

# 企業診断ニュース

変革する中小企業のナビゲーター，中小企業診断士

＜特集＞

令和3年度

「中小企業経営診断シンポジウム」

受賞論文発表







令和4年1月1日発行  
(毎月1回1日発行)

定価500円

編集発行人：野口 正  
印刷：美研プリンティング

本誌掲載の論文ならびに資料の  
掲載は当協会の承認を要す

## ■年頭所感

新年のごあいさつ 米田英二 ..... 3

## ■特集

令和3年度「中小企業経営診断シンポジウム」受賞論文発表

◎〈中小企業庁長官賞〉

営業力の可視化を端緒に業務改善と新規顧客開拓による営業革新

渡邊 卓 ..... 4

◎〈中小企業基盤整備機構理事長賞〉

「目的」を基軸とした新事業設計

—SDGsを切り口として

秋田舞美 ..... 8

◎〈日刊工業新聞社賞〉

飲食・食品事業者の「存在価値(意義)」の見える化支援と実践

～環境変化に順応する「事業価値」を再構築し躍動する小規模事業者～

久保正英 ..... 13

◎〈日本経営診断学会会長賞〉

コロナ禍で次のステージを目指す飲食業の経営革新

山岸 一 ..... 18

◎〈中小企業診断協会会長賞〉

再生型スモールM&Aと中小企業診断士の新たな活躍の場

～ネイルサロン買収による実践と考察

木下綾子 ..... 22

## ■連載

◎ちょっとお耳を～中小機構からのお役立ち情報～(第13回)

金子英司 ..... 26

◎直撃 プロコンライフ!(第106回)

段林孝信

<インタビュアー:平井彩子> ..... 28

## ■投稿・お知らせ・ご案内

◎〈調査報告〉中小企業診断士が行っている経営改善支援活動

——伴走型支援の効果

大塚教晃 ..... 32

◎令和4年1月31日～令和4年3月31日に更新登録を迎える方へ ..... 36

◎令和3年度 近畿ブロック スキルアップ研修会 ..... 38

## ■連合会本部レポート

40

令和3年度理論政策更新研修について/令和3年度論文審査

## ■県協会レポート

40

栃木県中小企業診断士会/埼玉県中小企業診断協会/神奈川県中小企業診断協会/兵庫県中小企業診断士協会/大阪府中小企業診断協会/東京都中小企業診断士協会

## 投稿

# 〈調査報告〉 中小企業診断士が行っている経営改善支援活動 ——伴走型支援の効果

大塚 教晃

岐阜県中小企業診断士協会

中小企業の半数以上の経営状態が厳しいといわれるが、経営改善のために外部専門家の支援を受けている企業は少ないとみられる。専門家の立場としては「伴走型支援を受ければ、高い確度で経営を改善できる」と考えるが、これを説明できるデータや資料が見つからない。

そこで、これを「仮説」と捉え、まず、中小企業診断士の活動の実態を調査した結果を報告する。

## 1. 調査の背景

### (1) 中小企業の経営改善を目指す

冒頭に述べたように、中小企業の多くが経営に苦労している。これを改善する方法の1つに、「中小企業が外部専門家をもっと多く活用する」ことがあると考える。

### (2) なぜ、外部専門家の支援を受けないのか

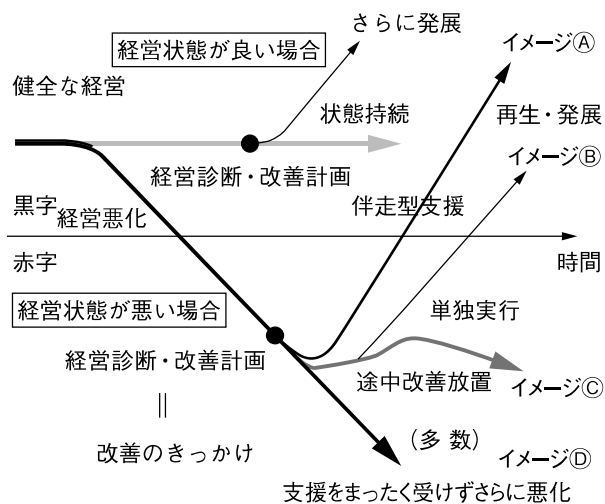
税務や労務、許認可、補助金などの申請手続きや事務には、士業専門家が多くかかわっている。経営相談窓口は商工会・商工会議所など公的支援機関に開かれており、多くの中小企業が利用している。ところが、課題解決に伴走型支援<sup>\*1</sup>を受けている企業は少ないとみられる。

