

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

報告書

令和7年3月31日

目次

1. 検討の背景・目的	1
2. よろず支援拠点の支援のあり方	2
(1) 支援の対象	2
①よろず支援拠点事業創設までの経緯	2
②よろず支援拠点事業創設以降から現在までの各施策における取組状況	3
③課題・論点	8
④今後の方向性	8
(2) 支援の内容	11
①現状	11
②課題・論点	11
③今後の方向性	12
3. よろず支援拠点の運営のあり方	13
(1) 現状	13
(2) 課題・論点	16
(3) 今後の方向性	17
4. よろず支援拠点と地域の支援機関等との連携のあり方	20
(1) 現状	20
(2) 課題・論点	20
(3) 今後の方向性	22
5. 今後のよろず支援拠点の役割	24
6. 今後の役割に応じた評価指標	25
7. おわりに	29

1. 検討の背景・目的

令和6年、日本経済はおよそ30年ぶりの高水準の賃上げ、100兆円を超える民間設備投資に支えられ、着実に成長への歩みを進め、名目GDPで初めて600兆円を超えた。長年続いたコストカット型のデフレ経済を脱却し、投資と賃上げが牽引する成長型経済に移行出来るかどうかの分岐点にあると言える。そうした中で、中小企業・小規模事業者は、雇用の約7割・付加価値額の約5割を占める経済・社会の核心的存在であり、その経営のあり方が、日本経済の行く末を左右すると言っても過言ではない。他方、中小企業・小規模事業者を巡る環境は、「少子高齢化・人口減少」、「人手不足と賃上げ対応」、「経営者の高齢化・後継者不足」、「原材料・エネルギーコスト等の上昇」、「50年ぶりの円安水準」、「DXの進展」、「カーボンニュートラル・GXの重要性の高まり」など、急速かつ大規模な変化を遂げつつある。こうした時代の転換点にあたって、中小企業・小規模事業者が、賃上げを実現し、金利等のコストを負担しつつ、成長発展していくためには、これまで以上に「稼ぐ力」を高めることが重要である。

こうした中、中小企業・小規模事業者等の経営相談を担う「よろず支援拠点事業」は、令和6年に10年の節目を迎えた。上述したような大きな環境変化の中で、中小企業・小規模事業者の「稼ぐ力」の向上を経営者が単独で成し遂げることは容易ではなく、支援機関による経営支援がますます重要となっている。また、変化への対応が求められる中で、中小企業・小規模事業者の抱える経営相談の内容はこれまで以上に複雑化・多様化している。

これまでのよろず支援拠点事業の成果・実績や、各拠点が地域の状況を踏まえて磨き上げてきた特徴・強みを踏まえつつ、上述のような大きな時代の変化の中でのよろず支援拠点に求められる役割、よろず支援拠点のあり方、よろず支援拠点と他の支援機関との役割分担・連携のあり方等について検討するため、中小企業・小規模事業者の経営や経営支援に関わる有識者、実務家、関係機関等からなる検討会を開催してきた。

本検討会では、よろず支援拠点の役割を議論する前提として、よろず支援拠点事業の創設経緯と現状を踏まえた他の支援機関との役割分担を整理した。その上で、よろず支援拠点事業における現状と課題を整理しつつ、よろず支援拠点による支援（対象・内容）や運営のあり方、他の支援機関との連携のあり方について議論し、よろず支援拠点における役割の再設定を検討した。あわせて、よろず支援拠点の役割に応じた評価指標について議論した。

2. よろず支援拠点の支援のあり方

(1) 支援の対象

①よろず支援拠点事業創設までの経緯

よろず支援拠点事業創設当時は、人口減少局面に入ったことによる内需減退や東日本大震災の影響、円高による取引先大企業の海外進出の進展や新興国経済の台頭など、中小企業・小規模事業者の経営環境は極めて厳しい状況であり、支援機関の専門性の向上や体制の拡充、支援機関同士の連携強化などの各中小企業支援機関における整備が進められた。

i) 商工会・商工会議所

平成26年に行われた商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の改正により、経営の基盤である記帳指導・税務指導等の経営改善支援に加えて、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資する取組への支援を行うことも、商工会・商工会議所の新たな役割として規定された。具体的には、①経営状況の分析、②事業計画の策定・実施支援、③需要動向・地域経済動向に関する調査支援、④展示会の開催等需要開拓への支援である。これらを「経営発達支援事業」として法定し、当該事業を商工会・商工会議所が実施するため、経済産業大臣が認定する計画として「経営発達支援計画」が位置付けられた。認定を受けた商工会・商工会議所は、経営発達支援計画に基づき、会員・非会員を問うことなく小規模事業者に対して経営発達支援事業を実施することが求められた。¹

ii) 認定経営革新等支援機関

多様化、複雑化する経営課題に対して、専門性の高い支援事業を行う担い手の多様化、活性化を図るため、中小企業経営力強化支援法（現在の「中小企業等経営強化法」）が改正され、平成24年8月に認定経営革新等支援機関制度が創設された。既存の中小企業支援者に加え、金融機関、税理士・税理士法人等の支援事業を行う者の認定を通じ、知識や経験のある専門家を活用し、中小企業に対してチームとして専門性の高い支援を行うための体制を整備するとともに、地域全体における中小企業に対する支援機能の質がさらに高まり、地域の中小企業に対する支援の輪が広がることを狙ったものである。当時、認定経営革新等支援機関（以下「認定支援機関」）が行うこととされていた役割は、①事業計画の策定や実行支援、その後のフォローアップ、

¹ 事業者に影響の大きい国の制度改正等や事業環境の急激な変化に対応するため、専門家を活用した支援体制の強化も実施された。

②小規模事業者活性化支援事業等の支援事業における計画策定支援、③金融円滑化法終了に伴う経営改善計画の策定支援、④中小企業・小規模事業者支援施策の情報提供・活用促進等である。

iii) よろず支援拠点

前述のとおり、各中小企業支援機関の整備が進められたが、「自社の課題が明確化されておらず、質問をしたいが、誰に質問して良いか分からない」、「多様な支援機関が課題ごとに存在しており、機能を有機的に結びつける機関が不在」との課題が各地域において存在していた。こうした課題を踏まえ、平成26年に、地域の支援機関と連携しながら、中小企業・小規模事業者等における様々な経営相談に無料で何度でも対応する支援機関として、「よろず支援拠点」を各都道府県に1つずつ設置した（国の予算事業）。

創設当初のよろず支援拠点の業務内容は、①既存の支援機関では十分に解決できない経営相談に対応する「総合的・先進的アドバイス」の実施、②中小企業・小規模事業者等の個別の課題に応じた「適切な支援チームの編成」、③相談内容に応じて「適切なサポートを行える専門家等を紹介」できるワンストップサービスの提供であり、現在のよろず支援拠点の機能に引き継がれている。

よろず支援拠点に期待するミッションとしては、「行列のできる経営相談所」となることが掲げられ、これまで足りていなかった経営相談サービス（「こうすれば売れる」）を提供し、中小企業・小規模事業者等のすべて（「よろず」）の経営課題に応えることが示された。さらに、適切な支援機関等への紹介や、地域活性化のハブ機能、支援機関へのノウハウ展開による地域の支援体制の強化に努めるという補完的役割も示された。

こうしたミッションを達成するために、先進的な手法（売上拡大・経営改善）を取り入れつつ、地域の支援機関等とのネットワーク構築や支援モデル・ノウハウ等の浸透などの地域の支援機関等との連携が明記された。また、国及び管轄地域の自治体の各種支援施策の活用を促す国と事業者とのハブ的機能、地域活性化や商店街活性化などを通じた中小企業・小規模事業者等への支援も明記された。

②よろず支援拠点事業創設以降から現在までの各施策における取組状況

i) よろず支援拠点

現在におけるよろず支援拠点の機能は、創設当初の業務内容とほぼ同様で、①ワンストップ機能、②コーディネート機能、③高度な経営アドバイス機能の3つの機能を担うこととしている。

(よろず支援拠点の3つの機能)

ア) ワンストップ機能

「どこに相談したらよいか分からない」といった中小企業・小規模事業者等に対して、よろず支援拠点の専門家が課題を整理した上で、的確な支援機関（地域金融機関や士業等）等を紹介するとともに、国等の支援施策の活用促進や制度改善に関する要望を汲み取る、ワンストップ窓口機能を提供する。

