

平成21年度 調査・研究事業

経営革新計画承認企業フォローアップと
成長性分析に関する調査研究

報 告 書

平成22年2月

社団法人 中小企業診断協会 山梨県支部

はじめに

2008年9月のいわゆるリーマン・ショックを契機とする今回の不況は、瞬く間に全世界に広がった。そのスピード、その広がり、需要減少の大きさは100年に一度と呼ぶにふさわしいものとなった。それまで日本経済を引っ張ってきた輸出型企業は先を競うかのように減産を実施し、日本経済に急ブレーキがかかってしまった。これら製造業の下請企業はその煽りを受け、大手企業を上回る大打撃を被っている。

今回の不況は2009年春を底に、一気に進んだ在庫調整を補充する形で回復が始まり、さらに不況前に世界の需要拡大に大きく貢献してきた中国等新興国の需要回復が加わり、全体としては落ち着きを取り戻しつつあるように見える。しかしその回復には業種による偏りが見られ、特に下請け企業には回復の恩恵は行き渡らず、本格的な回復とはとても言えない状況にある。

製造業以外に目を向けると、建設関係においては公共事業の長期低落に加えて、住宅着工は減少が続き厳しさは一段と色濃く、今後の明るさも見えてこない。消費者心理もリストラや賞与の大幅減、また先行き不安から冷え込んだままとまっている。政府の経済対策によるエコポイント等関連分野では明るさも見えるがその範囲は限定的であり、このところのデフレは消費マインドを後退させてしまっている。

景気は全体としては最悪期を脱したと言われているが、デフレや急速な円高で二番底を心配する声が高まっていることも事実である。また、景気は回復しても暫くは「7割経済・8割経済」との見方が妥当ではないだろうか。

恐慌といわれる規模の不況の回復は新しい産業のリードにより始まるといわれるが、今回の不況回復のリード役は環境関連産業と位置付けられている。それぞれの業界で環境関連のビジネスが動きつつあるが、これだけでは力不足であろうし、全ての企業がこの分野で回復を狙うわけには行かない。リード役はこれに加えて、医療・福祉や食・農業といったテーマとなろうが、需要はそのまま不況前に戻るのではなく、構造的な変化により、中身を変えながら全体として回復していくと考えるべきであろう。

変化の時代、同じことを同じようにやっていたらジリ貧となり生き残ることも困難となる。環境の変化を踏まえ、自社はどのように変わるべきか自ら考え変革を推し進めることが、中小企業が生き残るための条件ではないだろうか。

今回の調査研究事業では、「経営革新」をテーマとして取り上げたが、制度がスタートしてちょうど10年を迎えた「経営革新」に対する支援も、様々な角度から見直す時が来ているように思う。

本調査では、山梨県内で10年間に経営革新制度の承認を受けた企業に対し、活用した支援策とその成果、また支援策に対する評価を中心にアンケート調査を実施した。また回答企業の中から

12社を選定し、経営革新支援に対する生の声を聞き、これらを総合して今後の経営革新支援のあり方について提言をさせていただきました。

中小企業にとって経営革新の重要性は一段と高まっているが、本レポートが経営革新に取り組む中小企業や各指導機関のお役に立てれば幸いである。

社団法人中小企業診断協会山梨県支部 調査研究事業委員会

平成 21 年度 調査・研究事業

経営革新計画承認企業のフォローアップと成長性分析に関する調査研究報告書 目次

はじめに	1
第1章 経営革新支援の背景と支援の実態	
1. 経営革新支援の背景	4
2. 経営革新承認の実態	8
3. 経営革新の承認実態から考えられる今後の課題	11
第2章 経営革新認定企業アンケート結果	
1. アンケート調査方法	13
2. アンケート結果と考察	16
第3章 経営革新事例	
1～12. 経営革新事例	28
13. 経営革新事例から見た支援の実態と今後の課題	54
第4章 調査研究のまとめ 山梨県における経営革新支援の今後の在り方	
1. 経営革新の成果	60
2. 経営革新の課題	62
3. 経営革新支援策の今後のあり方	64
附属資料等	67
おわりに	81

第1章 経営革新支援の背景と支援の実態

1. 経営革新支援の背景

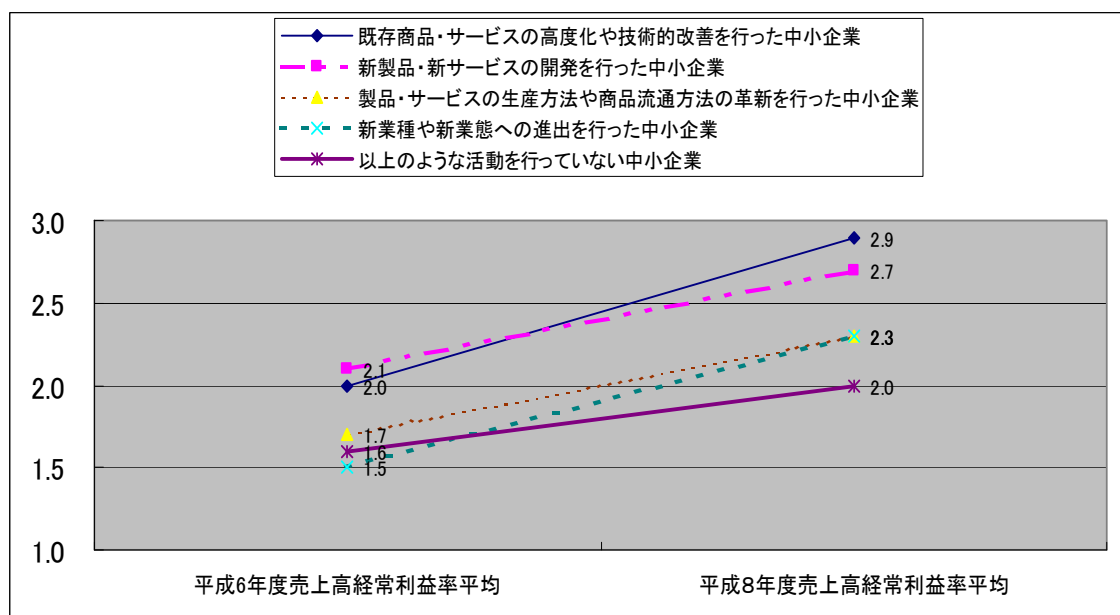
(1) 経営革新支援の経緯

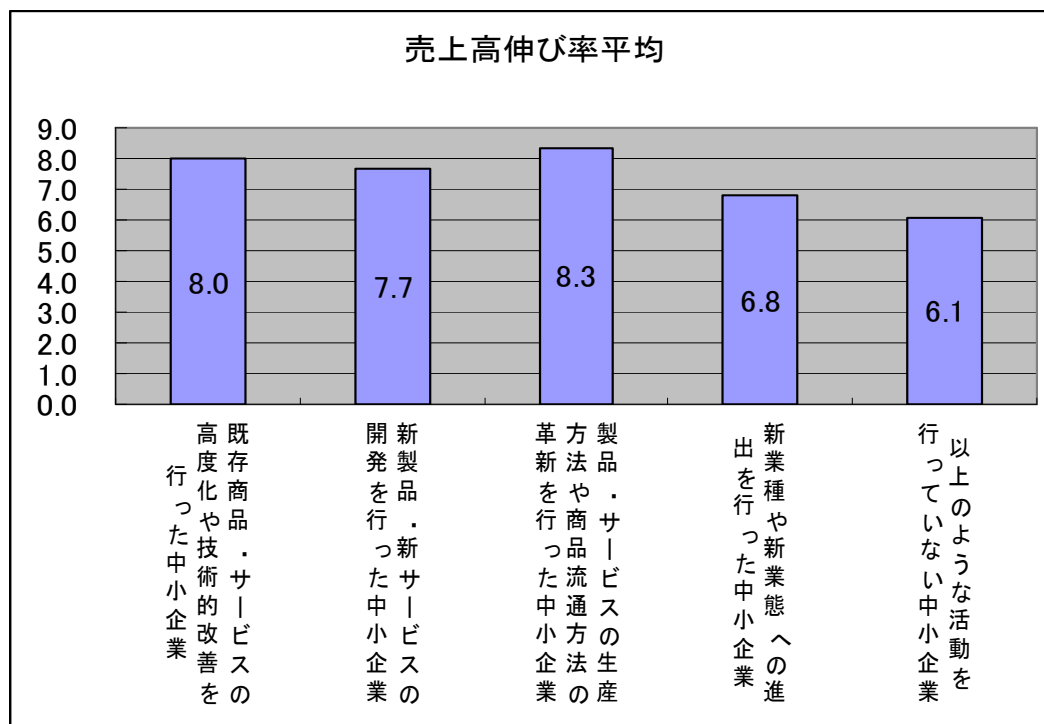
経営革新に係る支援は、平成11年に制定された「中小企業経営革新法」によりスタートした。この法律が制定された背景には中小企業を取り巻く環境の大きな変化がある。当時の企業を取り巻く環境とその下での中小企業の進むべき方向について、平成11年版中小企業白書から整理してみたい。同年の白書では、中小企業を取り巻く環境の変化として次の6点をあげている。

- ① 経済成長率の低下（平成9年からマイナス成長に転換）
- ② 少子高齢化
- ③ グローバル化の進展
- ④ 製造業の海外生産比率が一貫して増加
- ⑤ 価値観の変化（サービスや選択的支出の増加）
- ⑥ 情報化（地理的・時間的な障壁の崩壊）

白書ではこうした環境の変化が、対応の優劣により企業間格差を拡げる時代と位置づけ、発展を続けるには機動力や個性を發揮し「自ら革新する」ことの必要性を説いている。

さらに企業間格差について「企業経営実態調査」の中から、「新たな活動」と利益率・売上高の伸びとの関連についての分析を紹介している。これによると「新たな活動」を行った企業は行わなかった企業に比べ、利益率も売上も伸ばしている。このことから中小企業は幅広い意味での「経営革新」を目指すべきだとしている。





平成17年「中小企業経営革新法」は、「新事業創出促進法」と「中小創造法」の3法を一元化する形で「中小企業新事業活動促進法」として再スタートしている。この新法は「地域資源の活用」や異分野の連携による新事業開拓を目指す「新連携」の二つの柱を新たに加えたものであり、従来の個別企業単独の革新にとどまらず地域や異分野との連携へと範囲を拡げ、より大きな変革を促すものになってきている。これは環境が構造的に変化しており、一企業単独では変化の波についていけないケースが増えてきているという背景によるものであろう。

さらに金融大激震を発端とする内外需要の大きな減少に突入した2008年の状況を受けての2009年版中小企業白書でも、今後の中小企業の生き残りの鍵は「イノベーション」と位置づけている。企業を取り巻く環境は、従来からの変化に地球環境問題が加わり、食の安全・安心といったテーマや医療・福祉ニーズの高まり等もクローズアップされるなど変化は一段と進んでいる。白書ではこうした変化の時代は、経営者のリーダーシップの下で機動力を発揮しやすい中小企業にはチャンスと捉え、創造性を活かし市場が求める製品・サービスを開発することを期待している。

平成11年に経営革新支援がスタートしてからちょうど10年が経過し、その間企業を取り巻く環境は変化を続けているが、中小企業白書が示すとおり中小企業の目指す道は一貫して「経営革新」である。企業は「環境適応業」であり、環境に適応するために変化を続けること、それが生き残る条件とも言えよう。

(2) 経営革新の概要

① 経営革新の定義

「中小企業新事業活動促進法」では「経営革新」を、「事業者が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。ここでいう「新事業活動」とは次の4つの「新たな取り組み」である。

- | |
|-----------------------------|
| ① 新商品の開発又は生産 |
| ② 新役務の開発又は提供 |
| ③ 商品の新たな生産又は販売の方式の導入 |
| ④ 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 |

要するに新商品やサービスの開発だけでなく、売り方やサービスのやり方の変化も革新に含まれており、その意味ではどの中小企業でも取り組むことが可能と言えよう。

次に「相当程度の経営の向上」については、次のような基準を設定している。

計画終了時	「付加価値額」又は「一人 当り付加価値額」の伸び率	「経常利益」の伸び率
3年計画の場合	9%以上	3%以上
4年計画の場合	12%以上	4%以上
5年計画の場合	15%以上	5%以上

付加価値＝営業利益＋人件費＋減価償却費

経常利益＝営業利益－営業外費用（支払利息、新株発行費等）

経営の向上の尺度を売上高でなく、付加価値や経常利益としている点、3年以上という中期で判断しようというのが特徴的である。付加価値や経常利益を尺度としたのは、少子高齢社会やグローバル化といった大きな環境の変化の中で、国内を主たるマーケットとする中小企業にとって売上高を伸ばすことが容易でないという社会情勢と、企業の生き残りの源泉は付加価値にあることを認識してもらおうという考えによるものと考えられる。

付加価値は3年で9%と平均して年3%の伸びを、経常利益は3年で3%と年1%の伸びを求めている。年間で見れば大きな伸びとは言えないが、「新事業活動」への挑戦は一般的に成果となって現れるには一定の期間が必要であり、スタート時の1～2年は成長が難しいことを考えるとそれ程容易な目標値とは思えない。さらに昨今の経済情勢を考えると付加価値や経常利益を上昇させることは一段と困難になっているように思える。しかし、同じことを同じようにやっていたら付加価値は下がって当たり前の環境においては「経営革新」し付加価値アップを目指すことの重要性は高く、これに取り組む中小企業への応援の姿勢を明確にしている。

経営革新に対する支援では、「経営の向上」を着実に進めるための手段として、経営計画作成を重要視しておりこれが承認申請書の中心となっている。中小企業の経営にもP D C A（計画－実行－評価－改善）のサイクルを廻すことが重要であり、これを定着させることも支援の大きな目的となっているように思える。経営革新支援の目指すところは、中小企業の《変化への挑戦》と《計画経営への移行》がその両輪と言えよう。

② 経営革新承認企業に対する支援措置

経営革新承認企業に対する支援措置は以下の通り多岐にわたっている。支援措置の考え方は「新事業活動」に必要な資金のための有利な融資や信用保証、設備投資した企業に対する税金面での配慮、さらに開発した「新」を売るためのアドバイスや場の提供等から構成されている。「新事業活動」はリスクをとまなうものであり、かつ成果を上げ収益として還元されるには相当の時間を要し、資金力に乏しい中小企業にとっては長期・低利の融資は不可欠といえよう。また、新しいことへの挑戦が失敗する原因として販売力不足が上げられるケースも多く、販促に対する支援もまた的を射たものと言えよう。ただ必要性の高い支援だけに申請企業の支援策への期待も高く、経営革新承認がそのまま支援につながるの思いから事業を進める傾向も否定できない。

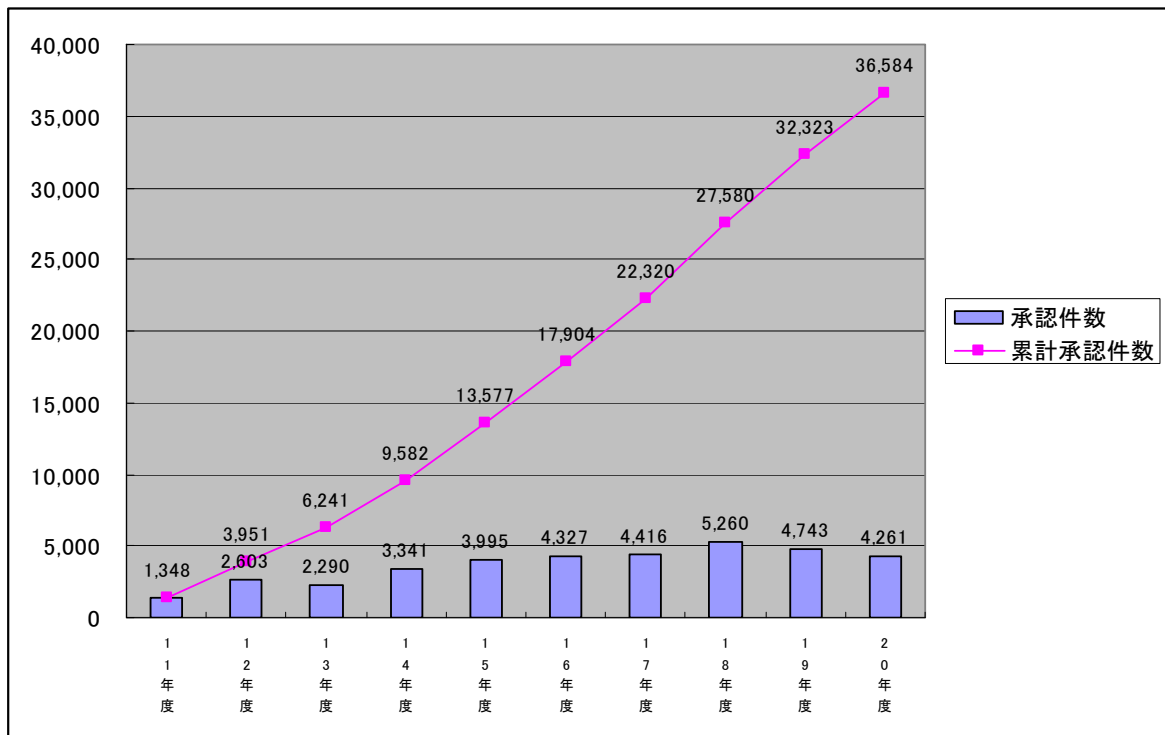
また、支援策を見ると、設備投資を行い新製品を開発し（場合によっては特許取得）販売するというパターンの経営革新を想定しているように見える。「経営革新」が幅広く定義されていることを考えると、支援策も様々な業態による幅広い新事業活動に対応するメニューへの拡大が期待されている。

税の特例措置	設備投資減税 同族会社の留保金課税の停止措置
保証・融資の優遇措置	信用保証の特例 政府系金融機関による低利融資制度 高度化融資制度 小規模企業設備資金貸付制度の特例
投資・補助金の支援措置	ベンチャーファンドからの投資 中小企業投資育成株式会社からの投資 経営革新関係補助金
販路開拓の支援措置	販路開拓コーディネート事業 中小企業総合展
その他の優遇措置	特許関係料金減免制度

2. 経営革新承認の実態

(1) 承認件数の推移

全国の年間の経営革新承認件数は制度開始の平成11年から平成18年まではほぼ一貫して増加を続けている。これは時間の経過とともに経営革新制度が浸透して来ていることと、地域の身近な商工会等の支援機関が「経営革新」の申請を企業に積極的に勧めた結果と思われる。しかし、平成19年度、20年度と対前年比で10%程度承認件数が減少し、平成20年度には平成16年度の水準まで落ち込んでしまっている。件数が減少に転じた19年度の地域別の承認状況を見ると、それまで高い水準で承認を増やしてきた地域での減少が目立ち、こうした地域では意欲ある企業の承認が一巡しつつあるということも原因として考えられる。また平成20年度は、承認企業の業種割合でトップの製造業において景気が急降下し、これが全体の経営革新申請件数の大きな減少につながっているものと考えられる。



経営革新承認件数は制度開始以来10年間の累計で36,584件となっている。この承認件数の全国中小企業数に対する割合は0.87%に留まっており1%にも満たない状況である。この割合を都道府県別に比較してみると格差が大きく、最も多い島根県では1.98%、最も少ない沖縄県では0.31%と6倍もの開きがある。

経営革新承認企業の割合 上位 5		経営革新承認企業の割合 下位 5	
①島根	1.98%	①沖縄	0.31%
②広島	1.95%	②福島	0.35%
③岡山	1.77%	③京都	0.40%
④鳥取	1.64%	④和歌山	0.42%
⑤長野	1.48%	⑤香川	0.45%

上位・下位各5県は上表の通りであるが、地域別では中国地域の承認件数割合が高く、東北・北海道及び四国地域では承認件数割合が低い傾向がある。この差は経営革新制度のPRや承認申請時の支援などの支援サイドの取り組みの差と、その地域の業種特性や景況の差が原因と考えられる。

中小企業庁経営支援課による「平成19年度 経営革新の評価・実態報告書」ではこの地域別格差に注目し、経営革新支援の先進事例として承認割合トップの島根県の取組について紹介している。それによると島根県では、平成16年度からそれまでの県のみによる対応から県支援センターによる支援体制に変更し、平成18年度には商工会連合会がシニア・アドバイザー事業を受託、このアドバイザーによる企業訪問が申請増加に大きく貢献しているという。また、後継者のいる企業への重点的なPRが件数を押し上げている要因と捉えている。

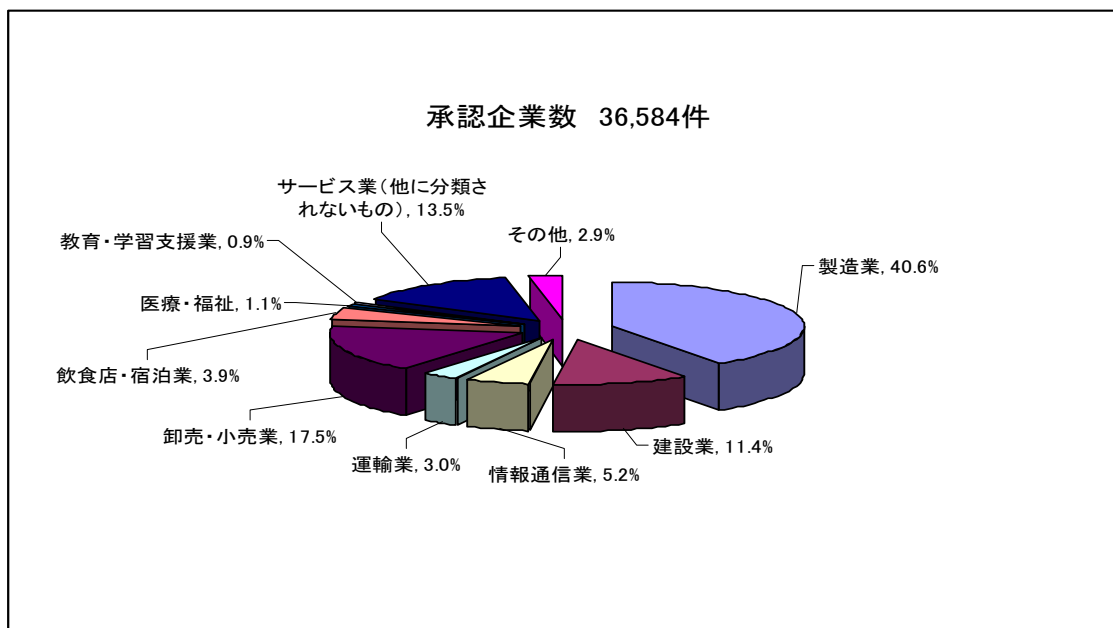
次に山梨県における承認件数の推移と全国比較をしたのが下表である。

	16 年度	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度	累計 件数	中小企業 全体に占 める割合	最近5年間 の承認割合
山梨県	26	44	38	25	25	286	0.77%	55.2%
全国	4,327	4,416	5,260	4,743	4,261	36,584	0.87%	62.9%

山梨県における経営革新承認企業の累計件数は286件であり、全中小企業に占める割合は0.77%となっている。これは全国平均を0.1ポイント下回っている。また、10年間の内最近5年間の承認割合は55.2%であり、全国平均に比べここ5年間の承認件数の割合が低く伸び悩み傾向にあるともいえる。経営革新承認件数の割合が少ないことやこのところの伸び悩み傾向にあることについての原因を検討し、他県の事例も参考にしながら当県としての的確な対策を打ち出すことが必要と思われる。

(2) 経営革新承認企業の業種別割合

全国の10年間の経営革新承認企業の業種別割合をまとめたのが次のグラフである。



製造業が 40.5% と最も多く、続いて卸売・小売業の 17.5%、サービス業 13.5%、建設業 11.4% となっている。承認企業の業種割合を見ると製造業に特化した形となっているが、これを全企業の業種構成比と比較してみると、承認企業の業種特性がより明確になる。

	①経営革新承認 企業の構成比	②全国事業所の 業種構成比	差 (①－②)	
			多い業種	少ない業種
製造業	40.6%	9.3%	+ 31.3%	
建設業	11.4%	9.4%	+ 2.0%	
情報通信業	5.2%	1.0%	+ 4.2%	
運輸業	3.0%	2.2%	+ 0.8%	
卸売・小売業	17.5%	27.3%		▲ 9.8%
飲食店・宿泊業	3.9%	13.4%		▲ 9.5%
医療・福祉	1.1%	6.0%		▲ 4.9%
教育・学習支援業	0.9%	3.9%		▲ 3.0%
サービス業	13.5%	19.1%		▲ 5.6%

全国事業所の業種構成比に比べ経営革新承認割合の多い業種は、製造業、建設業、情報通信業、運輸業の 4 業種である。特に製造業の承認割合は全国業種割合の 4 倍もの水準であり、経営革新

