

第2章 中小企業・小規模事業者における経営課題への取組

本章では、(株)野村総合研究所が「令和元年度中小企業支援機関の在り方に関する調査事業」において実施した、中小企業・小規模事業者と中小企業支援機関を対象としたアンケート調査¹の結果を用いて、第3-2-1図に示したような経営課題の解決プロセスの取組状況を始め、中小企業・小規模事業者における経営課題への取組について分析していく。

第3-2-1図 経営課題の解決プロセス



1 (株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」
同社が2019年11月から12月にかけて、中小企業・小規模事業者（23,000件）を対象にアンケート調査を実施（回収4,445件、回収率19.3%）。
・なお、分析対象の内訳と留意点は以下のとおり。
①経営力向上計画認定企業 3,190件、②(株)東京商工リサーチデータベース収録企業 1,255件
・上記の①、②の配布先に偏りが生じないように割り付けしているものを、集計分析している点に留意が必要である。

2 (株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」
同社が2019年12月に、中小企業支援機関（18,222件）を対象にアンケート調査を実施（回収3,549件、回収率19.5%）。
・なお、分析対象の内訳と留意点は以下のとおり。
①商工会・商工会議所・中小企業団体中央会 1,614件
②その他経営革新等支援機関等 1,935件 ※経営革新等支援機関の認定は2019年11月1日時点のもの

第1節 中小企業における現状把握及び経営計画策定の実態

第1節

1 現状把握に関する取組

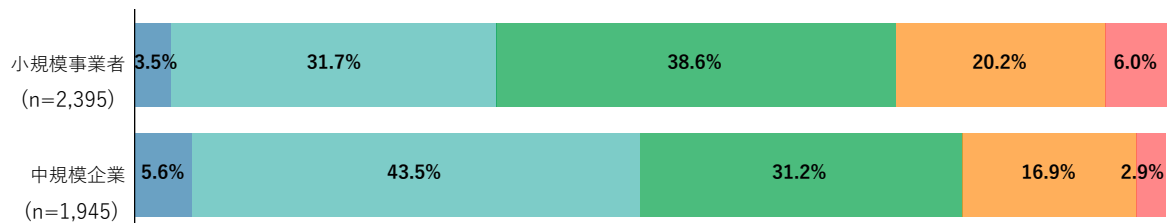
①取組の状況

第3-2-2図は、自社の「外部環境」、「強み・弱み」、「経営課題」の各項目について、現状把握がどの程度できているか、その自己評価を示したものである。全体の傾向として、中規模企業²の方が小規模事業者に比べて、「十分」又は「おおむ

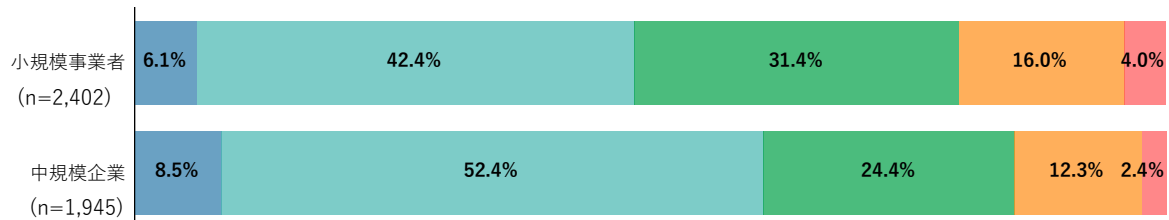
ね十分」と回答する割合が高い。また、項目別に見ると、「強み・弱み」に比べて、「競合や業界等の外部環境」や「経営課題」については、「十分」又は「おおむね十分」と回答する者の割合が相対的に低いことが分かる。

第3-2-2図 現状把握に関する自己評価（企業規模別）

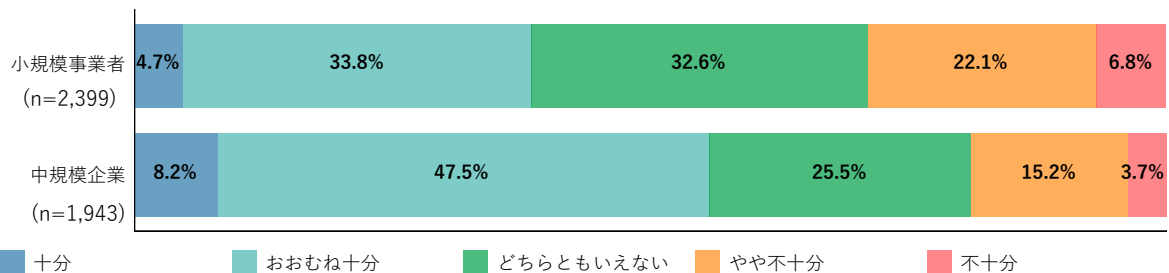
（自社の競合や業界等の外部環境）



（自社の強み・弱み）



（自社の経営課題）



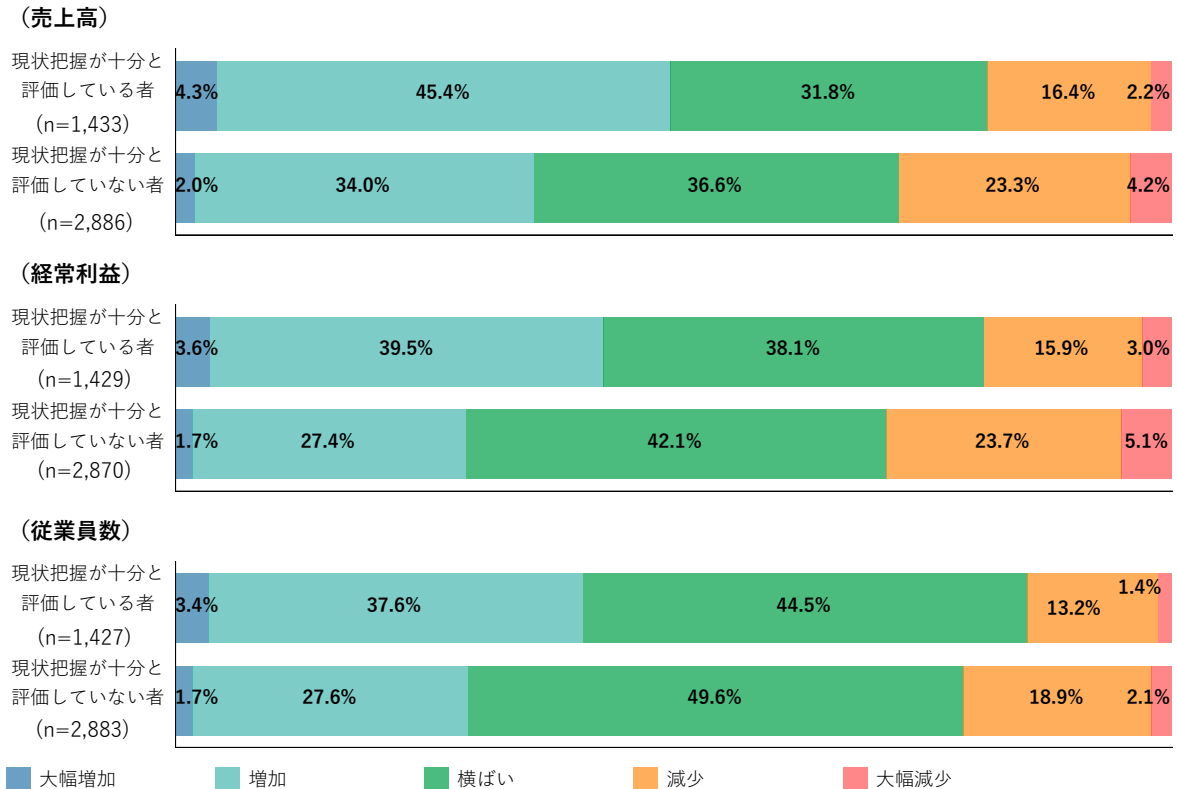
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

2 本章及び第3章におけるアンケート分析で使用する「小規模事業者」は従業員20人以下、「中規模企業」は同21人以上の事業者と定義している。

第3-2-3図は、自社の現状把握について十分と評価している者と、そうでない者における売上高、経常利益及び従業員数の直近5年間の傾向を

示したものである。それぞれの指標について、十分と評価している者の方が、「大幅増加」又は「増加」と回答する割合が高い。

第3-2-3図 業績等の傾向（現状把握に関する評価別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

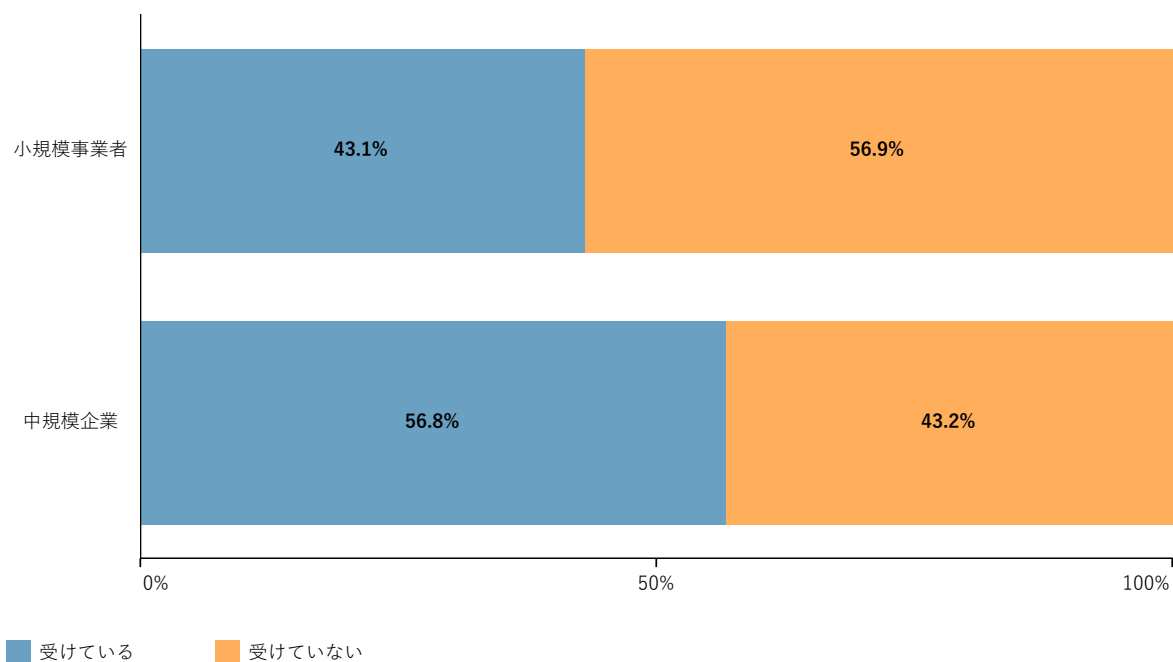
(注)「現状把握が十分と評価している者」とは、現状把握の各項目（外部環境、強み・弱み、経営課題）の評価について、「不十分」＝1、「やや不十分」＝2、「どちらともいえない」＝3、「おおむね十分」＝4、「十分」＝5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「現状把握が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

②外部支援の活用

第3-2-4図は、現状把握に際して、社外の相談相手³からのアドバイス（以下、「外部支援」という。）を受けているかどうかを示したものである。

る。小規模事業者の方が外部支援を受けている割合は相対的に低いものの、約半数は現状把握に関して何らかの外部支援を受けていることが分かる。

第3-2-4図 現状把握に関する外部支援の有無（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=2,418、中規模企業：n=1,943。

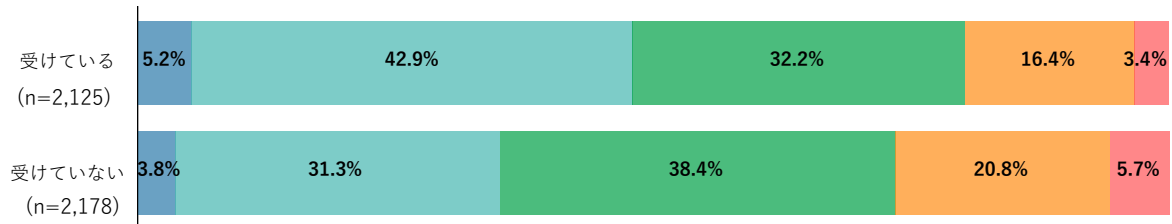
3 社外の相談相手には、有償の相談先（コンサルタント等）を含む。

第3-2-5図は、現状把握に関する外部支援の有無別に見た、現状把握の自己評価を示したものである。いずれの項目においても、外部支援を受けている者の方が「十分」又は「おおむね十分」と

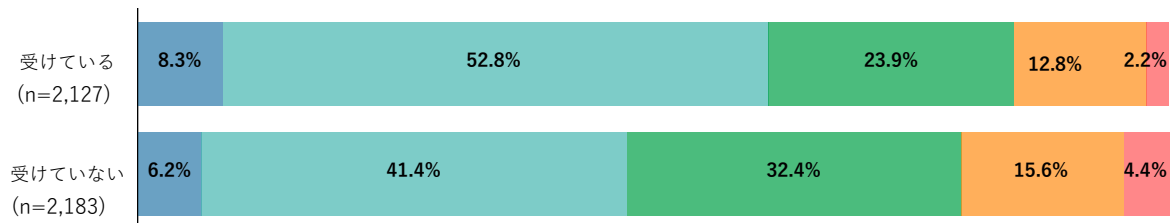
回答する割合が高い。自社の現状把握に取り組む上で、外部支援を受けることの有効性が示唆される。

第3-2-5図 現状把握に関する自己評価（外部支援の有無別）

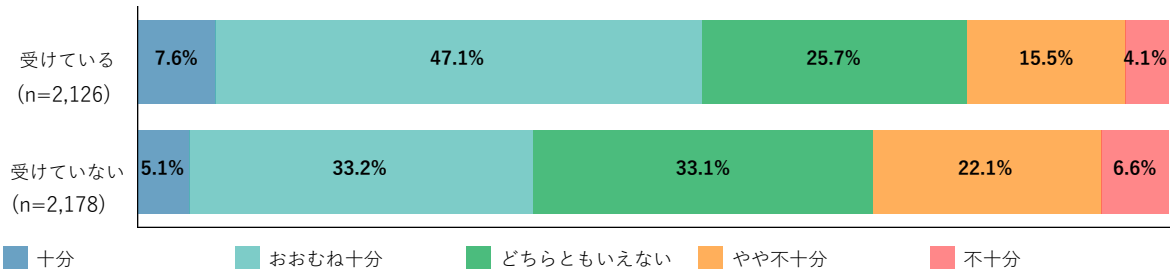
（自社の競合や業界等の外部環境）



（自社の強み・弱み）



（自社の経営課題）



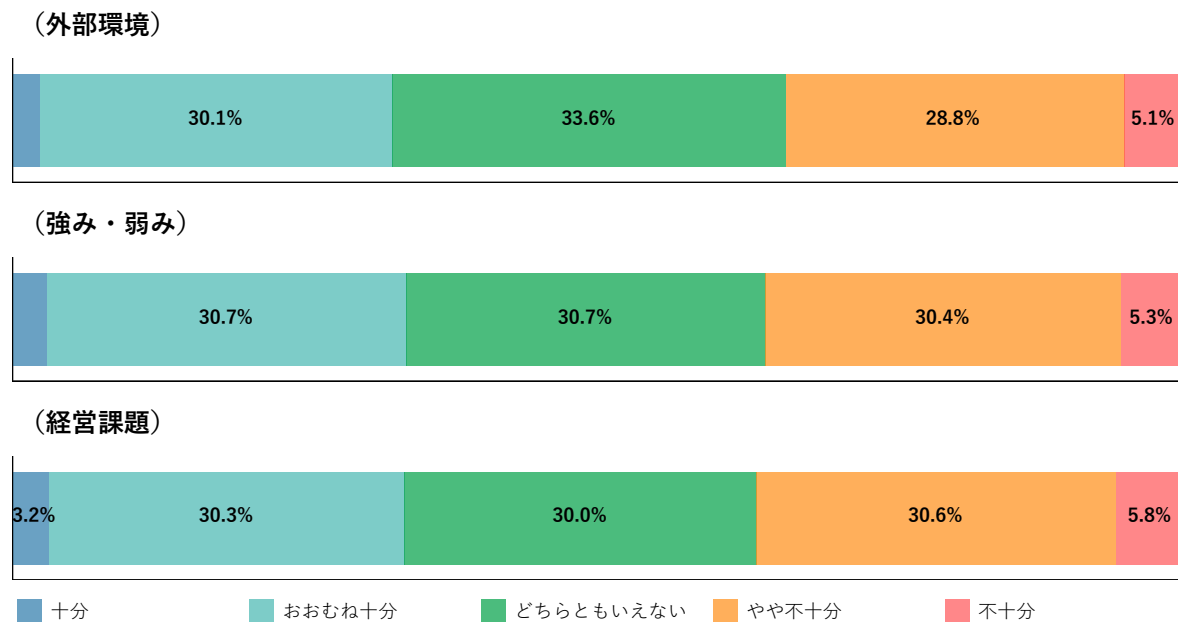
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

第3-2-6図は、現状把握に関する支援を行っている支援機関から見た、支援先事業者の現状把握に対する評価を示したものである。

前掲の第3-2-5図における、現状把握に関する

支援を「受けている」と回答する者の自己評価と比べると、支援機関側の評価は相対的に低いことが分かる。

第3-2-6図 支援機関から見た、支援先事業者における現状把握に対する評価



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.現状把握に関する支援を行っているとは回答した者について集計している。

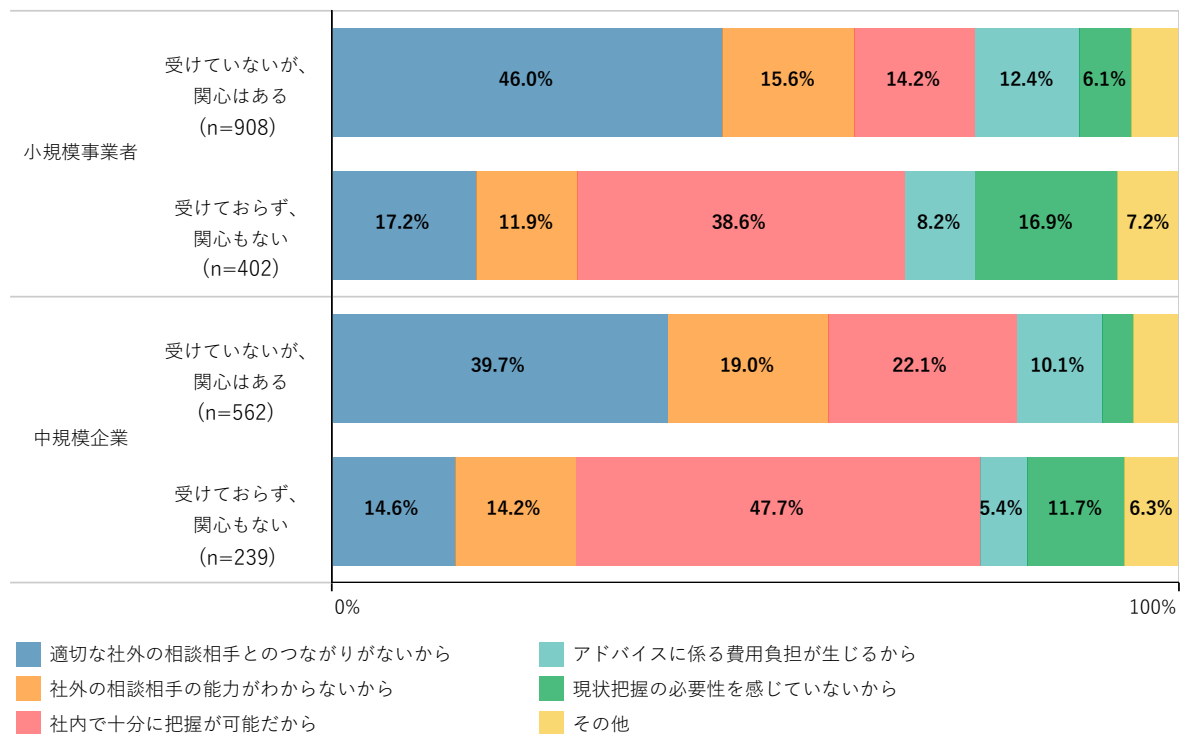
2.回答数(n)は、3,189。

第3-2-7図は、現状把握に関する外部支援を受けていない者に対し、その理由を確認したものである。

外部支援に関心が有る者については、「適切な社外の相談相手とのつながりが無いから」、「社外

の相談相手の能力がわからないから」といった理由を挙げる割合が高い。他方、外部支援に関心が無い者については、「社内で十分に把握が可能だから」と回答する者の割合が高く、特に中規模企業においては約半数を占めている。

第3-2-7図 現状把握に際し、外部支援を受けていない理由（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

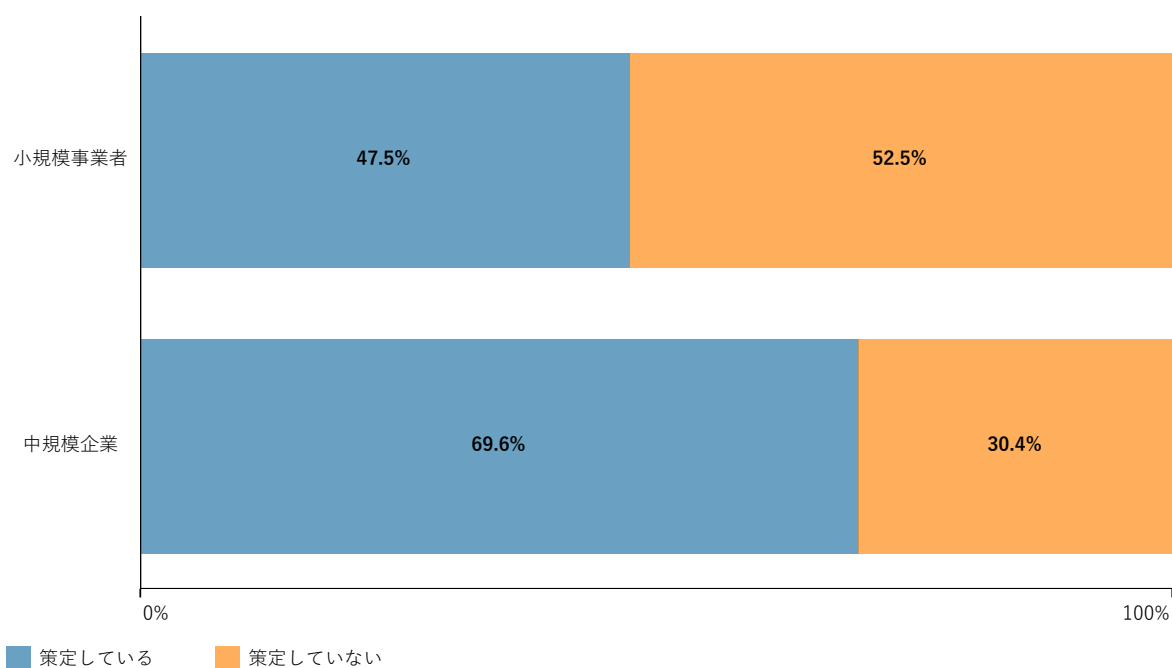
2 経営計画等の策定に関する取組

①取組の状況

まず、中小企業における経営計画又は事業計画（以下、「経営計画等」という。）の策定状況について確認する。第3-2-8図を見ると、小規模事業

者における策定状況は5割を下回る。他方、中規模企業では、約7割の企業が経営計画等を策定していることが分かる。

第3-2-8図 経営計画等の策定の有無（企業規模別）



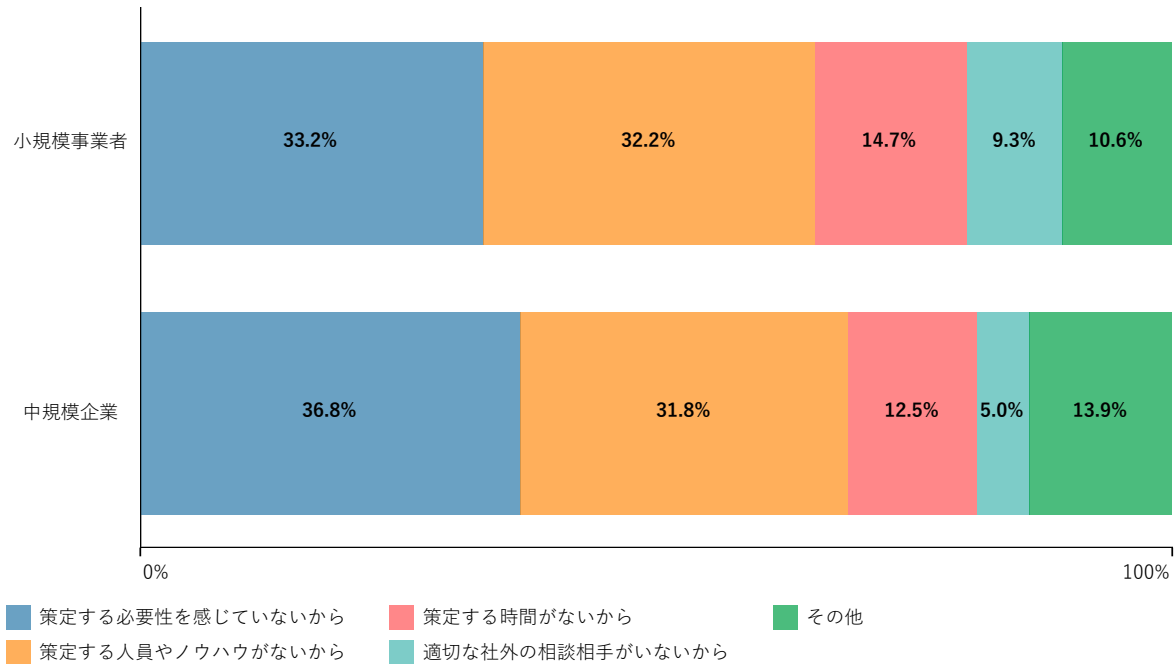
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=2,418、中規模企業：n=1,944。

第3-2-9図は、経営計画等を「策定していない」と回答した者に対し、その理由を確認したものである。企業規模別ではあまり大きな差はなく、い

ずれの規模においても、「策定する必要性を感じていないから」と「策定する人員やノウハウがないから」という回答がそれぞれ3割を超えている。

第3-2-9図 経営計画等を策定していない理由（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,250、中規模企業：n=582。

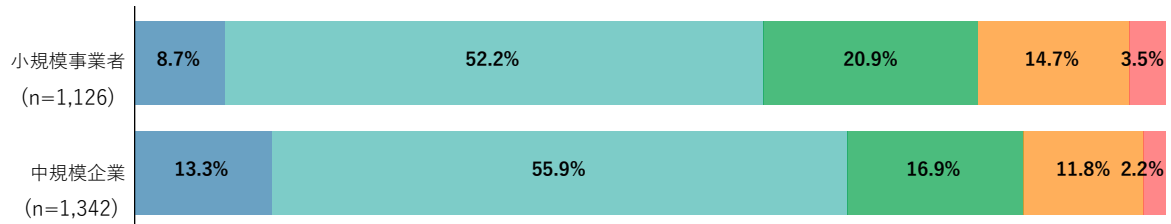
以下では、経営計画等を策定している者に対する分析を詳細に行った。

第3-2-10図は、経営計画等の各項目の内容に関する企業の自己評価を示したものである。いず

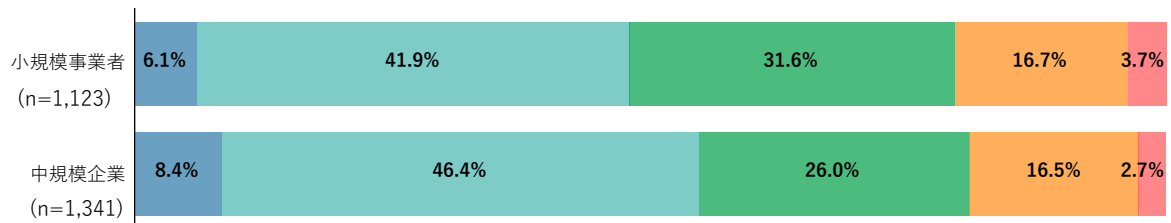
れの項目においても、4割以上が「十分」又は「おおむね十分」と回答しており、中規模企業の方がそれらの割合が高い。

第3-2-10図 経営計画等の内容に関する自己評価（企業規模別）

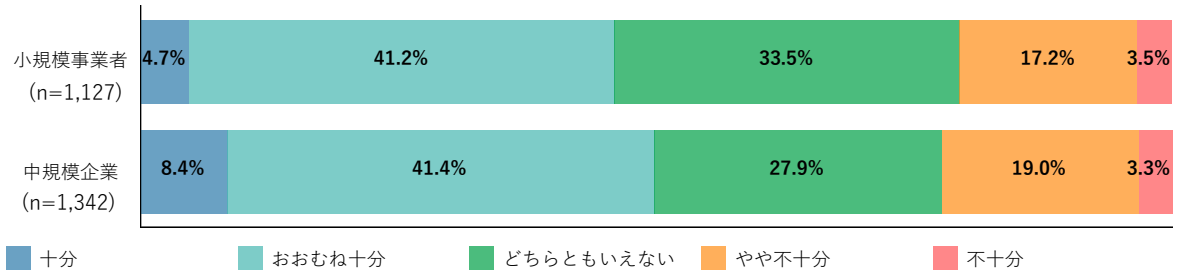
（売上高や利益などの数値目標）



（数値目標の根拠）



（具体的な行動計画）

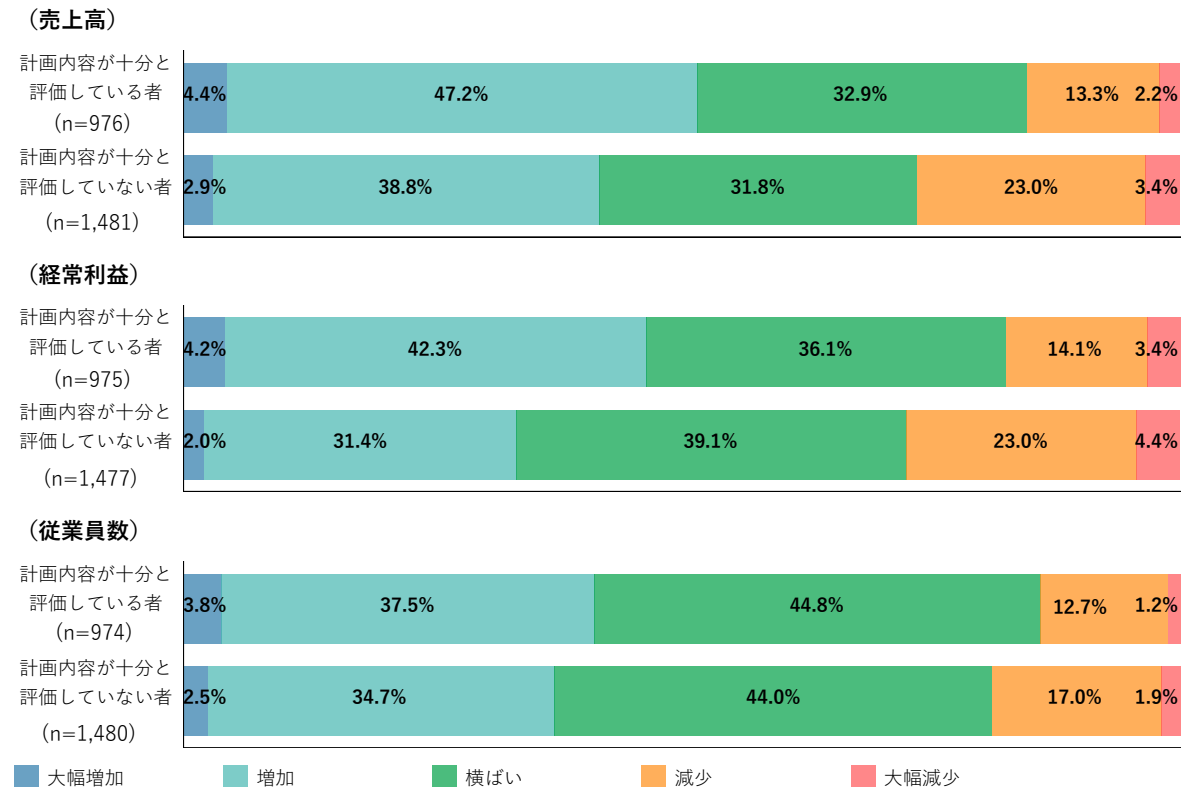


資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

また、第3-2-11図は、自社の経営計画等の内容について十分と評価している者と、そうでない者における売上高、経常利益及び従業員数の直近

5年間の傾向を比較したものである。それぞれの指標において、十分と評価している者の方が、「大幅増加」又は「増加」と回答する割合が高い。

第3-2-11図 業績等の傾向（経営計画等の内容に関する評価別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

