

**令和2年度
戦略的基盤技術高度化支援事業に係る
執行管理業務におけるアウトソーシングに関する調査
報告書 概要**

**令和3年3月
株式会社ブレインワークス**

目的

近畿経済産業局が、平成18年度から実施する「戦略的基盤技術高度化支援事業」（サポイン事業）について、補助金の適切な執行に係る管理（執行管理業務）をより効率的に行うべく、当該業務のアウトソーシングを検討するために、適切なアウトソーシングの在り方について調査を行う。

実施期間

令和 2 年 10 月 5 日
から
令和 3 年 3 月 31 日
まで

実施内容

01

執行管理業務の実施

- ✓ 事前準備
- ✓ 補助事業者等からの月次報告の確認
- ✓ 中間・確定前検査の実施
- ✓ 補助事業者からの問合せ対応

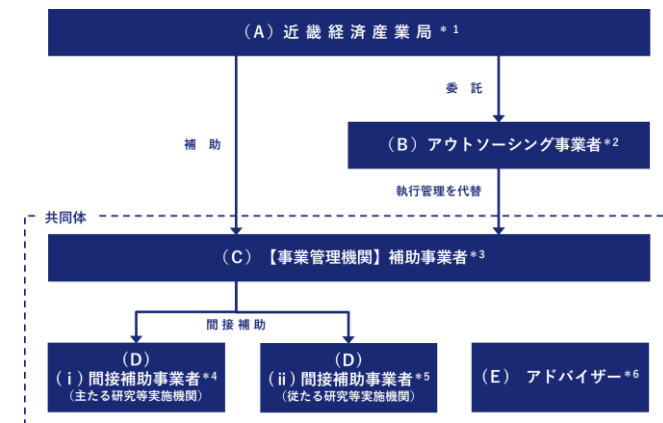
02

補助事業者へのヒアリング

03

適切なアウトソーシングの在り方 についての検討・調査報告書の作成

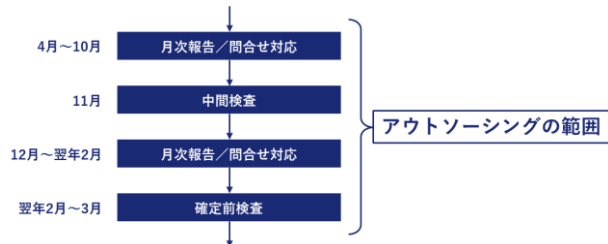
実施体制



実施内容

執行管理業務

補助事業者へのヒアリング



近畿経済産業局から指定された
3件の補助事業について実施

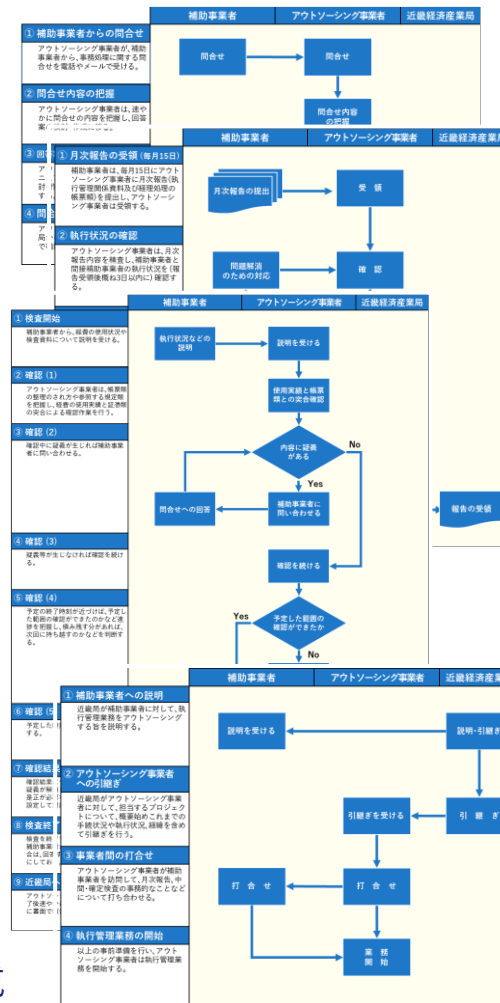
01 事前準備

02 月次報告の確認

03 中間・確定前
検査の実施

04 問合せ対応

業務フロー図を作成



✓ アウトソーシングによる弊害や課題、今後の懸念点

✓ アウトソーシングによる効果や期待

を中心にヒアリングを実施

適切なアウトソーシングの在り方

在り方のための三大要素

01

アウトソーシング
を行う上での改善案

効率的な
アウトソーシングのために

02

アウトソーシング事業者
の業務水準

事業者の
業務水準をいかに保つのか

03

補助事業者の
管理水準向上

補助事業者の
管理水準向上は重要

ま と め

- ✓ 執行管理業務のアウトソーシングは可能。
- ✓ 月次報告で帳票類の確認も行えば、現地検査から書面検査への切替え可能。
しかし、資料の取扱等には情報セキュリティの考慮が必要。
- ✓ アウトソーシング事業者の業務水準を保つには、チェックリストや業務フローの活用で対応できる。
- ✓ 補助事業者の管理水準は、円滑なアウトソーシングのためには重要な要素。補助事業者の管理能力向上のための取組も重要。

