

## 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3回）議事要旨

- 日時：令和6年12月2日（月）10:00-12:00
  - 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、橋本委員
1. よろず支援拠点全国本部アドバイザー 立石裕明氏からのプレゼンテーション
- よろず支援拠点の10年を振り返ると、中小・小規模事業者支援のインフラとなり、「経営相談に行こう」という経営者意識改革ができた。経営相談に行くという考え方がこの国にでき始めていることはとても大きなこと。
  - 現状の産業構造を踏まえると、よろず支援拠点の相談者の約8割が小規模事業者であることは変わらない。
  - 他の支援機関と違って、検討を重ねて47通りのやり方で良しとした。これは、よろず支援拠点が中小企業活性化協議会や事業承継・引継ぎ支援センターのような法制化されているものと違って法制化されていないから。その中で、どのようなやり方が良いかという、地域特性を活かさなければいけない。
  - そのためには47通りのやり方で良しということを決めて、それを続けてきた結果、このようなバラエティに富んだ支援手法となった。47通りのあり方を維持すべき。これを1つにするとか2つにするというのはまず不可能。
  - 小規模支援というものはフィーが払えない方の支援も含まれるので、公的支援機関しかできない。
  - 国直轄の意義は大きい、迅速に喫緊の政策課題に対応できる。災害・震災で特に力を発揮してきた。
  - よろず支援拠点は、商工会、商工会議所、中央会、金融機関を含めた支援機関のハブ的役割。
  - いつでも、何度でも相談対応してくれるよろず支援拠点に助けられた経営者は多い。
  - よろず支援拠点に関わり、小規模事業者の経営者から経営相談1,000本ノックを受けたことで、支援能力が向上したと感じるコーディネーターは多い。よろず支援拠点を卒業し、その地域で活躍している支援者が多数生まれている。
  - 今後の役割について、中小企業・小規模事業者支援のインフラとして財政支援を含めた機能を強化していくべき。また、創業支援、伸びゆく企業の支援、苦しい企業の支援と全方向で進めるべき。そして、円滑な廃業支援と再チャレンジ。よろず支援拠点によって苦しい環境から脱却した企業、生産性向上が図られた企業が数多くあり、よろず支援拠点でなければできない役割がある。現時点においては、無償の公的支援機関であるべき。
  - 加えて、伴走支援の観点から基礎的経営支援の充実を図り、上から目線ではなく、「支援者育成」「経営者育成」に力を注ぎ、経営者に「経営意識」を定着させ、どんぶり勘定からの脱却を促し、国の政策課題に対応し、生産性向上を推進する場にしていくこと。
  - 経営指導員や金融機関の研修等において、トレーニー制度は活用されている。トレーニーとして、同席して学んでいる人は増えている。金融機関が多い。
  - 地域差があるため、運営における実施機関のさらなる協力が重要。実施機関の協力を推進するためにどのようなことができるのかを考えなければならない。
  - 専門家活用等で県を越えた連携強化も重要となってきた。

## 2. オブザーバーからのプレゼンテーション

### (1) 全国商工会連合会

- 全国に 1,620 の商工会が存在。
- 全国に 78 万弱の会員が存在し、そのうち 68 万者（9 割）は小規模事業者。
- 支援内容としては、「経営一般」が全体の 4 割を占める。続いて、「税務」、「労働」に関する相談が多い。指導員 1 人当たり 600 件以上／年の相談を受けている。「巡回支援」と「窓口支援」があるが、巡回支援を特に意識している。
- 具体的な支援内容としては、「経営一般」については、事業者の課題が社会情勢に応じて複雑・多様化している中で、経営計画の策定から創業まで、幅広く取り組んでいる。「税務」は記帳指導、確定申告のアドバイス、「労働」は福利厚生に関する相談も受けている。「金融支援」は、商工会が公庫のマル経資金融資の推薦団体であり、多くの小規模事業者が活用。
- 支援形態としては、事業規模や会員非会員問わず相談を受けているが、踏み込んだ支援を行うためには、経営実態をよく知ることが必要。
- 事業者の抱える課題が多様化・複雑化している中で、答えを提供して終わりという課題解決型支援でなく、課題設定を行いながら経営力を高めていく支援を行うことが求められているところ、こうした支援には時間を要することが多く、限られたマンパワーの中で支援を提供したいと考えているが、習得が難しい支援スキルやノウハウをどう共有し、支援体制を充実させていくかが課題。また、たくさんの施策・情報があふれる中で、少しでも多くの事業者に必要な情報を届けるためにはどうしたらよいか、という点も課題。
- 商工会もよろず支援拠点も小規模事業者を応援する目的を同じとする組織であり、両組織が協調すれば事業者にプラスになることは間違いない。一方で、よろず支援拠点と既に連携している商工会もあれば、関係が希薄な商工会も存在していることが現状。
- よろず支援拠点に、どのような専門家がいて、どのような支援が可能なのか、どのような強みがあるのかが見えていないことが、連携が十分でない理由。
- よろず支援拠点に期待することは、よろず支援拠点の支援ノウハウを商工会の若手経営指導員を中心に共有し、共に支援の質を向上させること。連携が進んで支援の質の底上げを全員で図っていききたい。また、施策普及の更なる拡大のために、商工会の支援の手が届かない非会員を含めて届けてもらうこと。

