

## 第10章 制度上の経営革新計画

### 1. 経営革新計画申請書の書き方

#### (1) 申請書作成の基本

経営革新計画書は所定の様式が定められている。その様式に沿って、本稿で説明する書き方を参考にして計画を書き込んでいくことになる。ここで中小企業診断士が支援する場面で最も重要なのは、最初の段階からこの計画書の様式をうめることにとらわれないことである。経営革新計画書は企業の既存事業の問題、課題を十分に分析・把握し、企業成長のために新規事業に取り組み、企業の経営革新目標を達成する計画でなければならない。

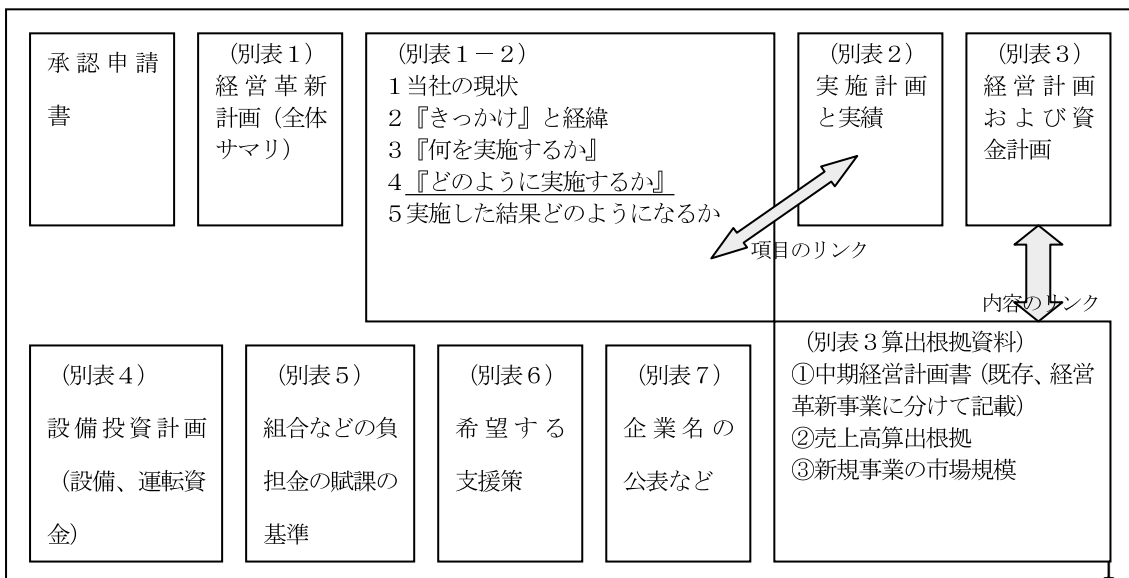
この計画は企業の3年から5年の期間の中期計画である。市場分析、顧客分析、自社の強み弱み分析、新事業ビジネスモデル、新商品・サービスの優位性、競合性、開発・実用化計画、生産・品質計画、マーケティング計画、顧客アプローチ計画、保守サービス計画、売上利益計画、人員計画、投資計画、資金調達計画、これらを実現する体制強化計画など一連の中期経営計画としてとらえ、それを経営者と濃密な論議をして纏め上げ、その出力を経営革新計画書の様式にまとめ上げるべきである。この経営者との検討を通じ必ず支援の診断士と友好な関係が構築される。小生の例では、中小企業の経営者がこのような一連の経営計画の具体的な立て方を始めて経験し、よくわかり非常に感謝され、企業の成長のためやる気になられるケースが多い。診断士は経営計画のプロであるべきで、“計画書の書き屋的”なアプローチをすべきでない。

#### (2) 経営革新計画申請書の書き方のポイント

都道府県ごとに経営革新計画の様式は細かい点で異なり、その書き方も小冊子などで発行されている。ここで具体的な書き方の説明が提示されている。本稿ではその公的機関からの書き方の内容を簡潔に示すとともに、診断士が具体的に支援をする際のポイントを整理して示すことにする。書き方については東京都の例を参照して説明するので他の自治体では異なるところも出てくるので、その場合は適宜修正してもらいたい。

