

## 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4回）議事要旨

- 日時：令和6年12月24日（火）13:00-15:00
- 場所：経済産業省本館17階第3特別会議室及び Microsoft Teams オンライン会議
- 出席委員：沼上座長、北村委員、黒澤委員、高澤委員、中嶋委員、沼田委員、橋本委員

### 1. 今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方

#### (1) 意見交換の概要

##### ①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

- 商工会議所からすると、よろず支援拠点の専門性を活用することで、企業支援を幅広く手厚くできるので、ワンストップ機能は継続して強調してほしい。重複して同様のニーズに対応するのは、よろず支援拠点のマンパワー的には非常にもったいないので、うまく連携しながら、機能・役割を明確にしながら対応する必要がある。
- ゾーン分けという形で、よろず支援拠点と商工会・商工会議所の支援の対象を明確化して、役割分担を整理いただいたことで、よろず支援拠点とそれぞれの地域の支援機関との連携がさらに図られる形で進んでいけば良いと期待している。
- それぞれの特徴を理解した上で、地域の事業者を良い形で連携して支援できればと思っている。そのためには、両者近いところで頻繁に意見交換・情報交換していくのが重要。
- 日本商工会議所から各商工会議所に対して、よろず支援拠点との連携強化は伝えるし、よろず支援拠点からも一緒にこんなことをしていきたいという話を各地域でアプローチしてほしい。
- 企業内にプロジェクトチームを構築できる規模以上の成長志向企業等については、よろず支援拠点から中小機構へ橋渡しし、ハンズオン支援事業等で支援可能。

##### ②ターゲット

- Aゾーンについて、企業を増やすとか残すとかそこを重視するのか、BゾーンやCゾーンに引き上げるのを大事にするのか、ベクトルの問題がある。特に、こういった企業を見る中で、決算書の分析はやるべき。
- 小規模事業者を支援するというのは、経営者や特定の対象の一人に対して、アドバイスをするということ。30人以内程度という規模については、組織対応という見方が必要で、経営者だけではなく、幹部に対するアドバイスをする必要があり、ワンポイントアドバイスではなくて、計画的に経営支援計画を作って、きっちりと対応した方が良い。
- A, B, Cゾーンで、どこをやっても良い。支援が入っていない企業を支援すべき。よろず支援拠点がどこまでできるのか、何ができるのかをもう一度洗い出した方が良い。拠点によって、経営改善を一生懸命やっているところもあり、できないところもある。C0がいなくてできないところもある。そこをどうやってレベルアップしていくか、全国本部のサポートなど支援していくかたちを作るのが重要。
- 地域において地域経済を牽引するような企業に対する支援は大事。規模なのか、成長ポテンシャルがある企業なのか、数字上の規模では切れないのが実際のところ。人数規模にはあまりこだわらなくてよいのではないかと。まずは成長ポテンシャルがある企業を見つけて公的支援機関が後押しする方が良いのではないかと。
- 過去、よろず支援拠点で、別予算で経営力再構築伴走支援を実施した。支援対象は優良企業も多かったのが事実で、どこも支援していない企業を助けていく方が無難ではないかと。優良企業

は自力でいろいろやっているの、むしろある程度規模はあるけどお金がなくて困っている会社を支援していくべきではないか。

- いろいろな支援機関との連携の中で、保証協会との連携が重要。そうすると経営改善のプロがいなくても、生産性向上や利益確保、価格転嫁支援に得意なCOがいるので、そこは分業で組んでいけば良い。具体的な方向性を示した方が良い。
- 売上でみても分からないので、人数規模で見ていくのが妥当。人数で見ると人件費が変わらないので、その中で必要な利益を見ていける。また組織として見て行くには何人の従業員をコントロールするかが非常に重要。

### ③よろず支援拠点の人材育成機能

- 実はよろず支援拠点は経営者の教育をしており経営者を生み出しており、育成している部分がある。その過程で、支援者も生み出している。その地域に分厚い層の支援者がいるというのは、無料でなくても支援を受けたいと思うぐらいの支援能力が高い人が地域に多くいるということ。それは、中小企業のサポートする体制が強いことを意味し、プラスの貢献。卒業後も地域の事業者を支援するのは、よろず支援拠点の成果として考えても良いのではないか。

