



# 経営課題が明確でない事業者への 支援機関の役割

平成 2 9 年 3 月 1 4 日

中小企業庁

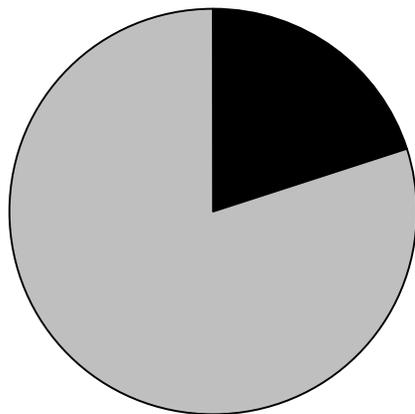
# 1. 経営課題が明確でない事業者の存在

- 必ずしも全ての事業者が、経営課題を明確化できているわけではない。したがって、個別経営課題毎の支援体制だけでなく、経営課題が明確でない事業者への支援体制も構築する必要。

【これまでの分科会で出された御意見】

- ・事業者は、抱えている問題を明確にすることが大切。その支援に重点を置いて欲しい。
- ・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。
- ・企業が抱えていえる課題は複雑に絡み合っている。窓口としてしっかり受けられる支援機関が存在し、課題に応じて事業者が訪れるべき支援機関を選定、選別してくれると成果、結果につながる。
- ・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。

- 課題は明確にせず、まずは相談に行った
- 課題を明確にした上で支援依頼を行った



課題は明確にせず、まずは相談に行った事業者の訪問	
商工会	9
商工会議所	7
中小企業支援センター	5
金融機関	2
税理士	2
民間コンサルティング会社	2
よろず支援拠点	1
中小企業基盤整備機構	1
中小企業再生支援協議会	1
公認会計士	1

(出典) 中小企業庁「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」

## 2. 経営課題が明確でない事業者に関するアンケート

### 【調査の趣旨・目的】

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し、中小・小規模事業者から期待される支援体制の検討に資すること。

### 【調査方法】

#### ①調査対象

相談対応者（商工会・商工会議所経営指導員、よろずCCO、診断士等）

#### ②調査実施方法

アンケート調査

#### ③調査期間

平成29年2月27日～（継続中）

#### ④回答者数（3月7日時点）

よろず32 + 商工会21 + 商工会議所7 + 診断士71

#### ⑤ヒアリング項目

- （1）経営課題が明確でない事業者の特徴
- （2）経営課題が明確でない事業者が支援機関に訪れたきっかけ、理由
- （3）相談に訪れた事業者が「経営課題が不明確」と判断した後の対応手順とその理由
- （4）どのタイミングもしくはどんな一言で経営課題が不明確と判断するか
- （5）結果的にどのような経営課題か

### 3. 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について、中小企業支援機関における相談対応の中でみられる特徴は以下のとおり。これらの特徴の背景には、①経営の現状を正しく把握できていない、②自社の経営に問題があることは分かっているが、根本課題の抽出に苦労している、③自社の経営に問題があることを自覚していない、④経営に対する自信を失っている、ことが挙げられる。