制度の利用がいかにかに製造業に特化しているかがわかる。この理由としては業界の特性と支援策の2つの側面が考えられる。業界の特性としては、技術革新やグローバル化の進展で常に変化が求められていること、またそのために設備投資の必要性が高いといった点もあげられる。さらに設備投資とその償還には計画が必要であり、計画的経営がほぼ習慣化しているといった側面もある。一方支援策の中の設備投資のための有利な保証・融資制度は、製造業にとっては非常に大きなメリットとなる。これらの点が製造業による経営革新申請を増加させる要因となっているものと思われる。

一方、全国事業所の業種構成に比べ経営革新承認割合の少ない業種は、卸売・小売、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、サービス業の5業種である。各業種ともかなり事業所構成比を下回っているが、中でも卸売・小売業と飲食・サービス業では差が大きい。この2業種においては、「革新」というテーマが見つげづらいことや、革新する場合でもサービスの内容や売り方の変更等が中心となるためそれ程資金を必要としないことなどが申請の少ない要因と考えられる。また計画的な経営に不慣れで申請手続きに抵抗があるといった側面もあるように思う。しかし、全体としての需要が頭打ちもしくは減少という業界環境を考えると、経営革新が生き残りに必要であり経営革新への取組みの促進が求められる。他の業種では、医療・福祉や教育・学習支援業といった業種も承認割合が少ないが、業種の特性の問題とともに支援機関との距離があるといったことも承認が少ない原因として考えられる。

3. 経営革新の承認実態から考えられる今後の課題

経営革新に対する支援制度は、平成11年、環境の大きな変化の中で中小企業支援策の重要な柱として発足した。スタートからちょうど10年、この間中小企業を取り巻く環境は変化を続けているが、変化はその大きさもスピードも以前より増して来ている。このような環境下で中小企業の経営革新の必要性は一段と高まっていると言えよう。

一方、企業の経営革新承認は、制度が浸透し累計承認件数は年々増加を続けて来たが、いくつかの課題も出てきている。

- ・10年間累計での件数は全国で36,000件余であり、全中小企業のわずか0.87%に留まっている。
- ・年間の承認件数は平成18年度をピークに減少に転じている。
- ・利用が製造業に集中している
- ・業種構成の中でボリュームの大きい、卸売・小売業、サービス業、飲食店などでの承認が進んでいない。
- ・医療・福祉など殆ど承認実績のない業種がある。

経営革新については関係する支援機関がPRを増やし、申請企業の掘り起こしに努力を積み重ねているものと思われるが、その中での上記の実態には様々な理由があると思われる。その原因を検討することが必要となるが、それにはまず承認申請を行う企業サイドに立って考えてみる必要がある。企業側から考えられる理由を列举してみると

- ・ 制度を知らない
- ・ 申請方法がわからない
- ・ 申請手続きが面倒
- ・ 経営革新は自社とは無縁との考え
- ・ 申請するメリットが少ない

等々が考えられる。また、経営革新に対する意識の高い企業の多くが10年の間に承認を受けたといったことも考えられる。こうした中で支援する側においては、企業のターゲットの絞り込み、対象業種の拡大、申請に対する支援の充実、支援策の拡充等今までより一歩踏み込んだ支援体制が必要と考えられる。

山梨県においては、前述のように累計の認定企業数は286件であり、全中小企業に占める割合は0.77%と全国平均を下回っている。また、ここ3年間の承認件数の落込みも大きい。全国との実態比較や他県の支援体制等を参考にし、承認企業の実態や支援策の活用状況、経営革新支援への要望等生きた情報を収集し、より良い支援のための方策を再検討すべき時期に来ているものと思う。

第2章 経営革新認定企業アンケート結果

山梨県内の 250 社の経営革新承認企業にアンケートを実施し、93社のアンケートを回収した。

1. アンケート調査方法

(社) 中小企業診断協会山梨県支部と山梨県商工会連合会が作成したアンケートを、山梨県商工会連合会が承認企業に郵送により配布・回収し、(社) 中小企業診断協会山梨県支部が集計・分析を行った。

アンケートの質問数は全10問であり、その内容を以下に掲載する。

問1. 貴社の概要について該当するものに○印をつけて下さい。

(1) 業種

- ①製造業 ②建設業 ③卸売業 ④小売業 ⑤サービス業 ⑥飲食業
⑦その他

(2) 事業開始からの年数

- ①5年未満 ②5～10年未満 ③10～30年未満 ④30年以上

(3) 従業員数

- ①10人未満 ②10～30人未満 ③30～100人未満 ④100人以上

(4) 売上高

- ①1億円未満 ②1～3億円未満 ③3～10億円未満 ④10億円以上

(5) 経営革新承認の時期

- ①平成21年度 ②平成20年度 ③平成19年度 ④平成18年度
⑤平成17年度 ⑥平成16年度以前

問2. 経営革新計画を知ったきっかけについて該当するものに○印をつけて下さい。

(複数回答可)

- ①政府系金融機関 ②民間金融機関 ③商工会連合会
④商工会議所 ⑤中小企業団体中央会 ⑥やまなし産業支援機構
⑦都道府県・市町村 ⑧インターネット ⑨取引先
⑩顧問税理士等の専門家 ⑪経営コンサルタント(中小企業診断士等)
⑫その他

問3. 経営革新計画を取得した目的について該当するものに○印をつけて下さい。(複数回答可)

- ①自社の現状や課題を見極めるため ②業績向上のため
③中期的な経営方針や経営戦略の明確化 ④新たな事業展開の可能性を探るため
⑤対外的な信用評価の向上 ⑥企業のイメージアップ・知名度向上

- ⑦業界内における地位向上
- ⑧取引拡大
- ⑨社内の意思統一・モチベーション向上
- ⑩支援施策の活用（融資等の優遇措置）
- ⑪その他

問4. 経営革新計画作成や申請書作成等で外部支援を受けましたか？該当するものに○印をつけて下さい。（複数回答可）

- ①政府系金融機関
- ②民間金融機関
- ③商工会連合会
- ④商工会議所
- ⑤中小企業団体中央会
- ⑥やまなし産業支援機構
- ⑦顧問税理士等の専門家
- ⑧経営コンサルタント（中小企業診断士等）
- ⑨自社単独
- ⑩支援は受けていない

問5. 御社の経営革新の分類（申請書の別表1「新事業活動の類型」）をお教えてください。

- ①新商品の開発または生産
- ②新サービスの開発または提供
- ③商品の新たな生産または販売の方式の導入
- ④サービスの新たな提供の方式の導入そのた新たな事業活動

問6. 認定後、利用した支援策で該当するものに○印をつけてください。（複数回答可）

- ①税の優遇措置
- ②保証・融資の優遇措置
- ③投資・補助金の支援措置
- ④販路開拓の支援措置
- ⑤特許関係の優遇措置
- ⑥特に利用しなかった
- ⑦その他

「⑥特に利用しなかった」と答えた場合、その理由をお聞かせください。

問7. 認定により得られた成果と課題について、次の(1)～(6)の項目で該当するものに○印をつけて下さい。

(1) 認定後の売上高の推移

- ①増加した（増加傾向を含む）
- ②横ばい
- ③減少した（減少傾向を含む）

(2) 認定後の経常利益の推移

- ①増加した（増加傾向を含む）
- ②横ばい
- ③減少した（減少傾向を含む）

(3) 資金調達に関して（複数回答可）

- ①政府系金融機関の（低利・長期）融資が（受けられた・受けられなかった）
- ②民間金融機関の（低利・長期）融資が（受けられた・受けられなかった）
- ③（政府系・民間）金融機関の借入枠や保証枠が広がった
- ④金融機関等の信用力が向上した
- ⑤特に利用しなかった（利用できなかった）
- ⑥その他の成果（メリット）が（あった・なかった）

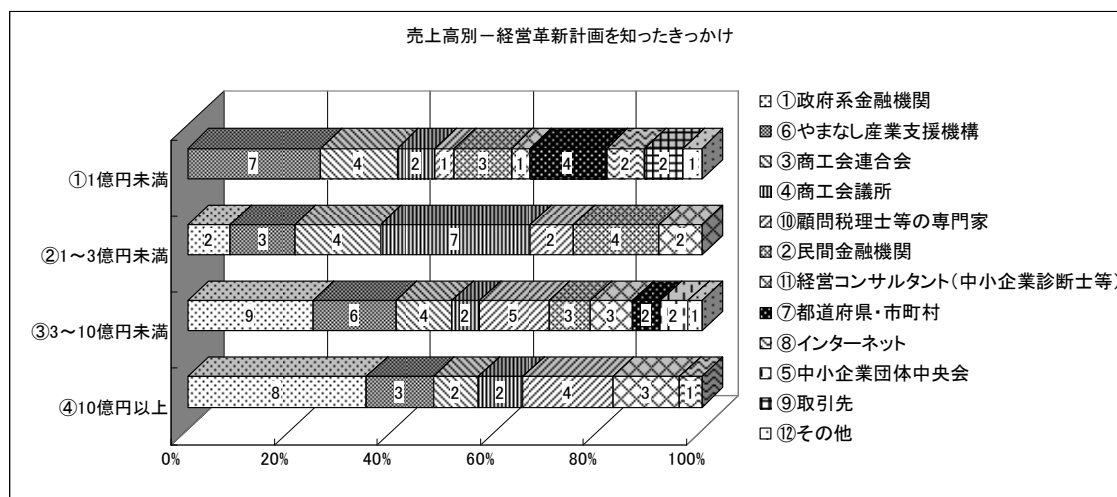
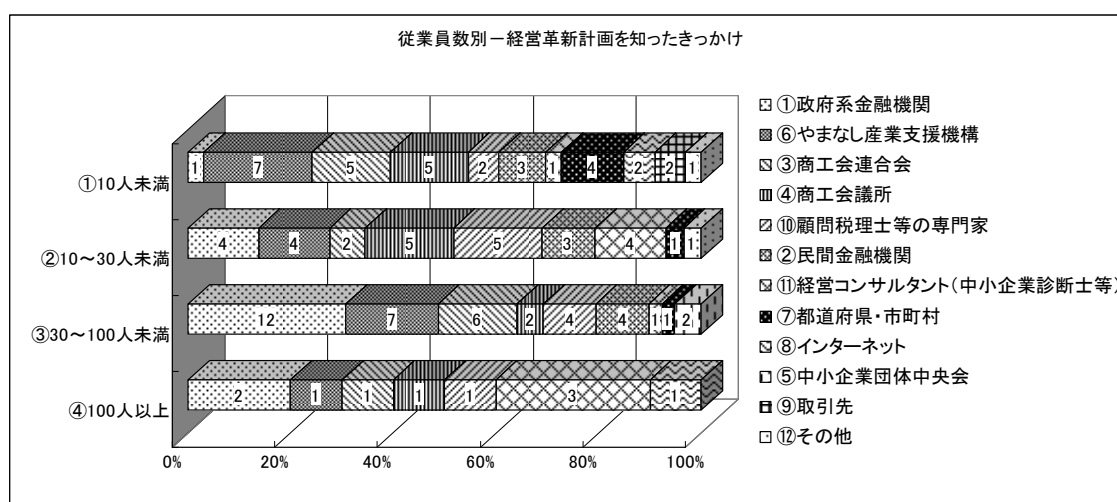
2. アンケート結果と考察

アンケートの回収率は37%（250社中92社）であった。経営革新計画の承認を受けている企業が対象ということもあり、アンケートに対する企業の意識の高さが窺えた。

以下、アンケート結果についての考察を行う。

(1) 経営革新計画を知ったきっかけ（有効回答数 90、複数回答）

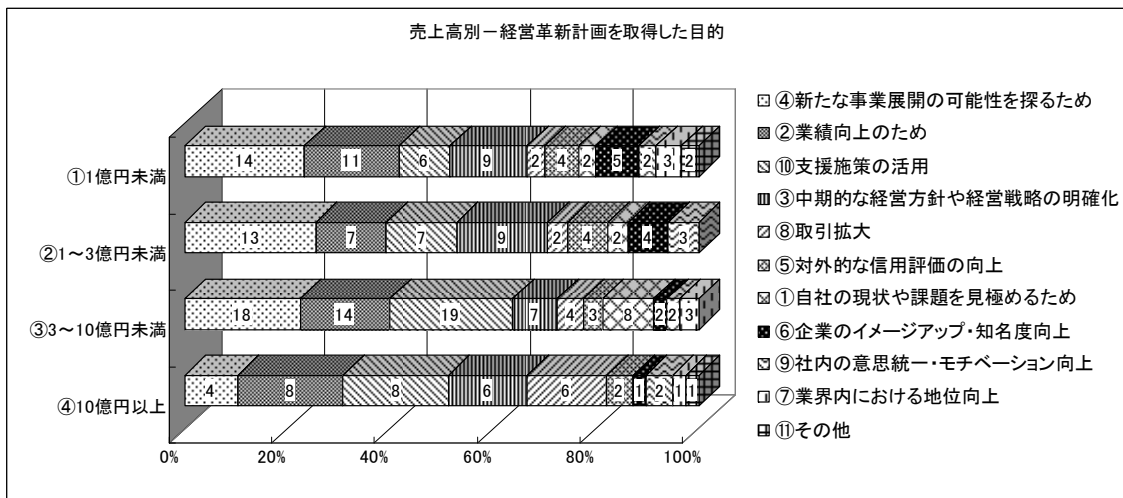
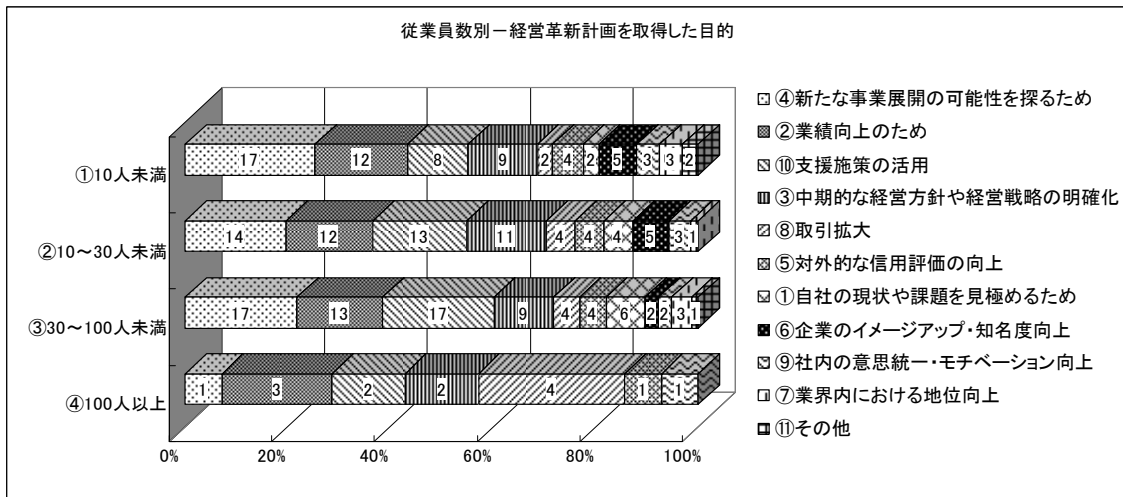
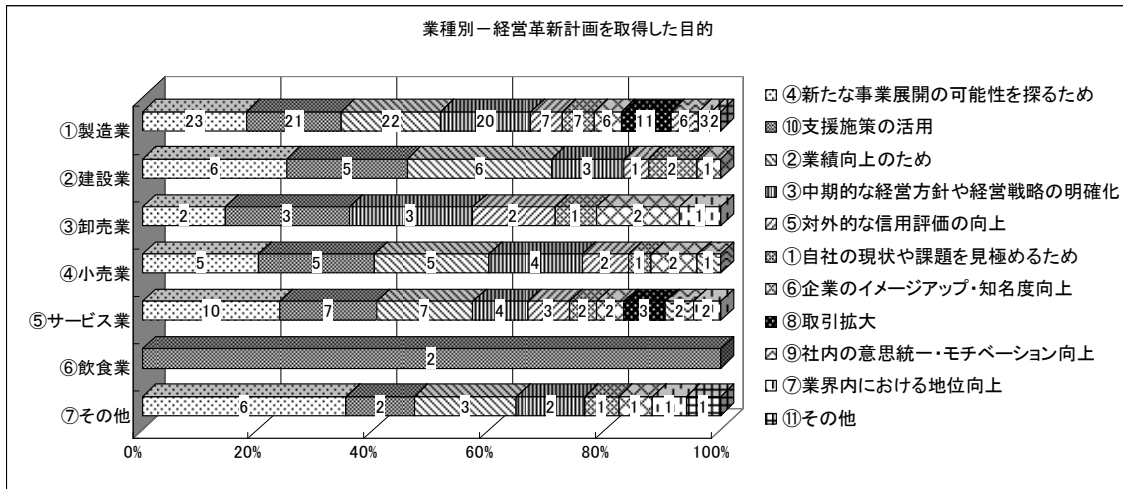
当該施策を知ったきっかけとしては、中～大規模（従業員・売上高）の企業に政府系金融機関の回答が多いのに対し、やまなし産業支援機構は企業規模との相関は余り無い。これは、商工会連合会や商工会議所についても同様で、企業が普段接することの多い機関が、情報提供の窓口として機能しているものと推察される。



(2) 経営革新計画を取得した目的（有効回答数 92、複数回答）

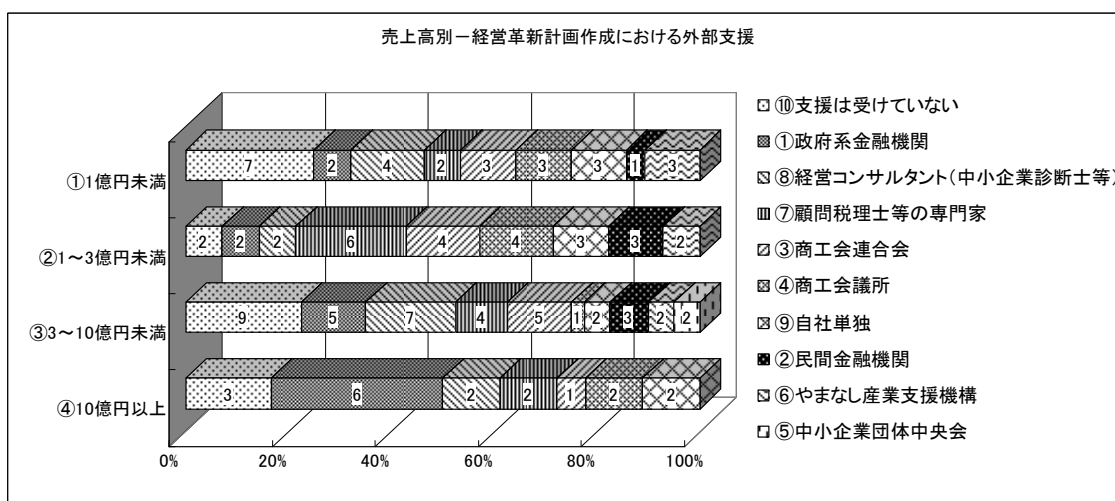
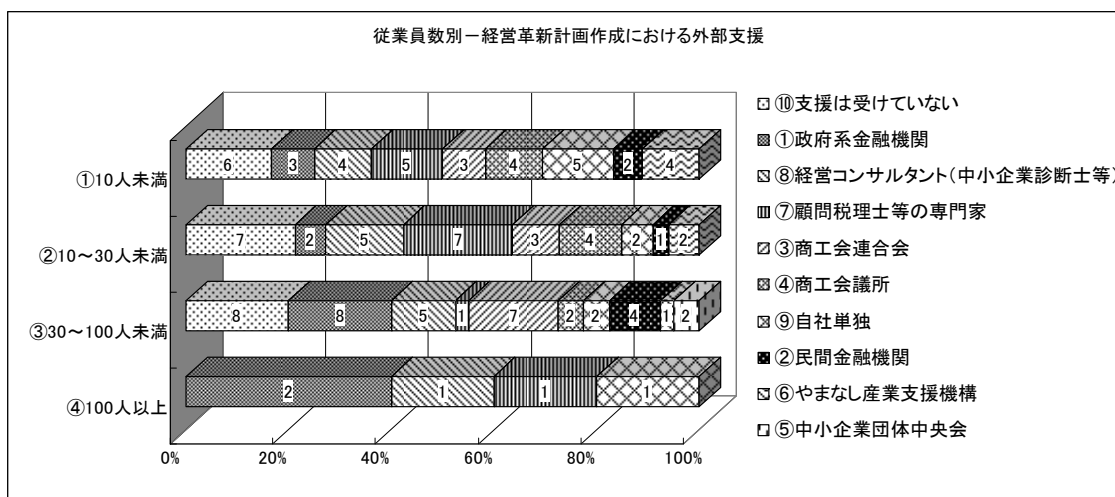
どの業種においても「業績向上のために新たな事業展開の可能性を探るとともに、中期的な経営方針や戦略を明確化し、実施段階において支援施策を有効活用する」が、経営革新計画を取得した目的とみることができる。

しかし、従業員数 100 名以上、または売上高10億円以上の企業では、「④新たな事業展開の可能性を探る」という回答は少なく、一方、「⑧取引拡大」の目的が多い。この取引拡大のニーズは、製造業においても比較的多い回答である。



(3) 経営革新計画作成における外部支援 （有効回答数 91、複数回答）

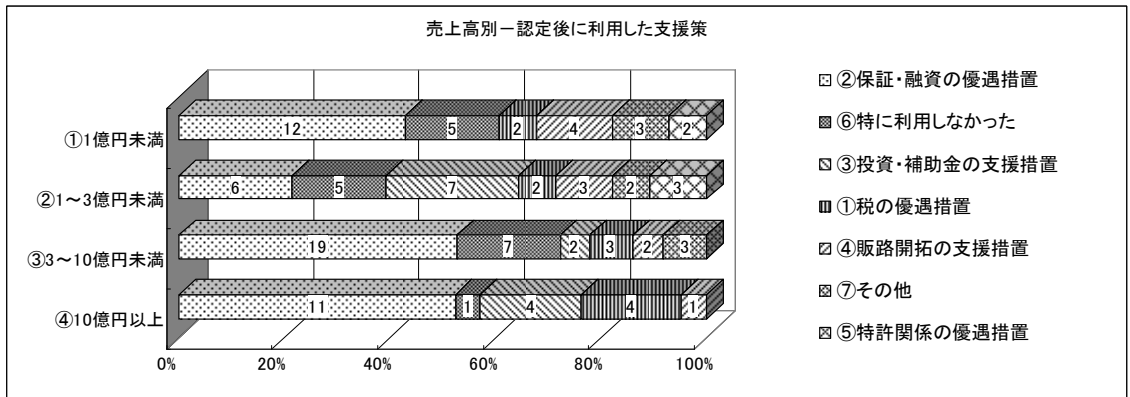
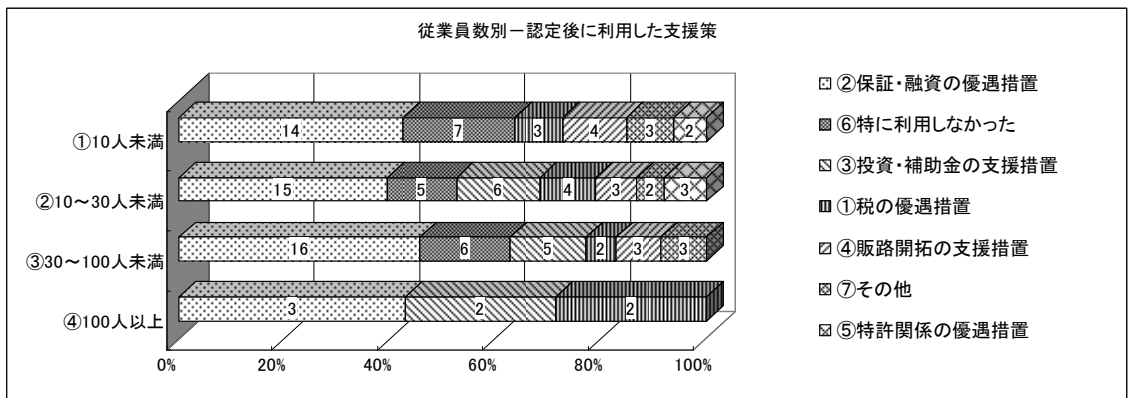
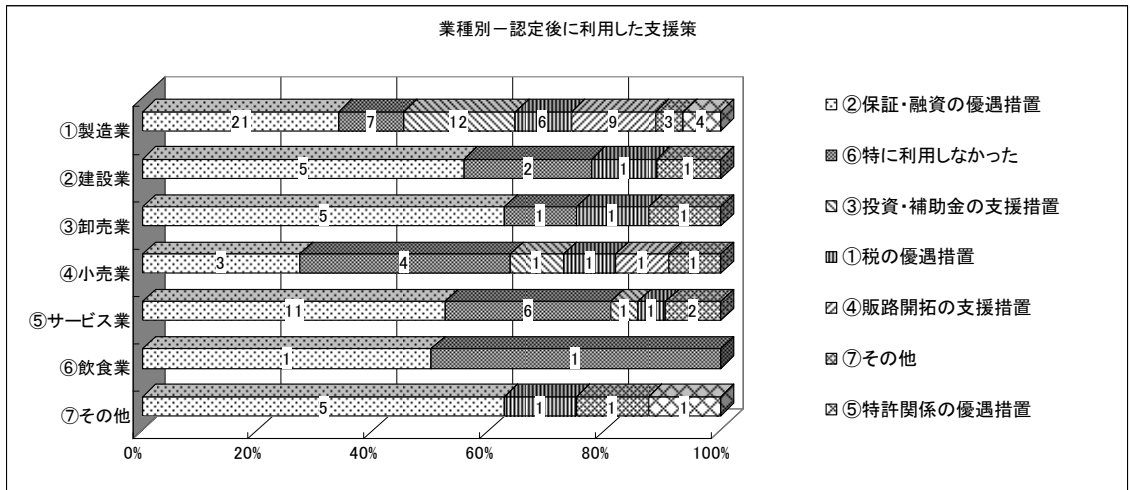
外部支援を受けていない企業が最も多く、続く政府系金融機関では、従業員数30人以上および売上高3億円以上の中～大規模企業が多い。従業員数30人未満および売上高3億円未満の小～中規模の企業については、経営コンサルタントや顧問税理士、商工会連合会からの支援を受けているようである。



