

### 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%

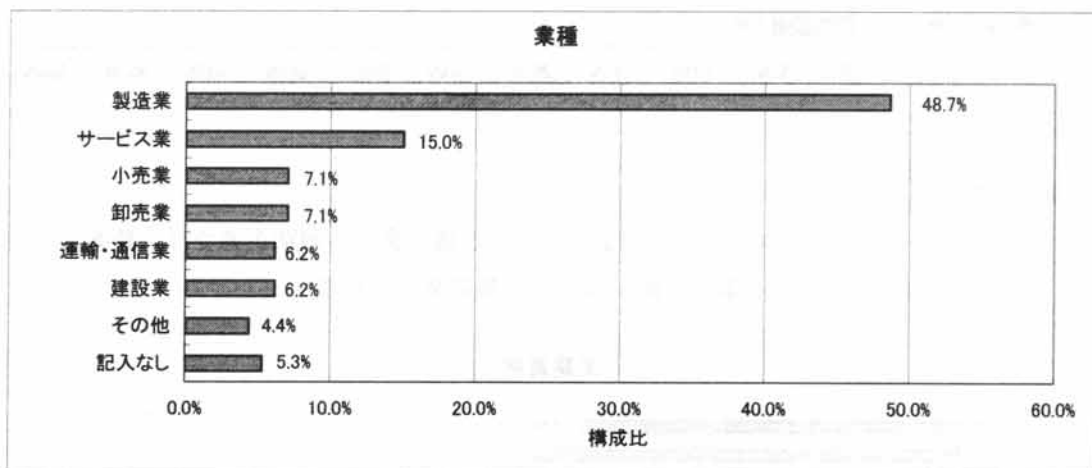
##### (1) 会社概況

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

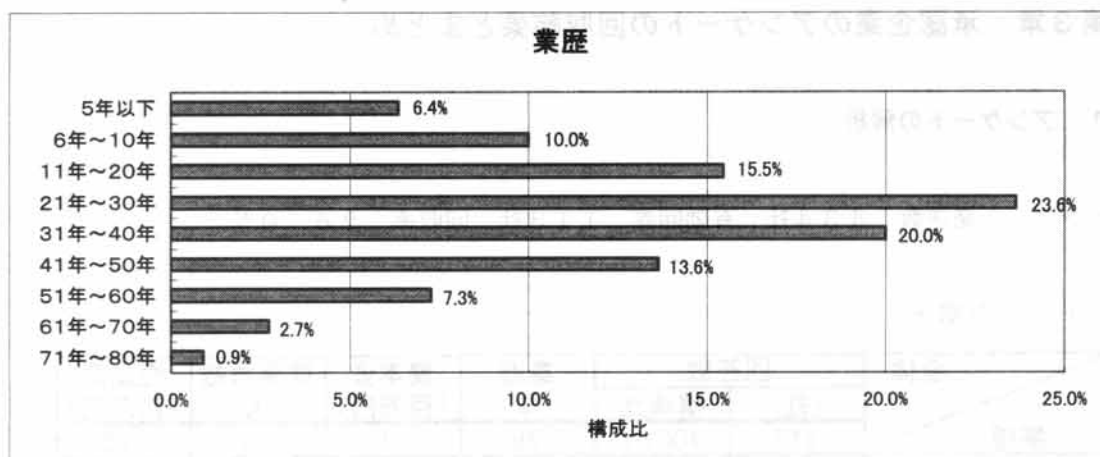
##### ① 業種

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。



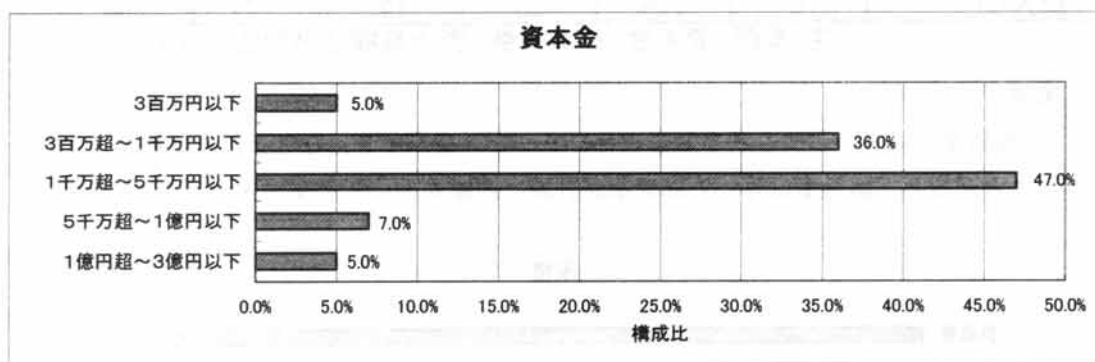
##### ② 業歴

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。