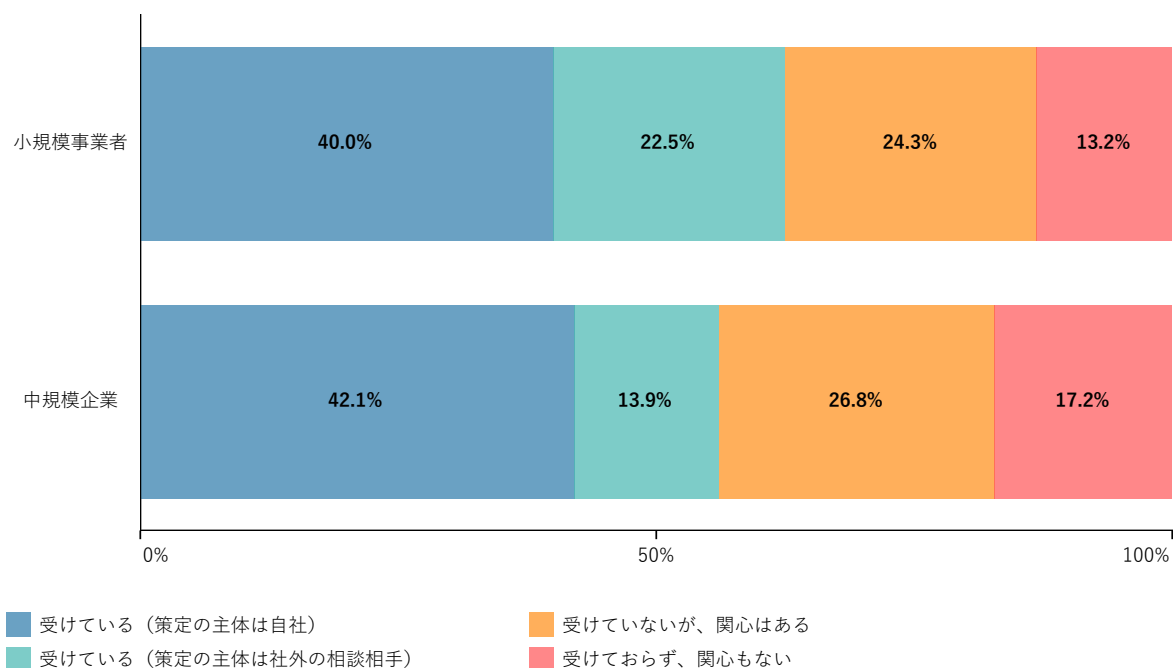
(注)「計画内容が十分と評価している者」とは、経営計画等の策定の各項目（数値目標、数値目標の根拠、具体的な行動計画）の評価について、「不十分」＝1、「やや不十分」＝2、「どちらともいえない」＝3、「おおむね十分」＝4、「十分」＝5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画内容が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

②外部支援の活用

第3-2-12図は、経営計画等の策定に関する外部支援の有無を示したものである。中規模企業と小規模事業者のいずれにおいても外部支援を受け

ている割合は5割を超えている。また、小規模事業者の方が外部支援を受けている割合が高いことが分かる。

第3-2-12図 経営計画等の策定に関する外部支援の有無（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

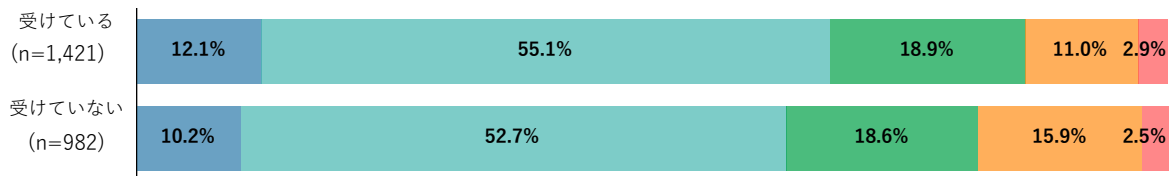
(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,109、中規模企業：n=2,428。

次に、第3-2-13図は経営計画等の策定に関する外部支援の有無別に、経営計画等の内容の自己評価を示したものである。いずれの項目において

も、外部支援を受けている者の方が「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高い。

第3-2-13図 経営計画等の策定に関する自己評価（外部支援の有無別）

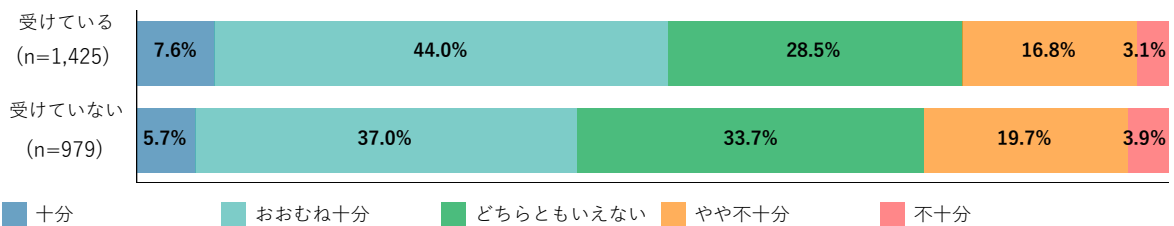
（売上高や利益などの数値計画）



（数値目標の根拠）



（具体的な行動計画）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)「受けている」とは、経営計画等の策定に関する社外の相談相手について、「受けている（策定の主体は自社）」又は「受けている（策定の主体は社外の相談相手）」と回答した者をいい、「受けていない」とは、「受けていないが、関心はある」又は「受けておらず、関心もない」と回答した者をいう。

他方、第3-2-14図は、経営計画等の策定に関する支援を行っている支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の内容に対する評価を示したものである。

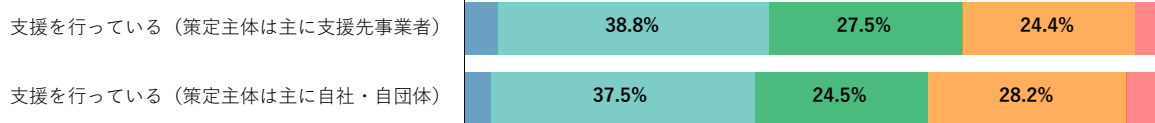
前掲の第3-2-13図と比べると、総じて事業者側の自己評価に比べて、支援機関側の評価が相対

的に低いことが分かる。

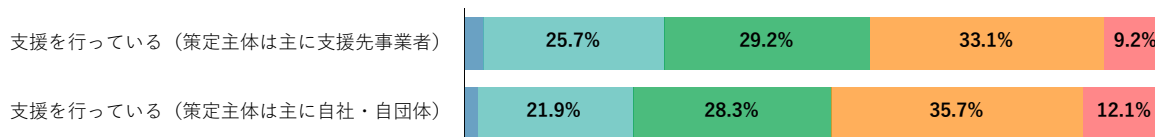
また、支援を行っている支援機関において、「策定主体は主に支援先事業者」である場合の評価は、「策定主体は主に自社・自団体」である場合の評価に比べて、相対的に高いことが分かる。

第3-2-14図 支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の内容に対する評価

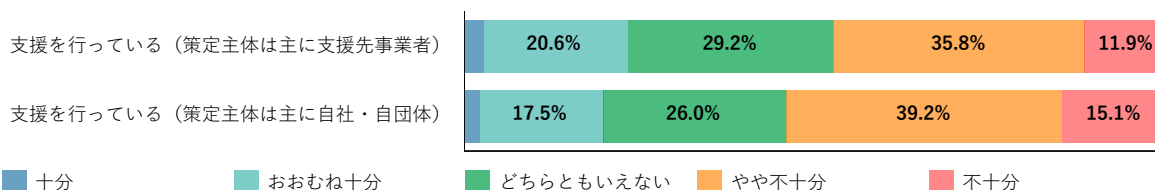
(売上高や利益などの数値目標)



(数値目標の根拠)



(具体的な行動計画)



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.経営計画等の策定に関する支援を行っていると回答した者について集計している。

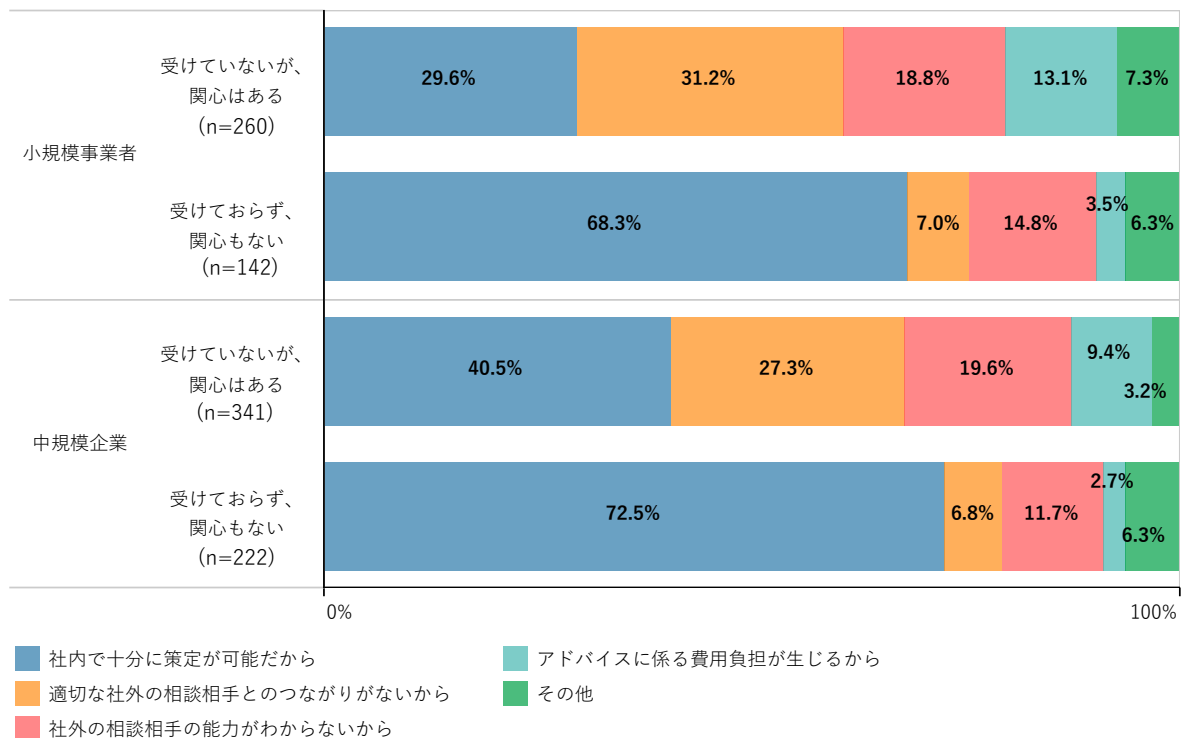
2.各回答数(n)は以下のとおり。支援を行っている（策定主体は主に支援先事業者）：n=1,518、支援を行っている（策定主体は主に自社・自団体）：n=1,608。

第3-2-15図は、経営計画等の策定の際に外部支援を受けていない者に対して、その理由を確認したものである。

全体としては、「社内で十分に策定が可能だから」といった回答が多いが、外部支援に関心がある者については、「適切な社外の相談相手とのつながりがないから」や「社外の相談相手の能力がわからないから」という回答も多い。

ら」といった回答が多いが、外部支援に関心がある者については、「適切な社外の相談相手とのつながりがないから」や「社外の相談相手の能力がわからないから」という回答も多い。

第3-2-15図 経営計画等の策定に際し、外部支援を受けていない理由（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

3 経営計画等の運用に関する取組

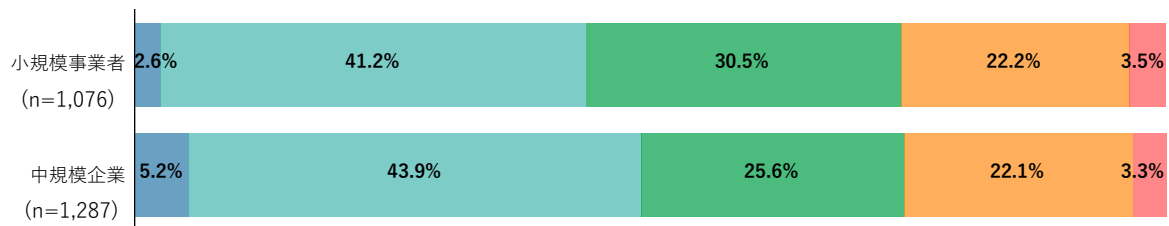
①取組の状況

第3-2-16図は、策定した経営計画等の運用に関する企業の自己評価を示したものである。いず

れの項目についても、おおむね4割が「十分」又は「おおむね十分」と回答しており、中規模企業の方がその割合が高いことが分かる。

第3-2-16図 経営計画等の運用に関する自己評価（企業規模別）

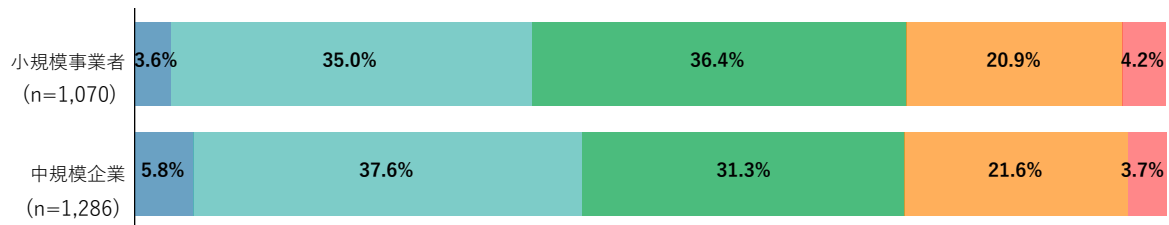
（計画の達成に向けた行動）



（計画の進捗管理）



（計画に対する実績の評価・計画の見直し）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

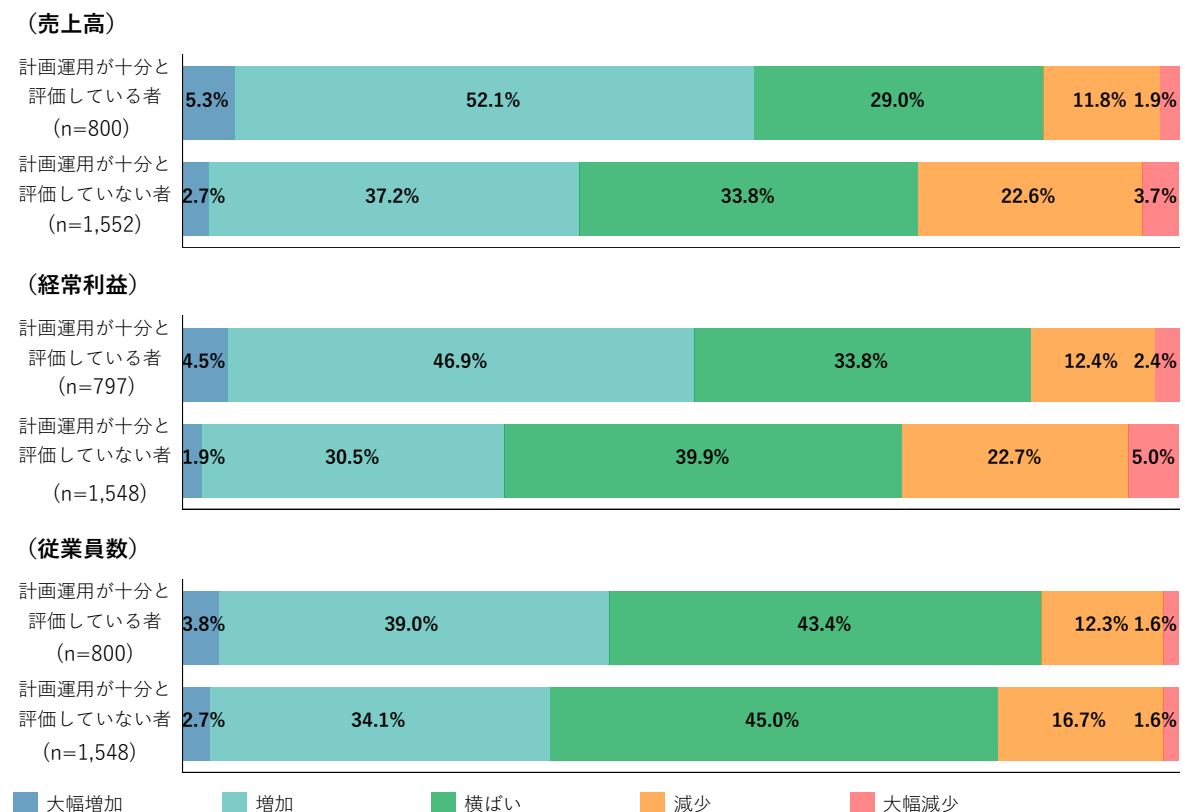
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

また、第3-2-17図は、自社の経営計画等の運用について十分と評価している者と、そうでない者における売上高、経常利益及び従業員数の直近5年間の傾向を比較したものである。それぞれの指標において、十分と評価している者の方が、「大幅増加」又は「増加」と回答する割合が高い

ことが分かる。

単に計画を策定するだけでなく、計画の達成に向けた行動や計画の進捗管理、計画に対する実績の評価などに取り組むことの重要性が示唆される。

第3-2-17図 業績等の傾向（経営計画等の運用に関する評価別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

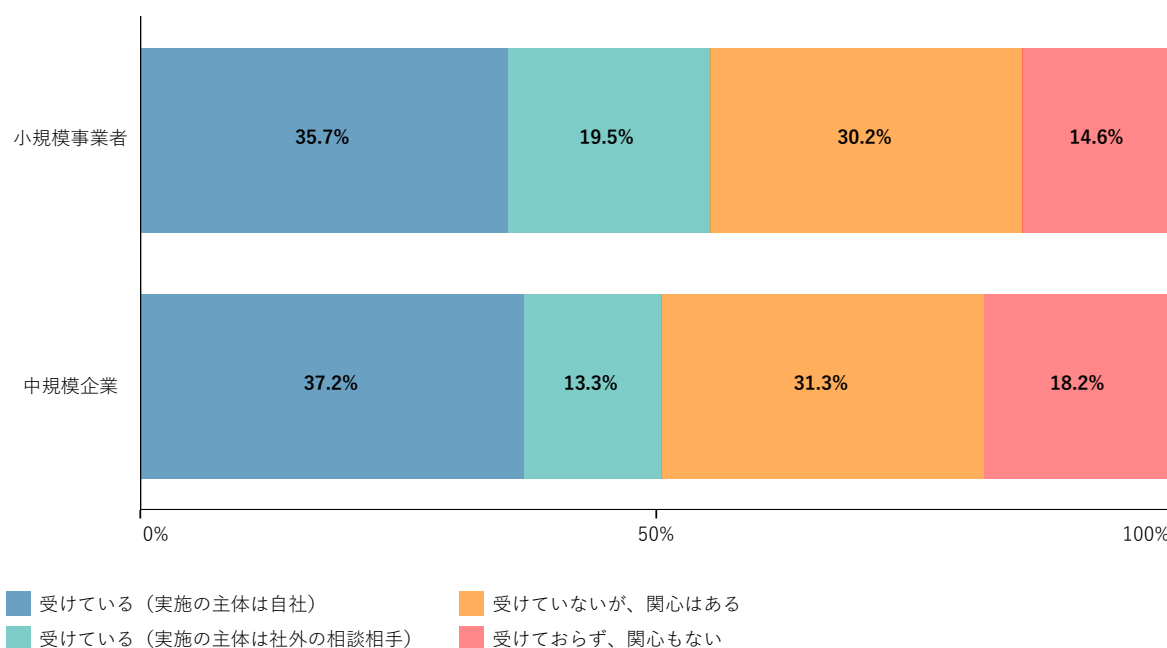
(注)「計画運用が十分と評価している者」とは、経営計画等の運用の各項目（行動、計画の進捗管理、実績の評価・計画の見直し）の評価について、「不十分」＝1、「やや不十分」＝2、「どちらともいえない」＝3、「おおむね十分」＝4、「十分」＝5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画運用が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

②外部支援の活用

第3-2-18図は、経営計画等の運用に関する外部支援の有無を示したものである。中規模企業と小規模事業者のいずれにおいても、外部支援を受

けている者の割合は5割を超えている。また、小規模事業者の方が外部支援を受けている割合が高いことが分かる。

第3-2-18図 経営計画等の運用に関する外部支援の有無（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,062、中規模企業：n=1,267。

次に、第3-2-19図は経営計画等の運用に関する外部支援の有無別に、経営計画等の運用状況の自己評価を示したものである。いずれの項目にお

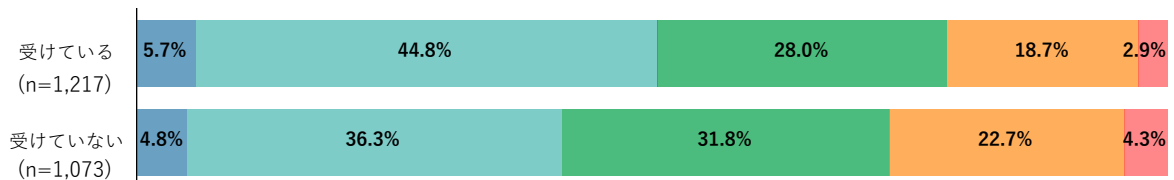
いても、外部支援を受けているの方が「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高い。

第3-2-19図 経営計画等の運用に関する自己評価（外部支援の有無別）

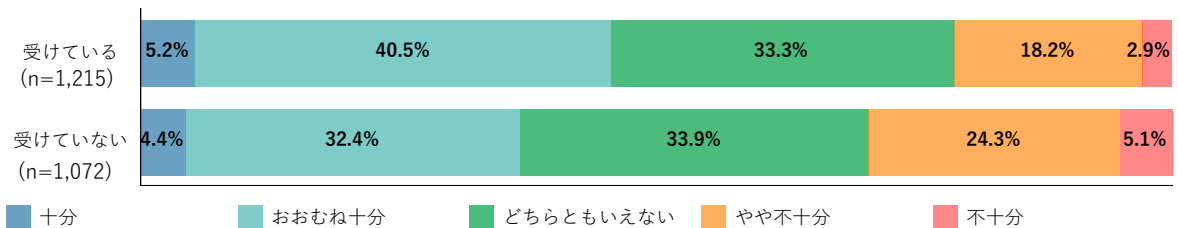
（計画の達成に向けた行動）



（計画の進捗管理）



（計画に対する実績の評価・計画の見直し）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

（注）「受けている」とは、経営計画等の運用に関する社外の相談相手について、「受けている（運用の主体は自社）」又は「受けている（運用の主体は社外の相談相手）」と回答した者をいい、「受けていない」とは、「受けていないが、関心はある」又は「受けておらず、関心もない」と回答した者をいう。

他方、第3-2-20図は、経営計画等の運用に関する支援を行っている支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の運用に対する評価を示したものである。

前掲第3-2-19図と比べると、総じて事業者側の自己評価に比べて、支援機関側の評価が相対的

に低いことが分かる。

また、支援を行っている支援機関において、「運用主体は主に支援先事業者」である場合の評価は、「運用主体は主に自社・自団体」である場合の評価に比べて、相対的に高いことがわかる。

第3-2-20図 支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の運用に対する評価

(計画達成に向けた行動)

支援を行っている（運用主体は主に支援先事業者）



支援を行っている（運用主体は主に自社・自団体）



(計画の進捗管理)

支援を行っている（運用主体は主に支援先事業者）



支援を行っている（運用主体は主に自社・自団体）



(計画に対する実績の評価・計画の見直し)

支援を行っている（運用主体は主に支援先事業者）



支援を行っている（運用主体は主に自社・自団体）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.経営計画等の運用に関する支援を行っていると回答した者について集計している。

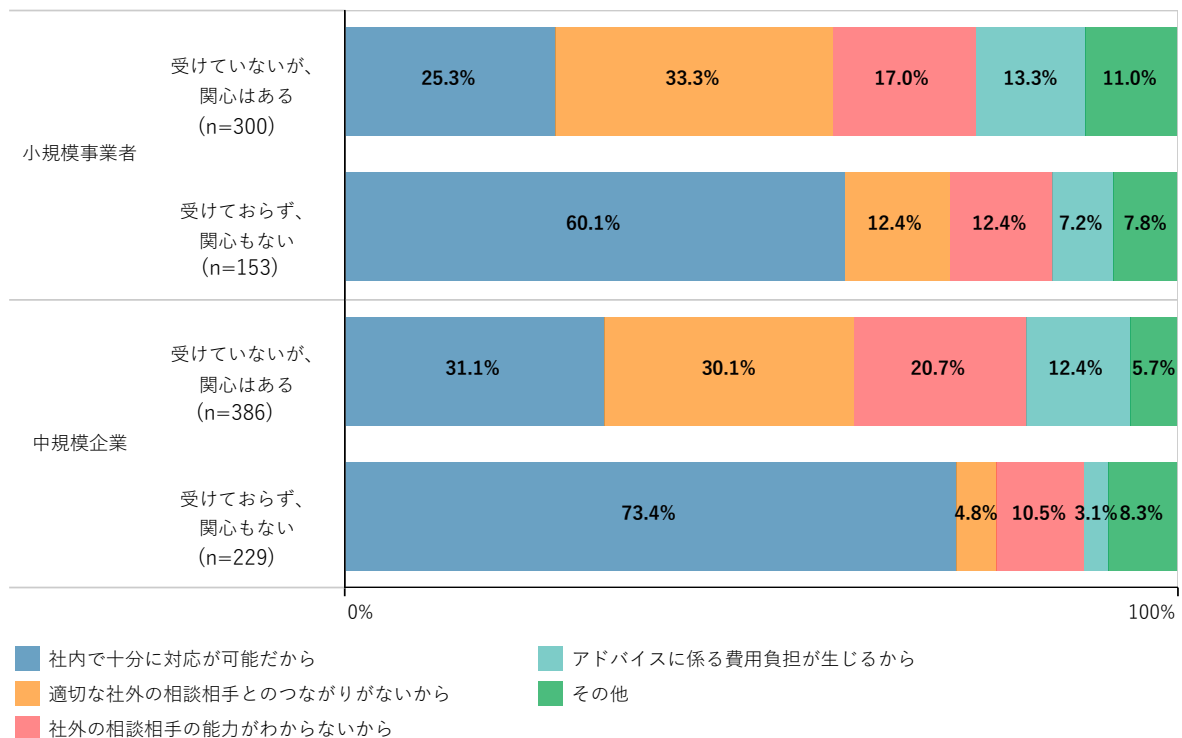
2.各回答数(n)は以下のとおり。支援を行っている（運用主体は主に支援先事業者）：n=1,575、支援を行っている（運用主体は主に自社・自団体）：n=1,175。

第3-2-21図は、経営計画等の運用の際に外部支援を受けていない者に対して、その理由を確認したものである。

全体としては、「社内で十分に対応が可能だから

ら」といった回答が多いが、外部支援に関心がある者については、「適切な社外の相談相手とのつながりがないから」や「社外の相談相手の能力がわからないから」という回答が多い。

第3-2-21図 経営計画等の運用に際し、外部支援を受けていない理由（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

以上、本節では現状把握、経営計画の策定、経営計画の運用といった各プロセスにおける、外部支援活用の有効性を確認した。事例3-2-1から事例3-2-3は、実際に各プロセスへの支援を行い、

事業者の経営改善に貢献している支援機関の事例である。こうした外部支援も有効に活用し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要といえよう。

事例 事例3-2-1：草津商工会議所

「自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、
入念な現状分析に基づく効果的な支援を推進する商工会議所」

滋賀県草津市の草津商工会議所（会員数1,518事業所、2020年2月時点）は、自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、経営計画などの策定及び運用の自走化支援を推進している。また、事業者の支援に当たる人的資源が限られる中、支援対象の戦略的な絞り込みによる支援効果の最大化を図っており、例えば、伴走型支援の対象は能動的で経営改善意識の高い事業者を基本に据え、同会議所全体として「1年間に4者支援、2年で支援対象から卒業」を目標として掲げている。

同会議所では、伴走型支援の際に経済産業省が提供するローカルベンチマーク⁴（以下「ロカベン」という。）などの分析ツールを活用している。ロカベンは、定量情報と定性情報をいずれも1枚にまとめて確認ができ、事業者の経営状況の見える化に役立っているという。また、事業者の強みを棚卸しするため、中小企業診断士などの専門家も交えたワークショップを開催するなど、入念な現状分析を実施している。これは、最初に十分な現状分析を行うことにより、支援者側の事業者への理解が深まり、有効な支援方針の検討に役立つことに加え、事業者側においても支援方針への納得感が得られやすくなるメリットもあり、ひいては円滑な支援の実施にもつながるからである。

こうした入念な現状分析に基づく効果的な伴走型支援を受け、経営改善に成功した例として、藤田工務店株式会社（従業員4名、資本金1,000万円）がある。創業80余年の地元密着型の工務店である同

社は、かねてより経営の安定化に課題を抱えていた。同社の藤田雅樹社長は、客観的なアドバイスを求めて同会議所に相談したところ、2015年に上記伴走型支援の対象に選定された。その後、中小企業診断士などを交え、現状分析を入念に行った結果、①受注数の安定化に加え、②新築以外の需要開拓、③PR手法の見直しの3点が重要課題であると特定。同会議所の伴走支援を受けつつ、①については、金額の小さい案件を中心とする実現可能な受注目標を月ごとに立て、それを定期的に見直す体制を整備。②については、統計情報などからリフォーム需要に着目。建物の築年数や居住者の年齢層などの情報を基に商圈分析を実施し、断熱性診断サービスを介したリフォーム受注の獲得を目指した。③については、需要が見込めるエリアに集中的なパンフレットの配布を行う戦略を立てた。藤田社長の粘り強い計画実行の末、新規に11件のリフォーム受注の獲得に成功し、2年後の伴走型支援終了時点の売上高は、開始時と比べて3割増加した。「作成した事業計画に、実績を緻密に管理する社内体制が整ったことが一番の成果。」と藤田社長は支援の効果語る。

同社の支援にも携わる同会議所の馬場課長は、「小規模事業者が継続的に発展していくためには、自ら能動的に行動していく姿勢が必要と考えている。まず一歩目の行動が分からない事業者の方には、商工会議所を是非活用してもらい、事業発展のきっかけをつかんでももらいたい。」と語る。



藤田雅樹社長



強みの棚卸しの様子

4 企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組み。

事例

事例3-2-2：神崎市商工会

「チームによる経営計画などの策定とその実行支援を通じ、
事業者に経営を見直す気づきやきっかけを与える商工会」

佐賀県神崎市の神崎市商工会（会員数605事業所、2019年3月末時点）は、財務・税務指導を担う支援員と、経営計画の策定支援などを担う経営指導員がペアを組んで支援に当たる「ペア巡回」や、各種専門家を交えたチームによる支援を通じ、地元の事業者の経営力向上に貢献している。

支援先事業者が様々な環境の変化に対応するためには、それぞれが地域経済や競合他社の動向、自社の財務状況などを踏まえた計画に基づく経営を行う必要があり、これらに関する支援が求められると同商工会では考えている。

そこで同商工会では、事業者が自身の事業への気づきを得るとともに、経営に対するモチベーションアップにつなげてもらうため、経営革新計画を始めとする事業計画の策定とその実行に関する支援に注力している。なお、計画策定や実行支援に当たっては、経営指導員だけでなく、支援員や佐賀県商工会連合会の専門家など、チームで臨むことにより、多面的な支援を提供している。

この取組の成功例の一つが、創業百余年のお茶の卸・小売業である田中茶舗（従業員2名、個人事業者）である。4代目の田中伸一郎代表は、少数派であった若年層の顧客を拡大できないかと考え、同商工会へ相談した。その中で、経営革新計画の存在を知り、同計画の策定に着手した。まずは、経営指導員や支援員、中小企業診断士と共に、客観的に見た

自社の強みを分析。自社の強みが「ブレンド技術」と「提案力」であると把握し、これに基づく計画策定を行い、計画の承認を得るに至った。その後、ターゲットとする顧客層の特徴やニーズの検討を深めつつ、デザインを専門とする同商工会の会員企業も交え、商品開発を進めた。さらに、これまで重要視してこなかったPR面についても、同商工会経由で広報分野の専門家の指導を仰いだ。

これらの支援の結果、お茶になじみのない人を想定した使い切りサイズで、味や口当たり、まろやかさなどの異なる5種類のブレンド茶の飲み比べができる新商品「お茶めシリーズ」の発売に至り、初年度は450個の販売に成功。ターゲットとしていた若年層の新規顧客に加えて、既存顧客からも好評を得た。また、こうした取組をきっかけに、経営へのモチベーションを高めた田中代表は、小規模事業者持続化補助金などを活用しつつ、外国人ツアー客への煎茶体験や急須のレンタルサービスに乗り出すなど、更なる挑戦を続けているという。「計画策定以前は『品質が良く・おいしければ売れる』という意識が強かったが、自社の特徴を踏まえた取組の重要性に気付くことができた。」と語る。

同者の支援に当たった経営指導員の山口あすか氏は、「財務面と販売面の両面で支援できることは商工会の強み。チームで支援に当たることはより高い支援効果をもたらすことができる。」と語る。



田中代表と山口経営指導員



お茶めシリーズ製品

事例 事例3-2-3：久野浩史税理士事務所

「経営計画の策定支援を通じて、
支援先事業者の『支援を受ける能力』の向上に取り組む税理士事務所」

宮崎県宮崎市の久野税理士事務所（顧問先約150件、2020年2月末時点）は、支援先事業者に対する会計・税務に関する支援のほか、緻密な経営計画の策定とその運用支援に重きを置き、事業者自身の経営能力と支援機関からの「支援を受ける能力」の向上に取り組んでいる。

同事務所では、支援先事業者における経営計画の策定及び進捗管理の支援を通じて、経営者に対し、正確な数値に基づく業績管理の有用性を伝えている。また、支援先事業者に財務管理システムやクラウドサービスを活用してもらうことで、経営管理の効率化を後押ししている。こうした支援の最大の狙いは、支援先事業者の「支援を受ける能力」の向上である。自社の現状を的確に伝えるツールとしての経営計画を持っておくことが、金融機関や他の支援機関とのコミュニケーションの円滑化につながり、より効果的な支援を受けることを可能とするという。

同事務所の支援事例として、有限会社ボールパークドットコム（従業員数21名、資本金3,300万円）の事例を紹介する。同社は2002年に設立され、野球用品などの製造・仕入販売と宮崎市内のスポーツ施設管理事業を手掛けている。2017年より自社ブランドの野球グラブの開発に着手、翌年2月からは、宮崎県産黒毛和牛の皮革のみを使用した「和牛JBグラブ」の販売を開始、メジャーリーガーを含め国内外の選手から高い評価を受けている。

同社は、2018年頃より本州以北へのフランチャイズ展開の検討や、台湾を皮切りとした海外進出に備えた自社工場の設置及び委託生産から自社生産へ

の切り替えを検討。課題整理を行う中、同社の山内康信社長は、経営管理が不足していると認識。また、自身で作成していた経営計画の精緻化も必要と考え、同事務所に相談を行った。

