

<経営改善支援についての調査報告書>

～中小企業診断士が行っている経営改善支援活動の実態～

2021年10月

岐阜県中小企業診断士協会

伴走型支援研究会

世話人 大塚教晃

<はじめに>

本報告書は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実施した「経営改善支援についての調査」の結果を協力して頂いた協会やデータを提供して頂いた会員に謝意を込めてフィードバックするものである。学会等の外部への報告書は改めて作成する予定である。お陰様で、調査の目標である「支援活動の規模や効果」が定量的に見えて来た。なお、本調査は岐阜県協会内の自主研究会（片桐理恵、岩本秀巳、村橋剛史、大塚教晃）の活動であるゆえ、ご意見などは協会ではなく、当方（<http://www.otsuka-sr.com/>）へお願いする。

<調査の目的>

中小企業の経営改善を目的とする研究テーマ「伴走型支援の有効性」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する。更に、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付け分析を予定している。

<主要な単語の定義>

- ・本調査の対象中小企業：
従業員数が約50名以下、年商約10億円以下の比較的小規模な企業（註4）
- ・経営改善支援：
税務・労務・行政申請の諸手続や補助金申請などの単発的な経営相談ではなく、経営診断や経営改善計画策定等の計画支援や、経営改善実行を目的として継続的に行う支援
- ・伴走型支援：
日常的・継続的に企業の経営改善についての相談・指導を行う支援

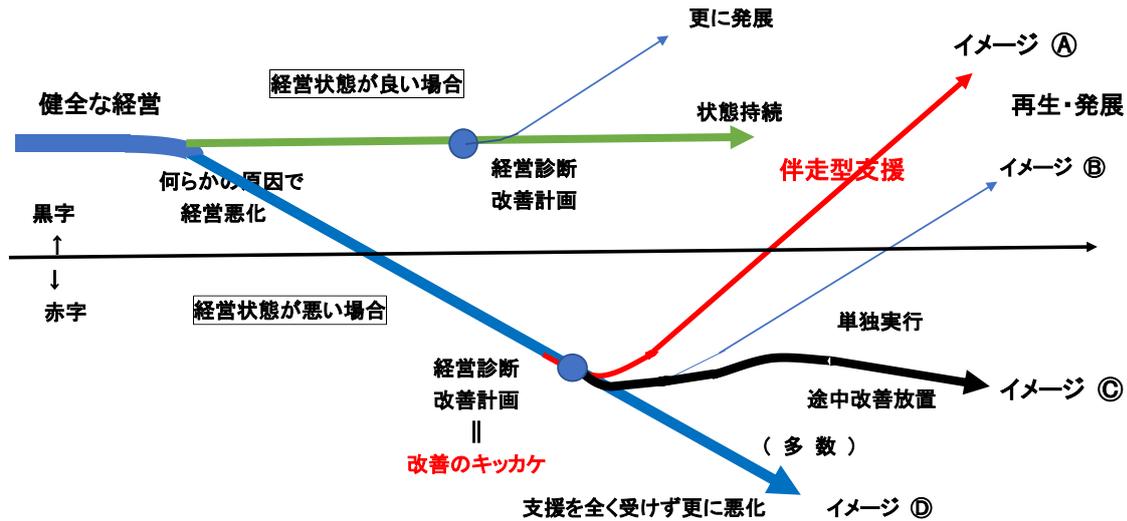
<調査の背景>

全国の中小企業約358万社（註1）の内、黒字の企業は約35%（註2）と半数以上の中小企業の経営は良くない状況にあるにも関わらず外部専門家から支援を受けている企業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極めて少ない。

一方、調査者自身が伴走型支援を実施した企業の殆どが経営改善できている経験から「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、これを定量的・マクロに証明すれば、中小企業がもっと多く専門家（所

謂経営コンサルタント) を活用して積極的に経営改善する気持ちになることを期待する。図表 1 にこのイメージを示す。なお、今回の調査に先立ち、診断士を対象に「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か?」と題したアンケート調査(註 3)を行った。又、以上の背景についても日本産業経済学会第 18 回全国大会(2021 年 9 月)に発表し、学会誌へ寄稿の準備を行っている。

図表 1 伴走型支援の効果(イメージ)



イメージ①: 伴走型支援で経営改善した
 イメージ②: 自社単独実行で経営改善した
 イメージ③: 自社単独実行途中放置で現状維持に留まった
 イメージ④: 支援を受けず、又は受けても更に経営悪化が進んだ

<調査方法>

- 1 調査実施時期：2021 年 7 月～9 月
- 2 調査内容：

直近約 10 年間(2010 年頃以降)に中小企業診断士自身が行った経営改善支援業務の実績を設問に従い記述する。提供して貰う内容は支援件数などの活動データで個々の財務データを求めている(調査表参照：末尾添付)。
- 3 調査対象：

全国の中小企業診断(士)協会に所属する中小企業診断士
- 4 調査表の送付：

全国 47 都道府県の中小企業診断(士)協会に対してメールにて、各協会のネットワークを通じて会員へ調査表と依頼文を配信し、データは直接に当方にメールして貰えるよう依頼した。その結果、21 協会が全会員またはプロコンサルタント(以後プロコンと略す)等限定した会員に配信した。協力して貰えなかった 26 協会(個人依頼ゆえの理由 8 協会、返事なし 11 協会)の会員に対しては、ホームページの会員紹介欄等でメールアドレスが公開されている 15 協会の会員宛に直接、調査表と依頼文を配信した。当初、調査

表は東京都を除きワード様式でのメール返送を依頼したが、その後、Google フォームでの匿名返送も可能とした。

5 追加調査：

調査表の設問 8-5 では「支援前の経営状態による支援効果の違い」が分からないので、記名のデータ提供者に対して個別に設問 8-2 支援前の収益性、設問 8-3 支援前の財務状況と設問 8-5 支援結果の対応を追加調査表でお願いした。

<調査結果の概要>

- 1 協会経由で配信した数と会員への直接配信した数の合計は 7,046 名
- 2 データ提供者は全国の協会会員 86 名（うち匿名 34 名）
- 3 情報提供された経営改善支援総数（サンプル数）は 2,164 件
- 4 1年以上継続した伴走型支援数は 441 件（経営改善支援総数の約 20%）
- 5 伴走型支援による改善と改善傾向の確度は約 80%（進行中ゆえ判定不明を除く）

<考察>

- 1 調査表の配信数に対する情報提供者数の割合は 1.2%と低い。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頂いた会員に心から謝意を表する。
 - ・提供する為には自分の活動記録を整理する必要がある、大きな労力を要する
 - ・（提供内容は部外には出ないにしても）自分の活動実績が外部に出る
 - ・同じ診断士とは言え、無名の個人・研究会の調査の信用度の低さ
 - ・本調査は所謂プロコン向けの内容であり、協会内のプロコンの割合は 48.3%と半数以下である（註 5）
- 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 件で信頼性は充分あると判断する。
- 3 本調査のデータ提供会員 86 名の支援総数が 2,164 件である。これを全国協会会員 11,396 名（註 6）の内のプロコン割合 48.3%とすると 5,504 名となり比例換算すると、全会員が支援した企業数は約 13.8 万社になる。これは全国の中小企業 358 万社の 4%弱、この内の伴走型支援はその 20%の 2.8 万社は 1%未満と非常に小さい割合であることが分かる。

つまり、**協会所属の診断士が支援した企業総数**

$$= \text{本調査の支援総数 } 2,164 \text{ 件} \times (\text{プロコン数 } 5,504 \text{ 名} \div \text{データ提供者 } 86 \text{ 名})$$

$$= \text{約 } 13.8 \text{ 万社}$$

このように、今回の調査の目的である「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、見えて来たと考ええる。

- 4 伴走型支援による経営の改善結果効果が「改善および改善傾向が 80%」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 以上のように診断士の支援活動の実態の概形が見えて来た。更に第 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。

