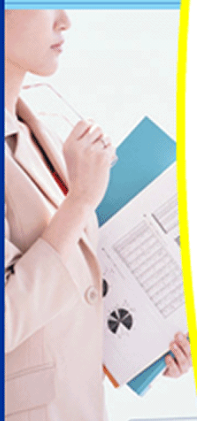


公的支援・補助金を新事業に活用する 経営革新計画の 策定ポイント

- 1 経営革新計画導入の背景とその概要
- 2 経営革新計画活用のメリット
- 3 経営革新計画策定のポイント
- 4 経営革新計画の活用事例



1 | 経営革新計画導入の背景とその概要

1 | 「やる気のある中小企業」のみを支援するという国の方針転換

かつて、中小企業であれば誰でも支援してもらえる時代がありました。大企業に比べて経営資源の乏しい中小企業は、小さくて弱い立場であり、とにかく支援を行うという国の方針があったからです。しかし、近年になって、国は方針を変えました。国民の税金を使う以上、もはや中小企業だからという理由だけで救済するわけにはいなくなったのです。国は、国民の税金を投入する価値のある「やる気のある中小企業」のみを選択し、集中して支援するという方針に変わりました。中小企業支援はまさに「選択と集中」へと方針転換されたのです。

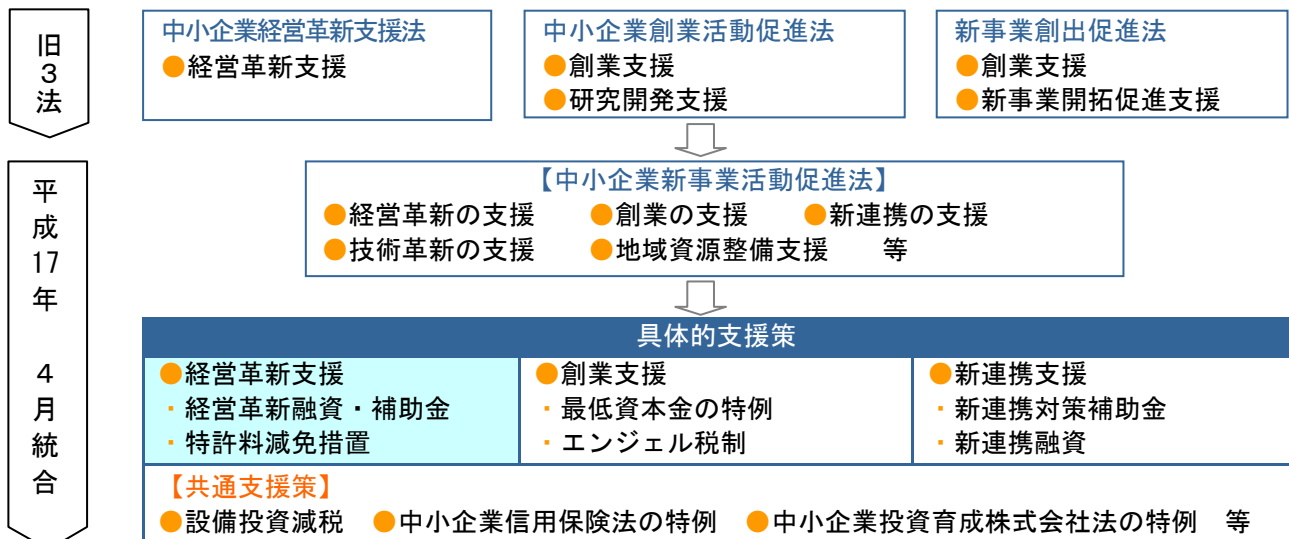
しかし、やる気のある中小企業だけを選別して支援していくためには、なんらかの判断基準が必要になってきます。そこで導入されたのが、「経営革新計画」です。経営革新計画を申請し、国・都道府県に承認された中小企業が、いわゆる「やる気のある中小企業」として、支援策の恩恵を受けることが可能になったのです。

