



第2章 支援機関の支援力強化

これまで見てきたとおり、中小企業・小規模事業者は、乗り越えるべき様々な課題に直面している。中小企業・小規模事業者が経営力を向上させ、これらの課題を乗り越え、事業の拡大や持続的発展を遂げるためには、中小企業・小規模事業者を支える支援機関や地方公共団体の役割がより一層重要となっている。

本章では、中小企業・小規模事業者を対象とした「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査⁸⁹」、中小企業支援機関及び地方公共団体を対象とした「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査⁹⁰」を用いて、中小企業・小規模事業者における支援機関の活用状況や現状と課題について概観した上で、各支援機関が認識する強み・不足している点等の特徴を分析するとともに、支援機関同士の有機的な連携や支援力向上の取組について分析を行う。

⁸⁹ (株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」：(株) 帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。

・全国75,000者の事業者【有効回答数：17,848者、回収率23.8%】

※調査を進める中で判明した大企業170社を除いた中小企業・小規模事業者17,678者について分析を行った。

・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

なお、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

⁹⁰ (株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」：(株) 帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、認定経営革新等支援機関、地方公共団体を対象に実施したWebアンケート調査。【有効回答数：4,642件、回収率19.2%】

第1節 中小企業・小規模事業者における支援機関の活用状況と効果

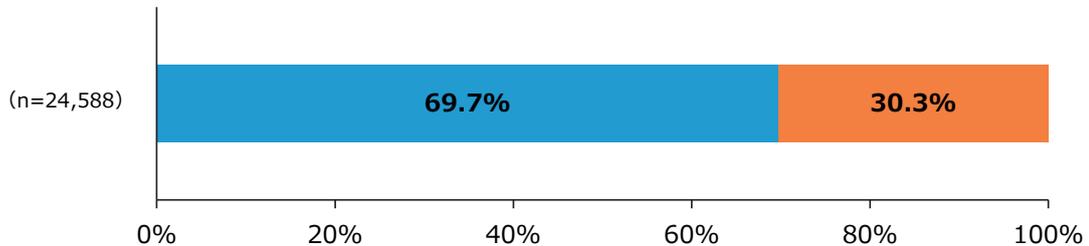
本節では、足下の中小企業・小規模事業者における、支援機関の活用状況とその効果について確認していく。

第2-2-1図は、中小企業・小規模事業者における、支援機関の活用状況について確認したものである。これを見ると、全体では約7割の事業者が支援機関を「活用している」と回答していることが分かる。また、企業規模別に見ると、「中規模企業」と比較して「小規模事業者」の方が支援機関を「活用している」と回答した割合が高い様子が見て取れる。

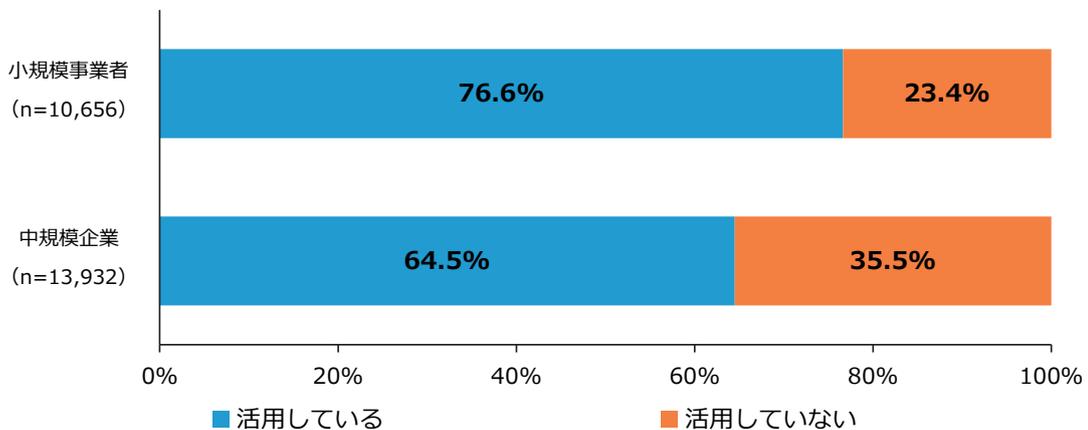
<第2-2-1図>

支援機関の活用状況（全体、企業規模別）

（1）全体



（2）企業規模別



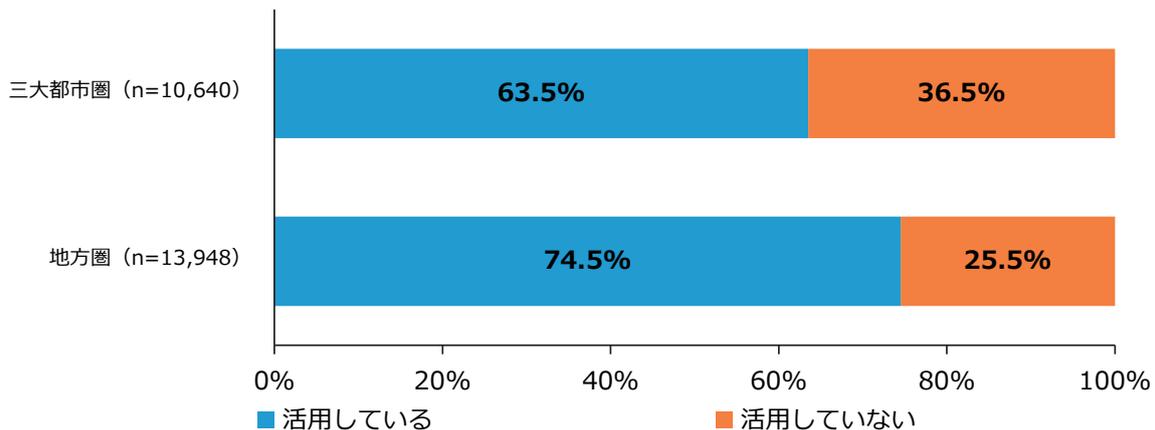
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

第2-2-2図は、事業者の所在地別（三大都市圏・地方圏⁹¹別）に支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、「三大都市圏」より「地方圏」の事業者の方が、支援機関をより「活用している」様子が見て取れる。

<第2-2-2図>

支援機関の活用状況（三大都市圏・地方圏別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

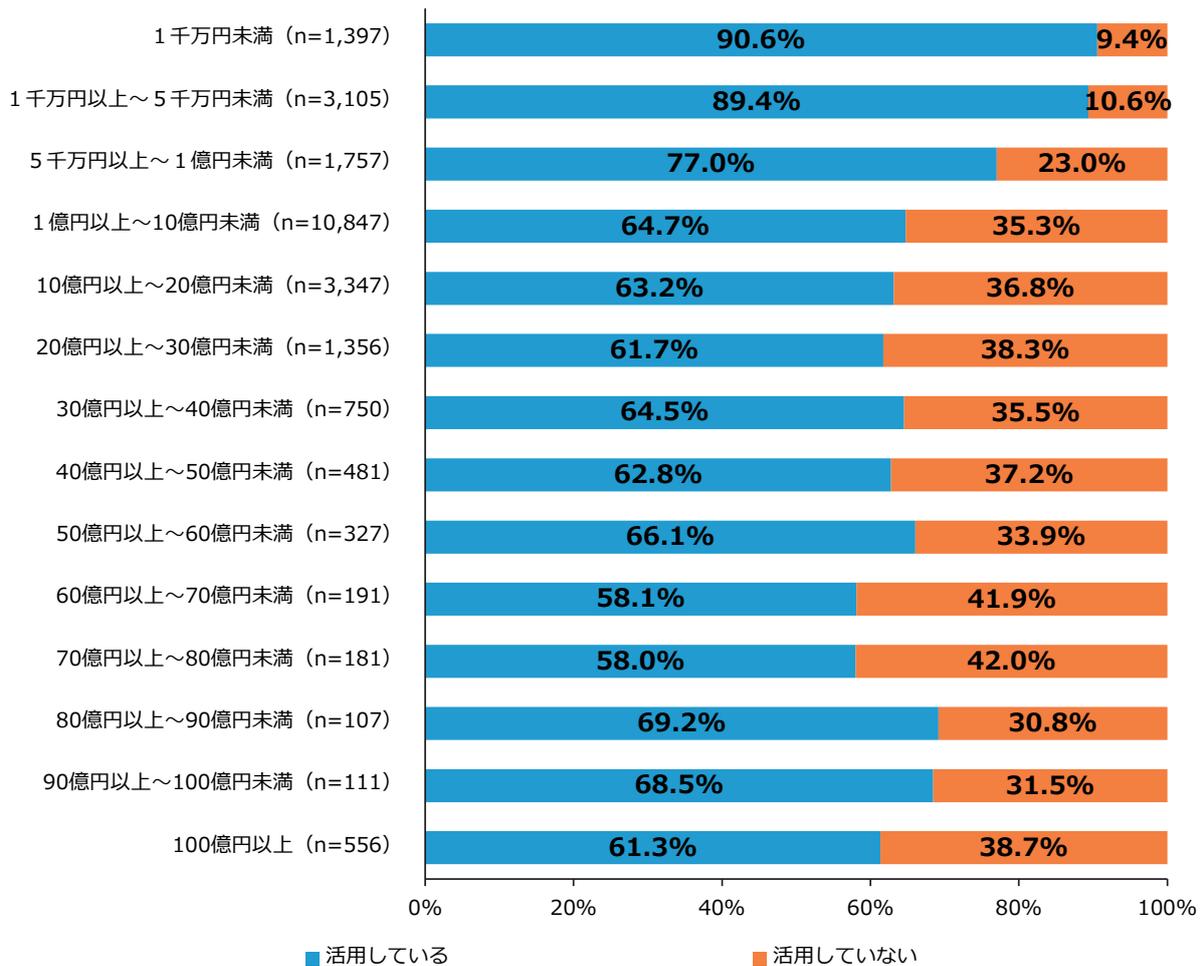
（注）事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

⁹¹ 「三大都市圏」・「地方圏」の詳細については、第2部第1章第1節を参照。

次に、どのような売上高規模や業種の事業者が支援機関を活用しているのかについて確認していく。第2-2-3図は、事業者の売上高規模別に、支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、売上高1億円未満の事業者は支援機関を「活用している」割合が比較的高い。また、いずれの売上高規模の事業者においても、半数以上が支援機関を「活用している」状況が見て取れる。

<第2-2-3図>

支援機関の活用状況（売上高規模別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

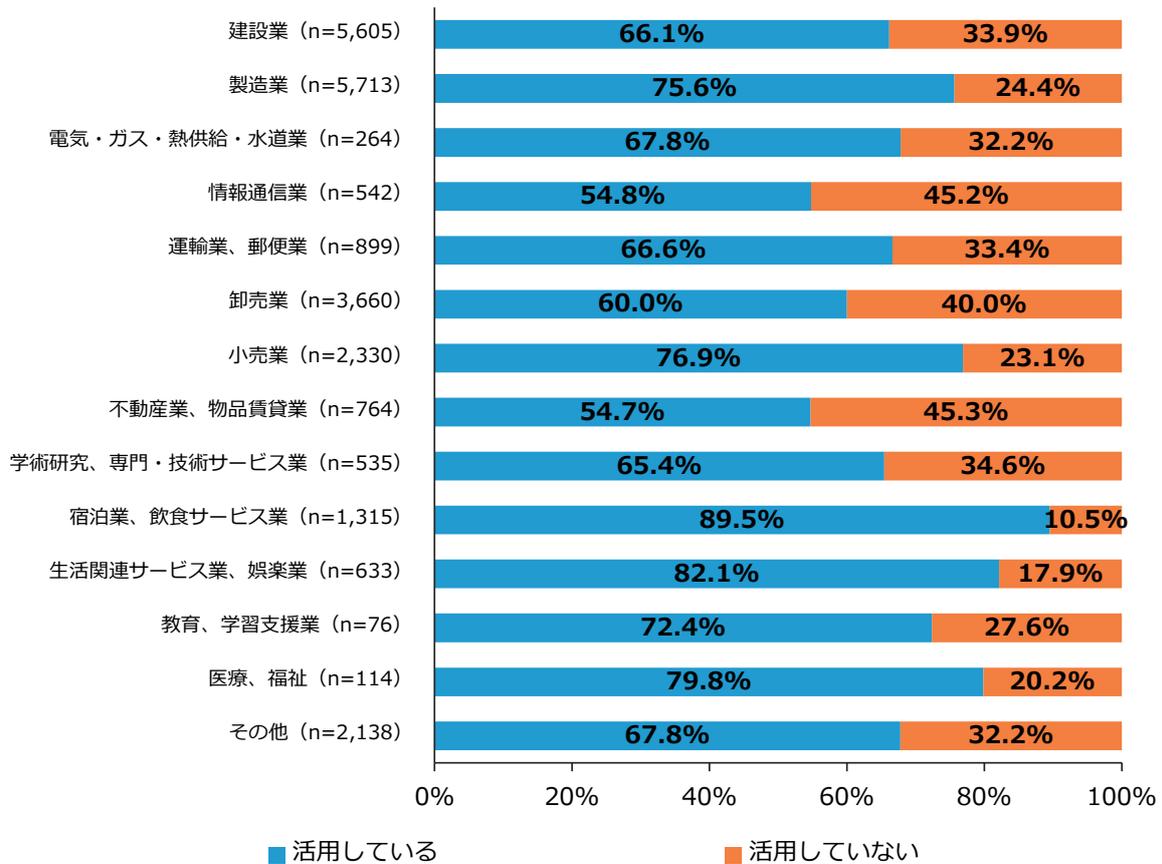
(注) 1.ここでの売上高規模は、直近(1期前)の売上高を示す。1期前の売上高について「事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

2.事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

第2-2-4図は、事業者の業種別に、支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、「宿泊業、飲食サービス業」は約9割が支援機関を「活用している」と回答しているほか、「生活関連サービス業、娯楽業」、「医療、福祉」、「小売業」など、BtoCの業種が支援機関を「活用している」と回答した割合が比較的高いことが見て取れる。また、いずれの業種も半数以上が支援機関を活用している状況が見て取れる。

<第2-2-4図>

支援機関の活用状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

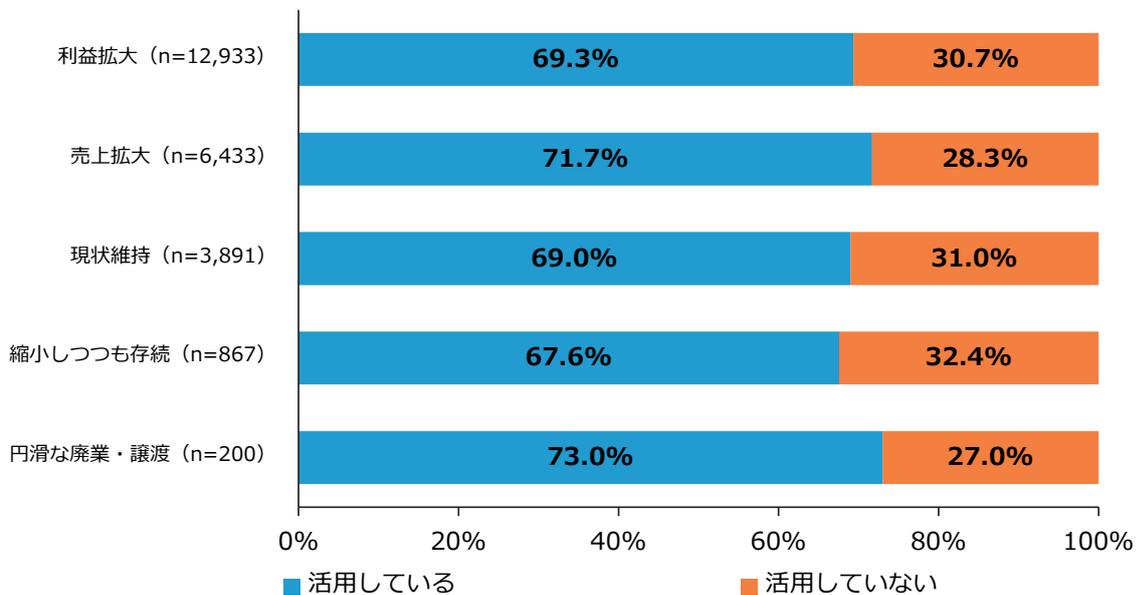
（注）1.主たる業種について、ここでの「宿泊業、飲食サービス業」とは、「宿泊業」、「飲食サービス業」と回答した事業者を合計したもの。「その他」とは、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「サービス業（他に分類されないもの）」、「その他」と回答した事業者を合計したもの。

2.事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

第2-2-5図は、事業者の経営方針別に、支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、いずれの経営方針の事業者においても約7割が支援機関を「活用している」と回答していることが分かる。特に、「円滑な廃業・譲渡」を経営方針とする事業者は、支援機関を「活用している」と回答した割合が最も高く、廃業準備や事業承継等に支援機関を活用している様子が見えてくる。