イ) コーディネート機能

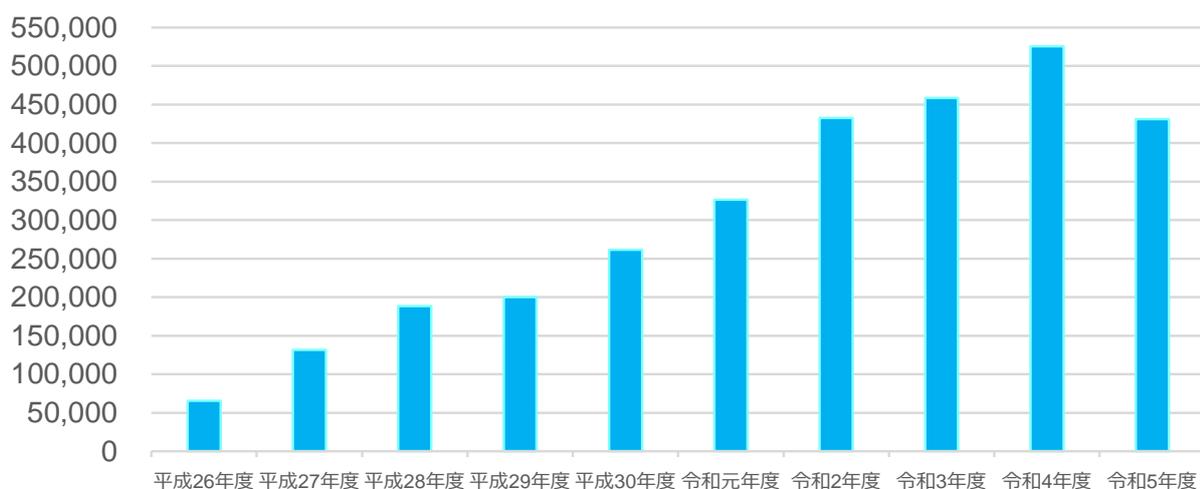
個々の支援機関では対応できない課題について、商工会・商工会議所、金融機関等の地域の支援機関等を繋ぐハブとして、総合的な課題解決に取り組む。

ウ) 高度な経営アドバイス機能

中小企業診断士やITコーディネータをはじめとする様々な分野の専門家が、幅広い視野から、企業経営者が抱える課題の本質を見抜き、気付きを与えると同時に、市場動向やメディア戦略など企業経営の中身まで一歩踏み込んだ支援を行う。

各拠点における相談対応を通じた課題解決の実績や地域の支援機関との連携深化等を通じた知名度の向上により、相談件数は年々増加し、令和5年度では40万件強の相談対応を行った（図表1）。

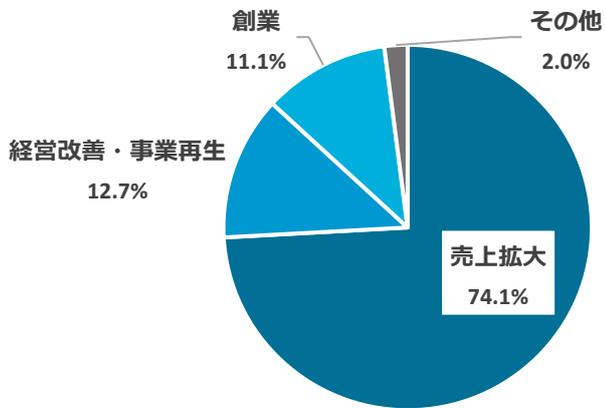
(図表1 相談対応件数（事業者に対して設定した課題の延べ件数）の推移)



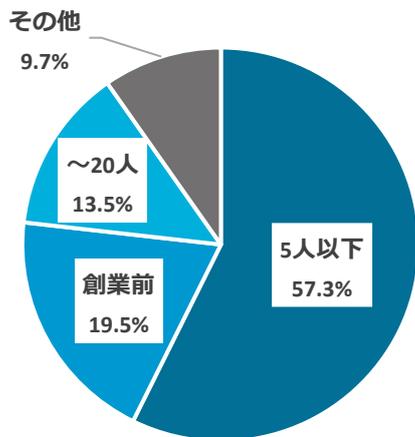
また、売上拡大（IT活用や販路提案等）、経営改善、創業、事業承継等の様々な経営課題に対応し、小規模事業者を中心に、様々な業種の事業者から

の相談に対応してきている。(図表 2、3、4)。

(図表 2 よろず支援拠点において対応した相談内容² (令和 5 年度))



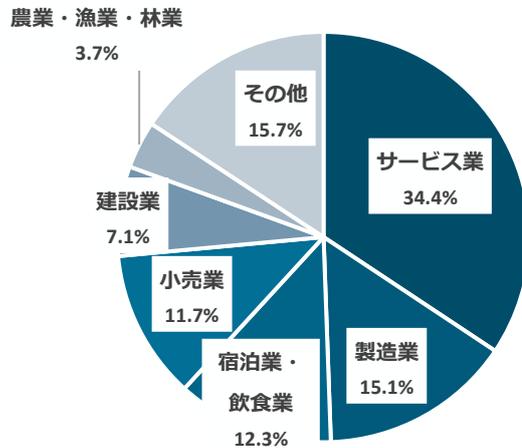
(図表 3 よろず支援拠点において対応した事業者の従業員数³ (令和 5 年度))



² 令和 5 年度において対応した相談対応件数に基づき算出

³ 令和 5 年度において対応した名寄せ後の事業者数に基づき算出

(図表 4 よろず支援拠点において対応した業種⁴ (令和 5 年度))



さらに、新型コロナウイルスの感染拡大、各地で発生する豪雨・台風災害、ウクライナへのロシア侵攻による資源価格高騰、能登半島地震等の際に、「特別相談窓口」を設置し、率先して相談対応を実施してきた。令和 5 年度には、政府の重要政策である賃上げ等に向けた「価格転嫁サポート窓口」を各拠点に設置した。

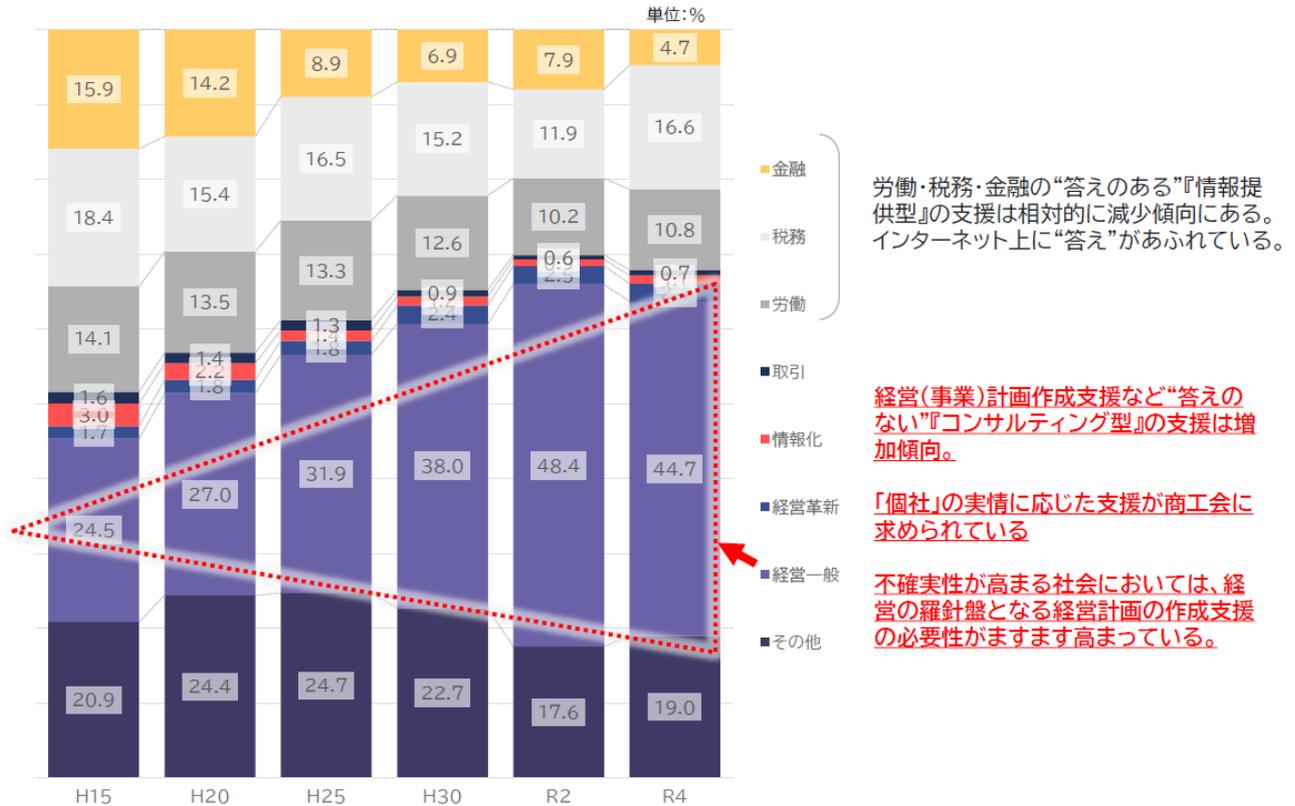
こうした取組を通じて、これまで経営について専門家に相談をするという概念がなかった中小企業・小規模事業者等に対して、「経営相談に行こう」という経営者の意識改革を促すとともに、中小企業・小規模事業者等にとって、必要不可欠な地域のインフラとなっている。

ii) 商工会・商工会議所

近年、小規模事業者を取り巻く環境の変化に伴う相談内容の多様化・複雑化に対応するため、経営革新、新ビジネス創出、販路拡大、技術力向上等に関する相談にも対応してきている (図表 5、6)。

