

## よろず支援拠点の次年度以降の進め方（案）

平成29年3月14日  
中小企業庁

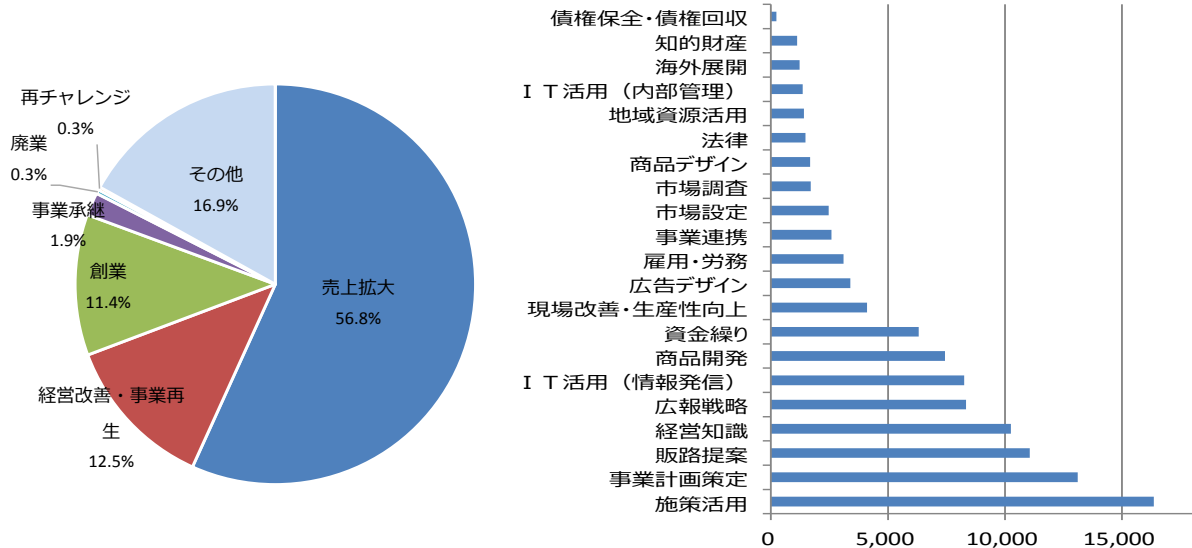
## I. よろず支援拠点について

よろず支援拠点は、「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」の一環として、平成26年6月に様々な経営課題にワンストップで対応する相談窓口として各都道府県に設置した。よろず支援拠点の顔として、中心的な役割を担う「チーフコーディネーター」（経済産業局が公募の上で指名。）、個々の経営相談に対応する「コーディネーター」、経済産業局がよろず支援拠点の運営を委託する「実施機関」（都道府県の中小企業支援センター等が受託。）によって運営されている。

また、中小企業庁が委託する「よろず支援拠点全国本部」（（独）中小企業基盤整備機構が受託。以下「全国本部」という。）が、よろず支援拠点の能力向上や相談対応のサポート等を行っている。

このような実施体制のもと、創設以降の相談対応件数は、売上拡大や経営改善・事業再生を中心に約49万件（平成29年1月時点）に達し、利用者の満足度も高く、他の支援機関が中小企業者に対してよろず支援拠点の紹介をするなど、地域の支援機関の一つとして浸透しつつある。

