

中小企業政策審議会 中小企業経営支援分科会  
中間整理 別添

平成29年6月1日

## 目次

### 別添1：第1部関係 各中小企業支援機関の取組状況

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

### 別添2：第3部関係 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	・・・ P 11
ロ) 販路開拓	・・・ P 11
ハ) 人材確保	・・・ P 12
ニ) IT活用	・・・ P 13
ホ) 知的財産	・・・ P 14
ヘ) 下請取引	・・・ P 14
ト) 事業承継	・・・ P 14
チ) 商店街振興	・・・ P 16
リ) 経営課題が不明確な場合	・・・ P 15
ヌ) 金融機関による経営支援の一層の強化・促進	・・・ P 16

コラム：経営課題が明確でない事業者の特徴と相談対応	・・・ P 17
---------------------------	----------

### 別添3：第4部関係 中小企業支援機関相互の連携の仕組み

(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	・・・ P 19
(2) とっとり企業支援ネットワーク	・・・ P 19
(3) その他	・・・ P 20

## 【別添 1：第 1 部関係】各中小企業支援機関の取組状況

### ①商工会

商工会法に由来し、中小企業・小規模事業者数の約 2 割（地域内での商工業者の 6 割）である約 82 万者（従業員 5 人以下が 8 割以上）を会員とする商工会は、主に町や村に設置され 1,661 拠点あり、4,104 人の経営指導員（補助員まで含めると 6,949 人）が、地域の中小企業者等からの経営相談対応や記帳・税務指導を行う経営改善普及事業を展開しており、その相談件数は年間約 280 万件にのぼるなど、中小企業者等のいわば「かかりつけ医」的な存在である。

また、こうした伴走型の経営支援に加えて、創業や販路開拓、経営革新、事業承継等の個別のテーマについて、セミナーやマッチング等の事業を他の支援機関とも連携して実施している。さらに、地域の中小企業者等の意見を吸い上げ、各種の政策提言・要望活動を行っているほか、地域の祭りやまちづくりも取り仕切るといった地域経済の活性化も行っている。加えて、経営指導員による経営指導を経て無担保・無保証での融資が行われるマル経融資（小規模事業者経営改善資金融資制度）や、経営指導員とともに作成した経営計画に基づく販路開拓を支援する小規模事業者持続化補助金など、国の施策を通じた小規模事業者支援を行っている。

このように、商工会は、町や村という行政区を基本の活動領域としながら、待ち受け型のみならず巡回型の伴走的な経営支援を約 4,104 人の経営指導員により実施しながら、商工会間のネットワークや金融機関等の他の支援機関とも連携して中小企業者等をとりまく経営課題解決のための事業を実施しており、身近な「かかりつけ医」として、中小企業者等の経営課題にまず対応し、気付きの「きっかけ」を与える中小企業支援機関である。

他方、中小企業者等の経営課題の多様化、高度化に対応して、商工会に求められる業務は拡大しており、戦後は記帳指導や経営改善指導や税務指導が中心であったが、創業や販路拡大、事業承継等についても、経営者に寄り添い、助言を与え、必要な支援機関にとりつなぐことが求められている。

こうした中、小規模事業者の持続的な発展を支援するため、経営の改善発達を支援する観点から「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、商工会は、記帳指導や税務指導のみならず、経営状況の分析や市場調査、計画策定・実施支援、販路開拓といった経営戦略にも踏み込んだ支援にも力点を置き、伴走型支援を強化することとなった。これを推進するため、商工会は、管区の小規模事業者を支援するための「経営発達支援計画」を策定し、PDCA サイクルを回しながら小規模事業者支援に取り組んでいる（計画策定済みの商工会は 1,498、認定済の商工会は 585）。

また、商工会では、全国統一の人事プログラムに基づく各県単位での人事の一元化に

よる一貫した人材育成を OJT、Off-JT の研修を組み合わせる実施し、支援事例の共有により支援能力の向上が図られている。また、地域の金融機関等の連携協定も盛んに締結されるなど、地域の他の支援機関と機能の補完関係の構築が図られている。

## ②商工会議所

商工会議所法に由来し、中小企業・小規模事業者数の約 3 割である約 125 万者（7 割以上が小規模事業者）を会員とする商工会議所は、地域総合経済団体として主に市に設置され 515 ヶ所にあり、「中小企業・小規模事業者の活力強化」と「地域経済の活性化」に向け、「個社支援（経営支援）」、「面的支援（地域活性化）」、「政策提言・要望活動」に取り組んでいる。

「個社支援（経営支援）」においては、3,415 人の経営指導員（補助員まで含めると 5,138 人）が、地域の中小企業者等に対し「伴走型の事業計画策定・実行支援」を展開している。具体的には、マネジメント支援（事業計画、経営革新、記帳指導・税務相談、専門家相談、情報提供等）、創業・経営改善・事業承継・再生支援、新商品開発支援、販路開拓支援（商談会、ビジネス交流会、大企業・大型店とのマッチング等）、金融支援（マル経、経営発達支援資金、メンバーズローン、クラウドファンディング等）、IT 化支援、産学官・医工連携、PR 支援（新製品プレス発表等）、人事・労務支援（採用、研修、検定、能力開発、ジョブカード等）、海外展開支援などを展開しており、その相談件数は年間約 167 万件にのぼるなど、中小企業者等のいわば「かかりつけ医」的な存在である。さらに、単独で実施するのみならず必要に応じて、他の支援機関や金融機関等とも連携して、経営支援やセミナー・相談会等を行っている。

国の中小企業・小規模事業者施策においては、施策周知・事業実施など積極的に対応している。具体的には、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画における創業支援事業者（465 箇所）、創業スクール事業（152 箇所）、中小企業再生支援協議会（31 箇所）、事業引継ぎ支援センター（31 箇所）、消費税軽減税率・価格転嫁対策支援（講習会 1.6 万回・参加者 50 万人、巡回・窓口等相談 188 万件）、小規模事業者持続化補助金（3 万件）、経営発達支援計画（303 箇所）、ものづくり等補助金（2,540 件）、経営革新等支援機関認定（373 箇所）、経営革新・新連携・農商工連携・地域資源活用計画策定支援（1.9 万件）、マル経融資（2.3 万件）、地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト（972 件）等となっている。

また、中小企業者等の経済活動の拠点である「地域の活性化（面的支援）」に向け、まちづくり、中心市街地・商店街活性化、観光振興、地域ブランド創出、農商工連携にも積極的に取り組んでいる。