(4) 認定後に利用した支援策 （有効回答数 90、複数回答）

認定後に利用した支援策では、やはり「保証・融資の優遇措置」が最も多い。続いて、「特に利用しなかった」、「投資・補助金の支援措置」がある。

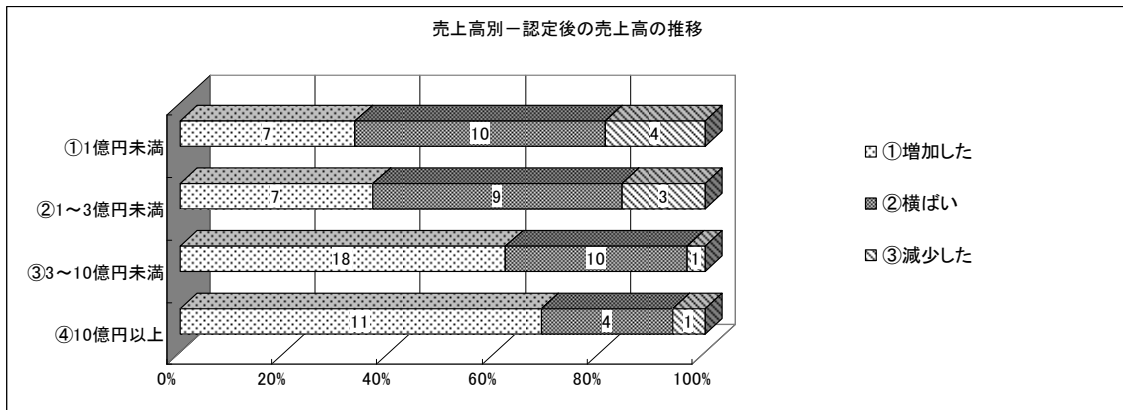
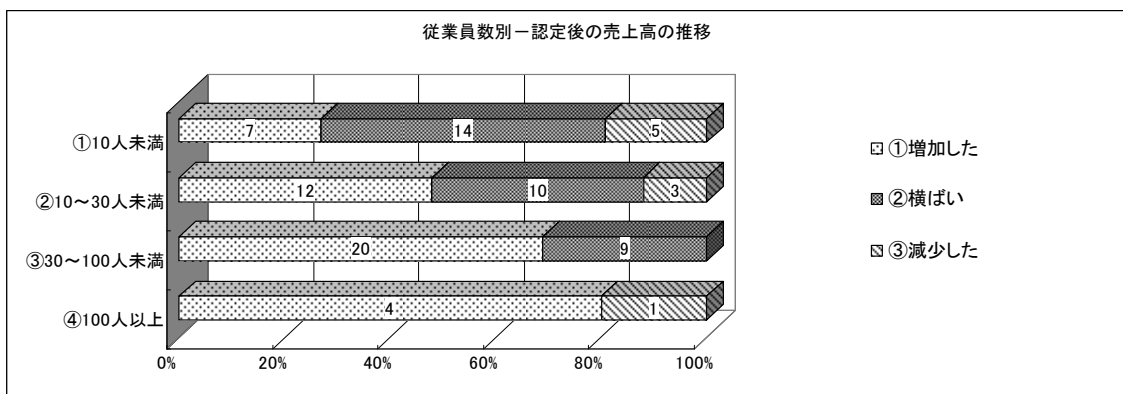
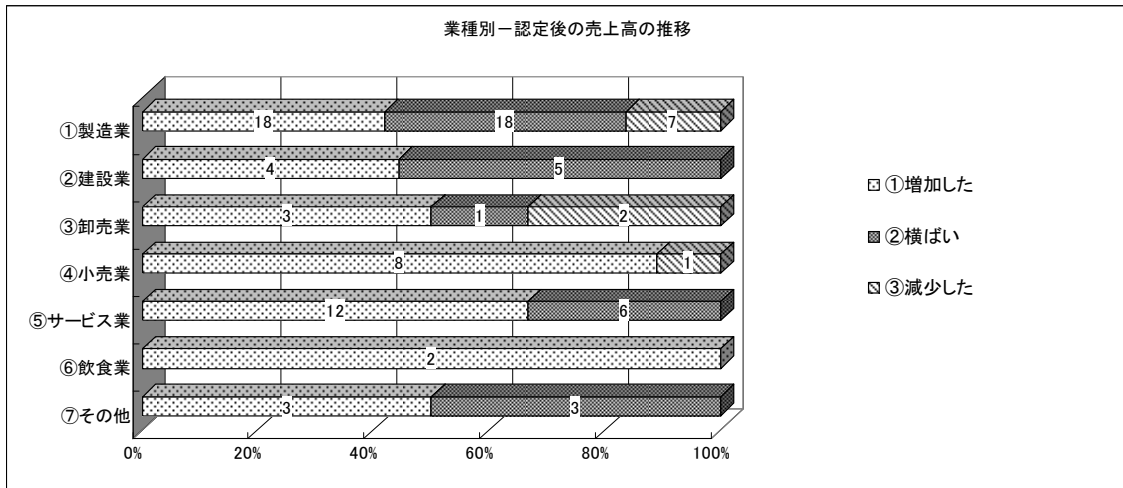
「投資・補助金の支援措置」については、製造業での利用が顕著で、他の業種では小売とサービス業でそれぞれ1件のみである。また、従業員数10名未満・売上高1億円未満の企業では「投資・補助金の支援措置」の利用は無く、一方で「特に利用しなかった」の回答が占める割合が多い。体力に乏しい企業が、こうした投資や補助金の施策を利用できていない実情が窺える。



(5) 認定後の売上高の推移 (有効回答数 86)

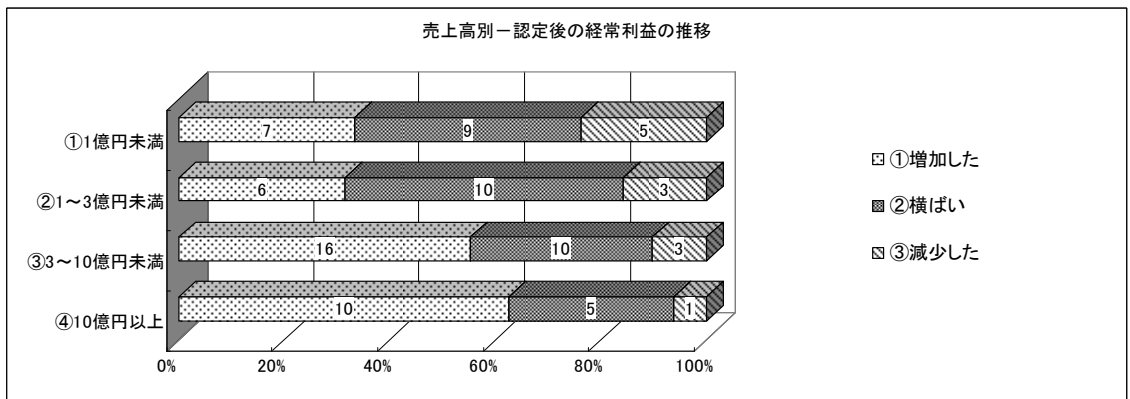
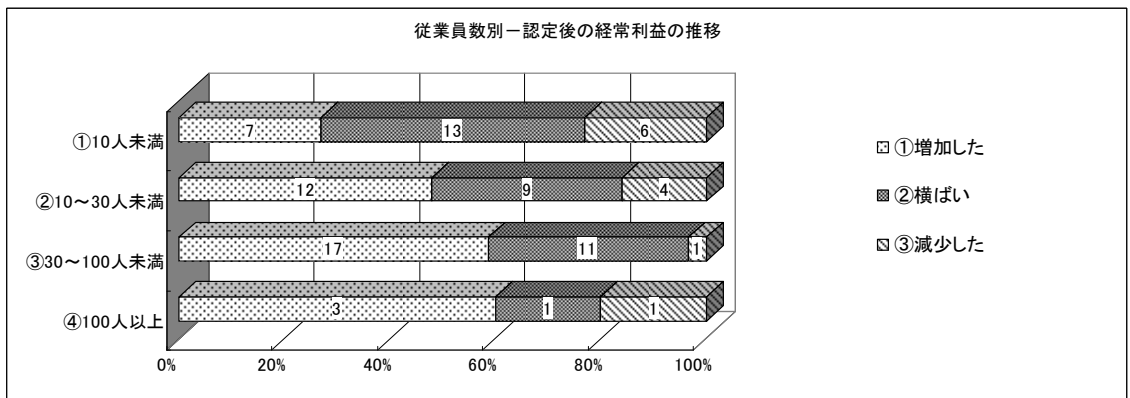
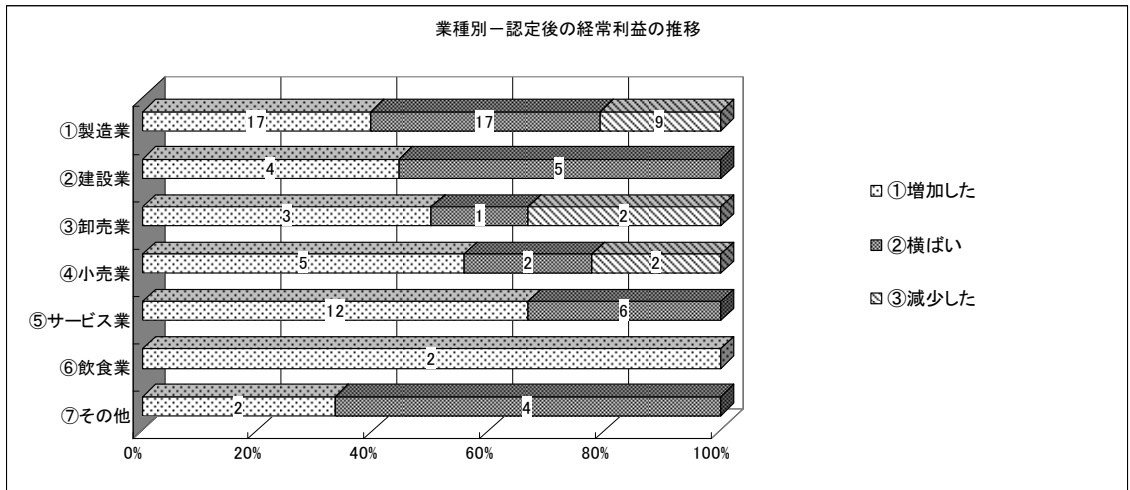
全体では、有効回答のうち 51.2% の企業が「増加した」と回答している。業種別に見てみると、飲食業・小売業・サービス業・卸売業では、半数以上の企業が「増加」しているが、製造業と建設業では半数以下となっている。

企業規模（従業員数・売上高）との相関は明確に表れている。すなわち、企業規模が大きいほど、計画承認による売上への貢献度は高いものと推察される。



(6) 認定後の経常利益の推移 (有効回答数 86)

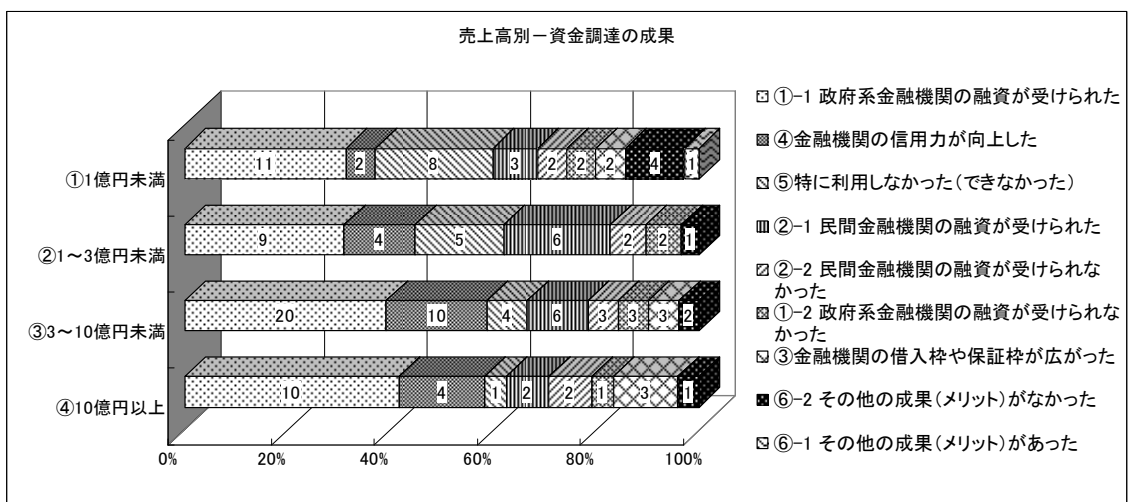
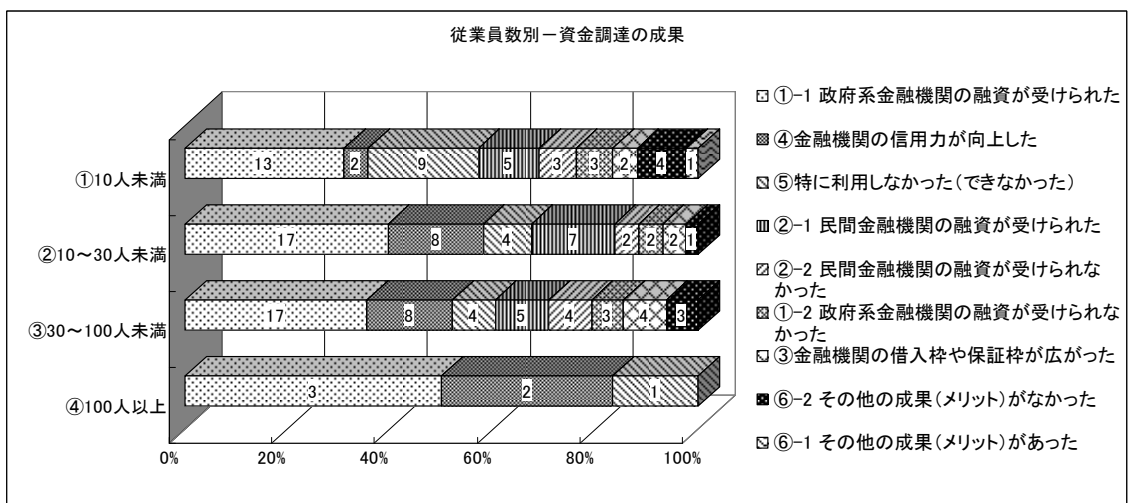
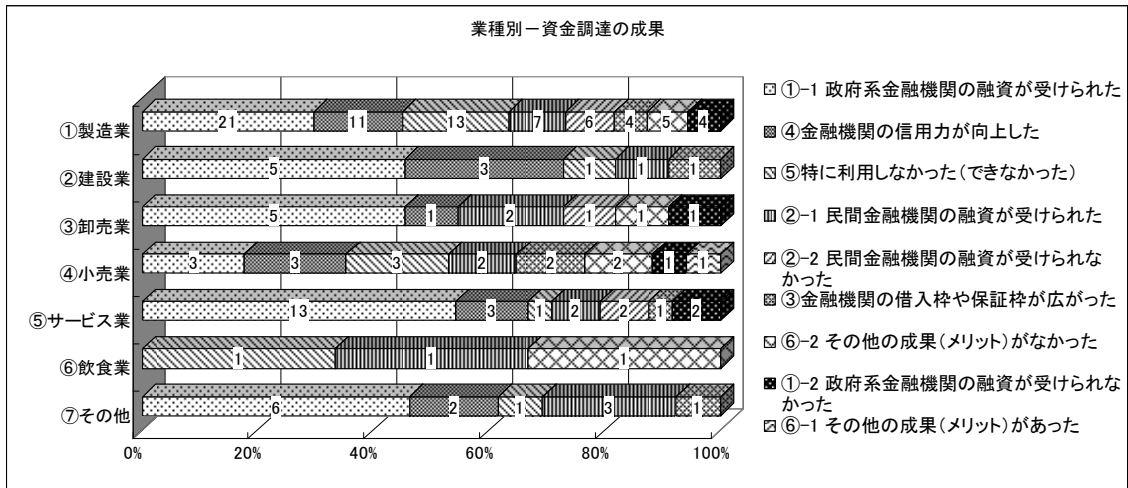
「認定後の売上高の推移」と概ね同様の比率構成となっているが、全体では半数未満の46.5%の企業が「増加した」と回答している。本設問については、「認定後の売上高の推移」と同様の考察で良いだろう。



(7) 資金調達の結果 （有効回答数 87、複数回答）

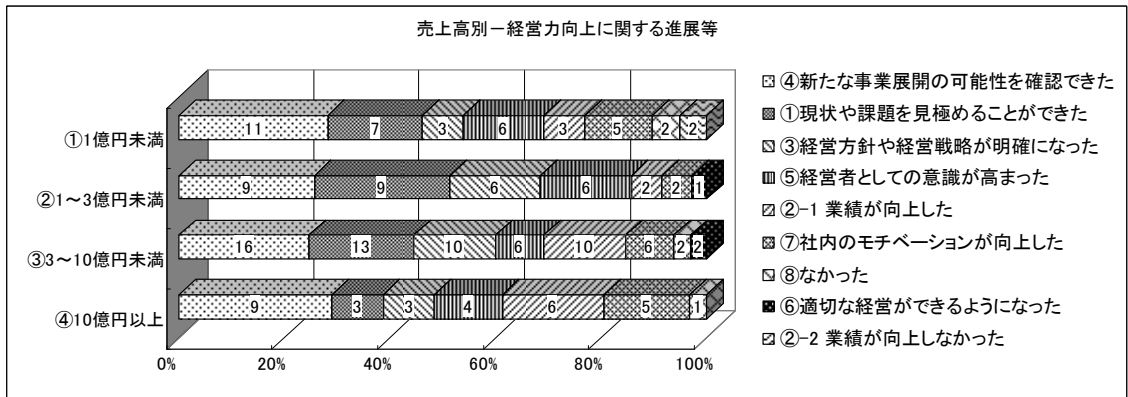
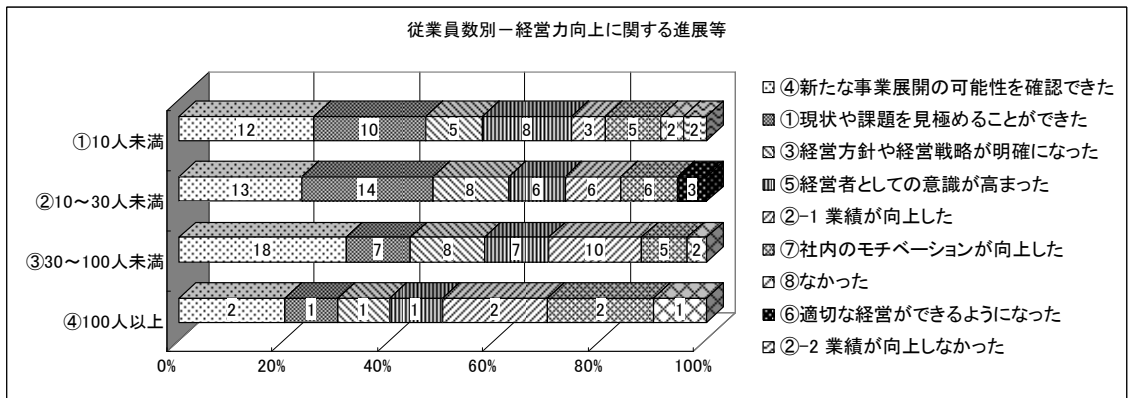
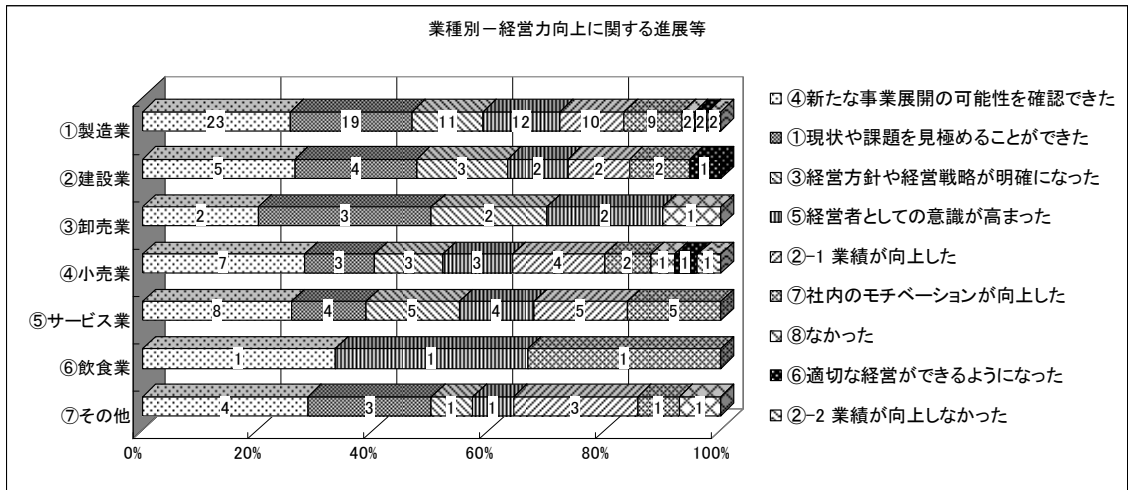
金融機関（政府系・民間）の融資が受けられたとの回答は、有効回答87社中67社で、8割近くの企業が何らかの融資を受けている。一方、融資を受けられなかった企業は17社となっている。計画承認によって必ず融資が受けられるというわけではないが、金融機関の信用力の向上なども鑑みれば、資金調達面でのメリットは大きいと言える。

