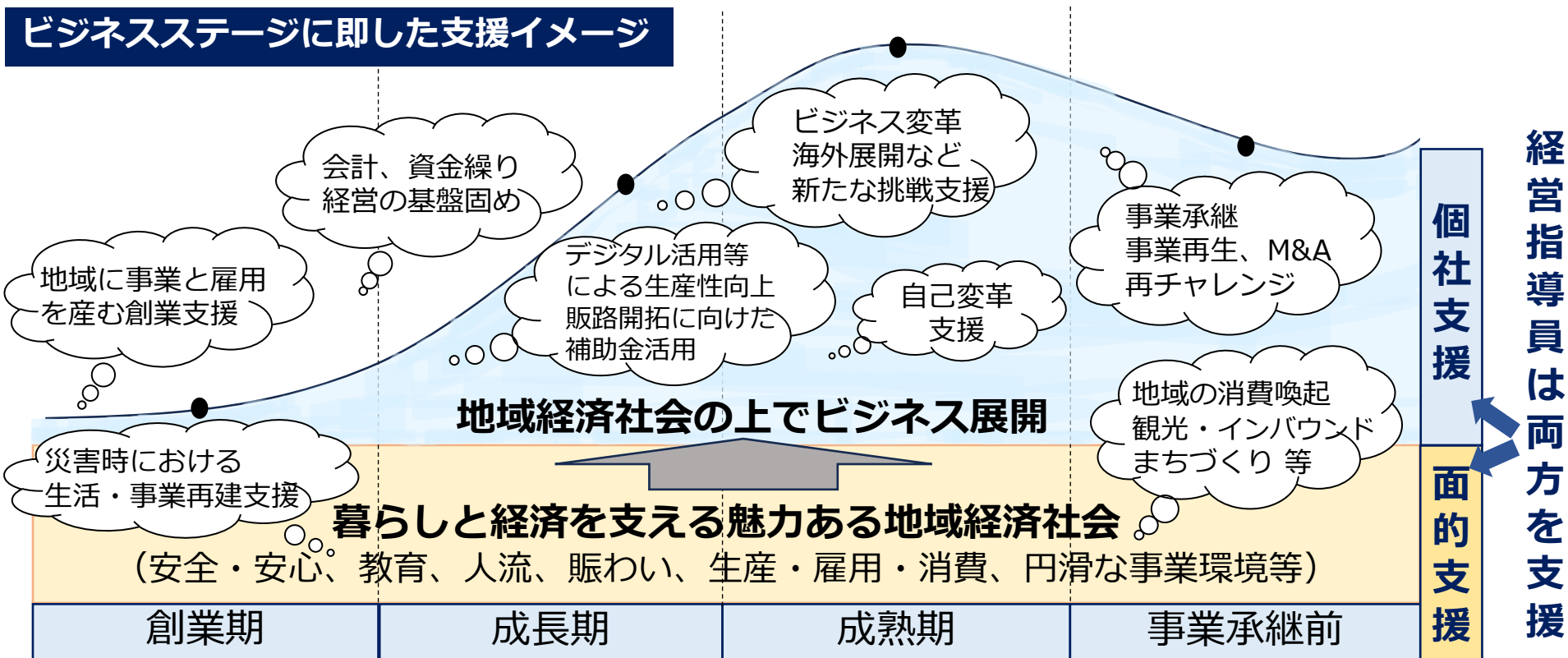
②商工会議所の経営支援の特長：事業者を点と線と面で支援

- 商工会議所法の目的は「商工業の総合的な改善発達」と「社会一般の福祉の増進」。
地域総合経済団体として、「個社支援」ともに、「地域活性化」が使命。

商工会議所の経営指導員等の他にはない支援の特徴（点と線と面の全てを支援）

専門家等の支援は、ビジネスベースの「点」での個社支援が主となるが、
商工会議所の経営指導員等は、「点」での個社支援に加え、
ビジネスステージに即した「線」による伴走支援と、
小規模事業者の所得拡大に不可欠な「立地地域の活性化・稼ぐ力の強化」など「面」的支援を実施。

