



支援機関の機能と自治体の関係

平成30年 7 月

中小企業庁

中小企業支援機関の類型

- 中小企業・小規模事業者の支援機関は商工会・商工会議所から士業まで様々。
- 支援機関において、支援者と支援される側との関係で大別すると、相互に支援しあう「メンバーシップ型」支援機関と、支援者と非支援者が明確に区分される「外部型」がある。

支援機関

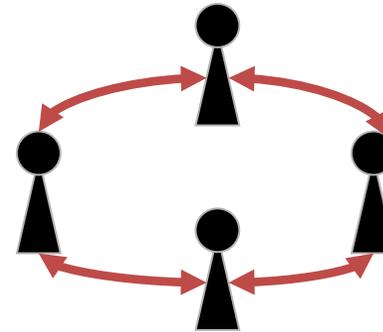
商工会・商工会議所

中小企業団体中央会

金融機関

士業
(税理士、中小企業診断士等)
よろず支援拠点

メンバーシップ型支援機関



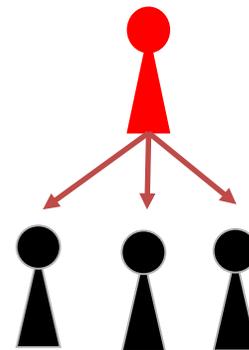
交流、連携、協働・協業によって互いに支援資源を提供し合い、互いの課題を解決していく。

【例】

- ・経営者、後継者同士の勉強会
- ・共同仕入で価格交渉力を高める
- ・相互に資金供出、融通し合う

外部型支援機関

支援資源（資金・情報・ノウハウ等）
の方向性



被支援者に足りない資源を被支援者とは違う立場から提供し、課題解決を手伝う。

【例】

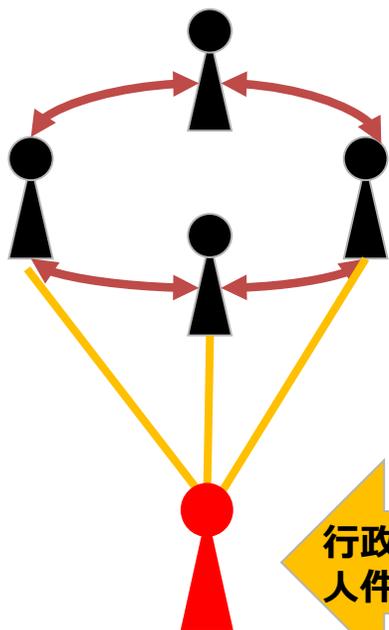
- ・施策、関連法制の情報提供
- ・専門的知識、ノウハウの教授
- ・外から集めた資金の提供、貸付

いわゆる中小4団体の類型

- 商工会・商工会議所・中小企業団体中央会・商店街振興組合は、メンバーシップ型支援機関。
- 一方、メンバー以外に対しても支援することを前提として、商工会、商工会議所、中央会の3団体においては、経営指導員（商工会、商工会議所）や中央会指導員（中央会）が公費で措置。

商工会・商工会議所

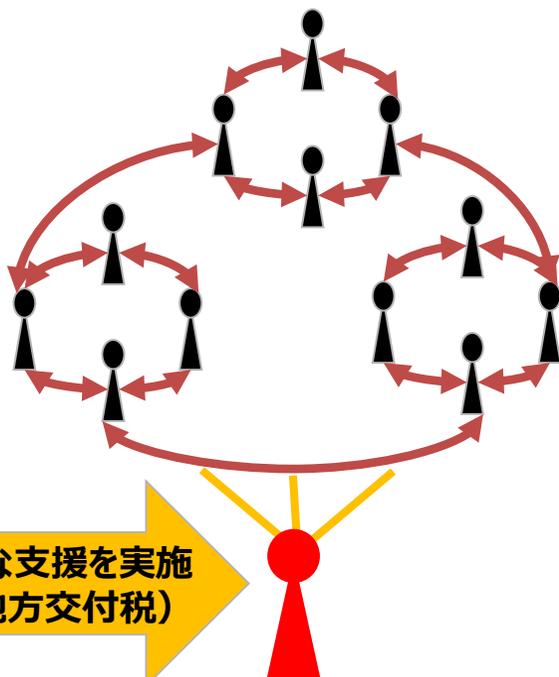
機関の構成員
(地域の企業)



