

中小企業政策審議会 中小企業経営支援分科会
中間整理（案）

平成29年5月25日

目次

はじめに

第1部 検討の背景

1. 中小企業支援体制の検討の背景 . . . P 4
 - (1) 中小企業者等を取り巻く環境
 - (2) 中小企業経営の特徴及び支援機関の果たす役割
 - (3) 中小企業支援機関の近年の取組
 - (4) 検討の背景
2. これまでの中小企業支援体制の展開 . . . P 6
 - (1) 中小企業支援機関政策の歴史
 - (2) 近年の中小企業支援体制の展開
3. 中小企業支援体制の全体像 . . . P 9
4. 中小企業支援体制の検討の視座 . . . P 11

第2部 中小企業支援機関の能力向上

1. よろず支援拠点 . . . P 14
 - (1) これまでの活動経緯
 - (2) 今後の課題
 - (3) 更なる改善を目指した取組
2. 認定経営革新等支援機関 . . . P 22
 - (1) これまでの成果
 - (2) 今後の課題

第3部 中小企業支援機関の役割分担の明確化

1. 中小企業の経営課題に対する
中小企業支援機関の役割分担の明確化 . . . P 30
2. 今後の中小企業支援機関の役割分担について . . . P 34

第4部 中小企業支援機関の連携強化

1. 中小企業支援機関の連携の効果 . . . P 36
2. 中小企業支援機関の連携のポイント . . . P 37
3. 中小企業支援機関相互の連携の現状 . . . P 37
4. 中小企業支援機関の連携の促進に向けた今後の展開 . . . P 38

おわりに

はじめに

中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という）にとって、ITの技術進歩、新興国経済の台頭に伴う国際競争の激化、少子高齢化などの大きな事業環境の変化の波に直面する中で、身近に相談できる相手も十分でないことから、中小企業支援機関の存在は重要性を増している。同時に、近年、中小企業支援機関としても、中小企業支援の取組を強化している。

また、政策的には、よろず支援拠点事業や認定経営革新等支援機関制度は、開始から一定の年数が経過し、改めて事業及び制度のあり方について検討を要する時期に至った。

こうした中、中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会は、平成28年11月から、中小企業支援体制のあり方について計6回の議論を重ねてきた。その結果を、中間整理としてまとめたものである。

第1部. 検討の背景

1. 中小企業支援体制の検討の背景

(1) 中小企業者等を取り巻く環境

I Tの技術進歩、新興国経済の台頭に伴う国際競争の激化、少子高齢化等を背景に、中小企業者等を取り巻く環境は近年劇的に変化している。こうした中、中小企業者等は、販路の開拓に加えて、生産性向上や、従業員の確保、事業承継のように、複雑化、高度化した経営課題にしっかりと対応していくことが求められている。例えば、人手不足については経営上の不安要素として年々高まっているが、全国的に有効求人倍率が1を超える状況においては従業員の確保には限界があるところ、多様な人材から確保を図るとともに業務の見直しや生産性の向上も進める等の複合的な取組が必要になる。事業承継についても、経営、資産の承継についての計画の策定はもとより、承継に向けた事業の磨き上げから、承継後の新たな経営者による経営革新等の取り組みまで様々な取組が必要になる。また、生産性向上については、I T投資を行わなければならないが、導入できる人材がない、導入効果が分からない等が挙げられているように、技術についての高度な知見が必要になっている。さらに、販路の拡大にしても、インターネットの発展に伴いマーケティングの手法も高度化している。

(2) 中小企業経営の特徴及び支援機関の果たす役割

中小企業は、所有と経営の一致により、あらゆる経営課題について素早く判断し、柔軟に対応できるが、一般に経営者の「経営」を支えるスタッフが少なく、身近に相談できる相手も十分でない。そのため、経営者の責任や負担が重い。経営規律が働きにくいという指摘もある。こうした傾向は特に、企業数の85%を占める小規模事業者において顕微である。したがって、経営者が悩みを打ち明け、相談し、それに対して解決策を提案する、あるいは、より適切な支援機関にとりつなぐという中小企業者等への支援体制は重要性を増している。実際、経営者が中小企業支援機関に経営相談を行った際に受けた助言が有効であったとの回答は半数を超えており、中小企業支援機関の果たす役割は重要である。

(3) 中小企業支援機関の近年の取組

他方、中小企業支援機関側でも、中小企業者等の経営課題の複雑化・多様化や中小企業数の減少を背景に、近年、中小企業支援の充実に向けた取組が強化されている。具体的には、日本弁護士会連合会は、平成 21 年度に中小企業支援のための「ひまわり中小企業センター」を、平成 22 年度に中小企業のための相談予約システム「ひまわりほっとダイヤル」を立ち上げた。また、平成 26 年度には、日本公認会計士協会が本格的に中小企業の支援活動を行うため「中小企業施策調査会」を、平成 26 年度には、日本税理士会連合会が恒常的な中小企業支援を担当する「中小企業対策部」を設置した。更に、平成 26 年度に改正された「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」では、商工会・商工会議所の経営戦略に踏み込んだ伴走型支援を強化する観点から、商工会・商工会議所が「経営発達支援計画」を策定し、国が認定する仕組みが設けられた。

(4) 検討の背景

このように、中小企業者等において経営課題の複雑化・多様化を背景に中小企業支援の重要性が高まっていると同時に、中小企業支援機関においても中小企業支援の充実に向けた機運が高まっている。こうした時流を捉え、中小企業者等にとってより使い勝手が良い、「相談して良かった」と思えるような中小企業支援体制を構築するため、現行体制の課題と対応策を整理する必要がある。こうした観点から、本分科会では、中小企業支援体制のあり方について、平成 28 年 11 月から平成 29 年 4 月までの期間、計 6 回にわたり議論を重ねてきた。

2. これまでの中小企業支援体制の展開

(1) 中小企業支援機関政策の歴史

上述のような中小企業支援の必要性は、戦後間もなく、中小企業庁発足当初から重要視された。当初は、診断指導事業として展開され、「中小企業指導法」(昭和38年)を制定し、都道府県等の「中小企業総合指導所」(昭和41年以降順次)と中小企業振興事業団(現在の(独)中小機構)(昭和42年)を両輪とする政策手法を構築するとともに、診断指導事業費補助や高度化資金による助成を行ってきた。その後、平成に入ると、地方分権や行政改革といった国の役割の見直しの中で、診断指導制度は縮小・廃止されていった。中小企業指導法の「中小企業支援法」への改正(平成12年)に加え、地方分権が進む中、国は広域的支援の観点から「地域力連携拠点」を、更に、リーマンショックを受けて中小企業支援の重要性が更に高まったことから「中小企業応援センター」を、整備してきたが、事業仕分けを経て、行政効率化の観点から認定経営革新等支援機関制度および専門家派遣事業の創設に至った。

(2) 近年の中小企業支援体制の展開

このような流れの中で、近年の中小企業支援機関も整備されてきた。具体的には、平成24年に認定経営革新等支援機関制度が創設され、平成26年には「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」が改正されるとともに、「よろず支援拠点」が設置された。いずれも、経営課題が多様化、複雑化、高度化する中で、支援機関の専門性を高め、あるいは、体制を拡充し、支援機関同士の連携を強化する、といった観点からの措置であり、個別には以下のとおりである。

① 認定経営革新等支援機関制度の創設

平成 24 年当時は、人口減少局面に入ったことによる内需減退のおそれや東日本大震災の影響等に加え、未曾有の円高も相俟って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、中小企業者等の経営環境は極めて厳しい状況となっていた。

こうした状況に対して、①中小企業者等の財務経営力の強化、②支援機関と金融機関の連携強化、人材育成といった対応に加え、③経営支援の担い手の多様化・活性化によって対応することとした。

これらの対応のうち、経営支援の担い手の多様化・活性化のため、中小企業者等の新たなニーズに対応し、高度かつ専門的な経営支援を行う金融機関や各種士業を取り込むため、「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律」（平成二十四年法律第四十四号）により、経営革新等を行う中小企業者等の経営状況の分析や事業計画の策定支援を行う者を認定する本制度を創設した（平成 24 年 8 月 30 日施行）。これまでに、金融機関や各種士業など 26,132 機関（平成 29 年 4 月 19 日現在）を認定したところである。

さらに、平成 28 年 6 月に成立した「中小企業等経営強化法」（中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律を改正し、法律名も変更。）によって対象業務を拡充し、新たに、経営力向上を行う中小企業者等を支援する機関についても認定対象として位置づけた。

② よろず支援拠点の創設

上述のように、高度な経営指導を行う機関や支援機関同士の連携体制は、従前より、繰り返し都道府県で整備されてきた。他方で、様々な支援機関が存在することで、中小企業者等からは、どこに相談すべきか分からないという声が増え、売上拡大など高度な経営相談には自ら対応でき、自ら対応できなくともそこに行けば適切な支援機関につなげてくれる、という専門性の高いワンストップでの相談体制を整備するため、「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」の一環で、平成 26 年 6 月に様々な経営課題にワンストップ対応する相談窓口として「よろず支援拠点」を各都道府県に設置した。

よろず支援拠点は、同拠点の統括役として、中心的な役割を担う「チーフコーディネーター」（経済産業局が公募の上で指名。）、個々の専門分野に精通し、経営相談に対応する「コーディネーター」、経済産業局がよろず支援拠点の運営を委託する「実施機関」（都道府県の中小企業支援センター等が受託。）によって運

営されている。加えて、中小企業庁が委託する「よろず支援拠点全国本部」((独)中小企業基盤整備機構(以下、「中小機構」という)が受託。以下「全国本部」という。))が、よろず支援拠点の能力向上や相談対応のサポート等を行っている。

