

特集

# 補助金で前を向く

2度目の緊急事態宣言も解除され、感染症と共生しながら「前を向く」経営が求められるフェーズに入ってきた。補助金や支援策を目いっぱい活用しながら、まずは経営力のアップを実現したい。



# コロナ禍を乗り切るために活用すべき支援策

**Q** 最近、国の「事業再構築補助金」との言葉をさかんに聞きます。どのような制度なのでしょう。

**A** 一定の要件を満たした中小企業が、「新分野展開」「事業転換」「業種転換」「業態転換」「事業再編」(詳しくは下記QRコードから「事業再構築指針の手引き」を参照のこと)などに取り組む場合に受けることができる補助金で、「認定経営革新等支援機関」(認定支援機関\*)等の支援を受けて事業計画を策定することが必要となり

ます。新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、当面の需要や売り上げの回復が難しいなか、思い切った事業再構築に意欲を持つ中小企業の挑戦を支援する制度です。申請はすべて電子申請となり、その際には「GビズID」が必要となりますが、これについては後述します。

**Q** 一定の要件とは？

**A** 中小企業(通常枠)では①申請前の直近6カ月のうち、任

意の3カ月の合計売上高が、コロナ以前(2019年1月～2020年3月)の任意の3カ月の合計売上高に比べて10%以上減少していること②事業計画を認定支援機関や金融機関と協力して策定し、一体となって事業再構築に取り組むこと③補助事業終了後3～5年で付加価値額(営業利益、人件費、減価償却費の合計)の年率平均3%以上の増加、または従業員一人当たり付加価値額の年率平均3%以上の増加を達成すること…の3要件です。

**Q** 補助金額は？

**A** 中小企業(通常枠)は100万円以上6000万円以下(補助率3分の2)となります。このほか中堅企業への成長を目指す事業者向けの特別枠や中堅企業向けの枠もありますので、該当する方は確認しておいてください。

**Q** 緊急事態宣言によって深刻な影響を受けた企業への「特別枠」も設けられたとか。

**A** 前記の「要件」に加え、緊急事態宣言にともなう飲食店

の時短営業や不要不急の外出・移動の自粛などで影響を受け、2021年1～3月のいずれかの月の売上高が対前年または対前々年の同比で30%以上減少している事業者が対象の制度です。地域や業種は問いません。

**Q** 対象となる「事業再構築」とは具体的にどのような事柄を指すのでしょうか。

**A** たとえば、居酒屋がオンライン専用の注文サービスを開始する場合は、そのオンラインシステム構築費用が補助金の対象になります。また、アパレル小売店が店舗を縮小してネット販売やサブスクリプションサービスに転換する場合、店舗改修費用やオンラインシステムの構築費用が補助の対象となります。あるいは百貨店で販売が不振に陥っている伝統工芸品のメーカーがECでの販売を開始する場合も、ECサイトの構築費用が対象です。

製造業の例を挙げてみましょう。自動車部品製造工場が、EVや蓄電池に必要な特殊部品の製造に着手する場合、そのための製造設

図表1 事業再構築補助金(中小企業「通常枠」)

通常枠	
□公募	2021年度に5回程度実施
□要件	①直近6カ月のうち任意の3カ月の合計売上高がコロナ以前(2019年または20年1～3月)の同3カ月の合計売上高と比較して10%以上減少 ②事業計画を認定支援機関等と策定し、事業再構築に取り組む ③補助事業終了後3～5年で付加価値額の年率平均3%以上増加、または従業員一人当たり付加価値額の年率平均3%以上増加の達成 ④補助金額・補助率 100～6000万円 3分の2

## 緊急事態宣言特別枠

□要件		
緊急事態宣言の影響により2021年1～3月のいずれかの月の売上高が対前年または対前々年の同比で30%以上減少		
従業員数	補助金額	補助率
5人以下	100～500万円	4分の3
6～20人	100～1000万円	
21人以上	100～1500万円	

※認定経営革新等支援機関(認定支援機関)

中小企業・小規模事業者が安心して経営相談ができる対象として、専門知識や実務経験が一定レベル以上の者を国が認定した税理士などの支援機関。

事業再構築指針の手引き▶





備導入費用が補助金の対象です。航空機部品の製造業者が当該事業の圧縮・設備の廃棄を行い、新たな機器を導入してロボット関連部品や医療機器部品の製造を手掛ける場合、設備撤去・導入の費用、新規事業に従事する従業員の研修費用などが補助の対象となります。

このほか、建設業者が自社所有の土地を利用してオートキャンプ場を運営するための整備費用、食品製造業者が自社技術を利用して化粧品等の製造販売に乗り出す場合の開発費用など、新たな分野にチャレンジする際のコストも対象となります。

ただ、条件として「売上高10%要件」などもあるので、詳細は「事業再構築指針の手引き」のサイト

(前頁QRコードから)を参照してください。

**Q** 補助金を受ける際に注意する点がありますか。

**A** ありがちなことですが、補助金を受けることを目的としてはいけません。新たな取り組みを検討するには、そのビジネスモデルが成り立つのかを綿密にシミュレーションすることが何より必要です。そのためには「要件」のなかに示されている「付加価値額」のほかに「限界利益」を検証することを勧めます。限界利益は売り上げ規模に比例して生じる変動費を売上高から除いた利益なので、収益性が高い事業かどうかの判断の助けになります。

**Q** 「要件」にある「事業計画策定」の際の留意点は？

**A** これもまた補助金の採択を受けるためのものであってはいけません。企業の進むべき方向性を明確にし、事業の存続と発展に焦点を合わせた「実効性の高い」事業計画を策定しましょう。

**Q** 実効性の高い事業計画を策定するには？

**A** まず、自社の現状把握を行ってください。財務状況を可能な限り詳細(部門別、商品別、取

引先別など)に分析することからはじめ、ビジネスモデル俯瞰図やローカルベンチマークを活用して商流などを整理し、SWOT分析に基づく計画を策定してください。

**Q** 事業計画は認定支援機関と策定することが義務付けられていますか、なぜでしょう。

**A** 認定支援機関とは中小企業支援のスペシャリストとして国の認定を受けた支援機関です。事業再構築補助金に限らず、補助金は「受ける」ことが目的ではなく、企業業績向上に向けた取り組みを応援するものです。また、中小企業庁は、提供するサービスと乖離した高額な成功報酬を請求する悪質な業者に注意するよう呼び掛けています。国のお墨付きのある認定支援機関ならば、誠実な支援を期待することができます。

