



# 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）概要 別添

平成29年5月25日

中小企業庁

## 【別添 1：第 1 部関係】中小企業支援機関の取組状況

- ①商工会
- ②商工会議所
- ③中小企業団体中央会・商店街振興組合連合会
- ④中小企業支援センター
- ⑤よろず支援拠点
- ⑥金融機関
- ⑦士業等専門家（中小企業診断士、税理士、公認会計士、弁護士等）
- ⑧認定経営革新等支援機関
- ⑨中小企業基盤整備機構
- ⑩中小企業再生支援協議会
- ⑪事業引継ぎ支援センター
- ⑫その他の専門機関

## 【別添 2：第 3 部関係】個別経営課題毎の中小企業支援機関に期待される役割

- イ) 創業
- ロ) 販路開拓
- ハ) 人材確保
- ニ) IT活用
- ホ) 知的財産
- ヘ) 下請取引
- ト) 事業承継
- チ) 商店街振興
- リ) 経営課題が不明確な場合
- 又) 金融機関による経営支援の一層の強化・促進

## 【別添 3：第 4 部関係】中小企業支援機関の連携の現状

- (1) 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（再掲）
- (2) とっとり企業支援ネットワーク（再掲）

# **【別添 1 : 第 1 部関係】中小企業支援機関の取組状況**

# ①商工会：概要

## ◆商工会とは

- ・地域で事業活動を行う商工業者の集まり
- ・地域に密着した唯一の総合経済団体

## ◆商工会の役割

- ・地域の商工業者の総合的な振興発展  
併せて社会一般の福祉の増進
- ・中小・小規模企業の経営支援（相談・金融・税務・労務等）
- ・地域の商工業者が活動しやすい事業環境の整備
- ・セミナー・イベント等の実施
- ・まちづくり等地域活性化の取組み

会員 82.0万 ※平成28年4月1日現在

他に青年部員 45,774人 女性部員 95,770人

市町村商工会 1,661

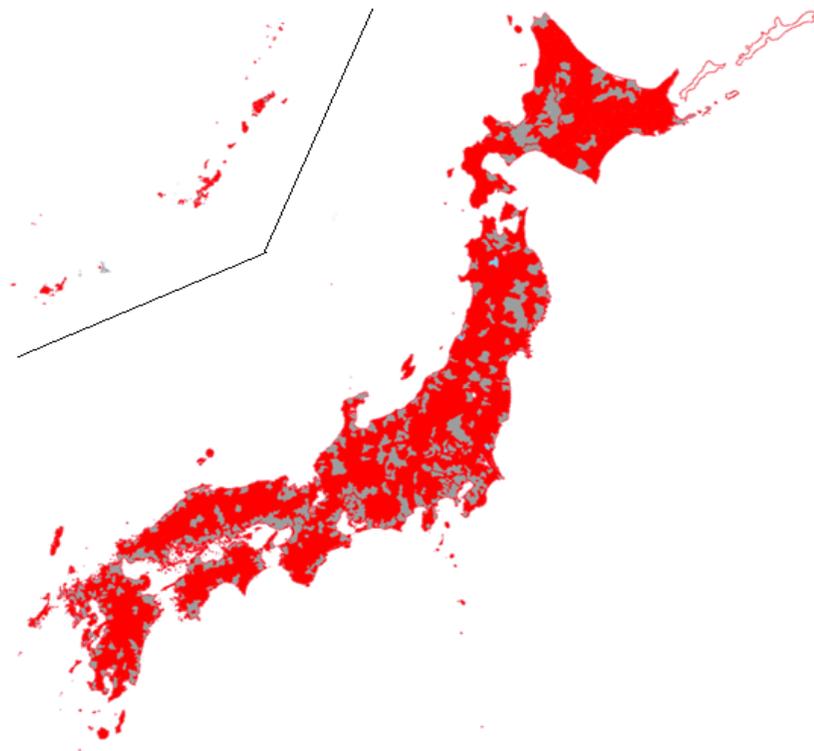
職員総数 10,392人（1商工会平均6.3人）  
うち経営指導員 4,104人

都道府県商工会連合会 47

職員総数 1,180人（1県連平均25.1人）  
うち専門経営指導員等 402人

全国商工会連合会

職員総数 41人



■ 商工会地区（上図の赤い部分）は、国土の約3/4を占め、全商工業者の約1/3が存在する。

### ■ 商工会地域の課題

- ・地域間格差拡大
- ・地域コミュニティの弱体化
- ・生活者不便の増大など

■ 商工会は、商工会法（昭和35年5月20日法律第89号）に基づき設立された特別認可法人

# ① 商工会：小規模事業者支援の概要

- ◆ 商工会は、約4,000名の指導員が、地域に密着し、巡回訪問を基本とした経営支援を実施している。
- ◆ 創業、事業承継支援などの高度支援や事業計画策定・実施支援を中心とした経営発達支援事業にも取り組んでいる。
- ◆ また、記帳継続指導等の基礎的な支援が高度支援や計画策定・実施支援のきっかけになることも多い



# ①商工会：小規模事業者支援の実績

## ■平成27年度の支援実績（データ出典：平成28年度商工会・連合会実態調査）

### 支援体制

- 商工会数 1,661商工会
- 経営指導員 4,104名

### 実績

- 年間指導件数 巡回 1,632,961件 / 窓口 1,247,641件  
（1指導員あたり 巡回 399件 / 窓口 305件）
- 記帳継続指導事業所数 168,379社 うち記帳機械化 70,022社
- 金融あっせん延べ件数 67,011件  
うちマル経推薦件数 19,906件 ⇒ マル経貸付決定件数 19,732件
- 税務援助件数 281,399件  
（所得税 218,591件 / 消費税 62,808件）
- 労働保険事務代行 194,930社 従業員数 965,647名
- 創業指導件数 14,713件 ⇒ 創業者数 3,927社
- 事業承継指導件数 4,791件 ⇒ 事業承継企業数 1,442社
- 経営革新指導件数 18,317件 ⇒ 経営革新承認企業数 1,404社
- 販路開拓支援事業者数 21,276社

# ①商工会：経営発達支援計画の推進

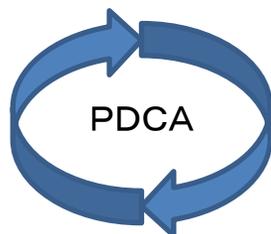
- 平成5年に、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律」（小規模事業者支援法）を制定。経営改善普及事業をこの法律で定義
- 平成26年小規模企業振興基本法の制定にあわせて、**商工会・商工会議所が管内の小規模事業者支援のための「経営発達支援計画」を策定**する制度を新設し、伴走型支援を強化
- 現在の経営発達支援計画の策定済み商工会1,498、認定商工会585

## 商工会の経営改善支援

### 経営発達支援計画

1. 経営発達支援計画の目標
2. 経営発達支援事業
  - 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 地域経済・需要動向調査（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）
3. 地域経済活性化に資する取組
4. 他の支援機関との支援ノウハウ等の情報交換
5. 経営指導員等の資質の向上等
6. 事業の成果、評価及び見直しの実施

経営改善支援の中で最重点で取り組むもの



計画認定

経済産業大臣

### 経営の改善支援

- 経営の基盤である記帳指導・税務指導等の基本的経営改善
- 創業・経営革新・事業承継・販路開拓支援等の高度支援



伴走型支援の強化

経営の発達支援

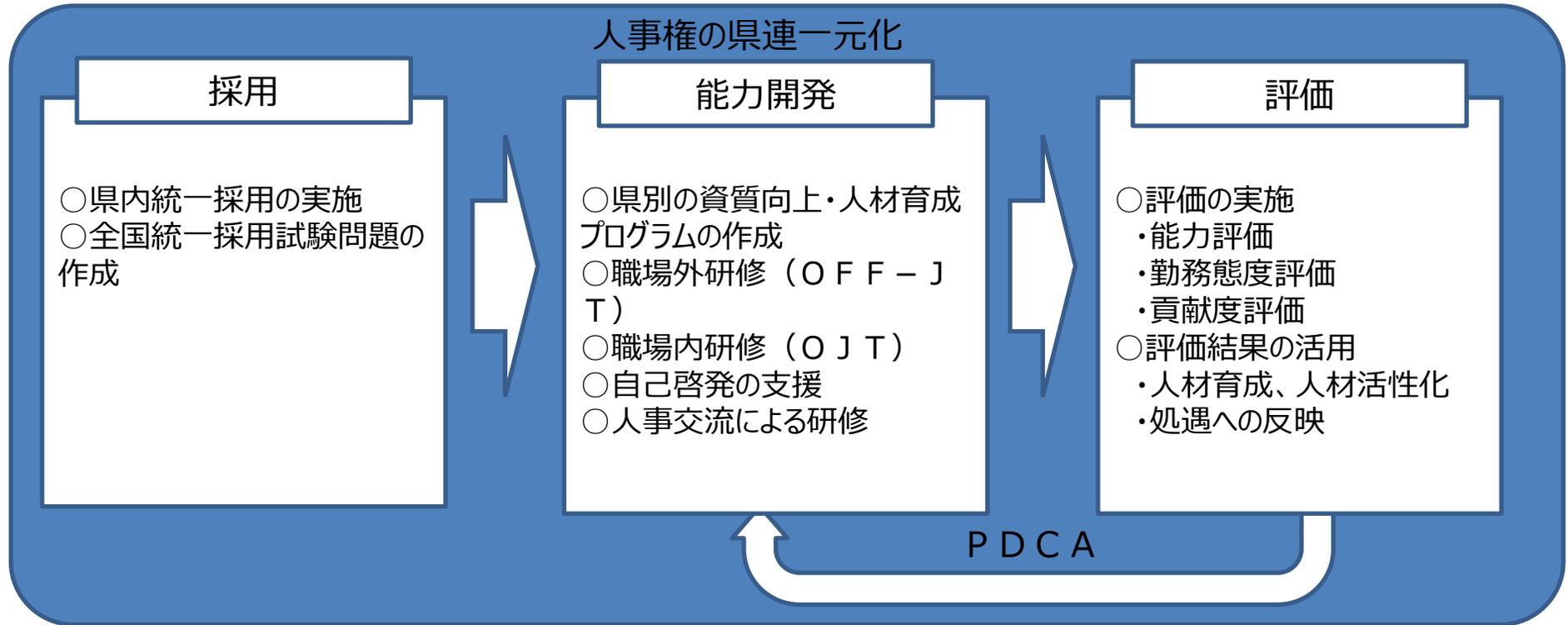
事業計画の策定・実施等  
経営戦略に  
踏み込んだ支援を実施

小規模事業者

# ①商工会：人材育成

- ◆ 商工会は、全国統一の人事プログラムに基づき、各県単位で人事の一元化による一貫した人材育成を実施
- ◆ O J Tと研修等のO F F – J Tによる能力開発と、人事評価によりP D C Aを回している
- ◆ また、均一化を図るため、統一研修や支援事例の共有化をはかっている

## ○商工会統一的人事プログラム（能力開発・評価の統一プログラム）



## ○経営支援の均質化をはかるための各種施策

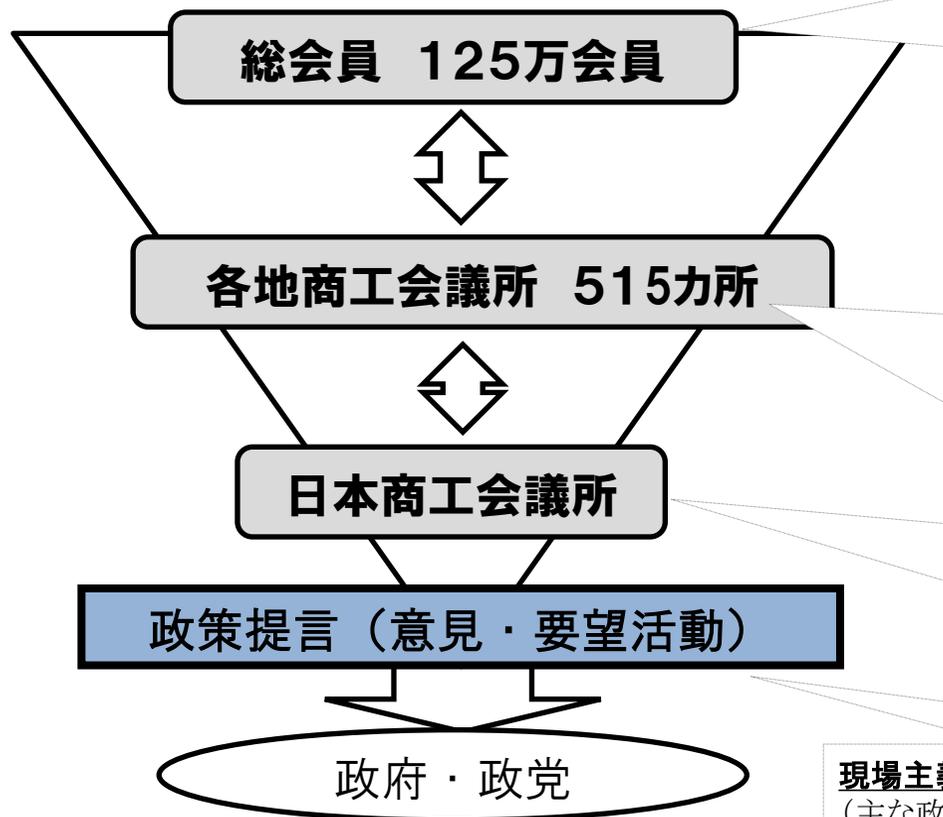
- ・全国統一経営指導員研修（中小企業庁実施）
- ・スーパーバイザー（経営指導員のO J T要員）によるO J T
- ・事例の共有（経営支援事例発表大会・先進事例普及研修会等）
- ・全国統一研修（W E B研修）の実施

## ② 商工会議所：概要とミッション

- 商工会議所は、**地域の商工業者を会員とする「地域総合経済団体」**。
- 地域の商工業者の意見を集約し、経営支援、地域活性化、政策提言(意見・要望活動)等、様々な活動を行い、「**中小企業・小規模事業者の活力強化**」と「**地域経済の活性化**」に取り組む。

**中小企業・小規模事業者の活力強化**

**地域経済の活性化**



**会員はあらゆる規模・業種の商工業者で構成。**

(75.4%が小規模事業者)

- 会員は、業種別の部会に属し、意見を表明。
- 役員・議員が、商工会議所の意思を決定。
- 若手経済人で構成される**青年部(3.2万会員)**、女性経営者で構成される**女性会(2.3万会員)**を設置

**商工会議所の創設は、1878(明治11)年**

(1885(明治18)年までに全国で32の商法会議所が誕生)



東京商法会議所  
(1878年3月設立)  
初代会頭 渋沢 栄一



大阪商法会議所  
(1878年8月設立)  
初代会頭 五代 友厚

- 現在は商工会議所法(1953年)に基づき設置
- 職員数は9,381人(平均18.3人)(H28/3)  
・うち補助対象職員数は5,187人(平均10.1人)  
・うち経営指導員は3,415人(平均6.6人)

**日本商工会議所の創設は、1922(大正11)年**

- 現在は商工会議所法(1953年)に基づき設置



日本商工会議所  
第19代会頭 三村 明夫

<第6条> 商工会議所は、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。

**現場主義、双方向主義の徹底の下、幅広い意見を取りまとめて政策提言**

(主な政策提言項目)

経済対策、中小企業対策、税制、社会保障制度改革、科学技術・知財、規制改革、エネルギー、雇用問題、TPP、観光、震災復興など

◆ 商工会議所の特徴

- ① 地域性 — 地域を基盤としている
- ② 総合性 — 会員はあらゆる業種・業態の商工業者から構成される
- ③ 公共性 — 特別認可法人として極めて強い公共性をもっている
- ④ 国際性 — 世界各国にある経済団体

## ②商工会議所：経営改普及事業の実施状況（都道府県に報告）

- 商工会議所の経営支援は、小規模支援法に基づき、三位一体改革による都道府県への税源移譲後（平成18年度以降）、都道府県の予算で実施。
- 都道府県の定める実施要綱等に沿って、商工会議所が事業計画を策定・実行、実施状況について、都道府県知事に報告。

1. 相談窓口数：515カ所（平成29年4月現在・支部等の窓口除く）

2. 経営指導に従事する職員：5,187人（平成27年度末）

※経営指導に従事する職員：経営指導員（3,415人）、補助員、記帳専任職員、専門経営指導員等

3. 相談・指導件数：1,669,005件（平成27年度実績）

### 年間指導実績

（全国の商工会議所の合計・平成26年度）

|        |             |
|--------|-------------|
| 総指導件数  | 1,669,005 件 |
| 巡回指導件数 | 830,998 件   |
| 窓口指導件数 | 838,007 件   |

<総指導件数の内訳（巡回、窓口の合計）>

|  |           |
|--|-----------|
| 経営一般（経営改善支援、専門相談（法律・労働・知財・海外等）、経営安定特別相談、記帳指導等） | 608,334 件 |
| 金融（小規模事業者経営改善資金（マル経）、金融機関融資のあっせん等）             | 254,574 件 |
| 税務   | 213,032 件 |
| 労働（採用・研修・労務）                                   | 119,640 件 |
| 経営革新（新事業・分野進出・販路開拓支援等）                         | 82,865 件  |
| 取引   | 33,689 件  |
| 創業（創業希望者向けセミナー、フォーラム、創業セミナー・塾、事業計画策定支援、販路開拓支援） | 27,477 件  |
| 情報化  | 18,461 件  |
| 環境対策   | 4,839 件   |
| その他  | 306,084 件 |

## ②商工会議所：主な事業活動

➤ (1) **個社支援** (経営支援＋交流・マッチング促進事業等の組み合わせ)、(2) **地域活性化(面的支援)**、(3) 事業環境整備に向けた「**政策提言・要望活動**」を、**他の機関と「連携」**して行うことで、地域の中小企業・小規模事業者を「**重層的・総合的**」に支援。

### 中小企業・小規模事業者の活力強化(個社支援)

- ◆ **中小企業・小規模事業者支援**
  - ・経営支援(巡回、窓口等)、金融(マル経、経営発達支援資金)、記帳指導
  - ・事業計画策定、販路開拓(ビジネス交流、商談会等)
  - ・創業、第二創業、事業再生、事業承継支援、経営安定特別相談
  - ・産官学連携、農工連携、医工連携
  - ・中小企業のIT化導入・活用支援、海外展開支援
  - ・企業・従業員表彰、労働保険事務組合、ビジネスコンテスト
  - ・検定事業、ジョブ・カード、職業紹介・インターンシップ事業
  - ・原産地証明書発給(特惠、非特惠)
  - ・共済、団体保険(ビジネス総合、業務災害、国内・海外PL保険等)、
  - ・省エネ、節電支援(省エネ診断、相談等)
- ◆ **国の支援制度の実施**
  - ・再生支援協議会(47カ所中31カ所は商工会議所に設置)
  - ・事業引継ぎ支援センター(47カ所中31カ所は商工会議所に設置)
  - ・地域プラットフォーム(延べ478カ所)、認定支援機関(369カ所)
- ◆ **民間経済外交**(経済ミッション、二国間・多国間経済委員会)

