

第3章

支援者側から見た小規模事業者

本章では、「経営支援活動に関する実態把握調査」¹から得られたアンケート調査結果や、小規模事業者等の経営を支援する機関からのデータに基づき、経営支援活動の実態について、経営支援を行う専門家の属性、相談・指導への対応、支援機関の連携状況など、様々な観点から、その実態を見ていくこととする。

第1節

商工会及び商工会議所の経営指導員等による経営支援

小規模事業者は、事業を営む上で様々な経営課題に直面しているが、これを乗り越えるための取組を行っていることを第2章で明らかにした。小規模事業者が抱える課題の解決に向け、小規模事業者と共に考え、支援を行う人材として、全国の商工会及び商工会議所に所属する経営指導員²がいる。経営指導員は、地域の経営者から直接の声を聴き、具体的な支援を行っていることから、経営改善に向けたノウハウや経験の蓄積が豊富であると考えられる。

こうした支援機関に解決を求める小規模事業者に向けて、経営指導員が実施している支援の実態を明らかにすることが重要である。

このため、今回、経営指導員を対象にアンケート調査を実施し、①実際に行っている相談・指導の内容や量、②相談内容の解決のために外部の支援機関等と連携する頻度等を分析した。

なお、本節における経営指導員には、補助員を含むものとする。

1 商工会及び商工会議所における経営支援体制の概要

経営指導員の実態を分析するに当たり、始めに、経営指導員が所属する支援機関である、商工会及び商工会議所の体制を概観することとする。

まず、商工会について概観する。商工会の数は

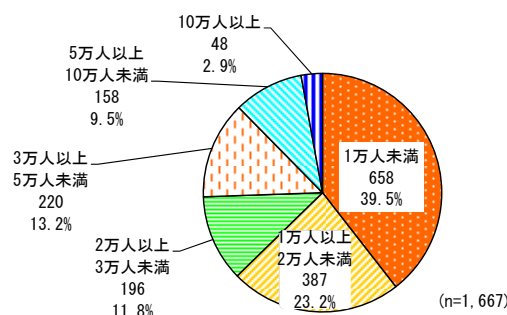
全国1,667か所（平成27年4月1日現在）となっており、町村部³を中心に設立されている（第1-3-1図）。

1 中小企業庁の委託により、（株）日本アプライドリサーチ研究所が、2015年12月に、全国の商工会・商工会連合会、商工会議所に所属する経営指導員（含む補助員）を対象に実施し、2016年1月に取りまとめた、Webアンケート調査。有効回答数6,378名。

2 商工会及び商工会議所の経営指導員及び補助員の合計11,628名（平成27年度 中小企業施策総覧）。

3 郡部の町村の平均人口規模：約1.2万人（住民基本台帳（平成27年1月1日）を基に算出）

第1-3-1図 全国の商工会数（商工会地区の人口規模別）

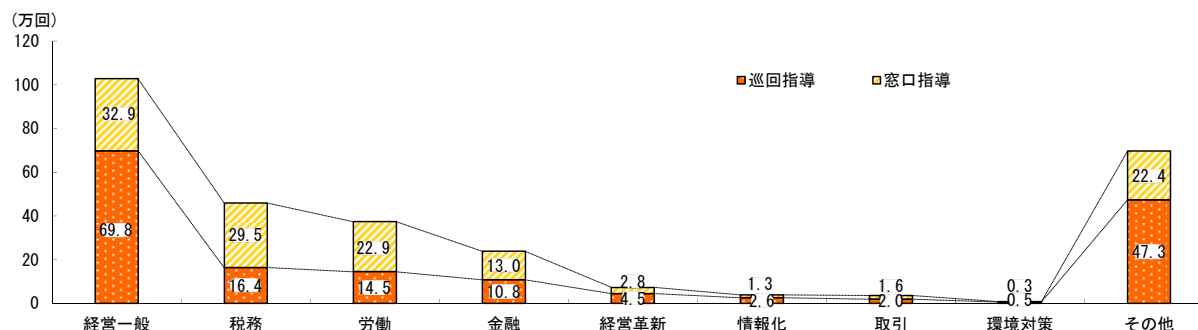


資料：資料：全国商工会連合会「商工会・連合会実態調査集計分析報告書」（2015年10月）
 (注) 相談・指導回数とは、経営改善普及事業の平成26年度実績として集計されている件数をいう。

これらの商工会に所属し、経営者等からの相談を受け、相談に応じた指導を実施する経営指導員の数は、7,020名⁴（平成27年4月1日現在）となっている。経営指導員による相談・指導⁵の延べ回数（年間）は、約300万回⁶であり、経営指

導員（補助員を除く）一人当たりでは約710回⁷となっている。相談・指導の延べ回数を内容別に見ると（第1-3-2図）、経営に関する一般的な相談が最も多いことが分かる。

第1-3-2図 商工会における相談・指導回数の内訳



資料：全国商工会連合会「商工会・連合会実態調査集計分析報告書」（2015年10月）
 (注) 相談・指導回数とは、経営改善普及事業の平成26年度実績として集計されている件数をいう。

⁴ 商工会に所属する経営指導員数4,139名、補助員数2,881名（平成27年4月1日現在）。

⁵ 相談・指導とは、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」において、小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業として実施されている相談・指導をいう。

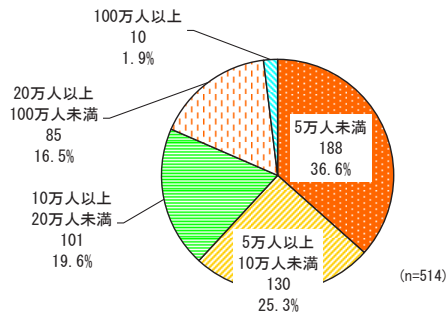
⁶ 商工会に所属する経営指導員等の相談・指導の延べ回数は2,951,897（平成26年度実績）。

⁷ 経営指導員に補助員を含めた場合、一人当たり約420回。

次に、商工会議所について概観する。商工会議所の数は全国514か所（平成27年4月1日現在）

となっており、都市部を中心に設立されている（第1-3-3図）。

第1-3-3図 全国の商工会議所数（商工会議所地区の人口規模別）

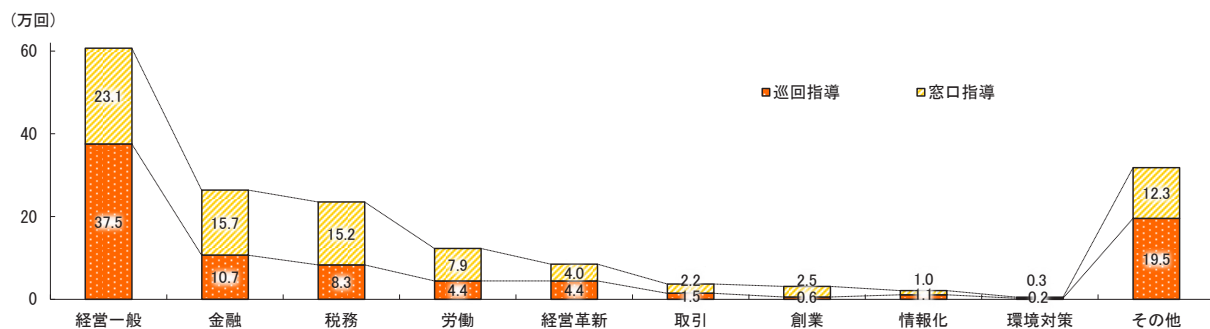


資料：日本商工会議所「商工会議所における小規模企業支援の実施状況に関する調査結果」（2016年3月）
 （注）商工会議所地区における人口規模別に商工会議所数を見たもの。

これらの商工会議所に所属し、経営者からの相談を受け、相談に応じた指導を実施する経営指導員の数は、4,550名（平成27年3月末現在）⁸となっている。経営指導員による相談・指導⁹の延べ回数（年間）は、約170万回¹⁰であり、経営指

導員（補助員を除く）一人当たりでは、約500回¹¹となっている。相談・指導の延べ回数を内容別に見ると（第1-3-4図）、商工会と同様に、経営に関する一般的な相談が最も多いことが分かる。

第1-3-4図 商工会議所における相談・指導回数の内訳



資料：日本商工会議所「商工会議所における小規模企業支援の実施状況に関する調査結果」（2016年3月）
 （注）相談・指導回数とは、経営改善普及事業の平成26年度実績として集計されている回数をいう。

⁸ 商工会議所に所属する経営指導員数3,437名、補助員数1,113名（平成27年3月末現在）

⁹ 相談・指導とは、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」において、小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業として実施されている相談・指導をいう。

¹⁰ 商工会議所に所属する経営指導員等の相談・指導の延べ回数1,724,737（平成26年度実績）。

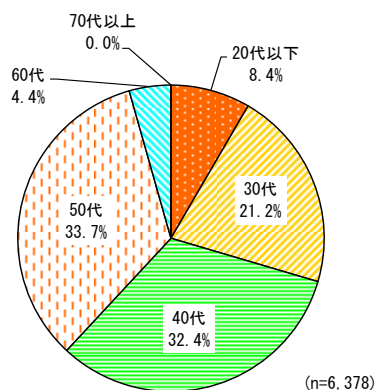
¹¹ 経営指導員に補助員を含めた場合、一人当たり約380回。

2 経営指導員の属性

ここからは、アンケート調査¹²に基づき、経営指導員による経営指導の実態を分析していく。はじめに、経営指導員の属性を見ることとする。まず、経営指導員の年齢を階級別に見たものが第1-3-5図である。50代（33.7%）と40代（32.4%）がほぼ同数であり、併せて約7割（66.1%）を占める。一方、20代以下は8.4%、30代は21.2%と

なっており、20代から30代の経営指導員は約3割（29.6%）にとどまる。若手の経営指導員層がやや薄くなっており、今後、経営指導員世代間における、相談・指導に係る技術・ノウハウの承継、若手の経営指導員に向けた人材育成が一層重要になるものと考えられる。

第1-3-5図 経営指導員の年齢



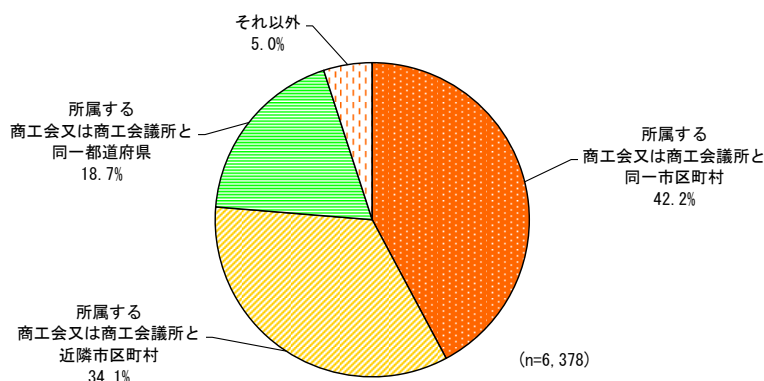
資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）
 （注）経営指導員には補助員を含む。

¹² 「経営支援活動に関する実態把握調査」 中小企業庁の委託により、（株）日本アプライドリサーチ研究所が、2015年12月に、全国の商工会・商工会連合会、商工会議所に所属する経営指導員（含む補助員）を対象に実施し、2016年1月に取りまとめた、Webアンケート調査。有効回答数6,378名。

経営指導員の出身地と、所属する商工会又は商工会議所との関係を見たものが第1-3-6図である。回答の多い順に、「所属する商工会又は商工会議所と同一市区町村」(42.2%)、「所属する商工会又は商工会議所と近隣市区町村」(34.1%)、「所属する商工会又は商工会議所と同一都道府県」(18.7%)

となっている。「同一市区町」と「近隣市区町」を合わせて約8割(76.3%)となっており、経営指導員の大部分は、自身の出身地又は出身地周辺という、自らがよく知る地域で働いていることが分かる。

第1-3-6図 経営指導員の出身地



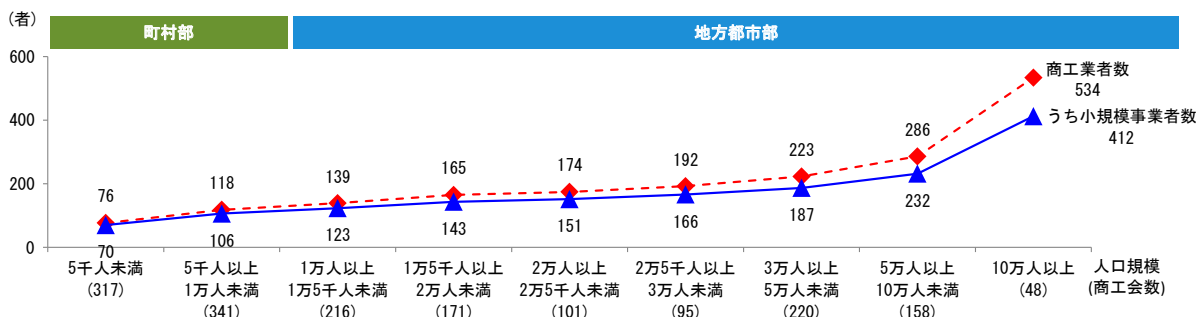
資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

(注) 経営指導員には補助員を含む。

次に、経営指導員の配置状況を見ることとする。経営指導員一人当たりの①商工業者数¹³、②商工業者のうち小規模事業者数を、都市の人口¹⁴規模別に見たものが第1-3-7図(商工会)及び第1-3-8図(商工会議所)である。

総じて、都市の人口規模が小さいほど、経営指導員一人当たりの事業者数が少ないことが分かる。このことから、人口規模が小さい地区では、個々の事業者に対する経営指導員の支援が行き届きやすくなるものと考えられる。

第1-3-7図 商工会の経営指導員一人当たり事業者数(商工会地区の人口規模別)



資料：全国商工会連合会「商工会・連合会実態調査集計分析報告書」(2015年10月)