令和2年度
戦略的基盤技術高度化支援事業に係る
執行管理業務におけるアウトソーシングに関する調査
報告書

令和3年3月
株式会社ブレインワークス

1. 目 的

近畿経済産業局（以下、「近畿局」という。）では、近畿局管内の中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）による我が国製造業の国際競争力の強化と新事業創出を図るため、「中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律」（以下、「中小ものづくり高度化法」という。）に定める特定ものづくり基盤技術の高度化を目指し、中小ものづくり高度化法に基づく認定を受けた中小企業者等が行う研究開発からその成果の販路開拓までの取組を「戦略的基盤技術高度化支援事業」（以下、「サポイン事業」という。）により支援しており、平成 18 年度の制度創設以来、累計約 500 件、最近では、年間概ね 80 件のサポイン事業の執行を行っている。

サポイン事業の執行は、補助事業者及び間接補助事業者（補助事業者から補助金の交付決定を受けた者）（以下、「補助事業者等」という。）に対する補助金の適切な執行に係る管理（以下、「執行管理業務」という。）はもちろん、研究開発の進捗や事業化に向けた検討状況の把握、加えて、研究開発の目標達成や実用化、事業化の実現に向けた指導を行う。これら事業管理をより効率的に行うべく、執行管理業務のアウトソーシングを検討するために、適切なアウトソーシングの在り方について調査を行う。

2. 事業内容及び実施内容

(1) 事業内容、実施期間及び実施体制

近畿局が令和 2 年度に執行するサポイン事業における個別の研究開発プロジェクト（以下、「補助事業」という。）のうち、近畿局が指定した 3 件について、以下の事業内容を実施期間中に実施した。また、実施体制は以下の図のとおりである。

なお、具体的な事業内容や実施内容については、次項に詳細を記載する。

①事業内容

(i) 執行管理業務の実施

(ア) 事前準備

(イ) 補助事業者等からの月次報告の確認

(ウ) 中間検査・確定前検査実施

(エ) 補助事業者からの問合せ対応

(ii) 補助事業者へのヒアリング

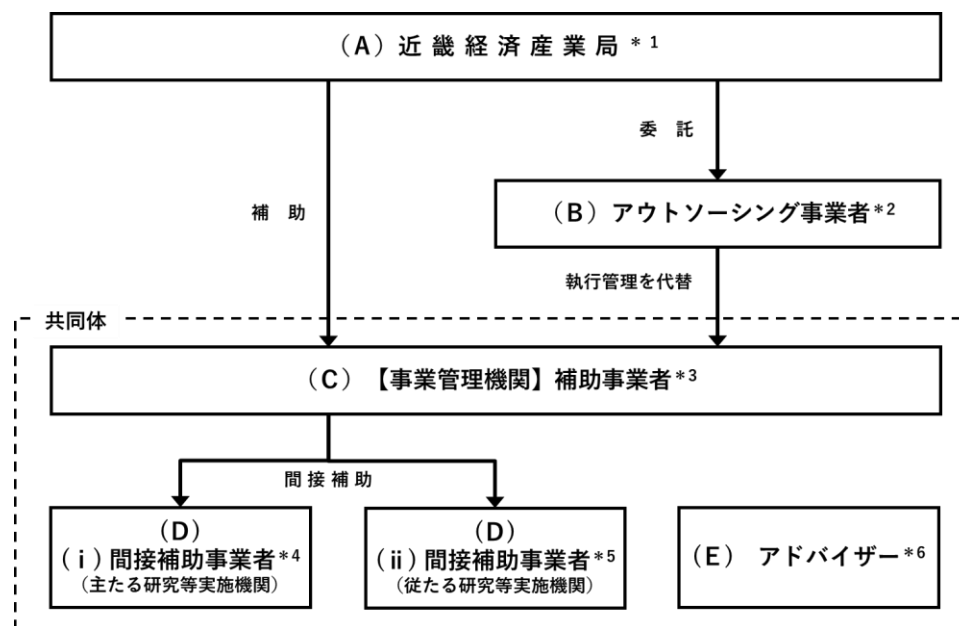
(iii) 適切なアウトソーシングの在り方についての検討・調査報告書の作成（本紙）

②実施期間

令和 2 年 10 月 5 日から令和 3 年 3 月 31 日まで。

③実施体制

以下、図 1 のとおり。



- *1 (A) 近畿経済産業局 事業管理機関及び間接補助事業者に対して、執行管理業務、研究開発の進捗や事業化に向けた検討状況の把握、加えて、研究開発の目標達成や実用化、事業化の実現に向けた指導を行う。
- *2 (B) アウトソーシング事業者 近畿局からの委託を受けて補助事業者等に対する執行管理業務を行う。
- *3 (C) 事業管理機関(補助事業者) 研究開発計画の運営管理、共同体構成員相互の調整を行うとともに、研究開発成果の普及等を主体的に行う者をいう。また、補助事業者として、国との総合的な連絡窓口を担うとともに、交付要綱を定めた上で間接補助事業者に対して、補助金の交付、額の確定、支払等を行うなど、補助事業の遂行・経費管理における責任を有する。
- *4 (D) (i) 間接補助事業者(主たる研究等実施機関) 研究プロジェクトにおいて中核的に研究開発等を実施する中小企業者。
- *5 (D) (ii) 間接補助事業者(従たる研究等実施機関) 本事業において主たる研究等実施機関の取組を保管するための研究開発等を行う研究者が所属する大企業、中小企業者、NPO、大学・公設試等。
- *6 (E) アドバイザー 研究開発やその成果の事業化に関する助言を行う等、事業実施に当たって補助的な役割を担う補助金の交付を受けない者。(例：有識者や研究者、大学・公設試等、川下製造業者等(研究開発の成果を利用する者)など)

