

トルコ共和国  
中小企業振興に係る情報収集・確認調査  
ファイナル・レポート

2022年2月

独立行政法人  
国際協力機構（JICA）

ユニコ インターナショナル株式会社

トル事
JR
22-001



トルコ共和国  
中小企業開発機構

トルコ共和国  
中小企業振興に係る情報収集・確認調査  
ファイナル・レポート

2022年2月

独立行政法人  
国際協力機構(JICA)

ユニコ インターナショナル株式会社





## 目次

要約.....	i
1. 調査の概要.....	1
1.1 背景.....	1
1.2 調査の枠組み.....	1
1.3 調査実施工程.....	3
1.4 用語の定義.....	9
2. 中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の概要と機会.....	11
2.1 先行調査の提言と現状の対比.....	11
2.2 KOSGEBの中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の概要.....	14
2.3 中小企業支援人材の現状.....	30
2.4 KOSGEBの中小企業ガイドならびに専門コンサルタント制度の運用に関連する 協力機会.....	35
3. 中小企業コンサルティング支援に関連する日本の政策・制度.....	39
3.1 日本の中小企業支援体制.....	39
3.2 中小企業支援人材の養成・登録.....	42
3.3 窓口相談と専門家派遣.....	48
3.4 資金支援とコンサルティング.....	56
4. 小零細企業の経営実態調査.....	63
4.1 オンライン経営セミナー.....	63
4.2 企業個別相談とオンラインワークショップ.....	68
4.3 中小企業コンサルティング支援に対するニーズ.....	82
5. JICAによる今後の協力の方向性.....	97
5.1 KOSGEBの中小企業ガイド制度と専門コンサルタント制度の運用に関連する 協力機会の体系.....	97
5.2 コンサルティング支援に係るJICAによる今後の協力（案）.....	103
5.3 その他の中小企業振興支援における協力機会.....	107

## 目 次

図 1-1	作業工程計画 .....	4
図 1-2	フローチャート .....	5
図 1-3	経営実態調査の流れ .....	7
図 2-1	KOSGEB の中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度における 認定・登録の流れ .....	17
図 2-2	コンサルティング支援の利用イメージ .....	28
図 2-3	KOSGEB 支援企業 1,000 社あたり中小企業コンサルタント認証取得者数 .....	33
図 3-1	日本の中小企業支援体制の全体像と主要分野の代表的な施策 .....	41
図 3-2	中小企業診断士制度の全体像 .....	45
図 3-3	法定経営指導員制度の全体像 .....	46
図 3-4	スマートものづくり応援隊事業における鳥取県の専門家登録制度の全体像 .....	47
図 3-5	中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業の概要 .....	50
図 3-6	事業承継・世代交代集中支援事業の概要 .....	51
図 3-7	スマートものづくり応援隊事業の概要 .....	52
図 3-8	東京都中小企業活力向上プロジェクトネクストの概要 .....	53
図 3-9	E-SODAN の概要 .....	54
図 3-10	日本発知的財産活用ビジネス化支援事業 (ジェトロ・イノベーション・プログラム) の概要 .....	55
図 3-11	事業継続力強化計画認定制度／社会環境対応施設整備資金 (BCP 融資) の概要 .....	59
図 3-12	経営革新計画認定制度の概要 .....	60
図 3-13	小規模事業者経営改善資金融資事業の概要 .....	61
図 3-14	産業融資あっせん制度 (東京都練馬区の例) の概要 .....	62
図 4-1	オンライン経営セミナーのチラシ (左) と特設ウェブサイト (右) .....	65
図 4-2	オンライン経営セミナーの開催準備概要 .....	65
図 4-3	個別相談の開催準備概要 .....	73
図 4-4	オンラインワークショップのチラシ .....	73
図 4-5	オンラインワークショップの開催準備概要 .....	74
図 4-6	企業による個別相談の満足度 .....	79
図 4-7	SME エキスパートによる個別相談の満足度 .....	79
図 4-8	業務の品質向上に関する個別相談の有効度 .....	80

図 4-9 アンケート回答企業の業態ごとの経営状況.....	84
図 4-10 アンケート回答企業の業種別の経営状況.....	84
図 4-11 アンケート回答企業の地域ごとの経営状況.....	85
図 4-12 アンケート回答企業の操業年数ごとの経営実態に係る傾向.....	86
図 4-13 自社の競争力に係る自己評価.....	87
図 4-14 回答企業の 2018 年度から 2020 年度の売上高.....	88
図 4-15 回答企業の 2018 年度から 2020 年度の純利益.....	89
図 4-16 回答企業全体と個別相談希望企業の操業年数別構成比.....	90
図 4-17 回答者全体と個別相談希望企業の企業規模別構成比.....	90
図 4-18 個別相談希望企業及び回答企業全体の業種構成比の比較.....	91
図 4-19 有用と思われる支援テーマへの関心度.....	94
図 4-20 個別相談・オンラインワークショップの参加希望企業が興味を持っている 経営管理に関するテーマ.....	94
図 5-1 今後の協力にかかる機会分野とアプローチ.....	97

## 表 目 次

表 1-1 オンライン説明会「日本の中小企業支援におけるコンサルタント活用」の開催概要.....	6
表 1-2 オンラインアンケート調査の概要.....	8
表 2-1 先行調査の提言と現状の対比.....	12
表 2-2 専門コンサルタント業務分野の体系.....	20
表 2-3 KOSGEB の支援プログラムにおけるコンサルティング支援の概要.....	24
表 2-4 Business Development Support Program の助成率と上限額.....	25
表 2-5 KOSGEB の支援実績（2020 年度）.....	27
表 2-6 中小企業コンサルタント職能認証取得者の経歴や活動状況.....	31
表 2-7 中小企業コンサルタント認証取得者の居住地.....	32
表 3-1 中小企業の定義と中小企業数の推移.....	39
表 3-2 3 種類の中小企業支援センター.....	40
表 3-3 日本における中小企業支援人材の資格制度の概要.....	42
表 4-1 オンライン経営セミナーの開催概要.....	64

表 4-2	オンライン経営セミナーの申込及び参加人数（延べ人数）	66
表 4-3	オンライン経営セミナーの参加者満足度	67
表 4-4	企業個別相談とオンラインワークショップの対象者	69
表 4-5	個別相談・オンラインワークショップの全体日程	70
表 4-6	個別相談の実施スケジュール概要	71
表 4-7	オンラインワークショップの概要	72
表 4-8	企業ごとの主な課題・助言の概要	75
表 4-9	オンラインワークショップのセッション別参加人数	81
表 4-10	オンラインワークショップの満足度	81
表 4-11	アンケート回答者の業種構成	83
表 4-12	経営状況に係る自己評価	86
表 4-13	企業の売上高成長率の分布	87
表 4-14	企業の純利益成長率の分布	89
表 4-15	企業から見たコンサルティング活用への障害	95
表 5-1	コンサルタント人材の育成にかかる協力可能性	99
表 5-2	コンサルティング支援の提供体制構築にかかる協力可能性	101
表 5-3	コンサルティング支援への評価確立にかかる協力可能性	102
表 5-4	JICA による今後の協力（案）の概要	104

## 添付資料目次

1.	オンライン説明会参加者アンケート回答集計結果	A1-1
2.	オンライン説明会資料	A2-1
3.	オンライン経営セミナー参加者アンケート回答集計結果	A3-1
4.	オンライン経営セミナー教材	A4-1
5.	企業個別相談実施記録	A5-1
6.	オンラインワークショップ参加者アンケート回答集計結果	A6-1
7.	オンラインワークショップ教材	A7-1

## 略語表

略語	トルコ語	英語	日本語
AI		Artificial Intelligence	人工知能
BCP		Business Continuity Plan	事業継続計画
BDS		Business Development Services	ビジネス・ディベロプメント・サービス
B2B		Business to Business	企業間取引
B2C		Business to Consumer	企業と消費者間の取引
CEO		Chief Executive Officer	最高経営責任者
CMC		Certified Management Consultant	認定マネジメントコンサルタント
COVID-19		Coronavirus Disease 2019	新型コロナウイルス感染症
EC		Electronic Commerce	電子商取引
EU		European Union	欧州連合
GDP		Gross Domestic Product	国内総生産
GİSEP	Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı	Turkish Entrepreneurship Strategy and Action Plan	トルコ起業戦略および実行計画
HAK	Helal Akreditasyon Kurumu	Halal Accreditation Agency	ハラール認証機関
HQ		Headquarters	本部
HR		Human Resource	人的資源
IDR	İşletme Değerlendirme Raporu	Enterprise Assessment Report	企業評価レポート
IoT		Internet of Things	モノのインターネット
ISO		International Organization for Standardization	国際標準化機構
IT		Information Technology	情報技術
ITO		International Trade Organization	国際貿易機関
NGO		Non-Governmental Organization	非政府組織
OB		Old Boys, Former Members	退職者、卒業者
JETRO		Japan External Trade Organization	独立行政法人日本貿易振興機構
JICA		Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JPY		Japanese Yen	日本円
KBS	KOBİ bilgi sistemini	SME Information System	情報システム
KOBİGEL	KOBİ Gelişim Destek Programı	SME Development Support Program	中小企業開発支援プログラム
KOBİ TEKNOYATIRIM	KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı	SME Technological Product Investment Support Program	中小企業技術製品投資支援プログラム

略語	トルコ語	英語	日本語
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	Small and Medium Enterprises Development Organization	中小企業開発機構
KPI		Key Performance Indicator	重要業績評価指標
KSEP	KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı	SME Strategy and Action Plan	中小企業戦略および実行計画
MSE		Micro and Small Enterprise	零細小企業
MYK	T.C. Mesleki Yeterlilik Kurumu	Republic of Turkey Vocational Qualifications Authority	職業資格庁
QC		Quality Control	品質管理
R&D		Research and Development	研究開発
SAUSEM	Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi	Continuing Education Application and Research Center of Sakarya University	サカリヤ大学継続教育実践研究センター
SEO		Search Engine Optimization	検索エンジン最適化
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu	Social Security Institution	社会保障機関
SME		Small and Medium Enterprise	中小企業
SNS		Social Networking Service	ソーシャルネットワークサービス
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey	トルコ商工会議所連合会
TRY	Türk Lirası	Turkish Lira	トルコリラ
TSE	Türk Standardları Enstitüsü	Turkish Standards Institution	トルコ標準化機構
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu	Scientific and Technological Research Council of Turkey	トルコ科学技術研究評議会
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu	Turkish Statistical Institution	トルコ統計局
TÜRKAK	Türk Akreditasyon Kurumu	Turkish Accreditation Agency	トルコ認定庁
TÜRKPATENT	Türk Patent ve Marka Kurumu	Turkish Patent and Trademark Office	トルコ特許商標庁
UI		User Interface	ユーザーインターフェイス
USA		United States of America	アメリカ合衆国
USD		United States Dollar	アメリカ合衆国ドル
UX		User Experience	ユーザーエクスペリエンス
VC		Venture Capital	ベンチャーキャピタル
YDD	Yönetim Danışmanları Derneği	Management Consultants Association	マネジメントコンサルタンツ協会



通貨換算率 (年平均)

	TRY→JPY	JPY→TRY
2019 年	19.598	0.051
2020 年	16.283	0.062
2021 年	13.290	0.075

	TRY→USD	USD→TRY
2019 年	0.179	5.598
2020 年	0.151	6.684
2021 年	0.123	8.162

出所： Bank of Japan as of December 9, 2021



## 要 約

### 1. 本調査の背景及び概要

本調査の目的は、KOSGEB<sup>1</sup>が導入を進める新制度における中小企業ガイドや専門コンサルタントの提案能力を把握すること及び迅速支援プログラムにおいて支援対象となる小零細企業への経営相談業務を行うことにより、望ましい制度設計とその運営について整理し、トルコの中小企業の経営力強化に資する今後の協力の方向性について検討・提案することであった。本調査は、2021年3月から2022年2月にかけて実施された。

### 2. 企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の概要と機会

KOSGEBは、2019年2月5日付官報にて「中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの業務に係る規則」を公示した。この中で、中小企業支援人材を中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの二種類に分けて制度化した。中小企業ガイドは分野の偏りなく経営全般を見て現状分析から計画策定および実行支援を担う人材であり、一定の実績を積んだ後にシニア中小企業ガイドに昇格する。専門コンサルタントは財務、国際展開、技術・イノベーション・デジタル化、成長等の各分野に特化した知識やノウハウを有した人材であり、各分野に特化した支援を提供する。

KOSGEBは、制度開始から3年間で300名の中小企業ガイドと3,250名の専門コンサルタントを登録し、2,650社の中小企業を支援することを目標としている。2021年11月現在、中小企業ガイドの申請受付は開始されていない。専門コンサルタントの申請受付は2020年8月に開始されたが、2021年11月時点で認定を完了した者はまだ居ない。

制度の本格的な運用に至っておらず実質的な協力機会の特定は困難であるが、関連する日本の制度を基に (a) 中小企業ガイド認定と既存の中小企業コンサルタント職能認証<sup>2</sup>の相補性整理、(b) 中小企業ガイドと専門コンサルタント、既存のKOSGEB内の中小企業支援人材であるSMEエキスパートとの関係性明確化、(c) 中小企業からの認知と評価の確立といった協力機会が考えられる。

中小企業ガイド認定取得の第一の要件である中小企業コンサルタント職能認証の取得者は、2021年6月までに320人が存在する。このうち4割強にあたる137名の公表されている認証取得者の情報を整理すると、イスタンブール、ブルサ、イズミルの上位3都市で全体の45%を占める。地域ブロック

<sup>1</sup> KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (Small and Medium Enterprise Development Organization)

<sup>2</sup> 職業資格庁 (MYK : T.C. Mesleki Yeterlilik Kurumu) の職能認証制度の下で「中小企業コンサルタント」国家職業基準を満たす人材を認証するもの。

別では、イスタンブールやブルサを含むマルマラ地方とアンカラを中心とする中央アナトリア地方に65%以上の中小企業コンサルタントが集中している。KOSGEBの支援企業数の偏り以上に中小企業コンサルタント認証取得者数の偏りが著しく、マルマラ地方と東アナトリア地方では支援企業数に対する中小企業コンサルタント認証取得者数の比率に7倍の開きがある。

その他の関連する中小企業支援人材として、各県に配意されているKOSGEB局には2020年末の時点で計572名のSMEエキスパートとSMEアシスタントエキスパートが在籍していた。規定により、SMEエキスパートはKOSGEBが支援を提供中である企業に対して4か月ごとにモニタリングを行わなければならない。このモニタリングのための企業訪問あるいは電話やメールでの状況確認のほか、新たな支援申請に係る手続きの援助や申請要件の確認を行うことがSMEエキスパートの定常的な業務の主体である。1990年にKOSGEBが創設された当初はSMEエキスパートがコンサルティングを行う構想であったが、その後KOSGEBがコンサルティング支援よりも補助金を提供する役割に転じ、SMEエキスパートの中立性が必須となった。従って現在のSMEエキスパートの職務分掌にコンサルティングは含まれない。商工会議所等に開設されている代理事務所においても同様に、支援プログラムや申請手続きに関する情報提供の範囲を越えて個別具体的な助言を行うことはできない。他方、聞き取り調査によると、現場の実態としては支援を必要とする事業者に対し、非公式に助言を行うSMEエキスパートもいる。またKOSGEBを退職した後にSMEガイドとして中小企業コンサルティングに携わる可能性について複数のSMEエキスパートが言及した。

### 3. 中小企業コンサルティング支援に関連する日本の政策・制度

調査団は、2021年5月18日にKOSGEB向けに新制度の発展に参考となる日本の関連政策・制度を紹介するオンライン説明会を実施し、KOSGEBからの参加者100名が参加した。

日本の中小企業支援制度の特徴として、窓口相談と専門家派遣がある。代用的な制度として、中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業では、各都道府県の支援拠点にて課題に応じた専門家との無料窓口相談、外部支援機関・プログラムの適宜活用を含む、適切な支援策の提供を行う。また窓口対応が難しい場合は無料で3回まで企業に専門家派遣を行う制度が整っている。海外展開支援を行うJAPAN MALL事業では、海外バイヤーとの電子商取引を無料で支援しており、海外ECサイト内での商品の宣伝や輸出入の手続き代行を含んだ支援を行っている。デジタル化の分野では、中小企業デジタル化応援隊事業により課題に応じた専門家の紹介、専門家費用に関する補助金の提供を行っている。また、経営革新計画認定制度や小規模事業者経営改善資金といった制度では、補助金等の申請要件として、中小企業支援人材による経営コンサルティングが組み込まれているといった特色がある。

中小企業診断士、法定経営指導員といった日本の中小企業支援人材は、登録要件として講習や試験以外にも実務従事が求められる他、5年毎の更新が必要となっている。更に専門的知識を有し一定の実務経験を持つ個人・法人・中小企業支援機関等を国が経営革新等支援機関として認定する制度、個別課題ごとの専門家としてデジタル化等の新しい分野で業務経験のある者を専門家として養成・登録する制度が構築されている。

#### 4. 小零細企業の経営実態調査

##### (1) 実施概要

KOSGEB および調査団は、調査の一環として、2021年8月5日から12日まで計6日間のオンライン経営セミナーを実施し、小零細企業から延べ345名が参加した。迅速支援プログラムの第一回募集に応じた受益者である小零細製造業に対して、厳しい経営環境を乗り越えて事業を維持・拡大するために有用な知識・情報を提供すること、11月の個別相談・オンラインワークショップへの参加を促すことを目的に開催した。

2021年11月の第1週から第2週にかけて個別相談・オンラインワークショップを実施し、小零細企業から27名が個別相談、38名がオンラインワークショップに参加した。オンライン経営セミナーの参加企業のうち希望者及び迅速支援プログラムの第二回募集に応じた企業のうち希望者に対し、参加企業の経営改善を目的に、参加企業の抱える経営に係る課題の特定、課題の優先順位の整理、改善に向けた対策策定の各フェーズにおける支援を行った。これらの活動を通して、小零細企業に経営のヒントや助言を与えると同時に経営実態に係る情報を収集した。また、OJTによる中小企業支援人材の能力強化のため25名のSMEエキスパートが参加した。当初、中小企業ガイドと専門コンサルタントが個別相談・オンラインワークショップに参加することを想定していたが、KOSGEBの新制度構築が遅れたことにより、KOSGEB職員であるSMEエキスパートのみの参加となった。なお新型コロナウイルス感染拡大により個別相談はオンラインにて実施した。

##### (2) オンラインアンケート調査の概要

本オンラインアンケート調査は、オンライン経営セミナー参加企業を対象とした。回答企業のうち、コンピューター・電子機器等、機械装置、R&Dの上位三業種が約半数を占めており、トルコ全体の小零細企業の業種構成と大きく異なる。また参加企業の所在地は、イスタンブール、アンカラ、イズミルの上位三地域が全体の約半数であった。売上・利益成長率は悪化しているが、企業側は業績を肯定的に受け止めている割合が高く、自社の競争力も高いと認識している割合も高かった。回答企業の経営状況は、2020年以降「改善した」、「変化なし」が7割以上であり、予想に反して「悪化した」と回答したのは4社に1社程度であった。一方、安定的に売上を上げる段階に至っていない

い、または資金や人材が不足していると回答した企業の多くが個別相談・オンラインワークショップに参加した。

個別相談を希望する企業を業種別に見ると、コンピューター・電子機器等の企業は相対的に個別相談を積極的に希望する者が多かった。

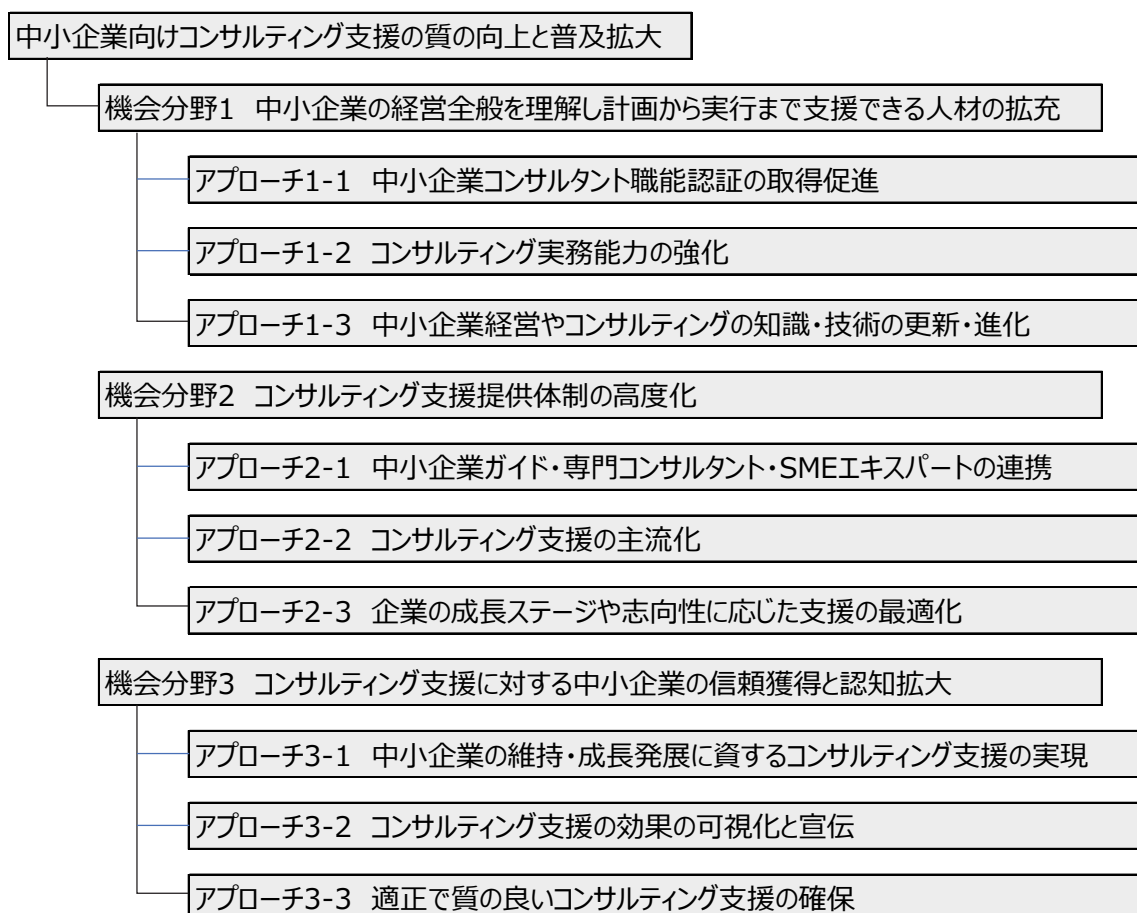
### (3) 個別相談・オンラインワークショップを通じた所感の概要

個別相談とオンラインワークショップでは、「現状把握、課題の抽出、優先順位付け、解決策・アクションプランの作成」等の一連の経営診断・改善計画作りの各フェーズに沿って実施した。多くの経営者は、本手法に好意的な反応を示しており、経営診断・改善計画作成を行う経営相談の手法について一定のニーズがあると言える。

多くの SME エキスパートはオブザーバー参加に徹したものが多く、積極的な発言・助言は少なかったが、コンサルティング能力については総じてロジカルシンキング、因果の分析や原因の追究力が不足している者が多い様子であった。ただし、個別の企業に具体的な助言をすべきでないという SME エキスパートの職務分掌も考慮する必要があり、SME エキスパートの能力を一概には評価できない。また SME エキスパートは、関連の公的支援機関やスタートアップ企業向けの資金提供者といったリソースの情報不足しており、サービスの開発・改善の余地がある。

## 5. JICA による今後の協力の方向性

「2. 企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の概要と機会」にて述べた 3 つの機会分野について、想定されるアプローチを体系的に示したものが図 5-1 である。中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の運用により全体として目指すゴールは「中小企業向けコンサルティング支援の質の向上と普及拡大」であると理解し、その達成に向けて各機会分野で必要と考えられる取り組みをアプローチとして整理した。また、アプローチごとに活用可能な日本の経験を抽出した。これらのアプローチを、JICA と KOSGEB との協業を検討する対象施策群と位置付ける。



出所：調査団作成

図 5-1 今後の協力にかかる機会分野とアプローチ

上記の協力可能性に基づいて、JICAによる今後の協力（案）を以下のとおり提案する。協力は、中小企業ガイドならびに専門コンサルタントの量的充足を目指すフェーズと、コンサルティング支援を軸とした総合支援体制の強化を目指すフェーズに分けて、それぞれに特に重要なアプローチを組み合わせている。加えて、トルコの文脈に活かせるような日本の経験やリソースが存在することをアプローチ選定の基準とした。2つのフェーズは必ずしも順番にひとつずつ実施することを想定したものではなく、時系列では重なり合うことも考えられる。ただし、一定数の中小企業支援人材の存在なくして第2フェーズを実施することは困難である。

## (1) 第1フェーズ

## a. 企業のオンライン伴走支援を通じた中小企業ガイド認定に係る実務従事の促進

狙い： 中小企業ガイド研修を修了した認定候補者が自立的に実務従事を行うことの障壁を緩和し、現状分析から課題抽出、経営計画・改善計画の策定までのプロセスを正しく実行できるよう後押しする。

実施方法： 中小企業ガイド認定候補者が実務従事を行うに際して、月1回、対象企業と共に計画策定と実行の状況をレビューする機会を設け、日本人専門家が遠隔・オンラインで同席する。日本人専門家は、オンライン個別相談の手法を応用し、中小企業ガイド認定候補者がコンサルティング技術を学ぶとともに、インターバル期間における企業へのコンサルティング支援を円滑に行えるよう支援する。これを中小企業ガイド認定に係る実務従事の実績とする。

また、このオンライン伴走支援をモデルとして、中小企業ガイド向けのコンサルティングプロセス支援ツールや、KOSGEB 向けの実務従事促進ツールを開発する。

実施主体： KOSGEB

協力機関： 中小企業ガイド研修を担当する大学、実務従事の機会を提供する TOBB

## b. 中小企業コンサルタント職能認証取得促進策の設計に係る調査

狙い： ターゲットグループを特定して中小企業コンサルタント職能認証および中小企業ガイド認定の取得を集中的に進め、早期に一定数の中小企業ガイドを確保する。

実施方法： 中小企業ガイドとして活躍することが見込まれるターゲットグループを特定する。商工会議所や産業連盟等の経営者団体職員や、SME エキスパート OB、企業 OB 等が候補グループとして想定される。ターゲットグループの人材を短期集中的に中小企業ガイドに養成するためのインセンティブ<sup>3</sup>や、認定要件の一部免除、奨励策等を検討し、試行・検証する。検証結果を踏まえて中小企業コンサルタント・中小企業ガイドの養成促進制度（案）を設計し、KOSGEB および関係機関に提案する。

実施主体： KOSGEB、MYK

協力機関： 試験機関（サカリヤ大学、サカリヤ応用科学大学、TOBB）

<sup>3</sup> インセンティブの主体となる業務機会の確保に資する施策として「d. 特別融資とコンサルティングを組み合わせた支援プログラムの設計に係る調査」を参照されたい。中小企業ガイダンス支援の一部を期間限定でも無償（補助率 100%）とすることも有効と考えられる。

## c. オンラインセミナーや日本側関係機関との意見交換、本邦研修・招へい等を通じた情報提供

狙い： 日本におけるコンサルティング支援の普及と総合相談体制の強化について、政策立案者や現場担当者から直接見聞することにより、トルコにおける将来構想やその実現に向けた戦略計画の策定を支援する。

実施方法： オンラインあるいは本邦研修・招へいにより、経営革新計画認定制度、ワンストップ総合支援事業（よろず支援拠点、中小企業 119）、小規模事業者経営改善資金等の成り立ちや仕組み、運営実態、成果、課題等について情報提供する。トルコ側の対象者は、KOSGEB や産業技術省の高官や企画担当職員、関係省庁・機関の幹部や職員、商工団体幹部等が想定される。

実施主体： 上記の対象者のとおり

## (2) 第2 フェーズ

## d. 特別融資とコンサルティングを組み合わせた支援プログラムの設計に係る調査

狙い： 特別融資プログラムと一体的に提供することによってコンサルティング支援の利用を増やし、認定済み人材の業務機会を確保するとともにコンサルティング支援への認知を向上する。

実施方法： 迅速支援プログラムの受給企業や、KOSGEB の融資利子補給プログラムを利用している企業の中からパイロット企業を選定し、中小企業ガイドや専門コンサルタントが継続的なコンサルティング支援を実施する。実施状況や成果のモニタリングと並行して、特別融資とコンサルティング支援の融合について、日本や第三国の事例を KOSGEB と共に詳細に研究する。結果を踏まえて特別融資とコンサルティングを組み合わせた支援プログラム（案）を設計し、KOSGEB および関係機関に提案する。

実施主体： KOSGEB

協力機関： KOSGEB の融資利子補給プログラムの実績の多い金融機関（ハルク銀行等）

## e. 連携促進による継続的な成長支援体制の設計に係る調査

狙い： 組織の枠を越えて中小企業支援リソースを活用できる体制を構築することにより、企業のライフサイクルを通じて必要な場面で適切な支援を活用できる環境を強化する。

実施方法： 中小企業がアクセス可能な範囲にどのような中小企業支援リソースが存在するかを洗い出し、可視化する。これらのリソースを有する支援機関や支援人材の間で、

相互の相談・連携を促すための方法や仕組み、制度を検討し、試行・検証する。検証結果を踏まえて支援関係者の相互連携に基づく総合支援体制（案）を設計し、関係機関に提案する。

実施主体： KOSGEB、TUBITAK、Development Agency、ハルク銀行、TOBB 等

f. 日本を含む外国企業との取引・外国市場への進出を目指す中小企業に対するコンサルティング支援の制度設計に係る調査

狙い： 成長志向の企業からのニーズが大きい外国企業との取引や海外展開についてコンサルティング支援の技術を向上するとともに、複数の支援機関や支援人材の連携による支援のモデルを構築する。

実施方法： 中小企業ガイドや専門コンサルタントと日本人専門家が共同して、外国企業との取引や外国市場への進出を目指す中小企業へのハンズオン支援を行う。支援に際して、関係する支援機関を巻き込み幅広い支援リソースの活用を図る。その過程や結果を踏まえて、支援実務の手順や留意点、理論知識、有用な支援リソース等を体系化し、同様の支援を行うことのできる人材の更なる養成に活用できるようにする。

実施主体： KOSGEB

協力機関： TUBITAK、Development Agency、ハルク銀行、TOBB 等

以上の協力施策は、それぞれ単独で実施することも可能であるが、複数を組み合わせて事業に形成することによって相乗効果を発揮し、KOSGEB が新たに導入した中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度を起点とするコンサルティング支援の発展に一層寄与するものである。

なお、本調査において、KOSGEB や関連機関と協議を進める中で、コンサルティング支援には直接関連しないものの、トルコの中小企業振興にとり重要と思われる協力施策のニーズが寄せられた。本論からは外れるが、その他の中小企業振興支援における協力機会として、トルコ政府が輸出競争力強化を進める方針となっている自動車、機械、電子電気機器等の分野においてサプライチェーン強化に係る支援を行うことが考えられる。



## 1. 調査の概要

### 1.1 背景

トルコ共和国（以下、「トルコ」）において、中小企業は、企業数の99%、雇用の75%、歳入の62%、投資額の58%、輸出総額の55%を占める当国経済を支える重要アクターである<sup>1</sup>。

2020年3月以降にトルコでも感染拡大した新型コロナウイルス感染症の影響により、サプライチェーンの寸断や需要低下が生じ、特に中小企業が大きな打撃を受けた。トルコ政府は、中小企業開発機構（KOSGEB<sup>2</sup>）を通じて、①銀行融資の延滞に係る費用負担、②医療資機材を製造する中小企業等への資金支援、③利子補給プログラムの拡大等の緊急支援を実施した。

「第11次国家開発計画2019-2023」には、トルコ経済を支える中小企業の更なる成長のため、中小企業の資金アクセス向上、成長阻害要因の解消、政府機関によるコンサルティング機会の提供等の施策が掲げられた他、特に高付加価値分野の製造業を強化する方針が示された。「KOSGEB 戦略2019-2023」には、中小企業の生産・管理技術の向上、KOSGEBの機能や役割の強化等の行動計画が示された。これらの計画のもと、KOSGEBは経営資源に乏しい中小企業の経営基盤強化のため、中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の導入を進めた。多様なアクターの中で、中小企業ガイドや専門コンサルタントが中小企業振興政策の推進役としての役割を担うことが期待された。

一方、国際協力機構（JICA: Japan International Cooperation Agency）は、世界銀行との協調融資により、KOSGEBを通じて小零細企業に対して流動性資金を供給<sup>3</sup>することにより、事業存続・雇用維持を図る円借款事業を形成した。本円借款事業は、中小企業の経済的重要度が高い当国において、新型コロナウイルス感染症によるパンデミック終息後の回復期を支えるために優先度・緊急度の高い協力として位置づけられた。

### 1.2 調査の枠組み

上記の背景を踏まえて実施された「トルコ国中小企業振興に係る情報収集・確認調査」の概要は以下のとおりであった。

---

<sup>1</sup> 2018年トルコ政府統計

<sup>2</sup> KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (Small and Medium Enterprise Development Organization)

<sup>3</sup> 小零細企業迅速支援プログラム (Mikro ve Küçük İşletmelere Hızlı Destek Programı)。製造業または科学的研究開発業に属する小零細企業と、製造業・コンピュータープログラミング/コンサルティング関連業・科学的研究開発業に属する革新的創業期企業を対象に、返済型の資金支援を行うもの。以降、「迅速支援プログラム」と称する。

### (1) 目的

本調査の目的は、KOSGEB が導入を進める中小企業ガイド制度と専門コンサルタント制度、並びに、迅速支援プログラムの対象となる小零細企業への経営アドバイスを行う中小企業ガイドや専門コンサルタントの提案能力の現状を整理し、望ましい制度設計及びその運営に関する調査を行うことで、トルコの中小企業の経営力強化に資する今後の協力の方向性について検討・提案することであった。

### (2) 調査対象サイト

JICA 及び KOSGEB と協議のうえ一旦はアンカラ・イスタンブール・イズミルの3都市を選定したものの、事実上は対象サイトに限定せずに活動を実施した。

2021年8月に開催したオンライン経営セミナーは、開催告知の時点で迅速支援プログラムの受益企業数が当初の想定よりも少なく<sup>4</sup>、対象3都市に限定してセミナー参加企業を募ったのでは、個別相談やオンラインワークショップの対象企業が不足することが懸念されたため、全国の受益企業に対象を広げた。2021年11月に実施した個別相談は、受診希望企業の地理的分布を考慮して、アンカラ・イスタンブール・イスタンブール東郊外（コジャエリ・デウズジェ）・東アナトリア（エラズー・アディヤマン・ビンギョル・マラティヤ）の4都市・地区を対象とした。同月に開催したオンラインワークショップは、迅速支援プログラムの第2回募集で受益企業に加わった全国約6,200社も対象とした。

### (3) 調査期間

2021年3月～2022年2月

### (4) 調査の内容

本調査における実施事項は次の通りであった。

- 1) インセプション・レポートの作成・説明・協議
- 2) KOSGEB が導入を進める中小企業ガイド制度と専門コンサルタント制度の概要の整理
- 3) 上記中小企業ガイド制度と専門コンサルタント制度およびそれらの運営の効果的な側面や協力機会の整理
- 4) 日本における中小企業振興政策及び類似制度の KOSGEB への紹介

---

<sup>4</sup> 2021年5月21日に締め切られた第1回募集で資金支援の受給資格を得たのは7,620社、うち対象3都市に所在する事業者は2,789社であった。

- 5) 迅速支援プログラムの支援対象企業の経営実態調査（オンライン経営セミナー、オンラインワークショップの実施を含む）
- 6) JICAによる今後の協力可能性の提案
- 7) ドラフト・ファイナル・レポートの作成・説明・協議

(5) 調査団の構成

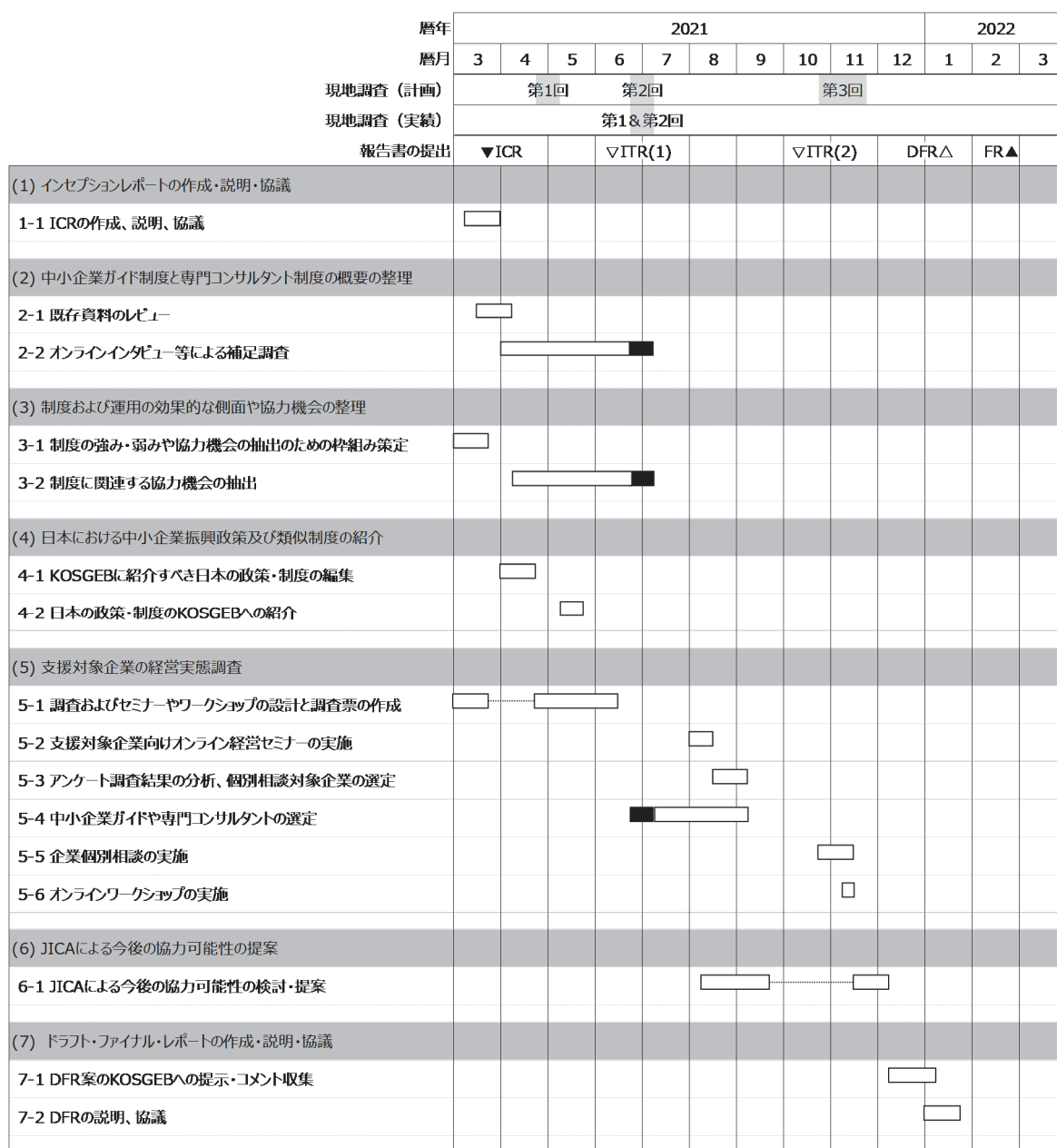
次の各分野を担当するコンサルタント6名により調査団を編成し、調査実務を担当した。

- 1) 業務主任者／制度設計
- 2) 経営・人的資源管理
- 3) 生産管理・カイゼン指導
- 4) 店舗・販売管理
- 5) 財務・会計管理
- 6) 物流・貿易／調査分析／セミナー運営

