

中小企業政策審議会中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会

(一社) 埼玉県商工会議所連合会における 広域支援体制の構築と連携支援

(一社)埼玉県商工会議所連合会
広域指導員

中小企業診断士 黒澤元国

1. 埼玉県の実域支援体制について

【設置の背景】

- ①経営支援を各商工会議所独自の方針で行っているため、**実績にバラツキ**。県連合会(商工会議所、商工会)に、広域をサポートできる体制をつくり、**全体の底上げを図る必要**。
- ②経営支援人材の育成にはある程度時間がかかるため、(スポット的な専門家ではなく)**専任職員を人材育成にあて、OJTを通して指導能力強化を図る必要**。

2021年4月 広域支援体制がスタート

広域指導員(商工会議所・商工会各2名)

DX推進員(商工会議所・商工会各2名)

※広域指導員は常勤2名(人件費補助)、DX推進員は非常勤2名(事業費補助)

【設置の目的】 ①埼玉県内支援実績の向上、②経営指導員の支援スキルの向上

経営支援の実績

- ・各商工会議所で、**経営指導員と帯同支援**
- ・**金融機関(信用金庫)**の窓口において月例相談会も実施
- ・2021年度(474件)、2022年度(691件)、2023年度(707件)
- ・相談は**経営革新、創業、事業承継、経営改善、事業再生**、など多岐にわたる。**DX推進員と連携したデジタル支援**も。
- ・広域指導事業活用後、**経営革新支援等の高度な支援を独力で対応できるようになった経営指導員が多数**。

人材育成の取組み

- ・中小企業相談所長向け研修(年4回)
- ・経営革新研修(年2日)
- ・スーパー経営指導員研修(年2日)
- ・各商工会議所において職員研修
- ・経営指導員との同行支援
- ・**OJT研修受入**(年4名×各10日間)
- ・その他、事業者向けセミナー多数

2.広域支援の取組内容（県内商工会議所における事例）

■川越商工会議所

※ J-Net21 中小企業経営者の課題解決をサポートする

J-Net1に若手育成の好事例として掲載

メルマガ登録はこちら

Google アドセンス取得

ホーム 課題別情報 支援情報ヘッドライン ビジネスQ&A 起業・創業 特集・事例 J-Net21とは

経営支援の現場から

広域指導員をフル活用し、若手を育成：川越商工会議所（埼玉県川越市）

支援情報

経営環境の変化が非常に激しい中「本質的な経営課題は何か？」を見極めて解決につなげる「課題設定型」の支援が目立っている。多くの中小・小規模事業者にとって最も身近な存在である商工会議所・商工会では、この課題設定型支援の取り組みが広がっている。経営支援の現場における新たな挑戦をレポートする。（関東経済産業局・J-Net21連携企画）

2023年3月8日

経営指導員の育成について課題を抱える同上組織を支援するため、埼玉県同上組織連合会は2021年、11月「経営指導員制度」を創設。これを受け、県西部の川越商工会議所が真っ先に手を挙げた。川越商工会議所はこのほか、人事制度の改革、業務の外部委託、所内のIT化に加え、「マインドマップ」を活用したヒアリングを通じて「事業者の声音」を引き出す工夫を進めている。



広域指導員をフル活用し、**経営指導員のスキルアップ**に取り組む。支援の質が高まるにつれ、事業者が**口コミで他の事業者を紹介**してくれるようになった。

難易度が高い案件については、**チームで対策を考える仕組み**もできた。補助金の採択率は民間コンサルタントの実績を上回るまでに。

■川口商工会議所

1か月に2回、窓口相談日を設け、**経営者と金融機関が来訪**。コロナで経営状況が悪化した**中小・小規模事業者の収益力改善支援**を図るため、コロナ借換保証に伴う経営行動計画書の作成支援などを実施。川口商工会議所の経営指導員は必ず1名以上帯同。**支援プロセスをOJTで学ぶ**。

