資料３

中小企業の支援体制について

平成２８年１１月１０日

中小企業庁

目次

１．中小企業･小規模事業者を巡る課題等

２．中小企業者による経営相談

３．中小企業支援体制に係る最近の取組

（１）認定経営革新等支援機関
（２）よろず支援拠点
（３）商工会･商工会議所による経営発達支援計画

４．経営支援分科会で議論すべき論点

（１）よろず支援拠点について
（２）認定経営革新等支援機関について

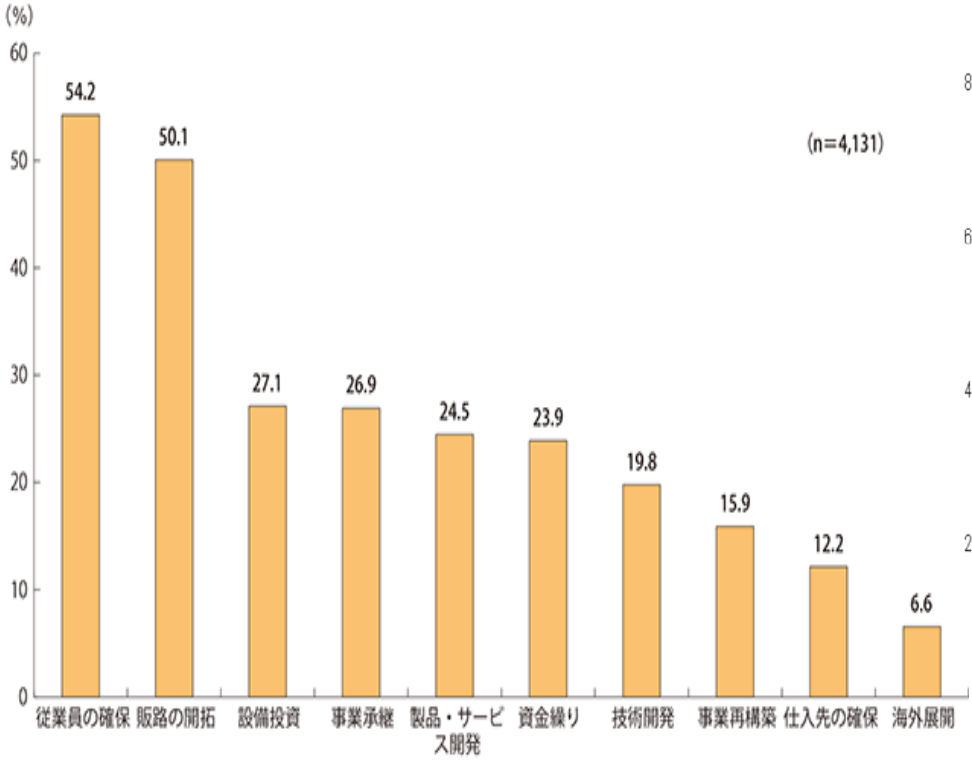
（参考）公的な中小企業支援機関の概要

１．中小企業・小規模事業者を巡る課題等

中小企業・小規模事業者の経営課題

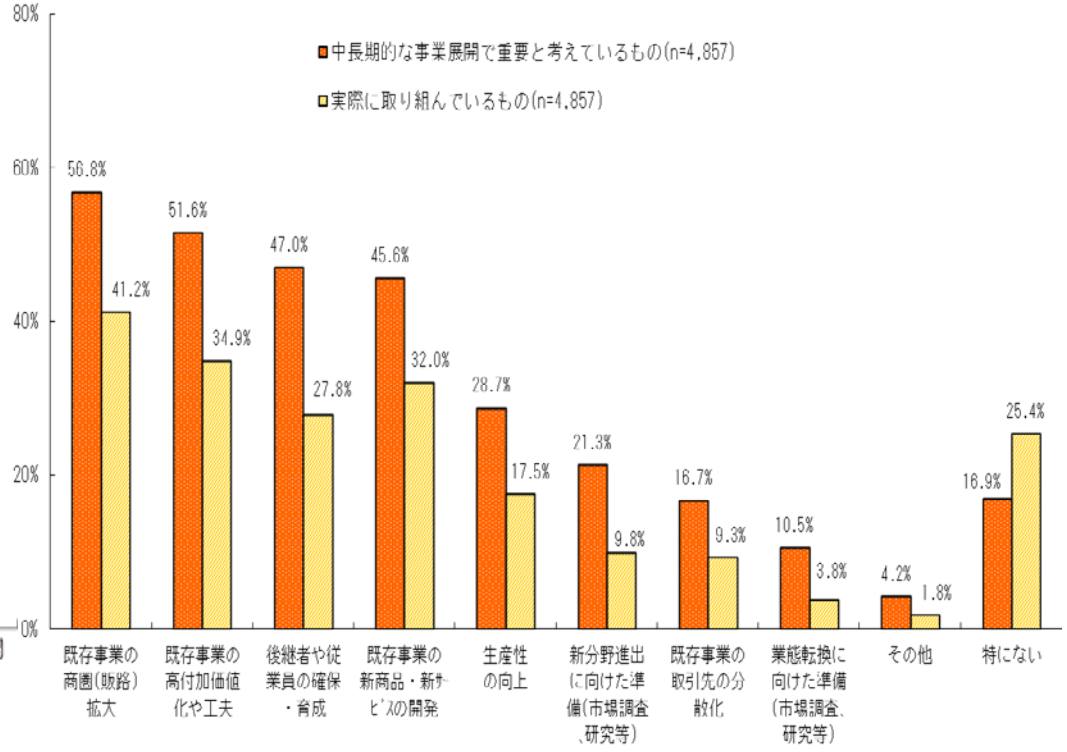
- **中小企業は様々な経営課題を抱えている。中でも、人材確保や販路開拓、設備投資、事業承継が上位。**
- **小規模事業者の中長期的課題は、販路開拓、高付加価値化、事業承継、人材確保・育成、新事業・新製品の開発が上位。**

【中小企業にとっての成長のための経営課題】



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所（株))
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

【小規模事業者の中長期的な事業展開の重要事項と取組】

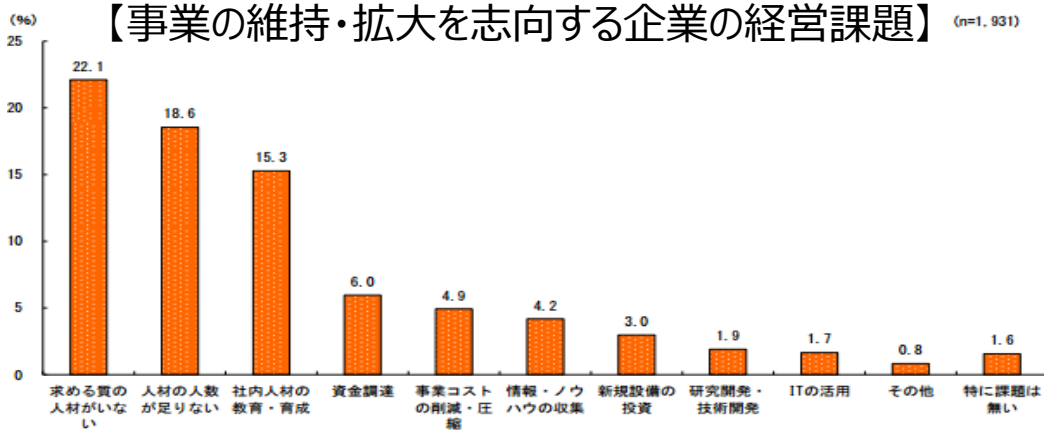


資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

中小企業・小規模事業者を巡る状況①（深刻化する人手不足）

- 質・量ともに人材が不足しており、人手不足は経営上の不安要素として高まっている。
- 生産年齢人口の減少を背景に、中小企業の人手不足感は高まっている。

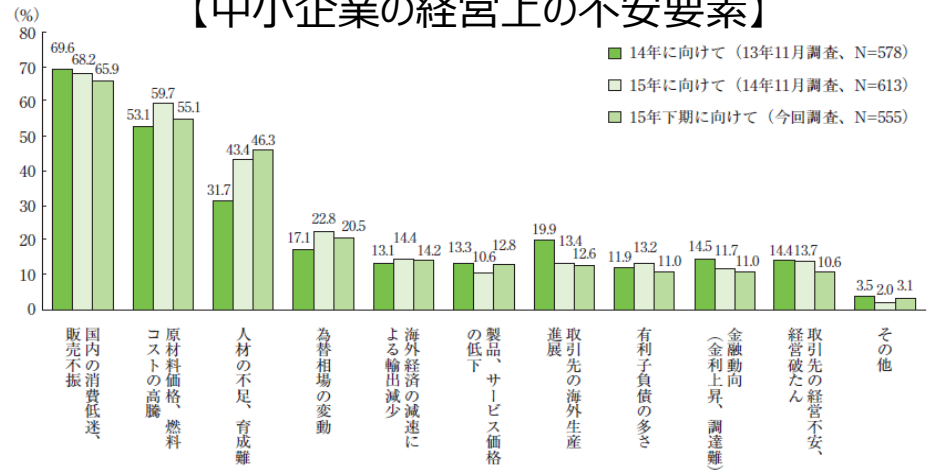
【事業の維持・拡大を志向する企業の経営課題】



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」（2014年12月、(株)野村総合研究所）
(注)1.経営課題について1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。
2.「その他」には、「現在の社員の配置換え・解雇」、「不要もしくは効率の低下した設備の廃棄」、「外部資源の活用」が含まれる。
3.「求める質の人材がいない」及び「人材の人数が足りない」については、労働人材と中核人の両者の回答を含む。

