

平成21年度 調査・研究事業

# 中小企業の経営革新に関する調査研究

～経営革新承認企業の現状と支援について～

## 報 告 書

平成22年1月

社団法人 中小企業診断協会 徳島県支部

## はじめに

1990年～92年のバブル崩壊を機に、規制緩和、価格破壊が進むなど経営環境が大きく変化した企業の売上が低迷。コストの削減だけでは事業の継続が図れず、倒産する企業が続発。このような厳しい状況の中、売上を伸ばし、成長を遂げあるいは着々とその経営基盤を固めている「頑張る企業」が地域に存在した。これらの企業には、これまでの常識・考え方にこだわらずに、新たな発想による新事業活動を積極的に行うといった共通点があった。

こうした中、我が国では、頑張る企業を支援することで日本経済を再活性化しようと、「中小企業新事業活動促進法」を制定した。

中小企業の経営革新支援施策は既に10年が経過し、行きわたった感もあるが、さらに多くの中小企業のチャレンジを促進するためには、施策や制度の効果を検証し、必要な支援を行っていくことが重要である。

こうしたことから、本調査においては、同法に基づく承認企業を対象に様々な角度から現状分析や事例調査を行うとともに、今後の支援の在り方について検討を行った。

この報告書が、中小企業の経営革新支援にかかわっている方々や今後新たに経営革新計画承認を目指そうとする方々の少しでもお役にたてれば幸いである。

平成22年1月

社団法人 中小企業診断士協会 徳島県支部  
支部長 吉田 康二

## 目 次

第1章 本調査の目的と背景 .....	1
1. 本調査の目的 .....	1
2. 今なぜ経営革新なのか .....	2
第2章 経営革新計画の承認状況 .....	3
1. 全国の動向 .....	3
(1) 承認件数の推移 .....	3
(2) 都道府県別承認件数の動向 .....	4
2. 徳島県の動向 .....	6
(1) 承認件数の推移 .....	6
(2) 地域別承認件数 .....	6
(3) 業種別承認件数 .....	7
(4) 従業員規模別と資本金規模別承認件数 .....	8
(5) 承認企業の計画進捗状況 .....	10
3. 徳島県における経営革新への取り組み .....	10
4. 徳島県の経済動向について .....	11
(1) 概要 .....	11
(2) 県内総生産(産業別) .....	12
第3章 経営革新計画承認企業の現状と課題について .....	13
1. 経営革新計画承認を求める企業の実像と承認を支援する支援機関、専門家の実情 .....	13
(1) 全国的に見た経営革新計画承認企業がアドバイスを受ける機関とその内容 .....	13
(2) 全国的に見た経営革新計画承認企業の支援策の活用状況 .....	15
(3) 経営革新計画承認制度の必要性和承認企業に対する課題及び所見 .....	17
2. 経営革新計画承認企業に対する支援課題の克服 ～中小企業診断士の関与～ .....	21
第4章 経営革新承認企業のその後に対するヒアリング調査結果と所見 .....	22
1. ヒアリング内容とその分析と所見 .....	22
(1) A社(食品製造業) .....	23
(2) B社(建設業) .....	24
(3) C社(製造業) .....	25
2. ヒアリング調査結果の総括 ～中小企業診断士の視点～ .....	26

第5章 経営革新と資金問題 .....	27
1. 徳島県における中小企業の資金需要 .....	27
(1) 中小企業の資金繰り(全国) .....	27
(2) 徳島県内の融資動向 .....	28
(3) まとめ .....	30
2. 経営革新における資金調達 .....	30
(1) 資金調達のチャネル .....	30
(2) 資金調達のメリット .....	31
(3) まとめ .....	32
第6章 金融機関へのヒアリング調査結果とその所見 .....	34
1. ヒアリング内容とその分析と所見 .....	34
(1) 調査方法 .....	34
(2) ヒアリング結果並びに考察 .....	35
2. ヒアリング調査結果の総括 ～金融機関の視点～ .....	39
(1) 革新計画の合実性（合理的かつ実現可能性） .....	39
(2) 既存事業の業況確認 .....	39
(3) 計画策定からの関与 .....	39
第7章 経営革新計画承認企業の事例紹介 .....	40
(1) 小売業の事例 .....	40
(2) 建設業の事例 .....	42
(3) 製造業の事例 .....	44
(4) サービス業の事例 .....	46
第8章 総括（まとめ） .....	48
中小企業における経営革新の位置づけと金融機関及び中小企業診断士の役割について ...	48
(1) 中小企業における経営革新の位置づけと金融機関の役割について .....	48
(2) 中小企業における経営革新の位置づけと中小企業診断士の役割について .....	49
おわりに .....	51
調査事業を担当した調査員の一言コメント .....	51
参考資料 .....	52
1. 経営革新計画事前調査シート .....	53
2. 申請書（別表1, 2, 4）の補足資料の書式例 .....	55

## 第1章 本調査の目的と背景

### 1. 本調査の目的

1990年～92年のバブルの崩壊を機に、規制緩和、価格破壊が進むなどの経営環境が大きく変化し企業の売上は低迷。企業はこの売上低迷に対して、景気は必ず回復するといったこれまでの経験に基づいて、景気が回復するまで余計なことはせず、コストの削減を行うことで、事業の継続が図れると思っていた。しかし、環境は激変し、景気は一向に良くなりならず、経営は悪化。これまで神の領域と言われてきた人件費の削減、更にはリストラを行うも、倒産する企業が続発。

しかしながら、このような厳しい状況の中でも、売上を伸ばしている中小企業があった。いわゆる勝ち組と言われる企業である。これらの企業には、これまでの常識・考え方にこだわらずに、新たな発想による新事業活動を積極的に行うといった共通点があった。

そこに、注目した中小企業庁では、元気な中小企業を支援することで日本経済を再活性化しようと、平成11年7月に「中小企業新事業活動促進法」を制定し、事業の継続的発展を目指した。

この支援施策も既に10年が経過し、県内を一巡し、行きわたったような感もあるが、昨今の厳しい経済環境を受けて、今後ますます増加傾向にある。実際、これまでの中堅・中小企業から、最近は中小・小規模企業へと制度が浸透しており、結果、本県においても、中小・小規模企業による経営革新に取り組むケースが増えてきている。

しかし、様々な経営課題を抱える中小企業が、直面する経営課題を克服できずに、経営革新をあきらめるケースも少なくない。

そこで、本調査では、経営革新計画承認企業を対象に様々な角度から現状分析や事例調査を行うとともに、金融機関等支援機関へのヒアリングを実施し、今後の支援の在り方についての検討を行い、中小企業における経営革新の位置づけと金融機関や中小企業診断士等支援機関の役割を明らかにすることを目的とする。

#### (※)本調査における「経営革新」の捉え方について

中小企業新事業活動促進法では、経営革新を、「新事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」と定義している。

中小企業が直面している経営課題等の克服や、経営体制、組織、事業の高度化・再構築・転換等を遂行しようとする中小企業の取組みを広く経営革新として捉えているが、本調査においては、過去にとらわれず、市場の変化をいち早く読み、それに適合した新しい商品やサービスを提供する中小企業新事業促進法に基づいた取組みを経営革新として捉えてみていくこととする。

過去を振り返って、悪いところを改善したり、ムダを省いて効率化するといった、従来の経営改善とは異なる。

## 2. 今なぜ経営革新なのか

中小企業を取り巻く環境は急激に変化しており、過去の経験に基づいた経営は明日の糧を保証するものではなくなった。企業が生き残るには、「あらゆる局面で過去を振り返らない、新たな取組み」が求められている。

中小企業の経営は困難を極めているといわれる一方で、売上高と営業利益を伸ばしている中小企業もある。いわゆる勝ち組と言われる企業である。

昨今、企業はこの「勝ち組」と「負け組」に2極化されてきている。これら勝ち組に共通するものは何なのか。キーワードは、「経営革新に取り組んでいるか、いないか」である。

なぜ、経営革新に取り組むことが勝ち組となる要因となるのか。

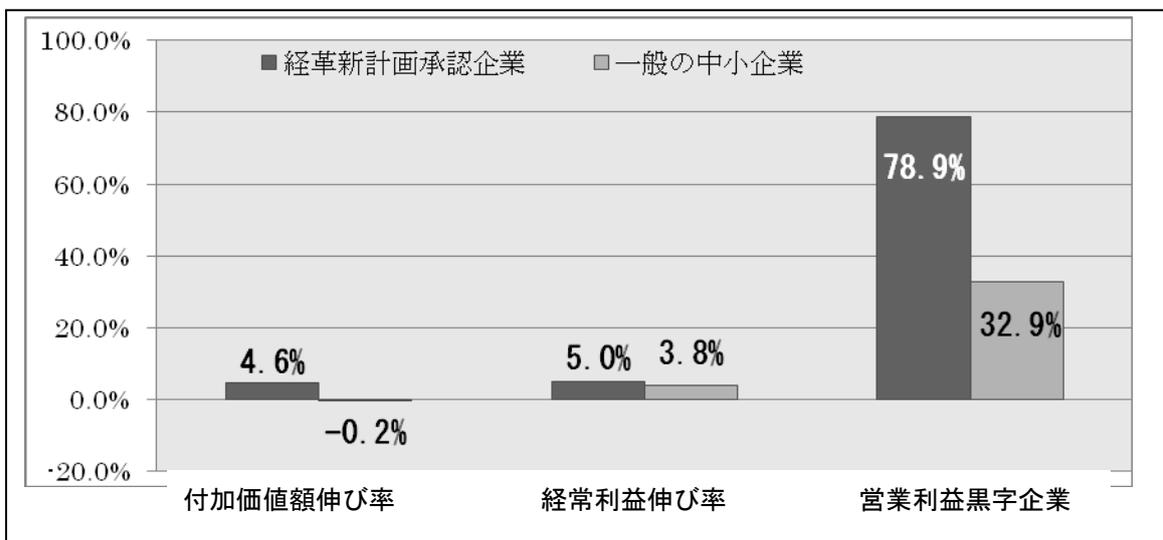
実際に経営革新支援制度を活用した中小企業と、活用しなかった一般の中小企業の業績を比較してみると、付加価値額で4.8%、経常利益で1.2%と高い伸び率を示すように、承認企業は一般の中小企業に比べて明らかに成長性が高いことが分かる。

また、経営革新計画終了企業の最新期末の営業利益データをみると8割弱の企業が黒字である。一方で国税庁が実施している「会社標本調査結果」によると、「利益計上企業」は約33%である。

経営革新に取り組んだ中小企業は、経営状況において良好な企業の割合が非常に高くなっていることが読み取れる。

以上のことから、経営革新支援制度を活用した企業の方が、明らかに業績の伸び率が高いことが証明されており、経営革新支援制度は、「業績の良い企業にとっては、さらに業績を伸ばす手段として、業績の良くない企業にとっては、再建の手段として」有効な施策といえる。

図表 1-1 経営革新計画承認企業と一般の中小企業との比較



## 第2章 経営革新計画の承認状況

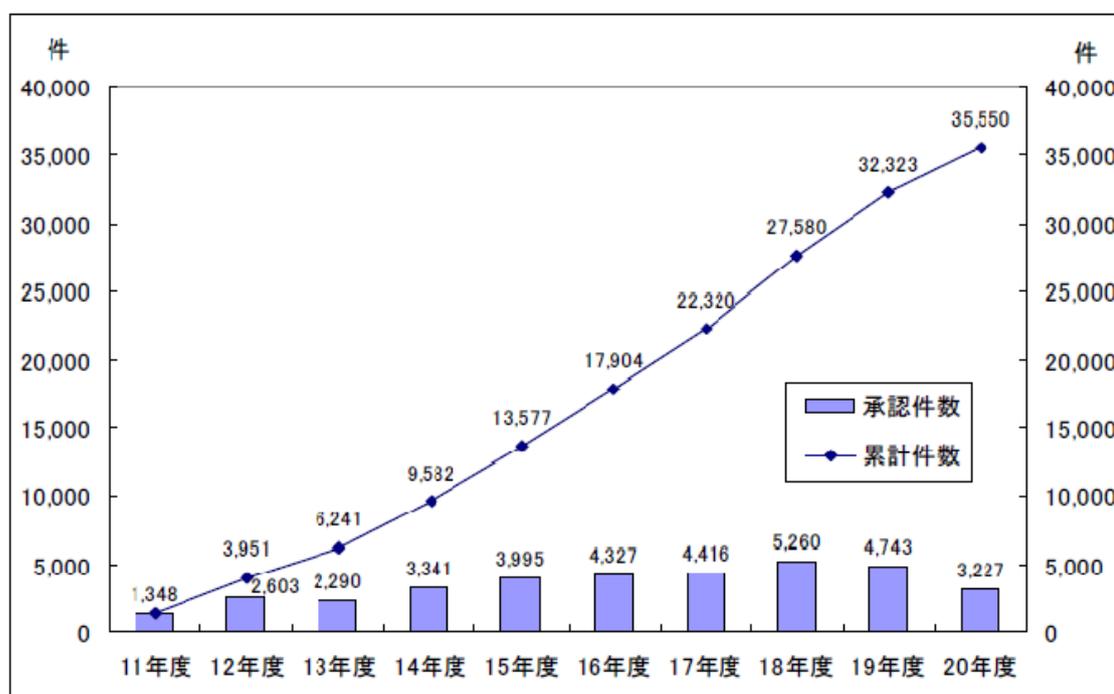
### 1. 全国の動向

#### (1) 承認件数の推移

平成11年7月に中小企業経営革新支援法の施行と同時に事業を開始、その後平成17年に中小企業新事業活動促進法に引き継がれ、事業が開始されてから10年が経過した。

平成21年12月末日現在、累計で39,439件の経営革新計画が承認されており、経営革新支援制度は着実に中小企業に浸透してきている。

図表 2-1 経営革新計画の承認件数動向(全国)



(資料) 中小企業庁の経営革新計画承認件数データより

注：平成20年度の承認件数は平成21年1月末日現在のもの

経営革新計画の承認件数が順調に伸びてきた背景としては、本制度の中小企業に対する認知度が高まってきたことに加え、平成17年度にシニアアドバイザー事業が、平成20年度には、地域力連携拠点事業がスタートしたことで、商工会、商工会議所に加え、金融機関等支援機関が連携して経営革新計画承認を受けようとする中小企業に対する支援が強化されたことなどがあげられる。

## (2) 都道府県別承認件数の動向

図表 2-2 都道府県別の経営革新計画承認件数の動向

		17年度	18年度	19年度	20年度	21年 12月末	承認件数 (累計)
国(地方局舎)		0	0	0	1	0	24
北海道		178	127	87	62	20	798
1	北海道	178	127	87	62	20	798
東北		218	251	228	167	82	1,849
2	青森	38	28	28	25	13	305
3	岩手	47	46	31	16	18	335
4	宮城	53	55	58	30	12	402
5	秋田	17	28	21	17	11	222
6	山形	44	54	44	34	14	319
7	福島	19	40	46	45	14	266
関東		1,484	1,842	1,921	1,887	1,262	14,889
8	茨城	126	145	125	135	71	863
9	栃木	34	67	50	27	16	441
10	群馬	49	75	60	58	16	527
11	埼玉	123	219	295	275	151	1,482
12	千葉	88	142	133	134	111	956
13	東京	417	456	549	575	406	4,959
14	神奈川	159	100	109	122	90	1,361
15	新潟	98	149	104	76	46	676
16	長野	152	218	209	160	80	1,360
17	山梨	44	38	25	25	12	298
18	静岡	194	233	262	300	263	1,966
中部		658	853	597	460	365	5,246
19	愛知	460	586	411	285	203	3,287
20	岐阜	89	135	54	48	74	613
21	三重	35	53	63	70	56	580
22	富山	44	47	34	34	24	388
23	石川	30	32	35	23	8	378
近畿		691	846	626	459	356	6,088
24	福井	50	65	46	41	32	373
25	滋賀	42	61	55	58	25	541
26	京都	47	33	37	26	26	411
27	大阪	245	323	247	184	160	2,546
28	兵庫	263	300	197	115	77	1,727
29	奈良	26	34	29	22	21	297
30	和歌山	18	30	15	13	15	193

	中 国	587	667	555	495	276	4,702
31	広 島	277	255	225	210	133	2,013
32	岡 山	148	159	143	122	32	1,071
33	鳥 取	33	49	41	45	32	349
34	島 根	69	106	90	50	39	589
35	山 口	60	98	56	68	40	680
	四 国	122	144	124	117	83	1,016
36	徳 島	47	47	26	30	25	279
37	香 川	16	17	17	19	7	171
38	愛 媛	41	62	47	42	35	381
39	高 知	18	18	34	26	16	185
	九 州	445	499	575	598	406	4,645
40	福 岡	211	239	343	349	249	2,526
41	佐 賀	24	54	55	44	24	283
42	長 崎	32	27	28	14	9	389
43	熊 本	52	38	25	38	31	384
44	大 分	47	68	49	64	40	435
45	宮 崎	35	27	21	44	20	258
46	鹿 児 島	44	46	54	45	33	370
	沖 縄	33	31	30	15	5	182
47	沖 縄	33	31	30	15	5	182
	合 計	4,416	5,260	4,743	4,261	2,855	39,439

(資料) 中小企業庁「経営革新計画承認実績データ（全国版）」より

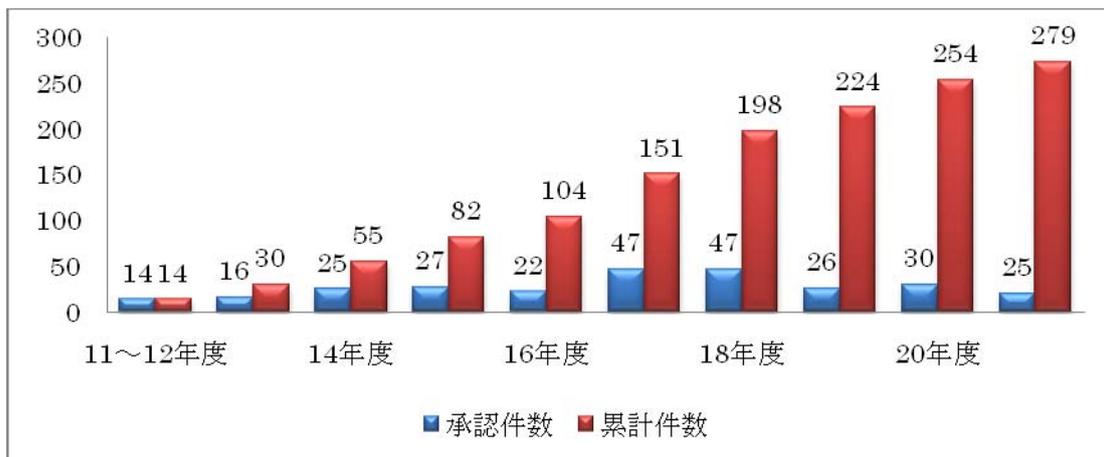
注1 平成21年度経営革新計画承認件数は、平成21年12月末日の数値である

## 2. 徳島県の動向

### (1) 承認件数の推移

この制度も平成11年にスタートし、本年で11年目を迎え、県内を一巡、行きわたったような感もあるが、徳島県下における承認状況を見てみると、平成21年12月末日現在累計で承認件数は279件と、昨今の厳しい経済環境を受けて、今後ますます増加傾向にあると考える。