### (2) 徳島県商工会連合会

- 専門的な分野の相談など商工会自身が対応出来ないときに、よろず支援拠点に引き継ぐ。また、経営指導員のスキルアップにも資するものとして、職員研修や事業所向けの研修等も対応してくれている。
- 徳島県よろず支援拠点には「販売全力支援チーム」があり、流通・広報・商品開発の 3 人のコーディネーターから経経営指導員に対して、商談会に向けたセミナーを開催してもらった。
- 一部の商工会では 1~2 カ月に 1 回の割合で、コーディネーターに来てもらい、出張経営相談会を開催。徳島県全域をカバーしている。
- KPI が支援機関ごとに異なると、「連携」と言っても表面的な連携にとどまってしまう。お互いの KPI を深掘りして、商工会が重視する点、よろず支援拠点が重視する点を相互に認識していくことが大事。

- また、全国のコーディネーターを活用できる仕組みの検討をお願いしたい。全国のコーディネーターの情報を取りまとめ、活用できるような仕組みがあれば、現場の指導員との連携がより活性化する。

### (3) 日本商工会議所

- 商工会議所は全国 126 万会員、515 商工会議所が存在。
- 商工会議所の会員は、小規模事業者が会員の中で非常に多い。
- 経営支援は年間 160 万件で、経営一般・経営革新のような伴走型で高度な支援をしないといけない先が増えている。
- 支援内容としては、補助金申請のサポートやマル経、金融等の内容が多い。
- よろず支援拠点に 2 つのポイントを理解してほしい。1 つ目は、成長志向型の地域を牽引していくような企業をよろず支援拠点ともしっかり連携して育てていくこと。2 つ目は、多くの小規模事業者が「地域貢献企業」であり、この層にいかに前向きになってもらうかということ。
- 商工会議所もマンパワー不足なこともあり、窓口に来るのは、前向きな事業者と、マル経や事業再生など困窮する事業者に、2 極化している。
- 地域を支えている小規模事業者も含めてサイレント層が非常に多くいるはずで、よろず支援拠点や士業の方々の力を借りながら支援していきたい。
- 商工会議所の特徴は、商工会議所の経営指導員が行けば、経営者の心に直接ドアノックできること。ドアノックをして、政策を周知して、伴走支援できるところは支援して、難しいところはよろず支援拠点の力を借りて地域総がかりで支援していきたい。
- 商工会議所がドアノックをできる団体だということを理解いただいた上で、よろず支援拠点側からも、こういったことができないかとアプローチいただければありがたい。
- 経営指導員は、中小企業診断士、よろず支援拠点も金融機関などに繋いでいくというコーディネーター的な力が大事。本当に専門的なところは、各よろず支援拠点が抱えている専門家を活用していくことも必要。
- よろず支援拠点との連携事例としては、経営指導員への支援の仕方などノウハウを共有してもらっている。
- よろず支援拠点とうまく連携している商工会議所もあれば、関係が希薄な商工会議所もある。連携をより進めていきたい。支援者の支援の質の向上に繋げていけるかがポイント。
- 事業者が経営悪化するか、頑張れば成長できるか、今が過渡期。よろず支援拠点側からも商工会議所を使っただけであればありがたい。