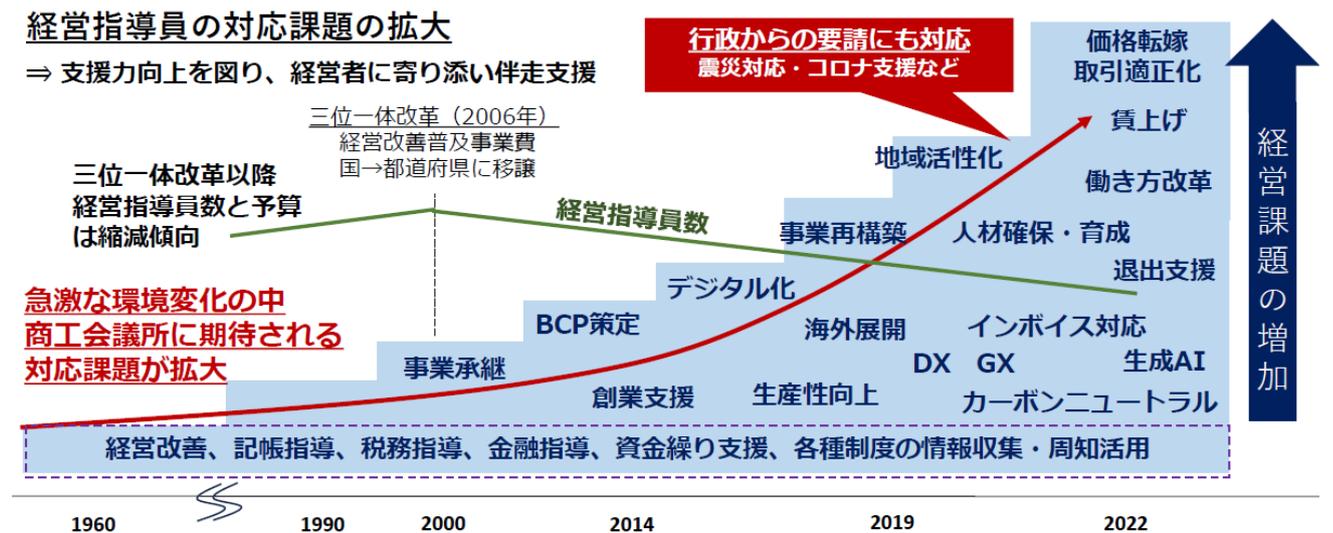
⁴ 令和 5 年度において対応した名寄せ後の事業者数に基づき算出

(図表5 商工会における相談ニーズの変化)



※第1回中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会 全国商工会連合会説明資料から抜粋

(図表6 商工会議所における相談ニーズの変化)



※第1回中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会 日本商工会議所説明資料から抜粋

iii) 認定経営革新等支援機関等

認定支援機関の認定数は、令和5年度末時点で約35,000件となり、民間支援者の裾野の拡大に一定程度寄与している。また、検索サイトの内容を充実させ、認定支援機関ごとに支援実績が確認できるようになっている。

また、中小企業支援コミュニティの活性化に向けて、補助金等のデータを蓄積した「ミラサポコネクト」の構築を進めており、それらデータや事業者が登録する支援ニーズ等の情報を活用し、中小企業と支援機関（金融機関、認定支援機関等）をつなぎ、中小企業の成長や挑戦を支えるマッチングプラットフォーム（成長加速マッチングサービス）を令和7年3月にリリースするなど、民間の認定支援機関等が中小企業支援を行うための基盤強化に向けた取組も進められてきている。

③課題・論点

小規模事業者を支援する公的な支援機関としては、商工会・商工会議所が存在しており、こうした支援機関との役割分担や、よろず支援拠点の限られたリソースを効果的・効率的に活用する観点から、支援の対象について、引き続き小規模事業者を中心とすることが適切か、といった議論を行った。

こうした議論を踏まえ、今後のよろず支援拠点における支援の対象についての主な課題・論点について、以下のとおり整理した。

- ・ 何度でも無料で相談が可能なよろず支援拠点は、小規模事業者が支援対象の中心となっているが、国の予算事業として中小企業・小規模事業者を支援する中で、限られたリソースを最大限効果的に活用する観点から、支援対象は現状のままで良いか。
- ・ 苦しい企業の支援のみならず、伸び行く企業の支援を両輪で進めていくことが必要ではないか。
- ・ 何度でも無料で支援が受けられるよろず支援拠点が民間の中小企業支援市場の形成を阻害している面はないか。
- ・ 相談に来ることが目的化している中小企業・小規模事業者への支援は中止しても良いのではないか。

④今後の方向性

i) 小規模事業者に対する支援における役割分担

2. (1) ① i) に記載のとおり、小規模事業者に対する支援については、商工会・商工会議所が担うこととされている。

ただし、小規模事業者からの相談のうち、よろず支援拠点が得意とする専門性の高い支援（DX化支援、デザイン・ブランディング、価格転嫁に向けた

原価管理等)が必要となる場合には、既存の支援機関を補完する役割を担う
よろず支援拠点において対応することが適当である。このため、商工会・商
工会議所で相談を受けた案件のうち、専門的な支援が必要と判断するもの
については、よろず支援拠点に繋ぐことが適当である。

ただし、専門的な支援以外のものについても、小規模事業者を取り巻く環
境や抱える課題が多様化・複雑化する中で、当該地域における支援人材の不
足や支援ノウハウ・知見が十分でなく、小規模事業者に対して必要な支援が
行き届いていない場合は、当面の間は、よろず支援拠点で対応することも可
能とすることが適当である。

なお、中長期的に上記の役割分担を実現するためには、小規模企業振興基
本計画(第Ⅲ期)(令和7年3月閣議決定)に基づき、支援体制の強化(経営
指導員等の人件費や商工会館の施設整備費等の事業費の確保、デジタルツ
ールの活用やナレッジ・ノウハウの共有等による支援の質の向上や業務効率
化、広域的な支援体制の構築等)や国と地方公共団体との連携強化を図って
いく必要がある。

ii) 小規模事業者より少し規模の大きい中小企業に対する支援における役割 分担

小規模事業者より少し規模の大きい中小企業(以下、単に「少し規模の大
きい事業者」という)に対しては、商工会・商工会議所も支援を行っている
ことがあるが、その割合は小さい。また、こうした事業者は、コンサルフ
ィーを支払う余力がない等から、民間コンサルタント事業者からの支援も十分
に受けられていない場合が多いと考えられる。

一方で、こうした少し規模の大きい事業者を支援し、その成長を促すこと
は地域経済に対してより大きなインパクトを与えることに繋がると期待され
る。前述のとおり、こうした事業者への支援が十分に行き届かず、いわば
「支援の空白地帯」が存在しているのだとすれば、地域の支援体制を補完・
補強する役割を持つよろず支援拠点が、その空白を埋めるための支援をこれ
まで以上に積極的に行っていくことが適当である。

他方、少し規模の大きい事業者への支援には人的、時間的なコストがより
多くかかることから、よろず支援拠点の現在のリソースでこれを全て行うこ
とは困難である。したがって、前述の小規模事業者に対する支援における役
割分担を踏まえ、地域の実情に応じてではあるが、専門的な相談以外の小規
模事業者に対する相談については商工会・商工会議所に繋ぐこと、支援機
関間の適切な役割分担(認定支援機関との連携)を図ること、デジタルツ
ールの活用による業務効率化等にこれまで以上に取り組んでいくこと、が
必要である。

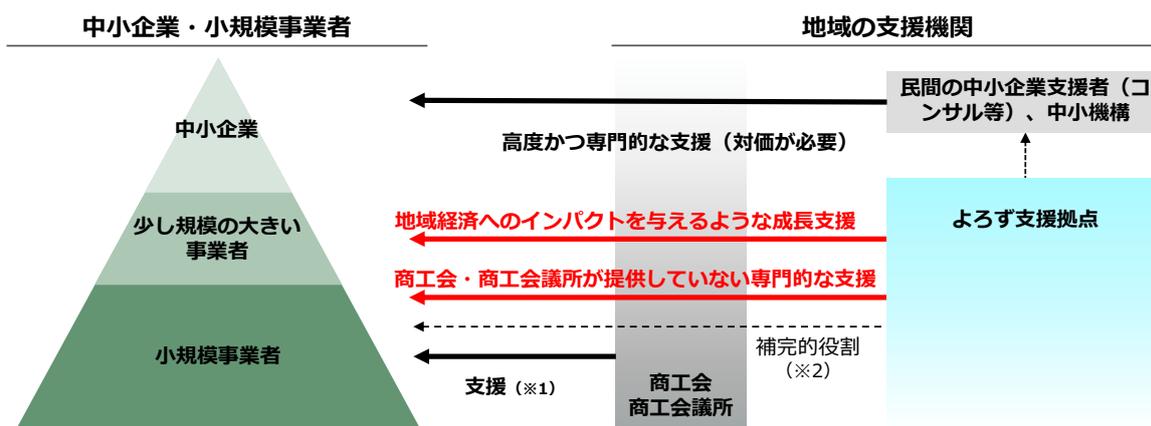
iii) 企業内にプロジェクトチームを構築できる規模以上の中小企業に対する支援における役割分担

