

【報告テーマ】

小規模事業者の経営革新計画認定に向けた支援事例

千葉商科大学経済研究所客員研究員

村山 賢誌

はじめに

経営革新計画は都道府県に設置された審査会で審査を受けることもあって、難易度は比較的高い。その一方で、計画の認定を受けても助成金が支給されるなどの利点はない¹といっても過言ではない。しかし、積極的に計画の承認を受けようとする小規模事業者がいる。その計画作成に取組む理由を知るとは、小規模事業者に対する支援のヒントとなる。また、第三者による事業性評価となる計画承認は、今後、金融機関と小規模事業者を結ぶ有効なツールとなる。取組む事業者の共通点を見出すことは有用と考えられるため、本稿では3事業者を事例として紹介する。

1 経営革新計画の作成支援

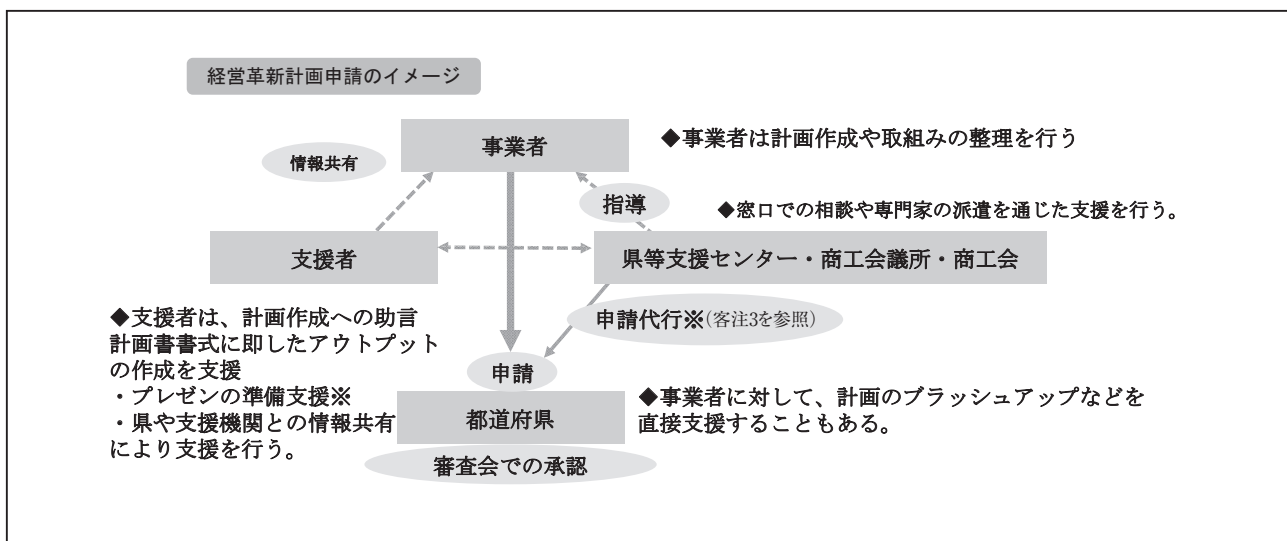
(1) 経営革新計画認定の条件

① 求められる4つの取組みと新規性

経営革新計画の作成では、新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、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の4つの類型にあてはまる取組みであることに加え、それらの取組みに新規性が求められる。

② 経常利益と付加価値または一人当たりの付加価値額の年間3%の伸び率の確保

計画では、経常利益と付加価値額または一人当たりの付加価値額が年間3%以上伸びることが必要であり、さらに、3年または5年計画とすることが求められている。



¹ 政府系金融機関の低利融資、信用保証の特例、課税の特例等の支援措置の対象になることがうたわれているものの、経営革新計画の承認は貸付等を保証するものではないこと、各種支援を利用するためには、それぞれの機関における審査を通ることが必要とされることから実際には利点はないといっても良い。もっとも、ものづくり補助金などにおいて加点されるなど計画の利点付与もできてきている。