図表 2-3 承認件数の推移

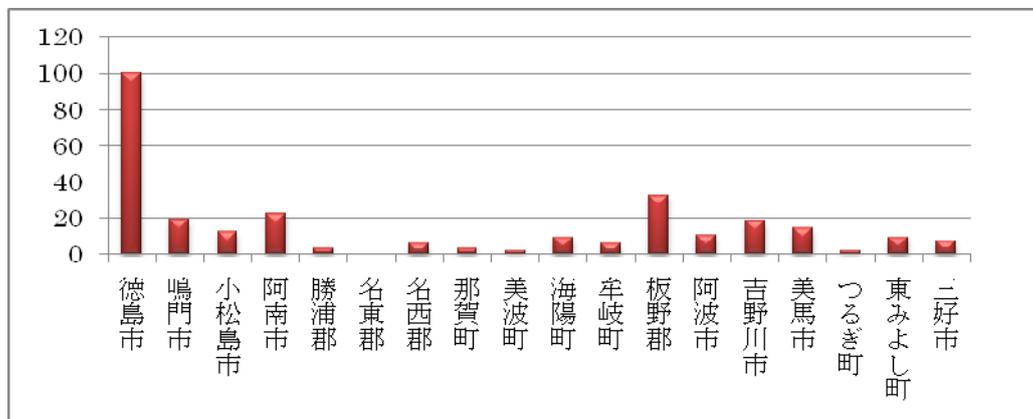


(資料) 徳島県「経営革新計画承認状況データ」より

### (2) 地域別承認件数

上述のとおり経営革新計画の年間承認件数は県全体では増加傾向にあるが、市町村別にみるとその動向には違いがあり、100件以上の承認企業を輩出しているところもあれば、全く輩出していない市町村もある。平成21年12月末日現在、承認企業の無い市町村は、佐那河内、鷲敷、上那賀、由岐、穴喰、市場、美郷、木屋平、貞光、一字、山城、井川、東祖谷、西祖谷の14か所。

図表 2-4 地域別の承認件数



(資料) 徳島県「経営革新計画承認状況データ」より

### (3) 業種別承認件数

累計承認件数を業種別に見てみると、製造業が105件（37.6%）で最も多く、次いでその他が75件（26.9%）、卸・小売・飲食業が66件（23.7%）、建設業33件（11.8%）と続いている。

ただし、承認件数に対する製造業の割合を年度別にみると、平成13年度が62.5%と最も高いものの、平成14年度には40%に、平成15年には一時持ち直すものの、その後は低下傾向にある。

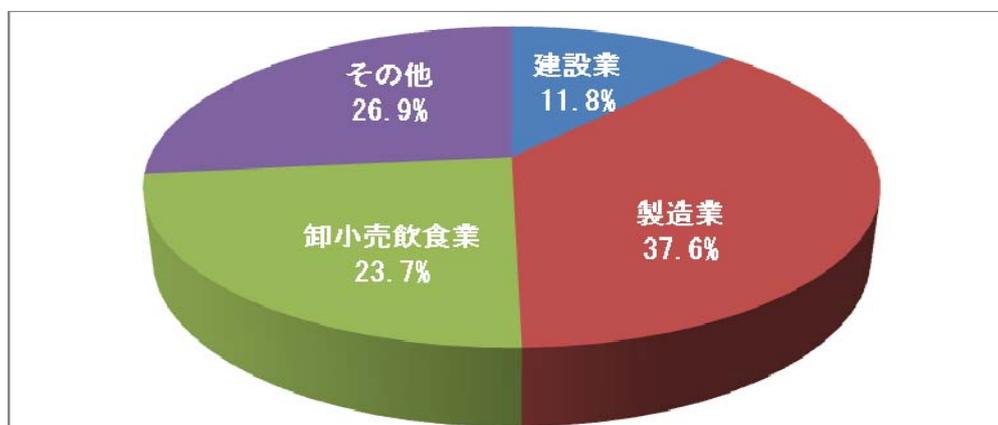
このことは、経営革新支援制度が全業種を対象としていることから、多業種に支援制度が浸透してきていることを示していると考えられる。

最近では、建設業はもちろん、縫製業や運送業と言った、いわゆる「不況業種」と言われる企業の取り組みも多くなってきている。

図表 2-5 業種別の承認件数

業 種	建設業		製造業		卸小売飲食業		その他	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
平成11～12年度	2	14.3%	6	42.9%	3	21.4%	3	21.4%
平成13年度	1	6.3%	10	62.5%	1	6.3%	4	25.0%
平成14年度	4	16.0%	10	40.0%	3	12.0%	8	32.0%
平成15年度	4	14.8%	12	44.4%	7	25.9%	4	14.8%
平成16年度	2	9.1%	7	31.8%	5	22.7%	8	36.4%
平成17年度	7	14.9%	15	31.9%	14	29.8%	11	23.4%
平成18年度	5	10.6%	16	34.0%	15	31.9%	11	23.4%
平成19年度	1	3.8%	7	26.9%	8	30.8%	10	38.5%
平成20年度	7	23.3%	8	26.7%	6	20.0%	9	30.0%
平成21年度	0	0.0%	14	56.0%	4	16.0%	7	28.0%
合 計	33	11.8%	105	37.6%	66	23.7%	75	26.9%

図表 2-6 承認企業の業種別分布



(資料) 徳島県「経営革新計画承認状況データ」より

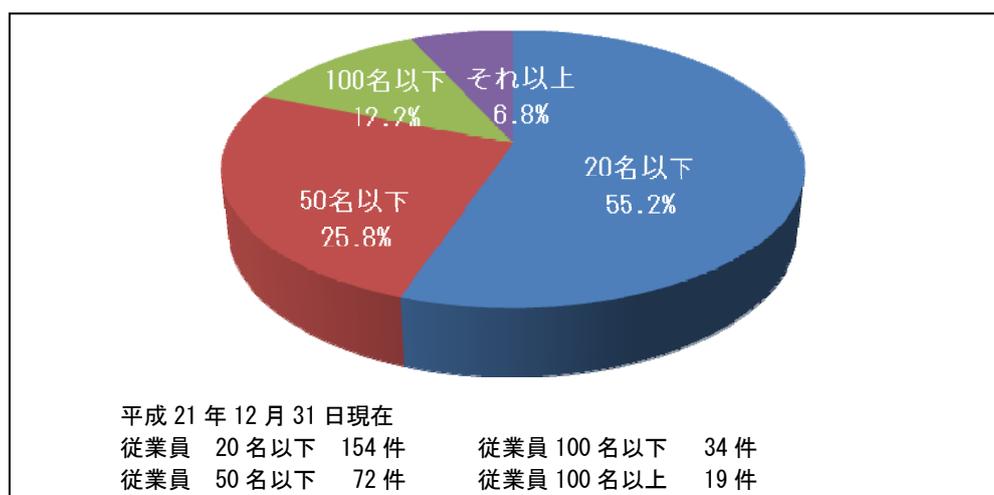
(4) 従業員規模別と資本金規模別承認件数

① 従業員規模別承認件数

承認企業の従業員規模別分布をみると、承認企業の半数以上にあたる154件（55.2%）は、従業員数が20人以下の企業である。

一方、従業員数100名以上の承認件数も19件（6.8%）あるが、その割合は低下してきており、比較的小さな規模の中小企業が経営革新計画の承認を得る傾向となってきた。

図表 2-7 承認企業の従業員規模別分布



(資料) 徳島県「経営革新計画承認状況データ」より

図表 2-8 承認企業の従業員規模別動向

(件数は累計件数)

人数規模	平成 11~12 年度		平成 13 年度		平成 14 年度		平成 15 年度		平成 16 年度	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
20 名以下	6	42.9%	13	43.3%	28	50.9%	39	47.6%	53	51.0%
50 名以下	3	21.4%	5	16.7%	9	16.4%	16	19.5%	23	22.1%
100 名以下	1	7.1%	6	20.0%	12	21.8%	17	20.7%	18	17.3%
それ以上	4	28.6%	6	20.0%	6	10.9%	10	12.2%	10	9.6%
合 計	14	100%	30	100%	55	100%	82	100%	104	100%

従業員規模	平成 17 年度		平成 18 年度		平成 19 年度		平成 20 年度		平成 21 年度	
	件数	割合								
20 名以下	80	53.0%	105	53.0%	117	52.2%	140	55.1%	154	55.2%
50 名以下	36	23.8%	48	24.2%	57	25.4%	62	24.4%	72	25.8%
100 名以下	21	13.9%	28	14.1%	33	14.7%	34	13.4%	34	12.2%
それ以上	14	9.3%	17	8.6%	17	7.6%	18	7.1%	19	6.8%
合 計	151	100%	198	100%	224	100%	254	100%	279	100%

(資料) 徳島県「経営革新計画承認状況データ」より

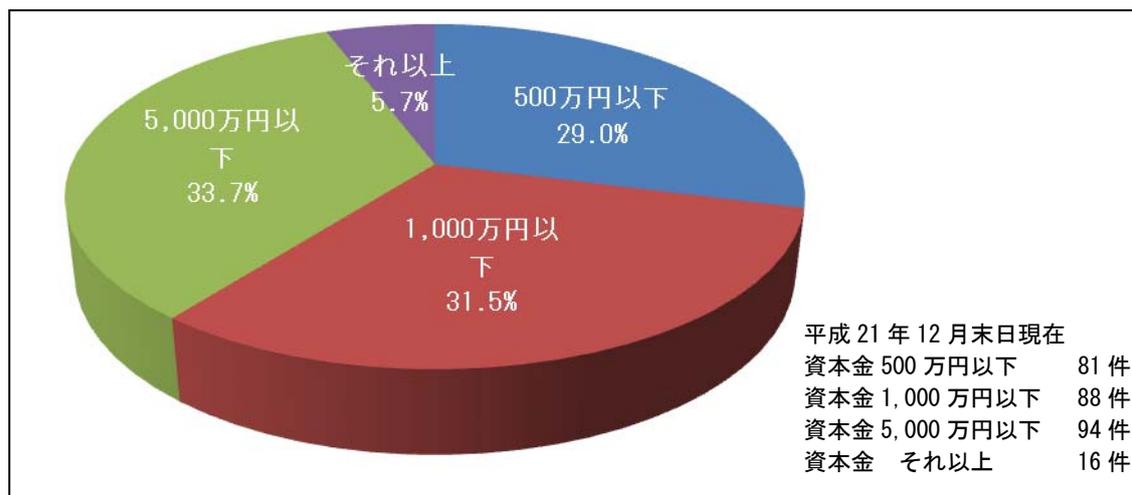
注：平成 21 年度の累計件数は 12 月末日現在のもの

②資本金規模別承認件数

承認企業を資本金規模別にみると、過半数以上にあたる169件（60.6%）は、資本金1,000万円以下の企業である。

一方、資本金1,000万円以上の承認企業も110件（39.4%）あるが、その割合は低下してきており、全体的には小規模企業にも経営革新支援制度が浸透してきているものと考えられる。

図表 2-9 承認企業の資本金規模別分布



(資料) 徳島県「経営革新計画承認状況データ」より

図表 2-10 承認企業の資本金規模別内訳

(件数は累計件数)

資本金規模	平成 11~12 年度		平成 13 年度		平成 14 年度		平成 15 年度		平成 16 年度	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
500 万円以下	2	14.3%	7	23.3%	15	27.3%	21	25.6%	28	26.9%
1,000 万円以下	3	21.4%	4	13.3%	11	20.0%	20	24.4%	26	25.0%
5,000 万円以下	6	42.9%	13	43.3%	23	41.8%	34	41.5%	43	41.3%
それ以上	3	21.4%	6	20.0%	6	10.9%	7	8.5%	7	6.7%
合 計	14	100%	30	100%	55	100%	82	100%	104	100%

資本金規模	平成 17 年度		平成 18 年度		平成 19 年度		平成 20 年度		平成 21 年度	
	件数	割合								
500 万円以下	37	24.5%	53	26.8%	60	26.8%	74	29.1%	81	29.0%
1,000 万円以下	42	27.8%	55	27.8%	67	29.9%	74	29.1%	88	31.5%
5,000 万円以下	60	39.7%	75	37.9%	82	36.6%	90	35.4%	94	33.7%
それ以上	12	7.9%	15	7.6%	15	6.7%	16	6.3%	16	5.7%
合 計	151	100%	198	100%	224	100%	254	100%	279	100%

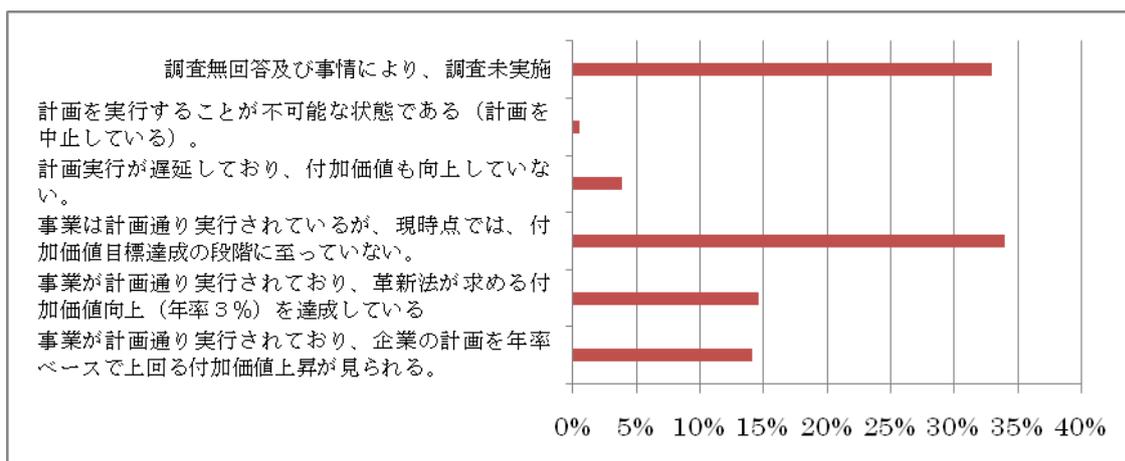
(資料) 徳島県「経営革新計画承認状況データ」より  
 注：平成 21 年度の累計件数は 12 月 31 日現在のもの

### (5) 承認企業の計画進捗状況

徳島県における中小企業新事業活動促進法に基づく承認企業の進捗状況を調査したところ、平成20年9月末時点で計画通り事業実施をしている割合は全体の62.75%である。

さらに、計画以上の付加価値向上を達成している割合は全体の28.7%であった。

図表 2-8 承認企業の進捗状況



### 3. 徳島県における経営革新への取り組み

徳島県における経営革新支援の取り組みを整理すると以下のとおりである。

- (1) 平成15年度までは徳島県庁のみの対応だった。平成16年度に徳島県商工会連合会と連携し、県下45商工会地域における案件発掘を、平成17年度以降は企業に対する計画作成支援を依頼している。
- (2) 平成17年度に、徳島県商工会連合会及び徳島商工会議所が、シニアアドバイザー事業を受託したことにより、商工会地域等での計画承認申請案件、承認件数が急増した。
- (3) 平成17年度に、徳島県商工会連合会及び徳島商工会議所が、シニアアドバイザー事業を受託（平成19年4月経営革新支援アドバイザーセンターに名称変更）し、その後、平成20年度に地域力連携拠点事業を受託したことで、地元の企業を良く知る商工団体の経営指導員等の力を借りることが可能となり、承認件数の大きな要因となっている。
- (4) 経営革新計画作成段階において、商工支援団体の経営指導員等又は財団の支援や、地域力連携拠点事業の専門家派遣を活用し、計画をブラッシュアップするようにしている。
- (5) 経営革新支援制度に関して、「とくしま経済飛躍ファンド」及び「お試し発注制度」等独自の支援施策により、地域資源を活用した新商品開発に取り組む企業を支援している。
- (6) 申請書提出段階で担当課内での書類審査を実施するが、経営革新計画作成に関与した商工団体の担当者から直接ヒアリングを実施することでスピード化と情報の共有化を図っている。

- (7)承認審査会においては、申請者によるプレゼン及びヒアリングを実施するが、関与した商工団体等の担当者に同席してもらうことで、ノウハウを蓄積し今後の支援に活かしている。
- (8)計画策定段階でのブラッシュアップを高めるように努めていること、スピードとノウハウの蓄積、共有を重要視しておりこのような体制が取られている。

#### 4. 徳島県の経済動向について

次に、問題となる経営革新の取り組みについてその必要性を考えてみるために、徳島県の経済動向とその特徴について基本的な状況を確認してみる。

##### (1)概要

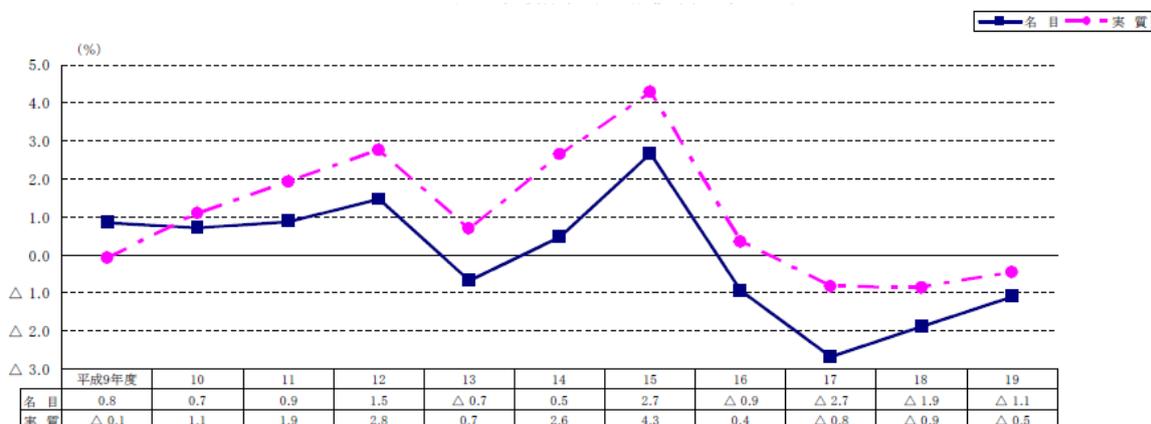
徳島県の2007年度の経済成長率は、県内総生産（名目）で前年度比マイナス1.1%減の2兆6,437億円と、2004年度以降4年連続のマイナス成長となった。これは、産出額が5兆583億円と3年ぶりに前年を上回るも、生産に使われる原材料、燃料等の中間投入額が、2兆4,146億円と、2年ぶりに前年を上回った結果による。

