

経営課題は高度化かつ専門化へ

# 困りごととは一人で悩まず まずは 公的な機関に相談してみよう

税理士/全能連認定マスター・マネジメント・コンサルタント  
埼玉県よろず支援拠点チーフコーディネーター/公益財団法人 日本知的障害者福祉協会 監事

**越智隆史** Takafumi Ochi

広島県呉市生まれ、横浜育ち、東京在住。働きながら24歳から夜間大学、昼夜開講大学院に通学。34歳で税理士資格取得。コンサルタントを経て、製造業で上場準備・資金調達・M&Aに従事。2017年4月から埼玉県よろず支援拠点のチーフコーディネーター。拠点運営だけでなく、事業承継、資金繰り、価格転嫁などを個別支援している。

「大同生命サーベイ」の調査テーマから  
**外部アドバイスの活用**  
について専門家の視点から深掘りしていただきました!



自社の経営改善やさらなる成長を目指すには、中小企業でも外部機関の支援が欠かせないところ。「埼玉県よろず支援拠点」のチーフコーディネーターを務める越智隆史氏に外部アドバイザーの上手な使い方などを聞いた。

聞き手…経済ジャーナリスト 川島睦保(元週刊東洋経済編集長)

▼埼玉県よろず支援拠点では、中小企業からどのような内容の相談が増えていきますか。

この1年で増えたのが、いわゆるゼロゼロ融資の元本据置期間が終わって返済が始まり、その返済が難しくなったというシリアスな相談です。中には「もう会社を畳むしかない」と深刻な表情でご相談に来られる方もいます。

一方で、客層が広がり売り上げが伸び、さらに伸ばすにはどうしたらいいの、という前向きな相談も増えています。もうひとつが価格転嫁の問題です。業種を問わず原価の高騰がすさまじく、価格転嫁できずにいる小規模事業者が増えています。少しずつ転嫁してきた事業者もいますが、価格転嫁はB to Bの企業とB to Cの企業では考え方や進め方が違います。B to Bの場合は、原価がどれくらい上がったのか、という客観的なデータを用意して交渉する必要があると思います。

昨年の埼玉県よろず支援拠点の

▼中小企業を支援する際に、基本に置いていることを教えてください。

私たち「よろず支援拠点」の根底にあるのは「自走化」という考えです。困っている人に魚をあげるのではなく、釣り方を伝えるということです。それらただ伝えるのではなく一緒に釣らないとなかなか理解してもらえません。SNSの使い方をセミナーで学んでも、具体的にどうすればいいか、最初の一步がなかなか踏み出せないものです。私たちはレクチャーするだけでなく、伴走して支援することが最大の特徴です。例えば、あるお店がInstagramを使って集客を図りたいという場合、

インスタグラムの立ち上げ方からご案内して、ご自身で配信できるまで寄り添います。銀行への返済が難しくなったという相談者には、いつまで元本の支払いを抑え、いつから正常化できるのかという計画と一緒に立てます。社長が作成したものを添削したりしながら、社長自身で経営計画を作るまでアドバイスするのです。

私たちは民業圧迫が禁じられているため、民間事業者が存在する代行サービスなどは一切行ないません。例えば、私は税理士ですから税務申告書を作ることはできませんが、それは代行サービスにあたるので、民間事業者の仕事となります。相談者に寄り

添って自らできるようになる「自走化」が私たちの目的です。相談された課題をもとに自走化を図りながら本質的な課題や潜在的な課題に対応させていただき、結果として当初の相談だけでなく、お金の管理の仕方や事業の承継まで、その企業の困りごと全般をフォローするケースが少なくありません。