### ④支援プロセス

- 採算の可視化について、いろいろな事例を見せてもらったが、最終製品、顧客、ユーザーのお持ちの企業がほとんどで、これらの企業は採算の可視化はできると思うし、しなければならない。一方で、大企業のサプライチェーンに組み込まれている、Tier2やTier3とかサプライヤーの事業者は自分たちの値付けができていない。発注と値段がやってきて、このコストでやってくれと、それが続いている場合、採算の可視化をやろうと思っても、発注企業に値付機能が握られている企業が相当数いるので、そういった場合は適用できないのではないか。これから自動車産業の再編が非常に大きくかかってくる中で、そういった企業の再建は非常に重要なテーマであり、こういう構造を持っている企業には一部注目した方がよい。
- サプライチェーンにおいても、複数の自動車会社から受注した場合に、何の製品を積極的に取るのか、何の製品を積極的に取らずに段々縮小していくのかを考えるにあたり、採算可視化は非常に重要。
- 大手企業も価格転嫁を受け入れたいが、論拠を示してほしいと考えている。どの製品をいくら上げて良いか分かりませんと言うと困る。価格交渉という意味においても採算の可視化は非常に重要。
- フェーズ2について、商工会・商工会議所がより深く突っ込む部分は、出来る経営指導員なら良いが、経営改善は中々経験値がないので、フェーズ2は、よろず支援拠点の深みの専門性を活かしながら、うまく機能分化して、連携しながら、対応すればよい。
- フェーズ1で単発的な個別課題の対応をして、信頼関係を作った上で、フェーズ2で本質的な成長に向けた課題にこちらから差し込んでいくというのは、非常に有効なアプローチ。これを型化できればすごく良い。よろず支援拠点でやってきたことは、非常に多岐にわたり、個別課題対応が多かったように見受けられる。経営ステージを変えて行くことで、地域経済への働きかけや存在感を強めていくとなると、個別課題に閉じず、経営者の成長も含めた非常にダイープな部分でのパートナーであることを型化出来れば良い。
- 採算の可視化はできる限りやるべきという意見には賛成。どこまでやるかは個別事情次第だが、できるだけ、苦勞してでもやるべき。

## ⑤評価指標

- 件数ありきではなく、深い支援がよろず支援拠点には求められている。1時間1本勝負ではなく、経営改善は最低3時間かかるので、価格転嫁にしろ、採算の可視化にしろ、時間がかかるので、今までの支援を辞めろという訳ではなく、数でやる部分と深くやる部分とはっきり区別した方が良い。組み合わせの中で評価していかないと、全国の拠点が混乱する。
- 自走化フェーズに入ってきている、もしくは、AゾーンからBゾーンに上がってきている企業は、評価指標として加点評価が合っても良いのではないか。例えば、ある地域にはC0の人材はいないのであれば、他地域と連携して、それをやってくれるなら、両方に加点しても良い。自走化フェーズは、採算の可視化や、組織的な問題に入っていくという経営者の個人的な課題ではなく、組織の課題に入っている訳なので、自走化に対して何か加点評価をしても良いのではないか。

## ⑥今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方

- よろず支援拠点が担っていて、これからも強めていかないといけないのが、⑥の地域の中小企業支援システムのコーディネーション機能であり、本質的な課題への対応にあたっては、地域の各支援システムのプレイヤーをコーディネーション・インテグレーションしていくことをより強めていくと良いのではないか。

## 2. 今後のよろず支援拠点の運営のあり方

### (1) よろず支援拠点実施機関からのプレゼンテーション

#### ①公益財団法人いばらき中小企業グローバル推進機構（茨城県よろず支援拠点）

##### (実施機関の体制)

- 職員は2名。川崎相談窓口推進役はよろず支援拠点の立ち上げから関わる。菊地相談窓口副参事は銀行からの出向者。アシスタントは5名の派遣社員。C0ごとに担当アシスタントを決めており、1アシスタントごとにC06~7名を担当。

