

## 第 4 部

## 第4部 中小企業・小規模事業者の支援の在り方

### 第1章 中小企業・小規模事業者支援の現状と今後の在り方

第3部で見てきたように、中小企業・小規模事業者は、厳しさを増す外部環境を生き抜くべく様々な課題に果敢に取り組んでいる。このような中小企業・小規模事業者を支援するべく、国や地方自治体は毎年、予算や税制など様々な支援策を用意しているが、これらの支援策の存在を知っている中小企業・小規模事業者はほんの一握りであり、実際に活用する者はさらに少なくなる。全国の中小企業・小規模事業者385万人に適切に支援施策を届けるためには、施策を立案する行政、施策を届ける支援機関、そして施策を利用する中小企業・小規模事業者間の施策情報の流れや連携の在り方などを、今一度抜本的に見直してみる必要があるだろう。

第1章では、中小企業・小規模事業者支援の全体像について概観していき、今後あるべき中小企業・小規模事業者支援の体制を明らかにしていく。

#### 第1節 自治体の中小企業施策

現在、国・都道府県・市区町村は、中小企業・小規模事業者という同じ「顧客」を相手にしているにもかかわらず、バラバラに支援策を講じており、行政全体で考えれば、とても「効率的」といえる状態ではない。そこで、国・都道府県・市区町村が連携して、効果的・効率的に中小企業施策を講じていくことが第一に求められる。

本節では、「自治体の中小企業支援の実態に関する調査<sup>1</sup>」に基づき、都道府県、市区町村ごとに、中小企業施策の実施状況、連携状況を把握し、連携することの効果について見ていく。

##### 1. 自治体の中小企業施策の実施状況

第4-1-1図及び第4-1-2図は、都道府県及び市区町村の中小企業施策を支援分野・支援制度ごとに見たものである。これを見ると、都道府県では、ほとんどの自治体がそれぞれの支援分野について何らかの支援制度を有していることが分かる。有している支援制度の内訳を見ると、いずれの支援分野においても「情報提供・相談業務」を有している割合が高いことが分かる。また、「情報提供・相談業務」以外の支援制度についても比較的網羅的に有してはいるが、「下請中小企業の振興」、「財務・税制支援」、「中小企業の事業承継支援」の分野においては、「情報提供・相談業務」以外の支援制度が若干手薄である。

一方、市区町村では、それぞれの支援分野についていずれの支援制度も有していない自治体が多いことが分かる。有している支援制度の内訳を見ても、「情報提供・相

<sup>1</sup> 中小企業庁の委託により、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が、2013年11月に、47都道府県及び1,741市区町村を対象としたアンケート調査。回収率51.1%。

談業務」が中心となっているなど、中小企業・小規模事業者の支援を行うに当たり、十分な支援制度がそろっているとはいえないのが現状である。これは、昨今の地方自治体の財政事情を勘案すれば、やむを得ない面もあり、必ずしも市区町村まで重疊的に全ての支援制度がそろっていなければならないわけではない。なぜならば、支援制度がそろっていない分野については、都道府県や国と連携することで中小企業・小規模事業者からの要望に応じていくこともできるからである。

5

第4-1-1図 都道府県の中小企業施策の実施状況 (％)					
都道府県の支援分野	何かしらの支援制度を有している自治体の割合 (n=44)	支援制度の内訳			
		融資・リース・保証	補助金・税制・出資	情報提供・相談業務	セミナー・研修・イベント
ものづくり・技術の高度化支援	97.7	72.1	93.0	93.0	83.7
新たな事業活動支援	97.7	86.0	74.4	88.4	62.8
創業・ベンチャー支援	97.7	97.7	74.4	88.4	88.4
経営革新の支援	97.7	86.0	51.2	93.0	62.8
経営力強化支援法に基づく支援	86.4	60.5	15.8	81.6	39.5
海外展開支援	97.7	41.9	65.1	95.3	88.4
技術革新・IT化支援	95.5	59.5	61.9	88.1	81.0
中小企業の再生支援	95.5	78.6	21.4	81.0	19.0
雇用・人材支援	95.5	52.4	73.8	90.5	85.7
下請中小企業の振興	88.6	28.2	15.4	92.3	48.7
経営安定支援	95.5	83.3	11.9	78.6	33.3
小規模企業支援	97.7	81.4	41.9	86.0	46.5
連携・グループ化の支援	93.2	39.0	53.7	90.2	56.1
エネルギー・環境対策支援	93.2	80.5	53.7	73.2	53.7
資金供給の円滑化・多様化支援	95.5	88.1	16.7	85.7	28.6
財務・税制支援	75.0	24.2	15.2	90.9	21.2
中小企業の事業承継支援	90.9	37.5	7.5	87.5	40.0
商業・物流支援	93.2	63.4	73.2	80.5	61.0

資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
(注) 1. 支援制度の内訳については、複数回答のため、合計は100%を超える。  
2. 支援制度の各項目については、何かしらの支援制度を有していると回答した自治体の中で、各支援制度を有している割合。  
3. 赤：75%超、橙：50%超～75%以下、水色：25%超～50%以下、青：25%以下。  
4. 「その他」については、表示していない。

第4-1-2図 市区町村の中小企業施策の実施状況 (96)

都道府県の支援分野	何かしらの支援制度を有している自治体 (n=871)	支援制度の内訳			
		融資・リース・保証	補助金・税制・出資	情報提供・相談業務	セミナー・研修・イベント
ものづくり・技術の高度化支援	47.6	24.8	55.9	59.5	25.3
新たな事業活動支援	56.4	31.8	59.5	49.1	20.2
創業・ベンチャー支援	56.1	38.0	53.4	54.0	30.7
経営革新の支援	35.7	20.6	22.5	65.9	21.5
経営力強化支援法に基づく支援	25.7	18.3	8.5	72.3	7.6
海外展開支援	29.9	6.9	31.5	63.1	21.9
技術革新・IT化支援	31.8	15.2	24.5	65.7	22.0
中小企業の再生支援	32.7	40.0	13.0	62.5	6.7
雇用・人材支援	62.2	5.0	51.7	58.1	33.6
下請中小企業の振興	31.2	34.2	19.5	61.4	11.8
経営安定支援	70.5	68.6	32.1	37.3	5.4
小規模企業支援	61.3	63.9	38.6	42.7	9.2
連携・グループ化の支援	33.2	8.3	23.9	66.1	22.5
エネルギー・環境対策支援	34.2	22.5	40.3	56.4	11.4
資金供給の円滑化・多様化支援	52.1	69.2	27.1	39.4	2.9
財務・税制支援	33.9	11.9	36.6	56.3	8.8
中小企業の事業承継支援	29.3	10.6	17.3	66.3	18.4
商業・物流支援	39.3	20.2	54.1	50.9	19.0

資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
(注)1. 支援制度の内訳については、複数回答のため、合計は100%を超える。  
2. 支援制度の各項目については、何かしらの支援制度を有していると回答した自治体の中で、各支援制度を有している割合。  
3. 赤：75%超、橙：50%超～75%以下、水色：25%超～50%以下、青：25%以下。  
4. 「その他」については、表示していない。

5

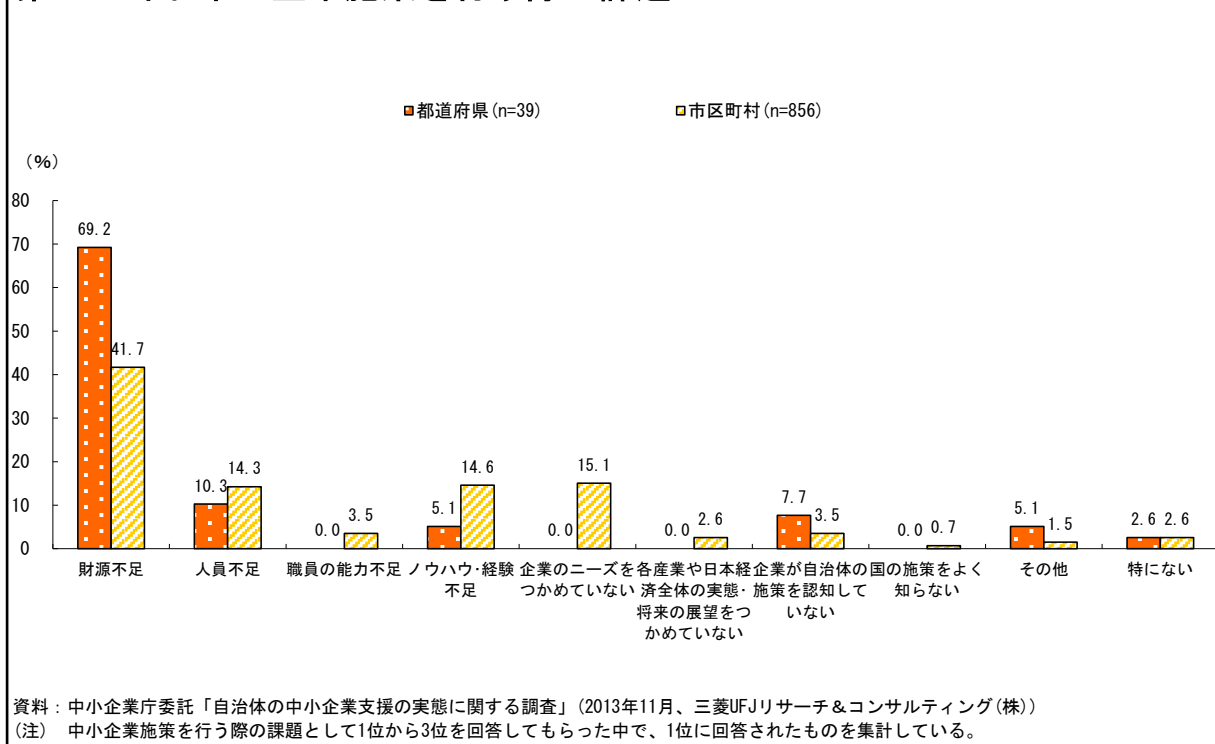
10

15

20

第4-1-3図は、自治体が中小企業施策を行う際の課題を示したものである。都道府県・市区町村共に「財源不足」、「人員不足」が課題に挙げられており、限られたリソースで有効な施策を実施するためにも、自治体間での施策連携がより一層求められる。また、市区町村では、「企業のニーズをつかめていない」、「ノウハウ・経験不足」も多く回答されており、近隣自治体の施策を知るための情報交換や、中小企業・小規模事業者と日頃から密接なつながりのある商工会・商工会議所との連携も必要である。

第4-1-3図 中小企業施策を行う際の課題

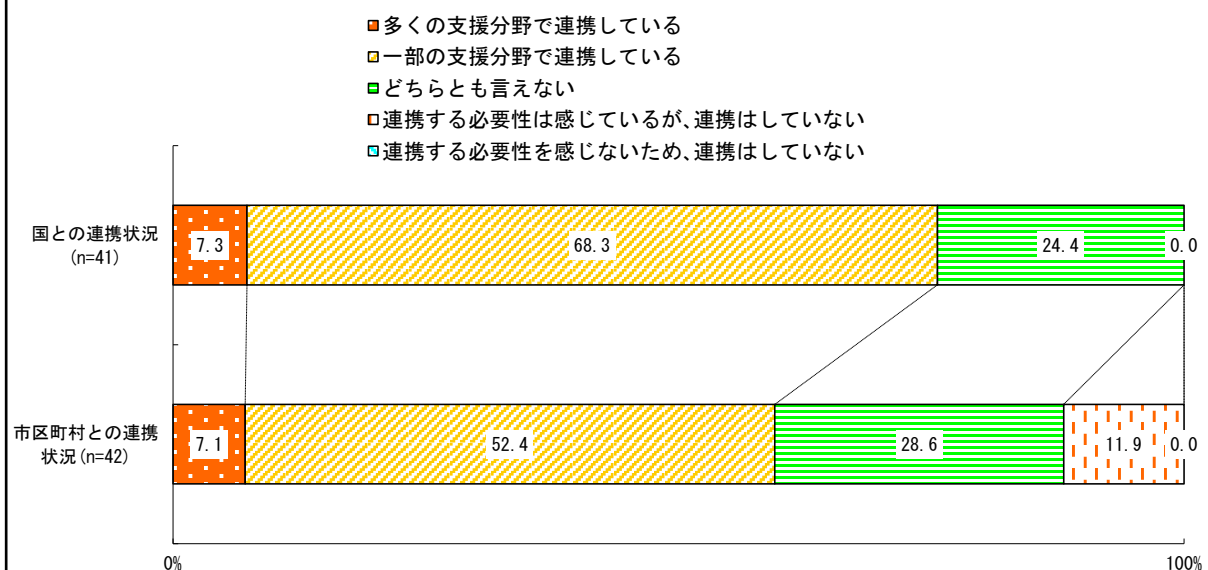


## 2. 自治体の中小企業施策における連携状況

ここからは、国と自治体の中小企業施策における連携状況を見ていく。なお、ここでいう「連携」とは、同一の支援対象に対して一体的な支援を行ったり、互いに補完し合うような施策内容にしたりするなど、行政機関同士がお互いの施策を意識しながら、施策を立案し、執行していくことをいう。

第4-1-4図は、都道府県の国及び市区町村に対する連携状況を示したものである。これを見ると、国と「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した都道府県の割合は75%を超えており、比較的連携が進んでいるといえる。また、市区町村との連携についても、「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した都道府県の割合は6割程度であり、国との連携と比較すると低い。また、国及び市区町村に対して、「連携する必要性を感じないため連携はしていない」と回答した都道府県はなく、都道府県は、他の行政機関との連携に一定の必要性を感じていることが分かる。

第4-1-4図 都道府県の他行政機関との連携状況



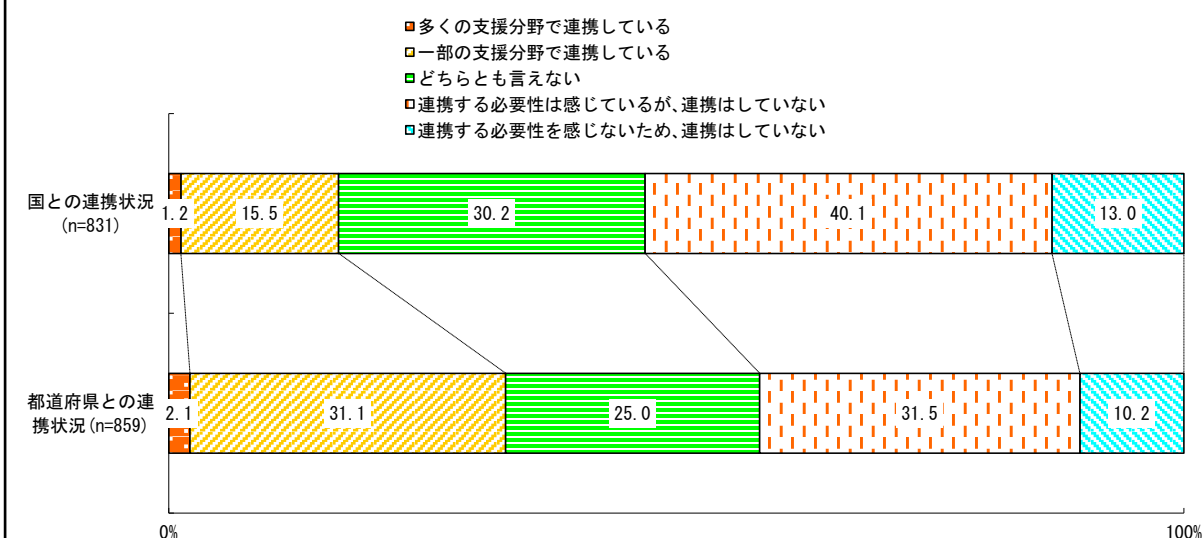
資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) ここでいう「連携」とは、同一の支援対象に対して一体的な支援を行ったり、互いに補完し合うような施策内容にしたりするなど、行政機関同士がお互いの施策を意識しながら、施策を立案し、執行していくこと等をいう。

次に、市区町村の国及び都道府県との連携状況を見ていく。第4-1-5図は、市区町村の国及び都道府県に対する連携状況を示したものである。これを見ると、国とは「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した市区町村の割合は約2割と連携はあまり取れていない。また、都道府県との連携についても、「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した市区町村の割合は約3割であり、国との連携と比較すると高いが、あまり連携しているとはいえない。また、国及び都道府県に対して、「連携する必要性を感じないため連携はしていない」と回答した市区町村は1割を超えており、連携の必要性を感じていない市区町村も一定数いることが分かる。以上のことから、都道府県と連携を取っている市区町村は一部であり、大半の市区町村では都道府県と連携が取れていないことが分かる。

また、都道府県庁<sup>2</sup>に対して行ったヒアリングでも、都道府県と連携を取っているのは、政令指定都市や県庁所在地のような大きな市がほとんどであり、中山間地域の市区町村では都道府県と連携をほとんど取っていないのが実態である。

第4-1-5図 市区町村の他行政機関との連携状況



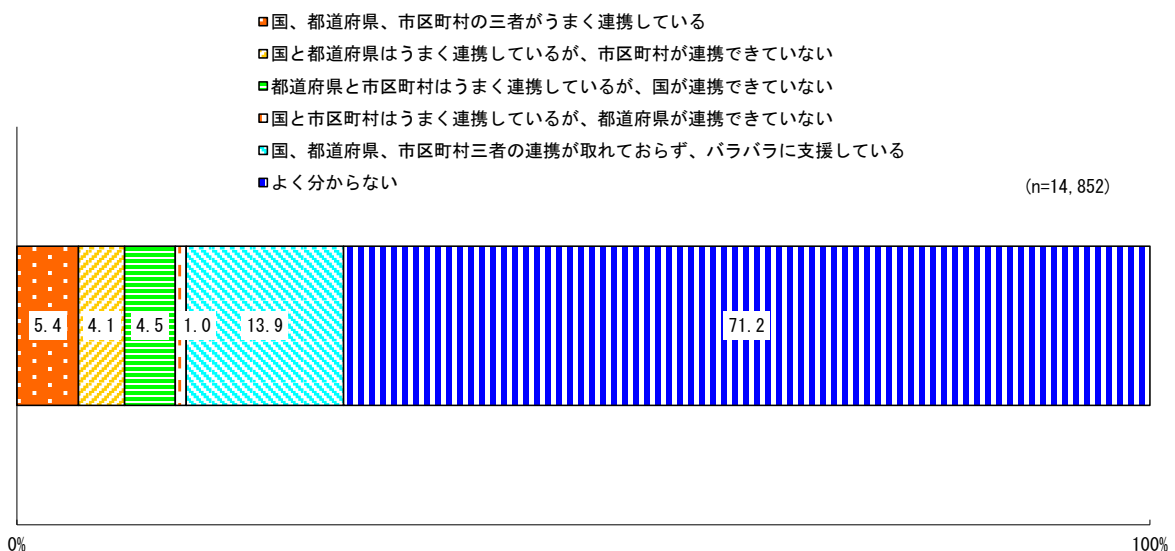
資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) ここでいう「連携」とは、同一の支援対象に対して一体的な支援を行ったり、互いに補完し合うような施策内容にしたりするなど、行政機関同士がお互いの施策を意識しながら、施策を立案し、執行していくこと等をいう。

<sup>2</sup> 2013年10月から12月にかけて、広島県庁、愛知県庁、静岡県庁にヒアリングを実施。

では、以上のような連携状況についての小規模事業者からの評価を見てみよう。第4-1-6 図は、中小企業施策の連携状況についての評価を小規模事業者に聞いた結果を示したものである。これを見ると、自治体の中小企業施策において、「国・都道府県・市区町村の三者がうまく連携している」と回答した小規模事業者の割合は1割を切っており、ほとんどの小規模事業者が連携状況について「よく分からない」又は「国・都道府県・市区町村三者の連携が取れておらず、バラバラに支援している」と回答している。また、商工会の経営指導員からは「国・都道府県・市区町村が、助成金などの実績の取り合いをしている印象がある。」という意見も寄せられており、国・都道府県・市区町村の連携は小規模事業者や経営指導員などには認知されていないことが分かる。したがって、今後は、中小企業施策の連携状況について、積極的かつ適切に中小企業・小規模事業者伝えていくことが必要となる。

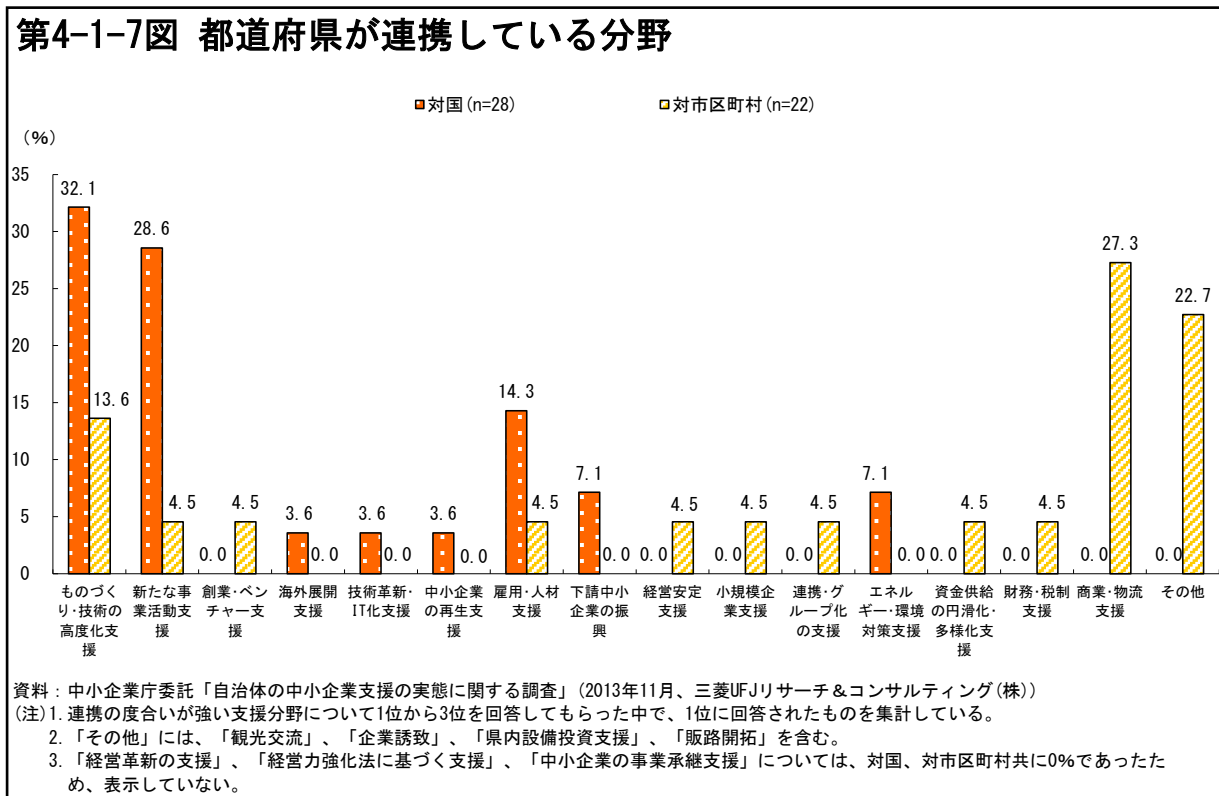
第4-1-6図 小規模事業者による国・都道府県・市区町村連携の評価



資料：全国商工会連合会「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」に基づき中小企業庁作成

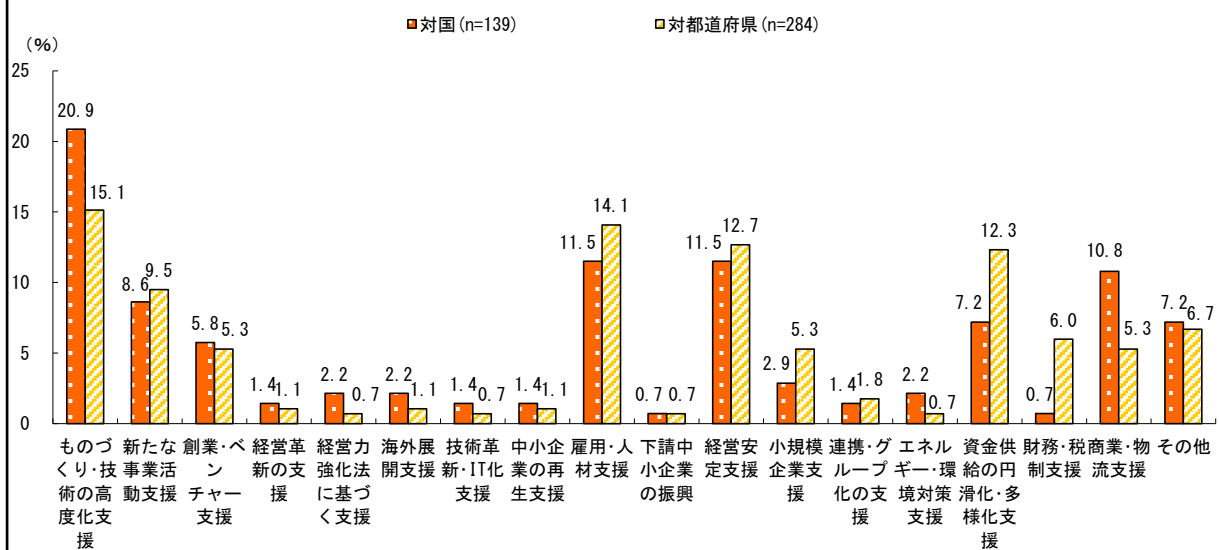


次に、都道府県及び市区町村が実際に連携している分野について見ていく。第 4-1-7 図は、第 4-1-4 図で「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した都道府県が国及び市区町村と連携している分野を示したものである。これを見ると、国との関係では、「ものづくり・技術の高度化支援」、「新たな事業活動支援」、「雇用人材支援」の分野で連携していると回答した都道府県が多い。市区町村との関係では、「商業・物流支援」の分野で連携していると回答した都道府県が多い。



第4-1-8図は、第4-1-5図で「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した市区町村が国及び都道府県と連携している分野を示したものである。これを見ると、国との関係では、「ものづくり・技術の高度化支援」、「雇用・人材支援」、「経営安定支援」の分野で連携していると回答した市区町村が多い。都道府県との関係では、「ものづくり・技術の高度化支援」、「雇用・人材支援」、「経営安定支援」、「資金供給の円滑化・多様化支援」の分野で連携していると回答した市区町村が多い。市区町村の他の行政機関との連携している分野を見ると、第4-1-2図で見たような、何らかの支援制度を有している支援分野において連携が多いことが分かる<sup>3</sup>。市区町村は、そもそも支援制度を有していない分野が多いが、中小企業・小規模事業者の利便性を考えると、各支援分野について自らの施策のみならず、国・都道府県の施策についても情報提供と一定程度の相談業務には対応できることが望ましい。このため、国や都道府県は、施策が固まった段階で市区町村に対して、自らの施策について早期かつ積極的に分かりやすい説明を行うべきである。

第4-1-8図 市区町村が連携している分野



資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) 1. 連携の度合いが強い支援分野について1位から3位を回答してもらった中で、1位に回答されたものを集計している。

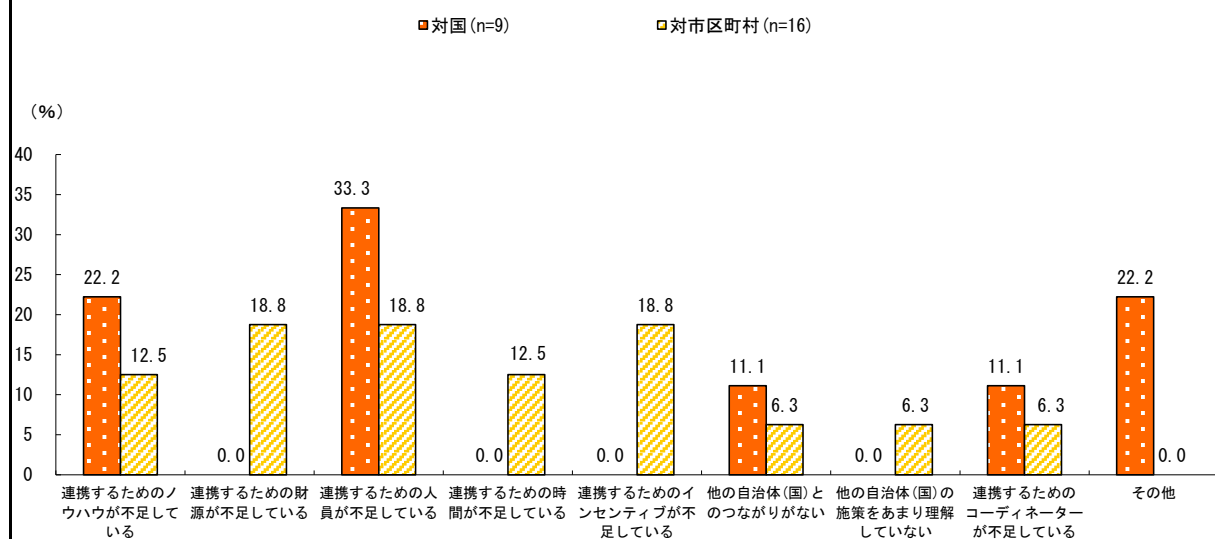
2. 「中小企業の事業承継支援」については、対国、対都道府県共に0%であったため、表示していない。