また、規模別では中規模以上の企業のほうが融資を受けやすいようである。



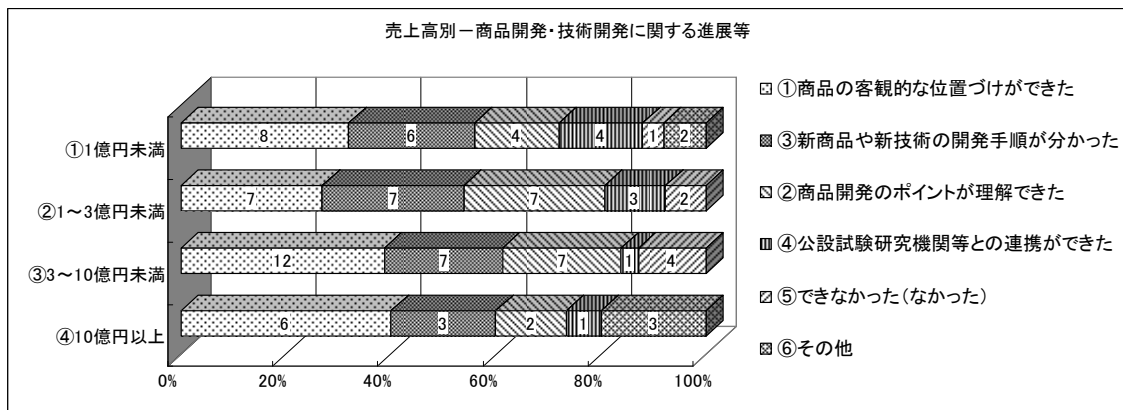
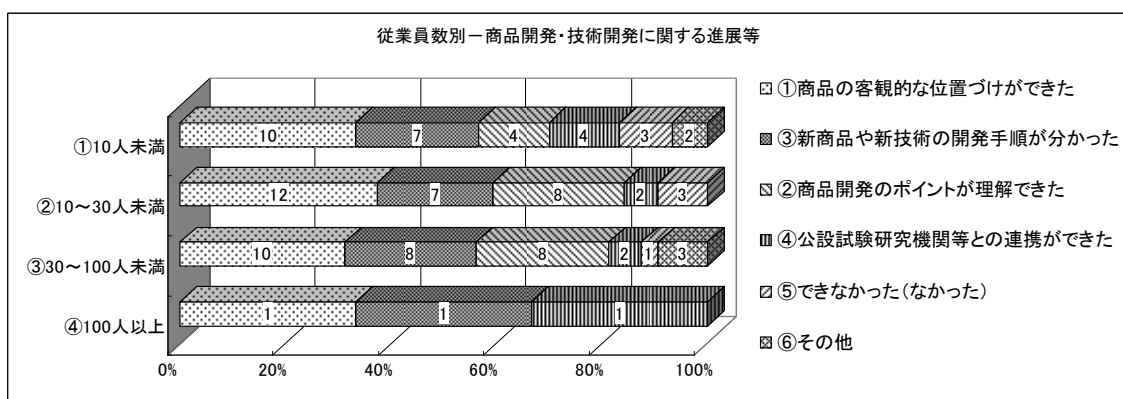
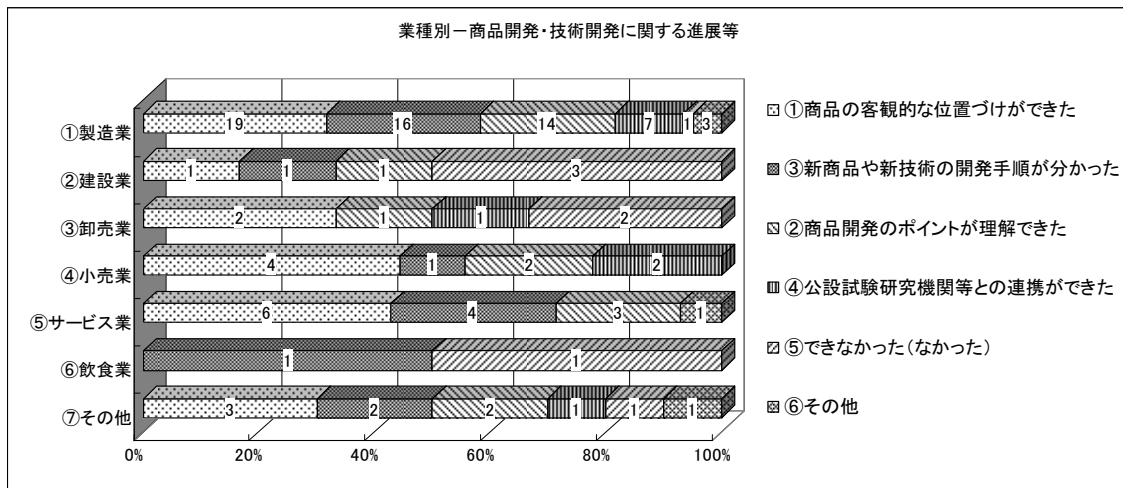
(8) 経営力向上に関する進展等 (有効回答数 88、複数回答)

業種や企業規模による偏りは見られず、概ね肯定的な回答であった。本施策は、“中小企業が経営課題の解決や新たな取り組みを通じて経営力向上を図る”ことを全業種にわたり幅広く支援することを本来の目的としており、この目的・意図と回答内容は合致していると言えるだろう。



(9) 商品開発・技術開発に関する進展等 (有効回答数 72、複数回答)

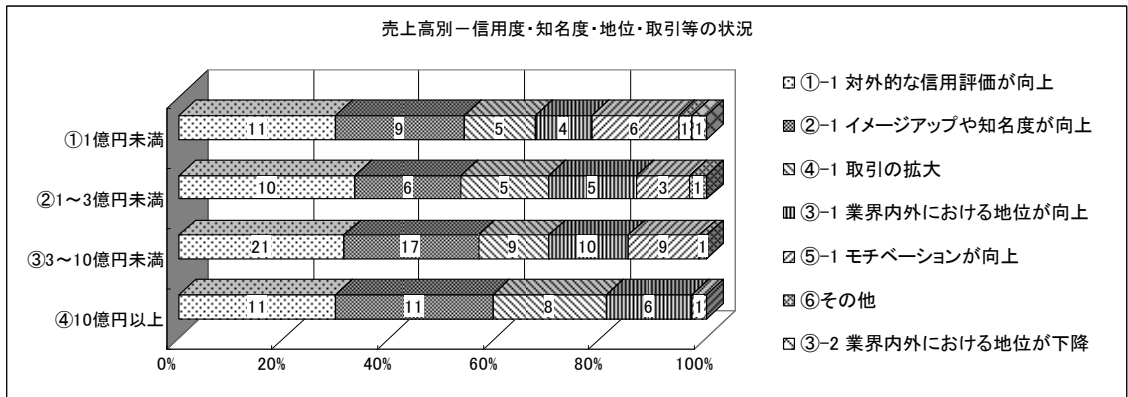
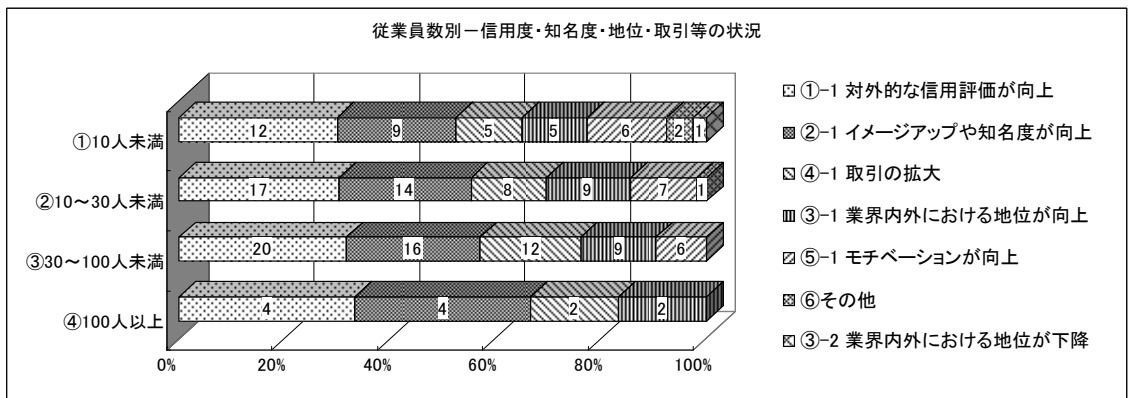
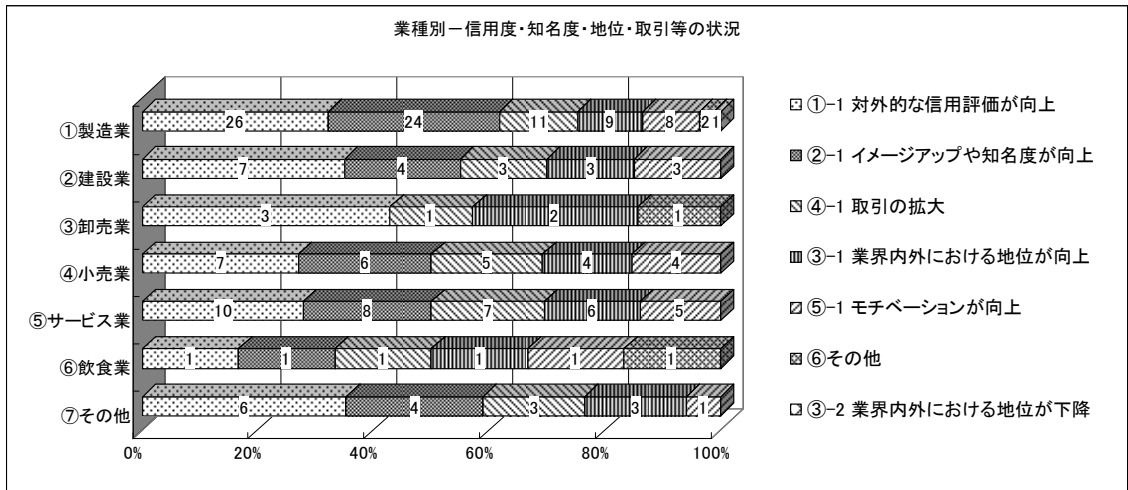
企業規模別では目立った傾向の違いは無く、計画作成段階における市場調査などを通じて自社商品や技術の客観的評価がなされること、実施項目の洗い出しにより商品や技術の開発手順が明確になること、等の進展があるようである。



(10) 信用度・知名度・地位・取引等の状況 (有効回答数 76、複数回答)

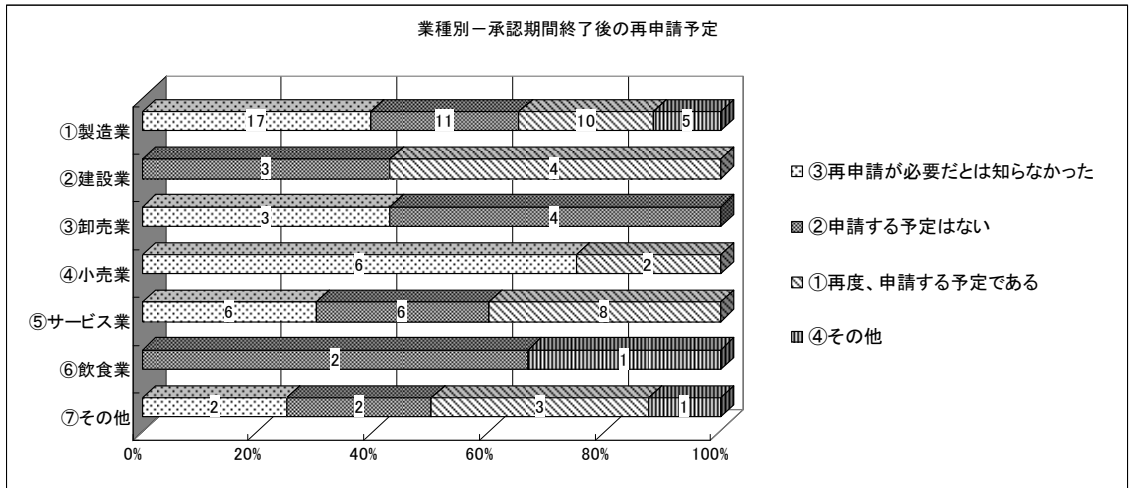
「対外的な信用評価が向上」という回答が最も多かった。卸売業については、イメージアップに繋がったという回答が無かった。

また、承認を受けることで、「取引の拡大」、「業界内外における地位向上」などの競合他社に対する優位性確保に結びつくようである。今回の調査で実施した承認企業へのヒアリング（第3章）においても、経営革新計画承認企業ということを積極的にアピールし、経営に活かしている企業があった。



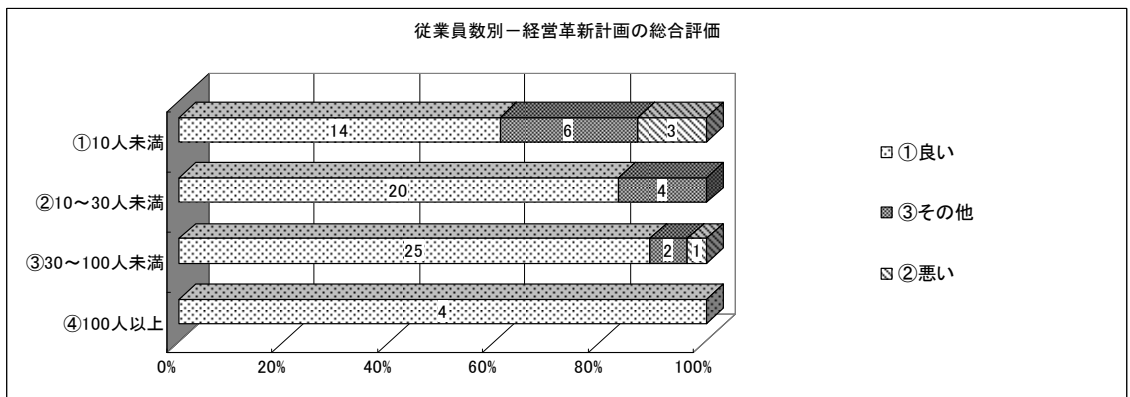
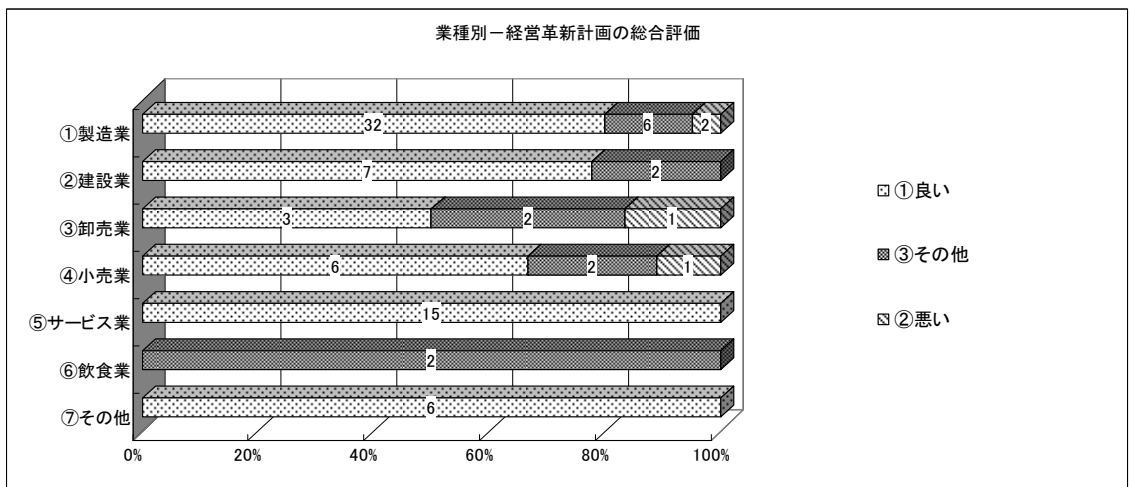
(11) 承認期間終了後の再申請予定 (有効回答数 85、複数回答)

3～5年の承認期間終了後に再申請が必要であることを知らない企業が最も多かった。また、「再申請予定がない」の回答が多かった業種は、建設・卸売・飲食業である。「再申請予定がある」が多かった業種は、建設・サービス業となっている。

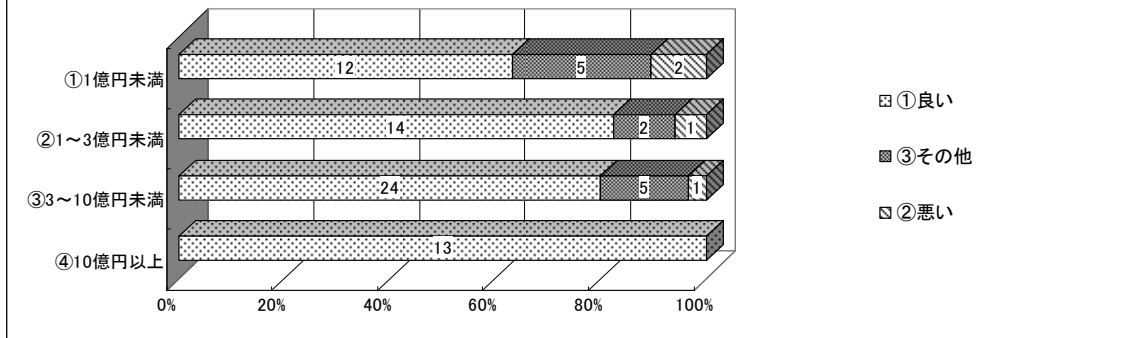


(12) 経営革新計画の総合評価 (有効回答数 80、複数回答)

有効回答のうち80%が「良い」、5%が「悪い」という結果であり、大部分の企業は経営革新計画を評価していることが分かる。業種別では卸売業と飲食業について、企業規模別では小規模企業について、「悪い」の回答が多かった。しかしながら、どの業種・企業規模においても「悪い」と回答した企業は少数である。



売上高別－経営革新計画の総合評価



第3章 経営革新事例

1. 株式会社 いえプロ

企業の概要

所在地：山梨県中巨摩郡昭和町清水新居1543

業種：家づくりに関する情報提供サービス

設立：平成11年2月

計画承認年：平成12年度

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景



いえプロ 事務所内

一方、地元工務店は高い技術力を持っていても、営業面の弱さから仕事が確保できていないところが少なくなく、何とか仕事を確保できないだろうか？この二つの課題を解決しようとして立ち上げたのが、いえプロ（設立時は、家づくりPRO）である。

当社は「建築主が中心となって進めることができる家づくり」をコンセプトに、家づくり計画作成、建築家・施工会社の選定、設計から施工・竣工までの間におけるサポート等、第三者の立場として建主のあらゆる相談に応じ支援することを業務としスタートした。

会社設立当初は知名度も低く、県内初めてのこのシステムを建築主に理解してもらうことが容易でないこと、またサポートというサービスに料金を払うことへの抵抗感等もあり、顧客の確保に苦労を積み重ねていた。こうした状況下、支援機関のひとつであるやまなし産業支援機構との接点の中から経営革新制度を知り、この機会に将来計画を作成し外部の目でのチェックを受けてみたいとの思いから本制度の申請を決意した。

(2) 経営革新の内容と支援による成果



サポート事例

経営革新を申請したのは当社設立後2年前後と事業をいかに軌道に乗せるかという時期であり、家づくりサポートシステム事業自体を経営革新として中期計画を作成し申請した。

承認後の支援としては、政府系金融機関からの運転資金の調達、パソコンの講習会、デザイナーの派遣等を受け申請時希望した支援を受けることができ事業の

展開に役立っている。また、経営革新制度の承認を受けたことで金融機関からの信用が向上し、当社としても経営革新承認をHPの経歴の中に取り上げるなど積極的なアピールを行っている。

(3) 経営革新制度に対する評価

経営革新制度申請には、各種支援制度を利用したいという点と、県内で初めての事業を客観的に評価してもらいたいという二つの目的があった。支援面については融資やソフト面のサポート等を受けることができ経営にプラスしている。また、新しい事業に対する判断基準や進め方の手順等について参考になる点も多く、本制度の承認は良かったと判断している。

本制度に対しては、長期的なフォローや情報提供を望んでいる。承認直後はいくつもの支援が行われ支援機関の積極的なフォローもあったが、一定期間後はほとんど接点も無くなってしまう。経営革新が成果となって現れるまでには時間を要するため、中期的な支援があればより確実な成果が期待できると感じている。また、企業が発展するには常に革新が不可欠であり、当社でも様々な新しい構想を持っている。その構想を実行するか否かの経営的判断には様々な情報が必要であり、第三者の意見も参考にしたいと考えている。

今回のヒアリングで、経営革新制度認定に期限があること、また再申請が可能であることを初めて知った。現在構想中の事業もあり再申請を検討している。

2. 株式会社 清水製作所

企業の概要

所在地：山梨県北杜市長坂町大八田4654

業種：押し出し成形加工によるエクステリア製品の開発・製造・販売

設立：昭和52年

計画承認年：平成20年度

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景



リポス 縦フェンス

当社は、創業以来プラスチック押し出し成形加工を行ってきている。加工品は土木や建築向けといった建設業界向けの部材と、自動車車載用部品を中心に手がけて来たが、特に建設業界は公共事業の長期低迷や住宅着工戸数の減少もあり需要は年々減り続け、さらに原料価格高騰の中でも価格面は抑えられ採算性の悪化が進んでいた。

こうした環境下、以前から押し出し成形技術を活かし将来性のあるエクステリア分野での製品開発を模索して来たが、納入先の商社・メーカーとの接点の中で開発・製品化の動きが具体化することになった。この新分野を今後の当社の柱に育てようとの構想を固めつつある時点で、地元商工会から経営革新申請の勧めがあり、当社にとって大きな転換点でもあり、中期計画作成や戦略的な発想の必要性を感じ申請を決意した。

(2) 経営革新の内容と支援による成果

今回の経営革新は、従来の加工技術を活かし、園芸・エクステリア分野という当社にとって新しい市場への進出を図るものである。またこの製品群においては、従来の下請け生産から、開発・生産・販売までのトータルな事業展開への移行でもある。

具体的な製品は、エクステリア向けのフェンスやデッキ、ポール、家具の部材等でありその応用範囲は広い。この製品は、色・木目など質感が高くかつ耐久性にも優れ、さらにリサイクル製品という特徴も有する。製品開発については、自社単独のケースとエクステリアメーカーとの共同開発とがあるが、一部製品では特許も取得している。販売はエクステリアメーカーからの受注生産と、当社自らが展示会に参加し、地域販売店に売るケースとがある。



この新分野で3年後には売上高全体の1/2以上、付加価値では2/3を目指している。

経営革新に対する支援は、計画時専門家の派遣を受け、承認後は、展示会参加のための販路開拓支援、特許申請のための専門家派遣も受けている。さらに、経営革新申請により山梨県や各支援機関との接触が増え、その中から、県の「ふるさと雇用創出事業」を活用した技術系社員の採用という大きな成果も生まれている。これにより、社内の開発体制は大きく前進している。

展示会の出品等により新製品の知名度が高まり、同時に社内の開発体制が一段と整備されたことにより、新分野は計画を上回るペースで伸びている。さらに新たな用

途としての大型物件の引き合いもあるなど、経営革新は順調に進展している。

(3) 経営革新制度に対する評価

今回の経営革新は当社にとって大きな転換点であった。現在の経営環境を考えると新分野への進出がなかったとしたら、経営は相当苦しいものとなっていたものと推測される。

新分野への進出自体は社長が長年の構想を実現したものであるが、経営革新という位置づけをし、進め方を整理することにより、会社としての今後の方向性がより明確化されたといえよう。また、各支援機関との接点が増える中で、社長の積極性が新たな支援を呼び込み、それがさらなる発展に結びついている。

当社のケースは、経営革新申請・承認→支援策の活用→事業の発展→新たな支援の展開といった好循環の事例と言えよう。

3. 株式会社 青春カンパニー

企業の概要

所在地：山梨県南アルプス市西南湖 368

業種：飲食業

創業：昭和60年

計画承認年：平成19年度

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景



新業態 菜のは 店舗外観

当社は、和食レストラン「川」を県内に2店舗展開している。「一手間かける」ことに力を入れ「美味しく楽しい食事の場」の提供を会社の理念とし、豊かな食事の場として地域の支持を拡大し順調に業績を伸ばしてきた。

しかし、地域人口の減少や高齢化等社会の構造的変化による需要の減少と、社内においては人材の確保難という課題を抱え、飲食店としての今後の展開

を模索し続けてきた。飲食店業界では様々な新業態が生まれているが、これらを検討した結果、今後の社会的ニーズや人材確保等の面からビュッフェスタイルの自然派レストランへの進出を決定した。

この新業態進出の準備段階で地元商工会から経営革新制度の情報を入手、県内初の新業態に対する外部の意見を聞いたかったことと、多額な設備投資のための有利な融資と特別償却といった支援策に魅力を感じ経営革新申請をすることにした。

(2) 経営革新の内容と支援による成果



菜のは 店舗内

新店舗は、野菜をメニューの中心と位置づけ、食材は新鮮で安全な地元産を使うことで「安心・安全・健康」をアピールしている。ビュッフェスタイルは、顧客にとって自ら料理を選ぶという楽しさの提供にもつながっている。店舗は内外とも豊かさの演出にきめ細かな配慮がされている。こうした店のコンセプトが顧客に評価され、オープン以降、計画を上回る売上を確保している。

支援策については、新店舗設備投資のための長期低利の融資と、特別償却を期待し計画を進めていた。しかし融資については窓口金融機関との調整がうまくいかず、急遽既存行からの借り入れに変更、特別償却については、対象設備が一設備当たり 280 万円以上という条件に該当せず、メリットが享受できなかった。

(3) 経営革新制度に対する評価

融資・償却とも期待していた支援策が受けられず、特に資金計画において大きなマイナスとなった。できれば経営革新制度説明時に企業に合わせたきめ細かな指導が欲しかった。また減価償却においては、飲食店では一設備当たりの金額が小さいため、投資総額が大きくても特別償却の対象とならず、業種に合った基準への見直しを希望している。

このように当初期待した支援策は受けられなかったが、県内初の新しいタイプの飲食店展開としての経営革新がマスコミにも取り上げられことで、県民に広く知られ、新店舗のPRに一役買った意味は大きいものと考えられる。また各種支援機関や専門家等との接点が増えたことにより様々な情報が入手でき、関連業界・企業とのネットワークも拡大を続けている。こうした展開の中で、平成21年度には「農商工連携」の認定も受け、カミサリー（一次処理所）の設置にも着手している。

新店舗は順調な立ち上がりをしているが、この新業態にファンが定着し安定した経営になるには今しばらく時間を要するものと考えられる。また新たな展開を模索しており、総合的・継続的なフォロー・支援体制が必要と思われる。