### (4) 静岡商工会議所

- 支援の内容は、経営一般が一番多く、次いで税務、労務という状況。
- 専門的な知識が必要となるケースも多々あるので、専門家との連携が欠かせない状況。
- 支援先として小規模事業者が約 8 割を占めている状況。
- 創業を考えている事業者が認定特定創業支援等事業のインセンティブを活かして事業を始めたいといった経営相談の場合、よろず支援拠点に繋いでいる。また、事業者がすでに課題を認識しており、専門家の考えを聞きたい場合や、経営指導員の知識の範囲では対応が難しい相談の場合は、よろず支援拠点に繋いでいる。
- よろず支援拠点から経営指導員に繋ぐ事例として、よろず支援拠点に補助金の相談に来た事業者で、計画策定支援や補助金の申請書の書き方、マル経融資を受けたい場合などは、内容を確

認してから経営指導員で担当している。

#### (5) 独立行政法人中小企業基盤整備機構

- 中小機構では、「起業・創業期」、「成長期」、「成熟期」の各ステージにおいて様々な支援策を講じている。
- 販路開拓や中小企業大学校での人材育成など小規模事業者でも利用できる機会を提供している。
- 第5期中期計画では地域経済を牽引し成長志向の中小企業の支援を1つの柱にした。直近では売上100億円を目指すような企業の支援に注力している。
- ハンズオン支援では6つの事業を展開しており、令和5年度実績で1,269件支援。
- ハンズオン支援の特徴としては、専門家を長期間・継続して派遣するというもののほか、支援先の企業にプロジェクトチームを編成してもらい、当機構が計画や戦略を策定するのではなく、企業内のプロジェクトチームが自ら作成し、会社の中に定着させるという支援の仕方を実行している。
- 支援先の実績としては、売上高10億円超、従業員規模50人超がそれぞれ6割以上を占めている。
- 支援プロセスとしては、支援計画策定まで社長等に関与してもらい支援計画を作っていく。キックオフ以降では、企業内でプロジェクトを立ち上げて、自らやってもらう。
- 1,800名の外部の登録アドバイザーから、企業の課題に応じた派遣アドバイザーを選定し当機構の支援チームを作る。当機構の支援チームが企業のプロジェクトチームに対し、一社一社しっかりと支援していく。小規模事業者にとってプロジェクトチームを作るのはかなり負荷がかかる。過去の実績から見ても、複数部門がある等の企業を支援している状況。
- よろず支援拠点に対する期待としては、経営自己診断ツールやIT戦略ナビなど当機構が開発した支援ツールを活用していただき、中小企業・小規模事業者が抱える課題に貢献していきたい。
- よろず支援拠点と中小機構のそれぞれの特徴を踏まえ事業者の状況に適した施策の提供を相互活用しながら機能分担していきたい。

### 3. 意見交換の概要

#### (1) よろず支援拠点の役割・機能

- コーディネーターが経営相談1,000本ノックを受けたことは、優れた臨床医がやることと同じ。現在のよろず支援拠点は、定量的な健康診断なしの臨床のみで執刀しているような状況ではないか。いくら優れた臨床医がいてもその技術が引き継げず、限定的にならざるをえない。診断と臨床みたいな組み合わせも考えていくべき。
- 例えば、決算書の分析のような、ものさしみたいなものを整備してはどうか。経営者の持ち時間や、タイムラインが何年目なのか等がとても重要であり、経営計画等との整合性が必要。このようなものさしがないと、個別事例、個別事象への対応が繰り返され、支援事例はいくら増えても、再現性という観点から限定的になる。ものさしを示すのも一つの機能であり、国の仕事の一つ。
- 経営者になっていない経営者が多い。事業を毎日続けることと企業を経営することは違うということをはっきりと言った方が良い。経営者が大事。家業と企業は違う。
- よろず支援拠点は、採算の可視化も含めて基礎的経営支援への敷居が低く相談しやすい。商工

会・商工会議所の会員ではない経営者が多いので、非会員にしてみると会員でないと商工会・商工会議所に相談に行きづらい。よろず支援拠点は、会員・非会員という区別がないので、各支援機関を補完する役割を果たしてきた。