<第2-2-5図>

支援機関の活用状況（経営方針別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

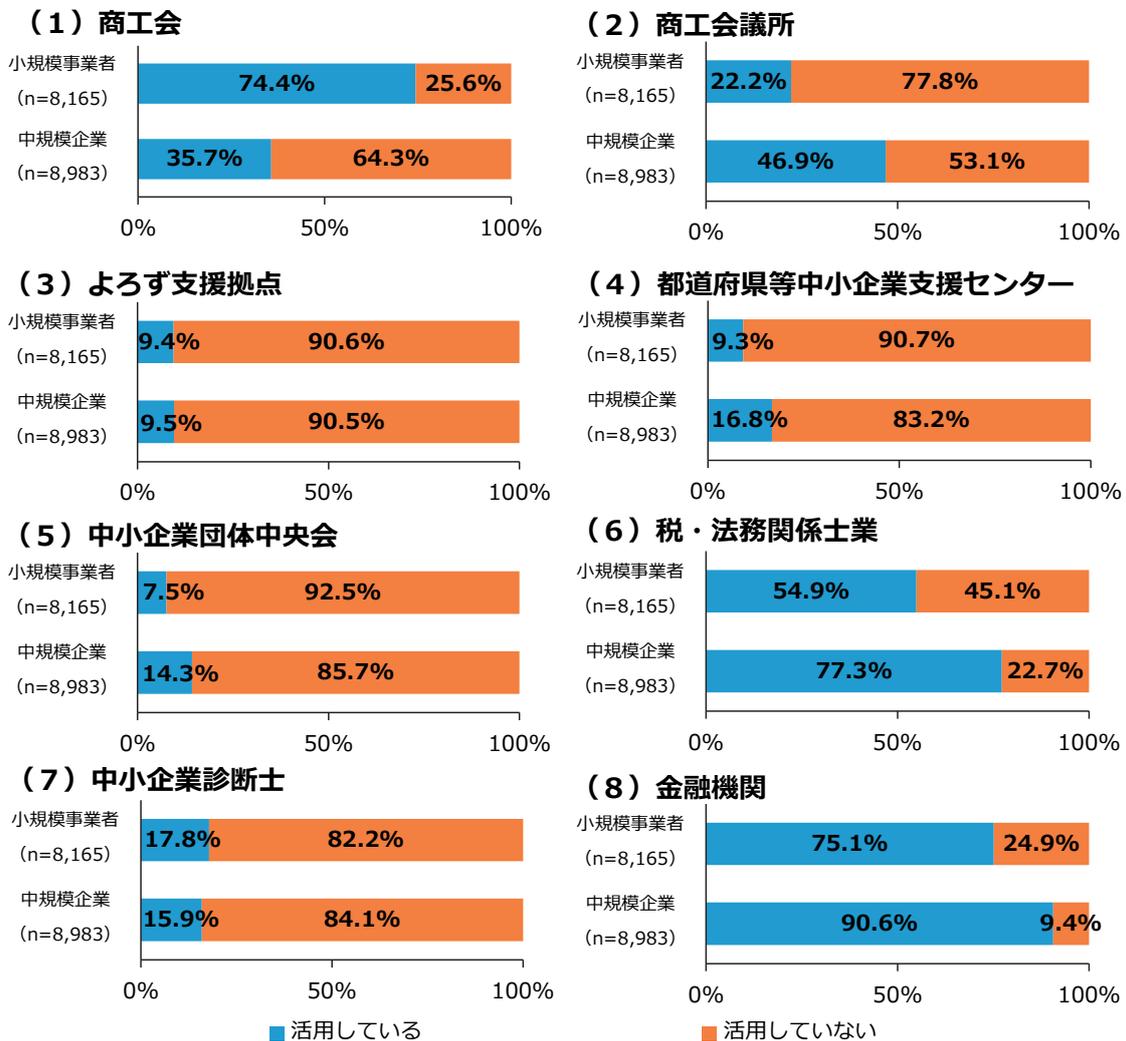
(注) 1. 事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したものである。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したものである。

2. 経営方針について、「その他」と回答した事業者を除いて集計している。

第2-2-6図は、企業規模別に、各支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、中規模企業、小規模事業者共に、「金融機関」、「税・法務関係士業」を「活用している」割合が比較的高いことが分かる。また、「商工会」は小規模事業者が「活用している」割合が高い一方で、「商工会議所」は小規模事業者が「活用している」割合が高い一方で、「商工会議所」、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」は中規模企業が「活用している」割合が高く、事業者の規模によって活用する支援機関に違いがあることが示唆される。

<第2-2-6図>

支援機関の活用状況（支援機関別、企業規模別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

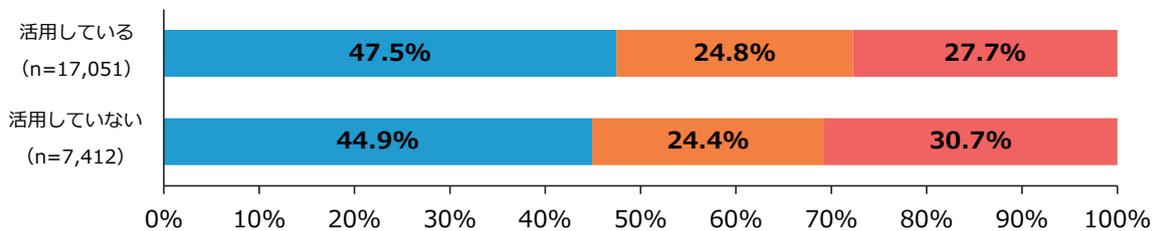
(注) 1. 事業活動における支援機関の活用状況について、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者に聞いたもの。
2. 事業活動におけるそれぞれの支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

次に、支援機関の活用は、事業者の業績や顧客数にどのように影響するのかを確認する。第2-2-7図は、事業者の支援機関の活用状況別に、業績及び顧客数の見通しを確認したものである。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」事業者と比較して、売上高、営業利益及び顧客数のそれぞれにおいて「増加」と回答した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、支援機関の活用が事業者の業績や集客力の向上につながっている可能性が示唆される。

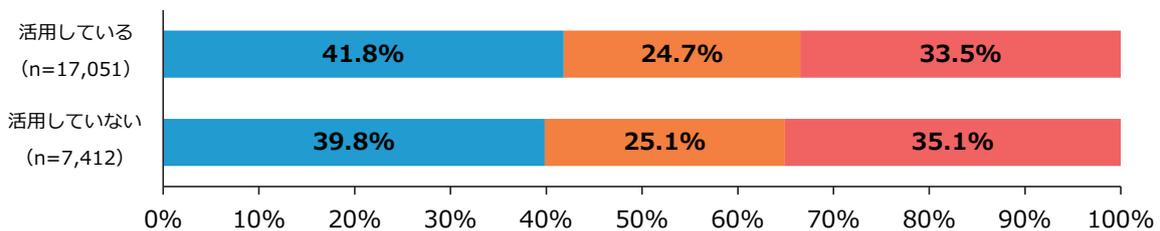
<第2-2-7図>

業績及び顧客数の見通し（支援機関の活用状況別）

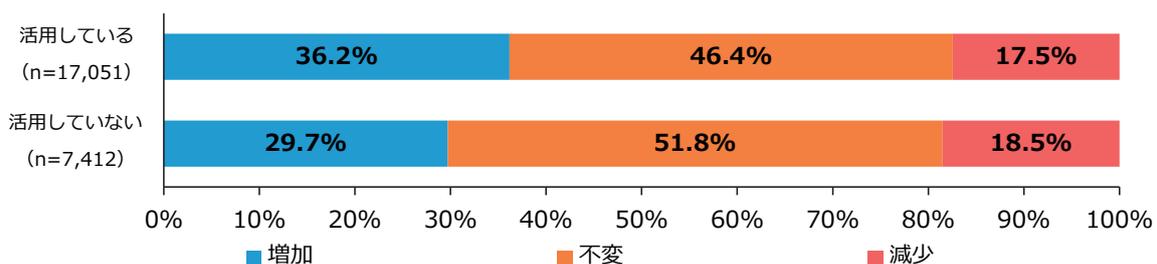
(1) 売上高



(2) 営業利益



(3) 顧客数



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

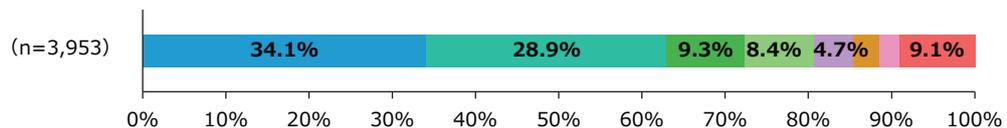
2. 売上高、営業利益及び顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。ここでの「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いて集計している。

次に、事業者は支援機関にどのような経営課題を相談しているのか、足下の活用状況を確認していく。第2-2-8図は、支援機関が事業者から相談される頻度が最も高い経営課題を確認したものである。これを見ると、全体では、「資金繰り改善」、「販路の強化・開拓」、「人材確保・人材育成」の回答割合が高い。支援機関別に見ると、「金融機関」や「税・法務関係士業」は「資金繰り改善」を、「よろず支援拠点」は「販路の強化・開拓」を、相談される割合が高いことが分かる。また、他機関と比較して、「税・法務関係士業」は「事業承継」を、「金融機関」は「人材確保・人材育成」を、相談される割合が高いことなどが見て取れる。支援機関によって事業者から相談される経営課題に違いがあることがうかがえる。

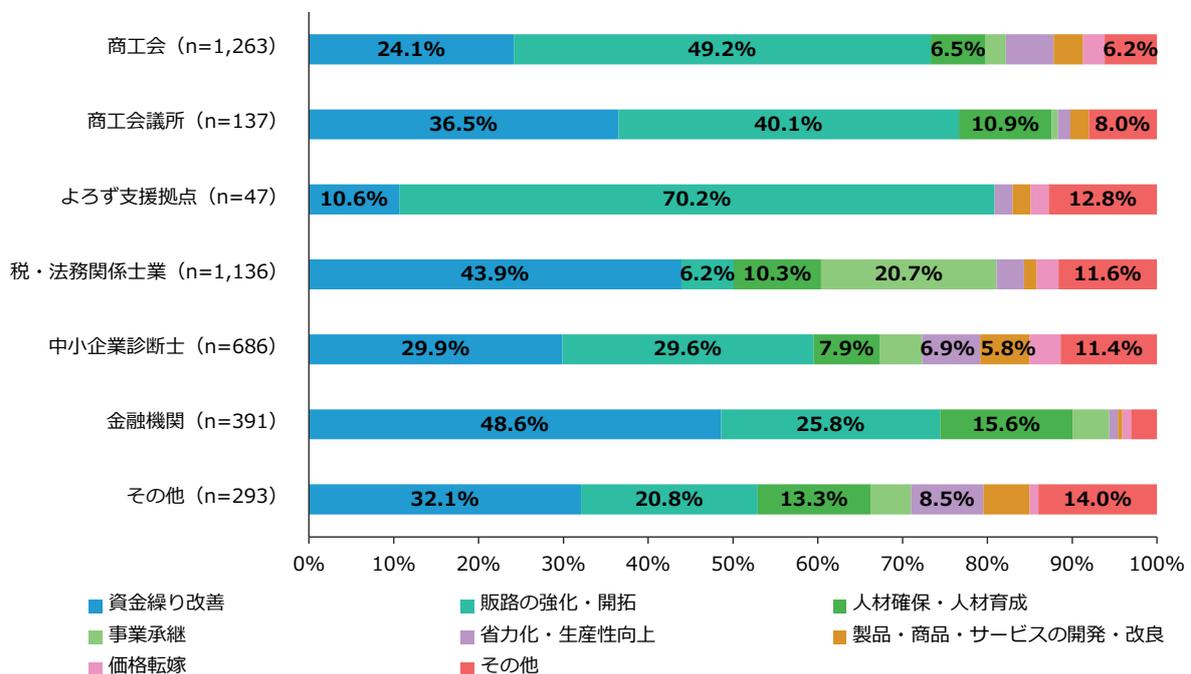
<第2-2-8図>

事業者から相談される頻度が最も高い経営課題

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 事業者から相談される頻度が高い経営課題について、上位1～3位までの回答のうち、1位として回答されたものを集計している。

2. 支援機関が支援先の事業者から相談される経営課題について、ここでの「その他」とは、「賃上げ」、「脱炭素化・GX」、「成長型M&A」、「デジタル化・DX」、「その他」と回答した先を合計したもの。

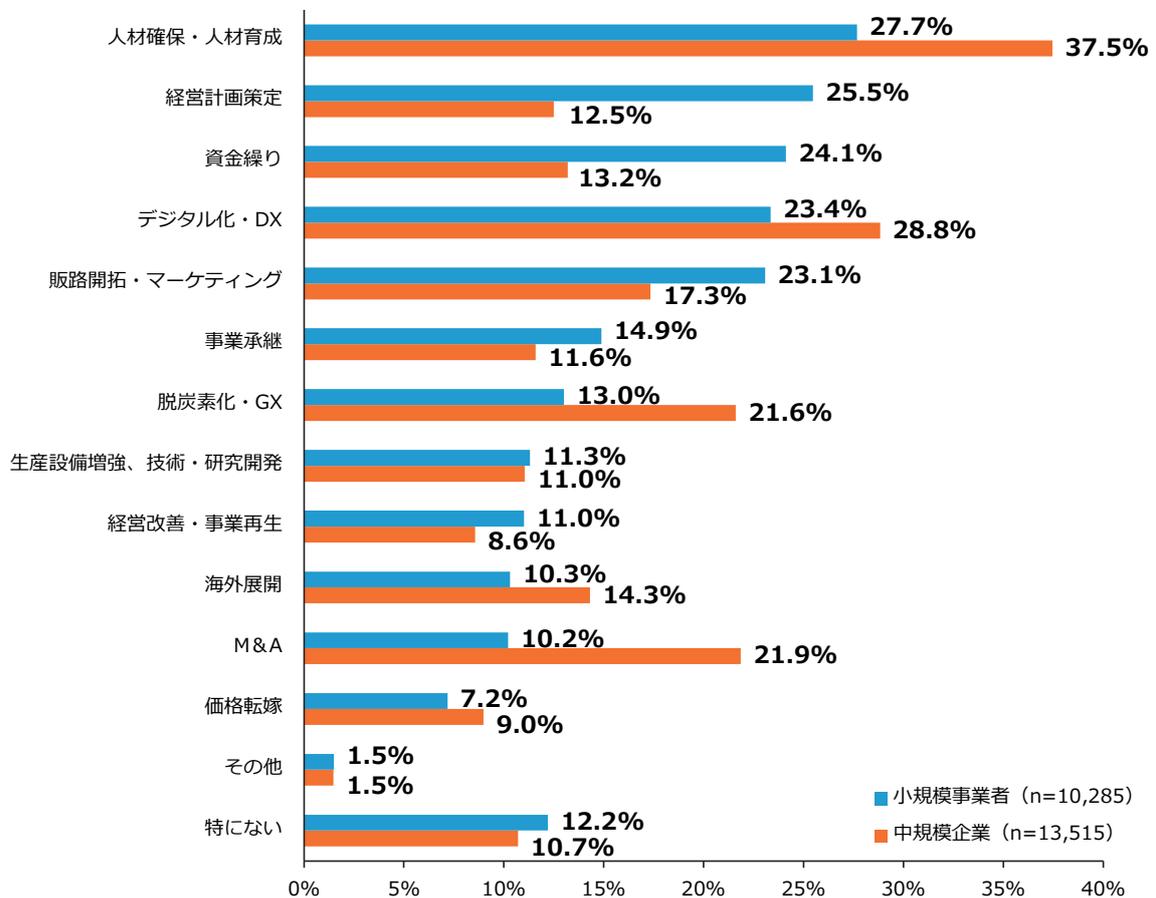
3. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

4. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

次に、事業者側の足下の支援ニーズを確認する。第2-2-9図は、企業規模別に、事業者が独力で対応することが難しいと考えている経営課題について確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「人材確保・人材育成」と回答した割合が最も高く、足下の人材不足が進む中、支援ニーズが高まっている様子がうかがえる。企業規模間の差に着目すると、「小規模事業者」は、「経営計画策定」、「資金繰り」、「販路開拓・マーケティング」などと回答した割合が高く、「中規模企業」は「M&A」、「脱炭素化・GX」などと回答した割合が高い。このことから、企業規模によって、支援ニーズに違いがある様子が見て取れる。

<第2-2-9図>

事業者が独力で対応することが難しいと考えている経営課題（企業規模別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 事業者が独力で対応していくことが難しいと考えている経営課題について、当てはまるものを3つまで確認したものを複数回答として集計している。

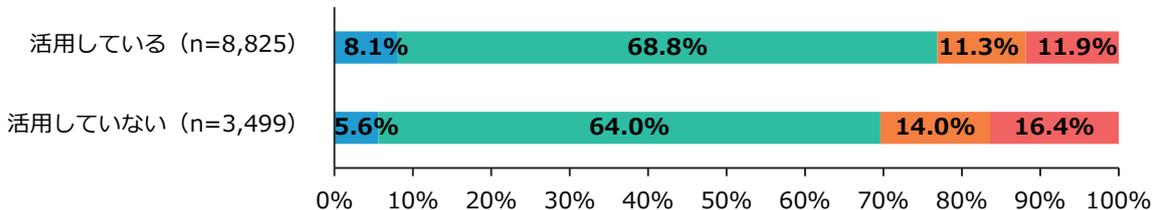
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-10図は、事業者の支援機関の活用状況別に、策定した経営計画の評価を確認したものである。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」事業者と比較して、「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した割合が高い。また、支援機関を「活用している」事業者について企業規模別に見ると、「中規模企業」と比較して、「小規模事業者」の方が「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した割合が高い様子が見て取れる。

