

アンケート調査報告書

経営状態が悪い中小企業が
なぜ、外部専門家の伴走型支援を受けないのか？

2021年6月12日

中小企業診断士 大塚教晃

アンケート調査報告書

2021年6月12日

岐阜県 中小企業診断士 大塚教晃

本書は岐阜県など8府県(*)の中小企業診断士に対して実施したアンケート調査の結果を報告するものであり、ご協力頂いた各府県協会及び回答者に感謝の意を伝える。

(*)8府県:岐阜県、愛知県、三重県、石川県、静岡県、滋賀県、大阪府、広島県

<調査方法>

- 1 目的: 中小企業の経営改善を目的とする研究テーマ「中小企業への外部専門家による伴走型支援の有効性」の予備的調査として外部専門家(ここでは、中小企業診断士)がアンケートのテーマについて、どのように考えているかを調査する。
- 2 アンケートのテーマ(設問):
「経営状態が悪い中小企業がなぜ、外部専門家の伴走型支援を受けないのか?」
- 3 実施時期: 2021年4月~5月(県により時期が少しずつ異なっている。図表1)
- 4 調査対象者: 岐阜県など8府県の中小企業診断(士)協会に登録している中小企業診断士を対象とした。更に、若干数の他士業専門家や有識者も参考として調査した。
- 5 想定理由の分類(範疇):
①経営状態判断 ②経営者側能力 ③外部専門家 ④支援内容 ⑤費用 ⑥その他
- 6 調査表に記載した予め想定できる理由20個とその他(具体的に記入願う)の中から全体で最大3個だけ選び、その重要度順位を1、2、3位と記入して貰う。回答者へのアンケート調査依頼文と調査表の例を巻末に添付する。
ただし、調査の途中で岐阜県と他府県では想定理由を一部追加・削除した(参考資料3)。
- 7 調査表の送付は、各県の協会ネットワークを使った会員メールへの一斉送信(4県)を中心とし、協会ホームページ掲載(1県)、協会HPに公開されているアドレスへ直接メールを提案(1県)、協会には相談せず公開アドレスに直接メール(2県)する方法を採用した。回答は各人からメール又はFAXで回収した(協会宛匿名メールも少数あり)。各県の主たる調査方法と調査人数、回答数等を図表1に示す。個人の研究であることを理由に調査ができなかった1県は図表1には記載していない。
- 8 主要な単語の定義:
 - ・中小企業: 比較的小規模の企業とし、厳密に規定していない
 - ・外部専門家: 公的支援機関や金融機関を除く所謂経営コンサルタント(個人・法人不問)
 - ・伴走型支援: 顧問契約等の民民契約を基に毎月又は隔月程度毎に企業経営の相談・指導等を行う支援(単発的な補助金申請や経営診断等を除く)

<調査結果>

調査表を送付した中小企業診断士 485 名の内 128 名から回答を得た(回答率 26.4%)。ただし、協会 HP 掲載やメール転送等があり、回答率は必ずしも正確な数値ではない。この他に参考の為に、他士業専門家や有識者等 22 名からも回答を得た。これらの内、回答数 1 個のみ 4 名、1 個のみ 2 名で、他は 3 個回答であった。

次の表に結果を纏めて示す。

図表 1. 調査地域、回答数等データ

図表 2. 調査結果全体(想定理由ごとの各県回答数と全体における割合)