産業別にみると、県内総生産額の中で最も大きなウエイトを占める製造業において総生産額が1.3%増の6,878億円、サービス業で2.6%増となったものの、公共工事が大幅に落ち込んだ建設業で総生産額が284億円の減少(17.9%減)、電気・ガス・水道が23億円の減少(2.5%)、農林水産業が60億円の減少(8.9%減)、金融・保険業が52億円の減少(3.2%減)、卸・小売業が50億円の減少(2.5%減)とそれぞれ減少した。特に建設業や農林水産業の落ち込みが目立つ。

分配面（2007年度の県民所得）では、対前年度比0.4%増の2兆2,453億円となった。これを県人口79万9,981人（2007年10月1日現在、推計人口）で除した1人当たりの県民所得は280万7千円で、対前年度比1.0%増となった。

その内訳をみると、県民雇用者報酬が0.1%増、財産所得が4.4%増、企業所得が0.5%増となった。

図表 2-9 経済成長率の推移(県内総生産)



(資料) 徳島県「平成19年度徳島県県民経済計算結果」より

## (2) 県内総生産（業種別）

これを業種別に見てみると以下のようなになる。

- ①製造業で最もウエイトの大きい化学で、総生産額が122億円増（4.2%増）となったものの、電気機械、窯業・土石製品、パルプ・紙の順に182億円（19%）、14億円（13.5%）、24億円（6.3%）とそれぞれ減少している。
- ②建設業においては、公共工事が大幅に落ち込んだ土木工事で、総生産額が204億円の減少（30.3%減）、補修工事で33億円（17.8%減）の減少となっている。
- ③電気・ガス・水道業においては、ガス・熱供給業が14億円（62.6%）、廃棄物処理業が3億円（4.0%）増となったが、最もウエイトの大きい電気業で37億円（3.2%）、水道業で1億円（1.1%）の減となった。
- ④卸売・小売業においては、卸売業が17億円（2.3%）、小売業で27億円（2.1%）の減となった。
- ⑥金融・保険業においては、金融業が36億円（3.1%）、保険業で16億円（3.4%）の減となった。
- ⑦不動産業においては、不動産仲介・管理業が3億円の減（3.5%減）となるも、最もウエイトの大きい住宅賃貸業が41億円（1.5%）、不動産賃貸業で3億円（1.8%）の増となった。
- ⑧運輸・通信業においては、運輸業が20億円（1.8%）増となったが、通信業が46億円（6.3%）減となった。
- ⑨サービス業においては、対個人サービスが7億円の減（1.3%減）となったが、公共サービスで87億円（4.5%）、対事業所サービスで73億円（3.3%）の増となった。
- ⑩農林水産業においては、林業が0.3億円の増（0.6%増）となったが、最もウエイトの大きい農業が57億円（10.3%）、水産業が5億円（5.6%）の減となった。

（資料）徳島県「平成19年度徳島県県民経済計算結果」より

このような状況下において、徳島県下では経営革新の新たな取り組みが進みつつある。

この新たな取り組みが県内企業の間でどう進んでいるのか。確認してみるとともに、今後における中小企業の新事業活動と経営力の向上を効果的に推進していくための支援の在り方について検討を行なうため、承認企業と金融機関に分けてヒアリング調査を行なった。

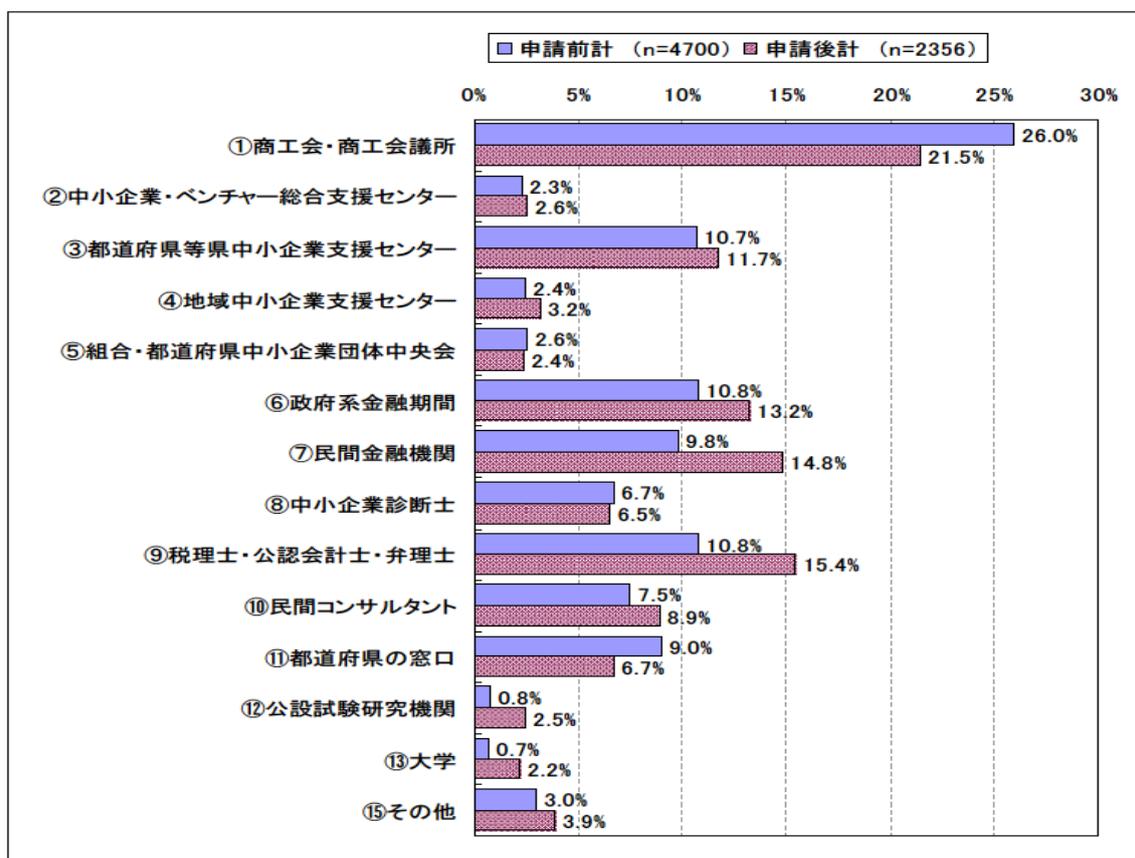
### 第3章 経営革新計画承認企業の現状と課題について

#### 1. 経営革新計画承認を求める企業の実態と承認を支援する支援機関、専門家の実情

(1) 全国的に見た経営革新計画承認企業がアドバイスを受ける機関とその内容

経営革新計画承認制度は、平成11年度から始まり、現在までに多くの企業が、図表3-1のとおり、支援機関である商工会（都道府県商工会連合会含む）、商工会議所などの支援を受けて承認されている。

図表 3-1 アドバイスを受けた機関(申請前/申請後)[複数回答]



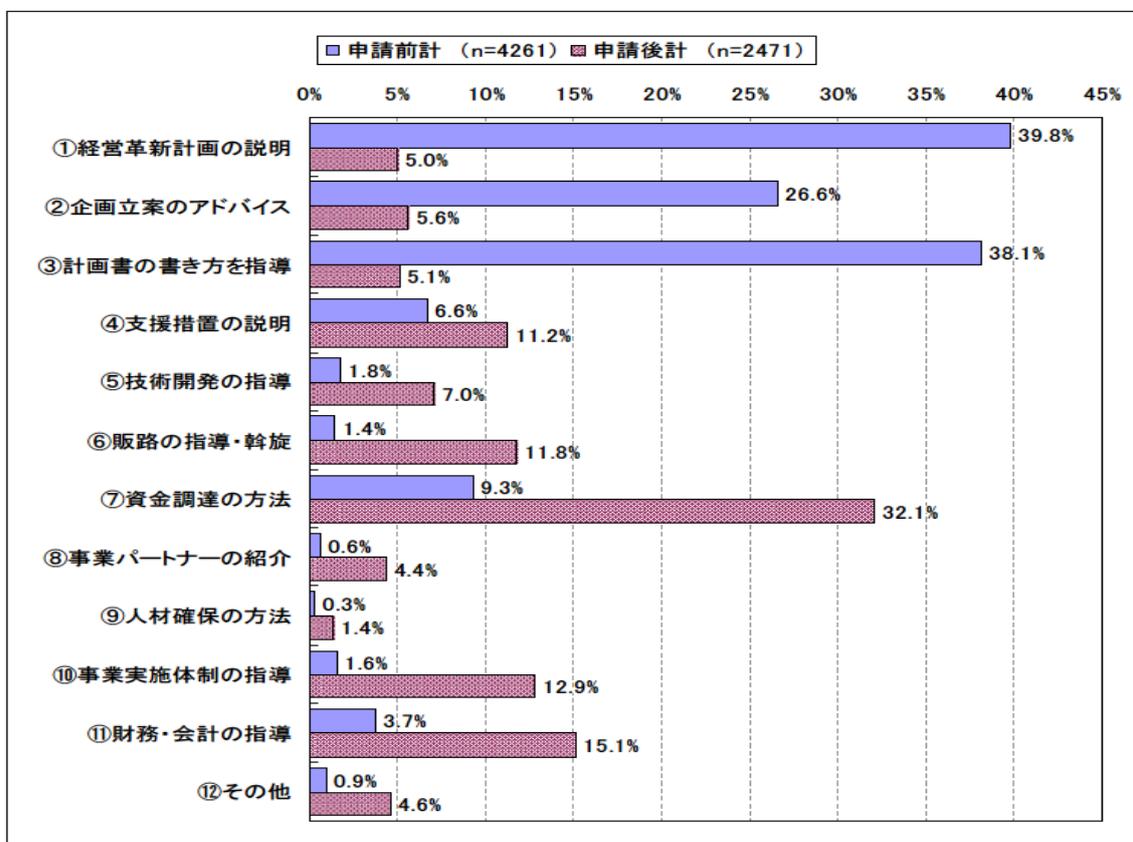
(資料) 中小企業庁「平成20年度経営革新の評価・実態調査報告書」より

ただし、この図表3-1は、調査対象企業が、平成19年10月～平成20年9月の期間において経営革新計画承認から1年以上2年未満の企業であり、平成19年10月～平成20年9月の期間で計画終了を迎えた企業のアンケートでは、政府系金融機関が申請前16.2%、申請後19.1%、商工会・商工会議所が申請前14.7%、申請後10.6%となっている。理由として考えられるのは、第2章でも述べているとおり、シニアアドバイザー事業、地域力連携拠点事業が実施されたことにより、商工会・商工会議所からのアドバイスを受ける機会が多くなったと推察される。この背景には、商工会・商

工会議所の支援機関は、地域内の企業とのつながりが深いことが挙げられ、経営革新計画承認制度の更なる拡がりにつなげたものである。事実、中小企業庁「平成20年度経営革新の評価・実態調査報告書」では、経営革新計画を知った経緯としては、「商工会・商工会議所から紹介された」が最も高く19.0%との回答を得ている。次いで「金融相談の際に政府系金融機関から紹介された（13.2%）」、「（税理士・中小企業診断士等の）専門家から紹介された（11.2%）」の順になっている。また、同じ調査で、経営革新計画承認から1年以上2年未満の企業、計画終了を迎えた企業のアンケートでは、計画承認後にアドバイスを受けた内容のトップが「資金調達の方法」であり、経営革新計画承認制度が始まったころは、政府系金融機関を中心に、取引先企業へ「資金調達の方法」として、経営革新計画承認のアドバイスを行っていたとも推察される。

次に、アドバイスを受けた内容については、申請前では「①経営革新計画の紹介（39.8%）」、「③計画書の書き方指導（38.1%）」、「②企画立案のアドバイス（26.6%）」の順であるのに対して、申請後では「⑦資金調達の方法（32.1%）」、「⑪財務・会計の指導（15.1%）」、「⑩事業実施体制の指導（12.9%）」の順となっている。

図表3-2 アドバイスを受けた内容(申請前/申請後)[複数回答]



(資料) 中小企業庁「平成20年度経営革新の評価・実態調査報告書」より

ただし、この図表3-2は、調査対象企業が、平成19年10月～平成20年9月の期間において経営革新計画承認から1年以上2年未満の企業であるので、ご留意いただきたい。

以上より推察されることは、まず、図表3-1でアドバイスを受けた機関のトップである商工会・商工会議所が、どのような方法で企業へアドバイスをを行っているかであるが、商工会・商工会議所は、第2章で述べたとおり、シニアアドバイザー事業、地域連携拠点事業として専門家を派遣して中小企業の支援を行っている。その専門家の中心になるのが中小企業診断士である。図表3-1（アドバイスを受けた機関）では、中小企業診断士は、申請前6.7%、申請後6.5%と、他の機関から大きく引き離されているが、商工会・商工会議所の専門家として派遣される場合を加味すると、中小企業診断士の役割は大きいと推察される。続いて、申請後にアドバイスを受けた内容が多かった項目と申請後がアドバイスを受けた機関として高かった機関とを照らし合わせると次のことが推察される。申請後にアドバイスを受けた内容の高い順からいくと、「資金調達の方法」があり、政府系金融機関、民間金融機関がアドバイスを行っていると推察される。順に、「財務・会計の指導」は税理士・公認会計士、「事業実施体制の指導」は民間コンサルタント・中小企業診断士・支援機関等、「販路の指導・斡旋」は民間コンサルタント・支援機関等、「支援措置の説明」は都道府県等県中小企業支援センター等、「技術開発の指導」は公設試験研究機関、大学等がアドバイスを行っていると推察され、申請後にアドバイスを行う機関としての役割が高いようである。反対に、申請前にアドバイスが多かった項目「経営革新計画の説明」、「計画書の書き方」、「企画立案アドバイス」は商工会・商工会議所が中心になっていると推察される。

## (2) 全国的に見た経営革新計画承認企業の支援策の活用状況

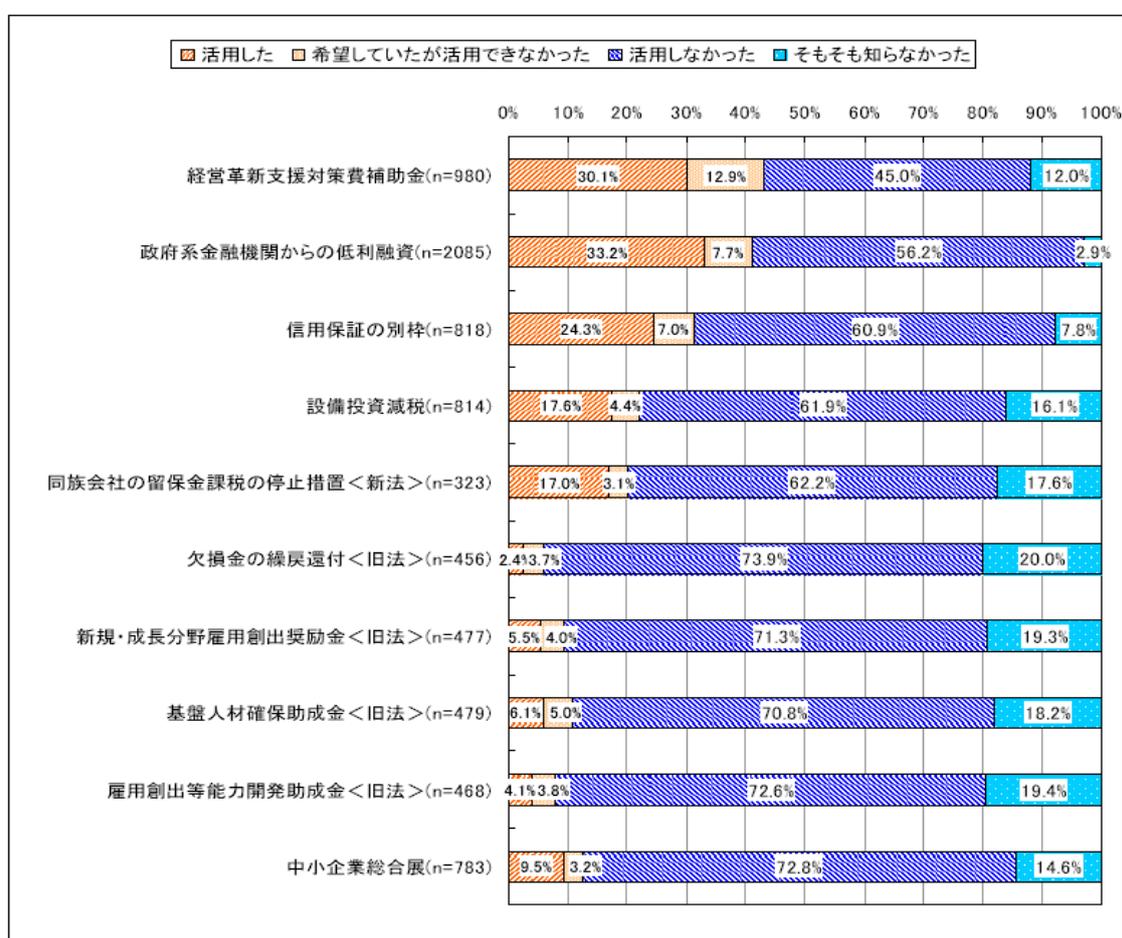
図表3-3の支援策の活用実績を見ると、支援策を「活用した」との回答は「政府系金融機関からの低利融資」が約33%で最も多く、次いで「経営革新支援対策費補助金」が約30%で続いている。これに対して、「設備投資減税」、「同族会社の留保金課税の停止措置」、「欠損金の繰戻還付」、「新規・成長分野雇用創出奨励金」、「基盤人材確保助成金」、「雇用創出等能力開発助成金」、「中小企業総合展」においては「知らなかった」との回答が多い傾向となっている。