<第2-2-10図>

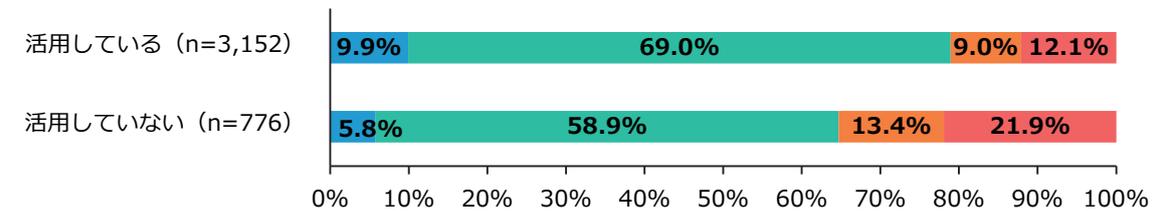
策定した経営計画の評価（支援機関の活用状況別）

(1) 全体

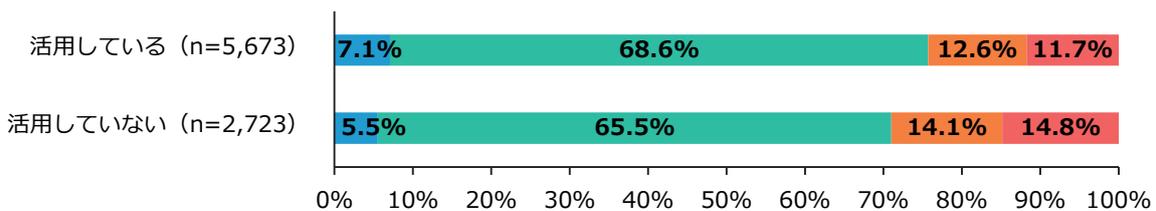


(2) 企業規模別

小規模事業者



中規模企業



■ 想定を超える効果が得られた ■ 想定した効果が得られた ■ 想定した効果は得られなかった ■ 分からない

資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。

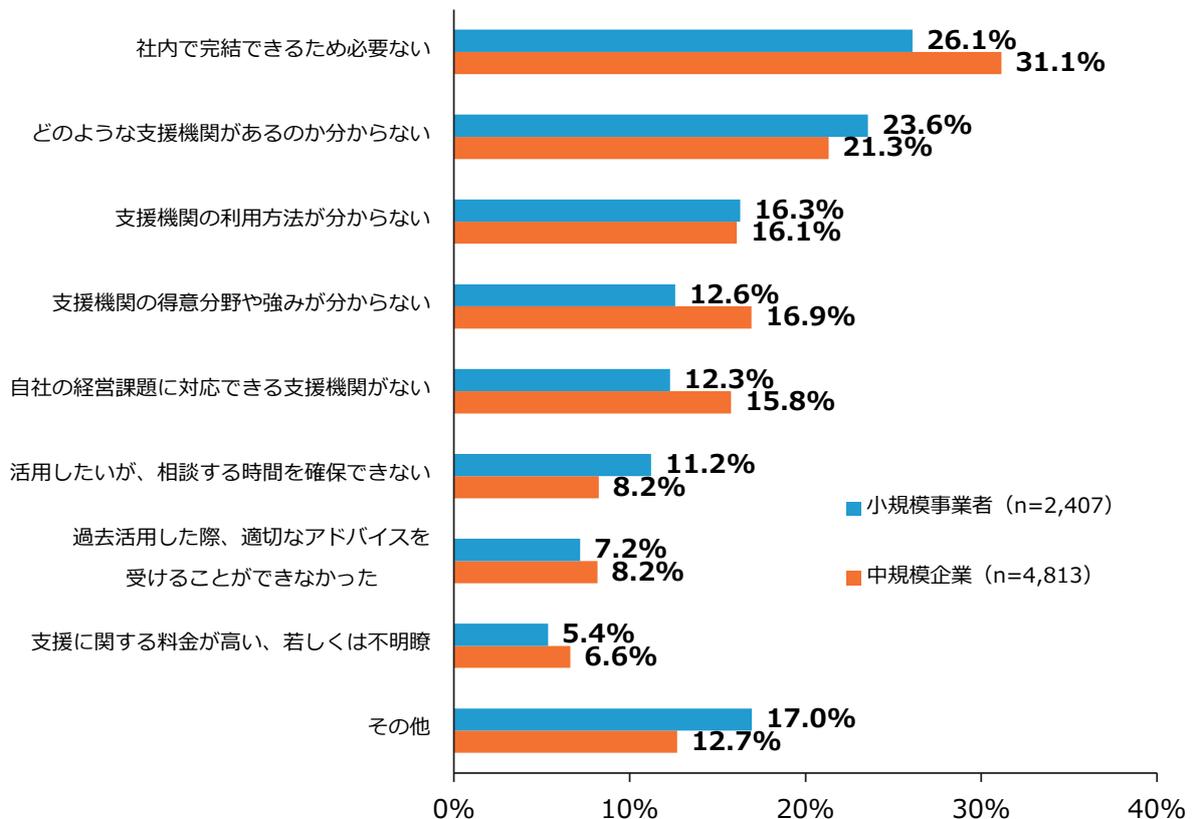
2.経営計画について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

3.事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

第2-2-1図では、足下で約3割の事業者が支援機関を活用していない現状が見受けられたことから、次に、支援機関を活用していない事業者について確認する。第2-2-11図は、企業規模別に、支援機関を「あまり活用していない」又は「全く活用していない」と回答した事業者における、支援機関を活用しない理由を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「社内で完結できるため必要ない」と回答した割合が最も高く、支援機関を不要とする事業者が一定数存在する。その一方で、「どのような支援機関があるのか分からない」、「支援機関の利用方法が分からない」、「支援機関の得意分野や強みが分からない」などと回答した事業者も存在し、支援機関の存在や、その利用方法が分からず、活用に至っていない事業者も存在することから、支援機関側の周知活動には改善の余地がある可能性が示唆される。また、「小規模事業者」は、「中規模企業」と比較して、「どのような支援機関があるのか分からない」、「活用したいが、相談する時間を確保できない」と回答した割合が高く、支援機関の存在そのものを知らないことや日々の業務多忙により支援機関を活用できていない実情がうかがえる。

<第2-2-11図>

支援機関を活用しない理由（企業規模別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.事業活動における支援機関の活用状況について、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

本節では、中小企業・小規模事業者における、支援機関の活用状況とその効果について概観した。支援機関は事業者に幅広く利用されており、支援機関の活用が事業者の業績や集客力の向上につながっている可能性が示唆された。支援機関は足下、事業者から資金繰りや販路開拓、人材確保といった課題の相談を受ける頻度が高いこと、また、支援機関によって対応する頻度の高い経営課題に違いがある様子が見て取れた。さらに、事業者の規模によって支援ニーズに違いがあることも見て取れた。他方で、支援機関自体の存在や、その利用方法が分からず活用していない事業者も一定数存在し、支援機関側の周知活動には、改善の余地がある可能性が示唆された。

第2節 支援機関の現状と課題

本節では、支援機関における支援活動の取組状況を確認した上で、支援機関が抱える課題と支援の質の維持・向上に向けた取組を明らかにしていく。また、ここからは、支援機関別の集計を実施し、支援機関の特性の違いを明らかにすることを試みる⁹²。

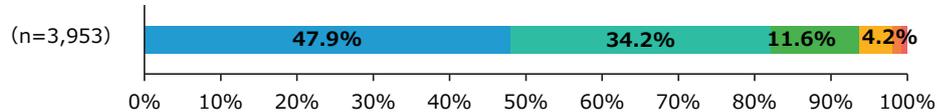
1. 支援機関の取組状況

本項では、足下の支援機関における支援活動の取組状況について確認していく。第2-2-12 図は、最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模を確認したものである。これを見ると、「全体」では「5人以下」又は「6～20人」と回答した支援機関が8割超と、比較的従業員規模の小さい事業者を中心に支援を行っている様子が見て取れる。支援機関別に確認すると、「5人以下」が「商工会」で約9割、「商工会議所」で約8割、「よろず支援拠点」で約6割となっており、特に、従業員規模の小さい事業者への支援に注力している様子が見て取れる。また、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」、「金融機関」は、比較的従業員規模の大きい事業者の支援にも注力している様子が見て取れる。

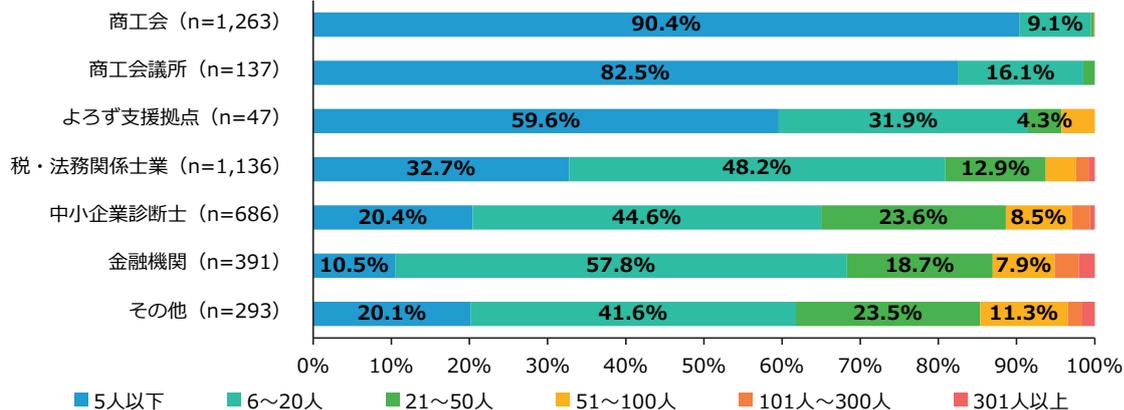
<第2-2-12 図>

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) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.ここでの「従業員規模」とは、常時雇用する従業員数を指す。

2.支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

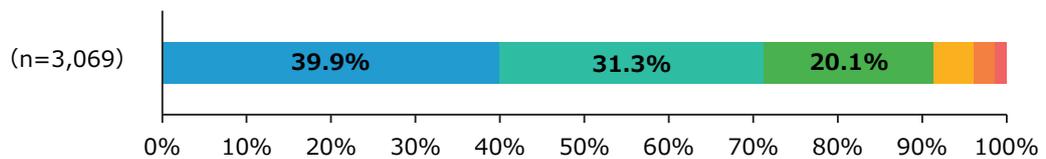
⁹² なお、支援機関ごとに求められる役割や事業者による相談内容とその対応方法が異なるため、必ずしも定量的な比較はできないことに留意が必要。

ここからは、支援機関における相談員⁹³の対応状況について詳しく確認していく。第2-2-13図は、相談員一人が対応する1日当たりの平均的な相談件数を確認したものである。これを見ると、「全体」の約9割が1日当たりの相談件数を1～3件と回答している。支援機関別に見ると、他の支援機関と比較して、「よろず支援拠点」の対応件数が非常に多く、約7割が、1日当たり平均4件以上対応していることが分かる。

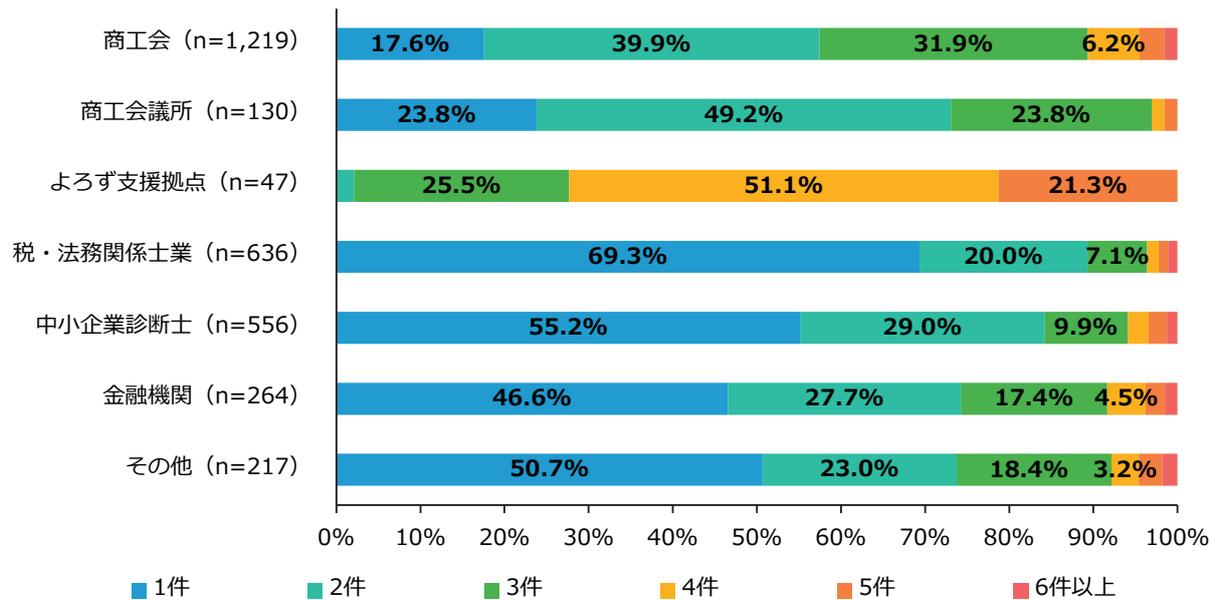
<第2-2-13図>

相談員一人が対応する1日当たりの平均的な相談件数

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.相談員一人が対応する1日当たりの平均的な相談件数について、「分からない」と回答した先を除いて集計している。

2.支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

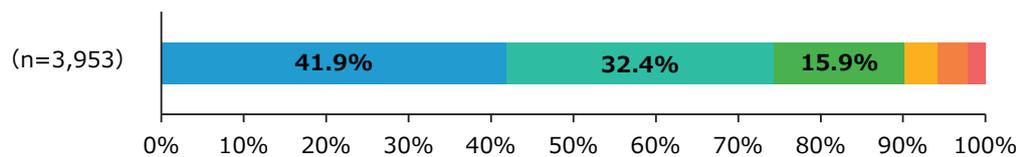
⁹³ ここでの「相談員」とは、中小企業・小規模事業者の経営相談に対応可能な社員・職員・支援専門家等を指す。

次に、支援機関によって、事業者との接触方法に違いがあるのかを確認する。第2-2-14図は、支援機関に、事業者の相談に対する対応方法を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「相談員が訪問する」と回答した支援機関の割合が約4割で最も高く、次いで「事業者が来訪する」と回答した割合が高い。支援機関別に見ると、「金融機関」、「中小企業診断士」、「税・法務関係士業」は「相談員が訪問する」と回答した割合が高い一方、「商工会」、「商工会議所」、「よろず支援拠点」は「事業者が来訪する」と回答した割合が高い。また、「よろず支援拠点」や「中小企業診断士」では、約1割が「オンライン面談」と回答しており、支援機関によって、事業者との接触方法についても違いがあることが分かる。

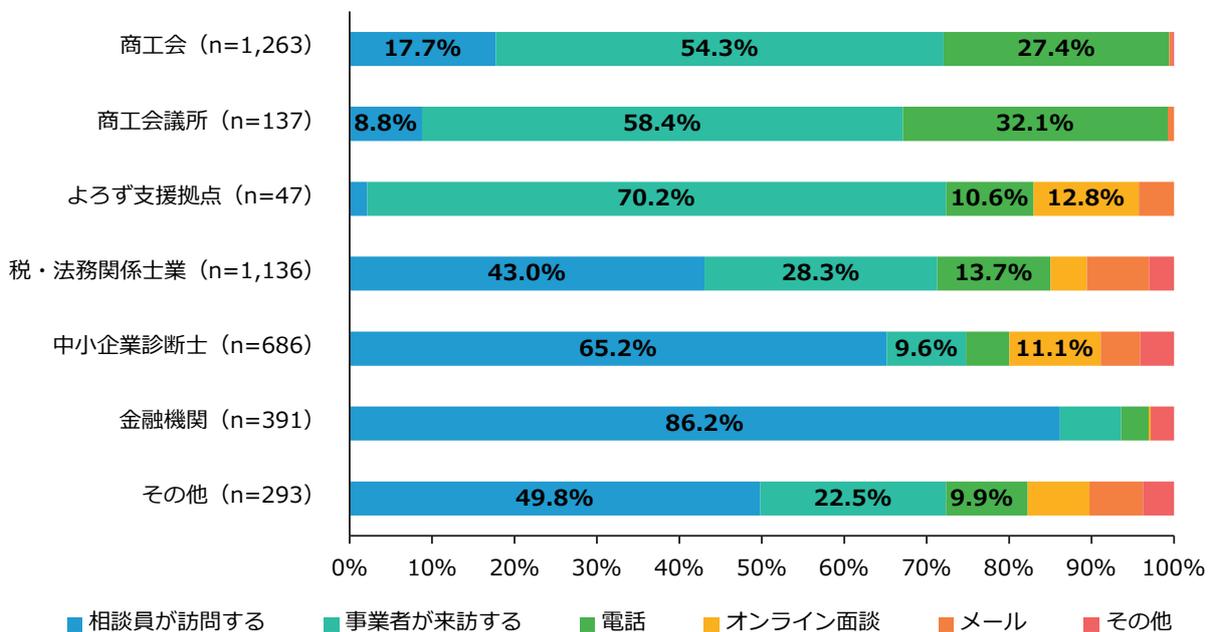
<第2-2-14図>

事業者の相談に対する対応方法

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 事業者の相談に対する対応方法について、上位1、2位の回答のうち、1位として回答されたものを集計している。

2. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

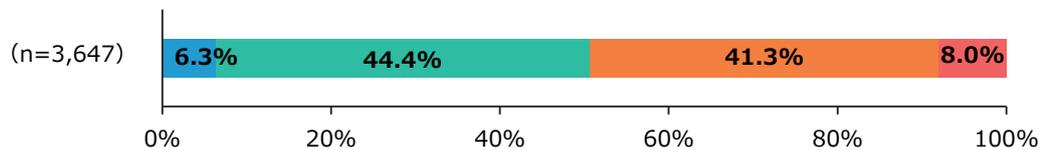
3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第 2-2-15 図は、1 回当たりの平均的な面談時間を確認したものである。これを見ると、「全体」では、平均的な面談時間は「30 分以上～1 時間未満」又は「1 時間以上～2 時間未満」と回答した割合が高い。支援機関別に確認すると、「商工会」、「商工会議所」、「金融機関」は「30 分以上～1 時間未満」と回答した割合が高く、「中小企業診断士」は、他機関と比較して「2 時間以上」と回答した割合が高い。支援機関によって、1 回当たりの面談時間にも違いがあることが分かる。

