

補助金事業を通じた経営支援

勝 沼 孝 弘

はじめに

2014年度は、消費税増税対策として中小企業・小規模事業者に対して数多くの補助金事業が用意されております。代表的な補助金事業は、①ものづくり補助金、②創業補助金、③小規模事業者持続化補助金、④商店街支援補助金、⑤にぎわい補助金、などです。これらの補助金は、平成25年度補正予算関連事業です。平成26年度予算関連事業については省略させていただきます。

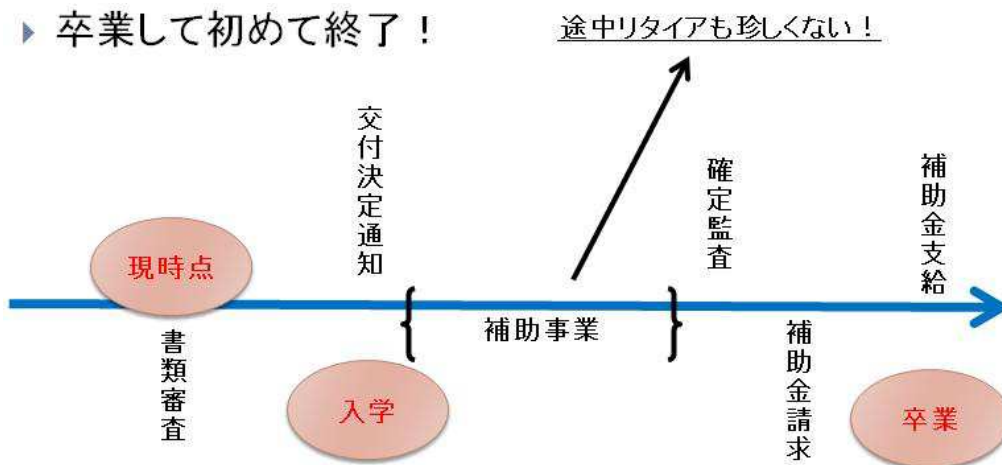
今回は、小規模事業者持続化補助金をクローズアップして補助金事業を通じた経営支援について私見を述べさせていただきます。

1. 補助金事業の注意点

それぞれの補助金には、国（経済産業省）が定めた「目的・趣旨」があります。小規模事業者持続化補助金事業の目的は、持続的な経営に向けた経営計画に基づく、小規模事業者の地道な販路開拓などの取り組みを支援する・・・です。これは、該当補助事業に関する「応募要綱」に記載されております。この内容にマッチしない事業の応募は、極めて採択が厳しくなります。多くの経営者や専門家ですら、「応募要綱」を隅々まで読まないことにより、補助金事業において「誤認や誤解」が生じコンフリクトが発生する場合があります。

代表的なコンフリクトは、補助金の支払いに関する対立です。殆どの補助金事業では、補助金給付は事業終了後に実施される「清算払方式」です。やや認識不足により、事業開始前に支給されると勘違いしたために補助金事業採択になっても、事業期間中の資金確保ができずに辞退せざる負えない状況に追い込まれる企業は、予想以上に多いのが現状です。

そのため、経営者の多くは事業採択が「ゴール」だと思ってしまう、国の検査・監査等でも重大なコンフリクトに発展することがあります。補助金事業に係わる専門家や支援者は、補助金支給後5年間は多々の義務が生じることを理解することが求められています。



- ・補助金事業は、清算払方式である！
- ・補助事業中の必要資金は、当事者が負担すること！

2. 経営に対する補助金事業の効用

(1) 経営面

応募用紙・申請書（以下、経営計画書）を記載する内容について、経営者が考えることが非常に大切です。多くの補助金事業に関する経営計画書では、内外環境分析を記載する項目が設けられています。これはSWOT分析を実施し、自社の経営環境について再度見つめ直さない！と言う国の意向です。特に中小企業・小規模事業者に於いて、毎年、経営計画書を作成し予実管理を行い、事業内容について検証している企業は少ないでしょう。補助金事業がキッカケとなり、自社を見つめ直す機会を得ることができるのです。効用として、①経営の新たなひらめきの機会となる、②外部環境変化への正しい認識、③将来の方向性の再検討など、多角度から経営者に刺激を与えることなどが挙げられます。