- ① 診断士の経営改善支援活動を企業側から見た評価
- ② 協会所属の診断士以外の経営コンサルタントの支援活動の実態

③ 企業単独での経営改善活動の実態

6 本調査で分かった全国の中小企業への経営改善支援の実態のイメージを図表 2 に示す。

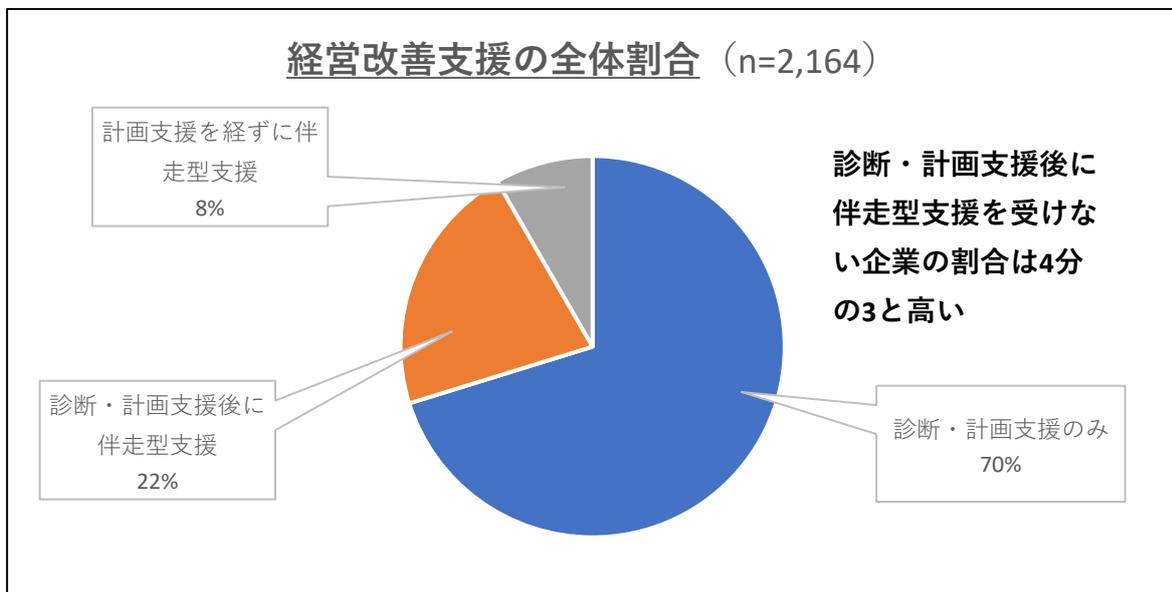
図表 2 経営改善支援の実態の概形で分かった部分(網掛部分)と未だ分からない部分
(全国の中小企業数 A = 358 万社)

協会登録の診断士による支援総数 B = 約13.8万社 (4%)	
内訳 伴走型1年以上 約2.8万社 (0.8%)	⇒経営改善 & 改善傾向約2.2万社 (0.6%、伴走型支援の約80%)
計画支援後は自社独自実行 約11万社 (3.1%)	⇒改善状況は未だ?
その他の経営コンサルタントの支援C = ?	⇒改善状況は未だ?
外部専門家の支援なしに経営D = A - B - C (?)	⇒改善状況は未だ?
(殆どの中小企業が外部専門家の支援なしで経営を行なっている。その半数以上が赤字経営と言われる)	
黄色網掛部分が本調査で見えて来た領域	
その他の領域と赤字部分は今回調査では見えない	⇒今後、更なる調査研究が必要

<調査結果>

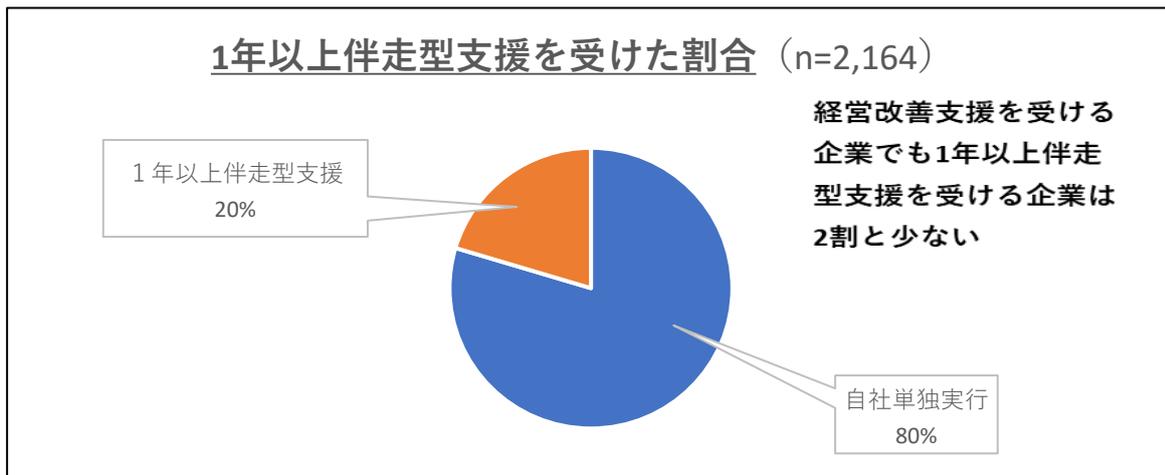
主要な設問毎のデータを図表化して傾向などを簡単に説明する。

図表 3 経営改善支援活動の全体 (設問 1~3)



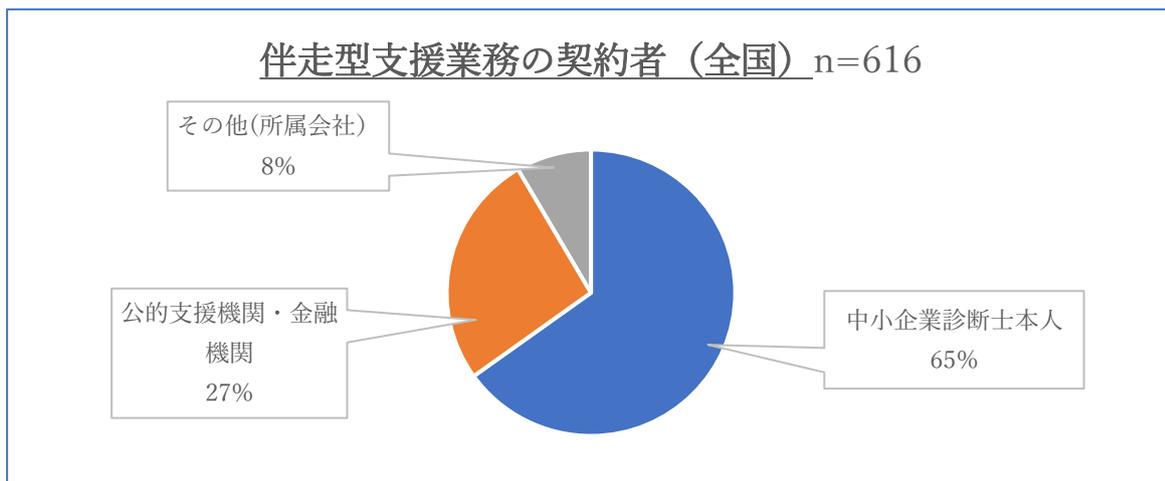
経営改善支援の 70%は経営診断や経営改善計画の支援までで、その後は外部専門家の支援を受けずに企業が単独で改善計画を実行していると推測される。30%は伴走型支援を受けており、その内の 8%は計画支援を経ずに伴走型支援に入っている。