山内社長からの相談を受けた同事務所は、まず財務管理システムの導入支援を実施。以前は年次決算でしか把握していなかった財務状況の月次管理を可能にした。また、既にあった経営計画を同事務所の支援の下でブラッシュアップし、5か年経営計画の策定も行った。さらに、取引金融機関への月次決算などの情報共有を強化すべく、専用のクラウドサービス⁵の導入支援も行った。

こうした取組を背景に、自社工場の設置に向けた資金調達の際には、金融機関やベンチャーキャピタルなどに対して、上記の5か年計画に基づくプレゼンを実施し、円滑な調達を実現した。なお、自社工場は2019年8月に無事稼働を開始。2019年度の売上高は前年比で約2割増加と堅調な推移となっている。山内社長は、「同事務所の支援を通じ、数字による経営管理の重要性を身近に感じるようになった。今後は、自社工場で製造する製品ラインアップの拡大を見据え、製品別の売上高・原価管理にも取り組んでいきたい。」と意気込みを語る。

また、同社の支援に当たった同事務所の久野浩史所長は、「業績管理に熱心な経営者は伸びている。会計は会社を強くする。その気づきを与えることが同事務所の使命と考えている。」と自身の役割について語る。



金融機関に対する決算報告会の様子



当社製品和牛JBグラブ

5 (株) TKCが提供する、TKC会員事務所を通じて、金融機関に決算書や月次試算表などの財務データをオンラインでタイムリーに提供できるクラウドサービス（TKCモニタリング情報サービス）。

コラム

3-2-1

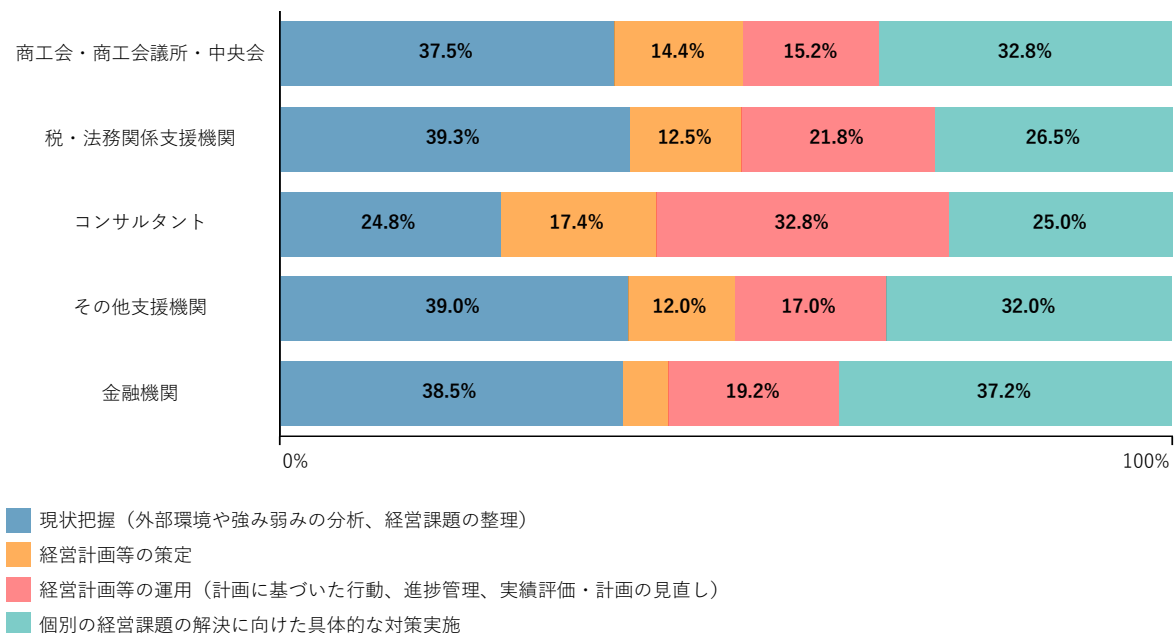
支援機関における経営課題解決のプロセスに関する支援の実態

これまで、中小企業・小規模事業者における現状把握、経営計画等の策定及びその運用に関する実態を見てきた。一方、支援機関は、これらのプロセスに対してどのような支援を行っているのだろうか。本コラムでは、支援機関ごとに見た各プロセスに対する支援状況について外観していく。

まず、支援機関における経営課題解決のプロセスに関する認識を確認する。

コラム3-2-1①図は、支援機関側の立場から、中小企業にとって最も重要と考えられる課題解決のプロセスについて示したものである。これを見ると、全体的に、「現状把握」と「個別の経営課題の解決に向けた具体的な対策実施」の二つが上位回答となっていることが見て取れる。

コラム3-2-1①図 最も重要と考える課題解決のプロセス（属性別）



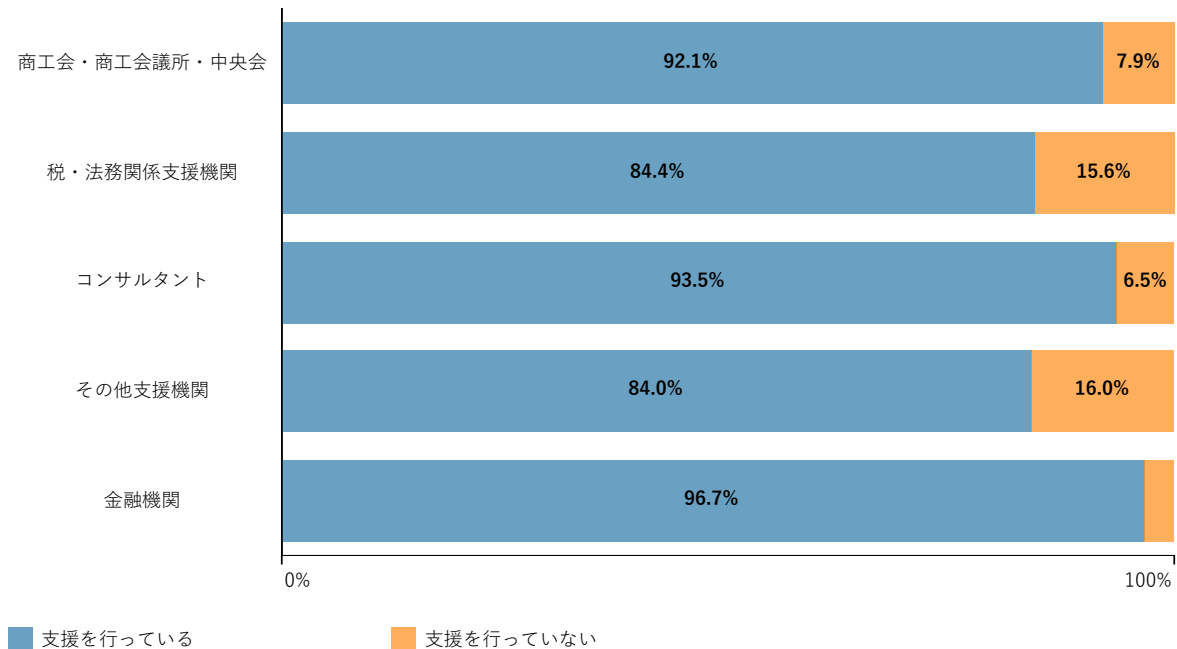
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

1. 現状把握

コラム3-2-1②図は、支援機関における現状把握に関する支援の実施状況を示したものである。これを見ると、属性を問わず、8～9割が現状把握に関する支援を実施していることが分かる。

コラム3-2-1②図 現状把握に関する支援の実施状況（属性別）

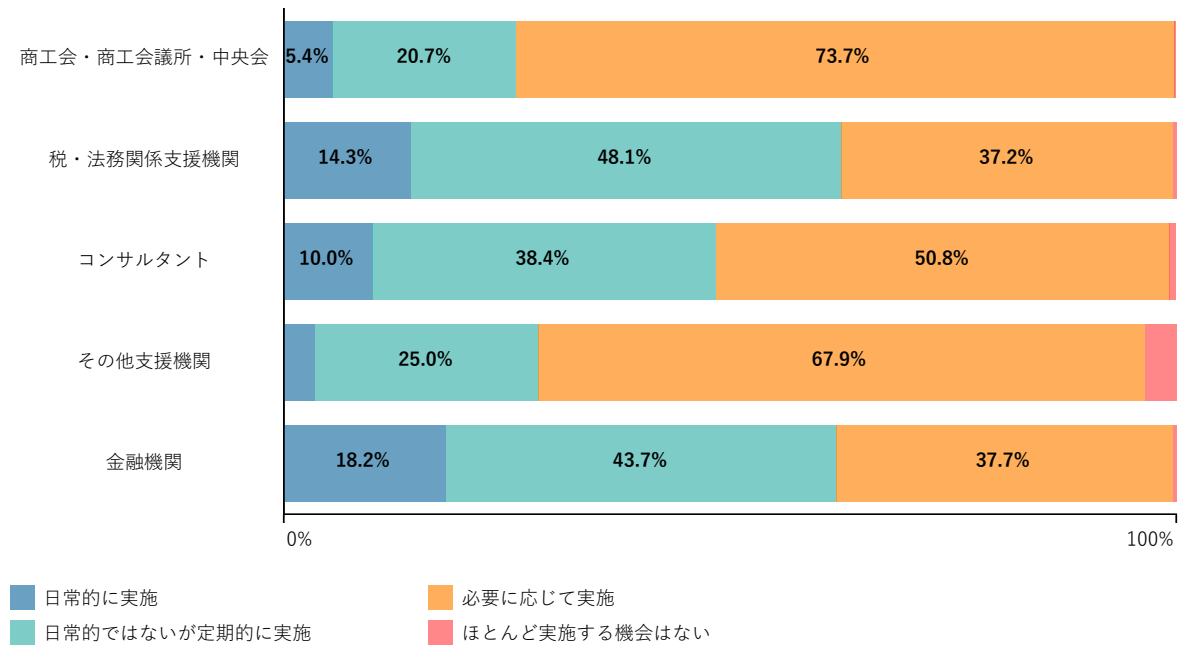


資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

また、コラム3-2-1③図は、現状把握に関する支援の実施頻度について示したものである。これを見ると、「日常的ではないが定期的実施」又は「必要に応じて実施」と回答する支援機関が多いことが分かる。

コラム3-2-1③図 現状把握に関する支援の実施頻度（属性別）



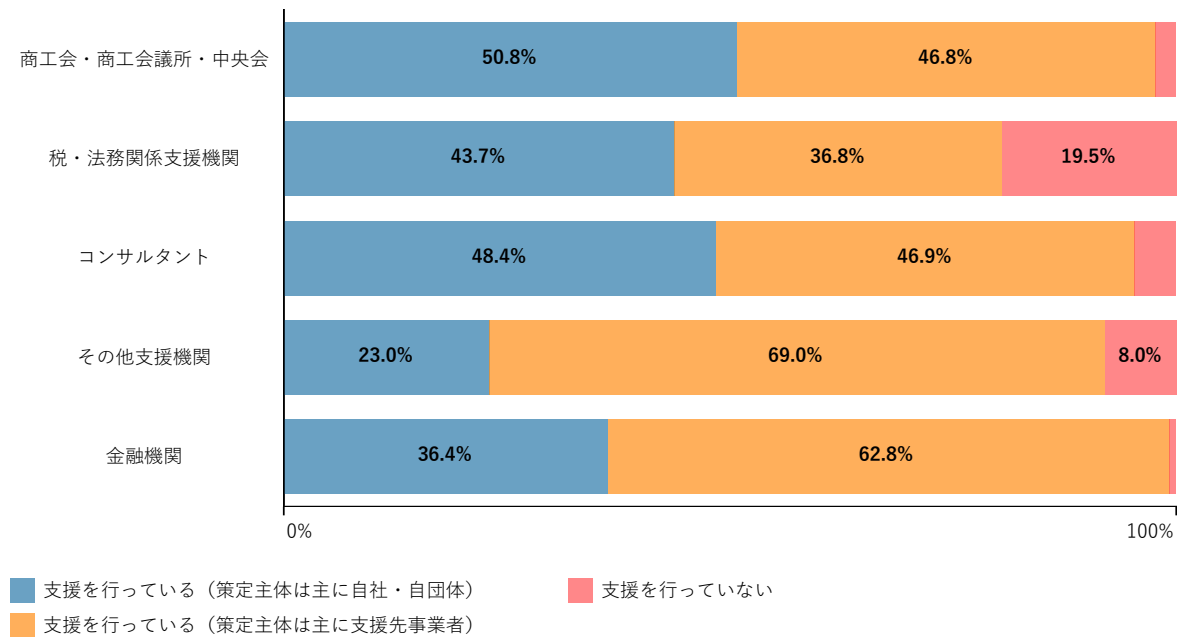
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,486、税・法務関係支援機関：n=969、コンサルタント：n=419、その他支援機関：n=84、金融機関：n=231。

2. 経営計画等の策定及びその運用

次に、経営計画等の策定及びその運用に関する支援の実施状況について見ていく。コラム3-2-1④図を見ると、どの支援機関もおおむね策定に関する支援を行っていることが分かる。他方、経営計画等の策定主体については、「商工会・商工会議所・中央会」と「コンサルタント」に関しては、主な策定主体が支援機関自身又は支援先事業者と回答する割合が拮抗していることが分かる。

コラム3-2-1④図 経営計画等の策定に関する支援の実施状況（属性別）

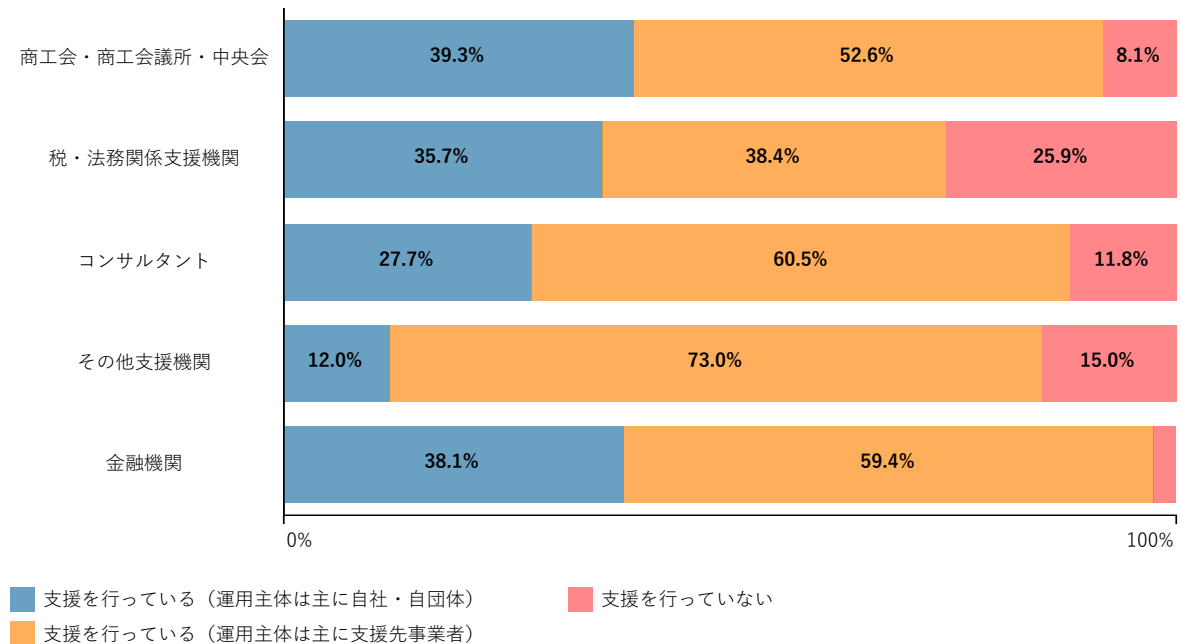


資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

また、コラム3-2-1⑤図は、経営計画等の運用に関する支援の実施状況を示したものである。これを見ると、運用支援はどの支援機関もおおむね実施しているが、策定支援と比べて、支援を行っていないと回答する者が多いことが分かる。なお、いずれの支援機関においても、運用については支援先事業者が主体となっている割合が高いことが分かる。

コラム3-2-1⑤図 経営計画等の運用に関する支援の実施状況（属性別）

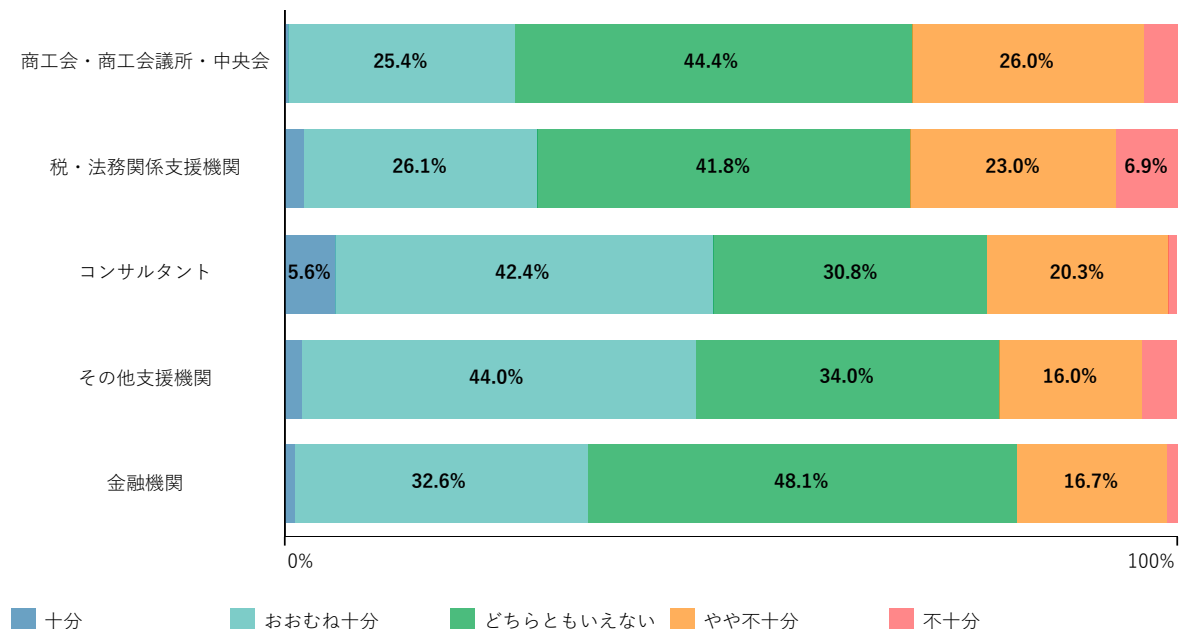


資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

コラム3-2-1⑥図は、支援機関における支援成果・結果の把握に関する自己評価を示したものである。全体としては、「どちらともいえない」という回答が多く、「商工会・商工会議所・中央会」、「税・法務関係支援機関」では、「やや不十分」又は「不十分」と回答する者が3割程度存在することも分かる。

コラム3-2-1⑥図 支援結果の把握に関する自己評価（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

以上をまとめると、支援機関全体として、現状把握は課題解決に重要と認識しており、経営課題解決のプロセスへの支援には、大半の支援機関が関与していることが分かった。他方、その実施頻度や支援の際の主体などの面では、支援機関ごとに傾向があることが分かった。

また、経営支援の実施に当たっては、支援の成果・結果の把握も重要と考えられるが、いずれの支援機関においても、これらの把握状況を「十分」と自己評価をする者はほぼいないことが分かった。各支援機関においては、業務の効率化を進めるとともに、支援対象の重点化やフォローアップ体制の強化を図っていくことも期待される。

コラム

3-2-2

「経営の見える化」ツール：ローカルベンチマーク

1. ローカルベンチマーク策定の背景

「日本再興戦略 改訂2015」において、「ローカル・アベノミクス」を推進する施策として「中小企業団体、地域金融機関等による地域企業に対する経営支援等の参考となる評価指標・評価手法（ローカルベンチマーク、通称：ロカベン）」の策定が盛り込まれた。ローカルベンチマークは、中小企業・小規模事業者を中心とした地域に根付く企業の経営者等と支援機関、金融機関との対話を深める入口となることを企図して、分かりやすく、使いやすい現状分析のための「ツール（道具）」として、2016年に策定された。現在では中小企業施策との連携を図るなどして、中小企業・小規模事業者や支援機関などへの浸透に向けた取組が実施されている。

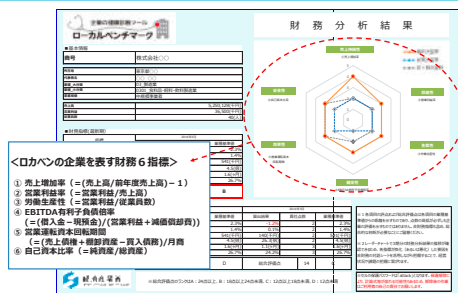
2. ローカルベンチマークの概要

ローカルベンチマークは事業者の現状分析ツールとして、1枚の財務情報シートと、2枚の非財務情報シートから構成され、一目で「経営の見える化」が行える（コラム3-2-2①図）。財務情報シートでは、企業経営にとって重要な6つの財務指標（売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率）をレーダーチャートで可視化。非財務シートは「4つの着目点」（経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制）から事業内容を整理できるシートと、業務フローと商流を整理できるシートがある。事業者だけでなく、金融機関や支援機関などとコミュニケーションを取りながら記載し、財務情報と非財務情報を結び付けることで、事業者の強み・弱みを把握することができる。

コラム3-2-2①図 財務情報シートと非財務情報シート

ローカルベンチマーク ～財務情報シート～

- 6つの財務指標の分析結果を経営者や各支援機関にとって分かりやすい形で提供。



ローカルベンチマーク ～非財務情報シート①～

- 4つの着目点に関して整理出来るヒアリングシートを提供。

ローカルベンチマーク ～非財務情報シート②～

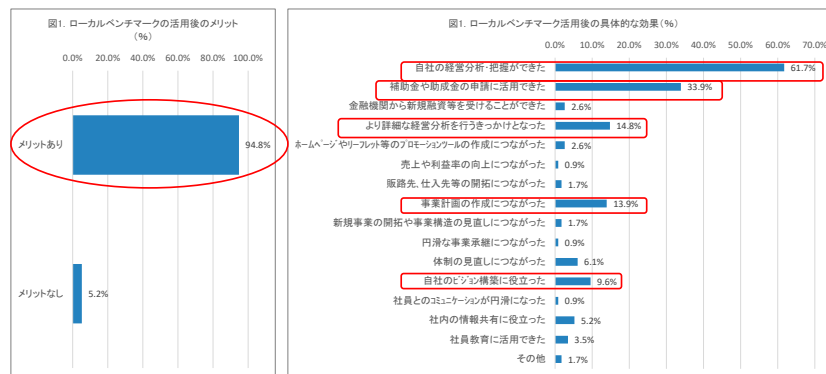
- 業務フロー、商流を把握できるシートを提供。

3. 中小企業・小規模事業者や支援機関における活用効果

中小企業・小規模事業者を始めとした事業者において、ローカルベンチマークを活用した現状分析を通じて「経営の見える化」を実施することで、経営計画の策定や経営課題への対応策につなげることができる。2018年度に中小企業1万社を対象に実施したアンケートでは、ローカルベンチマークを実施したことがある中小企業における満足度は非常に高く（94.8%）、企業経営にとって様々な効果があることが分かった（コラム3-2-2②図）。

コラム3-2-2②図 中小企業におけるローカルベンチマークの効果

- ローカルベンチマークを活用したことがある中小企業において「活用後のメリットがあった」という回答は94.8%にのぼり、活用後の具体的な効果としては「自社の分析・把握」（61.7%）などを中心に、様々な効果が指摘された。



※2018年度調査、具体的な効果については複数回答

支援機関においても、事業者との対話に際し、ヒアリングシートとしてローカルベンチマークを活用することで、情報を整理しながら事業性評価や経営支援を実施するという活用方法が想定される。

また、ローカルベンチマークを通じて、事業者と支援機関が同じ目線・枠組みで経営内容や事業内容について対話を行うことで、双方のコミュニケーションの円滑化も期待できる。

4. 中小企業施策との連携

ローカルベンチマークの更なる活用に向けて、各種中小企業施策と連携して「経営の見える化」ツールとして推進されている。サービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金）などではローカルベンチマーク（一部項目）の作成を要件化しているほか、中小企業等経営強化法における「経営力向上計画」や早期経営改善計画策定支援事業（プレ405事業）、事業承継ガイドラインなどでも、ローカルベンチマークの活用による「経営の見える化」が推奨されている。

さらに、より便利で使いやすいローカルベンチマークを目指して、2020年4月からオープンした中小企業向け補助金・支援ポータル「ミラサポplus」においても、事業者が気軽にメモ代わりに使えるよう、企業のマイページにローカルベンチマークが搭載されるなど、気軽に「経営の見える化」を行うことができ、事業者が各種中小企業施策にアクセスしやすくなるような環境整備が行われている。

コラム

3-2-3

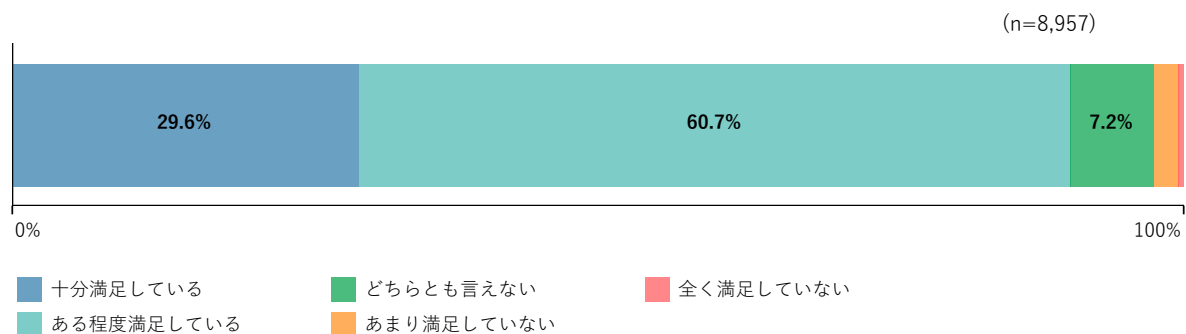
支援策利用に際した課題と支援機関に対するニーズ

本コラムでは、ものづくり補助金成果評価調査のうち、平成29年度補正ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金に関する調査結果⁶を用いて、当該補助金を活用した中小企業・小規模事業者における支援策の利用に際した事業実施上の課題や支援機関へのニーズなどについて紹介する。

1. 補助事業の成果に対する総合的な評価

まず、コラム3-2-3①図で本補助事業の成果に対する総合的な満足度を確認する。これを見ると、「ある程度満足している」と回答する割合が約6割で最も多く、次いで「十分満足している」が約3割と、両者を合わせて約9割が補助事業の成果に対して満足していることが分かる。

コラム3-2-3①図 補助事業の成果に対する総合的な満足度評価



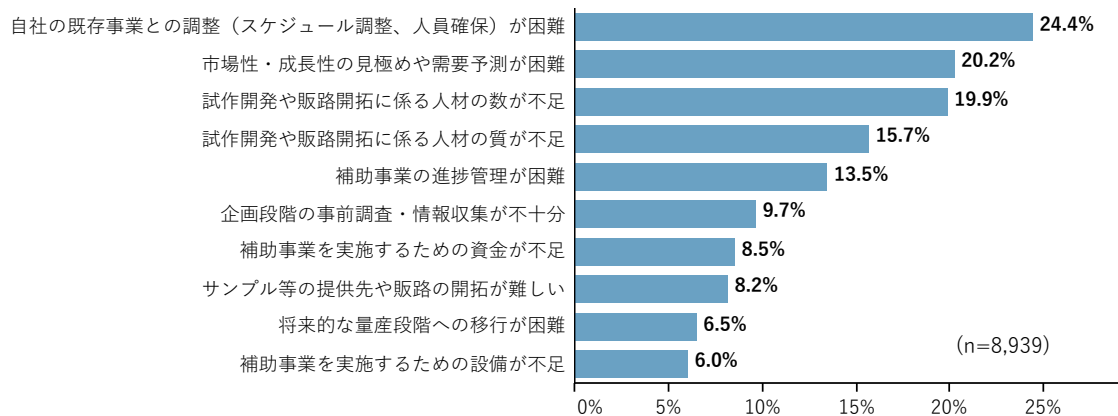
資料：全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」（2020年3月）

2. 補助事業に係る取組実施・継続に向けた課題

次に、補助事業実施に当たって直面した課題・問題点を見ると、「自社の既存事業との調整（スケジュール調整、人員確保）が困難」が最も多く、次いで「市場性・成長性が見極めや需要予測が困難」、「試作開発や販路開拓に係る人材の数の不足」という回答が多い。この結果から、既存事業との調整や人材リソースの不足など、経営資源が乏しい中小企業ならではの課題が上位に挙げられているほか、補助事業に係る取組の市場性評価や需要予測といった、当該事業の実施・継続に重要と考えられる要素を課題としていることが分かる。

6 全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」（2020年3月）平成24年度補正予算事業から平成29年度補正予算事業までの採択事業者を対象に実施したアンケート調査。試作開発や設備投資の実態、補助事業による成果などを把握するとともに、補助事業に対する評価や成功要因などについて分析を行っている。

コラム3-2-3②図 事業実施に当たって直面した課題・問題点（上位10項目、複数回答）



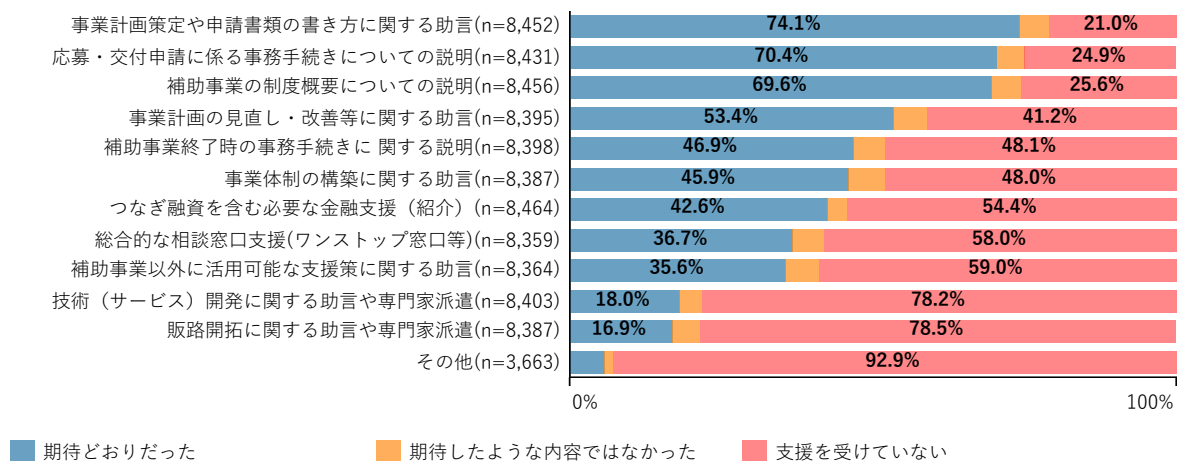
資料：全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」（2020年3月）

（注）「特に課題はない」の項目は表示していない。

3. 認定支援機関から受けた支援内容

本補助事業に関与する認定支援機関からの支援に対する評価についてコラム3-2-3③図で確認する。これを見ると、「事業計画策定や申請書類の書き方に関する助言」、「応募・交付申請に係る事務手続きについての説明」、「補助事業の制度概要についての説明」といった事務面に関する項目について、期待どおりの支援を受けたとする回答が多いことが分かる。他方、「技術（サービス）開発に関する助言や専門家派遣」、「販路開拓に関する助言や専門家派遣」など、事業実施に際しての支援については「支援を受けていない」という回答が多いことが見て取れる。

コラム3-2-3③図 認定支援機関より実際に受けた支援の評価

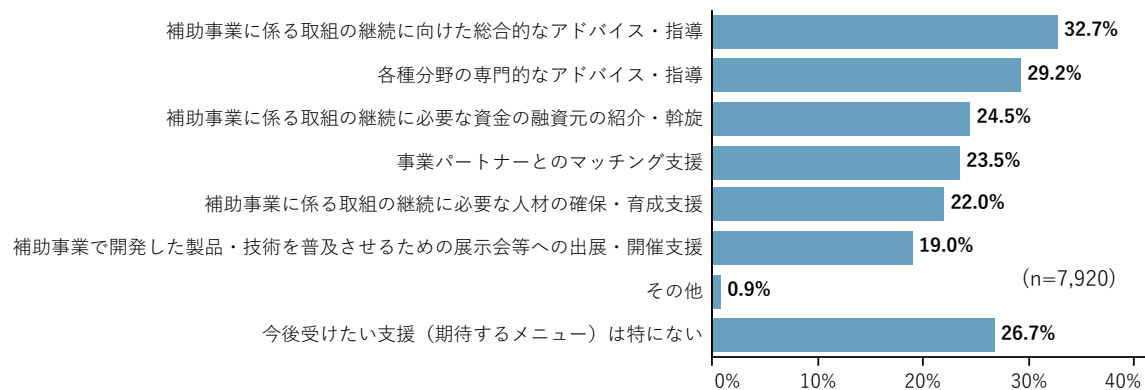


資料：全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」（2020年3月）

4. 認定支援機関に今後期待する支援内容

最後に、コラム3-2-3④図で認定支援機関から今後受けたい支援内容について確認する。これを見ると、最もニーズが高いのは「補助事業に係る取組の継続に向けた総合的なアドバイス・指導」であり、次いで「各種分野の専門的なアドバイス・指導」、「補助事業に係る取組の継続に必要な資金の融資元の紹介・斡旋」となっている。