#### ① 申請書の様式

図表 10-1-1 申請書の様式の体系



② 申請書の書き方のポイント

中小企業庁や都道府県で発行されている小冊子での申請書の書き方の各別表別に要約して示し、かつそれに対し、実際の計画書作成支援の場面で得られた作成のポイントをまとめてしめす。ただし、このポイントは公的機関からの内容でなく、記述内容は筆者の経験によるものである。

図表 10-1-2 申請書の書き方のポイント

申請書	公的マニュアルの書き方の要約	診断士が申請支援する際のポイント
別表1 経営革新計画	①申請者名・資本金・業種 ・業種は日本標準産業分類で業種名および4桁の細分類番号を記載。	・日本標準産業分類で業種名および4桁の細分類番号をきっちり指定する。間違いが多い。
	②実施体制および連携先 ・連携先との連携内容を書く。	・実施体制：プロジェクト責任者とプロジェクトメンバーを明確にする。 ・連携体制は別表1-2で連携体制図を示し詳細に書く。
	③新事業活動の種類 ・該当に○、複数指定可	
	④経営革新の目標 ・テーマ名に企業名、商品名を入れない ・計画のポイントを記入する。	・テーマ名の検討は重要で申請者と十分に検討をする。革新性のある表現をする。 ・テーマに世界最高や国内最高のような表現は避ける。
	⑤経営革新の内容および既存事業との相違点 ・経営革新の内容および既存事業との相違点を書く。経営革新の内容は③の種類に則し、具体的に書く。	・＜既存事業＞と＜経営革新事業＞に分けて簡潔にまとめて書くほうがいい。 ・別表1は1ページに収まるようにする。エグゼクティブサマリーとしてまとめる。 ・別表1-2や別表2と矛盾の無いように。

	<p>⑥経営の向上の程度を示す指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・付加価値＝営業利益＋人件費＋減価償却費</li> <li>・1人あたり付加価値額＝付加価値額/従業員数</li> <li>・経常利益＝営業利益－営業外利益</li> <li>・計画終了時の伸び率 (「計画終了年度期末」－「申請直近期末」) ／「申請直近期末」×100%</li> </ul> <p>小数点第2位以下四捨五入。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直近期：提出時で税務申告書（受付印）がある最新期が直近期（よくもめる項目）</li> <li>・減価償却費にリース、レンタル費を加算すること。これがよく間違ふ。</li> <li>・現状の千円単位は千円未満を四捨五入する。別表3の2年前、1年前、直前期も決算書の千円未満を四捨五入で算定する。</li> </ul>
<p>別表1 －2  経営革新計画 の具体 内容</p>	<p>①<u>当社の現状</u></p> <p>②<u>本計画を作成するに至る『きっかけ』と経緯</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の既存の事業内容を明確に、具体的に列挙し、その事業内容を分かりやすく解説する。商品などの図や写真を貼付ける。</li> <li>・その強み弱みや問題点を明示する。これを計画策定のきっかけにつなぐ</li> <li>・できれば直近までの5から10期くらいの売上、経常利益を表で添付する。これによりこの企業の経営状況の推移がわかる。</li> <li>・上記の既存事業の問題点から、それを“どうブレークスルーするか”の社長の考え方がきっかけになる。</li> <li>・きっかけのポイントを箇条書きにまとめて示す。書きすぎて何がポイントか分からないケースが多い。</li> </ul>

