

構造改革徹底推進会合「地域経済・インフラ」会合
(中小企業・観光・スポーツ・文化等) (第3回)

秩父商工会議所における 経営支援の取組みと課題について

平成30年3月16日

秩父商工会議所 中小企業支援課長
経営指導員 黒澤元国 (中小企業診断士)



秩父商工会議所は、がんばる企業を応援します。

I 秩父商工会議所における経営支援の実施体制

地域の中小企業・小規模事業者の抱える経営課題が多様化・複雑化する中で、商工会議所の支援力を向上させるとともに、広域連携・産学官金連携体制を構築し、きめ細かくサポート

H25/4 経営革新等認定支援機関

H28/4 経営発達支援計画認定

近隣商工会議所・商工会

①小規模事業者の経営支援

(ビジネスパワーアッププロジェクト)

- 埼玉県北部の商工団体が連携し、経営革新、創業、事業承継等の高度な経営課題に対し、適切な経営指導員や専門家が支援。
- 広域商談会の開催、経営指導員の資質向上に連携して取り組む。
- ②創業支援等における連携
- 秩父市の特定創業支援事業計画（産業競争力強化法）の実施。
- 経営革新セミナーの共同開催 など

専門支援機関

- よろず支援拠点
- ミラサポ
- 中小企業基盤整備機構
- 埼玉県産業振興公社
- 知財センター埼玉
- 事業引継ぎ支援センター

相談内容・経営課題に
応じつつなく

広域連携による
経営支援

秩父商工会議所

- 商工業者数 3,100
- 小規模事業者数 2,546
- 会員数 1,769
(組織率：57.1%)
- 職員数19名
(うち経営指導員5名)

(注)平成29年4月1日現在

支援先（課題をもつ事業者）の発掘
商工会議所と一体となった伴走支援

金融機関

日本政策金融公庫、埼玉縣信用保証協会、埼玉りそな銀行、武蔵野銀行、東和銀行、足利銀行、埼玉県信用金庫、埼玉信用組合、商工組合中央金庫

①各種施策の情報提供

- 取引先事業者への積極的な周知・広報。

②伴走支援の実施

- 経営指導員との同行訪問
- ローカルベンチマークの活用
- 販路開拓（商談会・顧客紹介）
- 多様な資金調達（ファンド等）

自治体の中小企業関係
施策策情入手



地方公共団体

秩父市・横瀬町

①市・町との政策連携

- 商工会議所と行政で定期懇談会（年3回）を開催し、産業施策を共同で立案する。
- ②各種施策の情報提供
- メルマガやFacebookページで、国・県・市の各種支援策を配信する。
- ③産学官連携コーディネート事業
- 中小企業診断士など専門家が、企業課題克服のためのサポートを行う。