機関の被雇用者である
経営指導員

中小企業団体中央会

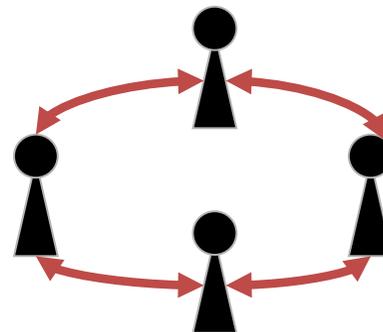
機関の構成員
(業種や取引といった繋がりによる
企業連携体(組合))



機関の被雇用者である
中央会指導員

商店街振興組合

機関の構成員
(商店街を構成する商店)



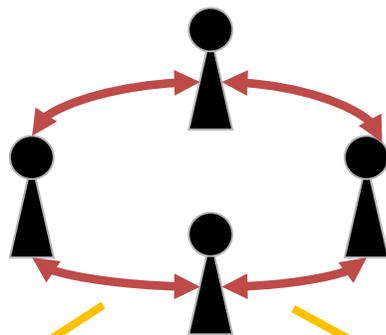
なお、商店街振興
組合も、組合として、
中央会の構成員と
なっている。

行政サービスの支援を実施
人件費補助 (地方交付税)

商工会・商工会議所と経営指導員の関係

- 経営指導員は、「商工会・商工会議所」の職員ではあるが、「商工会・商工会議所」の会員の有無を問わず、「地域の小規模事業者」に経営改善指導等を実施していくために、公費によって置かれた職員。
- 商工会、商工会議所には、組織・会員のために働く一般職員（会費収入等で採用）も存在。

