

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6回）議事要旨

- 日時：令和7年3月6日（木）10:00-11:30
- 場所：経済産業省本館17階第2共用会議室及び 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
- 意見交換の概要：
 - (1) 検討会の成果や報告書（案）について
 - 検討会を通じて、中小企業支援システム全体におけるよろず支援拠点の位置づけが明確になった。報告書（案）では、今後よろず支援拠点が何を果たすべきなのかという具体的な方針が示された。
 - 従来のよろず支援拠点は、小規模事業者への単発的な課題解決支援が主だったが、報告書（案）では、フェーズ1を踏まえてフェーズ2への移行が明確化され、今後各拠点が果たすべき役割が明確になった。
 - 地域の多様性に応じて各拠点が運営してきた結果、各拠点における取組にも多様性がある中で、一つの報告書にまとめられたのは大きな成果。
 - 報告書（案）の中で、各省が設置するワンストップ窓口とよろず支援拠点との連携促進や、各省庁間での施策情報の共有等、重要な視点が盛り込まれた。
 - 今後のよろず支援拠点の評価指標に付加価値労働生産性が含まれていることは、今の社会環境に適合しており、素晴らしい設計。
 - (2) よろず支援拠点の役割、強み
 - 経営者を育成していくという視点は必要。経営課題が多様化する中で、経営者自身にしっかり経営してもらうために、支援機関全体で取り組んでいくべき。
 - 支援者育成と経営者育成は両輪。経営者を育成すると同時に、千本ノックで支援者が育成されて、多くの支援者がいる国家になった。
 - よろず支援拠点の最大の強みは、復興支援や金融支援など、機動的に柔軟性を持って動ける組織であること。このような組織はよろず支援拠点以外にない。よろず支援拠点は、各都道府県にとってなくてはならない組織。
 - この20年、日本の生産性は低下している。非製造業は生産性が悪いと言われるが、製造業も生産性が低下している。2000年以降、日本の経済複雑性は世界一だが、労働生産性が低いのは、原価割れしている仕事を受けてしまっているから。10年の節目によろず支援拠点の役割を生産性の向上に大きくシフトする意味合いは大きい。
 - 山火事や地政学による問題も起こる中で、有事対応の支援は強化・拡充が必要ではないか。特別相談窓口が既にあると思うが、有事対応のケイパビリティは地域経済を支える上で重要。
 - (3) よろず支援拠点の支援のあり方
 - 景気が悪化しており厳しい状況。トランプショックや為替の問題もあり、のんびりできない。経営改善支援に力を入れてほしい。採算の可視化も含めて深い支援が望まれている。支援が行き届いていない空白の企業に対しても支援してほしい。
 - 過去10年はデフレ経済下で、企業の内部環境の改善が注目されていた。よろず支援拠点には、内部環境に関する改善や課題解決の力が相当ある印象。しかし、事業環境が大きく変化する中で、新たに外部環境の変化を課題として捉える必要がある。中小企業の経営者は、経営者

というより事業運営者で、工場長や店長という印象が強いため、収益（営業収益、営業外収益、特別収益）を上げることは難しい状況。内部環境の改善である採算の可視化と、新しい取引先の獲得や新しい分野への挑戦は、難しさの段階が異なる。大半の中小企業、とくに BtoB は、新規取引を拡大することが主な収益源だと思うので、まったく異なるドメインへの進出などには慣れていない。収益を上げていくプロセスや手法は、より掘り下げて支援内容に組み込んでほしい。

- 報告書（案）（図表 8 支援の流れのイメージ）について、ワンストップである課題解決支援がフェーズ 1 で、伴走支援がフェーズ 2 で、よろず支援拠点がこれまでに対応してきたところなので、今後も継続してほしい。
- 今後のよろず支援拠点がやるべきこととして、課題設定型、伴走支援型という支援の型が明確化され、フェーズ 2 を目指していこうという方針が定められたことに価値を感じる。中小企業や地域経済の現状を鑑みた時に、よろず支援拠点の持つワンストップやコーディネーション機能が問われ、より複雑な経営課題の解消、あるいは、規模の大きい会社における複雑な経営課題の解消が必要になり、フェーズ 2 の支援が求められる。KPI にその思想が反映されているが、実際の運営に落とし込めると意義が大きい。
- 値上げは、変動費や固定費に影響を与えずに売上を上げることができる。いわば限界利益だけが上がっていく。収益に対するインパクトが大きい品目・サービスに絞って、その採算の可視化を踏まえて、値上げ戦略を打っていくことは正しい打ち手。
- 中小企業支援では、計画を作って満足して終わり、というのはよくあること。計画は抽象的になりがちなので、細かく要因分析して、何が問題であるのかを具体化すべき。計画を作る際は、どう行動すれば変わるのかにフォーカスして支援してほしい。
- 事業者の中には、勘と経験に頼る方や、どんぶり勘定の方もいると聞く。先を見据えた近代的経営に変えていく必要がある。中小機構において利益を得るための売上高をシミュレーションできるツールを公開している。よろず支援拠点でもこうしたツールを活用し、経営者のマインドを変えるきっかけづくり、気づきを与えていただきたい。
- 中小機構の採算の可視化のツールは有効。商工会議所としても、採算の可視化に取り組んで、事業者の稼ぐ力の強化に向けて支援していきたい。

