



第2章 支援機関の現状と支援力強化

前章では、小規模事業者の「経営力」の土台となる経営リテラシーに着目して分析を行い、各分野の経営リテラシーを高める取組を実践している事業者ほど、業績の向上や資金繰りの安定化、人材の獲得に成功している傾向にあることが確認できた。一方で、経営資源に限りがある小規模事業者にとって、これまで見てきたような経営リテラシーを高め、経営の自走化に至るためには、単独での取組に加え、支援機関³²による事業者のニーズに合致した支援が重要であると考えられる。

そこで、本章では、小規模事業者を対象としたアンケート「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査³³」、中小企業支援機関及び地方公共団体を対象としたアンケート「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査³⁴」を用いて、支援機関による経営リテラシーに対する支援や小規模事業者による支援機関の活用状況、支援機関及び地方公共団体の現状と課題を確認し、支援機関及び地方公共団体の支援力強化の取組について分析を行う。

³² ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

³³ (同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」: (同) デロイト トーマツが2025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20,000者の小規模事業者【有効回答数3,748者、回収率18.7%】
- ・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7,191者】

※調査を進める中で判明した中規模企業1,024者を除いた小規模事業者9,915者について分析を行った。

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。

³⁴ (株) 帝国データバンク「令和7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2025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、中小企業団体中央会、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5,095件、回収率21.2%】

第1節 支援機関の現状・課題

本節では、支援機関による小規模事業者の経営リテラシーに対する支援の状況や、支援機関の活用状況を確認した後、支援機関及び地方公共団体の支援体制について現状と課題を確認していく。

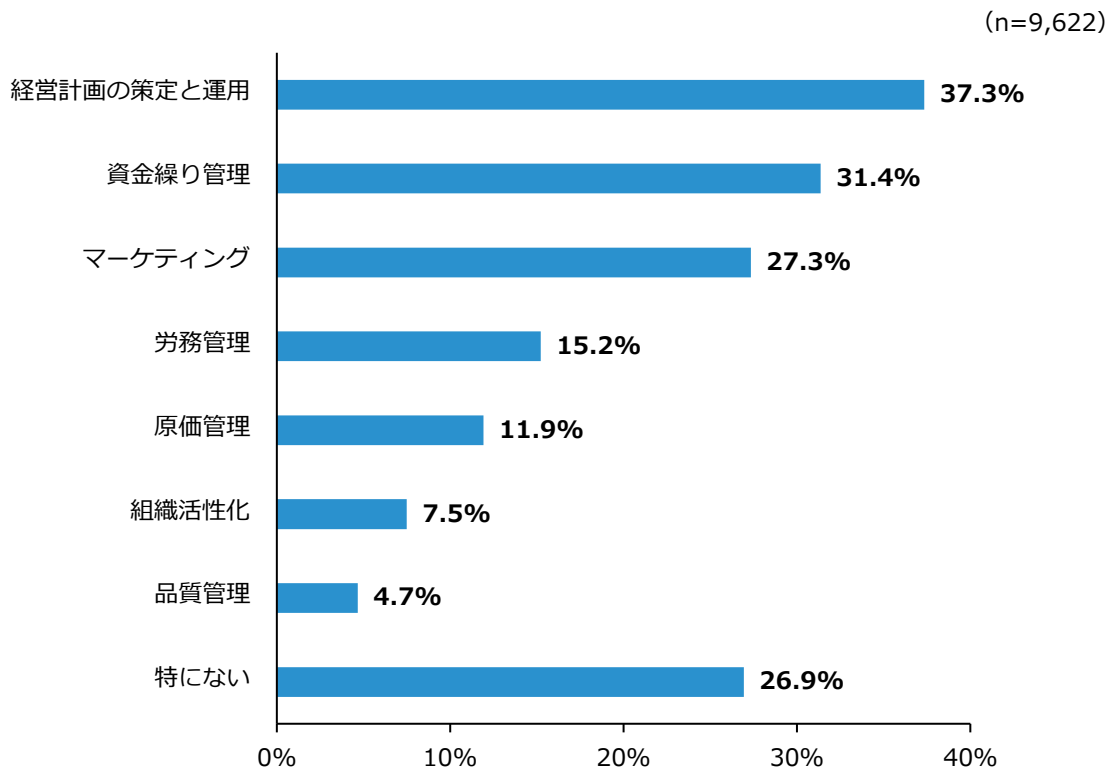
1. 経営リテラシーに対する支援と支援機関の活用状況

まず、支援機関による、小規模事業者の経営リテラシーに対する支援の状況を確認する。

第2-2-1図は、小規模事業者が経営リテラシーを高めるために、支援機関の支援が必要だと考えている分野を確認したものである。これを見ると、「経営計画の策定と運用」と回答した割合が最も高く、次いで「資金繰り管理」、「マーケティング」と続いている。また、約3割の事業者は「特にない」と回答している。

<第2-2-1図>

小規模事業者における、支援機関の支援が必要だと考えている分野

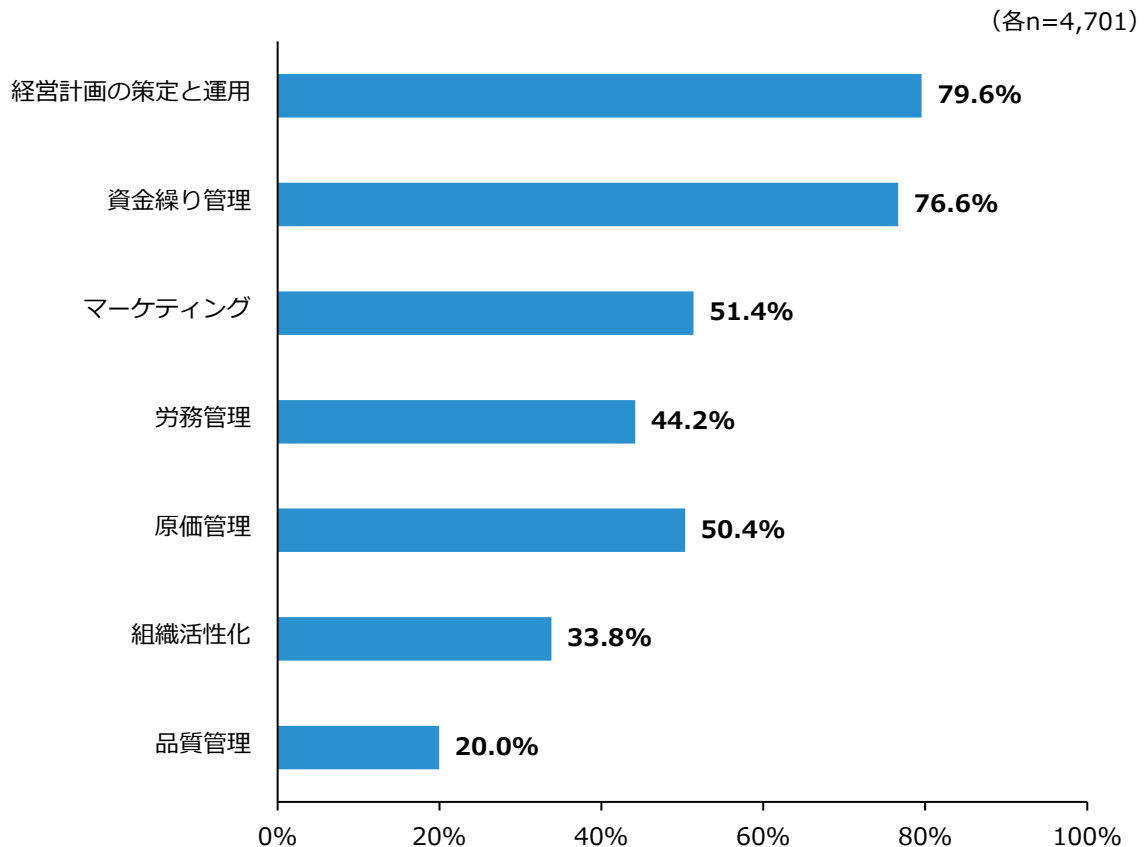


資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、支援機関が、事業者の経営リテラシー向上に向けて支援に取り組んでいる分野を確認する。第 2-2-2 図を見ると、「経営計画の策定と運用」と回答した割合が最も高く、次いで「資金繰り管理」、「マーケティング」と続いている。これは、前図で示した小規模事業者が支援機関の支援が必要だと考えている分野についての回答とほとんど同じ傾向であり、このことから、経営リテラシーを向上させるための支援分野について、事業者側のニーズと支援機関側の取組はおおむね一致していると考えられる。ただし、「原価管理」については、事業者の支援ニーズと支援機関の取組状況に差があることが分かる。

<第 2-2-2 図>

支援機関が支援に取り組んでいる分野



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援先の事業者が独力で取り組むことができるようになるために、各分野の支援にどの程度取り組んでいるか聞いたもの。

2. 各分野の支援状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した支援機関の割合の合計を表示している。

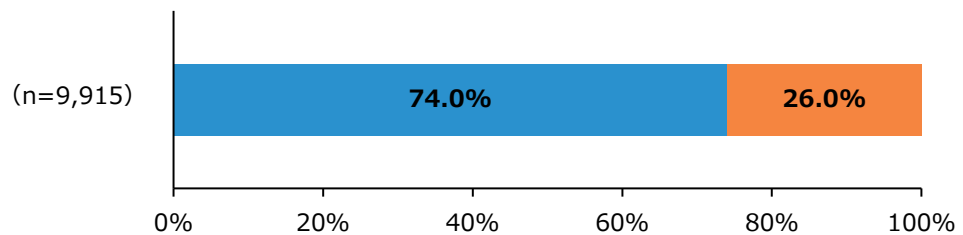
3. 地方公共団体以外に聞いたもの。

第2-2-3図は、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、7割超の小規模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、成長志向別に見ると、今後の事業運営について、成長していくことを「目指している」と回答した事業者は、「現状維持でよい」と回答した事業者より、「活用している」と回答した割合が高い。

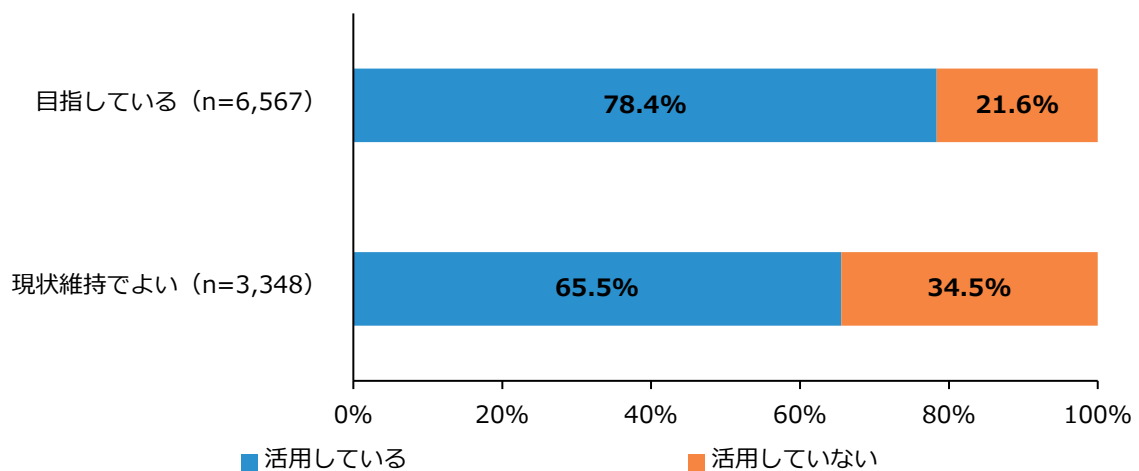
<第2-2-3図>

小規模事業者における、支援機関の活用状況

(1) 全体



(2) 成長志向別



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. ここでの「成長志向」とは、利益や企業規模、商圏の拡大、自社の技術力向上等を目的として事業を行っていること、すなわち、自身の生活維持を超える目的を持って事業を行っていることを指す。

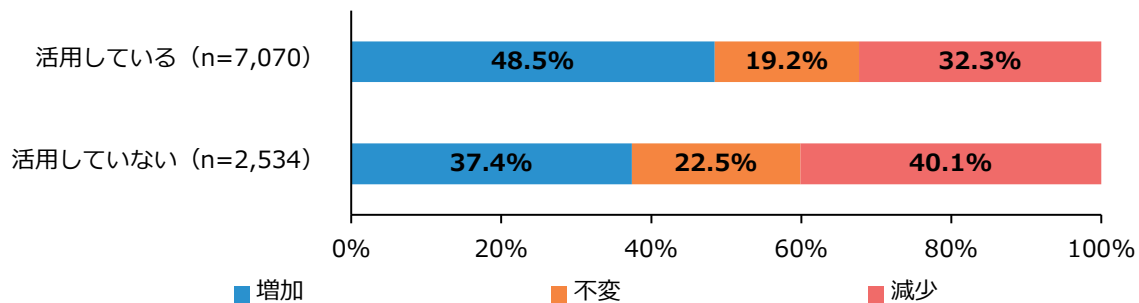
2. 支援機関の活用状況について、「活用している」は、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者の合計。「活用していない」は、「あまり活用していない」、「ほとんど活用していない」と回答した事業者の合計。

第2-2-4図は、支援機関の活用状況別に、小規模事業者の売上高及び営業利益率の傾向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」事業者より、売上高及び営業利益率のそれぞれにおいて、「増加」、「上昇」と回答した割合が高いことが分かる。このことから、支援機関の活用が小規模事業者の業績向上につながっている可能性がある。

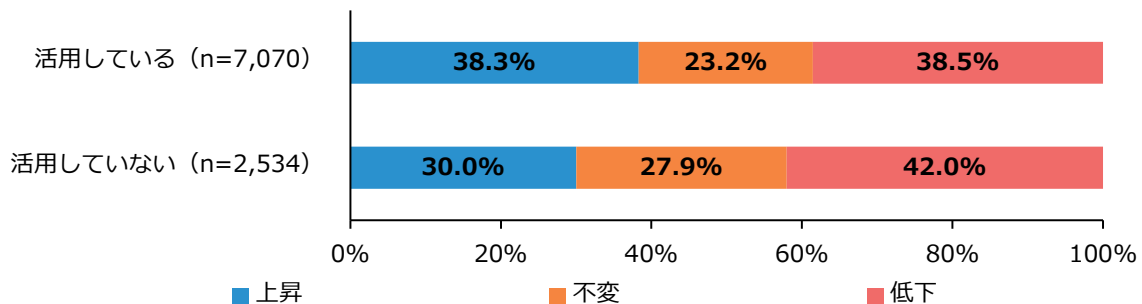
<第2-2-4図>

小規模事業者における、業績の傾向（支援機関の活用状況別）

（1）売上高



（2）営業利益率



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 売上高、営業利益率について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「増加（上昇）」は、「大幅に増加（上昇）」、「やや増加（上昇）」と回答した事業者の合計。「減少（低下）」は、「大幅に減少（低下）」、「やや減少（低下）」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

