

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT **mini**

FOR SOCIAL VALUE

中小企業と伴走支援

～“共に走る”新たな中小企業施策のカタチ～

2023

10

2023年9月29日 フォーバル GDXリサーチ研究所 編集

GDX
GDXリサーチ研究所

中小企業と伴走支援

近年、「伴走支援」という言葉を耳にする機会が増えたと感じる企業経営者の方も多いのではないのでしょうか。

国際情勢の変化や自然災害の増加、技術革新とDXやGXへの対応、感染症の流行など、企業経営者はさまざまな環境変化に直面しています。こうした時代の変化や不確実性の高まりに対しては、経営者として迅速・柔軟な対応が求められています。一方で、経営リソースが限られる中小企業がすべてに対応するのは難しいことから、第三者による伴走支援の考え方が広がりました。

伴走支援とは、中小企業の経営者と第三者（地域の商工団体や士業、金融機関、コンサルティング会社など）が継続的に対話を重ね、課題設定や課題解決の支援を行うことで、中小企業の経営改革と自走化を促していく取り組みを指します。中小企業庁は各支援機関との連携を進め、伴走支援の有効性をアピールするとともに、国の補助金制度でも取り上げられています。

では、中小企業はこの伴走支援をどの程度活用しているのでしょうか。今回は中小企業の伴走支援の活用状況に関して行った調査の結果を報告します。

■ ブルーレポートmini 2023年 10月号 目次

1. 伴走支援の活用状況	3
1-1. 伴走支援の活用状況	4
1-2. 伴走支援を活用している経営者の属性	5
1-3. どの機関から伴走支援を受けているか	6
1-4. 受けている伴走支援の種別	7
2. 伴走支援を活用するきっかけ、導入背景	8
2-1. 伴走支援を活用するきっかけ	9
2-2. 伴走支援活用の目的	10
2-3. 伴走支援を受けていない理由	11
コラム “モノ”から“コト”へ広がる中小企業支援施策	12
3. まとめ・あとがき	14

1. 伴走支援の活用状況

1. 伴走支援の活用状況

第1章では中小企業の伴走支援の活用状況について調査した結果について報告する。そもそも、どの程度の中小企業が伴走支援を活用しているのか、また活用している場合、どのような第三者機関からどのような支援を受けているのか。

伴走支援と言っても提供する機関や支援内容は多岐に渡るだろう。まずは中小企業の伴走支援の活用状況からどのような機関から支援を受けているか、受けている支援の種別について調査した。

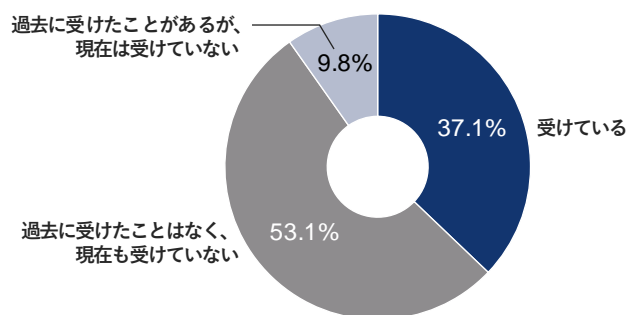
1-1. 伴走支援の活用状況

はじめに、現在もしくは過去に伴走支援を受けたことがあるか、または一度も受けたことがないかについて調査した。

「過去に受けたことがあるが、現在は受けていない」を含め一度でも受けたことがある企業が46.9%、「過去に受けたことはなく、現在も

受けていない」と一度も受けたことがない企業が53.1%であった。経営リソースの補填や経営力を更に高めたい等の目的で外部専門家の伴走支援を活用している中小企業は本調査では約半数いることがわかった。

