

認定支援機関制度を活用した中小企業等支援は効果を発揮しているか  
～認定支援機関へのヒアリングより明らかになった実態～

Are the Support Providers for Business Innovation Effective?  
～ Facts Clarified through Meeting the Providers ～

新井 稲二

Ineji Arai

**Abstract**

The present study examines whether or not the present support providing system for small and medium enterprises are effective. Although the management improvement support providers are certified for implementing highly specialized support to diversify and revitalize SMEs, some of the providers are said to be inactive or inefficient in providing SMEs with effective support. Thus, I decided to investigate the situation through meeting with the providers. As a result, there were some problems to be addressed. I suggested some measures for improvement such as successful providers offer assistance and training to non-successful providers, for example, in the form of on-the-job training. In addition, local governments need to strengthen the relationship with support providers to ensure more localized support to local businesses, which will benefit both the local government and the businesses.

**1. 研究の目的**

経営革新等支援機関（以下、認定支援機関）制度が開始され一定期間が経過し、国も制度見直しのため中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会において、その方向性が議論された。認定支援機関制度は、当初中小企業の財務経営力の強化、経営支援の担い手の多様化・活性化、支援機関と金融機関の連携強化等という目的をもって開始され、2017年3月現在で2万を超える多くの機関が登録されている。これらの多くは中小企業支援のために活動していると考えられているが、活動していない機関や支援能力が無いとみなされる機関まで存在す

ると言われる。

このため、本論では認定支援機関が実際にどのような活動をしているのかを明らかにし、現場で活躍している認定支援機関の傾向を分析することで、支援を実施する上での課題と解決策について検討することとする。

## 2. 調査・分析方法

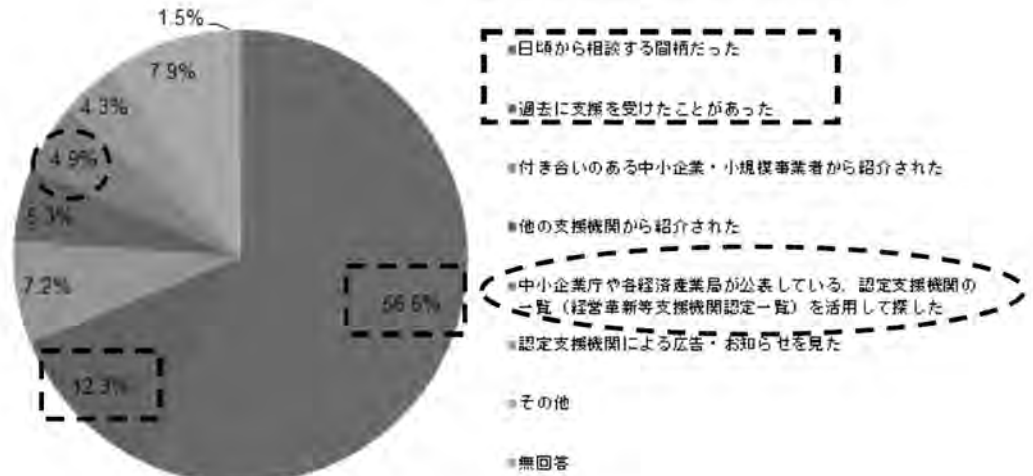
まず、認定支援機関がどのような活動状況にあるかを分析する必要がある。これについては、資料を元に分析を実施する。次に、認定支援機関に期待される役割について、刀禰（2015）及び小出のインタビュー（2013）より代表的な支援機関の1つである金融機関を事例として分析することとする。

そして、中小企業支援の現場において、認定支援機関制度がどのように理解され活用されているかを調査するため、実際に認定支援機関として活動している中小企業支援機関にヒアリング調査を実施した。

## 3. 認定支援機関による活動状況

中小企業庁（2016）によれば、認定支援機関の支援活動で最も多いのが「補助金活用に必要な手続き支援」で全体の38.9%を占めており（p10）、補助金の申請支援が最も多くなっている。昨今は、認定支援機関による支援を受けることが前提となっている補助金等も存在し、「補助金申請時に認定経営革新等支援機関を選んだ経緯」として日頃から相談する間柄だった、過去に支援を受けたことがあったと回答した割合の合計が全体の68.9%を占めており（図表1）、支援実績のある中小企業者に対し認定支援機関が支援を実施するという構造になっている。また、補助金活用時以外の関係として「補助金活用時以外では支援を受けていない」を選択した中小企業者が47.2%となっており、認定支援機関の支援対象先は支援したことのある中小企業者で、支援内容は補助金申請支援が中心になっていることがわかる。