### 1.3 調査実施工程

調査期間中に行った作業項目および各項目の実施時期は作業工程計画（図 1-1）に示すとおりであった。また、作業の流れをフローチャート（図 1-2）に示す。

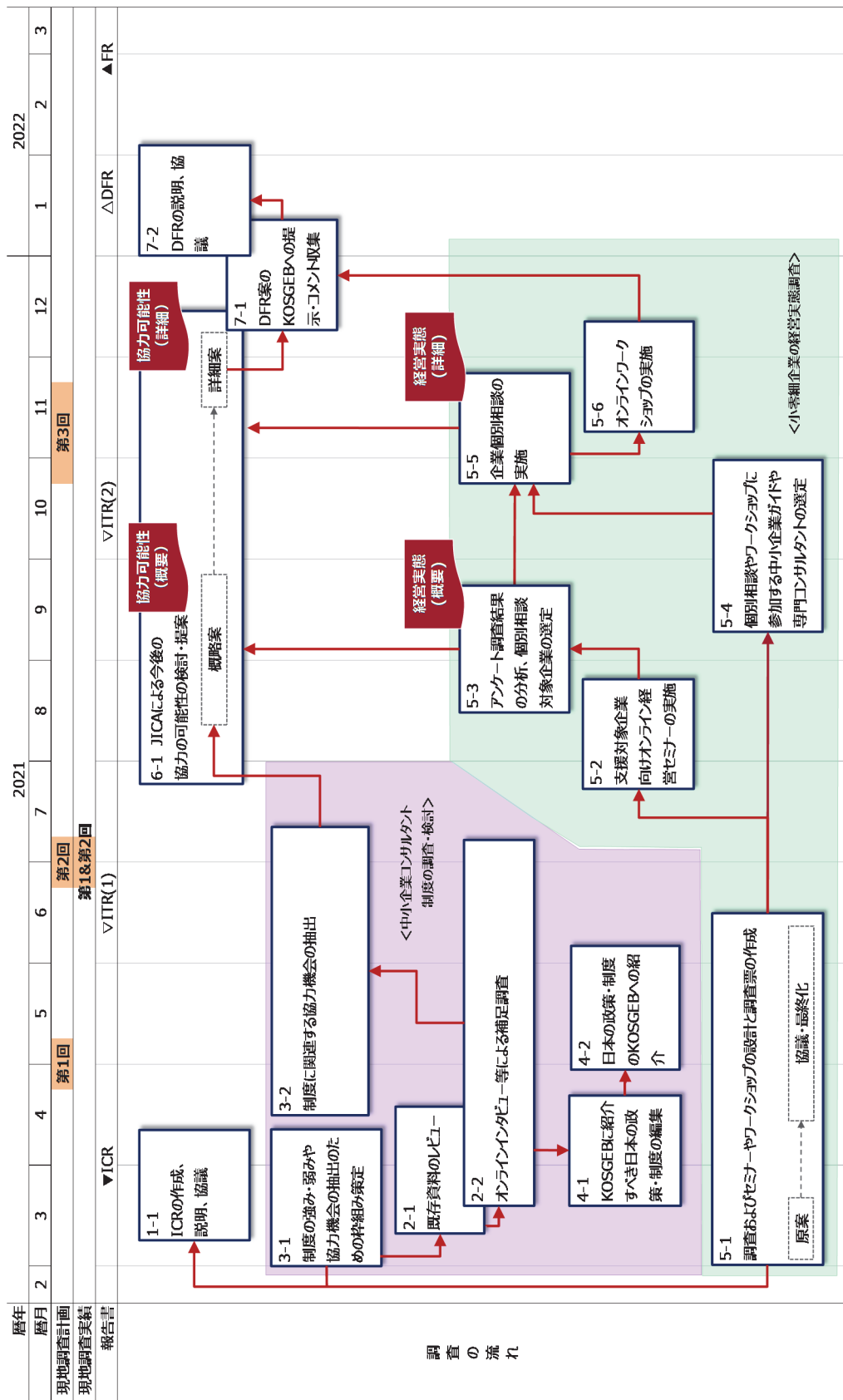
トルコ現地における新型コロナウイルス感染拡大により、当初計画で3回の現地調査を予定していたうち、実現したのは2021年6月下旬～7月上旬に1度のみであった。現地調査にて行う予定であった実地調査、現地関係者との協議、個別相談、オンラインワークショップは、国内からの遠隔実施に切り替えて実施した。



■ 現地調査 □ 国内作業  
 ▼ICR インセプションレポート ▽ITR(1) インタリムレポート① ▽ITR(2) インタリムレポート② △DFR ドラフトファイナルレポート ▲FR ファイナルレポート

出所：調査団作成

図 1-1 作業工程計画



▼ICR インセッションレポート ▼VITR(1) インタビュレポート① ▼VITR(2) インタビュレポート② △DFR ドラフトファイルレポート ▲FR ファイナルレポート

出所：調査団作成

図 1-2 フローチャート

## 1.3.1 日本の政策・制度を紹介するオンライン説明会

調査団は、2021年5月18日にKOSGEB向けに中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の確立・発展に参考となる日本の関連政策・制度を紹介するオンライン説明会を実施した。当初計画では第1回現地調査で実施することとしていたが、現地における新型コロナウイルス感染症の再流行を受けて、遠隔からオンラインで実施することに変更した。KOSGEBからの参加者100名を含む合計111名が参加した。開催概要は表1-1の通りである。

表 1-1 オンライン説明会「日本の中小企業支援におけるコンサルタント活用」の開催概要

日時	2021年5月18日(火) 10:30~12:30 (日本時間: 16:30~18:30)			
場所	Zoom ウェビナー			
目的	トルコの中小企業ガイドならびに専門コンサルタント制度の確立と持続的発展に向けた参考事例として、日本における中小企業支援人材の活用状況を紹介する。			
参加者	計 111 名	内訳		参加者数
	KOSGEB	本部	18	100
		地方事務所	69	
	KOSGEB (所属事務所不明)		13	
	その他 (JICA トルコ事務所等)		11	
プログラム				
時刻	内容			
10:00 - 10:15	1. 日本の中小企業支援体制の概要 - 支援提供体制の全体像 - 中小企業支援人材の資格制度 - 注目分野の政策・制度一覧			
10:15 - 11:00	2. 窓口相談と専門家派遣 - よろず支援拠点、中小企業 119 - 各種のハンズオン支援 (デジタル化、海外展開、事業承継等)			
11:00 - 11:10	(休憩)			
11:10 - 11:50	3. 資金支援とコンサルティング - 計画認定と資金・財務支援 (BCP*、経営革新計画、地域経済牽引事業計画等) - 小規模事業者経営改善資金融資事業 (マル経融資) - 各種補助金の申請支援・事前審査			
11:50 - 12:00	質疑応答			

注: \*BCP: Business Continuity Plan 事業継続計画

出所: 調査団作成

第2章で述べる中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の導入状況や協力機会を念頭に、中小企業支援人材の活用促進・業務機会創出へのヒントを提供することを主眼とした。同時に、

事業継続力強化やデジタル化推進、海外展開などトルコでも関心の高い経営課題に向けた支援策を積極的に取り上げ、KOSGEBにとって活用しやすい内容となるように構成した。終了時のアンケートによると、よろず支援拠点や中小企業 119 の支援事例、デジタル化にかかる支援施策が特に参加者の興味を引いた。参加者アンケート結果を添付 1 に、発表資料を添付 2 に示す。

### 1.3.2 迅速支援プログラムの支援対象企業の経営実態調査

経営実態調査は、迅速支援を受ける小零細企業及び創業期企業を対象としたオンライン経営セミナー、本セミナー参加者を対象とした二段階のオンラインアンケート、アンケート回答者を対象に行う個別相談およびオンラインワークショップによって実施した。図 1-3 に経営実態調査の流れを示す。

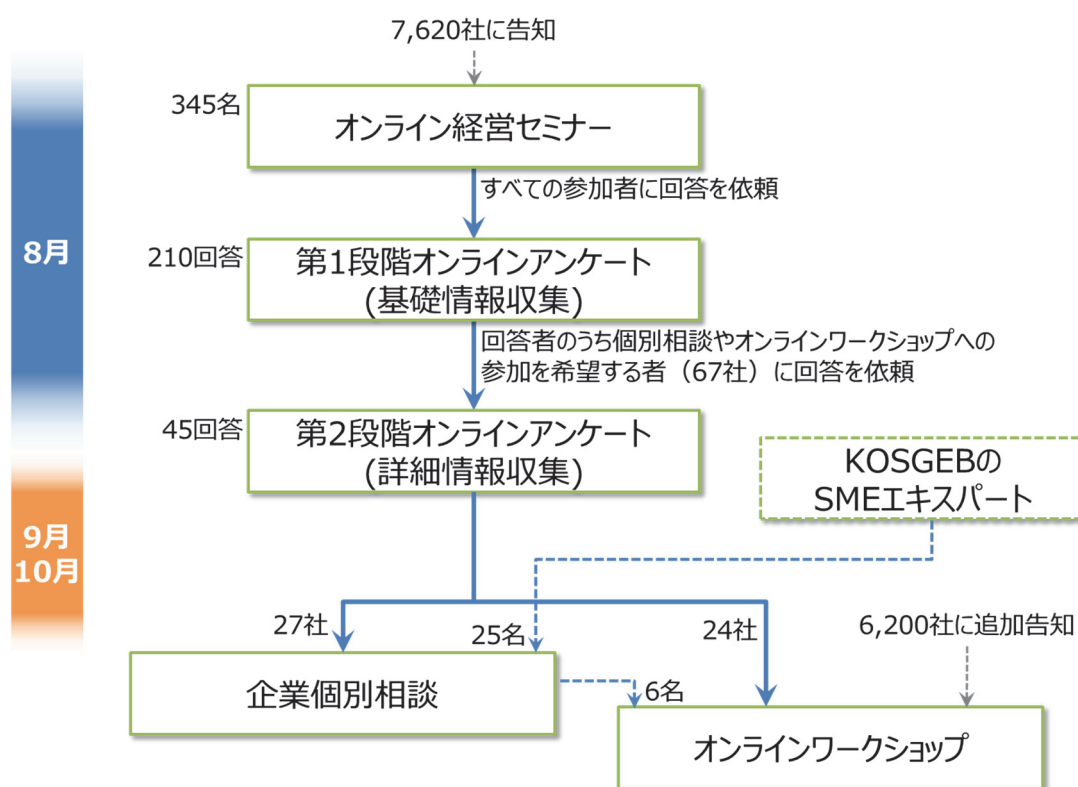


図 1-3 経営実態調査の流れ

第一段階のオンラインアンケートでは、冒頭でオンライン経営セミナーのフィードバックに関する質問を行い、その後、参加企業の所在地域、業種、事業形態、規模、操業年数、近年の事業の状況、将来の事業拡大意欲の有無、個別相談における関心分野といった企業の概要把握を行った。また、個別相談・オンラインワークショップの希望を確認し、希望する企業の連絡先を収集した。短時間で回

答できるよう、全20の質問項目のうち、セミナーフィードバックに係る記述式の2問を除く18の質問項目は、択一式で実施された。

第二段階のオンラインアンケートは、個別相談・オンラインワークショップを希望する企業を対象とし、より踏み込んだ各企業に固有の情報を収集するための質問をした。個別企業の選定と当該企業への個別相談の事前準備を行うための詳細情報の収集を企図したため、全23問のうち択一式の質問項目は4件のみであり、記述式を多く採用した。オンラインアンケート調査の概要は表1-2の通りである。

表1-2 オンラインアンケート調査の概要

種別	第1段階 (基礎情報収集)	第2段階 (詳細情報収集)
目的	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小零細企業の経営実態について概略的な情報を収集する。</li> <li>2. 個別相談等の参加希望者を募る。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個別相談のための予備的経営分析に必要な情報を取得する。</li> <li>2. 小零細企業の経営実態を把握するための基礎情報を収集する。</li> </ol>
対象者	オンライン経営セミナー参加者全員 (回答者数：延べ210名)	第1段階アンケート調査に回答済みで、個別相談やオンラインワークショップへの参加を希望する者 (回答者数：45名)
回答時間の目安	5～10分	15～20分
回答時期	オンライン経営セミナー開催日	2021年8月中
質問事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. セミナーのフィードバック <ul style="list-style-type: none"> <li>• オンライン経営セミナーに係る評価・要望</li> </ul> </li> <li>2. 個別相談等の参加希望 <ul style="list-style-type: none"> <li>• [個別相談等を希望する場合] 連絡先情報（企業名、担当者名、メールアドレス、電話番号）、関心分野</li> </ul> </li> <li>3. 経営実態概略 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 回答者属性（業種、従業員数、事業所数、所在地、操業年数等）</li> <li>• 経営状況の概要（コロナ禍における事業の傾向、経営課題等）</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業概要 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業概要（主要製品、生産量、主要顧客等）</li> <li>• 組織概要（代表者、主要部署名等）</li> </ul> </li> <li>2. 各社固有の事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業の強み・弱み、経営管理レベル等の自己診断</li> <li>• 今後の事業計画概要</li> </ul> </li> <li>3. 財務状況 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 財務状況（過去3年間の売上高・純利益、直近の純資産・有利子負債額等）</li> </ul> </li> <li>4. 個別相談に係る事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 相談を希望する事柄、要望</li> </ul> </li> </ol>

出所：調査団作成



個別相談とオンラインワークショップでは、個別の企業による具体的な事例収集を通して、小零細企業の経営実態への理解を深めた。これにより、どのような企業がコンサルティング支援を必要としているか、どのようなコンサルティング支援に係るニーズが存在するか、また将来、トルコにおける中小企業支援人材がどのようなコンサルティング支援を実施することが適切かといった情報を整理した。

#### 1.4 用語の定義

本報告書における重要用語を次の通り定義する。

中小企業コンサルタント SME Consultant	職業資格庁 (MYK) <sup>5</sup> の職能認証制度の下で「中小企業コンサルタント」国家職業基準を満たす人材として認証を受けた者。
中小企業ガイド SME Guide	KOSGEB が創設する資格認定制度の下で「中小企業ガイド」の資格要件を満たす人材として認定を受けた者。
専門コンサルタント Technical Consultant	KOSGEB が創設する資格認定制度の下で「専門コンサルタント」の資格要件を満たす人材として認定を受けた者。
SME エキスパート SME Expert	KOSGEB の職位のひとつで、地方事務所 (各地の KOSGEB 局) で中小企業支援に直接携わる者と本部で企画業務を担う者が居る。本報告書では原則として地方事務所の現場担当者を指すものとする。
中小企業診断士 SME Management Consultant	日本において、中小企業への診断・助言を行う専門家として定められた能力要件を満たし、経済産業大臣が登録した者。
経営指導員 Management Advisor	日本において、全国の商工会・商工会議所に所属し、地域の小規模事業者から相談を受け、相談に応じた指導を行う者。
中小企業支援人材 SME Support Professionals	中小企業に対し相談・助言等の支援を行う者の総称として用いる。トルコにおいては中小企業コンサルタントや中小企業ガイド、専門コンサルタント、SME エキスパートを含み、日本においては中小企業診断士や経営指導員を含むが、これらに限定しない。

<sup>5</sup> MYK: T.C. Mesleki Yeterlilik Kurmu (Turkish Vocational Qualifications Authority)



## 2. 中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の概要と機会

この章では、KOSGEB の中小企業ガイド制度と専門コンサルタント制度の概要を整理し、それらの運用に関連する今後の協力機会について考察する。

### 2.1 先行調査の提言と現状の対比

トルコにおける中小企業コンサルタント制度の現状を先行調査「トルコ国中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト」（2010年9月～2012年3月）の提言と対比して表2-1に示す。

中小企業コンサルタント制度整備に係る先行調査の提言は、MYK の職能認証制度の下で概ね実現されたと言える。2013年に「中小企業コンサルタント」職業基準が公示されたのち、2016年に承認された評価基準の下で認証試験が2017年以降継続的に実施されている。試験機関はサカリヤ大学、サカリヤ応用科学大学、トルコ商工会議所連合会（TOBB<sup>6</sup>）の3機関であり、2021年6月までに320人が認証を受けた<sup>7</sup>。関連書籍や試験対策講座など資格ビジネスも派生している。合格率は開示されていないが、合格者の感触を総合すると「経営コンサルタントとして実績があっても真面目に対策しなければ合格できない試験」、「難易度は低くないが、特別に難関でもない」と言える<sup>8</sup>。

一方で、企業診断実技試験や試験合格後の必修座学研修、3年毎の資格更新といった中小企業コンサルタントの能力水準の引き上げを意図した提言事項は十分に反映されていない。認証試験における実務能力の審査は、架空の企業に関する説明を読んで状況分析と改善提案をまとめ、評価者に対して口頭で説明するという事例問題によって行われる。事例問題は5つ出題され、それぞれ1時間程度を要する内容となっている。この審査方法については、実務を分かっているならば合格できない仕組みであるという声もあれば、実務を分かっているにもかかわらず合格できてしまうと見る声もあり、評価が分かれている<sup>9</sup>。

また、企業診断を KOSGEB による支援の前提として組み入れる動きは鈍く、総合的見地からの支援サービスの最適化という中小企業コンサルタントの中核的能力が積極的に活用されるまでには至っていない。

<sup>6</sup> TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey)

<sup>7</sup> 2021年7月1日に行った MYK 職員への聴き取りによる。

<sup>8</sup> 2021年6月29日～7月1日に行った中小企業コンサルタント認証取得者4名への聴き取りによる。

<sup>9</sup> 2021年6月29日～7月1日に行った MYK 職員及び中小企業コンサルタント認証取得者への聴き取りによる。

表 2-1 先行調査の提言と現状の対比

	先行調査の提言	現状 <sup>注</sup>
制度の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>MYK の職能認証制度の枠組みの中で構築する。</li> <li>中小企業コンサルタント基準を KOSGEB が MYK のプロトコルに基づいて作成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MYK による国家職業基準として、「中小企業コンサルタント」基準が 2013 年 5 月に理事会で承認され、10 月 3 日付官報に公示された (13UMS0338-6)。作成者は KOSGEB である。</li> <li>職業基準に基づく評価基準が 2016 年 1 月 14 日に公表された (16UY0251-6)。2017 年 5 月 25 日に改定されている。</li> </ul>
中小企業コンサルタントの プロファイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業コンサルタントは、中小企業そのものを専門分野とし、(a) 最も身近な相談相手となり顧客企業の成長発展を支援するアドバイザー、かつ、(b) あらゆる経営課題に総合的・継続的に対応し、専門家や組織と連携して解決に当たるコーディネーター。</li> <li>企業コンサルタントは専門分野ごとに職能基準を設定し、必要に応じ上位の経営コンサルタント基準を設ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021 年 2 月時点で、専門分野ごとのコンサルタントの国家職業基準は、中小企業コンサルタント以外に公表されていない。</li> <li>マネジメントコンサルタント協会 (YDD)<sup>10</sup>が作成した「経営コンサルタント」基準が中小企業コンサルタント基準と同時に公示された (13UMS0330-6、13UMS0330-7)。</li> </ul>
中小企業コンサルタントの 能力基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業コンサルタントの 5 つの職務について要件および評価基準を規定する。</li> <li>職務 I 企業診断・不足分野の経営課題の中から優先度の高い問題の特定</li> <li>職務 II 特定した問題の原因解決と改善への企業の取り組みに対する助言</li> <li>職務 III 高度なコンサルティングの必要に応じ特定分野専門家への橋渡しと協働作業</li> <li>職務 IV ニーズに応じて企業の官民の支援施策活用への橋渡し</li> <li>職務 V 評価・終了・フォローアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業コンサルタント基準における業務の構成は次の通り。</li> <li>業務 A 労働安全衛生および環境保護に係る規則の順守</li> <li>業務 B 業務の整理</li> <li>業務 C サービス品質の向上</li> <li>業務 D 顧客との関係構築</li> <li>業務 E サービス提供の準備</li> <li>業務 F 中小企業の現状評価</li> <li>業務 G 中小企業に適したサービスの提案</li> <li>業務 H サービスの実施工程の管理</li> <li>業務 I コンサルティングサービスの完了と継続支援</li> <li>業務 J 職業的発達に向けた活動</li> </ul>

<sup>10</sup> YDD: Yönetim Danışmanları Demegi (Management Consultants Association)

	先行調査の提言	現状 <sup>注</sup>
評価プロセスと認証制度、評価ツール	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価プロセスは、書類審査（実務経験、学歴・資格・研修受講歴、語学力、動機）、筆記試験（多肢選択式）、企業診断実技試験（1社1週間）の順に実施し、各段階で合否判定を行う。最終合格者には全員必修の座学研修（2-3日間）を実施する。</li> <li>筆記試験を認定研修機関による座学研修で代替可能とする。</li> <li>更新期間を3年とし、コンサルタントが業務実績と研修受講実績により更新要件を定める。更新者に対し必修座学を設ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業コンサルタント能力証明の評価基準は、多肢選択式問題7科目155問、事例問題5題（筆記と口述）を定めている。</li> <li>評価基準により、能力証明の有効期限は5年間で、更新にはa)有効期間中に中小企業5社に対する各120時間、計600時間のコンサルタント実務（業務F～J）に係る多肢選択式問題・事例問題の合格、のいずれかを満たすことが要件とされている。</li> <li>企業で行う実技試験や必修座学研修、試験の座学研修による代替は実現されていない。</li> <li>公式の学習ガイドブックは作成されていない。</li> <li>試験対策講座が複数開講されているが、筆記試験を代替するものは無い。</li> </ul>
養成体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>認定研修機関が各分野の専門家による技術委員会を構成し、学習ガイドブックを作成・改訂、常時公開する。</li> <li>認定研修機関による1週間程度の座学研修と修了試験により評価プロセスの筆記試験を代替する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルタント実務経験が要件でなく、実施されていない。</li> <li>KOSGEBには職員の中小企業コンサルタント認証取得を促す方針や制度は無い。</li> <li>KOSGEBは自社の経営状況を業界平均と比較できる企業評価レポート（IDR）<sup>11</sup>の提供を2019年9月に開始した。2020年11月に基礎データとレポート内容が更新された。</li> <li>プロジェクト提案型支援プログラムの採択プロセスにおいて企業診断は実施されていない。プロジェクト規模が一定以上である場合には、委員会による採択審査の前に大学教員等による技術面・財務面の分析が行われている。</li> <li>KOSGEBの中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度は、認定前に秘密保持及び法令・倫理の順守に係る誓約を義務付けている。</li> </ul>
KOSGEBのコンサルタント実務経験の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルタント実務経験の向上に際し、中小企業コンサルタントによる企業診断を義務付ける。</li> <li>KOSGEBのSMEエキスパートを一般職と専門職に分け専門職には中小企業コンサルタント認証取得を義務付ける。</li> <li>財務諸表を用いて業種や規模別の中小企業経営指標を作成・公開する。</li> <li>プロジェクト提案型支援プログラムの採択評価前に企業診断を実施する。</li> <li>コンサルタント実務経験の向上と潜在ニーズの掘り起こしを行う。</li> <li>KOSGEBが支援プログラムに従事する外部コンサルタントに順守させるべき指針として倫理規定を公開する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルタント実務経験が要件でなく、実施されていない。</li> <li>KOSGEBには職員の中小企業コンサルタント認証取得を促す方針や制度は無い。</li> <li>KOSGEBは自社の経営状況を業界平均と比較できる企業評価レポート（IDR）<sup>11</sup>の提供を2019年9月に開始した。2020年11月に基礎データとレポート内容が更新された。</li> <li>プロジェクト提案型支援プログラムの採択プロセスにおいて企業診断は実施されていない。プロジェクト規模が一定以上である場合には、委員会による採択審査の前に大学教員等による技術面・財務面の分析が行われている。</li> <li>KOSGEBの中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度は、認定前に秘密保持及び法令・倫理の順守に係る誓約を義務付けている。</li> </ul>

注：2021年7月現在

出所：「国家職業基準」、KOSGEBの各種支援プログラムに係る「規則」および「手順と原則」、MYK職員とKOSGEB職員からの聴取に基づき調査団作成

<sup>11</sup> IDR: İşletme Değerlendirme Raporu (Enterprise Assessment Report)

## 2.2 KOSGEB の中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の概要

KOSGEB は、2017 年 9 月頃から中小企業支援人材を独自に認定する制度を検討し始め、2019 年 2 月 5 日付官報に「中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの業務に係る規則」を公示した。この規則は、KOSGEB の支援プログラムとして提供される相談・助言の基本理念を規制することによって、中小企業の現状分析、問題解決、課題特定、能力向上を促し、もって国内外での競争力確保を図ることを目的に、中小企業支援人材を「中小企業ガイド<sup>12)</sup>」と「専門コンサルタント<sup>13)</sup>」の 2 種に分けて制度化している。中小企業ガイドは分野の偏りなく経営全般を見て現状分析から計画策定および実行支援を担い、一定の実績を積んだ後にシニア中小企業ガイドに昇格する仕組みがある。専門コンサルタントは分野に特化した知識やノウハウを提供する。

KOSGEB は、制度開始から 3 年間で 300 名の中小企業ガイドと 3,250 名の専門コンサルタントを登録し、2,650 社の中小企業を支援することを目標としている<sup>14)</sup>。専門コンサルタントの申請受付は 2020 年 8 月に開始されたが、2021 年 11 月時点で認定を完了した者はまだ居ない。2021 年 11 月現在、中小企業ガイドの申請受付は開始されていない<sup>15)</sup>。

### 2.2.1 制度の位置づけ

「中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの業務に係る規則」は、大統領令第 4 号（2018 年 7 月 15 日付官報第 30479 号公示）の第 227 条および第 234 条に基づいて定められた規則である。大統領令第 4 号の第 18 章（第 224 条～第 236 条）は KOSGEB の設置について定めたもので、そのうち中小企業コンサルタント制度に関わる箇所は次の通りである<sup>16)</sup>。

(組織の職務)

第 227 条 (1) 中小企業開発機構の職務は次の通りとする。

(中略)

- g) 事業者のマーケティングに関わる問題の解決を図り、事業者が国内および海外の市場で一定の競争力を持つために必要な調査を実施し、これらに関するコンサルティングサービスの最も効果的な提供を手配する。

(後略)

<sup>12)</sup> KOBİ Rehberi

<sup>13)</sup> Teknik Danışman

<sup>14)</sup> KOSGEB の作成した 2020 年 8 月付資料によるもので、「2019-2023 KOSGEB 戦略計画」における 2022 年度末までの数値目標と一致する。2021 年 3 月に行った KOSGEB 職員への聴き取りでは、2023 年までに 1,000 名の中小企業ガイドと 4,000 名の専門コンサルタントの育成を目指すとの発言もあったが、戦略計画ではそれぞれ 400 名、3,900 名を目標としている。

<sup>15)</sup> 2021 年 6 月に KOSGEB 職員から聴取したところによると、2021 年 1 月に KOSGEB 長官が交代したことに伴って、専門コンサルタントの認定手続きが中断され、制度の見直しが行われているとのことである。

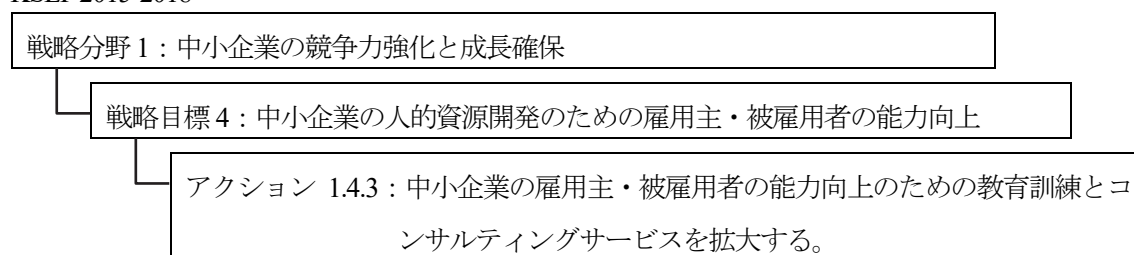
<sup>16)</sup> トルコ語原文の調査団による仮訳。以下、日本語または英語表記による各種文書等からの引用について同様。

(長官の職務)  
 第 234 条 (1) 長官の職務は次の通りとする。  
 (中略)  
 b) 適正な品質・規格の生産に向けて中小企業を育成・支援する目的に則して、事業者が近代的な技術を導入し高度な生産方法を取り入れるためのコンサルティングや助言、指導、研修、監督を行う拠点や機構の整備を、執行委員会の決定に基づいて実行する。  
 (後略)

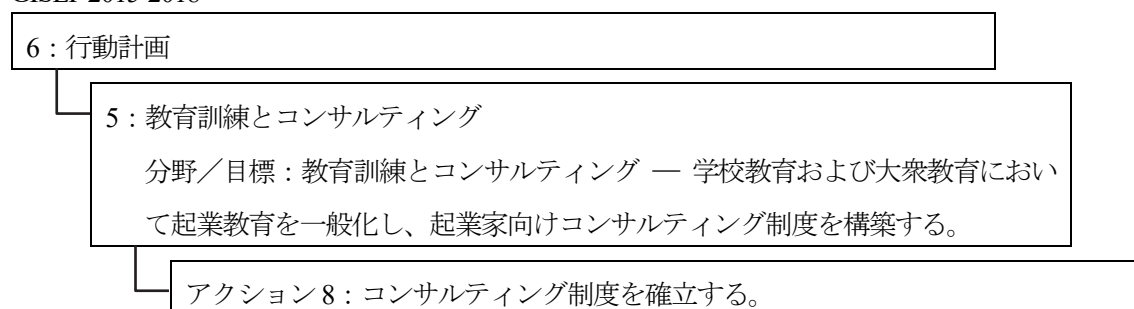
「中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの業務に係る規則」の下にそれぞれの制度の運用に係る「手順と原則」が制定される。2020年8月5日に「専門コンサルタントの認定および専門コンサルタント業務の手順と原則」が発効し、KOSGEB ウェブサイトに公表されている。2021年8月時点では中小企業ガイドに係る手順と原則は未確定である。

また、中小企業コンサルタント制度の構築は、「2015-2018 中小企業戦略および実行計画 (KSEP<sup>17</sup>)」と「2015-2018 起業戦略および実行計画 (GİSEP<sup>18</sup>)」において KOSGEB が実行責任を負っていた次の項目に該当するものとして着手された。

#### KSEP 2015-2018



#### GİSEP 2015-2018



<sup>17</sup> KSEP: KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (SME Strategy and Action Plan)

<sup>18</sup> GİSEP: Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (Turkish Entrepreneurship Strategy and Action Plan)

最新の戦略文書である「2019-2023 KOSGEB 戦略計画」は、より直截的に制度創設を目標に掲げている。

#### 2019-2023 KOSGEB 戦略計画

方針 3：中小企業の生産と経営管理の能力向上、協業体制の強化、生産性向上と輸出促進、組織開発とブランディングの促進

目標 3.2：中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの制度を創設し、この制度に基づく支援を提供することにより、主として中小企業の組織開発とブランディングを推進する。

中小企業ガイドと専門コンサルタントのそれぞれについて、制度の内容を以下に記述する。図 2-1 に認定の流れを示す。

### 2.2.2 中小企業ガイド

2021年8月時点で中小企業ガイドの認定プロセスは開始されておらず、公表情報・KOSGEB 提供情報ともに限定的で、細部は未詳である。2020年 KOSGEB 年次報告書によると、中小企業ガイド研修のカリキュラムと中小企業ガイド業務基準が決定され次第、「手順と原則」が発表される予定である。その後、中小企業ガイドの認定手続きの開始と並行して、中小企業ガイド業務を円滑化する支援モデルが整備されていく計画となっている。

#### (1) 中小企業ガイドの業務内容

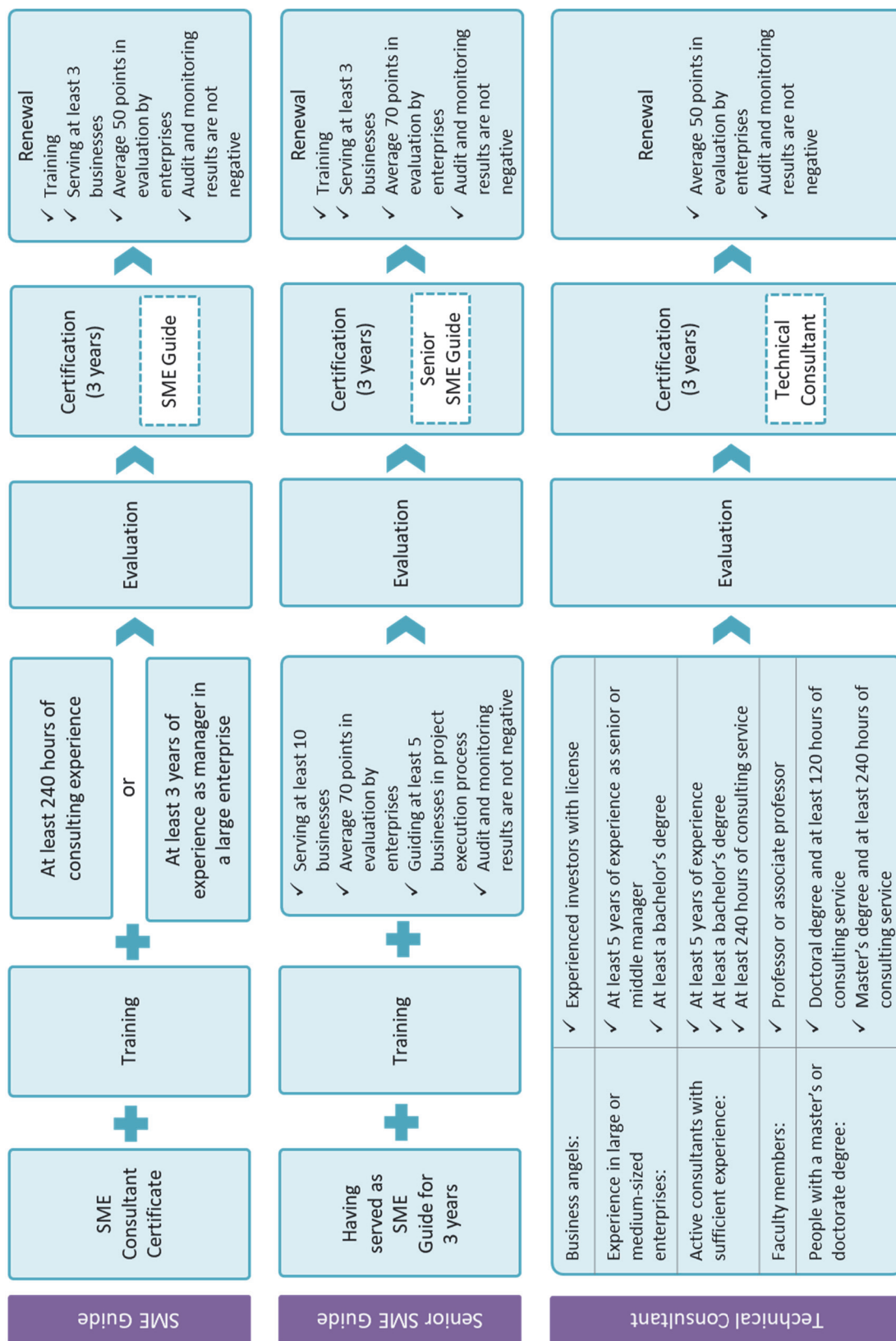
中小企業ガイドの業務内容は次の通りである<sup>19</sup>。日本の中小企業支援人材になぞらえると、中小企業診断士に近いと言える<sup>20</sup>。

- a) 企業の現状を分析し、問題やニーズを特定すること
- b) 事業者に対して助言や指導を提供すること
- c) プロジェクトの計画と実行の過程で事業者を指導すること
- d) 経営管理、財務・資金調達、生産、マーケティング、人的資源管理に関して、企業への基礎的な情報提供や指導を行うこと
- e) その他、指導業務の遂行に関連し KOSGEB 長官の定める業務

<sup>19</sup> 「中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの業務に係る規則」第7条、官報第30677号 p.50-54 (2019年2月5日)

<sup>20</sup> 中小企業診断士は、中小企業支援法により「中小企業の経営の診断等の業務に従事する者」として、中小企業の経営資源の確保を支援する制度のひとつに位置付けられている。





出所：2020年8月付KOSGEB提供資料に基づき調査団作成

図 2-1 KOSGEB の中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度における認定・登録の流れ

(2) 中小企業ガイドの認定要件

中小企業ガイドの認定要件は、下に挙げるすべてを満たすことである<sup>21</sup>。

- a) MYK により施行された「中小企業コンサルタント」職業基準（レベル6）に係る職能認証を有すること
- b) 中小企業ガイド研修を修了すること
- c) 240 時間以上のコンサルティング実務の経験または過去 10 年以内に大規模企業において上級管理職（部長、副部長、それらに準ずるか上位の職）として3年以上の経験を有すること

認定要件は、図 2-1 に示す順序で充足しなければならず、職能認証を取得していない者が中小企業ガイド研修を受講することはできないし、中小企業ガイド研修を修了した後に所定の実務経験を蓄積する必要がある<sup>22</sup>。

このうち a) の職能認証に係る要件について、MYK によると 2021 年 6 月時点で 320 人の認証取得者が存在する。ただし、認証の有効期限は 5 年間で認証試験の開始が 2017 年であることから、2022 年以降は認証者数の安定的な増加を見込めるとは限らない。b) の研修の内容は KOSGEB が大学等と協議をしながら構築しており、2021 年 4 月時点で「ほぼ固まっている」と聞いたものの、詳細は未入手である。また、c) のコンサルティング実務従事の要件の充足を促すため、KOSGEB は TOBB との協力の下で候補者を企業に派遣するプログラムを計画しているというが、その期間や費用負担など詳細は明かされていない。なお、実務従事は中小企業ガイド研修で学んだ手順・手法に則って自立的に行うもので、指導員の下で修習する実地訓練ではない。

以上の要件を満たし中小企業ガイド認定を希望する者は、根拠資料を揃えて KOSGEB ウェブサイトから電子的に申請を行う。申請は、KOSGEB・TOBB・高等教育機関から任命される者から成る評価委員会によって審査され、承認されれば、KOSGEB 長官により認定が与えられる。認定済み中小企業ガイドは、データベースに登録される。

(3) シニア中小企業ガイドへの昇格要件

中小企業ガイドとして一定以上の業務成果を上げた場合には、シニア中小企業ガイドとして認定を受けることができる。中小企業ガイドとの業務内容や待遇の違いは、2021 年 7 月時点で未だ検討中であり、一案として比較的大きな規模のプロジェクト提案型支援をシニア中小企業ガイドが担当

<sup>21</sup> 「中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの業務に係る規則」第 5 条、官報第 30677 号 p. 50-54（2019 年 2 月 5 日）

<sup>22</sup> 2021 年 7 月 2 日に行った KOSGEB 職員からの聴き取りによる。

するなどが挙げられていた<sup>23</sup>。シニア中小企業ガイドの認定要件は、2021年8月時点で公表されていないが、KOSGEBから提供された2020年8月付資料によると以下のすべてを満たすことである。

- a) 中小企業ガイドとして3年以上の業務経験を有すること
- b) 所定の研修を修了すること
- c) 10以上の事業者を支援した実績があること
- d) 企業による評価の結果が平均70点以上であること
- e) 5以上の事業者に対してプロジェクト実行段階の支援を行った実績があること
- f) 監査やモニタリングの結果に問題が無いこと

#### (4) 中小企業ガイド認定の有効期間と更新

中小企業ガイド、シニア中小企業ガイドともに認定は3年間有効で、更新要件を満たす場合には申請により更新が可能である。更新後の有効期間も3年間である。

### 2.2.3 専門コンサルタント

KOSGEBは、2020年8月から専門コンサルタント認定の申請受付を開始した。2020年末までに111名から細分野別に延べ270件の認定申請が評価委員会により審査された<sup>24</sup>。2021年中に650名の登録を目指している<sup>25</sup>。

#### (1) 専門コンサルタントの業務内容

専門コンサルタントの業務内容は次の通りである<sup>26</sup>。

- a) 財務、国際展開、技術・イノベーション・デジタル化、成長についてKOSGEB長官が定めるサブ分野のうち認定を受けたものに関し、企業へのコンサルティング業務を提供すること
- b) その他、コンサルティング業務の遂行に関連しKOSGEB長官の定める業務

表2-2に専門コンサルタント業務分野の体系を示す。「専門コンサルタントの認定および専門コンサルタント業務の手順と原則」に4分野28細分野が規定され、専門コンサルタントは細分野ごと

<sup>23</sup> 2021年7月2日に行ったKOSGEB職員からの聴き取りによる。

<sup>24</sup> 2020年KOSGEB年次報告書 p.130

<sup>25</sup> JICAトルコ事務所より2021年3月12日に聴取。また、KOSGEB職員からの聴き取りでは2021年3月時点で130名程度の候補者がいるとのことであった。

<sup>26</sup> 「中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの業務に係る規則」第9条、官報第30677号 p.50-54 (2019年2月5日)

に2種類に標準化されたコンサルティング業務を行うことになっている。専門コンサルタントは、コンサルティング業務の完了時に所定様式の専門コンサルタント業務成果報告書を企業に提出する。また、KOSGEBの管理システムに稼働実績を入力し、同報告書をアップロードする。なお、同一の企業に対して、専門コンサルタント業務と中小企業ガイド業務を同じ者が提供することはできない。

表 2-2 専門コンサルタント業務分野の体系

Field	Sub-field	Minimum days of consultancy	
		Package 1	Package 2
a) Financing	Financial Management	7	10
	Money and Capital Markets	6	8
	Portfolio Management and Investment Analysis	6	9
	Feasibility	6	8
	Company acquisition/Merger	6	9
b) Internationalization	Export/Import	6	9
	International Sales and Marketing	6	9
	Customs Clearance and International Taxation	5	7
c) Technology, Innovation, Digitalization	Research and Development (R&D)/Product Development	7	10
	Innovative Design	7	10
	Information Security/Cyber Security	7	10
	Big Data	7	10
	Cloud Computing	10	7
	Robotics and Mechatronic Systems	7	10
	Artificial Intelligence	8	11
	E-Commerce/Digital Marketing	6	9
	Virtual Reality/Augmented Reality	7	10
	Renewable Energy	6	9
	Innovative Product Development and Commercialization	8	11
d) Growth	Institutionalization	6	9
	Marketing and Sales	5	7
	Branding	5	7
	Human Resources	5	7
	Production	5	8
	Supply Chain Management	5	8
	Intellectual and Industrial Property Rights Management	5	8
	Business Development	5	7
	Risk Management	5	8

