



中小企業・小規模事業者を支える 支援機関

中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は、2023年5月に感染症が5類に移行した一方で、物価高騰・人手不足など引き続き様々な課題に直面している。特に人材や資金など経営資源の制約がある中で、中小企業・小規模事業者が単独でこうした課題に対応していくことは難しい可能性がある。そのため、これまで中小企業・小規模事業者が抱える経営課題の解決を支援してきた支援機関⁵⁸の役割は、今後も引き続き重要となると考えられる。

そこで、本章では、中小企業支援機関を対象とした「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」⁵⁹を用いて、支援機関の現状と課題、支援体制の強化について分析していく。

第1節 支援機関の現状と課題

1. 支援機関の現状

まず、支援機関の現状について確認する。第2-4-1図は、最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模について見たものである。これを見ると、支援機関全体として、約6割の支援機関が「5人以下」と回答しており、比較的規模が小さ

い企業を中心に支援を行っている様子が見て取れる。

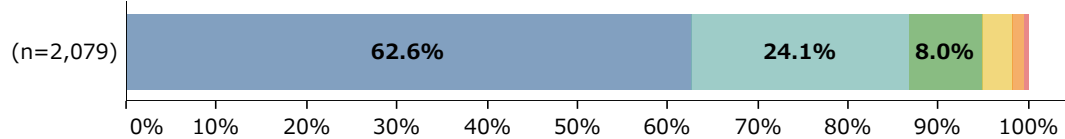
また支援機関属性別に見ると、「5人以下」と回答する割合が、商工会・商工会議所では9割以上、よらず支援拠点では7割以上と高い。

⁵⁸ ここでいう「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よらず支援拠点、金融機関、税・法務関係士業、中小企業診断士、コンサルタント等の認定経営革新等支援機関等を指す。

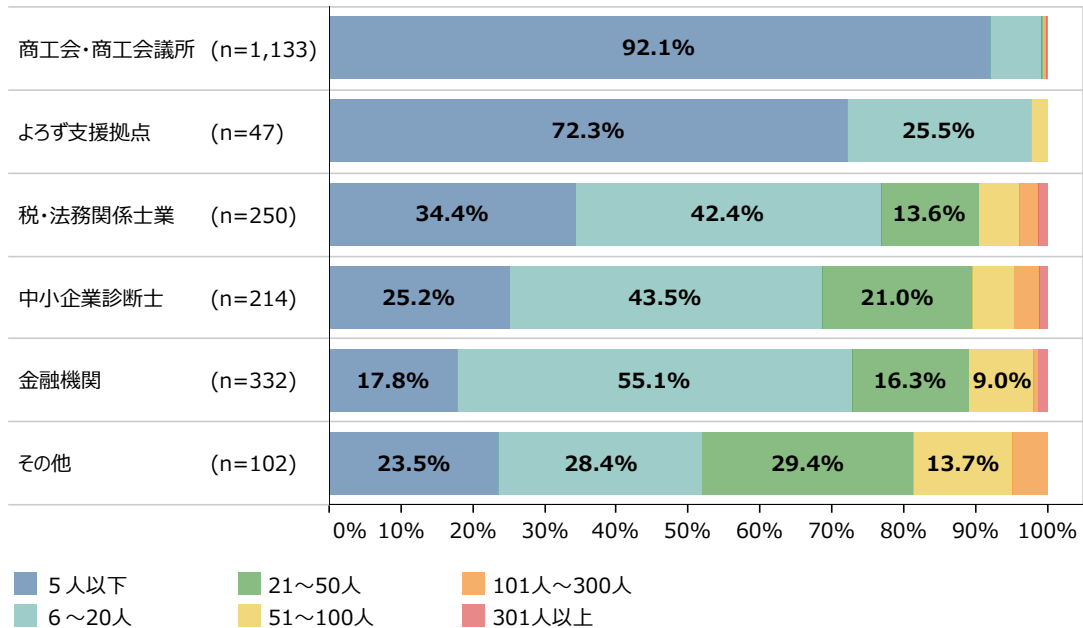
⁵⁹ 本アンケートの詳細は第2部第2章を参照。

第2-4-1図 最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模

(1) 全体



(2) 支援機関属性別



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

（注）1.ここでいう「従業員規模」とは、常時雇用する従業員数を指す。

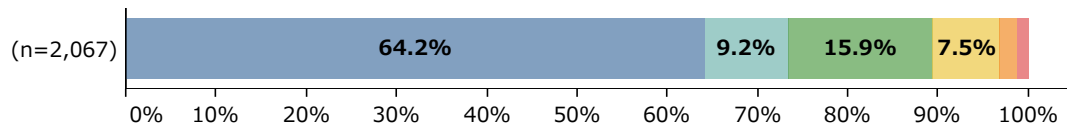
2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

第2-4-2図は、支援機関の顧客・会員の属する主な地域について見たものである。これを見ると、支援機関全体では約6割の支援機関が「同一市区町村」と回答しており、地域に根ざして中小企業・小規模事業者を支援している支援機関が多いと考えられる。

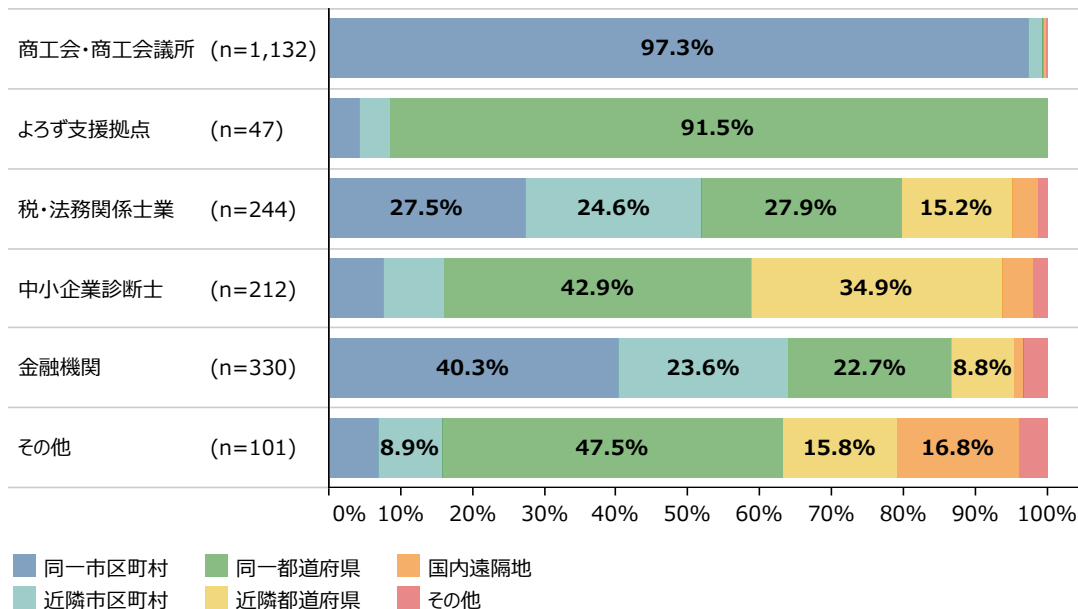
支援機関の属性別に見ると、「商工会・商工会議所」や「金融機関」は「同一市区町村」と回答する割合が高い。また、「よろず支援拠点」や「中小企業診断士」では「同一都道府県」と回答する割合が高く、支援機関によって顧客・会員の属する主な地域にばらつきがあることが分かる。

第2-4-2図 顧客・会員の属する主な地域

(1) 全体



(2) 支援機関属性別



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

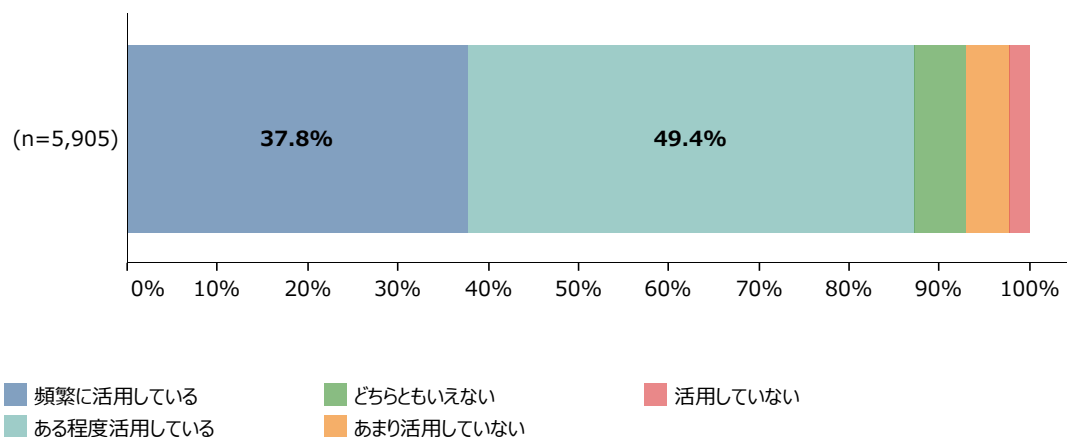
- (注) 1.ここでいう「近隣市区町村」とは、主たる事務所のある「同一市区町村」の行政区域と接している（同一都道府県内の）市区町村全部を指す。ここでの「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」の行政区域と接している都道府県全部を指す。
 2.顧客・会員の属する主な地域について「分からない」と回答した支援機関を除いている。
 3.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

続いて、事業者側の支援機関の活用状況について見ていく。

第2-4-3図は、小規模事業者における支援機関の活用状況を見たものである。これを見ると、支援機関を「頻繁に活用している」、「ある程度活用

している」と回答した事業者は、8割以上となっている。小規模事業者の大半が事業活動を進めていく上で、支援機関を活用している様子が見える。

第2-4-3図 支援機関の活用状況

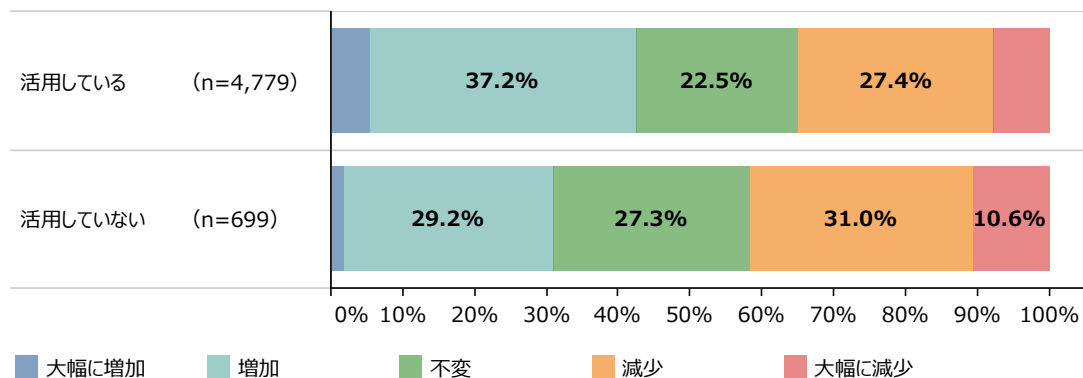


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

第2-4-4図は、支援機関の活用状況別に、事業者の2023年の年間売上高の見通しを見たものである。これを見ると、支援機関を「活用している」事業者は、「活用していない」事業者よりも、