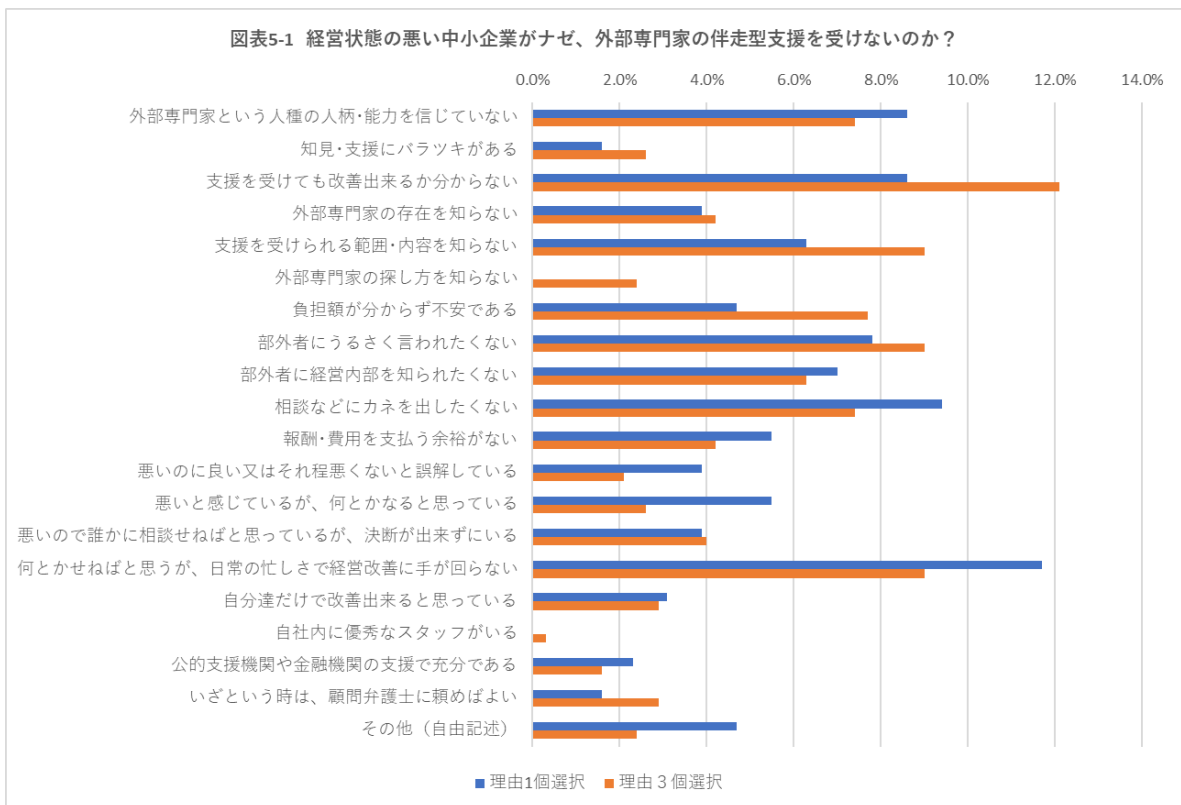
図表 3. 理由毎の回答数と全体に対する割合と選択順位の分析

図表 4. 一般や企業調査データとの比較(参考資料 1、2)

図表 5. 本質的問題点と対策案

図表 6. 経験年数に対する分析

図表 5 を横棒グラフ化したものをイメージ図として次に示す。



＜調査結果の整理＞

1. 図表 1 に調査地域ごとの調査方法と回答数等を示す。
回答数として、岐阜県の 50 を除き 20 を超える県がないので、岐阜県と他 7 府県合計および 8 府県合計で分析した。
2. 図表 2 に調査結果全体を示す。以降の図表はその分析内容を示すものである。
3. 図表 3 には、想定理由毎の回答数とその割合を第 1 位から第 3 位での選択毎およびその合計を示す。際立って割合の高い理由は見当たらない。特に、第 1 位選択、第 1 位から第 3 位選択までの合計では割合が 15%を超えるものはない。
4. 第 1 位選択は 1 個選択の調査に相当するが、3 位までの 3 個選択の場合と比較してみると、岐阜県では「支援を受けても改善出来るか分からない(3-5)」が 1 個選択と 3 個選択で最多であり、他 7 府県合計では「何とかせねばと思うが、日常の忙しさで経営改善に手が回らない(1-4)」が 1 個選択と 3 個選択で最多と一致する。ただ、8 府県総合計では 1 個選択は「何とかせねばと思うが、日常の忙しさで経営改善に手が回らない(1-4)」が最多に対して、3 個選択では「支援を受けても改善出来るか分からない(3-5)」が最多となる。このように、選択個数や地域によりアンケート結果は変わる可能性があることが分かる。
5. 1 個選択と 3 個選択で結果は若干異なる可能性があることが分かったので、調査の内容によって最適な選択個数を採用することも大切と考えられる。ただ、今回の調査では、想定理由が沢山あるので、3 個に絞るのも難しいとの声も多々あったので、1 個選択にした場合、更に困難さを訴える者が増えたかもしれない。以後は注釈しない限り、3 個選択の結果で論述する。
6. 図表 4 に一般へのアンケート調査と、企業へのアンケート調査との比較を示す。今回、弁護士、税理士等の他士業専門家、学者、企業経営者等にヒアリング等で同じ調査をしたものが一般への調査結果である。この中で、最多の理由は「支援を受けても改善出来るか分からない(3-5)」である等、外部専門家の調査結果と傾向は類似である。もう一つは先行調査(2006 年、参考資料 1、2)で、企業へのアンケート調査であるが、外部専門家に公的支援機関や金融機関が含まれていたり、スポット的相談や経営状態が良い企業が多かったりと調査条件が今回と若干異なることも留意しておく必要がある。しかし、貴重なデータである。
7. 企業アンケートでは「2. 的確なアドバイスが期待できない」が突出して 43.9%と多いが、今回の外部専門家調査でこれに相当する「支援を受けても改善できるか分からない(3-5)」は 12.1%に過ぎない。一方、企業アンケートでは比較的少ない「5. 費用が高い」12.2%、「6. その他」11.2%が、本調査ではそれぞれ 19.3%、27.7%と比較的多くなっている。
8. 図表 5 では、想定理由の本質的な課題を整理し、その対策案を考えてみた。
まず、当事者である外部専門家側の課題の一つは専門家の能力・知見に対して懸念を持たれている(信頼感の不足)である。これに対しては、支援事例の紹介はこれまで以上に行い、協会等を通じて行う経営診断や改善計画策定の担当者の能力を担保する仕組み作りが必須と考える。また、信頼感の不足に大きく影響すると考えられる「伴走型支援の有効

