

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5回）議事要旨

- 日時：令和7年2月4日（火）10:00-12:00
- 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. オブザーバー等からの説明

（1）金融機関等からのプレゼンテーション

①金融庁

- 2024 事務年度 金融行政方針（抜粋）に基づき、当庁は、地域金融機関が地域企業の価値向上等を通じて地域経済の回復・成長を支える地域経済の「要」として、事業性融資や経営課題解決支援等の実施により、地域から求められる金融仲介機能を発揮することを促してきた。他方、厳しい経営環境が続く中、地域金融機関が金融仲介機能を十分に発揮するには、持続可能なビジネスモデルの構築に取り組んでいく必要がある。
- 2023 事務年度、足元の事業者の業況や事業者支援の取組状況、また認識している課題を金融機関にヒアリングした結果、リソースの確保が難しく、金融機関によっては対応に差が生じてしまっている可能性が見られたほか、外部機関との連携の重要性を認識していながらも円滑に連携できていない事例などが確認された。
- また、足元では、物価上昇や人手不足への対応等も必要となるなど、事業者の経営課題が多様化。金融機関において、課題を的確に捉え、資金繰り支援にとどまらない付加価値の高い支援を提供していくことが重要。
- これを踏まえ、金融機関による経営改善・事業再生支援の推進を図る観点から、一歩先を見据えた早め早めの対応の促進やコンサルティング機能の強化に主眼を置いた監督指針の改正を行っており、外部支援機関との連携についても盛り込んでいる。リソース不足の声が聞こえてきているところ、金融機関にはよろず支援拠点も含む外部支援機関と連携して事業者の実情に応じたきめ細やかな支援を実現していただきたい。
- 事業者支援を一層進めていくためには、地域における多くの関係者が連携する必要がある、地域の態勢構築をすべく、財務局を中心として、よろず支援拠点も含む関係者間で課題や対応策を共有する取組を進めている。例えば、共同での勉強会などが実施されているが、まずは関係機関で顔の見える関係を構築することが重要。
- 当庁としては、引き続き金融機関の取組の後押しや関係者間の連携強化を進めることで、事業者支援の一層の促進を図っていきたい。

②中小企業庁（事業環境部金融課）

- 倒産・代位弁済の状況として、東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」によると、2024 年に倒産件数が1万件を超えた。
- 代位弁済が増えるとの見立てが多いのは事実だが、少しずつ落ち着いてくるのではないかとこの見立てをしている。
- ゼロゼロ融資の後にコロナ借換保証で借り換えを促進してきた。コロナ借換保証の利用者のうち、約8割が2年以内の据置期間としており、この2年くらいが肝になる。

- また、累積条件変更割合の推移では、コロナ関連保証を受けてから同額借換をしている。つまり、業績がすぐに戻っていない状況の会社は条件変更割合が高く、今後の債務履行状況を注視する必要がある。
- 信用保証協会の100%保証の割合が、22.6%から55.6%と上がっている。信用保証協会が実質的にメインとなる事業者も増加。信用保証協会もリソースの制約がある中で、保証付融資割合の高い中小企業に対しどれだけ手を差し伸べられるかが重要。
- 特に、これから賃上げをしなければならないような状況の中で、中小企業にとってトップラインを上げることが重要だが、なかなか難しい。
- 従って、保証付融資先を念頭に、早期に経営悪化の兆候を認識し、適切な事業者支援の実行に繋げていくために、令和6年12月から「円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会」を立ち上げた。
- 事業者の現況把握・予兆管理（状態変化の検知を含む）から、事業者の諸状況に応じた支援の実行・フォローアップについて、関係機関と連携の下で取り組む。このフォローアップは、いかに事業者に腹落ちをしていただくか、あるいはその実態に応じたきめ細かな支援ができるかが肝になってくると考えており、まさに、よろず支援拠点の活動が重要となる。
- 中小企業活性化協議会とよろず支援拠点の連携について、中小・小規模事業者が中小企業活性化協議会に相談に来て、結果として色々な補助的なことが必要になった場合は、よろず支援拠点に繋ぐ流れがある。また、経営相談としてよろず支援拠点に行ったが、実際には資金繰りが重要であり、さらに資金繰りも窮境に陥っているということで中小企業活性化協議会を紹介する流れの両方がある。
- 早く着手できれば中小企業活性化協議会としては選択肢が増える。中小企業活性化協議会からするとよろず支援拠点に支援していただくことでプラスになることは多いので、両者がうまく機能することが重要。
- よろず支援拠点への期待は、関係支援機関との連携強化と、予兆把握や経営支援のリソース補完。よろず支援拠点に経営相談に来た事業者で、窮境に陥っている場合は中小企業活性化協議会を紹介していただくかたちで予兆を検知していきたい。
- 参考までに、千葉県では「4 機関のチーム支援による中小企業・小規模事業者の課題解決に向けた共同宣言」を打ち出している。こういった事例が他地域で広がっていくと好ましい。