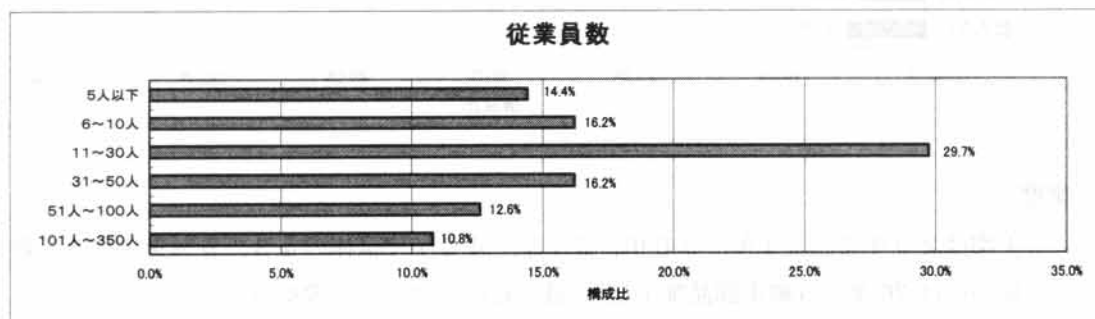
### ③ 資本金

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。



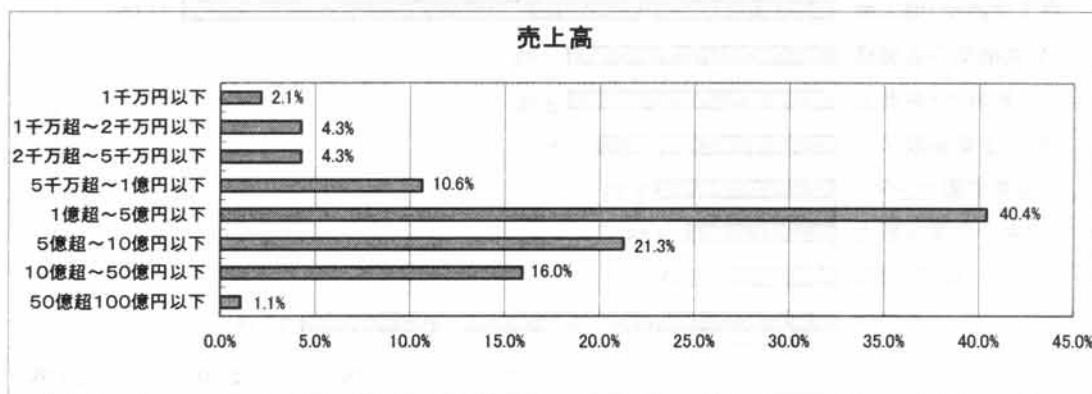
### ④ 従業員数

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。



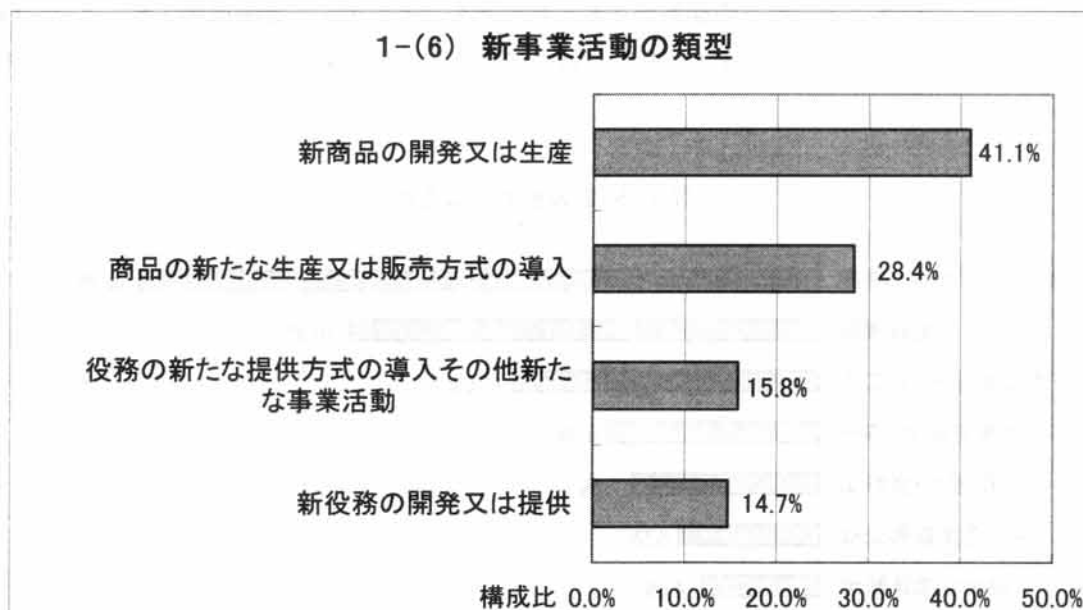
⑤ 売上高

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）

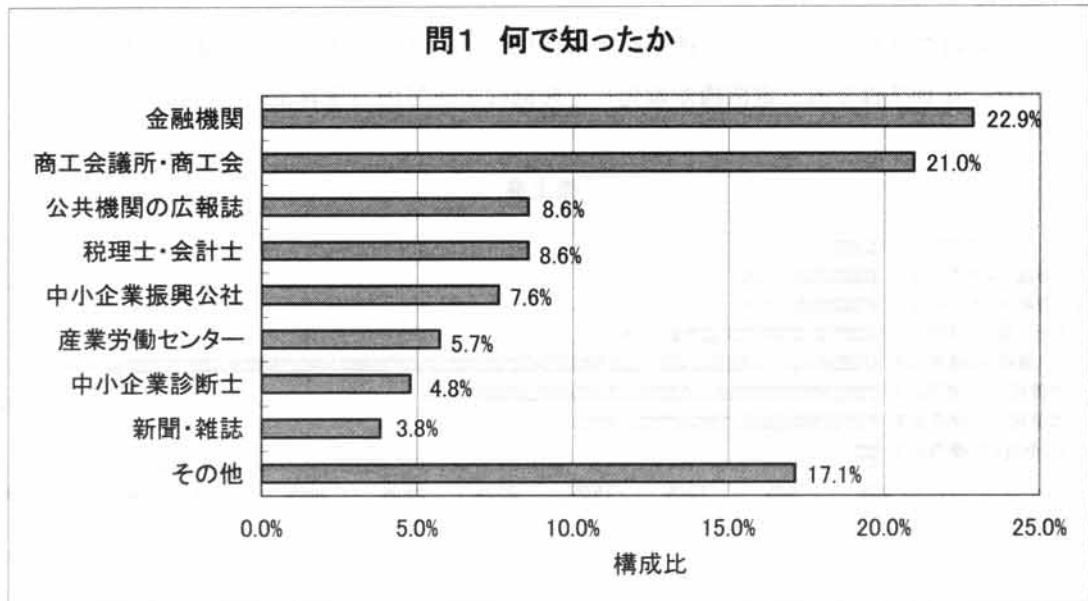
新商品の開発又は生産が41.1%でトップであり、商品の新たな生産又は販売方式の導入が28.4%でこれに続いている。