図1 実施体制

(2) 実施内容

① 執行管理業務の実施

図2に示すアウトソーシングの範囲において、近畿局から指定された3件の研究プロジェクトについて以下、i) からiv) の業務を実施した。

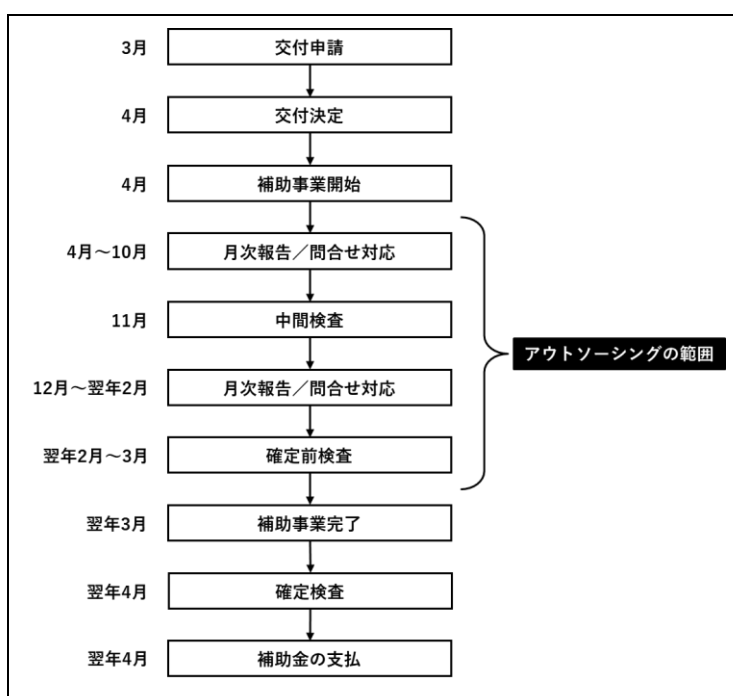


図2 執行管理業務の流れ（事業期間2～3年度目の場合）

i) 事前準備

アウトソーシング事業者は、図2のとおり、執行管理業務の流れにおいて、交付申請から補助事業開始までにアウトソーシング事業者が関わることがないため、受託した執行管理業務の開始に当たり、補助事業の内容や補助事業開始時からの執行状況を把握するために近畿局から事業概要や過年度を含む執行状況などについて引継ぎを受けた。

また、アウトソーシング事業者は、近畿局から補助事業者に対して執行管理業務のアウトソーシングと該当する補助事業について説明が行われた上で補助事業者を訪問し、補助事業者と各業務の流れについて打合せを行った。