4. 自動車修理・販売会社 A社

企業の概要

業 種：自動車修理業（サービス業）

設 立：平成3年

計画承認年：平成18年度

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景

当企業は、開業当初は自動車板金塗装を主体に行っていたが、平成15年頃より自動車メーカーの下請けとして、トラックの特殊整備を扱うようになった。東京都の排ガス規制施行等による新車トラックの需要増加で、特殊整備の仕事が売上の大部分を占めた時期もあったが、現在では需要はほとんど無くなってしまっている。従業員数は平成19年度は3名だったが、平成21年現在は6名に増加している。

山梨県商工会連合会から本施策を紹介され、新規事業着手のための資金調達を目的に申請に取り組んだ。申請書の作成にあたっては、顧問税理士の支援を受け、1～2ヶ月で作成している。承認を受けられているため、支援は効果的であったが、金融機関との事前の調整が不足していた。そのため、計画承認されるも、融資を受けられなかったという結果に至っている。

申請にあたっての審査会では社長がプレゼンしたが、「プレゼン後の質疑応答の時間がもう少しあれば良かった」とのことである（現状、1社あたりの審査は、プレゼンテーション8分、質疑応答12分の合計20分程度で行われている）。

また、中小企業庁の経営革新計画のパフレット「今すぐやる経営革新」には具体的事例が無いため、実際のモデルケースを充実してほしいとの意見もあった。



「今すぐやる経営革新」



経営革新事例集

経営革新事例集の冊子はインターネットでダウンロードできるが、公的機関の窓口等では殆ど陳列されていないのが現状であり、2冊を一緒に配布する、もしくは「今すぐやる経営革新」のパフレット内で経営革新事例集の入手方法を目立つように記載する、などの対応が必要ではないかと思う。

(2) 経営革新の内容と支援による成果

経営革新計画については、新規事業着手のための資金調達を目的に、平成18年～21年までの3年計画として申請・承認されている。計画の内容は、他県の企業が開発したフランチャイズシステムを導入し、サービス拡大を図って、“地域密着型の自動車屋さん”への業種転換を目指すというものである。計画当事、トラックの特殊整備の仕事が減少する中での新たな取り組みであり、フランチャイズシステムとして全国で3番目の導入であった。

支援施策の成果については、「計画に時間を費やして作成した割には成果も出ず、支援も受けられなかった。承認後の業績の推移についても、横ばい～若干のマイナスであり、成果は無かった。」との回答である。ただし、融資は受けられなかったものの、金融機関との連携を密にすることの重要性や、事業展開が性急であったこと等の反省点・課題点は認識している。また、経営革新承認企業ということアピールしたことはないとのことである。

財務内容については、申請時点で債務超過かつ経常赤字で、計画終了時の経常利益額も増加を見込んでいたが赤字のままであり、これでは融資を受けることは難しいだろう。また、事前に金融機関との調整を行っておけば、承認手続きが徒労に終わることも無かったものと思われる。

当企業はその後、不況業種向けの融資をメインバンクの信用金庫に申し込み、2,600万円を調達し、計画より2年ほど遅れて新規事業を開始している。

(3) 経営革新制度に対する評価

評価は「良い」との回答であった。一方で、「融資以外のメリットを理解していなかった。そのためどのように施策活用してよいか分からなかった」とも話していた。今後については、再申請する予定はないとのことであった。

本事例は、融資を目的に施策活用を図ろうとしたが、融資を受けられなかったケースである。その原因としては、財務基盤が脆弱であることが大きいと考えられる。アンケートの集計結果からは、何らかの融資を受けられたと回答した企業は8割近くにのぼるが、債務超過であったり、赤字が続いていたり、といった企業の場合は、事前に金融機関と調整を行って、承認後の融資の可能性を見積もっておくことが望ましいものと思われる。

5. 株式会社いのまた（建設業・小売業）

企業の概要

所在地：山梨県甲斐市長塚 270

業種：建設業、小売業

設立：平成3年

計画承認年：平成20年度

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景

会社設立は平成3年、山梨県甲斐市に所在する。ガスや灯油等の燃料販売を中心に、住宅リフォームや水回り工事等の建設業務も行っている。現社長は平成17年に社長に就任、それ以前は現社長の兄が社長を務めていた。売上高は現体制になって4年間で2倍以上に伸び、従業員数も6名から11名に増加している。



本施策については、山梨県商工会連合会からの紹介で知った。申請書の作成にあたっては、甲斐市商工会の指導員や中小企業診断士の支援を受け、主に数字に係る部分や様式の記入方法についてアドバイスを受けている。申請書様式の記入には、決算書等の知識も必要であるため、効果的だったとのことである。一方、事業内容に関する専門的な知識については、取引先からのヒアリングや、山梨大学の公開講座に通学するなど、社長自らが能動的に動き収集した。

(2) 経営革新の内容と支援による成果

計画は平成20年～25年までの5年計画であり、平成21年3月に承認された。

従来から取り扱っている省エネ商品の販売施工ノウハウを活かし、家庭用燃料電池の販売を開始する。既存顧客をターゲットに機器の販売、設置工事、燃料販売の一連業務を行い、一般家庭への燃料電池普及を図るというものである。効果的な普及を図るために、同業者との事業連携も視野に入れる。

経営革新計画申請の目的は、支援施策の活用その他、対外的な信用評価の向上、イメージアップ、業績向上や中期経営方針の策定、新事業の可能性評価等がある。支援策については、燃料電池のデモ機の設置等に係る費用の金融支援を受けたいとのことであり、そのための準備を進めているところである。また、自然エネルギーに特化したホームページを作りたいとも話されていた。当

企業は無借金経営であり、かつ売上高も増加傾向で黒字が続いており、こうした金融面での支援は問題ないものと思われる。

また、当企業では「経営革新計画認定企業」ということを積極的にアピールしており（写真）、これが当社の信用力の向上とイメージアップに大きく貢献しているようである。計画を承認されても、それを大々的にアピールしている企業は多くはない中、施策のこうした活用方法は非常に効果的であるものと思われる。



(3) 経営革新制度に対する評価

施策の評価は「良い」である。当企業の場合、住設機器に関する補助金の取り扱いがあるため、信頼のおける企業であることは非常に重要である。そのため、対外的な信用が向上したことにより、これまでの業務にもプラスに作用しているとのことである。

また、希望する支援策として、「自治体などに対して推薦制度を設けて欲しい」との意見があった。

当企業の特筆すべき点として、経営革新計画承認企業であることを積極的にアピールしていることが挙げられる。アンケート結果からも、対外的な信用評価の向上や、イメージアップ・知名度向上のメリットがあることは明らかであり、当企業はまだ承認されて間もないが、一つのモデルケースとして今後が楽しみな企業である。

6. 書店 B 社

企業の概要	
業	種：小売業
設	立：明治20年
計画承認年：平成17年度	

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景

当企業は、山梨県内で複数店舗を展開している老舗の書店である。書籍の他、文具の販売、小中高校向けに教科書の販売を行っている。また、OA機器やオフィス家具も取り扱っており、公共機関を顧客として外商も行っている。

現社長は4代目であり、平成16年12月に社長に就任した。従業員構成は、正社員12名、準社員3名、役員3名、パート・アルバイトである。

本施策については、政府系金融機関から紹介され、アイメッセで開催された経営革新計画の説明会で詳細を知った。申請書の作成にあたっては、山梨市商工会の指導員および取引金融機関内の中小企業診断士、また顧問税理士から支援を受けている。作成支援の内容としては、文章部分の殆どは自社で作成し、内容の是非や不明点を確認してもらい、また、数値計画部分の申請書様式については説明文の表現が理解し難かったため、税理士や商工会の指導員などの支援が必須であったとのことである。

(2) 経営革新の内容と支援による成果

経営革新計画は、平成17年～22年までの5カ年計画として承認されている。

文具販売部門の強化を図るため印鑑と名刺・ハガキの製造・印刷事業を開始する。これらはこれまで、外注により対応してきたが、粗利益向上のため内製化するとともに、成人祝等のギフト商品としての提案や、新規創業者を対象に印鑑・名刺からオフィス家具まで一式調達サービスを提供し、新規顧客獲得を目指す。一方、書籍販売部門においてはPOSと販売分析ソフト導入により仕入れの適正化を図る。また、中小書店7社により設立した共同仕入会社により販売データ共有・分析を行うとともに、出版社への営業を強化する。

経営革新計画時（平成17年度）の業況は悪くなかったが、ネット販売が勢いを増していた時期でもある。そうした時期に、新規事業のための融資を目的に、経営革新計画を申請したが、結果として融資は受けられなかった。また、自己資本強化のために投資に関する支援も検討したが、支援策について企業レベル的な問題とメリットが余り感じられなかったため利用しなかった。

本施策による融資は受けられなかったものの、後日、取引金融機関の融資を受けた際に、無担保の増加のメリットを感じたとのことである。

(3) 経営革新制度に対する評価

施策の評価は「その他」であり、「結局余り利用できる施策（支援策）がなかった」とのことである。しかしながら、新規事業の可能性評価や、対外的な信用評価の向上、イメージアップ・知名度向上などのメリットは感じている。

計画承認後の業況については、リーマンショック以来は広告費の削減で主力雑誌の休刊等が続いている状況である。

当企業は計画承認後、独自にプロモーション強化を積極的に進め、県内における知名度も飛躍的に向上している。その結果、売上は増加したが、経常利益は減少している。具体的には、売上総利益は増加したが、販売費・一般管理費もそれ以上に増加してしまっている。こうした状況について社長は問題意識を感じており、最近、書籍販売専門の経営コンサルタントの指導を受け始めている。また、本施策を通じた融資は受けていないが、独自に資金調達を行い新規事業を開始している。

ヒアリングの中で、社長は“経営革新”を本施策の利用にこだわらず実践することが肝要であると話されていた。その言葉どおり、常に新しい取り組みを模索しており、社長の年齢も若く、今後の動向が楽しみな企業である。

7. 笛吹市のホテル・旅館業

企業の概要

所在地：山梨県笛吹市石和町

業種：ホテル・旅館業

従業員数：約30人

計画承認年：平成17年度

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景

当社は老舗のホテル・旅館業である。従業者数30人程度、年商3億円以上の企業規模であり、近年は温泉施設の充実に力を入れている。

当社の経営革新計画が承認されたのは平成17年度である。顧問税理士から計画の承認を受けると借入金の金利が低くなるという話を聞いたことがきっかけとなり、温泉施設の拡充に必要な資金を少しでも低金利で調達すべく計画を作成したという。

革新計画に取り組んだ目的は少しでも低金利で融資を受けて温泉施設を拡充し業績を向上させることにあった。多様化したお客様のニーズに応えるために魅力的な温泉施設を増設することが課題として上げられていたのである。

商工指導団体や中小企業診断士等の専門家の支援を受けずに独自で計画を作成したので大変に苦労したという。また計画認定の要件が業種・業態に関係なく同じなので、経済環境の変化を受けやすいホテル・旅館業には適さず、業種・業態別に認定要件を設定すべきだと感じたという。要件を満たす数値計画を作成するのは、やや無理があるのではないかと感じたそうだ。

筆者も複数の革新計画作成の支援に携わっており、当社のような感想を述べる企業は少なからず存在している。その意味では、経営革新計画で求めている要件が計画を絵に描いた餅にしかねない要因になっているように思われる。

(2) 経営革新の内容と支援による成果

当社の革新計画の内容は新しいタイプの温泉施設（右の写真）を増設することであり、分類すると「サービスの新たな提供の方式の導入」に当たる。

革新計画認定により得られた成果としては、売上及び経常利益の増加、政府系金融機関の低利融資が受けられたこととしている。計画が承認された頃は旅行を



する人が増加していたこともあり、売上及び経常利益が増えた要因が新しいタイプの温泉を増設したことによるものか、市場全体が伸びていたことによるものか、その判断は難しい。

昨年（平成20年）秋に全世界を襲ったリーマンショックの影響はすぐに客足に現れて、現在の売上は計画承認時に比べると減少しているという。今までの不況に比べて今回の不況は何時回復するのか見当もつかない状況だという。このまま回復せずに二番底が来るような感じがするという。リーマンショックの影響が現れたのは半年後という業種もあるが、ホテル・旅館業ではすぐに影響が現れたようだ。

不況対策としては経費削減以外になかなか思い浮かばず、経費削減努力は限界がきており、これからは雇用調整助成金の活用も考えているという。一部の業種を除いてほとんどの企業が同じ悩みを抱えて苦しんでいる。

独自に革新計画を作成したことで、経営方針や経営戦略が明確になり、経営者としての意識も高まったという。当社の経営方針は「ゆっくり温泉でくつろいで頂きお客様にリラックスしてもらおう」ことであり、日本人は老若男女を問わずお風呂好きであるということがはっきりとわかったという。その意味では経営革新計画に取り組んだことが大いに役立ったといえよう。温泉だけでなく、ホテル・旅館業としての総合的なサービスが一定の水準になるように心がけているという。代理店を通さずに直接申し込んでくるお客様が増えているというので、当社の経営方針や戦略がお客様に評価されていると考えられる。また計画承認により、金融機関との関係が以前に増して良好になったという。

革新計画承認期間後の再申請については知らなかったそうだが、金利が低くなるのであれば再申請するという。当社のみならず企業にとって資金調達における低金利の融資は魅力的なものである。当社以外にも経営革新計画承認のメリットとして「低金利の融資」を挙げる企業は多いであろうと考えられる。

(3) 経営革新制度に対する評価

施策として革新計画をどう評価するかと伺ったところ「やはり金利が低くなるのが一番助かる」という回答であった。経営革新計画承認のメリットとして「低金利の融資」は欠かせないものであろう。

施策として希望することを伺ったところ「ありとあらゆる融資において金利を引き下げてほしい」とのことである。また、商工会に対しては「商工会として個々の旅館のことを知った上で情報発信してほしい」「商工会と旅館組合のつながりを深くしてほしい」という要望があった。また商工会の事業としては専門家の派遣に期待しているようであった。

8. 南アルプス市の建設業（鉄工関係）

企業の概要

所在地：山梨県南アルプス市

業種：建設業

従業員数：約30人

計画承認年：平成19年度

(1) 企業概要と経営革新申請の背景

当社は業歴30年以上、年商10億円以上の県内大手建設業（鉄工関係）である。近年は大型物件を手がけるためにロボット化を進めて生産性の向上と事業の効率化を図っている。受注先は県内物件が20%、県外物件が80%程度である。大型物件の仕事は県内にはあまりなく、県外とくに都心部で行われる大型の建設工事が中心となっている。

当社が経営革新計画の承認を受けたのは平成19年度である。南アルプス商工会会員企業として経営革新計画承認第一号である。当時、当社ではロボット化を実現するための工場拡張を計画しており、商工会に勧められたことがきっかけとなり政府系金融機関も協力する形で経営革新計画に取り組むことになったという。

(2) 経営革新の内容と支援による成果

計画承認の目的は、①工場を拡張して大型クレーンを導入し大型物件の受注を増やすこと、②ロボット化で24時間稼働を実現して生産性を高めて事業を効率化すること、③以上の取り組みによる業績向上、④低金利融資による資金調達である。

南アルプス商工会会員企業として初めて革新計画に取り組むということで、同商工会の全面的な指導体制で同計画を作成し

たため、1～2ヵ月という短期間で計画を作成することができたという。後継者である専務も同計画の作成に携わってプレゼンテーションの練習や資料作りを行ったそうである。商工会の全面的な指導があったので思っていたよりもスムーズに計画を作成することができたという。当社が



計画認定後に利用した支援策は「融資の優遇措置」である。

当社の経営革新を分類すると「新商品の開発または生産」に該当する。工場の拡張工事中は工場を全面稼働できないので売上が落ちたそうだが、翌年には大きく売上を伸ばした。しかし、業界全体が昨年（平成20年）秋に全世界を襲ったリーマンショックの影響を直接受け、進んでいた建設計画が頓挫したり、建設単価が大幅に低下したりして現在の売上は当時と比べて落ち込んでいるという。当社のみならず業界全体として建設単価の大幅低下は深刻な問題であり、バブル時には3割程度であった材料費比率が現在では7～8割程度にまで上昇して、採算が取れない物件が多くなっているという。そういう物件でも無理を承知で受注して資金を回す同業者が少なくなき、業界全体が体力勝負の疲弊戦に突入しているようである。誰が考えても建設業界の将来展望は明るくなく、当社では新分野への進出も検討しているが、数少ない成長分野である「環境分野」へは大企業がいち早く参入しており、中小企業が参入できる余地はほとんどないという。

計画承認により得られた成果は、売上及び経常利益の増加、政府系金融機関の低利融資が受けられたことであり、作業環境が改善され生産性も向上し受注も増えたことから従業員の意欲が高まったという。従来から当社は同業種において県内トップクラスの企業であったが、革新計画に基づく工場拡張とロボット化により、従来以上に従業員が誇りを持って仕事をするようになり、会社への帰属感が一層高まったようである。



また、金融機関や取引先からの信用力が高くなり、業界のイメージアップにつながるとともに業界内における地位が向上した。大型物件を手がけられるようになったため、ゼネコンの設計部門と現場からの信用力が高まり取引も拡大したという。

だが現在は業界全体が体力勝負の疲弊戦に突入しており将来展望

が描けないので、革新計画を再度申請するつもりはなく、現在の体制で何とかこの不況を乗り切って借入金を減らしたいという。その一方で経済が上向いてきた時に備えて、さらに工場を拡張する計画も温めているようである。

(3) 経営革新制度に対する評価

計画承認によって得られた具体的な成果としては、生産性が向上して対外的な信用力が高まり取引の拡大が実現したとしている。計画承認時は明るく将来展望を描くことができたが、このような大不況が到来するとは予想しておらず、この大不況の中で持久力がどこまで続くか不安があるという。受注単価が低下したからといって決して工事の品質を落とさず



取引先からの信用力をより一層高めて、競合他社と同じ見積額なら選ばれるようにしたい。同時に新分野進出を視野に入れた研究や自己研鑽を重ねていきたいという。

希望する支援策としては、借入金利が低いことが一番の魅力だという。やはり経営革新計画承認のメリットとして「低金利の融資」は欠かせないものである。

9. 韮崎市のパン製造卸小売業

企業の概要

所在地：山梨県韮崎市

業種：製造卸・小売業

従業員数：約50人

計画承認年：平成20年度

(1) 企業概要と経営革新申請の背景

当社は業歴30年未満の中堅パン製造卸小売業である。売上は2億円程度である。10年程前には県内に8店舗を展開していたが、出店コストが嵩み売上が減少すると収益を確保することが難しいことから、現在は3店舗体制に縮小して、代わりに県外の大型SCや百貨店に卸すという形で収益性を高めている。この厳しい経営環境下において売上が対前年同月比で上回っているという。

当社が経営革新計画の承認を受けたのは平成20年度（21年3月）である。商工会連合会から勧められたことが計画に取り組むきっかけになったという。当社は地元の農産物を活かしたパン作りに取り組んでおり、その内容は経営革新の趣旨に適うものだったので、すんなり計画作成に取り組むことになったそうだ。

計画承認の目的として「中期的な経営方針や経営戦略の明確化」「新たな事業展開の可能性を探るため」「対外的な信用評価の向上」「支援施策（融資等の優遇措置）」を挙げている。具体

的には地元の農産物を活かしたパンを商品化して山梨ブランドを確立し、新しい流通経路を開拓することである。（右の写真は白州産液状豆腐入りの食パン等） 当社の今後の方向性が経営革新の趣旨と一致しており商工会連合会と金融機関が申請書の作成を手伝ってくれたこともあって、比較的すんなりと計画を作成することができたようである。



(2) 経営革新の内容と支援による成果

当社の経営革新の分類は「商品の新たな生産または販売の方式の導入」である。具体的には前述したように地元の農産物を活かしたパンを商品化することであり、すでに数種類のパンを商品化して「山梨・八ヶ岳」を前面に出したブランド戦略で新しい市場にも流通させている。現在も数種類のパンの商品化に取り組んでおり、「山梨・八ヶ岳」ブランドをより一層充実させようとしている。

計画認定後低利の融資を利用していないが、その理由は、計画の中に資金調達する程の設備投資がない事と先行きが見えないため設備投資を差し控えているからである。一方、既存の借入金について金融機関から低金利の融資に借り換えることを勧められたという。

認定により得られた成果として「売上の増加」「新たな事業展開の可能性を確認できた」「商品開発のポイントが理解できた」「公設試験研究機関等との連携ができた」「対外的な信用の向上」「イメージアップ」「業界内外における地位向上」「取引の拡大」「モチベーション向上」を挙げている。また商工会連合会とのつながりが深くなり今まで知り得なかった情報を知ることができるようになったことが大きな成果だという。また商工会の職員から継続的に経営指導を受けており、とても心強いと話されていた。

承認計画の期間終了後は再度申請する予定だというが、再申請が必要だとは知らなかったという。今後の展開としては農商工連携に取り組み農産物の加工工場を作りたいという。将来的には企業経営という枠組みを超えて山梨の魅力をアピールし、多くの文化人が山梨に居住するようになって、山梨のイメージを高めるような取り組みをしたいという。



(3) 経営革新制度に対する評価

当社が経営革新計画承認によって得られた具体的な成果は「販路の拡大」である。商工会連合会の事業で東京における試食販売を行った（計画の中に位置づけられている）ことが知名度の向上につながり、商品開発と相俟って販路の拡大に成功したようである。

経営革新計画に取り組むことにより、企業経営はすべて社長に責任があると自覚するようになったという。また人材育成の重要性を今まで以上に感じるようになったが、革新計画の支援メニューには人材への投資に関する助成がないことが不満だという。また経営革新計画から農商工連携のような新しい枠組みに移行する際の段取りなどが経営革新制度に盛り込まれることを望ましいという。

経常利益や付加価値の伸び率が革新計画の要件となっていることは理解できるが、企業経営は計画通りにいかないのが普通であることを考えると、革新計画そのものが絵に描いた餅になりかねない危惧があるという。筆者も同感である。

10. 峡北印刷株式会社

企業の概要

所在地：山梨県北杜市長坂町長坂上条2313

業種：印刷業

従業員数：7人

計画承認年月：平成21年3月

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景

当社は、峡北地域において有力な印刷会社として、市町村や公的機関の印刷物を中心に事業を展開してきた。当社の事務所に入ると、写真のとおり、過去制作したポスターが事務所の壁に掲示されており、いずれもどこかで目にしたことのある有力キャンペーンのものである。しかし、平成16年11月、町村合併により、長坂町・高根町・大泉村・白州町・武川村・須玉町・明野村の7町村が合併して北杜市が誕生して以降、市町村の印刷物が激減した。このため、売上が大幅に低下し、過去4年間で大幅な人員削減も実施しつつ、生き残りを図ってきた。

事務所に掲示された当社制作ポスター



印刷業界全体を見渡すと、技術的には電子化の進展が著しく、「デジタル商業印刷」など版不要の印刷機も普及し始め、小ロット迅速対応が可能となりつつある。一方、市場ニーズとしては、パソコンとプリンターの性能向上により、顧客側で印刷物なみの書類作成が容易に可能となり、又、インターネットを通じた広告が拡大するなど、大きな構造的変化が進んでいる。当社にとって、町村合併だけではなく、これら印刷業界を取り巻く環境変化に対応するため、新たな事業展開が求められていた。

(2) 経営革新の内容と支援による成果

当社では、これらの構造的変化に対応すべく、次の事業展開を計画した。

① ヒトと環境に優しくかつ高精細な印刷技術の導入

平成20年に当社が導入した「水なし印刷」は、印刷工程において大量の有害物質を含む排水（現像液や洗い油）を出さず、VOC（揮発性有機化合物）を大幅にカットできる人と環境に優しい印刷方式である。本機には、平成14年に水なし印刷専用として開発されたヒトと環境に優しいインキを採用している。インキ構成成分の有機溶剤を大豆油に換え、VOC成分0%、

芳香族成分容量比1%未満、石油系成分を30%以下に抑えたインキである。因みに、平成17年6月に大気汚染防止法が改正され、大気中へのVOC排出抑制が規制の対象となった。改正大防法では、「何人も日常生活に伴うVOCの排出抑制に努めるとともに、製品の購入に当たって、VOCの使用量の少ない製品を選択することによりVOCの排出・飛散の抑制を促進するよう努めねばならない」としている。

印刷品質では、従来の175線から大幅に向上し300線を使用した高精細印刷機を導入した。一般的なオフセット印刷（175線）では、肉眼でアミ点を視認することができる。しかし本機で印刷したものは、ほとんどアミ点が見えず滑らかな色調や画像の質感で、高精細な写真の表現が可能となった。