<sup>3</sup> 市区町村では、「情報提供・相談業務」を支援制度として有している割合が全体的に高いが、「ものづくり・技術の高度化支援」では「補助金・税制・出資」を、「雇用・人材支援」では「補助金・税制・融資」を、「経営安定支援」では「融資・リース・保証」を、「資金供給の円滑化・多様化支援」では「融資・リース・保証」を支援制度として有している市区町村が多い。

ここまで、国と自治体の連携状況と連携分野について見てきた。では、実際に連携を推進する際にどのような課題があるのだろうか。第4-1-9図は、第4-1-4図で「どちらとも言えない」又は「連携する必要性は感じているが、連携はしていない」と回答した都道府県の、国及び市区町村と連携を推進する際の課題を示したものである。

5 これを見ると、国に対しては、「連携するための人員が不足している」、「連携するためのノウハウが不足している」と回答した都道府県が多く、人員不足やノウハウ不足を埋めるために、経済産業局との人事交流や情報交換をより密に行っていくことが一つの解決策と考えられる。一方、市区町村に対しては、「連携するためのインセンティブが不足している」、「連携するための人員が不足している」、「連携するための財源が不足している」と回答した都道府県が多く、連携するためのリソースが不足していることもあるが、連携に対してインセンティブがないと回答している都道府県も多く、全ての市区町村と連携を行うことは、時間も財源も人員も不足しており、インセンティブも少ないと考えていることが分かる。

第4-1-9図 都道府県が他行政機関との連携を推進する際の課題



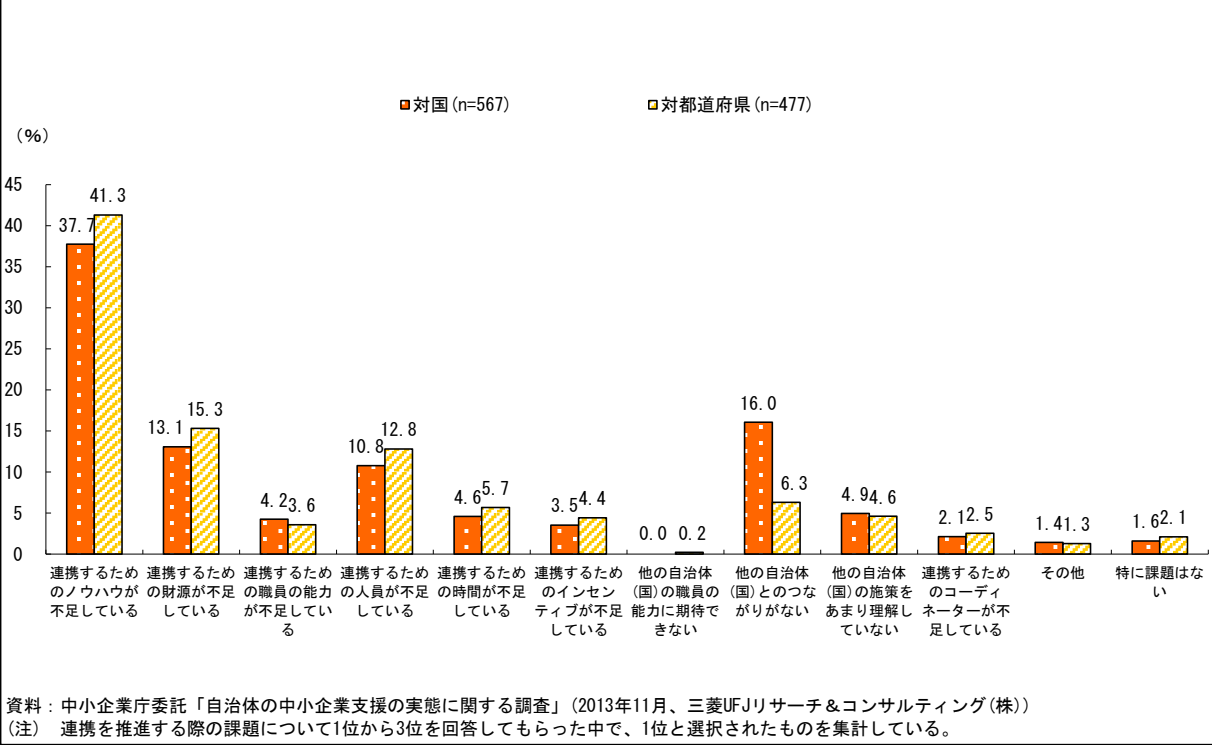
資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」(2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(注)1. 連携を推進する際の課題について1位から3位を回答してもらった中で、1位に回答されたものを集計している。

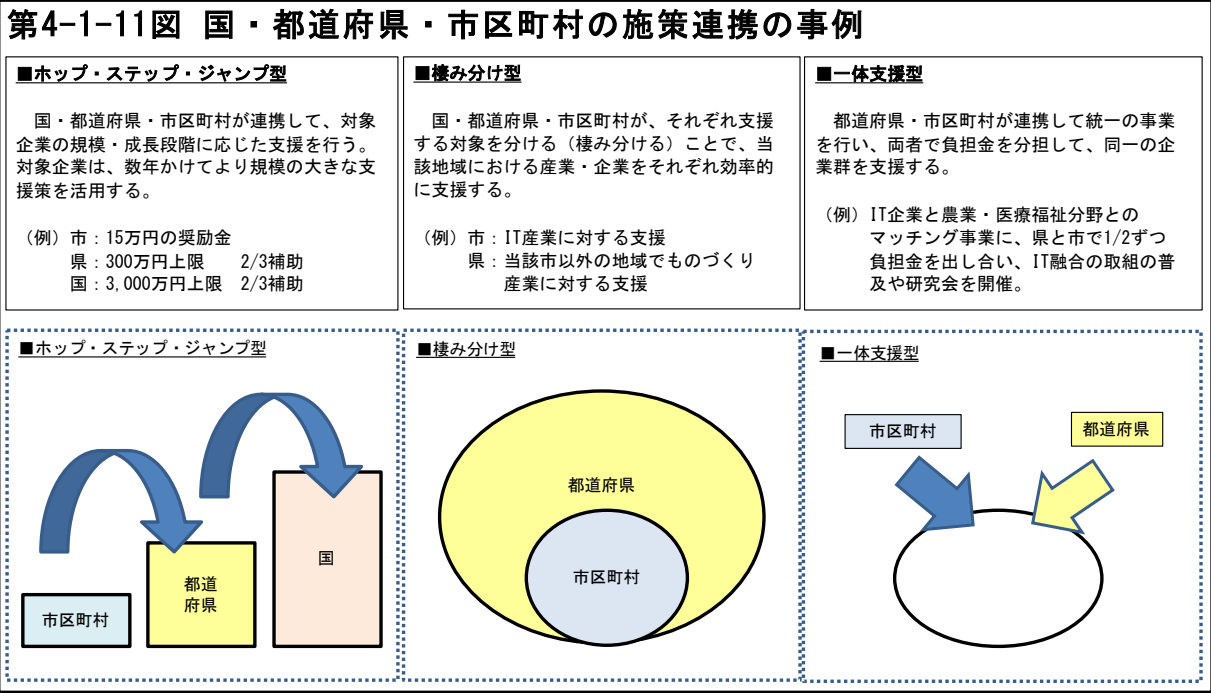
2. 「連携するための職員の能力が不足している」、「他の自治体(国)の職員の能力に期待できない」、「特に課題はない」については、対国、対市区町村共に0%であるため、表示してない。

他方、第 4-1-10 図は、第 4-1-5 図で「どちらとも言えない」又は「連携する必要性は感じているが、連携はしていない」と回答した市区町村の、国及び都道府県と連携を推進する際の課題を示したものである。これを見ると、国に対しては、「連携するためのノウハウが不足している」、「国とのつながりがない」、「連携するための財源が不足している」と回答した市区町村が多く、ノウハウ不足やつながりのなさを埋めるために、経済産業局との情報交換を密に行っていくことが求められる。一方、都道府県に対しては、「連携するためのノウハウが不足している」、「連携するための財源が不足している」、「連携するための人員が不足している」と回答した市区町村が多く、これについても都道府県との人事交流や情報交換の場などを増やしていくというのが現実的な対応策といえるであろう。

第4-1-10図 市区町村が他行政機関との連携を推進する際の課題



これまで見てきたように、国と都道府県と市区町村は、必ずしもうまく連携しているとはいえない状況にある。そのような中でも、うまく連携している都道府県・市区町村も存在する。以下では、第 4-1-11 図のように、連携の形態を「ホップ・ステップ・ジャンプ型」、「棲み分け型」、「一体支援型」に分け、それぞれについて都道府県・市区町村で連携している事例を紹介する。



#### 事例 4-1-1：石川県、金沢市

##### 「ホップ・ステップ・ジャンプ型の連携」

中小企業者がいきなり規模の大きな国の補助金制度を活用するのは、ハードルが高い。そのような中、将来的には国の施策の活用を見据えた上で、それに到達できるように県と市で連携して支援策を作っている石川県と金沢市の事例を紹介しよう。

例えば、国の「新事業活動・農商工連携等促進支援事業」では、異なる事業分野の中小企業者が有機的に連携し、その経営資源（設備、技術等）を有効に組み合わせた新事業活動を行うことにより、新市場創出、製品・サービスの高付加価値化を目指す取組（「新連携」）や農林漁業者と中小企業者の有機的な連携により新商品・新役務の開発、需要の開拓等の取組や地域の優れた資源（農林水産物又は鉱工業品、鉱工業品の生産に係る技術、観光資源）を活用した新商品・新サービスの開発や販路開拓への取組を支援するものである。これに関する補助金は、補助金最大 2,000 万円、補助率 2/3 である。したがって、1,000 万円の自己負担分が必要となるが、いきなり 1,000 万円の自己負担はハードルが高いという中小企業は多い。

そこで、石川県では、「いしかわ産業化資源活用推進ファンド」（全国最大の基金総額 300 億円）を立ち上げ、地域資源の活用、農商工連携、医商工連携による新商品・サービス開発から販路開拓までの支援を行う制度を作った。これに関する補助金は、補助金最大 300 万円、補助率 2/3 である。この制度でも、自己負担分が 150 万円は必要であるため、地域ブランドをこれから作っていこうという中小企業、とりわけ小規模事業者にとっては、まだハードルが高かった。

そこで、金沢市は、「金沢ブランド優秀新製品販路開拓支援事業」として、新製品で今後ブランド化が見込まれる製品を認定し、販路開拓を支援する事業を立ち上げ、認定 1 社当たり 15 万円（2014 年度からは認定 1 社当たり 10 万円、大賞については生活関連産業部門と機械・情報産業部門で各 50 万円）の奨励金を交付する制度を作っている。

このように、中小企業・小規模事業者の経営体力に応じて、市区町村から都道府県、都道府県から国と、数年かけて、より規模の大きな支援策を活用できるように施策を作っていく連携を「ホップ・ステップ・ジャンプ型」の連携と呼ぶ。

#### 事例 4-1-2：宮城県、仙台市

##### 「棲み分け型の連携」

都道府県と市区町村で同じような施策を有している自治体は多い。特に政令指定都市のような規模の大きな市では、支援制度や支援対象、支援の規模も都道府県とほぼ同じであり、中小企業者から見ると制度の違いが分かりにくく、また、自治体側から見ても、同じ施策を都道府県と市区町村で有していることは、行政全体から考えると非効率であるといわざるを得ない。

宮城県と仙台市では、それぞれの産業施策や産業構造の特性などに対応した中小企業支援を行っている。宮城県では、主に自動車関連産業を中心とした製造業を施策のメインターゲットとし、「自動車関連産業特別支援事業」により、自動車関連産業の分野における取引拡大・新規参入等を総合的に支援している。一方、仙台市では、主にIT産業やサービス業を施策のメインターゲットとし、「情報産業支援事業」により、IT開発者向けのセミナーを行うなどの支援を行っている。

宮城県と仙台市の場合は、お互いの産業構造や産業施策に違いがあるため、結果的に、自然な形で中小企業施策の棲み分けが行われている。今後の中小企業支援に際しては、より効果的な棲み分けや連携を促進していくために、国や両自治体同士がお互いの施策情報を積極的に共有していくことが必要であろう。

#### 事例 4-1-3：広島県、広島市

##### 「一体支援型の連携」

農業分野や医療分野などとIT分野との連携は、成長性も高いが、それぞれの分野間の関連性も薄いため、リスクも高い事業である。したがって、市区町村の財源だけでは、なかなか支援が難しい分野である。

そのような中、広島県と広島市では、「ITと異分野の融合によるイノベーション促進事業」を共同で立ち上げ、IT企業と異分野の企業(医療や農業)のマッチングを支援している。県と市で250万円ずつ負担して事業を行っており、共同でIT融合の取組の普及や研究会の開催などを行い、「ものづくり中小企業・小規模事業者等連携事業創造促進事業(サポイン事業)」や「中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業」などといった国の制度の活用を視野に入れて、新たなビジネスの創出や既存産業の競争力強化などを目指している。

このように、同一の支援対象に対して、都道府県と市区町村が共同で支援を行う連携を、「一体支援型」の連携と呼ぶ。

### 【コラム 4-1-1 施策マップ】

今まで見てきたように、今後、中小企業・小規模事業者にきめ細かく施策を届けていくためには、国・都道府県・市区町村がそれぞれの役割分担に基づき、互いに政策的に連携していくことが必要である。

5      そのため、中小企業・小規模事業者の観点から、国・都道府県・市区町村の施策を目的や分野、必要金額等に応じて、検索でき、かつ、比較・一覧できるシステム（「施策マップ」）を開発している。分かりやすくいうならば、国・都道府県・市区町村の施策の中から自分が必要とする最適の施策を「ぐるなび<sup>4</sup>」のように検索し、「価格.com<sup>5</sup>」のように比較できる。さらには、自分が住んでいる都道府県と市区町村を  
10    入力すれば、自分が関心ある施策分野（例えば、販路・需要開拓、雇用・人材）について、国・都道府県・市区町村の施策の全体像をA3 サイズの大きな紙で印刷して鳥瞰することができる。このようなシステムは、長年「あったらいい」と言われ続けたものであるが、ついに 2014 年 5 月から利用が可能となる。

15    本システムにより、地方自治体は、他の都道府県や市区町村との施策との比較が可能となるため、施策立案時の参考にできる。また、商工会・商工会議所等の中小企業支援者は、支援する相手に応じた、より具体的かつ効果的な支援が可能となる。

20    また、この「施策マップ」の大きな特徴は、総務省、厚生労働省、農林水産省、文部科学省、環境省、国土交通省、経済産業庁、観光庁、金融庁、資源エネルギー庁、特許庁など、中小企業庁以外の関係省庁の中小企業・小規模事業者向けの施策も見ることができ、まさに、全ての省庁の施策を全国のどこにいても見ることのできるサービス（「ワンストップサービス」）を提供することである。

25

30

---

<sup>4</sup> 「ぐるなび」とは、株式会社ぐるなびが運営するポータルサイトのこと。飲食店の情報を飲食店事業者から集めて、発信し、その情報を利用者は無料で検索・閲覧することができる。

<sup>5</sup> 「価格.com」とは、株式会社カカコムが企画・運営する価格比較サイトのことで、パソコンや AV 機器などの商品を中心に価格や性能の比較が可能となっている。



では、具体的な「施策マップ」の利用の流れについて、見ていくこととする。「施策マップ」は、中小企業庁のポータルサイト「ミラサポ<sup>6</sup>」上に構築する。

5 コラム 4-1-1①図は、「ミラサポ」のトップページである。「施策マップ」は、中小企業者でなくても、学生でも主婦でも、個人でも自治体職員でも、誰でも閲覧可能である（ただし、専門化派遣等のサービスを受けるためには、会員登録が必要となる。）。まずは、どのような検索ができるか、どのような「施策マップ」ができるのか、気軽に見にきていただきたい。

#### コラム4-1-1①図 「ミラサポ」トップページ



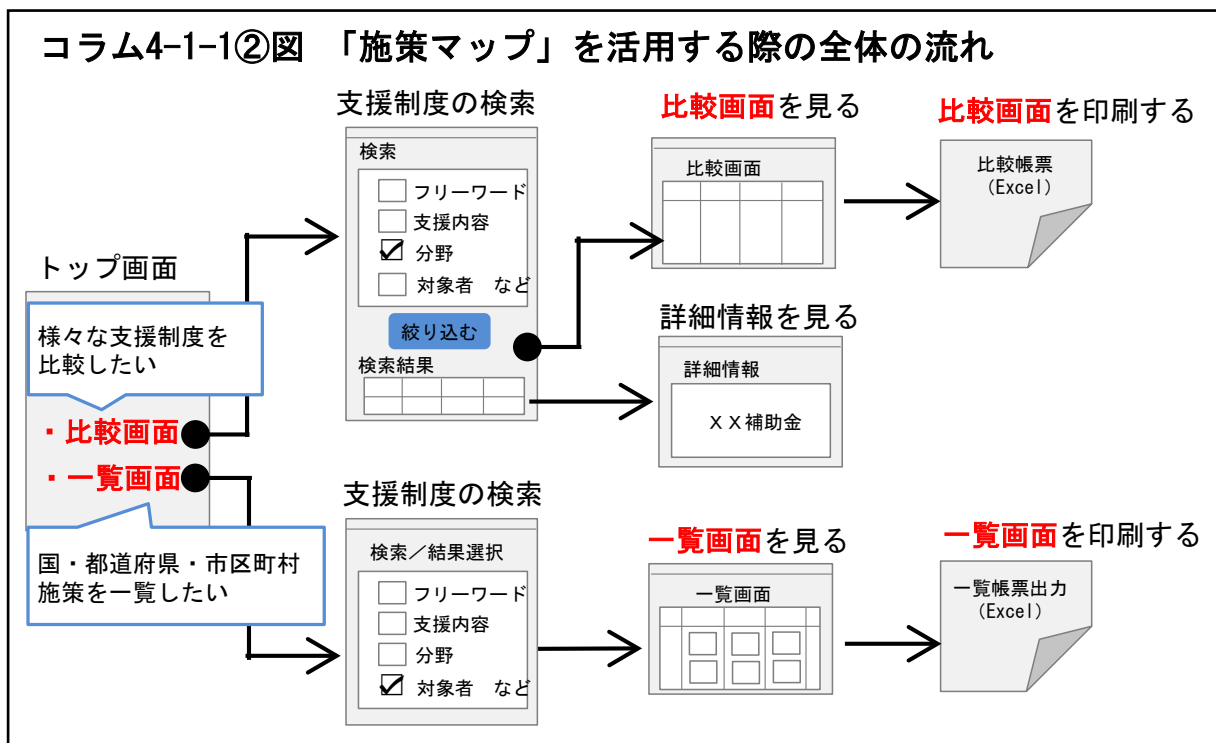
10

15

<sup>6</sup> 「ミラサポ」とは、中小企業庁が2013年7月に開設した、中小企業・小規模事業者を支援する体制を構築する一環として、国や公的機関の支援情報・支援施策を分かりやすく提供するとともに、経営の悩みに対する先輩経営者や専門家との情報交換の場を提供する支援ポータルサイトのこと。会員になると、専門家派遣の依頼や補助金の電子申請等のサービスが利用できる。

コラム 4-1-1①図で見たような、「ミラサポ」のトップページから、国・都道府県・市区町村の施策を目的や分野、必要金額等に応じて、検索でき、かつ、「比較」又は「一覧」することができる。コラム 4-1-1②図は、「施策マップ」を活用する際の全体の流れを示したものである。まず、「様々な支援制度を比較したい(比較画面)」のか

5 「国・都道府県・市区町村の施策を一覧したい(一覧画面)」のかを選択してもらい、支援制度を検索していくこととなる。



コラム 4-1-1③図は、「様々な支援制度を比較したい(比較画面)」場合の、検索画面のイメージ図である。支援制度の検索画面では、フリーワード、分野、対象者、業種、必要とする支援規模、募集時期、事業者の所在地(都道府県・市区町村)等で検索(絞り込み)が可能となる。

- 5      具体的には、以下の七つの質問に答えていくことで、検索(絞り込み)は完了する(フリーワードは必ずしも入力する必要はない。)。七つの質問全てに答える必要はないが、その場合、検索結果が多く出過ぎてしまう可能性があるため、答えられるものは答え、ある程度絞り込んでおいた方が、その後の比較がより効率的に行える。

10

15

20

25

30

35

## コラム4-1-1③図 「施策マップ」の検索画面のイメージ図

フリーワードで絞り込む

キーワードを入力してください。

<b>支援内容</b>	<input type="radio"/> 補助金・助成金	<input type="radio"/> 金融・税制
<b>分野</b>	<input type="checkbox"/> 起業・創業 <input type="checkbox"/> 販路・需要開拓 <input type="checkbox"/> 経営改善・事業承継 <input type="checkbox"/> 雇用・人材 <input type="checkbox"/> 知的財産 <input type="checkbox"/> 健康・医療	<input type="checkbox"/> 研究開発／商品・サービス開発 <input type="checkbox"/> 海外展開 <input type="checkbox"/> 事業再生 <input type="checkbox"/> 設備投資 <input type="checkbox"/> エネルギー・環境 <input type="checkbox"/> その他
<b>対象者</b>	<input type="checkbox"/> 中小企業者 <input type="checkbox"/> NPO法人(特定非営利活動法人)	<input type="checkbox"/> 小規模事業者 <input type="checkbox"/> その他
<b>業種</b>	<input type="checkbox"/> 製造業 <input type="checkbox"/> 卸売・小売業 <input type="checkbox"/> 農林漁業 <input type="checkbox"/> 建設・不動産業 <input type="checkbox"/> その他	<input type="checkbox"/> サービス業 <input type="checkbox"/> 情報通信業 <input type="checkbox"/> 運輸業 <input type="checkbox"/> 医療・福祉
<b>支援規模</b>	<input type="checkbox"/> 100万円以下 <input type="checkbox"/> 500万～1000万円以下 <input type="checkbox"/> 5000万円～1億円以下	<input type="checkbox"/> 100万～500万円以下 <input type="checkbox"/> 1000万～5000万円以下 <input type="checkbox"/> 1億円以上
<b>募集時期</b>	<input type="checkbox"/> 1月 <input type="checkbox"/> 3月 <input type="checkbox"/> 5月 <input type="checkbox"/> 7月 <input type="checkbox"/> 9月 <input type="checkbox"/> 11月 <input type="checkbox"/> 随時	<input type="checkbox"/> 2月 <input type="checkbox"/> 4月 <input type="checkbox"/> 6月 <input type="checkbox"/> 8月 <input type="checkbox"/> 10月 <input type="checkbox"/> 12月 <input type="checkbox"/> 未定
<b>エリア</b> ※必須	<input type="text" value="〇〇県"/> <input type="button" value="v"/> <input type="text" value="〇〇市"/> <input type="button" value="v"/>	

絞り込む ▶

### <七つの質問>

#### ①「支援内容」

必要なのは「補助金・助成金」ですか？それとも「金融・税制」ですか？

#### ②「分野」

どの分野で必要ですか？

#### ③「対象者」

あなたは「中小企業者」ですか？それとも「小規模事業者」ですか？

#### ④「業種」

あなたの業種は何ですか？

#### ⑤「支援規模」

あなたはいくら必要ですか？

#### ⑥「募集時期」

その支援はいつ必要ですか？

#### ⑦「エリア」

あなたはどこにいますか？

コラム 4-1-1④図は、コラム 4-1-1③図で行った、支援制度の検索結果のイメージ図である。検索画面で絞り込みを行った項目に応じて、支援制度、分野、支援規模、エリア、募集期間等が、「ぐるなび」のように、分かりやすい形で表示される。これらの中から、「比較」したい支援制度があれば、一番左のチェック欄(□)にチェックを入れて、一番上の「一覧比較画面へ」を押すと、次の「比較画面」(コラム 4-1-1⑥図)に移ることができる。「比較」ではなく、いきなり気になる支援制度の詳細が見たい場合には、支援制度の名称をクリックすれば、その詳細情報を見することもできる(コラム 4-1-1⑤図)。

コラム4-1-1④図 「施策マップ」の検索結果のイメージ図

全選択 全解除 一覧比較画面へ >

※画面サイズの問題より  
表頭項目は変更の可能性有

選択	支援制度	分野	支援規模	エリア (※都道府県 レベル)	募集期間
<input type="checkbox"/>	特定求職者雇用開発 助成金 (特定就職困難者雇用開発 助成金)	雇用・人材 補助金・助成金	100万～ 200万円以下	全国	支給対象期の 末日の翌日から 2ヶ月以内
<input type="checkbox"/>	トライアル雇用奨励金	雇用・人材 補助金・助成金	200万～ 500万円以下	東京都, 神 奈川県	トライアル雇用を 終了した日の翌日 から起算して 2ヶ月以内
<input type="checkbox"/>	キャリア形成促進助成金	雇用・人材 補助金・助成金	100万円以下	全国	訓練実施計画 届等

## コラム4-1-1⑤図 詳細情報ページ



ミラサポは、中小企業庁委託事業として中小企業・小規模事業者の未来をサポートするサイトです。

パスワードを忘れた方

新規会員登録

会員登録の5つのメリット

- 全国の事業者・専門家コミュニティへの参加
- ビジネスに役立てて便利なサポートツールが無料
- 経営課題に応える専門家派遣が無料
- ミラサポでカンタンに補助金電子エントリー
- あなたの興味・関心に合った情報をレコメンド

ミラサポおすすめコンテンツ

- 無料派遣専門家検索・申請
- 地域プラットフォーム経営相談窓口検索
- 補助金など支援情報検索・申請(イベント検索)
- ミラサポコミュニティグループ紹介
- 事業展開サポートツール

品店街の賑わいに関わるみなさま

### にぎわい補助金

地域商店街活性化事業

**目的**

集客や販売力の向上、体質の強化など商店街の活性化につながるイベントなどの意欲的な取り組みを支援します。

**主な対象者**

商店街振興組合のほか、規約などで代表者を定めており、財産の管理などを適正に行うことができる商店街組織も対象となります。

**支援内容・支援規模**

イベントなど商店街振興策にかかる費用の補助のほか、イベントの効果をアップし、商店街の体質強化につながる研修や交流事業、若者や女性の支援、情報発信事業などの費用も対象です。

定額で最大400万円まで補助します。

**募集期間**

第1回公募:平成25年2月28日～平成25年4月5日  
第2回公募:平成25年6月24日～平成25年7月22日  
第3回公募:平成25年9月3日～平成25年10月4日

**対象期間**

平成26年2月15日まで。

問い合わせ先

5

10

15

コラム 4-1-1⑥図は、「比較画面」のイメージ図である。コラム 4-1-1④図から「比較画面」へ進むことができ、検索結果について、「価格.com」のように分かりやすい形で比較が可能となる。例えば、起業を考える若者は、この「比較画面」を使って、自分が起業を希望する自治体の支援制度を比較して、最も有利な自治体に行くかもしれない。企業立地についても同様のことがいえる。また、知事や市長などの自治体トップは、隣接する都道府県や市区町村の支援制度と比較することで、自らの自治体の支援制度をより良いものに変えていこうと思うかもしれない。このように、「比較画面」には、使う人によってさまざまな用途が考えられよう。