（4）よろず支援拠点の運営のあり方

- 実力が伴っていないよろず支援拠点も多い。拠点の予算が少し増えてきている状況の中で、C0 の質を変える、金融機関出身者や経営改善ができる人を C0 として採用する、C0 の勤務日数を増やすなど、各都道府県の特徴・欠点を分析した上で対応してほしい。
- 相談者数の拠点間格差（いわば魅力の拠点間格差）という問題について取り組んでいくべきではないか。民間事業者は、商品別や事業別の採算を把握すべきであるが、それと同様に、中小企業庁も 47 拠点の生産性を把握すべき。よろず支援拠点の予算はほとんどが人件費なので、投入した予算とその成果を把握して、適正な形で事業を進めてほしい。
- 小規模事業者支援の原点も見えてきた。小規模事業者の支援においては、経済合理性の追求は重要だが、社会政策的議論の観点も重要になる。
- 地域の格差や生産性の格差が出てきているのならば、なぜなのかを綿密に見る必要性がある。日本全体で生産性が問われているので、47 拠点の多様性を尊重しつつ、全体最適という軸を忘れずに向き合ってもらいたい。

- CO のレベルアップが大切。経営全般の支援ができる CO は少ない現状があるので、ノウハウを共有する制度が必要。例えば、業種や社長の性格などの前提がある中で、こういう風に成功した、失敗したというノウハウ等を教えていく作業が重要。
- CCO のネットワーク強化や、CO の専門分野のブラッシュアップに尽力していきたい。今年度で言えば新任 CCO のメンター制度を立ち上げた。今後も、中小企業大学校を活用して合宿型の CO 勉強会を開催するなど、中小企業庁と連携して貢献していきたい。
- 営業やエンジニア、経営をやっている人間は、AI を使えるかどうかで生産性が変わり、判断あるいは「0 を 1 にするアイデア」が、その人や会社の競争力を決めていく。そのため、中小企業が AI 弱者にならないようにしていかなければいけない。よろず支援拠点に内包するかどうかは別として、中小企業支援の中にあってしかるべき。AI を使うという新しいスキルが組織には求められ、また、共通機能であるため、各よろず支援拠点が共通で活用できる AI の導入を検討しても良いのではないか。
- CO の謝金の値上げをお願いしたい。

(5) よろず支援拠点と地域の支援機関等との連携のあり方

- よろず支援拠点は、得意な専門性の高い支援を行うという軸は崩さないでほしい。経営支援のリソースを考えると、同じことをやっても仕方がないので、商工団体からよろず支援拠点の得意とする専門分野に繋ぐという流れは、今後も強化してほしい。
- 地域の支援機関との連携強化が重要。よろず支援拠点と商工会・商工会議所は、役割分担というよりは相互補完的な関係で連携強化を進めていく方が良い。
- 地域プラットフォームという連携体があるが、これは、特定のエリア内で、行政、自治体、金融機関、商工会・商工会議所が連携体を構築するもの。この役割をよろず支援拠点が担っているのではないか。エリア内において、よろず支援拠点が連携体の中心を担うことで大きな成果に繋がる。県を跨がるものは、自治体レベルでは無理なので、中小機構や経済産業局が連携を進めていければ良い。
- よろず支援拠点は、信用金庫の事業者支援にとって欠かすことができない存在。信用金庫の事業者支援にとって、よろず支援拠点や商工会・商工会議所は心強い存在。小規模事業者支援のためには、信用金庫も含めて今後しっかりと連携していくことが大事であり、ネットワークが有用だと思うので、今後検討してほしい。
- よろず支援拠点だけでは事業者を助けられないので、信用保証協会や商工団体、診断士会や税理士会等地域の支援機関との連携は不可欠。地域全体でレベルアップしていく体制をよろず支援拠点がリードできればと思う。
- 公的支援者のところでトレーニー制度の強化が重要。金融機関や商工会・商工会議所が、よろず支援拠点に来て、支援に同席することで、学びが多かったと聞いている。トレーニー制度を強化することで、より支援機関の連携が進み、3 機関連携の強化にもなる。
- 岡山県よろず支援拠点は、第二地銀、日本政策金融公庫、信用保証協会とトレーニー制度を実施しているが、トレーニー制度によって、相談者が増えている。
- 金融機関や商工会・商工会議所の現役の職員が、CO として参画できるようにしてほしい。出向や副業といった形態で CO としての参画を促すことで、他の支援機関職員の能力向上や、連携が進むことによる支援機関同士の役割分担も深まるので、OB ではなく、現役の職員が参加しやすい仕組みを考えてほしい。
- 省庁間の連携をより強化し、各出先機関に落とし込んでほしい。