（出典）中小企業庁（2015）「中小企業白書」

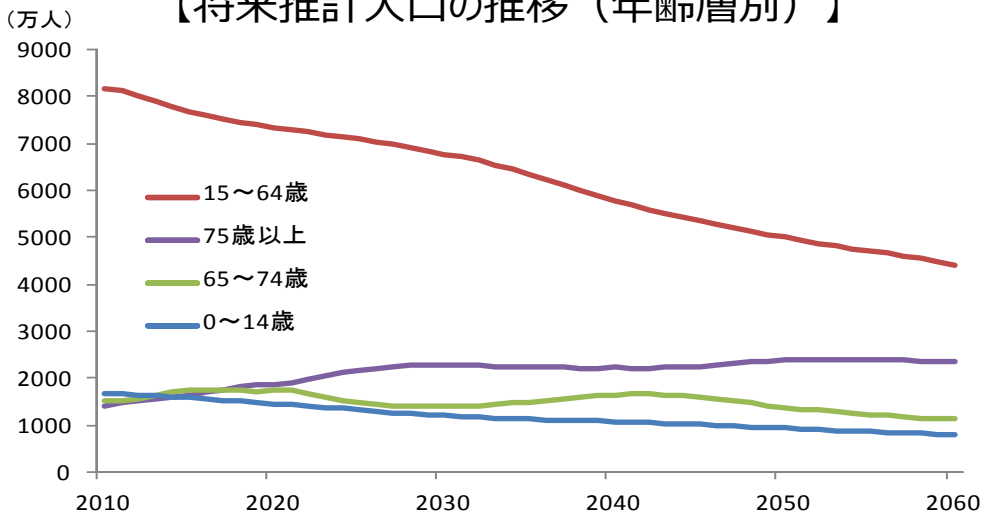
【中小企業の経営上の不安要素】



（注）複数回答（最大３つまで）のため、合計は100％を超える。

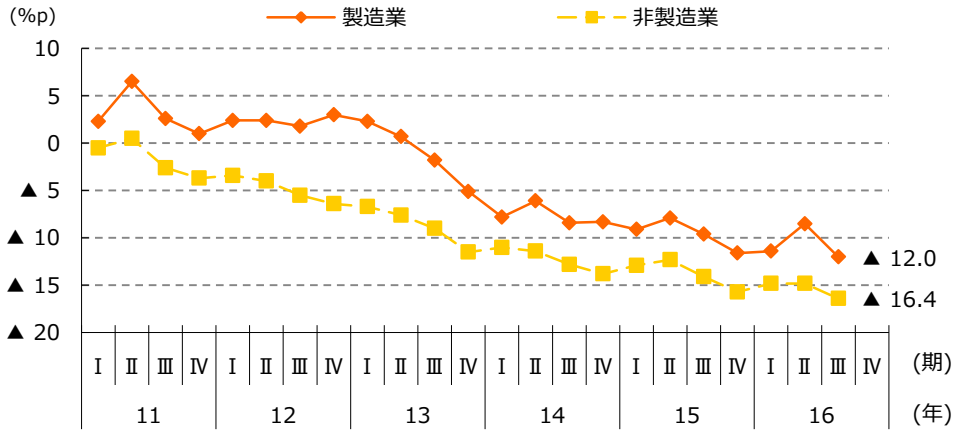
（出典）日本政策金融公庫「2016年の中小企業の景況見通し」

【将来推計人口の推移（年齢層別）】



（出所）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

【中小企業の従業者過不足ＤＩの推移】

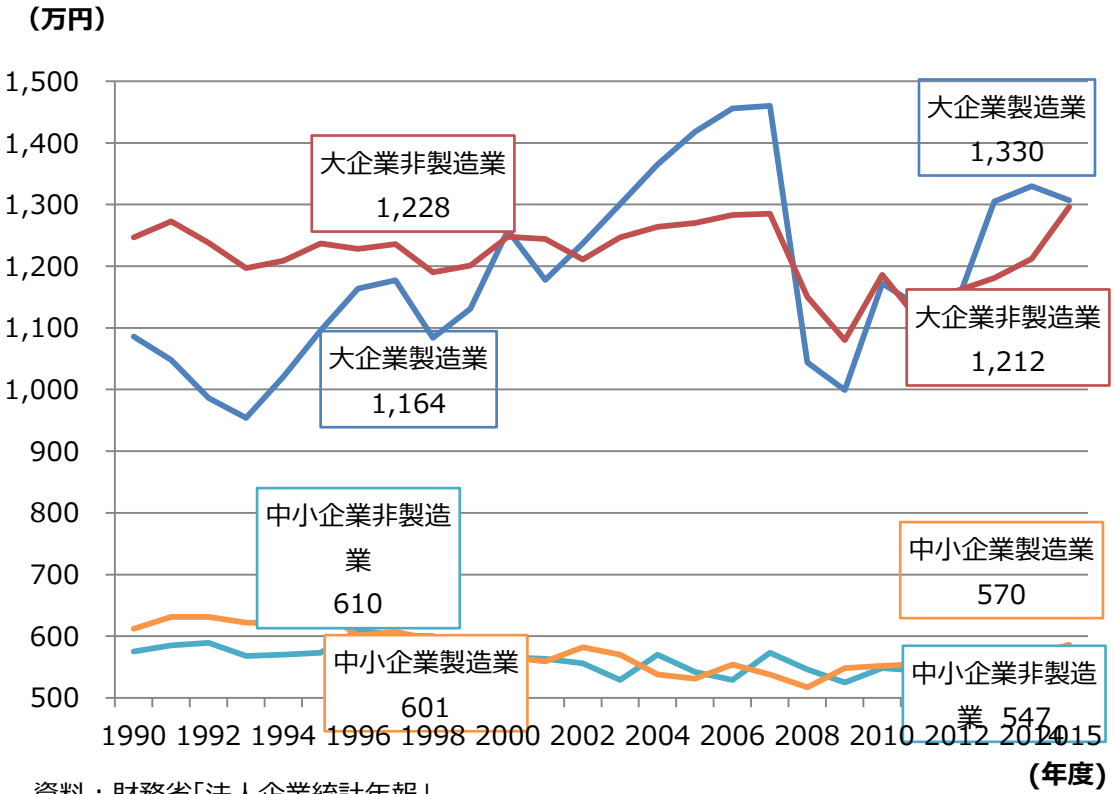


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

中小企業・小規模事業者を巡る状況②（売上高の伸び悩み）

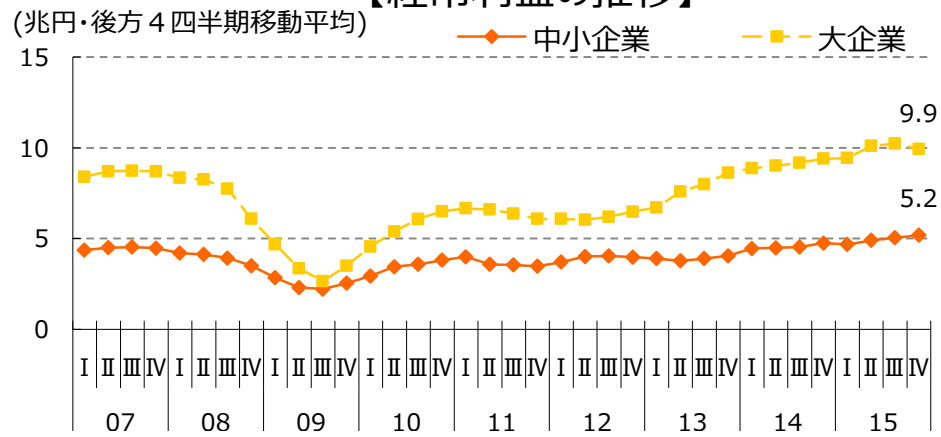
- **大企業の生産性が向上した一方、中小企業の生産性が低下。大企業との差が拡大。**
- **中小企業全体の経常利益は過去最高水準だが、売上高は伸び悩み。**

【従業員一人当付加価値額の推移】

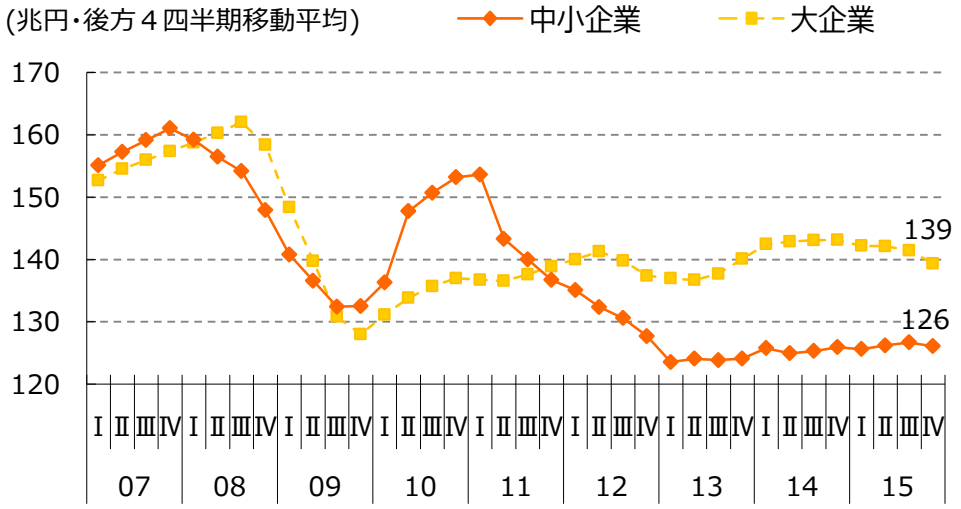


資料：財務省「法人企業統計年報」
（注）1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1000万円以上1億円未満の企業をいう。
2. 従業者1人あたり付加価値額＝付加価値額／従業員数
3. 付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課

【経常利益の推移】



【売上高の推移】

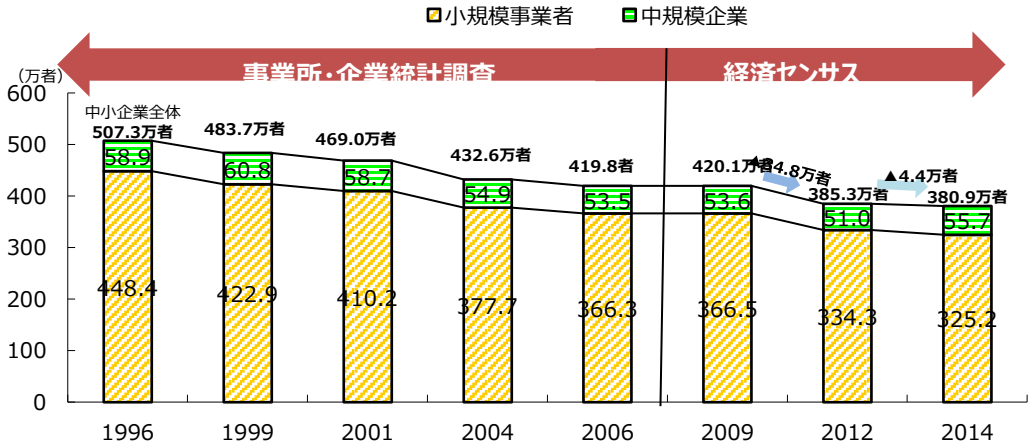


出所：財務省「法人企業統計季報」（注）経常利益・売上高の推移は後方四半期移動平均。中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満、大企業とは資本金１０億円以上の企業をいう。

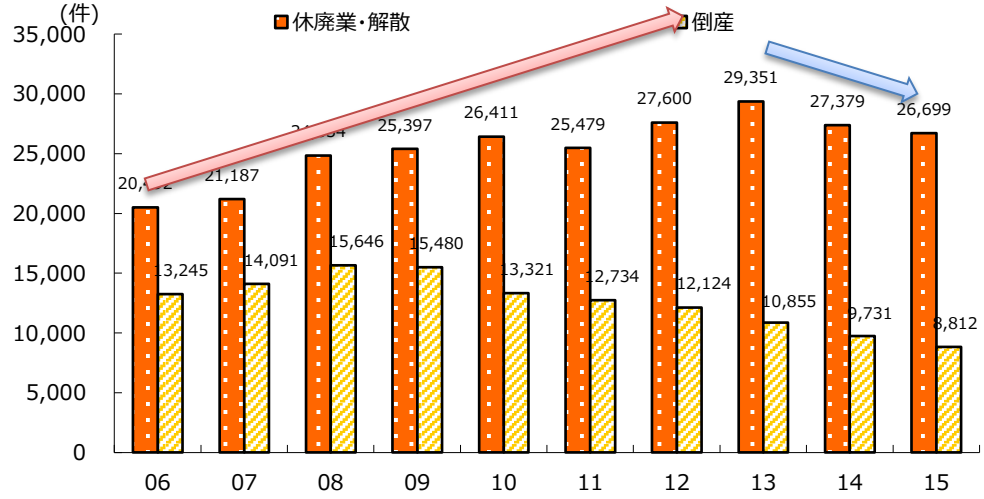
中小企業・小規模事業者を巡る状況③（事業者の減少と経営者の高齢化）

- 中小企業数の減少が続く。倒産件数は減少しているが、休廃業・解散は高水準で推移。
- 経営者の高齢化が進展（年齢のピークが６６歳）。

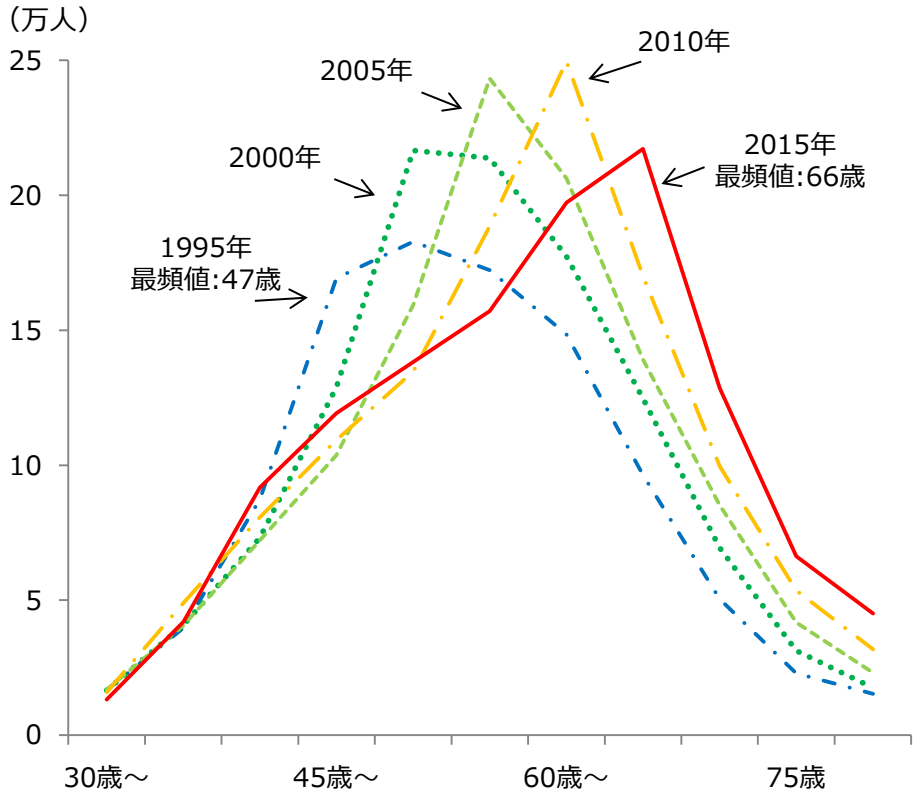
【中小企業数の推移】



【倒産、休廃業・解散件数の推移】



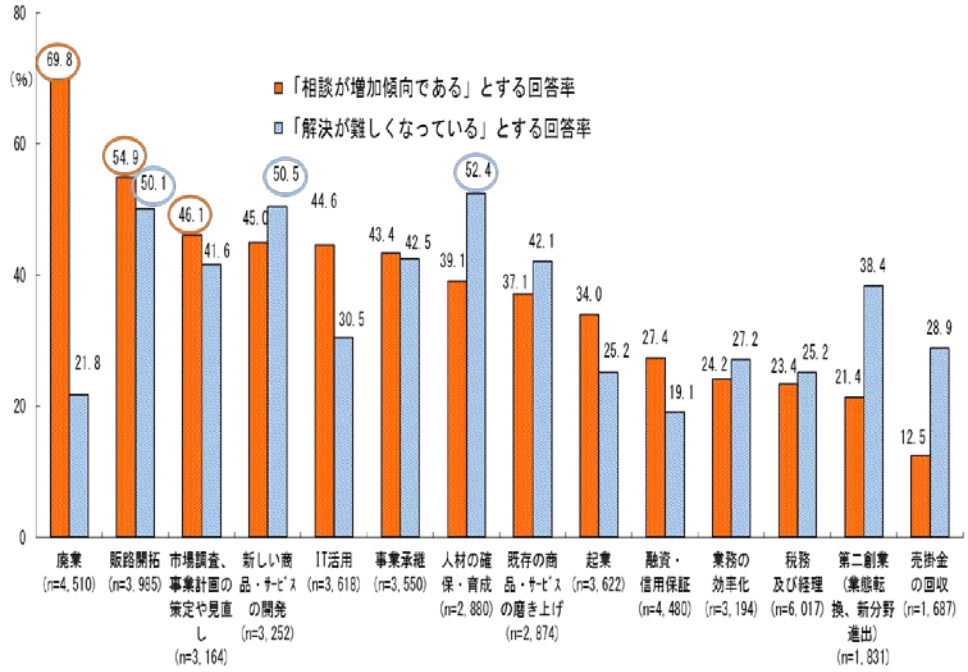
【中小企業の経営者年齢の分布（年代別）】



中小企業・小規模事業者の近年の課題

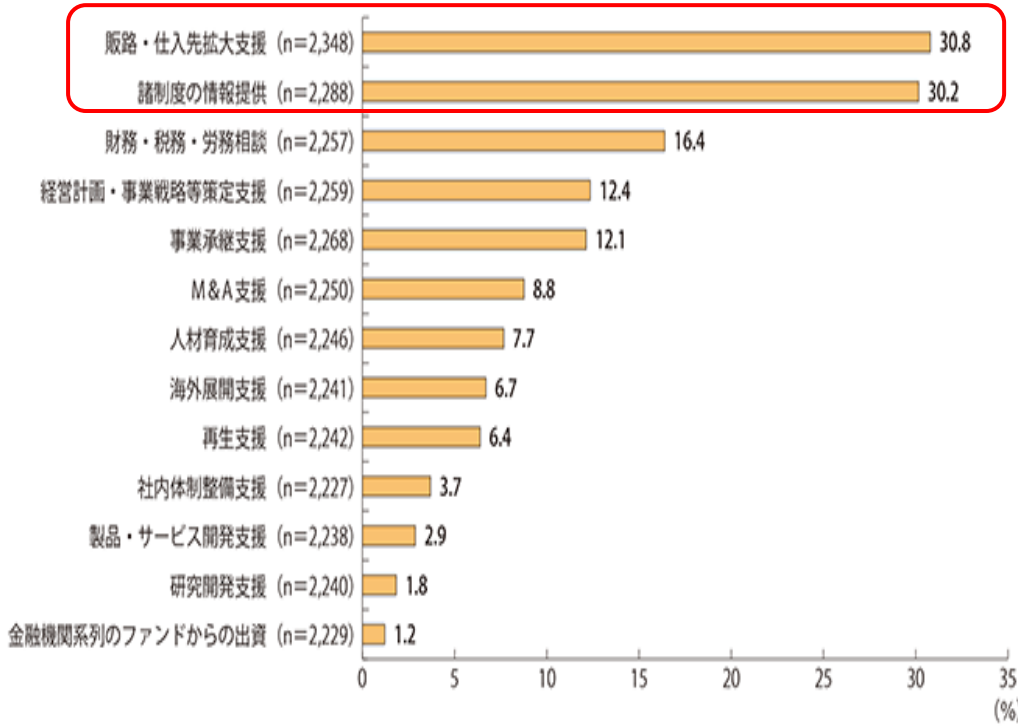
- **商工会・商工会議所では、廃業や販路開拓、新事業・新製品開発、ＩＴ活用、事業承継、人材の確保・育成の相談が増加。このうち、販路開拓や新事業・新製品開発や事業承継、人材の確保・育成の相談は解決が難しくなっている。**
- **金融機関には、販路開拓や財務・税務・労務相談をはじめ様々な相談がある。**