2019年と比較した2023年の年間売上高の見通しが「大幅に増加」、「増加」と回答した割合が高い傾向にあることが分かる。

第2-4-4図 2023年の年間売上高の見通し（支援機関の活用状況別、2019年比）



資料：EY戦略・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

（注）1.ここでいう「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。

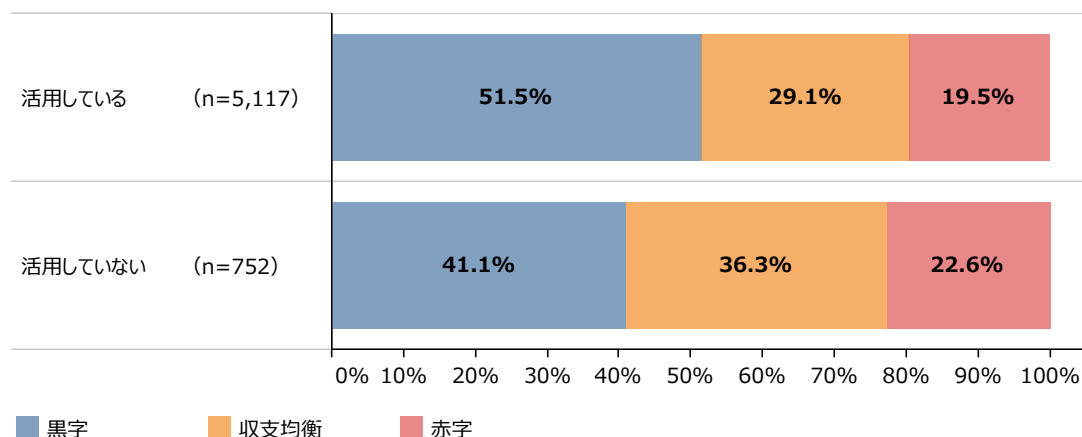
2.ここでいう「年間売上高」とは、1月から12月にかけての売上高の合計を指す。

3.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。

第2-4-5図は、支援機関の活用状況別に、事業者の2023年の営業利益の見通しを見たものである。これを見ると、支援機関を「活用している」事業者は、「活用していない」事業者よりも、2023年の営業利益の見通しが「黒字」になる割

合が高い傾向にあることが分かる。第2-4-4図の結果も踏まえ、支援機関を活用することの効果が、支援対象事業者の業績面に現れている可能性が示唆される。

第2-4-5図 2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

（注）ここでいう「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。

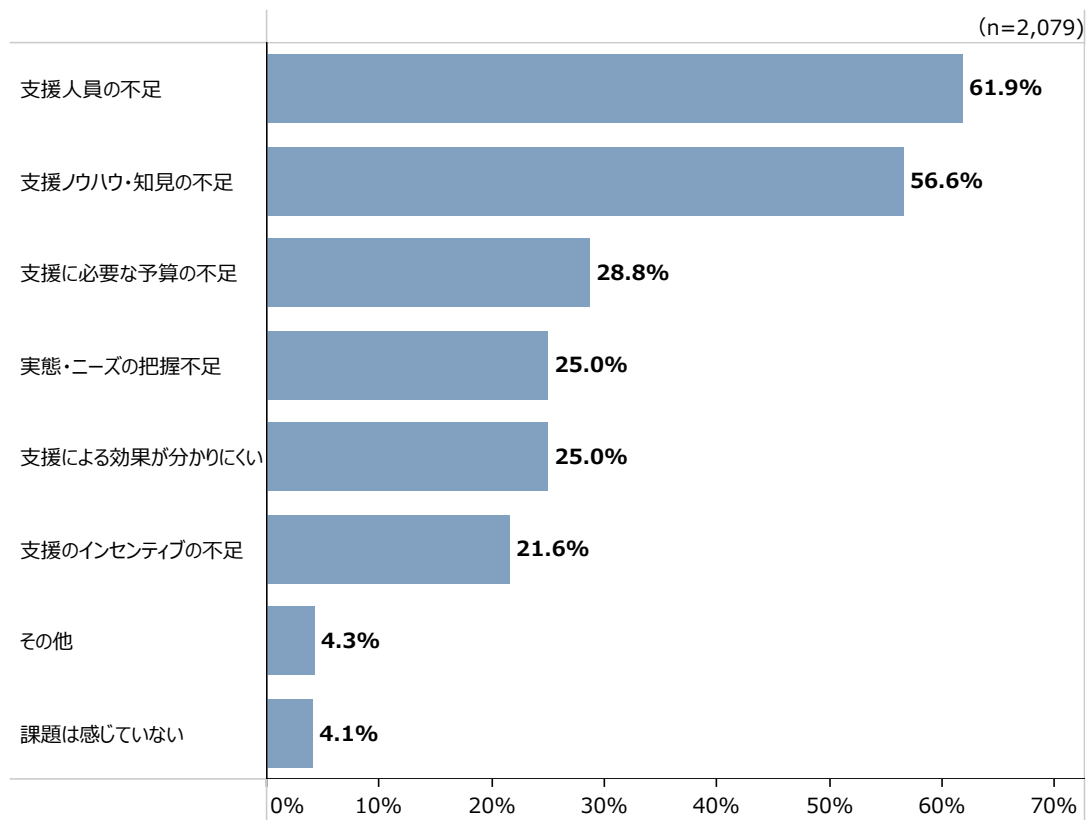
2. 支援機関の課題

前項で確認したとおり、支援機関を活用することは事業者の業績面にも好影響をもたらす可能性があり、事業者にとって支援機関の存在は今後も重要になると考えられる。一方で、支援機関が今後、事業者を支援していくに当たっては課題も存

在する。

第2-4-6図は、支援機関が事業者に対して支援を行う際の課題について見たものである。これを見ると、「支援人員の不足」や「支援ノウハウ・知見の不足」を課題として挙げる割合が高い。

第2-4-6図 事業者に対して支援を行う際の課題



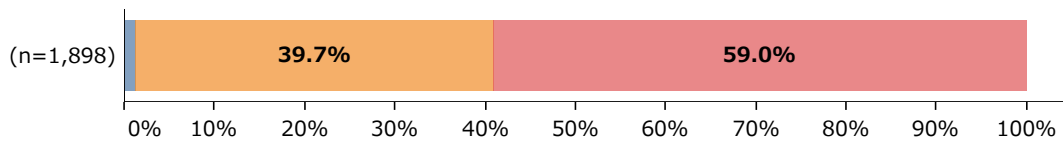
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-4-7図は、事業者が抱える経営課題全般に対する支援（相談）を行う相談員⁶⁰の過不足状況について見たものである。これを見ると、支援機関全体としては、半数以上が「不足」と回答している。また、支援機関属性別に見ると、「金融機

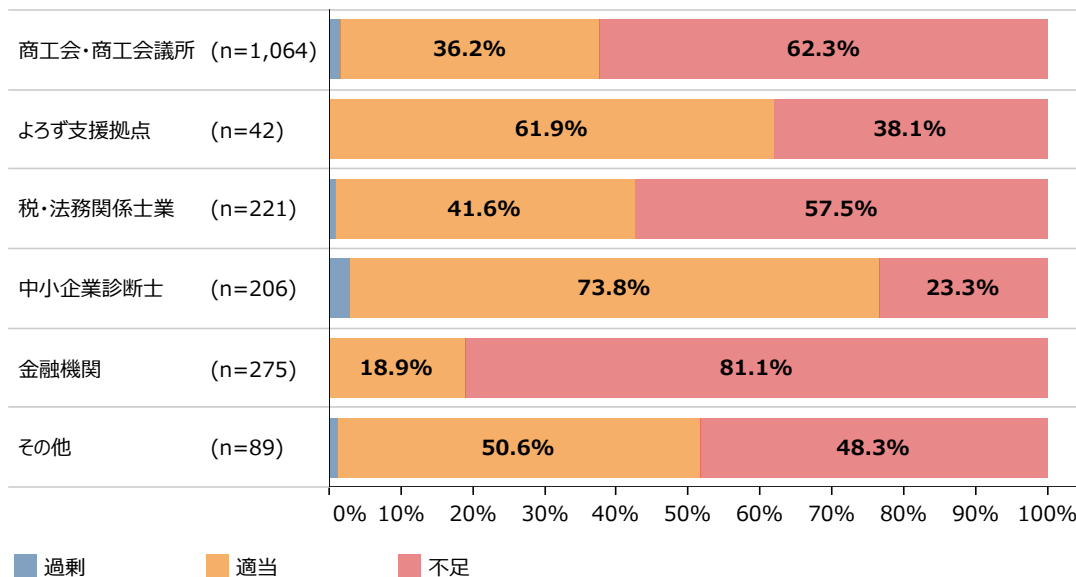
関」、「商工会・商工会議所」、「税・法務関係士業」の順に「不足」と回答する割合が高くなっており、これらの支援機関において特に人手不足が実感されている様子がうかがえる。

第2-4-7図 相談員の過不足状況

(1) 全体



(2) 支援機関属性別



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

（注）1.ここでいう「過剰」とは、事業者が抱える経営課題全般に対する支援（相談）を行う相談員の過不足状況について、「過剰」、「やや過剰」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「不足」とは、事業者が抱える経営課題全般に対する支援（相談）を行う相談員の過不足状況について、「やや不足」、「不足」と回答した支援機関の合計を指す。

2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

60 ここでの「相談員」とは、中小企業・小規模事業者の経営相談に対応可能な社員・職員のことを指す。

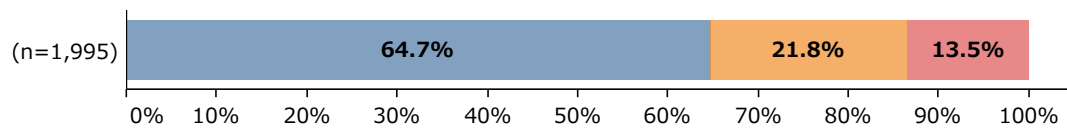
第2-4-8図は、2019年と比較した、1か月の平均的な相談員一人当たり支援件数を確認したものである。これを見ると、支援機関全体として、2019年と比較して、1か月の平均的な相談員一人当たり支援件数が「増加した」と回答した割合が約6割となっている。大半の支援機関が、相談員一人当たり支援件数の増加を実感しており、相

談員にかかる業務負担が大きくなっている可能性が示唆される。

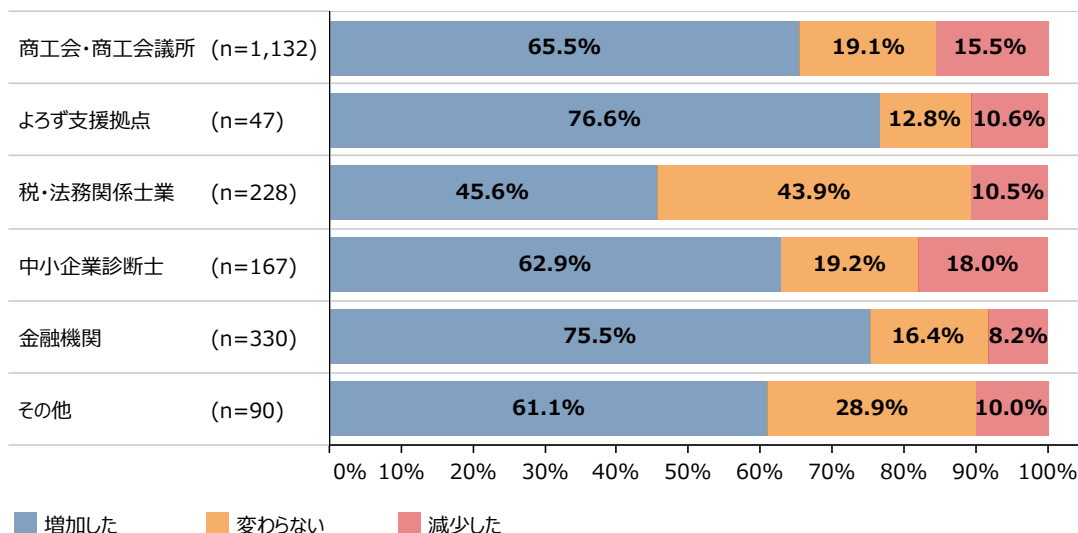
支援機関属性別に見ると、「よろず支援拠点」、「金融機関」、「商工会・商工会議所」、の順に、相談員一人当たり支援件数が「増加した」と回答した割合が高くなっている。