(2) 中小企業新事業活動促進法

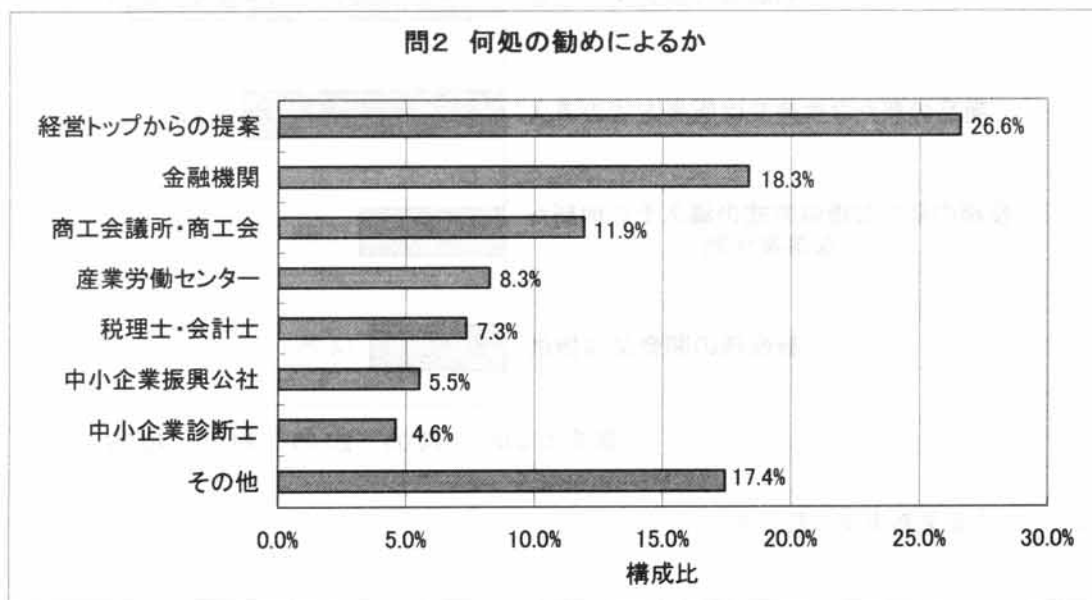
① 問1：中小企業新事業活動促進法（経営革新承認制度）をなんで知りましたか。

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。



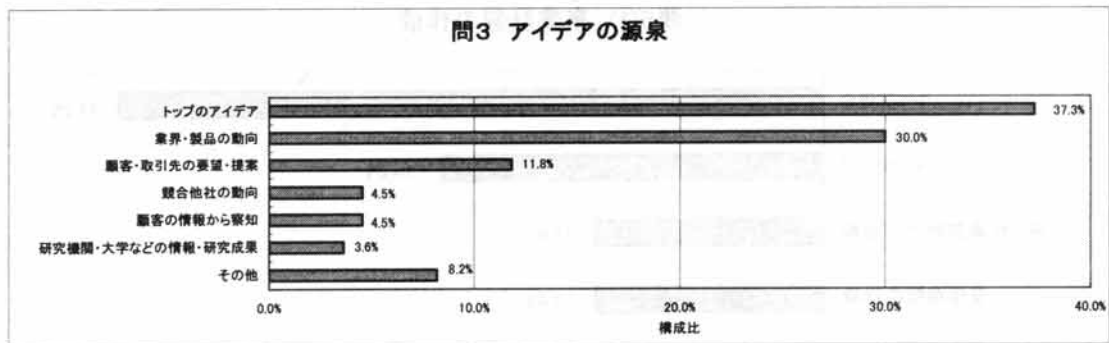
② 問2：経営革新計画に取組まれたのは何処の勧めによりますか。

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。