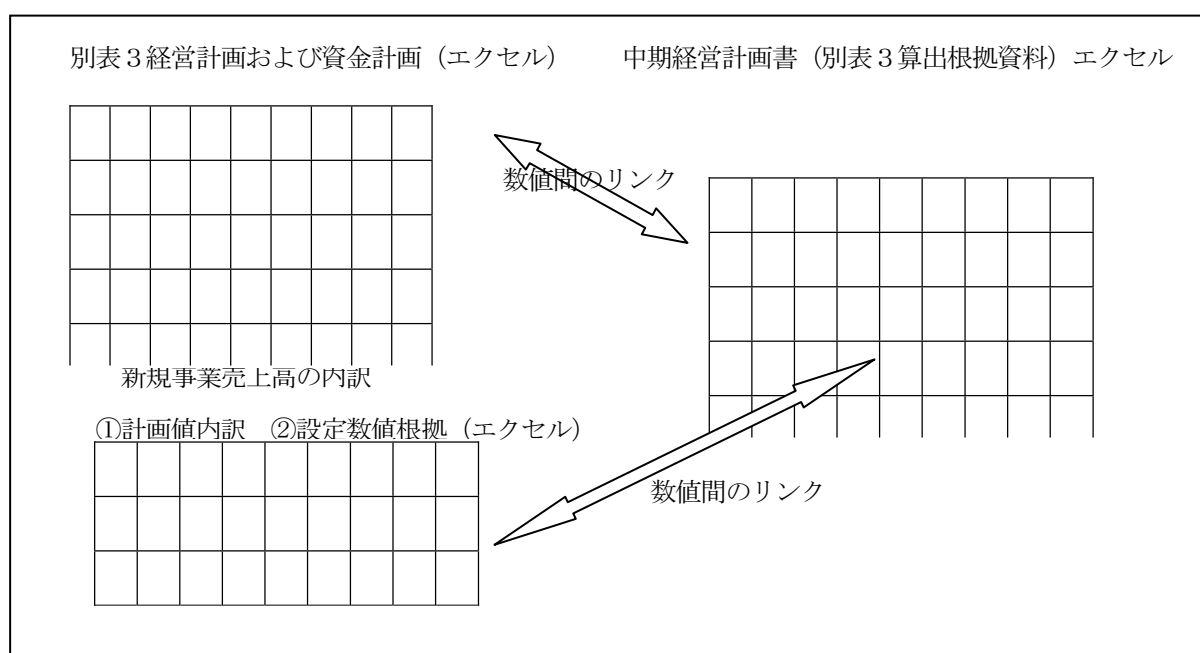
	<p>③本計画の柱となる『何を実施するのか』</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画の実施手順「どのように実施するか」と同じ内容にならないようにする。</li> <li>・ここは何をやるかの全体を明確に記載する。やる内容の体系化をし、それを Tree 状の形で説明も有効である。</li> </ul> <p>ここで経営革新テーマに対して市場環境、自社の強み、ノウハウ、企業連携など必要な解説をしておく。ただし、市場の詳細は中期経営計画書「別紙3 算出根拠資料」の新規市場の市場規模、計画値内訳、設定数値根拠で詳細に市場、顧客、商品販売情報を定量的に記述する。支援の診断士の腕の見せ所。</p> <p><u>(重要) 経営革新計画策定でこの中期経営計画をまず作成し、これから全体を記述していくときっちりまとまる。</u></p>
	<p>④計画の実施手順『どのように実施するのか』</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施手順で説明する項目は別表2 実施計画と実績の項目と一致させる。番号や並び順も合わせる。これがポイント。</li> <li>・実施項目は大分類的に、商品・サービス開発（品質管理を含ませる場合もある）、特許・知財処理、マーケティング・営業・販路開拓、社内体制の強化に分け、サブ項目を設定していく。項目数は10項目ぐらい。15-20項目では多すぎる。</li> </ul>
	<p>⑤計画を実施した結果はどのようなのか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営革新期間の達成ゴールを売上・利益面の成長目標と顧客満足や社会貢献などの定性的な効果をまとめる。</li> </ul>
<p>別表2 実施計画と実績</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施項目は具体的な実施内容とする。</li> <li>・評価基準は定量化した基準、しかし定性基準でも可</li> <li>・評価頻度は進捗評価頻度又は時期を記載</li> <li>・実施時期は四半期単位で記載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施項目の体系化は別表1-2での記載内容ときっちり一致していることがポイント。</li> <li>・この記載内容はマニュアルで詳説されているのでそのとおりにやればあまり問題にならない。</li> </ul>