～経営支援＋交流・マッチング促進など各種事業の組合せ～

### 地域経済の活性化(面的支援)

- ・まちづくり、中心市街地・商店街活性化
- ・観光振興(産業観光、ご当地検定等)
- ・地域の新産業創出、地場産業振興
- ・地域の産業を活用したものづくり支援
- ・お祭り・地域イベントの運営
- ・地域ブランドの育成、活用
- ・農商工連携の推進
- ・地域資源、食文化等を活かしたイベント(B級グルメ等)
- ・婚活パーティ、ウェディングイベントの運営
- ・子育て支援(空き店舗での託児施設運営等)
- ・教育支援(専門学校等の運営等)
- ・住民向けサービス(会報誌全戸配布、会館の開放等)
- ・医療・福祉分野の取り組み(健康診断、高齢者の買い物支援等)
- ・その他地域需要喚起のためのイベント開催等

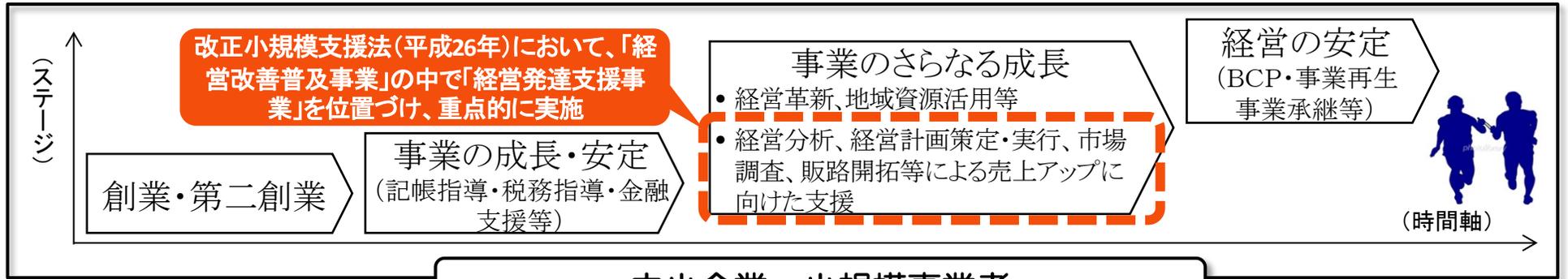
改正小規模支援法(平成26年)において、小規模事業者の経営と表裏一体である「地域経済活性化」を明確に位置づけ

### 事業環境整備に向けた「政策提言・要望活動」

- ・経済政策全般、日本再生、成長戦略、震災復興、中小企業・小規模政策全般(予算、税制、金融等)、経済法規
- ・地域活性化、まちづくり、観光、雇用、労働問題、エネルギー、環境、経済連携協定、TPP、社会インフラ整備
- ・社会保障制度、教育、少子化対策
- ・地方分権、規制改革、憲法、民法改正、オリンピック招致

## ②商工会議所：中小企業・小規模事業者支援 =「個社支援」=

- 困っている中小企業・小規模事業者が、まず気軽に相談する「かかりつけ医」が商工会議所 (⇒ワンストップ相談窓口)
- 中小企業・小規模事業者のステージに応じ、課題解決を「伴走支援」するのが商工会議所 (⇒伴走・ハンズオン支援)



中小企業・小規模事業者

・ステージごとに異なる悩みを、丁寧にヒアリング

・課題や課題解決への道筋を提示し、直接支援  
・必要に応じ、専門家・関係機関と連携、課題解決までフォロー

ワンストップ相談窓口

- 日頃から気軽に相談できる「かかりつけ医」(一次対応機関)
- 困ったときの「駆け込み寺」<年間167万件の利用>

伴走・ハンズオン支援

- 事業計画の策定から、その実行支援までを「伴走支援」

ナビゲーター

商工会議所

コーディネーター

連携

行政

研究機関  
大学等

金融機関  
保証協会

専門家

- ・地域の士業団体
- ・都道府県事業の専門家
- ・ミラサポの専門家、よろず支援拠点(国の事業)
- ・中小企業基盤整備機構
- ・信用保証協会 等

商工業者  
(大・中小・小規模企業)  
農林漁業者・団体

消費者・  
地域住民

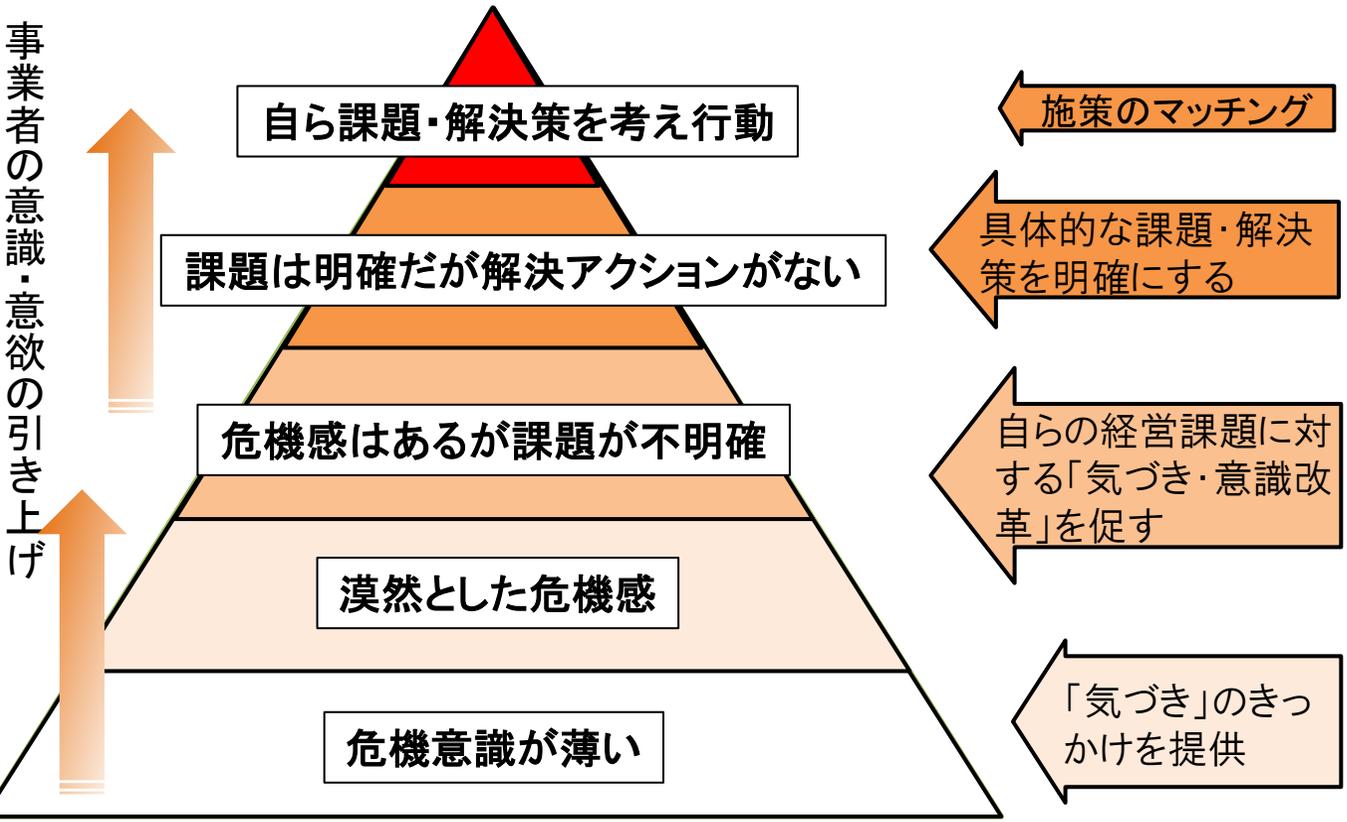
経済団体・  
支援機関

<参考>地域プラットフォーム  
145連携体に4,217機関(商工会議所478カ所含む)が参画する支援機関の連携体

# ②商工会議所：中小企業・小規模事業者支援（個社支援）の考え方

- 経営課題の解決や事業の発展には、**事業者自身が「気づき」「考え」「行動」することが不可欠**。また、その大きな「きっかけ」となる、経営支援の強力なツールとして、補助金等施策を周知し、活用を支援。
- **限られたマンパワーや予算**の中で、**事業者の意識・意欲を引き上げ**、課題解決や必要な施策とのマッチングを促すため、**①情報発信、②合同支援(セミナー等)、③個別支援**により、「**効果的・効率的**」に、経営支援に取り組んでいる。

## 事業者の 経営課題に対する意識と行動



## 商工会議所の経営支援 ※必要に応じ、地域の関係機関と連携

**【③個別支援】**  
・個別相談、専門家派遣等により、解決策の明確化、実行まで、伴走支援  
・解決策の実行に適した施策(国・都道府県・市区町の施策等)を紹介し、申請・活用を支援

**【②合同支援】**  
・経営課題や施策に対応したセミナー・相談会等を開催

**【①情報発信】**  
・巡回・窓口相談を通じ、あるいは会報・HP等により、セミナー・相談会、施策情報(国・都道府県・市区町村)を発信

# ③ 中小企業団体中央会・商店街振興組合連合会：中小企業団体中央会概要

組織率 **68.8%**

中央会加入組合所属員数 約262.2万人  
全国の中小企業者数 約380.9万人

(注1)会員数:平成29年3月31日現在、指導員職員数:平成29年4月1日現在  
(注2)中小企業者数は「平成26年経済センサス-活動調査」より

中小企業の振興を使命とし、中小企業団体の組織に関する法律及び中小企業等協同組合法に基づいて設立された特別民間法人です。

製造業、商業、サービス業など全国約2万8千超の中小企業組合等を構成メンバーとし、組合等の傘下企業数では262万企業が参画する、我が国企業の99.7%を占める中小企業380万企業の68.8%を組織しています。

中小企業連携組織支援のための専門機関として、中小企業者が相互にその経営資源を補完することに資するため、中小企業者の交流又は連携の推進、中小企業者の事業の共同化のための組織の整備、中小企業者が共同して行う事業の助成など、中小企業組合及びその他の中小企業連携組織並びに都道府県中小企業団体中央会の健全な発達を図るために必要な事業を行うことを任務としています。

指導員・職員が組合等を訪問し、業界等が抱える課題や問題の相談に応じるほか、各種助成事業の実施、講習会・研究会等の開催、ホームページや機関誌（紙）等を活用した各種施策の周知・連絡等の支援・活動を行っています。また、中小企業連携組織に関する調査・研究を行い、中小企業振興への提言や中小企業施策実現のための建議・要望などを行っています。

全国中小企業団体中央会は、都道府県中小企業団体中央会及び全国地区団体の指導連絡機関です。

中 小 企 業 者  
(中央会加入組合の所属員数 約262.2万人)

47都道府県中小企業団体中央会  
(指導員811人、職員125人)

会員数 27,967 組合等

|          |           |
|----------|-----------|
| 事業協同組合   | 20,282 組合 |
| 事業協同小組合  | 3 組合      |
| 信用協同組合   | 107 組合    |
| 企業組合     | 970 組合    |
| 商工組合     | 921 組合    |
| 協業組合     | 533 組合    |
| 商店街振興組合  | 837 組合    |
| 生活衛生同業組合 | 132 組合    |
| 各組合の連合会  | 442 連合会   |
| その他      | 3,740 団体  |

全国中小企業団体中央会  
(指導員31人、職員5人)

会員数 422 組合等

全国組合 226組合 全国商工団体 59組合  
都道府県中小企業団体中央会 47中央会

根拠法 中小企業等協同組合法（昭和24年法律第181号）  
中小企業団体の組織に関する法律（昭和32年法律第185号）  
設 立 昭和31年4月10日  
所在地 東京都中央区新川1-26-19 全中・全味ビル（電話03-3523-4901）

## ③ 中小企業団体中央会・商店街振興組合連合会：中小企業団体中央会支援の特徴

### ① 概要

1. 相談窓口 48ヶ所 (47都道府県+全国)
2. 相談・指導員数 811人 (平成29年4月1日現在)
3. 相談件数 (平成27年度)  
(一般) 窓口相談 204,981件 巡回相談 214,983件  
(ものづくり) 相談件数 32,473件 … ものづくり補助金に関する中小企業への対応

### ② 特徴

#### 中央会の主な目的

経営資源に乏しい中小企業が、競争力の図るために連携・組織化・集積を推進し、その強固な連携、団結によって、共同事業を実施することによって、中小企業の持続的発展を実現する。



#### 中央会の主な支援

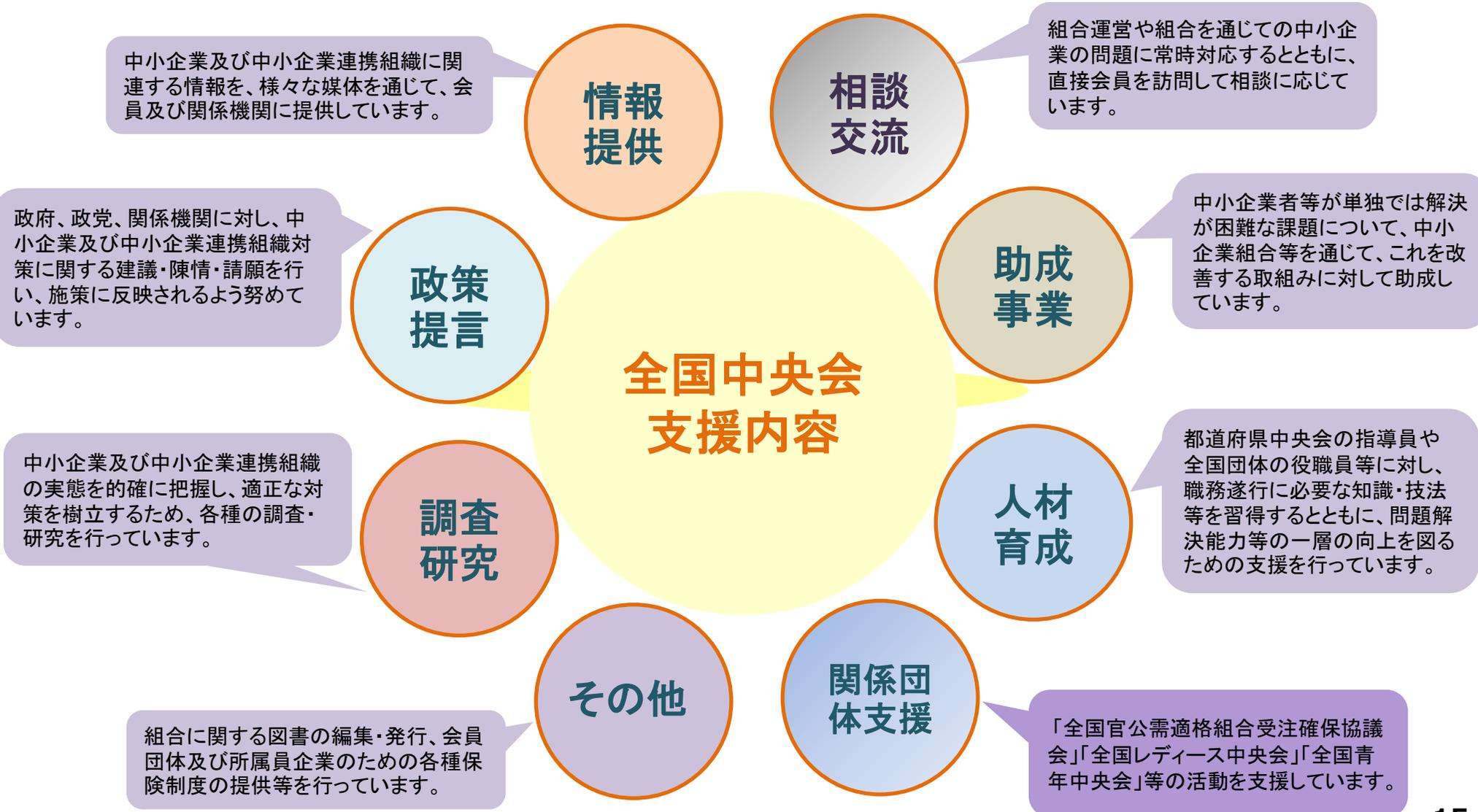
**\*\*\* 組合等連携組織を通じた中小企業への支援 (力の発揮の増幅) \*\*\***

- 課題解決を図るための組織の設立・運営支援、業種所管課からの情報を提供
- 複数企業群の創業、業種間の連携、異業種の連携や任意グループの発掘と組成
- ※ 課題 1. 経営者の高齢化の進む中、組合員の世代交代や新規加入が必要
- ※ 課題 2. 重点的に実施したい事業として、過半数を超える組合が「情報収集・収集事業」と回答。

現状の打開を図るイノベーションに必要な情報を求めているのでは  
ないか 組合によるITの活用による情報提供力の強化が課題

# ③ 中小企業団体中央会・商店街振興組合連合会：中小企業団体中央会支援の内容

全国中央会は、中小企業組合をはじめとする連携組織を通じて、中小企業の発展を支援する団体です。そのため、都道府県中央会や全国団体に対し様々な支援を行っています。



# ③中小企業団体中央会・商店街振興組合連合会：中小企業団体中央会P D C A・人材育成

## 1. P D C A（総論）

- P 重点事業・事業計画の策定⇒総会で決議
- D 事業計画等に基づく助成事業、政府指定事業、会員サービス事業、一般事業の実施
- C 事業計画等の遂行状況等につき、事務局代表者会議、理事会、監事会、総会等で事業報告（報告書等の作成）
- A チェック（評価・意見）に基づき 事業計画の見直し・再検討新規事業の検討



支援結果の状況等個別に報告は行うものの、改善・実行までの明確なP D C Aサイクルが十分に回っているとは言えない。（**当面の課題**）

## 2. 人材育成（研修体系の見直し）

都道府県中央会指導員向けの研修について、各部署による企画・運営を行ってきたが、平成28年度から、研修企画部門の一元化を図り、「人材育成部」において、すべての研修を一元管理。また、全国中央会内に設置された「研修企画委員会」等において、研修の効果を踏まえた研修企画のブラッシュアップを行っている。