図表1 補助金申請時に認定経営革新等支援機関を選んだ経緯



(出所) 中小企業庁「認定経営革新等支援機関の現状について (2016)」より一部抜粋

具体的には、ものづくり補助金<sup>(注)1</sup>では金融機関による支援の割合が全体の62.8%を占め、経営改善計画策定支援事業においては57.1%が税理士による支援であった。このように、認定支援機関の活動が補助金の申請支援に偏っており、業種ごとに得意分野が表れてしまっている。特定の補助金等の採択結果に偏りがあると、本当に支援を必要としている中小企業者は誰に何を相談すれば良いかわからなくなってしまう。例えば、補助金申請を考えている中小企業者が認定支援機関に支援を求めているが支援機関の業種によって採択率が異なる現状では、税理士に相談した場合は採択される可能性が低くなり、金融機関に相談した場合には採択される可能性が高くなってしまふ。つまり、支援を必要としている者に支援が届かなくなってしまふ懸念があり、このことは問題ではないだろうか。確かに同じ認定支援機関であっても得意としている分野が業種によって異なるのだから本業とすべき分野が得意であるということはあるだろう。しかし、支援を必要としている中小企業者にとって外見上では同じ認定支援機関なのだから、どの機関に相談しても最低限必要な支援が受けられなければならないはずである。

#### 4. 認定支援機関たる地域金融機関に対する評価

認定支援機関の活動がどのように評価されているのかを分析する必要がある。このため、認定支援機関の中でも代表的な支援機関の1つである地域金融機関を例に分析を行なった。地域金融機関を選定した理由としては、2017年3月現在での認定支援機関数<sup>(注)2</sup>からすれば全体

数が26,045であるのに対し、金融機関は487機関が認定を受け少数ではある。しかし、実際はものづくり補助金の例からわかるように、金融機関の活躍が大きい支援事業も存在している。これらのことから、認定数が少なくとも支援実績のある金融機関の支援活動がどのように評価されているかを分析することで認定支援機関の役割を分析することができるのではないかと考えられる。

#### 4. 1 信用金庫が認定支援機関として活動することの利点

刀禰は信用金庫が補助金活用を進めている現状を調査している。それによれば、地域金融機関ではコンサルティング機能の強化などが求められており、外部の機能を幅広く活用したビジネスモデル構築について検討している。その一環として、認定支援機関制度の開始に伴い補助金活用が各種支援策の1つとして位置付けられ、付随して発生するつなぎ資金の提供など地域金融機関の活動の余地が大きいだろうと考えられている。原則として補助金は清算払であり、例えば補助金を用いて工作機械を購入した場合、機械購入から補助金交付までの間、補助金相当額をつなぎ融資などで手当てする必要がある。

中小企業にとって補助金を活用する目的は、資金の一部を獲得できることの他に、対外的なPR、信用力の向上つながることも利点として挙げられる一方で周知度合は高くなく、経営者が日々の業務に忙殺され、また公的機関に敷居の高さを感じているようである。だからこそ信用金庫が補助金の情報提供や申請書類の添削を行うことは付加価値サービスの提供となり得るとしている。

信用金庫にとっても、補助金活用の支援を取り組む背景として金利競争の脱却があり、低金利以外の付加価値サービスの提供を通じて、貸出金残高と利回り確保を目指している。信用金庫における補助金活用の支援策は2つの位置付けから説明することができる。1つは課題解決型営業を実践するツールとしての位置づけであり、補助金は使い勝手が良い、情報収集に役立つ、新規の資金を創出する点で優れ、取引の浅い中小企業の深耕、新規開拓の際にも利用しやすい。また、補助金活用を支援することで経営方針や事業計画といった情報を収集できるほか、経営者の本音や悩みに触れることも可能である。

2つは若手職員の育成ツールとしての位置付けである。若い渉外担当が中小企業の懐深く入り込み課題解決型営業を実践するのは難しい。そこで、育成ツールとして補助金情報を活用する信用金庫が増えている。補助金情報に対する顧客の反応をみることで経営課題や要望・資金ニーズを探ることが可能になるとしている。

#### 4. 2 認定支援機関たる金融機関の活動に対する疑問点

小出はインタビューで金融機関の立場から見た認定支援機関の姿について述べている。経

営況が厳しくなった中小企業に対する地域金融機関の経営支援については、現状、疑問符を付けざるを得ない。認定支援機関として、多くの金融機関が認定されているものの、経営支援の在り方はこれでいいのかという思いを持っているとしている。

中小企業支援を行う専門組織が立ち上がってきてはいるものの、課題は2つある。1つは、こうした専門組織の支援を受けられるのはほんの一握りであって、対象となるのは地域を代表するような企業や複数の金融機関と取引がある企業などである。2つは先進的な取組みを見せる一部の地域金融機関を除いて、大半の地域金融機関がサポートして策定した経営改善計画は債権保全上のものであって、取引先である中小企業の経営再建を真に目指したのものとは違う内容になっているということである。