性」のマクロ的証明も重要と考える。

9. 二つ目は、外部専門家(ここでは中小企業診断士)そのものや業務が中小企業によく知られていないことである。どの世界でも言えることではあるが、周りの人は自分をよく知ってくれていると思っているほど、周りの人は自分のことに関心がないことを理解して、広報を繰り返すことが重要である。特に、業務報酬においては独禁法の関係で協定料金の設定はできないが、概略の報酬水準の広報を行うことも必要であろう。
10. 次に経営者側にも課題は多い。その一つが経営者のプライドや感情である。特に創業者は自社は自分のものという意識が強く、2代目以降でも自分の流儀でやる意識と企業内部を覗かれることへの恥じらいがあるが、企業は個人のものではなく公的存在であることの意識改革が求められる。二つ目は自社の経営状態を冷静に判断できる財務諸表の見方や判断力の学習も必要と思われる。
11. 三番目は、自社を支援できる外部専門家をよく理解することである。中小企業経営者は往々にして税理士は何でもやってくれると考えているフシがあるが、経営支援を得意として積極的に経営支援している顧問税理士は多くないように思われる。また、商工会議所等の公的支援機関や金融機関の無料支援には限界があることを機関自体も再認識して、優良な経営コンサルタントを企業に紹介する仕組みを作ることも重要と考える。
12. 図表6に中小企業診断士の経験年数による回答の傾向分析を示す。

岐阜県の場合、会員名簿に登録番号が記載されているのでこれを利用して経験の長短を2分すると中位は14年であった。一方、他7府県では調査表に経験年数欄を設けたので殆どの方が記入してくれた。ここでは、中位が9年と岐阜県とは異なった。回答数がある程度多い理由の中で経験の長短で回答割合に大きな差異があるものを列記する。経験が長い者(ベテラン)の方が多いのは、岐阜県では「部外者にうるさく言われたくない(3-1)」、「報酬/費用を支払う余裕がない(5-2)」、他7府県では「支援を頼まねばと思っているが、決断出来ていない(1-4)」である。逆にベテランの方が少ないのは、岐阜県では「外部専門家という人種の人柄・能力を信じていない(3-3)」、「外部専門家の存在を知らない(4-1)」、「外部専門家から支援を受けられる範囲・内容を知らない(4-2)」、他7府県では「悪いと感じているが、何とかかなと思っている(1-2)」である。ここでも地域によっても傾向が異なることが分かったが、これらの差異が生じる理由は今回の調査では判明しなかった。

<考察>

- 1 今回の調査の位置づけは、「中小企業に対する外部専門家による伴走型支援の有効性」の研究の予備的調査である。先行研究として、企業向けのアンケート調査(参考資料1&2)があったので、他方の当事者である専門家(ここでは中小企業診断士)自身がどのように考えているかを知ることも参考になるであろうと企画したものである。従って、回答の数値そのものより、傾向を知ることには意義があると考えられる。
- 2 今回は、調査者の地元の岐阜県に加えて、愛知県、三重県等合計8府県の中小企業診断士にアンケート調査の実施を依頼した。回答数も中小企業診断士128名とその他一般22

名とデータの信頼性がある程度には高まったと考える。

- 3 想定理由 20 個の中から重要度の高い最大 3 個を選び、その中に重要度の 1 位から 3 位を付けて貰った。その結果を図表 2 に示す。

- 4 全回答数に対する割合が際立って高い理由はなく、バラついている。

この理由の一つは、企業アンケートの場合には外部専門家に対する視点が主であるのに対して、外部専門家アンケートの場合では、企業に対する視点が加わった故と考えられる。更に、外部専門家(経営コンサルタント)の業界は設問に対する課題が唯一に絞られず多くが併存する厳しい状態が続いていることを意味するとも言えるのではないか。そうであるなら、業界全体で個々の理由(課題)に対する解決策を考え、改善する必要がある。

- 5 20 数個上がった理由を次のように大きく 4 つのグループ分けできると考える。①外部専門家自身の課題(専門知識・能力の担保と企業からの信頼の確保) ②外部専門家についての広報 ③経営者自身の課題(感情やプライドの抑制) ④経営者自身の課題(自社経営の状況と自分達の力量に対する知識と判断力)(図表 5 参照)。

- 6 前項で纏めたグループ毎の本質的な課題に対する解決策を考えてみた。

外部専門家側の課題は大きく分けると、①企業からの信頼感の不足(専門家自身の能力の不足と個人差(バラツキ)および支援効果・実績の広報不足)と、②専門家の業務内容や報酬額などが企業に知られていないという広報不足になる。外部専門家(所謂、経営コンサルタント)と言っても中小企業診断士と他士業および無資格者等があるので、表現が難しいかもしれないが、少なくとも中小企業診断士の役割、業務内容、報酬額等を広報である程度明確に説明する必要があるのではないか。次に、中小企業診断士と言っても、知見・経験などに大きな差があることも事実であるから、少なくとも各県協会を経由する業務担当者の能力を担保できる仕組みを作ることも必要である。更に、外部専門家の支援効果を支援事例として個々に具体的に紹介すると同時にマクロ的に証明することも重要と考える。調査者自身が取りかかっている研究テーマが正にこれである。