<p>別表3 経営計画および資金計画</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経常利益</li> <li>営業利益—営業外費用（営業外収益）</li> <li>・ 人件費</li> <li>売上原価の労務費、一般管理費の役員・従業員給与、賞与・賞与引立金繰入、福利厚生費、法定福利、退職金共済掛金、退職金、退職金引当繰入、派遣労働者・短時間労働者の給与を外注費で処理した費用</li> <li>・ 減価償却費</li> <li>減価償却品リース、レンタル費用を加算</li> <li>・ 1人あたりの付加価値額</li> <li>勤務時間によって人数を調整する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業外収益は外す。このため経常利益は決算書と異なる。経営者に説明してあげる。</li> <li>・ 人件費の規定が細かく指定されている。きめ細かく支援をする必要あり。申請窓口でよく問題になる。</li> <li>・ 減価償却費にリース費を加算する。原価に入っているリース費などリース費用を細かく把握し、算定の支援が必要である。</li> <li>・ 運転資金：定義は一義的でなく、算出根拠を申請者で明確にし、その内容を記載する。</li> <li>・ 設備投資金額は別表4と一致させる。</li> </ul>
<p>中期経営計画（別表3算出根拠資料）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①中期経営計画書</li> <li>・ 売上高、利益、費用、付加価値などを既存事業と経営革新事業にわけ記載する。</li> <li>②新規事業売上高の内訳</li> <li>・ 計画値内訳      ・ 設定数値根拠</li> <li>・ 販売量根拠</li> <li>③新規事業の市場規模</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①対応：全ての項目を既存事業と経営革新事業に分けられない場合は、売上、原価、売上総利益までは分解する。無理な分解は作業量の割に効果がない。</li> <li>②対応：これが雑であれば革新計画も雑と思われる。売上高の算出根拠の検討支援などは支援の診断士の腕の見せどころである。</li> <li>③対応：別表1-2市場の分析や顧客の分析をするが、新規事業の市場の規模、顧客の見通し、その可能性分析など自社の市場分析をおこなう。支援の診断士の腕の見せ所である。</li> <li>・ これらの作業を通じて経営者に中期計画の本質を理解してもらい親密な関係になるきっかけになる。</li> </ul>
<p>別表4 設備投資計画</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 導入年度ごとにまとめ小計をつけ、最後に合計をつける。大型の設備投資ではその内容を添付資料につける。</li> <li>・ 運転資金：算経営革新にかかるものの根拠をこの表の横につける。売掛・買掛回転や在庫増減などから算定するケースと売上や費用のnヶ月分などで算定するケースもある。</li> </ul>

申請書作成場面では売上、原価、費用など数多くの修正がおこなわれる。

申請書をワード版で電卓で計算する場合、各表間の数値が異なり手戻りが発生して苦勞する。このため診断士が支援する場合はエクセルベースで以下に示す構造でまとめられることを薦める。オープンソースで公開されているツールもある。

図表 10-1-3 申請書の経営計画作成でのエクセル活用



## 2. 経営革新承認のメリット

経営革新計画の承認を受けるメリットは大別して2つに分類できる。1つは法律上の支援策を受けられることと、2つめは自社の経営面でのさまざまな効果である。この経営面のメリットに関しては第1章の経営革新の意義・目的にその要点をまとめて解説する。ここでは法律上の支援策に関して解説する。