ビジネスステージに即した支援イメージ

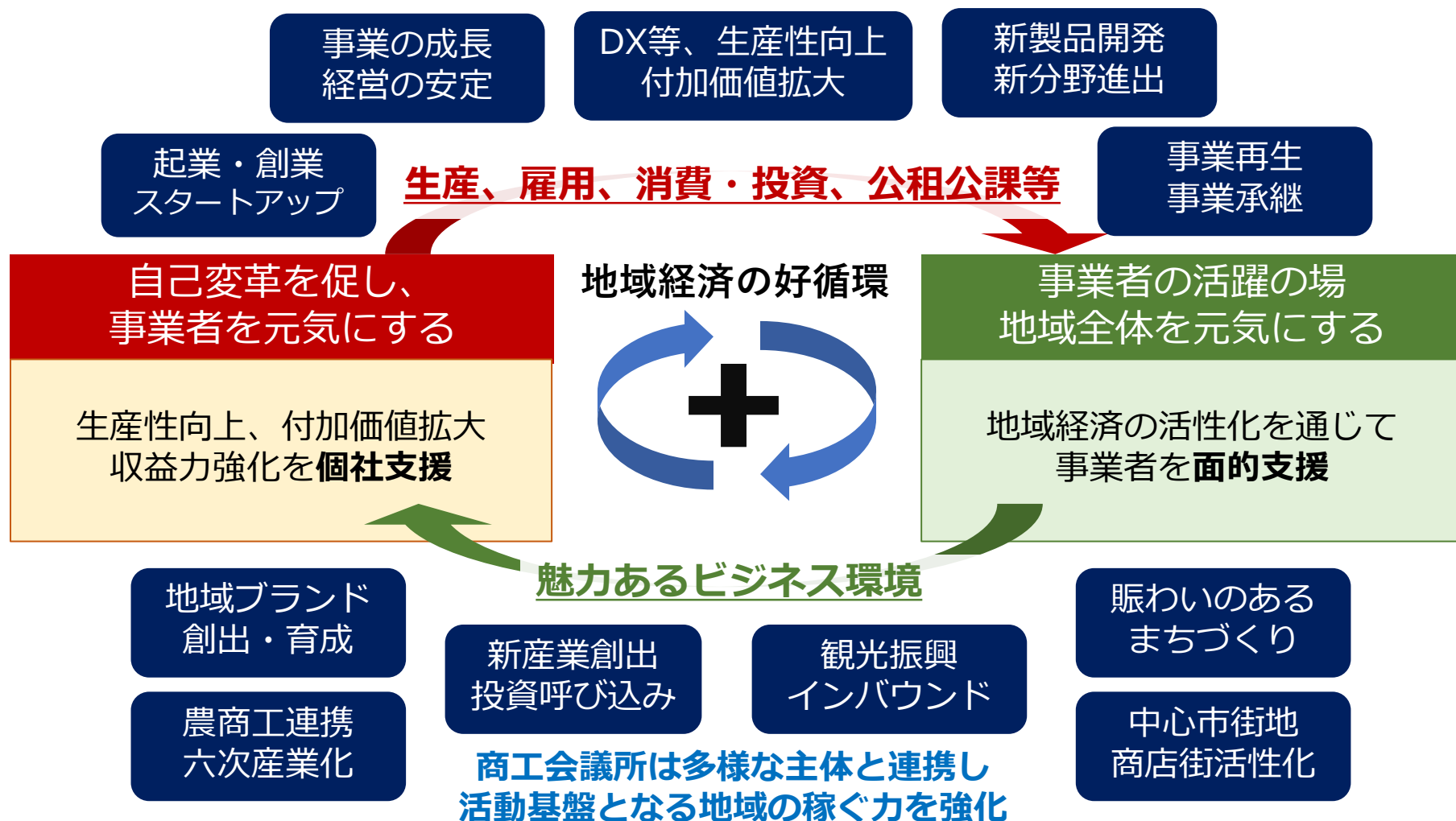


4. 商工会議所の経営支援の特長

③商工会議所の経営支援の特長：個社支援 × 面的支援 で 地域貢献

- 小規模事業者の労働分配率が約 8 ～ 9 割。所得拡大・収益改善には、「個社支援」だけでは限界があり、地域の稼ぐ力の強化など「面的支援」の両方が不可欠。

商工会議所の個社支援 × 面的支援



4. 商工会議所の経営支援の特長

④ 商工会議所の経営支援の特長：内外の会議所ネットワーク活用可能

商工会議所の4つの特徴

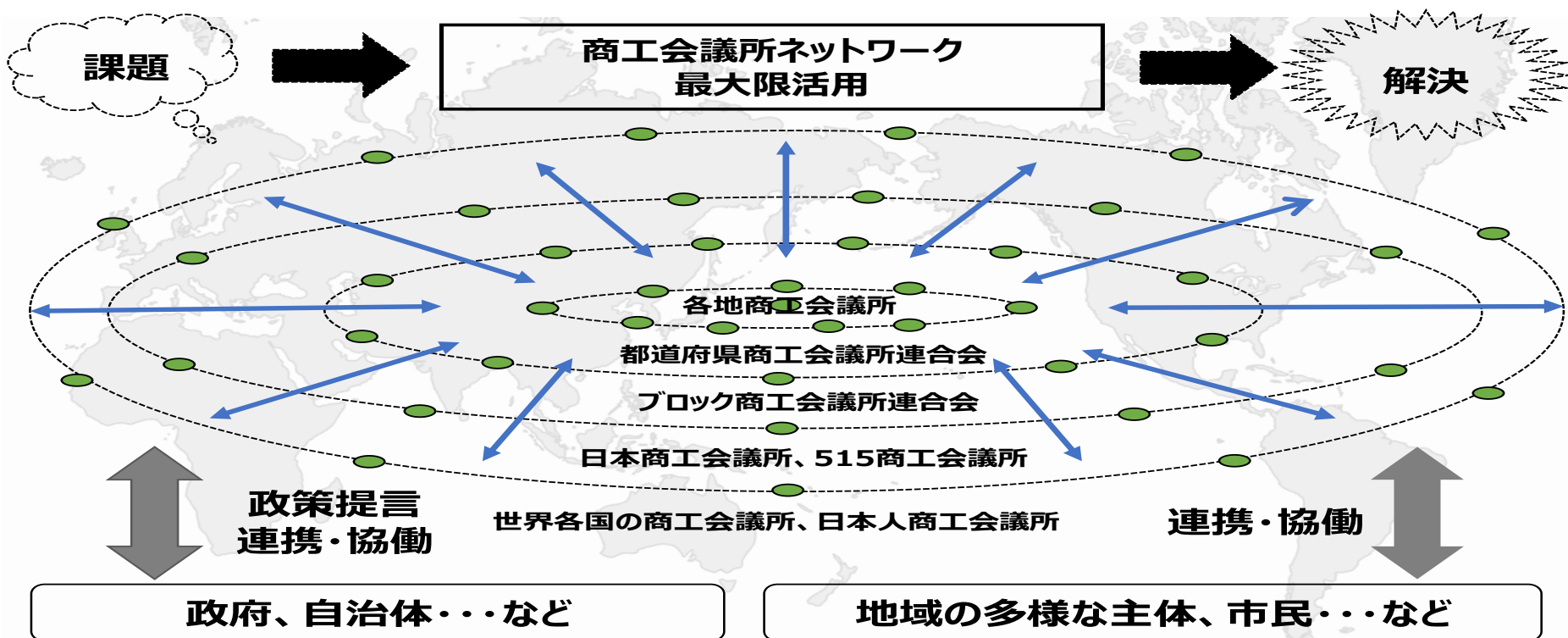
- ① **地域性** – 地域を基盤としている
- ② **総合性** – 会員はあらゆる業種・業態の商工業者から構成
- ③ **公共性** – 商工会議所法に基づき設立される民間団体
- ④ **国際性** – 世界各国に商工会議所が組織

経営指導員等は、
商工会議所ネットワークを
活用した支援が可能

外需取込みが企業の成長の鍵
であり、ここへの支援も可能

日本の商工会議所の職員を派遣している
在外日本（人）商工会議所

中国日本商会、上海日本商工クラブ、ソウル・ジャパン・クラブ、バンコク日本人商工会議所、
ベトナム日本商工会議所、ホーチミン日本商工会議所、マレーシア日本人商工会議所、
フィリピン日本人商工会議所、ジャカルタ・ジャパン・クラブ、シンガポール日本商工会議所、
シドニー日本商工会議所

