

事務局資料

2024年12月24日

中小企業庁 経営支援部 経営支援課

目次

1. 第3回検討会での主な意見
2. 今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方（つづき）
3. 今後のよろず支援拠点事業の運営のあり方
4. 今後のスケジュール

1. 第3回検討会での主な意見

検討会での主な意見①（よろず支援拠点の役割）

（よろず支援拠点の役割① あらゆる課題への相談対応）

- 小規模支援というものはフィーが払えない方の支援も含まれるので、公的支援機関しかできない。
- よろず支援拠点は、採算の可視化も含めて基礎的経営支援への敷居が低く相談しやすい。よろず支援拠点は、会員・非会員という区別がないので、各支援機関を補完する役割を果たしてきた。
- よろず支援拠点の10年を振り返ると、中小・小規模事業者支援のインフラとなり、「経営相談に行こう」という経営者意識改革ができた。
- 今後の役割について、中小企業・小規模事業者支援のインフラとして財政支援を含めた機能を強化していくべき。また、創業支援、伸びゆく企業の支援、苦しい企業の支援と全方向で進めるべき。そして、円滑な廃業支援と再チャレンジ。よろず支援拠点によって苦しい環境から脱却した企業、生産性向上が図られた企業が数多くあり、よろず支援拠点でなければできない役割がある。現時点においては、無償の公的支援機関であるべき。

（よろず支援拠点の役割② 収益力の強化）

- Aゾーンの事業者でも、成長意欲があるとか、そういう方々はもっと厳密に採算の可視化をして、トップラインを上げ、利益も改善していくというのがあっていい。Aゾーンにいる事業者でも、やる気のある事業者はもっと細かく見みてくださというニュアンスの注意書きがあってもいい。

（よろず支援拠点の役割③ 経営スキルの向上・自走化）

- 伴走支援の観点から基礎的経営支援の充実を図り、上から目線ではなく、「支援者育成」「経営者育成」に力を注ぎ、経営者に「経営意識」を定着させ、どんぶり勘定からの脱却を促し、国の政策課題に対応し、生産性向上を推進する場にしていくこと。
- 経営者になっていない経営者が多い。事業を毎日続けることと企業を経営することは違うということをはっきりと言った方がよい。経営者が大事。家業と企業は違う。

検討会での主な意見②（よろず支援拠点の役割）

（よろず支援拠点の役割④ 成長志向の事業者への成長支援）

- 経営者が成長志向なのかどうかというのも違いとして大きい。成長志向の事業者が相談に来て今後の成長に向けたアドバイスを行う際に、CFOを入れるとか、OB人材を活用するために採用に取り組むなど、相談に乗る中で、成長を目指すきっかけに繋げていくことは大事。

（よろず支援拠点の役割⑤ 支援人材の育成）

- よろず支援拠点に関わり、小規模事業者の経営者から経営相談1,000本ノックを受けたことで、支援能力が向上したと感じるコーディネーターは多い。よろず支援拠点を卒業し、その地域で活躍している支援者が多数生まれている。
- 経営指導員や金融機関の研修等において、トレーニー制度は活用されている。トレーニーとして、同席して学んでいる人は増えている。金融機関が多い。
- よろず支援拠点に期待することは、よろず支援拠点の支援ノウハウを商工会の若手経営指導員を中心に共有し、共に支援の質を向上させること。連携が進んで支援の質の底上げを全員で図っていきたい。
- 専門的な分野の相談など商工会自身が対応出来ないときに、よろず支援拠点に引き継ぐ。また、経営指導員のスキルアップにも資するものとして、職員研修や事業所向けの研修等も対応してくれている。
- よろず支援拠点との連携事例としては、経営指導員への支援の仕方などノウハウを共有してもらっている。

（よろず支援拠点の役割⑥ 地域の中小企業支援システムのコーディネーション）

- よろず支援拠点は、商工会、商工会議所、中央会、金融機関を含めた支援機関のハブ的役割。

検討会での主な意見③（支援のあり方）

（ターゲット）

- 現状の産業構造を踏まえると、よろず支援拠点の相談者の約8割が小規模事業者であることは変わらない。
- 今後、Bゾーンの事業者や、Bゾーンからもう少し成長する事業者に、よろず支援拠点に相談に来て欲しいが、そのためには、どうすればよいか。また、サイレント層に働きかけると、多くの従業員を救うことができ、かなりインパクトも大きい可能性があるので、どう働きかけるのが良いか。
- 信用保証協会との連携が重要。事業者の情報を一番持っている。各県で、信用保証協会からよろず支援拠点に繋ぎ、生産性向上や売上拡大の支援をセットで進めていけば効果は上がる。
- 経営者はメインバンクに言われれば動く。金融機関も信用保証協会も立場としては影響力が強いため、それらから事業者に対して何か助言してもらうスキームは効果が高い。
- 47都道府県のそれぞれで、代表的な事業者はここだという、選手権方式を通じて代表事業者を表に出してあげるのはどうか。地域未来牽引企業は、経営者としては頑張っていて、それに対して、大臣に褒めてもらえたというのが、地域の新聞に載ったりHPに掲載されたりして、従業員も誇りを持てた。

検討会での主な意見④（支援のあり方）

（生産性の向上に向けた支援のあり方）

- 採算の可視化は重要な視点。経営支援で最も骨が折れるのは、経営者に採算の可視化を自分事として捉えてもらうこと。中小企業・小規模事業者の実態は、商品の採算性はおろか、どれだけ稼げば事業継続できるかを分かっていないことがほとんど。そのため、簡単な資金繰り表等で、まずはどれだけ頑張ったら自分の事業を継続できるのかということを示し、危機感を持っていただき、採算の可視化の取組に繋げていきたい。
- 加えて、採算の可視化に取り組まないといけない企業ほど相談に来ない。収益力改善支援研究会では実務指針の中に「経営者のための経営状況自己チェックリスト」を作って、早期に経営改善の土俵に呼び込む流れを作った。
- 「経営者教育」というキーワードがあったが、その一つの指標として採算の可視化みたいなものがあれば良い。
- 採算の可視化にも取り組んで成長経営に取り組んでいる事業者もいる。すべての事業者が採算の可視化できていない訳ではない。
- 決算書だけの把握となると、すべてを大掴みした売上高や利益となるので、事業者が行動に落とせない。せめて主力商材や問題商材だけでも良いので、限界利益がどうなっているのか、限界利益が固定費を上回っているのか、限界利益が0以下のマイナスになっているかは把握する必要がある。

検討会での主な意見⑤（支援のあり方）

（商工会の支援の対象・内容）

- 支援内容としては、「経営一般」が全体の4割を占める。続いて、「税務」、「労働」に関する相談が多い。
- 具体的な支援内容としては、「経営一般」については、事業者の課題が社会情勢に応じて複雑・多様化している中で、経営計画の策定から創業まで、幅広く取り組んでいる。「税務」は記帳指導、確定申告のアドバイス、「労働」は福利厚生に関する相談も受けている。「金融支援」は、商工会が公庫のマル経資金融資の推薦団体であり、多くの小規模事業者が活用。
- 事業者の抱える課題が多様化・複雑化している中で、答えを提供して終わりという課題解決型支援でなく、課題設定を行いながら経営力を高めていく支援を行うことが求められているところ、こうした支援には時間を要することが多く、限られたマンパワーの中で支援を提供したいと考えているが、習得が難しい支援スキルやノウハウをどう共有し、支援体制を充実させていくかが課題。また、たくさんの施策・情報があふれる中で、少しでも多くの事業者に必要な情報を届けるためにはどうしたらよいか、という点も課題。
- 商工会もよろず支援拠点も小規模事業者を応援する目的を同じとする組織であり、両組織が協調すれば事業者にプラスになることは間違いない。一方で、よろず支援拠点と既に連携している商工会もあれば、関係が希薄な商工会も存在していることが現状。
- よろず支援拠点に、どのような専門家がいて、どのような支援が可能なのか、どのような強みがあるのかが見えていないことが、連携が十分でない理由。

検討会での主な意見⑥（支援のあり方）

（商工会議所の支援の対象・内容）

- 経営支援は年間160万件で、経営一般・経営革新のような伴走型で高度な支援をしないといけない先が増えている。
- 支援内容としては、補助金申請のサポートやマル経、金融等の内容が多い。
- よろず支援拠点に2つのポイントを理解してほしい。1つ目は、成長志向型の地域を牽引していくような企業をよろず支援拠点ともしっかり連携して育てていくこと。2つ目は、多くの小規模事業者が「地域貢献企業」であり、この層にいかにか前向きになってもらうかということ。
- 経営指導員は、中小企業診断士、よろず支援拠点も金融機関などに繋いでいくというコーディネーター的な力が大事。本当に専門的なところは、各よろず支援拠点が抱えている専門家を活用していくことも必要。
- 支援の内容は、経営一般が一番多く、次いで税務、労務という状況。

（中小機構（ハズオン支援）の支援の対象・内容）

- ハズオン支援の特徴としては、専門家を長期間・継続して派遣するということのほか、支援先の企業にプロジェクトチームを編成してもらい、当機構が計画や戦略を策定するのではなく、企業内のプロジェクトチームが自ら作成し、会社の中に定着させるという支援の仕方を実行している。
- 支援先の実績としては、売上高10億円超、従業員規模50人超がそれぞれ6割以上を占めている。
- 支援プロセスとしては、支援計画策定まで社長等に関与してもらい支援計画を作っていく。キックオフ以降では、企業内でプロジェクトを立ち上げて、自らやってもらう。
- 1,800名の外部の登録アドバイザーから、企業の課題に応じた派遣アドバイザーを選定し当機構の支援チームを作る。小規模事業者にとってプロジェクトチームを作るのはかなり負荷がかかる。過去の実績から見ても、複数部門がある等の企業を支援している状況。

