



経営実務

新事業活動促進法の 経営革新計画の策定と その承認手続

税理士
常世田 正之

はじめに

「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」(中小企業新事業活動促進法、以下「促進法」という。)は、従来の中小企業支援三法である「中小企業経営革新支援法」「中小企業の創造的・事業活動の促進に関する臨時措置法」「新事業創出促進法」を整理統合し、利用者にわかりやすい施策体系にするとともに、支援措置を一層強化したものである。

本稿は、促進法の支援する「創業」「経営革新」「異分野連携による新事業分野開拓」のうち、「経営革新」にスポットを当て、経営革新計画の策定及び承認手続における留意点を解説する。

I

中小企業新事業促進法の 対象

促進法における中小企業者とは、業種ごとに定められた資本金基準又は従業員基準のい

ずれかを充たす事業者と定義されており、具体的には製造業、建設業、運輸業は資本金3億円以下又は従業員300人以下、小売業は資本金5,000万円以下又は従業員50名以下、卸売業は資本金1億円以下又は従業員100人以下、サービス業は資本金5,000万円以下又は従業員100人以下とされている。

さらに「中小企業の新たな事業活動の促進に関する基本方針」(以下「基本方針」という。)には、「知的財産の活用等の先進的な取組から、機械設備の高度化・共同化による生産工程の効率化、生産管理・品質管理、労務・財務管理まで、経営の向上に資する多様な取組を対象とする。」と明示されている。

このように促進法においては、資本金基準又は従業員基準という若干の制限こそあるものの、業種についての制限がなく、その対象者は広範となる。

さらに、基本方針にあるように、事業活動全般にわたる多様な取組みが対象となるなど、その汎用性は非常に高い。

Ⅱ 経営革新計画の策定

経営革新とは、事業者が「新事業活動」を行うことにより、「経営の相当程度の向上」を図ることをいう。ここでは、経営革新計画の必要条件である「新事業活動」と「経営の相当程度の向上」を見ていくことにしよう。

1 「新事業活動」とは

「新事業活動」とは「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、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をいう。」とされている。さらに「個々の中小企業者にとって新たな事業活動であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合でも原則として支援する。但し、業種ごとに同業の中小企業（地域性の高いものについては同一地域における同業他社）における当該技術・方式等の導入状況を判断し、それぞれについて既に相当程度普及している技術・方式等の導入については支援対象外とする。」としている。

よって、同業種において相当程度普及していなければ、個々の企業にとっての新たな取り組みは、原則として承認対象になることを意味する。

「新たな取り組み」の具体的事例
（中小企業庁経営支援課 編集・発行
『今すぐやる経営革新』より抜粋）

1 新事業の開発又は生産

・ティーバッグ製造業者が、使用済みティーバッグを地中に埋めると分解されて土に戻る、環境に配慮した商品を開発し、新商品化を達成する。

・豆腐の絞り器を製造しているメーカーが、絞り器のノウハウを利用し、家庭でも使える、ジュース絞り器を開発する。

2 新役務の開発又は提供

・美容室が、顧客の顔を撮影し、コンピューターで髪型をシミュレーションできるシステムを開発して顧客層の拡大と売上げの増大につなげる。

・老舗の旅館が、空室を日帰り客向けのリラクゼーションルームとして改装し、新しいサービス事業を行う。それにより昼間の時間帯の増収を図るとともに、そこから新規宿泊客の拡大に結びつける。

3 商品の新たな生産又は販売方式の導入

・食料品店が、米や肉、野菜などを個別に販売するだけでなく、毎日異なるお薦めメニューを開発し、その食材を家庭向けのセットにして販売を行う。健康志向に独自メニューを増やすことにより、独身者や単身赴任者、家族などを固定客につなげる。

・パンの小売店が、パン作りの体験コーナーを設け、家族で体験してもらい、それによって新たなパン作りの道具や材料の販売を行うとともに、パンの売上げの増大につなげる。

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

・不動産販売会社が、企業の空き家となった社員寮を一括借り上げして、それを高齢者向けに改装し、介護サービス、給食サービスを付加して、高級賃貸高齢者住宅として賃貸する。

・タクシー会社が、乗務員に介護ヘルパ

ーや介護福祉士の資格を取得させ、病院や介護施設への送迎などのタクシー利用者を獲得し、高齢者向け移送サービスで介護サービス事業へ進出して多角化を図る。

このように「新たな取り組み」とは、革新的、画期的な新商品やサービスのみを指すのではなく、あくまでも企業の日常の取り組みの延長であると考えることができる。日常の取り組みで「うまくいっていること」、すなわち企業がこれまで培った技術やノウハウをベースとして、「新たな取り組み」へと発展させるのである。そのためには、「今現在うまくいっていて、利益につながっている取り組みは何か」「今後、その取り組みをどう発展させていくのか」というステップで検討することが有効であろう。

