

近畿経済産業局  
令和6年度中小企業実態調査  
(中小企業の飛躍的成長に向けた効果的な  
支援体系整理・構築等の検証に関する調査)

調査報告書

令和7年3月



## 第Ⅰ部 本事業の概要

## 第Ⅱ部 調査の実施概要

## 第Ⅲ部 調査結果

### 第1章 アンケート調査結果

### 第2章 ヒアリング調査結果

## 第Ⅳ部 成長志向の高い中小企業の支援のあり方の提言

### 第1章 有識者検討会

### 第2章 支援のあり方の取りまとめ

## Appendix

### アンケート調査票

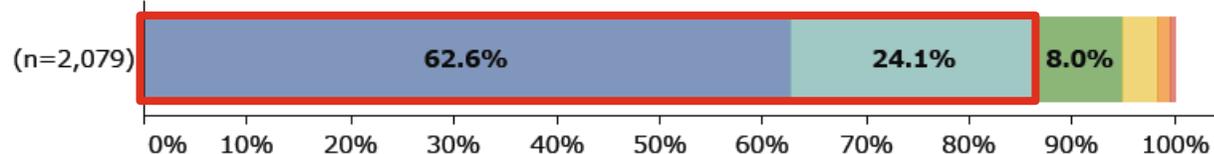
## 第 I 部 本事業の概要

## 本調査の背景：支援機関が対象とする事業者の規模

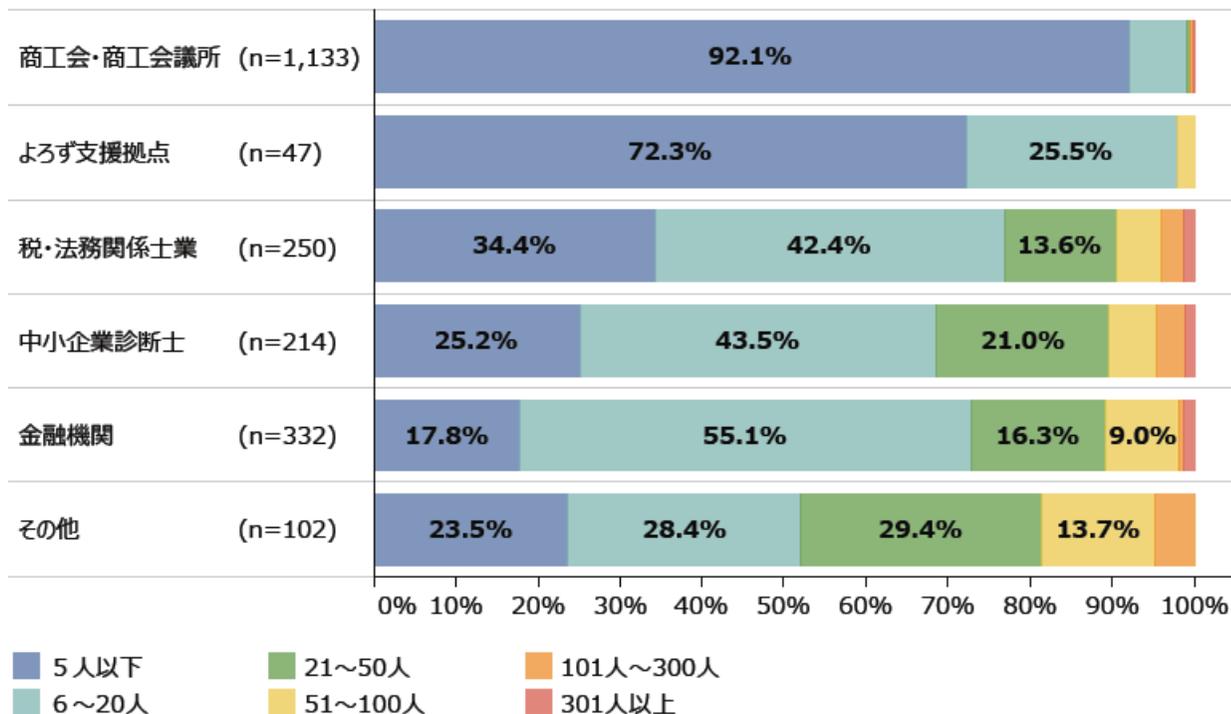
- 日本の経済や社会構造の変化等を背景とし、**地域経済の持続的な成長のためには、成長志向の中小企業が持続的な成長を図ることが期待**されている。
- 一方で、中小企業白書によると**支援機関が支援に力を入れる対象事業者の従業員規模は85%強が20名以下**となっている。

支援機関が最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模

### (1) 全体



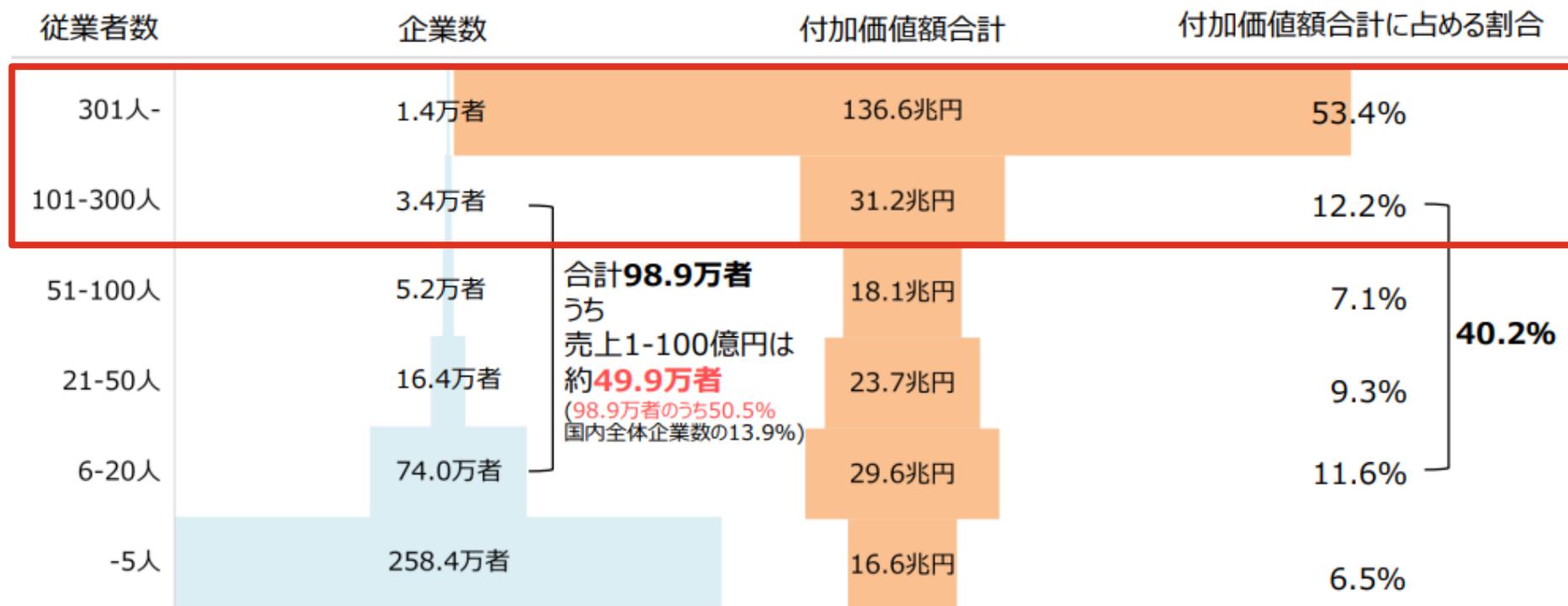
### (2) 支援機関属性別



## 本調査の背景：従業員規模別の付加価値創出額

- ・ 付加価値額の創出では、101人以上の企業が占める割合が大きく、この規模の企業をいかに支援していくかが論点となっている。

従業員規模別の付加価値額の分布



(出典)中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書 (2023/6/22)

## 本調査の目的と実施事項

- 前述の背景を踏まえつつ、**本事業では、従業員数が101人以上の中小企業（以下、「成長志向企業群」）・支援機関を中心としたアンケート調査・分析、アンケート調査結果の深掘りを目的としたヒアリング調査、支援のあり方を提言するための検討会**を行った。
- これらの取組を通じて、**成長志向企業群の持続的な利益創出に向けた効果的な政策形成に資する示唆**を取りまとめる。

### 事業目的

特に中小企業において1社あたりの付加価値額が大きい「101-300人」の従業員を有する企業群を主な調査対象として、それらの企業の持続的な利益創出に向けた支援方策の探索や手法の検証等を実施し、効果的な政策形成に資するための示唆を獲得

### 実施事項

#### (1)成長志向企業群・支援機関を中心としたアンケート調査・分析

- ✓ 主に成長志向企業群・支援機関を調査対象として、それらの企業の持続的な利益創出に向けた支援方策の探索や手法の検証に資する基礎材料を取得するためのアンケート調査・分析

#### (2)アンケート回答企業・支援機関へのヒアリング調査

- ✓ アンケート調査結果の深掘りを通じて、定性的な情報、示唆の獲得を目的としたヒアリング調査

#### (3)効果的な支援体系・体制の検討の示唆を獲得するための有識者検討会

- ✓ アンケート調査、ヒアリング調査を踏まえ、成長志向企業群の持続的な利益創出に資するための支援方策の在り方や手法の可能性について、有識者による検討会

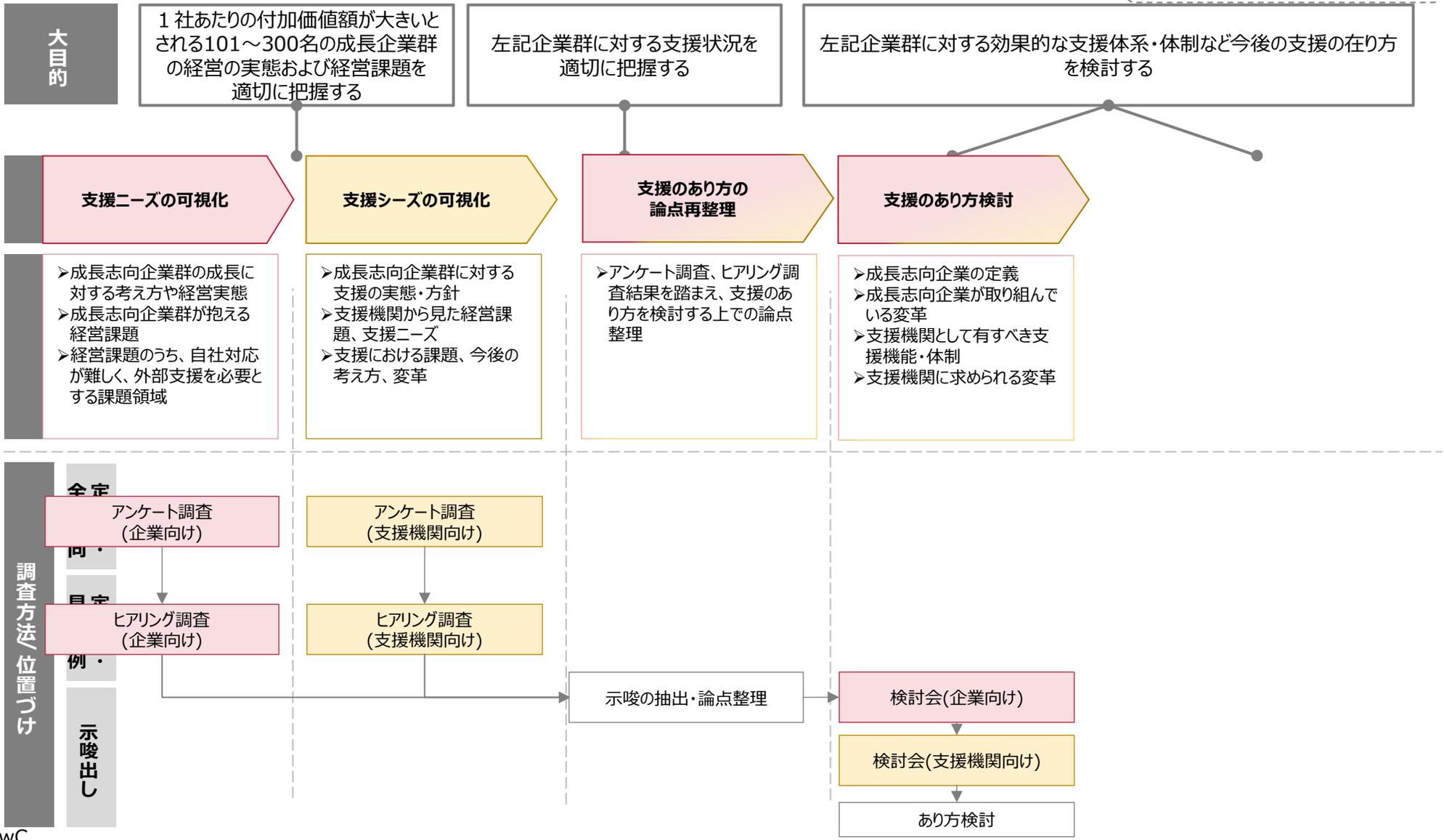
#### (4)成長志向企業支援に向けた支援機関の今後の在り方や連携等も視野にいれた仕組み等提言の検討

- ✓ 実施事項（1）（2）（3）を踏まえ、成長志向企業支援に向けた支援機関の今後の在り方や効果的枠組み・仕組み等について、報告書を取りまとめる

## 第Ⅱ部 調査の実施概要

# 本調査の全体像(調査目的と調査方法・位置づけ)

- 本調査では、まずアンケート調査により、成長志向企業群の実態・支援ニーズ、支援機関の支援シーズの定量的な全体傾向を把握し、ヒアリング調査によりその定性的な個別具体事例を把握し、その後検討会にてあり方を検討した。



## (1)アンケート調査概要

# アンケート調査の実施概要

- アンケート調査は、近畿経済産業局管内の従業員数が101-300名の中小企業及び金融機関や商工会議所等の支援機関に対して実施した。

アンケート調査概要		
調査名	<b>-中小企業向け-</b> 中小企業の飛躍的成長に向けた効果的な支援体系整理・構築のアンケート調査	<b>-支援機関向け-</b> 中小企業の飛躍的成長に向けた効果的な支援体系整理・構築のアンケート調査
調査目的	成長志向企業群の成長に対する考え方や経営実態、外部からの支援ニーズを定量的かつ全体傾向として取得する	成長志向企業群に対する支援の考え方や現在の経営課題別の支援者数、今後の支援方針を定量的かつ全体傾向として取得する
調査対象者	近畿管内の従業員数「101～300人」の中小企業	近畿管内の金融機関、商工会議所等の支援機関
調査対象数	3,453社	1,330機関
回答数	503社（回答率:14.6%）	328機関（回答率:24.7%）
実施期間	2024年11月下旬～12月中旬	
調査方法	封筒で調査票を郵送し、URLからオンライン回答	
設問数	20問程度	15問程度
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>■基本属性                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 所在地、業種、経営者年代、売上規模 等</li> </ul> </li> <li>■経営方針                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 経営状況、経営方針 等</li> </ul> </li> <li>■経営課題、支援ニーズ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 経営課題の認識、経営課題の解決方針 等</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■基本属性                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 所在地、属性、支援人員数、 等</li> </ul> </li> <li>■支援の方針                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 支援対象事業者規模、支援対象事業者の経営状況 等</li> </ul> </li> <li>■支援の実態（支援シーズ）                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 経営課題別支援人員数、今後の支援方針、支援能力向上の取組 等</li> </ul> </li> </ul>

## (参考) 技術的問題と適応課題

- 企業経営において直面する課題は、問題の定義や解決策の実行可能性から「技術的問題」と「適応課題」に分類して考えることができる。

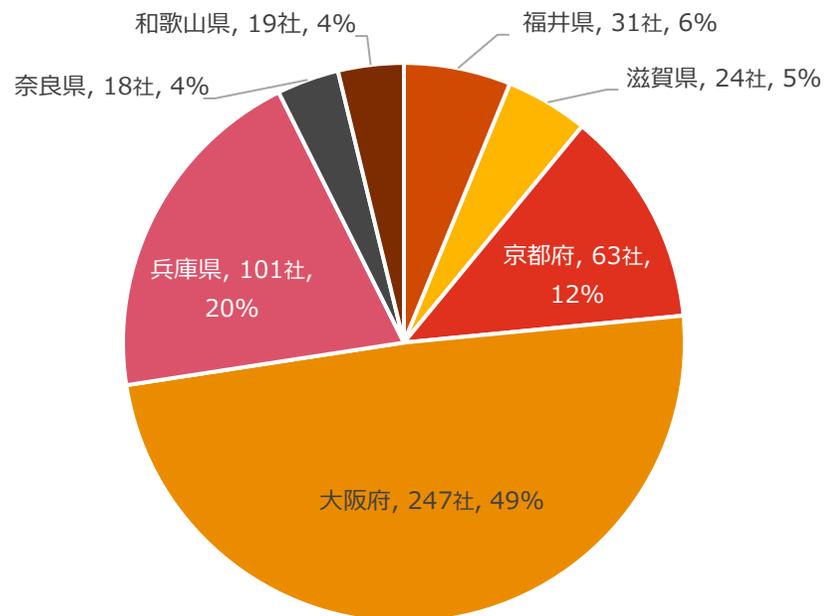
	適応課題	技術的問題
問題の定義	問題の定義がはっきりしない (問題の発見に学習が必要)	問題の定義が明確 (何が問題かが分かっている)
解決策の特定	適応が必要な課題で解決策が分かっていない	解決策が分かっている
解決策の有無	既存の解決策がない (既存の思考様式では解決できない)	既存の知識で実行可能
解決手法	既存の思考様式を変えて、行動を変える必要がある	知識や技術を適切に使う ことによって解決できる
作業の中心	関連する人々との探求と学習が必要	高度な専門知識や技術を持った人 (権威を持つ人) によって解決できる
問題の在処	問題の一部であり当事者 (本人の思考様式や行動も影響)	問題は自分の外側にある

# 中小企業へのアンケート調査：所在地・業種

- アンケート回答企業の所在地は、大阪府（49%）、次いで兵庫県（20%）、京都府（12%）の順。
- 業種は、製造業（46%）、運輸業、郵便業（13%）、卸売業（11%）の順。