(注) 1. 経営指導員には補助員を含む。

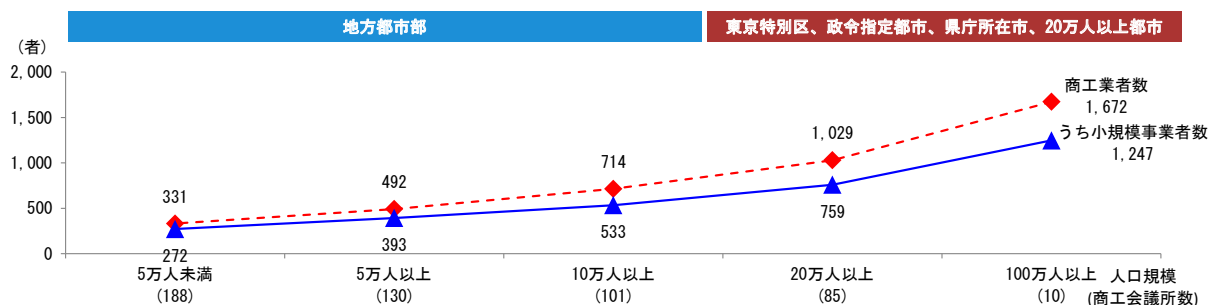
2. 人口、商工業者数、小規模事業者数とは、商工会地区における数(会員と非会員の合計)

3. 括弧内は商工会数

¹³ 商工業者数とは、商工会・商工会議所地区の商工業者数(会員と非会員の合計)をいう。

¹⁴ 人口とは、商工会・商工会議所地区の人口をいう。

第1-3-8図 商工会議所の経営指導員一人当たり事業者数（商工会議所地区の人口規模別）



資料：日本商工会議所「商工会議所における小規模企業支援の実施状況に関する調査結果」（2016年3月）

(注) 1. 経営指導員には補助員を含む。

2. 人口、商工業者数、小規模事業者数とは、商工会議所地区における数(会員と非会員の合計)

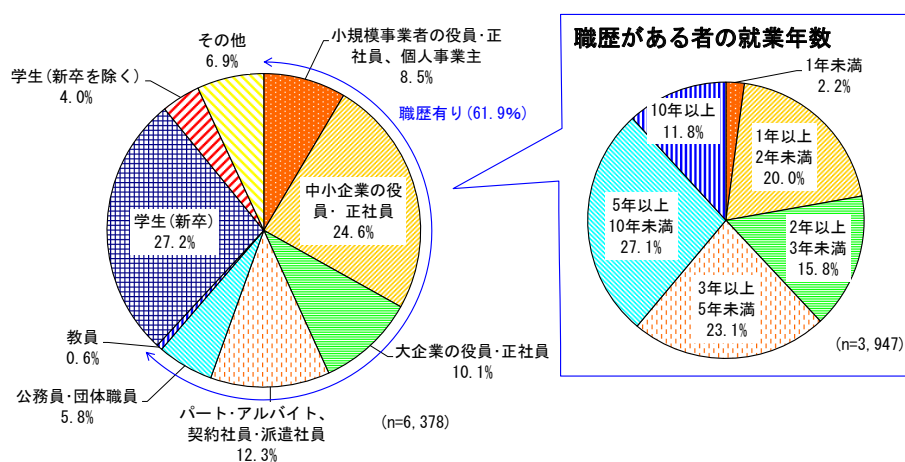
3. 括弧内は商工会議所数

ここから、経営指導員の実務経験について見ていくこととする。まず、商工会に入会又は商工会議所に入所する直前の職業と就業年数を見たものが、第1-3-9図である。すると、企業の役員・正社員又は個人事業主であったと回答した者が併せて43.2%を占めている。

また、職歴があると回答した者に対し、商工会

に入会又は商工会議所に入所する直前の就業年数を聞いたところ、5年未満までとする回答が61.1%であった。他方で、5年以上の就業年数があるとする回答も38.9%あり、民間企業で一定期間の実務経験を培った上で経営指導員となった人材がいることが分かる。

第1-3-9図 商工会に入会又は商工会議所に入所する直前の職業と就業年数

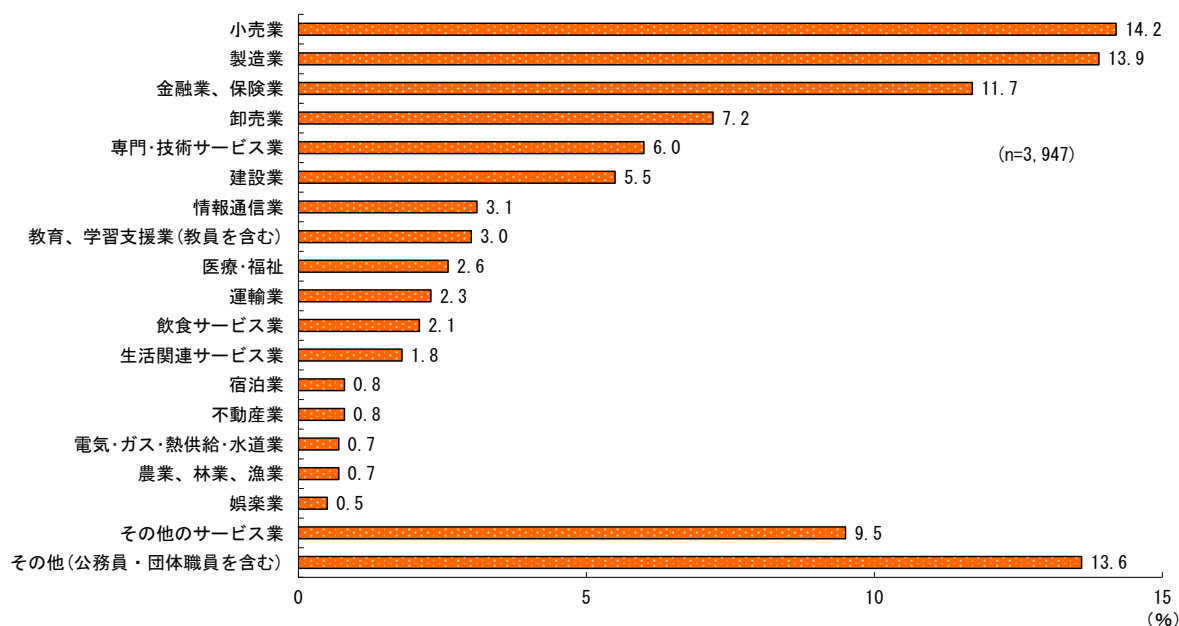


資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

次に、経営指導員が直前に就いていた業界について聞いたところ（第1-3-10図）、多い順に、小売業（14.2%）、製造業（13.9%）、金融業・保険業（11.7%）、卸売業（7.2%）、専門・技術サービ

ス業（6.0%）、建設業（5.5%）であった。このように、経営指導員には様々な業界事情や実務に精通した多様な人材がいることが分かる。

第1-3-10図 商工会に入会又は商工会議所に入所する直前に就いていた業界



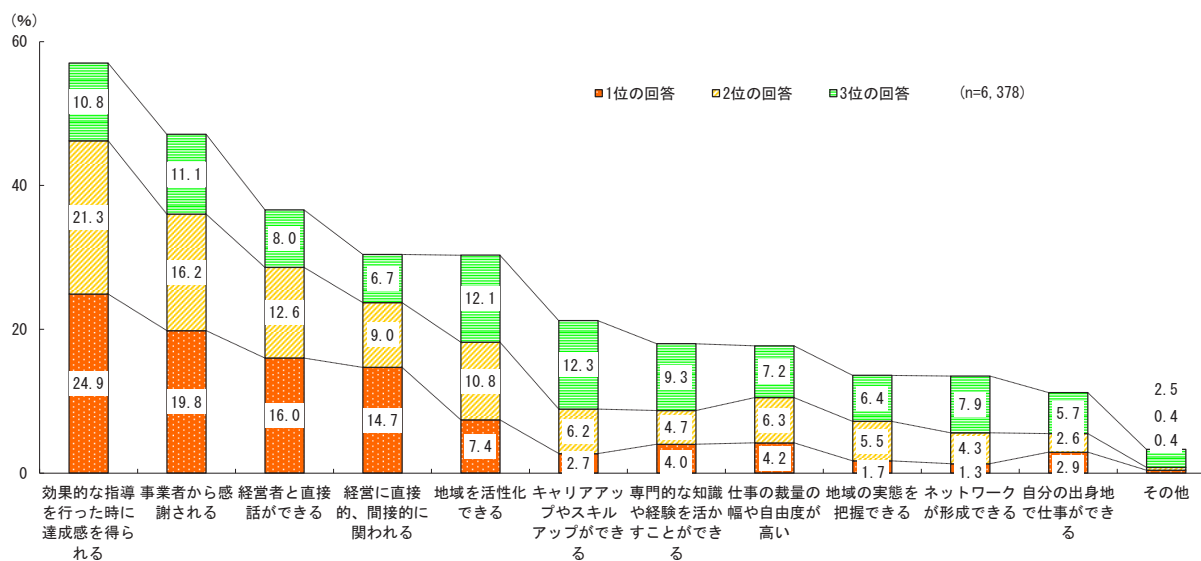
資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

(注) 本アンケート調査において「その他のサービス業」の内訳は調査していないが、日本標準産業分類の大分類「複合サービス事業」(例、郵便局、農林水産業協同組合)、「サービス業(他に分類されないもの)」(例、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業)などが相当する。

経営指導員に対し、経営指導の仕事の魅力（複数回答）を聞いたものが、**第1-3-11図**である。回答の上位3位までの合計で多いものは、順に「効果的な指導を行った時に達成感を得られる」

(57.0%)、「事業者から感謝される」(47.1%)、「経営者と直接話ができる」(36.6%)、「経営に直接的、間接的に関われる」(30.4%)、「地域を活性化できる」(30.3%)となっている。

第1-3-11図 経営指導の仕事の魅力（複数回答）



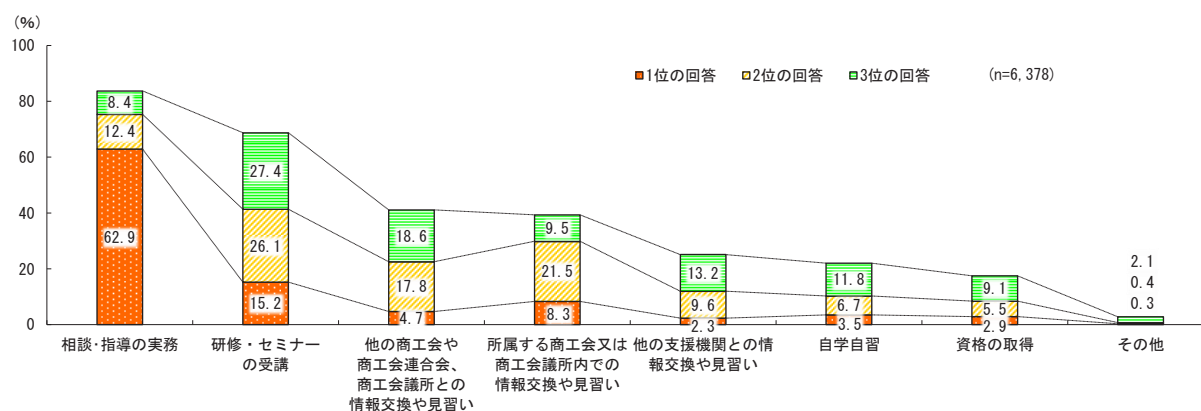
資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）
 （注）経営指導の仕事の魅力について、回答の上位1位から3位までを集計している。

経営指導員は、経営者が抱える様々な経営課題について、適時・適切な支援を行うため、自らの経営指導に関する知識や経験を日頃から維持・向上させていく必要がある。その具体的な方法（複数回答）を聞いたものが第1-3-12図である。

回答の上位3位までの合計で多いものは、順に、「相談・指導の実務」（83.7%）、「研修・セミナー

の受講」（68.7%）、「他の商工会や商工会連合会、商工会議所との情報交換や見習い」（41.1%）となっている。このことから、経営指導員は、日々の実務経験を中心としつつ、研修・セミナーの受講、商工会・商工会議所内や他の支援機関との間における情報交換等を通じて、経営指導に関する知識や経験の向上に努めていることが分かる。

第1-3-12図 経営指導に関する知識や経験を維持・向上させる方法（複数回答）

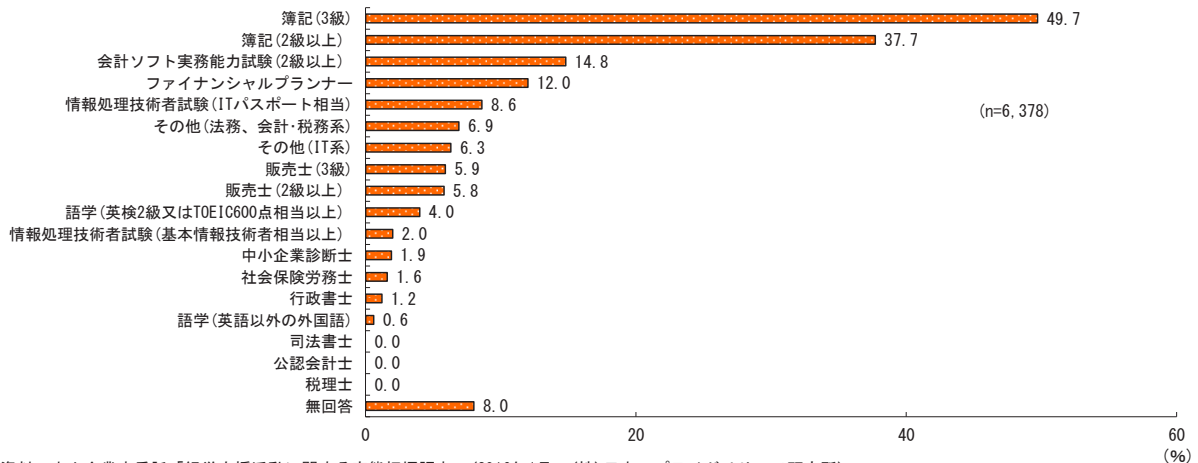


資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）
 （注）経営指導に関する知識や経験を維持・向上させる方法について、回答の上位1位から3位までを集計している。