【商工会・商工会議所に相談が増加しているものと、解決が難しくなっているもの(直近3年間の傾向)】



資料：中小企業庁委託「経営支援活動に関する実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

【中小企業が利用している金融機関の経営支援サービス】



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所（株))

中小企業・小規模事業者政策の主な論点　＜全体像は基本問題小委員会で議論＞

※　中小企業政策審議会基本問題小委員会（平成２８年１０月３１日）配布資料より

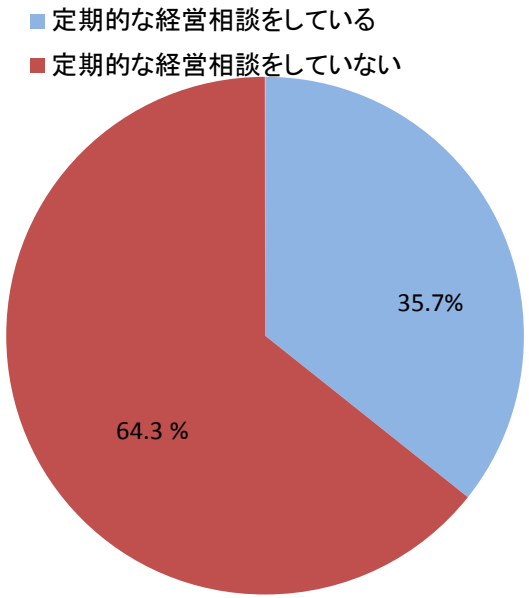
生産性の向上	想定される論点
１．低生産性構造 経営の計画性、IT投資、設備投資	○生産性向上支援の枠組みである中小企業等経営強化法の活用状況を踏まえ、この法律を軸としながら更にいかなる生産性向上支援の体系・システムに脱皮させていくか。 ○第4次産業革命の流れの中で、中小企業が規模や商圏に応じ、身の丈に合ったITやロボットを導入・活用することで、いかに生産性を高められるか。 ○とくに生産性が低くとどまっている業種（サービス業等）において、業種に固有の特段の対応が必要か。その方策は何か。 ○急成長する新興国などの海外需要を取り込むために海外展開やインバウンド需要にどのように対応すべきか。 ○親事業者による取引先の生産性向上支援など、望ましい取引関係の再構築・強化やサプライチェーン全体での取引適正化と生産性向上の実現。 ※取引適正化は取引問題小委で検討予定。
２．担い手 経営者 中小企業 従業員	○日本経済・地域社会を支える上で現在の企業数の推移等をどうみるべきか。 ○「大量世代交代時期」を間近に控えて、事業承継を先送りしない意識・環境づくりが必要ではないか。 ○地域における事業承継の支援体制はどのように強化すべきか。（例）地域における支援機関のネットワークの強化、支援人材の育成 ○多くの中小企業において親族内に後継者がいない現状に鑑み、中小企業のＭ＆Ａ、業種サプライチェーン内の事業統合をもう一段円滑にするための支援はどうあるべきか。 ○承継を契機にした第二創業、経営強化により、生産性を高めることを一体にして支援すべきではないか。 ○我が国経済を活性化する役割を持つ創業において、担い手を増やし、促進するための支援はどうあるべきか。 ○日本全体で働き手が減っている中で、柔軟な働き方を実現し、中小企業が人材を確保するためには、働き方の改革を含めて、どのように対応していくべきか。 ※ 人材不足・創業支援は、「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会」等で検討。
３．支援環境 金融機関　支援機関	**○よろず支援拠点、認定経営革新等支援機関をはじめとする支援機関の整理・強化し、経営改善や生産性向上に今まで以上に取り組む環境整備をどのように進めるべきか。** ○金融機関が、事業を評価した融資や適切な経営支援を行い、事業者とともにこれまで以上に経営改善、生産性向上に取り組む環境整備をどのように進めるべきか。 ※ よろず支援拠点等は経営支援分科会、金融機関のコンサルティング機能の発揮については中政審・金融ワーキンググループで検討予定。

２．中小企業者による経営相談

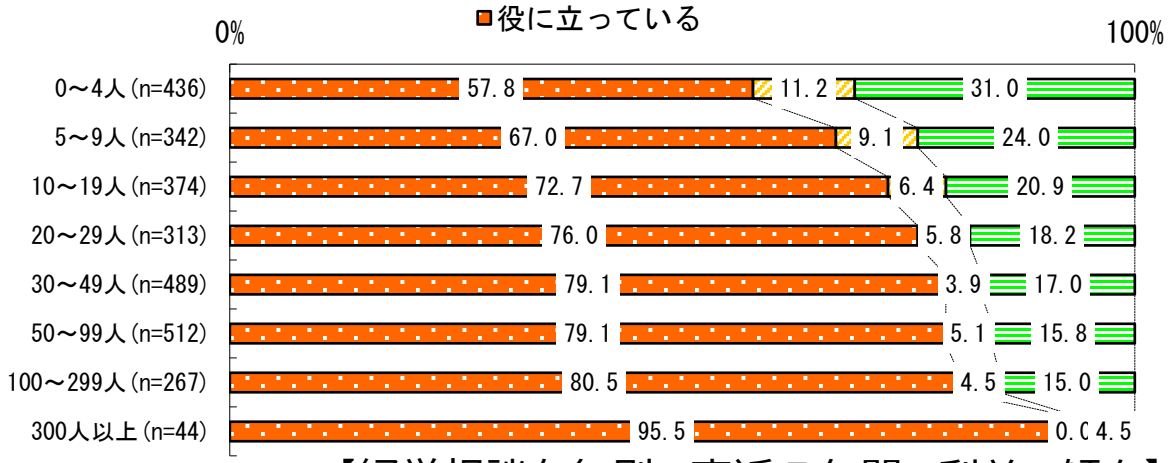
中小企業者による経営相談の実態

- 中小企業の経営者の３割強が定期的な経営相談を行っている。
- 経営者にとって経営相談を行うことは、経営を行う上でプラスに働いていると認識。
- 中小企業支援機関の果たす役割が重要。

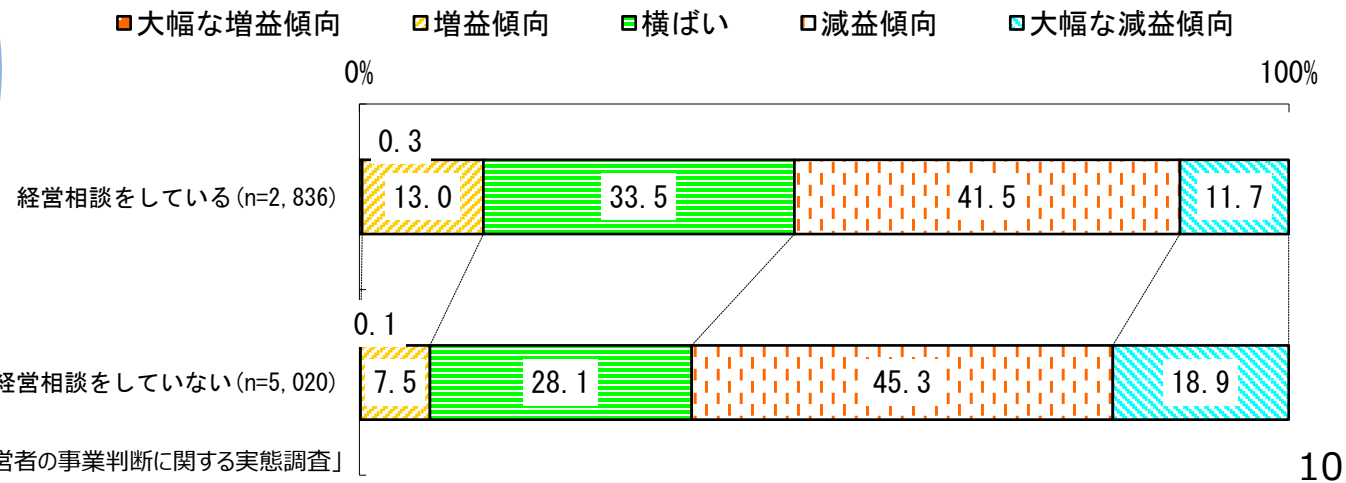
【中小企業経営者の経営相談の状況】



【従業員規模別の経営相談により受ける助言の有効性】



【経営相談有無別の直近５年間の利益の傾向】



出所：中小企業白書２０１２、中小企業庁委託「中小企業の経営者の事業判断に関する実態調査」

３．中小企業支援体制に係る最近の取組
（１）認定経営革新等支援機関

制度創設の背景　※　中小企業政策審議会企業力強化部会第６回（平成２３年１２月）の資料抜粋

- 経済環境が変化する中、中小企業が直面する経営課題は多様化・複雑化。
- 従来までの支援機関に加え、金融機関や税理士等も参画することで、経営支援の担い手の多様化・活性化を図ることが必要。

我が国の中小企業を巡る内外環境変化

セーフティネット保証、中小企業金融円滑化法 等

販路・競争環境の変質	大企業依存型の限界	事業制約要因の増大	地域の重要性
人口減少 少子高齢化 ↓ 国内需要の減少 ・アジア等の新興国との競争激化 ・新興国の市場拡大	日本の大企業の海外進出の進展 ↓ 国内取引構造の変質	・未曾有の円高 ・東日本大震災 ・電力供給問題	・景気の不透明感 ・地方経済の疲弊

求められる中小企業像

厳しい内外環境を勝ち抜く自立的な中小企業
（自らの経営主導の下に国内外の成長市場に参画 する企業）
↓
中小企業が持つ潜在力・底力を最大限引き出し、戦略的経営力を強化する必要

地域社会と住民生活に貢献する中小・小規模企業
・地域コミュニティの再生　等

展開

○販路開拓（国内外）
○日本の経済成長につながる海外投資

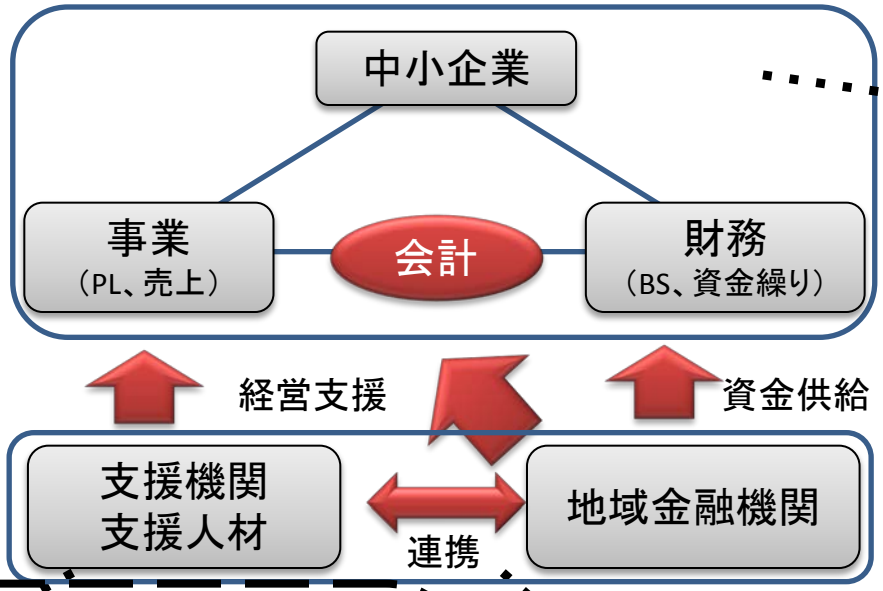
強化すべき戦略的経営力

- 財務経営力 →経営状況把握 等
- 資金の確保・調達力
- 成長のための知恵・知識・ノウハウ
- 国際競争に耐えうる技術力・人材

○適切なセーフティネット
○まちづくりと一体的な中小商業政策・小規模企業政策
等

施策の全体像

※　中小企業政策審議会企業力強化部会第６回（平成２３年１２月）の資料抜粋



中小企業の財務経営力の強化

〇新たな会計ルールの整備・活用
→記帳能力など中小企業の実態に即した会計ルールの整備

〇自らの経営状況（PL、BS等）や資金繰りへの説明能力を高める
→期中管理（経営計画や資金計画の作成等）体制の定着及び金融機関に対する説明能力の向上支援

経営支援の担い手の多様化・活性化

〇経営支援の担い手の多様化・活性化を図る制度的措置
→商工会等の支援機関に加え、中小企業に対して高度かつ専門的な経営支援を行う金融機関や税理士事務所等を取り込むことにより、経営支援の担い手の多様化・活性化が図られるよう法的措置の検討

支援機関と金融機関の連携強化、人材育成

〇金融と経営支援の一体的取組（リレーションシップ・バンキング）の推進
→改正された監督指針の着実な実施　等

〇支援機関と金融機関の連携強化
→中小企業支援ネットワーク強化事業の活用（専門家の活用）、経済産業局と地域金融機関の連携強化に向けた「金融連携プログラム」の一層の推進