③諏訪信用金庫

（支援体制）

- よろず支援拠点との窓口としては、諏訪信用金庫のビジネスサポート部が対応。ビジネスサポート部ビジネスサポート課には7名の職員がおり、中小企業活性化協議会におけるトレーニーを経験した者を筆頭に、M&Aの経験を持つ者、メガバンク出身の者、一般企業からの外部人材などを活用している。
- 焼け野原で大変な状況であったコロナ禍の後、新たな課題に直面しており、現状認識としては、「コロナ禍を越えて総力戦の時代」とも言える。金融機関が単体で解決できない課題に対して、よろず支援拠点との連携による総力戦が不可欠である。

（課題）

- 1 つめは、支援領域の変化。全社的支援から業績不振個社へのサポートが必要であり、件数ではなく、サポートの深さ、解像度が問われる時代となってきた。

- 2 つめは、粗利改善へのシフト。コロナ禍においては売上が蒸発していたため、売上拡大や販路拡大に注力していたが、これからは、粗利改善と採算の可視化が必要となり、持続可能性が確保できる支援が求められている。
- 3 つめは、地方の人口が減少。人口減少を意識したサポートが必要であり、地方特有の需要縮小の対応が喫緊の課題。

(信用金庫とよろず支援拠点の連携事例)

- 当金庫とよろず支援拠点は「総力戦モデル」として連携。よろず支援拠点が毎月定例的に相談会を開催し、その中で事業者支援に取り組んでいる。具体的には、課題を整理出来ていない事業者に対して、本部や営業店の担当者がヒアリングをした上で、よろず支援拠点に個別相談を持ち掛け、本部も営業店も同席し、その場で方針策定を行う。キャッシュが毀損している場合等、早急な対応が必要な場合には、事業者ファーストの考えのもと、文書で依頼する等の時間を要する手続は行わず、信用保証協会に直接同席いただき、元金返済を止めてもらう等の止血対応を行っている。
- 青梅信用金庫とよろず支援拠点との連携の事例としては、事業者向けだけでなく、金庫職員向けの研修も実施。ロールプレイング形式の研修や経営デザインシートの活用などの OJT 形式での研修等を実施。
- 熊本第一信用金庫とよろず支援拠点との連携の事例としては、人手不足問題に対応するための雇用・労務問題専用の相談会等取引先のニーズに合わせた相談会を開催。支援ターゲットを決めて相談会を開催している。

(よろず支援拠点への期待)

- よろず支援拠点への期待として、まず、前提として引き続きお願いしたいことは、①無料であること、②フルラインナップ、③ワンストップ、④小規模事業者への継続支援。その上で、まず、課題に応じた専門家派遣と柔軟な支援ということで、粗利改善に特化した支援プログラムがあると有難い。また、売上拡大よりも粗利改善に向けた支援が必要であり、採算可視化コスト構造の見直しをサポートしてもらいたい。さらに、金融機関職員のスキルの向上支援により、経営改善や再生支援の時間軸を短縮することが可能となるため、トレーニーの受入れやセミナーの開催の取組を強化いただきたい。