中小企業がなぜ、外部専門家の支援を受けようとしないのか？ についてのアンケート調査がある。一番多い理由は、企業への調査<sup>\*2</sup>では「適切な助言が期待できない」、中小企業診断士への調査<sup>\*3</sup>では「支援を受けても改善出来るか分からない（と思われる）」である。経営専門誌や支援機関の機関誌などには、支援成功事例が多く紹介されているが、

中小企業には響いていないように感じられる。

そこで、これらの外部専門家の支援がいかに有効かを定量的・マクロ的に表現できれば、中小企業にも響くのではと考えたのが、本調査研究の基点である。そのイメージを図表1に示す。

図表1 伴走型支援の効果（イメージ）



イメージA：伴走型支援で経営改善した  
イメージB：自社単独実行で経営改善した  
イメージC：自社単独実行途中放置で現状維持に留まった  
イメージD：支援を受けず、または受けてもさらに経営悪化が進んだ

## 2. 経営改善支援についての調査

### (1) 調査の目的

前項で述べたことを目的にした研究テーマ「伴走型支援の効果」の第1ステップとして、「中小企業

診断士が行っている経営改善支援の活動実態の概形を明らかにする」ことを調査の目標とした。さらに、第2ステップとして中小企業が受けた経営改善支援の実態調査、第3ステップとして財務データに基づく裏づけ分析を考えている。

## (2) 調査の背景

全国の中小企業約358万社のうち、半数以上の経営は良くない状況にあるにもかかわらず、外部専門家から支援を受けている数は少ないとみられている。ただ、その実態を調査した資料は少ない。

一方、伴走型支援を実施した経験では、ほとんどの企業で改善できているため、「経営が悪化した中小企業が外部専門家の伴走型支援を受ければ、高い確度で経営改善ができる」との「仮説」を立てた。これを定量的・マクロ的に証明すれば、中小企業がもっと多く専門家を活用して積極的に経営改善をする気持ちになることが期待できる。

## (3) 調査方法

2021年7～9月に、全国の中小企業診断（士）協会に所属する中小企業診断士に対して、各協会を通じて会員へ調査票と依頼文をメール配信し、当方への直接回答を依頼した（図表2）。

図表2 調査協力依頼結果

協力	協力せず
21協会	26協会
	26協会のうち会員への調査票直接送付 15協会

調査内容は、直近約10年間（2010年頃以降）に診断士自身が中小企業（50名以下、年商10億円以下※4）に行った経営改善支援業務（計画策定や継続的な実行支援など）の実績について、調査票の設問に従い記述してもらう。提供してもらう内容は主に支援件数のデータで、支援企業個々のデータは求めている。

ところが、当初の調査票では「支援前の経営状態による支援効果の違い」がわからなかったため、記名のデータ提供者に対して個別に「支援前の収益性と財務状況と支援結果の対応」を追加調査した。

## (4) 調査結果

調査結果の概要を図表3に示す。

図表3 調査結果の概要

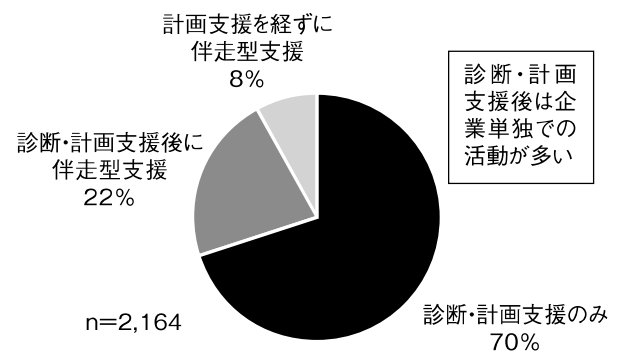
①	送付した中小企業診断士は7,046名
②	データ提供は86名（うち匿名34名）
③	経営改善支援総数は2,164件
④	1年以上継続伴走型支援数は441件
⑤	伴走型支援の改善の確度は約8割

以下、主要な設問ごとの集計結果と傾向などを簡単に説明する。

①経営改善支援活動の全体の70%は、「診断や計画支援のみ」であり、その後は外部専門家の支援を受けずに、企業が単独で改善対策を実行していると推測される。30%は伴走型支援を受けており、そのうちの8%は「計画支援を経ずに伴走型支援」に入っている（図表4）。

