

平成18年度マスターセンター補助事業

埼玉県における経営革新計画に係わる承認企業

及び未申請企業に関する調査研究

## 報告書

—現状分析と提言—

平成19年1月

社団法人 中小企業診断協会 埼玉県支部

協力 埼玉県産業労働部 創業・企業支援課

後援 さいたま市

後援 埼玉県商工会連合会

## 目次

はじめに

第1章 法律から見た申請書と各都道府県の対応	1
1. 申請書の法的根拠と申請内容の追加	1
2. 承認件数上位15都道府県の状況と埼玉県の事業計画書	2
第2章 アンケートの調査方法	4
1. 承認企業	4
2. 未申請企業	4
第3章 承認企業のアンケートの回収結果とまとめ	5
1. アンケートの解析	5
2. アンケート分析結果のまとめ	16
第4章 経営革新計画未申請企業のアンケート回収結果とまとめ	32
1. アンケートの解析	32
2. アンケート分析結果のまとめ	41
第5章 承認企業と未申請企業の要約と提言	43
1. 承認企業と都道府県の取組の比較による考察	43
2. 未申請企業の考察と提言	48
添付資料	
1. 経営革新に係わるアンケート調査表（承認企業）	49
2. 経営革新に係わるアンケート調査表（未申請企業）	53

おわりに

## はじめに

企業を取巻く経済環境は、高度成長の「いざなぎ景気」を上回る戦後最長の景気拡大を続けているとされておりますが、中小企業はデフレ不況ほどではないが、好景気の実感に薄く、何時後退するか、不安は消えないのが現状のようです。

このような環境の中で、事業の発展・成長していくには、経営革新に取組み、経営基盤を強固にしてゆくことが必要とされます。

経営革新を促進するために、平成11年7月に「中小企業経営革新支援法」が施行され、さらに中小企業の経営活動を骨太にする為に、平成17年4月に「中小企業新事業活動促進法」が制定されました。

埼玉県は県当局および各関連機関の働きによって、経営革新計画が承認された企業は平成18年7月31日現在 598社に達し、成果を上げて計画期間を終了した企業も多く、その企業の中には多くのモデル企業も選出されています。

そこで、平成18年度のマスターセンター補助事業として「埼玉県内における中小企業新事業活動促進法の承認企業・未申請企業の経営革新計画の取組について調査・研究」を実施することにしました。

経営革新の調査・研究テーマは、企業を承認企業とまだ経営革新計画を申請していない未申請企業の2つに層別し、承認企業に対して、「挑戦した背景・動機」「計画策定の問題点」「目標達成状況」「支援策の活用状況」等、他方未申請企業には「経営革新計画の認知状況と今後の取組」「現状の企業経営の問題点」「今後の取組む課題」等を明らかにして、今後、経営革新計画に新たに取組む企業に対して、成果が容易に上がり、目標が達成できるように、行政・金融・商工団体・中小企業診断士・企業などに提言と役割を纏めましたので、ご報告いたします。

この調査・研究に当たり、埼玉県産業労働部の協力およびさいたま市・埼玉県商工会連合会の後援と承認企業・未申請企業等の協力を深く感謝申し上げます。

また、既にマスターセンター補助事業として取り上げております、(社)中小企業診断協会群馬県支部・福井県支部・山形県支部・茨城県支部の報告書を参考にさせていただきましたこととお礼申し上げます。

平成19年1月

(社)中小企業診断協会埼玉県支部

支部長 荒井 吉一郎

### 経営革新調査研究委員

委員長	中小企業診断士	長濱 浩
副委員長	中小企業診断士	横山英樹
委員	中小企業診断士	高浪正一
委員	中小企業診断士	西田 隆
委員	中小企業診断士	黒瀬 龍彦
委員	中小企業診断士	羽田良治

## 第1章 法律から見た申請書と各都道府県の対応

### 1. 申請書の法的根拠と申請内容の追加

#### (1) 申請書法的根拠

中小企業新事業活動促進法の第3章第1節 「経営革新」では以下のように定めている。

第9条（経営革新計画の承認）

・・・経営革新に関する計画を作成し、経済産業省令で定めるところにより、これを行政庁に提出して、その経営革新計画が適当である旨の承認を受けることができる。

2. 経営革新計画には、次に掲げる事項を記載しなければならない。

1. 経営革新の目標
2. 経営革新による経営の向上の程度を示す指標
3. 経営革新の内容及び実施時期
4. 経営革新を実施する為に必要な資金の額及びその調達方法
5. 組合等が・・・その構成員に対し負担金の賦課をしようとする場合に

あつては、その賦課の基準

これを受けた中小企業庁のホームページに経営革新計画申請様式（以下「基本様式」という）が掲載されており、この様式を各都道府県が使いそれぞれの経営革新の申請を受付・承認等の運用を行っている。

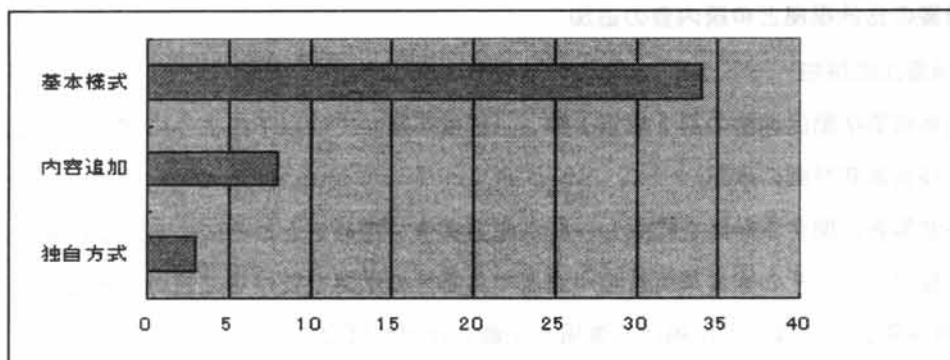
#### (2) 申請書への内容追加

各都道府県は経営革新承認申請には中小企業庁の基本様式を使用するが、更にそれに内容追加を要求するところ、あるいはその県独自の経営革新制度を持つところがある。

各都道府県により、追加の記載や資料を要請するものとしては次のようなものがある。

- ・事業計画書
- ・カタログ、図面、写真
- ・経営革新計画の具体的内容等（経営計画や資金計画の積算根拠、新事業の需要、競合参入障壁の有無、資金調達の目処、）
- ・金融機関との取引状況、利益計画、製造原価報告書（既存事業、新規事業）

## 都道府県が採用する経営革新承認申請の様式の割合



また、都道府県独自の経営革新支援制度の例としては、次のようなものがある。

- ・基本様式を使用すると同時に、この規準に満たない企業に対し「県版経営革新」制度を準備する（青森県）
- ・県独自の「頑張る企業・団体応援します」制度（高知県）

この高知県の制度は「経営改善計画」の「付加価値額」を経営指標として、5年間で10%以上15%未満伸びることを条件として県より「経営改善計画」の承認を受け、「頑張る企業」として認定を受けるものである。

これにより、更に金融機関の審査による支援融資や利息の一部補助あるいは補助金の交付等のメリットを受けられるものである。

## 2. 承認件数上位15都道府県の状況と埼玉県の事業計画書

### 〈1〉承認企業上位15都道府県の状況

経営革新計画承認件数上位15都道府県は以下の通り。

(\*1) : 中小企業庁資料の中小企業経営革新計画実績表、平成18年7月分より

(\*2) : 中小企業白書 付属統計資料2表（民営、非1次産業、2004年）

順位	県名	承認件数 (*1)	中小企業数 (*2)	千社当たり承 認件数	基本様式に追加 内容を要求
1	東京	3,121	505,272	6.2	○
2	愛知	1,970	246,950	8.0	
3	大阪	1,740	330,737	5.3	
4	福岡	1,395	160,831	8.7	○
5	広島	1,272	96,268	13.2	○
6	兵庫	1,138	173,811	6.5	
7	神奈川	977	206,373	4.7	
8	静岡	966	146,628	6.6	○
9	長野	757	88,444	8.6	

10	岡山	644	60,823	10.6	○
11	埼玉	598	179,573	3.3	○ (事業計画書)
12	北海道	546	171,056	3.2	
13	千葉	465	136,131	3.4	
14	山口	449	49,731	9.0	
15	茨城	417	94,956	4.4	

これによれば、埼玉県は承認件数では47都道府県の中で11位となっている。

資料の作成時期に違いがあるため正確なデータとはいえないが、目安として各都道府県の中小企業1000社当たりの承認件数で見ると、1位 広島県13.2社 2位 岡山県10.6社、3位 山口県9.0社、と関西地区が上位を占めており、埼玉県は14位 3.3社となっている。

申請書に追加内容記載を要求する都道府県は、承認の絶対件数あるいは1000社当たりの承認件数は上位を占めており、これを見る限り申請書への追加内容記載は申請及び承認件数増加の制約となる要素は認められない。

#### (2) 埼玉県の事業計画書作成について

経営革新は成熟期に達した企業が衰退期に移行する前に新たな挑戦(革新)を通じて企業体力や活力を維持しようとするものであり、中小企業新事業活動促進法では「中小企業の経営革新…による新事業分野開拓の支援を行うとともに…中小企業の新たな事業活動の促進を図り、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする。」としている。

そして、この制度の直接的な狙いは各中小企業の自主的な経営の見直しにあるがその為には、各中小企業経営者が自らの事業を見直し、革新計画を考え作成する必要がある。

埼玉県が申請書(基本様式)とは別個の事業計画書を要求する独自の制度はこの趣旨に沿うものであり、他の都道府県での基本様式のみ或いは別紙に計画内容を追加させる方式よりも一歩進んでいると言える。

一方、独立した事業計画書の作成を負担と感じている中小企業の経営者がいるのも事実であるが中小企業経営者のレベルアップ、経営力強化の為にはこの制度は維持し、且つ中小企業診断士がその作成や実施を強力にサポートし、申請・承認件数を更に増加させることにより、制度は真価を発揮し、実質的な経営革新が強力に推進され、埼玉県の中小企業活力の維持向上に大いに寄与するものと思われる。

## 第2章 アンケートの調査方法

### 1. 承認企業

#### アンケートの概要

対 象： 埼玉県内の中小企業で中小企業新事業活動促進法による「経営革新計画」の承認を受けた企業 434社

調査方法： 郵送配信・郵送回収

調査期間： 平成18年10月

回 答 数： 113社（回収率26.0%）

調査時点： 平成18年10月27日

### 2. 未申請企業

#### アンケートの概要

対 象： 埼玉県内の中小企業（従業員数100人以下）で中小企業新事業活動促進法による「経営革新計画」承認企業以外の企業から無作為抽出で600社  
尚、56社は転居先不明で返送された。

調査方法： 郵送配信・郵送回収

調査期間： 平成18年10月

回 答 数： 62社（回収率10.3% うち有効回答55社）

調査時点： 平成18年10月27日

アンケート回収数は62社あったが、経営革新計画承認直後の企業が6社、休業中の企業が1社あった。そのため集計数に含めなかったが、貴重な意見は全体判断の基礎資料として活用させていただいた。

### 第3章 承認企業のアンケートの回収結果とまとめ

#### 1. アンケートの解析

アンケート発送数 434社 有効回答 113社 回収率 26.0%

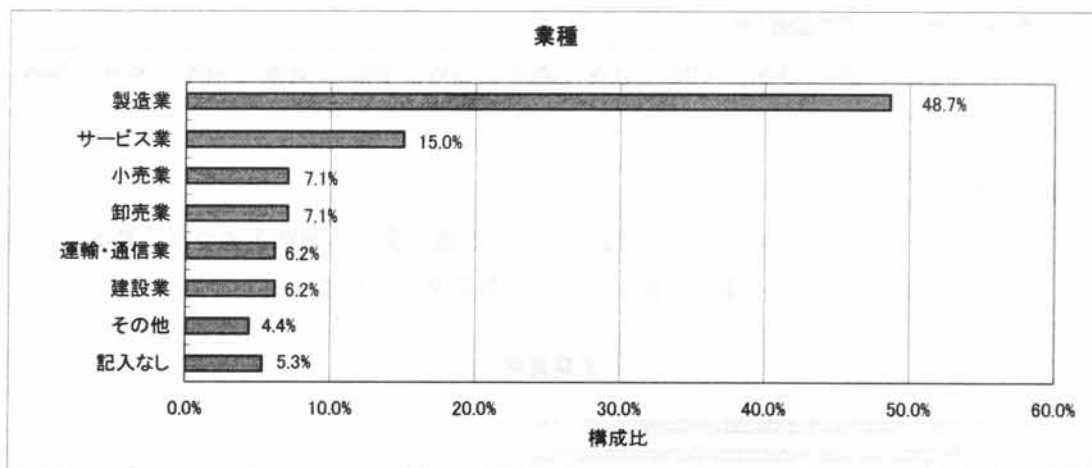
##### (1) 会社概況

業種	回答数		業歴 (年)	資本金 (百万円)	従業者数 (人)	売上高 (百万円)
	(社)	構成比				
全体	113	100.0%	29	31	43	790
製造業	55	48.7%	32	39	49	905
卸売業	8	7.1%	25	19	46	774
小売業	8	7.1%	34	20	48	1971
サービス業	17	15.0%	19	24	29	337
建設業	7	6.2%	32	27	34	587
運輸・通信業	7	6.2%	31	28	62	361
その他	5	4.4%	18	28	5	28
記入なし	6	5.3%	33	19	17	348

(注)業歴、資本金、従業員数、売上高欄は平均値を示す

##### ① 業種

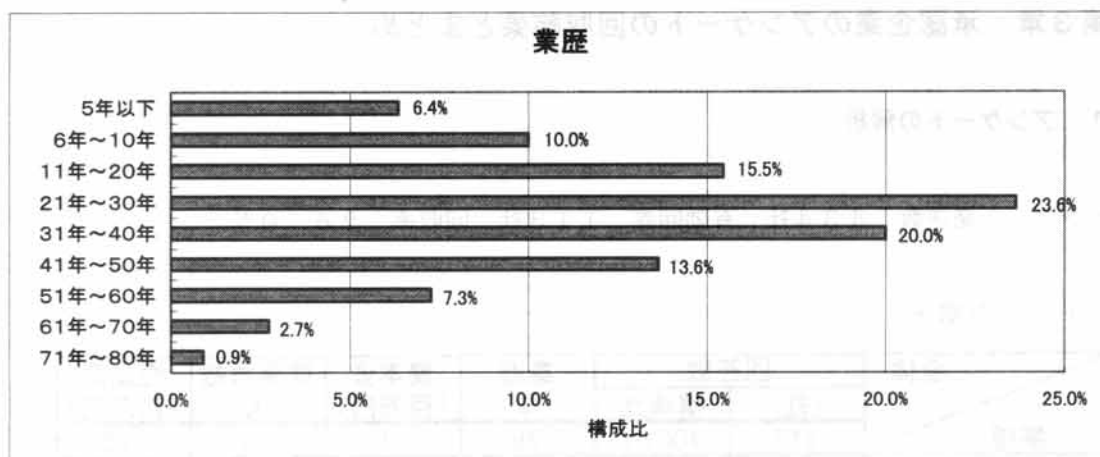
製造業が48.7%と約半数を占め、サービス業が15.0%とこれに続く。これを逆に考えると、製造業以外でも経営革新計画に取り組んでいる企業が多いことが分かる。



##### ② 業歴

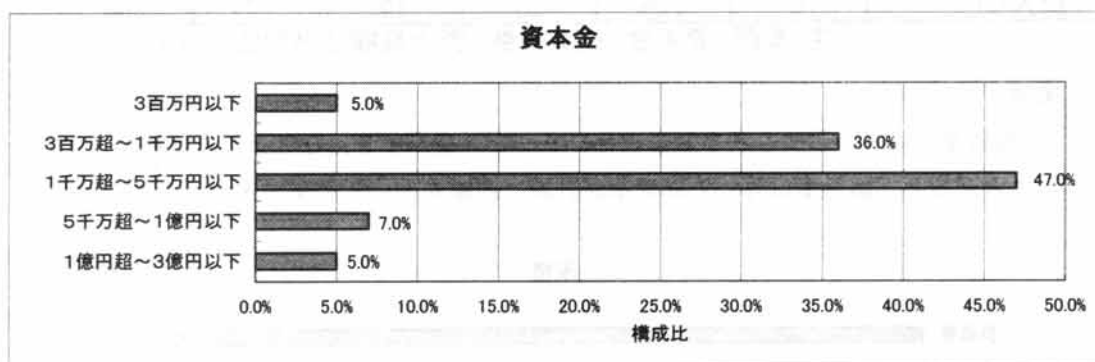
平均は29年で、21年～30年、31年～40年で全体の43.6%を占める。最も長いのは76年(自動車部品加工業)、最も短いのは1年(環境コンサルタント)となっている。





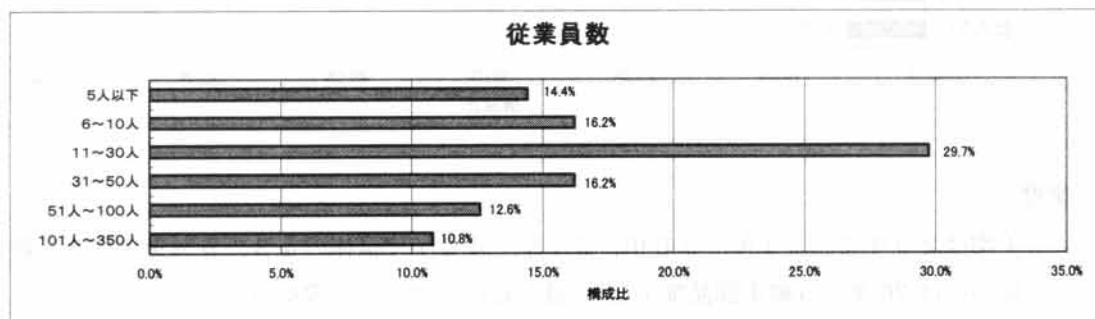
### ③ 資本金

平均は3.1百万円で、5千万円以下で88%を占めている。最も大きいのは、270百万円（製造業）で最も小さいのは、2.2百万円（合資会社、衣料品小売業）となっている。