③ 「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

小規模事業者は、財・サービスが限定され、商圏が狭いことから、経済社会の構造的な変化を受けやすく、事業者数の減少や売上高の減少、経営者の高齢化等が進んでいた。こうした状況を踏まえ、小規模事業者が持続的に発展するため、身近な中小企業支援機関である商工会・商工会議所が伴走型支援を強化して、小規模事業者の経営戦略に踏み込み、経営の改善発達を支援する経営発達支援事業を促進する観点から、「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」が改正された。具体的には、商工会・商工会議所が「経営発達支援計画」を策定し、国がこれを認定する仕組みを設け、商工会・商工会議所による経営発達支援事業の実施を促すこととしている。これにより、商工会・商工会議所の業務は、これまでは経営の基盤である記帳指導・税務指導が中心であったが、今後は、経営状況の分析や市場調査、販路開拓にも力点が置かれることとなった。

3. 中小企業支援体制の全体像

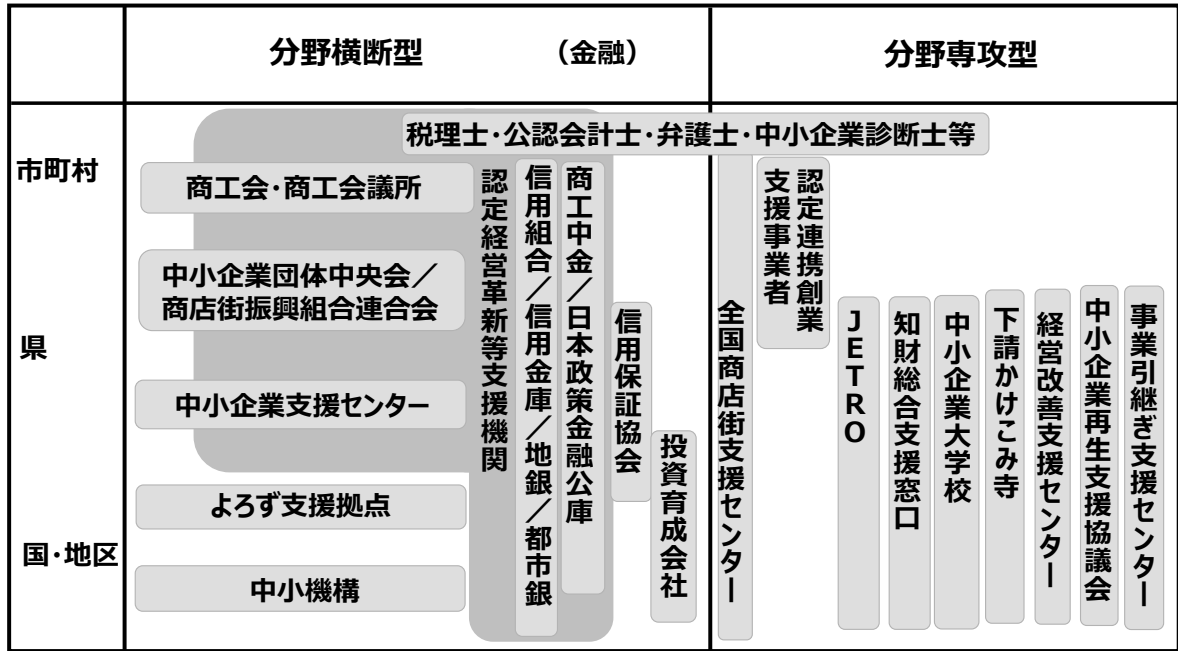
このように、戦後から近年に至るまで、様々な中小企業支援機関が整備されてきたが、その他にも、企業の海外展開を支援する「ジェトロ」や事業再生を支援する「中小企業再生支援協議会」等の専門的な支援機関についても地域での整備が図られてきた。中小企業支援機関については、様々な整理の仕方があり得るが、一つの見方として、こうした専門的な支援機関である「分野専攻型」と特定の分野に限定されず様々な分野の支援を行う「分野横断型」とに大別できる（図表1）。

具体的には、「分野横断型」については、市町村には「商工会」や「商工会議所」が、事業協同組合等の組合の活動支援として「中小企業団体中央会」や「商店街振興組合連合会」が、県には「中小企業支援センター」や「よろず支援拠点」が、地域ブロックには「中小機構地域本部」がある。

「分野専攻型」については、「ジェトロ」や「中小企業再生支援協議会」のほか、知的財産の出願から活用までを支援する「知財総合支援窓口」、経営者や経営幹部の人材育成を支援する「中小企業大学校」、取引に関する相談に応じる「下請かけこみ寺」、事業の統廃合を支援する「事業引継ぎ支援センター」、商店街に関する支援を行う「全国商店街支援センター」、産業競争力強化法に基づき創業に関する支援を行う「認定連携創業支援事業者」等がある。その他、地域の単位にかかわらず、金融機関や税理士、公認会計士、弁護士、中小企業診断士が中小企業者等を支援しており、これらの支援機関の多くが認定経営革新等支援機関として認定されている（具体的な個々の中小企業支援機関の取組状況については別添1を参照）。

それぞれの中小企業支援機関は、自らの特徴を活かしながら中小企業者等の支援を実施しており、きめ細かく整備されたこれら中小企業支援機関が、それぞれの強みを活かしながら、連携していくことで、地域の中小企業者等の様々な相談に対応していくことができる。一方、中小企業者等からすると、どこに相談すればいいのか、分かりにくい面もある。

(図表 1) 中小企業支援体制の全体像



(注 1) 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の。

(注 2) 各中小企業支援機関の取組状況は、別添 1 参照。

4. 中小企業支援体制の検討の視座

以上のように、中小企業者等の経営課題が複雑化、多様化するにつれ、中小企業支援機関の業務の追加や高度な支援を行う支援機関の設置がなされ、支援機関同士の連携強化が図られてきた。その結果、連携を期待されつつも、地域には、「分野横断型」、「分野専攻型」の様々な中小企業支援機関が存在し、それぞれが得意な分野・経験の少ない分野を抱えながら、時代に応じて能力の向上を図り、悩みを抱える中小企業者等の経営相談に対応してきた。他方で、中小企業者等から見ると、中小企業支援機関が多様であればあるほど、どの悩みをどの支援機関に相談すべきか分かりづらくなっている側面がある。実際、中小企業者等が中小企業支援機関に期待する役割として、「各機関の相談対応能力を向上してほしい」、「数が多すぎて役割分担が不明確なので役割を明確化して分かりやすくしてほしい」、「自機関のみで対応できない場合は他の機関の紹介や他の機関と合同で対応するなど、支援機関同士の連携を高めてほしい」が挙げられた（図表2）。

本分科会では、近年、整備されたよろず支援拠点や認定経営革新等支援機関に焦点を当てつつ、以下の3つの視座から、中小企業支援機関についての見直しを行った。

① 中小企業者等の経営課題に応じた支援能力の向上

☞（第2部 「中小企業支援機関の能力向上」参照）

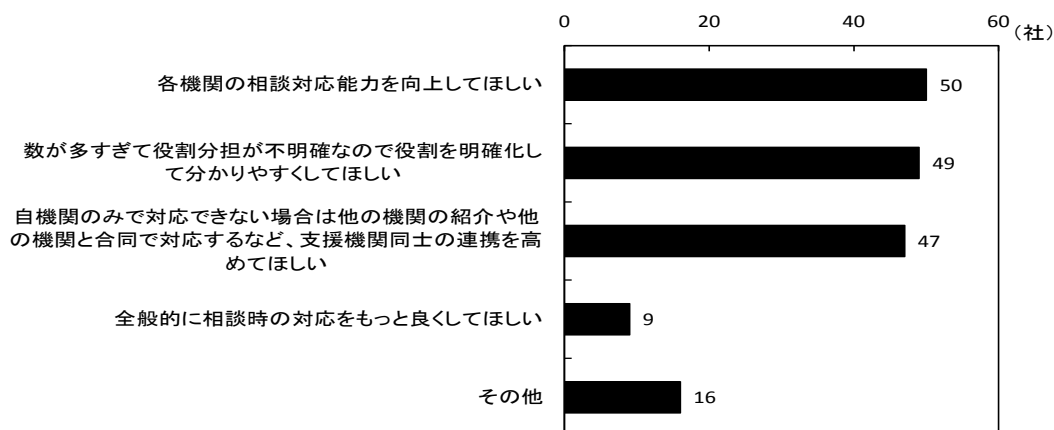
② 中小企業支援機関の連携の強化

☞（第3部 「中小企業支援機関の役割分担の明確化」参照）

③ 中小企業者等の経営課題ごとの中小企業支援機関の役割の整理

☞（第4部 「中小企業支援機関の連携強化」参照）

（図表2） 中小企業支援機関に対する期待



【中小企業経営支援分科会での主なご意見（論点設定等）】

➤ 中小企業支援機関に期待する役割

- ・支援対象企業数があまりにも多いのと、地方に行くとどうしても移動距離もあって難しいので、そういうときにこそ、よろず支援拠点は商工会・商工会議所、金融機関と連携すべき。
- ・商工会議所や金融機関など、事業者と直接接点の多い機関が、地域の中小企業者等の「かかりつけ医」としての役割を果たすべき。個々の機関が果たせない役割については、支援機関が連携し、中小企業者等にとって使い勝手が良いような、相談して良かったと思って頂けるようにして貰いたい。

➤ 今後の検討課題

- ・よろず支援拠点のPDCAを今後どう回していくかだが、各拠点で質的にバラツキがある中、それぞれのよろず支援拠点が自ら提案したベストプラクティスを出させて、具体的に検証し、評価すべき。
- ・認定経営革新等支援機関については、最低限この程度はやってほしいというラインを定めるべきではないか。また、任期がないことは問題。早急に解決してほしい。

第2部. 中小企業支援機関の能力向上

本分科会では、

- (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あり方については、中小企業政策審議会金融WGで議論。

