

中小企業経営者が重視する経営課題と 地域内外での連携による 中小企業支援機関の支援力向上

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
プリンシパル 坂口 剛

株式会社 野村総合研究所 アーバンイノベーションコンサルティング部
プリンシパル 早川 明宏



1 日本における中小企業を取り巻く状況

日本の中小企業数は約 358 万社、従業者数は 3,220 万人に達する。これは日本の総企業数の 99.7%を占め、雇用全体のおよそ 7 割を担う。中小企業は、日本および地域の産業を支える経済、雇用の大きな担い手であるといっても過言ではない。そのような中、新型コロナウイルス感染症の影響は、中小企業の経営を直撃した。人々の活動、移動は制限され、個人の消費意欲、法人の設備投資意欲は大きく減退した。世界的に、多くの商品・サービスにおいて需要減と供給減が同時に発生したことで、大きく業績を落とした中小企業も多い。現在、政府は、中小企業を支援すべく、既存施策の拡充と新規施策の実施を並行して進めている。施策は「資金繰り」から「IT 化」「事業転換」と多岐にわたり、中小企業庁等のウェブサイトを中心に、幅広く発信されているところである。

他方、2020 年 9 月に発足した菅内閣では、中小企業基本法の見直しについて言及しており、今後、中小企業の再編が進む可能性がある。企業再編の具体的な打ち手は、中小企業の統廃合であり、その結果、経営資源の集約化、非採算部門の撤退などコスト削減につながるものと考えられる。

企業再編への歩みがコスト削減の観点から進められるのであれば、日本および地域の産業を長らく支えてきた中小企業が保有する唯一無二の技術や人材、商品・サービスの付加価値が減少していく可能

性も否定できない。企業の存続を問う企業再編を進める前に、中小企業の支援を行う機関（中小企業支援機関。以下、支援機関）の取り組みを拡充するとともに、既存の支援機関の役割や機能を見直し、中小企業が抱える経営課題の解決を手厚く支援していくことの方が優先順位は高いのではないだろうか。

中小企業を取り巻く環境が大きく変化する中、本稿では、新型コロナウイルス感染症の発生から 1 年近くが経過するタイミングで、中小企業経営者（以下、経営者）を対象としたアンケートを実施し、いま経営者が重視している経営課題や、支援機関との関わりを把握した。その結果をもとに、今後の支援機関に求められる役割や機能について検討を行った。

2 アンケート結果に見る「経営者が重視する経営課題」

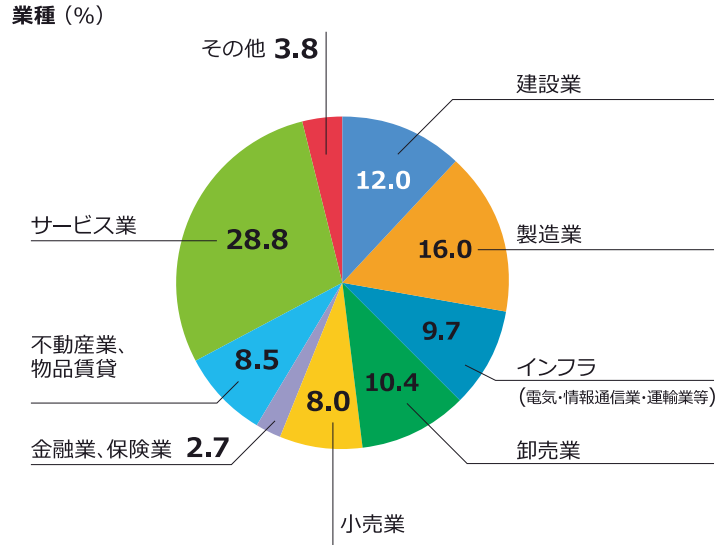
1) 経営者を対象としたアンケートの実施

2021 年 3 月、NRI は、経営者が新型コロナウイルス感染症影響下において重視している経営課題や、支援機関の活用状況を把握するために、全国の経営者・役員およそ 1,000 人を対象にアンケート調査を実施した。アンケート調査の実施概要ならびに企業属性は以下のとおりである（図表 1）。

以下、アンケート調査結果から見える中小企業の実態および支援機関の活用状況について概説する。

図表1 アンケート調査の実施概要

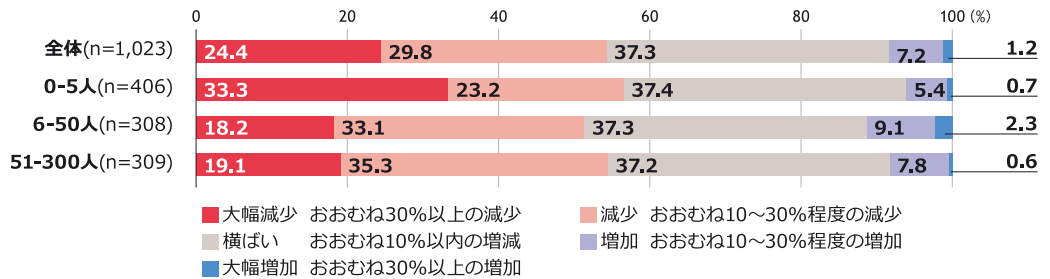
実施時期	2021年3月
実施方法	インターネットによるアンケート (モニター調査)
調査対象	全国の中小企業経営者・役員 (スクリーニングにより抽出)
サンプル数	1,030件 ※下記のとおり従業員数で割り付け 0-5人 412件(40%) 6-50人 309件(30%) 51-300人 309件(30%)