図表 4 全支援活動に対する 1 年以上継続した伴走型支援の割合（設問 8 と設問 1～3）



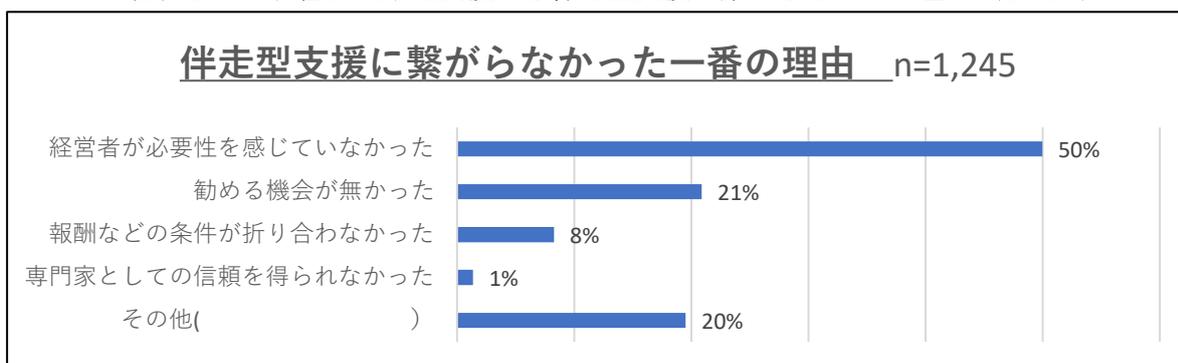
伴走型支援を始めた場合でも 1 年以内に支援が行なわれなくなり、結果として 1 年以上継続したのは全体の 20% まで減少している。

図表 5 伴走型支援業務の契約者は誰か（設問 4）



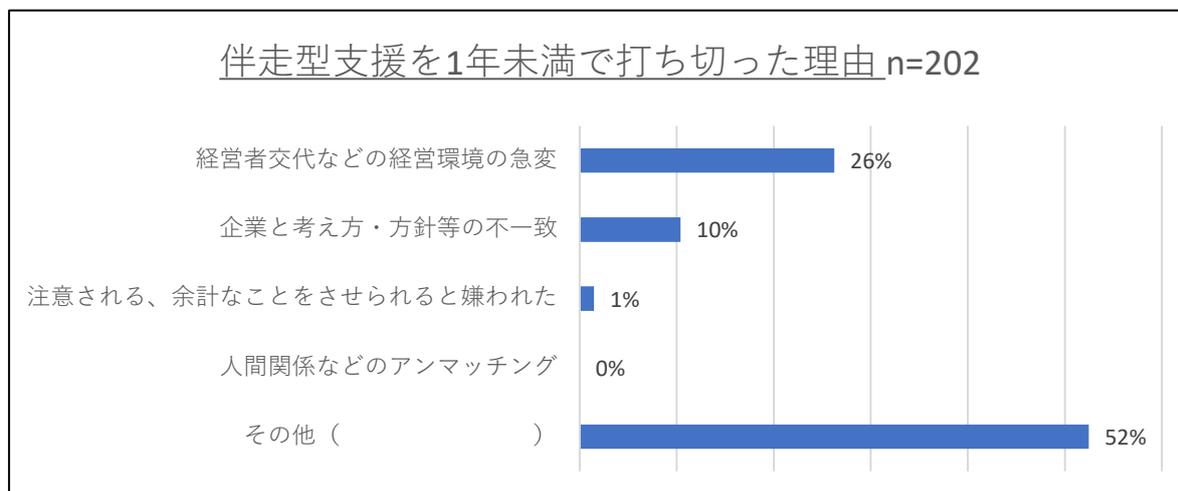
伴走型支援業務の主契約者は、65%が診断士本人であり、27%が公的支援機関や金融機関、8%は診断士が所属する事務所などである。東京都と地方を比較すると地方の方が診断士本人の契約が多い傾向が見られる。

図表 6 経営診断や改善計画策定支援から伴走型支援に繋がらなかった理由（設問 5）



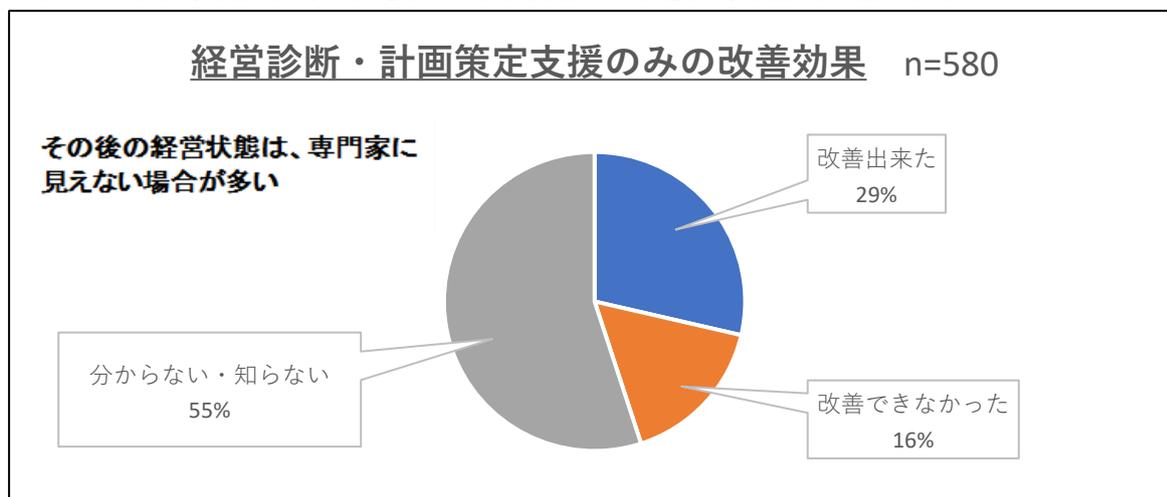
設問 5 では、計画策定支援から伴走型支援に繋がらない方が遙かに多い理由は何かを聞いている。最も多い 50% がその必要性を経営者が感じていないである。次が経営者に勧める機会がなかったであるが、経営診断などが公的支援機関を通じて行なわれる場合には営業活動を禁止されるので企業から言われたい限り診断士からは言い出せないケース等であろう。

図表 7 伴走型支援を 1 年未満で打ち切った理由（設問 6）



設問 6 では、伴走型支援を始めたが 1 年未満で終了した理由を聞いている。経営者の交代などの経営環境の急変が 26% であるが、当初の 1 年契約だけで終了したり、支援機関の回数制限等で打ち切る理由が半数以上のその他で挙げられている。

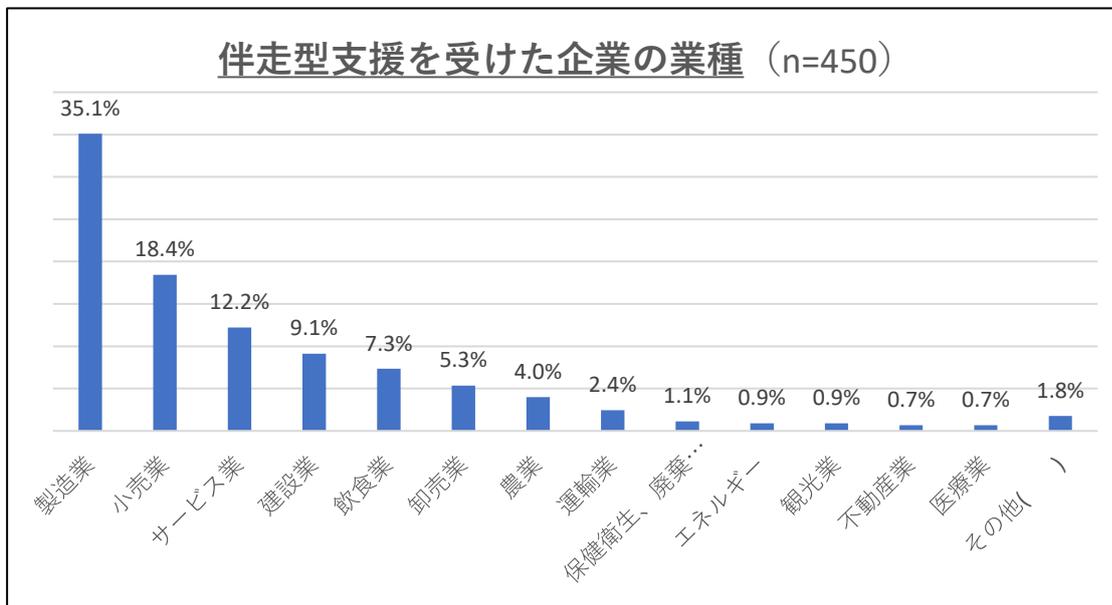
図表 8 経営改善計画策定支援や 1 年未満伴走型支援の改善効果（設問 7）



設問 7 では、経営計画支援のみや 1 年未満の伴走型支援で終了した企業が経営改善したか否かを聞いている。改善 29%、改善出来ず 16% 以外の 55% は結果が分からないである。1 年未満では経営状態が変わらない場合が多いし、支援活動終了後の企業の経営状況を掴むのは診断士には難しいと推測される。