ちなみに、認定支援期間の約8割は税理士であり、とくに、月次巡回監査を行っているTKC会員税理士は「伴走型支援」に最適な存在です。まずは信頼のおける顧問税理士に相談してみてください。

**Q** 生産性革命推進事業に新特別枠

ほかに、新型コロナ感染症を乗り越えるために有効な補助金

乗る切るために有効な補助金

乗る切るために有効な補助金

図表2 ものづくり補助金(一般型)

	上限	補助率
通常枠	1000万円	中小2分の1 小規模3分の2
低感染リスク型ビジネス枠	1000万円	3分の2

図表3 持続化補助金

	上限	補助率
一般型	50万円	3分の2
低感染リスク型ビジネス枠	100万円	4分の3

※感染防止対策費は補助対象経費のうち4分の1(または2分の1)



はあります。

**A** 2019年度から中小企業生産性革命推進事業として実施されてきた「ものづくり補助金」「持続化補助金」「IT導入補助金」の3つは、もともと「前を向く」

中小企業にとって使い勝手のよい補助金ですが、このたびの補正予算で「低感染リスク型ビジネス

乗る切るために有効な補助金

乗る切るために有効な補助金



枠」として新たな特別枠が設けられました。

**Q** まず「ものづくり補助金」について教えてください。

**A** ものづくり補助金は、中小企業・小規模事業者等が取り組む革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援する補助金です。事業類型によって5種類のメニューがありますが、ここでは活用例の多い「一般型」について説明します。規定の事業計画を策定・実施する中小企業等なら応募が可能です。図表2の通り、投資

額の2分の1（小規模事業者は3分の2、上限1000万円）の補助が受けられますが、今回、通常枠とは別に、コロナ禍を乗り越えるために前向きな投資を行う事業者に対して営業経費を補助対象とした「低感染リスク型ビジネス枠」という新特別枠（上限1000万円）が設けられました。同枠では、「中小企業」の補助率が3分の2に引き上げられ、補助対象経費に広告宣伝費と販売促進費が加えられています。

補助を受けるには「対人接触を減らすための製品・サービスの開発」「対人接触を減らす製品・システムを導入した生産プロセス・サービス提供方法の改善」「ポスト・ウィズコロナに対応したビジネスモデルへの転換にかかわる設備・システム投資」という要件を満たすものでなければなりません。たとえば、AIやIoT技術を活用した遠隔操作や自動制御などの機能を持つ製品の開発。ロボットシステムの導入によるプロセス改善、複数店舗・施設に遠隔でサービスを提供するオペレーションセンターの構築などが、それに当たります。

ただし、キャッシュレス端末や

自動精算機、空調設備、検温機器など、ビジネスモデルの転換に大きく寄与するとは考えにくい機器の購入は、原則として対象にはなりません。

ものづくり補助金の第6次応募はすでに開始されており、5月13日が応募の締め切りとなります。そのほか、もろもろの要件や応募要領は「ものづくり補助金総合サイト」（下記）を参照ください。

図表4 IT導入補助金

	補助額	補助率
通常枠	30～450万円	2分の1
低感染リスク型ビジネス枠	30～450万円	3分の2



**Q** 「持続化補助金」とはどのようなものですか。

**A** 持続化補助金は小規模事業者等が経営計画を策定して取り組み販路開拓等の取り組みを支援するものですが、ここでも「低感染リスク型ビジネス枠」が新設されました（図表3）。補助対象は、一般型（上限50万円、補助率3分の2）は店舗の改装、チラシ作成、広告掲載などであるのに対して、低感染リスク型ビジネス枠ではオンライン化のためのツール・システムの導入、ECサイトの構築費などのビジネスモデル転換に資する取り組み、あるいは、消毒液購入や換気設備導入といった「感染防止対策のための投資」が対象となり、補助額は上限100万円、補助率は4分の3（感染防止対策費は補助対象経費の4分の1以内）です。ただし、緊急事態宣言の再発令によって2021年1～3月のいずれかの月の売上高が、対前年または前々年の同月比で30%以上減少している事業者の場合、感染防止対策費の補助金総額に占める上限が2分の1以内（最大50万円）に引き上げられます。

**Q** 「IT導入補助金」にも新特別枠が設けられるようです

ものづくり補助金総合サイト▶



中小企業生産性革命推進事業▶



が……。

**A** IT導入補助金(図表4)は、バックオフィス業務の効率化やデータを活用した顧客獲得など生産性向上につながるITツールの導入を支援するものです。今回やはり「低感染リスク型ビジネス枠」が創設されました。同枠は①低感染リスク型ビジネス類型と②テレワーク対応類型に分けられ、補助額上限が異なりますが、補助率はいずれも3分の2。①は販売管理や労務など複数のプロセスを非対面化・連携化するITツール、②はテレワーク環境の整備に寄与するクラウド型ITツールの導入を支援するもの。たとえば、非対面化と効率化を実現するための、「遠隔注文」「キャッシュレス決済」「会計管理」の3システムの同時導入、テレワークのためのクラウド型勤怠管理システムとウェブ会議システムの導入などは、対象となります。応募受付の開始は4月上旬が予定されています。

**Q** 補助金の手続きには電子申請が便利だと聞きました。詳しく教えてください。

**A** 「Jグランツ」というシステムで、インターネットを利用して24時間365日、いつでもど

こでも申請ができます。書面を郵送する必要がないため、コストがかからず手間も削減されます。認証機能によって押印も不要です。経済産業省の補助金で、19年度補正、20年度当初予算により27の補助金が対象となり、今後も随時拡大予定です。前記の事業再構築補助金や中小企業生産性革命推進事業も対象です。詳しくはJグランツのHP(下記QRコードから)を確認ください。

Jグランツを利用するには、「GビズID」の取得が必要になります。GビズIDとは、一つのアカウントで複数の行政サービス

でも申請ができます。書面を郵送する必要がないため、コストがかからず手間も削減されます。認証機能によって押印も不要です。経済産業省の補助金で、19年度補正、20年度当初予算により27の補助金が対象となり、今後も随時拡大予定です。前記の事業再構築補助金や中小企業生産性革命推進事業も対象です。詳しくはJグランツのHP(下記QRコードから)を確認ください。