と考え、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た。

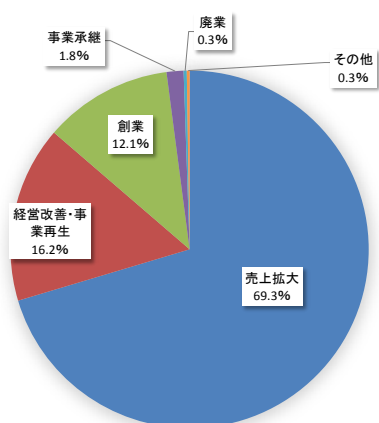
1. よろず支援拠点

(1) これまでの活動経緯

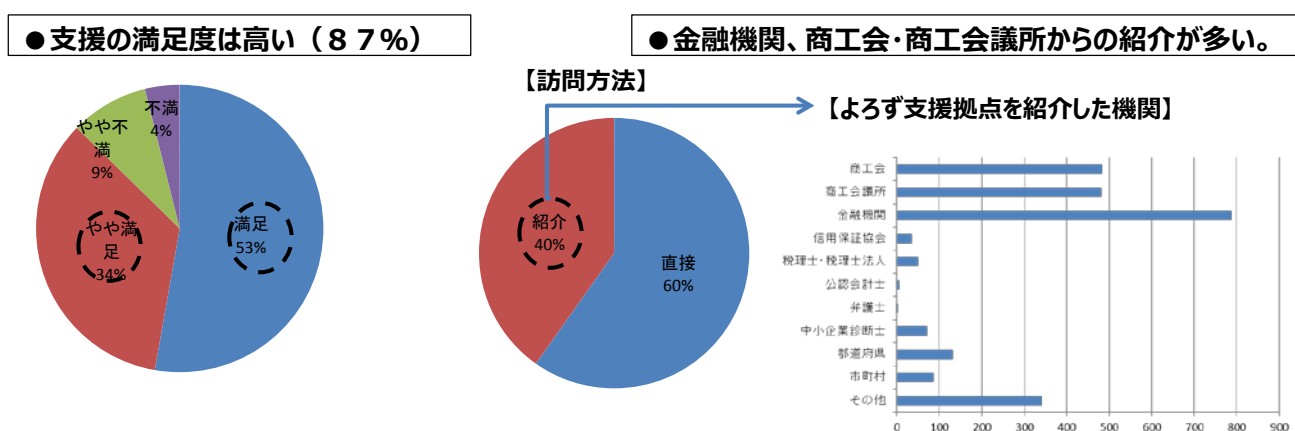
よろず支援拠点は、これまでの約3年間で売上拡大や経営改善等に関する相談を中心に、相談対応件数¹は約39.5万件（平成28年度末時点）に達した。

また、よろず支援拠点を利用した事業者に対するアンケート結果によれば、よろず支援拠点による支援に対する満足度も高く、他の中小企業支援機関も中小企業者等に対してよろず支援拠点を紹介するなど、地域の中小企業支援機関の一つとして浸透しつつある（図表4）。

(図表3) よろず支援拠点の活動実績（平成28年度）



(図表4) よろず支援拠点を利用した事業者に対するアンケート結果



(注) 平成28年4月～8月によるず支援拠点を利用した事業者を対象。回答率29.6%（5,897者／19,879者）。

¹ 相談に対応した経営課題の数。

(2) 今後の課題

本分科会では、よろず支援拠点の取組を評価する意見が多かった一方で、他の中小企業支援機関との連携や、各拠点での相談対応の差の解消を含めた能力の向上に関する意見も出されたところである（図表5）。

また、分科会における意見のほか、単なる施策紹介など他の中小企業支援機関でも解決可能な課題対応を積極的に行うよろず支援拠点が存在する、チーフコーディネーターと実施機関が上手く連携できておらず、効果的な運営ができないよろず支援拠点も存在する、といった声もあった。

【図表5】よろず支援拠点に関する分科会での主な意見

【現在の取組に対する評価】

- ①色々な課題はあるが、相談件数からみてもかなり支持されている。
- ②随分話を聞いてくれたし、高度な支援をしてくれた。だから満足度が高いのだと思う。
- ③専門家も派遣してくれるし、間違いなく効果があり、相談に訪れた事業者も納得しているはず。

【役割・課題】

- ①個々の支援機関だけで解決困難な課題については、他の支援機関との連携が大事。
- ②今後は、量だけではなく、質的なレベルを向上させることが重要。
- ③質のバラツキをなくし、全国的にある程度の水準のサービスを提供していくことが必要。

【評価のあり方】

- ①件数だけの評価は作られた件数が横行する。ベストプラクティスを出して、その中身を検証し、評価をすべき。
- ②事例を審査し、選ばれたものに対して賞をあげるような取組が重要。

各地域には、よろず支援拠点のほか、商工会・商工会議所及び中小企業団体中央会、士業等専門家、金融機関など様々な中小企業支援機関が存在している。

中小企業者等の抱える様々な経営課題を解決に導くためには、地域の中小企業支援機関がそれぞれの得意分野を活かし、その能力を伸ばしつつ、全体として最高水準の経営支援を行っていくことが必要である。

よろず支援拠点は、その一翼を担う国からの委託を受ける中小企業支援機関として、今後は以下のような運営を行うこととする。

①よろず支援拠点のミッションの明確化

よろず支援拠点は、創設当初から、いわゆる「専門医」かつ「総合医」としての役割を期待されてきた。

そのため、本分科会による意見等を踏まえ、改めて、よろず支援拠点のミッションを以下のとおり明確化する。

ア 専門性の高い経営アドバイス

売上拡大や経営改善などの経営課題の解決に向け、専門性の高い高度な提案を行う。なお、「よろず」支援拠点である以上は、他の中小企業支援機関で解決可能な経営相談についても、事業者から相談を受けた場合には対応をする。

イ 課題解決のための総合調整

他の中小企業支援機関との連携をしっかりと強化し、以下のような取組を行う。

- ・相談内容に応じた適切な支援機関の紹介
- ・経営課題に対応した支援機関による相互連携のコーディネート
- ・他の支援機関による経営支援の実態を踏まえ、その足らざる点を補い、地域全体として最高水準の支援を実現

ウ 他の中小企業支援機関に対する支援ノウハウの共有

経営課題の解決に必要な提案方法やこれまでの支援事例など、よろず支援拠点の運営によって蓄積された支援ノウハウを他の支援機関に共有する。

エ その他の事業

よろず支援拠点の広報強化など、地域の実情も勘案しつつ、中小企業者等の経営支援に必要な取組を行う。

上記のミッションを適確に実施していくためにも、よろず支援拠点の支援人材は、経営の実情を理解し、また、地域の中小企業支援機関との協力関係を構築し、地域の中小企業者等をしっかりと支援できる人材であることが必要である。このような人材を確保できるよう、後述の新たなPDCAを着実に実行していくとともに、その採用方法の見直しも視野に入れながら、しっかりと取り組んでいくべきである。

②新たなPDCAの確立

各よろず支援拠点間で質のバラツキが存在するという意見もある。また、評価が相談対応件数に偏っている、他の中小企業支援機関との連携や役割分担が充分ではないという意見もある。

これらは、よろず支援拠点による相談対応の在るべき姿が明確でなかった、また、評価における相談対応件数のウェイトが高いといったこと等が原因と考えられる。

そのため、以下の取組を通じて、より客観的で透明な評価を含む質の向上に資するPDCAを確立する（図表6）。

ア よろず支援拠点の活動方針の策定

国が一年間のよろず支援拠点の活動方針を定め、よろず支援拠点として実施すべき活動や重点を置いて取り組むべき政策分野、評価の視点、各拠点における優良事例として横展開すべきもの等を明確化する。

その上で、各拠点が毎年度事業計画を策定し、それが本方針に沿ったものになっているか、地域のニーズに沿ったものになっているのか等について全国本部が確認する。

イ 行動指針の策定

相談対応や連携など経営支援に当たって、高水準の実績を挙げる者が行う支援のための行動や特性について、実際に実行した行動だけではなく、その行動をとった背景や理由、その行動に至るまでに準備したことなども含め、より詳細に分析した上で明文化し、よろず支援拠点のチーフコーディネーターやコーディネーターの目指すべき姿を明確化する。

また、定期的に見直しを行い、将来的には他の中小企業支援機関も参考にできるような指針となるようにする。

【行動指針のイメージ】

- ・高水準の支援をするために、日々行っている取組内容。
- ・相談者からの相談への臨み方。相談者の抱える潜在的な経営課題も含めて聴き取るための方法及びその方法の身につけ方。
- ・相談者に対して提案するまでに実施している事前調査、相談員間の意見交換の内容や、提案を行うタイミング、理解しやすい提案方法。
- ・他の中小企業支援機関と連携して支援する案件について、案件内容に応じた連携先の選定方法、円滑な連携を実施できるようにするために日々他の中小企業支援機関と実施している情報交換等。

ウ 期中における経営支援と全国本部の活動

各拠点は、事業計画に基づき、行動指針に従いながら事業を遂行する。その上で、全国本部は、以下のような取組を通じて各拠点の活動をフォローする。

- ・全国本部の専門家が各拠点を訪問して助言・フォローを行う。必要に応じて、更に踏み込んだ対応を実施する。
- ・全国本部に設置するアドバイザリーボードが、上記専門家の状況報告を受け、専門家に対して必要な助言を行う。
- ・コーディネーターの能力向上のため、全国・ブロック研修やOJT研修等を実施する。