なお、当業務におけるフロー図を図3に示す。

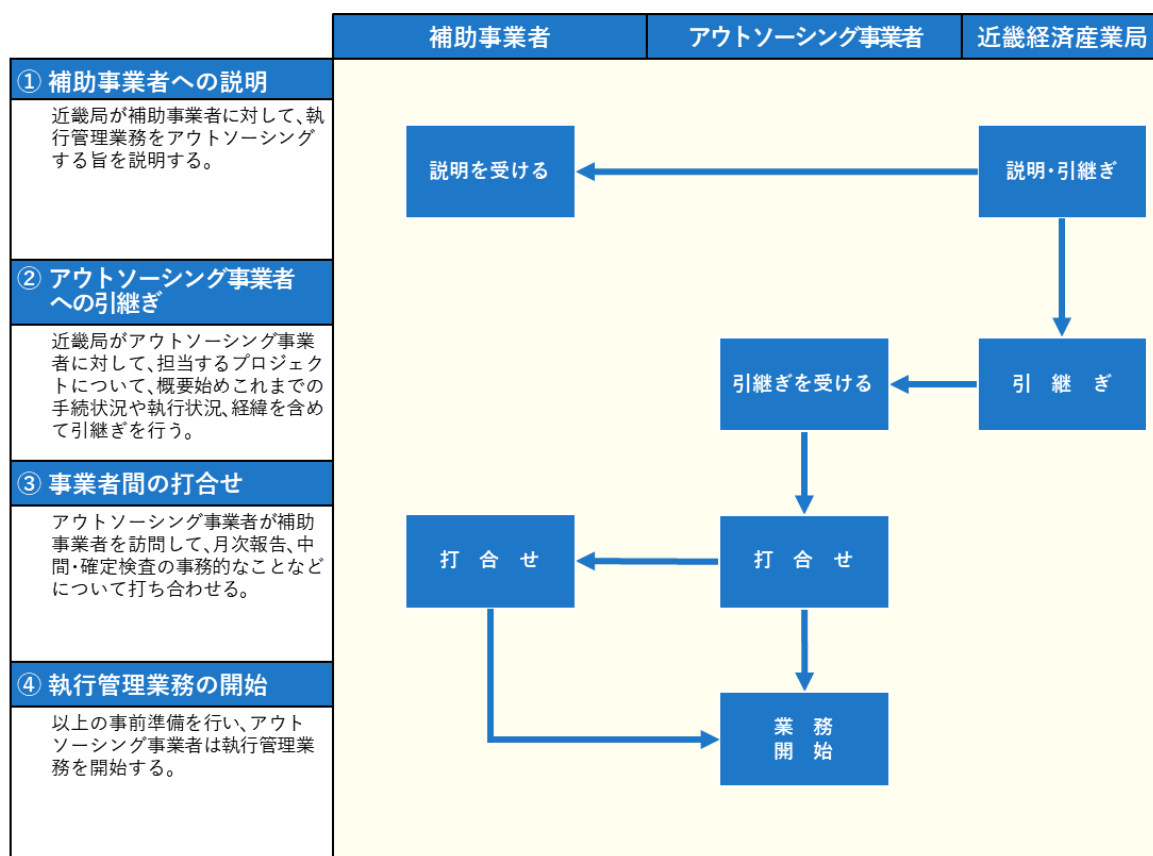


図3 事前準備に関するフロー図

ii) 補助事業者等からの月次報告の確認

月次報告は、補助事業ごとの補助事業者等における前月までの補助対象経費の使用実績を、「様式⑤-1 経費発生状況調書」、「様式⑥-1 月別項目別支払明細表（経費明細簿）」、「様式④ 人件費積算書」及び「様式③-1 補助事業作業日誌」から成る執行管理関係資料と、人件費に関する補足資料として、フィールドノート（ラボノート／研究ノート）や会議の議事録を、補助事業者が、間接補助事業者の分を取りまとめ、自らの分と併せて毎月15日に近畿局に電子媒体で報告しているものである。

アウトソーシング事業者は、以下のフロー図に沿って、3件の補助事業の令和2年9月分から令和3年2月分までの月次報告について、近畿局と同様に、毎月15日に補助事業者から電子媒体に

よる提出を受け、適切に補助対象経費が計上されているか、人件費については従事した内容が適切であったか、従事した時間数は適切に計数されているか等の確認を行った。

確認する上で、計上された経費や人件費の従事時間数の適切性は、サポイン事業の対象経費であり、補助事業のためにだけ用いられたものか、補助事業に従事したものか等の観点から行い、不明な場合は近畿局に指示を仰いだ。