## 【よろず支援拠点の活動実績（平成27年度実績）】

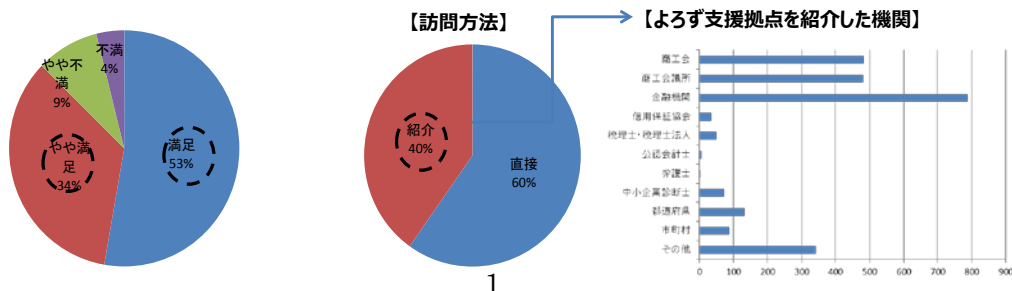


## 【よろず支援拠点を利用した事業者に対するアンケート結果】

※本年4月～8月によろず支援拠点を利用した事業者を対象。回答率29.6%（5,897者／19,879者）

●支援の満足度は高い（87%）

●金融機関、商工会・商工会議所からの紹介が多い。



## Ⅱ. 中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会における審議

平成28年11月以降、中小企業支援機関の在り方について検討を行うため、中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会（以下「分科会」という。）を計4回開催し、この中で、よろず支援拠点の今後の在り方について審議を行ってきた。

本分科会では、よろず支援拠点の取組を評価する意見が多かった一方で、他の支援機関との連携や能力の向上に関する意見も出されたところである。また、分科会における意見のほか、単なる施策紹介など他の支援機関でも解決可能な課題対応を積極的に行うよろず支援拠点が存在する、チーフコーディネーターと実施機関が上手く連携できず、効果的な運営ができないよろず支援拠点も存在する、といった声もある。

### ＜よろず支援拠点に関する分科会での主な意見＞

#### 【現在の取組に対する評価】

- ①色々な課題はあるが、相談件数からみてもかなり支持されている。
- ②随分話を聞いてくれたし、高度な支援をしてくれた。だから満足度が高いのだと思う。
- ③専門家も派遣してくれるし、間違いなく効果があり、相談に訪れた事業者も納得しているはず。

#### 【役割・課題】

- ①個々の支援機関だけで解決困難な課題については、他の支援機関との連携が大事。
- ②今後は、量だけではなく、質的なレベルを向上させることが重要。
- ③質のバラツキをなくし、全国的にある程度の水準のサービスを提供していくことが必要。

#### 【評価の在り方】

- ①件数だけの評価は作られた件数が横行する。ベストプラクティスを出して、その中身を検証し、評価をすべき。
- ②事例を審査し、選ばれたものに対して賞をあげるような取組が重要。

### Ⅲ. 次年度以降のよろず支援拠点の進め方

各地域には、よろず支援拠点のほか、商工会や商工会議所、金融機関など様々な支援機関が存在している。中小企業の抱える様々な経営課題を解決に導くためには、地域の支援機関がそれぞれの得意分野を活かし、その能力を伸ばしつつ、全体として最高水準の経営支援を行っていくことが必要であり、その実現に向けた審議を分科会で実施してきている。

こうした中、よろず支援拠点については、分科会で出された意見等にもあるとおり、これまでの取組を評価する声も一方で、改善すべき点も存在する。全体として最高水準の経営支援を実現するため、その一翼を担うよろず支援拠点について、次年度以降は下記のような運営を行うこととする（※）。

※ 冒頭に記載したとおり、「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」の一環として運営するものであり、平成28年12月22日に閣議決定した平成29年度当初予算案が国会で可決・成立することが前提となる。

#### 1. よろず支援拠点のミッションの明確化

よろず支援拠点は、創設当初から、いわゆる「専門医」かつ「総合医」としての役割を期待されてきた。しかしながら、他の支援機関でも解決可能と思われる課題対応を積極的に行う拠点も存在するなど、よろず支援拠点としてのミッションが不明確な状況のまま現在に至っていることが考えられる。

そのため、よろず支援拠点のミッションを以下のとおり明確化する。

##### (1) 専門性の高い経営アドバイス

売上拡大などの経営課題の解決に向け、専門性の高い高度な提案を行う。なお、「よろず」支援拠点である以上は、他の支援機関で解決可能な経営相談についても、事業者から相談を受けた場合には対応をする。

##### (2) 課題解決のための総合調整

他の支援機関との連携をしっかりと強化し、以下のような取組を行う。

- ① 相談内容に応じた適切な支援機関の紹介
- ② 経営課題に対応した支援機関による相互連携のコーディネート
- ③ 他の支援機関による経営支援の実態を踏まえ、その足らざる点を補い、地域全体として最高水準の支援を実現