■ 伴走支援の活用状況 (n=552)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

1. 伴走支援の活用状況

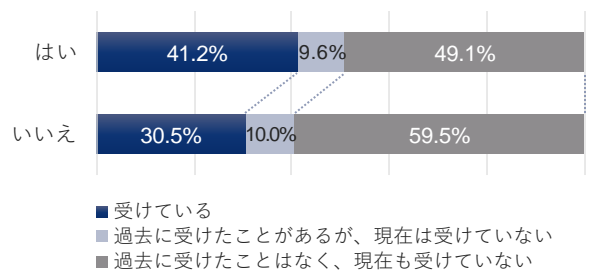
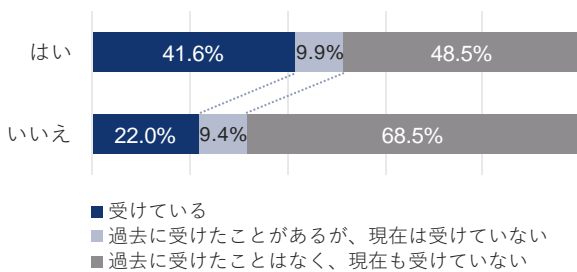
1-2. 伴走支援を活用している経営者の属性

伴走支援を活用している経営者の属性についても調査を行った。今回は「DXやGXの取り組みを今よりも高めたいか」という取り組みに対する意識についての調査を併せて行っている。この調査に対し「はい」と回答した経営者（DX、GXの取り組みを今より高めたいと考えている）は前ページの伴走支援を受けたことがある企業の46.9%に比べ、DXは51.5%、GXは50.8%と伴走支援の活用度合いがやや高い結果であった。

また経営者の年齢別についても検証したところ、年齢が高くなるにつれ伴走支援の活用がやや減少する結果となった。最も活用しているのは45～49歳の層で「過去に受けたことがあるが、現在は受けていない」を含めると59.6%と約6割に迫る結果だった。60代以上になると、活用している経営者は4割以下となり、経営者の年齢によって伴走支援の活用度合いが異なる傾向が見えた。

■ DXの取り組み意識と伴走支援の活用状況 (n=552)

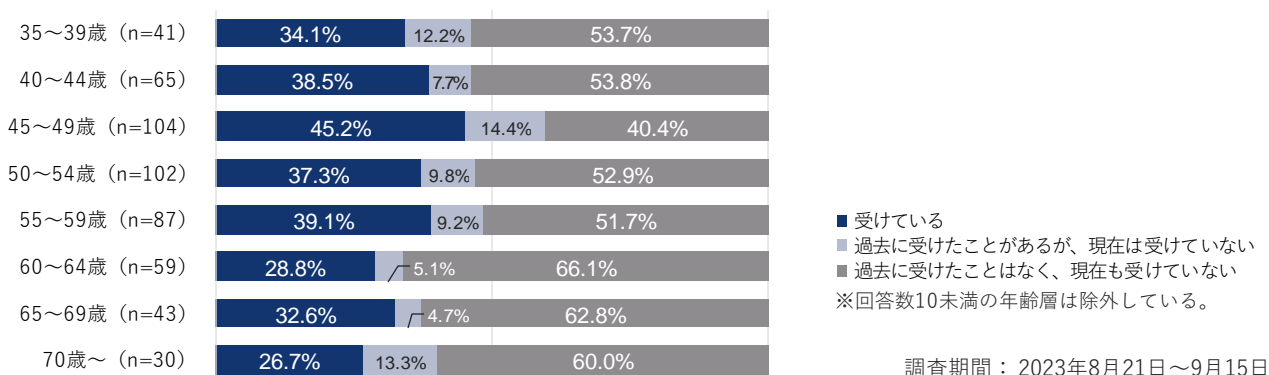
■ GXの取り組み意識と伴走支援の活用状況 (n=552)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