しかし考えてみれば、これは経営革新計画承認企業に限らず、どの企業でも、程度の差はあれども日常行われているはずである。なぜなら企業は長い間同じことを続けていては、いずれは衰退し淘汰される。そうならないのは、経営者や従業員が日常的に新たな取り組み（経営革新）を行っているからである。とすると継続企業であるなら、経営革新とは日常的取り組みの延長に他ならないのである。

いずれにしても、経営革新をあまり難しく考えすぎないことが大切である。

2 「経営の相当程度の向上」とは

促進法にいう経営革新計画では、次に挙げる二つの経営指標について、3年計画、4年計画ないし5年計画のそれぞれの計画期間終了時における目標伸び率が基準を充たすものであることを求めている。

① 「付加価値額」又は「従業員1人あたり

の付加価値額」

② 「経常利益」

「付加価値額」又は「従業員1人あたりの付加価値額」は、そのいずれかが計画期間終了時において、年3%相当（3年計画の場合9%、4年計画12%、5年計画15%）以上の伸び率となっていることが必要となる。付加価値額とは企業のみみ出す価値をいい、その算出にはいくつかの方法があるが、促進法では「営業利益+人件費+減価償却費」の合計額をいう。

もう一つの指標「経常利益」の伸び率は、旧法支援法では要件とされていなかったが、促進法において要件に加わったものである。「経常利益」は計画期間終了時において、年1%相当（3年計画の場合3%、4年計画4%、5年計画5%）以上の伸び率となっていることが必要となる。なお、促進法における「経常利益」とは、基本方針には「資金調達にかかる費用（支払利息、新株発行費等）を含み、本業と関連性の低いもの（有価証券売却益、賃料収入等）は含まないものとする。」とあり、具体的には「営業利益-営業外費用」で計算する。そのため、企業会計上の「経常利益」とは、算出方法が異なるので注意が必要である。

このように「付加価値額」及び「経常利益」いずれについても、絶対額の伸び率が要件とされており、「付加価値率」及び「経常利益率」の伸び率が要件とされていないことに留意する必要がある。

Ⅲ 計画策定の留意点

経営計画を画餅にしないためには、経営者のリーダーシップ、計画の現場への落としこみ及び業績管理システムの確立が不可欠と考

える。これらの点に充分留意して経営革新計画を策定する必要がある。

1 経営者のリーダーシップ

経営者の最も大切な仕事は、経営計画の策定といわれる。しかしながら、中小企業における経営者には、現業に追われ計画策定までなかなか手が回らないのが現状ではないか。

右肩上がりの高成長期では、成り行き経営であっても、それなりの業績は残せたかもしれない。しかし、現代の低成長期においてはその差は顕著である。平成16年度中小企業庁調査によると、付加価値額が年率3%以上向上した企業の割合は、経営革新計画終了事業者35.7%に対し、一般の中小企業18.9%である。

また、売上高伸び率（一企業当たりの年平均）についても、経営革新計画終了事業者が10.9%に対し、一般の中小企業2.5%、さらに利益額の伸び率（1企業当たりの年平均）でも経営革新計画終了事業者が11.1%に対し、一般の中小企業7.1%と、いずれも経営革新計画に取り組んだ企業の方が伸び率が大きいことがわかる。

促進法は経営計画の有効性を認め、成り行き経営から脱し、計画策定・実行・業績管理の業績管理サイクルの確立することを要請している。しかしながら、それ以上に経営計画策定は、経営者自らが計画策定にリーダーシップを発揮することにより、経営者の経営に取り組む姿勢を全社員に浸透させ、全社一丸で経営計画を実現しようとする意識統一・意識改革を促すのである。

この経営計画策定における意識面の効果が、企業の発展に必要な不可欠であることは言うまでもないであろう。

2 計画の現場への落とし込み

我々税理士も自戒すべきであるが、付加価値や経常利益の伸び率ばかりに気をとられ、まず数字ありきで計画を策定してはならない。数字（財務数値）はあくまでも結果であり、その相当程度の向上には、数字の原因である現場での取り組みこそが重要である。

すなわち、経営計画を現場での行動計画・行動目標へと落とし込むことにより、経営者の考えが企業の末端まで浸透するのである。間違ってもここを省いて経営計画を策定してはならない。

また、技術力のある製造業が特に陥りがちなのが、その技術力に過度の自信を持ち、市場が望んでいない過剰な機能を付加した製品を画期的新製品として世に問うことである。いわゆる顧客不在である。この他にも小売りや卸売りを飛び越して消費者に直販する計画であっても、販売ルートが確保されていない場合、新製品の売上げは増加するが、既存製品の売上げが激減する可能性がある場合など、計画の実現可能性を疑われるような計画も見受けられる。