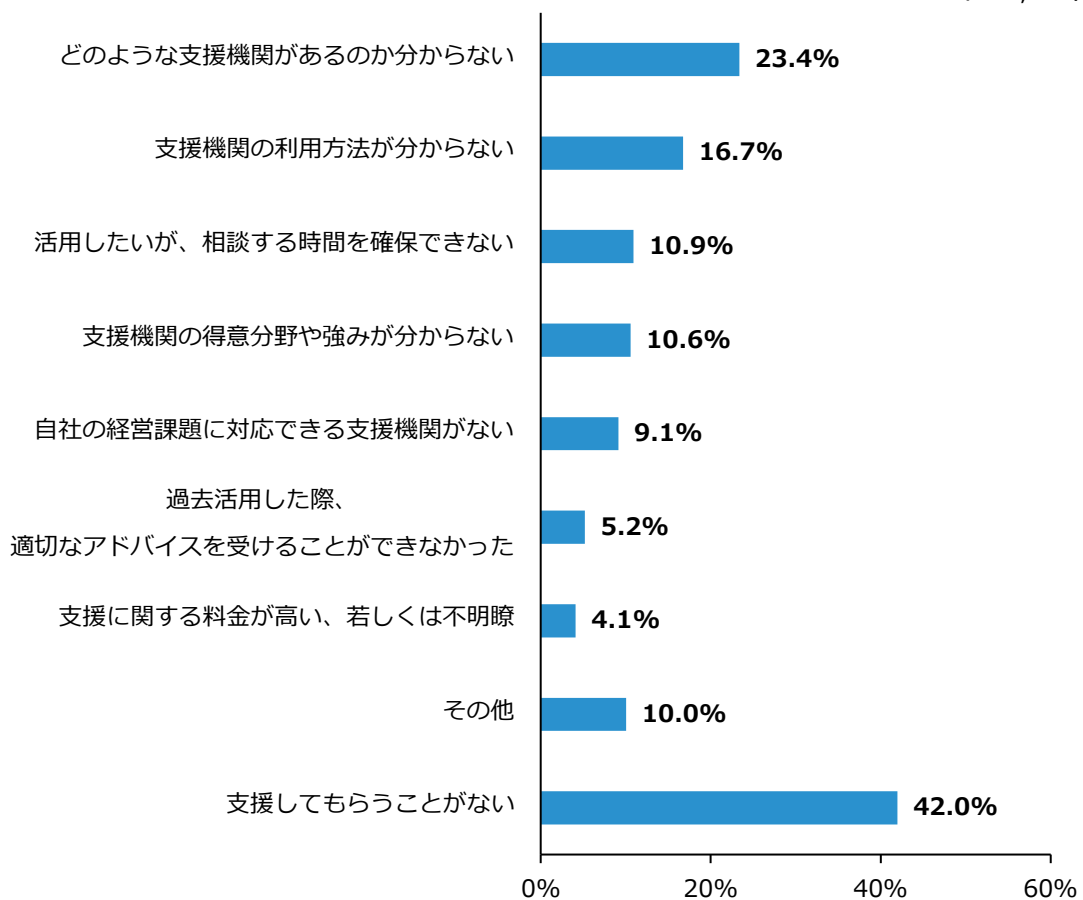
2. 支援機関の活用状況について、「活用している」は、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者の合計。「活用していない」は、「あまり活用していない」、「ほとんど活用していない」と回答した事業者の合計。

第2-2-5図は、小規模事業者における、支援機関を活用していない理由を確認したものである。これを見ると、「支援してもらえない」と回答した割合が最も高く、次いで「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」と続いている。支援機関が、自機関の存在や利用方法について周知活動を強化することで、小規模事業者による支援機関の活用を促進できる可能性がある。

<第2-2-5図>

小規模事業者における、支援機関を活用していない理由

(n=2,511)



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 支援機関の活用状況について、「あまり活用していない」、「ほとんど活用していない」と回答した事業者に聞いたもの。

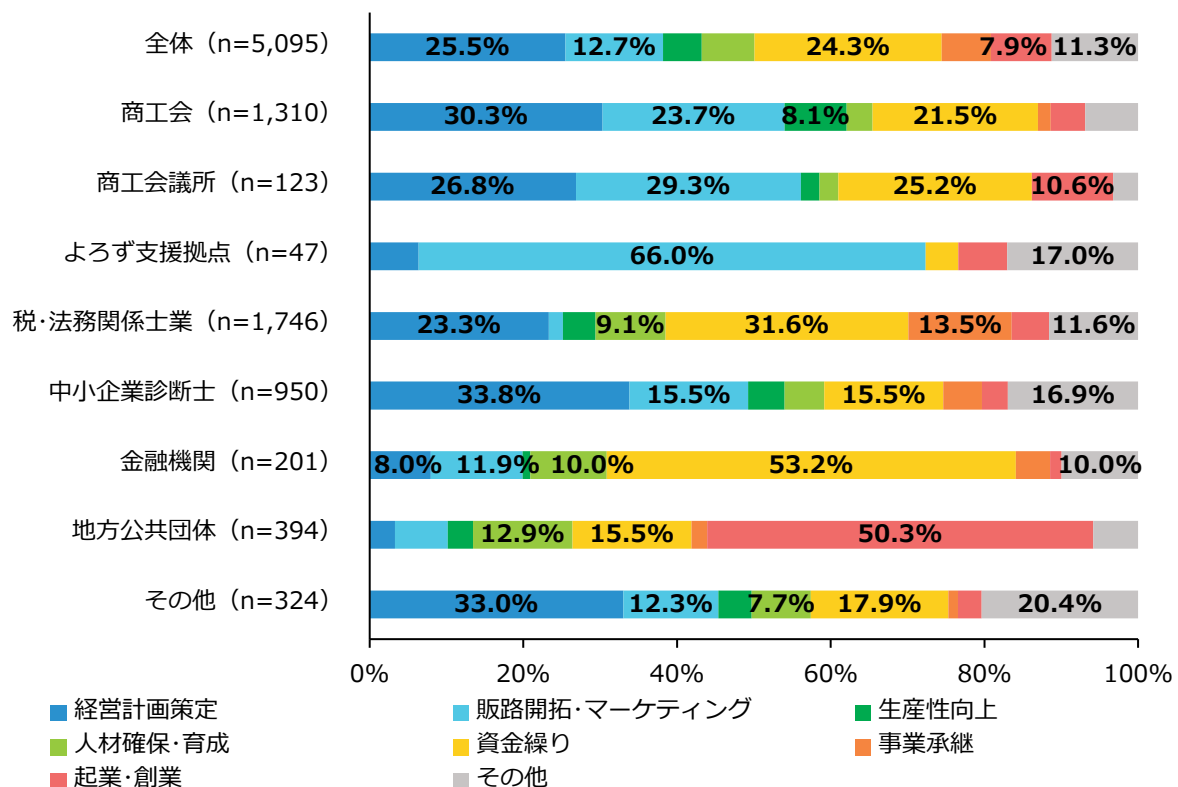
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 支援機関等を取り巻く現状と課題

本項では、支援機関等の現状と課題について、属性ごとの傾向も踏まえながら確認していく³⁵。第2-2-6図は、支援機関及び地方公共団体における、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、「経営計画策定」、「資金繰り」と回答した割合が高い。支援機関及び地方公共団体別に見ると、例えば、「よろず支援拠点」は「販路開拓・マーケティング」を、「税・法務関係士業」や「金融機関」は「資金繰り」を、「地方公共団体」は「起業・創業」を相談されると回答した割合が高い。支援機関及び地方公共団体ごとに、事業者から相談される経営課題には違いがあることが分かる。

<第2-2-6図>

事業者から相談される頻度が最も高い経営課題



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援機関属性について、「その他」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」の合計。

2. 事業者から相談される頻度が高い経営課題について、「その他」は、「価格転嫁」、「技術・研究開発」、「事業再生」、「M&A」、「海外展開」、「デジタル化・DX」、「脱炭素化・GX」、「その他」と回答した支援機関の合計。

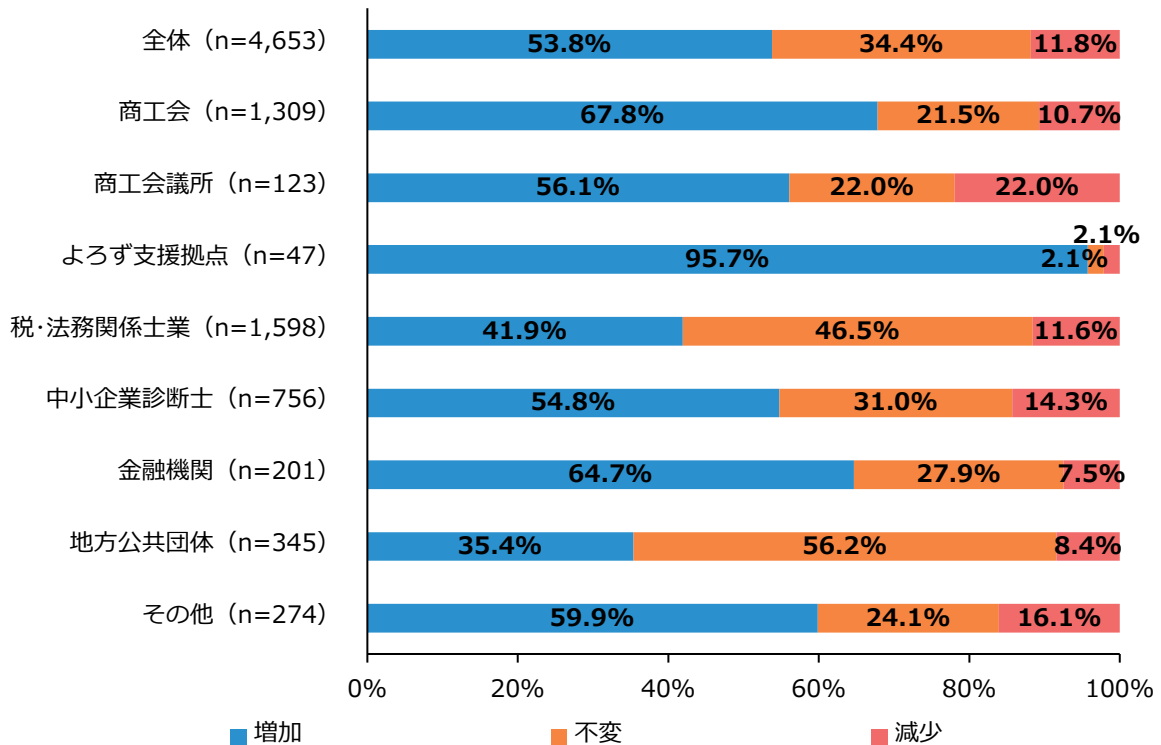
3. 事業者から相談される頻度が高い経営課題について、上位1位～3位までの回答のうち、1位の回答を集計したもの。

³⁵ なお、支援機関・地方公共団体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、回答割合を一概には比較できないことに留意が必要。

第2-2-7図は、5年前と比較した、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。これを見ると、「全体」では、「増加」と回答した割合が5割超となっている。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」、「金融機関」については、「増加」と回答した割合が6割超と比較的高いことが分かる。

<第2-2-7図>

相談される経営課題の件数の変化（5年前との比較）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

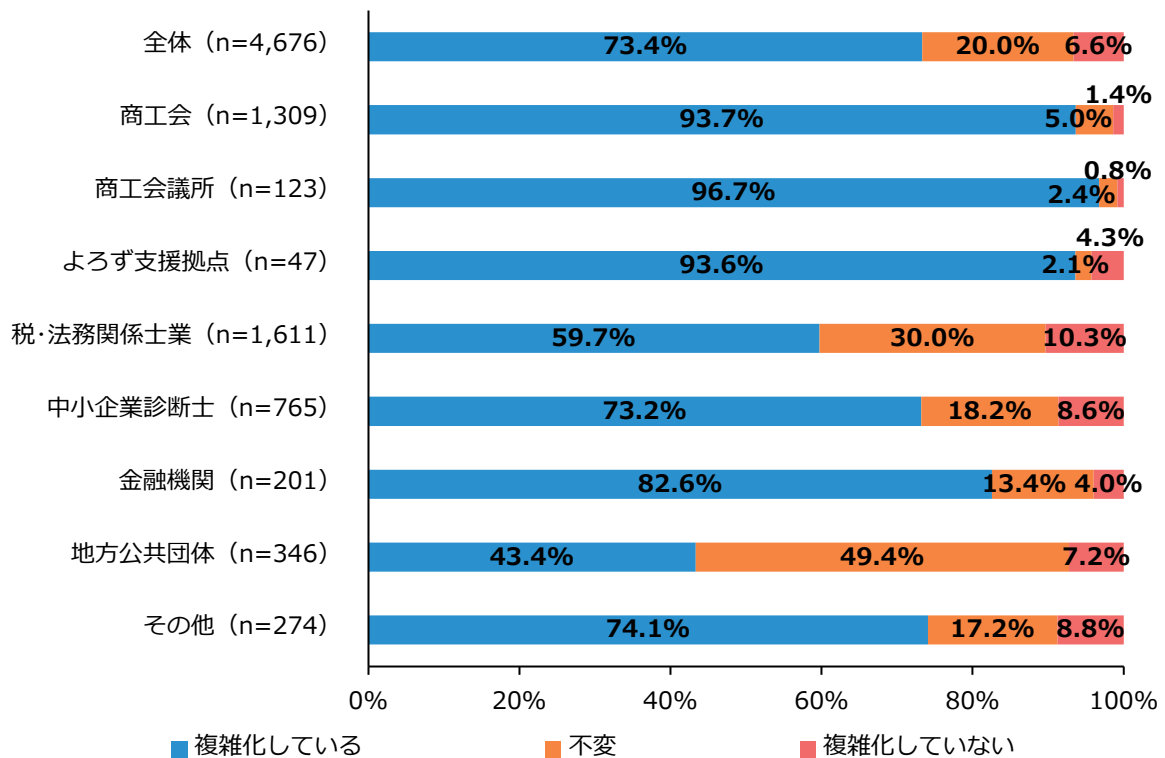
(注) 1. 支援機関属性について、「その他」は、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」の合計。

2. 現在（2025年）と5年前を比較した相談される経営課題の件数の変化について、「増加」は、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した支援機関の合計。「減少」は、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した支援機関の合計。「5年前に事業を開始していない」と回答した支援機関を除く。

第2-2-8図は、5年前と比較した、事業者から相談される経営課題の複雑化の状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「複雑化している」と回答した割合が7割超となっている。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「商工会議所」、「商工会」、「よろず支援拠点」については、「複雑化している」と回答した割合が9割超となっており、非常に高いことが分かる。

<第2-2-8図>

相談される経営課題の複雑化の状況（5年前との比較）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

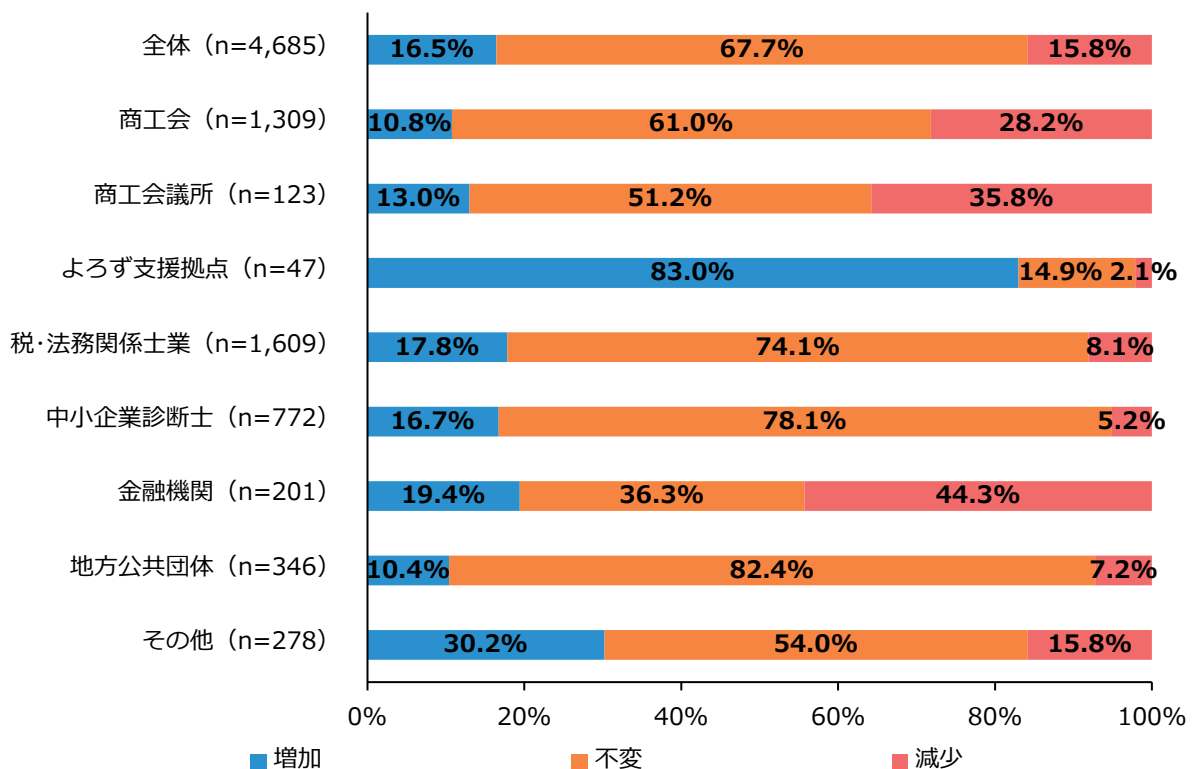
(注) 1. 支援機関属性について、「その他」は、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」の合計。

2. 現在（2025年）と5年前を比較した相談される経営課題の複雑化の状況について、「複雑化している」は、「とても複雑化している」、「ある程度複雑化している」と回答した支援機関の合計。「複雑化していない」は、「あまり複雑化していない」、「ほとんど複雑化していない」と回答した支援機関の合計。「5年前に事業を開始していない」と回答した支援機関を除く。