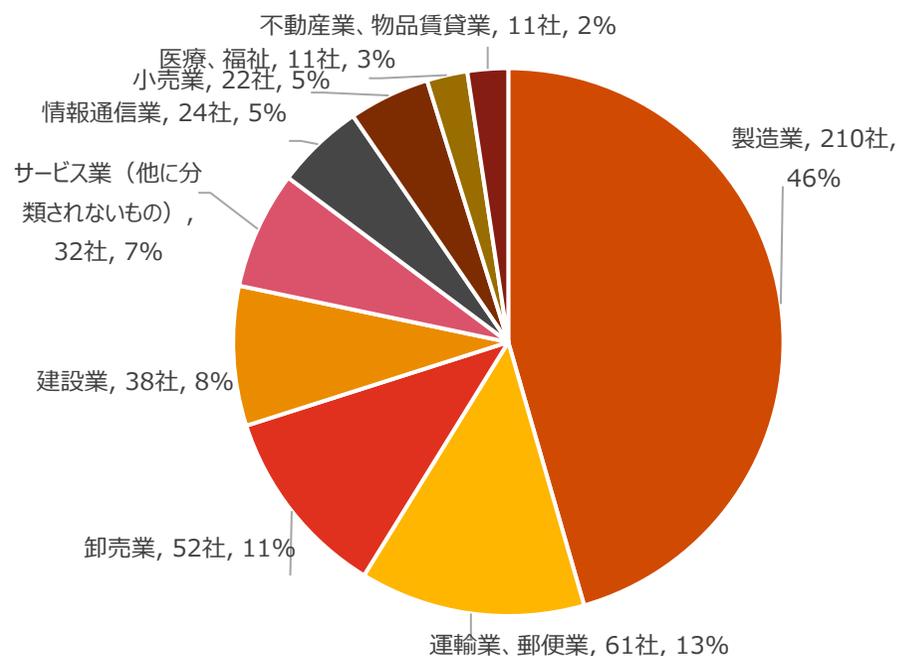
### アンケート回答企業の所在地

N=503



### アンケート回答企業の業種

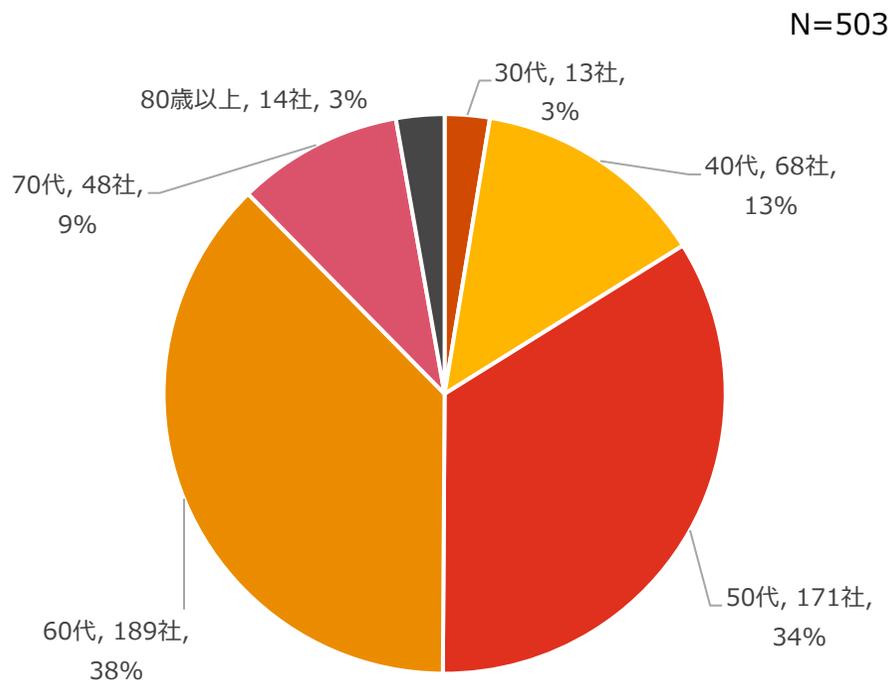
N=503



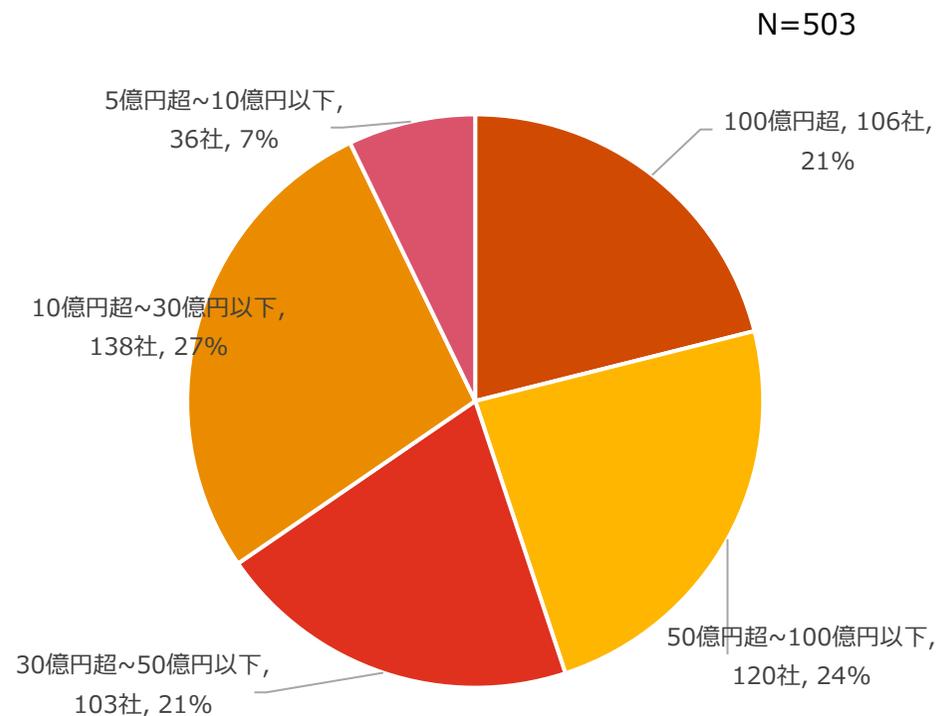
# 中小企業へのアンケート調査：経営者の年代・売上規模

- 経営者の年代は、60代（38%）、50代（34%）で半数以上を占め、次いで40代（13%）、70代（9%）
- 売上規模は、50-100億円規模（24%）が最も多く、100億円超（21%）、30-50億（21%）で6割以上を占める。

### アンケート回答企業の経営者の年代

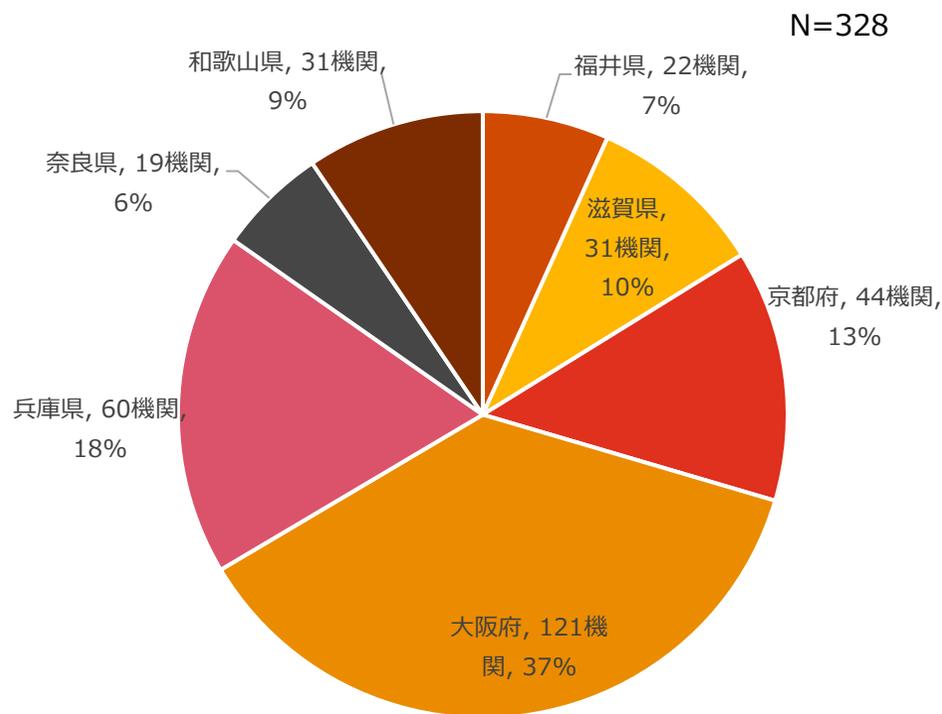


### アンケート回答企業の売上規模

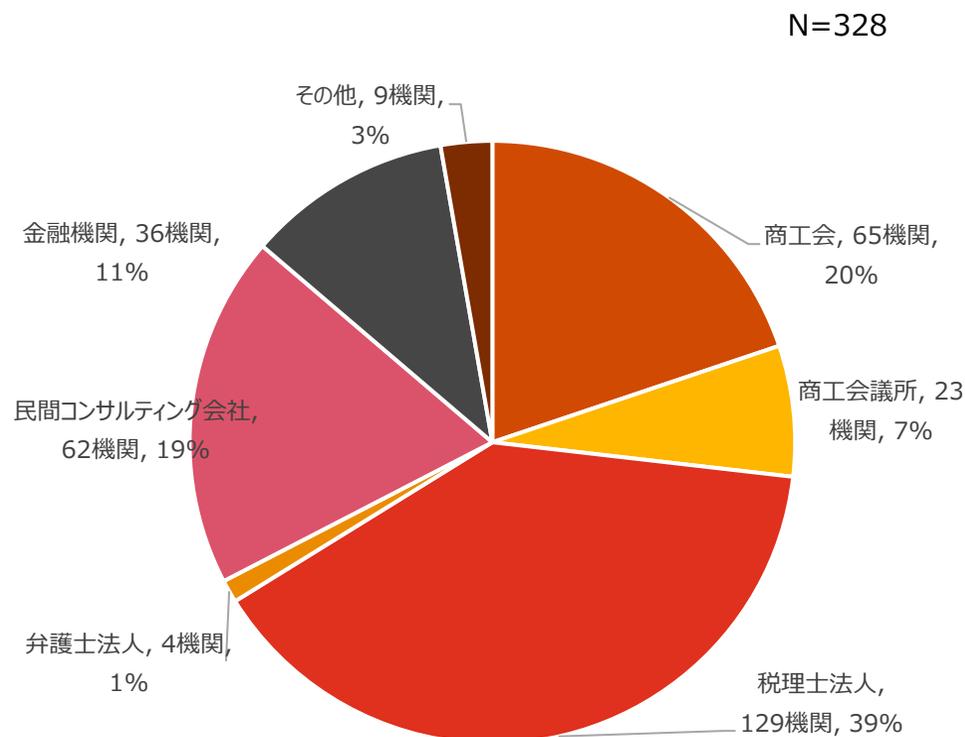


- アンケート回答支援機関の所在地は、大阪府（37%）、次いで兵庫県（18%）、京都府（13%）の順。
- 属性は、税理士法人（39%）、商工会（20%）、民間コンサルティング会社（19%）の順。

アンケート回答支援機関の所在地

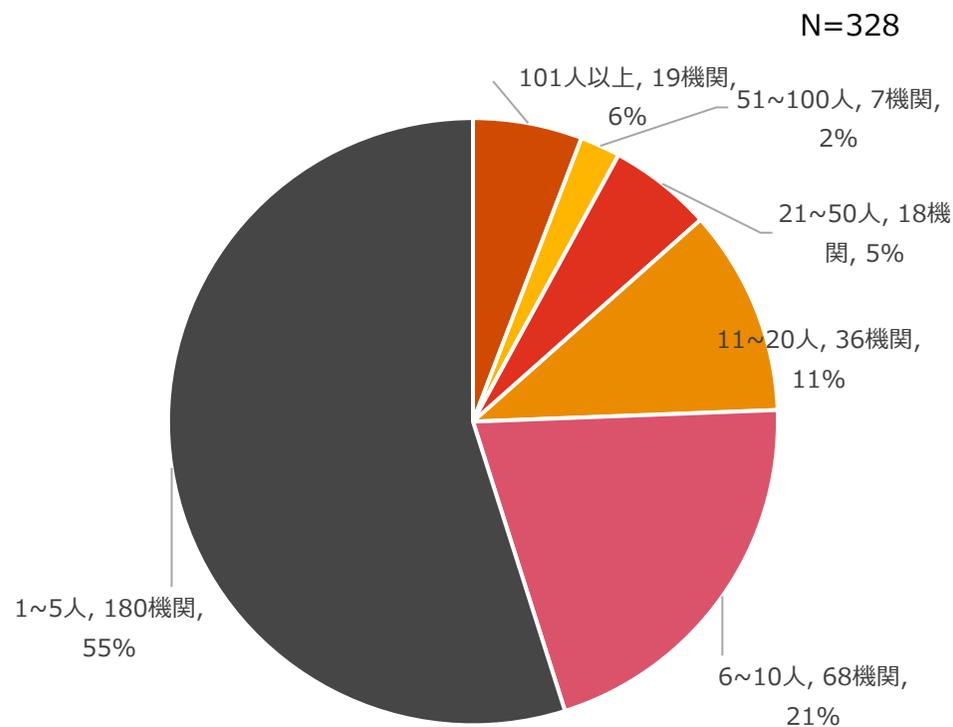


アンケート回答支援機関の属性



- 支援機関の支援人員数は、1-5人が55%と最も多く、6-10人（21%）、11-20人（11%）の順。

アンケート回答支援機関の支援人員数



## (2)ヒアリング調査概要

# ヒアリング調査の実施概要

- ・ヒアリング調査では、主にアンケート調査に回答があった企業・支援機関から所在地や業種、支援機関の属性を踏まえてそれぞれ8社、9機関を抽出し、アンケート調査結果からは取得しきれなかった定性的な情報の取得を行った。

ヒアリング調査概要	
調査名	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%; background-color: #f8d7da; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>-中小企業向け-</b> 中小企業の飛躍的成長に向けた効果的な支援体系整理・構築のヒアリング調査</p> </div> <div style="width: 48%; background-color: #fff3cd; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;"><b>-支援機関向け-</b> 中小企業の飛躍的成長に向けた効果的な支援体系整理・構築のヒアリング調査</p> </div> </div>
調査目的	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">定量的・全体傾向として把握したアンケート調査結果の成長に対する考え方や経営実態、外部からの支援ニーズを個別具体的な事例から定性的に深堀する</p> </div> <div style="width: 48%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">定量的・全体傾向として把握したアンケート調査結果の支援の考え方や今後の支援方針を個別具体的な事例から定性的に深堀する</p> </div> </div>
調査対象者	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">経営者が事業拡大意向を持つ近畿局管内の成長志向企業群から所在地、業種を踏まえて選定</p> </div> <div style="width: 48%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">成長志向企業群を支援対象と考える支援機関のうち所在地、属性、支援の取組を踏まえて選定</p> </div> </div>
調査対象数	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%; text-align: center; padding: 5px;">8社</div> <div style="width: 48%; text-align: center; padding: 5px;">9機関</div> </div>
実施期間	2024年12月～2025年2月
調査方法	オンライン
調査項目	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%; padding: 5px;"> <p><u>アンケートにより得られた経営課題別の課題の捉え方や支援ニーズの背景となる考え方や要因を深堀する項目として設定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長志向           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 企業の成長をどのように考えているか？</li> </ul> </li> <li>■ 経営課題           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 企業成長の過程で直面した課題と解決策はなにか？</li> </ul> </li> <li>■ 支援ニーズ           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 支援機関の位置づけや活用方針をどう考えているか？</li> </ul> </li> </ul> </div> <div style="width: 48%; padding: 5px;"> <p><u>アンケートにより得られた経営課題別の支援実態の背景となる考え方や要因を深堀する項目として設定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成長志向企業に対する支援の実態、方針           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 成長志向企業に対してどのような支援を実施しているか</li> </ul> </li> <li>■ 支援機関視点での企業の経営課題、支援ニーズ           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 成長志向企業に特筆すべき経営課題はなにか？それらの経営課題を解決するための手法ならびに主体は誰か？</li> </ul> </li> <li>■ 支援の課題、今後の支援機関に必要なこと           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 当該課題解決に貢献するとしたら、支援機関として変革しなければならないことはなにか？</li> </ul> </li> </ul> </div> </div>

## 企業ヒアリング調査の対象

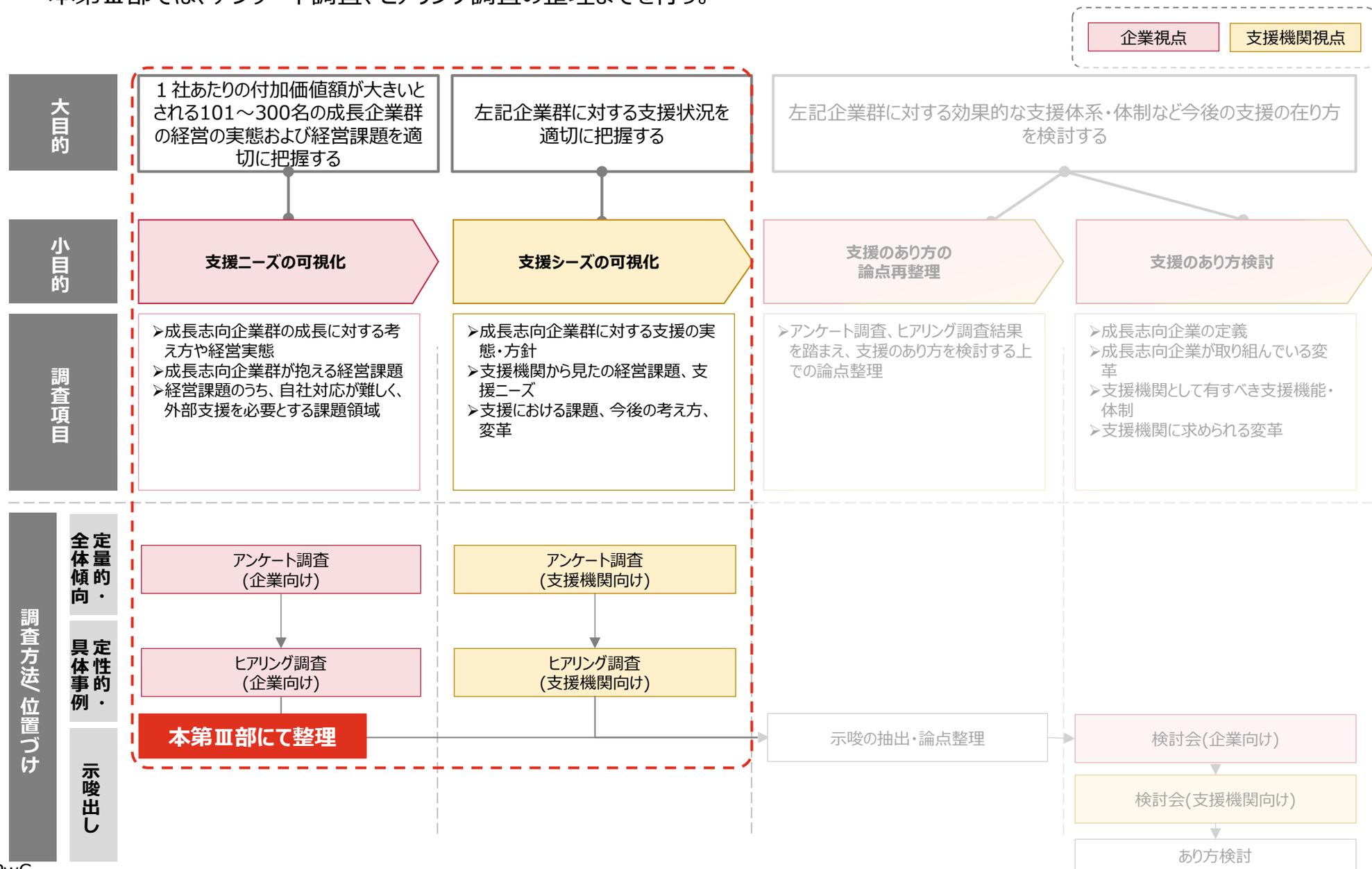
- 企業ヒアリングは所在地、業種、売上規模等を踏まえて選定し、8件実施した。
- 支援機関ヒアリングは所在地、属性等を踏まえて選定し、9件実施した。