コラム3-2-3④図 認定支援機関より今後受けたい支援【総合】（複数回答）



資料：全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」（2020年3月）

以上より、ものづくり補助金の利用実績のある中小企業・小規模事業者においては、事業に対する満足度は高いものの、事業実施に際して、経営資源の制約やそもそもの実施事業の市場性などについて課題を抱えていることが分かった。また、補助事業に関与する認定支援機関に対しては、申請時の事務手続き以外にも、補助事業を継続するための総合的なアドバイスや、専門的なアドバイス・指導といった支援を受けたいというニーズを確認することができた。

事業を推進していく過程では、市場や需要の変化なども起こりうるものであり、取組を具体的な成果に結びつけていくためには、適切な専門家にアクセスできる環境を整備するとともに、販路開拓支援や金融支援等の他の支援策と連携させていくことが重要だと考えられる。

コラム

3-2-4

ものづくり・商業・サービス補助金の実績

本コラムでは、ものづくり・商業・サービス補助金（以下、「ものづくり補助金」という。）の実績について紹介する。ものづくり補助金は、中小企業が取り組む新製品・サービス開発、生産プロセス改善などのための設備投資などを支援するものである。平成24年度補正予算にて創設し、これまで補正予算で計7回実施し、延べ7万社以上の設備投資などを支援してきた。

1. 補助事業のフォローアップ結果

まず、コラム3-2-4①図で本補助事業のフォローアップ結果を確認する。ものづくり補助金では、補助事業者に対して、事業終了後5年間、補助事業の事業化状況や会社全体の財務情報などに関するフォローアップ報告を義務づけている。倒産したごく少数の企業などを除き、ほぼ全て（99.8%）の企業が本報告を行っており、この結果によって、補助事業実施前後の事業者の変化を確認することができる。これによれば、補助事業終了後5年間で、補助事業が事業化（製品を一つ以上販売）した割合は52.6%であり、補助事業者全体の売上高は22.4%、付加価値額は23.4%増加していることが分かる。本補助事業のKPIは、「補助事業の事業化割合が50%以上」及び「補助事業者全体の付加価値額が年率平均3%以上増加」と設定していたため、本事業の実績は、目標を上回る水準で推移してきたといえる。

さらに、事業環境の影響を排除するため、ものづくり補助金を受給した企業と企業全体の業績を比較してみると、補助事業者の付加価値額の伸び率は、同じ期間の（中小企業以外の大企業も含む）企業全体の伸び率の1.5倍となっており、補助事業者は十分に多くの付加価値を生み出しているといえよう。

コラム3-2-4①図 ものづくり補助金の成果（平成31年3月末時点）

	事業終了後5年 H24年度補正	事業終了後4年 H25年度補正	事業終了後3年 H26年度補正	事業終了後2年 H27年度補正	事業終了後1年 H28年度補正
採択事業者数（A）	1,0516件	14,431件	13,134件	7,948件	6,157件
報告対象事業者数（B）（注0） （事業完了事業者割合、B/A）	9,518 件 (90.5%)	13,414 件 (93.0%)	12,334 件 (93.9%)	7,577 件 (95.3%)	5,924 件 (96.2%)
報告事業者数（C）（注1） （報告事業者割合、C/B）	9,451 件 (99.3%)	13,396 件 (99.9%)	12,320 件 (99.9%)	7,573 件 (99.9%)	5,923件 (100.0%)
事業化達成事業者数（割合）（注2）	5,531件 (52.6%)	9,033件 (62.6%)	8,470件 (64.5%)	5,503件 (69.2%)	3,839件 (62.4%)
売上高が増加した事業者数（注3） （増加事業者割合）	6,727件 (71.2%)	9,160件 (68.4%)	8,076件 (65.6%)	5,090件 (67.2%)	3,949件 (66.7%)
売上高総計の増加分(増加率)（注4） ※中小企業全体の売上高増加率（注5）	2兆6,658億円 (22.4%) ※6.2%	2兆4,511億円 (16.8%) ※4.4%	1兆6,981億円 (13.4%) ※2.6%	1兆723億円 (14.2%) ※2.9%	5,458億円 (10.9%) ※-0.3%
付加価値額が増加した事業者数（注3） （増加事業者割合）	6,666件 (70.5%)	9,118件 (68.1%)	8,058件 (65.4%)	4,997件 (66.0%)	3,779件 (63.8%)
付加価値額総計の増加分（注6） ※企業全体の付加価値額増加率（注7）	8,161億円 (23.4%) ※15.5%	7,468億円 (18.7%) ※13.8%	6,110億円 (18.1%) ※10.4%	3,396億円 (16.0%) ※7.1%	1,701億円 (11.6%) ※5.2%
補正予算額	1,007億円	1,400億円	1,020億円	1,021億円	763億円

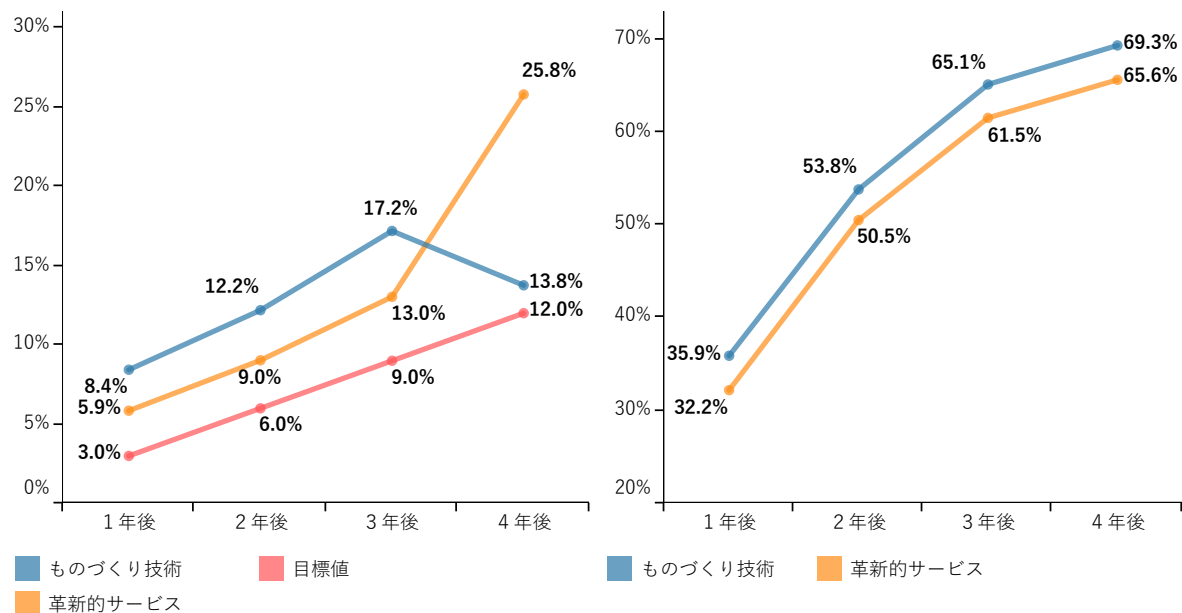
（備考）事業化状況報告による。平成30年度末（31年3月末）時点の数字を、31年4～6月の間に報告を受けたもの。
（注0）採択事業から、補助金交付を辞退した者、補助事業を完了せず補助金を受給しなかった者、財産処分等によって補助金を返還した者、倒産した者等を除いたもの。
（注1）対象事業者数は、補助事業を完了し、調査時点でも引き続き活動をしている事業者数であって、当該項目に回答をした事業者。
（注2）事業化達成は、「補助事業による製品を一つ以上販売していること」と定義。
（注3）補助金交付申請時の売上高・付加価値額と、調査時点での売上高・付加価値額を回答させ、売上高・付加価値額が増加していた事業者の数。
（注4）対象事業者の補助金交付申請時の売上高総計と、調査時点の売上高総計を比較。
（注5）財務省「年次別法人企業統計調査」（平成30年）記載の数値より、資本金1億円未満の企業の売上高の（H24～30）、（H25～30）、（H26～30）、（H27～30）、（H28～30）の各期間における伸び率を計算し、記載。
（注6）対象事業者の補助金交付申請時の付加価値額（営業利益+人件費+減価償却費）総計と、調査時点の付加価値額総計を比較。
付加価値額全体に占める各要素の内訳は、毎年度とも人件費が7割強程度、営業利益・減価償却費がともに1割強程度である。
（注7）財務省「年次別法人企業統計調査」（平成30年）記載の数値より、付加価値の（H24～30）、（H25～30）、（H26～30）、（H27～30）、（H28～30）の各期間における伸び率を計算し、記載（大企業含む）。
（付加価値＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃貸料＋租税公課＋営業純益）

2. 精緻な分析によるKPIの見直し

次に、「ものづくり・サービスの別による成果の差異」や、「試作開発要素がある場合とない場合の成果の差異」など、より精緻な分析を紹介する。

まず、ものづくり補助金をものづくり分野に活用した企業と、サービス分野に活用した企業で生産性などの向上の効果に差があったかどうかの結果をコラム3-2-4②図に示す。ものづくり補助金は、平成24年度補正予算から開始したが、翌年度の平成25年度補正予算から、名前を「ものづくり・商業・サービス補助金」と変えて、サービス分野でも活用できるようになった。設備投資を中心とした補助金であるため、直近でも採択数のうち約8割は製造業の事業者であるが、ものづくり補助金をシステム開発や器具・備品の調達などに上手に活用するサービス業の事業者も存在している。フォローアップ結果を見ても、サービス業は製造業とも遜色ない実績を残しており、付加価値額年率平均3%以上という目標値を上回って推移している。事業化割合においても、事業終了後3年時点で、「ものづくり」が65.1%、「サービス」が61.5%であり、大きな差は見られない。

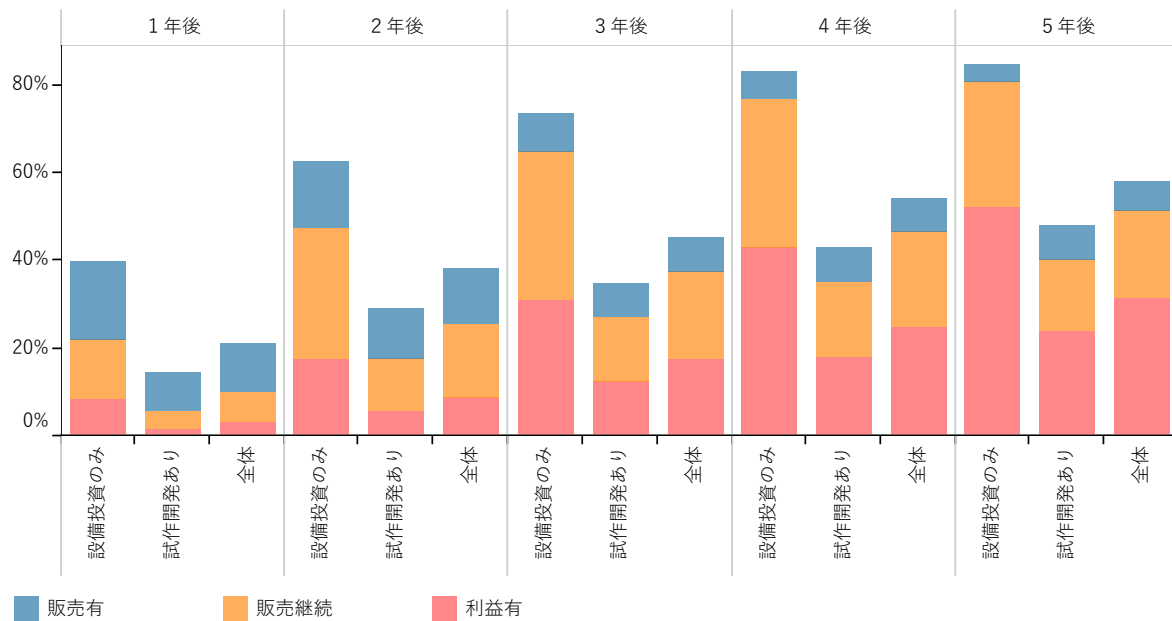
コラム3-2-4②図 付加価値額の伸び率と事業化割合の推移（分野別）



※付加価値額の伸び率は、平成25～28年度補正予算事業のフォローアップ結果を足し合わせたもの。事業化割合の推移は、平成25年度補正予算事業のフォローアップ結果。

次に、補助事業において、「試作開発要素がある場合」と「試作開発要素がない場合（すなわち、設備投資のみの取組）」において、事業化率にどのような差が出るのかについてコラム3-2-4③図に示す。まず、試作開発要素がある場合と比べて設備投資のみの場合は、事業化率が高い。また、事業終了後3年目までは事業化率が大きく伸びる一方で、4年目以降は伸びが鈍化することが分かる。以上のことから、令和元年度補正予算のものづくり補助金からは、KPIを「補助事業後5年以内に事業化率50%」という目標から、「新製品・サービス開発の場合は、補助事業後3年以内に事業化率50%」及び「プロセス改善の場合は、補助事業後3年以内に事業化率80%」という目標に改めることとした。また、事業化の定義を、「一つでも製品を販売した実績がある」から「継続的に製品を販売した実績がある」へと変更する。さらに、令和元年度事業では、経済の好循環を実現するため、生産性向上の成果を賃上げに還元していくことを求めていく観点から、賃上げにかかる申請要件を設け、補助事業者の給与支給総額の増加を新たなKPIとして追加することとした。見直し後のKPIについては、コラム3-2-4④図の通りである。こうしたKPIの見直しとフォローアップの継続を通じて、適切に事業効果を把握し、更なる制度改善につなげていく予定である。

コラム3-2-4③図 事業化割合の推移（取組別）



※平成24年度補正予算事業のフォローアップ結果。

コラム3-2-4④図 現状と見直し後のKPI

	現状	見直し後
事業KPI	事業化率50% (注) 定義「製品が一つ以上販売されていること」	プロセス改善：事業化率80% 新製品・サービス開発：事業化率50% (注) 定義「製品が継続的に販売（※）されていること」
企業KPI	全体の付加価値額 年率3%	付加価値額年率3%以上及び給与支給総額年率1.5%以上を達成する事業者割合：65% 全体の付加価値額 年率3% 全体の給与支給総額 年率1.5%
達成年度	事業終了後5年	事業終了後3年

(※) 現在の事業化状況報告においては、「継続的に販売」について明確な定義付けがなされていない。今後は、「初めて売り上げが計上された年以降は毎年度、当該事業の売上を計上していること。ただし、直近年度のみ売上が計上されている場合は複数顧客に製品・サービスを販売していること。」を定義とする。

第2節 課題解決に向けた経営相談

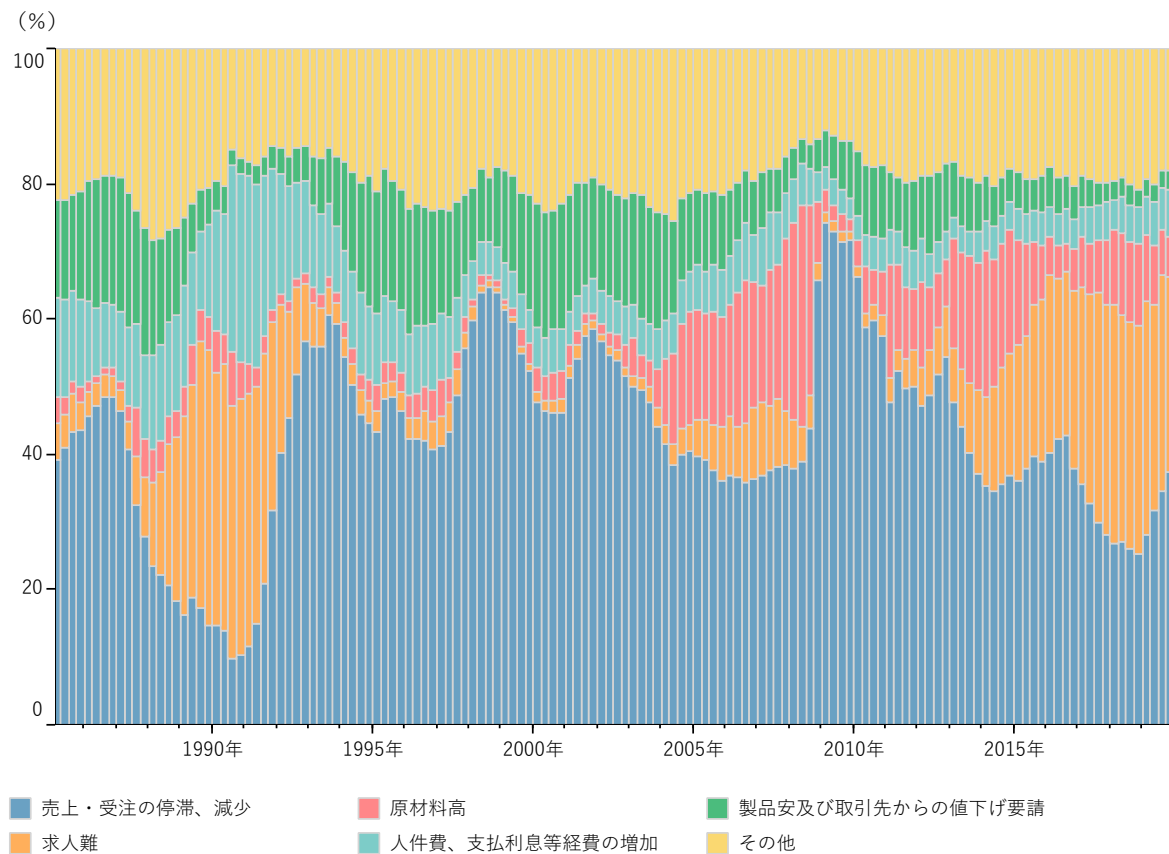
本節では、中小企業が抱える経営課題や、課題解決のための相談相手の実態について分析する。

1 中小企業の経営課題の実態

まず、中小企業が抱える経営課題を長期時系列で見てみる（第3-2-22図）。全体としては、「売上・受注の停滞、減少」を挙げる者が多いが、足

元では「求人難」を挙げる者が多くなっていることが見て取れる。

第3-2-22図 経営上の問題点の推移



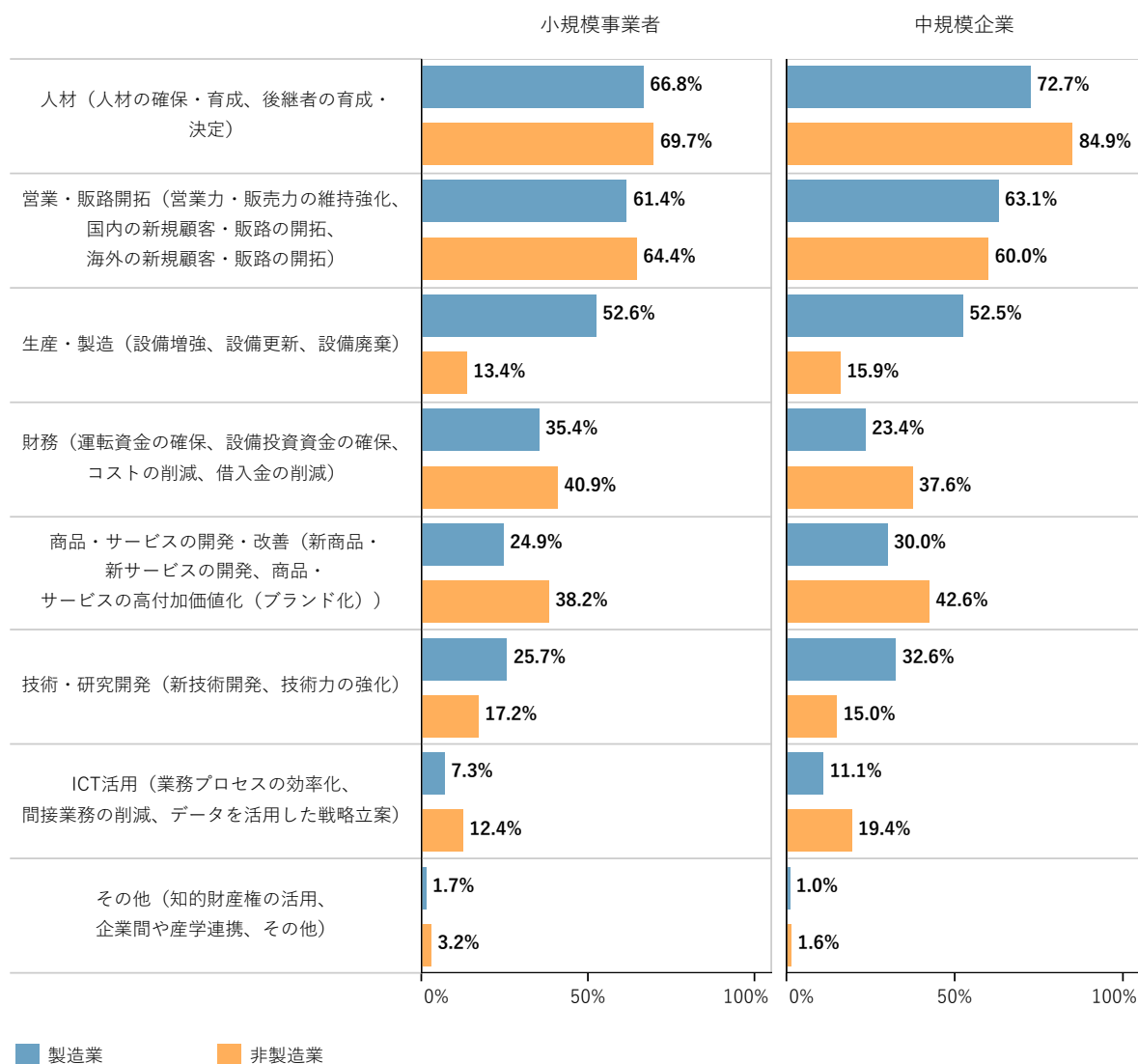
資料：(株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」(中小企業編)

(注)ここでいう中小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員数20人以上の企業。

第3-2-23図は、自社が直面する経営課題のうち、重要と考える課題企業規模別、業種別に示したものである。これを見ると、規模や業種を問わず、「人材」と「営業・販路開拓」と回答する者

の割合が6割を超えており、特に、中規模企業の非製造業においては、「人材」と回答する者の割合が8割を超えている。

第3-2-23図 重要と考える経営課題（企業規模別、業種別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.重要と考える経営課題は、直面する経営課題のうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

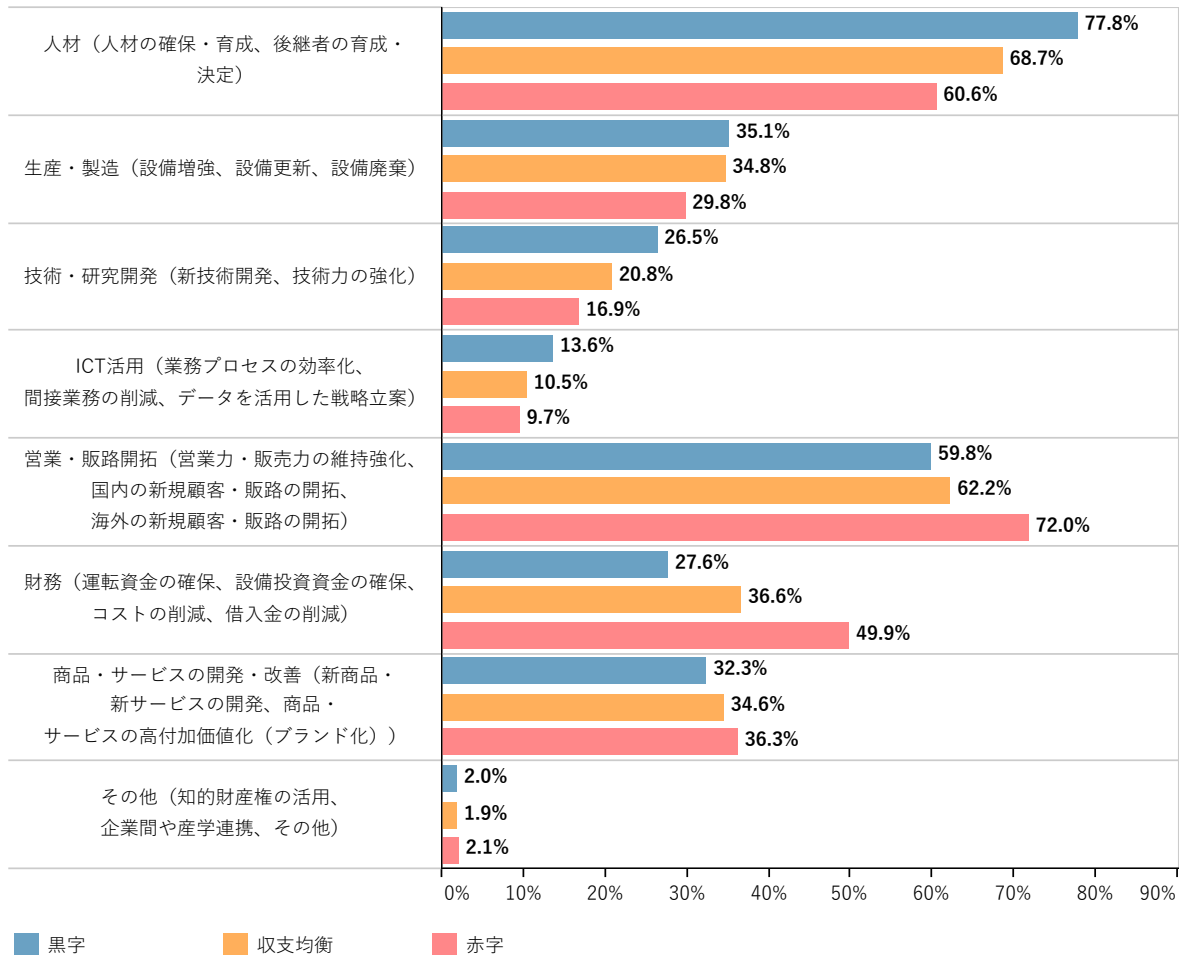
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者製造：n=918、同非製造：n=1,255、中規模企業製造業：n=1,166、同非製造業：n=680。

第3-2-24図は、重要と考える経営課題を経常利益の状況別に示したものである。これを見ると、「人材」など、黒字企業の回答割合が相対的

に高くなる経営課題と、「営業・販路開拓」や「財務」など、赤字企業の回答割合が相対的に高くなる経営課題があることが分かる。

第3-2-24図 重要と考える経営課題（経常利益の状況別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

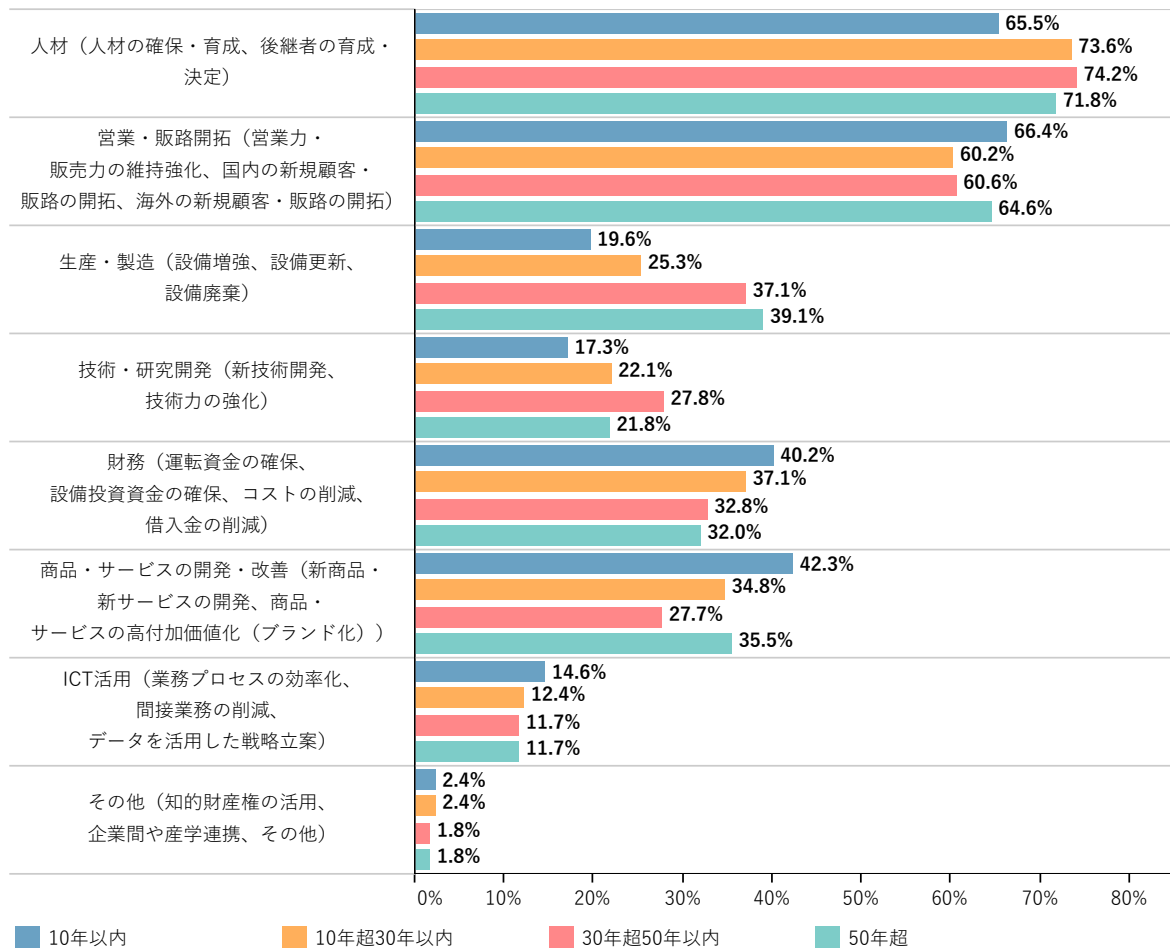
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。黒字：n=2,251、収支均衡：n=1,090、赤字：n=724。

第3-2-25図は、重要と考える経営課題を業歴別に示したものである。「財務」については、業歴の短い企業ほど回答割合が高い傾向となってい

る。一方、保有設備の年数との関係から、「生産・製造」については、業歴の長い企業ほど課題として挙げる割合が高いことが分かる。

第3-2-25図 重要と考える経営課題（業歴別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

（注）1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

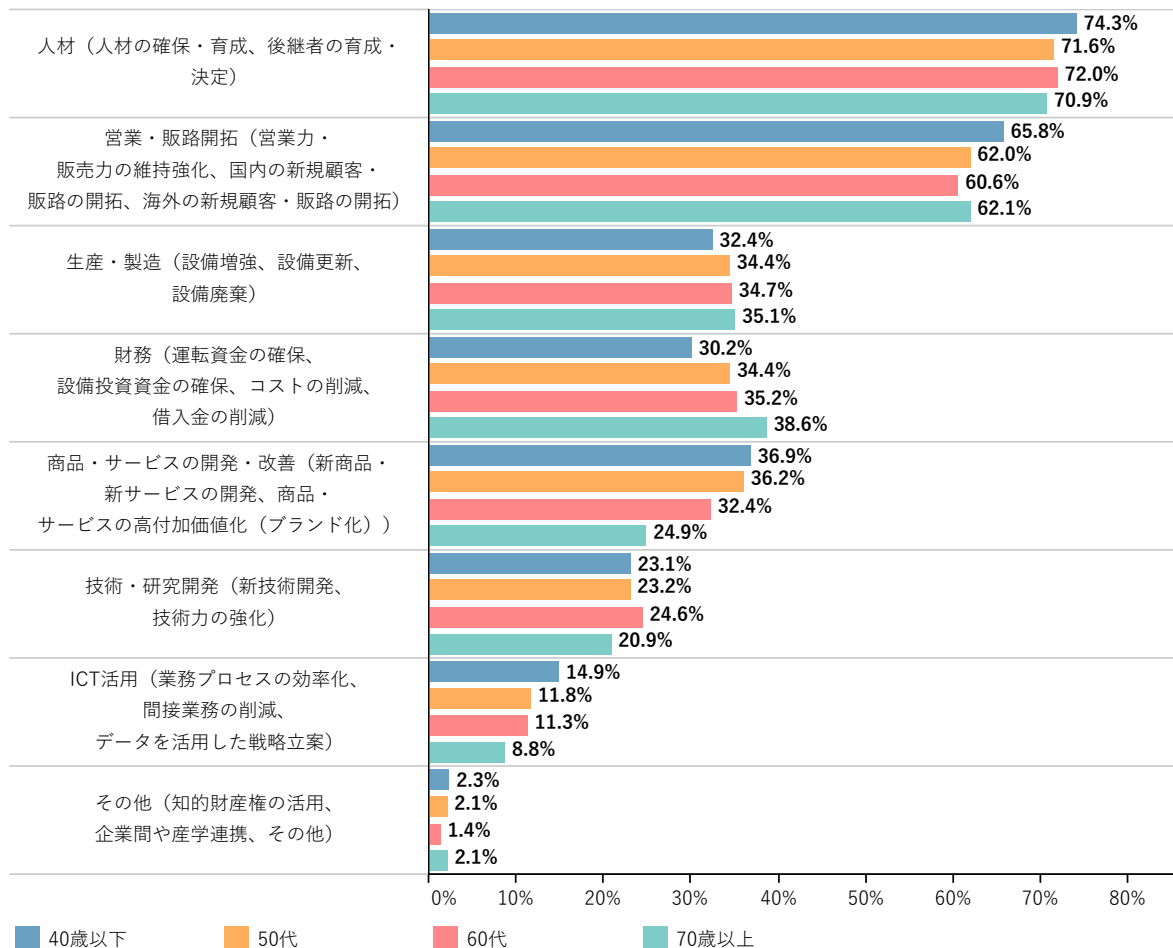
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。10年以内：n=336、10年超30年以内：n=850、30年超50年以内：n=1,146、50年超：n=1,730。

第3-2-26図は、重要と考える経営課題を経営者の年代別に示したものである。40歳以下の区分に着目すると、他の年代に比べて「人材」、「営業・販路開拓」、「商品・サービスの開発・改善」、