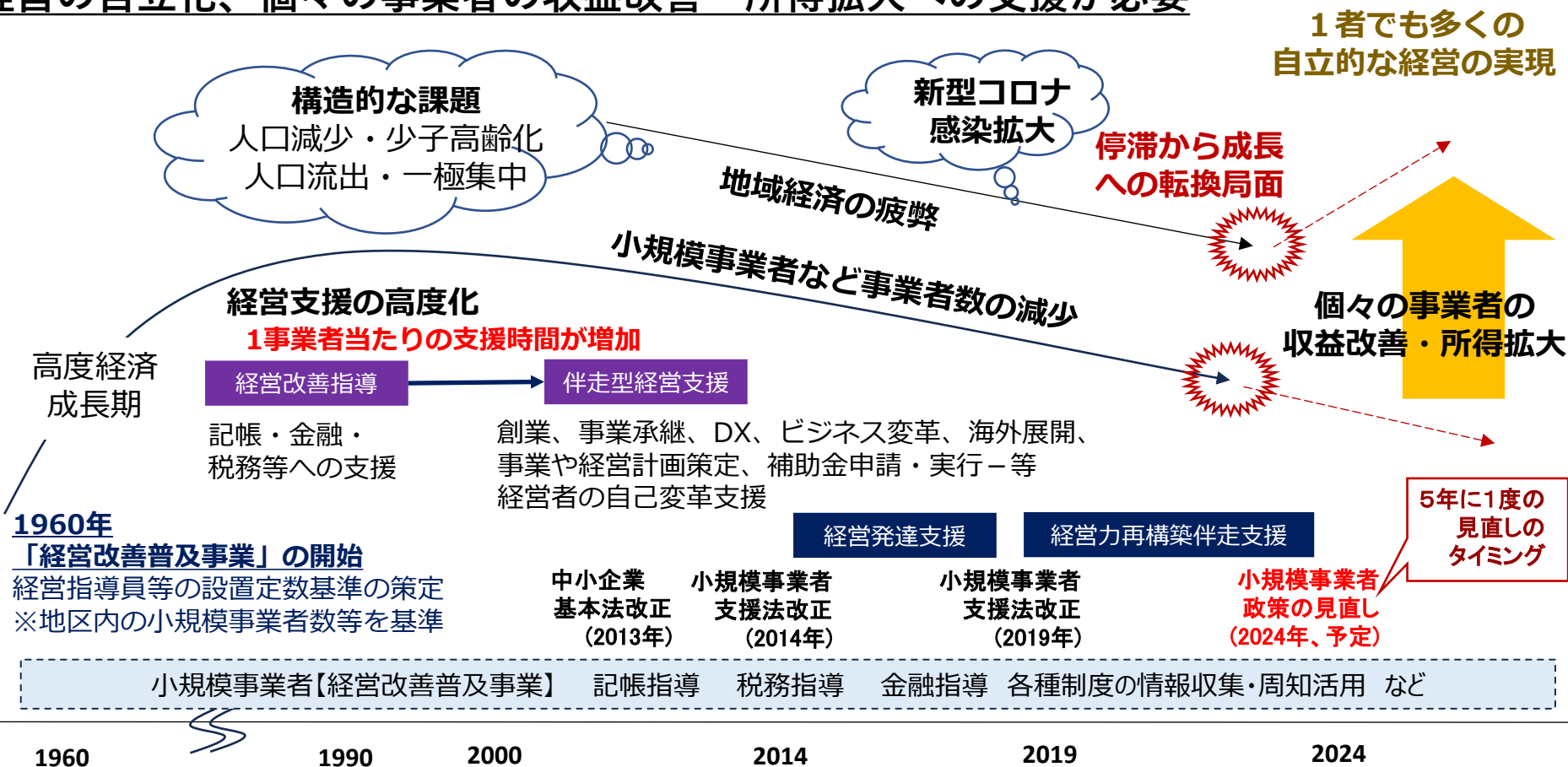


4. 商工会議所の経営支援の特長

(参考) 支援者のマンパワー不足解消が成長戦略

- バブル崩壊後、地域経済の疲弊や経済の成熟化に伴い、小規模事業者事業者数は減少。
多くの自治体では、「経営改善普及事業」における経営指導員数の定数基準を小規模事業者数としているため、小規模事業者数の減少に伴い、経営指導員数も減少傾向。
※1960年の高度成長を見据えた経改制度創設時の定数基準のため、現状に適していない。
- 経営の自立化を後押しする経営支援体制拡充急務。支援者のマンパワー不足解消は成長戦略。

経営の自立化、個々の事業者の収益改善・所得拡大への支援が必要



商工会議所の連携事例

◆静岡商工会議所がよろず支援拠点を受託・連携支援（静岡県）

◆よろず支援拠点のサテライトを事務所内に設置 桑名商工会議所（三重県）

「よろず支援拠点くわなサテライト」を商工会議所の事務所内に設置。商工会議所とよろず支援拠点が一体となって経営支援に取り組んでいる。商工会議所への相談案件のうち、専門的な知識が必要なものについては、よろず支援拠点のコーディネーターと同席相談。相談者の満足度を高めている。

物理的にも近接していると連携スムーズ

◆商工会議所出張相談会を開催 所沢商工会議所（埼玉県）

月1回、商工会議所の事務所内でよろず支援拠点による「出張相談会」を開催。商工会議所への相談案件のうち、専門的な知識が必要なものについては、よろず支援拠点の相談会に繋ぎ、経営指導員が同席するなど、ワンストップサービスを実現している。よろず支援拠点への相談のうち、商工会議所と普段から付き合いのある事業者から経営指導員の相談会への同席依頼もある。

経営指導員とよろずコーディネーター同席による支援は、安心感支援の質向上に寄与

◆事業承継個別相談会、SNS戦略セミナーを開催 土岐商工会議所（岐阜県）

第三者への事業引継ぎや親族内承継など事業承継で中小企業や個人事業主を対象に、岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター、岐阜県よろず支援拠点、商工会議所による個別相談を開催。

SNSマーケティングの基本から解説し、事業者の狙いに応じた運用方法を学ぶセミナー等を開催。セミナー終了後、あわせて個別相談会を開催。

連携することで単体事業より、集客力が上がるほか、専門家により事業者の課題を深掘りすることができる。

三者連携など、関連支援機関間での連携は専門支援に有効

◆商工会議所事務局員向けセキュリティ研修会を開催 水戸商工会議所（茨城）