また、「経営革新支援対策費補助金」では、「希望していたが活用できなかった」が他の支援策に比べて多い傾向となっている。

図表3-4の支援策を活用した場合の効果を見ると、「政府系金融機関からの低利融資」、「同族会社の留保金課税の停止措置」、「設備投資減税」、「信用保証の別枠」、「経営革新支援対策費補助金」において「充分効果があった」との回答が多くなっており、これに対して、「欠損金の繰戻還付」、「雇用創出等能力開発助成金」、「新規・成長分野雇用創出奨励金」、「基盤人材確保助成金」、「中小企業総合展」においては「全く効果はなかった」との回答が相対的に多い傾向となっている。

以上より推察されることは、「経営革新支援対策費補助金」、「政府系金融機関からの低利融資」は、大部分の経営革新計画の承認を受けた企業は認識があり、活用した企業は、大部分がその効果を認めている。この点については、先に述べたアドバイスを受けた機関の高い順位である商工会・商工会議所、都道府県等県中小企業支援センター、政府系金融機関、民間金融機関とも合致しており、この支援機関から支援策のアドバイスを受けたと推察される。さらに、「同族会社の留保金課税の停止措置」、「設備投資減税」については、知らない企業が多い傾向にあるにも関わらず、活用した場合には充分効果があったとの回答が多い点は、先に述べた申請後にアドバイスを受けた機関として上位にある税理士・公認会計士から支援策のアドバイスを受けていたと推察される。

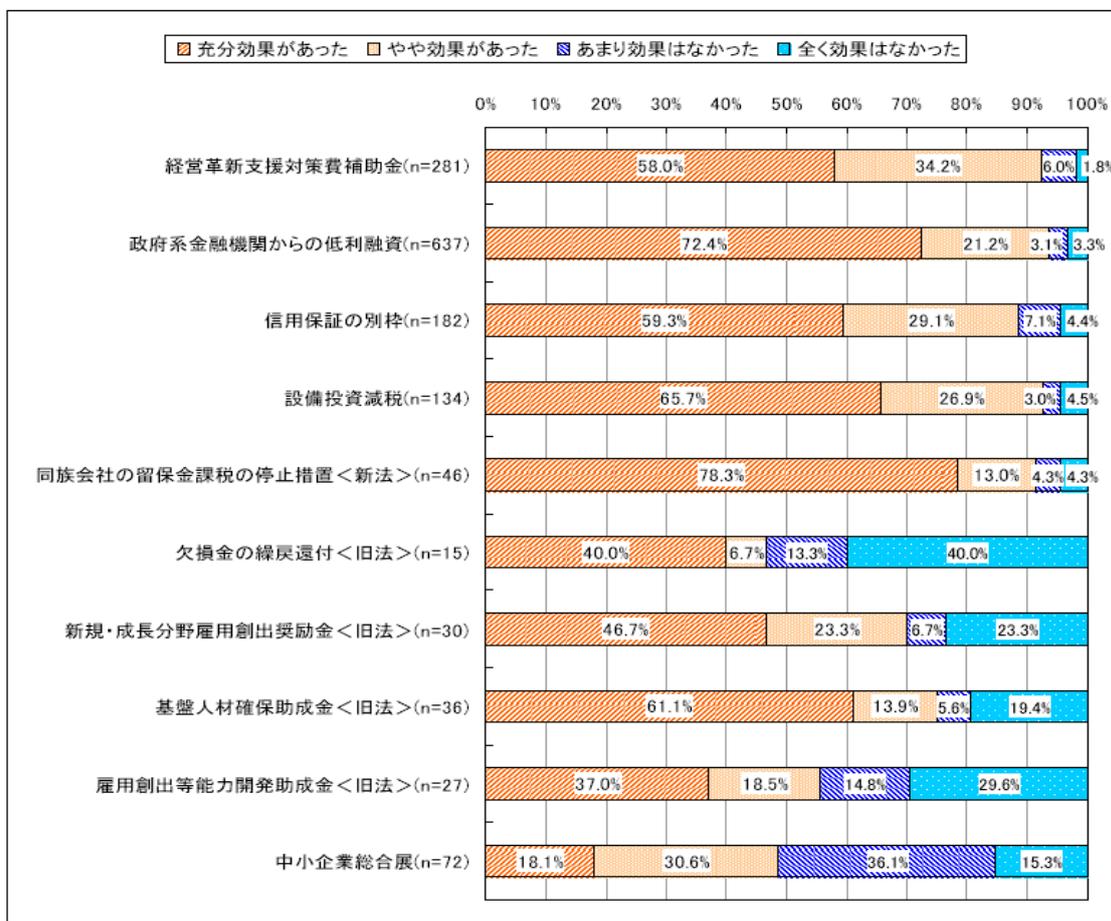
図表3-3 支援策の活用実績



(資料) 中小企業庁「平成20年度経営革新の評価・実態調査報告書」より

この図表3-3については、平成19年10月～平成20年9月の期間で計画終了を迎えた企業のアンケート結果のものである。

図表3-4 支援策を活用した場合の効果



(資料) 中小企業庁「平成20年度経営革新の評価・実態調査報告書」より

この図表3-3については、平成19年10月～平成20年9月の期間で計画終了を迎えた企業のアンケート結果のものである。

### (3) 経営革新計画承認制度の必要性と承認企業に対する課題及び所見

経営革新計画の承認を受けたい企業は、支援機関などに直接問い合わせる場合もあるが、多くの場合、支援機関から経営革新計画の承認についての説明を受け、専門家である中小企業診断士を派遣していただき、経営革新計画を作成するようになる。このとき、経営革新計画の承認を受けることにより、経営革新支援対策費補助金事業、政府系金融機関からの低利融資、信用保証の別枠、設備投資減税などを受けられる。そのため、現在でも多くの企業が承認を受ける方法として、支援機関等へ相談並びに依頼するのである。

では、承認を受けたい企業が何を望んでいるかであるが、一概に言えることではないが、経営革新支援対策費補助金事業、政府系金融機関からの低利融資、信用保証の別枠、設備投資減税等

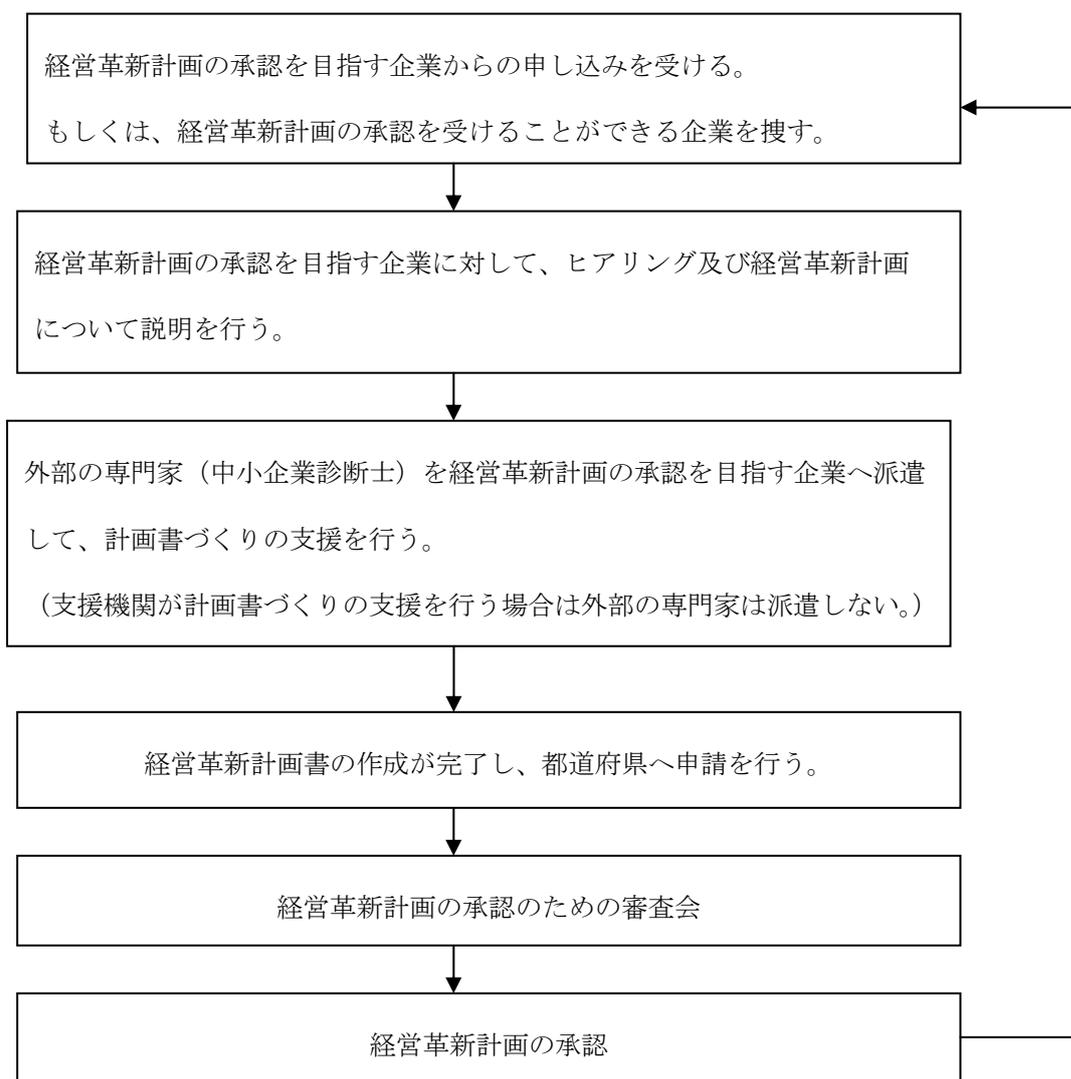
の理由を挙げる企業が多いようである。特に、投資等が伴う場合は、金融機関から有利に資金調達を行うことができれば、安定した経営につながる上に、経営革新計画に沿って計画を進めることもできるのである。しかし、経営革新計画が承認されても、金融機関から資金調達ができるとは限らないのである。この点については、第5章、第6章で詳しく述べるものとする。また、経営革新計画の承認を受けた企業から、営業の上で、有利に運ぶことができるという話を伺うこともある。つまり、一般的には、企業規模の小さい企業ほど知名度が低く、公的な機関から経営革新計画の承認を受けたことを営業の中で説明すると、企業としての信用度が高まるようである。このような目に見えない効果もあり、経営革新計画の承認を受けたい企業の中には、企業としての信用度を高めたいとの理由だけで経営革新計画の承認を目指す企業もある。中小企業庁「平成20年度経営革新の評価・実態調査報告書」の「知名度・信用度・顧客満足度アンケート」では、「知名度・信用力が向上した」がトップである。また、資金調達以外の支援についてのアンケートには、「経営革新計画承認企業の世間一般に対する広いアピール」、「経営革新計画承認のアピールに資する証明書・マーク等の発行」が上位にある。経営革新計画認定制度は、取引先、金融機関、顧客等に対しても効果が高いことが伺える。

経営革新計画の承認を受けたい理由は、企業によって異なるが、経営革新計画の承認を受けることにより、計画通り企業が成長することが、国、都道府県、支援機関の望むところである。第1章でも述べているが、経営革新計画承認企業が、一般の中小企業より業績が伸びており、経営革新計画の承認を受けることは、業績の向上にもつながっている。

次に、経営革新計画の承認を受けた企業が、全て計画の通り成長しているかといえば、その答えは「NO」と言わざるを得ないと思われる。当然、計画通り成長している企業も存在するし、計画以上に成長している企業も存在する。しかし、経営革新計画が甘かったり、計画に無理があったり、計画を実行する気持ちがなかつたりすると計画通りに進むことはあり得ないのである。また、経営革新計画に問題はなくても、近年の100年に一度の大不況と言われるように、外部環境の急激な悪化が計画にマイナスの影響を与えることもある。では、経営革新計画が計画の通り進まないのは先に述べた理由だけであろうか。この経営革新計画の承認は、承認を受けることが目的であり、承認後のフォローアップには特に力を入れていないのが現状である。この点が、この経営革新計画承認の問題であり課題であると思われる。都道府県、支援機関においては、経営革新計画の承認に力を入れることにより、地域の企業が成長し、さらに地域経済の発展につながるため、承認件数を増やすことに力を注ぐこととなる。特に、経営革新計画承認制度がスタートした時期は、目標となる企業が必要であるため、現在以上に承認件数を増やす努力をしていたように思われる。つまり、経営革新計画の承認は、入口であり、この入口に入る企業を増やすのは当然のことである。しかし、事業規模の大きい中小企業であれば、この入口に入った後も、自社の経営資源により、経営革新計画の実施、進捗状況の確認、改善が行われると思われるが、経営

資源の乏しい小規模企業においては、経営革新計画の実施、進捗状況の確認、改善を行うには時間的、人材的な面で難しいと思われる。近年、フォローアップの動きはあるものの、支援機関の日々の業務の中でフォローアップを行うことが難しいのも事実である。特に、支援機関においては、図表 3-5 のように、経営革新計画の承認を受ける件数を増やす方向のスパイラルに陥っている。この図表 3-5 は、1 企業が経営革新計画の承認を受けるための支援機関の業務の流れを示したものであり、当然、同時進行で複数の企業の経営革新計画の承認作業を進めることも多々ある。

図表 3-5 支援機関による経営革新計画承認までの業務の流れ



この図表 3-5 から理解できると思われるが、通常、フォローアップは、この経営革新計画の承認後に行われることとなる。時期を含めて、承認への業務が繁忙を極めると、フォローアップの対応が難しい状況となる。しかも、経営革新計画の承認件数が少ない支援機関においては、承

認件数の増加の優先順位が高くフォローアップへの対応は遅れがちとなる。同じく、都道府県においても、地域の企業の発展、地域経済の発展を重点政策とした場合、経営革新計画の承認件数の増加を目標とすることとなる。その結果、支援機関等へ承認件数の増加を依頼するため、ますますフォローアップが行えない環境となる。

また、経営革新計画の承認を受けた企業においては、経営革新支援対策費補助金事業、政府系金融機関からの低利融資、信用保証の別枠、設備投資減税等の支援は実施されることとなるが、計画の承認を受けることがゴールであり、承認を受けた計画書（ビジネスプラン）を活用するまでは至っていない企業が多いと推察される。当然のことであるが、日々、経営を取り巻く環境は変化しており、当初に計画したビジネスプランとは異なっているという理由も考えられる。さらに、小規模な企業ほど、社長をトップに日々の業務が繁忙であり、対応できない状況も考えられる。しかし、本来は、この計画書に基づいてP D C Aサイクル等により、経営計画（ビジネスプラン）の見直しを行って経営を行う必要がある。

このフォローアップについては、支援機関、外部の専門家は気づいているが、先に述べた理由により、対応し難い状況となっている。ここに、中小企業診断士のアドバイスが必要になると思われる。

では、外部の専門家から見た課題はないのか。経営革新計画の承認をいくつかの都道府県で取り組んでいる外部の専門家は、都道府県により、経営革新計画の承認ポイントが異なること、支援機関の取り組む姿勢が異なること、経営革新計画書の申請書が、都道府県により異なることを問題視している。特に、経営革新計画の承認ポイントの僅かな違いにより、ある都道府県では、問題なく承認されるが、ある都道府県では、承認を受けられないというケースがあるのである。当然、支援機関の取り組み姿勢が低い場合も承認を受けられるかどうかの企業は承認を受けられないケースがあるとのことである。さらに、掘り下げると、都道府県の担当職員が定期異動で交代すると、今までと経営革新計画の承認ポイントが変わる場合もある。同じく、支援機関の職員の定期異動により、経営革新計画承認に対する姿勢が変わる場合もあるとのことである。

この点については、組織の方針もあるが、やはり「人」が関与している以上、違和感が起こることはあり得るが、中小企業診断士としては、支援機関とのコミュニケーションを高め、情報収集、情報共有を図る必要がある。

本県の場合に照らし合わせると、本県は支援機関とコミュニケーションを深めており、経営革新計画の承認ポイントの情報共有が図られているとともに、経営革新計画承認の審査会へ、支援機関も同席できる仕組みとなっており、承認ポイントを確認することができる。

では、支援機関から外部の専門家を見た場合はどうか。専門家である中小企業診断士により、経営革新計画の申請書の支援がスムーズに進むケース、支援に支障を来たすケースもあるとのことである。この経営革新計画の承認に至るプロセスには、「人」が介在しており、この「人」のつ

ながら、つまり、経営革新計画の承認を目指す企業、支援機関、外部の専門家（中小企業診断士）のつながりが、経営革新計画の承認を受けることができるか、否かに少なからず影響を及ぼすのである。最後に外部の専門家が指摘した経営革新計画の申請書が都道府県により異なることは、中小企業診断士であれば対応できることであり、この点は問題ないと考えられる。

## 2. 経営革新計画承認企業に対する支援課題の克服 ～中小企業診断士の関与～

経営革新計画承認企業に対する課題は、先に述べたとおりであるが、特に、フォローアップが大きな課題と考えられる。そして、フォローアップを含むこの課題をいかに克服するかである。

まず、フォローアップから考えてみたいと思う。フォローアップは、この経営革新計画の承認を受けた後に行うこととなるが、都道府県、支援機関は、経営革新計画の承認に重点を置いており、支援機関の方針を見直す必要がある。その上で、組織体制を見直し、経営革新計画の承認を担当する職員とフォローアップを担当する職員に分けて行う必要がある。具体的には、経営革新計画の承認を受けてから、半年後、1年後、2年後、3年後という流れで中小企業診断士とともに行うのが良いと思われる。企業に対しても、経営革新計画承認後に、フォローアップが行われることを説明しておれば、企業としてもビジネスプランを意識しながら経営を行うこととなると思われる。