図表5 一時支援金

□ 給付対象

- ①緊急事態宣言に伴う飲食店時短営業または外出自粛等の影響を受けていること
- ②2021年1~3月までのいずれかの月で、対前年比(または前々年比)で50%以上売上高が減少

□ 給付額

(前年または前々年の対象期間の合計売上高)  
-(2021年の対象月の売上高×3)

中小法人等 上限60万円

個人事業者等 上限30万円

※対象期間 1~3月

※対象月 1~3月から任意に選択した月

にアクセスできる認証サービスです。ただし、申請から取得まで2~3週間かかるので、早めの準備が必要です。

一時支援金の利用法は

**Q** 今年に入って発令された緊急事態宣言の影響を受けた企業への「一時支援金」について、詳細を教えてください。

**A** 1月に発令された緊急事態宣言に伴う飲食店時短営業または外出自粛等の影響によって売上げが50%以上減少した中小企業・個人事業者が対象になります。売り上げの減少割合に応じて、中小企業は60万円(個人事業者30万円)を上限に給付を受けることができます。給付額は19年または20年の対象期間(1~3月)の合計売上高-21年の対象月(1~3月のうち任意で選択した月)の売上高×3カ月間となります。

**Q** 具体的に、どのような企業が給付対象になりますか。

**A** 「飲食店時短営業の影響」を受けた企業とは、飲食店はもちろん、飲食店と直接・間接の取引がある食品加工・製造事業者、食器、調理器具、割り箸・おしぼり業者など飲食関連の器具・備品

の販売事業者、業務用スーパー、卸など流通関係事業者、飲食品の生産者や飲食関連の器具・備品の生産者も含まれます。

「外出自粛等の影響」を受けた企業とは、タクシー・バスなどの移動サービスを提供する事業者、ホテルや旅行代理店など宿泊サービスを提供する事業者、土産物店、美術館、公園、映画館、美容室、結婚式場、運転代行業など商品・サービスを提供する事業者、さらには、これら事業者に対して商品・サービスを提供する事業者です。

広い範囲の業種が対象に当てはまりますが、たとえば、宣言地域外で、地域コミュニティ内の顧客のみと取引を行う小売店やサービス業者は給付対象外です。また、都道府県から時短営業の要請に伴う協力を受給している飲食店も対象外です。

**Q** 「影響を受けている」ことを証明することは必要ですか。

**A** 「飲食店時短営業」の影響を受けた事業者の場合、飲食店以外の事業者は直接取引、間接取引いずれにおいても、飲食店または卸売・流通事業者等と反復継続した取引を示す「帳簿書類および通帳」を保存しておく必要が

Jグランツ ▶



あります。「外出自粛等の影響」を受けた事業者の場合もやはり、顧客との継続取引を示す「帳簿書類および通帳」と宣言地域内で事業を営んでいることが分かる書類、あるいは、宣言地域外の旅行事業者の場合、旅行者の5割以上が宣言地域内から来訪している自治体（市町村等）であると分かる統計データなど、多岐にわたる必要な保存書類が示されているので、経済産業省「一時支援金」（下記QRコードから）のHPで確認してください。

**Q** 「宣言地域外」というのは宣言地域以外のすべての地域を指すのでしょうか。

**A** そうです。ただ、宣言地域外は「宣言地域外で、特に外出自粛の影響を受けている地域」と「上記以外の地域」に分けられ、業種によっては保存書類などに若干の違いがありますので注意が必要です。前者は、16年以降（任意の1週間以上）の旅行者の5割以上が宣言地域内から来訪していることが21年1月以前から公開されている統計データにより確認できる自治体（市町村等）のことです。

**Q** 統計データはどこで調べればよいですか。



**A** V-R E S A Sというサイトで確認してください。V-R E S A Sとは、内閣府と内閣官房が、新型コロナウイルス感染症の地域経済に与える影響を「見える化」しているサイトです。都道府県ごとに滞在人口の推定居住地など人の流れが時系列で把握できます。分析の仕方は「一時支援金」のHPに詳しく出ていますので参照してください。

**Q** 申請に必要なものは？

**A** 19年1～3月および20年1～3月までの期間が含まれるすべての事業年度の確定申告書が必要です。個人事業者は19年と20年の確定申告書、1月（または2月）決算の中小法人は18年度、19

年度、20年度の確定申告書が必要ということになります。合理的な事由で提出できない場合は、税理士の署名がある事業収入を証明する書類でもかまいません。このほか本人確認書類や通帳なども必要になります。「緊急事態宣言の影響を示す書類等」は、保存（7年間）は必要ですが、申請時の提出は不要です。

**Q** 申請の前にするべきことは？

**A** 申請希望者が①事業を実施しているか②給付対象等を正しく理解しているかを事前に確認することが求められます。この事前確認を行うのは「登録確認機関」です。登録確認機関とは、認定支援機関、税理士・税理士法人、金融機関等から募集され、承認された機関です。申請予定者が登録確認機関の「事業状況を把握している会員や顧問先」である場合は、上記の①の確認が省略できますので、まずは顧問税理士に相談してみてください。

**Q** 申請はどのように行えばよいのですか。

**A** オンラインで簡単に申請することができですが、困難な方は事務局が設置する「申請サポ-

ト会場」を利用してください。申請期間は3月8日～5月31日です。一時支援金のHPは下記QRコードから。申請者専用の相談窓口は0120-211-240です。

**Q** ほかにどのような補助金・助成金がありますか。

**A** 雇用調整助成金は2021年2月末までが期限とされていますが、緊急事態宣言が全国で解除された月の翌月末までに延長されました。また、経営改善計画策定支援（405事業）や早期経営改善計画策定支援（プレ405事業）なども、今後、前を向いて経営を行うには有効な支援事業だと思います。このほか、業種に特化したものや地方自治体独自の補助金事業など、多くの支援策が存在します。詳しくは「ミラサポPlus」や「Jinet21」といった国の中小企業支援サイトをご覧ください。また、補助金・助成金とは異なりますが、政府系金融機関による実質無利子・無担保融資も延長・拡充されているので、確認しておくべきでしょう（P22～23参照）。諸々の細かな情報については、後欄でもレポートしているので参考にしてみてください。