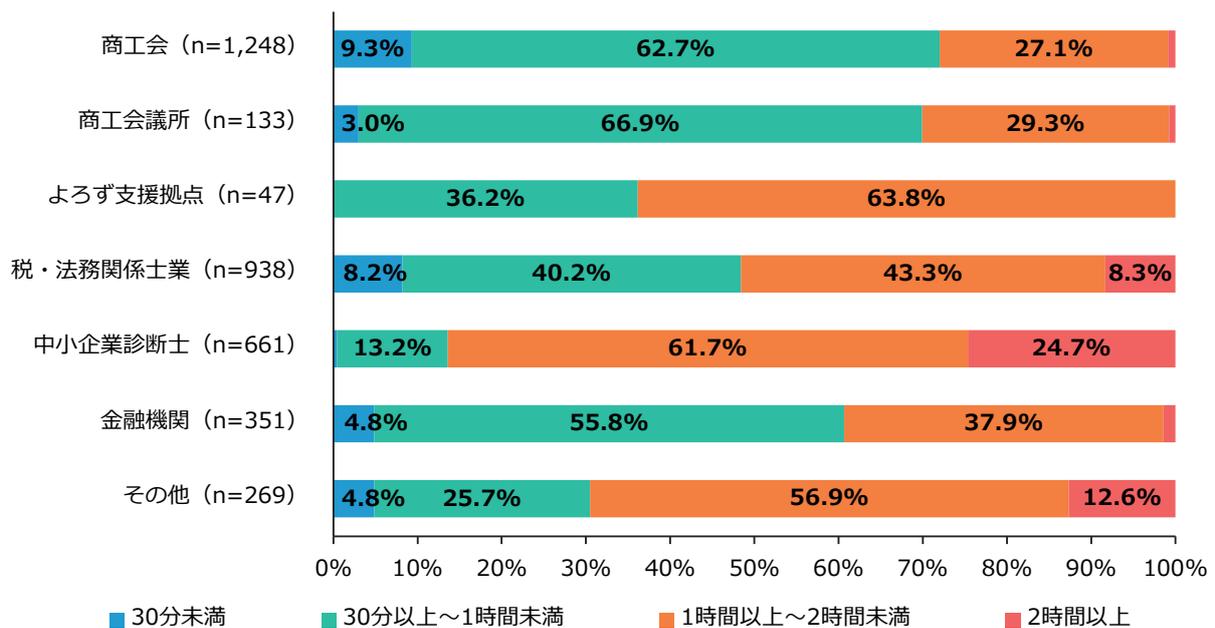
<第 2-2-15 図>

1 回当たりの平均的な面談時間

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 1 社 1 回当たりの平均的な面談時間について、「分からない」と回答した先を除いて集計している。

2. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

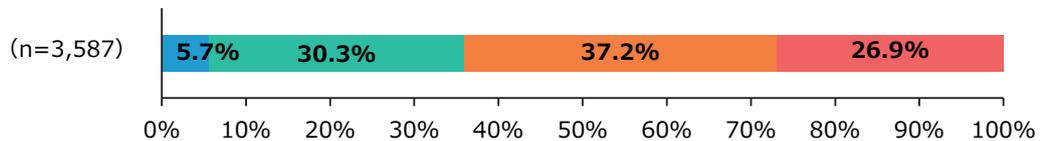
3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第2-2-16図は、1回当たりの面談に付随する業務⁹⁴に掛かる平均的な時間について確認したものである。これを見ると、「全体」では「1時間以上～2時間未満」と回答した割合が最も高く、次いで「30分以上～1時間未満」、「2時間以上」と続いている。支援機関別に見ると、特に「中小企業診断士」は「2時間以上」と回答した割合が高いことが分かる。支援機関では、事業者との面談の事前準備や相談記録の作成、解決方法の探索など、面談以外の業務負担があることが分かる。

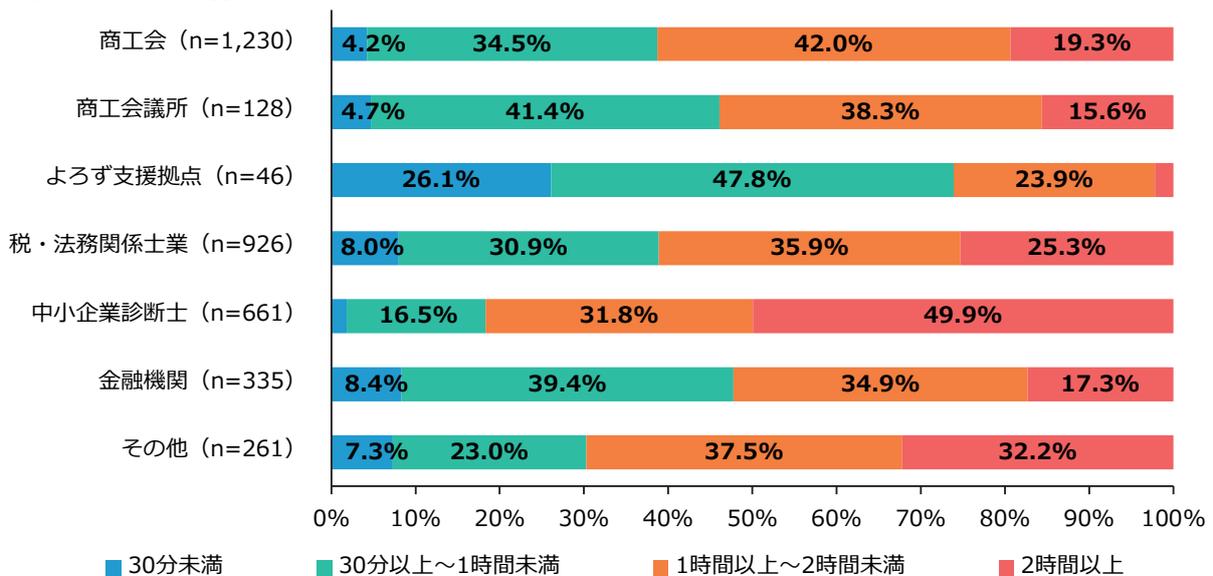
<第2-2-16図>

1回当たりの面談に付随する業務に掛かる平均的な時間

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 1回当たりの面談に付随する業務に掛かる平均的な時間について、「分からない」と回答した先を除いて集計している。

2. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

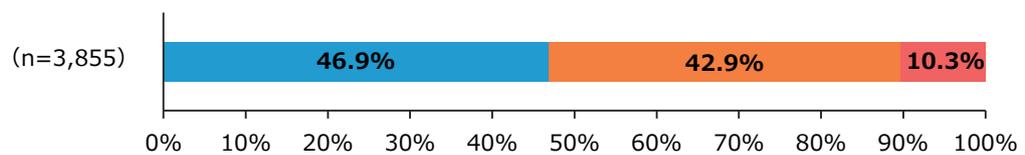
⁹⁴ ここでの「面談に付随する業務」とは、面談の事前準備や相談記録の作成、解決方法の探索など相談に対する面談以外の業務を指す。

次に、支援機関が事業者から相談される経営課題に変化が生じているか、足下の状況を確認していく。第2-2-17図は、2023年と比較した、事業者から相談される経営課題の件数の変化を確認したものである。「全体」を見ると、足下1年間において、約半数の支援機関が、相談される経営課題の件数について「増加」と回答している。支援機関別に見ると、「よろず支援拠点」、「金融機関」において「増加」と回答した割合が比較的高い。

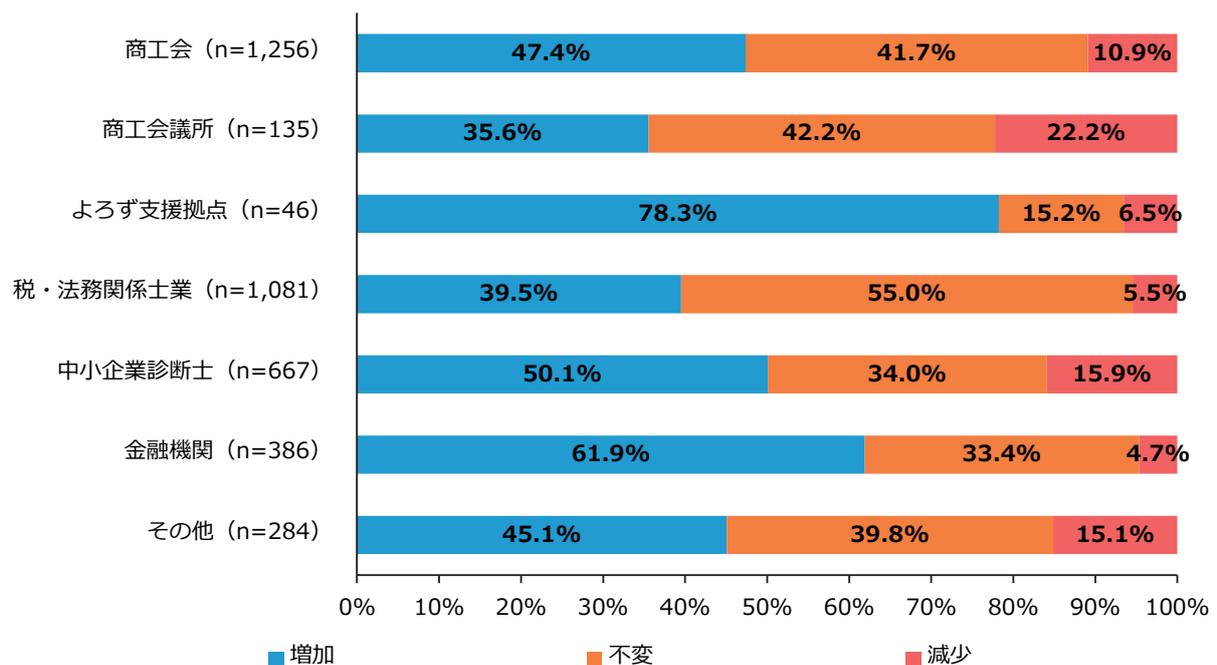
<第2-2-17図>

相談される経営課題の件数の変化

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 2023年と比較した、2024年の事業者から相談される経営課題の件数について、ここでの「増加」とは、「非常に増加している」、「やや増加している」と回答した先を合計したものの。「減少」とは、「やや減少している」、「非常に減少している」と回答した先を合計したものの。「不変」とは「変わらない」と回答した先である。「分からない」と回答した先は除いて集計している。

2. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したものの。

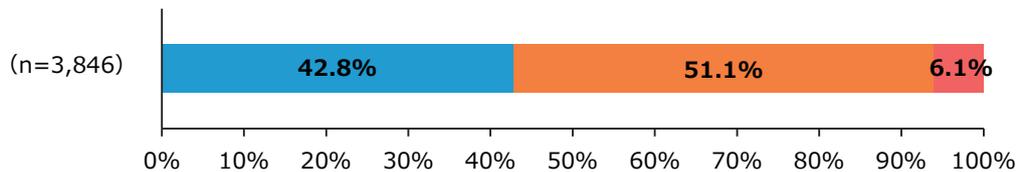
3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第2-2-18図は、2023年と比較した、事業者から相談される経営課題の種類の変化を確認したものである。「全体」を見ると、足下1年間において、4割を超える支援機関が、経営課題の種類について「増加」と回答している。支援機関別に見ると、件数同様、特に「よろず支援拠点」、「金融機関」が相談される経営課題の種類が増加していることが見て取れる。足下、一部の支援機関では、相談される経営課題も多様化していることが分かる。

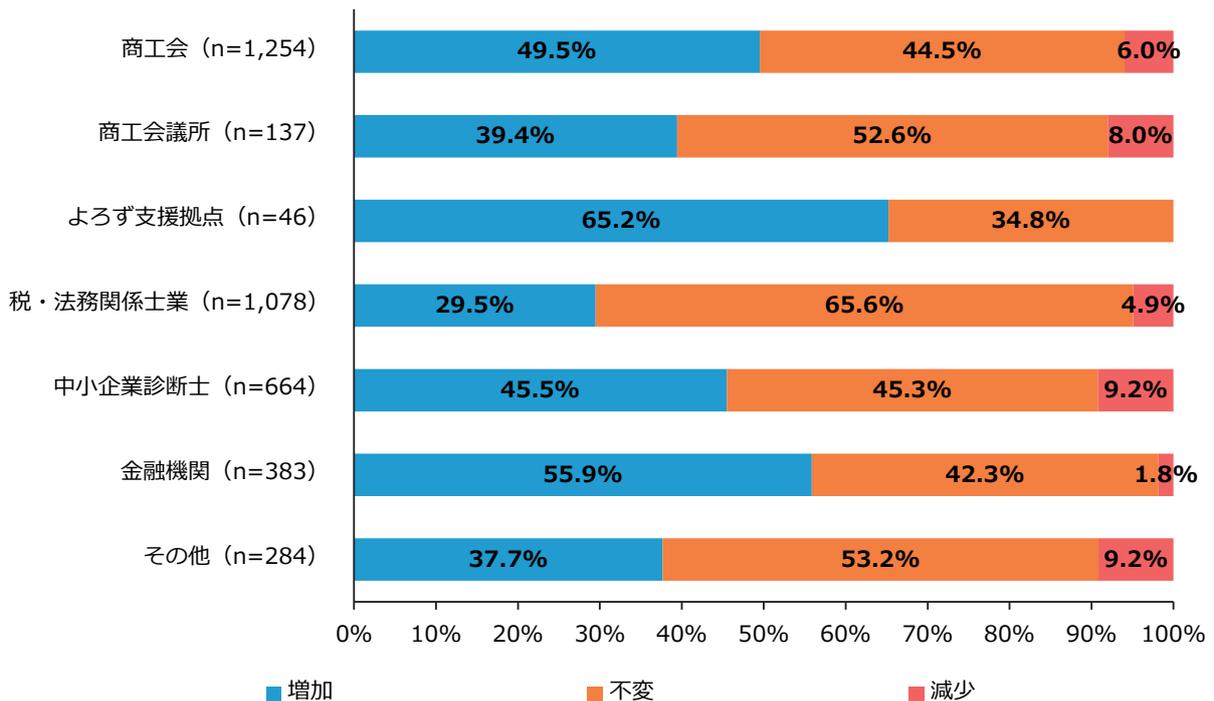
<第2-2-18図>

相談される経営課題の種類の変化

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.2023年と比較した、2024年の事業者から相談される経営課題の種類について、ここでの「増加」とは、「非常に増加している」、「やや増加している」と回答した先を合計したもの。「減少」とは、「やや減少している」、「非常に減少している」と回答した先を合計したもの。「不変」とは「変わらない」と回答した先である。「分からない」と回答した先は除いて集計している。

2.支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

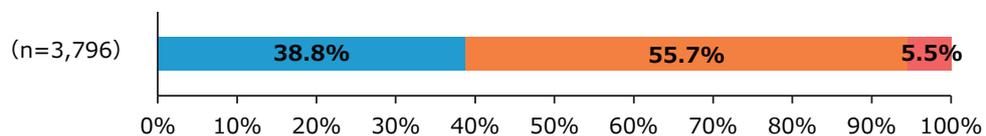
第2-2-19図は、2023年と比較した、事業者から相談される経営課題の初回相談から対応完了までに要する面談回数の変化を確認したものである。これを見ると、足下1年間において、約4割の支援機関が「増加」と回答していることが分かる。

基本計画が指摘している⁹⁵ように、支援先事業者からの相談が多様化・複雑化している中で、事業者の経営課題に対応するため面談回数も増加している可能性がある。また、中小企業庁が2023年6月に公表した「経営力再構築伴走支援ガイドライン」における「対話と傾聴」を重視した伴走支援⁹⁶の取組が支援機関に浸透していることも示唆される。

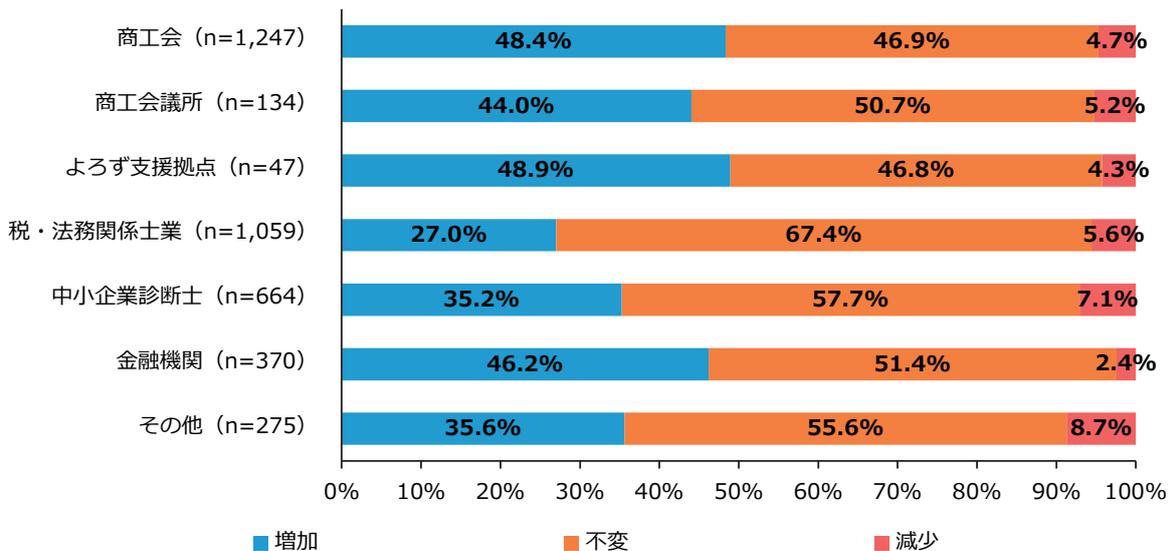
<第2-2-19図>

相談される経営課題の対応完了までに要する面談回数の変化

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.2023年と比較した、2024年の事業者から相談される経営課題の初回相談から対応完了までに要する面談回数について、ここでの「増加」とは、「非常に増加している」、「やや増加している」と回答した先を合計したもの。「減少」とは、「やや減少している」、「非常に減少している」と回答した先を合計したもの。「不変」とは「変わらない」と回答した先である。「分からない」と回答した先は除いて集計している。