ただ、伴走型支援を始めた場合でも1年未満に支援が行われなくなり、結果として1年以上継続したのは全体の20%まで減少している。

図表4 経営改善支援の内容



②伴走型支援業務の契約者は、65%が「診断士本人」であり、27%が「公的支援機関や金融機関」、8%は「所属する事務所」などである。

③経営診断や改善計画策定支援から伴走型支援につながらなかった理由のうち、最も多い50%が「必要性を経営者が感じていない」であり、次が「経営者に勧める機会がなかった」である。公的支援機関を通じた経営診断では、営業活動を禁止されるのが主な理由であろう。

伴走型支援を始めたものの1年未満で終了した理由では、「経営者交代などの経営環境の急変」が26%であるが、「当初の1年契約だけで終了」、「支援機関の回数制限で打ち切った」などが、その他として半数以上である。

経営計画支援のみや1年未満の伴走型支援で終了した場合の支援効果は、「改善」29%、「改善出来ず」16%、他の55%は「結果がわからない」である。短期では経営状態が変わらない場合が多いのに加え、支援活動終了後に経営状況をつかむのが、中小企業診断士には難しいと推測される。この部分は今後の調査課題である。

- ④1年以上継続した伴走型支援数は441件であった。これは支援総数の約20%に相当する。以下はすべて、この支援形態の内容や支援効果を述べており、本調査の中核的な部分である<sup>※5</sup>。

伴走型支援を受けた企業の業種としては、「製造業」35%、「小売業」18%（卸&小売24%）、「サービス業」12%の順に多い。それぞれの業種別中小企業数の割合10%（製造業）、22%（卸&小売）に比べ、製造業の受けた割合が多い。

伴走型支援を受けた企業の支援前の経営状況として、赤字企業のほうが黒字企業の約2倍も多いのは、予想どおりである。また、債務超過のほうが資本超過より多い。やはり、経営状況が悪い企業のほうが支援を多く受けている。

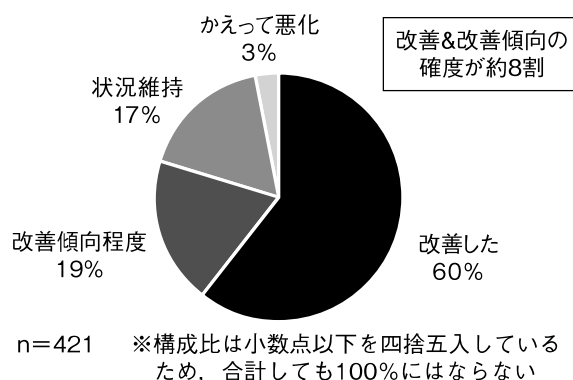
経営状況が悪化した理由では、「売上低下」42%、「斜陽産業・市場環境悪化」35%が圧倒的な理由である。その他として、「売上計画の甘さ」、「原価管理・経営管理の不足」、「放漫経営」などの理由も挙げられている。

- ⑤経営改善に一番効果のあった対策としては、「選択と集中などの事業効率化」57%、「技術開発・市場開拓による拡販」28%、「基本的行動の徹底」15%の順である。その他として、「社長の交代」、「社長の能力向上」、「コスト管理」、「粗利益の確保」、「管理会計の導入」、「経営者や従業員へのカウンセリング」、「コミュニケーションの改善」、「経営管理マネジメントの強化」などの対策が挙げられている。

本調査の核である伴走型支援の効果では、「改善」56%、「改善傾向程度」18%、「状況維持」16%、「かえって悪化」3%、「進行中ゆえ判定不

明」7%であった。このうちの「進行中ゆえ判定不明」を除いた場合、「改善」60%、「改善傾向程度」19%が合わせて79%と非常に高い確度であり（図表5）、本調査研究の証明したい「仮説」そのものである。支援期間が短い場合は経営状態が変わらない場合が多いが、支援が続いた後はほぼ同様に分布すると考えるのが妥当と判断した。

図表5 伴走型支援の改善効果



- ⑥支援前の収益性が黒字、赤字のケースの支援効果を図表6に示す。改善と改善傾向を合わせた割合はそれぞれ95%、80%と、黒字の企業のほうが赤字より15%も改善する確度が高い。

図表6 収益性による改善差異

	黒字 (n=61)	赤字 (n=156)
改善した	85%	63%
改善傾向	10%	17%
状況維持	3%	13%
悪化	0%	3%
判定不明	2%	4%

同様に、支援前の純資産が資産超過、債務超過のケースでは、「改善」と「改善傾向」を合わせた割合はそれぞれ90%、83%と、資産超過の企業のほうが債務超過より7%改善の確度が高い。