No.	組織名	所在地	業種/属性	売上規模/支援人員	所属・役職
1	企業A	滋賀県	製造業	30億円超~50億円以下	経営戦略部 部長
2	企業B	大阪府	製造業	50億円超~100億円以下	代表取締役社長
3	企業C	福井県	製造業	30億円超~50億円以下	取締役
4	企業D	和歌山県	製造業	30億円超~50億円以下	常務取締役
5	企業E	大阪府	製造業	50億円超~100億円以下	代表取締役社長
6	企業F	大阪府	製造業	30億円超~50億円以下	代表取締役
7	企業G	和歌山県	運輸業、郵便業	10億円超~30億円以下	専務取締役
8	企業H	福井県	卸売業	50億円超~100億円以下	代表取締役
9	支援機関A	福岡県	金融機関	N/A	DX推進本部
10	支援機関B	埼玉県	一般社団法人	N/A	広域指導員
11	支援機関C	大阪府	公益財団法人	N/A	HR戦略部 部長
12	支援機関D	大阪府	民間コンサルティング会社	101人以上	代表取締役
13	支援機関E	兵庫県	金融機関	101人以上	地域戦略営業部 部長
14	支援機関F	京都府	公益財団法人	21~50人	地域産業活性化部 部長
15	支援機関G	兵庫県	商工会議所	11~20人	経営支援グループ 課長
16	支援機関H	福井県	商工会議所	21-50人	中小企業総合支援センター所長
17	支援機関I	滋賀県	金融機関	101人以上	営業統轄部 グループ長

## 第Ⅲ部 調査結果

# 本調査の全体像(調査目的と調査方法・位置づけ)

・本第Ⅲ部では、アンケート調査、ヒアリング調査の整理までを行う。



# 調査結果サマリー

- 前述の本調査における論点に対し、定量的かつ全体傾向を把握するためのアンケート調査と、定性的かつ個別事例のヒアリング結果より、成長志向は経営者の意向が大きく影響し、多様な考え方があがるが、企業の支援ニーズは、さらなる企業成長のための適応課題に対する支援ニーズが大きい。一方で成長志向企業群への支援意向は一定程度あるものの、十分かつ効果的な支援の実施や、支援体制構築に向けて道半ばな状況。

## 調査結果

### アンケート・ヒアリング調査の論点

### アンケート結果（定量/全体）

### ヒアリング結果（定性/個別事例）

### 論点に対する調査結果

#### 支援ニーズの可視化

- ▶ 成長志向企業群の成長に対する考え方や経営実態
- ▶ 成長志向企業群が抱える経営課題
- ▶ 経営課題のうち、自社対応が難しく、外部支援を必要とする課題領域

- アンケート回答企業の56.1%が事業拡大意向を持つ
- 事業計画の策定（7.1%） ※などは、問題が明確であり、内部で解決していく傾向。
- 海外展開の強化（61.0%） など問題の定義および解決策が曖昧な経営課題について外部支援ニーズが高い傾向。  
※（外部支援を希望する企業割合）

- 成長志向の質は経営者の意向に大きく影響
- 事業拡大意向の中でも売上や利益の拡大のみならず、地域への波及効果といった非財務的な価値を重視する企業が存在。
- 業種やビジネスモデルも影響
- 単なるアドバイザーではなく企業に伴走し、現状把握から課題整理を一緒に行える支援者が求められている。

- ✓ **成長志向の方向性は経営者の意向に依存し多様であり、成長に向けては特に適応課題への取組に際し外部支援ニーズを求める傾向**  
（＝個別の経営課題に対する単なるアドバイザーではなく、自社の現状把握～課題設定という「前提」にとも向き合う支援ニーズが高い）

#### 支援シーズの可視化

- ▶ 成長志向企業群に対する支援の実態・方針
- ▶ 支援機関から見たの経営課題、支援ニーズ
- ▶ 支援における課題、今後の考え方、変革

- 101名以上を主な支援対象とする機関は5%程度
- 事業計画策定（63.0%） ※などで支援の強化割合が高い。海外展開の強化（33.9%）などで支援の強化割合が低い  
※（今後支援を強化していく支援機関割合）

- 金融機関など一部の支援機関においては、企業成長の支援に加え、地域の持続性の観点も踏まえた支援の必要性を認識。
- 多様化する課題に、1支援機関では対応しきれっていない面も存在。
- 支援機関自身も人手不足の状況下であり、支援人材の確保・育成と既存業務運営等の資源分配も課題

- ✓ **成長志向企業群への支援意向は有するものの、企業規模が拡大（101名以上等）すると主たる支援対象からは外れ、当該企業群への支援体制構築は不十分な傾向**  
（＝支援機関としての変革や支援能力向上が必要か）

## 第1章 アンケート調査結果

# アンケート調査結果 サマリー

- 「海外展開の強化」や「脱炭素化・GXへの対応」では、企業として問題の原因や解決策が不明確で外部調達意向が高いものの、支援機関としての今後の支援強化の割合は低く、支援ニーズと支援シーズにギャップが生まれている。

## 企業向けアンケート結果

### 【基本属性】

- 所在地は、大阪府（49%）、次いで兵庫県（20%）、京都府（12%）の順。
- 業種は、製造業（46%）、運輸業、郵便業（13%）、卸売業（11%）の順。
- 経営者の年代は、60代（38%）、50代（34%）で半数以上を占め、次いで40代（13%）、70代（9%）
- 売上規模は、50-100億円規模（24%）が最も多く、100億円超（21%）、30-50億（21%）で6割以上を占める。

### 【成長の考え方】

- 事業拡大意向の企業の割合は56.1%（282社）で半数以上となっている。
- 事業拡大意向の企業は、安定維持志向の企業に比べると、事業展開はスピード重視、マーケットは海外重視、事業ポートフォリオは新規事業重視の割合が高く、成長のためにリスクの高い方針を取っている傾向。

### 【支援ニーズ】

- 「海外展開の強化（68.1%）」や「脱炭素化・GXへの対応（63.8%）」の順で適応課題として捉える企業の割合が多く、問題の原因や解決策が不明確と考えられている。
- 「脱炭素・GXへの対応（63.1%）」「海外展開の強化（61.0%）」の順で外部からの支援を求める割合が高い。
- 「海外展開の強化」や「脱炭素化・GXへの対応」では問題の原因や解決策が不明確で外部支援を必要としていると考えらえる。

## 支援機関向けアンケート結果

### 【基本属性】

- アンケート回答支援機関の所在地は、大阪府（37%）、次いで兵庫県（18%）、京都府（13%）の順。
- 属性は、税理士法人（39%）、商工会（20%）、民間コンサルティング会社（19%）の順。
- 支援機関の支援人員数は、1-5人が55%と最も多く、6-10人（21%）、11-20人（11%）の順。

### 【支援シーズ】

- 支援対象事業者の規模は、1-5人が28%、6-10人が18%、11-20人が20%と20名以下で66%を占める。101名以上の中小企業を主な支援対象とする機関は5%
- 支援対象事業の業績は、黒字が37%、収支均衡が35%と収支均衡以上が7割を占める。
- 「事業計画の策定（5,296人）」「新分野・新事業への進出（3,933人）」の順で支援可能な人員数が多い。※アンケート回答率からウエイトバックした推計値
- 101名以上の中小企業を今後の支援対象と考えている支援機関は58%と半数以上となる。
- 「事業計画の策定（63.0%）」「事業承継・M&A（58.7%）」の順で今後支援を強化していく支援機関の割合が多い。

## 企業向けアンケートと支援機関向けアンケートの比較

### 【企業の外部活用意向と支援機関の今後の支援方針のギャップ】

「海外展開の強化」や「脱炭素化・GXへの対応」では、企業として問題の原因や解決策が不明確で外部調達意向が高いものの、支援機関としての今後の支援強化の割合は低く、支援ニーズと支援シーズにギャップが生まれている。

- 海外展開の強化：支援機関の強化割合（33.9%）－企業の外部調達意向割合（61.0%）＝-27.1ptのギャップ
- 脱炭素化・GXへの対応：支援機関の強化割合（41.3%）－企業の外部調達意向割合（63.1%）＝-21.9ptのギャップ

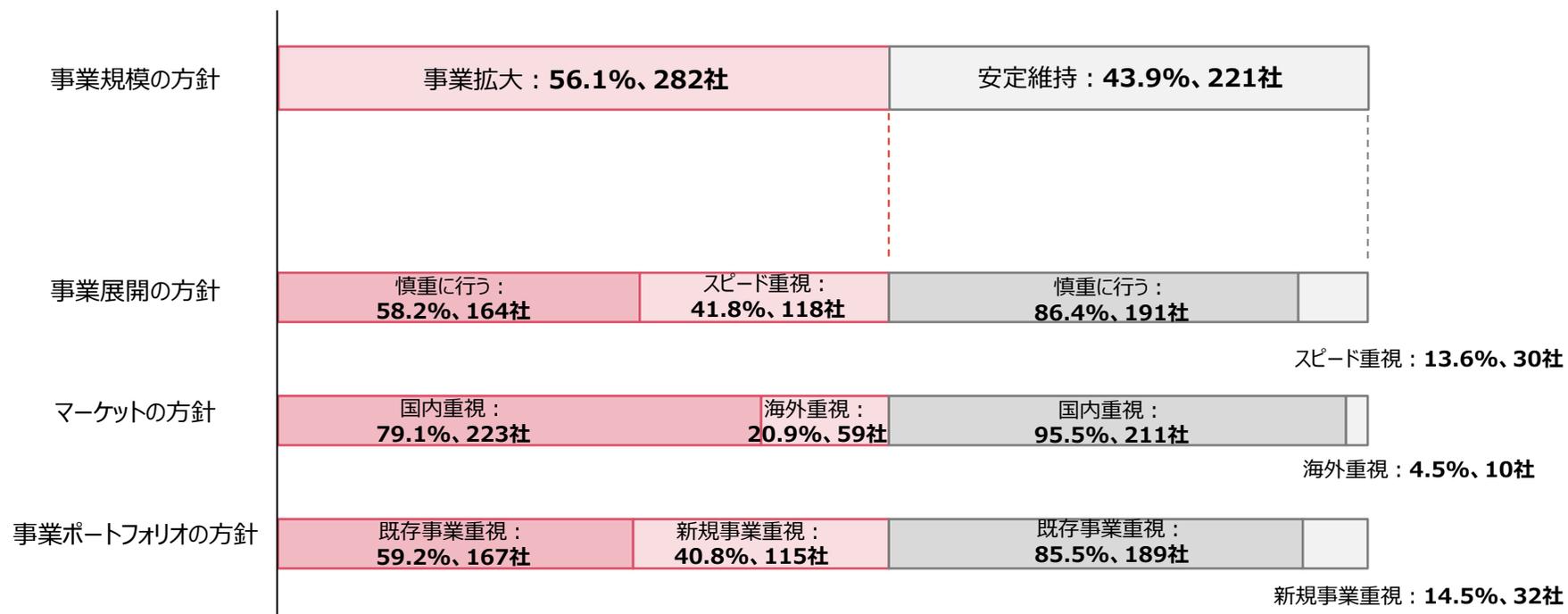
## (1) 中小企業へのアンケート調査結果

## 中小企業へのアンケート調査結果 経営方針の分布

- 事業拡大志向の企業の割合は56.1%（282社）で半数以上となっている。
- 事業拡大志向の企業は、事業展開は、スピード重視よりも慎重に行うほうが多く（58.2%）、マーケットの観点では国内を重視（79.1%）し、事業拡大ポートフォリオの観点では、既存事業を重視する（59.2%）。
- ただし、安定維持志向に比べると、スピード重視、海外重視、新規事業重視の割合が高く、成長のためにリスクの高い方針を取っている傾向。

### Q.経営方針として「事業規模」「事業展開」「マーケット」「事業ポートフォリオ」の観点での重視すること

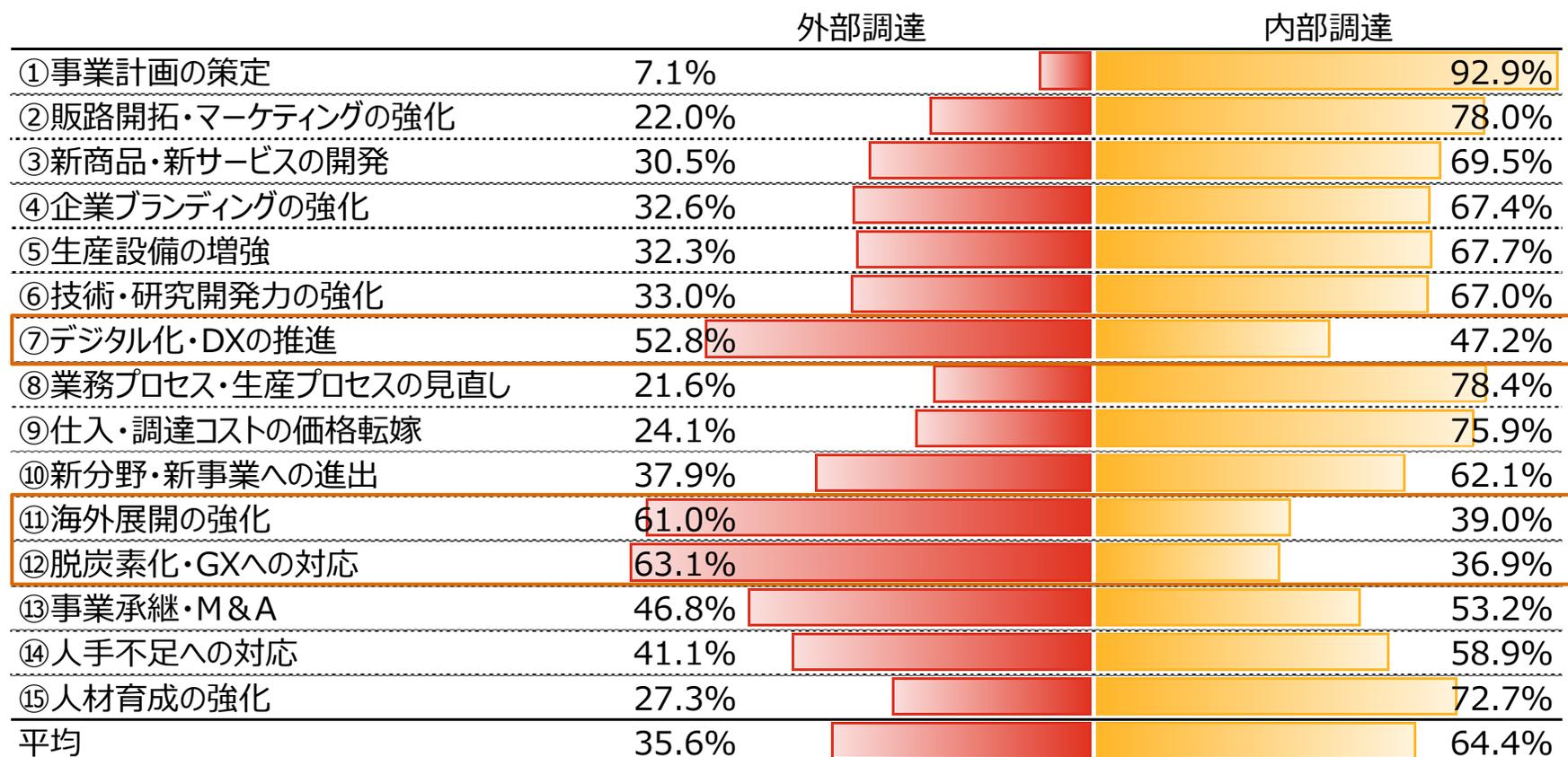
N=503



## 中小企業へのアンケート調査結果 経営課題別の外部調達意向

- 各経営課題の解決方針として、内部で解決するか、外部からの支援を求めるかの回答割合。
- 「⑫脱炭素化・GXへの対応」「⑪海外展開の強化」「⑦デジタル化・DXの推進」の順で外部からの支援を求める割合が高い。

### Q.各経営課題の解決方針として、内部で解決するか、外部からの支援を求めるか



N=282、事業規模の方針として「事業拡大」と回答があった企業

## 中小企業へのアンケート調査結果 売上高別・経営課題別の外部調達意向

- ・売上高別に各経営課題に対し、内部で解決するか、外部からの支援を求めるかの回答割合。
- ・「⑦デジタル化・DXの推進」は売上高の増加に対し、外部支援のニーズが上昇。
- ・「⑩新分野・新事業への進出」は売上高の増加に対し、外部支援のニーズは減少。

### Q.各経営課題の解決方針として、内部で解決するか、外部からの支援を求めるか（売上高別集計）

回答企業数	30億円以下		30億円超～50億円以下		50億円超～100億円以下		100億円超	
	外部調達	内部調達	外部調達	内部調達	外部調達	内部調達	外部調達	内部調達
①事業計画の策定	4.9%	95.1%	8.2%	91.8%	3.9%	96.1%	12.9%	87.1%
②販路開拓・マーケティングの強化	17.1%	82.9%	26.2%	73.8%	20.8%	79.2%	25.8%	74.2%
③新商品・新サービスの開発	30.5%	69.5%	27.9%	72.1%	33.8%	66.2%	29.0%	71.0%
④企業ブランディングの強化	28.0%	72.0%	31.1%	68.9%	37.7%	62.3%	33.9%	66.1%
⑤生産設備の増強	35.4%	64.6%	29.5%	70.5%	31.2%	68.8%	32.3%	67.7%
⑥技術・研究開発力の強化	31.7%	68.3%	26.2%	73.8%	33.8%	66.2%	40.3%	59.7%
⑦デジタル化・DXの推進	46.3%	53.7%	52.5%	47.5%	53.2%	46.8%	61.3%	38.7%
⑧業務プロセス・生産プロセスの見直し	24.4%	75.6%	18.0%	82.0%	23.4%	76.6%	19.4%	80.6%
⑨仕入・調達コストの価格転嫁	22.0%	78.0%	26.2%	73.8%	16.9%	83.1%	33.9%	66.1%
⑩新分野・新事業への進出	42.7%	57.3%	37.7%	62.3%	37.7%	62.3%	32.3%	67.7%
⑪海外展開の強化	68.3%	31.7%	50.8%	49.2%	61.0%	39.0%	61.3%	38.7%
⑫脱炭素化・GXへの対応	61.0%	39.0%	68.9%	31.1%	62.3%	37.7%	61.3%	38.7%
⑬事業承継・M&A	51.2%	48.8%	41.0%	59.0%	50.6%	49.4%	41.9%	58.1%
⑭人手不足への対応	39.0%	61.0%	41.0%	59.0%	37.7%	62.3%	48.4%	51.6%
⑮人材育成の強化	28.0%	72.0%	23.0%	77.0%	28.6%	71.4%	29.0%	71.0%
平均	35.4%	64.6%	33.9%	66.1%	35.5%	64.5%	37.5%	62.5%