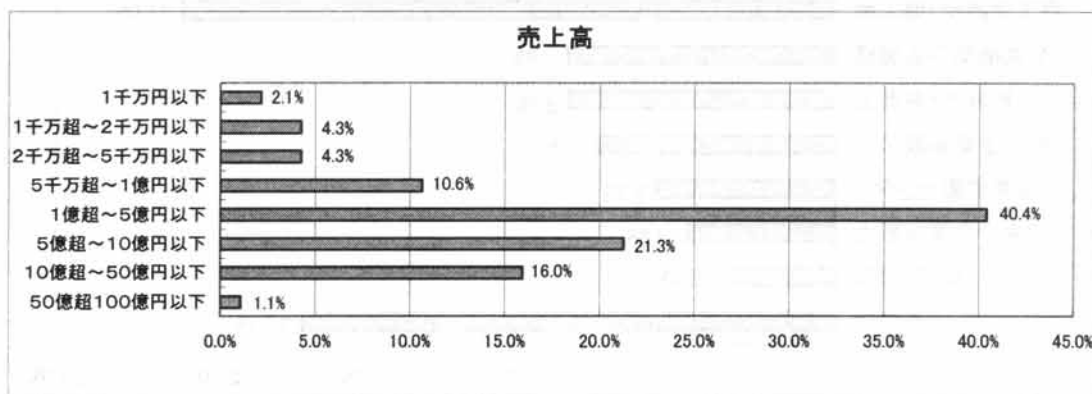
### ④ 従業員数

平均は43人で11人～30人が29.7%と最も多い。個別企業では、最多は323人（食品卸・小売業）で最少は2人（製造業）である。



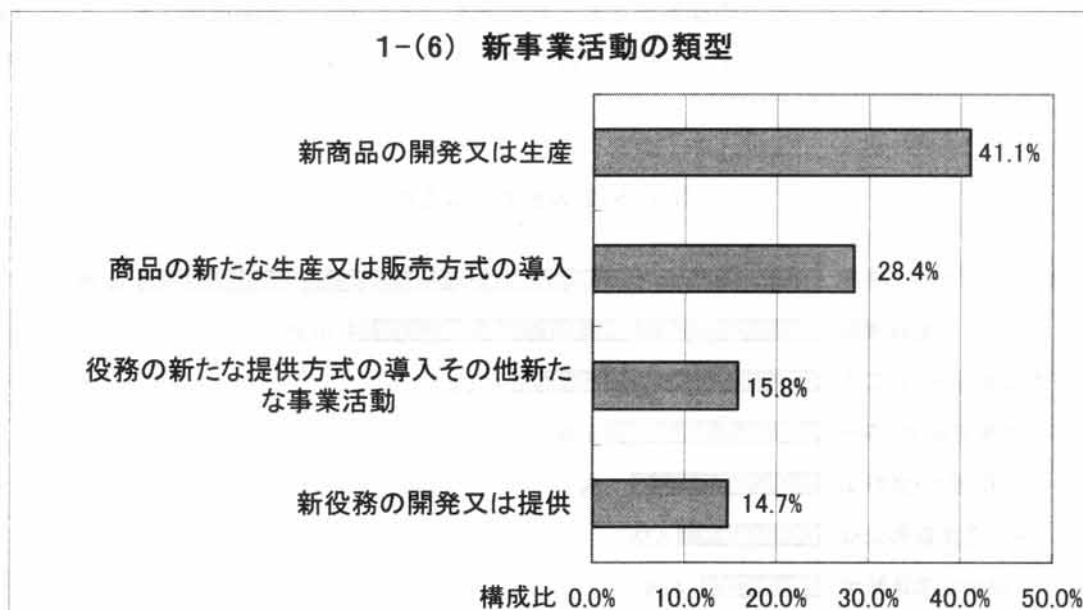
⑤ 売上高

平均は790百万円で、1億円超～5億円以下が40.4%と一番多い。最高は9,407百万円（電機機器販売）で最低は7百万円（理容業）となっている。



⑥ 新事業活動の類型（対象とした類型）

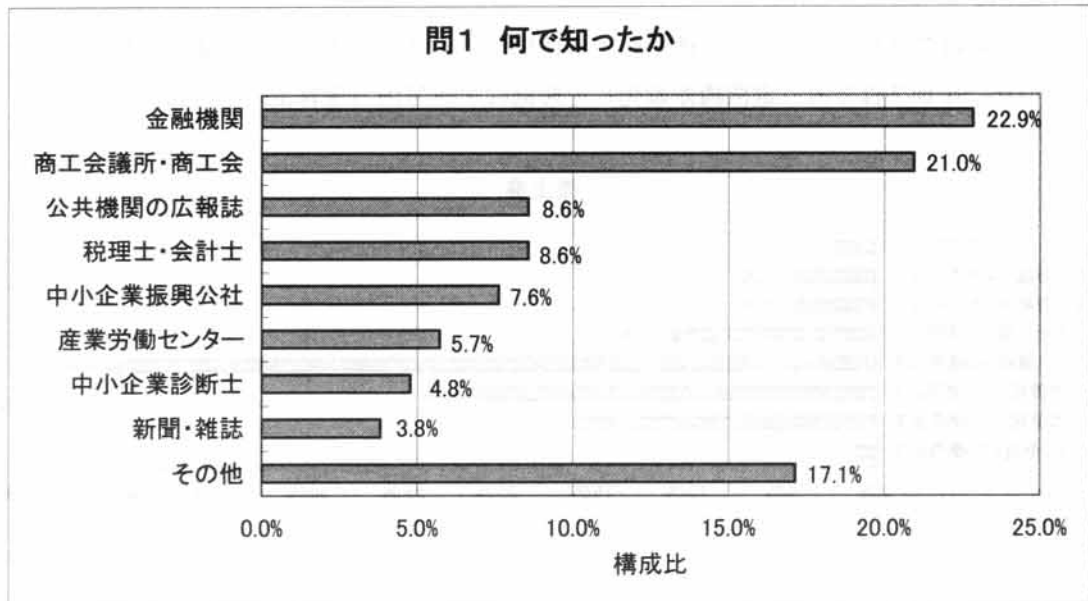
新商品の開発又は生産が41.1%でトップであり、商品の新たな生産又は販売方式の導入が28.4%でこれに続いている。



(2) 中小企業新事業活動促進法

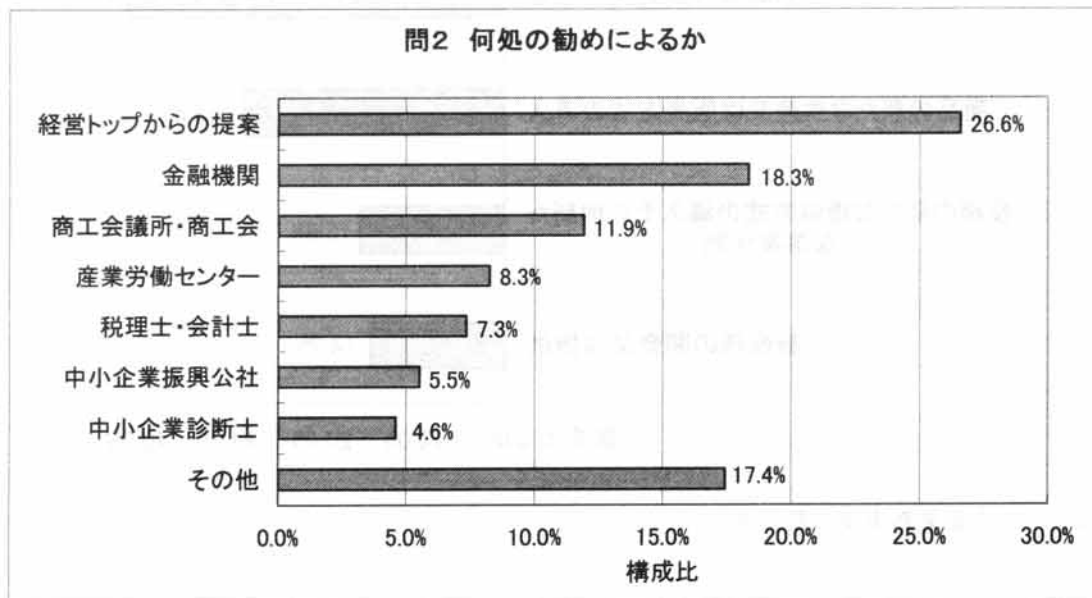
① 問1：中小企業新事業活動促進法（経営革新承認制度）をなんで知りましたか。

金融機関22.9%、商工会議所・商工会21.0%と多いが、その他で中小企業家同友会というケースもある。中小企業診断士は4.8%にとどまっている。



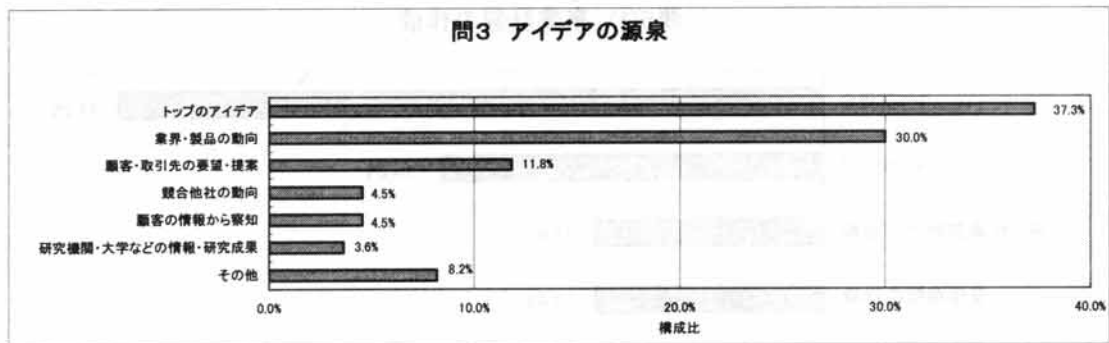
② 問2：経営革新計画に取組まれたのは何処の勧めによりますか。

経営トップからの提案が26.6%と最も多く、金融機関18.3%、商工会議所・商工会11.9%と続いている。中小企業診断士は4.6%にとどまっている。



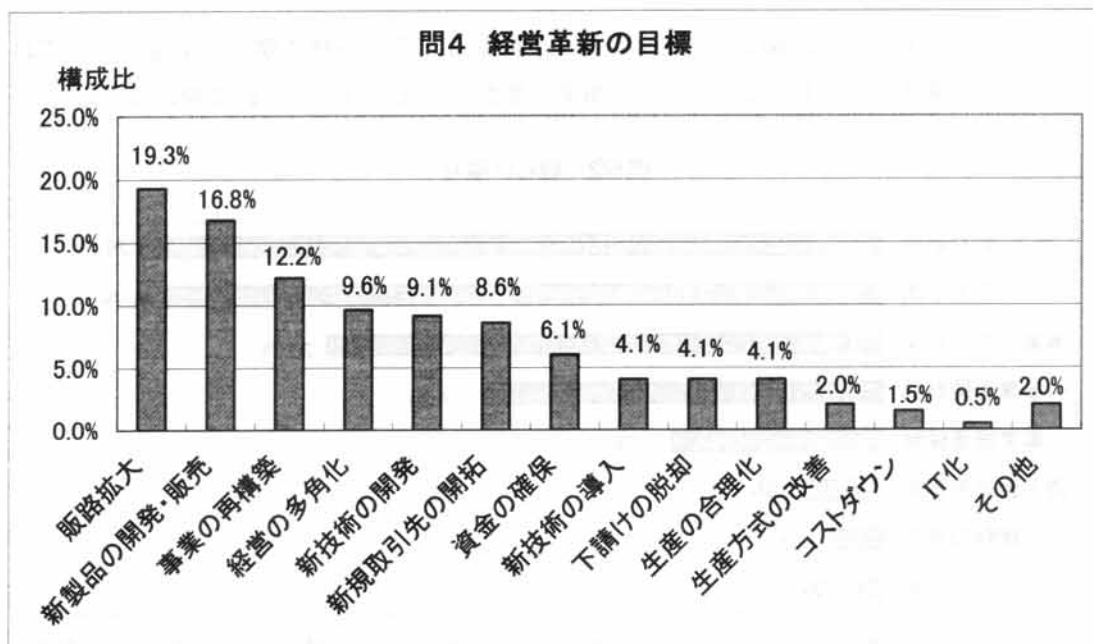
③ 問3：経営革新のアイデアの源泉は何処から得ましたか。

トップのアイデアが37.3%でトップで、業界・製品の動向が30.0%でこれに続いている。やはり、トップのリーダーシップが強調されている。



④ 4：経営革新問に取り上げた目標は何ですか。

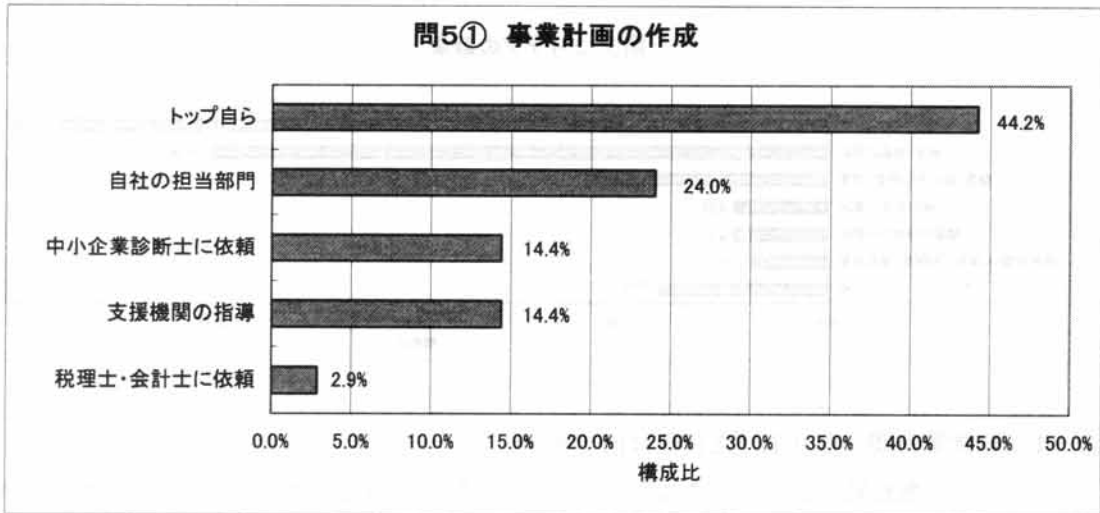
販路拡大が19.3%でトップで、新製品の開発・販売16.8%、事業の再構築12.2%、経営の多角化9.6%、新技術の開発9.1%、新規取引先の開拓8.6%と続き多岐にわたっている。



⑤ 問5：埼玉県では経営革新計画の承認申請に当たって事業計画（ビジネスプラン）を提出しなければなりません。事業計画について伺います。

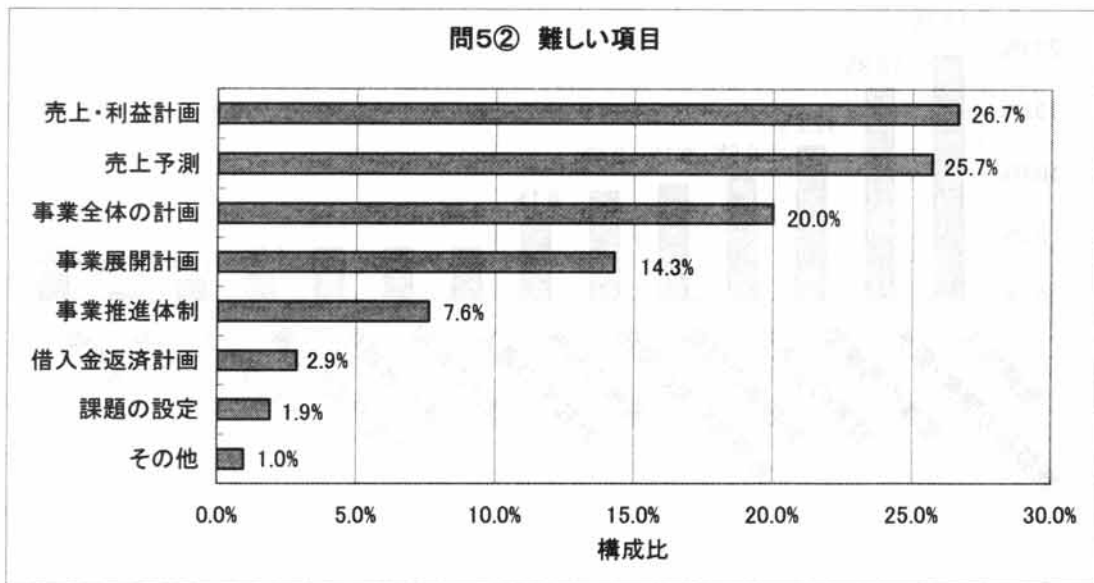
1) 事業計画の作成について：

トップ自ら作成が44.2%を占めており、自社の担当部門で作成が24.0%でこれに続いている。支援機関の指導と、中小企業診断士への依頼が同率の14.4%となっている。



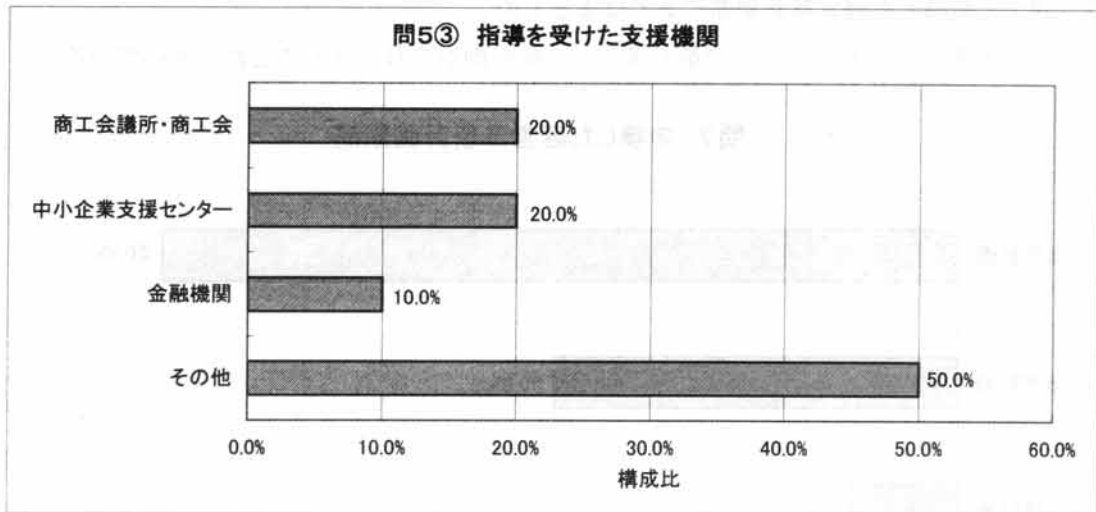
2) 自社で事業計画作成に当たって事業計画の構成項目のうち、難しい項目はどれでしたか。:

売上・利益計画 26.7%、売上予測 25.7% が特に難しい項目となっており、事業全体の計画 20.0%、事業展開計画 14.3% がこれに続いている。



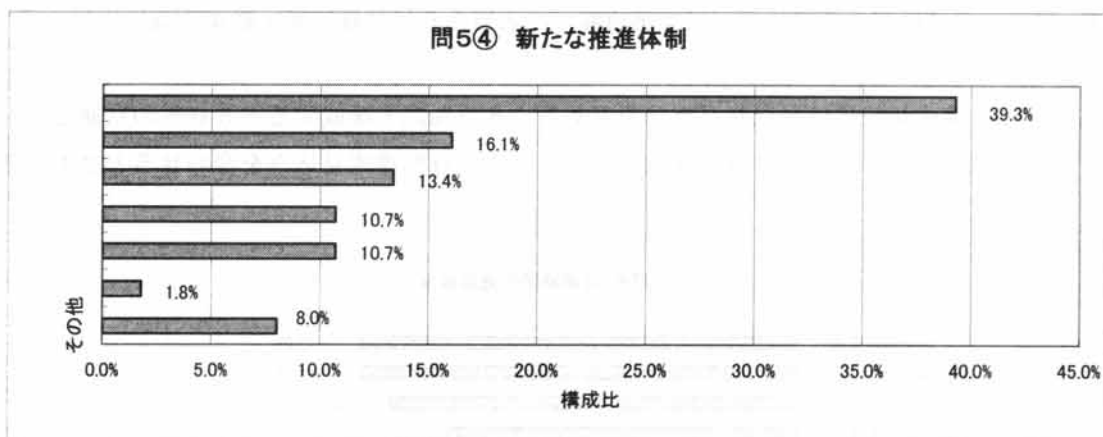
3) 問5①-3に○印した企業に伺います。作成の指導を受けた支援機関はどこですか。:

中小企業支援センターと商工会議所・商工会が同率で20.0%、金融機関は10.0%となっているが、その他、県庁、中小企業診断士というケースもある。



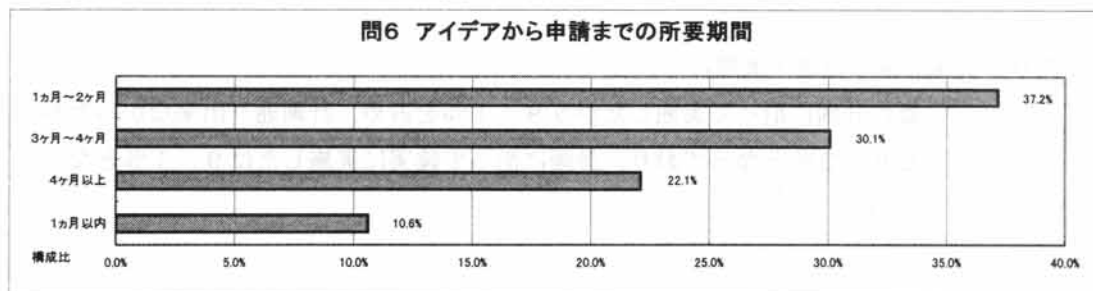
4) 「経営革新計画」実施に新たな推進体制を作りましたか。:

ほとんど組織変更しなかったが39.3%を占め、プロジェクトチームを作ったは10.7%、一部組織変更したは13.4%にとどまっている。



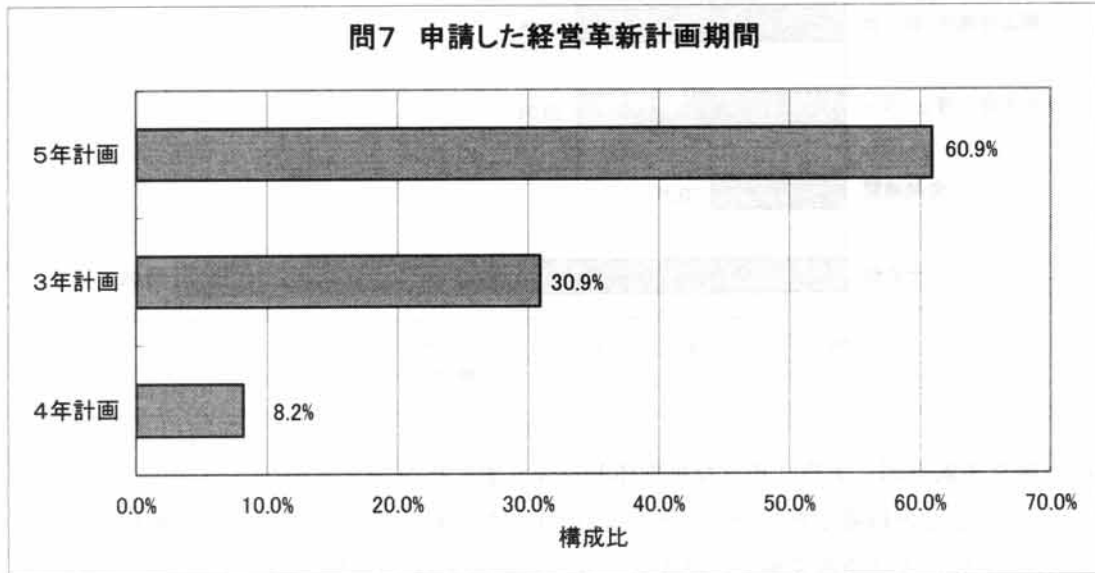
⑥ 問6: 経営革新計画のアイデアから申請までにどのくらいの期間を要しましたか。

1ヶ月～2ヶ月が37.2%で最も多く、3ヶ月～4ヶ月が30.1%、4ヶ月以上が22.1%となっており、1ヶ月以内は10.6%にとどまっている。



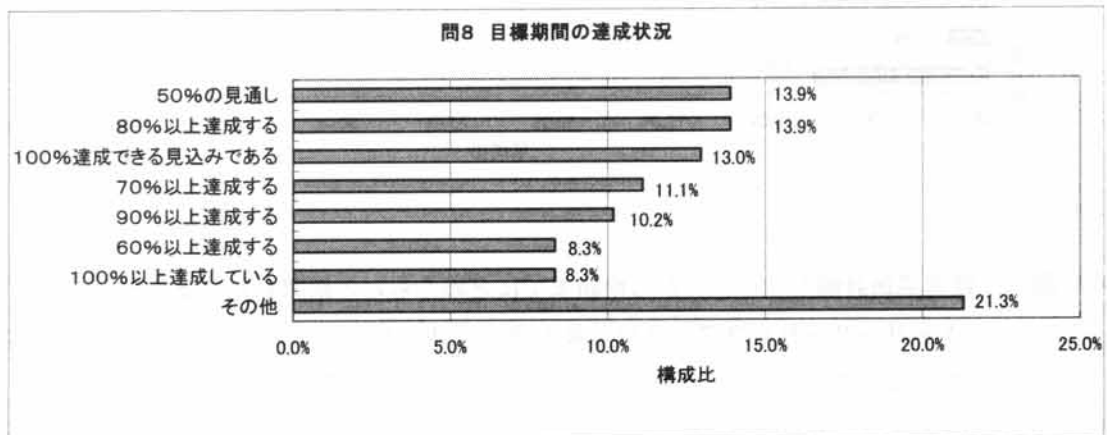
⑦ 問7：申請した経営革新期間にあてはまるもの

5年計画が60.9%で最も多く、3年計画が30.9%でこれに次いでいる。



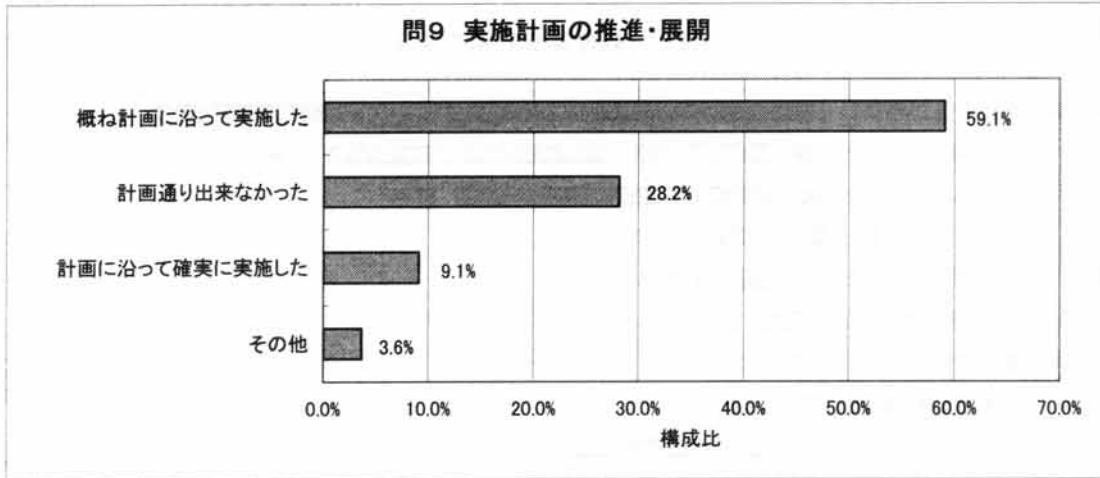
⑧ 問8：目標期間の達成状況（付加価値額、一人当たり付加価値額・経常利益）について

達成状況にはかなりバラツキがある。80%以上達成すると50%の見通しがともに13.9%、100%達成していると100%達成見込みを合わせると21.3%になる。



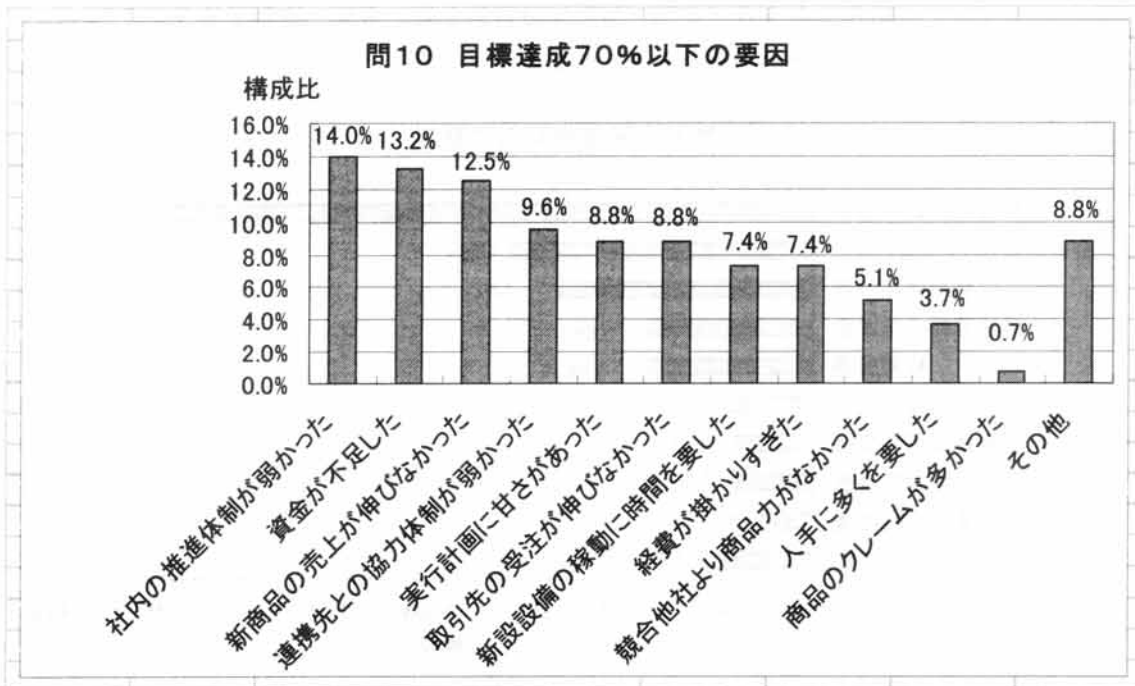
⑨ 問9：実施計画の推進・展開について

概ね計画に沿って実施したが59.1%を占め、計画通り出来なかったが28.2%となっており、計画に沿って確実に実施したは9.1%となっている。



⑩ 問10：目標達成の70%以下の要因は何ですか。

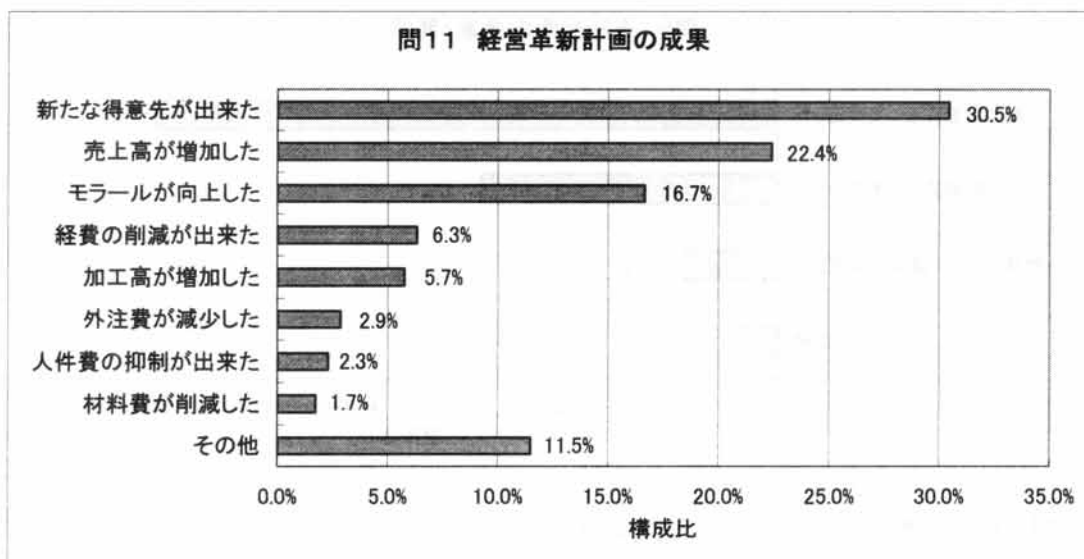
多岐にわたっているが、社内の推進体制が弱かったがトップで14.0%、続いて資金が不足が13.2%、新商品の売上が伸びなかった12.5%、連携先との協力体制が弱かった9.6%が続いている。



⑪ 問11：経営革新計画を実施して得られた成果は何ですか。

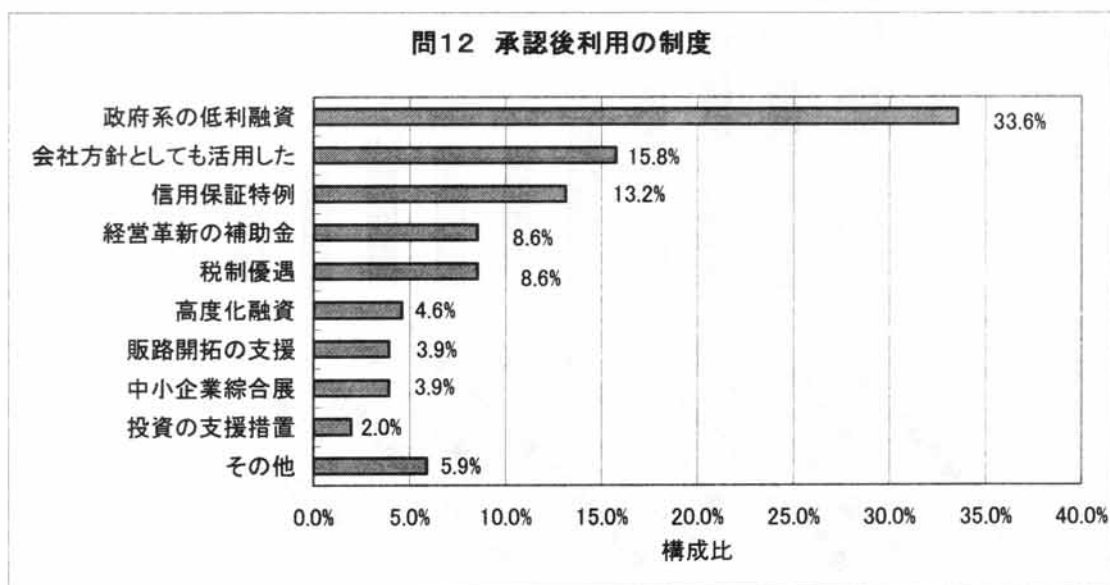
いろいろな成果が得られているが、特に、新たな得意先が出来た30.5%、売上高が増加した22.4%、モラルが向上した16.7%が顕著である。





⑫ 問12：承認後に利用した、又は利用しようとしている制度は何ですか。

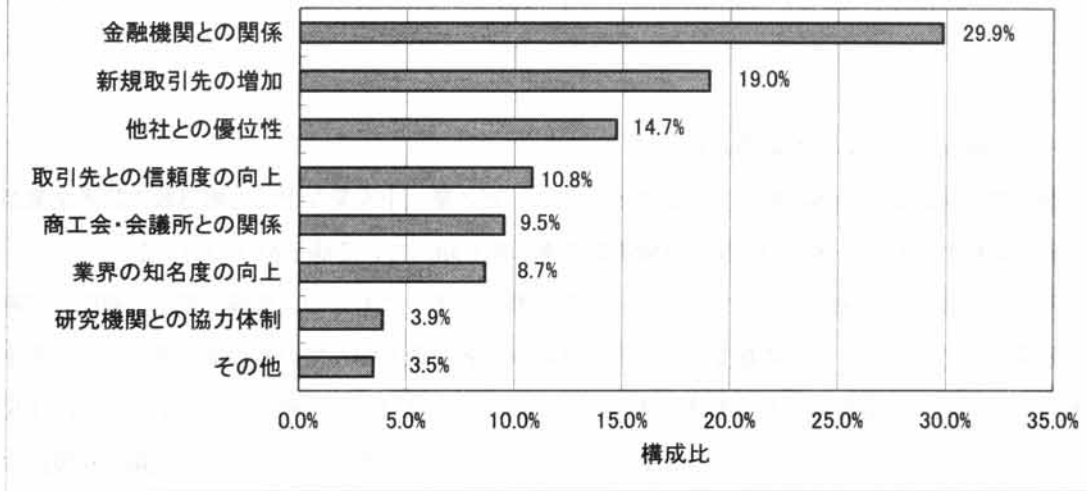
政府系の低利融資が33.6%で予想通りトップ、会社方針としても活用した15.8%、信用保証特例13.2%、税制優遇8.6%、経営革新の補助金8.6%が続いている。



⑬ 問13：承認を受けて、良好な関係を得たものがありますか。

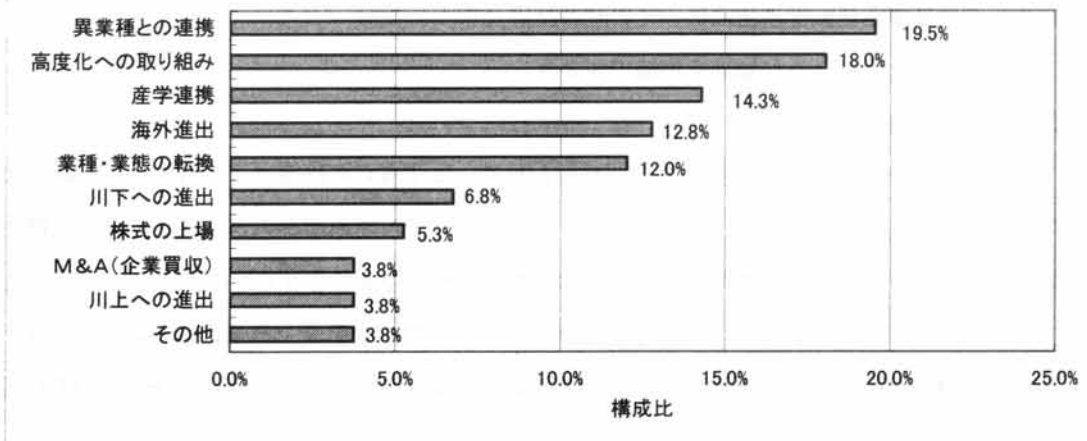
金融機関との関係が29.9%でトップ、新規取引先の増加19.0%、他社との優位性14.7%、取引先との信頼度の向上10.8%、商工会議所・商工会との関係9.5%と続いている。

問13 承認を受けて良好な関係を得たもの



- ⑭ 問14：御社が既に取組んでいる又は今後取組みたいと考えている事業について  
 多方面にわたっており意欲が感じられるが、特に、異業種との関係  
 19.5%、高度化への取組み18.0%、産学連携14.3%、  
 海外進出12.8%、業種・業態の転換12.0%が注目される。

問14 今後取組みたい事業



## 2. アンケート分析結果のまとめ

以上のアンケート調査により、経営革新計画の承認を受けた企業全体としてのイメージが明らかになった。

### (1) 会社概況に関する回答結果より

製造業が承認企業全体の約半分を占めるが、サービス業、小売業などにも相当数の該当企業が見られ、業種を問わず、多くの企業が経営革新計画に取り組んでいる様子がうかがえる。

そして会社設立以来20年余りを経て、事業基盤が固まったものの、環境の変化に適応して新たな飛躍を図るために、第2の創業とも言うべき経営革新に取り組んでいる企業が多いことが想定される。さらに、企業規模をあらわす資本金、従業員、売上高などの指標からは、中堅よりは小規模企業での承認が多く認められ、この計画作成・実施を通じ、企業としての一層の飛躍・規模拡大を図らんとする経営者の意向が読み取れる。

新しい事業活動の類型としては、製造業が多いこともあり、新商品の開発・生産が一番多いが、製品の新たな生産・販売方式や、さらにサービスに関する活動も多く見受けられる。承認企業が多く業種に万遍なく見られることに呼応し、事業活動の類型にも多様性がみられるのも、日本経済の活力の源泉と位置づけられる中小企業の、面目躍如というところであろう。

### (2) 中小企業新事業活動促進法についての回答結果より

この項では概ね次のような傾向を指摘できよう。

#### ① 経営者の強い意欲と課題

経営革新に対するトップの強い意欲が感じられる。まず自らの提案により計画に取り組む姿勢を明確にした上で、その内容（革新のアイデア）提供、そしてみずからが作成そのものに携わるなど、改めて中小企業経営者の強い経営への意欲と責任感を感じさせるものがある。

しかしながら一方で、売上・利益予測など計画全体の骨格を構成する項目について、作成上の困難に遭遇しているほか、社内に計画推進のための組織を設ける余裕も無く、経営者の苦吟している様相もうかがえる。