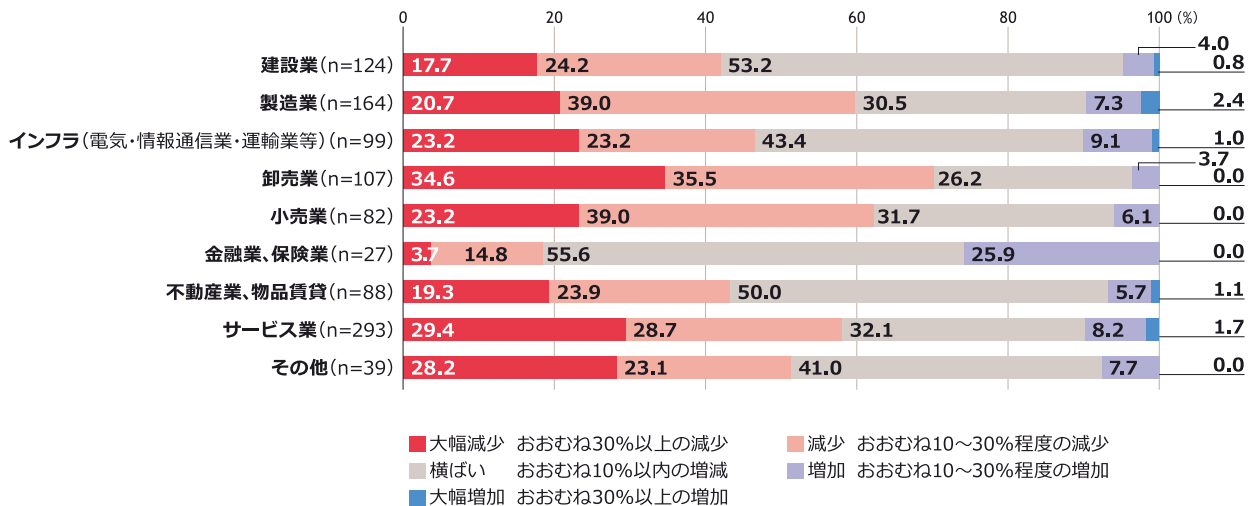
※数値は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100 (%) にならない
出所) NRI「中小企業経営に関するアンケート」(2021年3月)

図表2 新型コロナウイルス感染症の拡大による中小企業の業績への影響

新型コロナウイルス感染症拡大による貴社の売上高(年商)への影響について、あてはまるもの一つを選択してください。



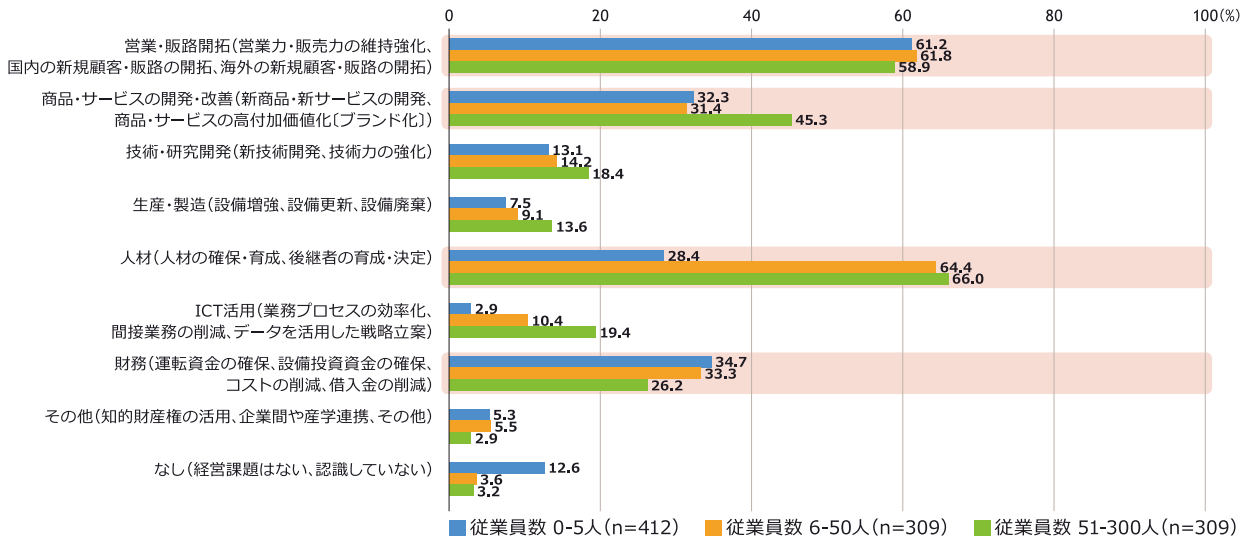
新型コロナウイルス感染症拡大による貴社の売上高(年商)への影響について、あてはまるもの一つを選択してください。



※数値は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100 (%) にならない
出所) NRI「中小企業経営に関するアンケート」(2021年3月)

図表3 中小企業が重視する課題

経営者として、現在重要と考える経営課題を三つまで選択してください。



経営者として、現在重要と考える経営課題を三つまで選択してください。(n=1,030)