さらに、中小企業者等の事業環境整備に向けた「政策提言・要望活動」においては、地域の中小企業者等の意見を集約し、行政（国・都道府県・市町）等に対し、中小企業・

地域経済活性化施策、小規模事業者振興、税制改正、知的財産政策、I o T推進、観光振興、雇用・労働政策、独占禁止法、地球温暖化対策、規制改革、震災復興など多岐にわたる政策提言・要望活動を実施している。

### ③中小企業団体中央会・商店街振興組合連合会

中小企業等協同組合法及び中小企業団体の組織に関する法律に由来し、全国約2万8千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は中小企業・小規模事業者の約7割にあたる約262万企業になる。都道府県に設置され、811人の指導員が、地域の組合等を訪問し、業界が抱える課題や問題の相談に応じるほか、窓口でも相談を受け付けており、合わせて年間約42万件の相談に対応している。また、講習会等の開催、支援策の周知等を実施しており、組合等を通じて、間接的に個別の中小企業者等の支援を実施している。さらに、地域の中小企業組合等の意見を吸い上げ、各種の政策提言・要望活動を行っているほか、業種間・異業種間の交流に加えて、共同受注や共同開発等の組合等の活動を促進している。事業承継や人材不足対応（人材確保・育成）といった経営課題についても組合制度が活用されている。

このように、中小企業団体中央会は、商工会・商工会議所が直接的な支援を実施しているのに対して、中小企業組合等を活用した中小企業者等の連携した取組を811人の指導員により支援することで、約262万社の中小企業者等の経営課題への対応を間接的に支援している。

他方、中小企業者等の経営課題の多様化、高度化に対応して、中小企業団体中央会に求められる業務はその組織力を活用した災害対応等業務の支援にまで拡大しており、個々の中小企業者等に特有な経営課題については他の支援機関等にとりつなぐことで対応している。中小企業団体中央会のPDCAは発展途上であるが、平成28年度から全国中小企業団体中央会において全ての研修を一元管理し、研修企画のブラッシュアップを行っており、指導員の能力の向上が図られている。また、全国中小企業団体中央会が実施した組合員へのアンケート調査（平成28年）によれば、過半数を超える組合が、重点的に実施したい事業として、「情報収集・提供事業」をあげており、組合による情報提供力の強化が課題となっている。

また、商店街の小売事業者・サービス業者等を組合員とする商店街振興組合を支援する団体として、商店街振興組合連合会がある。商店街振興組合法に由来し、都道府県に設置され、各商店街振興組合に対する指導及び連絡、共同事業等を実施している。さらに、平成21年度に国と歩調を合わせて商店街支援を実施する組織として設置された全国商店街支援センターでは、202人の専門家が商店街の活性化に向けた情報提供や助言を行っている。

#### ④中小企業支援センター

中小企業支援法に由来する機関で、各都道府県及び政令市に設置されており、産業振興センター等の名称をとっている都道府県や政令市の外郭団体であり、都道府県や政令市の施策の実施機関でもある。よろず支援拠点や知財総合支援窓口は中小企業センター内に設置されているケースが大半であり、中小企業再生支援協議会や事業引継ぎ支援センターも3分の1は中小企業センター内に設置されている。また、都道府県の公設試と連携して技術革新も支援しているなど、地域の中小企業者等にとって、いわば、総合病院であり、専門性の高い国の中小企業支援機関が内在している。

#### ⑤よろず支援拠点

よろず支援拠点は、平成26年度から実施している予算事業であり、都道府県に設置され281カ所のサテライト窓口を有し、経営診断からデザイン、IT、労務等の多様な分野の専門家で構成される557人のコーディネーターが売上拡大や経営改善を中心としつつも、文字どおり、よろずの相談に、年間約19万件対応している。そのミッションは、①専門性の高い経営アドバイス、②課題解決のための総合調整、③他の支援機関に対する支援ノウハウの共有にある。その能力向上や他の機関との連携については、第2部及び第4部に記載のとおりである。

#### ⑥金融機関

中小企業者等にとって、地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合）は中小企業者等に対する資金供給において重要な機能を果たしている。また、地域金融機関は、本業の一環として、日常の活動の中で多くの中小企業者等と接し、日々の事業活動を支援しているほか、ビジネスマッチングや商談会の開催、各種セミナーや後継者育成等の機会を提供することで、中小企業者等の販路拡大や経営改善、事業承継を支援しつつ、創業や成長領域への投資、設備投資等の取組もハンズオンで支援するなど、コンサルティング機能も果たしている。昨今の地方創生の流れの中で、地域金融機関は地域密着型金融の更なる強化を図っており、他の金融機関や支援機関、地元自治体と連携したビジネスマッチングやファンドの創設、連携協定の締結に盛んに取り組んでいる。このほか、公的金融機関として、約150の支店を持つ日本政策金融公庫や約100の店舗を持つ商工組合中央金庫が、国の支援策を展開している。

このように、金融機関は、創業から事業承継、廃業まで、企業の全てのライフステージにおいて、資金供給機能のみならず、他の金融機関や支援機関等とも連携した支援を実施しており、国の支援策についても、顧客である中小企業者等の活用を支援している。

<支援例> 静岡銀行の支援例

ビジネスマッチング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農林水産業者、食品加工業者と仕入企業との商談会を定期的に開催。</li> <li>・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。</li> </ul>
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。
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展開し、会員向けにセミナー等を開催。
成長4分野の取組	医療介護、環境、農業、事業承継を重点4分野として取り組み、それぞれの分野に専門知識をもった有資格者の行員を配置。
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、本部・営業店の支援体制を整備。
創業・新事業進出支援への取組	これまでに計4回「しずぎん起業家大賞」を開催し、受賞先に対し融資等の金融支援ほか、販売先・仕入先の紹介等非金融の面からも支援。
認定支援機関としての取組	<p>本部のほか、地域拠点に中小企業診断士の有資格者行員を配置し、取引先からの相談業務に対応。</p> <p>「ものづくり補助金」</p> <p>「経営革新支援」</p>

<支援例> 多摩信用金庫の支援例

創業支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>（※）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ほか、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。</li> </ul>
成長支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多摩信用金庫のコーディネーターが、取引先の経営課題を整理し、それぞれに適した対応策（専門家の派遣、相談会・セミナーの開催等）を検討。</li> <li>・経済産業省関東経済産業局等と連携し、補助金説明会や申請に関するブラッシュアップ相談会を都度開催。</li> </ul>
経営再生支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営改善計画書策定支援やトップライン改善支援等の実施。</li> <li>・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。</li> </ul>
事業承継支援	多摩地域内の事業所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。

