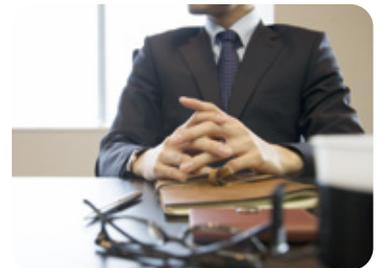




公的融資・補助金を
活用するための

経営革新計画 申請コンサルティング



1 中小企業に対する国の方針転換

1-1 「選択と集中」へと方針転換した国の中小企業支援

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。

過去

中小企業を「弱者」と位置づけ、大企業との間の生産性等、諸格差の是正（二重構造論）

二重構造の弱者である中小企業
●大企業との格差是正
●規模拡大によるスケールメリットの追求

- 中小企業構造の高度化（生産性の向上）
- 事業活動の不利の是正（取引条件の向上）
- 金融・税制（共通の施策ツール）
- 小規模企業への配慮

現在

中小企業の多様性、創造性、機動性に着目し、中小企業の多用で活力ある独立した育成・発展（やる気と能力ある中小企業支援）

日本経済のダイナミズムの源泉
●独立した中小企業の多様で活力ある成長発展

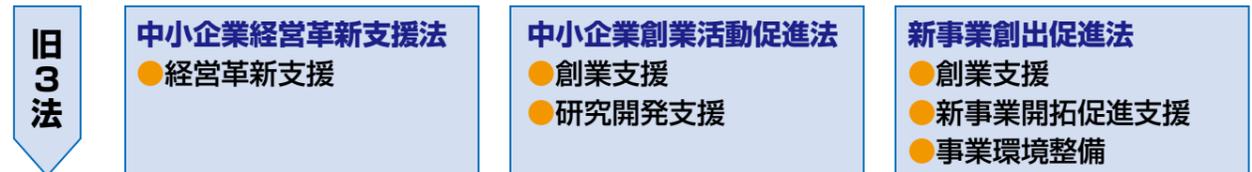
- 経営革新・創業の支援（自ら頑張る企業の支援）
- 経営基盤の強化（経営資源の充実）
- 環境激変への適応円滑化（セーフティネットの整備）
- 金融・税制（共通の施策ツール）
- 小規模企業への配慮

1-2 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



【中小企業新事業活動促進法】

- 経営革新の支援
- 創業の支援
- 新連携の支援
- 技術革新の支援
- 地域資源整備支援 等

具体的支援策

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ●経営革新支援 <ul style="list-style-type: none"> ・経営革新融資 ・経営革新補助金 ・特許料減免措置 | <ul style="list-style-type: none"> ●創業支援 <ul style="list-style-type: none"> ・最低資本金の特例 ・エンジェル税制 ・特許料減免措置 | <ul style="list-style-type: none"> ●新連携支援 <ul style="list-style-type: none"> ・新連携対策補助金 ・新連携融資 |
|--|--|---|

【共通支援策】

- ・設備投資減税
- ・中小企業信用保険法の特例
- ・中小企業投資育成株式会社法の特例 等

平成17年
4月統合

2 「やる気のある中小企業」を 応援する公的支援

2-1 「やる気のある中小企業」のために存在している公的支援

現在、多くの公的支援は、倒産しそうな企業を救うために存在しているのではなく、次のような企業のためにあるといえます。

- やる気のある企業
- 頑張っている企業
- 決算上では良くないが、すぐに伸びる元気のある企業
- 前向きな会社
- あきらめず努力することのできる企業
- 新しい取り組みを始める企業
- 事業のアイデアを持っている企業

2-2 中小企業は「やる気のある会社」であることをアピールすることが必要

(1) 外から見て「やる気のある会社」と判断させるのは難しい

公的支援は、やる気のある、元気のある企業にのみ提供されます。したがって、中小企業は「やる気のある会社」にならなくてはなりません。しかし、外から見てやる気のある会社と判断されることは難しいといえます。

(2) 経営革新の承認取得でやる気のアピールが可能

外部からみて「やる気のある企業」と判断されるには、中小企業新事業活動促進法(経営革新)の承認取得が有効であるといえます。これは公的資金や支援を受けるうえでは非常に重要になってきます。なぜならば、承認を取得している会社には「やる気と元気がある」とみなされるからです。