支援策は都道府県ごとに一部異なる。ここでは東京都の例をとり解説する。

### (1)信用保証保険法の特例

承認を受けた経営革新計画を行うのに必要な資金融資の信用保証に関して、以下の特例による支援措置が講じられている。

#### ① 普通保証等の別枠設定

金融機関から借り入れる承認経営革新事業資金に関し、保証限度額の別枠を設けている。

図表 10-2-1 保証限度額

	通常	別枠
普通保証	2億円以内（組合は4億円以内）	2億円以内（組合は4億円以内）
無担保保険	8,000万円以内	8,000万円以内
特別小口保険	1,250万円以内	1,250万円以内

② 新事業開拓保証の限度額引き上げ

経営革新のための事業を行うために必要な資金に係るもののうち、新事業開拓保証の対象となるもの（研究開発費用）について、保証限度額を引き上げている。

通常：2億円以内→3億円以内（組合の場合 4億円以内→6億円以内）

本制度を利用する場合には、東京都による計画の承認とは別に金融機関、東京信用保証協会の審査を受けることが必要である。審査に採択されるためには資金繰りなどの財務面に関して支援の診断士の強いアドバイスが重要である。

(2)政府系金融機関による低利融資制度

「経営革新計画」に従って行う事業に必要な設備資金、長期運転資金等について、下記の要件に従って融資を行う制度である。

図表 10-2-2 経営革新認定による融資

	(株)日本政策金融公庫		(株)商工中金
	国民生活事業	中小企業事業	
貸付限度額	設備投資 7200万円 (運転資金 4800万円)	設備投資 7.2億円 (運転資金 2.5億円)	設備投資 7.2億円 (運転資金 2.5億円)
貸付利率	特別利率③の適用、2.7億円以上の金額および土地取得金額は基準金利		
貸付 期間	設備	原則 15年、実情に応じて 20年（内据え置き期間 2年）	
	運転	原則 5年、実情に応じて 7年（内据え置き期間 1年、実情に応じて 3年）	
担保および保証人特例	第 3 者保証人不要の上限 2000万円（経営者による保証）	第 3 者保証人不要の上限 8000万円	第 3 者保証人不要の上限 8000万円

(3)設備投資減税

計画に従って導入される機械及び装置について、特別償却又は税額控除が認められる。

図表 10-2-3 設備投資減税

対象設備	経営革新計画を進めるにあたり、導入された「機械・装置」 「機械・装置」とは、製品を製造する設備等をいい、財務省令の「減価償却資産の耐用年数等に関する省令」に定められている。
------	---

金 額	取得または製作	1台または1基の取得価格が280万円以上
	リース	1台または1基のリース費用の総額が370万円以下
特別償却制度	取得または製作	取得価格の30%を、通常の減価償却額とは別枠で特別に償却
税額控除制度	取得または製作	取得価格の7%の税額控除
	リース	リース費用の総額の60%相当額について7%の税額控除

#### (4)中小企業投資育成株式会社法の特例（投資の特例）

投資育成株式会社の事業の対象となるのは、資本の額が3億円以下の企業に限られるが、承認経営革新計画に従って、経営革新のために資金の調達を図る場合、資本の額が3億円を超える場合であっても、中小企業投資育成株式会社の事業の対象となれる。

東京、名古屋、大阪の中小企業投資育成株式会社の支援事業を以下に示す。

##### ① 投資事業

- 1)会社の設立に際し発行される株式の引受け
- 2)増資株式の引受け
- 3)新株予約権の引受け
- 4)新株予約権付社債等の引受け

##### ② 育成事業（コンサルティング事業）

その株式、新株予約権又は新株予約権付社債等を引き受けている投資先企業からの依頼により、各種個別経営相談を実施する。

#### (5)ベンチャーファンドからの投資

##### ① 対象者

経営革新計画の承認を受けた株式会社

##### ② 出資事業の概要

ベンチャー企業等への投資の円滑化を目的として、民間のベンチャーキャピタルが運営するベンチャーファンド（投資事業有限責任組合）へ、中小企業基盤整備機構が出資を行い、当該ファンドがベンチャー企業等への投資を行い、資金調達支援及び経営支援を行う。

