

中小企業及び小規模事業者に対する経営支援の課題と解決策

The challenges and solutions in providing management support to small and medium-sized enterprises (SMEs) and small-scale business.

中小企業診断士 村山賢誌

Kenji Murayama

1. はじめに

新型コロナウイルス感染流行などを要因とした景気低迷により、中小企業や小規模事業者（以下、中小企業等と記す）は、その存続を脅かされた。『中小企業白書 2015 年度版』は経済全体のマクロ的な好調・不調の動向に事業の好調・不調を左右される他律的な経営となる存在、『中小企業白書 2020 年度版』は予期せぬリスクの発生によって事業継続を困難な状況に追い込まれかねない存在と中小企業等を捉えている。

白書の指摘から経営基盤がぜい弱な中小企業等に対する経営支援は、その持続と成長を後押しする有効な取組みである。その担い手である公的支援機関を中心に支援者の役割は重要性を増している。

坂口剛他(2021)は、公的支援機関の認知度の低さ、地域外の組織を含む他機関との連携の不足、経営課題と支援機関による支援と結果とのミスマッチを問題点とし、その認知度の向上、連携の促進、よろず支援拠点(以下、支援拠点という)の機能の高度化を解決策として提案している。

本稿では、坂口剛他(2021)を参考に、地域に密着して経営支援に取り組む公的支援機関である Biz、支援拠点、商工会及び商工会議所が公表する実績等を検討し、中小企業等に対する経営支援の在り方を示すことを目的とする。

2. 先行研究

本脇尉勝他(2005)が、地方自治体と公的支援機関及び大学との連携、その円滑化を進める人材育成の必要性を考察している。

大学による技術開発等に関連した支援は、地域の中小企業等の基盤の強化と成長に結び付く可能性が高い取組みであり、その広がりが期待される。また、大学による中小企業等や地域に対する支援には、学生が参加し商品開発など地域活性化に効果を上げており、事例は少なくない。

しかし、対象となる中小企業等の規模並びに対象数には限界がある。

伊藤知良(2020)及び新井稲二(2023)が、自治体と支援機関が連携した中小企業等支援である川崎モデルを考察している。川崎モデルでは、自治体の職員や支援機関の職員、専門家で構成されるキャラバン隊が情報を収集し、企業間のマッチング、そして、製品化と販路の開拓まで一貫して支援する取組みであり、大企業の特許の活用は期待されるが現時点では対象が限られている。

本脇尉勝他(2005)は北九州市、伊藤知良(2020)及び新井稲二(2023)は川崎市と自治体としては規模が大きく、また財政力が高い政令指定都市が対象であるため、規模が小さい自治体には同様の取組みを期待することは難しい。ただし、産業振興施策に支援情報が反映されることは、中小企業等の支援に有効である。

名取隆(2019)は地域企業の育成を支援機関が連携して行うこと、黒畑誠(2016)は巡回指導を例に市町村職員と商工会の経営指導員による支援を考察している。地域における中小企業等に寄り添った支援に参考となる参考である。

中村嘉雄(2023)が市町村合併による商工会解散と商工会議所への統合に伴い、商工会から退会者が出たことから、統合される地域に所在する事業者の商工会議所への加入条件を緩和する法整備を提案している。同時に、同一目的の商工団体が併存することで効率化が果たされていないと指摘する。

支援組織とその業務の効率化は不可避だが、効率化によって中小企業等への経営支援の機会を減らすこと、支援が受け難くなることがあってはならない。

来訪への対応に特化した Biz が一定の成果を上げていることに、本稿は着目しているが、経営支援に対するアクセス機会を提供しながら、組織とその活動の効率化を進めることが、これからの中小企業等への経営支援に不可欠である。

独立した組織間の連携に専門的知識を持つ人材がかかわること、Biz の運営を担う人材の能力が活動に影響を及ぼすことから、選任の在り方、人材の育成が重要^(注 1) である。

本稿では、中小企業等支援のためのキーパーソンの選任、その育成について、また、支援機関による具体的な連携の在り方や組合せについては他の研究に譲る。その上で、商工会、Biz 及び支援拠点の実績、Biz 等へのインタビューを基に検討することで、支援機関による中小企業等への経営支援の在り方を検討し提案を行うことを目的とする。

