

補助金を活用した経営計画策定支援

Business planning supported by the subsidies

中小企業診断士 國島 正浩

Registered Management Consultant by METI Masahiro KUNISHIMA

要約：小規模事業者を取り巻く環境は人口減少などの影響を受け非常に厳しいものがある。それに対処すべくその「持続的発展」を支援するため平成 26 年に「小規模企業振興基本法」が成立した。その基本原則は、「小規模企業の振興は、人口構造の変化、国際化及び情報化の進展等の経済社会情勢の変化に伴い、(中略)多様な主体との連携及び協働を推進することによりその事業の持続的な発展が図られることを旨として、行われなければならない」とされた。具体的施策として打ち出された「小規模事業者持続化補助金」は、持続的な発展に向けた経営計画に基づく地道な販路開拓等の取り組みや、それと併せて行う業務効率化の取り組みを支援するために要する経費の一部を補助するものである。今回は、過去の採択事例等から採択時のポイント及び効果的な小規模事業者支援の在り方について考察する。

キーワード：小規模企業振興基本法 事業の持続的な発展 IT利活用

1 はじめに

我が国に存在する中小企業のうち、約9割に及ぶ小規模事業者は、地域の経済社会・雇用を支える存在として重要な役割を果たすとともに、将来の我が国を牽引する企業に成長する可能性を秘めている。平成 11 年改正の中小企業基本法においては技術やノウハウの向上といった側面、すなわち「成長発展」がキーワードであった。平成 26 年成立の小規模企業振興基本法では、「事業の持続的な発展」を図る小規模事業者についても適切な支援を通じて活力の最大限の発揮を目指すという方針が示された。これは中小企業基本法改正時の中小企業全体の上位を引き上げていくことで、中小企業全体の引上げを図るといった成長志向から、地域の雇用及び住民生活の両面において地域社会に与える影響が大きい小規模事業者にも焦点を当ててゆこうといった点において大きなパラダイムシフトが図られたことを意味する。個人の能力の発揮、自立的で個性豊かな地域社会の形

成が従来に増して重要政策課題となってきたのである。

平成 26 年版中小企業白書によると小規模事業者の経営課題として「既存の営業力・販売力の維持強化」と回答する企業が多く、次いで「国内の新規顧客・販路の開拓」といったものが挙げられていた。つまり営業及び販路開拓が最大の経営課題とされている。特に、小規模事業者にとり、売上拡大は企業の持続的発展に向け必要不可欠となっている。そのためには、市場機会を捉え小規模事業者の強みを活かした商品開発・販路開拓等の展開が重要であると同時に、事業者自身の事業内容を知らしめるノウハウ獲得が重要となる。そこに中小企業支援機関の個社支援の重要性があり小規模事業者による事業計画の策定やその着実な実行を、商工会議所や商工会が伴走して支援する体制が整備された。平成 26 年度に公募が開始された小規模事業者持続化補助金(以下 持続化補助金と略す)は、小規模事業者の持続的

発展を推進するために、「需要を見据えた経営の促進」「新陳代謝の促進」「地域経済に資する事業活動の推進」「地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備」を行うことを狙いとして資金面の補助を行うために導入された。

2 実際の支援事例

2.1 支援依頼時の対応

実際に支援依頼を受ける際にコンサルタントとして留意しておくべき事は多数あるが、補助金申請者本人の目的意識や事業を成し遂げる経営者としての力量などはチェックしておきたい。ただ単に、お金がもらえるのであればもらっておかないと損といった印象を受ける人も少なからず存在する。それを確認した上で以下のように経営計画策定を支援する。

最初は、事業計画のグランドデザインにさらに付加価値をつけることはできないか？といった目線で見直してみる。申請書のチェック経験が少ないコンサルタントでも、漏れなく対応できるように以下の手順を推奨する。

A. ビジネスモデルは明確か？また、自社の強みを認識し、アピールできているか？

まず、こういった点が無いようでは、そもそも審査の土俵に上がることができない。またこのビジネスモデルの内容を「補助事業で行う事業名」の欄にキーワード等を駆使し全体像をわかりやすく記載することも重要なことである。

B. 市場ニーズはあるのか？今後1年以内に売り上げを立てる事は可能か？

政策運営の立場から、迅速な景気浮揚効果が求められている。また、実際の顧客の生の声を活用し「・・してほしいといった要望が強くある」などと市場ニーズをダイレクトに表現するのも効果的である。

C. 政策とのマッチング度は良いか？国策に沿った事業か？

特に当該事業所のみではなく、関係する業界へのプラス効果が期待でき、大きな波及効果によりわが国経済全体の持続発展に寄与することが期待できる内容であるとなお良い。また、IT技術を活用できているかといった視点が重視されるようになって