次に、都道府県によって経営革新計画の承認のポイントが異なるという点、都道府県の担当者が定期異動したことによる経営革新計画の承認のポイントが変わるという点については、行かんともしがたい。さらに、支援機関の担当者の意欲の違い、中小企業診断士の支援の問題にまで及ぶと容易に解決することはできない。しかし、これらの課題に共通しているのは、「人」である。つまり、支援機関の担当者、中小企業診断士、経営革新計画の承認を目指す企業のコミュニケーションに問題がなければ、自ずと経営革新計画の承認を受ける確率が高くなるはずである。支援機関の担当者の意欲が高く、中小企業診断士の能力が高く、経営革新計画の承認を目指す企業も経営に対する意識が高くても、この三者間のコミュニケーションに問題があれば、役に立つビジネスプランはつくれないはずである。結果、経営革新計画の承認を受ける確率が下がるようになる。また、承認を受けたとしても、この企業はフォローアップを望むことはないと思われる。やはり、この三者の揺るぎない連携が、経営革新計画の承認を受ける確率が高まるとともに、その後のフォローアップも企業にとって意味のあるものとなり、中小企業診断士の役割が高まるはずである。

## 第4章 経営革新承認企業のその後に対するヒアリング調査結果と所見

### 1. ヒアリング内容とその分析と所見

今回、経営革新計画の承認を受けた3社の経営革新計画の内容とヒアリングの実施を行い、分析並びに所見を述べたいと思う。特に、先の第3章でも述べた課題について分析並びに所見を述べたいと思う。

では、ヒアリングの内容であるが、以下の内容を中心に実施するものとする。

#### 1. 経営革新計画承認企業の概要

会社名：ここでは匿名とする

業種：①建設業 ②製造業 ③卸売業 ④小売業 ⑤サービス業 ⑥その他

経営形態：①個人 ②有限 ③株式 ④その他

従業員数： 名

継承対象：①既に継承 ②後継者がいる ③後継者未定 ④いない

#### 2. 経営革新計画の承認、経営課題等について

経営革新計画承認年月：平成 年 月

経営革新計画を目指そうとした理由：フリーアンサー

承認を受けた事業の内容：①新商品の開発または生産 ②新役務の開発または提供

③商品の新たな生産または販売方式の導入

④役務の新たな提供の方式の導入、その他新たな事業活動

経営革新計画の具体的内容：フリーアンサー

承認を受けての感想：①良かった点（フリーアンサー）②悪かった点（フリーアンサー）

経営革新計画書の作成：①自社で作成 ②税理士もしくは公認会計士

③中小企業診断士 ④支援機関

経営革新計画の実施段階で専門家のアドバイス等を受けられましたか

①はい ②いいえ

専門家のアドバイス等を受けた場合はその効果に満足されましたか

①満足 ②普通 ③不満足

支援機関のアドバイス等を受けた場合はその効果に満足されましたか

①満足 ②普通 ③不満足

専門家もしくは支援機関から支援を受けた感想を述べて下さい：フリーアンサー

最近の売上状況： ①増加            ②ほとんど変わらない            ③減少

最近の収益状況： ①増加            ②ほとんど変わらない            ③減少

最近の資金状況： ①増加            ②ほとんど変わらない            ③減少

今後の経営状況： ①好転            ②ほとんど変わらない            ③悪化

今後の経営課題： フリーアンサー

以上の内容に基づいてヒアリングを行ったが、企業名については匿名とさせていただき、第3章の経営革新計画承認の課題であったフォローアップを中心に分析並びに所見を述べたいと思う。

### (1) A社【食品製造業】

A有限会社は、平成17年12月に、新商品の開発により経営革新計画の承認を受ける。業種は食品製造業、従業員5名、後継者がいる企業である。経営革新計画の承認を目指した理由は、支援機関からの説明によりチャレンジする。経営革新計画書は、支援機関が中心となり作成する。

経営革新計画の承認を受けてからは、専門家によるアドバイスは受けていないが、支援機関によるアドバイスを受けている。支援機関からの支援を受けた内容は、経営革新計画書に計画した内容であり、継続的に支援を受ける。具体的な内容は、県より補助金事業のメニュー承認を受けてパッケージデザインの変更を行っている。実施にあたり、A社と支援機関は、十分打ち合わせを行い、必要性、優先順位等の協議を行い実施する。A社の商品パッケージデザインは、必要になったときに、思うがままにデザインしており、全商品の統一感がないことをA社も認識があり、統一感のあるパッケージデザインの必要性、活用方法等を説明し、A社の最終判断で実施する。支援機関としては、専門家であるパッケージデザイナーを紹介して事業を実施する。

支援機関から支援を受けたことに対する感想は、計画書を前倒して実施できたこともあり、満足されたようであった。この補助金事業のメニュー申請をするときに、支援機関の担当者が交代になったが、交代した支援機関の担当者との企業とは既に面識があり、この点もスムーズに進む結果になったようである。経営状況は、近年の大不況の影響はあるものの堅実な経営を行っている。

このA社の場合は、支援機関が経営革新計画書を作成したので、その後の計画書の実施についても支援機関が関与しなければならないとの思いが強かったようである。良い意味では、支援機関を上手に活用していると言えるが、やや人任せの部分も見受けられた。ただ、内容的に、パッケージデザインのリニューアルのため、パッケージデザイナーという専門家を派遣しなければならないため、この点はやむを得ないともいえる。

支援機関としては、経営革新計画書にもとづいて計画が実施され、フォローアップができたという点では問題なく、むしろ良い事例に挙げられると思われる。ただし、計画書にもとづいた計画の支援だけであり、さらに踏み込んだ支援が必要であったとも思われる。さらに踏み込むことにより、中小企業診断士による適切なアドバイス、事業進捗状況、今後の方針等の支援ができたのではないかと考えられる。支援機関の担当者の交代もあったという理由はあるが、企業をさらなる成長過程へ導くためにも、中小企業診断士によるフォローアップを行い、さらなる成長を遂げていただきたいと思われる。

## (2) B社【建設業】

B株式会社は、平成20年12月に経営革新計画の承認を受けている。創業は、昭和27年、建設業として創業する。その後、公共工事を中心に展開する。バブル崩壊後も公共工事を主体とした景気対策事業により平成11年ごろまでは事業は順調に推移した。ところが平成12年ごろより公共工事の削減がはじまり、平成14年の三位一体改革以後、地方交付税の削減等により地方公共事業費が毎年10%を超えて削減されるようになった。結果、当社の売上高及び利益額も減少してきて、建設業を維持するには厳しい状況となってきた。そこで新分野に進出することを考え、種々検討の結果、地域経済に貢献でき、新規雇用も見込める地域の特産品である食品の製造販売を行なうことに至った。経営革新計画の承認を受けた内容は、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である。従業員数は、新分野に進出したことにより、20名となる。事業の承継については既に実施されている。

経営革新計画の承認を目指した理由は、県、支援機関からのアドバイスがあり、中小企業診断士が中心となり経営革新計画書を作成する。この間、B株式会社社長と支援機関担当職員と中小企業診断士が5回打ち合わせを行う。経営革新計画書が承認された後は、支援機関を通じての専門家からのアドバイスは受けていない。支援機関からは、経営革新計画の承認をチャレンジする以前から支援を受けており、承認後も販路開拓等の支援を行っている。支援機関から支援を受けた感想は、販路開拓という売上につながることであったので、満足されたように思われる。

このB社は、新分野進出にあたり、周到な準備を行っている。前社長（現会長）が、長男である現社長に事業承継を行うにあたり、将来を考え、地場産業でもある食品製造業を行うことを示す。現社長も熟慮の結果、B社が生き残るには、地場産業の食品製造しかないと決断し、専務を交えて新分野への進出の準備を進める。社長は、地場産業の食品製造会社へ製造の修行、同じく販路、商品企画等の研修を受けて、公認会計士によりビジネスプランを作成する。その後、支援機関から、ビジネスプランに売上根拠等がないことを説明し、経営革新計画の承認を目指すこととなった。

このB社に、中小企業診断士、支援機関が計画書の作成支援を行っていたときに、B社と中小

企業診断士との間に小さなトラブルが発生する。この中小企業診断士が、定期的に支援を行っている企業であれば問題はないが、B社とこの中小企業診断士の間には、コミュニケーションの形成ができていないため、小さなトラブルとなった。幸い、支援機関が、B社と中小企業診断士の仲介役に回り、事なきは得たが、コミュニケーションの重要性を知る事例である。

現在、このB社へは、支援機関担当者が交代したこともあり、特別な支援は行っていない。しかし、他の複数の支援機関が様々な支援を行っている。B社にとっては、望ましいことであるが、B社の経営の方向性として合致しているのかどうかという疑問が残るヒアリングとなった。決して、複数の支援機関が支援を行うことは間違いではなく、むしろ必要なことである。しかし、この複数の支援機関が連携をして支援をしているとは思えない点がこの疑問につながっている。近年、支援機関が連携をとり、企業を支援する流れはあるが、企業の経営に踏み込んで支援機関が連携をとるまでは至っていないのが現状と思われる。ここに、中小企業診断士が中心となり、支援機関の連携、支援内容の整理、確認を行う必要があると思われる。

### **(3) C社【製造業】**

C株式会社は、平成19年に木製品の製造業として創業する。従業員は12名、将来、事業を承継する長男も入社している。経営革新計画の承認を受けたのは、平成21年8月、県、支援機関からの説明を受けて、チャレンジすることとなる。C社は、それまでに、地域資源の認定を受けており、経営革新計画の説明に対する理解はスムーズに行われた。承認計画は、支援機関がサポートして作成する。承認を受けた内容は、新商品の開発または生産であり、具体的には、不燃建材用極薄天然木エンドレスシート材生産並びに、販路開拓を行う内容である。C社は、承認を受けて、公的機関から受注を行い、成功事例として営業活動にも活かした点が非常に良かったと感じている。C社は地域資源の認定を受けており、外部の専門家のアドバイス等は、すでに受けている。経営革新計画書の作成支援をした支援機関からは、専門家のアドバイス等は行っていないが、支援機関より販路開拓の紹介などを実施している。承認後、1年を経過していないので、具体的な計画実施状況は割愛したいが、現状では、ほぼ目標のとおり進捗している状況である。

経営革新計画書を作成支援した支援機関に対しては、承認後も定期的にフォローアップが行われており、満足されているように思われる。

支援機関としては、経営革新計画書の作成支援にあたり、技術的なことを理解するのに苦労があったようである。C社としては、コアになる技術はできる限り公表したくないとの思惑があり、技術的なことを理解するのに時間を割くこととなったようである。当然のことであるが、県、支援機関は守秘義務があり、公表することはないとの説明をしたが、核心を理解するのに数回の打ち合わせを必要としたようである。

## 2. ヒアリング調査結果の総括 ～中小企業診断士の視点～

今回、3社の経営革新計画承認企業の事例紹介とこの3社へのヒアリング調査を行ったが、事例に支援機関が深く関与している事例であり、中小企業診断士の役割が見えない事例となったように感じると思われる。しかし、この事例により、支援機関、中小企業診断士の役割が見えた実感しているところである。

つまり、経営革新計画承認を目指す企業と支援機関がコミュニケーションを深めておく必要があると思われる。その後、企業と面識のない専門家である中小企業診断士が支援を行うこととなるので、企業と支援機関とのコミュニケーションは重要である。また、中小企業診断士と支援機関のコミュニケーションも重要である。企業を支援する両者の連携がとれていないと、企業からの信頼を得ることはできないからである。この信頼を得ると、中小企業診断士の必要性が増すとともに活躍の場が多くなるからである。特に、この事例は、フォローアップに中小企業診断士が関与していないが、多くの企業に関与している中小企業診断士がフォローアップを行うことにより、事業の進捗状況の確認、現在の経営課題の抽出、経営課題の解決等を行うことができ、更なる企業の成長に結びつく実感したものである。中小企業診断士の視点が、経営革新計画承認制度という方法を通して、企業の成長に必要であると思われる。

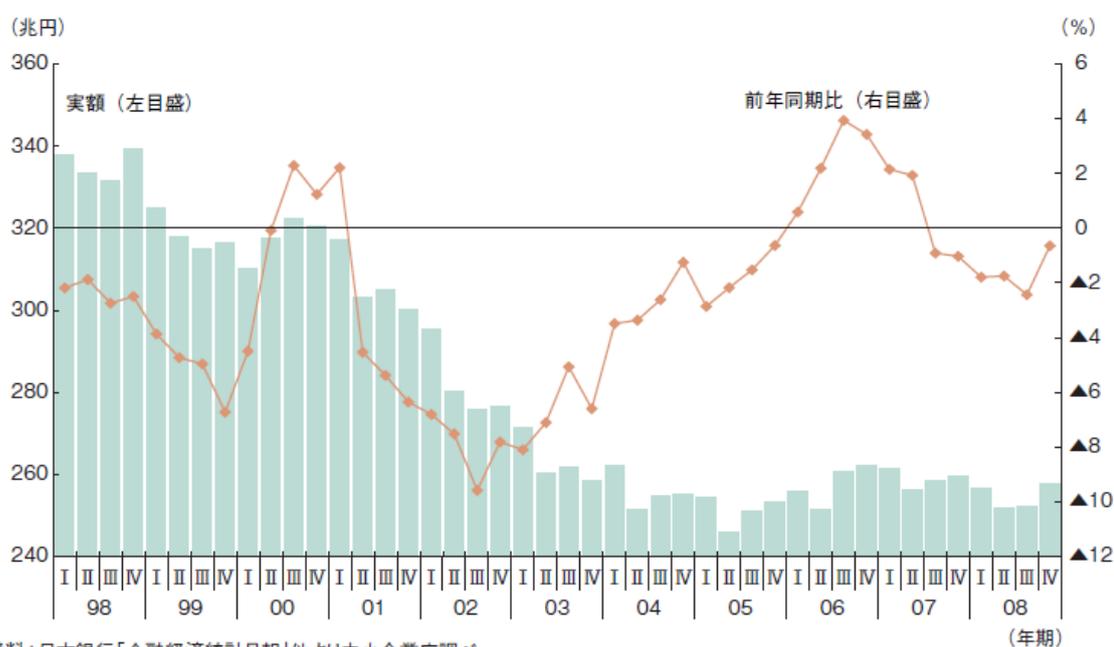
## 第5章 経営革新と資金問題

### 1. 徳島県における中小企業の資金需要

徳島県の中小企業の資金需要の動向については、これを裏付ける直接的な公表データが見当たらない。従って中小企業基盤整備機構の「中小企業景況調査」、地域金融機関の公表数字、日本銀行が公表している貸出金推移、など複数の公表データから考察してみた。

#### (1) 中小企業の資金繰り（全国）

##### ① 金融機関の中小企業向け貸出残高の推移



資料：日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ

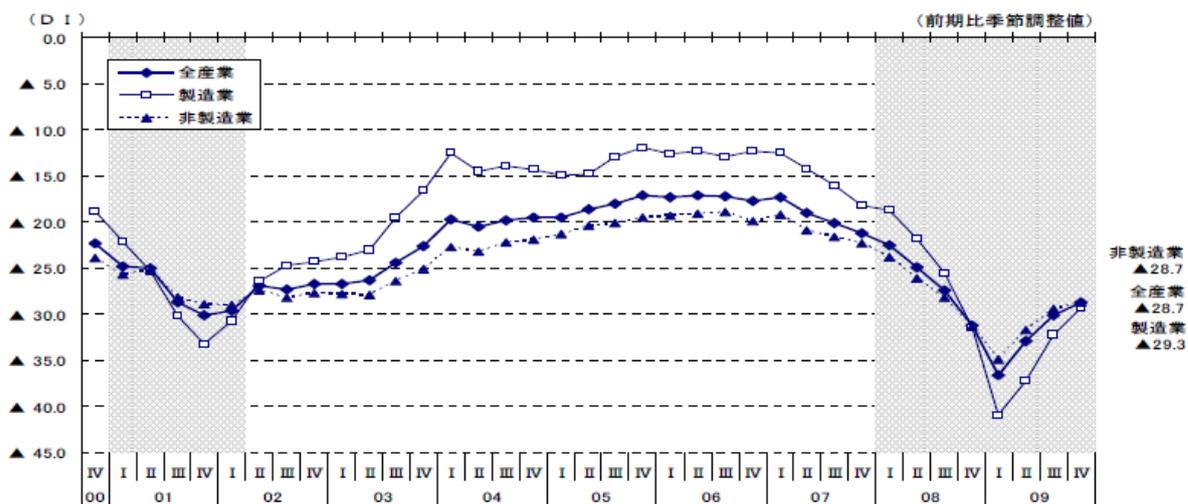
金融機関の中小企業向け貸出残高は、1990年代から2000年代前半まで減少トレンドを描いたあと、2006年初から2007年夏頃まで増加した。しかし2007年9月より再び前年同期比マイナスに転じ、減少傾向となっている。

中小企業向け貸出残高が減少している原因として、貸し手である金融機関と、借り手である中小企業と、双方の要因から成立つものと考えられる。

金融機関側の要因は、貸出先の経営状態悪化等を背景に、貸出に慎重な姿勢を取るようになったこと。企業側の要因は、財務状況が全体的に悪化し、そのため金融機関の貸出基準を満たさず、融資を受けられなくなったこと。これら双方の要因が、貸出残高の減少につながっているものと考えられる。

2008年秋の金融危機以降、原油高や円高などの追いうちで経済成長は減速し、日米欧の実質GDP成長率はマイナスとなった。失業率上昇、個人消費の低迷など、企業を取り巻く経営環境は悪化するばかりである。

② 中小企業の資金繰り DI の推移（全国）

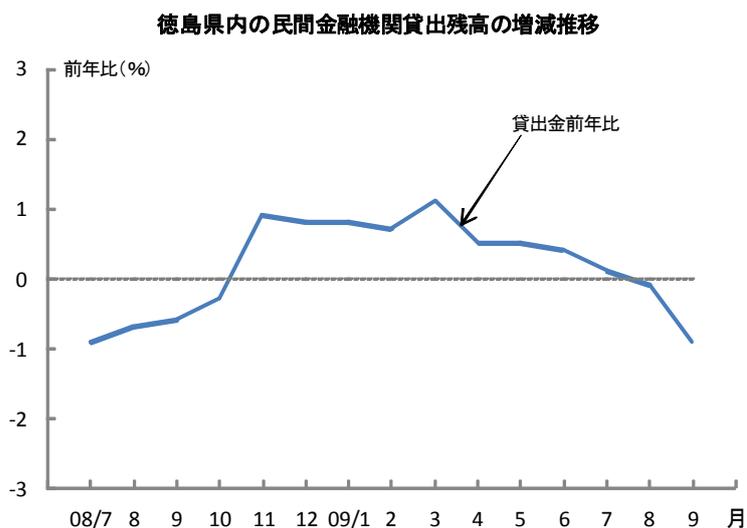


（出所：中小企業庁・中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」）

世界的な金融危機から始まった景気減速に伴う輸出の減少や、原油・原材料価格の高騰で、中小企業の景況感は急速に悪化した。2009年春以降は低下止まり感も見られるが、業種によってはバラつきもあり、依然中小企業の資金繰りは、厳しい状況が続いている。