#### ② 計画の実施・達成状況と活用

実施・達成状況に関しては、まずまずの進捗状況にある企業が過半を占める一方、人員、資金、販路がネックとなり、所期の成果を挙げるに至っていない企業も少なからずあると想定される。

なお、クロス分析により、目標達成度合い毎に、計画の作成当事者は誰か、及び、どのような目標を掲げた企業の達成度が高いかの分析を試みた。まず作成当事者との関係であるが、100%以上達成の企業には、トップ自らが計画を作成したところが多く見られるものの、トップ自らが

作成に関わっても達成度50%以下のところもあり、必ずしも有意性のある相関関係は見られない。

また、掲げた目標には、新規取り引き先の開発・販路拡大・新製品の開発販売等販売に関するもの、経営の多角化・事業の再構築など全社戦略に関わるもの、新技術の開発に関するもの等が多く見られ、強いて言えば、販売面での達成度が高いときに、計画全体の達成度が高いと受け取られる傾向があるが、やはり達成度と掲げた目標の間にもそれほど強い相関はみられない。

しかしながら、100%達成企業と70%以下達成企業を、自由記述の面から比較して見ると、次のような相違点が指摘できる。

第1に、100%達成企業に比べ、70%以下達成企業は自由記述が非常に少ないことである。これは経営革新計画への関心度の相違及び計画の経営への影響度の相違によるものと思われる。

第2にその内容を見ると、100%達成企業はトップ自らの作成重視、全社を挙げての取組みへの重要性、羅針盤としての位置付けなど、経営革新計画が本来の機能を発揮するための必要要件を備えているのに対し、70%以下達成企業は、計画作成者とそれ以外の者との意識の乖離、各種経営資源の不足などへの言及が多く、経営革新計画への取組みに基本的な違いがあるようである。

実施した多くの企業が新たな得意先開拓、売上増加など、計画実施のうででネックとなりがちな販売面での成果を実感しているほか、政府系金融機関からの低利融資の利用等を積極的に行っており、金融機関をはじめ、各ステークホルダーとの関係改善（信頼性向上）に、この計画を結び付けている様子が見えてくる。

### ③ 支援機関の対応

一方、中小企業を支える立場にある行政・商工会議所・金融機関等の支援機関は、本承認制度の企業への紹介、取組みへの勧め、計画作成の支援などにおいて、然るべき役割を發揮しており、これら機関の支援が中小企業経営者を決断に踏み切らせる意味で、好影響を与えていることが類推される。

### ④ 施策としての評価

これらから、経営革新計画は、さまざまな困難を伴いながらもトップが率先してそれに取り組む企業の経営改善に、少なからぬ貢献をしていることは確かであり、各種機関の支援も得て、法律制定の趣旨に沿った運営が行われていると評価できる。

したがって今後は、経営革新計画の作成・承認・実行が、わが国中小企業政策における中核的な施策として、少なからぬ役割を果たしているとの認識のもと、これを更に推進し、より多くの中小企業が本件取組みを通じ、経営改善へのきっかけ作りが行えるよう、関係者全員の協力に

よる推進を図ることが望ましい。

### (3) 自由記述のまとめ

次に各企業がどのような意見・要望等を持っているかを、第15問において自由記述の形で問い、回答していただいた。

以下、寄せられた意見・要望等をほぼ原文のままに記載するとともに、そこに見られる企業経営者の意向を探って見ることとする。

#### ① 経営革新計画を実施するうえで残された課題について

##### 1) 人と組織に関するもの

- ・ 計画を実践に向けて苦労したことは、人材教育もしなければ成果が得られないこと
- ・ 社員教育
- ・ 人員不足の解消
- ・ 革新計画事業への意識をしっかりと持つようにすること
- ・ 教育計画
- ・ 人材投資
- ・ 内部統制構築に取り組んでいる最中であるが、ある程度の整備ができた段階での革新計画も検討していきたい。(今回の計画は社内への刺激として考えていた部分が多いため)
- ・ プロジェクトチーム(委員会)で決められた実施項目と評価基準が担当者だけで実施・評価したので、全員参加の目的にやや不満があった。
- ・ 社員のレベルアップ
- ・ 計画作成者とそれ以外の者との意識の乖離が激しく、行動計画を実行に移すことに非常に困難を伴っている。
- ・ 年数がたつにつれて推進の意欲が薄くなること
- ・ 予定通り実施されていない。特に人材が集まらない。
- ・ 社内での意識向上が必要
- ・ 人材の獲得が大きな問題として残された。
- ・ 担当人員の増員
- ・ 新商品開発体制の強化と他研究機関との協力態勢の確立
- ・ 社内体制が計画を策定する段階で甘かった。もう少し人員を作っておく必要があった。
- ・ 経営革新計画の目的・趣旨に対する全社員の理解向上と、全員の一致協力、全員参加の徹底を図ること
- ・ 人材育成

多くの企業が計画実施に当っての人材を必要としており、人材確保、教育等による人材養成を課題としている。また、経営革新計画がトップ・作成従事者等一部のメンバーのみが関わる事項となってケースが見られ、作成段階から多くの社員の参加を実現すべきとの反省とともに、社内での意識向上、全員参加、一致協力への取組みを課題としている。

せっかく計画を作成し、経営改善に不可欠との評価をしながら、思うように人的な面に対応できていない各社の事情が浮き彫りにされている。

## 2) 資金に関するもの

- ・ 資金調達
- ・ 資金調達の面で計画が遅れている。
- ・ 設備導入の際の借入問題
- ・ もう少し資金面で余裕があれば、近畿地方の自治体（市役所等）の注文や依頼が取れたのにと残念に思う。
- ・ 業種と年齢が高いために高額の融資を受けられず、計画を一部手直しして実施したが、もう少し融資の門を拡げてほしい。
- ・ 金融機関との取引
- ・ 計画に伴う借入のバックアップ
- ・ 個人店の場合、資金面（融資）の関係で限界があると思う。理想どおりの資金の調達が難しい。
- ・ 資金不足が大きな問題、新しく取り組むことなので難しいことが多いが、銀行等の考え方に不満がある。
- ・ 資金の確保
- ・ 資金調達

多くの企業が、計画遂行に必要な金融機関からの資金調達を、今後の課題として挙げている。

自由記述の質問事項である“残された課題”、“要望・提案事項”、“その他”において、資金に関する記述をした企業の内訳をみると、次のようになる。

まず、経営革新計画作成に取り組んだきっかけは、産業労働センター、金融機関、商工会議所等の推奨そして経営トップ自らの判断と幅広く分布している。また、取り上げた目標は販路拡大が一番多く、次いで事業の再構築、新製品の開発・販売となっており、全体の傾向と一致している。そして達成状況については、100%という先も見られるが、50%以下という先も、全体より多くなっている。計画承認と融資は別であるとは言うものの、多くの企業が融資面での優遇措置を期待しており、資金事情から未達となっていることから判断し、計画作成に当たってはあ

らかはじめ金融機関と相談し、融資を受けやすい環境作りに留意することや、金融機関の側においても、きっかけ作りを端緒として、作成過程における支援・助言に一層努めること等が望まれる。

### 3) 販売に関するもの

- ・ 販路
  - ・ 販路拡大に関する相談について、専門家が少数であり、当社の業界に詳しいアドバイスができる人がいないこと
  - ・ 販路拡大の決定的手法が見つからない。
  - ・ 売上が計画通りに達成できていない。
  - ・ 認知度の高い商品まで開発できなかった。
  - ・ 経営革新で承認され、商業ベースに乗せるには大変な労力が必要。これからは販路拡大が大変なテーマになる。
  - ・ 米国市場への代理店を使つての進出
- ・ 販路開拓
  - ・ 実施計画と実績では販売体制が十分に確立できず、売上高は計画比大幅減となった。国内経済状況の低迷、業界の不振等阻害要因もあった。
  - ・ 会社所在地を東京へ移すこと。全国を対象とする場合にはやはり地理的な弊害を感ずる。
  - ・ 企業・商品のPR不足
  - ・ 外での意匠権や商標権の取り扱い
  - ・ 本革新計画では設備投資が大きい。

売上が計画通りに達成できない実態の中で、販路開拓、販路拡大の決定的方策確立、自社の業界に詳しいアドバイザーの確保などの課題を抱えている。

中小企業共通に抱える課題として、販路、人材、資金ということが言われるが、経営革新計画の実行に際しても、まったく同様のことが指摘できそうである。とくに販売・販路確保については、各種の中小企業支援機関でも十分にフォローできていない現実が指摘されており、その充実が求められている。

従来から行われている各種フェアへの参加機会増大、新製品PR機会の提供、行政による新製品購入による実績作り等の充実に加え、中小企業に匹敵する真剣さでアドバイスができる、販売支援専門家の養成等が望まれる。

### 4) 目標達成・計画遂行に関するもの

- ・ 初期の付加価値目標を達成すること

- ・ 今年が5カ年計画の最終年、時代の変化が激しく努力したが計画に対し50%ぐらいで終わった。
- ・ 残り2.5年の計画となったが、現在の当社の方向性と対応には自信と結果がでてきているので、最終的な目標は達成するつもりである。
- ・ 結果を数値化することにより、達成状況が分かるので、状況が芳しくないときの対策を早めにとるようにすること
- ・ 売上、利益計画の達成
- ・ ビジネスが多忙を極めることにより革新計画が予定より遅れること
- ・ 時代、経済情勢。周囲の変化への対応
- ・ 日常生活についての栄養指導ソフトの開発・企画・販売で16年3月に承認を得た。このテーマに沿って各市町村の栄養士、各企業の健康診断担当者などに打診した。その結果、内容的にはよく理解してもらえたが、そこでの問題として、その栄養指導を実施したときに、その費用負担を誰がするかということになり、市町村、企業、受診者個人なのか、この問題をクリアするにはもっと大きなプロジェクトで取り組んでいかないと達成できないことを痛感した。
- ・ 現在進行中なのでこれからいろいろと出て来ると思われる。
- ・ 現実的、実行的な内容で申請・承認を受けている。5年をかけて確実に取り組んでいく。
- ・ 大手開発会社とのタイアップもあり、オリジナルでない部分で厳しいところもあった。

多忙を極め計画の進展が思うようにいかない現実に遭遇しながらも、環境変化に適応し、達成状況を計数的に把握し、計画期間を通じ何とか所期の成果を達成したいという意欲が、強く伺える回答となっている。上述の人、資金、販路という課題を抱えながら、経営改善方策としての経営革新計画の遂行に取り組む経営者の姿を髣髴とさせるものがある。

## ② 県・市町村・各種支援機関に対する要望・提案など

### 1) 行政への要望

- ・ 産業労働センター担当者には良いアドバイスを受けた。感謝している。
- ・ 中小企業振興公社には指導いただき感謝している。今後もさまざまな課題について相談し、その機能を大いに活用させていただきたいと考えている。また、窓口である北部産業労働センターの対応・フォローにも感謝している。
- ・ 県への要望事項に関してはフォローしていただき感謝している。
- ・ 西部産業労働センターのアドバイスが良かった。
- ・ 県や市のスタッフの対応には満足している、とても良くしてもらっている。



- ・ 開発商品に対する評価能力の向上と、行政機関による積極的利用
- ・ 市町村は行ったことが無いが、県の行政機関は結構よくやっていると思う。
- ・ 現時点では各市町村での経営革新に対するフォロー等は無いようだが、今後は取り組み事業所への助成やアドバイス等の対策をしてほしい。
- ・ 申請から決定までの期間がやや長いように感じられ、もう一段の短縮化を希望する
- ・ より多くの優遇策を策定し実行してほしい。
- ・ さまざまな提案をいただき感謝しているが提案を活かしきれていない。提案内容は初めてのことが多く、もう少し前例や詳細が添付されていれば支援になり結果が出せると思う。
- ・ 工場建設のための開発許可に時間がかかりすぎる。半年は金利変動の影響、市場の変動のリスクが大きいので何とか短縮してほしい。
- ・ 承認事業所のPR
- ・ 営業の自由を阻害する無用な行政指導をなくしてほしい。
- ・ 県レベルの情報強化のみではなく、各市町村や金融機関などにも広がる制度であってほしい。広げる制度ではなく広がる制度を望む。
- ・ 広報をもっとしてほしい。各種支援機関をもっと教育してほしい。
- ・ ヒートアイランド対策として、公的機関をもっと屋上緑化等を推進してほしい。
- ・ 当社の新製品は事務手続きや人々の申請手続きを大幅に簡素化できるものであるが、知名度がないため売上（導入）が伸び悩んでいる。良品であれば大手有名会社の製品でなくても使用してほしい。
- ・ もっと積極的であっていい。
- ・ 中小企業家への取組みがとてよくなって来ていると思う。
- ・ 取組みと商品をアピールできるような場が、一般の方や企業にアピールできる場としてもっとほしい。
- ・ 企業PRの場をより多く設けてほしい。
- ・ 末端まで経営革新計画の意見をわかるようにしてほしい。
- ・ もっと実情を見つめてほしい。

県、各産業労働センター、中小企業振興公社などの努力に対し、評価し感謝の念を抱いている企業は多い。要望としては、申請から承認までの期間短縮、行政からの提言の具体性向上（前例紹介・詳細説明等）、開発商品に対する評価能力向上、行政による製品購入等への希望が多かった。

なお、県レベルだけではなく市町村レベルでの支援への期待、広げる制度ではなく広がる制度にしてほしい、取組みと商品アピールの場の提供などの要望があった。

経営革新計画は県の担当業務であり、市町村に支援を期待するのは難しいと思われる。しかしながら、市町村がつなぎ役になり、企業のニーズを県に結びつけるために、市町村窓口である程度のことは説明できる態勢を整えるなど、市町村にも応分の役割を期待したいところである。

#### 2) 商工会議所等支援機関への要望

- ・ 自社のニーズを各支援機関（県・中小公社・産技センター・大学等）に持ち込んだが協力支援を得ることができなかった。すなわち研究テーマに魅力（関心）を持っていただけなかった。
- ・ 助成金などの勉強をもっとしてほしい。

商工会議所に限ったものではないが、研究テーマを支援機関に持ち込んだが、関心を持ってもらえなかったという指摘がある。内容は不明だが、承認企業としては、それなりの自負心と自信をもって支援機関にコンタクトをしたものと思われる。企業のニーズに添えないまでも、企業の意欲を喚起するような対応への工夫が望まれるところである。

#### 3) 金融機関への要望

- ・ 政府系金融機関（商工中金）に対し：経営を革新していくための計画であるのに、基本的に担保融資型の体質である。また、銀行員が経営数字は読めるが事業価値を見抜けない。産業労働センターの方は計画書を数多く見ているのですばらしい。
- ・ 国民生活金融公庫の利用については成果があった。
- ・ 国民生活金融公庫に材料費等の値上がりによる運転資金不足の融資を断られた。

経営革新という新たな課題への取組みに関する融資への企業の期待と、金融機関との認識の差に関する指摘があった。

#### 4) 制度そのものに対する要望

- ・ 経営革新計画作成に取り組む理由は企業によってさまざまだと思う。弊社のような財務状況が悪化してしまった企業が再生の糸口を見つけようとしたとき、革新計画の承認を得ても、利用できる施策が非常に少ないのが残念である。
- ・ 経営革新計画で高利益を望みすぎないでほしい。
- ・ 税制優遇の拡大
- ・ 助成金、税制面での優遇等を期待している。

- ・ 経営計画に対する補助制度の範囲拡大と補助金の増額
- ・ この認定を受けて取り組む場合の新工場の用地取得、工場を建設する場合の不動産取得税の軽減（50%）および設備導入の際の減税措置を望む。
- ・ 開発型企业への、開発費に対する多くの支援をお願いします。
- ・ 推進に当たって地域環境整備や税制優遇など支援体制の拡充を希望したい。（補助対象事業の拡大を含めて）

各種税制、補助金・助成金のほか、再生支援に該当するような企業でも利用可能な施策の拡充、あまり高すぎない利益目標での経営革新計画作成容認等への要請が見られた。

③ これから経営革新に取り組もうとしている企業へのアドバイス等

1) トップの役割について

- ・ トップ自ら作成すること
- ・ 経営者自らのビジネスプランの作成
- ・ 社長、経営最高責任者(または後継者)が自ら策定することが最も大事
- ・ トップの気力
- ・ 甘く考えないこと
- ・ 目標を高く掲げすぎ、時期尚早だったことを反省し、社員の中から経営革新計画を生み出す環境作りが必要で、その中から社員の大半がその目標に沿った行動が取れることが成功の秘訣であるとする。
- ・ 自らのイメージがしっかりと明確になるのでやるべき。なぜならイメージやアイデア先行で突っ走りたいのが大方の経営者である。その論理的組立てや頭の整理は絶対に必要だから。
- ・ 自らのアイデアを整理して事業プランを構築すること、そして整理するという観点では、大変役に立ったように思う。（人に頼らず経営者自らが取り組むことが重要）

トップが自ら作ることを主張する意見が圧倒的に多かった。自らそうしたからなのか、あるいは反対に、自社の反省としてそのような意見になったのか、いずれにせよ、イメージやアイデアが先行しがちな経営者が、自分の考えを整理し論理的に組み立てるために有効という指摘と相俟って、これから取り組む企業にも、ぜひ参考にしてもらいたい経験者の意見である。

2) 取組み姿勢について

- ・ ある銀行から経営革新は一時はやったがもう古いといわれた。各社なりに書類に縛られず、自由闊達に努力したらよい。

- ・ 説明会は大変約に立つので出席を
- ・ 考え方及び指導方法についての社内共有認識を、いかに徹底できるかがポイントになると考える。
- ・ 意識改革ができる。
- ・ 自社を改革することは何であるか現状の認識をきちんとすること
- ・ 既存の売上を下げるような新規事業計画は避けるべき
- ・ 目標を全社員に徹底し、協力して推進すること
- ・ 利用すべき
- ・ 細かな数字の整合性を追い求めるのではなく、できるだけ大きなビジョンを描くことが、計画の実行可能性を高めるのだと思う。グランドデザインを作ってください。
- ・ 短期の大きな推進も大事だが、長期にわたる着実な進展も大事である。
- ・ きちんとした経営革新は羅針盤です。取得するまでに根気が要りますが頑張ってください。
- ・ 開発スケジュール、事業計画を明確に示した後、計画書を作成しないと困難です。
- ・ 自社への見直しという点だけにおいても、経営革新計画を受ける価値はあると思う。
- ・ 商品開発を意図して計画したが、結果的には事業形態や経営形態の変化を意識したほうが、全社としては成果が多いように思える。
- ・ 5年先の物価上昇、金利上昇、及び人件費上昇などは、充分注意をして計算・計画してください。
- ・ 承認された後が重要
- ・ 目標売上高を何通りか設定しておくといい。
- ・ サービスの商品化がポイントだと思う。製造業においても新しい商品が何のサービスになるか考えると良い。
- ・ 日常業務における問題意識を持つこと
- ・ しっかりプロジェクトを作成し、目的と内容を充実させること
- ・ 単に新事業を計画し、低利融資、助成金等のメリットのみを考えて計画するなどは、所詮おろかなことだが、今後は環境関連に重点をおいて計画等立案したらよい。
- ・ マーケットリサーチを行い、経営革新後のユーザー動向を詳細に把握してもらいたい。
- ・ 書類を作ったりはとても大変だが、少なからず会社全体の意識は変わってくる。プロジェクトチームを作ればそのチームの意識の向上は相当なものになる。大幅な進歩ではなくても何かに取り組んだという結果を大切にしてもらいたい。
- ・ 目標を高く掲げすぎ、時期尚早だったことを反省し、社員の中から経営革新計画を生み出す環境作りが必要で、その中から社員の大半がその目標に沿った行動が取れることが成功の秘訣であると考えている。