業種	営業・販路開拓	商品・サービスの開発・改善	技術・研究開発	生産・製造	人材	ICT活用	財務	その他	なし
建設業 (n=124)	55.6	16.1	24.2	12.9	74.2	11.3	22.6	3.2	4.0
製造業 (n=165)	62.4	38.8	31.5	36.4	50.3	9.1	28.5	1.8	3.0
インフラ(電気・情報通信業・運輸業等) (n=100)	57.0	38.0	22.0	2.0	71.0	10.0	30.0	8.0	4.0
卸売業 (n=107)	86.0	49.5	2.8	5.6	38.3	7.5	38.3	4.7	2.8
小売業 (n=82)	68.3	37.8	4.9	4.9	34.1	8.5	41.5	3.7	6.1
金融業、保険業 (n=28)	75.0	25.0	14.3	0.0	67.9	25.0	17.9	3.6	3.6
不動産業、物品賃貸 (n=88)	52.3	31.8	3.4	3.4	22.7	12.5	46.6	6.8	20.5
サービス業 (n=297)	54.9	38.4	10.8	2.4	49.5	9.8	31.0	5.1	9.8
その他 (n=39)	46.2	38.5	12.8	7.7	48.7	7.7	23.1	7.7	7.7

注) 各経営課題のうち、重要と回答した割合の高い上位2業種を黄で示している
出所) NRI「中小企業経営に関するアンケート」(2021年3月)

2) 新型コロナウイルス感染症拡大による中小企業の業績への影響と経営者が重視する経営課題

今回実施したアンケート調査の対象企業のうち、新型コロナウイルス感染症の拡大以降、10%以上売上高が減少した中小企業は54.2%、30%以上売上高が減少した中小企業は24.4%に達する。

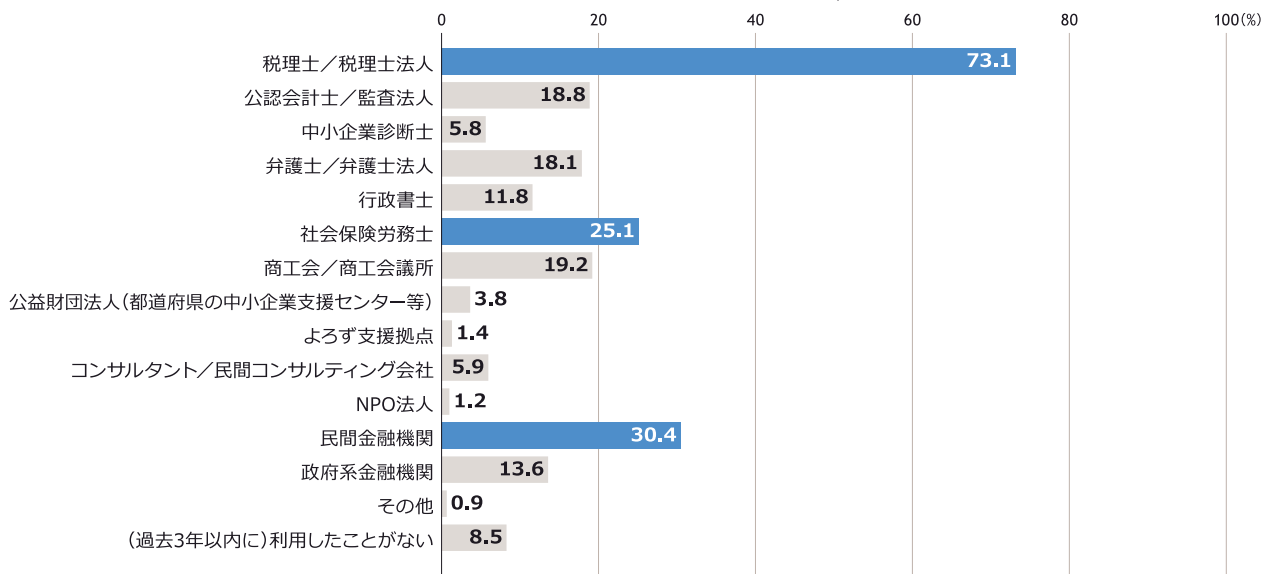
特に、従業員規模5人以下の小規模な事業者において影響が大きく、30%以上売上高が減少した企業は33.3%に達し、業種別に見ると、卸売業およびサービス業において30%以上売上高が減少した企業の割合が高い(図表2)。

多くの中小企業において、新型コロナウイルス感

染症の拡大によって売上高が落ち込む中、経営者が現在重要と考える主な経営課題は、「営業・販路開拓」「人材の確保・育成」「商品・サービスの開発・改善」「財務の健全化」の4点である。中小企業庁が作成した「2020年版小規模企業白書」において実施されたアンケート(2019年11月実施)でも、中小企業は、「営業・販路開拓」「人材の確保・育成」「商品・サービスの開発・改善」「財務の健全化」を経営課題として重視する傾向にあることが分かっている。中小企業の業績に多大な影響をもたらした新型コロナウイルス感染症の拡大であるが、その前後で中小企業が重要と考える経営課題に変化が見られたというこ

図表 4 過去3年以内に利用した支援機関

過去3年以内に、相談やサービスを利用したことがある支援機関すべてを選択してください。(n=1,030)



出所) NRI「中小企業経営に関するアンケート」(2021年3月)