(まとめ)

- よろず支援拠点と信用金庫は相関関係に位置し、相乗効果を引き起こすことができる関係にある。よろず支援拠点による、専門的な知見やノウハウを活用したピンポイントの助言・支援が非常に効果的であり、事業者の業績改善・向上にも寄与。よろず支援拠点との連携効果を最大化するためには、よろず支援拠点は事業者支援ということで、事業を専門的な知見とノウハウで可視化して支援し、金融機関はファイナンスのプロとしての資金投入など、ファイナンスの質の向上に貢献し、よろず支援拠点と信用金庫が、車の両輪となって取り組んでいく。
- よろず支援拠点は、事業者支援における最高のパートナーとして認識。その一方で、全国に 254 の信用金庫が存在している中、よろず支援拠点と連携できていない金庫もあるので、ぜひ、よろず支援拠点側からも、連携強化の依頼をいただきたい。

④一般社団法人全国信用保証協会連合会

(支援体制)

- 47 の都道府県と 4 市の合計 51 の信用保証協会があり、信用補完制度の仕組みを利用し、中小零細企業に対して金融支援のほか、経営支援を行っている。現在、全国で約 150 万社の中小企業者に信用保証を利用いただいております、6 割以上が従業員 2 名以下の事業者となっている。各地の信用保証協会は利用者の特徴や地域の実情を踏まえながら金融支援や経営支援を行っている。

(信用保証協会の経営支援)

- 信用保証協会向けの総合的な監督指針においては、経営改善支援のみならず、創業支援、事業承継支援などを含めた経営支援、再生支援、再チャレンジ支援などが求められているところであり、事業者のフェーズに応じたきめ細かな支援を行っている。
- 次に経営改善、再生支援の取り組みについて、信用保証協会では側面支援と個社支援の両面から支援を実施。側面支援では、地域の関係機関が一堂に会して経営支援に関する目線合わせを行うネットワーク会議を開催。個社支援では事業者の支援ニーズを把握し、事業者に合った専門家を派遣する取組等を行っている。そして側面支援と個社支援の掛け合わせとして、中小企業者や金融機関、信用保証協会が一堂に会し、情報共有や経営改善に向けた助言を行う経営サポート会議を開催。
- 信用保証協会では、民間金融機関の資金的・人的リソースを活用し、レバレッジの利いた支援を行うスキームで成り立っており、金融支援はもちろんのこと、経営支援においても金融機関との連携がキーになっている。特に信用保証協会は人的リソースや拠点数が少なく、また、事業者との接点は保証の申し込みや条件変更などのクレジットイベントに限定されている。イメージとして言えば金融機関は事業者と線につながっているのに対して、信用保証協会は点につながっているため、支援の実施フェーズにおいても金融機関と連携を強化しながら実施していくことが極めて重要。

(よろず支援拠点との連携事例)

- 1 例目は東京信用保証協会の事例で、よろず支援拠点が旗振り役となり東京チームサポートアシスト会議を設置。各支援機関が一堂に会し、メインの金融機関から持ち込まれた様々な経営課題を抱える中小企業について、各支援機関の特徴や得意分野を踏まえ、どの機関が支援するのかを参加機関の総意で決定する事業者支援を行っている。
- 2 例目は岡山県信用保証協会の事例で、信用保証協会、よろず支援拠点と中小企業活性化協議会の 3 者で事業者支援合同カンファレンスを設置し、情報共有や個社事案の検討を通じて支援策を協議。また、よろず支援拠点へ毎月 1 人ずつ 2 日間のトレーニー派遣を実施し、専門知識の習得や傾聴・対話のスキル等を学んでいる。
- 3 例目は山形県信用保証協会の事例で、よろず支援拠点と連携して、経営相談会を実施。先月は SNS や Web を活用したマーケティングをテーマにした個別相談会を実施。
- 4 例目は宮崎県信用保証協会の事例で、資金繰り表作成ワークショップを開催。ワークショップでは、事業者自身が資金繰り表を作成することで、自社の経営状況の把握に努め、資金繰り表を作成することの重要性を理解してもらうことを目指す。
- 5 例目は栃木県信用保証協会の事例で、よろず支援拠点、商工会連合会、信用保証協会の 3 機関で「とちぎ中小企業応援隊」を結成し、相互に事業者を紹介する体制を構築。クラウド上