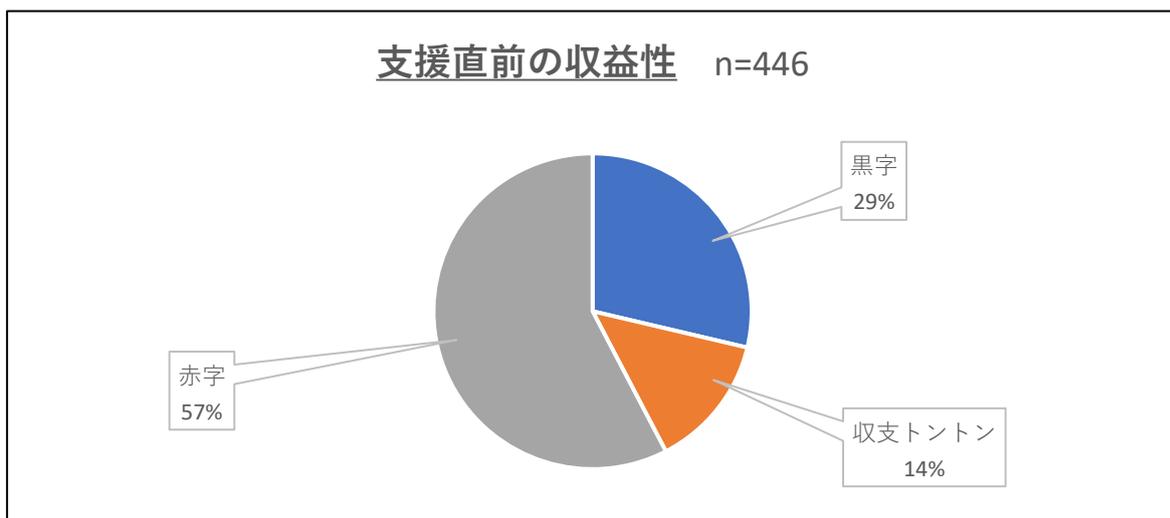
設問 8 の 1 年以上継続した伴走型支援数（註 7）は 441 件であった。これは支援総数の約 20%に相当する。以下のデータは全て、この支援形態の内容や改善効果を表わしており、本調査の中核的な部分である。

図表 9 伴走型支援を 1 年以上継続した企業の業種（設問 8-1）



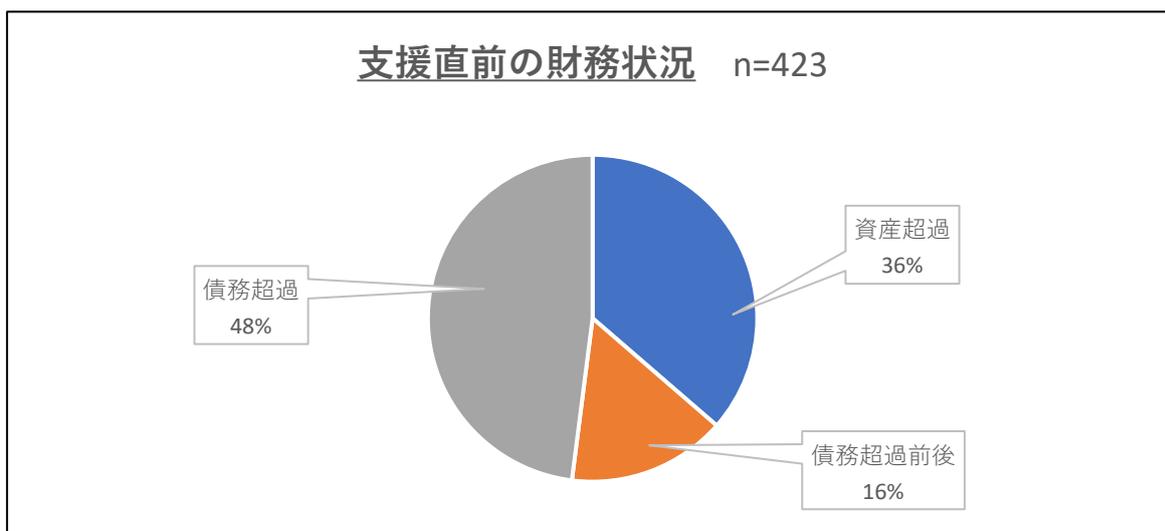
1 年以上伴走型支援を受けた企業の業種としては、製造業 35%、小売業 18%（卸&小売 24%）、サービス業 12%の順に多い。それぞれの業種別中小企業数の割合 10%、22%（卸小売）に較べて製造業の割合が多い（註 8）。サービス業は分類が多岐で判断ができない。

図表 10 経営改善支援を受ける前の企業の収益性（設問 8-2）



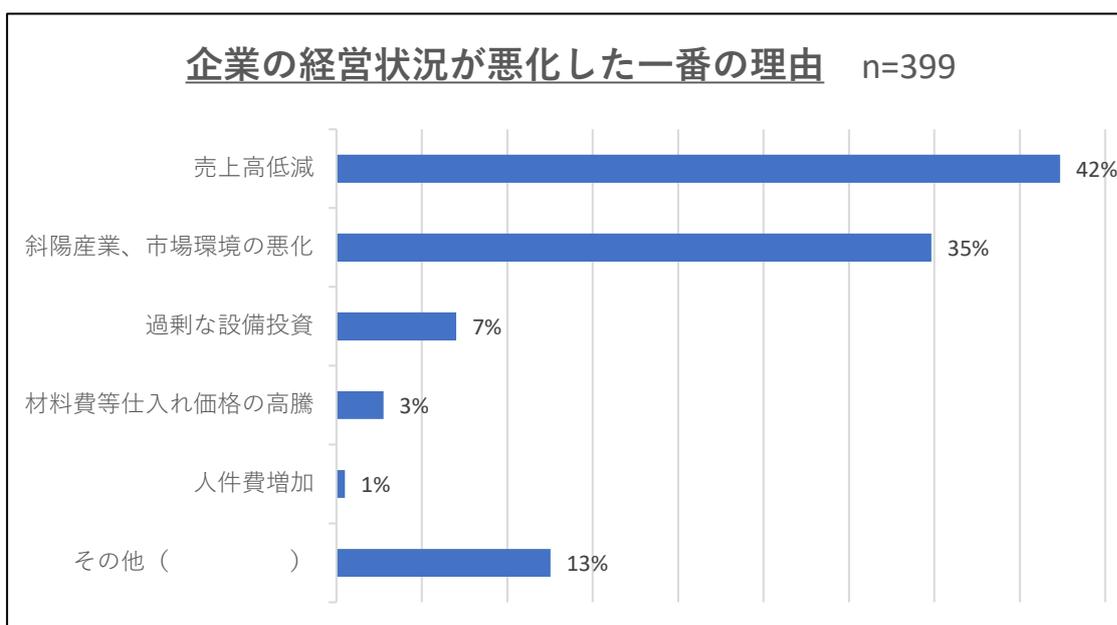
設問 8-2 では、1 年以上伴走型支援を受けた企業の支援前の収益性を聞いている。赤字で経営状態の悪い企業の方が黒字企業の約 2 倍多いのは予想通りである。