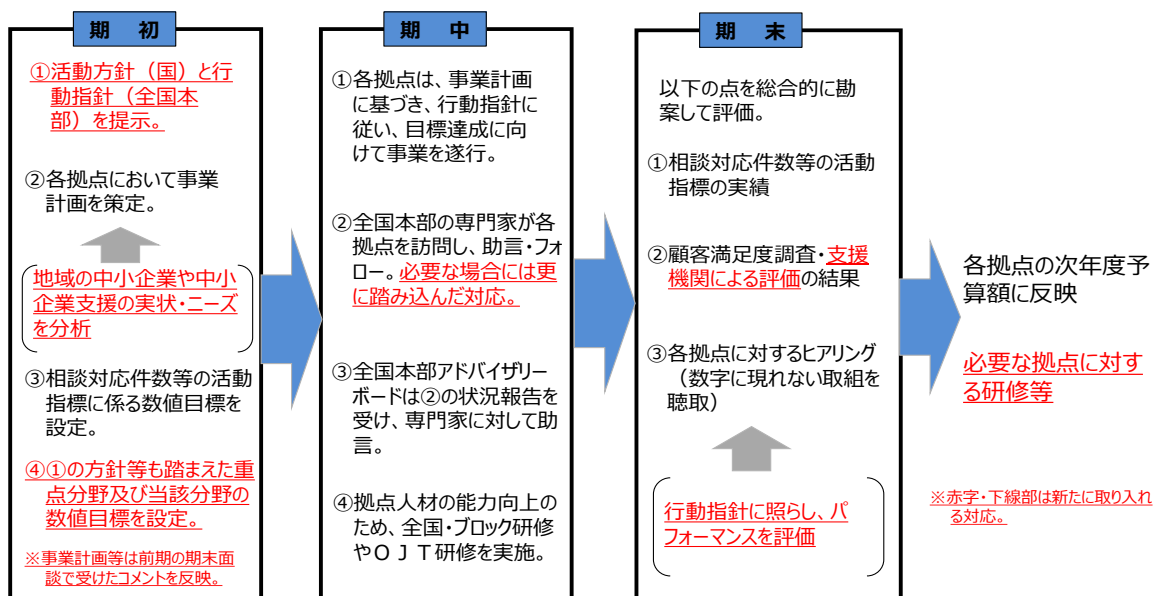
エ 活動評価

行動指針を活用し、数字に現れないパフォーマンス評価も行う。なお、従来の数値目標に加え、実施に当たっては両者のバランスに留意することとし、そのバランスも適宜見直しを行うことが必要である。

また、事業計画の策定と同様、地域の中小企業支援機関の声を聴き、評価に反映する。なお、地域によって内容に偏りが生じることも考えられるため、反映の仕方は地域の実情を踏まえ、各拠点と全国本部で相談の上で判断する。

評価結果は実施機関とチーフコーディネーターにフィードバックするとともに、対応が必要な拠点に対しては、必要な研修等を実施する。

(図表6) よろず支援拠点の新たなPDCA



③関係者の役割分担の明確化

よろず支援拠点は、チーフコーディネーター・コーディネーターと実施機関によって成り立っており、その他全国本部や経済産業局などの関係機関も存在する中で事業運営を行っている。

よろず支援拠点の円滑な運営を確保するため、以下のとおり、よろず支援拠点のチーフコーディネーター等の関係者が担うプレイヤー又はマネージャーとしての役割を再整理する(図表7)。

ア チーフコーディネーターの役割【主に経営相談対応】

- ・経営相談に対する高い水準での対応
- ・コーディネーターの業務管理等
- ・コーディネーター等の支援人材の育成
- ・実施機関と協力して行う他の中小企業支援機関との良好な関係の構築とこれらの支援機関と連携した相談対応

イ 実施機関の役割【主に拠点のマネジメント】

- ・よろず支援拠点の運営管理やチーフコーディネーターのバックアップなどよろず支援拠点の運営のサポート
- ・よろず支援拠点と他の中小企業支援機関との良好な関係の構築
- ・他の中小企業支援機関に対するアンケートやヒアリング

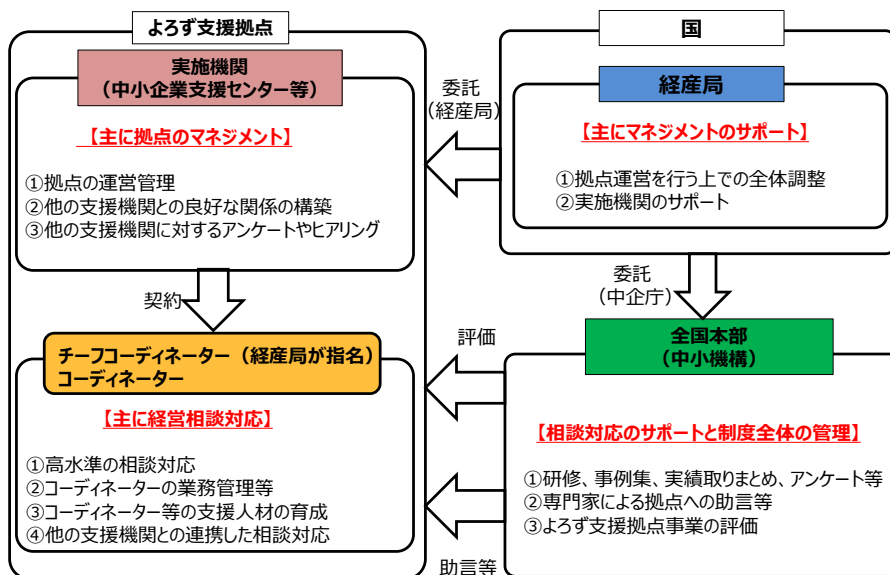
ウ 経済産業局の役割【主にマネジメントのサポート】

- ・チーフコーディネーターと実施機関による良好な関係の維持に必要な調整などよろず支援拠点の運営を行う上での全体的な調整
- ・実施機関のサポート

エ 全国本部の役割【相談対応のサポートと制度全体の管理】

- ・研修、事例集、実績取りまとめ、アンケート等
- ・専門家によるよろず支援拠点への助言等
- ・よろず支援拠点事業の評価

(図表7) よろず支援拠点の運営に関わる各機関等の役割



(3) 更なる改善を目指した取組

上述のとおり、当面は、よろず支援拠点の更なる質の向上に向け、(2)の取組を着実に実施し、事業の運営状況を踏まえ、関係する諸機関や各拠点の声も聞きつつ、必要な改善を行っていくべきである。

その上で、後述のとおり、今後の中小企業支援のあり方として、中小企業支援機関同士の相互連携がより一層重要であり、よろず支援拠点が、国からの委託を受けた中小企業支援機関として、地域の中小企業支援機関の核となり、連携を促進していくことが期待される。

例えば、後述の中小企業支援機関相互の連携事例でも掲載している、「オールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援協議会」では、定期的に地域の中小企業支援機関が集まって、それぞれの対応困難な案件をシェアし、適切な中小企業支援機関に繋いだり、チームを組んで支援するなど、地域の中小企業支援機関が一体となって事業者の経営課題に対応しているが、この取組で福島県よろず支援拠点は大きな役割を果たしている。

今後、よろず支援拠点が核となって、このような相互連携に関する取組に積極的に取り組んでいくことが期待される。

2. 認定経営革新等支援機関

(1) これまでの成果

①認定経営革新等支援機関に対して期待してきた支援活動

認定経営革新等支援機関の業務は、経営革新等を行う事業者の経営状況の分析や事業計画の策定及び実行支援を「経営革新等支援業務」として中小企業等経営強化法で規定している。

これに加え、実務的には、経営改善や創業、新事業展開、事業再生等の中小企業者等の抱える経営課題全般に関する経営支援のほか、中小企業支援施策の周知や補助金等を活用する中小企業者等の支援など幅広い支援活動を求めてきた。また、「中小企業等の経営強化に関する基本方針」（以下「基本方針」という。）では、案件の継続的なモニタリングや他の中小企業支援機関との連携も求めている。

②認定実績

認定経営革新等支援機関制度は、従来からある中小企業支援機関に加えて、新たに金融機関や各種士業についても法律上の中小企業支援機関として位置づけることで、中小企業支援機関の裾野の拡大につながった。

また、これまでに 26,132 機関を認定してきた（平成 29 年 4 月 19 日現在）ことで、中小企業支援体制の面的広がりを実現することができた。

【認定基準】

- ア 税務、金融及び財務に関する専門的な知見を有していること。
- イ 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。
- ウ 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いること。

③これまでの活動に関する評価

ア 経営革新等支援業務及び経営課題全般に対する経営支援の実施状況

認定経営革新等支援機関に対して実施した任意調査²によれば、直近1年の経営革新等支援業務の実施状況について、実施頻度に差はあるものの、約7割の機関が実施していると回答している一方、約3割の機関がほとんど実施していないと回答している。

また、直近3年の経営課題全般に対する経営支援の実施状況について、実施頻度に差はあるものの、ほとんどの機関が実施しているが、約1割の機関がほとんど実施していないと回答している。

本制度が、経営支援に関し、実務経験も含めてその能力を法律上認定し、中小企業にそれをPRするという趣旨に鑑みれば、認定後の実施状況についても継続的に確認していくことが必要と考える。

イ 中小企業支援施策の周知と補助金等を活用する中小企業の支援の実施状況

中小企業支援施策の周知については、任意調査の中で、中小企業者等の会計に関する基本要領等の活用等の推奨に係る実施状況を調査したところ、約97%とほとんどの機関が推奨していた。

一方、補助金等を活用する中小企業者等の支援については、ものづくり補助金の採択業者に対するアンケート³によれば、申請時のサポートについては高い評価を得ているが、採択後の販路開拓等の支援については評価が必ずしも高くなかった。

施策周知については、その他の施策も含め更に伸ばしていくこと、補助金等を活用する中小企業者等の支援については、申請時のみならず、一貫した支援が行われるようにするための対応が必要であると考えられる。

ウ モニタリング及び支援機関同士の連携の実施状況

案件のモニタリングについては、任意調査によれば、支援後も継続的にモニタリングを実施している機関は約7割と多数存在するが、約3割の機関が実施していなかった。

また、中小企業支援機関同士の連携についても、ほとんどの機関が連携を実施（うち、5割程度の機関が3機関以上と連携。）しているが、1割強の機関が全く連携を行っていないかった。

中小企業支援の対象となる分野は多岐にわたる一方、認定経営革新等支援機

² 基本方針では、国は政策評価の観点から、定期的に経営革新等支援業務の実施状況や成果について、任意の調査等を実施する旨が規定されている。

³ 全国中小企業団体中央会によるものづくり補助金の採択事業者に対するアンケート調査（平成27年11月）

関の属性等によって得意分野もそれぞれ異なるため、中小企業支援機関同士の相互連携が必要である。また、本事項は、基本方針に基づきその実施を求めているものであり、より一層これらの取組を強化していくことが必要と考える。