##### ③ 支援内容

経営革新計画に従って、経営革新のための事業を行い、株式公開を目指す未公開株式会社は、ベンチャーファンド（投資事業有限責任組合）からの投資の対象となる。本制度を利用する場合には、経営革新計画の承認とは別に各ファンドの審査を受けることが必要であり、ファンドの審査ポイントに合致できるビジネスプランが要求される。



## (6)特許関係料金減免措置

### ① 対象者

経営革新計画のうち、技術開発に伴う研究開発事業に係る特許申請等を行う中小企業者（経営革新計画開始から計画終了後2年以内の特許申請等が対象）

### ②支援内容

経営革新計画における技術に関する研究開発について、特許関係料金が半額に軽減される制度である。対象となる特許関係料金は、次のとおりです。

\*審査請求料 \*特許料（第1年～第3年分）

### ③ 申請の流れ

\*関東経済産業局に対し「審査請求料（又は特許料）軽減申請書」と「添付書類（経営革新計画承認証等）」を提出する。

\*審査後、関東経済産業局から「確認書」が交付される。

\*交付された「確認書」の確認書番号を記載し、「審査請求書（又は特許料納付書）」を特許庁に提出する。

## (7)その他

### ① 中小企業経営革新補助金

経営革新認定企業だけが申請できる補助金であったが東京都では平成19年になくなり、新製品・新技術開発助成事業に吸収された。他県ではこの補助金があるケースが多いので注意されたい。

### ② 市場開拓支援助成事業

技術開発を終了し、販路開拓に進んだベンチャー企業を支援するため、国内外の見本市等に出展する経費を助成（上限300万円、補助率1/2）

この申請対象企業に平成20年から経営革新認定企業が入ることになり、開発成果の販路開拓に活用できる。

### ③ 販路開拓コーディネート

本事業は新商品の首都圏又は近畿圏への市場開拓をめざすもので、次のいずれにも該当し、直ちに市場に投入し市場・顧客ニーズの検証を行うことが可能な段階にあることが必要です。対象となる商品の要件は以下のとおり。

1)経営革新計画の承認企業等であって、都道府県等中小企業支援センター又は中小企業基盤整備機構の推薦を受けたもの。

2)商品の新規性・市場の広域性などの要因により販路が未だ未確立で、自社単独での市場開拓が困難なもの。

3)販売可能な商品として現に存在すると同時に、商品特性、市場・顧客、販売方法などマーケティング企画が十分検討されているもので、商品カタログ・説明書など販路開拓活動に必要な準備