導入した高精細印刷機



② 営業新展開：カラー封筒などの通信販売開始

次に、営業の新展開策として、オリジナルカラー封筒の通信販売事業をスタートした。本事業では、「印刷本舗」というブランドを用いて、ホームページに広告を掲載し、角型2号封筒、長形3号封筒を中心にフルカラー印刷をメール等で受注しようという試みである。価格は、角2号封筒500枚で26,000円、1000枚で31,000円（平成21年12月29日現在）とリーズナブルに設定している。



又、本事業では、抗菌入りニスを紙面に印刷して、抗菌効果の高い製品に仕上げる高付加価値化も実施している。

③ 受けた支援策

経営革新の申請については、北杜市の商工会から紹介を受け、自社単独で事業計画の作成を進めた。申請の目的としては、a. 中長期的な経営方針や経営戦略の明確化、b. 新たな事業展開の可能性を探る、c. 業績向上、等である。金融支援については、設備投資が完了した後であり、特に利用はしなかったとのことである。

(3) 経営革新制度に対する評価

当社の場合、まさに市場環境が激変し、業績が低下する中で新事業展開の意思決定を行なったもので、そこには、並々ならぬご苦労が推測される。こうしたケースこそ、市場ニーズや競争環境の変化を客観的に分析し、適切な事業戦略を策定してことに当たる必要がある。社長は、経営革新制度は大いに効果があったと評価しているが、とりわけ厳しい経営環境であるだけに、よりきめ細かい支援が必要である。すなわち、本事例では、まず最初に市場分析や戦略策定の専門家のアドバイスが効果的であると考えられる。課題や戦略を自社内でクローズせずに、経営革新申請を

通じ対外的に開示して、違う立場からの各種意見を伺うことで、適切な事業展開策も見えてくる。そこに、経営革新制度における真の有効性があると言える。

11. 国土興産株式会社

企業の概要

所在地：山梨県韮崎市中田町小田川 762

業種：燃料販売業・プラスチック等リサイクル業・廃棄物処理業

従業員数：60人

設立：昭和52年6月

計画承認年月：平成12年3月

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景

当社は、韮崎市と南アルプス市の2箇所でガソリンスタンドを経営するとともに、一般廃棄物や産業廃棄物の収集運搬・中間処理およびリサイクル事業を展開している企業である。社長方針として、「資源循環型社会の構築：21世紀に最も重要なのは資源循環型社会の構築であり、

総合リサイクルセンター



資源の有効利用すなわち資源を生かす循環型社会の100年でなければならない」と宣言している。

リサイクル事業は、「静脈産業」ともいわれ、使用済の容器包装等を収集運搬した後、分別・洗浄・破砕や圧縮して、再生用原料として出荷するような環境に資する事業である。現在、当社のリサイクル事業は順調であるが、平成11年に経営革新を申請した当時は、同事業開始から

間もない時期であり、多くの経営課題があった。容器包装リサイクル法が平成7年に公布され、平成12年には本格施行となり、ペットボトル等のリサイクルが義務付けられた。当社では、これら容器包装の材料リサイクル事業へ参入したいと考えたが、収集運搬と中間処理ライン立ち上げのためには、相当の設備投資が必要となる。そこで、的確な事業計画を策定して経営革新の認定を受けることにより、金融支援を受けつつ計画的な事業展開を図ることとなった。

(2) 経営革新の内容と支援による成果

容器包装材料のリサイクル事業では、主に一般廃棄物の収集運搬を行い、リサイクルセンターへ集積する。そこで必要に応じて分別を行なった後、各種設備へ投入される。主な設備としては、

洗浄設備、破砕設備、乾燥設備、プラスチックの溶解・造粒（ペレット化）設備等である。

当社では、平成11年12月、北杜市須玉町下津金に総合リサイクルセンターを開設し、これらのリサイクル事業に本格参入した。一方、（財）やまなし産業支援機構から経営革新制度の紹介を受け、自社単独で事業計画の作成及び申請を行い、平成12年3月、同認定を得た。受けた支援策としては、信用保証協会の保証枠の拡大により、民間金融機関から設備投資資金を借り入れることができた。ただし、政府系の金融機関からの低利融資については、その利用法を知らずに受けることが出来なかったとのことである。

平成12年3月には、廃棄物再生事業者（古紙・ペットボトル・ビン）として登録され、本格的に容器包装リサイクル事業に参入した。その後、積極的に地域で営業活動を展開し、先行者としての優位性と真面目な経営姿勢が評価され、平成13年4月には、須玉町・高根町の容器包装リサイクル指定法人保管施設の認定を受けた。以降、大手企業との産業廃棄物の収集・リサイクル受託やプラスチックのペレット設備の導入など積極的に事業展開を進めている。

リサイクル設備



リサイクルペレット



当社の特徴は、地域や顧客に信頼される事業者としての社会的取組みである。例えば、北杜市津金町で身体障害者の福祉作業所を運営し、収集運搬した容器包装の分別等の軽作業を、適性や能力に応じて障害者を適切に指導して実施している。本作業所では、障害者に対し県内有数の高額な工賃の支払いを行い、積極的に社会貢献している。又、平成14年11月には環境マネジメントに関する国際規格であるISO14001を認証取得し、環境保全の取組みを継続して進めている。

(3) 経営革新制度に対する評価

本事例では、環境事業の展開と設備投資という明確な経営革新の目標があったため、認定後の事業進捗も早く、大いに効果があったケースと言える。当社が考える経営革新制度の効果として

は、①信用保証の枠が広がったため、設備投資が可能となった、②自治体や金融機関での信用評価が向上し、事業展開に有利となった、③長期の事業計画を策定することで明確な展望が開けた等、非常に良好な評価を実施している。

一方、政府系金融機関の低利融資支援については、その利用法を知らず、又、アドバイスも無かったため、残念であったとの意見である。各種支援施策については、その手続きを含め、的を得たアドバイスが必要なところである。

12. 株式会社エスワイ精機

企業の概要

所在地：山梨県笛吹市八代町米倉 1234-1

業種：ダイカスト品製造

従業員数：30人

設立：昭和61年

(1) 企業の概要と経営革新申請の背景

当社は昭和61年にエスワイ電機として創業、昭和63年、有限会社エスワイ精機設立、平成9年、株式会社エスワイ精機に組織変更し、以降、自動車部品を主としたアルミダイカスト製造業を営んできた。経営革新の申請を検討した時点（平成19年）では、自動車業界は非常に好調であり、業績は順調に推移していた。しかし、同事業を長期的に見た場合、自動車部品は価格競争が厳しく、かつアジアへの生産シフト等の問題もあり、業種分散の改善策として、より付加価値の高い製法開発による異分野への進出を検討していた。



本社工場

ダイカストとは、溶けた金属を金型の中へ高圧をかけて流し込んで成形する方法で、比較的高精度で鋳肌面の優れた鋳物を量産する鋳造方式である。ダイカストは、量産性や品質安定性など多くの優位点を持つ鋳造方式であるが、より高精度・高強度を追求する場合、合金中の不純物の影響による強度低下等が問題となる。アルミ溶湯中には、各種の酸化物（ Al_2O_3 、 SiO_2 、Mg系スピネル等）が含まれている。これらは、鋳込んだ後、材料組織中の欠陥部となり、材料強度

の低下、加工不具合等様々な悪影響を引き起こす。そこで、当社は、製品の高付加価値策として、このダイカスト不純物対策に注力することとなった。

(2) 経営革新の内容と支援による成果

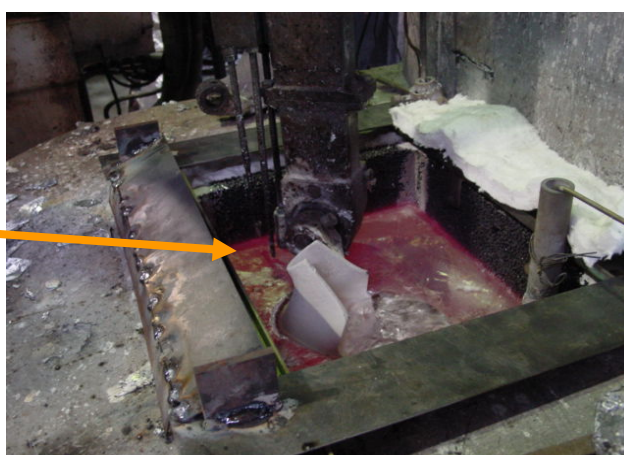
ダイカスト不純物対策について、技術検討や改善策の探索を進めた結果、ある米国製のセラミックフィルター材料が不純物除去に極めて効果の高いことが確認できた。このフィルターはSiC（炭化ケイ素）の多孔質でできており、粒状の表面の微細なくぼみに細かな酸化物（ Al_2O_3 、 SiO_2 、Mg系スピネル）を吸着することができる。一度吸着すると酸化物は離れにくく、さらに、無数の微細なくぼみに細かな酸化物を吸着し続けることで酸化物を除去する。

次に、このフィルター材料を用いたボックス型の溶湯フィルターを製作し、ダイカストマシンに取り付けて鑄込んだところ、不純物除去に大きな効果が得られた。そこで、当社ではこのボックス型フィルターを自社の設備に全面採用するとともに、製品として販売することとなった。

ボックス型フィルター



溶湯槽



新事業展開するにあたり、適用な支援策がないか検討していたところ、顧問税理士から経営革新支援の紹介を受け、同申請を行い、平成19年10月、経営革新の認定を得ることができた。受けた支援策としては、①政府系金融機関の低利融資 ②平成21年度山梨県研究開発支援補助金などである。後者では、自社製品としてアルミダイカスト製の輪止め（自動車の駐車時使用するもの）を商品開発し、現在、その販売を計画している段階である。

又、この他にも、現在、真空ターボ分子ポンプ部品（静翼）のアルミダイカスト成形品の試作開発も進めており、経営革新認定がきっかけとなって新分野開発を加速している好事例と言えよう。

(3) 経営革新制度に対する評価

本事例は、ダイカスト製造業という典型的な下請け業態においても、生産技術開発に注力することで、効果的な経営革新が可能であることを証明するケースである。中小製造業の高付加価値化の基本は、華々しい新製品や一過性のビジネスモデルではなく、生産技術の地道な改善による

高品質化や生産性向上である。本事例では、生産技術の改善を継続して追求する中で、新たなフィルター材と出会い、これを採用したフィルターユニットを開発したことが大きな飛躍につながったのである。

社長は、経営革新支援策の効果について、上記の金融支援・補助金ばかりではなく、①新たな事業展開の可能性を確認できたこと。②商品の客観的な位置づけができたこと。③単なるダイカスト下請け業というイメージから、技術に優れた企業へと対外的な信用度が上がったこと等、非常に役立ったとのことである。平成21年の世界的な不況の影響で、自動車業界全体は、現状、減産基調で推移しており、当社もその影響を受け売上高は前年比減少で推移している。しかし、経営革新で実施した当社の経営改善策は、今後、景況の回復とともに大きく効果をあげることが予測される。

13. 経営革新事例から見た支援の実態と今後の課題

1～12項ではアンケート回答企業から12社を選び、経営革新の背景や内容、支援制度に対する評価等を聞き取り、それぞれその要約を記した。ここでは、12の事例を集約する形で、経営革新の実態と支援についての今後の課題について述べてみたい。

(1) 事例の特性

事例の選定に当たっては、経営革新承認企業全体の業種構成や規模構成に沿うことを考慮しながら、その中で出来るだけ幅広い業種を選定した。これは承認企業全体の考えを代表したいということと、今後申請企業の幅を広げるため様々な業種の意見を収集したいという考えによるものである。また、より良い支援制度を模索するために、支援の活用が十分でなかったという事例も取り上げ、その理由や課題も探るよう心がけた。

業種	事例数	構成比	具体的な業種	全国承認割合
製造業	4	33.3%	パン製造小売	40.6%
			ダイカスト製品製造	
			押出成形加工	
			印刷	
建設業	1	8.3%	鋼構造物工事	11.4%
卸・小売業	3	25.0%	プロパン販売（リフォーム兼業）	17.5%
			石油販売（廃棄物処理兼業）	
			書店	
飲食・宿泊業	2	16.7%	レストラン	3.9%
			旅館	
サービス業	2	16.7%	自動車修理	13.5%
			家作り情報サービス	

従業員規模				年間売上高規模			
規模	事例数	構成比	アンケート構成比	規模	事例数	構成比	アンケート構成比
10人未満	2	16.7%	30%	1億円未満	2	16.7%	24%
10～30人未満	4	33.3%	29%	1～3億円未満	3	25.0%	21%
30～100人未満	6	50.0%	36%	3～10億円未満	6	50.0%	37%
100人以上	0	0	5%	10億円以上	1	8.3%	18%

(2) 経営革新申請の背景と経営革新の方向

経営革新申請に至る背景は様々であるが、変革しなければならないという強い危機感が経営者に共通してある。経営革新に取り組もうとする企業の実態は、既存事業が厳しい局面を迎え早急に革新に活路を求めなければならないというところと、既存事業は順調だが将来を考えて早い時期に革新に着手しようというケースとが見られるが、どちらかといえば前者の事例が多く見られた。追い込まれてからの革新への挑戦は短期間で成果を出すことが求められ、その結果失敗するリスクも高まる。また、経営状況が悪化しての資金需要に対しては金融機関の見方も厳しくならざるを得ない。いかに早い時期で革新に着手するかが大きなポイントとなるが、これを促すための支援が重要なテーマのひとつであろう。

経営革新のテーマは、既存事業との関連の中で新しいものに挑戦するといった事例が多いが、革新テーマを今後の重要な柱にしたいあるいはメイン事業へと転換させたいという大きな変化への取り組みもあった。さらに、県内初の取り組みといった事例もいくつか見られた。革新テーマは企業によりそれぞれだが、環境・省エネ、健康、安全・安心といったコンセプトを意識したものが多く、世の中の大きな流れをとらえた事例が目についた。

このように取り上げた事例は、変化の大きさ、変化の方向からみて経営革新と呼ぶにふさわしいものであったように思う。12の事例だけでは判断できないが、将来を考え方向転換の構想を持っている企業は少なくないものと考えられる。大きな変化は、まず革新テーマそのものの見極めが極めて重要となる。また、革新への取り組み方が企業の命運を左右することもあり得る。早い時期でのアドバイスと中期的なフォローの意味は大きい。

今回取り上げた事例は大きな変化といえるものが主だが、必ずしも大きな変革でなくても取り組み次第で、企業は変化できるものである。企業の業種や規模、革新のテーマを広く捉え、幅広い経営革新制度のPR活動が必要と考えられる。

(3) 経営革新申請の目的と申請手続き

経営革新申請の目的は、アンケート結果を見ると多岐にわたっているが、事例へのヒアリングをみると、「有利な融資制度の活用」が12社中9社と圧倒的である。次いで「革新テーマの客観的な評価」が6社、「中期経営計画の作成」が4社となっている。事例は前述のように大きな革新が多く、その分資金の必要性が高いといった傾向があろうが、融資は直接のメリットが計算でき、企業にとっては最も活用したい支援策というのが本音であろう。従って、「有利な融資制度」を主目的（これだけを目的とする申請もある）とする申請も少なくなく、経営革新承認後、融資が受けられなかった場合の不満が出やすいことも事実である。承認＝融資でないことを制度勧誘時や申請書作成時に十分周知させる努力が必要であろう。同時に、融資を受けようとする金融機関との調整の重要性も伝えたい。

「革新テーマの客観的な評価」が申請目的の上位にあるのは、革新に取り組もうとする企業の不

安の表れでもある。様々な角度から考え方向を打ち出しても、第3者の意見は聞きたいというのが本音であろうし、自分の決断の背中を押してもらいたいといった気持ちもある。また、場合によっては革新テーマが素晴らしい内容でも、申請時点でその企業にふさわしいとは限らない。革新テーマが動き出してからでは、停止も軌道修正も簡単ではないし大きなデメリットも生ずる。このことから、申請企業のニーズの高い「革新テーマの客観的な評価」は、タイミングとしては申請時に、できれば専門家による評価やアドバイスがより有効と考えられる。

「中期経営計画の作成」が目的としてあげられているのは、不確定要素の多い革新テーマを売上や利益の数字として3～5年先まで計画化したいという意味と、革新参入を契機に企業全体としての中期計画を作成したいとの考えによるものと思われる。この計画作成や申請書作成については12事例中4社が自社単独で作成しているが、革新要件としての付加価値や利益向上目標がある中でどう数字を積み上げるか、また数字実現のための具体策の検討に苦戦したところもある。規模や業種によってはこの計画作成はそれほど容易ではなく、「計画的な経営への転換」が経営革新制度の目的のひとつであることを考えると、計画作成時から適切なアドバイスをすることが重要と思われる。

(4) 活用した支援策

事例の中で最も多かった支援策は「政府系金融機関による有利な融資制度の利用」の4社である。経営革新申請段階では9社がこの融資を目的としてあげていたことを考えると活用が少ない。活用しなかった5社の内訳を見ると、1社は融資が不要との理由だが、他4社は、その理由を「審査が通らなかった」、「調整がうまく行かなかった」、「活用の仕方がわからなかった」としている。こうしたところは、資金計画も練り直しを迫られ革新計画実行に大きな影響を与えてしまっている。また融資が主目的であったために、結果として「支援策は利用しなかった」という回答に結びついてしまっている。

他の共通する支援策では、「販路開拓支援」2社となっている。アンケート全体の結果にも見られるように、受けた支援の中心は融資であり他の支援制度の活用は少ない。特に製造業以外では融資が受けられないと「活用できる支援策はなかった」という評価となってしまう。こうしたことも、製造業以外の経営革新申請の少なさに結びついているものと考えられる。逆に多くの支援が活用できたと感じている事例では、経営革新制度をきっかけに本制度以外の様々な支援を取り付けている。

今後、経営革新への挑戦を促進するという観点に立てば、経営革新の周辺にある支援制度も含めてのPRがひとつの方向と言えよう。また、製造業以外にマッチした支援策の拡充にも取り組む必要があるだろう。

(5) 経営革新の成果

経営革新の成果として事例で多く見られる項目は「政府系金融機関による融資」、「金融機関の信用度向上」という金融面でのプラス面と、「革新テーマの客観的な評価・確認」、「イメージ・知名度の向上」といった項目である。これらはアンケート結果からも読み取れるが、成果の具体的な内容やアンケート項目にあげられていない成果について紹介したい。

そのひとつは、経営革新承認のPR効果である。革新承認は取引先に対する知名度アップにつながることはもちろんだが、革新テーマが県内初といったケースではマスコミにとりあげられ一般の人へのPR効果があったという事例がある。また、承認を受けたことをホームページに掲載したり、名刺や看板でPRするといった積極的な企業も見られた。PR手段の少ない小規模企業にとっては企業PRの有効な手段となり得ると言えよう。

第2点は、外部との連携による成果である。知名度向上により業界内にとどまらず業界外の企業との接点も生まれ、農商工連携のような新たな結びつきも生まれている。また、経営革新の申請から承認、支援・フォローのプロセスを通じての支援機関との接触は、様々な情報収集へとつながりその中から経営革新以外の支援獲得に結びつく例もいくつもある。

第3点は、経営革新承認をきっかけとする次の支援への展開と言う成果である。具体的には、研究開発助成金やふるさと雇用創出事業による人材確保、農商工連携への展開などの支援策の活用があげられる。こうした支援へと展開ができれば経営革新承認のメリットは飛躍的に拡大する。

以上3点の成果は、承認を受けた企業の積極性によるところが大であるが、支援サイドの企業への働きかけの差によるところも大きい。こうした展開に持ち込むには、支援サイドから経営革新支援メニュー以外にも活用できる支援策があることを発信することが必要と思われる。そのためには承認企業の中から多くの事例を収集・整理し、支援担当者が理解しておくことが必要と思われる。

(6) 経営革新制度に対する要望と経営革新制度の今後の課題

① 経営革新制度に対する要望

本制度に対する要望には、支援策自体に関するものと支援のやり方に関するものがある。支援策では、業種や規模にあった支援策の拡充や基準の見直し（特に製造業以外についての支援策）、人材育成に関する支援等の要望がある。支援の進め方に関しては、申請時のきめ細かな説明（その企業が活用できる支援策や融資制度の内容や活用の留意点等）、申請書作成時の的確なアドバイス、承認後の長期的なフォロー等があげられている。これらの要望と(1)～(5)までの内容を踏まえ、事例からみた今後の課題を整理してみたい。

② 今後の課題

12の事例だけを見ても経営革新による成果には大きな差がある。成果を上げるためのポイントを ①経営革新制度説明 ②計画作成・申請書作成 ③承認後の支援・フォロー の3つの

段階から整理してみる。

1) 経営革新制度説明

制度説明時には、支援策の説明とともに制度の目的と成果についても幅広く説明したい。支援策はその企業や業種にあったきめ細かな説明が求められる。特に融資制度については、承認＝融資 ではないことを説明し、金融機関との十分な調整の必要性を伝えなければならない。同時に支援策以外の成果について、アンケートの結果や事例を挙げながら説明したい。さらに、他の支援策へのステップアップについても事例に基づき説明することが、申請促進に役立つものと考えられる。

2) 計画作成・申請書作成

経営革新の成果の可否は、革新テーマの選定と革新の実行計画作りが重要な鍵を握っている。経営革新の目的はその企業の発展にあり、そのためには取り巻く環境を捉えた上でその企業にあった革新テーマを選ばなければならない。失敗するケースとして、世の中の流れを意識しすぎたり、まだ需要がないのに取り組むといったものが少なくない。また、その企業とかけ離れたテーマはいくら内容が良くても失敗しやすい。革新の成果をあげるためには、あくまでもその企業の強みを活かせるテーマがポイントとなる。この判断には第三者による客観的なアドバイスが有効である。詳細計画を立て、具体的な準備や活動に着手する前にアドバイスを受けられる支援の仕組みが望まれる。

また、計画作成においても、経常利益や付加価値の向上という数値要件を満たすために形だけの計画だとその実現は容易ではない。目標数字の達成は革新テーマをどのように実行・展開するか、その積み上げの結果できるものである。中期計画作成は計画的な経営へ移行するために企業が修得すべきことであり、企業が主体性をもって取り組むのが肝要であるが、不慣れな企業に対しては適切なアドバイスが必要と思われる。

早く申請手続きを完了させ、早く融資等の支援を受けたいと言う企業の要望は多いと思われるが、経営革新成功のためにはテーマの評価と計画作成に外部の意見を交えある程度時間をかけることも必要と思われる。

3) 支援策、フォロー

企業の変化が改善レベルでなく革新レベルである場合には、それなりの資金を必要とする場合が多く有利な資金制度が今後とも支援策としての重要性は高い。これについては再三触れているように制度勧誘や申請時に今まで以上に十分な説明が求められる。この資金面の支援と比較して他の支援策の活用が少ないのは、企業に具体的な支援の中身が伝わっていないという側面もあろう。経営革新を促進する側で活用事例を理解し、具体的な支援の内容を説明できることが必要と思われる。

要望にも表われているが、製造業以外の業種のための支援策の拡充も今後対象業種を広げ

ていくためには検討すべき課題と考えられる。また、全業種に共通する人材育成に関する支援策はニーズも高い。こうした支援策の拡充は国としての支援策とは別に山梨県独自のメニューを用意したらどうだろうか。

さらに、経営革新に対する支援を経営革新支援策に限定するのではなく、他の商工業に関する様々な支援策と関連付け、これら全体を支援策としてアピールすることも必要であろう。事例の中にある、技術開発助成金やふるさと雇用創出事業による人材確保、農商工連携への展開はその好例と言えよう。

承認後のフォローは、より長期間で定期的なフォローへの充実が望まれる。革新という大きな変化が軌道に乗るには3～5年を要するのが一般的と考えられ、この期間のフォローが必要と考えられる。支援機関や専門家等との接点の中で、その時々によさわしい情報の入手やアドバイスによりの確な軌道修正も可能となろう。また、上記のような他の支援策への進展が企業のステップアップにもつながるものと考えられる。

以上事例から考えられる今後の課題等についてまとめてきたが、経営革新は取り組み方や活用の仕方によりその成果に大きな差が出るのがわかる。活用の範囲を広げステップアップに挑戦する企業の好例を参考に支援全体のあり方を見直せば、企業のメリットも高まり革新への意欲を持つ企業も増えるものと考えられる。