前述のとおり、全体として、支援機関及び地方公共団体に寄せられる相談件数が増加傾向にあり、その内容も複雑化していることが分かった。次に、支援機関及び地方公共団体において、実際に対応に当たっている相談員³⁶の状況を確認する。第2-2-9図は、5年前と比較した相談員の増減を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「不変」と回答した割合が高いことが分かる。支援機関及び地方公共団体別では、「よろず支援拠点」については「増加」と回答した割合が高く、「金融機関」、「商工会議所」、「商工会」については「減少」と回答した割合が約3割から約4割を占めていることが分かる。

<第2-2-9図>

相談員の増減（5年前との比較）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援機関属性について、「その他」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」の合計。

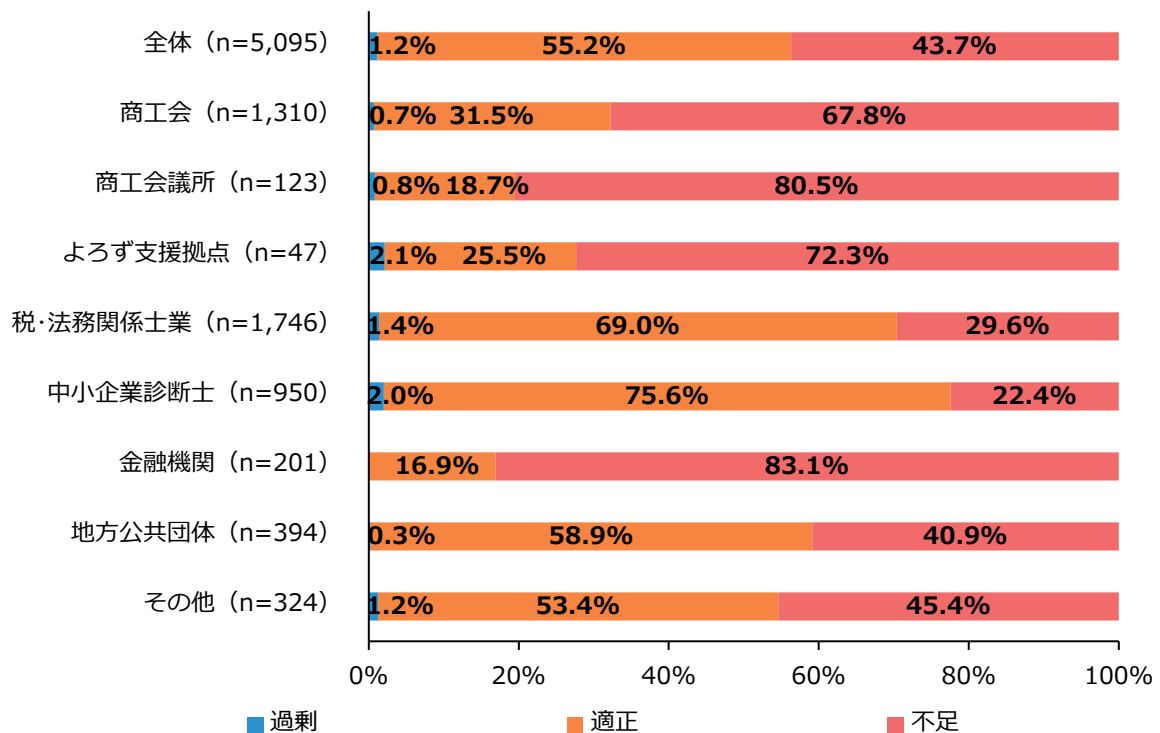
2. 現在(2025年)と5年前を比較した相談員の増減について、「増加」は、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した支援機関の合計。「減少」は、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した支援機関の合計。「5年前に事業を開始していない」と回答した支援機関を除く。

³⁶ 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。

第 2-2-10 図は、現在の相談員の過不足感について確認したものである。これを見ると、「全体」では、「過剰」と回答した割合は極めて低く、4割超が「不足」と回答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、「金融機関」、「商工会議所」、「よろず支援拠点」、「商工会」については「不足」と回答した割合が約7割から約8割となっており、比較的高いことが分かる。

<第 2-2-10 図>

相談員の過不足感



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

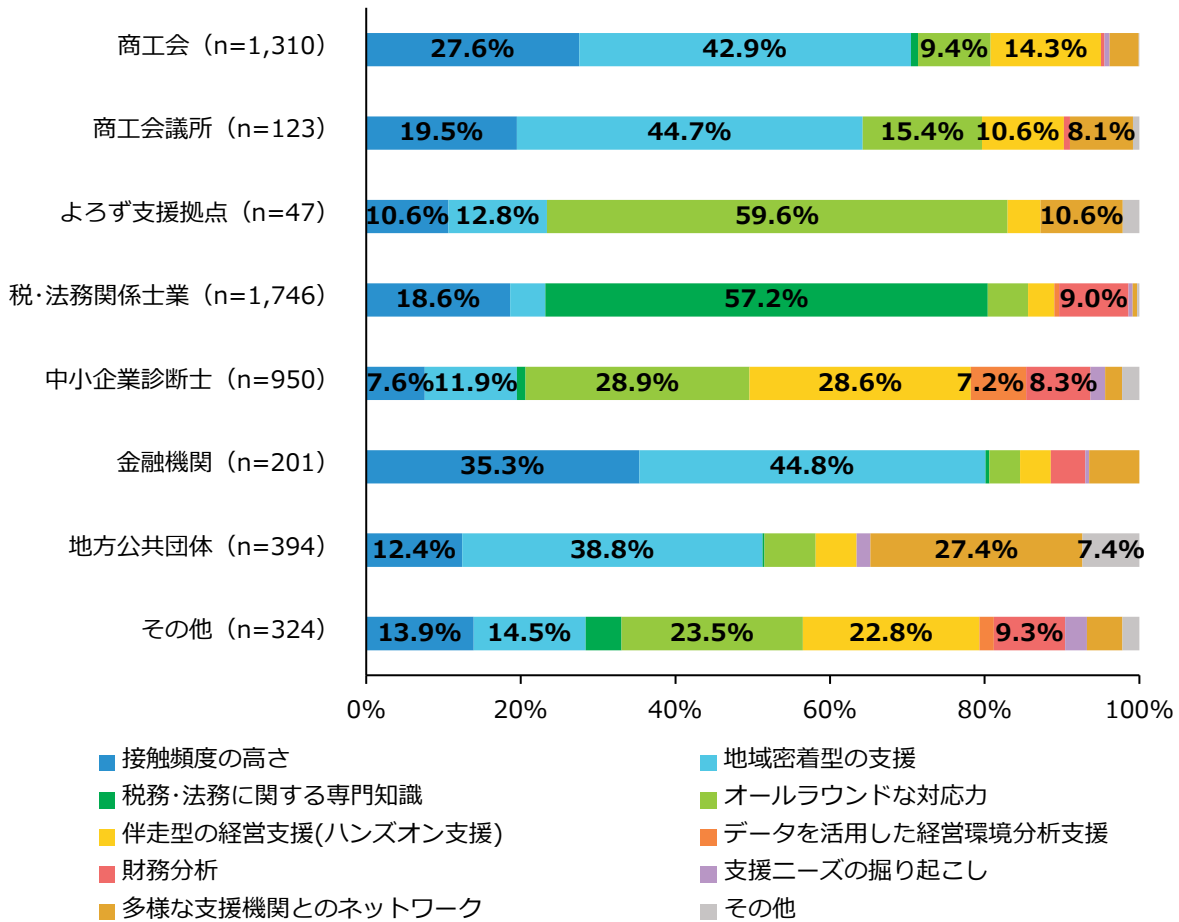
(注) 1. 支援機関属性について、「その他」は、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」の合計。

2. 現在(2025年)の相談員の過不足感について、「過剰」は、「過剰」、「やや過剰」と回答した支援機関の合計。「不足」は、「不足」、「やや不足」と回答した支援機関の合計。

第2-2-11 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、自機関において最も強みとを感じる点を確認したものである。これを見ると、例えば、「商工会」や「金融機関」は「接触頻度の高さ」、「よろず支援拠点」や「中小企業診断士」は「オールラウンドな対応力」、「地方公共団体」は「多様な支援機関とのネットワーク」と回答した割合が、ほかと比較して高いことが分かる。

<第2-2-11 図>

自機関の最も強みとを感じる点



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

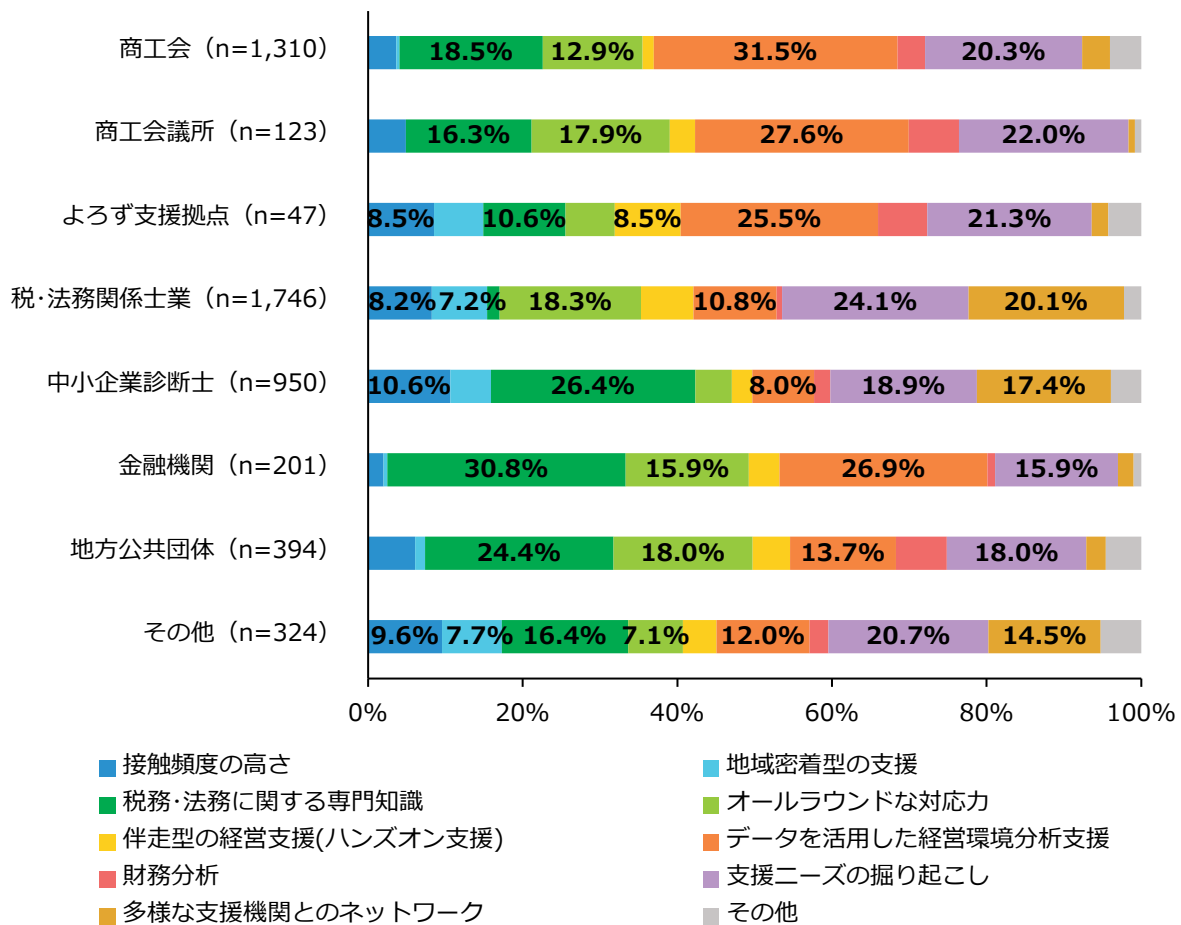
(注) 1. 支援機関属性について、「その他」は、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」の合計。

2. 事業者の支援に当たって自機関が強みとを感じる点について、上位1位～3位までの回答のうち、1位の回答を集計したもの。

第 2-2-12 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、自機関において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、多くの支援機関及び地方公共団体において、「税務・法務に関する専門知識」、「データを活用した経営環境分析支援」、「支援ニーズの掘り起こし」と回答した割合が高い傾向にあることが分かる。

<第 2-2-12 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7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

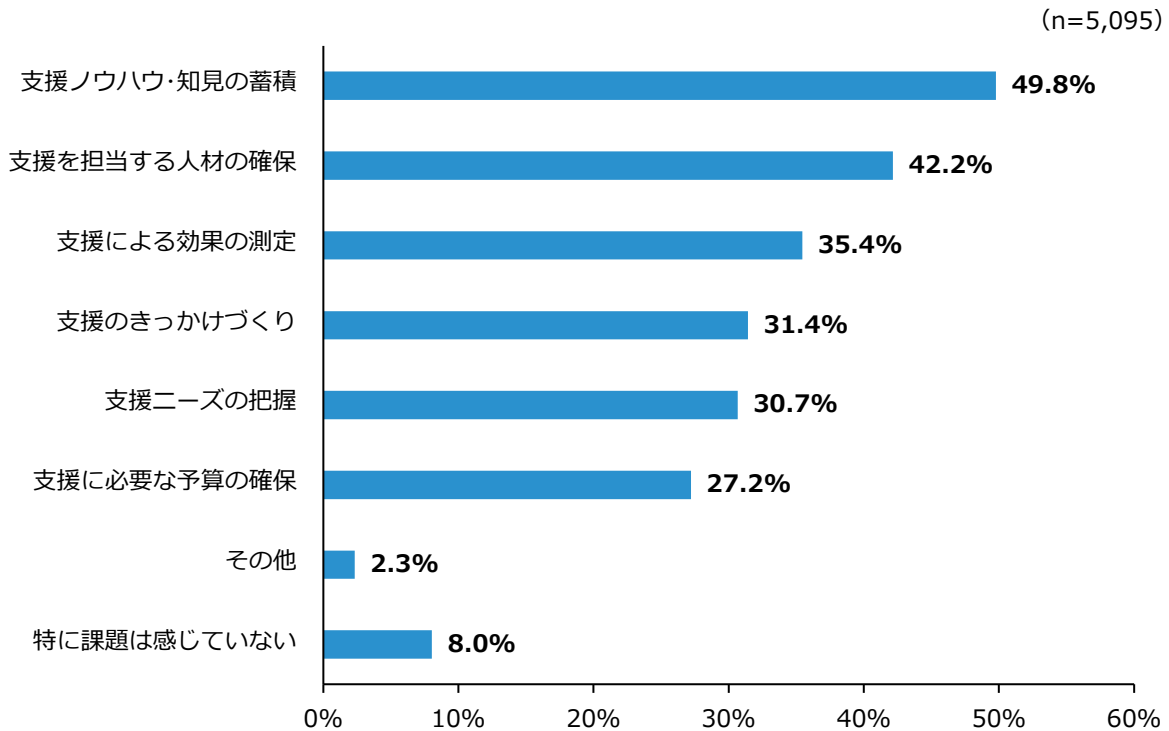
(注) 1. 支援機関属性について、「その他」は、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」の合計。

2. 事業者の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位～3位までの回答のうち、1位の回答を集計したもの。

第2-2-13図は、支援機関及び地方公共団体が、事業者の経営課題に対する支援を行う上で、課題と感じていることを確認したものである。これを見ると、「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「支援を担当する人材の確保」、「支援による効果の測定」と続いている。

<第2-2-13図>

支援を行う上での課題



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組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。

3. まとめ

本節では、第1章で取り上げた小規模事業者の経営リテラシーについて、支援機関による支援の状況を確認したのち、支援機関等の現状と課題について確認した。

各分野の経営リテラシー向上のための支援について、小規模事業者のニーズと支援機関の取組内容はおおむね一致していることが分かった。また、小規模事業者が支援機関を活用し業績向上につなげている可能性があることも示された。

支援機関等の現状に目を向けてみると、事業者から寄せられる相談について、件数は増加し、その内容も複雑化している一方で、相談員の不足感を抱えていることがうかがえた。また、支援機関及び地方公共団体によって異なる強み、弱みを持っており、支援ノウハウの蓄積や人材の確保に課題を抱えていることも分かった。それぞれの強みを発揮しながら、限られたリソースを最大限にいかし、高まる支援ニーズに応じていくことが重要であると考えられる。

第2節 支援機関の支援力強化

前節では、小規模事業者の経営リテラシー向上に向けた支援機関の支援状況と、支援機関等の現状・課題について確認した。相談件数が増加し、その内容も複雑化している状況に対応するために、支援機関及び地方公共団体が支援力を強化する必要があると考えられる。