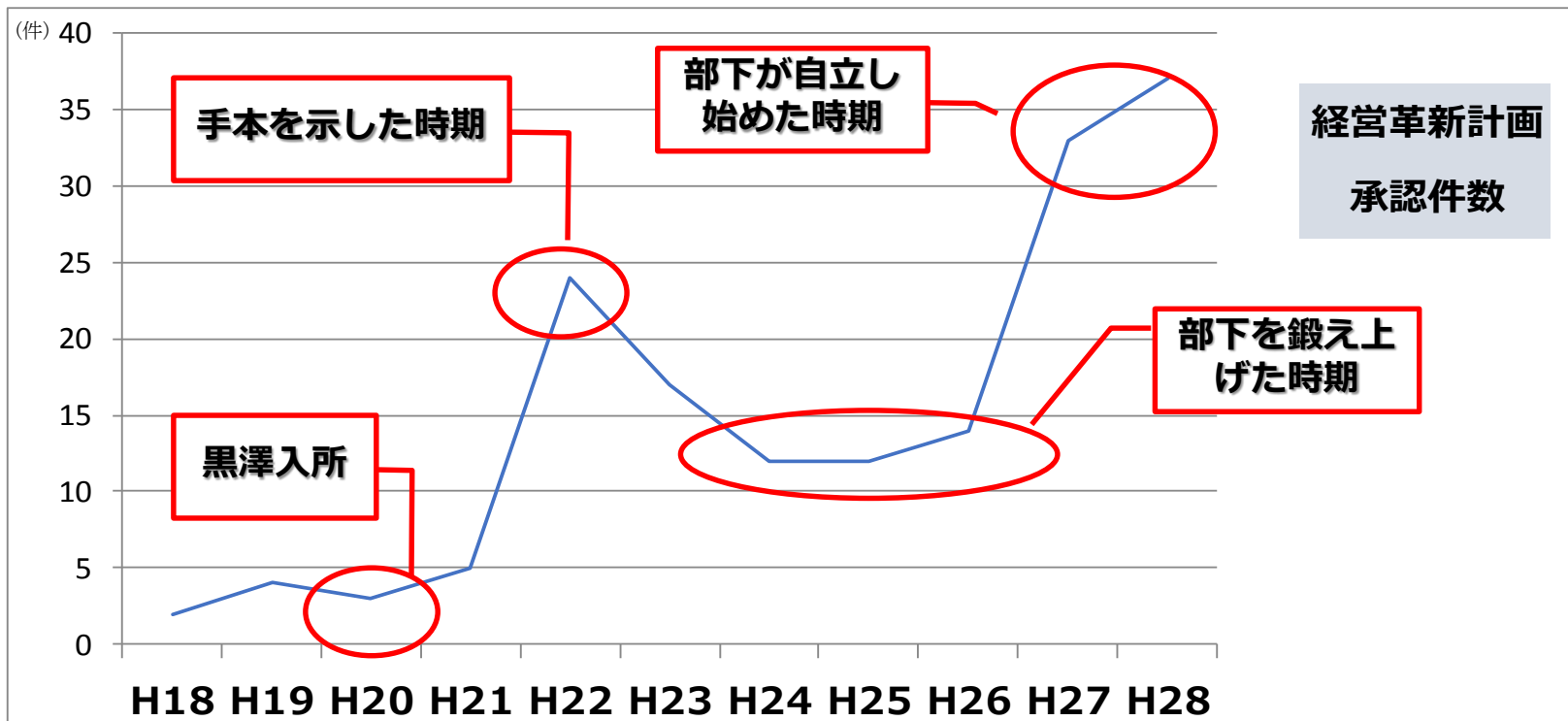
大学 明治大学

①共同調査研究

- 産業政策に関する調査研究
- 地域資源活用支援
- ②経営者向けビジネススクール

調査研究・学生との接点

Ⅱ 経営革新支援を通じて組織の支援力向上を図る



**「ものづくり補助金」
申請支援**
これまでの採択率**87.9%**
(58件中51件採択)

**「創業・第二創業補助金」
申請支援**
これまでの採択率**92.9%**
(14件中13件)

**「小規模事業者持続化補助金」
申請支援**
これまでの採択率**69.5%**
(118件中82件)

Ⅲ 支援事例

■ローカルベンチマーク・持続化補助金・IT化支援事例（工務店A社）

- ①新築需要の低迷に備え、エリア拡大や新事業展開を模索。
- ②従業員の確保、定着が課題。



- 地域初となるリフォーム専門店・小売店を市内に開業。
- ロカベンで分析後、持続化補助金を活用し、販売促進強化。
- 他業種運営による経理業務の煩雑化を軽減するため、POSレジとクラウド会計を導入予定。
- 働き方改革に向け、クラウド給与とアプリを連動し、間接業務を軽減。在宅ワークも可能にするシステムを構築中。

■経営革新&もの補助活用支援事例（製造業B社）

- ①婦人肌着ODMメーカー。売上高・利益額ともに減少。
- ②収益性向上のためには自社ブランド製品の強化が不可欠。



- 素材と高度な縫製技術を生かし、アトピーなどに悩む皮膚科患者向けに自社ブランドを展開（経営革新計画）。著名な皮膚科医と連携し販路拡大を図る。
- 在庫点数増に対応するため、もの補助を活用し、CAD&CAMとRFID(媒体に電波を用いたIDシステム)を導入。生産性向上につなげる
- 自社ブランド売上3倍、営業利益84%増、雇用増加2名。

■経営者保証ガイドライン活用・再チャレンジ(創業)支援事例（製造業C社）

- ①コンクリート二次製品製造業
- ②第二東名・圏央道の工事が終了し、高速道路向け電設用品の売上が大きく落ち込む。
- ③資金繰りが悪化し、バンクミーティングで条件変更実施。
- ④再建の見通しがたたず、弁護士から自己破産をすすめられる。

- 経営指導員が財務分析を行い、経営者保証ガイドラインの活用可能性ありと判断。
- (株)地域経済活性化支援機構（REVIC）につなぎ、転廃業支援に入る。
- REVICが作成した弁済計画に、金融機関、保証協会が同意。債権放棄による私的整理を実施。
- 経営者は再チャレンジで、新規開業（保険業）に向けて研修中。H30年度の創業を目指す。