上記のほかにも、本分科会等において、本制度に対しては以下のような意見が出されているところである（図表 8、9）。

（図表 8） 分科会や認定経営革新等支援機関からの主な意見

- ①活動状況を把握するためのアンケートの回収率が低い（回収率：3～4割）。しっかりと活動報告をさせるべきではないか。
- ②支援実績がゼロであるような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ったようなことが必要ではないか。
- ③約2万6千の認定経営革新等支援機関をどう活用していくか考えるべき。実態を生かして連携につなげていくべき。
- ④各機関によって知識、支援能力の差がある。今後の課題は、支援人材の質の向上。研修を受けられるようにするといったことが必要。
- ⑤認定申請や変更届出について申請手続きの簡素化を図るべきではないか。
- ⑥本業として中小企業支援を行っており、認定を受けるメリットを感じない。

（図表 9） 自由民主党 中小企業・小規模事業者政策調査会 提言（平成 27 年 6 月 9 日）

- ①「既存の中小企業団体や「よろず」との位置づけも明確ではないことから、整理が必要」
- ②「得意分野や技能水準の見える化により、適切な認定支援機関の可視化を進め、必要であれば更新性の導入等の制度の改正も視野に入れ、国が責任を持って信頼される支援機関の絞り込みを図るべき。」

(2) 今後の課題

認定経営革新等支援機関については、前述のとおり、施行から現在に至るまでの約5年間で、約2万6千もの様々な分野の専門家を認定することによって、中小企業支援機関の裾野の拡大と面的広がりを実現できた。

認定経営革新等支援機関制度は、本制度が制定された「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律」の附則で、施行後5年を目途として、改正後の規定の実施状況を勘案し、必要があると認めるときは、当該規定について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずる旨が規定されている。

中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律 附則

(検討)

第五条 政府は、この法律の施行後五年を目途として、この法律による改正後の規定の実施状況を勘案し、必要があると認めるときは、当該規定について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとする。

このような中、本制度について審議してきた本分科会でも、活動状況の確認の必要性や更なる質の向上など、様々な意見が出された。また、認定経営革新等支援機関からは、各種申請の手続き簡素化等についての声も出ている。

このような意見を踏まえれば、認定後の十分な経営支援能力の確保と更なる能力の向上、加えて本制度の普及促進が重要な課題である。よって、今後5年程度を目途として、これらの課題に対応していくための以下の取組を講じていくことが必要である。また、必要な事項については、実行性を担保していく上でも、基本方針で明確化することが必要である。

①経営支援能力の確保に向けた取組

認定経営革新等支援機関の認定は、知識要件（税財務に関する資格や許認可又は支援した経営革新等支援計画等の認定実績）、実務要件（継続的に3年以上経営支援を実施していること（1年以上の経営革新等支援業務（法定業務）の実務経験を含む）、体制要件（財務基盤等）を満たした場合に認定することができることとなっている。

現状の法運用では、一度認定して以降、これらの要件を満たしているかどうかを定期的に確認することはしていない（毎年、認定経営革新等支援機関に対して、経営支援に関する得意分野や支援可能業務等について任意調査を実施しており、その中で実務要件に関連する調査をすることはある。）。

しかしながら、前述のとおり、回答者の約3割が経営支援を直近3年間でほとんど実施していないといったように、認定を受けたにもかかわらず経営支援を行っていない機関も存在する。

また、認定当初に確認した資格等が認定後に取り消されてしまったようなこともあり得るため、認定経営革新等支援機関が、認定後も十分な経営支援能力を有しているかどうか、今後は定期的に確認していく必要がある。そのため、例えば任意調査等によって複数年連続で確認できなかった場合は法律に基づく報告徴収を求め、認定時に確認した資格等の有無や直近数年間の活動実績を確認するなど、法運用を強化する取組を検討していくべきである。

本制度は、中小企業者等に対して経営支援を依頼にするのにふさわしい機関を国が認定するという趣旨に鑑み、知識要件や実務要件を求めているものである。したがって、近年、人手不足問題や加速化する技術革新など、中小企業者等を取り巻く経営環境が常に変化していく中、例えば実務要件はできる限り直近の支援実績を有することが望ましい。

そして、認定経営革新等支援機関の経営革新等支援業務の運営に関し改善が必要であると認めるときは、法律に基づく改善命令を発し、当該命令に従わなかった場合は認定を取り消すといった対応も検討すべきである。

また、これらの事項について定期的に確認する手法として、認定期間に有効期間を設け、期間満了時に改めて確認した上で認定を更新する制度（更新制）もある。このような制度も含め、効果的かつ適切に国の認定を受けた支援機関として、十分な経営支援能力を有しているか確認できる仕組みを検討すべきである。

ただし、認定を受けている各支援機関は、それぞれ個別法等のルールに基づき、活動状況や運営体制等について、国等に対する報告や広く公表をしていることもあると思われる。よって、認定経営革新等支援機関の負担軽減の観点から、何らかの

形で活動状況が確認できる場合は、本制度に基づく報告は求めないなど、支援機関の負担や行政コストにも配慮した運用に努めるべきである。

②認定経営革新等支援機関の更なる能力の向上

認定経営革新等支援機関ごとの支援の質のバラツキ是正も含め、認定経営革新等支援機関の質の向上を図ることが重要であるとの意見が本分科会でも多く出された。今後は、以下のような取組を行うことを通じて、更なる質の向上を目指していくべきである。

ア 認定経営革新等支援機関に対する研修の充実

平成 27 年の法改正により、経営力向上を行う中小企業者等の支援も法定業務として追加され、また、近年は中小企業者等の人手不足問題や加速化する技術革新など、制度創設当初以上に経営環境が激変していく中、中小企業に対する適切な経営支援を行っていくためにも、支援に必要な知識を蓄積していくことが必要である。

認定経営革新等支援機関は、各種士業や金融機関など本業として中小企業支援を行っている者が多数存在し、これらの者が所属する団体等において、会員向けの研修やセミナー等が実施されているケースが多い。今後、このような取組に対して、必要に応じて国や他の中小企業支援機関等も連携して取り組むなど、知識向上に向けた取組を促進していくべきである。

また、中小企業大学校では、認定経営革新等支援機関に対する研修は開催していない⁴が、幅広い分野に関する知識向上を図っていくため、認定経営革新等支援機関も同校の研修受講を可能とするような取組も行うべきである。

イ 連携を通じた相互補完

認定経営革新等支援機関も、それぞれの本業に応じて得意分野が異なる中、相互に連携することで支援能力の相互補完が期待される。前述のとおり、今後、よろず支援拠点⁴が地域の連携の核となることが期待される中、よろず支援拠点によるコーディネートなどより、認定経営革新等支援機関同士の相互連携が進むような取組が行われることが期待される。

⁴ 現在、国の予算事業で、中小機構による海外展開支援研修等は実施している。

ウ 中小機構の専門家によるサポート

認定経営革新等支援機関は、中小企業等経営強化法に基づき、中小機構の専門家からアドバイスを受けることが可能となっている。しかしながら、最も活用された平成25年度には119件の利用があったものの、その後は減少し、平成27年度は15件の利用に止まっている。この要因を分析し、より活用されるよう見直しを行うべきである。

エ 中小企業支援施策の普及役

認定経営革新等支援機関は、商工団体や金融機関、各種士業など、それぞれの活動の中で、日々、多くの中小企業者等と接している。こうした中、過去の中小企業者等に対して実施した調査⁵では、中小企業施策を活用したことがないと回答した事業者が約9割を占め、中小企業者等に対して十分に施策が行き渡っていないことが指摘されている。

そのため、約2万6千もの機関が認定されている認定経営革新等支援機関が中小企業と行政との結節点となって、中小企業支援施策をより一層普及するとともに、中小企業者等の施策ニーズを把握していく役割を担っていくことが期待される。そのためにも、国は積極的に認定経営革新等支援機関に対して施策情報を提供する必要がある一方、普及効果を高めるためにも、認定経営革新等支援機関の属性に応じてどのような施策の周知を担ってもらうべきかなど、周知のあり方についても十分に検討することが望ましい。

③認定経営革新等支援機関制度の普及促進

ア 申請手続きの簡素化

認定申請の際、①事務所所在地や実施体制等を記載した書面、②専門的知識を有する書面（税務・財務関係の国家資格や自身が関与した経営革新計画等が認定を受けたことの証明書）、③実務経験証明書、等の提出が必要となっている。また、事務所所在地や役員など認定申請事項に変更が生じた場合には、変更届出の申請を行う必要がある。

対象機関によっては、自身が適用を受けている法令等に基づき、認定申請時に、必要な事項の一部については既に国に提出している場合もある。また、役員や事務所所在地に変更が生じた場合、変更に必要な書類を2つ作成する必要があり、非常に煩瑣であるといった意見もある。

現在、規制改革推進会議において、事業者目線に立った申請手続きの簡素化

⁵ 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よる調査」（平成25年11月 三菱リサーチ&コンサルティング）

に係る議論がなされているが、関連する法制上の論点や情報管理等の点についても配慮しつつ、可能な限り手続きの簡素化を図ることが必要である。

イ 認定を受けることによるメリットの向上

現在、認定経営革新等支援機関の検索システムにおいて、任意調査によって把握した結果に基づき、それぞれの得意分野や活動内容のPR、支援した補助金等の実績を掲載している。今後は、これらに加え、支援した事業計画の実績や能力向上のために受講した研修の実績なども掲載できるようにするとともに、特に実績の高い認定経営革新等支援機関を分かりやすくホームページ上で掲示する等、より積極的な活動を行う認定経営革新等支援機関がPRされるような取組を行うべきである。

