

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

～満足度、効果、中小企業が求める支援～

2023

11

2023年10月27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

# サマリー・レポート概要

**88.1%**が伴走支援に満足している

※支援機関がコンサルティング会社の場合

伴走支援を活用している企業の**50%以上**が効果を実感

※伴走支援活用目的上位3つの平均

伴走支援が必要な分野の1位は**既存事業の拡大**

本レポートの調査結果をご利用いただく際は、  
必ず【フォーバル GDXリサーチ研究所調べ】とご明記ください。

## ■ レポート概要

- ・調査主体：フォーバル GDXリサーチ研究所
- ・調査期間：2023年8月21日～9月15日
- ・調査対象者：全国の中小企業経営者
- ・調査方法：ウェブでのアンケートを実施し、回答を分析
- ・有効回答数：552人

# 中小企業と伴走支援

中小企業に寄り添いながら、課題の抽出とその解決策の提示、さらにはビジネスモデルの変革や価値創造などにつながる伴走支援が注目されています。この支援を行うのは、外部の第三者（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）が中心ですが、近年は、国や関係機関も中小企業向けの伴走支援を推奨し、補助金制度の導入も開始されました。

伴走支援が注目されるようになった背景には、企業を取り巻く経営環境の変化があります。デジタル技術の革新や生産年齢人口の減少、自然災害の増加、新型コロナウイルスに代表される感染症の蔓延など、企業をとりまく経営環境は不確実性が高く、経営者には変化への対応力が求められます。そして、経営者を支援する在り方自体も、この変化に対応する必要があるため、伴走支援への期待が高まるようになりました。

こうした状況を踏まえ、前号（ブルーレポートmini10月号）では、中小企業の伴走支援の活用状況や、受けている伴走支援の種別、支援を受ける目的やその背景などに関する調査結果を報告しました。その結果からは、全体の半数近くが伴走支援を活用していたこと、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りました。

本号では前号に引き続き、中小企業向けの伴走支援に関する調査結果を通して、支援を活用した中小企業の満足度や効果の有無、伴走支援に期待すること、支援事業者に対する評価などについて明らかにするとともに、今後の伴走支援の在り方について検証します。

## ■ ブルーレポートmini 2023年 11月号 目次

<b>1. 伴走支援の満足度、効果</b>	<b>4</b>
1-1. 伴走支援の満足度	5
1-2. 伴走支援の効果	6、7
<b>2. 中小企業が求める伴走支援</b>	<b>8</b>
2-1. 求めている伴走支援の種別	9
2-2. 伴走支援が必要な分野、受ける際に期待すること	10
2-3. 伴走支援を受ける際に支援事業者に求めること、コミュニケーション頻度	11
<b>コラム 脱炭素経営、そしてGXへ</b>	<b>12</b>
<b>3. まとめ・あとがき</b>	<b>14</b>

# 1. 伴走支援の満足度、効果

# 1. 伴走支援の満足度、効果

ブルーレポートmini10月号では、伴走支援の活用状況を中心に調査結果を報告した。続く今号では、伴走支援を活用した企業の満足度、導入

効果、今後中小企業が求める伴走支援について調査を深掘りする。1章では伴走支援の満足度、効果について取りまとめた。

## 1-1. 伴走支援の満足度

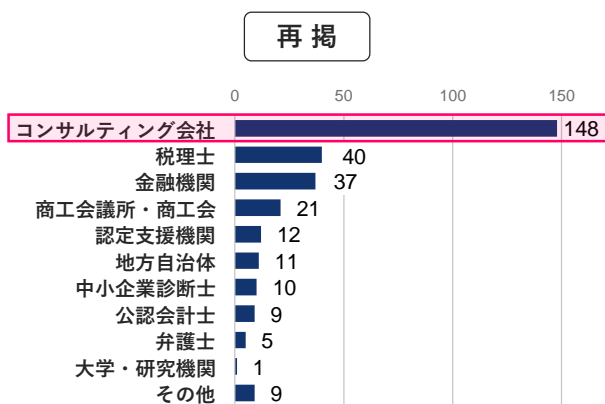
はじめに、「伴走支援の満足度」について調査した。

伴走支援の提供元に関する調査では、前号で報告したとおり、コンサルティング会社が最多の結果となった（左グラフ参照）。ここでは、その「コンサルティング会社」を選んだ企業を取り上げ、伴走支援の満足度に関する回答の検証を試みた（右グラフ参照）。「とても満足している」「ある程度満足している」を合わせ、