3. 支援機関

3-1 様々な支援機関の存在

3-1-1 公的支援機関と民間支援機関

現在、支援機関は多様な組織によって運営されている。都道府県及び政令指定都市等に設置されている中小企業支援センターは、埼玉県では埼玉県産業振興公社である。下請中小企業の振興を設立目的として事業を開始し、中小企業等の人材育成、経営革新及び販路開拓、創業支援などの支援を行っている。

この他に、都道府県等信用保証協会、商店街振興組合等の中央団体である中小企業団体中央会、産業技術総合研究所、商工会並びに商工会議所などが公的な支援機関として業務を行っている。

また、経営革新等支援機関認定制度^(注2)により創設された認定支援機関があり、士業^(注3)や民間企業、地域金融機関^(注4)などが認定されている。図1は、支援機関が連携して対応する中小企業等のニーズである^(注5)。

パターン B

図 1、図 2

連携について、6-1 において公的支援機関を中核とした連携を取り上げ、図 2 では支援機関の属性別の連携頻度を示している。

3-1-2 公的支援機関と民間支援機関の相違

公的支援機関は原則として、平日に無料で経営支援や支援業務を実施している。士業やコンサルティング会社などに業務を依頼することもあり、協力関係が構築

されている。また、公的支援機関の職員や窓口専門家は申請書の作成代行はできず、専門家派遣事業でも同様であるため、その業務には限界がある。

中小企業等の中には申請書の作成ができないため、民間の士業等に依頼することがある。士業等は申請書の作成代行をはじめとして相談者から謝金や顧問料を得て業務に携わるため、業務の実施日時は依頼者の要望に応じる。このように、公的支援機関と民間の支援機関である士業等はすみわけができており、士業等の業務を圧迫することは少ない。

3-2 Biz(ビジネスサポートセンター)

Biz(ビジネスサポートセンター)は、支援拠点創設のモデルだが、大東市産業経済室の岡崎氏の「大東ビジネス創造センター(通称:D-Biz)は小出宗昭氏が提唱するBizモデルをもとに2017年2月に設置した、売上向上を目的とした無料の経営相談所です。Bizモデルとは、小出宗昭氏が自身の経験を裏付けに提唱する

パターン B

表 1

中小企業支援手法を実践する、自治体が設置する中小企業支援施設です。」との説明から、その特徴を確認することができる。

運営する市町内で事業を営む中小企業等が対象だが、経済連携協定を結ぶ近隣の市町村等の相談に応じる Biz もある。公募で選ばれたセンター長(常勤)と IT ア

ドバイザーなど専門家と事務スタッフの少人数体制で運営されている。

Biz の目的は、中小企業等の売上向上と明確である。そのため、インターネットを活用した販売方法や集客のための情報発信など助言が絞られることが、中小企業等のニーズに即しており高い評価と相談件数の増加に結び付いている。

Biz では来訪での相談に応じている^(注 6)が、商工会等の会員外の中小企業等に配慮して、ソフト面でのアクセスと身近な場所に設置されるハード面でのアクセスの容易さを中小企業等に提供^(注 7)しており、それを本稿は評価している。

3-3 よろず支援拠点

支援拠点は都道府県に設置され、その多くは道府県の産業振興公社が運営母体である。そのため、デジタル支援や海外展開支援など公社の既存メニューが利用でき、中小企業等の幅広いニーズに応えることを可能にしている。

支援拠点は、富士市産業支援センターf-Biz^(注 8)と板橋区立企業活性化センターをモデルに、小規模企業振興基本法等に基づき小規模事業者支援の充実と支援体制の強化を図るため、2014 年度に地域の支援機関と連携して様々な経営相談に対応する機関として設置された。

実施母体は、県の振興公社等が 41、静岡商工会議所、そして県商工会連合会 4（宮城、鳥取、長崎、沖縄）、東京都信用金庫協会である^(注 9)。静岡県を例にすると県内の Biz や信用金庫等での出張相談会を開催するなど連携が進められている。

一方で、東京都よろず支援拠点は信用金庫協会が母体であるため加盟する信用金庫の紹介を受けて相談者を確保するなど連携する機関や方法は地域によって違いがみられる^(注 10)。

支援拠点は、売上拡大に係る支援(強みを分析、新たな顧客獲得等のためのアドバイス、首都圏・海外への進出支援等)、他の機関が対応しない再生・経営改善案件への丁寧な対応、現場改善(生産性向上)に係るアドバイスを、チームを組成してワンストップで行うとされるなど幅広い中小企業等のニーズへの対応が求められている。