IV 多様化する経営支援に対する取組みと課題

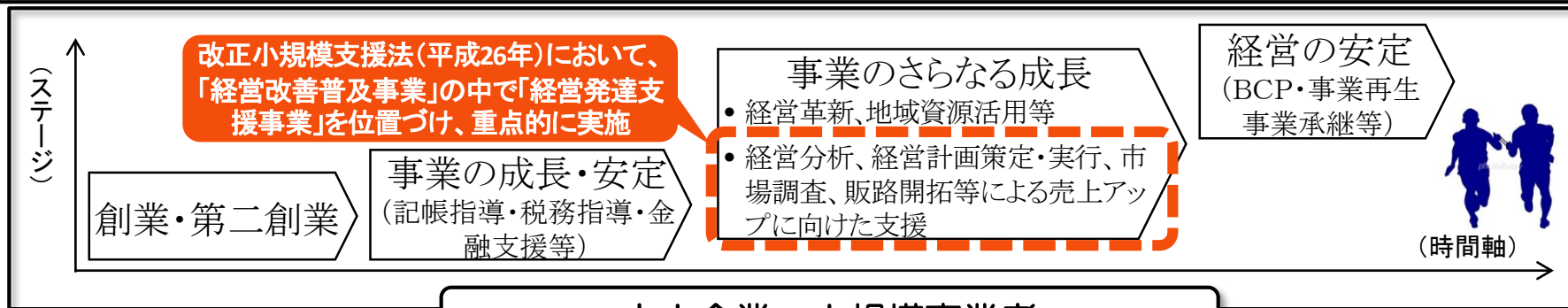
	対応状況	課題・悩み
<p>中小企業施策の広報・普及</p>	<ul style="list-style-type: none"> 行政、金融機関、外部支援機関と連携し実施。 行政との定期懇談会の実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 会報、チラシ、メルマガ等の実施だけでは中身が伝わりきらないため、Face to Faceの制度説明も必要だが、そのためにはマンパワーが不十分。
<p>高度化する経営支援への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営指導員をOJT、Off-JTで育成、日商研修・中小企業庁研修・中小企業大学校研修等の活用。 経営指導員のスキルに応じて、対応すべき支援内容を分類。 外部支援機関との連携。 	<ul style="list-style-type: none"> 専門性の高い支援（事業再生、M&A、ローカル10,000、もの補助等支援、IT化、事業承継、ローカルベンチマーク等）に対するマンパワー不足。 高度な経営支援に必要な実践的スキル（コミュニケーション力、問題発見力、問題解決力等）は座学で簡単に身につくものではなく、OJTで行うべきであるが、日々の業務におわれ、育成時間が確保できていない。 外部専門人材活用の場合、商工会議所に常駐していないため、支援着手までに時間がかかり迅速な対応が困難なことが多い。
<p>経営支援のボリューム増への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営支援を強化するため、幹部の決断で、地域活性化イベント等の実施を縮小、他団体からの事務受託等の協力要請への対応を見直し。 軽微な支援（金融等）については経営指導員以外も対応。 経営指導員が経営支援に専念できる時間を増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ものづくり補助金、持続化補助金、IT導入補助金、創業支援、経営力向上計画、経営革新計画など、伴走型の濃密な支援を伴う事業が激増。 今後、国の重要政策の事業承継計画等の作成、消費税転嫁・軽減税率対策、IT化、BCP策定、働き方改革等にも力を入れていくが、慢性的に経営指導員数が足りない状況（小規模事業者数に応じて設置される県の経営指導員定数基準は業務量増の今の実態に合わない）。 <ul style="list-style-type: none"> →小規模事業者数の減少で、全国の経営指導員等は減少(平成17年度5,608人→平成28年度5,168人) 支援体制強化（経営指導員数増等）に向け、人件費として地方交付税で配分される費用の引上げが必要。

参考資料

(出典：日本商工会議所)

商工会議所の中小企業・小規模事業者支援 = 「個社支援」 =

- 困っている中小企業・小規模事業者が、まず気軽に相談する「**かかりつけ医**」が商工会議所
(⇒ワンストップ相談窓口)
- 中小企業・小規模事業者のステージに応じ、課題解決を「**伴走支援**」するのが商工会議所
(⇒伴走・ハンズオン支援)