##### (CC0との信頼関係の構築)

- 「相談者ファースト」という理念に基づいて運営しており、CC0、C0全員に共有。中小企業支援のためのタイヤの両輪の関係で、前輪のタイヤがプレイヤー（CC0やC0）、後輪のタイヤがサポーター（実施機関）。一番相談者の近くにいるのはCC0やC0でプレイヤーとして、企画本部あるいは5つのプロジェクトチームでいろんな施策の企画をやっている。上がった施策を、中小企業庁や関東経済産業局のルールに基づいて、実施機関の視点で再構築し、チームとしてどう実現できるかを、C0共々一緒に考えて施策を実現している。この両輪の歯車が噛み合わないと質の高い支援ができない。
- 茨城県内の支援機関の先輩の言葉である「中小企業支援者の心構え10ヶ条」を説明し、新任C0の拠点内研修の際に、「相談者ファースト」の意識の共有を図っている。
- 「中小企業を何とか良くしたい。中小企業のお役に立ちたい。中小企業に感謝される仕事をしたい。」という思いをC0と事務局で共有。
- CC0が年度方針を説明して、年度方針を踏まえた上でCC0と実施機関で協力しながら事業計画、支援体制、KPI等を作成・説明。

- CC0、SCC0、プロジェクトチームリーダーC0、実施機関の打合せを定期的（月2回以上）に実施している。
- 理念や思いを共有するために、全C0ヒアリングの実施（年2回／上期・下期）、朝礼を毎日実施、CC0と実施機関（役員含む）の定期的な打合せを実施。
- 10周年のイベントを開催し、卒業した多くのC0が参加。
- CC0の掲げる「相談者ファースト」という明確な理念の共有、中小企業支援者の10ヶ条の思いが拠点内に腹落ちしていることが、茨城県よろず支援拠点の最大の特徴。

#### （実施機関の業務）

- 企画本部・5つのプロジェクトチームの運用管理が一番のポイント。企画本部はSCC0の役割をする部署で5名おり、評価の対応や満足度向上等に取り組む。その他、プロジェクトチームは5つ（連携支援、広報支援、生産性向上支援、伴走支援、海外展開支援）設置し、5つのチームからいろいろな施策が上がってきて、それを実現するために、実施機関で調整している。全C0が5つのチームのどこかに所属している。
- 他の支援機関との連携強化に向けた取組として、ミドルオフィスを活用。ミドルオフィスの元々の役割は1次相談対応であるが、現在はそれに留まらず、支援機関連携の調整役や広報活動のサポートも担っている。
- 業務実績や支援事例の収集・分析・報告等について、例えば、C0支援スキルに基づいたショート動画の作成・共有やC0支援スキルマップ、経営者の考えを引き出すための質問事例集はC0からの発案である。C0の発案を実施するために実施機関が調整している。
- 広報についても、C0から発案があったものを実現するために、実施機関が調整している。
- 業務については、都度対話を意識しながら取り組んでいる。
- CC0を始めC0で、同じ目標に向かって共感することが大事。今の連携をさらに強化するために、支援機関のキーパーソンを発掘・育成しながら連携していくという、組織の連携と人の連携の両方の連携に向けて少しずつチャレンジをしている。キーパーソンを発掘・育成するのは、県内の中小企業事業者がどこに相談に行っても、こういった相談にも対応できる仕組みに繋がっていく。

#### （宮田CC0から）

- 一台の車のイメージで、前輪は我々C0で舵を取っていく。舵を取って前に進むために、それを一生懸命押してくれるのが後輪の実施機関。実施機関の実質トップが、朝礼やミニセミナーに参加してくれたり、聞き役になってくれている。

## ②一般社団法人東京都信用金庫協会（東京都よろず支援拠点）

#### （実施機関の体制）

- C0は、CC0の他SCC04名、C016名、事務局業務の専担を行うコンシェルジュ2名。
- 事務局は2名。課長と調査役がほぼよろず支援拠点に専担。その他、派遣職員4名（1日あたり2名出勤）。
- 東京都信用金庫協会の企業支援事業の柱としてよろず支援拠点事業を位置付けられている。
- 目的は3つ。1つ目は信用金庫を通じた小規模事業者支援。2つ目は特に伸び代のある信用金庫など支援機関における支援人材の育成サポート。3つ目は東京都信用金庫協会事業との相乗効果の発揮。

