

**認定支援機関の
中小企業・小規模事業者支援に
おける活動実態について**

①認定支援機関向け任意調査及び中小企業・小規模事業者向け調査の概要

【認定支援機関向け任意調査の目的】

認定支援機関に対する政策評価の観点から、経営革新等支援業務の実施状況や成果を把握するため、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する基本方針」に基づき、任意調査を実施。

【認定支援機関向け任意調査の概要】

調査対象先：第11号認定（平成25年12月4日）までの認定支援機関
19,788機関に対して送付。

調査方法：メール、郵便等により配布

実施期間：平成26年2月28日～4月23日

回収数：8,483

回収率：42.8%

回答形式及び集計手法：単一回答、複数回答より構成。

【中小企業・小規模事業者向け調査の目的】

中小企業・小規模事業者による、認定支援機関の経営革新等支援の活用状況や成果を把握するため、アンケート調査を実施。

【中小企業・小規模事業者向け調査の概要】

調査対象先：「創業補助金」「ものづくり補助金」「小規模事業者活性化補助金」のいずれかに採択された中小企業・小規模事業者（事業廃止又は辞退した事業者を除く）

調査方法：郵便により配布

実施期間：平成26年5月9日～6月2日

回収数：7,812

回収率：44.4%

回答形式及び集計手法：単一回答、複数回答より構成。

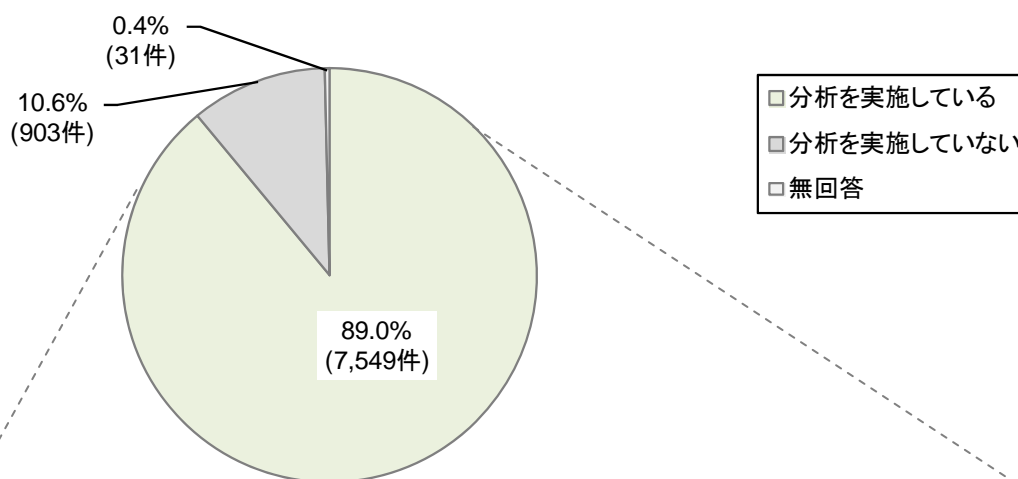
②調査結果

I. 経営革新等支援業務等（経営状況に関する調査・分析、事業計画の策定に係るきめ細かな指導及び助言、中小企業会計要領等に拠った計算書類等の作成及び活用の推奨 等）

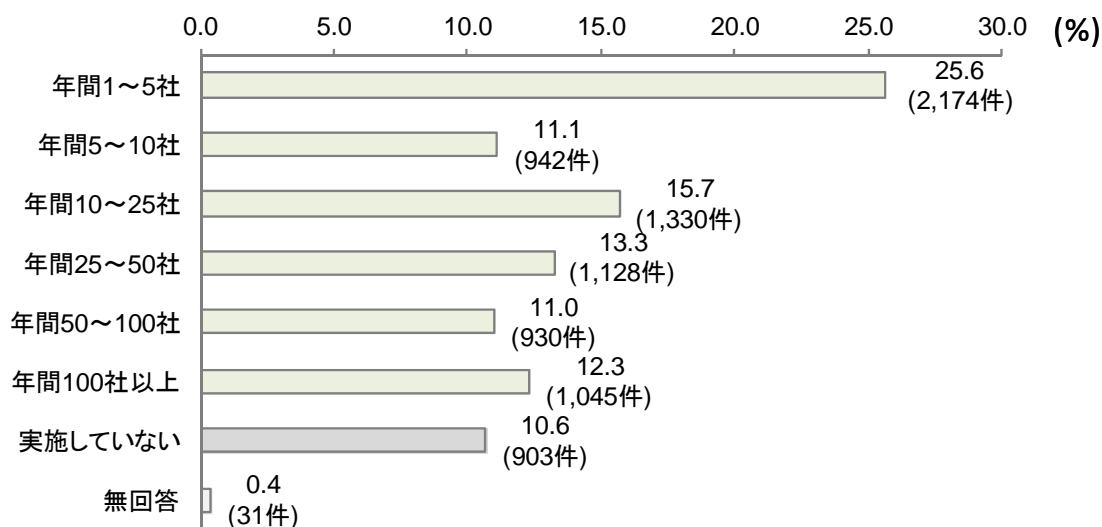
（1）経営状況の分析の実施状況

約90%（7,549件）もの認定支援機関が、中小企業・小規模事業者の経営状況分析を実施している。

支援を行っている中小企業・小規模事業者に対する経営状況の分析の実施状況(単一回答、N=8,483)