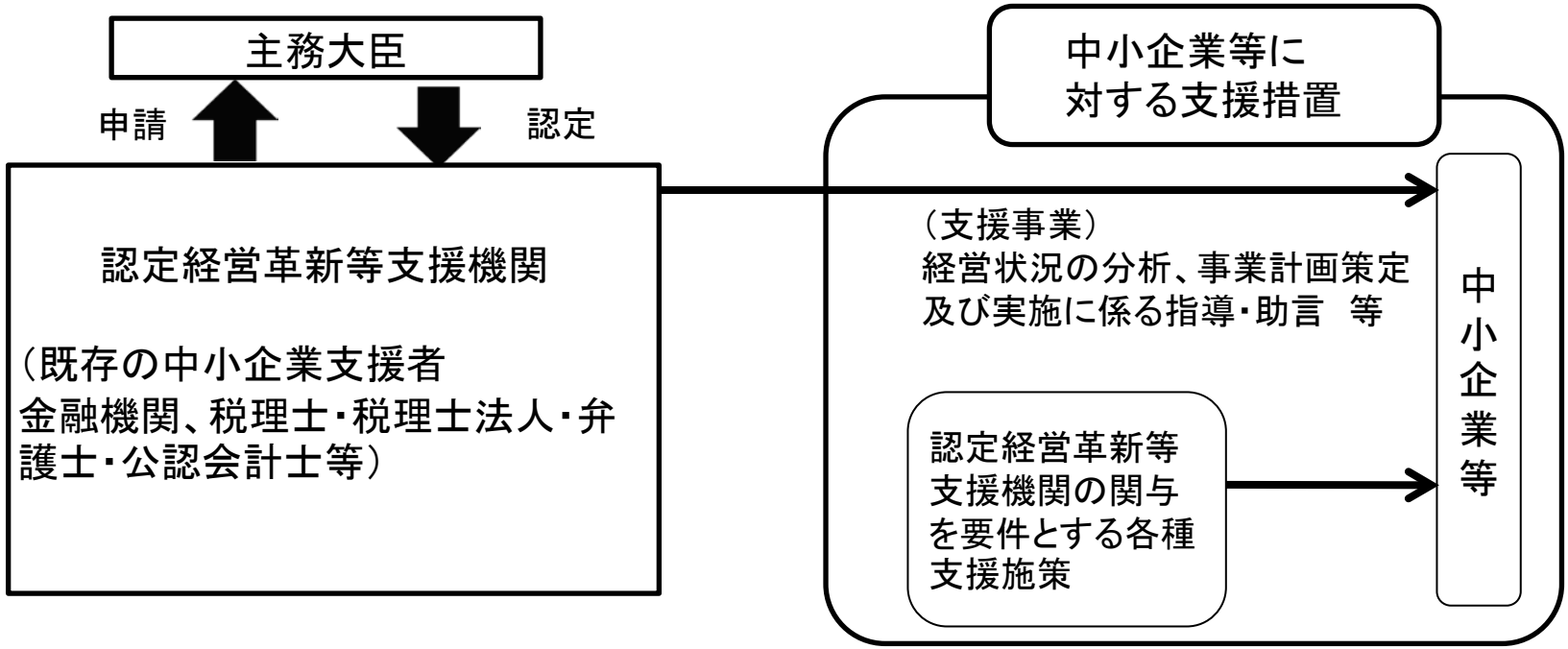
〇高度、専門的な支援人材の育成
→優れた支援機関（支援人材）が地域金融機関等の新たな担い手となる人材を受け入れて研修を行う事業に係る補助

認定経営革新等支援機関について

認定経営革新等支援機関の概要

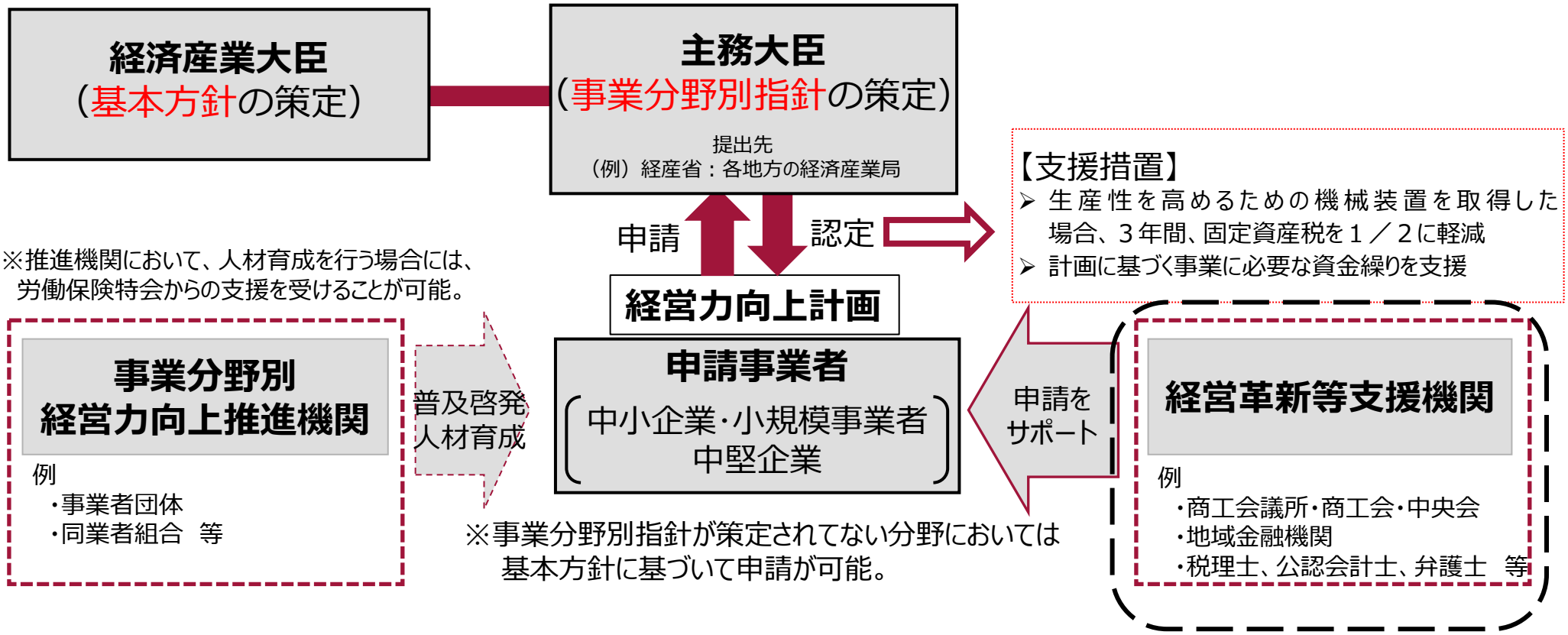
１．中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（現　中小企業等経営強化法）の一部改正により、本制度を措置（平成２４年８月３０日施行）

２．認定要件
①税務、金融及び財務に関する専門的な知識を有していること。
②法定業務（経営革新等支援業務）に係る１年以上の実務経験を含む３年以上の実務経験を有していること。
③業務を継続的に実施するために必要な組織体制及び事業基盤を有してること。



中小企業等経営強化法による業務追加

- **中小企業等経営強化法により、従来の経営革新や異分野連携新事業分野開拓のほか、経営力向上に係る業務も追加。**



認定経営革新等支援機関の現状

- 現在の認定数は２万５千機関を超えている状況。
- 認定経営革新等支援機関の得意分野は、経営改善・事業再生は税理士等や金融機関が得意とし、創業は商工会等が得意とするなど、本業と得意分野が近い。
- 認定経営革新等支援機関の活動状況（得意分野や支援実績等）については、相談事業者が最適な機関を選択できるよう、検索システムを整備し、見える化を図っているところ。

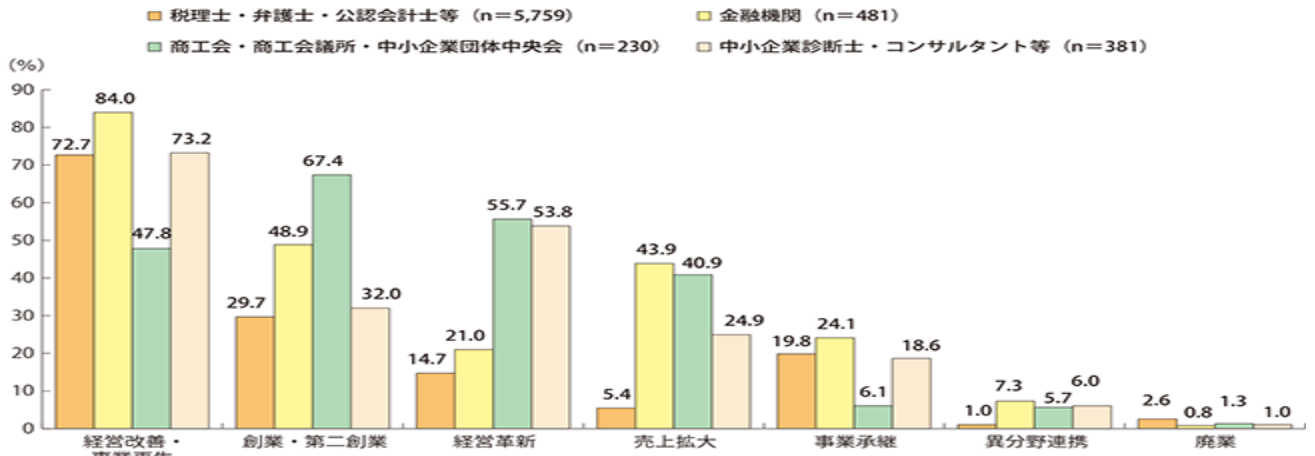
【直近の認定状況】

税理士	税理士法人	公認会計士	監査法人	弁護士	弁護士法人	商工会	商工会議所	中小企業団体中央会	中小企業診断士	民間コンサルティング会社	その他	金融機関	合計
17,493	2,148	1,980	67	1,469	90	47	369	43	487	554	378	486	25,611

※平成28年10月時点

※本認定数には、商工会単会や、金融機関等の支店等の数は含まれていないが、例えば、商工会は47都道府県商工会連合会を認定することで、全商工会を認定支援機関としての体制に含めており、また、金融機関についても同様に、本店を認定することで、各支店を認定支援機関としての体制に含めている 。

【認定経営革新等支援機関が得意とする支援分野】

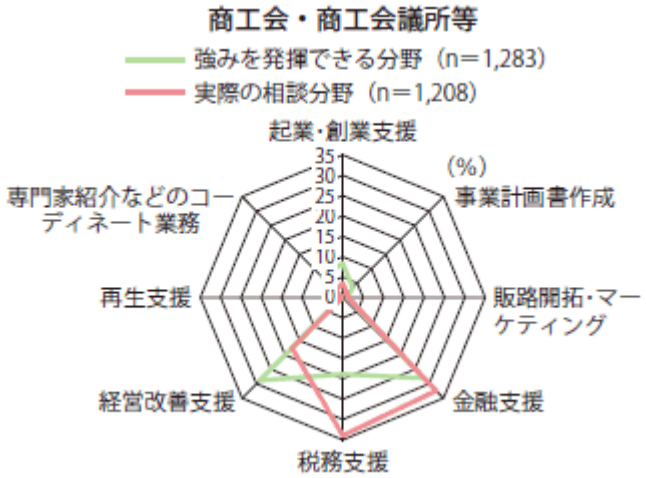


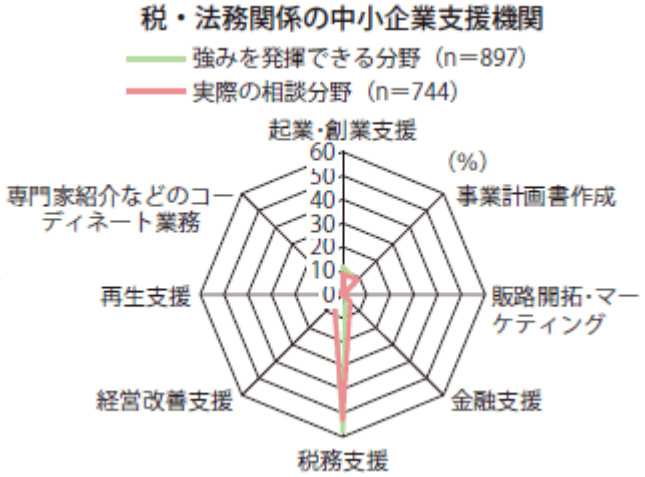
（出所）中小企業白書2016、中小企業庁「認定経営革新等支援機関の任意調査

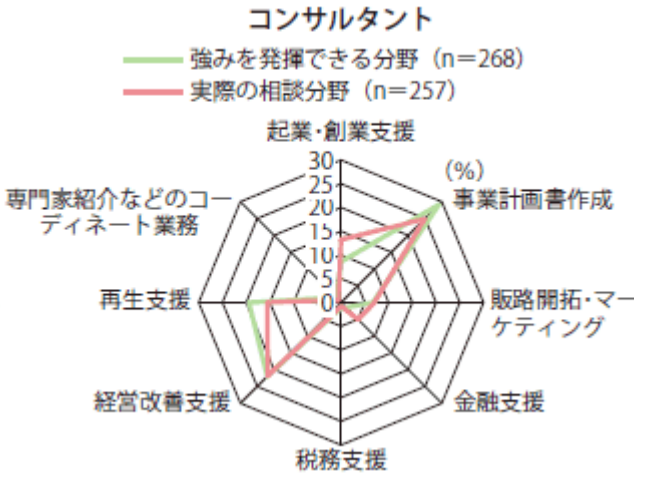
３．中小企業支援体制に係る最近の取組
（２）よろず支援拠点

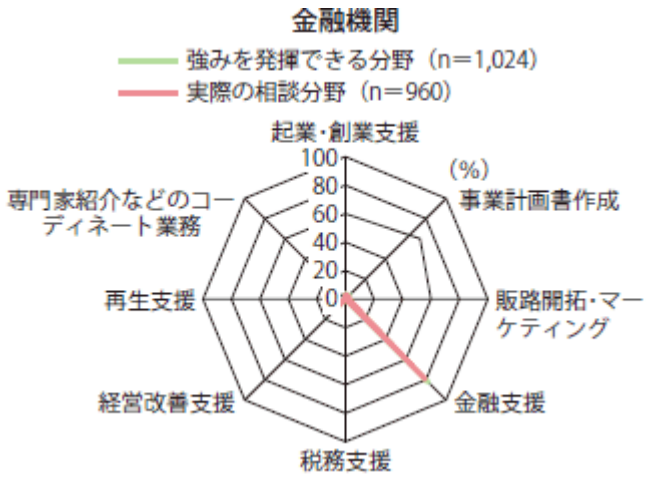
中小企業支援機関における相談対応～中小企業白書２０１４より～

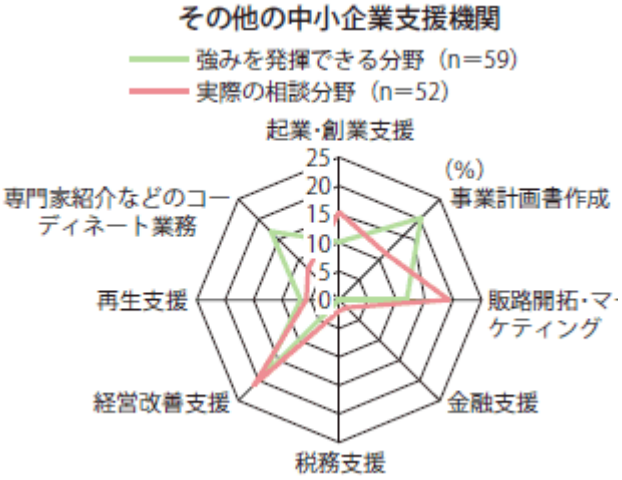
- 中小企業支援機関は、それぞれ強味を発揮できる分野が異なっている。
- 実際の相談対応も強味を発揮できる分野を中心に実施している状況。