とはなく、従前より変わらず、主要な経営課題のまま、残り続けていることが分かる。

ただし、経営者が現在重要と考える経営課題を従業員規模別に見るとばらつきがある。従業員規模が大きな企業になるほど、「人材の確保・育成」「商品・サービスの開発・改善」といった、中長期的な投資を必要とする経営課題を挙げる割合が高い。一方、従業員規模5人以下の小規模な事業者では、「財務の健全化」を挙げる企業の割合が高く、運転資金の確保や借入金の削減など、短期的な足元の取り組みを重視する傾向にある。

また、業種別に見ると、「建設業」や「電気・情報通信業・運輸業等インフラ関連」の中小企業は「人材の確保・育成」に対する経営課題の認識が特に強く、「不動産業、物品賃貸」や「小売業」では運転資金の確保や借入金の削減など、「財務の健全化」に対する経営課題の認識が強い(図表3)。

3 経営者が支援機関に期待する支援内容

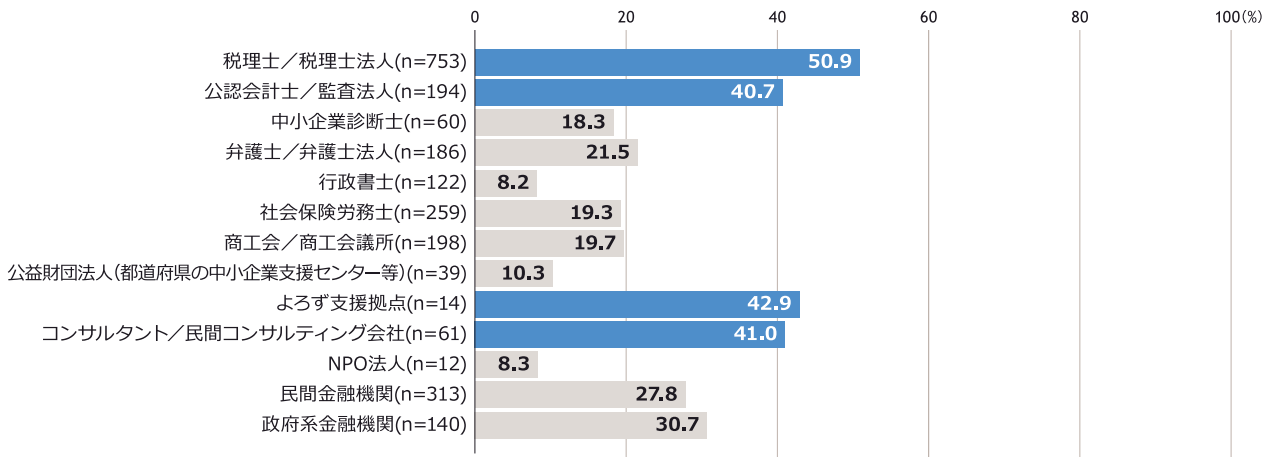
1) 経営者が過去3年以内に利用した経験のある支援機関

中小企業が抱える経営課題を解決するための支援組織として、全国各地に支援機関が存在する。例えば、商工会・商工会議所、金融機関(地銀、信金、信組)、よろず支援拠点(国が全国に設置する、中小企業のための経営相談所)の他、税理士、公認会計士、中小企業診断士といった「士業」が挙げられる。それぞれの支援機関は、全国各地において、地域の実情や支援する業種の実態を踏まえ、中小企業の経営支援を行っている。

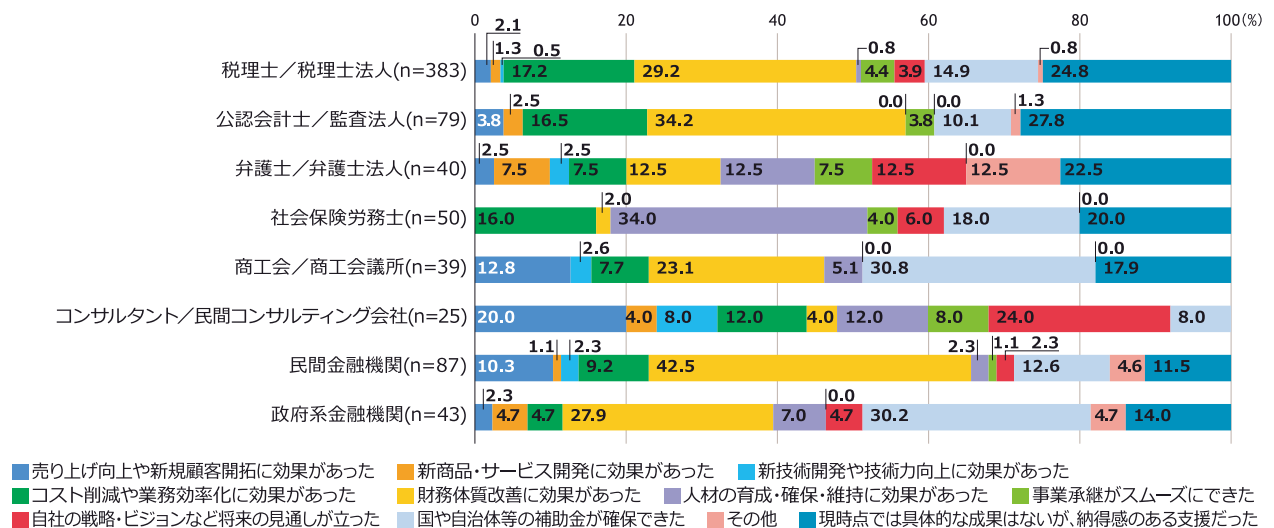
経営者が、過去3年以内に利用した経験のある支援機関としては、「税理士/税理士法人」「民間金融機関」「社会保険労務士」など、企業経営や法令順守において接点を持つ機関が上位を占める一方、「都道府県の中小企業支援センター」や「よろず支援拠点」を利用したことがある経営者は少数にとどまっている(図表4)。