## 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）

専門的な業務を実施するいわゆる士業と呼ばれる専門家も中小企業者等にとって重要な中小企業支援機関として位置づけられる。

中小企業診断士は、国の中小企業の経営診断に関する試験に合格し登録簿に掲載されている者で、中小企業の経営診断のみならず、経営に関する助言や国の支援策の活用支援を行っている。約 24 千人が登録されており、民間でコンサルタント業務を実施しているほか、商工会・商工会議所、中小企業団体中央会、よろず支援拠点等の様々な中小企業支援機関においても支援を実施している。これら中小企業診断士の活動を支援する全国組織団体が中小企業診断協会であり、都道府県にも設置されている。多様化、複雑化する経営課題に対応できるよう、シンポジウムや調査研究事業を通じて、個々の中小企業診断士の能力向上を図っている。

税理士は、国の税務に関する試験に合格し登録簿に掲載されている者で、約 76,000 人いる税務の専門家である。税理士は、都市部だけでなく全国津々浦々に存在し、各地で中小企業者等の税務支援はもとより、財務支援では中小企業の会計に関する指針及び中小企業の会計に関する基本要領（中小会計指針等）に準拠した会計帳簿・計算書類等の作成支援、経営支援ではローカルベンチマーク等を活用した事業計画の策定や IT の利活用に向けた支援も含めて、中小企業者等の創業から存続・発展、事業承継や廃業に至るまで、中小企業者等に寄り添いながら継続的・日常的に幅広い業務を実施している。日本税理士会連合会においては、平成 26 年に中小企業対策部を設置し、研修会等を実施するなど、個々の税理士の能力向上を図っているほか、国の支援策の周知・活用に取り組んでいる。また、地域の税理士会においては、地元の金融機関との意見交換（金融懇話会）を積極的に進めており、担当者同士の意見交換や中小会計指針等の推進を行うなど、地域レベルでも中小企業支援のための環境整備に努めている。

公認会計士は、監査及び会計の唯一の国家試験に合格し、公認会計士協会に登録されている者で、約 35,000 人いる専門家である。公認会計士は、税理士登録をすることが可能であり、登録すると税理士として税務業務を行うことができる。中小企業者等の会計支援はもとより、創業期から成長期、事業承継・再生、廃業期まで、企業の全てのライフステージにおいて、財務会計・管理会計による事業計画の策定や資金調達の支援、財務分析、個人保証のない融資の応援、会計システムの構築支援・内部統制の構築支援や、財務分析、デュー・ディリジェンス、保証債務の整理に至るまで、幅広い支援業務を実施している。日本公認会計士協会では、公認会計士業務の質的水準の維持・向上を図り、社会に貢献する公認会計士 (Engage in the Public Interest) の信頼を確保するため自主規制の取組を行っている。



平成 26 年から中小企業施策調査会を設置、全国組織として本格的な中小企業支援活動を開始し、調査研究や研修会等を実施することで中小企業者等への支援能力向上を図っているほか、国の支援策の周知・活用に取り組んでいる。

弁護士は、国の司法に関する試験や修習に合格し登録簿に掲載されている者で、約 39 千人いる法律の専門家である。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・実行することのできる組織として、「ひまわり中小企業センター」が設定され、セミナーや無料相談会を開催しているほか、原則として初回面談 30 分間の相談が無料となる「ひまわりほっとダイヤル」を展開し、中小企業者等の様々な法律相談に応じている。弁護士法に由来する日本弁護士連合会では、調査・研究や研修会を実施することで能力向上を図っているほか、国の支援策の周知・活用に取り組んでいる。

### ⑧認定経営革新等支援機関

第 2 部で前述したように、認定経営革新等支援機関は、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」（中小企業等経営強化法）により、平成 24 年度から措置されている制度であり、26,132 機関の商工会・商工会議所、中小企業団体中央会、金融機関、士業等専門家が認定されている。支援能力の向上や他機関との連携については、第 2 部に記載のとおりである。

### ⑨中小企業基盤整備機構

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、地域における施設の整備、共済制度の運営等の事業を行い、もって中小企業者その他の事業者の事業活動の活性化のための基盤を整備することを目的として、平成 16 年に設立された独立行政法人であり、全国 9 ヶ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

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（起業支援ファンド等による起業・創業支援ほか）、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の機能強化を重点的な業務として取り組んでいる。

また、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。中小企業者等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、各連携を促進し、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

平成15年に産業活力再生特別措置法（現在は産業競争力強化法）に基づき、各都道府県に中小企業・小規模事業者の再生を支援するために設置され、金融機関出身者や中小企業診断士、公認会計士等からなる293人のプロジェクトマネージャー・サブマネージャーが事業再生に向けた相談助言や専門家チームによる再生計画を策定している。平成15年度の事業開始からの累計相談企業数は約37,000社、累計計画策定完了件数は1万件超にのぼり、平成27年度の年間相談件数は1,743件であり、計画策定を完了したのは1,319件にのぼる（このうち、抜本再生支援件数は201件）。

再生支援協議会は他の支援機関と連携しつつ、中小企業・小規模事業者の事業再生に対して専門性の高いアドバイスをもって対応することが期待される機関であり、本事業は、国が事業実施方針を策定し、これに基づき再生支援協議会が再生支援事業を実施し、その事業結果を中小企業基盤整備機構に設置された中小企業再生支援全国本部が評価、経済産業大臣に報告し、それがまた翌年度の事業方針に反映されるといったPDCAサイクルで展開されている。また、他の支援機関との連携については、支援機関の連携会議・研修等により、よろず支援拠点や地銀、信金等の地域金融機関等との連携を深めており、個別支援案件に結びついている。さらに、平成29年度の再生支援協議会の事業方針において、質の高い支援を実現するため、従来の金融機関からの相談持ち込みへの対応はもちろんのこと、「経営改善支援センター」や「各都道府県に設置された「事業引継ぎ支援センター」、「よろず支援拠点」等との関係支援機関と連携し、企業の事業再生ニーズをより積極的に掘り起こし、支援していくことを明記しているところであり、引き続き各支援機関と連携した取組を強化していく。

#### ⑪事業引継ぎ支援センター

平成23年から産業競争力強化法に基づき事業引継ぎ支援事業を開始。現在、全都道府県において、金融機関出身者や税理士等による事業承継に係る幅広い相談や、M&Aマッチング支援等が実施されている。平成26年には中小企業基盤整備機構内に「中小企業事業引継ぎ支援全国本部」が設置され、全国の事業引継ぎ支援センターの

サポート、事業引継ぎデータベースの構築、データベースを用いた広域マッチング、関係者の支援能力の向上支援等が行われている。本事業においては、発足以来、約17,000社の相談に応じ、792件の事業引継ぎを実現している。(平成28年3月末まで)平成28年度の年間相談社数は6,292社、事業引継ぎ件数は431件であった。