2022 年度の全国での相談対応件数は 491,184 件(2018 年度 261,493 件)、来訪相談者数は 101,275 者(2018 年度 124,448 者)、ネットワーク活動件数は 24,592 件(2019 年度 22,873 件)であった^(注 11)。コロナ禍では来訪相談者数及びネットワーク活動件数は一時期減少したが、現在の相談件数は増加傾向である。

矢口季男(2019 年 6 月)は、原則として「訪問による支援は行わない」(矢口季

男、2019、p.54）と述べており、モデルである Biz に特徴は近似している。

らづ-Biz(木更津市)の瀬沼センター長は、訪問では事業所の外面的な状況に囚われることで問題の本質の把握が疎かになる点を挙げるが、この指摘は、窓口相談担当者や専門家など支援者にとって参考になる^(注 11)。

筆者は、信用金庫と連携した相談会、商工会議所の会議室を借りて相談に対応している。2024 年 2 月の相談では、業歴 20 年超の社会福祉法人の理事長から支援拠点の存在、支援メニュー等を知らなかったと指摘された。また、信用金庫での相談会のフォローに際して相談者から助言の費用は幾ら必要かという質問を受け無料で対応可能であることを直接伝えたことがある(本稿脚注 19 参照)。

3-4 商工会及び商工会議所

商工会議所は全国に 515、会員数は 125 万会員である^(注 12)。地域の総合経済団体として、中小企業支援のみならず国際的な活動を含め幅広い事業を行っているため、小規模事業施策(経営改善普及事業費)は全事業の 2 割程度とされる。ただし、中小企業診断士をはじめとした資格取得を促進による経営指導員の能力向上及び強化に取組み地域の課題解決等に努めている^(注 13)。

パターン A

表 2

商工会法に基づく公的団体として全国に 1,643 の商工会がある。約 79 万の事業者が加入し、その組織率は全国平均で 58.2%、その 9 割超が小規模事業者である。そのため、小規模事業施策に重点を置いた経営改善普及事業を中心としており、地域において様々な事業を実施している^(注 14)。

その業務の一つである巡回指導は、支援拠点及び Biz では原則として採用されていないが、経営支援における有効な取組み^(注 15)と本稿は評価する。その理由は、相談者が抱える課題など情報の収集と把握が可能だからである。伊藤知良(2020)及び新井稲二(2023)の川崎モデルのキャラバン隊による中小企業等のニーズの確認が効果を上げていることが参考になる。

中村嘉雄(2023)は、「兵庫県において市町村合併等に伴う商工会の解散による商

工会議所への統合を契機として、商工会から退会者が生じたことから同様の事態が生じる」(中村嘉雄、2023、pp.86-87)と指摘している。商工会議所間の合併においても類似した事態がみられる。そのため、支援から取りこぼされる事業者を出さないための取組みや工夫が必要である。

中村嘉雄(2023)は、また「商工会の合併は進んだが商工会議所との合併が進まず同じ目的の商工団体が併存することで、効率化が果たされていない」(中村嘉雄、2023、p.91)とし、事業者が加入できる商工会議所を選択できるよう法改正を提案している(注16)。

本稿は商工会や商工会議所の合併を否定しない。そして、業務の効率化は不可欠だが、相談へのアクセスの容易さの確保が前提である。その理由は、経営支援を受けることが中小企業等の経営の安定による持続と成長のために有効であり、身近な場所で気軽に相談できる環境が必要と考えるためである(注17)。

4. 中小企業等が抱える経営課題とその解決策

4-1 中小企業等の経営課題

2023年の日本政策金融公庫の全国企業動向調査では、経営における問題として「売上・受注の停滞、減少」27.7%、「原材料高」26.1%、「求人難」24.6%が高い割合を示している。2018年は「売上・受注の停滞、減少」は20%代に低下したが、長年行われている同調査では2023年にまで最も高い割合を示す問題である。

また、坂口剛他(2021)では「適切な相談相手とのつながりはない」50%、「相談相手の能力がわからない」14%と「相談に係る費用負担が生じるから」6%(注18)を併せた20%である。また、公的支援機関への期待は49.1%、地域に密着した商工会・商工会議所への期待は23.6%である。

4-2 公的支援機関による経営支援が抱える問題

支援拠点の相談件数の増加は3-3項の記述、Bizでの相談が一定の評価を得ていることは表2の通りである。4-1から支援拠点を含めた公的支援機関の存在とその支援メニューの認知度向上と相談の容易さの確保が必要であることを示している。一方で、名取隆(2019)が指摘する支援者の能力の向上は、公的支援機関では一定レベルの能力を有する者を採用していることから、概ねその解決は達成している。しかし、規模が大きな支援機関間の連携を担う人材、重要なプロジェクトを担う人材の育成については不足していることを壱岐市の例から推認できる。