企業内にプロジェクトチームを構築できる規模以上の中小企業（複数部門が存在等）については、中小企業基盤整備機構のハンズオン支援に橋渡しをする。

また、コンサルフィーを支払える余力のある中小企業については、認定支援機関の活用が基盤が整ってきたことも踏まえ、よろず支援拠点が過度に介入することなく、よろず支援拠点から民間コンサルタント事業者等に繋いだり、共同で支援したりすることによって、よろず支援拠点による無料での支援が民業圧迫にならないように留意する。そのことにより、民間の中小企業支援市場が活性化され、地域の中小企業支援の担い手の拡充、中小企業支援エコシステムの構築に繋がることも期待される。なお、民間コンサルタント事業者への繋ぎ方に関する一定のルールは今後整備していく必要がある。

その他の支援機関との役割分担については、課題に対応した適切な支援機関に橋渡しするものとする。

(図表7 今後の地域の支援機関とよろず支援拠点の役割分担のイメージ)



※1 主な支援先は小規模事業者。実態として、少し規模の大きい事業者や中小企業も支援している。

※2 当面の間は、地域の実情に応じて、よろず支援拠点においても小規模事業者に対する課題解決支援を行うことは可能とする。

iv) その他

よろず支援拠点が支援を必要とする中小企業・小規模事業者への対応に注力する観点から、「そもそも事業に取り組んでいない中小企業・小規模事業者」、「カスタマーハラスメント行為や不当な要求をする中小企業・小規模事業者」等への支援は、中止できるような方針を中小企業庁から提示する。

加えて、これまで、政府における重要施策の推進や災害対応等に向けて、「特別相談窓口」や「価格転嫁サポート窓口」を設置するなど、社会インフラとしての機能も果たしてきたところ、引き続きその機能を発揮するため、

構造的な人手不足を背景とした省力化や人材課題、自然災害など、その時々
の政策課題にも対応していく。

(2) 支援の内容

①現状

主に、IT活用や販路提案等の売上拡大に関する支援を行っている。

支援のプロセスとしては、事業者の多くは、自身が認識する個別課題の解決を望むため、まずは相談内容の課題解決に対応し（課題解決型支援）、相談対応を重ねる中で、事業者と信頼関係を構築し、本質的な課題設定及び支援を実施している（課題設定型支援）。

課題設定型支援については、令和4年度から、各拠点において数事業者を選定し、課題解決型支援だけでなく、対話と傾聴を通じた本質的な経営課題の設定とその解決に向けた事業者の自走化に向けた支援を実施（伴走支援事業）し、令和6年度からは、すべての事業者に対して、課題解決型支援と課題設定型支援のいずれに取り組むかを見極め、適切に支援を行うこととしている。

②課題・論点

事業環境が大きく変化し、先が見通しにくい不確実性の高い経営環境下において、事業者の収益を増やすとともに、利益の増加に向けた支援を行うことが必要である。そのためには、採算の可視化を含め、経営者自身による自社の経営状況の分析と、その分析を踏まえた適切な経営の打ち手の検討及び実行が重要であり、よろず支援拠点による支援についても、こうした収益力の強化や経営者の自走化を促すような支援をしていくべきではないか、といった議論を行った。

こうした議論を踏まえ、今後のよろず支援拠点における支援の内容についての主な課題・論点について、以下のとおり整理した。

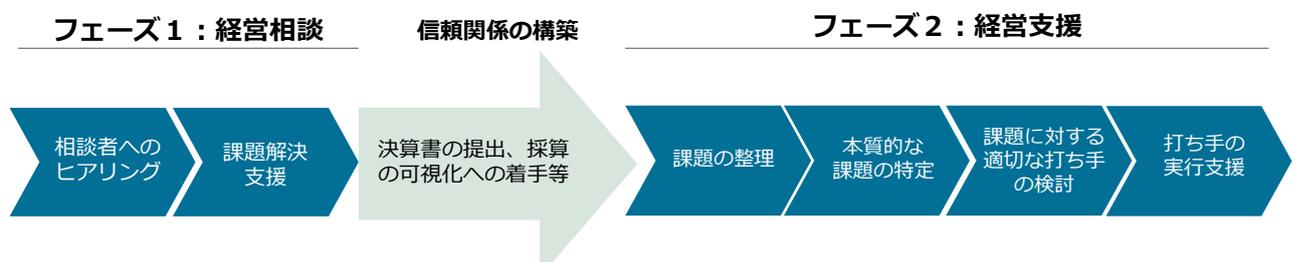
- ・事業者の稼ぐ力を伸ばすためには、売上の拡大に向けた支援も重要だが、利益の増加に向けた支援も重要ではないか。そのため、支援にあたっては、採算の可視化にも取り組む必要があるのではないか。
- ・稼ぐ力の向上や生産性の向上に向けた経営の打ち手を考えるため、経営戦略を構想して実行する経営者の役割が重要。経営者自らが、本質的な経営課題を設定し、その解決に向けて取り組めるよう、経営者の経営スキルの向上・自走化に向けた支援を行う必要があるのではないか。
- ・生産性の向上や付加価値額の向上に対してコミットメントすべきではないか。

③今後の方向性

中小企業・小規模事業者の収益を増やすとともに、利益の増加や生産性の向上、経営者の自走化に向けた支援を行うことが重要である。一方で、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し、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、まずは、事業者の求める課題に対応しつつ（フェーズ1）、企業全体の稼ぐ力を伸ばそうとする意欲のある事業者には、採算の可視化を行いつつ課題設定・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す（フェーズ2）（図表8）。

（図表8 支援の流れのイメージ）



(※) 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、支援機関職員との相談に同席して対応する。
(※) 事業者との信頼関係が構築されていて課題解決支援が必要ない場合には、フェーズ2として支援することも可能とする。

フェーズ1からフェーズ2の移行には、事業者との信頼関係が構築されること、事業者側に本気で取り組む意欲があること、が必要であり、その基準として、以下の3つが実施又は確認がなされたことをもって、移行するものとする。

- i) 決算書（又はローカルベンチマークの財務分析シート）の提出
- ii) 採算の可視化への着手⁵
- iii) 採算の可視化を含め、収益力の強化、経営者の自走化に向けた取組をよろず支援拠点とともに進めていくことについての、事業者による同意

⁵ 採算の可視化そのものが目的化しないよう「どの商品、どの事業、どの取引先等に注力すれば利益額が伸びるのか事業者が分かっている状態」になることを目標とし、採算の可視化の具体的な内容については、事業者の状況に応じて判断する（例えば、小規模事業者であれば、主力商品のみに対して取り組む等）。なお、「採算の可視化への着手」とは、こうした目標を達成することに事業者が同意し、具体的な行動を起こした（必要なヒアリングへの応答、追加資料提供）ことを指す。