N=282、事業規模の方針として「事業拡大」と回答があった企業

## 中小企業へのアンケート調査結果 経営課題別の経営課題認識

- 各経営課題に対し、技術的問題か適応課題とのどちらと捉えているかを質問した結果の割合。
- 「⑪海外展開の強化」や「⑫脱炭素化・GXへの対応」「⑬事業承継・M&A」の順で適応課題として捉えられる傾向。

### Q.各経営課題を適応課題、技術的問題のどちらとして捉えているか

		適応課題	技術的問題
①事業計画の策定	36.5%		63.5%
②販路開拓・マーケティングの強化	44.7%		55.3%
③新商品・新サービスの開発	45.4%		54.6%
④企業ブランディングの強化	53.9%		46.1%
⑤生産設備の増強	32.6%		67.4%
⑥技術・研究開発力の強化	36.2%		63.8%
⑦デジタル化・DXの推進	44.3%		55.7%
⑧業務プロセス・生産プロセスの見直し	38.3%		61.7%
⑨仕入・調達コストの価格転嫁	45.0%		55.0%
⑩新分野・新事業への進出	51.4%		48.6%
⑪海外展開の強化	68.1%		31.9%
⑫脱炭素化・GXへの対応	63.8%		36.2%
⑬事業承継・M&A	54.3%		45.7%
⑭人手不足への対応	53.5%		46.5%
⑮人材育成の強化	46.1%		53.9%
平均	47.6%		52.4%

N=282、事業規模の方針として「事業拡大」と回答があった企業

## 中小企業へのアンケート調査結果 売上高・経営課題別の経営課題認識

- 売上高別に各経営課題に対し、技術的問題か適応課題とのどちらと捉えているかを質問した結果の割合。
- 全体的な傾向として、「⑪海外展開の強化」や「⑫脱炭素化・GXへの対応」などの外部調達意向の企業の割合が高い課題は適応課題として捉えられる傾向。
- 30億円以下、100億円超で適応課題として捉える割合が高くなる傾向。

### Q.各経営課題を適応課題、技術的問題のどちらとして捉えているか（売上高別集計）

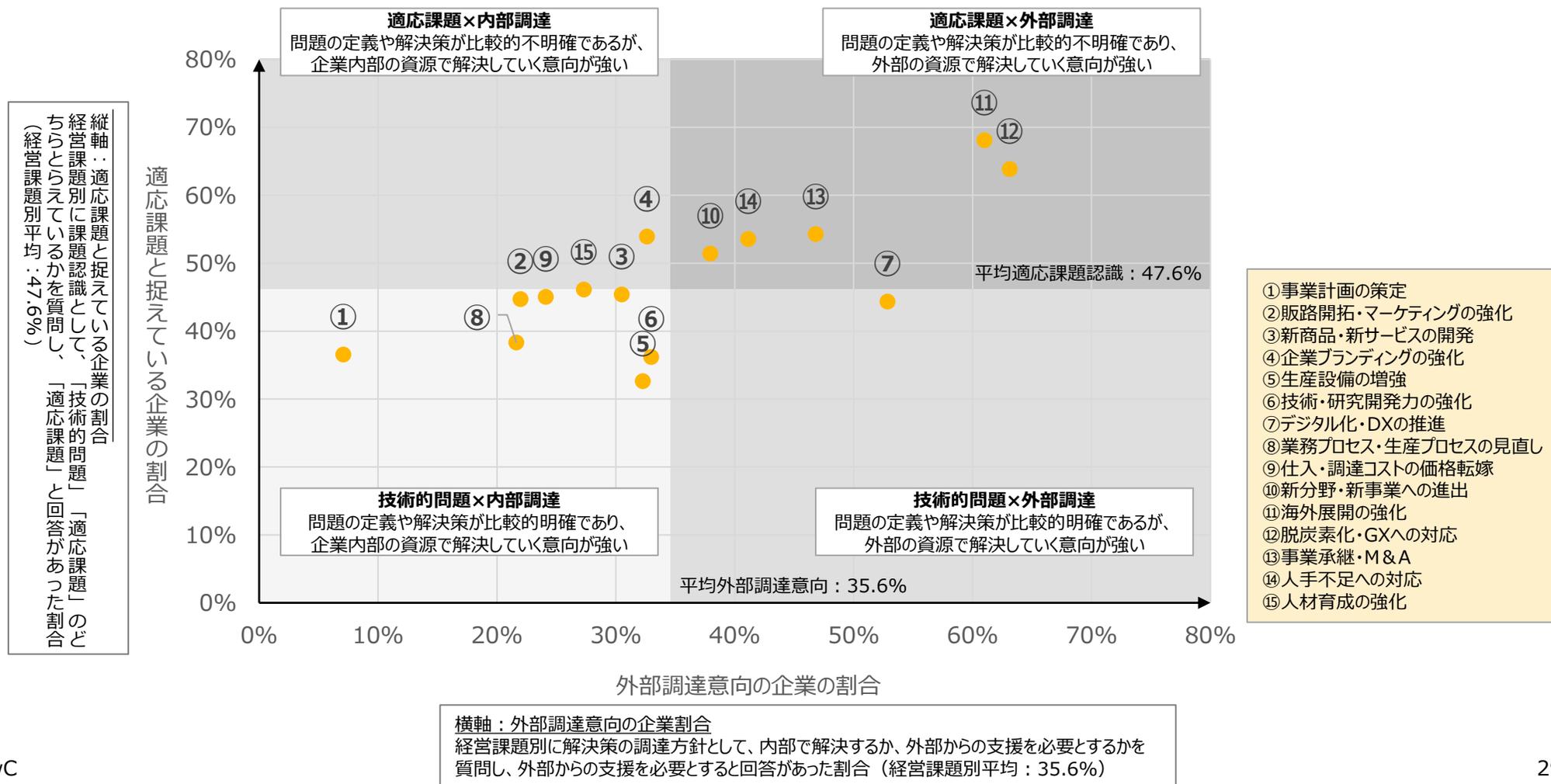
回答企業数	30億円以下		30億円超～50億円以下		50億円超～100億円以下		100億円超	
	82		61		77		62	
	適応課題	技術的問題	適応課題	技術的問題	適応課題	技術的問題	適応課題	技術的問題
①事業計画の策定	37.8%	62.2%	34.4%	65.6%	32.5%	67.5%	41.9%	58.1%
②販路開拓・マーケティングの強化	43.9%	56.1%	44.3%	55.7%	48.1%	51.9%	41.9%	58.1%
③新商品・新サービスの開発	48.8%	51.2%	42.6%	57.4%	42.9%	57.1%	46.8%	53.2%
④企業ブランディングの強化	53.7%	46.3%	49.2%	50.8%	57.1%	42.9%	54.8%	45.2%
⑤生産設備の増強	34.1%	65.9%	36.1%	63.9%	20.8%	79.2%	41.9%	58.1%
⑥技術・研究開発力の強化	36.6%	63.4%	36.1%	63.9%	35.1%	64.9%	37.1%	62.9%
⑦デジタル化・DXの推進	45.1%	54.9%	39.3%	60.7%	51.9%	48.1%	38.7%	61.3%
⑧業務プロセス・生産プロセスの見直し	31.7%	68.3%	42.6%	57.4%	37.7%	62.3%	43.5%	56.5%
⑨仕入・調達コストの価格転嫁	53.7%	46.3%	49.2%	50.8%	31.2%	68.8%	46.8%	53.2%
⑩新分野・新事業への進出	58.5%	41.5%	47.5%	52.5%	45.5%	54.5%	53.2%	46.8%
⑪海外展開の強化	76.8%	23.2%	65.6%	34.4%	59.7%	40.3%	69.4%	30.6%
⑫脱炭素化・GXへの対応	67.1%	32.9%	60.7%	39.3%	66.2%	33.8%	59.7%	40.3%
⑬事業承継・M&A	50.0%	50.0%	54.1%	45.9%	50.6%	49.4%	64.5%	35.5%
⑭人手不足への対応	56.1%	43.9%	49.2%	50.8%	50.6%	49.4%	58.1%	41.9%
⑮人材育成の強化	47.6%	52.4%	36.1%	63.9%	49.4%	50.6%	50.0%	50.0%
平均	49.4%	50.6%	45.8%	54.2%	45.3%	54.7%	49.9%	50.1%

N=282、事業規模の方針として「事業拡大」と回答があった企業

# 中小企業へのアンケート調査結果 経営課題別の課題認識と解決策の調達方針

- 縦軸に「経営課題の認識」、横軸に「課題解決策の調達方針」をおき、設問の経営課題別にプロット。
- 「①事業計画の策定」「⑤生産設備の増強」「⑧業務プロセス・生産プロセスの見直し」などは4象限の左下に位置し、問題の定義や解決策が明確で、内部で解決していく意向が強い。（技術的問題かつ内部調達）
- 「⑪海外展開の強化」や「⑫脱炭素化・GXへの対応」などは、4象限の右上に位置し、問題の定義や解決策が不明確で、外部からの支援意向が強い。（適応課題×外部調達）

経営課題別の課題認識と解決策の調達方針のプロット



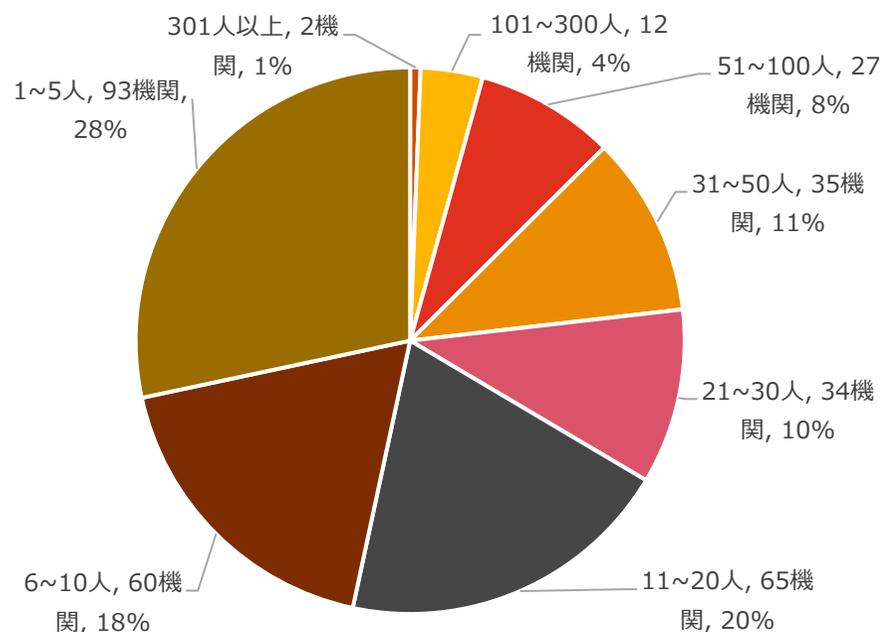
## (2) 支援機関へのアンケート調査結果

## 支援機関へのアンケート調査結果 主な支援対象事業者規模、業績傾向

- 101名以上の中小企業を主な支援対象とする機関は5%にとどまる。一方で、支援対象事業の規模は、1-5人が28%、6-10人が18%、11-20人が20%と20名以下で66%を占める。
- 支援対象事業の業績は、黒字が37%、収支均衡が35%と収支均衡以上が7割を占める。

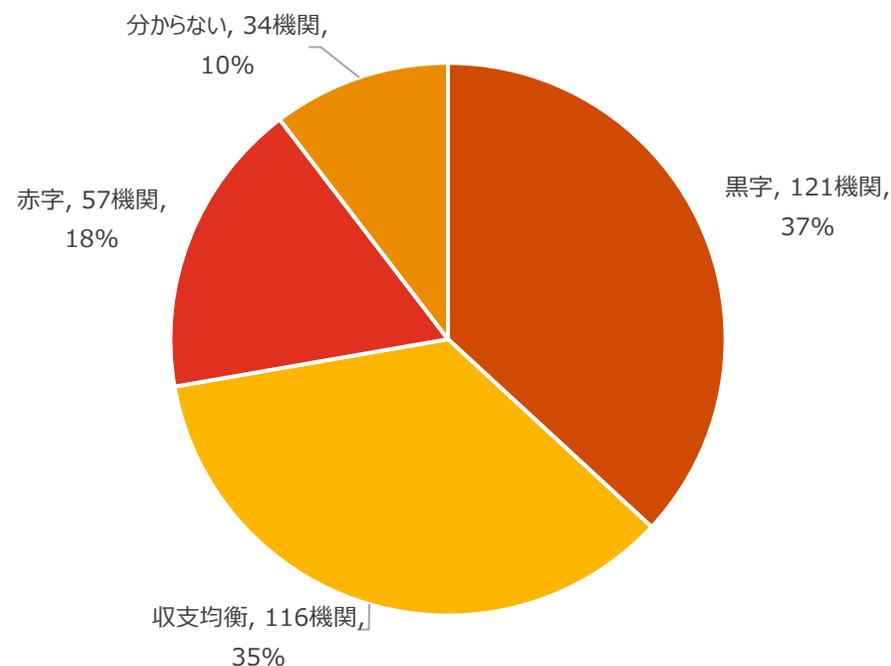
### アンケート回答支援機関の主な支援対象事業者規模

N=328



### アンケート回答支援機関の支援対象事業者の業績

N=328

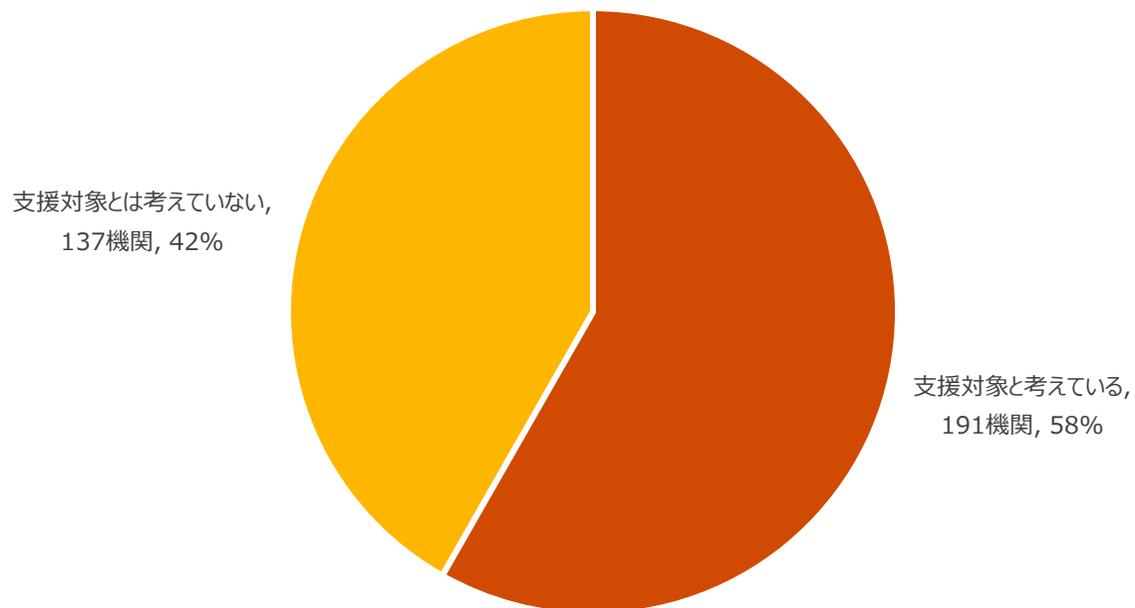


## 支援機関へのアンケート調査結果 101名以上の中小企業への支援意向

- 101名以上の中小企業を支援対象と考えている支援機関は58%と半数以上となる。

アンケート回答支援機関の支援人員数

N=328



## 支援機関へのアンケート調査結果 経営課題別の101名以上企業への支援可能人員数

- 経営課題別に従業員数が101名以上の企業に対して専門的な知識・知見に基づく助言・指導の経験を有する支援人員数を累計し、アンケート回答率より割り戻して、想定に近いエリアの支援可能人員数を推計。
- 「①事業計画の策定」「⑩新分野・新事業への進出」「⑬事業承継・M&A」の順で支援可能な人員数が多い。
- 外部調達意向企業数当たりの人員で見ると、「①事業計画の策定」「②販路開拓・マーケティングの強化」の順で多い。

### 経営課題別の101名以上の企業に対する支援人員数及び1社あたりの支援人員の推計

	101名以上企業に対する 支援可能人員数	外部調達意向の企業数 1社あたりの支援人員数
①事業計画の策定に関する支援	5,296人	35.3
②販路開拓・マーケティングの強化に関する支援	3,641人	7.8
③新商品・新サービスの開発に関する支援	2,968人	4.6
④企業ブランディングの強化に関する支援	2,701人	3.9
⑤生産設備の増強に関する支援	3,803人	5.6
⑥技術・研究開発力の強化に関する支援	2,490人	3.6
⑦デジタル化・DXの推進に関する支援	3,293人	2.9
⑧業務プロセス・生産プロセスの見直しに関する支援	3,138人	6.9
⑨仕入・調達コストの価格転嫁に関する支援	2,903人	5.7
⑩新分野・新事業への進出に関する支援	3,933人	4.9
⑪海外展開の強化に関する支援	2,271人	1.8
⑫脱炭素化・GXへの対応に関する支援	2,255人	1.7
⑬事業承継・M&Aに関する支援	3,885人	3.9
⑭人手不足への対応に関する支援	3,041人	3.5
⑮人材育成の強化に関する支援	3,041人	5.3
平均	3,244人	4.3

#### 集計方法について

- 支援可能人員数：経営課題別に従業員101名以上の企業に対する支援可能人員数を選択形式（0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上）で質問し、それぞれの回答数×選択肢の中央の数値（1～3名であれば2名）としてアンケート回答支援機関の経営課題別の累計人員数を算出。アンケート回答率24.7%（328/1330）で割り戻すことで、アンケート調査対象全体の人員数として推計
- 1社あたりの支援人員数：成長志向企業に対する経営課題別の課題解決方針の質問に対し、外部調達意向の企業数を累計し、アンケート回答率14.6%（503/3453）で割り戻してアンケート調査対象全体の支援ニーズとして推計。その後、支援人員数を支援ニーズの企業数で割ることで1社あたりの人員数を算出。