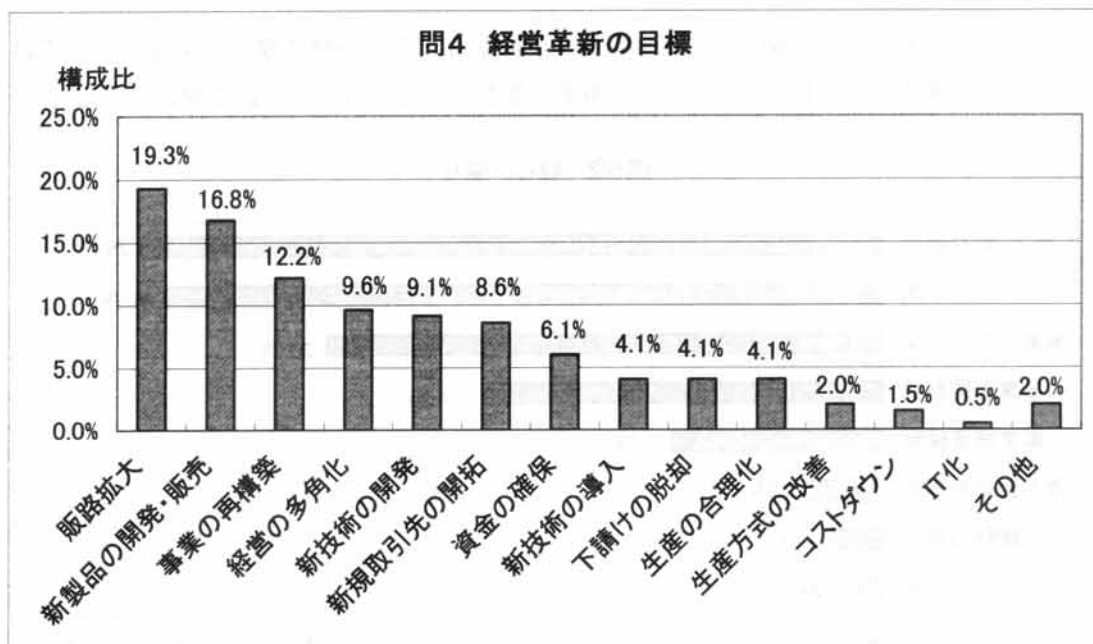
③ 問3：経営革新のアイデアの源泉は何処から得ましたか。

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。

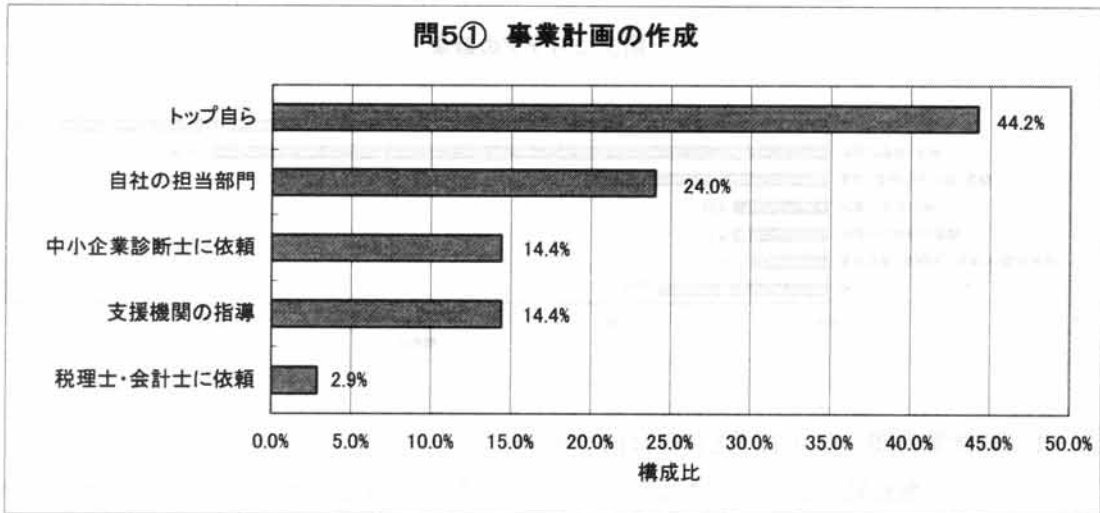
販路拡大が19.3%でトップで、新製品の開発・販売16.8%、事業の再構築12.2%、経営の多角化9.6%、新技術の開発9.1%、新規取引先の開拓8.6%と続き多岐にわたっている。