（本誌・高根文隆）

J-Net 21 ▶



ミラサポ plus ▶



一時支援金 ▶



アライビビジネス代表取締役

淡河敏一

# 補助金申請のプロセスで事業計画も作成できる

経営力強化や生産性向上に対する積極的な投資を後押しする支援事業が増えている。自社に最適な補助金選びから採択されるための申請書の書き方、補助期間中の事務局との付き合い方まで、補助金を経営に活用するためのポイントを専門家に聞いた。

——中小企業の補助金活用を支援する事業を始めた経緯を教えてください。

淡河 私が発行する会社では事業の内容を経営コンサルタントと登記していますが、実績のない独立当初はなかなか顧客開拓に苦労しました。そこでまず、「経営コンサルで業績を向上させましよう」といううたい文句ではなく、「補助金の活用をしてみませんか」と呼びかけるやり方をとったのです。しかし私が経営者の方に強調しているのは、補助金そのものはあくまで手段でしかないということです。補助金の申請にはたいいてい経営計画の作成が必要で、そのためにはしっかりと経営戦略を持つことが必要です。そのプランを経営者とともに作り上げていくというアプローチをとったところ、次第にお客さまがつくようになりました。

——補助金を使った後が重要ということですね。



淡河 はい。今でこそものづくり

補助金やIT導入補助金のような比較的使い勝手の良いものが増えましたが、以前は研究開発やベンチャー企業を対象とした数千円から1億円以上におよぶものが中心でした。そうした補助金は今も多く行われていますが、採択されればそれで終わりではなく、その後の事務処理をきちんとすることが非常に重要になってきます。補助金の種類によっては2〜3年間の事務局の窓口担当者と定期的にコミュニケーションをとらなければなりません。



## Profile

おおが・としかず

1952年生まれ。1976年、早稲田大学理工学部電気工学科を卒業し産業機械メーカーに就職。86年、リクルートに転職。89年、国際通信事業者IDCに転職、企業国際通信の技術サポート業務や経営企画業務を担当。2006年、アライビビジネスを設立。最適な助成金・補助金事業の提案から申請書類の作成を通じた事業計画のブラッシュアップ、さらには採択された場合のプロジェクトマネジメント支援まで一貫して支援している。

——補助金を上手に活用するために大切なことは何でしょうか。

淡河 一番大切なのは、会社として何をやりたいのかをよく整理すること。繰り返しになりますが、補助金の活用目的は、ただ単にお金が足りないから当座をしのごためではありません。基本的に新規事業なり設備投資なりやりたいことがまずあり、そのための資金を調達する目的で応募すべきなのです。「あと2カ月も会社がたないのだから早く補助金がほしい」と相談にこられる経営者の方の中にはいますが、やはりしっかりとした経営計画の作成が欠かせないと思います。つまり中期

経営計画の作成です。

## 適切な事業をじっくり選ぶ

——自社に適した助成事業はどのように探せばよいのでしょうか。

淡河 私のように長い間補助金の世界に携わっていると、予定している用途を聞いただけで、毎年だいたい決まっている公募のスケジュールや応募要領などから、その会社にぴったりの補助金をご案内することが出来ます。しかし経営者が自分で探すときは、まずは誰でも閲覧できるJ-Net21やミラサポなど公的機関が運営しているホームページでキーワード検索してみるとよいでしょう。より詳

しい情報が知りたい場合は、民間企業が運営している有料のサイトもおすすめです。いつ資金が必要なのか、補助金活用の目的が販路開拓なのか、採用人事関係なのか、あるいは新商品開発なのかなどの目的が明確に定まっていれば、適切な補助金を選択するのはそんなに難しいことはありませんが、じっくり考えずに「とりあえず探してみる」はやめましょう。慣れない人には、大量の文字が連なる公募要領は全部読むだけで一苦勞です。あてもなく読みあさると、たいていの社長はもう補助金を活用する気をなくしてしまいます。

——支援事業の最近のトレンドについて教えてください。

淡河 経済産業省はここ数年、IT導入補助金やものづくり補助金、小規模事業持続化補助金などを通じて中小企業の生産性向上の実現を図っています。中小企業の生産性が低いままにとどまっている理由について経産省は「設備投資がうまく更新されていない」「IT化が進んでいない」などと考えており、これらの補助金を強力に推進してきました。その流れがコロナ禍でさらに加速、例えば2020年度のものづくり補助金は昨年4月か



らすでに5回の公募があり、さらに今年に入っても第9回までの公募実施が決まっています。IT導入補助金なども含め、この流れはしばらく続く予想されます。さらに事業再構築補助金のようにコロナ禍で傷んだ既存の事業の方向転換を支援する動きも始まっています。

——経営力の向上と強化は具体的にどう行えばよいのでしょうか。

淡河 よく言及されるのが、人件費や付加価値の増加、労働生産性の改善です。そのため例えば上限金額が高額になるものづくり補助金などの申請書では、補助金活用後5年目までの事業計画を記入する欄があります。導入した設備によってどれだけ売り上げが上がるのか、どれだけ人員が必要なのか、あるいは経費がいくら削減され、利益はどのくらいに増えるのか、精密でなくてもよいので数字で表現する必要があります。その数字を導くためには、新商品・サービスがマーケットに受け入れられる可能性がどれくらいあるのか、他社との競争に勝つための差別化のポイントは何か——これらの内容を文書としてまとめなければなりません。数字の根拠をきちんと

示す必要があるのです。こうなると、補助金の申請書を作るプロセスが事業計画の作成と変わりがなくなつてきます。

### 補助事業の目的に沿った計画を

——申請書を書く際に心がけるポイントについて教えてください。

淡河 一番大切なのは、補助金を活用して何がしたいかを明確にすることですが、次に重要なのは公募要領を読み込むこと。支援事業は、複数設定された審査項目にそれぞれ評価点が付き、その総合得点をベースに採択／不採択が決まります。その審査項目は、例えば「技術的な優位性」など公募要領に記載されている応募条件を見ればたいがい把握できます。応募条件を何度も読み返し、支援事業が何を目的にし、審査員がどこを評価のポイントにしようとしているのかを常に意識しながら記入することが大切です。事業にかける熱意は十分すぎるほど伝わるものの、肝心の審査項目に関連することが書かれていないと採択の可能性は低くなつてしまいます。