- 運営方針は6つ。1つ目はCCOと担当課長（業務部企業支援課長）が事業運営責任を共有すること。共同経営のイメージ。2つ目はCOが経営相談業務や支援機関へのノウハウ提供業務に傾注できる環境をつくること。新規案件発掘や支援機関連携は基本的に実施機関の業務として行う。3つ目は、1人1人のCOと気軽に話せる環境をつくること。4つ目は仕事を通じてCOと実施機関が相互にリスペクトできる環境をつくること。どちらが上も下もなくお互いの業務を尊重するようかたちがないと信頼関係を築くのは難しいというのがリアルな実感。5つ目は東京都信用金庫協会の強みを発揮して成果を上げること。具体的には信用金庫など支援機関が使いやすく事業者を紹介したくなることを追求してきた。6つ目は国の事業だからこそ築ける組織・人的ネットワークを広げ、事業者・支援機関・COに還元していくこと。特に1つ目から4つ目までは拠点内部のマネジメントに関することで、職場風土や信頼関係なくして拠点全体として質の良い支援は実現しないことをリアルに実感。
- 東京都よろず支援拠点は、東京の経営相談プラットフォームとして、いろいろな公的機関をフラットに紹介できる位置づけ。

#### （CCOとの信頼関係の構築）

- CCOとの信頼関係の構築において、CCOと実施機関実務責任者の資質は4つある。1つ目は事業に対する熱量が双方に同等程度あること。2つ目は事業の目指すべき方向性が合致していること。3つ目は拠点内（特に人）のマネジメントの考え方が合致していること。4つ目は双方の立場の違いや事情について相互理解があること。特に3つ目は、人のマネジメントの考え方に違いがあるので、非常に重要。そのうえで、「誰のために」「何のために」「よろず支援拠点を通じて実施機関が何を実現したいのか」を実施機関が整理し、CCOと深掘・共有することをずっとやってきた。
- 東京都信用金庫協会はよろず支援拠点事業を受諾してやる気のある東京の事業者が倒産しないよう、これを減らし、事業者の成長を応援して東京をさらに活性化させたい。これを金融とタグを組んで実現したい、とずっと思っている。
- そのうえで信頼関係の環境づくりでは、共同経営の考え方のもと、3つのことが自然と行われてきた。1つ目は実施機関実務責任者がほぼよろず専担に近い状態。2つ目は大小様々な判断業務をするうえでの頻繁な打合せを行う。これはCCOや実施機関が重要事項を単独で決めないということが背景にあり、常にコミュニケーションを取ってきた。3つ目は資料の共同作成を役割分担して行っている。
- 信頼関係は無理やり作れるものではなく、これらのことを通じて結果として個人レベルで自然と醸成されるものであると感じている。仕事上のコミュニケーションの量が非常に重要。
- よろず支援拠点事業に実施機関の責任者の誰を配置するかは、実施機関のよろず支援拠点事業の位置付けによる。東京都信用金庫協会ではやる気とフットワークのある職員をできるだけ配置する努力をしている。

#### （実施機関の業務）

- 「環境変化があっても長期的に安定的な事業成果を創出する拠点」を目指そうと3年前から着手してきた。
- 改革のポイントの中で一番重要なのは組織の体をなすことであり、共同経営と言いながらも実施機関の一事業という意識が非常に強かった。従って、この意識をよろず支援拠点は独立

したかたちに近い組織運営が必要だというくらいの意識をもって運営していくことが非常に重要だと考えた。

- その他、少数の実施機関職員でも運営可能な組織をつくることに関しては、継続の不透明さや年度毎の予算増減といった単年度事業のため、ニーズが多く仕事が増えたとしてもよろず事業に特化した正社員を採用することができない実態がある。その中で実施機関職員のよろず支援拠点事業への担当者割り当ては常に課題となっている。その結果、COの協力が不可欠、かつ、運営実務を担うコンシェルジュという存在が必要だと考え、改革を行ってきた。
- 運営体制について、部会やプロジェクトで協議されたものがCCO・事務局会議で情報集約し、事務局ミーティングでは事務改善などを情報集約し、それを整理して満足度向上委員会に付議して意思決定をする。例えば、採用、予算、メンバー編成、目標進捗管理、重要施策の決定などであり、毎月1回行っている。この結果を全体ミーティングで周知。
- 実施機関の役割について、主に運営に関することと支援機関連携の2つをやっている。
- 信用金庫協会の強みを活かして、金融機関と連携を多く行ってきた。特に「実施機関・コンシェルジュのネットワークを活かした支援機関連携」は、信用金庫協会は商工会議所などの機関や都内23信用金庫との繋がりが強いいため、実施機関が担当している。一方で信用組合や自治体はコンシェルジュにやってもらっている。
- トレーニー制度という同席制度を長年やっており、通算で80名に至るまでになった。