(2) 徳島県内の融資動向

① 貸出残高の伸長率



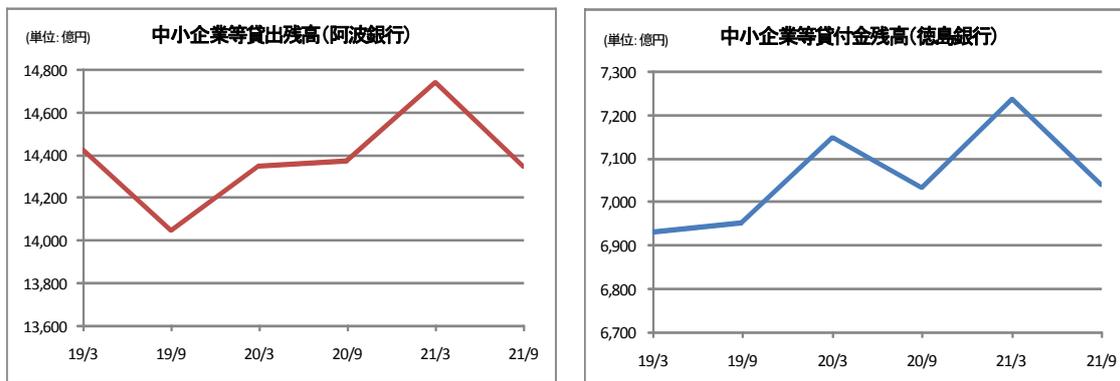
（出所：日本銀行徳島事務所）

県内の民間金融機関貸出残高は、2008年後半から前年比プラスの伸びを見せ、2009年7月まではプラス推移であった。

企業の設備投資が手控えられ、個人の住宅ローンが伸び悩んでいることから、2009年8月から伸び率はマイナスに転じているものと推察される。

9月も前年比 $\Delta 0.9\%$ と2か月連続で前年の融資残高を下回った。

## ② 中小企業向け融資残高



(資料：各銀行の決算短信より作成)

県内の中小企業向け融資残高の公表データがないので、金融機関等が個々に公表しているデータを見てみる。

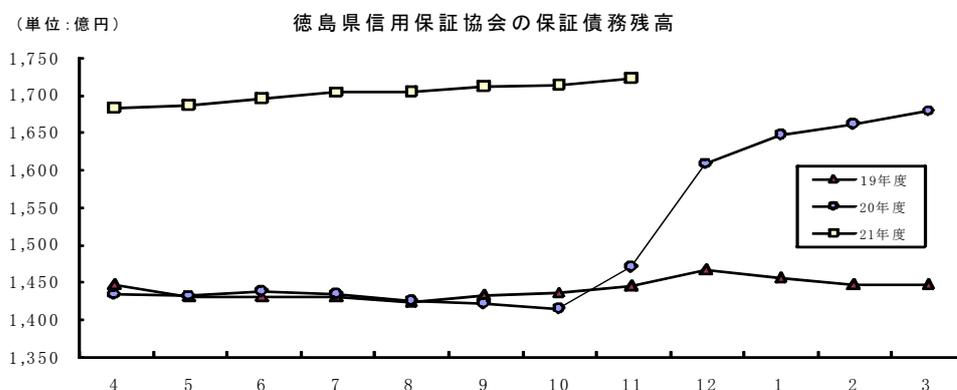
徳島県内に本店を置く金融機関の中小企業等融資残高を見てみると、(株)阿波銀行と(株)徳島銀行のそれは、3月末と9月末で山と谷があるものの、上昇トレンドを描いている。20/3期から21/3期の残高は、(株)阿波銀行で14,349億円→14,724億円と393億円(プラス2.7%)の増加、(株)徳島銀行で7,147億円→7,237億円と90億円(プラス1.3%)の増加と、いずれの銀行もプラスの伸びとなっている。

同じく県内に本店を置く徳島信用金庫と阿南信用金庫については、決算短信を公表していないので、詳細は不明である。

地域金融機関は「地域密着型金融の推進」を掲げ、中小企業向け融資に積極的に取り組んできたことや、2008年10月から始まった信用保証協会の全国緊急特別保証の取り扱い増加が、貸出残高が増加した背景にあるものと推察される。

次に信用保証協会の保証残高を見てみる。

## ③ 信用保証協会の保証債務残高



(出所：徳島県信用保証協会保証月報)

中小企業向け融資の保証業務を行っている信用保証協会の保証債務残高は、2008年10月を境に大幅な増加を示している。当時スタートした「全国緊急特別保証制度」の利用が殺到し残高を押し上げた。2009年に入って申込みは一巡し伸び率は鈍化したが、継続的な利用申込みがあり、保証債務残高は微増で推移している。中小企業の資金繰り状況は依然厳しく、底堅い運転資金の需要がうかがえる。

### (3)まとめ

景気後退による全体的な貸出残高が落ち込むなか、徳島県内の民間金融機関の中小企業向け融資残高は増加傾向にあって、信用保証協会の保証債務残高も減少することなく推移している。

企業の設備投資が控えられ、資金繰りも厳しい状況で、中小企業向け融資が伸びているのは次の要因が考えられる。

- ① 業況の低迷で資金繰りが悪化し、赤字補填資金や財務償還資金（返済分の折返し資金）などの運転資金需要が、旺盛になった。
- ② 地域金融機関は各行が「地域密着型金融の推進」を掲げ、中小企業向け融資に積極的になっている。
- ③ 信用保証協会の全国緊急保証が責任共有対象外（100%保証）となったことで、金融機関が当該制度を利用した中小企業向け融資を推進した。

徳島県内の中小企業に対し、事業資金は十分に供給されていると思われるが、企業は増加した借入金を、将来どのように返済するかという大きな課題を背負っている。

外部的には景気の回復を待つばかりであるが、内部的には環境の変化に対応すべく経営の革新を図り、付加価値向上に努めていかなければならない。人口減少で各市場の縮小が予想されるなか、新たな商品やサービスの提供による“生き残り戦略”の立案は急務である。

中小企業にとって前進するにも後退するにも、存在する大きな問題や課題を乗り越えていかなければならない。

## 2. 経営革新における資金調達

### (1)資金調達のチャネル

経営革新計画の資金計画で借入を予定している企業が、承認後に資金調達する場合、調達先として、大きく「政府系金融機関」と「民間金融機関」に分けられる。

#### ① 政府系金融機関

政府系金融機関は次の3つである。2008年度に株式会社に転換したが、政府系金融機関としての役割は残っている。それぞれの機関で経営革新承認企業が利用できる制度融資が用意されており、機関によって条件は異なる。条件的には、民間金融機関より有利な融資条件と

なっている。

- 1) 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業
- 2) 株式会社日本政策金融公庫 国民生活事業
- 3) 株式会社商工中金

② 民間金融機関

徳島県の場合、民間金融機関で融資対応しているのは、主に地域金融機関である。信用保証協会が別枠で「経営革新関連保証制度」を制定しているため、保証が受けられるなら、当該制度を利用して金融機関から借入を受けることが可能である。

また金融機関の判断により、プロパー融資も選択肢となり得る。

各機関の制度融資の条件などを整理すると、次のようになる。

なお、信用保証協会は「貸付限度額」を「保証限度額」に読み替える。

取扱機関		対象者	貸付限度額	利率	貸付期間（据置期間）
日本政策金融公庫	中小企業事業	中小企業者等	設備7億2,000万円 (運転2億5,000万円)	2億7,000万円まで 特別利率③ 2億7,000万円超は 基準金利	設備20年（2年） 運転7年（3年）
	国民生活事業	小規模企業者等	設備7,200万円 (運転4,800万円)	特別利率C	設備15年（2年） 特に必要な場合は20年 運転5年（1年） 特に必要な場合は7年（3年）
商工組合中央金庫		中小企業者等	計画の範囲内 (制度上の限度額は 定めていない)	所定利率	設備15年（2年） 運転5年（1年） 特に必要な場合は7年
信用保証協会 (別枠保証)		中小企業者等	2億8,000万円 (組合は4億8,000万円)	金融機関所定金利 保証料は0.7%	設備7年（1年） 運転5年（1年）

(2) 資金調達のメリット

経営革新承認企業に対しては、上記の金融支援策がスキームの中で用意されている。自己資金で経営革新計画を実行する企業もあるが、金融調達するなら上記機関が先ず選択肢と成り得るであろう。

資金調達のメリットについて、条件ごとに整理してみる。

① 借入利率

上記4機関の中では、日本政策金融公庫が最も有利であると思われる。第1に最も低水準の特別利率が適用されること、第2に借入時の金利が期日まで適用されること（固定金利）、が挙げられる。

商工組合中央金庫は企業ごとにプライシングされるので、実際のレートは申込みしないと判

明しない。また経営革新での特別レートは設定していない。

信用保証協会は取引金融機関の所定レートなので、こちらも金融機関に申込みしないと判明しない。また別途信用保証料が要るので、調達コストは高くなると考える。

## ② 借入期間

運転資金は機関によって5年ないし7年、返済据置きは1年ないし3年で幅がある。最長は日本政策金融公庫である。

設備資金は7年ないし20年と3倍近くの差がある。最長20年の期限が取れる日本政策金融公庫に優位性が見られる。

## ③ 担保・保証人

どの機関も「必要に応じ徴求する」となっているので個別協議となる。借入希望金額が企業の財務内容から過大と評価されたら、すべて無担保・無保証というわけにはいかないであろうが、ひと昔前と比べると柔軟な対応をしているものと思われる。中小企業庁など当局から政府系金融機関や保証協会に対して、数年前より「第三者保証人を徴求しない」取扱いが指導されている。また全ての金融機関は金融庁などの指導で「過度に担保や保証に依存しない融資取組み」を推進していることから、経営革新計画の合理性が評価されたら、一定の無担保与信を受けられる可能性は期待できる。

## (3) まとめ

大企業に比べ自己資本の乏しい中小企業が、経営革新計画に基づき新規事業を取組む場合、金融支援策を活用し資金調達を行うことは有効である。資金調達のチャネルは多いほど調達の幅が広がってくるので、企業にとってメリットはある。民間金融機関と政府系金融機関の長所を上手く捉えて、バランスよく融資取引することが賢明である。

経営革新のスキームでは金融支援メニューの中で、政府系金融機関を中心に制度融資が用意されているので、借り手の企業のニーズに合った有利な条件の融資を、積極的に活用したい。まず政府系金融機関で検討し、民間金融機関はその補完的な位置付けで、金融調達を組み立てたい。

診断士が資金調達の場面において、次の点に留意しスムーズに借入れが実行できるよう支援したい。

- ① それぞれの金融機関の貸出条件を整理し理解する。
- ② 金融機関の取組み姿勢や、支援企業との取引状況などを考慮する。
- ③ 経営革新計画書（別表6）では、すべての金融機関に承認計画書類送付を希望し、スムーズに協議が進むような下準備も行いたい。

**(別表6)**

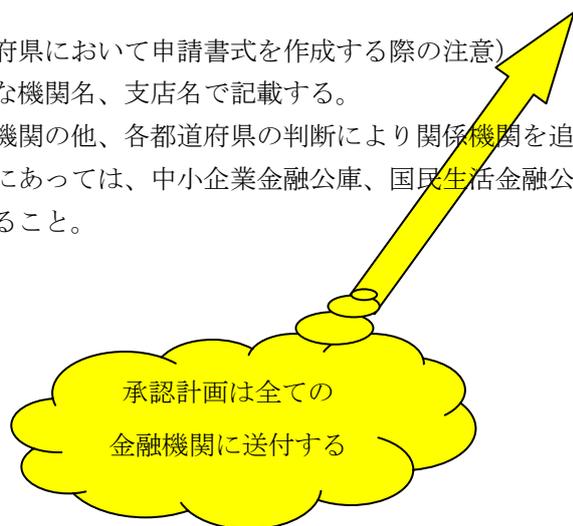
関係機関への連絡希望について

計画が認定された場合に、当該認定を受けた計画の内容について下記関係機関に送付することを希望する場合には、当該個所に○を記入して下さい。

認定書類の送付を希望する機関名	送付希望の有・無
大阪中小企業投資育成株式会社	有・ <input checked="" type="radio"/> 無
徳島県信用保証協会	<input checked="" type="radio"/> 有・無
財団法人とくしま産業振興機構	<input checked="" type="radio"/> 有・無
株式会社日本政策金融公庫 徳島支店 中小企業事業	<input checked="" type="radio"/> 有・無
株式会社日本政策金融公庫 徳島支店 国民生活事業	<input checked="" type="radio"/> 有・無
株式会社商工組合中央金庫 徳島支店	<input checked="" type="radio"/> 有・無

(各都道府県において申請書式を作成する際の注意)

- ・具体的な機関名、支店名で記載する。
- ・表記の機関の他、各都道府県の判断により関係機関を追加してもよい。
- ・沖縄県にあつては、中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、にかえて沖縄振興開発公庫を記載すること。



## 第6章 金融機関へのヒアリング調査結果とその所見

### 1. ヒアリング内容とその分析と所見

融資を行う金融機関が、経営革新の承認企業をどのように見ているのか。また融資に際して、審査のポイントはどこなのか。これを知ることが、融資を希望する企業にとって関心の高い事柄である。診断士は経営革新計画の策定から実行までを支援する立場となるので、診断士にとっても「金融機関の目線がどこにあるのか」というポイントを知ることが、支援企業の資金調達を円滑に進めることができる。支援に際し十分留意すべきところである。

今回次の要領で金融機関にヒアリング調査を実施し、「経営革新」に対する金融機関のスタンスを分析した。

#### (1) 調査方法

実施時期	平成 21 年 12 月～平成 22 年 1 月
対 象 先	認定計画の送付先となっている政府系金融機関並びに信用保証協会。それに加え地域金融機関 3 行の計 7 機関。
対 象 者	計 10 名（課長職以上の役席者）
質問項目	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 革新計画の承認を受けた企業を、どのように評価していますか？</li> <li>2. 経営革新で融資申込みがあれば、どのようなポイントを審査していますか？</li> <li>3. 専用の融資制度（商品）はありますか？金利条件などは？</li> <li>4. その他条件面でのメリット</li> <li>5. 金融機関から経営革新を勧めることはありますか？</li> <li>6. 制度の課題や問題などを感じることはありますか？</li> </ol>
備 考	<p>※金融機関名、担当者名は匿名とする。理由は次の通り。</p> <p>(1) 固有名詞を出すと各組織の公式コメントとなり、承認決裁手続きの負担が大きい。</p> <p>(2) 公式コメントとなれば、各機関のコメントが一般論で画一的になる可能性があり、本質が見えない恐れがある。</p> <p>※金融機関ごとに意見をまとめると、内容から特定できるケースが考えられるので、コメントは質問項目ごとに集約し、金融機関総体の意見とする。</p>

(2)ヒアリング結果並びに考察

Q1. 革新計画の承認を受けた企業を、どのように評価していますか？

- A1. ①新たな取組みで経営の革新を図っている企業として、認識する。  
②新聞のパブリシティで目にする程度。  
③承認を受けたことを認知する程度で、それ以上特別の評価はしない。内容次第。  
④前向きな企業の取組み姿勢を評価する。  
⑤特にない。  
⑥資金調達为目的と思われる計画も見受けられるので、プラス評価はしない。  
⑦事業計画が第三者（県など）の審査を経ているので、一つの“お墨付き”を得ている。  
⑧ステータスの向上に繋がるもの。

【考察】

概ね政府系金融機関は、経営革新の承認を好意的に受け止めていた。制度の創設時から政府系金融機関は、低利の制度融資で金融面の支援を行ってきた実績が豊富であること。現在も制度融資を用意しており、制度に対する関与の度合いが大きいことなどが、背景にあると考えられる。

Q2. 経営革新での融資申込みがあれば、どのようなポイントを審査していますか？

- A2. ①企業の現在の経営状態を把握する。  
②まずは事業実績を見る。つまり既存事業が収益を上げているか？（赤字でないか？）新規事業を展開するためには、既存事業がしっかりしていないと、成功の可能性が低くなる。  
③当該経営革新計画の「実効性」「実現可能性」「将来性」などを精査する。  
④当然、償還能力があるかどうか。  
⑤融資リスクは同じなので、通常の融資と審査目線は変わらない。  
⑥審査スタンスは、多少“前のめり”で積極姿勢になる。  
（但し内容次第で取上げできないこともある）  
⑦保証協会の保証が付くなら、別に考える。  
⑧キャッシュフローは重視している。

【考察】

基本的にはどの金融機関も通常の審査目線と変わらず、計画の合理性や実効性を審査して評価する前提である（A2-③④⑤）。

各機関共通の意見として、既存事業の評価もしっかり行うとのこと。つまり新規事業を取組むにあたり、既存事業が仮に赤字経営であるならば、新規事業も成功する可能性が危ぶまれる。ベースの既存事業がしっかり成り立っているかどうかは、審査の重要なポイントである (A2-①②)。

また政府系金融機関とそれ以外では、審査スタンスに多少の温度差を感じた。政府系は従前より政策金融の一端を担う立場から、当該制度融資には積極的な姿勢で臨んでいる印象を受けた。その伝統は現在も残っている (A2-⑥)。

### Q3. 専用の融資制度 (商品) はありますか? 金利条件などは?

A3. ①長期の固定金利で利用できる制度融資がある。

②制度融資はあるがレートの優遇はなく、通常の融資と同様に格付けなどでプライシングしている。

③別枠で対応できるようになっている。

④特にない。通常の融資と同様にプロパー又は保証協会付で取扱う。

⑤経営革新用の融資商品はない。金利も所定金利で通常と変わらない。

⑥銀行の融資商品では無いが、信用保証協会の保証が付くなら検討する。

⑦保証協会の保証が付く場合、金利は若干引下げる方向で検討する。(最後は相対条件)