商工会・商工会議所



自己財源
(会費収入等) を
原資に雇用

人件費補助
(地方交付税) を
原資に雇用

経営指導員等の補助対象職員数の推移



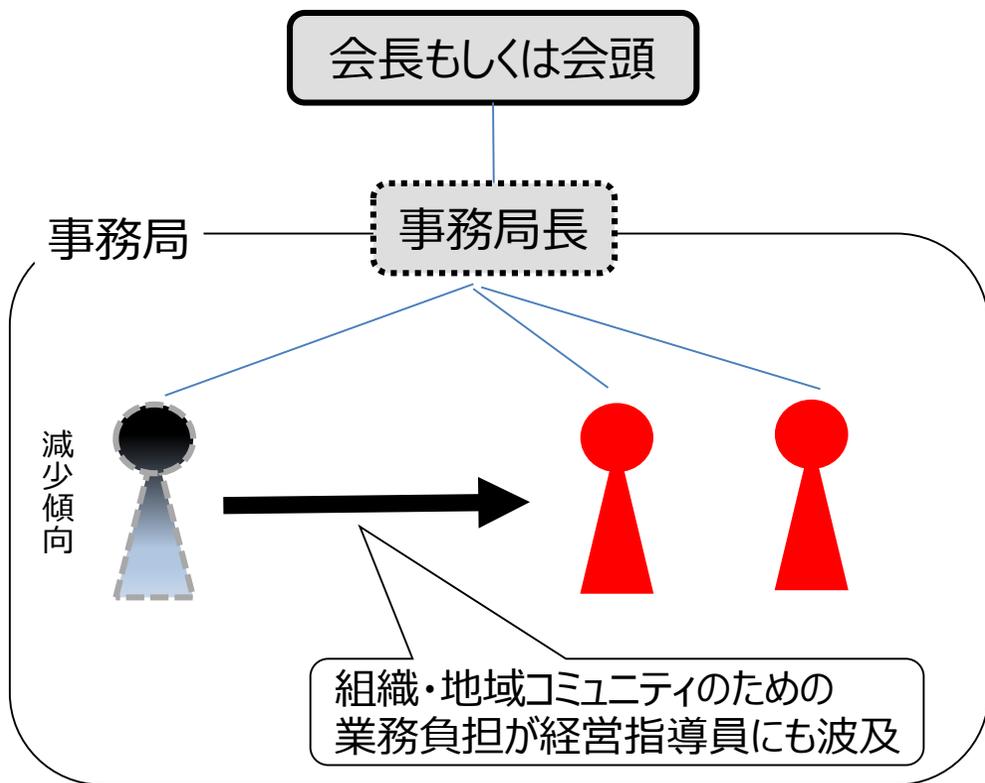
組織・会員（メンバーシップの発揮・維持）
のために働く職員

地域の小規模事業者支援（経営指導等）
のために働く職員

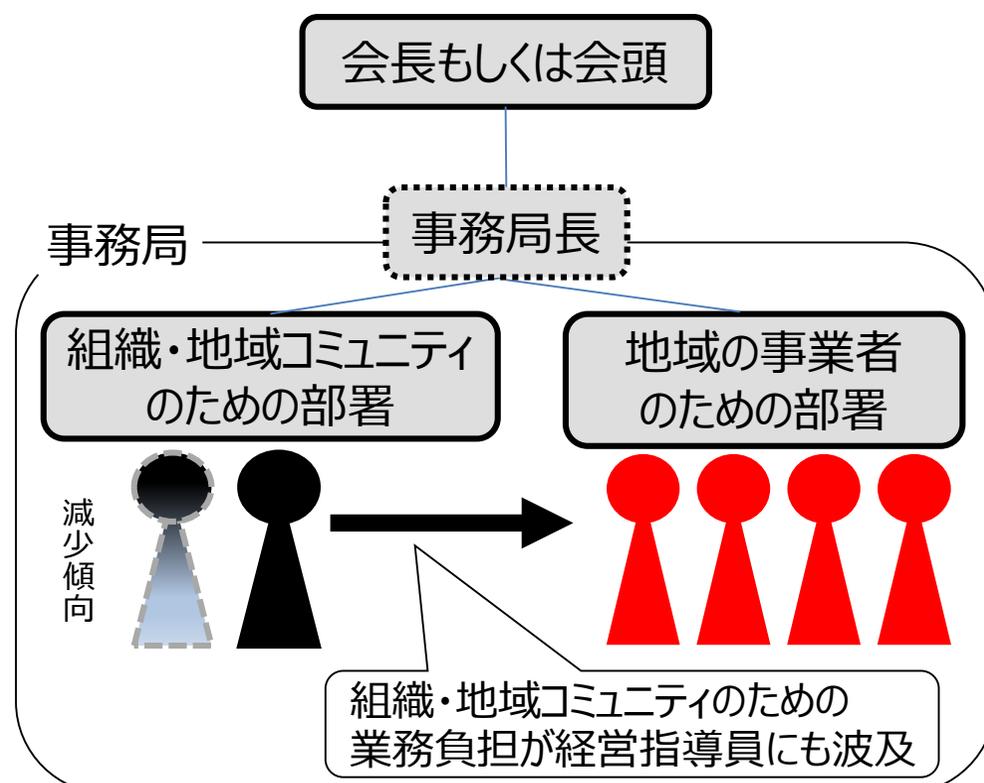
商工会・商工会議所の組織の現状

- 商工会においては、組織・地域コミュニティのための業務を行う部署と、経営指導員が経営指導等を通じて地域の小規模事業者支援のための業務を行う部署は、明確に区別されていないことが多い。
- 商工会議所においては、両部署は、明確に区別されていることが多い。
- どちらの団体においても、組織・地域コミュニティのための業務を行う職員等（事務局長含む）が減少していることに伴い、組織・会員のための業務負担が経営指導員にも及ぶ傾向にある。