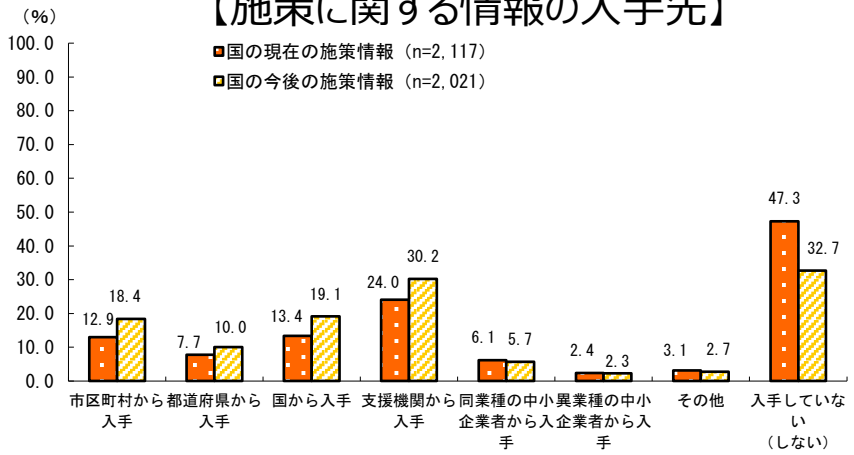
※ 平成26年6月に改正された「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」施行前のデータ

出所：中小企業白書２０１４、中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」
（注）１．相談業務において、強味を発揮できる分野、実際の相談分野として多いものについて1位から3位まで回答してもらった中で、それぞれ1位に回答されたものを集計。
２．項目については、便宜上８項目についてのみ表示。

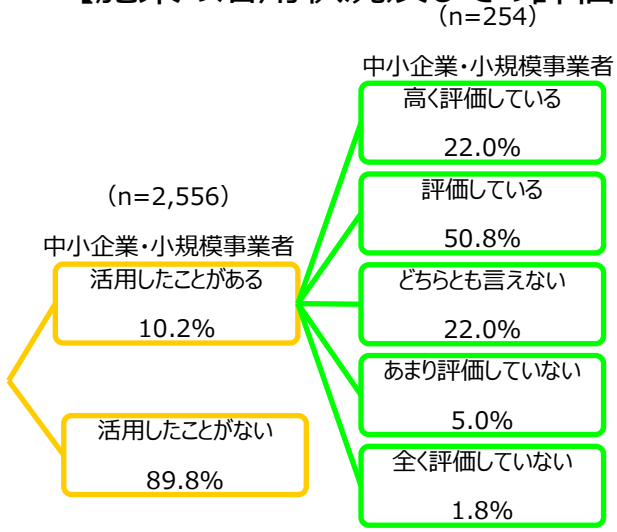
中小企業の施策活用状況と支援機関同士の連携状況

- 販路開拓に加え、人手不足や事業承継等、中小企業の経営課題が高度化する中で支援機関間の連携は益々重要。
- 施策情報入手が5割、施策活用が10%と施策を届ける意味でも幅広い連携が重要。

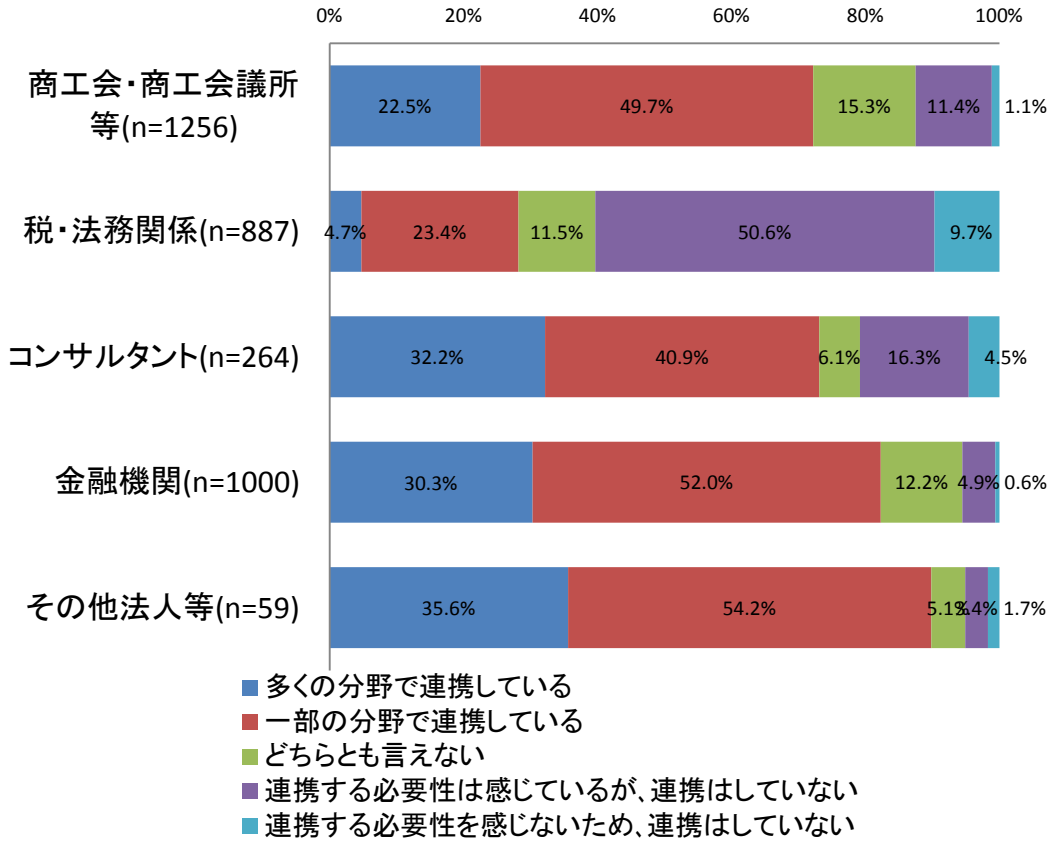
【施策に関する情報の入手先】



【施策の活用状況及びその評価】



【中小企業支援機関同士の連携状況】



（出所）中小企業白書2014

中小企業支援機関同士の連携

連携による効果

１．他機関との間で支援情報やノウハウの共有。

２．それぞれの機関による得意分野を生かすことによる多様な課題への対応。

３．業務分担等に伴う作業負担の軽減。

連携の事例

１．組織内連携（例：Ａ市とＢ市それぞれの商工会議所による連携）

（１）支援マニュアルの作成と共有や一斉巡回相談対応。

（２）他地域の地域資源を活用した商品開発支援等

２．他機関との連携

（１）自機関で商品開発をメインに支援を行い、他機関で販路拡大を支援。

（２）金融機関と連携を通じた融資と経営支援が一体となった支援及び融資後の連携支援

（出所）日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会、中小機構、全国商店街振興組合連合会、全国商店街支援センターからの事前提出資料に基づき中小企業庁経営支援課にて作成。

よろず支援拠点について

よろず支援拠点の概要

１．ワンストップ型の総合的な相談窓口として平成２６年６月から各都道府県に設置。

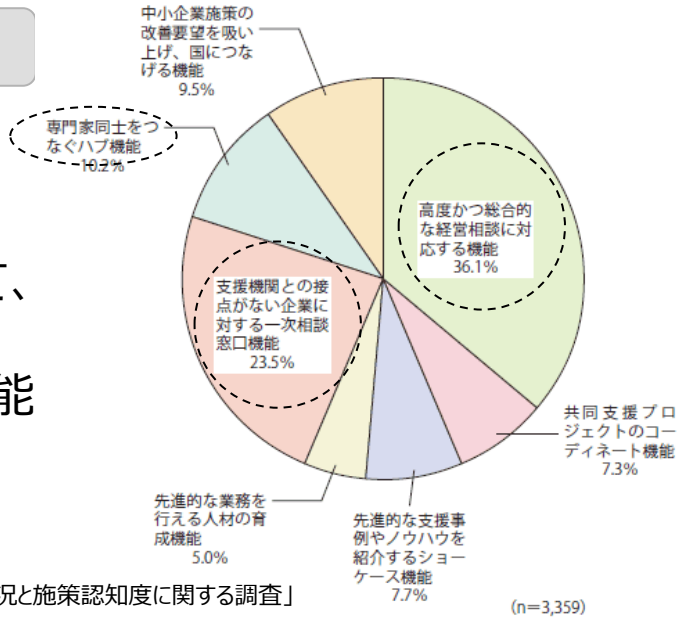
２．よろず支援拠点の機能（中小企業白書２０１４より）
①総合的・先進的な経営アドバイス（売上拡大に係る支援や他の機関が対応しない再生・経営改善案件への丁寧な対応等）
②チームの編成を通じた支援（チームを編成する際のコーディネート役）
③的確な相談機関の紹介（ワンストップサービス）

３．各拠点に５～１０名のコーディネーターを配置。コーディネーターの専門分野は、経営コンサルティングのほか、ＩＴやデザイン、税会計・法務など多岐の分野にわたる。

中小企業支援機関がよろず支援拠点に求める機能

～中小企業白書２０１４より～

✓　中小企業支援機関のよろず支援拠点に求める機能として、
・高度かつ総合的な経営相談に対応する機能
・支援機関との接点がない企業に対する一次相談窓口機能
・専門家をつなぐハブ機能
が多い。



（出所）中小企業白書２０１４、中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」

実施機関等の選定プロセス

１．委託先（実施機関）の選定

各経済産業局が県単位で「よろず支援拠点事業」の実施機関を公募。同局が設置する審査委員会で、本事業を実施するために必要な体制等を審査の上、最も適当な機関を選定。

２．チーフコディネーター等の選定

（１）各拠点には、拠点の統括役である「チーフコーディネーター」と相談対応の専門家である「コーディネーター」を配置。

（２）チーフコーディネーターは、公募の上、各経済産業局が設置する審査委員会で、経営支援に関する知識・経験・実績、地域の支援機関との連携関係を構築するために必要な経験・ネットワークを有しているか等について総合的に審査の上、最も適当な者を選定し、経済産業局が指名。

（３）コーディネーターは、本事業の委託先（実施機関）とチーフコーディネーターが拠点運営のために必要な相談対応可能分野や対応能力を有しているか確認し、経済産業局に協議の上で選定。

３．よろず支援拠点全国本部の選定

中小企業庁が、よろず支援拠点への助言、研修及び活動評価等や顧客満足度調査を行う「よろず支援拠点全国本部」を実施する機関を公募。現在は（独）中小企業基盤整備機構が実施。

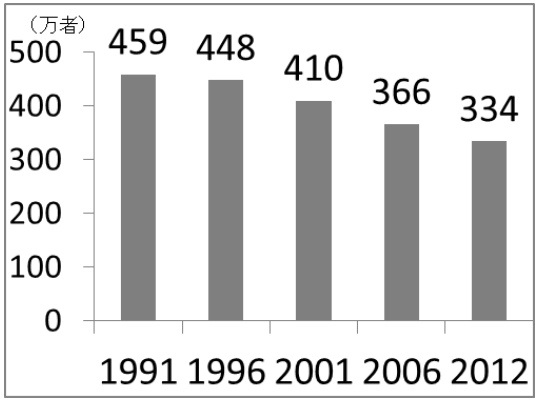
３．中小企業支援体制に係る最近の取組
（３）商工会･商工会議所による経営発達支援計画

制度創設の背景

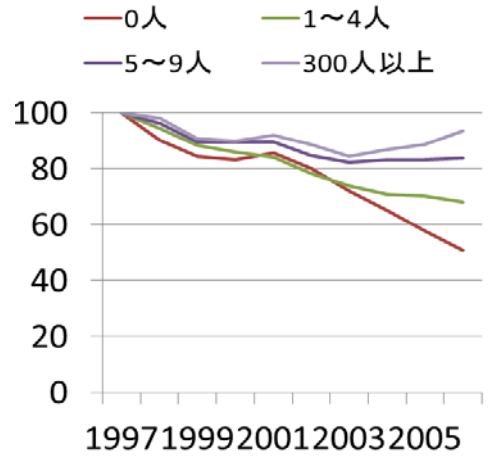
※　中小企業政策審議会小規模基本政策小委員会（平成２５年～２６年）の資料を一部加工

小規模事業者は、財・サービスが限定されていること、また商圏が狭いことから、経済社会の構造的変化の影響を受けやすく、事業者数の減少、売上げの減少、経営層の高齢化等が進んでいる。

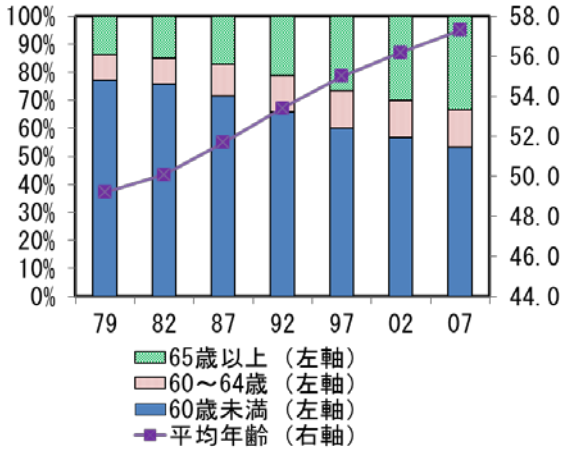
小規模事業者数の減少



小規模事業者の売上高の減（1997年比）



自営業主の平均年齢の上昇



日本全国に景気の好循環を浸透させるためには、小規模事業者が迅速にこれらの構造的変化に対応してビジネスモデルを変革していくことが不可欠。このような観点から、小規模事業者の意義、特徴、課題を分析し、小規模事業者を中心に据えた政策体系を構築する必要。

① 今後数十年の我が国経済社会情勢の変化に対応した、小規模企業のとるべき方向性を示し、今後の施策の体系を示す**「小規模企業振興基本法」**を策定。

② 基本法の原則に従い、ビジネスモデルの見直しや地域の支援体制整備を進めるため**「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」**を改正。

「小規模事業者支援法」と「経営発達支援計画」

「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」（小規模事業者支援法）

商工会・商工会議所が、その機能を活用して小規模事業者の経営の改善発達を支援するための措置を講じ、小規模事業者の経営基盤の充実を図る。

経営発達支援計画

厳しい経営環境の中、小規模事業者が独力で、持続的発展のために事業を再構築することは難しく、半世紀以上にわたり事業者の指導を行ってきた商工会・商工会議所が小規模事業者を支援し、力を最大限引き出すことが必要。

▶ 平成２６年に法改正を行い、**商工会・商工会議所が管内の小規模事業者支援のために実施する「経営発達支援事業」を法的に位置づけるとともに、「経営発達支援計画」を国が認定**する制度を新設。

小規模事業者

経営の改善支援

これまでは経営の基盤である
記帳指導・税務指導が中心

＋

伴走型支援の強化

経営の発達支援

新たに**経営戦略に踏み込んだ支援**を実施

商工会・商工会議所

（参考）	全体	うち商工会	うち商工会議所
拠点数（H28.4.1現在）	2,176箇所	1,661箇所	515箇所
経営指導員数	7,541人	4,104人	3,437人

経営発達支援事業の実施と経営発達支援計画の策定

①経営状況の分析（強み・弱みを知る）
②計画策定・実施支援（戦略を作り、実施する）
③経済動向・市場調査支援（潜在的顧客を探す）
④展示会等の開催（新たな販路を見つける）