3. よろず支援拠点の運営のあり方

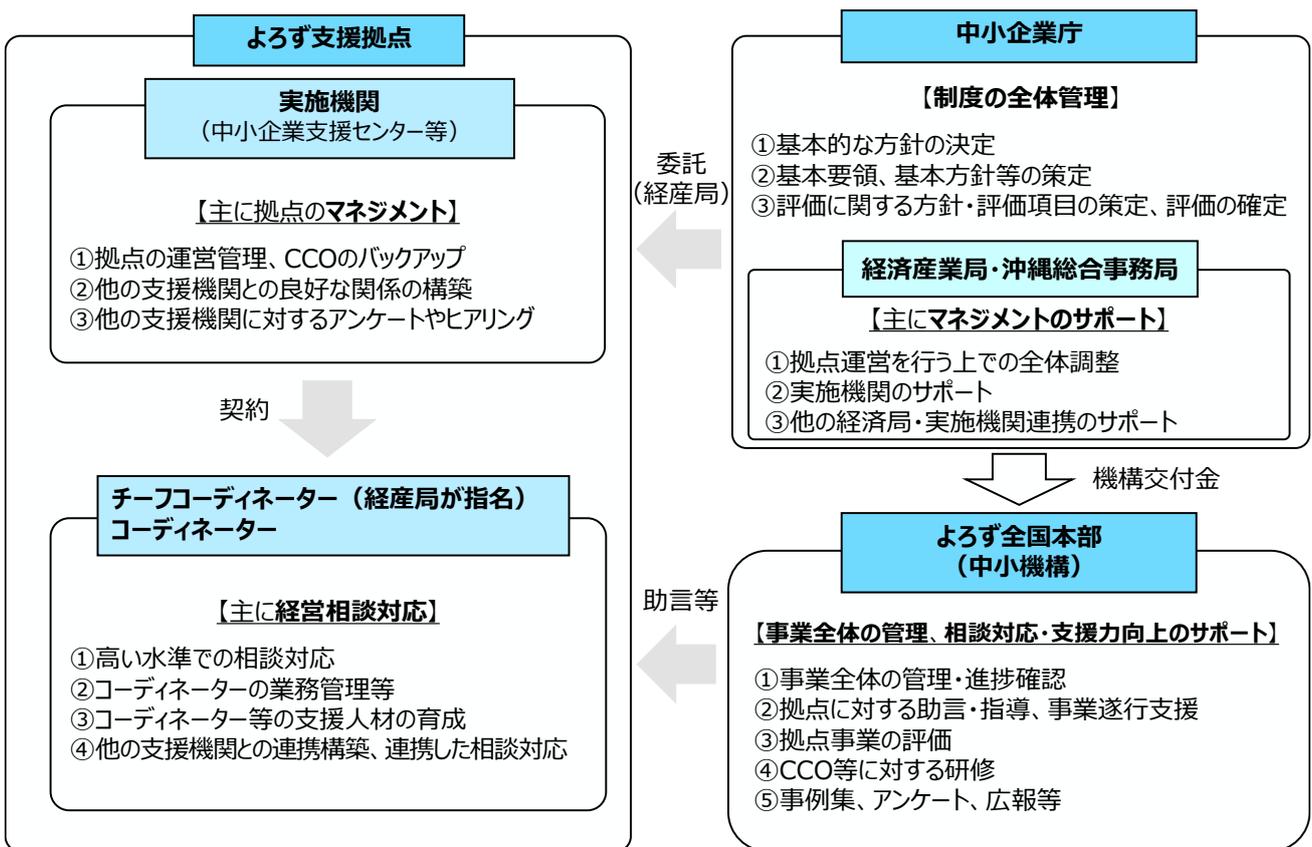
(1) 現状

①よろず支援拠点事業の運営体制

本部（中小企業庁及びよろず全国本部）が、よろず支援拠点事業の制度設計、全体管理、各拠点のサポート等を実施している。また、47都道府県に設置された拠点が、地域の実情に応じて、中小企業・小規模事業者等の支援を実施している。

各拠点の事務局となる実施機関は、経済産業局・沖縄総合事務局が毎年度公募した上で選定している。実施機関は、経済産業局・沖縄総合事務局が公募・指名したチーフコーディネーター（CCO）と契約（CCOは、3年ごとに公募）し、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を公募している。（図表9）

（図表9 よろず支援拠点事業の関係者の役割）



実施機関の多くは、都道府県の公益財団法人であり、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運営を実施している（図表10）。

(図表 10 よろず支援拠点の実施機関の一覧 (令和6年4月時点))

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あおも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			

CCO 及び実施機関は、相談対応に必要なスキルや資格等を持つコーディネーター (CO) を配置しており、CO は、中小企業診断士や IT コーディネーター等の資格を持ち、CCO も含め約 1,070 名が在籍している (図表 11)。

(図表 11 CCO、CO の保有資格 (令和6年4月時点))

	中小企業診断士	ITコーディネーター	社会保険労務士	ファイナンシャルプランニング技能士	情報処理技術者	税理士	販売士	行政書士	弁護士	フードコーディネーター	カラーコーディネーター
チーフコーディネーター	22	5	2	2	3	1	0	2	0	2	1
コーディネーター	399	70	68	101	83	57	44	49	48	16	28

	ISO審査員・内部監査員	調理師	技術士	建築士	ウェブデザイン技能士	公認会計士	貿易アドバイザー・貿易実務検定	弁理士	社会福祉士	司法書士
チーフコーディネーター	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0
コーディネーター	13	22	9	5	9	10	1	2	5	2

※チーフコーディネーター47名・コーディネーター1026名の自己申告によるもの。複数回答あり。

②よろず支援拠点事業の運営内容

各拠点において、都道府県内の様々な地域のニーズに対応するため、複数のサテライトの設置や出張相談会の実施、オンライン相談のための他の支援機関へのタブレット等の端末の設置などを行っている。

各拠点の顧客満足度は90%を超えており、また、各拠点の取組には、地域の実情に応じた拠点ごとの特徴が見られる。

i) 本部の活動

以下のような取組を通じて、各拠点の活動をフォローしている。

- ・ 知見共有による支援者の支援スキル向上のため、拠点の活動に関する実施計画書・実績報告書の共有（一部の拠点を除く）、各拠点の支援事例等をまとめた成果事例集の作成・公表、各拠点の支援スキルや拠点の運営ノウハウの共有を推進。
- ・ 「経営力再構築伴走支援ガイドライン⁶」を踏まえ、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）を行うことを推奨するなど、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提示。
- ・ CC0 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、全国のCC0を一堂に集め実施する全国研修会や、各拠点のCC0も参画する地域ブロック研修等各種研修を実施。
- ・ 中小機構に登録された専門家（アドバイザー（経験豊富なメンターCC0含む））が担当拠点を訪問するなどして、運営マネジメントや経営支援ノウハウ等について助言・フォローを実施。

ii) 拠点の目標設定・評価

各拠点は、毎年度の期初に、評価指標ごとに当該年度の目標値を設定した実施計画書を作成し、年末に、当該目標に対する達成度合いに応じて、本部が評価している（図表12）。

年度末には、有識者からなるフィードバック委員会において、拠点ごとに改善点等を中心にフィードバックを行い、各拠点は、フィードバックを踏まえ、翌年度事業の取組を検討・実行している。

⁶ 出典：経済産業省ホームページ「経営力再構築伴走支援ガイドライン」
(https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf)

(図表 12 評価指標 (令和 6 年度))

よろず支援拠点の 3 つの機能 (ワンストップ機能、コーディネート機能、高度な経営アドバイス機能) に基づく 6 つの指標で、各拠点の取組を評価している。

令和 6 年度については、①～④は前年度の自拠点の実績との比較、⑤は他拠点との比較、⑥は事業者に対する満足度調査の結果により評価。

よろず支援拠点の機能	評価項目
ワンストップ機能	①名寄せ後の事業者数 ②相談実績件数
コーディネート機能	③他の支援機関へ紹介した件数 ④他の支援機関と連携 (同席) して支援した件数
高度な経営アドバイス機能	⑤成果確認件数 ⑥顧客満足度 (1) 本質的な課題に気づき、腹落ち (納得) したと回答する割合 (2) 経営知識やノウハウが身に付いたと回答する割合 (3) 中長期的な経営課題の解決に向けた道筋を描ける状態になったと回答する割合 (4) 成果があったと回答する割合 (5) 大変満足・満足と回答する割合

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している。一部、前年度の稼働率や顧客満足度に関する評価結果を踏まえ、追加で配分している (令和 6 年度)。

iii) 支援実績管理システム (カルテシステム) の運用

C0 は、事業者の基本情報や支援実績等を記録するカルテシステムに、相談対応した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・アドバイス内容を入力している。

各拠点の評価のため、カルテシステムに入力された情報を基に、本部が毎月各拠点の活動実績を集計している。

カルテシステムでは、過去相談のあった事業者・相談者一覧や、全 C0 の情報 (自己紹介、支援実績、資格情報) を参照できる。

(2) 課題・論点

今後のよろず支援拠点における運営のあり方について、以下のとおり、課題・論点を整理した。

- ・事業者の支援ニーズに対応しきれていないため、名寄せ後の事業者数や相談実績件数など、各拠点で差異が生じている。また、経営改善案件などの

専門知識に基づく継続的な支援ができる能力が十分でない拠点がある。

- 拠点間において、各拠点が蓄積してきた支援や運営のノウハウ等を共有する仕組みを強化すべきではないか。
- 事業者が、所在する地域を管轄する拠点に相談できる CO がいない場合に、オンライン相談の活用を含めて、他地域の拠点への相談が可能となるよう、各拠点の CO 情報の充実やその公開等の検討を進める必要があるのではないか。
- 自拠点内の CO 同士によるチーム支援は活発だが、他拠点の CO との連携は進んでおらず、CO の連携加速による支援の質の向上を検討すべきではないか。
- 現状の評価は、拠点間で比較されるものではなく、公表されている評価結果は一部の件数のみで、自拠点の立ち位置が不明確であることを踏まえ、他の拠点運営のあり方等を参考にし、自拠点の取組の改善に向けた検討が行われる仕組みを検討すべきではないか。
- 拠点運営における実施機関のさらなる協力が重要。実施機関の関わり方やサポートの体制を評価する必要があるのではないか。
- 年間数十万件にも及ぶ相談に対応する中で、かつ、今後、少し規模の大きい事業者への支援比率を高めていく場合、これまで以上に高い支援スキルや作業時間が求められることから、CO の支援スキルの向上や業務効率化が必要ではないか。
- 全国には多種多様な CO が存在し、支援ノウハウが蓄積されている。支援ノウハウを地域の支援機関に展開し、日本全体の支援能力の底上げに繋がれないか。

(3) 今後の方向性

① 基本的な考え方

各拠点が地域の実情に応じて拠点ごとのやり方で発展してきたことを踏まえ、引き続き、各拠点の特徴を活かしつつ、事業者にとってより望ましい支援が可能となるよう、全国組織としての強みを活かし、拠点間での知見・ノウハウの共有を通じた支援能力の向上や、地域を越えた相談対応が可能となるような環境整備に取り組む。