## 支援機関へのアンケート調査結果 経営課題別の企業への今後の支援方針

- 経営課題別に今後の企業に対する支援を強化していく支援機関の割合を集計。
- 「①事業計画の策定」「⑬事業承継・M&A」「⑭人手不足への対応」の順で今後支援を強化していく割合が多い。

### Q.経営課題別の企業に対する今後の支援を強化していく割合

今後の支援を強化していく  
支援機関の割合

N=328

①事業計画の策定に関する支援	63.0%
②販路開拓・マーケティングの強化に関する支援	48.7%
③新商品・新サービスの開発に関する支援	43.4%
④企業ブランディングの強化に関する支援	39.2%
⑤生産設備の増強に関する支援	43.9%
⑥技術・研究開発力の強化に関する支援	37.0%
⑦デジタル化・DXの推進に関する支援	54.0%
⑧業務プロセス・生産プロセスの見直しに関する支援	51.3%
⑨仕入・調達コストの価格転嫁に関する支援	43.4%
⑩新分野・新事業への進出に関する支援	45.0%
⑪海外展開の強化に関する支援	33.9%
⑫脱炭素化・GXへの対応に関する支援	41.3%
⑬事業承継・M&Aに関する支援	58.7%
⑭人手不足への対応に関する支援	54.5%
⑮人材育成の強化に関する支援	52.9%
平均	47.3%

### (3) 中小企業へのアンケート、支援機関へのアンケートの比較集計

# 中小企業・支援機関アンケート調査結果 経営課題別の企業の外部調達意向と支援機関の今後の支援方針

- 経営課題別に、企業の外部調達意向と支援機関の今後の支援方針を比較し、意向のギャップを算出。
- 「①事業計画の策定」や「⑧業務プロセス・生産プロセスの見直し」などの企業側で技術的問題と捉えられる経営課題では、外部調達意向が低い中で支援機関側の支援意向が強い。
- 「⑪海外展開の強化」や「⑫脱炭素化・GX」などの適応課題と捉えられる経営課題では、企業側の支援ニーズが高く、支援機関の支援強化意向が低く、ギャップが生まれている。

## Q.経営課題別の企業の外部調達意向と支援機関の今後の支援強化方針のギャップ

適応課題傾向	技術的問題傾向	外部調達意向の 企業の割合	今後支援を強化していく 支援機関の割合	企業と支援機関の 意向のギャップ
		7.1%	63.0%	55.9pt
		22.0%	48.7%	26.7pt
		30.5%	43.4%	12.9pt
		32.6%	39.2%	6.5pt
		32.3%	43.9%	11.6pt
		33.0%	37.0%	4.1pt
		52.8%	54.0%	1.1pt
		21.6%	51.3%	29.7pt
		24.1%	43.4%	19.3pt
		37.9%	45.0%	7.0pt
		61.0%	33.9%	-27.1pt
		63.1%	41.3%	-21.9pt
		46.8%	58.7%	11.9pt
		41.1%	54.5%	13.4pt
		27.3%	52.9%	25.6pt
平均		35.6%	47.3%	11.8pt

### 集計方法について

- 経営課題別に経営課題を外部調達する意向のある企業の割合と、今後の支援を強化していく方針としている支援機関の割合を比較し、差分を算出。
- 経営課題を適応課題傾向か、技術的問題傾向かの判定は、適応課題と捉えている企業の割合の経営課題別平均値（47.6%）を超えていれば適応課題傾向、下回ってれば、技術的問題傾向として設定。

## 第2章 ヒアリング調査結果

# ヒアリング結果のサマリー

- ・【企業】成長の方向性は経営者の意向に依存し多様であるが、成長に対する外部支援ニーズは特に適応課題への取組を求める傾向。
- ・【支援機関】成長志向企業群への支援意向は有するものの、企業規模拡大に応じて支援機能は限定的となる現状であり、支援体制構築に向けては道半ばな状況。

企業 ヒアリング	支援ニーズの 可視化	<p>▶成長志向企業群の成長に対する考え方や経営実態</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成長志向の質は経営者の意向に大きく影響 (B社、E社、F社、H社)</li> <li>・ 事業拡大意向の中でも売上や利益の拡大のみならず、地域への波及効果といった非財務的な価値を重視する企業が存在。(A社、C社、F社、G社)</li> <li>・ マクロトレンドや業種やビジネスモデル、経営状況なども影響 (D社、G社、H社)</li> </ul>
		<p>▶成長志向企業群が抱える経営課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成長に向けた経営者自身や従業員が考え方や思考を変えること、またそれを浸透させること。(A社、G社、H社)</li> <li>・ 企業の拡大に伴う組織構造改革や人材採用・育成・定着。部門間のコミュニケーションや属人化の脱却。(A社、B社、C社、F社)</li> <li>・ 新たな事業領域への進出や技術の深堀。外部の専門家を活用した事業展開。(B社、C社)</li> </ul>
		<p>▶経営課題のうち、自社対応が難しく、外部支援を必要とする課題領域</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業拡大に伴い、外部の支援機関との連携がしやすくなっている。一方で、社内の受け皿不足により、活用しきれていない。(A社、B社)</li> <li>・ これまで付き合いのあった支援機関から、より専門性の高い支援機関との関係性を構築する必要がある。(C社、D社)</li> <li>・ 企業に伴走し、現状把握から課題整理を一緒に行える支援者が求められている。(B社、G社)</li> </ul>
支援機関 ヒアリング	支援シーズの 可視化	<p>▶成長志向企業群に対する支援の実態・方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまで成長志向企業群を主な支援対象としていなかったために、十分な支援を提供できてはいない認識 (A機関、H機関)</li> <li>・ ただし、今後の地域の持続的な成長のためには、地域金融機関など一部の支援機関で、地域のための支援の必要性を認識。(E機関、I機関)</li> <li>・ 専門家派遣や経営者ネットワークの構築といった間接的に支援を提供。(E機関、H機関)</li> </ul>
		<p>▶支援機関から見たの経営課題、支援ニーズ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者自身に成長志向をもってもらうことがまず重要となる。ただ、中小企業の中でも比較的規模が大きく、支援機関としてはその部分にアプローチできていない。(B機関、D機関、G機関)</li> <li>・ 組織拡大に伴う組織構造改革や人材確保、育成は課題。比較的解決に時間のかかる適応課題に直面。(A機関、C機関、D機関)</li> <li>・ 新たな事業領域に進出する際の補助金や専門家派遣、DXなどの個別ツール (手法論) (E機関、H機関)</li> </ul>
		<p>▶支援における課題、今後の考え方、変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様化する課題に、1支援機関では対応しきれていない面も存在。(A機関、C機関、E機関、G機関)</li> <li>・ 支援機関自身も人手不足の状況下であり、支援人材の確保・育成と既存業務運営等の資源分配も課題 (B機関、G機関、F機関)</li> </ul>

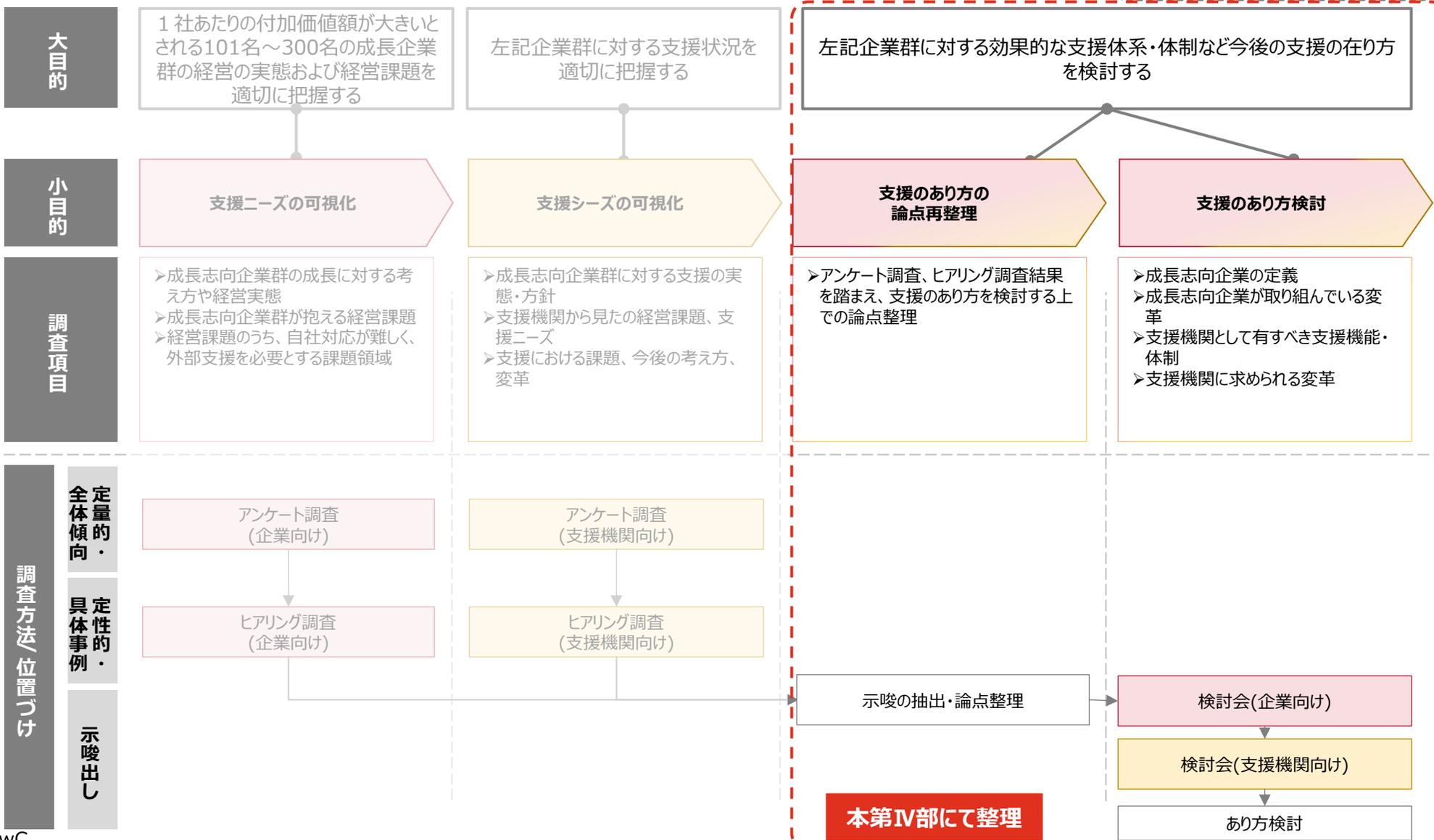
## 第Ⅳ部 成長志向の高い中小企業の支援のあり方の提言

# 本調査の全体像(調査目的と調査方法・位置づけ)

- 本第IV部では、第III部までで得られた支援のあり方の主要な論点について有識者検討会で議論。その後、成長志向企業支援に向けた支援機関の今後のあり方や連携等も視野に入れた仕組み等にかかる提言を検討した。

企業視点

支援機関視点



# 支援のあり方の提言に向けた検討ポイントの再整理

- アンケート・ヒアリング調査結果を踏まえ、支援のあり方の提言をまとめていくうえでの主要な論点として、「成長志向企業とはどのような企業か？」「成長志向企業群はさらなる成長のためにどのような変革に取り組んでいるか？」「支援機関が保有すべき機能と連携体制はどのようなものか？」「支援機関としてどのような観点で変革が必要か？」を設定。

## アンケート・ヒアリング調査の論点

支援ニーズの  
可視化

- ▶成長志向企業群の成長に対する考え方や経営実態
- ▶成長志向企業群が抱える経営課題
- ▶経営課題のうち、自社対応が難しく、外部支援を必要とする課題領域

支援シーズの  
可視化

- ▶成長志向企業群に対する支援の実態・方針
- ▶支援機関から見たの経営課題、支援ニーズ
- ▶支援における課題、今後の考え方、変革

## アンケート・ヒアリング調査結果

- ✓ 成長志向の方向性は経営者の意向に依存し多様であり、成長に向けては特に適応課題への取組に際し外部支援ニーズを求める傾向  
(= 個別の経営課題に対する単なるアドバイザーではなく、自社の現状把握～課題設定という「前提」に伴い向き合う支援ニーズが高い)

- ✓ 成長志向企業群への支援意向は有するものの、企業規模が拡大(101名以上等)すると主たる支援対象からは外れ、当該企業群への支援体制構築は不十分な傾向  
(= 支援機関としての変革や支援能力向上が必要か)

## 支援のあり方の主要な論点

1

成長志向の中小企業とはどのような企業か？

2

成長志向企業群は、さらなる成長のためにどのようなことに取り組んでいるか？

3

成長志向企業群の支援にあたり、支援機関が保有すべき機能と連携体制はどのようなものか？

4

成長志向企業群の支援にあたり、支援機関としてどのような観点での変革が必要か？

## 第1章 有識者検討会

# 有識者検討会の概要

- 有識者検討会では、アンケート・ヒアリング調査結果と検討会委員からの情報提供をインプットとし、前述の支援のあり方の主要な論点について議論した。

	企業による検討会	支援機関による検討会																											
目的	アンケート、ヒアリング調査結果により再整理した支援のあり方の論点に対し、成長志向企業群の観点から議論を行い、支援のあり方を整理する。	アンケート、ヒアリング調査結果により再整理した支援のあり方の論点に対し、支援機関の観点から議論を行い、支援のあり方を整理する。																											
日時	2/25 (火) 13:00-16:00	3/11 (火) 13:00-16:00																											
開催形式	対面	ハイブリッド (対面+オンライン)																											
検討会委員 (敬称略)	<table border="1"> <tr> <td><a href="#">ナルックス株式会社</a></td> <td>代表取締役社長</td> <td>北川 清一郎</td> </tr> <tr> <td><a href="#">柏原計器工業株式会社</a></td> <td>代表取締役</td> <td>三浦 直人</td> </tr> <tr> <td><a href="#">山科精器株式会社</a></td> <td>経営戦略部 部長</td> <td>守田 晃輔</td> </tr> <tr> <td><a href="#">和田物流株式会社</a></td> <td>専務取締役</td> <td>和田 雅裕</td> </tr> </table>	<a href="#">ナルックス株式会社</a>	代表取締役社長	北川 清一郎	<a href="#">柏原計器工業株式会社</a>	代表取締役	三浦 直人	<a href="#">山科精器株式会社</a>	経営戦略部 部長	守田 晃輔	<a href="#">和田物流株式会社</a>	専務取締役	和田 雅裕	<table border="1"> <tr> <td><a href="#">株式会社三現主義経営</a></td> <td>代表取締役</td> <td>大串 隆史</td> </tr> <tr> <td><a href="#">一般社団法人 埼玉県商工会議所連合会</a></td> <td>広域指導員</td> <td>黒澤 元国</td> </tr> <tr> <td><a href="#">りそな総合研究所株式会社</a></td> <td>リーナルビジネス部 部長</td> <td>藤原 明</td> </tr> <tr> <td><a href="#">尼崎商工会議所</a></td> <td>経営支援グループ 課長</td> <td>町田 篤司</td> </tr> <tr> <td><a href="#">公益財団法人 京都高度技術研究所</a></td> <td>地域産業活性化本部 企業成長支援部 部長</td> <td>横下 智行</td> </tr> </table>	<a href="#">株式会社三現主義経営</a>	代表取締役	大串 隆史	<a href="#">一般社団法人 埼玉県商工会議所連合会</a>	広域指導員	黒澤 元国	<a href="#">りそな総合研究所株式会社</a>	リーナルビジネス部 部長	藤原 明	<a href="#">尼崎商工会議所</a>	経営支援グループ 課長	町田 篤司	<a href="#">公益財団法人 京都高度技術研究所</a>	地域産業活性化本部 企業成長支援部 部長	横下 智行
<a href="#">ナルックス株式会社</a>	代表取締役社長	北川 清一郎																											
<a href="#">柏原計器工業株式会社</a>	代表取締役	三浦 直人																											
<a href="#">山科精器株式会社</a>	経営戦略部 部長	守田 晃輔																											
<a href="#">和田物流株式会社</a>	専務取締役	和田 雅裕																											
<a href="#">株式会社三現主義経営</a>	代表取締役	大串 隆史																											
<a href="#">一般社団法人 埼玉県商工会議所連合会</a>	広域指導員	黒澤 元国																											
<a href="#">りそな総合研究所株式会社</a>	リーナルビジネス部 部長	藤原 明																											
<a href="#">尼崎商工会議所</a>	経営支援グループ 課長	町田 篤司																											
<a href="#">公益財団法人 京都高度技術研究所</a>	地域産業活性化本部 企業成長支援部 部長	横下 智行																											
議論のインプット情報	<table border="1"> <tr> <td>アンケート・ヒアリング調査結果  <ul style="list-style-type: none"> <li>成長志向企業群の成長志向</li> <li>企業の支援ニーズ</li> <li>支援機関の支援シーズ</li> </ul> </td> <td>検討会委員からの情報提供  <ul style="list-style-type: none"> <li>企業成長のための取組事例</li> <li>取組にあたっての課題・解決策</li> <li>外部支援機関の活用</li> </ul> </td> </tr> </table>	アンケート・ヒアリング調査結果 <ul style="list-style-type: none"> <li>成長志向企業群の成長志向</li> <li>企業の支援ニーズ</li> <li>支援機関の支援シーズ</li> </ul>	検討会委員からの情報提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>企業成長のための取組事例</li> <li>取組にあたっての課題・解決策</li> <li>外部支援機関の活用</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>アンケート・ヒアリング調査結果  <ul style="list-style-type: none"> <li>成長志向企業群の成長志向</li> <li>企業のニーズ</li> <li>支援機関の支援シーズ</li> </ul> </td> <td>検討会委員からの情報提供  <ul style="list-style-type: none"> <li>成長志向企業の支援事例</li> <li>成長志向企業支援の要点</li> </ul> </td> </tr> </table>	アンケート・ヒアリング調査結果 <ul style="list-style-type: none"> <li>成長志向企業群の成長志向</li> <li>企業のニーズ</li> <li>支援機関の支援シーズ</li> </ul>	検討会委員からの情報提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>成長志向企業の支援事例</li> <li>成長志向企業支援の要点</li> </ul>																							
アンケート・ヒアリング調査結果 <ul style="list-style-type: none"> <li>成長志向企業群の成長志向</li> <li>企業の支援ニーズ</li> <li>支援機関の支援シーズ</li> </ul>	検討会委員からの情報提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>企業成長のための取組事例</li> <li>取組にあたっての課題・解決策</li> <li>外部支援機関の活用</li> </ul>																												
アンケート・ヒアリング調査結果 <ul style="list-style-type: none"> <li>成長志向企業群の成長志向</li> <li>企業のニーズ</li> <li>支援機関の支援シーズ</li> </ul>	検討会委員からの情報提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>成長志向企業の支援事例</li> <li>成長志向企業支援の要点</li> </ul>																												
議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成長志向の中小企業とはどのような企業か？</li> <li>✓ 成長志向企業群は、さらなる成長のためにどのようなことに取り組んでいるか？</li> <li>✓ 経営課題解決にあたりどのような支援が必要か？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 成長志向の中小企業とはどのような企業か？</li> <li>✓ 成長志向企業群の支援にあたり、支援機関が保有すべき機能と連携体制はどのようなものか？</li> <li>✓ 成長志向企業群の支援にあたり、支援機関としてどのような観点での変革が必要か？</li> </ul>																											