また、地域化した支援(注19)は、商工会及び商工会議所など地域に密着した機関

にその実行が期待されるが、合併等に伴う人員の減少もあり単独での解決は困難である。経営課題の多様化も踏まえて、その不足を補うために他の支援機関との連携がある。

地域に密着した商工会及び商工会議所を含めて公的支援機関にとって、その存在と支援メニューの周知と明確化を図り経営支援を強化することが求められる。その前提として、中小企業等の相談へのアクセスの容易さの確保が必要である。もっとも、来訪等を待つだけでは中小企業等の経営課題の把握は困難であり、そのため、訪問による情報収集が有効である。そして、情報収集を基に関係者が課題の概要を理解した上で経営支援に取り組むことが不可欠といえる。

4-3 中小企業等に対する経営支援の周知方法

公的支援機関の認知度の向上には、複数の経路を活用した地道な周知活動が必要である。公的支援機関のホームページ等での写真等での表現は当然として、動画の公開、SNSでの情報発信、自治体のホームページとその広報誌への情報掲載、地域金融機関のホームページや窓口でのポスター掲示、それに加えて、情報収集活動の実施とその際に案内を行う必要である。

5. 支援機関の連携

5-1 公的支援機関を軸とする連携の必要性

5-1-1 連携の類型例

パターン A	
表 3	

表 3 では連携に関わる組織とその組合わせの例を示している。支援拠点(V)は、地域金融機関(II)と連携、地域金融機関が主催する相談会の相談員、地域金融機関職員と同行した経営に関する助言などを行っている。地域金融機関等は中小企業等の新規事業進出や経営改善等幅広いニーズを把握しているため、支援拠点や商工会等との連携は、多くの中小企業等の経営課題の解決を可能にする。

また、商工会及び商工会議所と認定支援機関(IX)の連携では窓口での専門相談

や訪問指導がある。この他に、国及びその出先機関と自治体との連携に加えて、支援拠点や地域金融機関が加わる連携などもある。

ただし、守秘義務もあり情報の共有化は進んでいない。守秘義務に応えながら AI を含む情報技術を活用することで効率化を図りつつ中小企業等の情報共有を進めることで、中小企業等のライフサイクルや時々のニーズへの対応がこれからの経営支援に求められる。

5-1-2 連携による訪問支援

黒畑誠(2012)は「商工会が小規模企業のニーズに応えるために関係機関との連携を緊密にし、現場や窓口での支援が難しいものは専門機関と連携するなどコーディネート及び中小企業支援ネットワーク強化事業の活用し小規模企業に合った支援策を用いた経営指導が、小規模企業と商工会との win-win の関係を構築する」(黒畑誠、2012、p.21)と述べている。

連携については、伊藤知良(2020)並びに新井稲二(2023)のキャラバン隊が中小企業等への訪問を実施に際して中小企業等のニーズを収集することが有効であることが報告されており、黒畑誠(2012)の指摘と併せて有効な取組みであることを推定することができる。

また、商工会などが実施する巡回指導は、他の支援機関との連携は少ないものの訪問での支援において川崎モデルに類似する。商工会及び商工会議所の集約とその経営指導員が減少する現在においても、中小企業等の課題を解決する有効な手法^(注 20)の一つであり、その活用による中小企業等の経営の向上を後押しすることが期待できる。

Biz は全ての自治体に設置されていない。また、支援拠点の相談実施場所と開催日時は、必ずしも中小企業等の相談へのアクセスを十分に提供するものではない。それでも図 2 からは公的支援機関の連携がある程度定着し、広がりがみられる。

支援拠点のネットワーク活動は他の公的支援機関との連携を示すものだが、3-3 の支援拠点の実績が示す通り、滑動件数に増加がみられることから連携は進んでいることが推定できる。その他公的支援機関の連携により中小企業等の成長が期待できる販路開拓支援は、首都圏など人口が多い地域や海外での販売先の開拓や確保が必要であるため、広域での連携が早い時期から進められている^(注 21)。