検討会での主な意見⑦（支援のあり方）

（よろず支援拠点への期待）

- KPIが支援機関ごとに異なると、「連携」と言っても表面的な連携にとどまってしまう。お互いのKPIを深掘りして、商工会が重視する点、よろず支援拠点が重視する点を相互に認識していくことが大事。
- 全国のコーディネーターを活用できる仕組みの検討をお願いしたい。全国のコーディネーターの情報を取りまとめ、活用できるような仕組みがあれば、現場の指導員との連携がより活性化する。
- 商工会議所の特徴は、商工会議所の経営指導員が行けば、経営者の心に直接ドアノックできること。ドアノックをして、政策を周知して、伴走支援できるところは支援して、難しいところはよろず支援拠点の力を借りて地域総がかりで支援していきたい。
- 商工会議所がドアノックをできる団体だということを理解いただいた上で、よろず支援拠点側からも、こういったことができないかとアプローチいただければありがたい。
- よろず支援拠点とうまく連携している商工会議所もあれば、関係が希薄な商工会議所もある。連携をより進めていきたい。支援者の支援の質の向上に繋げていけるかがポイント。
- 事業者が経営悪化するか、頑張れば成長できるか、今が過渡期。よろず支援拠点側からも商工会議所を使っていたいただければありがたい。
- よろず支援拠点と中小機構のそれぞれの特徴を踏まえ事業者の状況に適した施策の提供を相互活用しながら機能分担していきたい。

検討会での主な意見⑧（支援のあり方）

（他の支援機関との比較における、よろず支援拠点の特徴・役割）

- よろず支援拠点とその他の支援機関の役割分担は重複部分があるのではないかと。重複部分があること自体が悪いと言っているのではなく、そのぐらい支援を必要としている人が大量にいるから、手分けをしなければいけないという状況。支援機関ごとに連携の仕方や役割等何か色があれば、それぞれの強みの違いが出てくるのではないかと。
- Bゾーンに行っても、（Bゾーンの）少し規模の大きいところが、中小機構の対象。（よろず支援拠点が）うまく中間部分を支援できる可能性があるのではないかと。
- よろず支援拠点は、金融相談の場合のマル経融資や、労働保険に関する相談の場合、商工会・商工会議所を紹介するイメージ。
- よろず支援拠点には創業後のフォローアップを期待したい。継続できず、創業者がダメになるケースが多い。よろず支援拠点は継続支援にシフトしてはどうか。
- よろず支援拠点の中で経営改善の踏み込んだ支援ができないケースが非常に多い。どのようにレベルアップを図るかという議論はやはり必要。

（支援事例の再現性）

- コーディネーターが経営相談1,000本ノックを受けたことは、優れた臨床医がやることと同じ。現在のよろず支援拠点は、定量的な健康診断なしの臨床のみで執刀しているような状況ではないかと。いくら優れた臨床医がいてもその技術が引き継げず、限定的にならざるをえない。診断と臨床みたいな組み合わせも考えていくべき。

検討会での主な意見⑨（その他）

（地域の支援機関との役割分担）

- よろず支援拠点も県庁所在地にあって商工会議所と重なっている。むしろ県の地域の中の商工会連合会との連携が必要。経営指導員は、よろず支援拠点の若い人ともっと連携をしてほしい。
- よろず支援拠点から経営指導員に繋ぐ事例として、よろず支援拠点に補助金の相談に来た事業者で、計画策定支援や補助金の申請書の書き方、マル経融資を受けたい場合などは、内容を確認してから経営指導員で担当している。
- 目線の一つとして採算の可視化を述べたが、よろず支援拠点が全部やらないといけないと言っている訳ではなく、例えば、三重県信用保証協会が採算の可視化をして、よろず支援拠点や商工会、金融機関、保証協会などがフォローアップをやっていくというやり方もある。地域の中で採算の可視化をやっていないのはありえないので、何らかの形でよろず視点拠点も関わるべき。
- 信用保証協会から経営者保証を付けて借入している事業者は、関わり方によっては危機感を持ち、自分事として捉えてもらえる場合もあるので、こうしたところをまずステップ1としてしっかりサポートしていく。地域で役割分担しながら、財務データを持っている信用保証協会と、よろず支援拠点や商工会議所が役割分担を認識することで、地域で採算の可視化を進めやすいのではないか。

（運営のあり方）

- 他の支援機関と違って、検討を重ねて47通りのやり方で良しとした。これは、よろず支援拠点が中小企業活性化協議会や事業承継・引継ぎ支援センターのような法制化されているものと違って法制化されていないから。その中で、どのようなやり方が良いかというと、地域特性を活かさなければいけない。
- 47通りのやり方で良しということを決めて、それを続けてきた結果、このようなバラエティに富んだ支援手法となった。47通りのあり方を維持すべき。これを1つにするとか2つにするというのはまず不可能。

（実施機関との協力体制）

- 地域差があるため、運営における実施機関のさらなる協力が重要。実施機関の協力を推進するためにどのようなことができるのかを考えなければならない。

2. 今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方（つづき）

地域の支援機関との比較における、よろず支援拠点の特徴・役割（現状）

- **よろず支援拠点と商工会・商工会議所の主な支援対象は、いずれも小規模事業者が中心。**
相談内容は、**経営一般の相談が多い点は共通だが、よろず支援拠点はITや販路提案などの売上拡大に関する相談が多く、商工会・商工会議所は、金融や労働、税務等の相談が多い。**商工会・商工会議所は、市・町村単位で存在し、**支援件数及び支援者の数が多い。**
- **中小機構は、企業内にプロジェクトチームを構築できる規模以上の事業者（複数部門が存在等）を中心に支援。**

地域の支援機関	主な支援対象	主な相談内容	支援件数／年	支援者数	地域性
よろず支援拠点	小規模事業者	売上拡大（IT活用、販路提案、商品開発）等	約30万件	約1,100人	都道府県
商工会	小規模事業者	経営一般（事業計画の策定等）、金融、労働、税務等	約250万件（※1）	約4,000人	町村
商工会議所	小規模事業者	経営一般（事業計画の策定等）、金融、税務等	約160万件（※1）	約3,400人	市
中小機構 （ハンズオン支援）	規模の大きな中小企業（従業員数50人超が6割以上） （※2）	売上拡大・生産性向上等	約1,200件 （うち約700件（※3））	約1,800人	地域ブロック

（※1）小規模事業者のみの支援件数。

（※2）社長だけでなく、部門長や工場長等を巻き込み、企業内にプロジェクトチームを構築できる程度の規模。

（※3）ハンズオン支援4事業（総合、テストマーケティング、IT、特定）の合計支援件数。

地域の支援機関との比較における、よろず支援拠点の特徴・役割（今後）

- よろず支援拠点は、

- 国の予算事業として中小企業等を支援する中で、限られたリソースを最大限効果的に活用するという観点から、経済的なインパクトが期待できる、少し規模の大きな事業者に対して支援することが望ましいこと、
- 経営者の自己変革力（自らが本質的な経営課題を設定し、解決に向けて自立して取り組める力）の向上を目的とした「経営力再構築伴走支援」を通じて、規模の大きな事業者の支援に取り組んできた実績があること、

から、地域の稼ぐ力の強化・地域経済の好循環の実現に資するよう、少し規模の大きな事業者への支援の比率を高めていくことが適当ではないか。

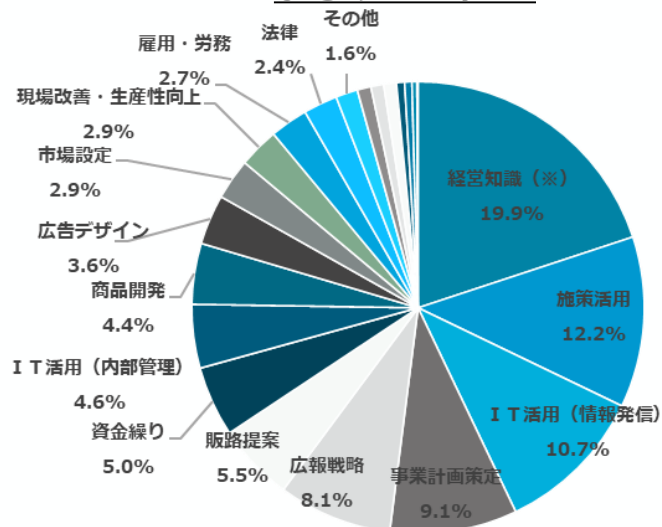
また、10年にわたる取組の中で、地域のワンストップ相談窓口としての立ち位置を確立してきた実態を踏まえ、引き続き、支援対象の間口を広く取り、小規模事業者をはじめとした事業者の求める課題に対応する機能を維持すべきではないか。

- 加えて、他の支援機関との役割分担としては、

- 企業内にプロジェクトチームを構築できる規模以上の事業者（複数部門が存在等）については、中小機構に橋渡しをするという役割分担をしてはどうか。
- 事業計画の策定や記帳指導、労働保険に関する各種事務手続き、マル経資金融資等の商工会・商工会議所が対応している相談については、商工会・商工会議所に橋渡しをするという役割分担をしてはどうか。