経営行動計画の実効性を高めるため、**出口戦略でよろず支援拠点等とも連携**。計画作成から計画策定後のフォローまで切れ目ない支援を実施。



支援ノウハウの共有

こうした取組みが**経営指導員のモチベーションを高め、自主勉強会が立ち上がる**。商工会議所、商工会の組織を越えて、意欲ある経営指導員が支援ノウハウ共有の研鑽を図っている。

3. DX推進員と経営指導員の相談対応・デジタルツール活用

対応者	窓口相談・ 伴走支援	DX相談・ 伴走支援	事業者のDXレベル	相談事例
経営指導員が対応	窓口相談 ・ 問題発見	同行支援依頼	レベル0 紙や電話、口頭での業務が中心でIT環境が未整備	・パソコンやスマホの導入、基本的なIT環境の整備 ・マイナンバーカード、GビズID、jGrantsなど公的システムの相談支援
			レベル1 部分的なIT化、システムの利用有	・ホームページの基本的運用方法、キャッシュレス決済システム、顧客管理システム、会計ソフト等の紹介 ・導入したい内容が明確である場合の相談対応 ・ベンダーの紹介
			レベル2 ITを活用した業務効率化に取り組んでいる	・既存ビジネスチャットツールなどを活用した業務効率化提案、勤怠管理と給与管理の連携など複数のシステム連携やネットワーク構築による業務効率化の提案 ・ホームページ、SNS広告などによる集客提案
			レベル3 DXによる差別化、競争力強化に取り組む意欲がある	・蓄積した顧客データの分析方法の提案 ・IT活用による新商品・サービスの開発支援の提案 ・企業の業務実態に合わせた独自アプリの開発を伴う相談

【商工会議所におけるデジタル対応】

- ・全国の商工会議所の事業を効率化するためのアプリケーションとして「TOAS(商工会議所トータルOAシステム)」がある。規模の大小問わず全国の商工会議所で利用できるような仕様として開発され、約70%が導入済み。
- ・現在、日本商工会議所内にTOAS機能強化ワーキンググループが設置され、多様化する経営相談への対応力向上、経営支援ノウハウの共有を図るためのTOASの機能強化を進めている。

4.埼玉県における広域支援の成果要因と今後の課題

埼玉県における広域支援の成果要因

- ・法人格を有する連合会であり、組織体制が強固。単会ではなく、連合会に広域指導員が設置されているため、広域支援をしやすい。
- ・広域指導員が経営指導員経験者で商工会議所の事情を熟知している。
- ・広域指導員はプレイヤーとして、支援業務に専念できる体制が構築されている
- ・同じ組織内にDX推進員がいるため、高度な情報化支援が展開しやすい
- ・広域支援制度で個社支援をフォローすることで、単会は面的支援の時間を確保できる
- ・国、県、中小機構、よろず支援拠点、地域金融機関等と連携支援を進めている

広域支援事業実施上の課題・悩み

- ・補助金支給額が少ないため自己財源の確保をあわせて考えなければならない
※参考 広域指導員1人あたり人件費補助約611万円、DX推進員1人あたり事業費補助約320万円
- ・広域指導員2名で県内全域の支援をカバーするのは相当ハードである。
- ・適材を継続的にどう確保するか(秩父商工会議所,草加商工会議所はエース級を放出してくれた)

広域支援事業の普及について(まとめ)

- ・受け皿となる連合会の機能強化(法人化含む)と財源確保は大きな課題
- ・適材を確保するためのインセンティブ制度(評価・報償等)の確立
- ・多様化・複雑化する経営支援の対応力向上(OJTを通じたナレッジの共有とデジタル化)
- ・よろず支援拠点等、他の機関との連携強化(総合性と専門性の融合)は必要不可欠