## 3. 助成事業（事業内容・運営の見直し）

中小企業及び中小企業組合等に対する助成事業については、助成先に対するヒアリングとアンケートを通じて実施状況や実施後の成果等を把握。その結果を元に、学識経験者等による委員会で事業のブラッシュアップを行っている。

## ③ 中小企業団体中央会・商店街振興組合連合会：商店街振興組合連合会概要

### 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）

### 【参考】（株）全国商店街支援センター

商店街再生・活性化に係る多様な専門人材の活用などを通じて商店街支援のノウハウを結集させ、人材育成や支援人材の派遣によるハンズオン支援やノウハウの提供を行うため平成21年4月に設立された支援実践組織。

## ④ 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

## ⑤よろず支援拠点：概要

### 背景

- ✓ 複数の支援機関が存在することで、中小企業・小規模事業者からは、どこに相談すればいいのかわからないという声が多い。
- ✓ そこに行けば適切な相談機関につなげる、売上拡大など高度な経営相談に対応できる相談機関が必要。

### 「よろず支援拠点」を設置(平成26年6月～)

1. 中小企業・小規模事業者に対し、一步踏み込んだ専門的な助言を行うワンストップ相談窓口。  
(各都道府県の中小企業支援センター等に設置)

#### 【具体的事業】

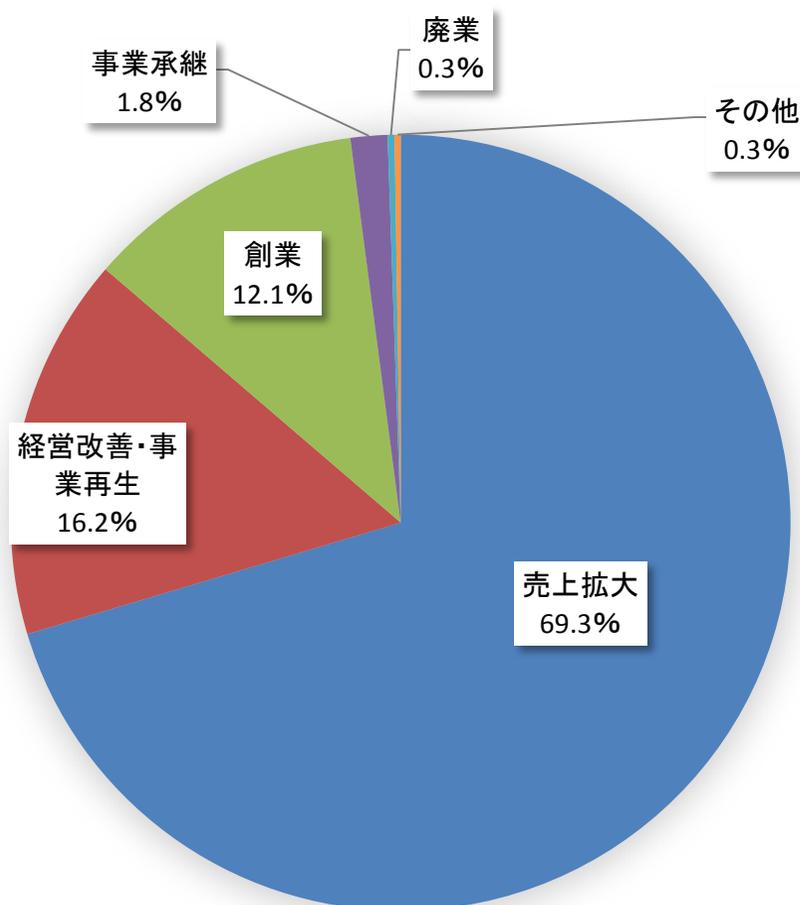
- ①どこに相談すべきかわからない事業者が電話や訪問で気軽に相談できる窓口
- ②売上拡大等のための解決策を提案  
(新商品のアイデア、パッケージなどの新デザイン、インターネット販売立ち上げなど)
- ③経営改善策を提案し、行動に移すための専門家チームを編成して派遣  
(企業OB、弁護士など)

2. 国が選定した拠点の統括役を担う「チーフコーディネーター」と、相談対応を専門的に行う「コーディネーター」を配置。専門分野は経営コンサルティングに加え、ITやデザイン、知的財産など(平成29年5月1日現在で計630名)。

## ⑤よろず支援拠点：事業実績（平成28年度）

- 相談対応件数は約19万件（対前年度約1.4倍増）。
- 相談内容は、よろず支援拠点のモデルとしている「売上拡大」が69.3%、「経営改善・事業再生」が16.2%となっている。

<相談内容(分野別内訳)>

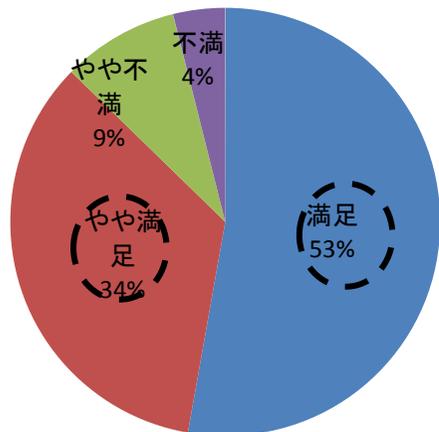


## ⑤よろず支援拠点：相談事業者からの評価等

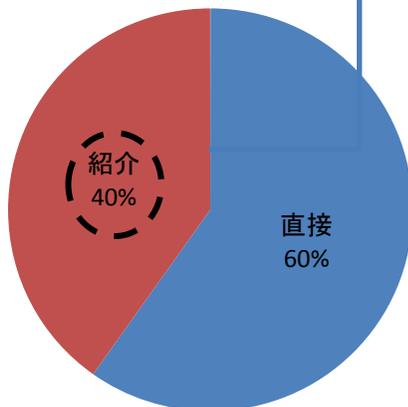
※本年4月～8月によろず支援拠点を利用した事業者を対象。回答率29.6%（5,897者／19,879者）

●支援の満足度は高い（87%）

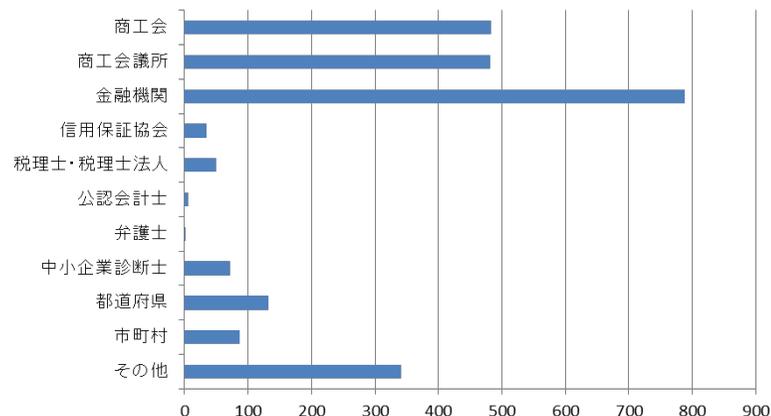
●金融機関、商工会・商工会議所からの紹介が多い。



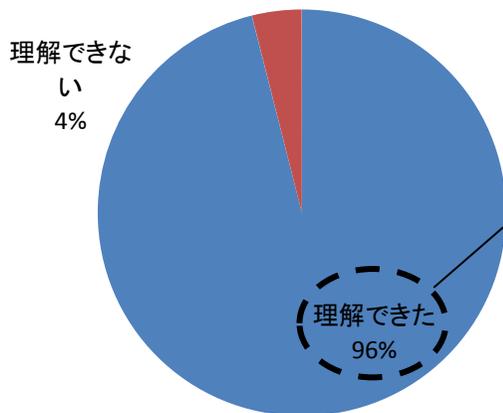
【訪問方法】



【よろず支援拠点を紹介した機関】

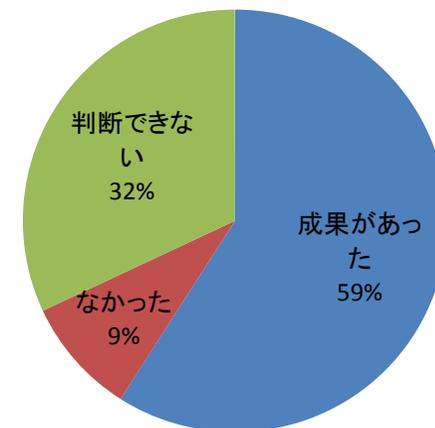


●多くの者が提案を理解し、提案を実行（62%）。多くの事業者が成果があったと感じている（59%）



うち、提案を実行した者は62%

【提案を実行したことによる成果】



## ⑥金融機関（静岡銀行）

- ビジネスマッチング、経営改善・事業再生支援、次世代経営者塾「Shizuginship」を3つの柱とした地域密着型金融の展開により、取引先とのリレーションを強化

### ビジネスマッチング

- 販路拡大などを通じた取引先企業の業容拡大支援

【成約件数の推移】 (件、億円)

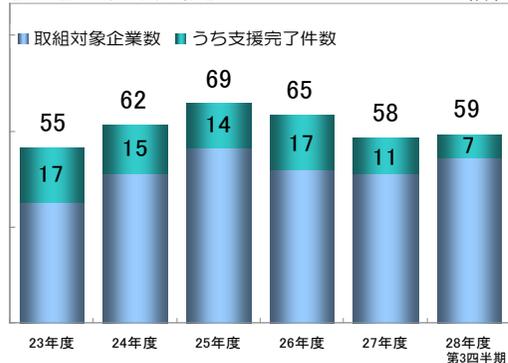


- 平成18年2月から農林水産業者、食品加工業者と仕入企業との商談会「しすぎん@gricom」を定期的開催
- ものづくり系ビジネスマッチング業者のリンカーズ株式会社と新たに業務提携

### 経営改善・事業再生支援

- 事業再生計画の作成や外部機関との連携、事業再生ファンドなどの活用により再生を支援

【取組実績の推移】 (件)



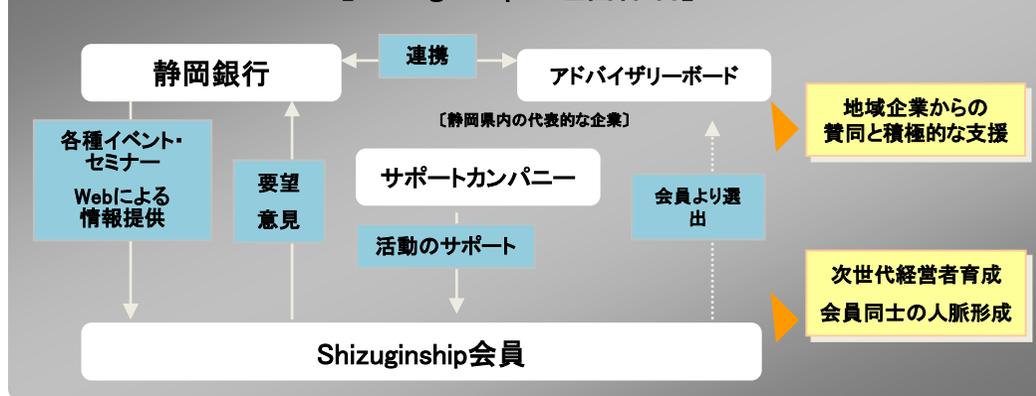
- 平成17年度以降の取組みで約190社の「事業再生」を完了

地域の雇用約17千人を確保し、地域経済の活力を維持

### 次世代経営者塾「Shizuginship」

- 次世代を担う若手経営者の経営資質向上を支援し、当該企業ならびに静岡県経済の発展に貢献することを目的とした会員制サービス
- 平成19年4月に発足し、会員に研鑽と交流の「場」を提供
- 静岡県を代表する企業がサポートカンパニーとして参画、運営面では、講師派遣や視察受入等、地域一体となった後継者育成に取り組んでいる

#### 【Shizuginshipの運営体制】



【会員数】平成28年12月末/796社、1,188名

【平成28年度第3四半期の活動実績】 (会員参加人数のべ1,154人)

| 内容                      | 開催実績 |
|-------------------------|------|
| セミナー (著名な経営者や専門家による講演会) | 10回  |
| ゼミナール (テーマ別に連続開催する講座)   | 全28回 |
| ・エグゼクティブプログラム           | 2回   |
| ・ミドルマネジメントプログラム         | 12回  |
| ・ベーシックプログラム             | 14回  |

# ⑥ 金融機関（静岡銀行）

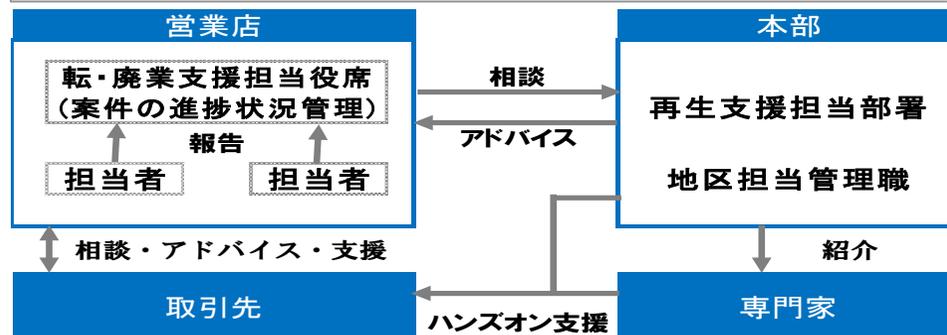
●医療・介護を中心とした成長分野では、各分野に専門人材を配置して取組みを強化  
 （28年度第3四半期 成長分野融資実績1,160億円）

## 成長・未開拓分野への取組み

|                      |  | 28年度第3四半期<br>融資実績 ※       |
|----------------------|--|---------------------------|
| 医療・介護                | ◆「医療経営士」や「介護福祉経営士」の資格を持つ専担者6名を配置                 | 965件<br>588億円             |
|                      | ◆開業支援や介護分野への参入支援                                 |                           |
| 環境                   | ◆省エネ設備の導入支援による資金需要の創造                            | 192件<br>226億円             |
|                      | ◆再生可能エネルギー関連の設備投資支援                              |                           |
| 農業                   | ◆静岡県の産物をバイヤーに紹介する『しずぎん@gricom』を定期的開催             | 228件<br>139億円             |
|                      | ◆「農業経営アドバイザー」14名を配置                              |                           |
| 事業承継                 | ◆次世代経営者塾「Shizuginship」による後継者育成支援                 | 176件<br>207億円             |
|                      | ◆株式移転からM&Aまで幅広く事業承継を支援<br>（28年度第3四半期M&A成約実績：17件） |                           |
| ※融資実績の件数・金額は長期資金のみ計上 |  | 【合計】<br>1,561件<br>1,160億円 |

## 業態転換・廃業支援

- 転・廃業支援は地域経済の安定化に資すると判断し、支援体制を整備
- 【本部】
- ・地区担当管理職が営業店からの相談および支援要請に対応
  - ・支援要請については、専門家を活用したハンズオン支援を実施
- 【営業店】
- ・転・廃業支援担当役席を任命(旧:金融円滑化担当役席)
  - ・転・廃業支援案件の進捗状況等を確認
  - ・本部のアドバイス等に基づき、営業店担当者に適切な指示・フォロー



[平成28年度第3四半期までの累計実績]

取組み件数67件

完了件数27件（うち転業支援完了8件、廃業支援完了19件）

## 創業・新事業進出支援への取組み

### 「しずぎん起業家大賞」

- ・計4回実施：応募559先から27先を表彰
- ・平成27年度(第4回)は、創業準備段階から創業5年未満の先を対象とした「起業家部門」を新設して実施
- ・過去の受賞先27先への金融支援実績  
新規融資：61件/1,338百万円 投資：7件/159百万円

## 補助金への取組み

### 「ものづくり補助金」

- ・3年連続で民間金融機関トップの採択件数  
（金融機関全体としては商工中金に次ぐ2位）
- ・直近の平成27年度補正予算1次募集、2次募集  
採択件数合計105件

### 「経営革新支援」

- ・経営革新計画承認件数 51件

# ⑥金融機関（多摩信用金庫）

## 創業支援の取り組みについて

### 【創業支援の概要】

- 新たな事業者を創出し、地域活性化を図るため、創業支援に注力している。
- そのため、基礎自治体や地域の中間支援機関と連携し、潜在的な創業希望者の掘り起こしから創業後のフォローアップを連携して実施している。

### 【創業支援ネットワーク】

- 平成25年度に創業支援センターTAMAを設置。50団体の中間支援機関と連携し、創業者支援を実施している。



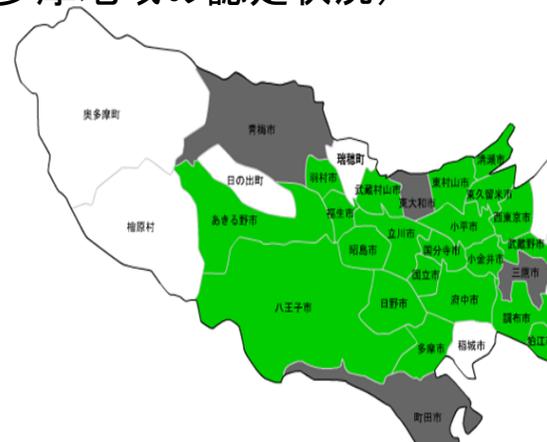
- また、基礎自治体担当者や中間支援機関と定期的に情報交換会を実施している。

## 国の施策の活用について

### 【産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画】

- 多摩地域では、25自治体（H28年末現在）が認定を受けており、そのうち21自治体の創業支援事業計画に当金庫が参画している。
- 具体的には、自治体と協働で創業者向けセミナーや創業塾、各自治体へ出張しての個別相談会等の創業支援を実施している。