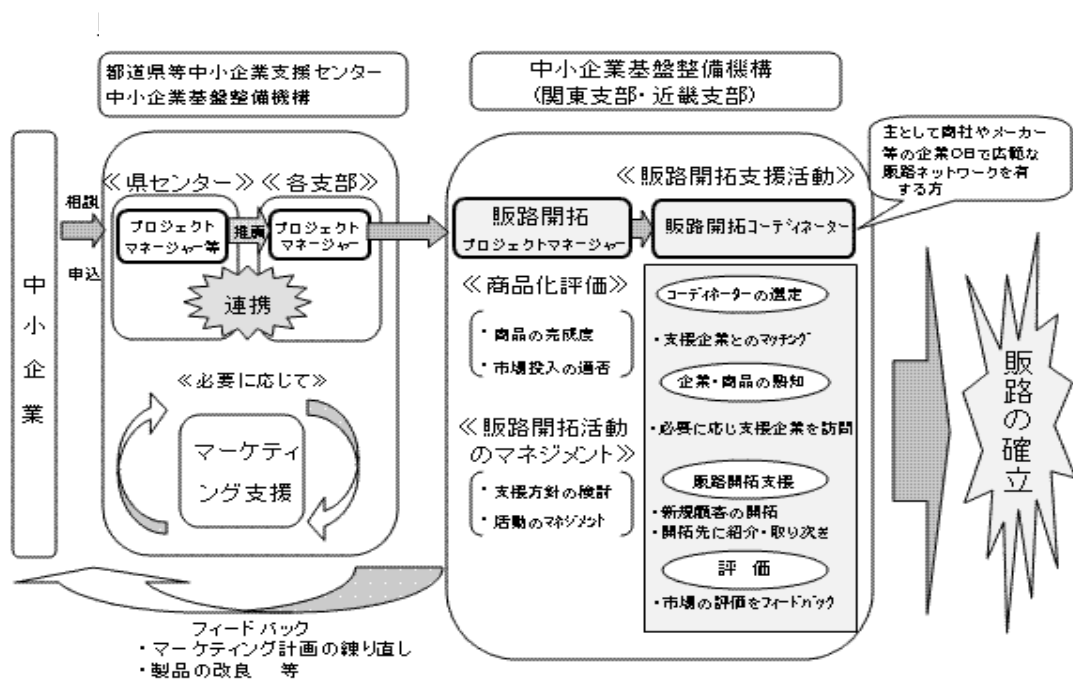
が整っていること。

4) 事業として成立するための経営力並びに継続的な商品供給能力など事業化が可能な体制を有すること。

5) 本事業における販路開拓支援活動への同行など、機構が行う支援活動に主体的に協力できる熱意・体制があること。

支援スキームは以下のとおりで、申請窓口となる都道府県等中小企業支援センター又は中小企業基盤整備機構に、相談・申込をすることになる。(中小機構HP引用)

図表 10-2-4 販路開拓コーディネート事業



### 3. 経営革新計画承認企業のフォローアップ

#### (1)フォローアップ調査の目的

本調査は、中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の承認企業（組合等を含む）の経営の実態、進捗状況を確認し、今後の指導・助言、今後の支援のあり方について検討するための資料とすることを目的としている。

#### (2)フォローアップ調査の内容（報告書、事例集原稿の作成）

##### ① 報告書の構成

各県により報告書の構成は違っている。ここでは東京都を例に解説する。

東京都の報告書は公表を前提としない1枚目（図表 10-3-2-1）と事例集に掲載する原稿部分（図表 10-3-2-2, 図表 10-3-2-3）で構成されている。

##### ② 文体、書式

文体、書式は以下とする

書式：10.5ポイント 文体：である調

図表 10-3-2-1 フォローアップ現地支援 報告書

フォローアップ現地支援 報告書		
企業名		
訪問日	年 月 日 ( 時 ~ 時)	
企業側のご対応者	氏名	
	役職	
	電子メールアドレス	
ご対応者 (※1 事例集のご担当者)	氏名	
	役職	
	電子メールアドレス	
訪問者	中小企業診断士	
	電子メールアドレス	
	住所	
	TEL&FAX	
※1 事例集のご担当者は、事例集発行前に原稿等をチェックしていただける方。 ※2 上記の訪問者等については、名刺等のコピーを貼り付けていただいても構いません。		
<b>次項の事例集原稿に記載していない経営指導内容など（様式なし）</b> （10行程度記入する）		

\* 事例集原稿に記載していない事業者に対するアドバイスや東京都に対する要望などを記載する。  
(非公表)





#### 4. フォローアップ担当者としての留意すべき点

##### (1)調査にあたっての基本的な事項

フォローアップ対象企業は、派遣された診断士を「都からのフォローアップ担当者」として捉えている。従って、都へのクレームが発生しないように言動に気をつけることはもちろん、中小診断士としての品位を保たなければならない。

##### ① 秘密の保持

本調査によって知り得た秘密及び情報等を他に洩らし又は利用してはならない。事例集掲載の原稿については、事前に事業者に公表していいかどうかを確認する。

東京都は「経営革新申請書」は個人情報の漏れや紛失等の事故を考慮し、フォローアップ担当者に貸出しやコピーは渡さないようにしている。

但し、フォローアップ担当者が都庁へ出向き申請書を見せてもらいメモを取ることは差し支えないので、事前に都の担当者に連絡を取り、申請書を閲覧しておく。

##### ② 調査回数

調査回数は原則1回とするが、必要があれば再度訪問してもよい。

##### ③ マナー等

マナー、作法、言葉づかいについて留意することはもちろん、経営者に対し謙虚な気持ち接する。こちらが偉そうに振る舞ったり、教えてあげるといった態度が見えてはならない。