2 | やる気のある中小企業を支援する「中小企業新事業活動促進法」

中小企業新事業活動促進法は中小企業支援法3法（新事業創出促進法、中小企業創造活動促進法、中小企業経営革新支援法）が統合、改正されて平成17年に公布施行されました。

この法律では、新しい取り組み等始める「やる気のある中小企業」の支援を次の3つの柱をもって行うことを定めています。

■中小企業新事業活動促進法の3つの柱



3 | 中小企業新事業活動促進法に裏づけられた経営革新計画

(1) 経営革新計画の基礎知識

① 記載内容の定めがある経営革新計画

経営革新計画は、中小企業新事業活動促進法にもとづき、記載すべき内容の要件が定められています。経営革新計画では、企業を取り巻く現状を明らかにした上で、問題点や課題を抽出して、企業の将来あるべき姿を定めます。また、あるべき姿を実現するために必要となる具体的な事業テーマや行動内容、スケジュール等を明らかにします。

② 経営革新計画に与えられる公的な承認

経営革新計画の大きな特徴として、承認制度があります。これは、中小企業者が経営革新計画を申請受付機関に提出し、一定の要件を満たせば承認を受けることができるという制度です。申請受付機関は、提出された経営革新計画を一定の基準にしたがって審査し、この審査の結果にもとづいて承認を与えます。この承認は「計画の妥当性」を公的な機関が認めたという、いわば「公的なお墨付き」であるといえます。なお、単独の中小企業者が承認申請を行う場合、都道府県がその申請受付機関となります。経営革新の承認を得ることにより、低利の融資や税制上の優遇等、様々な支援措置が活用できるようになります。

(2) 経営革新計画承認の対象事業

① 承認のために必要となる取り組みの要件

中小企業新事業活動促進法では、経営革新について「事業者が新事業活動を行うことにより、経営の相当程度の向上を図ること」というように定義しています。

経営革新計画の策定では、同法が定める「新事業活動」および「経営相当程度の向上」を満たす必要があります。

② 新事業活動の要件

● 新商品の開発または生産

新しい商品や製品の開発・製造を意味します。例えば、ペットフード業者が栄養価の高いペットフードや低カロリーのペットフードを開発する等が該当します。

● 新役務の開発または提供

新しいサービスの開発・提供を意味します。例えば、自動車整備業者がレンタカー事業に参入する等が該当します。

● 商品の新たな生産または販売方式の導入

新しい生産方法や販売方法を採用することを意味します。例えば、マンションの建設を主力事業とする建設業者が新たな建設工法を開発する等が該当します。

● 役務の新たな提供の方式の導入、その他の新たな事業活動

新しいサービス方法を導入・提供することを意味します。例えば、観光客への宿泊サービスを主力事業とする旅館業者が、地域の高齢者を対象とした入浴・食事サービスを提供する等が該当します。

③ 「経営の相当程度の向上」とは

経営の相当程度の向上とは、次の指標を目標として定めることをいいます。

■ 「経営の相当程度の向上」において目標とされる指標

- 「付加価値額」または「一人当たりの付加価値額」の伸び率
- 「経常利益」の伸び率

(3) 中小企業に経営革新が求められる理由

① ニーズの多様化

現在、消費者のニーズはますます多様化すると共に、その変化のスピードは加速してきています。したがって、企業には新しいニーズや変化を機敏に捉えた新しい取り組みが必要になってくるのです。

② 高度情報化

PCや携帯電話に代表される情報通信機器の低価格化・高性能化、ネットワークシステムの発達に高度情報化の時代をもたらしました。ITの果たす役割はますます重視されており、企業は情報技術を取り入れた経営を行っていかねば、時代に取り残されていってしまうのです。

③ グローバル化

現代は経済のグローバル化が進展しており、遠く離れた世界の出来事が即座に日本の社会・生活に直接影響を与えるのです。したがって、各企業には常に世界の情勢、動向を視野に入れながらビジネスチャンスをうかがうことが求められています。