また、本部機能を強化し、各拠点が必要とする情報を収集・提供する情報インフラの整備にも取り組む。

② 拠点内外への情報共有の促進

i) 拠点間での知見共有

CO の支援スキルを向上させるために、各拠点が開発した支援プロセス等

(収益を増やすための支援手法や、中小企業・小規模事業者の業種、規模等の類型に応じた成功例や失敗例等)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、CCOやCO間の連携促進に向けた研修内容やカルテシステムにおける全CO情報の充実等の環境整備を実施する。

他拠点の取組を把握し、自拠点の改善が積極的に行われるよう、各拠点の評価指標ごとの実績値を公表する。また、拠点間で実施計画書及び実績報告書を共有する。

ii) 拠点外へのCOの情報の見える化

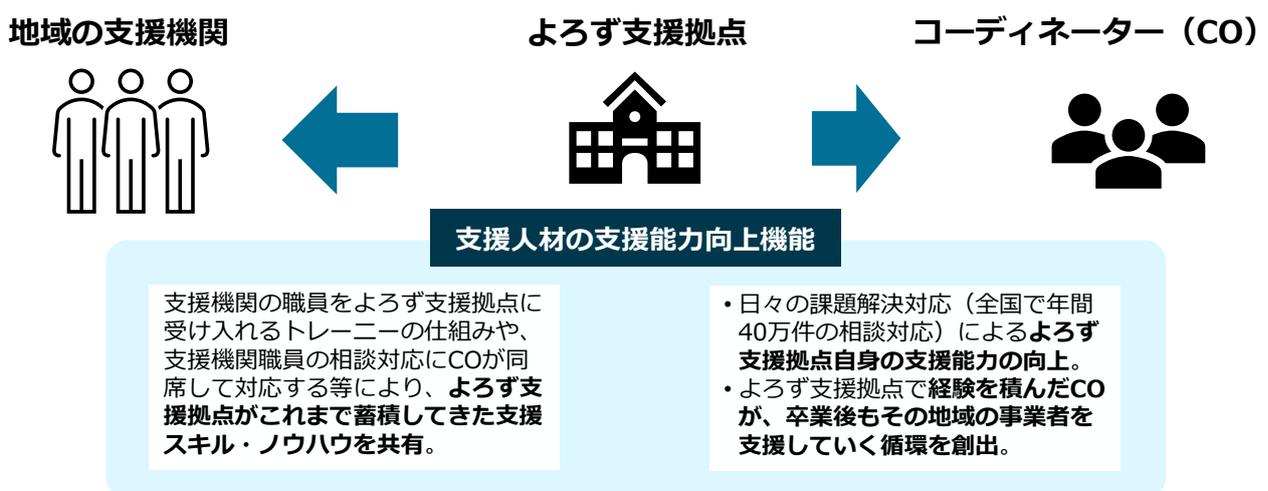
事業者が自身の都道府県以外のCOへの相談を容易にするため、CO情報の公表や、事業者によるレーティングの仕組みを構築する。

③支援人材の支援能力の向上

多くの事業者を効果的に支援するため、よろず支援拠点のCO及び地域の支援機関における支援の質の向上に取り組む必要がある。

よろず支援拠点での日々の経営相談への対応で経験を積むことでCOの支援能力の向上を図っていく。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、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・ノウハウを共有し、地域全体の支援能力向上に貢献していく(図表13)。

(図表13 よろず支援拠点による支援人材の支援能力向上機能)



④実施機関との協力関係の強化

CCOと実施機関は、車の両輪であり、相互の協力関係の構築・強化が不可欠

である。特に、実施機関のサポート次第で拠点の活動にも影響が生じることから、CCO と実施機関の関係のあり方について、毎年度、実施機関の公募の際や研修等の場等で中小企業庁・経済産業局・沖縄総合事務局から説明するとともに、当該年度終了後に実施機関側からも取組内容の報告を求めることとする。

⑤本部機能の更なる強化

本部は、拠点の支援の質の向上や効果的な事業運営に繋げていくために、評価指標ごとの実績値等を踏まえ、各拠点の支援体制・能力等について分析を行い、改善を要する拠点に対する支援を行うとともに、重要な関係者（実施機関・CCO・CO・アドバイザー等）への360度調査を導入する。

また、広報や各種研修の強化、支援の質の向上及び業務効率化に向けたAI等の活用を可能とするカルテシステムの改修など、本部の機能を強化する。

さらに、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、優秀なCOを表彰する制度を創設する。

4. よろず支援拠点と地域の支援機関等との連携のあり方

(1) 現状

よろず支援拠点事業の創設以降、各地域において、商工会・商工会議所や地域金融機関を始めとする様々な地域の支援機関との連携が進められてきている。

また、よろず支援拠点、中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センターの3機関で、円滑に相談案件を受渡し・共同支援する体制の構築が進められており、3機関での連携に留まらず、信用保証協会を絡めた4機関での連携を進める拠点も存在している。

さらに、地域金融機関や商工会・商工会議所等の地域の支援機関と連携して、個社支援に取り組む拠点もある。

商工会・商工会議所との関係では、専門的な相談など、経営指導員による対応が難しい場合におけるよろず支援拠点への繋ぎや、経営指導員向けの研修でCOが講師を勤める等支援ノウハウの共有などの連携が行われている。

加えて、商工会・商工会議所以外の地域の支援機関からも、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り、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ている事例がある。具体的には、地域金融機関の職員をトレーニーとして受け入れ、よろず支援拠点の持つ支援スキル・ノウハウを共有している。

関係省庁との関係では、共同でパンフレットを作成して、各省が設置するワンストップ窓口で周知するなどの連携事例がある。

(2) 課題・論点

地域の様々な支援機関と連携体制を構築する動きが出始めているが、未だ十分に連携できていない地域も存在している。

そのため、よろず支援拠点を含む各支援機関の特徴や得意分野を踏まえ、支援機関間の連携のあり方や役割分担を整理する必要がある。

なお、よろず支援拠点と地域の支援機関との連携を考える上では、支援機関の状況は地域ごとに異なることから、各拠点における連携のあり方も異なる点に留意する必要がある。

本検討会では、今後のよろず支援拠点と地域の支援機関等との連携のあり方について、商工会・商工会議所、金融機関等関係機関や関係省庁から「よろず支援拠点への期待（課題）」を述べてもらった。関係機関からは、「よろず支援拠点にどのような専門性を持つCOが在籍しているのか、どのような支援が受けられるのかが分からない」、「よろず支援拠点と事業者支援を一層進めるために、全国的にCOを活用したい、顔が見える関係を構築したい」とい

った意見があった。

関係省庁からは、「各省が設置するワンストップ窓口とよろず支援拠点が連携し、それぞれの強みを活かして、事業者支援に取り組んでいきたい」、「よろず支援拠点が提供するサービスや専門性、支援事例などを整理の上、発信してほしい」、「よろず支援拠点を通じて各省庁の施策を事業者に届けるため、省庁間で施策情報の連携を行っていきたい」といった意見があった。

<よろず支援拠点への期待に関する検討会での主な意見（関係機関）>

- ・よろず支援拠点と連携が進んでいる商工会・商工会議所もあれば、関係が希薄な商工会・商工会議所もある。商工会・商工会議所からみて、よろず支援拠点に、どのようなCO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こないことが、連携が十分でない理由。そのため、全国のCOの情報の取りまとめや公表をしてほしい。
- ・特に地方では、いつも決まったCOを頼るしかない。そのため、経営指導員が自身の都道府県以外のCOを活用できるような仕組みをお願いしたい。そのような仕組みがあれば、より現場の経営指導員との連携が進む。
- ・よろず支援拠点に商工会・商工会議所の特徴を理解してもらい、よろず支援拠点側からも、こうしたことができないかとアプローチいただきたい。
- ・金融機関や信用保証協会等によっては、質的にも量的にもリソースが不足しているため、よろず支援拠点と連携して、事業者の実情に応じたきめ細かな支援の実行・フォローアップに取り組んでいきたい。
- ・金融機関では、売上拡大よりも粗利改善に向けた支援が必要だと認識しており、よろず支援拠点には、採算可視化やコスト構造の見直しをサポートしてもらいたい。
- ・金融機関職員のスキルの向上により、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を強化いただきたい。
- ・よろず支援拠点を含む地域の支援機関と事業者支援を一層進めるために、勉強会や研修等を通じて相互の理解を深め、顔が見える関係を構築していきたい。
- ・税理士においても、顧客に対して、よろず支援拠点の知見を借りることで総合的なアドバイスが可能となるため、スムーズに連携できるよう、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ていきたい。