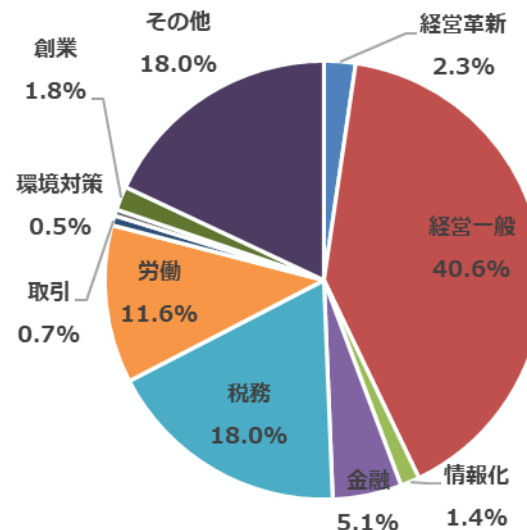
(参考) よろず支援拠点、商工会・商工会議所、中小機構の相談内容

よろず支援拠点

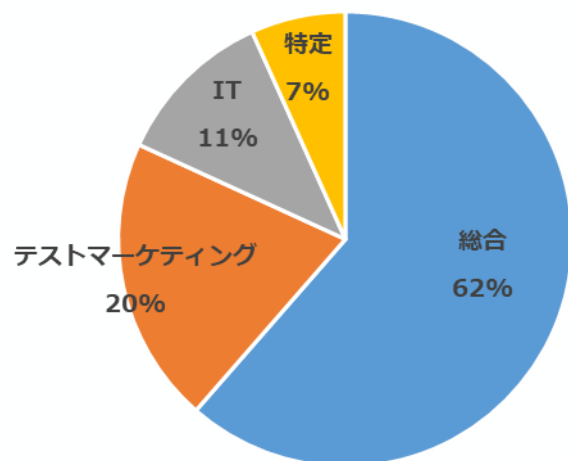


※経営知識には一般的な知識に留まらず、具体的なアドバイスを求める相談も含まれる

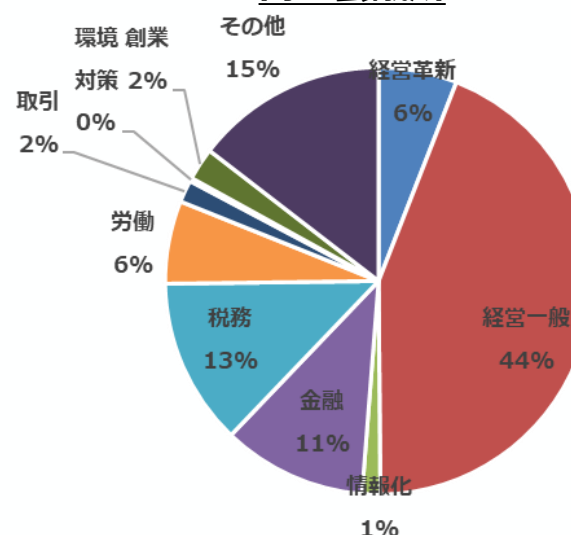
商工会



中小機構 (ハンズオン支援4事業)



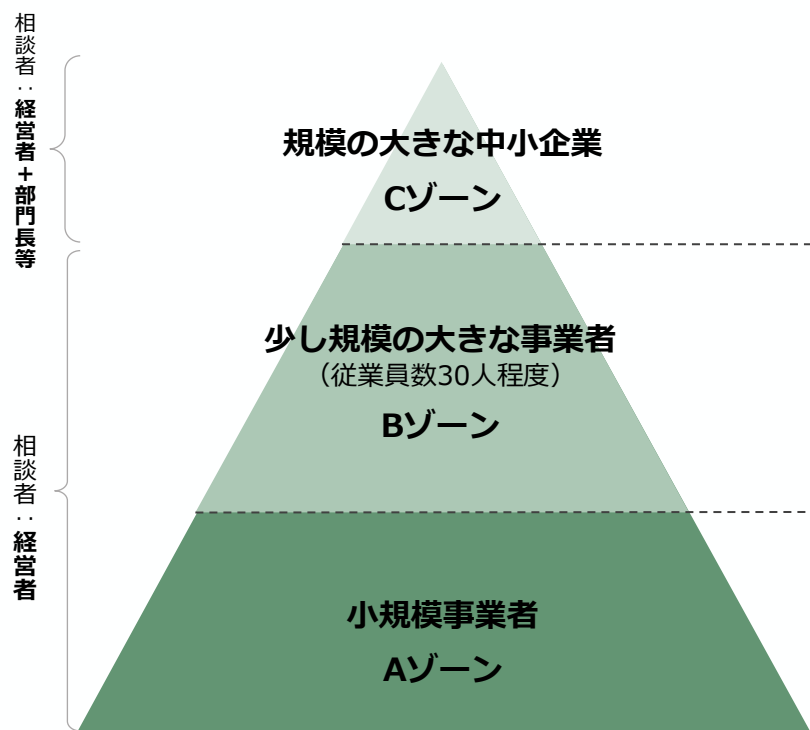
商工会議所



今後のよろず支援拠点の支援の対象

- よろず支援拠点は、支援対象の間口を広く取り、多くの事業者の様々な課題に対応するため、**引き続きAゾーンを支援しつつ、地域経済の活性化・好循環の実現に向けて、Bゾーンの支援の比率を高める。**
- **意欲的に取り組む事業者**に対しては、AゾーンからBゾーン、BゾーンからCゾーンへの**成長支援**にも取り組む。
- よろず支援拠点がBゾーンの支援の比率を上げていく場合、Aゾーンの支援を引き続き着実に行っていく必要があるが、商工会・商工会議所とどのような連携が考えられるか。

中小企業・小規模事業者の類型



地域の支援機関の支援領域

商工会・商工会議所

よろず支援拠点

中小機構

成長支援

成長支援

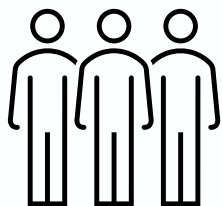
連携

橋渡し

よろず支援拠点の人材育成機能

- 支援対象となる事業者数が多い中で、効果的に支援するためには、**支援機関それぞれの支援の質を向上させる必要がある**。
- よろず支援拠点で経験を積み、卒業したCOがその地域で引き続き活躍。**よろず支援拠点は、地域の支援人材を育成し、輩出している**。
- また、**地域の支援機関から、よろず支援拠点の持つ支援ノウハウを共有して欲しいとの声もあることから、これまで蓄積してきた支援スキル・ノウハウを支援機関に共有し、地域全体の支援能力向上に貢献していくことが重要**。

地域の支援機関



よろず支援拠点



コーディネーター（CO）



支援人材の育成機能

支援機関の職員をよろず支援拠点に受け入れるトレーニーの仕組みや、支援機関職員の相談対応にCOが同席して対応する等により、**よろず支援拠点がこれまで蓄積してきた支援スキル・ノウハウを共有**。

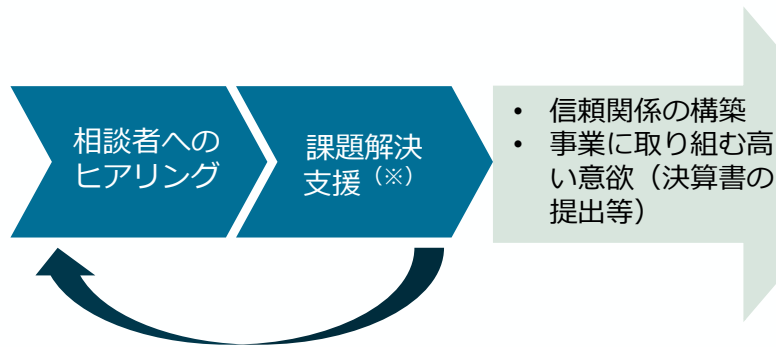
- ・日々の課題解決対応（全国で年間40万件の相談対応）による**よろず支援拠点自身の支援能力の向上**。
- ・よろず支援拠点で**経験を積んだCOが、卒業後もその地域の事業者を支援していく循環を創出**。

今後の支援プロセスの整理

- 多くの中小企業の生産性の底上げを図るためには、事業者の**収益力を強化**させつつ、自ら経営の打ち手を構想し実行する「**経営者**」を**育成**することが重要。
- 他方、現状、よろず支援拠点には、まずは**足元の課題解決**を求める事業者が多く来訪。経営者の自走化支援は、信頼関係構築後に実施されることが多い。
- このため、引き続き、**支援対象の間口を広く取り、事業者の求める課題に対応しつつ、意欲的に取り組む事業者には、採算の可視化をはじめとした課題設定・課題解決支援**を継続的に行っていくことで、**収益力の強化、経営者の自走化**を促していく。また、成長志向の事業者に対しては、**成長を支援**していく。

フェーズ1：経営相談

- **単発的な課題に対する相談対応（課題解決支援）**



事業継続する（したい）事業者への
課題解決支援

フェーズ2：経営支援

- 意欲的に取り組む事業者には、**継続的に、採算の可視化**をはじめとした**課題設定・課題解決支援**を継続的に行い、**収益力の強化、経営者の自走化**を促す
- また、成長志向の事業者に対しては**成長を支援**する