支援を行っている中小企業・小規模事業者に対する経営状況の分析の実施状況の詳細(単一回答、N=8,483)



以下では、経営状況分析に関連する支援内容とその成果の一部を御紹介する。

【財務的な観点からの経営状況の分析】

- 月次試算表を用いて、会計が苦手な方でも容易に理解できる帳票を作成し、それを用いて経営分析を行い、経営数値に興味を持って頂くようにしている。その上で、経営計画、経営戦略の策定支援を行っている。(税理士)
- 経営改善が必要な支援先については、会計知識に乏しい社長が自身でも自社の財務状況を把握できるよう、月次決算表を作成し、社長自身に数字を入れてもらい、経営状況を分析できるようにしている。(弁護士法人)
- 顧客企業を毎月訪問し、経営状況の報告を行っているので、数字にあまり強くない経営者も、数値の理解が進む傾向にある。部門別に業績把握を行うことで、注力すべき事業を明確化している。(公認会計士)
- 経営状況の分析を行い、経営改善計画を策定したことにより、コストの見直しを行う気運が生まれ、全社的な意識改革に繋がった。(監査法人)
- 月次試算表の確認・分析とそこから得られた課題への対策検討を行っている。また、計画実行だけでなくその他の様々な経営課題への対策についても助言・指導している。(民間コンサルティング会社)
- 当金庫では、経営改善支援の専任者を配置している。営業店担当者とともに、企業に訪問したうえで財務分析や経営課題の把握・解決を支援している。(金融機関)

【その他の経営状況の分析】

- ビジネスモデル俯瞰図を作成し、クライアントの事業の全体像を「見える化」した上で、社長に提示し、自ら改善策を思いつけるような機会を提供している。(税理士)
- 徹底したヒアリングを行い、会社経営者、幹部と共に現状のオペレーションを分析し、見直したことにより、業績の回復が見込まれ、金融機関から支援を受けることができた。(税理士)
- 経営者と後継候補者からヒアリングを行い、経営状況の分析をした上で、円滑な事業承継を実施するため、税理士を交えた事業承継スキームの指導を行った。(商工会)
- 創業を目指す起業家に対し、(起業したあとに想定される)同社の強みと弱みを分析したことで、起業時の事業目標の設定や戦略策定が正確に為された。(弁護士)
- 顧客企業の経営状況を精査することにより、各方面の改善点を浮かび上げらせ、解決すべき課題を特定している。これまでに、現場社員と経営層の風通しを良くすることで、現場業務の改善が進んだ例などがある。(中小企業診断士)

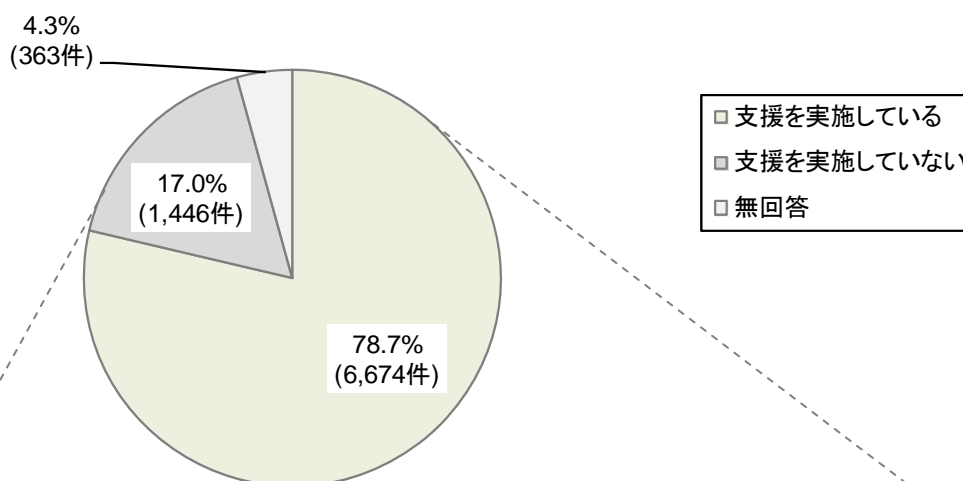
②調査結果

- I. 経営革新等支援業務等（経営状況に関する調査・分析、事業計画の策定に係るきめ細かな指導及び助言、中小企業会計要領等に拠った計算書類等の作成及び活用の推奨 等）（続き）