図表 5 最も良かった支援を提供した支援機関と最も有効だと思った成果

利用したことがある支援機関に対し、「最も良かった支援」として当該支援機関を選んだ割合



「最も良かった支援」により、最も有効だと思った成果 ※サンプル数が20以上の支援機関のみ



※数値は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100 (%) にならない
出所) NRI「中小企業経営に関するアンケート」(2021年3月)

2) 最も良かった支援機関と支援の成果

次に、過去3年以内に利用した経験のある支援機関に対する満足度について把握した。過去3年以内に利用した経験のある支援機関のうち、「最も良かった支援」を提供した支援機関として「税理士/税理士法人」を挙げた経営者の割合が最も高く、次いで、「よろず支援拠点」「コンサルタント/民間コンサルティング会社」「公認会計士/監査法人」を挙げた割合が高い。

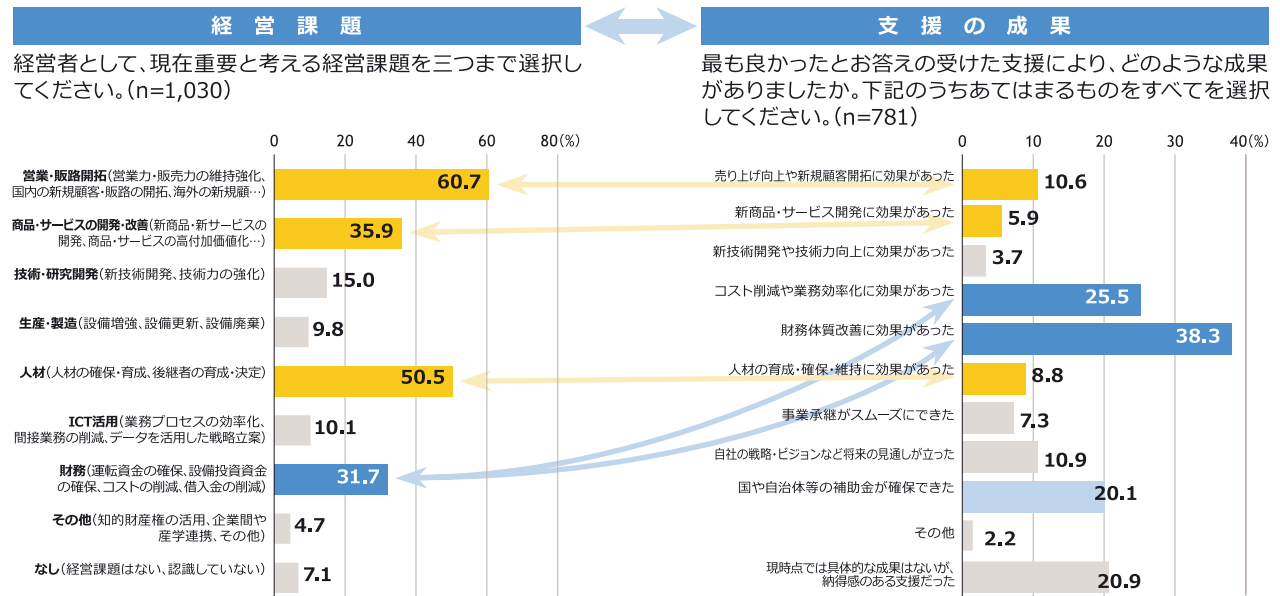
さらに、「最も良かった支援」を挙げた支援機関

の成果として、「税理士/税理士法人」「公認会計士/監査法人」「民間金融機関」を中心に「財務体質改善に効果があった」を挙げた割合が高い。また、「商工会/商工会議所」や「政府系金融機関」では「補助金の確保」を挙げた割合が高い(図表5)。

4 中小企業が現在重要視する経営課題と支援機関による成果とのギャップ

中小企業が現在重要と考える経営課題と、最も良

図表 6 中小企業の経営課題と支援の成果の比較



出所) NRI「中小企業経営に関するアンケート」(2021年3月)

かった支援機関の支援の成果を比較してみると、経営者が現在重視する四つの経営課題「営業・販路開拓」「人材の確保・育成」「商品・サービスの開発・改善」「財務の健全化」のうち、「営業・販路開拓」「人材の確保・育成」「商品・サービスの開発・改善」については、それぞれ「売上げ向上や新規顧客開拓に効果があった(10.6%)」「人材の育成・確保・維持に効果があった(8.8%)」「新商品・サービス開発に効果があった(5.9%)」という評価となっている。一方で、「財務の健全化」については、「財務体質改善に効果があった(38.3%)」「コスト削減や業務効率化に効果があった(25.5%)」、さらには「国や自治体等の補助金が確保できた(20.1%)」という評価となっている(図表6)。

つまり、経営者が重視する四つの経営課題のうち、「営業・販路開拓」「人材の確保・育成」「商品・サービスの開発・改善」については、支援機関が十分に答えられていない可能性が高いといえる。特に、これらの課題は、企業にとって時間を要する中長期的な施策であり成果が見えづらく、また、業種、業