計画認定

経済産業大臣

※経営発達支援計画の認定実績

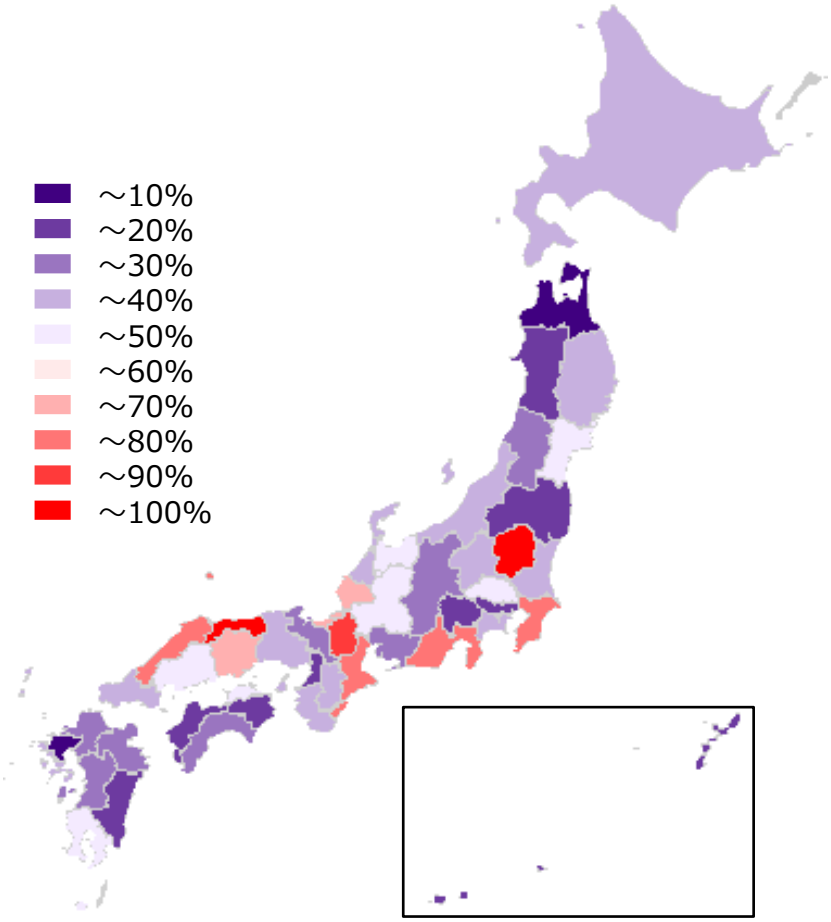
	第１回	第２回		第３回	
	新規	再申請	新規	再申請	新規
認定時期	H27.7	H27.11	H27.12	H28.4	H28.7
認定数（累計）	70（70）	182（252）	74（326）	312（638）	70（708）

※経営発達支援事業は、経営発達支援計画の認定の有無にかかわらず実施することが求められています。

経営発達支援計画の認定状況（平成２８年７月時点（第３回認定まで））

これまで、経営発達支援計画を７０８件認定。認定を受けた商工会・商工会議所は、全２，１７６単会のうち、８１５単会（37%）

都道府県別の認定取得率



都道府県別の申請・認定状況

	全単会数	うち既申請 (数)	うち既申請 (率)	うち既認定 (数)	うち既認定 (率)		全単会数	うち既申請 (数)	うち既申請 (率)	うち既認定 (数)	うち既認定 (率)
1 北海道	194	161	83%	73	38%	25 滋賀県	27	26	96%	22	81%
2 青森県	49	5	10%	4	8%	26 京都府	28	19	68%	6	21%
3 岩手県	34	30	88%	11	32%	27 大阪府	36	15	42%	6	17%
4 宮城県	39	36	92%	16	41%	28 兵庫県	46	36	78%	17	37%
5 秋田県	27	18	67%	5	19%	29 奈良県	37	34	89%	15	39%
6 山形県	31	31	100%	7	23%	30 和歌山県	38	36	95%	13	34%
7 福島県	99	73	74%	17	17%	31 鳥取県	22	22	100%	20	91%
8 茨城県	51	51	100%	20	39%	32 島根県	29	28	97%	23	79%
9 栃木県	44	43	98%	40	91%	33 岡山県	32	32	100%	21	66%
10 群馬県	53	49	92%	17	32%	34 広島県	47	41	87%	21	45%
11 埼玉県	69	59	86%	28	41%	35 山口県	34	28	82%	13	38%
12 千葉県	61	51	84%	44	72%	36 徳島県	29	25	86%	4	14%
13 東京都	35	13	37%	5	14%	37 香川県	21	18	86%	10	48%
14 神奈川県	33	28	85%	11	33%	38 愛媛県	32	15	47%	5	16%
15 新潟県	119	117	98%	47	39%	39 高知県	31	21	68%	7	23%
16 富山県	20	11	55%	9	45%	40 福岡県	71	60	85%	20	28%
17 石川県	27	18	67%	10	37%	41 佐賀県	25	13	52%	2	8%
18 福井県	20	20	100%	13	65%	42 長崎県	30	24	80%	10	33%
19 山梨県	25	19	76%	3	12%	43 熊本県	58	39	67%	15	26%
20 長野県	87	50	57%	26	30%	44 大分県	27	20	74%	8	30%
21 岐阜県	61	40	66%	28	46%	45 宮崎県	44	24	50%	5	11%
22 静岡県	53	50	94%	41	77%	46 鹿児島県	49	45	92%	21	43%
23 愛知県	79	71	90%	23	29%	47 沖縄県	38	32	84%	7	18%
24 三重県	35	33	94%	26	74%	**全国**	**2,176**	**1,730**	**79%**	**815**	**37%**

経営指導員による小規模事業者支援の事例

八王子商工会議所（東京都）
経営指導員　山名俊哉氏

【支援事業者概要】
　大手化粧品メーカーの美容部員、スキンケア関連企業を経た女性経営者が平成23年に開業した美容サロン。高い技術力を強みに固定客を確保しつつ、スキンケア商品の開発にも挑戦。

【指導内容】
　開業相談から支援を担当し、税務申告をサポート。その後も商品開発のための資金調達への相談に応じるとともに、専門家派遣を活用しながら事業計画の策定やマーケティングについても継続して支援を実施。

【成果】
　実践的な指導を踏まえた、インターネットを活用した商品販売やサロンの予約受付を推進したことにより、営業の効率化や販路が拡大するなどの成果が表れた。

山名経営指導員との打ち合わせの様子

中津川北商工会（岐阜県）
経営指導員　河村文太氏

【支援事業者概要】
　昭和23年創業の写真館。じり貧状態となった経営を打開すべく、趣味のラジコンヘリを活かし、空撮ビジネスで新事業展開を図るため、商工会が行う若手後継者支援のための研修セミナーや勉強会に参加。

【指導内容】
　勉強会後も個別に経営診断や事業計画作成の支援を毎月定期的に実施。事業計画を踏まえ、展示会出展、商工会の広報誌への紹介など販路拡大へ向けて多方面で支援を実施。

【成果】
　商工会の支援により経営革新計画の承認を得ることができたことで知名度と信用力が向上し、年間20～30件の受注が50～60件程度と倍増した。

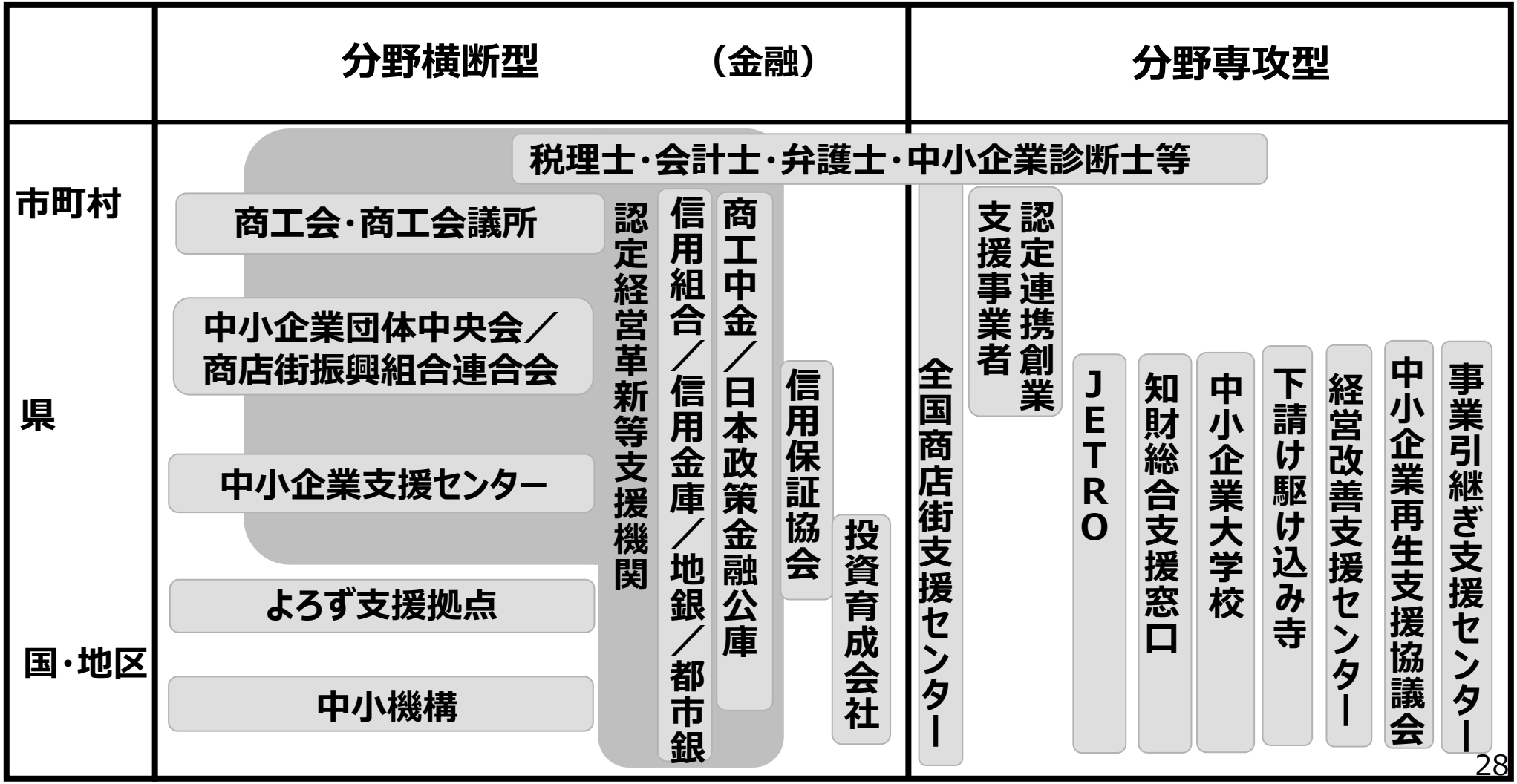
河村経営指導員と模型ヘリの前で

（出所）小規模企業白書２０１５

中小企業支援機関の全体像

- 様々な整理の仕方があり得るが、一つの見方として、大きく「分野横断型」と「分野専攻型」に分類することが可能。
- それぞれの支援機関が自らの特徴を活かしながら、中小企業・小規模事業者の支援を実施。

※　分野横断型は幅広い分野に対応していることを意味しており、必ずしも専門的な対応を行っていないということではない。下図は、それぞれの支援機関の主な役割を概略的に示したもの。



４．経営支援分科会で議論すべき論点

経営支援分科会で焦点を当てるべき論点～その１～

中小企業支援機関が全体として目指すべき方向性

１．地域の中小企業・小規模事業者にとっては、自らが抱える様々な経営課題を、その地域の支援機関がしっかりと解決してくれることを期待。

２．一方、地域には様々な支援機関が存在。それぞれが得意な分野・経験の少ない分野を有している。

３．したがって、地域の支援機関は、自らのミッションを明確にし、それに応えることができるような自らの能力を高めるとともに、他の支援機関との連携を強化し、地域の支援機関が一体となってその地域の中小企業・小規模事業者の抱える経営課題を解決していくことが必要。

論点整理

１．中小企業・小規模事業者が経営相談をすべき相手については、認定経営革新等支援機関やよろず支援拠点の設置により、一定程度カバーしてきた。

２．個々の支援機関の経営支援についての現状と課題は何か。検討に当たっては、以下の点に留意。

（１）中小企業再生支援協議会や事業引継ぎ支援センターなど、個別分野に特化した支援の担い手については、その分野に関する議論の一環の中で取り扱うことが適当。

（２）商工会・商工会議所については、まずは２年前に改正した「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」をしっかりと運用し、同法の趣旨に則った経営支援を行っていくことが重要。

（３）各県の中小企業支援センターについては、県の中小企業支援事業の実施機関として、引き続き各県の中小企業支援に関する議論の一環として議論していくことが適当。

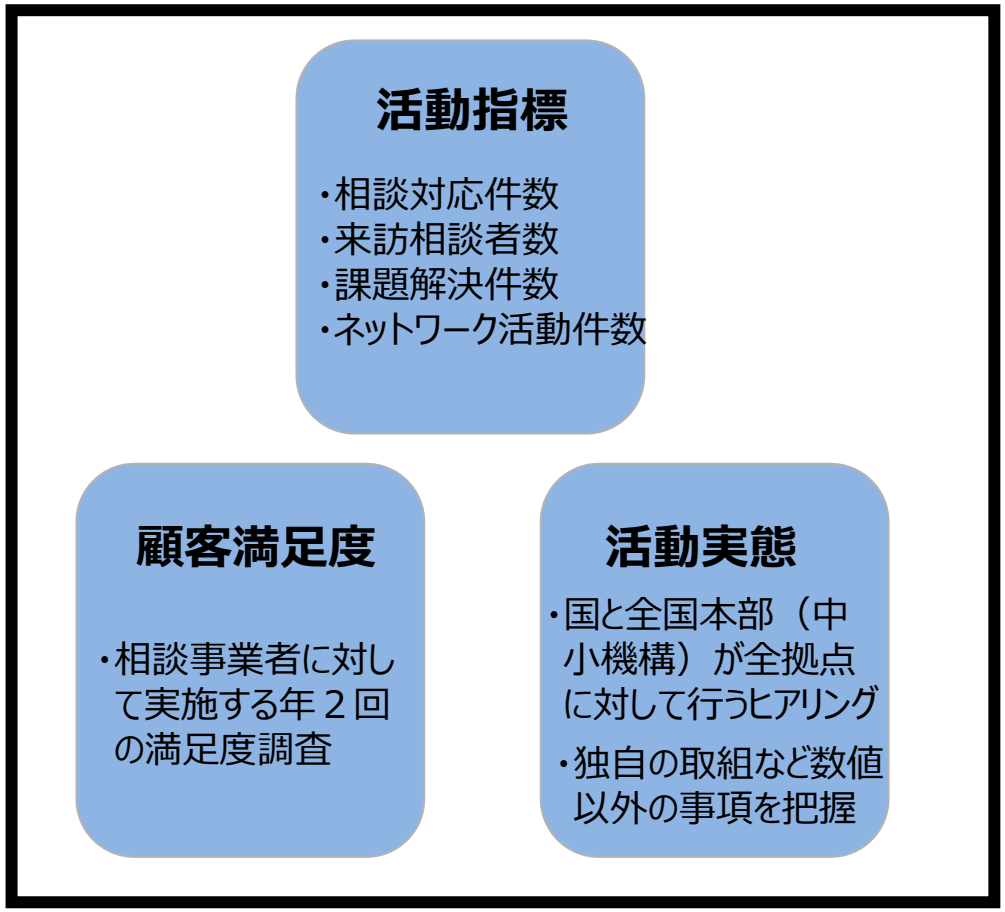
（４）金融機関による中小企業支援の在り方については、中政審金融ＷＧで議論。

経営支援分科会では、各機関の相談対応や連携の現状をフォローし、まずは主として、よろず支援拠点と認定経営革新等支援機関に焦点を当てた議論を行うこととしてはどうか。

４．経営支援分科会で議論すべき論点
（１）よろず支援拠点について

よろず支援拠点の活動評価

- **相談対応件数などの活動指標、顧客満足度、各よろず支援拠点からのヒアリングに基づく活動実態を総合的に勘案し、各よろず支援拠点を評価。**
- **評価結果を参考に、全国本部専門家による助言、各拠点の次年度予算配分額への反映。**