88.1%の経営者が満足している状況であった。伴走支援の内容は様々だと考えられるが、多くのケースで満足度を得られることがわかった。なお、コンサルティング会社以外の機関の満足度については回答数は少ないが概ね似たような結果であった。

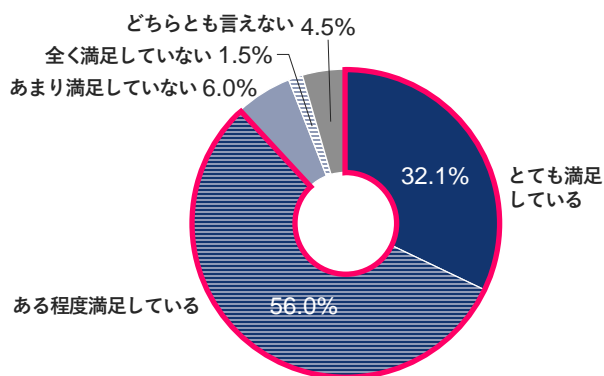
また、満足していないという経営者からは、「効果が得られなかったから」「支援内容が具体的でなかったから」等の声があがった。

■ どこから伴走支援を受けているか  
(複数回答可) (n=205)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

■ 伴走支援の満足度（コンサルティング会社）  
(n=134)



調査期間：2023年8月21日～9月15日  
※回答者のみのデータ

# 1. 伴走支援の満足度、効果

## 1-2. 伴走支援の効果

ここからは、「伴走支援の効果」について調査した。

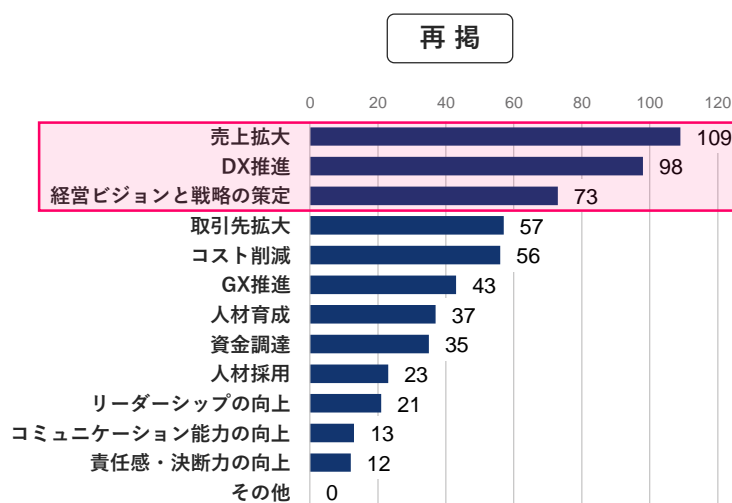
本調査では、伴走支援の効果について、その活用目的ごとの評価を聞いている。前号では、活用目的ごとの調査結果を報告した（下グラフ参照）。その中では、「売上拡大」「DX推進」「経営ビジョンと戦略の策定」が上位を占めていたことから、本レポートではこの3事例に絞って伴走支援の効果、ならびにその理由について検証を行った（次ページ参照）。「売上拡大」については、「とても効果がでている」、「ある程度効果がでている」を合わせ55.0%が効果を実感しており、理由としては「支援内容が合っていたから」が多かった。

同様に、「DX推進」では71.4%が効果を実感、最も多い理由が「支援内容が合っていたから」。

「経営ビジョンと戦略の策定」は83.5%が効果を実感、最も多い理由が「担当者のレベル高いから」であった。

伴走支援を活用する目的の上位3つについては半数以上が効果を実感しており、それが満足度にもつながっていると考えられる。経営者の変革への挑戦に寄り添い、サービスを提供するのが伴走支援。提供機関のひとりよがりな内容ではなく、支援内容が、提供を受ける中小企業にとって合っているかどうか、効果につながる重要なポイントだろう。