(弥富CCOから)

- 東京都よろず支援拠点は、実施機関とCOの一体感が非常に高い拠点。何をを目指すのかについて、実施機関とCOが一致している。1階部分はコンサルテーション機能、2階部分はハブ機能(課題解決のための総合調整。いろいろな支援機関との一緒にやっていく)、3階部分はシンクタンク機能。つまり他の支援機関に対する支援ノウハウの提供。
- 私たちの支援機関先は信金、地域金融機関の伸び代が一番大きい。どんな小規模事業者でも金融という部分は外せない。

## (2) 意見交換の概要

### ①本部(中小企業庁)による調整の考え方

- 「標準化」と言う言葉は、よろず支援拠点事業の中に仕組みとして入れるには少し強い印象。その後の事務局資料の中身はその通りだと思うが、この言葉だけが残っていくと、現場のCCOやCOの感じ方とのギャップが出てしまうのではないか。
- 「標準化」となると、本部である中企庁や中小機構全国本部が仕組みを作ることとなり、管理コストが生じる。
- 47事業部と本部の関係について、地域的に多様かつ、そもそも47拠点と数が多い中で、「文鎮型組織」が果たして成立するのか。これまでのCCOのプレゼンを踏まえると、良い意味で力量のあるCCOがいて、そのCCOに続くCOもいるということで、“山賊軍団”のような強い組織が各地にあるということ。それをガバナンスするのは無理ではないかと思う。このため、調整する手段としては、ここまでは独自性を持つことを許容し、ここからは強制するというメリハリを何らかつけないと厳しいのではないかと思う。このやり方が、よろず支援拠点の出自からしても、よろず支援拠点の良いところを活かしていける。
- 47拠点の統治思想を固める必要がある。スパンオブコントロールの観点から、47拠点の管理は大変なため、リージョナルヘッドクォーター的な思想を取り入れるか、アメリカ合衆国の連

邦政府のようにヘッドクォーターが小さい形を取り、各自勝手にやってもらって予算によるガバナンスだけをやる、という考え方もあれば、地域によってインテグレーション機能・コーディネーション機能が強いところもあれば、Aゾーン・Bゾーンと分けた際にハンズオン支援を強力に進めていく拠点もある。支援の方法としても、個社に深く入り込んで支援する「ハンズオン支援」と大きな論点を見定め、各所からリソースを集めつつそれをインテグレートする「コーディネーション支援」といった区別もある（2つの支援は相反する能力）。

- 各拠点に任せるのか、ある程度の強制力を持たせるのか、あるいは何らかの競争原理を用いてガバナンスを効かせるのか、統治思想についても議論していくべき。
- スパンオブコントロールは「Several」が定石で、4~8しか面倒を見ることができないことを踏まえると、47拠点を1つの本部が管理するのは到底難しい。
- 相談時間については、事業者の経営課題によって対応内容は変わるため、目安は必要だが「1件当たり60分」は相談の内容によっては厳しく、柔軟な設計が求められる。
- 処理プロセスの標準化は、規模やテーマによって、いくつかのパターンに整理できる。どのようなかたちで実際に支援しているのか、いくつかの支援パターンを作っていくと使いやすくなるのではないかと。1件当たり60分の相談時間は、扱うテーマによって無理がある。伴走支援事業のように、組織対応的にやるのか、その場合の支援手法、支援ツールなどを複数のパターンを用意して、対応について評価していくと良い。
- 支援の内容は多様化している中で、件数という基準をやめるということではなく、自走化することを加える仕組みを検討するなど、工夫しながらやっていくとよい。
- よろず支援拠点から卒業生が多く出ていて、何周年かで集まったりして語り合うとのことで、支援者の層が地域に根付いていることも重要なアウトプットではないか。アウトプットに関しては、ちゃんとした会社にしていく以外にも、よろず支援拠点の卒業生というアウトプットという捉え方もあるのではないかと。
- 他にもいろいろなアウトプットがあると思うが、それらをどう評価するか。前回の検討会において、立石ADからは、47拠点はこのままでいいという話があったが、それを踏まえると、スループットの標準化はおそらくできないが、アウトプットについては、件数や卒業生の数を見ていくといったかたちで、共通項で見えていくことは可能ではないかと。