で事業者情報をリアルタイムに共有できる仕組みを活用するなどして、各機関の強みを生かした効率的、効果的な経営支援を実施。

（課題）

- 信用保証協会が開催する個別相談会やワークショップには、経営課題を抱える事業者が自ら参加するので、より効率的かつ効果的に支援ができる。一方で個社支援では、経営課題を抱える事業者自身に、まずは支援が必要だと気づいてもらうこと、さらに、その支援を受け入れようと腹落ちをしてもらうことがネックになっている。
- 信用保証協会としては、人的リソースや、企業情報の取得に関して制約があるが、ターゲットにした事業者に直接アプローチをして、経営支援を提案し、それを受けてもらう過程が、早期の経営支援を行う上で非常に苦勞している。

（よろず支援拠点への期待）

- よろず支援拠点は、現在も各地の信用保証協会と連携し、地域の実情に応じた支援を行っていただいている。その上で期待することは3つある。1つ目は、信用保証協会のメイン対象先である、小規模零細企業を含む中小企業への支援を引き続きお願いしたい。2つ目は、経営課題が高度化、多様化する中で、相談内容によっては当該地域のよろず支援拠点に相談内容に適した専門家がいらない場合もあるので、他地域に在籍するコーディネーターを活用できるようにしてほしい。3つ目は、お互いの強みを生かし、同じ目線で支援が行えるよう、今後も勉強会や研修等を通じて相互理解を深め、更なる連携強化を図っていきたい。

（2）関係省庁からのコメント

①厚生労働省

- 厚生労働省には働き方改革推進支援センターという働き方改革に関する相談に対応するワンストップの窓口がある。当センターは民間委託で47都道府県に設置しており、時間外労働の上限規制や、同一労働同一賃金等、働き方改革推進法に対応するために、就業規則の見直しや、労働関係助成金の活用に向けたアドバイス・集中支援を行っている。
- 厚労行政は労務管理に強みがある一方で、生産性向上や稼ぐ力を強化する面の相談は経営相談ができるよろず支援拠点に強みがある。賃上げや生産性向上支援という形においては、厚生労働省と中小企業庁の支援策に共通する部分もあることから、共同でパンフレットを作成し、それぞれの窓口で周知する等の連携をしている。
- 中小企業を支援する地域のプレイヤーであるそれぞれの団体がお互いの強みを踏まえて、必要に応じて共同相談会の開催や、或いは自分のところのない専門性のある相手側に紹介する等引き続き連携していきたい。
- よろず支援拠点が提供するサービスや専門性について、他の支援機関が使いやすいような形で整理・発信してほしい。

②農林水産省

- 農林水産省の所管する農業分野では、都道府県が整備する農業経営・就農支援センターにおいて、JAなどの農業系団体の他、商工会などの商工団体やよろず支援拠点とも連携し、新規就農、農業経営の改善、円滑な経営継承などの課題について、無料で相談対応や税理士、中小企業診断士など専門家派遣等の支援を行っている。

- 一方で、今後農業者の減少や高齢化が急速に進展することが見込まれており、農業を持続的に発展させていくためには、大規模化、生産性向上、農産物の付加価値向上を図っていく必要があり、農業経営・就農支援センターをはじめとする農業者の支援機関とよろず支援拠点がこれまで以上に連携を強化して、食品産業や農業を含む、中小企業への支援を行うことは非常に重要である。