2.支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

⁹⁵ 基本計画では、「小規模事業者を取り巻く環境や抱える課題が多様化・複雑化することにより、経営指導員等の業務が質・量ともに急増」していることを指摘している。

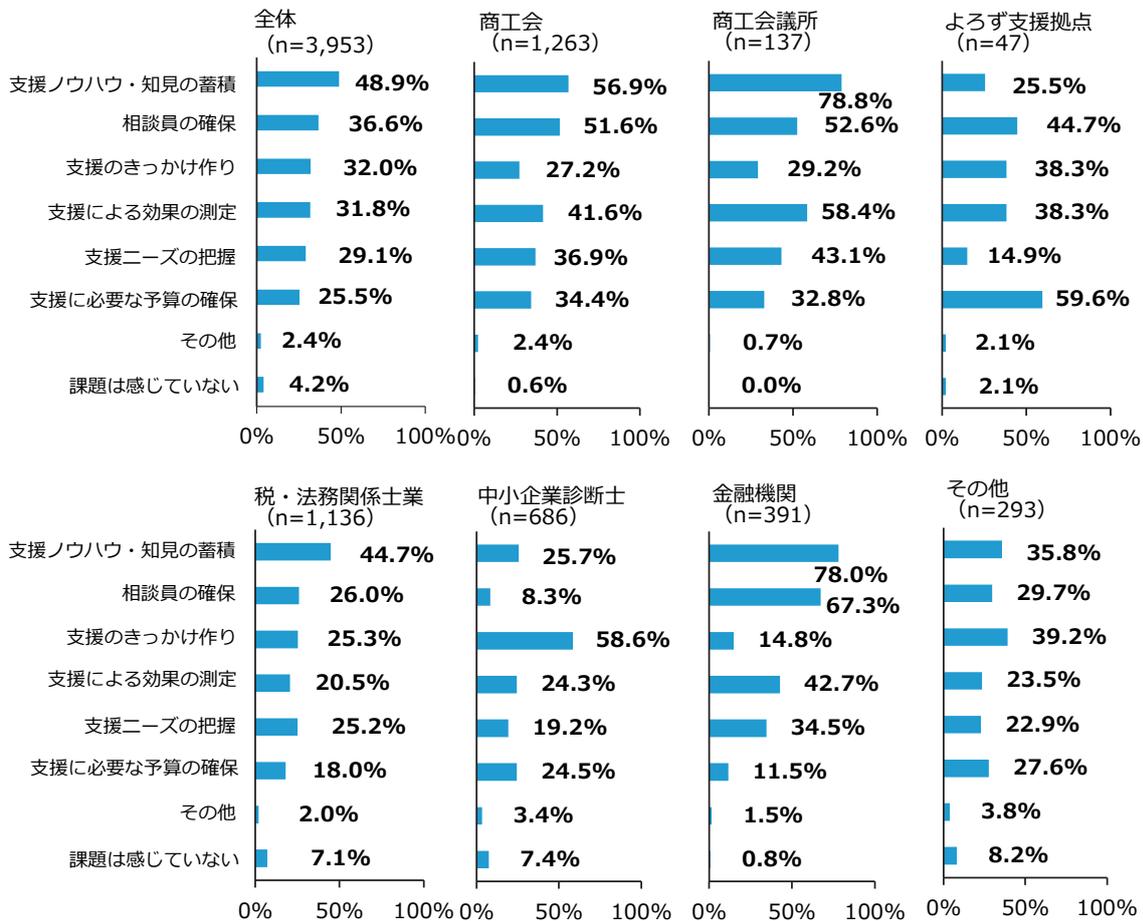
⁹⁶ ここでの「伴走支援」とは、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定」を重視した支援手法により行う支援のことを指す。

2. 支援機関が抱える課題と支援の質の維持・向上

ここからは、支援機関が抱えている課題や、支援の質の維持・向上に向けた取組について確認していく。まず、支援機関は経営支援の現場において、どのような課題を感じているのかを確認する。第2-2-20図は、支援機関別に、事業者の経営課題に対する支援を行う上で、課題と感じるものを確認したものである。これを見ると、「全体」では「支援ノウハウ・知見の蓄積」と回答した割合が最も高く、次いで「相談員の確保」、「支援のきっかけ作り」と続いている。支援機関別に見ると、「商工会」、「商工会議所」、「金融機関」では「支援ノウハウ・知見の蓄積」や「相談員の確保」に、「中小企業診断士」では「支援のきっかけ作り」に、「よろず支援拠点」では「支援に必要な予算の確保」に、課題を感じている様子が見て取れる。

<第2-2-20図>

支援を行う上での課題



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

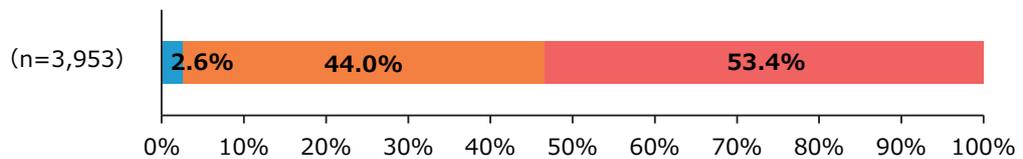
3. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したものである。

第2-2-20図では、支援機関が全体として「相談員の確保」に課題を感じている様子が見て取れたことから、次に、支援機関における相談員の過不足感を確認する。第2-2-21図を見ると、「全体」では半数以上の支援機関が、相談員が「不足」と回答している。支援機関別には、「金融機関」、「商工会議所」、「商工会」、「よろず支援拠点」の不足感が比較的高いことが分かる。

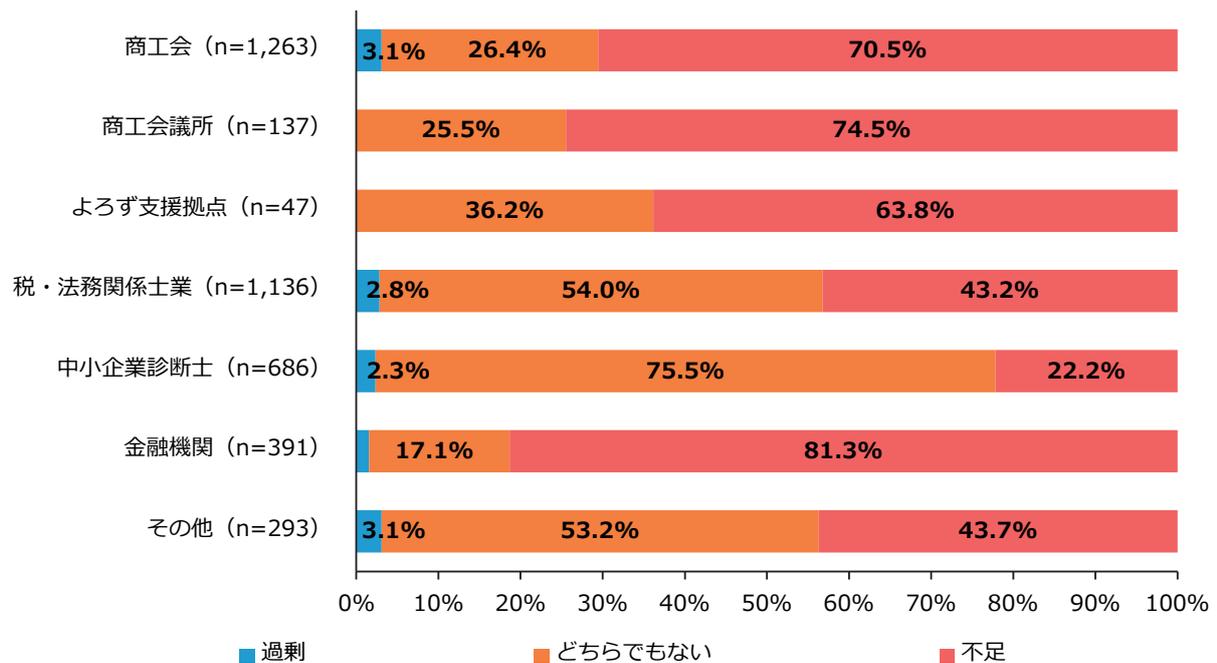
<第2-2-21図>

相談員の過不足感

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援機関の相談員の過不足感について、ここでの「過剰」とは、「とても過剰」、「やや過剰」と回答した先を合計したもの。「不足」とは、「やや不足」、「とても不足」と回答した先を合計したもの。

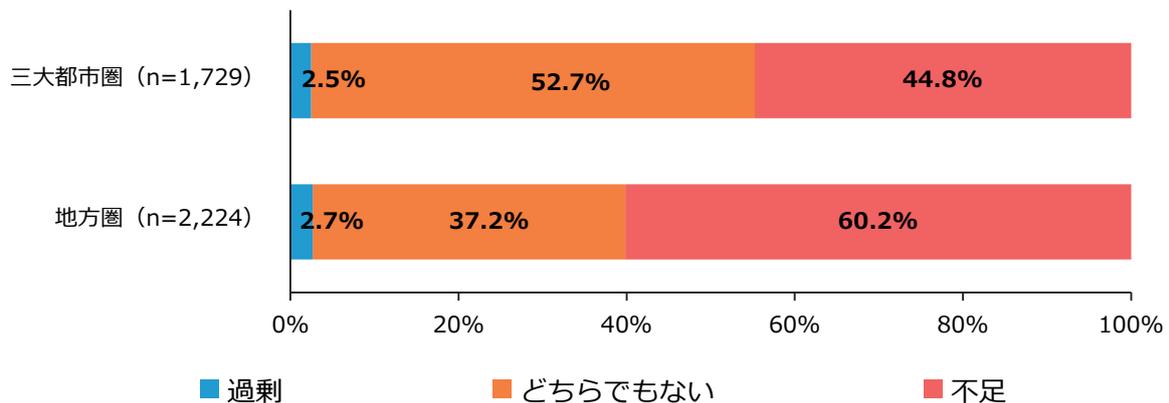
2. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第2-2-22図は、支援機関の相談員の過不足感について、支援機関の所在地別（三大都市圏・地方圏別）に確認したものである。これを見ると、「三大都市圏」より、「地方圏」の方が、相談員が「不足」と回答した割合が高く、「地方圏」において、相談員の不足感が高い状況が見て取れる。

<第2-2-22図>

相談員の過不足感（三大都市圏・地方圏別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1. 支援機関の相談員の過不足感について、ここでの「過剰」とは、「とても過剰」、「やや過剰」と回答した先を合計したもの。「不足」とは、「やや不足」、「とても不足」と回答した先を合計したもの。

2. 支援機関の所在地について、複数拠点がある場合は、本社・本店の所在地で集計している。

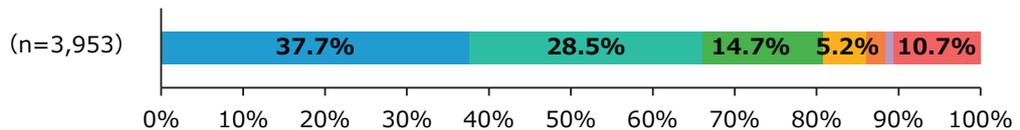
3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第2-2-20図では、支援機関が全体として「支援ノウハウ・知見の蓄積」に課題を感じている様子が見て取れたことから、足下で、この課題にどのように対応しているのか確認する。第2-2-23図は、支援機関が支援の質の維持・向上に向けて最も重視して行っている取組を確認したものである。「全体」を見ると、「他機関との連携⁹⁷」、「相談員の能力開発」、「自機関の他拠点との連携」と回答した割合が高い。事業者の経営課題が多様化・複雑化している中、足下、支援機関が支援の質を維持・向上させるために、連携や相談員の能力開発の取組を重視していることが分かる。また、支援機関別に見ると、「商工会」では、「自機関の他拠点との連携」と回答した割合が他機関と比較して高く、拠点間で支援ノウハウの共有等を行い、支援の質の維持・向上に取り組んでいる様子が見て取れる。

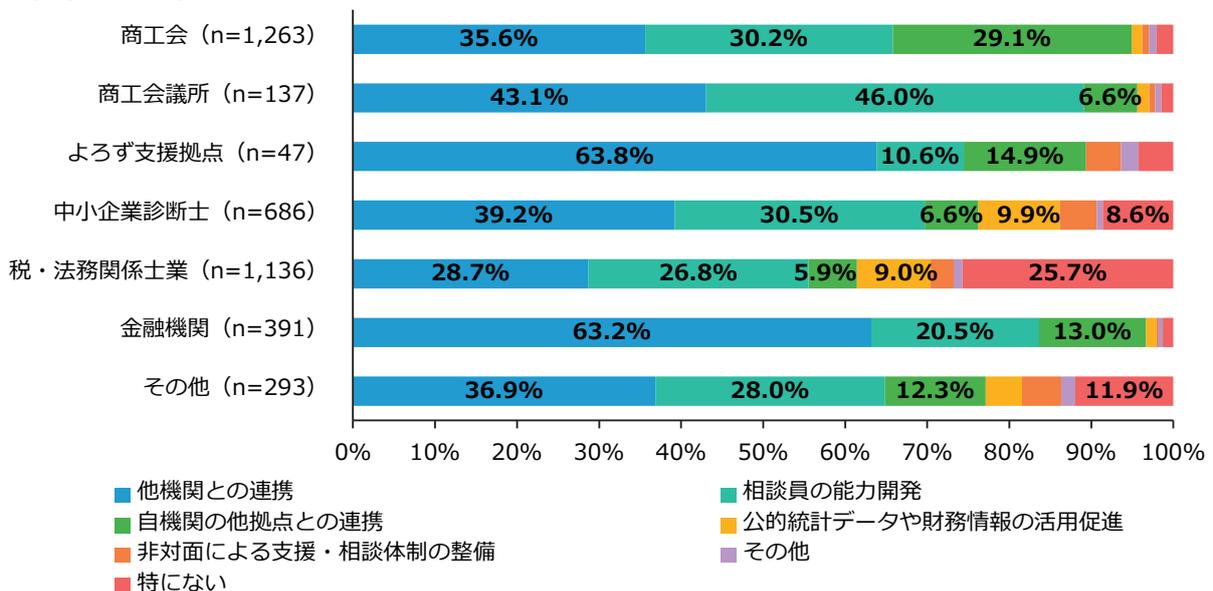
<第2-2-23図>

支援の質の維持・向上に向けて最も重視して行っている取組

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援の質の維持・向上を図るために重視して行っている取組について、上位1～3位までの回答のうち、1位として回答されたものを集計している。

2. ここでの「自機関の他拠点との連携」とは、例えば、商工会が他地域の商工会と連携する場合などを指す。

3. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

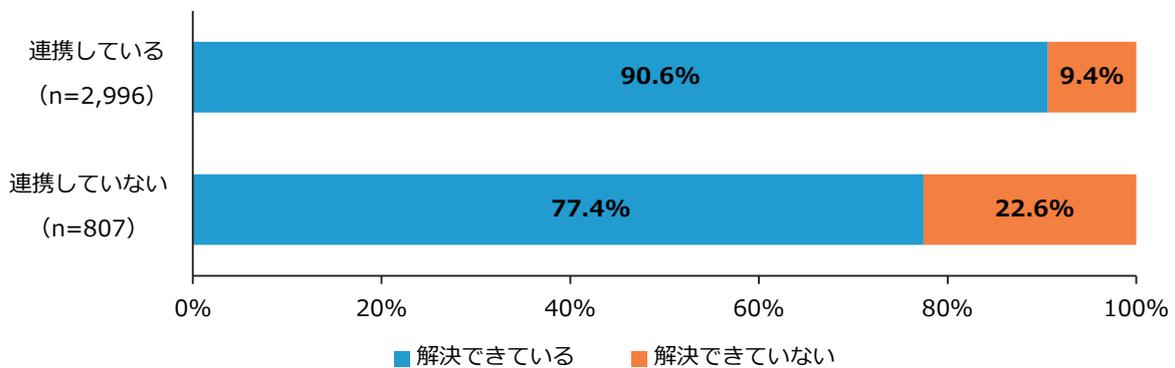
4. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

⁹⁷ ここでの「連携」とは、他機関と共同で支援に取り組むことや、支援先を他機関に紹介すること、相談員の能力向上に向けてノウハウの共有をすること、また、自機関の他拠点とこれらの取組を実施することなどを指す。

第 2-2-23 図では、支援の質を維持・向上させるために支援機関が連携に取り組む様子が見て取れた。そこで、支援機関同士の連携の効果について確認する。第 2-2-24 図は、他機関との連携の有無別に、経営課題の解決状況を確認したものである。これを見ると、他機関と「連携している」支援機関は、「連携していない」支援機関と比較して、事業者の経営課題を「解決できている」割合が高い傾向にあることが分かる。支援機関同士の連携が、支援先事業者の経営課題の解決に効果がある可能性が示唆される。

<第 2-2-24 図>

経営課題の解決状況（他機関との連携の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1.他機関との連携の有無について、ここでの「連携している」とは、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した先を合計したもの。「連携していない」とは、「あまり連携していない」、「全く連携していない」と回答した先を合計したもの。

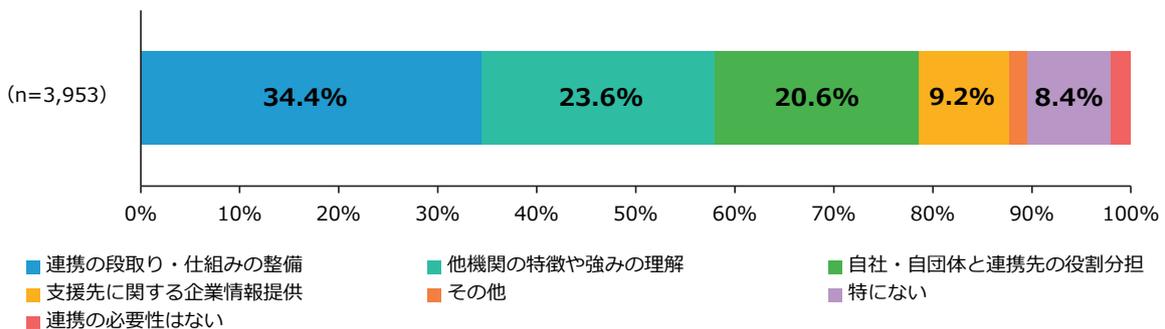
2.ここでの「経営課題の解決状況」とは、支援先の事業者の経営課題について、相談件数比で全体のうちおおむねどの程度解決できたかを聞いたもの。ここでの「解決できている」とは、「ほぼ全て解決できている」、「やや解決できている」と回答した先を合計したもの。ここでの「解決できていない」とは、「あまり解決できていない」、「ほとんど解決できていない」と回答した先を合計したもの。「分からない」と回答した先を除いて集計している。