調査期間：2023年8月21日～9月15日

■ 経営者の年齢別と伴走支援の活用状況 (n=532)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

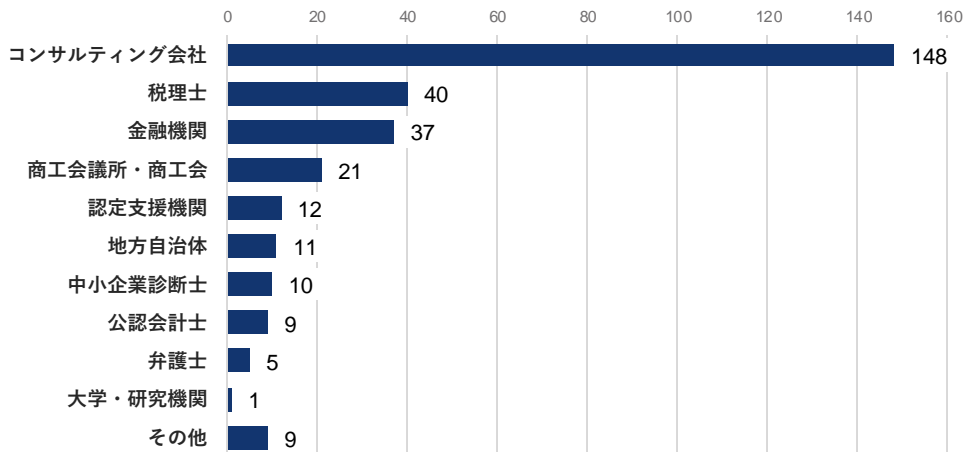
1. 伴走支援の活用状況

1-3. どの機関から伴走支援を受けているか

伴走支援と言っても提供している機関やその内容は千差万別である。どのような機関から伴走支援を受けているか、もしくは受けたことがあるかについて1-1.伴走支援の活用状況（P4）の設問で「受けている」、「過去に受けたことがあるが、現在は受けていない」と回答した企業に聞いた。最も多い回答はコンサルティング会社で、全体の半数近い回答を占めており、民間のコンサルティング会社からの支援を受けて

いる企業が多く見られた。次いで、会計や融資などで普段から連携している金融機関や税理士に伴走支援を受けているケースが多い状況であった。地方自治体や商工会議所等でも無料で経営相談が可能で、各種支援をしてくれる機会はあるがそれらの活用は少ない状況だった。なお、その他については、社労士や同業者でのコミュニティ、個人事業主などの回答が見られた。

■ どこから伴走支援を受けているか（複数回答可）



回答企業数205、回答総数303
調査期間：2023年8月21日～9月15日

1. 伴走支援の活用状況

1-4. 受けている伴走支援の種別

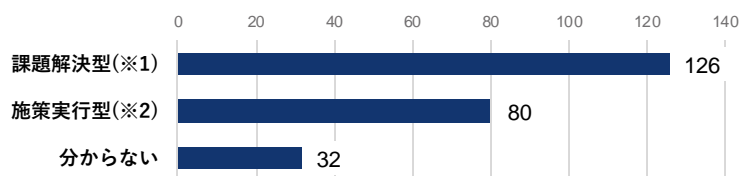
中小企業が受ける伴走支援の種別には、どのような傾向があるのか。今回は課題解決型（※1）、施策実行型（※2）のどちらの支援を受けているのかについて聞いた。

両方の種別を受けているケースもあるが、特定のテーマやプロジェクト支援の施策実行型より、総合的なトータルサポートを指す課題解決型が半数を占める結果であった。

伴走支援を提供する機関の支援内容が課題解決型が多いのか、中小企業が求めているのかに

よっても変わる。中小企業が求める伴走支援についても調査しているので次号で報告したい。なお、本調査で「分からない」の回答が32件（15%弱）あった。支援内容がどちらに該当するか分かりづらいという可能性も考えられるが、伴走支援に費用をかけているのであれば、支援内容を明確に認識できない状況は決して良いとは言えないだろう。どのような目的でどのような伴走支援を受けるか、曖昧な企業は一度見直してみるのもよいかもしれない。

■ 受けている伴走支援の種別（複数回答可）



回答企業数205、回答総数238
調査期間：2023年8月21日～9月15日

※1：課題解決型

企業が直面している一連の課題や課題のグループに対して、総合的な解決策を提供することを目的とするもの。複数の課題に対して包括的なアプローチを取り、それらの課題をトータルで解決するためのサポートを提供する。

※2：施策実行型

特定の目標達成やプロジェクト実行をサポートすることに焦点を当てたもの。経営者や組織が達成したい目標を具体化し、それを実現するための具体的な施策を立案・実行する際にサポートを提供する。

2. 伴走支援を活用するきっかけ、 導入背景

2. 伴走支援を活用するきっかけ、導入背景

前章では、「伴走支援の活用状況」や「どこから伴走支援を受けているか」などについて報告した。それでは、中小企業はどのようにして伴走支援について知り、何を目的にして活用を検