- 7 経営者側の課題も、①経営者のプライド・感情と、②経営知識・判断力・決断力に分けることができる。中小企業の経営者は創業者は勿論、2 代目 3 代目でも自負心が非常に強いので、内心では分かっているが経営内部の弱点を指摘されること非常に嫌がる。次の判断力・決断力とも関係するが、中小企業と言えども公的な要素(雇用、地域経済等)が強いことを認識して貰うことが重要と考える。経営判断の為にも、財務諸表の見方等の経営知識の学習も行って頂きたい。更に、税理士の役割を顧問税理士と話し合い、企業なりに明確にしておくことも重要と考える(税理士は税務の専門家であるが、経営支援を全員に求めることは酷であるとの意見も聞く)。また、商工会議所・商工会等の公的支援機関や金融機関の経営支援サービスが充実しているが、これらが全ての中小企業を支援することは物理的に不可能なので、外部専門家との役割分担を明確にして、これら諸機関が優良な外部専門家をもっと紹介するようになるとよいと考える。

最後に、本調査の実施を許可して頂いた各協会及びご多忙な時季、協力して頂いた中小企業診断士諸氏にお礼を申し上げます。今後、専門家自身が諸課題に対して対策を考えることも必要

だと考える。調査者も「中小企業に対する外部専門家による伴走型支援の有効性」を証明することで少しでも寄与出来たらと考えている。今後、皆様から中小企業への支援事例などの情報・データの提供をお願いします。

<参考資料>

1. 「中小企業再生・支援の新たなスキーム」 中央経済社 2016年 図表 9-8
2. 金融構造研究第 29 号 P39、2007 年
3. アンケート調査の中間報告 岐阜県中小企業診断士協会会員向け 2021 年 5 月 13 日

<図表1～図表6>

図表1. アンケート調査地域&調査数等									5月31日現在
	中小企業診断(士)協会	会員数 @4/1	発信 メール数	回答数	回収率	アンケート 開始時期	アンケート 回答期限	調査方法	備 考
1	岐阜県	87	87	50	57.5%	4月9日	4月19日	全員一斉メール	
2	愛知県	601	—	20	—	4月30日	5月17日	協会HP掲載、人脈に直接メール	
3	三重県	50	51	11	21.6%	5月11日	5月17日	全員一斉メール	
4	石川県	86	83	11	13.3%	5月21日	5月27日	正会員一斉メール	
5	静岡県	204	108	10	9.3%	5月18日	5月28日	HP掲載者に直接メール	協会に相談
6	滋賀県	112	27	2	7.4%	5月18日	5月31日	HP掲載者に直接メール	協会には相談せず
7	大阪府	1,114	36	11	30.6%	5月16日	5月31日	研究会代表者に直接メール	協会には相談せず
8	広島県	180	93	13	14.0%	5月19日	5月31日	業務委託登録者一斉メール	
	合計	2,434	485	128	26.4%				
	一般(他土業、有識者)		22	22				メール、ヒアリング	他土業 x 7、学者 x 4、経営者 x 5、有識者 x 6
	総合計		507	150					

図表3 アンケート調査結果（選択順位の分析） 設問：（経営状態が悪い）中小企業がナゼ、外部専門家の伴走型支援を受けたいのか？ 調査対象者：中小企業診断士 調査時期：2021年4月～5月 2021年5月31日現在