きている。この政策とのマッチング度は特に重視したい。この点に関して実際に採択に至った事例で確認する。ネイルサロンの事例では伝統産業の振興・地方創生・クールジャパン政策・サービス業の海外展開・インバウンド対応と多くのマッチング項目が挙げられる。税理士事務所の事例でも、女性活躍社会・働き方改革・人手不足・人づくり革命・申告納税制度の適正運用・日商簿記検定試験の普及といった点が挙げられる。補助金の原資は、納税者が納めた税金である。そのため、行政は、政策意図に沿って補助金を支出する。民間活力を利用して国の政策目的の実現を推進しているのである。

2.2 完成度を上げる事業計画のチェック方法

次は、申請書の完成度を上げるといった目線で見直してみる。この時に活用したいのが3C分析である。3C分析とはビジネスのあらゆるシーンで戦略策定のためによく使われ、成功要因分析に有効な手段である。

A. 補助事業の確認に当たり以下の3者を着眼点に見直してみる。

- ・自社 (Corporation)
- ・顧客 (Customer)
- ・競合相手 (Competitor)

B. これを最低限クリアすべき項目から磨き上げていく。①何がしたいのか？(ビジネスモデル)→②顧客のニーズは？→③競合に勝てるのか？他社に対しモデル的な事業となりえるか？

このモデル的な事業と成り得るか？といった点は大きな評価ポイントと考えられるのでわかりやすく説明したい。そのために活用したいのが図表である。ネイルサロンの事例ではITの利活用により海外の個人客とリアルタイムで現物を見ながら双方向に情報をやり取りするインタラクティブな環境を構築することにより距離的な制約を克服し、きめ細やかに海外顧客の要望に応え得ること、また海外で現在活躍中のネイリストに伝統工芸ネイルの魅力と技術を「Eラーニング」等を通して時間的な制約を受けずに現地の人材を教育し、戦力として育成することにより中小サービス業者でも海外での事業拡大ができること、この補助事業の海外での認知度向上によ

り、海外顧客が将来日本を訪問するきっかけともなりえ訪日外国人誘致に貢献するといったことを図解説明している。税理士事務所の事例でも、この補助事業が当概事務所、他の会計事務所や顧問先企業、会計教室生徒に対しそれぞれに WIN-WIN の関係となり、ちょうど「近江商人三方よし」の関係になることを確認し、それを図示している。両事例ともにビジネス自体の社会的貢献性が大きく波及効も大きい。このように解説することにより両ケースともに申請者本人が事業の意義を再確認することができ自信を持っていただけたのが印象的であった。このように採択の結果いかんによらず、自身の事業が経済社会から期待されていることを事業実施者本人が再確認できることにより金銭のみではなく、事業意欲をパワーアップしていただける点において補助金制度の果たす役割があると言えるのではないだろうか。

インバウンド：観光と教育インフラを視野に活動

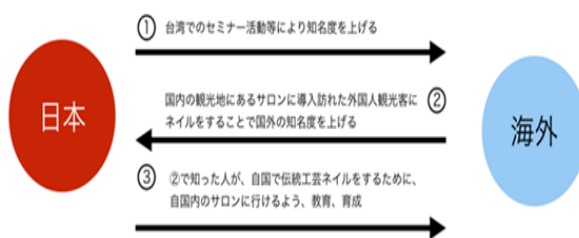


図1 海外での活動がインバウンドを誘発

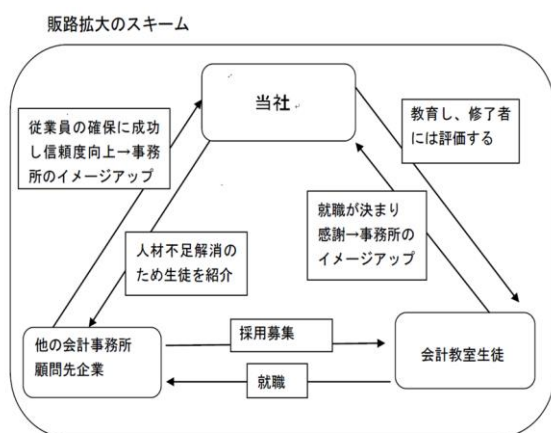


図2 当社、顧問先、会計教室生徒三方よし

3 効果的な補助金の活用と今後の政策動向について

3.1 効果的な支援の在り方

中小企業庁では平成26年度補正予算採択者に向けアンケートを実施した。その中で以下の結果を確認できた。[1] そこからは実際に活用した小規模事業者の評価も非常に高いものであったことが読み取れる。

- ・採択事業者のうち、97.5%が「新規取引先・顧客を獲得した」または「獲得する見込みである」と回答、95.9%が「売上が増加した」または「増加する見込みである」と回答。

- ・補助事業終了後の変化として、「自社内の意識が前向きとなった」、「取引先や顧客からの評価が高まった」との回答が過半の他、「業況が向上したと判断できる変化が起きた」、「自社全体の売上げ総利益が増加した」、「自社の生産性が向上した」も2割を超える。また、経営計画・事業計画の策定については