▼中小企業は自社にあった外部アドバイザーをどのようにして探せばいいでしょうか。

事業者さんは、困りごとがあってもどこに相談していいかわからないという場合が多いと思います。その

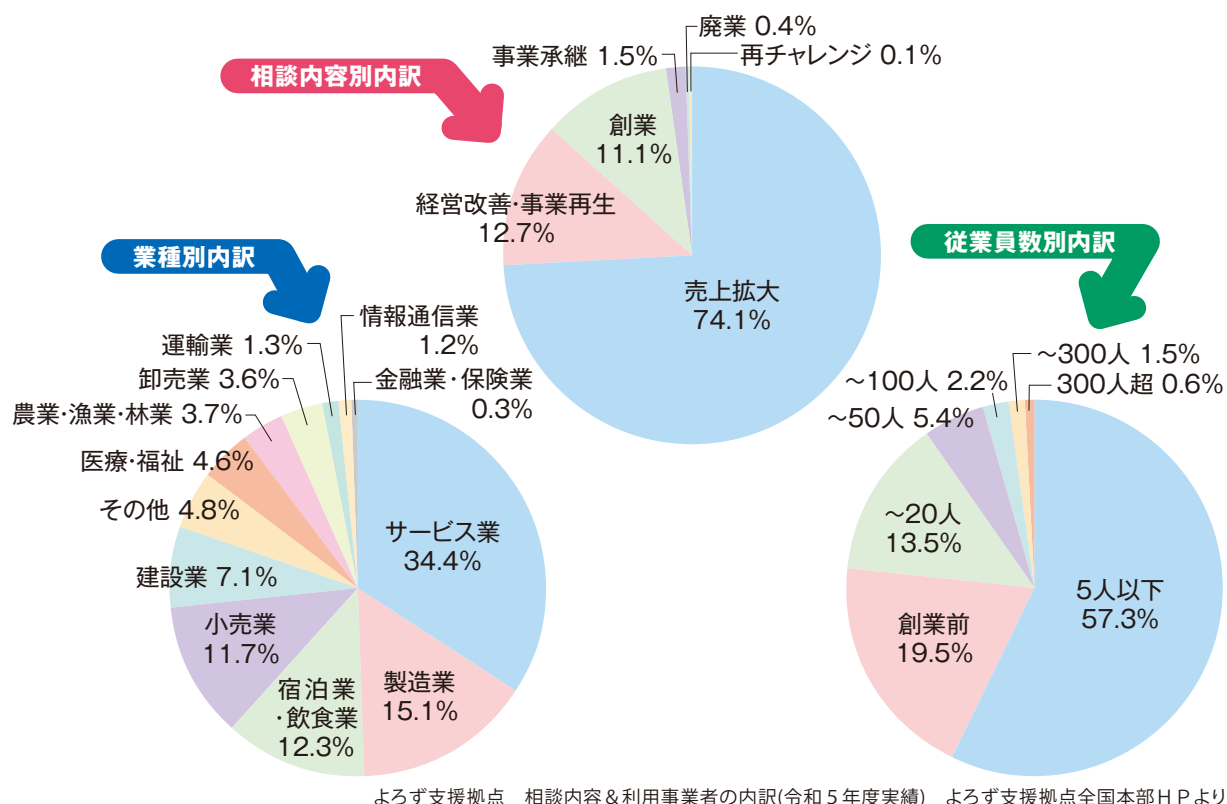
## コラム よろず支援拠点

「よろず支援拠点」は中小企業や小規模事業者からの、経営上のあらゆる相談に対応するために、2014年に中小企業庁が全国47都道府県に設置した無料の経営相談所だ。自社の課題がどこにあり、何を相談していいかわからない事業者にもきちんと向き合い、ワンストップでの解決を基本に置いている。「経営者との徹底した対話と傾聴を通じて、企業の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策を共に考えることで、経営者自らが変革の道筋を立てることを支援する」という「伴走支援ガイドライン」に沿った支援を行なう。

各拠点には中小企業診断士をはじめ、多彩な専門家が所属しており、独自の方針を立て、独立した活動をしている。自己の利益に誘導しないことと、民業圧迫をしないことがルールで、コーディネーターは担当した企業と顧問契約を結ぶことは禁じられている。また、民業を圧迫しないため代行サービスは行なわない。相談に来る企業は従業員20人以下(創業前を含む)が9割を占めている。

## よろず支援拠点 相談内容&利用事業者の内訳(令和5年度実績)

よろず支援拠点への相談は、業種も内容も様々。コーディネーターが皆様の想いを聞き、本質的な課題を分析。実現可能な解決策をご提案します。



ときは、まずは「よろず支援拠点」にお越しください。何度相談に来られても無料ですし、その後、民間の専門

家やアドバイザーを活用するときも、失敗する確率が低くなります。私たちはワンストップサービスを持ち

### 【大同生命サーベイ調査結果のポイント②】

新規で外部機関から経営支援やアドバイスを受ける際の課題としては、「経営支援が有益かどうか判断できない」が27%と最も多くなりました。

### 【大同生命サーベイ調査結果のポイント①】

外部機関からの経営支援やアドバイスを「活用したことがある」と回答した企業は、65%となりました。最も身近な経営支援やアドバイスを受ける先は、「税理士・公認会計士」が59%となりました。