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。

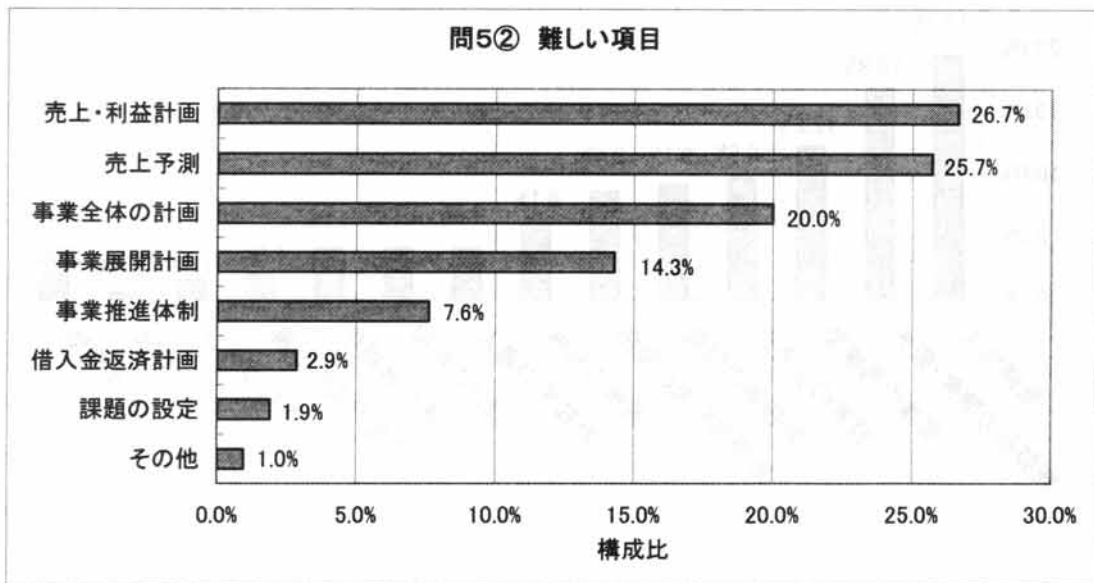
1) 事業計画の作成について：

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。



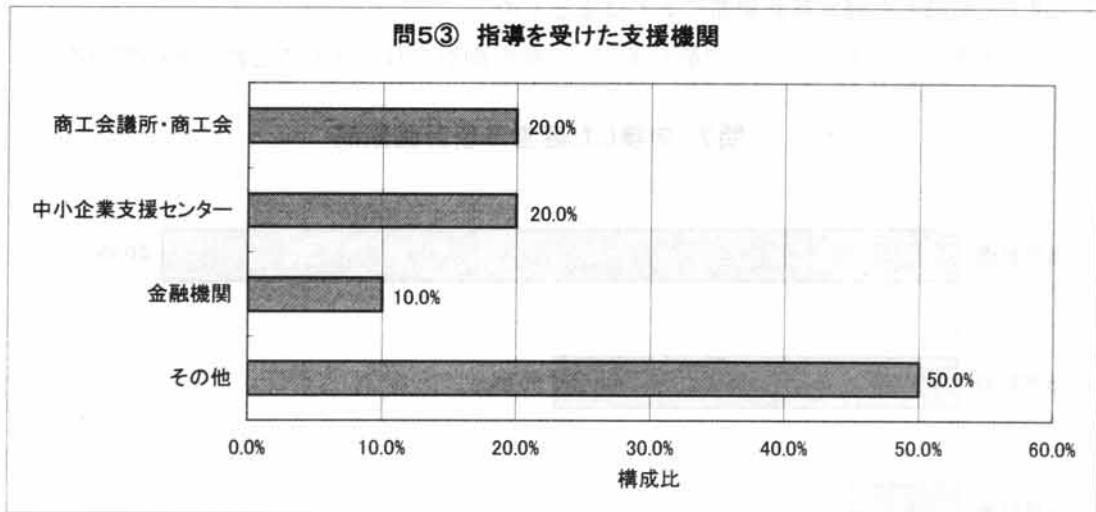
2) 自社で事業計画作成に当たって事業計画の構成項目のうち、難しい項目はどれでしたか。:

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。



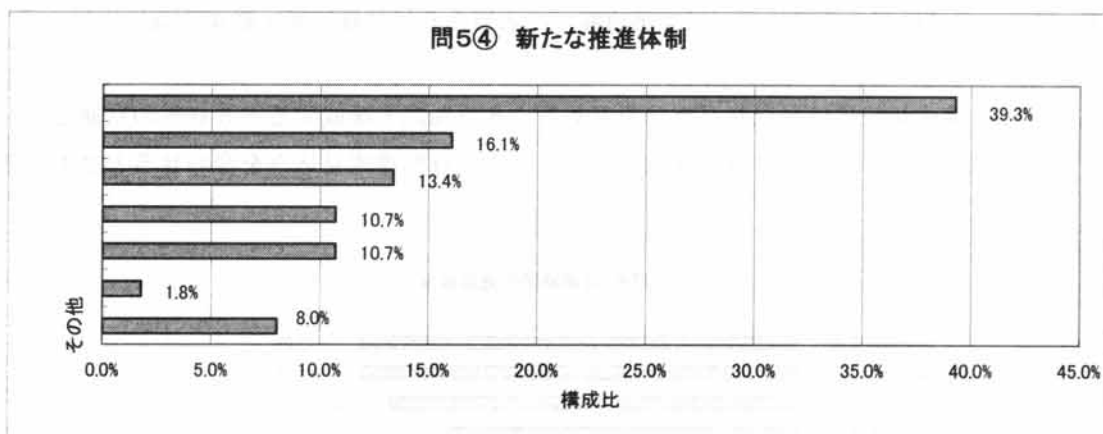
3) 問5①-3に○印した企業に伺います。作成の指導を受けた支援機関はどこですか。:

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。



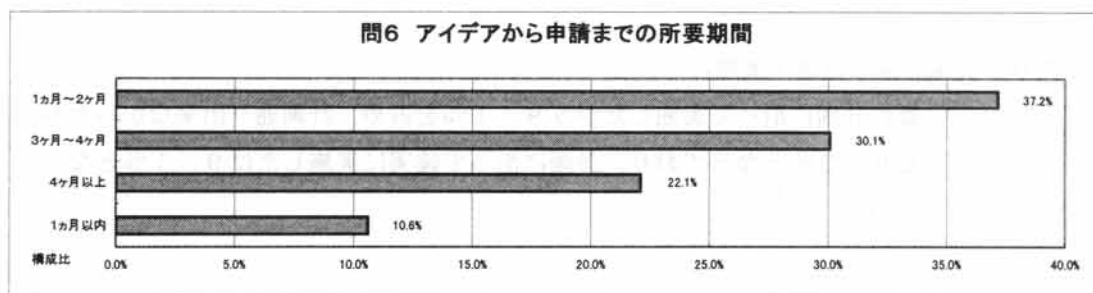
4) 「経営革新計画」実施に新たな推進体制を作りましたか。:

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。



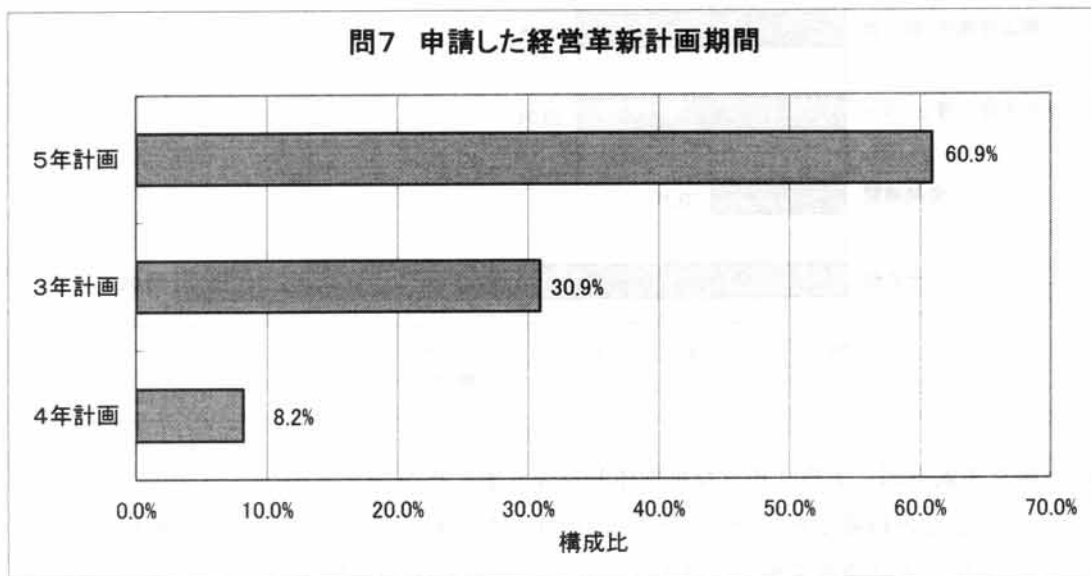
⑥ 問6：経営革新計画のアイデアから申請までにどのくらいの期間を要しましたか。

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。



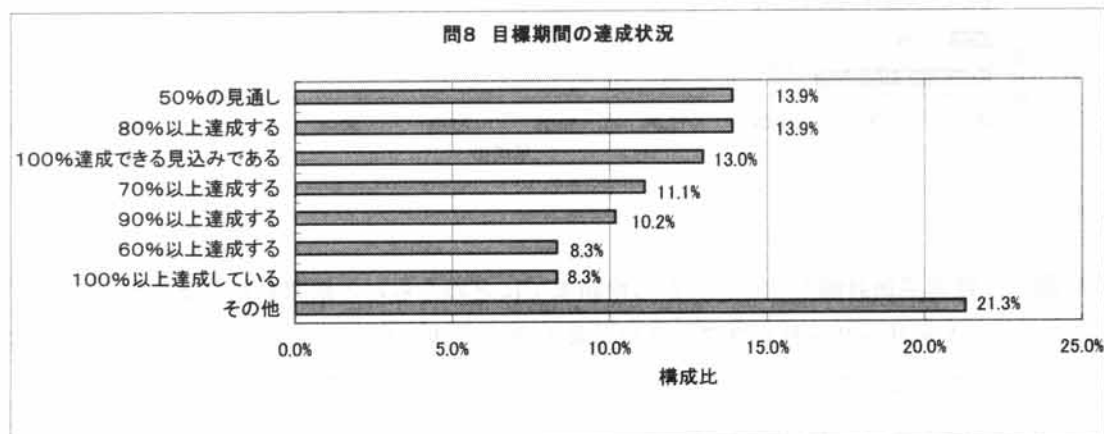
⑦ 問7：申請した経営革新期間にあてはまるもの

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

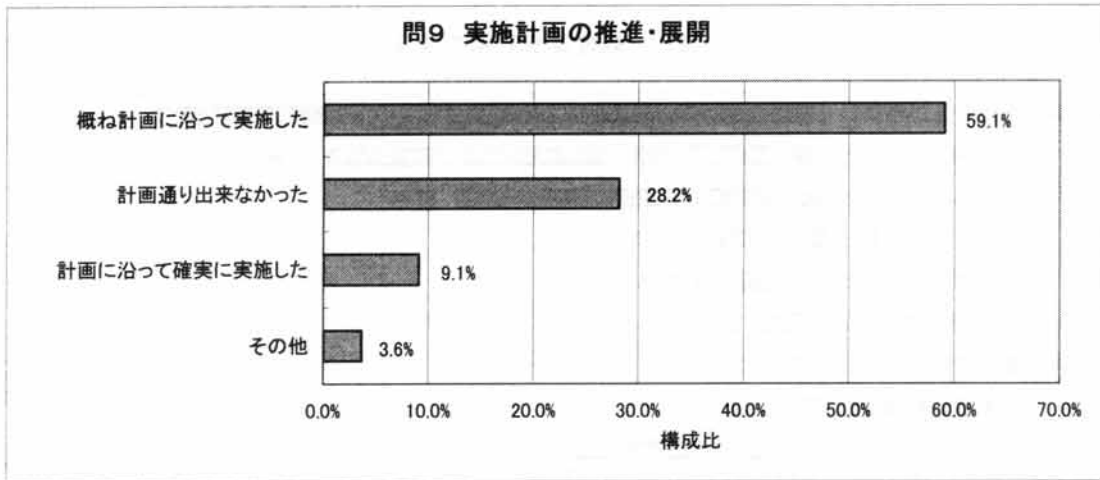
達成状況にはかなりバラツキがある。80%以上達成すると50%の見通しがともに13.9%、100%達成していると100%達成見込みを合わせると21.3%になる。