確認結果は全て、毎月、近畿局に報告をした。

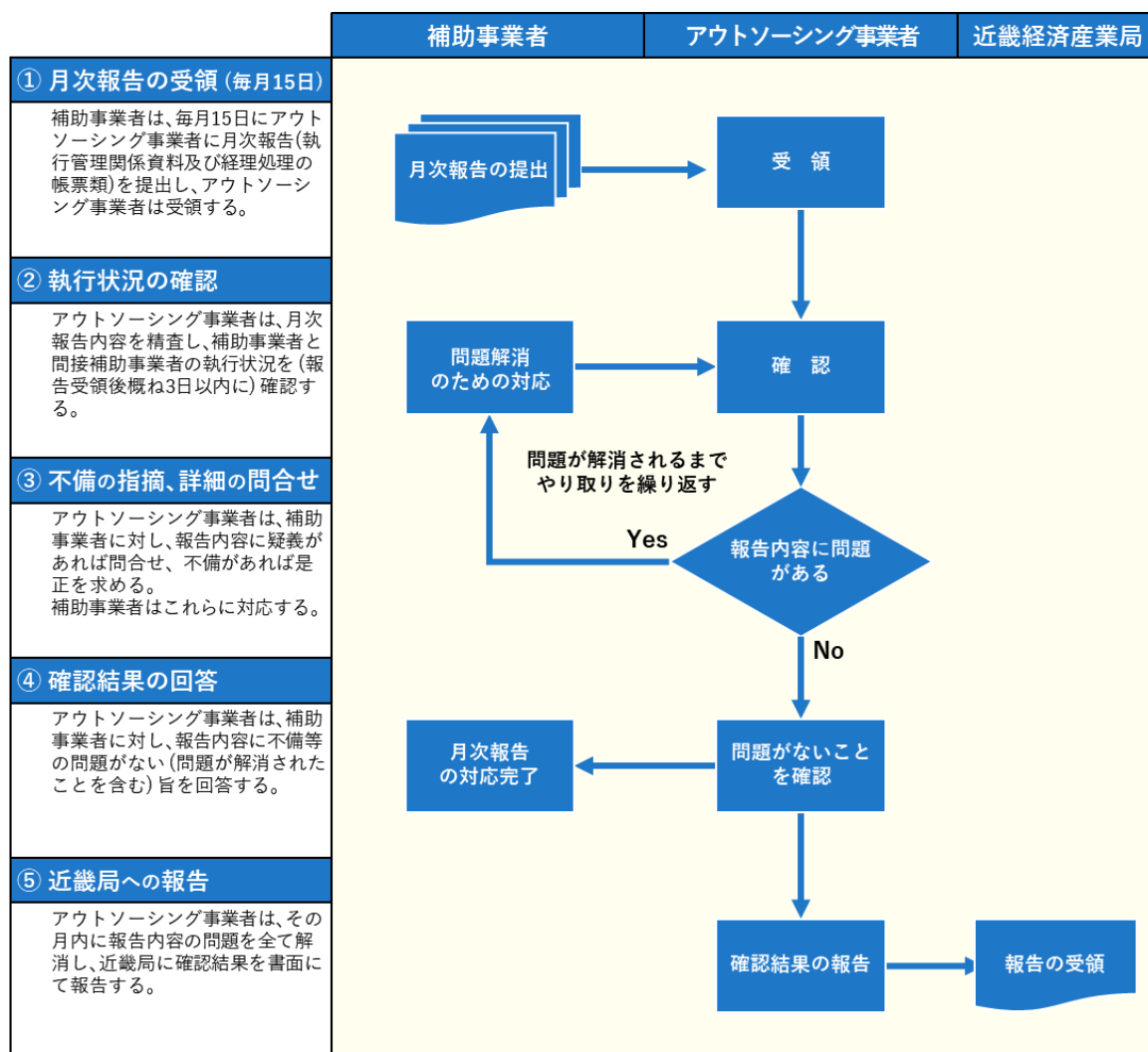


図4 月次報告の確認に関するフロー図

iii) 中間検査・確定前検査実施

執行管理業務においては、補助事業の期間中に、年度末の額の確定に係る作業負荷の軽減を目的に、期間の中間に、補助事業者等の経理処理手順や管理体制等を確認し、誤認識や誤処理があれば、速やかに是正を指導するとともに、補助事業者等の執行管理関係資料と経理処理での帳票類との突き合わせによる確認を行う中間検査、額の確定を円滑に行うための予備的調査として期間の終期に行う確定前検査を実施している。担当した3件の事業全てについて、中間検査を令和2年11月に、確定前検査を令和3年2月から3月にかけて各1回、補助事業者に赴き、現地検査を実施した。