##### (3) 他の支援機関に対する支援ノウハウの共有

経営課題の解決に必要な提案方法やこれまでの支援事例など、よろず支援拠点の運営によって蓄積された支援ノウハウを他の支援機関に共有する。

##### (4) その他の事業

よろず支援拠点の広報強化など、地域の実情も勘案しつつ、中小企業の経営支援に必要な取組を行う。

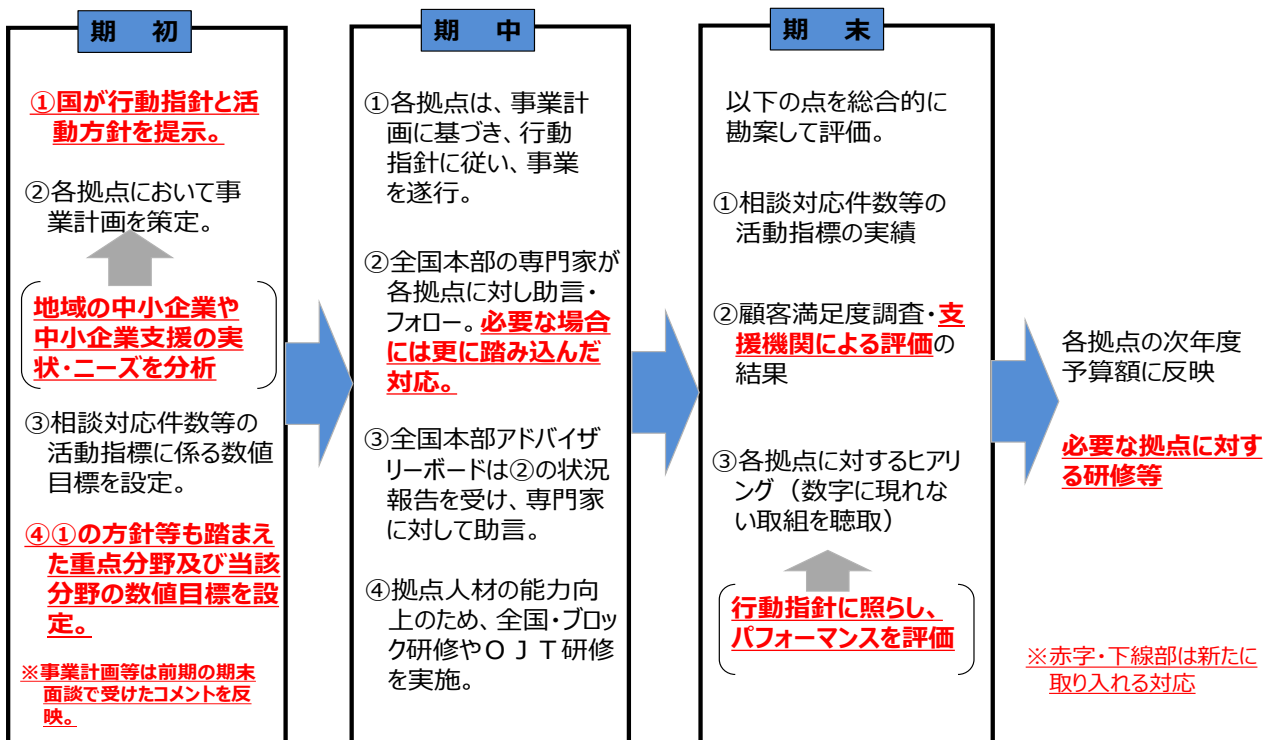
## 2. 新たなPDCAの確立

国の事業として実施する以上、全国の中小企業に対して同水準の経営支援を提供することが必要であるが、各よろず支援拠点間で質のバラツキが存在するという意見もある。また、評価が相談対応件数に偏っている、他の支援機関との連携や役割分担が充分ではないという意見もある。これらは、よろず支援拠点による相談対応の在るべき姿が不明確であり、また、評価における相談対応件数のウェイトが高いといったことが考えられる。