図表 11 経営改善支援を受ける前の企業の財務状況（設問 8-3）



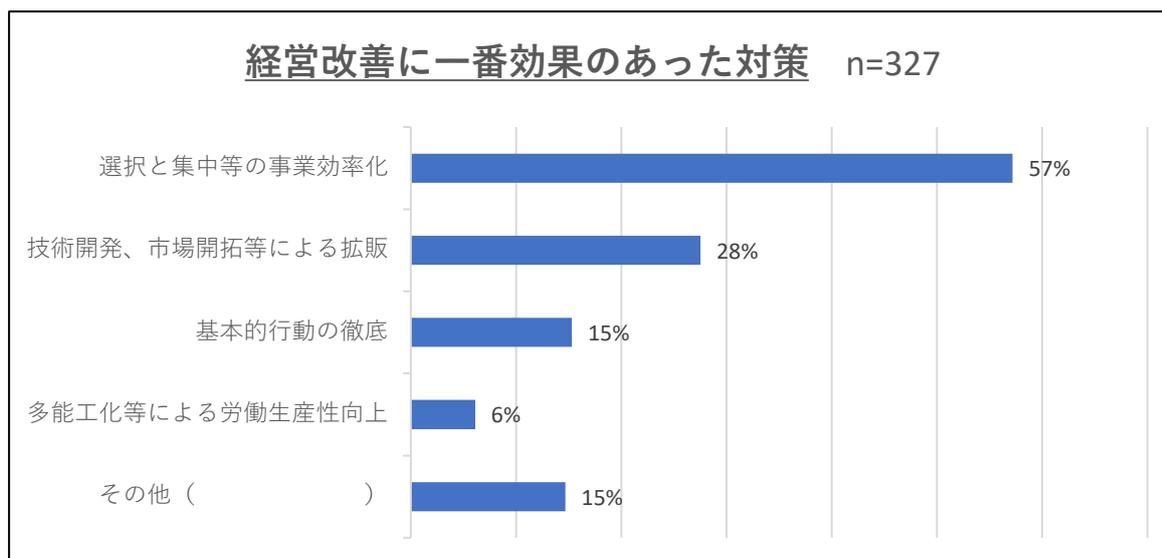
設問 8-3 は支援前の財務状況を聞いている。債務超過の方が資産超過より多い。やはり、赤字や債務超過と経営状況が悪い企業の方が多く支援を受けている。

図表 12 経営改善支援を受ける前に収益性や財務状況が悪化していた理由（設問 8-4）



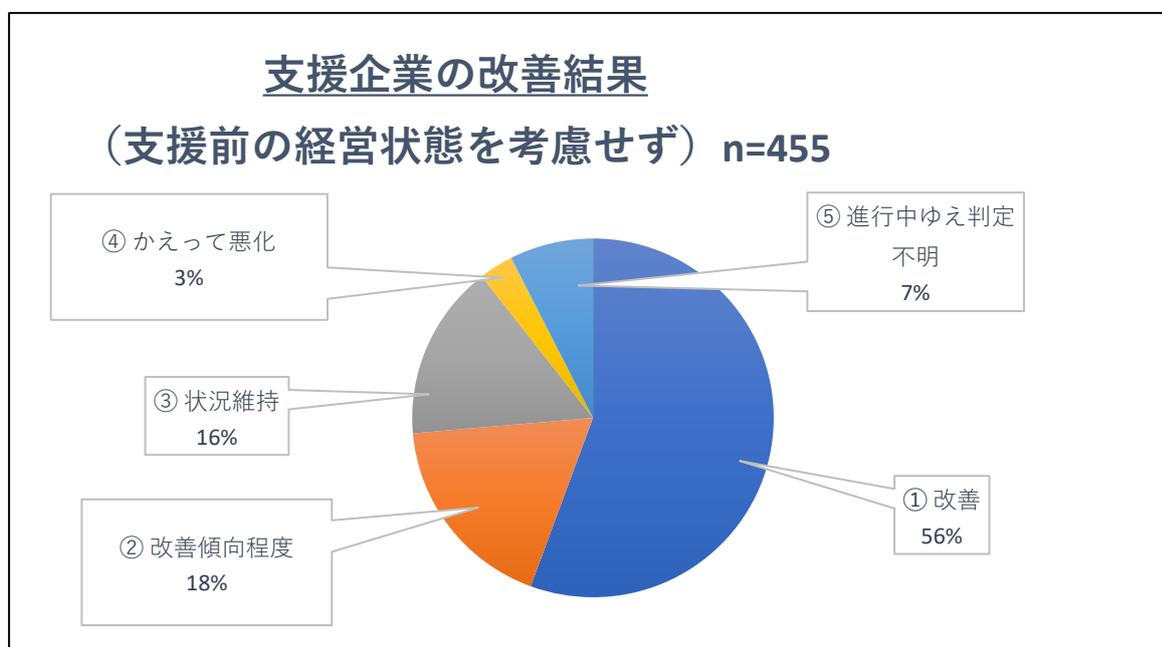
設問 8-4 では、支援前の経営状況が悪い企業の悪化した理由を聞いている。経営が悪化した理由が分かると改善対策を立てやすい。売上高低下 42%、斜陽産業・市場環境悪化 35%が圧倒的な理由である。その他として、売上計画の甘さ、原価管理・経営管理の不足、放漫経営などの理由も挙げられている。

図表 13 経営改善に一番効果があった対策（設問 8-7）



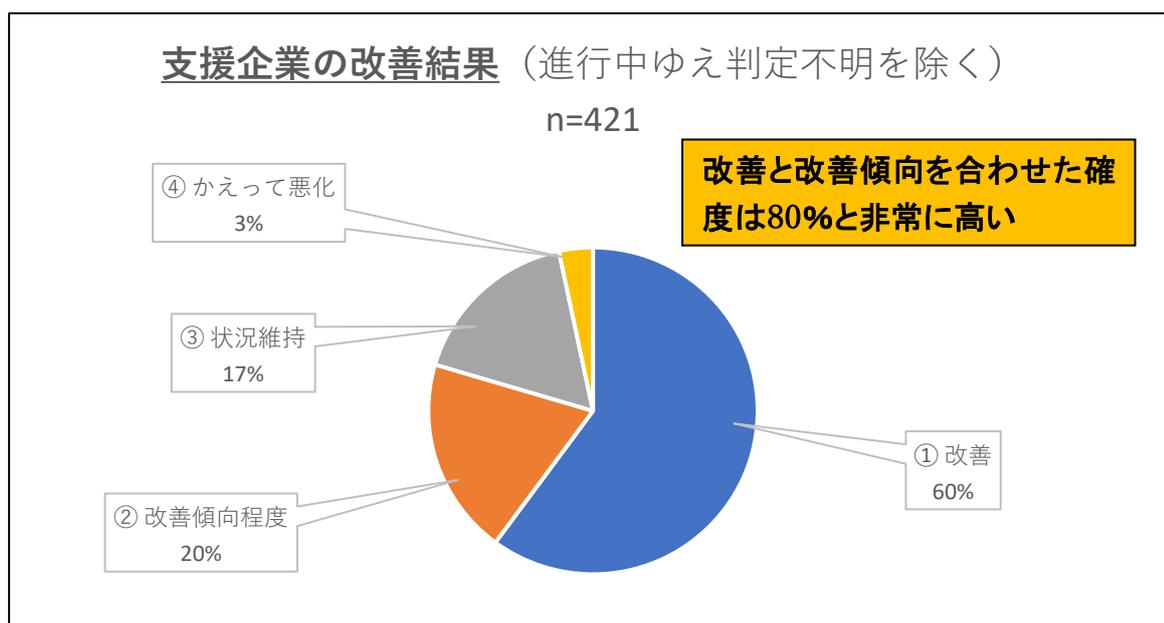
経営が改善した事例で改善に一番効果のあった対策は、選択と集中などの事業効率化 57%、技術開発・市場開拓による拡販 28%、基本的行動の徹底 15%の順である。その他として、社長の交代、社長の能力向上、コスト管理、粗利益の確保、管理会計の導入、経営者や従業員へのカウンセリング、コミュニケーションの改善、経営管理マネジメントの強化などの対策が挙げられている。