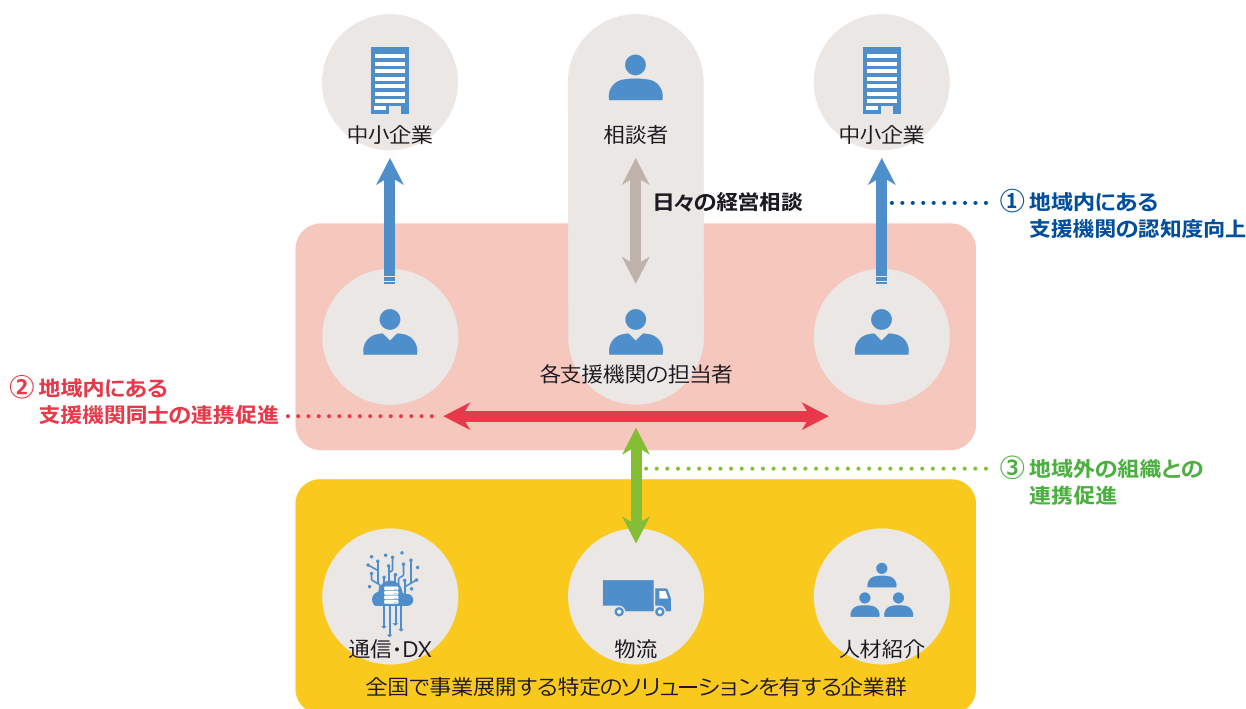
態によって中小企業が期待する支援内容も異なるため、支援機関として十分な対応ができないことが考えられる。

一方で、経営者が重視する四つの経営課題のうち、「財務の健全化」については、財務体質改善や補助金確保など、短期的に成果が出やすく、成果が見えやすいこともあり、経営者は支援の成果として感じている可能性が高い。

5 地域として今後実施すべき取り組み

このように、「経営者が重視する経営課題」に対し、「支援機関による支援の成果」にミスマッチがあることを踏まえると、今後の支援機関としての支援内容ならびに、支援機関に求められる役割や機能について検討する必要があると考える。具体的には、今後、地域として、「①地域内にある支援機関の認知度向上」「②地域内にある支援機関同士の連携促進」「③地域外の組織との連携促進」の3点を進めていく必要があると考える。

図表 7 地域として実施すべき取り組みの方向性



出所) NRI 作成

① 地域内にある支援機関の認知度向上

支援機関は、個人で経営する「税理士」「中小企業診断士」「弁護士」といった士業から、一定規模の相談員・支援員を抱える「商工会／商工会議所」「よろず支援拠点」「金融機関」まで存在し、経営規模・形態・支援可能な内容は千差万別である。

一方、経営者が日頃付き合いのある支援機関は、それほど多くない。アンケート結果からも、過去3年間に相談したことがある支援機関は平均でも2カ所程度であった。特に、中小企業の相談先として多く挙げられた「税理士」や「公認会計士」などの場合、税務、財務等に関する相談内容が中心であり、例えば、先述の経営者が重視する四つの経営課題のうち、「営業・販路開拓」「商品・サービスの開発・改善」などの経営課題まで相談していない可能性が高い。

こうした経営課題の対応に強みを持つ支援機関の一つとして、「よろず支援拠点」が挙げられる。中小企業庁の報告によれば、よろず支援拠点の相談内

容のうち7割近くは「売り上げ拡大」であり、相談者の満足度は高いという調査結果が出ている^{※1}。また、図表5から、コンサルタント／民間コンサルティング会社は、「売り上げ向上や新規顧客開拓」の支援を得意としている様子がうかがえる。しかし、これら支援機関を利用したことがある中小企業は極めて少数であり、また他の属性の支援機関でも「営業・販路開拓」「商品・サービスの開発・改善」の支援が得意であることが知られていないケースも想定される。