冒頭記載のとおり、これまでに中小企業支援機関の裾野の拡大と面的広がりを実現できた。

今後は、上述のような各種取組を通じて、中小企業支援を真に実施する認定経営革新等支援機関を明確化するとともに、研修等を通じて支援能力を更に向上させた中小企業支援機関が、ますます高度化かつ複雑化する経営課題に適切に対応し、また、行政と中小企業者等の結節点となって、中小企業支援施策を積極的に普及していくようになることを期待したい。

そして、このような認定経営革新等支援機関が、今後、地域の中小企業支援機関の核となっていくことが期待されているよろず支援拠点等の他の中小企業支援機関との連携を進め、一体となって地域の中小企業者等の経営支援を行っていくようになっていくことが重要である。

第3部 中小企業支援機関の役割分担の明確化

1. 中小企業の経営課題に対する中小企業支援機関の役割分担の明確化

約381万の中小企業者等は、販路開拓や人材確保、生産性向上や事業承継等の様々な経営課題を抱えている。また、日々の業務や目先の納品、資金繰り等に追われる中、自社の経営課題について、正確に把握できていない中小企業者等も多数存在する。なかには、キラリと輝く技術やサービスを持ちつつも、市場分析が不十分であるか、あるいは、経営資源の配分が非効率であるために、本来の稼ぐ力を発揮し損ねている企業もいるであろう。

さらには、中小企業者等への各種の支援策について、情報を入手できていない、若しくは、支援策を知っていても申請のハードルを感じて活用に至っていない中小企業者等や中小企業支援機関も多数存在する。加えて、施策が経営課題に対してきめ細かく設計されているがために、かえって情報量が多くなり、施策の伝播や活用が妨げられている面がある。実際、中小企業者等からは、「自分にとって適した施策が分からない」、「施策を使いたくても誰に相談すれば良いか分からない」といった声がある。

こうした中小企業者等の経営課題に的確に対応するためには、中小企業支援機関は、それぞれの特徴や強みを活かしつつ、能力の向上を図るとともに、他機関と連携することによって、効率的に支援することが重要である。中小企業者等にとっては、様々な経営課題について、まずは、どの中小企業支援機関に行くべきなのかが分かれば、支援機関や支援策の活用についてのハードルを下げるができる。

こうした観点から、中小企業支援機関の特徴や取組状況を踏まえた上で、中小企業支援機関の役割を整理した。中小企業者等にとって、「支援機関の役割が分かりやすい」とは、どのような経営課題を抱えている時にどの中小企業支援機関に行けばいいかが理解しやすいということであると考えられる。したがって、中小企業支援機関の役割の整理は、中小企業者等の目線を重視し、中小企業者等の経営課題ごとに行い、「中小企業支援機関マップ」を作成した（図表10-1～10-3）。

これにより、中小企業者等はどの中小企業支援機関に行けばどのように支援が展開されていくのかについて予見性が高まることになる。また、各中小企業支援機関が中小企業者等の経営課題に対応する上で、目指すべき方向性を指し示すことにもなる。

なお、ここでは各中小企業支援機関の特徴や取組を一般化して整理するものであり、地域により、中小企業支援機関の強みや、中小企業者等の経営課題や支援ニーズに応じ、中小企業支援機関に期待される役割は異なりうる点に留意が必要である。

(図表 10-1) 中小企業支援機関マップ

中小企業支援機関	イ) 創業	ロ) 販路開拓(含む海外展開)	ハ) 人材確保
①商工会 ②商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・創業塾・セミナーの開催 ・創業に関する様々な相談に対する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品戦略や販売戦略の相談に対する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ ・ビジネスマッチング機会の創出 ・セミナーの開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営課題や業務、生産性に関する助言 ・よろず支援拠点・専門家・都道府県労働局等へのつなぎ ・セミナー等の開催
③中小企業団体中央会/ 商店街振興組合連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・組合制度活用の相談に対する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・組合制度を活用した商品開発や販売戦略の相談に対する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・組合制度を活用した人材融通の促進 ・組合制度を活用した企業PRの促進 ・他の支援機関へのとりつなぎ
④中小企業支援センター	<ul style="list-style-type: none"> ・創業塾・セミナーの開催 ・ビジネスコンテスト等の実施 ・創業に関する様々な相談に対する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品戦略や販売戦略の相談に対する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ ・ビジネスマッチング機会の創出(県の人材関係機関) 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営課題や業務、生産性に関する助言 ・よろず支援拠点・専門家・都道府県労働局等へのつなぎ ・企業説明会等のマッチング機会の提供
⑤よろず支援拠点	<ul style="list-style-type: none"> ・創業に関する様々な相談に対する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品戦略や販売戦略の相談に対する助言 ・マーケティング等の専門的な相談に対する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の分析や生産性の向上、求人像の明確化、人材募集方法の改善、職場環境の改善に関する専門的な助言 ・都道府県労働局やプロ人材拠点等へのとりつなぎ
⑥金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・創業塾・セミナーの開催 ・事業や財務に関する相談に対する助言 ・資金調達の支援 ・ビジネスプランコンテストの実施 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業性の相談に対する助言 ・ビジネスマッチング機会の創出 ・他の支援機関へのとりつなぎ ・資金供給 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営課題や業務、生産性に関する助言 ・よろず支援拠点・専門家・都道府県労働局等の他の支援機関へのとりつなぎ ・企業説明会等のマッチング機会の提供
⑦士業等専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・各種制度や手続き等の専門的な相談に対する助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・デザインやウェブマーケティング等の相談に対する専門的な助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の分析や生産性の向上、人材募集方法の改善、職場環境の改善に関する専門的な助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ
⑨~⑩専門機関	<ul style="list-style-type: none"> <創業支援事業者> ・創業セミナーの開催 ・創業に関する様々な相談に対する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> <ジェトロ> ・海外展開の相談に関する助言 <中小機構> ・マッチング機会の創出 ・販路開拓の様々な相談に関する助言 	<ul style="list-style-type: none"> <都道府県労働局> ・紹介・斡旋 ・人材募集方法の改善に関する助言 ・職場環境の改善に関する助言 <プロフェッショナル人材拠点> ・業務の整理や求人像の明確化に関する助言 ・よろず支援拠点へのとりつなぎ <中小企業大学校> ・人事管理、生産性に関する講座・セミナーの実施

(図表 10-2) 中小企業支援機関マップ

中小企業支援機関	ニ)IT活用	ホ)知的財産	ヘ)下請取引
①商工会 ②商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・IT利活用の促進(経営者の意識改革や活用事例の紹介) ・経営課題や業務に関する助言 ・ITベンダー、IT専門家(ITコーディネーター等)へのとりつなぎ ・セミナーの開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品戦略や販売戦略の相談に対する助言 ・土業等専門家や知財総合窓口等の専門機関へとりつなぎ ・セミナーの開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・下請取引についての各種施策の周知 ・下請かけこみ寺、下請Gメンへの取次ぎ ・セミナーの開催
③中小企業団体中央会/ 商店街振興組合連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・ITベンダー、IT専門家への繋ぎ ・経営者等の意識改革 ・IT活用事例の紹介 ・IT専門家・ITベンダーへの取り次ぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品戦略や販売戦略の相談に対する助言 ・土業等専門家や知財総合支援窓口等の専門機関へとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・下請取引についての各種施策の周知 ・下請かけこみ寺、下請Gメンへの取次ぎ
④中小企業支援センター	<ul style="list-style-type: none"> ・IT利活用の促進(経営者の意識改革や活用事例の紹介) ・経営課題や業務に関する助言 ・ITベンダー、IT専門家(ITコーディネーター等)へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・土業等専門家や知財総合支援窓口等の専門機関へとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・下請取引についての各種施策の周知 ・下請かけこみ寺事業の実施、下請Gメンへの取次ぎ
⑤よろず支援拠点	<ul style="list-style-type: none"> ・IT利活用の促進(経営者の意識改革や活用事例の紹介) ・経営課題や業務に関する助言 ・IT利活用の相談に関する専門的な助言 ・ITベンダー、IT専門家(ITコーディネーター等)へのとりつなぎ ・ITベンダー、IT専門家等へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品戦略、販売戦略についての助言 ・土業等専門家や知財総合支援窓口等の専門機関へとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・下請取引についての各種施策の周知 ・下請かけこみ寺、下請Gメンへの取次ぎ
⑥金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・IT利活用の促進(経営者の意識改革や活用事例の紹介) ・経営課題や業務に関する助言 ・ITベンダー、IT専門家(ITコーディネーター等)へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・弁理士、知財総合支援窓口等の専門機関へとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・下請取引についての各種施策の周知 ・下請かけこみ寺、下請Gメンへの取次ぎ
⑦土業等専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・経営課題については、商工会、商工会議所、よろず支援拠点等へのとりつなぎ ・IT専門家・ITベンダーへの取り次ぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的財産に関する専門的な助言 ・商品戦略、販売戦略についての助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・下請取引についての各種施策の周知 ・下請かけこみ寺、下請Gメンへの取次ぎ
⑨~⑫専門機関	<ul style="list-style-type: none"> ＜ITコーディネータ＞ ・IT活用に関する専門的な助言 ・商工会、商工会議所、金融機関等と連携した経営課題を踏まえたIT利活用の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ＜知財総合支援窓口＞ ・知的財産に関する専門的な助言 ・知的財産活用に関する助言 ・他の支援機関へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ＜下請かけこみ寺＞ 消費税の転嫁など企業間取引に係る各種相談への対応や裁判外紛争解決手続の実施