5-2 閉所または組織変更した Biz から得られる示唆

Biz が閉所または組織変更した市町に、大村市、上五島町、邑南町、壱岐市及び天草市がある。その理由から、経営支援の在り方に対する示唆が得られる。

上五島町では、金融関連の相談対応が出来ないことなどから Sima-Biz を解体し、その業務を商工会に委託している。そして、商工会会員以外の事業所、幅広い事業経営者、創業等に関する相談を気軽に利用できるように配慮し商工会とは異なる場所に設置するとともに別組織としている。

天草市では Biz は終了している。ただし、商工会等の会員以外の事業者への対応のために相談事業を維持するため、また、既存組織が持つ限界が認識されたことから幅広い事業者に対応する体制を整えて別組織として事業を継続している。

二つの自治体では、中小企業等へのソフト面でのアクセスの容易さを確保した例といえる。壱岐市ではセンター長の突然の退任申出が Biz 閉所のキッカケとなっており、天草市では属人的なビズモデルの在り方と市内事業者のレベル感に合った相談スキル保有者を公募で選任することに限界があったことから Biz は閉所となった。

Biz はセンター長、あるいはプロジェクトマネージャーの個性とその知見に強く依存し属人的な運営が問題とされる^(注 22)が、本稿は個性あるセンター長等による運営を肯定する。その理由はセンター長の個性が実績を高めることも事実だからである。

もっとも、事業の持続面からは問題であるため、その役割を担い得る人材の選任、あるいは育成が必要といえる。組織変更や閉所後に地元の商工会・商工会議所に運営が委託されている。それは、地域に密着した商工団体等の役割の重要性和存在の有効性を認識させる。しかし、商工会並びに商工会議所と同一の場所に Biz がおかれている点については、相談に対するソフト面でのアクセスの提供という面から改善が必要である。

6 これからの経営支援の在り方

これからの経営支援の在り方には、オンラインを含め、来訪への対応、訪問支援の強化が必要である。柔軟に連携体を組み替えることで、中小企業等のニーズに対応することで効果も高まると推定している。そのコーディネートを行う機関として自治体、あるいは支援拠点を想定する。

中小企業等への経営支援体制の整備は、充実が図られてきた。そして、中小企業等の情報化とその情報リテラシーの向上が、オンライン相談など新たな相談方

法を創出し、経営支援へのアクセスを容易にしている。

中小企業等の経営課題の解決に対する経営支援の在り方として、Biz の実績は特定の課題を絞ることで、援機関単独であっても一定の効果を得られることを示している。そのため、売上の向上以外の支援メニューを周知し、その利用を促すことで、より多くの中小企業等の経営向上の後押しが可能と推測する。

公的支援機関の連携については、支援拠点の実績から進んでいることが推定できる。その中で、伊藤知良(2020)並びに新井稲二(2023)の川崎モデルは、販路開拓や海外展開、経営改善への支援にも応用が期待でき、連携の在り方と組合せに有意な示唆がある。

商工会の会員組織率は5割程度、商工会議所の組織率は3割程度に留まっている。また、都道府県の中小企業等の総数に対する支援拠点の相談件数の割合は高くないため、会員ではない中小企業等の中に経営課題を持ちながら、解決のために経営支援を受ける機会を得られていない事業者の存在が推測される。

事業所から相談可能な施設まで距離がある、経営者が高齢であるため移動が難しい、また交通手段も限られるため不便である、業務の都合から事業所を離れられないなどの理由を有する中小企業等にも対応する必要がある。

そのため、商工会並びに商工会議所、支援拠点や地域金融機関をはじめとして公的支援機関にはその際にソフト面並びにハード面のアクセスの容易さを確保しながら連携を通して、きめ細かな経営支援が求められる。

中小企業等の存続と成長を後押しする取組みとなり、地域経済の維持だけではなく、その活性化と地域社会の維持に資する。その存在の周知とともに支援可能な経営課題を明確化し、中小企業等の相談を促すことが自治体と公的支援機関には求められている。

経営課題の解決を図るための効果的な方法、Biz の活動とその効果、公的支援機関などとの連携、その取組みを支える人材の育成や専任の在り方など調査が不足する事項は少なくない。その補足調査と研究が今後の課題である。

【脚注】

- 1 連携を担う人材の育成と選任の在り方については他の研究に譲る。
- 2 中小企業経営力強化支援法(現在は中小企業等経営強化法)に基づく。専門性の高い担い手として税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る