コラム4-1-1⑥図 「比較画面」のイメージ図

	特開金 <span>×削除</span>	トライアル雇用 <span>×削除</span>	キャリア形成促進助成金 <span>×削除</span>
支援制度正式名称	特定求職者雇用開発助成金	トライアル雇用奨励金	キャリア形成促進助成金
分野	雇用・人材	雇用・人材	雇用・人材
支援規模	100万～200万円以下	200万～500万円以下	100万～200万円以下
エリア	全国	東京、神奈川	全国
エリア詳細(市区町村)		千代田区、渋谷区、川崎市高津区	
目的	高齢者や障害者等の就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者…	職業経験、技能、知識等から安定的な就職が困難な求職者について、ハローワーク等の紹介により、…	この助成金は、労働者のキャリア形成を効果的に促進するため、職業訓練などを段階的かつ体系的に実施する事業…
主な対象者	(1)ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等の紹介により雇い入れること。 (2)継続して雇用する…	本奨励金は、1の1の対象労働者を2の条件によって雇い入れた場合に受給することが…	<助成金を活用できる事業主> 1.雇用保険適用事業所の事業主であるに…
支援内容・支援規模	本助成金は、対象労働者の類型と企業規模に応じて1人あたりチラシに記載の支給額を支給するもので…	【支給対象期間】 (1)本奨励金は、支給対象者のトライアル雇用に係る雇入れの日から1か月単位…	<政策課題対応型> ①若年人材育成コース～採用後5年以内かつ35歳未満の若年労働者への…
募集期間	支給対象期の末日の翌日から2ヶ月以内。	支給申請期間は、トライアル雇用を終了した日の翌日から起算して2か月以内	○訓練実施計画届等 原則訓練開始1か月前まで…
対象期間			
ホームページ	<a href="http://www.mhlw.go.jp/xxx/">http://www.mhlw.go.jp/xxx/</a>	<a href="http://www.mhlw.go.jp/xxx/">http://www.mhlw.go.jp/xxx/</a>	<a href="http://www.mhlw.go.jp/xxx/">http://www.mhlw.go.jp/xxx/</a>
問い合わせ先	公益財団XXセンター 0XX-XXX-XXXX	公益財団XXセンター 0XX-XXX-XXXX	公益財団XXセンター 0XX-XXX-XXXX



次に、「国・都道府県・市区町村施策を一覧したい(一覧画面)」場合である。「様々な支援制度を比較したい(比較画面)」場合と同様に、「施策マップ」のトップページから「国・都道府県・市区町村施策を一覧したい(一覧画面)」をまず選択する。次に出てくる検索画面で検索をすると、「一覧画面」へ進むことができる。コラム4-1-1

- 5 ⑦図は「一覧画面」のイメージ図である。「一覧画面」では、国、都道府県、市区町村レベルで、分野ごとの施策を一覧できる。画面上でスクロール<sup>7</sup>して見ることもできるが、A3で印刷して、紙ベースで活用した方が使いやすいであろう。この「一覧画面」の中小企業・小規模事業者の使い方については、前述のとおりであるが、商工会・商工会議所等の中小企業支援者にとっても、支援する相手に応じた、より具体的で効果的なアドバイスに使うことができる。例えば、これから訪問して、巡回指導を行おうと考えている中小企業・小規模事業者が、サービス業の小規模事業者であれば、その条件と住んでいる都道府県名と市区町村名を入れれば、その小規模事業者用のオリジナル「施策マップ」ができあがる。巡回指導の際には、それを印刷して持参して説明するとより効果的な施策説明ができるのではないだろうか。

15

コラム4-1-1⑦図 「一覧画面」のイメージ図

「起業・創業」「研究開発／商品・サービス開発」「販路・需要開拓」・・・など分野別に選択

国・都道府県・市区町村

国の施策 (6つ表示)

都道府県の施策 (4つ表示)

市町村の施策 (2つ表示)

印刷

<sup>7</sup> 「スクロール」とは、パソコンの操作画面で、画面上に表示しきれない部分を表示するために、表示内容を上下左右に移動させることをいう。



また、コラム 4-1-1⑧図は、コラム 4-1-1⑦図の「一覧画面」の一部を拡大したものである。一定の文字数(150 字以内)の中で、支援制度の名称、概要、補助金額、補助率等、支援制度の主要な情報が分かるようになる。

#### コラム4-1-1⑧図 「一覧画面」の拡大イメージ図

### 拡大イメージ

#### 広島県次世代ものづくり技術開発支援補助金（150,000千円）

県内ものづくり企業（輸送用機械や一般・電気機械）の新たなビジネスの獲得につながる技術開発・試作品開発（実用化開発）を支援。（補助金 最大50,000千円（大規模枠）・最大10,000千円（中小規模枠）、補助率 1／2、年度内）

5

以上、「施策マップ」の流れについて見てきたが、このシステムは、2014 年 3 月末までにシステム開発は終了し、4 月以降、各省庁や都道府県・市区町村の職員に実際に支援制度を入力してもらう必要がある。さらに、今回だけ入力すれば良いというものではなく、毎年度の予算編成時(補正予算編成時にはそのときも含む)新しく入力していかなければならない。

10

全国津々浦々の 385 万者の中小企業・小規模事業者、国・都道府県・市区町村の施策をきめ細かく届けていくために、是非とも各省庁及び全自治体職員の方々にご協力をお願いしたいと考えている。

15

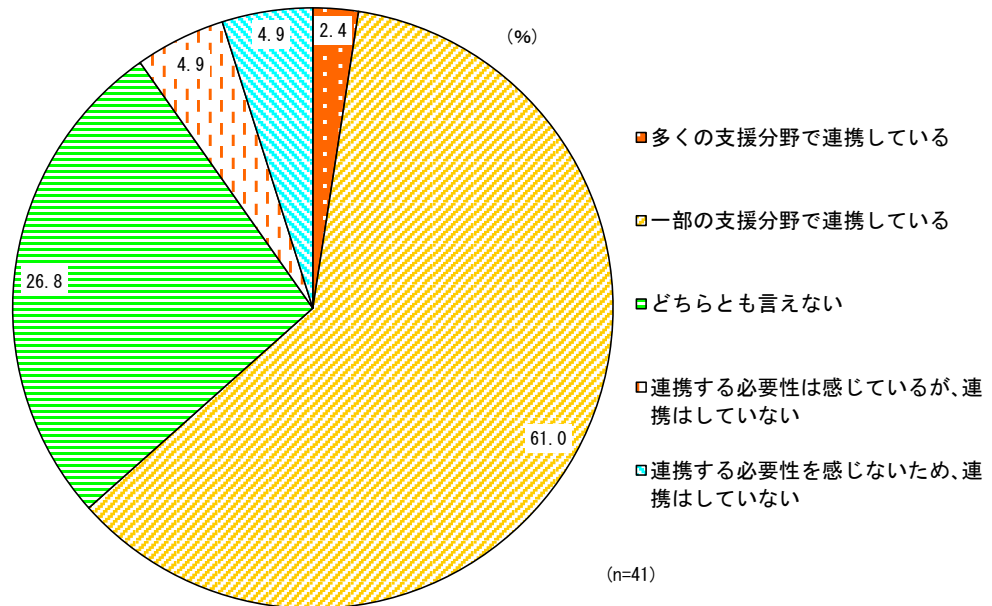
20

### 3. 広域連携の状況

ここからは、都道府県同士の連携について見ていく。今回は、便宜上、広域連携の範囲を「隣接都道府県」ということでアンケート調査を行ったが、実際の連携は、必ずしも「隣接都道府県」だけに限られないことに留意が必要である。

- 5 第4-1-12図は、隣接都道府県との連携状況を示したものである。これを見ると、「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した都道府県は6割を超えており、隣接都道府県との連携は、比較的活発に行われていることが分かる。

第4-1-12図 隣接都道府県との連携状況



資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) ここでいう「連携」とは、同一の支援対象に対して一体的な支援を行ったり、互いに補完し合うような施策内容にしたりするなど、行政機関同士がお互いの施策を意識しながら、施策を立案し、執行していくことをいう。

10

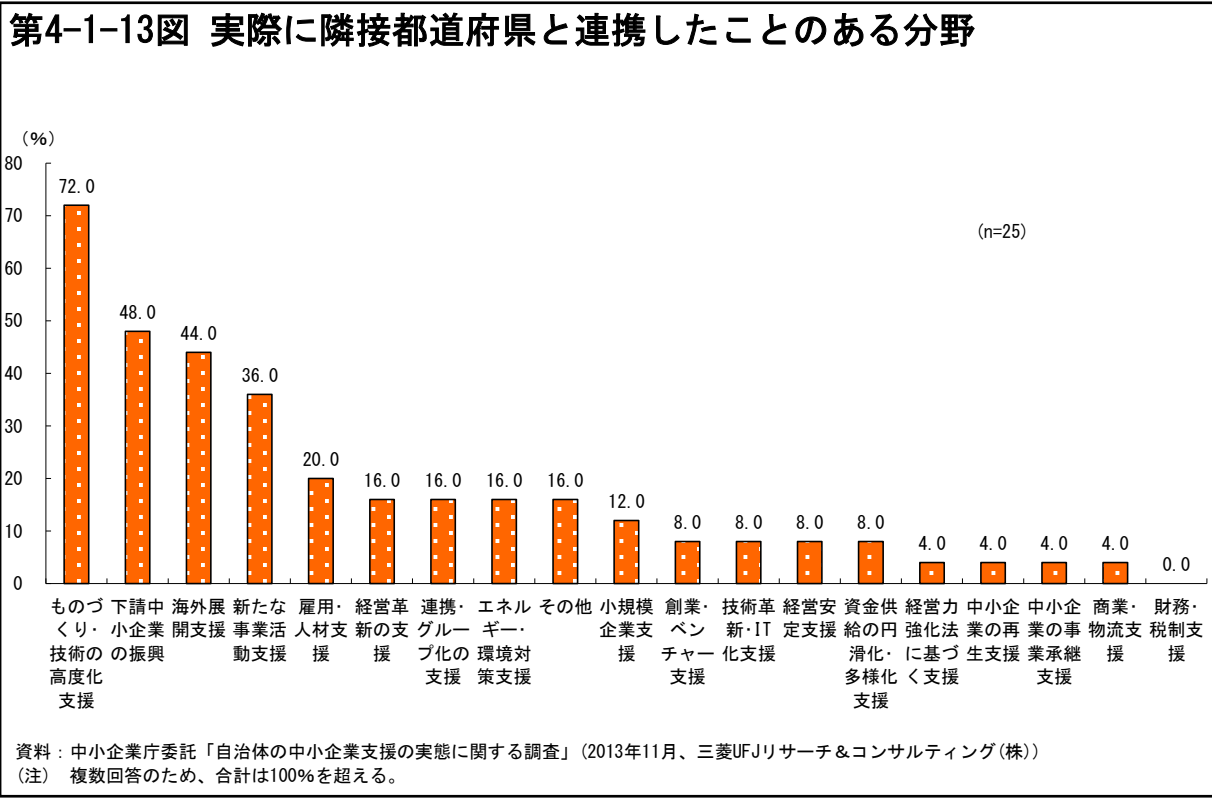
15

20

第 4-1-13 図は、第 4-1-12 図で「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した都道府県が、隣接都道府県と連携したことがある支援分野を示したものである。これを見ると、「ものづくり・技術の高度化支援」、「下請中小企業の振興」、「海外展開支援」と回答した都道府県の割合が多いことが分かる。

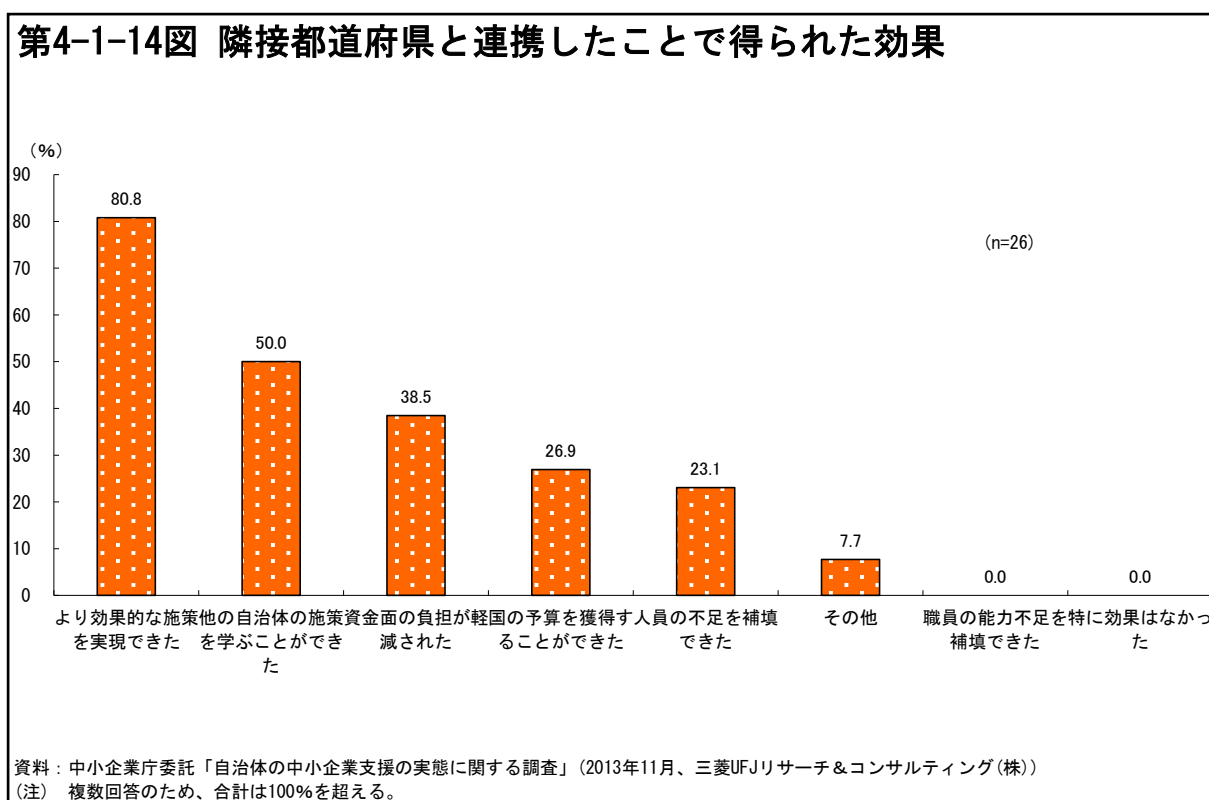
5 最も回答割合の高かった「ものづくり・技術の高度化支援」でいえば、公設の工業試験場の共同利用(富山県、石川県、福井県で機器の相互利用を実施)が例として挙げられる。また、「下請中小企業の振興」でいえば、下請中小事業者の新たな販路開拓を広域で連携して行うこと(特定下請認定事業計画の認定)(愛知県、岐阜県の事業者が共同で認定)などが例として挙げられる。また、「海外展開支援」の分野では、海外での共同事務所の設置(韓国ソウルに北海道、青森県、岩手県、秋田県で共同事務所を設置)等が例として挙げられる。

10



第4-1-14図は、第4-1-12図で「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した都道府県が、隣接都道府県と連携したことで得られた効果を示したものである。「より効果的な施策を実施できた」、「他の自治体の施策を学ぶことができた」、「資金面の負担が軽減された」と回答した都道府県が多い。

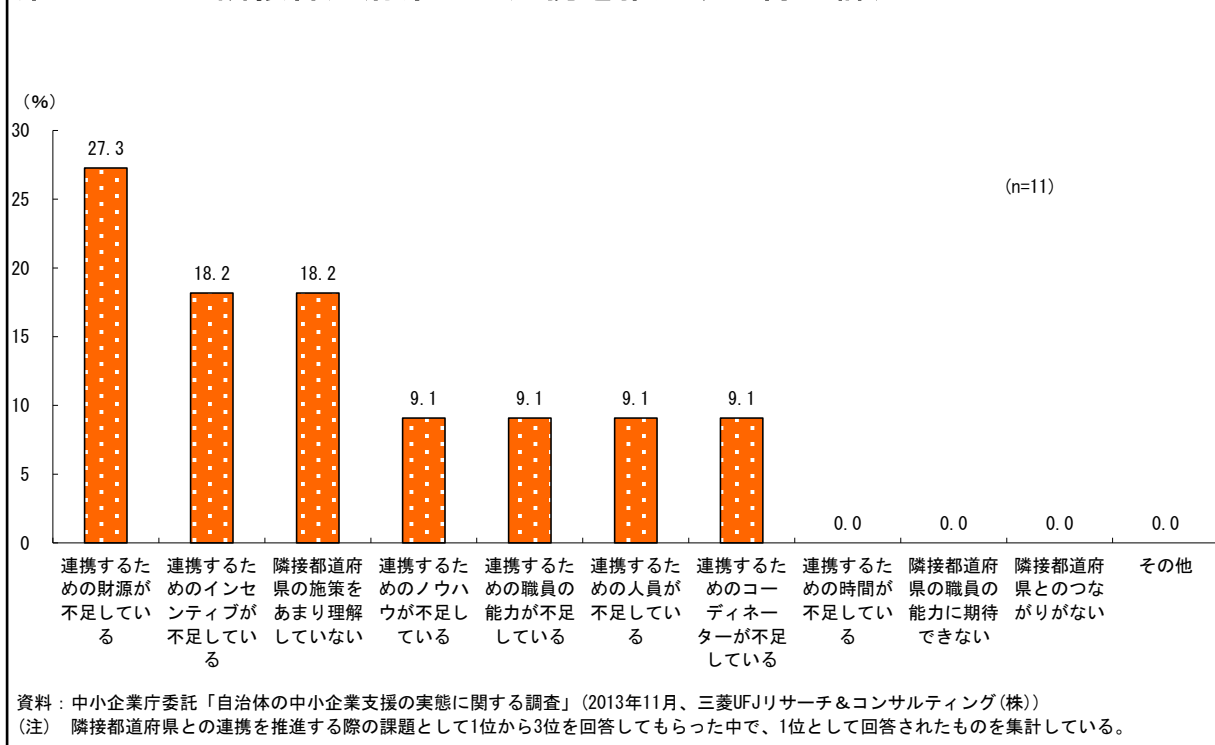
5 また、「特に効果はなかった」と回答した都道府県はなく、連携することで何らかの効果があることが分かる。このことから、今後、様々な分野で、隣接都道府県同士の連携は増えていくことが期待される。



第4-1-15図は、第4-1-12図で「どちらとも言えない」又は「連携する必要性は感じているが、連携はしていない」と回答した都道府県が、隣接都道府県との連携を推進する際の課題を示したものである。「連携するための財源が不足している」、「連携するためのインセンティブが不足している」、「隣接都道府県の施策をあまり理解していない」と回答した都道府県が多い。興味深いのは、連携するために財源やインセンティブを前提としている都道府県が多いことである。隣接都道府県の施策をあまり理解していないという都道府県も一定程度いるが、まずは、お互いの施策をよく知ることから始めるべきではないだろうか。よく知ることにより、必ずしも財源がなくても連携できる分野やインセンティブを見いだせる可能性もある。また、「連携するためのコーディネーターが不足している」と回答した都道府県もあり、地域を管轄している経済産業局などがコーディネーター役となって、連携を促進することが求められるといえよう。

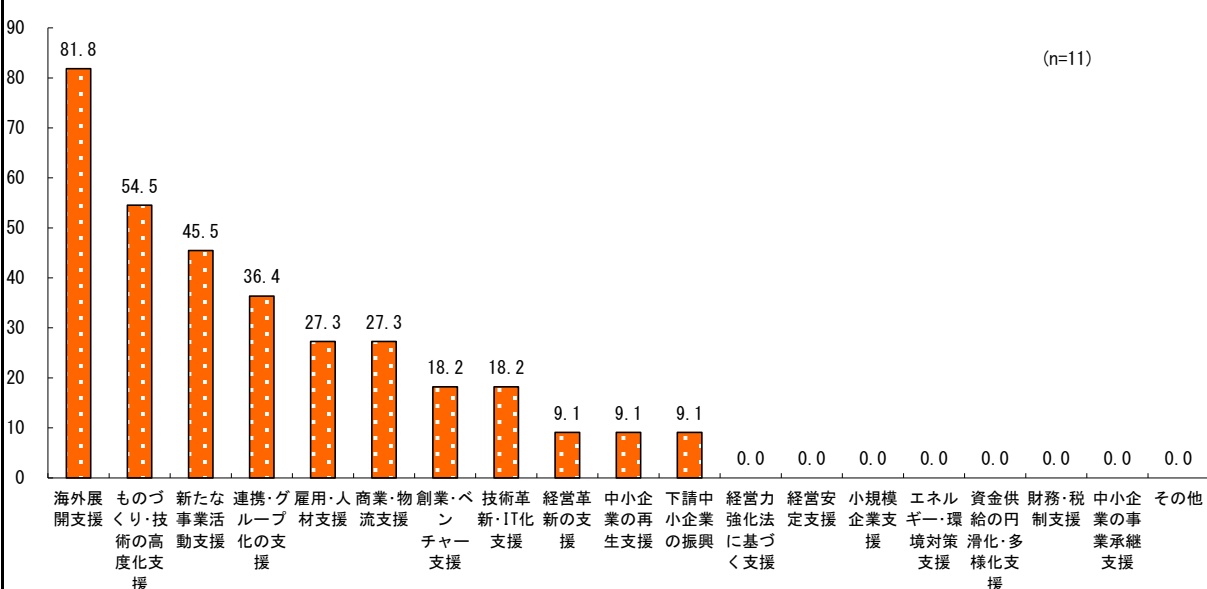
さらには、2014年度から全国47の都道府県に設置する「よろず支援拠点」のコーディネーターが、都道府県の行政区域を超えて、様々な分野で連携を推進する「媒体」としての役割を担っていくことを期待したい。

第4-1-15図 隣接都道府県との連携を推進する際の課題



第4-1-16図は、第4-1-12図で「どちらとも言えない」又は「連携する必要性は感じているが、連携はしていない」と回答した都道府県が、今後、隣接都道府県と連携することにより、効果があると考えている支援分野を示したものである。連携すると効果があると考えられる支援分野としては、「海外展開支援」と回答した都道府県が最も多い。具体的な内容を聞いてみると、「共同での展示会の出展(石川県、奈良県、愛媛県、島根県、山口県)」、「バイヤーの招へい(愛媛県)」、「他県が持つネットワークの活用(島根県)」、「海外事務所の共同利用(石川県、山口県)」などに効果があるという意見があった。

第4-1-16図 隣接都道府県と連携することによる効果があると考えられる支援分野



資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」(2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))  
(注) 複数回答のため、合計は100%を超える。

以下では、経済産業局が主導して、地域の自治体を連携させることで、対日投資・対外投資支援を促進している事例を紹介する。

#### 事例 4-1-4：グレーター・ナゴヤ・イニシアティブ 「広域連携による対日投資・対外投資の推進」

グレーター・ナゴヤ・イニシアティブ(以下、「GNI」という。)は、2006 年に、中部経済産業局の主導により開始された、対日投資促進を目的とする活動のことである。

5 GNI 活動を推進するために、中部経済産業局、愛知県、三重県、岐阜県、名古屋市を中心に、大企業や大学など様々な機関が参加して、GNI 協議会を設立。現在は、運営を担当している GNI 協議会と中部経済産業局が連携して各種事業を展開している。とりわけ海外とのやり取りが必要な場合、国の機関としての「経済産業省」のネームバリューを活用できることが大きなメリットとなる。

10 2006 年の GNI 設立当時の事業は、対内直接投資が中心だったが、2010 年度より、時代の潮流を踏まえ、地元企業の海外展開にも取り組むようになっていく。連携機関は、愛知県、三重県、岐阜県、名古屋市の 3 県 1 市の他、岐阜市、津市、豊橋市など、外資系企業の誘致に取り組む自治体が賛同市として参加している。また、産業界からは、中部経済連合会や名古屋商工会議所のほか、津商工会議所、豊田商工会議所も参加している。

GNI では、海外の経済団体や産業クラスターと連携し、双方の会員企業を引き合わせる「国際マッチング」を国内外で実施し、複数の自治体にまたがる広域連携のもとで、海外企業と地元企業との橋渡しに取り組んでいる。2013 年 6 月には、フランスの  
20 パリでヴァルドワーズ県経済振興委員会<sup>8</sup>会員と名古屋商工会議所会員との合同マッチングを実施した。また、アジア展開支援に取り組む 6 信用金庫と連携し、2013 年 9 月のタイでのミッションにて、同国投資委員会の産業連携促進ユニットと GNI 会員企業のマッチングを行った。

こうした海外企業とのマッチングや活動や海外へのミッション派遣等の活動により、2006 年の開始以来、105 社の誘致に成功している。

25 また、海外展開については、食品関連産業の展示会や我が国の伝統工芸品を集めた海外向け通販サイト「NIHON ICHIBAN(ニホンイチバン)」を企画運営するゾエルゲル・ニコラ氏とのマッチングを行い、海外への販売実績が増えた企業が 9 社出るなど、徐々に成果も出始めている。

30

35

---

<sup>8</sup> フランスのヴァルドワーズ県にある経済振興委員会のこと。

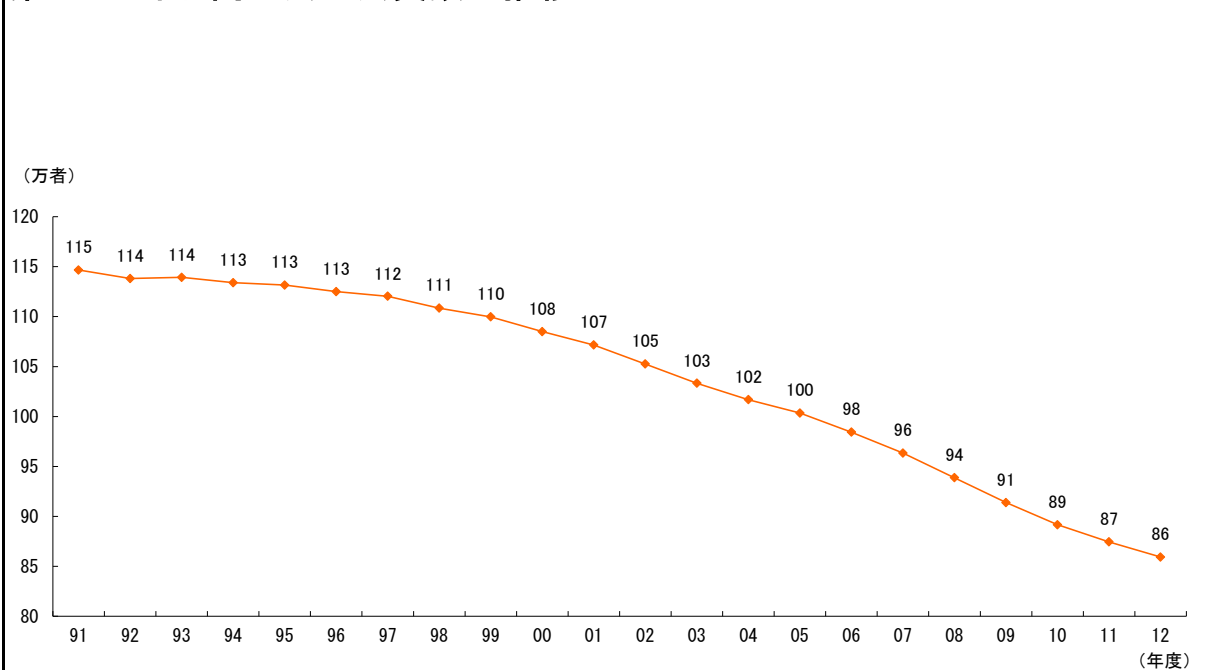
## 第2節 中小企業支援機関<sup>9</sup>

商工会・商工会議所など、従来から中小企業・小規模事業者の支援を担ってきた支援機関は、幅広い経営相談に対応することができる一方で、専門的な分野の指導は必ずしも得意ではないというのが現状である<sup>10</sup>。また、商工会・商工会議所の経営指導員のレベルもまちまちで、全体的なレベルアップが課題とされている。他方、2012年度から認定支援機関制度がスタートし、専門性の高い税理士や地域金融機関などが中小企業・小規模事業者支援に加わる体制が構築された。本節では、「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査<sup>11</sup>」に基づき、商工会・商工会議所を含めた中小企業支援機関全体の現状と課題について、分析を行っていく。

### 1. 商工会・商工会議所の現状

第4-1-17図は、商工会の会員数の推移を示したものである。これを見ると、会員数が減少傾向にあることが分かる。

第4-1-17図 商工会の会員数の推移



資料：全国商工会連合会「商工会実態調査」に基づき中小企業庁作成

<sup>9</sup> 「中小企業支援機関」とは、商工会、商工会議所、中小企業団体中央会、都道府県等中小企業支援センター等の既存の中小企業支援機関に加えて、税理士・税理士法人や地域金融機関、NPO法人等の認定支援機関等を含む。