## (2) 支援のあり方

### ①ターゲット

- 大企業のサプライチェーンに組み込まれている企業が、ターゲットとして入っているのかを確認したい。今までは、大企業の傘下で安定してやってこれたので取引先に対しての値付けについて考えず、「経営者」ではなく「事業運営者」で良かったが、今後そうはいかないとなったときに、こういう値付けについて考えを持っていない企業はどうするのが気になった。
- 下請の部分ではなく、新たに転地を考えている場合によろず支援拠点へ相談可能だろう。そこはターゲットに入れて問題はないのではないか。
- Aゾーンの事業者でも、成長意欲があるとか、そういう方々はもっと厳密に採算の可視化をして、トップラインを上げ、利益も改善していくというのがあっていい。Aゾーンにいる事業者でも、やる気のある事業者はもっと細かく見みてくださいというニュアンスの注意書きがあってもいい。
- 今後、Bゾーンの事業者や、Bゾーンからもう少し成長する事業者に、よろず支援拠点に相談に来て欲しいが、そのためには、どうすればよいか。また、サイレント層に働きかけると、多くの従業員を救うことができ、かなりインパクトも大きい可能性があるのでは、どう働きかけるのが良いか。
- 信用保証協会との連携が重要。事業者の情報を一番持っている。各県で、信用保証協会からよろず支援拠点に繋ぎ、生産性向上や売上拡大の支援をセットで進めていけば効果は上がる。
- 経営者はメインバンクに言われれば動く。メインバンクから言われないと動かない。金融機関も信用保証協会も立場としては影響力が強いため、それらから事業者に対して何か助言してもらおうスキームは効果が高い。
- 47都道府県のそれぞれで、代表的な事業者はここだという、選手権方式を通じて代表事業者を表に出してあげるのはいかがでしょうか。地域未来牽引企業は、経営者としては頑張っていて、それに対して、大臣に褒めてもらえたというのが、地域の新聞に載ったり HP に掲載されたりして、従業員も誇りを持たた。
- 経営者が成長志向なのかどうかというのも違いとして大きい。成長志向の事業者が相談に来て今後の成長に向けたアドバイスを行う際に、CFOを入れるとか、OB人材を活用するために採用に取り組むなど、相談に乗る中で、成長を目指すきっかけに繋げていくことは大事。AゾーンとBゾーンを規模で分けるよりも、考え方や戦略的な行動を取れるかといった切り口で分けるというのもあり得るのではないか。
- 先進的な、成長志向がある、といったマーケットセグメントもあり得るか。
- Bゾーンへの支援の方がやりやすい。企業が大きい方が担当者もいる、税理士もしっかりしている。200人や300人といったもっと大きな事業者を支援した方がよい。
- Bゾーンに行っても、(Bゾーンの)少し規模の大きいところが、中小機構の対象。(よろず支援拠点が)うまく中間部分を支援できる可能性があるのではないか。