私は、足利市・佐野市（あそ地区）において、小規模事業者持続化補助金の個別相談会・経営計画書作成セミナーを担当し、約40名以上の経営者と接しました。多くの個別相談会で、「モノ・機械」が欲しかったと言う内容の経営計画書を添削・追求しているうちに、本当に新しいサービスを展開したいと気が付いた！、補助金採択にならなくても何とか自分の資金で計画を実施したい！、当社の真の問題に気が付いた！などの声が多く聞かれました。足利商工会議所に関しては、ほとんどの応募企業において個別相談会の実施や経営指導員に対する支援を行った結果、約60%が採択されると言う成績を残しました。

まだまだ、多くの効用がありますがこれらのメリットを享受するためには、経営者と共に経営計画書を作り上げていかなければなりません。都内の経営コンサルタントの中には、経営計画書代筆をサービスに掲げている支援者がいますが、これでは採択になったとしても企業や経営者に大切なソフト資産が残りません。また、謝金体系も成功報酬10%～と法外な価格設定をしている経営コンサルタントも多く存在します。

補助金事業では、サポート企業に「モノ」＋「コト」を提供できるような支援が求められていると思います。

(2) ハード面・ソフト面

補助事業が後押しとなって導入した機械設備を使用した「試作開発」・「設備導入」・「新サービスの提供」などによって、企業の生産性向上や付加価値向上に繋がります。特に、新しい試みの実施により得た経験により、既存事業に対する生産方式の見直しや生産管理の徹底などに波及すれば、収益性の改善などが図れる可能性もあります。

また、新しい取り組みに企業全体でチャレンジすることによって、現場従業員のモチベーション向上が得られますし、各種提出物作成によって組織の活性化・スキルアップが見込まれます。補助事業期間中に於いては、帳票類の整理をする「経理部門」は交付要綱によるきめ細かい管理が求められるため、自社内に新たなシステムを構築しなければ対応できない場合もあります。例えば、人件費の費用項目が認められている補助事業に於いては、時間単位の日報・作業票の作成が不可欠です。（会計監査院基準の場合）このような新しい管理システムの導入を機会として、更なる人的資源管理へと発展させることも可能です。

補助事業では、ハード面だけでなくソフト面による効用が企業競争力を高める要因となり、支援者に於いては交付決定から確定監査までの期間は最低でも継続して支援することが、受給企業に対して最大の効用を提供できる機会だと考えます。

3. 経営計画書の書き方

各種補助金策定支援の経験などから、特に今回は、革新性や技術レベルなど内容面ではなく、体裁に関しての特徴について記載してみます。

(1) 目的の整合性

「応募要綱」に記載されている**目的・趣旨と計画書の中身がマッチしているのか？**

小規模事業者持続化補助金では、地道な販路開拓などの取り組み・・・が補助金交付内容として求められています。大きな意味で売上向上、販売促進であれば採択の可能性があると言うことです。単なる設備投資では、採択の可能性は低いと言うことになります。支援者は、設備導入を市場浸透なのか？、製品開発による市場開発なのか？、採点者に理解できるように説明する能力が求められます。

(2) 企業の現実把握

経営計画書には、現在の企業概要と共に内外環境分析結果を適切な項目に具体的かつ理解し易いように記載しなければなりません。小規模事業持続化補助金では、事業概要・経営理念・市場環境分析などが求められております。モノづくり補助金では、企業の技術力・試作技術の先進性・業界に及ぼす影響などが記載されていなければなりません。支援者は、面倒くさがらずに企業の**SWOT分析**（簡易版でもOK）を行わなければなりません。そのうえで、**支援企業の問題点・課題**を抽出する能力が必要です。