④ 企業の淘汰・選別

日本の中小企業を取り巻く環境は、非常に厳しいと考えられますが、一方では魅力的な商品を生み出し、多くの顧客を獲得している中小企業の存在もあります。そのような企業では、商品の開発や市場・顧客の開拓等、経営の見直しや改善が図られています。企業の淘汰・選別の時代を生き抜くためには、新しい取り組みが不可欠なのです。

2 | 経営革新計画活用のメリット

1 | 経営革新計画承認企業への支援措置の概要

経営革新計画の承認を受けると、低利融資や税制上の特例の他、次のような様々な支援措置を受けられるようになります

■経営革新計画承認企業への支援措置の概要

支援の種類	支援内容
保証・融資、税の優遇措置	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府系金融機関による低利融資制度 ● 小規模企業設備資金貸付制度の特例 ● 設備投資減税 ● 信用保障の特例 ● 高度化融資制度
助成金・補助金の支援措置	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営革新関連補助金・助成金
その他の支援措置	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資における支援措置 ● 特許関係料金減免制度 ● 販路開拓における支援措置 等

2 | 融資、保証、税の優遇措置

(1) 政府系金融機関等による低金利融資制度

計画承認企業に最も広く利用されている制度であり、政府系金融機関から、事業に必要な資金を低利で借り入れることができます。借入金利は通常と比べて1%前後低くなるため、資金繰りの改善を図る中小企業者にとって、有用な制度であるといえます。

■例：中小企業経営革新貸付

- 特別利率の適用（基準金利 0.9%～）
- 据置期間 2 年以内
- 返済期間 20 年以内（運転 7 年以内）

(2) 信用保証の特例

経営革新計画の承認を受けた中小企業者が金融機関から融資を受ける際、信用保証協会が債務保証をする額を通常よりも多く設定する制度です。

■例：中小企業信用保険法の特例

普通保険	
企業	2 億円
組合	4 億円
無担保	8,000 万円
特別小口	1,250 万円

+

別枠	
	2 億円
	4 億円
	8,000 万円
	1,250 万円

(3)高度化融資制度

中小企業者による共同の工場団地の建設や、商店街でのアーケード設置等の際に、長期・低利で融資が受けられる制度です。個々の中小企業の事業者ではなく、組合が対象になります。

(4)小規模企業設備資金貸付制度の特例

経営革新計画の承認を受けた小規模企業者等の創業や経営基盤に必要な設備の購入代金の半額を無利子で貸し付ける制度です。

■例：中小企業信用保険法の特例

《1,000万円の融資（借入機関10年・元利均等返済方式）を受けた場合》

●承認がない場合

基準金利：2.5% → 月々返済 94,260円 総返済額 11,311,200円

●承認を取得した場合

基準金利：1.5% → 月々返済 89,790円 総返済額 10,774,800円

→総返済額における差：536,400円

(5)税の特例措置

経営革新計画の承認を受けた企業が設備投資を行った場合、特別償却（減価償却費の前倒し）や税額控除が認められます。つまり、設備投資に費やした資金をより早く費用として計上できることになり、その結果、税負担の軽減を図ることができます。

■税の特例措置の例

《1,000万円で取得した機械を税額控除する場合》

→1,000万円×7%=70万円

上記の額を法人税額から控除することができます

3 | 補助金・助成金の支援措置

(1)計画承認によって獲得しやすくなる補助金・助成金

補助金・助成金には一般的に、厚生労働省系（雇用関係）のものと経済産業省系（研究開発）のものがあります。雇用関係は、雇用保険が財源となっており、労働者を雇用した場合や定年年齢を引き上げた場合に助成されます。

研究開発型は、税金が財源となっており、その数は100を超え、金額は500万円～3,000万円が中心になります。基本的には、社会的に有益な研究開発に対して、その研究費（原材料、機械装置、外注費、技術指導料、直接人件費等）を助成するものです。また、展示会の費用を助成するものもあります。研究開発型の補助金・助成金は、経営革新計画の承認を得ると、採択される可能性が飛躍的に高くなります。