事業運営にあたっては、年度当初に国が事業方針を策定し、これを受けて各事業引継ぎ支援センターが事業を実施し、当該事業結果を全国本部が評価し、経済産業大臣に報告、それは翌年度の事業方針に反映させるといったPDCAサイクルで展開されている。また、商工団体や金融機関、民間仲介業者等をはじめ、よろず支援拠点、再生支援協議会等と幅広い連携を行いニーズの掘り起こしや承継前の経営改善等に繋げている。平成29年度は、1,000件の成約を目標値として掲げ、達成に向けて、人員体制の強化、データベースの運用拡充、土業等専門家等の一層の活用促進等に取り組んでいる。

## ⑫その他の専門機関

中小企業再生支援協議会や事業引継ぎ支援センターのみならず、地域には様々な専門性の高い支援機関が存在する。具体的には、中小企業者等が金融機関から貸付を受ける際の債務を保証し金融の円滑化を図る信用保証協会は主に都道府県に1つ整備されているほか、東京、名古屋、大阪に整備され中小企業の自己資本の充実を図るため投資事業を行う中小企業投資育成株式会社、産業競争力強化法に基づき市町村が実施する1,719件(1,324市区町村)の創業支援事業計画の一翼を担う全国約4千者の創業支援事業者、下請取引を巡る諸々の相談に応じ各都道府県の中小企業支援センター内に設置された下請かけこみ寺、大半の都道府県に設置され貿易振興事業を展開するジェトロ、全国47都道府県に設置され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サービスを提供する知財総合支援窓口、全国9カ所に校舎を構え経営幹部及び中小企業支援担当者を対象とした研修の実施により中小企業者等及び中小企業支援機関の人材育成を支援する中小企業大学校がある。このほか、中小企業者等の技術開発を支援する公設試や、助成金やマッチング等により中小企業者等の人材確保や職場環境の整備を支援する都道府県労働局、様々な中小企業・小規模事業施策を展開する都道府県や市町村等の地方自治体がある。

## 【別添2：第3部関係】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

中小企業者等にとって、創業についての課題は、創業前は創業への不安ビジネスプラン作成に関する経営知識の欠如、創業時は資金調達や創業手続きに関する知識の欠如、創業後は販路の開拓等、多様である。したがって、伴走的に様々な経営課題に対応する支援が重要であり、商工会・商工会議所や金融機関、地元自治体が支援ネットワークを形成し、一貫した創業支援を実現している事例がある。

そこで、商工会・商工会議所や金融機関等の身近な創業支援事業者が創業者を掘りおこしつつ、支援機関間のネットワークの形成に努め、緊密な連携により、創業希望者や創業者の様々な悩みに対して重層的に支援を行う。各中小企業支援機関は、相談を受け付けた際に、経営課題を明確化することで、支援機関間の連携が効果的に進むよう努めるとともに、相談の敷居を低くするような取組を積極的に行っていく。

こうした取組が進めば、創業希望者や創業者は、まずは、商工会・商工会議所や金融機関、士業等専門家等の身近な支援機関に、創業の前後を問わず含めた創業に関する相談をすることができる。また、支援機関間のネットワークが構築されている地域では、創業に関する課題が整理され、一貫した支援が期待できる。

### ロ) 販路開拓

中小企業者等にとって、販路開拓についての課題は、新規顧客へのアプローチ方法や市場の選定、商品・サービスのPR等があげられる。販売先のターゲットやセールス手段が定まれば、自社のみでの対応が可能であるが、市場分析やそれを踏まえた商品の情報発信等は、外部組織の協力を必要とする事業者が多く、マーケティング等の専門知識は、外部組織の協力を得たいという事業者が多い。

そこで、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な中小企業支援機関が、マーケティング等の助言を行い、必要に応じて、よろず支援拠点等の支援機関に取り次ぐ能力の向上を図る。また、よろず支援拠点は専門的な相談に対しても的確な助言を行えるよう、支援水準の向上を図る。さらに、商工会・商工会議所、金融機関等の広範なネットワークを有する中小企業支援機関が、商談会等の販路開拓の機会の創出にも積極的に取り組む。

こうした取組が進めば、中小企業者等は、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関のみならず、よろず支援拠点等に販路拡大に関する相談をすることにより、的確な助言を得られ、必要に応じて士業等専門家やジェトロ等に取り次がれることが期待できる。また、商工会・商工会議所、金融機関等の広範なネットワークを有する中小企業支援機関による販路開拓の機会の創出を期待できる。

とりわけ、地元需要を対象とした売上高比率が高く、人口減少等による需要減の影響

を受けやすい小規模事業者にとって、販路開拓は大きな課題の1つである。今後は、よりの確に需要を見据えながら経営を行うことが求められるものの、マーケティングやIT活用等の専門知識が必要な分野は、自社だけで対応することが難しい分野と捉えられており、支援機関による支援が期待される。また、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、顧問報酬等の支払いが難しいといった制約がある事業者や、②急激な規模拡大ではなく身近なところからの事業展開を志向する事業者が存在する。こうした事業者が、日々の経営を相談する場合、商工会・商工会議所は、地理的・費用的側面で、使い勝手のよい相談先であり、支援能力向上に加え、事業者からの認知度向上が求められる。一方で、事業者の段階によっては、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する。こうした課題は、他の支援機関と連携し、効果的・効率的に支援していくことが期待される。

## ハ) 人材確保

中小企業者等にとって、人材確保についての課題は、単に人材募集しても自社のニーズに見合った人材が採用できないことのみならず、多岐にわたる。具体的には、「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」でも指摘しているように、経営課題、業務の見つめ直しにより求人像を明確にすることや、働き手にとって魅力が高まるよう人材募集を工夫することや、職場環境を改善すること、さらには、人材にコストをかけるのか、あるいは、労働生産性の向上により設備導入のコストをかけるかのどちらが適切かを判断すること等である。すなわち、人材確保という課題への対応は、経営課題、業務、生産性の見つめ直しも含意しており経営全般についての対応が必須であるため、ハローワークを含めた都道府県労働局をはじめとする雇用関係の支援機関と経営関係の支援機関が連携して対応を図ることが重要である。商工会・商工会議所では、人材の確保についての相談が増えているが対応が難しくなっている状況にあり、そうした意味でも、雇用関係の支援機関との連携が重要になっている。