出所：「専門コンサルタントの認定および専門コンサルタント業務の手順と原則」に基づき調査団作成

(2) 専門コンサルタントの認定要件

専門コンサルタントの認定要件は、認定を受ける分野において次のうちのいずれかに該当することである<sup>27</sup>。中小企業ガイドには求められていない学歴の要件があり、高い専門性を期待されていることが窺える。

- a) 高等教育機関の教授または准教授であるか、過去にそうであった者
- b) 博士号を有し、120 時間以上のコンサルティングを行った実績のある者
- c) 修士号を有し、240 時間以上のコンサルティングを行った実績のある者
- d) 学士号を有し、過去 10 年以内に大規模企業もしくは中規模企業において中級管理職（課長、業務長、それらに準ずる職）または上級管理職（部長、副部長、それらに準ずるか上位の職）として 5 年以上の経験のある者
- e) 学士号を有し、過去 10 年以内にコンサルティング業を行う企業の事業主またはパートナー、被雇用者として 5 年以上在籍し、240 時間以上のコンサルティングを行った実績のある者
- f) 「個人参加資本に関する規則（2013 年 2 月 15 日付官報第 28560 号公示）」に基づく個人参加投資家の資格を有し、同規則の規定する経験豊富な投資家に該当する者

(3) 専門コンサルタントの認定手続き

専門コンサルタント認定を希望する者は、根拠資料を揃えて KOSGEB ウェブサイトから電子的に申請を行う。その際、秘密保持及び法令・倫理の順守等を含む誓約事項を承諾する。

KOSGEB の SME エキスパートまたはアシスタント<sup>28</sup>により申請に不適合や不備、誤りが無いことが確認されると、専門コンサルタント認定の担当部署に転送され、評価委員会による審査に進む。KOSGEB・TOBB・高等教育機関の参加する評価委員会は、KOSGEB 職員 2 名または 3 名と教員 1 名以上を含む計 5 名で構成され、4 名以上の出席で成立する。認定要件の a) に該当する候補者は書類審査のみ、b) 以降に該当する候補者は評価委員会が面接を行う。

評価委員会が承認すると、KOSGEB 長官の承認を経て専門コンサルタント認定が行われる。認定された専門コンサルタントはデータベースに登録され、登録番号が発行される。ひとりの専門コンサルタントが最大 3 つの細分野で認定を受けることができる。

一連の認定手続きは、KOSGEB ウェブサイトからアクセス可能なシステム上で行われる。このシステムにより、専門コンサルタントの申請、評価、認定、モニタリング、業務報告、通知といった管理事務が一元化されている。

<sup>27</sup> 「中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの業務に係る規則」第 8 条、官報第 30677 号 p. 50-54（2019 年 2 月 5 日）

<sup>28</sup> 新人職員はアシスタントとして採用され、入職後 3 年を経過し昇格試験に合格すると SME エキスパートになる。

#### (4) 専門コンサルタント認定の有効期間と更新

専門コンサルタント認定は3年間有効で、失効から15日以内に更新申請を行うことができる。更新要件は次の通りである<sup>29</sup>。

- a) 認定を受けた細分野ごとに、直前の認定期間に専門コンサルタント業務を行った場合にはその業務に対する利用企業による評価結果が平均60点以上であること
- b) 監査やモニタリングの結果に問題が無いこと

更新申請は、細分野ごとに KOSGEB 内の担当部署が所定の様式に基づいて審査する。申請が適切であると認められれば、KOSGEB 長官の承認を経て、認定の有効期間が3年間延長され、データベースに登録される。

更新要件を満たすと認められない場合や更新申請が期日までに行われない場合など、認定が更新されないときは、失効後1年間は当該細分野での認定を申請することができない。

#### 2.2.4 中小企業ガイドおよび専門コンサルタントの認定後の活用

表2-3は、KOSGEBの支援プログラムのうちコンサルティング支援の要素を含むものを抽出し、各プログラムの下で利用可能なコンサルティング支援の概要をまとめたものである。2021年3月1日付で専門コンサルタントの独占業務が Business Development Support Program<sup>30</sup>の中に明確に位置づけられた。中小企業ガイド業務についても同様に Business Development Support Program の中に中小企業ガイドの独占業務として追加するため標準業務の体系が執行委員会に提案される予定となっている。未だ認定者がおらず活用実績は無いものの、KOSGEBの支援プログラムを通して認定済み人材の業務従事を促す方向性が示されている。

ただし、少なくとも当面は、KOSGEBの支援を認定済み人材による指導・助言に限定するのではなく、企業に向けて認定済み人材の利用を推奨するという誘導的な普及策を取るとのことである。具体的には、認定済み人材の独占業務は Business Development Support Program の中にそれぞれ設けられるのみで、それ以外のコンサルティングサービスは中小企業ガイドと専門コンサルタント、中小企業コンサルタント認証取得者、大学教員、技術支援機関の専門家等が提供者として同列に位置づけられる状態が続く見通しである。十分な数の中小企業ガイドおよび専門コンサルタントが認定されたときには、KOSGEBの支援対象となるコンサルティングサービスを認定済み人材の提供するものに限ることによって質の維持管理を行いたい意向はあるという。また、資格要件の範囲内でサービス提供者を選定することは企業に任されているが、認定済みの中小企業ガイドと専門コンサルタントのデータベー

<sup>29</sup> 「専門コンサルタントの認定および専門コンサルタント業務の手順と原則」第10条

<sup>30</sup> İşletme Geliştirme Destek Programı

スが公開されれば、コンサルティングを受けたいテーマに適合し確かな能力を備える支援人材を探し当て易くなり、自ずと認定済み人材の活用が促されることも期待される。

表 2-3 KOSGEB の支援プログラムにおけるコンサルティング支援の概要

支援プログラム <sup>注</sup> - コンサルティングを含む支援項目	助成率/補助率	上限額	コンサルティング提供者の資格要件 ＜コンサルティングテーマ＞
選択型支援 Advanced Entrepreneur Support Program - Mentoring, consulting and business coaching support	75%	TRY 10,000	インキュベーター、中小企業コンサルタント認定取得者、 <u>中小企業ガイド</u> 、 <u>専門コンサルタント</u> ＜強み・弱みの分析と年間計画策定＞
Business Development Support Program - Technical consulting support	60%	TRY 50,000 (テクノパーク入居者) または TRY 40,000	<u>専門コンサルタント</u> ＜表 2-2 のとおり＞
R&D, Product Development and Innovation Support Program - Project Consulting Support	75%	TRY 20,000 (ただし、訓練研修、広報、会議・視察、会社設立に係る補助額と合計で TRY 50,000 まで)	大学・技術移転機関・技術開発区事務所・公的研究機関等 ＜技術、設計、財務、プロジェクトマネジメント等＞
SME Technological Product Investment Support Program (KOBİ TEKNOYATIRIM) - Training and consultancy support	60% (給付 30%、貸与 70%) または 70% (貸与 100%)	TRY 30,000 (低～中低技術分野) または TRY 150,000 (中高～高技術分野)	大学・技術移転機関・技術開発区事務所・公的研究機関等、 <u>専門コンサルタント</u> 、 <u>中小企業コンサルタント</u> 認定取得者 ＜技術、設計、工学、財務等＞
Strategic Product Support Program - Service procurement support (training and consultancy, design, test-analysis and calibration, and information transfer)	60% (給付 30%、貸与 70%) または 70% (貸与 100%)	訓練研修とコンサルティング支援の上限額 TRY 100,000	大学・技術移転機関・技術開発区事務所・公的研究機関等、 <u>中小企業コンサルタント</u> 認定取得者 ＜技術、設計、工学、財務等＞
SME Development Support Program (KOBİGEL) - Service procurement support	60% (給付 30%、貸与 70%)	訓練研修、試験分析等を含む総額として TRY 200,000	大学・技術移転機関・技術開発区事務所・公的研究機関等、 <u>中小企業コンサルタント</u> ＜提案書作成支援 / 技術、設計、工学、財務等＞
Overseas Market Support Program - Service procurement support	100% (給付 70%、貸与 30%)	TRY 20,000 (ただし、訓練研修、海外商標登録等に係る補助額と合計で TRY 100,000 まで)	資格要件不明 ＜輸出、市場調査等＞

注：日本の支援制度になぞらえらると、選択型支援は要件に該当すれば受給できる助成金に近く、プロジェクト提案型支援は審査により採択・不採択が決まる補助金に近い。

出所：2021年10月時点のKOSGEBウェブサイトの公開情報に基づき調査団作成



## (1) Business Development Support Program の概要

中小企業ガイドと専門コンサルタントの独占業務が設けられる Business Development Support Program は、2018年9月に General Support Program<sup>31</sup>を置き換えるものとして導入された。対象となる物品・サービスの調達について費用の60%（例外あり）を助成するプログラムで、支援項目ごとの助成率と上限額は表2-4の通りである。

表2-4 Business Development Support Program の助成率と上限額<sup>32</sup>

支援項目	助成率	上限額(TRY)
1 Domestic Fair Support	60%	50,000
2 International Business Trip Support	60%	30,000
- KOSGEB 中小企業・起業家表彰の最終候補者	100%	—
3 Skilled Personnel Employment Support	60%	50,000
- 新卒者、女性、障害者、殉教者・退役者の第一親等者を雇用する場合	80%	50,000
- 技術開発区（テクノパーク）、R&D センター、デザインセンター入居者	60%	75,000
4 Design Support	60%	50,000
5 Industrial Property Rights Support	60%	50,000
- トルコ特許商標庁（TÜRKPATENT） <sup>33</sup> の文書取得	80%	50,000
6 Documentation Support	60%	150,000
- トルコ標準化機構（TSE <sup>34</sup> ）の文書取得	80%	50,000
- トルコ認定庁（TÜRKA） <sup>35</sup> 、ハラール認証機関（HAK） <sup>36</sup> 、TRTEST 試験評価法人 <sup>37</sup> の文書取得	70%	50,000
- CE 認証（欧州基準適合証明）取得にかかる国外での文書取得、ただし TSE で取得可能なものを除く	60%	150,000
7 Test and Analysis Support	60%	100,000
- TSE による試験分析	80%	100,000
- 公設試験所、大学、TRTEST 試験評価法人による試験分析	70%	100,000
- 国外の試験機関による試験分析、ただし TSE で実施可能なものを除く	60%	100,000
8 Energy Efficient Electric Motors Replacement Support	60%	80,000
- 国産品証明のある製品	75%	80,000
9 Independent Evaluation Support	60%	20,000
10 Model Factory Support	60%	70,000
11 Technical Consulting Support	60%	40,000
- 技術開発区（テクノパーク）入居者	60%	50,000

出所：「Business Development Support Program適用原則」（2018年9月18日）別表1（2021年1月19日改正）に基づき調査団作成

<sup>31</sup> Genel Destek Programı

<sup>32</sup> 2021年11月時点で中小企業ガイドの独占業務は支援項目に追加されていない。

<sup>33</sup> TÜRKPATENT: Türk Patent ve Marka Kurumu (Turkish Patent and Trademark Office)

<sup>34</sup> TSE: Türk Standardları Enstitüsü (Turkish Standards Institution)

<sup>35</sup> TÜRKA: Türk Akreditasyon Kurumu (Turkish Accreditation Agency)

<sup>36</sup> HAK: Helal Akreditasyon Kurumu (Halal Accreditation Agency)

<sup>37</sup> TRTEST Test ve Değerlendirme A.Ş. (TRTEST Test and Evaluation Inc.)

Business Development Support Program は、予め定義された支援項目の中から該当するものを選んで支援を申請できる方式（選択型支援）の助成金である。具体的な行動計画を立てて実行費用の補助を申請するプロジェクト提案型支援に比べると、手続きが簡便で利用しやすい。支援を申請する企業は、中小企業情報システム（KBS）<sup>38</sup>に登録し、支援対象となる中小企業に該当することを届け出ている必要がある。KBS は、支援の申請から受理手続き、審査、モニタリング・報告等の処理や連絡を一元的に行うオンラインシステムで、KOSGEB ウェブサイトから登録できる。すべての KOSGEB 支援プログラムに共通する利用手続きの第一ステップである。その後、Business Development Support Program の利用申請をオンラインで行う。利用申請は、企業の名称・所在地・連絡先等の基礎情報を提出する手軽なものである。利用申請の受理日から2年間は支援期間となる。この期間中に複数の支援項目で限度額までの助成を受けることができる。対象となる物品・サービスを企業自身で選定・購入し、代金を支払った証憑を添えて助成金の支払いをオンライン請求する。物品・サービスの購入が支援期間内に行われていれば、助成金の支払い請求は支援期間の終了後4か月以内（合理的な理由があれば6か月以内）に行えばよい。

専門コンサルタントの独占業務である Technical Consulting Support の助成金請求には次の証拠書類を提出する。

- ① Business Development Support Program 支払請求フォーム
- ② 専門コンサルタント業務成果報告書
- ③ 専門コンサルタント業務にかかる請求書（専門コンサルタントの所属するコンサルティング企業あるいは専門コンサルタントを派遣した大学・技術移転機関等が発行したもの）
- ④ 技術移転機関等が大学教員を派遣した場合には、大学による教員の選任を示す文書
- ⑤ 請求書に基づいて支払いが行われたことを示す領収証
- ⑥ テクノパーク入居企業である場合には賃貸借契約書
- ⑦ 社会保障機関（SGK）<sup>39</sup>への滞納がないことを示すレター
- ⑧ 租税の滞納が無いことを示すレター

このうち④⑥⑦は組織間のデータ共有協定により閲覧可能でない場合に限って企業からの提出が必要になる。⑧は管轄の地方事務所（KOSGEB 局）が用意する。

企業から支払い請求が提出されると、担当の SME エキスパートが内容を確認し、不備が無く適正であれば支払処理へと進める。SME エキスパートからの聴き取りによると、SME エキスパート

<sup>38</sup> KBS: KOBİ bilgi sistemini (SME Information System)

<sup>39</sup> SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu (Social Security Institution)

の確認作業に要する時間は1件あたり15分程度で、企業が請求を送信してから2～3時間のうちに支払いを担当する部門へ回付される。実際に支払いが行われるまで1週間から10日程度であるという。

2年間の支援期間を終了した後、一度に限り、同一企業が Business Development Support Program を繰り返し利用することができる。ただし、前の支援期間中に利用した支援項目を再び利用することはできない。

2020年度のKOSGEBの支援実績を表2-5に示す。Business Development Support Programは、単独の支援プログラムとしては最も利用企業が多く、支援金額もAdvanced Entrepreneur Support Programに次ぐ規模で全体の2割近くを占めた。ただし、Technical Consulting Supportはまだ稼働していないので、Business Development Support Programの支援実績の中にコンサルティング支援は含まれない。1社あたりの平均支援金額は16,000TRY未満であり、小粒の支援を幅広く届けるプログラムであることが見て取れる。

表 2-5 KOSGEB の支援実績(2020年度)

支援内容	金額 (TRY)		企業数 (社)
A. 支援プログラム	1,359,343,280.57	89.6%	54,259
- Advanced Entrepreneur Support Program <sup>40</sup>	372,926,059.71	24.6%	6,076
- <b>Business Development Support Program</b>	<b>285,951,406.30</b>	<b>18.8%</b>	<b>18,122</b>
- SME Technological Product Investment Support Program (KOBİ TEKNOYATIRIM) <sup>41</sup>	141,805,338.38	9.3%	129
- General Support Program	63,304,181.78	4.2%	6,149
- その他の支援プログラム	495,356,294.40	32.7%	18,092
B. 融資利子補給プログラム	157,691,271.25	10.4%	14,544
合計	1,517,034,551.82	100.0%	68,803

注：複数の支援を利用する企業があるため、企業数は累計。当該年度中に「A. 支援プログラム」を利用した正味企業数は50,815社であった。

出所：2020年KOSGEB年次報告書 p. 96-97

KOSGEBの支援実績の中のコンサルティング支援の金額や企業数は公表されていない。SMEエキスパートからの聴き取りでは、Business Development Support Programの前身であるGeneral Support Programが有効であった頃も、その中のコンサルティング支援の申請はほとんど無かったとの情報を得た。選択型支援や小規模なプロジェクト提案型支援ではコンサルティングはあまり利用されて

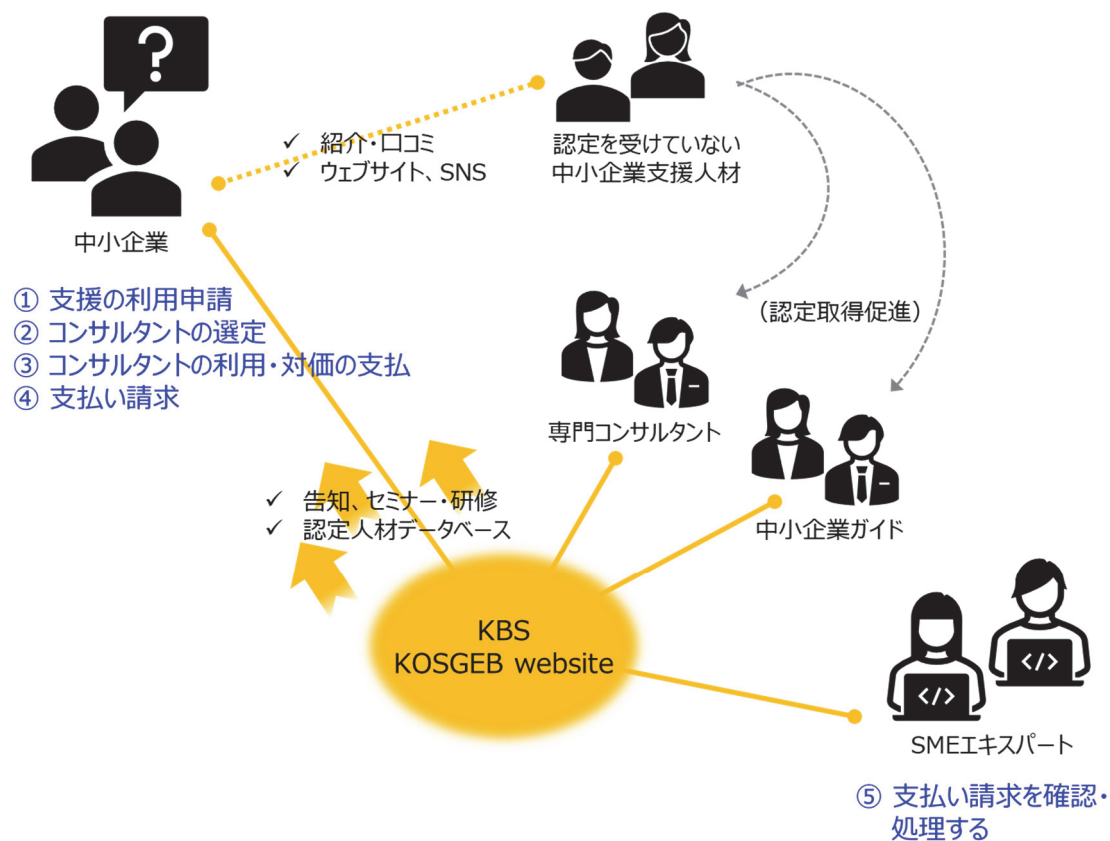
<sup>40</sup> İleri Girişimci Destek Programı

<sup>41</sup> KOBİ Teknolojik Ürün Yatırım (TEKNOYATIRIM) Destek Programı

おらず、大規模なプロジェクト提案型支援ではコンサルティング支援を含む提案の割合が増す傾向があるという。大規模プロジェクトの支援を申請する企業は計画策定や実行マネジメントの複雑さからコンサルティングの必要性を認識しやすいと推察される。

## (2) コンサルティング支援の利用イメージ

図 2-2 は、中小企業が KOSGEB のコンサルティング支援を利用する際の流れについて、2021 年 11 月時点で公表されている情報および KOSGEB や中小企業、中小企業支援人材からの聴き取り情報に基づいて、中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度が本格的に稼働した後の姿を描いたものである。この利用イメージは、選択型支援（助成金）とプロジェクト提案型支援（補助金）のいずれにも基本的に共通である。



出所：KOSGEBウェブサイトおよび聴き取り情報に基づき調査団作成

図 2-2 コンサルティング支援の利用イメージ

着目すべきは、コンサルティングサービスを利用するという行為自体は企業自らの意思と手配で完結しており、KOSGEB の現場担当者である SME エキスパートが関与するのは、すべて終わった後に助成金／補助金の支払い手続きをするときのみという点である。支援の申請・受給にかかる手続きは完全オンライン化されており、すべて KBS を介して行われる。企業はウェブサイトやセミナーで支援情報を入手し、オンラインで申請してくる。SME エキスパートは、金銭的支援を提供する公的機関の職員という立場から、企業に対して個別具体的な助言を行ったり特定のコンサルタントに取り次いだりすることは、癒着の誤解を招くリスクを孕むため慎まねばならない。この観点から、SME エキスパートが企業の意思決定に不用意に影響を与えてしまうことの無いように支援手続きが設計されていると評価できる。

一方で、企業がコンサルティングサービスを活用しようと思立ち、適切なコンサルタントを見つけて契約するまでのプロセスを後押しするのは、KOSGEB から登録企業への告知やセミナー・研修を通じた啓発、そして、認定済みの中小企業ガイドや専門コンサルタントのデータベースの提供である。企業は、少なくとも当面の間は、中小企業ガイドや専門コンサルタントの認定を受けていない人材もコンサルタントとして活用することができるが、一定のボリュームと機能を備えたデータベースが利用できれば自然な流れとして認定済み人材を選好するようになると期待される。これにより、認定取得を希望する中小企業支援人材が増えれば、コンサルティング支援の質と量の向上につながる好循環が働く。

### (3) 補助金・政策金融とコンサルティング支援

KOSGEB の補助金(プロジェクト提案型支援プログラム)や制度融資(融資利子補給プログラム)と、中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度との積極的な関連付けは見当たらない。例えば、中小企業ガイドや専門コンサルタントの助言を一定期間受けていると補助金の採択に有利であったり利子補給で優遇されたり、あるいは、補助金の受給期間や制度融資の適用期間に中小企業ガイドや専門コンサルタントの継続的な助言を要件づけたりすることは予定されていない。ただし、プロジェクト提案型支援を受給中の企業は、4 か月ごとに SME エキスパートによるモニタリングを受けなければならない。また、補助金の申請支援は民間の中小企業支援人材の一般的な業務のひとつになっている。

中小企業向け政府系金融機関のハルク銀行<sup>42</sup>は、特設ウェブサイト<sup>43</sup>で専門家によるオンライン相談を提供している。中小企業はこの特設ウェブサイトにて会員登録することにより、会計・監査、財務管理、税務、投資、年金・保険、外国取引、起業、組織開発、労働法規といった分野の専門家に

<sup>42</sup> Türkiye Halk Bankası A.Ş. (Halk Bank)

<sup>43</sup> <https://www.halkbankkobi.com.tr>

質問を送ることができる。過去の質問と回答がウェブサイトで公開されていて検索・参照可能だが、すべての質疑応答が公開されているのか、一部のみ公開されているのかは未確認である。2021年11月時点で11名の専門家の氏名やプロフィールが公開されており、多くは大学教員である。ただし、このオンライン相談はあくまでも情報提供サービスであり、資金支援との関連性としては相談者の課題に対して活用可能な融資プログラムを提案する程度に留まる。資金支援とコンサルティング支援を組み合わせることで支援成果を高めるような融資スキームではない。

## 2.3 中小企業支援人材の現状

### 2.3.1 中小企業コンサルタント職能認証の取得者

中小企業ガイドおよび専門コンサルタントともに未だ認定者が存在しないため、彼らの中小企業コンサルティングの資質を、制度に規定された形式要件から推し量る以外に、直接的に把握することは難しい。ここでは、中小企業コンサルタント職能認証の取得者4名の経歴や活動状況を記述することを通して、トルコにおいて中小企業へのコンサルティングサービスを業務として行う人材像を描くことを試みる。中小企業コンサルタント職能認証は中小企業ガイド認定取得の第一の要件であることから、ここに紹介する4名は中小企業ガイドの潜在的候補者であるともいえる。中小企業コンサルタント職能認証取得者の聴き取り調査結果から、経歴や活動状況の要点を表2-6に示す。

一般的な傾向として、次の点が窺える。

- 複数の学位を取得し、中小企業コンサルタント職能認証以外にもコンサルティング関連の資格を有するなど、勉強熱心である。
- 専門家とのネットワーク構築や、公的支援事業への従事あるいは他のコンサルタントとの差別化のための資格取得など、コンサルティング業務を充実させるために自ら投資している。
- 大企業での管理職経験に基づくマネジメント強化支援や、eコマースと起業の経験に根差した起業家研修講師など、前職での蓄積を活かして自らの強みを形成している。

ただし、聴き取り調査は主要都市の独立コンサルタントを対象とし、かつ、調査への協力依頼に応じた者に対して実施した点に注意が必要である。KOSGEBのSMEエキスパートなど組織に所属する認証取得者や、地方部の認証取得者は異なる傾向を示す可能性がある。また、中小企業コンサルタントとして一定の実績があるからこそ調査に協力したとも考えられる。したがって、上記は認証取得者の平均的な姿というよりも、比較的成功している層の人材像と捉えたほうが良さそうである。認証を取得しても中小企業向けコンサルティングを行っていない者も居ると複数名が述べている。

表 2-6 中小企業コンサルタント職能認証取得者の経歴や活動状況

	A氏	B氏	C氏	D氏
学歴、保有資格、研修受講歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>工学学士</li> <li>経済学修士</li> <li>経営学博士</li> <li>YDD 経営コンサルタント研修</li> <li>エグゼクティブ・コーチ (CEO*レベル)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統計学、行政学、貿易、健康管理学で学位取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政学学士</li> <li>経済学修士</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営学学士</li> <li>2013年にCMC認証<sup>44</sup>取得</li> </ul>
職歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の大企業で上級マネジメントや役員を歴任</li> <li>経営コンサルティング企業勤務経験あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学業と並行してe-Commerce 出店</li> <li>2011年に旅行会社を起業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2006年コンサルティング企業設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の企業グループでグローバル戦略マネジメントに従事</li> </ul>
現在の業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018年初頭にコンサルタントとして独立</li> <li>従業員200~300人、売上1,000万~1,200万TRY規模の企業を対象にマネジメント強化を支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014年から兼業コンサルタント</li> <li>2016年から起業家研修 (KOSGEB 補助事業) 講師</li> <li>公的支援事業 (事業者育成プロジェクト)</li> <li>補助金申請支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業向け研修・コンサルティング、補助金申請支援</li> <li>NGO、大学、自治体向け研修・コンサルティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年からコンサルティング従事</li> <li>中小企業向けに戦略・経営・デジタル化等のプロジェクト型支援や継続支援</li> <li>KOSGEB や TÜBİTAK の支援活用</li> </ul>
顧客獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客から紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客から紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客から紹介</li> <li>ウェブ経由</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客の紹介</li> <li>ウェブ経由 (20%)</li> </ul>
報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>TRY 5,000/日</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者育成プロジェクト TRY 50,000/月/社</li> <li>補助金額の10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>補助金額の2~5% + KOSGEB等の規定するコンサルティング料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト型支援 USD 250-500/日</li> <li>継続支援 USD 200/日</li> </ul>
職能認証の取得時期	2020年夏頃	2019年	2019年4月	2019年1月
認証取得の動機	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOSGEBの勧め</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公的支援事業従事の要件だった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>悪質コンサルタントとの差別化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知人の勧め</li> </ul>
コンサルタントとしての強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営関連の各種協会に所属</li> <li>法務等専門家とのネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>起業家研修の教え子 (1,000人起業) が潜在顧客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業コンサルタントの協会に所属</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認証取得志望者の相談に乗り関係構築</li> <li>約300名のコンサルタント人材とのネットワーク</li> </ul>

注：インターネット上で入手可能な中小企業コンサルタント職能認証の取得者情報からアンカラまたはイスタンブール在住の独立コンサルタントに調査協力を依頼した。\*CEO: Chief Executive Officer 最高経営責任者  
出所：2021年6月29日~7月1日に行った聴き取り調査に基づき調査団作成

<sup>44</sup> CMC: Certified Management Consultant. 国際経営コンサルティング協会評議会 (International Council of Management Consulting Institutes) による国際資格。トルコではYDD、日本では公益社団法人全日本能率連盟が認証機関となっている。

MYKによると2021年6月までに320人が中小企業コンサルタント認証を取得しているが、彼らの属性情報にかかる統計は作成されていない。サカリヤ大学継続教育実践研究センター（SAUSEM）<sup>45</sup>が全体の4割強にあたる137名の認証取得者の情報を公表しているため、これをもとに居住地を集計したものが表2-7である。イスタンブール、ブルサ、イズミルの上位3都市で全体の45%を占める。地域ブロック別では、イスタンブールやブルサを含むマルマラ地方とアンカラを中心とする中央アナトリア地方に65%以上の中小企業コンサルタントが集中している。

表2-7 中小企業コンサルタント認証取得者の居住地

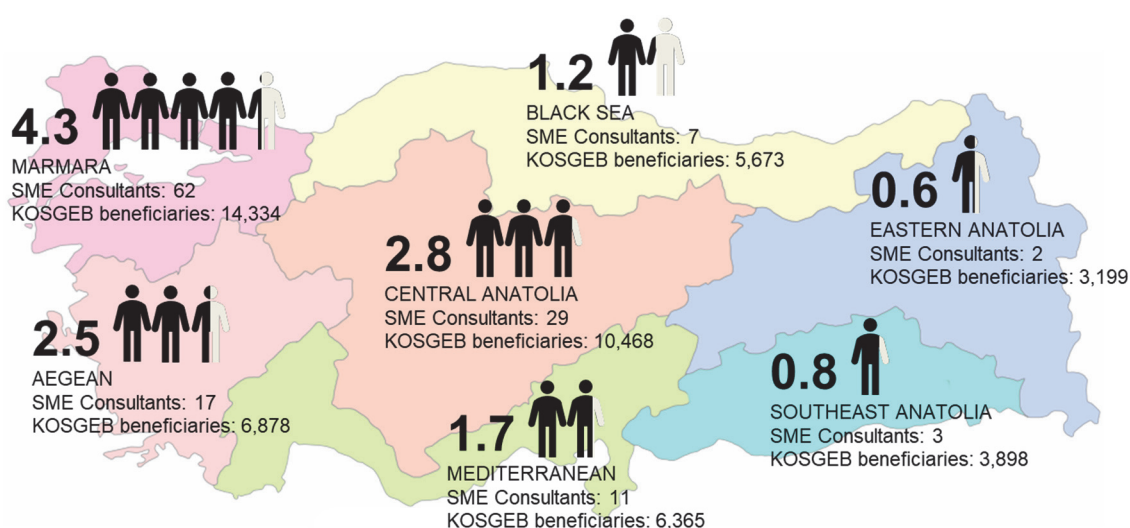
地方	州	認証取得者数（構成比）	
MARMARA	İSTANBUL	32 (23.4%)	62 (45.3%)
	BURSA	19 (13.9%)	
	KOCAELİ	7 (5.1%)	
	SAKARYA	3 (2.2%)	
	KIRKLARELİ	1 (0.7%)	
CENTRAL ANATOLIA	ANKARA	9 (6.6%)	29 (21.2%)
	KAYSERİ	8 (5.8%)	
	KONYA	6 (4.4%)	
	ESKİŞEHİR	2 (1.5%)	
	KIRIKKALE	1 (0.7%)	
	NEVŞEHİR	1 (0.7%)	
	NİĞDE	1 (0.7%)	
SİVAS	1 (0.7%)		
AEGEAN	İZMİR	11 (8.0%)	17 (12.4%)
	MUĞLA	4 (2.9%)	
	AFYONKARAHİSAR	1 (0.7%)	
	MANİSA	1 (0.7%)	
MEDITERRANEAN	MERSİN	4 (2.9%)	11 (8.0%)
	ADANA	3 (2.2%)	
	ANTALYA	2 (1.5%)	
	HATAY	1 (0.7%)	
	KAHRAMANMARAŞ	1 (0.7%)	
BLACK SEA	DÜZCE	2 (1.5%)	7 (5.1%)
	ORDU	2 (1.5%)	
	BOLU	1 (0.7%)	
	ÇORUM	1 (0.7%)	
	TOKAT	1 (0.7%)	
SOUTHEAST ANATOLIA	GAZİANTEP	1 (0.7%)	3 (2.2%)
	MARDİN	1 (0.7%)	
	ŞANLIURFA	1 (0.7%)	
EASTERN ANATOLIA	BİNGÖL	1 (0.7%)	2 (1.5%)
	ELAZIĞ	1 (0.7%)	
不明		6 (4.4%)	6 (4.4%)
合 計		137 (100.0%)	137 (100.0%)

出所：2021年11月時点のSAUSEMウェブサイト (<https://sausem.sakarya.edu.tr/>) の公開情報に基づいて調査団作成

<sup>45</sup> SAUSEM: Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (Continuing Education Application and Research Center)



図2-3は、中小企業コンサルタント認証取得者の地理的分布を、KOSGEBの地域ブロック別支援企業数と対比したものである。地域ブロック別の傾向は、KOSGEB支援企業数と中小企業コンサルタント認証取得者数に共通しており、マルマラ地方や中央アナトリア地方で多く、東アナトリア地方や南東アナトリア地方で少ない。しかし、支援企業数の偏り以上に中小企業コンサルタント認証取得者数の偏りが著しく、マルマラ地方と東アナトリア地方では支援企業数に対する中小企業コンサルタント認証取得者数の比率に7倍の開きがある。試験機関がサカリヤ（マルマラ地方）とアンカラに所在していることや、人的ネットワークを通じた認証取得者の拡大が未だ地方部へ及んでいないことが要因と考えられる。



注：KOSGEB支援企業数には、コンサルティング支援のみならず、すべての支援プログラム利用者を含む。

出所：2020年KOSGEB年次報告書（p.98）と2021年11月時点のSAUSEMウェブサイト（<https://sausem.sakarya.edu.tr/>）公開情報に基づき調査団作成

図2-3 KOSGEB支援企業1,000社あたり中小企業コンサルタント認証取得者数

### 2.3.2 KOSGEBのSMEエキスパート

KOSGEBは、全国81の州に設置する出先機関（各地のKOSGEB局）で中小企業への支援提供を直接担っている。また、商工会議所等においてKOSGEBの支援プログラムに関する情報提供や案内を行う代理事務所<sup>46</sup>を設置している。2020年末時点でKOSGEB局は88か所、代理事務所は104か所あ

<sup>46</sup> 商工会議所・商業会議所・工業会議所・商品取引所・海運業会議所、自治体、大学、輸出業者会議（TIM: Türkiye İhracatçılar Meclisi (Turkish Exporters Assembly)）、商人・職人組合、工業団地等からの申請を受けて開設される。設置組織から専属職員1名以上を配置する。原則としてKOSGEB職員を配置することは無い。（2021年11月、KOSGEB職員への聴き取り）

り、KOSGEB 局には計 572 名の SME エキスパートと SME アシスタントエキスパートが在籍していた<sup>47</sup>。

規定により、SME エキスパートは KOSGEB が支援を提供中である企業に対して 4 か月ごとに採択事業の進捗モニタリングを行わなければならない。このモニタリングのための企業訪問あるいは電話やメールでの状況確認のほか、新たな支援申請に係る手続きの援助や申請要件の確認を行うことが SME エキスパートの定常的な業務の主体である。2020 年の支援企業数は 50,815 社であったので、単純に平均すると SME エキスパート・SME アシスタントエキスパート 1 人当たり 90 社弱への支援提供を処理した計算になる。一方、企業個別相談に参加した SME エキスパートに「現時点で定期モニタリング中（支援実施中）の企業を何社担当しているか」を尋ねたところ 13 名から有効回答を得たが、最大値 1,101 社、最小値 0 社、中央値 200 社、平均値 317 社であった。担当件数のばらつきの大きさが窺える。

これ以降、アンカラに所在するオスティム KOSGEB 局とシンジャン KOSGEB 局を訪問して聴き取り調査を行った結果を軸に、KOSGEB の SME エキスパートの守備範囲について記述する。

SME エキスパートの基本的な資格要件については次の通り説明された。

- SME エキスパートは大学卒業以上で、修士号や博士号の取得者もいる。専攻はエンジニアリングや経営管理など。
- KOSGEB の内部研修として年間 30 テーマほどのオンライン研修の受講が必須である。
- KOSGEB の管理職や SME エキスパートの中には中小企業コンサルタント職能認証を取得している者もいる<sup>48</sup>。

1990 年に KOSGEB が創設された当初は SME エキスパートがコンサルティングを行う構想であったため、そうした能力の高い人材を採用していたという。しかし、その後 KOSGEB がコンサルティング支援よりも補助金を提供する役割に転じ、SME エキスパートの中立性が必須となった。補助金の提供側に所属する SME エキスパートが申請側の企業に対して踏み込んだ支援を行うことは利益誘導の生じるリスクを孕む。したがって、現在の SME エキスパートの職務分掌にコンサルティングは含まれない。商工会議所等に開設されている代理事務所においても同様に、支援プログラムや申請手続きに関する情報提供の範囲を越えて個別具体的な助言を行うことはできない。

<sup>47</sup> 2020 年 KOSGEB 年次報告書 (p. 5, p. 12)。なお、KOSGEB 職員によると、代理事務所は 40 の KOSGEB 局の管轄の下で 35 州に開設されている。

<sup>48</sup> KOSGEB 本部の中小企業ガイド制度・専門コンサルタント制度担当職員は、KOSGEB に中小企業コンサルタント認証の取得者はおらず、また、KOSGEB 職員はコンサルティングを行う立場でないので認証を取得する意義は無いと述べた。[和文のみ注記]

主としてプロジェクト提案型支援プログラムでは、企業からの支援申請の審査は KOSGEB の管理職や大学教員、省庁関係者等から成る委員会が行い、SME エキスパートもこの委員会の一員となる。委員会の構成は支援プログラムにより異なるが、民間セクターの参加は無い。加えて、SME エキスパートは、申請が応募資格を満たしているか、記載内容は正確か等を委員会への提出前に確認する。

以上のように、SME エキスパートは、日常的に中小企業に接し、一定の経営関連知識を持ちながらも、事務手続き面の支援を行うに留めるよう業務範囲が制限されている。ただし、現場の実態としては支援を必要とする事業者を前に四角四面の対応をしているわけではないことも確認した。

- SME エキスパートや KOSGEB サービスセンターの現場のオペレーションとしては、企業を助け、支援する姿勢で業務を行っている。
- 規定のためコンサルティングは実施できない。非公式には企業に助言するなども行っている。

こうした背景から、SME エキスパートとして勤務している間は叶わないが、KOSGEB を退職した後に SME ガイドとして中小企業コンサルティングに携わる可能性に複数名が言及した。中小企業経営全般について日常的な課題に対応できる知見があり、多くの経営改善事例に接し、地域の事業者とのネットワークを築いている SME エキスパートは、SME ガイド候補者として有望であるといえる。

- 退職したら、SME ガイドとして活躍する可能性はあるかもしれないと思う。
- SME エキスパートは、SME ガイド資格を取得するべきと考える。定年後にコンサルタントとして活躍できる。

企業個別相談に参加した SME エキスパートの中に中小企業コンサルタント認証の取得者は居なかったが、16 名中 13 名が将来的に認証を取得したい意向を示した。

## 2.4 KOSGEB の中小企業ガイドならびに専門コンサルタント制度の運用に関連する協力機会

2021 年 11 月時点で、中小企業ガイドおよび専門コンサルタントともに制度の本格的な運用に至っておらず実際の機会の特定は困難であるが、既に明らかになっている事柄から期待される機会について以下に述べる。

### (1) 中小企業ガイド認定と中小企業コンサルタント職能認証の相補性

中小企業コンサルタント職能認証の取得が中小企業ガイド認定の前提条件となるため、認定しうる中小企業ガイドの数は中小企業コンサルタント職能認証取得者数の制約を受ける。同時に、中小企業ガイド認定が対象となる人材にとって十分に魅力的であれば、職能認証取得へのインセンティ

ブとして機能すると期待できる。実際に、KOSGEB と MYK は中小企業コンサルタント職能認証取得者へのインセンティブについて共に検討してきた経緯があり、中小企業ガイド制度導入の目的の中にも中小企業コンサルタント職能認証の運用性向上や普及促進が挙げられている。特に地方部での中小企業コンサルタント認証取得者や中小企業ガイド認定者の増加を促す方策の具体化が望まれる。KOSGEB の掲げる数値目標からすれば、魅力的な中小企業コンサルティング市場が自然に形成されてコンサルタント人材の参入が増えるのを待つのではなく、政府主導で市場形成を促進するようなインセンティブ、規則・規制、ガイドライン等の導入が有効と考えられる。関連する日本の経験として、1948年に中小企業診断制度が創設されたときには、スタートしたばかりの中小企業政策の3つの柱（金融、診断・指導、組織化）のひとつに位置付けられ、公的機関職員や計理士<sup>49</sup>が診断員に養成されて企業の費用負担なしに経営指導を行った。また、設備近代化資金や小規模事業者経営改善資金（マル経融資）<sup>50</sup>をはじめとして経営指導を条件とする特別融資が導入されたことにより、診断件数および診断士の需要が急増した。公的診断や融資適格要件によって資格取得後の業務機会が保障されていたことは、中小企業診断士制度の確立に大きく貢献した。