卷末資料

【自己紹介】 黒澤元国（中小企業診断士）

大手流通会社、大滝商工会、秩父商工会議所を経て、2021年4月より、**埼玉県商工会議所連合会広域指導員**。埼玉県内の事業者支援と支援担当者育成を行う。



- 創業、経営革新、経営改善、事業再生、補助金活用支援実績は全国随一
- ローカルベンチマーク教育支援プログラム活用検討会委員(経済産業省)
- 伴走支援の在り方検討会委員、中小企業の成長経営の実現に向けた研究会委員
中小企業のイノベーションに関する有識者検討会委員、中小企業収益力改善支援研究会委員
はばたく中小企業・小規模事業者300社選定委員 など (以上、中小企業庁)
- 課題設定型支援人材の育成(OJT事業)スーパーバイザー(関東経済産業局)
- 「地域サプライチェーン」に対する新たな経営支援の在り方検討会議委員(近畿経済産業局)
- 中小企業における「無形資産」価値の可視化、見える化に関する調査研究事業委員
- よろず支援拠点全国本部サポーター(中小企業基盤整備機構)
- 中小企業大学校 中小企業支援担当者向け研修(製造業支援、事業再構築支援)など
- 経済産業省・中小企業庁職員向け研修「中小企業政策の在り方」
- 中小企業庁主催「全国経営革新計画支援担当者向け研修」講師
- ベトナム中小企業支援担当者研修(JICAのプロジェクトでハノイ・ホーチミンに派遣)
- 明治大学政治経済学部外部講師(地域創造総合講座・地域研究総合講座)
- 自由民主党本部・内閣官房等で政策立案に向けた事例発表
- 経営力再構築伴走支援シンポジウムにて支援事例を発表(2023年2月)
- 経営改善普及事業60周年記念式典において「経済産業大臣表彰」を受賞

【TV・ラジオ出演】

- NHK日曜討論 2024年3月17日放送「株価・春闘・成長戦略 今後の日本経済は」
- NHKクローズアップ現代 2014年7月28日放送「地方経済はよみがえるか～企業再生の模索～」
- テレビ東京 クリックニッポン 2024年6月16日放送「中小企業の賃上げについて」
- BS11 山口義行の中小企業新聞 2013年6月26日放送「M&Aの基礎知識と中小企業の戦略」
- 報道リアルティショー#アベプラ 2020年9月9日放送「コロナ倒産を経験した経営者が苦悩を告白」
- ちちぶエフエム 毎月最終金曜日 午後8時～ 「黒澤元国の飲みに行こうよ!」

2022年版中小企業白書(経営支援事例 (株)新井精密)

支援事例1：埼玉県商工会議所連合会による支援事例

1 支援対象の概要・業種・支援の開始時期等

株式会社新井精密（創業：1984年10月）、事業内容：精密部品加工、
事業領域：自動車分野、空圧分野、医療機器分野 等
従業員数：約90名
支援開始：2015年（継続中）

2 支援の概要

① 背景

創業1984年、埼玉県秩父市の精密部品加工業である。創業者は繊維業界勤務後、脱サラし、夫婦二人の内職で事業をスタートさせた。誠実さと粘り強さで少しずつ取引先の信頼を勝ち得て、事業を拡大していった。

現社長は2代目である。大学に通いつつ、休みは家業を手伝い、卒業後に入社。学習意欲が高く、金融系シンクタンクのマネジメントスクールに参加し、自己研鑽を重ねた。

製品の高性能化に伴い、部品に求められる品質や精度が高度化の一途をたどる中、積極的に設備投資を行い、技術力を向上させるとともに、約70台のCNC旋盤による24時間365日のフル活動生産体制を構築した。

支援担当者との出会いは2015年である。新工場建設の投資計画の作成、および最新型CNC旋盤の導入に関する補助金活用支援について、メインバンクから紹介があった。経営者との対話を重ねているうちに、投資計画だけでなく、今後の成長戦略についてサポートしてほしいとの依頼があった。

② 経営者の想いと悩み

支援担当者は、まず経営者の想いを聴くことから始めた。最初に経営者が口にしたのは、「家業から企業への脱皮」であった。専務取締役時代から、生産管理や業務改善等の手法は理解していたが、「人の管理」「資金繰り」「設備投資」「新規顧客開拓」など根本的問題への対応は場当たり的で、「社長の仕事とは何か」、自問自答する毎日が続いていた。その一方で、「結果で示すしかない」と意気込み、改革を前に進めようとする中、社員との軋轢が生まれ、創業経営者との間にも壁を感じるようになった。