そこで、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な中小企業支援機関は、人材関係の支援機関にとりつなぐということのみならず、人材確保に際する経営課題や業務、生産性についての見つめ直しについて、状況を整理し有効な助言を行えるよう能力の向上を図り、専門的、技術的な内容については、士業等専門家やよろず支援拠点、都道府県労働局にとりつなぐ。士業等専門家は、業務の整理・分析や生産性向上策のほか、自社PR方法の改善や職場環境の改善について提案する。中小企業診断士のほかITコーディネーター、社会保険労務士も含めた多様な人材を擁するよろず支援拠点は、経営課題の明確化や、業務の整理・分析、生産性向上策の提示に加えて、求人像の明確化や職場環境の改善についても解決策を提案し、必要に応じてプロフェッショナル人材戦略拠点や都道府県労働局にとりつなぐ。こうした業務を行う相談員を「人材不足対応アドバイザー

一」として指名し配備することで、中小企業者等にとって深刻な経営課題である人手不足についても、よろず支援拠点において相談に応じることを明示し、幅広い相談に応じる。

こうした取組が進めば、中小企業者等の視点から見ると、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関に人材確保についての相談をすることにより、業務や生産性についての助言が得られ、士業等専門家や都道府県労働局（ハローワーク含む）に取り次いで貰うことが期待できる。また、よろず支援拠点においては、経営課題や業務の整理のみならず、生産性向上や求人像の明確化、人事募集方法の改善等の多様な解決策の提案を受け、必要によりその上で都道府県労働局等に取り次いで貰い、さらなる専門的な助言を得ることが期待できる。

## 二) I T活用

中小企業者等にとって、I T活用についての課題は、I Tを導入できる人材がいない、導入効果が分からない、コスト負担が出来ない等があげられる。また、中小企業者等のI T導入時の外部支援者は、I Tベンダーや販売会社が多いが満足度は比較的高くなく、他方、商工会・商工会議所、士業等専門家、金融機関等の身近な支援機関は多くはないが満足度は高い傾向がある。これは、経営課題や業務を踏まえて、I T活用を進めることの有効性を示唆している。こうした中、商工会議所や金融機関とI Tベンダーが連携してI T活用を支援する事例も出てきている。

そこで、今後、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な中小企業支援機関である認定経営革新等支援機関はI T活用事例などI T活用についての基礎的な素養を習得しつつ、I TベンダーやI Tコーディネーター等のI Tの専門家との連携を深める。また、これらの専門家は身近な中小企業支援機関が整理した経営課題や業務を踏まえて、技術的にI T活用を支援することでI T活用の効果の最大化を図る。なお、こうした取組を強化するためには、法整備と倫理の共有が必要との意見があった。さらに、よろず支援拠点等の高度な専門支援を行う機関は、I Tの専門家を配置するなど、支援能力を高めるとともに、専門的、技術的な支援については、I Tの専門家に円滑に取りつなぐ。

こうした取組が進めば、中小企業者等の視点から見ると、まずは、商工会・商工会議所や士業等専門家、金融機関等の身近な支援機関に、初歩的なI T活用についての相談をすれば、自社の経営課題や業務を踏まえてI Tの専門家にとりつながれることが期待できる。また、よろず支援拠点においては、初歩的な相談のみならず、IoT活用など高度な相談についても、相談をすることにより、専門的な助言が得られるほか、I Tの専門家にとりつながれることが期待できる。

## ホ) 知的財産

中小企業者等にとって、知的財産についての課題は、知的財産の重要性についての認識の低さや出願等に関するノウハウの不足があげられる。経営戦略と、知的財産の取得・活用等の知財戦略を結びつけて考えることが重要であり、各都道府県に設置されている知的財産に関するワンストップ相談窓口である「知財総合支援窓口」は、よろず支援拠点や商工会・商工会議所、中小企業支援センター等の中小企業支援機関とも連携して、中小企業者等が抱える様々な課題の効率的な解決を支援している。

よろず支援拠点等をはじめとする中小企業支援機関は、知的財産に関する相談を受けた際には、事業戦略との関連等を整理しつつ、知財総合支援窓口にとりつぐ。一方、知財総合支援窓口は知的財産に関する相談の中で、事業化や販路拡大等についてより専門的な支援が必要になれば、よろず支援拠点等にとりつぐ。

こうした知財総合支援窓口とよろず支援拠点等中小企業支援機関の連携の取組が進めば、中小企業者等の視点から見ると、どの中小企業支援機関に行っても、経営において知的財産をより一層活用するための一貫した支援を受けることが期待できる。

## へ) 下請取引

下請等中小企業の取引条件改善に向けて、平成 27 年 12 月から平成 28 年 8 月にかけて、大企業・中小企業双方に対する大規模な調査やきめ細かなヒアリングを行ったところ、金型保管コストの押しつけや手形払いの多用といった様々な課題が明らかになった。このため、「未来志向型の取引慣行に向けて（世耕プラン、平成 28 年 9 月 15 日発表）」をとりまとめ、下請振興基準や下請代金の支払いに関する通達を見直した。また、改正した基準等の内容を浸透させていくため、産業界の 8 業種 21 団体が、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けて、自主行動計画を策定・公表した。

こうした取組について、商工会・商工会議所等をはじめとする各中小企業支援機関は、中小企業庁が作成した取引適正化や価格交渉に関するハンドブック、事例集等の周知に協力するとともに、日頃の経営相談において、下請事業者から親事業者との取引上の悩みがあれば、全国 48 箇所を設置されている下請かけこみ寺に取り次ぐ。また、中小企業庁では、平成 29 年 4 月から、全国に取引調査員（下請 G メン）を配置し、年間 2 千件以上の下請企業ヒアリングを実施していくこととしている。きめ細かな実態把握のため、地域の支援機関には、ヒアリング候補企業の情報提供などの積極的な協力を期待する。

こうした取組が進めば、取引上の立場の弱い三次、四次以下の下請事業者のお困りの声を捕捉しやすくなるとともに、下請事業者が相談しづらい案件であっても、相談を待つこと無く、能動的な働きかけができるようになる。

## ト) 事業承継

中小企業者等にとって、事業承継についての課題は、必要性の認識の遅れに始まり、事業承継に向けた経営改善・財務健全化や後継者の確保・育成、事業承継計画の策定、資産の適正評価、贈与税・相続税等の税負担対策、資金調達、M&A等々、多様なプロセスについての経験・ノウハウがないことにある。