## ② 県域を越えた相談対応の仕組み・C0（コーディネーター）の情報の共有

- 47拠点それぞれが、各地域に根差しながら独自に発達してきた中で、地域を越えて他の拠点に相談した方がよいケースもあると考えられ、地域を越えて相談できる仕組みが必要。
- 予算へのフィードバックなども必要だと思うが、このC0に相談したら経営が良くなるという想像ができる情報を、相談者に対して分かりやすく伝えることは、困っている中小企業にとっては大事。これは、本部がやっていかないといけない。
- 支援を受ける中小企業の立場からすると、拠点のC0の情報を見やすくすることと、オンライン相談の活用を含めて地域を越えられる仕組みを考えていく必要がある。
- 全国商工会連合会からの説明にあったように、よろず支援拠点を外から見ると、どんな人がいるのか見えにくいといった課題については、カルテを広く共有する仕組みができると良い。
- よろず支援拠点の卒業生が、拠点在籍時にどのような評判だったのか（過去の実績はどうだったのか）を当面の間見られるようにすることで、地域の支援者の層の厚みを作っていくことに繋がる。

- 実施機関として、会員の信用金庫との連携を基軸に進めてきたが、当初は、信用金庫側は、大事な顧客をよろず支援拠点に紹介する際に、CO がどのような人なのか分からないと紹介出来ないと言われた。そうした経緯がある中で、HP などでもどこまでCO の情報を公開できるかを悩み、実際にCO の情報を伝えるに行く機会も設けた。

### ③拠点間の知見共有

- 情報の流通を活発にすることが重要。各拠点では、良い支援がある、こうゆうやり方がある、いい成果が出ているといった情報を流通させる仕組みを作るということ。
- 昔はライバル意識があり競争原理が働いていたが、今はそうではなく、拠点間や、ブロック内での連携が少しずつ始まっており、最近の成果の一つ。横の連携は必要不可欠であり、活かしていくべき。マスター的なCO のようなプロの専門家を、本部やブロックで養成する必要がある。予算がなかったり、良いCO がいない場合に補う仕組みが必要であり、これを通じて各拠点のCO のレベルアップをしていくことが重要。

### ④よろず支援拠点と実施機関との関係性

- 共通のキーワードとして、前輪と後輪のタイヤの関係（茨城県よろず支援拠点）、共同経営（東京都よろず支援拠点）という表現があった。実施機関のサポートがしっかりしていると、多くの拠点では、活動が充実。実施機関の関わり方やサポートの体制は、しっかりと評価する必要がある。
- 今回説明のあった2つの実施機関（茨城、東京）は、実施機関とCCO がうまく取り組んでいるところの代表例。上手くいっていない拠点もあるが、今後、どのようにしていくかが大きな課題。関係者で協力して変えていく必要がある。
- 実施機関の職員の個人の技量に依存するものと受け止めた。非常に素晴らしい職員が、創設及び運営にしっかり取り組んできたということだが、それは属人的で、他に展開することは難しい。
- M&A などの世界では、資本の論理で企業群を形成してガバナンスをしていくとき、個人の能力や技量に依存しない何かが必要と痛感している。
- 実施機関からの説明を聞いて、実施機関の職員の出向元が金融機関ということで、良い緊張感があるのではないかと。規律や緊張感、成果へのコミットメントがあるのではないかと。一体感と言うのは、決してなれ合いではなく、目的達成に向けた強烈なコミットメントである。
- 生産性向上に向けて、実施機関とCO の間での緊張感を持たせること、ということに対して、何らかの加点評価があっているのではないかと。実施機関とCO との間で、課題を洗い出し、その課題が翌年度どう改善したのか、実際改善したのか、それが生産性向上に結び付くのかどうかといったことに対する加点評価の項目もあってよいのではないかと。

### ⑤実施機関と金融機関との関係性

- 東京よろず支援拠点には、OB・OG はほとんどおらず、基本的には長く在籍しているCO が多い。一方で、各信用金庫からのトレーニーは80名近くまで増えており、各地で東京都よろず支援拠点のアンバサダーのような役割を担っている。
- 金融機関に対するよろず支援拠点の活用方法に関する研修・説明により、金融機関を通じて、その先にいる事業者による支援拠点の存在が届けばよいし、金融機関に対しては、よろず支

援拠点ではこのような相談者に来て欲しいといった認識を共有することで、よろず支援拠点で支援すべき相談者が増えていくという結果に繋がっている。

(以上)