- ・採択事業者のうち69.1%が、経営計画や事業計画を補助金申請にあたって初めて作成したと回答。

- ・計画の作成を経た意識の変化として、「自社の強み・弱みが明らかになった」、「他の補助金や支援制度の活用についても関心を持った」、「事業の見直しを行うきっかけとなった」、「新たな事業を企画できた」など。

以上をまとめると以下のメッセージを送ることができる。

- ・経営課題の解決に役立つよう上手く活用しよう！
- ・補助金が、自社のビジョン・事業計画の実現に向けた経営課題の解決に役立つように自ら申請書を作成し、自社の経営を強くする機会に活用しよう！

- ・お金目当ての取り組みは、本末転倒！

私が実際に補助金獲得支援させていただいた事例を振り返って気づくことは、事業に強みを持ち、ある程度事業の対象顧客が明確となり実際にそれらにアクセスし需要の感触をつかんでいるといったアーリーステージもしくは成長期にある事業者が持続化補助金を活用すると特に売上拡大の効果が大きいといえる。事業化のアーリーステージで採択された事例の中には、あまり効果がなかったケースや、実際に来訪したのは想定していた顧客ではなかったといったケースも見受けられた。しかし、顧客とのコミ

コミュニケーション機会が増えたといった効果は確認できており、順次本来狙っていた顧客へ対象を誘導したり、事業内容を軌道修正したりすることで地域の需要にあった顧客開拓へ結びつけていくことも可能であり、長い目で見れば効果は確実に出てくるものと考えている。また、持続化補助金の次のステップとしては、ものづくり等補助金(設備投資・試作品開発等)、IT導入補助金(クラウド等)といった政策メニューも用意されている。

3. 2 今後の政策動向について

安倍内閣は2017年12月「生産性革命」と「人づくり革命」を車の両輪として、少子高齢化という最大の壁に立ち向かうために新しい経済政策パッケージを決定した。このような国家戦略のもとで予算化された平成30年度中小企業・小規模事業者政策の重点項目を確認しておきたい。「生産性革命」と「人づくり革命」の推進のスローガンのもと以下の具体的項目が示された。

- (1) 中小企業・小規模事業者等の抜本的な生産性向上
- (2) 事業承継・再編・統合による新陳代謝の促進
- (3) 人材不足への対応
- (4) 小規模事業者対策、海外展開・地域へのインバウンド拡大、金融支援

これらの政策重点項目は今後の補助金テーマにも色濃く反映されると考えられる。過去の日本商工会議所の持続化補助金公募要領を確認すると、補助金増額や新たに補助対象に追加など、時の重点施策に臨機応変に対応していることが見て取れる。具体的には近年以下の措置がとられてきた。

平成27年度補正予算

・「雇用対策、買物弱者対策、海外展開」に取り組む事業者に対し補助上限額引き上げ。

・販路開拓と合わせて取り組む、生産性向上のための取組に係る経費についても、補助対象に追加。

平成28年度第補正予算

・「賃上げ、雇用対策、海外展開、買物弱者対策、台風激甚対策」に取り組む事業者に対し補助上限額引き上げ。

・ITを活用した取組を実施する事業者を重点的に支援。

平成28年度第2次補正予算<追加公募分>

・代表者が60歳以上である場合には後継者候補が中心となって取り組む事業を重点的に支援。

4 おわりに

小規模支援法が期待する「伴走型の経営計画策定・実行支援」の推進に向けて、コンサルタントとして持てる「スキル、知識、支援経験」を駆使し、必要に応じ他の専門家、支援機関(都道府県等中小企業支援センター、中小企業診断士協会等)と連携しながら、様々な課題に伴走型で対応することが求められている。求められる能力のキーワードは連携力、突破力、構想力、戦略力となる。また、経営課題の解決や事業の発展には、事業者自身が「気づき」「考え」「行動」することが不可欠であり補助金等施策は、その大きな「きっかけ」となりえる。

現在、我が国は人口減少・少子高齢化社会の到来といった中長期的な構造変化の渦中にあり一部変革意識の希薄な小規模事業者を取り巻く環境はさらに厳しさを増している。従来の商品を、従来の販売方法で、従来の顧客に売ってはいけず持続すらできないのである。経営を発展させるためには「新たな商品・サービス」を「新たな顧客層」に「新たな販売方法」で提供し顧客価値の創造を実現していくことが不可欠である。つまり何か新しいこと(イノベーション)を具現化する経営力が小規模事業者にも求められているといえる。

(引用・参考文献)

[1] 中小企業庁 「最近の中小企業・小規模事業者政策について」(2017.9)

著者略歴

國島正浩：1961年愛知県生まれ。1984年上智大学経済学部卒。イビデン(株)を経て、名古屋商工会議所勤務。中小企業診断士