金融機関の中小企業に対する経営支援の展開で、欠けているのは売上拡大支援である。これは、中小企業の経営改善、事業再生を成功するための絶対的なファクターである。確かに、浮かび上がった問題を指摘するのは必要な支援だとは思いますが、このような支援をもって経営改善計画の策定が終了とはならない。相談に来る経営者に聞いても、金融機関から売上拡大の支援を積極的に受けたという話はあまり聞かない。これまで、金融機関は業績不振先に対して何をすべきかということを確認に理解していなかったのだと思う。

地域金融機関というのは、地域において中小企業との接点が他の機関に比べ圧倒的に多い。深い関係性をもっており、経営の実態についてよく理解しているはずである。一方で、地域金融機関にとっても、コンサルティング機能の発揮やソリューション提案などと呼ばれる取組み、すなわち中小企業の本業支援は競合先との決定的な差別化要因になるとしている。地域金融機関認定支援機関に認定され、早急に売上拡大支援のできる人材を育成すべきであり、経営コンサルティングを行うことの意義や目指すべき方向性をきちんと定めることから始めるべきであるとしている。

#### 4.3 両者の意見の違いと認定支援機関のあるべき姿

刀禰と小出の主張に関し、刀禰は信用金庫について、小出は地域金融機関<sup>(注)3</sup>について述べているため定義が若干異なるが、どちらも支援対象である中小企業との距離が近いということ述べている。地域金融機関は融資を実行する前に、なぜその資金が必要なのか説明を中小企業者に求める。つまり、融資を通じ財務状況及び経営状態を知る立場にある。

次に相違点について、刀禰は補助金活動支援を取り上げ信用金庫が推進している理由として、課題解決型営業を実践するツールと若手職員の育成ツールであるとして現状の信用金庫の取組を肯定的に述べている。一方、小出は中小企業に対する地域金融機関の経営支援は債権保全上のものであって、疑問符を付けざるを得ないとし、売上拡大支援を実施するべきであると述べている。

このように、認定支援機関として活躍していると考えられる金融機関の役割について意見が統一されていない。確かに、法律上<sup>(注)4</sup>では役割は述べられているものの、現場でのあるべき姿に対する解釈が異なることからわかるように、認定支援機関の活動に影響を及ぼしている可能性がある。

## 5. 認定支援機関に対する調査

認定支援機関たる金融機関の役割についての認識が統一されていないのであれば、他の認定支援機関についても同様のことが考えられる。このため認定支援機関として活動をしている支援機関（図表2）に対し自身の活動を通してどのように制度を理解して活用しているのかヒアリング調査を実施した。

図表2 ヒアリング先一覧

認定を受ける以前より支援機関として活動している機関	
	A県産業振興センター
	B市産業振興財団
	C市商工会議所
税理士・税理士法人	
	D税理士
	E税理士
	F税理士法人
認定を受けたその他の機関	
	コンサルティング会社G
	H弁護士

筆者作成

### 5.1 認定を受ける以前より支援機関として活動している機関

認定支援機関の中では、本制度が開始される以前より中小企業支援を実施してきたグループである。このため、認定支援機関として実施できる支援制度以外にも独自の支援制度や自治体から委託され実施する支援制度もあり、メニューは豊富である。

#### (1) A県産業振興センター

中小企業支援について、公的な支援センターがその業務を担ってきたが10年くらいかけて金融機関等が加わるようになってきて、認定支援機関制度が開始されたように感じている。

当センターは、国より認定支援機関制度が開始された当初、対象とならないと言われていたが、途中から必ず認定を受けるように連絡があった。現在は、中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業<sup>(注)5</sup>等の関係上登録している。連携という面では、金融機関の多くが認定支援機関として登録されていることで、地元金融機関との関係は向上している。

県独自の中小企業政策もあり、それを実行するための機関という性格も持ち合わせている。県内では中核的支援機関という位置付けなので、他の支援機関と同じようにサービスを提供できるようにしている。県は各地の相談窓口を廃止し、商工会・商工会議所にその役割を移管しているため、県の中小企業支援策を中小企業者に浸透させる重要性は認識している。

中小企業支援については、既存・新規に関わらず無料としているが、一部支援制度は受益者負担として最低限の費用を貰っている。それでも支援が足りない場合は国の支援制度を活用するなど、県・国の支援制度のそれぞれ良い部分を活用している。よろず支援拠点の事務局を受託・運営するようになってから相談者の業種に小売業、個人事業主の割合が増えてきたことで、支援対象としている先の性質が変わってきているように感じている。