また、第1-3-13図は、経営指導員の保有資格について聞いたものである。保有している資格と

しては、経営支援に必須となる簿記や会計に関する資格が多いことが分かる。

第1-3-13図 保有している資格（複数回答）

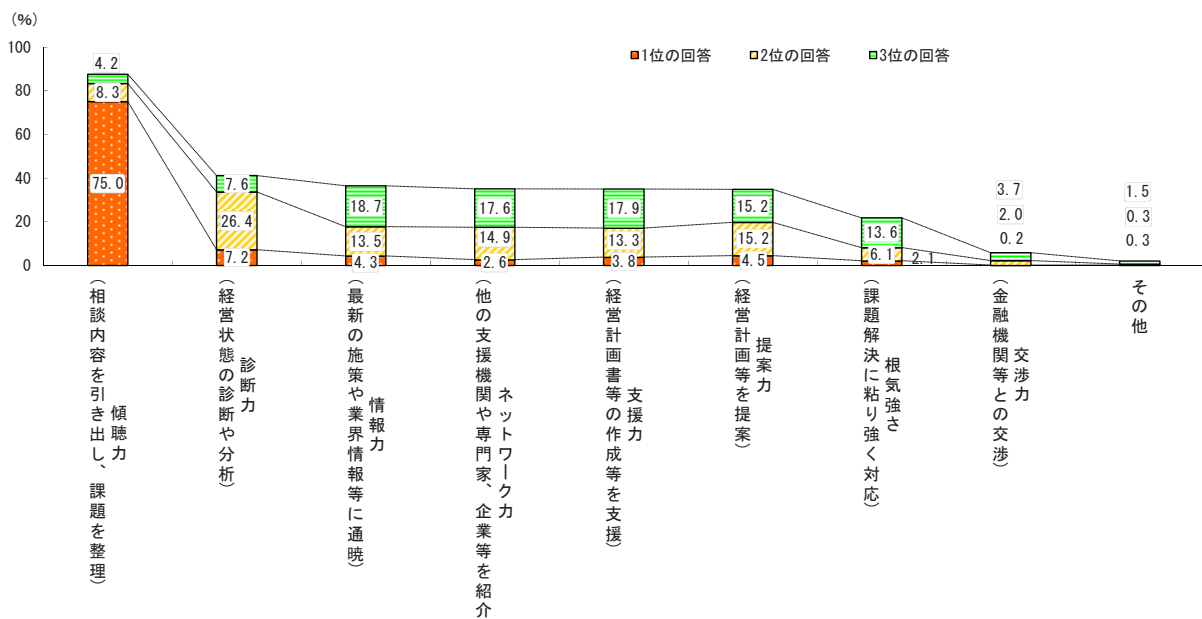


資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

第1-3-14図は、経営指導員が相談・指導に対応する上で重要と考える資質は何か（複数回答）を聞いたものである。1位の回答として最も多いものは傾聴力であり、約75%を占めた。これは、

経営者の経営に向き合い、適切なアドバイスを行うためには、相談者の話をしっかりと聴き、課題を捉えることがいかに大切かを示している。

第1-3-14図 相談・指導に対応する上で重要と考える資質（複数回答）



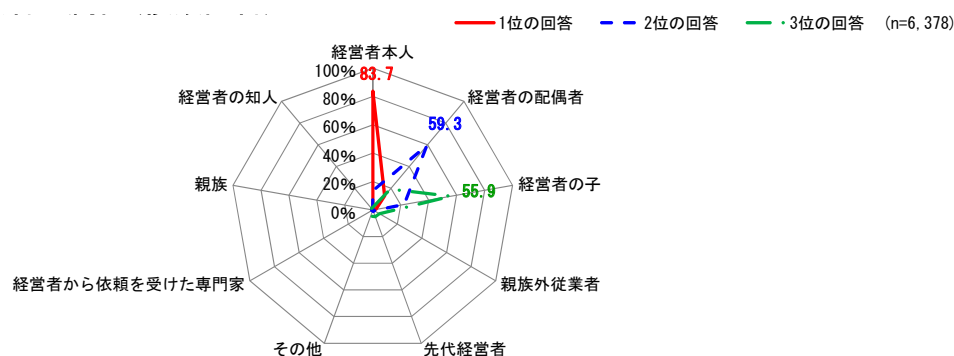
資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）
 (注) 相談・指導に対応する上で重要と考える資質について、回答の上位1位から3位までを集計している。

3 相談者の属性

ここで、相談者の属性について見ることにする。第1-3-15図は、経営指導員が実際に対応を行った相談者の属性（複数回答）について聞いたものである。その結果、1位の回答として経営者本人（83.7%）が圧倒的に多いことが分かる。このことは、経営指導員が、経営者にとって経営上

の課題に関する良き相談相手となっていることがうかがわせるものとなっている。2位の回答には経営者の配偶者（59.3%）が、3位の回答には経営者の子（55.9%）が続いている。このことから、経営の相談は経営者本人や近親者に限られる傾向にあることが分かる。

第1-3-15図 相談者の属性（複数回答）

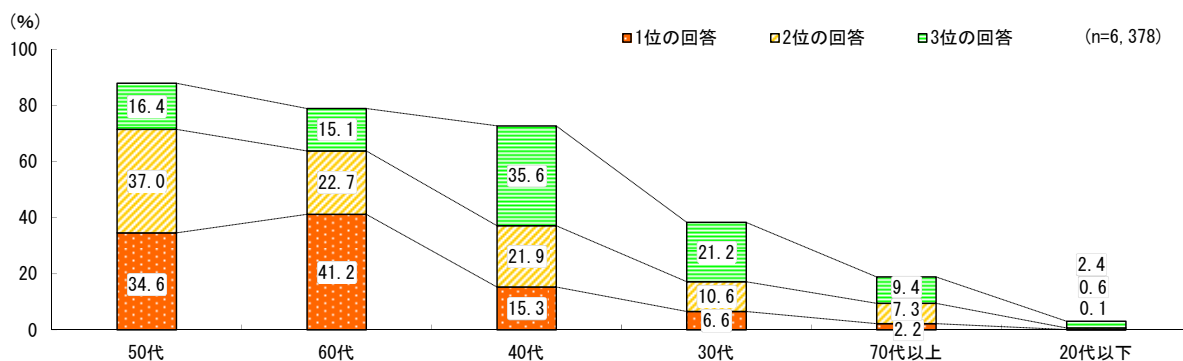


資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）
 (注)「親族」とは、経営者の配偶者及び子、先代経営者を除いた親族をいう。

第1-3-16図は、経営指導員が対応を行った相談者の年齢（複数回答）を聞いたものである。回答の上位3位までの合計で多いものは、順に、50代（88.0%）、60代（79.0%）、40代（72.8%）と

なっている。一方、若年層の相談者は20代（3.1%）、30代（38.4%）にとどまり、相談の多くは、中・高年齢層の相談者からのものであることが分かる。

第1-3-16図 相談者の年齢（複数回答）



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）
 (注) 相談者の年齢について、回答の上位1位から3位を集計している。

4 相談・指導内容の分析

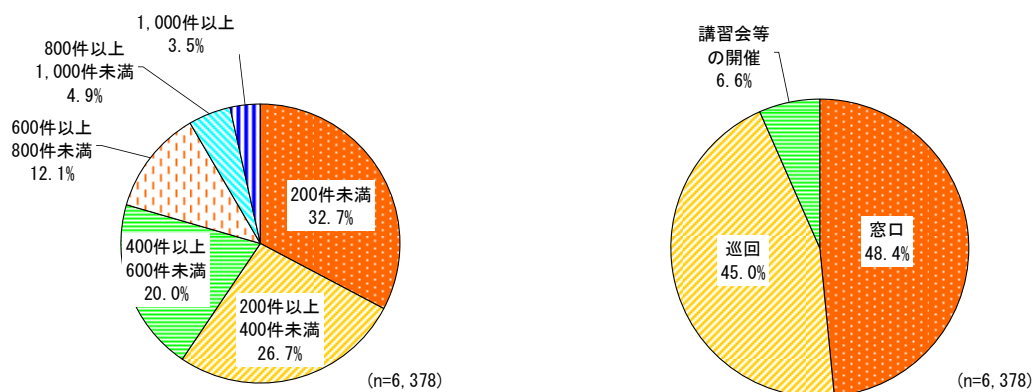
次に、経営指導員の主要な業務である相談・指導について、経営指導員一人当たりの直近1年間の延べ件数及び対応方法について分析することとする（第1-3-17図）。

すると、延べ件数については多い順に、「200件未満」（32.7%）、「200件以上、400件未満」（26.7%）、「400件以上、600件未満」（20.0%）となっている。経営指導員ごとの窓口対応と巡回訪問の割合の違い等が影響している可能性はあるも

のの、経営指導員一人当たりの相談・指導件数には相当程度の差異が存在することが分かる。

また、相談・指導の対応方法については、①商工会・商工会議所の窓口での対応、②経営指導員の巡回訪問、③講習会等の開催の3種類に分けて、それぞれの割合について聞いたところ、①窓口（48.4%）、②巡回訪問（45.0%）、③講習会等の開催（6.6%）であった。

第1-3-17図 経営指導員一人当たりの相談・指導の延べ件数及び方法（直近1年間）



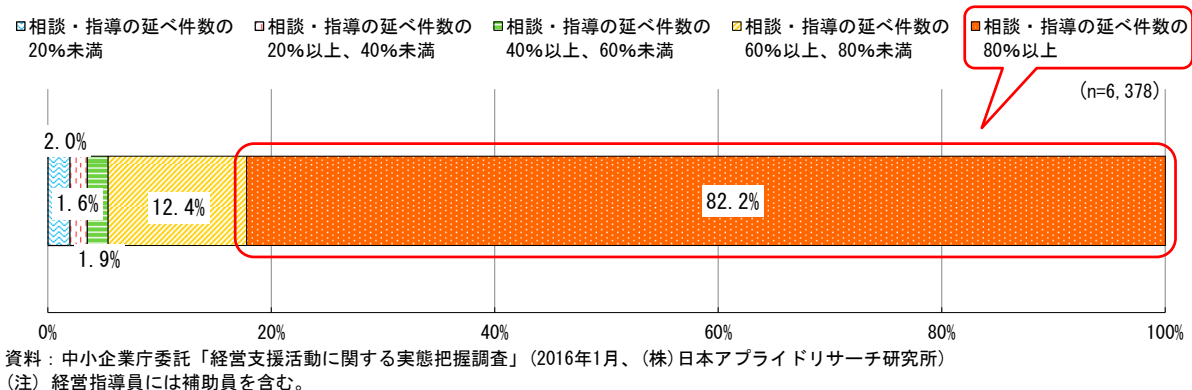
資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

（注）経営指導員には補助員を含む。

ところで、経営指導員が対応している相談・指導のうち、小規模事業者を対象とする割合はどの程度であろうか。このことを明らかにするため、経営指導員が、直近1年間における相談・指導の対応を行った事業者のうち、小規模事業者の割合

を延べ件数ベースで見たところ（第1-3-18図）、82.2%の経営指導員が「80%以上」と回答した。経営指導員が、小規模事業者に対する経営支援に注力していることが分かる。

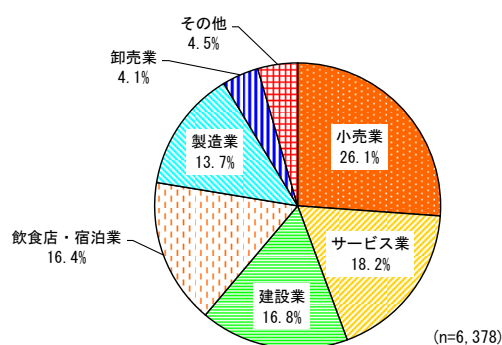
第1-3-18図 経営指導員が相談・指導対応した事業者のうち、小規模事業者の割合（直近1年間）



次に、経営指導員が直近1年間に相談・指導に対応した小規模事業者の業種構成を聞いたところ（第1-3-19図）、多い順に、小売業（26.1%）、サー

ビス業（18.2%）、建設業（16.8%）、飲食店・宿泊業（16.4%）、製造業（13.7%）となった。

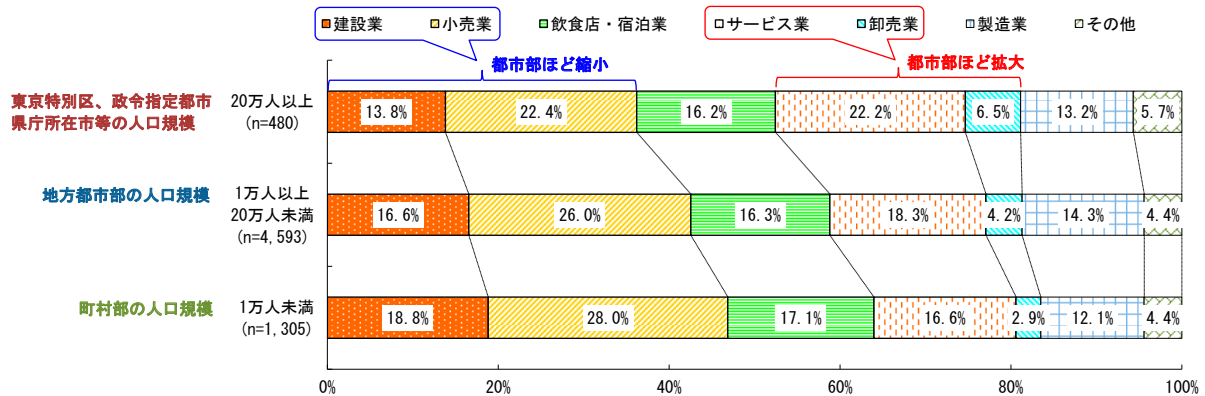
第1-3-19図 相談・指導に対応した小規模事業者の業種構成（直近1年間）



さらに、第1-3-19図で見た小規模事業者の業種構成について、商工会及び商工会議所の地区の人口規模による違いを分析したものが第1-3-20図である。人口の多い地区ほど、建設業や小売業