そのため、以下の取組を通じて、より客観的で透明な評価を含む質の向上に資するPDCAを確立する。

- ①相談対応のあるべき姿を明確にするため、高水準の実績を挙げる者の対応に基づく行動指針を策定する。
- ②評価においては、この行動指針を活用し、数字に現れないパフォーマンス評価も追加する。なお、従来の数値目標の評価も引き続き必要であり、そのバランスに留意することが必要である。
- ③他の支援機関による支援実態やよろず支援拠点に対する期待等の把握のため、他の支援機関の声を聴き、それを事業計画の策定と評価に反映する。なお、地域によって内容に偏りが生じることも考えられるため、反映の仕方は地域の実情を踏まえ、各拠点と全国本部で相談の上で判断する。

### 【よろず支援拠点の新たなPDCA】



### 3. 関係者の役割分担の明確化

よろず支援拠点は、チーフコーディネーターと実施機関によって成り立っており、その他全国本部や経済産業局なども存在する中で事業運営を行っている。よろず支援拠点の円滑な運営を確保するため、以下のとおり、よろず支援拠点のチーフコーディネーター等の関係者が担うプレイヤー又はマネージャーとしての役割を再整理する。

#### (1) チーフコーディネーターの役割【主に経営相談対応】

- ①経営相談に対する高い水準での対応
- ②コーディネーターの業務管理等
- ③コーディネーター等の支援人材の育成
- ④実施機関と協力して行う他の支援機関との良好な関係の構築とこれらの支援機関と連携した相談対応

#### (2) 実施機関の役割【主に拠点のマネジメント】

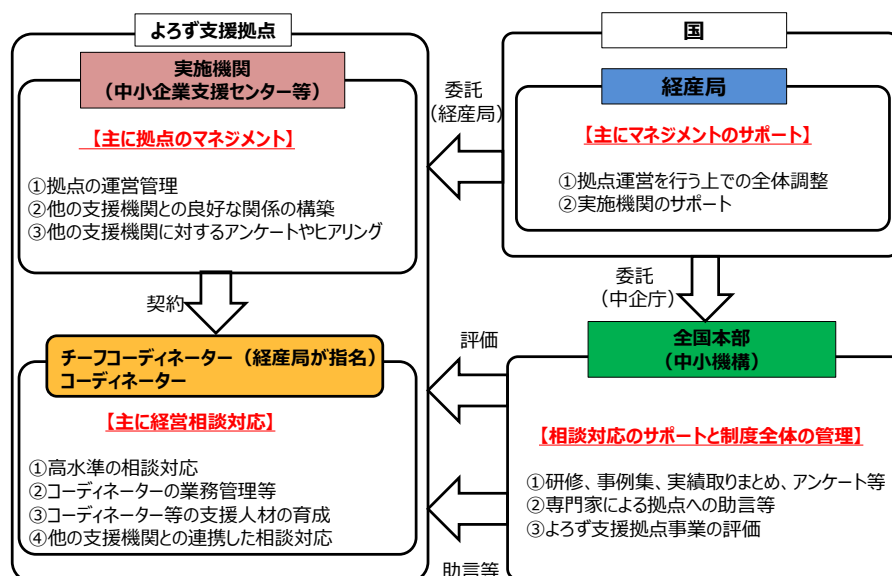
- ①よろず支援拠点の運営管理やチーフコーディネーターのバックアップなどよろず支援拠点の運営のサポート
- ②よろず支援拠点と他の支援機関との良好な関係の構築
- ③他の支援機関に対するアンケートやヒアリング

#### (3) 経済産業局の役割【主にマネジメントのサポート】

- ①チーフコーディネーターと実施機関による良好な関係の維持に必要な調整などよろず支援拠点の運営を行う上での全体的な調整
- ②実施機関のサポート

#### (4) 全国本部の役割【相談対応のサポートと制度全体の管理】

- ①研修、事例集、実績取りまとめ、アンケート等
- ②専門家によるよろず支援拠点への助言等
- ③よろず支援拠点事業の評価



## ＜参考1＞行動指針のイメージ

高水準の実績を挙げる者に対するインタビュー等を実施し、例えば以下のような項目毎にチーフコーディネーターがとるべき行動を定める（あくまで目指すべき姿であり、支援マニュアルのようなものにならないよう留意。）。