討するのだろうか。ここからは、「伴走支援を活用するきっかけ、導入背景」についての調査結果を報告したい。

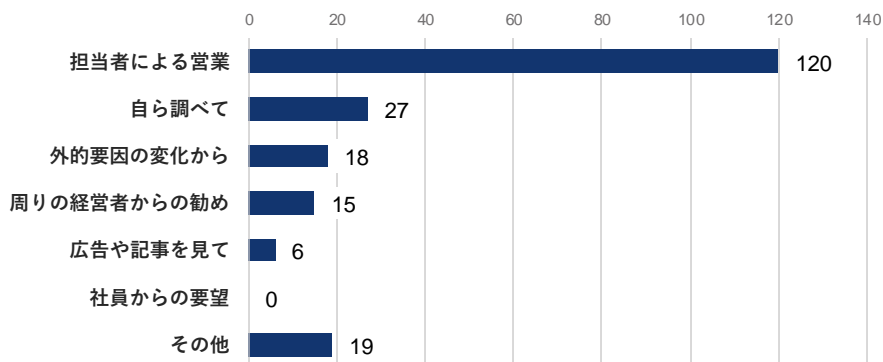
2-1. 伴走支援を活用するきっかけ

まず、伴走支援を受け始めたきっかけについて聞いたところ「担当者からの営業」が圧倒的に多く120件に上った。多くのケースで伴走支援を提供する機関からの営業で始まることが多いようだ。

一方で、必要性を感じ「自ら調べて」は27件、「外的要因の変化から」は18件と、経営者自ら能動的に伴走支援を検討、受け始めることは多

くないことが明らかになった。外部の機関には頼らず、自社のリソースのみで経営改善をしようと考えている企業が多いのかもしれない。中小企業は経営リソースが潤沢でないことが多いため、自社のみでどのように進めればよいかわからない場合は積極的に外部の機関、専門家を頼る意識を持ってもらいたい。

■ 伴走支援を活用するきっかけ (n=205)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

2. 伴走支援を活用するきっかけ、導入背景

2-2. 伴走支援活用の目的

ここからは、「伴走支援を受けている目的」について調査した。

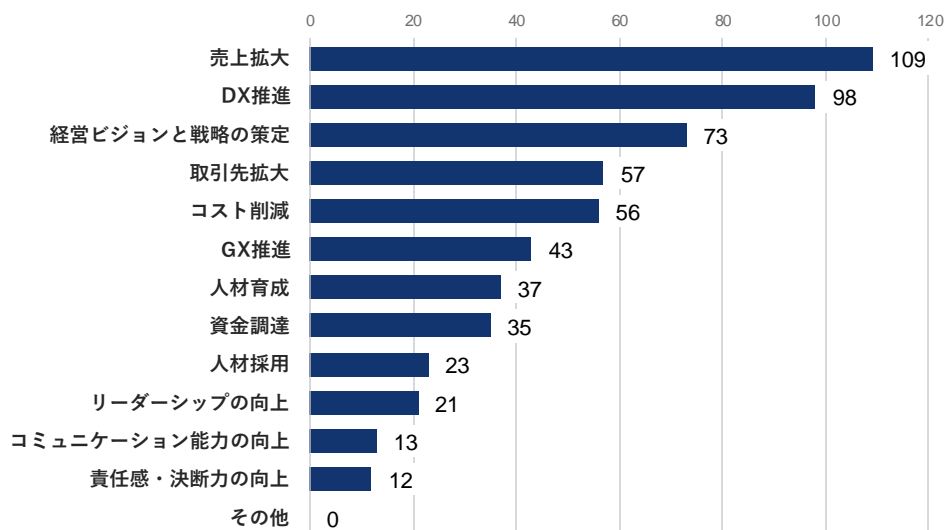
最も多かったのは、「売上拡大」となり109件で19%を占めた。いつの時代でも売上拡大は企業にとって優先度の高い課題であり、本調査でもその傾向が見えた。次に多かったのは「DX推進」であり98件で17%であった。

DX推進における伴走支援の代表例には2020~2021年度にかけて中小企業庁が実施した「中小企業デジタル化応援隊事業」がある。これは、テレワークやデジタルツール活用等のデジタル化に取り組む中小企業に対して、デジタ