また、中小企業コンサルタント職能認証試験は、先行調査で提案されていた実技試験（企業診断実習）を含まず、模擬的な事例問題で代替している。中小企業ガイド認定は240時間（1日8時間として30日間）の実務従事を要件としており、職能認証試験を補強して目指す能力レベルを実現しようとするものと捉えることができる。同様に、先行調査で提言された試験合格後の必修座学についても、中小企業ガイド認定プロセスの中で対応されることになる。中立な第三者認証の仕組みによる職能認証で評価・認証の公正性を確保し、KOSGEB自身のニーズを反映した独自認定で支援プログラムに配置したときの有用性を高めるという構造である。ともすれば屋上屋を重ねるようにも見えるが、候補人材にとって明確なリターンが示されれば有効に機能する可能性はある。一定の実務能力を確保する面での日本の経験として、中小企業診断士の登録要件には15日間の実務従事が定められている。中小企業診断協会等がチーム診断による実務従事機会を提供しているので、コンサルティング経験を全く持たない者でも、経験豊富な指導員の下で実地訓練を受けながら登録要件を満たすことができる。登録後も先輩診断士の仕事を補佐しながら実務を学んだ後に独り立ちし、後輩を育てる立場になって行くという循環も根付いている。

こうした相補関係をしっかりとかみ合わせ、全体として中小企業向けコンサルティングの質の向上と普及拡大に向かわせるという課題への対応が、第一の機会分野である。認定を受けようとする中小企業コンサルタントと制度を運用する KOSGEB の双方にとって、コストとメリットとの適度

<sup>49</sup> 計理士は、公認会計士の前に存在した日本の会計専門家の国家資格。[和文のみ注記]

<sup>50</sup> 設備近代化資金は中小企業向け貸付制度で1961年に経営診断を義務付けた。小規模事業者経営改善資金は、商工会議所等の経営指導と推薦を条件として小規模事業者向けに無担保・無保証人の低利融資を提供する制度として1973年に創設。

なバランスが確保されるような設計・運用が望まれる。

## (2) 中小企業ガイドと専門コンサルタント、KOSGEB の SME エキスパートとの関係性

先行調査で提案されたように企業の真の経営課題に合致する支援をコーディネートするという中小企業コンサルタントの役割を念頭に置けば、経営全般を見て問題解決を助ける中小企業ガイドが、必要な支援を提供できる専門コンサルタントに取り次ぐ体制が期待される場所であるが、KOSGEB の制度上は、専門コンサルタントの必要性や分野を判断するにあたり中小企業ガイドを利用するか否かは企業による。専門コンサルタント業務の標準形（表 2-2）は最短 5 人日を要し費用の 40% は企業が負担するため、企業の側には自社に必要な支援を的確に理解して有効活用したいニーズが有るはずである。KOSGEB の立場からも、個々の企業が真の課題に則した支援を活用することが支援の費用対効果を高めるうえで好ましい。専門コンサルタント等の経営課題に特化した支援を利用する前に、中小企業ガイドによる総合診断を受けることを促したいところである。関連する日本の経験として、中小企業基盤整備機構や自治体、商工会議所等が窓口を開設し、中小企業診断士等が無料で経営相談に応じている。また、窓口であらゆる相談を受け付けて適切な支援に繋ぐワンストップ総合支援の仕組みが構築されてきた。企業は専門家を派遣してもらうことも可能<sup>51</sup>だが、派遣の要請を相談窓口が行うことによって事前に課題を特定する過程を経ることが多い。

また、全国の KOSGEB 局で中小企業の支援に直接従事する SME エキスパートと、中小企業ガイドや専門コンサルタントとの連携や役割分担も、制度の適正かつ効率的運用の鍵となる。SME ガイドの標準業務体系が明らかになっていない現時点では、SME エキスパートが行う支援先企業の定期モニタリングと中小企業ガイドによる計画・実行支援との相互作用がどのように制度化されるのか不明である。とはいえ、コンサルティングサービスの質を担保するうえで SME エキスパートが果たす点検機能が欠かせないことは明らかである。加えて、成長ステージに応じた継続的な支援により中小企業を育成する立場を取るならば、SME エキスパートがハブとなって個別企業の支援履歴を集約し、中小企業ガイドや専門コンサルタントに適宜情報提供することは有意義である。経緯を踏まえた的確な助言・援助が可能となる。SME エキスパートの職掌を逸脱する懸念が大きければ、企業の同意に基づいて中小企業ガイドや専門コンサルタントが支援履歴を閲覧できるようにしたり、支援実績やセミナー参加等の行動履歴に基づいて個々の企業に有用な支援プログラムを勧めたり、といった事柄を KBS の機能として実現することも考えられる。

こうした現場的なオペレーションの構築が第二の機会分野である。専門コンサルタント業務は他のコンサルティング支援よりも補助率や上限額が有利に設定されているとはいえ、支援メニューに

<sup>51</sup> 日本の主要な専門家派遣プログラムは 3 人日を目途として企業負担なしで行うものが多い。そのためコンサルタントは 3 回の訪問で一定の成果を出して区切りをつける意識でコンサルティングに臨むのが一般的である。

載っているばかりでは効果的な活用は進まない。中小企業ガイドや SME エキスパートとの連携の下でニーズに適った専門的支援を届けることが、企業から見た制度の魅力や利用しやすさ、納得感に繋がるのである。

### (3) 中小企業からの認知と評価

中小企業ガイドと専門コンサルタントのいずれも、認定の更新には支援先企業から好意的な評価を受けていることが必要である。顧客の評価は中小企業コンサルタント職能認証の更新要件に含まれていない要素であり、この点でも KOSGEB の制度が職能認証を補強している。KOSGEB は、KOSGEB と関わりがあるなど誤解を招く発言をしたり、融資申請やプロジェクト提案に際し成功を約束して金銭を要求したりといった一部のコンサルタントの不適切な行いが企業側に疑念を生じさせていることを制度構築の背景に挙げ、新制度の下でこの問題の解決を目指している。

KOSGEB の認定を受けていることが企業側の安心感に繋がるならば、民間コンサルタントにとってもメリットが大きい。KOSGEB の支援プログラムに従事するためばかりでなく、民間のビジネスとして受注機会を広げるためにも役立つ認定であれば、取得への意欲は高まるであろう。日本では、公的診断や特別融資の要件として普及した経緯から、中小企業診断士の認知度は企業よりも商工行政担当者や金融機関の間で絶大であった。公的業務の割合が減るにつれて企業一般への認知浸透の重要性が増し、中小企業診断協会等がさまざまな広報活動を展開している。2019 年 4 月時点で約 27,000 人の中小企業診断士が登録されており、都道府県ごとに支部を持つ協会組織が整っていることは、集団として訴求しやすく認知向上に有利である。制度創設後の早い時期に公的診断の需要を追い風として一定規模の資格保持者が確保されたことが自立発展に寄与していると言える。

第3の機会分野は、このような企業側の認知と評価を早期に浸透させるための各種取り組みである。そのためには、制度に既に組み込まれている支援先企業の評価やモニタリングによるコンサルティングサービスの質の確保に加えて、認定を受けて活躍する中小企業ガイドや専門コンサルタントの人数や支援先の企業数といった規模のインパクトや、支援成果を発信する広報にも気を配る必要があるだろう。

### 3. 中小企業コンサルティング支援に関連する日本の政策・制度

本章では、KOSGEB の中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の運用・定着・発展に向けて参考になると考えられる日本の政策・制度を紹介する。

#### 3.1 日本の中小企業支援体制

中小企業の定義と企業数の推移を、トルコと日本を対比して表 3-1 に示す。

表 3-1 中小企業の定義と中小企業数の推移

	日本	トルコ																																													
中小企業の定義	<b>小規模企業者</b> 常時雇用の従業員 20 人以下 (商業・サービス業は 5 人以下)	<b>零細企業</b> 従業員 10 人未満 かつ 純売上高または総資産が 3 百万 TRY 未満																																													
	<b>中小企業</b>	<b>小企業</b>																																													
	<table border="1"> <tr> <td>製造業</td> <td>資本金 3 億円以下 または 従業員 300 人以下</td> </tr> <tr> <td>卸売業</td> <td>資本金 1 億円以下 または 従業員 100 人以下</td> </tr> <tr> <td>サービス業</td> <td>資本金 5 千万円以下 または 従業員 100 人以下</td> </tr> <tr> <td>小売業</td> <td>資本金 5 千万円以下 または 従業員 50 人以下</td> </tr> </table>	製造業	資本金 3 億円以下 または 従業員 300 人以下	卸売業	資本金 1 億円以下 または 従業員 100 人以下	サービス業	資本金 5 千万円以下 または 従業員 100 人以下	小売業	資本金 5 千万円以下 または 従業員 50 人以下	<table border="1"> <tr> <td>従業員 50 人未満 かつ 純売上高または総資産が 25 百万 TRY 未満</td> </tr> </table>	従業員 50 人未満 かつ 純売上高または総資産が 25 百万 TRY 未満																																				
	製造業	資本金 3 億円以下 または 従業員 300 人以下																																													
	卸売業	資本金 1 億円以下 または 従業員 100 人以下																																													
サービス業	資本金 5 千万円以下 または 従業員 100 人以下																																														
小売業	資本金 5 千万円以下 または 従業員 50 人以下																																														
従業員 50 人未満 かつ 純売上高または総資産が 25 百万 TRY 未満																																															
		<b>中企業</b>																																													
		<table border="1"> <tr> <td>従業員 250 人未満 かつ 純売上高または総資産が 125 百万 TRY 未満</td> </tr> </table>	従業員 250 人未満 かつ 純売上高または総資産が 125 百万 TRY 未満																																												
従業員 250 人未満 かつ 純売上高または総資産が 125 百万 TRY 未満																																															
中小企業数の推移 (千社)	<table border="1"> <caption>日本中小企業数の推移 (千社)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>Small</th> <th>Medium</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2009</td> <td>3,665</td> <td>536</td> <td>4,201</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>3,343</td> <td>510</td> <td>3,853</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3,252</td> <td>557</td> <td>3,809</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>3,048</td> <td>530</td> <td>3,578</td> </tr> </tbody> </table>	年	Small	Medium	合計	2009	3,665	536	4,201	2012	3,343	510	3,853	2014	3,252	557	3,809	2016	3,048	530	3,578	<table border="1"> <caption>トルコ中小企業数の推移 (千社)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>Micro</th> <th>Small</th> <th>Medium</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>2,655</td> <td>266</td> <td>49</td> <td>2,970</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>2,737</td> <td>294</td> <td>56</td> <td>3,087</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>2,905</td> <td>213</td> <td>35</td> <td>3,153</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>2,979</td> <td>208</td> <td>34</td> <td>3,221</td> </tr> </tbody> </table>	年	Micro	Small	Medium	合計	2016	2,655	266	49	2,970	2017	2,737	294	56	3,087	2018	2,905	213	35	3,153	2019	2,979	208	34	3,221
	年	Small	Medium	合計																																											
2009	3,665	536	4,201																																												
2012	3,343	510	3,853																																												
2014	3,252	557	3,809																																												
2016	3,048	530	3,578																																												
年	Micro	Small	Medium	合計																																											
2016	2,655	266	49	2,970																																											
2017	2,737	294	56	3,087																																											
2018	2,905	213	35	3,153																																											
2019	2,979	208	34	3,221																																											

出所：中小企業庁とトルコ統計局 (TUIK) <sup>52</sup> の公表資料に基づき調査団作成

<sup>52</sup> TUIK: Türkiye İstatistik Kurumu (Turkish Statistical Institution)

日本でもトルコでも中小零細企業は全企業数の99%以上を占めるが、トルコの企業数が年々微増を保っているのに対し日本では明らかな減少傾向にある。経営者の高齢化が進展する日本では、事業承継・引き継ぎ対策が重点政策のひとつである。新型コロナウイルス感染症の世界的流行や相次ぐ自然災害を経て、事業継続力強化および様変わりした事業環境に対応するための事業再構築の後押しは、トルコと日本に共通する課題認識である。また、デジタル化の推進による競争力強化も両国に共通する関心事である。

日本の中小企業支援体制の全体像と主要分野ごとの支援施策・制度を図3-1に示す。2021年度の経済産業省の中小企業対策関連予算は、2021年度当初予算1,117億円と2020年度第三次補正予算2兆2,834億円を合わせた2兆3,951億円を15か月間の予算としてスタートした。当初予算は概ね1,120億円（国内総生産 [GDP: Gross Domestic Product] の0.02%）程度で推移している。補正予算は年により変動が大きいだが、当初予算の2倍程度が配分される傾向にある。

中小企業コンサルティング支援に関連の深い特徴として、3種類の支援拠点の整備と、中小企業支援人材の裾野拡大は注目に値する。2000年に中小企業指導法から改正された中小企業支援法により、中小企業・ベンチャー総合支援センター、都道府県等中小企業支援センター、地域中小企業支援センターが整備され、それぞれが情報提供、相談、専門家派遣等の提供窓口となっている（表3-2）。

表3-2 3種類の中小企業支援センター

① 中小企業・ベンチャー総合支援センター	9か所の中小企業基盤整備機構地域本部に設置（国レベル）
② 都道府県等中小企業支援センター	47都道府県と13政令指定都市に設置（都道府県レベル）
③ 地域中小企業支援センター	515の商工会議所と1,660の商工会に設置（市区町村レベル）

出所：調査団作成

中小企業支援人材については、国家資格の中小企業診断士が3種類の中小企業支援センターをはじめとする支援機関で経営相談員や登録専門家として活躍していることに加え、商工会・商工会議所に所属する経営指導員が地域密着の相談・助言を行っている。また、金融機関や士業専門家、民間コンサルタント等が国の認定を受けた経営革新等支援機関として公的支援の一翼を担っている。



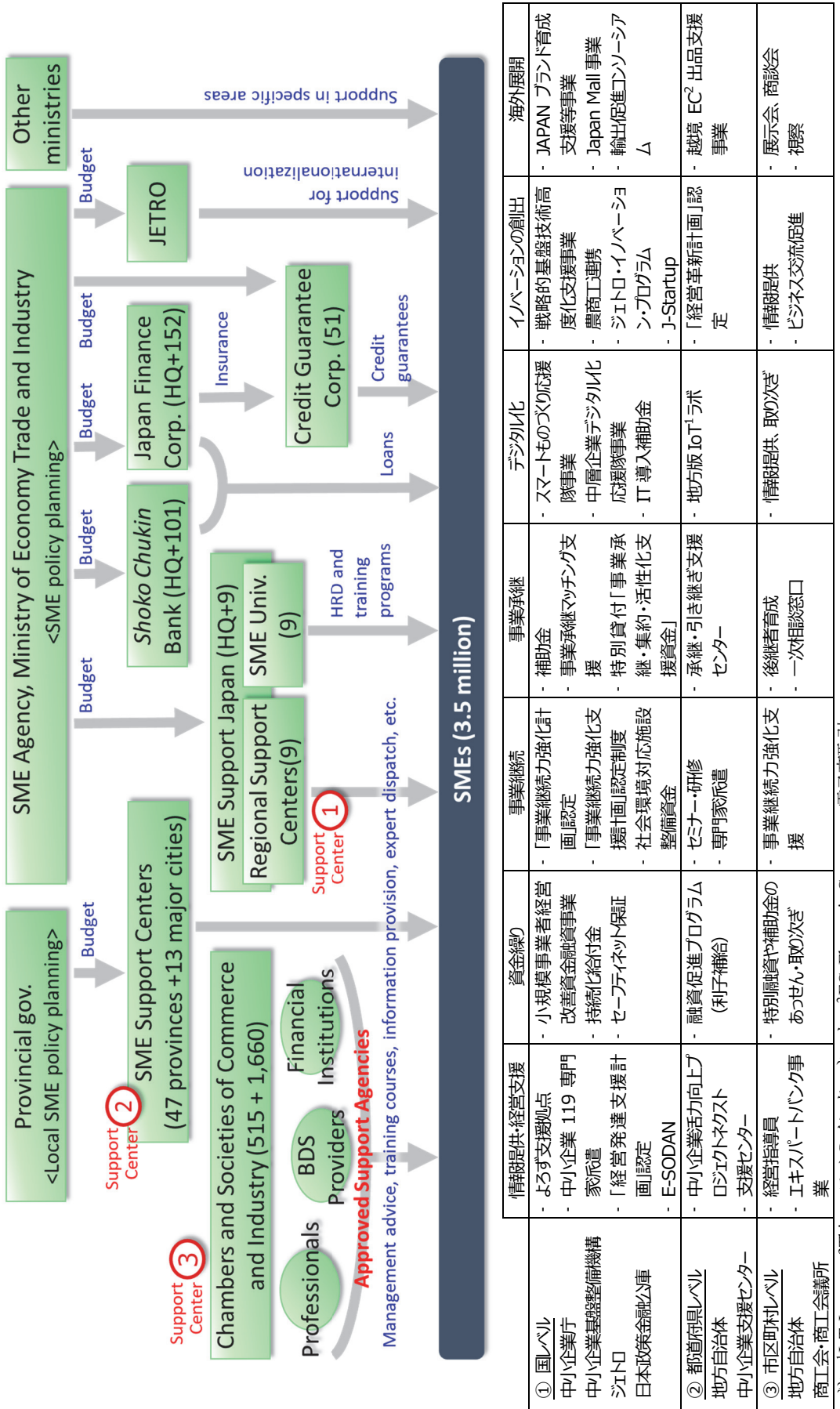


図 3-1 日本の中小企業支援体制の全体像と主要分野の代表的な施策  
注：<sup>1</sup>IoT: Internet of Things モノのインターネット <sup>2</sup>EC: Electronic Commerce 電子商取引  
出所：2013年8月中小企業庁公表資料に基づき一部改変

### 3.2 中小企業支援人材の養成・登録

日本の中小企業支援人材の資格制度は中小企業診断士の試験と登録、法定経営指導員の確認、経営革新等支援機関の認定、個別課題ごとの専門家の登録に大別される。経営革新等支援機関の認定は必ずしも個人を対象とする資格制度ではないが、コンサルティング支援の提供チャンネルとして重要であるため、ここで一元的に取り上げる。表 3-3 に概要を示す。

表 3-3 日本における中小企業支援人材の資格制度の概要

種別	資格要件	独占業務
中小企業診断士 27,000 名 (2019 年 3 月)	中小企業の経営課題に係る指導を行う一定のレベル以上の能力を持つ者を登録する。 登録要件：試験合格と実務従事 更新要件：講習と実務従事（5 年毎）	なし (経営相談員や派遣専門家の登録資格を得られる)
法定経営指導員 1,984 名 <sup>53</sup> (2021 年 3 月)	商工会・商工会議所にて小規模事業者の経営指導に必要な知識及び経験を有する者を確認する。 確認要件：講習（修了試験あり）と実務従事 更新要件：講習（修了試験あり）と実務従事（5 年毎）	所属する商工会・商工会議所の支援計画認定の要件 (計画認定により支援先に特に有利な特別融資を提供できる)
認定経営革新等支援機関 37,720 機関 <sup>54</sup> (2020 年 10 月)	税務・金融・企業会計の専門知識があり公的支援業務に一定の経験を有する者を認定する。 認定要件：専門知識を証する資格や実績と公的支援業務の従事実績 更新要件：認定要件と同様（5 年毎）	ものづくり補助金 <sup>55</sup> 、優遇税制、特別融資、保証料減免などの申請業務
個別課題ごとの専門家	デジタル化等の多様化する支援ニーズに対応する専門知識を持つ者を支援機関等が個別に養成・登録する。	専門家として登録された対象業務

出所：調査団作成

#### (1) 中小企業診断士

中小企業診断士は、1952 年に登録制度が創設されてから 70 年に渡り幾度か改正されながら続いてきた資格制度である。中小企業支援法に基づく国家資格であり、経営課題に係る指導を行う一定以上の能力を持つ者を経済産業大臣が登録する。選択式の一次試験、記述式および口頭試験からなる二次試験と実務経験を経て養成される。または 1 次試験合格後、登録養成機関による研修を経て

<sup>53</sup> 全国の商工会・商工会議所に所属する経営指導員（2015 年時点で総計 11,570 人）の中から、一定の能力要件を満たし、商工会・商工会議所の作成する支援計画を推進する者として確認された法定経営指導員の数。

<sup>54</sup> 中小企業庁ウェブサイト (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2020/201030Nintei.html>)、2021 年 11 月

<sup>55</sup> ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金。生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資を支援する。補助金額 100 万円～1,000 万円、補助率 2 分の 1（小規模事業者は 3 分の 2）。

養成される。中小企業診断士は、経済学・経済政策、財務・会計、企業経営理論、運営管理、経営法務、経営情報システム、中小企業経営・政策といった幅広い知識とその応用力が要求される。中小企業診断士でなければ行えない独占業務は無い。企業診断などの中小企業支援業務において中小企業診断士の資格は必須ではないが推奨されている。中小企業診断士の資格により、国や都道府県等の中小企業支援機関に専門家としての登録を行うことができる。後述する経営指導員や経営革新等支援機関、個別課題の専門家等には多くの中小企業診断士が含まれる。2019年3月時点で約27,000人の登録中小企業診断士が存在する。ただし、業として中小企業の診断・助言を行う者は半分以上と見込まれる。

## (2) 経営指導員

1960年に開始された経営改善普及事業により、商工会・商工会議所に所属する経営指導員が小規模事業者の経営指導を行っている。これまで法的根拠はない状態であったが、2019年から法的位置づけが加えられ支援能力を確認する制度が開始された。中小企業診断基礎（中小企業診断士と同様の科目の基礎的内容）、地方公共団体の行政事務、事業継続力強化支援に係る講習を受講し修了試験に合格することと、一定の実務経験年数を持つことを要件として、法定経営指導員として確認される。ただし、すべての経営指導員が法定指導員の確認を受けなければならないわけではない。商工会・商工会議所は、経営発達支援計画ならびに事業継続力強化支援計画を作成し、国の認定を受けることによって支援先企業に有利な支援プログラム（優遇税制、特別融資等）を提供することができる。これらの計画には、実行を担う法定経営指導員を明記しなければならない。つまり、法定経営指導員でなければ担えない役割を定義し、雇用主である商工会・商工会議所への優遇措置を設けることによって、法定指導員の資格取得を促し、商工会・商工会議所が行う相談・助言の範囲や質を引き上げて標準化する仕組みと言える。従来の経営指導員は記帳や税務の指導を主に行っていたが、新たな認定制度では小規模事業者の経営改善計画の作成から実施段階に至るまで踏み込んだ支援を行うことが求められている。

## (3) 経営革新等支援機関

2012年に中小企業経営力強化支援法（現在の中小企業等経営強化法）により、財務面の専門的知識を有し一定の実務経験を持つ個人・法人・中小企業支援機関等を国が審査して、経営革新等支援機関として認定する制度が創設された。これにより、公的支援機関はもちろん、金融機関や税理士・公認会計士・弁護士・中小企業診断士等の専門家、民間コンサルタント等が公的中小企業支援の担い手として公式に位置づけられるようになった。認定要件は次の通り。

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1) 税務、金融及び企業の財務に関する専門的な知識を有していること（次のいずれかに該当）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 税理士・税理士法人、弁護士・弁護士法人、監査法人、公認会計士、中小企業診断士、金融機関のいずれか</li> <li>- 「経営革新計画」など国の認定制度に基づく計画の策定を主幹となって支援し、3件以上の認定を受けた実績があること</li> <li>- 上記に該当しない場合、中小企業基盤整備機構の実施する指定研修を受講し、試験に合格すること。商工会・商工会議所は、経営発達支援計画の認定を受けていること</li> </ul> <p>2) 中小企業支援の実務経験が3年以上、うち法定業務の実務経験が1年以上あること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 上記に該当しない場合、中小企業基盤整備機構の実施する指定研修を受講し、試験に合格すること。商工会・商工会議所は、経営発達支援計画の認定を受けていること</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

認定は5年間有効で、更新時にも同じ認定要件が適用される。ただし、実務経験や計画認定実績の対象期間は認定を受けていた直近5年間となり、指定研修で代える場合には再受講が必要である。

企業側のニーズの大きい補助金や融資を中心に認定支援機関の関与を必須とする支援施策<sup>56</sup>が幅広く設定されており、中小企業へのビジネス・ディベロプメント・サービス（BDS: Business Development Services）を提供する組織や個人にとって、認定を受けるメリットが大きい。また、認定支援機関と共に実効性ある事業計画を作成し実行することを要件とする支援施策によって、一時的な資金支援に留まらない経営力向上を促す制度となっている。

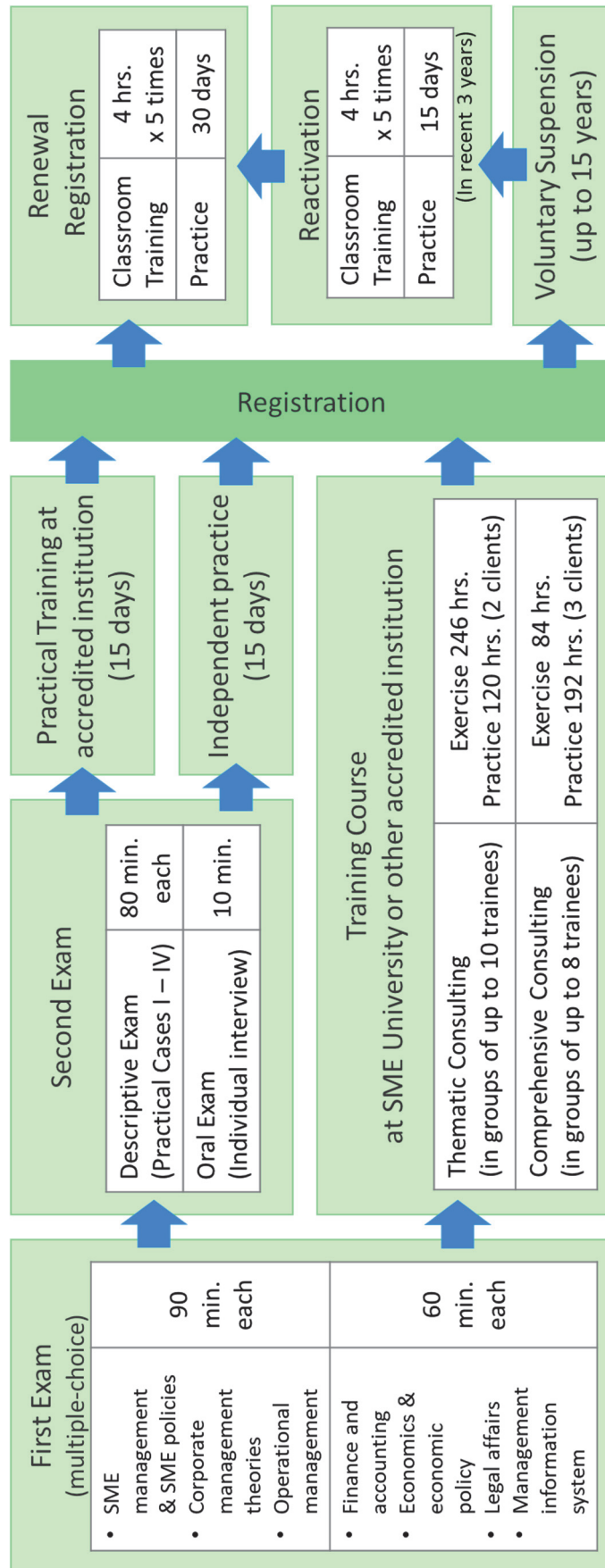
#### (4) 個別課題ごとの専門家

多様化する企業の支援ニーズに対応するため、デジタル化等の新しい分野について既に業務経験のある者を専門家として養成・登録する。支援機関などにより個別に制度が存在する。一例として、経済産業省が支援しているスマートものづくり応援隊事業<sup>57</sup>では、支援機関など全国34拠点において品質・生産性向上を目的としたモノのインターネット（IoT: Internet of Things）やロボット活用の指導者の育成と登録、企業への派遣を行っている。製造業の豊富な経験を有する者、IoTベンダー企業の社員、中小企業の経営者や現場リーダーを指導員として育成しており、座学研修、実務を得て養成・登録される。登録された指導員は、企業を訪問しIoT導入に係る相談対応や導入の提案を行い、課題解決を支援する。

中小企業診断士の登録制度を図3-2に、法定経営指導員の確認制度を図3-3に示す。また、個別課題ごとの専門家の例としてスマートものづくり応援隊事業における登録制度を図3-4に示す。

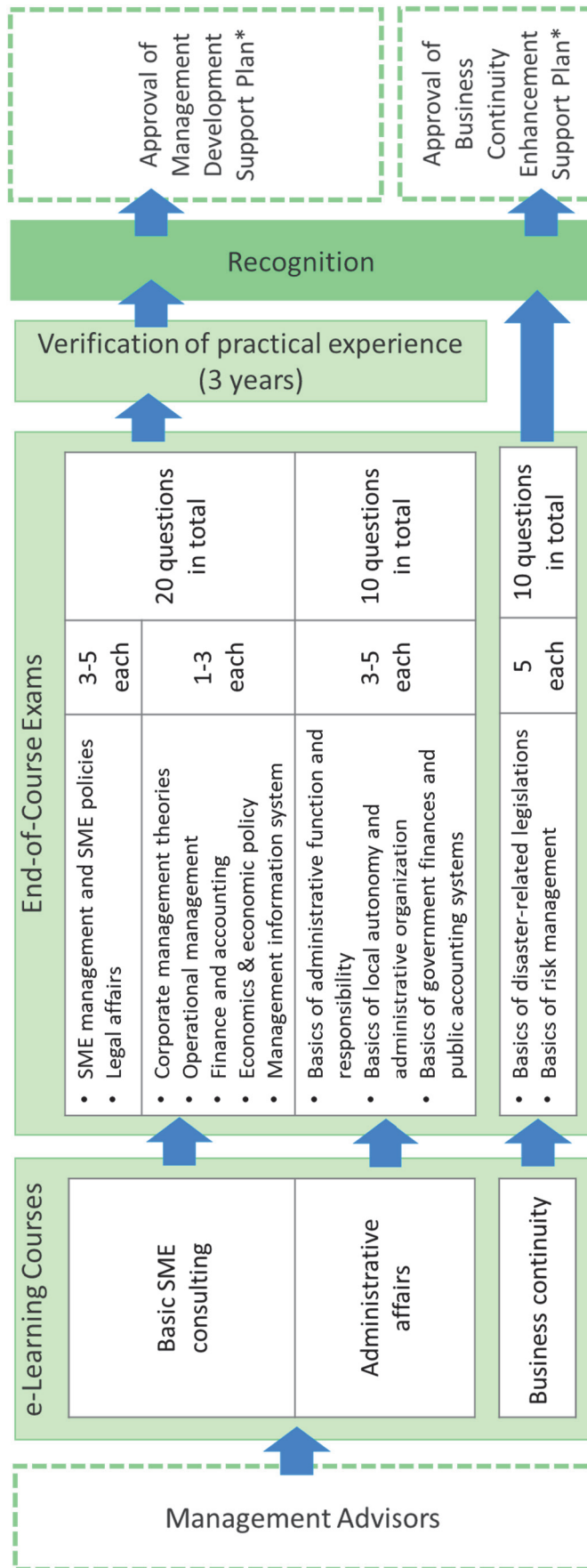
<sup>56</sup> 経営革新計画認定制度の概要を図3-12に示す。

<sup>57</sup> 図3-7にスマートものづくり応援隊事業の概要を示す。



出所：中小企業庁の資料を基に調査団作成

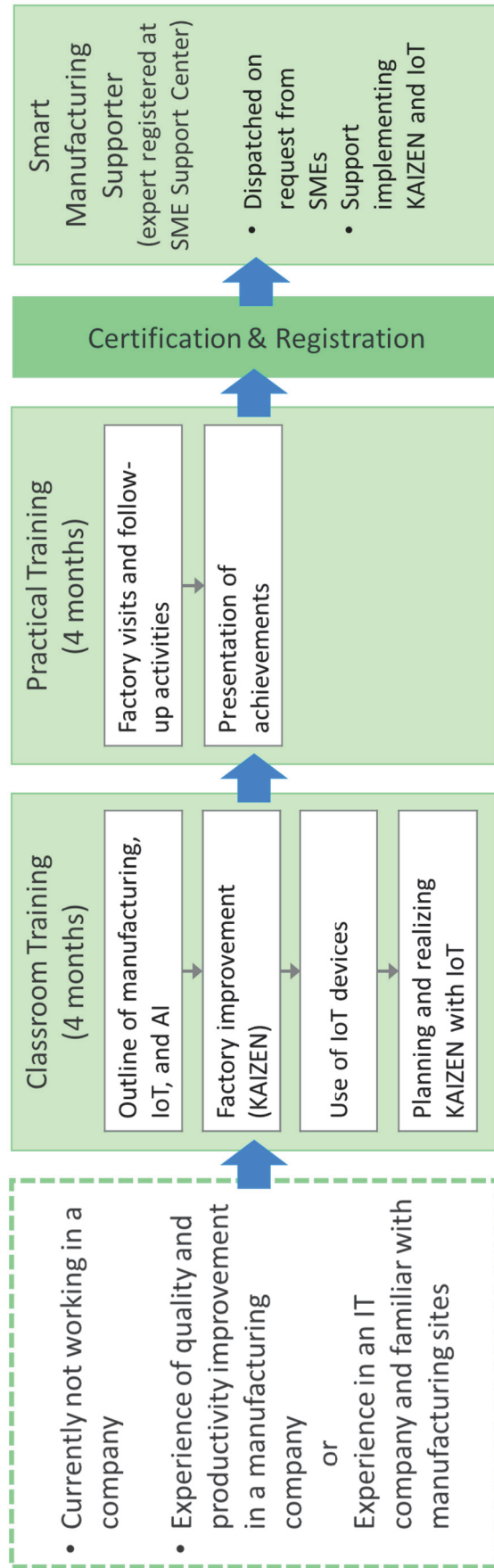
図 3-2 中小企業診断士制度の全体像



注： 経営発達支援計画ならびに事業継続力強化支援計画は何れも商工会・商工会議所が作成する計画。

出所： 中小企業庁の資料を基に調査団作成

図 3-3 法定経営指導員制度の全体像



出所：鳥取県産業創造機構の資料を基に調査団作成

図 3-4 スマートものづくり応援隊事業における鳥取県の専門家登録制度の全体像

トルコの中小企業支援人材資格制度と比較すると、形式面では、中小企業コンサルタント職能認証は中小企業診断士に、中小企業ガイドは認定経営革新等支援機関に、専門コンサルタントは個別課題ごとの専門家に近いと考えられる。ただし、資格要件や業務範囲はそれぞれ異なる。特に中小企業ガイドは、事業計画の策定・実施を支援する者として中小企業ガイダンス業務という独占業務を持つことになるとはいえ、あくまでもその利用が KOSGEB の助成対象となるという位置づけである。認定支援機関のように公的支援提供体制の一部を成すものとは言えない。

### 3.3 窓口相談と専門家派遣

中小企業コンサルティング支援そのものを提供する形態として、窓口相談と専門家派遣が有る。2021年5月に実施した KOSGEB へのオンライン説明会「日本の中小企業支援におけるコンサルタント活用」で取り上げた主な関連政策・制度を以下に記述する。

#### (1) 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業

中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業は、経営課題に関するワンストップ相談窓口である「よろず支援拠点」、専門家派遣を行う「中小企業 119」からなる。よろず支援拠点は、無料で利用できる経営に係る相談窓口であり、各都道府県にある公的支援機関等の 47 か所に設置されている。また本部は中小企業基盤整備機構である。中小企業診断士、税理士といった資格を持つ専門家あるいはデジタルマーケティングやウェブサイト作成などの知識を持った専門家が窓口相談に対応している。また、よろず支援拠点は、地域の商工会議所・商工会、金融機関等と連携し、課題に応じた支援機関や専門家の紹介を行う。各拠点には約 10~20 名の専門家が配置され、計 700 名以上の専門家が対応している。2019 年度は約 326,000 件の相談対応を行った。

中小企業 119 は、窓口対応では課題解決が難しい相談に対し、年に 3 回まで無料で専門家を派遣する制度である。専門家として中小企業診断士、税理士、公認会計士、弁護士などの有資格者あるいは技術者、研究者、経営者として豊富な経歴を有する者が登録されている。専門家は、よろず支援拠点、商工会議所・商工会、金融機関等から要請を受けて企業を訪問し課題解決を支援する。

本事業は、経営相談に対して解決策を立案した割合が全体の 80%以上、解決策を実行し成果を示した事業者の割合が全体の 65%以上となることを目標としている。

#### (2) JAPAN MALL 事業

JAPAN MALL 事業は、60 以上の海外連携先の電子商取引（EC: Electronic Commerce）バイヤーに商品を紹介する事業であり、日本貿易振興機構（JETRO: Japan External Trade Organization）が参加企業の海外展開を支援している。参加企業の登録は無料であり、JETRO は参加企業とバイヤーのオン



ラインを含む商談を調整・支援している。受注後はバイヤーが商品を買取るため、参加企業にとって返品のリスクがない利点がある。また JETRO とバイヤーは協力し、海外 EC サイト内で商品のプロモーションを実施している。さらに参加企業は、国内での納品・買取や円建て決済が可能であり、商品の輸出手続きは指定の商社が行う。よって本事業では、参加企業の様々な負担を軽減することで企業の海外展開を促進している。2020 年度は約 2,000 社と約 14,000 点の商品が登録されており、約 2,000 件が成約した。

### (3) 中小企業デジタル化応援隊事業

中小企業デジタル化応援隊事業は、EC サイト構築、クラウドファンディング、オンラインイベント、テレワーク化などのデジタル化・IT 導入に係る専門家を派遣することにより、中小企業の課題解決を支援する事業である。中小企業基盤整備機構が公募し選定した事業者が本事業の運営事務局として、中小企業からのデジタル化に係る相談受付と専門家への案件紹介を行っている。専門家は運営事務局に登録するために特別な資格は不要だが、相談に対応できる特定の知識や技術が必要である。また専門家は副業や兼業としても登録可能であり、オンラインでの指導を行うことも可能である。費用は中小企業と専門家間の契約により決定されるが、中小企業の実費負担が 500 円/時間以上発生する場合、運営事務局が最大 3,500 円/時間の補助を行う。

図 3-5 から図 3-10 に、中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業、さらに窓口相談と専門家派遣に係るその他の主要な制度として、事業承継・世代交代集中支援事業、スマートものづくり応援隊事業、東京都中小企業活力向上プロジェクトネクスト、E-SODAN、日本発知的財産活用ビジネス化支援事業(ジェトロ・イノベーション・プログラム)の概要を示す。これらも参考資料として KOSGEB に提供した。

# 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業

予算規模 40.9億円 (2021年度)

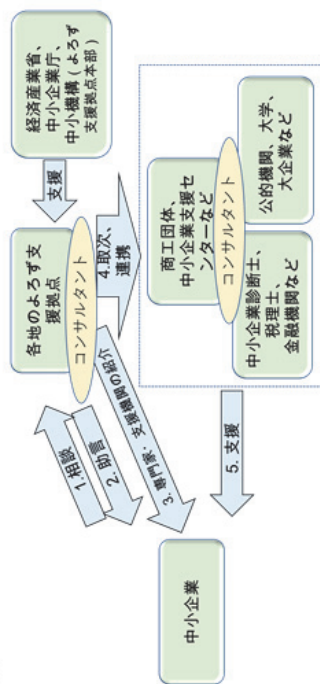
## 事業の概要

- 事業概要**
- 経営課題に関するワンストップ相談窓口である「よろず支援拠点」を各都道府県（47か所）の公的支援機関などに設置。本部は中小機構。一拠点につき10～20名程度の専門家が在籍して相談内容に応じ直接対応するほか、外部支援機関とも連携。全国に計700名超の専門家が在籍。
  - ・ 窓口での経営相談（よろず支援拠点の相談窓口）： 何度でも無料で専門家との経営相談が可能
  - ・ 企業訪問による企業診断・助言（中小企業119）： 窓口での経営相談では解決できない専門分野の知見が必要な課題に対して、年3回まで無料で専門家を派遣

## 成果目標

- 経営相談に対し解決策を実行して成果を上げた事業者の割合が、全体の65%以上
- 経営相談に対する解決策が立てられた割合が80%以上

## 実施体制



## 事業における中小企業コンサルタント活用

### 従事要件・資格（下記のうちいずれか）

- 窓口での経営相談（よろず支援拠点）
  - ・ 税理士・中小企業診断士等の資格や金融機関での企業支援経験
  - ・ 専門的な知見（例：デザイン・ウェブサイトの作成）と実績
- 企業訪問による企業診断・助言（中小企業119）
  - ・ 中小企業診断士、税理士、公認会計士、弁護士、技術士などの資格
  - ・ 経営者や技術者等として実務経験10年以上
  - ・ 企業支援に係る経験3年以上、または教育、研究に係る経験5年以上

### 評価と継続従事

- ・ 企業が各拠点の対応の満足度を4段階（満足、やや満足、やや不満、不満）で評価

## 支援実績・事例

- よろず支援拠点の相談件数：326,584件（2019年）
- 中小企業119の事例：自社サイトの改善による販路拡大（企業名：谷口工芸、業種：木工品の製造・販売、規模：従業員数10名）
  - ・ コロナ禍の中、新たにオンラインでの販路拡大を図るため専門家派遣を依頼。
  - ・ 専門家の助言により、ECメールに出店する方法と自社ウェブサイトの商品を販売する方法を検討し、コスト面などから自社サイトの強化を選択。
  - ・ 自社ウェブサイトにてカート機能を導入し、オンラインでの販売が実現。またオンラインでの集客用にSNSの活用を開始。