第2-4-8図 2019年と比較した、1か月の平均的な相談員一人当たり支援件数

(1) 全体



(2) 支援機関属性別



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

（注）1.ここでいう「支援」とは、来訪、訪問のほか、メールや電話、オンライン会議などによる支援（相談）対応を指し、メールマガジンの配信や参考情報の送付など情報提供だけの場合は支援に含まない。なお、支援件数は延べ件数である。

2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

3.ここでいう「増加した」とは、2019年と比較した、1か月の平均的な相談員一人当たり支援件数の変化について、「増加した」、「やや増加した」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「減少した」とは、2019年と比較した、1か月の平均的な相談員一人当たり支援件数の変化について、「やや減少した」、「減少した」と回答した支援機関の合計を指す。

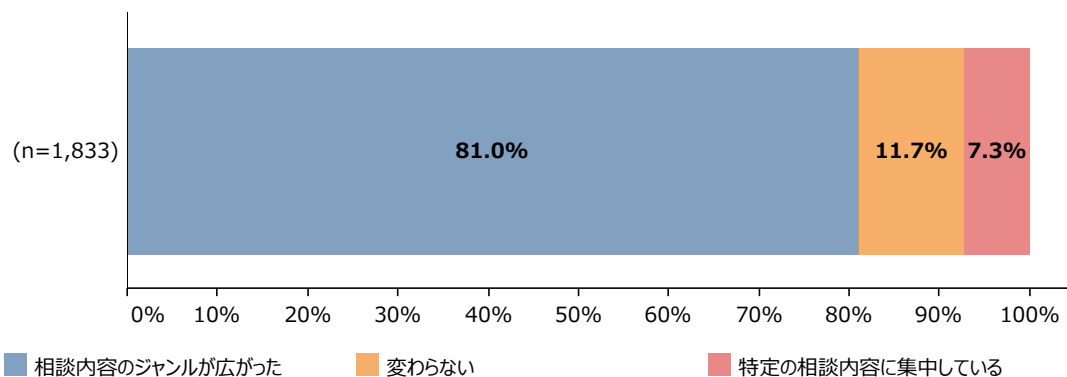
4.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関は除いている。

第2-4-9図は、支援機関に対して、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化に対する認識を確認したものである。これを見ると、支援機関全体としては、「相談内容のジャンルが広がった」

と回答する割合が8割を超えており、事業者から支援機関に寄せられる相談内容が多様化していると感じる支援機関が多い様子がうかがえる。

第2-4-9図

2019年と比較した相談内容のジャンルの変化に対する認識



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

（注）1.ここでの「相談内容のジャンルが広がった」とは、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化について、「従来よりも相談内容のジャンルが広がった」、「従来よりも相談内容のジャンルがある程度広がった」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「特定の相談内容に集中している」とは、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化について、「ある程度特定の相談内容に集中しつつある」、「特定の相談内容に集中している」と回答した支援機関の合計を指す。

2.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関は除いている。

第2-4-10図⁶¹は、支援機関属性別に、支援機関が単独で対応できる経営課題を見たものである。これを見ると、経営課題のうち「事業計画策定」、「資金繰り」、「経営改善」、「創業」は全ての支援機関において対応できる割合が高い。一方

で、「生産設備増強、技術・研究開発」や「脱炭素化・GX」は、対応できる割合が低くなっており、支援機関ごとに単独で対応できる経営課題に差があることが分かる。

61 各支援機関について、回答数（n）は以下のとおり。

①商工会・商工会議所

事業計画策定：n = 1,073、販路開拓・マーケティング：n = 1,070、生産設備増強、技術・研究開発：n = 1,068、人手不足：n = 1,072、人材育成：n = 1,066、資金繰り：n = 1,069、経営改善：n = 1,070、事業再生：n = 1,065、事業承継・M&A：n = 1,068、海外展開：n = 1,068、創業：n = 1,072、デジタル化・DX：n = 1,068、価格転嫁：n = 1,070、脱炭素化・GX：n = 1,071。

②よろず支援拠点

事業計画策定：n = 42、販路開拓・マーケティング：n = 42、生産設備増強、技術・研究開発：n = 42、人手不足：n = 42、人材育成：n = 42、資金繰り：n = 42、経営改善：n = 42、事業再生：n = 42、事業承継・M&A：n = 42、海外展開：n = 42、創業：n = 42、デジタル化・DX：n = 42、価格転嫁：n = 42、脱炭素化・GX：n = 42。

③税・法務関係士業

事業計画策定：n = 229、販路開拓・マーケティング：n = 228、生産設備増強、技術・研究開発：n = 227、人手不足：n = 226、人材育成：n = 227、資金繰り：n = 230、経営改善：n = 230、事業再生：n = 227、事業承継・M&A：n = 229、海外展開：n = 227、創業：n = 229、デジタル化・DX：n = 228、価格転嫁：n = 229、脱炭素化・GX：n = 228。

④中小企業診断士

事業計画策定：n = 212、販路開拓・マーケティング：n = 208、生産設備増強、技術・研究開発：n = 208、人手不足：n = 206、人材育成：n = 209、資金繰り：n = 209、経営改善：n = 210、事業再生：n = 210、事業承継・M&A：n = 208、海外展開：n = 207、創業：n = 207、デジタル化・DX：n = 206、価格転嫁：n = 209、脱炭素化・GX：n = 208。

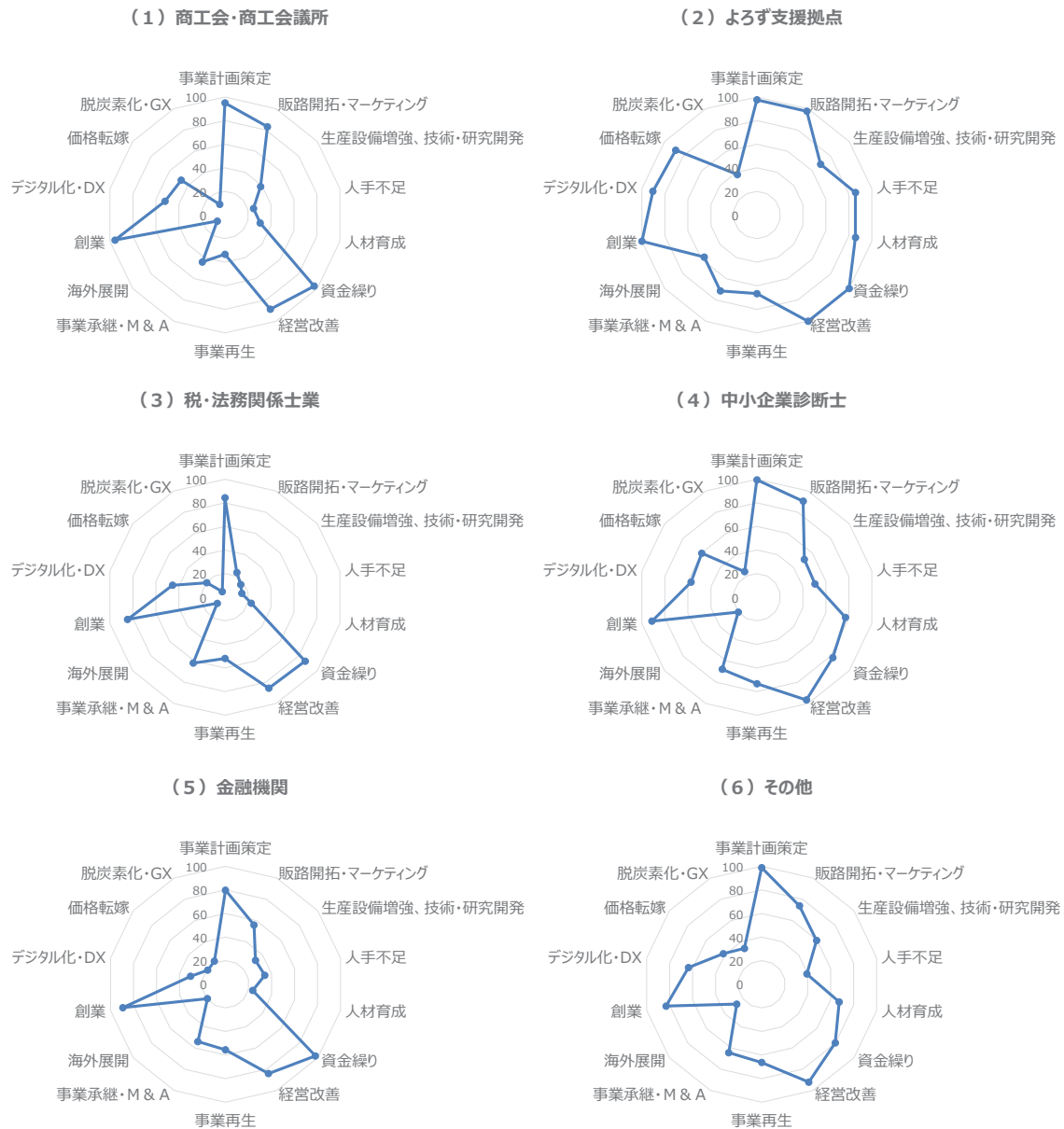
⑤金融機関

事業計画策定：n = 277、販路開拓・マーケティング：n = 276、生産設備増強、技術・研究開発：n = 274、人手不足：n = 275、人材育成：n = 275、資金繰り：n = 278、経営改善：n = 276、事業再生：n = 277、事業承継・M&A：n = 278、海外展開：n = 276、創業：n = 277、デジタル化・DX：n = 277、価格転嫁：n = 276、脱炭素化・GX：n = 276。

⑥その他

事業計画策定：n = 89、販路開拓・マーケティング：n = 88、生産設備増強、技術・研究開発：n = 89、人手不足：n = 89、人材育成：n = 89、資金繰り：n = 89、経営改善：n = 89、事業再生：n = 89、事業承継・M&A：n = 87、海外展開：n = 89、創業：n = 89、デジタル化・DX：n = 88、価格転嫁：n = 89、脱炭素化・GX：n = 89。

第2-4-10図 支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関属性別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