「ICT活用」について回答割合が高く、「生産・製造」と「財務」については、回答割合がやや低くなっていることが分かる。

第3-2-26図 重要と考える経営課題（経営者の年代別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

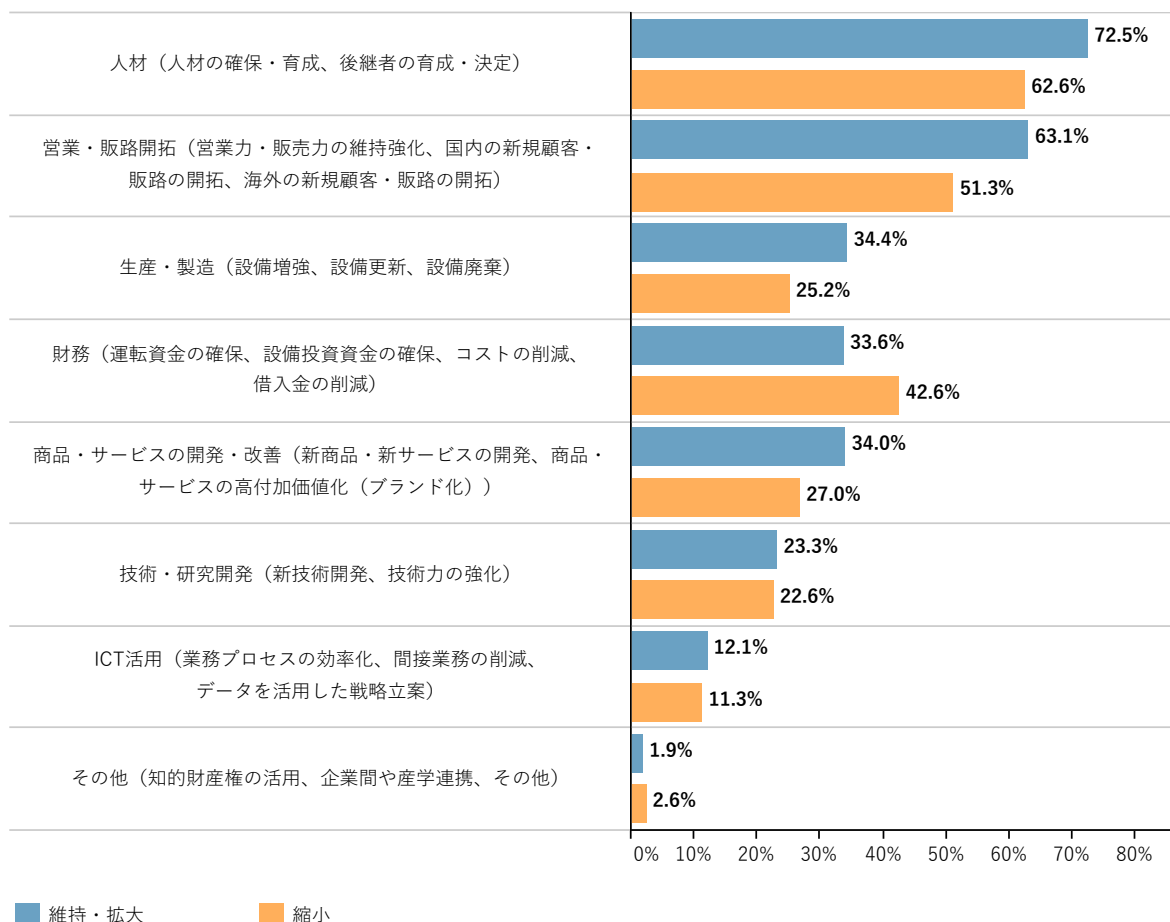
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。40歳以下：n=1,131、50代：n=1,188、60代：n=1,187、70歳以上：n=570。

第3-2-27図は、重要と考える経営課題を今後5年間の事業方針別に示したものである。事業を「拡大したい」又は「維持したい」と回答した者の方が、「縮小したい」と回答した者に比べて、

多くの項目で回答割合が高くなっている。他方、「財務」については、「縮小したい」と回答した者の方が、回答割合が高いことが分かる。

第3-2-27図 重要と考える経営課題（事業方針別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

2.「維持・拡大」は、今後5年間の事業方針を「現状維持したい」又は「拡大したい」と回答した者のことをいう。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

4.各回答数(n)は以下のとおり。維持・拡大：n=3,849、縮小：n=115。

2 経営課題の相談相手

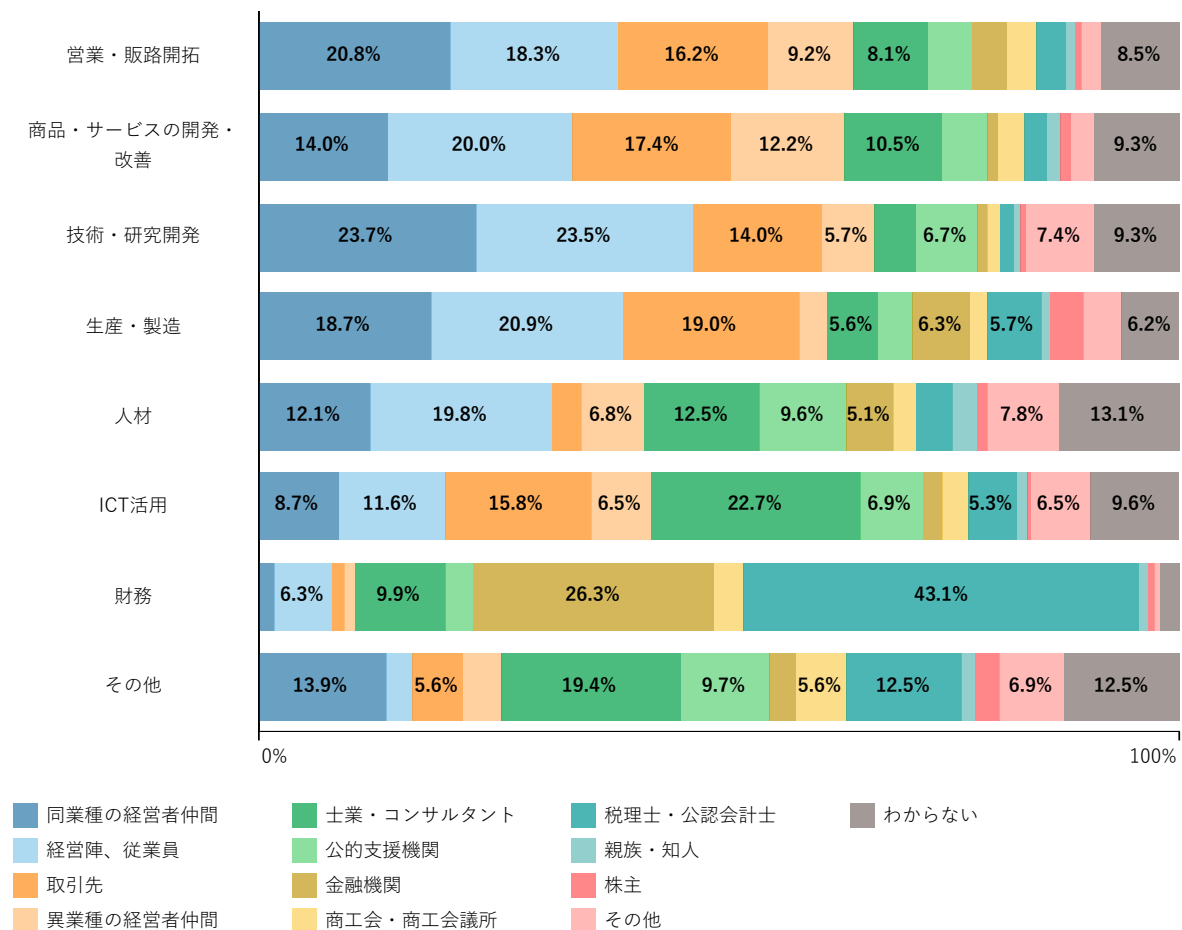
前項では、中小企業における経営課題が企業や経営者の特性に応じて多様であることを確認したが、ここからは、課題解決に向けた経営相談の取組状況について確認していく。

第3-2-28図は、重要と考える経営課題ごとに、最も期待する相談相手を示したものである。経営課題ごとに差は見られるものの、財務を除き全体

としては、「同業種の経営者仲間」、「経営陣・従業員」、「取引先」に期待している企業の割合が高いことが分かる。

また、「人材」や「その他（特許、企業間連携など）」といった経営課題については、「期待する相談相手がいない・わからない」という回答が上位となっている。

第3-2-28図 重要と考える経営課題と最も期待する相談相手



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

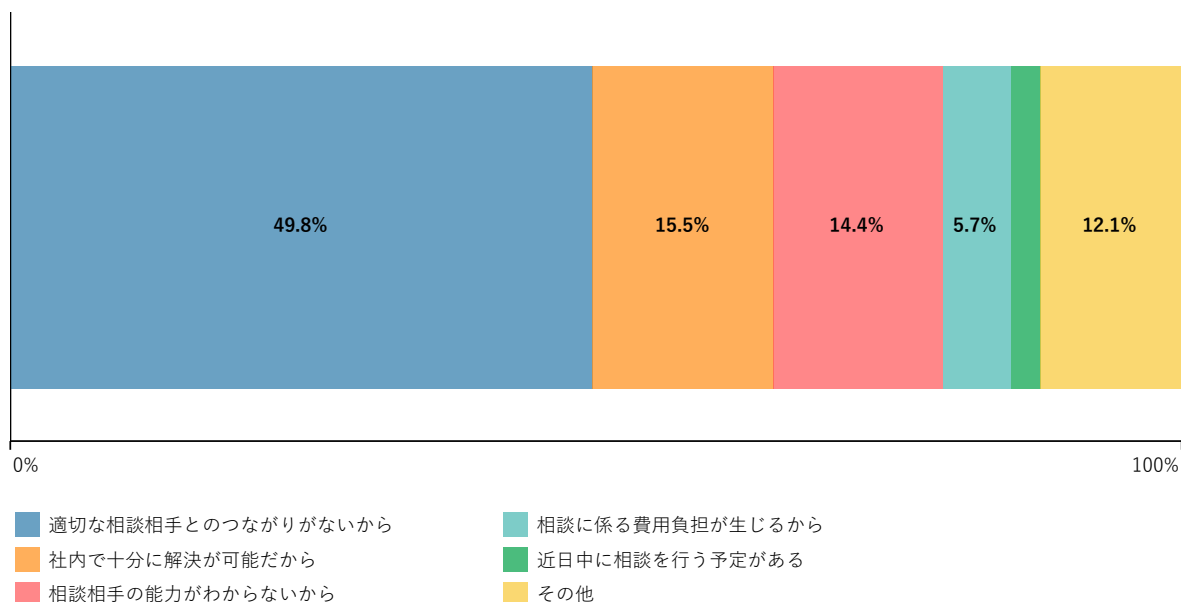
(注)1.重要と考える経営課題は、直面する経営課題のうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

2.各回答数(n)は以下のとおり。営業・販路開拓：n=2,299、商品・サービスの開発・改善：n=1,243、技術・研究開発：n=841、生産・製造：n=1,239、人材：n=2,642、ICT活用：n=449、財務：n=1,283、その他：n=72。

第3-2-29図は、重要と考える経営課題について、支援実施を期待する相談相手への相談を実施できていない理由について示したものである。こ

れを見ると、「適切な相談相手とのつながりがないから」という回答が約半数を占めていることが分かる。

第3-2-29図 重要な経営課題について、相談を実施できていない理由



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.重要と考える経営課題について、具体的な解決策の提示や支援実施を期待する相談相手への相談を実施していないと回答した者について集計している。

2.回答数(n)は、1,312。

コラム

3-2-5

成長する企業経営者の経営課題の解決方法

ここまで、中小企業・小規模事業者が抱える経営課題解決の実態について確認してきたが、企業の属性や経営者の属性によって、抱える経営課題は変わることが分かった。これに関連して本コラムでは、成長する企業経営者の相談相手、施策利用の傾向などについて、日本政策金融公庫総合研究所が2019年5月に発表した論文「新規開業企業の成長パターンとその特徴」における分析結果を紹介する。

はじめに、本分析では、2011年に開業した企業の状況を5年間にわたり追跡した日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第3コーホート）」を用いている。また、分析対象となる新規開業企業については、2015年末時点の従業員数と、開業時からの従業員数の増減によって①自己雇用企業、②縮小企業、③現状維持企業、④成長企業、⑤急成長企業の5つの成長パターンに分類している（コラム3-2-5①図）。以下では、この分類を基に、成長パターンと経営課題の解決方法に関する分析について見て行く。

コラム3-2-5①図 成長パターンの定義

		従業員数増減（開業時 → 2015年末）		
		減少	不変	増加
従業員数 (2015年末)	自己雇用	②縮小企業 156 (12.3)	①自己雇用企業 398 (31.4)	
	2～29人		③現状維持企業 117 (9.2)	④成長企業 554 (43.7)
	30人以上			⑤急成長企業 43 (3.4)

資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査(第3コーホート)」

(注)1. 数字は件数（全体はn=1,268）。()内は全体に占める割合(%)。

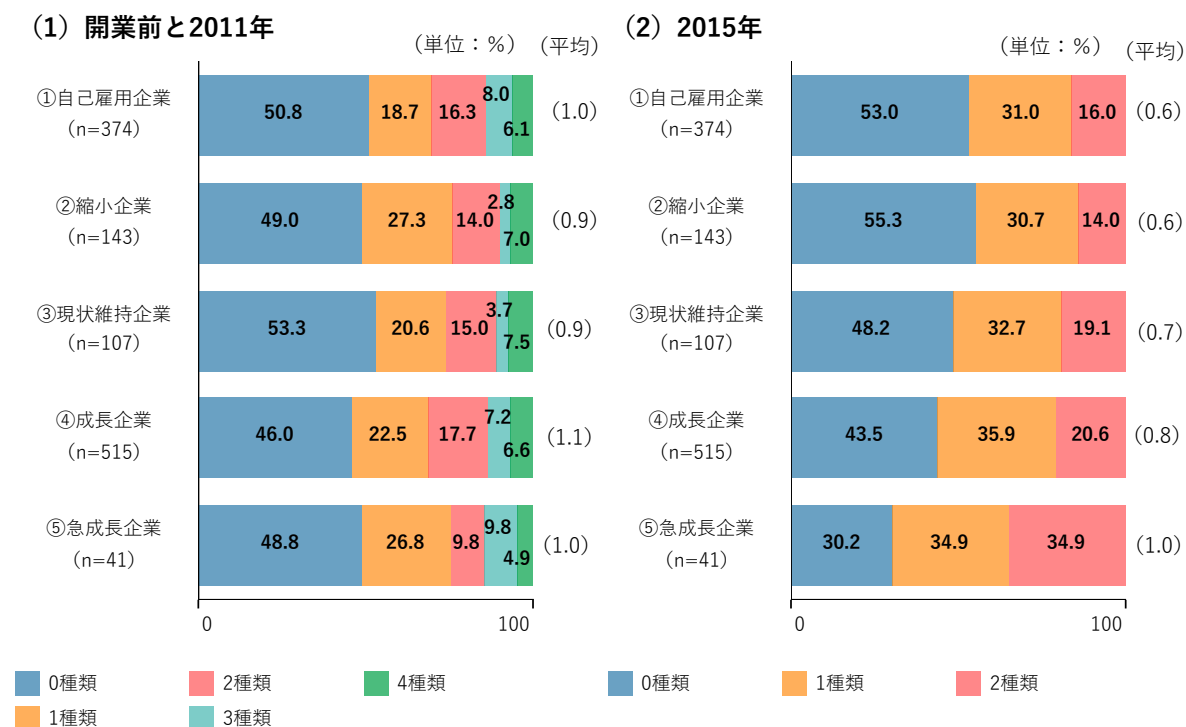
2. 「自己雇用」とは、経営者のみ、または経営者と家族従業員のみで稼働しており、家族以外に従業員を雇用していない企業と定義。

1. 成長企業の情報収集

経営課題の解決の糸口をつかむための情報収集について、「(創業や)事業に関するセミナーや講演会」と「(開業予定者や)経営者が集まる交流会や会合」への参加の有無から見て行く（コラム3-2-5②図）。まず、開業前後の情報収集の水準を確認すると「開業前と2011年」については、「0種類」が全てのパターンで5割前後となり、情報収集を行っていない企業がほぼ半数いることが分かる。平均種類数で見ると、0.9～1.1種類と各分類で大きな差が見られない。

次に、2015年の情報収集の状況を見ると、「0種類」は、①自己雇用企業（53.0%）、②縮小企業（55.3%）、③現状維持企業（48.2%）と約半数いる一方、④成長企業（43.5%）、⑤急成長企業（30.2%）と、成長している企業の方が低い割合となった。特に⑤急成長企業は、「1種類」が34.9%、「2種類」が34.9%で、平均1.0種類と、他の分類よりも情報収集に対して積極的な行動をとっていることが分かる。因果関係は必ずしも明確ではないが、情報収集が企業の成長にプラスに働いていることが示唆される結果となっている。

コラム3-2-5②図 情報収集先の種類数



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査(第3コーホート)」

(注)1.「(1)開業前と2011年」は、「創業や事業に関するセミナーや講演会」と「開業予定者や経営者が集まる交流会や会合」について、「開業前1年間」と「開業から開業した年である2011年の末まで」のそれぞれについて、受講または参加した種類数の累計(最大4種類)。

2.「(2)2015年」は、「事業に関するセミナーや講演会」と「経営者が集まる交流会や会合」について、「2015年中」に受講または参加した種類数の累計(最大2種類)。

2. 成長企業の相談相手

続いて、企業が支援を受けた相手先ごとの件数を開業前後で見てみる(コラム3-2-5③図)。開業前では、どの分類においても「知人・親族」が0.8~1.1件と最も多くなっていることが分かる。次いで、①自己雇用企業を除いた分類においては「専門家(税理士・司法書士等)」が多い。また、どの分類においても、「取引先以外の経営者」や「取引先」についても比較的相談相手として挙げられていることが見て取れる。

他方、2015年を見てみると、「知人・友人」は0.2~0.4件と少なく、「専門家(税理士・司法書士等)」については、④成長企業(0.8件)、⑤急成長企業(1.3件)と、いずれも「開業前」を上回る件数となっていることが分かる。また、⑤急成長企業においては、「取引先以外の経営者」が1.0件と他の分類に比べて多く、経営者のネットワークや人脈の中で、相談相手を見出していることがうかがえる。

以上より、新規開業企業が開業前後に様々な支援を受けている中、特に成長している企業は、「専門家(税理士・司法書士等)」や「取引先以外の経営者」などの外部から支援を受けている割合が高い傾向にあることが分かる。

コラム3-2-5③図 支援者ごとの支援件数

(単位：件)

支援者	開業前					2015年				
	① 自己 雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状 維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己 雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状 維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
知人・親族	0.8	1.0	0.8	0.9	1.1	0.3	0.4	0.2	0.3	0.3
専門家（税理士・司法書士等）	0.3	0.7	0.8	0.7	1.0	0.3	0.3	0.6	0.8	1.3
取引先以外の経営者	0.8	0.5	0.8	0.7	0.9	0.4	0.4	0.7	0.4	1.0
取引先	0.6	0.4	0.4	0.6	0.8	0.4	0.3	0.6	0.7	0.2
地方自治体・公的機関	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1
商工会議所・商工会・組合	0.6	0.3	0.4	0.4	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3
金融機関	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.4
元勤務先	0.5	0.6	0.7	0.5	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1
民間の創業支援機関	0.1	0.2	0.3	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4
その他	0.2	0.4	0.3	0.3	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
支援者無回答	0.1	0.	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
合計	4.3	4.6	4.6	4.6	5.0	1.9	2.0	2.8	2.7	4.3
n 数	345	135	106	485	35	244	91	77	364	24

資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第3コーホート）」

（注）1.すべての支援内容について支援の有無を回答した企業について、支援内容9項目それぞれに対する支援者を累計して、のべ支援件数を計算。

ただし、支援内容によっては支援者が無回答の場合がある。

2.「商工会議所・商工会」、「同業者の組合」は「商工会議所・商工会・組合」、「同業種の経営者」、「異業種の経営者」は「取引先以外の経営者」として集計した。

本コラムでは、成長している企業の経営課題の解決方法に関する分析について見てきた。企業の状況や経営課題は一樣ではないものの、経営課題の解決に向けては、様々なルートでの情報収集や支援者への相談実施などの積極性が重要といえるのではないだろうか。

第3節 中小企業支援策の活用

本節では、中小企業・小規模事業者における公的な支援メニューや支援機関の利用状況について

明らかにする。

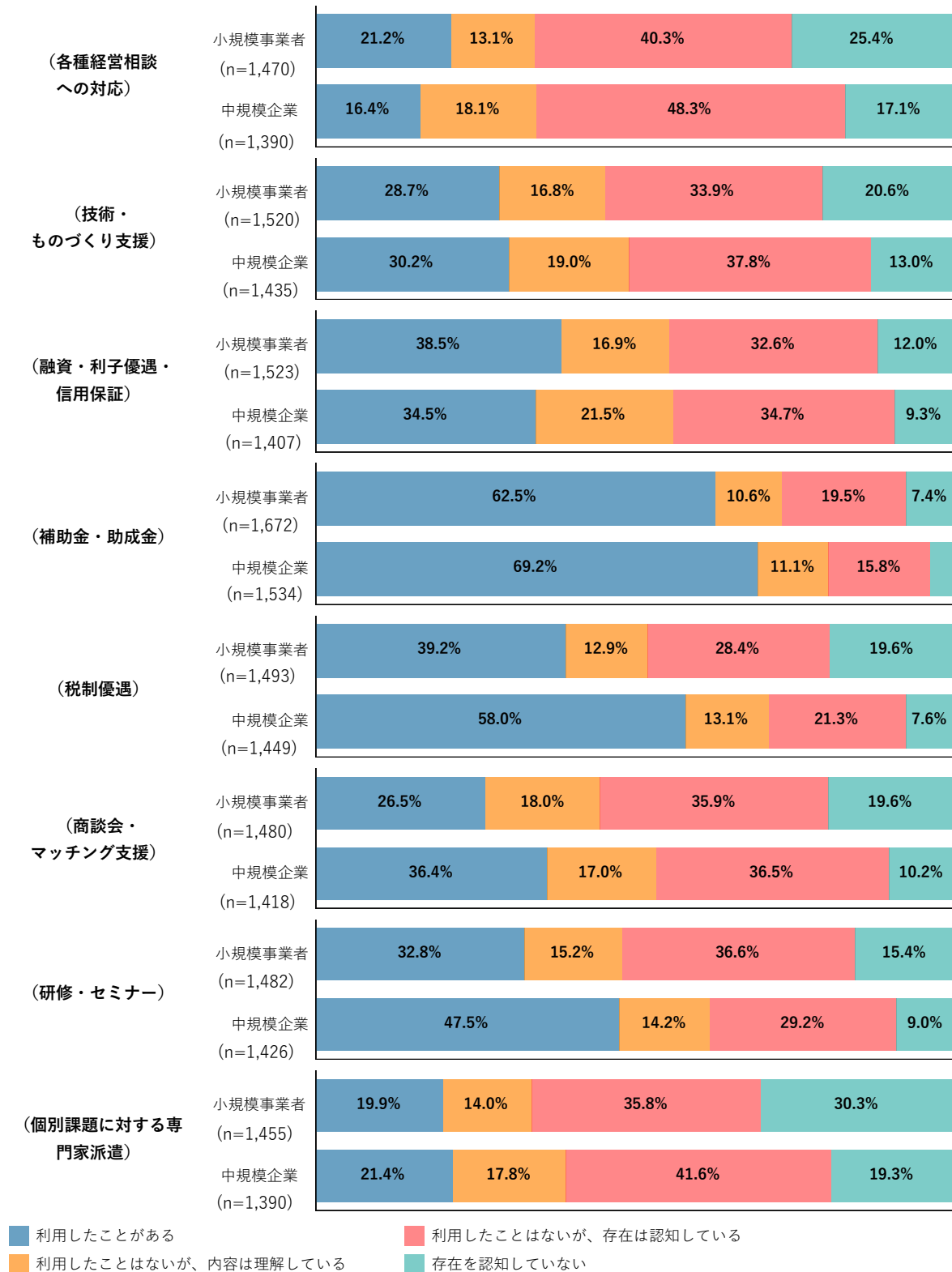
1 支援メニューの利用状況

①利用実績、理解度・認知度

第3-2-30図は、代表的な公的支援メニューの直近3年間の利用実績及び理解度・認知度を企業規模別に示したものである。「各種経営相談への対応」、「融資・利子優遇・信用保証」では、小規

模事業者の方が中規模企業に比べ、「利用したことがある」と回答した者の割合が高くなっている。他方、「存在を認知していない」と回答した者の割合は、すべてのメニューにおいて、小規模事業者が中規模企業を上回っていることが分かる。

第3-2-30図 支援メニューの直近3年間の利用実績・理解度・認知度（企業規模別）



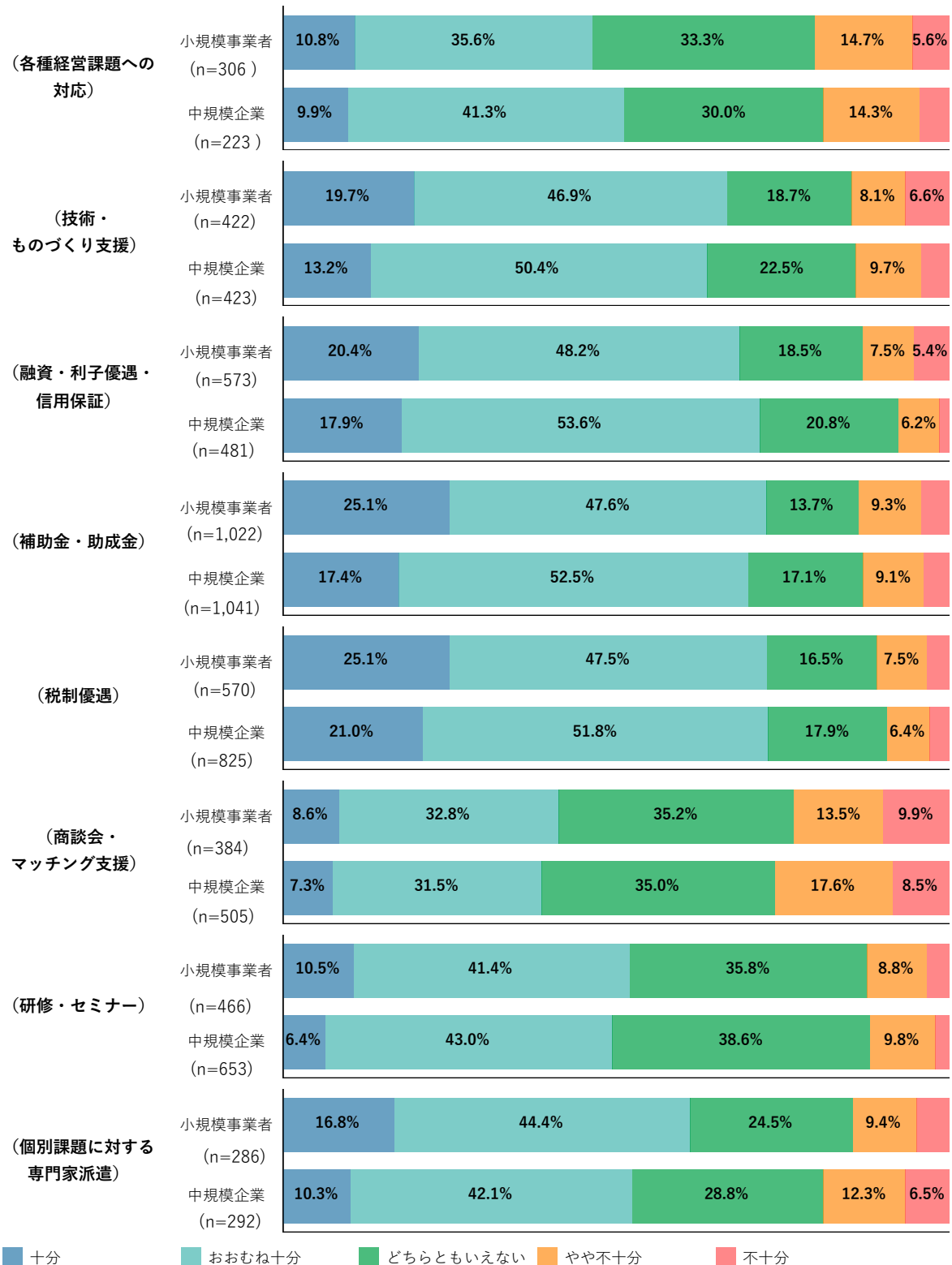
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

②課題解決への貢献度

第3-2-31図は、直近3年間で利用したことがある支援メニューについて、それぞれの課題解決に対する貢献度を示したものである。「融資・利子

優遇・信用保証」、「補助金・助成金」、「税制優遇」では、いずれの企業規模においても、「十分」又は「おおむね十分」と回答した者の割合が7割程度と高いことが分かる。

第3-2-31図 支援メニューの課題解決に対する貢献度（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各支援メニューについて、直近3年間の利用実績がある者について集計している。

第3-2-32図は、利用実績の多い「補助金・助成金」における課題解決に対する貢献度について、課題解決プロセスの自己評価別に示したものである。各プロセスについて十分と評価している

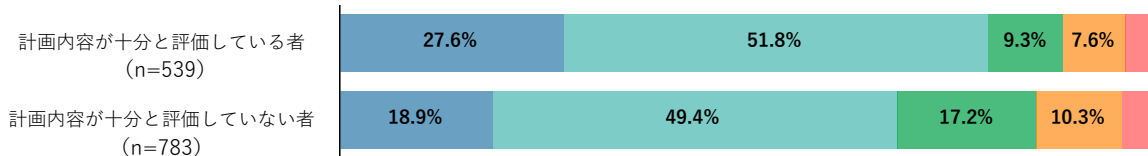
者の方が、「補助金・助成金」の課題解決への貢献度についても「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高いことがわかる。

第3-2-32図 補助金・助成金の課題解決に対する貢献度（各プロセスの評価別）

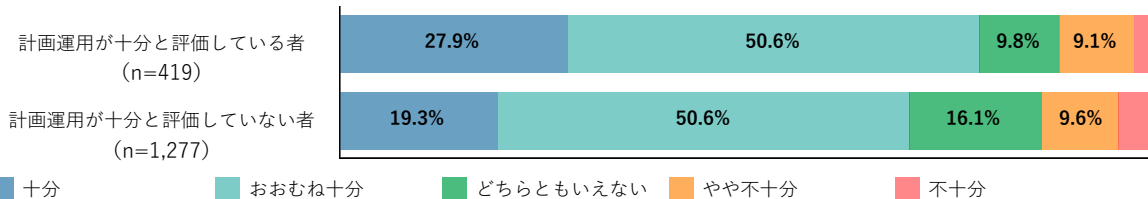
（現状把握の評価別）



（経営計画等の内容の評価別）



（経営計画等の運用の評価別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.直近3年間で補助金/助成金の利用実績があると回答した者について集計している。

2.「現状把握が十分と評価している者」とは、現状把握の各項目（外部環境、強み・弱み、経営課題）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「現状把握が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

3.「計画内容が十分と評価している者」とは、経営計画等の策定の各項目（数値目標、数値目標の根拠、具体的な行動計画）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画内容が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

4.「計画運用が十分と評価している者」とは、経営計画等の運用の各項目（行動、計画の進捗管理、実績の評価・計画の見直し）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画運用が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

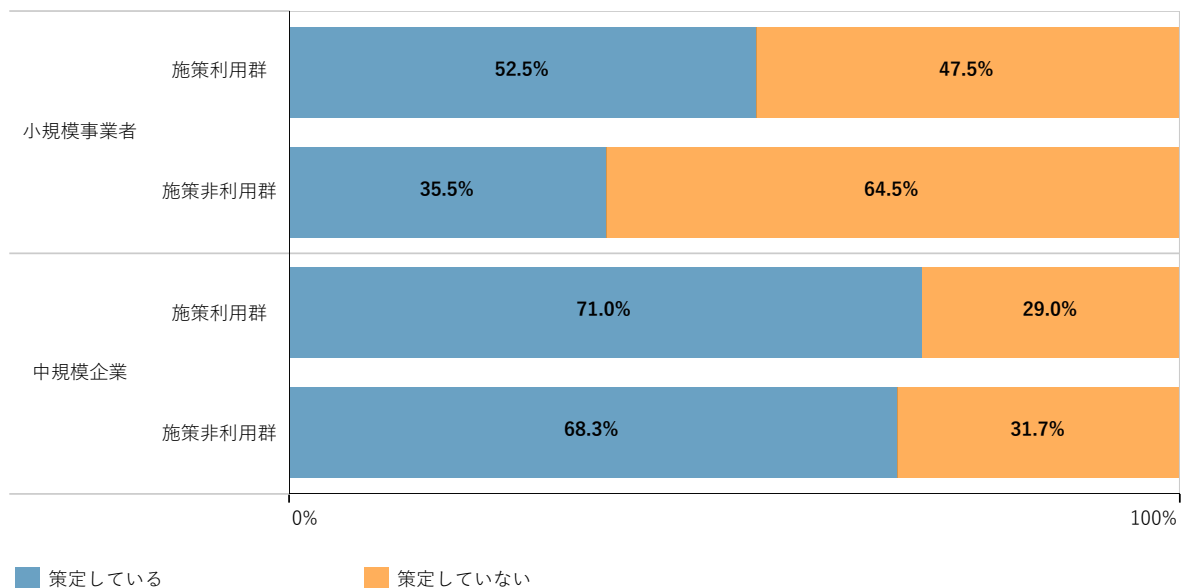
③支援メニュー利用企業の特徴

ここでは、直近3年間に支援メニューを利用したことがある企業（以下、「施策利用群」という。）とそれ以外の企業（以下、「施策非利用群」という。）の特徴を比較していく。