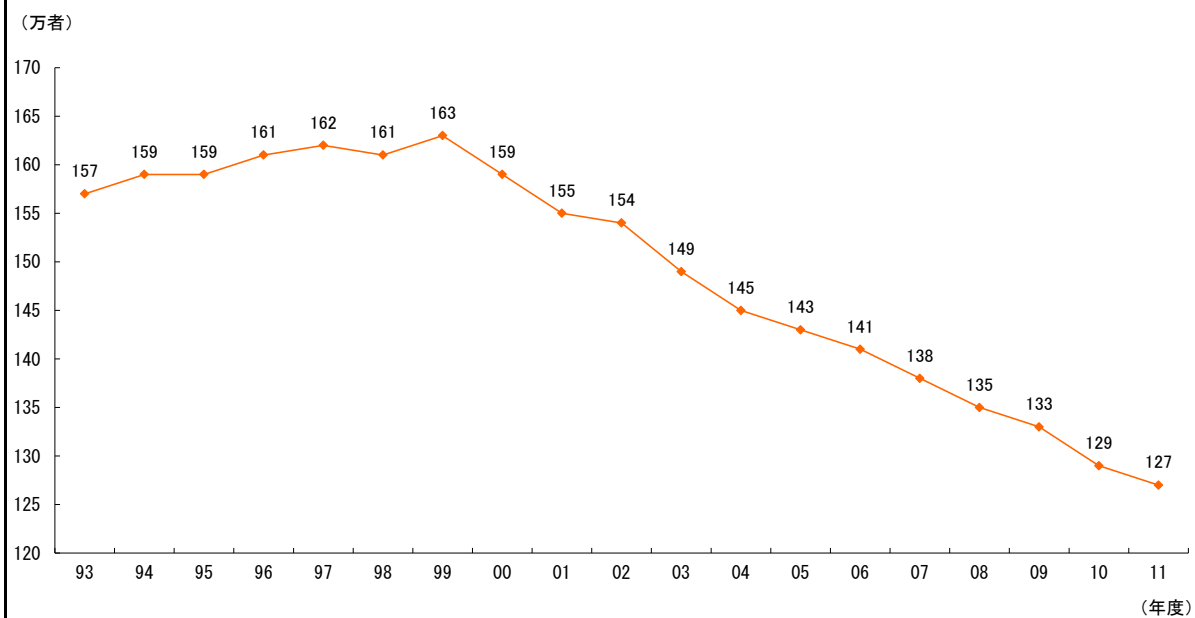
<sup>10</sup> 商工会・商工会議所の強みと課題については、第4-1-21図、第4-1-22図を参照。

<sup>11</sup> 中小企業庁の委託により、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が、2013年11月に中小企業支援機関10,306(商工会・商工会議所・中小企業団体中央会2,306、認定支援機関8,000)を対象に実施したアンケート調査。回収率34.8%。



第 4-1-18 図は、商工会議所の会員数の推移を示したものである。これを見ると、商工会と同様に、商工会議所についても、会員数が減少傾向にあることが分かる。

第4-1-18図 商工会議所の会員数の推移



資料：日本商工会議所提供資料に基づき中小企業庁作成

5

10

15

20

以上見てきたように、商工会・商工会議所の会員数は、企業数の減少もあり、減少傾向にある。

第 4-1-19 図は、商工会の収入内訳と経営指導に従事する職員数の推移を示したものである。第 4-1-17 図で見てきたように、会員数が減少していることもあり、会費  
5 収入は減少傾向にあることが分かる。また、都道府県補助金や市町村補助金が年々減少しているため、補助対象の職員である経営指導員・記帳専任職員・記帳指導職員・補助員数も減少していることが分かる。

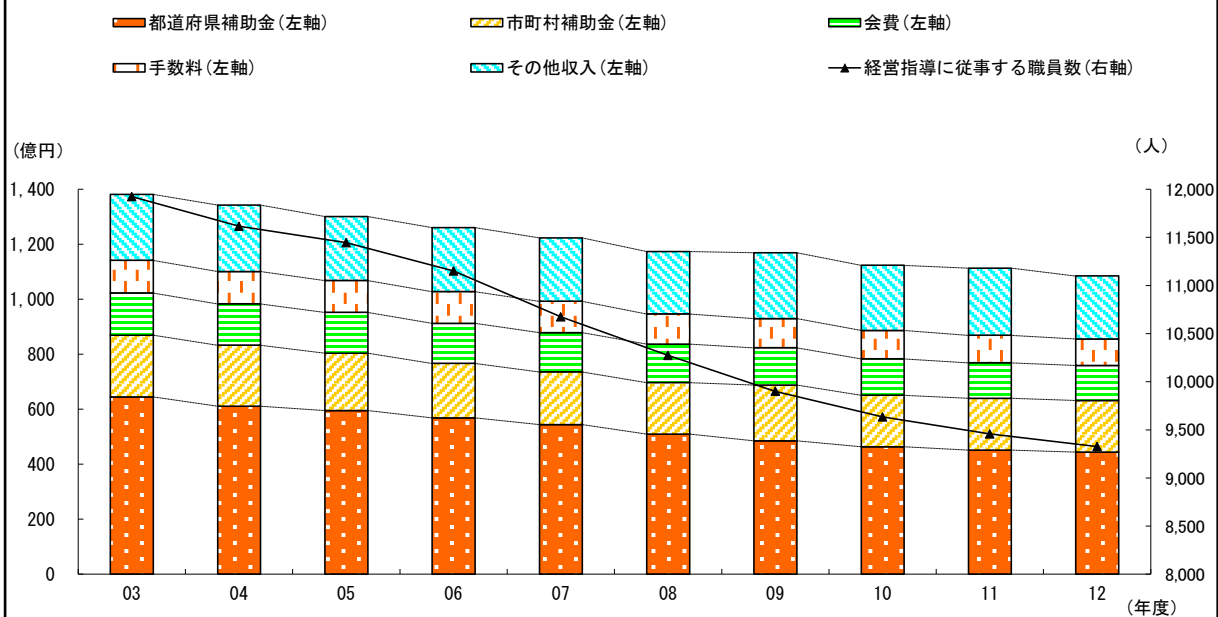
また、第 4-1-20 図は、商工会議所の補助金収入と経営指導に従事する職員数の推移を示したものである。これを見ると、都道府県補助金が年々減少しているため、経  
10 営指導に従事している職員数も減少しているのが分かる。

以上より、商工会・商工会議所では、中小企業・小規模事業者の経営課題が多様化する中で、自治体からの補助金額の減少に伴って、経営相談に当たるべき経営指導員が年々減少しており、経営相談に十分に対応できる体制でなくなってきたという現状にある。例えば、人口 5 万人未満の都市の商工会議所の経営指導員は 1 人当たり約 430  
15 者の小規模事業者を抱えている<sup>12</sup>。加えて、地域振興の活動も経営指導員が行っているケースもあり、仮に経営指導員が巡回指導で 1 日 2 者の会員企業を訪問したとしても、1 年間で 1 回しかその企業を訪問できないことになる。

---

<sup>12</sup> 日本商工会議所調べの資料に基づく。人口 100 万人以上の都市では平均 1,514.5 者、人口 20 万人以上 100 万人未満の都市では 933.9 者、人口 10 万人以上 20 万人未満の都市では平均 704.2 者、人口 5 万人以上 10 万人未満の都市では 563.7 者、人口 5 万人未満の都市では平均 426.7 者の小規模事業者を一人当たりの経営指導員が抱えている。

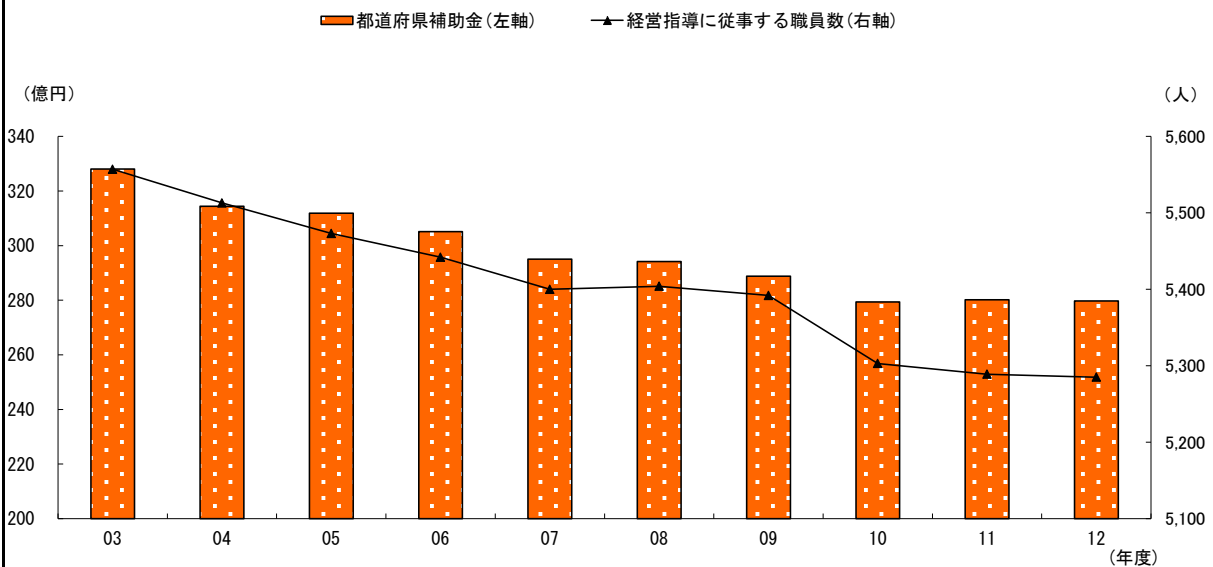
第4-1-19図 商工会の収入内訳と経営指導に従事する職員数の推移



資料：全国商工会連合会「商工会実態調査」に基づき中小企業庁作成

(注) 「経営指導に従事する職員」とは、経営指導員、補助員、記帳専任職員、記帳指導職員をいう。

第4-1-20図 商工会議所の補助金収入と経営指導に従事する職員数の推移



資料：日本商工会議所提供資料に基づき中小企業庁作成

(注) 「経営指導に従事する職員」とは、経営指導員、補助員、記帳専門職員、記帳指導職員をいう。

以上のように、都道府県補助金等の減少で、現状では十分な経営指導の体制が整っているとはいいがたい商工会・商工会議所ではあるが、以下のように、経営指導員の育成を行うことで、指導体制を充実させ、会員数及び組織率を伸ばしている事例もある。

5

#### 事例 4-1-5：沖縄県商工会連合会

##### 「経営指導員の育成を通じて、会員数増加及び組織率向上に成功した商工会連合会」

10 沖縄県商工会連合会は、県内 34 の商工会を管轄しており、県内の経営指導員数は 67 名、同連合会には 16 名在籍している。

沖縄県の各商工会では、急速に経営指導員の世代交代が進行し、ベテランの経営指導員のノウハウが充分に移転しないまま経験の浅い若手の経営指導員の割合が増加してしまった。

15 そのような中、同連合会では、2010 年度から経営指導員の支援機能強化への取組として、「経営力向上支援事業」を行うこととした。

経営力向上支援事業とは、県内の経営指導員の中から選ばれた専門経営指導員（スーパーバイザー）が、OJT<sup>13</sup>を通じて各商工会の経営指導員を育成する事業である。スーパーバイザーには、小規模事業者への経営支援に関する高い知識と経験を有するなどの一定の条件を満たした経験豊富な現役中堅の経営指導員から選拔し任命している。また、任期は最大でも 5 年間とし、在任中に後任となる人材の育成を促し、人材が固定化しないような工夫も行っている。

25 スーパーバイザーの業務は会員企業への直接支援ではなく、必要に応じ外部専門家の協力を得て、商工会の経営指導員による主体的な取組をサポートする役割を担っている。具体的には、若手の経営指導員には 1 年以内に経営革新計画の承認を目標とする「計画型 OJT」を行い、ベテラン経営指導員には個別案件に応じてスーパーバイザーがサポートする「課題型 OJT」を行っている。

30 事業の構想段階では、スーパーバイザーが会員企業へ直接支援を行わないのは効率的ではないとの議論もあったが、実際に事業が稼働してからは、経験年数 1 年未満の経営指導員が単独で 2 件の経営革新計画の作成支援を行うなどの成果が現れている。また、各商工会が、難易度の高い案件や非会員からの創業の相談にも積極的に応じるようになり、会員非会員を問わず、商工会へ相談しやすい雰囲気づくりにもつながった。こうした取組が地域の事業者に広く受け入れられ、2013 年 11 月現在、沖縄県内全商工会の会員数が、1999 年以来 14 年ぶりに 2 万人を突破し、組織率も 62.9%（対前年比 2.3%増）に達するなど、県内の小規模事業者数が減少する中で、会員数の増加、組織率の向上を果たしている。

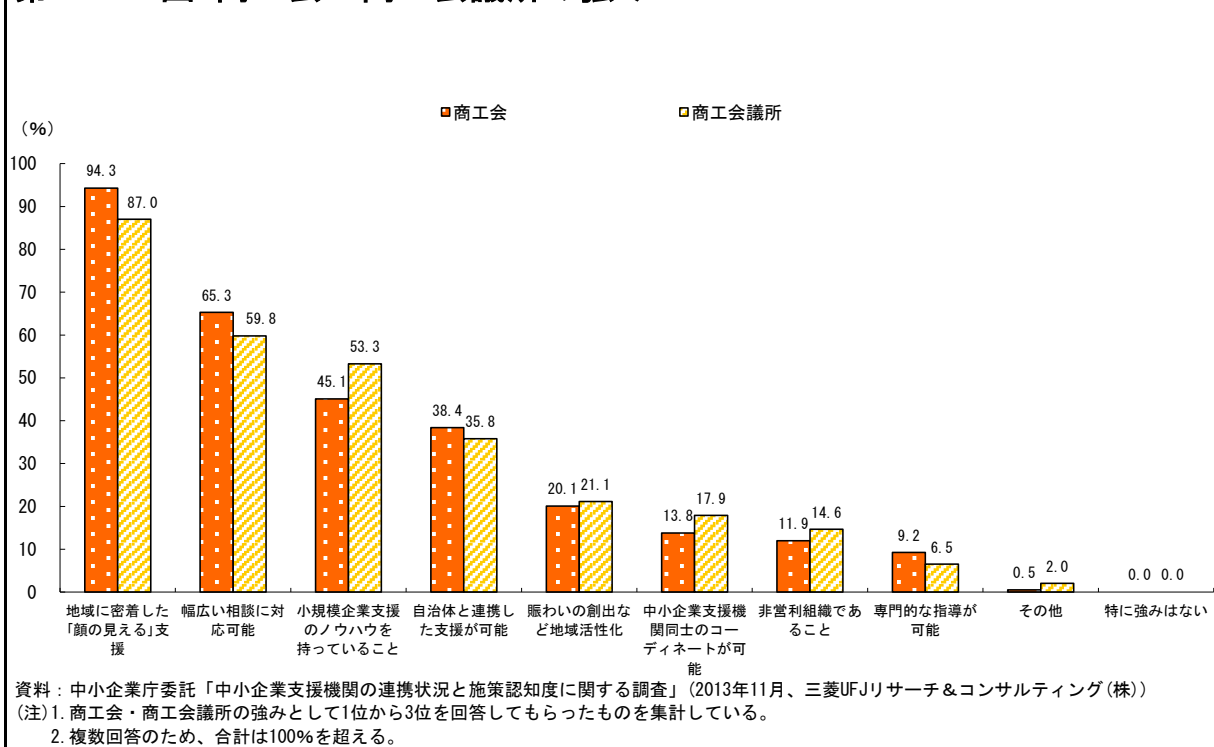
35

---

<sup>13</sup> 「OJT」とは、「On-the-Job Training」の略で、職場内で管理監督者の下、具体的な業務を通じて、業務に必要な知識・技術・技能・態度などを計画的、継続的に身に付ける活動のことをいう。

次に、商工会・商工会議所の強みと課題について概観していく。第 4-1-21 図は、商工会・商工会議所に聞いた、商工会・商工会議所の強みを示したものである。これを見ると、商工会・商工会議所共に、「地域に密着した「顔の見える」支援」、「幅広い相談に対応可能」、「小規模企業のノウハウを持っていること」との回答が多いことが分かる<sup>14</sup>。商工会・商工会議所は、古くから全国津々浦々の市町村で、地元根ざした中小企業・小規模事業者支援を行っており、まさに事業者からは顔が見え、幅広い相談に応じてくれる「かかりつけ医」のような存在として位置付けられている。今回、2014 年 3 月 7 日に閣議決定された、小規模企業振興基本法案は、「事業の持続的な発展」を目指す小規模事業者の支援を目的としているが、市町村など支援の現場における中核機能は、まさに商工会・商工会議所が果たしていくべき役割といえる。

第4-1-21図 商工会・商工会議所の強み



以下では、「地域に密着した「顔の見える」支援」を行っている商工会議所を紹介する。

<sup>14</sup> 1 位から 3 位を回答してもらった中で、1 位に回答されたものを集計した結果についても、「地域に密着した「顔の見える」支援」、「幅広い相談に対応可能」、「小規模起業支援のノウハウを持っていること」が多く回答されている。詳細については、付注 4-1-1 を参照。

#### 事例 4-1-6：久留米商工会議所

##### 「経営革新計画の策定支援を通じた信頼関係の構築により、 伴走型の企業支援に取り組む商工会議所」

久留米商工会議所(会員数 4,950 人、組織率約 50%)は、2005 年「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律(新事業活動促進法)」施行等を契機に、「支援機関も競争と淘汰の時代である」との危機感を強め、経営指導員による地域密着の顔の見える伴走型支援の機能強化を通じて、地域の中小企業・小規模事業者の満足度の向上を図ってきた。

具体的には、商品開発、経営革新の取得から商談会でのマッチングまで、中小企業・小規模事業者の成長段階に応じた支援を行っている。

初めに、中小企業・小規模事業者の経営者や後継者等を対象とした「新久留米商人塾」を開催した。「新久留米商人塾」は、中小企業・小規模事業者が抱える経営課題や外部環境を把握することから始め、最終的に経営革新計画の策定に結び付けることを狙いとした講座である。開始当初は他地域に先駆けた講座であったため、周辺市町村の意欲ある事業者も受け入れてきた。2013 年度末には 32 回を重ね、受講生は約 500 名に上り、経営革新計画の策定事業者は約 150 者を数えている。

その後、経営革新計画を策定できた事業者を支援する講座として「くるめ経営道場」を開催した。「新久留米商人塾」に参加し、経営革新計画を承認済みの農業事業者や中小企業・小規模事業者や農業事業者らの連携を創出、農商工連携等支援事業の承認等に結び付けた。

更に、経営革新計画の承認を得た事業者の販路開拓を支援するため、福岡県南地域の 7 商工会議所・4 金融機関との連携の下、「ちくごビジネス交流会」を主催した。参加企業は、経営革新計画の承認を受けた事業者のうち、計画に基づく商品を提供可能な者に限定した。福岡県全域や九州地方、全国レベルといった、より広域の展示商談会に持ち込む前段階の場を提供した。また、商品に対する評価を受ける場としての機能を強化させた「ちくごバイヤー求評会(バイヤー15 社が一堂に会し、1 社 15 分程度で商品に対する評価を受ける会)」や、個別商談会形式で行う「毎月が商談会(バイヤー1 社に対し中小企業 1 社が 30 分程度のプレゼンを行う商談会)」を開催するなど、現在では、より個別企業に密着した支援を行っている。

同商工会議所は、このような一貫した支援体系を構築することで、商工会議所への相談が 1 回限りの経営相談、政府系金融機関の紹介、記帳業務のような単発支援で終わるケースが多い中、経営革新計画の策定を足掛かりに、経営指導員が当該事業者もまだ認識していない経営課題の本質をともに理解し、一歩踏み込んだ助言を行うとともに、経営状況にかかわらず、常に頼れる存在として認知してもらえる関係性の構築に成功している。

**【コラム 4-1-2 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一部を改正する法律案  
(小規模企業支援法)について】**

小規模事業者は、全国的に、少子高齢化や製造業の海外移転による需要低下、海外  
5 の安価な製品との競争激化等の厳しい経営環境に置かれている。そのような中で、小  
規模事業者が経営を続けていくためには、顧客ニーズをしっかりと把握した上で、独  
自の付加価値を提供できるように創意工夫を講じていく必要がある。今回の「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(小規模企業支援法)」の改正  
は、意欲を持ってそのような取組を行おうとする小規模事業者を支援する体制を商工  
10 会・商工会議所を通じて全国に整備することを目的としている。

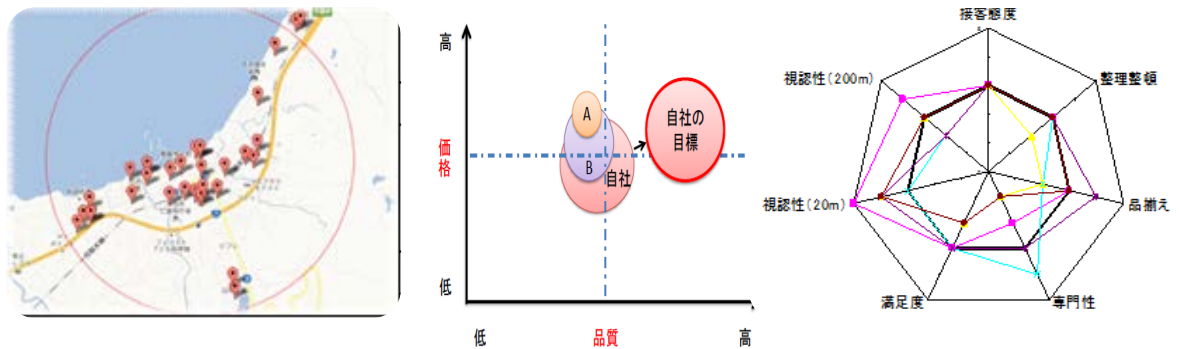
全国の市町村にある商工会・商工会議所は、50 年以上にわたり、日常的に小規模事  
業者の経営相談に応じ、指導を行ってきている。その内容は、記帳から融資のあっせ  
ん、経営革新の支援まで多岐にわたる。今回の改正では、中でも上記のような小規模  
事業者による意欲的な取組を支援するため、①マーケティング調査、②事業者の経営  
15 診断(強みの分析)、③ビジネスプランの作成・実行支援、さらには、④事業者を集  
団として支援するための販路開拓イベントの開催等を、商工会・商工会議所の役割と  
して位置付け、そのような支援を行う能力・体制を備えた商工会・商工会議所が策定  
した「経営発達支援計画」を認定することとしている。コラム 4-1-2①図は、商工会・  
商工会議所が行うマーケティング調査や経営診断のイメージ図である。

また、商工会・商工会議所が支援を行うにあたっては、単独で行うのみならず、地  
域にある他の経営支援機関(都道府県等中小企業支援センター、中小企業診断士協会  
等)や、地域の振興団体(観光協会、公設試験研究所等)、都道府県・市区町村、地  
方銀行・信用金庫・信用組合、NPO 法人、さらには民間企業や大学、農協等とも連携・  
20 提携して、地域の産業構造に合った、実効性のある経営支援体制を整えることが期待  
される。

今後、多くの商工会・商工会議所が認定の取得に向けて体制の整備を進め、全国的  
に小規模事業者の意欲的な取組を支援する環境が整っていくことが望まれる。

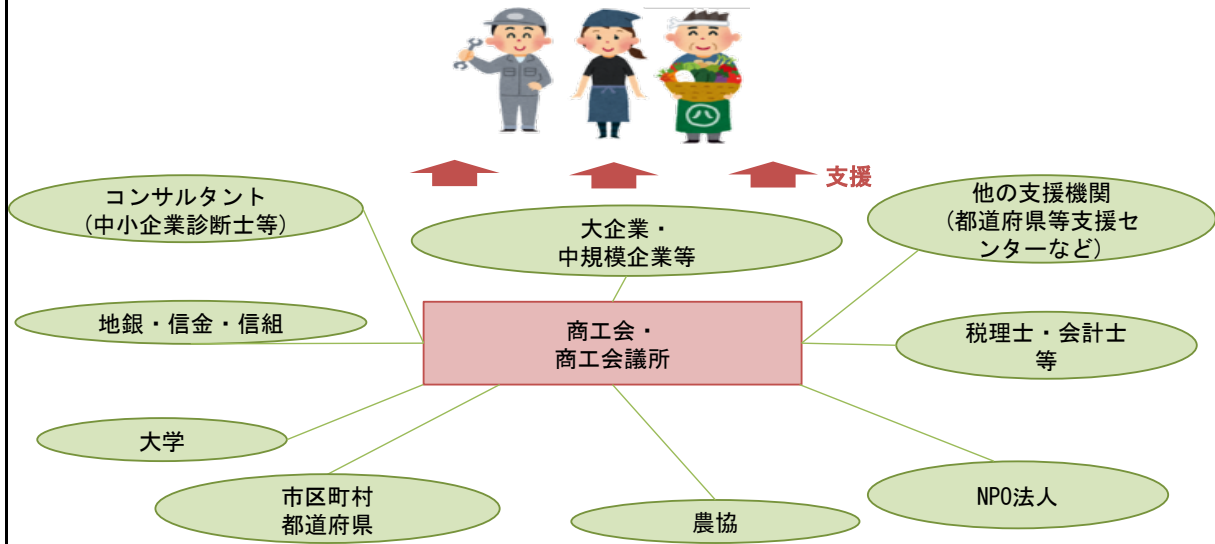
なお、コラム 4-1-2②図は、今後の商工会・商工会議所を中核とした支援のイメ  
ージ図であり、コラム 4-1-2③図は、小規模事業者を地域ぐるみで支援する体制図であ  
る。  
30

## コラム4-1-2①図 マーケティング調査、経営診断イメージ



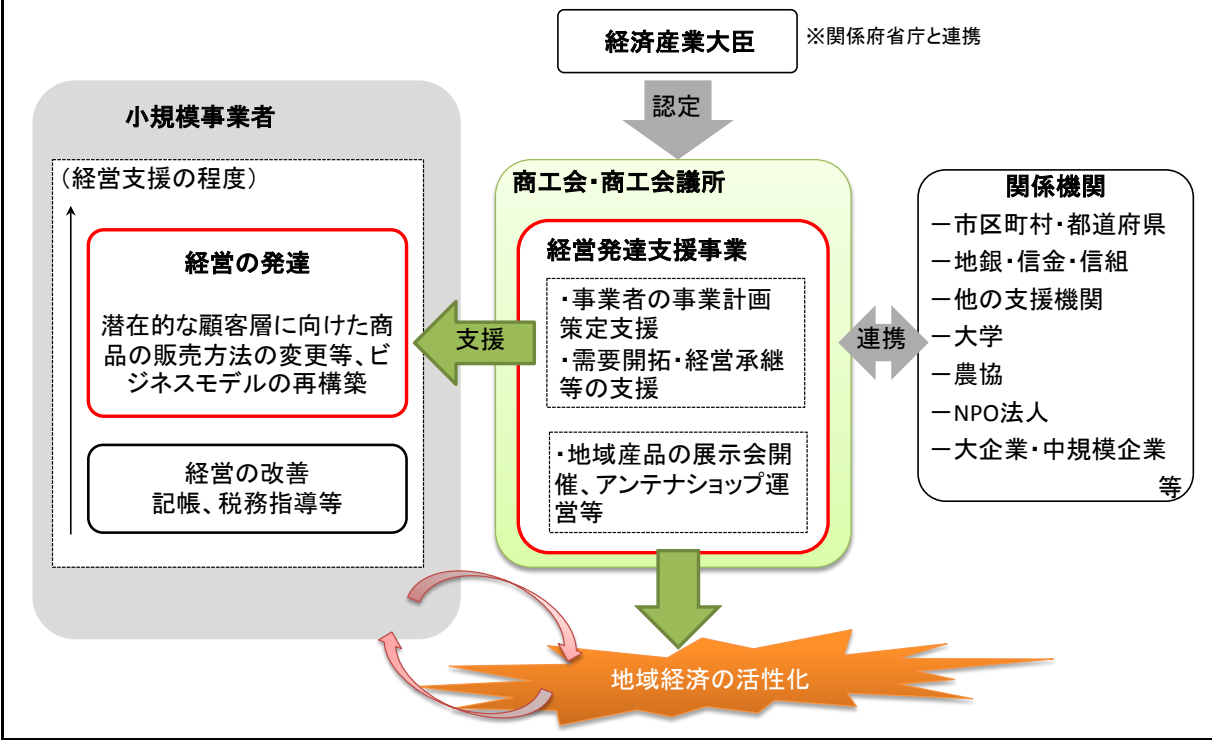
## 第4-1-2②図 商工会・商工会議所を中核とした連携体による支援イメージ

中小企業・小規模事業者



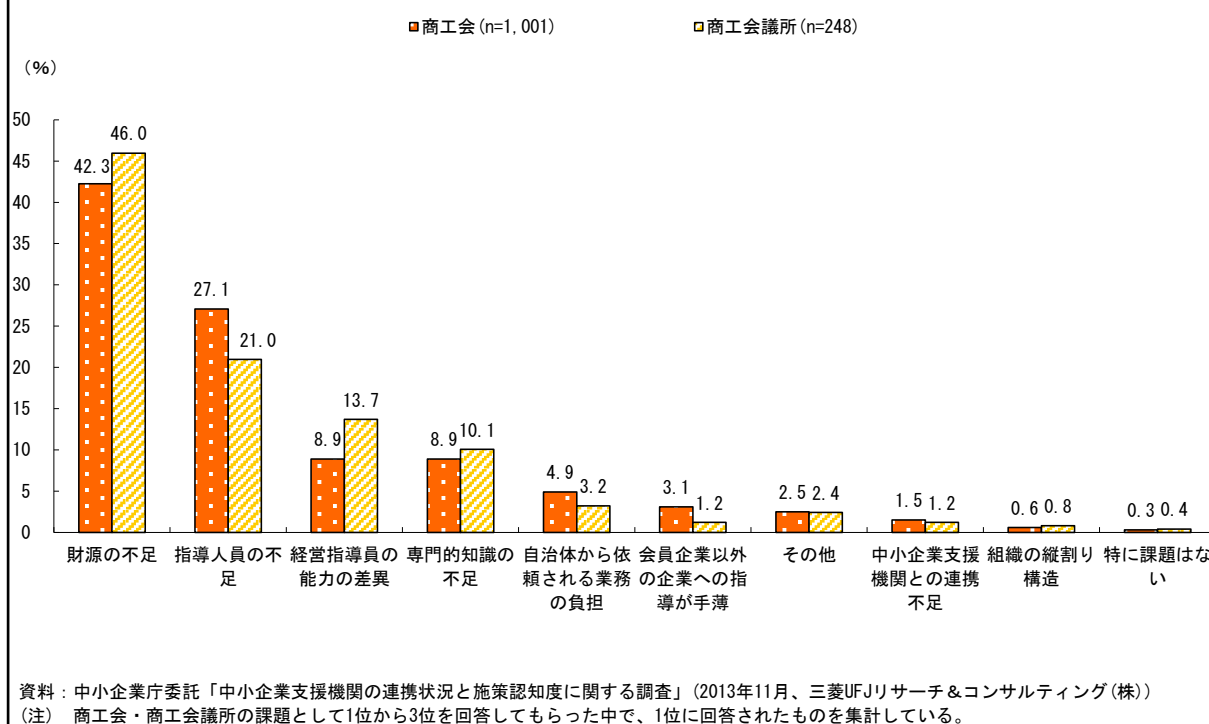


第4-1-2③図 地域ぐるみで小規模事業者を支援する体制



4-1-22 図は、商工会・商工会議所に聞いた、商工会・商工会議所の課題を示したものである。これを見ると、「財源の不足」、「指導人員の不足」、「経営指導員の能力の差異」、「専門的知識の不足」が多く回答されており、財源や人員などの経営資源が不足しているのが分かる。また、経営指導員の能力に差があることや、専門的な知識が不足していることも回答されており、経営指導員の能力向上のための研修制度の充実や、地域金融機関や税理士等の専門的な支援機関との連携が必要といえよう。