- 実務経験が一定レベル以上の個人、法人、中小企業支援機関等が認定される。
- 3 税理士・公認会計士、中小企業診断士や弁護士、行政書士等が認定されている。国家資格等はない者でも実績等を有する場合は認定されている。
 - 4 本稿では、地方銀行、協同組合組織金融機関(信用金庫、信用組合)とする。また、社会的役割を有しており、規制業種であるため公的支援機関に準ずるとされるが本稿もそれに倣う。
 - 5 経営課題の相談先と内容：商工会・商工会議会・中央会(n=1,614)、税・法務関係支援機関(n=1,148)、コンサルタント(n=448)、その他支援機関(n=100)、金融機関(n=239)。相談内容：営業・販路開拓(n=2,299)、商品・サービスの開発・改善(n=1,243)、技術・研究開発(n=841)、生産・製造(n=1,239)、人材(n=2,642)、ICT活用(n=449)、財務(n=1,283)、その他(n=72)。
 - 6 訪問支援を行う Biz もある。
 - 7 多様な支援メニューと選択肢、訪問支援やオンラインでの相談など相談の受けやすさを指す。また、商工会等を避ける事業者に対して、設置場所を工夫することも相談のハードルを低くする取組みである。
 - 8 2020年6月末に休止後、現在は富士市地域産業支援センター(Beパレットふじ)として、富士商工会議所、富士市商工会、富士信用金庫と連携する市の直営期間として運営され、INPIT静岡県知財総合支援窓口、静岡県事業継・引継ぎ支援センター、静岡県よろず支援拠点と連携している。
 - 9 中小企業庁から支援拠点の事業運営を委託された機関のこと。
 - 10 東京都よろず支援拠点では、相談場所が都内2か所にも関わらずの相談件数は2022年度(11カ月の集計)13,767件と2018年の9,964件と比較して増加している。商工会も達成目標があり支援拠点との連携と紹介は限られると国立商工会伊藤事務局長は述べている。
 - 11 公設試、商工会・商工会議所、地域金融機関、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫、信用保証協会等との連携した活動を指す。
 - 12 現場確認が問題解決の本質の把握に結びつくことも少なくない。ただし、専門家が相談者の希望を丁寧に聞き取ることが不可欠である。
 - 13 日本商工会議所では、経営指導員3,411名、組織率33%である。日本商工会議所HP(<https://www.jcci.or.jp/about/jcci/>)(2023年8月14日閲覧)。
 - 14 「日本商工会議所中期行動計画(2023 - 2025)日本再生・変革に挑む～志を高く、新しい時代を切り拓く～」日本商工会議所 2023年3月16日。
 - 15 経営指導員(4,085名、連合会402名)は巡回指導400回/年、マル経幹旋6件/年、商工会として会員1人当たり2回、県として経営支援マネージャー10人/

年認定（認定者数 5 0 5 名(失効者を除く認定者数 4 4 7 名：2023 年 7 月 12 日現在)など目標を設定している。全国商工会連合会

(https://www.shokokai.or.jp/?page_id=208) (2023 年 8 月 15 日閲覧)。

- 16 埼玉県よろず支援拠点では訪問支援(山梨県も同様)を行っている。また、地域金融機関や日本政策金融公庫の支店に相談者と同行することで相談者から安心できるという評価を得ている。また、静岡県などは業種によって訪問支援を行うとしている。人吉しごとサポートセンターでは熊本県よろず支援拠点のコーディネーターをアドバイザーとして高齢の相談者への訪問支援を行い、FUKU-biz の池内プロジェクトマネージャーは店舗レイアウト等の助言のための訪問は有効と述べている。
- 17 2023 年 1 月 1 日現在の 1, 718 市町村(市 792、町 743、村 183)。商工会議所と商工会が併存する市町村 262、商工会数 462、商工会のみ併存する市町村 26、商工会数 79 である(全国商工会連合会調べ) (2023 年 7 月 1 日閲覧)。さいたま市の合併に伴う、さいたま市商工会議所への岩槻市商工会議所の合併では会員が退会し組織率が低下したということを、筆者は 2024 年 2 月に同商工会議所の経営指導員から聞いている。
- 18 事業所等から相談できる場所まで交通アクセス、相談し易い施設が整備されていることを示す。
- 19 公的支援機関では相談は原則無料である。また、無料の専門家の派遣は回数が限定される。図 1 の費用に関する回答は、無料相談が認知されていないためと考えられる。
- 20 名取隆(2019)は地域化を地域に根差した企業の育成を地域の知恵で地域の支援機関が中心となって支援としている。p.118.
- 21 商工会・商工会議所の専門家派遣事業であるエキスパートバンクは、専門家に経営指導員が同行している。それは、公的支援機関と民間の支援機関の連携といえる。
- 22 日本商工会議所の販路開拓支援ポータルサイト(<https://www.jcci.or.jp/it/hanro-kakudai.html>)、全国商工会連合会のニッポンセレクト(<https://www.nipponselect.com//shop/>)をはじめ、広域的な取引のきっかけづくりや新たなビジネスチャンスの創出支援として、合同商談会などが開催されている。
- 23 2023 年 11 月現在の気仙沼-Biz センター長は、はぎ-Biz とゆざわ-Biz のセンター長が務めているが、センター長の公募選任が難しいことを示している。