③計画の目標

②で求められる付加価値額などの年間3%の伸び率の確保にあたり、その計算根拠の明示が求められる。そして、設定された目標数値達成の実現可能性などが審査される。

④経営革新のテーマ

前述の①から③の実現に向けて、取組む内容を簡潔に記述する(テーマを明確にする)ことが必要である。

(2) 支援における専門家のかかわり

計画の作成は当事者である事業者単独でも可能だが、専門家が支援する機会も少なくない。

①事業者への助言

専門家は、事業者との意見交換や助言を通じて、計画作成における事業者の考えの整理や取組みの妥当性、申請書書式にあわせた²申請内容充実への助言を行う。

②事業者と支援機関との仲介

計画作成の進行とともに、支援機関の担当者とは打合せを行い、内容の確認を受ける。支援機関とのやり取りを基に事業者と打合せをすすめて申請内容のブラッシュアップを行い、審査会提出レベルまで支援を行う³。

2 支援事例

(1) 支援例：茶誠堂(和菓子製造・卸 能代市、代表：梶原芳一、営業：梶原啓子)

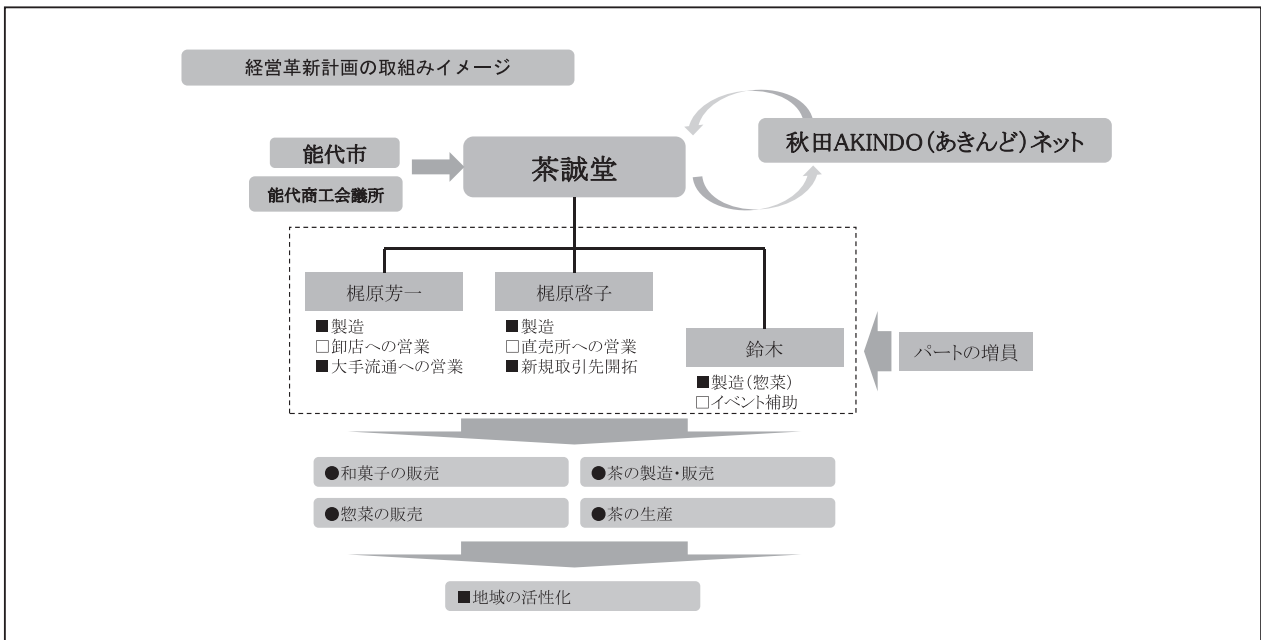


①経営革新のテーマ

『北限の茶である檜山茶を自家生産し、手揉の技術で品質の向上を図るとともに、茶葉の粉体化により使用用途や商品への応用範囲を広げることで経営革新を実現します。』

②経営革新計画に取組んだ理由

北限のお茶を残したいという思いを他者に理解してもらいたい⁴、自店菓子製造工場の老朽化に対して工場移転と設備購入等のための融資(への理解)を得たい、そして、茶畑の確保と茶樹植栽の準備のた