中小企業・小規模事業者

ワンストップ相談窓口

- 日頃から気軽に相談できる「**かかりつけ医**」(一次対応機関)
- 困ったときの「駆け込み寺」
<年間167万件の利用>

・ステージごとに異なる悩みを、丁寧にヒアリング



ナビゲーター

- ・課題や課題解決への道筋を提示し、直接支援
- ・必要に応じ、専門家・関係機関と連携、課題解決までフォロー

伴走・ハンズオン支援

- 事業計画の策定から、その実行支援までを「**伴走支援**」

研究機関
大学等

商工会議所

金融機関
保証協会

専門家

- ・地域の士業団体
- ・都道府県事業の専門家
- ・ミラサポの専門家、よろず支援拠点(国の事業)
- ・中小企業基盤整備機構
- ・信用保証協会 等

商工業者
(大・中小・小規模企業)
農林漁業者・団体

コーディネーター

連携

経済団体・
支援機関

消費者・
地域住民

行政

<参考>地域プラットフォーム

145連携体に4,217機関(商工会議所478カ所含む)が参画する支援機関の連携体

「小規模基本法」および「改正小規模支援法」に基づく支援

商工会議所は、小規模支援法(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)に基づき地域の事業者を支援。2014年の改正により、小規模企業が地域で経営を持続的に行うためのビジネスモデルの再構築に向け、**商工会議所等が様々な関係者と「連携」し、地域ぐるみで支援する体制整備**が推進されている。

【小規模基本法】

(小規模企業振興基本法／2014年6月成立・施行／基本計画は2014年10月3日閣議決定)

小規模企業が我が国の経済社会の構造変化の中、どのように対応していくことが求められるか、基本的方向性を示す。

- ①中小企業基本法の基本理念である「成長発展」のみならず、技術やノウハウの向上、安定的な雇用の維持等を含む「**事業の持続的発展**」を基本原則として位置づけ。
- ②政策の継続性・一貫性を担保するための**基本計画(5年間)**を政府が策定(中長期的なPDCAサイクルの整備)。
- ③今後の小規模企業に関する基本的施策の柱を定める。

【改正小規模支援法】

(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の一部を改正する法律／2014年6月成立・9月26日施行)

小規模事業者が、地域で経営を持続的に行うためのビジネスモデルの再構築を、**地域ぐるみで支援する体制**を整備。

- ①伴走型の事業計画策定・実施支援のための体制整備
事業計画策定・実施支援(経営分析、市場調査、事業計画策定、販路開拓等)を「**経営発達支援事業**」として位置づけ。同事業の商工会議所等への経済産業大臣による**認定制度**を新設。
- ②商工会議所等を中核とした連携の促進
他の機関(金融機関、農協等)との連携を促進し、地域ぐるみで小規模事業者を面的に支援。

小規模基本法に基づく「基本計画」(制定)

「日本再興戦略」等を踏まえ、小規模企業振興施策の基本的な方針・重点施策を記載。

<基本計画に盛り込まれた「4つの目標」>

- ①需要を見据えた経営の促進(ビジネスプラン等に基づく経営の推進等)
- ②新陳代謝の促進(創業、第二創業、事業承継 等)
- ③地域経済に資する事業活動の推進(地域の魅力掘り起し等による地域活性化 等)
- ④地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備(国、地方公共団体、商工会議所等支援機関の連携強化 等)

(中小企業庁資料を編集・作成)

改正小規模支援法に基づく「基本指針」(改正)

- ・改正小規模支援法、基本計画を踏まえ、基本指針に「**経営発達支援事業**」に重点的に取り組むこと等を追加し経済産業大臣が告示(2014年9月)。
- ・商工会議所等は経営発達支援事業についての計画(「**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。