（注）1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。

2.数字の単位は%。

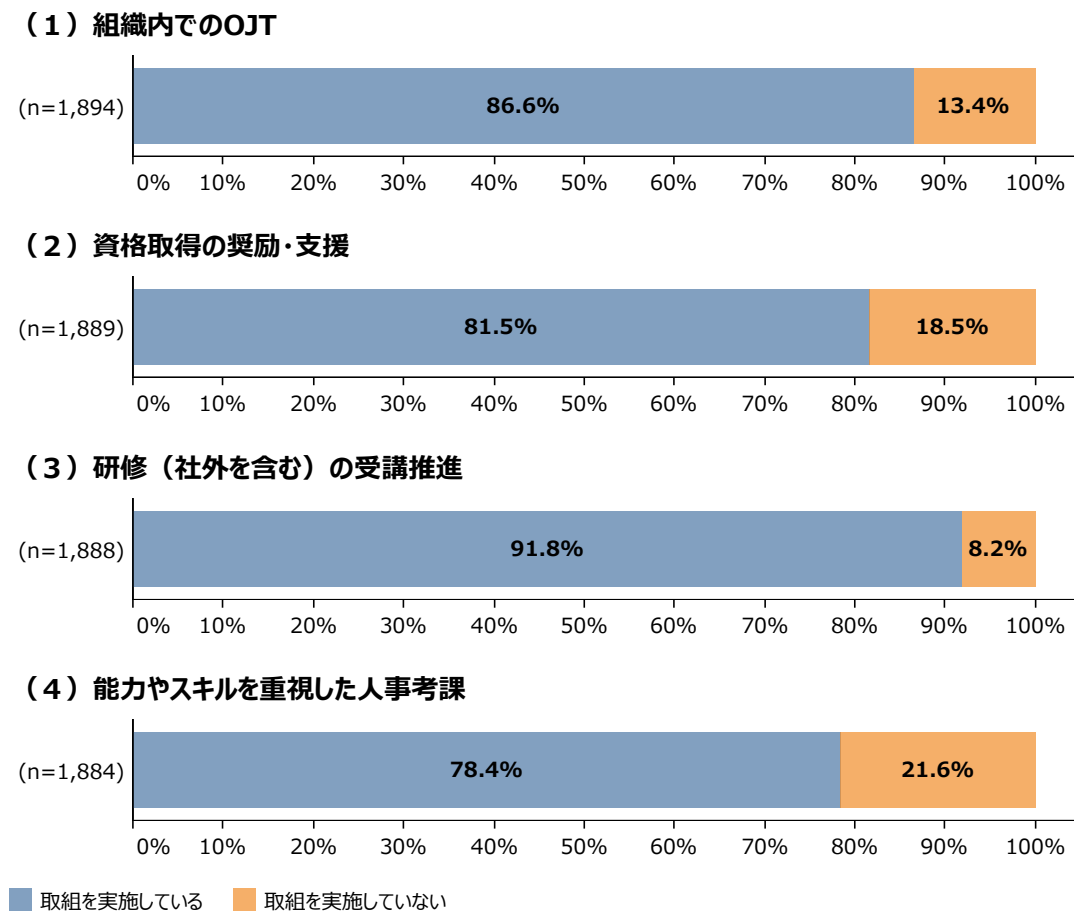
第2節 支援体制の強化に向けた取組

1. 相談員の支援能力向上に向けた取組

前節のとおり、事業者から寄せられる相談内容のジャンルが広がる一方で、支援機関は人手不足や支援ノウハウの不足といった課題を抱え、相談員にかかる業務負担が増加している様子がうかがえた。このような状況の中で、支援機関においては組織的に支援能力を高めていくことが重要になると考えられる。

第2-4-11図は、相談員の支援能力向上に向けた取組の実施状況について見たものである。これを見ると、いずれも「取組を実施している」と回答する割合が7割を超えている。特に「研修（社外を含む）の受講推進」は9割を超えている。支援機関の大半が、相談員の支援能力向上に取り組んでいる様子がうかがえる。

第2-4-11図 相談員の支援能力向上に向けた取組の実施状況



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

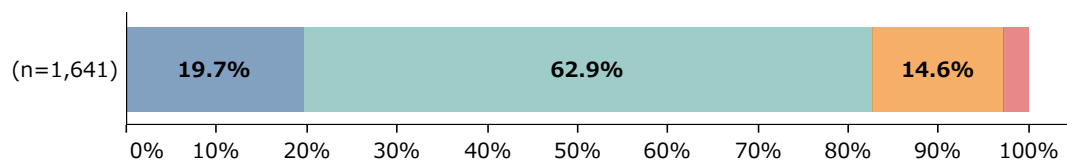
（注）ここでいう「取組を実施している」とは、支援能力向上に向けた各取組の実施による、相談員の支援能力向上に対する寄与の状況について「大いに寄与している」、「ある程度寄与している」、「あまり寄与していない」、「ほとんど寄与していない」と回答した支援機関の合計を指す。

第2-4-12図は、第2-4-11図で挙げた取組が相談員の支援能力向上にどの程度寄与したか確認したものである。これを見ると、「組織内でのOJT」

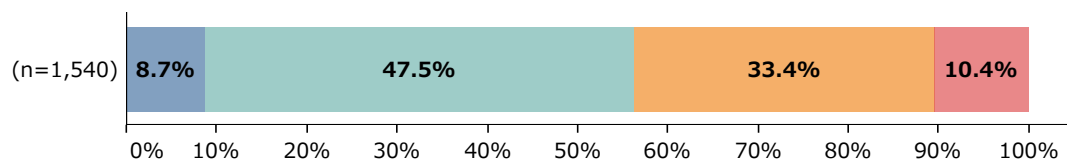
や「研修（社外を含む）の受講推進」について、「大いに寄与している」、「ある程度寄与している」と回答した割合が8割を超えている。

第2-4-12図 相談員の支援能力向上に対する寄与

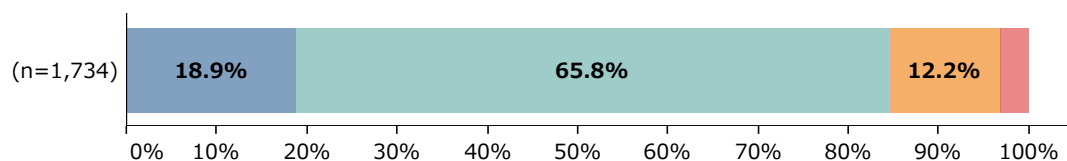
(1) 組織内でのOJT



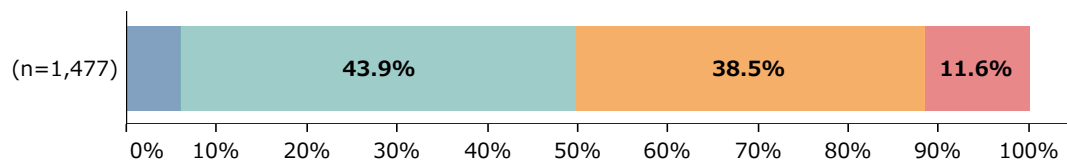
(2) 資格取得の奨励・支援



(3) 研修（社外を含む）の受講推進



(4) 能力やスキルを重視した人事考課



■ 大いに寄与している ■ ある程度寄与している ■ あまり寄与していない ■ ほとんど寄与していない

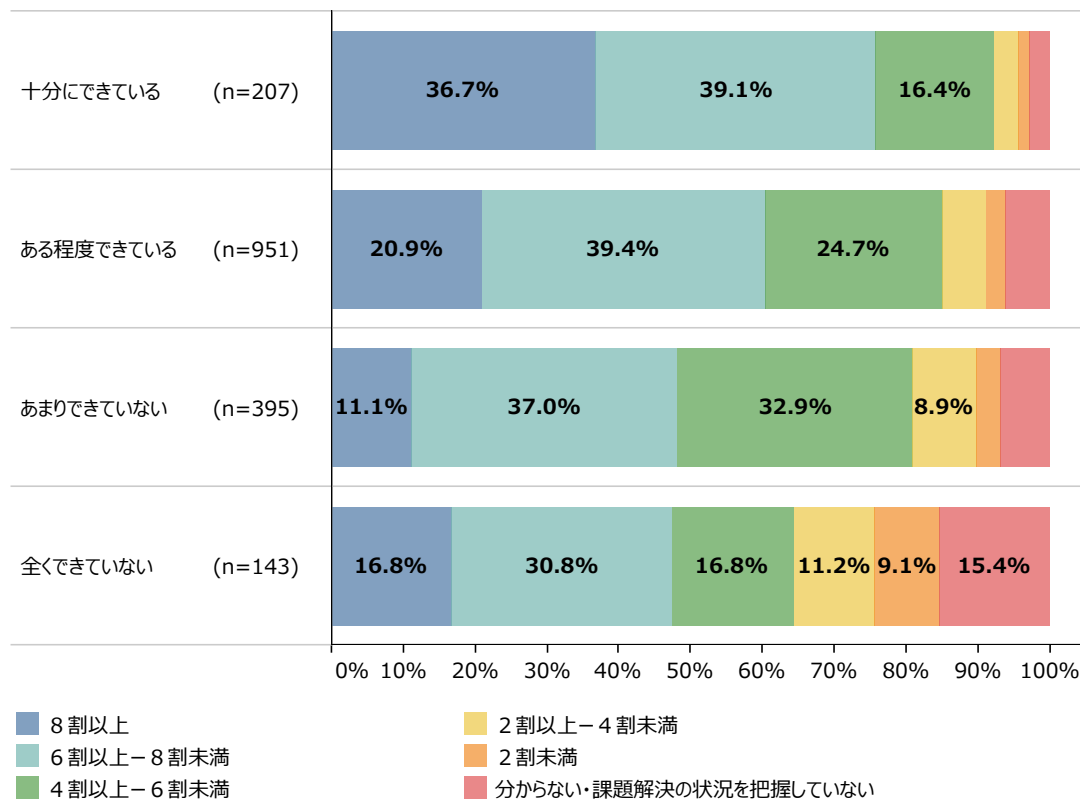
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

（注）支援能力向上に向けたそれぞれの取組について、「取組を実施していない」と回答した支援機関は除いている。

第2-4-13図は、相談員同士の連携⁶²状況別に、経営課題全般の課題解決割合⁶³を見たものである。これを見ると、相談員同士の連携が「十分にできている」、「ある程度できている」支援機関は、連携が「あまりできていない」、「全くできていな

い」支援機関と比較して、課題解決割合が高い傾向にあることが分かる。事業者の相談内容の専門性や課題解決の難易度に応じて、相談員同士で連携を図ることが、事業者の課題解決を図る上で重要になると考えられる。

第2-4-13図 経営課題全般の課題解決割合（相談員同士の連携状況別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

（注）相談員同士の連携状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いている。

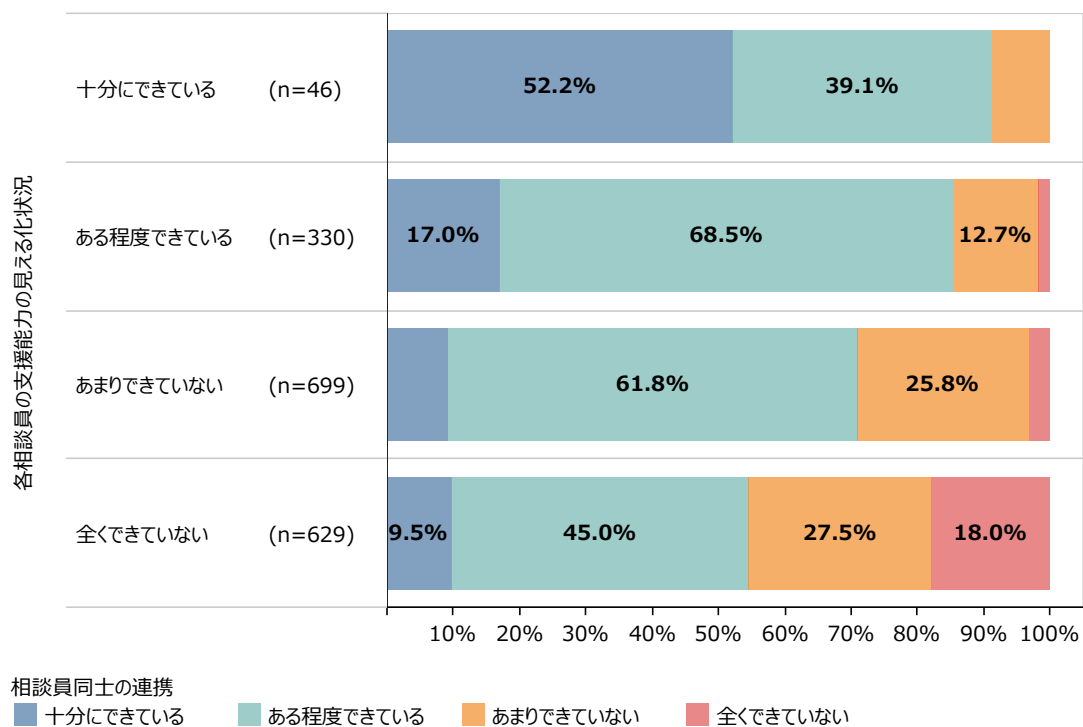
⁶² ここでいう「相談員同士の連携」とは、事業者の相談内容の専門性や課題解決の難易度に応じて、相談員同士で連携することを指す。