支援を受ければ満足のいく成果が得られる可能性があるにもかかわらず、十分に活用されていない理由の一つとしては、そもそも相談先として存在を知らない、つまり中小企業からの認知度の低さが考えられる。そのため、まずは、中小企業に対して、地

※1 中小企業庁 2019年3月13日『『中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会中間整理』の進捗報告』

域内にある支援機関と、その支援機関が得意とする支援内容の認知度を高め、中小企業の利用を促進することが必要である。

現在、中小企業庁は、認定経営革新等支援機関検索システム^{※2}やミラサポ plus^{※3}を通じて、地域の支援機関を検索できるプラットフォームを構築している。中小企業が支援機関を認知し、実際に支援を依頼できるようにするためには、こうした地域の支援機関の概要・相談可能なテーマや業種・支援実績の概要（件数や採択率等）等を見ることができ、既存のプラットフォームの認知度を高めていくことが第一歩となる。

効果的に認知度を向上させていくためには、ウェブサイトでの案内やチラシの配布等に加え、より直接的に中小企業に働きかけていく「アウトリーチ」の取り組みも必要である。例えば、経営者の関心が高い「事業承継セミナー」に参加した次世代経営者に向けて「販路拡大支援」の紹介をしたり、政府の補助金説明会の場で、売り上げ拡大に向けた「商品・サービス改善支援」の説明をしたりするといった取り組みが考えられる。中小企業庁を中心にこうした活動を行うことで、プラットフォームの認知度向上だけでなく、中小企業に対して、経営課題への気づきを与え、相談のきっかけを提供することが可能となる。

② 地域内にある支援機関同士の連携促進

支援機関は中小企業の日々の経営相談を受ける中で、これまでとは全く異なる分野の経営課題を相談されたり、中小企業の新たな経営課題に気づいたりすることもある。その場合、仮に当該支援機関では対応できない内容であっても、他の支援機関に対応を依頼することができれば、相談者の新たな経営課題や悩みに応えることが可能となる。つまり、地域

の支援機関が積極的に連携しさえすれば、地域全体で中小企業の多様な経営課題に対応することが可能となる。

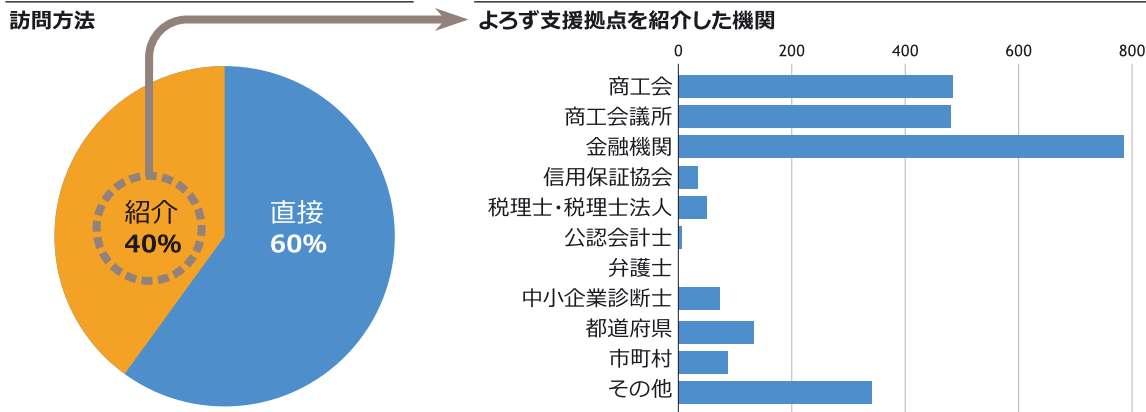
このような状況を踏まえ、地域では、支援機関の連携を促進するための活動を行ってきた。自治体を中心となって支援機関の連携ネットワークを構築する動きや、よろず支援拠点^{※1}が他の支援機関を紹介したり、逆に支援機関がよろず支援拠点を紹介したりするという流れをつくり出すことにチャレンジしてきたところである。しかし、実際のところ、地域で支援機関同士の連携がうまく機能しているケースは多くない。その要因として、(1) 支援機関が他の支援機関と連携したいと考えてもそもそも他の支援機関のことをよく知らないこと、(2) 自治体やよろず支援拠点等と連携している支援機関の種類、数に偏りがあること、(3) 他の支援機関を知っていても連携することによるインセンティブが少ないこと、の3点が考えられる。

(1) の要因への対応としては、「④地域内にある支援機関の認知度向上」において言及したように、地域内にある各支援機関が得意とする支援内容や実績を中小企業のみならず、支援機関にも広く認知してもらうことが挙げられる。ただし、支援機関がお互いのことを知る機会を得るだけでは、これまで全くつながりのない支援機関同士が気軽に連携するこ

※2 中小企業庁が運営する、全国の認定経営革新等支援機関を検索するサイト。地域・支援機関の種別の他、相談内容や支援実績による検索が可能。https://ninteishien.force.com/NSK_CertificationArea

※3 中小企業庁が運営する、中小企業の総合支援サイト。支援者や支援組織を検索できる他、さまざまな支援制度の検索から電子申請までが可能。<https://mirasapo-plus.go.jp/>

図表 8 よろず支援拠点への相談（訪問方法とよろず支援拠点を紹介した機関）



出所) 中小企業庁「よろず支援拠点満足度調査結果」(2016年)