### （多摩地域の認定状況）

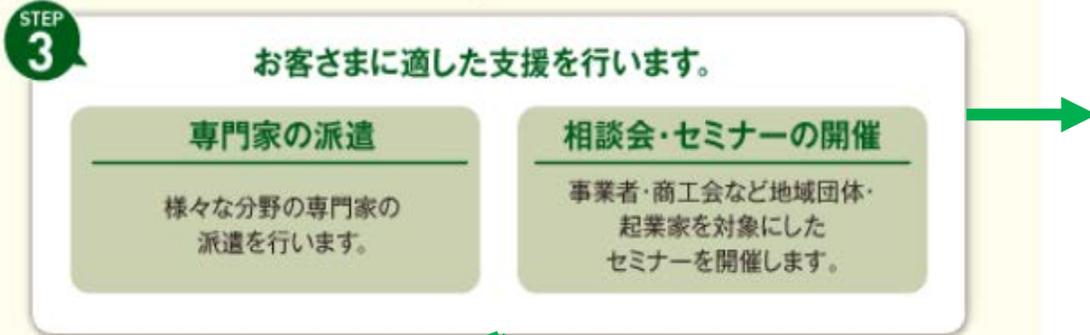
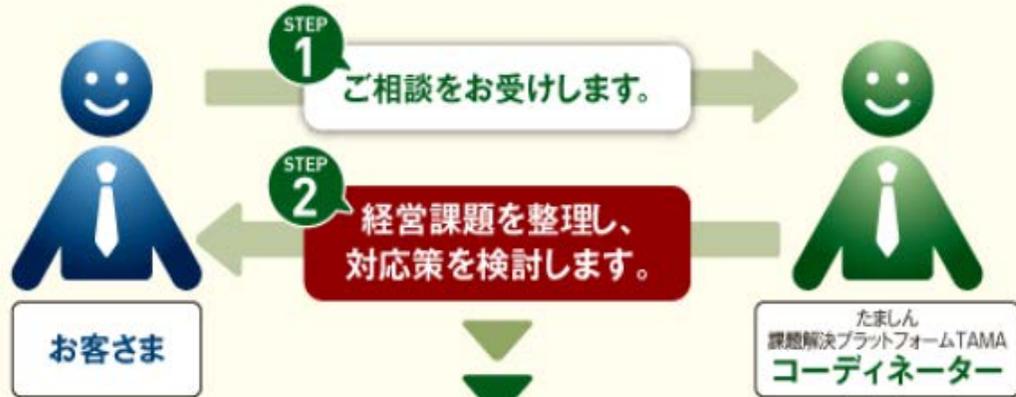


|        |                       |
|--------|-----------------------|
| 第1回認定  | 調布市・八王子市              |
| 第2回認定  | 立川市・武蔵野市・小金井市・昭島市 府中市 |
| 第3回認定  | 小平市・多摩市               |
| 第4回認定  | 日野市                   |
| 第5回認定  | 国分寺市・国立市・福生市・東久留米市    |
| 第6回認定  | 東村山市・武蔵村山市・西東京市・清瀬市   |
| 第8回認定  | 羽村市・あきる野市             |
| 第10回認定 | 狛江市                   |

|      | 自治体数 | 認定自治体 | 認定率   |
|------|------|-------|-------|
| 多摩地域 | 30   | 25    | 83.3% |
| 全国   | 1718 | 1275  | 74.2% |

# ⑥金融機関 (多摩信用金庫)

## 課題解決へのアプローチ



創業支援

成長支援

事業承継支援

たましん 無料相談会

平成 28年 5月・6月

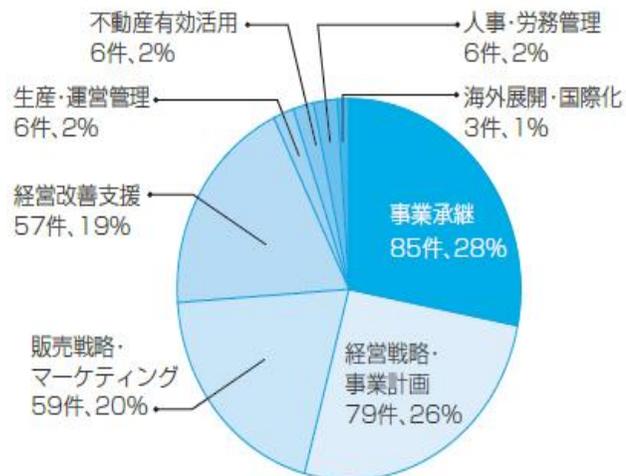
| 相談員                       | 会場            | 日時       | 定員    | 対象業種     |  |
|---------------------------|---------------|----------|-------|----------|--|
| 法律<br>のりこ・志保子<br>法律事務所    | Wセンター (池田)    | 9/9 (水)  | 18/30 | 11/9 (水) | 11:30-11:15<br>11:15-11:30<br>11:30-12:30<br>12:30-13:15 |
|                           | Wプラザ (多摩センター) | 19/9 (水) | 18/30 | 19/9 (水) | 13:30-14:15<br>14:15-15:00<br>15:00-15:45<br>15:45-16:30 |
| 経営・税務<br>のりこ・志保子<br>法律事務所 | Wセンター (池田)    | 11/9 (水) | 25/30 | 9/9 (水)  | 9:00-9:45<br>9:45-10:30<br>10:30-11:15<br>11:15-12:00    |
|                           | Wプラザ (多摩センター) | 19/9 (水) | 18/30 | 19/9 (水) | 9:30-10:15<br>10:15-11:00<br>11:00-11:45<br>11:45-12:30  |
| 事業承継<br>多摩センター            | Wセンター (池田)    | 12/9 (水) | 2/30  | 2/9 (水)  | 14:00-15:00<br>15:00-16:00<br>16:00-17:00                |

売上UPにつながる  
提案書作成・情報収集のコツ

一顧客の根本課題に迫る方法とは?

BOB 多摩信用金庫

### < 専門家派遣 課題別実施状況 >



## ⑥金融機関（多摩信用金庫）

### 経営改善の取り組みについて

#### 【内部体制】

- 営業店支援部再生支援担当と営業店にて、未保全額が大きい経営改善・事業再生支援が必要な先に対応している。
- 全体で再生支援に取り組む、また、研修を通じて人財の育成も行っている。

#### 【具体的取組】

- 経営改善計画書策定支援やトップライン改善支援等様々な支援を行っている。
- また、事業再生支援に長けた外部専門家や政府系金融機関、信用保証協会、再生支援機関などと連携し、個社別に支援スキームを構築している。

#### 【事業性評価】

- 事業性評価シートの制定や地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣事業を活用し、事業性評価に取り組んでいる。

### 国の施策の利用状況について

#### 【中小企業再生支援協議会】

- 重点的に再生支援が必要としている先をピックアップし、必要に応じて、協議会を活用している。
- 特に返済条件の変更が他金融機関に跨るケースの場合は、協議会を通じて調整を実施している。

#### 【経営改善策定支援事業】

- 事業者の顧問税理士との連携や課題解決プラットフォームTAMA等の専門家ネットワークを活用し、支援を実施している。

#### 【支援実績】

|                | 25年度 | 26年度 | 27年度 |
|----------------|------|------|------|
| 協議会利用件数        | 60   | 14   | 3    |
| 経営改善策定支援事業利用件数 | 23   | 39   | 21   |

# ⑥金融機関（多摩信用金庫）

## 事業承継支援の取り組みについて

### 【事業承継支援の概要】

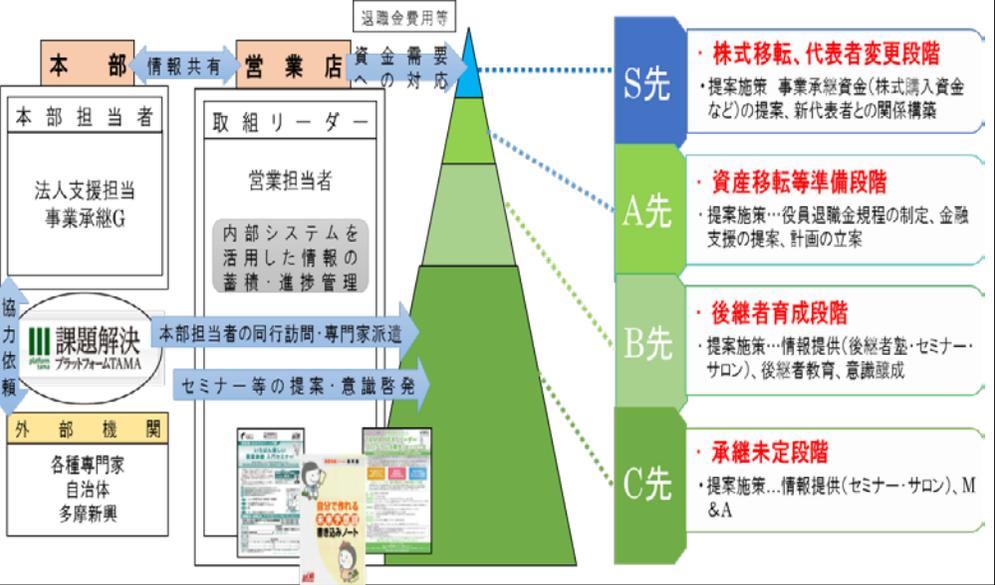
- 多摩地域内の事業所代表者の平均年齢が全国平均より高く、且つ後継者対策を行っていない事業者が多いため、事業承継支援に注力している。
- 代表者の年齢や事業者の財務内容等を勘案し、事業承継課題対象先を4つのランクに分けて、ランクに応じて必要な支援を実施している。

### 【具体的支援について】

- 事業承継に係る情報提供については、事業承継セミナーや事業承継サロンを行い、事業承継の啓蒙を図っている。
- 後継者教育支援については、「TAMA NEXTリーダープログラム」を実施し、計132名が卒業した（現在9期まで終了）。



（事業承継支援スキーム図）



- 事業承継準備・廃業に向けた支援については、「事業承継ノート」、「ハッピーリタイヤノート」を作成し、事業者を意識付けを促している。



## ⑥ 金融機関（その他）

### 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

# ⑦ 士業等専門家

## 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

## 税理士

### 1. 根拠法

税理士法

### 2. 創設の趣旨

税務に関する専門家として、独立した公正な立場において、申告納税制度の理念にそって、納税義務者の信頼にこたえ、租税に関する法令に規定された納税義務の適正な実現を図ること（法第1条）。

### 3. 主要機能

財務支援、経営支援、金融支援、税制支援。約8割の税理士・税理士法人が認定経営革新等支援機関業務も実施。

### 4. 体制

76,493人

## 公認会計士

### 1. 根拠法

公認会計士法

### 2. 創設の趣旨

監査及び会計の専門家として、独立した立場において、財務書類その他の財務に関する情報の信頼性を確保することにより、会社等の公正な事業活動、投資者及び債権者の保護等を図り、もつて国民経済の健全な発展に寄与すること（法第1条）。

### 3. 主要機能

会計及び監査の唯一の専門家として財務、経営、金融、税務（公認会計士は税理士登録により税務業務を実施）海外展開支援等を、創業から成長、M&A・事業承継、再生・廃業まで企業の全てのライフステージにおいて支援を実施。

### 4. 体制

35,503人

## 弁護士

### 1. 根拠法

弁護士法

### 2. 創設の趣旨

基本的人権を擁護し、社会正義を実現すること（法第1条）。

### 3. 主要機能

他の中小企業支援機関と連携しながら様々な施策を立案・実行する「ひまわり中小企業センター」を設置、セミナーや無料相談回を開催。

### 4. 体制

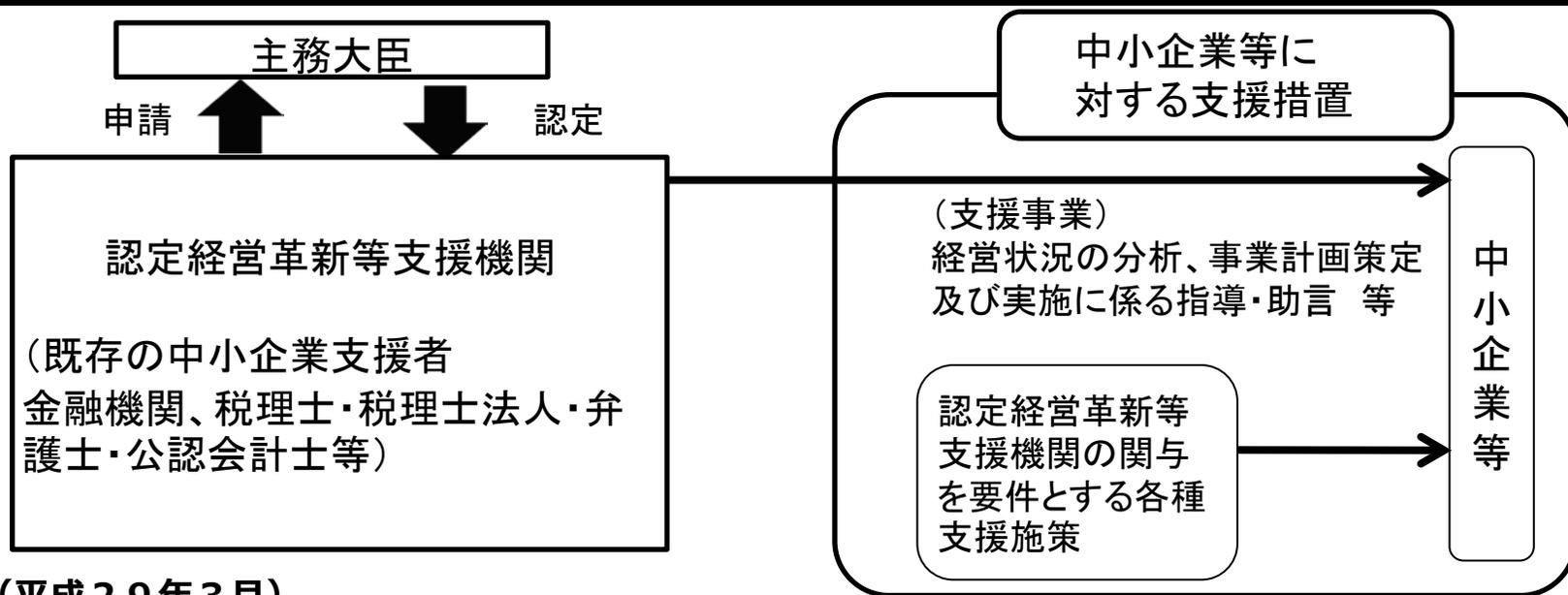
39,011人

## ⑧ 認定経営革新等支援機関

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. 認定基準

- 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いること。



【認定状況】（平成29年3月）

| 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     |
|--------|-------|-------|------|-------|-------|-----|-------|-----------|---------|--------------|-----|------|--------|
| 17,722 | 2,203 | 2,047 | 67   | 1,484 | 92    | 47  | 374   | 43        | 507     | 575          | 397 | 487  | 26,045 |

※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。

# ⑨ 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（相談業務等）

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

## 5. 役割

平成16年に設立された独立行政法人であり、全国9カ所の地域本部を最前線に、中小企業施策の総合的な実施機関として以下の2つの役割を担っている。

- ①創業から企業の成長・発展、事業再生までを総合的に支援する役割
- ②地域の商工会、商工会議所等の中小企業支援機関、地域金融機関、中小企業経営力強化支援法に基づく認定経営革新等支援機関等の支援機能及び能力の向上・強化を支援する役割

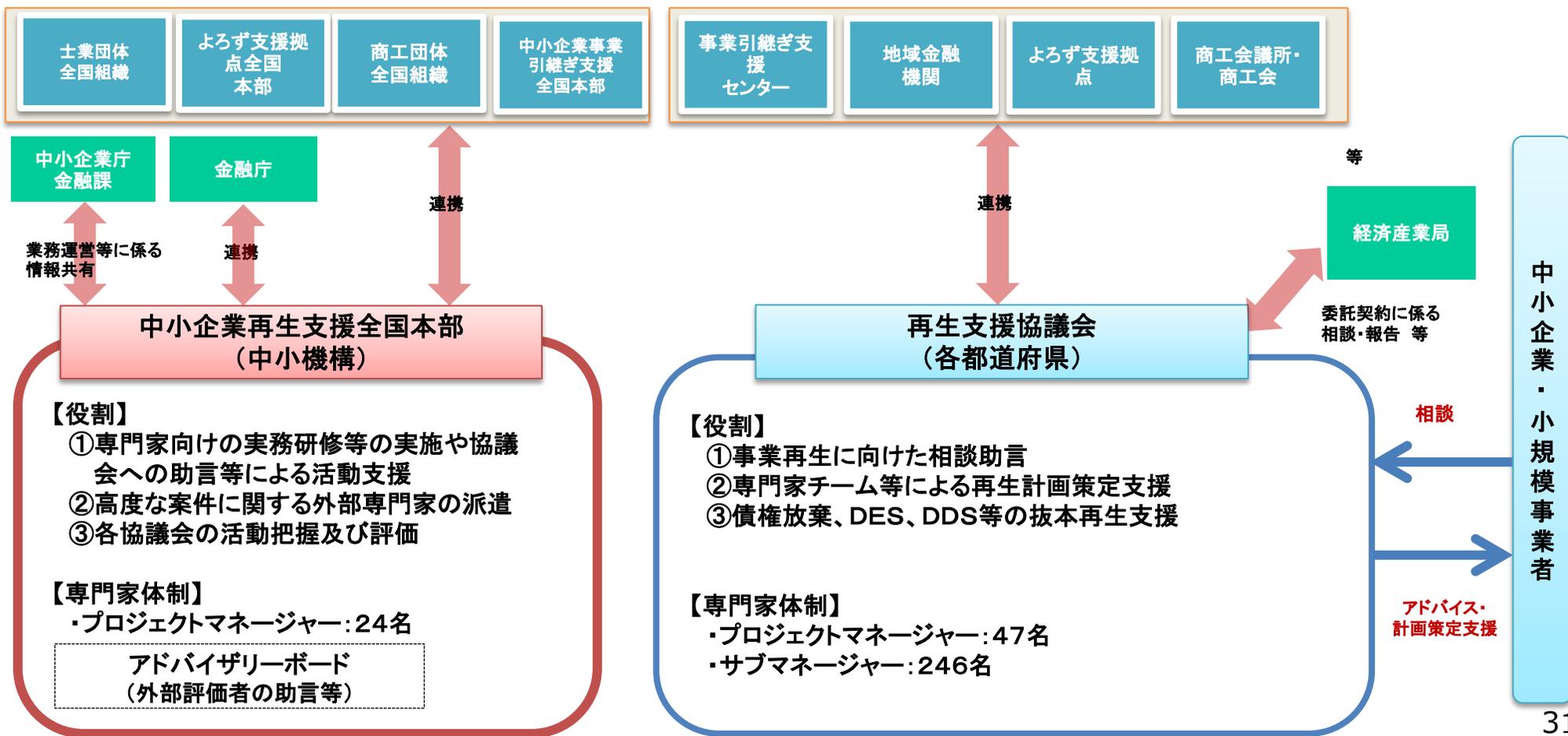
## 6. 事業の特徴

- 平成29年度は、東日本大震災・熊本地震の復興支援、中小企業・小規模事業者の海外展開支援、機構ファンドの組成促進、事業承継・事業再生・経営改善の支援及び小規模事業者の持続的発展支援のほか、国の政策展開への着実な対応として、中小企業・小規模事業者の経営力・生産性向上支援や中小企業大学校の機能強化を重点的な業務として取り組んでいる。
- 事業承継・事業再生・経営改善の支援及び小規模事業者の持続的発展支援の一環として、①中小企業再生支援全国本部、②中小企業事業引継ぎ支援全国本部、③よろず支援拠点全国本部の3つの全国本部を設置し、各都道府県に設置されたそれぞれの協議会や支援拠点の活動支援を実施している。
- 中小企業・小規模事業者の経営課題は多種多様であり、各拠点が相互に相談案件の紹介や情報交換等を行っていくことは、支援ニーズに即応しつつ切れ目のない支援を継続していくうえで不可欠であることから、機構が3つの全国本部間での情報交換を進めながら相互の連携を強化していくことで、連携を促進し、地域における支援活動がより効率化できるようサポートを行うこととしている。