⑨ 問9：実施計画の推進・展開について

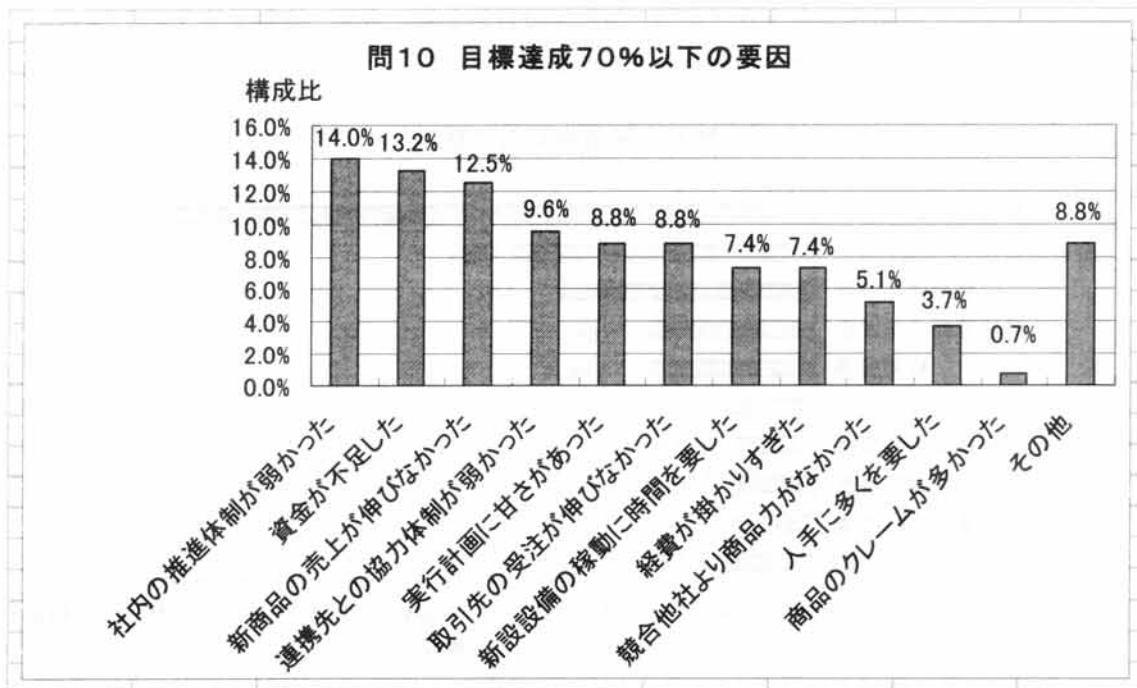
概ね計画に沿って実施したが59.1%を占め、計画通り出来なかったが28.2%となっており、計画に沿って確実に実施したは9.1%となっている。