- ・ 経営理念と経営革新は中小企業から中核企業に成長するために必要不可欠である。  
自社のスタンスにて無理のない計画を
- ・ まず“やってみよう”という意思改革
- ・ 社内で行っているものと、あまり違いが大きいほうが良いと思う。
- ・ 適確な自社分析を行って、問題課題を抽出し計画作成を進めること
- ・ 目標ができるので、それに向っていくため気持ちが楽である。
- ・ 売上が大きければ節税になるので、経営革新に取り組むことは意義深い。
- ・ 会社（店）の方向性を再確認し、今後の羅針盤の役目をしてくれる。
- ・ 経営革新等プラン作成にあたり、診断士の支援を受けたが、事務作業の一環としてはかなり高度な作業を伴い、会社組織が一丸となるかプロジェクトチームを作るなどしなければ難しいと実感した。
- ・ 補助金は利用していない。政府系金融機関の融資も受けていない。

社内認識の共有化、企業の現状認識の重要性、書類作りに縛られない自由闊達さ、細かな数値よりもグランドデザイン重視、羅針盤・意識改革手段としての機能期待、商品開発よりも事業・経営形態変化を意識することの重要性、説明会参加の有効性、中小企業から中堅企業への脱皮への不可欠なステップ、補助金・融資と結び付けない計画作成など、自社での経験を踏まえた、前向きに経営革新計画をとらえた意見が見られた。

アンケート回答者の意見という制約はあるが、行政及び診断士としても、事例とともにこのような経験者の意見を積極的に紹介し、一社でも多くの企業が計画作成に取り組むようになることに注力すべきであろう。

### 3) 金融機関の対応について

- ・ 結局は既存事業の経営状況による判断を金融機関はするので要注意。融資を受けるために計画に取り組んだわけではなく、革新するために融資を求めても同一視されてしまいますよ。

経営革新計画に関わる融資に対する金融機関の対応について、企業側の受けとめ方が表明されていると思われる。

- ④ 革新計画の成果を踏まえて、経営革新計画の変更又は新たな経営革新計画に取り組むことを考えているか。

#### 1) 積極的な取組み

- ・ 考えている。

- ・ 今回承認を受けた経営革新の計画はすべて白紙になった。計画内容を見直し改めて申請する予定（法人化・名称変更・事務所移転）
- ・ はい。現在の計画下で可能な限り財務状況を好転させ、次回の計画承認を機に大きく業績を伸ばしたいと考えている。
- ・ 思いのほか材料費の値上がり等による運転資金不足になったので、新たな経営革新計画の取組みを考えたいと思っております。
- ・ 新たな商品を大学の教授2名と取り組んでいる。
- ・ まだ1年目だが次々と経営革新したい。
- ・ 今後の方向性も踏まえ、前向きに考えて行きたい。
- ・ 推進状況を見て、更なる拡大計画（新5カ年計画）の策定と取組みを考えている。指導の先生もお願いしたい。
- ・ 継続的に経営革新を計画中
- ・ 既に一年遅れているので変更申請した。
- ・ 18年度計画達成後の新中期5カ年計画
- ・ 現在新しい革新計画に取り組み中
- ・ 今後の会社の進むべき道が確定したら、経営革新計画に再度取り組む予定である。
- ・ 新分野進出で考えている。その節はよろしく
- ・ 人材不足のため計画通りにならなかったため、その面での見直し、5年計画の3年が経過したので、新たな計画をしたい。
- ・ 計画の変更を考察中
- ・ 新5年計画を経営革新等とリンクさせ実施する。
- ・ 今年の3月で5年間終了した。1，2年期間をあけて取り組む予定である。
- ・ 本テーマに継続し取り組んでおります。新テーマに事業計画で示せる案件があった際には検討したい。
- ・ 現在の計画を実施しているが、新たな計画が生まれつつある。
- ・ 売上予想が難しいため、このあたりは変更していかなくてはならないかと思っている。
- ・ 既に狭山市に同一事業所を開設したがこれは別法人として取り組んだ。二次三次にどう取り組んだらいいかが(経営革新申請ができるのかどうか)良く分からない。
- ・ 平成18年3月で5年計画が終了した。現在新中期計画に基づき、再度経営計画の申請を準備中
- ・ 常温接合装置の標準化と製造システム化、組織の整備

社内外の事情変更、計画期間の満了などの理由により、かなり多くの企業が、計画

の変更あるいは新たな計画作成を考えている様子が明らかになっている。そしてその際、自社のみで対応するのではなく、大学との連携、外部専門家等の有効活用を考えている節がうかがえる。経営革新計画に基づく事業運営を通じ、その有用性を実感しているため、今後とも経営指針・羅針盤としての位置付けを期待しているものと思われる。

## 2) 慎重（消極的）な取組み

- ・ 会社を取り巻く状況の変化が大きいので、今後の展開を慎重に見極めていきたい。
- ・ 考えていない。
- ・ 当面は現在実施中の経営革新計画の仕上げに注力したい。
- ・ 現状考えていないが、既存の製品開発が一段落すれば再チャレンジを行いたいと思っている。
- ・ 現在の段階では予定通りで行く。
- ・ 経営革新計画では弱いので、特許を出願し、内容の一部変更を行い実施中
- ・ 今の形の支援だと何もできない。
- ・ 計画を確実に積み重ねていく。
- ・ 継続性が必要であるため、成果の向上を目指したい。
- ・ 細部については常に微調整を与えながら取り組んでいくことが必要

利用可能な支援策がない、特許取得による自社の優位性確立優先などの意見があるが、総じて内外の事業環境が大きく変わる中で、まず現在進行中の計画の確実な実施を最優先に考え、その上で次のステップへという、地に足が付いた考え方を持っている企業が多く見られる。そしてそのような企業の姿勢からも、経営革新計画が企業の経営の指針として、確かに有効な機能を果たしている様子が想像される。

## ⑤ その他のご意見・ご要望

### 1) 一段の進展志向・感謝

- ・ 支援に感謝
- ・ 協力に感謝
- ・ 自分の中で不安でなかなか進めなかったが、経営革新計画により一歩踏み込むことができた。
- ・ 自社の意見を中心に計画を立てたが、中小企業診断士の指導力が強いので肉付きがよく計画ができた。
- ・ 今後、経営革新から経営改善の提案を希望している。
- ・ 前回の経営計画作成担当が退職したので、新たな計画の申請については、作成要領などご意見をその都度お聞きしたいのでよろしく。

- ・ 関係者のご指導に対し厚く御礼申し上げます。
- ・ 代表取締役の交通事故により一時休業もしたため、直近年度の売上もなくまことに残念であるが、来年度より更なる稼働に取り組むべく精進している。
- ・ ただただ一生懸命頑張りたい。
- ・ 振興公社、産業創造財団の資料、講演を評価する。
- ・ 産業労働センターの技術サポート、学習会は非常によい。

行政・支援機関そして中小企業診断士等の支援・協力に対する感謝および評価の意見が寄せられた。そしてそれにより、迷いから抜け出し経営革新の実際に一步踏み込めた、今後は経営革新から経営改善への提案を希望するなどの意見も見られた。

## 2) 改善要望その他

- ・ 書類作成に多大な時間と計算工数を要した。これがすいすい自分ひとりで作れるような経営者のいる会社は優良企業に間違いない。せっかく書類を県庁に持参しても、銀行からは融資を受けられるとは限らないとか変なことを言われて失望した。またその後特に良いこともない。何かお役所のために乗せられて膨大な資料作りをさせられた感じである。
- ・ 経営革新計画について金融機関からの理解が得られず、しかも本年17年度埼玉県ベンチャー企業優良製品コンテストに入選したが、更に理解が得られなかった。製品の紹介又は斡旋してくれる機関は無いものか。
- ・ 計画書の承認イコール担保価値となるよう、承認を厳しくして内容勝負ができるようにしていただきたい。あえて苦言を呈したが私は取り組んで大変良かったと思う。
- ・ 計財務状態の悪い企業に対して、もう少し柔軟な金融政策をとっていただかないと、結局のところ“貧乏人は貧乏人のまま”という階層の固定化を助長することになると思う。そこから這い出すために努力してもチャンスすら与えられない感じがする。
- ・ 新しいことをやりたいし変えたいと考えて法を利用しようとしても、実情でしか判断されず、銀行の金儲けの一部にしか過ぎない。今の形ではどうしようもない。
- ・ 経営革新の認定は意味が無いと金融機関で言われたことがある。金融機関の融資制度の中にありながら知らない人がいる。指導が必要。
- ・ 前回銀行員が法律を知らないで大変な思いをしましたので、金融機関の指導をしてほしい。
- ・ せっかく承認を得てもホームページなどで情報が無いことを残念に思う。例として岡山県の経営革新計画承認起業のようになると良い。
- ・ 経営計画の推進にあたり行政指導の壁が厚く、計画が遅延した。



- ・ 計画変更などの手続きが簡便であることを要望する。
- ・ 承認を受けた会社の社会的評価がもっとあると良い。
- ・ 正直言って県の審査がかなり厳しい。

一方、クレームないし不本意な思いに関する意見も相当数寄せられた。役所に乗せられての膨大な資料作り、行政の壁の厚さと手続きの複雑さ、認証取得に対する社会的評価の低さや、事業・製品等のPR・紹介・斡旋機会の無さ、計画承認と融資とは別という仕組みへの失望感、銀行の理解不十分に対する憤り、財務状況が悪い企業での経営革新計画による支援メニューの貧困さなどである。

行政に対する高い評価があることと併せ考えるとき、まず企業側の要望・意見を的確に把握し、一方、行政の側の意向をも踏まえ、この経営革新計画を通じての中小企業の経営改善というシステムが、さらに本来の趣旨に沿った機能を発揮できるよう、関係者がより積極的な役割を果たすことが求められていると考える。

### 3) 作成手続き

- ・ 申請書類の新規分の原価、利益、事業計画、借入返済計画等作成に苦労した。煩雑な申請書類の簡略化をしていただけると助かる。
- ・ 製造業では無いので申請に戸惑うこともあった。広くサービス業に使いやすい制度を望む。
- ・ 中小企業の挑戦が、その業界、商品等に関する行政指導により、挫折しかねないことがある。計画立案等にあたり、法的規制、行政指導の有無を十分に検討されるよう指導されたいかと思う。

申請資料の簡素化、製造業以外の業種での使いやすさへの要望とともに、計画立案に当たり、法的規制、行政指導の有無を十分検討するよう指導すべきという意見が見られた。

### 4) その他

- ・ 知的財産総合支援センター埼玉の指導と協力で動いている。
- ・ 弊社は平成18年10月1日付けで吸収合併され、経営革新計画の実施を終了した。
- ・ この10月より70歳以上の自己負担の増額が実施されているが、この問題については対症療法そのもので、病気になる前の予防医療によって大幅な医療費を削減した松本市等を参考にし、積極的に予防医療に対して取組み、医療費を削減できることを体感すべきであると考えます。
- ・ 途中で頓挫してしまっただが、昨年10月より介護保険にて実施された栄養ケア・マネジメ

ントと、今年4月より全病院での対象となる栄養管理加算のシステムを開発完了し、順調に販売に寄与しており、病気になる前に食事指導していくか、病気になった後の食事指導かの違いで考えれば、少しずつ日常の食生活の重要性が認識されつつある。

- ・ よくメタボリック症候群（心筋梗塞、脳卒中などの生活習慣病の予備軍）が取り上げられている。該当者は前項で約1960万人と推定されている。この現状を見て、厚労省や地方自治体、各企業が何故予防医療に対する認識が低いのか理解できない。仮に松本市の例が全国に広がったら、今の国や市町村で負担する医療費は半額になる可能性があると思う。

経営革新で取り上げたテーマの狙い、成果、行政に対する問題提起などが寄せられた。

#### < まとめ >

以上見てきたように、経営革新計画は多くの承認企業が経営上の重要性を認め、トップ自らがその作成に積極的にとりくみ、人材、資金、販路の面での諸課題を抱えながらも、経営の指針・羅針盤として活用している様子が伺える。そして県をはじめとする行政、各種支援機関も、作成から実行にあたりさまざまな観点からの支援施策を実施し、それに対し企業の側も然るべくその努力を評価している。この経営革新計画が、中小企業新事業活動促進法に基づく中小企業の活性化・支援策として、一定の役割を果たしていると評価してよいと考える。

経営革新計画の有用性を認めながら、限られた経営資源の中で経営を行う中小企業の側には、行政・各種支援機関・金融機関等に、業種業態に応じたきめ細かい支援、優遇制度の充実、手続きの簡素化などを求めている。

例えば埼玉県創業・ベンチャー支援センターにおいても、これまでの創業時の支援に加え、創業後の対応すなわち経営革新の支援に注力することを、今後の重点課題としているのも、このような背景を踏まえた行政側の対応と考えられる。

現実にすべてのニーズに対応することは難しいであろう。例えば、多くの融資先を有する金融機関としても、個別企業への接触に限界があるのも事実である。

経営革新計画を機に、経営改善を図らんとする中小企業のニーズを的確に把握し、そのニーズに沿った各種支援施策の実施に、関係者の連携による相乗効果発揮への一層の努力が期待される所である。

## 第4章 経営革新計画未申請企業のアンケート回収結果とまとめ

### 1 アンケートの解析

アンケート発送数 600社。回収 62社。回収率 10.3%。

《有効回答 55社》

#### (1) 会社概況

アンケート集計結果

業種	全体	回答数	業歴	資本金	従業者数	売上高
		(社)	(年)	(百万円)	(人)	(百万円)
		55	40.7	27.6	37.1	883
製造業		33	37.9	28.6	43	498
卸売業		11	40.4	29	36	1,303
小売業		1	41	18	40	401
サービス業		1	22	31	31	655
建設業		9	48.1	29.1	17.7	655

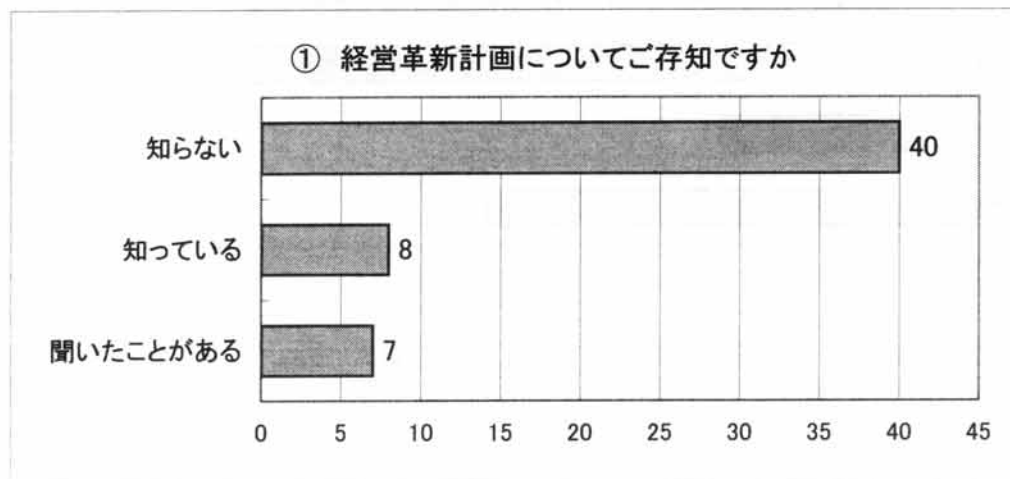
(注)業歴・資本金・従業者数・売上高は平均である。

- ① 有効回答は55社で、この種のアンケートとしては回収率が思いのほか低かった。製造業が33社で全体の60%を占め、卸売業11社(20%)、建設業(16.4%)。
- ② 業歴は55社の平均が40.7年と長い。  
昭和年間創業が51社(92.7%)で、平均業歴42.5年。  
平成年間創業が4社(7.3%)で、平均業歴10年。  
  
最長は、戦前の昭和13年創業で業歴67年(機械加工業)  
最短は、平成13年創業で業歴5年(事務機器販売業)  
・業種別では、製造業で最短5年から最長67年(前記)で、平均37.9年である。  
卸売業では、最短5年から最長59年で、平均40.4年。  
建設業では、平均業歴が48.1年と最も長く、約半世紀に近い長さである。  
全体の業歴の約41年、逆算して41年前は昭和40年頃にあたり、当時は「いざなぎ景気」(昭和40年11月から昭和45年7月までの57カ月)の真っ只中である。
- ③ 資本金は平均27.6百万円。  
最少は10百万円(11社あり)から最高100百万円(靴下製造業)まで。  
資本金30百万円以下が42社(全体の76.4%)ある。  
・業種別では、製造業が10百万円から最高100百万円までである。  
平均では、1社だがサービス業の31百万円が最高。  
建設業は、最少6百万円から最高70百万円で、かなりの幅がある。
- ④ 従業者数は平均37.1人。  
最少は卸売業の3人。最多は140人(輸送機器製造業)。  
従業員30人以下が31社で、全体の57.4%に及ぶ。  
・業種別では、製造業が5人から最高140人、平均は43人で最も多い。  
建設業は6人から25人で、平均17.7人と最も少なく、従業員規模から見れば小規模である。
- ⑤ 売上高は平均883百万円。  
最少は25百万円から最高3,900百万円と、大きな較差がある。  
年商500百万円以下が24社あり、全体の44.4%を占める。  
・業種別では量的規模からも卸売業が多い。建設業は200百万円から1,422百万円まで幅があり、平均665百万円で55社全体の平均を下回っている。

(2) 中小企業新事業活動促進法

① 問1・経営革新計画についてご存知ですか？

(単位:社、以下同じ)



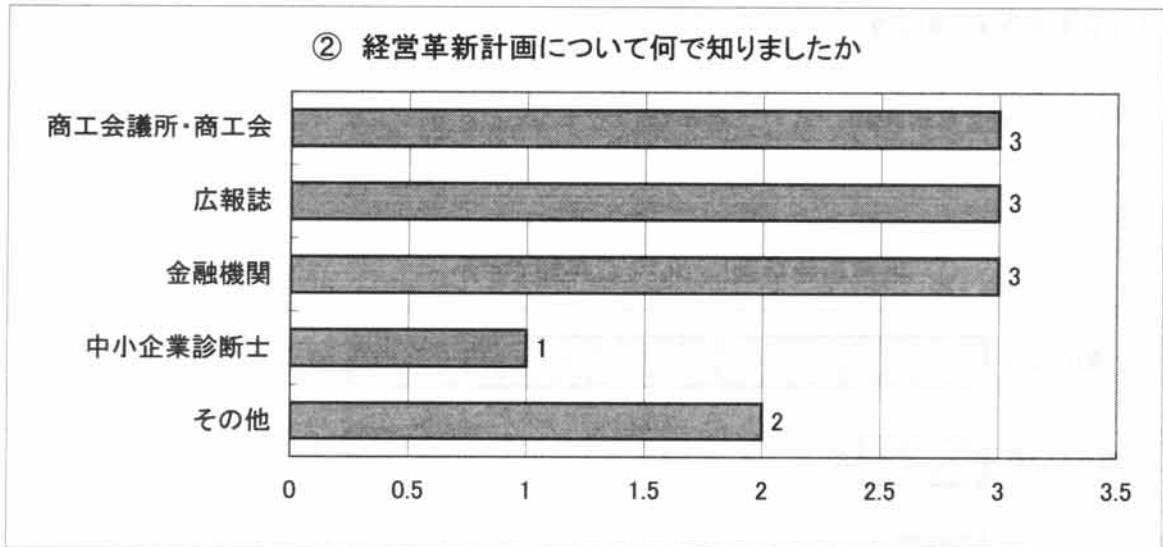
- ・「知らない」とする40社の業種別内訳は、製造25・卸売8・建設6・小売1。  
「知っている」8社の業種別内訳は、製造5、卸売1、サービス1、建設1である。
  - ・「聞いたことがある」7社の業種別内訳は、製造3・卸売と建設の各2社である。
  - ・「知らない」と回答したのが40社(全体の72.7%)と圧倒的に多い。  
4社に3社ほどが「知らない」状態である。
  - ・「知っている」と回答した8社は、55社全体の14.5%と少ない。  
おおよそ、7社に1社程が「知っている」ことになる。
  - ・「聞いたことがある」と回答したの7社(12.8%)。  
「知っている・聞いたことがある」を合わせれば、15社(55社の27.3%)になりほぼ4社に1社の割合で、何らかの接点があることになる。
  - ・業種別で見ると「知っている」は製造業が24.2%、卸売業が9.1%、建設業が11.1%で、製造業が平均をかなり上回っている。
- 以上の回答結果からすれば、「経営革新計画」は、どちらかと言えば製造業の方が馴染みがあるように見られる。