「経営発達支援計画」イメージ



経営発達支援事業の実績（2016年度・2014年度の比較）

※中小企業庁「平成28(2016)年度経営発達支援事業実施状況調査」(2017年4～5月実施)に回答した408商工会議所の実績

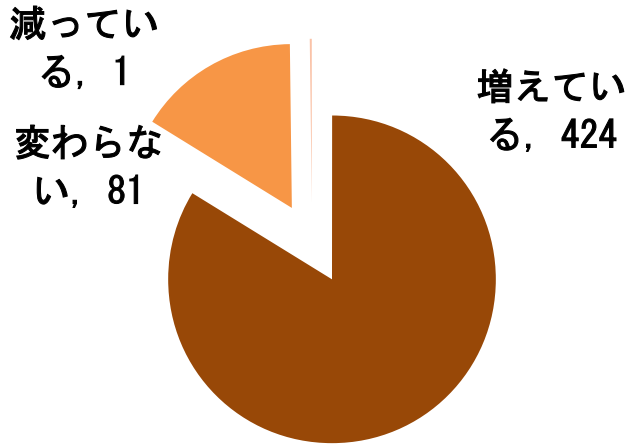
支援内容等	2016年度実績 (A)	2014年度実績 (B)	増加率 (A/B)
①地域経済動向調査件数	34,604件	17,505件	198%
②小規模事業者の基礎データを把握している事業者数	588,645件	295,476件	199%
③経営状況分析事業者数	211,279件	174,985件	121%
④事業計画策定事業者数	45,825件	17,002件	270%
⑤-1 フォローアップ実施事業者数	27,914件	10,754件	260%
⑤-2 うち、売上高増加事業者数	2,866件	449件	638%
⑤-3 うち、粗利増加事業者数	2,047件	293件	699%
⑥フォローアップ延べ回数	88,134件	46,562件	189%
⑦需要動向調査件数	14,957件	1,827件	819%
⑧展示会・商談会出展支援事業者数	21,656件	12,728件	170%
⑨販路開拓支援事業者数(⑧を除く。)	31,012件	13,521件	229%
⑩新たな需要を開拓した小規模事業者数	10,405件	3,663件	284%
⑪地域経済活性化に関する関係機関との協議実施件数	6,505件	3,641件	179%
⑫地域経済活性化に資するイベント開催件数	2,790件	1,671件	167%

経営指導員等の経営支援の負担増

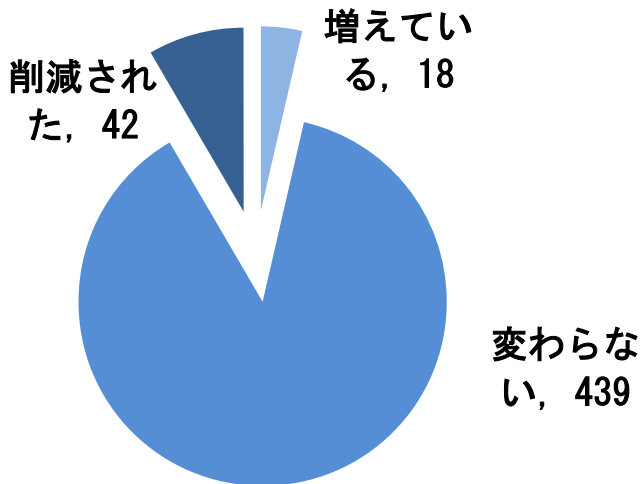
- 2014年の小規模基本法・支援法施行時と比べ、経営支援の業務の総量が「増えた」商工会議所は424カ所。一方、経営指導員等の人数が「増えた」商工会議所は18カ所。
- 経営指導員等一人あたりの業務量が「増えた」商工会議所は348カ所となっている

(出典)「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」(2017年3月末現在)

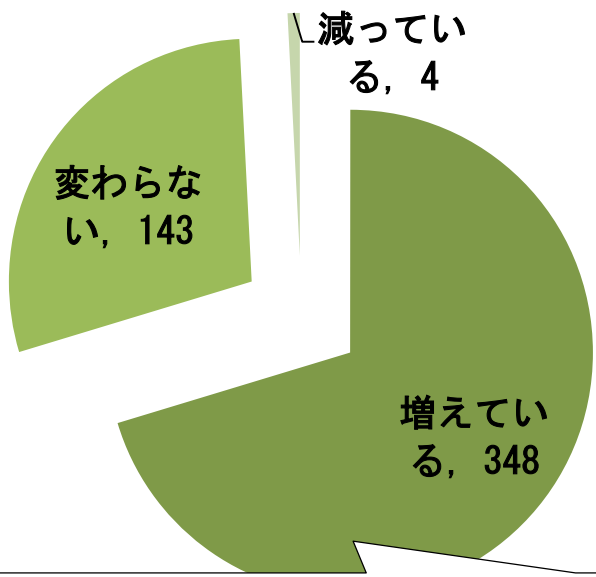
(1) 業務の総量



(2) 経営指導員等の設置定数



(3) 経営指導員等一人あたりの業務量



(業務量が増えていることを示す客観的なデータ)

- ・2年前と比べて残業時間が17%増加した。
- ・残業量が30%増加した。
- ・補助対象職員の残業時間が2014年度と比べて約28%増えた。
- ・残業が10%程度増加した。