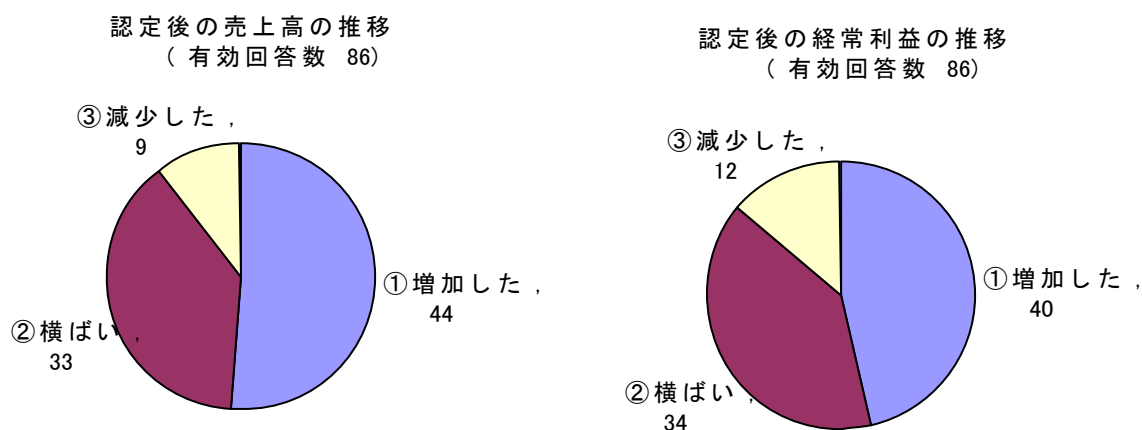
第4章 調査研究のまとめ 山梨県における経営革新支援の今後のあり方

1. 経営革新の成果

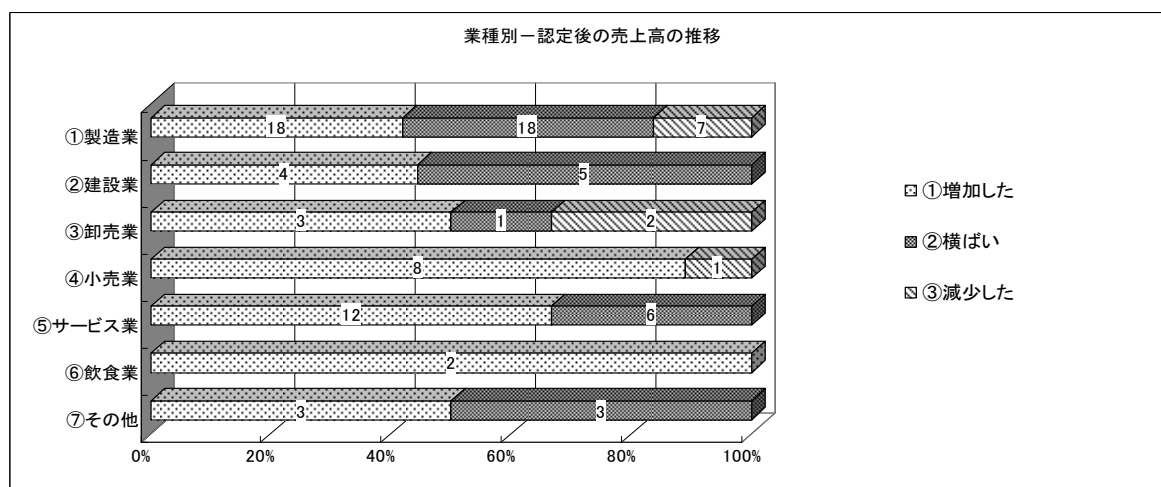
最初に、経営革新のプラス面として、同計画承認企業の成長性、収益性向上や経営力の改善について考察したい。

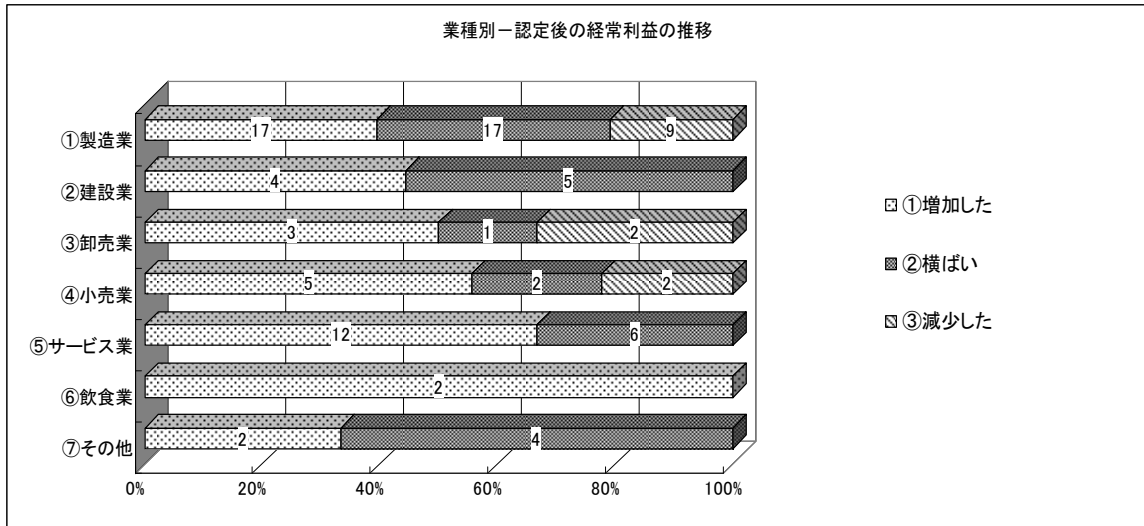
(1) 経営革新承認企業の成長性

アンケートに回答のあった経営革新承認企業は、グラフのとおり、売上高と経常利益において、「増加」または「横ばい」が大半を占めており、業界の平均レベルと比較して、高いパフォーマンスを上げている。



これを業種別にみると、グラフのとおり小売業・サービス業・飲食業で、売上高・経常利益の増加した企業割合が高い。一方、製造業は、比較的、売上高・経常利益の増加した企業割合が低いという結果である。

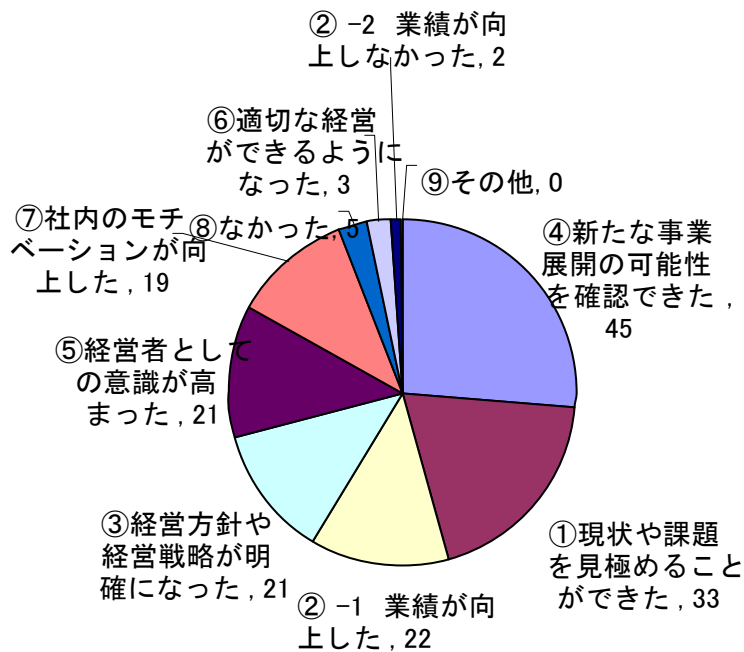




(2) 経営革新による経営力向上等

アンケートに回答のあった経営革新承認企業では、グラフのとおり当該事業に関する戦略性の向上、ならびに、経営全体にわたる効果があったとしている。又、支援策の活用、信用度・知名度の向上等多方面にわたる効果が確認された。

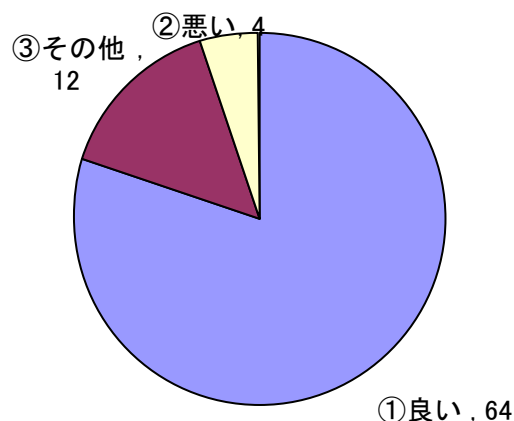
経営力向上に関する進展等
(有効回答数 88) ※複数回答有り



(3) 経営革新承認企業による施策総合評価

アンケートに回答のあった経営革新承認企業では、グラフのとおり、経営革新支援策に関し非常に良好な評価を回答しており、前記の成果と合わせ、施策の有効性を十分示しているところである。

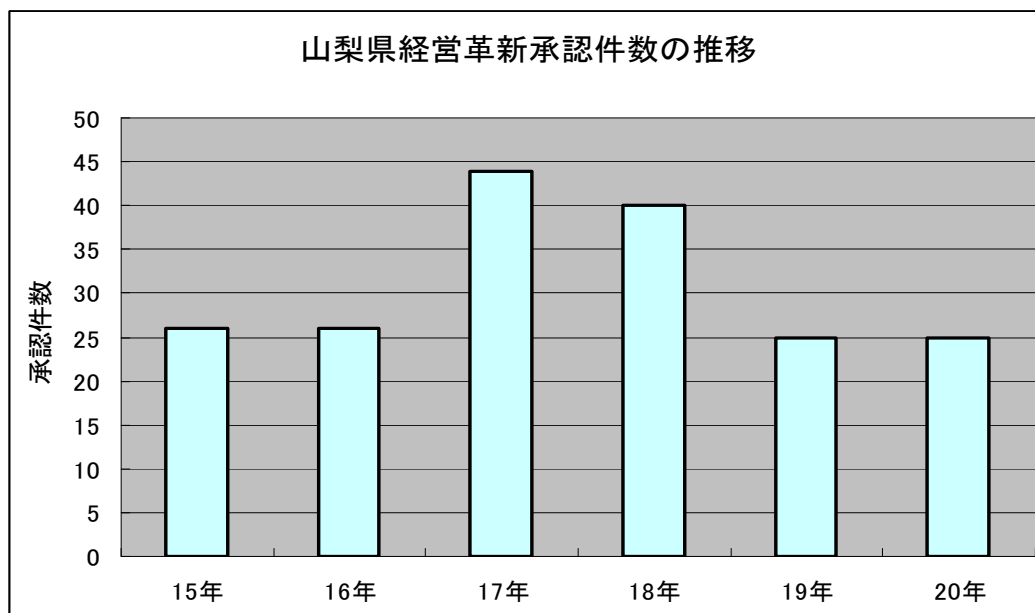
経営革新計画の施策の総合評価
(有効回答数 80)



2. 経営革新の課題

(1) 承認件数の課題

山梨県における経営革新承認件数の推移はグラフのとおりである。平成17年をピークとして、近年は低下傾向である。今後、これに歯止めをかけ、経営革新企業の底辺拡大を図る取組みが期待される場所である。



又、経営革新承認企業の全中小企業に占める割合では、山梨県は全国平均に対し、(全国平均を100%とした場合) 11.5% 下回っており、承認累計数で遅れを生じている。

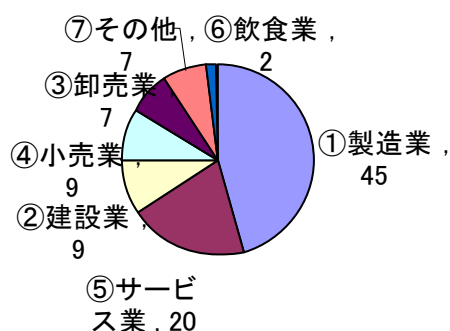
項目	累計件数	中小企業全体に占める割合	最近5年間の承認割合
山梨県	286	0.77%	55.2%
全国	36,584	0.87%	62.9%

(2) 業種別構成の課題

又、経営革新承認企業は、業種別構成で非常に偏りがあり、グラフのとおり。全国平均の業種構成比に対し、製造業でその割合が高く、卸売業・小売業、ならびに飲食業でその割合が低い。卸売業・小売業・飲食業は、事業者数で多数派であるだけに、経営革新の広がりや地域活性化のためには、これら企業の底上げが不可欠なところである。

では、なぜ、卸売業・小売業・飲食業・宿泊業等で比較的承認が少ないのだろうか、各種アンケート結果とこれまでの支援経験から、次のことが推測される。

アンケート結果：業種別構成
(有効回答数 92) ※複数回答有り



- ① これらの業種では、革新的な商品や販売モデルが、簡単には見つからない。
- ② 計画認定のための基準が、製造業やIT企業に比較的有利である。
- ③ これらの業種では、小規模企業が多く同制度を利用した資金調達が容易ではない。
- ④ 結果として、経営革新支援策に大きな魅力を感じない。

小規模企業ゆえの、経営革新に対する関心の薄さ、取組みの遅れ。

(3) 施策実施上の課題

アンケート及び企業ヒヤリングの結果、承認企業は主に次の4点に不満を感じていることが判明した。

- ① 制度融資を十分に受けることが出来なかったこと。
- ② 承認までの手順や支援策に関する説明が不足していること。
- ③ 別の支援策への橋渡しや人材育成支援など、より実態に即した支援がほしい。
- ④ 経営革新計画への継続的なフォローアップ支援が不足していること。

3. 経営革新支援策の今後のあり方

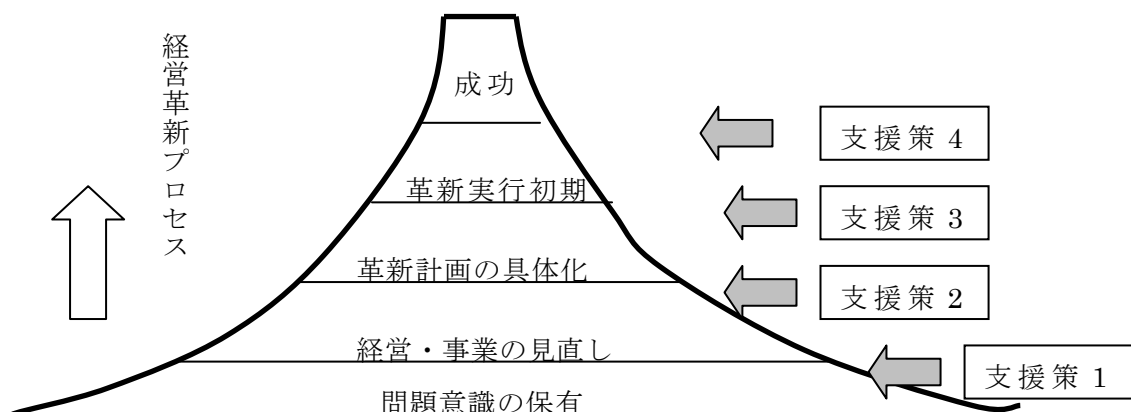
(1) 経営革新支援の本質

企業を取り巻く市場環境や競争環境等の変化の中で、企業が存続し、成長してゆくためには、常にその価値を高めようとする変革の取組みが不可欠である。この経営革新の本質は、業界や事業形態にかかわらず全ての企業にあてはまる。しかし、事業者数で圧倒的多数派である中小企業の経営の現場では、その経営資源に限界があり、短期的・中期的な事業運営に手一杯という状態が大半である。ここに、経営革新支援の真の必要性がある。

①問題意識のない企業には、問題を気づかせ、②問題意識を持つ企業には、更に中長期の経営や事業のあり方を再考させる。③既に、こうした思考を行っており、新事業や新製品の企画を持つ企業には、より具体的な事業展開の方策をアドバイスする。④さらに、計画が具体化した企業には、これを認定して各種支援策でサポートする。すなわち、経営革新支援策の本分とは、こうした企業の変革達成までのプロセス全てにわたり、そのステージに応じて適切かつ効果的な支援を行なうことであるだろう。変革達成までのプロセスにおいて、経営革新承認は、いわば一つの間工程にしか過ぎない。

富士山の裾野のように、革新の必要性に気づき取組もうとする企業という裾野を拡大させることができれば、経営革新承認企業や革新を達成して成長する企業（いわば「中腹」）も増加させることができる。こうして、地域経済の活性化という「山頂」をより高くすることが可能となる。

経営革新プロセスと最適支援策のモデル



(2) 経営革新支援策の課題再確認

前述のとおり、問題意識の保有から革新実行までの各プロセスに応じた、効果的な支援策の提供が求められるだろう。すなわち、革新のステージに応じて、適切かつ効果的な支援を行なうことで、成功の確率は格段に向上する。こうした、変革達成までの全プロセスの中では、経営革新承認は、いわば一つの間接点にしか過ぎず、経営革新支援＝計画承認支援のように偏らないことが大切である。

振り返って、今回のアンケート調査を通じて、承認企業から各種の課題が提示された。これらを整理すると、次のようなものである。

① 施策の情報提供に関すること

- 申請書様式等の説明が不十分という回答あり。
- 初期の説明が不十分なため、制度融資を享受できていないケースあり。
- 経営革新の事業期間延長について知らない企業が多い。

② 計画作成・承認段階への支援

- 卸売業・小売業・飲食業・宿泊業等で比較的承認が少ない
- 承認企業において、市場分析や戦略策定（支援）が不十分なケースがある。
- 認定要件（数値計画）が業種・業態に関係なく同じで、小売業・飲食業・宿泊業等には不向き。

③ 施策内容や支援の継続性に関すること

- 自治体への推薦制度を設けてほしい
- 人材投資への助成がない。
- 長期的なフォローや情報提供が不足
- 農商工連携のような新しい枠組みにつながる仕組みがない。

ここでは、以上の課題をふまえ、支援策の方向性について次の提案を行ないたい。

(3) 経営革新支援策の今後のあり方

① 経営革新の底辺を拡大する

調査結果では、事業者数で多数派である小規模企業や卸売業・小売業・飲食業・宿泊業等の承認企業割合は小さい。しかし、これらの業種における承認企業の成長性は高い。すなわち、地域経済の活性化のためには、これら企業の経営革新の底上げが不可欠であり、支援側には次の取組みが必要と考える。

- 1) これらの業種へ、経営革新の意義や必要性を認識させる啓発活動の更なる推進
- 2) 身近な成功例等の情報提供による、「これなら自社でもできる」というきめ細かいアドバイス

- 3) 中長期の経営や事業のあり方を再考させ、新たな経営戦略を策定させる効果的なアドバイス事業
- 4) 卸小売・旅館業・飲食業等にやや不利な承認基準を考慮し、承認基準の弾力的運用を求めること。

② より判りやすく効果的な施策説明

経営革新計画を申請し、その承認を受け、支援策を活用することは、確定申告などと違い、企業にとってまさに最初で最後の経験である。しかし、現状の施策説明が十分とは言えない点が課題である。以下、提案したい。

- 1) 十分な初期説明の徹底、承認までの手順とその手間の説明等
- 2) 支援策、特に金融支援に関することの十分な説明、制度融資の可能性にも言及。
- 3) 業種や事業内容に応じた最適支援策の紹介

③ 総合的・継続的支援の展開

前述のとおり、変革達成までの全プロセスの中では、「経営革新承認」は、いわば一つの間点にしか過ぎず、経営革新支援＝計画承認支援のように偏らないことが大切である。各ステージに対応したきめ細かい継続的な支援が、変革達成の確率を高める。

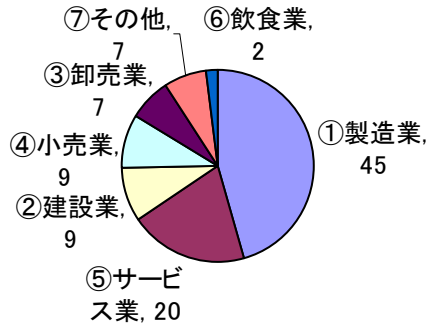
- 1) 別の支援策への橋渡しや人材育成支援など、より実態に即した支援の展開。
- 2) 金融支援策の強化、例えば金融機関への紹介、金融機関の計画への参画など
- 3) 継続的なフォローアップ支援の強化
- 4) 新しい枠組みへステップアップする仕組み

以上

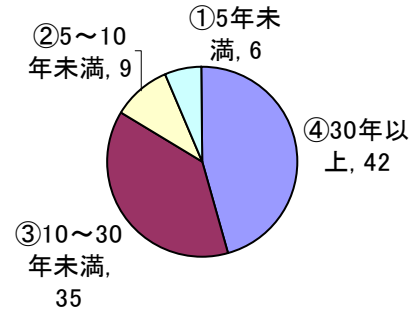
付属资料等

(1) アンケート単純集計グラフ

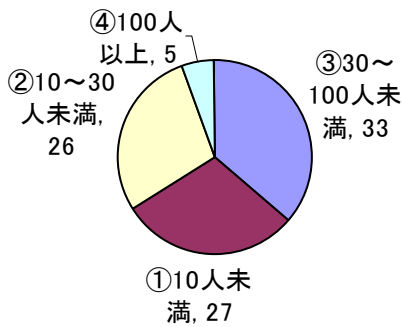
問1-(1) 企業概要-業種
(有効回答数 92) ※複数回答有り



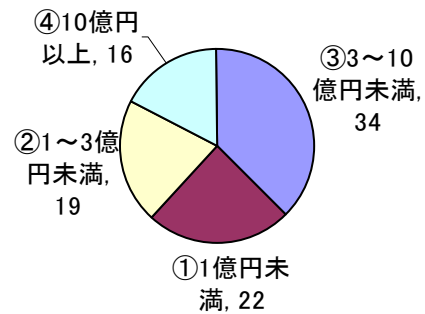
問1-(2) 企業概要-事業開始からの年数
(有効回答数 92)



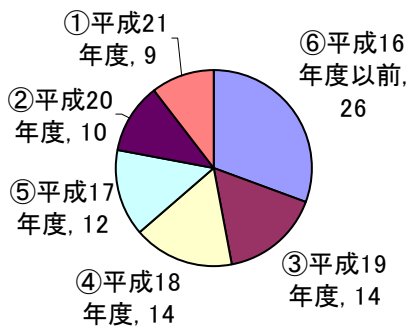
問1-(3) 従業員数
(有効回答数 91)



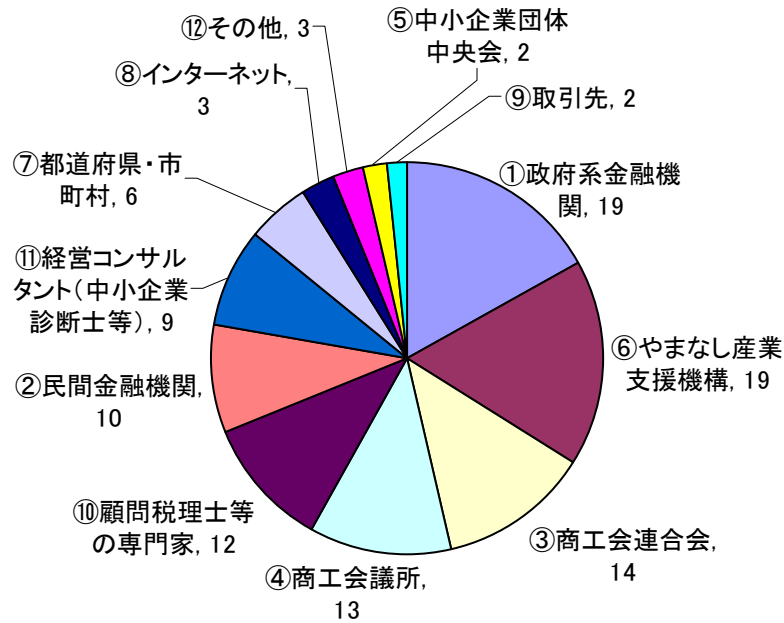
問1-(4) 売上高
(有効回答数 91)



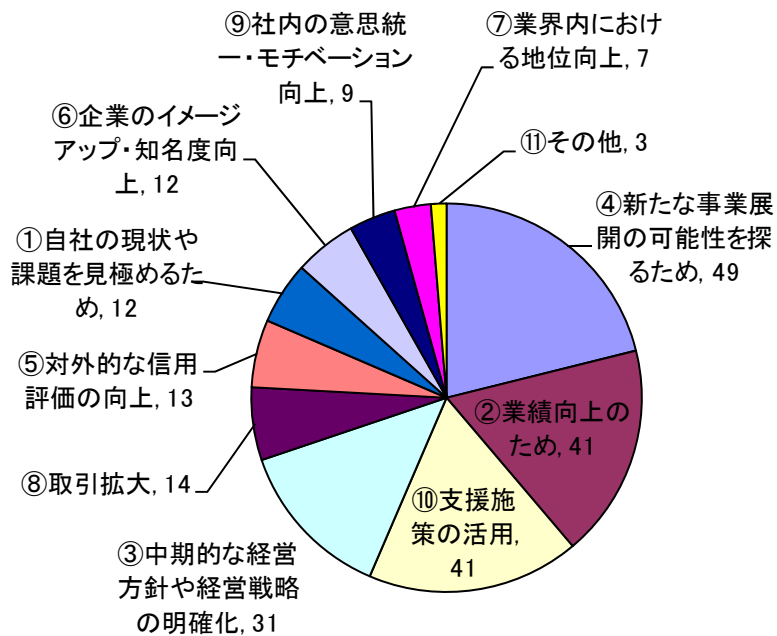
問1-(5) 経営革新承認の時期
(有効回答数 85)