# ⑩ 中小企業再生支援協議会：事業概要

○地域の経済活力や雇用確保の担い手である中小企業の再生を支援するため、平成15年に各都道府県に「**中小企業再生支援協議会**」を設置。事業再生に向けた相談・助言、再生計画の策定支援等を実施。

○再生支援協議会の活動を支援するため、平成19年に「**中小企業再生支援全国本部**」を設置。専門家向けの実務研修の実施や協議会への助言等により、中小企業の事業再生を支援。



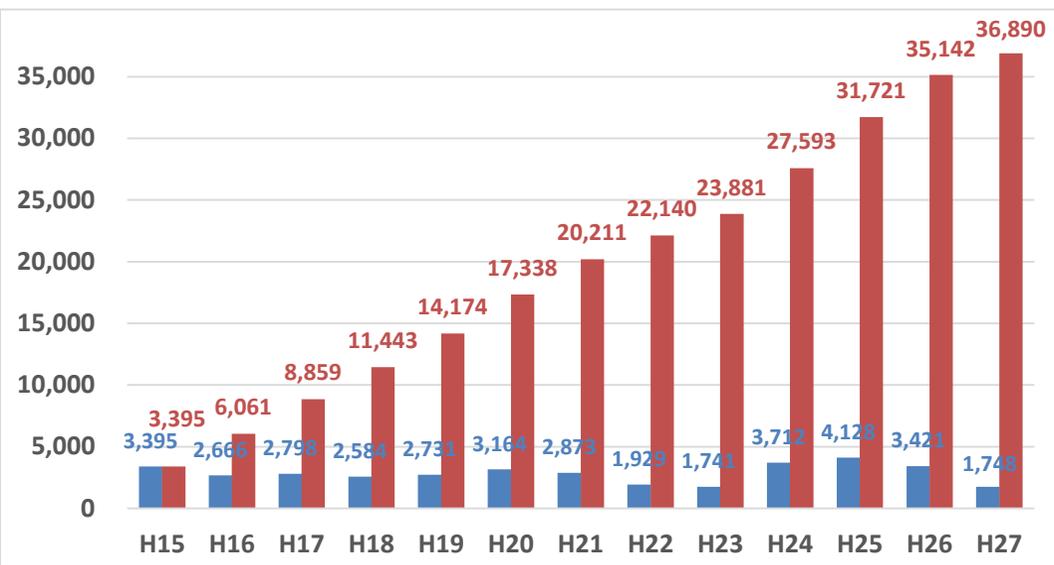
# ⑩中小企業再生支援協議会：実績

○バブル崩壊後の傷んだ日本経済を持続的成長が可能な状態まで回復させる対応策として施行された産業活力再生特別措置法に基づき、平成15年より、中小企業の事業再生支援を開始。

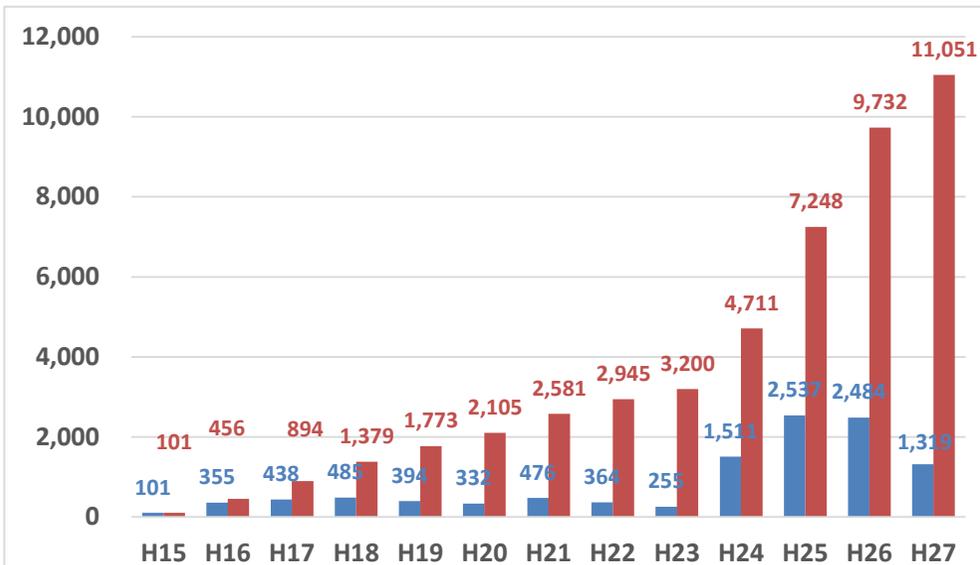
○平成24年度末の中小企業金融円滑化法の期限到来を迎えるにあたり、平成24年度から26年度までの3年間は、**政策パッケージへの対応という量的支援**に集中。平成27年度からは、債権放棄等による抜本的な再生に向け、一層踏み込んだ**質の高い事業再生支援への取り組みを強化**。

○平成27年度に計画策定を完了した1,319件のうち、抜本再生支援件数は201件と、前3か年（平均177.7件）を上回る成果を達成。平成15年度の事業開始からの**累計相談企業数約3.7万社、累計計画策定支援完了件数1万件超、48.6万人の雇用維持に貢献**。

<相談企業数>



<計画策定完了件数>



## ⑩ 中小企業再生支援協議会：他支援機関との連携事例

### ● 連携の状況

- ・よろず支援拠点には特に**再生案件のつなぎを期待**。
- ・地域によっては、経産局が中心となって、再生支援協議会とよろず支援拠点等の**支援機関との連携会議を開催**し、個別案件の連携支援実績をあげている。

### ● 連携事例 –よろず支援拠点との連携–

#### 相談のきっかけ

菓子店A社は、地元食材を利用した洋菓子を開発する等の取り組みを行っていたが、積極的な営業活動もできず、売上げ低迷が続き、メイン行から**協議会に政策パッケージ**による経営改善計画策定支援の要請。

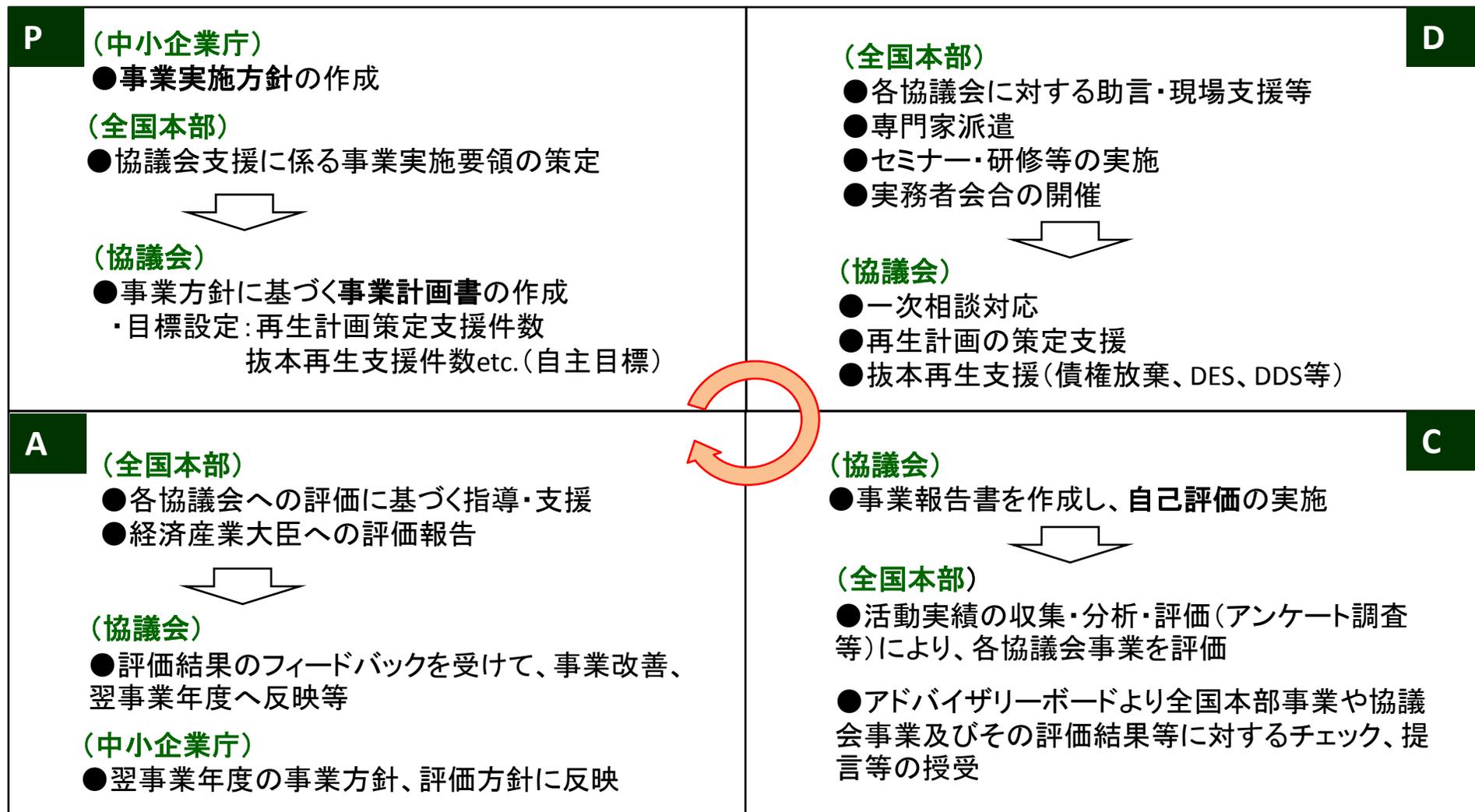
#### 支援内容

協議会では、経営改善に向けた利益計画、資金計画等の**全体計画の策定を支援**。併せて、よろず支援拠点と連携し、商品別の売上状況を把握するとともに、パンフレットの自主製作や販促エリアを設定したPRの強化など、**営業活動のアクションプランを具体化**。

#### 支援成果

協議会支援により、**長期借入金**をリスケし、財務基盤の安定化を図るとともに、よろず支援拠点の支援により、売れ筋商品のPR強化や焼き菓子の販売割合増加による生菓子商品の廃棄ロスの低減など、**売上確保と利益率改善に貢献**。

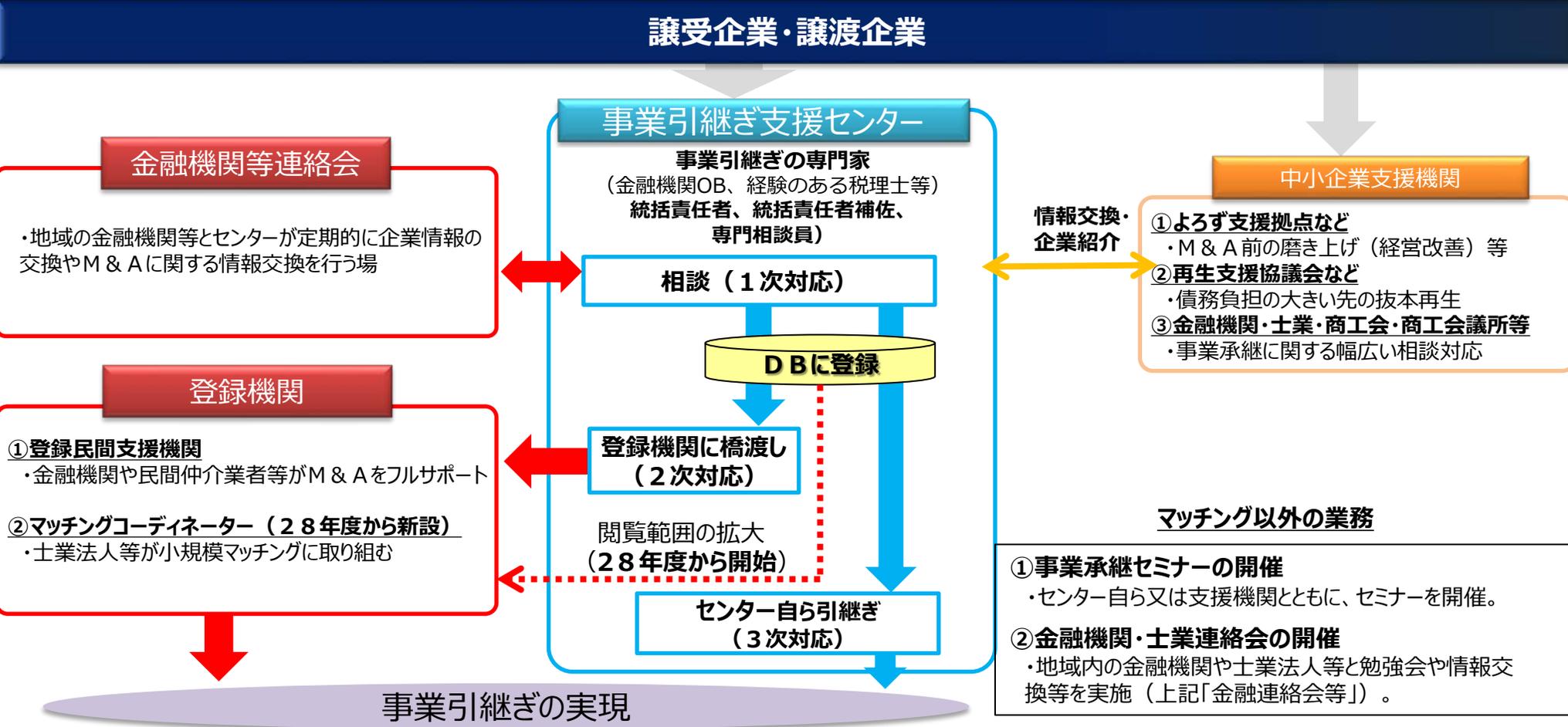
# ⑩ 中小企業再生支援協議会：事業のPDCA



# ⑪ 事業引継ぎ支援センター：事業概要

- 後継者不在の中小企業者等の事業引継ぎを支援するため、平成23年度より事業引継ぎ支援事業を開始。全国の認定支援機関（商工会議所、産業振興センター等）に「**事業引継ぎ支援センター**」を設置し、事業承継に関する幅広い相談対応や、M & A等のマッチング等を行う。
- 引継ぎセンターは**平成26年度末までに16ヶ所に設置され、平成28年度までに全国展開を実現。**

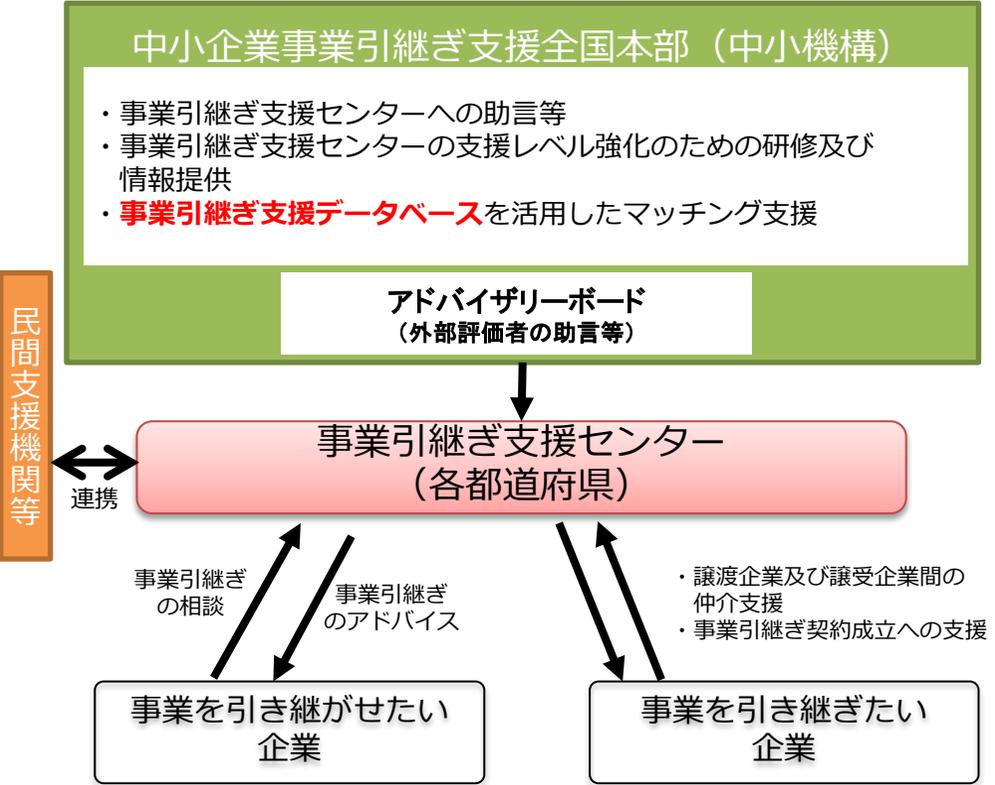
## 事業引継ぎ支援センターの支援スキーム



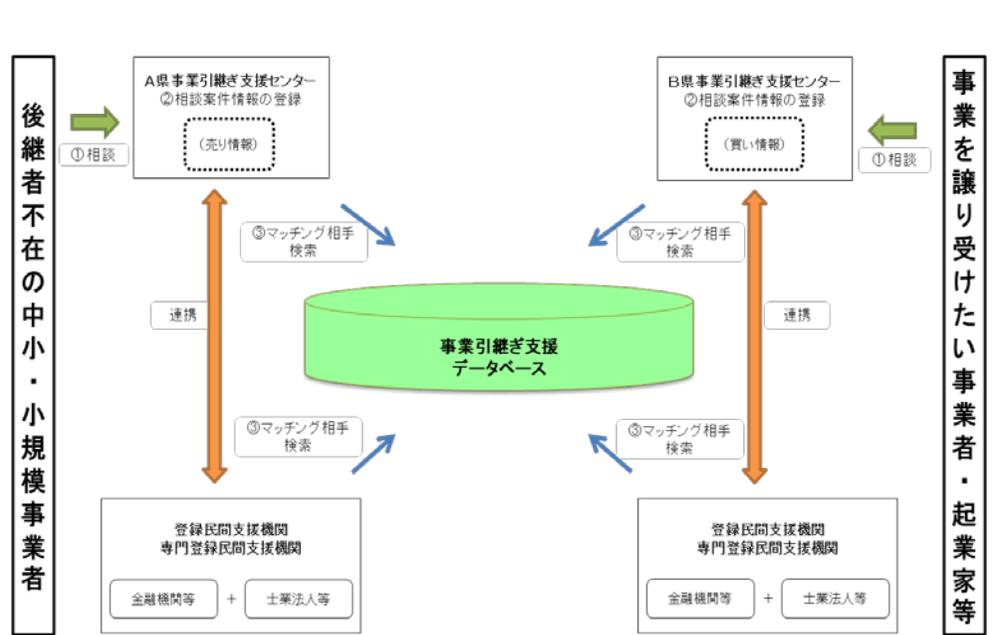
# ⑪ 事業引継ぎ支援センター：全国本部の概要

- 「**中小企業事業引継ぎ支援全国本部**」は、平成26年度に設置され、各引継ぎ支援センターに対する**助言等による支援**を通じ、後継者不在の中小企業・小規模事業者の事業引継ぎを促進。
- また、**事業引継ぎ支援データベース**を構築し、第三者への事業の引継ぎ等を希望する**売り手中小企業**と、事業の拡大や新分野の進出のため事業の譲り受けを希望する**買い手企業とのマッチング**を支援。