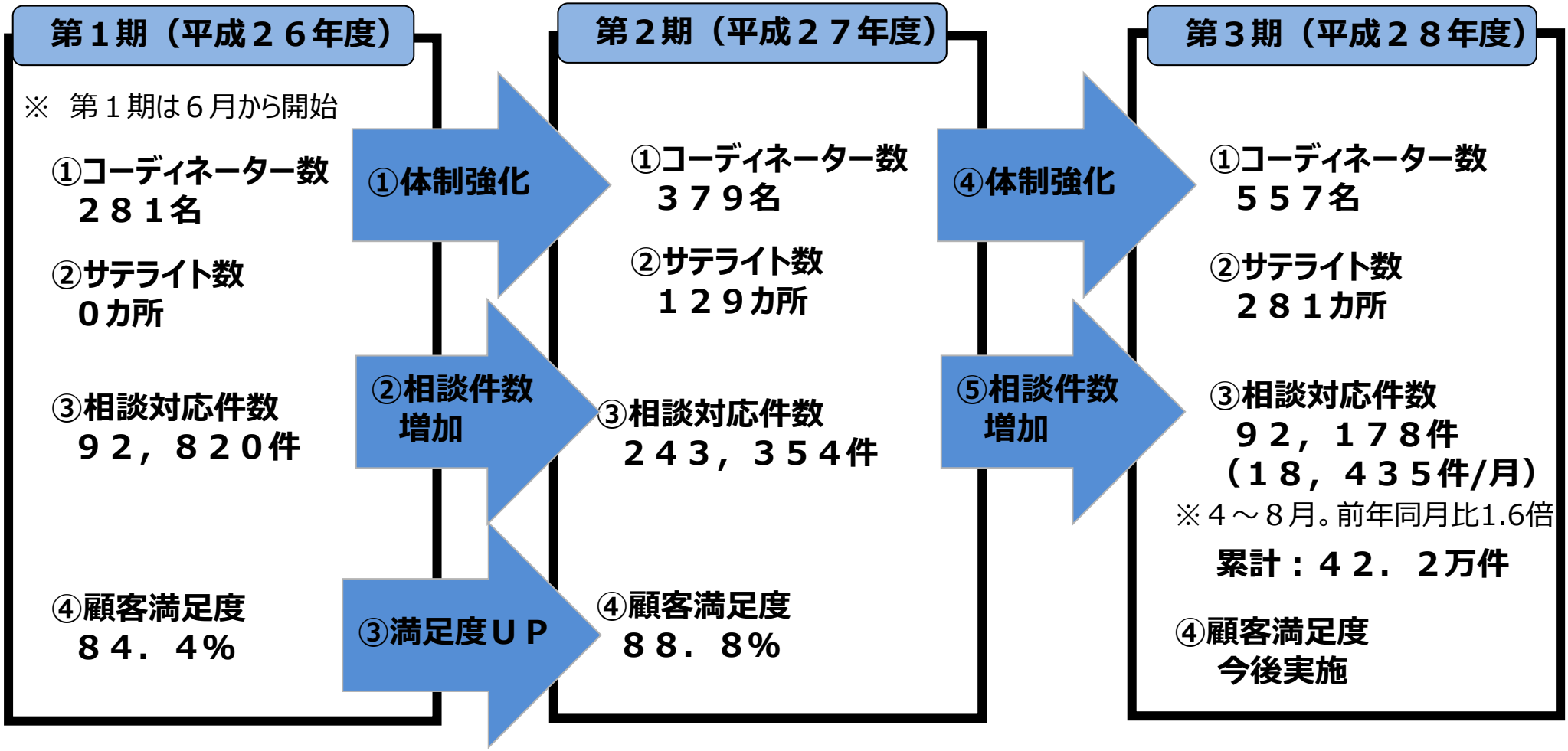
これらも参考に全国本部の専門家※が各拠点に対して助言

※　全国本部に所属する計６名の専門家。各拠点からの相談に応じたり、必要な助言を行う。

各拠点の次年度予算額に反映

よろず支援拠点の活動評価

- 相談件数の増加に伴い体制強化を実施。その後、顧客満足度の上昇と更なる相談件数の増加という好循環が生じている。

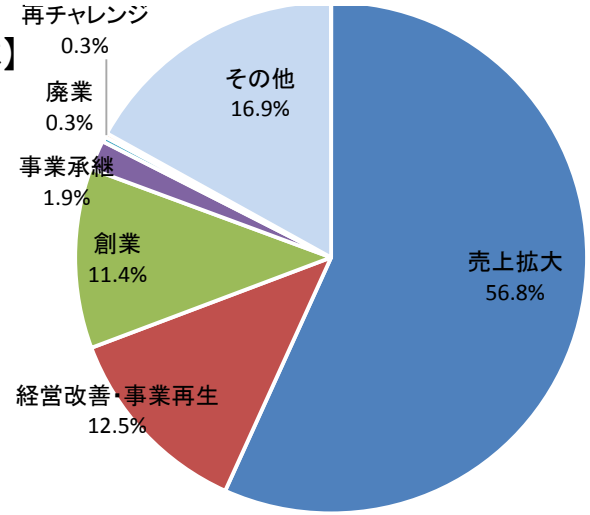


よろず支援拠点の相談実績と連携実績（平成２７年度）

- **よろず支援拠点全体の相談実績は売上拡大が約５割強と最も多く、次いで経営改善等となっているが、拠点によって偏りもある。**
- **よろず支援拠点と他の支援機関等が連携をした件数は約９，５００件。**

【よろず支援拠点の相談実績】

【拠点全体】



●売上拡大の比率が特に高い拠点は経営改善・事業再生の比率が少ない傾向にある。
（売上拡大の比率が７０％以上の拠点は９拠点。うち、４拠点は売上拡大を除いた全体に占める経営改善・事業再生の比率が、全拠点における当該比率未満。）

●経営改善・事業再生の比率が特に高い拠点は売上拡大の比率が少ない傾向にある。
（経営改善・事業再生の比率が２０％以上の拠点は６拠点。うち、４拠点は経営改善・事業再生を除いた全体に占める売上拡大の比率が、全拠点における当該比率未満。）

【よろず支援拠点の連携実績】

●「ネットーワーク件数」※は９，４５０件（１拠点当たりの件数は５８件～７３１件）。
※　よろず支援拠点による活動（相談業務のほか広報活動も含む）を行う上でネットワークを構築した件数。
※　よろず支援拠点が核となって地域の支援機関等のネットワークを構築した件数に特化した統計はとっていない。

●支援機関と合同でセミナー開催や出張相談会の実施、案件の紹介、連携した相談対応等を実施。

●支援機関との連携の事例

商工会からの紹介を受け、地元産品を使用した商品開発を準備している事業に対して、販売拡大にも有効なクラウドファウンディングの活用を提案・支援。開発資金が調達でき、同商工会とも連携し、原材料の調達ルートも確保。地元特産品として、道の駅等で販売中。

よろず支援拠点に関する評価・意見～国会の議論～

平成２７年３月２６日（木）参議院経済産業委員会　宮本周司委員

（略）やはり理想とするのは、よろずがしっかりとコーディネーター役を果たして、都道府県の中でのいろんな支援団体であったり金融機関であったり士業さんに統一的な体制をしっかりと明示をする。そして、それを受けた個人であったり支店であったり、その単会ですよね、それが市町村の中で、お互いの役割分担を明確にした中で最終的には中小企業、小規模企業がしっかりと事業を持続していく、しっかりと成長、発展をしていくためにあらゆるサポートを講じていける、そんな在り方が理想なんではないかなと感じておるところでございます。

平成２８年２月２５日（木）衆議院予算委員会第七分科会　伊佐進一分科員

（略）よろず拠点で専門家の紹介、あるいは官民連携、産学官連携の相手先の紹介というものをさまざま探していただいたりとか、あるいは企業のＯＢの支援専門家であったりとか、こういったいろいろな方々がチームになって対応していただける。これは地元では結構人気がありまして、非常に評価の声をいただいております。

（略）大事な観点は、現場、地元、例えば各市町村一個一個置けないにしても、各市町村にはそれぞれの商工会議所というものがございますので、こうした商工会議所とも密に連携をとっていただいて、連携して一緒になって各企業企業に対応していただくという丁寧な対応を引き続きお願いしたいというふうに思っております。

よろず支援拠点に関する評価・意見～事業者の意見～

※　よろず支援拠点お客様満足度調査、よろず支援拠点全国研修会アンケート（何れも平成２７年度）

【満足度の高い意見】

①総合的・先進的な経営アドバイス

・「よろず支援拠点」のネーミングの通り、事前に何でも相談できて良かった。
・多方面（財務、事業展開等）から色々アドバイスをいただけたため、経営に対する考えが広がった。
・専門的知識により、自社だけで解決できない複雑な問題の整理ができ、解決策のアドバイスをもらえた。
・担当者が事業に精通しており、知識(生きた知識)(経験)が豊富だったため、新商品開発に活かすことができた。
・客観的なアドバイスを貰えたため、自社の課題を俯瞰し、より効果的な対策を見出すことができた。

②チーム編成を通じた支援、③的確な相談機関の紹介

・地方拠点の担当者を紹介してもらえたことで、自社が抱える課題について十分相談することができた。
・相談内容に対し適切な専門家（税理士、弁護士、行政書士、弁理士など）を紹介して頂けたこと。
・企業の商談会、支援団体、講演会などを紹介して頂き、それらに参加することで経営のヒントを得た。
・県内におけるネットワークが広く、さまざまな分野の問題解決に対応していただけた。

【満足度の低かった意見】（●は支援機関からの意見）

①総合的・先進的な経営アドバイス

・もっと踏みこんで、アドバイスがあれば良い。
・更に深く掘りさげた相談やフォローできる様になれば、もっと成果があがると思う。
・もう少し専門的なアドバイスが受けられる事が出来ると良い。

②チーム編成を通じた支援、③的確な相談機関の紹介

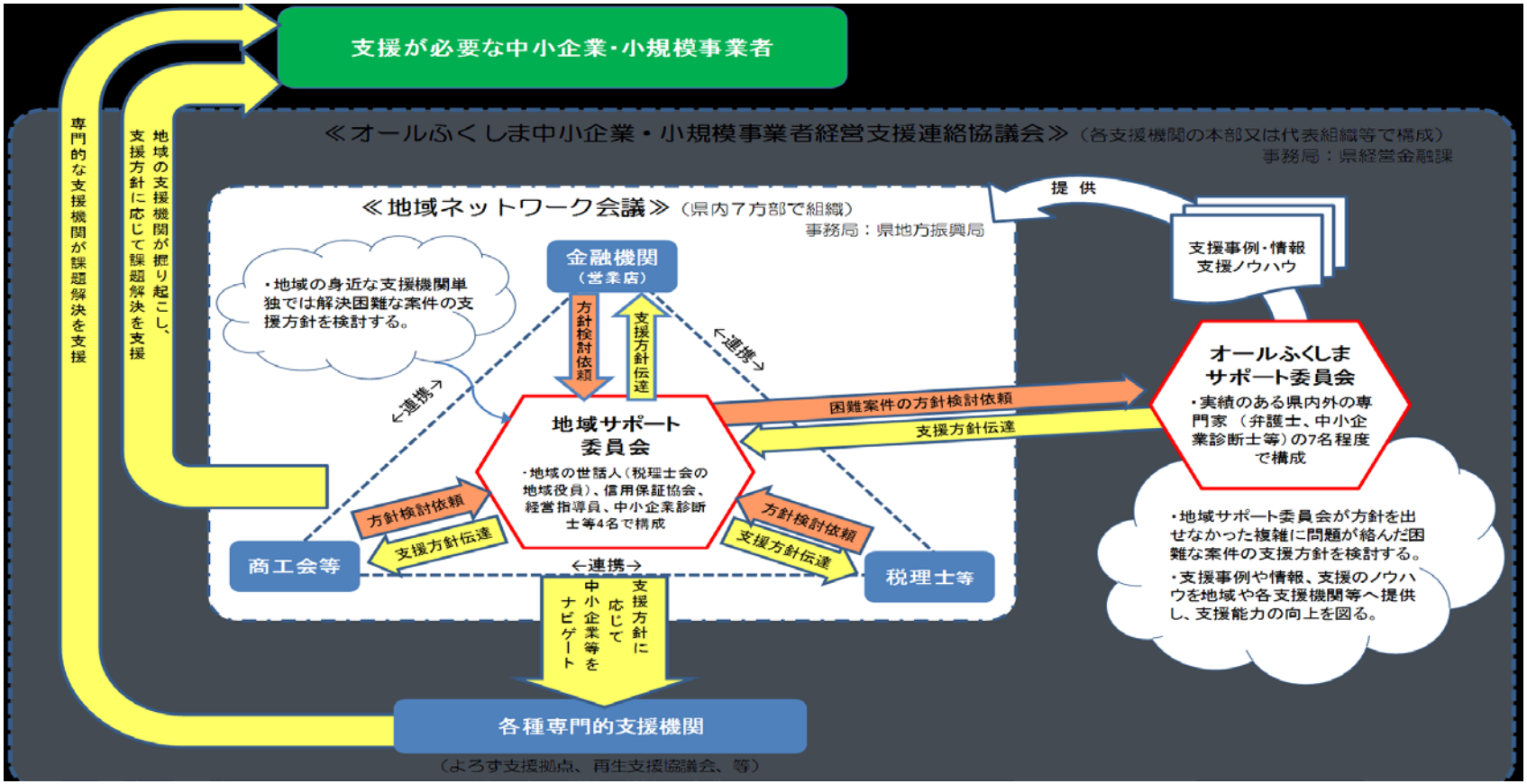
・登録専門家と各商工会の連携を強め、相談対応メニューを増やして欲しい。
・相談者の要望により幅広く答えるため、他の関係機関（民官学含む）、専門家との連携を密にして欲しい。
・各事業別の専門的なアドバイスを頂く、民官学のネットワーク構築の一助をして頂けると有り難い。
●商工会議所、県連、中央会、金融機関等へ国からよろずと連携するよう働きかけをしてもらいたい