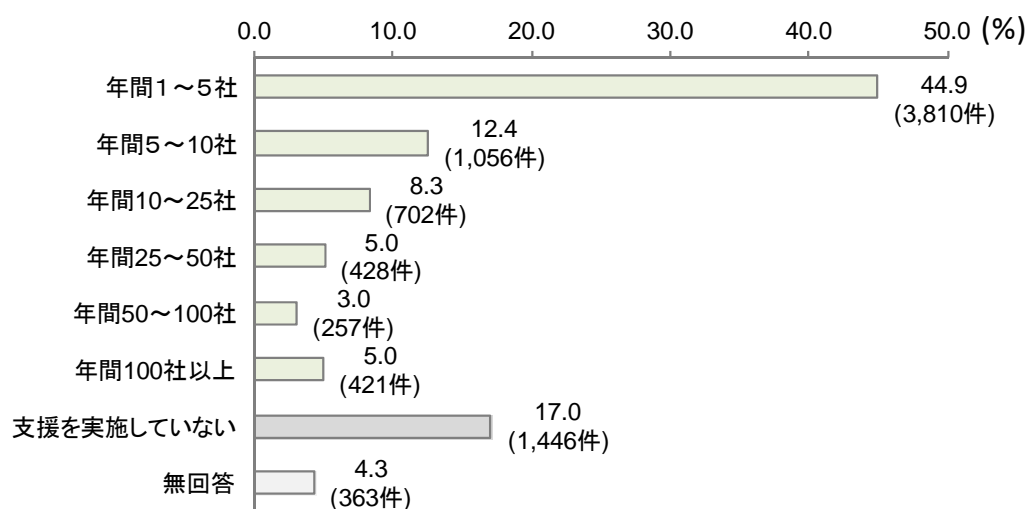
（2）事業計画関連支援の実施状況

約80%（6,674件）もの認定支援機関が、事業計画策定や見直しの支援を実施している。

中小企業・小規模事業者に対する事業計画の策定や見直しに係る支援の状況（単一回答、N=8,483）



中小企業・小規模事業者に対する事業計画の策定や見直しに係る支援の状況の詳細（単一回答、N=8,483）



以下では、事業計画関連支援の内容や成果の一部を御紹介する。

【目標・現状の明確化に向けた支援】

- 自身の夢を事業内容に落とし込めない創業希望者に対して、事業計画策定の指導・支援をしていく中で、この創業希望者の目指すものを「見える化」し、結果、創業補助金も取得した。(税理士)
- 事業計画書の作成により、経営者が予算と実績を毎月把握するようになり、企業の経営状況が改善された。また、この予算管理によって金融機関の融資がスムーズに受けられるようになった企業も存在する。(税理士)
- 事業計画策定において、経営改善のポイントや設備投資の必要性を見極めた上での数値計画・数値目標を策定しており、支援企業の実績も良好である。支援企業の計画書の信頼性だけでなく企業自体の信用度も金融機関から評価されている。(中小企業診断士)
- 決算書の作成時に過去からの経年変化について分析・説明を行い、現状を明確化し、次年度の事業計画作成の参考とする。(中小企業団体中央会)

【取組・対策の明確化に向けた支援】

- 安定した経営基盤を確保するため、事業計画を策定する中で、金融機関の支援で融資の一本化と返済期間の延長に取り組むことを提案。その後の経営が順調に推移している。(税理士)
- 事業構造の抜本的見直しによる事業計画の策定支援を行った後、設備投資と新市場開拓のための資金調達必要性から「ものづくり補助金」への応募を提案。応募に向けた支援も提供し、採択となり、結果、事業計画通りに売上・利益ともに大きく増加した。(民間コンサルティング会社)
- 策定を支援した事業計画の中で、支援先の研究開発や設備投資喚起のため、国の補助金制度などの活用を提案。その後、活用に向けた支援を提供した。(金融機関)
- 創業補助金、ものづくり補助金、商業補助金、サービス補助金等の活用を助言し、補助金の申請に係わる事業計画等の作成支援を通じて、今何に取り組むべきかの明確化を行っている。(商工会議所)
- リスケを行っていた企業に対して、経営改善のための事業計画を策定したことにより取り組みが明確化され、追加の資金調達が可能となった。(公認会計士)
- 事業計画の作成支援を行った。数値計画の明確化をしたことで、ものづくり補助金に無事に採択された。(弁護士)
- ものづくり補助金に関する事業計画策定、連携促進や申請において、いつまでに何を行うか、いつから販売し、どの程度の回収を見込むかといった計画を策定した。(公益・一般社団法人)