継続的な支援を通じて、経営者の自走化を促す

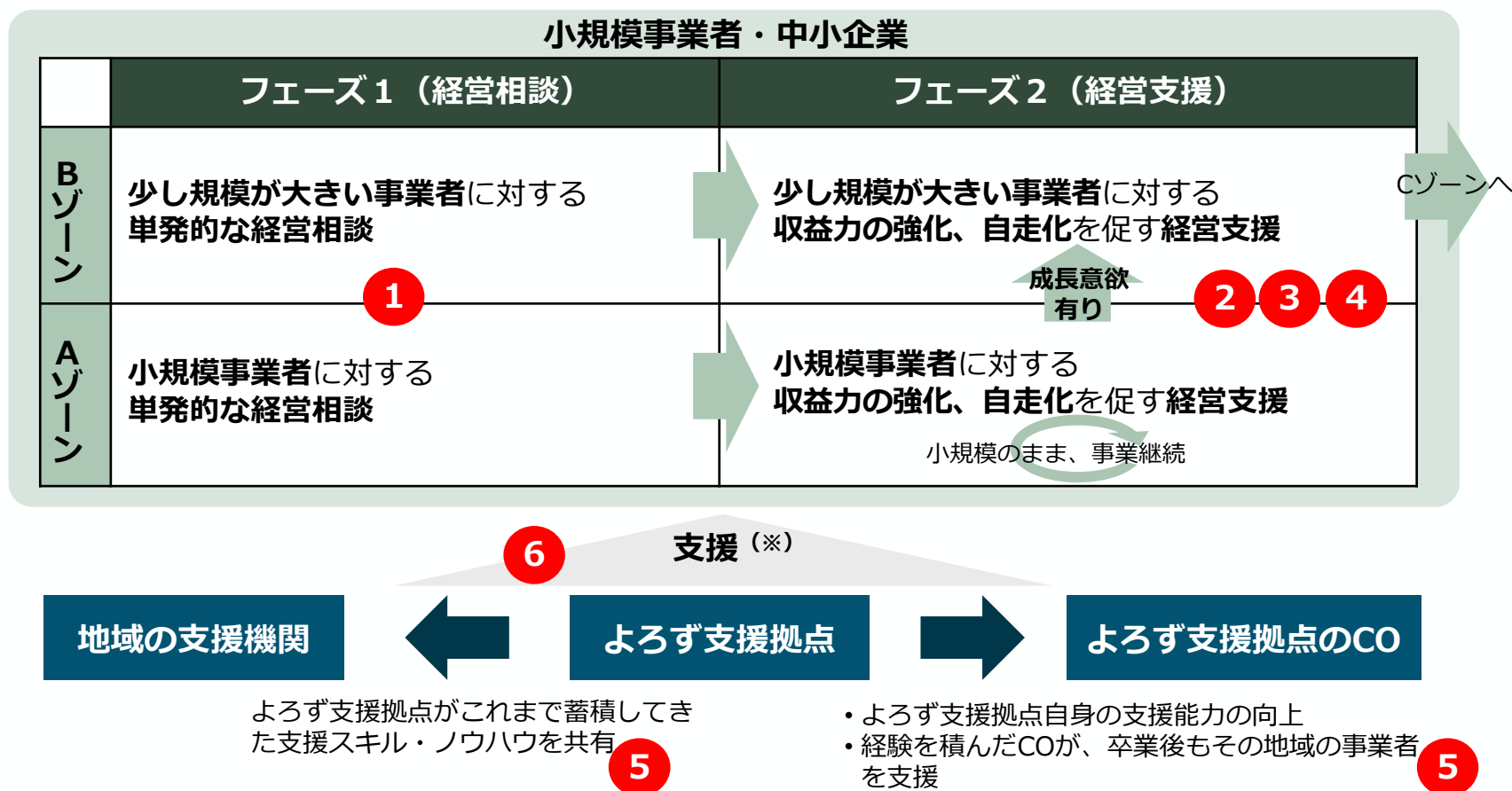
（※）相談内容によっては、商工会、商工会議所、中小機構等の地域の支援機関に適宜繋いだり、支援機関職員の相談に同席して対応する。19

（注）フェーズ1,フェーズ2ごとの評価指標は要検討。

今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方の整理

- これまでの議論を踏まえ、今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方を整理。
P.14～P.19の内容も含めて、考慮・追加しておくべき要素などはないか。

- ①あらゆる課題への相談対応
- ②収益力の強化、③経営スキルの向上・自走化、④成長志向の事業者への成長支援
- ⑤支援人材の育成
- ⑥地域の中小企業支援システムのコーディネーション



（※）相談内容によっては、商工会、商工会議所、中小機構等の地域の支援機関に適宜繋いだり、支援機関職員の相談に同席して対応する。

3. 今後のよろず支援拠点事業の運営のあり方

3. 今後のよろず支援拠点事業の運営のあり方

- **よろず支援拠点事業の運営体制**

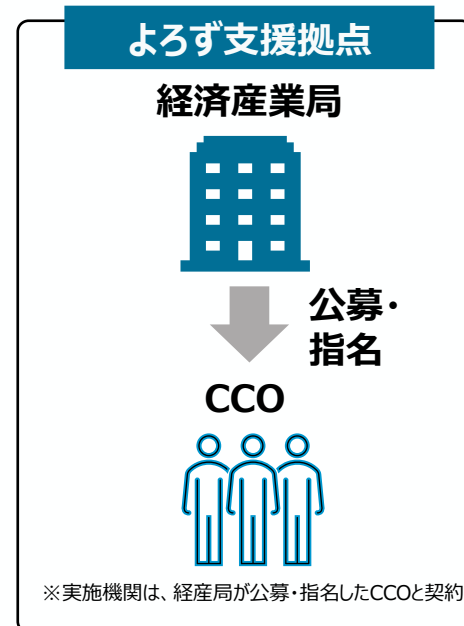
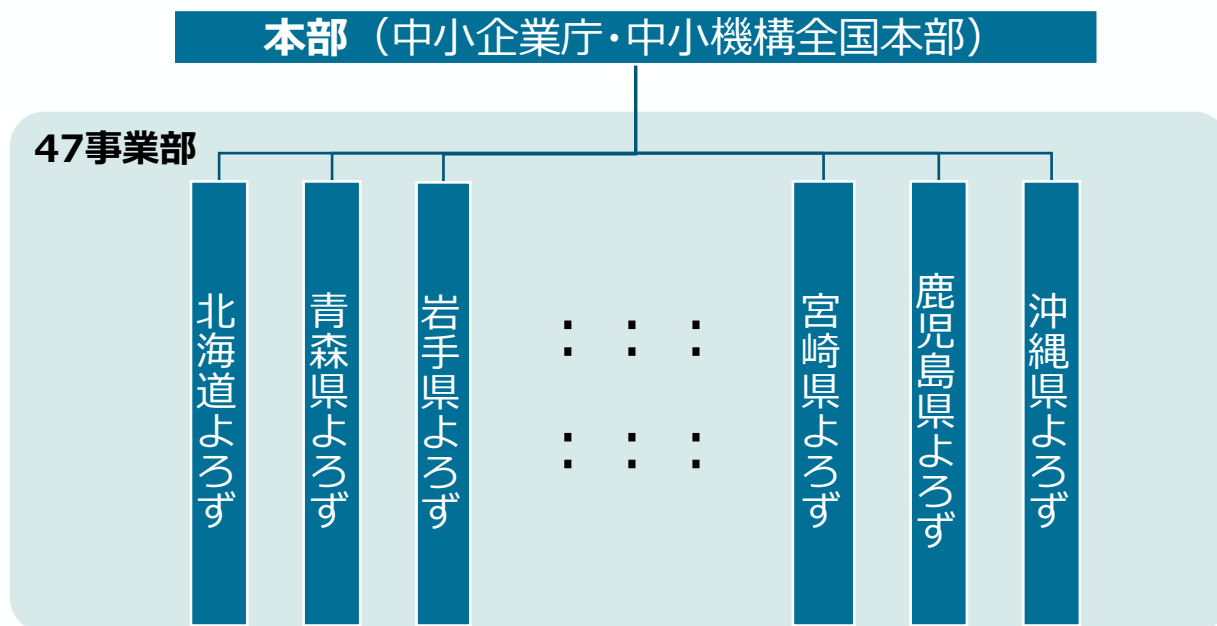
- 今後のよろず支援拠点事業の運営内容

よろず支援拠点事業の運営体制

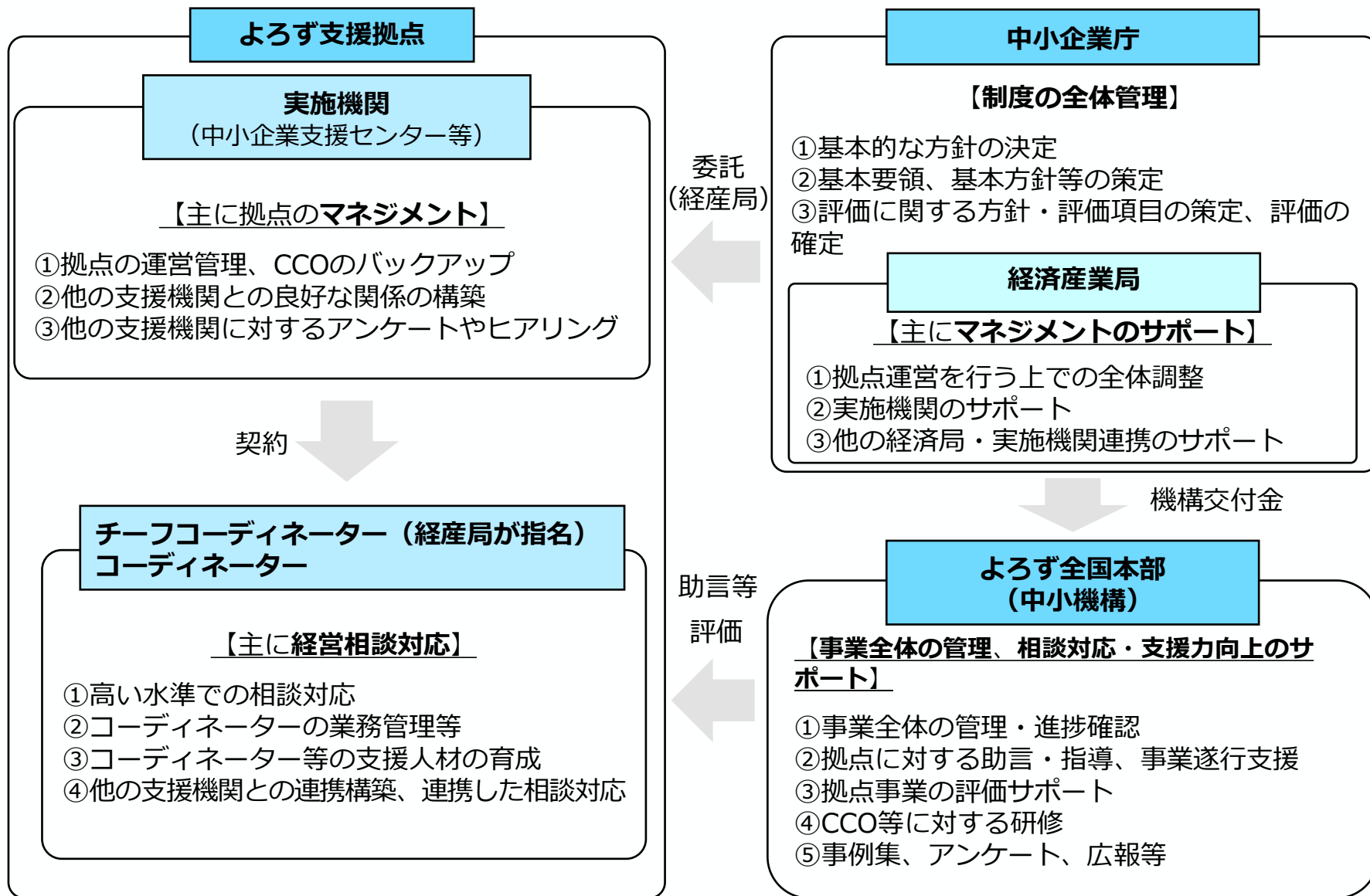
- よろず支援拠点事業の運営のあり方について、当該事業の関係者の総体を「組織」として捉え、一般的な組織の特徴である、①**分業**、②**調整**の考え方に基づいて、検討する。
- よろず支援拠点事業において、①の分業については、47都道府県に拠点が設置され、地域の実情に応じて、事業者の支援を実施。いわば**地域別の47事業部制**。