地域全体の中小企業支援に関する連携

- **中小企業支援機関が個々に連携するのみならず、自治体が主導する地域全体の連携に係る取組も行われている。**

取組事例：福島県による「オールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連絡協議会」

○支援機関：ホームドクターとして相談対応。
○地域サポート委員会：支援機関単独では解決困難な案件について協議し、支援方針を検討。
○オールふくしまサポート委員会：地域サポート委員会でも解決困難な案件について支援方針を検討。



出所：福島県ホームページ

よろず支援拠点に関する論点

※　別紙参照

４．経営支援分科会で議論すべき論点
（２）認定経営革新等支援機関について

認定経営革新等支援機関に関する評価・意見～国会の議論～

平成２８年４月１４日（木）参議院経済産業委員会　柳澤光美委員

（柳澤委員）
　（略）量的に増えたのはいいのですが、質が伴っているのかちょっと心配をしています。認定経営革新等支援機関を取得しただけで自分の信用を増すことにだけ利用していないか、言いたくはないですが、名刺に刷り込んでいるだけの名ばかり認定経営革新等支援機関になっていないか、中小企業・小規模事業者の支援という本来の目的を果たしていないか、そんな支援機関が少なくないのではないかというちょっと危惧を持っております。

（豊永中小企業庁長官）
　（略）この認定支援機関でございますけれども、中小企業者の方々からは、各機関の得意とされる分野、また活動実績が分からないという声が寄せられておりまして、どの機関に相談すれば自分のニーズに合うのかということを迷うという声が寄せられております。そのために、昨年度大規模な調査を行いまして、認定支援機関はこういう分野で活躍しているよ、また個々の認定支援機関はこういうところに実績があり得意としているよというものを整理したサイトを設けました。これを広く検索できるようにしたところでございます。

（柳澤委員）
　（略）きちんと機能している認定機関は認定を受け直す必要はないというふうに考えますが、そうでない認定機関、すなわち認定を受けたものの中小企業・小規模事業者の支援実績がゼロであるような認定機関は、認定を取り消すか改めて認定を受け直させるということが必要ではないかというふうに考えておりますが、お答えをいただきたいと思います。

（豊永中小企業庁長官）
　（略）昨年度行いました大規模な調査を更に徹底してやることによって、個々の認定支援機関の方々がどういう実績をお持ちなのか明らかにしていく必要があると思っております。その上で、活動実績が全くない、若しくは活動が適切でないと判明された機関については、認定の継続の是非も含めまして検討していく必要があろうかと考えてございます。

認定経営革新等支援機関に関する評価・意見～事業者の意見～

※　中小企業・小規模事業者に対する任意調査結果（平成２６年度）

【満足度の高い事業者からの意見】

・色々な相談にのっていただき、とても良い対応だった。
・アドバイザーとして、専門的なご指導をいただいたことに深く感謝している。
・苦手な部分を補い、得意なところを確認でき、バランスの良い支援をいただいた。
・具体的かつ事業推進に有益で有効な支援をいただいている。
・経験豊富で実績も高く、安心して相談できる。
・厳しいながらも資金管理について的確な指導をいただいている。
・認定経営革新等支援機関と二人三脚で業務を行っている。本当に感謝している。
・時間のない中で、丁寧かつ迅速にご対応いただいている。地元の信頼もあり、とても安心している。

【満足度の低かった事業者からの意見】

・認定経営革新等支援機関によって知識、支援能力の差がありすぎる。
・なんのための機関なのかわからない。
・どこまで認定経営革新等支援機関が補助してくれるか不明。こちらから連絡しないと何もしてくれない。
・あくまで補助金獲得支援機関という印象。補助金採択のための印鑑を押すだけではなく、その後のフォローアップの相談もできればお願いしたい。
・１～２ヶ月に一度でいいので、支援機関側からの電話がほしい。進捗管理のフォローアップでもいい。
・活用できる補助金を、分かりやすく情報をたくさん教えてほしい。
・支援機関と契約したが、事業支援としては全くの期待はずれだった。認定支援制度そのものの必要性を感じない。
・高圧的な印象を受けた。
・月１回のフォローアップ研修と個別面談による相談があったものが弊社の活動に寄与するものは少ない。

認定経営革新等支援機関に関する論点

※　別紙参照

（参考）公的な中小企業支援機関の概要

公的な中小企業支援機関の概要（分野横断型①）

商工会

１．根拠法
商工会法

２．創設の趣旨
その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資することを目的とする。

３．根拠規定（主な事業）
・商工業に関し、相談に応じ、又は指導を行うこと（商工会法第11条第1号）
・小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業（小規模事業者支援法第4条第1項）
・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事業（同法第5条1項）

４．拠点数
１，６６１拠点

５．相談員（指導員）
４，１０４人（簿記や会計実務能力試験に合格している小売業や製造業の出身者等）

商工会議所

１．根拠法
商工会議所法

２．創設の趣旨
その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資することを目的とする。

３．根拠規定（主な事業）
・商工業に関して、相談に応じ、又は指導を行うこと（商工会議所法第9条第13号）
・小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業（小規模事業者支援法第4条第1項）
・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事業（同法第5条1項）

４．拠点数
５１５拠点

５．相談員（指導員）
３，４３７人（簿記や会計実務能力試験に合格している小売業や製造業の出身者等）

中小企業団体中央会

１．根拠法
中小企業等協同組合法
中小企業団体の組織に関する法律

２．創設の趣旨
中小企業の振興発展を図るため、中小企業の組織化を推進し、その連携を強固にすることによって、近代化、経営の合理化等の指導及び取引環境を改善するなど、中小企業の抱えている様々な不利を是正するための役割を担っている。

３．根拠規定
中小企業等協同組合、協業組合、商工組合、商工組合連合会、商店街振興組合及び商店街振興組合連合会の組織、事業及び経営の指導並びに連絡　等
（法第７４条第１項第１号）

４．拠点数
４７拠点

５．相談員（指導員）
８３６人（中小企業診断士、中小企業組合士等）

公的な中小企業支援機関の概要（分野横断型②）

商店街振興組合連合会

１．根拠法
商店街振興組合法

２．創設の趣旨
商店街振興組合は、商店街の事業者の事業の健全な発展に寄与し、あわせて公共の福祉の増進に努めることを目的とする。連合会は、各振興組合に対する指導及び連絡事業、共同経済事業等を行う。

３．根拠規定
商店街振興組合連合会の目的（法第１条）
商店街振興組合連合会の事業（法第１９条）

４．拠点数
４７拠点
（都道府県商店街振興組合連合会）

中小企業支援センター※

※　各県によって呼称は異なる。
（例：●●県産業振興センター）

１．根拠法
中小企業支援法

２．創設の趣旨
都道府県が対応できない事業の効率的な実施。

３．根拠規定
中小企業者が行う電子計算機を利用して行う事業活動に関する経営診断等の高度の専門的な知識及び経験を必要とするため都道府県が自ら行うことが困難な経営診断等を行う事業（法第７条）

４．拠点数
４７都道府県＋１３政令市

よろず支援拠点

１．根拠法
なし。予算事業

２．創設の趣旨
あらゆる相談に対して総合的に対応できるワンストップ相談窓口の設置

３．主要機能
①売上拡大等のための解決策や経営改善策の提案
②経営課題に応じたチーム編成
③相談内容に応じた的確な相談機関の紹介

４．拠点数
４７拠点

５．相談員
５５７人（中小企業診断士、ＩＴコーディネーター、社会保険労務士等）

公的な中小企業支援機関の概要（分野横断型③）

中小企業基盤整備機構

１．根拠法
独立行政法人中小企業基盤整備機構法

２．創設の趣旨
中小企業者その他の事業者の事業活動に必要な助言、研修、資金の貸付け、出資、助成及び債務の保証、施設の整備、共済制度の運営等の事業を実施し、中小企業等の事業活動の活性化のための基盤を整備する。

３．根拠規定
都道府県が行う中小企業支援事業に関し必要な協力を行い、中小企業の事業活動に関し必要な助言を行う等（法１５条）

４．拠点数
本部＋全国９カ所

中小企業診断士※

※　通称。

１．根拠法
中小企業支援法

２．創設の趣旨
中小企業の経営資源の確保を支援

３．根拠規定
中小企業者の経営診断の業務に従事する者であって試験その他の条件に適合し、登録簿に登録されたもの。
（法第１１条）

４．体制
２４，６０６人

認定経営革新等支援機関

１．根拠法
中小企業等経営強化法

２．創設の趣旨
中小企業の経営課題が多様化・複雑化する中、財務会計等の専門知識を有する者による事業計画策定支援の充実

３．根拠規定
①経営革新等（経営革新、異分野連携新事業分野開拓、経営力向上）を行おうとする中小企業等の経営資源の内容、財務内容その他経営の状況の分析
②経営革新等に係る事業計画の策定及び事業の実施に係る指導・助言
（法第２１条第２項）

４．認定数
２５，６６１機関（税理士等の士業や金融機関等）

公的な中小企業支援機関の概要（分野横断型④）

日本政策金融公庫

１．根拠法
株式会社日本政策金融公庫法

２．創設の趣旨
一般の金融機関が行う金融を補完することを旨としつつ、中小企業者の資金調達を支援するための金融の機能を担う。

３．店舗数
本店＋支店（152）

商工組合中央金庫

１．根拠法
株式会社商工組合中央金庫法

２．創設の趣旨
中小企業等協同組合及びその他主として中小規模の事業者を構成員とする団体及びその構成員に対する金融の円滑化を図るために必要な業務を営むことを目的とする株式会社

３．店舗数
本店(1)＋店舗(99)

信用保証協会

１．根拠法
信用保証協会法

２．創設の趣旨
中小企業者等が銀行その他の金融機関から貸付等を受けるについてその貸付金等の債務を保証し、中小企業者等に対する金融の円滑化を図る。

3．体制
５１協会

公的な中小企業支援機関の概要（分野横断型⑤）

中小企業投資育成株式会社

１．根拠法

中小企業投資育成株式会社法

２．創設の趣旨

中小企業の自己資本の充実を促進するため、中小企業に対する投資等の事業を行う。

３．体制

東京、名古屋、大阪（九州支社）

公的な中小企業支援機関の概要（分野専攻型①）

全国商店街支援センター

１．根拠法
　なし。株式会社

２．創設の趣旨
　商店街を支援するため、商店街活性化を担う人材の育成を行うとともに、商店街の活性化に向けた取り組みを支援するために必要な専門家の派遣、情報提供などのノウハウ提供などを実施することを目的に設立。
（※）基金による事業実施期間は、平成21年度～平成30年度まで。

３．根拠規定
　なし

４．拠点数
　１拠点（東京都中央区）

５．相談員
　２３３人（中小企業診断士、一級建築士、販売士等）

中小企業再生支援協議会

１．根拠法
　産業競争力強化法

２．創設の趣旨
　事業の収益性はあるものの、債務超過など財務上の問題を抱えている中小企業に対し、中立な立場から債権者である金融機関との間に立って、債権放棄等を含む私的整理の合意形成を支援する。

３．根拠規定
　中小企業承継事業再生その他の取組みによる事業の再生
（法第１２７条第２項ロ）
　認定支援機関に、中小企業再生支援協議会を置く。
（法第１２８条）

４．拠点数
　４７拠点

５．相談員
　２９３人（金融機関出身者、中小企業診断士、公認会計士等）

事業引継ぎ支援センター

１．根拠法
　産業競争力強化法

２．創設の趣旨
　後継者のいない中小企業に対して、事業引継ぎに係る課題解決に向けた適切な助言、情報提供及びＭ＆Ａ等によるマッチング支援等を実施する。

３．根拠規定
・現に有する経営資源及び合併、事業の譲受けその他これらに準ずるものにより他の中小企業者から承継する事業に係る新たな経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用することによる商品の生産若しくは販売又は役務の提供の効率化を行う中小企業者等の求めに報じ、必要な指導又は助言を行うこと。
・上記のものに係る合併、事業の譲渡又は譲受けその他これらに準ずるものに関し仲介を行うこと。
（法第１２７条第２項第１号イ及び第２号）

４．拠点数
　４７拠点

５．相談員
　１０１人（金融機関出身者、中小企業診断士、税理士・公認会計士）

公的な中小企業支援機関の概要（分野専攻型②）

経営改善支援センター

１．根拠法
なし。予算事業

２．創設の趣旨
財務上の問題を抱え、金融支援等を必要とする中小企業・小規模事業者が、外部専門家（認定経営革新等支援機関）の助けを得て実施する経営改善計画の策定を支援する。

３．主要機能
経営改善計画策定支援事業に関する相談受付、情報提供等

４．拠点数
４７カ所（産業競争力強化法の認定支援機関に設置）

５．相談員
８８人(金融機関出身者、産業振興センター等出身者等)

認定連携創業支援事業者

１．根拠法
産業競争力強化法

２．創設の趣旨
創業支援事業計画に基づく、市区町村単位でのきめ細やかな創業の促進

３．根拠規定
市区町村が実施する創業支援事業と連携して創業を支援する事業者（法第１１４条第２項）

４．創業支援事業計画の認定状況
1058計画（1195市区町村）

５．創業支援事業者数
3,219者

下請け駆け込み寺

１．根拠法
なし。予算事業

２．創設の趣旨
下請取引の適正化の推進

３．体制
本部＋４７カ所（中小企業センター内）

４．相談員
４２人（中小企業センター出身者、民間企業出身者等）

公的な中小企業支援機関の概要（分野専攻型③）

ＪＥＴＲＯ

１．根拠法
独立行政法人日本貿易振興機構法

２．創設の趣旨
貿易の振興に関する事業を総合的かつ効率的に実施する

３．体制
本部(2)＋国内事務所(37)

知財総合支援窓口

１．根拠法
なし。予算事業

２．創設の趣旨
アイデア段階から事業展開までの知的財産に関するワンストップ相談窓口

３．体制
４７都道府県（独立行政法人　工業所有権情報・研修館が設置）

４．相談員
１８４人（企業出身者等）

中小企業大学校

１．根拠法
独立行政法人中小企業基盤整備機構法

２．創設の趣旨
中小企業支援担当者等の要請及び研修、並びに中小企業者等に対する経営方法又は技術に関する研修を行う。

３．体制
９カ所