国は認定支援機関制度のようなシステムを作らないと中小企業支援を前に進ませることができないと思う。発想自体は良いと思うが、もう少し細かなフォローをしてもらいたい。

## (2) B市産業振興財団

認定支援機関については、ものづくり補助金の申請支援を行うため制度開始当初から認定を受けており無料で対応している。最近では、B市内も含めた広域で活動している別の認定支援機関がものづくり補助金の申請支援を従来は無料だったものを有料に変更したようであり、その影響から相談件数が増加している。また、創業補助金を含めた創業支援についてはセミナーや相談会を実施もしていることから複合的な支援も実施している。この内、創業補助金の申請支援では、補助金をあてにして創業したが補助金を受け取っても続かなかったケースがあった。このように、本来は創業すべきではない人が、補助金の存在により無理に創業してしまうケースもある。補助金全般について、形だけ要項に合わせているように見えるケースもあり、主旨とは違うと感じる計画書も存在している。

また、研修について補助金の公募説明会等は参加しているが、認定支援機関向けの研修については参加していない。認定支援機関制度は補助金申請支援に必要と感じたから取得したため、補助金関連以外の制度はほとんど活用していない。

他には、販路開拓やマーケティングに関する相談が多く、専門家派遣を実施して対応している。初めて利用する中小企業者は少ない。基本的に3名の正規職員の他は契約職員や嘱託職員等で構成され、訪問を中心として目的別にチームを分け（ものづくりチーム、創業チーム、その他）して活動しており、他にも製造業務向けの市独自の支援制度や制度融資の窓口を行

っている。

B市内においては商工会議所や他支援機関とも連携しており、一昨年より月1回の担当者同士の情報交換会をテーマ別を実施している。また、それぞれがセミナーを実施しているが日程が重ならないように調整をしたりしている。

### (3) C市商工会議所

会員のための支援という目的のために認定支援機関として活動しており、中小企業庁のメールより認定支援機関制度を知った。このため認定支援機関だから相談を受けるようなことはせず、会員の支援の一環で認定支援機関として活動することはある。例えば補助金申請支援等は認定支援機関の確認書等の発行が必要であり、これがないと形式不備になってしまうことから、確認書を商工会議所から発行するために認定を受けている。認定支援機関だからといって費用を徴収することはしないが、基本的には会員向けの支援であることから会費（年24千円）を支払ってもらっている。このため無料で相談に乗っているが、コンサルティングフィーをもらっていけないということではない。C市内で会員になっていない企業からの相談についても無料で行うが、一定期間が過ぎれば会員になってもらいたい旨を伝えている。

自分たちのフィールドは理解しており、相談が最も多いのが資金繰りに関する相談であり、ビジネスマッチングのような案件は地理的な制約があることから難しいと感じている。また、再生支援については求められているという認識はなく、全く相談が無いわけではないが認定支援機関としては活動していない。認定支援機関向けの海外展開に関する研修があったが、それには参加した。

認定支援機関だからといってメリットがあったとは感じておらず、認定支援機関が支援して申請できる制度が相談者の求めている課題と重なればメリットがあったと感じる。顧客側のメリットを考えると難しい。認定支援機関制度を活かすのであればメリットをわかりやすく出すべきで、それぞれの機関が使いやすい制度があると良いのではないか。

数多くの認定支援機関が存在している状態で、活動していない認定支援機関もあり、このような機関は退出させるべきではないかを感じる。数が多く、何ができるのかがはっきりしないために、この制度は相談者が混乱しているのではないか。

## 5.2 税理士・税理士法人

認定支援機関として最も認定数が多いのが税理士関係者である。このため、税理士関係者がこの制度をどのように感じ、支援業務を行っているのかによって当初の目的と現実の差が明確になると考えられる。



### (1) D 税理士

認定支援機関制度に関する話題は顧問先等からしばしば聞いており、知り合いの中小企業診断士の方に教えてもらい申請を行った。認定支援機関が関与して申請する補助金が存在していることは顧問先の方から申請相談があった際に知ったが、ある顧問先は申請書も代筆してくれるものだと思っていた先があった。認定支援機関の関与が必要な場合にはすぐに対応できることがメリットであると感じている。

補助金申請支援については手間・時間がかかるので顧問契約先に対する支援を優先している。顧問先に対しては顧問料を既に貰っているため、申請支援を行ったからといって費用は徴求していない。補助金を申請する企業等は開発費等を捻出することができないために補助金申請を行っているのだから、お金の無い先から費用を徴求ことはできない。お金を貰えるならばやってみたいと思うケースもある。