※ 各拠点の事務局となる「実施機関」は、経済産業局が毎年度ごとに公募し、選定。実施機関は、経済産業局が公募・指名したCCOと契約（CCOは、3年ごとに公募）。なお、毎年度行う評価の結果、取組が改善されない拠点は、3年を待たずしてCCOを公募する。

- ②の調整については、いわば**本部**として、中小企業庁と中小機構全国本部が、事業の制度設計、全体管理、各拠点のサポート等を実施。
- 本部が事業全体の管理をしているが、各事業部が地域の実情に応じて運営しており、取組には拠点毎の特徴が見られる。



(参考) よろず支援拠点事業の関係者の役割

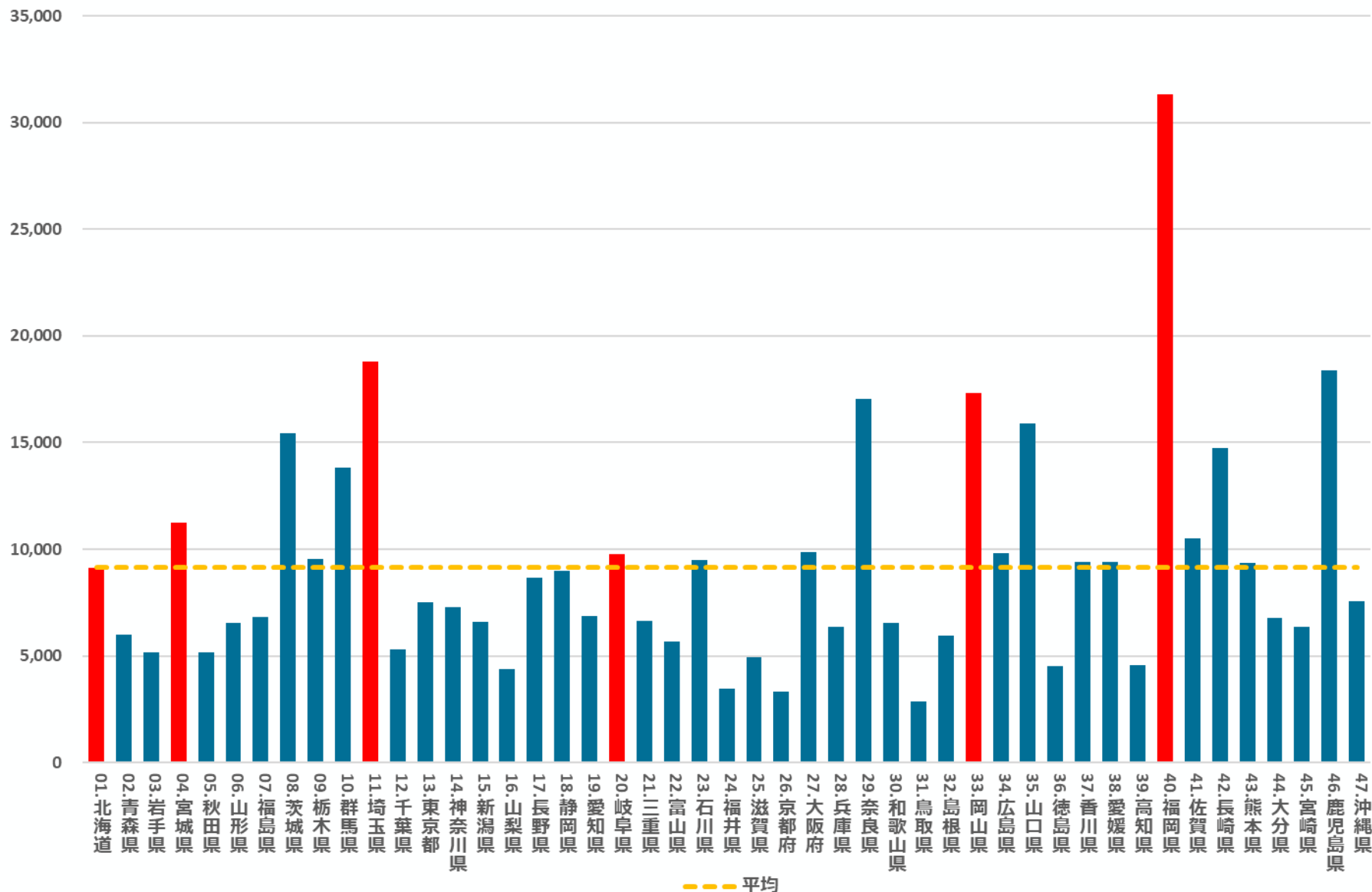


よろず支援拠点実施機関一覧（令和6年4月時点）

- 実施機関の多くは、都道府県の公益財団法人。各拠点は、実施機関と連携して、拠点内の体制整備を始めとした拠点の事業運営を行っている。

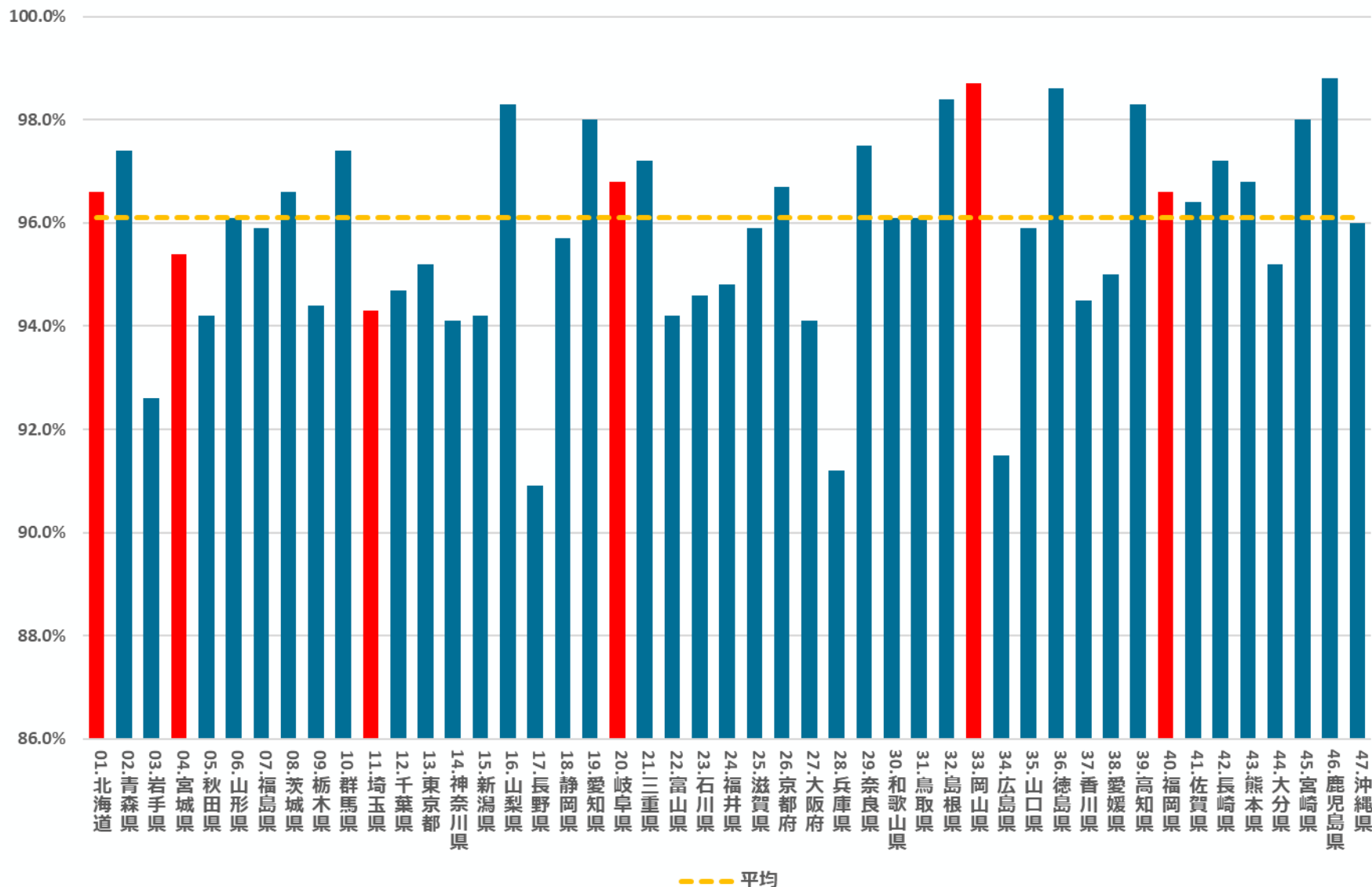
都道府県	よろず支援拠点実施機関	チーフコーディネーター	都道府県	よろず支援拠点実施機関	チーフコーディネーター
北海道	（公財）北海道中小企業総合支援センター	中野 貴英	滋賀県	（公財）滋賀県産業支援プラザ	山本 治広
青森県	（公財）21あおり産業総合支援センター	中村 貴志	京都府	（公財）京都産業21	賀長 哲也
岩手県	（公財）いわて産業振興センター	中村 春樹	大阪府	（公財）大阪産業局	谷村 真理
宮城県	宮城県商工会連合会	佐藤 創	兵庫県	（公財）ひょうご産業活性化センター	井床 利之
秋田県	（公財）あきた企業活性化センター	松浦 忠雄	奈良県	（公財）奈良県地域産業振興センター	畑中 伊知雄
山形県	（公財）やまがた産業支援機構	勝木 伸哉	和歌山県	（公財）わかやま産業振興財団	吾妻 加奈子
福島県	（公財）福島県産業振興センター	木村 俊朗	鳥取県	鳥取県商工会連合会	田原 明夫
茨城県	（公財）いばらき中小企業グローバル推進機構	宮田 貞夫	島根県	（公財）しまね産業振興財団	印牧 秀晃
栃木県	（公財）栃木県産業振興センター	須田 秀規	岡山県	（公財）岡山県産業振興財団	鈴鹿 和彦
群馬県	（公財）群馬県産業支援機構	瀬古 裕美	広島県	（公財）ひろしま産業振興機構	落野 洋一
埼玉県	（公財）埼玉県産業振興公社	越智 隆史	山口県	（公財）やまぐち産業振興財団	水岡 希久子
千葉県	（公財）千葉県産業振興センター	上坂 理	徳島県	（公財）とくしま産業振興機構	久住 武司
東京都	（一社）東京都信用金庫協会	弥富 尚志	香川県	（公財）かがわ産業支援財団	矢野 稔洋
神奈川県	（公財）神奈川産業振興センター	貝吹 岳郎	愛媛県	（公財）えひめ産業振興財団	関原 雅人
新潟県	（公財）にいがた産業創造機構	笹川 一郎	高知県	（公財）高知県産業振興センター	峠 篤士
山梨県	（公財）やまなし産業支援機構	勝村 孝輝	福岡県	（公財）福岡県中小企業振興センター	佐野 賢一郎
長野県	（公財）長野県産業振興機構	高見 康昭	佐賀県	（公財）佐賀県産業振興機構	大村 一雄
静岡県	静岡商工会議所	石山 智之	長崎県	長崎県商工会連合会	團野 龍一
愛知県	（公財）あいち産業振興機構	村松 達夫	熊本県	（公財）くまもと産業支援財団	鹿子木 康
岐阜県	（公財）岐阜県産業経済振興センター	松岡 隆	大分県	（公財）大分県産業創造機構	富田 一弘
三重県	（公財）三重県産業支援センター	百済 勝彦	宮崎県	（公財）宮崎県産業振興機構	川野 圭介
富山県	（公財）富山県新世紀産業機構	羽田野 正博	鹿児島県	（公財）かごしま産業支援センター	森友 伸和
石川県	（公財）石川県産業創出支援機構	西中 浩一	沖縄県	沖縄県商工会連合会	上地 哲
福井県	（公財）ふくい産業支援センター	小林 悟志			

(参考) 令和5年度における実績値（相談対応件数）



※相談対応件数・・・事業者に対して設定した課題の延べ件数。複数の課題を設定した場合は、その分相談対応件数が増える。