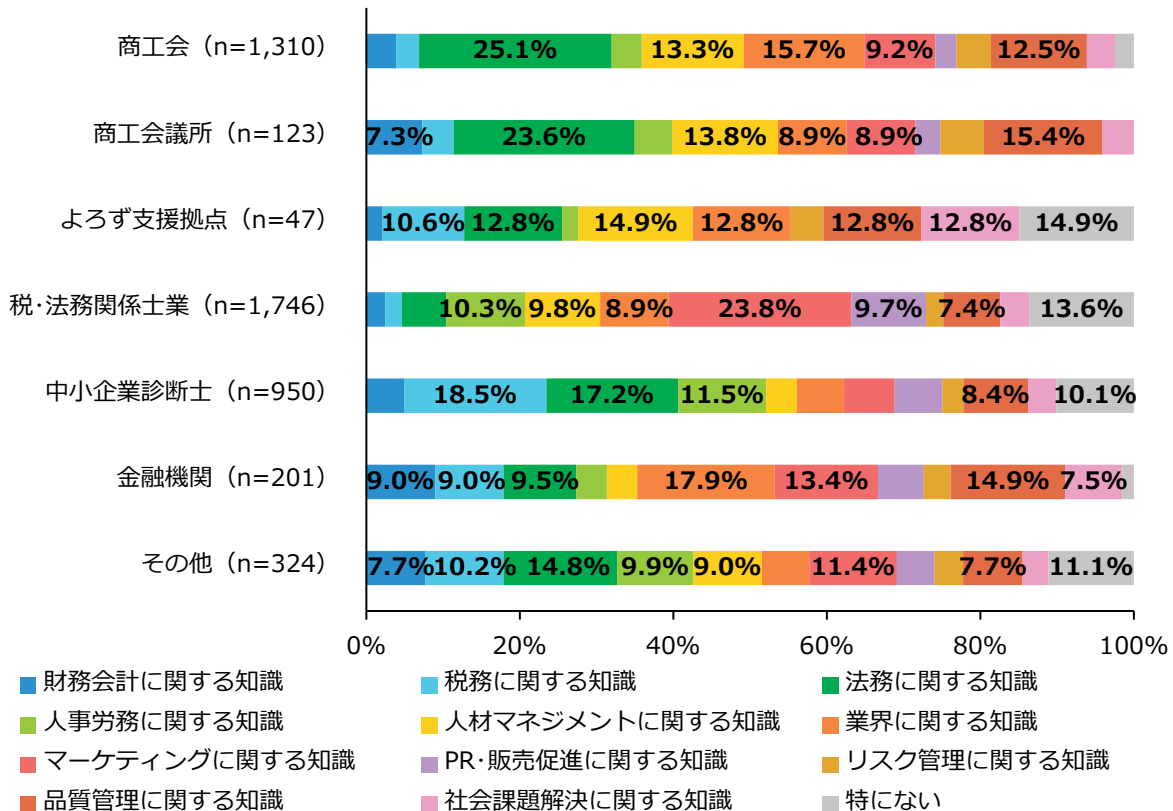
1. 相談員の支援能力向上

まず、支援機関の支援力を強化する手段として、相談員の支援能力向上への取組状況について確認していく。

第2-2-14図は、支援機関が、自機関に最も不足していると感じる知識を確認したものである。これを見ると、例えば、「商工会」、「商工会議所」は「法務に関する知識」、「税・法務関係士業」は「マーケティングに関する知識」と回答した割合が高く、それぞれの支援機関で傾向が異なっている様子が見て取れる。

<第2-2-14図>

自機関に最も不足していると感じる知識



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援機関属性について、「その他」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」の合計。

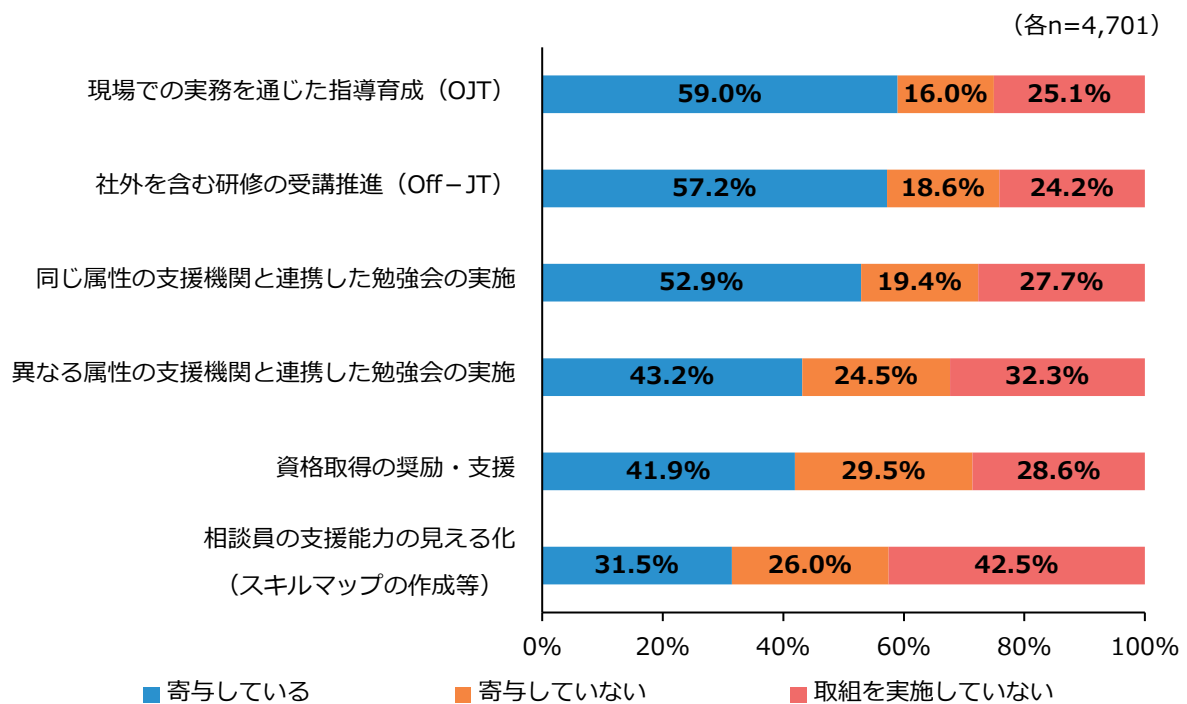
2. 事業者の支援に当たって自機関に不足していると感じる知識について、上位1位～3位までの回答のうち、1位の回答を集計したものである。

3. 地方公共団体以外に聞いたもの。

第2-2-15図は、相談員の支援能力向上に向けた取組について、実際の能力向上への寄与状況を確認したものである。これを見ると、「現場での実務を通じた指導育成（OJT）」、「社外を含む研修の受講推進（Off-JT）」については、「寄与している」と回答した割合が約6割と高い。一方、「相談員の支援能力の見える化（スキルマップの作成等）」については、「取組を実施していない」と回答した割合が4割超と最も高い。また、いずれの取組についても、実施した場合には、支援能力向上に寄与している傾向であることが見て取れる。

<第2-2-15図>

相談員の支援能力向上に向けた取組の寄与状況



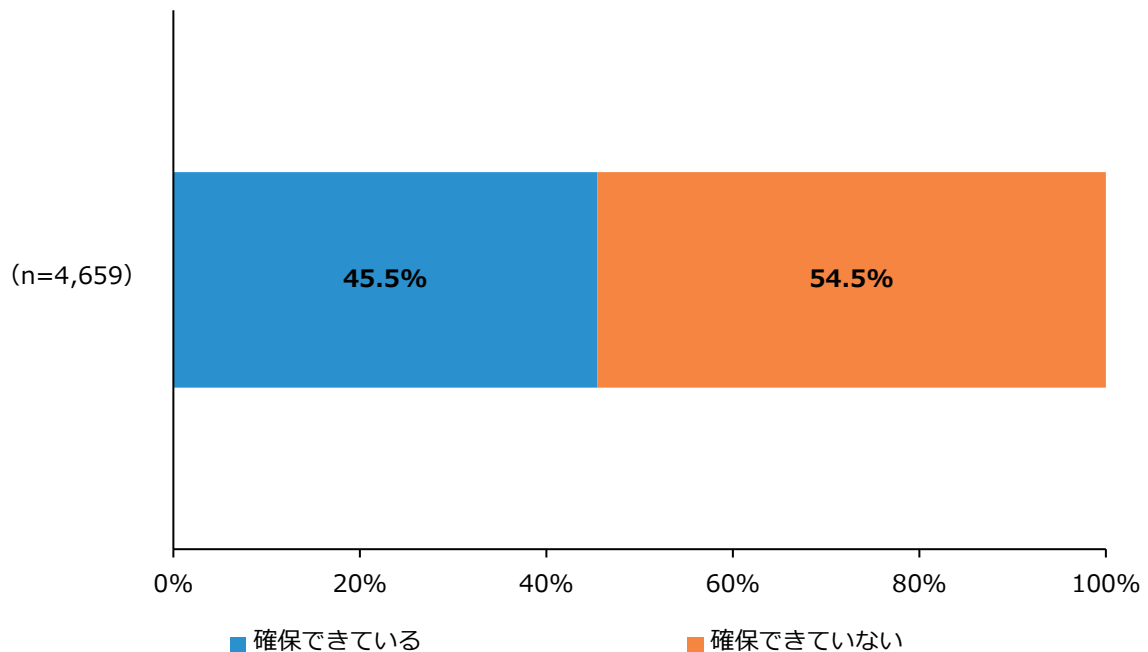
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1. 各取組の実施が相談員の支援能力向上にどの程度寄与しているかについて聞いたもの。「寄与している」は、「大いに寄与している」、「ある程度寄与している」と回答した支援機関の合計。「寄与していない」は、「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。
2. 地方公共団体以外に聞いたもの。

第2-2-16図は、相談員の支援能力向上に充てる時間の確保状況について確認したものである。これを見ると、「確保できていない」と回答した割合が5割を超えていることが分かる。第1節で確認したように、支援機関は、相談件数が増加し、その内容も複雑化する一方で、相談員の不足感を抱えている状況であることから、支援能力向上に充てる時間を十分に確保できていない可能性がある。

<第2-2-16図>

相談員の支援能力向上に充てる時間の確保状況



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

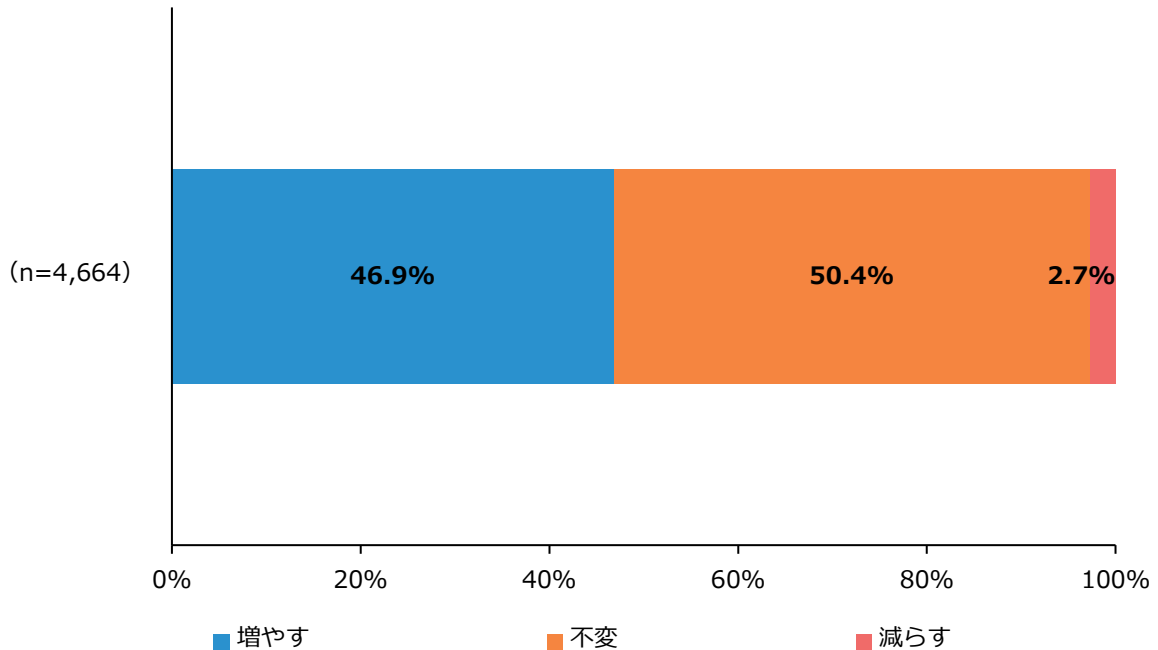
(注) 1. 支援能力向上に充てる時間の確保状況について、「確保できている」は、「大いに確保できている」、「ある程度確保できている」と回答した支援機関の合計。「確保できていない」は、「あまり確保できていない」、「ほとんど確保できていない」と回答した支援機関の合計。

2. 地方公共団体以外に聞いたもの。

第 2-2-17 図は、相談員の支援能力向上に充てる時間について、今後の方針を確認したものである。これを見ると、「増やす」と回答した割合が約5割である一方、「減らす」と回答した割合は極めて低いことが分かる。

<第 2-2-17 図>

相談員の支援能力向上に充てる時間に関する今後の方針



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 相談員の支援能力向上に充てる時間に関する今後の方針について、「増やす」は、「大幅に増やす」、「ある程度増やす」と回答した支援機関の合計。「減らす」は、「ある程度減らす」、「大幅に減らす」と回答した支援機関の合計。

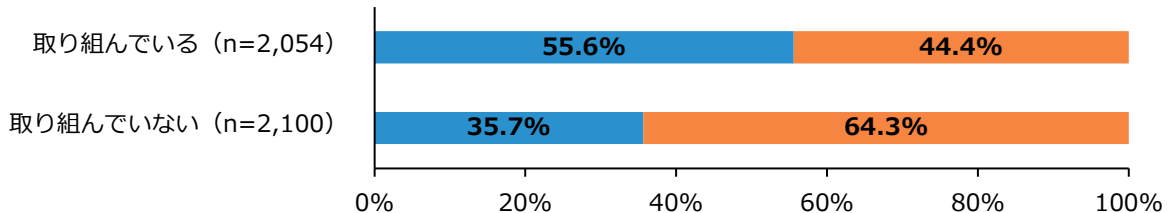
2. 地方公共団体以外に聞いたもの。

第2-2-18図は、業務効率化への取組状況別に、相談員の支援能力向上に充てる時間の確保状況を確認したものである。これを見ると、「業務手順のマニュアル化・標準化」、「デジタルツールの活用、ペーパーレス化」、「不要な業務の見直し、人員配置の見直し」のいずれの取組についても、「取り組んでいる」支援機関は、「取り組んでいない」支援機関より、支援能力向上に充てる時間を「確保できている」と回答した割合が高い。業務効率化を推進している支援機関ほど、支援能力向上に充てる時間を確保できている傾向が見て取れる。

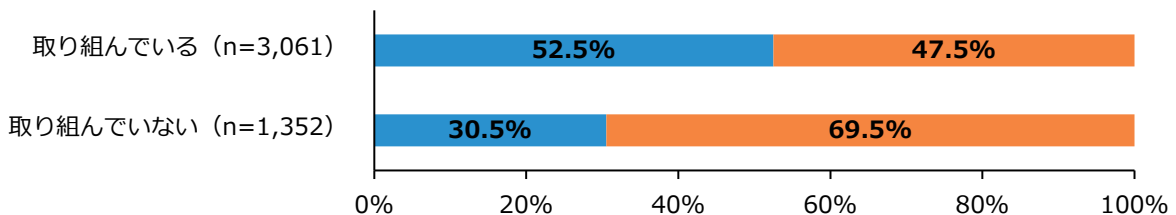
<第2-2-18図>

相談員の支援能力向上に充てる時間の確保状況（業務効率化への取組状況別）

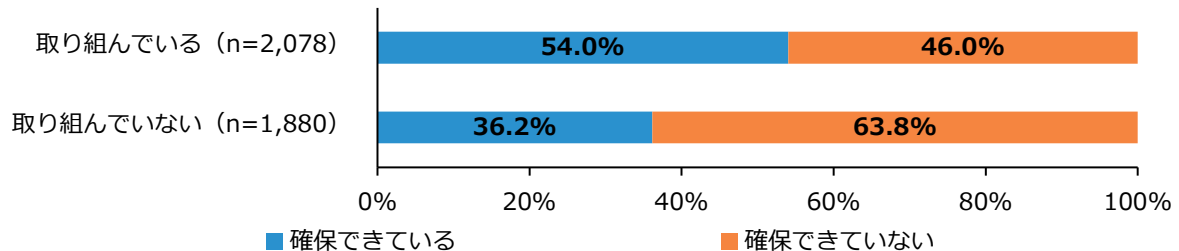
（1）業務手順のマニュアル化・標準化



（2）デジタルツールの活用、ペーパーレス化



（3）不要な業務の見直し、人員配置の見直し



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1. 支援能力向上に充てる時間の確保状況について、「確保できている」は、「大いに確保できている」、「ある程度確保できている」と回答した支援機関の合計。「確保できていない」は、「あまり確保できていない」、「ほとんど確保できていない」と回答した支援機関の合計。