税理士なので、数字を出して説明することは得意としているが、文章で説明することはしないようにしている。今までは、数字しか見ていなかったもので、他の視点から企業を見ることで勉強になったと考えているが、果たして経営アドバイスをを行ったからといって、その企業の経営がプラスになったかどうかは疑問に感じる。補助金についても確認書に押印が必要であるから相談してくるのであって、対象となる企業にとってメリットがあるのか疑問である。特に、補助金採択後のアドバイスが難しいと感じており、補助金を受け取ったその年度の決算では利益が補助金分プラスになるのだが、次の年度の決算では元通りの数字になってしまっている。これでは、何のために補助金を獲得して開発等を行ったのかわからない。

認定支援機関として熱心な先生（税理士）とそうでない先生がいることは確かであり、若い先生ほど熱心である。TKC 全国会（以下、TKC）の先生方は認定支援機関が多くTKCが主催して勉強会やセミナーを実施しているようだ。各地方税理士会でも不定期ながら研修がある。

### (2) E 税理士

TKC からのアナウンスによって認定支援機関制度を知った。税理士会からのアナウンスもあったが遅いと感じている。TKC はエリアごとに会（以下、都道府県会）を設けており、都道府県会同士で競争がある。また、都道府県会内部において独自に研修を実施し、認定支援機関の関与が必要な支援制度全てにおいて対応できるようにしている。研修については、事例研究を中心に認定支援機関が関与する支援制度<sup>(注)6</sup>の勉強会や3ヶ月に一度のミニ研修を行っており、これらがなければ実務上での取掛かりが掴めなかった。そのような観点から研修の効果はあったと感じており、逆に利用しなければ経験知を上げられないと考えている。

得意な支援内容は税務、資金調達、経営改善に関する分野であり、苦手な分野はものづく

り補助金の申請支援である。費用に関して経営改善計画策定支援事業はガイドラインに沿って請求しており、補助金に関しては20万円を請求している。各種支援制度を利用した支援で感じたことは、改善計画策定支援事業ではモニタリング中、金融機関関係者に参加してもらえると支援対象企業のことを気にかけてもらえるようになった。また、補助金については期限があるのでタイミングが合わないケースがあり、企業によっては無理をして申請したことや決算の関係上で利用できない場合もあった。

認定支援機関として認定を受け活動していない先があることについては、残念だと感じる。国として求められているのに活動していないこと、中小企業のために動かないことはもったいない。今回の制度は士業者全体から見て、中小企業支援について意識するきっかけとなり、税理士として本来の意識改革の機会をもらった。ただ、税理士にとっても新しい分野であり浸透にはまだ時間がかかるので、この制度は続けてもらいたい。役に立つシステムになるには時間がかかる5年、10年がかかると思う。現状では仕組みとして育っていない。

### (3) F 税理士法人

認定支援機関制度については国からのアナウンスより当初から認識しており、研修は認定支援機関の認定を受ける際と、補助金申請支援を行っている都内の支援機関に話を伺いに行った。また、当初はいわゆるメガバンクは認定支援機関として認定を受けることができなかったため、メガバンク関係者より問い合わせを受けたりもした。

当法人は地元の金融機関数行庫と連携しており、税務・資金繰りは得意で特に創業支援は年間100件以上の支援を行っている。事業計画書の策定支援は無料で行っており、創業希望者の意見を聞きながら、その場で一緒になって作り上げをしている。その際に、資金調達が必要であれば連携している金融機関に話を繋いでいることから、相談者からはスムーズに進めることができると好評である。

逆に、国に対する支援制度の申請関係は苦手としている。これは種類が多く管理が難しいということや実質的に同じことを求めているのに様式が補助事業ごとに異なっているということに起因する。正直、使い勝手の良い制度がないと感じている。例えば、創業補助金を例にすると、創業希望者が当法人に相談にお越しになり補助金申請について話をしたとして、その際に私から、「この補助金は清算払いといって事業計画が終了してから精査をうけて問題がないと判断された場合に貰える補助金です。」と説明すると相談者は困ってしまう。創業者からすれば、創業したいが資金がない状態なのだからすぐにでも資金が欲しいと考えるのが当然である。このため、代わりに融資で資金調達することを提案している。昨今の低金利で融資のコストも低く抑えられ、事業計画書の作成は当法人の担当者と一緒に作るようにすれば負担はかなり軽くなる。このようなことがあるため、補助金関係はこちらからアピールす

るようなことはしていない。

認定支援機関制度そのものは良い制度と考えている。認定を受けて活動していない支援機関はおかしいと思うが、活動していない認定支援機関があるということは、その分競争は少なくなりおいしいと感じる。認定支援機関は相談者に対し、いかにしてお役に立てるかということ維持することが重要ではないか。認定支援機関としての要望は、中小企業者向けの多すぎる支援制度を整理して、例えば申請書の統一化や即効性のある制度を用意してもらいたい。現状は申込者のことを考えていない。そもそも、支援制度に専門家が関与することがおかしいと感じる。さらに、認定支援機関ごとの得意分野をはっきりとさせるべきではないか。