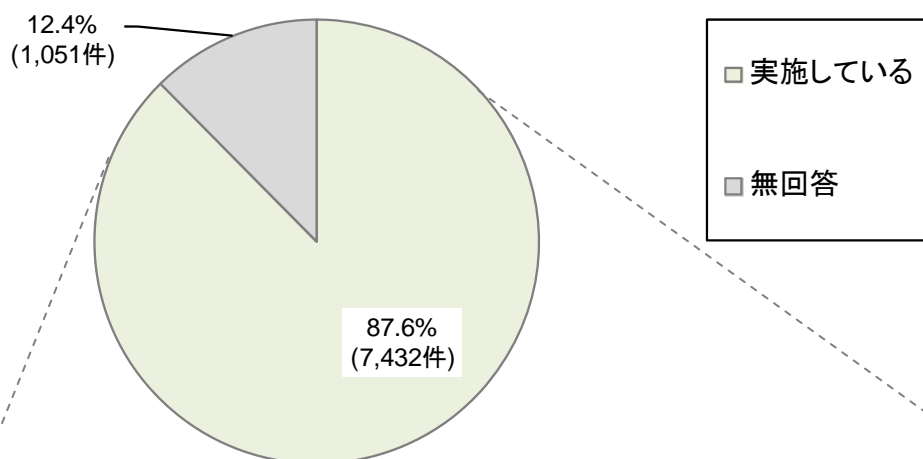
②調査結果

- I. 経営革新等支援業務等（経営状況に関する調査・分析、事業計画の策定に係るきめ細かな指導及び助言、中小企業会計要領等に拠った計算書類等の作成及び活用の推奨 等）（続き）

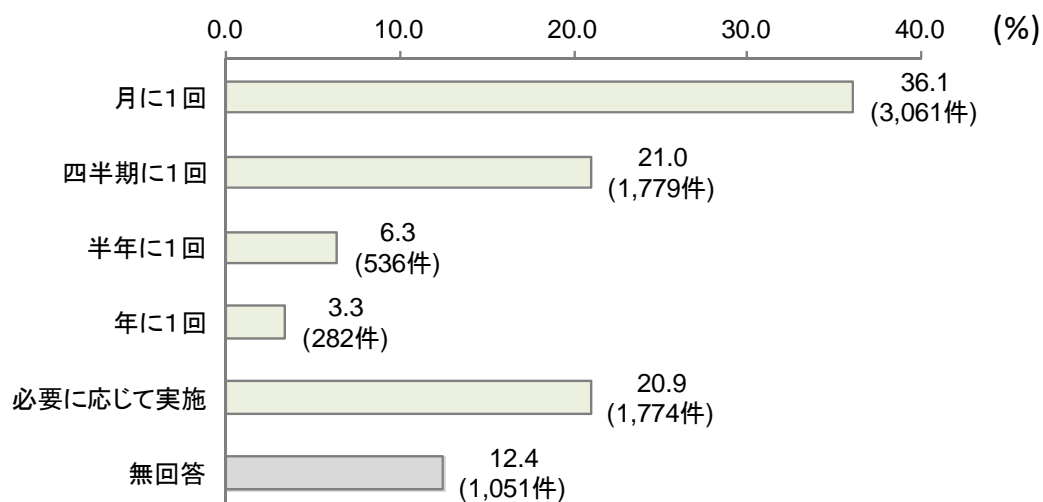
（3）モニタリングの実施状況

約90%（7,432件）もの認定支援機関が、モニタリングを実施している。

支援を行っている中小企業・小規模事業者に対して定期的なモニタリングを実施している企業の割合（単一回答、N=8,483）



支援を行っている中小企業・小規模事業者に対して定期的なモニタリングを実施している企業の割合の詳細（単一回答、N=8,483）



以下では、モニタリングの実施内容の一部を御紹介する。

【財務状況に関するモニタリング】

- 経営計画書を作成し、経営計画に則した行動計画が実施されているか否かを毎月チェックするとともに、予実対比、前期実績対比を確認し、必要に応じてアドバイスしている。(税理士)
- 個々の会社に適したモニタリングフォームを作成し、対象会社の作業負担を最小限に抑えた上で、各種状況が網羅的に把握できるよう各種ツールを提供している。(公認会計士)
- 銀行交渉を常に意識し、銀行との関係において必要となる指標を中心にモニタリングを行っている。(弁護士)
- 創業直後の企業についてはキャッシュフローの確保を中心にモニタリングを行い、資金ショートに陥らないようアドバイスを行っている。また、技術開発系企業については助成金の獲得及び開発スケジュールの維持に関する支援を行っている。(民間コンサルティング会社)
- 四半期に1回の定期的な巡回訪問を徹底し業況変化を把握するとともに、記帳システムの活用を推奨し、経営指導員がネット上で財務内容を随時確認できる体制を敷いている。(商工会)