2. 「業務手順のマニュアル化・標準化」、「デジタルツールの活用、ペーパーレス化」、「不要な業務の見直し、人員配置の見直し」について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した支援機関の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した支援機関の合計。「取り組む必要がない」と回答した支援機関を除く。

3. 地方公共団体以外に聞いたもの。

事例2-2-1では、業務効率化を推進しつつ相談員の能力開発に積極的に取り組み、支援の質向上につなげている支援機関の事例を紹介する。

事例 2-2-1：赤磐商工会

「相談員の支援能力強化と業務改革により、支援の質向上に取り組む支援機関」

・所在地：岡山県赤磐市

伴走型支援の高度化が求められる中、職員の支援能力と組織的な相談体制に課題

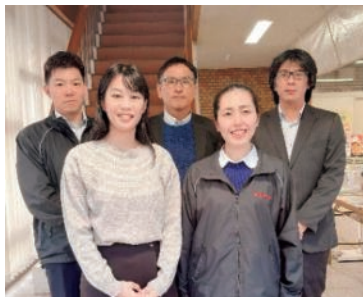
岡山県赤磐市の赤磐商工会は、赤磐市及び岡山市東区瀬戸町エリアを管轄する支援機関である。本部と四つの支所からなり、地域の身近な経営相談窓口として中小企業・小規模事業者の支援に当たっている。近年、事業者に寄り添いながら課題解決を支援する伴走型支援のニーズが高まっていたが、経営支援に携わる職員の支援能力にはばらつきがあり、初期のヒアリング段階から専門家派遣に依存する場面が見られていた。さらに、同会内の職員間の連携が不足していたことから、事業者に必要な経営支援を提供できていないという問題意識を抱えていた。この状況を打開すべく、経営指導員をはじめ経営支援に携わる職員全員の支援能力向上のための人材育成と組織内コミュニケーションの活性化、さらには、こうした取組のリソースを確保するための業務効率化に着手した。

OJT・研修の工夫とデジタル化により、職員の支援能力向上を図る

2020年度以降、伴走型小規模事業者支援推進事業を活用した研修により、職員の支援能力向上に着手。同研修では、外部の経営支援の専門家だけでなく、会員事業者に参加してもらい、リアル感のあるロールプレイングを実施して事業者との対話力や課題整理力を磨いた。さらに、実際の経営相談の場に専門家が同行する形でOJTを行い、その後のフォローアップを通じて理論と実践を結び付けることで支援能力の底上げを行った。あわせて、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降、資金繰りや経営の先行きに不安を抱える事業者が増加したことを踏まえ、資金繰り計画や経営改善に関する知識・スキルの習得にも注力。座学やワークショップでの資金繰り計画の策定演習に加え、資金繰り悪化先へ専門家との同行訪問を実施した。また、一連の人材育成の取組に充てる時間を確保すべく、並行して業務改革を実行。業務のデジタル化やマニュアルの整備による業務内容の可視化と共有、多能工化による属人化の解消を進めた。さらに、商工会のビジョン・ミッションを職員主体で策定して目的意識を高めるほか、ビジネスチャット導入で業務連絡を効率化することで、組織内コミュニケーションの促進にも努めた。

相談対応の質向上と組織内連携の進展により、継続的な支援につながる体制へ

職員の能力開発や組織内コミュニケーションの活性化、業務効率化の取組を通じ、職員の相談対応に対する意識や姿勢に変化が生じ、事業者の話を丁寧に聴き、課題を整理した上で次の支援につなげる対応が定着。また、経営指導員と職員間、本部と支所間で情報共有や意見交換が活発になり、組織が一体となって伴走支援に取り組む体制が整い始めている。これらの取組で支援の質が向上したことにより、事業者からは単発の相談にとどまらず、継続的に相談に訪れるケースも増えているという。「拠点集約が進む商工会もあるが、相談窓口がすぐ近くにあることは中小企業・小規模事業者にとって重要だ。そのため当会では自立的に支援できる人材を育成し、事業者の地元で完結する支援体制の充実を目指していく」と原地慶充支援課長は語る。



赤磐商工会の皆様（後列左から国田氏、原地支援課長、宮崎氏、前列左から小坂氏（現・備前東商工会）、藤本氏）



外部講師を招いた研修の様子



デジタル化した勤怠管理

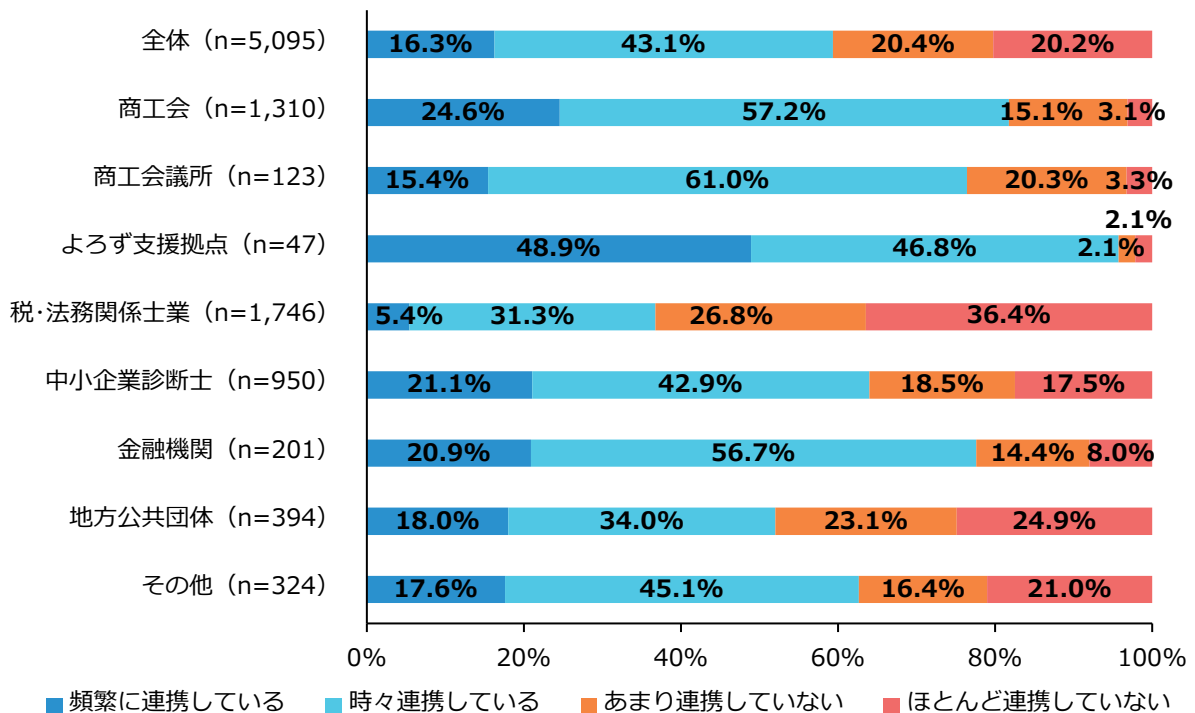
2. 連携による支援力強化

支援機関等におけるリソースの不足を踏まえると、相談員の支援能力向上を図ることだけでなく、連携³⁷によりそれぞれの機能を補完することで、支援力強化につながることも重要であると考えられる。

第2-2-19図は、支援機関及び地方公共団体における同じ属性の支援機関³⁸との連携頻度を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した割合が合わせて約6割となっている。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」、「金融機関」、「商工会議所」は「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した割合が比較的高いことが分かる。

<第2-2-19図>

同じ属性の支援機関との連携頻度



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 支援機関属性について、「その他」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」の合計。

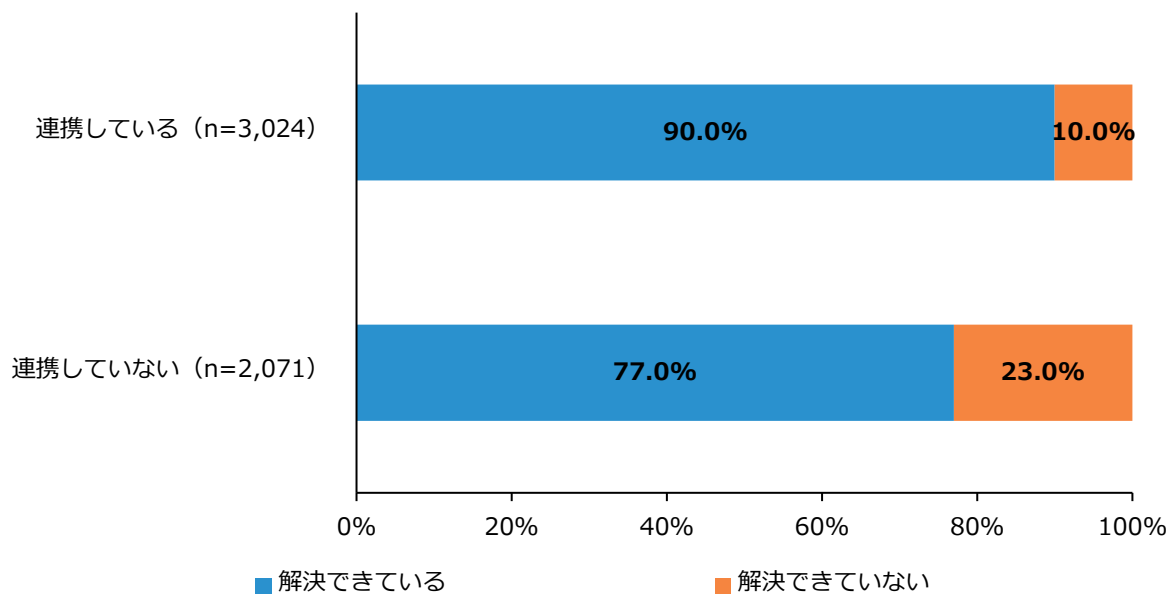
³⁷ ここでの「連携」とは、共同で支援に取り組むことや、支援先を互いに紹介すること、支援を担当する人材の能力向上に向けてノウハウの共有をすることなどを指す。

³⁸ ここでの「同じ属性の支援機関」とは、A商工会とB商工会、C銀行とD信用金庫など、業種・業態を同じくする支援機関及び地方公共団体のことを指す。

第 2-2-20 図は、同じ属性の支援機関との連携状況別に、支援先の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、同じ属性の支援機関と「連携している」支援機関及び地方公共団体は、「連携していない」支援機関及び地方公共団体より、支援先の経営課題を「解決できている」と回答した割合が高いことが分かる。同じ属性の支援機関と連携し、情報網の拡張やノウハウの共有等によって支援力を強化することは、支援先の課題解決に有効な可能性がある。

<第 2-2-20 図>

支援先の経営課題解決状況（同じ属性の支援機関との連携状況別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

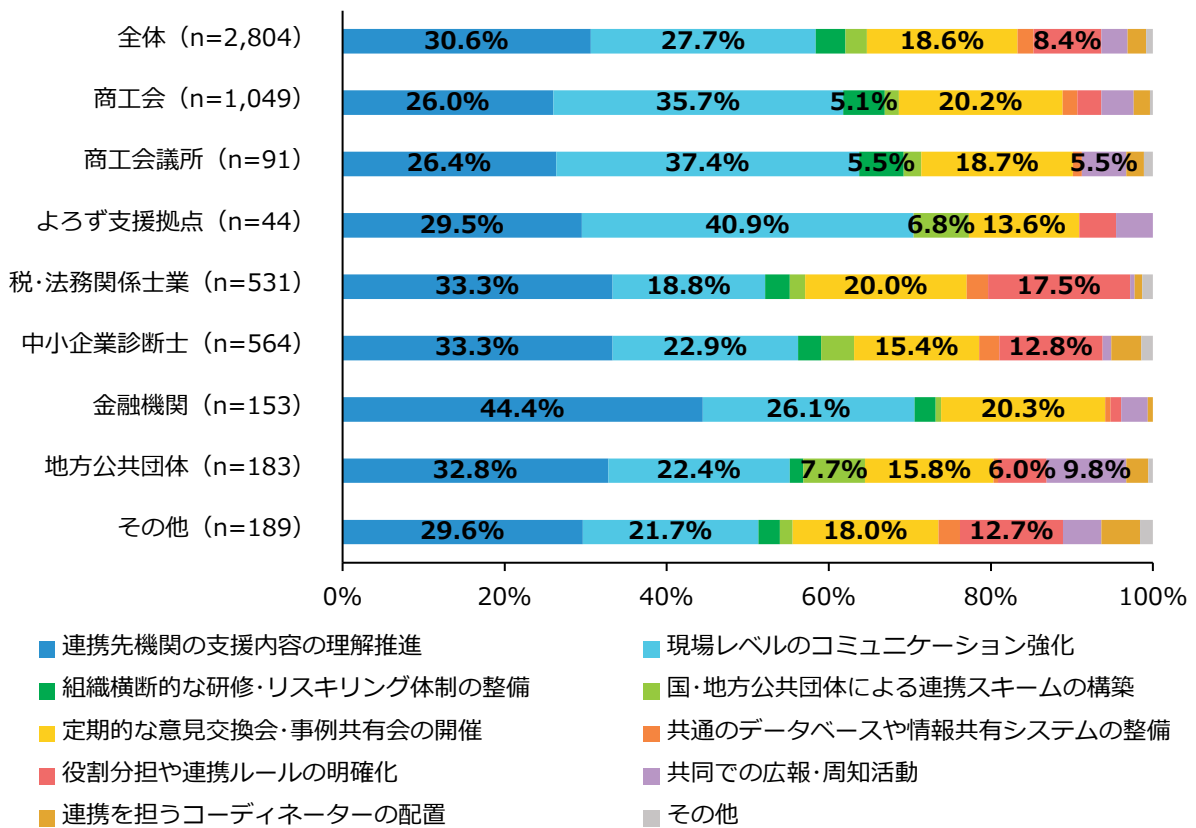
(注) 1. 支援先の経営課題解決状況について、「解決できている」は、「大いに解決できている」、「ある程度解決できている」と回答した支援機関の合計。「解決できていない」は、「あまり解決できていない」、「ほとんど解決できていない」と回答した支援機関の合計。

2. 同じ属性の支援機関との連携状況について、「連携している」は、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した支援機関の合計。「連携していない」は、「あまり連携していない」、「ほとんど連携していない」と回答した支援機関の合計。

第2-2-21図は、同じ属性の支援機関との連携を推進する上で最も効果的だった取組について確認したものである。これを見ると、「連携先機関の支援内容の理解推進」、「現場レベルのコミュニケーション強化」と回答した割合が、いずれの支援機関及び地方公共団体でも高い傾向にある。また、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」については、「役割分担や連携ルールの明確化」と回答した割合が、ほかと比較して高いことが見て取れる。

<第2-2-21図>

同じ属性の支援機関との連携推進に最も効果的だったこと



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援機関属性について、「その他」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」の合計。