 ※第1回、第2回検討会でプレゼンを行った拠点について、グラフを赤に着色（以降P.30まで同じ）。

(参考) 令和 5 年度における実績値 (顧客満足度)

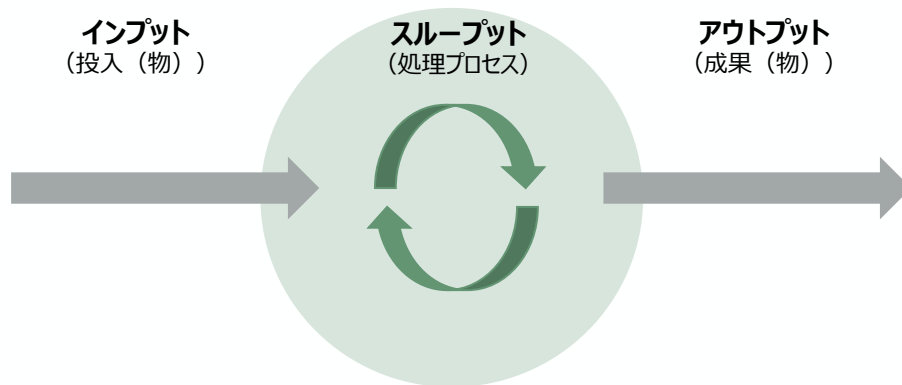


3. 今後のよろず支援拠点事業の運営のあり方

- よろず支援拠点事業の運営体制
- **よろず支援拠点事業の運営内容**

今後のよろず支援拠点事業の運営内容

- 各拠点の顧客満足度は90%を超えているが、各拠点が地域の実情に応じて運営してきたため、相談実績件数や名寄せ後の事業者数など、各拠点で差異が生じている。**どの地域にいる事業者であっても、ニーズにあった支援が受けられるよう、本部が調整することが重要。**
- 調整の基本的な枠組としては、①事前の調整手段である「標準化」、②事後的な調整手段である「ヒエラルキー（階層制）」等がある。よろず支援拠点事業では、具体的な支援にあたっては基本的に各拠点に任されていることや、第1回、第2回の議論を踏まえ、**標準化と、その他の調整手段について検討することとする。**
ただし、各拠点が地域の実情に応じて独自のやり方で発展してきたことを踏まえ、引き続き、**各拠点が独自性を活かせるよう、標準化を進めることが目的ではなく、どの部分を標準化する/標準化しないことが適当か**について、以下検討する。
- 標準化については、一般に、以下の1. ～ 3. に分類される。
 1. **インプットの標準化**
 2. **処理プロセスの標準化**
 3. **アウトプット側面の標準化**



（参考）標準化について

1. インプットの標準化

働く人々やそこで用いられる機器を共通化すること。共通化の方法は、①社外で標準化された労働力の活用（弁護士、会計士などのプロフェッショナルを雇用）、②社内で自社固有の標準を作り、それに合わせて標準化を進めること（教育訓練の実施、強い組織文化への同化促進等）。

2. 処理プロセスの標準化

特定の作業の手順を作り、その手順通りに作業者が行動することで、時間・空間を超えて同じようなアウトプットを生み出していくようにすること。

3. アウトプット側面の標準化

- 目標と評価基準は規定しておき、目標への到達方法は個々の作業者に任せることが合理的である場合に、到達目標について規定し、その目標を個々の作業者に達成させるようにコントロールすること。
- 並行分業の場合、それぞれに同じ目標を追求させ、同じ評価基準で測定・評価を行う、という組織運営のやり方が実行可能。並行分業における目標や評価基準の標準化は、各組織ユニットが自律的に目標遂行に向けて努力するように働くことから、組織ユニット間の競争促進に繋がる点にメリットがあるとされる。

1. インプットの標準化

- よろず支援拠点事業においては、現状、

- ① 地域の事業者のニーズに応じて拠点毎に専門家を採用。他方、地域によっては事業者ニーズに応じた専門家が少なく、その採用が困難な拠点もある。一部拠点では、そのような事業者のニーズに応えるため、弁護士資格をもつCOの融通など他県の拠点からの相談にも対応しているが、県を超えた支援を積極的に行っている訳ではない。
- ② 各種研修（全国研修会、新任CO研修、地域ブロック研修、独自の拠点内研修等）を行っている。

- 今後は、

- ① 各拠点のインプット（CO）を標準化するのではなく、**事業者目線にたち、当該拠点に事業者のニーズに応じた専門家がない場合などには、他拠点のCOへの相談を容易にしてはどうか。**

また、例えば、一つの拠点で専門家を配置するまでの相談ニーズはないものの、全国レベルではニーズがある分野の専門家について、本部に配置してはどうか。

- ② COのスキル向上や他拠点のCOとの連携強化を目的として、**各種研修を強化してはどうか。**

(参考) 各種研修の実施 (全国本部)

- CCOや実施機関等を対象として、拠点事業の運営に関する事例や手法、相談対応に関する支援事例や支援手法の共有など、支援能力向上を目的として各種研修を実施。令和6年度の主な研修は、以下のとおり。