ルに精通した専門家からの助言を行うことを目的とし、専門家と中小企業とのマッチング支援や、専門家に対する謝金を補助する事業である。コロナ禍により出社制限が行われたこともあり、従来デジタル化が遅れていた日本企業でも「新しい日常」に適応するためにデジタル化が急がれた。

DX推進に関する伴走支援を受けている経営者が多いのは、このような背景のほかに、DX推進は難易度が高い課題とのイメージから、元々外部のリソースに頼る意識があったことも要因として考えられる。

■ 伴走支援活用の目的（複数回答可）



回答企業数205、回答総数577
調査期間：2023年8月21日～9月15日

2. 伴走支援を活用するきっかけ、導入背景

2-3. 伴走支援を受けていない理由

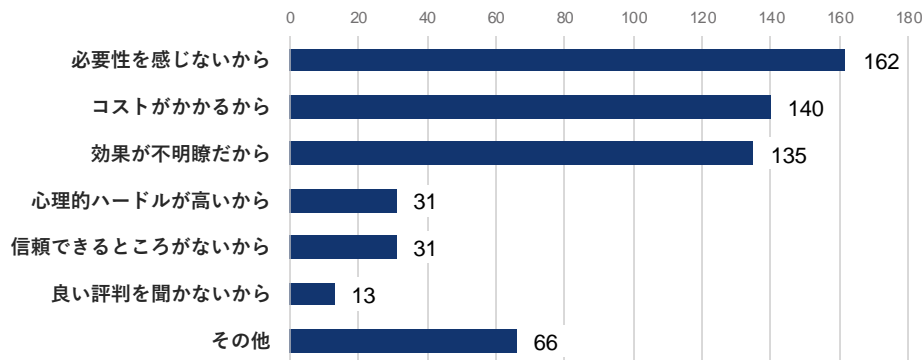
さて、ここでは「伴走支援を現在受けていない」と回答した経営者にその理由について聞いた。最も多かったのは、「必要性を感じないから」、次に多かったのが「コストがかかるから」、「効果が不明瞭だから」でいずれも2割を超える結果だった。

前ページまでで記載したように、伴走支援の内容は支援する機関や支援の種別によって全く異なるため、まだ受けたことがない経営者にとってイメージしにくい部分も多々あるだろう。投資対効果やどのような効果を得られるのか、が

事前に見えにくく、費用が高額な場合は実際の投資を行うのに二の足を踏む中小企業も多いのではないかと。

現在、世の中の動きを受け、多くの地方自治体で一定期間、専門家による無料の伴走支援が行われている（定員や支援内容も自治体によって異なる）。伴走支援を受けたことはないが、興味がある・受けてみたいという場合は、このような無料で試せる制度を利用することもお勧めしたい。

■ 伴走支援を受けていない理由（複数回答可）



回答企業数347、回答総数576
調査期間：2023年8月21日～9月15日

コラム

○ “モノ” から“コト”へ広がる中小企業支援施策

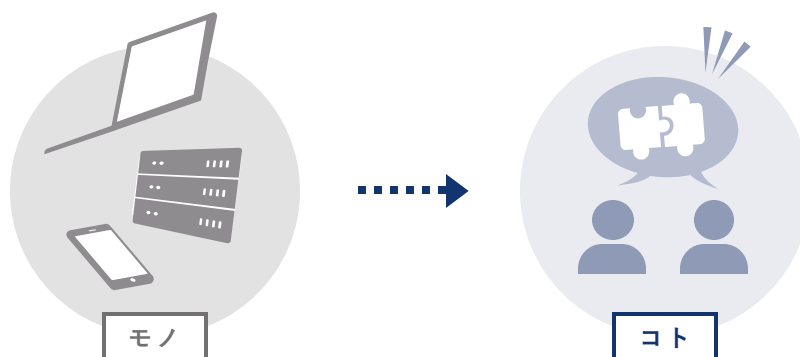
国や行政の中小企業支援施策が“モノ”の支援から“コト”の支援へと広がりを見せています。これまでの中小企業支援施策は、インターネット環境のようなインフラ面や、PC・ツールなどのハード面のいわゆる“モノ”の導入にお金をつける支援施策が一般的でした。代表的な例としてIT導入補助金や、ITツール以外にもオフィス機器の導入を支援する補助金制度等があります。これらは企業経営においてなくてはならないものであり、また導入することで生産性向上、業務効率化に直結すると考えられていたため、このような“モノ”の導入に焦点が当てられていました。