出所：経済産業省、中小企業庁、中小企業基盤整備機構の資料を基に調査団作成

図 3-5 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業の概要

## 事業承継・世代交代集中支援事業

予算規模 16.2億円 (2021年度)

### 事業の概要

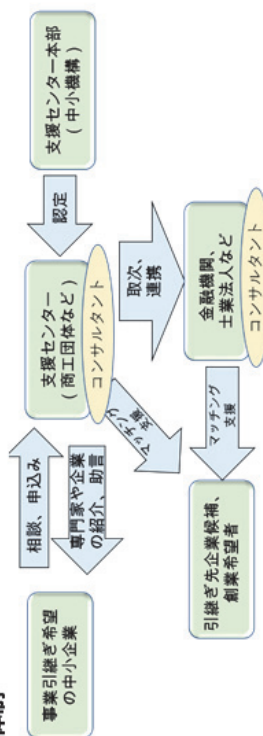
- 事業概要**
- 地域の商工団体などに設置された相談無料の「事業引継ぎ支援センター」が、中小企業の事業承継・引継ぎを支援。支援センター本部は中小機構。
  - 事業承継・引継ぎ後の設備投資・販路開拓などの新たな取組や廃業に係る費用、事業引継ぎ時の専門家の活用費用等を補助。

種類	対象	補助率	上限額	廃業の場合
経営者交代型	親族内承継等により引継いだ事業者	1/2	250万円	+200万円
M&A型	M&Aにより引継いだ事業者	1/2	500万円	+200万円
専門家活用型	事業引継ぎ時の専門家の活用費用	1/2	250万円	+200万円 (売り手のみ)

### 成果目標

- 年間500件の事業承継・引継ぎ及びその後の経営革新などを支援

### 実施体制



### 事業における中小企業コンサルタント活用

#### 中小企業コンサルタントの役割

- 事業承継・引継ぎに関する相談対応、事業承継計画の策定支援、譲受希望企業や専門家、民間事業者の紹介
- 地域の金融機関、会計士・税理士、弁護士、司法書士・行政書士等の法人とデータベースを一部共有し、譲受/譲渡の候補企業とのマッチング促進

#### 従事要件・資格

- 弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の資格 または
- 事業引継ぎに関する法務又は税務等の専門知識と実務経験

### 支援実績・事例

#### 支援センターの実績

- ・ 相談社数：11,514社 (2019年度)
  - ・ 事業引継ぎ成約件数：1,176件 (2019年度)
- 従業員を第一にした事業引き継ぎ例 (企業名：さいたま給食、業種：給食、規模：N/A(小規模企業))**

- ・ 経営者は70歳を目前に事業引継ぎを考え始め、支援センターに相談
- ・ 支援センター、同業種の大企業を譲渡企業として紹介。従業員、顧客を第一にした引継ぎという方向性で合意し、同企業へ事業を引き継ぎ。
- ・ すべての従業員は既存の待遇のまま新しい経営の基で勤務を継続、前経営者は1年間顧問として会社に残り事業を円滑に移行

出所：経済産業省、中小企業基盤整備機構等の資料を基に調査団作成

図 3-6 事業承継・世代交代集中支援事業の概要

# スマートものづくり応援隊事業

<p>予算規模</p> <p>N/A (本事業を含む「中小企業・小規模事業者人材対策事業」の2020年度予算は11.7億円)</p>	<p>事業における中小企業コンサルタント活用</p> <p><b>中小企業コンサルタントの役割</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現場改善を目的としたIoTやロボット導入に係る支援</li> <li>・ センサー導入による製造ラインの「見える化」</li> <li>・ 取得したIoTデータの分析、利活用</li> <li>・ 熟練技術者の有するノウハウの「デジタル化」など</li> </ul> <p><b>従事要件・資格</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製造業の豊富な経験を有する者、IoTベンダー企業の現役社員</li> <li>■ 中小企業の経営者や現場リーダー</li> </ul> <p><b>評価 (スクールでの認定時の評価)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 研修 (座学3か月間で13日間程度、グループワーク7日間、現場実習4か月程度) の終了後に、現場実習での改善提案に係る成果報告会にて発表を行い、認定される。</li> </ul>
<p>事業の概要</p> <p><b>事業概要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ (i)品質・生産性向上を目的としたIoTやロボット活用の指導者を育成、(ii) 企業の相談に応じ、指導者を派遣し提案を行うことで、中小・小規模企業の品質・生産性向上を支援</li> <li>■ 経済産業省が指導者育成と企業支援を行う支援機関や商工団体など全国34拠点 (2019年時点) を選定し、経費の一部を補助</li> <li>■ 指導者育成 (スクール) 事業</li> <li>・ 対象：製造現場の経験が豊富な企業OBや、IoTやロボットに知見を有する人材等</li> <li>・ 中小企業の現場改善、IoTやロボット導入を支援するための座学や現場実習による人材育成</li> <li>■ 現場派遣事業</li> <li>・ 中小製造業者のIoT導入に係る相談・説明会</li> <li>・ 専門家 (上記スクールで育成した指導者) の派遣による個別相談 (初回無料の場合あり)</li> <li>・ 公的機関の補助事業申請に必要な計画作成の支援</li> </ul> <p><b>成果目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ スマートものづくり応援隊 (指導者) の育成人数：150名/年</li> </ul> <p><b>実施体制</b></p>	<p>事業の概要</p> <p><b>事業における中小企業コンサルタント活用</b></p> <p><b>中小企業コンサルタントの役割</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現場改善を目的としたIoTやロボット導入に係る支援</li> <li>・ センサー導入による製造ラインの「見える化」</li> <li>・ 取得したIoTデータの分析、利活用</li> <li>・ 熟練技術者の有するノウハウの「デジタル化」など</li> </ul> <p><b>従事要件・資格</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製造業の豊富な経験を有する者、IoTベンダー企業の現役社員</li> <li>■ 中小企業の経営者や現場リーダー</li> </ul> <p><b>評価 (スクールでの認定時の評価)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 研修 (座学3か月間で13日間程度、グループワーク7日間、現場実習4か月程度) の終了後に、現場実習での改善提案に係る成果報告会にて発表を行い、認定される。</li> </ul>
<p>実績</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年度は年間394名の指導者を育成、2017～2019年度では累計で1,163名を育成</li> </ul> <p><b>カメラシステム導入による工期設定や見積精度の向上 (企業名：相沢自動車ボデー工場、業種：自動車部品の製造、規模：従業員約8名)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年数回のみ実施する特殊作業に係る情報が蓄積されておらず、工数・時間の予測が不十分であり、見積算出や工期設定に支障が出ていた</li> <li>・ カメラシステムの導入により特殊作業の内容を記録し、システムに登録</li> <li>・ 蓄積された作業記録により工期設定や見積の算出精度が向上</li> </ul>	<p>支援実績・事例</p>

出所：経済産業省、大分県産業創造機構、鳥取県産業創造機構の資料を基に調査団作成

図 3-7 スマートものづくり応援隊事業の概要



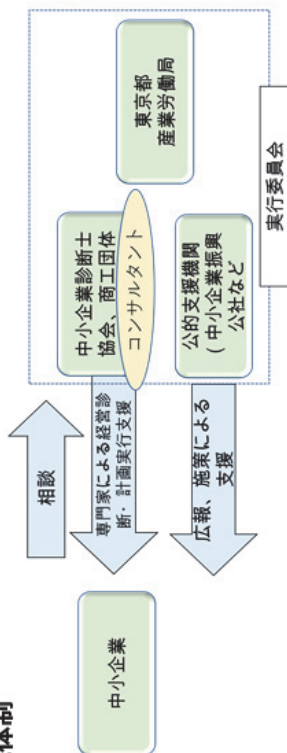
# 東京都中小企業活力向上プロジェクトネットワーク

予算規模 4.2億円 (2020年度、東京都)

## 事業の概要

- 事業概要**
- 中小企業自身が、潜在的な課題解決に気づき、その解決を図ることを都内支援機関とその専門家が連携し促進
  - 事務局である東京商工会議所 中小企業相談センターがハンドブックや企業が申込時に作成するチェックシートを東京都中小企業診断士協会と協力して作成
  - 経営診断から短期的・中長期的課題の解決に向けた支援までを切れ目なく実施
  - 経営診断：商工会議所などの経営の知識を持つ専門家が中小企業へアドバイス（経営診断の専門家の派遣1回無料）
  - アシストコース：中長期計画の策定支援・実施支援（課題に応じた専門家の派遣9回まで無料）
  - フォローアップコース：アシストコース修了後の企業に対し新たな課題解決を支援（課題に応じた専門家の派遣5回まで無料）

## 実施体制



出所：中小企業活力向上プロジェクト実行委員会、東京都、東京都中小企業診断士協会の資料を基に調査団作成

図 3-8 東京都中小企業活力向上プロジェクトネットワークの概要

## 事業における中小企業コンサルタント活用

### 中小企業コンサルタントの役割

- チェックシートの内容確認、企業訪問によるヒアリング
  - チェックシートとヒアリング内容を基に課題解決のためのアドバイスをまとめた診断報告書を作成
  - 診断報告書を基に、企業へフィードバック・フォローアップ
- 従事要件・資格**
- 商工団体に所属する経営指導員（中小企業診断士などの資格または企業支援に係る実務経験）
  - 中小企業診断士協会や支援機関に所属する中小企業診断士など

### 評価

- 企業が支援に係る満足度のアンケートに回答

### 支援実績・事例

#### 2019年度の実績

- 中小企業診断士の登録人数：約 800 名
  - 経営診断の実施数：1,494 社（83%の企業が高い満足度と回答）
  - アシストコースの実施数：456社
  - フォローアップコースの実施数：25 社
- 利益率の向上（企業名：プリジア、業種：家具生産・販売・規模：従業員30名）**
- 家具の原料費高騰、工場の納期遅れなどから収益性が悪化
  - 経営診断を経て、専門家からアドバイスを受け、中長期の計画を策定
  - 利益率の低い店舗を閉店し5店舗から3店舗に集約、強みである「セレクト力、取扱商品の希少性」を活かし法人向け卸売業とインテリアコーディネートを開始
  - 顧客からの依頼増加につながり、利益率は5%以上向上

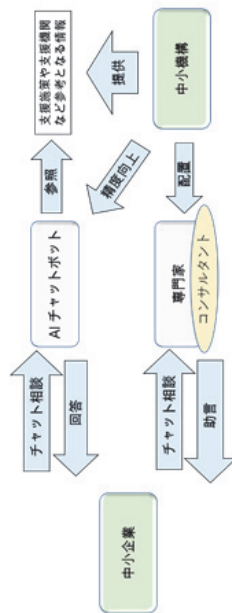
# E-SODAN

予算規模 N/A (中小機構向け交付金は177.3億円 (2021年度) )

## 事業の概要

- 事業概要**
- 中小機構が全国の加所の地域本部で行ってきた経営相談をより気軽に利用できる、匿名かつ無料で利用可能な経営相談チャットサービス。AIチャットボットと専門家から選択可能。
  - AIチャットボットによる自動回答 (24時間年中無休)
    - ・ 資金調達
    - ・ 生産性向上、ITの活用
    - ・ 災害対策、BCP
    - ・ 新型コロナウイルス対策・支援策などに自動回答
  - 専門家とのチャット (原則平日9~17時)
    - ・ 1回あたり30分以内
    - ・ AIチャットボットで回答できない内容に係る相談
    - ・ 毎週火曜日はITやECに関する相談、木曜日は、新型コロナウイルスを含む感染症や災害に備えるための事業継続力強化計画策定に係る相談に対応

## 実施体制



## 事業における中小企業コンサルタント活用

- 中小企業コンサルタントの役割**
- チャットによる相談対応 (マーケティング、BCPなど)
- 従事要件・資格**
- 金融機関、商社、IT企業などでの経験を有し、専門的な知見を持つ中小企業診断士
- 評価と継続従事**
- 利用企業は、チャットにて「お役に立ちましたか」という質問に「はい」「いいえ」で答え、その後、記述式でフィードバックを任意で提供
  - AIチャットボットの回答履歴を中小機構が評価し、質問と回答の関連をAIに学習させ精度を向上

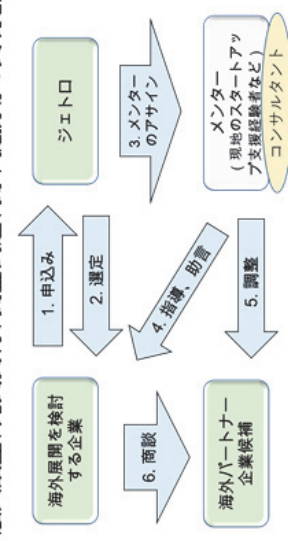
## 支援実績・事例

- 利用者の声**
- 事業者 (匿名、専門家とのチャットを利用)
    - ・ 2回利用したが、助言がわかりやすく安心感があり助かっている。
  - 若手経営指導員 (匿名、専門家とのチャットを利用)
    - ・ 指導経験が浅いため、初めての相談内容に対応する際などに利用している。気軽に相談できるので非常に便利である。
  - 支援機関職員 (匿名、AIチャットボットを利用)
    - ・ 自分でネット検索することもできるが、中小機構が提供しているサービスなので回答に安心感がある。経営について勉強中の人にも進めたい。

出所：経済産業省、中小企業基盤整備機構、日本アイ・ビー・エム株式会社資料・ウェブサイトを基に調査団作成

図 3-9 E-SODAN の概要

# 日本発知的財産活用ビジネス化支援事業（ジェトロ・イノベーション・プログラム）

<p>予算規模 2.8 億円（2020年度）</p>	<p>事業における中小企業コンサルタント活用</p>
<p><b>事業概要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ジェトロと海外の現地専門家（メンター）が提携し、イノベーションな技術・製品と知的財産を有する企業の海外展開を支援</li> <li>■ 企業は無料で参加可能（英語での受講やオンラインプログラムも有り）</li> <li>■ 対象：(i)海外展開を検討する日本登記の中堅・中小・スタートアップ企業であり(ii)なおかつ事業に関連する特許・実用新案・意匠・商標を登録済みである企業</li> <li>■ サービス概要             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boot Camp：現地ビジネス環境や事業戦略に係る集合研修</li> <li>• One-to-One Mentoring：参加企業ごとに専属メンターが指導・助言</li> <li>• Pitch Event/Exhibition：ピッチイベントや展示会の機会提供</li> <li>• One-to-One Business Meeting：現地パートナー企業候補の発掘</li> </ul> </li> </ul> <p><b>成果目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2024年度までに支援企業件数に対する成功企業件数の割合が20%以上（成功は共同研究・開発、法人設立、売買契約、資金調達、資本提携等の実現を指す）</li> </ul> <p><b>実施体制</b></p> 	<p><b>中小企業コンサルタントの役割（サンフランシスコ・シリコンバレーのイベント例）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 講師・メンターとして集合研修を実施（オンライン、半日×8～10日間）</li> <li>■ 集合研修後、250人以上のメンターネットワークから選出された現地専門家が専属メンターとして各企業に事業計画などを助言（計18時間）</li> <li>■ 参加企業向けに現地企業、ベンチャーキャピタル、エンジェル投資家などを紹介し商談および現地パートナー候補発掘を促進</li> </ul> <p><b>従事要件・資格</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現地にてスタートアップ支援や起業に関する豊富な経験を持つ者（例：現地事業者、現地の商工団体やアクセラレーター）</li> </ul> <p><b>支援実績・事例</b></p> <p><b>2019年度の実績</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 支援企業数：190社</li> <li>• 現地パートナー候補との商談件数：2,757件</li> </ul> <p><b>海外展開支援の例（企業名：mui Lab, Inc.、業種：IoT機器・UX/UIソフトウェアの開発、規模：N/A（スタートアップ企業））</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社内スタートアップとして開発したIoT機器が海外の展示会で評価を受けたことで、独立し創業</li> <li>• 本プログラムに参加し、Apple や Microsoftでの勤務経験を持つメンターにより、事業モデルや事業計画について助言を受ける</li> <li>• メンターの助言により、ハードウェアからソフトウェアを軸とした事業モデルを念頭に2年間の事業計画を策定、欧州企業との商談実施</li> </ul>

出所：経済産業省、JETROの資料を基に調査団作成

図 3-10 日本発知的財産活用ビジネス化支援事業（ジェトロ・イノベーション・プログラム）の概要

### 3.4 資金支援とコンサルティング

中小企業の顕在ニーズが最も高く切実なのは資金支援である。日本においては、資金支援の施策の中にコンサルティングを組み入れることによって、支援の合目的性と有効性を高め、中長期的に中小企業によるコンサルティング支援の活用を促進する方法を取っている。また、企業の要望の多い資金支援を入り口として中小企業支援人材が業務機会を獲得し経験を積むことで、コンサルティング能力の向上にも繋がっている。2021年5月に実施したKOSGEBへのオンライン説明会「日本の中小企業支援におけるコンサルタント活用」で取り上げた主な関連政策・制度を以下に記述する。

#### (1) 事業継続力強化計画認定制度／社会環境対応施設整備資金（BCP融資）

事業継続力強化計画認定制度は、自然災害や感染症などの防災に関する施設整備に取り組む中小企業を支援し、中小企業の事業継続力強化を促進する事業である。中小企業は防災・減災対策計画の策定を行い、経済産業大臣により同計画が認定されることで様々な優遇措置を利用できる。なお企業単位の単独型申請の他、複数事業者が連携した防災計画作成し、連携型として申請することも可能である。

中小企業は計画策定において、中小企業基盤整備機構や商工会、金融機関、サプライチェーンの事業者等から支援を受けることができる。このうち中小企業基盤整備機構では、企業の単独型の申請支援の場合、経営及び防災に係る知見を有する専門家が、無料で3回の訪問またはオンラインでの指導を実施している。認定企業は認定ロゴマークを名刺等で使用できる他、中小企業庁のウェブサイトで公表される。税制優遇措置として、認定企業が防災に関する設備投資を行った場合、特別償却が可能である。さらに防災に関する設備資金・運転資金の低利融資である日本政策金融公庫の社会環境対応施設整備資金を利用する等の金融支援を受けることができる。また、公的機関の一部補助金に申請する際、審査において加点される。

#### (2) 経営力向上計画認定制度

経営力向上計画認定制度において、中小企業は、人材育成・コスト管理・設備投資等の自社の経営力を向上するための3年間または5年間の経営力向上計画を作成し、事業分野別の主務大臣により認定される。同計画は、事業分野ごとに指針が策定されており、指針に基づいて計画を作成する必要がある。製造業の5か年計画の場合、(i) 労働生産性の目標伸び率2%以上、または(ii) 売上高経常利益率の目標伸び率2%以上、または(iii) 付加価値額の目標伸び率2%以上のいずれかの指標を含む必要がある。認定企業は、優遇措置として、生産性向上に係る設備導入に係る税制支援、信用保証や融資に係る支援、他社から事業承継を行う際の許認可承継に係る支援を受けることができる。商工会議所・商工会や金融機関等の支援機関は、同計画の策定及び実施について中小企業の支



援を行う。

### (3) 経営革新計画認定制度

経営革新計画認定制度は、中小企業が新たな製品・サービスの開発等の新事業活動を行うことにより、その経営の向上を図ることを支援する。中小企業は経営革新計画を作成し、各都道府県の窓口へ提出することで知事の認定を受ける。商工会、金融機関等の認定支援機関の専門家は、中小企業へ計画策定から認定後の計画実施、終了時のフォローアップまで助言・支援を行う。具体的な数値目標の設定が求められ、5か年計画を申請する場合、目標として付加価値額が15%以上及び給与支給総額が7.5%以上の伸び率となることを示す必要がある。認定企業は、設備や土地への投資に対する税制優遇措置、融資・信用保証等による資金調達支援等が利用可能である。また都道府県知事は、計画実施を完了した特に優秀な企業を表彰している。

### (4) 農商工連携

農商工連携事業は、農林漁業等の生産者と中小企業が連携して、双方の知見や技術を活用した新しい商品やサービスの開発・販路の拡大等に取りくむものである。生産者と中小企業からなる共同事業体は、5年間で5%以上の付加価値向上を目指し、連携事業計画を作成する。計画が農林水産大臣または経済産業大臣の認定を受けると、試作品開発、展示会等に対して最大500万円/年の補助金、信用保証枠の拡大、日本政策金融公庫による低利融資等の優遇措置を利用することができる。中小企業基盤整備機構は、10か所の地域本部・事務所にて、無料で農商工等連携に係る相談を受けており、事業の構想段階から計画策定、認定取得後の販路開拓等一貫した支援を実施している。

### (5) 小規模事業者経営改善資金融資事業

小規模事業者経営改善資金融資事業は、融資を通して従業員が20人以下（商業またはサービス業に属する事業は5人以下）の小規模事業者の経営状況安定に寄与するものである。日本政策金融公庫が、経営改善資金と経営発達支援資金の2種類のスキームを提供しており、2019年度は約43,000件の融資が実施された。

経営改善資金のスキームは、商工会・商工会議所等の経営指導を受けている小規模事業者を対象として、無担保・無保証人で、日本政策金融公庫が経営改善に係る資金の低利融資を行う。融資条件は、貸付限度額2,000万円、貸付金利1.21%<sup>58</sup>、貸付期間は設備資金10年以内、運転資金7年以内であり、担保・保証人なしで利用可能である。小規模事業者は、商工会・商工会議所の経営指導員による無料の経営指導を事前に6か月以上受ける必要がある。経営指導員は、経営指導終了後に

<sup>58</sup> 2021年5月6日現在。同時期の商業銀行の中小企業向け貸出金利は2~3.5%である。

商工会・商工会議所へ報告を行い、商工会議所会頭等による日本政策金融公庫向け推薦状の発行を依頼する。

経営発達支援資金のスキームは、経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所による経営指導を受ける小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が低利融資を行う。融資条件は、貸付限度額 7,200 万円（ただし、運転資金は 4,800 万円）、貸付金利 1.66%～2.05%（無担保）または 0.71%～1.70%（有担保）<sup>59</sup>、貸付期間は設備資金 20 年以内・運転資金 8 年以内である。本スキームを活用するために商工会または商工会議所は、市町村と共同で、小規模事業者の経営支援に係る「経営発達支援計画」を作成し、経済産業大臣から認定を受ける。同計画では計画実施に従事する経営指導員を明確にする必要がある。本スキームを活用する小規模事業者は、認定された商工会または商工会議所の支援を受けていることが必要であり、貸付後 5 年間は年 1 回以上、日本政策金融公庫へ進捗報告を行う。また、貸付後 6 か月間は従業員数を維持しなくてはならない。

図 3-11 から図 3-14 に、資金支援とコンサルティングを組み合わせた主要な制度として、上記で述べた事業継続力強化計画認定制度／社会環境対応施設整備資金（BCP 融資）、経営革新計画認定制度、小規模事業者経営改善資金融資事業、さらに産業融資あっせん制度（東京都練馬区の例）の概要を示す。

<sup>59</sup> 2021 年 5 月 6 日現在。同時期の商業銀行の中小企業向け貸出金利は 2～3.5%である。

# 「事業継続力強化計画」認定／社会環境対応施設整備資金 (BCP融資)

予算規模

177.3億円(2021年度)

事業における中小企業コンサルタント活用

**例：中小機構による無料ハンズオン支援（訪問/web会議）の場合**

単独型（1事業者向けの支援）：3回程度  
 連携型（複数事業者の連携体向けの支援）：規模に応じて複数回

**中小企業コンサルタントの役割**

- 災害及び感染症への対策に関する計画策定支援
- 計画の認定に向けたサポート

**従事要件・資格**

- 社長・役員・責任者・コンサルタント等としての経歴を有し、経営的な視点から中小企業または地域支援機関等を支援する能力を十分に有する者（中小機構と業務委託契約）

---

事業の概要

**事業概要**

- 防災に関する計画と施設の整備に取り組み企業を支援し、防災・減災関連の設備投資を促進することで、企業の事業継続力を強化。
- 中小機構や商工団体、金融機関などが中小企業の防災・減災対策計画策定を支援。計画は経済産業大臣が認定。認定企業は中小企業庁のウェブサイトで公表。また認定企業向けに下記の優遇措置を提供。
- 税制優遇：設備投資を導入した場合、特別償却（18～20%）が可能
- ・ 対象：機械装置・器具備品（自家発電機など）、および建物附属設備（制震・免震装置、火災報知器、など）
- 金融支援
- ・ 社会環境対応施設整備資金（BCP融資）：防災に関する設備資金・運転資金の低利融資（利率は信用リスク・融資期間による）
  - 融資限度額：7億2千万円（うち、運転資金2億5千万円）
  - 返済期間：設備資金／20年以内、運転資金／7年以内
- ・ 信用保証：信用保険の保証枠を別枠追加
- 予算支援
- ・ 一部の補助金の審査において加算

**実施体制**

支援実績・事例

**税制優遇対象設備投資額（2019年度：認定事業者5,920件）**

発電設備の投資が全体の65%を占め、次いで洪水対策の設備投資額が多い

出所：経済産業省、中小企業庁、中小企業基盤整備機構、日本政策金融公庫の資料を基に調査団作成

図 3-11 事業継続力強化計画認定制度／社会環境対応施設整備資金 (BCP 融資) の概要

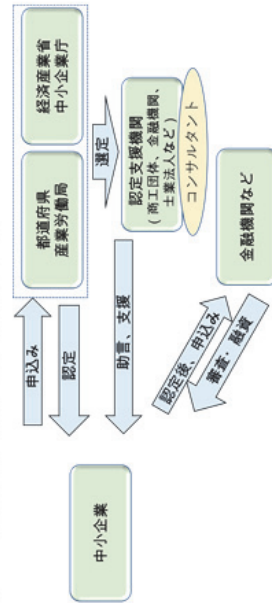
# 「経営革新計画」認定

予算規模 7.6億円 (2020年度、東京都)

## 事業の概要

- 事業概要**
- 企業が新たな製品・サービスの開発など新事業活動を行うことにより、その経営の向上を図ることを支援。
  - 企業は経営革新計画を作成し、都道府県へ提出し、都道府県知事の認定を受ける。企業は認定支援機関から計画策定から計画実施まで支援を受けることが可能。中小企業が、計画で示すべき伸び率は次のとおり。
    - ・ 「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」：3年で9%以上、または4年で12%以上、または5年で15%以上 および
    - ・ 「給与支給総額」：3年で4.5%以上、または4年で6%以上、または5年で7.5%以上
  - 認定企業への支援施策の例
    - ・ 低利融資の利用や保証限度額の引き上げ等の金融に係る優遇措置、設備投資等の税制に係る優遇措置（別途、審査有）
    - ・ 計画を終了した優秀な企業を都道府県が表彰

## 実施体制



## 事業における中小企業コンサルタント活用

- 中小企業コンサルタントの役割**
- 経営革新計画の策定に係る支援
    - ・ 経営資源の財務状況の分析
    - ・ 事業計画（3年、4年、5年のいずれか）の策定支援
  - 認定後の計画実行に係る支援
    - ・ 計画実行のフォローアップと計画終了時のフォローアップ
    - ・ 目標を達成できるよう助言
- 従事要件・資格**
- 税理士、公認会計士、弁護士、中小企業診断士の資格または
  - 商工団体、都道府県などで企業支援の経験を持つもの

## 支援実績・事例

- 東京都の認定企業数**
- ・ 663社 (2020年度)
- レンタサイクルの新事業展開例 (企業名：おおしま、業種：自転車小売行、規模：従業員数4名)**
- ・ 競合他社の大型店舗や子供の数の減少により、自転車の販売台数が20年前の1/4程度に減少
  - ・ スポーツ自転車の注目度が高くなっていくことから、健康とおしゃれをテーマとした戦略（経営革新計画）を策定
  - ・ 新事業として、市内回遊したい層向けに自転車レンタル事業を行うとともに、自社内に更衣室、手荷物預かり、ラウンジ、情報提供を行うステーションを設置

出所：中小企業庁、東京都、茨城県、東京商工会議所等の資料を基に調査団作成

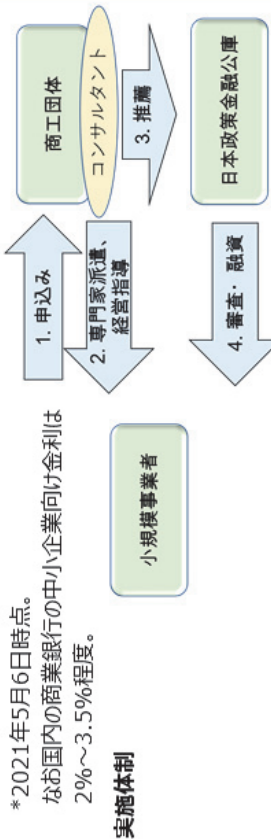
図 3-12 経営革新計画認定制度の概要

# 小規模事業者経営改善資金融資事業

予算規模 40.0億円 (2021年度)

## 事業の概要

- 事業概要**
- 融資を通して、小規模事業者の経営状況安定と黒字企業の増加に寄与するため下記の2種類のスキームを提供
  - 対象は小規模企業：従業員が20人以下（商業またはサービス業に属する事業は5人以下）の法人・個人事業
  - (i) 経営改善資金
    - ・ 貸付限度額：2,000万円
    - ・ 貸付金利：1.21%\*
    - ・ 貸付期間：設備資金10年以内、運転資金7年以内
    - ・ 担保・保証人：不要
    - ・ その他の条件：商工会・商工会議所の経営指導員による経営指導（無料）を事前に6か月以上受ける必要あり
  - (ii) 経営発達支援資金
    - ・ 貸付限度額：7,200万円（ただし、運転資金は4,800万円）
    - ・ 貸付金利：1.66%～2.05%（無担保）、0.71%～1.70%（有担保）\*
    - ・ 貸付期間：設備資金20年以内、運転資金8年以内



## 事業における中小企業コンサルタント活用

### 中小企業コンサルタントの役割（経営改善資金の場合）

- 企業からの商工団体への相談・申込を受け、経営指導員が指導を実施
- ・ 経営状況と課題の分析、金融、販路開拓など経営課題に係る助言
- ・ 企業訪問による6か月間の継続的な指導
- ・ 外部専門家や支援機関との連携による課題解決
- ・ 企業指導終了後、商工団体へ指導内容を報告し、商工会議所会頭などによる日本政策金融公庫向け推薦状の発行を依頼

### 従事要件・資格

- 商工団体に所属する経営指導員
- ・ 小規模事業者への経営指導に係る知識・実務経験を有する者、あるいは中小企業診断士、公認会計士、社会保険労務士、販売士1級など経営に関する専門的資格を有する者

### 支援実績・事例

#### 融資件数の実績

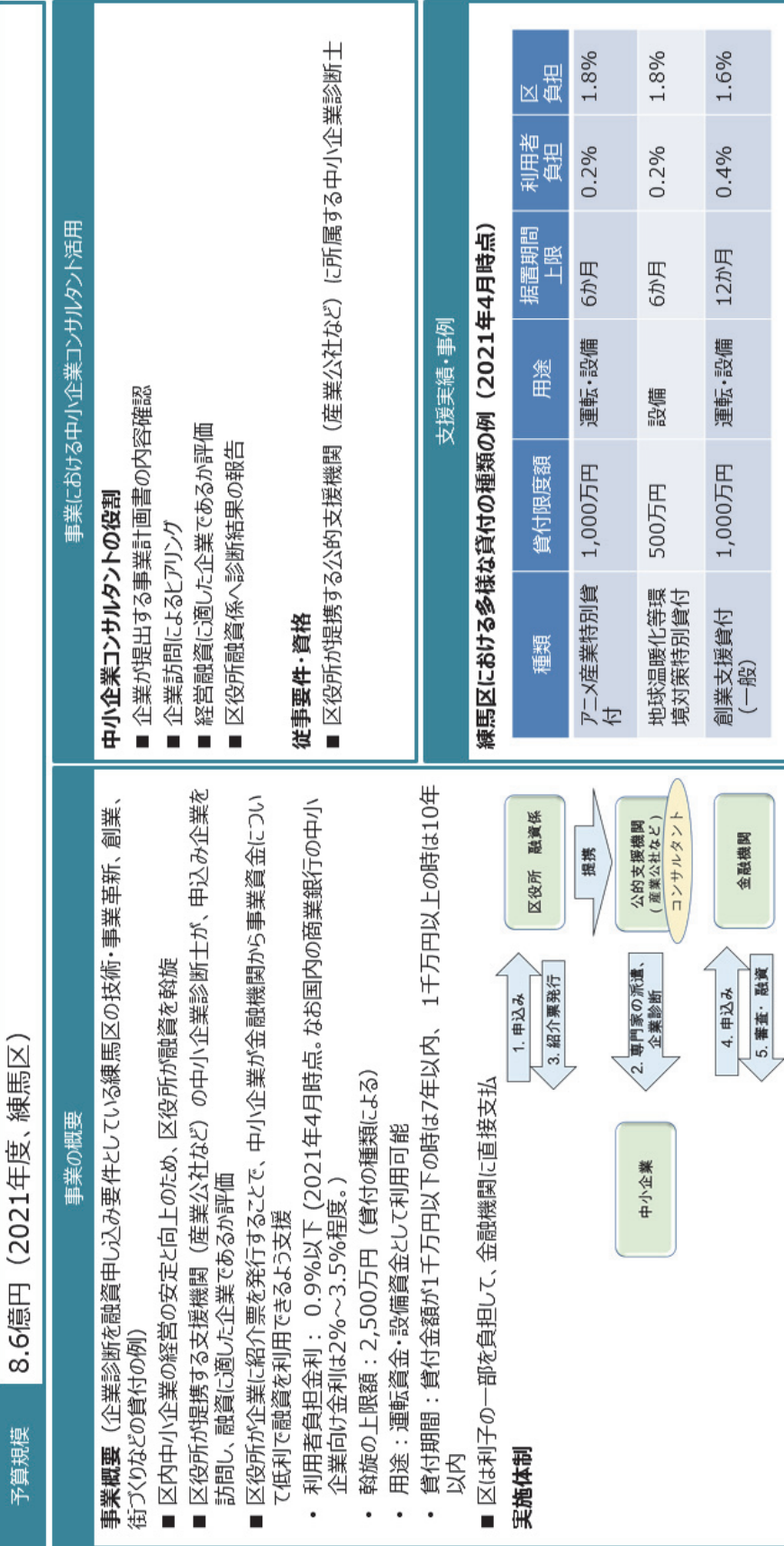
- ・ 2019年度：43,652件
- ・ 2018年度：44,176件
- ・ 2017年度：44,060件

出所：経済産業省、中小企業基盤整備機構、日本商工会議所、東京商工会議所の資料を基に調査団作成

図 3-13 小規模事業者経営改善資金融資事業の概要



## 産業融資あっせん制度（東京都練馬区等）



出所：東京都練馬区の資料・ウェブサイトの情報を基に調査団作成

図 3-14 産業融資あっせん制度（東京都練馬区の例）の概要

## 4. 小零細企業の経営実態調査

本章では、オンライン経営セミナーならびに企業個別相談・オンラインワークショップの実施概要と、各業務を通して収集した情報に基づいて整理した小零細企業の経営実態について述べる。

### 4.1 オンライン経営セミナー

KOSGEB および調査団は、2021年8月4日から8月12日にかけて計6日間のオンライン経営セミナーを実施した。迅速支援プログラムの第一回募集で受給資格を得た小零細企業・スタートアップ企業を対象に開催し、延べ345名が参加した。

#### (1) 実施概要

本セミナーは、Rise Above Crisis と題して、対象企業向けにポストコロナ期の事業を維持・拡大・革新するための知識・情報を提供することを目的とし、Sustain、Grow、Innovate の三種類のプログラムを実施した<sup>60</sup>。Sustain プログラムでは、事業の維持に係る「事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）」と「カイゼン」、Grow プログラムでは事業の拡大に係る「海外市場開拓」及び「デジタルマーケティング」、Innovate プログラムでは「新規事業開発」と新規事業に係る「財務管理」の講義をそれぞれ提供した。本セミナーは Zoom ビデオウェビナーを使用し日本の専門家とトルコの KOSGEB 及び各企業を繋いでオンラインで開催した。

当日の司会進行は KOSGEB 職員 3 名が担当し、1 名が 2 日間ずつ務めた。また、各セミナーの最初に KOSGEB の Project Management Department の代表と JICA トルコ事務所長が開会挨拶を行った。調査団は、専門分野ごとに日本人専門家が講師として日本から講義を行った他、日本から事務局として同時通訳や講師のトラブル時の対応、アンケート調査票の配布・回収等の支援を行った。なお BCP の講義には同分野で豊富な企業支援経験を持つ外部の日本人講師を起用した。

本セミナーは、企業が参加しやすいように三種類のプログラムについて曜日を変えて二回ずつ開催した。各講義の開始前には、参加企業に個別相談・オンラインワークショップの案内を行い、参加条件となるオンラインアンケートの回答を促した。講義終了後には、参加者が第一段階のオンラインアンケートへ回答する時間を確保し、当日中の同アンケート提出を求めた。オンライン経営セミナーの開催概要は表 4-1 の通りである。

<sup>60</sup> チラシ等では、Rise Above Crisis のトルコ語訳である Krize Rağmen Büyüme を使用した。同様に Sustain、Grow、Innovate はトルコ語でそれぞれ Sürdürülebilirlik、Büyüme、Yenilik と記載した。

表 4-1 オンライン経営セミナーの開催概要

開催日	1. Sustain / Sürdürülebilirlik : 2021 年 8 月 5 日、8 月 10 日 2. Grow / Büyüme : 2021 年 8 月 4 日、8 月 12 日 3. Innovate / Yenilik : 2021 年 8 月 6 日、8 月 11 日			
場所	Zoom ウェビナー			
目的	1. 迅速支援プログラムの受益者である小零細製造業と革新的な創業期企業に対して、厳しい経営環境を乗り越えて事業を維持・拡大するために有用な知識・情報を提供する。 2. 個別相談やオンラインワークショップへの参加を促す。			
言語	トルコ語 - 日本語同時通訳			
プログラム	現地時間	Sustain / Sürdürülebilirlik /	Grow / Büyüme	Innovate / Yenilik
	10:00~10:15	1. KOSGEB による挨拶 2. JICA トルコ事務所による挨拶 3. 関連プログラム紹介 (個別相談・オンラインワークショップへの流れを説明)		
	10:15~11:15	4. 講義 1 : BCP	3. 講義 1 : 海外市場開拓	4. 講義 1 : 新規事業開発
	11:15~11:25	5. 質疑応答		
	11:25~11:35	休憩 (及び途中退席者向けアンケート回答依頼)		
	11:35~11:40	6. 関連プログラム紹介 (個別相談・オンラインワークショップへの流れを説明)		
	11:40~12:40	7. 講義 2 : カイゼン	7. 講義 2 : デジタルマーケティング	7. 講義 2 : 財務管理
	12:40~12:50	8. 質疑応答		
	12:50~13:00	9. フィードバックアンケート回答 (第一段階のオンラインアンケート調査)		

出所：調査団作成

## (2) 準備・運営

KOSGEB および調査団は、2021 年 5 月以降のオンライン会議及び 6 月末から 7 月初めの現地調査にて本セミナーの準備について協議を行い、7 月 6 日に本セミナーに係る準備及び当日の流れについて最終化した。本セミナーでは、参加者の理解度を高めるため講義資料は全てトルコ語に翻訳したものを準備し、セミナー当日は日本語 - トルコ語の同時通訳を配置することとした。調査団は、本セミナー向けの告知用チラシ、特設ウェブサイト<sup>61</sup>、オンライン参加登録フォームを準備し、7 月 6 日までに KOSGEB と内容について合意した。

7 月 12 日以降、KOSGEB より対象企業へ計 3 回メールにてチラシを配布の上、本セミナーの開催を通知し、特設ウェブサイトから参加登録を促した。本セミナーの対象は当初、迅速支援の審査を経たイスタンブール、アンカラ、イズミルの企業を想定していたが、6 月時点で迅速支援プログラムの応募企業数の低下が予想されたためトルコ全土の企業を対象とすることとなった。本セミナ

<sup>61</sup> WordPress.com 経由で一時的な特設ウェブページを作成し、krizeragmenbuyume.com のドメイン名を取得して公開した。



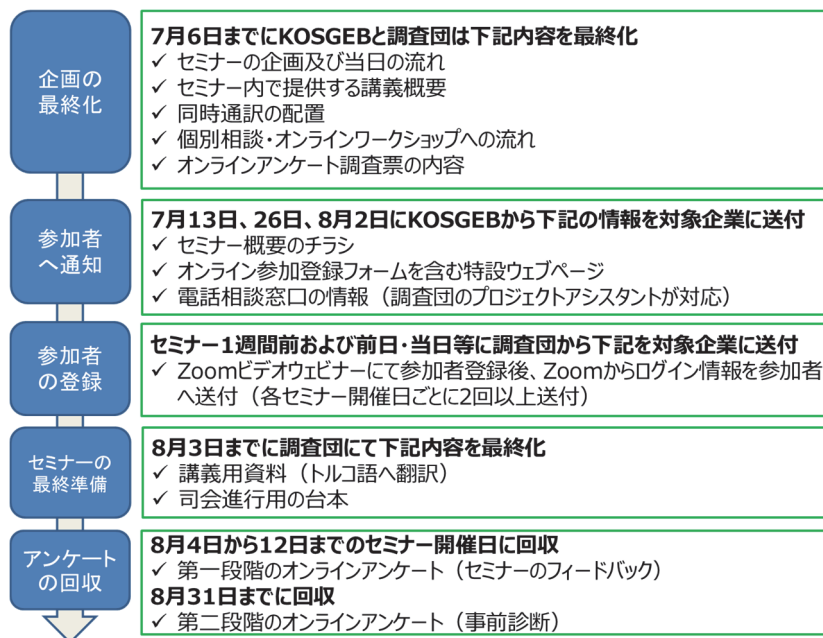
一の通知を送付した対象企業は迅速支援プログラム第1回募集の審査済み企業7,620社であった<sup>62</sup>。