2 経営革新計画書の書式は求められる形式がある。また、損益計画では営業利益を除くなどの通常の損益の表記と異なる点があり事業者単独では作成が難しく助言者がいることは有効である。
3 東京都では申請する事業者数も多いため、特定の支援機関(振興公社、東京商工会議所、商工会連合会)が事業者に代わって審査会でプレゼンを行うため、この支援機関の担当者とは打合せを通じて審査会提出レベルまで申請内容の充実を図ることになる。また、県によっては事業者自らプレゼンを行い、県の支援担当者は審査での支援を担うため、審査会提出レベルに至っているかの確認を県支援担当者で行うことになる。この審査会レベルに至るまで専門家は事業者に助言をすることになる。この際、県等の担当者から直接記述内容についての指摘を受け、それに基づき事業者と申請内容の充実を図る場合もある。
4 現在、檜山茶の生産者は2人であり生産量も少ない。また、生産者の高齢化も進んでおり生産の承継も難しくなりつつある。この構想については市や信用保証協会、政策金融公庫の担当者等に話をしていたが、なかなか理解が進まなかった、という思いを持っていた。

めの資金調達をしたいという想いを実現することが取組みの理由である。

③事業者が持っていた経営基盤と支援理由

支援の第一の理由は、経営者の前向きな姿勢である。第二に、一定の経営基盤(業歴が50年を越え、大手流通事業者を取引先としていたこと)があったこと、取組みにおいて希少価値がある素材(檜山茶)があり(この他に、茶畑用地の入手可能性、菊芋粉の入手が可能であった)、加えて新商品の製造を担う人(従業員)がいたことから商品開発の実現可能性が高いと考えられたこと、そして、夫婦で地域活動⁵に積極的に取組んでおり(このため地域の支援者に広がりをもっていた)、地域の活性化に貢献したいという強い思いを持っていたことが支援理由である。

当社は平成28年8月に計画が承認された。また、同年12月時点で、地元金融機関からの資金調達、新工場の契約、茶畑用地の確保が終了しており、平成29年春に新工場は稼働予定である。

(2) 支援例：ジュレ 株式会社 (gelee Inc.)

デザイン業 安達信吉代表取締役

<http://gelee.jimdo.com/about-us/access/>

創業(設立) 2011年9月



ジュレ 株式会社・安達社長

当社は、東京商工会議所新宿支部の小林達人経営指導員が会員訪問の中でニーズを発掘したことが、経営革新計画の申請(平成28年8月承認)に結び付いた。

①経営革新のテーマ

『インターネットを介した、デザイン作成と商標・意匠登録をワンストップ提供するサービスによる経営革新』

②支援理由と支援内容

経営者は経営革新計画に取組みたいという要望をもっており、経営基盤(デザイン技術：数多くの入賞経験)を持ち、取組みにおいて素材(人的なネットワーク：多くのクリエイターとの交流や弁理士との協力関係)を有していたことが支援に至った理由である。

具体的な支援内容は、取組みについての構想の整理(当初はシェア・オフィスの展開での申請を構想していたが、聞き取りを通じてインターネットを介しての商標ロゴ・デザインの作成、商標の登録のワンストップ・サービスの提供での申請を提案した)、申請書作成の支援(記述形式の紹介、数値算出方法の助言)である。申請書のたたき台の作成まで支援しその後、東京商工会議所の支部を通じて本部の担当者に引き継いだ支援例である。^(*)

(3) 支援例：有限会社オーチャードハウス

ペンション業 出口利春代表取締役

<http://www.orchardhouse.jp/>

創業：昭和61年3月



有限会社オーチャードハウス・出口社長夫妻
当社ホームページより

当社が立地する北杜市清里地区は観光客の入込数が減少(ただし、平成27年度の外国人観光客の入込数は04%増)し、閉店する商業者もみられるなど厳しい環境に置かれている。そのような状況下で、打開策の一つとして、インバウンド需要(特に台湾など)の取込みへの努力が続けられている。