② 問・2 経営革新計画について何で知りましたか？

「知っている」と回答した8社と、「聞いたことがある」とする7社のうちの4社、合わせて12社が回答。

金融機関	3社	(卸売1・サービス1・建設1)
広報誌	3	(製造2・建設1)
商工会議所・商工会	3	(製造2・卸売1)
中小企業診断士	1	(製造1)
その他	2	(製造1・建設1)

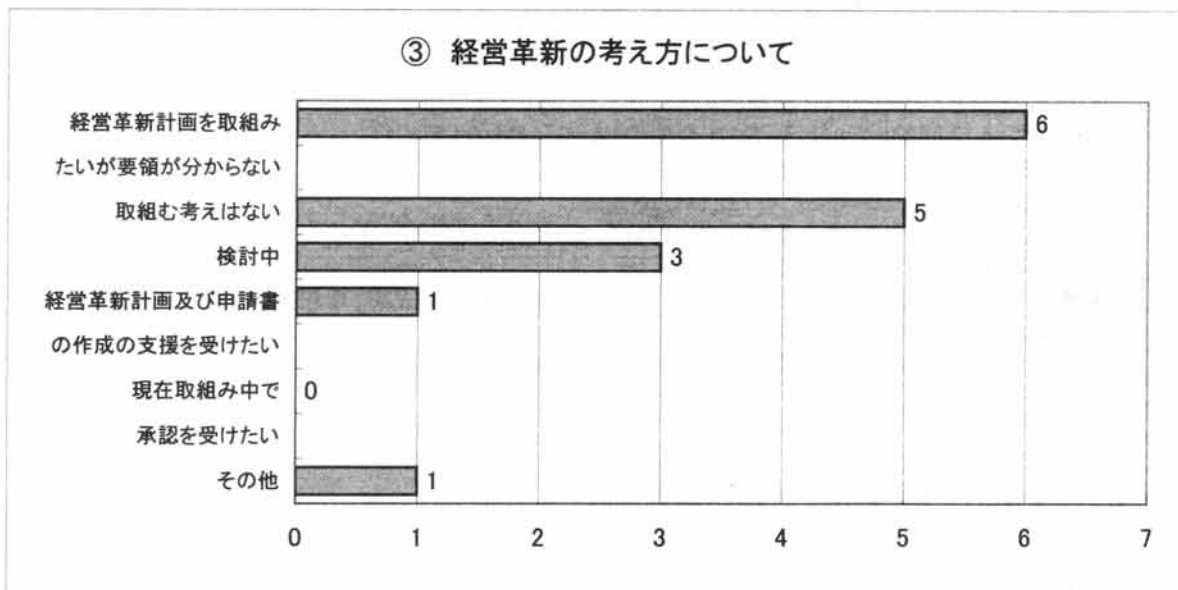
- ・「その他2」は、中小企業庁ホームページとインターネットである。
- ・なお、質問項目にあった「産業労働センター」「新聞・雑誌」「税理士」「行政書士」については、回答がなかった。



- ・「金融機関」、「広報誌」、「商工会議所・商工会」が3社で並び、最多である。
- ・「インターネット」も2社で続く。「中小企業診断士」も1社あった。

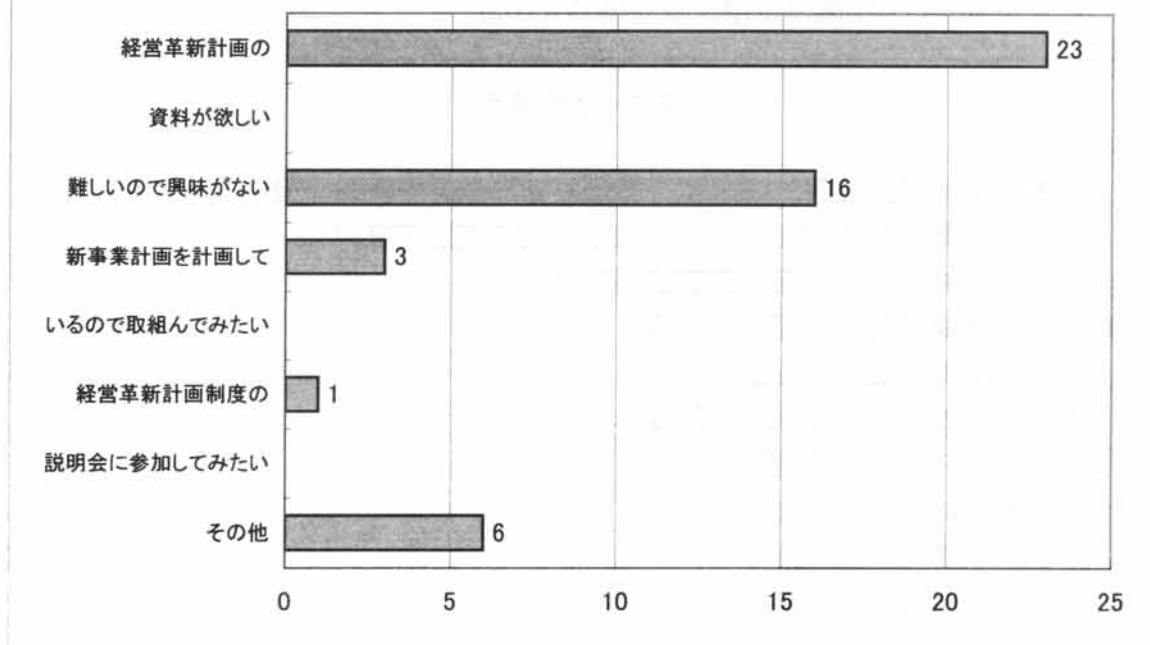
③ 問3・経営革新計画の考え方について

「知っている」と回答した11社と、「知らない」とする40社のうちの5社、合わせて16社から回答があった。



- ・ 55社の内の39社(70.9%)の考え方が明らかにされず、「関心がない」とか「様子を見る」といった所であろう。
- ・ 「要領が分からない」が7社(「その他」1を含む)あり、これらの会社に対しては事情聴取や案内書の送付等、何らかの対応が必要である。
- ・ 「支援を受けたい・検討中・要領が分からない」企業が10社(55社の18.2%)ある。これらの企業は、診断協会に期待を寄せている所も見られることから、電話照会や会社訪問等、迅速な対応が必要である。

#### ④ 経営革新計画の取り組みについて

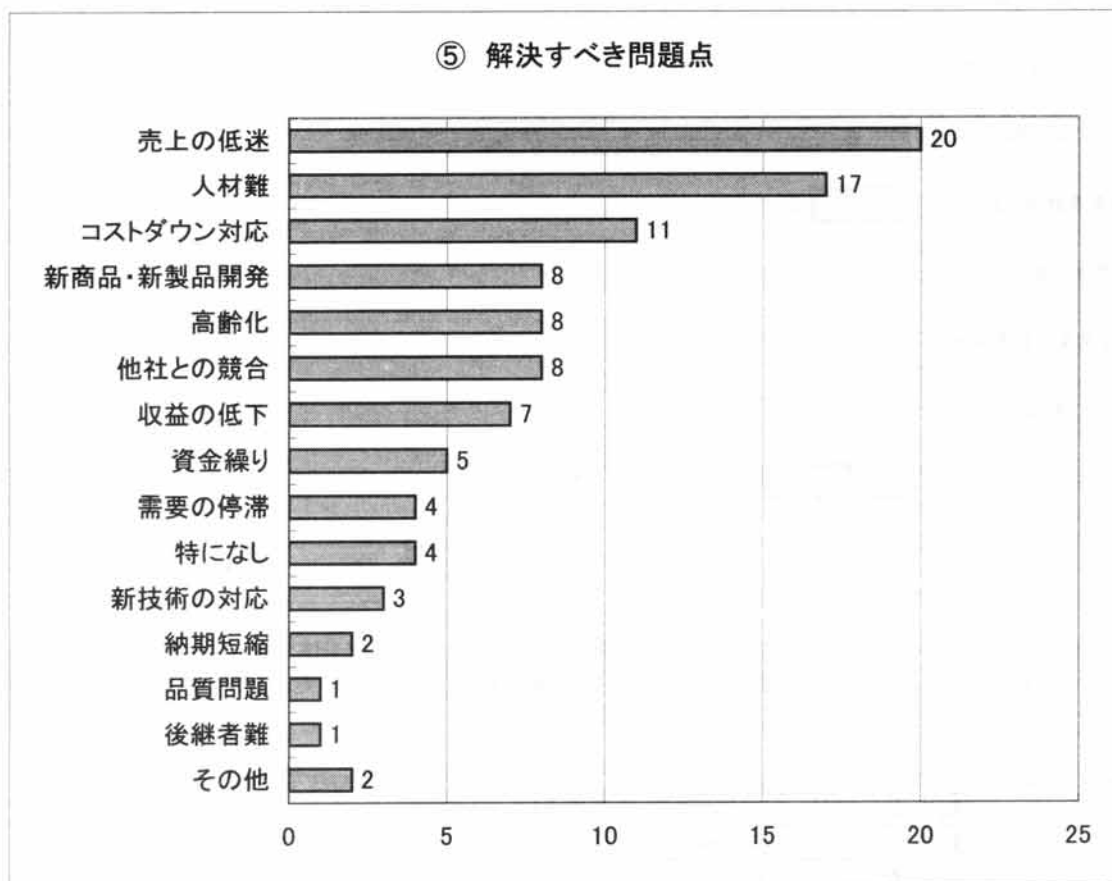


- ・ 「資料が欲しい」とした企業が23社で最も多く、その内経営革新計画を「知っている」とするのは製造業1(プレス部品製造)、卸売業1(事務機器販売)、サービス業1(ソフトウェア業)の3社である。
- ・ 経営革新計画は「知らない」が「資料が欲しい」とするのは、次の20社である。

製造業	13社	(合成樹脂加工4・印刷3・その他6)
卸売業	5	(事務機器販売・建材販売ほか)
建設業	2	(建具・建築)
- ・ 経営革新計画は「知っている」とした企業で、「新事業計画を計画しているので取組んで見たい」とする積極企業が2社ある。しかし、「難しいので興味がない」が1社、「その他(時間がない)」1社がある。  
なお、経営革新計画を「知っている」とした8社の内2社は、当質問について「無回答」である。
- ・ 上記「その他」6社は、「必要なし・興味なし」2社、「時間がさけない」1社、「独自で取組んでいる」1社、「記入なし」2社である。

(3) 経営全般

① 問5・解決すべき問題点(回答55社・回答項目102)



製造業の1社が回答なし。2項目以内の回答要請に対し、1項目から最多4項目の回答があった。

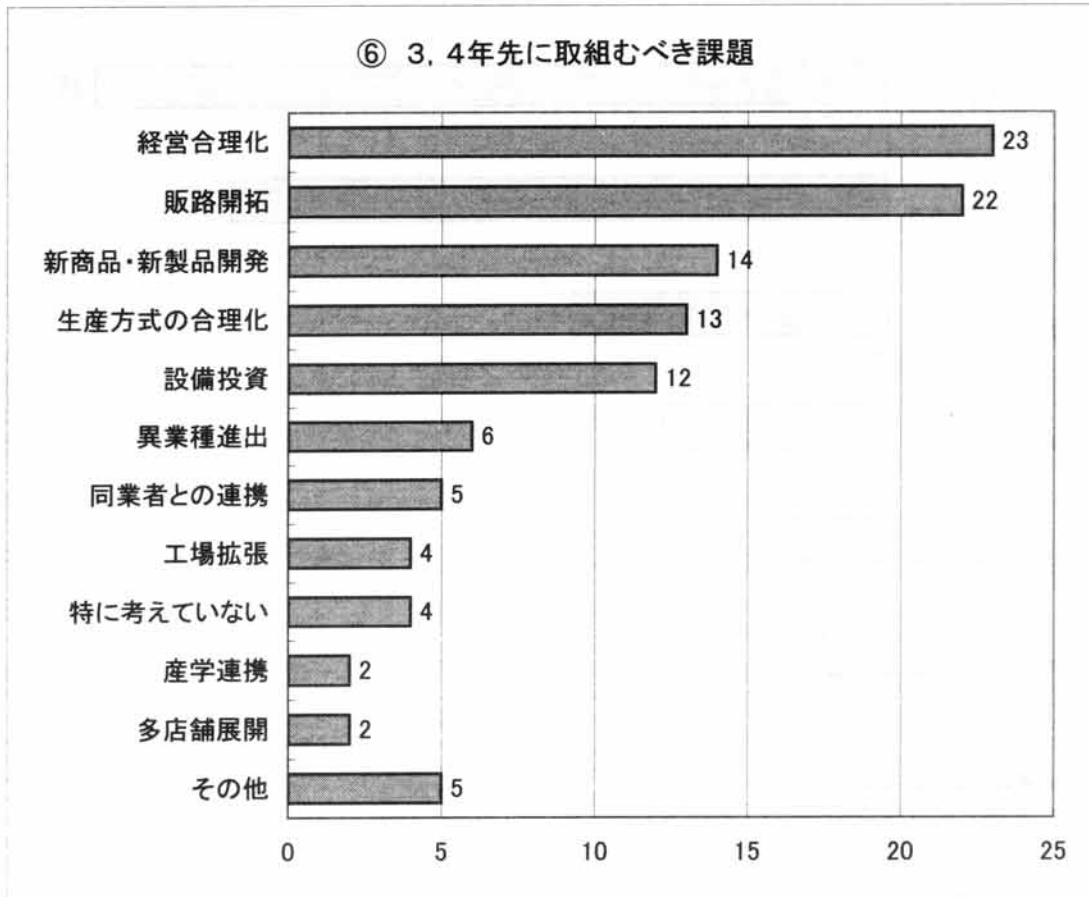
「売上低迷」20社の内訳……………製造10、卸売5、建設4ほか。

「人材難」17社の内訳……………製造9、建設4、卸売3ほか。

「コストダウン対応」11社の内訳……………製造7、卸売と建設各2。

- ・ 一番多かったのは「売上の低迷」20社で、回答54社の37%に及ぶ。  
売上の低迷は全業種にわたって見られ、最近の中小企業の置かれた景況(いわゆる実感なき「いざなぎ景気超え」)を、3社に1社が感じているように思われる。
- ・ 二番目は「人材難」17社で、全体の31.5%、ほぼ3社に1社が人材難である。  
とりわけ、建設業では回答9社のうち4社(44.4%)が人材難と深刻である。  
マクロの経済では失業率や有効求人倍率は好転しており、先行きが懸念される。
- ・ 三番目が「コストダウン対応」11社で、全体の20.4%にあたる。  
5社に1社が、引き続きコストダウンの課題を抱えている。
- ・ 次が「他社との競合」「高齢化」「新商品・新製品開」が続いている。
- ・ 「その他 2」は、「教育訓練」「土地収用のための店舗移転」である。

② 問6・ 3、4年先に取組むべき課題(回答55社・回答項目112)



設問にあった「海外進出」と「IT活用」に係る回答はなかった。

- ・ 一番多かったのは「経営合理化」23社(55社全体の41.8%)で、製造業の36.4%、卸売業の36.4%、建設業の77.8%に及ぶ。
- ・ 二番目は「販路開拓」22社(全体の40%)で、製造業の39.4%、卸売業の45.5%、建設業の33.3%に及ぶ。業種別では卸売業の割合がほぼ2社に1社と高い。
- ・ 次は、「新製品・新技術開発」「生産方式の合理化」「設備投資」と、主に製造業の課題が続いている。
- ・ 「その他 5」は、「後継者育成」「人材確保」「高齢化対策」「店舗移転」「記入なし」である。

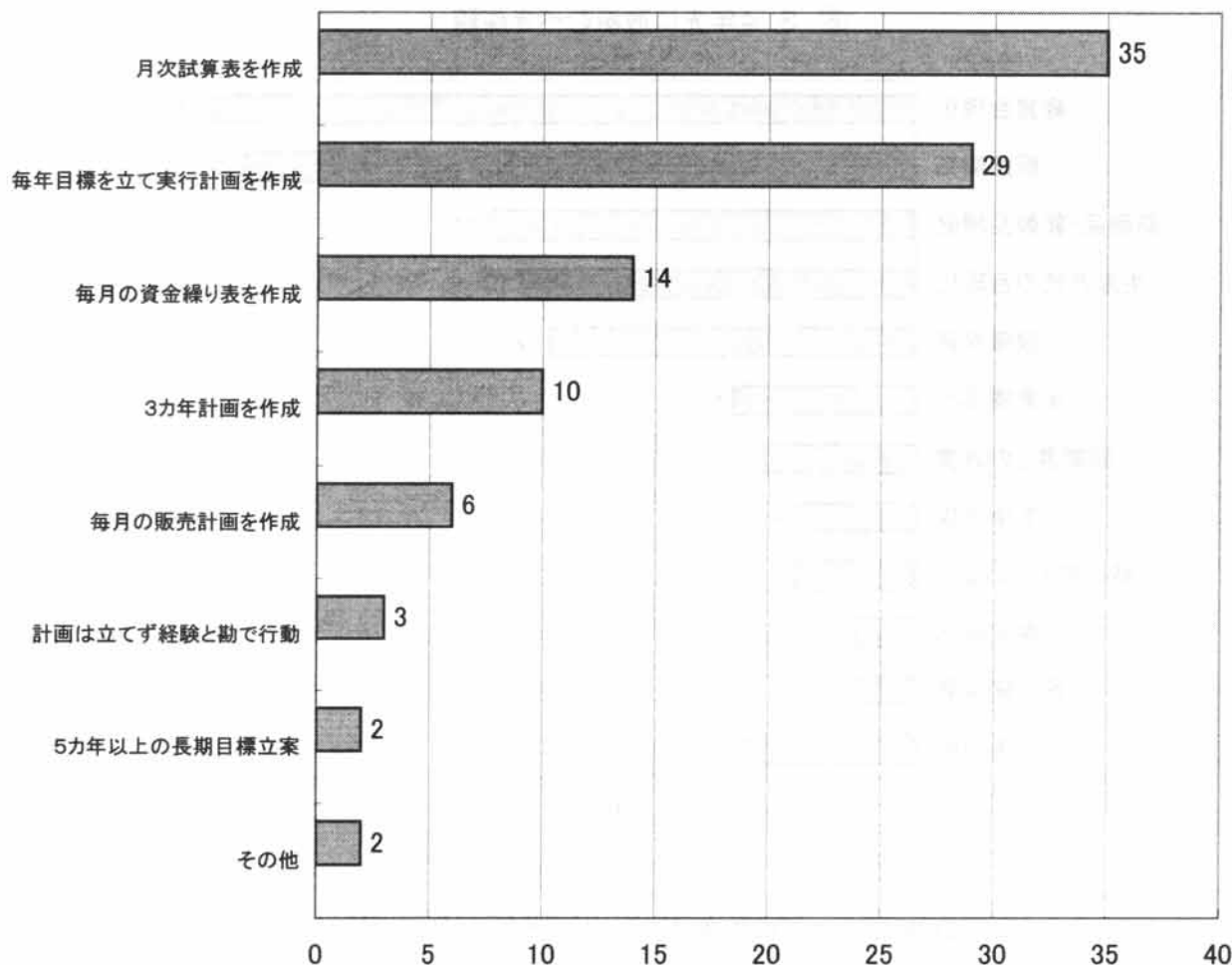
③ 問7・中期・長期計画の作成について(回答55社・回答項目101)