理由分類	理由番号	想定理由	岐阜県										他7県合計										8県総合計															
			第1位選択			第2位選択			第3位選択			第1位～第3位合計			第1位選択			第2位選択			第3位選択			第1位～第3位合計			第1位～第3位合計											
			割合	回数	理由	割合	回数	理由	割合	回数	理由	割合	回数	理由	割合	回数	理由	割合	回数	理由	割合	回数	理由	割合	回数	理由	割合	回数	理由									
1 経営状態	1-1	悪いのに良い又はそれ程悪くないと誤解している	8.0%	20.0%	1	2.0%	8.0%	1	2.1%	18.8%	6	4.1%	15.5%	1	1.3%	39.7%	0	0.0%	18.2%	1	1.3%	36.8%	2	0.9%	31.6%	5	3.9%	32.0%	1	0.8%	14.2%	2	1.6%	29.8%	8	2.1%	25.3%	
	1-2	悪いと感じているが、何とかならと思っています	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	7	9.0%	2	2.6%	2.6%	1	1.3%	1.3%	10	4.3%	4.3%	7	5.5%	5.5%	2	1.6%	1.6%	1	0.8%	0.8%	10	2.6%	2.6%		
	1-3	悪いので誰かに相談せねばと思っているが、決断が出来ずにいる	0.0%	0.0%	1	2.0%	2.0%	2	4.2%	4.2%	3	2.0%	2.0%	5	6.4%	6	7.9%	6	7.9%	6	7.9%	12	5.2%	5.2%	5	3.9%	3.9%	2	1.6%	1.6%	8	6.5%	6.5%	15	4.0%	4.0%		
	1-4	何とかせねばと思うが、日常の忙しさで経営改善に手が回らない	8.0%	20.0%	4	8.0%	8.0%	2	4.2%	4.2%	6	4.1%	14.1%	11	14.1%	12	15.8%	5	6.5%	12	15.8%	28	12.1%	12.1%	15	11.7%	11.7%	5	3.9%	3.9%	14	11.3%	11.3%	34	9.0%	9.0%		
2 経営者	2-1	自分だけで改善出来ると思っている	4.0%	10.0%	2	4.0%	4.0%	4	8.3%	8.3%	8	5.4%	5.4%	2	2.6%	2.6%	1	1.3%	0.0%	0.0%	3	1.3%	1.3%	3	1.3%	1.3%	4	3.1%	3.1%	3	2.4%	2.4%	4	3.2%	3.2%	11	2.9%	2.9%
	2-2	自社内に優秀なスタッフがいない	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	1	1.3%	0.0%	0.0%	1	0.4%	0.4%	1	0.4%	0.4%	0	0.0%	0.0%	1	0.8%	0.8%	0	0.0%	0.0%	1	0.3%	0.3%
	2-3	公的支援機関や金融機関の支援で充分である	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	3	3.8%	2	2.6%	2	2.6%	2	2.6%	6	2.6%	2.6%	3	2.3%	2.3%	1	0.8%	0.8%	2	1.6%	1.6%	6	1.6%	1.6%		
	2-4	いざという時は、顧問弁護士に頼めばよい	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	2	2.6%	3	3.9%	3	3.9%	6	7.9%	11	4.8%	4.8%	2	1.6%	1.6%	3	2.4%	2.4%	6	4.8%	4.8%	11	2.9%	2.9%		
3 外部専門家	3-1	部外者にうさく書かれたくない	10.0%	22.0%	7	14.0%	22.0%	6	12.5%	12.5%	18	12.2%	18.9%	5	6.4%	10.3%	10.3%	10	13.0%	19.5%	1	1.3%	9.2%	16	6.9%	13.0%	10	7.8%	14.8%	17	13.4%	20.5%	7	5.6%	10.5%	34	9.0%	15.3%
	3-2	部外者に経営内部を知られたくない	12.0%	24.0%	4	8.0%	8.0%	0	0.0%	0.0%	10	6.8%	6.8%	3	3.8%	5	6.5%	5	6.5%	6	7.9%	14	6.1%	6.1%	9	7.0%	7.0%	9	7.1%	7.1%	6	4.8%	4.8%	24	6.3%	6.3%		
	3-3	外部専門家という人種の人格・能力を信じていない	14.0%	28.0%	6	12.0%	12.0%	3	6.3%	18.8%	15	10.1%	14.9%	5	6.4%	7.7%	5	6.5%	7.8%	3	3.9%	5.3%	13	5.6%	6.9%	11	8.6%	10.2%	11	8.7%	9.4%	6	4.8%	10.5%	28	7.4%	10.0%	
	3-4	知見・支援にバラつきがある	2.0%	4.0%	1	2.0%	4.0%	6	12.5%	16.7%	7	4.7%	4.7%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	1	1.3%	3	1.3%	1.3%	2	1.6%	1.6%	1	0.8%	0.8%	7	5.6%	5.6%	10	2.6%	2.6%
	3-5	支援を受けても改善出来るか分からない	12.0%	24.0%	7	14.0%	14.0%	8	16.7%	16.7%	21	15.2%	14.2%	5	6.4%	6.4%	15.6%	15.6%	8	10.5%	10.5%	25	10.8%	10.8%	11	8.6%	8.6%	19	15.0%	15.0%	16	12.9%	12.9%	4	3.2%	3.2%		
4 支援内容	4-1	外部専門家の存在を知らない	2.0%	4.0%	4	8.0%	8.0%	2	4.2%	12.5%	7	4.7%	14.9%	4	5.1%	12.8%	4	5.3%	22.1%	1	1.3%	5.3%	9	3.9%	16.0%	5	3.9%	10.2%	5	3.9%	23.6%	6	4.8%	12.9%	16	4.2%	15.6%	
	4-2	支援を受けられる範囲・内容を知らない	4.0%	8.0%	7	14.0%	14.0%	3	6.3%	6.3%	12	8.1%	8.1%	6	7.7%	11	14.3%	5	6.6%	5	6.6%	22	9.5%	9.5%	8	6.3%	6.3%	18	14.2%	14.2%	8	6.5%	6.5%	34	9.0%	9.0%		
	4-3	外部専門家の探し方を知らない	0.0%	0.0%	2	4.0%	4.0%	1	2.1%	2.1%	3	2.0%	2.0%	0	0.0%	0.0%	5	6.5%	1	1.3%	1	1.3%	6	2.6%	2.6%	0	0.0%	0.0%	7	5.5%	5.5%	2	1.6%	1.6%	9	2.4%	2.4%	
	4-4	相談などにカネを出したくない	12.0%	24.0%	6	12.0%	18.0%	2	4.2%	16.7%	14	9.5%	18.9%	6	7.7%	17.9%	5	6.5%	15.6%	3	3.9%	25.0%	14	6.1%	21.6%	12	9.4%	19.5%	11	8.7%	16.5%	5	4.0%	21.8%	28	7.4%	19.3%	
5 費用	5-1	報酬・費用を払う余裕がない	6.0%	12.0%	1	2.0%	2.0%	4	8.3%	8.3%	8	5.4%	5.4%	4	5.1%	5.1%	2	2.6%	2	2.6%	8	3.5%	3.5%	7	5.5%	5.5%	3	2.4%	2.4%	6	4.8%	4.8%	16	4.2%	4.2%			
	5-2	負担額が分からず不安である	4.0%	8.0%	2	4.0%	4.0%	2	4.2%	4.2%	6	4.1%	4.1%	4	5.1%	4	5.1%	5	6.5%	5	6.5%	14	18.4%	18.4%	6	4.7%	4.7%	7	5.5%	5.5%	16	12.9%	12.9%	29	7.7%	7.7%		
	5-3	（自由記述）	4.0%	8.0%	0	0.0%	0.0%	2	4.2%	4.2%	4	2.7%	2.7%	4	5.1%	5.1%	1	1.3%	1.3%	0	0.0%	0.0%	5	2.2%	2.2%	6	4.7%	4.7%	1	0.8%	0.8%	2	1.6%	1.6%	9	2.4%	2.4%	
合計			50	100.0%	50	100.0%	48	100.0%	48	100.0%	148	100.0%	78	100.0%	77	100.0%	76	100.0%	231	100.0%	128	100.0%	127	100.0%	124	100.0%	379	100.0%	100.0%	379	100.0%	100.0%	379	100.0%	100.0%			