## ②生産性の向上に向けた支援のあり方

- 採算の可視化は重要な視点。経営支援で最も骨が折れるのは、経営者に採算の可視化を自分事として捉えてもらうこと。中小企業・小規模事業者の実態は、商品の採算性はおろか、どれだけ稼げば事業継続できるかを分かっていないことがほとんど。そのため、簡単な資金繰り表等で、まずはどれだけ頑張ったら自分の事業を継続できるのかということを示し、危機感を持っていただき、採算の可視化の取組に繋げていきたい。
- 加えて、採算の可視化に取り組まないといけない企業ほど相談に来ない。収益力改善支援研究会では実務指針の中に「経営者のための経営状況自己チェックリスト」を作って、早期に経営改善の土俵に呼び込む流れを作った。
- 「経営者教育」というキーワードがあったが、その一つの指標として採算の可視化みたいなものがあれば良い。
- 採算の可視化にも取り組んで成長経営に取り組んでいる事業者もいる。すべての事業者が採算の可視化できていない訳ではない。
- 原価の把握をやりましようと言っても、小規模事業者は中々対応してくれない。飲食店で一つの基準として、FL比率を見て、FL比率5割のうち、3割が原材料、2割が人件費というのがあるので、その基準でチェックするのが妥当。
- 製造業では、価格転嫁の問題もあって値上げしなければ、企業は存続できないという傾向もある。また、材料費、人件費、機械の使用量（減価償却費）のレート・賃率を計算して、どのくらいの作業時間がかかったのかを上乗せして原価を把握しないといけない。逆に決算書からみて簡単に計算できる。個別の商品別の単位あたりのざっくりとした原価の把握は、簡単にできるということをアドバイスしてあげれば、よろず支援拠点でも可能ではないか。
- よろず支援拠点も県庁所在地にあって商工会議所と重なっている。むしろ県の地域の中の商工会連合会との連携が必要。経営指導員は、よろず支援拠点の若い人ともっと連携をしてほしい。
- 物価上昇に負けない賃上げをしなければ人手を確保できない。生産性向上という統一的な目線は、国費を使っている以上、何らかの形で必要。
- 目線の一つとして採算の可視化を述べたが、よろず支援拠点が全部やらないといけないと言っている訳ではなく、例えば、三重県信用保証協会が採算の可視化をして、よろず支援拠点や商工会、金融機関、保証協会などがフォローアップをやっていくというやり方もある。地域の中で採算の可視化をやっていないのはありえないので、何らかの形でよろず視点拠点も関わるべき。
- 決算書だけの把握となると、すべてを大掴みした売上高や利益となるので、事業者が行動に落とせない。せめて主力商材や問題商材だけでも良いので、限界利益がどうなっているのか、限界利益が固定費を上回っているのか、限界利益が0以下のマイナスになっているかは把握する必要がある。私の取材先の、製造業や建設業、運送業、食品加工業、飲食店でも採算の可視化が必要。ジムや美容室などのサービス業でも、採算の可視化が必要。
- 信用保証協会から経営者保証を付けて借入している事業者は、関わり方によっては危機感を持ち、自分事として捉えてもらえる場合もあるので、こうしたところをまずステップ1としてしっかりサポートしていく。地域で役割分担しながら、財務データを持っている信用保証協会と、よろず支援拠点や商工会議所が役割分担を認識することで、地域で採算の可視化を進めやすいのではないか。
- 円滑な廃業支援や再チャレンジは、日本経済の新陳代謝のためには非常に重要。

### ③その他

- よろず支援拠点とその他の支援機関の役割分担は重複部分があるのではないかと。重複部分があること自体が悪いと言っているのではなく、そのぐらい支援を必要としている人が大量にいるから、手分けをしなければいけないという状況。支援機関ごとに連携の仕方や役割等何か色があれば、それぞれの強みの違いが出てくるのではないかと。
- よろず支援拠点は、金融相談の場合のマル経融資や、労働保険に関する相談の場合、商工会・商工会議所を紹介するイメージ。
- よろず支援拠点には創業後のフォローアップを期待したい。継続できず、創業者がダメになるケースが多い。よろず支援拠点は継続支援にシフトしてはどうか。
- よろず支援拠点の中で経営改善の踏み込んだ支援ができないケースが非常に多い。どのようにレベルアップを図るかという議論はやはり必要。できない拠点が少しずつレベルアップするというやり方をしていけないと難しい。
- よろず支援拠点のコーディネーターは、あくまで専門家。経営指導員は知識やノウハウがあるけれども、1社1社対応するのはキャパシティ的に限界。そこで専門家であるコーディネーターを活用するというのが綺麗な動き。経営指導員に何が求められるかという、支援の専門能力と、支援のマネジメント能力。専門家を使って、どううまく支援するかというマネジメント能力が求められる。
- 支援機関連携の中で、どうやって事業者支援ができるかという仕組みの構築を図られると、お互いに持っている機能を有機的に繋げながら支援できるのではないかと。
- 県レベルの規模の大きな事業者に関する情報を持っているのは、中小機構や都道府県の中小企業支援センター。
- 「企業価値担保権」が2026年頃から始まるため、将来のキャッシュフローがどうなるかは金融機関としても大きな問題。金融機関も採算の可視化をやってきて欲しいと事業者に言っているし、金融機関自身もやり始めている。金融機関も自分事として、良い企業も悪い企業も、将来のキャッシュフローどうなるかを可視化したい、情報を掴んでおきたいと考えている。金融機関との連携は良い。

以上