55社全社で1項目から、最多5項目の回答があった。

- ・ 一番多かったのは「月次試算表を作成」35社で、全体の63.6%に及ぶ。業種別では製造業の69.7%、卸売業の54.5%、建設業の33.3%が作成していることになる。建設業の2/3は未作成で、未作成企業が他業種に比べて高い。
- ・ 二番目には「毎年目標を立て実行計画を作成」29社で、全体の52.7%に及ぶ。業種別では製造業の69.7%、卸売業の54.5%、建設業の33.3%が作成。ここでも、建設業の未作成が目立つ。
- ・ 三番目は「3カ年計画作成」10社で、全体の18.2%に当たる。10社の内訳は、製造5・卸売3・建設2である。製造業の15.2%、卸売業の27.3%、建設業の22.2%が作成している。



⑦ 中期・長期計画の作成について

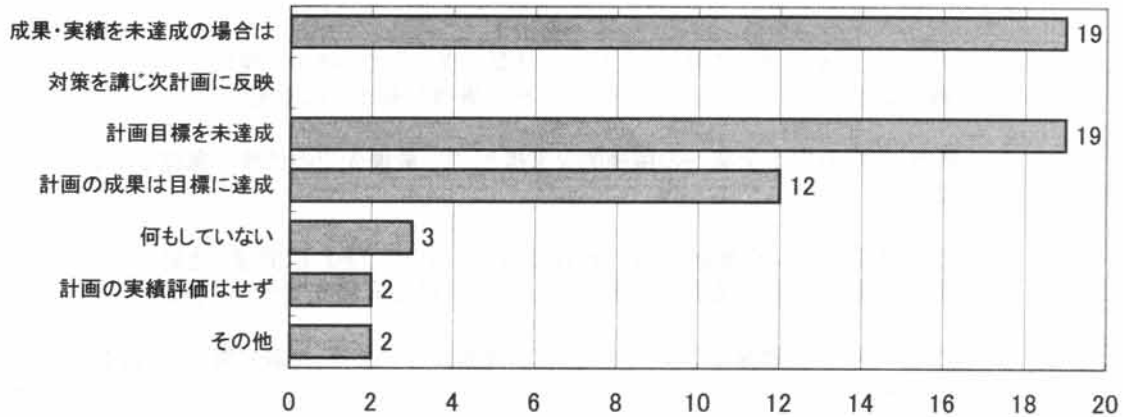


④ 問8 ・経営計画を作成している企業(回答44社・回答項目64)

回答のあった44社は、全体の80%にあたる。  
1項目から、最多3項目の回答があった。

- ・ 44社のうち19社(43. 2%)が「計画目標未達」となっている。
- ・ 「目標以上に成果があがっている」のは7社(15. 9%)に過ぎない。
- ・ 「計画目標を達成している」のは12社(27. 3%)である。
- ・ 「計画目標の実績評価をしてない」のは2社(4. 5%)と僅少である。
- ・ 「計画未達の場合は対策を講じ、次の計画に反映している」と回答したのは19社(43. 2%)で、過半数に至っていない。  
 まだ、約57%の企業がマネジメント・サイクル(プラン・ドウ・シー・チェック)が十分機能しているとは言い難い。
- ・ 「何もしていない」企業が3社(全体の6. 8%)ある。  
 このうちの1社は、前問で「経験と勘で行動している」と回答している。

### ⑧ 経営計画を作成している企業

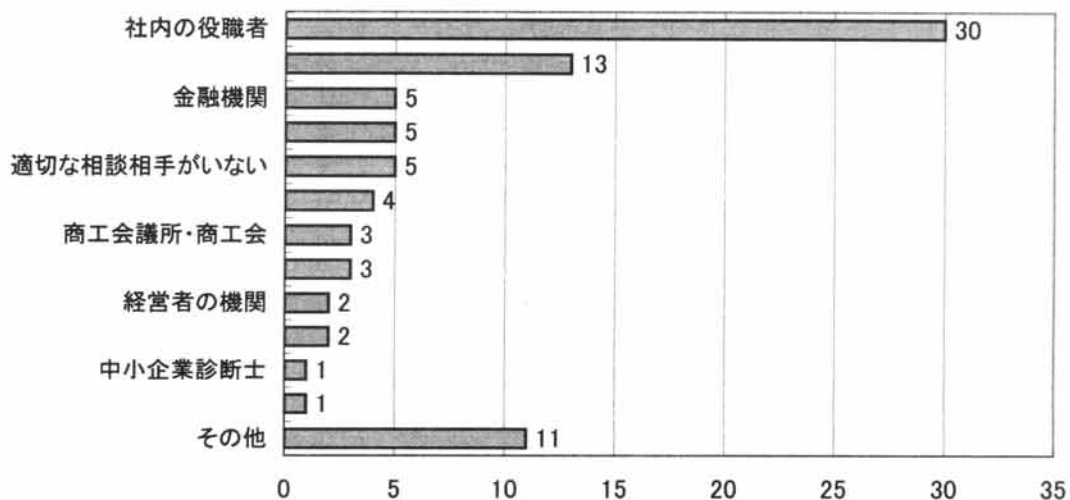


### ⑤ 問9 ・問題解決に当たっての相談先(回答54社・回答項目85)

回答があったのは54社で、全体の98.2%に及ぶ。

- ・一番多いのは「社内の役職者」30社で、回答企業の55.6%である。  
社内の役員・顧問等がいつでも気軽に相談出来るようである。  
また、「その他」では「親会社」「会計士」がそれぞれ3社あり、これらも身近な相談相手である。
- ・二番目は「経営顧問」(社外)で、回答企業の24.1%である。  
4社に1社は、社外の税理士・会計士・診断士等に相談していると考えられる。
- ・次は、「同業他社の経営者」(9.3%)、「金融機関」(9.3%)である。  
10社に1社位は、他の経営者や金融機関に相談していることになる。
- ・「適切な相談相手がない」「相談相手を求めない」が9社(16.7%)もある。  
6社に1社の割合で、他に相談しない社長がいることになり、意外に多い。
- ・「公共機関の窓口」は1社で僅少だが、「近くにない」とか「相談しにくい」イメージがあるようにも思われる。
- ・「商工会議所・商工会」も3社(5.6%)で、そのネットワークからすれば少ない現況といえよう。  
各地域に根付き、地域経済の拠り所である「商工会議所・商工会」は、引き続き有効活用が期待される。

### ⑨ 問題解決に当たっての相談先



(4) 経営革新計画未申請企業のご意見・ご要望

- ① 当社も同じですが、中小企業の70%以上が赤字体質に苦しんでいるのが現状。毎月の資金繰りは相当つらいものがある。そこで、次の事項を重点的に要望したい。
  - ア 県内・部内の中小企業への積極的な支援として、最優先での仕事の発注をして頂きたい。
  - イ 現状の入札制度に問題あり。安ければ良いと言うのであれば間違いと思う。それに、県内・市内の業者が出来るものに関しては地元優先でやつて欲しい。
  - ウ 経営者に対して、親身になって共に会社の運営について等、相談に野ってくれる窓口が欲しい。
- ② 商工会こそ率先して人員・人件費合理化に取組み、安易な温床であってはならない。
- ③ 新商品を開発しても、民間でのシェアを獲得するまでの活動までは、中小レベルの企業には難しい。  
行政機関が、しっかりとした評価能力を持つと共に可能性あるものを積極的に活用する仕組みを作らないと、本来の企業育成にはならないのでは・・・
- ④ 若い労働力をいかに確保出来るかが、当社の課題です。

## 2. アンケート分析結果のまとめ

以上、未申請企業のアンケート調査結果から以下のような傾向が把握できた。

- (1) 「経営革新計画」について高い感心がありながら未だその存在が広がっていないことが浮き彫りにされた。

約73%の企業が「経営革新計画」の存在をしらないと答えているが、「経営革新計画」の「資料が欲しい」「説明会に参加したい」と答えた企業は約56%になっている。

- (2) 問題解決の相談は24%の企業が社外の経営顧問にしている。しかし、その経営顧問から「経営革新計画」に関する情報が流れていない。

各企業の社外経営顧問は会計士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士等の専門家だと考えられる。しかし、「経営革新計画」についてこれらの専門家から聞いたのは1件のみであった。従って、これらの者に「経営革新計画」の情報が十分流れているか。また、その有用性が認識されているのか懸念が残る。

- (3) 相談機関や相談者等の充実が求められている。

約18%の企業が「経営革新計画」に取り組みたい等の前向きな姿勢を示しているが「要領が分らない」「作成の支援を受けたい」としている。これらの企業は、身近に気軽に相談機関や相談者等が充実していれば簡単に取り組む企業である。

- (4) 経営全般での中小企業の宿命的課題は変化なし

売上の低迷、人材難、コストダウンは他の調査を見ても常に上位ランクに位置され、中小企業の宿命的課題であるが、今回の調査も同様の結果が出た。

- (5) 課題解決の優先順位は経営合理化

合理化の具体的内容は掴めなかったが、回答企業の約42%の企業が掲げている。続いて売上の低迷を反映してなのか販路開拓、新商品・新製品開発、さらに生産方式の合理化と続いている。

- (6) 計数管理の浸透

月次試算表を作成している企業は約64%あった。また、年度目標を立て実行計画を作成している企業も約53%に達している。永く続いた「経験と勘」の経営から明らかに脱皮傾向を示している。

- (7) 相談相手は社内の近親者

経営者の相談相手は社内の役職者が約56%、経営顧問が約24%である。調査結果は予想の範囲で目新しいものではなかった。しかし、地域に根ざした商工会議所・商工会や行政機関の活用が低調である。

#### (8) 意見・要望

少ない意見・要望の中で、昨今の低価格競争を批判し「地域の企業を愛し優先してほしい」との声が寄せられた。また、行政機関に新製品の評価能力を求め、企業育成に取り組んで欲しいとの期待も寄せられている。さらに「若い労働力の確保が課題」と悲痛な想で訴えているとも受け取れる要望も寄せられた。

#### (9) まとめ

今回の未申請企業に対する調査では、回収率（10.3%）が期待したほど高かった。その原因は、従来手法の調査方法を踏襲し回収率向上の工夫が十分でなかったことも挙げられようが、最大の要因は本制度が広く企業や事業者並びに指導的立場の方々に浸透していないことが挙げられる。また、承認のメリットを追求する企業側と経営能力の向上を潜在的な目標に掲げる行政側との認識の乖離が浮き彫りにされた結果ともいえよう。従って、推進する立場には本制度の根本的な目的を分りやすく説明することが要求されよう。一方、受け入れ側は長期的視野に立って経営計画による将来の姿を公の機関を活用して公表し、関係者に夢や希望や信頼を与える絶好の機会と受け止めるべきで、目先のメリットが行動の動機となるような認識は一日も早く捨て去るべきであろう。

また、今回の調査結果で特記すべきは「計数管理の浸透」である。永く続いた「経験と勘」の経営から明らかに脱皮傾向が現れている。しかし、未回答企業のすべてもこの傾向だと言い切るには若干疑問が残る。それは計数管理の浸透が全般的傾向とすれば本制度の趣旨は容易に理解され活発な承認申請に繋がって、本調査の回収結果も違ったものになったと思われるからである。

以上、回答企業の意見を基に述べてきたが、回答のなかった圧倒的多数の企業にこそ経営革新の必要性が潜んでいるように思われる。

## 第5章 承認企業と未申請企業の要約と提言

### 1. 承認企業と都道府県との取組の比較による考察

#### (1) 新事業活動の類型

	アンケート回答 の承認企業	都道府県 承認企業	マスターセンター補助事業	
			茨城県支部	群馬県支部
①新商品の開発又は生産	41.1%	30.6%	33.3%	35.1%
②新役務の開発又は提供	15.8%	20.0%	13.3%	26.1%
③商品の新たな生産又は販売方式	28.4%	30.1%	26.7%	19.2%
④役務の新たな提供の導入	14.7%	20.0%	26.7%	19.6%

経営革新計画の新事業活動の類型では、概ね同じ傾向を示しているが、都道府県の地場産業の業種・業態によって、構成比率が異なり、埼玉県では「新商品の開発又は生産」が41.1%と抜き出て高い。

#### (2) 経営革新の取組状況

	アンケート回答 の承認企業	経営環境実態 調査(注)
①販路拡大	19.3%	37.3%
②新製品の開発・販売	16.8%	73.3%
③事業の再構築	12.2%	10.8%
④新分野進出・多角化	9.6%	43.3%
⑤新技術の開発	9.1%	70.2%

注：①中小企業白書('05年版)の

中小企業金融公庫「経営環境実態調査」  
(2004年11月)の資料に基づく

②複数回答のため、合計は100を超える

経営環境実態調査企業は「新製品の開発・販売」73.3%「新技術の開発」70.2%の順となっているが、回答の承認企業は「販路拡大」「新製品の開発・販売」と順位が異なり、類型の「新製品の開発・販売」に対する「販路拡大」が重要な取組となっている。

#### (3) 経営革新活動の進め方

	アンケート回答の承認 企業	マスターセンタ ー補助事業	経営環境実態調査
		福井県支部	
①経営トップの提案	26.6%	41.0%	過半数は「経営トップ」 が占めている
②金融機関	18.3%	30.8%	
③商工会議所・商工会	12.0%	5.1%	
④産業労働センター	8.3%	12.8%	

経営革新は新たな活動に取り組むので、トップの熱意とリーダーシップが、その実現性に影響を及ぼす。福井県支部や経営環境実態調査は「経営トップ」の提案で取り組んでいるが、承認企業では「経営トップ」

26.6%で、金融機関・行政機関からの他動的な取組が 73.4%占めており、経営革新を進める上での自主性の弱さが感じられる。

#### (4) アイデアの源泉

	アンケート回答の 承認企業	経営環境実態 調査
①トップの個人的アイデア型に経営革新	40.9%	13.8%
②市場動向型の経営革新	34.5%	36.2%
③顧客重視型の経営革新	16.3%	46.4%

承認企業はトップの個人的アイデア型が 40.9%、経営環境実態調査は顧客重視型が 46.4%となっている。

注:① アイデア型とは:トップのアイデアや研究機関・大学などの研究成果等

② 市場動向型とは:市場動向・競合他社の動き

③ 顧客重視型とは:顧客の提案・要望

#### (5) 新製品と拡販

① 経営革新のアイデア・発想は様々ですが、回答の承認企業では「トップの個人的アイデア型」次いで「業界・製品動向」でトップのアイデアが中心となって、新製品の販路拡大が重要な取り組みとなる。

しかし、「経営の向上の程度を示す指標」の達成は容易ではないことが推測される。

② 経営環境実態調査では「顧客・取引先の要望・提案」「顧客の行動からの察知」の顧客型の経営革新がトップで 46.4%を占めており、顧客指向型の企業割合が高く、その成果の目標達成も高い。アイデア型より顧客型は従来の販路等が活用でき、目標達成も容易となっている。

#### (6) 事業計画の策定について

##### ① 事業計画の策定に当たって

経営革新の事業計画は、既存企業の延長ではなく、時代・環境に適応した新規事業で、第二創業・起業期であって、創業期と同様に詳細な事業計画の策定が必要である。

##### ② 承認企業の事業計画の策定の実状

1)承認企業の事業計画の作成は「トップ自ら」44.2%、「自社担当部門」24.0%で、問 2 の「進め方」、問 3「アイデアの源泉」等、何れも「トップの係わり」がトップで、規模にもよるが、トップ自らの独走的になっている。

経営革新計画の目標を達成するには、トップ中心も必要だが、従業員も計画等に参画・提案させたりして、企業の目指す方向について密接な意思疎通を行うことが、目標達成の鍵となる。

承認企業ではこの点に弱さが感じられ、目標未達成の 1 つの要因となっていると思われる。

##### ③ 事業計画の作成の具体的な取組

1)承認企業の事業計画作成で「難しい項目」として、「売上・利益計画」26.7%「売上予測」25.7%、ま

た新規事業の3年先・5年先の「経営目標の策定」の困難性を過半数以上占めている。各々の項目は計画の根幹となるので、疎かにしてはならない。

2) 売上・利益計画は付加価値額・経常利益の算出根拠となり、売上予測は収益を算出するための基礎で、それを基に売上高を算出するので、「業界・市場の動向」「顧客の動向」等を十分に分析しターゲットとする市場の「先駆者マーケット」は3～5%の割合を参考にして、予測売上高として算出するので、詳細に市場調査をすべきである。

3) 承認企業では指導を受けた支援機関として、商工会議所・商工会・中小企業支援センターなど各20%、金融機関10.0%を上げており、計50%の企業が指導を受けていることになり、支援機関の「計画策定」の充実が重要である。

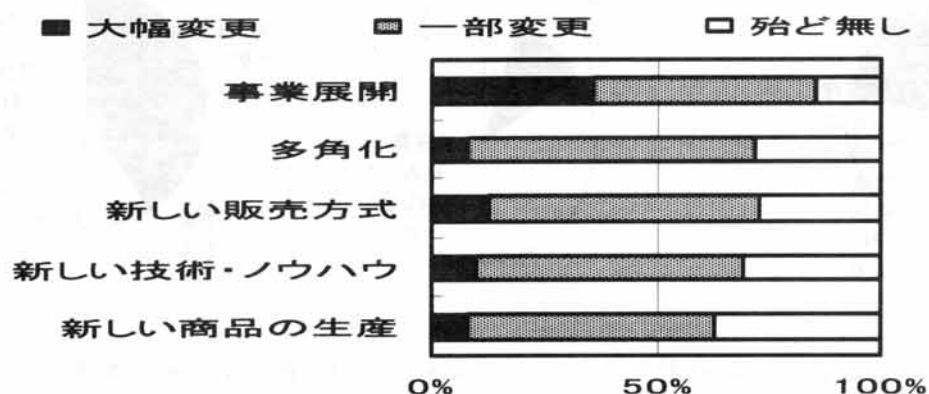
4) 支援機関の指導内容をアンケートでは掴むことは出来ないが、計画の進捗や目標未達成の実状から見ると、承認のための指導・支援に終わっていないか危惧される。

経営革新計画の本来の姿は事業計画が会社方針と結びついて、承認がスタートとして、承認以後の事業計画に活用することが本来の法律のねらいと思われる。

#### (7) 推進体制

##### ① 経営環境実態調査の推進組織体制

推進組織体制	大幅変更	一部変更	殆ど無し
新しい商品の生産	8.4%	55.1%	36.5%
新しい技術・ノウハウ	9.6%	59.5%	30.9%
新しい販売方式	12.4%	60.3%	27.3%
多角化	8.4%	63.2%	28.3%
事業展開	35.7%	49.6%	14.8%



取組んでいる企業の約70%は組織変更を実施している。

① アンケート回答の承認企業での事業推進体制は「殆ど変更しなかった」が39.3%「従業員育」16.1%で、殆ど推進体制の変更は行われずに既存事業で推進しているのは、トップのパ



パフォーマンスの現れと思われる。

(8) 経営の向上を示す数値目標の達成状況

① 経営環境実態調査の場合

顧客重視の経営革新は、目標達成率が高いが、アイデア重視の経営革新の目標達成率は低い。

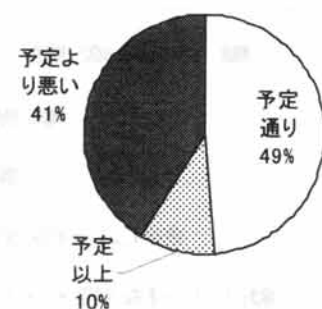
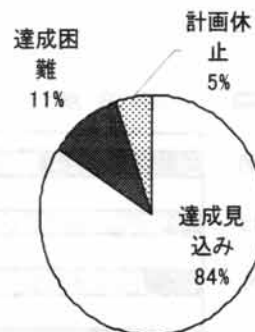
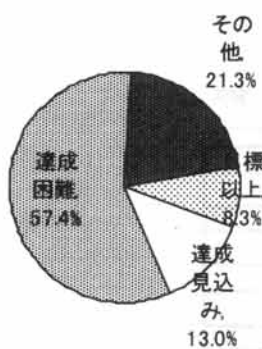
	目的を達成した企業の割合
顧客・取引先の要望・提案	4.0%
顧客の行動からの察知	7.4%
競合他社の動き	-0.5%
一般的な市場の動向	-3.7%
トップのアイデア	-6.6%
研究機関・大学の研究成果	-23.4%