③国土交通省

- 建設事業者も約 9 割が従業員の 30 人以下の中小零細企業となっており、注文者に見積書を作成する能力や自社の財務状況のどこに課題があるか等の把握能力は事業者によっても経営能力に差がある状況。
- 建設業においては他産業を上回る高齢化が進展しており、将来の担い手の確保・育成が喫緊の課題。
- そのため、職人の賃上げ等の処遇改善や、週休 2 日がまだ十分に確保されていない状況にあり、働き方改革を実現することが急務。
- また、少ない人手の中でも施工能力を維持できるような生産性向上など、業として特有の課題がある。特に処遇改善に関しては適切に注文者ないし施主に価格転嫁をしていくことが重要。
- 国土交通省、地方整備局などの地方支分部局では、個社の経営面についてここまで丁寧に対応するのは難しいので、よろず支援拠点にはこうした支援を引き続き実施していただけると、大変ありがたい。
- 直近では、国土交通省でも建設業法を改正し、処遇改善や生産性向上に関する施策の打ち出しや、マニュアルやガイドラインを出している。そうした施策がよろず支援拠点のコーディネーターにどこまで共有できているかについて、課題があるのであれば、情報の連携などを行う必要がある。
- 当省は、個社からの相談や経営課題は把握しづらいので、経済産業省のホームページに載っている優良事例以外も含めて、よろず支援拠点がこういった相談に対応しているのかを、可能な範囲で定期的に各省にフィードバックいただけるとありがたい。

④観光庁

- 観光関連事業者は中小企業・小規模事業者が多く、コロナ禍や能登半島地震などの災害も影響を受ける業種。
- 収益性の低さ、人手不足といった構造的な課題が顕在化している状況。当庁としてはこれまでも関係省庁や関係機関と連携しながら、資金繰り支援や業務の効率化、省人化に資する設備投資を支援しており、引き続き宿泊業に係る課題に対応していきたい。
- よろず支援拠点では過去 10 年の間に事業者から多様な相談を受けそのノウハウを蓄積しているといった点や基礎的な経営支援はもちろん、IT 活用など多様な相談を受け付けている点、さらに手続き不要で回数無制限で相談できるという敷居の低さ、こうしたところが業界としても魅力に感じている。
- 今後、宿泊事業者によろず支援拠点を活用してもらうには、まずはよろず支援拠点の認知度を向上させる必要があるので、当庁としてもしっかりとアナウンスしていく。次に、当庁の施策ともよろず支援拠点が連携していく形で取組を進めていくことで、より実行力がある政策が実現できるのではないかと。

⑤日本税理士会連合会

- 特に経営支援の分野では、税理士のみならず、その他士業の専門家と連携をとることができれば、各税理士からクライアントにアドバイスする際、クライアントの現況に合致した、より具体的なアドバイスができる。そのため、他の専門家との連携の担い手として、よろず支援拠点は大変有用な組織であると考えている。
- 我々税理士自らもクライアントに対して、よろず支援拠点の情報をお借りして経営改善や資金繰りのアドバイスの提供や、他の専門家と連携することで、総合的なアドバイスが可能になる。
- さらに、事例共有や勉強会を通して、専門家同士が顔を見ながら連携を深めることでより具体的で実践的な支援ができるようになる。
- 加えて、事業承継や創業支援等の分野においては、我々税理士が積極的に対応できる分野も存在しており、税理士会とも主の分野で連携しながら事業者支援を行えるよう、定期的な意見交換等を実施し、お互いの支援内容を理解し合うことで、スムーズな連携を構築することができる。さらに、よろず支援拠点においても、事業者から税務に関する支援を要請されることが多く存在するので、そのような場合には是非とも税理士或いは税理士会にご相談いただきたい。特に顧問税理士のいない事業者様には率先して対応して参りたい。