【その他の経営状況に関するモニタリング】

- 事業計画策定に当たっては、その達成のために、誰が、いつまでに実行するのか、具体的な行動計画を掲げるよう指導し、その実行状況についても、モニタリングしている。(税理士)
- 平面的な目標管理ではなくその企業にとって優先順位が高い項目を明確化し、その進捗管理を促すように助言している。(公認会計士)
- 経営者と従業員双方の意見を定期的にヒアリングし、より実態に近い経営状況を把握するよう努めている。(中小企業診断士)
- 直接のインタビューだけでなく、定期的に店舗へ足を運び、現場の確認を行っている。(中小企業診断士)
- 決算書等の財務データなどの数字ばかり気にする定量情報だけのモニタリングに終始せず、膝詰め方式により経営者の顔、表情や社内の雰囲気といった定性的な側面もモニタリングすることを重視している。(金融機関)
- 中小企業の持つ技術力やノウハウ等の非財務情報をはじめ、成長性・経営力を評価した評価書を発行し、取引先への企業価値のアピール、円滑な資金調達、評価によって明らかになった経営課題の解決などを支援するため、クライアント企業のモニタリングを行っている。(公益・一般財団法人)

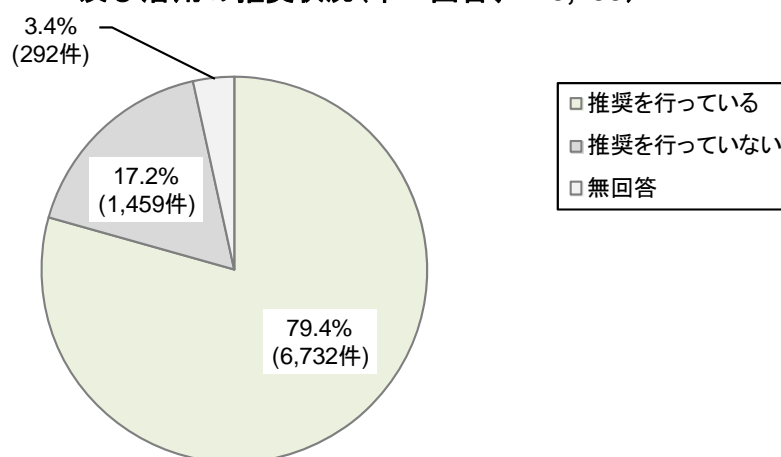
②調査結果

I. 経営革新等支援業務等（経営状況に関する調査・分析、事業計画の策定に係るきめ細かな指導及び助言、中小企業会計要領等に拠った計算書類等の作成及び活用の推奨 等）（続き）

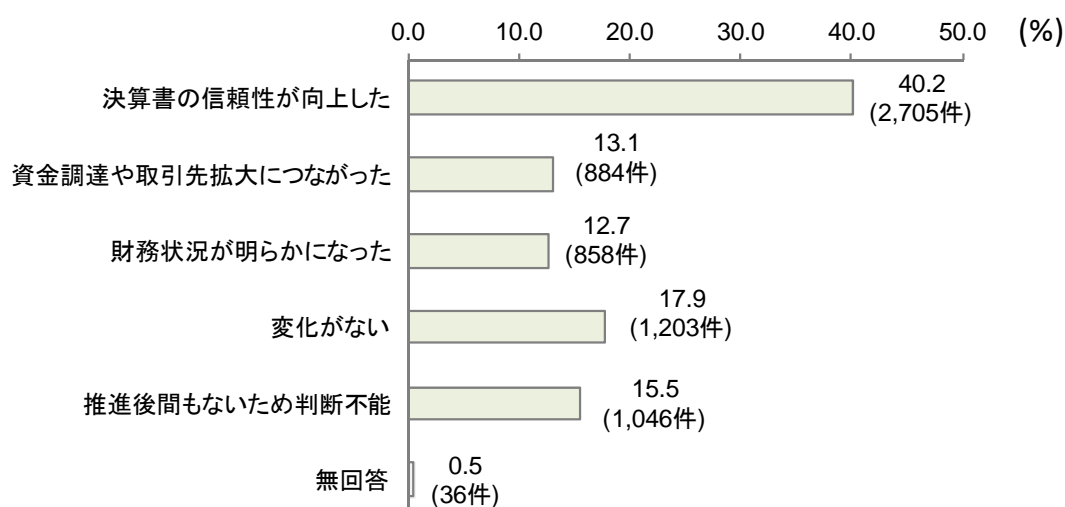
（４）中小会計要領等に拠った計算書類等の作成及び活用の推奨

約80%（6,732件）もの認定支援機関が、「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推奨している。