そこで、身近な支援機関であり数千名の巡回指導員を抱える商工会・商工会議所や、中小企業者等と頻繁に接点がある税理士をはじめとする士業等専門家、融資を通じて中小企業と頻繁に接点がある金融機関等、中小企業団体中央会等のあらゆる中小企業支援機関でネットワークを形成し、経営者に対して「事業承継診断」を実施し、認識の早期化を図る。また、事業の見える化・磨き上げの段階では、かかりつけ医である商工会・商工会議所、金融機関や、経営支援を行うよろず支援拠点等が連携して助言を行う。後継者確保やM&Aも含めた第三者承継等に関する相談には金融機関等のほか事業引継ぎ支援センターが対応する。相続税・贈与税等の税務相談は税理士等が、資金供給については金融機関や信用保証協会が対応する。また、後継者教育は中小企業大学校等が必要に応じて他の支援機関と連携して実施する。このように、事業承継は、幾多のプロセスに応じて、様々な中小企業支援機関が担うが、中小企業支援機関が連携して事業承継の準備を早く始めることを促進することが重要な起点となる。

こうした取組が進めば、中小企業者等の視点から見ると、商工会・商工会議所や金融機関をはじめとする身近な支援機関との日々の接点の中で事業承継の必要性を認識することができ、また、その身近な支援機関を通じて、事業承継の各課題についてそれぞれ適切な専門家に取り次がれることで、多岐にわたる事業承継のプロセスを地域の適切な専門家や専門機関と共に円滑に進められるということが期待できる。

## チ) 商店街振興

商店街にとっての主な課題は、経営者の高齢化による後継者がいない、集客力が高い店舗が少ないといったことがあげられる。これらは、商店街だけでなく全ての中小企業者等の相談と共通している点があることや、商店街という性質上、まちづくりとの関連が深いことから、商店街の中小企業者等は、商店街振興組合、商工会・商工会議所、市町村からの指導・助言を得て対応している。加えて、全国商店街支援センターでは、平成21年以来、人材育成やビジョン・プランの策定について、専門家派遣による約2,200商店街の支援実績がある。

そこで、商店街振興組合、商工会・商工会議所、市町村に加えて、全国商店街支援センターの過去の支援ノウハウ等を活用しつつ、連携して対応し、必要により他の支援機関にとりつなぐ。

こうした取組が進めば、商店街の中小企業者等から見ると、従来通り、商店街振興組



合、商工会・商工会議所、市町村の知見だけでなく、全国商店街支援センターの知見も活用した人材育成やビジョン・プラン作成についての解決策の提案を得られることが期待できる。

#### リ) 経営課題が不明確な場合

中小企業者等にとって、日々の業務で忙殺されている等の事情から、必ずしも経営課題は明確化されているわけではない。こうした事業者については、セミナーや金融機関等からの勧めで、中小企業支援機関を訪問し、経営課題が明確化になり、経営課題の解決に繋がることも多い。

そこで、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は、日頃から経営指導員等が能動的に事業者の経営状況について聴取したり、経営課題を明確化するために利益率等の経営の基礎的な情報を整理したり、経営課題の明確化につながる相談フローを定めたり、経営課題が明確化された後に必要に応じて他の支援機関にとりつないだりすることで、経営課題が不明確な中小企業者等の経営課題を引き出すことを図る。また、新たな事業を展開する際等において、どこから何に手をつけるか経営課題が不明確な場合においては、同様の経験を有する経営者に繋ぐということも有効といった意見があった。

こうした取組が進めば、中小企業者等の視点から見ると、経営課題が不明確であっても、商工会・商工会議所や士業等専門家、金融機関等の身近な支援機関を訪れば、経営課題や必要な対策が明確になることが期待できる。

#### ヌ) 金融機関による経営支援の一層の強化・促進

中小企業者等の資金繰りを支える重要な制度である信用補完制度について、中小企業の資金需要に一層きめ細かく対応するとともに、信用保証協会と金融機関が連携して中小企業への経営改善を強化することで、中小企業の経営改善・生産性向上を一層進める仕組みとするよう見直す。当該見直しにより、金融機関は中小企業・小規模事業者に寄り添い、過度に信用保証に依存せず、事業を評価した融資を行い、その後適切な期中管理・経営支援を実施することが期待される。

他方で、金融機関によって状況は異なるが、①中小企業の経営課題のうち高難度の課題解決には専門家の支援が必要であるものの、金融機関が最適な専門家を見つけられないことや、経営支援に十分なコストをかけられないこと、②また、金融機関の体制の問題から、全ての取引先中小企業に対してハンズオン支援ができるわけではないことなど、金融機関が経営支援を行う上での課題も存在する。

このため、金融機関による中小企業への経営支援を一層強化・促進していくためには、よろず支援拠点等の他の支援機関がそれぞれの強みを活かした経営支援を行い、金融機

関と一層連携していくことが重要である。例えば、よろず支援拠点、金融機関からの問合せや支援依頼など連絡調整の一層の円滑化、依頼に応じた士業等の最適な専門家の紹介、依頼内容にとどまらず自ら経営課題に対する総合的・先進的アドバイスや課題解決までの進捗管理の実施、必要に応じた専門的支援機関への適確なつなぎ等の支援を行う。士業等の専門家は、特定の経営課題に応じた専門的な助言を実施するほか、国の支援策の活用を促進する。また、事業再生や事業承継といった専門的な経営課題については、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の専門的支援機関が相互に連携しながら支援を行い、その後も金融機関と密接に連携してモニタリングを実施していく。

こうした取組により、信用補完制度見直しによって期待される金融機関の経営支援を強化・促進し、中小企業・小規模事業者の経営改善・生産性向上を一層進めていく。また、経営者の資金繰り管理や採算管理等の早期段階における経営改善の取組への支援や、ローカルベンチマークの普及促進等によって、中小企業と金融機関、各支援機関との対話を深めていく。

## 【コラム】経営課題が明確でない事業者の特徴と相談対応

本分科会において、中小企業支援体制を見直す中で、「個別経営課題毎の支援機関の役割を整理することは、経営課題が明確な事業者にとっては有益だが、経営課題が明確でない事業者が多い」、「小規模事業者は資源が乏しく、日々の業務に追われており、経営を見つめ直す機会が少ない」といった御意見があった。本分科会中に中小企業庁が行った「中小・小規模事業者からみた中小企業支援に関するアンケート」においても、2割程度の事業者が「課題は明確にせず、まずは相談に行った」と回答している。

そこで、経営課題が明確でない事業者の特徴及びその要因等を調査するため、商工会・商工会議所の経営指導員、中小企業診断士、よろず支援拠点チーフコーディネーター、税理士を対象に、アンケート調査を実施した<sup>1</sup>。