⁶³ ここでいう「課題解決」とは、経営課題に対して何らかの対応策を講じ、一定程度目標が達成されたり成果が出たりした状態を指す。ここでいう「課題解決割合」とは、支援対応件数に対する、課題解決数の割合を指す。

第2-4-14図は、各相談員の支援能力の見える化状況別に、相談員同士の連携状況を見たものである。これを見ると、各相談員の支援能力の見える化が「十分にできている」、「ある程度できている」支援機関は、見える化が「あまりできていない」、「全くできていない」支援機関と比較して、

相談員同士の連携が「十分にできている」又は「ある程度できている」と回答する割合が高い。このことから、各相談員の支援能力の見える化することで、相談内容の専門性・難易度に応じて、相談員同士で連携をすることができる可能性が示唆される。

第2-4-14図 相談員同士の連携状況（各相談員の支援能力の見える化状況別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

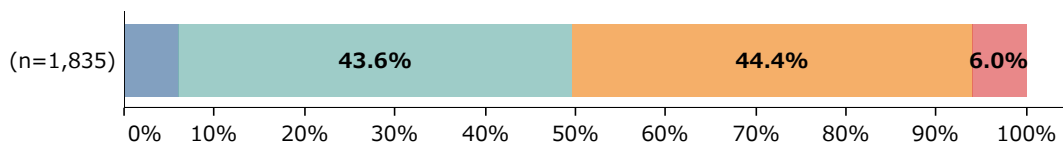
（注）1.相談員同士の連携状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。
2.各相談員の支援能力の見える化状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。

一方で、支援機関が単独で支援を行うには限界がある可能性がある。第2-4-15図は、相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況について見たものである。これを見ると、相談員が支援能力向上に充てるための時間を「あまり確保できていない」、「全く確保できていない」と回答する支援機関が合わせて5割程度となっている。特に「金

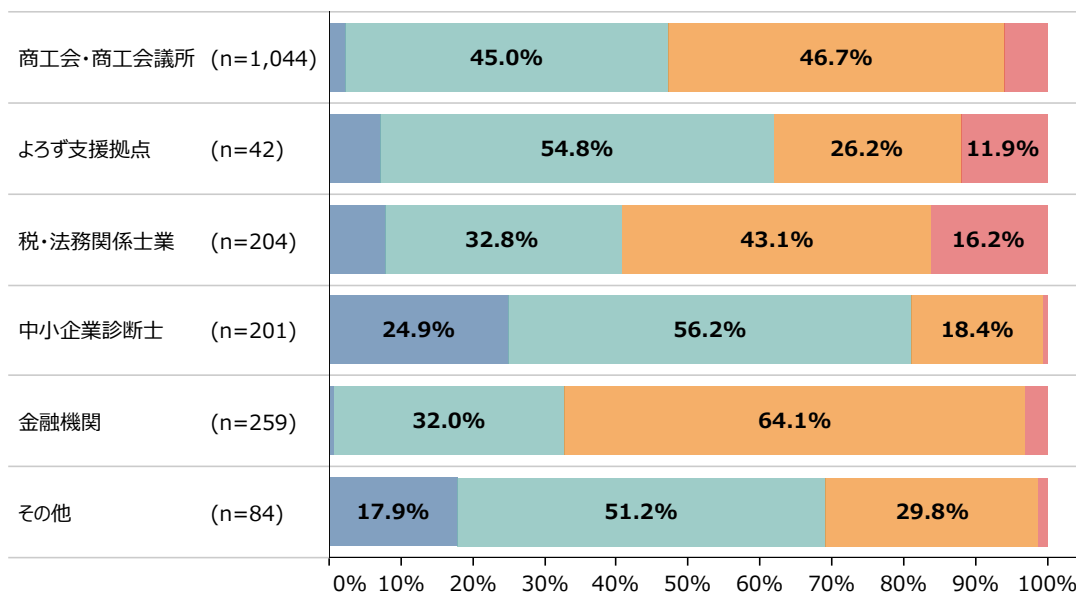
融機関」においては、「十分に確保できている」、「ある程度確保できている」と回答した割合が3割程度にとどまっている。第2-4-8図で示したとおり、相談員にかかる業務負担が増加している中で、相談員の支援能力を向上させるための時間を十分に確保できていない支援機関が存在すると考えられる。

第2-4-15図 相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況

(1) 全体



(2) 支援機関属性別



■ 十分に確保できている ■ ある程度確保できている ■ あまり確保できていない ■ 全く確保できていない

資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

(注) 1.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

2.相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。

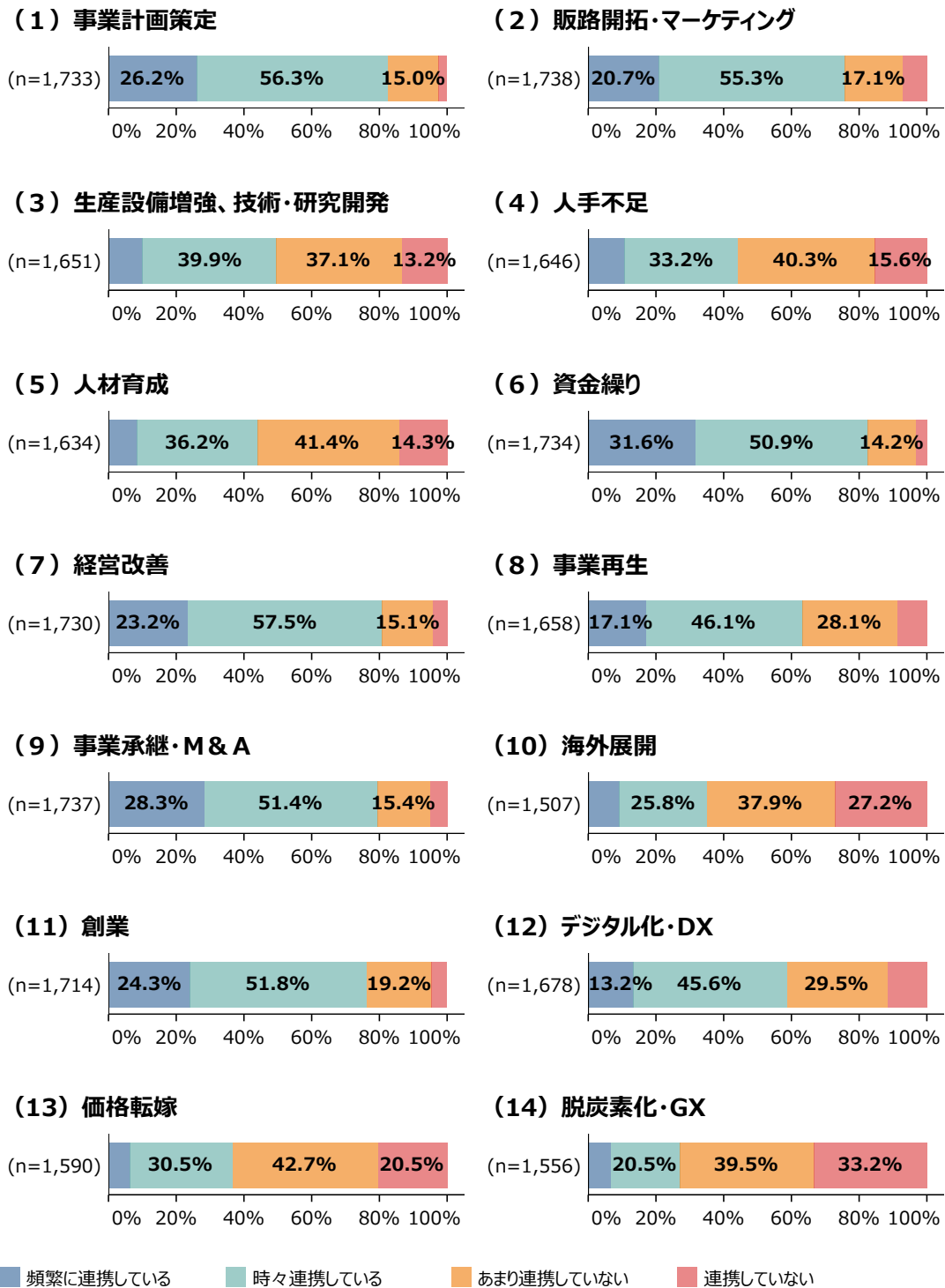
2. 支援機関同士の連携

前節で確認したとおり、事業者から寄せられる相談内容が多様化する中、支援機関が単独で対応できる経営課題にはばらつきがある。さらに、相談員の支援能力を向上させるための時間を十分に確保できていない支援機関も存在しており、支援機関が単独で支援を行うことが難しい可能性がある。そのため、今後も支援体制を強化していく上では、支援機関同士が連携していくことも重要になると考えられる。

第2-4-16図は、経営課題別に他機関との連携⁶⁴状況を見たものである。これを見ると、「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「資金繰り」、「経営改善」、「事業承継・M & A」、「創業」では、支援機関同士の連携が頻繁に行われている傾向にある。一方で、「海外展開」、「価格転嫁」、「脱炭素化・GX」については、支援機関同士の連携があまり行われていないことが分かる。

⁶⁴ ここでの「他機関との連携」とは、支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指し、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含む。なお、セミナーや相談会の共同開催は含まない。

第2-4-16図 他機関との連携状況（経営課題別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

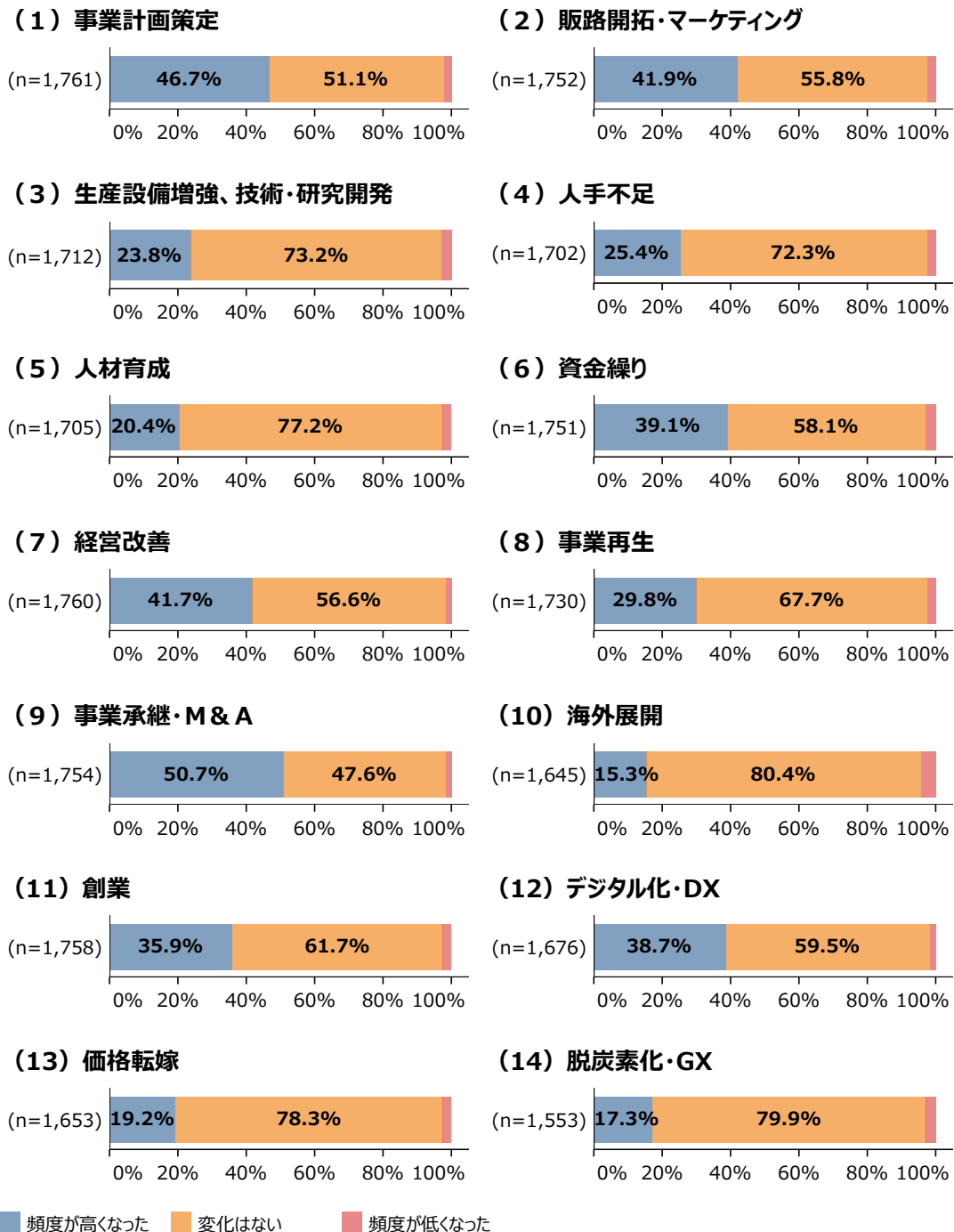
第2-4-17図は、経営課題別に、2019年と比較した、2023年時点の他機関との連携頻度の変化を見たものである。これを見ると、多くの経営課