経営者には、会社を永続的に発展させることが経営者の使命であり、そのためには成長戦略を描き続けなければならないとの信念があった。支援担当者は、経営者の考えを尊重し、まずは5年後の成長目標を経営者と共有することにした。経営者は5年後の目標年商10億円（相談時点では6.4億円）を掲げ、それを達成するために重点経営課題を支援担当者と話し合った。あわせて支援担当者は、創業経営者との面談の機会をつくり、経営者との間に生じた壁とは何かを特定することにした。

③ 将来の成長に向けた課題設定

創業経営者との対話でわかったのは、古参社員の処遇に対する不満である。改革に向け、経営者が若手社員を抜擢すればするほど、創業経営者と苦楽を共にしてきた社員が蚊帳の外に置いていかれるような気がしてならなかった。対話の機会が減少し、社長は譲ったものの、株式の承継が進まない理由はそこにあった。支援担当者は

その旨を経営者に伝えた。経営者は、家業から企業に生まれ変わる中でも、人とのつながりの重要性を痛感した。それを踏まえて、将来の成長に向けた課題を以下のとおり設定した。

- ①全ての社員がやりがいを持って働くことのできる新たな組織デザインの構築
- ②目標年商10億円の達成に向けた費用対効果の高い投資戦略の実施
- ③株式の承継（事業承継の完結）

将来の成長に向けた課題設定

3 課題解決に向けた自走の内容

古参社員には高度な技能を有する者が多い。経営者は古参社員全員と面談し、若手社員に対する技術指導や品質管理指導の配置に理解を求めた。その一方で、経営幹部に若手人材を登用するとともに、社内には不足しているノウハウについては国のプロフェッショナル人材制度を活用し、マネジメント力の強化を図った。

投資戦略として成果を上げたのが、IoTシステムとQR生産管理システムの導入である。QR生産管理システムとはモノの流れをリアルタイムに把握できるシステムとして自社開発したもので、IoTシステムの多くを補完するものとして運用している。これにより、工場の生産性は10%以上向上、高収益体質につながっている。

株式の承継は、新たな組織デザインの構築とともに完了した。古参社員の処遇についても創業経営者から一定の理解が得られたためである。

4 伴走支援の成果

同社は2021年決算において目標年商10億円を達成、同年には第二工場も建設した。IoTシステムとQR生産管理システムの導入をきっかけにさらなる生産性向上投資を進め、経常利益率10%以上も確保している。また経営者に戦略的意思決定に割く時間が生まれ、課題であった「家業から企業への脱皮」が進みつつある。

社内管理体制が充実したことにより、新規取引を希望する顧客は後を絶たない。コロナ不況の中でも増収増益を実現している。すでに第二工場の稼働も100%に近づいており、さらなる規模拡大に向けて戦略を構想中である。

同社のこれまでの成功要因を紐解いてみると、やはり課題設定の妥当性によるところが大きい。真の経営課題にいかんして到達するか。そのカギは対話力にある。



建設した新工場

【出所】2022年版「中小企業白書」Ⅱ-386

第2部 新たな時代に向けた自己変革力

第3章 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

2022年版小規模白書(OJT支援事例 川越商工会議所)

事例 2-1-7

対話と傾聴を重視した事業者への
支援の実践に取り組む商工会議所

所在地 埼玉県川越市

川越商工会議所

▶ 若手の経営指導員がスキル不足を痛感していた

埼玉県川越市の川越商工会議所（会員数4,105事業所、2022年3月25日現在）は、対話と傾聴を重視した事業者への支援の実践を進めている。2014年に小規模基本法の制定や小規模支援法が一部改正され「経営発達支援事業」が追加されるなど、商工会議所に求められる役割が増加した中で、同所では比較的年齢の若い経営指導員が多く、経営支援の経験も浅かったことから、知識やノウハウの底上げが急務であった。2015年に支所を設置し、当時30代だった2名の経営指導員が常駐した際にも、事業者の表面上の課題の発見や解決策の支援などには対応できたものの、事業者が抱える課題の本質には完全にたどり着けておらず、支援機関としての質の向上に壁を感じるようになる。次第に、同所の中で他所での優れた支援方法を学びたいという機運が高まっていった。