なお、全件、これら検査の最中に生じた疑義は、その場で指摘して事実確認を行い、解消できた。

また、各検査の結果は、終了した都度、近畿局に報告した。

これら検査に係る業務フロー図を図5と図6に示す。

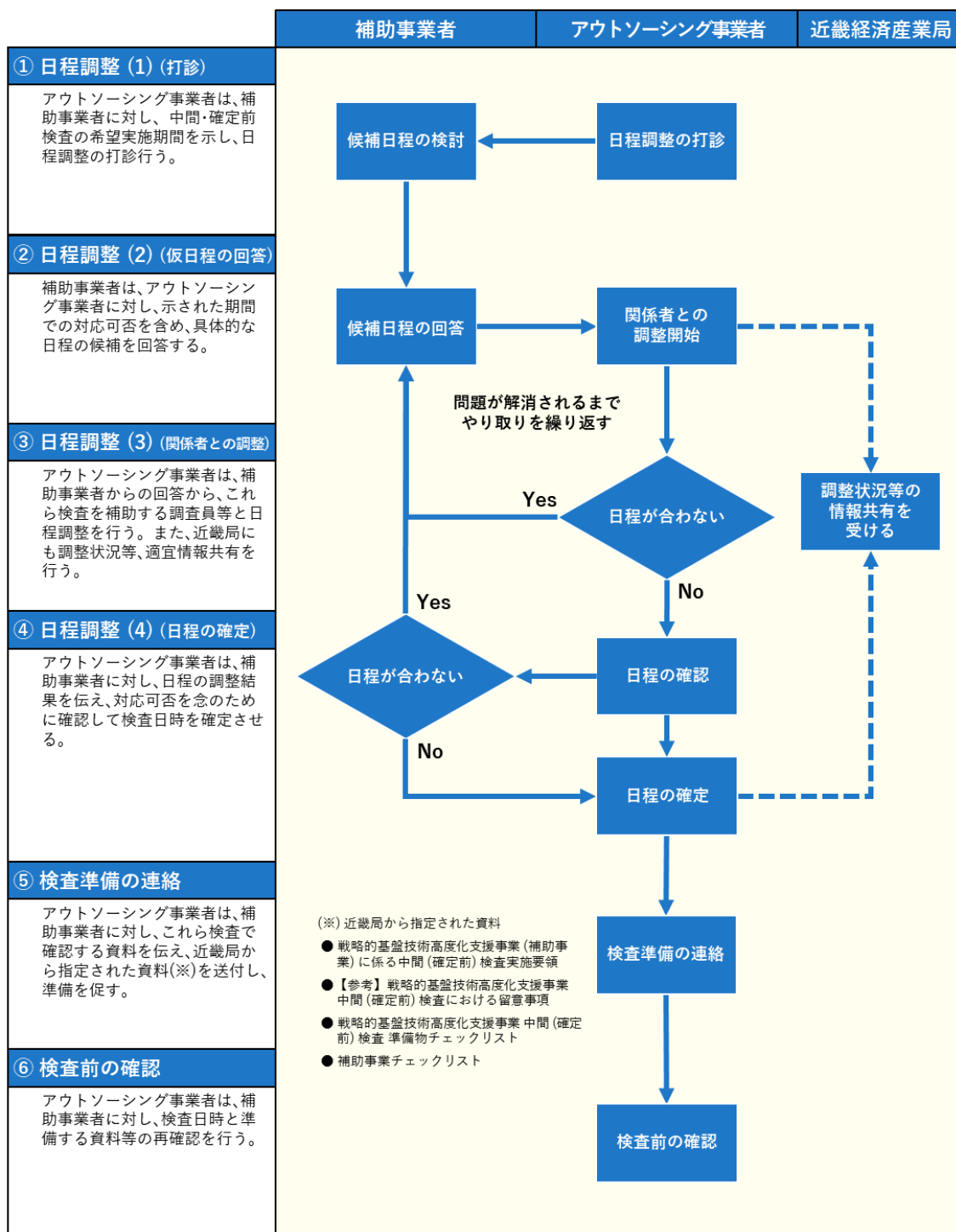


図5 補助事業者との事前調査に関するフロー図

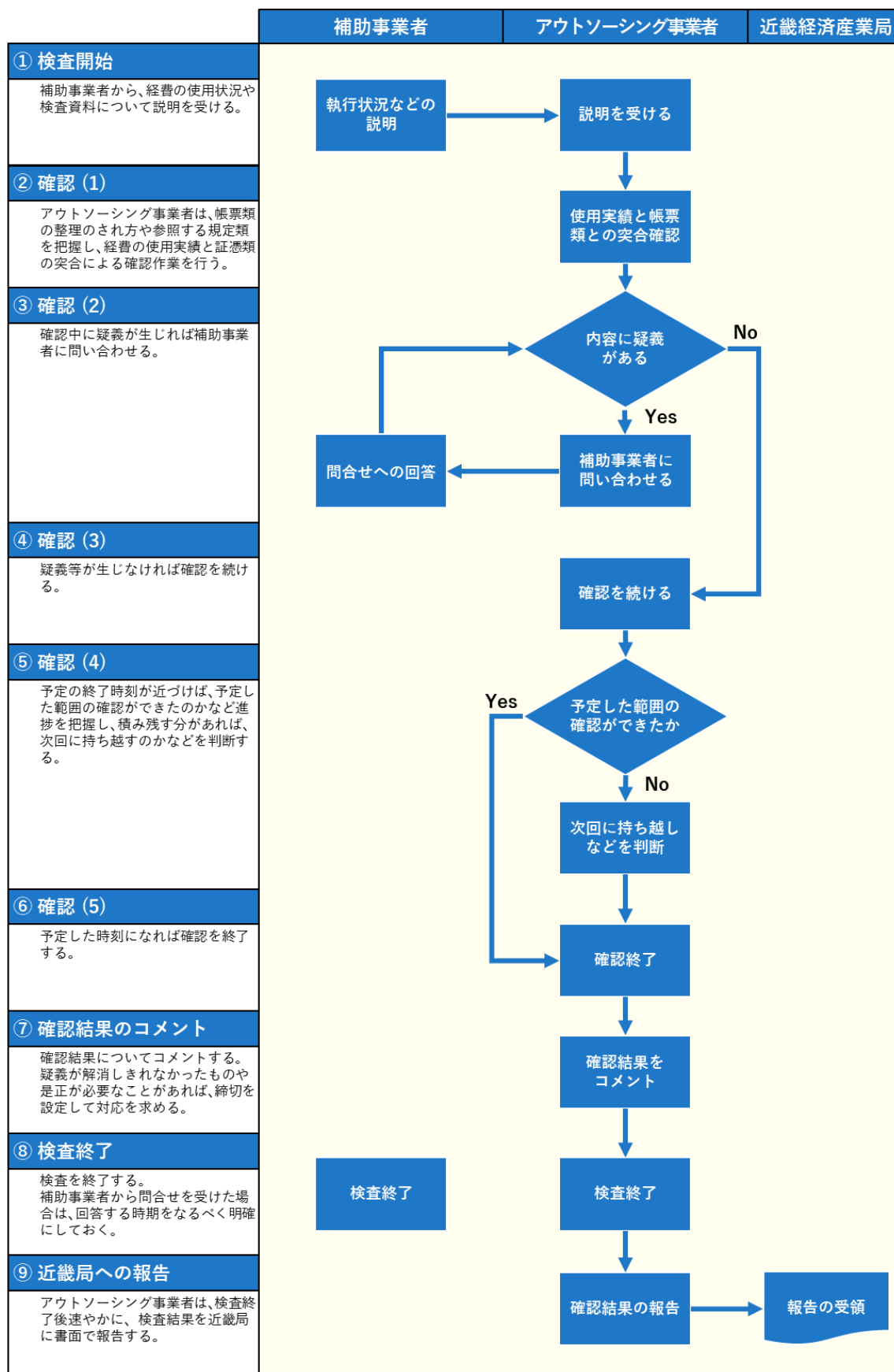


図6 中間検査・確定前検査の当日に関するフロー図

iv) 補助事業者からの問合せ対応

補助事業者からは、補助対象経費としての計上可否の判断や各種手続などについて、電話やメールで日常的に問合せがある。担当した3件についても、電話や電子メールで問合せがあり、随時対応した。