商工会及び小規模な商工会議所



商工会議所及び大規模な商工会



国からみた商工会・商工会議所の二面性

- **小規模事業者支援法**では、小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業に対して国が商工会・商工会議所に必要な経費を補助することを規定。
- 一方、**小規模企業振興基本法**では、地域経済の活性化並びに地域住民の生活の向上及び交流の促進に資する小規模企業の事業活動の推進を図ることとも規定されている。
- 三位一体の改革前に国が直接、商工会、商工会議所に補助していた際も、経営指導員の人件費に加え、地域活性化に向けた会員のための取組についても国庫補助してきた。（例えば、H15の商工会・商工会議所、県連組織向け予算額は約170億円であり、このうち10億円程度がメンバーシップの取組み（青年部事業等）に対するもの）

メンバーシップ型支援機関としての取組

【買い物弱者対策】
地域の一員として自らも
加わり、地域の共同出資で
商業施設を整備

【事業承継の促進】
後継者、承継経験者の間
でノウハウ共有
地域内で廃業予定の同業
他社の事業を自社事業化
(譲受) 等



外部型支援機関としての取組 (経営発達改善指導)

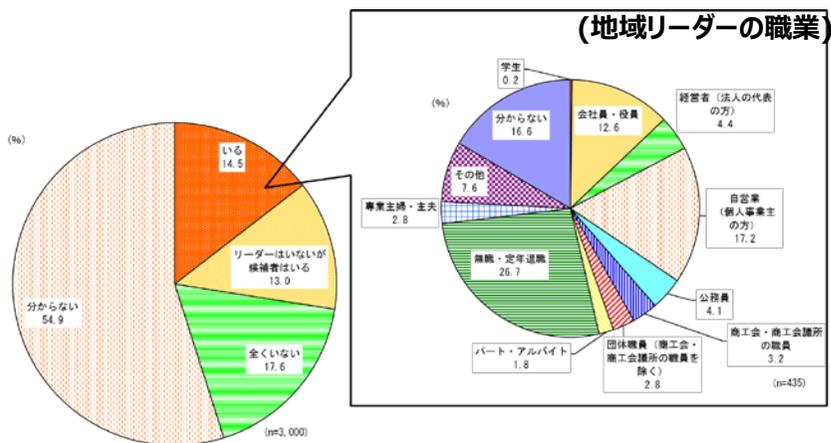
【買い物弱者対策】
経営指導の専門家として
需要減少の中でも経営が
成り立つ仕組みを共に考える