公募要領には必ず事業の目的が2ページ目か3ページ目に書いてあります。自社がこれから取り組



めです。

——何度も読み返して推敲すゐするところが大切ですね。

みたいことがその目的に沿っているか確認しましょう。設備投資による新規事業の展開が公募条件なのに、目的にコスト削減と書いてはいけません。

また審査員が業界用語の通じる専門家であるとは限らないことも頭に入れておきましょう。短期間に多くの申請書を処理しなければならぬ場合は、門外漢でも十分に理解できる分かりやすい内容のものが審査に有利に働くのは自然なことです。最初のページにはたいいていタイトルと概要を書きますが、この部分でできるだけ分かりやすく、読み手のことを考えた文章を書くことが大切です。またイラストや写真を用いてできるだけ理解しやすくするのもおすすめ



請書を作成することができません。

**事務局には何でも相談しよう**

——無事採択された後に気を付けるポイントは何ですか？

淡河 補助事業は、機械などハードを購入してそれで終わりではありません。特に研究開発系の補助事業など伝票のやりとりが多いものでは、個別に定められた事務処理マニュアルのつとり、費目ごとにさまざまな証憑書類しょうひょうを用意しないと補助金として認められないからです。

例えば必ず相見積もりをとるよう求められている費用で見積書が1通しかそろえられなかった場合、その費用分補助金は削られてしまいます。細かく規定されたルール通りのエビデンスがなければ、採択された補助金満額を受け取ることができない場合もあります。

また機械の導人については輸送費や据え付け工事費、現場調整費など付随費用などがさまざま生じますが、例えば輸送費は対象にならない場合もあります。マニュアルを読んでも対象かどうか判断できず、直接事務局に聞かなければならないケースも少なくありません。さらに事業期間終了の際には

成果報告書や完成報告書という形で、公金を申請通り真つ当に使用したことを報告する必要があります。もちろん証憑書類は全てファイルリングしてチェックを受けることとなります。

——事務局との付き合い方についてアドバイス。

淡河 事務局はアラを探してどうにか補助金を削ってやろうと考えているわけではありません。研究開発系などのイノベータータイプな補助事業ではとくに感じるかもしれませんが、採択となった企業が事業期間中に費用の管理等をしっかりとできるかどうか事務局サイドは常に注目しています。しかしこの過程で信用が得られれば、優良な企業として認識されることにつながります。補助金を出す側からしても、すでに実績があり信頼できる企業から応募があれば安心できるはずです。補助事業期間中、ことあるごとに担当者と連絡をとりあっているならば、新しい補助金の情報なども気軽に問い合わせることができます。

地域の中核となる中小中堅企業を「地域未来牽引企業」として選定し、重点的にサポートする新たな仕組みも一昨年からスタートし



ました。補助金を出す側から選ばれる会社になることが、企業経営にとってプラスにならないはずはありません。

事務局担当者の評価は、申請通りの金額を満額補助することで高まるので、補助金が減額される事態はできるだけ避けたいと考えています。心配なことがあれば正直に何事も相談できるような関係性を構築してください。つまりやりとりを通じて信頼される企業になることが大事だということです。自社に不利な事態が判明したときも、隠蔽したりするのはなく、正直に相談しましょう。もちろん

不法行為等を見逃すことはあり得ませんが、ルールの範囲内でのように対処すべきか丁寧に教えてくれるはずで、「この企業は何か隠しているのではないか」と思われるのは一番避けたいところです。

### 事業再構築補助金のインパクト

——2020年度第3次補正予算、21年度予算でさまざまな中小企業支援が計画されていますが、どのように評価されていますか。

淡河 なんと目玉は今話題になっていいる事業再構築補助金でしょう。IT導入補助金やものづくり補助金を足しても3000

億円程度なので、総額1兆1485億円というボリュームは極めて大きなインパクトがあります。設備投資はもちろん広告宣伝費、建物に関する費用も対象に含まれるなどカバーする範囲が幅広く、かなり使い勝手がよさそうです。審査員が足りるのかなどの心配を失くさるほどですが、これから新たな業態に挑戦したり、従来と異なる市場向けの製品を生産する工場を新設する計画を持っている企業にはもってこいの補助金だと思います。

ただ注意したいのは、現時点(3月11日)で評価基準の詳細がまだ公表されていないこと(編集室注3月17日に「事業再構築指針の引き」を経済産業省が公表した)。たとえば「戦略的基盤技術高度化支援事業」(サポイン事業)では

「特定ものづくり基盤技術高度化指針」を辞書のように首つ引きで参照しながら申請書を書きますが、そうしたガイドラインが今後公表された場合は、実際の使い勝手は多少変わってくる可能性があります。

このほか国は、ベンチャーの育成にも非常に力を入れています。2018年以降、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)を通じ研究開発系スタートアップを支援する「スタートアップエコシステム」と呼ばれる一連の補助事業群を並行して走らせています。さらに菅義偉首相が国際公約に掲げた「2050カーボンニュートラル」に関連したエネルギー政策に関する補助事業も、これから強化されてくるはずで。(本誌・植松啓介)

# お探しの本は ここにあります。

インターネットで簡単注文!  
オフィス・ご自宅にお届けします。  
領収書としてもご利用できる  
コンビニ決済をはじめ、各種クレジット  
カードのご決済が可能です。

## インターネットで 本を買うメリットは?

- たくさん買っても重くない
- 豊富な在庫点数
- 最短でご注文日当日にお届け

オンライン書店hontoは、TKC  
戦略経営者メニュー21/e21  
まいスターに搭載の「玉手箱」  
からご利用ください(TKC会員  
事務所はProFITから)。

上記のTKCサービスからhonto  
をご利用の場合、全てのご注文が  
《送料無料》となります。

※当サービスに関するご質問等  
は、TKC会員事務所におたず  
ねください。

# honto

本と電子書籍の  
ハイブリッド書店



◎柿木花火工業

# 乾燥工程のイノベーションで生産量5倍に

滋賀県長浜市は、戦国時代から鉄砲の産地として全国にその名が知られてきた地域である。鉄砲に欠かせないのが火薬の製造で、関連産業として古くから花火の製造も盛んに行われてきた。