(図表 10-3) 中小企業支援機関マップ

中小企業支援機関	ト)事業承継	チ)経営課題が不明確な場合	リ)商店街振興
①商工会 ②商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継診断の実施 ・事業承継前の経営課題の整理及び経営改善に関する助言 ・よろず支援拠点や事業引継ぎ支援センター等の他の支援機関へのとりつなぎ ・事業承継後の後継者に対する経営に関する研修や助言 ・セミナーの開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の経営課題の明確化 ・訪問相談 ・他の支援機関への取り次ぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街振興に関する様々な相談への助言 ・まちづくりの助言
③中小企業団体中央会/ 商店街振興組合連合会	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継診断の実施 ・事業承継前の経営課題の整理及び経営改善に関する助言 ・よろず支援拠点や事業引継ぎ支援センター等の他の支援機関へのとりつなぎ ・事業承継後の後継者に対する経営に関する助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の経営課題の明確化 ・他の支援機関への取り次ぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街振興に関する様々な相談への助言 ・まちづくりの助言
④中小企業支援センター	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継診断の実施 ・事業承継前の経営課題の整理及び経営改善に関する助言 ・よろず支援拠点や事業引継ぎ支援センター等の他の支援機関へのとりつなぎ ・事業承継後の後継者に対する経営に関する研修や助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の経営課題の明確化 ・訪問相談 ・他の支援機関への取り次ぎ 	—
⑤よろず支援拠点	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継診断の実施 ・事業承継前の経営課題の整理及び経営改善に関する助言 ・事業承継時の資金供給 ・経営者保証ガイドラインに基づく融資 ・リファイナンス、事業再生、特定調停の相談に関する助言 ・事業引継ぎ支援センターや中小企業再生支援協議会等の他の支援機関へのとりつなぎ ・事業承継後の後継者に対する経営に関する助言 ・廃業に関する助言 ・土業等専門家等へのとりつなぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の経営課題の明確化 ・地域の他の支援機関への取り次ぎ 	—
⑥金融機関	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継診断の実施 ・事業承継前の経営課題の整理及び経営改善に関する助言 ・事業承継時の資金供給 ・経営者保証ガイドラインに基づく融資 ・リファイナンス、事業再生、特定調停の相談に関する助言 ・よろず支援拠点や事業引継ぎ支援センター等の他の支援機関へのとりつなぎ ・事業承継後の後継者に対する経営に関する研修や助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の経営課題の明確化 ・訪問相談 ・他の支援機関への取り次ぎ 	—
⑦土業等専門家	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継診断の実施 ・事業承継前の経営課題の整理及び経営改善に関する助言 ・事業承継時の資金供給 ・経営者保証ガイドラインに基づく融資 ・譲渡、相続の相談に関する専門的な助言 ・リファイナンス、事業再生、特定調停の相談に関する専門的な助言 ・よろず支援拠点や事業引継ぎ支援センター等の他の支援機関へのとりつなぎ ・事業承継後の後継者に対する経営に関する助言 ・廃業に関する専門的な助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者の経営課題の明確化 ・訪問相談 ・他の支援機関への取り次ぎ 	—
⑨～⑰専門機関	<ul style="list-style-type: none"> ＜事業引継ぎセンター＞ ・M&Aや後継者の相談に関する助言 ・M&Aや後継者に関するマッチング ・中小企業再生支援協議会へのとりつなぎ ＜中小企業大学校＞ ・後継者研修の実施 ＜中小企業投資育成株式会社＞ ・後継者研修の実施 	—	<ul style="list-style-type: none"> ＜全国商店街支援センター＞ ・人材育成やビジョン・プランの策定支援

2. 今後の中小企業支援機関の役割分担について

それぞれの企業の抱える主な経営課題ごとに中小企業支援機関の役割分担を整理し、「中小企業支援機関マップ」としてまとめた（詳細は別添2参照）。この整理を踏まえると、それぞれの中小企業支援機関が果たす役割としては、以下の3点がポイントであると考えられる。

1点目は、商工会・商工会議所、士業等専門家、金融機関等の身近な中小企業支援機関が気付きやきっかけを与えること、あるいは、これらの機関が事業者の悩みを気軽に受け付けることの重要性である。創業をしてみたい、何か新しいことを始めたい、人材を募集しても集まらない、ITは難しそう、知的財産権は取るのも大変そう、支払い条件をもう少しなんとかしたい、このまま行くと後を継いでくれるか不安だ、自社の何が原因でうまくいってないのか分からない等々、事業者の悩みは多岐にわたる。これらの悩みの全てに対応する、あるいは対応するために能力を向上させるのは限界があり、また、非効率である。したがって、様々な悩みを受け付け、必要により、より専門的な機関へととりつなぐことが各地に存在する身近な中小企業支援機関として重要となってくる。そのためには、日頃より、視野や知見を広げつつも、そうした専門機関と顔が見える関係をいかに築き上げるかが重要となる。また、相談対応後のフォローも重要であると考えられる。

2点目は、中小企業支援機関相互がネットワークを形成することの有効性である。創業や事業承継など、潜在的なニーズを掘り起こし、気付きを与えるような取組については、支援者の数が重要となる。そのため、中小企業支援機関間でネットワークを形成することで、広く面でニーズの掘り起こしや気付きの付与を行えることが効果的である。また、販路開拓など、ニーズとシーズをマッチングさせるような取組においては、顧客を抱える金融機関や地域の士業グループ、会員ネットワークを有する商工会・商工会議所など、自らが支援を行う中小企業者等が多数存在する中小企業支援機関同士が連携するような取組が進めば、大数の法則により、マッチングの成功率も上がる。

そして、こうしたネットワークが形成されていれば、中小企業者等がどこの中小企業支援機関を訪れても、支援機関全体で悩みに対応することができ、また、支援策を必要な事業者に円滑に届けることもできる。

3点目は、それぞれの中小企業支援機関の能力向上の必要性である。特に「分野専攻型」の支援機関においては、窓口機関から取りつがれた場合も含めて、的確に経営課題に対応できるよう、自らの専門性の向上に努めることが重要である。

なお、中小企業者等の様々な経営課題をワンストップで受け止め、必要に応じて地域の他の中小企業支援機関につなぎ、自ら専門的な解決も行うことができるよろず支援拠点は、上記の3つのポイントを兼ね備える、いわばラストリゾートとして、その役割は大変重要である。

中小企業支援機関の役割分担を整理した「中小企業支援機関マップ」は、今回、限られた情報を活用して初めて作成したものであり、また、これが中小企業支援機関の役割分担としての絶対則でもない。加えて、中小企業支援機関の数的な規模や地理的な配置状況、専門性の水準も地域ごとに異なることから、中小企業支援機関の役割分担も全国一様ではない。したがって、今回作成した「中小企業支援機関マップ」は、今後、更に、経営課題を取り巻く状況の変化や、地域の中小企業支援機関の状況によって定期的に見直しを行っていくべきものであり、ベストな役割分担を絶えず追求していくべきものであることを付言しておく。

第4部 中小企業支援機関の連携強化

1. 中小企業支援機関の連携の効果

中小企業者等にとっては身近な中小企業支援機関を始め、どの支援機関を訪れても、自らの経営課題の解決が図られる仕組みが重要である。そのため、中小企業者等向けのアンケートでも中小企業支援機関相互の連携を求める声も多い。したがって、中小企業支援機関が個々の特徴や強みを踏まえた上で、中小企業の経営課題に対する自身の役割を認識し、個々の能力を高め、他の支援機関との連携を進めることが重要である。連携することの効果は、個々が特徴や強みを活かし、自身の足らざる機能を他が補うことによる「質的な補完効果」と、個々のヒト、モノ、カネ、情報といったリソース（経営資源）に限界がある中、他のリソースを活用することによる「量的な補完効果」にある。例えば、商工会・商工会議所が、事業承継について、事業承継前の経営状況の分析を実施し、相続税の相談を受けた場合、税理士にとりつなげば、商工会・商工会議所は、他の中小企業支援機関の支援を得ることで連携の補完効果を得られる。また、商工会等は、地域によっては、少数の経営指導員で活動しており、地域の中小企業者等の経営課題に十分に対応しきれない場合がある。このような時に、商工会等が入口の経営課題の整理を行った上で、出張相談会やサテライトを通じてよろず支援拠点にとりつなぐことで、経営課題への対応の検討が深まり、量的な補完効果が生まれる。

さらに、全国381万の中小企業者等が様々な悩みを抱えている中で、限られたリソースを有効に活用し支援策を届け、効果的に経営支援を行うには、中小企業支援機関相互に加えて、国と地方自治体の連携も重要になる。一般に、地方自治体は国と比較して、個々の中小企業者等に対する情報量を多く有しているが、支援策の財政的な規模は小さい。こうした特徴を踏まえれば、国と地方自治体が連携することで、中小企業支援に質的・量的な「補完効果」が生まれ、支援策も有効に行き届くようになる。

以上のように、中小企業支援機関相互や国、地方自治体が連携することで、様々な効果が生まれる。目的により、連携の仕組みは異なって然るべきであり、連携の仕方は様々にありえる。

2. 中小企業支援機関の連携のポイント

実際の中小企業支援の現場で大切なポイントは、人と人の連携であり、組織同士の連携に加えて、現場の支援人材同士で「顔が見える関係」を構築することが重要である。すなわち、中小企業支援機関相互の連携に当たっては、支援機関に所属する中小企業支援人材同士が交流し、お互いを知り合った上で、中小企業者等の経営課題に対応し、連携してその解決を図ることが望ましい。

また、国と地方自治体が実際に連携する仕組みを作ることで、国よりも、地域の中小企業者等と「顔が見える関係」にある地方自治体が中小企業支援機関と連携して、経営課題を抱える中小企業者等に対して、国の支援策を有効に活用しながら、フォローしていくことで、政策効果を高めることができる。

こうした連携の仕組みが有効に構築するには、中小企業者等に対して最初に相談を受けた支援人材から、相談を受けて連携する支援人材まで「顔が見える関係」でつながれていることが重要である。しかしながら、中小企業支援機関相互の連携において、機関に所属している支援人材同士が「顔が見える関係」を構築することにも限界がある。そこで、「広く顔つなぎをする機関や人材」を間に挟むことにより、そのような機関や人材が主体的に中小企業支援機関連携の音頭をとり、他の支援人材へのとりつなぎを実現していくといった取組が有効である。