なお、対応上不明な点があった場合は、近畿局に指示を仰ぎ、速やかに対応した。

問合せ対応に関する業務フロー図を図7に示す。

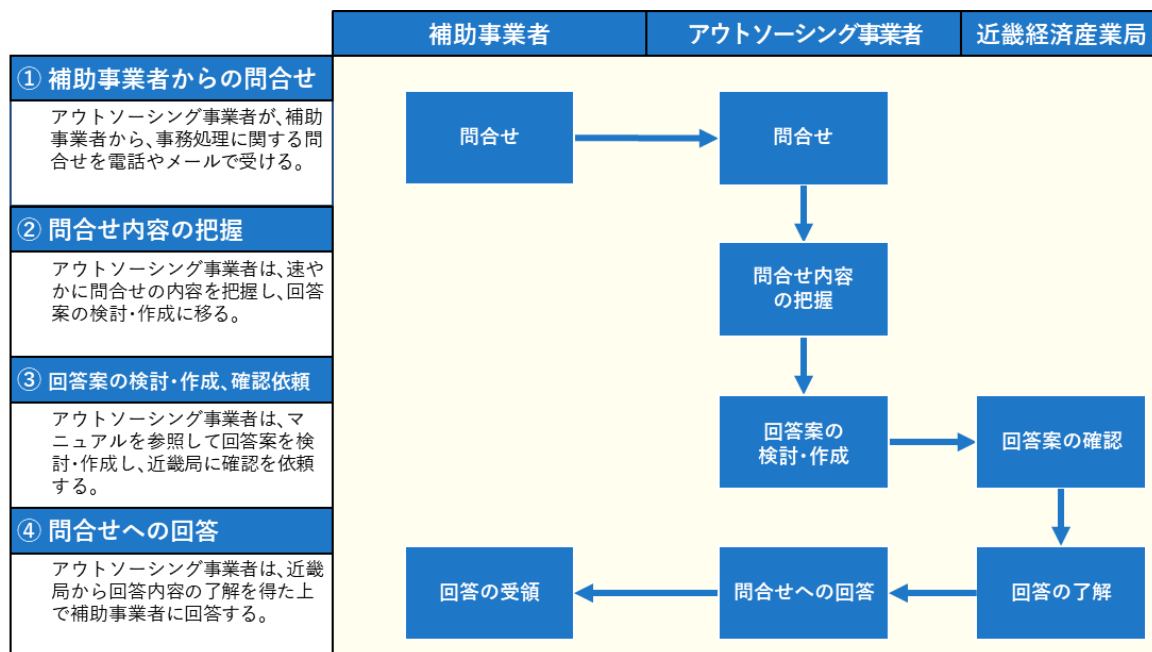


図7 問合せ対応に関するフロー図

② 補助事業者へのヒアリング

間接補助事業者も対象とした執行管理業務のアウトソーシングについて、その弊害や課題、今後の懸念点、効果等について補助事業者にヒアリング調査を行った。

i) アウトソーシングによる弊害や課題、今後の懸念点

アウトソーシングによる弊害は、現時点では特段ないとの回答であった。ただし、執行管理関係資料や経理処理での帳票類の突合確認は税理士等の有資格者やサポイン事業やその他補助事業の経理処理に詳しい企業が実施するのが望ましく、一定の業務水準があることが重要だとの意見があった。

また、月次報告において、従来提出の資料に加え、経理処理での帳票類も全て提出し、毎月、中間検査並みの確認を受け、中間検査を省略することに、特に異論はないとの見解であった。しかし、情報セキュリティの観点から、アウトソーシング事業者の執行管理業務における立場の明確化や、運搬の際の事故等を考慮した送付方法の標準化が必要ではないか等検討すべき課題も挙げられた。

ii) アウトソーシングによる効果や期待

補助事業者は、近畿局に、間接補助事業者である企業や取り組んでいる研究開発プロジェクトに合った施策情報の提供や、ハンズオンのなきめ細かな支援を期待しており、アウトソーシングによる業務効率化によって近畿局が現状以上に期待に応えてくれることができるのであれば、アウトソーシングにはメリットが感じられるという意見があった。

また、近畿局が主たる研究等実施機関への現地検査を行うことについて意見を伺ったところ、補助事業者として、主たる研究等実施機関を始めとする間接補助事業者への現地確認は実施してはいるものの、耳寄りな施策情報の提供を直接受けられるとか、企業にとって何らかのメリットを感じるのではないだろうかとの見解であった。

3. 適切なアウトソーシングの在り方について

(1) アウトソーシングを行う上での改善案

現在、月次報告では、補助対象経費の使用状況の確認と人件費、特に研究開発に携わる研究員及び補助員の従事内容と計上される時間数に関して確認を行っている。そのため、人件費を除き、補助対象経費として計上するための証拠となる帳票類の提出は求めておらず、これらは、中間検査や確定前検査において、補助事業者を訪問して確認を行っている。

今回、委託された執行管理業務のアウトソーシングは問題なくできた。今後、委託される件数が増えても対応は可能だと考えるが、その上でアウトソーシングを効率的に進めるための改善を以下に提案する。

【改善案①】

改善案として、まず、月次報告において、従来提出を求めている資料に加え、帳票類の提出も受けて、毎月、中間検査等と同等の書面検査を行うことを提案する。これにより、現地で行う中間検査等は現地に赴かない書面検査に切り替えられると考えられる。また、アウトソーシング事業者が、補助事業ごとに担当者を割り当てるのではなく、費目ごとに担当者を割り当てれば、費目ごとに微妙に取扱が異なることも関係なく、統一的な視点で確認が行え、また確認作業も効率的に行えるのではないかと考える。