【参考文献】

- 1 新井稲二(2023)「川崎モデルを事例とした川崎市の支援活動への一考察」日本経営診断学会論集 23号 pp.14-20. 2023年11月
- 2 伊藤知良(2020)「新たな産業施策の黎明期～【川崎モデル】の基盤を構築する」専修大学社会科学研究所 月報 No.685 pp.18-40 2020年7月
- 3 黒畑誠(2016)「中小企業支援機関である商工会の役割と支援について」『日本地域政策研究』第16号 pp.108-109. 2016年3月
- 4 黒畑誠(2012)「中小企業支援機関の経営指導に関する一考察」『日本経営診断学会論集』第12号 pp.21-26. 2012年6月
- 5 坂口剛・早川明宏(2021)「中小企業経営者が重視する経営課題と地域内外での連携による中小支援機関の支援向上」NRI Public Management Review Vol.215. pp.1-10. 2021年6月
- 6 中村嘉雄(2023)「商工会・商工会議所の役割と併存地域の政策課題」『日本地域政策研究』第30号 pp.86-91. 2023年3月
- 7 名取隆(2019)「地域政策としての地域企業育成一チーム・伴走・連携型による企業支援の主流一」『日本地域政策研究』第27号 pp.114-119. 2019年9月
- 8 本脇尉勝、永田晃也(2005)「地域イノベーションにおける公的支援機関の専門的人材の役割に関する研究」『Japan Society for Research Policy and Innovation Management』『研究・技術計画学会』『第20回年次学術大会講演要旨集II』 pp.924-927. 2005年10月
- 9 矢口季男(2019)「栃木県よろず支援拠点の役割と相談事例」『経済地理学年報』第65巻第2号 pp.204-207. 2019年6月

【参考資料】

- 1 中小企業庁「よろず支援拠点について」資料6 平成26年4月
(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/shienbunkakai/2014/140423haifu06.pdf>) (2023年7月10日閲覧)
- 2 中小企業庁「中小企業の支援体制について」資料3 平成28年11月10日
(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/shienbunkakai/2016/161110haifu3A.pdf>) (2023年7月10日閲覧)
- 3 中小企業庁「中小企業白書 2020年度版」
(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/index.html>)
(2023年7月10日閲覧)

【表 1 Biz の実績】

Bizの名称	所在自治体	連携有無等	訪問支援の有無	実 績	備 考
SAYA-biz	狭山市	▲（備考）	▲	2022年1,668件	知財センターの出張相談。必要により実施
Oka-BIZ	岡崎市	なし	なし	2022年2,567件	市外名古屋近郊居住者はよろづ支援拠点を紹介
らづ-biz	木更津市	なし	なし	2022年2,100件	
Y-biz	山形市	▲（備考）	なし	2022年1,181件	紹介することはある。
Gaki-Biz	大垣市	▲	なし	2022年2,116件	知財センターの出張相談
ドッコイセ！Biz	福知山市	なし	なし	累計約5,300件	年平均800件～900件
Hi-Biz	東広島市	なし	なし	3年半で約6,000件	
FUKU-biz	福山市	なし	▲	2021年2,949件	相談者の業種等により実施
N-biz	直方市	なし※1	▲	のべ2,600件以上	実績は2023年3月市広報誌。
Hit-Biz	入吉市	あり※1	あり	2020年1,749件	高齢の相談者等のニーズに対応
seki-biz	関市	あり	なし	2022年1,377件	よろずのオンライン相談活用
D-Biz	東大阪市	なし	なし	2022年840件	創業者35件
上五島町地域支援センター	上五島町	あり	あり（228件）	2022年441件	Sima-Bizから商工会へ委託。2019年360件
おうなんbiz	邑南町	未確認	未確認	2020年678件	商工会へ委託
Ama-Biz：業務委託	天草市	未確認	未確認	8年間10,038件	中小企業診断士所属の地元企業に委託
iki-biz：閉所	壱岐市	未確認	未確認	3年間で2,095件	センター長の突然の退任申出。3年での見直し
k-Biz	釧路市	未確認	未確認	2022年1,862件	よろず支援拠点等のバナーあり
HAGI-Biz	萩市	未確認	未確認	2022年480件	よろず支援拠点等のバナーあり