# 有識者検討会のサマリー

- 成長志向の中小企業とは経営者が成長意欲を有するという大前提のもと、付加価値創出の基盤（思考・組織・事業）を着実に整えながら、様々な時間軸で成長に向けた課題解決に取り組む企業ではないか。
- この基盤（思考・組織・事業）は企業のみならず支援機関自身も変革を果たす際の重要な視点。支援機関も基盤の着実な整備を行うことで、機能（ビジュアライズ・コーディネート・ソリューション提供）の付加価値向上に資することができるのではないか。

## 検討会での議題

### 企業による検討会

✓ 成長志向の中小企業とはどのような企業か？

✓ 成長志向企業群は、さらなる成長のためにどのような変革に取り組んでいるか？

✓ 経営課題解決にあたりどのような支援が必要か？

### 支援機関による検討会

✓ 成長志向の中小企業とはどのような企業か？

✓ 成長志向企業群の支援にあたり、支援機関が保有すべき機能と連携体制はどのようなものか？

✓ 成長志向企業群の支援にあたり、支援機関としてどのような観点での変革が必要か？

## 検討会での議論概要

- 成長のためにはまず既存事業を安定させ、新分野進出し、売上や利益を拡大。
- 同じ規模の尺度でも、業界・地域が異なれば存在感・影響力の違いも異なる
- 成長の考え方として、地域や社員への波及効果も考慮

- 企業成長に伴う「思考」「組織」「事業」の基盤変革の必要性。
- 企業成長のためのリスクを取った挑戦やそのための基盤づくり。
- 単なるツールの導入（手法論）ではなく、本質的な強化のための会社の現状把握と課題の設定。

- デジタル・AI活用など事業の抜本的な変化が要請される領域への個別経営相談・支援など
- 事業部に加え、営業販管費部門も含めた業務プロセスの可視化・改善のための支援など
- ミドルマネジメント層の育成

- 経営者の志向性による部分が多い。
- 規模が大きくなることにより、経営者、ミドルマネジメント、現場の視点の違いが企業成長へ影響

- 企業の成長支援、適応課題解決のための支援機関としての「思考」「組織」「事業」の変革の必要性。
- 特に個別経営課題解決の前提となる企業の実態把握と課題設定を可能とする人材の確保・育成（一部の個人に依存）

- 意識変革から入り、課題設定、課題解決までの伴走支援が必要
- 多様化・複雑化する企業の経営課題に対するための支援機関同士の連携

## 支援のあり方の主要な論点への提言

**1** 成長志向の中小企業とはどのような企業か？

- 成長志向の中小企業とは経営者が成長意欲を有するという大前提のもと、付加価値創出の基盤（思考・組織・事業）を着実に整えながら、様々な時間軸で成長に向けた課題解決に取り組む企業

**2** 成長志向企業群は、さらなる成長のためにどのようなことに取り組んでいるか？

- 付加価値創出の基盤たる「思考」「組織」「事業」のアップデート
- 成長に資する経営課題解決

**3** 支援機関が保有すべき機能と連携体制はどのようなものか？

- 現状把握を促す「ビジュアライズ」、課題設定を行う「コーディネート」、課題解決のための「ソリューション提供」の複数の機関が連携して企業へ提供

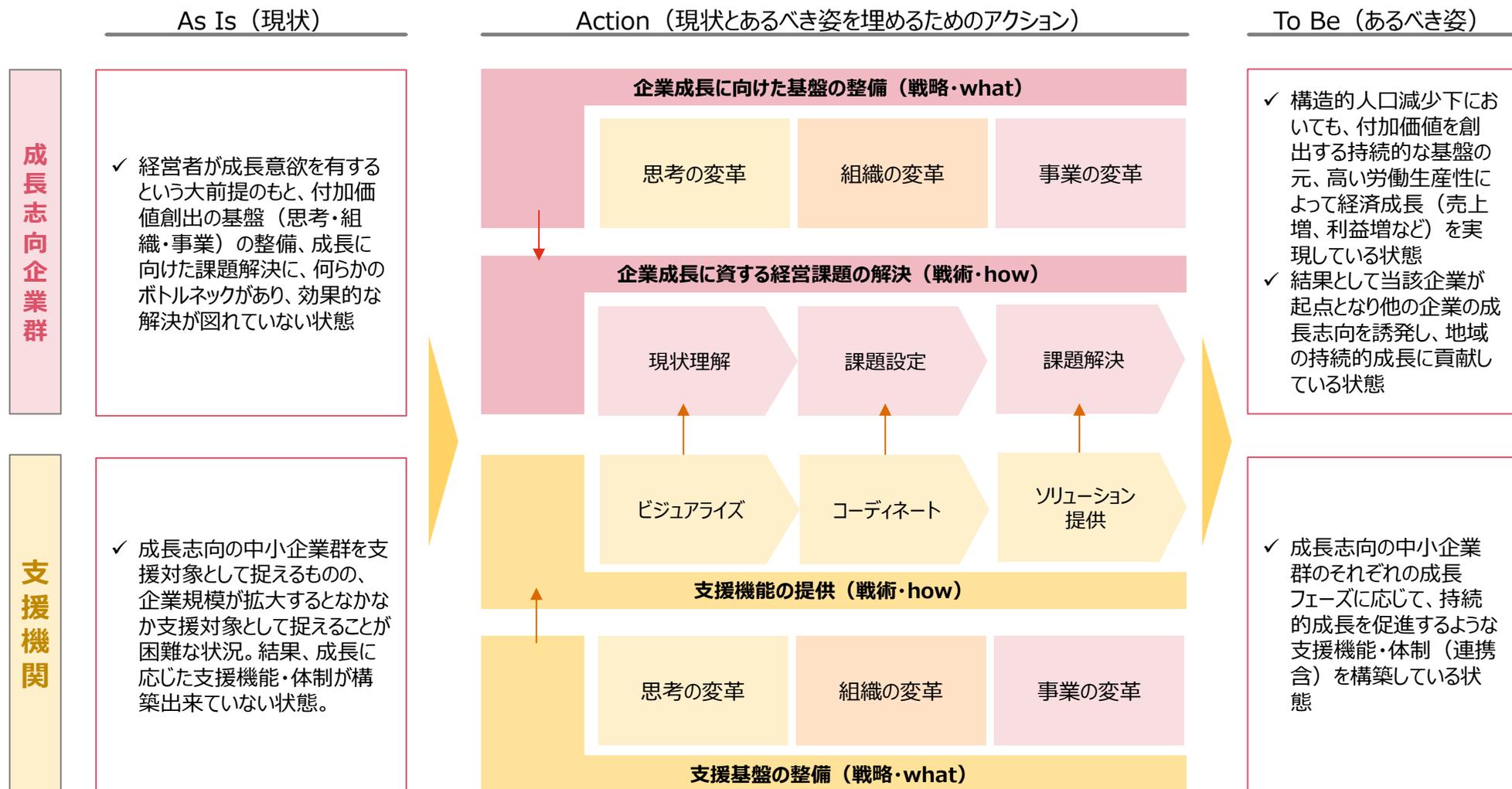
**4** 支援機関としてどのような観点での変革が必要か？

- 「思考」「組織」「事業」の観点での変革

## 第2章 支援のあり方の取りまとめ

# 中小企業の持続的な成長のため企業・支援機関のあり方の全体像

- 地域の持続的な成長のためには、企業、支援機関それぞれがあるべき姿の実現に向けたアクションとして、基盤の整備や課題解決、支援策の提供を実施していく必要がある。



# 成長に向けた課題解決のための企業基盤（変革）の必要性

- これまでも一定の成長を実現してきた中小企業がさらなる成長を実現し、付加価値を創出していくためには、成長に向けた課題解決に取り組む前提として、企業が「思考」「組織」「事業」の観点で変革し、企業の基盤を整備する必要がある。

## 持続的な成長に向けた企業基盤（変革）の必要性

成長のための企業基盤の整備

### 思考の変革（思考戦略）

- **【経営者】長期視点とビジョンの明確化:** 短期的な利益だけでなく、長期的なビジョンを設定し、企業全体に共有。持続可能な成長を目指した戦略的な計画の策定。
- **【経営者】権限移譲への許容拡大:** 幹部・ミドル層への信頼を築き、リスクを許容する柔軟なマネジメントの実践。部下の意見やフィードバックを積極的に受け入れる姿勢。
- **【経営者・幹部層】リーダーシップの強化:** 自身のリーダーシップを強化し、変化を推進。軌轡がある中でも、社員・チームを巻き込みながら、方向性を示し、組織全体を先導。

### 組織の変革（組織戦略）

- **【組織構造】組織の再設計と最適化:** 成長に伴う組織構造の見直し、機能別組織や事業部制組織への移行を検討。情勢の変化に応じて柔軟な見直しを継続。
- **【風土】文化醸成・コミュニケーション強化:** 会社のミッション、ビジョン、バリューを組織で共有し、自社らしい判断基軸の浸透を志向。
- **【人材戦略】人材の採用・育成:** 企業成長に伴う労働力の確保とマネジメント・専門人材の確保。
- **【持続性】プロセス標準化による効率化:** 業務プロセスを標準化し、必要に応じて自動化等を通じ、生産性の向上を志向。

### 事業の変革（事業戦略）

- **【事業展開】市場拡大と新規事業の開発:** 海外展開などの新たな市場や高付加価値領域への進出を検討し、事業ポートフォリオを拡大・多様化。
- **【強みの保持】技術的な基盤の強化:** 自社の競争力に資する技術力・差別化要因における有意性保持に資する、当該基盤となる要因の蓄積と強化体制の獲得。
- **【経営資源拡大】オープンイノベーション:** 外部のパートナーを積極的に活用し、技術・革新を加速させ、競争力を強化。共同開発や外部技術など外部資源も活用。

成長に資する課題解決への取組

# 企業成長に資する経営課題の解決過程における重要点

- 企業変革に向けた付加価値創出の基盤を整備しながら、成長に向けた課題解決を進める場合には、現状を把握し、取り組むべき課題を整理し、実際の課題の解決に向けた取組を進めるといった流れとなる。
- 成長志向企業群が直面する大規模な設備投資、海外展開といった複雑でリスクの高い取組を進めるためには、課題設定が重要となる。

## 成長に向けた課題解決への取組ステップ

分類	課題設定 <b>重要</b>			課題解決			
	現状理解	課題設定	目標設定	対策立案	実行計画策定	実行	評価
内容	<b>現状分析</b> 内部環境分析 ・ SWOT分析 ・ 財務分析 ・ 業務プロセス分析 外部環境分析 ・ 競合分析 ・ 顧客分析	<b>課題特定</b> ・ 現状分析の結果に基づき、経営課題を特定。 ・ 課題の優先順位付けを行い、最も重要な課題から解決に従事。	<b>目標設定</b> ・ 各課題に対して、具体的な数値目標を設定。 ・ 目標は、達成期限を明確にし、測定可能な指標を使用。	<b>対策立案</b> ・ 各課題に対して複数の解決策を検討。 ・ 最適な対策を実現可能性、費用対効果、リスクなどを考慮して選択。	<b>実行計画策定</b> ・ 対策の実行計画を作成。 ・ 責任者、スケジュール、予算、評価指標などを明確化。	<b>実行</b> ・ 実行計画に基づき、対策を実行。 ・ 定期的に進捗状況を評価し、目標達成に向けた改善を実行。	<b>評価</b> ・ 実行結果を評価し、目標達成度を検証。 ・ 次のステップへのフィードバック。
社内役割	・ 自社の強み弱みの把握 ・ 顧客ニーズの観察 ・ 最新財務データの分析	・ 現状分析に基づく課題の特定 ・ 課題の優先順位付け	・ 具体的な数値目標の設定 ・ 達成期限や評価指標の明確化	・ 実行可能な解決策検討 ・ 社内リソースを考慮した施策の提案	・ 実行計画の詳細策定 ・ 責任者やスケジュールの明確化	・ 実行計画に基づく対策の実行 ・ 進捗状況の定期的評価	・ 実行結果の評価 ・ 次のステップへの提案

# 企業成長のための支援機関として有すべき支援機能

- 支援機関としては、企業からの要請に応じて、対応できるような「ビジュアライズ」「コーディネート」「ソリューション」の機能を有し、必要に応じて支援機関同士が連携して対応する。
- 特にコーディネート機能は企業からのニーズも高く重要である。一方で、担い手が一部の個人に依存し、十分な支援を提供できていない。

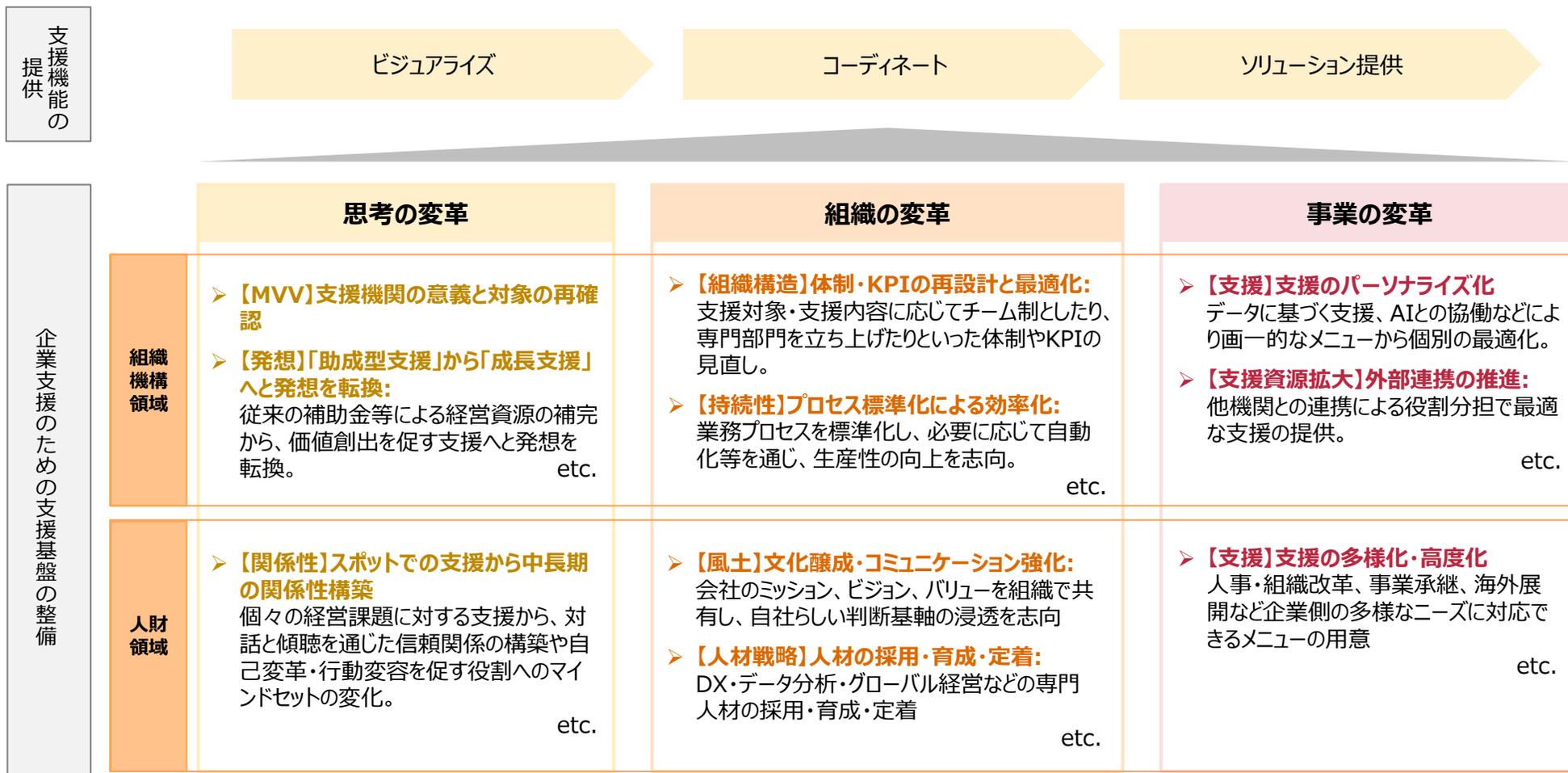
## 成長に向けた課題解決における外部支援機関の活用

分類	課題設定 <b>重要</b>			課題解決			
	現状理解	課題設定	重要	課題解決			
内容	現状分析	課題特定	目標設定	対策立案	実行計画策定	実行	評価
	社内役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部環境分析                             <ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT分析</li> <li>財務分析</li> <li>業務プロセス分析</li> </ul> </li> <li>外部環境分析                             <ul style="list-style-type: none"> <li>競合分析</li> <li>顧客分析</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状分析の結果に基づき、経営課題を特定。</li> <li>課題の優先順位付けを行い、最も重要な課題から解決に従事。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各課題に対して、具体的な数値目標を設定。</li> <li>目標は、達成期限を明確にし、測定可能な指標を使用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各課題に対して複数の解決策を検討。</li> <li>最適な対策を実現可能性、費用対効果、リスクなどを考慮して選択。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対策の実行計画を作成。</li> <li>責任者、スケジュール、予算、評価指標などを明確化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行計画に基づき、対策を実行。</li> <li>定期的に進捗状況を評価し、目標達成に向けた改善を実行。</li> </ul>
社内役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の強み弱みの把握</li> <li>顧客ニーズの観察</li> <li>最新財務データの分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状分析に基づく課題の特定</li> <li>課題の優先順位付け</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的な数値目標の設定</li> <li>達成期限や評価指標の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行可能な解決策検討</li> <li>社内リソースを考慮した施策の提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行計画の詳細策定</li> <li>責任者やスケジュールの明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行計画に基づく対策の実行</li> <li>進捗状況の定期的評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行結果の評価</li> <li>次のステップへの提案</li> </ul>
外部支援機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>客観的にみた強み弱みの把握</li> <li>市場データや競合分析、顧客調査の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界トレンドやベストプラクティスの提供</li> <li>客観的な評価による課題特定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界ベンチマークの提供</li> <li>戦略的アドバイスの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な解決策の提案</li> <li>リスク評価や費用対効果の分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行計画の評価</li> <li>外部リソースの活用方法に関する助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行状況の外部評価</li> <li>改善提案の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部の視点からの評価</li> <li>改善策の提案</li> </ul>
	担い手	業種・業界のキーパーソン等	網羅的知見と対話力のある支援者	高度な専門知識を有する支援者			
分類	ビジュアライズ	コーディネート <b>重要</b>		ソリューション提供			
	現状の把握・プロセス等関係性の可視化	現状と様々な知見・情報を組み合わせ、もっとも本質的な課題と、効果的な課題解決の方向性を整理する		具体的な課題解決のためのプロセスとアクションの設計、実行・評価支援など			