種別	目的	対象者	研修頻度
全国研修会	基本方針等に対する理解の増進及び活動を実施するために必要な知識・ノウハウ等の習得	CCO、CO、実施機関職員	年2回（春と秋）
新任者研修	CCO又はCOがその役割を果たすために必要な知識・ノウハウ等の習得	新任のCCO又はCO	年1回
OJT研修	支援ノウハウを有する他の支援機関における支援に関する知識・ノウハウ等の習得	CO	年2回
地域ブロック研修	地域ブロックを単位とした拠点間での意見交換等を通じた拠点運営や支援に関する知識・ノウハウ等の習得	ブロック毎のCCO、CO、実施機関職員	適宜開催
講師派遣研修	各拠点が実施するセミナー等に講師等を派遣することによる支援能力の向上	CCO、CO	適宜開催

2. 処理プロセスの標準化

- よろず支援拠点事業では、現状は、

- ① 事業者の多様な相談に対応するため様々な専門性をもつCOが在籍しており、拠点における支援の処理プロセスの標準化は難しい。

他方、「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を参考に、相談初期段階では足下の課題解決に向けた支援（課題解決型支援）を行い、信頼関係の構築が図られた段階で、新たな課題の特定や中長期的な課題解決に向けた支援（課題設定型支援）を行うことを推奨。

- ② 相談形態において、相談時間は1相談あたり約1時間、対応人数は原則1人、対応場所は原則来訪相談（オンラインも含む）などを定めている。他方、複数人対応や訪問を積極的に行う拠点も存在。

- 今後は、処理プロセスを標準化するのではなく、

- ① 各拠点が開発した**支援方法等を共有し、自拠点に取り入れたい部分は取り入れられるような仕組みを整備してはどうか。**

- ② フェーズ1については相談形態の基本的な目安を示しつつ、フェーズ2については相談者の状況に応じてより適切に対処できるよう、**拠点の柔軟性を高めてはどうか。**

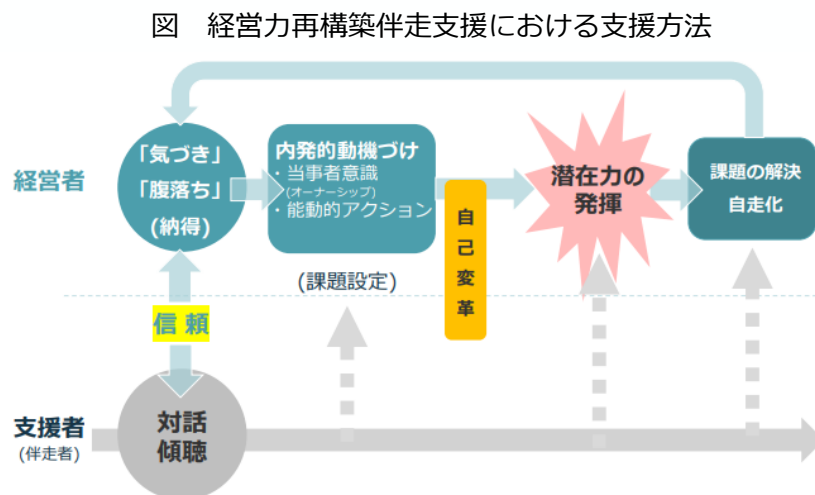
また、**AゾーンとBゾーン、フェーズ1とフェーズ2の支援割合**についても、**地域の状況を踏まえ、基本的に各拠点の判断を尊重してはどうか。**

(参考) 「経営力再構築伴走支援ガイドライン」

- 中小企業・小規模事業者が、成長・事業継続していくには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に柔軟に対応して自社を変革させていく「自己変革力」を高めることが必要。しかし、経営者単独で「自己変革力」の向上に取り組むことは容易ではないため、信頼できる第三者による伴走支援が必要。
- こうした問題意識のもと、講じるべき支援手法として経営力再構築伴走支援ガイドラインを策定し、**経営力再構築伴走支援の基本理念**を解説するとともに、**具体的な支援の進め方等**を示した。
- よろず支援拠点事業においても、経営力再構築伴走支援を、経営支援の行う際の基本姿勢としている。

◆ 経営力再構築伴走支援の基本理念

経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指す支援方法（右図を参照）



(参考) 経営力再構築伴走支援の具体的な支援の進め方

① 伴走支援の開始前

- 事業内容や事業環境、経営状況、経営体制等をよく確認。
- 経営者の意欲を確認し、伴走支援に対する理解を得る。

② 伴走支援の開始 (信頼関係構築)

- まずは経営者との信頼関係構築を優先。
- 傾聴を重視し、相手への敬意、共感、謙虚な姿勢が必要。

③ 本質的な課題の設定 (気づき、腹落ち)

- 対話と傾聴により、問題意識の言語化、具体化、客観化を繰り返して課題を整理。
- 表面的な課題の裏に潜む本質的な課題への気づき、腹落ち（納得）を促す。

④ 内発的動機づけ (意識・行動変容)

- 腹落ちにより経営者の当事者意識、オーナーシップが生まれ、意識や行動も変化。
- 経営者のやり遂げる覚悟をフォローしつつ、その心情に寄り添う。

⑤ 課題解決 (能動的行動)

- 課題解決に向け、役員・社員の意欲を高め、主体性を持たせることが必要。
- 社内に設置されたプロジェクトチームやリーダーの活動を側面支援。

⑥ フォローアップ (自己変革、自走化)

- 自走化の実現に向けPDCAの定着・効果や具体的な定量数値を確認。
- 自己変革による新たな課題対応や目標達成に向け、必要に応じてフォロー。

3. アウトプット側面の標準化

- よろず支援拠点事業では、現状、
 - ① 評価については、前年度の自拠点の実績に基づき目標を設定し、達成度に応じて評価（絶対評価）。拠点間で比較されるものではなく、評価結果についても一部の件数のみを公表しており（評価指標6指標のうち、各拠点別の相談対応件数、成果確認件数、満足度調査の結果のみを公表）、自拠点の立ち位置の全体像は明確ではない。
 - ② 予算については、前年度の自拠点の年間相談時間に基づき、基本的に、実需ベースで配分（一部、前年度の稼働率[※]）や顧客満足度等に関する評価結果を踏まえ、さらに追加配分）。
- 今後は、
 - ① 他の拠点がどのような考えに基づきどのような取組を講じているかを把握することで、自拠点の改善が積極的に行われるよう、**名寄せ後の事業者数や相談実績件数などの実績値を公表するとともに、拠点間で実施計画書及び実績報告書を共有してはどうか。**

評価にあたっては、各拠点間で比較をした評価はせず、各拠点の事情（他の支援機関との関係性等）に応じて策定された計画が達成できているかを評価し、翌年度の活動も念頭においたフィードバックを行ってはどうか。

また、支援の質の向上や効果的な事業運営のために、**よろず支援拠点事業における重要な関係者（実施機関・CCO・CO・中小企業アドバイザー等）への評価・フィードバックの仕組みを導入してはどうか。**
 - ② 予算については、**事業運営に最低限必要な額を考慮しつつ、引き続き、基本的には、実需ベースで配分することとしてはどうか**（一部、前年度の稼働率[※]）や顧客満足度等に関する評価結果を踏まえ、さらに追加配分）。

4. その他の調整のあり方

(1) 戦略シナリオの作成・共有

- 現状では、本部（中小企業庁）が年度当初に作成する基本方針等において、よろず支援拠点事業の全体の方向性を示し、各拠点はそれに沿って運営している。
- 今後、各拠点が各地域の状況を踏まえつつ、**全国組織として共通の考え方で取り組むため、本検討会において議論・整理した、よろず支援拠点事業の役割や支援のあり方、運営のあり方等を踏まえた方針を示してはどうか。**

(2) 情報技術への投資

- 現状では、支援実績管理システム（カルテシステム）において、拠点の相談対応や支援機関との連携による活動実績、紹介・活用した支援制度を、データベースで蓄積し、毎月集計。また、カルテシステムには全COの情報（自己紹介、支援実績、資格情報）を掲載しており、拠点間で共有。
- 今後、**AI等を活用した相談内容の分析や、環境分析の提供などを通じて、支援の質の向上策や、COの負担軽減策を検討してはどうか。**さらに、**他の支援機関との連携を促進するために、CO情報をより充実させ、支援機関等に公表してはどうか。**