の割合が小さく、サービス業や卸売業の割合が大きくなる傾向が見てとれる。なお、飲食店・宿泊業、製造業の構成比率は、ほぼ同じであった。

第1-3-20図 小規模事業者の業種構成（商工会及び商工会議所の地区の人口規模別）



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アブライドリサーチ研究所）

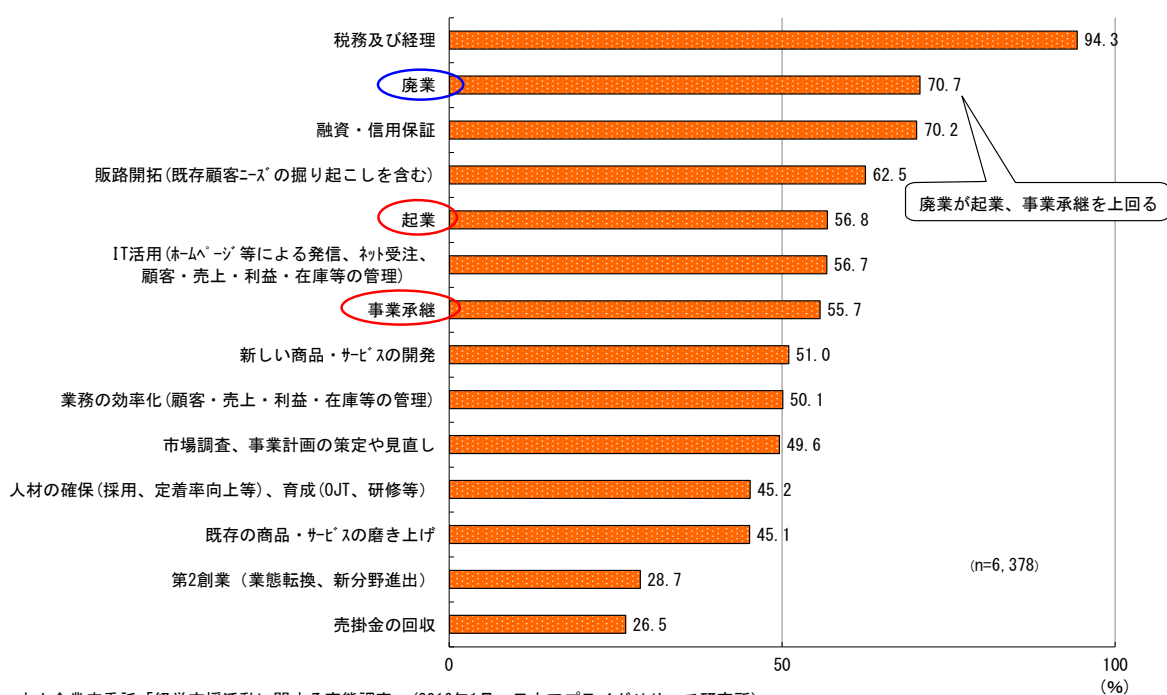
（注）小規模事業者の業種構成は、経営指導員の直近1年間の相談・指導の延べ件数のうち、小規模事業者が対象であったものについて、業種構成を見たもの。

これまで経営指導員及び相談者の属性について見てきたが、ここからは、相談者から寄せられる相談について、その内容、件数や難易度の変化、経営指導員が相談内容を解決するために取っている行動等を分析していくこととする。

第1-3-21図は、経営指導員に対し、直近1年間

における相談内容別の対応実績の有無を聞いたものである（複数回答）。これを見ると、回答の多い順に、税務及び経理（94.3%）、廃業（70.7%）、融資・信用保証（70.2%）となっている。特に、廃業（70.7%）が、起業（56.8%）や事業承継（55.7%）を上回っている点が注目される。

第1-3-21図 相談実績が有るもの（直近1年間）（複数回答）

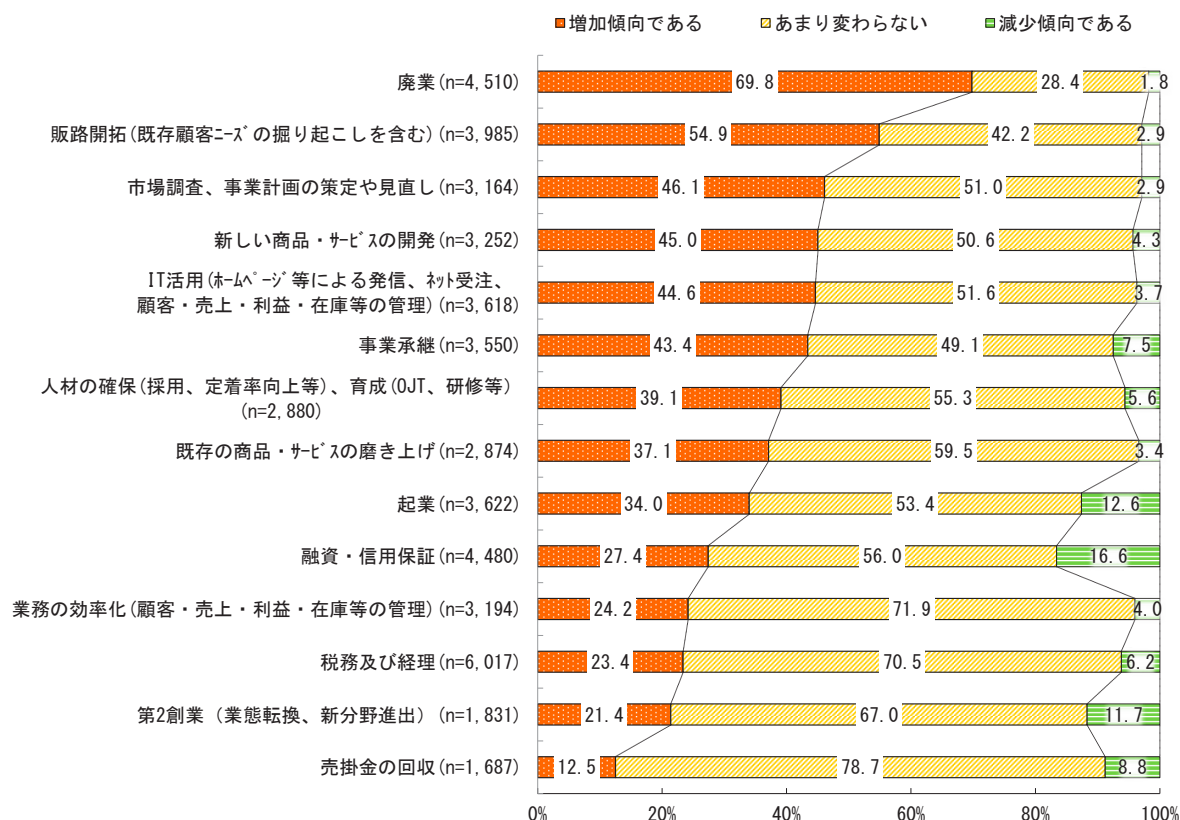


資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態調査」（2016年1月、日本アプライドリサーチ研究所）

次に、第1-3-21図で実績が有ると回答した相談内容のそれぞれについて、直近3年間における相談件数の増減傾向を聞いたところ（第1-3-22図）、「増加傾向である」との回答率が高い順に、「廃業」（69.8%）、「販路開拓」（54.9%）、「市場調

査、事業計画の策定や見直し」（46.1%）となった。また、全ての相談内容において、「（相談件数が）増加傾向である」との回答が、「（相談件数が）減少傾向である」との回答を上回る結果となった。

第1-3-22図 相談件数の増減傾向（直近3年間）

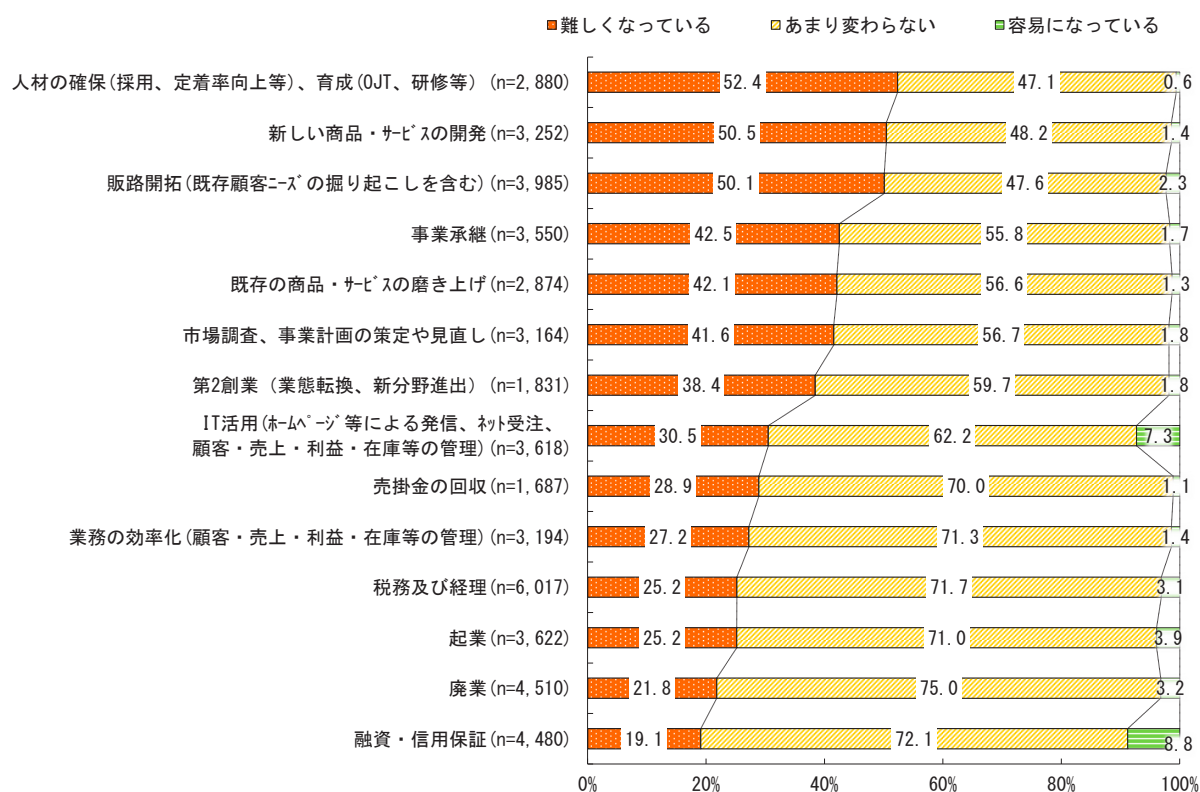


資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態調査」（2016年1月、日本アプライドリサーチ研究所）

また、直近3年間における相談解決の難易度の傾向についても聞いたところ（第1-3-23図）、「難しくなっている」との回答率が高い順に、「人材の確保、育成」（52.4%）、「新しい商品・サービス

の開発」（50.5%）、「販路開拓」（50.1%）となった。また、全ての相談内容において、「容易になっている」と回答した割合は、軒並み低いものとなった。

第1-3-23図 相談解決の難易度の傾向（直近3年間）

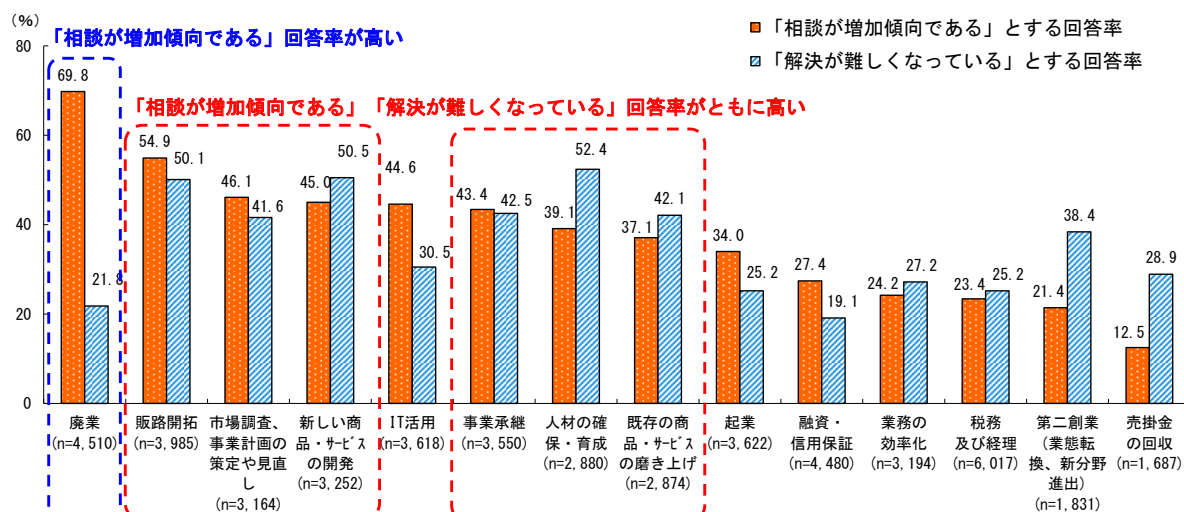


資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態調査」（2016年1月、日本アプライドリサーチ研究所）

相談件数の増減傾向（第1-3-22図）及び相談解決の難易度の傾向（第1-3-23図）の調査結果から、それぞれ「（相談件数が）増加傾向である」、「（解決が）難しくなっている」とする回答率を抜粋したものが、第1-3-24図である。両方とも回答率が特に高いものを見ると、「販路開拓」、「市場調査、事業計画の策定や見直し」、「新しい商品・サービスの開発」、「事業承継」、「人材の確保・育成」、「既存の商品・サービスの磨き上げ」となっている。このことから、小規模事業者から