		外部専門家(中小企業診断士)へのアンケート調査(8府県合計)			一般へのアンケート調査			企業へのアンケート(注1)			
理由分類	理由番号	想定理由	理由3個選択			理由3個選択			1個のみ選択	理由	
3 外部専門家	3-1	部外者にうるさく言われたくない	34	9.0%	15.3%	3	4.8%	14.3%	10.2%	31	1. 内部情報を出すのに抵抗がある
	3-2	部外者に経営内部を知られたくない	24	6.3%		6	9.5%				
	3-3	外部専門家という人柄・能力を信じていない	28	7.4%	10.0%	1	1.6%	1.6%	16.2%	49	3. 専門性の高い職員がいない
	3-4	知見・支援にバラツキがある	10	2.6%		0	0.0%				2. 的確なアドバイスが期待できない
	3-5	支援を受けても改善出来るか分からない	46	12.1%	12.1%	8	12.7%	12.7%	43.9%	133	
4 支援内容	4-1	外部専門家の存在を知らない	16	4.2%	15.6%	4	6.3%	20.6%	6.3%	19	4. 近くはない
	4-2	支援を受けられる範囲・内容を知らない	34	9.0%		6	9.5%				
	4-3	外部専門家の探し方を知らない	9	2.4%		3	4.8%				
5 費用	5-1	相談などにカネを出したくない	28	7.4%	19.3%	2	3.2%	14.3%	12.2%	37	5. 費用が高い
	5-2	報酬・費用を支払う余裕がない	16	4.2%		1	1.6%				
	5-3	負担額が分からず不安である	29	7.7%		6	9.5%				
1 経営状態	1-1	悪いのに良い又はそれ程悪くないと誤解している	8	2.1%	27.7%	1	1.6%	36.5%	11.2%	34	6. その他
	1-2	悪いと感じているが、何とかかなと思っている	10	2.6%		4	6.3%				
	1-3	悪いので誰かに相談せねばと思っているが、決断が出来ずにいる	15	4.0%		4	6.3%				
	1-4	何とかせねばと思うが、日常の忙しさで経営改善に手が回らない	34	9.0%		6	9.5%				
2 経営者	2-1	自分達だけで改善出来ると思っている	11	2.9%		0	0.0%				
	2-2	自社内に優秀なスタッフがいる	1	0.3%		1	1.6%				
	2-3	公的支援機関や金融機関の支援で充分である	6	1.6%		0	0.0%				
	2-4	いざという時は、顧問弁護士に頼めばよい	11	2.9%		3	4.8%				
6 その他	(自由記述)	9	2.4%		4	6.3%					
合計			379	100.0%		63	100.0%		100.0%	269	

(注1) 愛知県産業労働部による企業向け調査2006年8月実施(参考資料:中小企業の再生・支援の新たなスキーム 中央経済社 P202図表9-8)

この調査では、専門家の定義として経営コンサルタント、顧問税理士等の他に金融機関、商工会議所・商工会等を含む。										
○ 企業調査では、「的確なアドバイスが期待できない」が突出している。										
○ 中小企業診断士調査では、理由が分散している。又、経営者の知識、能力、意欲に対する比重が増えている。										
○ 一般へのアンケート調査でも傾向は外部専門家と類似な結果が出ている。										