# 成長志向中小企業の支援に向けた支援機関の変革の必要性

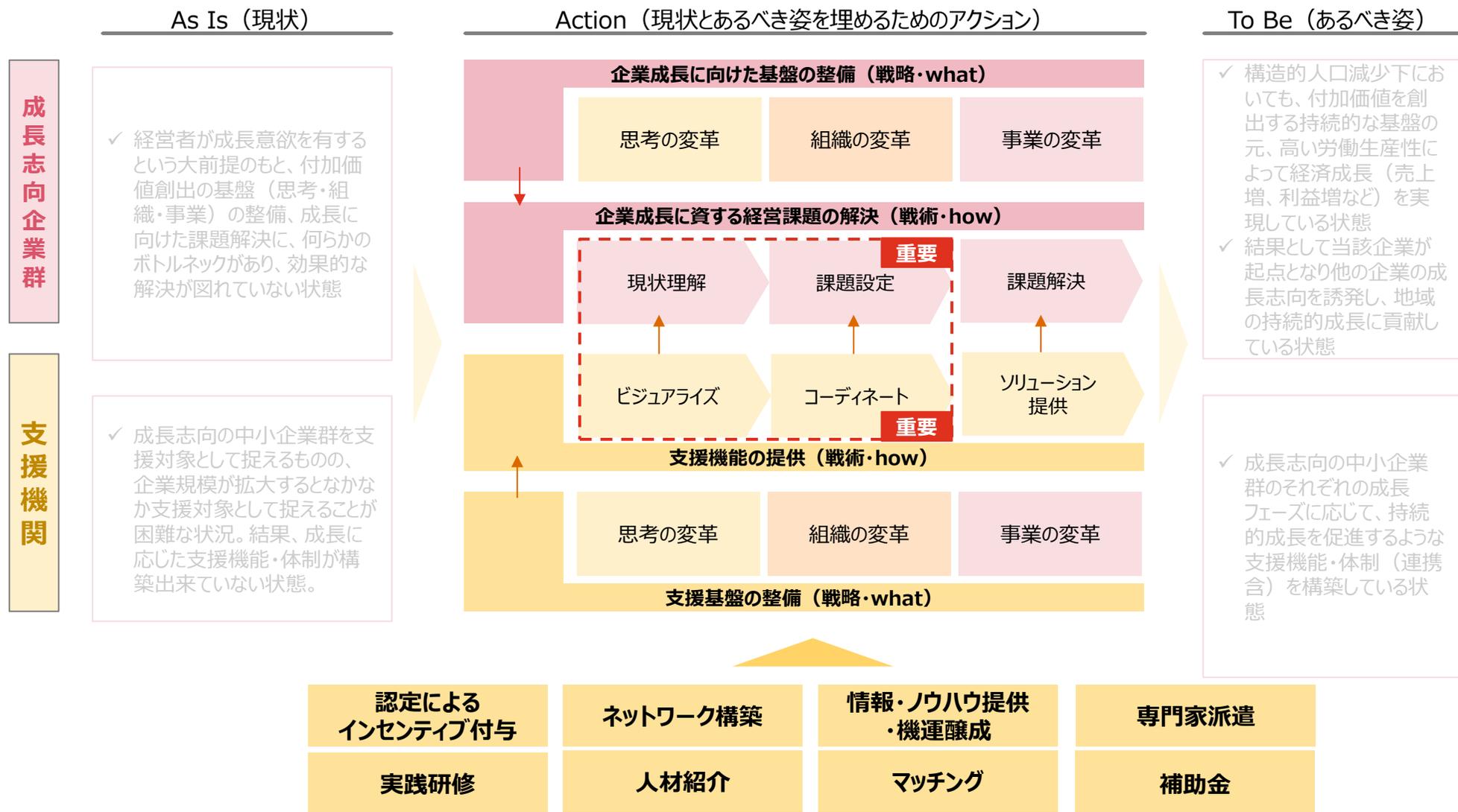
- 企業支援のためには、「ビジュアライズ」「コーディネート」「ソリューション」の機能を有し、必要に応じて支援機関同士が連携体制の構築も有効となりうるが、これまでに十分な支援を行ってこなかったこともあり、支援機関としても支援の基盤整備（変革）が必要となる。

## 持続的な成長に向けた支援機関変革の必要性



# 中小企業の持続的な成長のため要素と支援策（案）

- 成長意欲のある企業が持続的に成長するために、企業・支援機関に対し、インセンティブの付与やネットワーク構築など多数の支援策が挙げられる。



## 中小企業の持続的な成長のため支援策（例）（1/2）

- 企業の戦略・戦術、支援機関の戦略・戦術の変革のための支援策として、既存の類似事例より以下のようなものが挙げられる。

支援策分類	支援策	支援概要	支援対象				既存類似事例
			企業		支援機関		
			戦略	戦術	戦略	戦術	
認定によるインセンティブ付与	成長志向企業認定	企業を認定し、インセンティブを付与し取組促進	✓	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域未来けん引企業(経済産業省)</li> <li>100億宣言(中小企業庁)</li> </ul>
	支援機関認定	支援機関を認定し、インセンティブを付与し取組促進	—	—	✓	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>認定経営革新等支援機関(中小企業庁)</li> </ul>
	伴走支援者認定	支援者を認定し、インセンティブを付与し取組促進	—	—	✓	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域経済コンシェルジュ(EG大阪)</li> </ul>
ネットワーク構築	経営者ネットワーク	経営者同士の情報交換や孤独感の解消	✓	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>オスカー認定(京都高度技術研究所)</li> <li>商工中金ユース会(商工中金)</li> </ul>
	右腕人材ネットワーク	右腕人材同士の情報交換や孤独感の解消	—	✓	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>俺の右腕コミュニティ(オカヤマンズクラブ)</li> </ul>
	支援機関ネットワーク	支援能力の補完や情報共有による能力向上	—	—	—	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mid KYUSHU共創サポーターズ(九州経済産業局)</li> </ul>
情報・ノウハウ提供・機運醸成	企業変革事例集	成功事例により、理想像の具体化や意欲向上を促進	✓	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出事例(東京商工会議所)</li> </ul>
	企業支援ツール提供	企業支援能力を底上げするためのツール提供	—	—	—	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>伴走支援ガイドライン(中小企業庁)</li> </ul>
	伴走支援事例集	成功事例により、理想像の具体化や意欲向上を促進	—	—	✓	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>伴走支援事例(中小機構)</li> </ul>
専門家派遣	課題整理型専門家派遣	特に課題設定で自社で取り組めない部分を補完	—	✓	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハンズオン支援(中小機構)</li> </ul>
	経営課題別専門家派遣	DXなどの個別具体的な課題解決を補完	—	✓	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX専門家派遣事業(ふくい産業支援センター)</li> </ul>

## 中小企業の持続的な成長のため支援策（例）（2/2）

- 企業の戦略・戦術、支援機関の戦略・戦術の変革のための支援策の中でも、特に企業の現状理解から課題設定までに対する支援機関の能力向上のための、伴走支援者向けの実務研修の優先度が高いのではないかと。

支援策分類	支援策	支援概要	支援対象				既存類似事例
			企業		支援機関		
			戦略	戦術	戦略	戦術	
実践研修	経営者向け	経営者に対する思考やノウハウの研修	—	✓	—	—	・ <a href="#">中小企業大学校(中小機構)</a>
	右腕人材向け	右腕人材に経営志向や組織運営の研修	—	✓	—	—	・ <a href="#">中小企業大学校(中小機構)</a>
	伴走支援者向け	<b>重要</b> 企業の実態把握や課題設定のノウハウ、実践の場	—	—	—	✓	・ <a href="#">地域経済コンシェルジュ養成研修（EG大阪）</a>
人材紹介	右腕人材	社長の右腕となり組織運営ができる人材紹介	—	✓	—	—	・ <a href="#">社長の右腕partners(株式会社インタープレジデント)</a>
	専門人材	高度な専門性を有し課題解決が可能な人材紹介	—	✓	—	—	・ <a href="#">プロフェッショナル人材事業(内閣府)</a>
	現場人材	労働力不足を補完する人材の紹介	—	✓	—	—	・ 各種労働者派遣
マッチング	成長志向企業	企業同士をマッチングし、事業機会創出	—	✓	—	—	・ <a href="#">みらいPitch(関東経済産業局)</a>
	支援機関	課題に応じた支援機関を紹介し、課題解決支援	—	✓	—	✓	・ <a href="#">成長加速マッチングサービス(中小企業庁)</a>
補助金	経営課題別	経営課題別に補助金により課題解決を支援	—	✓	—	✓	・ <a href="#">中小企業成長加速化補助金(中小企業庁)</a>

## (参考) 地域経済コンシェルジュ養成研修～“顔の見える関係づくり”と支援力の向上

- ・エコノミックガーデンおおさかは、「変革と挑戦」に取り組む中小企業を発掘・育成し、成長につなげる取組として、“顔の見える関係づくりと支援力の向上”をキーワードに、中小企業支援のために必要となる集合力、想像力、連携力の向上に向け、地域産業支援の現場の第一線で活躍する府内外のキーパーソンを講師に迎えて「地域経済コンシェルジュ」養成研修実施。

対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自治体、商工会・商工会議所、公的産業支援機関、大学、金融機関で企業支援や産業施策立案に携わる方</li> </ul>
開催実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成26年度よりコロナ禍を除き継続的に実施し多数の支援者を養成</li> </ul>

### <開催の様子>

○図書館活用ワークショップでは、図書館で使える様々なデータベースを用い、企画書を作成した



○りそな総合研究所の藤原氏のワークショップでは、各自が実施した企業へのヒアリング内容をまとめたシートを持ち寄り、具体的にどのような支援ができるかを考えた



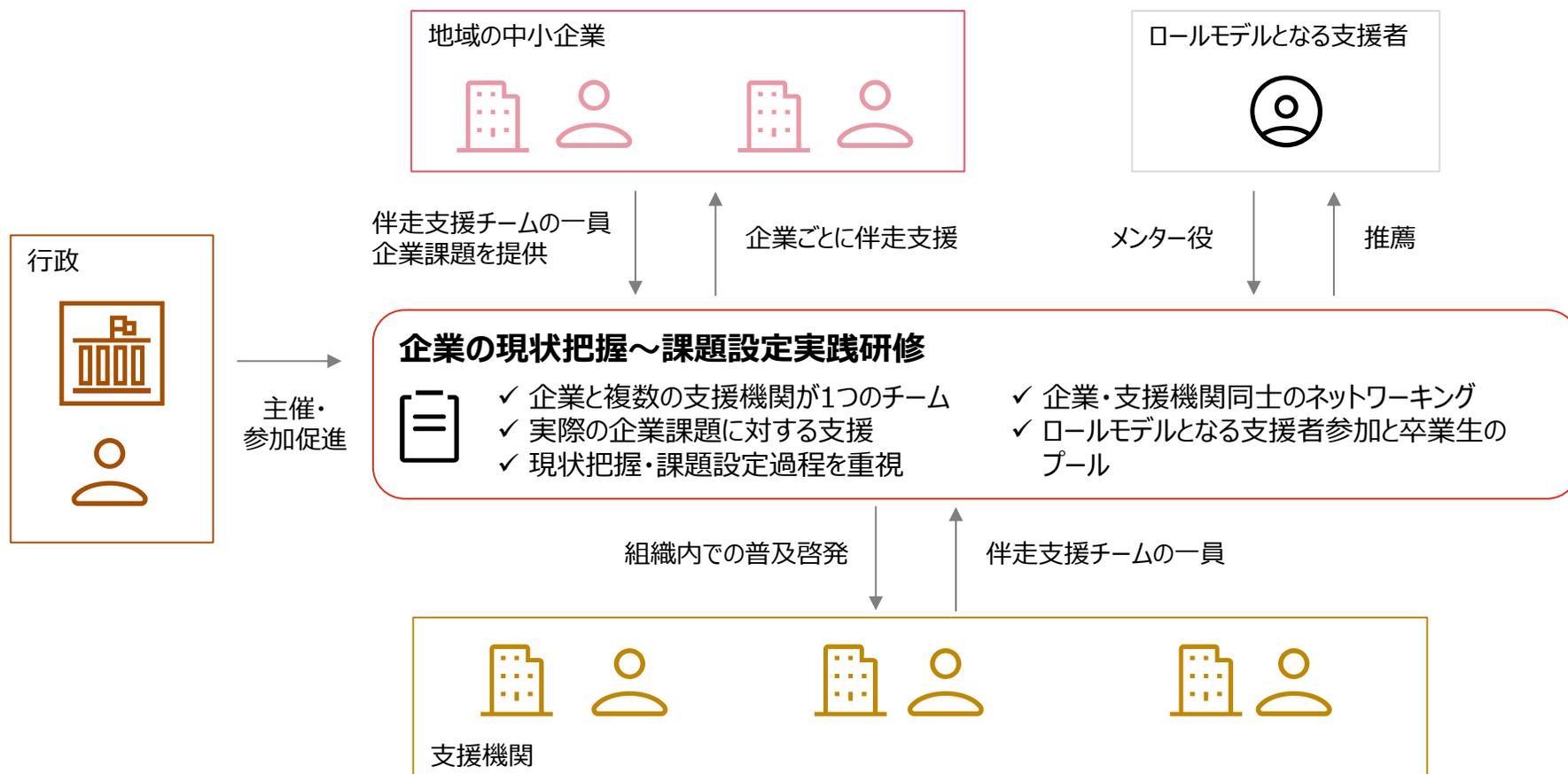
### 令和6年度 地域経済コンシェルジュ養成研修カリキュラム

日付	場所	時間	テーマ	講義 番号	内容	講師
2024年 7月19日(金)	MOBIO (東大阪市)	14:00～17:30	EGとは	1	お互いを知ろう	拓殖大学政経学部経済学科 教授 山本 尚史 氏
				2	EG概論	
2024年 8月6日(火)	大阪産業創造館 (大阪市)	15:00～18:30		3	EGの行間と文脈	生駒市 経営企画部長 領家 誠 氏
				4	顔の見える ネットワーク論	MEBIC 所長 堂野 智史 氏
2024年 8月23日(金)	みせるばやお (八尾市)	14:00～17:30	各地の好事例	5	まちづくりは ひとりの熱量から始まる	株式会社友安製作所 松尾 泰貴 氏
				6	FUSEの取り組み (仮)	Co-startup Space & Community FUSE (浜松いわた信用金庫) 渡邊 迅人 氏
2024年 9月20日(金)	MOBIO (東大阪市)	14:00～17:30	企業に寄り添う	7	伴走する	未来100年製作所合同会社 CEO 矢野 貴朗 氏
				8	企業ヒアリングに向けて “答えは現場にある”	りそな総合研究所 リーナルビジネス部長 藤原 明 氏
2024年 10月23日(水)	大阪府立 中央図書館 (東大阪市)	14:00～17:30		/	図書館の支援内容紹介	大阪府立中央図書館 大阪府立中之島図書館
				9	データを活かす (企画書ワークショップ)	大阪産業経済リサーチセンター 松下 隆 氏
2024年 12月6日(金)	MOBIO (東大阪市)	14:00～17:30	課題解決策の 見つけ方	10	聞き・書き・物語る力	りそな総合研究所 リーナルビジネス部長 藤原 明 氏
				11	自組織の強み・課題に向き合う	
2025年 1月22日(水)	MOBIO (東大阪市)	14:00～17:30		12	政策の方向性を見つける	
				13	EGアイデア・ワークショップ	

出所：大阪版エコノミックガーデン「地域経済コンシェルジュ養成研修～“顔の見える関係づくり”と支援力の向上」

## 【仮説】企業の現状把握から課題設定能力向上に向けた越境型育成機会創出の可能性（例）

- これまでの調査研究で、成長志向の中小企業が付加価値創出を通じて持続的成長を図るために、支援機関は企業の正しい実態把握・課題設定に資する支援（例：経営力再構築型伴走支援等）ことが望ましいことが示唆される。
- 支援機関・支援者として当該支援の実践のためには、知識・スキル（形式知）だけでなく、経験値・信頼（暗黙知）といった統合的な能力の獲得が不可欠。
- それらの能力を獲得するため、実際の企業課題をケーススタディとして、複数の支援機関が相互にリソースを拠出し合う可能性を提示。先駆的なロールモデルの先導のもと、多面的な視点を通じた、支援能力の磨き上げと将来的なネットワーク効果が期待されるのではないか。



# Appendix

アンケート調査票

# アンケート調査項目 -企業向け(1/5)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ		項目案
		-企業向け-
基本属性	経営者属性	【Q1】企業名をお答えください。(FA) (自由記述)
		【Q2】貴社のウェブサイトURLをお答えください。(任意)(FA) (自由記述)
		【Q3】経営者(あなた)の年齢をお答えください。(SA) (20歳未満/20代/30代/40代/50代/60代/70代/80歳以上)
		【Q4】経営者(あなた)が経営者に就任してからの経過年数をお答えください。(SA) (1年未満/1~3年/4~5年/6~10年/11~15年/16~20年/21年以上)
		【Q5】経営者(あなた)が経営者に就任した経緯について、当てはまるものをお答えください。(SA) (創業者/同族承継/内部昇格/買取/外部招聘/出向/分社化の一環/その他)
		【Q6】経営者(あなた)で何代目になるか、当てはまるものをお答えください。(SA) (創業者/2代目/3代目/4代目/5代目以降/分からない)
		【Q7】他社での就業経験の有無について、お答えください。(SA) (ある/ない)
		【Q8】貴社を除いた経験社数について、当てはまるものをお答えください。(SA) (1社/2社/3社/4社/5社以上)
		【Q9】貴社と異なる業種での勤務経験の有無について、当てはまるものをお答えください。(SA) (ある/ない)
	企業属性	【Q10】貴社の所在地について、お答えください。(SA) (福井県/滋賀県/京都府/大阪府/兵庫県/奈良県/和歌山県)
		【Q11】貴社の主たる業種について、お答えください。(SA) (日本標準産業分類(大分類))
		【Q12】貴社の資本金について、お答えください。(SA) (1,000万円以下/1,000万円超~5,000万円以下/5,000万円超~1億円以下/1億円超~3億円以下/3億円超)
		【Q13】貴社の直近の売上高規模について、最も当てはまるものをお答えください。(SA) (1,000万円以下/1,000万円超~1億円以下/1億円超~5億円以下/5億円超~10億円以下/10億円超~30億円以下/30億円超~50億円以下/50億円超~100億円以下/100億円超)
		【Q14】海外売上高の比率をお答えください。(SA) (0%/0%超~10%以下/10%超~20%以下/20%超~30%以下/30%超~40%以下/40%超~50%以下/50%超~60%以下/60%超~70%以下/70%超~80%以下/80%超~90%以下/90%超~100%)
		【Q15】貴社の従業員数をお答えください。(SA) (~100名以下/101人以上150人以下/151人以上~200人以下/201人以上~250人以下/251人以上~300人以下/301人以上)