寄せられる相談のうち、販売先の確保、魅力的な商品・サービスの開発、円滑な事業の引き継ぎ、経営者本人を含めた人の育成・確保といった点については、経営指導員の対応能力の向上が喫緊の課題になっていることが考えられる。なお、「廃業」は、「（解決が）難しくなっている」とする回答率はそれほど高くないが、「（相談件数が）増加傾向である」とする回答率が最も高いことが分かる。

第1-3-24図 相談が増加しているものと、解決が難しくなっているものとの相関

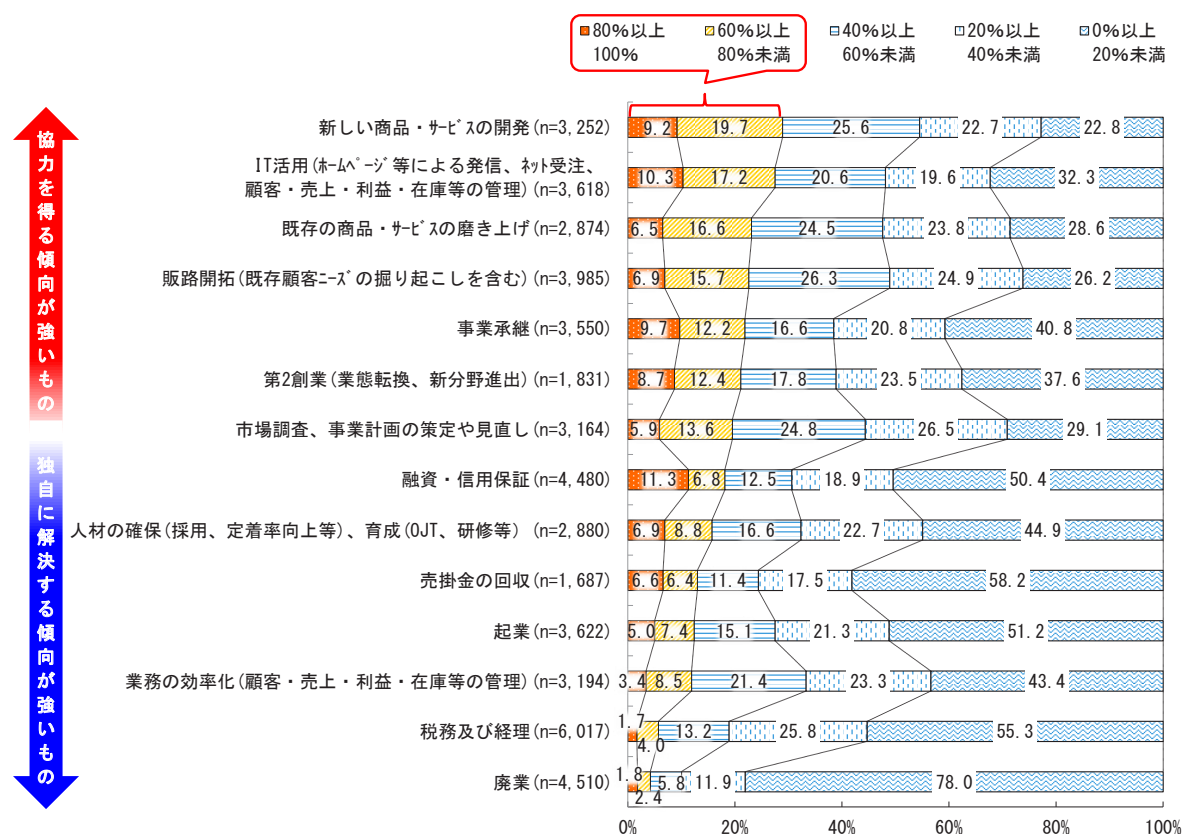


資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

事業者から寄せられる相談を解決するためには、経営指導員が所属する商工会又は商工会議所が単独で解決する場合に加え、外部の支援機関¹⁵等からの協力を得て解決する場合が考えられる。このように、外部の支援機関等から協力を得た頻度（直近1年間）について聞いた¹⁶ものが第1-3-

25図である。すると、協力を得た頻度が60%以上の相談を高い順に見ると、「新しい商品・サービスの開発」（28.9%）、「IT活用」（27.5%）、「既存の商品・サービスの磨き上げ」（23.1%）、「販路開拓」（22.6%）、「事業承継」（21.9%）となっていることが分かる。

第1-3-25図 相談解決のために外部支援機関等から協力を得た頻度（直近1年間）



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態調査」（2016年1月、日本アプライドリサーチ研究所）

（注）「外部支援機関等」には、他の商工会・商工会連合会、商工会議所を含む。

¹⁵ 「外部支援機関等」には、他の商工会・商工会連合会、商工会議所を含む。

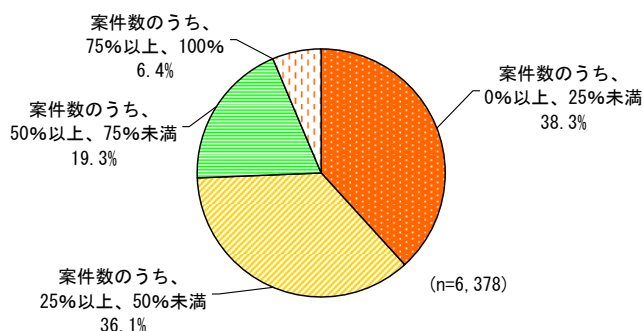
¹⁶ アンケート調査では、外部の支援機関等から協力を得た頻度（直近1年間）を回答してもらうに当たり、相談内容ごとに、頻度に関する五つの選択肢（①「0%以上、20%未満」、②「20%以上、40%未満」、③「40%以上、60%未満」、④「60%以上、80%未満」、⑤「80%以上、100%」）の中から、最も当てはまるものの1つを選択してもらった。

これまで相談・指導の内容や量や難易度について見てきたが、続いて、経営指導員が実施する相談・指導のきめ細かさを見ることとしたい。

第1-3-26図は、経営指導員が、直近1年間にお

いて相談・指導に対応した案件のフォローアップ状況を聞いたものである。その結果、「0%以上、25%未満」(38.3%)、「25%以上、50%未満」(36.1%)が多いことが分かる。

第1-3-26図 相談・指導に対応した案件のフォローアップ状況（直近1年間）

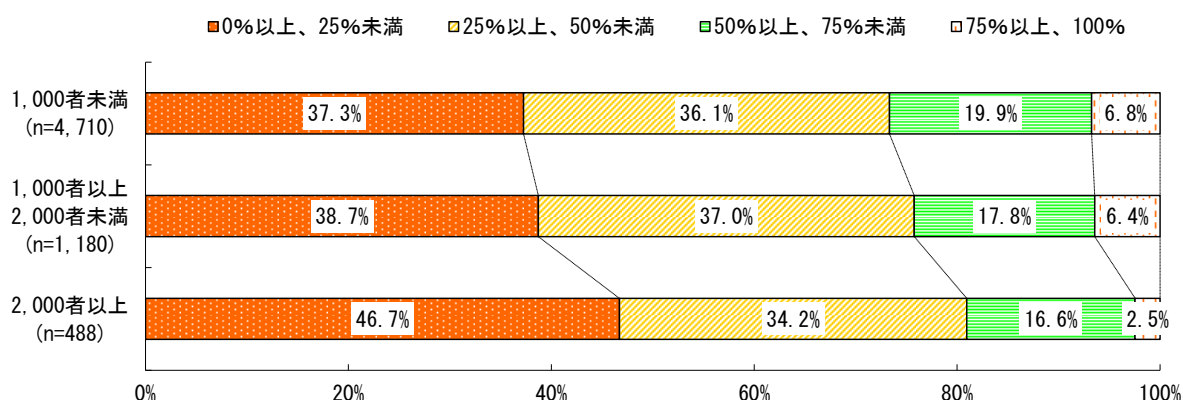


資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

次に、経営指導員によるフォローアップの状況について、経営指導員が所属する商工会又は商工会議所地区の小規模事業者数により差異が見られるかどうかを分析する。第1-3-27図は、経営指導員が所属する商工会又は商工会議所地区の小規模事業者数¹⁷を3区分（①1千者未満、②1千者

以上、2千者未満、③2千者以上）に分けて、フォローアップ状況を見たものである。すると、全体的な傾向として、小規模事業者数の規模が小さいほど、フォローアップを行っている割合が高い傾向が見られた。

第1-3-27図 相談・指導に対応した案件のフォローアップ状況（商工会・商工会議所地区の小規模事業者数別）



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

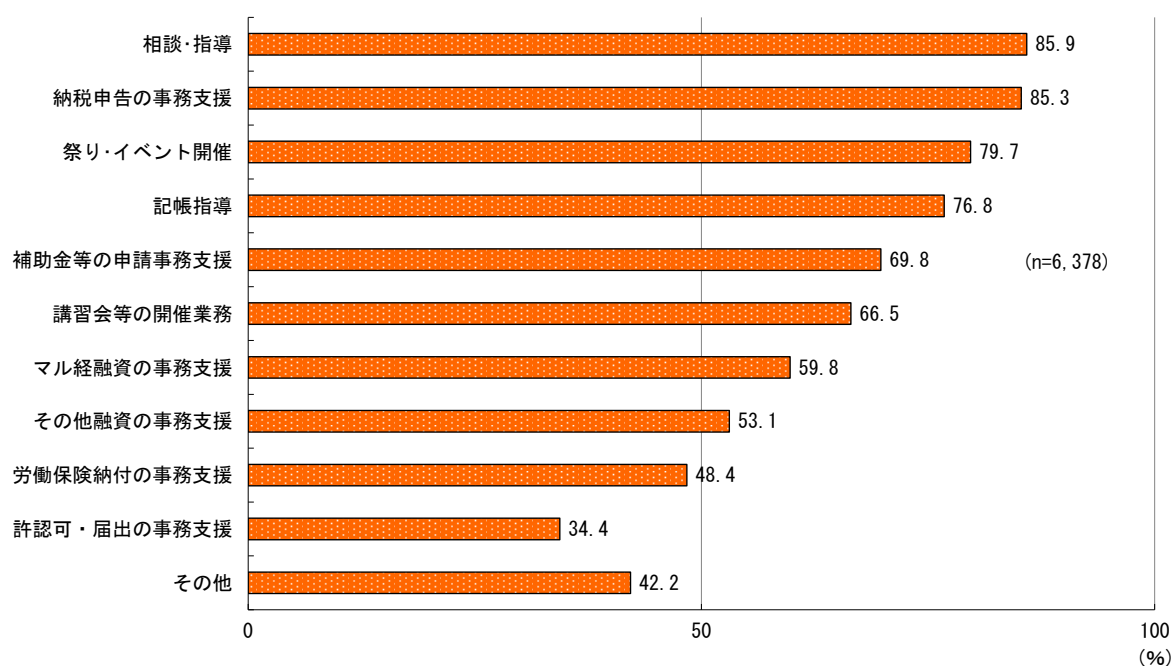
（注）本図の小規模事業者数は、会員小規模事業者数をいう。

¹⁷ 本図の小規模事業者数とは会員小規模事業者数を指す。なお、商工会及び商工会議所の相談・指導対応は、会員・非会員を問わず実施している。

次に、経営指導員が、相談・指導に加えて、どのような支援を行っているのかを見ることとする。第1-3-28図は、小規模事業者等に対する直接的又は間接的な業務支援として考えられるもののうち、経営指導員が直近1年間に担当した業務について聞いたものである。すると、多い順に、

相談・指導（85.9%）、納税申告の事務支援（85.3%）、祭り・イベント開催（79.7%）、記帳指導（76.8%）、補助金等の申請事務支援（69.8%）、講習会等の開催業務（66.5%）となっている。このことから、経営指導員の多くは、多岐にわたる業務を担当していることが明らかとなった。

第1-3-28図 経営指導員が担当したことのある業務（直近1年間）（複数回答）



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所）

（注）経営指導員には補助員を含む。

なお、第1-3-28図（経営指導員が担当したことのある業務）では、補助員を含む経営指導員全体について見たが、これを経営指導員、補助員の別に見たものが第1-3-29図である。

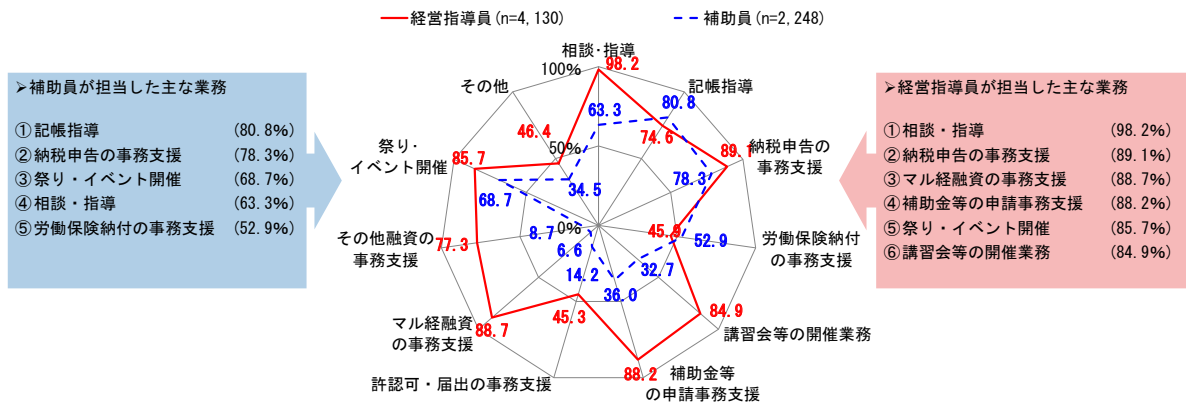
経営指導員（補助員を除く）が担当したことのある業務のうち多いものは、順に、「相談・指導」（98.2%）、「納税申告の事務支援」（89.1%）、「マル経融資¹⁸の事務支援」（88.7%）、「補助金等の申請事務支援」（88.2%）となっている。