＜よろず支援拠点への期待に関する検討会での主な意見（関係省庁）＞

- ・各省が設置するワンストップ窓口と、事業者の生産性の向上や付加価値の向上等、稼ぐ力の強化に向けた支援に強みのあるよろず支援拠点とが連携し、それぞれの強みを活かして、共同相談会の開催や相互に紹介するなど、中小企業・小規模事業者支援に取り組んでいきたい。
- ・地域の支援機関等によるよろず支援拠点の活用促進に向けて、よろず支援拠点が提供するサービスや専門性、支援事例などを整理の上、発信していただきたい。
- ・よろず支援拠点を通じて各省庁の施策を事業者に届けるため、省庁間で施策情報の連携を行っていきたい。また、個社からの相談内容や経営課題の把握のため、よろず支援拠点がどのような相談に対応しているのかについて定期的に各省にフィードバックいただきたい。

（3）今後の方向性

①基本的な考え方

約 336 万の中小企業・小規模事業者の抱える経営相談の内容が複雑化・多様化する中、よろず支援拠点のみで対応するだけでなく、地域の支援機関と連携した対応が一層求められている。

また、民間ゼロゼロ融資の返済が進められているが、物価の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し、さらに金利の上昇による影響も想定される中で、今後経営が厳しい事業者が増えると推測される。地域金融機関等の支援機関と連携して対応する必要がある。

加えて、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つつ、様々な専門性を持つ支援機関と、役割分担をした上で支援することが重要である。

他方で、「連携」といっても単なる顔合わせによる会合が時々持たれる程度のものも多く、連携すること自体が目的化し連携が形骸化すると、実効性を高めることに繋がらない。あくまで、連携による事業者の課題解決という実績をあげる視点が重要である。

②地域の支援機関等との連携強化

中小企業・小規模事業者が抱える個別具体的な経営課題を地域の支援機関が連携して解決していくために、各拠点において、どのような専門分野・得意分野を持つ CO が在籍しているのか、どのような支援メニューがあるのか等の情報発信を行っていくとともに、商工会・商工会議所や地域金融機関等の地域の支援機関等に対して連携に向けたアプローチも積極的に進めていくことが重要である。

地域の支援機関等との連携強化に向けた取組は、具体的には、以下のとおり考えられる。

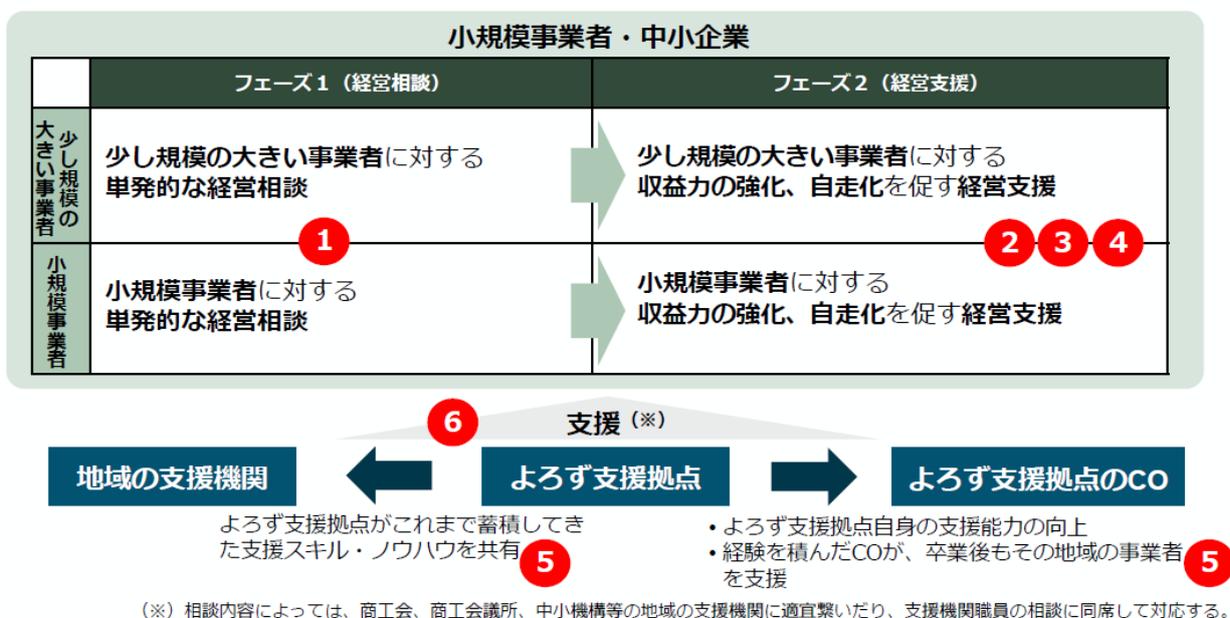
- ・地域の支援機関が、自身の都道府県以外のCOへの相談を容易にするため、専門性や得意分野を含む各COの情報を公表する。また、CO情報だけでなく、各拠点において整備した支援メニューや支援事例等についても、各拠点において整理の上公表する。
- ・地域金融機関等支援機関の職員をよろず支援拠点に受け入れるトレーナーの仕組みや、支援機関職員の相談対応にCOが同席して対応する等により、よろず支援拠点がこれまで蓄積してきた支援スキル・ノウハウを共有する。
- ・地域金融機関等の支援機関と連携して、事例共有や勉強会の開催、事業者への支援に取り組む。
- ・各省が設置するワンストップ窓口とよろず支援拠点が連携し、共同相談会の開催や案件の繋ぎ等を促進する。
- ・よろず支援拠点を通じて各省庁の施策を事業者に届けるため、省庁間で施策情報の連携を行う。

5. 今後のよろず支援拠点の役割

これまでの検討を踏まえ、今後のよろず支援拠点の役割について、以下のとおり再設定する（図表 14）。

- ① 事業者のあらゆる課題への相談対応・窓口
- ② 事業者の収益力の強化
- ③ 経営者の経営スキルの向上・自走化
- ④ 成長するポテンシャルのある事業者への成長支援
- ⑤ 拠点内外の支援人材における支援能力の向上
- ⑥ 地域の中小企業支援システムのコーディネート

（図表 14 今後のよろず支援拠点の役割のイメージ）



6. 今後の役割に応じた評価指標

今後のよろず支援拠点の役割（①～⑥）に応じて、評価指標の見直しの方向性を示した。

なお、評価指標の検討においては、評価項目はできるだけ簡素に、かつ、恣意性が働かないものとすることに留意する。

各拠点について、役割①～⑥ごとの評価指標に基づき評価し、過年度の自拠点の評価と比較するものとする。（各拠点の評価は拠点間でも共有するが、拠点間で順位付けをするものではなく、あくまで各拠点が参考値として確認できるようにする）。

①事業者のあらゆる課題への相談対応・窓口

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。

【評価指標】

- ・課題解決件数⁷

②事業者の収益力の強化

よろず支援拠点の限られたリソースを活用し、経済的なインパクトを生み出すために、事業者の収益力の強化に向けた支援を行う。また、支援した事業者の生産性の向上に向けた支援を行う。

【評価指標】

- ・支援した事業者の付加価値額⁸の総和
- ・支援した事業者の付加価値労働生産性⁹

③経営者の経営スキルの向上・自走化

経営者自ら経営の打ち手を構想し実行できるよう、経営者の経営スキルの向上・自走化に向けた支援を行う。

【評価指標】

- ・事業者に対するアンケート調査の回答¹⁰

⁷ 記帳指導や持続化補助金等に係る事業計画の策定支援、労務管理等の相談については、よろず支援拠点において対応した場合であっても、課題解決件数にはカウントしない。ただし、ITの利活用等の専門的な相談については、よろず支援拠点において対応した場合、当面の間、課題解決件数にカウントするものとする。

⁸ 付加価値額とは、法人の場合は「営業利益＋人件費＋減価償却費」、個人事業主の場合は「営業利益＋減価償却費＋福利厚生費＋給料賃金」とする。なお、経営改善に関する課題の場合は、役員報酬等の人件費の削減が必要な場合があるため、具体的な評価指標の検討にあたっては留意する。

⁹ 付加価値額÷従業員数

¹⁰ 事業者に対するアンケート項目として、例えば、「経営者の意識が変わり、経営の打ち手を構想し実

- ・事業者の付加価値額の経年比較

④成長するポテンシャルのある事業者への成長支援

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に対する成長支援にも取り組む。

【評価指標】

- ・支援した事業者の売上高の総和等の向上

⑤拠点内外の支援人材における支援能力の向上

地域全体の支援能力の向上に貢献するため、拠点内で日々の相談対応によるC0の支援能力を向上させつつ、これまで蓄積してきた支援スキル・ノウハウを他の支援機関に共有する。

【評価指標】

- ・支援能力が向上したC0数（相談に対応した事業者からの評価が高いC0数や、アンケート調査で自身の支援能力が向上したと感じたC0数等）
- ・他の支援機関職員に対しよろず支援拠点の支援スキル・ノウハウを共有した人数又は回数（C0による支援に他の支援機関職員が同席した人数や他の支援機関からのトレーニーや出向の受け入れ人数、他の支援機関の研修講師としてC0が派遣された回数又は研修の延べ受講人数等）