題で連携する頻度に変化がない一方で、「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「経営改善」、「事業承継・M & A」では、「頻度が高く

なった」と回答する割合が4割を超えており、他の経営課題と比較して、支援機関同士で連携する

頻度が高くなっている様子がうかがえる。

第2-4-17図 2019年と比較した、2023年時点の他機関との連携頻度の変化（経営課題別）



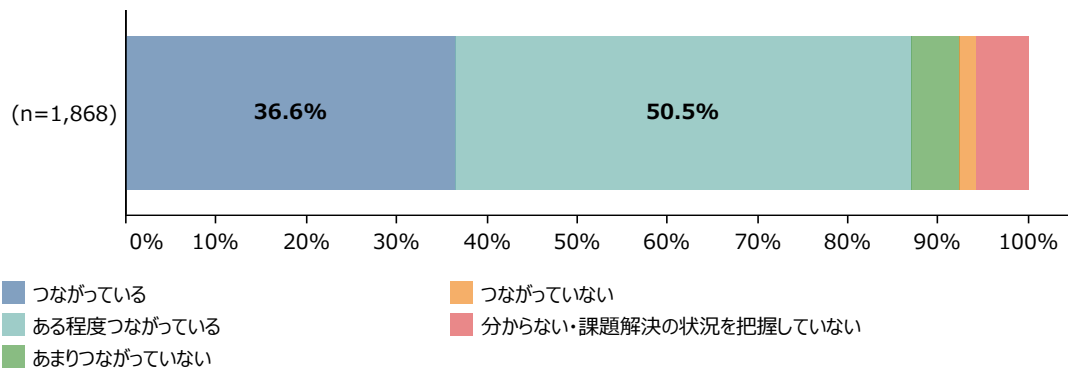
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

（注）2019年と比較した、2023年時点の他機関との連携頻度の変化について、「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関を除いて集計している。

第2-4-18図は、他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果について見たものである。これを見ると、約9割の支援機関が、他の支援機関と連携することが経営課題の解決に「つながっ

ている」、「ある程度つながっている」と回答していることが分かる。事業者の経営課題の解決を図る上で、支援機関同士で連携することは重要であると考えられる。

第2-4-18図 他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果

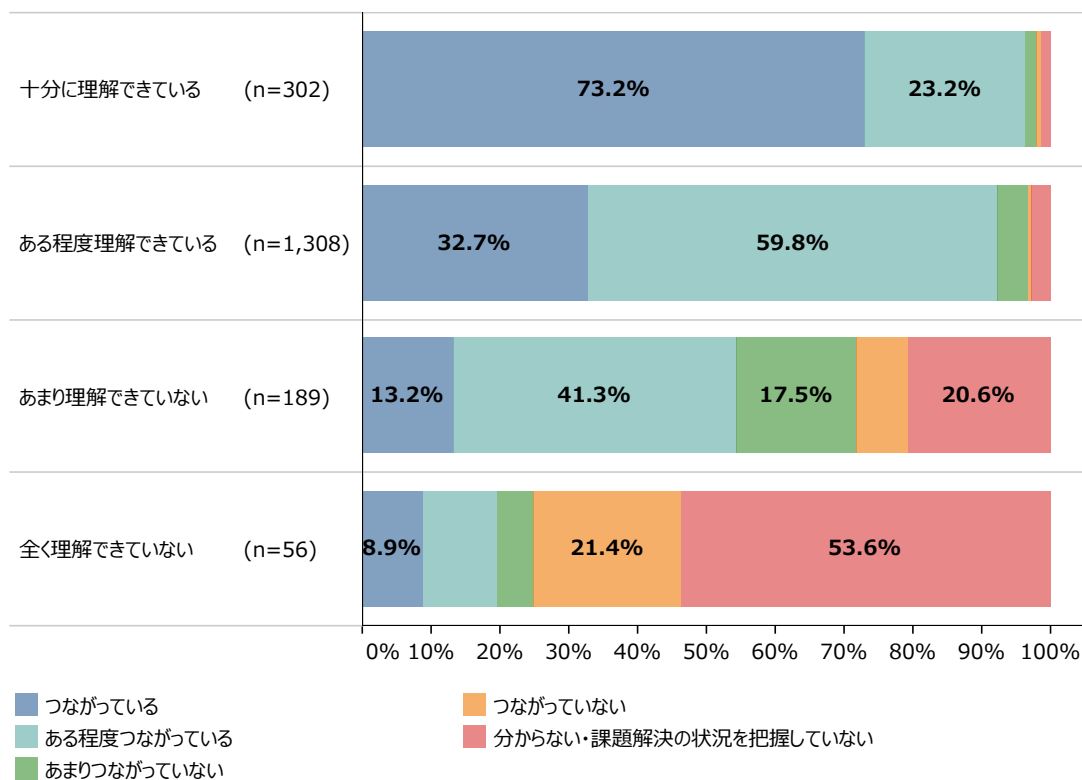


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

第2-4-19図は、他機関に対する理解度別に、他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果を見たものである。これを見ると、他機関について理解できている支援機関ほど、支援機関同士

で連携することが経営課題全般の解決に「つながっている」と回答する割合が高い傾向にある。他機関との連携に当たっては、連携相手に対する理解度を高めることが重要と示唆される。

第2-4-19図 他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果（他機関に対する理解度別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

（注）ここでいう「他機関に対する理解度」とは、他の支援機関が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制に対する理解度を指す。

他機関と連携した支援機関を跨ぐ横断的な支援体制のコーディネートも、地域全体の支援能力の向上につながっている。例えば、埼玉県内の事業者に対する経営面の支援活動を行う商工会議所の広域機関である一般社団法人埼玉県商工会議所連合会では、県内の広域課題や各商工団体が抱える困難な案件の解決と職員の育成を実施する際に、同会の広域指導員が川越商工会議所の経営指導員の支援先の訪問に同行するなど、実務を通じたノウハウの共有を図るための積極的な取組⁶⁵が行われている。

また、他機関と連携した研修活動を行うことで、経営支援員の効果的な能力の向上が期待できる。実際に、事例2-4-1のように、他機関と連携して経営支援員を対象とした研修を実施する取組が見られている。

このほか、今後も支援体制を強化していく上では、支援機関に対する支援も重要である。事例2-4-2のように、外部から支援を受けながら、組織として支援能力を高めている支援機関の事例も存在する。

65 2022年版小規模企業白書 第2部第1章第3節

事例

2-4-1

支援能力向上と支援機関同士の連携を図り、
多様な課題に対応する支援機関

所在地 福島県石川町、玉川村、
平田村、浅川町、古殿町

第1節

第2節

第3節

石川方部商工会広域連携協議会

▶ 事業者の相談内容の多様化が進む中、職員の支援能力向上が課題

福島県石川町、玉川村、平田村、浅川町、古殿町の石川方部商工会広域連携協議会は、同町村の商工会（石川町商工会、玉川村商工会、平田村商工会、浅川町商工会、古殿町商工会）で構成する組織である。商工会同士が連携し支援体制の強化を図ることを目的として、2004年に福島県商工会連合会が主導し、県下に22の広域連携グループが設立されたものの一つである。同協議会内の各商工会では、経営指導員やその業務を補助する経営支援員が所属し、事業者から寄せられる相談に対応している。このうち経営支援員は、商工会に採用されて間もない職員も多く、事業者から相談を受けた際に、その場で対応できず、逐一経営指導員の判断を仰ぐ形となり、支援がワンテンポ遅れる状況にあった。さらに、相談内容も、かつては税務関係が多かったものが、事業再構築や海外展開、省力化と多様化しており、より円滑な支援体制を構築する必要性が高まっていた。

▶ 研修を通じて、支援能力の底上げに取り組み、商工会同士の連携強化にもつなげる

そこで、同協議会の藤田達夫主任広域経営指導員は、支援能力の底上げを図るため、2020年から協議会内の商工会に所属する経営支援員を対象に、事業者を支援する際の知識やスキルの習得を目指した研修を始めた。2年間にわたる長期間で実施し、1年目は、会員の話を丁寧に聞いて課題を把握する「対話と傾聴」等の基礎的な支援手法などを学ばせた。2年目は、より実践的な手法の習得に向けて、事業者の利用頻度が高い「小規模事業者持続化補助金」に関する支援をテーマとした研修を企画。実際に経営指導員とともに同補助金の利用ニーズが高い事業者の発掘から、申請時に必要な経営計画書の作成に至るまで実務を経験させた。また、研修に参加した経営支援員には、学んだことを受講レポートとしてまとめ、研修後に所属する商工会の経営指導員に共有するルールとすることで、経営支援員のスキル向上に対して、経営指導員も一緒に考えることを促した。

研修の結果、経営支援員は相談を受けた際に、事業者と対話しながら自らの判断で課題の整理や解決策の提案を行うことが可能となった。経営指導員も、より高度な支援に集中できるようになったという。また、研修を通じて異なる商工会の職員同士の交流が増加。得意な専門知識を持つ職員へ気軽に相談できる環境が生まれるなど、商工会間の連携が強化され、円滑な事業者支援につながる契機となった。

▶ 外部専門家とのネットワークも積極的に構築

さらに、藤田主任広域経営指導員は、事業者の相談内容が多様化していることを受け、販路開拓や事業承継、創業など得意分野を持つ外部の専門家と積極的に連携を図っている。中小企業大学校東京校の講習会へ参加するなど、専門家と接点を多く持つとともに、SNSなどを通じて日常的に相談に乗ってもらえる関係を構築してきた。「外部の専門家と協議会の経営指導員、経営支援員がチームを組み、事業者が抱える課題の解決につなげた案件も出てきている。今後も協議会を構成する各商工会の支援能力を高めながら、職員の職種に関係なく、組織一丸となって個々の事業者に向けた支援策を考えられる組織を目指していきたい」と藤田主任広域経営指導員は語る。



藤田達夫主任広域経営指導員



協議会事務局がある石川町商工会



研修会の様子

事例

2-4-2

外部機関の支援を受けながら、
経営指導員の支援能力を高めている支援機関

所在地 茨城県土浦市

土浦商工会議所

▶ 今後も事業者に頼られる組織であり続けるため、支援能力の向上を図る

茨城県土浦市の土浦商工会議所では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降、事業者から販路開拓や資金繰りなど様々な経営課題について相談を受ける機会が増加した。しかし、これまで小規模事業者による補助金申請の支援などの取組が多かった同所では、一定の規模がある企業への支援や本質的な経営課題まで踏み込んだ支援のノウハウが不足していた。そのような中、関東経済産業局から、「経営力再構築伴走支援に係るOJT事業」（以下、「OJT事業」という。）の案内を受け、同所の飯野晃中小企業相談所長、菅原伸司商工振興課課長補佐、色川祐貴商工振興課主幹は、支援能力の向上につながると考え、参加することを決めた。