第4-1-22図 商工会・商工会議所の課題



以上、商工会・商工会議所の現状、強み、課題について見てきた。既に言及したように、市町村など支援の最前線における中核機能は、まさに商工会・商工会議所が果たしていくべき役割であるとともに、経営指導能力の向上や専門的な相談に対する中小企業支援機関との連携などを強化することにより、中小企業・小規模事業者が相談に訪れたいような「場」になっていくことが求められているといえよう。

以下では、独自の専門的な指導に取り組み、中小企業・小規模事業者の満足度を向上させた商工会の事例を紹介する。

#### 事例 4-1-7：滋賀県商工会連合会

##### 「経営指導員の育成に取り組んでいる商工会連合会」

滋賀県商工会連合会は、県内 22 の商工会を管轄している。滋賀県からの補助金が県連に一括交付化され、それに伴う補助金対象職員の人事一元化を契機に、2009 年度から県内 22 の商工会職員に関する「人事制度改革」を本格的に実施、経営指導を行うスタッフの能力向上に向けて各商工会に任せていた人材育成に関し、県連が取り組むこととなった。

県内の中小企業・小規模事業者にとっては、地域を巡回する経営指導員等の社外のスタッフが経営のよりどころとなる重要な存在である。つまり、そのスタッフがレベルアップすることが、中小企業・小規模事業者の維持発展につながり、ひいては地域振興につながるということを目指している。

滋賀県商工会連合会では、職員全員が経営指導を行えるようにすること、そして、どの分野の経営相談にも対応できるようにすることを人材育成の目標として、従来の役職にかかわらず、商工会所属の事務を担当する職員を含めて、職員全員が経営指導のスタッフとなれるようにすることを考えた。そこで、独自にⅠ級からⅥ級までの階級を整備し、それぞれの階級において目標や評価基準を明示した。そして、それらに基づいて人事評価を行い、処遇や次年度に取り組む業務に反映していった。これらによって、職員の意識改革が進み、現在は当時の職員の大半が、経営指導のスタッフとして活躍している。

また、どの分野の経営相談にも対応できる「かかりつけ医」のような存在になるためには、幅広い分野で高度な専門的経営支援ができるようになる必要があるとの認識の下、経営支援に必要な専門分野を八つ設定し、それらを年間に 2 分野ずつ、研修等による「知識」の習得と現場での実践を組み合わせながらマスターしていき、また別の専門分野の能力を高めていくということを繰り返し、「かかりつけ医」を目指す仕組みを構築していく。

一連の人材育成の体系が確立され、数年が経過したことで、県内各地の商工会の現場では、女性の事務職員から経営指導スタッフに登用されるケースも数多く出てきている。また、商工会の職員全員が経営指導スタッフということになり、地域の企業からは、商工会のサービスが向上したという評価が得られている。

## 2. 中小企業支援機関の現状

2012年8月より、中小企業・小規模事業者に対する支援をより強化するため、商工会・商工会議所等の既存の中小企業支援機関に加えて、新たに、税理士や地域金融機関などが中小企業支援を行う機関として、国が認定する「認定支援機関制度<sup>15</sup>」がスタートした。

以下では、中小企業支援機関<sup>16</sup>について、商工会・商工会議所・中小企業団体中央会を「商工会・商工会議所等」、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・社会保険労務士・行政書士を「税・法務関係の中小企業支援機関」、中小企業診断士・民間コンサルティング会社・個人コンサルタントを「コンサルタント」、金融機関を「金融機関」、財団法人・社団法人・NPO法人などその他の中小企業支援機関を「その他の中小企業支援機関<sup>17</sup>」と、五つのカテゴリーに分類した上で、それぞれの中小企業支援機関の相談状況や強み、課題などについて見ていくこととする。

第4-1-23図は、中小企業支援機関の相談業務を行うに当たっての、強みを発揮できる分野と実際の相談分野を示したものである<sup>18</sup>。これを見ると、商工会・商工会議所等では、「経営改善支援」、「金融支援」、「税務支援」、税・法務関係の中小企業支援機関では、「税務支援」、コンサルタントでは、「事業計画書作成支援」、「経営改善支援」、「再生支援」、金融機関では、「金融支援」が強みを発揮できる相談業務として回答されており、中小企業支援機関ごとに強みを発揮できる相談業務の分野が異なっていることが分かる。

また、実際の相談分野については、いずれの中小企業支援機関を見ても、強みを発揮できる分野と同じ分野を回答する傾向にあるなど、現状では、強みを発揮できる分野への相談が多いことが分かる。

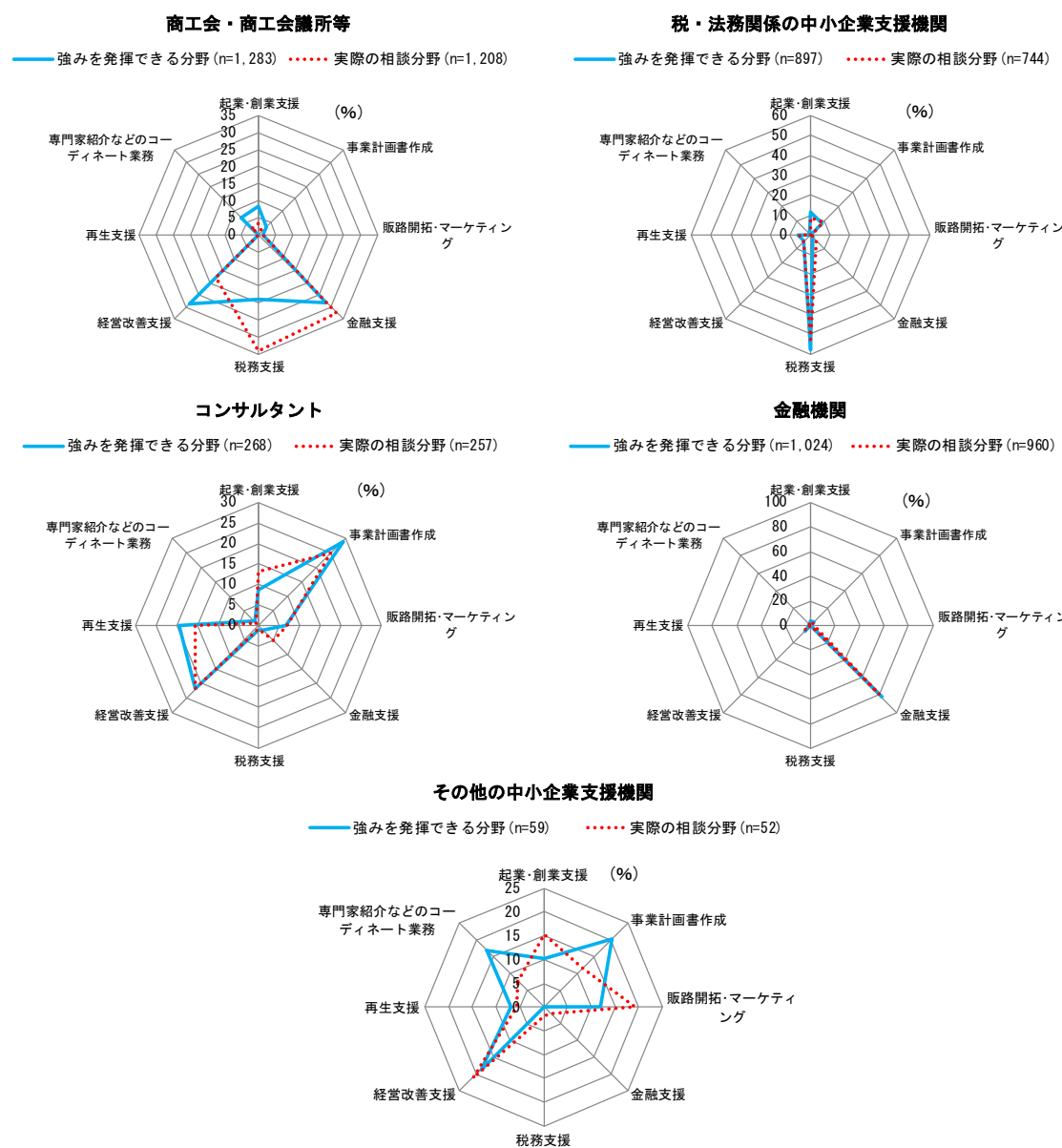
<sup>15</sup> 2014年2月末日時点で20,873機関が認定支援機関として認定されている。内訳は、税理士(個人)14,612(70.0%)、税理士法人1,744(8.4%)、公認会計士1,383(6.6%)、監査法人61(0.3%)、弁護士1,292(6.2%)、弁護士法人71(0.3%)、商工会連合会47(0.2%)、商工会議所285(1.4%)、中小企業団体中央会39(0.2%)、中小企業診断士324(1.6%)、コンサル等347(1.6%)、NPO法人23(0.1%)、一般財団・一般社団法人68(0.3%)、公益財団・公益社団法人54(0.3%)、金融機関481(2.3%)、その他42(0.2%)。

<sup>16</sup> 今回のアンケート対象は、認定支援機関が中心ではあるが、商工会議所の一部に認定支援機関ではない機関が含まれているため、中小企業支援機関という呼び方をしている。

<sup>17</sup> 便宜上、「その他の中小企業支援機関」としてまとめているが、大半は都道府県や政令指定都市にある中小企業支援センターである。

<sup>18</sup> 便宜上8項目についてのみまとめている。全項目についての集計結果は、付注4-1-2、付注4-1-3、付注4-1-4、付注4-1-5、付注4-1-6を参照。

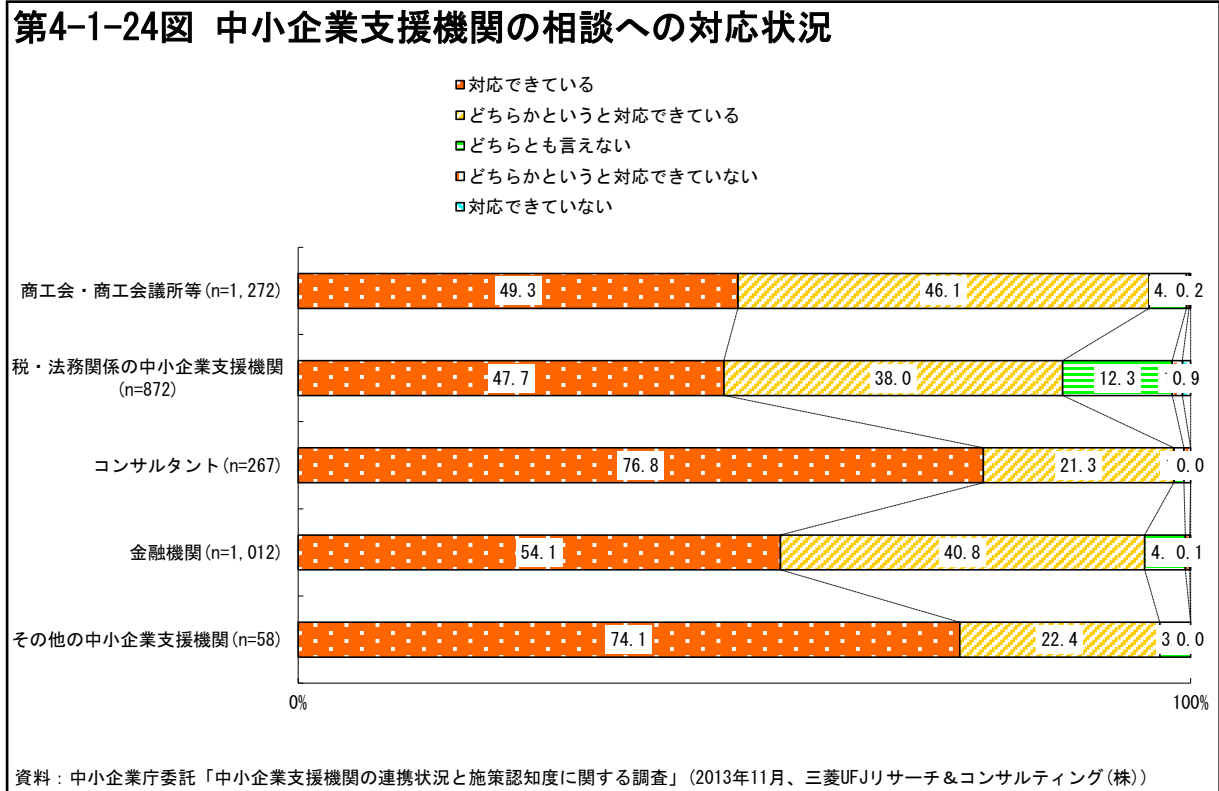
# 第4-1-23図 中小企業支援機関の相談業務対応状況



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

4-1-24 図は、中小企業支援機関の相談業務への対応状況を示したものである。これを見ると、どの中小企業支援機関についても、「対応できている」又は「どちらかというに対応できている」と回答した割合が9割程度となっている。これは、強みを発揮できている分野への相談が多いため、適切な対応も可能ということであろう。

5



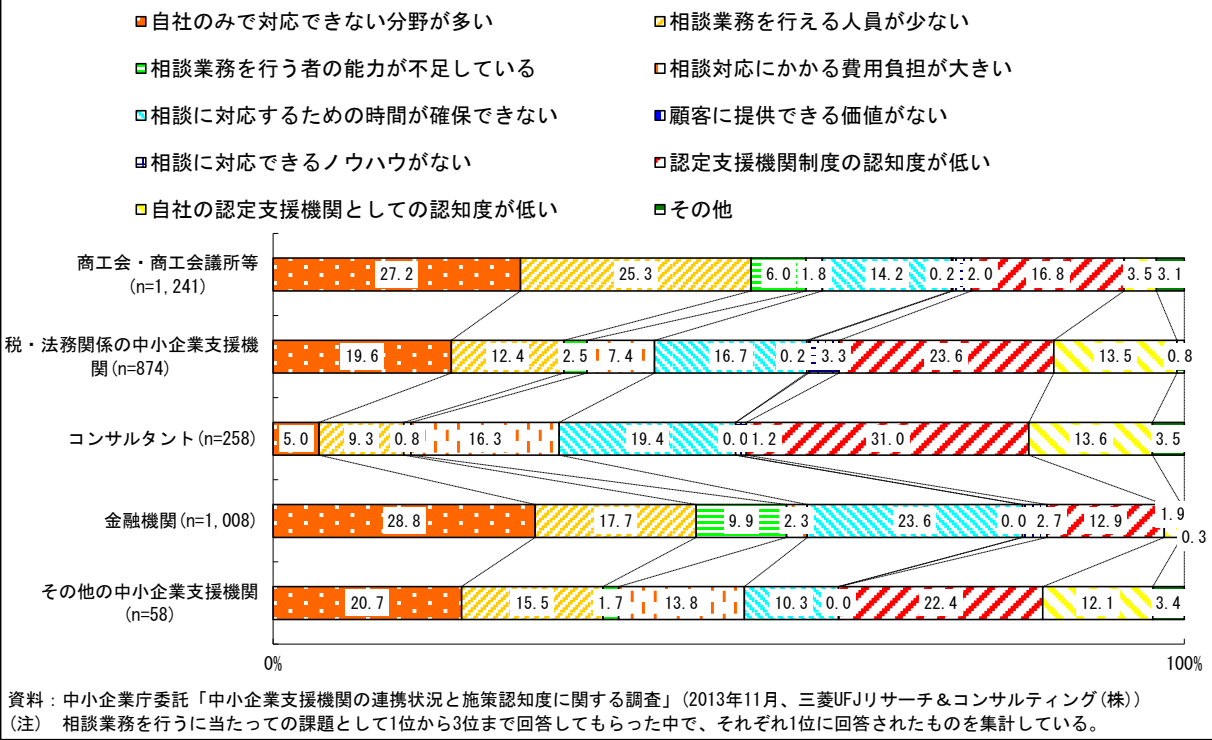
10

15

20

では、中小企業支援機関が相談業務を行うに当たっての課題を見ていこう。第4-1-25図は、中小企業支援機関が相談業務を行うに当たっての課題を示したものである。これを見ると、全般的に、「自社のみで対応できない分野が多い」、「相談業務を行える人員が少ない」、「相談に対応するための時間が確保できない」と回答した中小企業支援機関の割合が多く、相談対応できない分野に対しては、他の中小企業支援機関や自治体との連携が必要であり、人員不足・時間不足を補うためにも、適切な機関へ中小企業・小規模事業者をつなぐことなどが有効であると考えられる。また、新たに中小企業支援機関として認定を受けた、税・法務関係の中小企業支援機関やコンサルタントでは、「認定支援機関制度の認知度が低い」や「自社の認定支援機関としての認知度が低い」と認定支援機関の認知度の低さを課題とする回答も多く見られており、「中小企業・小規模事業者の相談窓口として、認定支援機関が利用できる」ということについてより一層の周知が必要であると考えられる。

第4-1-25図 中小企業支援機関が相談業務を行うに当たっての課題



以下では、認定支援機関として積極的に活動を行っている認定支援機関の事例を取り上げる。

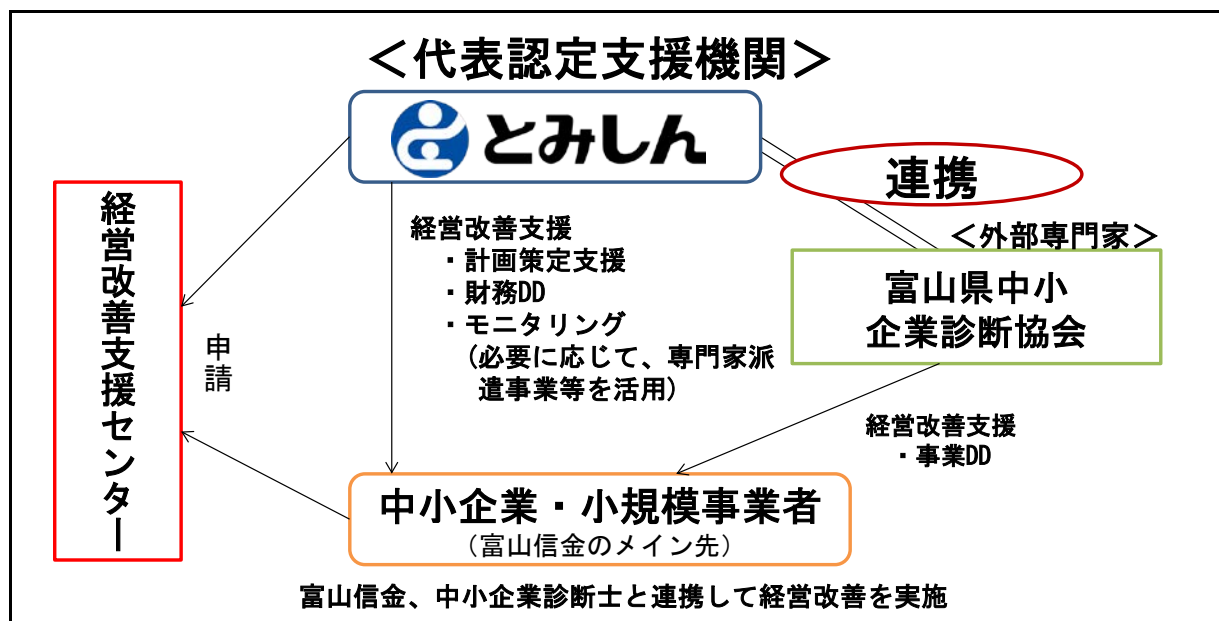
#### 事例 4-1-8：富山信用金庫

##### 「代表認定支援機関<sup>19</sup>として、事業者の経営改善に取り組む金融機関」

富山県富山市に本店を置く富山信用金庫は、中小企業・小規模事業者の経営改善の促進に加え、職員の支援能力の強化につながると考えたことから、「経営改善計画策定支援事業<sup>20</sup>」に積極的に取り組んでいる。

特徴は、提携する富山県中小企業診断協会の中小企業診断士が事業デューデリジェンス<sup>21</sup>を実施するスキームを構築している点で、これにより、スピーディな中小企業・小規模事業者への支援スキーム提案と経営改善支援を実現している。

審査部・営業推進部経営相談担当（本部）と営業店が、中小企業・小規模事業者への制度利用の提案から経営改善支援まで連携して実施し、中小企業診断士が実施する事業デューデリジェンスは定額制として、事業者負担を明確化するとともに、支援の目線・方向性を合わせるため、中小企業診断士と緊密に相談を行っている。また、認定支援機関である他の取引金融機関とも連携しながら経営改善支援を実施することで、認定支援機関相互の経営改善支援ノウハウの共有化を促進している。



<sup>19</sup> 「代表認定支援機関」とは、「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」に基づき、中小企業・小規模事業者の再生支援を行う際に、専門家チームの構成が求められており、その中で、チームを代表する認定支援機関のこと。

<sup>20</sup> 「経営改善計画策定支援事業」とは、認定支援機関が、中小企業・小規模事業者の依頼を受けて、経営改善計画の策定支援などを行うことにより、中小企業・小規模事業者の経営改善を促進しようとする事業のこと。計画策定に係る費用やフォローアップ費用の総額に対して3分の2(上限200万円)を補助するもの。

<sup>21</sup> 「デューデリジェンス」とは、資産価値を適正に評価する手続きのこと。M&Aなどで企業価値の評価や、収益還元法による不動産の評価に用いられる。企業の場合は、その企業の持つ収益性や成長性、リスク、資産内容などを詳細かつ多角的に分析した上で、価値を判断している。



### 第3節 中小企業支援に関する連携状況

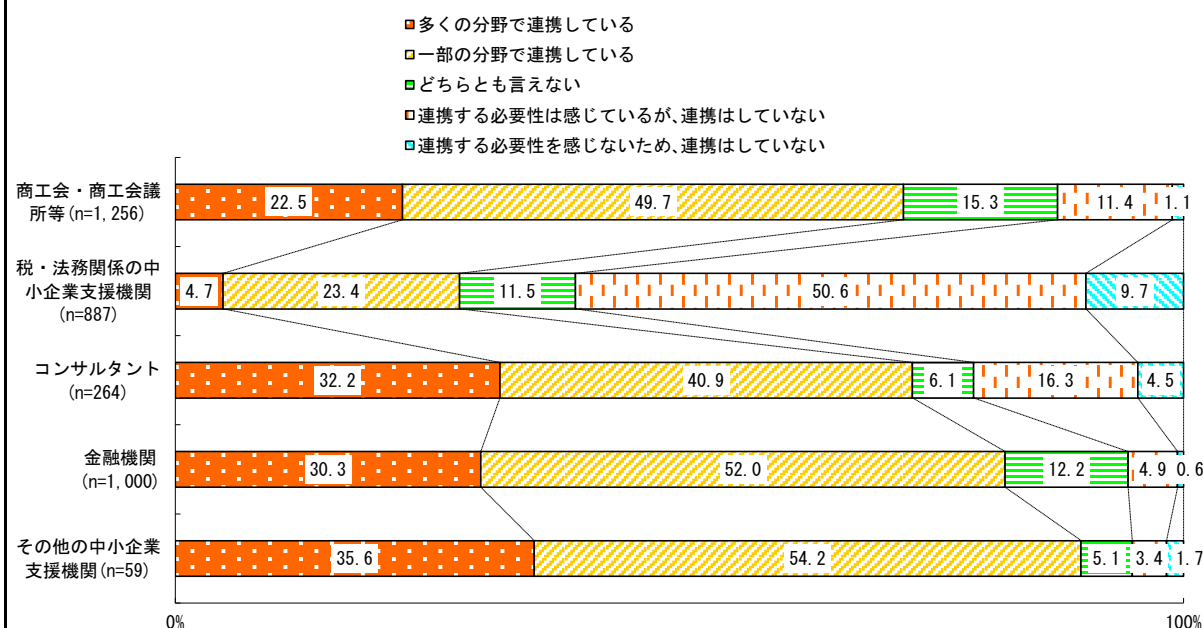
第1節と第2節で見てきたように、中小企業・小規模事業者に対して有効に施策を届けていくためには、中小企業支援機関同士又は施策を立案している自治体と施策を届ける中小企業支援機関が連携して中小企業・小規模事業者を支援していくことが必要となる。

本節では、中小企業支援機関同士の連携状況、自治体と中小企業支援機関の連携状況、地域プラットフォームについて、ワンストップでの支援を行っている事例、支援チームを編成してチームで支援している事例について見ていく。

#### 1. 中小企業支援機関同士の連携状況

第4-1-26図は、中小企業支援機関同士の連携状況を示したものである。なお、ここでいう「連携」とは、中小企業支援機関同士が一体となり、中小企業の経営課題に対応していることを指している。これを見ると、認定支援機関制度により、新たに中小企業・小規模事業者支援の担い手として加わった、税・法務関係の中小企業支援機関では、「多くの分野で連携している」又は「一部の分野で連携している」と回答した割合は3割未満となっており、他の中小企業支援機関が7割以上回答しているのとは比べて著しく低い。しかしながら、連携していない中で、「連携する必要性は感じている」と回答した割合がほとんどであり、税・法務関係の中小企業支援機関は、連携する必要性は感じているが、連携できていないことが分かる。