また、補助員が担当したことのある業務のうち

多いものは、順に、「記帳指導」（80.8%）、「納税申告の事務支援」（78.3%）、「祭り・イベント開催」（68.7%）、「相談・指導」（63.3%）となっている。

小規模事業者から見ると、経営指導員は幅広い業務を行い、補助員は事業者の内部管理（記帳指導や納税申告の事務支援）の支援といった特定の業務に集中する形で業務を行っていることが分かる。

第1-3-29図 経営指導員が担当したことのある業務（経営指導員、補助員別）（複数回答）



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アブライドリサーチ研究所）

¹⁸ マル経融資：小規模事業者経営改善資金融資制度の略称、日本政策金融公庫が融資を行う国の制度。後述のコラム1-3-1を参照。

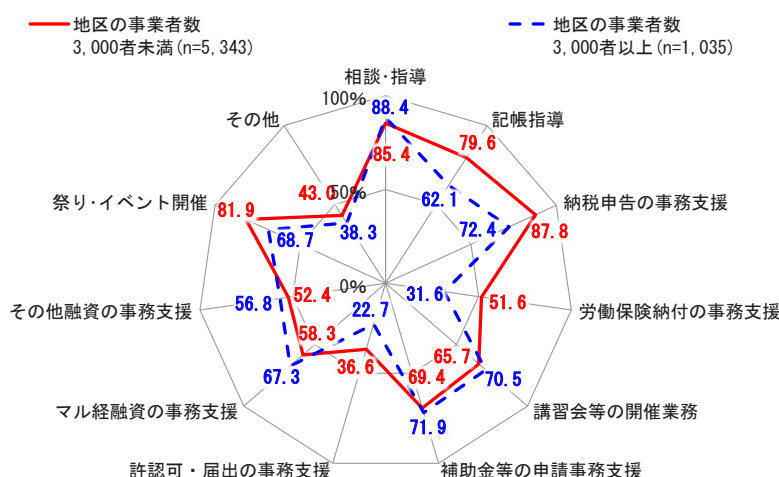
次に、経営指導員が所属する商工会又は商工会議所の地区における事業者数¹⁹の違いで、経営指導員の担当業務に違いが見られるかを分析することとする。すると、事業者数が3千者未満と3千者以上との間において、比較的差が見られ、これを示したものが第1-3-30図である。差の大きい順に見ると、「労働保険納付の事務支援」、「記帳指導」、「納税申告の事務支援」、「許認可・届出の事務支援」となっており、いずれも事業者数が3千者未満の地区の経営指導員の方が取り組んでいることが分かる。

一方、差が小さい順に見ると、「補助金等の申請事務支援」、「相談・指導」、「その他融資の事務支援」、「講習会等の開催業務」、「マル経融資の事

務支援」となっている。

商工会及び商工会議所地区の人口規模が小さい（大きい）地域ほど、経営指導員一人当たりの事業者数が少なく（多く）なることを第1-3-7図（商工会の経営指導員一人当たり事業者数）、第1-3-8図（商工会議所の経営指導員一人当たり事業者数）で見たが、これと照らし合わせると、商工会及び商工会議所地区の人口規模が小さい地域では、一人の経営指導員が多種多様な業務に対応しているといえよう。一方、商工会及び商工会議所地区の人口規模が大きい地域では、経営指導員一人当たりの事業者数も多くなることから、これに対応するため、経営指導員の業務を分業し、専門的に対応する体制を整えているといえる。

第1-3-30図 経営指導員が担当したことの業務（商工会・商工会議所地区の事業者数別）（複数回答）



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

（注）1. 経営指導員には補助員を含む。

2. 地区の事業者数とは、経営指導員が所属する商工会・商工会議所地区における、商工業者数（会員、非会員の合計）をいう。

¹⁹ 事業者数は、商工会及び商工会議所地区の商工業者数（会員、非会員）をいう。

コラム

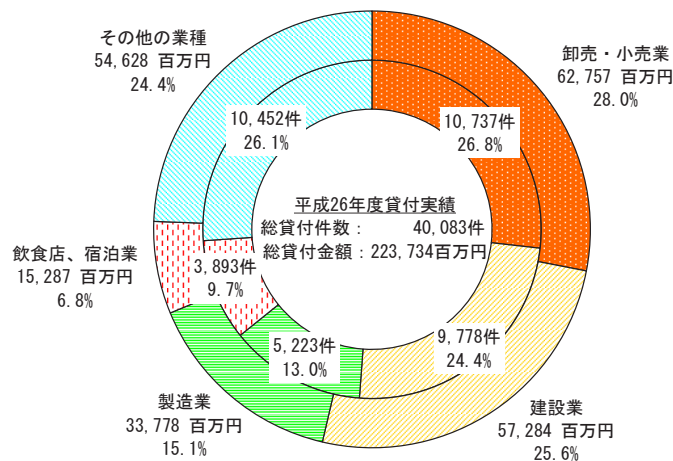
1-3-1

小規模事業者経営改善資金融資（マル経融資）について

中小企業のうち特に小規模事業者は、経営内容が不安定であること、担保・信用力が乏しいこと等の理由から事業の生命線ともいべき金融確保の面で極めて困難な立場に置かれている。

国による融資制度の中でも、小規模事業者の利用頻度の高い本融資は、商工会議所、商工会及び都道府県商工会連合会が実施する経営改善普及事業における経営指導を金融面から補完し、経営改善普及事業の実効性を確保するため、日本政策金融公庫（国民生活事業）が無担保・無保証人で低利に融資することにより、小規模事業者の経営改善を促進することを目的としている。平成26年度においては、貸出件数は40,083件、貸出金額は2,237億円となっている。

コラム1-3-1①図 小規模事業者経営改善資金融資（マル経融資）の貸付実績（平成26年度）



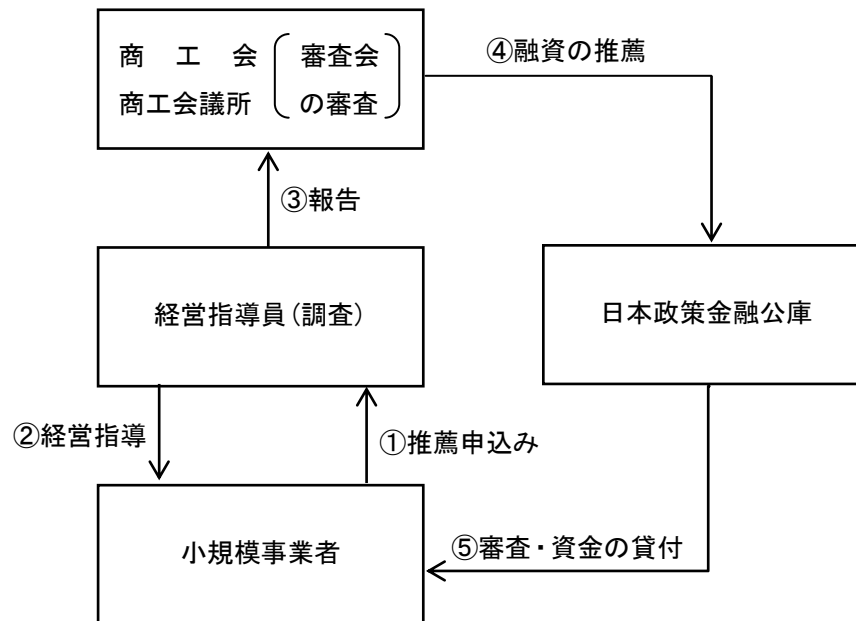
資料：日本政策金融公庫

(注) 業種分類は、日本標準産業分類(第11回改訂、2002年3月)に従ったもの。

コラム1-3-1②図 小規模事業者経営改善資金融資（マル経融資）の貸付要件

貸付対象者	- 商工会法第2条に規定する商工業者で、常時使用する従業員の数が20人（商業又はサービス業（宿泊業及び娯楽業を除く。）にあつては5人）以下の小規模事業者 - 原則6か月以上、商工会・商工会議所等の経営指導を受けていること - 最近1年以上、原則同一商工会・商工会議所等の地区内で事業を営んでいることなど
貸付条件	- 融資限度額：2,000万円 - 貸付金利：平成28年4月13日現在 1.30% - 貸付期間：設備資金10年以内、運転資金7年以内 - 据置期間：設備資金2年以内、運転資金1年以内 - 担保等：無担保・無保証人

コラム 1-3-1 ③図 小規模事業者経営改善資金融資（マル経融資）の体系図



コラム

1-3-2

「経営発達支援事業と経営発達支援計画の認定」について

平成26年6月に商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（平成5年法律第51号。以下「小規模事業者支援法」という。）が改正され、商工会及び商工会議所による小規模事業者支援の取組である経営改善普及事業の中に経営発達支援事業を位置づけるとともに、商工会及び商工会議所が作成する経営発達支援計画を経済産業大臣が認定する仕組みが新たに設けられた。その概要は以下のとおりである。

●背景

全国381万の中小企業、中でもその約85%を占める小規模事業者は、地域の経済や雇用を支える極めて重要な存在である。しかしながら、小規模事業者は、人口減少、高齢化、海外との競争激化、地域経済の低迷といった構造変化に直面しており、売上や事業者数の減少、経営層の高齢化等の課題を抱えている。

そのような厳しい経営環境において小規模事業者が持続的に事業を発展させていくためには、国内外の需要の動向や自らの強みを分析し、新たな需要を獲得するために事業を再構築していくことが必要であるが、多くの小規模事業者にとっては、独力でこれらの取組を行うことは簡単なことではない。そのため、地域における小規模事業者にとって身近な支援機関である商工会及び商工会議所にかかる期待が一層高まっている。

商工会及び商工会議所は、小規模事業者の経営相談に応じ、経営や技術の改善、発達を図るため、金融・税務、経営・労務などの相談や指導（経営改善普及事業）を実施してきたところであるが、小規模事業者が抱える課題が変化してきた中、これまでの記帳指導や税務指導といった小規模事業者の経営資源の不足を補完することに重点を置いた支援内容では不十分であった。

●経営発達支援事業の概要

このような状況を踏まえ、小規模事業者の事業の持続的发展を図るため、小規模事業者支援法を改正し、商工会及び商工会議所が実施する小規模事業者に対する経営支援の取組をより実効性の高いものに見直すこととした。

具体的には、商工会及び商工会議所による小規模事業者支援の取組である経営改善普及事業の中に、小規模事業者の売上の増加や利益の確保につながる、

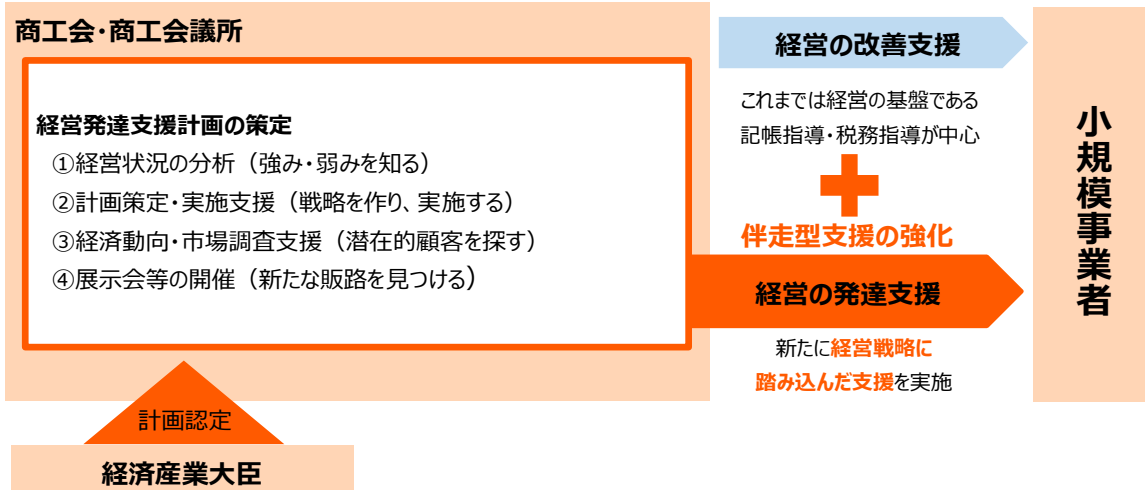
- (1) 小規模事業者の経営資源の内容、財務内容その他経営の状況の分析
- (2) 小規模事業者が行う事業計画の策定に係る指導及び助言
- (3) 当該計画に従って行われる事業の実施に関し必要な指導及び助言
- (4) 小規模事業者が販売する商品又は提供する役務の需要の動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供
- (5) 地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供
- (6) 商談会、展示会の開催等小規模事業者が販売する商品又は提供する役務の需要の開拓に寄与する事業

といった個社の経営戦略に踏み込んだ支援（経営発達支援事業）を追加した。

これにより、商工会及び商工会議所による小規模事業者に対する経営指導の内容が、個社の経営戦略に踏み込んだ支援に軸足が移ること、また、自らの強みである伴走型での支援という特色を活かして、小規模事業者の目線に立ちつつ、きめ細かい支援が行われていくことが期待される。

コラム 1-3-2 ①図 経営発達支援計画の概要

- 平成5年に、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」（小規模事業者支援法）を制定。
- 平成26年法改正により、**商工会・商工会議所が管内の小規模事業者支援のために作成する「経営発達支援計画」を国が認定**する制度を新設（第5条第1項）。



●経営発達支援計画とその認定の概要

小規模事業者支援法の改正では、商工会及び商工会議所が、小規模事業者支援法の主旨を踏まえ、上記（1）から（6）に掲げる事業であって、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するものの計画（経営発達支援計画）を作成し、経済産業大臣の認定を受けることができる仕組みが新たに設けられた。