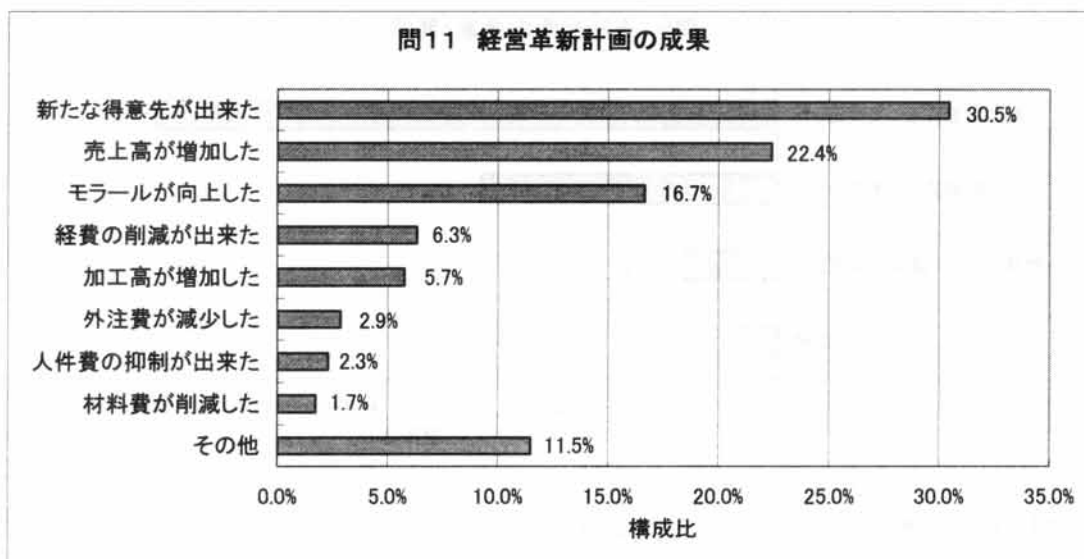
⑩ 問10：目標達成の70%以下の要因は何ですか。

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。



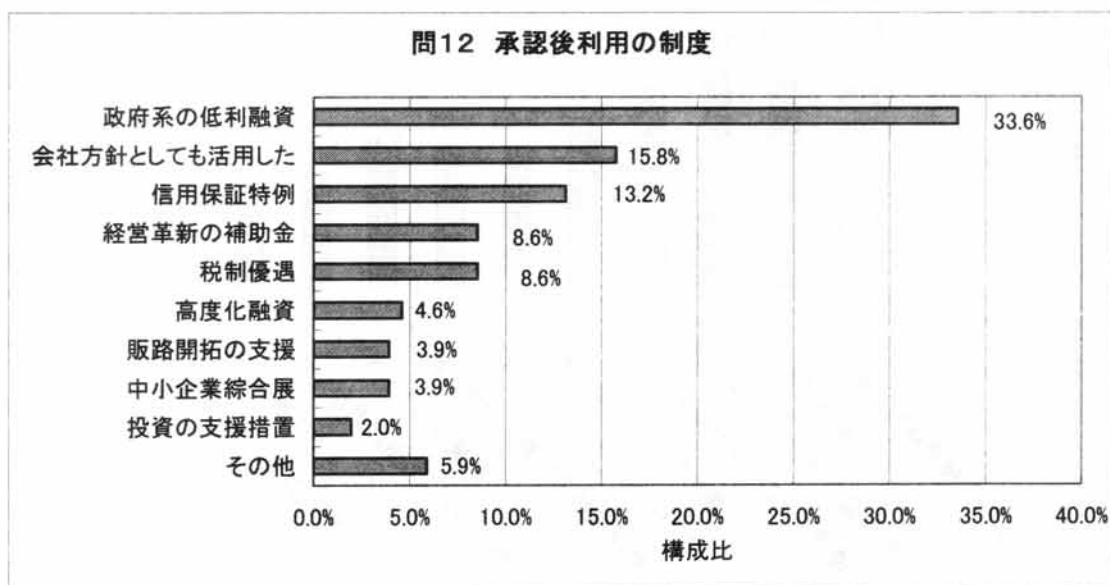
⑪ 問11：経営革新計画を実施して得られた成果は何ですか。

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。

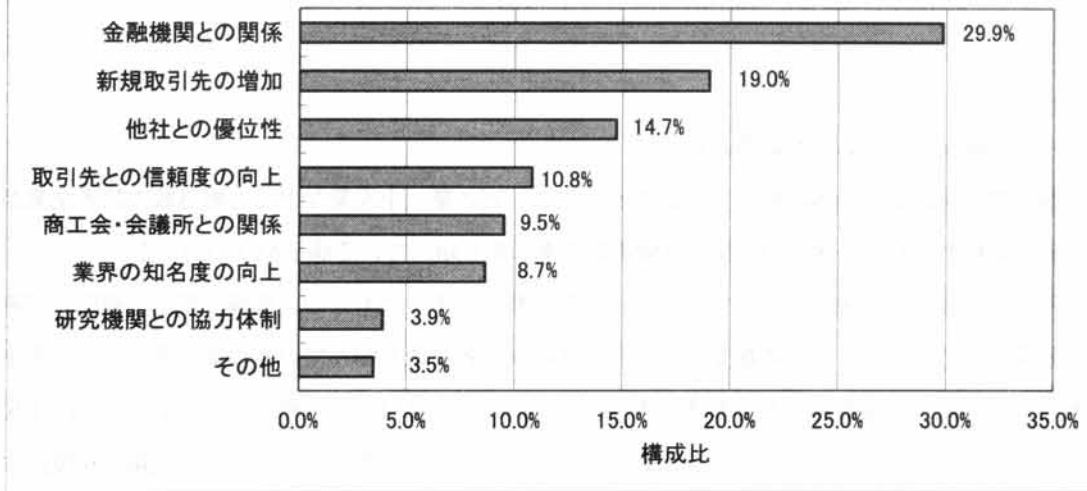
政府系の低利融資が33.6%で予想通りトップ、会社方針としても活用した15.8%、信用保証特例13.2%、税制優遇8.6%、経営革新の補助金8.6%が続いている。



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。

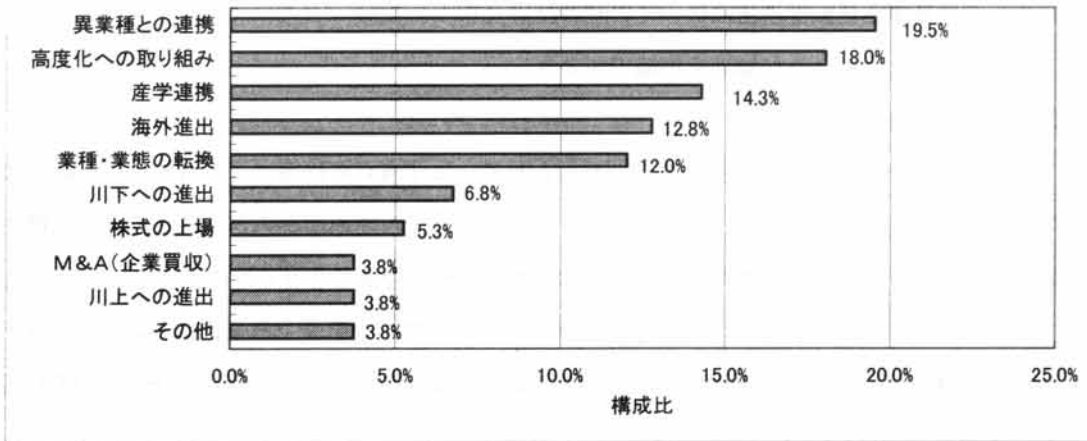
金融機関との関係が29.9%でトップ、新規取引先の増加19.0%、他社との優位性14.7%、取引先との信頼度の向上10.8%、商工会議所・商工会との関係9.5%と続いている。

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な困難を伴っている。
- ・ 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がかと思う。

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。