このような“モノ”の支援の流れを変えた要因の一つが急速に進むテクノロジーの進化です。近年、革新的なデジタルツールが矢継ぎ早に登場し、それらを使いこなすかが企業の競争優位性にまで影響を及ぼすようになりつつあり

ます。そこで、新たな問題として「ツールを導入したが使いこなせていない」企業が増えることが認識されはじめてきました。役に立つツールを導入したとしても、それを使いこなせなければ生産性向上や業務効率化にはつながらず、経営状況も変わりません。

こうした状況を打破すべく、“モノ”の提供でなく、ツール導入前の現状把握から計画策定、そして計画の実施等を外部の専門家から支援を受ける“コト”の提供に注目が集まりはじめてきました。国や行政もこうした状況に着目し、専門家を活用する経費への補助金制度を中小企業に対し提供を開始しました。中小企業支援施策は“モノ”から“コト”へ更なる広がりを見せています。

※本レポートでは「PC・ツールなどのハード」を“モノ”、「外部の専門家からの支援」を“コト”と称している。



3. まとめ・あとかぎ

3. まとめ・あとがき

○ 伴走支援による課題の設定や解決策の提供を通して中小企業の経営力強化を

本号では、中小企業の伴走支援活用実態に関する調査結果を報告した。調査結果からは、伴走支援を活用している中小企業が約半数ということ、またその支援内容については、総合的なサポートを指す課題解決型が多数派を占めている状況などが明らかになった。企業経営を取り巻くさまざまな課題が乱立する不確実性の高い時代において、専門的な知見を有する第三者による伴走支援の有効性は、着実に中小企業にも伝わり始めていることが調査を通して示された。

さらに、ここで注目したいのは中小企業経営者が伴走支援を受ける目的である。調査では、売上拡大やDX推進、取引先拡大、経営ビジョンと戦略の策定などが上位の回答結果として続いた。このことから、業務効率化や生産性向上を図る施策に加えて、中小企業経営者の経営力向上への期待感がうかがえる。

経営者自身が課題に気づき、主体的なアクションにつなげるためには、経営者の納得と自ら変革していくという自走化への意識づけが不可欠である。その実現に向けた手法として注目されている

のが、本号のテーマである伴走支援である。中小企業庁が設置した「伴走支援の在り方検討会」の報告（2022年3月）によると、伴走支援の実現のためには、専門性を有する第三者による課題設定や対策の検討などに関する丁寧な対話を通じた信頼の醸成、その上での経営戦略へのアプローチが有効であるとされている。それにより、経営者の潜在能力を引き出すとともに経営力そのものを強化することが可能になるのである。このように、中小企業支援の在り方は時代の推移とともにより実用的に、戦略的に変化し続けている。コンサルティング会社や士業による支援のほかにも、自治体や各種関係機関による伴走支援もあることから、関心がある中小企業経営者は試してみることをお勧めしたい。

本号では、こうした伴走支援が中小企業経営者にも徐々に認知され、活用が広がっている状況について報告した。次号では、伴走支援による効果についての調査結果を報告する予定である。

中小企業の支援のカタチが変わりつつあります。DXやGXの促進に必要なデジタルツールを提供してもそれをきちんと使いこなして成果に繋げなければ会社、経営は変わりません。今回の調査で、中小企業のおよそ半分が何かしらの伴走支援を受けている、受けたことがあるということが分かりました。一方でもう半分の企業は伴走支援を受

けたことはありません。理由や背景は企業によって様々ですが、今後DX、GXという課題に立ち向かう際に自社だけでは厳しい場面も多く立ちほかかるかと思います。伴走支援の活用も1つの手段ですが、経営改善、事業成長の1つの選択肢として本調査結果が1社でも多くの中小企業にとって参考になれば幸いです。

フォーバル
GDxリサーチ研究所
所長 平良 学