### ■ 伴走支援活用の目的（複数回答可）（n=205）



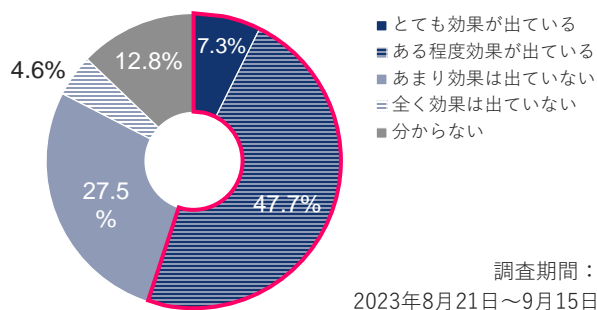
調査期間：2023年8月21日～9月15日

# 1. 伴走支援の満足度、効果

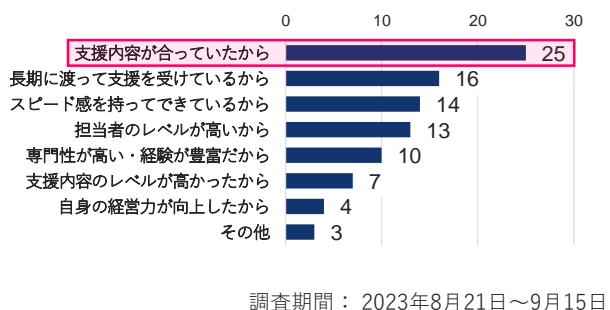
前ページの伴走支援を活用する目的の上位3つ「売上拡大」「DX推進」「経営ビジョンと戦略の策定」のデータを本ページに掲載している。

左側は効果について、右側はその理由について示したグラフとなる。

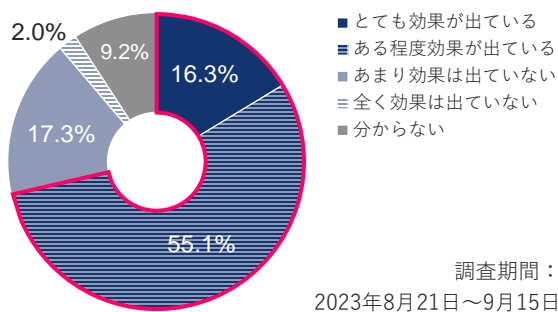
## ■ 売上拡大 (n=109)



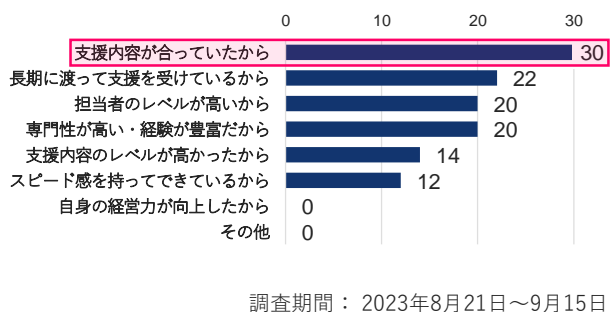
(n=60)



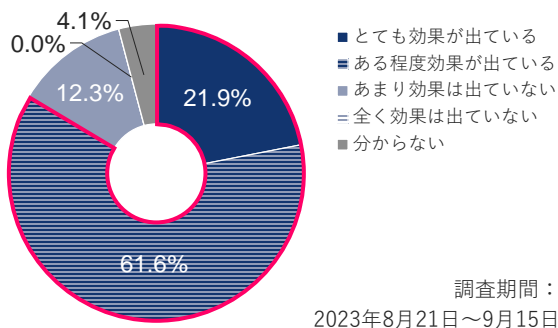
## ■ DX推進 (n=98)



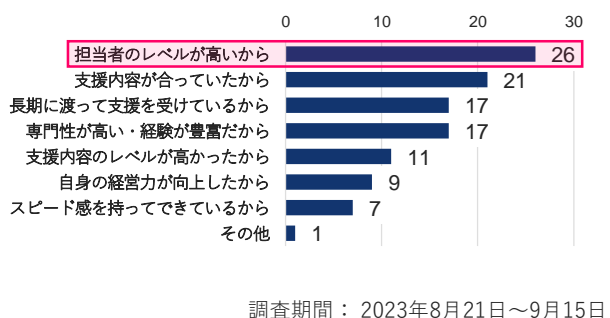
(n=70)



## ■ 経営ビジョンと戦略の策定 (n=73)



(n=54)