そうならないために、計画策定の段階で、製品、顧客、流通経路や組織などの計画の重点項目、現場での行動計画やその評価基準・評価頻度について十分に時間を使って検討したい。この計画策定の過程における思考の熟成度が、その後の計画実践における推進力となるのである。

現状分析や課題の抽出にはSWOT分析が有効であり、原因と結果との因果律の検証や現場での行動計画への落とし込みはバランススコアカードの手法が参考になろう。

3 業績管理システムの確立

基本方針のフォローアップ調査の項に「定期的に経営革新計画の進捗状況を経営者自らが把握することを推奨し、事業者の行った自己評価の実施体制も把握する。」とある。これは、経営革新計画策定後の業績管理体制の構築を意図していることは明らかである。経営計画の策定(PPLAN)、経営活動の実施(DO)、実績評価(CHECK)そして対策(ACTION)という業績管理サイクル(PDCA サイクル)の確立こそが、経営革新計画の実効性を担保するのである。

策定した経営革新計画を四半期、さらには月次へと展開し、財務データはもちろん、非財務データ(現場における行動目標)についても実績評価及び対策をすることにより、計画の実現可能性は飛躍的に高まるのである。業績管理サイクルの確立は、計画実践段階における最重要課題といえよう。

IV

承認申請の手續及びその留意点

承認申請の手續は都道府県により若干異なるが、申請から承認までの一般的な手續は以下のとおりである。あわせて、承認申請上の留意点に言及する。

1 申請書様式・記載要領の入手

申請書は、中小企業庁様式以外に、各都道府県で独自の様式が用意されている場合がある。また中小企業庁様式の他に補助シートや補足資料等の追加資料が必要な場合もある。申請書については、各都道府県のホームページからダウンロードが可能な場合も多いので、まずは申請書を入手して書式を確認したい。

申請書様式と同様に、各都道府県には「中小企業新事業活動促進法の手引き」又は「経

営革新計画の記載要領」などの名称で独自の申請マニュアル・記載要領がある。必要な添付書類・記載方法や注意点が詳細に書かれているので、こちらもホームページ又は窓口から入手しておくといよい。

2 初回相談

相談窓口は都道府県庁にある産業労働局経営支援課、商工労働部経営支援課又は中小企業支援センターとなる場合が多いが、これも事前に確認しておきたい。ちなみに、東京都は産業労働局商工部経営支援課が窓口となる。東京都には業種別に10名程度の担当者がいるが、他の道府県では1、2名の担当者で申請業務を行っているところもある。初回相談時には、事前に経営革新計画の概要だけでも作成した上で訪問することが望ましい。

その概要があれば、担当者がその事案を見て「新たな取り組み」に該当するかの判断ができるからである。事案の内容に自信がなければ、「これは新たな取り組みと認められますか」と聞いてみるのもよい。多くの都道府県は積極的に承認企業を増やそうとしているため、何らかのヒントを与えてくれることがある。

3 第二回相談

初回相談時に指摘された内容を補正し、ひとまず申請書類を完成させて二回目の訪問をする。担当者は、自分自身が審査会において各案件を説明するため、審査会で質問を受けられると思われる箇所について補足説明を求める。

この際に新たな取組みについて、既存の商品やサービス等との違いを対比表にまとめると、担当者へ説明しやすいうえ、担当者においても審査会での有効な資料となる。また、担当者の理解を深めるため、申請書の内容を

補完する資料として図表や比較データを作成し、申請書に添付するとよい。

この第二回相談後に、担当者からメールで申請書の記述内容についての指摘事項が届くので、その修正、補足により申請書を完成させていく。実際には、これを何度も繰り返すことになる。

4 申請

次に、上記の申請書を提出する。申請は手渡しのみ受け付ける場合が多いが、郵送も可能な都道府県もあるので確認したい。

申請後も審査会開催までは申請書の一部書き直しなどを要求されることもある。この場合もメールでのやり取りで調整した後、正式修正版を手渡し又は郵送で提出する。また、申請書の締切りは、月末としている都道府県が多い。

5 審査会

月末に提出された申請書につき、翌月の審査会において審査・決議が行われる。なお、その審査会は月1度開催する都道府県が一般的であるが、月2回開催や2か月に一度開催する県、審査会そのものを開催せず随時承認をしている県など都道府県により対応がまちまちである。