⑥地域の中小企業支援システムのコーディネート

他の支援機関が得意な相談は、当該支援機関に繋ぐ等、他の支援機関と連携した経営支援を推進する。

【評価指標】

- ・他の支援機関へ紹介した名寄せ後の事業者数
- ・他の支援機関と連携（同席）して支援した名寄せ後の事業者数

⑦フェーズ2（経営支援）に係る評価指標

経済的なインパクトが期待できる、少し規模の大きい事業者に対する支援の割合を高めていく観点から、フェーズ2における一律の評価指標として、「支援した事業者の従業員数の総和」を評価指標として設定する。

なお、評価指標については、評価指標改定に伴うカルテシステムの改修等

行に繋がったか」、「将来の売上や利益が見通せるようになったか」、「よろず支援拠点による支援を受けて、経営知識や経営ノウハウが身に付いたか」等の自走化につながったか否かを評価する回答項目を複数設定し、その選択された割合や件数による評価を想定。

が必要になるため、個別評価指標の精査及びシステム環境が整備されたタイミングで適用していく（基本的に令和8年度からを想定）。

また、評価指標の項目については、支援の実態を踏まえつつ、項目数や具体的な評価方法など、拠点の負担にも配慮しつつ、必要に応じて見直しを図っていく。

(図表 15 今後のよろず支援拠点の役割に応じた評価指標の整理)

	フェーズ1（経営相談）	フェーズ2（経営支援）
大きい事業者の 少し規模の	①課題解決件数	【役割②～④ごとの指標】 ②支援した事業者の付加価値額の総和、付加価値労働生産性 ③事業者に対するアンケート調査の回答、付加価値額の経年比較 ④支援した事業者の売上高の総和等の向上 【フェーズ2 一律の指標】 支援した事業者の従業員数の総和
小規模事業者	①課題解決件数	

(図表 16 評価指標の変更点)

<現状>		<今後>	
機能/役割	評価指標		評価指標
ワンストップ	① 名寄せ後の事業者数 ② 相談実績件数	→	① 課題解決件数
コーディネート	③ 他の支援機関へ紹介した件数 ④ 他の支援機関と連携（同席）して支援した件数	→	② 他の支援機関へ紹介した名寄せ後の事業者数 ③ 他の支援機関と連携（同席）して支援した名寄せ後の事業者数
高度な経営アドバイス	⑤ 成果確認件数 ⑥ 顧客満足度（成果があったかどうか、満足したか等）	→ 拡充	④ 支援した事業者の付加価値額の総和、付加価値労働生産性【事業者の収益力の強化】 ⑤ 事業者に対するアンケート調査、事業者の付加価値額の経年比較【経営者の経営スキルの向上・自走化】 ⑥ 支援した事業者の売上高の総和等の向上【事業者の成長支援】
支援人材の支援能力強化	—	→ 新たに追加	⑦ 支援能力が向上したCO 数、他の支援機関職員に対してよろず支援拠点の支援スキル・ノウハウを共有した人数又は回数
経済的なインパクトのある事業者支援	—	→ 新たに追加	⑧ 支援した事業者の従業員数の総和

⑧拠点独自の取組の評価

上記の評価の対象とされない、地域のニーズを踏まえた支援先事業者の商

談会の開催などの「拠点独自の取組」を推進するために、各拠点は、「拠点独自の取組」を実施計画書や実績報告書等に記載し、本部が定性的に評価する。

7. おわりに

中小企業・小規模事業者を取り巻く事業環境が大きく変化する中において、中小企業・小規模事業者が、事業を継続し成長発展させていくためには、これまで以上に「稼ぐ力」を高めていくことが必要不可欠である。

こうした中、よろず支援拠点事業は、令和6年6月に10年の節目を迎え、創設時から現在までの間、各拠点において、地域の支援機関と連携しつつ、相談対応の実績を積み上げ、中小企業・小規模事業者にとっての必要不可欠な地域のインフラ的な役割を果たしてきたが、上述のような時代の大きな変化に対応するため、よろず支援拠点もアップデートしていく必要がある。

本検討会では、令和6年10月から令和7年3月までに、創設当初のミッションやこれまでの取組の振り返り、地域の支援機関とよろず支援拠点の役割分担を整理しつつ、今後の果たすべき役割や事業のあり方、他の支援機関との連携のあり方、よろず支援拠点の役割に応じた評価指標について議論し、今回、それらの議論に基づき報告書を取りまとめた。本報告書に記載する今後の役割や評価指標については、具体的な評価手法の精査や各拠点における体制整備等のため、令和8年度からの適用を想定しているが、上述のような事業環境の大きな変化に速やかに対応する観点から、令和8年度を待たず、各拠点において意識的に取組が進められることが望ましい。

また、中小企業・小規模事業者支援は、よろず支援拠点が単独で成し得るものではなく、地域の支援機関が一体となって取り組む必要がある。本報告書は、地域の支援機関にも共有され、各機関におけるよろず支援拠点の役割・機能に対する理解の深化及び一層の連携が図られることが期待される。

なお、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境が日々変化する中、構造的な人手不足を背景とした省力化や人材課題、自然災害等への対応なども含めて、中小企業・小規模事業者における支援ニーズも随時変化していくため、よろず支援拠点はそのニーズに的確に伝えていくべく、よろず支援拠点の取組を不断に見直しつつ、必要に応じて改善策等を講じていくべきである。また、地域の支援機関の体制や整備状況等も踏まえ、よろず支援拠点のあり方についても、必要に応じて見直していくべきである。

今後、よろず支援拠点を含む地域の支援機関には、それぞれの特徴や強みを踏まえ、適切に役割分担をしながら、中小企業・小規模事業者支援に取り組むとともに、支援機関間の連携を深め、相互の支援ノウハウ・知見の共有を通じて、地域全体の支援能力の底上げを図ることで、中小企業・小規模事業者の「稼ぐ力」の強化、経営の自走化を進めていくことが求められている。これにより、中小企業・小規模事業者における事業の拡大や持続的発展、ひいては地域経済の成長発展への好循環・地方創生の実現へとつながることが期待される。

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 委員名簿

委員

＜座長＞	沼上 幹	早稲田大学 教授
	北村 慎也	株式会社QUICK シニアマネージャー
	黒澤 元国	一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員
	高澤 彰	一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会 理事
	中嶋 修	板橋区立企業活性化センター センター長
	沼田 俊介	株式会社日本共創プラットフォーム 執行役員
	橋本 卓典	一般社団法人共同通信社 編集委員

関係機関（オブザーバー）

	赤塚 純一	独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部 部長
	松本 秀久	一般社団法人全国信用保証協会連合会 業務企画部 担当部長
	山内 清行	日本商工会議所 中小企業振興部 部長
	渡部 恵	全国商工会連合会 産業政策部 部長
	渡辺 修	一般社団法人第二地方銀行協会 愛媛銀行 常務執行役員 ソリューション営業部長
	福山 佳寿	一般社団法人全国信用金庫協会 企画部 部長
	大瀨 剛	日本税理士会連合会 常務理事・中小企業対策部 部長
	小野 浩司	金融庁 監督局 銀行第二課 課長
	篠崎 拓也	厚生労働省 労働基準局 賃金課 課長
	木村 崇之	農林水産省 大臣官房 新事業・食品産業部 企画グループ長
	城 麻実	国土交通省 不動産・建設経済局 建設振興課 課長
	羽矢 憲史	国土交通省 観光庁 観光産業課 課長

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 開催状況

第1回 令和6年10月11日（金）

1. よろず支援拠点について
2. よろず支援拠点からの取組説明①
 - ・埼玉県よろず支援拠点 CCO 越智 隆史
 - ・岐阜県よろず支援拠点 CCO 松岡 隆
 - ・岡山県よろず支援拠点 CCO 鈴鹿 和彦

第2回 令和6年10月18日（金）

- よろず支援拠点からの取組説明②
- ・北海道よろず支援拠点 CCO 中野 貴英
 - ・宮城県よろず支援拠点 CCO 佐藤 創
 - ・福岡県よろず支援拠点 CCO 佐野 賢一郎

第3回 令和6年12月2日（月）

1. 今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方について①
2. よろず支援拠点全国本部アドバイザー 立石 裕明氏からのプレゼンテーション
3. オブザーバーからの取組説明
(全国商工会連合会、徳島県商工会連合会、日本商工会議所、静岡商工会議所、独立行政法人中小企業基盤整備機構)

第4回 令和6年12月24日（火）

1. 今後のよろず支援拠点の役割、支援のあり方について②
2. 今後のよろず支援拠点事業の運営のあり方について
3. よろず支援拠点実施機関からの取組説明
 - ・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)
 - ・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)

第5回 令和7年2月4日（火）

1. 金融機関等からの取組説明
(金融庁、中小企業庁（事業環境部金融課）、諏訪信用金庫、一般社団法人全国信用保証協会連合会)
2. 関係省庁からのコメント
(厚生労働省、農林水産省、国土交通省、観光庁、日本税理士会連合会)

3. よろず支援拠点事業創設経緯と現状を踏まえた他の支援機関との役割分担、論点整理、評価指標（案）について

第6回 令和7年3月6日（木）

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
報告書（案）