4. その他の調整のあり方

(3) 知見共有による支援者の生産性向上

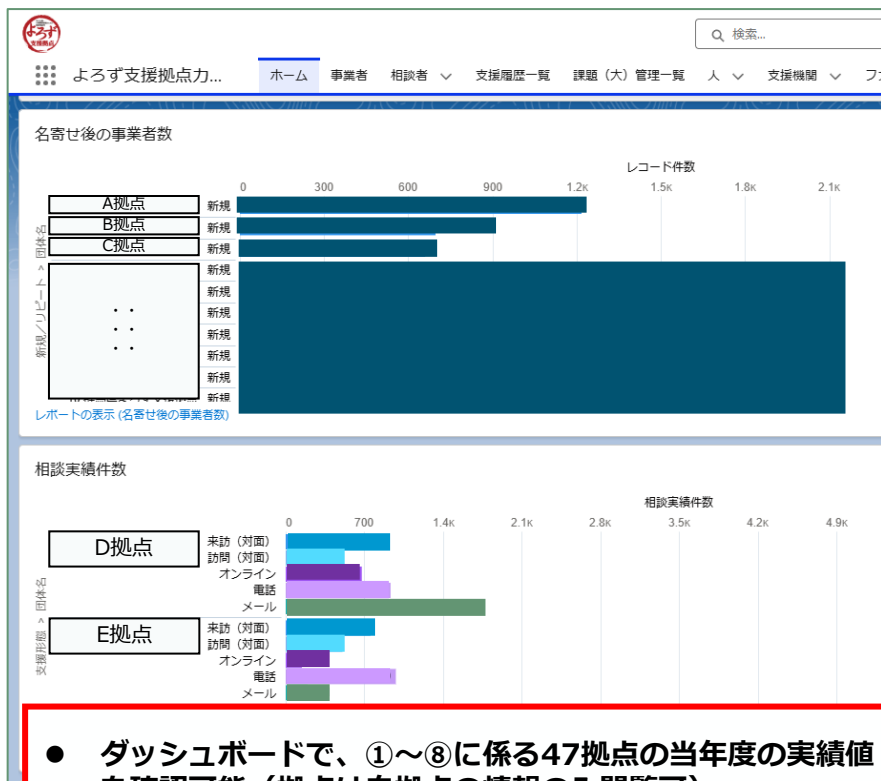
- 現状では、拠点の活動に関する実施計画・実績報告の共有（一部の拠点を除く）、拠点の支援事例等をまとめた成果事例集の作成・公表している。一部の拠点では、蓄積した知見を他拠点に共有している事例や、CCOが直接他拠点を訪問し支援や運営のノウハウ等を学ぶ事例も出てきている。
- 今後、地域別の並行分業によって**各拠点が蓄積してきた支援や運営のノウハウ等の共有化をさらに促進する仕組みを構築してはどうか。**
また、CCOやCO同士で直接連絡を取って相談する動きを促進するために、研修内容やカルテシステムにおける全CO情報の充実等を進めてはどうか。

(4) COのモチベーション向上による支援の質の向上

- 現状では、COは社会貢献や自身の支援スキルの向上等をモチベーションに支援している。
- 今後、COのモチベーション向上を通じて、より質の高い支援を提供するため、**相談者によるCOのレビューの仕組みや優秀なCOを表彰する制度を創設してはどうか。**
また、**よろず支援拠点が支援したことで成長した企業の表彰制度**も、あわせて創設してはどうか。

(参考) 支援実績管理システム（カルテシステム）の運用（全国本部）

- 各拠点の活動実績の評価のために、カルテシステムに入力された情報を基に、全国本部が毎月集計。
- 事業者から相談があった場合は、COが事業者の基本的な情報（資本金や売上高、従業員数等）を入力し、「支援履歴」に相談内容・アドバイス内容を簡潔に入力。



- ①名寄せ後の事業者数、②相談実績件数、③成果確認件数、④他の支援機関へ紹介した件数、⑤他の支援機関と連携（同席）して支援した件数、⑥課題設定件数、⑦相談対応件数、⑧相談対応時間

支援履歴

2024/11/26 11:00-12:00 よろず全国本部 専門家

中小企業庁

売上拡大

IT活用(情報発信)

IT活用(内部管理)

販路提案

相談形態：来訪（対面） 相談場所：実施機関

相談者：中小太郎

対応者：よろず全国本部 専門家

紹介元支援機関名：〇〇商工会

連携(同席)支援機関：〇〇商工会

紹介先支援機関：〇〇商工会

相談内容

こちらに相談内容が記載されます

アドバイス内容

こちらにアドバイス内容が記載されます

(参考) 支援実績管理システム (カルテシステム) の運用 (全国本部)

- 過去相談のあった事業者・相談者一覧を参照可能。
- CO1,073名全員 (CCO47名、CO1,026名) の情報を「CO情報一覧」で参照可能。
- 「CO情報一覧」では、COの顔写真付きで、自己紹介・支援実績、資格情報を掲載。よろず支援拠点事業の関係者 (各拠点のCOや全国本部など) は参照可能。

CO情報一覧



田口 健太郎
コーディネーター

[+ フォローする](#) [編集](#) [ユーザーの詳細](#)

詳細

▼ 基本情報

氏名(金角カナ)	タグチケンタロウ	ロール	46.鹿児島県よろず支援拠点
メール	k-taguchi@yorozu-kagoshima.go.jp	電話	
勤務形態 (日数/週)	3	役職	コーディネーター
認定支援機関の有無	☐	支援拠点外の所属 (役職)	
		採用日	2023/04/01

▼ 自己紹介・支援実績

自己紹介	宮崎県出身。自らをブランディングしSNSでバズり世界へ。集客するための広報全般が得意。広報戦略には強みのブラッシュアップやターゲティングが必要。心に刺さるような広報手段をご提案します。		
支援実績	・ 広報全般 ・ SNS ・ ターゲティング ・ 強みのブラッシュアップ ・ ブランディング ・ 工場内現場改善		

▼ 資格情報など

得意分野	I T活用:広報戦略:広告デザイン:商品デザイン:商品開発:現場改善・生産性向上:創業支援:売上拡大:人材育成	保有資格 (国家資格)	
得意業種	情報通信業:学術研究, 専門・技術サービス業:宿泊業, 飲食サービス業:教育, 学習支援業:複合サービス事業:サービス業 (他に分類されないもの)	保有資格 (民間資格)	その他
		その他の資格	Microsoft Office Excel 2003

▼ システム情報

作成者	 よろずシステム管理者, 2024/03/15 17:25	最終更新者	 田口 健太郎, 2024/06/06 22:01
-----	--	-------	--

(参考) 知見共有①：相談対応コーディネーター早見表（北海道よろず）

【北海道よろず支援拠点】相談対応コーディネーター早見表(令和6年度)

【北海道よろず支援拠点】相談対応コーディネーター早見表(令和6年度)

サテライト専任のコーディネーター																																
区分(大)		区分(中)	区分(小)	大野	奥村	奥山	菊谷	川嶋	熊田	齊藤	杉本	鈴木	橋	田所	外崎	波山	林	藤田	村形	山本	余瀬	吉田	西山	小林	三浦	藤口	西野	藤田	永谷	森永		
課題	創業	融資、創業計画		★	★					★			★		★				★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	
		女性起業(→女性CO)						★					★	★	★	★				★		★		★	★	★	★	★	★	★	★	
	行政施策の活用	その他		★	★						★		★					★		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	
		補助事業全般		★	★					★	★		★					★		★	★	★	★	★		★	★		★	★	★	
		IT導入			★					★	★	★		★						★						★						
		助成金(厚労省)					★																						★			
	その他		★	★						★			★					★		★	★	★	★		★	★	★	★	★	★		
	経営計画策定	事業計画		★	★					★			★						★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	
	金融	資金繰り・借入		★																		★	★	★			★	★	★	★	★	
		経営改善・財務強化		★	★						★												★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
	税務																						★	★								
	売上拡大(主にBtoC)	マーケティング全般		★							★		★	★	★	★		★	★	★	★		★		★	★	★		★	★	★	★
		新商品・新サービス開発	食品、メニュー								★		★	★	★	★		★		★												
			その他								★		★	★	★				★		★	★			★							
		集客強化	広報					★					★			★					★	★										
		営業							★									★														
		WEB戦略、ECサイト					★						★		★					★												
	売上拡大(主にBtoB)	店舗改善													★	★		★	★													
		デザイン														★																
		マーケティング全般		★							★		★	★	★	★		★		★	★		★		★	★	★		★	★	★	★
新商品・新サービス開発		食品								★		★	★		★		★		★													
		その他									★		★	★				★		★	★			★								
販路開拓									★		★						★	★														
業務改善・生産性向上	営業強化								★		★						★	★														
	業務フロー改善					★														★				★								
デジタル化・DX化	ITツール								★		★									★												
	IT全般								★		★									★												
法律(企業法務)	契約関係				★																											
	トラブル対応				★																											
	知的財産権				★											★										★						
	その他				★																											
人材戦略	採用強化					★		★																								
	労務管理					★																							★			
海外展開											★									★												
事業承継					★																	★										
その他全て		相談内容のヒアリング	課題の整理	★	★				★				★					★		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
業種	食品加工・製造業	農産物				★						★		★		★		★						★								
		水産物				★														★				★								
		乳製品				★																			★							
		その他				★						★		★		★		★						★								
	介護、福祉			★																												
	飲食業							★					★	★																		
観光業							★					★																				
小売業(店舗)							★		★			★	★	★																		

※地域の経営支援力強化に向けたよろず支援拠点のあり方検討会（第2回）配布資料
「資料2 北海道よろず支援拠点 中野チーフコーディネーター説明資料」から抜粋。41

(参考) 知見共有②：相談メニュー（東京都よろず）

売上増加支援コース

01

ヒアリング・課題設定

現状をヒアリング



支援の流れを決定

① 課題解決型支援

足元の短期的な課題解決に向けてアドバイスをします。

※ 月に1回、合計3回（3か月）程度の相談を目安としています。

② 課題設定型支援

経営に関する本質的な課題を把握し、中長期的な課題の達成に向けて支援します。

※ 長期支援を予定しています。

02

事業計画策定支援 実行支援・管理（成果確認）

支援項目の例

商品・サービスの磨き上げ

市場調査・ターゲット設定

販路提案(チャネル・方法)

リピート向上の仕組み構築

集客力向上(広報・広告)

ブランディング

ご議論いただきたい論点

- 今後のよろず支援拠点事業の運営のあり方について、インプットの標準化（P.34）、処理プロセスの標準化（P.36）、アウトプット側面の標準化（P.40）、その他の調整のあり方（P.43～P.44）でそれぞれ提示している今後の論点について、どのように考えるか。また、他に議論すべき論点はないか。

4. 今後のスケジュール

今後のスケジュール

開催回	開催時期	内容（案）
第5回	2月4日（火） 10:00～12:00	•金融機関等（オブザーバー）からのプレゼンテーション •報告書の骨子案（P）
第6回	3月6日（木） 10:00～12:00	報告書案
第7回	3月（P）	予備日