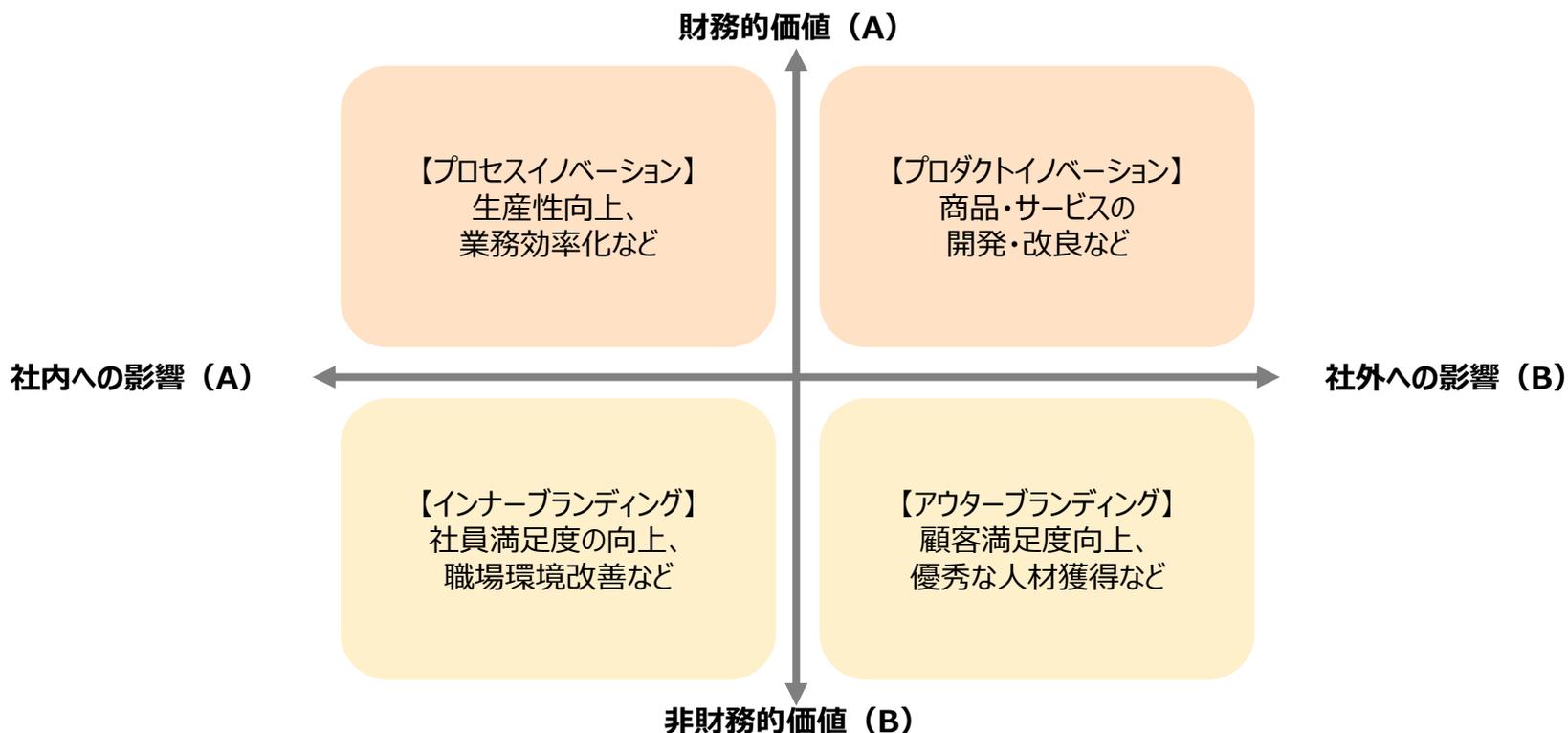
## アンケート調査項目 -企業向け(2/5)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -企業向け-
経営方針	<p>【Q16】貴社の経営志向について、重視する①ステークホルダー②価値創出の観点で、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>①ステークホルダーの志向性(A.社外への影響を重視したい、B.社内への影響を重視したい) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>②価値創出の志向性(A.財務的価値創出を重視したい、B.非財務的価値創出を重視したい) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>【Q17】貴社の経営方針について、①事業規模～④事業ポートフォリオの各観点で、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>※①～③は今後10年程度を見据えたときに主たる事業を対象としてお答えください。</p> <p>①事業規模の志向性(A.事業拡大したい、B.安定維持) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>②事業展開の志向性(A.事業展開にあたってはスピードを重視、B.事業展開は慎重に行う) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>③マーケットの志向性(A.海外マーケット重視、B.国内マーケットを重視) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>④事業ポートフォリオの志向性(A.新規事業の開拓を重視、B.既存の事業の継続・強化を重視) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p>
経営資源	<p>【Q18】Q16の経営方針の実現に向けた、貴社の経営資源の保有状況について、①～④の各観点で、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>①資金や設備等の「有形固定資産」 (保有できている/どちらかといえば保有できている/どちらかといえば保有できていない/保有できていない)</p> <p>②人的資産や組織力、経営理念、顧客ネットワーク、技能等の「知的資産」 (保有できている/どちらかといえば保有できている/どちらかといえば保有できていない/保有できていない)</p> <p>③ブランド・営業秘密・ノウハウ等の「知的財産」 (保有できている/どちらかといえば保有できている/どちらかといえば保有できていない/保有できていない)</p> <p>④特許権・著作権等の「知的財産権」 (保有できている/どちらかといえば保有できている/どちらかといえば保有できていない/保有できていない)</p>
経営成果	<p>【Q19】貴社の今後3年間の利益創出の見通しとして、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>(黒字推移/収支均衡/赤字推移)</p>

## Q16に関する補足

- Q16の前に、下記画像と「企業活動の方向性として、下図のように、どのようなステークホルダー（社内・社外）への影響を重視するか、どのような価値創出（財務的価値・非財務的価値）を重視するかで、企業活動の成果が変わってくると考えられます。」という文言で補足



## Q17に関する補足

- Q17の前に、下記画像を挿入し質問を補足

分類(観点)	志向性	
①事業規模の観点	A：事業拡大したい	B：安定維持したい
②事業展開(スピード)の観点	A：事業展開に当たっては、拡大スピードを重視（売上重視）	B：事業展開に当たっては、財務的な毀損リスクを下げながら着実に実施（利益重視）
③マーケットの観点	A：海外マーケットを重視	B：国内マーケットを重視
④事業ポートフォリオの観点	A：新規事業の創出・開拓を重視	B：既存事業の強化（販路・収益改善）・継続を重視

## アンケート調査項目 -企業向け(3/5)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -企業向け-
事業活動 (支援ニーズ)	<p>【Q20】持続的成長に向けた経営課題に対する<b>貴社の課題認識(技術的問題or適応課題)</b>について、①事業計画の策定～⑮人材育成の強化のそれぞれの観点で、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>①事業計画の策定(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>②販路開拓・マーケティングの強化(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>③新商品・新サービスの開発(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>④企業ブランディングの強化(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑤生産設備の増強(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑥技術・研究開発力の強化(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑦デジタル化・DXの推進(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑧業務プロセス・生産プロセスの見直し(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑨仕入・調達コストの価格転嫁(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑩新分野・新事業への進出(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑪海外展開の強化(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑫脱炭素化・GXへの対応(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑬事業承継・M&amp;A(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑭人手不足への対応(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑮人材育成の強化(A.技術的問題として認識している、B.適応課題として認識している) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p>

## Q20に関する補足

- Q20の前に、下記画像と「企業経営において直面する課題は、問題の定義や解決策の実行可能性から「技術的問題」と「適応課題」に分類して考えることができます。」という文言で補足

	技術的問題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確 (何が問題かが分かっている)	問題の定義がはっきりしない (問題の発見に学習が必要)
解決策の特定	解決策が分かっている	適応が必要な課題で解決策が分かっていない
解決策の有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない (既存の思考様式では解決できない)
解決手法	知識や技術を適切に使う ことによって解決できる	既存の思考様式を変えて、行動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術を持った人 (権威を持つ人) によって解決できる	関連する人々との探求と学習が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり当事者 (本人の思考様式や行動も影響)

# アンケート調査項目 -企業向け(4/5)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -企業向け-
事業活動 (支援ニーズ)	<p>【Q21】持続的成長に向けた経営課題に対する<b>貴社の解決手段(内部調達or外部調達)</b>について、①事業計画の策定～⑮人材育成の強化のそれぞれの観点で、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>①事業計画の策定(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>②販路開拓・マーケティングの強化(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>③新商品・新サービスの開発(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>④企業ブランディングの強化(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑤生産設備の増強(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑥技術・研究開発力の強化(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑦デジタル化・DXの推進(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑧業務プロセス・生産プロセスの見直し(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑨仕入・調達コストの価格転嫁(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑩新分野・新事業への進出(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑪海外展開の強化(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑫脱炭素化・GXへの対応(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑬事業承継・M&amp;A(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑭人手不足への対応(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p> <p>⑮人材育成の強化(A.内部調達(社内に対応する)、B.外部調達(外部支援が必要)) (Aに近い/ややAに近い/ややBに近い/Bに近い)</p>

## アンケート調査項目 -企業向け(5/5)-

- アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -企業向け-
<b>回答者属性・ 聞き取り調査へ ご協力</b>	<p>取組内容に関する回答者属性ならびに聞き取り調査へのご協力をお願い 本調査事業では、アンケート調査に加えて、具体的な取組内容を把握するための聞き取り調査を予定しております。 今後のより良い中小企業政策を企画・立案するため、聞き取り調査への協力をお願いいたします。</p> <p>【Q22】本アンケートをご記載いただいた方の氏名をご記入ください。(FA) (自由記述)</p> <p>【Q23】本アンケートをご記載いただいた方のメールアドレスをご記入ください。(FA) (自由記述)</p> <p>【Q24】本アンケートをご記載いただいた方の電話番号をご記入ください。(任意)(FA) (自由記述)</p> <p>【Q25】取組内容に関する聞き取り調査への協力可否をお答えください。(SA) (協力できる/協力できない)</p> <p>個人情報の取り扱いについて (略)</p>

## アンケート調査項目 -支援機関向け(1/8)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -支援機関向け-
<b>基本属性</b>	【Q1】貴機関名をお答えください。(FA) (自由記述) 【Q2】貴機関の所在地をお答えください。(SA) (福井県/滋賀県/京都府/大阪府/兵庫県/奈良県/和歌山県) 【Q3】貴機関の属性として、最も当てはまるものをお答えください。(SA) (商工会/商工会議所/税理士法人/監査法人/弁護士法人/民間コンサルティング会社/金融機関/その他支援機関)
<b>支援資源</b>	【Q4】貴機関における企業からの経営相談に対応可能な人員数として、最も当てはまるものをお答えください。(SA) (1～5人/6～10人/11人～20人/21人～30人/31人～50人/51人～100人/101人以上)
<b>支援方針</b>	【Q5】主たる支援対象企業の従業者数の規模感として、最も当てはまるものをお答えください。(SA) (1～5人/6～20人/21～50人/51～100人/101～300人/301人以上) 【Q6】上記の質問において、その規模の企業群を主たる支援対象としている理由を、お答えください。(FA) (自由記述) 【Q7】力を入れている支援先の業績動向として、最も当てはまるものをお答えください。(SA) (黒字/収支均衡/赤字/分からない)

## アンケート調査項目 -支援機関向け(2/8)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -支援機関向け-
支援活動 (支援シーズ)	<p>【Q8】【現在】①事業計画の策定支援～⑮人材育成の強化支援のそれぞれの観点で、<b>従業員数が101名以上の企業</b>に対して<b>専門的な知識・知見に基づく助言・指導の経験を有する支援人員数</b>について、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>①事業計画の策定に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>②販路開拓・マーケティングの強化に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>③新商品・新サービスの開発に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>④企業ブランディングの強化に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑤生産設備の増強に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑥技術・研究開発力の強化に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑦デジタル化・DXの推進に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑧業務プロセス・生産プロセスの見直しに関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑨仕入・調達コストの価格転嫁に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑩新分野・新事業への進出に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑪海外展開の強化に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑫脱炭素化・GXへの対応に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑬事業承継・M&amp;Aに関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑭人手不足への対応に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p> <p>⑮人材育成の強化に関する支援 (0名/1～3名/4～8名/9～15名/16～24名/25～35名/36名以上)</p>

## アンケート調査項目 -支援機関向け(3/8)-

- アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案
支援活動 (支援シーズ)	【Q9】【今後】貴組織としての従業員数が101名以上の企業に対する支援方針として、あてはまるものをお答えください。(SA) (支援対象と考えている/支援対象と考えていない) ※回答によって分岐 ・支援対象と考えている場合→Q10 ・支援対象と考えていない場合→Q12

# アンケート調査項目 -支援機関向け(4/8)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -支援機関向け-
支援活動 (支援シース)	<p>【Q10】【今後】①事業計画の策定支援～⑮人材育成の強化支援のそれぞれの観点で、<b>従業員数が101名以上の企業</b>に対する今後の<b>責組織としての支援方針</b>について、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>①事業計画の策定に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>②販路開拓・マーケティングの強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>③新商品・新サービスの開発に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>④企業ブランディングの強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑤生産設備の増強に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑥技術・研究開発力の強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑦デジタル化・DXの推進に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑧業務プロセス・生産プロセスの見直しに関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑨仕入・調達コストの価格転嫁に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑩新分野・新事業への進出に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑪海外展開の強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑫脱炭素化・GXへの対応に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑬事業承継・M&amp;Aに関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑭人手不足への対応に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑮人材育成の強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p>

# アンケート調査項目 -支援機関向け(5/8)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -支援機関向け-
支援活動 (支援シーズ)	<p>【Q11】【今後】①事業計画の策定支援～⑮人材育成の強化支援のそれぞれの観点で、<b>従業員数が101名以上の企業</b>に対する<b>専門的な知識・知見に基づく助言・指導が可能な支援人員数の今後の方針</b>について、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>①事業計画の策定に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>②販路開拓・マーケティングの強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>③新商品・新サービスの開発に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>④企業ブランディングの強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑤生産設備の増強に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑥技術・研究開発力の強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑦デジタル化・DXの推進に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑧業務プロセス・生産プロセスの見直しに関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑨仕入・調達コストの価格転嫁に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑩新分野・新事業への進出に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑪海外展開の強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑫脱炭素化・GXへの対応に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑬事業承継・M&amp;Aに関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑭人手不足への対応に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑮人材育成の強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p>

## アンケート調査項目 -支援機関向け(6/8)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -支援機関向け-
支援活動 (支援シーズ)	<p>【Q12】【今後】①事業計画の策定支援～⑮人材育成の強化支援のそれぞれの観点で、主たる支援対象企業に対する今後の<b>貴組織としての支援方針</b>について、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>①事業計画の策定に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>②販路開拓・マーケティングの強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>③新商品・新サービスの開発に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>④企業ブランディングの強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑤生産設備の増強に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑥技術・研究開発力の強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑦デジタル化・DXの推進に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑧業務プロセス・生産プロセスの見直しに関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑨仕入・調達コストの価格転嫁に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑩新分野・新事業への進出に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑪海外展開の強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑫脱炭素化・GXへの対応に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑬事業承継・M&amp;Aに関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑭人手不足への対応に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p> <p>⑮人材育成の強化に関する支援 (支援を強化していく/どちらかという強化していく/現状維持/どちらかという弱体化していく/弱体化していく)</p>

## アンケート調査項目 -支援機関向け(7/8)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -支援機関向け-
支援活動 (支援シーズ)	<p>【Q13】【今後】①事業計画の策定支援～⑮人材育成の強化支援のそれぞれの観点で、主たる支援対象企業に対する<b>専門的な知識・知見に基づく助言・指導が可能な支援人員数の今後の方針</b>について、最も当てはまるものをお答えください。(SA)</p> <p>①事業計画の策定に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>②販路開拓・マーケティングの強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>③新商品・新サービスの開発に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>④企業ブランディングの強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑤生産設備の増強に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑥技術・研究開発力の強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑦デジタル化・DXの推進に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑧業務プロセス・生産プロセスの見直しに関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑨仕入・調達コストの価格転嫁に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑩新分野・新事業への進出に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑪海外展開の強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑫脱炭素化・GXへの対応に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑬事業承継・M&amp;Aに関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑭人手不足への対応に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p> <p>⑮人材育成の強化に関する支援 (増やしていく/どちらかという増やしていく/現状維持/どちらかという減らしていく/減らしていく)</p>

## アンケート調査項目 -支援機関向け(8/8)-

- ・アンケート調査項目は以下の通り。

カテゴリ	項目案 -支援機関向け-
<b>支援能力の向上・ ノウハウ共有</b>	<p>【Q14】貴機関において、支援ノウハウの共有にあたっての取組として、当てはまるものをすべてお答えください。(MA)            (再雇用や勤務延長により、支援ノウハウを持つ従業員に継続して勤務してもらう/支援ノウハウが見える化する(テキスト化、マニュアル化、IT化)/共有すべきノウハウを持つ従業員に対し、教えることに関する研修・訓練を行う/支援ノウハウの継承の対象となる従業員を選抜して、研修や訓練を行う/共有すべきノウハウを持つ従業員に対し、特別な資格や肩書を与える/支援ノウハウ共有のための部門や担当者を設置する/特になし/その他)</p> <p>【Q15】貴機関において、支援ノウハウの共有にあたっての障壁として、当てはまるものをすべてお答えください。(MA)            (熟練社員の意欲不足/若手社員の人員不足/若手社員の意欲不足/共有するノウハウの内容が不明確/ノウハウ共有に時間がかかる/ノウハウ共有に費用がかかる/ノウハウを共有する方法・手段が分からない/特になし/その他)</p>
<b>回答者属性・ 聞き取り調査へのご協力</b>	<p>取組内容に関する回答者属性ならびに聞き取り調査へのご協力をお願い            本調査事業では、アンケート調査に加えて、具体的な取組内容を把握するための聞き取り調査を予定しております。            今後のより良い中小企業政策を企画・立案するため、聞き取り調査への協力をお願いいたします。</p> <p>【Q16】本アンケートをご記載いただいた方の氏名をご記入ください。(FA)            (自由記述)</p> <p>【Q17】本アンケートをご記載いただいた方のメールアドレスをご記入ください。(FA)            (自由記述)</p> <p>【Q18】本アンケートをご記載いただいた方の電話番号をご記入ください。(任意)(FA)            (自由記述)</p> <p>【Q19】取組内容に関する聞き取り調査への協力可否をお答えください。(SA)            (協力できる/協力できない)</p> <p>個人情報の取り扱いについて            (略)</p>



© 2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.