出所：調査団作成

図 4-1 オンライン経営セミナーのチラシ(左)と特設ウェブサイト(右)

また調査団と KOSGEB は、5 月以降、セミナー当日に使用するオンラインアンケート調査票及び個別相談・オンラインワークショップ紹介資料についても協議を行い、7 月 6 日に内容を最終化した。オンライン経営セミナーの開催準備の概要は図 4-2 の通りである。



出所：調査団作成

図 4-2 オンライン経営セミナーの開催準備概要

<sup>62</sup> KOSGEB は 2021 年 6 月に迅速支援プログラムの第 2 回募集を開始したが、第 2 回募集分の審査完了は 8 月末となるため、既に審査が完了した第 1 回募集分の企業のみが本セミナーの対象となった。

## (3) 参加者のフィードバック

オンライン経営セミナーの申込者数は延べ2,340名であり、うち参加したのは延べ345名であった。重複を除くと申込者535名、参加者179名であった<sup>63</sup>。第一段階のオンラインアンケート回答者数は延べ210名であり、このうち重複を除く67名が個別相談・オンラインワークショップの参加を希望すると回答した。表4-2にオンライン経営セミナーの申込者及び参加者の人数の内訳を示す。

表4-2 オンライン経営セミナーの申込及び参加人数(延べ人数)

プログラム	実施日	申込者	参加者	アンケート回答者 (回答率)	個別相談等の 希望者
Sustain / Sürdürülebilirlik	2021/8/5	392	72	46 (63.9%)	41
	2021/8/10	352	39	18 (46.2%)	14
Grow / Büyüme	2021/8/4	413	90	45 (50.0%)	38
	2021/8/12	400	40	20 (50.0%)	19
Innovate / Yenilik	2021/8/6	399	51	47 (92.2%)	40
	2021/8/11	384	53	34 (64.2%)	29
TOTAL		2,340	345	210 (60.9%)	181

注：上記の合計人数は重複を含む。重複を含まない人数は、申込者535名、参加者179名であった。

出所：調査団作成

当初、各セミナーの参加人数は、約200名/日を想定していたが、実際の人数は平均57名/日であった。想定を下回った要因として、(i) 対象者の母数減少、(ii) 告知経路の限定、(iii) 申込者の参加率の低さ、(iv) 当日の運営に係る不備が考えられる。(i) 対象者の母数減少の原因は主に、迅速支援プログラムの募集・審査スケジュールが遅れたこと、募集に対し想定していたほどの申し込みを得られなかったこと、応募要件を緩和して再募集となったが第2回募集分の審査が間に合わないため、第1回募集の応募企業のみが本セミナーの対象となったことである。(ii) 告知経路の限定は、KOSGEBの機密情報管理の制約から、KOSGEBが対象企業の連絡先を調査団に開示することができず、KOSGEBから対象企業へ直接連絡する方法のみとなったためである。(iii) 正味535名の参加登録に対し、実際の参加者は179名であり参加率は35%であった。開催の1日前と1時間前等に事務局から登録者へZoomのリマインダー機能により参加を促すメールを配信したが、参加率は低いものであった。開催日時やリンク等の基本的な案内のみでなく、セミナーの中身について小出しに知らせるなど期待感を高めるコンテンツを配置すること、修了証の発行など参加へのインセンティブを用意すること等の工夫を凝らすべきであった。(iv) 当日の運営に係る不備として、講義開始直後に講師側の通信不良により中断してしまい、講義を行える状態に改善するまでに20分程度の時

<sup>63</sup> このうち1日間のみ参加者した人数は91名、2日間参加した者は38名、3日間参加した者は35名、4日間参加した者は7名、5日間参加した者は3名、6日間参加した者は5名であった。

間を要した。これは、水際対策強化により通信環境の不十分な待機場所から実施せざるを得なかったことが原因である。講師と事務局は事前に通信試験を実施したものの、その際には問題を検知できなかった。感染防止対策は不可抗力だが、不具合の回避策として当日に通信が不安定となった際の対応手順を予め整理しておき、通信に負荷がかかる画面共有を即座に切り替える等が必要であった。

表 4-3 に参加者によるオンライン経営セミナーの満足度評価の概要を示す。参加者全員に回答を依頼したアンケートに回答した延べ 210 名のうち 9 割以上は「講義内容」、「全体の流れ」、「通訳」について「満足」あるいは「大変満足」と回答した。

表 4-3 オンライン経営セミナーの参加者満足度

プログラム	実施日	講義 1	講義 2	全体の流れ	通訳
Sustain / Sürdürülebilirlik	2021/8/5	1.52	1.50	1.48	1.26
	2021/8/10	1.56	1.67	1.56	1.67
	平均	1.53	1.55	1.50	1.38
Grow / Büyüme	2021/8/4	1.29	1.40	1.29	1.27
	2021/8/12	1.80	1.80	1.80	1.55
	平均	1.45	1.52	1.45	1.36
Innovate / Yenilik	2021/8/6	1.72	1.70	1.66	1.55
	2021/8/11	1.74	1.44	1.53	1.09
	平均	1.73	1.59	1.61	1.36

注： 大変満足 =+2    満足 =+1    やや不満足 =-1    不満足 =-2

出所：調査団作成

自由記入回答に、参加型の内容充実を希望すると述べたものが複数あった。満足度が平均して高い結果となった Innovate プログラム内の講義 1（新規事業開発）では、オンラインフォームを活用し参加者と意見交換を行う参加型の講義を実施しており、コメント内容と評価が整合する。

参加者が改善点と述べたのは、主に (i) 通信環境の改善、(ii) 通訳の質の改善、(iii) 講義内容に係る改善の三点であった。(i) 通信環境の改善については、特に 8 月 4 日の Grow プログラム内の講義 1（海外市場開拓）の講義及び全体の流れの満足度に表れており、参加者数名からも通信環境について指摘があった。これは先述のとおり通信不良により講義が中断し、復旧に時間を要したためと考えられる。(ii) 通訳については、常時 2 名体制で対応した担当者のうち 1 名の対応力が十分ではないと指摘があった。(iii) 講義内容については、参加型の内容充実、業種ごとの事例追加、理論だけではなく実行段階で直面する課題と解決方法についての内容追加等の要望であった。これらの指摘事項は、調査団内で共有し、オンラインワークショップ開催に活用した。

## 4.2 企業個別相談とオンラインワークショップ

2021年11月1日から12日にかけて、企業個別相談（以下、「個別相談」と記載）とオンラインワークショップを実施した。個別相談には企業27社とSMEエキスパート25人、オンラインワークショップには企業から48人とSMEエキスパート13人が参加した。

### (1) 実施概要

企業個別相談とオンラインワークショップは、いずれも参加企業の抱える経営に係る課題の特定、課題の優先順位の整理、改善に向けた対策の策定という各フェーズを通して、参加企業の経営の改善を支援することを目的に計画された。

#### a. 対象者

個別相談は、オンライン経営セミナー参加者から希望を募ったうえで、地域別希望企業数と企業の属性、日本人専門家が訪問可能な所在地<sup>64</sup>を考慮し、イスタンブール地区、コジャエリ・デュズジェ地区、アンカラ地区、エラズー地区<sup>65</sup>で実施することを計画した。KOSGEBとの協議を経て対象企業27社を決定した。その後、COVID-19の影響により個別相談はオンライン実施に切り替えたが、既にオンラインアンケート結果に基づいて各専門家が事前診断を進めていたことから、対象企業や専門家の分担は維持することとした。オンラインワークショップは、個別相談を希望したが対象に選定されなかった13社と、迅速支援プログラムの第2回募集で受給資格を得た全国の約6,200社を対象として参加募集を行った。当初の計画では、個別相談の希望が叶わなかった企業向けに実施することを想定していたが、候補となる企業数の減少を受けて、JICAトルコ事務所ならびにKOSGEBと協議のうえ、迅速支援プログラムの第2回募集に応じた事業者にも参加を呼び掛けることとした。

トルコ側支援人材は、当初計画ではKOSGEBの新しい制度の下で認定された中小企業ガイドや専門コンサルタントの参加により、コンサルティング手法のデモンストレーションや実地研修を兼ねることとしていた。しかし、2021年10月までにKOSGEB内の認定プロセスが完了せず、KOSGEBの監督下でない中小企業コンサルタント職能認証取得者を参加させることも困難であったことから、SMEエキスパートが参加することとなった。

表4-4に個別相談とオンラインワークショップの参加者概要を示す。

<sup>64</sup> 拠点となる都市から概ね車で片道2時間程度の範囲を考慮した。また軍事関係の顧客を持つ企業は、個別相談の対象としないこととした。

<sup>65</sup> イズミル地区については、第二段階のアンケート提出企業数は4社であり6社に満たないため、対象としていない。

表 4-4 企業個別相談とオンラインワークショップの対象者

種類	個別相談	オンラインワークショップ
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>- オンライン経営セミナー参加企業のうちアンケートにて個別相談を希望した企業（計27社）</li> <li>・ イスタンブール地区（8社）</li> <li>・ イスタンブール東郊外地区（7社）</li> <li>・ アンカラ地区（6社）</li> <li>・ 東アナトリア地区（6社）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- オンライン経営セミナー参加企業のうち個別相談を希望したが、対象外となった企業</li> <li>- 迅速支援プログラムの第2回募集で資金支援の受給資格を得た企業のうち、参加を希望した企業 (合計約48社)</li> </ul>
SME エキスパート	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 個別相談の対象企業を担当している SME エキスパート、都合がつかない場合は対象企業を管轄する事務所に在籍する SME エキスパート（25名）</li> <li>・ İstanbul İmes 事務所 2名</li> <li>・ İstanbul İkitelli 事務所 1名</li> <li>・ İstanbul Boğaziçi 事務所 1名</li> <li>・ Düzce 事務所 3名</li> <li>・ Kocaeli Bati 事務所 1名</li> <li>・ Ankara Ostim 事務所 2名</li> <li>・ Ankara Sincan 事務所 2名</li> <li>・ Elazığ 事務所 2名</li> <li>・ Adıyaman 事務所 1名</li> <li>・ Eskişehir 事務所 1名</li> <li>・ Malatya 事務所 1名</li> </ul>	
日本人専門家	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 店舗・販売管理（個別相談：イスタンブール地区地区担当）</li> <li>- 生産管理・カイゼン指導（個別相談：イスタンブール東郊外地区担当）</li> <li>- 財務・会計管理（個別相談：アンカラ地区担当）</li> <li>- 経営・人的資源管理（個別相談：東アナトリア地区担当）</li> </ul>	

注： オンラインワークショップ当日は、参加者に認証を求めなかったため企業と SME エキスパートの正確な内訳は不明だが、参加者 61 名中少なくとも 13 名が SME エキスパートであり企業数は約 48 社である。

出所： 調査団作成

#### b. 日程・プログラム

個別相談・オンラインワークショップは2021年11月の第1週から第2週にかけて実施した。個別相談の第1週目終了後、オンラインワークショップを第2週目の月曜日に実施し、翌日から個別相談の第2週目を実施した。表 4-5 に個別相談・オンラインワークショップの全体日程を示す。

表 4-5 個別相談・オンラインワークショップの全体日程

実施時期	種類	対象	主な内容
11月1日	個別相談:事前協議	<ul style="list-style-type: none"> <li>SME エキスパート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別相談・オンラインワークショップの全体の流れの説明</li> <li>個別相談の対応方針確認</li> </ul>
11月1日～11月5日	個別相談:第一回セッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>SME エキスパート</li> <li>個別相談対象企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象企業の抱える課題確認、課題ごとの優先順位の整理</li> </ul>
11月5日	個別相談:中間協議	<ul style="list-style-type: none"> <li>SME エキスパート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一回セッションにて収集した情報を基に翌週の対応について協議</li> </ul>
11月8日	オンラインワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>SME エキスパート</li> <li>オンラインワークショップ対象企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例企業を題材に取るべき施策をグループディスカッションにて検討</li> <li>課題の整理、施策立案方法の演習</li> </ul>
11月9日～11月12日(11月17日)	個別相談:第二回セッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>SME エキスパート</li> <li>個別相談対象企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象企業の課題に対して、取るべき施策の明確化と行動計画の作成</li> </ul>
11月12日	個別相談:最終協議	<ul style="list-style-type: none"> <li>SME エキスパート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別相談・オンラインワークショップの対応のまとめ</li> <li>個別相談企業への今後のフォローアップ内容の確認</li> </ul>

注：個別相談：第二回セッションは11月12日に概ね終了したが、企業の都合により11月16日または17日に延期して一部実施した。

出所：調査団作成

個別相談は、最初に SME エキスパートと事前打ち合わせを行い、個別相談の進め方を説明して個別企業について SME エキスパートの把握している事柄を確認した。企業との第1回面談は、企業の現状及び課題の確認を行った。その後、SME エキスパートと企業ごとの課題解決に向けた提案内容について協議を行い、企業との第2回面談時に企業への提案を実施した。第2回面談後に、個別相談の内容復習及び SME エキスパートによるフォローアップ内容の確認を行った。なお、企業側の都合により、日程が最大一週間延期となった企業が4社発生した。表4-6に個別相談の実施スケジュール概要を示す。

表 4-6 個別相談の実施スケジュール概要

Date		Istanbul	Kocaeli&Düzce	Ankara	Elazığ, Adiyaman, Bingöl& Malatya
1	Mon	Meeting with SME Experts 9:00	Meeting with SME Experts 9:00	Meeting with SME Experts 9:00	Meeting with SME Experts 9:00
		First Session with MSE (S/N: 4) 11:15	First Session with MSE (S/N: 15) 11:15	First Session with MSE (S/N: 16) 11:15	First Session with MSE (S/N: 27) 11:15
2	Tue	First Session with MSE (S/N: 5) 9:00	First Session with MSE (S/N: 12) 9:00	First Session with MSE (S/N: 17) 9:00	First Session with MSE (S/N: 22) 9:00
		First Session with MSE (S/N: 7) 11:15	First Session with MSE (S/N: 9) 11:15	First Session with MSE (S/N: 21) 11:15	First Session with MSE (S/N: 25) 11:15
3	Wed	First Session with MSE (S/N: 8) 9:00	First Session with MSE (S/N: 14) 9:00	First Session with MSE (S/N: 20) 9:00	First Session with MSE (S/N: 24) 9:00
		First Session with MSE (S/N: 3) 11:15	First Session with MSE (S/N: 10) 11:15	First Session with MSE (S/N: 18) 11:15	Meeting with SME Experts 11:15
4	Thu	First Session with MSE (S/N: 2) 9:00	First Session with MSE (S/N: 11) 9:00	Meeting with SME Experts 9:00	Second Session with MSE (S/N: 16) 9:00
		First Session with MSE (S/N: 6) 11:15	Meeting with SME Experts 11:15	Second Session with MSE (S/N: 17) 11:15	Second Session with MSE (S/N: 25) 11:15
5	Fri	First Session with MSE (S/N: 1) 9:00	Second Session with MSE (S/N: 4) 9:00	Second Session with MSE (S/N: 19) 9:00	Second Session with MSE (S/N: 26) 9:00
		Meeting with SME Experts 11:15	Second Session with MSE (S/N: 12) 11:15	Second Session with MSE (S/N: 20) 11:15	Second Session with MSE (S/N: 24) 11:15
9	Tue	Second Session with MSE (S/N: 7) 9:00	Second Session with MSE (S/N: 14) 9:00	Meeting with SME Experts 9:00	Meeting with SME Experts 9:00
		Second Session with MSE (S/N: 8) 11:15	Second Session with MSE (S/N: 10) 11:15	Second Session with MSE (S/N: 13) 11:15	Second Session with MSE (S/N: 23) 11:15
10	Wed	Second Session with MSE (S/N: 3) 9:00	Second Session with MSE (S/N: 11) 9:00	Meeting with SME Experts 9:00	Second Session with MSE (S/N: 22) 9:00
		Second Session with MSE (S/N: 2) 11:15	Meeting with SME Experts 11:15	Second Session with MSE (S/N: 19) 11:15	Second Session with MSE (S/N: 18) 11:15
11	Thu	Second Session with MSE (S/N: 6) 9:00	Meeting with SME Experts 9:00	Second Session with MSE (S/N: 21) 9:00	Second Session with MSE (S/N: 21) 9:00
		Second Session with MSE (S/N: 1) 11:15	Meeting with SME Experts 11:15	Second Session with MSE (S/N: 19) 11:15	Second Session with MSE (S/N: 18) 11:15
12	Fri	Meeting with SME Experts 13:30	Second Session with MSE (S/N: 5) 10:00	Second Session with MSE (S/N: 18) 12:15	Second Session with MSE (S/N: 21) 14:15
16	Tue	Second Session with MSE (S/N: 7) 10:00	Second Session with MSE (S/N: 14) 10:00	Second Session with MSE (S/N: 20) 12:15	Second Session with MSE (S/N: 21) 14:15
17	Wed	Second Session with MSE (S/N: 3) 10:00	Second Session with MSE (S/N: 11) 12:15	Second Session with MSE (S/N: 19) 14:15	Second Session with MSE (S/N: 21) 14:15

注：S/N (Serial Number) は、企業IDを指す。

出所：調査団作成

オンラインワークショップは、企業と支援人材とが揃って参加することから、架空の事例企業を題材として取るべき施策を検討する演習を通して施策立案方法・ツールを学んでもらう形式にて実施した。オンラインアンケートで収集済みの興味関心分野に応じて複数の分科会を設定し、ワークショップの中盤は分科会に分かれて題材企業を検討した。最後に検討結果を全体で共有し、参加者が他の分科会で活用したツールについても概略を知ることができるように配慮した。ワークショップ終了後に企業参加者は自社に当てはめて、支援人材参加者はコンサルティング先に当てはめて、活用することを促した。表4-7にオンラインワークショップの概要を示す。

表4-7 オンラインワークショップの概要

開催日	2021年11月8日(月) 10:00~15:00			
場所	Zoom 会議			
対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>迅速支援プログラムの受益者である小零細製造業と革新的な創業期企業</li> <li>個別相談に参加しているSME エキスパート</li> </ul>			
目的	<ol style="list-style-type: none"> <li>迅速支援プログラムの受益者である小零細製造業と革新的な創業期企業に対して、厳しい経営環境を乗り越えて事業を維持・拡大するために役立てることができる知識や方法論を提供する。</li> <li>SME エキスパートに対して、同上の知識・方法論を提供し、中小企業支援業務への活用を促す。</li> </ol>			
言語	トルコ語(英語との同時通訳(各分科会は逐次通訳))			
プログラム	10:00~10:10	KOSGEB による開会挨拶 JICA トルコ事務所による開会挨拶		
	10:10~10:30	講義: 事例紹介		
	10:40~13:00	分科会 A	分科会 B	分科会 C 分科会 D
	13:00~14:00	(昼食休憩)		
	14:00~14:50	各分科会の代表者による検討結果発表		
	14:50~15:00	参加者フィードバックアンケートの記入依頼 閉会挨拶		

出所: 調査団作成

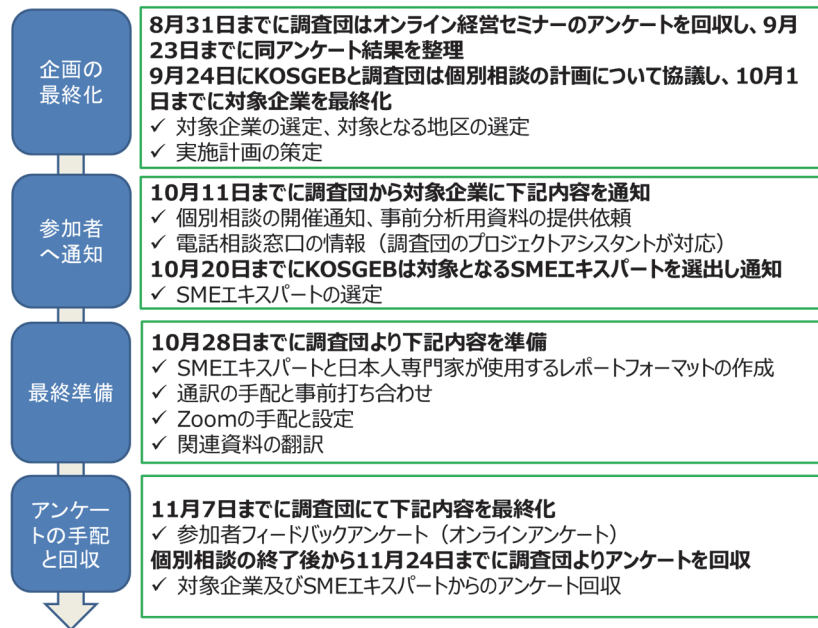
## (2) 準備・運営

調査団は、2021年8月31までにオンライン経営セミナーの参加者からアンケートを回収し、9月23日までに結果を整理し、個別相談の候補企業を特定した。2021年9月24日にKOSGEBと調査団は、協議を行い個別相談に同行するトルコ側支援人材をSME エキスパートとすることを確認した。また、10月1日までに対象地区と対象企業を最終化した。

個別相談は、当初10月末から調査団が現地渡航の上、実施することを予定していた。しかし、現地での新型コロナウイルス感染拡大を受け、10月8日に個別相談をオンラインにて実施することを決定した。調査団は10月11日までに対象企業にオンライン実施となる旨と関連資料提供の依頼に



ついて連絡を行った。KOSGEBは、10月21日までにトルコ側支援人材として、25名のSMEエキスパートを選定した。また10月28日までに調査団とKOSGEBは個別相談の各相談結果を記載するレポートフォーマットについて合意した。更に調査団より個別相談の参加者フィードバックアンケート調査票を作成し、個別相談の終了後から11月24日までに参加者から回収を行った。個別相談の開催準備の概要は図4-3の通りである。

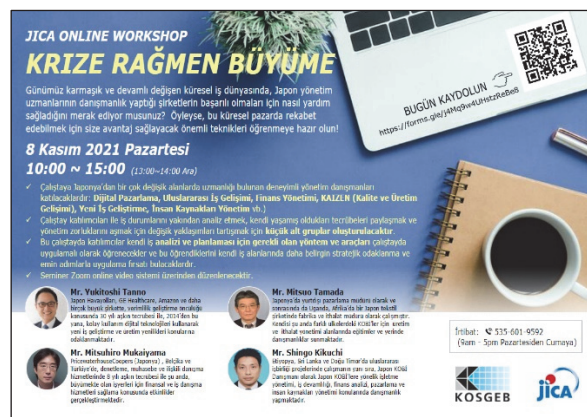


出所：調査団作成

図4-3 個別相談の開催準備概要

調査団は、オンラインワークショップの実実施計画の合意後、10月21日までに当日の進行内容、参加者募集で使用するチラシを最終化した。

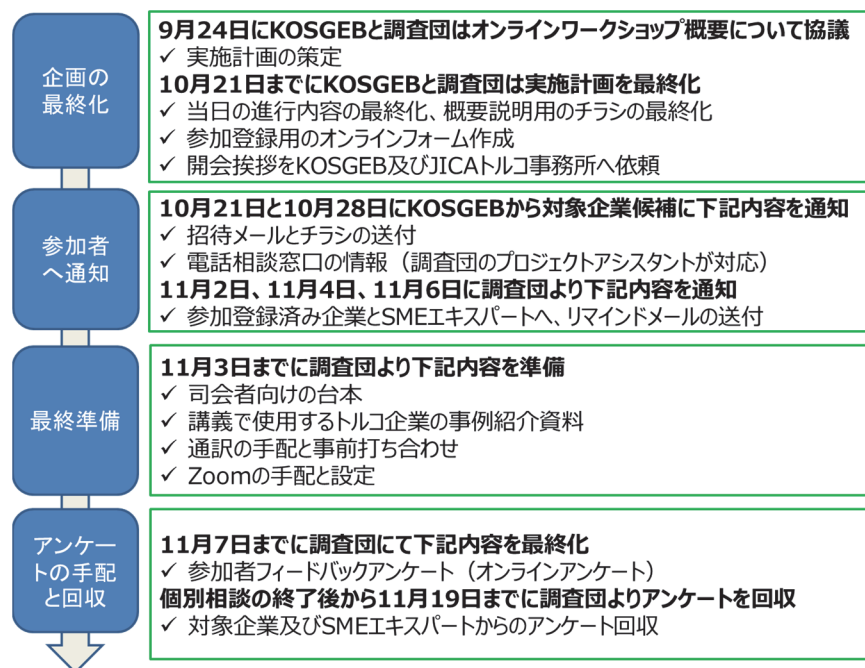
迅速支援プログラムの第一回募集分の参加希望企業には調査団より10月21日にメールにて通知を行った。迅速支援プログラムの第二回募集分の企業向けには、調査団からオンライン登録フォームを作成し、10月21日と28日にKOSGEBよりメールにて参加募集を配信した。



出所：調査団作成

図4-4 オンラインワークショップのチラシ

SME エキスパートについては、個別相談初日のスケジュール案内にて、開催案内を行った。11月2日、4日及び6日には調査団より、SME エキスパートおよび参加希望企業へ計3回のリマインドメールを送付し参加を促した。その他、調査団よりKOSGEBの司会者向けの台本、講義で使用するトルコ企業の事例紹介に係る資料の作成を行い、いずれもトルコ語版を準備した。また通訳担当者との事前打ち合わせを行い、当日の進行が円滑に進むよう留意した。なお調査団より参加者フィードバックアンケート票を作成し、オンラインワークショップ終了後から11月24日まで参加者より回収を行った。オンラインワークショップの開催準備の概要は図4-5の通りである。



出所：調査団作成

図4-5 オンラインワークショップの開催準備概要

### (3) 実施結果と参加者フィードバック

#### a. 個別相談の内容

表4-8に個別相談にて対応を行った企業ごとの主な課題・助言の概要を示す。

表 4-8 企業ごとの主な課題・助言の概要

ID	主な製品・サービス	主な課題	主な助言内容
イスタンブール地区 (8 社)			
1	IoT kitchen appliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing development</li> <li>- Improvement on motivation of human resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilize E-commerce sites, Participate in international fairs, Provide samples to distributors, Create a product catalog, Increase visibility on social media</li> <li>- Set standard production time/KPI for each product, Provide incentive premium for excellent workers and create of financial resources for it</li> </ul>
2	Consultancy service on production management and topics related to tax	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increasing the awareness of service</li> <li>- Clarifying the value of the service</li> <li>- Development of marketing strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Market research through an agency to identify the right marketing and communication channels, Employ a staff member for communication / marketing</li> <li>- Make interviews with current and potential customers</li> <li>- Meeting with the Chamber of Financial Advisors /TOBB / professional chambers such as ISO, ITO</li> </ul>
3	Medical packaging machine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To procure a non-metal 3D printer and a milling machine for product development</li> <li>- Finding qualified personnel</li> <li>- Renewal of website</li> <li>- Improvement of brand awareness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identify the required equipment which gives desired quality</li> <li>- Make advertisement for recruitment</li> <li>- Professional video shoots and animations to enrich the contents</li> <li>- Open the e-commerce page, Utilize social media, Participate in related fairs</li> </ul>
4	Environment monitoring systems (temperature/humidity monitoring)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of institutionalization on recruitment activity</li> <li>- Lack of new business channels</li> <li>- Lack of digital marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employ one sales marketing specialist to coordinate recruitment activity</li> <li>- Identify criteria for the new dealers and find five new dealers via websites, Set meetings with current clients to inform newly developed product</li> <li>- Re-design the company website, Seek a social media professional in Turkey, Contract with e-trade platform</li> </ul>
5	Plastic molding (toy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Export Expansion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apply for international fairs, Make English page and product presentation on the website, Market research for sales channels such as Amazon and Trendyol (Turkish EC platform)</li> </ul>
6	Skin bands (for eyeglass)/ skin tapes (for mask, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Product sales with marketing</li> <li>- Finding machines for mass production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Make the business plan, Offer promotional free product at opticians after obtaining fund, Use advertisement on Instagram and Facebook</li> <li>- Investigate required machine capacity, Identify process that machine installation is most necessary</li> </ul>
7	IoT device (hardware, software prototype)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finding investors</li> <li>- Pilot product test</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identify potential investors and create the list of investors, Formulate strategy for business pitch</li> <li>- Determine pilot location, Prepare products/application for initiation of field tests.</li> </ul>

ID	主な製品・サービス	主な課題	主な助言内容
8	Plastic molding (automobile parts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of Marketing Plan</li> <li>- Lack of Product development Plan</li> <li>- Lack of fundraising from Investors</li> </ul>	N/A
イスタンブール東郊外（コジヤエリ・デウズジェ）地区（7社）			
9	Software to issue reference letters from high schools and universities for students	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of human resources</li> <li>- Software trail after completion of software development</li> <li>- Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consider outsourcing for software developer</li> <li>- Provide free trial to private high schools and obtain feedback</li> <li>- Contact 5 well-known high schools for product promotion after trial</li> </ul>
10	Textile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Export business development</li> <li>- Improvement of productivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identify target country, Market research including communicating with Turkish agency/companies for export marketing development</li> <li>- 5S activity, identify wastes in production process to eliminate it</li> </ul>
11	Rubber based conveyor belt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Completion of installation of equipment and test run in the new factory</li> <li>- Receive new orders from customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Check whether the factory layout is arranged according to the production process to maximize efficiency</li> <li>- Contact existing customers in Turkey (42~50 companies), Contact potential customers for export business (20 customers in 8-10 countries)</li> </ul>
12	Herd tracking management system (livestock management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starting business with promising customers in Turkey</li> <li>- Identifying potential customers in Turkey</li> <li>- Identifying potential customers in other countries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact 10 customers and gain 1 contract in the Marmara region in Turkey</li> <li>- Set target region (3 or 4 regions), identify and contact 25 potential customers in each region</li> <li>- Tie up with strategic partners in Turkey for export business</li> </ul>
13	Automatic photocell doors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase of sales</li> <li>- Raw material wastage</li> <li>- Improvement of production lead time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approach B2B customers for industrial doors in 9 prefectures, Approach B2B customers for residential complex, Approach B2C for individual doors</li> <li>- Monitor the current production process and analyses potential causes, Establish QC circle to continuously implement countermeasures</li> <li>- Monitor the current production process by recording video and eliminate unnecessary process</li> </ul>
14	Antibody kits on research and diagnosis in the field of biotechnology	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starting export business</li> <li>- Marketing improvement for export sales</li> <li>- New product development (new kit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact medical, clinical institutes in the USA, through their investor, Market research in African countries (Kenya, etc.), Consider for participation to the exhibition in Japan</li> <li>- Enhance the website and social media contents, Contact clinical institutes or public agency</li> <li>- Market research and R&amp;D for customer's demand</li> </ul>

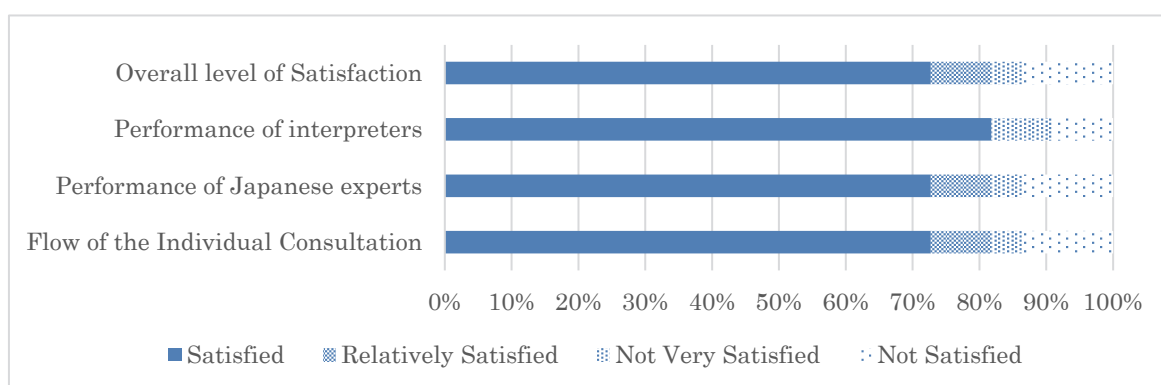
ID	主な製品・サービス	主な課題	主な助言内容
15	Food Product (Honey)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Export marketing development</li> <li>- Product quality improvement</li> <li>- Marketing improvement for competition with fake honey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtain feedback from Japanese customers who purchased one container in 2020</li> <li>- Research and collect information on prevention of crystallization from the German institute</li> <li>- Prepare a leaflet and identify major B2B customers to contact with the leaflet</li> </ul>
アンカラ地区 (6社)			
16	Online education service for disabled children	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weak in competition</li> <li>- Lack of resources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consider introducing new online education services/courses: for example, how to make ORIGAMI for children.</li> <li>- Making expenses and revenue plans concretely</li> </ul>
17	Dishwashing liquid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To improve explanatory material to potential investors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Create business plan of the company by the format provided, Identify challenges/solutions, Clarify target market in short term and long term</li> </ul>
18	Machine parts (pneumatic guns)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- New market development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarify business strategy including target overseas customers, Prepare sales promotion plan, Update the company website with increased exposure of the products by the language of the target overseas market</li> </ul>
19	Machine for metal working process (plating)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financial planning for new product development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus on R&amp;D activity and seek R&amp;D support programs with KOSGEB</li> <li>- Formulate realistic financial plan by the format provided</li> </ul>
20	Metal working (Roof windows)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To make business and financial plans for the overseas market development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identify target countries</li> <li>- Improve the website by adding languages of target countries</li> <li>- Make business and financial plans based on sample format provided</li> </ul>
21	Software Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To develop new product and new customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Market research on cloud basis service for the expense / reimbursement management system which seems to be not so prevalent in Turkey</li> </ul>
東アナトリア (エラズール・アディヤマン・ビンギョル・マラティヤ) 地区 (6社)			
22	Medical devices for animals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funding for obtaining CE marking (license to sell in the EU market) to better negotiate with a company on patent transfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commercialize one of the products through the partner company to which the license was transferred</li> </ul>
23	R&D and designs of engine and hydraulic pumps	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital Marketing &amp; SEO</li> <li>- Funding</li> <li>- Commercialization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Create the corporate website</li> <li>- Identify investors (VCs, angels, crowdfunding) with global footprint and approach</li> <li>- Negotiate and agree on production of hydraulic pump, Start manufacturing products to generate revenues</li> </ul>

ID	主な製品・サービス	主な課題	主な助言内容
24	Coffee and coffee whitener	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital marketing</li> <li>- Make the corporate website more informative and attractive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Research on similar products and competitors, Update social media at least 2-3 times/week, Improve quality of pictures/videos for promotion without relying on outsourcing</li> <li>- Add information of company's mission and vision as well as managers' background, Include products information (tastes, image, etc.)</li> </ul>
25	Hardware and software for cyber security and forensics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital Marketing &amp; SEO</li> <li>- Funding</li> <li>- Human Resource Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Create English website, Write blogs on more general topics, Put owner's personal background in the website</li> <li>- Identify investors (VCs, angels) with global footprint and approach</li> <li>- Recruit Admin Manager (HR, website, contract, accounting), Put in place HR management system (HR planning, evaluation, training, etc.)</li> </ul>
26	Furniture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digital marketing</li> <li>- Make the corporate website more informative and attractive</li> <li>- Customer Relationship Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Research on similar products and competitors, Update social media at least 2-3 times/week, Improve quality of pictures/videos for promotion without relying on outsourcing</li> <li>- Add information of company's mission and vision as well as managers' background, Include products information</li> <li>- Improve quality of services by obtaining feedback from customers (guarantee, delivery, referral discount, etc.)</li> </ul>
27	Software development, Executive Training on Marketing, Consultancy Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> <li>- Development of products and services</li> <li>- Fundraising</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- List up potential client companies and approach them, Adjust the company's website with more concrete examples of how to solve clients' problems</li> <li>- Follow up with existing clients and obtain feedback, Improve the quality of products and services based on the feedback</li> <li>- List up potential investors relevant to the company's business</li> </ul>

出所：調査団作成

## b. 個別相談の参加者フィードバック

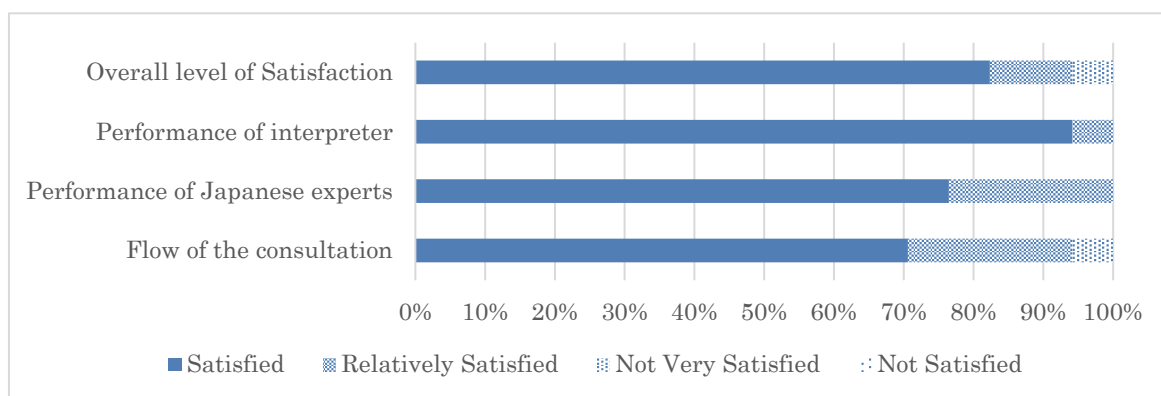
参加企業の満足度を見ると、アンケートに回答した22社のうち8割以上が「日本人専門家」、「全体の流れ」、「通訳」の全ての項目において「満足」あるいは「やや満足」と回答しており、全体的に高い満足度であった。参加企業からは、現状と課題と整理して、改善計画を策定するという経営相談プロセスは、これまでの受けた同様のサービスにはなく新鮮であったという声があり、個別相談の実施方法が高い満足度に繋がったと考えられる。図4-6に企業による個別相談の満足度を示す。



出所：調査団作成

図4-6 企業による個別相談の満足度

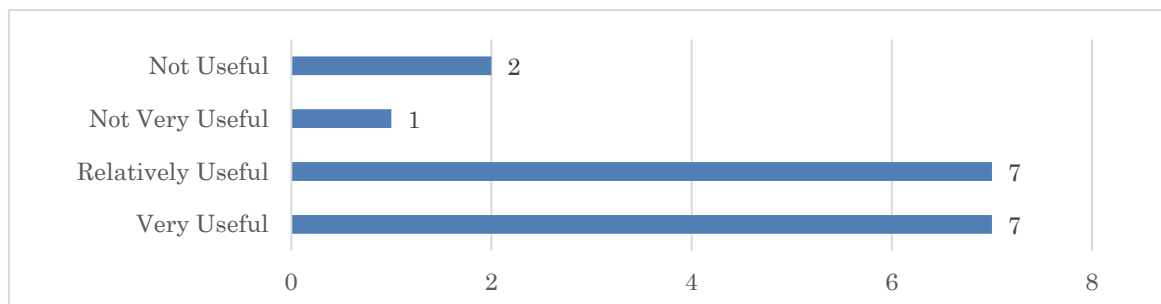
SME エキスパートの満足度を見ると、アンケートに回答した17名のうち9割以上が「日本人専門家」、「全体の流れ」、「通訳」の全ての項目において「満足」あるいは「やや満足」と回答した。図4-7にSME エキスパートによる個別相談の満足度を示す。



出所：調査団作成

図4-7 SME エキスパートによる個別相談の満足度

個別相談に参加した SME エキスパート 25 名のうち 17 名が回答したアンケートによると、14 名が個別相談への参加が日々の業務の品質向上に「有効であった」または「比較的有効であった」と回答した（図 4-8）。



出所：調査団作成

図 4-8 業務の品質向上に関する個別相談の有効度

しかし、再三の依頼にも関わらず回答しなかった SME エキスパートが 8 名いることを考え合わせる必要がある。SME エキスパート一部は個別相談に積極的に参加したが、多くはオブザーバーに徹しており、企業側への発言・助言は全体的に少なかった。また、カメラやマイクもないパソコンからチャットだけで参加する者、トルコ語での企業へのインタビューとレポート作成を依頼したが多忙を理由に断る者等があり、機材の準備不足や他業務との調整不足が伺えた。したがって、SME エキスパートが個別相談に参加する目的や意味、役割を事前に十分に理解してもらうための工夫が不足していたと考えられる。今後同様の機会があれば、調査団や KOSGEB 等から事前に SME エキスパートやその上司に個別相談に係る入念な説明会を行うことや、積極的に関与してくれる SME エキスパートを優先的に選出するといった対策が必要である。