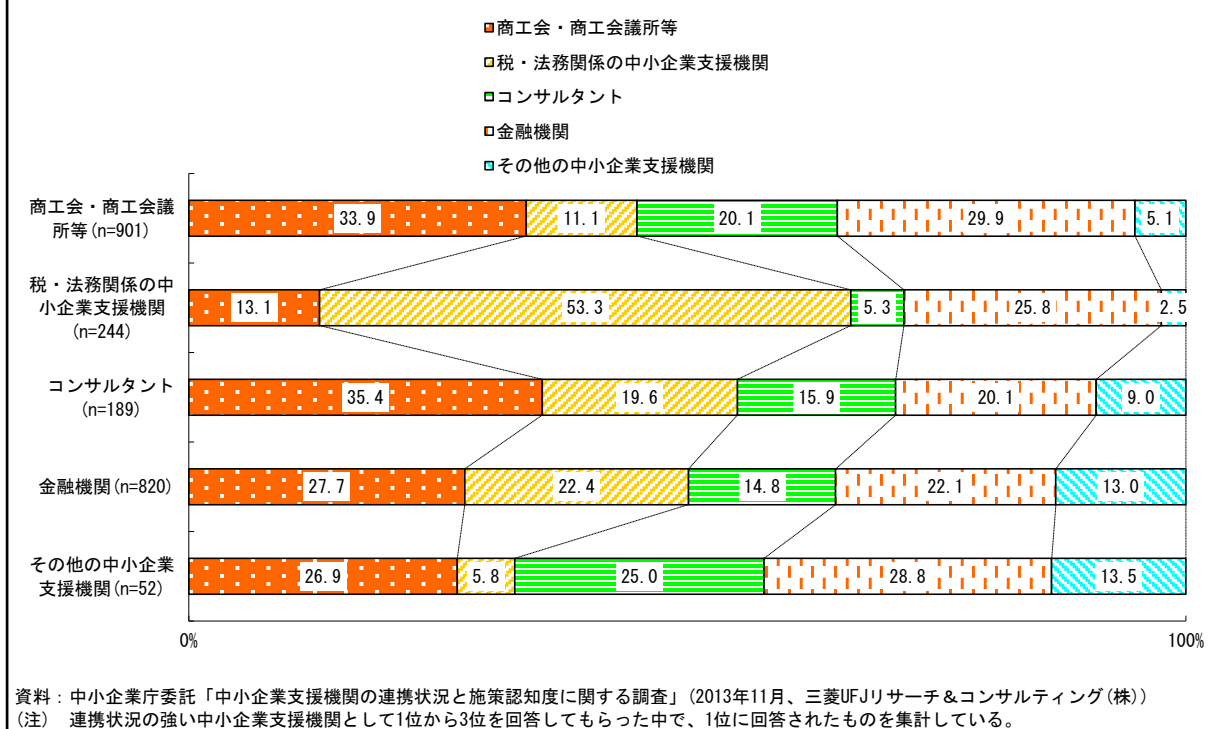
第4-1-26図 中小企業支援機関同士の連携状況



資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
(注) ここでいう「連携」とは、中小企業支援機関同士が一体となり、中小企業の経営課題に対応していることをいう。

第4-1-27図は、第4-1-26図で、「多くの分野で連携している」又は「一部の分野で連携している」と回答した中小企業支援機関が、どの中小企業支援機関と強く連携しているかを示したものである。これを見ると、商工会・商工会議所等、コンサルタント、金融機関では、多様な他の中小企業支援機関と連携していることが分かる。一方で、税・法務関係の中小企業支援機関については、連携相手の5割超が税・法務関係の中小企業支援機関となっており、同じカテゴリーの中で連携しているに過ぎず、認定支援機関の大半<sup>22</sup>を占めている税・法務関係の中小企業支援機関と他機関との連携は十分に行えていないことが分かる。

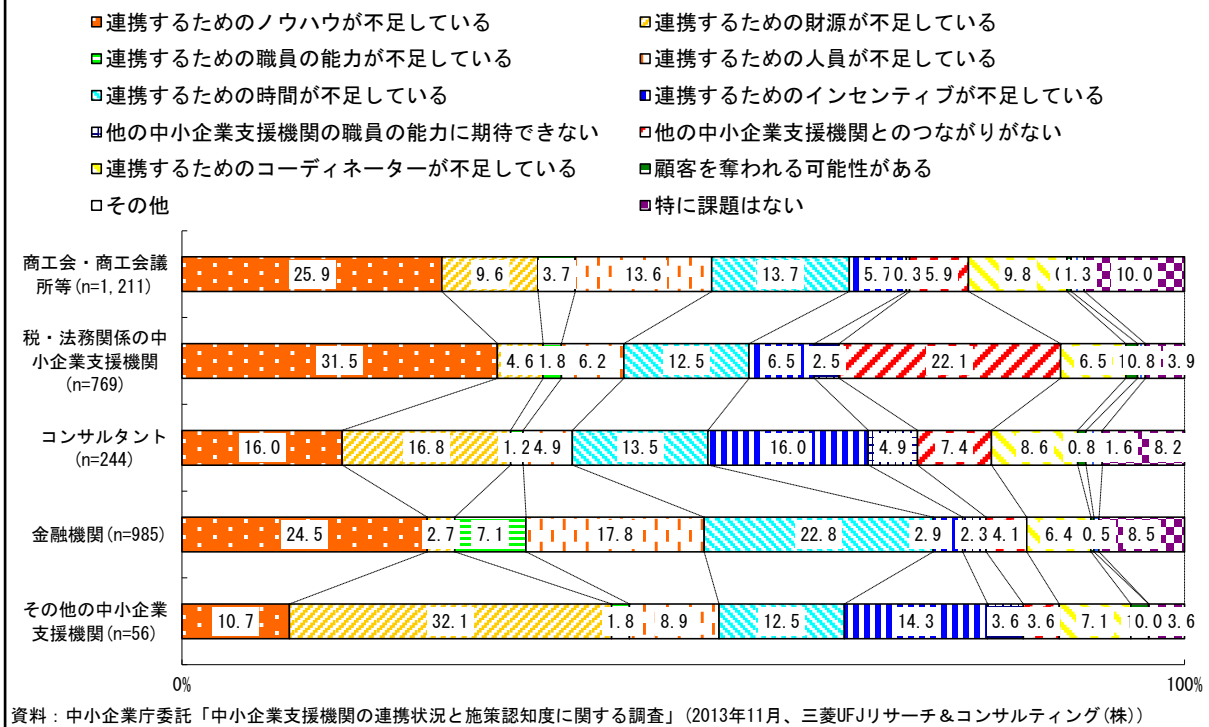
第4-1-27図 最も連携の度合いの強い中小企業支援機関



<sup>22</sup> 認定支援機関の本認定数には、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。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(1,679)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ことには留意が必要である。

では、中小企業支援機関同士が連携を推進する際にどのような課題があるかを見ていこう。第 4-1-28 図は、中小企業支援機関同士が連携を推進するに当たっての課題を示したものである。これを見ると、全体的に、「連携を推進するためのノウハウが不足している」と回答した中小企業支援機関が多く、認定支援機関制度が開始したばかりで、まだ中小企業支援機関間での連携ノウハウがないことがうかがえる。個別に見ていくと、商工会・商工会議所等では、「連携するための時間が不足している」、「連携するための人員が不足している」が多く回答されており、都道府県補助金等の減少に伴う経営指導員数の減少などもあり、他の中小企業支援機関と連携して相談業務を行う余裕がないと推察される。また、最も連携ができていない税・法務関係の中小企業支援機関では、「他の中小企業支援機関とのつながりがない」が回答される割合が高く、経済産業局や自治体等を通じて、税・法務関係の中小企業支援機関と他の中小企業支援機関のつながりを促していく必要がある。コンサルタントでは、「連携するための財源が不足している」、「連携するためのインセンティブが不足している」が多く回答されており、自社のみで対応できない分野が少ないコンサルタントにとっては、連携にそれほどインセンティブを感じていないのが分かる。金融機関では、「連携するための時間が不足している」、「連携するための人員が不足している」が多く回答されており、本業外で中小企業・小規模事業者を支援する余裕がないことがうかがえる。その他の中小企業支援機関が主として都道府県や政令指定都市の中小企業支援センターだとすると、「連携するための財源が不足している」、「連携するためのインセンティブが不足している」が多く回答されていることは、都道府県や政令指定都市からの予算が減少傾向にあることが連携を進める際の障害となっていることが分かる。

第4-1-28図 中小企業支援機関同士が連携を推進する際の課題



以上のように、認定支援機関の大半を占める税・法務関係の中小企業支援機関は、他の中小企業支援機関と十分に連携できておらず、かつ、連携している場合であっても同じカテゴリー内で連携している。しかしながら、真の意味で中小企業支援機関が連携して、385万者の中小企業・小規模事業者へ支援策を届けていくためには、税・法務関係の中小企業支援機関をも巻き込んだ連携が必要となろう。

以下では、税理士を中小企業支援に巻き込んだ事例を紹介する。

#### 事例 4-1-9：京都信用金庫

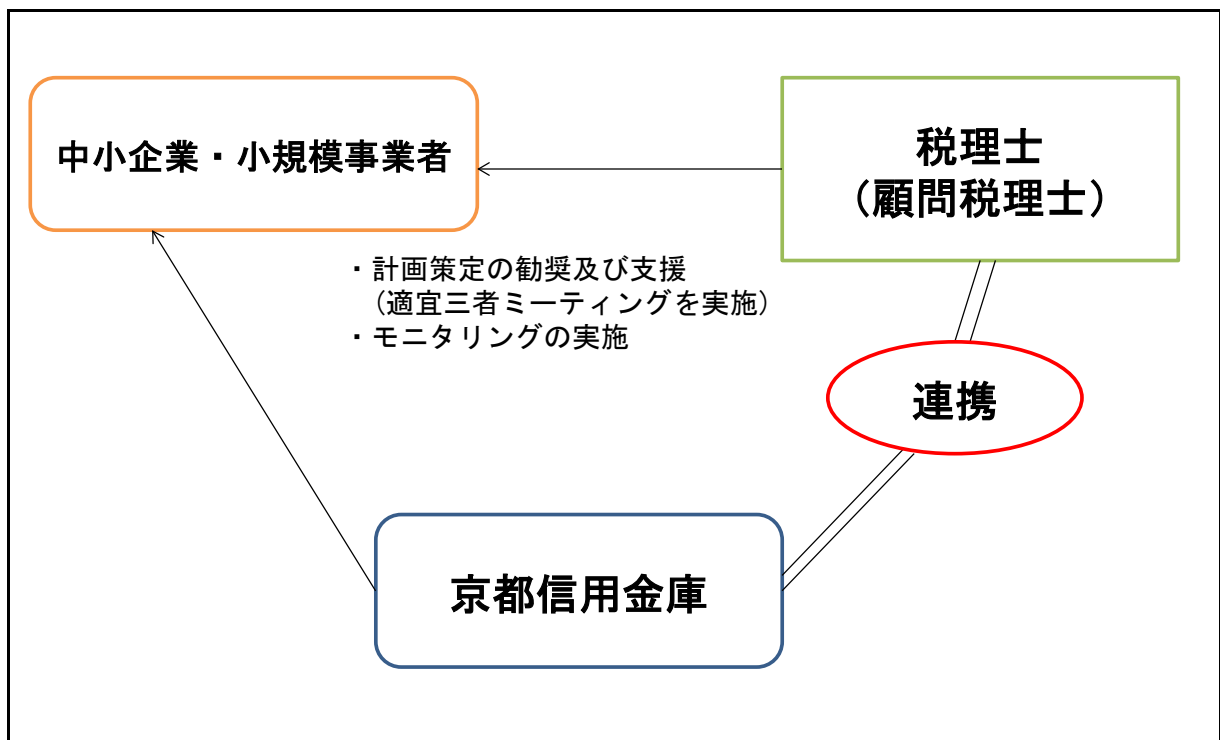
##### 「中小企業にとって身近な存在である税理士を巻き込みながら、 三位一体で経営改善計画策定支援事業に取り組む金融機関」

5 京都府京都市に本店を置く京都信用金庫では、中小企業・小規模事業者の経営改善支援に取り組む上で、中小企業にとって身近な存在である顧問税理士の関与が不可欠という認識の下、営業エリア内に組織している 12 の税理士会の顧問税理士と連携して中小企業支援に取り組んでいる。

10 具体的には、京都・滋賀・大阪に 12 の税理士会を組織し、エリアごとに経営改善計画策定支援事業の実務研修を行うとともに、認定支援機関の役割、経営改善計画策定支援事業の説明、経営改善計画策定支援事業の活用勧奨を実施している。

15 計画の策定段階では、中小企業・小規模事業者の経営者、顧問税理士、京都信用金庫の三者でミーティングを繰り返し、窮状要因と建て直し策の基本方針を共有し、デューデリジェンスの実施、実効性の高い経営改善計画の策定を行っている。その結果、計画を策定するだけでなく、関係者、特に税理士（顧問税理士）における経営改善計画策定能力の向上にも寄与することとなった。

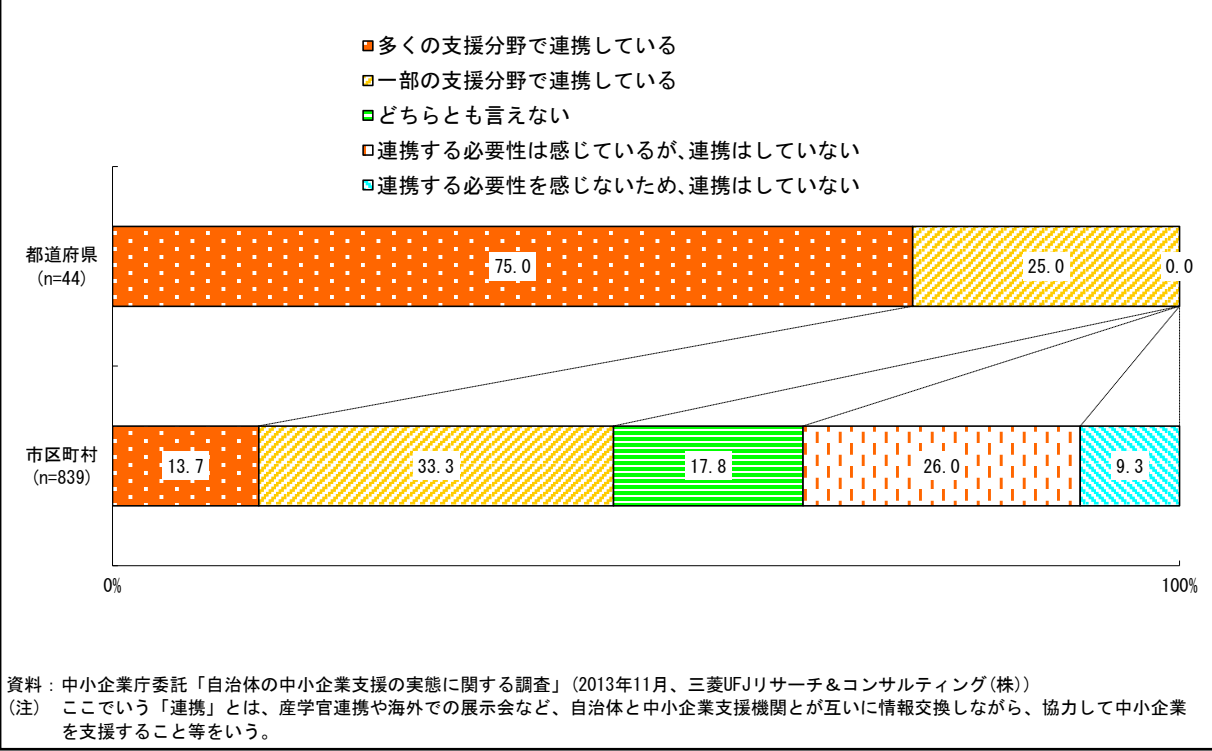
中小企業・小規模事業者にとっても、身近な存在である税理士に対して税務相談以外の相談を行えるようになり、事業継続に不可欠のパートナーという認識が強まるなどの効果があった。



2. 自治体と中小企業支援機関の連携状況

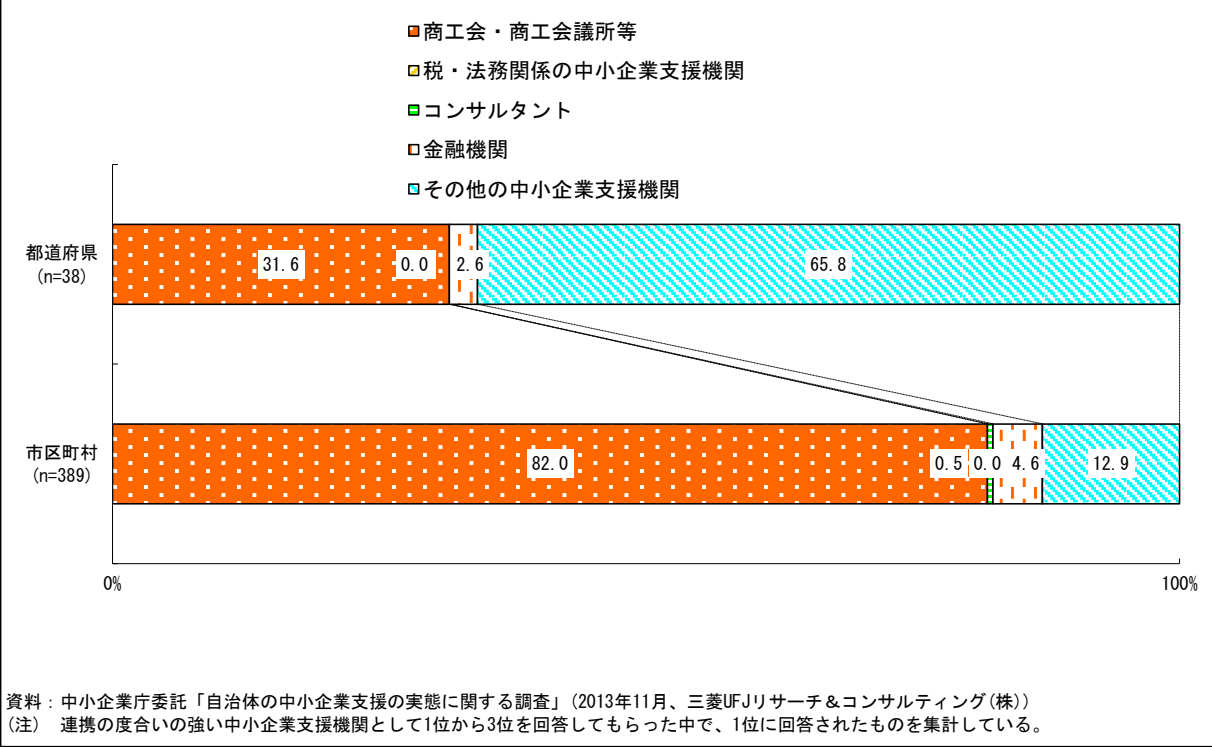
第 4-1-29 図は、自治体と中小企業支援機関との連携状況を示したものである。なお、ここでいう「連携」とは、産学官連携や海外での展示会など、自治体と中小企業支援機関とが情報交換しながら、協力して中小企業を支援することを指している。これを見ると、全ての都道府県が中小企業支援機関と「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答しており、連携はうまく取れていることが分かる。市区町村では、中小企業支援機関と「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した割合が5割未満であり、都道府県と比べて、連携がうまくいっていないことが分かる。他方で、「連携をする必要性を感じないため、連携はしていない」と回答した市区町村の割合は、1割未満であり、市区町村でも連携する一定の必要性は感じているのが分かる。

第4-1-29図 自治体と中小企業支援機関との連携状況



では、自治体が連携する度合いの強い中小企業支援機関はどこなのだろうか。第4-1-30図は、第4-1-29図で、「多くの支援分野で連携している」又は「一部の支援分野で連携している」と回答した自治体と連携の度合いの強い中小企業支援機関を示したものである。これを見ると、都道府県では、「商工会・商工会議所等」、「その他中小企業支援機関」と回答する割合が多い。なお、「その他中小企業支援機関」のほとんどは、財団法人(都道府県・政令指定都市が保有している中小企業支援センター)であることから、実質的には、商工会・商工会議所との連携が中心であるといえる。また、市区町村では、8割以上が「商工会・商工会議所等」と回答している。以上より、商工会・商工会議所は、中小企業支援機関の中では、自治体と最も連携が取れているといえる。また、中小企業・小規模事業者と日頃から接点も多いため、自治体の施策などを中小企業・小規模事業者適切に伝えていく役割に加えて、中小企業・小規模事業者の生の声を自治体に伝えていく役割も担っているといえる。

第4-1-30図 最も連携の度合いの強い中小企業支援機関



第 4-1-31 図は、第 4-1-29 図で、中小企業支援機関との連携について、「どちらとも言えない」又は「連携する必要性は感じているが、連携はしていない」と回答した市区町村<sup>23</sup>が、中小企業支援機関との連携を推進する際の課題を示したものである。これを見ると、「連携するためのノウハウが不足している」、「連携するための財源が不足している」、「中小企業支援機関とのつながりが無い」が多く回答されている。したがって、連携を推進するには、一市区町村で連携を模索するのではなく、既に連携した経験のある市区町村がまとまって、当該地域の中小企業支援機関（例えば、都道府県の中小企業支援センターや商工会・商工会議所）との情報交換会を行うなど、中小企業支援機関との接点を持つことが一つの解決策といえる。

例えば、東京都の板橋区、豊島区、北区、練馬区、文京区では、都の中小企業支援センターである（公財）東京都中小企業振興公社や各区の中小企業支援センターと共催する形でビジネス商談会を持ち回っている<sup>24</sup>。板橋区や北区は製造業が集積しているため、商談会や交流会の形式が多く、練馬区や豊島区は、雑貨や飲食店が多いため、バイヤーとのマッチング形式での開催が多い。また、商談会には、商工会・商工会議所や信用金庫なども参加しており、自治体と中小企業支援機関が連携して中小企業の販路開拓を支援する体制が構築されている。

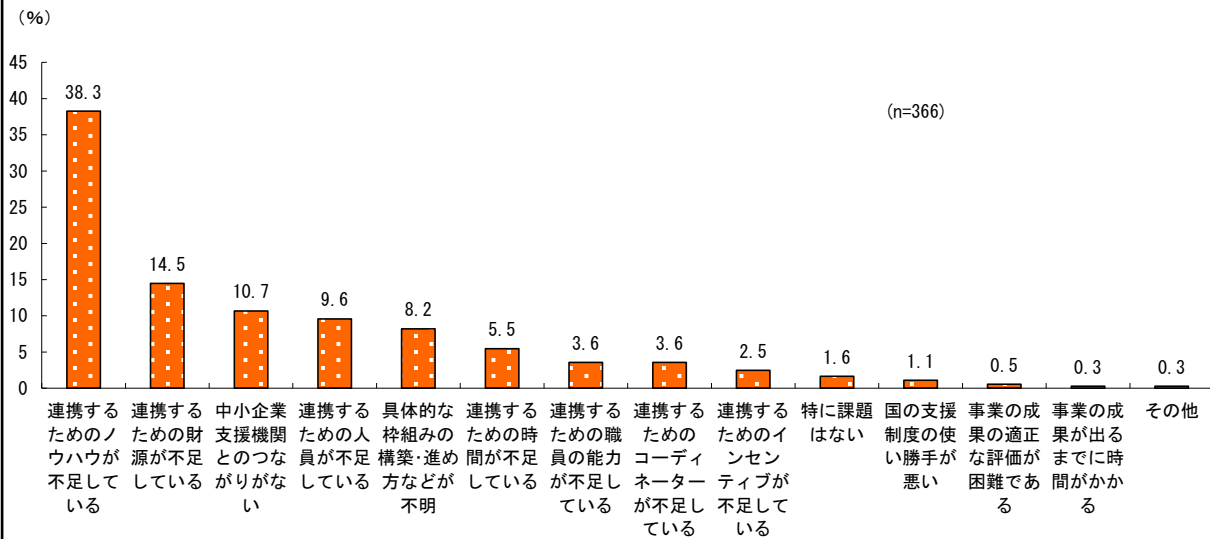
---

<sup>23</sup> 第 4-1-29 図において全ての都道府県が「連携している」と回答しているため、第 4-1-31 図については、市区町村のみを記述している。

<sup>24</sup> 当該ビジネス商談会は、「ビジネスネット」という名前で運営している。1988 年に板橋区と北区で活動を開始。1994 年に練馬区と豊島区が、2013 年に文京区が加わって、現在は 5 区で活動している。



第4-1-31図 市区町村が中小企業支援機関との連携を推進する際の課題



資料：中小企業庁委託「自治体の中小企業支援の実態に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 連携を推進する際の課題として1位から3位まで回答してもらった中で、1位に回答されたものを集計している。

5

10

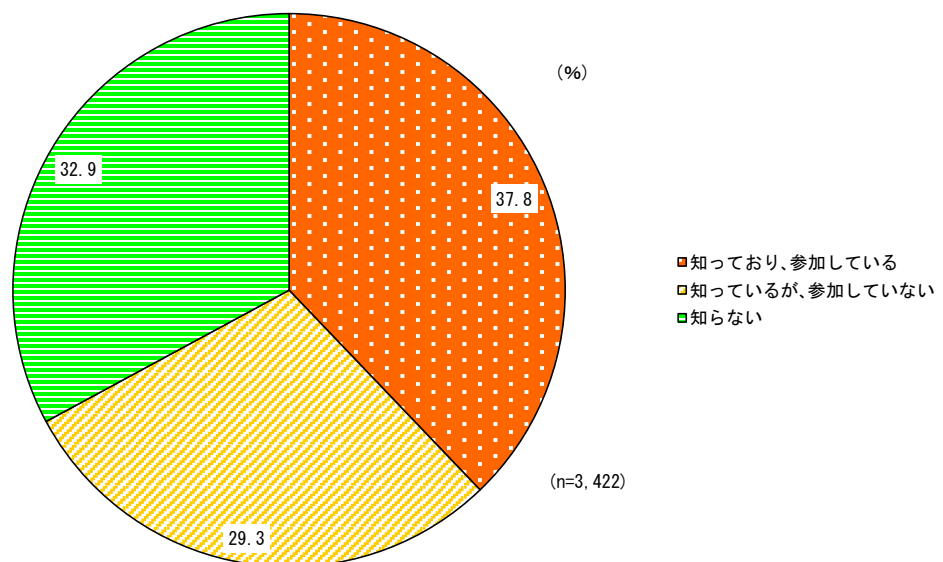
15

### 3. 地域プラットフォーム

以上見てきたように、中小企業支援機関同士又は自治体と中小企業支援機関の連携は十分に取れているとはいえない状況にある。このような状況の中、中小企業庁は、中小企業支援機関同士が連携して、中小企業・小規模事業者を支援する体制を強化するべく、2013年度から、「地域プラットフォーム<sup>25</sup>」の形成を促進している。

ここからは、中小企業支援機関による地域プラットフォームの認知度を見ていく。第4-1-32図は、中小企業支援機関による地域プラットフォームへの関与状況を示したものである。これを見ると、「知っており、参加している」と回答した中小企業支援機関の割合は4割弱となっている。また、「知らない」と回答した中小企業支援機関も3割以上存在しており、地域プラットフォームについて十分に周知されていないことが分かる。