その歴史ある地域で3代にわたる花火製造業を営んでいるのが、柿木花火工業である。抽象的な題材を表現する芸術性の高い打ち上げ花火を得意とし、大曲新作花火コレクション2015（秋田県大仙市）で銅賞獲得、第28回諏訪湖新作花火競技大会（2020年）で準優勝するなど華麗な受賞歴を誇る。外皮の燃えカスや割火薬の燃えカスを削減し15分の1のゴミ減量化に成功した「エコ花火」を開発したり、業界に先駆けて濃い青色の発色（商品名ブルーインパルス）に成功したりするなど、進取の精神に富んだ社風の企業である。

**長期の気候データで投資決断**

そんな同社の柿木博幸社長が2016年度ものづくり補助金を活用して取り組んだのが、花火の生



柿木博幸社長

率的な乾燥設備を新設したいと考えたのです」

乾燥設備への投資決断の背景には、あるデータの存在があった。柿木社長は10年以上前から、朝と昼の2回、天候や気温、湿度などを毎日記録していたのである。あらためてこの蓄積されたデータを見返すことよって、エビデンスに基づき戦略が見えてきた。

「天日による乾燥の稼働率が冬の11月から極端に悪くなり、割合を調べてみると3月まで稼働率が3割を切っていました。これでは話になりません。このデータから、乾燥工程をスケジュール通り安定して行える乾燥設備の導入を決断しました」

ものづくり補助金の申請にあたり、下調べを開始した。確かに乾燥設備を導入している同業者はある。しかししたい「修行先の企業が使っているシステムをそのまま入れる」のが通例で、柿木社長の目には、最適な設備構成になっているとはとても思えなかった。

「東北、中部、九州など気候が異なる地域に拠点を持つ同業者、ボ

イラー設備会社などに話を聞いたり、見学させてもらったりしましたが、既存の設備は乾燥温度や建屋の大きさなどが過剰のように思えました。温度と湿度の関係について知られる一般的な指針から、外気との差を工夫すればより少ないエネルギーで目的の乾燥度を達成できると考えたのです。また冬場には氷点下まで冷え込み作業環境が悪いので、床暖房設備も同時に導入することも決めました」

さらに乾燥設備内の空気を循環させる仕組みを構想。火薬の製造工場では原料が空気中に飛散するため、暖めた空気をただちに外に排出することが火薬類取縮法で定められている。しかし柿木社長はフィルターで空気をこしてから再び建屋内に戻すことで規制をクリアできることを発見、設備計画に盛り込んだ。

設備の詳細が固まれば次は申請書の提出である。最初は取引先の銀行担当者が、申請書で求められる経営計画のたたき台を作成して

くれた。しかし原案を見るとどうも納得がいかない。花火の製造工程を一生懸命勉強して計画を書き込んでくれたのだが、社長自らが投資にかける熱意をもっと出すべきだと感じたのである。

すでに花火シーズンに突入し申請締め切りの11月まで3カ月しかなかったが、仕事の合間を縫って自ら申請書づくりに没頭した。申請直前の大幅書き直しなどのアクシデントを乗り越え、窓口に提出したのは期限のギリギリ3時間前。「どちらかというと技術職が専門で、

あまりお金の計算は得意ではなかった」という柿木社長が、補助金獲得への執念を見せた結果である。無事申請は採択となり、新しい乾燥設備は完成した。実際に運用してみると、効果は抜群だった。

新潟県など降雪の多い地域の花火製造企業では、冬場の灯油代は月20〜30万円かかるケースも珍しくないが、同社の新設備ではフルに使っても5万円に届かなかったのである。天候に左右されることがなくなつたため乾燥時間も劇的にスピードアップし、生産能力は理論値で5倍まで高まった。

補助金を活用した設備投資による直接の効果とともに、柿木社長

が大きく実感したのが、経営の実態を「見える化」する効果である。採択されるためには費用対効果を厳密に計算し、採択者が納得できる申請書を作成する必要があるが、とことんまで生産効率を追求するなかで、「会社の非効率な部分、これではダメだ」という部分が明らかに見えてきた」（柿木社長）のだ。徹底的に費用構造や生産効率を見直し、原料のなかでも簡単なものは外部調達に切り替えたほか、製造期間が短縮して浮いた分、新商

品の開発にさらに注力することができるようになったという。コロナ禍で全国の花火イベントが軒並み中止になり、売上高が前年比約3割まで落ち込むという未曾有の危機に陥ったが、緊急融資等で何とか乗り切れるよう頑張っている同社。コロナ終息を願い、全国の花火業者が昨年6月1日午後8時に一斉に花火を打ち上げるイベントに参加したときは、あらためて花火の持つ力を実感したという。



(上) 新設した乾燥機  
(下) 芸術性の高い花火の打ち上げを得意とする

「小規模な花火でしたが、予想を超える人たちが外に出てみてくれました。家族単位でまとまり、それぞれが離れるなど自然とソーシャルディスタンスがとられ、なかには泣いている人も。ほんの3〜4分の打ち上げでしたが本当に感動的な花火でした。人間生きていれば心にぽっかり穴が開いてしまうこともありますが、花火にはそれを埋める力があると実感しました」

しかし柿木社長は、アフターコロナでも以前のような需要は見込めないと判断、すでに新規事業への取り組みを進めている。

「コーヒーの出がらしを原料にした線香花火を開発するなど、キャンプグッズの分野での取り組みを始めました。また自社店舗前で販売している子供向け花火が非常に伸びており、これも強化する計画です。さらに水と反応させると危険なマグネシウムなどの取り扱いノウハウを活用し、自動車の燃費を大幅に改善するガソリン融合剤の製造も設備を投入して開始する予定です。打ち上げ花火と子供用花火、キャンプ用品、ガソリン融合剤の4本柱でコロナに打ち勝ちたいと考えています」