▶ 外部機関の事業を活用して、課題設定型伴走支援の手法を実践的に学習

OJT事業は、事業者を支援することを通じ、商工会議所の経営指導員が「対話と傾聴」を重視した課題設定型の伴走支援の手法を学ぶ。そのため、同所に今後の経営のあり方について相談を寄せていた、創業100年を超える土浦市の老舗企業を同事業の支援対象企業として選定。同所から参加した3名のほか、関東経済産業局の職員2名と指導役の経営コンサルタント1名の計6名でチームを組み、2022年10月から1年以上にわたり支援した。支援を始めた当初は、支援対象企業の経営者や経営幹部に対して、同社の顧客や競合の動向など47項目にわたるインタビューを実施。その後、メンバーの6名で議論を重ね、経営ビジョンの策定や新規顧客獲得など、支援対象企業が取り組むべき課題を整理した。また、中盤以降は、支援対象企業内でプロジェクトチームを立ち上げてもらい、インタビューや議論を通じて挙げられた課題を踏まえながら、支援対象企業が5年後に目指すべきビジョンや経営戦略を策定していった。

OJT事業に参加した飯野中小企業相談所長は、「対話と傾聴を重ねながら、支援対象企業が抱える本質的な課題まで踏み込む支援を経験することができた。特に、当所の指導役を担当した経営コンサルタントは、膨大な量の会話からポイントを簡潔にまとめており、そのインタビュー手法は大いに参考になった」と振り返る。

▶ 他機関と連携して支援ノウハウの横展開に取り組む

2023年には、同所が幹事を務めた茨城県内の八つの商工会議所が集う経営指導員研修で、関東経済産業局や茨城県よろず支援拠点から協力を得て、課題設定型伴走支援の手法を学ぶ研修を実施した。座学だけでなく、県内の企業4社に研修会場に来てもらい、経営指導員がヒアリングや課題設定を実践する機会を設けた。参加者からは「学びが多かった」と好評を得たという。本研修をきっかけに茨城県主催による県内の商工会との合同指導員研修が企画されるなど、他機関と連携して支援能力を高める動きにもつながった。「2023年10月からは、今回とは違う職員を新たにOJT事業に派遣し、支援ノウハウを吸収させている。OJT事業で得た学びを同事業に参加していない経営指導員にも共有し、組織全体の支援能力の底上げを図りたい」と飯野中小企業相談所長は語る。

飯野晃氏（中央）、菅原伸司氏
（左）、色川祐貴氏（右）

土浦商工会議所の外観



企業支援に取り組む経営指導員

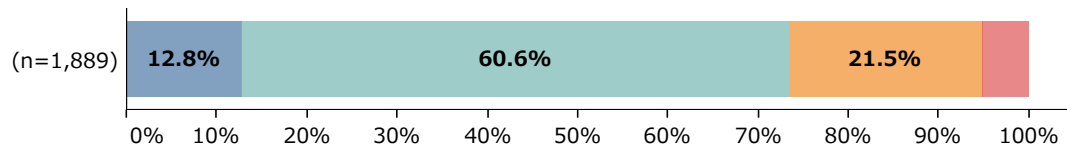
3. 伴走支援の実施状況

最後に伴走支援⁶⁶の実施状況について確認していく。第2-4-20図は、伴走支援の実施状況を見たものである。これを見ると、支援機関全体では、伴走支援を「十分にできている」又は「ある程度できている」と回答した割合の合計が7割を

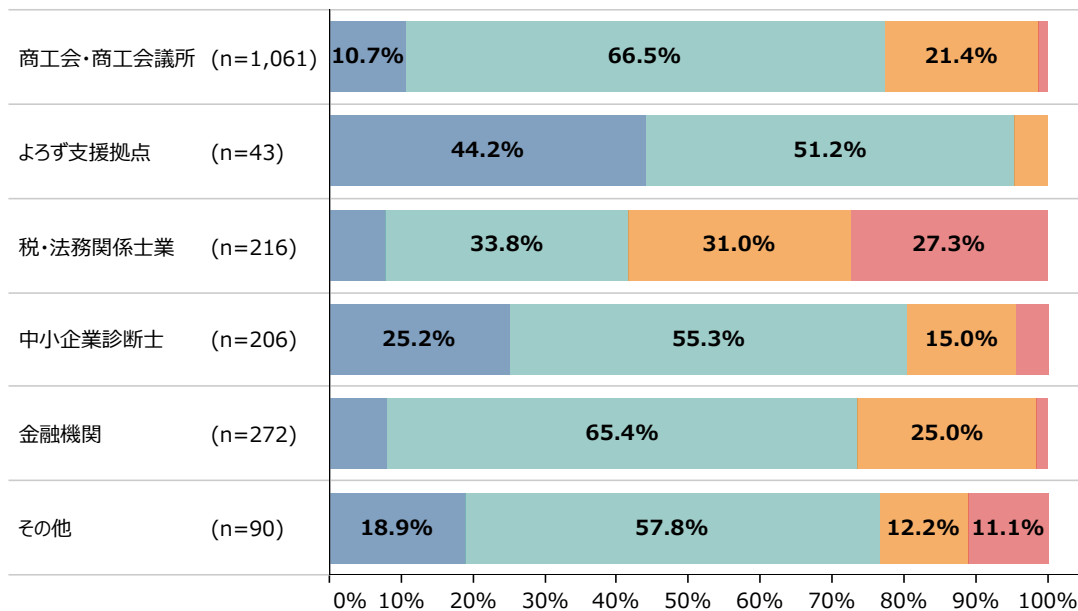
超えている。支援機関属性別に見ると、特に「よろず支援拠点」と「中小企業診断士」において、「十分にできている」と回答した割合が高い。支援機関において、伴走支援の取組が浸透していることが分かる。

第2-4-20図 伴走支援の実施状況

(1) 全体



(2) 支援機関属性別



■ 十分にできている ■ ある程度できている ■ あまりできていない ■ 実施していない

資料：(株) EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

(注) ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

⁶⁶ ここでの「伴走支援」とは、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定」を重視した支援手法により行う支援のことを指す。

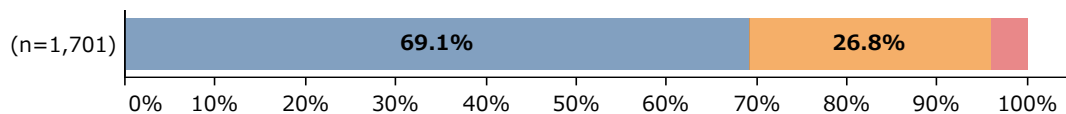
第2-4-21図は、2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況を見たものである。これを見ると、支援機関全体では伴走支援件数が「増加している」と回答した割合が約7割となっている。また、支援機関属性別に見ると、特に「よろず支援拠点」と「金融機関」が「増加し

ている」と回答した割合が高いことが分かる。

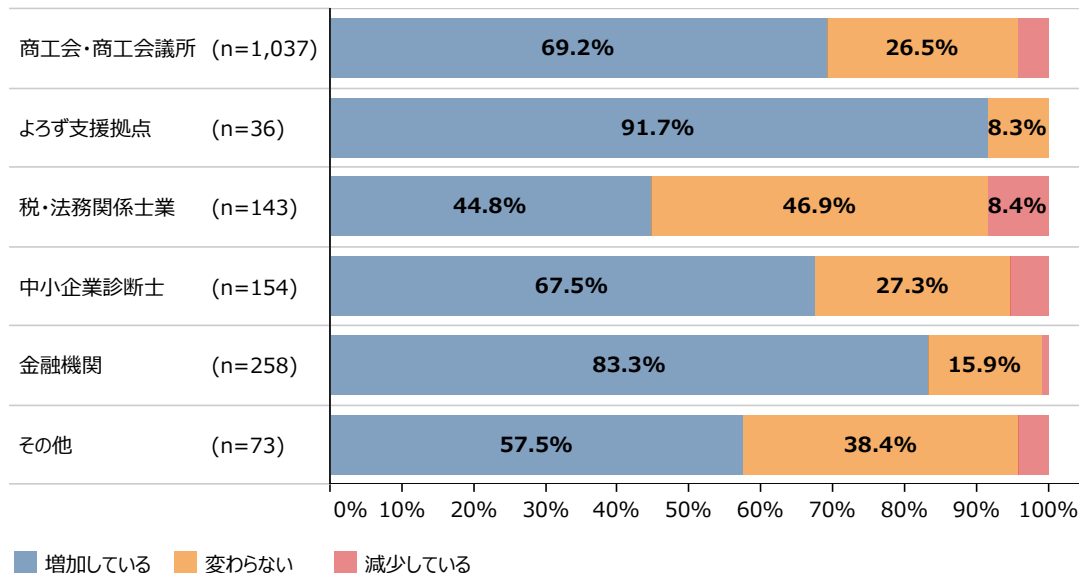
いずれの支援機関も伴走支援件数が「増加している」と回答した割合が「減少している」と回答した割合を上回っており、2019年と比べ、2023年時点では伴走支援の取組が着実に進展している様子がうかがえる。

第2-4-21図 2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況

(1) 全体



(2) 支援機関属性別



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

(注) 1.ここでの「増加している」は、2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況について、「大きく増加している」、「やや増加している」と回答した支援機関の合計。

2.ここでの「減少している」は、2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況について、「大きく減少している」、「やや減少している」と回答した支援機関の合計。

3.2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況について、「分からない」又は「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関を除いて集計している。

コラム2-4-1では、中小企業庁が主導する伴走支援の普及・推進に係る取組について紹介する。

コラム

2-4-1

「経営力再構築伴走支援」ガイドラインとプラットフォーム

1. 経営力再構築伴走支援について

環境変化が激しく、不確実性が高まる時代において、中小企業が事業を継続し、更なる成長を遂げていくには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に迅速・柔軟に対応していく「自己変革力」を高めることが重要となっている。しかしながら、日常業務で多忙な経営者が単独で意識や行動を変え、組織や事業を「自己変革」させていくことは容易ではなく、第三者による伴走支援が必要となっている。

そこで、中小企業庁では、中小企業の経営力そのものを高め、自己変革・自走化を目指す支援方法である「経営力再構築伴走支援」(以下、「伴走支援」という。)について、全国の支援機関への普及・推進を図っている。