(2)経営革新関連の補助金・助成金の例

助成金名称	助成額（上限）	助成率
中小企業経営革新事業費補助金	2,500万円	1/2
新事業創出等食品産業技術開発	3,000万円	全額
国産農産物利用食品産業技術開発	2,000万円	全額
U F Jベンチャー育成基金	500万円	1/2
新事業創出研究開発事業（地域型）	6,000万円	全額
エネルギー使用合理化事業者支援事業	2億円	1/3

4 | その他の支援措置

(1)特許料減免制度

技術開発に伴う研究開発に係る特許関係料金が半額に軽減される制度であり、対象となる特許関係料金は次のものになります。

- 審査の請求料
- 特許料（第1年～第3年分）

(2)投資における支援措置

- ベンチャーファンドからの投資
- 中小企業投資育成株式会社からの投資

(3)販路開拓における支援措置

- 販路開拓コーディネート事業
→新商品の商社・企業への紹介や取次ぎ等の市場に対するアプローチの支援
- 中小企業総合展
→経営革新に取り組んでいる中小企業の成果を集め、マッチングの場を提供する

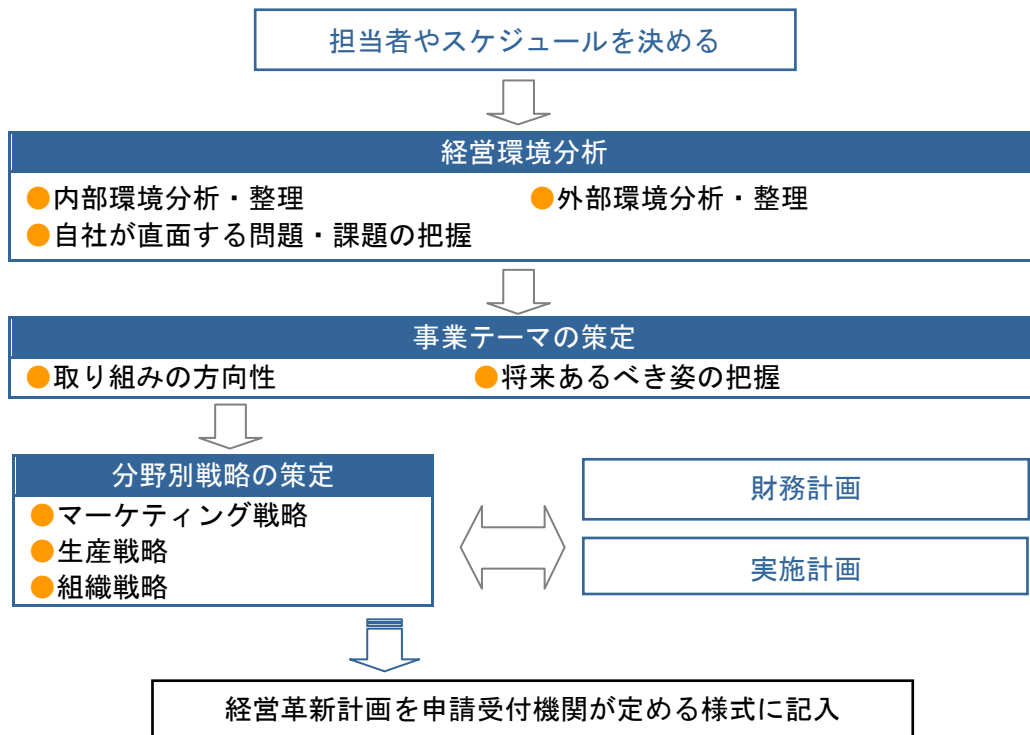
3 | 経営革新計画策定のポイント

1 | 事業計画の策定

(1) 計画承認のためにはポイントをおさえた事業計画が必須

経営革新計画の承認申請では、申請受付機関が定める様式（申請書）にもとづき、計画を作成します。ただし、計画の骨組みをまとめずに申請書を作成したとしても、承認の取得は困難であると考えられます。経営計画承認のためには、ポイントをおさえた事業計画をまとめる必要性があります。