### 5. 3 認定を受けたその他の機関

認定支援機関の内訳では、コンサルティング会社として認定を受けた者の内情と見ると、中小企業診断士が個人事業主として認定を受けている場合や、税理士事務所の子会社等が多い。また、他の士業者がどのような考えから認定支援機関として認定を受けたかを分析することは、当初の目的である経営支援の担い手の多様化・活性化の視点から重要であると考えられる。

#### (1) コンサルティング会社 G

当社は税理士法人の関連グループ会社であり、認定支援機関制度が開始した当初は関連会社である税理士法人が認定を受けていたが、当社独自で支援機関として活動するニーズがあると判断し認定を受けることとした。税理士法人は税務対応を専門とする方針のため、税理士法人の顧問先から経営相談があった際は当社にて対応している。もちろん、当社に直接相談があった際にも対応している。得意としているのは経営改善計画策定支援事業であり、相談者のビジョンの作成をサポートすることを当社の理念にしていることから経営改善計画策定支援事業の中でもモニタリングを重要視している。当社では過去に経営革新計画の申請を3件以上支援しており、認定支援機関が認定を受ける際の要件を満たしたことで当初受ける研修を免除されている。認定支援機関としての研修については、経営改善計画策定支援事業に係る研修に参加したことがあり、役に立っていると思う。ものづくり補助金等、補助金支援に関しては、実績件数も少なく今後強化することがお客様ニーズに答える上では課題である。

金融機関とも案件を通じての連携がほとんどであり、信用保証協会が行っている経営サポート会議などで意見交換をしている。

もともと認定支援機関制度は中小企業金融円滑化法が2013年に期限を迎えた中で、その対策としての意味があったと思う。このため、経営改善について力が入っているように感じるが、実際に経営改善支援ができる支援機関は少ないのが実情で、できる支援機関ができる範囲で

支援をしている。国は新たな支援制度として本制度を大々的に開始させたが、主旨が浸透していないのではないかと。実際に認定支援機関として活動していない機関が多く存在しており活動している支援機関と、そうでない機関とで識別マークのようなものを作り分けた方が良いと思う。

## (2) H 弁護士

所属する弁護士会よりアナウンスがあり、興味を持ったので認定を受けた。弁護士会では不定期だが事業再生等の研修を実施しており、当時は、税理士と連携して再生業務を行っている事例の紹介があった。現在、認定支援機関としての活動はしていないしアピールもしていない。これは、再生についての経験がないことが理由である。

税理士が経営改善計画策定支援事業等を活用した再生支援を実施していることは知っているが、弁護士が業務として行っている分野は、再生計画にも乗らないような破産などの案件である。実際に対法人の業務では、この分野の取り扱い件数は多く、逆に再生の分野でも税理士だけでは対応できない業務もあるのではないと思う。法的問題を抱えているような先では我々のような弁護士の出番である。再生に関する業務は他の認定支援機関たる先生方とチームを編成して再生計画を作成し、実行時に法的な問題があればチームのメンバーである我々が対応すれば、再生計画も実効性が高くなり信頼性が高まるのではないかと。弁護士が中小企業者の経営に入ってアドバイスをしようとするのは新しい分野であり、その手の研修は増えてきている。事業再生や経営改善と呼ばれる分野について業務を広げたいと考えている。

認定支援機関制度は良い制度だと考えている。中小企業者は法律分野における専門知識がないことで、知らないうちに法律分野におけるリスクを侵している可能性がある。このため、認定支援機関たる弁護士がアドバイスをすることでリーガルチェックができれば、経営的に良い影響があるのではないかと。

## 5.4 支援機関ごとの特徴

今回8先に対しヒアリングを行った結果として、支援実績の差があるということが明らかとなった。この差が持つ特徴を分析することで課題を捉えることとする。

### (1) 3つの分類での特徴

上記3つの分類の中で、認定を受ける以前より支援機関として活動している機関（以下、既存支援機関）と税理士・税理士法人（以下、税理士）及び認定を受けたその他の機関（以下、その他機関）では差があることがわかる。これは、支援メニューの多さにもよってくるものであるが、既存支援機関はどれも創業セミナーを実施（C市商工会議所も実施している）し

ており、補助金申請支援のみ実施しているのではない。このような認定支援機関が関与しない他の支援制度も活用できることは、支援対象者により実効性の高い支援が可能になってくる。

次に、相談者が認定支援機関に支払う費用について税理士はそれぞれで対応が異なり、その他機関は費用が掛かる。例えば、費用を掛けてまで補助金申請をチャレンジして不採択となった場合、その費用は無駄な出費となってしまふ。そうであれば、無料で対応しており採択実績のある既存支援機関に相談が偏ってしまう。その結果、採択実績のない認定支援機関はいつまでも経験を積む機会がないということになりかねない。