- ⑦伴走型支援の企業訪問回数は、「毎月1回」が53%、続いて「毎月複数回」23%、「必要に応じて」15%の順である。

伴走型支援への報酬月額額は、「1万円超～3万円」23%、「3万円超～5万円」22%、「5万円超～10万円」22%、「10万円超」23%と広く分布している。

### 3. 考察および今後の活動

#### (1) 考察

- ①調査票の送付数に対する情報提供者数の割合が低い。その理由としては次の事項が考えられる。これらを超えてデータを提供していただいた会員の皆様に心から謝意を表する。
  - ・活動記録の整理には大きな労力が必要である
  - ・自分の活動実績（業績）が調査者に知られる
  - ・無名の個人・研究会の信用度が低い
  - ・協会内のプロコンは半数以下である
- ②本調査で収集された経営改善支援総数(サンプル数)は2,164件であり、信頼性は充分にあると判断する。
- ③データ提供会員86名の支援総数が2,164件である。全国協会会員10,846名<sup>※6</sup>のうち、プロコンの割合は48.3%であり、計算すると5,239名となる。比例換算すると、全会員が支援した企業数は約13.2万社になる。これは全国の中小企業358万社の4%弱に相当する。その約13.2万社のうち、伴走型支援は約20%の約2.6万社となり、全体の1%弱と非常に小さい割合であることがわかる。この概算の精度はともかくとして、調査の目標である「中小企業診断士による経営改善支援活動の実態の概形」がある程度、見えてきたと考える。
- ④伴走型支援による経営の改善結果が「改善と改善傾向が約8割」と高い確度であることは、本調査研究の「仮説」に合致する。
- ⑤次の第2ステップでは、以下の事項を企業に対して調査する予定である。
  - ・中小企業診断士の支援活動の企業側の評価
  - ・会員診断士以外の専門家支援の実態
  - ・企業単独での経営改善の実態
- ⑥本調査で把握できた中小企業への経営改善支援のイメージを図表7に示す。

図表7 経営改善支援活動の実態把握

全国の 中小企業 358万 (100%)	協会診断士の支援 13.2万（4%弱）	伴走型支援 2.6万（1%弱） 約8割改善
		計画支援のみ 実態不明？
	他の専門家の支援	実態不明？
	企業単独（大多数）	実態不明？

#### (2) 今後の活動

本調査は「中小企業が伴走型支援を受ければ、高い確度で経営を改善できる」という『仮説』を定量的に証明する研究の第1ステップである。診断士仲間の協力<sup>※7</sup>で「中小企業診断士の経営改善支援の活動の実態」の概形が見えてきた。今後、第2ステップで企業調査、第3ステップで財務データに基づく分析を行い、さらに明確にする考えである。

個人で始めた調査であるが、県協会内の伴走型支援研究会の活動に広がっており、大学院でも研究の指導を受けている。今後、同様な調査が他にも多くなされて、伴走型支援の効果がより高い精度で明らかになり、説得力が高まることを期待する。

#### 〈本文注〉

- ※1 企業と共に課題・対策を考え、日常的・継続的に  
行う経営改善支援
- ※2 名古屋中小企業支援研究会編、日本公認会計士協  
会東海会編、全国倒産処理弁護士ネットワーク中  
部地区編『中小企業再生・支援の新たなスキーム』  
中央経済社、2016、pp.201-202
- ※3 <http://www.otsuka-sr.com/>
- ※4 企業規模により経営課題や支援方法が異なり、改  
善効果の表れ方も異なる可能性が高いと推測され  
る。
- ※5 伴走型支援の改善効果が明確になるには、ある程  
度の期間を要する場合が多いため、1年以上を重  
視した。
- ※6 [https://www.j-smeca.jp/attach/enquete/kekka\\_r3.pdf](https://www.j-smeca.jp/attach/enquete/kekka_r3.pdf)
- ※7 データ提供者へはフィードバック済  
<https://drive.google.com/file/d/1D0cZN3w0UQXDoCslPmuRe57Ht2RxcC/view?usp=sharing>

#### 大塚 教晃

(おおつか みちあき)

京都大学工学修士。川崎重工業株式会社にて、「BK117ヘリコプター」の開発に従事。2002年、社会保険労務士登録。2006年、中小企業診断士登録。2021年大学院博士課程進学。