## 2. 中小企業が求める伴走支援



## 2. 中小企業が求める伴走支援

前章では、現状の「伴走支援の満足度、効果」について調査し、総じて中小企業の伴走支援への満足度や効果が高い傾向にあることがわかった。だが、必ずしも全ての経営者が満足しているわけではないことに加え、現状に満足してい

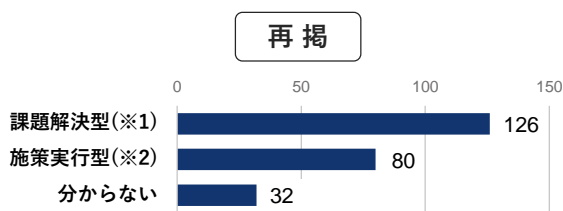
ない場合は、さらなる経営改善につながるような伴走支援施策も必要になるだろう。中小企業の課題解決につながる伴走支援とは何か。ここからは、「中小企業が求める伴走支援」についての調査結果を報告したい。

### 2-1. 求めている伴走支援の種別

まず、中小企業が実際に受けている伴走支援と、中小企業が求めている伴走支援に違いがあるかどうかを検証した。中小企業が現在受けている伴走支援の種別については、前号で報告したとおり「課題解決型」が最も多く、次いで「施策実行型」、「分からない」の順であった（左グラフ参照）。それに対して、現在伴走支援を受けている、または、過去に一度でも受けたことがある経営者に対し「求めている伴走支援の種別」についての

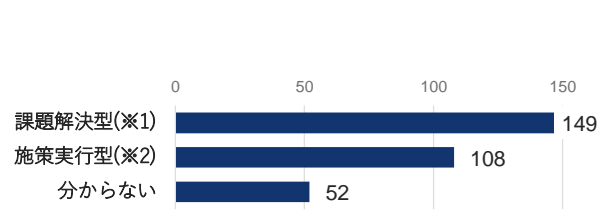
調査も行った（右グラフ参照）。結果を見ると、「受けている伴走支援の種別」と同じ順となった。一方で、「分からない」と回答した経営者も、52人に上った。求めている伴走支援の内容は具体的ではないが何かしらの伴走支援を求めている層が一定数存在していることが考えられる。中小企業がそもそも何に困っているのか、問題は何かを示唆し経営課題を特定することも伴走支援事業者には求められている。

■ 受けている伴走支援の種別（複数回答可）（n=205）



調査期間：2023年8月21日～9月15日

■ 求めている伴走支援の種別（複数回答可）（n=259）



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. 中小企業が求める伴走支援

### 2-2. 伴走支援が必要な分野、受ける際に期待すること

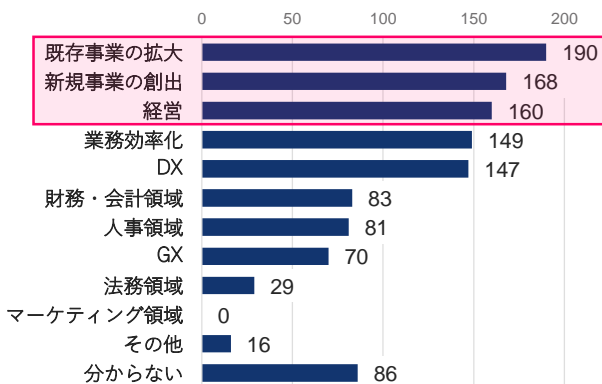
中小企業が伴走支援で期待する内容について、事業の面と支援事業者の面での調査結果を報告したい。まずは、事業の面として「伴走支援が必要な分野」について聞いた。最も多かったのは「既存事業の拡大」で190回答、次に「新規事業の創出」が168回答、「経営」が160回答となった。既存、新規を通じた事業拡大を求めている経営者が多く、これらを達成するための市場調査、売上拡大やバックヤードの整備といった施策の知見やスキルが支援事業者には必要だと考えられる。

「伴走支援を受ける際に期待すること」については、前ページで報告した「求めている伴走支援の種別」において「課題解決型」を選択した経営者が多いこともあり、「直面している課題の解決プラン」に最も多い278回答が集まった。そして「自社の課題の発掘」や「自社の強みの発掘」が続いた。