## (2) 分類内での特徴

既存支援機関については、規模によって取り組んでいるメニュー数に差が出ている。A県産業振興センターについては、県の支援メニューと国の支援メニューの両方を活用している。このため、専門家派遣やよろず支援拠点事業といった相談業務やインキュベーション施設の運営、創業セミナーの開催といった創業支援、他にも県内で複数回行われる商談会の開催といった販路開拓支援等の総合的な支援を実施している。一方で、B市産業振興財団やC市商工会議所はA県産業振興センターと規模の比較をすると小規模な組織であり、支援メニューが限られてしまふ。事実、B市産業振興財団では正規職員が3名しかいなかったり、C市商工会議所では限られた範囲での支援活動のため、ビジネスマッチングを行う難しさについてヒアリングすることができたように、一部の支援に特化して対応している。

次に税理士において、同じ分類内においても支援実績の差が明確になってしまふ。これは、今回ヒアリングした税理士において顕著に表れていると考えられる。特に、TKCの会員とそうでない会員での対応に差がある。TKCでは経営改善計画策定支援事業を活用し、中小企業を支援する7,000プロジェクト（経営改善計画策定支援事業を活用して7,000企業の支援を実施する。）を推進していた。このため、TKCに加盟している税理士は経営改善計画策定支援事業に関する研修をTKCより受講しており、多くの案件を手掛けていることがわかる。これは、税理士会においても同様の研修を実施しているが、TKCの研修が効果的で実践的である可能性が考えられる。また、単純に見れば認定支援機関が関与する支援制度の活用度合によって、多く利用していれば実績が多いと判断できるが、F税理士法人のように年間で100件以上の創業支援を行っているものの、補助金申請支援を実施していない先があるなど独自の活動をしている先も存在している。このため、税理士の評価は支援制度の利用件数だけではなく認定支援機関として、本来の意味での経営支援を実施しているかどうかで判断する必要がある。

さらに、その他機関においてコンサルティング会社Gは税理士事務所の関連グループ会社であることから、税理士の活動が活発な経営改善計画策定支援事業について得意としていた。

一方、H 弁護士のように認定支援機関として認定は受けたものの、どのような支援活動をすればよいかわからなかったり、自信がないために活動ができていない支援機関も存在することが明らかになった。これは、業界団体によるアナウンスや研修が不十分である可能性があるだろう。

また、税理士 D のヒアリングにおいて、「補助金申請を行い採択された顧客について補助金を得た年度については補助金分が利益となっているが、その次の年度においては基に戻ってしまっている。」という発言は、認定支援機関として補助金申請支援を実施して補助事業が終了しても、その補助事業で得たノウハウをどのように経営に活かすことができるかという難しさを表していると考えられる。単純に補助金採択に向けた支援ではなく、むしろ F 税理士法人のような活動が求められているのではないか。そのような意味では、C 市商工会議所の「この制度は相談者が混乱しているのではないか。」という発言や、F 税理士法人の「現状は申込者のことを考えていない。」といった発言は、認定支援機関制度が中小企業等の側から見た視点に欠けているということを指摘している。

## 6. 認定支援機関の抱える課題

これらの結果より認定支援機関制度の問題点は、認定支援機関ごとの支援能力に差があり、その原因と考えられる要素に認定支援機関に対する研修が不十分であること、認定支援機関の連携が不十分であることが課題として考えられる。

今回のヒアリングにおいて感じることは、支援を行っている中小企業者が補助金申請の際に認定支援機関として確認書への押印が必要だから認定支援機関として認定を受けたという話があり、補助金の採択が目的となってしまっている。これは本来の趣旨から逸脱しており、例えば新たな設備が必要であるが自己資金で賄えないため、ものづくり補助金を申請したと捉えられるような発言である。ものづくり補助金は新たな取組を行うために必要な諸経費等を賄うために設けられた補助金であったが、新たな取り組みという視点が抜け落ちてしまっている。

このような逸脱の結果、申請書も代筆してくれるものと思われてしまったり、補助金を得ても決算に良い影響が出てこないということになっているのではないか。このため、より実践的で全ての認定支援機関が受講できる研修制度の確立と、認定支援機関同士の連携を促進する仕組みづくりが必要ではないだろうか。具体的には、認定支援機関申請時の研修の免除制度の廃止（例外なく認定支援機関になる者は研修を受講させる）、実績を上げている認定支援機関に実績をあげていない認定支援機関の担当者を研修として派遣する OJT 制度や、実績のある認定支援機関による同行訪問や同席しての相談等が挙げられる。もちろんこれらの事業に係る経費は国や自治体等が補助することになる。こういった取組によって、認定支援機