第3-2-33図は、支援メニュー利用の有無別に

経営計画等の策定状況を示したものである。いずれの企業規模においても、施策利用群の方が、施策非利用群と比べると、経営計画等を策定している割合が高く、特に小規模事業者において、その差が大きいことが分かる。

第3-2-33図 経営計画等の策定状況（支援メニュー利用の有無、企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

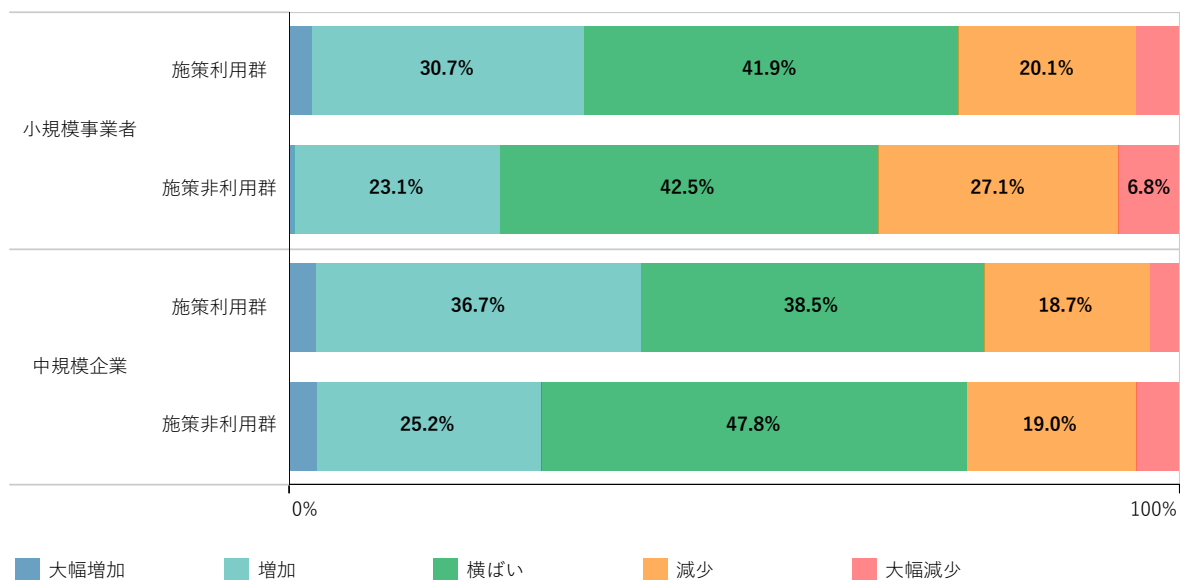
(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間に、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（施策利用群）：n=1,506、同（施策非利用群）：n=346、中規模企業（施策利用群）：n=1,433、同（施策非利用群）：n=227。

第3-2-34図は、支援メニュー利用の有無別に、直近5年における経常利益の傾向の分布を示したものである。規模を問わず、施策利用群の方

が、経常利益の傾向として「大幅増加」又は「増加」と回答する者の割合が高い。

第3-2-34図 経常利益の傾向（支援メニュー利用の有無、企業規模別）



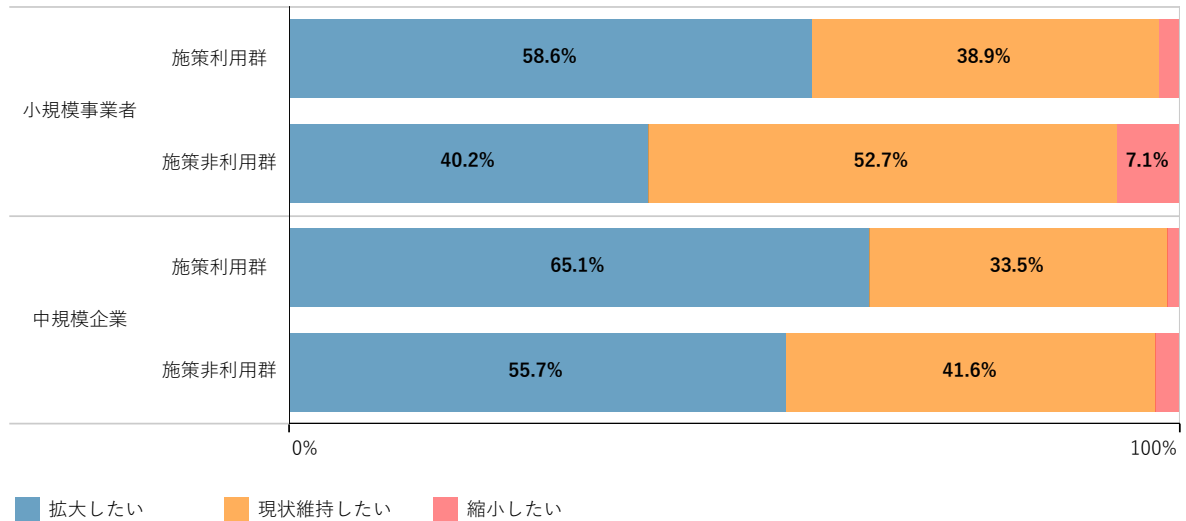
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年において、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（施策利用群）：n=1,508、同（施策非利用群）：n=351、中規模企業（施策利用群）：n=1,446、同（施策非利用群）：n=226。

また、第3-2-35図は、支援メニュー利用の有無別、今後5年間の事業方針の分布を示したものである。規模を問わず、施策利用群の方が、事業を「拡大したい」と回答する者の割合が高い。

第3-2-35図 今後5年間の事業方針（支援メニュー利用の有無、企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

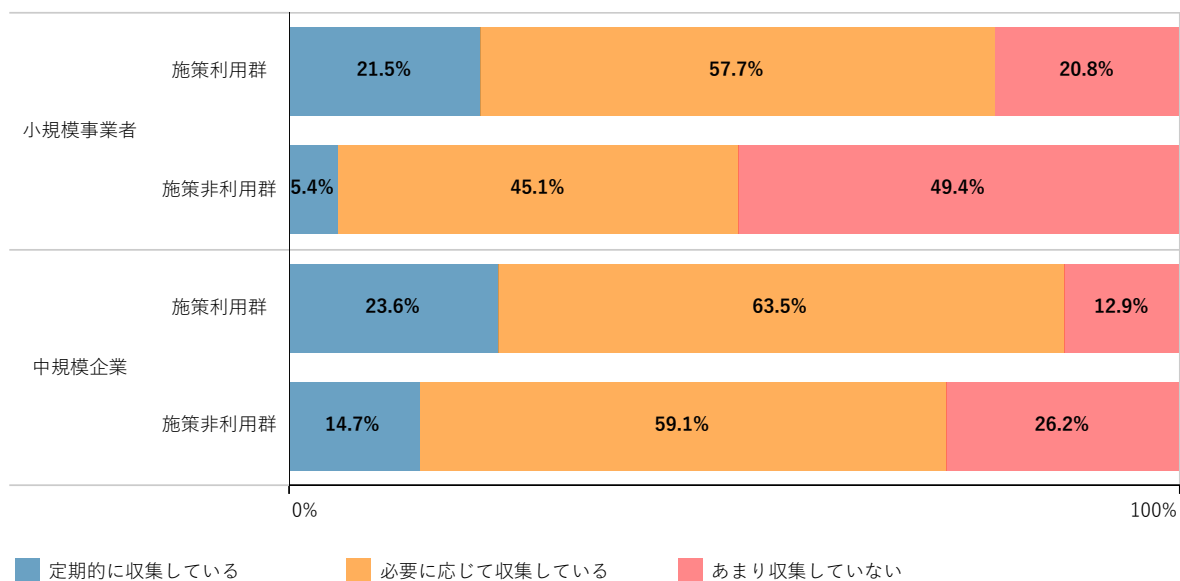
2.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

3.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（施策利用群）：n=1,474、同（施策非利用群）：n=338、中規模企業（施策利用群）：n=1,419、同（施策非利用群）：n=219。

第3-2-36図は、支援メニュー利用の有無別に、中小企業支援策に関する情報収集の頻度を見たものである。施策利用群の方が、中小企業支援策に関する情報収集の頻度が高く、特に小規模事業者においては、顕著な差が見て取れる。

また、施策非利用群のうち小規模事業者においては、中小企業支援策に関する情報を「あまり収集していない」と回答する者が約半数存在することが分かる。

第3-2-36図 中小企業支援策に関する情報収集の状況（支援メニュー利用の有無、企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

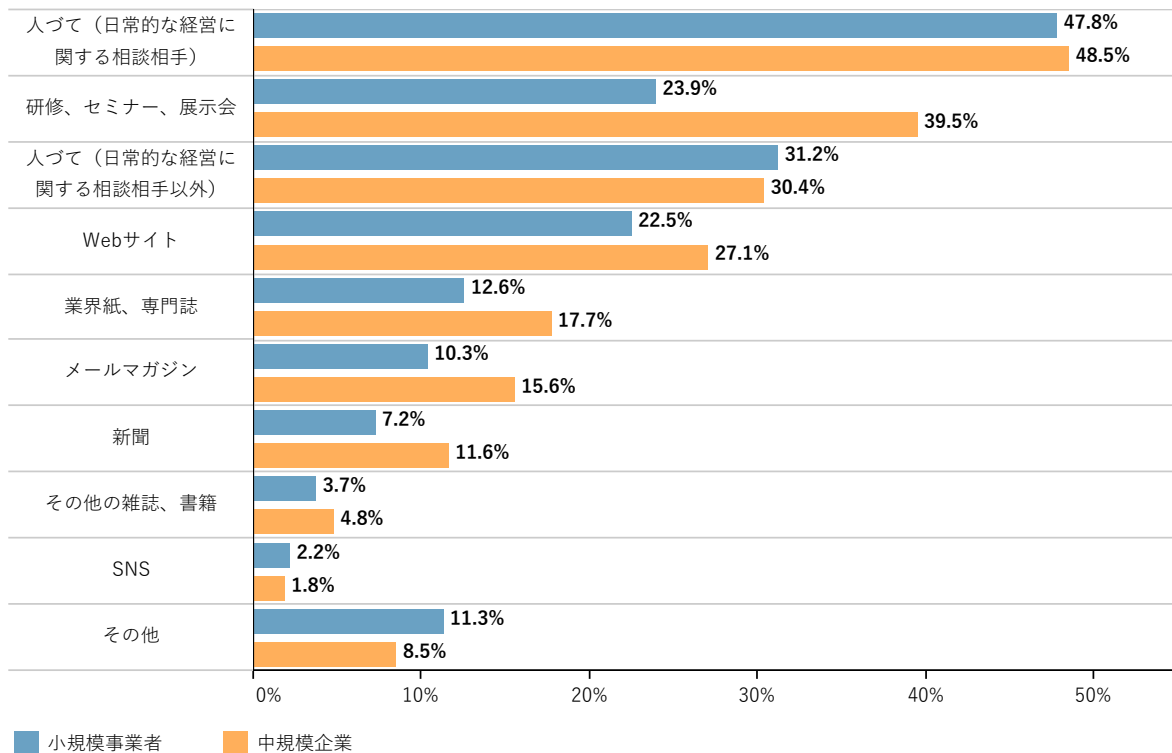
2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（施策利用群）：n=1,495、同（施策非利用群）：n=350、中規模企業（施策利用群）：n=1,439、同（施策非利用群）：n=225。

④支援メニューの認知ルート

ここでは、支援メニューの認知ルートについて確認する。第3-2-37図は、企業規模別に支援メニューを認知した主なきっかけ（ルート）を示し

たものである。これを見ると、企業規模を問わず、「人づて（日常的な経営に関する相談相手）⁷」が最も多いことが分かる。

第3-2-37図 支援メニューを認知した主なきっかけ（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.直近3年間で支援メニューを「利用したことがある」、「利用したことはないが、内容は理解している」又は「利用したことはないが、存在を認知している」と回答した者について集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,684、中規模企業：n=1,569。

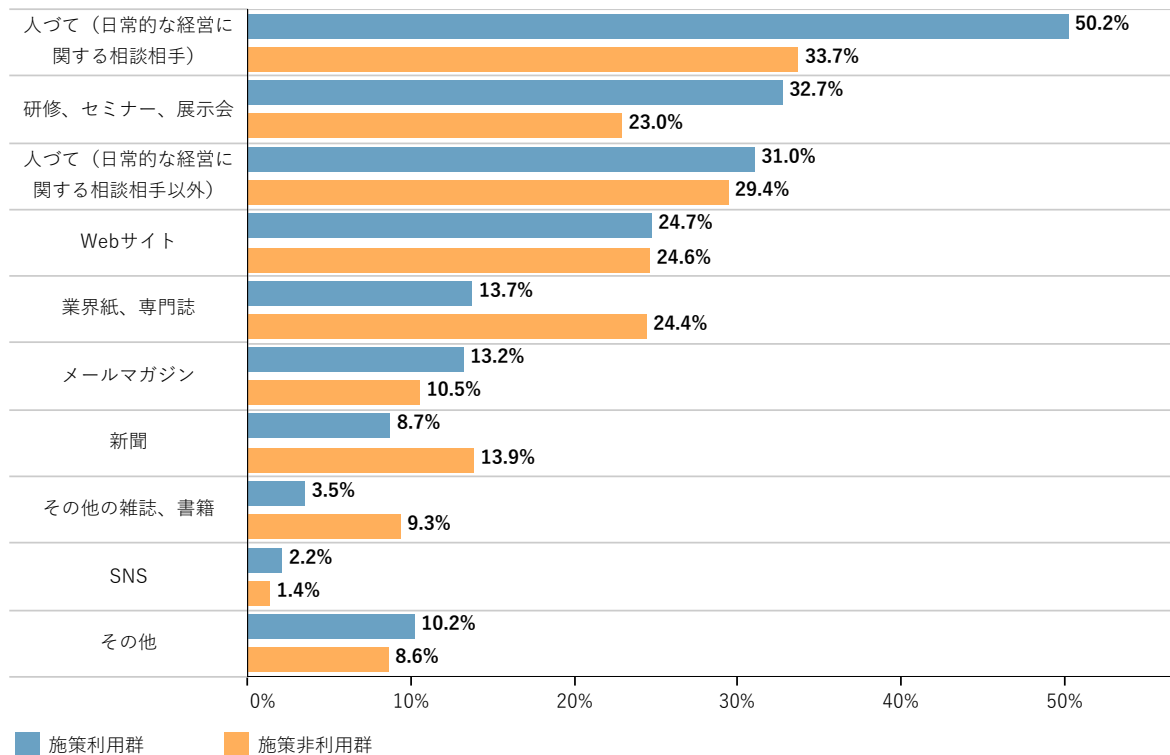
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

7 「日常的な経営に関する相談相手」とは、「必要に応じてコミュニケーションを取ることができ、専門的な内容に限らず、ざっくばらんな企業経営や事業運営に関する話題を持ち掛けることができる者」を指すものとしている。

第3-2-38図は、支援メニュー利用の有無別に、支援メニューを認知した主なきっかけ（ルート）を示したものである。これを見ると、施策利用群

は、施策非利用群に比べて「人づて（日常的な経営に関する相談相手）」と回答する割合が顕著に高いことが見て取れる。

第3-2-38図 支援メニューを認知した主なきっかけ（支援メニュー利用の有無別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.直近3年間で支援メニューを「利用したことがある」、「利用したことはないが、内容は理解している」又は「利用したことはないが、存在を認知している」と回答した者について集計している。

2.「施策利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

3.各回答数(n)は以下のとおり。施策利用群：n=2,838、施策非利用群：n=418。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

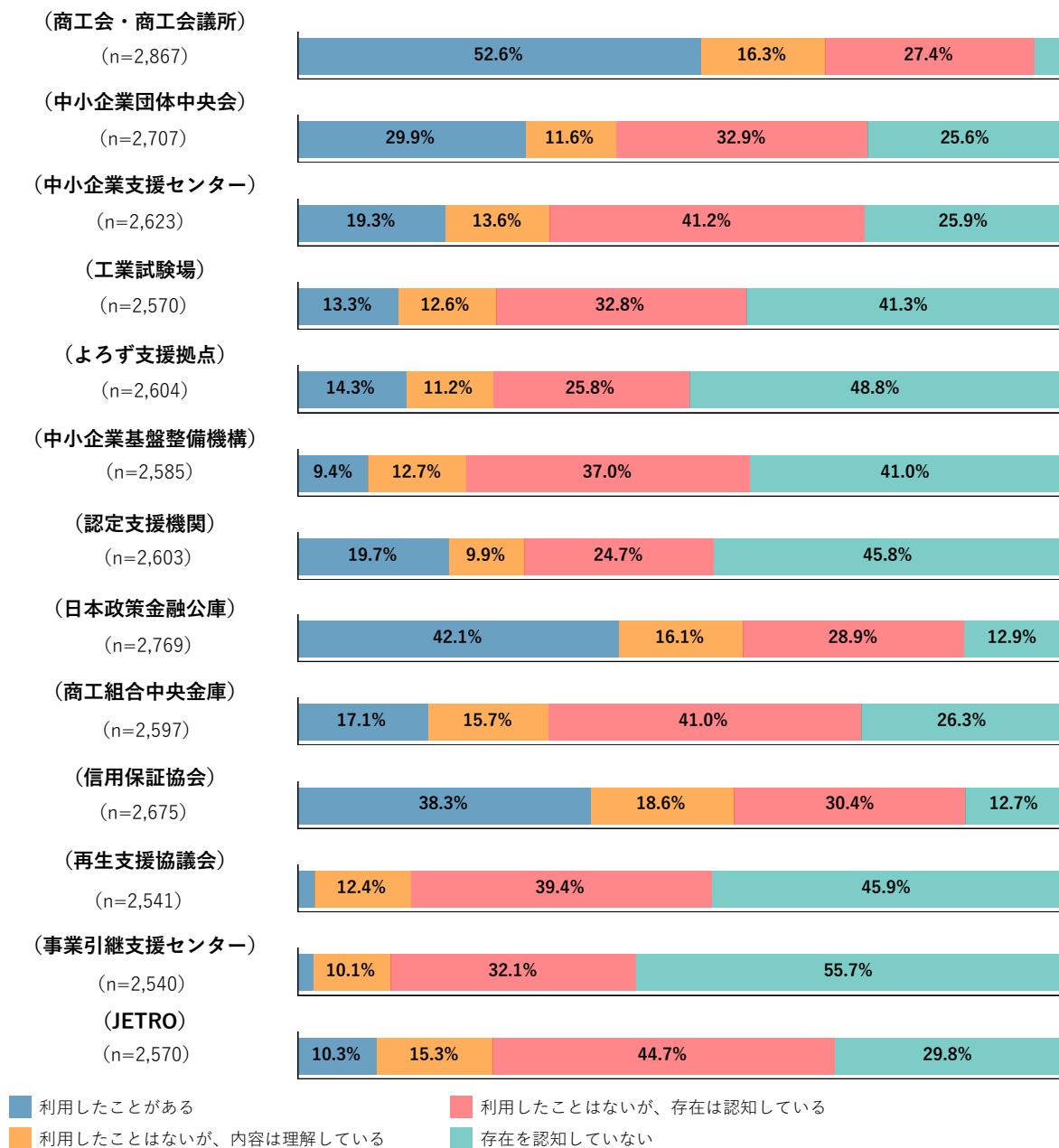
2 支援機関の利用状況

①利用実績、理解度・認知度

第3-2-39図は、代表的な中小企業支援機関の直近3年間の利用実績及び理解度・認知度を示したものである。利用実績を見ると、「商工会・商

工会議所」で5割を超えており、「日本政策金融公庫」と「信用保証協会」については、約4割の者が利用実績を有していることが分かる。

第3-2-39図 支援機関の直近3年間の利用実績・理解度・認知度



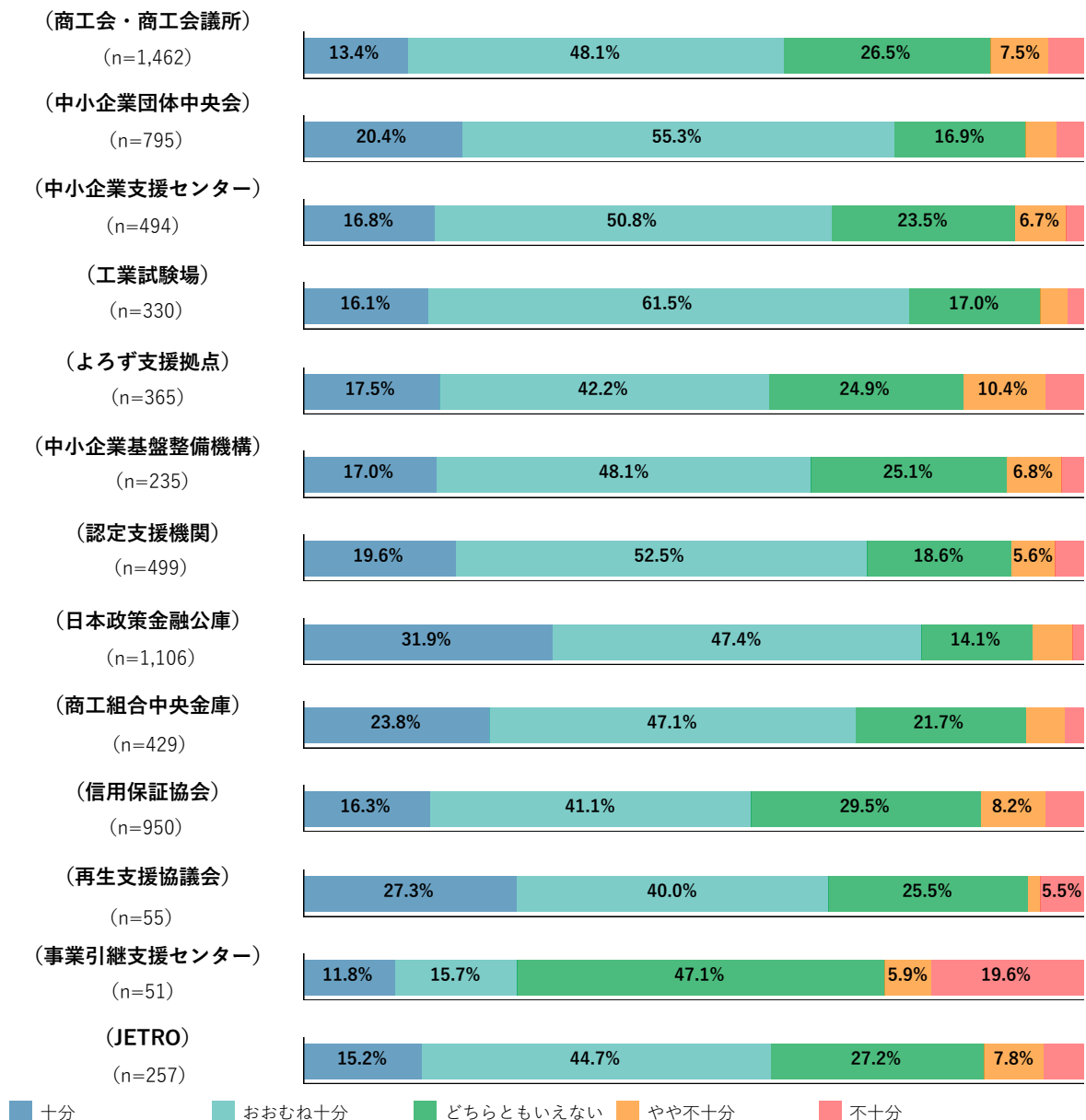
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

②課題解決への貢献度

第3-2-40図は、直近3年間で利用したことがある支援機関について、課題解決に対する貢献度を聞いたものである。

一部を除き、「十分」又は「おおむね十分」と回答した者の割合が半数を超えていることが分かる。

第3-2-40図 支援機関の課題解決に対する貢献度



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各支援機関について、直近3年間の利用実績がある者について集計している。

なお、第3-2-41図は、最も利用実績の多い「商工会・商工会議所」における課題解決に対する貢献度について、課題解決プロセスの自己評価別に示したものである。これを見ると、各プロセスが

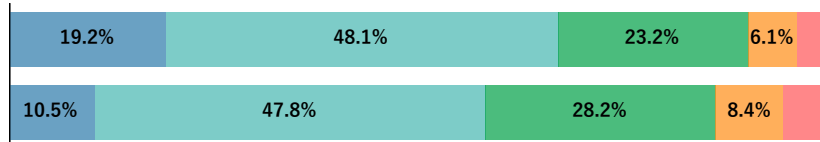
十分と評価する者の方が、「商工会・商工会議所」の課題解決への貢献度についても「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高いことが分かる。

第3-2-41図 商工会・商工会議所の課題解決に対する貢献度（各プロセスの評価別）

（現状把握の評価別）

現状把握が十分と評価している者
(n=495)

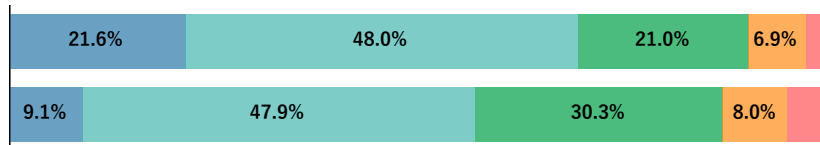
現状把握が十分と評価していない者
(n=953)



（経営計画等の内容の評価別）

計画内容が十分と評価している者
(n=333)

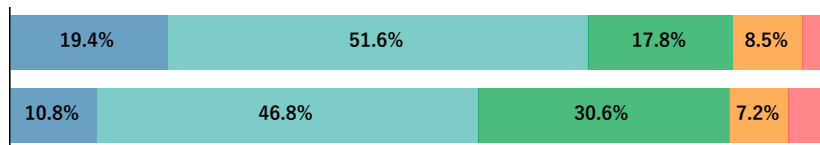
計画内容が十分と評価していない者
(n=551)



（経営計画等の運用の評価別）

計画運用が十分と評価している者
(n=258)

計画運用が十分と評価していない者
(n=594)



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.直近3年間で商工会・商工会議所の利用実績があると回答した者について集計している。

2.「現状把握が十分と評価している者」とは、現状把握の各項目（外部環境、強み・弱み、経営課題）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「現状把握が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

3.「計画内容が十分と評価している者」とは、経営計画等の策定の各項目（数値目標、数値目標の根拠、具体的な行動計画）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画内容が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

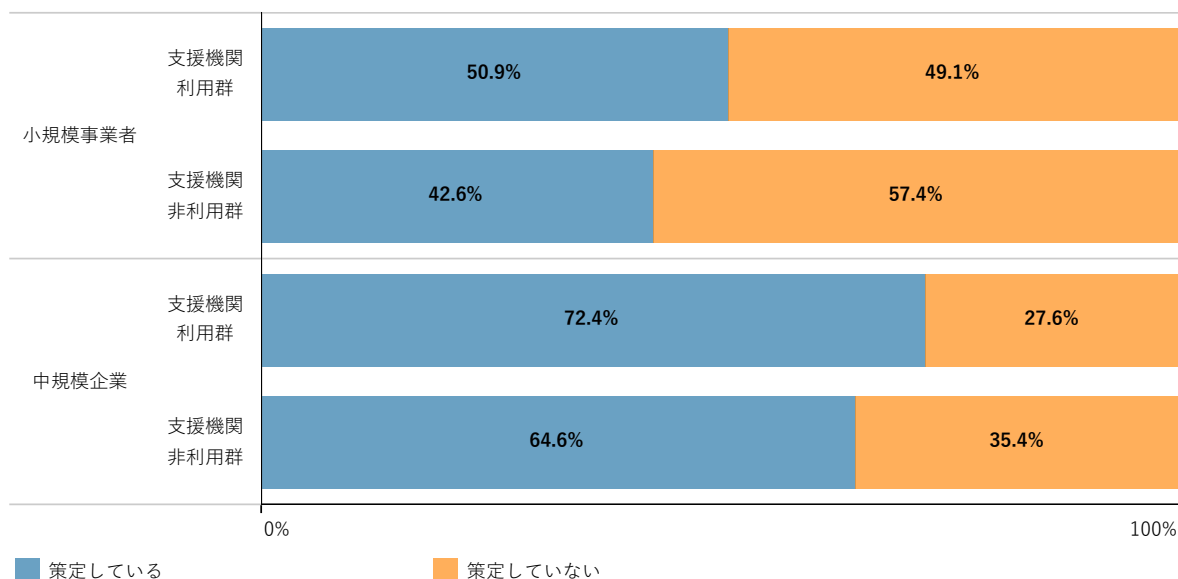
4.「計画運用が十分と評価している者」とは、経営計画等の運用の各項目（行動、計画の進捗管理、実績の評価・計画の見直し）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画運用が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

③支援機関利用企業の特徴

ここでは、直近3年間に支援機関を利用したことのある企業（以下、「支援機関利用群」という。）とそれ以外の企業（以下、「支援機関非利用群」という。）の特徴を比較していく。

第3-2-42図は、支援機関の利用の有無別に経営計画等の策定状況を示したものである。いずれの企業規模においても、支援機関利用群の方が、非利用群と比べると、経営計画等を策定している割合が高いことが分かる。

第3-2-42図 経営計画等の策定の有無（支援機関利用の有無、企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

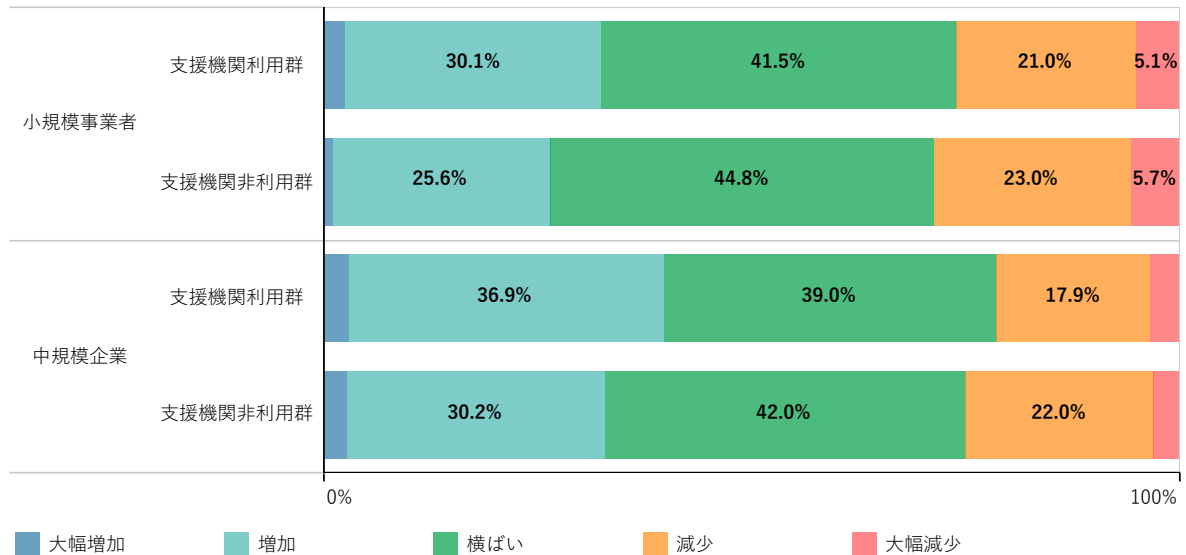
(注)1.「支援機関利用群」とは、直近3年間に、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（支援機関利用群）：n=1,415、小規模事業者（支援機関非利用群）：n=312、中規模企業（支援機関利用群）：n=1,249、中規模企業（支援機関非利用群）：n=294。

次に、第3-2-43図は、支援機関利用の有無別に、直近5年における経常利益の傾向の分布を示したものである。これを見ると、規模を問わ

ず、支援機関利用群の方が、経常利益の傾向として「大幅増加」又は「増加」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第3-2-43図 経常利益の傾向（支援機関利用の有無、企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

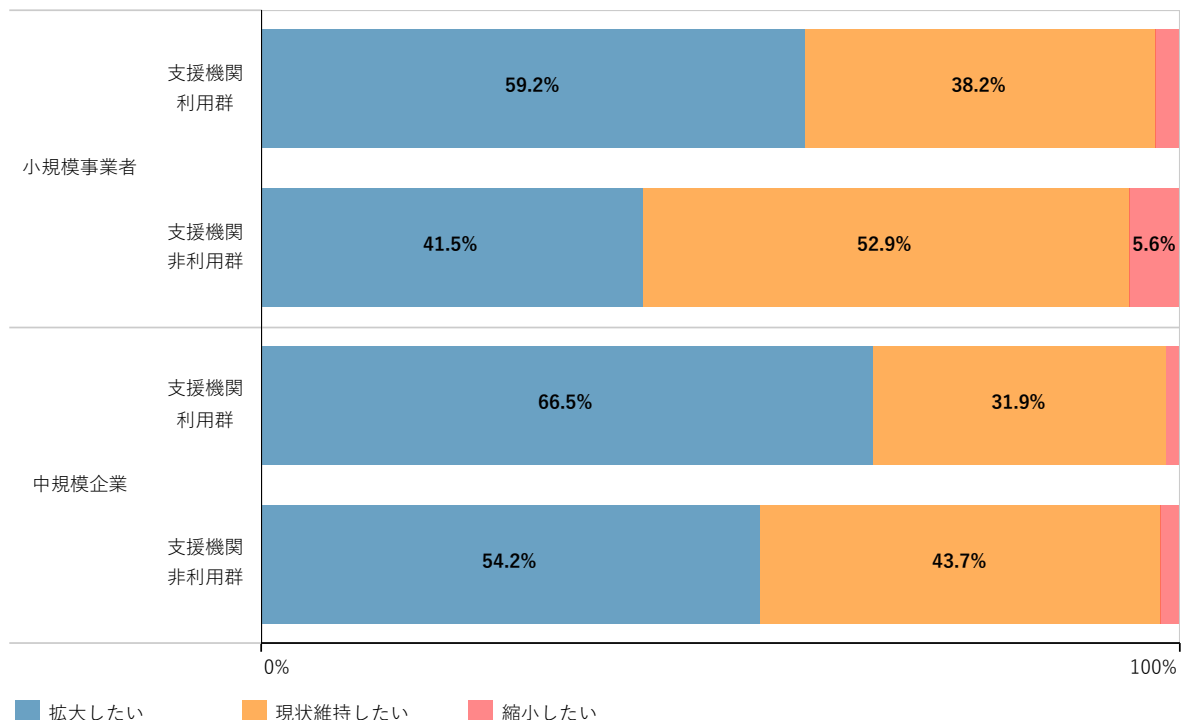
(注)1.「支援機関利用群」とは、直近3年において、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（支援機関利用群）：n=1,408、小規模事業者（支援機関非利用群）：n=317、中規模企業（支援機関利用群）：n=1,259、中規模企業（支援機関非利用群）：n=295。