図表 14 伴走型支援 1 年以上による経営改善効果（設問 8-5）



設問 8-6 は 1 年以上の伴走型支援の改善効果を聞いたもので、本調査の核である。改善した 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。

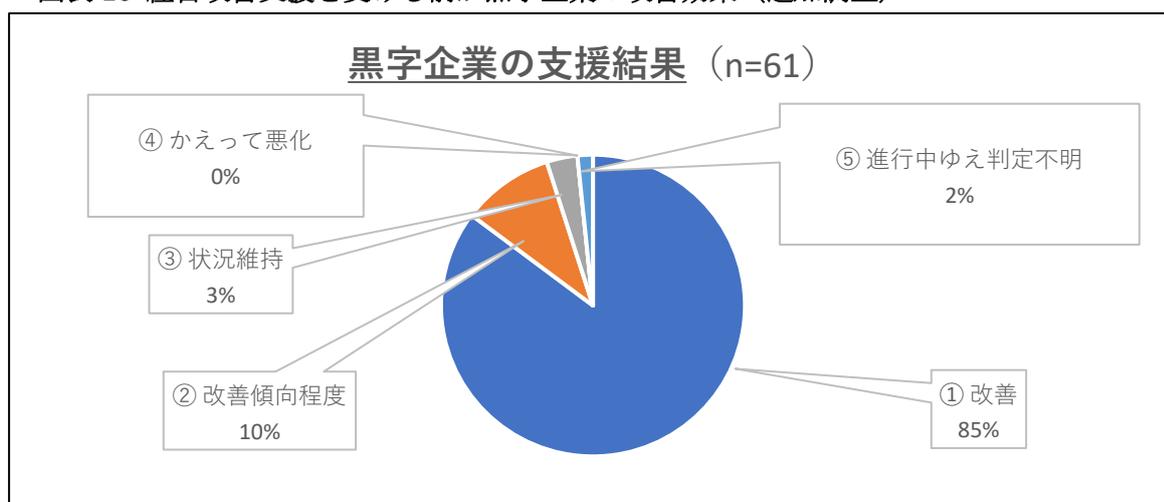
図表 15 経営支援途中ゆえに判定不明のケースを除いた改善効果（設問 8-5）



本図表は前図の内、進行中ゆえ不明を除いた割合を示したものである。改善 60%と改善傾向程度 20%を合わせると 80%と非常に高い確度であり、本調査研究の証明したい事項そのものである。支援期間が短い内は経営状態が変わらない場合が多いが、支援が続いた後の割合は上図の①～④に分布すると考えるのが妥当と判断した。

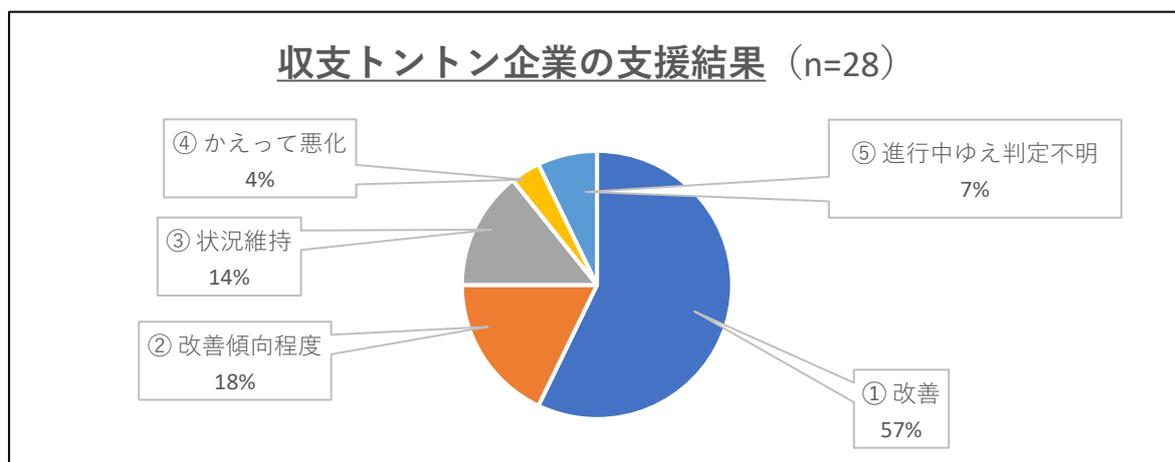
設問 8-5 では、支援前の経営状況に関係なしに改善効果を聞いたので支援前の経営状況による効果の差異が分からなかった。そこで、記名のデータ提供者に追加調査した結果を図表 16～図表 21 に示す。

図表 16 経営改善支援を受ける前が黒字企業の改善効果（追加調査）

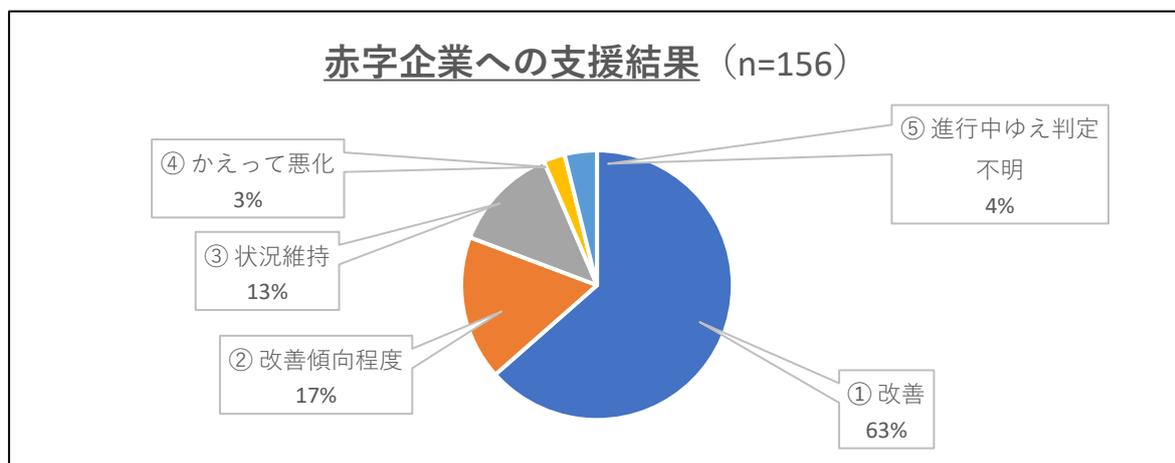


先ず、図表 16～図表 18 は支援前の収益性が黒字、収支トントン、赤字のケースの改善効果を示している。改善と改善傾向を合わせた割合はそれぞれ 95%、75%、80%と黒字の方が赤字より 15%も改善する確度が高い。