図表5 本質的課題・対策案										
			外部専門家(中小企業診断士)へのアンケート調査(8府県合計)					本質的課題	対策案	
理由分類	理由番号	想定理由	理由1個選択			理由3個選択				
外部専門家	3-3	外部専門家という人種の人柄・能力を信じていない	11	8.6%	18.8%	28	7.4%	22.2%	専門家の能力・知見に対して懸念を持っている(信頼感の不足)	支援事例の紹介
	3-4	知見・支援にバラツキがある	2	1.6%		10	2.6%			委託事業への従事者の選別
	3-5	支援を受けても改善出来るか分からない	11	8.6%		46	12.1%			伴走型支援の有効性のマクロ的証明
	4-1	外部専門家の存在を知らない	5	3.9%	14.8%	16	4.2%	23.2%	専門家の業務、報酬等に対する知識不足(広報不足)	中小企業診断士制度の広報
	4-2	支援を受けられる範囲・内容を知らない	8	6.3%		34	9.0%			
	4-3	外部専門家の探し方を知らない	0	0.0%		9	2.4%			
	5-3	負担額が分からず不安である	6	4.7%		29	7.7%			報酬帯の広報
経営者	3-1	部外者にうるさく言われたくない	10	7.8%	24.2%	34	9.0%	22.7%	経営者のプライド・感情	経営者団体、公的支援機関による講習・セミナー等
	3-2	部外者に経営内部を知られたくない	9	7.0%		24	6.3%			
	5-1	相談などにカネを出したくない	12	9.4%		28	7.4%			
	5-2	報酬・費用を支払う余裕がない	7	5.5%	37.5%	16	4.2%	29.6%	経営者の知識・判断力・決断力の甘さ	
	1-1	悪いのに良い又はそれ程悪くないと誤解している	5	3.9%		8	2.1%			
	1-2	悪いと感じているが、何とかなると思っている	7	5.5%		10	2.6%			
	1-3	悪いので誰かに相談せねばと思っているが、決断が出来ずにいる	5	3.9%		15	4.0%			
	1-4	何とかせねばと思うが、日常の忙しさと経営改善に手が回らない	15	11.7%		34	9.0%			
	2-1	自分達だけで改善出来ると思っている	4	3.1%		11	2.9%			
	2-2	自社内に優秀なスタッフがいる	0	0.0%		1	0.3%		公的支援機関や金融機関の役割・連携の明確化	
	2-3	公的支援機関や金融機関の支援で充分である	3	2.3%		6	1.6%		税理士の役割の明確化	
	2-4	いざという時は、顧問弁護士に頼めばよい	2	1.6%		11	2.9%			
6 その他	(自由記述)	6	4.7%		9	2.4%				
合計			128	100.0%	379	100.0%				
<p>○ 本質的問題点で纏めてみると、経営者と専門家のそれぞれに関するものにほぼ等分される。</p> <p>○ 経営者側における問題点は、プライド・感情の問題、経営知識の不足、判断力・決断力の甘さが挙げられる。</p> <p>○ 外部専門家側における問題点は、企業からの信頼感と外部への広報の不足が挙げられる。</p> <p>○ 個々の問題点に対する対策を具体化することが求められる。</p>										

図表6 アンケート調査結果（回答者の経験年数に対する分析）						
経営状態が悪い中小企業がなぜ、外部専門家の伴走型支援を受けないのか？				1名当たり最大3個選択の場合での分析		
		登録期間	46年～中位14年～1年		40年～中位9年～0年	
理由	理由	理由	岐阜県		他7府県	
分類	番号		長い経験者	短い経験者	長い経験者	短い経験者
1. 経営状態	1-1	経営状態がそんなに悪いと思っていない	3	3	0	1
	1-2	悪いと感じているが、何とかなると思っている	—	—	3	7
	1-3	支援を頼まねばと思っているが、決断が出来ていない	3	0	8	3
	1-4	多忙で経営改善に手が回らない	3	3	14	9
2. 経営者能力	2-1	自分達だけで改善出来ると思っている	4	4	0	3
	2-2	自社内に優秀なスタッフがいる	0	0	1	0
	2-3	公的支援機関や金融機関の支援で充分である	0	0	2	4
	2-4	いざという時は顧問税理士に頼めばよい	—	—	5	5
3. 外部専門家	3-1	部外者にうるさく言われたくない	10	5	7	5
	3-2	部外者に経営内部を知られたくない	4	5	7	7
	3-3	外部専門家という人種の人柄・能力を信じていない	6	10	6	6
	3-4	知見・支援にバラツキがある	3	2	3	0
	3-5	支援を受けても改善出来るか分からない	10	10	11	12
4. 支援内容	4-1	外部専門家の存在を知らない	1	5	4	3
	4-2	外部専門家から支援を受けられる範囲・内容を知らない	4	8	11	11
	4-3	外部専門家の探し方を知らない	2	1	4	1
5. 費用	5-1	相談などにカネを出したくない	7	7	5	7
	5-2	報酬・費用を支払う余裕がない	6	2	4	4
	5-3	負担額が分からず不安である	2	2	11	12
6. その他	6-1	その他(費用対効果が分からない)	1	1	0	1
	6-2	その他(経営に危機感がない)	0	1	—	—
	6-3	その他(部外者には分からない)	1	0	—	—
	6-4	相談して更に悪くなった例を知っている。変化したくない	—	—	0	0
	6-5	支援が必要な経営者は相談せず、頼んでくる人は受けなくても大丈夫。それが中小企業。	—	—	0	1
	6-6	複合要因(時間が無い、お金が無い、知らないし信用できない)	—	—	1	0
	6-7	自分の会社だから自分で頑張らないと一人で無理している	—	—	1	0
		合 計	70	69	108	102
<分析>						
○ 「支援を受けても改善出来るか分からない(3-5)」と「外部専門家から支援を受けられる範囲・内容を知らない(4-2)」は全体に多い。						
○ 「多忙で経営改善に手が回らない(1-4)」と「負担額が分からず不安である(5-3)」は他7県が多い						
○ 登録年数の長短で傾向が異なるのが岐阜県と他7県では異なる						
岐阜県では、長経験者の方が多いのは「部外者にうるさく言われたくない(3-1)」と「報酬・費用を支払う余裕がない(5-2)」で、少ないのは「外部専門家から支援を受けられる範囲・内容を知らない(4-2)」である。						
他7県では、長経験者の方が多いのは「支援を頼まねばと思っているが、決断出来ない(1-3)」と「多忙で経営改善に手が回らない(1-4)」で、少ないのは「悪いと感じているが、何とかなると思っている(1-2)」である						