注:経営革新の目的を達成した企業の割合について、全体の平均を0として比較している。

② 承認企業と他県の達成状況

アンケート回答の承認企業	
目標以上	8.3%
達成見込み	13.0%
達成困難	57.4%
その他	21.3%

マスターセンター補助事業			
茨城県支部		福井県支部	
達成見込み	84.2%	予定通り	48.3%
達成困難	10.5%	予定以上	10.3%
計画休止	5.3%	予定より悪い	41.0%



アンケート回答の承認企業と他府県との目標の達成率の差は「新事業活動の類型」の「新商品の開発又は生産」の占める割合の多寡によるものと推測される。

- ② 「新事業活動の類型」の取組状況にもよるが、承認企業の目標達成率は21.3%と極端に低い。しかし実施計画の推進・展開では「計画に沿って実施した」59.1%、「計画を確実に実施した」9.1%で、計画を実施した合計は68.2%で、その結果が達成困難となっている。

この要因としてアンケートの目標 70%以下の問に対して、「社内体制の不備」14.0%「資金の不足」13.2%「新商品の低迷」12.5%等を上げているが、真の要因は低い割合を示している「実行計画の甘さ」8.8%と思われる。

これは事業計画の「実施計画の予想効果」と「経営の向上の程度を示す指標」との結びつきに問題があったと推測される。

#### (9) 経営革新計画の成果

経営革新計画の実施の成果は、承認企業、他県の企業とも「売上高の増加」「新たな得意先が増加」「モラルの向上」等の回答した企業が多く、経営革新に取り組むことによって、未申請企業に比べて、経営成果が得られていることが確認できる。

#### (10) 承認後利用の制度

利用の全体的な傾向は、政府系金融機関による低利融資制度が多く、次いで中小企業経営革新の補助金の活用となっているが、アンケート回答の承認企業では「会社方針として活用した」企業が15.8%あり、中小企業新事業活動促進法の施策が会社経営に有効に活用されていると判断される。

#### (11) 今後の事業展開

中小企業にとって、新製品開発は重要な経営課題ですが、中小企業は相対的に経営資源の乏しいので、資源を補完するために他社との協力や連携が必要とされる。

アンケート回答の承認企業でも、異業種との連携・産学連携を取上げており、行政の支援機関が指導・支援で「大学・研究機関等の連携」で市場ニーズに結びつける「販売先の連携」等の実現が望まれる。

#### (12) 経営革新の承認後の取組み

経営革新にトップ自ら取り組むことによって、厳しい経済環境の中で業績が向上したことは注目すべきである。

しかし、経営革新計画の実施による目標達成の努力が軽視され、融資の活用のねらいが先行されている嫌いがある。融資は経営革新の出発点と見るべきである。

経営革新計画の成果を上げる為に、行政・金融機関・商工団体および中小企業診断士の積極的に、承認企業の「実施段階のフォロー」および未申請企業に対しては「新事業活動の類型」に合わせた「経営革新計画の策定」等に指導・支援が必要とされる。

## 2.未申請企業の考察と提言

### (1) 未申請企業の関心度

未申請企業からの回答率 10.3%と低いのが、経営革新計画に取組みたいという回答率が 18.2%あり、経営革新計画の関心が高いことを示しており、対応が必要と思われる。

### (2) 金融機関の働きかけが重要

承認企業のアンケート調査では、経営革新計画の承認制度の情報入手は金融機関、商工会・商工会議所・広報誌で 52.5%を占めており、一般企業のアンケートの回答も同様な経路から情報を入手しており、融資際の金融機関(政府公的機関)の働きが大きいことが示されている。

### (3) 未申請企業の経営環境に対する相談先の充実

景気回復といわれている経済環境の中で、経営に直面している問題として、アンケートの回答から「売上の低迷」「コストダウン」「他社との競合」等苦しい事情を上げ、日々努力している姿を現している。

しかし、これ等の問題解決に、「社内の役職者」「経営顧問」等に相談先としているが、中には「なかなか相談相手がない」「相談を求めない」と回答した企業もあり、相談相手先に苦慮している状況が見えるので、「埼玉県創業・ベンチャー支援センター」のような気軽に経営者が立ち寄れるような行政機関の充実が必要ではないかと思われる。

### (4) 経営計画の展開状況

回答した未申請企業の多くは、月次試算表や資金繰り表を作成し、財務状況を適宜把握し、毎年経営計画を作成し、中には3年・5年と中長期経営計画を作成している企業もある。

また目標未達企業はその要因を掘り下げて、次年度に対策を講じて、「管理のサークル」を確実に回している企業もあって、目標達成の割合が 56.8%、比較的高い水準になっている。

企業として生き残るには、企業の「強み・弱み」を掘り下げ、企業の特徴を生かした、経営戦略が必要となる。

この経営戦略の要が経営革新計画で、この策定に取組み、さらにその計画が行政機関の承認を受けることによって、公的支援が得られ、既存事業の活性化につながられると思われる。



- ⑨生産の合理化                      ⑩IT化                      ⑪生産方式の改善  
 ⑫経営の多角化                      ⑬新製品の開発・販売    ⑭その他(                      )

問 5. 埼玉県では経営革新計画の承認申請に当たって事業計画(ビジネスプラン)を提出しなければなりません。事業計画について伺います。

(1) 事業計画の作成について

- ① トップ自ら作成した                      ②自社の担当部門で作成した    ③支援機関の指導を受けた  
 ④税理士・会計士に依頼した                      ⑤中小企業診断士に依頼した    ⑥その他(                      )

(2) 自社で事業計画作成に当たって事業計画の構成項目のうち、難しい項目はどれでしたか。

あてはまるもの1つに○をつけてください。

- ①事業全体の計画                      ②課題の設定                      ③売上予測                      ④事業推進体制  
 ⑤事業展開計画                      ⑥売上・利益計画                      ⑦借入金返済計画                      ⑧その他(                      )

(3) 問 5(1)・③に○印した企業に伺います。作成の指導を受けた支援機関について、あてはまるもの1つに○をつけてください。

- ①中小企業支援センター                      ②金融機関                      ③商工会議所・商工会                      ④その他(                      )

(4) 「経営革新計画」実施に新たな推進体制を作りましたか、あてはまるもの1つに○をつけてください。

- ① プロジェクトチームを作った                      ②委員会を設置した                      ③組織変更し担当部署を設置した  
 ④1部組織変更した                      ⑤ほとんど組織変更しなかった                      ⑥従業員教育した  
 ⑦その他

問 6. 経営革新計画のアイデアから申請までにどのくらいの期間を要しましたか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- ① 1ヶ月以内                      ② 1ヶ月～2ヶ月                      ③ 3ヶ月～4ヶ月

問 7. 申請した経営革新計画期間に、あてはまるもの1つに○をつけてください。

- ① 3年計画                      ② 4年計画                      ③ 5年計画

問 8. 目標期間の達成状況(付加価値額・一人当たり付加価値額・経常利益)について、あてはまるもの1つに○をつけてください。

- ① 100%以上達成している                      ② 100%達成できる見込みである                      ③ 90%以上達成する  
 ④ 80%以上達成する                      ⑤ 70%以上達成する                      ⑥ 60%以上達成する  
 ⑦ 50%の見通し                      ⑧ その他(                      )

問 9. 実施計画の推進・展開について、あてはまるもの1つに○をつけてください。

- ① 計画に沿って確実に実施した                      ② 概ね計画に沿って実施した  
 ③ 計画通り出来なかった                      ④ その他(                      )

問 10. 目標達成の70%以下の要因は何ですか。あてはまるもの3つに○をつけてください。

- ①新商品の売上が伸びなかった
- ②競合他社より商品力がなかった
- ③連携先との協力体制が弱かった
- ④資金が不足した
- ⑤社内の推進体制が弱かった
- ⑥商品のクレームが多かった
- ⑦新設設備の稼動に時間を要した
- ⑧経費が掛かりすぎた
- ⑨実行計画に甘さがあった
- ⑩人手に多くを要した
- ⑪取引先の受注が伸びなかった
- ⑫その他( )

問 11. 経営革新計画を実施して得られた成果は何ですか、あてはまるもの2つに○をつけてください。

- ① 売上高が増加した
- ② 新たな得意先が出来た
- ③ 加工高が増加した
- ④ 材料費が削減した
- ⑤ 外注費が減少した
- ⑥ 人件費の抑制が出来た
- ⑦ モラルが向上した
- ⑧ 経費の削減が出来た
- ⑨ その他( )

問 12. 承認後に利用した、又は利用としている制度は何ですか、あてはまるものに○を2つつけてください。

- ① 高度化融資
- ② 税制優遇
- ③ 信用保証特例
- ④ 政府系の低利融資
- ⑤ 中小企業総合展
- ⑥ 販路開拓の支援
- ⑦ 投資の支援措置
- ⑧ 経営革新の補助金
- ⑨ 会社方針としても活用した
- ⑩ その他( )

問 13. 承認を受けて、良好な関係を得たものがありますか、あてはまるものに3つ○をつけてください。

- ① 業界の知名度の向上
- ② 金融機関との関係
- ③ 他社との優位性
- ④ 新規取引先の増加
- ⑤ 商工会・会議所との関係
- ⑥ 研究機関との協力体制
- ⑦ 取引先との信頼度の向上
- ⑧ その他( )

問 14. 取組んでいる又は今後取り組みたいと考えている事業について

- ① 海外進出
- ② 異業種との連携
- ③ 産学連携
- ④ 業種・業態の転換
- ⑤ 川上への進出
- ⑥ 川下への進出
- ⑦ 高度化への取り組み
- ⑧ 株式の上場
- ⑨ M&A(企業買収)
- ⑩ その他( )

問 15. 下記の項目にご意見があれば、ご記入をお願いします。

・経営革新計画を実施する上で残された課題について。

・県、市町村、各種支援機関に対する要望・提案など。

- ・これから経営革新計画に取り組もうとしている企業へのアドバイス等。

- ・経営革新計画の成果を踏まえて、経営革新計画の変更又は新たに経営革新計画に取り組むを考えておりますか。

- ・ご意見・ご要望がございましたらご自由にお書きください。

ご協力有難うございました。

添付資料2 経営革新に係わるアンケート調査表（未申請企業）

埼玉県内の中小企業新事業活動促進法の「経営革新計画」制度の普及状況の調査にご協力をお願いいたします。

1. 貴社の概況をお尋ねします。

(1)貴社名

(2)会社設立年月 年 月

(3)業種

(4)資本金 百万円

(5)従業員数 常時従業員数 名 臨時従業員数 名 常勤役員 名 合計 名

(6)直近年度売上高 千円

2. 中小企業新事業活動促進法についておたずねします。

問 1. 中小企業新事業活動促進法(経営革新承認制度)の「経営革新計画」についてご存知ですか、あてはまるもの1つに○をつけてください。

①知っている ②知らない ③「経営革新」は聞いたことがある

①の『知っている』と答えた方は問2・問3についてお答えください

②の『知らない』と答えた方は問4についてお答えください

問 2. 中小企業新事業活動促進法(経営革新承認制度)の「経営革新計画」について、何で知りましたかあてはまるものに○をつけてください。

①金融機関 ②公共機関の広報誌 ③産業労働センター  
④新聞・雑誌 ⑤中小企業診断士 ⑥税理士 ⑦行政書士  
⑧商工会・商工会議所 ⑨その他( )

問 3. 経営革新計画の考えについてお伺いします

①現在取り組み中で承認を受けたい ②検討中 ③取組む考えはない  
④経営革新計画を取組みたいが要領がわからない  
⑤「経営革新計画」及び申請書の作成の支援を受けたい ⑥その他( )

問 4. 経営革新計画の取組についてお伺いします

①「経営革新計画」制度の説明会に参加してみたい ②「経営革新計画」の資料がほしい  
③新事業を計画しているので取組んでみたい ④難しいので興味がない  
⑤その他( )

3. 経営全般についてお伺いします

問 5. 貴社が現在、解決しなければならない問題に、あてはまるものに○を2つ以内つけてください

①売上の低迷 ②他社との競合 ③コストダウン対応 ④高齢化  
⑤品質問題 ⑥納期短縮 ⑦資金繰り ⑧収益の低下  
⑨新商品・製品開発 ⑩需要の衰退 ⑪後継者難 ⑫人材難  
⑬新技術の対応 ⑭特になし ⑮その他( )



問 6. 貴社が今後 3、4 年先に取組まなければならないと考えている課題について、あてはまるものに○を 2 つ上げてください

- |            |          |        |           |
|------------|----------|--------|-----------|
| ①販路開拓      | ②異業種進出   | ③海外進出  | ④産学連携     |
| ⑤新製品・新技術開発 | ⑥同業者との連携 | ⑦多店舗展開 | ⑧IT 活用    |
| ⑨経営合理化     | ⑩工場拡張    | ⑪設備投資  | ⑫生産方式の合理化 |
| ⑬特に考えていない  | ⑭その他( )  |        |           |

問 7. 貴社では中期・短期経営計画を作成していますか、あてはまるものに○を 2 つ以内つけてください。

- |                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| ①毎年、目標を立て、実行計画を作成している   | ②3 ヶ年計画を作成している  |
| ③5 ヶ年以上の長期目標を立てている      | ④毎月の販売計画は立案している |
| ⑤毎月の資金繰り表を作成している        | ⑥月次試算表を作成している   |
| ⑦何も計画は立てないが、経験と勘で行動している | ⑧その他( )         |

問 8. 経営計画を作成している企業について伺います。

貴社の経営計画の成果について、あてはまるものに○を 2 つ以内つけてください。

- |                                     |                  |
|-------------------------------------|------------------|
| ①経営計画に沿った成果を目標以上に上げている              | ②計画の成果は目標に達成している |
| ③計画の目標を達成していない                      | ④計画の実績評価はしていない   |
| ⑤成果・実績を確認し、未達成のときは対策を講じて次の計画に反映している |                  |
| ⑥何もしていない                            | ⑦その他( )          |

問 9. 貴社で発生する問題解決に当たって何処に相談を求めていますか、あてはまるものに○を 2 つ以内つけてください。

- |                   |            |       |          |
|-------------------|------------|-------|----------|
| ①社内の役職者           | ②同業他社の経営者  | ③経営顧問 | ④公共機関の窓口 |
| ⑤経営者の機関           | ⑥商工会・商工会議所 | ⑦金融機関 | ⑧中小企業診断士 |
| ⑨相談する適切な相手が見つからない | ⑩相談を求めない   | ⑪家族   |          |
| ⑫友人・仲間            | ⑬その他( )    |       |          |

問 10. 支援機関(①県市町村の中小企業支援窓口 ②中小企業振興公社 ③各産業労働センター ④商工団体など)に何を期待しておりますか、支援機関ごとにご意見の記入をお願いします。

- |                      |
|----------------------|
| ①県市町村の中小企業支援窓口       |
| ②中小企業振興公社・さいたま産業創造財団 |
| ③各産業労働センター           |
| ④商工団体など              |

ご意見・ご要望がございましたらご自由にお書きください。

--

ご協力ありがとうございました。

## おわりに

各立場での経営革新に向けての果たすべき役割について

### 1. 行政

(1) 中小企業新事業活動促進法は、中小企業が厳しい経済環境の中で成長する為に、多くの中小企業が成行的な経営から脱皮して自らビジネスプランを作成して経営革新を推進して、企業のライフサイクルの成熟期から衰退期に陥らないように経営の向上を図ることを目標としている、行政は本制度の目的を企業や事業者ならびに企業の指導的な立場の方々に、多くの機会を捉えて主旨の説明と理解をさせることが求められている。

(2) 未申請企業を対象にアンケート発送を企業数600社に行ったが、回収62社あり、その中で経営革新計画の承認制度を知っている企業数は15社で全体比率は 2.5%で、丁度、新商品を購入する先駆者マーケット3~5%でほぼ同じで、県内の経営革新計画の認知度は創業・起業の導入期にあたると思われ、まだまだ衆知を図るために、推進計画を作成し、関係支援機関(商工会議所・商工会、金融機関等)との連携が必要ではないかと思われる。

(3)承認窓口は業種・業界をよく熟知し、また企業経営・財務的基礎知識を持って、承認企業が難しいと回答している事業計画の作成に対して、未承認企業に積極的に指導・支援し、また承認後も販路拡大の支援等を行って、数値目標が達成できるように、計画期間内のフォローアップが重要と思われる。

### 2.金融機関

(1) アンケートの意見の中に、融資を受けられないという不満が出されており、金融ペースからみれば、理解が出来るが、経営革新計画は企業再生とともに国の重要な施策であることを認識して、売掛金担保・在庫担保・知的財産担保等、新たな手法で前向きな融資への取組を期待されている。

(2) 事業計画の策定に当たっては、金融機関が所有する市場・商品情報を積極的に提供し、承認後も資金が不足しないように金融支援およびアドバイザー機能を十分に発揮することが望まれる。

### 3.承認企業・未申請企業

(1) 長期的視野に立って経営革新計画を企業戦略の一つとして、トップ自ら事業計画を作成して、会社方針として活用することが望ましい。

(2) 県の承認はオールマイティだと勘違いせず、承認は必要条件で、十分条件ではないことを認識し、もし融資・補助金等が受けられない場合は金融機関からその理由を聞き、経営に生かすことも心掛けるべきである。

(3) 「計画の承認=支援」ではなく、承認が事業計画のスタートとして確実に展開してゆくことが重要である。

(4) 「継続は力なり」と言われるように、承認企業は「経営革新計画の推進・フォロー」の展開を図り、必要ならば行政機関や中小企業診断士等のアドバイスを積極的に受けることも大切と思われる。

① 承認企業から未申請企業へのアドバイスとして下記のことが望まれる。

1) 経営革新への取組のメリットの説明

## 2) 経営革新の難しさの克服策の伝授

- ② 未申請企業は経営革新を行わなければ、企業の成長がないことを認識し、自社の強み・弱みを分析し、強みを生かす経営革新に志向し、経営革新計画に積極に取り組むことが望まれる。

## 4. 中小企業診断士

- ① 未申請企業のアンケート結果では、中小企業診断士の知名度は低い。従来の活動の場は一部に限定されていたと言える。取り分け、中小企業診断士が経営革新計画に長けるには、中小企業新事業活動促進法による経営革新支援制度を熟知し、社会的に認知されるように情報収集と自己研鑽を積重ね、企業に対して最も強力な助け人であることを訴えるべきである。
- ② アンケート結果では、経営革新計画は「知らない」とする企業の中に、中長期経営計画を作成している企業がある。これ等の企業は誰かの提言があれば経営革新計画の申請に一步踏み出せる状態と言える。その提言を中小企業診断士が果たすべき役割といえる。
- ③ 経営革新計画を行政機関・金融機関・商工団体等と連携して推進するには、個人では弱く、支部組織としての対応が不可欠であり、以下のような取り組みが必要である。
  - 1) 支部の戦略的課題として、埼玉県支部の中に経営革新計画に係るあらゆるニーズに対応する専門家集団を組織する。
  - 2) 能動的に行政・金融機関・商工団体等に働きかけ、中小企業施策への参画を目指した取組姿勢を内外に示していく必要がある。
  - 3) 今回のマスターセンター補助事業のアンケート調査結果を有効に活用し、多くの機会を捉えて埼玉県支部としての経営革新計画への取組姿勢をPRする。