3. 中小企業支援機関の連携の現状

こうした連携の必要性は各地域でも理解されており、それぞれ様々な連携が行われている。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い。

そうした中で、中小企業者等の個別具体的な経営課題を地域の中小企業支援機関が連携して解決している好事例として、「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」や「とっとり企業支援ネットワーク」がある（詳細は別添3参照）。こうした体制の構築には、県や県センターが深く関与している。その他にも、様々な地域で、特定の経営課題（創業、事業承継、販路開拓など）に対して、あるいは、経営課題全般に対して、様々な連携が行われ始めている。その態様も、定められた者が中心となって中小企業者等の経営課題の解決に向けて定期的に会合等を行うものもあれば、案件の内容等に応じて適切な者がその都度、必要に応じて関係者を集めて会合等を行うものもあるなど、支援対象、支援方針の検討方法等は多岐にわたる。

4. 中小企業支援機関の連携の促進に向けた今後の展開

①当面の取組

上記のように、地域では様々な連携の取組が行われている。一方で、今後は、国と地方自治体の連携協定や中小企業支援法に基づく中小企業支援計画等も活用しつつ、各中小企業者等の個別課題を実際に解決できるような形で地域の中小企業支援機関が連携するような取組を広げることが重要である。そのための取組として、以下の3点が挙げられる。

第1に、「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」や「とっとり企業支援ネットワーク」のような好事例を収集・分析し、連携のポイントとともに優良事例としてPRすることで、隣の地域を始め他の地域に影響を与え、好事例の横展開を図ることが必要である。

第2に、経営課題によっては、政策的に、こうしたネットワークを形成する場合があります。このような取組を活用することが重要なものがある。例えば、事業承継については、中小企業支援機関でネットワークを形成して、高齢化する経営者に気付きを与え、悩みを広く捉え、必要により専門的な支援機関へと取りつぐというような面的な取組が重要である。

第3に、国の機関であるよろず支援拠点の核となって、総合調整が進展することが期待される。第2部で整理したように、よろず支援拠点のミッションとして地域の支援の総合調整がある。国の機関であるよろず支援拠点のチーフコーディネーターが中心となり、地域で支援チームを組成し、地域の中小企業支援機関の連携が進展することが期待される。よろず支援拠点は、地域の中小企業支援機関が集う事業費も有しており、支援の成果をあげつつ、他の支援機関との連携実績を進めることができる。よろず支援拠点の各拠点の評価において、こうした地域の中小企業支援機関相互の連携を促進する活動についても、積極的に評価することとしており、今後、よろず支援拠点を核とした中小企業支援機関相互の連携の促進を図る。

さらに、鳥取県と中小企業庁等の連携協定のように、国と地方自治体の具体的な協力を進める中で、中小企業支援機関の連携の促進を図る。国と地方自治体の協力により、支援策について、質的補完効果や量的補完効果が生まれ、有効に中小企業者等に行き届きフォローが強化されることが期待できると同時に、中小企業支援機関についても、よろず支援拠点と地域の中小企業支援機関の質的補完効果や量的補完効果が期待できる。

②中長期的な取組

上記の取組により全国的に好事例を積み上げていく中で、必要に応じて、こうしたネットワークを全国的に組織化する等により、つなぎ合わせ、より広域的かつ統一的な連携を図る。こうしたネットワークの形成が更なるネットワークの形成を呼ぶといった好循環の実現により、我が国全体に、重層的、多層的な支援ネットワークをはりめぐらせることで、中小企業支援機関が最大限持てる力を発揮しつつ、連携の効果が最大限発揮され、中小企業者等がどこの支援機関を訪れても有効な支援が得られるといった中小企業支援体制の構築を目指す。

【中小企業経営支援分科会での主なご意見（中小企業支援機関相互の連携）】

➤ よろず支援拠点と地域の他の中小企業支援機関との連携のあり方について

・連携強化のためには核となる機関が不可欠。役割についてはよろず支援拠点が積極的に担っていくことが鍵。

・企業支援の現場からは、商工会・商工会議所がよろず支援拠点を活用しているパターンとしては、自分が支援できない内容は専門家であるよろず支援拠点を使う。支援機関としての連携がうまく行っているところはそういうところ。

・支援対象企業数があまりにも多いのと、地方に行くどうしても移動距離もあって難しいので、そういうときにこそ、よろず支援拠点は商工会・商工会議所、金融機関と連携すべき。

・よろず支援拠点と他の支援機関は、それぞれの役割を明確にして行けば、より良い連携関係が構築されると思う。

・よろず支援拠点と他の支援機関との連携において、よろず支援拠点はいつまで続くかわからないがゆえに他の支援機関との連携に消極的との意見もある。よろず支援拠点に対して、中長期的ビジョンを立てて示す必要があるのではないか。

➤ 認定経営革新等支援機関と地域の他の中小企業支援機関との連携のあり方について

・認定経営革新等支援機関は、認定を受けた各専門家が得意とする分野は異なる。それぞれの得意分野を伸ばしつつ、機関同士が連携することが中小企業にメリット。連携により互いのスキルの研鑽につながり、能力向上にも繋がる。

・認定経営革新等支援機関は、各地のよろず支援拠点に所属することとし、よろず支援拠点から認定経営革新等支援機関を紹介する形にしてはどうか。そうすれば、自然と連携が実現する。

➤ 中小企業支援機関相互の連携全般について

・「中小企業支援機関に関するアンケート結果」にあるように、支援機関はお互いに連携していけるかが大変重要。最初に相談する機関は様々でも、支援機関が連携していれば大丈夫。

・個々の機関が果たせない役割については、支援機関が連携し、中小企業者等にとって使い勝手が良いような、相談して良かったと思って頂けるようにして貰いたい。

・各支援機関が連携していることが分かれば、安心してどの支援機関にも相談できる。

・相談対応だけでなく、対応後のフォローについても他の支援機関と連携してほしい。

・経営課題が不明確である事業者に対して支援機関に期待する役割として、支援機関同士の連携が挙げられているが、連携の重要性はどの経営課題の解決においても言えること。

こうした連携の障壁を低くするためにも、中小企業庁、支援機関等との定期的な意見交換

会を実施すべきでは。

おわりに

中小企業・小規模事業者は、日本経済の屋台骨であり、中小企業者等の発展なくして日本経済の発展はない。

今回は、平成 28 年 11 月から平成 29 年 4 月までに行われた本分科会での議論に基づく中間整理を行ったが、中小企業者等を取り巻く環境は日々変化を続けている中、中小企業者等における支援ニーズも日々刻々と変化していくと考えられる。即ち、中小企業支援体制のあり方とは、今後も常に見直しを重ねていくべき課題と言える。

引き続き、中小企業支援体制のあり方について問題意識を持ち、中小企業支援機関には、その時々の中企業者等のニーズに合った支援を提供し、しっかりと中小企業者等を支えて頂きたい。

中小企業政策審議会 中小企業経営支援分科会 委員名簿

阿部 眞一	全国商店街振興組合連合会副理事長
石井 淳蔵	流通科学研究所所長
大浦 敬子	株式会社おとなの学校代表取締役
奥川 省三	一般社団法人全国信用組合中央協会 茨城県信用組合 理事
河原 万千子	協和監査法人 公認会計士、税理士 日本公認会計士協会 中小企業施策調査会副委員長
木村 千恵子	京都大学学際融合教育研究推進センター デザイン学ユニット特任教授
倉下 清貴	一般社団法人全国銀行協会 みずほ銀行 法人業務部長
栗尾 史郎	一般社団法人第二地方銀行協会 北洋銀行 執行役員フィナンシャルマーケティング部長
小出 宗昭	富士市産業支援センターf-Biz センター長
小正 芳史	全国中小企業団体中央会副会長
茂野 恵介	一般社団法人全国地方銀行協会 静岡銀行 法人部長
瀬戸川 礼子	ジャーナリスト、中小企業診断士
曾我 孝之	日本商工会議所中小企業経営専門委員会共同委員長
高井 章光	日弁連中小企業法律支援センター 事務局長
高澤 彰	一般社団法人中小企業診断協会 理事・埼玉会長
高田 坦史	独立行政法人中小機構理事長
高橋 はるみ	北海道知事
竹岡 八重子	弁護士（光和総合法律事務所）
長島 剛	一般社団法人全国信用金庫協会 多摩信用金庫 地域連携支援部長
西川 太一郎	荒川区区長、特別区長会会長
◎沼上 幹	一橋大学副学長
浜野 慶一	株式会社浜野製作所代表取締役
平野 豊	日本税理士会連合会副会長
光畑 由佳	有限会社モーハウス代表取締役
村上 政博	成蹊大学教授、一橋大学名誉教授、弁護士
森 義久	全国商工会連合会副会長

◎分科会長

（敬称略、五十音順）

中小企業政策審議会 中小企業経営支援分科会 開催状況

第10回 平成28年11月10日（木）

中小企業の支援体制について

第11回 平成28年12月8日（木）

1. 各中小企業支援機関の取組状況

（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）

2. よろず支援拠点及び認定経営革新等支援機関の評価方法に関する検討

第12回 平成29年1月16日（月）

「よろず支援拠点」と「認定経営革新等支援機関」について

～あるべきミッションとPDCA～

第13回 平成29年2月7日（火）

1. よろず支援拠点の今後の方向性（骨子）

2. 個別経営課題について支援機関に期待すること

（金融機関の経営支援の強化・促進に向けて、事業承継、IT活用）

第14回 平成29年3月14日（火）

1. よろず支援拠点の次年度以降の進め方

2. 個別経営課題について支援機関に期待すること

（創業、人材確保、知的財産、経営課題が明確でない事業者）

第15回 平成29年4月13日（木）

1. 認定経営革新等支援機関制度の見直しに係る具体的論点

2. 金融機関の取組状況

（静岡銀行、多摩信用金庫）

3. 個別経営課題について支援機関に期待すること

（販路開拓＜含む海外展開＞、下請取引、商店街振興）

第16回 平成29年5月25日（木）

中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会 中間整理（案）