この経営発達支援計画の認定については、平成28年2月現在、326件（357単会）が経済産業大臣の認定を受けている。

認定の内訳は、商工会が197件（227単会）、商工会議所が128件（128単会）、商工会と商工会議所の共同申請が1件（2単会）となっている。

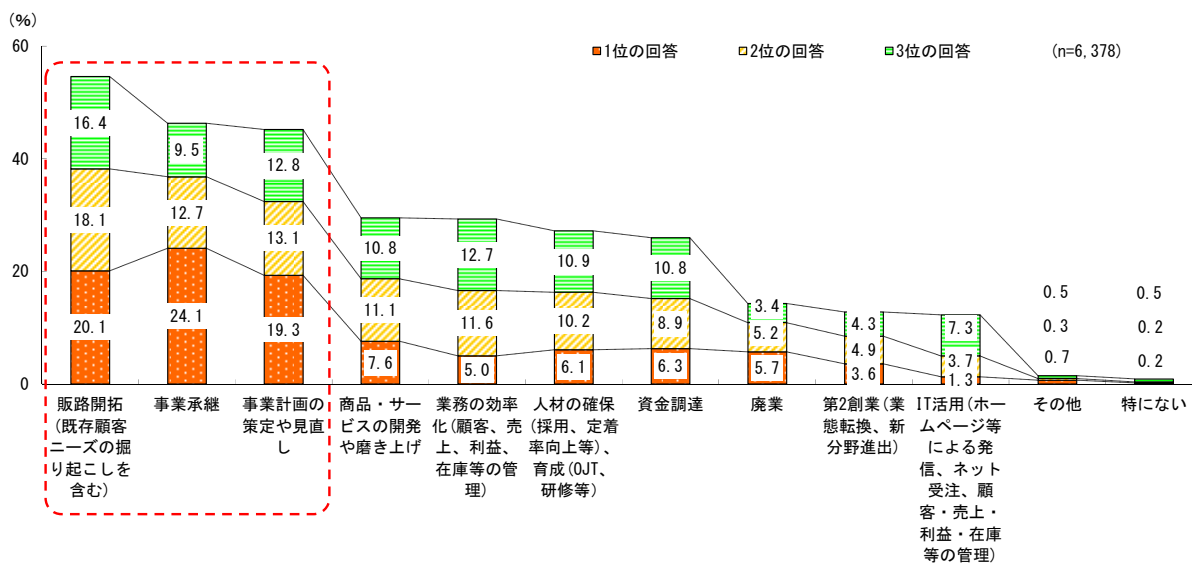
なお、認定を受けた経営発達支援計画は、中小企業庁ホームページに掲載され、閲覧可能である。

(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shokibo/ninteikeikaku.html>)

最後に、小規模事業者の経営課題として、経営指導員はどのようなものを取り上げているか見ることとする（第1-3-31図）。すると、回答の上位3位までの合計が多いものは、順に、「販路開拓」（54.6%）、「事業承継」（46.3%）、「事業計画や策定や見直し」（45.2%）となった。経営指導員は、

日々の売上や利益の確保といった点に注意が向きやすい経営者に対し、販路開拓のような経営支援を行うことが必要と考えており、併せて、中・長期的な課題として事業承継や事業計画の策定・見直等の分野についての支援が重要と考えていることが分かる。

第1-3-31図 経営指導員から見た小規模事業者の経営課題（複数回答）



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」（2016年1月、（株）日本アプライドリサーチ研究所）

（注）1. 経営指導員には補助員を含む。

2. 経営課題の優先順位について、回答の上位1位から5位までのうち、上位1位から3位までの回答を集計している。

以上、商工会及び商工会議所の経営指導員による経営支援の実態を分析してきたが、主に次の点を明らかにすることができた。

1. 全国の商工会及び商工会議所の経営指導員を対象にアンケートを実施したことで、経営支援に関わる人材や相談者の属性を明らかにした。
2. 相談・指導の延べ件数や対応方法を分析するとともに、最近の相談実績の具体的内容を分析した。また、相談実績それぞれについての件数増減・難易度の傾向を明らかにした。
3. 相談内容別に外部の支援機関等との連携状況、すなわち、経営指導員又は所属する商工会及び商工会議所単独で解決できるものが多い相談内容と、効果的な解決のために外部支援機関と連携することが多い相談内容を明らかにした。
4. 小規模事業者は事業を営む上で様々な経営課題に直面しているが、小規模事業者が商工会及び商工会議所の経営指導員にどのような相談をし、経営支援を受けているのかを示すことができた。

第2節 よろず支援拠点による経営支援

第1節で、商工会及び商工会議所による経営指導の現状について見てきた。本節では、国による中小企業・小規模事業者に対する総合的な支援機関として設置されている、よろず支援拠点の現状について見ていくこととする。よろず支援拠点は、地域の他の支援機関等とも連携しながら、中小企業・小規模事業者が抱える売上拡大や経営改善等に関する様々な経営相談に対応するワンストップ相談窓口として、平成26年6月に各都道府県に整備されたものである²⁰。

よろず支援拠点による主な支援内容は、①売上拡大等の課題を分析し、一定の解決策を提示する「経営革新支援」、②資金繰り改善や事業再生等の課題を分析し、一定の解決策を提示する「経営改善支援」及び③どこに相談すべきか分からない事業者に対して的確な支援機関等を紹介する「ワンストップサービス」であり、中小企業・小規模事

業者からの経営相談に対するきめ細やかな対応を行っている。

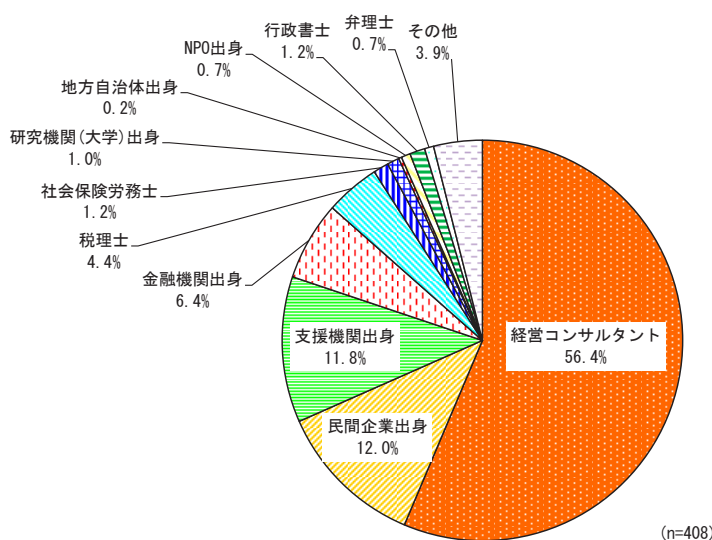
・よろず支援拠点の支援体制（平成27年12月末現在）

拠 点 数：47（各都道府県に1箇所ずつ設置）

専門家数：408名（コーディネーター²¹：47名、サブコーディネーター²²：361名）

はじめに、よろず支援拠点に配置されている専門家の経歴をまとめたものが、第1-3-32図である。これを見ると、専門家の経歴は、経営コンサルタント（56.4%）が最も多いが、民間企業出身（12.0%）や、支援機関出身（11.8%）、金融機関出身（6.4%）、税理士（4.4%）などの専門家もあり、多様な相談に対応できるよう、幅広い専門家を揃えていることが分かる。

第1-3-32図 よろず支援拠点に配置されている専門家の経歴



資料：中小企業庁

(注) よろず支援拠点のコーディネーター数及びサブコーディネーター数を計上している。

²⁰ よろず支援拠点の一覧については、ホームページを参照（<http://www.smrj.go.jp/yorozu/>）

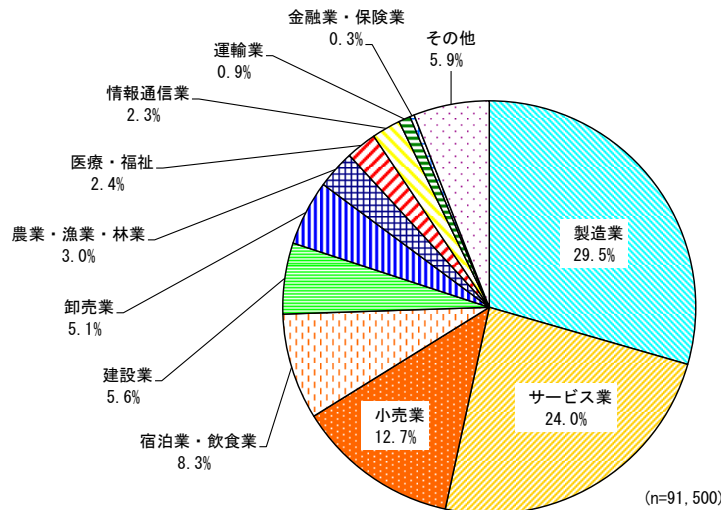
²¹ コーディネーター：よろず支援拠点に配置されている、事業者からの経営相談に対応する専門家であり、中小企業・小規模事業者支援に優れた能力・知識・経験等を有し、拠点運営の中心的役割を担う者。

²² サブコーディネーター：コーディネーターの業務を補佐する者。

次に、よろず支援拠点において対応している相談者を業種別にまとめたものが第1-3-33図である。これを見ると、製造業からの相談者数が最も

多く（29.5%）、次いでサービス業（24.0%）、小売業（12.7%）となっている。

第1-3-33図 よろず支援拠点における相談者属性（業種別）



資料：(独)中小企業基盤整備機構

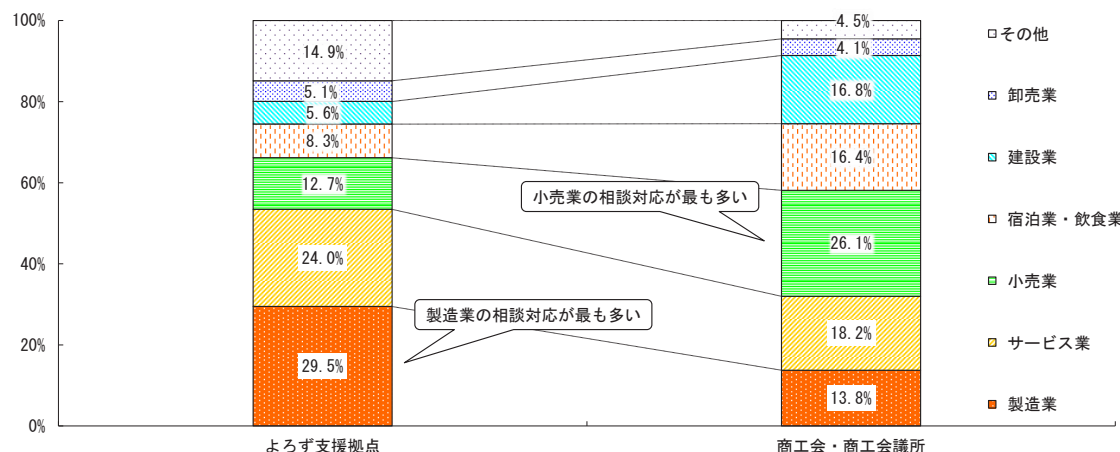
(注) 相談のあった事業者の延べ件数で計上している。件数は平成27年4月から12月までの実績。

ここで、支援機関間における相談者の業種構成の違いを見てみることにする。第1-3-34図は、第1-3-33図で見た、よろず支援拠点对応している相談者の業種構成と、同じく第1-3-19図で見た、商工会及び商工会議所が対応している相談者の業種構成との違いを比較したものである。相談者を業種別に見ると、製造業では、よろず支援拠点（29.5%）、商工会及び商工会議所（13.8%）

となっており、また、小売業では、よろず支援拠点（12.7%）、商工会及び商工会議所（26.1%）となっていることが分かる。

このように、両方の支援機関が対応している相談者の業種構成が異なっていることから、両者が必要に応じて連携をすることで、一層効果的な解決策を相談者に対して提供できるものといえよう。

第1-3-34図 よろず支援拠点及び商工会・商工会議所が相談対応を行った事業者の業種構成



資料：よろず支援拠点：(独)中小企業基盤整備機構

商工会・商工会議所：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

(注)1. よろず支援拠点の業種構成は、相談のあった事業者の延べ件数(91,500件、2015年4月から12月までの実績)を業種別に見たもの。

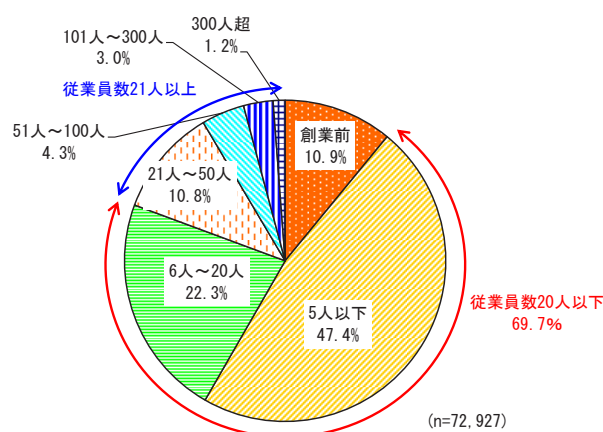
2. 商工会・商工会議所の業種構成は、上記アンケート調査において(回答数6,378者)、直近1年間に相談・指導対応を行った小規模事業者の業種構成比率を経営指導員に聞いたもの。

3. よろず支援拠点のその他(14.9%)の内訳は、農林・漁業・林業(3.0%)、医療・福祉(2.4%)、情報通信業(2.3%)、運輸業(0.9%)、金融業・保険業(0.3%)、その他(5.9%)

また、よろず支援拠点にどのような規模の事業者が相談を行っているのかを見るため、相談者を従業員規模別に見たものが第1-3-35図である。すると、相談者の構成は、創業前の者が10.9%、従業員数20人以下の事業者が69.7%（内数として全ての小規模事業者が含まれる）、従業員数21