##### ④ 面談時間の5分前には到着する。

##### ⑤ フォローアップに関係のない話で時間を長引かせてはならない。(1時間～2時間以内)

##### ⑥ 服装は原則としてネクタイ、上着着用とする。

##### ⑦ 面談中の喫煙は避ける。

##### ⑧ 個人・家族の信条、政治、宗教、その他プライベートに関する質問をしない。

##### (2)ヒアリングのポイント

ヒアリングは、自己の興味のあることに偏るのではなく、指定された以下のポイントをくまなく聴くこと。限られた面談時間を有効に生かすために、ヒアリングのポイントを記載した確認リストを作成し、ヒアリングする相手方企業に対しても事前にヒアリングする内容を伝えておく。 経営者にとって都合の悪いこと、言いたくないことは、無理に聴かないで打ち切る。

ヒアリングについては以下の点に留意しヒアリングする。

##### ① 経営革新開始前の経営環境

創業時の業種・業態から現在に至る事業の変遷、取扱商品、主要取引先など計画実施前の企業の状況、またフォローアップ対象企業の特徴や当該企業がPRしたい点について触れる。

業界動向についても事前に調べておく。

資料としては以下のものがある。

『業種別審査事典』（金融財政事情研究会） 『業種別業界情報』（経営情報出版社）

## ② 経営革新に至った経緯

経営革新に至ったきっかけ、動機、情報の入手、支援機関（コンサル等支援者）の有無、申請時に苦労した点などをヒアリングする。ここでは、事実をありのままに理解する態度が重要であり、計画の良否を述べる場ではない。支援機関（者）に対しての批判的な意見は慎む。

## ③ 経営環境への対応

### 1)実施プロセス

### 2)経営革新の内容（4 類型、新規性 既存事業との違い）

### 3)経営革新推進の中心となった人や社内の反発等

## ④ 経営革新実施の効果

### 1)社外（金融機関 取引先 顧客の評価等）

### 2)社内（意識向上、計画立案、責任役割分担明確化等）

### 3)副次的効果の確認

## ⑤ 活用した支援策

### 1)政府系金融機関の低利融資の利用の有無

### 2)信用保証の特例の利用の有無

### 3)税制措置の利用の有無

## ⑥ 課題と今後の取組

フォローアップ対象企業の課題と今後どのような取組を行おうとしているのかを記載。

## ⑦ 経営革新策定から現在までの実施について

良かった点、改善すべき点をヒアリングする。フォローアップ現地支援報告書は、都が支援策を検討する上で、重要な参考となる。従って、「特になし」などと省略せず、必ず「良かった点」、「改善すべき点」をヒアリングする。

## ⑧ 今後、新たに経営革新を策定している皆様へのメッセージ

新たに経営革新を策定している事業者へのエールとなるようなポジティブな意見を引き出す。

## (3)写真や図面

事例集に掲載する写真や図面を提供してもらう。

## (4)診断士としてのアドバイス

経営革新計画は、事業者が経営の向上に関する目標を設定することにより、経営目標を達成するための経営努力が促がされる制度である。支援する都も、計画実施中に、対応策へのアドバイス等を行い、フォローアップを実施する。

フォローアップ現地支援報告書(図表 10-3-2-2、図表 10-3-2-3)各項目のヒアリングが終わった後、フォローアップ担当者はフォローアップ対象企業が抱える問題・課題等についてのアドバイス等を行う。

なお、アドバイスの内容については、フォローアップ現地支援報告書(図表 10-3-2-1)の「次項の事例集原稿に記載していない経営指導内容など(様式なし)」に記載する。都に対する要望などもここに記載する。文字数は10行程度にまとめる。