【事業承継の促進】
経営指導の専門家として、
地域内の企業経営者に
承継時に使える施策を伝える
等

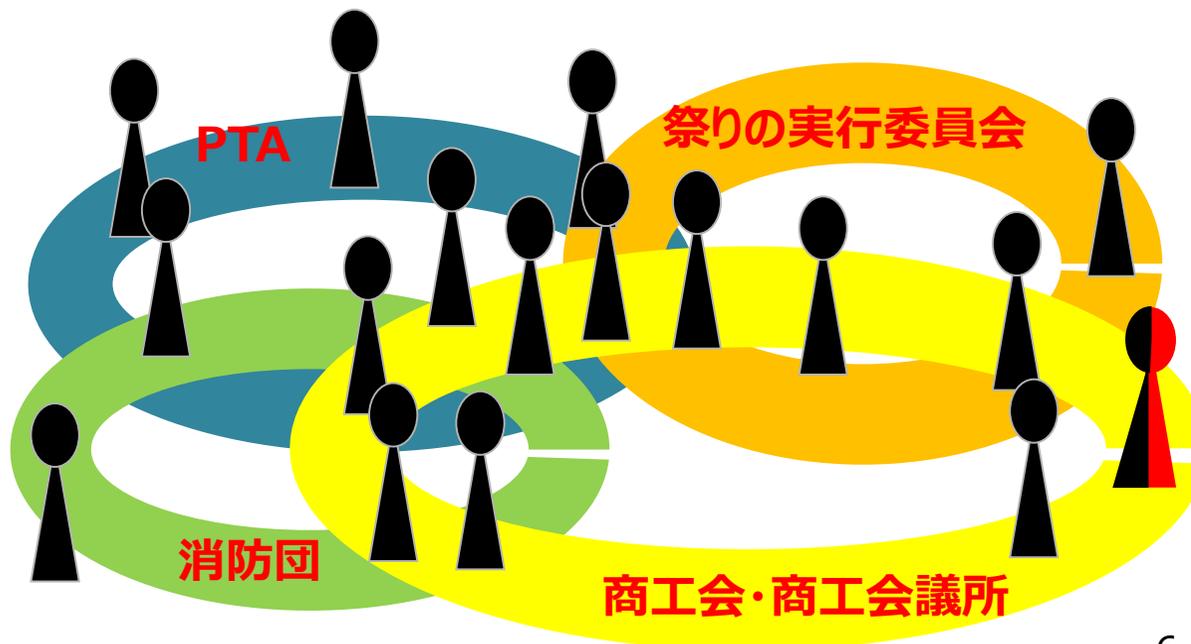
市町村から見た商工会・商工会議所

- 商工会・商工会議所のメンバーは地域内居住者であることも多いが故に、祭りの実行団体にもなり、PTAや消防団の主要なメンバーにもなっていることが多い。さらに、他の地域コミュニティ団体の力が弱まる中、商工会、商工会議所のメンバーは地域のリーダーとして活躍していることが多いため、当該役割に期待する声も強い。
- 市町村では、「商工会・商工会議所」に対して、地域コミュニティの維持という観点から、もろもろの業務（指定ゴミ袋の販売、街路灯の管理業務等を含む）を委託しており、ますます、商工会・商工会議所の役割が曖昧化している。

地域のリーダーの存在の有無と職業



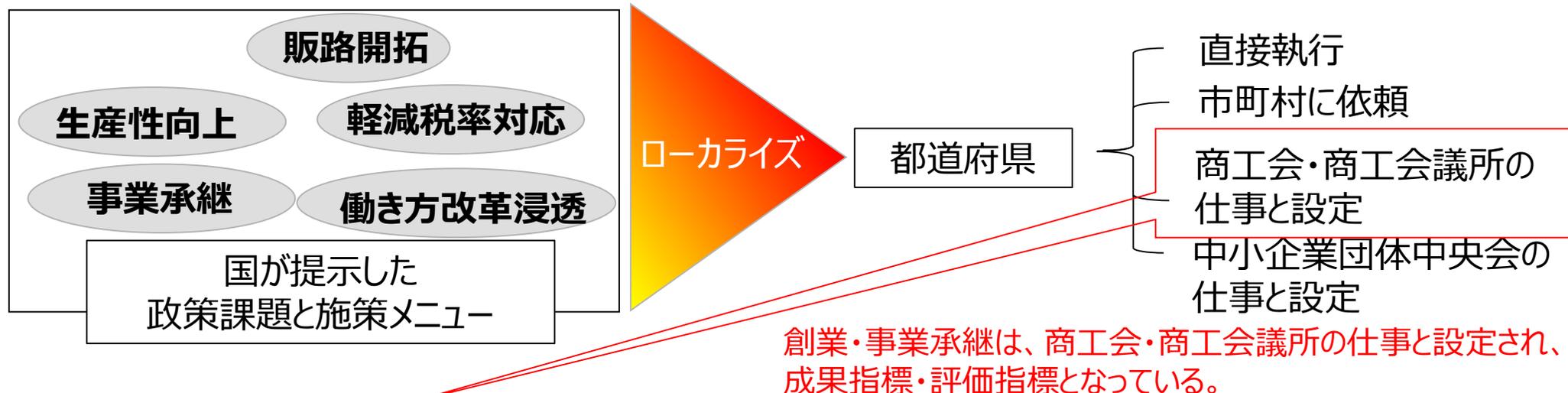
各種地域活動とメンバーが重複



出典：平成26年度「あなたと地域の関わりに関するアンケート」

都道府県からみた商工会・商工会議所

- 都道府県は、地方交付税を原資に、経営指導や相談業務といった地域の小規模企業者の事業活動を支援するために経営指導員を配置しているが、その際、独自の基準に基づいて、商工会や商工会議所の業務を評価している。
- 国が集中的に実施する事業承継や働き方改革、生産性革命等の政策課題のメニューによって、商工会・商工会議所の業務量が質的・量的に増大している。しかし、都道府県によるそれら業務の内容や実績についての評価、その評価を踏まえた予算の配分が行き届かない面があるのではないか。