人以上の事業者が19.3%となっており、様々な規模の事業者が相談をしていることが分かるが、中でも小規模事業者の占める割合が非常に高いことが明らかとなった。また、創業前の相談者が約1割を占める点もよろず支援拠点の特徴となっている。

第1-3-35図 よろず支援拠点における相談者属性（従業員規模別）



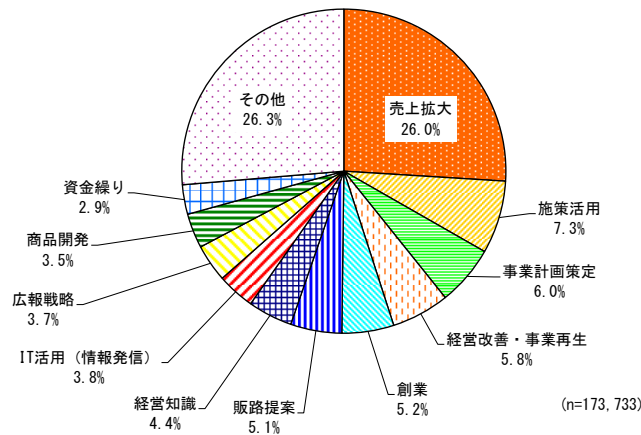
資料：(独)中小企業基盤整備機構

(注) 相談のあった事業者の延べ件数で計上している。件数は平成27年4月から12月までの実績。

よろず支援拠点に対する相談件数を課題別にまとめたものが第1-3-36図である。これを見ると、売上拡大が最も多く（26.0%）、次いで施策活用

（7.3%）、事業計画策定（6.0%）、経営改善・事業再生（5.8%）、創業（5.2%）となっている。

第1-3-36図 よろず支援拠点の相談件数（課題別）



資料：(独)中小企業基盤整備機構

(注)1. 相談の延べ件数で計上している。件数は平成27年4月から12月までの実績。

2. 「その他」(26.3%)の内訳は「現場改善・生産性向上」(1.9%)、「広告デザイン」(1.6%)、「雇用・労務」(1.4%)、「事業連携」(1.1%)、「その他」(20.3%)

ここで、新たな事業にチャレンジしようとしている事業者に対して、よろず支援拠点が実際にど

のような支援を行ったのか、2事例を紹介する。

事例

事例 1-3-1：株式会社 NeLL（北海道札幌市）

（映像コンテンツ企画制作業）
 〈従業員3名、資本金300万円〉

「強みを事業計画で伝え、創業資金を調達、海外出店を実現」

◆企業概要

平成22年創業。映像コンテンツの企画制作を行う。テレビ番組制作のノウハウ・知識を活かした映像コンテンツの企画制作、北海道のロケーションコーディネート（北海道ロケのサポート）等を主要サービスとする。

◆相談のきっかけ

オーストラリアで和食レストランの創業を計画。
 資金の調達に苦慮していた。

相談者は、新規事業としてオーストラリアのメルボルンで和食レストランの創業を計画。複数の金融機関に創業資金融資の申込をしたが、承認は得られなかった。飲食店の経営や海外進出が初めてであることから、事業計画の具体化が必須であり、その相談先として、金融機関から北海道のよろず支援拠点の紹介を受け、相談に訪れた。

◆課題整理・分析

事業者の強みである、海外業務経験や
 現地での人脈を活かした具体的な計画づくりが必要。

事業者は、飲食店経営は初めてだが、これまでのテレビ番組制作の業務において国内外700件を超える飲食店の取材経験を持ち、取材を通じた飲食店経営情報は豊富に有している。また、出店を計画しているメルボルンの高校と大学を卒業しているため、現地への人脈も多く持ち、飲食店経営の経験不足を補うことが可能と思われる。

これらの強みを打ち出した具体的な事業計画書にすることが必要と考えた。

◆解決策の提案と実施

事業者の強み等を踏まえて、
 事業計画に説得力を付加するよう助言。

収支計画の妥当性を検証しつつ、コーディネーター²³の知見に基づき、海外での和食市場の情報を提供するとともに、メルボルンの日系飲食店の進出動向等の情報を調査するよう助言した。同時に、現地のテナント探しなど、事業計画をより具体化するための作業を事業者と共に実施した。その上で、事業者の強みである、長年にわたる飲食店の取材経験に基づく知見や現地での十分な人脈があることを具体的に整理していくとともに、金融機関への説明の支援を行った。



相談のため北海道のよろず支援拠点を訪問
 （左から中野コーディネーター、諸橋代表取締役、小野寺サブコーディネーター）

事業計画書を作成し、金融機関との打合せを実施。
 現地での出店条件を精査。

支援を受け、強みを打ち出した事業計画書を作成、金融機関との打合せを行った。その際、地方銀行での業務経験豊富なサブコーディネーター²⁴から、説明のポイント等について助言を受けた。また、現地のテナント情報を収集し、出店先候補や費用等を精査。出店にあたっての課題を明確にするとともに、事業計画の具体性を高めた。

◆支援の成果

融資の承認が得られ、創業資金の調達に成功。
 念願の海外出店が実現した。

事業計画の具体性に加え、事業者の強みや、創業後も当拠点が伴走支援を行うことなどがプラスに働き、融資の承認が得られた。現地での店舗改装や人材確保など、本格的な出店準備に着手し、平成27年12月に無事にメルボルンでの開店が実現した。

◆相談者の声

メルボルンでの創業を目指し、約1年かけて計画を立ててきたが、資金調達が難航し、諦めかけていた頃、当拠点を紹介された。事業計画の作成方法など、実践的で具体的な助言をいただいたことにより資金調達が成功し、念願の海外出店が実現した。

◆支援のポイント

事業者の強みを事業計画書上で伝えるため、現地調査や収支計画を可能な限り精査し、計画の具体性や読み手への説得力を高めることを意識して支援を実施した。結果として、その作業は、資金調達だけでなく、創業準備の円滑な進行にも活かされた。



メルボルンに和食レストランを出店

²³ コーディネーター：よろず支援拠点に配置されている、事業者からの経営相談に対応する専門家であり、中小企業・小規模事業者支援に優れた能力・知識・経験等を有し、拠点運営の中心的役割を担う者。

²⁴ サブコーディネーター：コーディネーターの業務を補佐する者。

事例

事例 1-3-2：エグチ宅配センター（佐賀県小城市）

（小売宅配業）
〈従業員：0名〉

「既存事業との相乗効果を意識した事業拡大で、売上アップ」



江口代表

◆会社概要

平成14年創業。郷里に戻り、牛乳配達業を営む。
事業者のフットワークの良さ、コミュニケーション力が人気を呼び、佐賀市内だけでなく、近隣市にまで約100件の固定顧客を有する。

◆相談のきっかけ

売上拡大と雇用創出のために、
新しい事業にチャレンジしたい。

相談者は、従業員を雇えるような事業を展開し、地域の雇用創出にも貢献したいとの思いがあった。その折、佐賀県のよろず支援拠点が開催するセミナーへの参加を通じて同拠点の取組を知り、何か新しいことにチャレンジしたいと考え、来訪した。

◆課題整理・分析

事業者自身が気づいていない「強み」を活かした、
既存事業との相乗効果が高い事業展開が必要。

相談を受けたコーディネーター²⁵は、事業者の強みを、佐賀県内に約100件の固定客を有しており、自らが車で配達するフットワークの良さ等があることや、コミュニケーション能力に長けており、商工会議所の勉強会や交流会にも積極的に参加し、顧客以外にも幅広い地域のネットワークを有すること。さらに、健康に関しても非常に深い造詣を有することであると分析し、こうした事業者固有の強みを活かした事業の展開を考える必要があると考察した。

◆解決策の提案と実施

「自ら選んだ、佐賀のこだわり商品」のサービスを提案、
商品候補についても具体的に提案。

コーディネーターは、既存の牛乳宅配事業と両立が可能であり、地域に根差したネットワークを活かせる事業として、「佐賀のこだわり商品を選別し、自ら顧客に届ける」サービス展開を相談者に提案した。実現に向け、ホームページによる情報発信やチラシの作成を提案。デザインは、当拠点を通じた専門家派遣制度を活用して支援を進めた。

また、当拠点が支援する他の事業者の商品の中から、コンセプトに合うものを選別し、商品候補として提案した。

ホームページ作成、チラシの配布で顧客開拓を実施。
扱う商品を選別し、販売体制を整えた。

支援を受け、チラシやホームページが完成。牛乳配達時にチラシを配布するなど、サービスを告知した。また、提案を受けた商品候補の中から、サービスのコンセプトに合うものを選び、販売体制を整えた。

◆支援の成果

新事業の導入が実現し、年間売上は2割増加。
相乗効果で牛乳の宅配先も1割増加。

サービス開始により、事業者の年間売上がこれまでと比べ2割増加した。加えて、口コミ等による相乗効果で牛乳宅配の取引先は前年比で1割増加した。

また、現在は事業者自身もネットワークを活かして商品発掘を進めており、さらなる売上拡大につながることが見込まれる。

◆相談者の声

これまで、他の相談先では具体的な解決策の提案を受けられなかったが、佐賀県よろず支援拠点では、じっくり話を聞いてもらい、自分でもできそうで、投資を含めたりリスクが少ない現実的な提案をいただき、新事業を開始できた。

◆支援のポイント

相談者自身の強みを活かしながら、現在の事業との相乗効果を生みだすことや、事業者が楽しくできる事業であることを意識した提案を行った。このサービスは、佐賀県内のこだわり製品の生産事業者にも新たな販路となり、有益なものになると考える。



支援にあたった
今釜コーディネーター



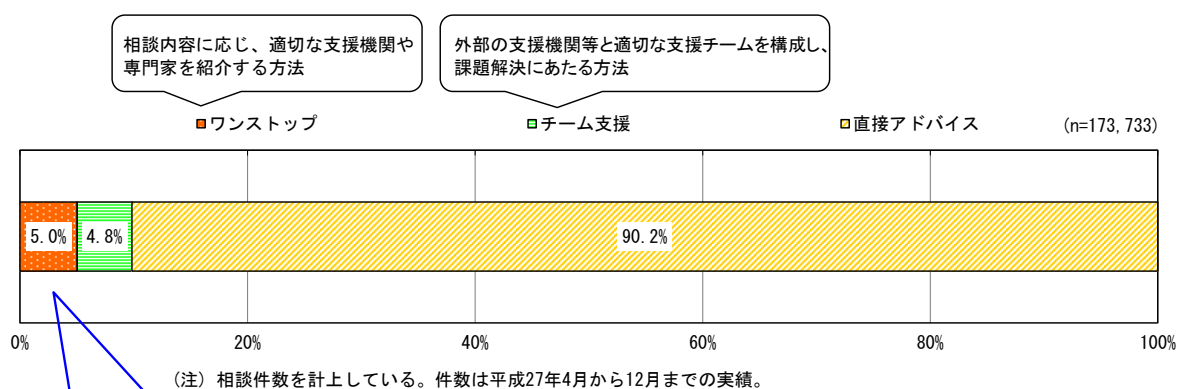
作成したチラシ
（事業者自身が目利きのポイント等を説明）

²⁵ コーディネーター：よろず支援拠点に配置されている、事業者からの経営相談に対応する専門家であり、中小企業・小規模事業者支援に優れた能力・知識・経験等を有し、拠点運営の中心的役割を担う者。

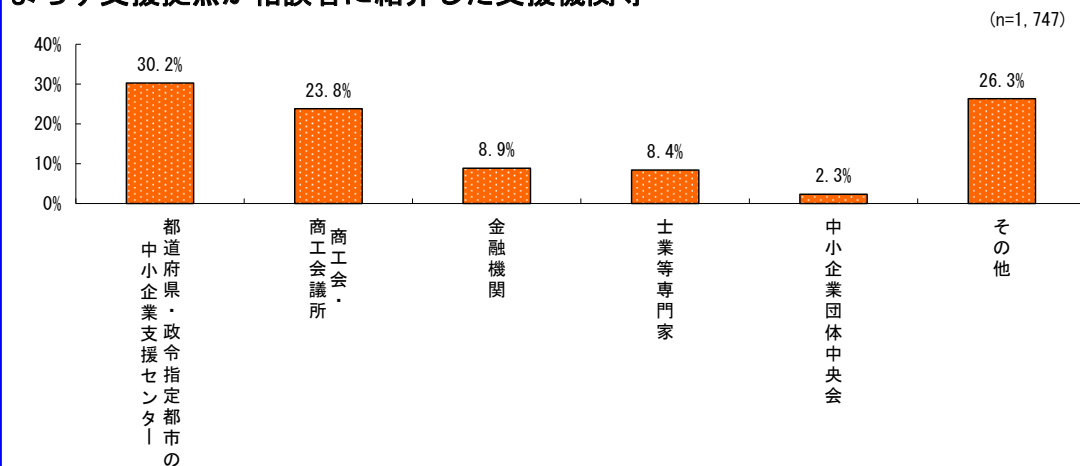
寄せられた相談に対する、よろず支援拠点の解決手法を示したものが第1-3-37図である。すると、最も多い解決方法は、よろず支援拠点のコーディネーターやサブコーディネーターによる直接的なアドバイス（90.2%）となっている。また、相談を受けた経営課題を解決するためには、よろず支援拠点に所属しているこれらの専門家だけでなく、外部の支援機関の専門家と連携して対応する場合もある。このような場合には、相談内容に

応じて適切な支援機関や専門家を紹介する「ワンストップ支援」や、外部の支援機関等と支援チームを構成して課題解決にあたる「チーム支援」を行っており、これらによる解決方法は合わせて9.8%となっている。「ワンストップ支援」について、よろず支援拠点が相談者に紹介した支援機関等を見ると、各都道府県の中小企業支援センター等が最も多く（30.2%）、次いで商工会・商工会議所（23.8%）となっている。

第1-3-37図 よろず支援拠点における相談の解決方法



よろず支援拠点が相談者に紹介した支援機関等



資料：(独)中小企業基盤整備機構