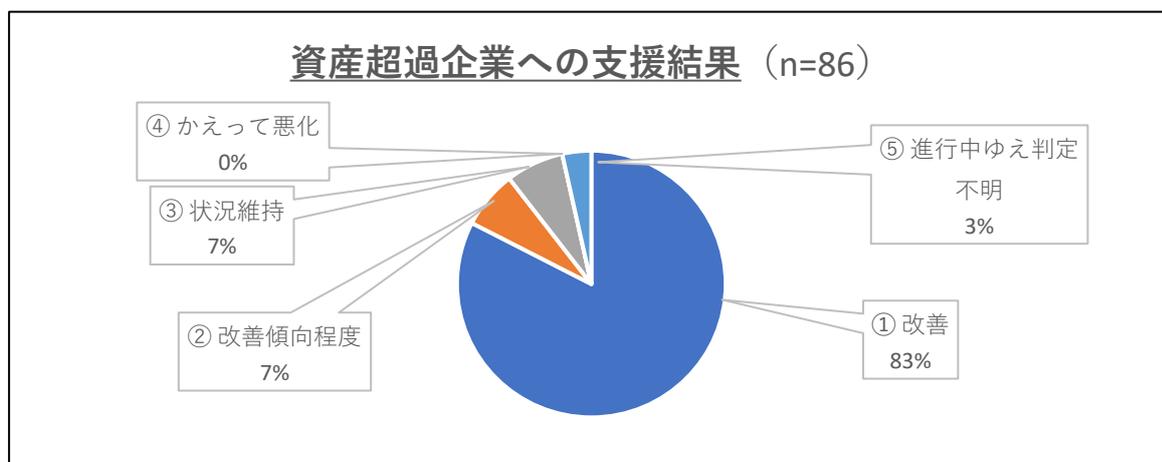
図表 17 経営改善支援を受ける前が収支トントン企業の改善効果（追加調査）



図表 18 経営改善支援を受ける前が赤字企業の改善効果（追加調査）



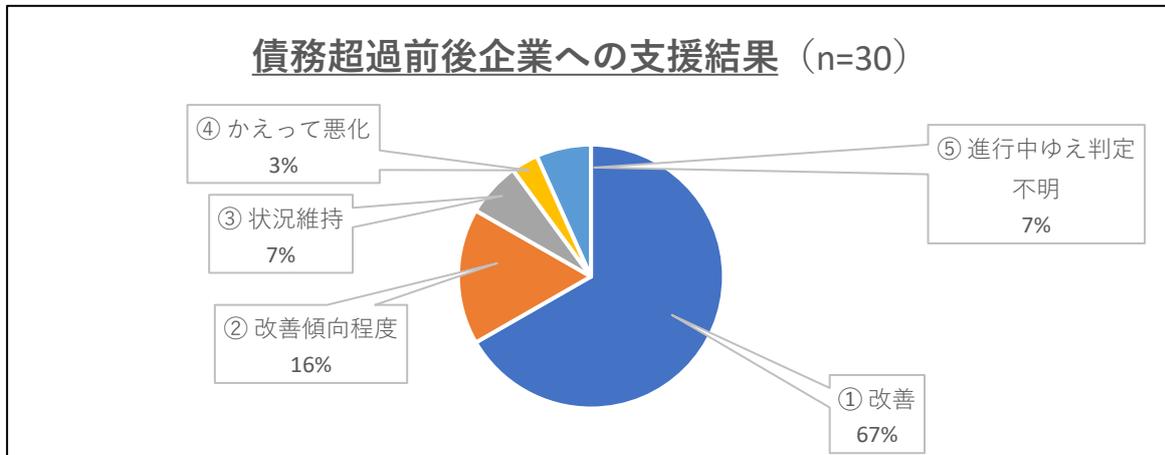
図表 19 経営改善支援を受ける前が資産超過企業の改善効果（追加調査）



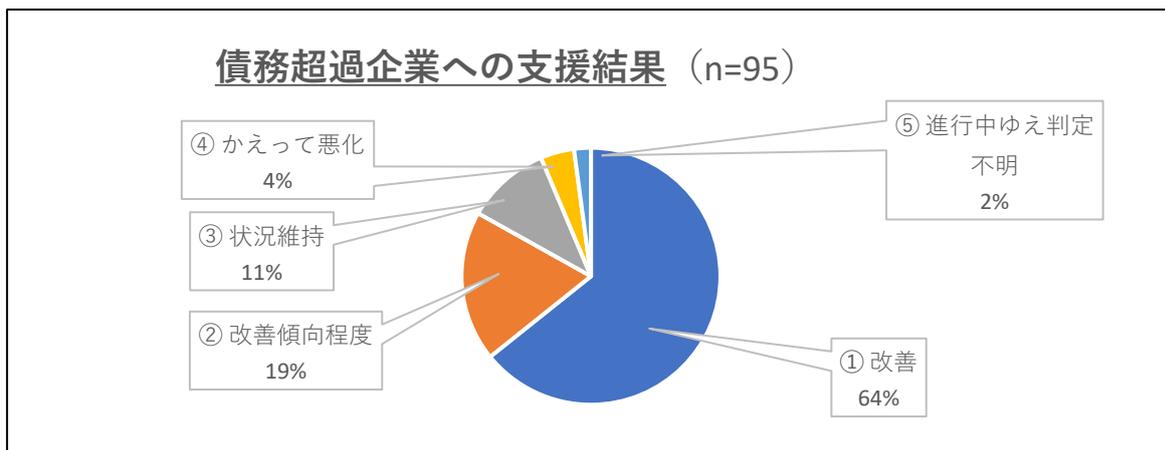
図表 19～図表 21 は支援前の純資産が資産超過、債務超過前後、債務超過のケースの改善効果を示している。改善と改善傾向を合わせた割合はそれぞれ 90%、83%、83%と資産超

過のほうが債務超過より 7%改善の確度が高い。

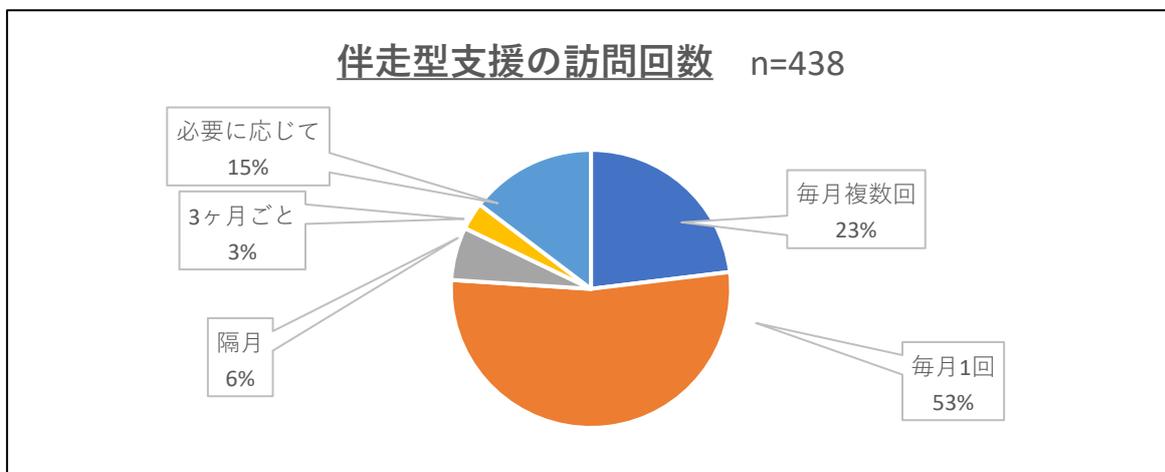
図表 20 経営改善支援を受ける前が債務超過前後企業の改善効果（追加調査）



図表 21 経営改善支援を受ける前が債務超過企業の改善効果（追加調査）

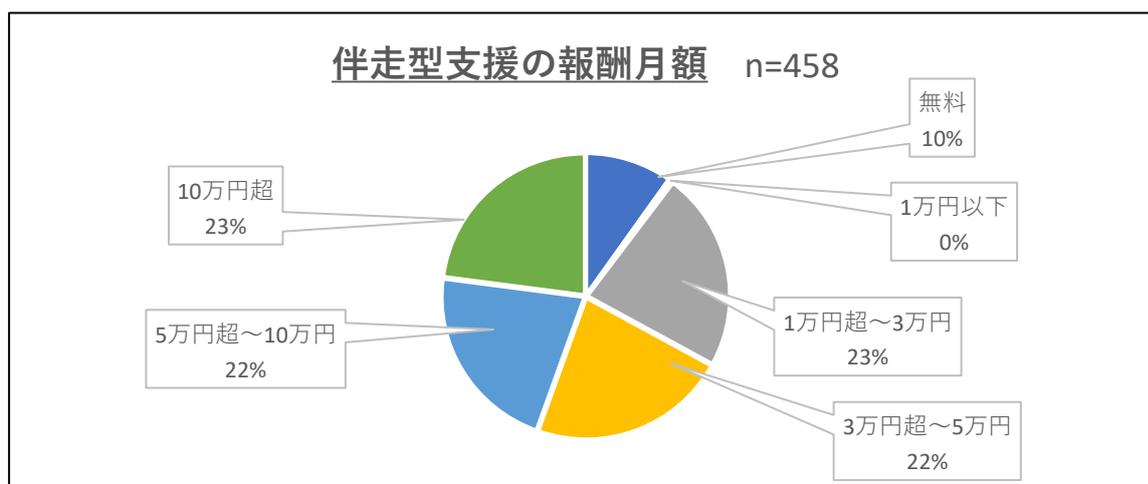


図表 22 伴走型支援の企業訪問回数（設問 8-8）



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。

図表 23 伴走型支援への報酬月額（設問 8-9）



伴走型支援への報酬月額は、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4領域がほぼ同率である。報酬はどのくらいと言えない分布であるが、東京都が地方より高い傾向は見られる。