本アンケート調査に基づき、経営課題が明確でない事業者の特徴、その背景にある事業者が置かれている状況を纏めると以下のとおり。

### 【経営課題が明確でない事業者の特徴】

#### 【経営課題が明確でない事業者が置かれている状況】

- ・日々の業務に追われており、自社の経営の現状(自社の強み、弱み含む)が正しく把握できていない(急遽事業を承継されたケースも有)。経営戦略を考える余裕がない。事業計画がない。
- ・自社の経営に問題があることは分かっているが、根本的原因の抽出に苦労している。複数課題があることに気づいていない。
- ・思い込みや現実逃避により、本質的な課題が分からない。
- ・2代目など、能動的に事業を行っているわけではないため経営への関心が薄い。危機感がない。
- ・自分の年齢を理由に、抜本的な経営改善を諦めている。
- ・相談者がいない。
- ・何をどうすれば良いのか分からない。
- ・思いつくりの手をつくしたが効果が現れなかったため、経営に対する自信を失っている。

#### 【経営課題が明確でない事業者の特徴】

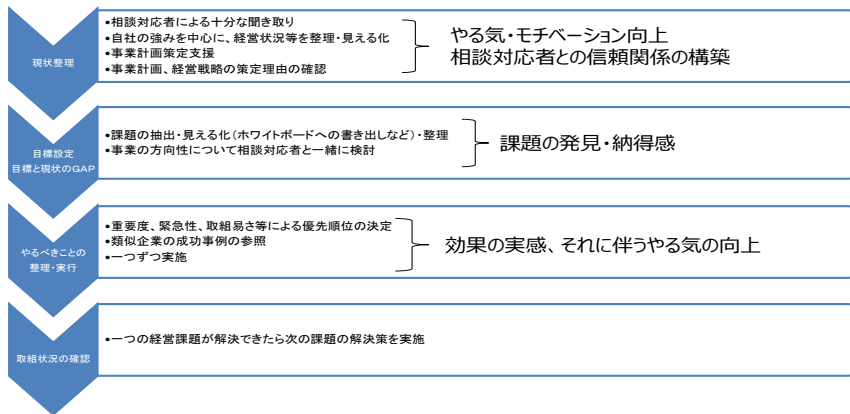
- 経営状況、経営目標等に関する質問に適確に答えられない。回答内容の根拠が薄い(実績がない、「こうすれば上手くいく」とセミナーで聞いた、経験や勘など)。
- 経営課題と認識しているものを複数挙げる。
- 金融機関の薦めに従って来訪。
- 話が拡散する。質問内容と関係ないことを話す。
- 短期的な解決方法を求める。
- 相談対応者のアドバイスに耳を傾けない。
- 景気、取引先、仕入先、従業員などの外部環境に原因があると考えている。
- 質問に対する答えに自信がない。雰囲気暗い。

4

こうした事業者に対し、支援対応者は、相談に訪れた事業者のやる気やモチベーションを向上させつつ、相談対応者との信頼関係の構築を図り、事業者の納得を得ながら解決策を見出し、実行している。

<sup>1</sup>よろず支援拠点チーフコーディネーター47名+商工会経営指導員21名+商工会議所経営指導員11名+中小企業診断士124名+税理士9(計212名)が回答。

## 【支援対応者による相談対応フロー概略】



こうした支援の結果として、

- ✓ 目の前の業務に追われて経営の見える化が出来ない経営者が、忙しい中でも解決すべき問題から手をつけることが出来るようになった
- ✓ 同じ環境の中で成果を上げている同業者の事例を示し、自社が目指すべき姿を想起させたことで、正しく業界地位等を認識し、経営改善に取り組むことが出来るようになった
- ✓ 経営者自身が「自分の課題は将来のビジネスモデルが明確になっていないこと」と真の課題に気づくことができた
- ✓ 経営者だけでなく従業員も含めて、経営改善に取り組む意欲を取り戻すことができた

といった声が聞かれている。

したがって、まずは中小企業支援機関に相談して欲しい。相談を受けている支援機関は丁寧に話を聞いて、中小企業者等がどの支援機関を訪れても本格的な支援を受けることができるよう準備支援を行い、他の支援機関に繋いで、必要に応じてその後もフォローを行って欲しい。

## 【別添3：第4部関係】中小企業支援機関相互の連携の仕組み

### (1) オールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連携協議会

「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」は、東日本大震災を契機に、福島県内の中小企業・小規模事業者の経営支援に携わる関係機関が、互いに連携・協力することによって、より実効性の高い経営支援を実施するために創設された。福島県副知事、福島県産業振興センター理事長が全体会議の会長、副会長となっており、全体の仕組みは県が取り仕切っている。

中小企業者等から商工会・商工会議所、士業等専門家、金融機関等が相談を受けた際に、難解な案件は商工会・商工会議所、県保証協会、県診断協会、東北税理士会等の委員からなる「地域サポート委員会」に支援方針の検討依頼が送られる。さらに、「地域サポート委員会」でも解決が難しい案件は、事業再生等の経験が豊富な中小企業診断士等の専門家7人からなる「オールふくしまサポート委員会」に送られ、支援方針の検討が行われる。

両委員会で検討された支援方針に基づき、中小企業者等の経営支援が行われることになるが、ここに国の事業であるよろず支援拠点の専門家が必要に応じて支援機関として参画することで、質的及び量的補完効果が生まれている。

### (2) とっとり企業支援ネットワーク

「とっとり企業支援ネットワーク」は、県内の商工団体による連携支援に由来しており、金融円滑化法終了を契機に、金融機関を含めた県内企業支援機関による経営、金融面が一体となった個社支援を実施する体制を構築したものである。鳥取県が設置した「鳥取県経営サポートセンター」が事務局機能を担っており、全体的な取組は、ふくしま同様に県が取り仕切っている。

商工会・商工会議所、民間・公的金融機関、県信用保証協会、中小企業センター、公設試等が「とっとり企業ネットワーク企業支援機関」となっており、これらの各支援機関が中小企業等から相談を受けた際に、チーム支援が必要と考えられる難解な案件は「鳥取県経営サポートセンター」に送られる。チームリーダー（企業所在地の商工団体）、金融機関、「鳥取県経営サポートセンター」、「顔が見える」中小企業支援人材等でチームを編成し、チームで個社支援を、チームリーダーが進捗管理を行う。このように、難解な相談案件は最初に接触した支援人材から、少数からなる「顔が見える機関」を経由して、当該機関が顔を知っている支援人材をチームリーダーとしてとりまとめ対処することで、チーム支援が強化されている。また、こうした仕組みがある中、平成28年9月、「鳥取県中小企業者等支援に関する連携協定」が中小企業庁と中国経済産業局、鳥取県とで締結され、オブザーバー機関として参画している国の支援機関（よろず支援拠点等）との連携強化により、チームに厚みが増すなど、質的補