【事業引継ぎ支援事業に係る支援体制】



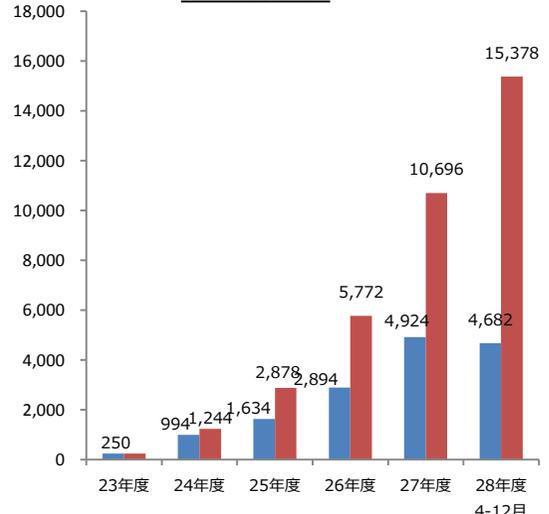
【事業引継ぎ支援データベース】



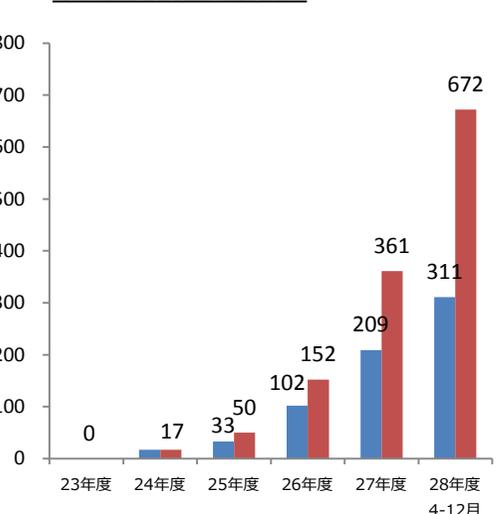
# 11 事業引継ぎ支援センター：実績

- 発足以来、約1万5千社の相談に応じ、672件の事業引継ぎを実現した。
- ダイレクトメール・ホームページ経由もしくは公的機関等経由の相談で全体の半数を占める。
- 引継ぎ案件の7割が第三者承継であり、また譲渡企業は従業員数10人以下が約70%を占める。

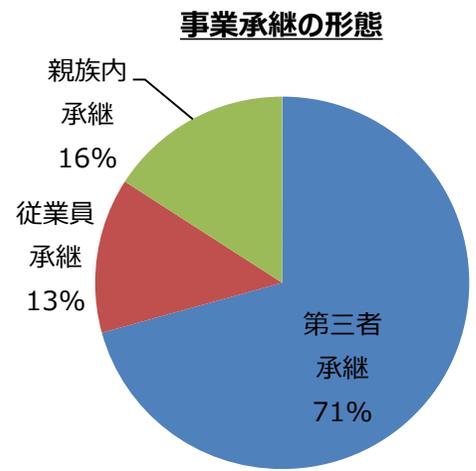
相談社数



事業引継ぎ件数

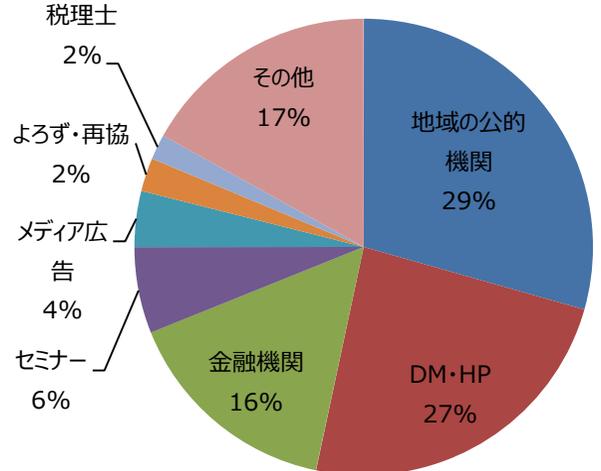


平成27年度 事業引継ぎ案件の概要

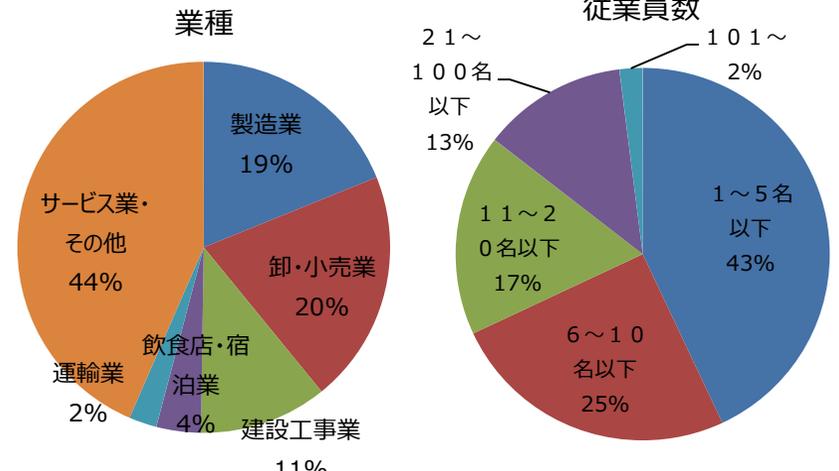


出所：中小企業引継ぎ支援全国本部

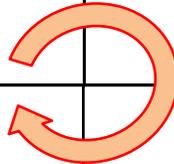
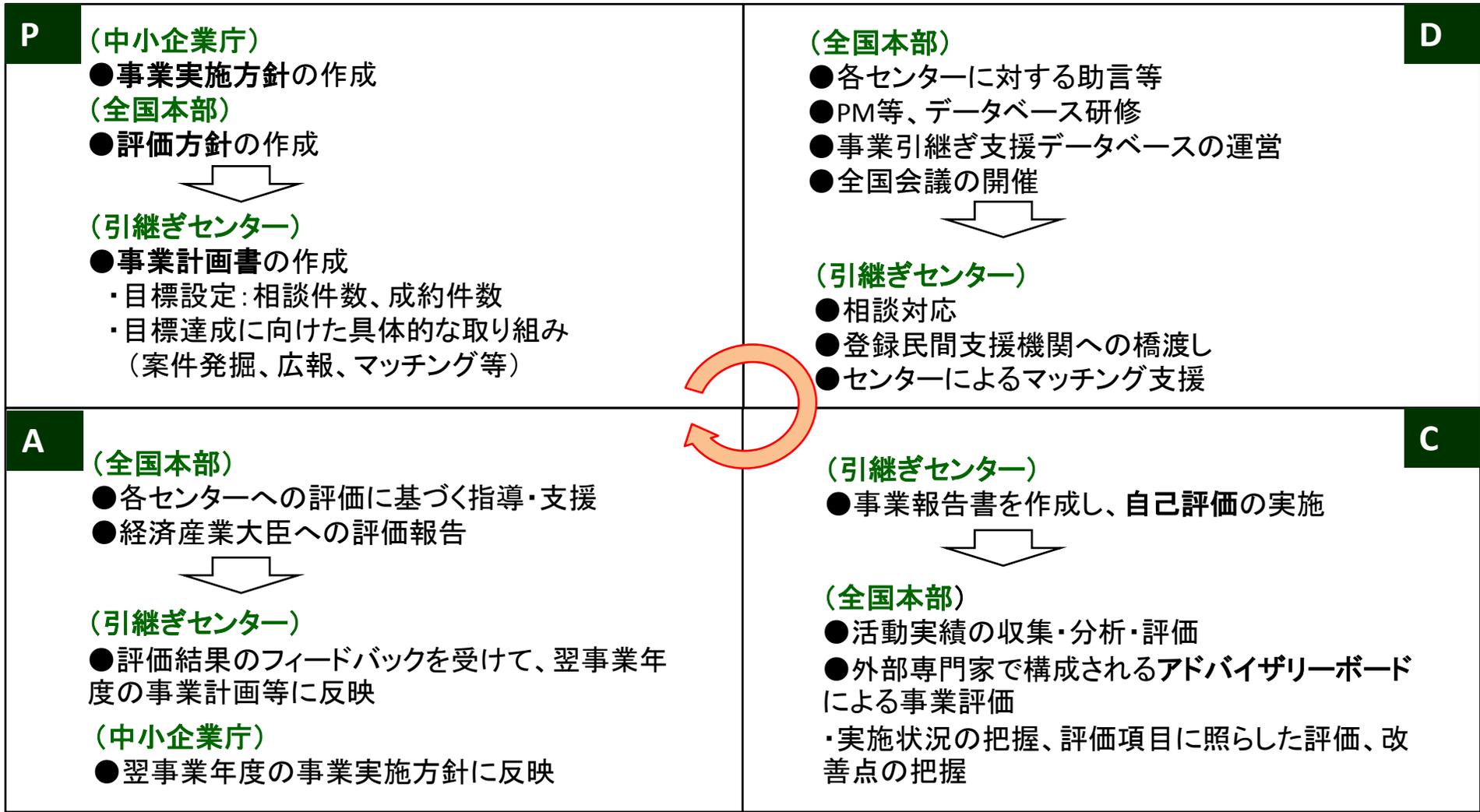
平成27年度ルート別相談割合（相談全体）



譲渡側企業の概要



# ⑪ 事業引継ぎ支援センター：事業のPDCA



## ⑪事業引継ぎ支援センター：事業の評価

○平成27年度の成約件数は、209件（目標達成率95.9%）に達するとともに、約8割の引継ぎセンターが定量及び定性の評価水準に達した。

### 〔平成27年度 引継ぎセンターの評価項目等〕

①案件対応に関する事項（定量）

相談件数：4,924件

成約件数：**209件（目標218件）**

②目標達成に向けた取組（広報、案件発掘、広域マッチング協力）（定性）

③引継ぎセンター運営（センター運営、コンプライアンス管理状況）（定性）

### 〔評価結果〕（評価はA～Cまでの3段階）

・評価水準に達成したのは**38引継ぎセンター**（A評価11件、B評価27件）



○平成27年度は、相談窓口から引継ぎセンターへ昇格した都道府県が多く、これら新たな引継ぎセンターの体制強化が今後の課題ではあるものの、全国においてM&A支援が行われる環境が整備された。

○今後は、産業競争力強化法の期限である平成29年度、成約件数の目標1,000件に向けて、さらなる関係機関との連携、引継ぎセンターの運営体制の構築及び人員体制の強化が必要。また、全国本部は、引き続き、専門家への研修による支援能力の向上をサポート。

## ⑫ その他の専門機関

### 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）

### 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

1,058計画（1,195市区町村）

#### 5. 創業支援事業者数

3,219者

### 下請かけこみ寺

#### 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）

## ⑫その他の専門機関

### J E T R O

#### 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）

### 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

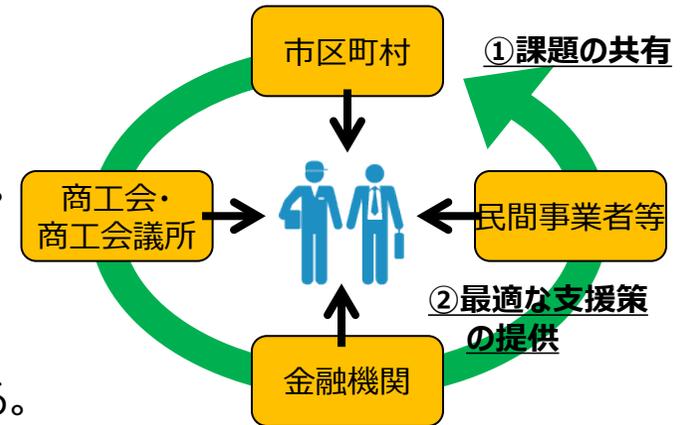
**【別添 2 : 第 3 部関係】**  
**個別経営課題毎の中小企業支援機関に期待される役割**

# イ) 創業

- 地域創業を活発化させる上では、ワンストップ相談窓口を始めとした入口部分の対応で創業希望者の課題を明確化し、次の段階で適切な支援機関に繋ぐことで、効率的・効果的に課題解決を後押しすることが重要。そのためには、七尾市のように、支援機関の間で緊密な連携を行う必要がある。
- 他方、現在の創業支援においては、**潜在的創業者を掘り起こす取組が不足**。福岡市のように、全公立小での**起業家教育**や、**スタートアップカフェ**のように**創業支援の敷居を低くするような取組を積極的に行っていく必要がある**。

## ① 支援機関の緊密な連携による効率的・効果的な支援

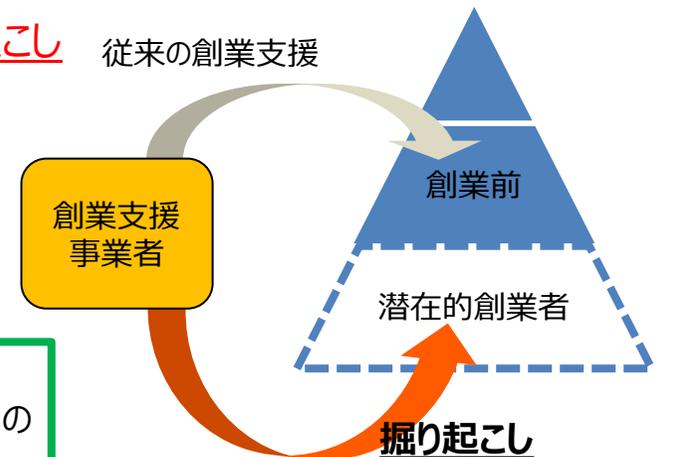
- 七尾市においては、創業支援事業計画に位置付けられた**支援機関が緊密な連携関係を構築**して、**各支援機関の専門性を超えて創業者の課題を共有**することで、最適な支援策を提供し、創業を後押ししている。
- 他方、創業支援事業計画の中には、各支援機関が**十分な連携関係を構築できていないケースが多く**、効率的・効果的な創業支援を行えているとは言えない。
- 今後は、**支援機関間の連携を促進**し、創業支援を質を高める必要がある。



## ② 潜在的創業者を掘り起こす取組

- 福岡市においては、スタートアップカフェを核として、**潜在的創業者の掘り起こしに係る取組を市が主導的に実施**している。他方、創業支援事業計画に位置付けられた支援機関は、**市の取組をサポート**する形になっている。
- 潜在的創業者の掘り起こしを行っている創業支援事業者は全国的にも多くないため、今後は、**通常の創業支援に加えて、掘り起こしに係る取組も促進していく必要がある**。

従来の創業支援



<参考>中小機構のTIP\*S

全国の中小企業や小規模事業者、起業に関心がある者に対して、新ビジネス創出のための「学び」「実践」「気付き」が得られるワークショップや講座、イベントを開催。

# ロ) 販路開拓

- 販路開拓支援に関しても、商工会・商工会議所やよろず支援拠点を始めとした**公的支援機関が、身近な支援者として課題の明確化と適切な助言を行うことは重要。**
- 他方で、販路拡大（特に海外や、全国レベルへのもの）は、**様々な分野で高度に専門的かつ最新の知識が必要となることから、「動的な情報収集及び分析」能力を有する民間事業者の活用が極めて望ましい。**

## ①公的支援機関による課題や事業計画の整理・明確化

- 各企業ごとの**課題や事業計画を整理・明確化するため**、まず身近な公的支援機関による支援が必要。また、**資金面における公的支援等への繋ぎにおいて強みを発揮**し得る。
- その上で、**海外を含む域外への販路開拓等**については、中小機構やJETRO等による**課題の整理や計画の磨き上げ支援が有意（展示会等一部ソリューションも）**。その際、**身近な支援機関からの円滑の繋ぎ**が重要となる。

## ②先進的な民間企業の知見やノウハウの活用

- **海外や、地方レベルを越えた販路開拓・市場開拓にあたっては、物流・商流やマーケティングに係る専門的かつ最新の情報や分析、販売促進機能を有する民間企業の知見やノウハウを活用することが効果的。**
- 具体的には、例えば民間企業の企画・マーケティング担当者の知見・ノウハウを、**パートナー制度やナレッジシェアの仕組みを通じて活用**することが考えられ、今後更に検討を深めたい。

### (参考)地域活性化パートナー制度(中小機構)

新商品・新サービスの事業化を促進するため、百貨店や大手スーパー、卸問屋、通販事業者をメンバーとした「地域活性化パートナー」と連携して、中小企業に対して商品開発・販路開拓の支援を行う。