中小企業は顕在化されてる課題解決はもちろん、自社が気づいていない課題、自社が気づいていない強みを見つけることも求めている。

#### ■ 伴走支援が必要な分野

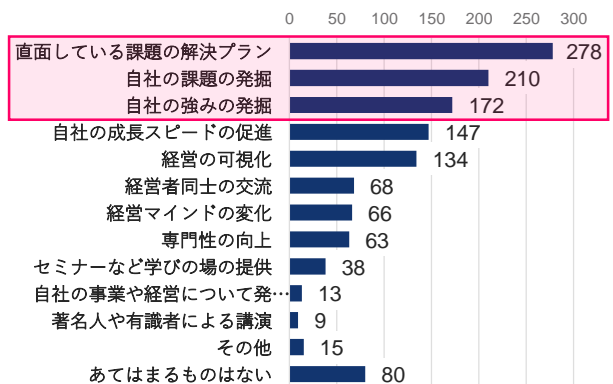
(複数回答可) (n=552)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

#### ■ 伴走支援を受ける際に期待すること

(複数回答可) (n=552)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

## 2. 中小企業が求める伴走支援

### 2-3. 伴走支援を受ける際に支援事業者を求めること、コミュニケーション頻度

このページでは、中小企業を直接支援する伴走支援事業者に求めることについて深掘りした結果について報告する。

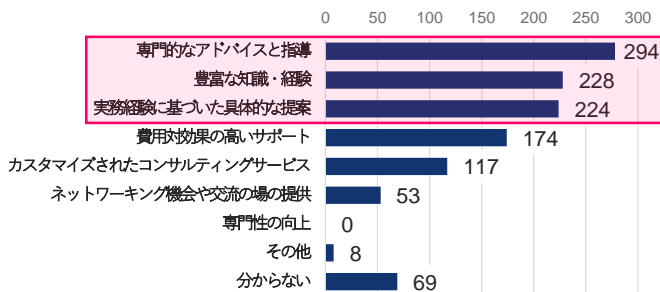
最も多かったのは「専門的なアドバイスと指導」で294回答。次に「豊富な知識・経験」で228回答、「実務経験に基づいた具体的な提案」で224回答と続いた。中小企業に直接寄り添う伴走支援事業者には、課題についての専門的な知見や経験、それに基づいたアドバイスや提案ができるスキルが求められる。

最後に、「希望するコミュニケーション頻度」を調査したところ、「月1回」と「月2回」が上位を占めた。コミュニケーションが多ければ多いほど良いということではなく、必要に応じた最低限のコミュニケーションを中小企業経営者は求めている傾向が見えた。

限られた機会でもどのようにコミュニケーションをとるのか（対面、オンライン会議、メール、電話等）、支援事業者には限られた回数、時間内での、適切な報告、共有、提案を行うコミュニケーションスキルも求められるだろう。

#### ■ 支援事業者を求めること

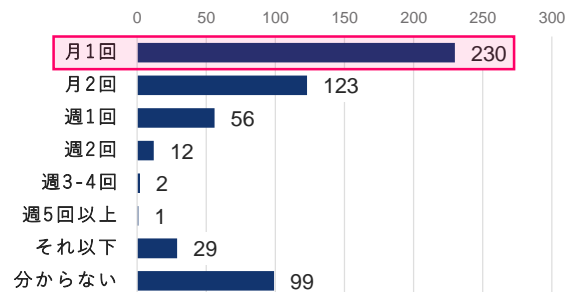
(複数回答可) (n=552)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

#### ■ 希望するコミュニケーション頻度

(複数回答可) (n=552)