(3) 適切な解決策の設定

現状分析で導き出した課題に対して、**各補助金事業が求める解決策を設定し**、具体的に説明することが求められています。小規模事業持続化補助金であれば、売上向上に直結する手段であるか？、モノづくり補助金であれば、技術的課題を解決する内容になっているか？、支援者には、申し込みを行う補助金事業に合わせて解決手段を導き出す、論理的かつ分かりやすい説明文を記載する能力が求められます。

▶ 通しやすい補助金計画書とは

1. 企業の**あるべき姿**が描かれていること
2. 現在の**問題点**を経営者が理解していること
3. 課題の**解決策が適切**であること
4. 解決策が将来の企業にプラスに働くこと
⇒ 定性面・定量面で述べられていること！
5. 実現可能性が高いもの
⇒ 数値計画に落とし込んでいること

本のように物語りになっている計画書

4. 補助期間における注意点

最初の節で記載しました通り、補助事業採択は「はじまり」に過ぎません。補助金の支払いを受けて初めて補助事業は「おわり」だと言えます。実際には、終了後5年間は各種報告義務が残っていることが多いのですが。

補助事業を「終える」ためには、途中にある「補助期間」を適切に過ぎさなければなりません。ここで気を緩めてしまったり、「交付要綱」で求められていることを実行しなかったりすれば、補助金交付額の「減額」又は「0円査定」と言う**最悪の「おわり」**を向かえる危険性があります。特に、経理帳票類等の不備は致命傷となります。補助金事業＝税金事業ですから、公序良俗に反していたり、適切な処理が行われていなかったりした場合には、各監査官は厳しい決定をするように定められています。

多くの補助金事業では補助金支給後に、**会計監査院による監査が実施**されます。会計監査院による監査は、補助金の規模や地域に関わらず無差別に調査が行われると言われております。各補助金事業の監査官は、会計監査院の監査に耐えられるだけの資料整備を国から求められています。時には「交付要綱」に記載されている以上の資料を要求することもあります。これらは、**経営者を犯罪者にしない**ために行われる**支援**です。補助金を受給してしまってからでは、未遂では無く**犯罪行為**になってしまうからです。

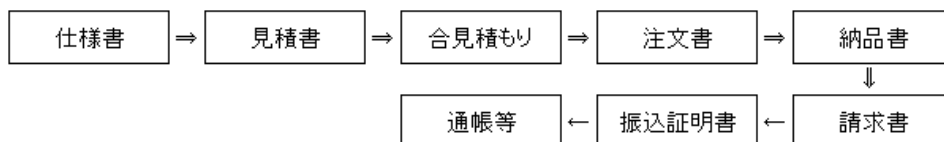
たまに、経営者あるいは支援者が中小企業に厳しすぎると監査事業にいちやもん（難癖）を付けたという話を聞きますが、この行為は経営者を犯罪者にしないための支援を邪魔する最低な行為だと言わざるを得ないでしょう。

良識ある支援行為が、補助金事業によって企業を次のステップに進めることができると思います。補助金を得るだけでは無く企業の成長に繋がるためには、**持続的支援が必要**であることを経営者も支援者も考えることが大切ではないかと思います。

スムーズに補助金事業を遂行するアドバイス

- 経理書類や報告書は経営者が主体的に行動する（中小企業診断士は主役では無い！）
- 監督機関からの要請には必ず対応する（不明な場合には良く連絡をとり誤解が生じないようにする）
- 経理書類の整備は、経営者以外が実施する

最低限の経理書類のまとめ方



(注)各補助金事業によって異なります。必ず公募要綱を参照して下さい。

勝沼孝弘（足利市在住）

（一社）栃木県中小企業診断士会 理事 広報委員会
ダブルウィン・コンサルティング合同会社 代表社員
勝沼経営革新コンサルティング 代表