とは、現実的には難しい。連携に至るまで関係性を深めるためには、相談内容に応じ、各支援機関の得意分野や相性までも考慮し、最適な支援機関および担当者につながり合わせる機能がどうしても欠かせない。そのために、支援機関をサイト上で検索できる仕組み等に加え、自治体やよろず支援拠点等が支援機関からの紹介依頼を広く受け付け、中小企業の経営相談の内容を把握し、支援機関同士をつなぐ機能をさらに高度化していくことが必要である。

(2) の要因への対応としては、連携先として多様な支援機関が名を連ねることが必要である。例えば、「地域のワンストップ窓口」として他の支援機関との連携による専門性の高い経営アドバイスを重要なミッションとしているよろず支援拠点であるが、中小企業庁が2016年に実施した「よろず支援拠点満足度調査結果」^{※4}によれば、よろず支援拠点利用事業者の4割が他の支援機関からの「紹介」によって訪問しており、紹介した機関の多くは、金融機関と商工会／商工会議所となっている。一方、先述の図表4では、過去3年以内に中小企業が利用した支援機関として税理士／税理士法人、公認会計士が多く挙げられたが、この支援機関からの紹介は非常に少ないことが分かる(図表8)。つまり、支援でき

る人材も多く、規模も大きい「金融機関」や「商工会／商工会議所」は地域内にその数も限定されていることから、効率的に連携体制を構築できるが、中小企業の主な相談先となっている税理士や公認会計士等の士業とはうまく連携できていない可能性が高い。この実態を踏まえ、今後は、個人経営等の規模が小さな士業等の支援機関ともネットワークを構築した上で積極的に声をかけ、支援機関の種類の偏りを減らしていくことが必要といえるだろう。

(3) の要因への対応としては、政府が主導し、これまでにない新しい制度を設計することが期待される。例えば、中小企業が複数の支援機関から経営支援を受けた場合、国の事業への採択可能性が向上するといった仕組みが考えられる。これは政府、中小企業にとってもメリットが大きく、日々の経営相談を行っている支援機関以外の支援機関からも客観的なアドバイスを受けることで、新たな気づきを得ることができ、事業の成功確率が高まることにもつながると考えられる。その他、連携に積極的な支援機

※4 中小企業庁 2017年1月16日『『よろず支援拠点』の利用事業者に対するアンケート結果について』

関を表彰する制度を確立することもインセンティブの一つになると考えられる。

③ 地域外の組織との連携促進

地域内での支援機関の連携ができた後、さらに相談者への対応範囲を広げていくためには、域外の組織との連携が必要になると考えられる。

地域内の企業同士の連携は、経営者が集まる機会が提供されるなど、比較的支援が行われているところではある。しかし、現状の相談内容がさらに、多様化、高度化していき、例えば、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進や新マーケットの創出などについて相談があった場合、支援機関に十分な知見や実績がないことから、地域の支援機関が連携しても、対応できないことが想定される。こういった状況を想定し、特定の分野において圧倒的な専門性を有する域外の企業や人材と連携することが期待される。

ただし、一つの地域が企業と連携することは、現実的には難しい。そこで、例えば、中小企業基盤整備機構や日本商工会議所など、支援機関の全国組織に相当する機関と特定の技術やソリューションに強みを持つ企業が連携・協力に関する協定を取り交わし、地域からの依頼があった場合、当該企業を紹介し、連携の支援をすることで、相談者の課題を解決できることにつながることを期待される。なお、域外の企業と連携をする場合、基本的には企業同士の契約として進め、支援機関はあくまで案件を紹介するという位置づけとなる。

域外の特定のソリューションを保有する企業と連携することによって、地域企業が求めている課題への対応領域をさらに拡充することが可能になる。

6 おわりに

菅内閣によって中小企業基本法の見直しが言及されているいま、企業再編が必要以上に加速する可能性がある。企業再編によって中小企業が保有する付加価値や、唯一無二の技術や人材が衰退していく可能性も否定できず、長期的な目線で考えると、企業再編が正しい解決策にはならない可能性もある。

企業の存続を問う企業再編をいきなり進める前に、まずは、既存の支援機関の役割や機能を見直すことが先ではないだろうか。今回のアンケートで明らかになったように、経営者が抱える課題と支援機関の対応領域のすり合わせを行うことで、中小企業に対してさらに良質な支援を提供することが可能になるといえる。

また、その実現に向けて、中小企業庁が特定の地域、特定の支援機関をモデルケースとして、地域内にある支援機関のさらなる認知度向上に向けた仕組みの構築、地域内の支援機関同士の連携の促進、支援機関の全国組織と特定の技術やソリューションに強みを持つ企業との連携協定などを実証的に進めていくことが有効ではないだろうか。

●…… 筆者

坂口 剛（さかぐち つよし）

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

プリンシパル

専門は、地域における創業支援、クリエイティブ

産業を中心とした産業政策・事業開発

E-mail: t-sakaguchi@nri.co.jp

●…… 筆者

早川 明宏（はやかわ あきひろ）

株式会社 野村総合研究所

アーバンイノベーションコンサルティング部

プリンシパル

専門は、中小企業政策、デジタルガバメント・

マイナンバー政策の実装、自治体の

イノベーション実証事業支援

E-mail: a-hayakawa@nri.co.jp