▶ 最前線で活躍する経営指導員から学び、対話と傾聴を重視した支援の実践を積む

2016年、他所で行われた研修会にて、秩父商工会議所の経営指導員で中小企業診断士の黒澤元国氏⁹が講師を務めることを知り、同氏が豊富な支援実績を持ち、全国各地で経営支援人材の育成にも取り組んでいたことから、同所からも参加した。以後も黒澤氏が登壇する機会には積極的に参加した。黒澤氏からは、経営診断に必要な分析手法、支援機関・金融機関・専門家等との連携による支援など幅広く経営指導員としてのスキルを学んだが、とりわけ意義深く感じたのが「事業者の悩みに向き合う姿勢」と「対話と傾聴の重視」だ。2021年からは、黒澤氏が埼玉県商工会議所連合会の設けた広域指導員となったことを受け、支援先と同行してもらうなど、更に積極的に学びの場を設けた。黒澤氏の指導の下、対話と傾聴を重視した支援を取り入れるようになると、事業者の何気ない一言の中に重要な要素が隠れていることを実感するようになった。また、今までは事業者からの相談時に同合わせがあった内容に対して答えていくという受け身の姿勢だったが、事業者の話をしっかりと聞き、広い視点で捉えられるようになったことで、事業者の本質的な課題が何なのか、様々な解決策の可能性を事業者と共に考えることを実践するようになった。その結果、経営者自身に本質的な課題に気づいてもらうことの重要性が体感でき、経営指導員が積極的に事業者の悩みに向き合えるようになった。

▶ 相談件数が増加するとともに、組織力の強化にもつながる

対話と傾聴を重視した支援を実践するようになると、事業者からの相談件数も増加した。経営支援を受けた事業者の満足度が高まったことにより、事業者が他の事業者に同所を紹介してくれることが増え、また、連携した専門家や金融機関が同所を推薦してくれるようになったことが件数増加の要因だ。さらに、以前は1案件につき担当者が一人に対応するのみだったが、他の経営指導員やそれ以外の職員も積極的に関わって最善の対策を考える関係性ができた。また、一部の経営指導員は自己啓発に努めるようになるなど、組織力の強化にもつながっている。今後は、支援の成功事例を所内で共有して横展開を図り、更なる経験値の向上を図っていく考えだ。「現在は、まだ対話と傾聴を重視した支援を実践しようと努力しているフェーズ。一部の経営指導員が実践している“かかりつけ医”のような伴走型支援を全経営指導員が実践できるように、今後も経験値を積み上げていきたい。」と竹澤雅治専務理事は語る。



1社1社の課題に耳を傾ける



職員同士で課題解決のアイデアを出し合う



川越商工会議所を象徴する建物。
文化庁の登録文化財

⁹ 経営改善普及事業発足60周年経済産業大臣表彰優良経営指導員(特別枠)受賞(2021年3月)、中小企業庁「伴走支援の在り方検討会」委員

【出所】2022年版「小規模企業白書」Ⅱ-60
第2部 新たな時代へ向けた事業見直しと地域内連携
第1章 小規模事業者の事業見直し

2023年版中小企業白書(OJT支援事例 所沢商工会議所)

関東経済産業局官民合同チームと連携した伴走支援

【OJT事業の取組例（所沢商工会議所）】

所沢商工会議所では、ベテランの経営指導員の退職によって経営指導員の世代交代が急激に進んだことから、支援力の強化が喫緊の課題となっていた。同商工会議所の鈴木慎哉中小企業相談所長は、効果的な対話や課題設定型支援のノウハウを実践の場で学ぶことができる機会を探していたという。