2-3 中小企業新事業活動促進法に裏付けられた経営革新計画

(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。

(3) 承認を得ることによって様々な支援措置が受けられる

経営革新の承認を得ることによって、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。代表的な支援措置に、金融機関からの低利融資制度があります。これは、経営革新計画の承認を受けた企業が、計画に定めた事業を進める際に必要となる資金を、政府系金融機関等から低い金利で融資が受けられる制度です。現在では、承認企業の多くがこの制度を活用しています。

(4) 経営革新計画承認企業への支援措置の種類

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。

支援措置の種類		
保証・融資、税の優遇措置	助成金・補助金の支援措置	その他の支援措置

3 企業に活力を与える 支援措置の概要

3-1 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 ●信用保証の特例 ●小規模企業設備資金貸付制度の特例 ●高度化融資制度 ●設備投資減税
助成金・補助金の支援措置	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●販路開拓における支援措置 ●特許関係料金減免制度 等

3-2 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。

■経営革新計画承認企業への支援措置の概要

- 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。

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

3-3 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) 経営革新関連の助成金・補助金の特徴

①対象

都道府県から経営革新計画の承認を受け、経営革新に関する事業に取り組む中小企業者および組合等が対象となり、組合以外に任意グループもその対象となります。

②金額

上限500万円～3,000万円が一般的で、助成率は1/2または2/3が大多数を占めます。

③申請スケジュール例

【4月募集の場合(他の月の場合は適宜ずれる)】

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
募集	書類 審査	面接 審査	決定	開発 開始						開発 完了	開発 完了

3-4 その他の支援措置

特許料減免制度	<ul style="list-style-type: none"> ●審査の請求料 ●特許料(第1年～第3年分)
投資における支援措置	<ul style="list-style-type: none"> ●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
販路開拓における支援措置	<ul style="list-style-type: none"> ●販路開拓コーディネート事業 ●中小企業総合展

3-5 公的支援具体例

(1) 「製造業A社」の場合

■街路灯を製造販売しているが、毎月の資金繰りと、研究開発費の確保が課題であった

【設立】平成12年2月 【経常利益】80万円
 【資本金】300万円 【既存借入額】6,500万円(無担保)
 【売上高】1億6,000万円 【テーマ】「LED照明器具の開発による経営革新」

経営革新の承認を受け、5,000万円融資を受ける。(無担保)(2年据置、10年返済、1.5%)
 経営革新補助金を採択される(1,000万円)

(2) 「設備工事業B社」の場合

■無人店舗の設備工事をしているが、売上の落ち込みによる資金繰りが悪化している

【設立】平成10年1月 【経常利益】25万円
 【資本金】1,000万円 【既存借入額】5,000万円(無担保)
 【売上高】2億円 【テーマ】「電気機器の遠隔異常感知システムの開発、及び販売・サービスによる経営革新」

経営革新の承認を受け、2,000万円の融資を受ける(無担保)(2年据置、7年返済、利率1.5%)
 SBIR特定補助金を採択される(500万円)
 ベンチャーキャピタルより出資(2,000万円)
 SBIR特定補助金を採択される(2,000万円)

(3) 「旅館業C社」の場合

■増改築のための資金が必要であった

【設立】昭和53年7月 【経常利益】200万円
 【資本金】1,000万円 【既存借入額】6億(担保) / 2億(無担保)
 【売上高】9億円 【テーマ】「WEBサイトアクセス解析による経営革新」

経営革新の承認を受け、4億円の融資を受ける(担保)
 基盤人材助成金、新規成長分野奨励金を受ける

4 公的に認められる 経営革新計画の内容

4-1 承認取得の方法と経営革新計画の内容

(1) 持株会社とは

新しい事業へのチャレンジを説明した事業計画(経営革新計画)書を都道府県に提出し、これを承認してもらうことで経営革新の承認が取得できます。

(2) 経営革新計画の内容

承認の対象となる内容は、「新たな取り組み」によって当該企業の事業活動の向上に大きく資するものでなくてはならず、概ね次の4種類に分類されます。

■ 新たな取り組みの内容

● 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。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。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の方式の導入

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。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。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) 「新たな取り組み」の基準とは