(2) 事業計画の全体像



2 | テーマ・戦略の策定

(1) 経営環境分析

経営環境分析結果を整理し、経営戦略を発想するための代表的なフレームワークにSWOT分析があります。SWOT分析とは、外部環境分析から市場の機会（Opportunity）、脅威（Threat）を、自社分析から自社の強み（Strength）、弱み（Weakness）を整理し、「それぞれのファクターの組合せ」で自社の経営環境を総合的に分析し、採るべき戦略や施策の検討材料を明らかにするための手法です。

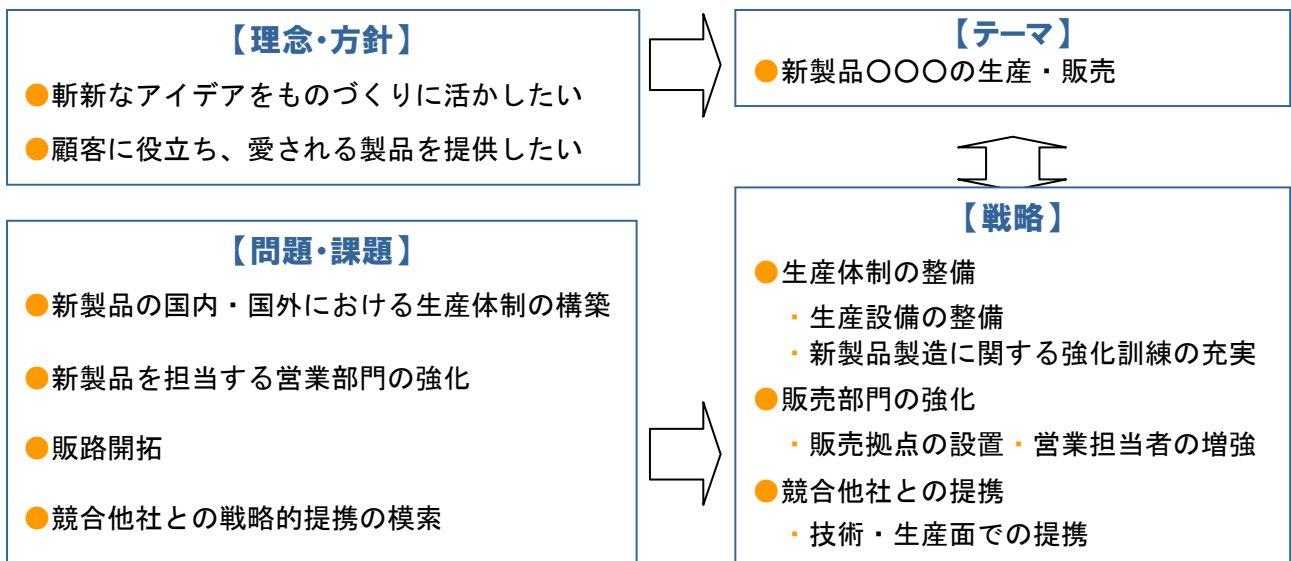
(2)課題の抽出

分析の結果を踏まえ、次の内容を実現させるために必要となる課題を抽出します。

- 強みを活かし機会を捉え脅威を回避する
- 強みを活かし弱みを克服する

(3)テーマの策定

経営革新計画のテーマは、計画の全体像を示すキーワードであり、通常は「新製品○○○の生産・販売」というように表されます。



(4)戦略の策定

①マーケティング戦略

ビジネスプランの中で、商品やサービスを顧客に提供するための取り組みがマーケティング戦略であり、売るための仕組みを構築していくことをいいます。

②生産戦略

生産戦略とは、製品の製造に関わる取り組みをまとめた計画になります。ここでは、製品の開発や生産要素、生産量等を明らかにします。

③組織戦略

組織戦略策定では、各戦略を踏まえ、社内各部門の業務内容と人員配置を見直します。その際、社内各部門の位置づけや関連をまとめた組織図や、各部門、各社員の役割をまとめた業務分担表の作成が有効になります。

3 | 財務計画の策定

(1) 財務計画とは

経営革新計画を推進する際の資金や経費等の流れを明らかにしたものが財務計画です。財務計画には、マーケティング戦略や生産戦略、組織戦略の実施項目で定めた金額や数量、単価等を反映させ、計画全体の整合性を図ります。なお、財務計画における重要項目としては、次の内容があります。