3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

次に支援機関同士の連携にどのような障壁があるのかを確認する。第2-2-25図は、他機関との連携を進める上での課題について確認したものである。これを見ると、「連携の段取り・仕組みの整備」と回答した割合が最も高く、次いで「他機関の特徴や強みの理解」、「自社・自団体と連携先の役割分担」が続いている。この調査結果から一概にはいえないが、支援機関同士の連携を促進させるためには、連携の仕組みの整備を進めることや、連携先に自機関の特徴や強みを発信すること、連携する上での役割分担を明確にすることなどが、重要であると示唆される。

<第2-2-25図>

他機関との連携を進める上での課題



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注)「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

本節では、支援機関の取組状況、支援機関が抱えている課題と支援の質の維持・向上に向けた取組について確認した。支援先事業者の経営課題が、多様化・複雑化する中で、事業者を支える支援機関は、「経営力再構築伴走支援ガイドライン」に基づく「対話と傾聴」を通じて、事業者の本質的な課題の解決に向けてより丁寧に支援を行っている様子が推察された。一方、地方圏を中心に相談員の不足感が高まっており、「支援ノウハウ・知見の蓄積」や「相談員の確保」等に課題を感じていることが分かった。

こうした中、支援機関は、支援の質の維持・向上に向けて、他機関や自機関の他拠点との連携、相談員の能力開発を重視して取り組んでいることが分かった。実際に他機関と連携している支援機関ほど事業者の経営課題を解決できている割合が高い傾向にあり、支援機関同士の連携が支援の質の向上に有効であることが示唆された。他方、支援機関同士の連携を推進するに当たって、「連携の段取り・仕組みの整備」や「他機関の特徴や強みの理解」が課題となっていることも明らかになった。

実際に現場の支援機関では、支援力の向上に向けて、様々な工夫を凝らした取組が行われている。ここでは特徴的な2事例を紹介する。

事例2-2-1は、職員の支援時間確保に向けて業務効率化を進めた上で、支援力向上に取り組む支援機関の事例である。

事例2-2-2は、職員の支援力の可視化と「プロセスコンサルティング」の手法を取り入れることで、支援の質の向上に取り組む支援機関の事例である。

事例 2-2-1：坂東市商工会

「既存業務の『改善』による業務効率化と職員の即戦力化に取り組む支援機関」

・所在地：茨城県坂東市

伴走支援の推進で経営指導員の業務負担が増加、同会内でのノウハウの引継ぎも課題

茨城県坂東市の坂東市商工会は、2006年に岩井市と猿島町の2商工会の合併により発足し、地域に根ざした支援機関として、市内事業者の様々な経営課題に対し支援を行っている。2014年の小規模企業振興基本法制定以後、商工会は従来の記帳指導等の経営改善普及事業に加え、小規模事業者の経営課題により踏み込んだ経営発達支援事業を実践するための伴走型支援を担うようになり、同会職員の業務が質・量共に増加傾向にあった。また、職員の退職や異動によって個人の経験やノウハウが受け継がれず、複雑化する事業者の経営課題に十分に対応できていないといった問題も顕在化していた。特に感染症の感染拡大時には、電話による問い合わせが殺到する中、経験の浅い職員が対応しきれないためにベテラン経営指導員に業務が偏り、ベテラン経営指導員が本来取り組むべき高度な支援案件に集中して時間を割くことが困難な状況となっていた。こうした現状を打開すべく、同会は足下の業務効率化と経営指導員以外の職員も含めた全職員の支援力向上の取組を進めた。

「改善の4原則」で業務効率化を推進、県連合会と連携したOJTで支援力向上を目指す

業務効率化に当たって参考にしたのは、製造業の工程改善でも使われている「改善の4原則」（取り除く、まとめる、整理する、単純化する〈ECRS〉）だ。「一発ホームランは狙わず、小さな一歩を諦めずに業務効率化を図り、一人当たり1日10分程度業務時間を減らすことを目指した」と、当時同会で取組を推進した茨城県商工会連合会（以下、「茨城県連」という。）の上坂卓也専門経営指導員は振り返る。具体的には、手作業で発送していた会員向け文書を廃止しWEBレターを導入（「取り除く」）、同一メンバーの会議を可能な限り同日に実施するよう調整（「まとめる」）、各種資料の電子化で管理を効率化（「整理する」）、など、あらゆる業務における既存のやり方を疑って業務を細分化し、削減・効率化できることをコツコツ積み上げた。また、事業パンフレットの整備や、属人化していた業務の標準化・マニュアル化も推進（「単純化する」）。事業者からの初期相談時の確認シートを作成・共有し、創業、補助金、経営計画策定等の初期相談の際、経験の浅い職員でも必要なヒアリングや事業の紹介ができるような体制を整えた。これらの取組は着実に効果が出ており、特にWEBレターの導入では、半年換算で合計200時間以上の業務時間削減が実現。捻出した時間は職員の支援力向上の時間に充てており、支援経験の浅い職員を対象に、茨城県連のブロックマネージャーやスーパーバイザー（以下、「SV」という。）と連携したOJTを実施し、現地指導を含む実践的な研修を通じて事業計画の策定支援などの教育を推進している。

事業計画の策定件数が増加、より高度な経営支援にも取り組む

一連の取組により、経験の浅い職員の早期育成の仕組みが整い、早期に事業計画や持続化補助金などの策定支援をほぼ一人で行えるレベルになった。経験の浅い職員の即戦力化は、同会の業務負担の平準化にもつながり、ベテラン経営指導員が高度な案件に集中できるようになっている。取組前から比べ同会の事業計画の策定件数は倍増し、年間90件となり、持続化補助金やものづくり補助金の申請件数も県内43商工会中でトップ5に入る状況となった。「経験の浅い職員も、整備されたマニュアルの活用やOJTで経験を積むことで、自信を持って経営指導ができるようになった。今後は高度な経営課題の伴走支援にも注力していきたい」と同会の浦和祐樹課長は語る。



坂東市商工会の職員の皆様



業務マニュアルでノウハウを共有



茨城県連のSVとの面談の様子

事例 2-2-2：岐阜県商工会連合会 「職員の支援力の可視化等により、支援の質の向上に取り組む支援機関」

・所在地：岐阜県岐阜市

事業者の複雑な経営課題に対応するため、職員の支援スキルの底上げが課題

岐阜県商工会連合会は岐阜県内 42 商工会を統括し、中小企業・小規模事業者を支援する支援機関である。同県の事業者は、1996 年から 2016 年で4分の1が減少し、雇用喪失などにより地域経済が疲弊。地域を支える事業者の事業継続に向け、収益力向上や事業承継の強化が喫緊の課題であった。また、激変する外部環境の中で、事業者の経営課題も複雑化。商工会には、「どのように売上げや利益を伸ばせばよいか」という事業者からの根本的な相談も目立ち始めた。同会は、商工会が従来実施していた記帳指導等の規則や手順を助言する業務ノウハウだけでは、これらの複雑化した事業者の経営課題に対応することが困難と判断し、事業者の本質的な課題を見極め、成長を促す支援を実現すべく、県内商工会組織全体で支援スキルを底上げする育成・支援体制の整備に取り掛かった。

「プロセスコンサルティング」の導入と支援スキルの可視化で、支援力向上に取り組む

同会は 2018 年に「商工会未来創造プラン」と題する 10 か年計画を策定し、支援手法を抜本的に見直した。柱の一つが、事業者との対話を通じて経営課題を深掘りし、本質的な解決策を論理的に導き出す「プロセスコンサルティング」の導入だ。導入に当たり、小規模事業者の支援経験が豊富な中小企業診断士の資格を持つ外部専門家をスーパーバイザー（以下、「SV」）として招き、全5回の OJT を通じて、県下の全経営指導員約 110 名の人材育成を進めた。取り分け特徴的な点は、指導員の支援スキルを点数により可視化したことだ。OJT を受ける1、2、5 年目の指導員を対象に、「分析・立案・提案」の三つの観点、九つの評価項目から SV が5点満点で点数評価。「指導員5年目において、各評価項目で平均3点以上を獲得すること」を目標に設定し、点数をスキルマップで本人にフィードバックすることで、指導員は自身の得意な分野、優先的に強化すべき分野を具体的に把握できるようになった。総じて評価点の低かった「ロジカルシンキング」等は、OFF-JT で指導員が学習する機会を確保した。加えて、事業者に論理的に支援提案ができるよう県下統一の支援計画書を作成。指導員に支援計画書を用いた支援件数の年間目標を設定し、「プロセスコンサルティング」の実践を促すなど、様々な工夫を凝らし、取組を進めた。

高い支援力を武器に、事業者の経営力向上に貢献していく

足下、5年目の指導員は継続して平均3点以上を獲得するなど、一連の取組は、現場の支援力の底上げにつながっている。支援計画書を用いた経営支援の実施件数は 2019 年度 140 件から 2023 年度 449 件へと拡大し、足下 2024 年度は 600 件以上を見込むなど、支援件数も着実に増加。また、支援の内容が従来の要望対応型から課題設定型の支援へシフトしたことで、事業者からは「従来の経験則に基づく助言だけでなく、論理的な分析を基に経営の本質に踏み込んだ提案をしてくれる」と評価を受けるようになった。各商工会の会長も、自組織の支援力を評価し、会員事業者に積極的に PR し始めるなど、組織全体で経営支援に対する機運醸成が進んでいる。今後は、支援の成果を検証しながら改善を重ねることで、事業者の経営力向上に一層貢献していく方針だ。「全ての指導員が経営コンサルタントレベル（5点満点）を目指すのではなく、指導員それぞれが得意分野を持ち、互いの支援特性を補完し合うことで組織として支援の質向上に取り組む。事業者の抱える真の経営課題を見極め、それを解決へ導く地域密着型コンサルタント組織として、地域と事業者に貢献していきたい」と同会の横山建人広域推進課長は語る。



岐阜県商工会連合会
横山建人広域推進課長

令和5年度プロセス・コンサルティング スキルマップ

指導員	分析	立案	提案	その他	合計
指導員A	4	3	4	2	13
指導員B	3	4	3	3	13
指導員C	2	3	4	3	12
指導員D	3	2	3	4	12
指導員E	4	3	2	3	12
指導員F	3	4	3	2	12
指導員G	2	3	4	3	12
指導員H	3	2	3	4	12
指導員I	4	3	2	3	12
指導員J	3	4	3	2	12
指導員K	2	3	4	3	12
指導員L	3	2	3	4	12
指導員M	4	3	2	3	12
指導員N	3	4	3	2	12
指導員O	2	3	4	3	12
指導員P	3	2	3	4	12
指導員Q	4	3	2	3	12
指導員R	3	4	3	2	12
指導員S	2	3	4	3	12
指導員T	3	2	3	4	12
指導員U	4	3	2	3	12
指導員V	3	4	3	2	12
指導員W	2	3	4	3	12
指導員X	3	2	3	4	12
指導員Y	4	3	2	3	12
指導員Z	3	4	3	2	12

スキルマップにより
指導員の支援力を可視化



SV と指導員の
フォローアップ面談の様子

第3節 支援機関の強みの理解と連携強化

ここまで、中小企業・小規模事業者における支援機関の活用状況と効果、支援活動の現状、支援機関の課題と支援の質の維持・向上に向けた取組について確認した。

中小企業白書（2023）では、支援機関が単独で対応できる経営課題にばらつきがあることが指摘されている⁹⁸。また、中小企業白書（2024）では、他機関の理解が進んでいる支援機関ほど、事業者の課題解決割合が高い傾向にあることが指摘されている⁹⁹。このように、各支援機関が持つ特徴や強みにも差がある可能性が考えられ、各支援機関の特徴や強みを明らかにすることで、他機関の理解が進み、効果的な中小企業・小規模事業者の支援体制構築につながる可能性がある。

以上を踏まえ、本節では、効果的な中小企業・小規模事業者の支援体制構築に向け、支援機関同士の連携に着目し分析を進める。まず、足下の支援機関同士の連携状況を確認した上で、各支援機関の強み・不足している点に着目し、強みをいかした支援機関同士の有機的な連携に向けて考察する。なお、本節で連携に着目するに当たって、商工会、商工会議所など地域の支援機関との関わりが深いと考えられる地方公共団体も対象に加え、分析していく。

⁹⁸ 2023年版中小企業白書第2部第3章では、支援機関別に、単独で対応できる経営課題について確認し、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」は「事業承継・M&A」において、「中小企業診断士」、「金融機関」は「企業再生」において、それぞれ単独で対応できる割合が他機関と比べて高い一方で、「税・法務関係士業」は「販路開拓・マーケティング」において、単独で対応できる割合が他機関と比べて低いことを示し、支援機関ごとに単独で対応できる経営課題にばらつきがあることを指摘している。

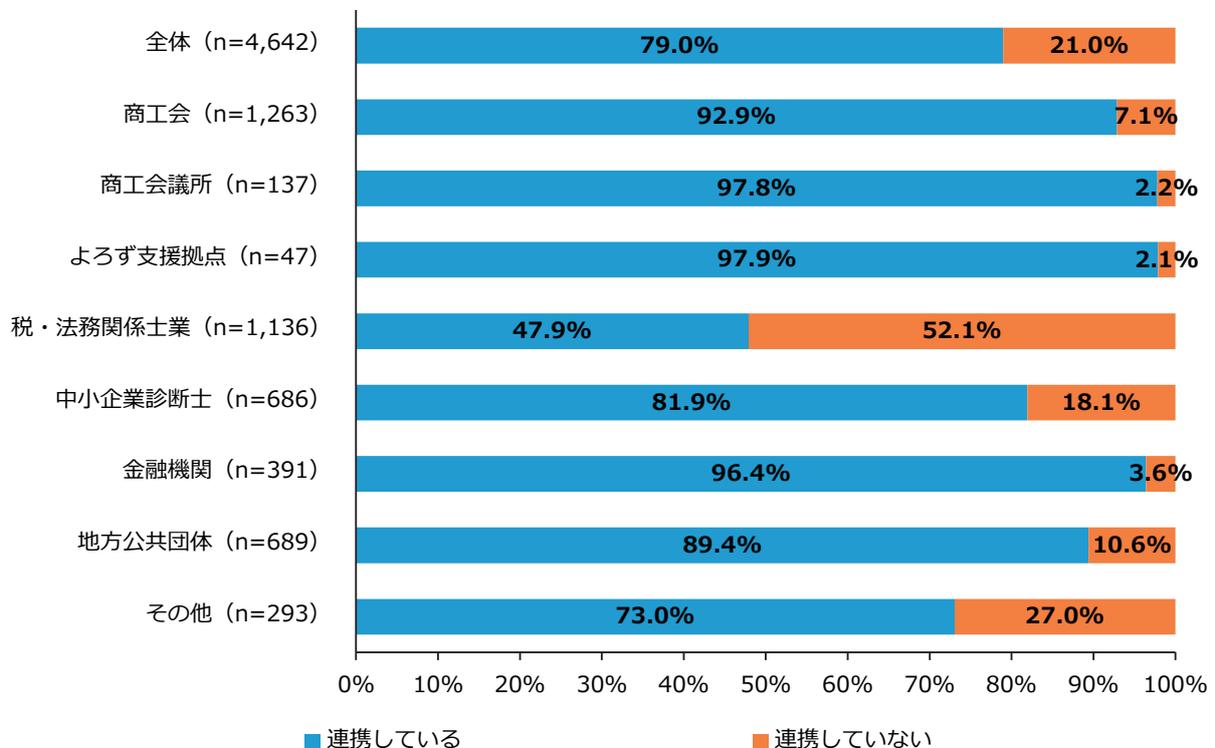
⁹⁹ 2024年版中小企業白書第2部第4章では、他の支援機関が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制に対する理解度が高いほど、経営課題全般の解決に「つながっている」と回答した割合が高い傾向にあることを指摘している。

1. 支援機関及び地方公共団体の連携状況

第2-2-26図は、支援機関及び地方公共団体における、他機関との連携状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、約8割の支援機関及び地方公共団体が「連携している」と回答しており、足下で、大半の機関が他機関と何らかの連携をしていることが分かる。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「よろず支援拠点」、「商工会議所」、「金融機関」、「商工会」において、9割超が「連携している」と回答しており、特に連携している割合が高いことが見て取れる。

<第2-2-26図>

他機関との連携状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

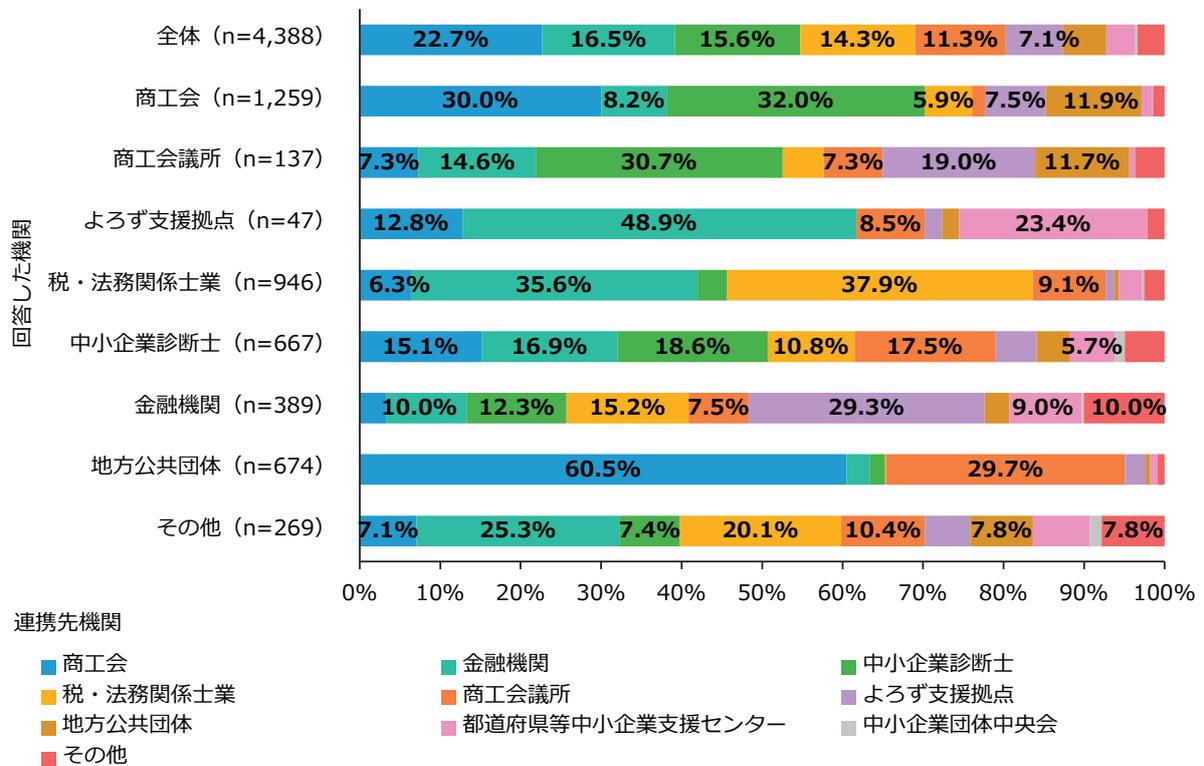
(注) 1.事業者の支援に当たっての他機関との連携状況について、ここでの「連携している」とは、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した先を合計したもの。「連携していない」とは、「あまり連携していない」、「全く連携していない」と回答した先を合計したもの。