（注）全ての Biz から協力は得られていない。HP で実績及び支援拠点等と連携を公表している Biz には問い合わせは行っていない。

（出所）筆者作成

【表 2 商工会の取組みとその目標 】

規 模	事業計画策定支援	策定後フォローアップ	補助金申請件数※1	計画※2	事業承継支援	創業支援	新規加入部員数※3
地区内小規模事業者数 300人以下	9件以上	9件以上	8件以上	1件以上	1件以上	1件以上	1部員以上
地区内小規模事業者数 301～1,000人以下	22件以上	22件以上	16件以上	2件以上	2件以上	3件以上	2部員以上
地区内小規模事業者数 1,001人以上	50件以上	45件以上	24件以上	3件以上	3件以上	5件以上	3部員以上
※1 補助金：小規模事業者持続化補助金。							
※2 計画：事業継続力強化計画、経営力向上計画、経営革新計画、農商工等連携事業計画。							
※3 青年部・女性部の部員増強について。							

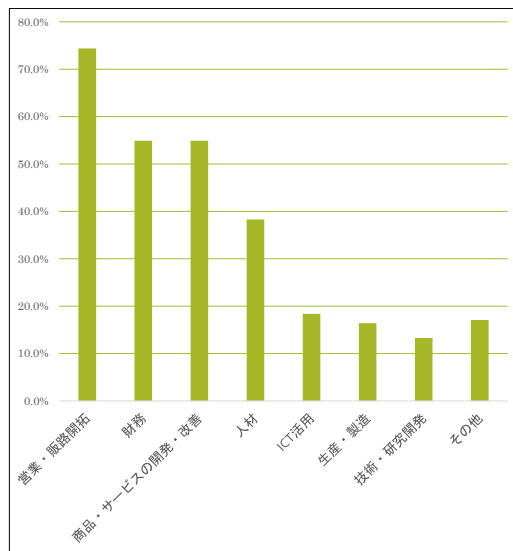
（出所）全国商工会連合会「令和4年度事業計画概要」から作成。

【表 3 連携の組織とその組合わせ(例) 】

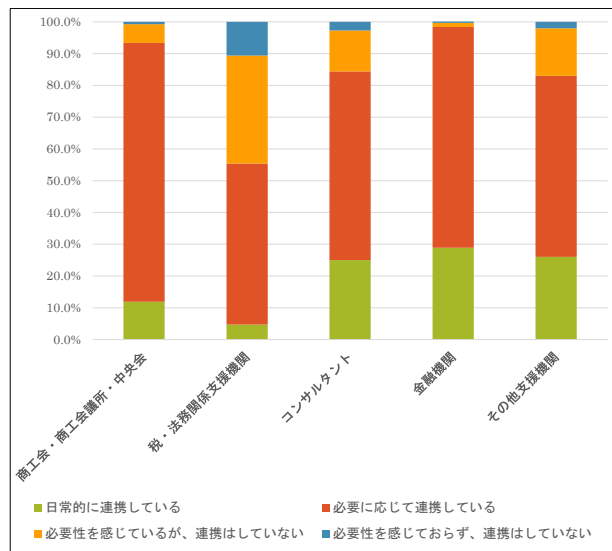
番号	組 織	番号	組 織
I	地方自治体(政令市、市町)	VI	都道府県中小企業支援センター (公設試、研究所などを含む)
II	地域金融機関		
III	公的金融機関(日本政策金融公庫他)	VII	商工会及び商工会議所
IV	信用保証協会	VIII	大学(その他教育機関を含む)
V	よろず支援拠点	IX	民間認定支援機関(士業等)
連携の組合せ(例)			
I × II、I × II × VI、I × V(セミナー)、I × VIII、I × VII × VIII			
V × II、V × III、V × VII、V × VI、VII × IX、V × IX			

（出所）筆者作成。

【図 1 連携する経営課題】



【図 2 属性別連携の頻度】



(出所) (株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」