第3-2-44図は、支援機関利用の有無別に、今後5年間の事業方針の分布を示したものである。規模を問わず、支援機関利用群の方が、事業を

「拡大したい」と回答する者の割合が高い。また、小規模事業者の方が、支援機関利用群と非利用群における差が大きい。

第3-2-44図 今後5年間の事業方針（支援機関利用の有無、企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.「支援機関利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

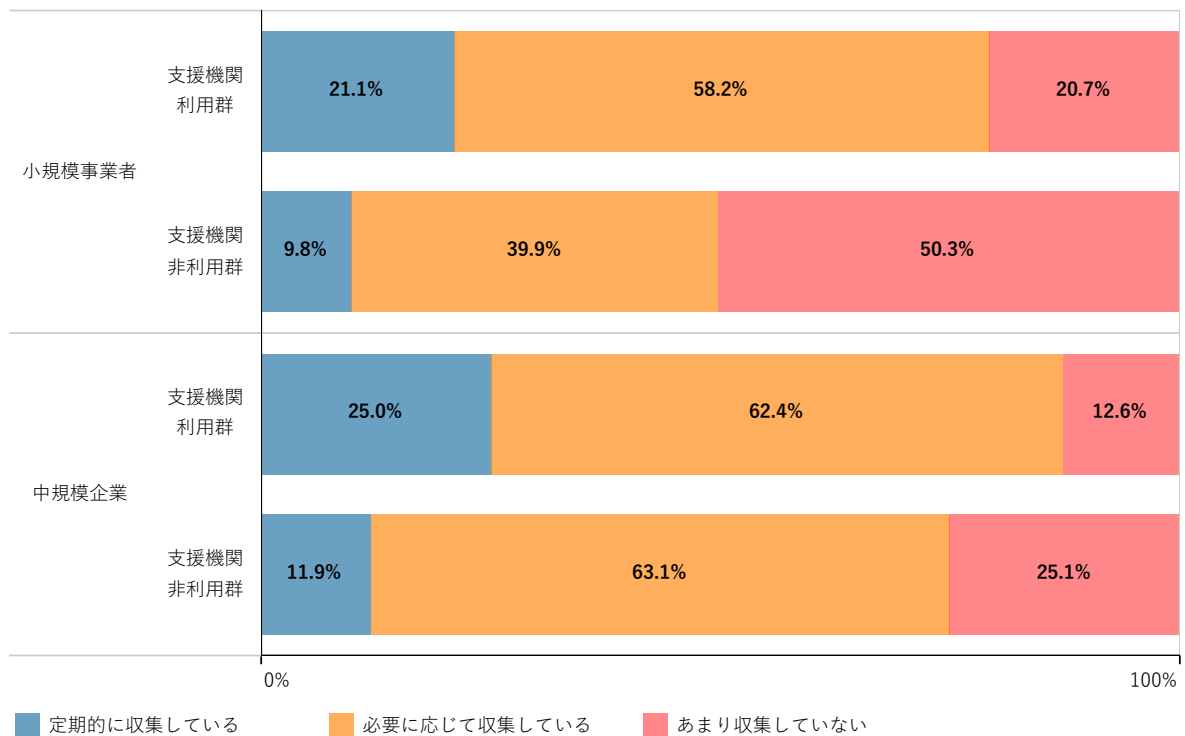
2.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

3.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（支援機関利用群）：n=1,376、小規模事業者（支援機関非利用群）：n=306、中規模企業（支援機関利用群）：n=1,237、中規模企業（支援機関非利用群）：n=286。

前掲の支援メニューの結果（第3-2-36図）と同様に、第3-2-45図を見ると、規模を問わず、支援機関利用群の方が、中小企業支援策に関する情報収集の頻度が高い。また、小規模事業者の支

援機関非利用群においては、約半数が中小企業支援策に関する情報を「あまり収集していない」と回答していることが分かる。

第3-2-45図 中小企業支援策に関する情報収集の状況（支援機関利用の有無、企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.「支援機関利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

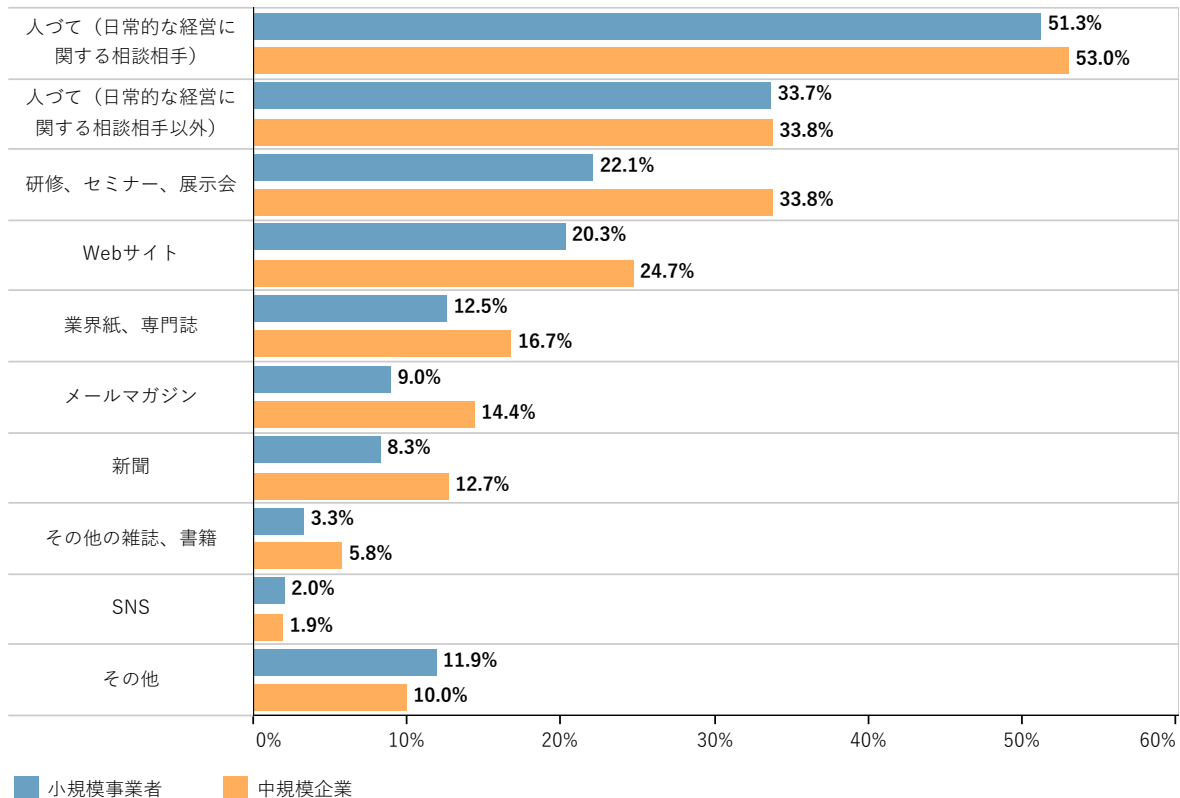
2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（支援機関利用群）：n=1,398、小規模事業者（支援機関非利用群）：n=316、中規模企業（支援機関利用群）：n=1,252、中規模企業（支援機関非利用群）：n=295。

④支援機関の認知ルート

ここでは、支援機関の認知ルートの傾向について確認する。第3-2-46図は、支援機関を認知した主なきっかけ（ルート）を、企業規模別に示したものである。

これを見ると、規模を問わず、「人づて（日常的な経営に関する相談相手）」が最も多い。その他、「研修、セミナー、展示会」や「人づて（日常的な経営に関する相談相手以外）」といった回答が上位となっている。

第3-2-46図 支援機関を認知した主なきっかけ（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.直近3年間で支援機関を「利用したことがある」、「利用したことはないが、内容は理解している」又は「利用したことはないが、存在を認知している」と回答した者について集計している。

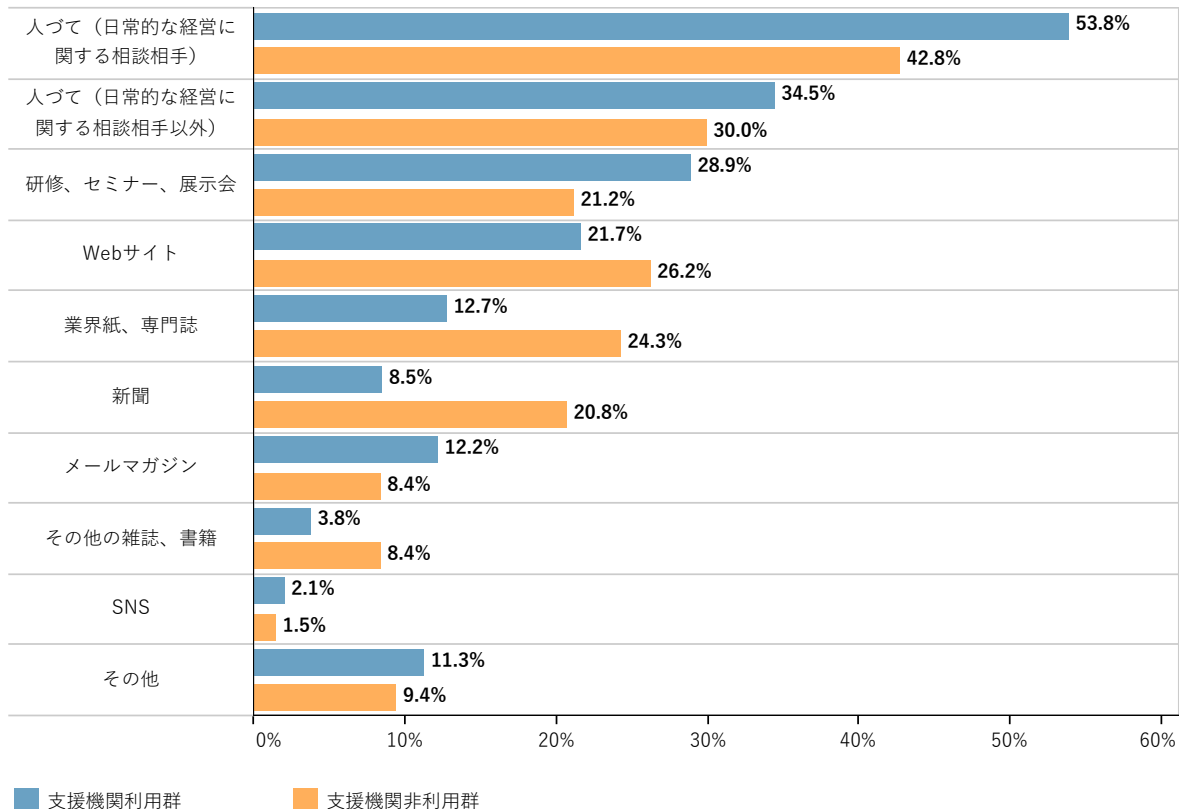
2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,594、中規模企業：n=1,447。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

また、第3-2-47図は、支援機関を認知した主なきっかけ（ルート）を支援機関の利用実績の有無別に示したものである。先述の支援メニューの結果（第3-2-38図）と同様に、支援機関利用群の方が、支援機関非利用群に比べて、「人づて

（日常的な経営に関する相談相手）」と回答する割合が高い。支援機関の利用の面においても、日常的な経営に関する相談相手が重要なルートとなっていることが見て取れる。

第3-2-47図 支援機関を認知した主なきっかけ（支援機関利用の有無別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.直近3年間で支援機関を「利用したことがある」、「利用したことはないが、内容は理解している」又は「利用したことはないが、存在を認知している」と回答した者について集計している。

2.「支援機関利用群」とは、直近3年間で、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

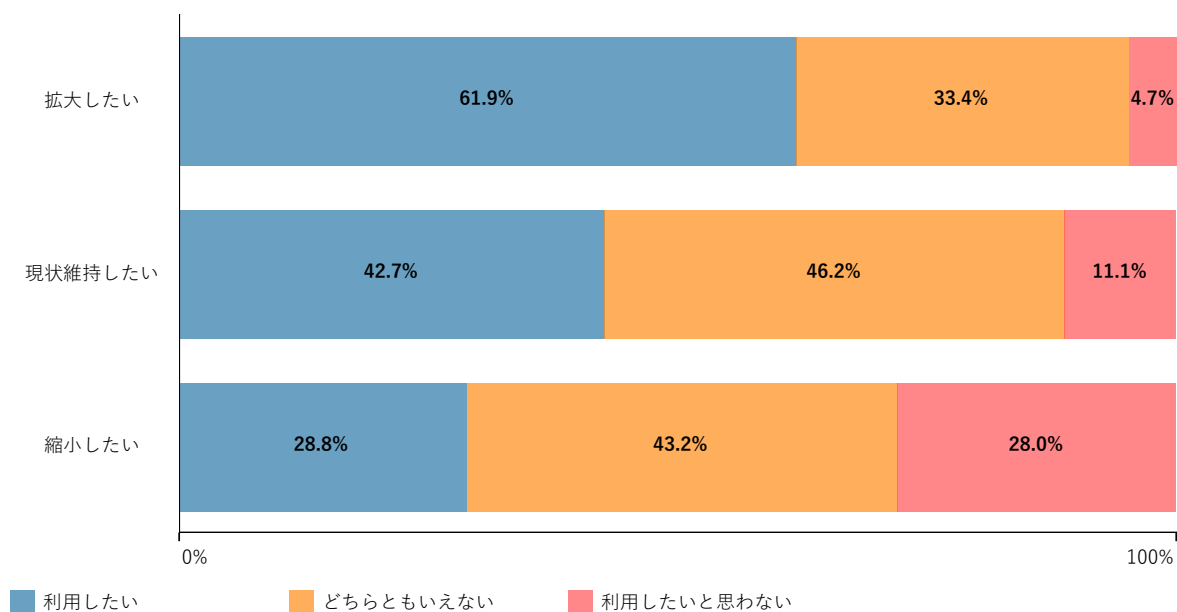
3.各回答数(n)は以下のとおり。支援機関利用群：n=2,567、支援機関非利用群：n=477。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

3 今後の利用意向

第3-2-48図は、今後5年間の事業方針別に、今後の中小企業支援策の利用意向を示したものである。事業方針について拡大意向を有する者の方が、「利用したい」と回答する割合が高いことが分かる。

第3-2-48図 今後の中小企業支援策の利用意向（事業方針別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

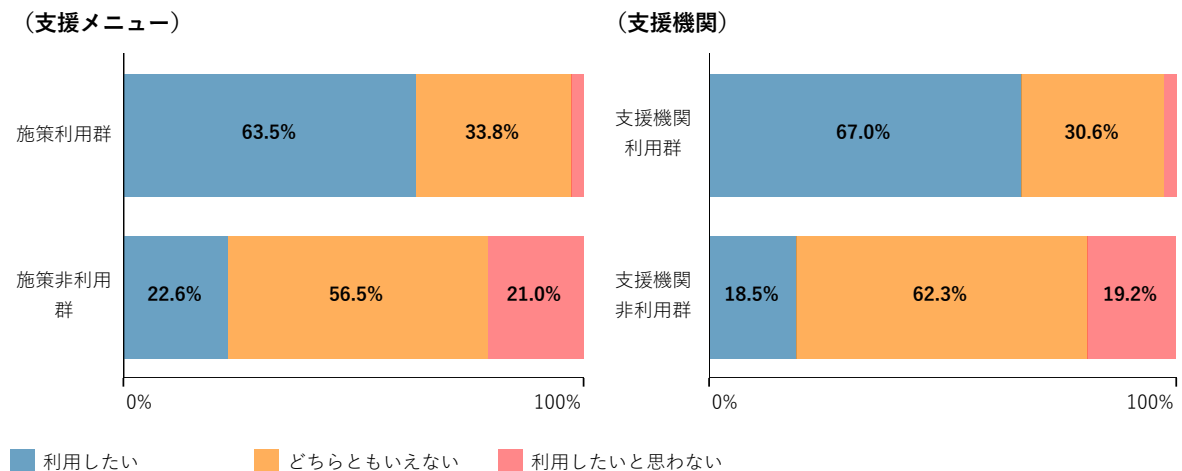
(注)1.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。拡大したい：n=2,345、現状維持したい：n=1,630、縮小したい：n=125。

第3-2-49図は、今後の利用意向について、支援メニュー及び支援機関利用の有無別に示したものである。いずれについても、利用群の方が、今

後も「利用したい」と回答する者の割合が顕著に高く、「利用したいと思わない」と回答する者は非常に少ないことも分かる。

第3-2-49図 今後の中小企業支援策の利用意向（支援メニュー、支援機関利用の有無別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

2.「支援機関利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

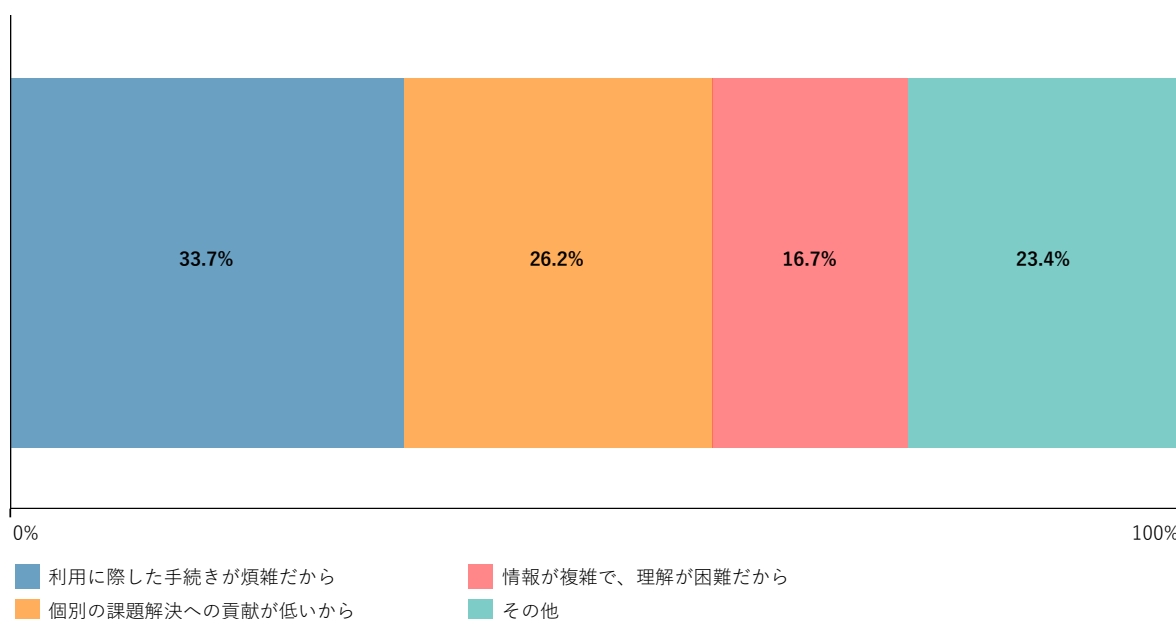
3.各回答数(n)は以下のとおり。施策利用群：n=2,891、施策非利用群：n=563、支援機関利用群：n=2,624、支援機関非利用群：n=599。

第3-2-50図は、中小企業支援策に関する今後の利用意向を「どちらともいえない」又は「利用したいと思わない」と回答した者について、その理由を示したものである。これを見ると、「利用に際した手続きが煩雑だから」という回答が最も多い。また、「情報が複雑で、理解が困難だから」という理由を挙げる者も一定程度いることが分かる。

支援策の利活用を促進する上で、申請手続きの簡素化や、利用者目線に立った分かりやすい情報発信に取り組むことが重要といえる。

こうした点を踏まえ、現在、コラム3-2-6で紹介する「中小企業支援プラットフォーム」の構築に向けた取組が進められている。

第3-2-50図 今後、中小企業支援策を利用したいと思わない理由



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.公的な中小企業支援メニューや支援機関の今後の利用意向について、「どちらともいえない」又は、「利用したいと思わない」と回答した者について集計している。

2.回答数(n)は、1,888。

以上、本節では支援メニュー及び支援機関の利用実態について確認した。事例3-2-4では、中小

企業における支援策の活用を促進するための工夫や仕組み作りを行う自治体を紹介する。

事例

事例3-2-4：鳥取県

「事業者における効率的な支援策の活用に向けた取組により、地域経済の活性化を目指す自治体」

鳥取県は、中小企業の成長段階や経営戦略に応じた県独自の支援策を策定し、その普及促進を行っている。また、全国に先駆け、2016年9月に中小企業庁及び中国経済産業局と「鳥取県中小企業者等支援に関する連携協定」を締結し、中小企業振興に向け、国と県の支援施策の相互連携と一体的な支援の実施に取り組んでいる。

同県は、地域の経済・雇用面で大きく貢献していた大手企業の撤退などの市場環境、産業構造の大きな変化を受け、成長産業の創出が急務となっていた。そこで、中小企業の新たなチャレンジを広く支援するため、2012年に鳥取県版経営革新計画（以下、「同計画」という。）制度を創設した。

国の定める「経営革新計画⁸」制度では、計画の認定件数は年間10件程度であったが、同計画では、国の制度よりも取り組みやすい設計とし、関連する支援メニューも充実させた。その結果、制度創設から2018年度までの7年間の認定件数は1,871件にも上っている。

同計画の認定を受けた企業に対しては、成長段階に応じて、「小規模事業者挑戦ステージ」、「生産性向上挑戦ステージ」、「成長・挑戦ステージ」の三つのタイプの補助金制度を用意している（同計画は2019年度に「鳥取県産業成長応援事業」として制度拡充）。例えば「生産性向上挑戦ステージ」では、2016年より国で運用が開始された「経営力向上計画⁹」の認定を条件としているなど、国の支援策（経

営力向上計画の認定による固定資産税の軽減措置など）との一体実施を実現している。

ここでは、同県と国の支援策を有効活用するモルタルマジック株式会社（従業員13名、資本金100万円）を紹介する。同社は、地元鳥取砂丘の砂や阿蘇・桜島の火山灰などの粉体を、その風合いを残した状態で固める独自技術をいかしたフィギュア製品などの製造・販売業者であり、月面の砂を固める新技術確立に向けたJAXAとの共同研究にも参画している。同社では、経営力向上計画の承認とともに同計画の認定を受け、それぞれの支援策を有効活用している。両計画では、多品種少量生産体制の整備による生産性向上を図るため、ラインの増設や省力化設備の導入などに加え、熟練作業員の暗黙知の見える化や作業工程の見直しを目指すものとした。県及び国の支援策の活用を含め、上記計画に沿った取組を実施した結果、2018年度の売上高は2015年度比で19%増を実現。同社の池原正樹社長は、「一連の計画を実行していく中で、国と県の両方の支援策を有効に活用できたことが成長につながった。」と語る。

このような中小企業の声に対し、同県担当者は、「県内の商工団体などとも連携し、中小企業の意見を吸い上げ、制度の見直しに役立てている。今後も、中小企業がより積極的に施策を活用し、成長につなげていけるような仕組み作りを進めていきたい。」と語る。



同社製品鳥取砂丘モアイズ



同社社屋

8 経営革新計画は、事業者が新事業活動を行うことにより、経営の相当程度の向上を図ることを目的に策定する中期的な経営計画書。承認された企業には、政府系金融機関による低利融資制度などの支援策が用意されている。

9 経営力向上計画は、人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資など、自社の経営力を向上するために策定する計画。認定された事業者は、税制や金融の支援等を受けることができる。

コラム

3-2-6

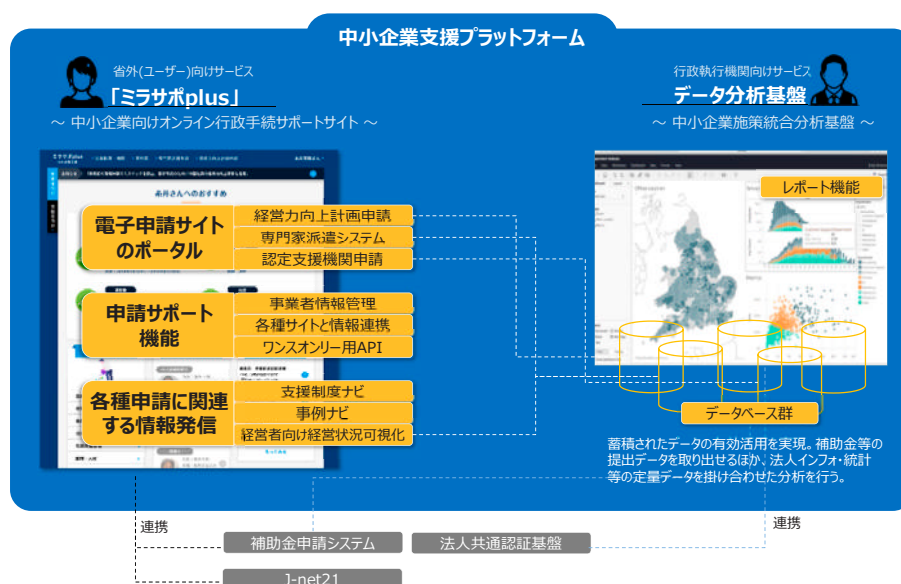
行政サービスの抜本的な利便性向上を目指す
中小企業支援プラットフォーム

中小企業庁ではこれまでに様々な中小企業向けの支援施策を立案、展開してきたが、ターゲットとする事業者からは「支援施策の情報が見付けにくい」、「どの支援施策が自社に適しているか分かりづらい」といった声もあり、支援施策が十分に行き渡っているとは言い難いという課題がある。

そこで、中小企業庁デジタル・トランスフォーメーション室では、デジタルの技術を活用して中小企業に対する行政サービスの抜本的な利便性向上を進めていくため、中小企業向けの情報発信サイト「ミラサポplus」と行政職員向けの「データ分析基盤」を柱とする「中小企業支援プラットフォーム」を構築し、2020年4月にリリースした（コラム3-2-6①図）。

コラム3-2-6①図 中小企業支援プラットフォームの全体像

「中小企業支援プラットフォーム」（インフラ）～Smart Administration～



「ミラサポplus」は、中小企業向けの支援施策や事例をより簡易に検索でき、申請手続までワンストップで誘導する情報発信サイトとして、既存サイトの「ミラサポ」をリニューアルするものである。電子申請システムのポータルとして、このサイトから補助金電子申請システム等、中小企業向け行政手続の電子申請システムに飛ぶことができる。

併せて電子申請を便利にする機能として、事業者の基礎情報や財務情報、経営に関する概況などの情報をミラサポplusのマイページ上に記録・保管することができる。e-Taxや既に電子申請した各種電子申請システムからの情報取得にも対応している。これらにより、以降に生じる電子申請時は、同様の情報の入力軽減を図ることができる。加えて、中小企業庁からのプッシュ型の情報発信の一環として、登録された事業者の個別の会員情報に応じて、支援施策をおすすめ表示する「リコメンデーション機能」を実装している。

コラム3-2-6② ミラサポplusで提供されるサービスのイメージ



「ミラサポ」で提供

- ① 更新情報周知、更新メール配信
- ② 専門家派遣依頼の申請
- ③ 経営お役立ちコンテンツ

+

「ミラサポplusで新たに提供するサービス

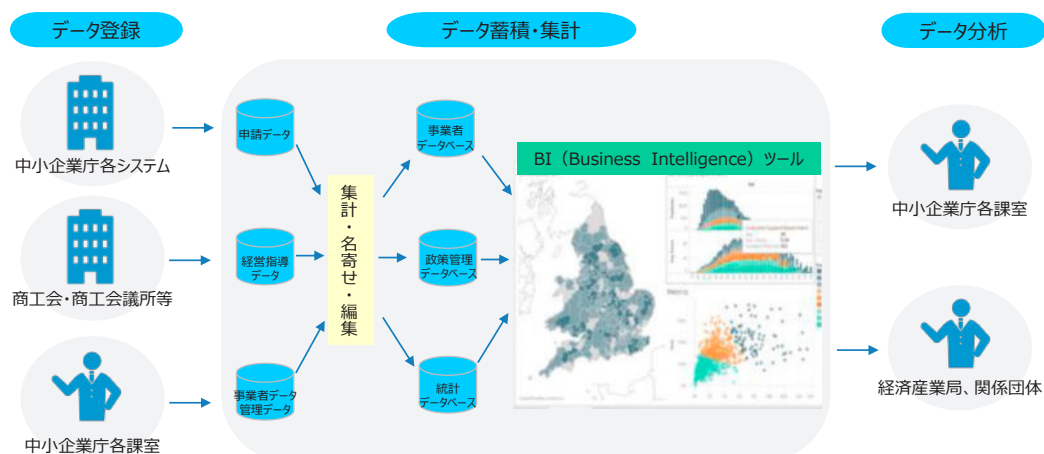
- ④ 電子申請サイトへのリンク（ワンストップ）
- ⑤ 支援制度検索サービス「支援制度ナビ」
- ⑥ 中小企業事例検索サービス「事例ナビ」
- ⑦ サイト利用者へのおすすめ情報
- ⑧ 経営状況見える化（ローカルベンチマーク）

中小企業向け行政手続の電子化を進めることで蓄積される申請データは、行政職員が施策立案に活用できるよう、「データ分析基盤」を構築している。この基盤は、これまで行政側の各組織、部署で個別に管理していたデータの集約化、申請状況のリアルタイムでの可視化、データ分析に基づいた施策立案と効果検証を目指すもので、BIツール¹⁰の導入や各種電子申請システムとの連携機能を実装する（コラム3-2-6③図）。

中小企業庁は、「データ分析基盤」により各種データの見える化や行政のデータ利活用を促進し、事業者の実態やニーズに即した施策立案と行政サービスの更なる質の向上を目指す方針である。

コラム3-2-6③図 データ分析基盤のイメージ

データ分析基盤イメージ



10 BI (Business Intelligence) ツールとは、膨大なデータを分析し、その分析結果を意思決定に活用するためのツールである。

第4節 日常の相談相手の活用

第3節では、個別の経営課題を解決するために、公的支援メニューや支援機関が利活用される中、支援メニューや支援機関を認知するルートとして「日常的な経営に関する相談相手¹¹（以下、「日常の相談相手」という。）」が重要な役割を果たしていることを示した。これらの存在は、支援メ

ニューや支援機関を紹介する役割のみならず、経営上の様々な場面においても、重要な役割を果たしている可能性が考えられる。

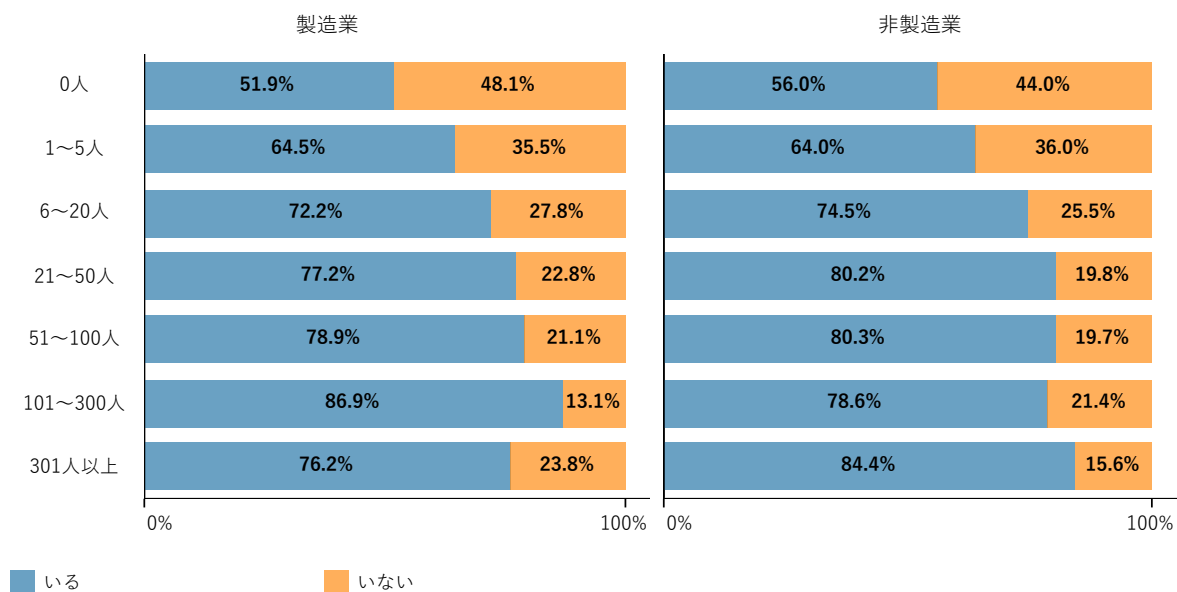
そこで、本節では、「日常の相談相手」に着目し、その実態や有用性を明らかにしていく。

1 日常の相談相手の実態

第3-2-51図は、業種別及び従業員規模別に見た、日常の相談相手の有無を示したものである。従業員規模が大きくなるほど、日常の相談相手を有す

る傾向が見て取れる。一方、雇用の無い者においては、製造業では約5割、非製造業では約4割が日常の相談相手を有していないことが分かる。

第3-2-51図 日常の相談相手の有無（従業員階級、業種別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