#### 【経営課題が明確でない事業者の特徴】

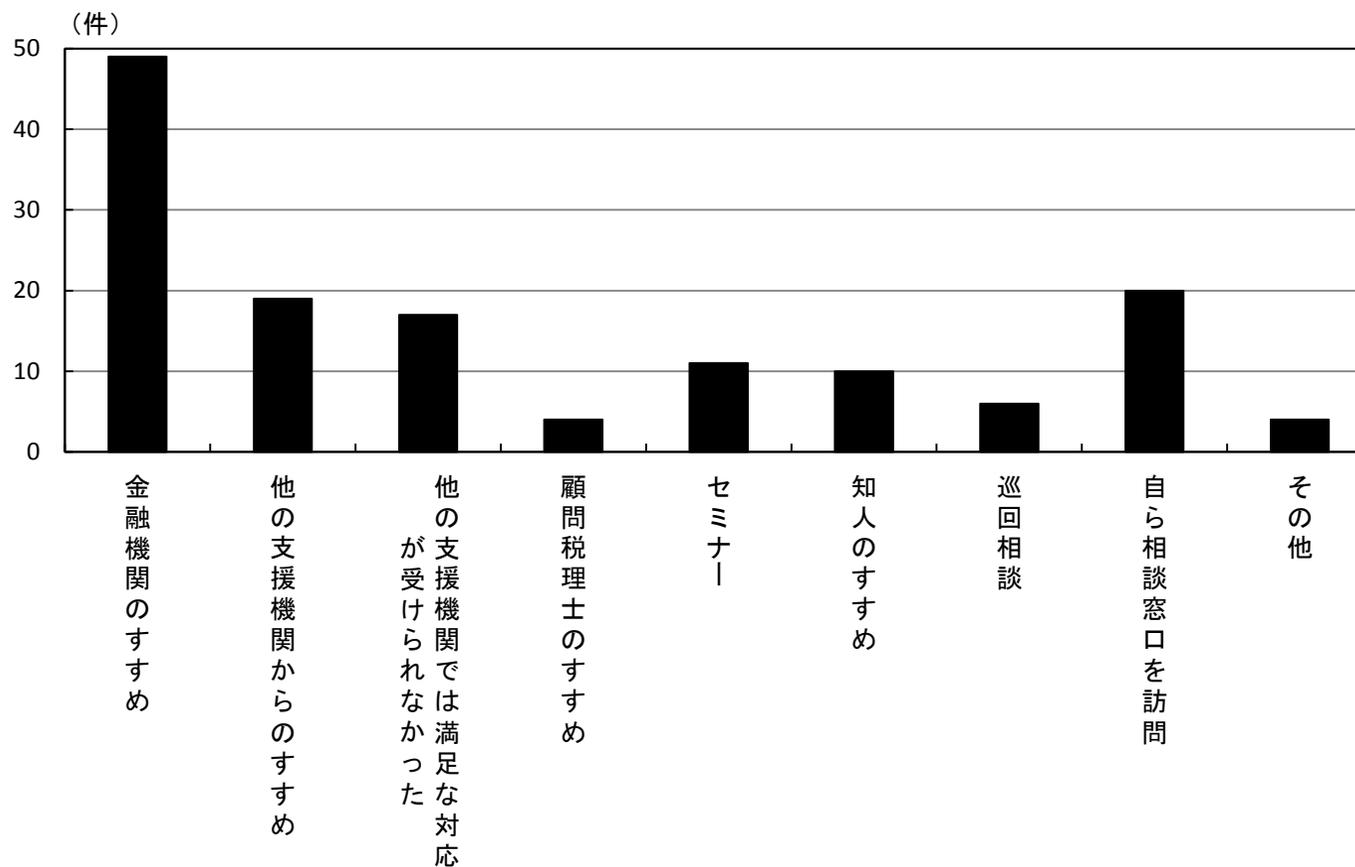
- 金融機関の薦めに従って来訪。
- 回答内容の根拠が薄い(実績がない、「こうすれば上手くいく」とセミナーで聞いた、経験や勘など)。
- 経営状況、経営目標等に関する質問に適確に答えられない。現状と将来的な経営目標にズレ(矛盾)がある。
- 補助金の使途に関する質問に明確に答えられない。
- 経営課題と認識しているものを複数挙げる。
- 話が拡散する。質問内容と関係ないことを話す。
- 相談対応者のアドバイスに耳を傾けない。
- 景気、取引先、仕入先、従業員に原因があると考えている。
- 短期的な解決方法を求める。
- 質問に対する答えに自信がない。雰囲気暗い。

#### 【考えられる要因】

- ・ 日々の業務に追われており、自社の経営の現状が正しく把握できていない。経営戦略を考える余裕がない。
- ・ 自社の強み、弱みが正しく認識できていないため、適切な経営戦略の策定に苦労している。
- ・ 経営者になるための準備期間がないまま事業承継されたため、自社の経営状況が把握できていない。
- ・ 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。
- ・ 事業計画等がなく、経営状況が見える化できていない。
- ・ 思い込みにより、本質的でない課題の解決に固執してしまっている。
- ・ 経営の現状から目をそらしており、自社の経営に問題があることを自覚していない。
- ・ 自分の年齢を理由に、抜本的な経営改善を諦めている。
- ・ 思いつく限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。

## 4. 経営課題が明確でない事業者が相談に訪れたきっかけ

- 経営課題が明確でない事業者は、金融機関を含む支援機関からの紹介を受けて適切な支援機関を訪れているケースが殆どである。また、他の支援機関では満足な対応が受けられなかった（相手にされなかった場合も含む）ケースもある。
- このほか、自ら相談窓口を訪問するケースはもちろん、セミナー等への参加が相談のきっかけになっているケースもある。



(注) 複数回答有。

## 5. 経営課題が明確でない事業者への相談対応事例

- 経営課題が明確でない事業者への相談対応として、以下のように経営者をサポートし、経営課題の明確化、課題の解決に繋げた事例がある。

### 【自社の経営の現状が正しく把握できていないケース】

- 目の前の業務に追われて経営の見える化ができていない経営者に対し、企業の現状をヒアリングし、①固定費の削減、②原価低減、③売上増加、の3つのポイントについて対応の優先順位を示す。ゴールとそこに到達するまでのプロセスを明確にすることで、忙しい中でも解決すべき問題から手を付けることができるようになった。

### 【自社の経営に問題があることを自覚していないケース】

- 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できるようになった。

### 【自社の経営に問題があることはわかっているが、根本的な課題の抽出に苦労しているケース】

- 当初は、「どうすれば利益が出るか」が経営課題と考えて相談に訪れた経営者に対し、自社の経営理念、強み、事業展開方針、ターゲティングなどを明確化したところ、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。

### 【経営に対する自信を失っているケース】

- 会社訪問を行い、従業員の雰囲気等を確認し、自社の強みを見出したことで、経営改善に取り組む意欲を取り戻すことができた。



**まずは、身近な支援機関にご相談を！**

## 6. 経営課題が明確でない事業者に対し支援機関が期待される役割

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

### ①相談を受けた際の対応強化

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

### ②事業者へのより能動的な対応

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

### ③地域の他の支援機関との連携強化

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

### ④準備支援の強化

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