2.支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先の合計を指す。

第2-2-27図は、支援機関及び地方公共団体における、連携する頻度が最も高い機関を確認したものである。これを見ると、「全体」では「商工会」と回答した割合が最も高く、次いで「金融機関」、「中小企業診断士」と続いている。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「商工会」は「中小企業診断士」や他拠点の「商工会」と、「商工会議所」は「中小企業診断士」と、「よろず支援拠点」は「金融機関」や「都道府県等中小企業支援センター」と、「税・法務関係士業」は「税・法務関係士業」と、「中小企業診断士」は様々な機関と、「金融機関」は「よろず支援拠点」と、「地方公共団体」は地域の「商工会」や「商工会議所」と、それぞれ連携している様子が見て取れる。支援機関及び地方公共団体の連携先にも違いがあることが分かる。

<第2-2-27図>

連携する頻度が最も高い機関



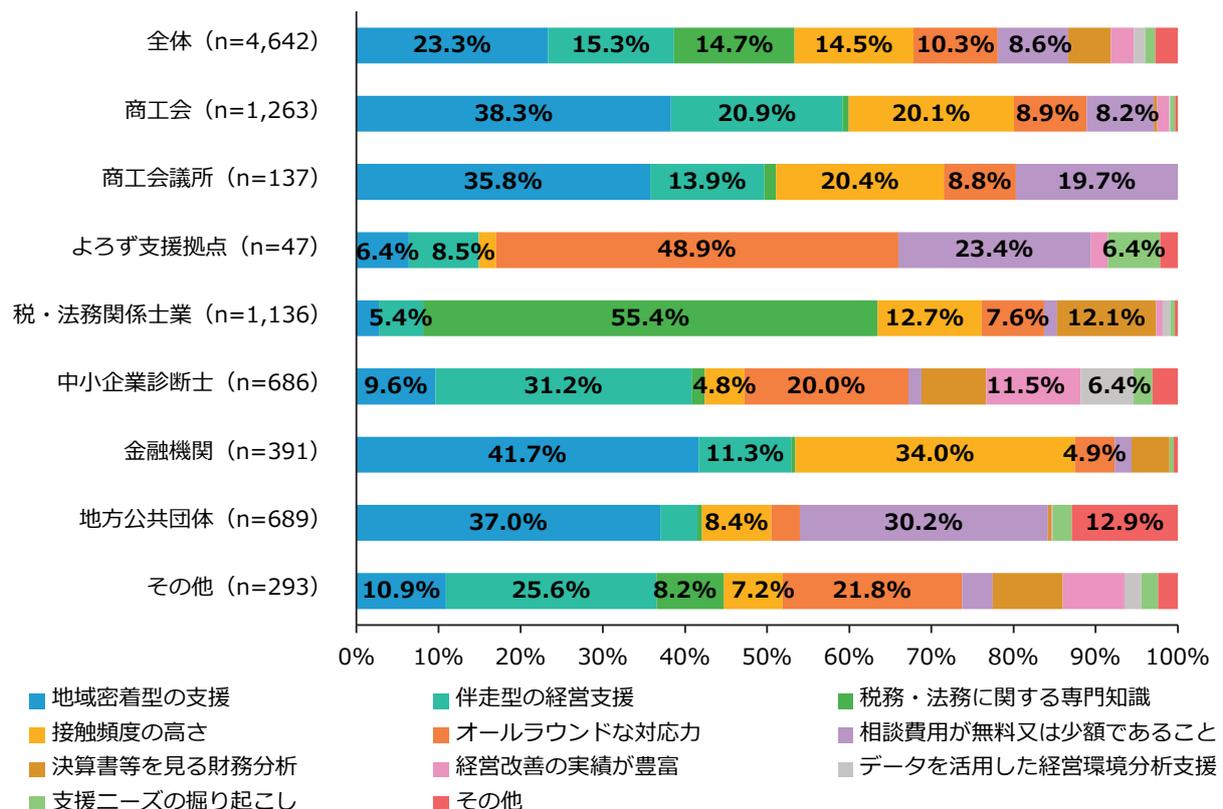
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」
 (注) 1.事業者の支援に当たっての他機関との連携状況について、「全く連携していない」以外と回答した先に聞いたもの。
 2.支援に当たってよく連携する機関について、上位1～2位までの回答のうち、1位として回答されたものを集計している。
 3.回答した支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先の合計を指す。

2. 支援機関及び地方公共団体の強み・不足している点

次に、強みをいかした支援機関同士の有機的な連携に向けて、支援機関及び地方公共団体が認識している自機関の強みや不足している点を明らかにしていく。第2-2-28図は、支援機関及び地方公共団体が事業者の支援に当たって、自機関の最も強みと感じる点を確認したものである。これを見ると、「全体」では「地域密着型の支援」と回答した割合が最も高い。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「商工会」、「商工会議所」、「金融機関」は「地域密着型の支援」や「接触頻度の高さ」に、「よろず支援拠点」は「オールラウンドな対応力」に、「税・法務関係士業」は「税務・法務に関する専門知識」に、「中小企業診断士」は他の機関と比較して「伴走型の経営支援」や「経営改善の実績が豊富」に、「地方公共団体」は「地域密着型の支援」や「相談費用が無料又は少額であること」に、強みを感じている様子などが見て取れる。このことから、支援機関及び地方公共団体のそれぞれにおいて、自機関の強みと感じる点は大きく異なり、機関によって特色があることが分かる。

<第2-2-28図>

自機関の最も強みと感じる点



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援に当たって自機関の強みと感じる点について、上位1~3位までの回答のうち、1位と回答されたものを集計している。

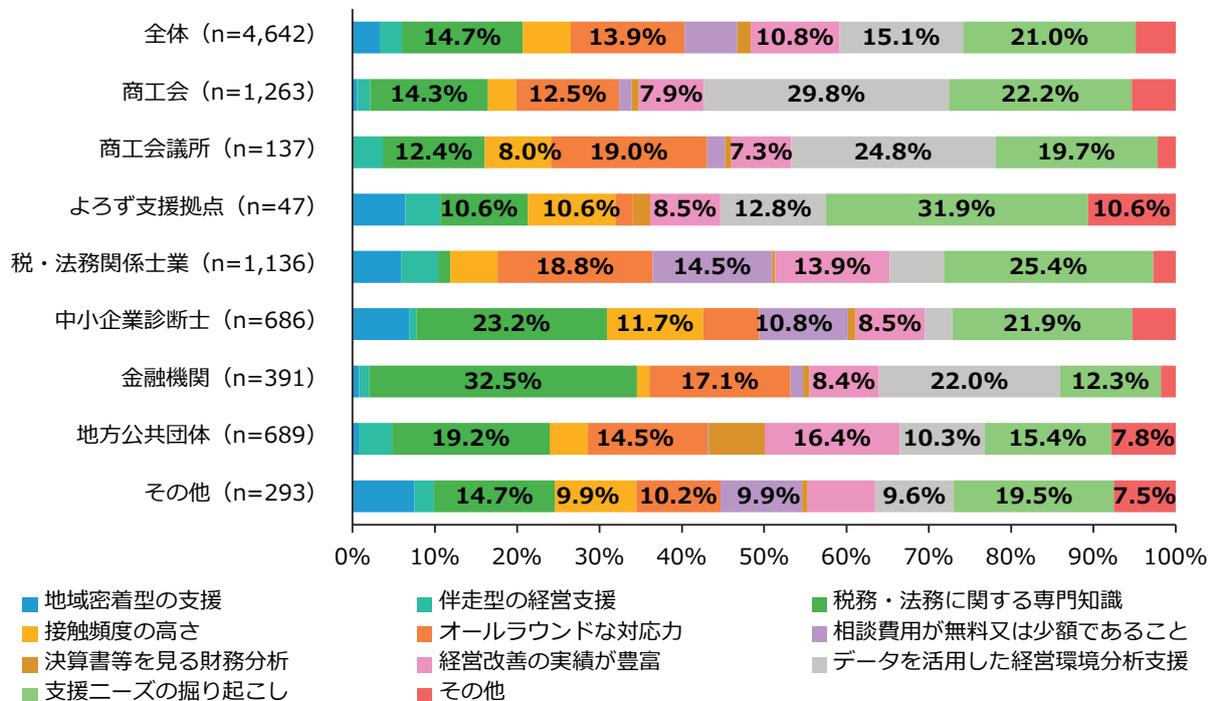
2. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先の合計を指す。

第2-2-29 図は、支援機関及び地方公共団体が事業者の支援に当たって、自機関に最も不足していると感じる点を確認したものである。これを見ると、「全体」では「支援ニーズの掘り起こし」、「データを活用した経営環境分析支援」が不足していると回答した割合が比較的高い。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「商工会」、「商工会議所」は「データを活用した経営環境分析支援」に、「よろず支援拠点」は「支援ニーズの掘り起こし」に、「税・法務関係士業」は「支援ニーズの掘り起こし」や「オールラウンドな対応力」に、「中小企業診断士」は「税務・法務に関する専門知識」や「支援ニーズの掘り起こし」に、「金融機関」や「地方公共団体」は「税務・法務に関する専門知識」に、不足を感じている様子などが見て取れる。

第2-2-28 図で示したとおり、例えば、「金融機関」は「地域密着型の支援」や「接触頻度の高さ」に強みを有しており、事業者の経営課題をいち早く察知することができると考えられ、「支援ニーズの掘り起こし」を課題に感じている支援機関が、「金融機関」と連携することで、効果的な支援体制を構築することができる可能性が考えられる。このように、支援機関及び地方公共団体が自機関に不足している点を補完するような形で連携を進めることが効果的であると考えられ、そのためには他機関の強みを理解することが重要である。

<第2-2-29 図>

自機関に最も不足していると感じる点



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.支援に当たって自機関に不足していると感じる点について、上位1~3位までの回答のうち、1位と回答されたものを集計している。

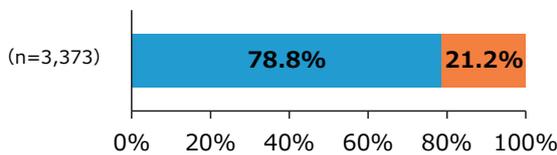
2.支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先の合計を指す。

ここからは、支援機関及び地方公共団体が、他機関の得意分野をどの程度理解し、どのような点を強みと認識しているのかを確認していく。第2-2-30図は、他機関から見た、各機関の支援内容や得意分野についての理解度を確認したものである。例えば、「金融機関」の支援内容や得意分野について、「金融機関」以外の支援機関及び地方公共団体のうち、約9割が「理解している」ことを表している。これを見ると、支援機関及び地方公共団体ごとに他機関からの理解度に違いがあることが分かる。他機関の理解度促進に向上の余地があることが示唆される。

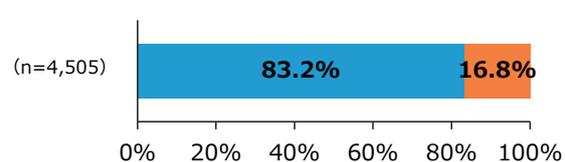
<第2-2-30図>

他機関から見た、各機関の支援内容や得意分野についての理解度（支援機関別）

(1) 商工会



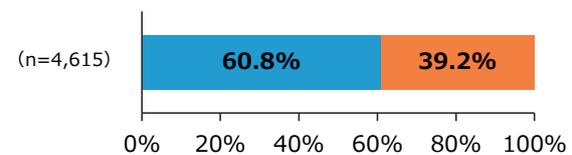
(2) 商工会議所



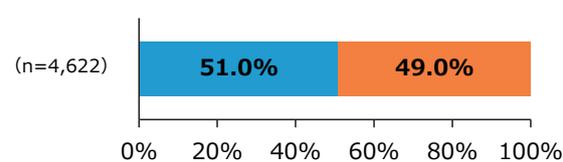
(3) よろず支援拠点



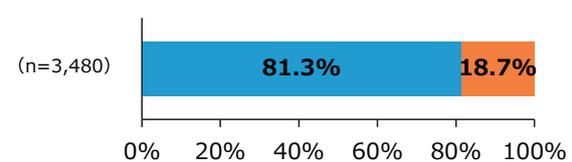
(4) 都道府県等中小企業支援センター



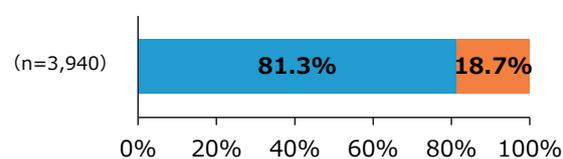
(5) 中小企業団体中央会



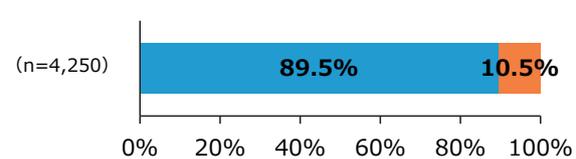
(6) 税・法務関係士業



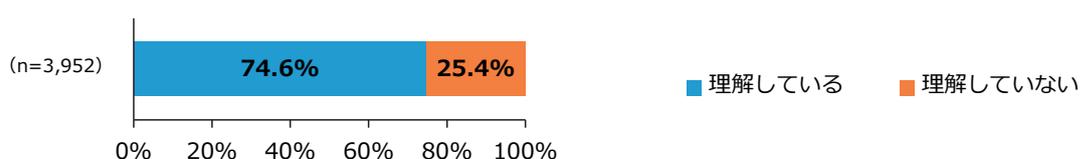
(7) 中小企業診断士



(8) 金融機関



(9) 地方公共団体



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

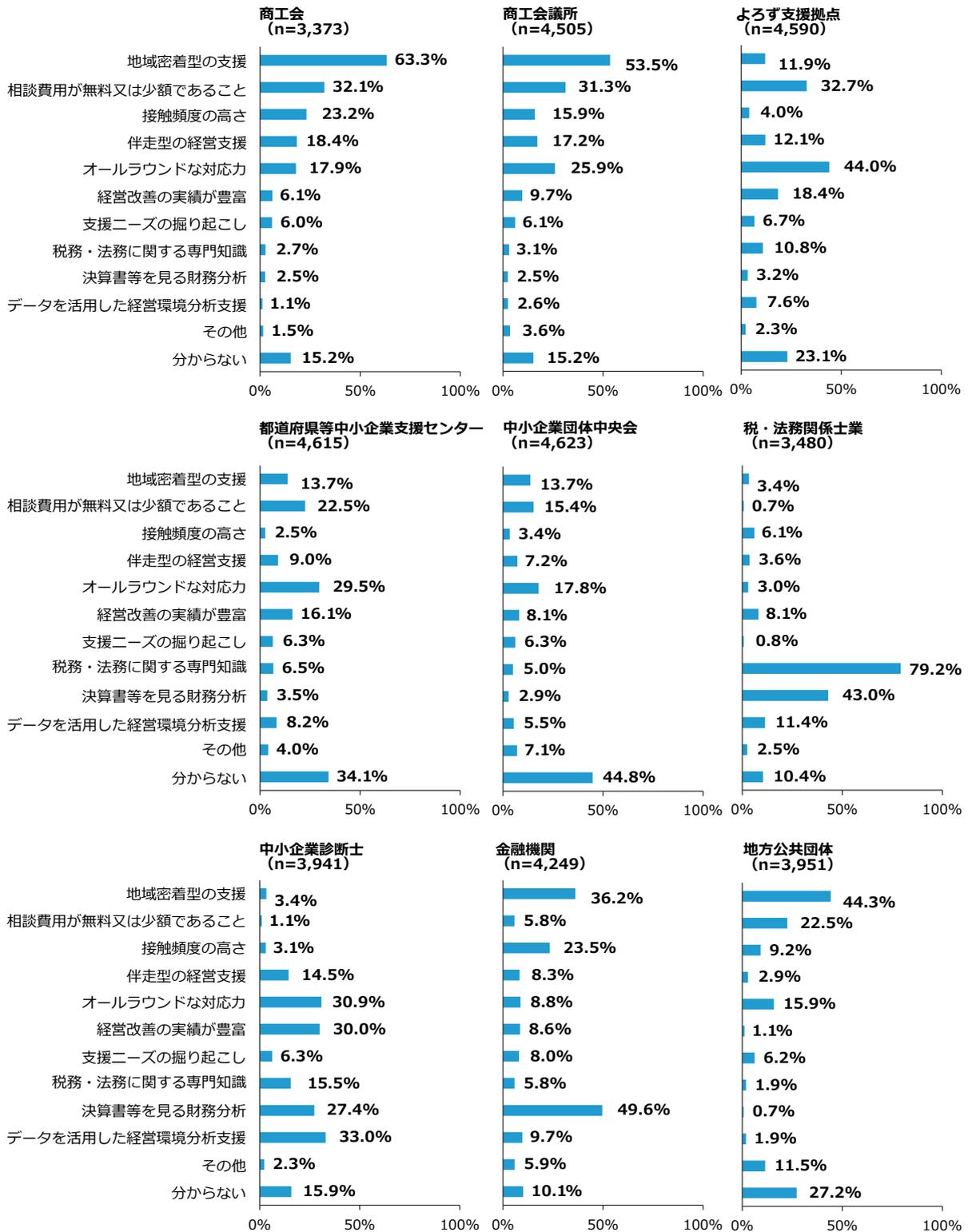
(注) 他機関から見た、各機関の支援内容や得意分野の理解度について、ここでの「理解している」とは「十分理解している」、「ある程度理解している」と回答した先を合計したもの。「理解していない」とは「あまり理解していない」、「全く理解していない」と回答した先を合計したもの。「自機関である」と回答した先は除いて集計している。