SME エキスパートは、中小企業向けの補助金の審査等にも関わることから、KOSGEB 内の規定により中小企業に公平な立場で接することが求められるため、中小企業に対して直接コンサルティングを行うことは難しい。しかし通常の業務で 4 か月に 1 回程度、補助金を受給した企業への訪問等のフォローアップを行っており、個別相談との親和性は高い。

中小企業ガイドや専門コンサルタントが参加しないことで、KOSGEB の新制度における中小企業支援人材の能力強化が当初の計画より限定的となったことは否めない。支援先企業に日常的に接する SME エキスパートがコンサルティングプロセスについて実践的な理解を得ることは、当人の業務遂行にも、今後の KOSGEB によるコンサルティング支援の推進にも有用と考えられたが、そうした意義が参加者の間で同じように理解されていたとは言い難い。



## c. オンラインワークショップの参加者フィードバック

オンラインワークショップへの企業からの申込者数は112名であり、内訳はオンライン経営セミナー参加企業のうち個別相談の対象外となった企業13社、迅速支援プログラムの第2回募集にて受給資格を得た企業99社であった。また同時に個別相談に参加しているSMEエキスパート25名に参加を促した。当日は、61名がプログラムの全部または一部に参加し、参加率は28%であった。当日は参加者に認証を求めなかったため企業とSMEエキスパートの正確な内訳は分からないが、少なくとも13名がSMEエキスパートであった。表4-9にセッション別の参加人数を示す。

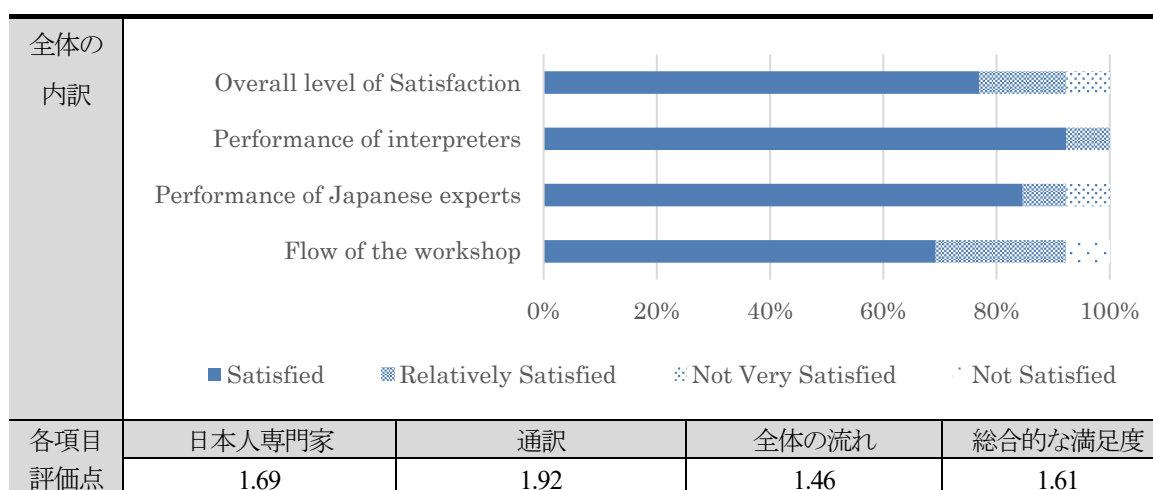
表4-9 オンラインワークショップのセッション別参加人数

全体 (講義)	分科会 A	分科会 B	分科会 C	分科会 D	全体 (検討結果発表)
38	18	10	10	10	30

出所：調査団作成

参加企業の満足度を見ると、アンケートに回答した13社のうち9割以上が「日本人専門家」、「全体の流れ」、「通訳」の全ての項目において「満足」あるいは「やや満足」と回答しており、全体的に高い満足度であった。グループディスカッションにて参加者及び日本人専門家の議論を促し参加型のワークショップとしたことが、比較的高い満足度に繋がったと考えられる。表4-10にオンラインワークショップの満足度を示す。

表4-10 オンラインワークショップの満足度



注：満足 = +2 やや満足 = +1 やや不満足 = -1 不満足 = -2

出所：調査団作成

オンラインワークショップの参加者は当初約 100 名を予定していたが、企業からの登録者 112 名及び参加を呼び掛けた SME エキスパート 25 名の計 137 名のうち、全部または一部に参加した者が 61 名（参加率 45%）、セッション別に見た最大参加者数は 38 名（参加率 28%）であった。オンライン経営セミナーと比較して、リマインダーの回数を増やし、リマインダーの内容を少しずつ変えて送るなど参加を促す対策を講じたが、申込者数に対して実際の参加者数は減少した。オンライン経営セミナーと同様だが、無料で日本人専門家からの経営相談やグループディスカッションを通して経営相談・課題解決の手法を学ぶ機会を提供するといった内容の魅力が十分に伝わっていないことが考えられる。今後、同様のワークショップを企画する場合、メールやチラシなどの静的なメディアだけではなく動画なども活用すること、事前に企業向けの簡易的なセミナーなどで内容を周知することや、追加のインセンティブを考慮すること、予定参加者数より多めの申込者数を確保すること等の対策が考えられる。

### 4.3 中小企業コンサルティング支援に対するニーズ

小零細企業の経営実態調査における一連の活動を通じて収集・把握した情報に基づいて、小零細企業の経営実態やコンサルティング支援に対するニーズを整理する。

#### 4.3.1 オンライン経営セミナー参加者アンケートに見る小零細企業の経営実態

オンライン経営セミナーの参加者に対するアンケート調査は、参加者全員に回答を依頼した第 1 段階（基礎情報収集）アンケート調査と、第 1 段階アンケート調査に回答済みで個別相談やオンラインワークショップへの参加を希望する者に回答を依頼した第 2 段階（詳細情報収集）アンケート調査とを 2021 年 8 月 4 日～31 日に実施した。第 1 段階アンケートの回答数は延べ 210 件<sup>66</sup>（うち個別相談を希望した者 67 件）、第 2 段階アンケートは 45 件であった。集計結果の詳細を添付 3 に示す。

本節では、アンケート回答に基づいて小零細企業の経営実態を考察する。表 4-11 は、アンケート回答者の業種構成を、迅速支援プログラムの対象業種におけるトルコ全体の小零細企業の業種構成と対比し、構成比の比率を示したものである。回答者グループは、コンピューター・電子機器等製造業や科学的 R&D 業の存在感が際立って大きく、衣服製造業と家具製造業等の従来型産業が矮小化されたサンプルであると言える。以降の分析結果は、このような偏りの有る回答者グループについて観察された事柄であることを念頭に置く必要がある。ただし、これらの企業は、迅速支援を必要としており、KOSGEB の支援活用に前向きで、経営面の知識向上に関心の高い層であると考えられることもできる。

<sup>66</sup> 重複無しの参加者数は 179 名であり、最大限に見積もって全員が 1 回は回答したとすると、31 通（データ全体の 15%）が重複している。他方、個別相談等を希望しない企業は無記名で回答しており、参加企業全体の状況を把握するためここでは 210 件の回答を参考とする。

表 4-11 アンケート回答者の業種構成

業種	回答者全体		トルコ全体		比率
Computer, electronic and optical products	49	23.33%	1,713	0.43%	53.85
Machinery and equipment	33	15.71%	17,244	4.36%	3.60
Scientific research and development	25	11.90%	1,280	0.32%	36.77
Food products	24	11.43%	51,125	12.93%	0.88
Rubber and plastic products	17	8.10%	17,800	4.50%	1.80
Textiles	16	7.62%	22,284	5.64%	1.35
Fabricated metal products, except machinery and equipment	10	4.76%	61,010	15.43%	0.31
Basic metals	9	4.29%	5,163	1.31%	3.28
Printing and reproduction of recorded media	4	1.90%	11,767	2.98%	0.64
Leather and related products	4	1.90%	8,899	2.25%	0.85
Chemicals and chemical products	4	1.90%	6,024	1.52%	1.25
Motor vehicles, trailers, and semi-trailers	3	1.43%	4,596	1.16%	1.23
Repair and installation of machinery and equipment	3	1.43%	24,939	6.31%	0.23
Beverages	2	0.95%	573	0.14%	6.57
Other transport equipment	2	0.95%	1,192	0.30%	3.16
Non-metallic mineral products	2	0.95%	15,953	4.03%	0.24
Furniture	2	0.95%	38,766	9.81%	0.10
Clothes	1	0.48%	56,029	14.17%	0.03
Other manufacturing	-	-	49,009	12.40%	-
TOTAL	210	100.00%	395,366	100.00%	1.00

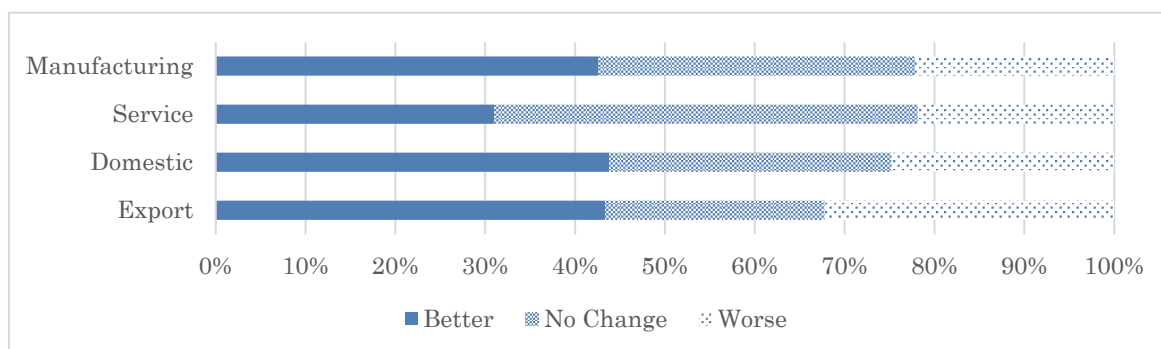
注：トルコ全体の企業数はTUIKの2020年統計より小企業数と零細企業数を合計した。

出所：調査団によるアンケート調査及びTUK統計データに基づき調査団作成

#### (1) 全般的な経営状況 (n=210)

回答者全体では、2020年以降の経営状況は「改善した」が最多で41%、次いで「変化なし」が35%、「悪化した」が最少の24%であった。予想に反して、経営が悪化した企業の割合は少ないものであった。他方、経営状況に関わらず全体の90%の企業が将来の事業拡張計画があると回答しており、コロナ禍においても非常に前向きな回答が寄せられた。

図4-9に回答者の認識する経営状況を業態ごとに示す。業態別にみると、製造業は回答者全体の傾向と類似しているが、サービス業では「変化なし」が最も多く約半数であった。なお、輸出を行っている企業は、「悪化した」が32%であり、国内市場向け事業を行う企業の25%と比較して悪化した企業がやや多い結果であった。

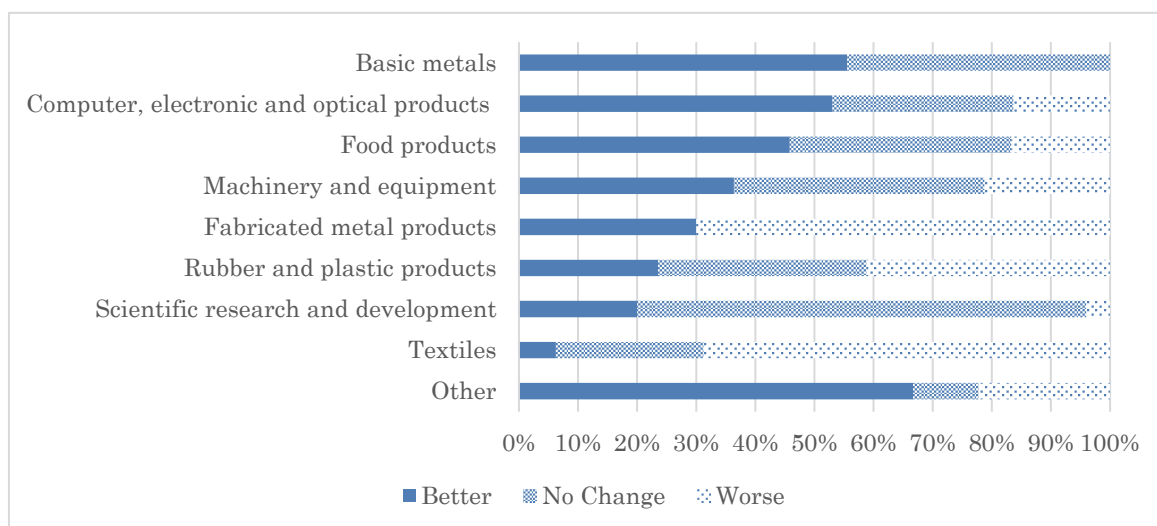


注：業態は複数回答であり、一度の回答で4つの選択肢から該当するものを全て選ぶ形式で質問を行った。

出所：調査団作成

図 4-9 アンケート回答企業の業態ごとの経営状況

図 4-10 に回答者の認識する経営状況を業種ごとに示す。業種別にみるとコンピューター・電子機器等、機械装置、R&D、食品加工、鋳造等の金属（Basic Metal）は半数以上が「改善した」または「変化なし」と回答した。一方、プレス加工等の金属加工（Fabricated Metal Product）、ゴム・プラスチック、繊維では「悪化した」と述べた回答が最も多かった。全体としては悪化した企業は多くないものの、業種によって傾向が分かれた。

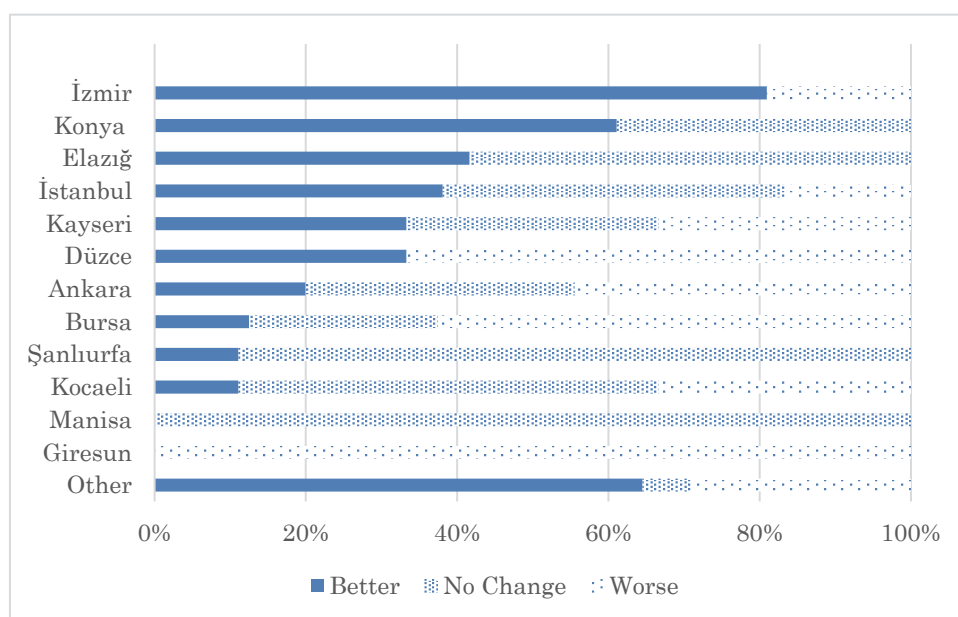


出所：調査団作成

図 4-10 アンケート回答企業の業種別の経営状況

図 4-11 に回答者の認識する経営状況を地域ごとに示す。地域別に整理すると、Izmir に事業所を持つ参加企業の 8 割が、「改善した」と回答した。Izmir に事業所を持つ参加企業の業種は、コンピ

ューター・電子機器等、機械装置が9割を占めた。Istanbulでは、「改善した」または「変化なし」が8割を占めている。参加企業の業種は、コンピューター・電子機器等、機械装置が約半数であり、これらの企業のうち9割以上が「変化なし」あるいは「改善した」と回答しており、特に「変化なし」と回答した企業が多く見受けられた。

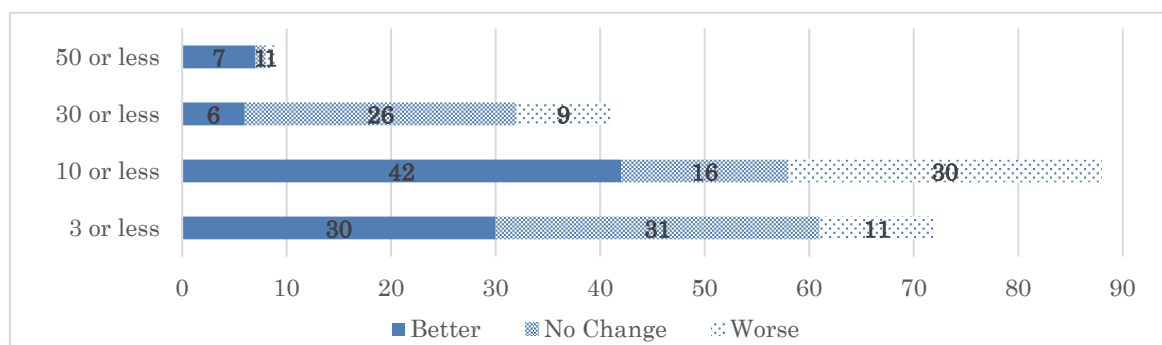


出所：調査団作成

図 4-11 アンケート回答企業の地域ごとの経営状況

一方、Bursa または Duzce に事業所を持つ参加企業は、半数以上が「悪化した」と回答している。Duzce では主に食品加工企業が「悪化した」と回答した。Bursa では主にゴム・プラスチック企業が「悪化した」と回答している。Ankara では回答企業の半数近くが「悪化した」と回答した。Istanbul や Izmir と比較すると、Ankara ではプレス加工などの金属加工企業が参加しており、これらの企業が特に「悪化した」と多く回答している。

図 4-12 に回答者の認識する経営状況を操業年数ごとに示す。操業年数別では、いずれの操業年数でも6割以上の企業が、「改善した」または「変化なし」と回答した。一方、操業年数10年以下の企業では「悪化した」と回答した割合が比較的多く、全体の3割以上が「悪化した」と回答している。これらの企業のうち約半数は繊維と金属加工の企業であった。



出所：調査団作成

図 4-12 アンケート回答企業の操業年数ごとの経営実態に係る傾向

(2) 経営状況や競争力の自己評価 (n=45)

個別相談・オンラインワークショップを希望する企業のうち 45 社が回答した第 2 段階アンケート結果から、自社の経営状況や競争力に対する評価を見る。なお、回答者のうち 40 社が従業員数 10 名以下の零細企業であった。

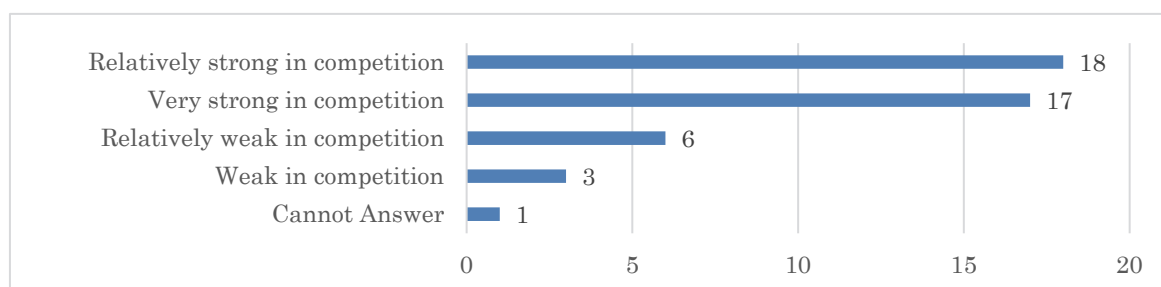
企業の経営状況に係る自己評価を表 4-12 に示す。回答企業の 80%以上が、基本的に現在の経営状況に満足していると回答しており、高い自己評価となった。

表 4-12 経営状況に係る自己評価

選択肢	企業数	構成比
Not Satisfied	2	4%
Relatively Not Satisfied	6	13%
Relatively Satisfied	16	36%
Very Satisfied	21	47%
合計	45	100%

出所：調査団作成

図 4-13 に自社の競争力の評価を示す。78%の企業は同業他社と比べて競争力が「大変強い」あるいは「やや強い」と回答している。比較的社歴が浅い企業が多く、コロナ禍の影響もある中、各経営者は自社の事業に強気な姿勢を有しており、頼もしい回答となった。回答したトルコ人の経営者の精神力の強さを示しているとも思われる。



出所：調査団作成

図 4-13 自社の競争力に係る自己評価

### (3) 財務状況 (n=20)

企業の回答した過去3年間の売上高データに基づいて、売上高成長率を比較する。表 4-13 に企業の売上高成長率の分布を示す。第二段階のアンケートにて 45 社のうち 20 社が回答した内容によると、コロナ禍前の 2019 年では、回答企業の 37%がゼロ成長もしくはマイナス成長に対し、63%がプラス成長となっている。2020 年では、65%がゼロ/マイナス成長となり、プラス成長企業とゼロ/マイナス成長企業の比率が、前年に比べ逆転した。しかし、厳しい企業環境下においても、プラス成長企業 7 社のうち 6 社が 20%以上の成長率を達成している。

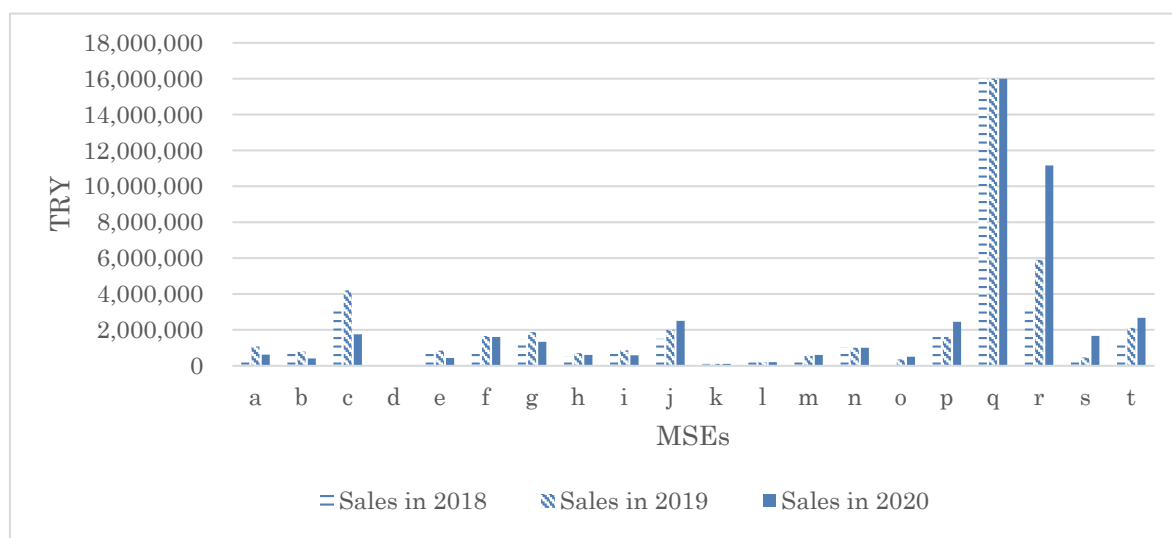
表 4-13 企業の売上高成長率の分布

対前年度 売上高成長率	2019 年度 対前年度成長率 ごとの企業数	構成比	2020 年度 対前年度成長率 ごとの企業数	構成比
0% ≤	7	37%	13	65%
1%~9%	1	5%	1	5%
10% = <	2	11%		
20% = <	1	5%	2	10%
30% = <	3	16%		
40% = <	2	11%	1	5%
50% = <			1	5%
70% = <	1	5%		
80% = <			1	5%
100% = <	2	11%	1	5%
合計	19	100%	20	100%

注： 回答企業のうち 1 社の 2018 年売上高が不明のため、2019 年の売上高成長率は 19 社についてのみ示した。端数処理のため範囲ごとの構成比の合計は必ずしも 100%にならない。

出所：調査団作成

これらの回答企業のうち、コロナ禍においても売上高成長率 80%以上と大きく業績を伸ばした企業が 2 社あった。なお、2019 年、2020 年共に 1 社あたりの最高売上高は 16,000 千リラ（約 2 億 800 万円）、最低売上高は 2 千リラ（約 26,000 円）となっている。回答企業の 2018 年度から 2020 年度の売上高の推移は図 4-14 の通りである。



出所：調査団作成

図 4-14 回答企業の 2018 年度から 2020 年度の売上高

次に、純利益成長率を過去 3 年間の純利益データに基づいて比較する。表 4-14 に企業の純利益成長率の分布を示す。回答企業 17 社によるとコロナ禍前の 2019 年では、マイナス成長企業は全体の 50%であったが、2020 年では、マイナス成長企業の比率が 65%となり、プラス成長を達成した企業は減少した。しかし、厳しい企業環境下においても、売上高と同様に、20%以上の成長率でプラス成長した企業が 4 社あった。これら 4 社は、強力な強みを有していると想定される。

これらの回答企業のうち、コロナ禍においても、大きく業績を伸ばした企業 1 社が回答企業全体を牽引した。本企業は、海外の親会社から技術支援を受けた小型機械製造会社であった。1 社あたりの最高純利益は 2019 年が 1,000 千リラ（約 1,300 万円）、2020 年が 1,550 千リラ（約 2,015 万円）となっている。他方、最低純利益は 2019 年、2020 年ともに、200 リラ（約 2,600 円）であった。回答企業の 2018 年度から 2020 年度の純利益は図 4-15 の通りである。

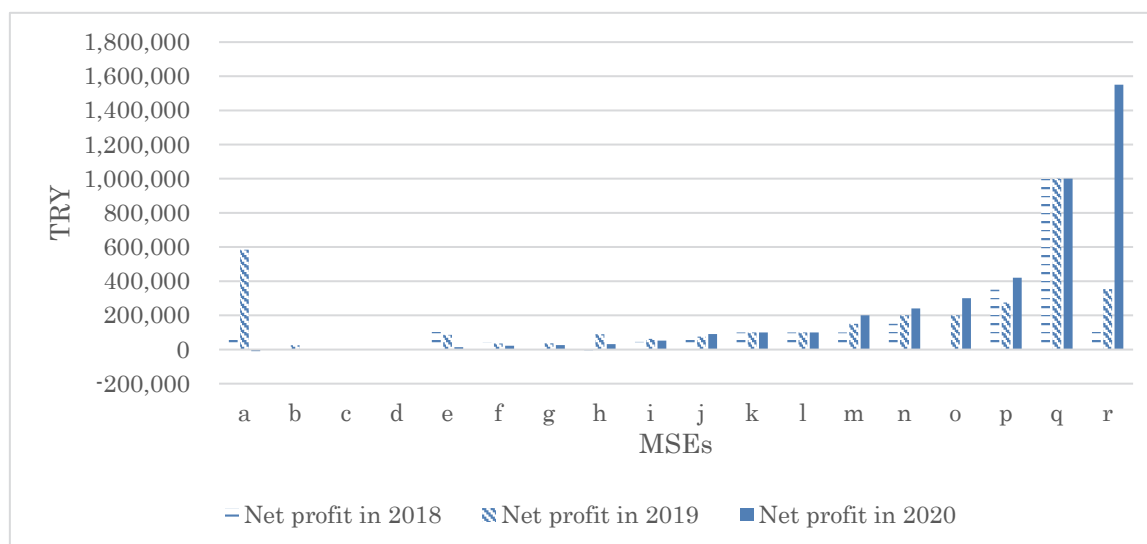


表 4-14 企業の純利益成長率の分布

対前年度 純利益成長率	2019年度 対前年度成長率 ごとの企業数	全体に占める 割合	2020年度 対前年度成長率 ごとの企業数	全体に占める 割合
0%=>	8	50%	11	65%
20%=<	3	19%	2	12%
30%=<	2	13%	1	6%
50%=<	1	6%	2	12%
100%=<	2	13%	1	6%
合計	16	100%	17	100%

注： 回答企業のうち1社の2018年純利益が不明のため、2019年の純利益成長率は16社についてのみ示した。端数処理のため範囲ごとの構成比の合計は100%にならない。

出所：調査団作成

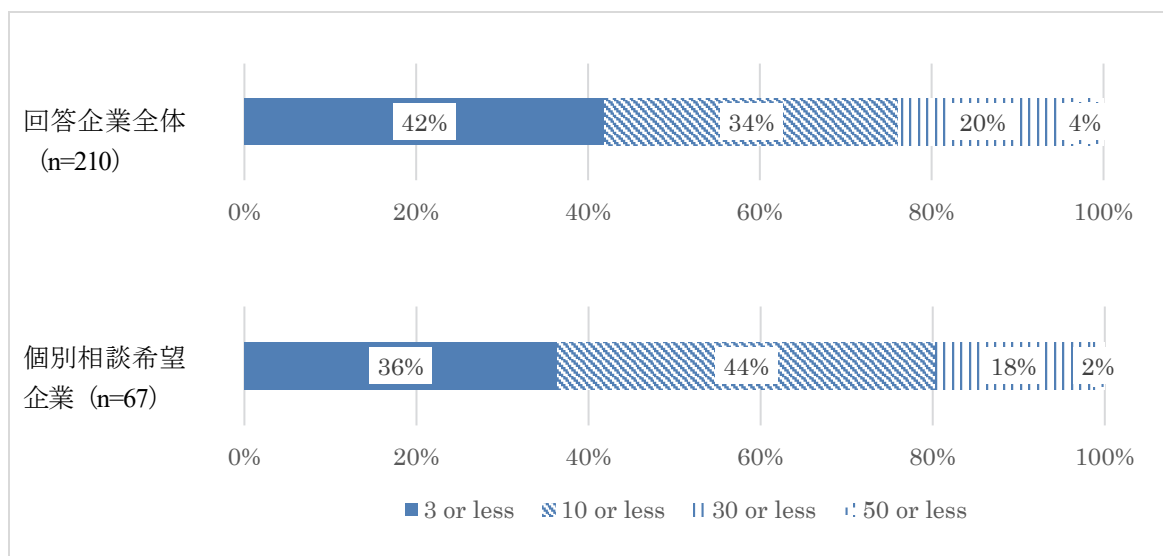


出所：調査団作成

図 4-15 回答企業の2018年度から2020年度の純利益

#### (4) 個別相談の希望企業の特徴

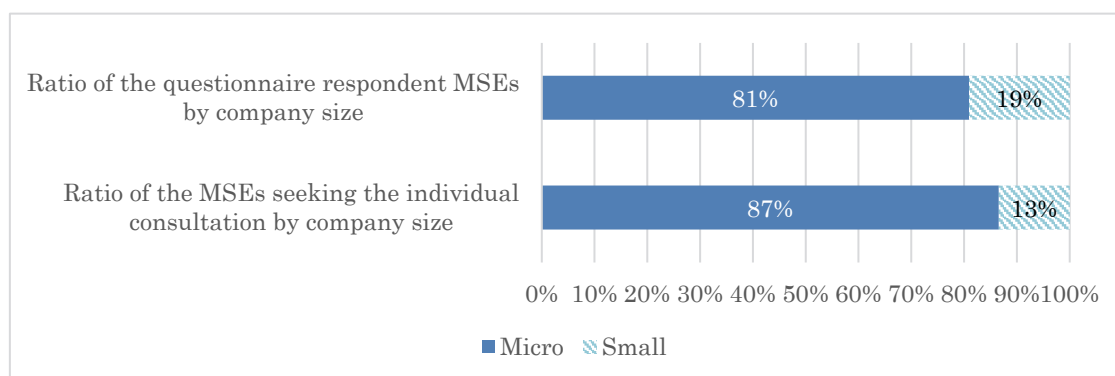
アンケート回答企業全体と個別相談希望企業の操業年数別の構成を図4-16に示す。いずれのグループでも「3年以下」と「10年以下」の合計が約8割を占めた。一方、個別相談を希望する企業の構成比では、操業年数「10年以下」の企業の割合が増加しており、他の操業年数グループに比べてこれら企業が個別相談を強く希望したことを示唆している。



出所：調査団作成

図 4-16 回答企業全体と個別相談希望企業の操業年数別構成比

企業の規模ごとに整理すると、回答企業全体では従業員数 10 名以下の零細企業が 81%、従業員数 11 名から 50 名の小規模企業が 19%であった。他方、個別相談を希望すると回答した企業は、零細企業が 87%、小規模企業が 13%<sup>67</sup>であり、小規模企業よりも零細企業からの個別相談の希望が多く集まったことが反映された。図 4-17 に個別相談希望企業及び回答企業全体の企業規模別構成比を示す。

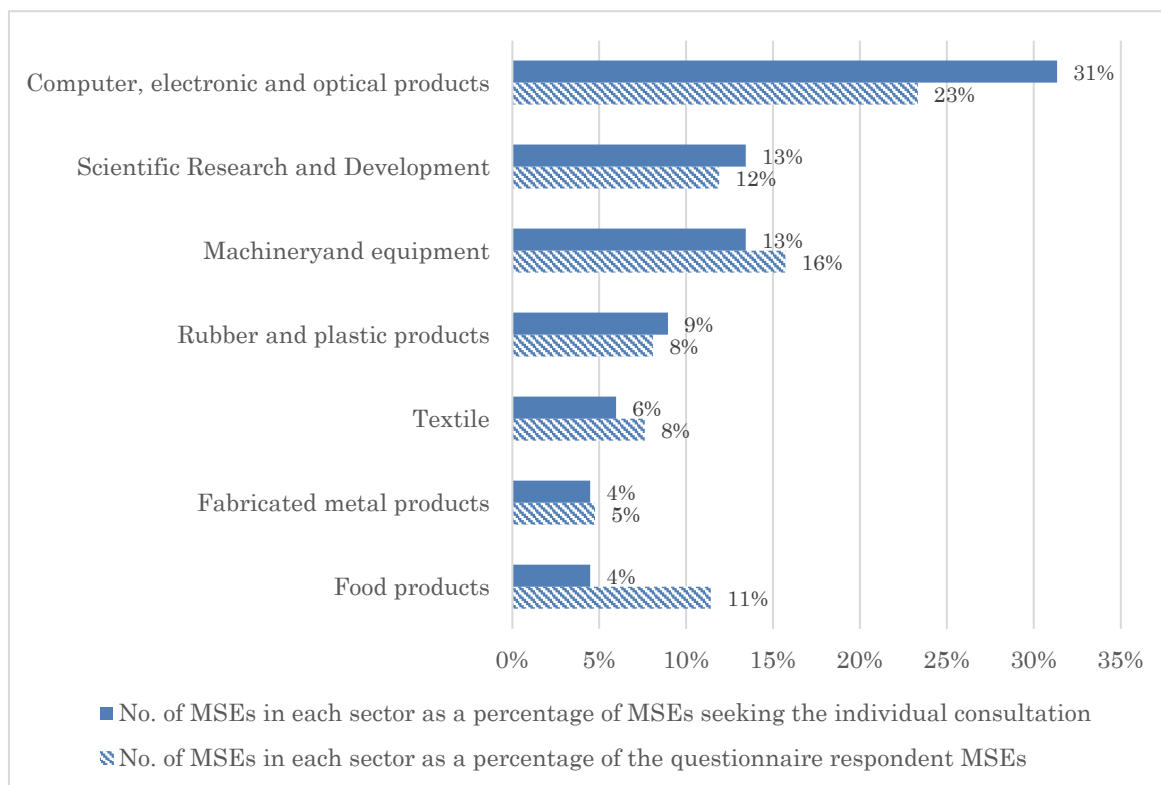


出所：調査団作成

図 4-17 回答者全体と個別相談希望企業の企業規模別構成比

<sup>67</sup> これは、トルコの製造業及び R&D に従事する小零細企業数の構成比とほぼ同率である。

個別相談を希望する企業を業種別に観察すると、コンピューター・電子機器等、機械装置、R&D が特に多くなっており、次いでゴム・プラスチック、繊維、食品加工、金属加工が続いた。図 4-18 に個別相談希望企業及び回答企業全体に占める主な業種の構成比を示す。



注：R&D は製造業の分類ではないが、製造業全体の小零細企業数と比較した場合の比率を表示した。

図 4-18 個別相談希望企業及び回答企業全体の業種構成比の比較

コンピューター・電子機器等、機械装置、R&D、ゴム・プラスチックの各業種では、個別相談希望企業全体に占める構成比と、トルコ製造業全体の小零細企業数に占める構成比を比較すると、前者の割合が後者の二倍以上となっている。コンピューター・電子機器等及び R&D は、製造業全体の小零細企業数に占める各業種の構成比が 1%未満であることを考慮すると、極めて多くの企業が積極的に個別相談を希望したと言える。

コンピューター・電子機器については、回答企業全体と個別相談希望企業の業種別構成比をみると、個別相談希望企業に占める割合が他業種に比べて大きく伸びており、個別相談に関心の高い経営者が特に多く参加したことを示唆した。コンサルティング支援の受け手として有望な企業群と見ることができる。

### 4.3.3 個別相談・オンラインワークショップを通じた所見

個別相談とオンラインワークショップを通して調査団が収集した情報を基に、事業者の経営力とSME エキスパートの経営相談力に関する所見を整理する。

#### (1) 事業者の経営面・技術面のコンサルティングニーズに関連する事柄

個別相談とオンラインワークショップでは、「現状把握、課題の抽出、優先順位付け、解決策・アクションプランの作成」等の一連の経営診断・改善計画作りの各フェーズに沿って実施したが、多くの経営者は、このような経営診断を初めて実施した様子であった。また多くの経営者が、頭の中が整理されたと好意的な反応を示した。従って、今回実施したような各フェーズに沿って経営診断・改善計画作成を行う経営相談の手法について一定のニーズがあると考ええる。

また、ベンチャーキャピタルからの資金調達に係る要望が小零細企業やスタートアップ企業から出ており、これらの企業向けのエコシステムの整備や外部支援機関との連携強化を行うことが好ましい。

#### (2) 事業者の経営力・マネジメント能力に関連する事柄

各経営者の資質や経験により大きく異なるため一概には言えない。例えば、資金調達という課題に対して、投資家や金融機関、クラウドファンディング等の民間の選択肢も含め考えられる資金調達策は全て検討した上で、経営戦略に落とし込んでいる場合と、ほとんど何も策を立てずにKOSGEB や TUBITAK などの公的機関による補助金のみをあてにしている場合とが見受けられた。

また、大学教員との二足のわらじを履いている経営者が複数名参加した。これらの経営者は、ソフトウェア開発等の自らの専門分野に根差した革新的な製品やサービスを開発できるという強みを持つ一方で、どこまで経営者として時間やその他の資源を注力できるのか不明瞭であった。

#### (3) 事業者の経営状況や業績に関連する事柄

安定的に売上を上げる段階に至っていない、または資金や人材が不足している企業が多く参加している印象であった。一部の企業は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により売上の大幅な減少を経験していた。地道な改善計画を試行する経営者がいる一方、全ては資金不足が原因・融資を受けられないことが原因と他責にし、自社の経営状況に係る課題や原因の分析を避ける経営者も見受けられた。半面、スタートアップ企業を含む複数の参加企業は、海外市場への販路拡大を模索している、あるいは過去に輸出を実施したと述べており、業績に関係なく海外市場開拓を試みる経営者が複数見受けられた。

#### (4) SME エキスパートの相談・助言能力、経営知識に関連する事柄

能力・取組み姿勢に大きな個人差が見られる。積極的に相談企業へ聞き取りを行い、アクションプランの作成を主導する優秀な SME エキスパートが一部存在する。一方、先述のとおり個別相談ではオブザーバー参加に徹したものが多く、積極的に発言・助言する SME エキスパートは少なかった。従って、今回のオンラインでの個別相談を通して、SME エキスパートの助言能力を正確に把握することは難しいが、総じてロジカルシンキング、因果の分析や原因の追究力が不足している者が多い印象を受けた。

#### (5) SME エキスパートの業務内容や役割に関連する事柄

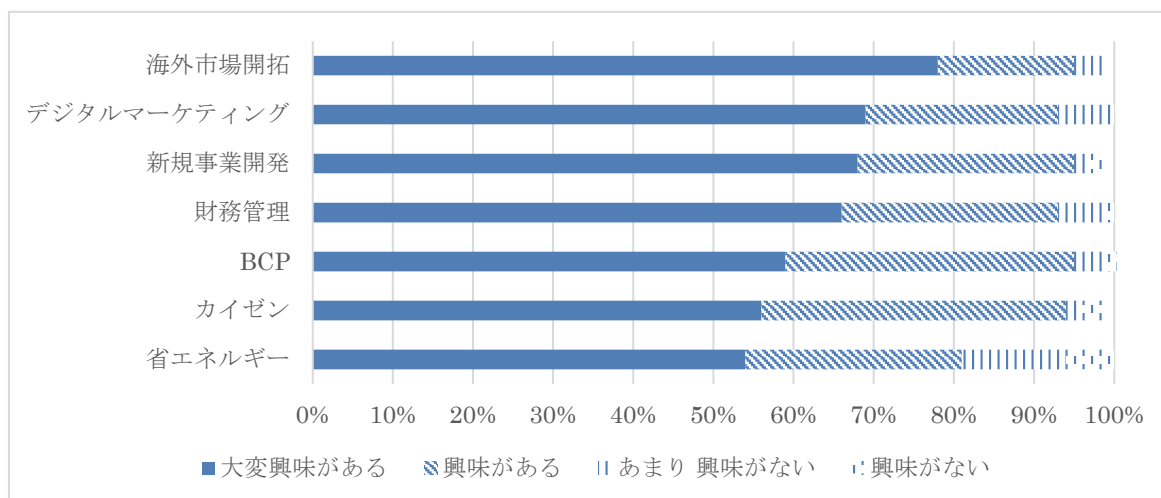
先述のとおり個別相談やオンラインワークショップのみを通して、SME エキスパートの能力を完全に把握することは難しいが、SME エキスパートは起業家支援、事業開発支援、R&D 支援・輸出振興を含むプロジェクト支援等の KOSGEB の支援プログラム内容に当てはまらない限り、自分たちによる経営支援はできないと割り切っている印象を受けた。また、スタートアップ企業に対する資金提供者・支援者となり得るベンチャーキャピタルやエンジェル投資家等とのネットワークは有していない様子であった。従って、企業のニーズを適切に整理・分析し、関連の公的支援機関やスタートアップ企業向けの資金提供者・支援者を含む民間のリソースへ繋ぐことを含めたサービスの開発等、改善の余地があると考え。更に KOSGEB の支援メニューを紹介するだけでなく、その企業の経営者のよき相談役となり、一緒に解決策を考えるとといった姿勢で業務に取り組むことが必要である。