■財務計画における重要項目

- | | |
|----------|----------|
| ● 売上利益計画 | ● 設備投資計画 |
| ● 運転資金計画 | ● 借入返済計画 |

(2) 売上利益計画

売上利益計画では、経営革新計画の計画期間中に予想される売上高や利益をまとめます。まずは、過去数期の決算書の売上実績をもとに、既存事業の目標売上高を設定し、続いてマーケティング戦略で検討した目標売上量等をもとに、新規事業の目標売上高を設定します。

(3) 設備投資計画

設備投資計画では、既存事業および新規事業に必要な設備投資（機械装置等）の種類や導入年度、単価、数量、金額をまとめます。金融機関から設備投資に対する融資を受ける際は、設備投資計画で定めた金額をもとに融資額が決められます。

(4) 運転資金計画

運転資金の算定には様々な方法があり、経営革新計画においては、特に要件は定められていません。運転資金計画とは、売上債権と棚卸資産を合計した金額から、仕入債務を差し引き算出する、運転資金の予算のことであり、利益計画にもとづき作成されます。

(5) 借入返済計画

既存事業の借入金に加え、新規事業で新たに生じる借入金を算定する他、営業活動、投資活動、財務活動で発生した資金の流出入を計算し、借入金の返済に向けた計画を策定します。

4 | 経営革新計画の活用事例

1 | 活用事例①: 製造業 (食品製造業)

(1) 経営革新計画の概要

テーマ：全国初となる鮎の缶詰の生産・販売を行い、新たなブランドとマーケットを創造する

天然鮎の味に近づけた鮎の養殖・販売から、「鮎の缶詰」という新しい商品を開発、「琵琶湖産鮎」のブランド力強化に取り組むとともに、新たな高付加価値商品への発展と海外市場の開拓を目指す。

(2) 企業情報

事業内容：水産物の生産・加工・販売業

資本金：1,200万円

従業員：28名

(3) 承認申請までの経緯

創業は1953年。琵琶湖に面した彦根の地で鮎の養殖を開始。琵琶湖産の天然稚鮎を、独自開発の飼料とミネラル豊富な地下水で飼育、高品質で安全安心な鮎を各地に出荷し高い評価を得てきたが、さらに、多様化する食のニーズに応えるべく、様々な加工商品の開発も行っていた。さらなる顧客拡大のため海外への販路開拓を模索していたところ、商品として想定していた真空パック詰めの商品では輸出できないことがわかり、それに代わる商品として「鮎の缶詰」を発案した。

海の魚を使った缶詰は従来から存在するが、「鮎」などの淡水魚を使った缶詰は珍しい。また缶詰の形ならば輸出が可能であり、海外向けの新商品として新たなブランドとマーケットの創造につながるのではないかと考え、同事業の推進において経営革新計画の申請を行った。

(4) 経営革新計画承認のメリット・支援措置の活用

販路開拓に関する経費の補助や政府系金融機関による低利融資制度など多くの支援策を活用すると共に、新しい事業や斬新な商品の開発にチャレンジする「経営革新計画」を立て、計画通りに進めていくこと自体が非常に有意義であった。

また、海外に向けて販売できる方法を模索した結果から、「缶詰」という新しい商品作りにチャレンジする中で、魚の缶詰加工を手がけるメーカーなど異業種との出会い、新しいネットワークが構築できたことが大きな収穫となった。

2 | 活用事例②:情報処理サービス業

(1)経営革新計画の概要

テーマ：携帯電話における動画配信を利用した新分野への進出

キャリアや機種を選ばず、誰もが使いやすいことを意識した携帯電話動画配信サービスの開発に取り組み、地域密着型の情報配信サービスを提供することを目指す。

(2)企業情報

事業内容：情報処理サービス業

資本金：1,000万円

従業員：5名

(3)承認申請までの経緯

1999年7月に会社設立。視聴覚・コンピューターネットワークの設計施工を中心に組み組んできたが、携帯電話の登場によって、物事を調べるシーンが変わってきているという点に新たなビジネスチャンスがあると考えた。当時は動画配信がまだ一般的でなく、一部の企業や研究機関でしか使えない（コストがかかる）状況であったため、これを地域の中小企業も使えるようにコストを下げて提供したいと考えた。