取材協力・山崎税理士事務所／本誌・植松啓介

COMPANY DATA  
株式会社柿木花火工業  
創業 1939年  
所在地 滋賀県長浜市本庄町388  
従業員数 3名



# 都の支援受け人材活用ツールの追加機能を開発

2002年に設立し今年で20期目を迎えたアルカディア・イーエックス。同社はスタッフの育成や評価、上司とのコミュニケーションの円滑化などを促進する人材活用ツール「パフォーマンズプラス」をクラウド上で提供している。横千亜紀副社長はコロナ禍における社内コミュニケーションの改善を実感するユーザーの声が最近目立ってきているという。

「パフォーマンズプラスには、アンケート形式でスタッフの素直な気持ちを抱握する『自己振り返り機能』があります。『今日の作業は楽しかったか』『同僚や上司とコミュニケーションが取れたか』といった一般的な内容から、『今日は適度な運動ができたか』『しっかり食事をとれたか』『孤独を感じずに仕事できたか』などコロナ禍におけるリモートワーク環境特有の質問まで、企業が自由に質問を設定できると多くの企業から評価をいただいています」

パフォーマンズプラスは、社員が生き生きとしていることで有名

な米ウォルトディズニー社でかつて勤務した経験がある佐藤正社長

が、同社での経験を生かしたアイデアを日本で展開したいと開発したサービス。現場の声をうまく吸い上げ業務改善やコミュニケーション向上などに効果があると評判で、とくに非正規社員向け人材活用ツールとして大手飲食店やパレルショップなどで利用されてきた。売り上げ全体の7割を占める同社の主力サービスだが、誕生のきっかけは経営のピンチを打開するために行った「脱下請け」の試



多彩なビジュアルが特徴の管理画面



横千亜紀副社長

みだった。

「受託開発がメインだった当社が自社商品を開発したのが、リーマシヨックの後です。受託の仕事を一気に失ったことで、自社サービスの必要性を痛感したのです。新規事業開始にあたり東京都中小企業振興公社が支援してくれることを知り、相談に行ったのが補助事業を活用する最初のきっかけです」(横副社長)

## 未来のストーリーを描く

利用したのは、同公社が実施している「事業可能性評価事業」。各企業に担当のマネージャーがひとり付き、支援事業の情報提供を含めたさまざまな経営支援を受けられる事業だ。同社はこの事業を通

じ、革新的サービス事業化支援事業という新たな補助事業が始まることを知った。

「他の補助金と違うのが、その用途の幅が極めて広いこと。通常補助金は、ものづくりなら生産設備、販路開拓関連であれば展示会出展費用など、事業によって用途がある程度限定されます。しかしこの補助金は、特定の事業推進のためなら開発費、特許出願費、販促費、人件費等にも使える。しかも期間は2年間。これは素晴らしい補助金だと直感し、応募を決めました」(横副社長)

申請書に記入する事業計画を作成する際に気を配ったのが、投資の結果が顧客にどのような効果をもたらすのか丁寧に説明すること。補助金の出どころは国の税金である。「やりっぱなしにならないようなきちんとした未来のストーリーを描く」(横副社長)ため、商品の優位性、市場性、今後このサービスが求められると予想される理由などをしっかり伝えた。

補助金は2016年に申請、無

事採択された。用途はパワーオーム  
ンスプラスの大きかりなバージョ  
ンアップである。

「パワーオームンスプラスには社内  
チャット機能があり、そこで交わ  
された会話からスタッフの満足度  
に関するさまざまなデータを収集  
できるので、それらのデータ  
を集計してビジュアル化する機能  
を開発しました。社内チャット機  
能ではさらに自動的にグループピン  
グする機能も追加。誰かが辞めた  
場合はグループからの退会手続き  
をする必要があったり、逆に新人  
が入る場合は招待したりといった  
手間が生じますが、この機能を使  
えば人事部がマスター登録を操作  
した時点で自動的に退会、あるいは  
入会してすぐにコミュニケーション  
シオンをとることができ。さら  
にこの事業2年目には人事系の大



好評の「自己振り返り機能」

規模展示会に複数回出展すること  
もできました」

バージョンアップの効果は着実  
に出た。新規顧客の獲得につな  
がったほか、既存顧客からは「グ  
ラフで見られるなどビジュアルが  
きれいになった」という声が寄せ  
られるなど顧客満足度の向上を  
実現できたと確信している。さら  
に自動グループピンング機能につ  
いては補助金を活用し特許を取  
得、企業の

信用向上にもつながったという。

## ものづくり補助金ではAI化

2月18日、コロナ禍の閉そく感  
を吹き飛ばす朗報が届いた。応募  
していた第4次ものづくり補助金  
への申請が採択されたのである。

タイトルは「コロナ共存時代の人  
材マネジメントを成功させる自社  
製品新機能開発」だ。

「コロナの影響で、これまで通り  
では生き残れないと強い危機感を  
抱いたのが開発の背景です。働く  
ことへの意識が変わりつつあるな  
か、大企業であればテレワークに  
シフトしたり、副業をする人が増  
えたりするでしょう。この環境変  
化をチャンスにするためには、従  
業員と経営者がより強く手を携え  
ていかなければなりません。今回  
応募したものづくり補助金を活用

した機能追加は、コンセプトを根  
本から変える大リニューアルにな  
る予定です。ユーザーフレンドリ  
ーな使い勝手を実現するため自動  
化を極限まで進めるとともに、リ  
モート環境でもスタッフ間の良好  
な関係構築ができるような機能も  
追加する計画です。これまでは限  
られた業種の非正規雇用労働者の  
利用が多くを占めていましたが、  
リニューアルをきっかけに、企業  
規模の大小を問わずより幅広い業  
種で利用されるツールになればう  
れしいですね」

追加機能のリリリースは秋口を予  
定。テレワークや非対面の環境下  
でも、チャットのやりとりなどの  
あらゆるデータをAIで分析・評  
価し、人材の適正評価や良好な人  
間関係構築に貢献できるとい  
う。

(本誌・植松啓介)

COMPANY  
DATA

株式会社アルカディア・イーエックス

設立 2002年7月  
所在地 東京都渋谷区広尾 1-7-20 DOTビル3階



# いま「資金繰り支援」はどうなっているか

◎特集—補助金で前を向く

昨年来、政府系・民間金融機関によるコロナ対応の緊急融資制度（実質無利子・無担保）は、政府系による融資が約80万件、16兆6000億円、民間は118万件、約19兆4000万円（いずれも3月9日現在）に上り、中小企業のセーフティネットとして機能しつつも、ほぼ一巡した印象が強かった。しかし、年初からの緊急事態宣言は、再度企業収益を直撃する可能性が高く、運転資金需要の増大が予想されている。そうしたなか、政府は再度、中小企業の資金繰り支援のスキームのテコ入れを実施している。