また、問合せ対応については、アウトソーシング事業者が、サポイン事業における事務処理マニュアルをある程度理解できれば、近畿局の指示を仰がずに、より迅速に対応できるようになると考える。

なお、人件費（研究員費、補助員）の確認において、従事作業日誌が中心にあるものの、フィールドノート（ラボノート／研究ノート）、会議や打合せが従事内容に上がっていれば、それらの議事録と重複して内容を確認することとなっている。例えば、従事作業日誌の従事内容は、フィールドノートや議事録で代用するなど、改善には、これら資料の簡素化の検討も必要ではないかと考える。

【改善案②】

次に、これらについてアウトソーシングを行った場合、その分はアウトソーシング事業者にて経理処理の適切性を含め、補助対象経費の使用状況を把握できるようになるため、近畿局は、例え

ば、ある程度に対象を絞り込み、取得財産等機械装置の現地確認や研究員の業務管理についてヒアリングするなど、テーマ性を持った、間接補助事業者への現地検査にリソースを振り替えれば、効率的かつ実効性のある執行管理業務が行えるのではないかと考える。また、近畿局によるこれら現地検査は、間接補助事業者のうち中小企業等にとっては、意見交換等の機会ともなり、補助事業者へのヒアリングでの意見にもあった、メリットが期待できるとも考えられる。

一方、改善案①においては、補助事業者とアウトソーシング事業者の月次報告における資料のやり取りや、確認時の資料の取扱について、情報セキュリティを十分に考慮しなければならないこと、また、これまでの補助事業者と近畿局のコミュニケーションが希薄になることが懸念され、これらへの対策の検討が必要である。

(2) アウトソーシング事業者の業務水準

アウトソーシング事業者は入札の結果により、毎年度交代することがあり得る。しかし、その度に、受託事業者により管理の手順などが変わることは非効率であり、何より執行管理を行う上で一定の業務水準が担保されることは必要である。これは補助事業者からも求められていることでもある。

アウトソーシング事業者の業務水準は、月次報告チェックリスト等や上記の業務フロー図を活用することで担保され则认为られる。

また、アウトソーシング事業者の担当者やそれを補助する者の、スキルアップやレベルアップも非常に重要だと考える。委託事業開始直後に、研修を受講するとともに、未経験者は、一定の件数を税理士等の有資格者や経験者に付いて業務を行うことの要件化などが必要だと考える。

アウトソーシング事業者においても、補助事業の管理経験が浅い機関や疑義が生じやすい費目や経費の確認は、有資格者か経験者が担当するなど、体制構築のために一定の基準を設けることも必要であるとする。

これらにより、委託者、受託者の双方で業務水準を担保することができると考える。

執行管理関係書類チェックリスト

事業管理機関: _____
担当者: _____
テーマ名: _____

		〇月	4月	5月	6月
チェック日					
1、全体					
1	前月以前の経費に変更はないか。変更がある場合、事前に事業管理機関から連絡を受けているか。				
2	「基礎情報」シートの記載は正しいか				
2、経費発生状況調書					
1	事業者名・テーマ名・補助対象期間等の記載は正しいか				
2	各月の金額セルについて、数式が変更されていないか				
3	申請時の経費内訳から大幅に変更がないか、変更がある場合、理由は明確か				
4	人件費積算書や各月別項目別支払明細表(経費明細簿)の金額が転記されているか				
5	申請時の経費内訳は交付申請書から正しく転記されているか				
3、人件費積算書					
4	フォーマット、事業名が正しい/記載されているか				

図8 チェックリストの例

(3) 補助事業者の管理水準向上

補助事業者へのヒアリングでは、補助事業者は、補助事業につきコーディネーターと経理担当の2名体制で事業を管理、間接補助事業者向けに資料を作成して補助対象経費を始め、補助事業に関わることの理解を促し、また、月次報告においては、間接補助事業者から提出された内容を全て確認済みの上で近畿局に報告するために、間接補助事業者を含め、スケジュール管理を徹底しているなどの取組を行っていることを知ることができた。

このように、補助事業者による、間接補助事業者への補助事業に関する指導が行き届いていたために、今回のアウトソーシングは円滑に行うことができたところもある。

そのため、補助事業者の管理水準は、効率的に執行管理業務を行うことを始め、アウトソーシングを円滑に行うことにも大きく関係するものと考えられる。全件をアウトソーシングする際に、補助事業者の管理水準がある程度一定でなければ、スケジュール管理に影響を及ぼすなどが考えられるためである。

補助事業者の管理水準向上のため、近畿局が、補助事業者が管理上で効果を上げている取組を、他の補助事業者にモデルケースとしての紹介や推奨を行うことは非常に重要であると考ええる。

4. まとめ

- 図2に示す「アウトソーシングの範囲」において、執行管理業務のアウトソーシングは可能である。
- 月次報告において、帳票類の確認も行えば、現在、現地検査として行っている中間検査等は書面検査に切り替えることが可能である。しかし、資料の取扱等には情報セキュリティを十分に考慮する必要がある。
- アウトソーシング事業者の業務水準を担保するには、各工程でのチェックリストや業務フローを活用することで対応できる。
- また、補助事業者の管理水準は、アウトソーシングが円滑に行うためには重要な要素であり、補助事業者の管理能力向上のための取組も重要である。

以上