⑧競合対策上、当該企業に融資がしたい場合は、金利の引下げを検討することもあり得る。

#### 【考察】

地域金融機関は通常の融資案件の扱いである (A3-④)。

政府系金融機関の中には、過去から経営革新の制度融資を取扱いしてきた経緯や多くの実績があり、現在も有利な条件の制度融資を用意しているところがある (A3-①)。

先の質問項目との相関でいえば、経営革新に対し好意的な評価をしている機関ほど、有利な金利条件の融資制度 (商品) を用意している傾向が見られる。

### Q4. その他条件面でのメリット

A4. ①担保は必要に応じ徴求するが、計画の合理性が認められたら、一定の無担保与信も可能 (各機関共通)

②特にない。

③特に設けていないが、融資で競合した場合、(経営革新ということ) 他の機関に負けない

条件を提示することがある。

**【考察】**

金利以外の条件で、特段の優遇措置は見られない。(A4-②)

担保・保証人については、近年「担保や保証に過度に依存しない融資の取組み」の実践から、柔軟な対応をしているものと推察される (A4-①)。

**Q5. 金融機関から経営革新を勧めることはありますか？**

A5. ①以前は勧めていたことがあるが、現在はしていない。勧めていた時代は、こちらから経営革新の制度を勧めることで、優良企業が有利（固定・低金利）な資金調達手段として利用していた。ところが今は当該制度融資の金利条件などにメリットが無くなったので、こちらから勧めることはしなくなった。

②勧めることはない。

③勧めることはある。但しこちらからの積極的な働き掛けではなく、企業から「経営革新を取ってみようと思うが、どうだろう？」という相談に対し、前向きな取組姿勢を評価し背中を押す感じである。

④企業から相談があれば勧めている。計画策定段階から関与し支援している。そうすることで、承認後の融資審査がスムーズになり、企業からも信頼を得ている。

⑤中小企業は常に経営を革新していかなければ、ギリ貧になる企業もあり、経営革新制度に乗せなくても、経営の革新は必要である。そのような観点から、経営の革新を指導することはあっても、経営革新制度に乗せることを特に意識していない。

⑥制度融資は利用してほしいので、承認企業に融資案内のパンフレットを郵送している。

**【考察】**

政府系の中には、計画策定段階から関与し融資までをセットで支援するなど、積極的な取組みが見られた (A5-④)。

他の金融機関は全般的に待ちの姿勢である (A5-①②③)。背景は、経営革新制度の認知度の違いと、有利な条件の融資制度（商品）で融資取引し、企業を囲い込むメリットがあるかどうかによって、姿勢に違いが見られるのではないかと、と思われる。

Q6. 制度の課題や問題などを感じることはありますか？

- A6. ①他社と違うことをするのが革新と思うが、新規性が乏しいと思われるが承認の下りているケースもある。
- ②近年承認のハードルが下がってきているのか、簡単に承認を得ている印象があり、ステータスを感じない。
- ③制度の中にある融資による支援策を、有効に機能させようとするれば、計画策定の段階から金融機関が関わっていくのが、望ましいのではないかと。
- ④制度のステータスがないと積極的に融資取組みしづらい。
- ⑤経営革新の融資は政府系（公庫）が取組むもの、という印象を持っている。
- ⑥新規事業やベンチャーに対する融資商品（プロパー）はあるので、経営革新の承認がなくても、独自に自前のスキームに乗せて融資することができる。
- ⑦計画策定に関わる支援機関によっては、承認を得るまでに時間を要した。
- ⑧計画の内容が大袈裟に感じたことがある。
- ⑨経営革新ということで、積極的に融資取組みしたが、その後追加運転資金の申込みや返済緩和に至った事例がいくつかあった。

**【考察】**

徳島県において経営革新計画の申請は活発であるが、承認のハードルが低くなっていると感じる金融機関が多い（A6-①②）。そのように感じる背景は、承認計画を金融機関が審査した時、計画の合理性や実効性に多少疑問を感じているケースがあるのではないかと（A6-①⑧⑨）。そうなることで経営革新制度に対するステータスが低下し（A6-②④）、融資に対し慎重に考える金融機関も現れる（A6-⑨）。

計画策定段階から金融機関が関与すると、承認後の融資もスムーズに実行できるので効果的であるとの意見がある（A6-③）。実際に計画策定に関与し企業の信頼を得ている金融機関もあるので（A5-④）、融資を希望する企業は、計画段階から金融機関と協議しながら、共に申請を進めていく取組みは有効である。

しかし関係機関が支援することで承認に時間を要することがあるならば（A6-⑦）、支援者本来の役割を果たせていないので、課題となり得る。

## 2. ヒアリング調査結果の総括 ～金融機関の視点～

### (1) 革新計画の合実性（合理的かつ実現可能性）

金融機関の目線を一言で言うならば「計画が真に合理的で実現可能性が高いのか」に尽きると思う。金融機関は“経営革新の承認を受けた”という事実より、その計画に合実性があるのかどうか、が重要なのである。計画の承認を受けたからと言って、融資審査が甘くなることはない。

「計画は実行してみないとわからない」という側面はあるものの、計画が“絵に描いた餅”では意味をなさず、必要以上に過大な数値目標も信頼を得られない。的確な分析に基づいた納得感の高い革新計画の策定が、極めて重要となってくるのである。

金融機関は「常に計画の合実性を問うている」と言っても、過言ではない。

### (2) 既存事業の業況確認

金融機関は「既存事業が成り立たないと、新規事業もおぼつかない」と見ている。審査にする上で、既存事業の業況は当然チェックすると言っている。

仮に既存事業が赤字を垂れ流している状態であるならば、新規事業は“砂上の楼閣”となり、いくら経営革新計画自体がしっかりしていても、企業に対する金融機関の懸念は拭えない。いきおい経営革新計画の承認申請を行う場面では、経営革新計画のみに目が向かいがちとなる。それで県の承認が下りたとしても、金融機関の審査で既存事業の不安定さを指摘され、融資が実行されない恐れもある。そうなるとう経営革新計画の実施が困難となるケースも想定される。

事業資金を融資しようとする金融機関の目線は、当然のことながらシビアである。

### (3) 計画策定からの関与

計画策定段階で企業の相談を受け、計画策定を支援することでスムーズな融資取組みに結び付けている金融機関があり、企業からの信頼を得ている。経営革新の融資をあまり取組んでいない金融機関でも「もし取扱いするならば、計画策定段階から関与していきたい。」との意見がある。

金融機関が審査をして“融資可”と判断することは、言い換えれば経営革新計画を“承認”することである。つまり金融機関の融資を希望する計画の場合、計画に対して承認を得る相手方は「県」と「金融機関」なのである。県の承認を受けることにのみ意識をとられることなく、金融機関の承認についても意識したい。そのためには県の承認後に金融機関へ相談に行くのではなく、計画策定段階から金融機関と協議し、アドバイスを受けながら進めていくことが肝要である。金融機関もそれを求めている。

## 第7章 経営革新計画承認企業の事例紹介

平成11年7月中小企業経営革新支援法が施行されてから10年が経過し、経営革新支援制度は着実に中小企業に浸透してきている。最近の傾向として、不況産業と言われる縫製業や運送業、建設業等が積極的に取り組むことで経営力の向上を図っている。

そこで、徳島県商工会連合会地域力連携拠点の協力を得て、拠点がこれまでに支援してきた企業の中から、新市場に挑んでいる頑張る企業をヒアリング形式で紹介するとともに、支援を行なってきた支援者側の意見も紹介したい。

### 1. 小売業の事例

経営革新 テーマ	フラワーデザインを中心としたカルチャースクールの展開とオリジナル雑貨 商品の製作・販売		
計画承認月	平成20年12月		
支援策の活用	とくしま経済飛躍ファンド、お試し発注制度		
企業名	つちかべ花店	代表者	土壁 榮實子
所在地	海部郡海陽町大里字上中須87-1		
設立	昭和44年6月	従業員	6名
業種	フラワーデザインスクール、生花・切花販売		

#### (1) 独自性のあるスクールを主体に

海部郡牟岐町で創業40年の歴史を持つ「つちかべ花店」は、葬祭関係の生花・切花メインの花店として営んできた。「創業より海部郡牟岐町の店舗と海陽町の貸店舗で営業をしてきたが、平成20年10月、海陽町に念願の自社店舗を構えた。当店は、葬祭関係のほかにも、26年間続くフラワーデザインスクールを開校しているが、新しいお店では、生徒さんに落ち着いた雰囲気の中で花を楽しんでもらうことができるようになった。」

今回の経営革新では、従来の生花・切花をメインとした営業スタイルから、スクールメインの花店へと方向転換を行なった。「従来は葬祭関係の仕事が多かったが、この先、少子高齢化が進んで行けば、これまでのビジネススタイルが成り立たない可能性がある。そこで、フラワーデザイナーの資格を生かし、他にはない強みを持ったスクールの充実と拡大を図っていこうという商工会の指導員の勧めで経営革新に挑んだ。新店舗の建築も計画に盛り込み、商工会、商工会連合会、取引銀行にも協力を得て承認を得ることができた。時間と労力がかかったが、この計画があつてこそ現在のようなスクールの展開ができています。」

土壁さんと娘さんが講師を務める「みのりフラワーデザインスクール」は、社団法人フラワー

デザイナー協会の公認校。資格試験もできるスクールは徳島県内でも4校しかなく、しかも県南部出は1校のみという強みを持つ。従来のフラワーデザインに大きな広がりを持たせる「デコページ」や「トールペインティングコース」などを構え、現在20名の生徒がその技術を身につけようとスクールに在籍している。土壁さん自身も、最新の技術を身につけるための努力を惜しまず、月1回は東京まで講習に出かける。

「生徒さん一人ひとりをきちんと育てていくことをモットーに、こつこつと歩いていきたいと考えている。また、スクールの合間には、地元の花育の講師として活動もしている。」そんな土壁さんのところには、遠くから通う生徒さんもいるほどだ。

## (2) 経営革新支援があってこそ実現できた、デザインスクール

「現在、フラワースクールの業績は、経営革新計画に沿って順調に伸びている。今後は新しいコースとして、ガーデニングを取り入れたり、ネットでのオリジナル雑貨商品の販売に着手していきたい」等、近い将来の展望を考えている。



## (3) 支援のスキーム

### ① 支援の経緯

これまでの貸店舗営業から、自店舗の新築移転に伴ってフラワー教室を開校し、生花のロス率を軽減するとともに売上の向上を図りたいとの相談が支援機関の商工会を通じてあり、当拠点と地元商工会指導員が連携して、事業プラン策定から実現化までの指導・アドバイスを行うこととなった。

### ② 支援のポイント

今回の取り組みは、貸店舗から自店舗新築・移転と多額の資金を伴う計画であるとともに、生花・切花を中心とした営業スタイルからカルチャースクール中心への方向転換でもありリスクの高い取り組みであった。そのため時間と労力がかかったが、経営革新計画の策定・承認を通じて常に相談者と連絡を取り合いながら中長期経営戦略を立てることでリスクの軽減を図った。

## 2. 建設業の事例

経営革新 テーマ	省エネ環境共生住宅（名称：BEシステム）の開発及び販売		
計画承認月	平成21年3月		
支援策の活用	あったかコンペ平成藍大市、とくしま経済飛躍ファンド		
企業名	株式会社 ウェル	代表者	筒井利彦
所在地	板野郡北島町江尻夷ノ本25番地2		
設立	平成5年1月	従業員	11名
業種	総合建築業、リフォーム工事全般、不動産業、建材・住宅設備機器加工・販売		

### (1) 誰もが望む本当に良い住環境を実現するために

株式会社ウェルは平成5年に創業し、地元徳島に根ざした工務店として一般住宅を中心に設計・建築・リフォームを行なってきた工務店。しかし、お客様により良い住まいを提供するためには、お客様が求める以上の物を提供しなければならないという考えのもと、株式会社ウェルにしかできないオリジナル工法の開発に取り組んだ。「それぞれ価値観や趣向が違うお客様に、共通して喜んでいただける本当に良い家とは何なのか。長年試行錯誤を重ねた結果行き着いたのが、BEシステム。古来の日本家屋がそうであったように、冬は暖かく、夏は涼しい家＝住宅の根本である、住みやすい家であった。」

BEシステムとは、冬場はヒートポンプを熱源として、床下に配置した温水管で基礎を温める。暖められた基礎から発する輻射熱を利用して家中を温めることにより、陽だまりのような暖かな部屋『全館24時間無風暖房』を実現。その体感温度は24℃～27℃。また、安価な深夜電力を利用して蓄熱することにより、ランニングコストを約4,000円/月と、従来の一般住宅の光熱費より抑えることができる。夏は床下の涼しい空気を利用し、和婚の利用を最小限とすることにより、なるべく電気を使用しない環境を作る。このBEシステムを導入しやすくする価格設定、ランニングコスト面においても付加価値を付け加えることに成功した。また、一般住宅に比べ、暖房に係る二酸化炭素排出量を約50%削減することができる。

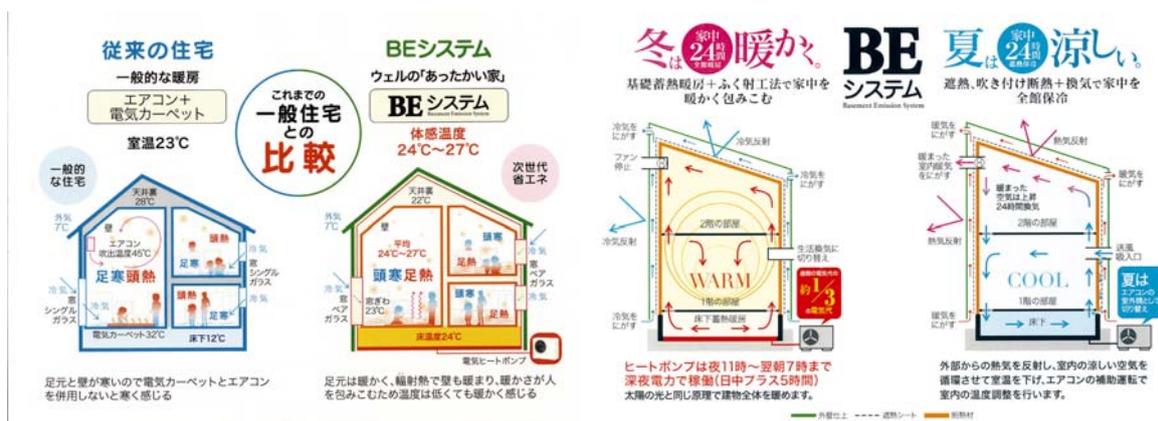
「開発が順調に進んでいく中、このBEシステムをどう売り出して行こうかと思考していた。その際に、取引銀行から経営革新セミナーへの参加を進められたのがきっかけとなり、経営革新計画に取り組んだ。住宅の開発や設計、建築に関してはプロなので自信があるが、その販売や戦略に関しては長年の感覚で漠然と思い描いていただけだったので、今回の経営革新計画を通してそれが具体化になり本当に役立った。」システムの特徴や仕組みの再確認、一般住宅との比較、販売・営業戦略、体感ハウス、社内の人員体制など将来を見据えて計画作りが行なわれた。「経営革新計画を通し、今何をしなければならないかが明確になり、それに向かって動けるようになった。」

また、認定を受けたことで、お客様に対するPRもしやすくなった」。徳島県主催のあったかコンペ平成藍大市への参加や、徳島県オンリーワン事業計画の認定などがこのシステムの周知に一役買っている。

## (2) アイデアや発想を眠らせたままにはいけない。

「建築業界に限らず、新しいアイデアや熱意があるのに日々の業務に追われ、なかなかチャレンジする余裕がない中小企業がほとんどである。これからの産業発展のためにも、経営革新の認定を受けるための人員的な問題をバックアップ・サポートしてもらえる支援策がほしい。そうなれば、さまざまな発想を形にできる元気な中小企業が増えると思う」。同じ熱意を持つ中小企業にも、経営革新に取り組んでもらいた。

今後は、関東方面での展示会に出展する等、このシステムを中小工務店にも販売して行く考え。日本の住環境に良い変化をもたらすこのシステムを、地場はもちろん全国的に普及させていきたいと考えている。



## (3) 支援のスキーム

### ① 支援の経緯

パートナー機関の金融機関から、ヒートポンプを使用した暖房システムと住宅構造を組み合わせた独自の暖房システムを開発した企業がある。今後、このシステムをどう売り出して行けば良いか、マーケティング面での支援をしてもらえないかとの依頼があり、金融機関と連携して支援をすることとなった。

### ② 支援のポイント

経営者の高い目標を、中長期的な計画策定を支援することで具体化し、社員と情報を共有することで社員一丸となって取り組むことが可能となった。現在、システムの全国展開、新システム開発を目指して引き続き地域資源活用事業計画の策定・認定を支援中である。

### 3. 製造業の事例

経営革新 テーマ	IT化の推進による情報の共有化とライン自動化による生産工程の効率化と 売上高向上		
計画承認月	平成 21 年 8 月		
支援策の活用	政府系金融機関の低利融資等を予定		
企 業 名	白山衣料株式会社	代表者	白 山 博 信
所 在 地	吉野川市山川町字流 2 1 - 1		
設 立	昭和 53 年	従業員	25 名
業 種	織物製事務用・校服等製造業		

#### (1) 縫製業界の世界基準工場を目指して

学生服・体操服・企業用ユニフォーム等を主力製品として手掛ける白山衣料株式会社。これらのニット製品の生産は、海外に生産体制がシフトせず国産割合が非常に高い分野である。また、定番品がほとんどであり安定した受注が見込める。「創業当初は、スラックスやジャージ等、ファッション衣料の製造を行っていたが、1980 年代初頭より海外製の安価な競合品が市場に出始めた。こうした輸入品の流入に脅威を感じ、当社は新たな販路を模索し、1984 年、国内でニット製品の生産工場を探していた大手メーカーと取引を開始する」。ファッション衣料とは違い、高品質・安定納期・充実したアフターフォロー体制等、求められるハードルも高いが、要求に応じていくことで企業全体のクオリティが向上し、取引メーカーから厚い信用も得た。以来 25 年間、高い品質の商品を世に送り出している。

しかし、近年の繊維・縫製業界では、中国をはじめとするアジア地域からの輸入製品の急増や、直接小売を行なう業者の増加のあおりを受け、価格の低下、職人の減少が進んでいる。「このような状況を打破するため、当社では某メーカーの認定工場取得に向けて動いている。世界基準のハードルは高いが、認定を受けることにより業界での地位・信用が高まり、新たな販路開拓が可能となる」。そこで業務内容を抜本的に見直すため、商工会の指導員の勧めで経営革新計画に取り組むこととなった。