政府系金融機関による実質無利子・無担保融資は、当初2020年度末までとされていたが、当面21

年度前半まで継続された（民間金融機関は21年3月で申請受付を終了）。さらに「実質無利子枠」の上限額の引き上げが行われ、日本政策金融公庫（国民事業）が4000万円から6000万円へ、日本政策金融公庫（中小事業）と商工組合中央金庫が2億円から3億円となった。

また、これら融資の運用を柔軟化し、資金繰りの迅速化をはかる目的で、次のような「緩和策」が打ち出された。

- ①売上高減少要件における「直近1カ月」での対前年同期との比較に加え、「直近6カ月平均」「直近2週間」での比較も可。
- ②融資申請時に「試算表」（月次の売り上げ等を記載した資料）提出を省略でき、また「押印」不要とする。

## 業績不振と「返済」の二重苦も

とはいえ、問題は山積している。「政府系」の融資実績を上回る「民間」の緊急融資が3月で終了したことももちろん大きなトピックだ

図表1 政府系金融機関による実質無利子・無担保融資

<input type="checkbox"/> 要件（低利融資）	直近1カ月または2週間、あるいは直近6カ月の平均売上高が前3年の売上高同期比で5%以上減少していること
<input type="checkbox"/> 支援措置	当初3年間 低利融資 + 利子補給（実質無利子）
<input type="checkbox"/> 上限	2億円から3億円に引き上げ（日本公庫の「国民生活事業」は4000万円から6000万円へ）
<input type="checkbox"/> 据置期間	最大5年
<input type="checkbox"/> 期限	当面2021年前半まで継続

が急増する計算だ。据置期間を6カ月に設定している企業では、すでに返済がはじまっているところも多い。2度目の緊急事態宣言によって、打撃を受けた財務状況に返済がのしかかってくれば、企業の資金繰りが急激に悪化しかねない。日本公庫の田中一穂総裁は、この状況を「日本の中小企業は借金をしたがらない」と表現したが、そのいわば「勤勉さ」が、コロナ禍の長期化によって裏目に出ているようにも思える。

金融業界誌記者はこういう。

「政府は1月に、企業からのリスクケジュール（条件変更）の要請に柔軟に応じるよう金融機関に要請文を出しました。また、麻生太郎金融担当大臣の一連の発言を見ても、できる限り中小企業の資金繰りを下支えする意思が見て取れます。リスクケジュールによる負担の緩和はもちろん、コロナ以前に正常先とされていた企業を、感染拡大後も正常先と認識して取引を行うよう求めるなど、硬軟取り混ぜた施策が目立ちます。基本的

が、最たるものは、コロナ対応融資の返済が今後、本格化してくることである。中小企業庁の調べによると、コロナ関連融資の据置期間は、日本政策金融公庫で66%、民間金融機関で56%が1年以内（制度上は最大5年）に設定されているという。公庫が昨年3月、民間は5月からスタートしているため、今後、返済をしなければなくなる企業



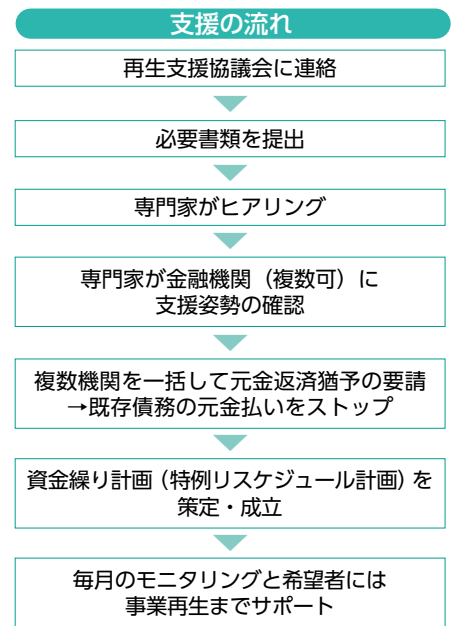


には、今後、完全に近い形でコロナの終息が達成されるまで、この方向性は続くと思います」

### 「特例リスク」とは

しかし、貸し倒れリスクが発生するリスクジュールの要請を、金融機関がすべて飲み込むには限界がある。その意味でも、中小企業再生支援協議会による「新型コロナ特例リスクジュール」という制度の使い勝手のよさは見直されてもいいかもしれない。昨年4月にスタートしたこの制度は、既存の借り入れに最大1年間の返済猶予を行うという特例支援。今年の2月までで4270件の相談件数、2491件の支援完了実績がある

図表2 新型コロナ特例リスクジュール



が、実際には意外と知られていない制度だ。

ちなみに、同協議会は「国の公的機関」として47都道府県に設置されている再生支援のプラットフォームで、2003年の設置以来、1万4000件以上の支援実績を持つ。事業再生支援の専門家が、取引金融機関への対応方法や資金繰り・事業計画の策定、「自社の

企業健康診断」を希望する企業の相談を受け付けている。

新型コロナ特例リスクジュールの支援を受けるには、まず近くの再生支援協議会に連絡し、必要書類を提出。事業再生の専門家がヒアリングの上、複数の金融機関に一括して元金返済猶予を要請し、資金繰り計画を策定。リスク成立後、モニタリングを行いながら希

望者には事業再生までサポートするというもの。金融機関経験者や公認会計士、税理士、中小企業診断士、弁護士などで、事業再生の経験を積んだ「専門家」が仲立ちとなつて、金融機関と交渉するわけだから、当然のことながらリスクへのハードルは低くなる。一考の価値はあるだろう。

いずれにせよ、たとえコロナ禍といえども「資金繰り」が目的となつてはいけないし、資金繰りの先に事業改善の見通しがなければ意味がない。税理士などの認定支援機関の力を借りながら経営改善計画策定支援（405事業）や早期経営改善計画策定支援（プレ405事業）といった制度を活用し、経営力を高める努力をあわせて行いたいものである。

（構成／本誌・高根文隆）