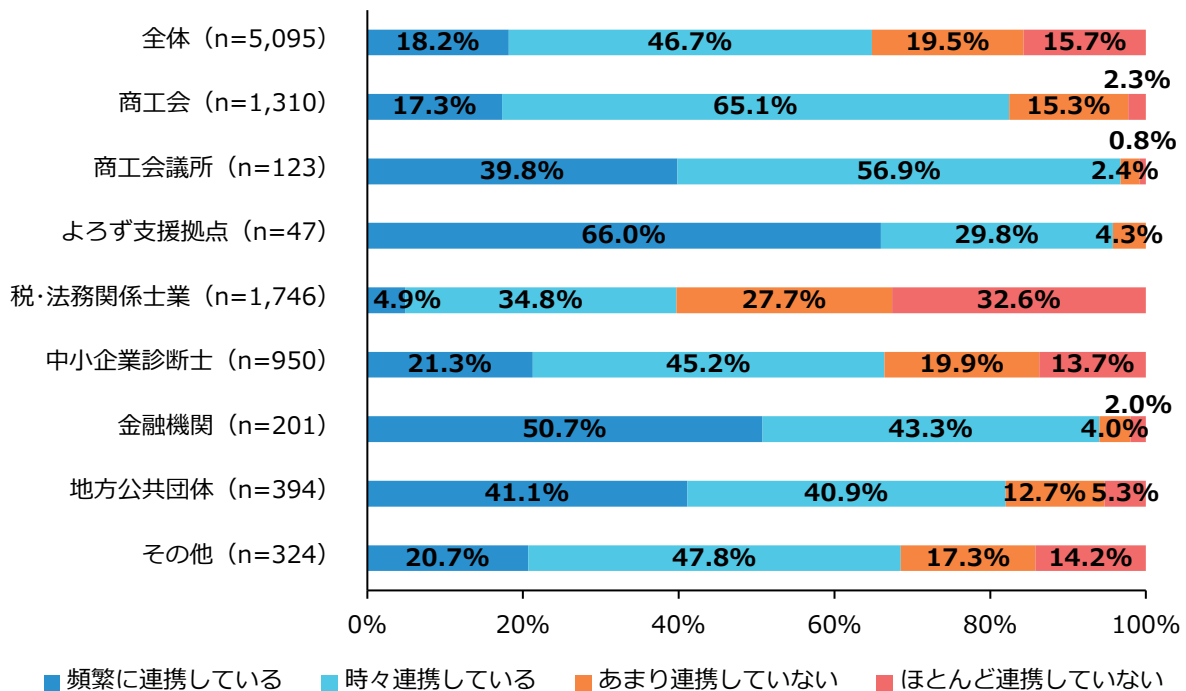
2. 同じ属性の支援機関との連携状況について、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した先に聞いたもの。

3. 同じ属性の支援機関との連携を推進する上で効果的だったことについて、上位1位～3位までの回答のうち、1位の回答を集計したもの。「特になし」と回答した先を除く。

第2-2-22図は、支援機関及び地方公共団体における異なる属性の支援機関³⁹との連携頻度を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した割合が合わせて6割超となっている。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「商工会議所」、「よろず支援拠点」、「金融機関」は「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した割合の合計が特に高い。

<第2-2-22図>

異なる属性の支援機関との連携頻度



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

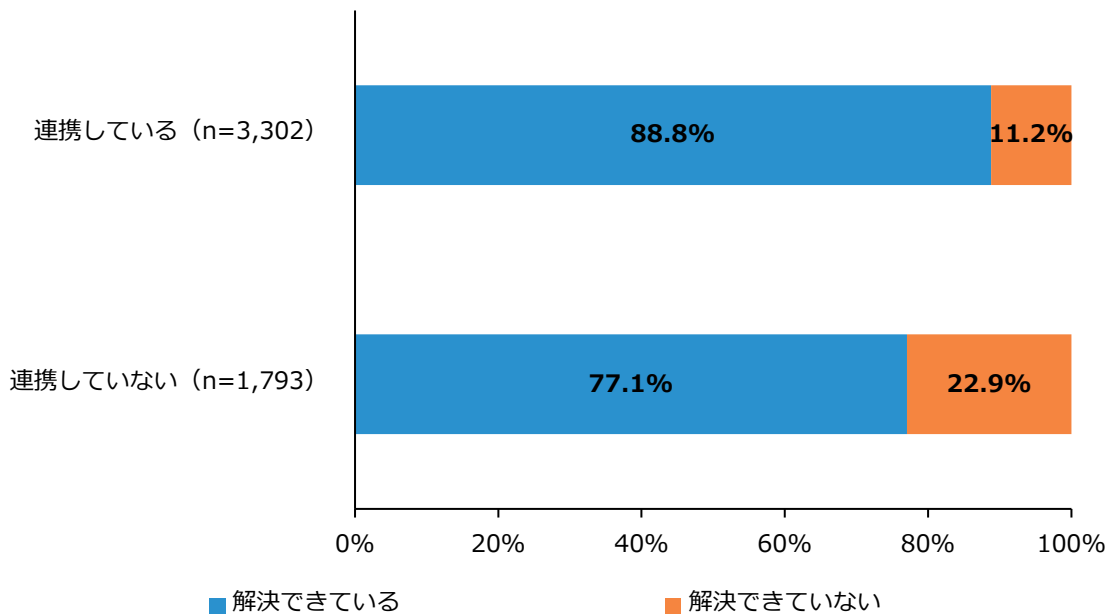
(注) 支援機関属性について、「その他」は、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」の合計。

³⁹ ここでの「異なる属性の支援機関」とは、A 商工会議所とB 金融機関、C よろず支援拠点とD 中小企業診断士など、業種・業態が異なる支援機関及び地方公共団体のことを指す。

第2-2-23図は、異なる属性の支援機関との連携状況別に、支援先の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、異なる属性の支援機関と「連携している」支援機関及び地方公共団体は、「連携していない」支援機関及び地方公共団体より、支援先の経営課題を「解決できている」と回答した割合が高いことが分かる。異なる属性の支援機関と連携し、各機関の支援機能や専門的な知識等を活用して互いを補完し合い、支援力を強化することが、支援先の課題解決に有効な可能性がある。

<第2-2-23図>

支援先の経営課題解決状況（異なる属性の支援機関との連携状況別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

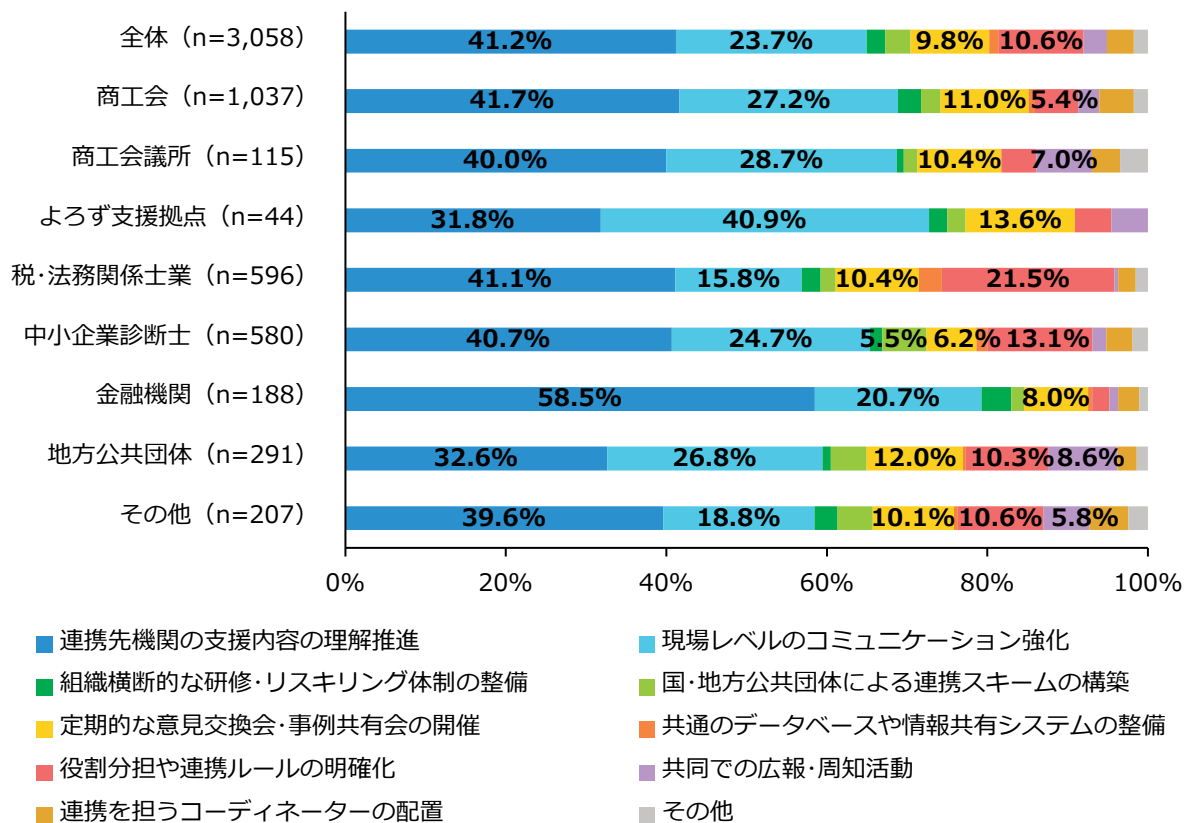
(注) 1. 支援先の経営課題解決状況について、「解決できている」は、「大いに解決できている」、「ある程度解決できている」と回答した支援機関の合計。「解決できていない」は、「あまり解決できていない」、「ほとんど解決できていない」と回答した支援機関の合計。

2. 異なる属性の支援機関との連携状況について、「連携している」は、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した支援機関の合計。「連携していない」は、「あまり連携していない」、「ほとんど連携していない」と回答した支援機関の合計。

第2-2-24図は、異なる属性の支援機関との連携を推進する上で最も効果的だった取組について確認したものである。これを見ると、「連携先機関の支援内容の理解推進」、「現場レベルのコミュニケーション強化」と回答した割合がいずれの支援機関及び地方公共団体でも高い。また、第2-2-21図で示した、同じ属性の支援機関との連携を推進する上で最も効果的だった取組とほとんど同じ傾向を示しているが、異なる属性の支援機関との連携では、「連携先機関の支援内容の理解推進」と回答した割合がより高い傾向にあることが分かる。

<第2-2-24図>

異なる属性の支援機関との連携推進に最も効果的だったこと



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援機関属性について、「その他」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」の合計。

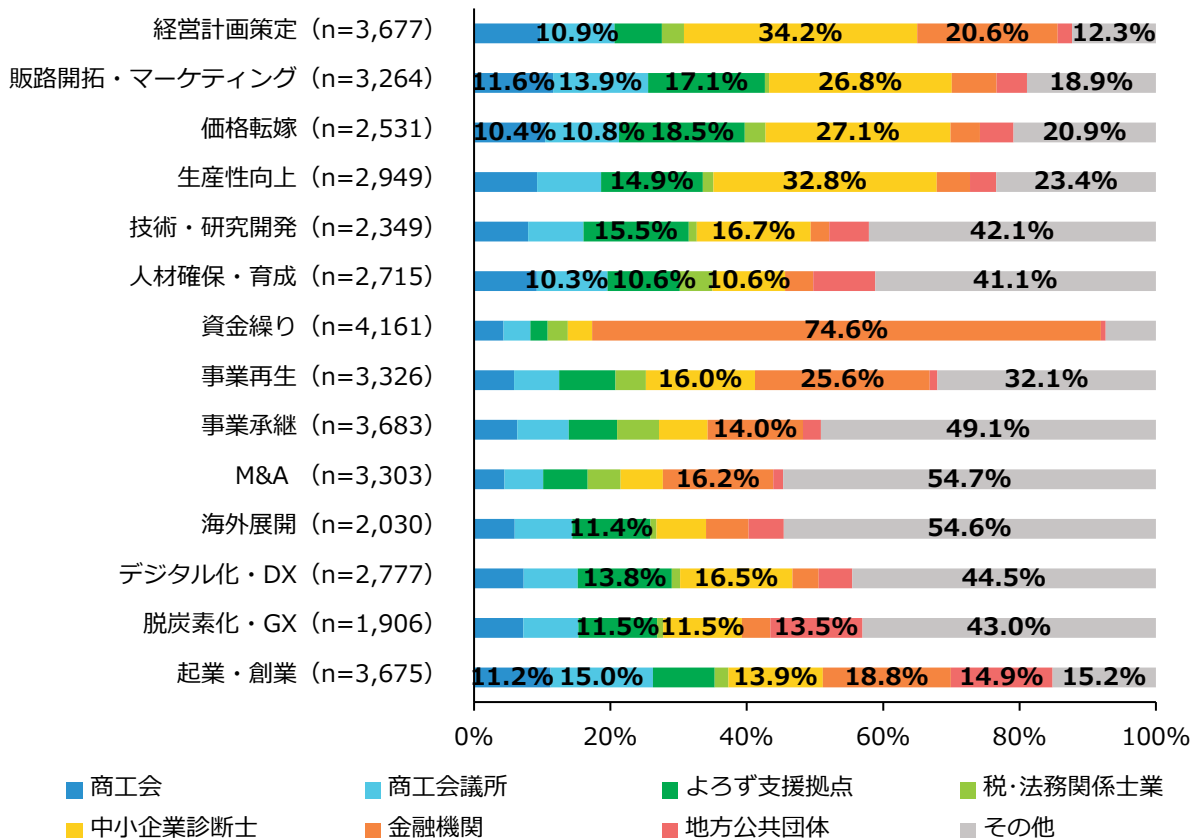
2. 異なる属性の支援機関との連携について、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した先に聞いたもの。

3. 異なる属性の支援機関との連携を推進する上で効果的だったことについて、上位1位～3位までの回答のうち、1位の回答を集計したもの。「特になし」と回答した先を除く。

第2-2-25図は、経営課題別に、最も連携する頻度が高い異なる属性の支援機関を確認したものである。これを見ると、「中小企業診断士」と回答した割合が「経営計画策定」や「生産性向上」で、「金融機関」と回答した割合が「資金繰り」や「事業再生」で高くなっている。また「商工会」、「商工会議所」、「よろず支援拠点」、「中小企業診断士」は、幅広い経営課題について連携先となっていることが見て取れる。また、「その他」と回答した割合が高い「事業承継」、「M&A」、「海外展開」については、事業承継・引継ぎ支援センターや独立行政法人日本貿易振興機構等、専門性の高い支援機関が、本アンケート調査の選択肢とは別に存在していることが背景にある可能性も考えられる。

<第2-2-25図>

最も連携する頻度が高い異なる属性の支援機関（経営課題別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1. 支援機関属性について、「その他」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」の合計。

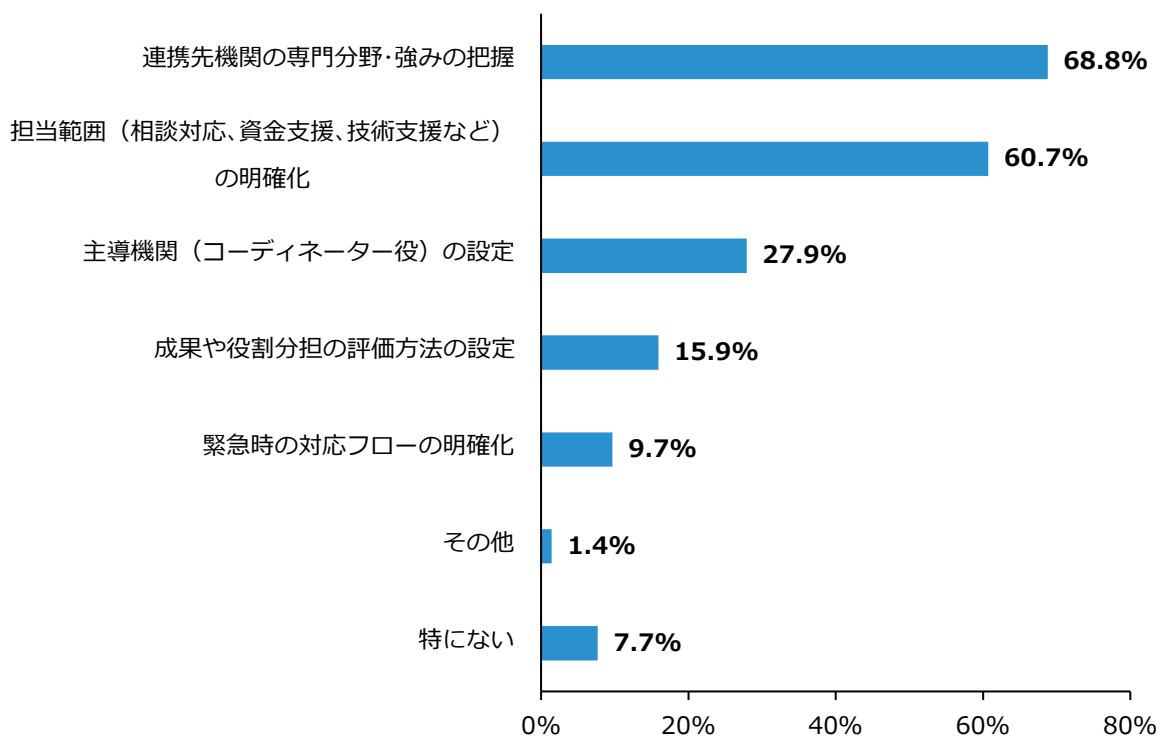
2. 各経営課題における最も連携している頻度が高い異なる属性の支援機関について、「連携を実施していない」と回答した支援機関を除く。