新しい取り組みとは、その内容が「根本的に新しいもの」であることが必要ですが、明確な基準は設けられていません。例えば、3色ボールペンの色を増やして10色ボールペンを作成しようとしても承認されません。また、握力の低下している老人のためにグリップ部分を太くしたデザインのボールペンを開発しようとしても、「単純にデザインが変わっただけ」と捉えられ承認されない可能性が高いといえます。承認される内容としては、「ビジュアル広告付きボールペン」等の画期的な商品開発計画になります。

4-2 「新たな取り組み」承認事例

経営革新計画が承認されるに足る「新たな取り組み」の事例としては、次の内容が挙げられます。

■ 「新たな取り組み」承認事例

札幌のある人材派遣業者は、従来から登録している人材に対して電話にての状況確認をおこなっていた。しかし、これを「テレビ電話(携帯電話)」による状況確認に変更するという事業計画を提出したところ、経営革新承認を取得することができた。なお、その理由は次の内容になる。

派遣元は、常に元気な人に来てもらいたいと考えているが、まれに病気の人が派遣されてしまうケースもあった。これは、派遣される人が自ら病気であることを申請しなくては、電話にての声だけの確認になり、派遣業者には派遣する人材の健康状態がつかめないからである。

しかし、テレビ電話にての状況確認をすれば、派遣人材の顔色を確認することができ、体調の良しあしをより正確に把握することができる。したがって、A社から派遣される人材は「常に元気」である可能性が高いということになる。

この考えに基づいた「常に元気な人材を派遣する派遣業者」という事業コンセプトは、経営革新承認を得るに足る新しい発想であった。

4-4 経営革新計画承認テーマ例

企業名	業種	テーマ	融資	補助金
(株)アイピーコム	電気工事業	電気機器の遠隔異常感知システムの開発、及び販売	20,000	185,000
(有)アーマライト	電気器具製造業	LED照明器具の開発による経営革新	50,000	12,000
(株)エスケイ商事	介護用品製造業	オゾン水を用いた野菜洗浄機用循環装置の開発	20,000	8,000
(株)エムアイエル	産業用機械製造業	人口知能搭載の概観検査装置の開発と事業化		12,000
(株)広電	電気機械器具製造業	暖房器具の新製造方法の開発による経営革新	80,000	
(株)ニシザキ工芸	家具製造業	中古家具バーチャルリフォーム販売システムの構築	20,000	
(株)日本ギャラクシー	建設設備材料製造業	新型コージェネレーションシステムの開発及び製品化	80,000	10,000
日本アサヒ機工販売(株)	産業用機械器具製造業	高吸水性ポリマー使用製品処理装置の開発と実用化		20,000
(株)タカラ住研	建築工事業	抗酸化工法を利用した住宅の開発・事業化	30,000	30,000
(有)苔匠	苔栽培	苔庭施工技術者育成塾の事業化	10,000	
(株)カネエイ	産業用設備洗浄業	エア-洗浄機の開発	5,000	3,000
(株)システムパートナー	電気制御部品販売業	エアコン節電装置の開発		4,000
(株)浜徳	旅館業	WEBサイトアクセス解析による経営革新	400,000	