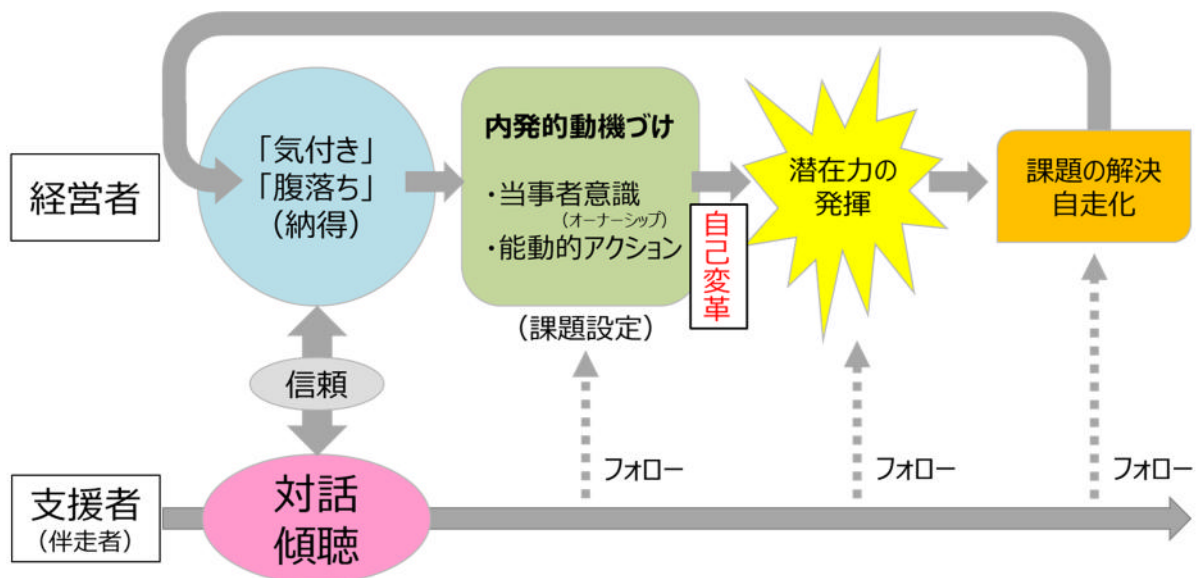
2. 伴走支援ガイドライン

伴走支援の基本理念や具体的な支援の進め方、留意点等を実際の支援事例や効果的なノウハウを含めて取りまとめ、「伴走支援ガイドライン」として、支援機関向けに2023年6月に公表した。ここでは、伴走支援について、「経営者等との対話と傾聴を通じて、事業者の本質的課題に対する経営者の気付き・腹落ちを促すことにより内発的動機付けを行い、事業者の能動的行動・潜在力を引き出し、事業者の自己変革・自走化を目指す支援方法」と定義している。

コラム

2-4-1 ①図

経営力再構築伴走支援モデル



資料：中小企業庁作成

中小企業が自己変革し、様々な課題解決や将来ビジョンに向けて自走化していくには、経営者が自身や組織の本質的な課題に気付き、深い納得感と当事者意識を持てるように促すことが重要となる。売上げが上がらない、営業力が弱いなどの表面的な課題の奥底にはその真因となる本質的な課題が存在している。その課題への気付き・

第1節

第2節

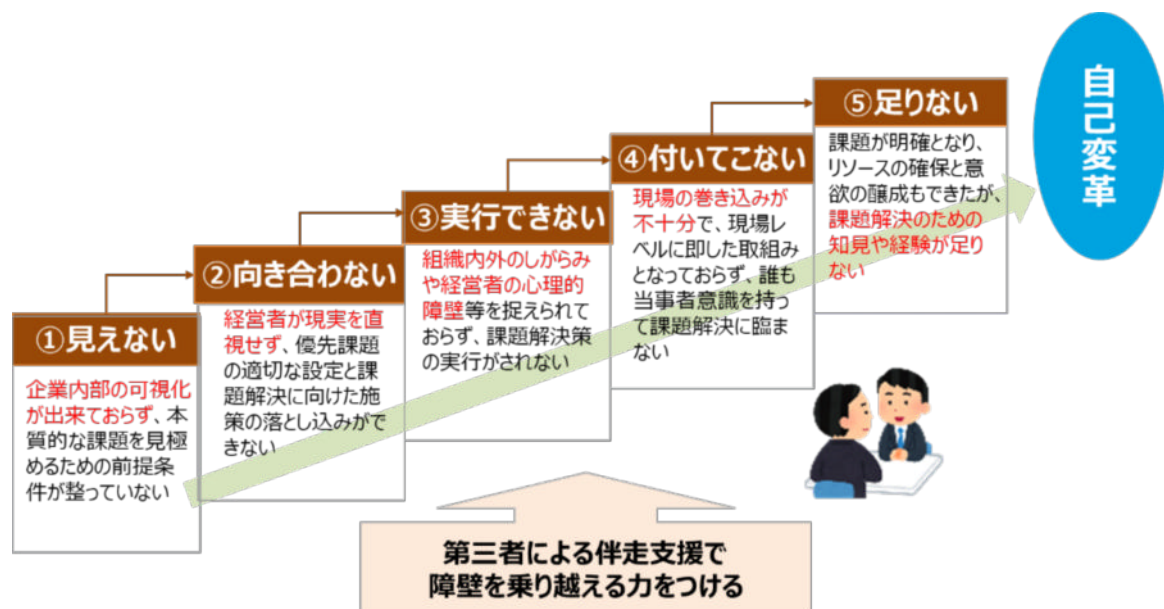
第3節

腹落ちは当事者である経営者等の能動的な行動と組織の潜在力発揮につながっていく。こうした課題設定に力点を置いた支援のベースとなるのが「対話と傾聴」であり、経営者との信頼関係構築である。

伴走支援ガイドラインでは、伴走支援を支える理論として、既存の知識や技術で解決が可能な「技術的問題」と当事者自身が問題の一部であり解決策が分かっていない「適応課題（適応を要する課題）」の存在について紹介している。この適応課題には、当事者が対話を通じて問題の定義や解決策を探求し、自らの捉え方や思い込み、習慣を変えることが必要とされる。また、組織の潜在力発揮には、支援者と当事者が共同で課題を設定し、当事者が主体となって実行する課題解決を側面支援する「プロセス・コンサルティング」が有効である、としている。中小企業の自己変革に向けた伴走支援モデルは、これらの考え方の下、構築した。

中小企業が自己変革を進めていくに当たっては、それを妨げる典型的な五つの壁があると考えられる。これらの壁には、経営者や組織の適応課題も含まれており、伴走支援を通じて内発的な動機付けによる意識変革や行動変容を促し、事業者自らが障壁を乗り越えていける力をつけていくことが必要となる。

コラム 2-4-1 ②図 中小企業の自己変革を妨げる五つの壁



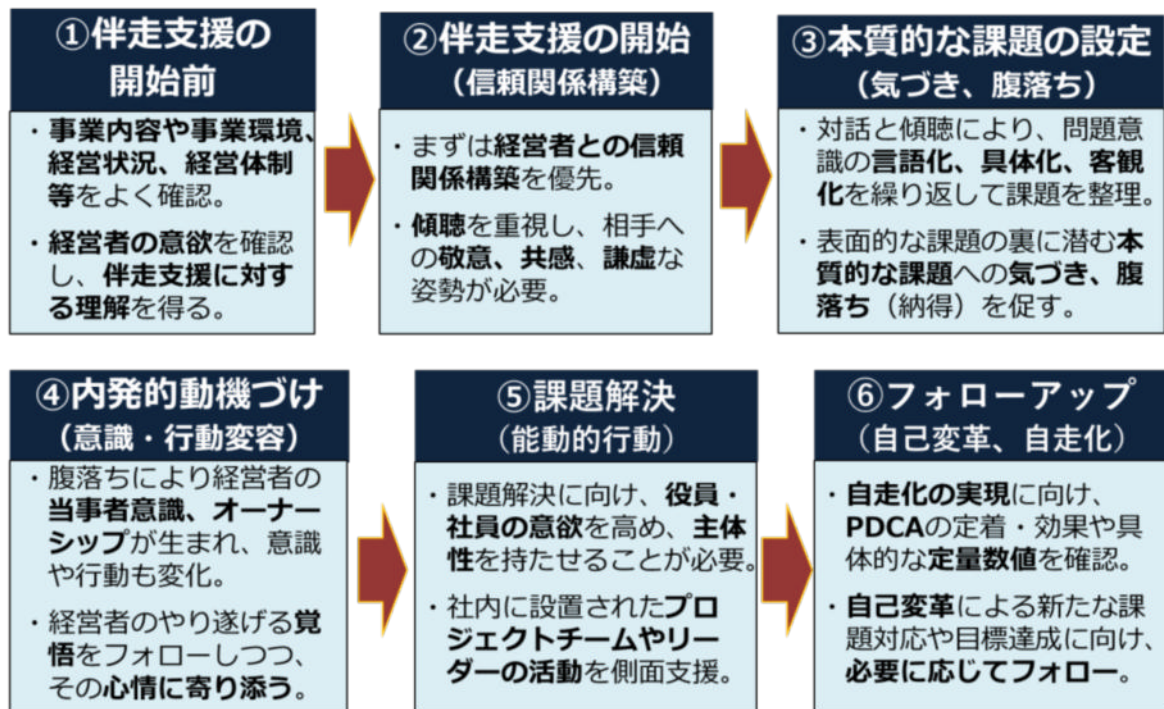
資料：中小企業庁作成

伴走支援の具体的な進め方については、コラム2-4-1②図のステップを基本的な枠組みとしており、それぞれのステップごとに望まれる支援手法や逆に避けるべき点に触れながら留意点等を取りまとめている⁶⁷。また、ここでは、実際に伴走支援を実施している「支援者の声」を紹介し、今後の学びとなるよう、うまくいった事例だけでなく、「こんなことも…」というタイトルでうまくいかなかったケースも掲載している。さらに、支援を受けた「経営者の声」として、経営者から見た支援のメリットや気づきの点を紹介している。

伴走支援ガイドラインは、中小企業庁のホームページで公開している。中小企業への伴走支援の参考にされたい。
(https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf)

⁶⁷ 伴走支援ガイドラインでは、「伴走支援開始前」の段階を「事業者と接する前」と「伴走支援に入る前」に分けているが、ここではまとめて記載する。

コラム 2-4-1 ③図 経営力再構築伴走支援の基本的な枠組み



資料：中小企業庁作成

3. 伴走支援プラットフォーム

全国の中小企業支援者による伴走支援の事例やノウハウを収集、蓄積して支援者同士で共有し合えるプラットフォームをオンライン上に構築し、2023年8月から運営を開始した。業種や事業規模等の異なる様々な支援事例やそこから得られた支援ノウハウを閲覧することができ、支援者自らも事例を投稿して掲載ができる仕組みとなっている。また、SNSによるコミュニティ機能も設けており、支援者からの情報発信や支援事例に対するコメントの投稿等も可能となっている。

本プラットフォームや伴走支援ガイドラインの活用等を通じて、伴走支援手法の更なる普及・定着と支援者のスキル向上に取り組んでいく。

(<https://bansoushien.smrj.go.jp/>)

コラム

2-4-1 ④図

経営力再構築伴走支援プラットフォーム



経営力再構築伴走支援プラットフォーム

公開グループ・メンバー2,026人

グループに参加

資料：中小企業庁作成

第3節 まとめ

本章では、中小企業・小規模事業者が抱える経営課題の解決を支援する支援機関について確認した。

第1節では、支援機関の現状について確認した。小規模事業者の8割以上が支援機関を活用しており、支援機関は地域の小規模事業者にとって特に重要な存在と考えられる。また事業者が支援機関を活用することは、売上高や営業利益など業績面の効果につながる可能性も示唆された。一方で、支援機関は人手不足や支援ノウハウの不足といった課題を抱えており、相談員にかかる業務負担が増加している様子がうかがえる。さらに、事業者から寄せられる相談内容のジャンルが広がる一方で、支援機関の経営課題への対応状況は、経営課題ごと、支援機関ごとにばらつきがあることも示唆された。

第2節では、支援機関の支援体制の強化に向け

た取組について確認した。相談員の支援能力を高める際は、事業者の相談内容の専門性や課題解決の難易度に応じて、相談員同士で連携を図ることなどが重要と考えられる。一方で、相談員の支援能力向上に向けて十分に時間を確保できない支援機関が一定数存在しており、支援機関単体で支援能力に限界がある可能性も示唆された。そのため、支援機関同士が連携するなど、支援体制の強化に取り組むことが重要であり、実際に支援機関の約9割が他の支援機関との連携が経営課題の解決につながっていると回答していることが分かった。また他機関との連携に当たっては、他機関に対する理解度を高めることが経営課題の解決につながる上で重要になると示唆された。伴走支援の実施状況についても確認し、支援機関全体で伴走支援の取組が着実に進展している様子がうかがえた。