ここからは、属性に関わらず支援機関等の連携全般について確認する。第2-2-26図は、支援機関同士が連携する上で、役割分担を明確にするために重要と考えることを確認したものである。これを見ると、「連携先機関の専門分野・強みの把握」と回答した割合が最も高く、次いで「担当範囲（相談対応、資金支援、技術支援など）の明確化」、「主導機関（コーディネーター役）の設定」と続いている。

<第2-2-26図>

支援機関同士が連携する上で役割分担を明確にするために重要と考えること

(n=5,049)



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

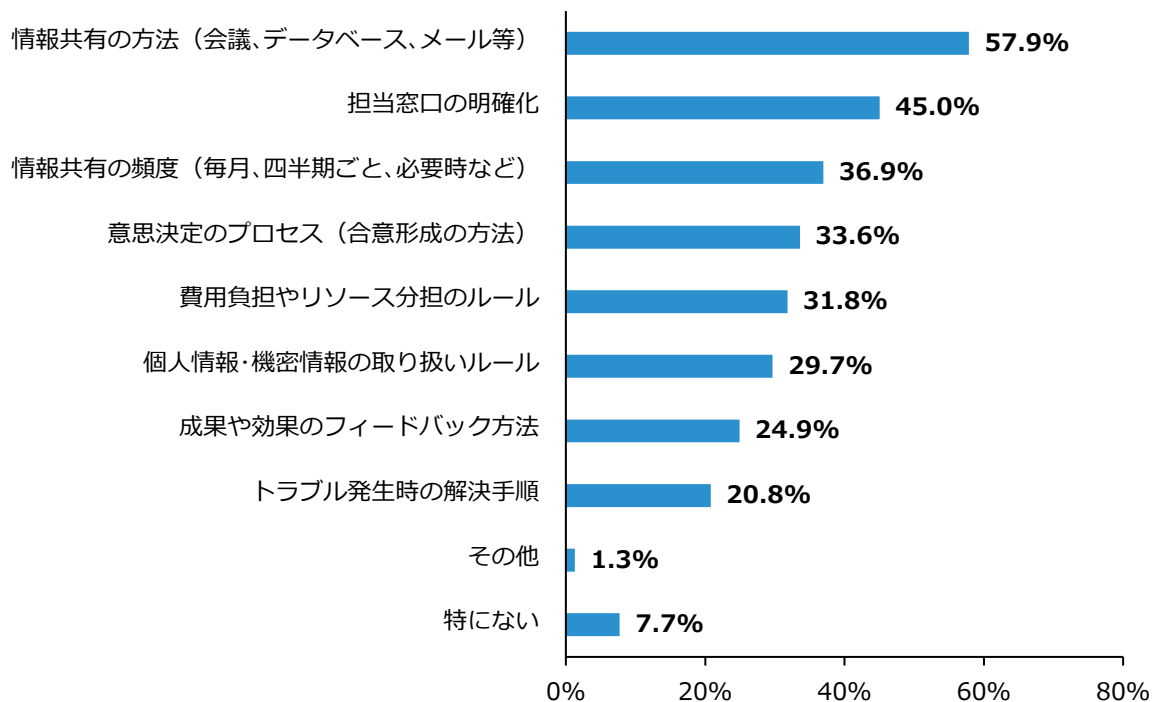
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-2-27 図は、支援機関同士が連携する上で、あらかじめ取り決めておくことが重要だと考えるルールについて確認したものである。これを見ると、「情報共有の方法（会議、データベース、メール等）」と回答した割合が最も高く、「担当窓口の明確化」、「情報共有の頻度（毎月、四半期ごと、必要時など）」と続いている。

<第 2-2-27 図>

支援機関同士が連携する上であらかじめ取り決めておくことが重要と考えるルール

(n=5,056)



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組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。

事例 2-2-2 では、同じ属性の支援機関との連携に当たって推進役となり、質の高い伴走支援体制を実現している支援機関の事例を紹介する。

事例 2-2-3 では、異なる属性の支援機関と連携し、互いの強みや情報を補い合うことで支援力の強化に取り組んでいる支援機関の事例を紹介する。

事例 2-2-2：三重県信用保証協会

「連携の推進役となり、質の高い伴走支援の枠組みを実現している支援機関」

・所在地：三重県津市

新型コロナウイルス感染症をきっかけとして、これまで以上に経営支援が求められるように

三重県津市の三重県信用保証協会は、中小企業や小規模事業者が金融機関から融資を受ける際に信用保証を行い、資金調達を支援する公的機関である。2018年4月の中小企業信用保険法の一部改正によって、金融機関と連携して中小企業に対する経営支援を行う必要性が高まり、同協会においても経営支援人材の育成など内部体制の整備に着手していた。そうした中、新型コロナウイルス感染症対策として信用保証協会における実質無利子・無担保融資の取扱いが始まったことで保証件数が大幅に増加。借入れが膨らむ一方で収益の改善が図れていない事業者を中心に今後の返済に懸念が生じ、収益改善に向けた支援を行うことが喫緊の課題となった。

官民一体のネットワークを構築し、伴走型の経営支援体制を整備

2020年から6回にわたって三重県主導で開催された緊急経済会合において、更なる経営支援の必要性を提案したところ、同協会を事務局として、主に実質無利子・無担保融資先の収益改善を目的とした官民一体の事業体「三重県中小企業支援ネットワーク推進事業（現愛称「み・エールbiz」）」が県の委託事業（2023年4月からは補助金事業に移行）として2021年4月に開始された。県内全ての金融機関と接点を持つことをいかし、県内主要金融機関から第一線で経営支援を担う現役職員及び商工団体の経営指導員経験者を出向者として受け入れ、協会職員や中小企業診断士と共に、専任チームとして経営改善コーディネーターを構成。各メンバーのノウハウを持ち寄ることに加え、外部専門家も活用することで質の高い経営支援を行うことができる体制を実現した。また、2023年からは支援の質を更に高めるために個別事例研究会を毎年開催し、支援機関間でのノウハウ共有にも注力。事務局は2025年12月末時点で総勢13名のコーディネーターと70名を超える外部専門家で構成。金融機関を中心とする連携先経由で支援ニーズをつかみ、コーディネーターが専門家の知見も活用し、経営者との対話と傾聴を重ねる中で、経営課題の洗い出しを行い、行動計画の策定につなげている。

各支援機関との連携を通じた継続的な経営支援体制を確立し、企業の業績改善に寄与

実績が増えるにつれて連携先から主体的に支援企業を紹介される機会が増え、これまでの支援を受けて行動計画を策定した企業数は2025年12月末時点で累計690社超となっている。また、支援先の約9割を占める小規模事業者について、支援を受けた企業の売上高及び営業利益率の改善幅の平均値は、支援を受けていない企業の平均値を上回っており、効果が表れている。さらに、事務局への出向を終えた金融機関職員が帰任後にノウハウを持ち帰ることで、金融機関の支援力向上にもつながっているという。「時代に合わせて予兆管理や取引適正化の支援にも注力していく。また、経営支援も一度実施して終わりではなく、金融機関との連携を深めモニタリング体制を強化する中で、抽出された新たな経営課題に対しては、必要に応じ再度の経営支援を行っていくことで、伴走支援の枠組みを更に充実させていきたい」と大西正希統括は語る。



大西正希統括（左から4人目）、中村直樹副統括（右端）、西井大統括補佐（右奥）とコーディネーターの皆様



個別事例研究会を開き、支援機関間でノウハウを共有



経営者との対話と傾聴を重ねながら、経営課題を洗い出し、行動計画策定につなげる

事例 2-2-3：一関商工会議所 「複数の支援機関と連携し、事業承継支援に取り組む支援機関」

・所在地：岩手県一関市

業務増加・人手不足で事業承継支援に課題

岩手県一関市の一関商工会議所は約 2,200 事業者に及ぶ会員を擁する商工会議所である。管内では事業者の高齢化が進み、それに伴い事業承継の重要度が増している。しかし、同所では職員数が減少する一方、通常業務のほか外部団体の事務局やイベント関連の業務も抱え、一人当たりの業務負担は増加。事業承継支援に十分なリソースを割けない状況が続き、金野剛士経営支援課長を含めた限られた人員で支援に当たっていたが、量・質とも不十分だと感じていた。また、事業承継支援を行う職員が固定化され、属人的な取組とならざるを得なかったため、ほかの職員にはノウハウが蓄積されず、持続可能な支援体制を確保できていないことにも問題意識を持っていた。こうした状況下で、支援力向上に向けた新たな取組を検討するに至った。

金融機関との連携を強化し、マッチングサービスの運営やスキル向上・ノウハウ蓄積に取り組む

一関商工会議所は、ほかの支援機関との連携強化に活路を求めた。2017 年、地元の一関信用金庫と連携協定を締結し、事業承継支援をメインに取り組む「中小企業支援室」を同所内に設置。両者のメンバーが定期的に集まり、事業者との接点が多く情報収集力に強みを持つ同信用金庫との間で、個別案件について情報共有しながら支援策を検討できる体制を整えた。また、共同でローカルの M&A 情報バンク「i・マッチ」の運営を開始。全国や県内を対象とした広域のマッチングではなく、一関地域内における売手・買手希望の事業者がそれぞれ登録できるサービスとし、地域外への第三者承継に心理的ハードルがある小規模事業者の受皿となっている。さらに、職員の支援スキル向上のため、(独)中小企業基盤整備機構の協力を得て、「事業承継支援力向上プロジェクト」を開始。2025 年度は金融機関と連携したプログラム内容とし、同所職員だけでなく、一関信用金庫、岩手県信用保証協会、株式会社日本政策金融公庫が加わりチームを結成。チーム単位で実際の案件の支援に当たり、成果発表会を行った。各機関が持つ知識が持ち寄られ共有されることで、職員の支援力向上とノウハウの蓄積につなげることができている。

シームレス・ワンストップの支援を実現、組織としても更なる成長を目指す

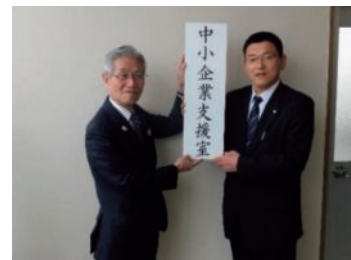
リソース不足が悩みだったが、連携を進めることで、支援策に厚みを持たせ、支援力を向上させることができた。これらの取組により、2023 年は 46 件だった事業承継相談実績が、2024 年は 58 件と着実に増加。「i・マッチ」も 2024 年までに買手延べ 12 社、売手延べ 9 社が登録・活用している。金野課長は「各支援機関の機能をいかした効果的な支援ができるようになった」と連携に手応えを感じている。支援機関同士が連携していることで、必要な支援がシームレス・ワンストップに提供されるのは事業者にとってもメリットだ。また、事業承継支援力向上プロジェクトを通じて職員の意識も高まっている。今後は各職員が自発的な判断で、個別の相談案件ごとに他機関を巻き込んだチームを組成し、対応できるようになる状態を目指している。「職員全員が地域に価値ある事業を残すというミッションを自分事として取り組めば、組織全体としても強くなり、地域の経営相談窓口としての存在意義を示すことができる」と金野課長は語る。



金野剛士経営支援課長



地域の事業者の事業承継の相談に乗る様子



中小企業支援室立ち上げの様子

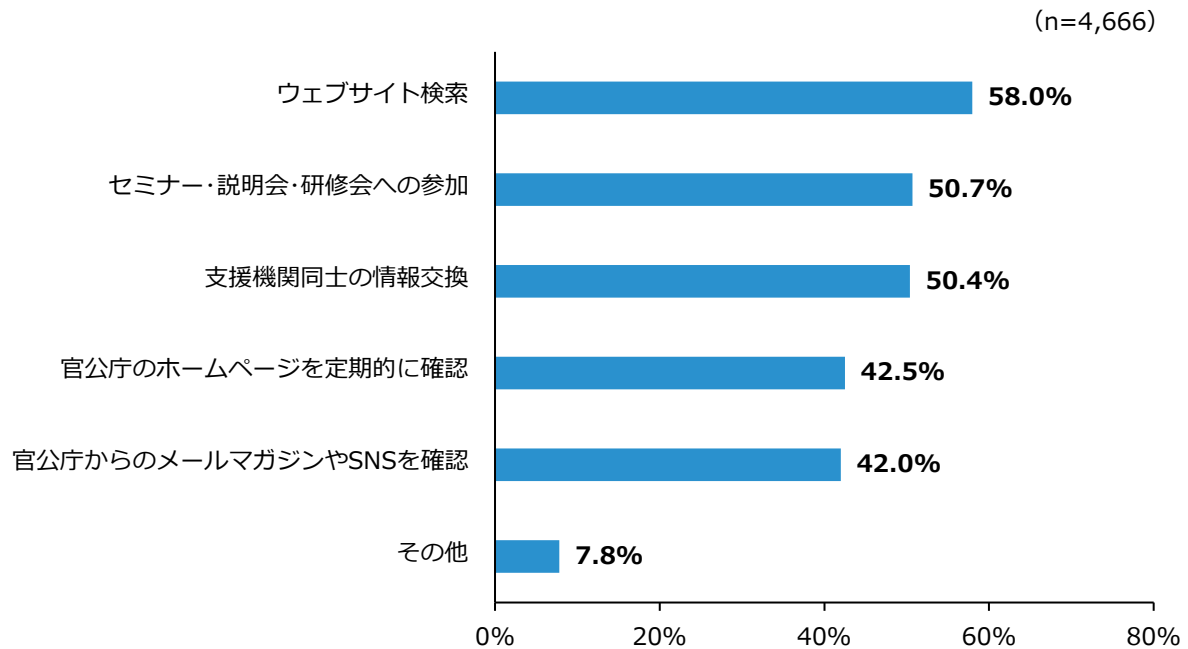
3. 支援施策情報の発信強化

中小企業の経営を支援するために、国や地方公共団体によって様々な施策が準備されているが、これらが十分に活用されるためには、支援機関が果たす情報発信の役割は大きいと考えられる。

第2-2-28図は、支援機関が、国や地方公共団体の中小企業支援施策（補助金・税制優遇・経営相談窓口等）に関する情報を、どのような方法で収集しているかを確認したものである。これを見ると、「ウェブサイト検索」と回答した割合が最も高く、次いで「セミナー・説明会・研修会への参加」、「支援機関同士の情報交換」と続いている。

<第2-2-28図>

支援機関における、中小企業支援施策の情報収集方法



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

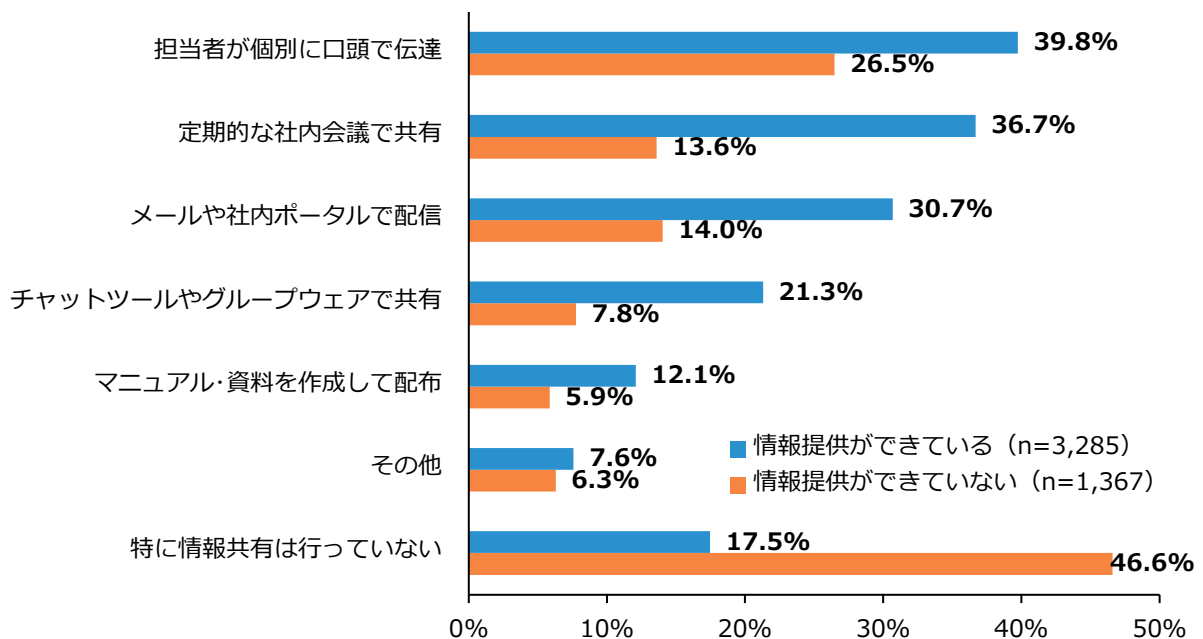
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 地方公共団体以外に聞いたもの。