関全体の経験値が上がることによる能力向上や認定支援機関同士の連携が促進されることになるものと考えられる。

さらに、自治体と認定支援機関の連携を強化する取組も必要だろう。多くの認定支援機関は土業者であり地元の中小企業を支援している。このため自治体との連携を密にすることで国の制度でありながら自治体の支援制度も活用して、より効果的な支援も可能になるのではないか。今回のヒアリングでは既存支援機関とそれ以外の機関で支援メニューの差があると述べたが、既存支援機関とは自治体の外郭団体や自治体と関係の深い商工会議所であり、自治体からの資金補助を得て実施している事業も存在している。このため、自治体側としても独自の支援事業をさらに周知・利用してもらうためにも地元の認定支援機関との連携にはメリットがあるのではないか。

中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会では、認定支援機関制度の見直しを含めた議論がされており、2017年3月17日付のニッキンによれば、格付け制度の導入や活動実態のない認定支援機関を対象とした更新制導入などが検討されている。格付け制度導入については、支援実績に応じて格付けが付与されることになるが、果たしてどのような支援実績があると格付の判断が変わるのだろうか。仮に補助金の採択数で見た場合は、個人で活動する認定支援機関よりも法人で活動する認定支援機関の方が有利に働くこととなるし、本来補助金の獲得は経営上の目的達成のための手段であって結果ではない。経営支援というものは企業ごとに経営課題は異なっており、それを解消するための時間についても個々の企業によって異なっている。確かに、補助金の採択数は特定の認定支援機関がどのくらいの採択に関わっているか客観的に分析できるという利点はあるが、F税理士法人のように認定支援機関本来の役割を理解して活動している先が不利になってしまう。

つまり中小企業の経営支援で難しいのは、その支援効果を測定することにあると考える。小出の主張するように売上拡大支援であれば、売上が伸びたかどうかで判断するべきであろう。しかし、支援を開始して何年以内に効果が表れるかといったことや、売上は伸びたが赤字受注であったため利益額が支援前よりも減少したといったことが発生する可能性もあるし、そもそも外部環境が好転することによって売上が伸びるといったケースもあり、客観的な評価は困難であろう。支援効果の測定という課題については、今後の課題としたい。

- (注)1 平成24年度補正予算より実施されている補助金の通称である。毎年度名称変更があり、基本的には新たな事業展開を考えている中小企業者に対し試作開発の費用を2/3補助するものである。この補助金の申請に際し、認定支援機関の確認書が必要になっている。
- (注)2 認定支援機関数について、認定支援機関として活動する拠点を本店と支店として申請しており、本店として申請した数を集計したものである。このため、金融機関の認定数は少なく見えるが、支店も含めるとかなりの拠点を持っていることになる。ただし、金融機関でも新井（2015）で述べているように支店全てが認定を受けているということではない。
- (注)3 小出はインタビュー時において、金融機関や地域金融機関と発言している。どちらもかなり近い言葉であるものの、定義づけは明確ではない。しかし、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合（地域）を意識して述べているものと考えられる。
- (注)4 認定支援機関に関する法律は2012年8月に施行された「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」によって開始された。その後、「中小企業等経営強化法」が施行され新たな役割が加えられ現在に至っている。
- (注)5 自由に経営・起業に関する情報交換や相談等ができる支援ポータルサイト「ミラサポ」を構築するとともに、専門家派遣を実施するための事業。認定支援機関を始めとした支援機関同士が地域プラットフォームを構築し、地域プラットフォームの構成員が専門家派遣依頼を行う。
- (注)6 認定支援機関が利用できる支援制度は終了したり制度変更があったりしたものも含め、補助金、税制、融資制度等がある。

#### 【参考文献】

- 新井稲二 [2015] 「認定支援機関たる金融機関の支援体制について～神奈川県内の支援結果を参考に～」『産業能率大学紀要』第35巻 第2号
- 大畑数倫 [2013] 「小出宗昭富士市産業支援センター長に聞く いま経営革新等支援機関にどんな取組みがもとめられるか」『近代セールス』第58巻 第5号
- 関東経済産業局 [2017] 「中小企業等経営強化法における経営革新等支援機関の検索」[http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chusho/kensaku/shienkikan\\_kensaku.html](http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chusho/kensaku/shienkikan_kensaku.html)
- 中小企業庁 [2016a] 「中小企業の支援体制について」
- 中小企業庁 [2016b] 「認定経営革新等支援機関の現状について」
- 中小企業庁 [2017] 「認定経営革新等支援機関制度の見直しに係る具体的論点」
- 刀禰和之 [2015] 「信用金庫による中小企業の補助金活用の支援策について」『信金中金月報』第14巻 第9号
- 『ニッキン』（2017年3月17日）