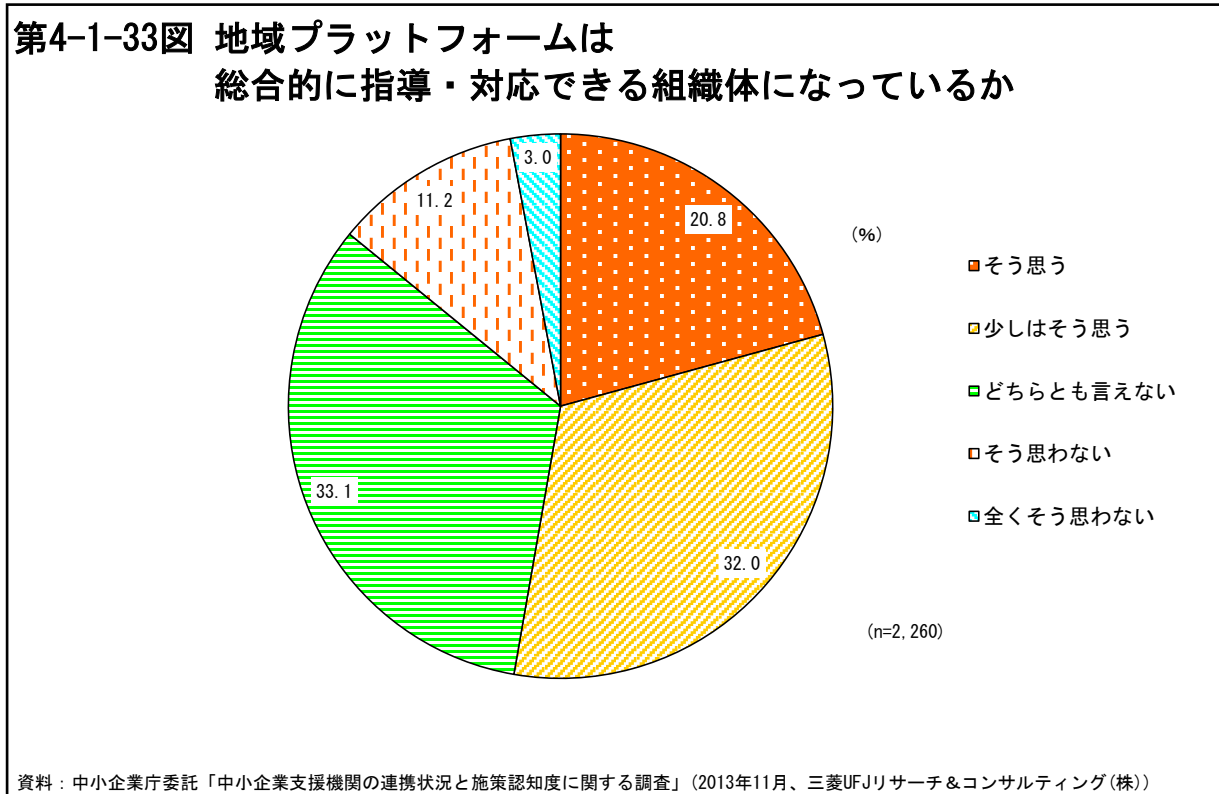
第4-1-32図 地域プラットフォームへの関与状況



資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

<sup>25</sup> 「地域プラットフォーム」とは、地域の中小企業支援機関による中小企業・小規模事業者支援のための連携体のことをいう。専門家派遣事業の窓口機能を担う他、その構成機関が連携して地域における中小企業・小規模事業者の経営を支援するための取組を行っている。具体的には、①国などの中小企業支援施策情報の発信（支援ポータルサイトの普及活動も含む）、②創業セミナーや経営革新セミナー等の開催、③ビジネスマッチングイベントの開催、④プラットフォーム内の連携強化、情報共有のための連絡会議等の開催、⑤構成機関職員の支援能力向上のための取組（セミナーの開催等）を行っている。

第4-1-33図は、第4-1-32図で地域プラットフォームを「知っており、参加している」又は「知っているが、参加していない」と回答した中小企業支援機関に対し、「地域プラットフォームは総合的に指導・対応できる組織体になっているか」を聞いた結果を示したものである。これを見ると、「そう思う」又は「少しはそう思う」と回答した中小企業支援機関は5割程度であり、現時点では、総合的に経営相談に対応できる組織体には必ずしもなりきれていないといえる。



以上見てきたように、中小企業支援機関同士又は自治体と中小企業支援機関との連携は、必ずしも十分に取れているとはいえない。また、地域プラットフォームは任意かつ自主的に形成してもらう連携組織であり、必ずしも地域の中小企業・小規模事業者の相談に総合的に対応できているわけではない。今後、中小企業・小規模事業者からの多種多様な相談に対して効果的に対応していくためには、経済産業局や都道府県、商工会・商工会議所などが、中小企業支援機関同士や自治体との連携を積極的に促進していくことが必要である。

#### 4. ワンストップでの支援を可能とする連携（「プラットフォーム型の連携」）

以下では、中小企業支援機関同士又は自治体と中小企業支援機関が効果的に連携している事例を紹介する。具体的には、ワンストップでの支援を可能としている「プラットフォーム型の連携」と、支援チーム等を編成してチームで支援する「プロジェクト型の連携」である。

まずは、「プラットフォーム型の連携」について、実際の連携事例を交えながら説明していく。県の中小企業支援センターが中心となって、県下の中小企業支援機関を連携させた事例である。

#### 事例 4-1-10：中小企業支援ネットひょうご

##### 「県の財団を中心にワンストップの支援を行える体制を整備」

瀬戸内海から日本海にまたがる兵庫県は、県内各地の地勢や産業特性等が様々であり、中小企業支援を行う際に、県内各支援機関の連携が欠かせないとの認識の下、2003年に県の中小企業支援センターである、公益財団法人ひょうご産業活性化センターに、県下の中小企業支援機関を連携させる仕組みとして、「中小企業支援ネットひょうご」を設立した。

「中小企業支援ネットひょうご」は、同センターがリーダーシップをとりながら、技術や経営、金融、雇用等に関する支援を行っている県下 18 機関<sup>26</sup>や金融機関等の連携団体をネットワーク化することで、県内企業に対するワンストップでの支援体制が構築されている。

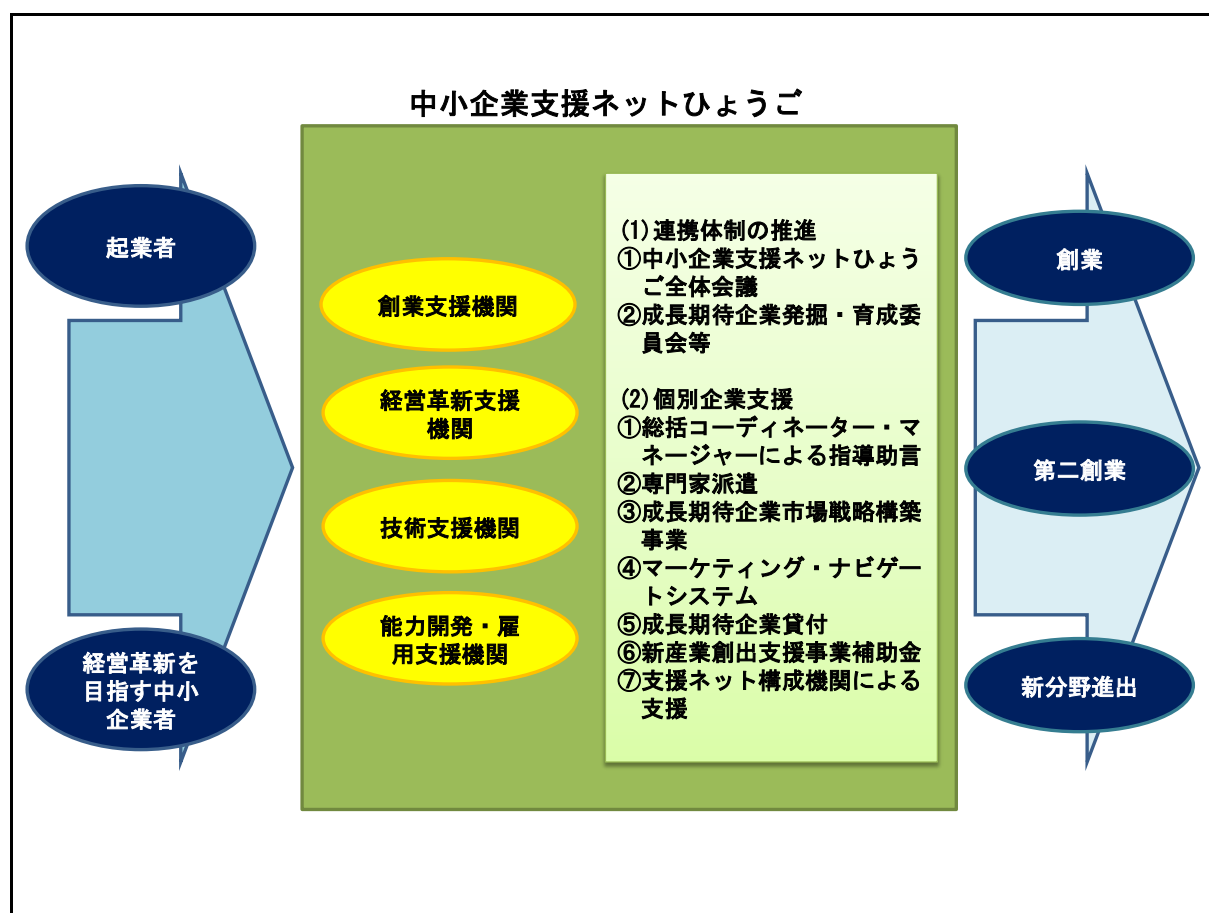
県内企業に対する支援施策等の情報提供については、同センターのウェブサイト開設された「中小企業支援ネットひょうご」のページを通じて、県下の構成機関の施策をワンストップで閲覧できるようになっている。県内企業は、このサイトを見れば、最寄りの支援機関で提供されていないサービスであっても、自社にとって必要な支援が県内のどの機関で提供されているのかがすぐに分かるため、必要に応じて県内の他の支援機関のサービスを受けることが容易になった。

また、「中小企業支援ネットひょうご」が構成機関を挙げて取り組んでいるのが、個別企業を支援する「成長期待企業発掘・育成支援」事業である。これは、各支援機関に寄せられる年間約 10 万件の相談等の中から、成長が期待される企業を発掘・育成し、集中的な支援を行うものである。「中小企業支援ネットひょうご」に配置され

<sup>26</sup> ①公益財団法人ひょうご産業活性化センター、②兵庫県立工業技術センター、③公益財団法人新産業創造研究機構(NIRO)、④公益財団法人ひょうご科学技術協会、⑤公益財団法人神戸市産業振興財団、⑥一般財団法人近畿高エネルギー加工技術研究所(AMPI)、⑦公益財団法人先端医療振興財団、⑧一般社団法人兵庫県発明協会、⑨公益社団法人兵庫工業会、⑩兵庫県信用保証協会、兵庫県商工会議所連合会、⑪兵庫県商工会議所連合会、⑫兵庫県中小企業団体中央会、⑬兵庫県商工会連合会、⑭一般財団法人兵庫県雇用開発協会、⑮独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 兵庫職業訓練支援センター、⑯兵庫県職業能力開発協会、⑰一般財団法人明石市産業振興財団、⑱公益財団法人尼崎地域産業活性化機構

た総括コーディネーターとマネージャーが中心となって開催している月1回の「成長企業発掘・育成委員会」で、成長期待企業の選定を行っている。これまでの取組の中で、300社以上が選定され、現在は約100社を対象に支援を行っている。県内の各支援機関にとっては、自らが支援している企業が成長期待企業に選定されれば、幅広い支援が受けられるようになり、地域の企業の成長を加速させることができるメリットがある。

以上のように、各機関が連携することによるメリットを見いだしながら、県内の中小企業をワンストップで支援するプラットフォームを構築している。



次に、自治体と信用金庫が連携して、地域の中小企業・小規模事業者にワンストップで対応できる拠点を構築している事例を紹介する。

#### 5 事例 4-1-11：としまビジネスサポートセンター

##### 「自治体と地元の信用金庫が協力してワンストップの中小企業支援センターを設置」

東京都豊島区は、東京 23 区の西北部に位置する人口約 27 万人の都市である。長引く不況に加え、リーマン・ショックに端を発した世界同時不況の影響で、相談業務が複雑・多様化し、より専門的な相談体制の必要性を感じていた。

10 一方、巣鴨信用金庫では、一般的な金融機関が行う決算書をみて助言を行う融資を中心とした中小企業支援から、より踏み込んだサポート活動を行うことが必要と考え、2009 年に地域の事業者の販路拡大に関する相談を中心とした部署「すがも事業創造センター(S-biz)」を立ち上げていた。また同時に、この部署を活用して、取引先に限定されていた相談の対象を地域の事業者の方にも拡大し、地域産業の底上げを図りたいとも考えていた。

15 互いに課題を抱えていた中で、巣鴨信用金庫から豊島区に「協働で地域の中小企業を支援する仕組みを作らないか」とのアプローチがあり、2010 年に「としまビジネスサポートセンター(以下、「ビジサポ」という。)」を設立した。ビジサポは、融資、起業・創業、販路拡大、労務・経営などの多種多様な相談に、専門相談員がワンストップで対応する全国でも類を見ない官民協働の中小企業支援センターである。

20 特に力を入れているのが「販路拡大」への相談対応であり、相談対応を行っている巣鴨信用金庫の専門相談員は「f-biz<sup>27</sup>」でOJT研修を受けており、従来の決算書等書類上の「指摘型の支援」ではなく、事業者目線に立った「提案型の支援」を行うことで、中小企業の販路拡大の相談に対応しており、相談件数、認知度ともに年々高まっている。

25 また、後任についても、「f-biz」で3か月程度OJT研修を受けてから経営相談に当たることにしており、誰が相談に対応しても変わらない体制を構築している。

---

<sup>27</sup> 「f-biz」とは、「富士市産業支援センター」のことで、静岡県富士市において、中小企業・小規模事業者からの様々な経営相談にワンストップで支援する体制を構築している公的な支援機関。



以上のように、中小企業支援機関同士や自治体と中小企業支援機関が連携して、中小企業・小規模事業者をワンストップで支援するプラットフォームを形成している事例は存在している。

5. 支援チーム等を編成してチームで支援する連携（「プロジェクト型の連携」）

ここからは、「プロジェクト型の連携」について、実際の連携事例を交えながら説明していく。まずは、県の公設試験場が中心となって、大企業の持つ技術を活かして、新たな産業の創出に向けた連携をしている事例を紹介する。

5

**事例 4-1-12：埼玉県産業技術総合センター**

**「大企業の開放特許を利用して、**

**新たな産業の創出に取り組んでいる支援機関」**

10 埼玉県川口市にある埼玉県産業技術総合センター（職員数 113 名）は、県内企業を中心に、技術面での課題解決、原材料・製品の分析・測定、製品開発や技術開発などの支援を行う公設試験研究機関である。

同センターでは、県内には、卓越した製造技術を有するものの、コアとなる知的財産、商品アイデア等を持たない中小企業・小規模事業者が存在する一方、全国にはニ  
15 ーズに基づく発想であるにもかかわらず、商品化されないアイデアが眠っているとの認識を有していた。

そこで、同センターの持つ支援機関同士のネットワークを通じて、大手企業や大学・研究機関の公開特許等を用いて、新たな商品開発を目指す仕組みの構築に向け、「特許ライセンスを活用した企業支援事業 in さいたま」を開始した。

20 初年度にあたる 2013 年度は、開放特許等の活用の先行的な試みとして、アイデアと技術を結び付けるニーズマッチングの事例を 3 ステップで進めることとした。

具体的には、まず、同センター、公益財団法人さいたま市産業創造財団、公益財団法人埼玉県産業振興公社など県内の中小企業支援機関が連携し、会員数約 8,270 社の企業情報ポータルサイト「イノベーションズアイ<sup>28</sup>」の協力を得て、富士通株式会社  
25 （第 1 回ライセンス提供企業）の三つの開放特許<sup>29</sup>を掲載し、これを利用した商品アイデアの募集を広く実施した。次に、応募のあった商品アイデアについて、同サイト会員の評価を参考に、バイヤー等の専門家からなる「評価委員会」において、事業化の

<sup>28</sup> 「イノベーションズアイ」とは、フジサンケイビジネスアイ（株）日本工業新聞社が運営する、ベンチャー精神に富んだ起業家や中小・ベンチャー企業を応援する支援組織。支援方法は、新聞などのメディアを活用した情報発信が中心。

<sup>29</sup> 三つの開放特許とは、「光触媒のチタンアパタイト」、「盗難防止技術」、「音声のゆっくり再生技術」のこと。

「光触媒のチタンアパタイト」とは、新しい光触媒材料のことで、その主な特徴の一つが、吸着と分解能力に優れていること。チタンアパタイトは材料そのものが高い吸着能力を有しているため、従来の光触媒材料と比較して、菌などの有機物をより効率よく吸着する。そして、紫外光を当てることによって、吸着した有機物を、水と二酸化炭素に分解できる。

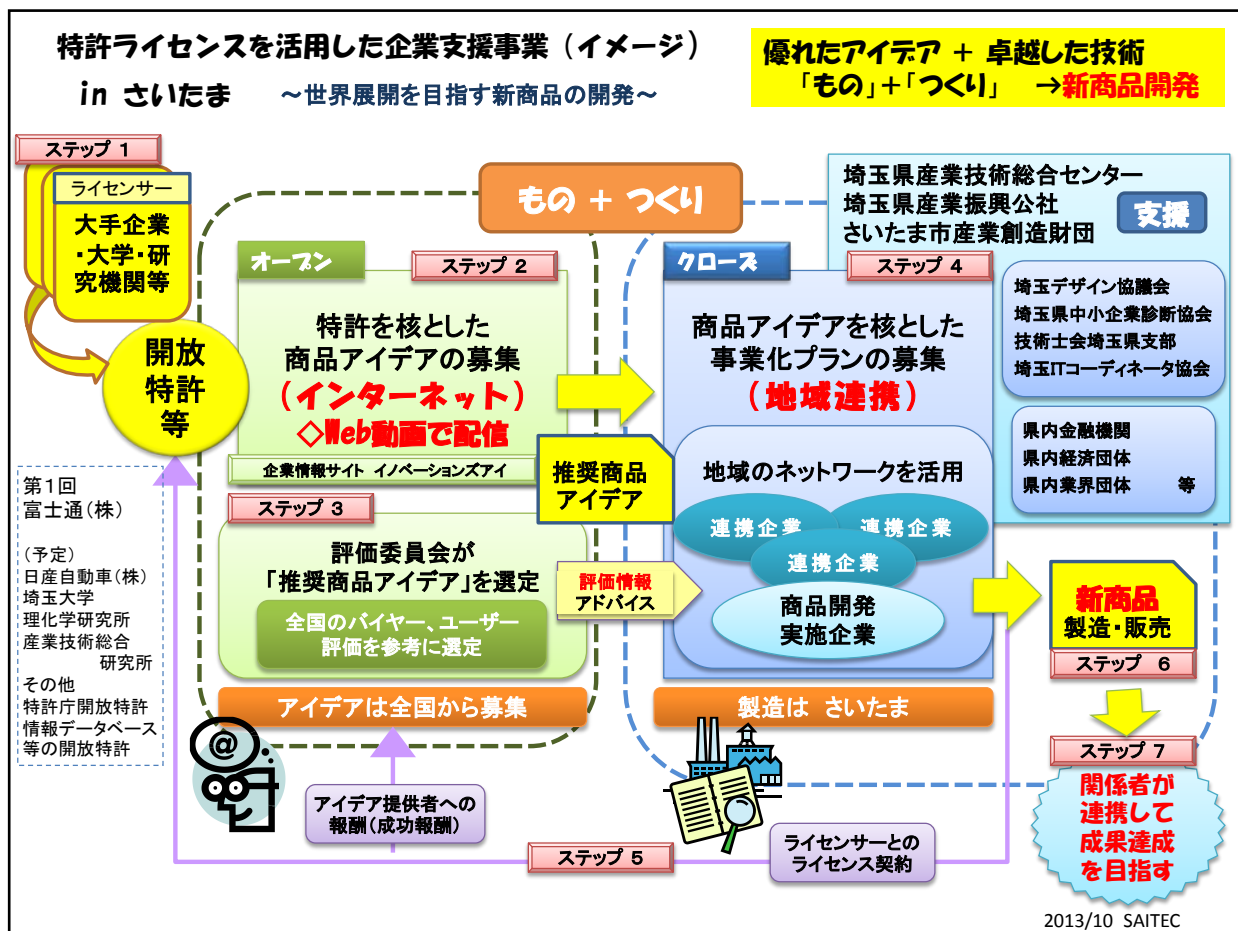
「盗難防止技術」とは、装置単独で機能する簡易なセンサーでありながら、人による数メートル程度の物品の持ち去りを感知できる技術のこと。

「音声のゆっくり再生技術」とは、富士通株式会社の携帯電話やスマートフォンに実際に搭載されている技術であり、通話時に相手の声をゆっくりさせて聞きやすくする技術のこと。



可能性が見込まれるものを選定した。この結果、選定されたアイデアは、県内の中小企業支援機関等を通じて、関連した技術を有する埼玉県内の中小企業へ提供され、発表から1年間を目安に商品化が目指される仕組みである。

- 5 県内中小事業者にとっては、高い技術力を事業に活かすことが可能となる一方、アイデアの提案者にも、商品化された場合や売上に応じて報奨金が支払われる双方にとってメリットのある仕組みとなっており、2014年度以降も、新たなライセンサー<sup>30</sup>企業との連携等を通じた展開が予定されている。



<sup>30</sup> 「ライセンサー」とは、特許権などの使用に関して許可を与える者をいう。

次に、16 もの中小企業支援機関や自治体が協力して、中小企業の新事業創出に取り組んでいる事例を紹介する。

5                    **事例 4-1-13：公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構**

**「16 の中小企業支援機関・自治体を巻き込んで、**

**新事業展開に挑戦する中小企業の支援に取り組んでいる支援機関」**

10                    静岡県浜松市の公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構は、地域の総合的な産業支援機関として、川上から川下に及ぶ様々な中小企業のニーズに対応すべく、情報提供、経営相談、人材育成、知財支援、販路開拓支援、技術開発支援等に係る事業を展開している。

15                    浜松地域では、1984 年のテクノポリス開発計画の地域指定を発端に産学官連携が始まり、産業クラスター計画（経済産業省）や知的クラスター創成事業（文部科学省）といった政府等の支援プログラムの獲得・推進を通じて県境を越えた広域的な地域連携体制が構築されている。

20                    2011 年 8 月には、文部科学省・経済産業省等の共管による地域イノベーション戦略推進地域（国際競争力強化地域）に選定されたことをきっかけに、静岡県及び愛知県内の産学官金 16 機関<sup>31</sup>との連携・協力の下、2012 年 7 月より「浜松・東三河ライフフォトニクスイノベーション<sup>32</sup>戦略」を推進している。具体的には、「輸送機器用次世代技術産業」、「新農業」、「健康・医療関連産業」、「光エネルギー産業」という四つの次世代リーディング産業をターゲットに掲げ、県境を越えた産業支援プログラムを展開している。

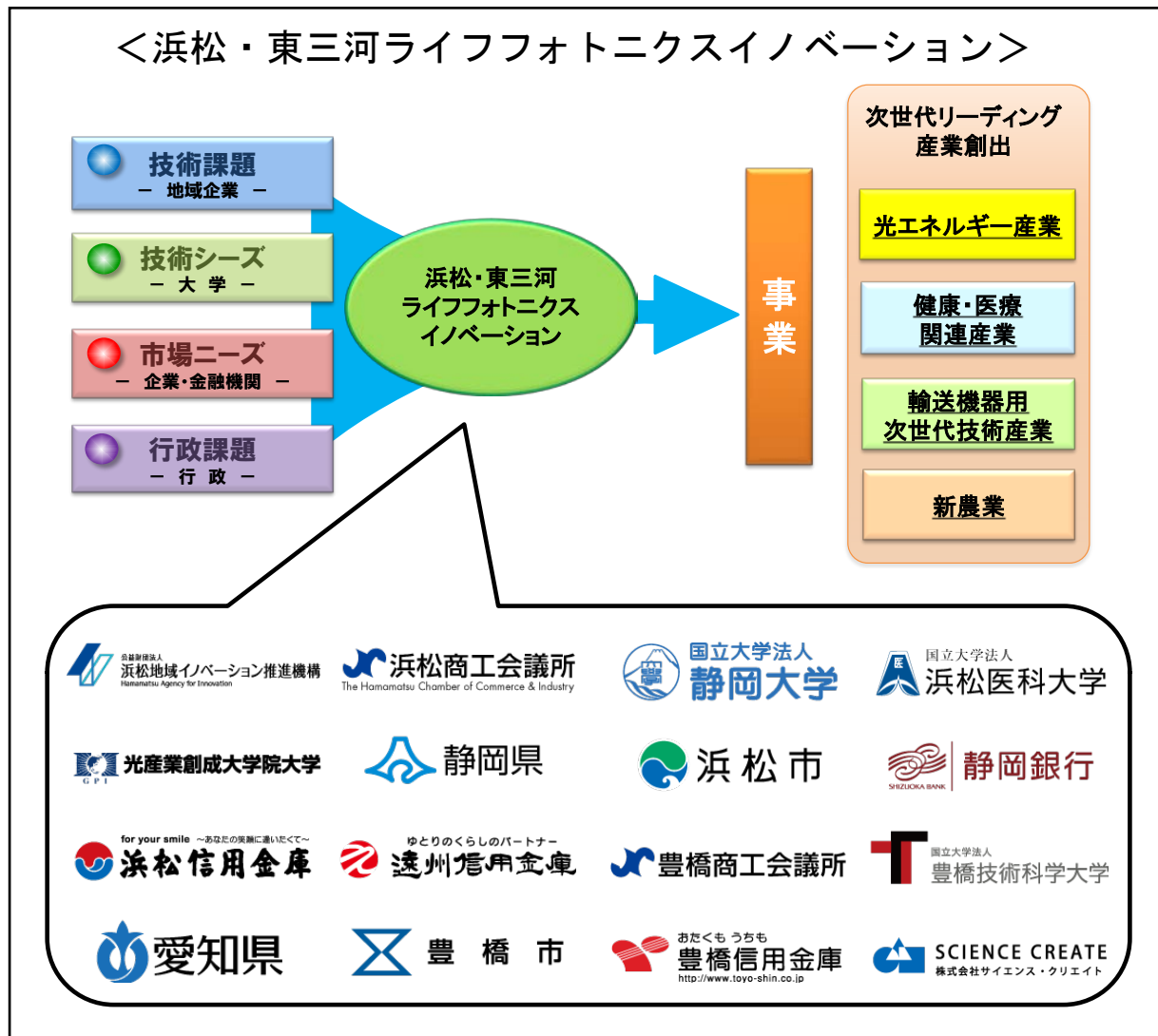
25                    その事務局機能を担う同機構では、現在、事業化が期待される 29 件のプロジェクトを抱えており、特に磨きをかけていくべきものとして七つの重点プロジェクトを選定している。重点プロジェクトについては、参加する企業、大学等も決まり、事業化に向けて本格的に動き始めており、戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン）を始めとする競争的資金等の申請・採択、プロジェクト展開を支援しながら、中小企業の研究開発や新規事業展開を促進している。

30

---

<sup>31</sup> ①浜松商工会議所、②豊橋商工会議所、③静岡大学、④浜松医科大学、⑤光産業創成大学院大学、⑥豊橋技術科学大学、⑦静岡県、⑧浜松市、⑨愛知県、⑩豊橋市、⑪株式会社静岡銀行、⑫浜松信用金庫、⑬遠州信用金庫、⑭豊橋信用金庫、⑮公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構、⑯株式会社サイエンス・クリエイト

<sup>32</sup> 「ライフフォトニクスイノベーション」とは、光・電子技術の「フォトニクス」と、医療・介護・健康関連産業を始めとする生活全般に関する技術革新を意味する「ライフイノベーション」を組み合わせた造語。



以上のように、中小企業支援機関同士や自治体と中小企業支援機関が連携して特定の事業に対して連携し、中小企業を支援している事例は存在している。

- 5 第3節では、中小企業支援機関同士、自治体と中小企業支援機関の連携状況について、概観してきた。中小企業を支援するための体制としては、必ずしも十分な連携ができていないわけではない。

一方で、「ひょうご中小企業支援ネット」のように中小企業支援機関同士が連携し地域でのプラットフォームを形成していたり、「としまビジネスサポートセンター」のように、自治体と中小企業支援機関が連携し、ワンストップでの相談窓口を形成したりするなどして、中小企業・小規模事業者の経営課題に総合的に対応している例は存在している。

また、「さいたま県産業技術総合センター」のように中小企業支援機関同士が連携し、特定事業の推進をしている例や「浜松地域イノベーション推進機構」のように自

自治体と中小企業支援機関が連携して、特定の事業に対して、チームを組んで支援している例が存在していることが分かった。

2012 年度から認定支援機関制度が、2013 年度から地域プラットフォーム制度がスタートしたばかりであり、現時点で、中小企業支援機関同士、自治体と中小企業支援機関の連携について、明確なモデルがあるわけではない。今後、第 3 節で見てきたような連携事例は各地で形成されていくものと推察される。国としては、こうした成功している連携事例を集めて広く全国に伝えていくことで、中小企業支援機関同士、自治体と中小企業支援機関の連携を促進していくことが求められよう。

#### 第 4 節 今後の中小企業支援体制

ここからは、今後の中小企業支援体制について見ていく。ここまで、連携の重要性などについて述べてきたが、現在でも、様々な課題はあるものの「地域プラットフォーム」のような、中小企業支援機関同士が連携して支援できるような制度は構築されている。このような中、中小企業・小規模事業者支援体制を抜本的に強化するため、2014 年度から、全国 47 都道府県に「よろず支援拠点」を設置する予定である。