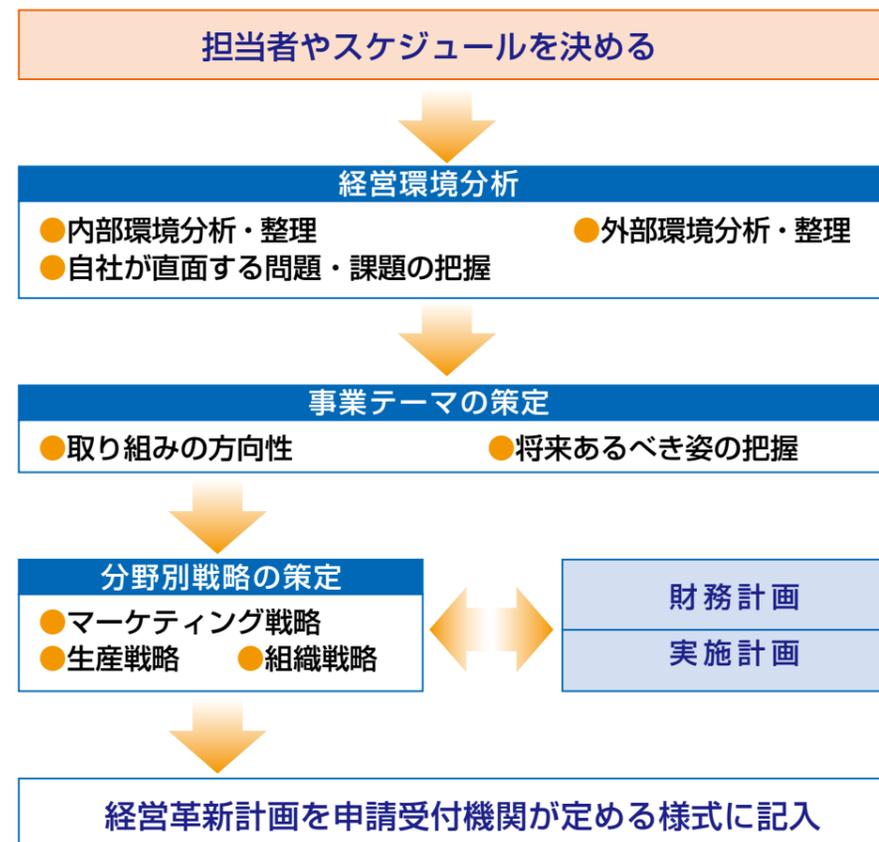
5 経営革新計画策定のポイント

5-1 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



5-2 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。

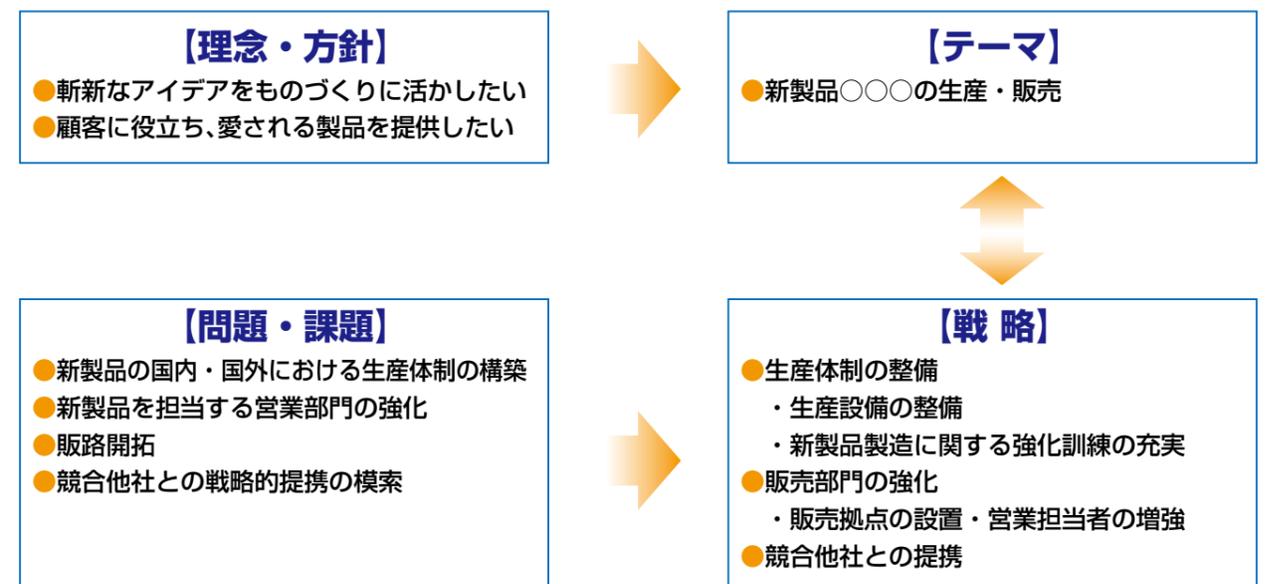
(2) 課題の抽出

SWOT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自社の課題を抽出します。

- 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「新製品〇〇〇の生産・販売」というように表されます。



(4) マーケティング戦略の策定

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。

- 誰に：ターゲットとする市場・顧客は何か
- 何を：提供する商品・サービスは何か
- どのように：接客や販売の方法はどのようなものか

(5) 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。

- 製品の開発：製品の開発方法、製品化、量産化までの見込み
- 生産要素：設備、材料、人材、技術、ノウハウ、外部資源の配分
- 生産量とコスト：月次、年次の生産量とコスト

(6) 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。

5-3 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。

■ 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) 設備投資計画

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。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) 売上利益計画

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。