基本要領または指針に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨状況（単一回答、N=8,483）



基本要領または指針に拠った計算書類等の作成及び活用の成果の詳細（単一回答、N=6,732）



以下では、中小会計要領等に拠った計算書類等の作成及び活用内容とその成果の一部を御紹介する。

【(対外的な)信頼性向上に向けた計算書類などの作成及び活用の推奨】

- 公認会計士という会計の専門家として「中小企業の会計に関する基本要領」や「中小企業の会計に関する指針」に拠った対外的に信頼性のある計算書類等の作成も行っている。(公認会計士)
- 中小企業金融安定化法の期限切れ後、支援先中小企業の会計に関する指針に準拠した財務諸表に対する信頼を得て、金融機関と信用保証協会との協議により、借入金返済条件の変更を実施することができた。(税理士)
- 中小企業の会計に関する基本要領等による適正な決算書作成を支援した結果、金融機関からの借入をスムーズに行うことができた。(税理士)
- 会計要領に拠った計算書類を用いていることは、金融機関との取引において利点が多いと考えているので、会計要領に拠った計算書類を作成していない企業には、導入を勧めている。(民間コンサルティング会社)

【社内の財務状況の可視化に向けた決算書類などの作成及び活用の推奨】

- 「中小企業の会計に関する基本要領」に拠って決算書を作成している。ある会社では、モニタリングをする中で原価管理の改善に取り組んだ結果、適正な見積の提示ができるようになり、受注の増加と経費削減につながった。これにより、経営者の財務に対する理解度が向上し、金融機関からの資金調達が円滑に進んだ。(税理士)
- 会計要領に拠った計算書類の推奨を行った。実際に導入された企業では、自社の財務状況が可視化され、業績が把握しやすくなった。また、その結果として事業計画の策定が、自社の現状とより結びついたものとなった。(弁護士)
- 会計要領に基づいた計算書類の活用を推奨し、計算書類の分析方法に関するアドバイスをを行っている。財務指標間の相関関係を示すことで自社の課題が明確化された。(金融機関)

【中小会計要領等に拠った計算書類等作成及び活用促進のための啓蒙活動】

- 行政関連機関のテキストに加え、税理士と準備した演習を通じて中小会計要領の理解を深めてもらった。(公益・一般社団法人)
- 行政関連機関と共に当法人会で中小会計要領の手引きを教材とした講習会を行い、会計要領に沿った計算書類の活用などを推奨した。(中小企業診断士)
- 会計要領の活用を推奨するセミナーを開催したほか、会計要領を活用することの利点などを記載した資料の配布を行った。(商工会議所)

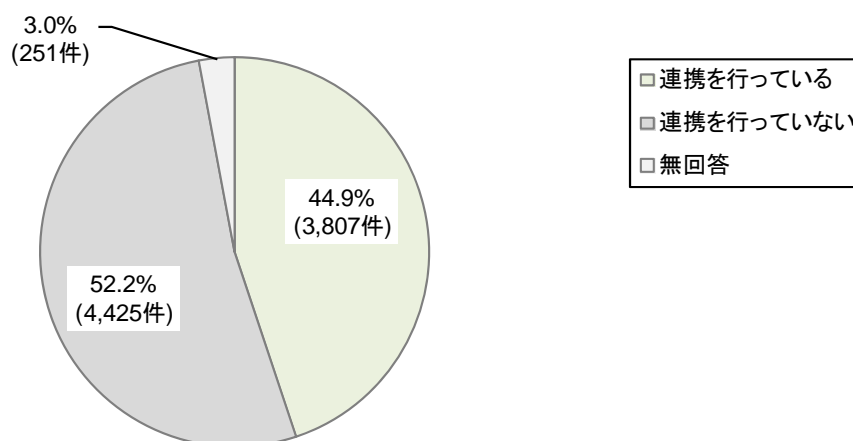
②調査結果

- I. 経営革新等支援業務等（経営状況に関する調査・分析、事業計画の策定に係るきめ細かな指導及び助言、中小企業会計要領等に拠った計算書類等の作成及び活用の推奨 等）（続き）