審査会の開催時期も承認までの日数と密接に関係するので、申請窓口の担当者に確認が必要である。審査会のメンバーは都道府県の職員、中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工中金、信用保証協会、中小企業振興公社、中小企業支援センター、中小企業診断士などで構成され、申請窓口の担当者から承認企業概要説明後、メンバーにより質疑が行われる。

6 承認

上記のとおり審査会は行われているが、実際は申請書が受理されれば、ほぼ承認はされる。申請から承認までは通常1か月程度を要する都道府県が多いが、審査会の開催頻度などにより、承認までの日数に影響がある。

助成金の申請や承認が前提の融資など、承認期日が重要になるため、あらかじめ承認までのスケジュールを十分に検討する必要がある。

7 承認後の支援策

また、中小企業金融公庫や国民生活金融公庫などの低利融資や信用保証協会の別枠保証などを希望する場合には、承認前から関係金融機関に相談する。金融機関に事前相談をにかけている場合は、承認後即融資が受けられる場合も多い。

平成16年度東京都の実施した承認企業の進捗状況の調査、いわゆるフォローアップ調査（旧法支援法承認企業）によると、最も利用されている支援策は、政府系金融機関からの低利融資（70.1%）であり、次に信用保険の特例（38.5%）となっている。

また、経営革新支援対策費補助金（同17.6%）は、都道府県の予算との関係から、申請時期は年一回の定時募集をする場合が多い。利用希望企業は、補助対象事業・補助対象経費の詳細とともに募集時期についても確認したい。

税務上の支援措置は、新法促進法において同族会社の留保金課税の適用停止措置が加えられた。この措置は、承認を受ければ自動的にこの適用停止が受けられるようになり、納税者にとっての利便性が向上した。同調査での利用は5.3%と低いですが、今後は利用企業数が飛躍的に伸びることが予想される。

V 税理士の役割

税理士は、税務顧問として、承認によって関与先企業が利用できる税務上の優遇措置、特に同族会社の留保金課税の適用停止による節税メリットを把握することができる。もし、自らの顧問税理士からではなく、他の者からの情報提供により、当該優遇措置や節税メリットを知ったとするといかがであろう。まず信頼感の欠如は否めまい。最悪の場合には、善管注意義務違反として損害賠償請求も考えられる。そうならないために、税理士は情報収集に努め、関与先企業の経営者にタイムリーに情報発信することが求められる。

また税理士は、経営者のよきアドバイザーとして、関与先企業の日常の取組みから「新たな取り組み」へとつながる可能性を見出す役割を負っていると自覚すべきであろう。経営者と面談する機会が最も多いのは、毎月企業を訪問している税理士ないしは税理士事務所であることは間違いない。その機会を活か

し、関与先企業の経営革新による持続的発展に貢献することこそ、税理士本来の役割であるといえよう。

逆に、関与先企業が経営革新せずに持続的に発展することはありえないのであるから、税理士が経営革新支援を行わなければ、それは早晚関与先企業の減少により税理士事務所そのものの衰退へとつながると認識すべきであろう。

このように促進法の承認支援業務は税理士の本来業務と考えられるが、それ以外にも、そこには数多くのビジネスチャンスがある。促進法の承認支援業務そのものの受託はもちろん、承認後の計画実践に係る業績管理業務、業績管理における経営助言業務、またそこから新規の顧問契約を受託することもある。

「中小企業新事業活動促進法」の経営革新計画の承認を受けることは、中小企業はもちろん、税理士においても大変意義のあるものである。ぜひ積極的に取り組んでいただきたい。

〔とこよだ・まさゆき〕

~ j æ

平成17年分の路線価公表

下落率はバブル後最低に

8月1日、平成17年分の路線価が一斉に公開された。全国平均路線価は11万2,000円と13年連続下落となったものの、下落率は3.4%でバブル崩壊後の平成5年分以降最も低い数値となった。

三大都市圏でも軒並み地価は下げ止まっており、とりわけ東京都は平均でプラス0.4%と、バブル後初めて上昇を記録。都区部では0.9%上昇

した。最高路線価を付けたのは中央区銀座5丁目の鳩居堂前で1㎡当たり1,512万円。昨年からの上昇率は9.9%だった。

ちなみに各主要都市の最高路線価は、大阪では北区角田町の御堂筋が416万円で2%の上昇、名古屋では中村区名駅1丁目の名駅通りが364万円で9.3%の上昇となった。

反対に、各都道府県の県庁

所在地のうち下落幅が拡大したのは青森市、千葉市、甲府市、高松市、大分市、宮崎市の6都市で、昨年の16都市から大幅に少なくなっている。

こうした路線価の下げ止まりは、都市部の再開発や海外ブランド店の出店が起爆剤になったといわれている。その影響が地方にもじわりと現れ、「右肩上がり」への回帰を始めているようだ。