調査期間：2023年8月21日～9月15日

# コラム

## ○ 脱炭素経営、そしてGXへ

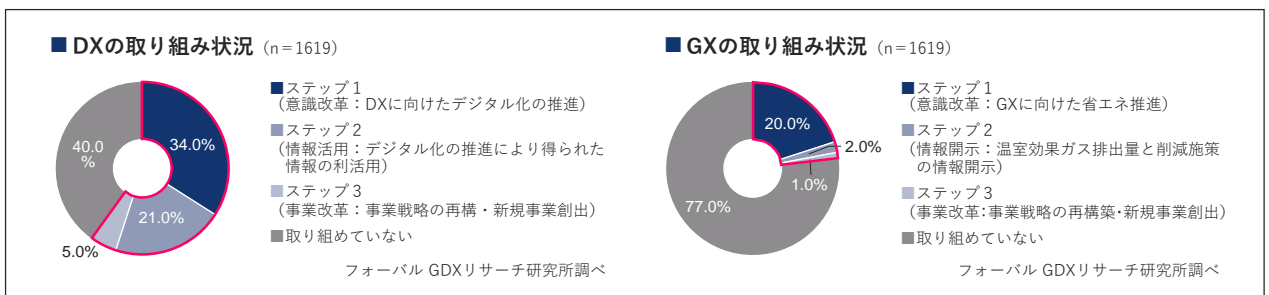
企業経営において欠かせない、DXとGXへの対応。政府が掲げる経済財政運営と改革の基本方針（骨太方針）でもここ数年はDXとGXへの投資がうたわれてきました。大企業においてはこの取り組みは着実に進んでおり、その流れは取引先の中小企業にも波及しています。生成AIの進化や、新型コロナウイルスの流行によるオンライン会議ツールの普及等、今や企業経営においてDXは切り離せないものとなりつつあります。当研究所の調査（図1参照）でもDXは約6割の企業が取り組んでいることが明らかになりました。しかし、DXへの取り組みと比べるとGXへの取り組みは進んでおらず、約2割にとどまっています。

GXとは、温室効果ガスを発生させる化石燃料から太陽光発電に代表される再生エネルギー中心

へと転換し、経済社会システム全体を変革しようとする取り組みを指します。GXの促進のためには様々な手段がありますが、その一つに脱炭素経営への取り組みがあります。これは脱炭素化（CO2排出量を実質ゼロにする）を目標とした事業方針を定め、CO2の削減、環境に配慮した企業経営を行うことを指します。脱炭素経営を推進するにはサプライチェーンを含むGHG（CO2を含む温室効果ガス）の排出量の把握（図2参照）、削減が必要なため、大企業では自社にとどまらず、取引先の中小企業にも把握、開示を求めるようになってきたのが現状です。

次号ではGXの取り組みの第一歩である脱炭素経営への調査結果についてお伝えします。

■ 図1



■ 図2



## 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

中小企業が伴走支援を導入する目的を問う調査では、上位から「売上拡大」「DX推進」「経営ビジョンと戦略の策定」などが続いた。共通するのは、経営の中枢に関わるもの、または既存のビジネスモデルの変革や、新たな価値創造に関わるものが多いことである。

これらは、経営リソースの少ない中小企業が自社のみで対応することの難しい領域であるため、外部の支援に期待していると考えられる。

言い換えれば、支援事業者は自らの専門性や経験をベースとしつつ、企業ごとに異なる経営環境や課題に寄り添い、さらには企業ごとの長所を生かす視点とともに、利益につながる支援を生み出すことが期待されている。

一方で、国や関係機関が中小企業向けの伴走支援に期待していることは、中小企業の「経営者・企業の自己変革・自走化」の促進である（出典：中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「経営力再構築伴走支援ガイドライン」）。売上拡大やDX推進を、単に外部のサポートを活用して

達成すればよいということではない。企業側の「自己変革力」を醸成し、企業自ら事業を継続し、成長していく力をつけることが重要であり、伴走支援がその実装に役立つと位置づけられている。

その問題意識は、国や行政の中小企業支援施策が“モノ”から“コト”の支援へ広がっていることでも明らかである。これまでの中小企業支援は、情報インフラの整備やツールの導入など“モノ”への支援が中心だった。ところが、近年は、それらを運用する組織体制の構築や使いこなす人材の育成、さらに業務体制やビジネスモデル自体の変革など、“コト”の支援の重要性が指摘されるようになった。自社の経営課題が明確な企業はもちろん、それが不明瞭な企業も、伴走支援の導入によって課題解決や価値創造、そして、経営力の強化に挑戦してみてはいかがだろうか。

※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。

前号に続き中小企業の伴走支援に関する実態を調査しました。多くの中企業において伴走支援は一定の満足度や効果があることがわかり、中小企業の経営改善に関する有効な手立ての1つといえるのではないのでしょうか。

例えばDXでは、業務のデジタル化・デジタイゼーションという初期のステップから事業変革・デジタルトランス

フォーメーションまで、様々なステップの中小企業がいて、求める支援やサポートの度合いも千差万別です。国や行政、伴走支援を提供する機関においてもそのことを理解し、あらゆるステップの中小企業を支援できる体制が日本全体で確立できることを願い、本研究所も活動して参ります。

フォーバル  
GDxリサーチ研究所  
所長 平良 学