①経営革新のテーマ

『専門事業者等と連携した体験企画の提供(提案)による外国人客連泊客増加獲得』

②支援理由と支援内容

事業継続に向けた前向きな姿勢と優れた経営基盤(“じゃらん”のクチコミ総合評価が4.9)があり、事業継承(長男とその家族への)に対する意思をもって

5 北限のお茶檜山茶保存会が組成されており、その中心メンバーとして茶摘み、茶もみ、和紅茶づくりの体験などの実施に積極的に協力していた。さらに、希少茶の維持活動に賛同した茶製造・販売者など支援者を確保(茶生産者、手もみ技術者等々)に結び付いていた。その中に、地元能代商工会議所があり、担当した佐藤慶仁主任経営指導員の積極的な協力・支援を受けることができた。

(※)東京商工会議所本部はこの後申請者と複数回の申請内容修正・追加等の打合せを行っている。

いた。体験企画は、当社を中核事業者としてネイチャーガイドやワイナリーと連携することで経営資源の不足を補うものであり、同時に、地域の活性化に貢献する有用な取組みと考えられたことが挙げられる。支援内容は、当社が持つ強み・良い点の整理、取組みや内容のブラシアップ、申請書作成のための助言、そして、県支援担当者と連携しての申請支援である。

当社は平成28年2月に計画が承認された。^(※)

(4) 承認を得た事業者に通ずる点

紹介した3事業者に通ずる点は、①経営者に前向きな姿勢があること、②経営資源として、商品(の素材)やサービス力、また技術力と人的ネットワーク(共通事項)を持つことである。つまり、いずれの事業者も厳しい競争にありながら経営者が経営に対して前向き(積極的)であり、加えて、“光る経営資源”を有していることである。これらの点は、紹介した3事業者以外の計画承認を受けた事業者にも通ずる。そして、①及び②のいずれが、欠けても計画の作成にも進まない。

3 専門家としての関与と計画承認後の課題

(1) 支援におけるパターン

必要な支援は事業者がもつ経営基盤によって異なり、①ある程度の助言のみで申請に進むことができる、②アイデアの整理と申請書作成の助言で申請に進むことができる、③事業や歴史、地域環

境の聞き取りから、アイデアの整理と申請書作成の助言で申請に進むことができるというパターンに分けられる。そのため、支援者は事業者の状況に応じた支援が必要となる。

(2) 支援において求められる取組み

支援者には、①計画の検討にあたり、優れた経営資源を見出すことが求められる。SW、特にS(強み、良さ)について見出すことが重要である。次に、②経営資源を活かして、革新計画で求められる類型に合致する取組みが可能かを判断(どのような取組みが可能かを想定すること)し、不足する場合にはその充実を支援する、加えて、③協力者との連携のコーディネートもし必要に応じて行うことが求められる。そして、計画の作成は事業者と一緒に進めることになる⁶。

(3) 課題

課題は、計画承認後において取組みの実行支援と進捗のフォローである。取組みの途中で障害が生じる場合も少なくない。その障害を確認し、解決策を提案することが必要となるが、資金的に専門家に依頼を継続することが難しいという問題がある⁷。継続支援が必要な下で、公的な支援が上限に到達した場合に、事業者の負担がかからないように支援を継続できるかが小規模事業者に対する支援における課題と考える。

もっとも年度後半での支援の場合、翌年度の早い時期に支援制度を活用することで計画実現に向けた支援は可能になるので、申請後から翌年度までの期間が長い場合に、どのように支援するかが課題となる。

6 計画の作成では、支援者(専門家)がつくりあげてしまうことも生じがちである。しかし、事業者の理解が伴わない場合には、“絵に描いた餅”と同様となりかねない。この点についても留意が必要である。

7 無料の専門家派遣なども少なくないが、支援回数の上限に至った場合には、継続的なフォローができない。次年度の制度利用もあり得るが、一定の期間が開くことになる。事業者との関係においては、電話やメールでの助言や確認を行うこともある。

(※) この支援では、甲府信用金庫(本部、長坂支店)の協力を得た。