2. 意見交換の概要

(1) よろず支援拠点の立ち位置・役割、強み

- 最近のよろず支援拠点の取組を見ていくと、3 機関連携にとどまらず、信用保証協会も含めた4 機関連携を進める拠点もあり、地域支援機関のハブ機能としてよろず支援拠点が定着してきたという印象。今後、こうした機能を継続いただきたい。
- 地域によって事業者が求める課題は様々であるが、拠点の特徴を出しながら地域に定着し、大きな成果を挙げてきた。良い部分については、今後も継続いただきたい。
- ボリュームゾーンである小規模事業者支援によろず支援拠点が貢献したのは理解できた。しかもこの10年、アベノミクスからコロナ、人材不足の時代に突入して、インフレ経済といった社会環境の変化にも対応しながら支援を実施してきた。改めて、ボリュームゾーンへの支援が特徴だと感じた。
- 各都道府県の支援機関からすると、企業支援をする予算はよろず支援拠点しかない。よろず支援拠点がないと、各都道府県の支援体制はかなり厳しいものがある。企業支援で一番効果が出るのは、専門家が直接企業に訪問して、経営者にアドバイスをし、経営者の行動変容に繋がること。最も成果が出る支援を、よろず支援拠点は無料で何回でも対応できるので、非常に素晴らしい取組。
- 専門性とコーディネーション、無料で何回でも相談に対応できるスキーム等が、インフラとして普及しており、よろず支援拠点が果たしてきた役割が非常に有益だと再認識。

(2) 現状のよろず支援拠点と他の支援機関との役割分担

- 金融機関等の発言から、連携先側の役割分担について、事業者支援はよろず支援拠点、金融支援は地域の金融機関という整理がいくつかあったが、非常に大事。コロナ後のゼロゼロ融資や能登半島、その手前のコロナ等、何らかの金融危機や経済危機は、恒常的に起こることをこの数年で痛感。組織的に経済安全保障を考える取組を実施している企業もあるが、それは、企業規模が比較的大きい企業であり、そうした局面においては、金融機関とよろず支援

拠点とのコーディネーション機能、専門性のある支援機能同士の連携は、地域経済を支える上で非常に重要。

- 専門性的な相談には各よろず支援拠点が抱えているコーディネーターを活用しており、今のリソースを最大限使っていくということが極めて大事。

(3) 他の支援機関との連携強化に向けた今後の課題

- 各関係省庁からの発言から、よろず支援拠点が全体の横串を刺して、同じ業種ではなくて、企業規模で支援していることが分かった。このため、規模の議論は、対象規模の母数を決めるのが大事。よろず支援拠点が支援しているボリュームゾーン（小規模事業者）への支援を、商工会・商工会議所にやるリソースがあるのか疑問に感じた。
- 支援を受ける中小企業・小規模事業者からすると、支援を受ける先の選択肢が増えるので、大変ありがたい。商工会・商工会議所やよろず支援拠点といった支援機関が複数あることは、企業支援をしてくれる人材や予算が多くあるということなので、支援機関間の役割分担を明確にするのではなく、セカンドオピニオンのように相互補完的な関係性で事業者を支援するのはどうか。よろず支援拠点と相性が良いのは金融機関であり、特に信用金庫・信用組合。信用金庫・信用組合には、専門家派遣制度がなく、よろず支援拠点と良い関係を構築できると思うので、掘り下げて検討いただきたい。
- 信用金庫・信用組合との連携はもっと深めた方が良い。一方で、ゼロゼロ融資はノーリスクなので、危機感を持たない信用金庫・信用組合がいるのも事実。事業者の経営が悪くないと、信用金庫・信用組合が相談に対応しないという場合がある。
- 連携は極めて大事だが、具体のない連携では、生産性は向上しない。連携という言葉に逃げないで、具体的に支援機関同士で何を協力して、どの情報を同期するかが重要。
- 予兆把握が課題という発言があったが、地域金融機関や信用保証協会も悩みを抱えている中で、その悩みを連立方程式として解いていくしかない。採算可視化はあくまで初動の位置づけ。採算可視化の目的は、粗利の稼ぎ柱を知り、次の行動を決めて実行に移すこと。次の行動とは、価格転嫁、見積の修正、販路拡大、縮小撤退、設備投資の優先順位付けといったもので、それを決めてすばやく実行に移すことが重要。採算可視化の目的を分かりやすく明記することが必要。
- 地域金融機関、特に信用金庫・信用組合・信用保証協会を絡めて、採算可視化のための情報共有及びネクストアクションの共有（どのような手を打っていくのか）を適宜して、これまで地域金融機関が取り組んできた事業性評価、そして来年にも始まる企業価値担保権と絡めて、フォローアップ、定点観測、予兆管理をしながら、よろず支援拠点の情報を同期するのはどうか。フォローアップするのは誰でも良いが、お互いに情報を同期していく意味で連携と考えればよろしい。