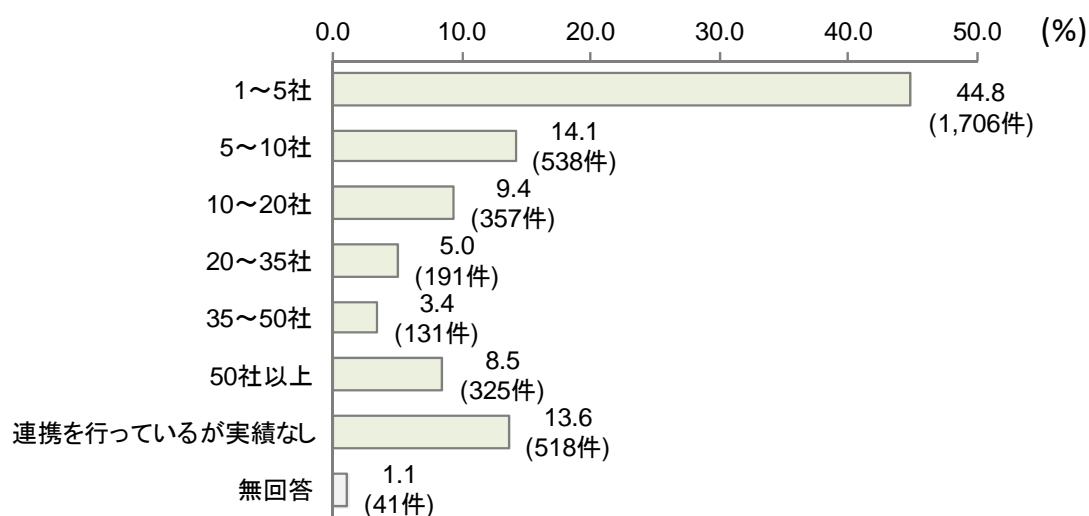
（5）他機関との連携

約半数近く（3,807件）の認定支援機関が、他の外部支援機関と連携しながら中小企業・小規模事業者の支援を実施している。

経営革新等支援業務を実施する際の他の認定支援機関や外部支援機関との連携状況（単一回答、N=8,483）



他の認定支援機関や外部支援機関と連携して支援を行った中小企業・小規模事業者の数（単一回答、N=3,807）



以下では、他機関との連携内容やその成果の一部を御紹介する。

【事業計画策定の連携支援】

- 税理士事務所との連携において、当社が事業計画の営業利益段階までを担当し、税理士事務所には経常利益以降を受け持っていただくことにより、計画作成を合理的に進めている。(民間コンサルティング会社)
- 事業再生案件において、中小企業診断士が事業計画の策定を、当法人が財務計画の策定を担当し、支援を行った。(税理士法人)
- 補助金の申請にあたり、事業計画を策定する必要があり、そのための外部専門家を紹介した。その後、当金庫とも連携を図りながら計画を策定し、結果、行政関連の補助金に採択された。(金融機関)

【資金調達・資金繰りの連携支援】

- 金融機関との連携支援を行った。既存借入金の本化による年間当たり返済額の削減や借入利率を低減させる方策などの提案を行った。(税理士)
- 認定支援機関である地域金融機関と連携した製造業の支援が、経営層をはじめとする社員の意識改革につながり、当該企業は経営革新計画の認定や、中小企業応援ファンドへの申請を主体的に行うようになった。(中小企業診断士)
- 財務内容が芳しくない企業にとっては、キャッシュフローをいかに確保するかということが重要となってくる。そこで様々な金融機関等と連携し、現下の課題を解決していくようにしている。(公認会計士)

【海外展開の連携支援】

- ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援事業の地域事務局として、他の認定支援機関との連携を図りながら、県内中小・小規模事業者の支援を行っている。県と連携を図りながら、海外(ベトナム他)展開支援事業に取り組んでいる。(中小企業団体中央会)

【その他の連携支援】

- 新事業創出促進法に定める中核的支援機関として、創業から研究開発、事業化までを県・大学・産業団体等の支援機関から構成されるネットワークにより各支援機関との連携を図りながら、経営革新を目指す中小企業等の経営、技術、研究開発、設備資金、情報化、人材育成など総合的な支援を実施している。(公益・一般財団法人)
- 製造業の技術課題には、大手企業OBで構成されるNPOと協調して支援を行っている。再生案件は、税理士、中小企業診断士と連携して支援を行っている。(商工会議所)
- 法務・各種申請面を主に担っており、数字的な部分に関しては連携している税理士と共に支援を行っている。(弁護士)