<アンケート調査依頼文と調査表>

アンケート調査のお願い

〇〇県中小企業診断士協会の皆様、協会のお許しを得て、アンケート調査をお願いしています。私は岐阜県で中小企業診断士として中小企業への経営支援を仕事としています。その中で、中小企業が外部専門家をもっと活用してくれることを願って「外部専門家による伴走型支援の有効性」の研究を始めました。その手始めに、先ず、「中小企業がなぜ、伴走型支援を受けないのか？」の理由を当事者の専門家自身はどのようにお考えかをお聞かせ頂ければと思います。よろしく願いいたします。

私事ですが、会社定年後、中小企業診断士になり、仕事として中小企業(小規模事業所が殆ど)の経営支援を行って17年目に入ります。それなりの成果を上げていると思っています。そういう仕事をしている内に、経営状態が悪いのに外部専門家に支援を受けている中小企業が非常に少ないと感じるようになりました。特に、商工会議所・商工会や信用保証協会等に相談したり、経営診断を受けても、その後の実行段階では殆どの企業は外部専門家の支援を受けないことです。しかし、単独で実行している内に上手く進まず改善計画との乖離に啞然と立ち止まってしまったり、日々の業務の多忙にかまけて改善活動を途中で放置して改善が進まない例の方が圧倒的に多いと聞きます。これを捉えて「経営診断をしても意味がない」と言い切るベテランのコンサルタントもおられます。

このような状態を見て、先にも述べましたように中小企業の経営者が外部専門家をもっと活用して経営改善が出来る方法はないかと勉強と研究をすることにし、この4月に名古屋にある大学院経済経営研究科の博士後期課程に入学しました(私は元技術者でしたが)。講義等は始ったばかりで、研究についてもこれから指導を受けるのですが、先ず、中小企業が外部専門家の支援を受けない理由を掴むことから始めようと思い、中小企業診断士の皆様がその理由をどのようにお考えなのかを教えてくださいたくアンケート調査をお願いした次第です。考えられる理由は沢山あり、企業により異なるかと思いますが、多数の企業にとって決定的と思われる理由を最大3個だけ選んで頂き、重要な順位を記載頂ければと思います。また、この研究課題に関するお考えや助言も頂ければ、有り難いです。よろしく願い申し上げます。

アンケートのご回答は、メール m.otsuka654@gifu-syarousi.or.jp 又は
FAX 058-216-2129 にて 5月17日(月) までをお願いいたします。

2021年5月

中小企業診断士 大塚教晃
TEL058-274-5027

経営状態が悪い

中小企業がなぜ、外部専門家の伴走型支援を受けないのか？

2021年5月調査(〇〇県)

理由分類内の順位ではなく、20個の想定理由の中から全体で最大3個だけ選び、その重要度順位を()にご記入ください。この他の理由があれば、最下欄にお書きください。

1. 自社の経営状態

- ()悪いのに良い又はそれ程悪くないと誤解している
- ()悪いと感じているが、何とかなると思っている
- ()悪いので誰かに相談せねばと思っているが、決断できずにいる
- ()何とかせねばと思うが、日常の忙しさで改善に手が回らない

2. 経営者自身等

- ()自分達だけで改善できると思っている
- ()自社内に優秀なスタッフがいる
- ()公的支援機関や金融機関の支援で充分である
- ()いざと言う時は、顧問税理士等に頼めばよい

3. 外部専門家

- ()部外者にうるさく言われたくない
- ()部外者に経営内部を知られたくない
- ()外部専門家という人種の人柄・能力を信じていない
- ()知見・支援能力にバラツキがある
- ()支援を受けても改善できるか分からない

4. 支援の内容

- ()外部専門家の存在そのものを知らない
- ()外部専門家から支援を受けられる範囲・内容を知らない
- ()外部専門家の探し方が分からない

5. 費用

- ()相談などにカネを出したくない
- ()報酬・費用を支払う余裕がない
- ()費用・負担額が高いのではないかと不安である

6. その他

() _____

7. ご意見記述欄: _____

お名前(任意) _____ 登録後凡そ _____ 年

ご協力ありがとうございました。ご回答は次のどちらかでお送りください。

メール: m.otsuka654@gifu-syarousi.or.jp FAX: 058-216-2129