### 4.3.4 コンサルティング支援に対する企業の態度

企業や中小企業支援人材に対する聴取とアンケートによる調査結果に基づいて、コンサルティング支援への企業側の態度・認識を以下に整理する。

#### (1) 関心のある支援分野

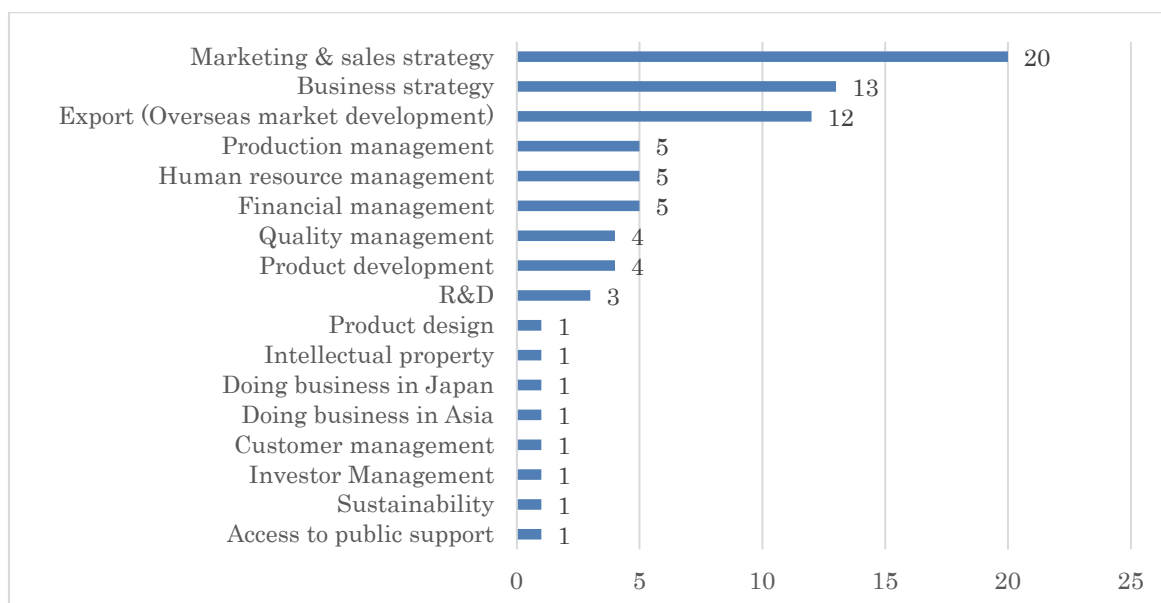
昨今の事業環境の下で支援ニーズが有ると思われるテーマについて、オンラインセミナー、個別相談、オンラインワークショップの参加企業に興味・関心の有無を尋ねた結果は、図 4-19 の通りである (n=245)。どのテーマにも 8 割以上の企業が「大変興味がある」あるいは「興味がある」と回答した。「あまり興味がない」「興味がない」という回答が比較的多かった省エネルギーでさえも、8 割を超える回答者が興味を示した。



出所：調査団作成

図 4-19 有用と思われる支援テーマへの関心度

個別相談・オンラインワークショップへの参加を希望する企業からのアンケート回答によると、これらの企業が関心のある分野は、概ね図 4-20 のとおりである (n=35)。特にニーズが高いのは、マーケティング/販売戦略、企業戦略、次いで海外市場開拓である。



出所：調査団作成

図 4-20 個別相談・オンラインワークショップの参加希望企業が興味を持っている経営管理に関するテーマ

## (2) 経営コンサルティングサービスの利用経験

オンラインワークショップと個別相談への企業からの参加者に経営コンサルティングサービスの活用について尋ねたところ、32名から回答を得た。過去に経営コンサルティングを利用したことの有る者は11名(34.4%)であった。相談内容は「輸出」、「広告・デジタルマーケティング」、「法務」、「人的資源管理」、「事業計画作成」が挙げられた。

公的支援なしにコンサルタントを雇った企業も数社ある。回答者はトルコの小零細企業の中でも成長意欲・学習意欲の旺盛なグループに属すると考えられる点に注意が必要だが、社外の知見を取り入れるために進んで必要な負担をする用意のある企業は確かに存在する。

利用したコンサルティングサービスへの評価では、知識や分析の面では概ね満足しているが、実行の面では、「経験不足」、「自社の現実に適用できない」、「学問ができてでもコンサルタントという仕事を知らない」といった厳しいコメントがあった。

## (3) 経営コンサルティングサービス活用への障害

一方、コンサルティング活用への障害を尋ねた結果は表4-15の通りである。中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度は、障害の上位3項目について一定の改善をもたらすと期待できる。

表 4-15 企業から見たコンサルティング活用への障害

コンサルティング活用への障害（複数選択）	回答数	割合
Cost	20	62.5%
Finding a consultant	14	43.8%
Uncertainty of the consultant's ability	10	31.3%
Concerns of information security	3	9.4%
There is no barriers or concerns	5	15.6%
My company does not need a management consulting service	3	9.4%

Other:

- Cost can be a reason but if an agreement is done on a commission basis, it would be all right. For instance, if I get counseling and earn money through these efforts, I give a percentage.
- Appropriate consultant and failure of the consultant to take part in the solution

注：オンラインワークショップと個別相談の参加企業を対象に2021年11月にアンケート調査を実施。回答総数32通。

出所：調査団作成

費用負担に関して、事業者や SME エキスパートから挙げられた問題点として、地元でコンサルタントが居ないことが挙げられる。イスタンブールのコンサルタントに頼らざるを得ないので費用が嵩むという指摘があった。コンサルタントの都市部への偏在については、コスト増以外に、地元

の産業の実態や事業者の思考・意思決定の傾向などの地域特性を理解せず、実態にそぐわないレベルや規模感の助言をしがちであるという問題も提起された。

また、コンサルタントの業務の中でも補助金申請支援は成功報酬で契約されることが多いが、補助金の獲得が目的化してしまい経営改善に繋がっていないという批判は、事業者、SME エキスパート、中小企業コンサルタントのいずれの立場からも上がった声である。自らもコンサルタントを兼業する事業者は、「企業の現実を見て具体的な経営改善を支援する“本当のコンサルタント”が地元には居ない」と嘆いた。半面、あるスタートアップ企業からは「とにかくお金が必要なので、次々と補助金に応募してプロジェクトを実施しなければならず、それがとても忙しい」との発言があり、企業側の実情を素直に表したものと考えられる。中には獲得した補助金をその目的とする事業に使わずに別のことに流用してしまう企業があることに触れて、ある事業者は「補助事業を真面目に実行している企業を適正に評価して、以後の審査で優遇してほしい」と述べた。費用を負担してコンサルタントを活用するうえで、それに見合うリターンを企業が期待することは当然であろう。この点について、企業側・コンサルタント側双方がコンサルティングの本来の目的を見失った結果として補助金獲得にまつわる様々な問題が生じていると考えられる。

適切なコンサルタントを探し当てることに関して、過去にコンサルティングサービスを利用したことのある企業は、インキュベーションセンターからの紹介、取引先や個人的なネットワーク、自身が学んでいる大学の教員、を挙げた。また、個別相談に参加したSME エキスパートに「支援先企業がコンサルタントを探しているとき、どのように対応するか」を尋ねたところ、16名から回答を得た。具体的な情報提供をする（「大学教員に相談する、または大学教員に相談するよう企業に伝える」あるいは「自分の知っているコンサルタントについて情報提供する」という回答は3名（18.8%）に過ぎず、KOSGEB 職員として具体的な情報提供はすべきでないという立場からの回答が4名（25.0%）、コンサルタントは不要という趣旨の回答が4名（25.0%）であった。5名（31.3%）は「そのような経験は無い」と答えた。「コンサルタントは不要」という回答の背景には、上述した補助金申請支援への否定的な評価がある。合わせて、申請手続きはSME エキスパートが支援する領域であるという意識から、外部コンサルタントの関与を歓迎しない姿勢も窺える。

ただし、社外の人材が補助金等の申請手続きを支援することのすべてを悪と捉えるのは早計である。中小企業の人手不足と経営者への負荷集中という現実を見れば、制度や規定を読みこなして要件を満たす文書を作成する手間を、社外に頼めるなら頼みたいという事情は理解できる。民間コンサルタントにとって補助金申請支援は顧客企業を獲得する足掛かりになり、本来の経営コンサルティングへの扉を開く可能性もある。むしろ公的支援の場で“本当のコンサルティング”が不足しているために、補助金申請支援の負の面がクローズアップされがちであると捉えるのが妥当である。

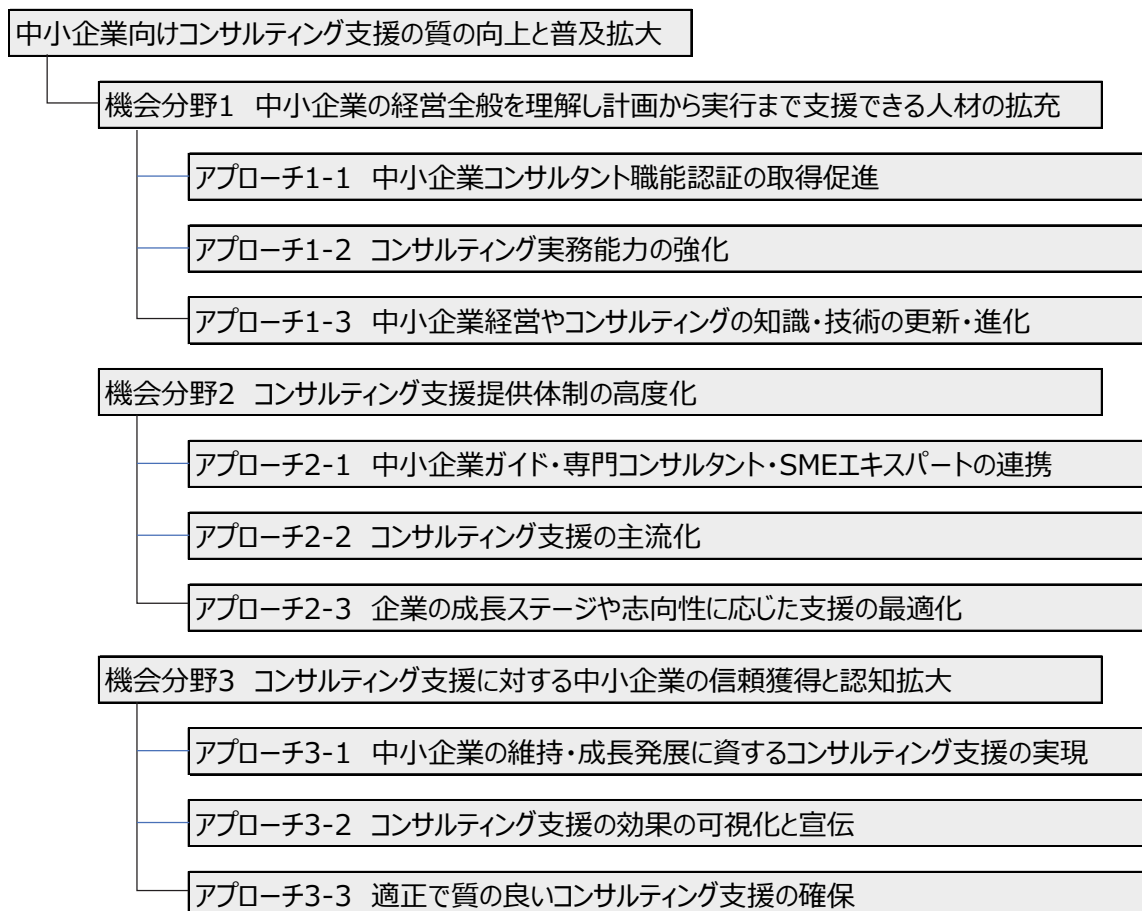


## 5. JICA による今後の協力の方向性

本章では、トルコの中小企業振興分野における JICA の今後の協力可能性について、その方向性を提案する。なお、本章の提案は、現時点で KOSGEB に協力施策の実行を約束させるものではない。

### 5.1 KOSGEB の中小企業ガイド制度と専門コンサルタント制度の運用に関連する協力機会の体系

第2章 2.4 に述べた 3 つの機会分野のそれぞれについて、想定されるアプローチを体系的に示したものが図 5-1 である。中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度の運用により全体として目指すゴールは「中小企業向けコンサルティング支援の質の向上と普及拡大」であると理解し、その達成に向けて各機会分野で必要と考えられる取り組みをアプローチとして整理した。これらのアプローチを、JICA と KOSGEB との協業を検討する対象施策群と位置付ける。



出所：調査団作成

図 5-1 今後の協力にかかる機会分野とアプローチ

以下に、各アプローチの協力可能性を機会分野ごとに記述する。

### 5.1.1 コンサルタント人材の育成にかかる協力可能性

KOSGEB の中小企業ガイド制度は、中小企業コンサルタント職能認証を補強するものとして、コンサルティング支援の標準手順を学ぶ座学研修と、それを適用して行う実務従事により、確かな実践能力を持つ即戦力人材を確保する仕組みである。その狙いどおりに運用されるためには、まずは自力で中小企業コンサルタント職能認証を取得する者が相当数存在しなければならない（アプローチ 1-1）。既存の中小企業コンサルタント認証保持者の地理的偏在に加え、認証開始から 5 年を迎える 2022 年以降は有効期限の到来により認証を失効する者も出てくると予想されることから、成り行き任せでは中小企業ガイド制度の阻害要因になりかねない。具体的な対策が望まれる。

そのうえで、中小企業ガイドの認定・登録前に行う実務従事がコンサルティング技術の習得機会として真に実り多いものであることが期待される（アプローチ 1-2）。中小企業コンサルタント職能認証は、実務経験が全くない者でも合格した例があり、また、認証取得後に実務を行っていない者もいる。一般的に職能認証は、ある程度の実務経験を通じてその職務に習熟した後に取得する、いわば「一人前の証明」と見なされているが、必ずしもその通りでない人材も中小企業コンサルタント職能認証を取得しているということである。経営学を学び、中小企業コンサルタントの仕事に興味をもって認証を取得したものの、実務経験は乏しいという層の参加も考慮した実務従事の仕組みが必要とされるだろう。KOSGEB が計画しているのは、日本で中小企業診断士向けに機会提供されているようなチーム診断形式でなく、単独で行う実務従事である。実施前・実施中のガイダンスと補助が特に重要である。なお、KOSGEB の制度は専門コンサルタントに特定の研修を義務付けていないが、専門分野の知識・技術を有することと中小企業に対して適切で効果的な助言・支援ができることとは別である。専門コンサルタントやその候補者が中小企業の置かれた事業環境や経営実態、助言技術等について学ぶことのできるオンライン・オンデマンド教材等の提供は一考に値する。

最後に、登録済み中小企業ガイドの知識・技術の陳腐化を防ぎ、変化するビジネス環境に則したコンサルティングを行える状態に保つことにより、戦力となるコンサルタント人材が確保される（アプローチ 1-3）。KOSGEB が実施する定期研修や登録更新講習は手段のひとつである。ただし、コンサルタントがコンサルティングの技術を維持向上するために最も重要なのは絶えず実践することである。トルコにおいてコンサルティング支援が十分に浸透しているとは言えない現状では、十分な業務機会の創出に政策的な誘導も有効と考えられる。

これらのアプローチに関連する協力可能性を表 5-1 に整理する。

表 5-1 コンサルタント人材の育成にかかる協力可能性

アプローチ 1-1 中小企業コンサルタント職能認証の取得促進	
趣旨	中小企業コンサルタント職能基準を作成した KOSGEB と、職能認証制度を維持管理する MYK とが連携して、制度面・運用面の促進策を実行することにより、中小企業ガイド認定の前提条件となる中小企業コンサルタント職能認証の取得者を増やす。
参照可能な日本の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断士は、公的診断を担う者として資格制度が創設され、行政職員や計理士が集中的に診断員に養成された。取得後は確実に業務機会が提供された。</li> <li>金融機関や一般企業において従業員の能力開発支援として中小企業診断士資格の取得奨励が広まり、「ビジネスパーソンが新たに取得したい資格」の第 1 位に選ばれた<sup>68</sup>ことも有る人気資格となった。毎年 15,000 人前後が受験する。</li> </ul>
協力案	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工会議所等職員や SME エキスパート OB、企業 OB などのターゲットグループの特定や、ターゲットグループに対する認証取得促進策の設計に係る調査</li> </ul>
アプローチ 1-2 コンサルティング実務能力の強化	
趣旨	中小企業ガイド認定の候補者に単独で実務従事を行わせる KOSGEB の現行制度を補強し、実務従事を計画的かつ効果的な技術習得の機会として実施することを通じて、中小企業ガイドが一定の実務能力を備えていることを確実にする。
参照可能な日本の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断制度の草創期には業種別に診断要領が作成された。現在は中小企業基盤整備機構や中小企業診断協会等がマニュアルやツール、事例集等を作成・提供している。</li> <li>経済産業省や日本政策金融公庫が業界平均との比較により個別企業の相対的なパフォーマンスを把握できる経営指標データを公表している。</li> <li>中小企業診断協会等が実務従事事業により指導員の下でチーム診断を行う機会を提供し、登録・更新要件の充足を支援している。</li> </ul>
協力案	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業ガイド認定候補者と共に企業に対するオンライン伴走支援を提供することを通じた実務従事の促進</li> <li>コンサルティングプロセスを補助するツールの開発支援（戦略策定ツール等）</li> </ul>
アプローチ 1-3 中小企業経営やコンサルティングの知識・技術の更新・進化	
趣旨	認定済みの中小企業ガイドに対して、KOSGEB の実施する定期研修や登録更新時の講習等を通じて新しい知識・技術を補充し、変化するコンサルティングニーズへの対応能力を維持する。
参照可能な日本の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断協会のほか複数の認定研修機関が中小企業診断士の更新登録に必要な理論研修・実務従事を実施している。</li> <li>商工会・商工会議所の経営指導員の能力強化のため、経験豊富なコンサルタントの現場指導への同行制度や法定研修が導入されてきた。</li> <li>中小企業基盤整備機構が支援機関や支援担当者向けの研修や情報・ツール提供、助言を行っている。</li> </ul>
協力案	<ul style="list-style-type: none"> <li>KOSGEB の実施する中小企業ガイド向け定期研修・更新研修へのコンテンツ提供（新しいコンサルティング手法の紹介等の講義を行うなど）</li> <li>中小企業ガイド等による研究活動の促進策の実施または KOSGEB との共同実施（第三国へのノウハウ提供、懸賞論文や表彰、組織化支援等）</li> </ul>

出所：調査団作成

<sup>68</sup> 日本経済新聞社と日経 HR が共同で 2015 年 11 月に実施したアンケート調査（回答者数 903 人）による。（日本経済新聞、2016 年 1 月 12 日朝刊）

### 5.1.2 コンサルティング支援の提供体制構築にかかる協力可能性

中小企業ガイド制度と専門コンサルタント制度の創設によって、KOSGEB は SME エキスパートを含む三種の中小企業支援人材を定義し、活用していくことになる。運用に際して第一に必要とされるのは、それぞれの特性を生かし適材適所で中小企業の支援ニーズに応える具体的なワークフローと、各々が自ら直接行う支援ばかりでなく他の支援人材の機能を視野に入れて臨むことである（アプローチ 2-1）。ただし、現状では、中小企業ばかりでなく KOSGEB 職員の間にもコンサルティング支援の意義が十分に浸透していない。コンサルタントが SME エキスパートの役割を侵すとの認識も見受けられる。また、SME エキスパートが中小企業ガイドや専門コンサルタントと企業との間を個別に仲介することは、今後も推奨されない可能性が高い。一方、特定の企業に関わる中小企業ガイド、専門コンサルタント、SME エキスパートの三者が、企業の同意に基づいて、KBS を介して各々の支援業務記録を共有することは比較的容易に実現できそうである。同様に、企業の支援履歴やモニタリング結果に基づいて、中小企業ガイドあるいは専門コンサルタントの利用を勧めるなどのリコメンデーション機能を KBS に付加することも可能かもしれない。SME エキスパートの中立性を保ちながら、三者それぞれが持ち場で役割を果たし、企業が支援ニーズに応じて三者の間を行き来しつつシームレスな支援を受けられる体制を構築することは、不可能ではない。

中小企業に対するコンサルティング支援が浸透していない現在、中小企業ガイド制度と専門コンサルタント制度を存在感のある支援プログラムとして確立するためには、ニーズの高い補助金など主要な支援プログラムにコンサルティング支援を組み込んで必須要件とすることが得策である（アプローチ 2-2）。特に中小企業ガイドの行う計画・実施プロセスの支援は、個別相談の参加企業が評価したように中小企業にとって特に有益であるにも関わらず、企業側が利用前にメリットを理解しにくい。企業に半ば強制的にコンサルティング支援を受けてもらうことにより、成長への方向づけを助けて補助金等の有効活用を促すとともに、事業の維持発展の基礎となる経営力を養うことができる。

最後に、コンサルティング支援の成果を着実に上げるために、一過性の助言では不十分であり、個別企業を継続的にフォローアップし成長段階や目指す方向性に応じた支援で育成を図ることが重要である（アプローチ 2-3）。必要なときに必要な支援機能を担う人材が関わりながら、当該企業の目指す姿の実現を支援するという共通の目的に向かっていくことが期待される。ただし、KOSGEB の Business Development Support Program の下で提供される中小企業ガイダンス支援と専門コンサルティング支援は、各企業 2 年間ずつしか利用できない。その後は、KOSGEB の支援を受けるならプロジェクト提案型支援プログラムに関連して中小企業ガイドや専門コンサルタントを雇用するか、そうでなければ自社負担で雇用するかである。TUBITAK や Development Agency 等、KOSGEB 以外の支援機関にもニーズに応じてアクセスできる総合的な支援体制があれば、企業にとって利便性が高い。

これらのアプローチに関連する協力可能性を表 5-2 に整理する。

表 5-2 コンサルティング支援の提供体制構築にかかる協力可能性

アプローチ 2-1 中小企業ガイド・専門コンサルタント・SME エキスパートの連携	
趣旨	中小企業ガイド、専門コンサルタント、SME エキスパートがそれぞれの役割を發揮し、円滑に連携する体制や環境を KOSGEB が整備し、コンサルティング支援を効率的・効果的に提供する。
参照可能な日本の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>2000 年以降、3 類型の中小企業支援センターが整備され、窓口相談と専門家派遣によって適切なコンサルティング支援を提供する体制が整備・強化されてきた。</li> <li>市区町村・県・国レベルの支援窓口が開設され、無料の経営相談を通して企業の課題特定を行っている。課題に合った支援プログラムに取り次ぐことができる。</li> <li>高度化する支援ニーズに対応するため、課題に応じて支援をコーディネートするプロジェクトマネジャー型支援人材<sup>69</sup>が提唱され、その育成が推進されている。</li> </ul>
協力案	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインセミナーや日本側関係機関との意見交換、本邦研修・招へい等を通じた KOSGEB の地方事務所（KOSGEB 局）や商工会議所等の支援拠点の機能設計・強化に役立つ情報の KOSGEB 及び関係機関への提供</li> </ul>
アプローチ 2-2 コンサルティング支援の主流化	
趣旨	KOSGEB の支援制度において補助金をはじめとするハード面の支援にコンサルティング支援を組み入れ、成果発現の促進とコンサルティング支援の普及・定着を図る。
参照可能な日本の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>診断制度の創設間もなくニーズの高い特別融資制度において申請要件として経営診断を義務付けたことにより、受診企業数が飛躍的に増加し診断制度の確立が加速した。</li> <li>経営革新計画認定制度は、特定の補助金や優遇税制等の申請要件として認定支援機関と共に事業計画を策定することを定め、財務面の専門知識を持つ支援人材によるコンサルティング支援を促進している。</li> <li>小規模事業者経営改善資金は、商工会・商工会議所の経営指導員による継続的なコンサルティング支援を条件に、無利子・無担保の融資を提供している。</li> </ul>
協力案	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインセミナーや日本側関係機関との意見交換、本邦研修・招へい等を通じた政策立案に役立つ情報の KOSGEB 及び関係機関への提供</li> <li>特別融資とコンサルティングを組み合わせた支援プログラムの設計に係る調査</li> </ul>
アプローチ 2-3 企業の成長段階や志向性に応じた支援の最適化	
趣旨	中小企業ガイドや専門コンサルタントによるコンサルティング支援をその場限りで終わらせず、個別企業を継続的に見守って支援を要する局面を捉え適切に成長を後押しする体制・環境を KOSGEB が整備することによって、支援成果の最大化を図る。
参照可能な日本の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工会・商工会議所の経営指導員が地域密着の巡回指導を行っている。</li> <li>よろず支援拠点は、課題解決の助言に留まらず成果が出るまでフォローアップ支援を行う。商品開発、販路開拓、海外展開、研究開発等の課題に応じて専門家チームを編成し、他の支援機関・プログラムを適宜活用して支援を行う。</li> <li>中小企業庁は、省庁・自治体横断的に中小企業支援制度・施策を集約するオンラインデータベースシステムを構築・公開し、活用を促している。</li> </ul>
協力案	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の中小企業支援リソースの可視化・連携促進による継続的な成長支援体制の設計に係る調査</li> </ul>

出所：調査団作成

<sup>69</sup> 中小企業支援人材の強化・育成に関する研究会報告書「変わる中小企業、変わるか支援人材」（中小企業庁、2010年4月）

### 5.1.3 コンサルティング支援への評価確立にかかる協力可能性

中小企業ガイド制度と専門コンサルタント制度の下で、コンサルティング支援の有用性に対する企業の理解と、コンサルタント人材に対する社会的認知の向上が揃って進展することにより、コンサルティング支援の定着・拡大が期待できる。このようなブランディングを念頭に置くと、運用に際しては、コンサルティング支援そのものの魅力を磨くこと、コンサルティング支援の良さを伝え続けること、コンサルティング支援への信頼を裏切らないこと、が必要である。

まず、中小企業支援プログラムのひとつである以上、利用企業ばかりでなく政策課題に対する貢献としても良い結果を出せるコンサルティング支援の実現が期待される（アプローチ 3-1）。政策上の重点分野について意図する方向へ中小企業を誘導し、事業の維持・成長に有効な対策を計画・実施してもらうために、コンサルティング支援の果たす役割は大きい。コンサルタントは、一定の条件設定に基づいて支援を提供する政策と、企業個別の経営の現実との間を繋ぐ立場にある。デジタル化やイノベーション促進といった中小企業政策の重点分野についてコンサルティング支援を強化し、目に見える成果を上げることは、コンサルティング支援に対する評価を高めるために有効である。

そして、良い結果が出ていることを見える化し、積極的に発信して広く知らしめることが認知の拡大・向上の鍵である（アプローチ 3-2）。

最後に、これらの努力を無駄にしないようコンプライアンス面の問題発生を防ぐ対策が不可欠である（アプローチ 3-3）。中小企業ガイドや専門コンサルタントを認定し費用を助成する KOSGEB の立場から、SME エキスパートが中小企業ガイドや専門コンサルタントの仕事ぶりを精査し、制度全体の健全な運営を維持する仕組みが不可欠である。この点に関して、中小企業ガイドや専門コンサルタントには秘密保持や法令順守の誓約が既に義務付けられている。

これらのアプローチに関連する協力可能性を表 5-3 に整理する。

表 5-3 コンサルティング支援への評価確立にかかる協力可能性

アプローチ 3-1 中小企業の維持・成長発展に資するコンサルティング支援の実現

趣旨	政策課題に適応するとともに企業の真の経営課題を見極めて解決を支援するコンサルティング支援の技術を KOSGEB が構築・指導することにより、中小企業ガイドや専門コンサルタントが具体的な成果を上げ、利用企業の満足を獲得する。
参照可能な日本の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断士は、資格取得試験や登録更新要件として中小企業支援制度・施策の知識を求められ、中小企業に対する啓発・利用促進の役割を担っている。</li> <li>スマートものづくり応援隊事業、事業継続力強化支援事業など政策課題に応じた支援人材の育成・活用が行われている。</li> <li>中小企業診断協会では、海外展開や事業承継等の重点支援テーマについて、支援実務と知識を体系化し、会員に提供している。</li> </ul>

協力案	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本を含む外国企業との取引や外国市場を目指す中小企業に対するコンサルティング支援の制度設計に係る調査</li> <li>デジタル化支援、イノベーション支援、裾野産業支援、地場産業・クラスター振興等にかかるコンサルティング支援の制度設計に係る調査</li> </ul>
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### アプローチ 3-2 コンサルティング支援の効果の可視化と宣伝

趣旨	SME エキスパートによるモニタリングや成果報告書、利用企業による評価等を活用してコンサルティング支援による企業の経営や業績への効果を測定・収集し、広く発信するサイクルを KOSGEB が確立する。
参照可能な日本の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断協会は中小企業診断士による支援事例論文を毎年募集し、中小企業経営者や支援機関、メディアの集まるシンポジウムで優秀論文を表彰している。</li> <li>中小企業庁や中小企業基盤整備機構は、事例集や事例紹介ビデオを多数制作・発信している。</li> </ul>
協力案	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本を含む外国企業との取引や外国市場への進出を目指す中小企業に対するコンサルティング支援の制度設計を通じた成功事例の創出・紹介</li> <li>デジタル化支援、イノベーション支援、裾野産業支援、地場産業・クラスター振興等にかかるコンサルティング支援の制度設計を通じた成功事例の創出・紹介</li> </ul>

### アプローチ 3-3 適正で質の良いコンサルティング支援の確保

趣旨	中小企業ガイドや専門コンサルタントに職業倫理を順守させるとともに、コンサルティング支援の進捗や成果、利用企業の満足度を SME エキスパートが的確に把握し、必要に応じ是正する体制や環境を KOSGEB が整備する。
参照可能な日本の経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業診断協会が中小企業診断士の倫理規程を定め、会員に順守を要請している。東京中小企業診断士協会では、協会の実施するコンプライアンス研修<sup>70</sup>を修了していない者は業務の斡旋を受けることができない。</li> <li>中小企業基盤整備機構は、よろず支援拠点全国本部として、利用企業の満足度調査を含むモニタリングと各拠点への指導を行っている。</li> </ul>
協力案	<ul style="list-style-type: none"> <li>(中小企業ガイドならびに専門コンサルタントは、認定前に秘密保持及び法令・倫理の順守に係る誓約を義務付けられている。)</li> <li>SME エキスパート向けのセミナー・研修の企画・実施支援やコンテンツ提供</li> <li>コンサルティング支援のモニタリング・評価プロセスを支援するツール等の開発支援</li> </ul>

出所：調査団作成

## 5.2 コンサルティング支援に係る JICA による今後の協力（案）

前節までに整理した協力可能性に基づいて、JICA による今後の協力(案)を以下のとおり提案する。協力は、中小企業ガイドならびに専門コンサルタントの量的充足を目指すフェーズと、コンサルティング支援を軸とした総合支援体制の強化を目指すフェーズに分けて、それぞれに特に重要なアプロー

<sup>70</sup> 東京中小企業診断士協会が 2018 年 12 月に公開したコンプライアンス・マニュアルに基づき、中小企業診断士倫理規定を軸に関連法規と業務上注意すべき点を解説する「基礎編」と、実際の業務活動に即してリスクを例示する「応用編」から成る。

チを組み合わせている。加えて、トルコの文脈に活かせるような日本の経験やリソースが存在することをアプローチ選定の基準とした。2つのフェーズは必ずしも順番にひとつずつ実施することを想定したものではなく、時系列では重なり合うことも考えられる。ただし、一定数の中小企業支援人材の存在なくして第2フェーズを実施することは困難である。

協力（案）の概要を表5-4に示す。

表5-4 JICAによる今後の協力(案)の概要

	第1フェーズ	第2フェーズ
協力の主眼	中小企業ガイドと専門コンサルタントの全国的な充足に向けた認定促進支援	総合支援体制の強化支援
協力期間の目安	1～2年間	2～3年間
協力施策	a. 企業のオンライン伴走支援を通じた中小企業ガイド認定に係る実務従事の促進（アプローチ1-2） b. 中小企業コンサルタント認証取得促進策の設計に係る調査（アプローチ1-1） c. オンラインセミナーや日本側関係機関との意見交換、本邦研修・招へい等を通じた情報提供（アプローチ2-1、2-2）	d. 特別融資とコンサルティングを組み合わせた支援プログラムの設計に係る調査（アプローチ2-2） e. 連携促進による継続的な成長支援体制の設計に係る調査（アプローチ2-3） f. 日本を含む外国企業との取引・外国市場への進出を目指す中小企業に対するコンサルティング支援の制度設計に係る調査（アプローチ3-1、3-2）

出所：調査団作成

中小企業ガイド制度、専門コンサルタント制度ともに運用に至っていない現時点では、これらの協力施策のうち、特に「c. オンラインセミナーや日本側関係機関との意見交換、本邦研修・招へい等を通じた情報提供」の先行実施が有望である。活用可能な日本の経験を参照しながら KOSGEB 職員と共に中小企業ガイド制度・専門コンサルタント制度の将来構想を巡らせることにより、以降の協力を発展する具体的なニーズを見出せる可能性が高い。

それぞれの協力施策についてその狙いと実施方法を以下に記述する。

#### (1) 第1フェーズ

##### a. 企業のオンライン伴走支援を通じた中小企業ガイド認定に係る実務従事の促進

狙い： 中小企業ガイド研修を修了した認定候補者が自立的に実務従事を行うことの障壁を緩和し、現状分析から課題抽出、経営計画・改善計画の策定までのプロセスを正しく実行できるよう後押しする。



実施方法： 中小企業ガイド認定候補者が実務従事を行うに際して、月 1 回、対象企業と共に計画策定と実行の状況をレビューする機会を設け、日本人専門家が遠隔・オンラインで同席する。日本人専門家は、オンライン個別相談の手法を応用し、中小企業ガイド認定候補者がコンサルティング技術を学ぶとともに、インターバル期間における企業へのコンサルティング支援を円滑に行えるよう支援する。これを中小企業ガイド認定に係る実務従事の実績とする。

また、このオンライン伴走支援をモデルとして、中小企業ガイド向けのコンサルティングプロセス支援ツールや、KOSGEB 向けの実務従事促進ツールを開発する。

実施主体： KOSGEB

協力機関： 中小企業ガイド研修を担当する大学、実務従事の機会を提供する TOBB

#### b. 中小企業コンサルタント職能認証取得促進策の設計に係る調査

狙い： ターゲットグループを特定して中小企業コンサルタント職能認証および中小企業ガイド認定の取得を集中的に進め、早期に一定数の中小企業ガイドを確保する。

実施方法： 中小企業ガイドとして活躍することが見込まれるターゲットグループを特定する。商工会議所や産業連盟等の経営者団体職員や、SME エキスパート OB、企業 OB 等が候補グループとして想定される。ターゲットグループの人材を短期集中的に中小企業ガイドに養成するためのインセンティブ<sup>71</sup>や、認定要件の一部免除、奨励策等を検討し、試行・検証する。検証結果を踏まえて中小企業コンサルタント・中小企業ガイドの養成促進制度（案）を設計し、KOSGEB および関係機関に提案する。

実施主体： KOSGEB、MYK

協力機関： 試験機関（サカリヤ大学、サカリヤ応用科学大学、TOBB）

#### c. オンラインセミナーや日本側関係機関との意見交換、本邦研修・招へい等を通じた情報提供

狙い： 日本におけるコンサルティング支援の普及と総合相談体制の強化について、政策立案者や現場担当者から直接見聞することにより、トルコにおける将来構想やその実現に向けた戦略計画の策定を支援する。

実施方法： オンラインあるいは本邦研修・招へいにより、経営革新計画認定制度、ワンストップ総合支援事業（よろず支援拠点、中小企業 119）、小規模事業者経営改善資金等の

<sup>71</sup> インセンティブの主体となる業務機会の確保に資する施策として「d. 特別融資とコンサルティングを組み合わせた支援プログラムの設計に係る調査」を参照されたい。中小企業ガイダンス支援の一部を期間限定でも無償（補助率 100%）とすることも有効と考えられる。

成り立ちや仕組み、運営実態、成果、課題等について情報提供する。トルコ側の対象者は、KOSGEB や産業技術省の高官や企画担当職員、関係省庁・機関の幹部や職員、商工団体幹部等が想定される。

実施主体： 上記の対象者のとおり

## (2) 第2 フェーズ

### d. 特別融資とコンサルティングを組み合わせた支援プログラムの設計に係る調査

狙い： 特別融資プログラムと一体的に提供することによってコンサルティング支援の利用を増やし、認定済み人材の業務機会を確保するとともにコンサルティング支援への認知を向上する。

実施方法： 迅速支援プログラムの受給企業や、KOSGEB の融資利子補給プログラムを利用している企業の中からパイロット企業を選定し、中小企業ガイドや専門コンサルタントが継続的なコンサルティング支援を実施する。実施状況や成果のモニタリングと並行して、特別融資とコンサルティング支援の融合について、日本や第三国の事例を KOSGEB と共に詳細に研究する。結果を踏まえて特別融資とコンサルティングを組み合わせた支援プログラム（案）を設計し、KOSGEB および関係機関に提案する。

実施主体： KOSGEB

協力機関： KOSGEB の融資利子補給プログラムの実績の多い金融機関（ハルク銀行等）

### e. 連携促進による継続的な成長支援体制の設計に係る調査

狙い： 組織の枠を越えて中小企業支援リソースを活用できる体制を構築することにより、企業のライフサイクルを通じて必要な場面で適切な支援を活用できる環境を強化する。

実施方法： 中小企業がアクセス可能な範囲にどのような中小企業支援リソースが存在するかを洗い出し、可視化する。これらのリソースを有する支援機関や支援人材の間で、相互の相談・連携を促すための方法や仕組み、制度を検討し、試行・検証する。検証結果を踏まえて支援関係者の相互連携に基づく総合支援体制（案）を設計し、関係機関に提案する。

実施主体： KOSGEB、TUBITAK、Development Agency、ハルク銀行、TOBB 等

f. 日本を含む外国企業との取引・外国市場への進出を目指す中小企業に対するコンサルティング支援の制度設計に係る調査

狙い： 成長志向の企業からのニーズが大きい外国企業との取引や海外展開についてコンサルティング支援の技術を向上するとともに、複数の支援機関や支援人材の連携による支援のモデルを構築する。

実施方法： 中小企業ガイドや専門コンサルタントと日本人専門家が共同して、外国企業との取引や外国市場への進出を目指す中小企業へのハンズオン支援を行う。支援に際して、関係する支援機関を巻き込み幅広い支援リソースの活用を図る。その過程や結果を踏まえて、支援実務の手順や留意点、理論知識、有用な支援リソース等を体系化し、同様の支援を行うことのできる人材の更なる養成に活用できるようにする。

実施主体： KOSGEB

協力機関： TUBITAK、Development Agency、ハルク銀行、TOBB 等

以上の協力施策は、それぞれ単独で実施することも可能であるが、複数を組み合わせて事業に形成することによって相乗効果を発揮し、KOSGEB が新たに導入した中小企業ガイド制度ならびに専門コンサルタント制度を起点とするコンサルティング支援の発展に一層寄与するものである。

### 5.3 その他の中小企業振興支援における協力機会

なお、本調査において、KOSGEB や関連機関と協議を進める中で、コンサルティング支援には直接関連しないものの、トルコの中小企業振興にとり重要と思われる協力施策のニーズが寄せられたため、本論からは外れるが、JICA による今後の協力可能性としてあわせて付記する。

トルコ政府は、自国産業の輸出競争力強化のため、一部産品について輸入代替を進める方針である。特に、自動車、機械、電子電気機器等の分野において、自国企業の技術力やコスト競争力を向上させ、産業のサプライチェーンを強化することへの協力が求められている。そこで、輸入超過品の国内調達を促進すべく、輸入企業のニーズに中小企業が国内製造で応えられるよう、KOSGEB による支援体制の構築に協力し、産業のサプライチェーン強化の支援を行うことが考えられる。協力の実施方法は、日本人専門家によるセミナーやアンケート、企業訪問調査等による情報共有が想定される。さらに、トルコ国内に製造拠点を有する日系企業の協力を得ることもあわせて考えられる。