本節では、「よろず支援拠点」の役割及び今後の中小企業・小規模事業者の支援体制の在り方について概観していく。

##### 1. よろず支援拠点

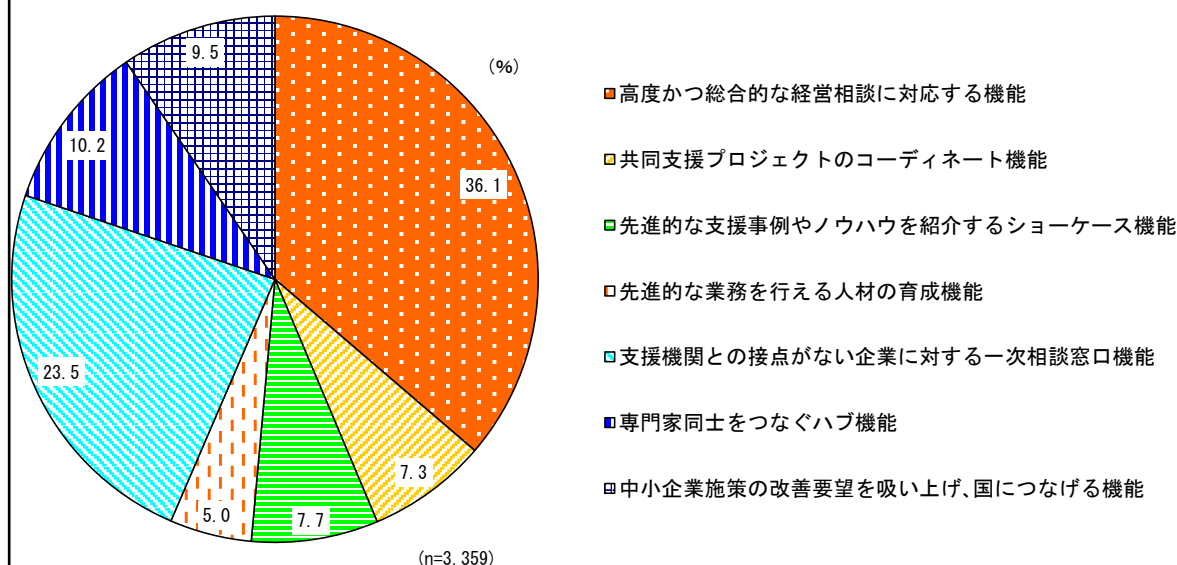
地域プラットフォームが、任意かつ自主的に連携をする組織体であり、必ずしも総合的な相談に対応出来る体制になっていないという実態がある。他方で、第 3 節で見てきたように、地域で中小企業支援機関同士や自治体と中小企業支援機関が自主的に魅力的な連携体制を構築している事例も存在している。このような中、中小企業・小規模事業者への支援体制を抜本的に強化するため、2014 年度より、ワンストップ型の総合的な相談窓口となる「よろず支援拠点」を全国 47 各都道府県に設置することとなった。

「よろず支援拠点」は大きく三つの機能を有する。一つ目は、既存の支援機関では十分に解決できない経営相談に対する「総合的・先進的な経営アドバイス」機能である。具体的には、企業の強みを分析し、新たな顧客獲得等につなげるアドバイスや首都圏・海外等への進出支援等の売上拡大に係る支援や他の機関が対応しない再生・経営改善案件への丁寧な対応等を行うことを想定している。二つ目は、事業者の課題に応じた適切な「チームの編成を通じた支援」機能である。これは、第 3 節で述べた「プロジェクト型のサービス」を「よろず支援拠点」が行うことを意味している。例えば、市区町村の枠を超え、都道府県単位でチームを編成する場合、「よろず支援拠点」がそのチームを編成する際のコーディネート役を果たすことが期待される。三つ目は、「的確な支援機関等の紹介(ワンストップサービス)」機能である。これは、第 3 節で

述べた「ワンストップ型のサービス」を「よろず支援拠点」が行うことを意味している。例えば、事業引継に対して、高度な相談があった場合には、「事業引継ぎ支援センター」のような事業引継の専門支援機関につなぐことが想定される。さらに、ワンストップサービスで重要なことは、関係省庁や自治体、公的支援機関等の施策を熟知した上で、どの施策をどう使うべきか、相談者に応じた適切なアドバイスを与えられることである。このため、毎年度関係省庁の施策担当者から 47 名の「よろず支援拠点」のコーディネーターたちに対して、毎年度(補正予算の編成時にはそのときを含み)施策説明会を行うことを考えている。

第 4-1-34 図は、中小企業支援機関が、よろず支援拠点にどのような機能を求めているかを聞いた結果を示したものである。これを見ると、「高度かつ総合的な経営相談に対応する機能」、「支援機関との接点がない企業に対する一次相談窓口機能」、「専門家同士をつなぐハブ機能」との回答が多く、中小企業支援機関が「よろず支援拠点」に期待する機能は、今回全て持たせることになっている。

第4-1-34図 中小企業支援機関がよろず支援拠点に求める機能



資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」(2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

## 2. 今後の中小企業・小規模事業者支援の体制の在り方

「よろず支援拠点」の設置により、中小企業・小規模事業者のあらゆる相談に総合的に対応することのできる体制が全国的に整備される。他方、一人の優秀なコーディネーター及び複数名のアシスタントを抱える各都道府県に一つの支援拠点だけでは、  
5 385 万者の中小企業・小規模事業者からの全ての経営相談に対応するには不十分である。

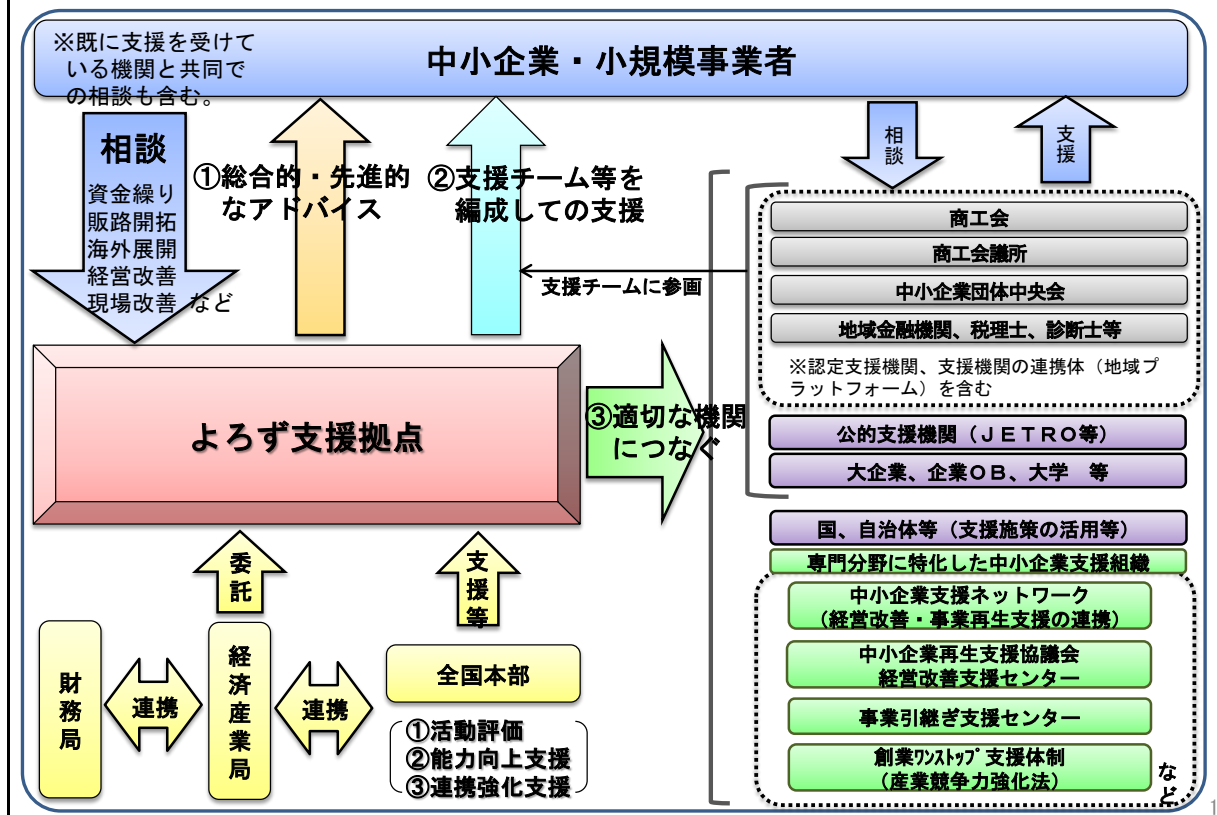
そこで、長年、地域に密着して中小企業・小規模事業者支援を行ってきた商工会・商工会議所としっかりと連携していくことが極めて重要である。商工会・商工会議所は、第 4-1-21 図にあるように、「地域に密着した「顔の見える」支援」、「幅広い相談  
10 に対応可能」、「小規模企業支援のノウハウを持っていること」が強みであり、第 4-1-30 図にあるように、都道府県や市区町村との連携も取れているため、地域の中小企業・小規模事業者からのあらゆる相談に対応する「かかりつけ医」的な最前線の拠点としては最適である。事例 4-1-5、事例 4-1-6、事例 4-1-7、事例 4-1-8 のように、独自の  
15 取組や経営指導員の育成を行い、職員の能力の向上に努め、かつ、他の中小企業支援機関とも連携していくことで、地域の最前線での中小企業・小規模事業者支援の「中核拠点」としての機能をさらに強化していくことが求められる。

さらに、都道府県の中小企業支援センターとの連携も重要である。なぜなら、中小企業・小規模事業者 385 万者のうち商工会・商工会議所の会員以外の者の一時的な相談窓口としては、都道府県の中小企業支援センターの活用が考えられるからである。  
20 また、都道府県の中小企業支援センターは、第 3 節で述べた「プロジェクト型の連携」を推進しているケースが多く、その意味でも、都道府県の中小企業支援センターと協力することが不可欠といえる。

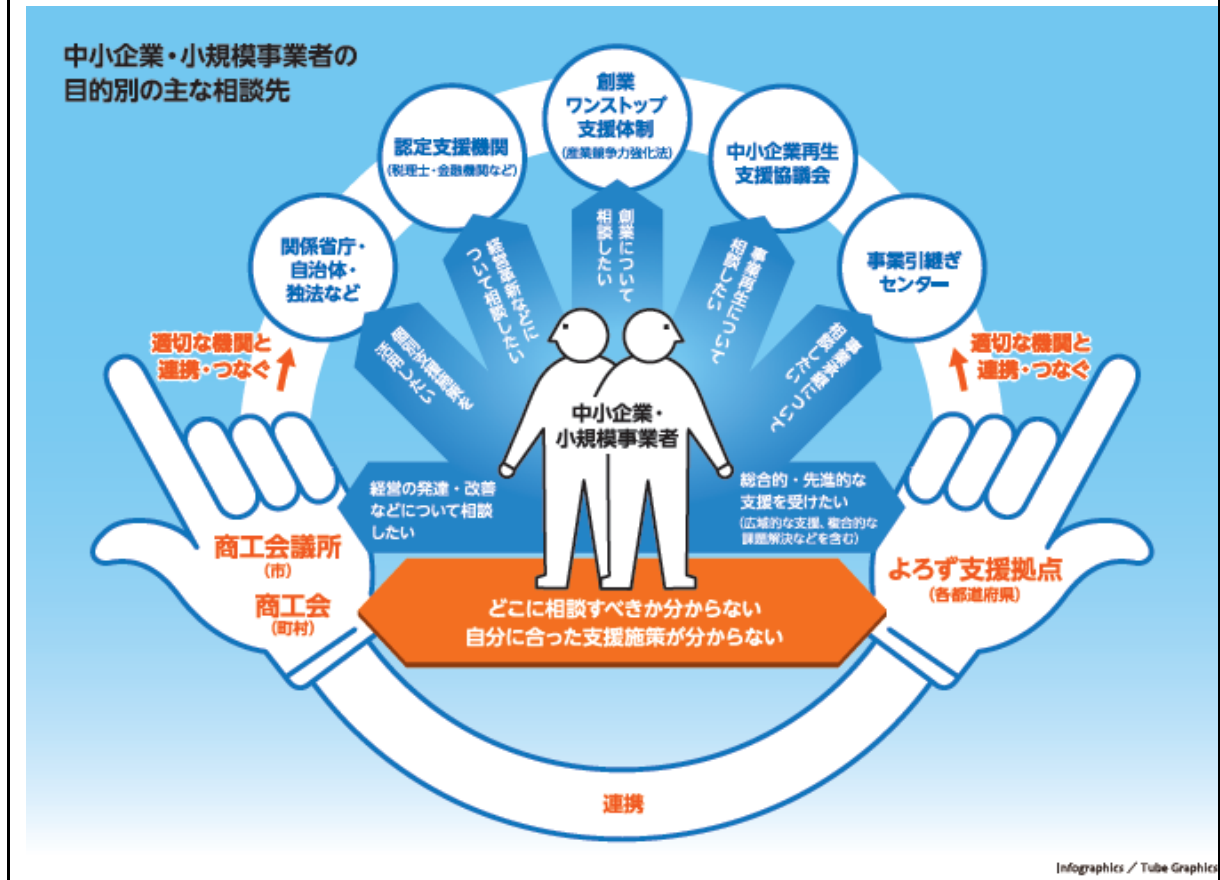
そして、何より重要となるのは、地域の中小企業・小規模事業者や自治体との信頼関係を構築することであろう。

第 4-1-35 図は、以上のような「よろず支援拠点」を含めた今後の中小企業・小規模事業者を支援する体制を示したものである。また、第 4-1-36 図は、第 4-1-35 図を  
25 中小企業・小規模事業者の目線から見た支援体制(中小企業・小規模事業者の目的別の主な相談先)を示したものである。以上のような総合的な支援体制を確立し、確実に機能させていくことで、全国津々浦々の 385 万者の中小企業・小規模事業者施策を届けていくとともに、第 2 部、第 3 部で見てきたような経済・社会構造の変化の中  
30 で、力強く生き抜く中小企業・小規模事業者をオールジャパンで支援していかなければならない。

第4-1-35図 今後の中小企業・小規模事業者への支援体制

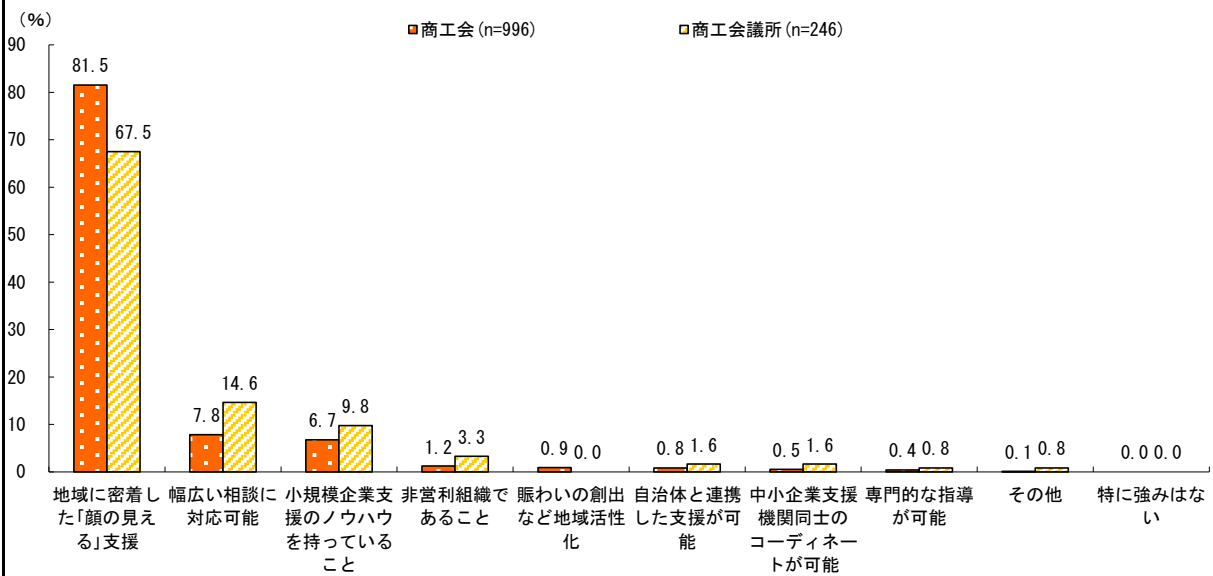


第4-1-36図 中小企業・小規模事業者の目的別の主な相談先



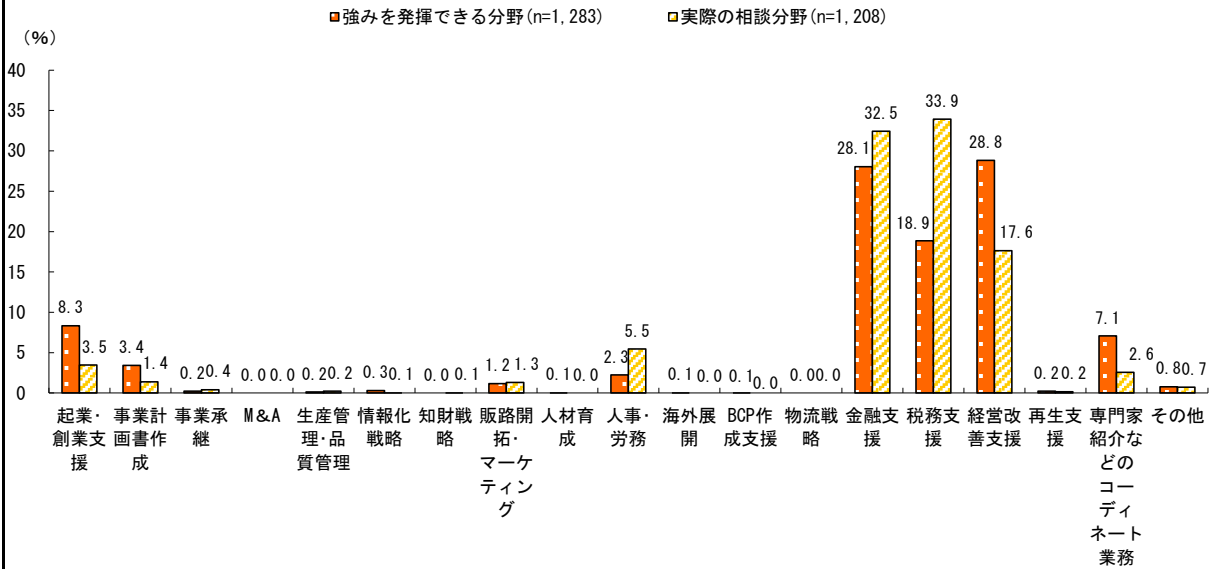


付注4-1-1 商工会・商工会議所の強み



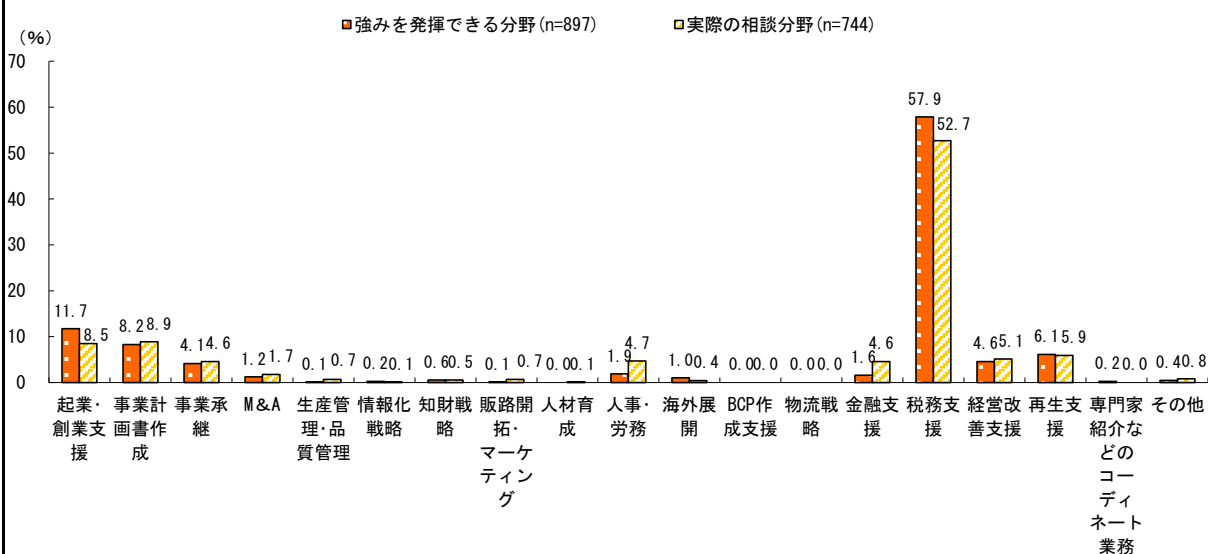
資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」(2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))  
(注) 商工会・商工会議所の強みとして1位から3位を回答してもらった中で、1位に回答されたものを集計している。

付注4-1-2 商工会・商工会議所等の相談業務



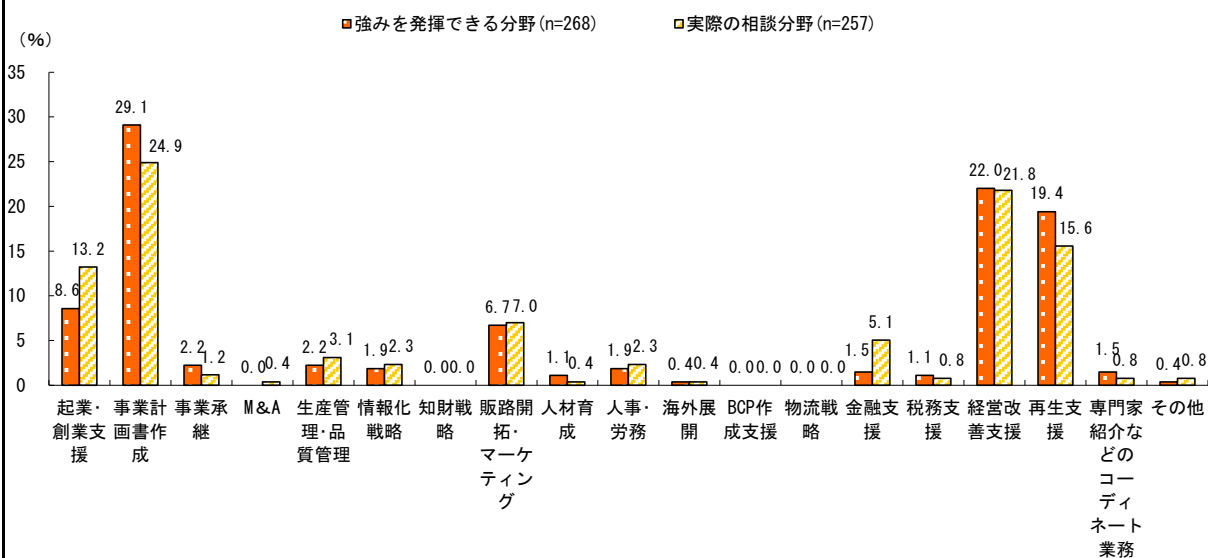
資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」(2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))  
(注) 相談業務において、強みを発揮できる分野、実際の相談分野として多いものについて1位から3位まで回答してもらった中で、それぞれ1位に回答されたものを集計している。

### 付注4-1-3 税・法務関係の中小企業支援機関の相談業務



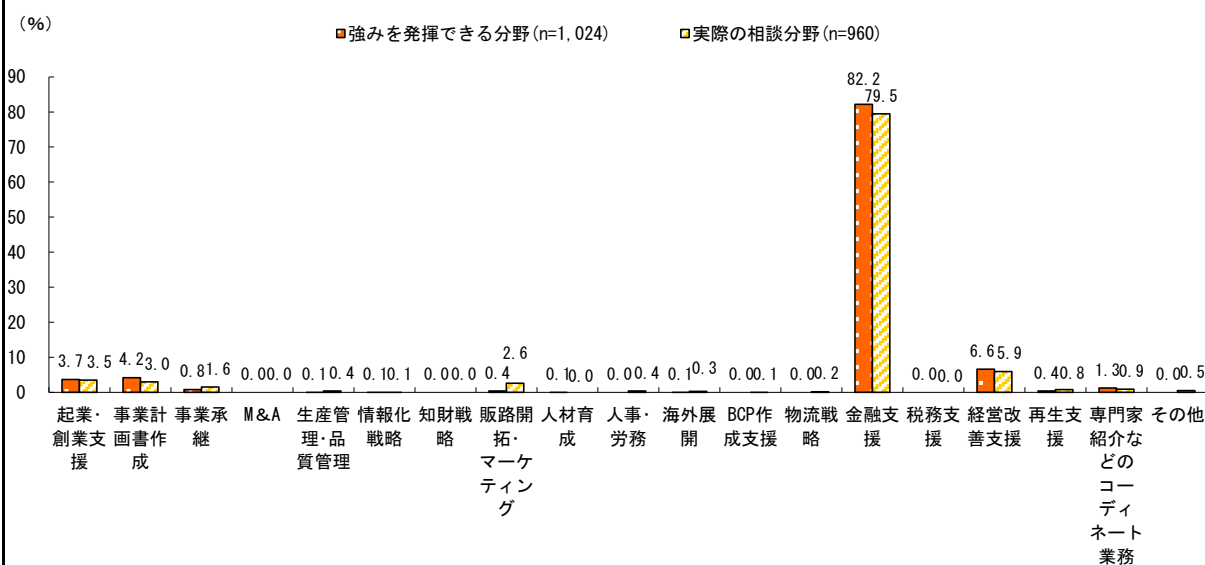
資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 相談業務において、強みを発揮できる分野、実際の相談分野として多いものについて1位から3位まで回答してもらった中で、それぞれ1位に回答されたものを集計している。

### 付注4-1-4 コンサルタントの相談業務



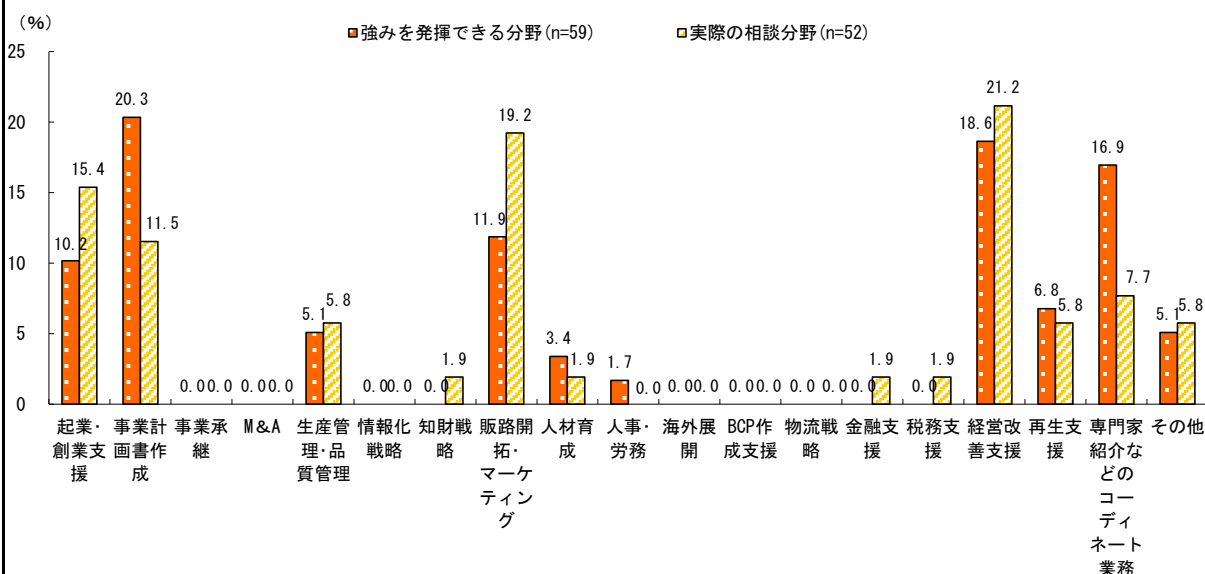
資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 相談業務において、強みを発揮できる分野、実際の相談分野として多いものについて1位から3位まで回答してもらった中で、それぞれ1位に回答されたものを集計している。

## 付注4-1-5 金融機関の相談業務



資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 相談業務において、強みを発揮できる分野、実際の相談分野として多いものについて1位から3位まで回答してもらった中で、それぞれ1位に回答されたものを集計している。

## 付注4-1-6 その他の中小企業支援機関の相談業務



資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 相談業務において、強みを発揮できる分野、実際の相談分野として多いものについて1位から3位まで回答してもらった中で、それぞれ1位に回答されたものを集計している。