前にしており、私たちでは解決できない問題は、その分野の専門家がいます。公的機関にお繋ぎして解決を図ります。以前は、公的な機関に相談に來られても、「その問題は専門ではないから」と断られて相談者が途方に暮れるというケースもあったようですが、「よろず支援拠点」は課題の大小を問わず何度でも無料で相談でき、中小企業の経営者を「一人にしない（孤立させない）」相談所として設けられた機関なのです。

例えば、厚生労働省が47都道府県に設置している「働き方改革推進支援センター」には、労務管理の専門家がいて、女性雇用や外国人労働者などのノウハウを持っています。ここも相談料が無料ですから、働き方改革に関する相談は、そちらにお繋ぎしています。

また埼玉県では県の予算で創業支援を行なっており、創業の相談であれば、創業計画の立て方や補助金の使い方などをよく知っている埼玉県産業振興公社の「創業・ベンチャー支援センター埼玉」に繋がせていただいています。収益力改善・経営改善事業再生・再チャレンジなどは、公的機関である「中小企業活性化協議会」とも強く連携しています。この協議会も全都道府県に設置されています。

## 最近事業承継に関する相談

ことも多いではありませんか。

事業承継については、中小企業庁が全国47都道府県に「事業承継・引継ぎ支援センター」を設置しています。後継者がいない企業には無料でマッチングを行ったり、後継者バンクというモデルで後継者の人材紹介もしています。また、親子間の承継、従業員承継などで複合的な課題も並行して解決が必要な場合は、私たちも一緒になって解決する場合もあります。「よろず支援拠点」には弁護士や、M&Aの実務経験を持つ人材もいますから、具体的な事業承継の手続きや経営統合後の融合など、セカンドオピニオンとして使ってもらうこともできます。

## 中小企業が外部アドバイザーを上手に活用するコツはありますか。

最初は、ごく簡単な相談をして、その専門家との相性をみるところから始めるといいでしょう。相手の言葉遣いを含め、こちらにきちんと目線が合せてくれて、この人なら信頼できると思えるようになってから、いろいろ相談を持ち掛けてみることで、私たちも相談しやすい課題から教えてもらい、それを解決していくことで信頼関係を構築し、さらに深い課題を教えるもたらして解決を図るよ

うにしています。その結果、相談者へのアンケートで毎年90%を超える満足度を得ています。

## 支援を受けたことで、業績が上がったという成功事例を教えてください。

コロナ禍で売り上げが急減して元本返済ができなくなり、銀行から経営改善を要請された年商30億円の食品メーカーから相談がありました。同社製品は大手飲食チェーンに採用されているように質も味も素晴らしいのですが、経営者との対話から営業面に改善点があることが分かり、販売戦略と営業手法の見直しを支援しました。担当コーディネーターは、顧客の分析を実施して、可能性の高い顧客に営業のリソースを注ぎ込むことを提案しました。また、毎月の営業成績を確認し、データをもとに社長の意思決定について背中を押す活動もしました。こうした選択と集中を1年間続け、さらに値上げ交渉もアドバイスしたことで過去最高の売り上げとなり、今では追加融資を持ち掛けられるまでになつています。私たちのアドバイスは奇をてらった策ではなく、すぐに取組めるオーソドックスな施策を中心に、それを徹底することで結果はしっかりと出るのです。

## 川島の複眼思考

― 本稿のまとめとして ―

経営者の中には、外部の専門家など外部アドバイザーを利用することを嫌う人がいる。過去に相談して適切なアドバイスが受けられなかったり、他の経営者から外部の専門家に頼って失敗した話を聞いて、最初から諦めている場合が少なくない。自分の会社の情報を外部に出したくないという経営者もいる。外部アドバイザーを初めて利用する際には、さまざまな壁があることは確かだ。

ただ、経営環境は日々高度化・専門化している。経営者自身の知見と経験だけでは対処できない問題も増えている。孤独な経営者にとつて、よき相談相手を持つことは心の支えにもなるだろう。これからは外部の専門家をいかに上手に使うかで業績を左右する時代になる。まず、今回登場いただいた「よろず支援拠点」のような公的な機関を活用することから始めてみてはどうだろうか。税務、財務、IT、販促、Web集客など各分野の専門コーディネーターが、幅広い視野から具体的な提案を通じて、成果が上がるように踏み込んだ支援が無料で受けられる。(睦)



「大同生命サーベイ」の月次レポートは、当社のWebサイトからご覧いただけます。

どうぞご利用ください。(https://www.daido-life.co.jp/knowledge/survey/)