現在 9 名のスタッフが手作業で行なっている業務（仕様書確認、資材の準備、進捗状況の把握）を IT 化することで荷受けから製造・出荷まで一括管理し、状況把握を瞬時に行なうことが可能となる。また、納期と資材在庫のバランスからどの工程を行なえば最も効率が良いかをシステムが自動計算するため、工場内の待ち時間が解消され、製造ラインを絶えず最適な状態に保つことができる。生産性を向上させ、残業代や光熱費などのコストを削減し、製造原価の削減につながる。また、生産時間が短縮されることにより、新規の受注が可能になる。「指導員や応援コーディネーターの方との相談やアドバイスを基に、経営革新に取り組んだ。目標に到達するまでの過程

を明確にすることができ、前進しやすくなった。また、それをスタッフに示すことにより、仕事に対する意識も変わり、モチベーションの向上にもつながった」。この先、会社がどう動いて行くのか、そのためにどうしなければならないか。経営革新で計画した内容を具体的に示し実行することにより、会社全体の士気も高まっている。

## (2) 妥協しないものづくりを続けるために

昨今では、安価な海外で遺品が市場へ流入する一方、高品質を求める一般消費者のニーズも高まってきており、それに伴い国内生産が活発になる動きも見え始めている。しかし、これに恩恵を受けるのは、技術力や生産管理能力など独自の強みを持った工場のみ。「当社も今回の経営革新計画を基に、熟練した職人の技術継承や、能力の高い技術者の確保、そして全体の作業効率の向上で製造原価の削減を図るなど、海外製品に対する競争力と独自性を強化していきたいと考えている」。中小企業の強みである業務改善による「伸び代」を武器に、業界での競争力を向上させていきたいと考えている。



## (3) 支援のスキーム

### ① 支援の経緯

不況産業の代表格とも言われ、退場者も続出している縫製業界にありながら、海外製品に対する競争力を強化し生き残りを模索する縫製工場の後継者がいる。そんな彼の夢を手助けできないかと、地元商工会指導員から相談があり、巡回訪問そして窓口相談へと導いたのが始まりである。

### ② 支援のポイント

相談者は若くて積極的でやりたいことが沢山あったので、セオリーに基づいた経営戦略をたてることで、今何をすべきか、やるべき優先順位等について整理してもらった。

また、疑問を感じたら手間暇がかかっても、薄皮をはがすように一枚一枚丁寧に剥がしてもらったことが解決へのプロセスとなった。

#### 4. サービス業の事例

経営革新 テーマ	食料品・日用品の移動販売事業の展開		
計画承認月	平成 21 年 9 月		
支援策の活用	検討中		
企業名	エクスプレス徳島有限会社	代表者	辻 芳 治
所在地	徳島市国府町和田字表 3 7 - 3		
設立	平成 8 年	従業員	12 名
業種	一般貨物運送業		

##### (1) 山間部で暮らす方へ暮らしの便利をお届けします

平成 8 年、徳島市北矢三町にて軽貨物自動車運送業を創業。平成 17 年には、一般貨物自動車運送業の許可を取得。食品・日用雑貨品などの物流、特に冷凍・冷蔵貨物運送を主として、食品製造業やミニスーパーチェーン店の運送を中心に業績を上げてきており、売り上げの増加に伴う車両の大型化、保有台数増加のため、現在の徳島市国府町に移転した。

業界に特化した強みを持ち、順調に業績を伸ばしてきた同社だが、近年の運送業界における荷主企業の物流費削減や規制緩和による新規参入業者の増加など、諸問題のあおりを受け厳しい経営環境が続いていた。「何とか自社の強みを生かした別の収益の柱を立てていく必要を感じ、模索する中でたどり着いたのは、既存事業である食料品配送業務のノウハウを生かした、山間部での移動スーパー『ハッピーくるマート』だった」。山間部に暮らす高齢者世帯は交通弱者である場合が多く、生活必需品である食品や日用品の買い物が大きな負担となっている。今後さらに増加することが見込まれる高齢者世帯を対象とした移動スーパーには、市場ニーズがあり社会的な貢献度も高いと判断。また、自社で既に保有している車両と既存社員で運営でき、過度な設備投資の必要もないことから、新規事業として取り組むこととした。2t ウイング車と軽冷凍車に、加工食品・日配食品・塩干魚類・パン・菓子・飲物・野菜・果物・日用雑貨品など、日常生活に不可欠な商品を積載し、徳島県内の各コースを巡回する。

##### (2) 同じ想いを持つ中小企業にも経営革新を薦めたい

「しかし、冷凍・冷蔵輸送に関する長年のノウハウはあるが、商品を販売することに関しては分からないことだらけ。どうすればよいものかと悩んでいた時、たまたま新聞で見た経営革新計画承認企業の記事がきっかけとなり、経営革新計画策定に取り組むこととなった」。商工会連合会、中小企業診断士、取引銀行を交えてこの新規事業に関する計画が立てられた。専門的なアドバイスや、逆に第三者としての意見、そして他県での事業の情報など、自社のスタッフだけでは成しえなかった様々な角度からの細かな指摘により、問題点・改善点が見つかった。「この経営革新支

援を他の企業さんにもお勧めしたい。既存の事業にプラスする形で新規事業に取り組みたい中小企業は多いと思う。資金的な相談や、専門的知識の提供などこの取り組みで得られることは大きいはず」。

「山間部で暮らす高齢者に対し、商品を購入する楽しみと共に、地域住民同士のコミュニケーションの場としても楽しんでもらいたいと考えている」。また、山間部以外でも移動スーパーは成り立つと考える。都市部では、スーパーの大型化が進み、その影響を受けて地元商店は閉鎖を余儀なくされている場合が多い。今まで近所の商店で買い物をしていた高齢者は、距離の離れた大型スーパーまで行かなければならない状況にある。同社によると、徳島県内では初となる移動スーパー。今後、営業エリアを広げてゆきたいと考えている。



### (3) 支援のスキーム

#### ① 支援の経緯

パートナー機関の金融機関から、既存事業の保有車輛を活用して、山間部の高齢者等を対象とした宅配事業を展開しようとする運送事業者がいるので、事業の実現化に向けての指導・アドバイスをしてほしいと相談依頼があり、金融機関と連携して、事業プラン策定から事業実現化までの指導・アドバイスを行うこととなった。

#### ② 支援のポイント

社会的意義のある取り組みであるが、リスクの高いビジネスでもある。リスクの軽減を図るため、売手側の目線に立つことなく買手側の目線に立ったサービスの提供を考えた。

経営者は一人で悩む傾向に陥りやすく、進捗状況の確認など常に連絡を取り合うことで良き相談者となり、経営者のモチベーションを維持した。

## 第8章 総括（まとめ）

### 1. 中小企業における経営革新の位置づけと金融機関及び中小企業診断士の役割について

#### (1) 中小企業における経営革新の位置づけと金融機関の役割について

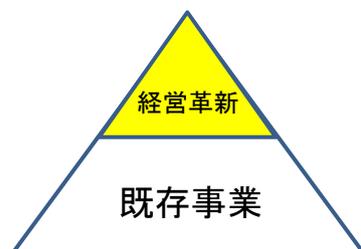
経営革新計画のなかで金融機関からの資金調達が含まれる場合、金融機関の融資実行がなければ計画遂行が難しいことから、金融機関も広義で経営革新企業の支援者と捉えることができる。金融機関においては、経営の革新に取り組もうとする中小企業の経営姿勢を前向きに評価し、積極的なファイナンスによる支援を期待したいところである。ところが現実には、「経営革新制度」というフィルターを透して、貸し手と借り手の意識にギャップが存在する。金融機関は診断士や他の支援機関と違い、革新計画が失敗したときに融資の焦げ付きでロスを被るという点で唯一異なる立場に立つ。金融機関の目線が他と比べてシビアになるのも、この立場の違いから来るのではないだろうか。

そこで診断士は支援する企業の資金調達実現に向けて、第6章の金融機関ヒアリングで明らかになった「金融機関の視点」を十分理解し、ツボを押さえた適切な支援活動で双方のギャップを調整し、金融機関の融資審査をスムーズに進めることでその役割を果たしたい。診断士の押さえるツボとは、金融機関が指摘したポイントに沿うことである。

第一に、金融機関は経営革新計画の合実性（合理的かつ実現可能性）を精査するので、それを向上させるよう計画の作り込みを支援する。

支援する診断士は、企業の内部・外部環境を正確に「現状分析」し、それに基づいた「経営戦略を立案」し、戦略に従った「経営革新計画」を作成するという計画策定プロセスを意識したい。そして経営革新計画を「合理的でかつ実現可能性の高い」ものにして、企業や金融機関の信頼感・納得感を高めたい。

第二に、金融機関が既存事業の業況を確認することについて、既存事業が不安定では新規事業の成功が懸念されるので、至極当然のことである。



支援する診断士は、既存事業の業況にも目を配ることが大切である。仮に既存事業が赤字基調であるとか、収益力が低く債務過大であるなど経営上の問題点が見られたら、経営革新計画の策定支援のみならず、既存事業の経営改善への支援が必要になってくる。それによって経営革新の承認申請が多少遅れることになったとしても、結果的に金融機関の信頼を損なうことなく、長い目で見て企業の存続につながることで、意義のある支援のアプローチであると考えられる。

経営の革新を行おうとする企業の発展を、総合的にサポートしていきたい。



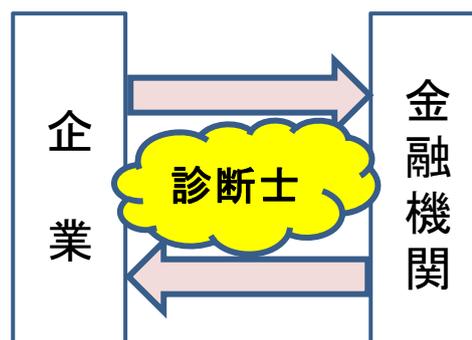
第三に、金融機関の融資承認をスムーズに得るには、計画策定段階から金融機関を関与させるのが理想であり、金融機関も融資を行うならそのような形で関与することを望んでいる。

支援する診断士は、企業が融資を希望する場合早めに金融機関を決めて、計画策定段階から金融機関の担当者と協議し助言を仰ぐよう、企業を指導するのが望ましい。

経営者と帯同で金融機関に出向き、計画の内容を説明し協議するのもよいだろう。

金融機関の選定にあたって現状、政府系金融機関が経営革新制度に対する理解が深く、制度融資も有利な条件で用意しているので、利用しやすいのではないかとと思われる。但し普段から金融取引のある民間金融機関でも、計画の合実性を説明し認められたら、積極的な融資に応じてくれる可能性は十分にある。

いずれにおいても金融機関を早めに巻き込んで、スムーズな資金調達を実現したい。



## (2) 中小企業における経営革新の位置づけと中小企業診断士の役割について

経営革新計画の承認を目指す中小企業にとって、中小企業診断士が果たす役割は重要である。なぜなら、経営革新計画の承認申請前、承認申請後において、常に中小企業診断士の支援を必要としているからである。具体的には、経営革新計画の承認申請前、承認申請後に分けて、中小企業庁「平成 20 年度経営革新の評価・実態調査報告書」をもとに、中小企業診断士の役割について述べたい。

経営革新計画の承認申請前のアドバイス内容は、「経営革新計画の説明」、「計画書の書き方の指導」、「企画立案のアドバイス」が上位にある。また、その効果についても「充分効果があった」との回答が多数を占めている。この点からも、中小企業診断士は、経営革新計画について充分熟知した上で、計画書の書き方、企画立案の支援を行う必要がある。このときに大事なポイントは、第 3 章でも述べているが、経営革新承認のポイントを理解しておく必要がある。そのためには、支援機関との連携を強化しておき、情報の共有を図る必要がある。また、申請企業が成長することが大前提であるので、目標達成可能な経営革新計画内容の支援を行い、フォローアップに結びつける必要がある。この経営革新計画書は、第 6 章で述べている通り、正確な「現状分析」に基づき、「経営戦略を立案」し、戦略に従ったものである必要がある。特に、承認申請企業が融資を望んでいる場合、経営革新計画書の精度が融資の成否の鍵を握ることとなる。

承認申請後のアドバイス内容の順位は、「資金調達の方法」、「財務・会計の指導」、「事業実施体制の指導」、「販路の指導・斡旋」、「支援措置の説明」となっているが、中小企業診断士が関与できる内容は、「資金調達の方法」、「事業実施体制の指導」、「販路の指導」、「支援措置の説明」と思

われる。「資金調達の方法」では、第6章で述べている通り、融資を受けたい金融機関を早めに決めて、経営革新計画策定段階から金融機関の担当者を巻き込んでおく必要がある。つまり、承認申請後というよりは、承認申請前から「資金調達の方法」をアドバイスする必要がある。「事業実施体制の指導」、「販路の指導」は、中小企業診断士の範疇であり、特に問題はないと思われる。

「支援措置の説明」に関しては、支援措置を充分熟知した上で、経営革新計画書に照らし合わせながらタイムリーな情報提供を行うべきである。

ここまでは、経営革新計画に基づく支援が中心であるが、経営革新計画の承認申請を行う企業、承認申請を行わない企業ともに、常に経営課題はある。この経営課題の抽出、解決を支援することが、中小企業診断士としてはもっとも必要なことと思われる。経営革新計画の承認申請前、承認申請後に関わらずに、経営課題の抽出、解決支援を行うことが、企業と中小企業診断士との信頼関係を高めるとともに、経営革新計画の目標達成、企業の成長に大きく寄与するはずである。

最後に、企業規模から見た中小企業診断士の役割を述べたいと思う。中小企業においては、経営資源が限られており、中小企業診断士の役割は大きいと思われる。特に、小規模な企業ほど、人材面、資金面に苦慮しており、小規模な企業にこそ積極的に関わり、企業が成長する方向へ支援していただきたいと思う。その方法として、経営革新計画の承認制度があるので、この経営革新計画の承認制度を活用して、中小企業診断士の手腕を発揮していただきたい。

## おわりに

報告書の最後にあたって、今回当事業を担当した私たち3人のそれぞれの想いや感想を一言コメントとしてまとめてみた。

徳島県支部における調査研究委員

委員長 中小企業診断士 妹尾 圭一郎

平成11年7月中小企業経営革新支援法が施行されてから10年が経過し、県内企業を一巡した感のある経営革新ではあるが、まだまだ経営革新への取り組みは、「業績の良い企業にとっては、さらに業績を伸ばす手段として」また、「業績の良くない企業にとっては、再建の手段として」有効な手段と言える。国内外の経営環境がおおきく変化する昨今、企業も支援者も積極的に取り組んでもらいたい。

委員 中小企業診断士 塩田 計英

企業は、企業を取り巻く環境の変化に応じて、日々、「経営革新」を行っているはずである。この日々行う「経営革新」の積み重ねが、この「経営革新計画承認制度」につながり、更なる企業の成長に向かうはずである。老舗企業を見ると、まさに、日々「経営革新」を行っていると思われる。むしろ、老舗企業は、「経営革新」を行うからこそ老舗企業であり、経営革新を行わなくなった時点で撤退する方向に向かっているのである。是非、企業、支援者も積極的に取り組んでいただき、100年後の老舗企業を目指していただきたい。

委員 中小企業診断士 森 卓史

金融機関へのヒアリングの中で聞かれた、「中小企業は常に経営を革新していかなければ生き残っていけない。」という言葉が強く印象に残った。中小企業は、新たな商品やサービスを開発し提供することに、たゆまぬ経営努力を怠らなければならないことを、改めて気づかされた。経営革新制度の枠にとらわれず、持てる経営資源を投入し、新たな取り組みに、果敢に挑戦してほしい。前向きに頑張る中小企業が一步でもステップアップ出来るよう、診断士として支援していきたい。

## **参考資料**

**1. 経営革新計画事前調査シート**

**2. 申請書（別表 1, 2, 4）の補足資料の書式例**



【新事業の新規性（地域における）】

※例えば、「徳島県内で取り組む企業は少ない。」のように。

【新事業の新規性（同業他社や業界内における）】

※業界内でどの程度普及しているのかを記入ください。  
特許性や「業界初」といった高度なレベルまでは必要としません。

【設備投資計画（導入設備の種類、金額等）】

【資金調達計画（調達方法・調達先など）】

※今回の申請について、金融機関に金額等具体的に相談していますか。

【実地調査の希望日時】

【支援機関の所見】

## 2. 申請書（別表 1, 2, 4）の補足資料の書式例

### 『株式会社 ○○○商事 具体的経営革新計画』

<b>1. 事業の概要</b>
※既存の自社の状況（創業から現在までの経緯及び事業内容等）を記載する。
<b>2. 経営革新計画に至った経緯</b>
※経営革新計画に取り組むに至ったきっかけや動機を記載する。
<b>3. テーマ（取組み内容）</b>
<b>4. 市場のニーズ</b>
<b>5. 市場の規模</b>
※市場（業界）の状況を数値を含め具体的に記載する。
<b>6. 需要の開拓の規模</b>
※本計画の対象となる市場（ターゲット）の想定規模を記載する。
<b>7. 販売ターゲット（顧客）</b>
※誰が、どのように利用するのかという観点からまとめる。 ※また、具体的な販売候補先があればその理由（過去に取引があった等）も含め記載する。

## 8. 商品・サービス等の説明

### ①新商品（製品）・サービス等の概要

※既存事業とどう違うのか（従来との相違）について、比較表等を利用して具体的に記載する。  
※カタログ等あれば添付する。

### ②競合する類似製品・サービス等との比較・相違点

※数値をあげるなど比較表等を作成し具体的に説明する。

### ③この事業に関連する当社の強み

※ノウハウ等の他、特許取得（出願）等があれば記載する。

### ④製品・商品機能の科学的な裏付け

※公的機関により証明されたデータを記載する。  
例：〇〇〇検査協会による△△△試験等データ

### ⑤この事業に関連する経営者等の経験や能力・資格

※この計画を行ううえでの強みとなる部分を記載する。

## 9. 販売価格

## 10. 販売方法とPR方法

※販路、シェア構成、マージン率、PR方法など具体的に記載する。

## 11. 組織（生産・供給）体制

※事業を遂行する上での生産体制と生産供給能力等を具体的に記載する。

- ①新・旧の組織図
- ②工場見取り図（新設備配置図等）
- ③フローズ（生産・製造工程等） 等

## 12. 今後の事業展開の予定