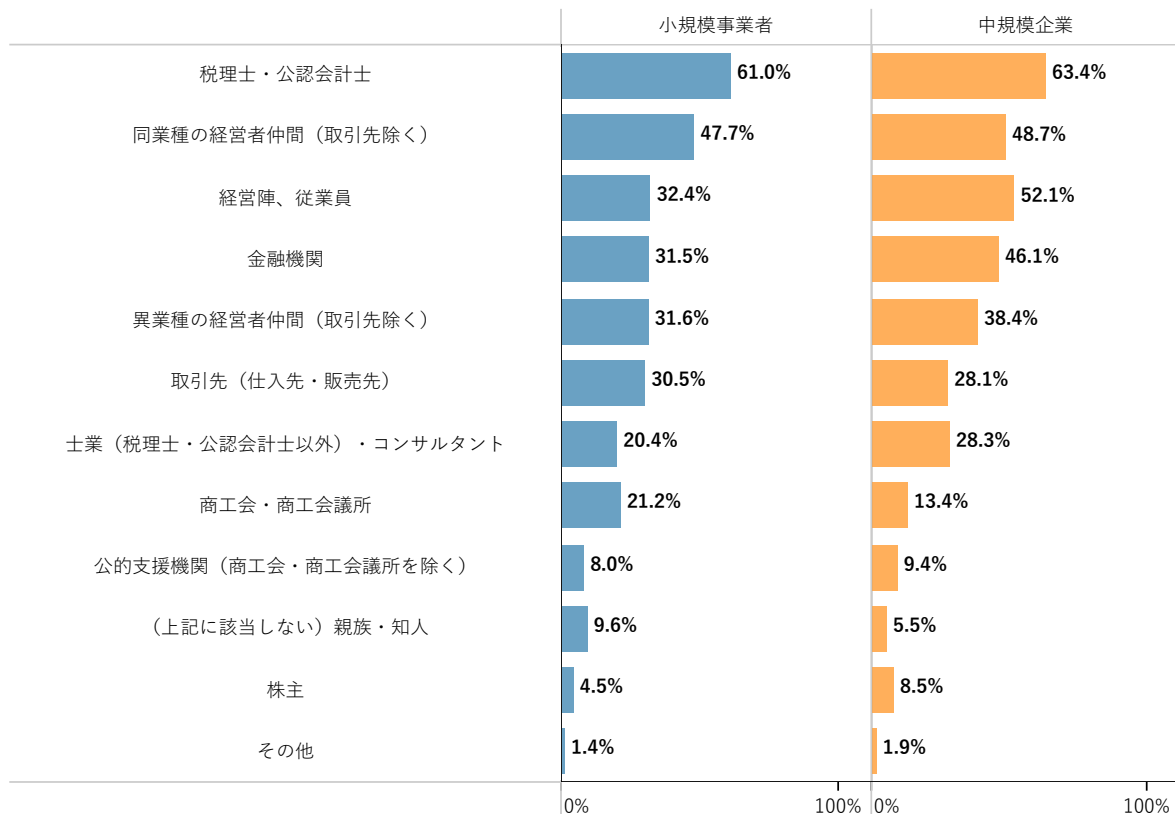
(注)各回答数(n)は以下のとおり。〔製造業〕0人：n=27、1～5人：n=293、6～20人：n=697、21～50人：n=712、51～100人：n=304、101～300人：n=183、301人以上：n=21。〔非製造業〕0人：n=100、1～5人：n=628、6～20人：n=675、21～50人：n=415、51～100人：n=173、101～300人：n=103、301人以上：n=32。

11 日常的な経営に関する相談相手とは、必要に応じてコミュニケーションを取ることができ、専門的な内容に限らず、ざっくりばらんな企業経営や事業運営に関する話題を持ち掛けることができる者のことをいう。

次に、第3-2-52図は、企業規模別に日常の相談相手の属性を確認したものである。これを見ると、規模を問わず、最も回答が多いのは「税理士・公認会計士」であることが分かる。また、小規模事業者においては、「同業種の経営者仲間

(取引先除く)」が2番目に多くなっているが、中規模企業においては、「経営陣、従業員」が2番目となっており、小規模事業者と少し異なる傾向が見て取れる。

第3-2-52図 日常の相談相手（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

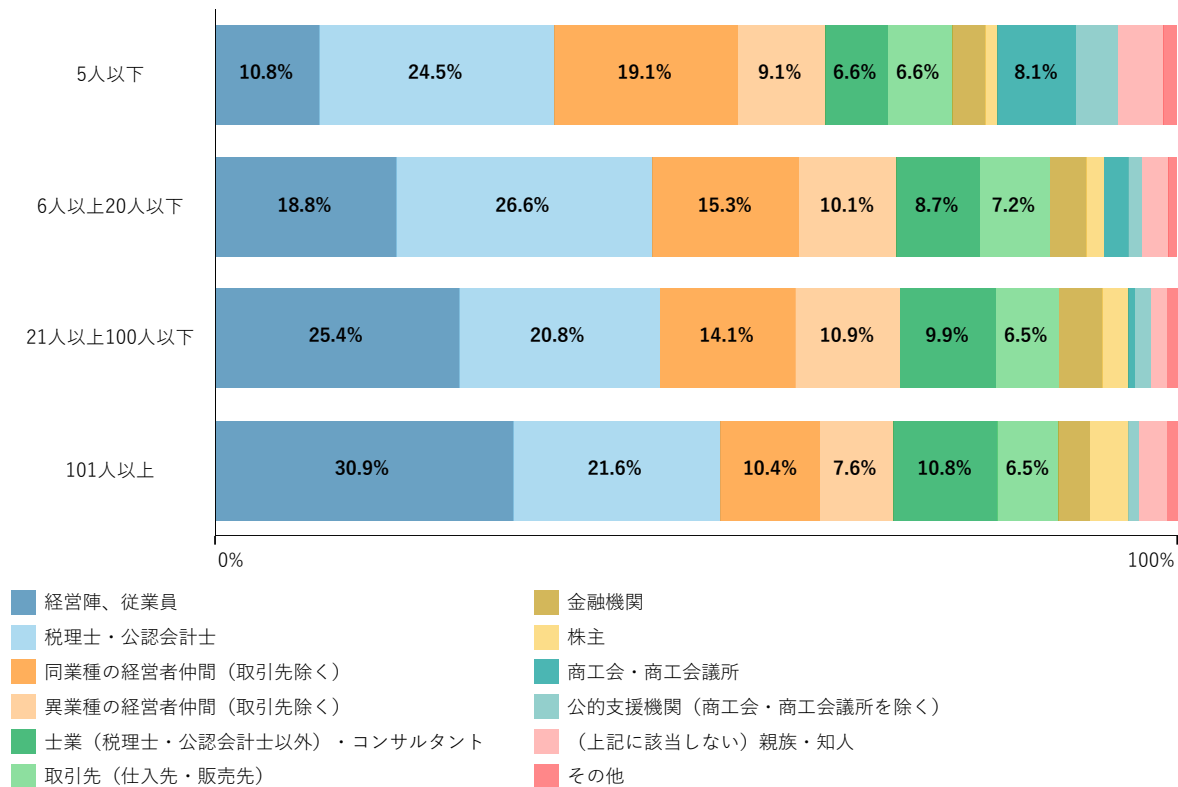
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,681、中規模企業：n=1,558。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第3-2-53図は、日常の相談相手のうち、最も有効なアドバイスや情報の提供者を従業員規模別に示したものである。従業員規模が小さい企業の方が、「税理士・公認会計士」や「同業種の経営

者仲間（取引先除く）」と回答する割合がおおむね高いことが分かる。他方、従業員規模が大きくなるほど、「経営陣、従業員」と回答する割合が高くなることも分かる。

第3-2-53図 最も有効なアドバイス等の提供者（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

（注）1.日常の相談相手がいる者について集計している。

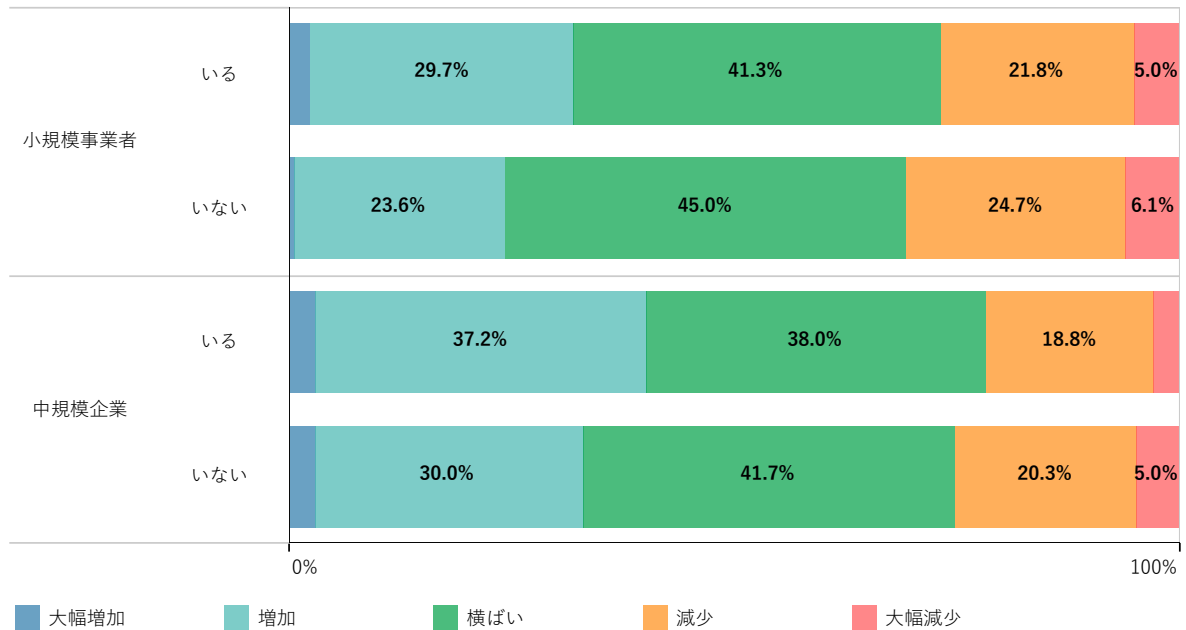
2.各回答数(n)は以下のとおり。5人以下：n=640、6人以上20人以下：n=969、21人以上100人以下：n=1,219、101人以上：n=278。

2 日常の相談相手の有用性

第3-2-54図は、日常の相談相手の有無別に、直近5年間の経常利益の傾向別に見たものである。いずれの企業規模においても、日常の相談相手を

有しているの方が、経常利益の傾向について「大幅増加」又は「増加」と回答する割合が高いことが分かる。

第3-2-54図 経常利益の傾向（日常の相談相手の有無別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

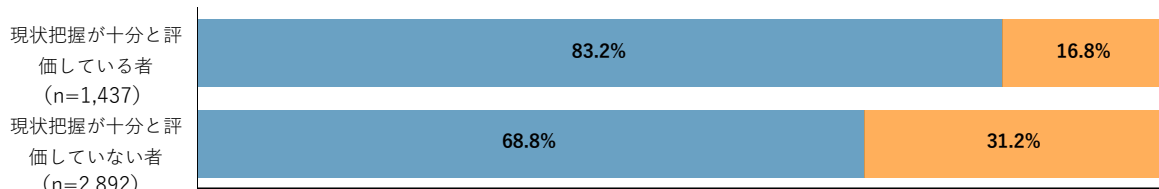
(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（いる）：n=1,682、小規模事業者（いない）：n=758、中規模企業（いる）：n=1,555、中規模企業（いない）：n=403。

第3-2-55図は、現状把握、経営計画等の策定及びその運用についての自己評価別に、日常の相談相手の有無を示したものである。それぞれの項

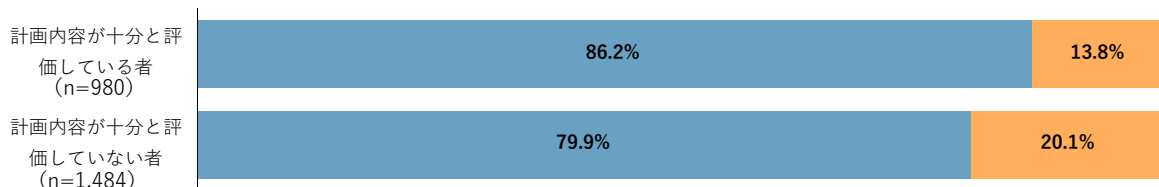
目について、十分と評価している者の方が、日常の相談相手を有しており、現状把握におけるその差は比較的影響である。

第3-2-55図 日常の相談相手の有無（現状把握、経営計画等の内容及び運用の評価別）

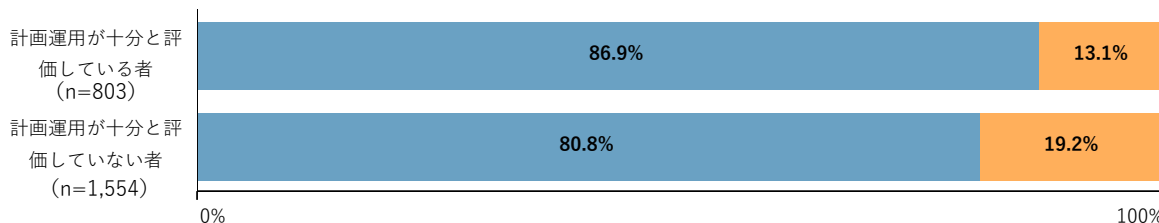
（現状把握）



（経営計画等の策定）



（経営計画等の運用）



■ いる ■ いない

資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.「現状把握が十分と評価している者」とは、現状把握の各項目（外部環境、強み・弱み、経営課題）の評価について、「不十分」＝1、「やや不十分」＝2、「どちらともいえない」＝3、「おおむね十分」＝4、「十分」＝5とした場合に平均点が4以上の者をいい、それ以下を「現状把握が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

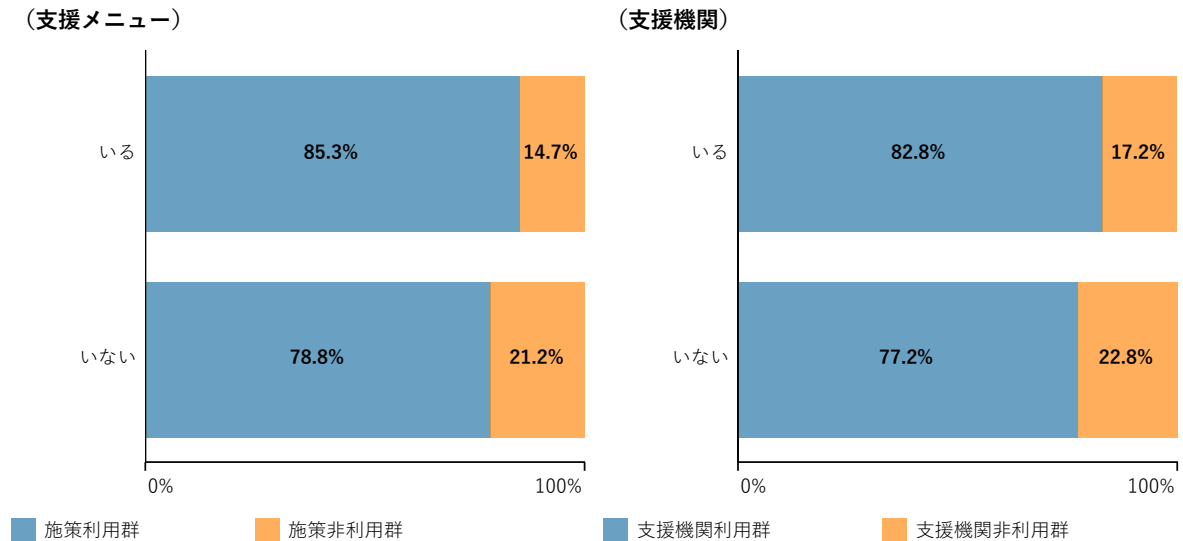
2.「計画内容が十分と評価している者」とは、経営計画等の策定の各項目（数値目標、数値目標の根拠、具体的な行動計画）の評価について、「不十分」＝1、「やや不十分」＝2、「どちらともいえない」＝3、「おおむね十分」＝4、「十分」＝5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画内容が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

3.「計画運用が十分と評価している者」とは、経営計画等の運用の各項目（行動、計画の進捗管理、実績の評価・計画の見直し）の評価について、「不十分」＝1、「やや不十分」＝2、「どちらともいえない」＝3、「おおむね十分」＝4、「十分」＝5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画運用が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

第3-2-56図は、日常の相談相手の有無別に、支援メニューや支援機関の利用実績の有無を示したものである。日常の相談相手を有する者の方

が、支援メニュー及び支援機関の利用実績を有する割合が高いことが分かる。

第3-2-56図 支援メニュー及び支援機関の利用の有無（日常の相談相手の有無別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

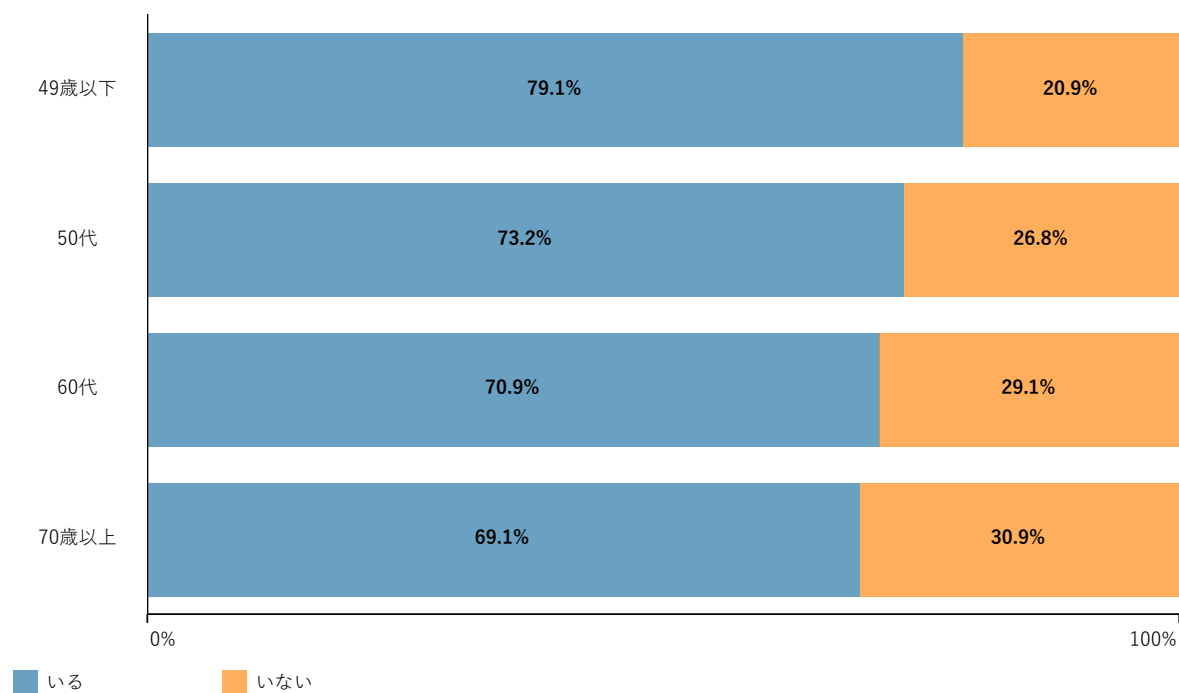
2.「支援機関利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

3.各回答数(n)は以下のとおり。支援メニュー（いる）：n=2,662、同（いない）：n=890、支援機関（いる）：n=2,476、同（いない）：n=825。

3 日常の相談相手を有する企業の特徴

第3-2-57図は、経営者の年齢別に、日常の相談相手の有無を示したものである。これを見ると、経営者の年齢が低い方が、日常の相談相手を有する割合が高いことが分かる。

第3-2-57図 日常の相談相手の有無（経営者の年齢別）



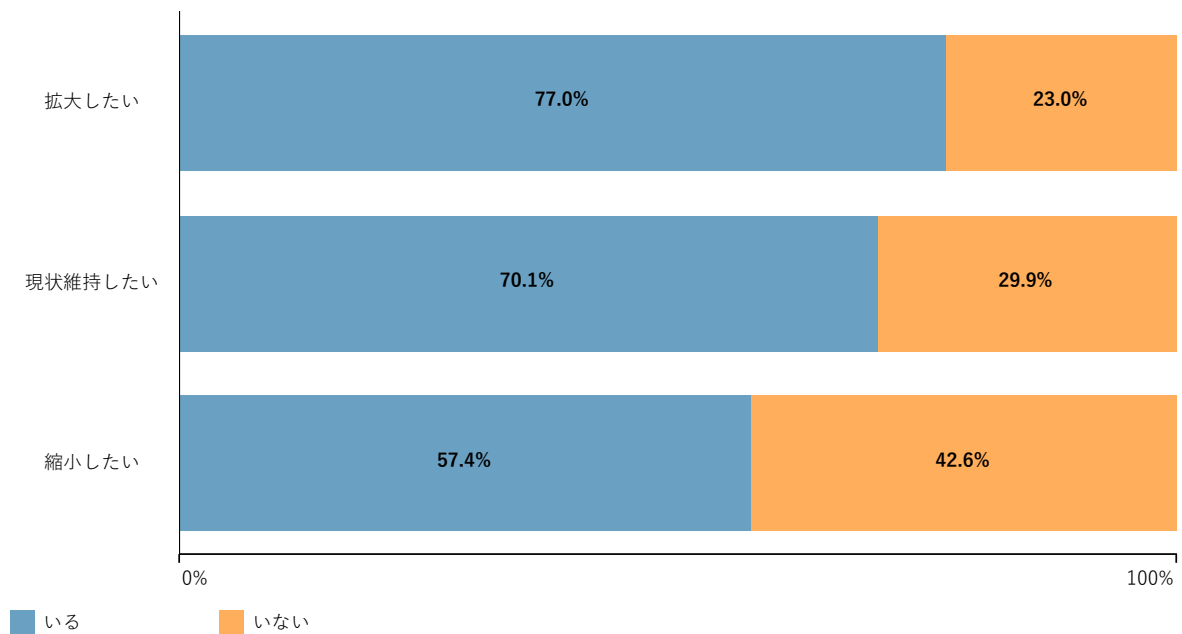
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。49歳以下：n=1,196、50代：n=1,256、60代：n=1,281、70歳以上：n=687。

次に、第3-2-58図は今後5年間の事業方針別に、日常の相談相手の有無を示したものである。

事業方針について拡大意向を有する者の方が、日常の相談相手を有している割合が高い。

第3-2-58図 日常の相談相手の有無（事業方針別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

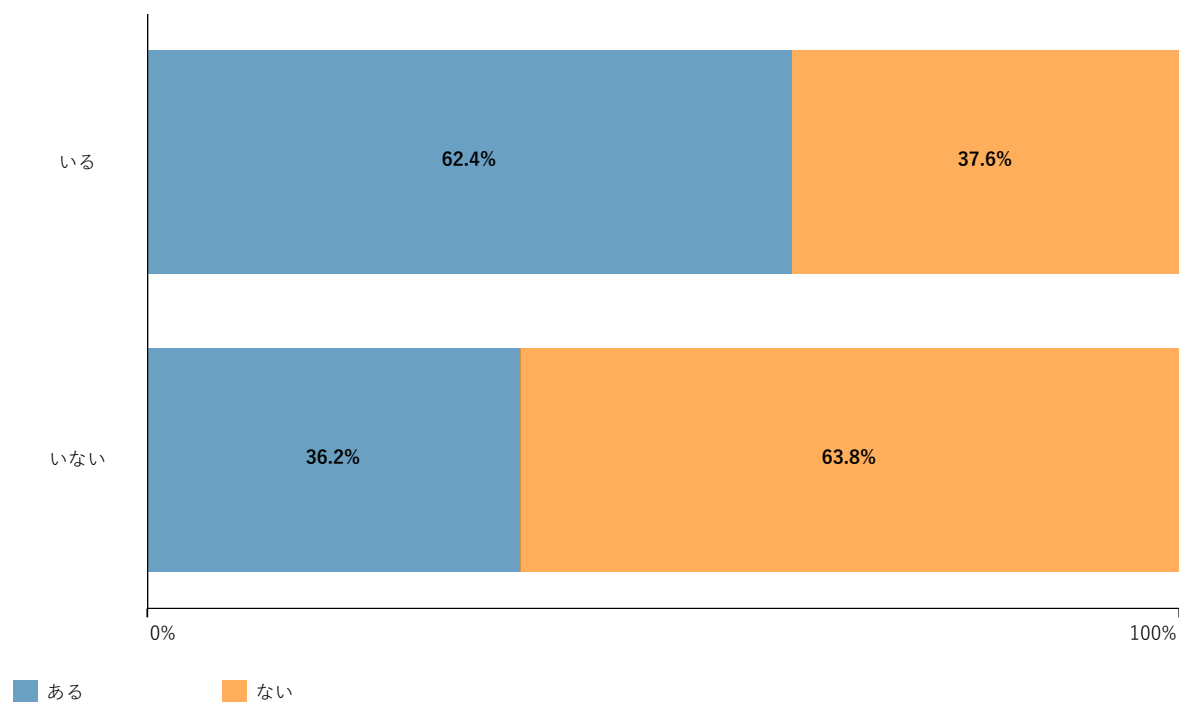
(注)1.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。拡大したい：n=2,448、現状維持したい：n=1,713、縮小したい：n=136。

また、第3-2-59図は日常の相談相手の有無別に、経営者が主体的に参加するコミュニティ（以下、「経営者コミュニティ」という。）¹²の有無を

見たものである。日常の相談相手を有する者の方が、経営者コミュニティを有している割合が高いことが分かる。

第3-2-59図 経営者コミュニティへの主体的な参加の有無（日常の相談相手の有無別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

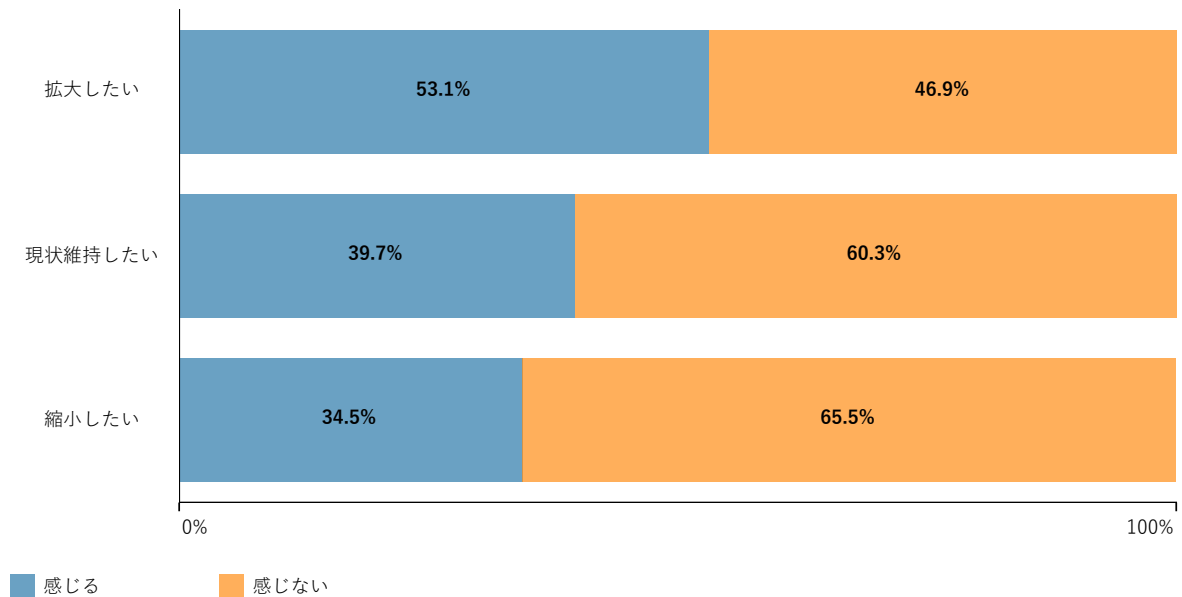
(注)各回答数(n)は以下のとおり。いる：n=3,229、いない：n=1,160。

12 ここでいう経営者コミュニティとは、商工団体・金融機関・取引先等が主導する会合や、自己研鑽や地域・社会貢献等で目的をとする有志により開催される同好会・勉強会・クラブなど、経営者が集う会合や団体など全般を指す。例えば、地域の若手経営者から構成される商工団体の青年部や、地域の女性経営者等から構成される商工団体の女性部・女性会においては、全国的な会員間の交流に資するイベントを実施しているが、経営者が積極的にこうしたイベントに参画することを通じて、自社の経営課題の解決につながるヒントや、ビジネスの拡大につながる機会が得られたとの声も多い。

第3-2-60図は、日常の相談相手の必要性を感じるかどうかについて、今後5年間の事業方針別に示したものである。これを見ると、事業方針に

ついて拡大意向を有する者の方が、「(必要性を感じる)」と回答する割合が高いことが分かる。

第3-2-60図 日常の相談相手の必要性の有無（事業方針別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.日常の相談相手がいない者について集計している。

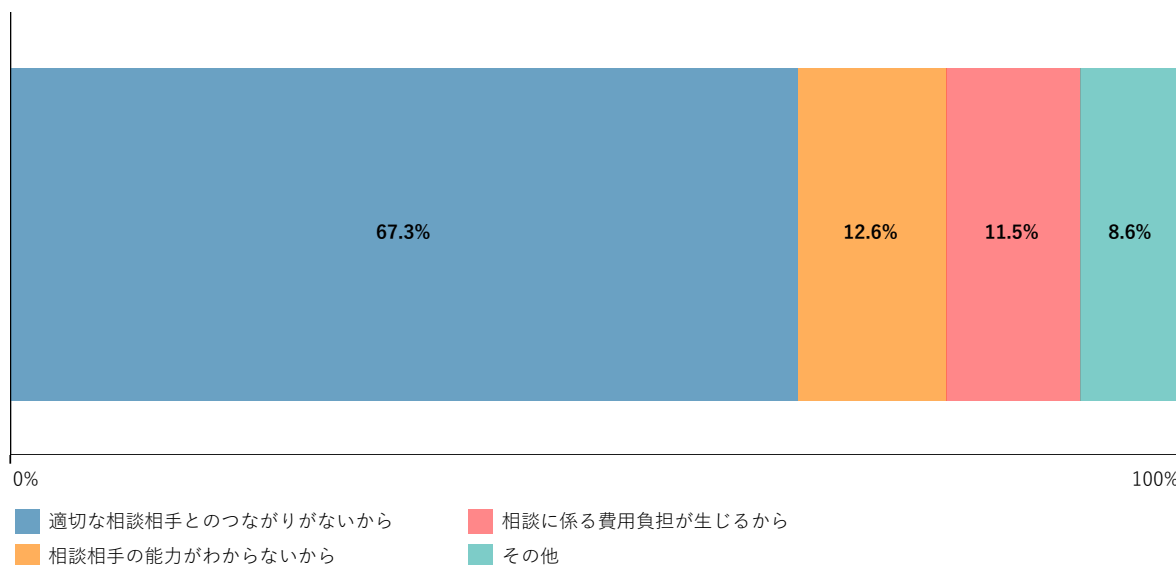
2.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

3.各回答数(n)は以下のとおり。拡大したい：n=559、現状維持したい：n=511、縮小したい：n=58。

また、第3-2-61図は、日常の相談相手がいない者に対して、その理由を確認したものである。これを見ると、「適切な相談相手とのつながりが

ないから」という理由が約7割と圧倒的に多いことが分かる。

第3-2-61図 日常の相談相手がいらない理由



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.日常の相談相手がいらない者について集計している。

2.回答数(n)は、523。

第5節 まとめ

本章では、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業」という。）における、課題解決のプロセスや、経営課題とその相談相手、公的支援メニューや支援機関の利用実態、日常の相談相手の有用性などについて分析を行ってきた。

第1節では、現状把握、経営計画の策定、経営計画の運用といった各プロセスに沿って、外部支援活用の有効性を確認した。例えば、外部支援を受けている者の方が、受けていない者に比べて、自社の強みや経営課題を十分に把握できている割合が高いことが分かった。また、これらのプロセスを十分に実施できている者ほど、売上高や経常利益、従業員数といった業績面で良い傾向を示していることも分かった。**事例3-2-1**や**事例3-2-3**のように、支援の効率化や効果の最大化を図るため、入念な現状把握と精緻な経営計画等の策定に注力する支援機関も少なくない。こうした外部支援も有効に活用し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要といえよう。

第2節では、中小企業の経営課題とその相談相手について確認した。中小企業が抱える経営課題の中心は、「人材」と「営業・販路開拓」であるものの、業種や企業規模、利益状況、業歴、事業方針などによっても、傾向が異なることが分かった。また、適切な相談相手とのつながりがないことを理由に、支援を期待する相談相手へのアプローチができていない者が多く存在することも分

かった。過去の中小企業経営支援分科会¹³においても指摘されているように、中小企業支援機関が多様であればあるほど、どの悩みをどの支援機関に相談すべきか分かりづらくなる側面もあるため、自社の経営課題解決に適した支援機関を探しやすい体制整備や、支援機関同士のネットワーク形成は、引き続き重要といえよう。

第3節では、公的な中小企業支援メニューと支援機関の利用実態について確認した。いずれにおいても、利用実績が有る者はない者に比べて、業績が良い割合が高く、事業拡大意向を有する割合も高いことが分かった。また、これらの認知ルートについて確認したところ、「日常的な経営に関する相談相手（日常の相談相手）」が重要な役割を果たしていることが分かった。

最後に第4節では、「日常の相談相手」に着目し、その実態や有用性について分析を行った。中小企業が日常の相談相手として活用しているのは、いわゆる中小企業支援機関と呼ばれる者以外にも、「経営陣・従業員」や「取引先」、「経営者仲間」といった経営者を取り巻く様々な関係者であることが分かった。また、日常の相談相手を有している者の方が、現状把握や経営計画等の策定・運用を十分に実施できている割合が高く、業績が良い企業も多いことが分かった。日常の相談相手の存在は、中小企業経営にとって有益であることが示唆されたといえよう。

13 中小企業庁「中小企業政策審議会 中小企業経営支援分科会 中間整理」（2017年6月）