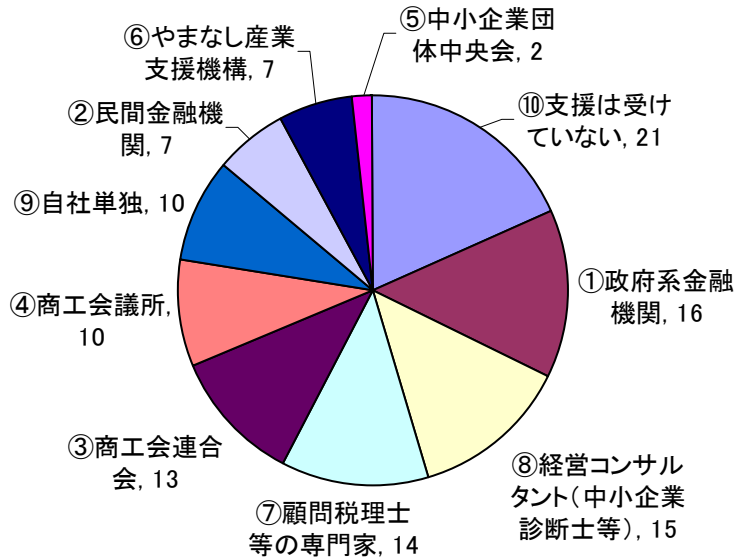
問2 経営革新計画を知ったきっかけ
(有効回答数 90) ※複数回答有り



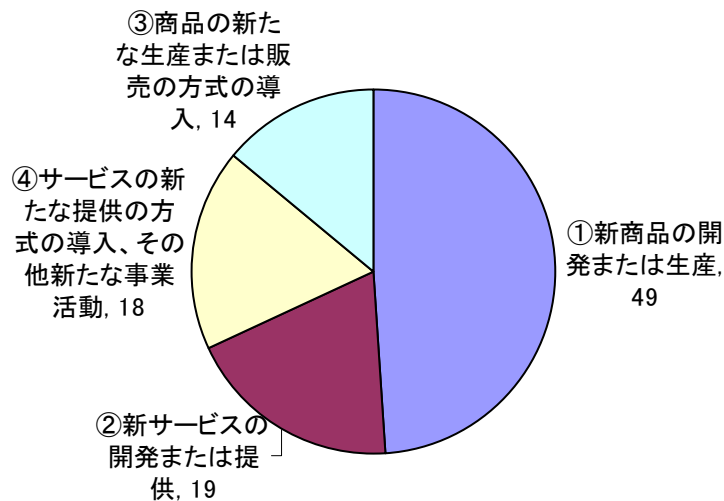
問3 経営革新を取得した目的
(有効回答数 92) ※複数回答有り



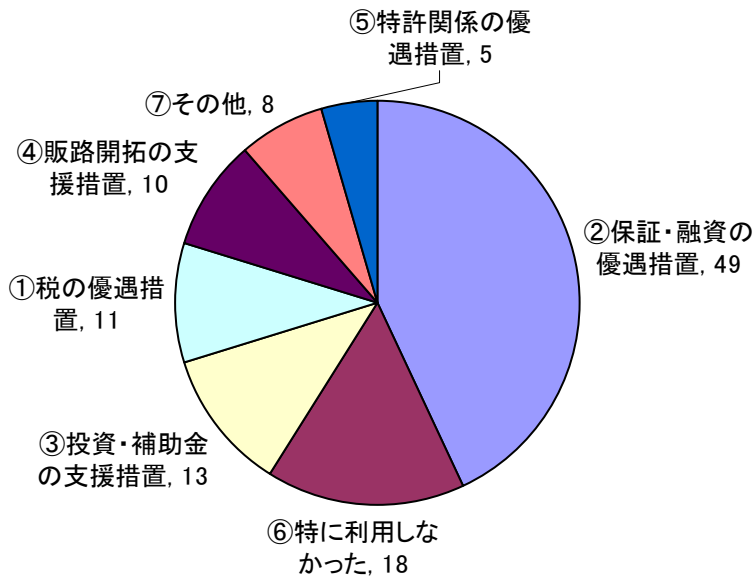
問4 経営革新計画作成における外部支援
 (有効回答数 91) ※複数回答有り



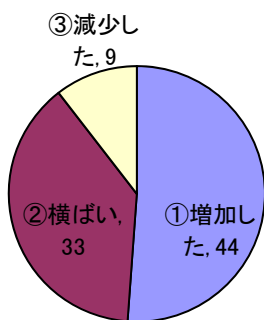
問5 経営革新の分類
 (有効回答数 91) ※複数回答有り



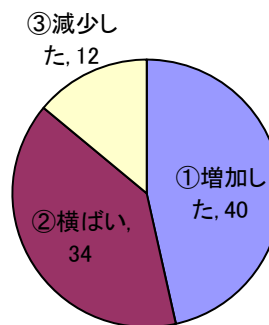
問6 認定後に利用した支援策
(有効回答数 90) ※複数回答有り



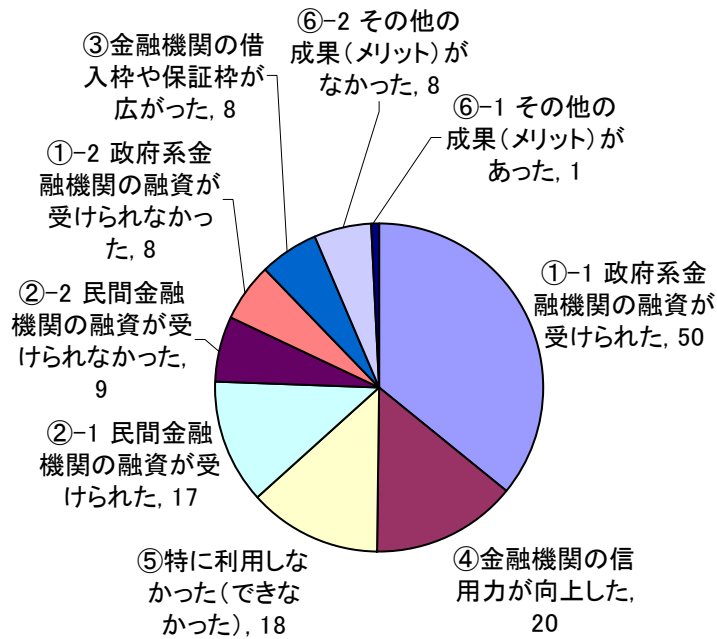
問7-(1) 認定後の売上高の推移
(有効回答数 86)



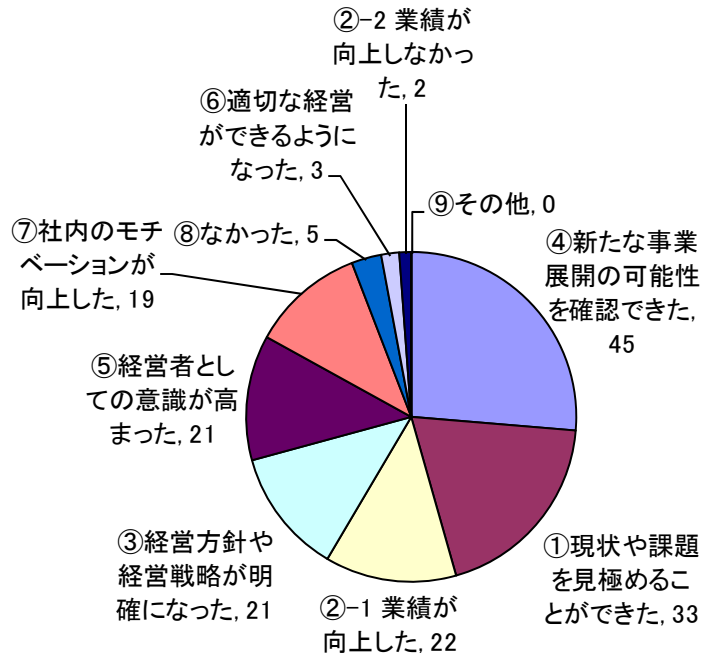
問7-(2) 認定後の経常利益の推移
(有効回答数 86)



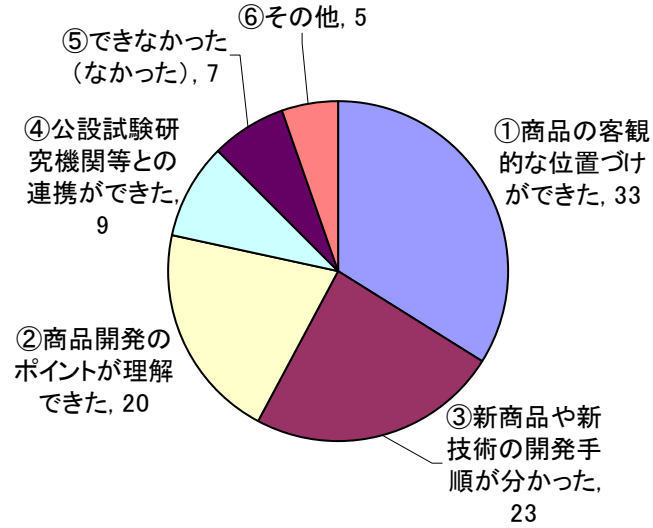
問7-(3) 資金調達に関して
(有効回答数 87) ※複数回答有り



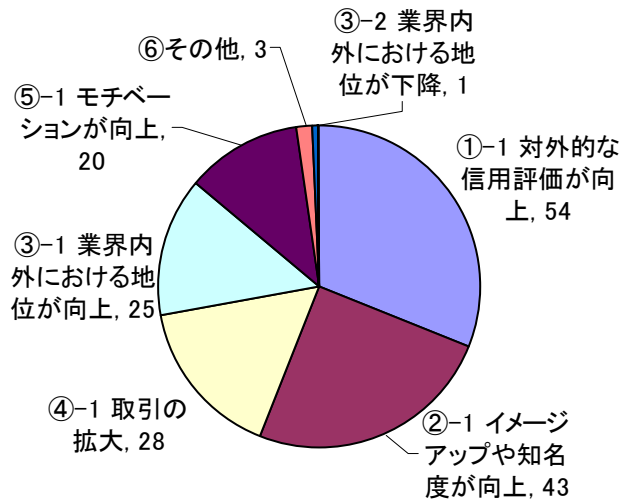
問7-(4) 経営力向上に関する進展等
(有効回答数 88) ※複数回答有り



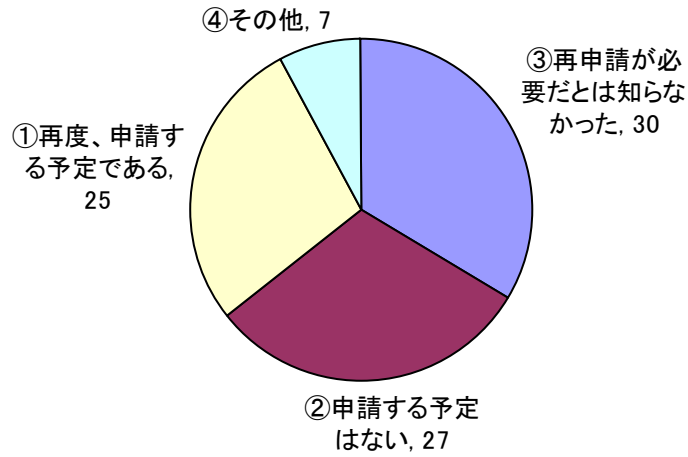
問7-(5) 商品開発・技術開発に関する進展等
 (有効回答数 72) ※複数回答有り



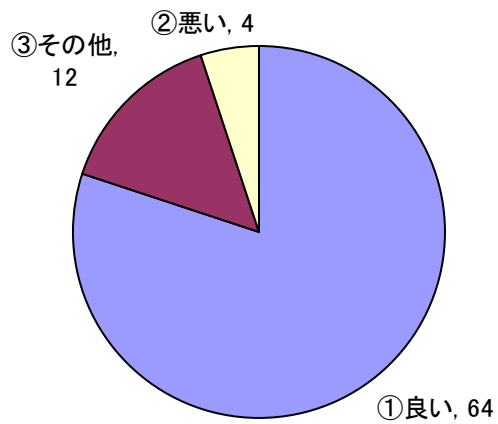
問7-(6) 信用度・知名度・地位・取引等
 (有効回答数 76) ※複数回答有り



問8 承認期間(3~5年)終了後の再申請の予定
(有効回答数 85) ※複数回答有り



問9 経営革新計画の施策の総合評価
(有効回答数 80)



(2) アンケート自由記入部分の集計

質 問	自由回答
問 1 - (1) . 「業種」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 土木設計 ・ 木材加工 ・ メンテナンス ・ 貴金属加工 ・ ガス事業 ・ 製造卸売業 ・ 宿泊業
問 2 . 「経営革新計画を知ったきっかけ」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他県にある関連会社で活用した経験があった ・ 取引銀行 ・ 県工業技術センター
問 3 . 「経営革新計画を取得した目的」	<ul style="list-style-type: none"> ・ コストダウン ・ 留保金課税対策 ・ 新技術（特許申請中）にて経営革新を図る ・ 開発商品を市場に周知
問 6 . 「認定後、利用した支援策」の「特に利用しなかった理由」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価されなかった ・ 認定後、支援に向けて現在準備中 ・ 申請中 ・ スキルアップの為の講習 ・ 利用できなかった ・ 補助金申請を申請したが不採用になった ・ 融資の優遇措置など利用できなかった ・ まだ認定されていない
問 7 . 「認定により得られた成果と課題 - (3) 資金調達に関して」の「特に利用しなかった理由」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金調達の必要がなかった ・ 自己資金で充分できた ・ すでに投資済み ・ 自己資金 ・ 承認されなかった ・ 評価されなかった ・ 必要がなかった ・ 特別必要としなかった為

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当てにしていた政府系金融機関の融資が受けられなかった。また、産業支援機構も特別に支援策がなかったので、普通に銀行から融資を受けた。 ・ 経営革新認定企業として記載されていた低金利で借りられなかった為、利用出来なかった ・ 金利が高い ・ 融資申請機関と開発時期が異なったこと。手続きが面倒 ・ 必要としなかった ・ 金融機関の融資条件をクリアする事が出来なかった ・ 資金調達する程の設備投資がない事、先行きが見えない為、設備投資に関し控えている。ただし、人材の投資は行っている。人材投資に対する助成補助等必要と感じる
<p>問7. 「認定により得られた成果と課題－ (4) 経営力向上に関する進展等」の「なかった」の理由</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販路がうまくいかなかった ・ 新規開発製品の事業化で特許取得や販路等の長期の期間と資金の必要が大きかった ・ 利用の仕方が解らなかった
<p>問7. 「認定により得られた成果と課題－ (5) 商品開発・技術開発に関する進展等」の「なかった」の理由</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 山梨県の木を使い住民に利用する目的に計画したが景気の低迷などで、注受が思うように出来なかった。 ・ 情報不足 ・ 全体的な資金計画ができなかったため ・ 新規飲食業の為、開発等なし
<p>問7. 「認定により得られた成果と課題－ (6) 信用度・知名度・地位・取引等」の「その他」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特に変化なし ・ 特に効果なかった
<p>問8. 「承認期間終了後に再度申請する予定」の「その他」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検討の余地ありと考えている ・ まだわからない ・ 必要と感じたら再度申請します ・ 新しい計画であれば申請したい ・ 別件で申請中

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安定経営に戻れば考えます ・ 今後必要な時があれば申請いたしますが手続きが面倒
<p>問9. 「経営革新計画の施策の総合評価」の自由記入欄（※番号は①良い、②悪い、③その他）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ①信用保証協会の枠が広がった。そのことにより、計画とおり設備投資ができた。 ・ ①低利の資金調達ができた。 ・ ①イメージアップ ・ ①市場での評価が大きい。いろいろな業種の会社からアプローチが多くなった。 ・ ①金融機関、客先等、対外的な信用評価が上がった。 ・ ①自社の経営方針等を客観的に理解し、経営革新の方向性を見出せた。 ・ ① I S O 14001 の認識・取得 ・ ①生産性の向上により対外的な信用評価の向上を受け取引の拡大が計れた ・ ①対外的な信用が向上したことにより、これまでの業務にもプラスに働いている ・ ①明確・具体的な課題を把握できたことで、意識の向上・実践につなげることができた。 ・ ①補助事業ができた ・ ③悪いとは言えないが、良いとは言えない。あまり効果があったとは思えない。 ・ ③まだわからない ・ ①問7でお答えしましたが、関係各位・機関との信頼が深くなり、課題の見極めや経営的な企画等がスムーズになった。また、新たな特許も出願中です。 ・ ①低金利融資を受けられる事により、業績が向上し、可能性が広がった ・ ③メリットがない。また、中小企業総合展の展示会への出展に優先して出展させてもらえた ・ ①特許取得2件、特許出願3件

	<ul style="list-style-type: none"> ・ ③イメージアップの点では良かった。イメージアップの向上には役立った ・ ①信用の評価が向上した ・ ①経営意識の向上と社内のモチベーションを上げることができた。承認によって、金融機関（政府系）が利用できたのが大きい ・ ①経営革新に依り、新たな事業が展開出来、会社の体力が向上した ・ ③特に評価なし ・ ①期間（3ヶ年）の財務管理（特にP L・B Sの予測）等を的確にして計画推進が図られた。新商品開発の企画力が増し、新市場開拓できた。コスト意識が一段と高まった。 ・ ①天然ガスの原料の導入による大型設備投資ができた。代替エネルギーにより一層に利用拡大を拡販ができた ・ ②本施策の主旨及び承認実効果はどのようなことがあるのでしょうか。その位置付も今一理解出来ないことが多い。 ・ ①対外的にも評価されているが、量産化に問題が発生し思った成果が上げられていない ・ ①販路の拡大 ・ ③結局あまり利用できる施策はなかった ・ ①金融機関への信用度向上効果がおおきかった ・ ③わからない。私にはあまりメリットなし ・ ①支援策等は受けられなかったが、方向づけから具体的な活動までの落とし込みが自分なりに見えてきたが、結局組織が弱いため思うように実行する迄、時間がかかる。支援体制が具体的に分からず案内を頂くが何を何処へ誰に相談すれば良いのか分からないままだった ・ ③手続きが簡略化された場合は良い。承認を受けた企業と受けなかった企業の差が大してないと感じる ・ ①中小企業には難しいと思われた計画を立て、自社の状況と判断をするためには、重要であることが判った
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>問10. 経営革新計画承認後の希望する支援策等、自由意見の記入欄</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政府系の金融機関を有効活用する指導が欲しかった。 ・ 政府系金融機関による低利融資 ・ 会社全体で（トップからワーカーまで）意識改革を常に心掛けている。 ・ 県が中心になって、山梨の木を県民に使ってもらえるような政策をとって欲しい ・ 低利長期の運用資金融資のあっせん等がいただければと思います。 ・ 新製品開発の為の補助金協の拡充 ・ 経営革新計画承認後は、確実に融資が受けられるようにしてほしい ・ 全く新しい分野に導入する場合のアプローチの仕方等、支援して下さいと助かる。（現在支援を受けています） ・ 自治体などに対して推薦制度をもうけていただきたい。 ・ 公的な支援は広く公平であるべきで、経営革新計画承認企業のみを対象とするような資格制度のようなものは必要でないと思う。経営革新計画は公的な機関のアドバイザー的な業務で行えば良いと思う。 ・ 承認後。新聞や広報などに掲載をするなど、取り上げていただくことが出来れば有り難いです。 ・ 飲食業にとっては、税の優遇措置も無く、資金の調達にもメリットがありませんでした。「製造業向けの政策」という事なのでしょうか。サービス業にも、もっと税制面だけでもメリットのある制度にしてほしい。 ・ 販路拡大で、企業マッチングの支援が少なくない様に思うので、マッチング支援策の充実を希望したい。支援策はいろいろあるが隔などがあり、継続を希望したい。特許の優遇も継続と国際への優遇も希望する。 ・ 経営革新計画承認企業になると、政府系金融機関や民間金融機関から実際パーセントが記入されている低金利で融資が受けられると記載されていたが、金融機関からは、その金利は無理だと言われた。記載されていることに信頼性がないと思った。 ・ ヒアリングの実施をして、そのあとのフォローを
-----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規事業（製品開発を伴う）への具体的な支援へと製品化後の販路支援 ・ メリットなど支援策を積極的にアプローチしてもらいたい ・ 金融機関の融資条件をもっと緩めて欲しい。政府系メディアに承認後の企画をもっとアピールしてほしい ・ 申請書作成等で、具体的外交支援を受けられる様に指導してほしい（書類製作が大変） ・ 承認とそれを実行するに当たり融資等、別な為、計画から検討段階で貸金も含めた支援が必要と思う ・ 経営革新計画承認事業所の業種別数、規模、効率等の開示を願いたい。経営革新計画承認事業所の研修（講演）等の実施。金融機関に対して貴連合会から、経営革新計画事業所名を公表し、融資に対する優遇措置の要請等、中小企業振興策の推進等 ・ フォローアップ、継続的情報提供やこの制度維持の為の指導を欲しい ・ 資金的なご支援策を充実・拡大してほしい。経営・技術・拡販等の専門的人材の支援・協力が必要。上記のような案件をどの機関にご相談、お願いすれば良いのか、まるで不明確であまい。 ・ 資金面の支援を拡大して欲しい。技術面の支援を技術センター等を通して充実して欲しい。販売先の開拓に各種展示会を紹介して欲しい。 ・ 常に新しいサービスを提供したいと考えていますので、今後も経営革新支援をお願いしたいと考えております ・ リスクが大きいと思います。ISOについてもスキルアップを行政のハードルをもって高めようとしても本来はふるいに掛ける事になります。大企業、成長しようと努力する企業を育てる施策が欲しいです。思考は専内的指導も必要ですがそれ以上に資金です ・ 人材の投資に関して企業にとって最大の課題です。現状社員だけの拡大は、難しくその為、新規人材を採用します。その負担が会社にとって大変です。できれば、3～6ヶ月の使用期間内での助成等有ればと考えます。
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">・ 経営は自己でやるものだと理解したい機会になりました。あまり期待していませんので…・ 税効果、宣伝効果をもっと出してほしい・ 今、していただいている支援策で充分です
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

おわりに

本調査研究は、平成21年7月に、社団法人中小企業診断協会山梨県支部が、同協会本部と地域連携拠点の一つである山梨県商工会連合会の委託を受け、担当診断士4名でプロジェクトをスタートした。その調査目的としては、経営革新計画承認企業の具体的調査分析を行なうことにより、中小企業の経営革新及び支援策の有効性やその実施上の課題等を明らかにし、今後の効果的な支援実施のガイドラインを示すことであった。正直なところ、当初、そのやや重いテーマに調査研究のハードさを想定していた。

調査においては、最初に、県内の経営革新承認企業へのアンケート調査を実施し、約37%の企業に回答をいただいた。プロジェクトメンバーが、これらのアンケート回答に目を通す内に、今回の調査研究は比較的スムーズに実施できるのではないかという実感がわいた。なぜなら、回答いただいた企業からは、総じて経営革新に対する前向きな姿勢が伺われ、建設的なご意見やご要望が多数出されており、程度の差こそあれ、何らかの変化を起こそうとする真摯な経営姿勢や、ひたむきな努力が伝わってきたからである。

アンケート結果を集計したところ、経営革新の効果についての評価は、予想通り大半が良好なものであった。経営力の向上や計画の客観的評価によるブラッシュアップ、対外的な信用度の向上等こうしたソフト面での効果は、私たちに勇気づける評価をいただいた。しかし、一方では、承認企業を顧客とするならば、多くの顧客が、支援の一部又は相当の部分に不満足を感じていることも事実である。本調査研究では、これらの不満足に焦点をあて分析することより、今後の支援策のあり方について改善のガイドラインを示し、提案した。提案内容は、経営革新をそのプロセスから考えるプロセスアプローチをとって、支援策の一貫性と最適性に配慮したつもりである。これらの提案は、100%の解決策とは言えないが、中小企業という私たちの顧客の声に基づいて企画した点で、十分説得力のあるものと自負する。中小企業支援にかかわる各団体や専門家において、何らかの指針となれば幸いである。

最後に、本調査研究に対し企画・打合せ・各種手配等全面的なご協力いただいた山梨県商工会連合会、又、経営革新企業情報の収集にご協力をいただいた財団法人やまなし産業支援機構、ヒヤリングにご協力をいただいた各企業に感謝を申し述べたい。

社団法人中小企業診断協会山梨県支部 調査研究事業委員会 (氏名アイウエオ順)

秋山 高広 (執筆・・・ 第3章10、11、12 第4章、おわりに)

飯田 伸司 (執筆・・・ 第2章、第3章4、5、6 、付属資料等)

小口 一策 (執筆・・・ はじめに、第1章、第3章1、2、3、13)

白倉 信司 (執筆・・・ 第3章7、8、9)