<おわりに>

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。中小企業診断士の仲間の協力で「中小企業診断士の経営改善支援の活動の実態」の概形が見えて来た。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で更に明確にする考えである。

<註>

註1：中小企業白書 2020年版 頁I-110 2016年の中小企業 358万者

註2：2018年度法人税等申告（課税）業績の概要では35%であるが、TKC経営指標 2021年度では51.8%と大きく異なる。

註3：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か？」2021年6月 <http://www.otsuka-sr.com/> 2021年10月25日閲覧

註4：中小企業の中でも比較的大きな企業では、経営課題や支援方法が小規模の企業と異なり、改善効果の表れ方も異なる可能性が高いと推測される。

註5：中小企業診断協会「中小企業診断士活動状況アンケート調査」結果について 2021年 https://www.j-smeca.jp/contents/021_data_index.html 2021年10月25日閲覧

註6：2021年4月1日現在の会員数、中小企業診断協会からデータの提供を受けた。

註7：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ので、本調査では1年以上を重要視した。

註8：経済センサス 2016年

経営改善支援についての調査表

県名()

中小企業診断士の皆様が行われた中小企業への経営支援についての調査にご協力をお願いいたします。ただし、調査対象は従業員 50 名以下、年商 10 億円以下の法人で、支援時期が 2010 年頃以降の事例に絞ります。

<調査内容>

問 1. 経営診断、経営改善計画の策定等を目的とした支援を担当した件数？

⇒ 答()件

ただし、税務・労務の申告、補助金の申請、官公庁の許可や認可・認定取得など特定の目的の為の経営診断や計画作成業務案件は除く。

問 2. 経営改善を実行する段階の伴走型支援(*)を行った件数(**)? ⇒ 答()件

(*)民々契約等により改善計画の実行を日常的に企業に寄り添って(少なくとも 3 ヶ月以内毎)に行う支援をここでは「伴走型支援」と言う。(早期)経営改善計画補助金等で求められる 6 ヶ月、1 年毎のモニターを除く。

(**)診断・計画支援かつ伴走型支援の両方を行った場合は問 1 と問 2 の両方に件数として数えて下さい。

問 3. 診断・計画の支援を経ずにいきなり伴走型支援を引き受けた件数? ⇒ ()件

問 4. 伴走型支援の対象企業との業務契約者は誰でしょうか？

- ①担当した中小企業診断士 ()件
- ②公的支援機関・金融機関 ()件
- ③その他_____ ()件

問 5. 問 1 の計画策定支援から問 2 の伴走型支援に繋がらなかった事例ごとの一番の理由は次のどれですか？ 理由毎の件数を()内に記入ください

- ①伴走型支援を受ける必要性を企業経営者が感じていなかった:()件
- ②伴走型支援を勧める機会が無かった:()件
- ③専門家として信頼されなかった:()件
- ④報酬などの条件が折り合わなかった:()件
- ⑤その他_____:()件

問 6. 伴走型支援の内、1 年未満で支援を打ち切った件数? ⇒ 答()件

その事例ごとの一番の理由は何ですか？ 理由ごとの件数を()内に記入ください。

- ①企業との考え方・方針等の不一致:()件
- ②うるさく注意される、余計なことをさせられると嫌われた:()件
- ③人間的な関係のアンマッチング:()件
- ④経営者交代等経営環境の急変:()件
- ⑤その他_____:()件

問 7. 経営診断・計画策定支援だけや 1 年未満で伴走型支援を打ち切った企業はその後、経営改善出来ましたか？

- ①改善出来た()件
- ②出来なかった()
- ③分からない・知らない()件

問 8. 伴走型支援を 1 年以上継続して担当した件数？ ⇒ 答()件

これらの事例の企業について、以下の設問にお答えください。該当していた件数を()に記入下さい。

8-1. 業種は次の何でしょうか？業種毎の件数を()内にお書き下さい。

- ①農業() ②建設業() ③製造業() ④卸売業()
⑤小売業() ⑥飲食業() ⑦不動産業() ⑧運輸業()
⑨エネルギー() ⑩サービス業() ⑪医療業()
⑫保健衛生、廃棄処理業() ⑬観光業() ⑭その他()

8-2. 支援直前の収益性？

- ①黒字()件 ②収支トントン()件 ③赤字()件

8-3. 支援直前の財務状態？

- ①資産超過()件 ②債務超過前後()件 ③債務超過()件

8-4. 支援直前に収益性や財務状態が悪かった企業では、その一番の原因は？

- ①斜陽産業や市場環境の悪化()件 ②売上高低減()件
③人件費増加()件 ④材料費等仕入価格の急騰()件
⑤過剰な設備投資()件 ⑥その他_____ ()件

8-5. 経営改善効果は次のどれに該当すると考えますか？

- ①改善()件 ②改善傾向程度()件 ③状況維持()件
④かえって悪化()件 ⑤進行中ゆえ判定不明()件

8-6. 改善効果を確認できる財務データは残っていますか？

- ①残っている()件 ②無い()件

8-7. 経営改善できた案件で一番効果があった改善対策は何でしたか？

- ①基本的行動(報連相、5S 活動、議事録作成等)の徹底()件
②技術開発、市場開拓等の拡販()件
③選択と集中等の事業効率化()件
④多能工化等のスキルアップによる労働生産性向上()件
⑤その他_____ ()件

8-8. 訪問支援回数(平均)？

- ①毎月複数回()件 ②毎月 1 回()件 ③隔月()件
④3 ヶ月ごと()件 ⑤必要に応じて()件

8-9. 支援報酬月額(税抜)？

- ①無料()件 ②1 万円以下()件 ③1 万円超～3 万円()件
④3 万円超～5 万円()件 ⑤5 万円超～10 万円()件
⑥10 万円超()件

ご氏名(任意) _____

次のメールアドレス 21de101@ngu.ac.jp に返送方お願いいたします。

伴走型支援前の経営状況による改善効果の違いの追加調査

中小企業診断士氏名(県名)：			()
支援前 (問8-2の回答)		➡	支援後 (問8-5の回答内訳)
黒字		➡	改善
			改善傾向
			状況維持
			悪化
収支トントン		➡	進行中ゆえ判定不明
			改善
			改善傾向
			状況維持
赤字		➡	悪化
			進行中ゆえ判定不明
			改善
			改善傾向
合計		➡	状況維持
			悪化
			進行中ゆえ判定不明
			改善
支援前 (問8-3の回答)		➡	支援後 (問8-5の回答内訳)
資産超過		➡	改善
			改善傾向
			状況維持
			悪化
債務超過前後		➡	進行中ゆえ判定不明
			改善
			改善傾向
			状況維持
債務超過		➡	悪化
			進行中ゆえ判定不明
			改善
			改善傾向
合計		➡	状況維持
			悪化
			進行中ゆえ判定不明
			改善