展示会出展の機会  
提供、サポート



マッチング機会の  
提供



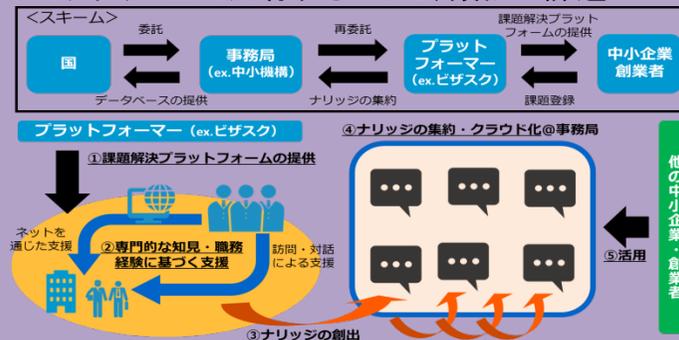
テストマーケティング機  
会の提供



### (参考)ナレッジシェアの仕組み(検討中)

新事業や販路開拓を検討する中小企業に対して、専門的な知見・職務経験を有する者を紹介し、支援する。また、その過程で得られたナレッジをデータ化してクラウド上で共有することで、類似の課題

に取り組む者の  
課題解決を促進  
する。



# ロ) 販路開拓（小規模事業者）

- 小規模事業者には、
  - ① 小規模ゆえに仕事現場を離れられない事業者や、顧問報酬等の支払いが困難な事業者など、**様々な制約を抱える事業者**
  - ② 新たな取組の第一歩目を踏み出そうとする事業者や、急激な規模拡大を目的としない事業者など、**身近なところからの事業展開を志向する事業者が存在。**
- こうした事業者が、販路開拓をはじめ日々の経営を相談する場合、**地理側面や費用負担的側面から、商工会・商工会議所は、極めて使い勝手のよい相談先と考えられ、支援能力の向上に加え、こうした事業者からの認知度の向上が必要。**
- 一方で、事業者の段階に応じて、**商工会・商工会議所だけでは解決が困難な専門的課題も存在。**こうした課題は、**他機関との協力・橋渡しにより、効果的・効率的に解決していくことが期待される。**

## 各支援機関の主な特徴

|               |                     | 公的支援機関   | 民間支援機関<br>(士業、金融機関、コンサルタント、専門家等)                        |
|---------------|---------------------|--|---|
| 主な支援対象者       |                     | すべての小規模事業者<br>(325万者)                            | いわゆるクライアント<br>・報酬を支払える事業者<br>・与信がある事業者<br>・既往債務がある事業者 等 |
| 事業者負担         |                     | 概ね <b>無料</b>                                     | <b>有料</b>   |
| 存在機関<br>(機関数) | 都道府県単位<br>(主に県庁所在地) | よろず支援拠点<br>(都道府県あたり <b>1箇所+α</b> )<br>認定支援機関     | (事業者数が多い地域ほど <b>多い</b> )                                |
|               | 市町村単位               | 商工会・商工会議所<br>(1都道府県あたり <b>平均46か所</b> )<br>認定支援機関 | (事業者数が少ない地域ほど <b>少ない</b> )                              |

事業者の制約・  
志向・段階に応じて、  
協力・橋渡し

地理的・資金的制約がある事業者、急成長を志向しない事業者  
(例) 地域で長期間事業を継続している事業者  
地域住民の一員となっている事業者  
第一歩目を踏みだそうとする事業者 等

諸制約が少ない事業者、成長・拡大志向の  
事業者、専門的な課題を抱える事業者

# 八) 人材確保

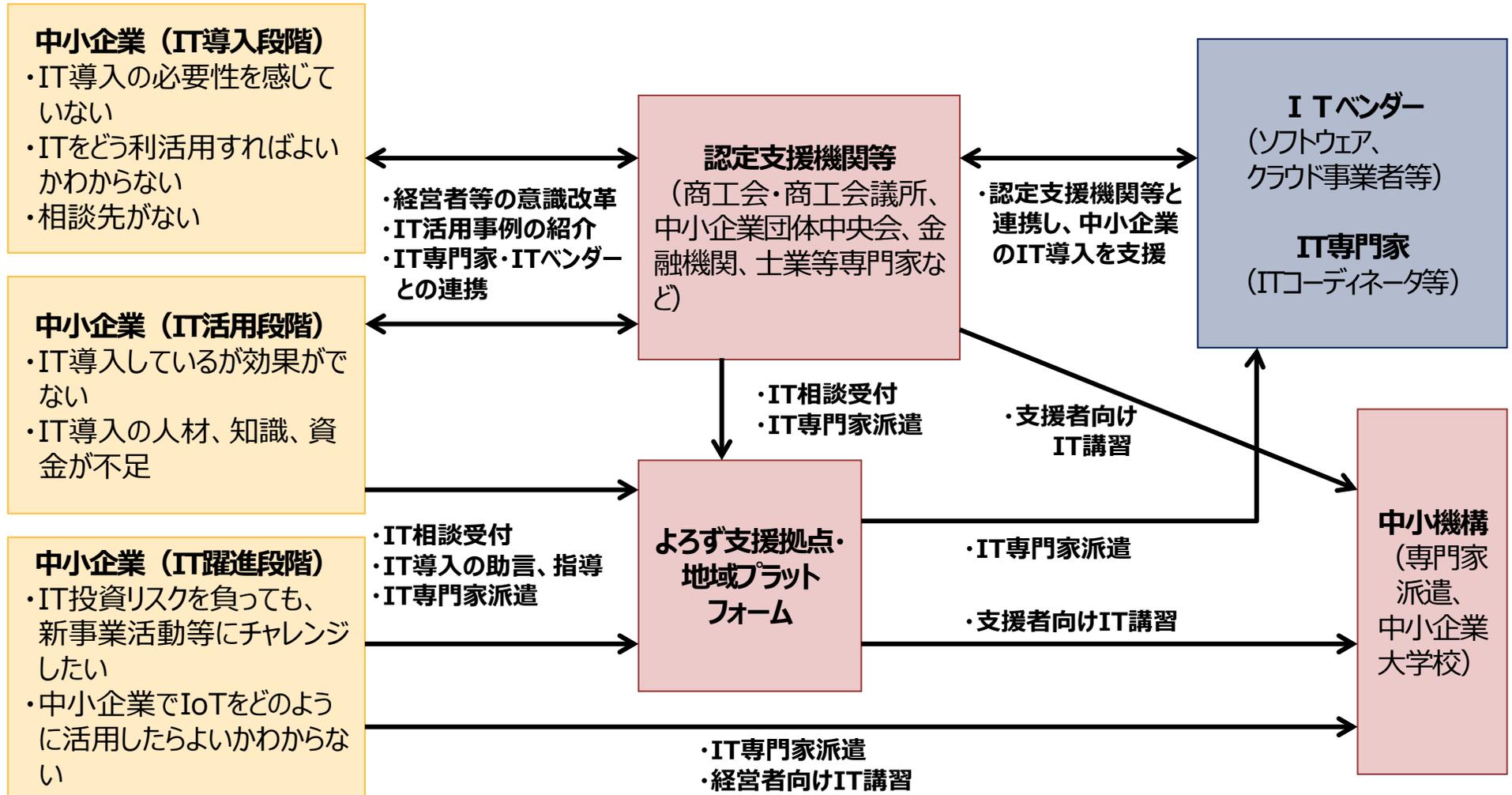
| 支援機関                                 | 【ステップ1】<br>経営課題や業務を見つめ直す       |                      | 【ステップ2】<br>求人像や生産性を見つめ直す |                  | 【ステップ3】<br>人材募集や職場環境を見つめ直す |                        | マッチング              |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|----------------------------|------------------------|--------------------|
|                                      | 経営課題を見つめ直す                     | 業務を見つめ直す             | 生産性を見つめ直す                | 求人像を見つめ直す        | 人材募集を見つめ直す                 | 職場環境を見つめ直す             |                    |
| 商工会<br>商工会議所<br>中央会<br>金融機関<br>県センター | 経営課題の整理及び解決策の提示                | 補充すべき業務の整理           | 生産性向上策の提示                | よろず支援拠点・専門家へのつなぎ | よろず支援拠点・専門家・労働局へのつなぎ       | よろず支援拠点・専門家・労働局へのつなぎ   | 他と連携したマッチング採用スキル支援 |
| よろず支援拠点<br>※来年度、人材不足対応アドバイザー(仮称)を配置  | 経営課題の整理及び解決策の提示<br>プロ人材拠点へのつなぎ | 補充すべき業務の整理及び分析       | 生産性向上策の提示                | 求人像の整理           | 自社PR方法の提示<br>労働局へのつなぎ      | 職場環境改善策の提示<br>労働局へのつなぎ | —                  |
| 士業等専門家                               | 専門家派遣で経営課題の整理及び解決策の提示          | 専門家派遣で補充すべき業務の整理及び分析 | 専門家派遣で生産性向上策の提示          | 専門家派遣で求人像の整理     | 専門家派遣で自社PR方法の提示            | 専門家派遣で職場環境改善策の提示       | —                  |
| 労働局                                  | よろず支援拠点へのつなぎ                   | よろず支援拠点へのつなぎ         | よろず支援拠点へのつなぎ             | よろず支援拠点へのつなぎ     | 魅力有る求人内容への改善策の提示           | 職場環境改善策の提示             | 他と連携したマッチング        |
| プロフェッショナル人材戦略拠点                      | 経営課題の整理<br>よろず支援拠点へのつなぎ        | 補充すべき業務の整理           | よろず支援拠点へのつなぎ             | 求人像の見直し          | 労働局へのつなぎ                   | 労働局へのつなぎ               | 他と連携したマッチング        |

## 八) 人材確保

- ✓ 中小企業・小規模事業者はマッチング段階において苦慮。
- ✓ 人材不足が深刻化する中において、マッチング段階に至る前に、業務、生産性、求人像の見つめ直しも踏まえた対応が重要。
- ✓ マッチング段階においては、ハローワークや人材紹介ビジネス等の様々な支援機関が存在する。
- ✓ 以下では、主として潜在労働力の掘り起こしに必要となるマッチング段階に至る前の対応について、支援機関に期待する役割について記載する。
  - ① 商工会・商工会議所では、人材不足対応に関する相談が増えているが対応が難しくなっている。業務や生産性についての積極的な支援や他の支援機関へのとりつなぎが期待される。
  - ② 診断士や社労士等の多様な相談員を擁するよろず支援拠点は、マルチに対応することが期待される。来年度、「人材不足対応アドバイザー」（仮称）を配置し、経営課題から対応する人材不足の総合窓口。
  - ③ 魅力ある求人内容への改善や職場環境整備等については、労働局と連携して対応。

## 二) IT活用

- IT活用の段階に応じ中小企業が抱える課題は異なり、中小企業にとって身近な経営相談を行う機関がその能力を高めつつ、IT支援の専門的な能力のある機関等と連携していくことが必要ではないか。



# 木) 知的財産

- 中小企業等が企業経営の中で抱えるアイデア段階から事業展開、海外展開までの幅広い知的財産の多様な課題を、ワンストップで解決する一元的な窓口を平成23年度より47都道府県に設置。※28年度より(独)工業所有権情報・研修館(INPIT)へ全面移管
- 平成28年度の相談件数は8.6万件(平成27年度は1年間で7.9万件)。うち、出願に関する相談が最も多く約66%、社内体制が約7%、権利侵害関係が約4%、海外展開が約4%と続いている。

## 中小企業等



## 知財総合支援窓口



技術開発の成果を適切に権利化したい

先行技術調査方法の支援、出願支援  
権利化か・ノウハウ管理か助言  
+ 弁理士による支援

海外で模倣されているので対処したい

海外の制度概要・手続方法を説明  
+ 弁理士・弁護士による支援

取得した権利をビジネスに活かしたい

商品化支援、契約締結支援  
+ 中小企業診断士・弁護士等による支援

地域ブランドの保護について教えて欲しい

地域団体商標制度について説明  
+ ブランド・デザイン専門家等による支援

解決が困難な高度な知的財産の課題は、専門家や連携機関と連携して解決

知財に関する支援施策を紹介  
各種補助金の紹介 等

## INPITの専門相談窓口

- 営業秘密・知財戦略相談窓口  
(営業秘密管理や知財戦略に関する相談)
- 海外展開知財支援窓口  
(海外知的財産プロデューサーによる支援)
- 産業財産権相談窓口  
(特許庁への出願手続等に関する相談)

## 連携機関



- ◎ よろず支援拠点
- ◎ 中小企業支援機関  
(中小機構、商工会、商工会議所、都道府県の中小企業支援センター、地方農政局、日本規格協会等)
- ◎ 海外展開支援機関 (JETRO等)
- ◎ 大学・研究機関



# へ) 下請取引

- 三次、四次などの下請中小・小規模事業者などへの浸透に当たっては、地域の支援機関との連携が不可欠。

## <事例1. 平成28年度価格交渉サポートセミナー>

1. 主催：全国中小企業取引振興協会
2. 157回開催 延べ5,119人参加  
うち地域の支援機関と連携しての開催105回

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

### 型を無償で保管・管理 させていませんか？

※ここでは、金型、木型、その他の型を例としてしています。

**⚠ 法令違反となる可能性があります！**  
置産後の補給品の支給などのため、発注者が長期にわたり使用されない型を無償で保管させるなど、受注者の利益を不当に害することは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

〈要注意！〉チェックポイント

- 発注者が受注者に対して、長期にわたり使用されない型を無償で保管、管理させていませんか。
- 当初想定していない保管に伴うメンテナンスなどを無償で受注者に行わせていませんか。
- 受注者からの型の廃棄申請に応諾していますか。また、明確な返答を行っていますか。応諾した場合、廃棄費用を支払っていますか。応諾しない場合、保管に必要な費用を負担していますか。

↓

### こんな取引を目指しませんか？

- 金型・木型などの型の保管に関して、双方が十分に協議し、保管方法や費用負担を明確に定める。
- 親事業者の事情により下請事業者に型の保管を求めている場合には、親事業者が必要な費用を負担する。
- 親事業者が主導して、型の保管期間や数量を最小限にとどめる努力をする。

(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請かけこみ寺 ☎ 0120-418-618

## <事例2. 啓発ポスター>

6万枚を作成し、全国の支援機関に配布

下町ロケット

車役 彰 神谷 修一 野瀬 士 役

# その品質に、 適正な対価を。

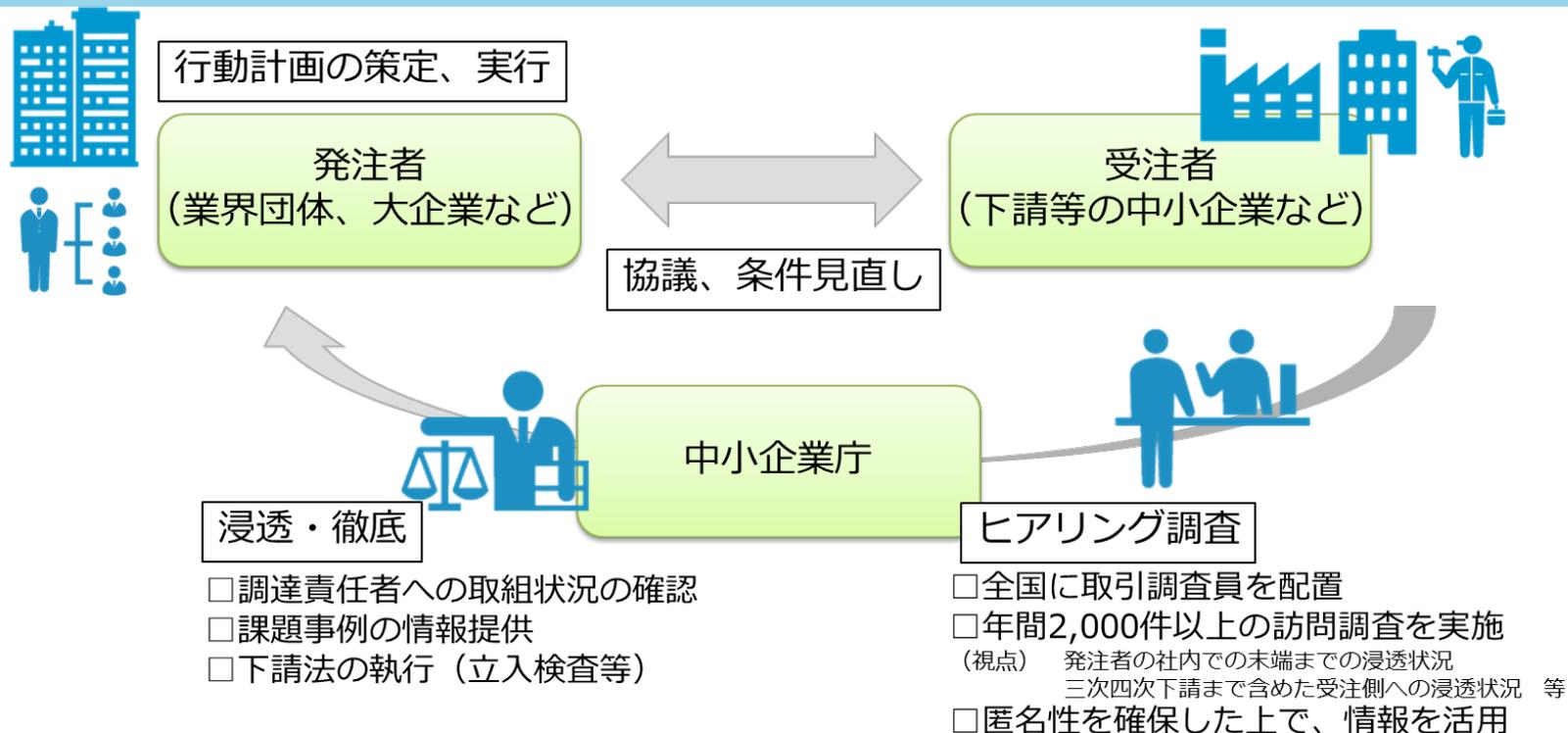
「下町ロケット」は、日本の中小企業にどんな夢を見せたのだろう。  
中小企業の情熱は、日本の威力だと思う。  
中小企業の勇気は、日本の未来だと思う。  
その品質をプライドに、大企業と選り分けていく。  
質の高い仕事には適正な対価を。  
私たちは中小企業を全力でサポートします。

経済産業省 中小企業庁

下請かけこみ寺 ☎ 0120-418-618 ☎ 0120-300-217 下請かけこみ寺 ☎ 0120-735-888 価格交渉力 ☎ 0120-735-888

## へ) 下請取引

- 中小企業庁では、全国に下請Gメンを配置し、年間2,000件以上の下請企業のヒアリングを実施していく。きめ細かな実態把握のため、地域の支援機関には、候補企業の情報提供や共同実施など、積極的な連携を期待。