ある都道府県の事例

	経営革新計画等の認定・承認件数		補助事業の採択数		創業・第二創業数		事業引き継ぎセンター相談数		巡回指導数		事業承継実態把握数	
	計画数	実績数	計画数	実績数	計画数	実績数	計画数	実績数	計画数	実績数	計画数	実績数
A商工会	1	1	10	8	5	10	5	8	30	50	10	10
B商工会議所	1	0	10	12	5	3	5	3	30	25	10	12

(参考) 広島県資料より抜粋

2 広島県独自の事業評価システムから経営発達支援計画へ②

○ 独自の事業評価から、経営発達支援計画に沿った伴走型支援事業でのPDCAへ

【平成26年度】

商工会等の経営改善普及事業を始めとした各事業の「PDCAによる進捗管理」と「成果の見える化」を目的に、事業評価システムを開始。

【平成27年度】

国は、事業評価施策（計画認定と認定計画への伴走型補助制度）を新設。

【平成28年度】

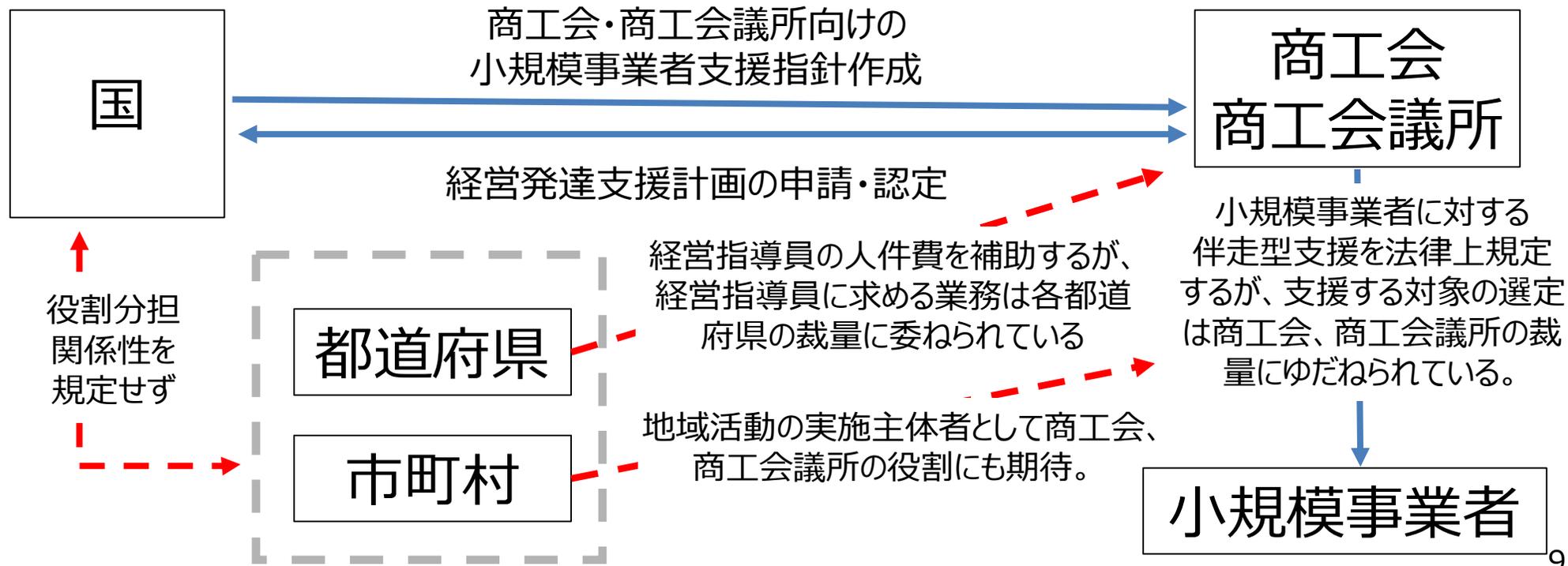
広島県では、計画認定団体は、事業評価委員会の評価によるPDCA管理へ移行。
（計画認定商工会等の管理事務の負担軽減を図った。）