※ 現時点のイメージであり、具体的には上記のとおりインタビュー等をした上で今後定める。

### 1. プレイヤーとしての行動指針（必要に応じて売上拡大や経営改善などそれぞれに対応した指針を策定）

経営相談における以下のような局面ごとにとるべき行動を定める。

#### ①目標と課題の定義付け

相談事業者の実態把握と真の問題を明らかにするため、例えば、徹底したヒアリング、各種データの分析を行い、当初の相談目的とは異なる本音の目的や本質的な経営課題を探る。

#### ②支援計画の立案

例えば、課題解決に必要な専門能力の見極めて適切なコーディネーターや外部専門家、連携する支援機関の選定を行う、支援プランを策定する（対応者や連携先、スケジュールや導くべき成果、留意事項を盛り込む）、支援先の代表者にしっかりと説明する。

#### ③支援の実行

例えば、関係者間でしっかりとミーティングを行う、着手する課題の順序を提案する、新たな課題が見えた場合に必要に応じて他の支援機関につなぐ。

#### ④フォローアップ

例えば、1ヶ月後に往訪して提案結果の確認や、新たな課題の発生について確認する。

### 2. マネージャーとしての行動指針（コーディネーターの業務管理等）

- (1) 例えば、コーディネーターに対して、自らの本業への利益誘導を行わない、民業の圧迫と採られる活動は行わない、といった公的支援機関の相談員という意識を浸透させるよう指導する。
- (2) 例えば、コーディネーターの出勤可能日、専門性等を勘案して、各コーディネーターの出勤日をバランスよく配分する。
- (3) 例えば、案件の適切な管理のため、定期的に集まり、相談内容や支援方針等を共有する、コーディネーターが作成したカルテを確認して必要な指導を行う。

### 3. 他の支援機関との連携に関する行動指針

- (1) よろず支援拠点が地域の支援機関の連携の結節点となるよう、例えば、実施機関のリードのもと、他の支援機関のニーズの把握と分析等を行う。
- (2) 地域の支援機関に支援ノウハウを共有するため、例えば、地域の支援機関を集めたり、地域の支援機関が集う自治体の会合等を活用して、成功事例の解説等を行う。

## <参考2>よろず支援拠点の活動方針のイメージ

次年度におけるよろず支援拠点としてとるべき活動の基本的な方向性を示すもの。例えば以下のような事項を定めることが考えられる。

- 従来は、経済産業局のみによる確認であった事業計画について、今年度は、地域の支援機関による声や全国本部の指名する者による確認及びコメントも参考にし、策定すること。
- 従来は、相談対応件数を重視した評価を行ってきたが、今年度は質の高い支援サービスの提供を行うべく、行動指針を踏まえた支援活動を行うこと。
- 従来は、必ずしも他の支援機関の支援実態を踏まえた相談対応を行ってきたわけではないが、今年度は他の支援機関が対応できない案件について、積極的に対応すること。
- 他の支援機関との連携について、単なる顔合わせ的な会合を持つことにとどまらず、商工会や商工会議所、金融機関など他の支援機関の強みと弱みを分析し、効果的な連携を行うこと。特に今年度は新たな取組の初年度として、例えば、以下のような取組を重点的に実施すること。
  - ①再生支援協議会や事業引継ぎ支援センター、知財総合支援窓口など、専門分野に特化した支援機関と連携し、自ら解決することが困難な案件についてはしっかりとつなぐこと。
  - ②合同で行う出張相談や、一つの案件に対して他の支援機関とチームで支援するような連携に加え、他の支援機関同士をコーディネートするような取組も実施すること。
  - ③効果的な事例など、これまでに実施した支援ノウハウを他の支援機関に浸透させるための会合等を行うこと。
- 相談対応に当たっては、全国本部と密接に連携し、対応が困難な案件については相談し、助言等を踏まえた対応を行うこと。
- セミナー活動については、(例：IT、事業承継、人材、信用保証関係)という今年度の政策的に重要な分野について、重点的に実施すること。