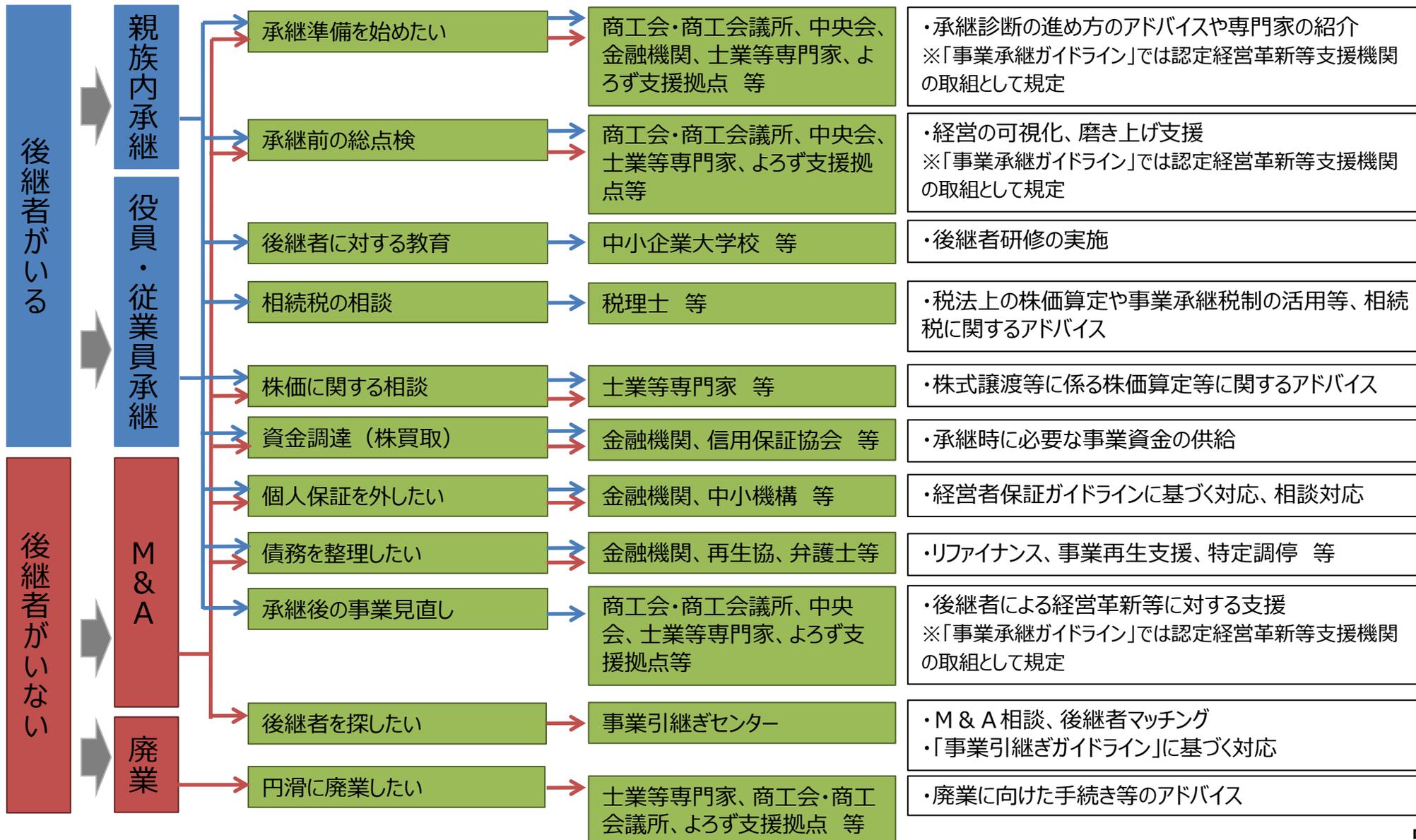
### <事例3. 下請企業ヒアリングでの連携>

28年のヒアリングでは、県や市区の中小企業支援センターと連携し、当該地域の下請事業者のヒアリングも実施。ただし、三次四次下請等の立場の弱い中小企業は十分に補足しきれていない場合もあり。また、取引上の問題は相談しづらい案件であり、相談を待つことなく、能動的な働きかけが重要。

# ト) 事業承継

## 経営者の悩み

## 対応する主な支援機関と支援内容



## チ) 商店街振興

- 新たな商店街政策の在り方検討会での御意見を整理すると、商店街に対する支援は、主に商店街という空間に対するものと、商店街内の個店に対するものに分けられる。支援者は、その商店街に必要なものを見極め、空間に対する支援と個店に対する支援を効果的に組み合わせることが必要ではないか。
- また、その商店街の目指すべき姿や規模、ステージを考慮し、商店街が必要な時に必要な事を選択できるよう客観的な助言を行うことが必要ではないか。

### 新たな商店街政策の在り方検討会においてこれまでにいただいた主な御意見

#### <主な御意見>

#### その商店街に必要なものを見極め

自分の商店街を分析して課題を洗い出し、それを克服することに取り組むことが必要。

代謝が起こっていく商店街が、求められる商店街のイメージの一つではないか。

#### <主な御意見>

商店街支援は、場所に付加価値をつけていくことが大事ではないか。

経営的な支援を持ち、消費者に必要なものが含まれている商業集積にすることが必要。

#### 商店街という空間に対する支援

#### <主な御意見>

強い個店をつくるということを意識しなければ、商店街がもたなくなってきた。

起業や新しいことを起こしていくサポートが、商店街という空間をよみがえらせる一つの策になるのではないか。

#### 商店街の中の個店に対する支援

## リ) 経営課題が不明確な場合

- 経営課題が明確でない事業者が支援機関を訪れたきっかけが他の支援機関のすすめ等であることから、経営課題が明確でない事業者も、**日頃から様々な支援機関と接点**を有していることが分かる。
- こうした事業者に対しては、支援機関が経営相談を行うことで、経営課題が明確になり、課題の解決に繋がることも多い。したがって、事業者は、まずは身近な支援機関に相談してみることが大切であるとともに、各支援機関は以下のような対応を積極的にとっていくことが期待される。

### ① 相談を受けた際の対応強化

**各支援機関においては、事業者の経営課題の明確化に繋がる相談対応フローを定めるなどして、経営課題が明確でない事業者が相談に訪れた際の対応体制を一層強化することが必要。**

### ② 事業者へのより能動的な対応

経営課題が明確でない事業者の多くは、日々の業務に追われて支援機関に相談に訪れる時間も乏しい。そうした事業者と日頃接点を持つ支援機関が**自ら能動的に事業者と経営状況について相談すること**も必要。

### ③ 地域の他の支援機関との連携強化

各支援機関には、それぞれの相談対応における強み、弱みがある。今後は、**地域の支援機関の連携を一層強化**し、自らでは対応が難しい場合には放置せず、他の支援機関に適切に繋ぐことで、しっかりとこうした事業者の経営課題を明確化し、その解決を図ることが必要。

### ④ 準備支援の強化

さらに、日々、事業者と接点を持つ支援機関や、他の支援機関に案件を繋ぐ支援機関は、事業者に対し、経営課題を明確化し、本格的な支援を受けることができるよう**準備支援を実施**することも必要。

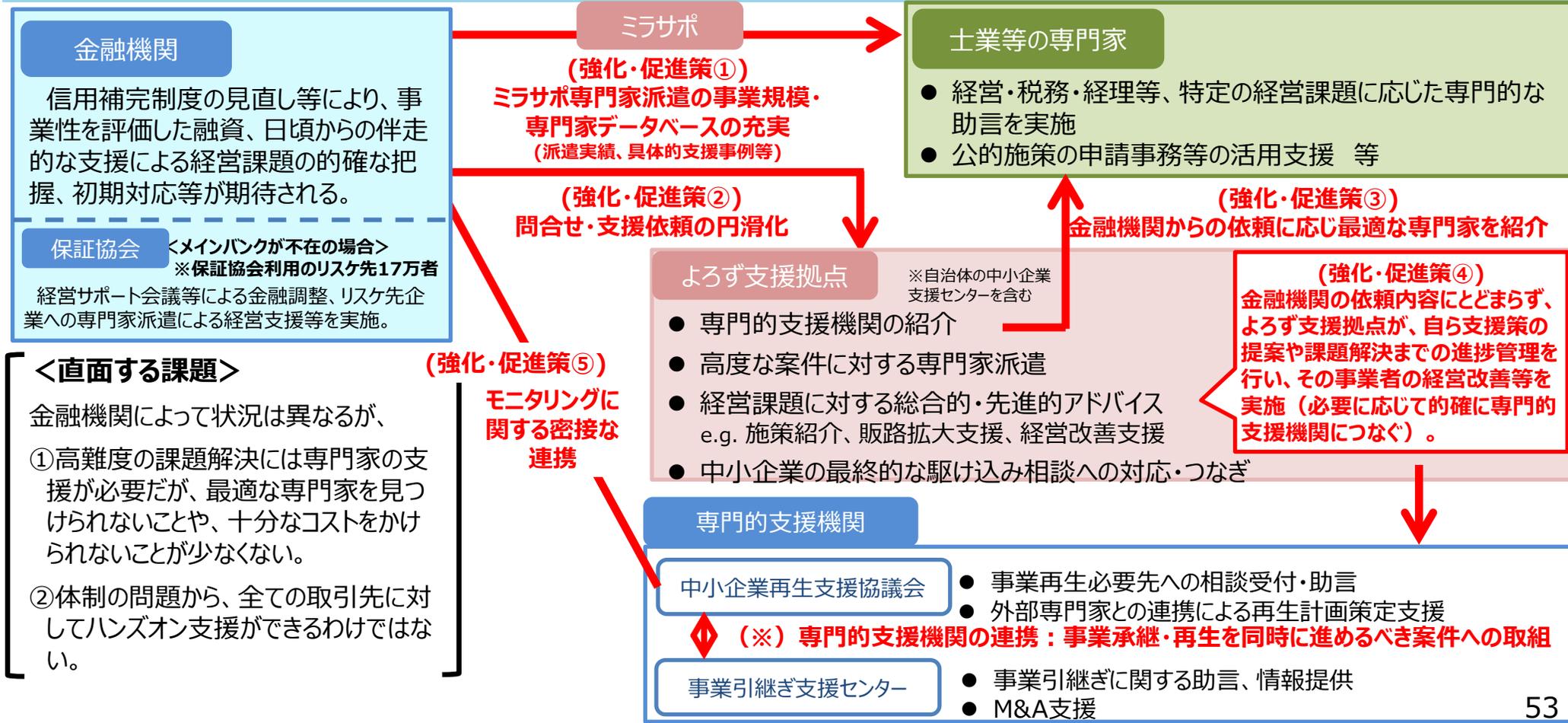
# 又) 金融機関による経営支援の一層の強化・促進

- 金融機関による中小企業の経営支援・生産性向上に資する経営支援を強化・促進するために、よろず支援拠点等の支援機関による以下のような機能を充実していくことが重要ではないか。

(金融機関が経営課題を把握し必要な専門家を活用する場合) ① **ミラサポ専門家派遣事業の規模・専門家データベース充実**

(金融機関だけでは経営支援をしきれない場合) ② **問い合わせ・支援依頼の円滑化**、③ **金融機関の依頼に応じた専門家の紹介**、④ **金融機関の依頼内容にとどまらず、よろず支援拠点が、自ら支援策の提案や課題解決までの進捗管理を行い、その事業者の経営改善等を実施 (必要な場合に専門的支援機関への的確なつなぎ)**、⑤ **経営支援後のモニタリングにおける金融機関との密接な連携**。

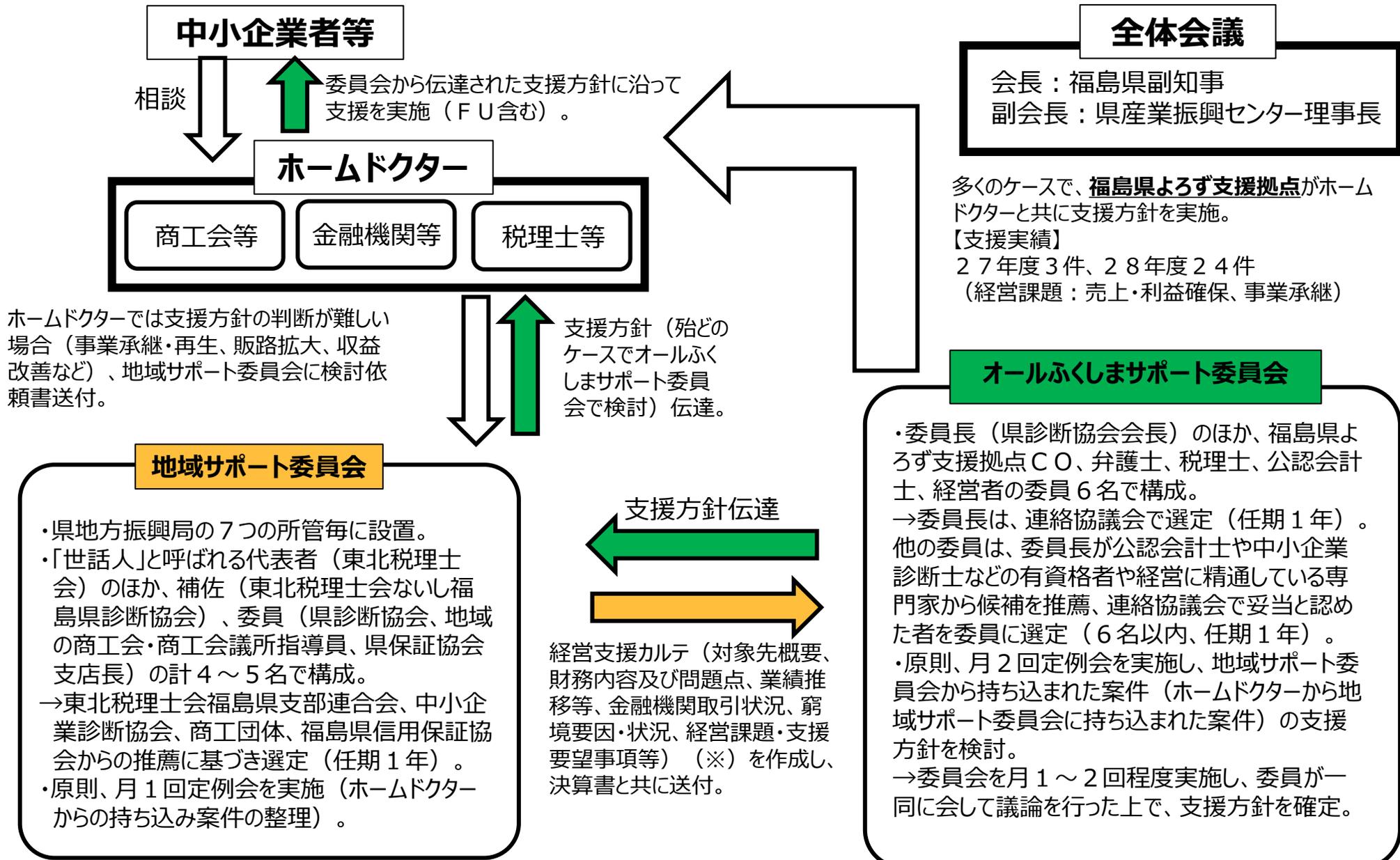
- あわせて、再生支援協議会と事業引継ぎ支援センターによる専門的支援機関同士の連携強化なども重要ではないか。



## **【別添 3 : 第 4 部関係】中小企業支援機関の連携の現状**

# 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

【創設経緯】東日本大震災を契機に、県内中小企業支援機関が一丸となって県内中小企業者等の経営支援を行うため創設。



（※） 検討終了から半年経過後に委員会の保管先からは削除。県経営金融課に保管され、必要に応じて協定締結者（協定書に企業情報等の保護規定有）に公開。

# とっとり企業支援ネットワーク

【創設経緯】従前から、県内商工団体によりチームで中小企業支援に当たっていた。金融円滑化法終了（H25.3）に備え、金融機関を含めた県内企業支援機関による、経営、金融面の一体支援を実施する体制（県内全域で随時対応できる個社支援の仕組み）を構築（H24.8）。

## 中小企業者等

ネットワークに所属する支援機関のうち身近な支援機関に相談

## とっとり企業ネットワーク協定機関

鳥取・倉吉・米子・境港商工会議所、県商工会連合会、県中小企業団体中央会  
山陰合同銀行、鳥取銀行、島根銀行、中国銀行、みずほ銀行、鳥取信用金庫、倉吉信用金庫、米子信用金庫、日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、県信用保証協会  
県産業技術センター、県産業振興機構、県

いずれかの会議に参加

## 圏域別会議

西部

中部

東部

## 連携支援チーム

チームリーダー  
(支援企業所在地の商工団体)

支援機関

金融機関に加え、よろず支援拠点、コンサル、税理士等



- 自分が所属する圏域別会議から支援チーム編成。チーム編成から支援完了まで、平均3～5回の会議（企業訪問含む）（※）を実施。
- 必要に応じて、再生支援協議会、事業引継ぎ支援センター、よろず支援拠点にも連携要請。
- 必要に応じて、県内の税理士、診断士、民間コンサルティング会社に協力要請（案件に応じ、適切な専門家を派遣）。

（※）初回で支援方針確定。数ヶ月～半年後に2回目（方針実行状況確認等）、その後は状況に応じて適宜実施。

- 個別企業の経営課題に対して関係機関が一同に会し、経営、金融の両面から一体支援。
- 連携支援チームによる個社支援、チームリーダーは進捗管理
- チームないし関係支援機関によるフォローアップ（FU）

【経営支援実績】

- 250件（H24～現在累計）
- 経営改善支援が中心

支援に際して支援機関連携が必要と判断した場合、候補企業情報（対象企業概要、支援メンバー（想定）、相談の経緯・内容、問題のポイント、対応方針等）及び同意書（社内情報の提供、企業情報及び個人情報の取り扱いに関する同意）を提出。

## 鳥取県経営サポートセンター

- センター長及びコーディネーター2名（以上、金融機関OB）、事務スタッフの計4名。
- 支援対象企業の経営課題を明確化
- ネットワーク支援の要/不要の判断
- 「キックオフ会議」（経営課題等の確認・情報共有、支援目標、役割分担、支援日程等の打合せ）開催し、支援方針のシナリオ（リスク、元本据え置き等）を提案

実施計画書（支援概要、終了時には企業の変化、FU方針追記）作成・提出

チームリーダーの支援