(4) 今後のよろず支援拠点と地域の支援機関との連携のあり方

- 多くのプレイヤーが同じベクトルに向かって連携し、地域の事業者支援に取り組むのは極めて重要である。各機関の保有するリソースに限りがある中で、役割分担を明確にし、取り組む必要がある。
- 商工会・商工会議所は、小規模事業者に対する経営改善普及事業や経営発達支援事業を展開しており、随分定着してきた。その中で、よろず支援拠点に期待することは、収益力改善、人手不足、生産性向上、トップラインを上げていく取組、DX支援、等商工団体の支援の延長

線上にある専門性の高い高度な支援の実施。こうしたところのサポートを期待する声が多い。

- 小規模事業者支援法の範囲外の規模の大きな事業者への支援は、商工団体の手が及ばないところなので、こうしたところへの支援をよろず支援拠点には期待したい。
- 小規模事業者支援法に規定されている経営発達支援事業を含む経営改善普及事業については、商工会・商工会議所が担うものであって、よろず支援拠点等を含む他の支援機関とは必要に応じて連携することと整理をされていると理解。また、経営改善普及事業、経営発達支援事業それぞれの中に専門的な相談に対する支援が存在すると理解しているが、事務局の説明では経営改善普及事業と経営発達支援事業、そして専門的な相談と3段階にレベル分けをしているように見えるため、整理について見直しをお願いしたい。加えて、商工会・商工会議所が担うべき経営改善普及事業、経営発達支援事業について、専門的ではない相談までよろず支援拠点が支援するということを推奨するような書きぶりとなっているように見えてしまい、商工会・商工会議所とよろず支援拠点の役割分担が分かりづらくなってしまうのではないか。「狭義の経営改善普及事業」という表現は、小規模事業者支援法上には存在しない表現であり、こうした点を含めて、事務局において、法律の意図や予算措置の整理を踏まえて、改めて書きぶり検討いただきたい。
- 商工会としては、比較的規模の大きな企業への支援や、専門性の高いアドバイスが求められる場合、成長意欲の非常に高い事業者への支援、支援ノウハウの共有など様々な面でよろず支援拠点との連携の有用性を再確認することで、地域全体でよりよい支援が提供できるようにしていきたい。
- 3機関連携は各よろず支援拠点に浸透しており、信用保証協会を含めた4機関や、商工会・商工会議所、中小企業診断士協会、中小企業基盤整備機構との連携が進んでいるので、それを活かしていただきたい。
- 地域振興等をする中で、経営指導員は、経営者の顔が見えて、その経営者の家族構成を把握し、腹落ちするような支援を行えるのは強み。多くの経営者にアプローチして、実際どう支援するのか、我々ができないところはよろず支援拠点に繋いでどう支援するのか、コーチング機能が大事になる。
- 30程度の商工会議所が中小企業活性化協議会の実施機関を担っているが、予兆把握も含めて、採算可視化についても金融機関とも連携し、また、中小機構や商工会・商工会議所を含めた5者連携により総力戦で支援しているなど、組織間の切り分けもわかりやすい形で書いてもらいたい。