完効果や量的補完効果が生まれている。

(3) その他の連携事例

名称	組織体系	具体的な取組
<b>1. 経営課題全般</b>		
課題解決プラットフォーム TAMA	多摩信用金庫全 82 店舗（出張所を含む）及び多摩地域の中小企業支援機関	多摩信用金庫内に配置する専門のコーディネーター（経営課題の見える化、創業、事業承継など）を企業の支援ニーズに応じて派遣。
地域力連携拠点（平成 20 年度及び 21 年度に実施）	商工会・商工会議所、中央会、都道府県等中小企業支援センター、地域金融機関等に設置（全国 327 か所）	地域の支援機関（商工会・商工会議所、中央会、県センター、金融機関）等と連携しながら、①経営力の向上、②創業・再チャレンジ、③事業承継、などの課題に対応。 同拠点の必須業務は、①相談事業、②専門家派遣事業、③情報提供。任意業務として、小規模企業等のニーズに応じて、調査研究、経営資源を有する企業等とのマッチング会などを実施。 【取組実績】 相談対応件数は 48.6 万件、専門家派遣件数は 6.4 万件。
中小企業応援センター（平成 22 年度に実施）	商工会・商工会議所、中央会、県センター、地域金融機関等に設置（全国 84 か所）	支援機関を通じて、高度・専門的な課題（新事業展開、創業・再チャレンジ、事業承継、ものづくり、IT 利活用等）について中小企業者等への専門家派遣や窓口相談を実施。 【取組実績】 相談対応件数は 11.9 万件、専門家派遣件数は 4.5 万件。
中小企業支援ネットワーク強化事業（平成 23 年度及び 24 年度に実施）	各経産局毎に、地域の支援機関で構成（3, 517 機関で構成）	経産局が選定した中小企業支援の専門知識や豊富な実績を有する相談員（巡回対応相談員）が、ネットワークを構成する支援機関を巡回し、高度・専門的な相談に直接対応。 【取組実績】 巡回相談員による相談対応件数は 15 万件、専門家派遣件数は 7.6 万件。
地域プラットフォーム（平成 25 年度から実施）	地域の支援機関（商工会・商工会議所、都道府県等中小企業支援センター、金融機関など）が自主的に連携体を構成（平成 28 年度末時点で 142 のプラットフォーム）	共同セミナー、研修等を実施するほか、ミラサポ専門家派遣を利用した企業支援を実施。 【取組実績】 専門家派遣件数は 10.1 万件（平成 28 年度末現在）。
よろず支援拠点	各都道府県のよろず支援拠点	各県内の中小企業支援機関が一同に

点フォーラム	が主催	会し、支援事例等の情報交換を実施（最低年1回）。
<b>2. 個別経営課題</b>		
一宮市創業支援事業計画（創業）	協定機関：一宮市、一宮商工会議所、地元信用金庫2行	協定4機関において、創業希望者・創業者のニーズに応じて、創業支援（セミナー・講演会、窓口・出張相談、インキュベーターオフィスの運営、ビジネスマッチングなど）から創業後のフォローアップ（セミナー、交流会、合同報道発表会等）を実施。 【取組実績】 一宮市ビジネス支援センター創設（平成22年）以降、市内の創業相談者数（23年度77件→28年度239件、累計791件）、創業者数（23年度6名→28年度34名、累計98名）がともに増加。
ななお創業応援カルテット（創業）	協定機関：七尾商工会議所、のと共栄信用金庫、日本政策金融公庫、七尾市	協定締結メンバー間で情報共有を行い、創業者のステージに応じた支援メニューを提供、創業初期段階の支援から創業後のフォローを実施。
創業支援センターTAMA（創業）	東京都「インキュベーションHUB推進プロジェクト事業」の採択を受け、多摩地域で展開する創業支援のためのプラットフォーム。多摩地域内50団体の中間支援機関が連携。多摩信用金庫が運営をサポート。	多摩地域内で創業塾やセミナーなどを開催し、潜在的な創業支援者の掘り起しやフォローアップなどを実施。 【取組実績】 2013～15年度（累計）の多摩地域における創業補助金の採択件数は300件を超えるなど、全国的に見ても高い採択実績となっている。
企業の事業計画策定とその実施、及び情報発信の支援を行うための連携・協力に関する覚書締結（経営改善）	福井商工会議所、金融機関等、報道機関 ※覚書締結	商工会議所と金融機関等が連携して事業者の経営状況を分析し、分析結果を踏まえた事業計画の策定・実施を支援。商工会議所は経営実施等の検証、モニタリングを行い、改善への取組を金融機関と連携して支援。さらに、報道機関の協力を得て、計画実施に関する情報を県内に発信。 覚書締結時には、年間30社、3年間で100社のモデル企業誕生を目指すとの目標が示された。
商談会への出展支援（販路開拓）	大阪府内8商工会議所、地元金融機関	会員企業向けに、地元企業と大手百貨店等の流通業者に直接提案・売り込みができる「ビジネス商談会」を実施（年1回）。 【取組実績】 地元企業258社とスーパーや百貨店等

		の18社のバイヤーが参加（商談件数：1,083件、平成28年度）。
事業承継ネットワーク事業 （事業承継）	都道府県、市区町村、認定支援機関等、中小機構地域本部、事業引継ぎ支援センター、士業等専門家、地方経産局、よろず支援拠点等 ※協定締結予定	【連絡会議】 事業承継支援に係る支援機関同士の意識の共有化、連携の強化を図る（2か月に1回程度開催予定）。 このほか、全ての事業承継ネットワークが一同に会する全体会議を年1～2回開催予定。
桑名方式インターンシップ （人材確保）	桑名商工会議所、桑名工業高校、地元企業	商工会議所が、インターンシップの受入れ企業の開拓と仲介を行う（学校、企業とのニーズ等の定例意見交換会等の有無は要確認）。 【取組実績】 地元企業75社が158名の高校生をインターンシップとして受入れ、約20名が地元企業に就職（平成27年度）。
ITコンサルティング （クラウド・IT導入・活用の 伴走支援）等	豊中商工会議所、地域の民間IT事業者、民間FinTech企業	商工会議所会員である地域の民間IT事業者と共同でワンストップ相談拠点（ITコンサルティング）を設置。専用HP上で生産性向上に向けたITツール等を紹介したり、クラウド・IT導入・活用化に関する相談に無料・有料で伴走支援を実施。また民間FinTech企業と連携したクラウド会計等やクラウドファンディングによる伴走支援（計画策定・資金調達・販路開拓・バックオフィス業務の効率化支援）も実施。
<b>3. その他</b>		
包括的連携・協力に関する協定 （セミナー共催）	桐生商工会議所、桐生市、桐生信用金庫 ※協定締結	協定に基づく連携事業の一つとして、「ものづくり等補助金」、「省エネ補助金」に関する事業者向けセミナーを共催。