【平成29年度】

国は、計画認定の有無に関わらず、全商工会等対象に、統一調査票による調査を開始。
広島県では、独自の調査票を廃止し、国の調査票に県独自項目を追加してPDCA管理。
（KPI事業3点に絞り評価（自己評価、県評価）することで、事務負担軽減と課題の明確化を図った。）

小規模事業者支援法の現在スキーム

- 小規模事業者支援法では、記帳指導や税務指導等の経営改善を図る事業から経営発達を支援する事業へと、**商工会、商工会議所による伴走型支援のあり方の質的転換を図ることを目的**として、商工会、商工会議所が策定する「経営発達支援計画」を国が認定する制度を創設。
- 一方、各地の経営発達支援計画について、小規模事業者支援法では自治体との位置づけは規程されていないが、
 - 自治体が地域経済の課題に的確に対応できていない、また、地域にとって重要な産業・企業群をカバーできていない。
 - 逆に商工会・商工会議所の計画に基づく取組内容が地域の産業経済の活性化に貢献することが期待される場合にも、自治体の関与や支援が相応に及ばない。といった状況があるのではないか。



論点

- 三位一体の改革において、小規模事業者支援を行う商工会、商工会議所の事業費・人件費を都道府県に財源移譲。一方、その後、国は「経営発達支援計画に基づく伴走型支援」や「小規模事業者持続化補助金」を実施してきているが、そうした国の役割についての考えは以下の通り。
 - 経営発達支援計画に基づく伴走型支援
 - 経営課題の複雑化・高度化に対応した経営指導の質的転換への対応
 - 小規模事業者持続化補助金
 - 上記の経営指導の質的転換とともに、地域における支援の過少投入への補完
- 上記の小規模事業者支援に係る質的・量的両面における支援ニーズの拡大（これを踏まえた国の補完的な対応の拡充）とそれを担う商工会・商工会議所の支援体制（都道府県による人件費・事業費の配分）にアンバランスが生じているのではないか？
- 小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画に関しては、その策定や実施に係る都道府県及び市町村の関与を明確に位置付けるべきではないか？（また、当該計画により地域が裨益するのであれば、当該計画に基づく伴走型支援事業に対する自治体からの政策資源の配分が行われることが適当ではないか？）
- 小規模事業者対策または地域産業政策とは基本的には一線を画する地域のコミュニティの有する公共的価値観の支え手としての商工会・商工会議所の事業・活動に関しては、市町村（その公益的価値が広域性を有する場合には都道府県）による支援が必要ではないか？

※ただし、観光や伝統工芸など産業政策とコミュニティ支援が一体となるケースもあり、明確な分離が困難なケースもある。現実的にはそのあいまいさも前提としつつ、地域ごとに柔軟な支援が行われている事例も多いと考えられる。

(参考) 中小企業庁関連の法律と各自治体との関与

- 地方公共団体の関与の位置づけは各法律により異なる
- また、補助金等法律に基づかないツールも多数存在

	産業創出		中小支援			地域資源		まちづくり	補助金
制度	産競法 (創業)	経営革新計画	小規模支援法	経営力向上計画	生産性特措法 (固定)	地域資源法	農商工連携法	商店街活性化法	ものづくり補助金 IT補助金 持続化補助金
国	認定	方針策定	認定	認定	指針策定	認定	認定	認定	交付
都道府県		承認				地域資源の指定		意見徴収	
市町村	計画策定		連携		認定	※ 県の指定への意見	※		
商工会 商工会議所	連携	申請支援	計画策定					連携	申請支援
事業者		計画策定		計画策定	計画策定	計画策定	計画策定	計画策定 (商店街)	申請

※市区町村は、地域を挙げて支援を行う「ふるさと名物」を特定し、「ふるさと名物応援宣言」する等の関与により地域ぐるみの取組を促進(ガイドライン)