第2-2-31図は、支援機関及び地方公共団体における、支援内容や得意分野について、他機関から強みとして認識されている点を確認したものである。これを見ると、「商工会」、「商工会議所」、「地方公共団体」は「地域密着型の支援」に、「よろず支援拠点」は「オールラウンドな対応力」に、強みがあると認識されている割合が高く、それぞれの機関で他機関から強みと認識されている点が異なっていることが分かる。

また、第2-2-28図と比較すると、自機関の強みの認識とおおむね一致していることが見て取れる。一方で、それぞれの機関に対して「分からない」という回答が一定数存在していることから、自機関の支援内容や得意分野が、他機関から十分に認識されていない状況が見て取れる。支援機関及び地方公共団体が改めて自機関の強みを整理し、他機関に発信していくことが、連携強化につながる可能性が示唆される。

<第2-2-31 図>

支援内容や得意分野について、他機関から強みとして認識されている点



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.他機関の支援内容や得意分野で強みと感ずる点について、3つまで回答したものを集計している。

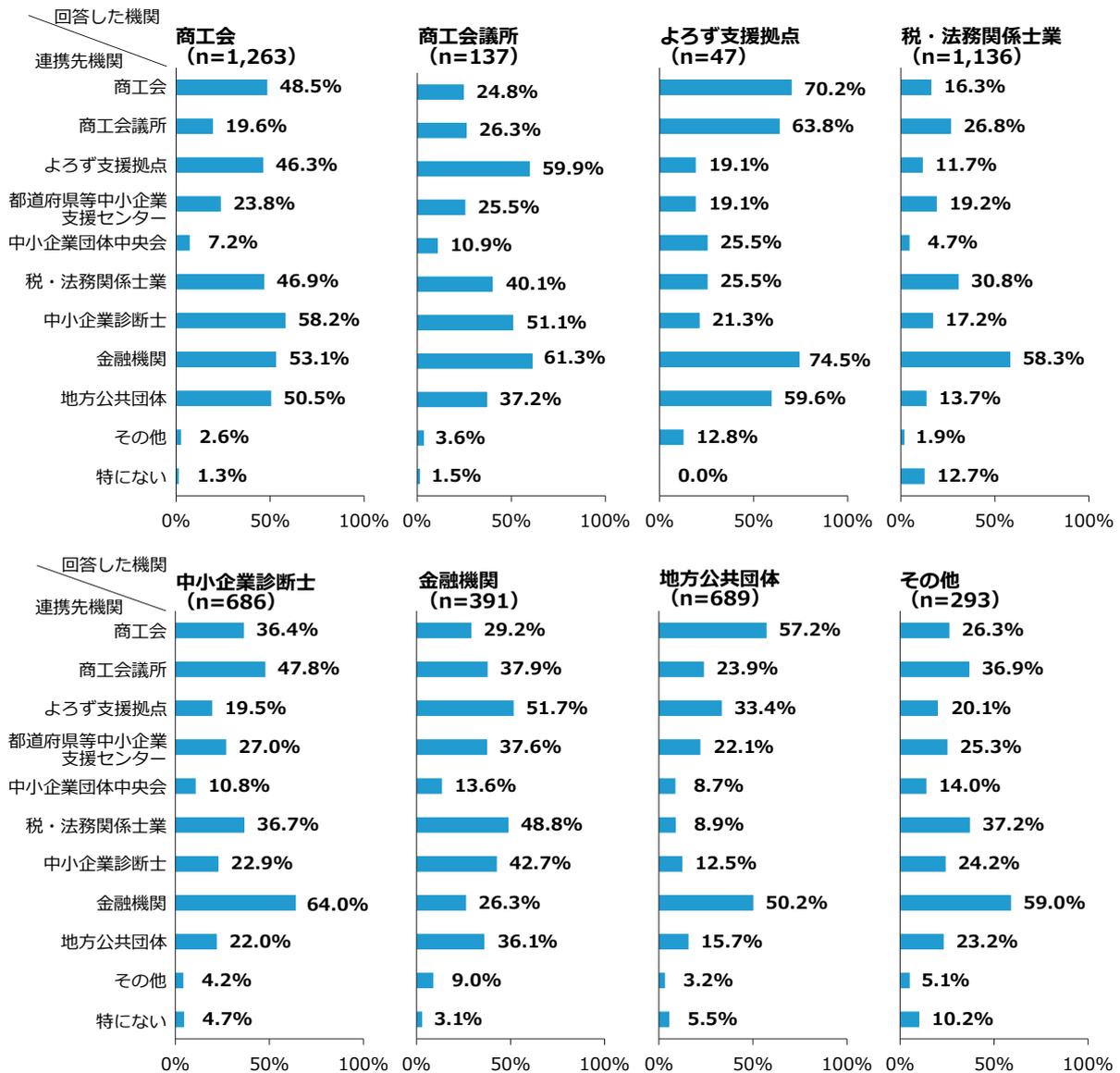
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3.他機関の支援内容や得意分野で強みと感ずる点について、「自機関である」と回答した先を除いて集計している。

第2-2-32図は、支援機関及び地方公共団体に、今後連携を強化していきたい機関を確認したものである。いずれの機関においても「金融機関」と回答した割合が比較的高く、「金融機関」との連携への期待度が高いことが分かる。また、特に「よろず支援拠点」では「商工会」、「商工会議所」との連携を期待しており、他方で「商工会」、「商工会議所」においても、他機関と比較して「よろず支援拠点」との連携を強化していきたいと回答している割合が高いことが分かる。

<第2-2-32図>

今後連携を強化していきたい機関



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 2. 回答した機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先の合計を指す。
 3. 回答した機関と連携先機関が一致している場合は、自機関の他拠点との連携を指す。

本節では、支援機関及び地方公共団体における連携状況、各支援機関の強み・不足している点について確認した。足下、支援機関及び地方公共団体の約8割が他機関と連携しており、機関によって連携先に違いがあることが分かった。次に、支援機関及び地方公共団体の強みをいかした有機的な連携構築に向けて、自機関の強みと感ずる点、不足していると感じる点を確認した。各機関が強みと感ずる点、不足していると感じる点は大きく異なっており、それぞれの機関に特色があることや、互いの強みをいかした効果的な支援体制を構築することができる可能性が示唆された。他方で、自機関の支援内容や得意分野が、他機関から十分に認識されていない状況も分かり、支援機関及び地方公共団体が改めて自機関の強みを整理し、他機関に発信していくことが、連携強化につながる可能性が示唆された。最後に、支援機関及び地方公共団体が今後連携を強化していきたい先を確認したところ、いずれの機関でも「金融機関」への期待度が高いほか、「よろず支援拠点」と「商工会」、「商工会議所」が互いに連携を期待している様子などが確認できた。

実際に支援の現場では、支援機関同士が創意工夫をしながら効果的な連携体制を構築し、事業者支援の取組が行われている。ここでは特徴的な2事例を紹介する。

事例2-2-3は、商工会議所、金融機関、士業団体が各機関の強みをいかした連携体制を構築し、事業者支援に取り組む支援機関の事例である。

事例2-2-4は、人口と地域の事業所数の減少が続く中、5町の商工会の広域連携組織を設立し、効率的・効果的に地域企業の経営支援に取り組む支援機関の事例である。

事例 2-2-3：川口商工会議所

「各機関の強みをいかした有機的な連携体制を組み、支援成果を出す支援機関」

・所在地：埼玉県川口市

複雑化する事業者の課題に対応するため、支援機関連携を推進

川口商工会議所が所在する埼玉県川口市は、古くから鑄物工業が盛んで製造業を基幹産業として発展してきたが、市内の事業者数は減少傾向にあり、事業承継、人手不足、原材料高騰等、事業者の経営課題も複雑化。商工会議所には事業者の本質的な課題を解決する経営支援が求められる中、同所のノウハウやリソースにも限界があり、全ての経営相談に対応することは困難であった。また、市内には中小企業支援機関が複数所在するが、互いの機関の事業内容や特徴の共有・理解不足が原因で、非効率な支援体制となっていた。こうした課題を解決すべく、同所の呼び掛けにより、2017年に地元金融機関、士業団体、同所が協定を締結し、“オール川口”の支援体制「チーム・かわビズ」を結成。各機関の強みをいかした連携支援の取組を進めた。

金融機関や士業団体の役割を明確にするとともに目標を共有して支援業務に当たる

「チーム・かわビズ」は、銀行や信用金庫など主に市内に店舗を置く金融機関や、士業団体（税理士〈2団体〉、社会保険労務士、行政書士、弁護士）が参画し、各機関が連携しながら伴走型のワンストップ支援体制として発足した。本取組の特徴は、各機関の強みをいかし、連携時の役割分担を明確化している点だ。金融機関は支援先を巡回し経営者の悩みを聞き取って支援ニーズ発掘を行う「かかりつけ医」、士業団体は法律や特許、税務、その他高度な経営相談等に対応する「専門医」、商工会議所はそのハブとなり、企業支援コーディネーターを中心に初期相談で事業者の本質的な経営課題を見抜き適切な支援機関につなぐ「目利き役」と位置付け、各機関はその役割を共有・分担しながら、事業者支援を行う。連携体制をいかした無料の専門家派遣制度「元気アシストプログラム」は、同所が本質的な課題を見抜き、適切な専門家へつなぐことで、経営課題の特定から事業計画策定、実行までを一気通貫で支援する。この取組は反響を呼び、支援実績は2017年の86件から3年目には398件と4倍以上に増加。事業者や金融機関担当者からは支援の拡充を求める声が寄せられ、1案件の派遣回数を3回から5回に拡大した。さらに、中長期的な視野で経営課題解決や成長に向けた支援を行う有料の長期支援制度「超・元気アシストプログラム」も新たに導入し、組織再編、M&Aなど高度な経営課題に対する連携支援の取組も進めた。

感染症の感染拡大時に連携支援が効果を発揮。ナレッジの共有で更なる支援力強化へ

各機関の強みをいかした連携で経営課題の特定、計画策定、実行までの一気通貫での支援体制を構築できたことで、支援の質・量共に向上した。「チーム・かわビズ」には新たな金融機関、司法書士、中小企業診断士の士業団体も加わり（現在、金融機関8行庫、7士業団体）、300人以上の士業が専門家として登録。「元気アシストプログラム」は、多様な経営課題に対応できる体制が整い、8年間で足下延べ2,800件超の支援実績を積み上げている。特に、感染症の感染拡大以後、金融機関と密に連携し、同プログラムを活用して融資返済に向けた経営行動計画策定支援を100件以上実施。地域事業者の事業継続、経営改善に大きく貢献した。また、各機関との勉強会の実施や、同所や金融機関の職員が専門家のヒアリングに同席することで、職員自身のスキルアップにもつながっているという。「今後は、支援の成功事例を蓄積し、ナレッジとして共有することを通じ、商工会議所や連携機関の更なる支援力の強化を目指したい」と同所の佐藤寧娘課長は語る。



（左から）川口商工会議所 佐藤寧娘氏、山田航紀氏、飯島法敬氏



「チーム・かわビズ」イメージ図



商工会議所での支援風景

事例 2-2-4：日高経営支援センター

「広域連携組織で、効率的・効果的に地域企業の経営支援に取り組む支援機関」

・所在地：和歌山県由良町、日高町、美浜町、印南町、みなべ町

人口と地域事業所数の減少が続く中、5町の商工会の広域連携組織が誕生

和歌山県中部西岸地域の5町（由良町、日高町、美浜町、印南町、みなべ町）の商工会で構成される日高経営支援センターは、広域連携により効率的・効果的に地域企業の経営支援に取り組む商工会の連携組織である。同地域は高級魚「クエ」や「南高梅」など、豊かな山海の幸に恵まれた地域だが、人口減少・少子高齢化が加速し、地域の事業所数も減少傾向にある。また、事業者の経営課題も事業承継、販路開拓、IT化など幅広く、その内容も複雑化。一方、各商工会では、セミナーやイベントなど毎年の定例業務をこなすことが多く、支援活動のマンネリ化や、個々の職員の支援力の差により、事業者の経営課題に対応できていないことが問題となっていた。「商工会に求められる支援範囲は広く、全てに対応できる人材は簡単に育成できない。限られた職員数で支援力を維持・強化するために、商工会同士の広域連携を仕組み化する必要があった」と同センターの荊木宣雄センター長は振り返る。こうした現状を打開するため、2014年に五つの商工会の広域連携組織「日高経営支援センター」が組成された。

経営支援、伴走型推進、事業所広報の3班体制で職員全員が支援に取り組む

同センターは単なる事務方トップの連絡会議といった連携ではなく、5町の経営指導員、経営支援員、22名全員が所属する。横串を通ず形で経営支援班、伴走型推進班、事業所広報班の三つの班に分かれており、各班が年度ごとに目標数値を設定し工夫して事業に取り組む。支援力向上を狙って班構成にも工夫を凝らした。班には経験豊富なベテランから若手までを幅広く配置し、班内で課題を共有することで、経験の浅い職員はベテラン職員のフォローを受けながら支援経験を積んでいく。また、必ず異なる地域の職員同士をペアにすることで、自分が所属する商工会の支援方法とは別の切り口を見だし、客観的な目線で支援できるように工夫した。経営支援班は主に事業承継や創業、伴走型推進班は販路開拓支援などが担当業務。それぞれ専門的な知識や経験が必要となる分野だが、班員のノウハウを集結し事業者ごとに特性や成長段階を見極め、全員で支援に当たっている。事業所広報班は情報サイト「日高ディスカバリーNews」を立ち上げ、会員事業者を取材し、情報を広く発信。営業時間や商品情報だけでなく、消費者目線での一歩踏み込んだ情報が伝えられるよう工夫を凝らしている。

各会の力を集結し、商工会組織の次世代のスタイルを目指す

一連の取組によって町を超えた濃密な支援が可能となり、全体の支援力向上につながっている。取組以後、3年間で14件の事業承継の支援に成功した。「日高ディスカバリーNews」では、地域企業の1割をカバーする約150店を紹介。隣町となれば店の存在を知らない人も多く、地域内でも反響を呼んでおり、事業者の地元商圏の拡大に貢献している。また、職員全員がセンター事業の全体像を把握でき、広域支援に対する当事者意識が芽生えたことは、職員の意識改革にもつながっているという。「指導員と支援員の業務の棲み分け意識が薄れ、全員が課題意識を持って能動的に工夫や改善を行いながら日々の支援を実施するようになった。5町で連携し会員支援を行っていくことが各商工会の力の結集となり、更なる事業者支援の魅力につながっていく。人口減少下での商工会組織の次世代のスタイルとなっていくような取組を更に進めていきたい」と荊木センター長は語る。



荊木宣雄センター長（中央奥右）
ほか、同センターの皆様



事業所広報班の打ち合わせの様子



地域情報サイト
「日高ディスカバリーNews」

第4節 まとめ

本章では、支援機関の支援力強化に向けた取組について確認した。

第1節では、中小企業・小規模事業者における、支援機関の活用状況とその効果等について概観した。支援機関は事業者に幅広く利用されており、支援機関の活用が事業者の業績や集客力の向上につながっている可能性が示唆された。支援機関は足下で、事業者から資金繰り、販路開拓、人材確保といった経営課題の相談を受ける頻度が高く、支援機関によって対応する頻度の高い経営課題に違いがある様子が見て取れた。また、事業者の規模によって支援ニーズに違いがあることも見て取れた。他方で、支援機関の存在や、その利用方法、得意分野・強み等が分からず活用していない事業者も一定数存在し、支援機関側の周知活動には、改善の余地がある可能性が示唆された。

第2節では、支援機関の取組状況、支援機関が抱えている課題、支援の質の維持・向上に向けた取組について確認した。支援先事業者の経営課題が多様化・複雑化する中で、事業者を支える支援機関は、「経営力再構築伴走支援ガイドライン」に基づく「対話と傾聴」を通じて、事業者の本質的な課題の解決に向けて、より丁寧に支援を行っている様子が推察された。一方で、地方圏を中心に相談員の不足感が高まっており、「支援ノウハウ・知見の蓄積」等に課題を感じていることが分かった。こうした中、支援機関は支援の質の維持・向上に向けて、他機関や自機関の他拠点との連携、相談員の能力開発を重視して取り組んでいることが分かった。実際に他機関と連携している支援機関ほど事業者の経営課題を解決できている割合が高い傾向にあり、支援機関同士の連携が支援の質の向上に有効であることが示唆された。他方で、支援機関同士の連携を推進するに当たって、連携の仕組みの整備や、他機関の特徴や強みの理解が課題であることも明らかになった。

第3節では、支援機関及び地方公共団体における強みの理解と連携強化について確認した。足下で、支援機関及び地方公共団体の約8割が他機関と連携しており、機関によって連携先に違いがあることが分かった。次に、支援機関及び地方公共団体の強みをいかした有機的な連携構築に向けて、自機関の強みと感ずる点、自機関に不足していると感じる点を確認した。各機関が強みと感ずる点、不足していると感じる点は大きく異なっており、それぞれの機関に特色があることや、互いの強みをいかした効果的な支援体制を構築することができる可能性が示唆された。他方で、自機関の支援内容や得意分野が、他機関から十分に認識されていない状況も分かり、支援機関及び地方公共団体が改めて自機関の強みを整理し、他機関に発信していくことが、連携強化につながる可能性が示唆された。最後に、支援機関及び地方公共団体が今後連携を強化していきたい先を確認したところ、いずれの機関でも「金融機関」との連携を期待している様子などが確認できた。