(5) 評価指標（案）

- 付加価値額が人件費や減価償却費を足し戻したものであり、人件費の削減や投資を抑制することを推奨するような評価指標にはなっておらず、本質的なものに近づいている印象。本来のよろず支援拠点の機能が支援の裾野を広げることであったと考えると、付加価値増加額の総和と課題解決件数の両方の指標を用いることは非常に良い。
- 経営革新計画でもそうだが、「付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費」と決まっているので、付加価値額の概念を評価指標に取り入れたのは非常に良い。
- KPIとして、付加価値増加額の総和も考えていくのも良い。賃金を下げないためにも非常に良い仕組み。

- 付加価値増加額が入ってきたのは極めて画期的であるが、付加価値増加額の総和が良いか、付加価値労働生産性が良いのか。大きな設備を導入して減価償却費が膨らみ、付加価値増加額の総和が大きくなったときに、本当に生産性向上に寄与したかが判断しづらいので、総和という意味合いを議論した方が良いか。
- 生産性を測るには1人当たりの付加価値額で見るというのは1つの考えだと思う。他方、従業員数2人の会社で、付加価値額が1人当たり増加したというのと、従業員数12人の会社で付加価値額が1人当たり増加しただと、(経済的インパクトの観点から)より多くの地方の中小企業の従業員の生活を向上させられることを考えると、総額で見るというのはそれなりの意味もあると思う。ここも検討すべき。
- 経営改善案件では、経営者の役員報酬を下げるのは当たり前であるため、付加価値増加額の総和について、人件費には役員報酬が入っていないことが望ましい。
- 人件費について、業務委託や人材派遣に頼っている企業が増えている。そうなった場合、財務の科目は全く異なるのではないか。
- 経営者の自走化とは、採算可視視化を毎月自身で実施し、次の行動に繋げ、その結果を踏まえ次の行動に移行できることだと思った。経営者の経営スキルの向上・自走化に係るアンケート調査の際に、次の行動に移る際や採算可視化を進める際の悩みやボトルネックを確認すれば良い。
- データ上からみて、小規模事業者の規模的な成長はほぼ見たことがないので、連続的なスキームとして描くのは無理があるのではないか。Aゾーン、Bゾーン、Cゾーンごとのやり方があるのではないか。
- 評価について、他の支援機関との連携強化という方針を示していただけるのは非常にありがたい。商工会が支援する事業者は、よろず支援拠点から遠方にあるというのが非常に多い。足を運んでいただいて丁寧に質の高い支援をface to faceで行っていただく。そのためには、移動の負担がネックになっていると聞いている。同じ1件であっても非常に手間と時間がかかるので、適切に評価される仕組みを検討いただきたい。
- 評価指標で今まで量でなくて質という話があったが、やはり量も重要。そのため、拠点間の件数に関する情報も出して、競争心を煽る訳ではないが、何かの1つ量の指標として残しておいた方が良いのではないか。
- 廃業支援はどうドライブするか。一方で付加価値額をどう伸ばすかが最大の動きなのか、その辺の議論を煮詰めるべき。例えば、個人的には付加価値額から逃げて他のところで頑張ったことが評価されるというのは何となくどうなのかというのものもあるし、力点や配分をどう考えるべきなのか、全く同じ割合で評価することが本当に妥当なのかといったところも、検討が必要。
- 廃業支援のKPIをどう測定するか。

(6) その他

- 価格転嫁対応でも拠点ごとにいろいろなひな形を作成し、活用しているので、今後採算可視化を進めていく場合は、中小企業庁で早急にどのようなやり方が望ましいのか等をまとめていただけるとありがたい。
- よろず支援拠点が、政策的な重点分野への支援を実施していくには、深い支援が必要であり、1時間の相談対応では難しい。そのため、深い支援とそうでない場合で分けて考えてもらえるとありがたい。

- よろず支援拠点の認知度は十分ではないのではないか。認知度を上げることを KPI にした方が良いか。認知度を上げるのは、本部の責任なのか、各拠点の仕事なのか。よろず支援拠点の成果が上がってくれば、噂が地域に広まって、広報効果は確実に期待できると思うが、まだまだ足りてないとすれば、どうやって認知度を上げていくかは課題。

(以上)