- 農林水産省で所管する食料・食品は、地方の主要産業であり、各地のよろず支援拠点に支援いただいている。食料の安定供給に向けて、食料供給の持続性を高めるための法案を国会に提出予定。この法案において、地域の中で連携プラットフォームを作ろうという制度を盛り込んでおり、一次産業者や行政、よろず支援拠点等の関係団体が連携して、各地域の食品事業者の活動を支援していこうというもの。この新しい制度の運用にあたっては、よろず支援拠点と連携していきたい。
- 商工会としては、時代・環境変化が大きく変わる中で、地域の中小企業・小規模事業者に必要な支援がしっかりと行き渡るように、それぞれの地域の実情に応じて、具体的な連携推進に取り組んでいきたい。
- 支援者はマンパワー不足で、ノウハウを含めてレベルアップを全体でやっていくのは重要。リソースは限られているので、強みを活かして、なるべく役割が重ならない形でよろず支援拠点、銀行、中小機構と連携していく。よろず支援拠点は、商工会議所と距離が近いと連携を取りやすい。どう連携していくかはそれぞれの地域で考えていく必要があり、商工会議所も対応していきたい。
- 税理士は経営者に近い存在であると自負しているが、時には経営者が何を必要としているのか分からないこともある。その会社が何に困っているのか、何を望んでいるのかを把握した上で、どこに相談すべきか、どのように対応すべきかを経営者の立場に立って考えることが求められる。こうした状況の中で、よろず支援拠点の活動に関する情報が税理士会に共有されることで、全国に約8万人いる税理士が中小企業の視点に立ち、適切な相談先を明確に提案できるようになる。今後は、情報共有の強化を期待したい。

(6) 評価指標

- よろず支援拠点は、経営者を育てている。もう一つは、事業者からの千本ノックで、よろず支援拠点の支援者も育てており、多くの卒業生が出ていて、地域の支援者になっている。支援者の育成と経営者の育成が同時に行われており、その部分がKPIに設定された。相互に学んでいくことと人材育成が反映されるKPIになったのは、良い方向への変化。
- KPIが多すぎるかもしれない。評価される側からすると、バランスを取るのが大変。何年かやったあとで、問題点があれば修正していき、今後も見直しを図ってほしい。
- 役割④の評価指標（支援した事業者の売上高の総和等の向上）について、この局面で、大手や元請けが、値上げをして欲しいと言わない事業者に仕事を出していくことは当然あり得る。値上げを我慢しているうちに、原価割れの仕事なのに受けてしまい、売上高が拡大してしまう。地域経済の活性化・好循環の実現に向けて成長するポテンシャルのある事業者は、原価割れの仕事を取って売上を拡大する事業者ではないと思うので、単に売上が拡大したからといって、よくやっているということにならないように、役割④の評価指標の説明（地域経済の活性化・好循環の実現に向けて）のとおり評価してほしい。
- 民間企業でも、育成出向の制度は多くある。若手人材の流失を防ぐために有効と言われている。研修やセミナーとは様相が異なり、違う文化を持つ組織に入ることによって、その人材の能力は劇的に上がる。支援機関同士の交流は制度設計が必要になり、組織としては大変なので、こうした動きを進めるために、役割⑤の評価指標に追加できるのであれば評価してほしい。
- 深く支援してくためには、1日4~6件の相談対応は難しい。深い支援は数ではなく、支援の中身が重要。ここを分けないと現場が混乱する。

- 評価が人の行動を大きく変える。結果を出すことよりも、KPI を達成すること自体が目的化される恐れがある。
- どのような KPI でも迂回して達成する方法がある。受験勉強でも実力を付けずに点数を上げる人がいるのと同じで、質的なものをしっかりチェックしていくという努力が追加で必要になる。形式的にやっていると問題が生じる。

(以上)