しかし、ITとなるとハード面での仕組みが分かりにくいとの先入観があるためか、ツールとしてのソフト活用を考える前に敬遠される風潮があり、チラシやホームページだけでは思いが十分に伝わらない可能性もあった。そこで、顧客のもとへ足を運んで説明することに重点を置いた営業展開を目指すこととし、これらを経営革新計画として取りまとめて申請した。

(4)経営革新計画承認のメリット・支援措置の活用

新事業を立ち上げるにはリスクが生じると考えられるため、50～100万円程度の投資でも慎重になるが、初期投資にあたる商品開発と市場検証については、県の「市場化ステージ補助金」（※経営革新計画承認後に応募資格が生じる）を活用することを考えた。その後のコストや必要な収益は、経営革新計画を策定する中でしっかり計算できた。申請様式に書き込むときは、どう書くべきか悩む点もあったが、この経験がその後の補助金申請等にも役立った。

また、経営革新計画の承認と市場化ステージ補助金の採択を受けることができ、思い描いていた新事業に着手して、軌道に乗り始めている。特に補助金を活用したリサーチの効果が出ており、その後の販促展開の流れが見えてきた。

同じく、県の補助対象事業に採択されたことが会社の信用度アップにも繋がっている。営業力に課題があっただけに、「経営革新計画承認事業」という文字を使った点はとても大きな効果があった。

3 | 活用事例③: 宿泊業

(1) 経営革新計画の概要

テーマ：浴室の改築による日帰り客の獲得

高齢者の健康の保持に貢献することを目的として浴室を改装し、日帰り客の獲得を目指す。日帰り客には低料金で温泉と食事を楽しんでもらえるよう工夫。グループ客や家族をターゲットとし、保有している美術品や郷土史に関する資料を展示し、名物料理のもてなしをする。このように日帰り客に本物の温泉と料理を楽しんでもらい、温泉本来の客層の拡大へとつなげていく。

(2) 企業情報

事業内容：温泉旅館
従業員：50名

(3) 承認申請までの経緯

1898年に「旅人宿」として創業した当温泉は、明治時代に温泉許可を取得した県内でも数少ない温泉旅館である。日露戦争の時に、戦争で傷ついた軍人が療養に訪れる療養所に認可される。以来、観光客よりも湯治に来る顧客を中心とする旅館として存続していたが、次の世代に引き継ぐためにも、時代の変化に対応できる特色ある温泉旅館として経営していこうと考え、経営革新に取り組んだ。

(4) 経営革新計画承認のメリット・支援措置の活用

経営革新計画に取り組んだことで、20年先、50年先まで商売を続ける上で、まずは2～3年先のことをしっかり考えなければいけないということが理解できた。家族経営の企業は、社長が頭の中で考えるだけで経営していくのが常であるが、経営革新計画を作ったことで、経営方針が明確にでき、計画性を持てた。

また、経営革新計画を実行していく上では、「市場化ステージ支援事業補助金」を利用できたことが大きかった。それをうけて弁当の改良と、高齢者が利用しやすいバリアフリー仕様である低めの椅子と机の開発を行った。

さらに、浴室をバリアフリー化し、高齢者がゆっくりと過ごし、ゆとりや癒しの場として利用できるように改装した。さらに美術品や郷土史に関する資料を館内や客室に展示したことで、顧客との話題づくり、コミュニケーションを取ることに大変効果があった。その結果、リピーターの顧客が増えつつある。

■参考文献

- 「経営革新支援の進め方」 小林勇治 同友館
- 「目指せ経営革新計画承認企業」 飯田順 税務経理協会
- 「あなたの会社がもらえる補助金・助成金」 宮沢猛 同友館
- 「今すぐやる経営革新」 中小企業庁
- 「経営革新事例集」 中小企業庁