さらに、OJT事業への参加に向けて鈴木所長の背中を押す出来事があった。ある日鈴木所長は、有限会社かんながらの大館誠代表取締役社長から補助金申請に関する相談を受けた。同社は高級食パン専門店「考えた人すごい」や和食レストラン「かんながら」を運営し、高級食パンブームを捉えて順調に業績を伸ばしている企業である。相談の中で、鈴木所長は大館社長から「将来への漠然とした不安がある」と言われたが、「従来は、課題ややりたいことを持った経営者への支援が中心であり、同社のように業績好調で、差し迫った課題が見えない企業に対して、更に成長していただくためにどう支援すればよいのかが分からず悩んでいた。そんなときにこのOJT事業を知り、すぐに手を挙げることを決めた」と鈴木所長は言う。

所沢商工会議所はOJT事業に申請・採択され、支援対象先として有限会社かんながらが選定された。支援に当たっては、関東経済産業局の官民合同支援チームや、食品分野に強い中小企業診断士によるチームが結成され、所沢商工会議所からは、鈴木所長と中園龍経営指導員の2名がチームに参画。大館社長へのインタビューに始まり、同社の役員や各店舗の店長に対して傾聴と対話を重ねていく中で、鈴木所長は大館社長や従業員の意識の変化を感じていった。「支援に同行する中で、これまではどうしても支援者が話しすぎてしまっていたことに気づかされた。社長や従業員に考えてもらい、話を引き出すことにより、自社のことを見つめ直すきっかけを提供できている。まだ課題設定の段階にも関わらず、社員同士の学び合いや情報共有の意識が高まるなど、同社の経営基盤の強化に貢献していると実感している」と鈴木所長は言う。

また、鈴木所長は「課題設定型支援を現場で体感できることに加え、異なる強みを持った専門家とチームで支援していく方法を学べる意義は大きい。OJTの終了後には、少し規模の大きな企業に対するチーム支援に取り組むほか、所内の若い経営指導員にも課題設定型支援のノウハウを共有し、所沢商工会議所全体として支援力を高めていきたい」と語るなど、所沢商工会議所では、OJTによって得た伴走支援のノウハウを今後の企業支援に生かしていくつもりだ。

関東経済産業局では、OJT事業を通じて経営指導員等の支援人材育成を図るとともに、課題設定型支援の取組を地域の経営支援の現場に広げていくことで、経営支援機能の更なる強化を図っていきたいと考えている。



OJT事業での支援の様子（所沢商工会議所）



有限会社かんながら（ブレッダパーク所沢店内）

【出所】 2023年版「中小企業白書」Ⅱ-341
第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業
第3章 中小企業・小規模事業者の共通基盤

J-Net21「経営支援の現場から」



中小企業経営者の課題解決をサポートする
最新の支援情報や事例をお届けします。

メルマガ登録はこちら

Google カスタム検索



ホーム

課題別情報

支援情報ヘッドライン

ビジネスQ&A

起業・創業

特集・事例

J-Net21とは

2023年10月16日

中小企業診断士の有資格者を中心に、独自の課題設定型支援を開始：浜松商工会議所（静岡県浜松市）



2023年09月25日

専門家のスキル学ぶ貴重な機会に：所沢商工会議所（埼玉県所沢市）



2023年09月11日

頼られる存在へ事業を一新。デジタル駆使で小規模の弱みをカバー：島田市商工会（静岡県島田市）



2023年07月06日

伴走から自走へ―事業者の「気づき+行動」を促す支援に注力：深谷商工会議所（埼玉県深谷市）



2023年05月08日

経験豊かな外部人材を登用、厚みある広域指導を実現：上田商工会議所（長野県上田市）



2023年03月08日

広域指導員をフル活用し、若手を育成：川越商工会議所（埼玉県川越市）



2023年02月15日

5年間で約100件の「経営力向上計画」を申請支援 自社の経営を見つめ直す事業計画として活用：木更津商工会議所（千葉県木更津市）



2023年01月25日

業務効率化と事業計画を意識した経営支援：坂東市商工会（茨城県坂東市）



2023年01月11日

コミュニケーション力や事業者理解力がカギ 商工会議所・商工会に今求められる「課題設定型支援」とは：埼玉県商工会議所連合会広域指導員・黒澤元国氏



J-Net21「経営支援の現場から」で広域支援に関わった商工会議所等の取組みが多数紹介される