第2-2-29図は、支援先のニーズに合致した情報提供の状況別に、支援機関が、国や地方公共団体の中小企業支援施策（補助金・税制優遇・経営相談窓口等）に関する情報や支援事例を、自機関内でどのように共有しているかを確認したものである。これを見ると、支援先のニーズに合致した「情報提供ができていない」支援機関は、自機関内で「特に情報共有は行っていない」と回答した割合が約5割と高いことが見て取れる。また、自機関内での具体的な情報共有方法を見ると、いずれについても「情報提供ができていない」支援機関の回答割合の方が高く、特に「定期的な社内会議で共有」、「メールや社内ポータルで配信」ではその差が大きい。自機関内におけるこれらの取組が、支援先のニーズに合致した情報提供を行うために、有効となる可能性がある。

<第2-2-29図>

中小企業支援施策の自機関内での共有方法（支援先のニーズに合致した情報提供の状況別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援先のニーズに合致した情報提供の状況について、「情報提供ができていない」は、「大いにできていない」、「ある程度できていない」と回答した支援機関の合計。「情報提供ができていない」は、「あまりできていない」、「ほとんどできていない」と回答した支援機関の合計。

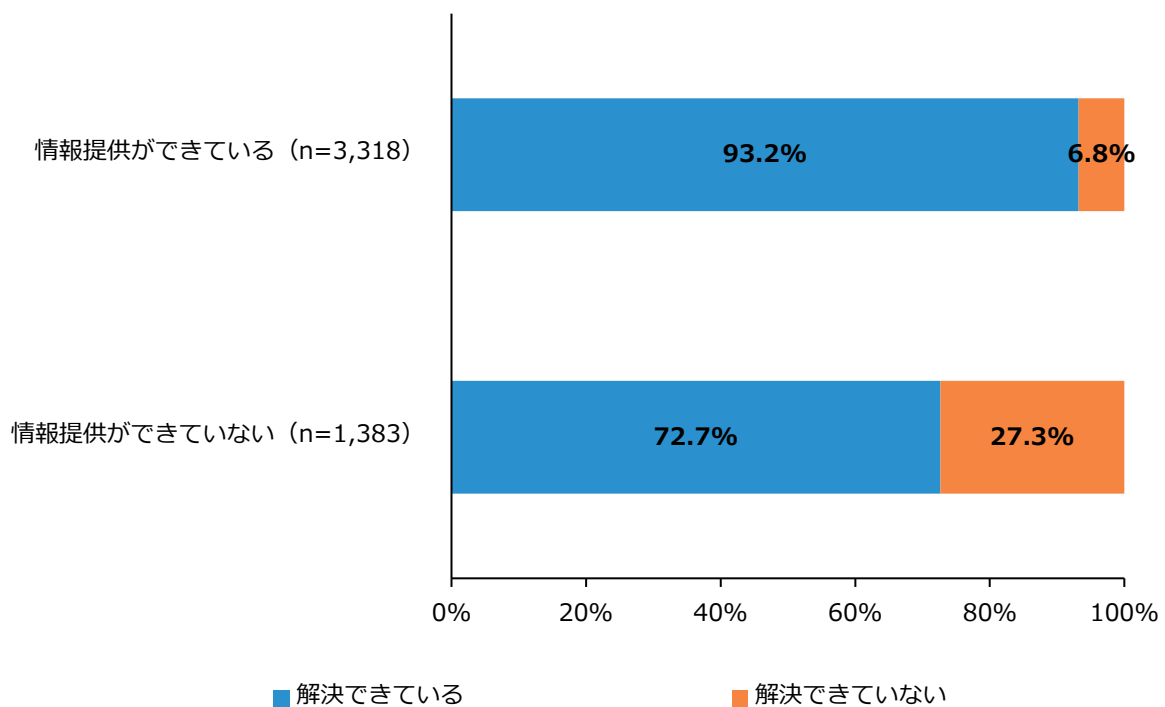
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3. 地方公共団体以外に聞いたもの。

第 2-2-30 図は、支援機関における、支援先のニーズに合致した情報提供の状況別に、支援先の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、支援先のニーズに合致した「情報提供ができていない」支援機関より、支援先の経営課題を「解決できている」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、支援先のニーズに合致した情報提供を行うことが、支援先の経営課題解決の一助となる可能性がある。

<第 2-2-30 図>

支援先の経営課題解決状況（支援先のニーズに合致した情報提供の状況別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援先の経営課題解決状況について、「解決できている」は、「大いに解決できている」、「ある程度解決できている」と回答した支援機関の合計。「解決できていない」は、「あまり解決できていない」、「ほとんど解決できていない」と回答した支援機関の合計。

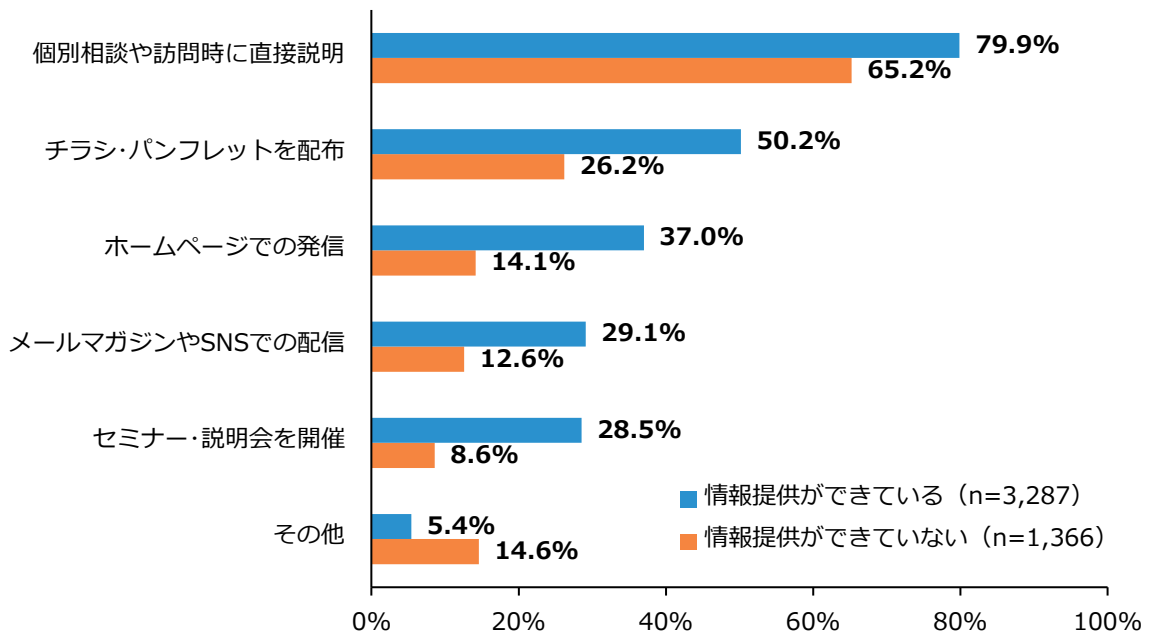
2. 支援先のニーズに合致した情報提供の状況について、「情報提供ができていない」は、「大いにできていない」、「ある程度できていない」と回答した支援機関の合計。「情報提供ができていない」は、「あまりできていない」、「ほとんどできていない」と回答した支援機関の合計。

3. 地方公共団体以外に聞いたもの。

第2-2-31図は、支援先のニーズに合致した情報提供の状況別に、支援機関が、国や地方公共団体の中小企業支援施策（補助金・税制優遇・経営相談窓口等）に関する情報を、どのような方法で支援先の事業者に提供しているかを確認したものである。これを見ると、支援先のニーズに合致した「情報提供ができていない」支援機関より、「情報提供ができていない」支援機関より、「チラシ・パンフレットを配布」、「ホームページでの発信」、「セミナー・説明会を開催」と回答した割合が特に高い。経営相談等での接触機会に限らず、多様な媒体の活用やセミナー等の開催に取り組むことが、支援先のニーズに合致した情報提供につながる可能性がある。

<第2-2-31図>

中小企業支援施策情報の支援先への提供方法（支援先のニーズに合致した情報提供の状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1. 支援先のニーズに合致した情報提供の状況について、「情報提供ができていない」は、「大いにできていない」、「ある程度できていない」と回答した支援機関の合計。「情報提供ができていない」は、「あまりできていない」、「ほとんどできていない」と回答した支援機関の合計。

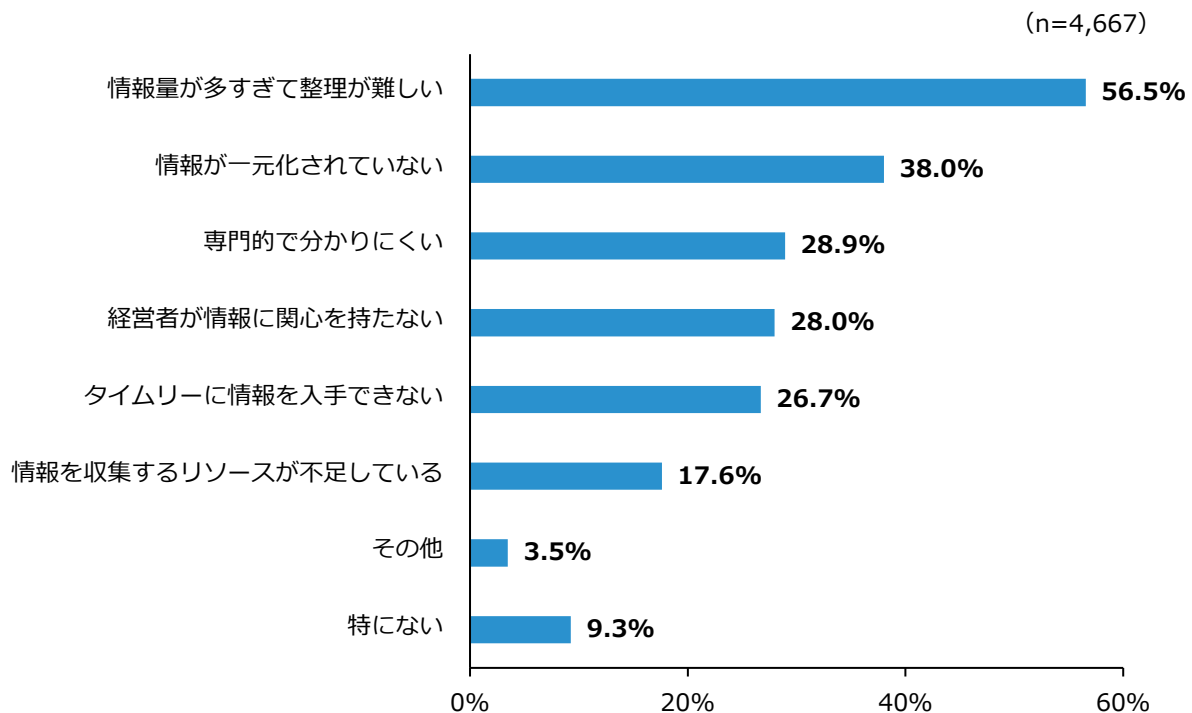
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3. 地方公共団体以外に聞いたもの。

第 2-2-32 図は、支援機関が、国や地方公共団体の中小企業支援施策（補助金・税制優遇・経営相談窓口等）に関する情報を支援先の事業者に提供する上での問題点を確認したものである。これを見ると、「情報量が多すぎて整理が難しい」と回答した割合が最も高く、次いで「情報が一元化されていない」、「専門的で分かりにくい」と続いている⁴⁰。

<第 2-2-32 図>

中小企業支援施策情報の支援先への提供に取り組む上での問題点



資料：（株）帝国データバンク「令和7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. 地方公共団体以外に聞いたもの。

事例 2-2-4 では、効率的かつ事業者のニーズに合致した施策の情報発信に取り組む地方公共団体の事例を紹介する。

⁴⁰ 中小企業庁が運営する Web サイト「ミラサポ plus」(<https://mirasapo-plus.go.jp/>) では、中小企業・小規模事業者向けの補助金を含む支援施策情報を提供している。

事例 2-2-4：延岡市

「効率的かつ事業者のニーズに合致した施策の情報発信に取り組む地方公共団体」

・所在地：宮崎県延岡市

重要課題である事業承継支援の取組を強化するため、情報発信方法を見直す必要性を認識

延岡市は、宮崎県北部に位置する人口約 109,000 人（2026 年 1 月時点）を擁する地方公共団体である。同市では事業者の高齢化が進み、後継者不在による廃業が増加。地域経済を維持すべく事業承継を地域全体の重要課題と認識し、セミナーの開催や補助金申請の対応などに当たっていた。しかし、支援機関への事業承継相談件数が県内他市町村と比較しても伸び悩んでおり、例年とおりの対応を踏襲しているだけでは課題解決に至らないのではないかという危機感を抱いた。支援施策を必要としている事業者に情報をくまなく届けることで、早期相談につなげ、本来なら事業承継ができたはずの「もったいない廃業」を防ぐことが地方公共団体の役割であるとの考えの下、商工観光文化部人材政策・移住定住推進室の宮田あゆみ主任主事を中心に、2024 年度から情報発信の取組を強化することとなった。

出前講座・独自リーフレット作成など、工夫を凝らした相談の「きっかけ」づくり

現状を把握するために、地元の事業者や信用金庫等に対しヒアリングを実施。「事業承継は専門的で相談の心理的ハードルが高い」、「どの時点で、どこに、何を相談すればよいのか分からない」といった声が明らかになった。そこで、相談者を待つのではなく、行政の側から情報提供の場を設ける意図で出前講座を開始。2025 年 1 月に開催した初回は、あえて事業承継を前面に打ち出さない構成とし、事業者の関心の高いものづくり補助金などを主軸に据えつつ、事業を続けるための視点として事業承継の話題に触れた。「まず知ってもらい、相談のきっかけを作ることを考えた」と宮田主任主事は振り返る。また、事業承継に関する各種補助金や相談窓口などの情報が散在して全体像が把握しづらかった反省から、情報を網羅的に紹介する、市独自の事業承継リーフレットを作成。同室の向井泰智主事が作成した 2025 年度版リーフレットには、表紙に「事業承継マップ」を載せ、今自分がどの段階にいて、次に何ができるかを分かるようにすることで全体像を伝え、自分事として認識してもらえるように工夫。事業承継経験者のインタビューも盛り込んだ内容とした。こうした新たな取組は、予算や人員が限られる中、やり方を工夫することで低コストで実現。出前講座は普段から連携している支援機関が講演に協力してくれたことにより実質費用ゼロで開催。リーフレットは外注せず市職員が作成し、事業者が必ず開封する市税の申告通知書に同封したため、郵送に伴う約 6 万円の上乗せ費用のみに抑えることができている。

相談件数は増加、問題が表面化する前に不安を聞き、対応できる地方公共団体へ

2024 年度の事業承継相談件数は前年度から約 6 割増加し、2025 年度はそれを更に上回るペースになる見込み。2024 年度の事業承継関連補助金の交付件数も前年度の約 2 倍に伸びている。また、例年実施している事業承継セミナーでは、2025 年の参加者数が前年比で 2.4 倍に増加し、参加者から「事業承継に取り組み始めるきっかけになった」などの声も聞かれている。移住支援と組み合わせた事業承継支援も実施しており、今後は、事業承継後の経営支援を行う他部署との連携にも取り組む考えだ。「問題が表面化する前の不安も聞ける身近な存在になり、事業承継のタイミングに限らずそれぞれの段階で対応できる行政で在りたい」と宮田主任主事は語る。



宮田あゆみ主任主事（左）と
向井泰智主事（右）



出前講座の様子



同市が独自で作成した
事業承継リーフレット

4. まとめ

本節では、支援機関の支援力を強化するための取組として、相談員の支援能力向上と、支援機関同士の連携について分析を行った。あわせて、支援機関による、中小企業支援施策に関する情報提供の状況についても確認した。

相談員の支援能力向上については、OJT、Off-JTなどの取組が効果をもたらしている可能性が示された。また、業務効率化に取り組んでいる支援機関は、相談員の支援能力向上に充てる時間を確保できている傾向にあることが分かった。

続いて、支援機関同士の連携については、連携先の属性によらず、連携を推進することが支援先の課題解決につながる可能性が示された。また、経営課題ごとに連携先となる支援機関に違いがあることが見て取れた。

最後に、中小企業支援施策情報の発信については、支援先のニーズに合致した情報提供を行うことが、支援先の経営課題解決につながる可能性が示された。事業者に対して適切な情報提供を行うためには、多様な媒体の活用やセミナーの開催等も有効であると考えられる。