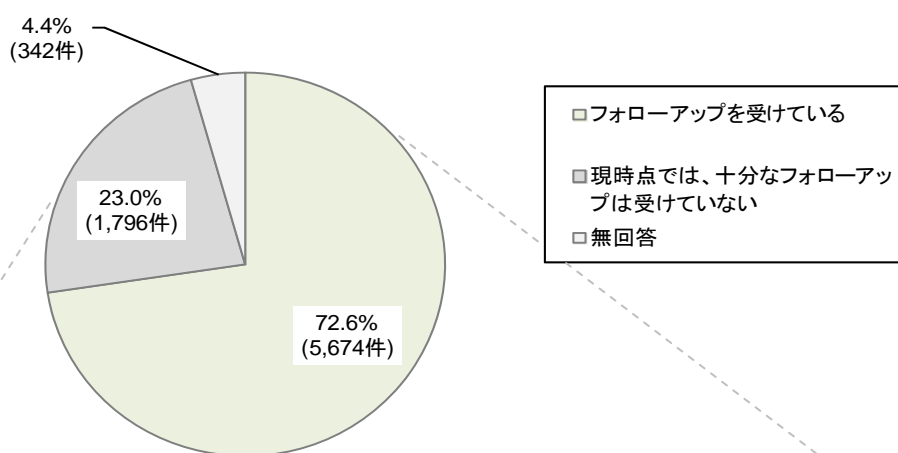
③調査結果

Ⅱ. 利用者の評価

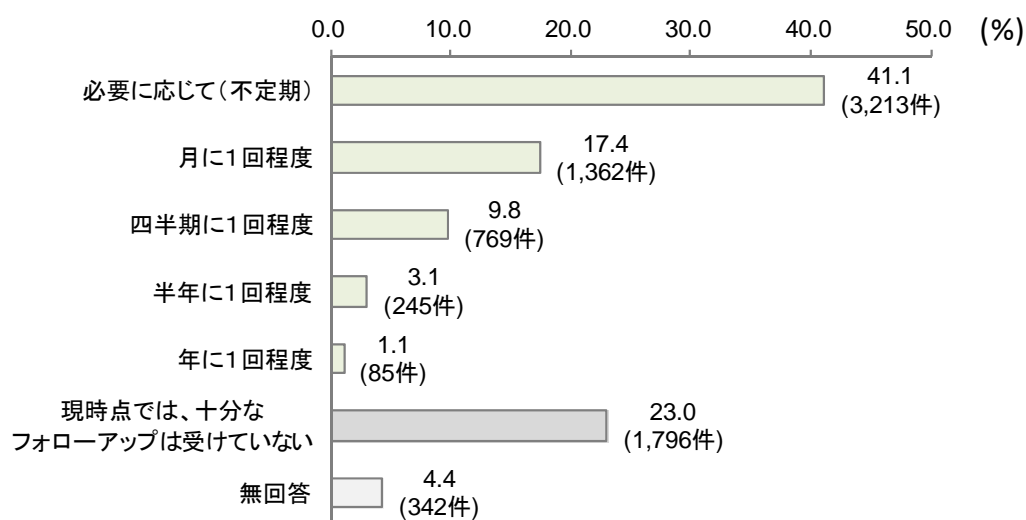
(1) 補助金採択後のフォローアップの有無

約73%（5,674件）の中小企業・小規模事業者が、補助金採択後のフォローアップを受けている。

補助金採択後のフォローアップの状況(単一回答、N=7,812)



補助金採択後のフォローアップの状況の詳細(単一回答、N=7,812)



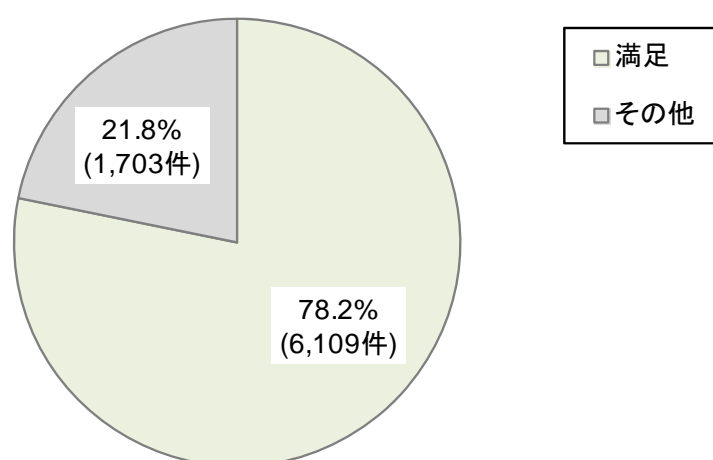
③調査結果

Ⅱ. 利用者の評価

(2) 認定支援機関の支援に対する満足度

約80%（6,109件）もの中小企業・小規模事業者が認定支援機関の支援について満足と回答している。

認定支援機関の支援に対して満足した経験を持つ 中小企業・小規模事業者の割合(単一回答※)、N=7,812



(※) 本項記載グラフを作成する際、補助金活用時のみ認定支援機関による支援を受けた事業者の満足度と補助金活用時以外にも支援を受けた事業者の満足度を個別に考慮した。補助金活用時のみ支援を受けた事業者の満足度については、補助金活用時の支援に対して満足であると回答した事業者を「支援に対して満足している事業者」とした。補助金活用時以外にも支援を受けた事業者の満足度については、補助金活用時の支援、補助金活用時以外の支援のどちらか一方、または双方に対して満足であると回答した事業者を「支援に対して満足している事業者」とした。なお、本項記載グラフの「その他」は、支援に対して満足ではないと回答した事業者と満足度を測定する設問に対して無回答であった事業者からなる。