



中小企業庁 御中

調査報告書

令和3年度戦略的基盤技術高度化・連携事業
(商業・サービス競争力強化連携支援事業に係る調査及び施策普及業務)

2022年3月18日

富士フイルム ビジネス イノベーションジャパン株式会社

公共文教支社 公共営業部

FUJIFILM
Value from Innovation



目次

1. 中小企業の支援体制についての理解
2. ヒアリング実施要領
3. ヒアリング項目a)：経営革新計画制度の認知度を高めるための工夫・効果的な方法
4. ヒアリング項目b)：訴求力の向上に資するための冊子等に掲載すべき内容・情報
5. 上記以外の認知度を高めるための意見

中小企業の支援体制についての理解

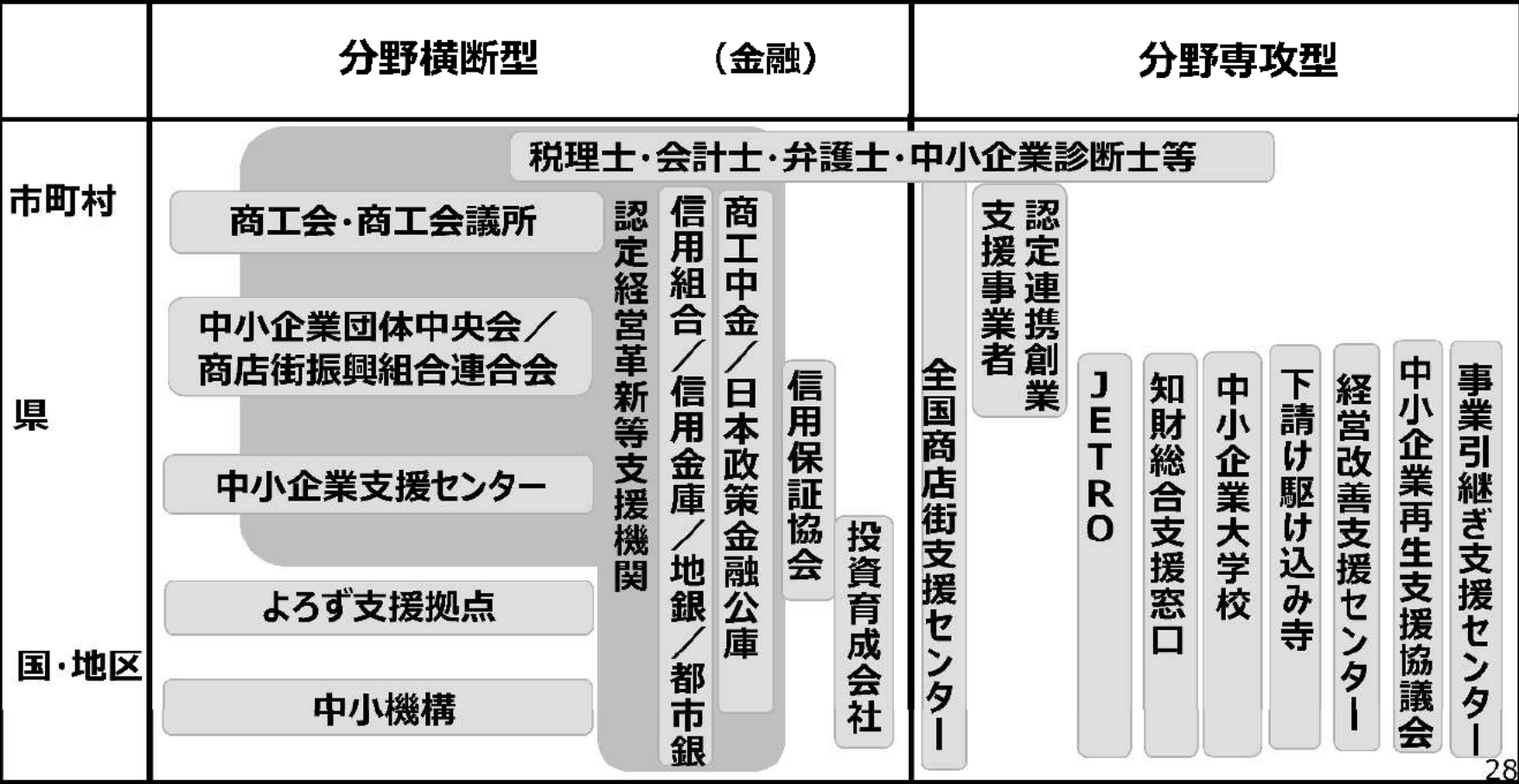
プロセス視点で見た関係支援機関の役割範囲（想定）

中企事業者の 購買決定プロセス			各種支援機関の 支援行動プロセス						
意思決定プロセス	心理・行動の状態	コミュニケーション目標	市場分析/ マーケティング	広報宣伝活動	セミナー等 イベントでの 接点の獲得	申請相談 の受付	専門家による 申請内容の検討	申請手続き の支援	申請実施
注目 認知	制度の存在 を知る	知らない →知っている	○	○					
興味	制度に興味 や関心を抱く	制度の存在をぼんやりと知っている →制度に関心を持つ	○	○	○				
欲求	制度を活用 したいと考え始める	興味はあるが、申請 しようとは思わない →比較や評価を経て 申請したくなる	○	○	○	○			
記憶	制度を記憶 する	制度名や詳細が思い 浮かばない→申請す る候補になる	○		○	○	○	○	
購入	制度の申請 を行う	購入までには至ら ない→申請すること を決心する	○					○	○
対応機関									
よろず支援拠点									
中小企業基盤整備機構									
各都道府県担当部局									
都道府県等中小企業支援センター									
認定経営革新等支援機関（民間）									

参考) 中小企業の支援体制について

- 様々な整理の仕方があり得るが、一つの見方として、大きく「分野横断型」と「分野専攻型」に分類することが可能。
- それぞれの支援機関が自らの特徴を活かしながら、中小企業・小規模事業者の支援を実施。

： 分野横断型は幅広い分野に対応していることを意味しており、必ずしも専門的な対応を行っていないということではない。下図は、それぞれの支援機関の主な役割を概略的に示したもの。



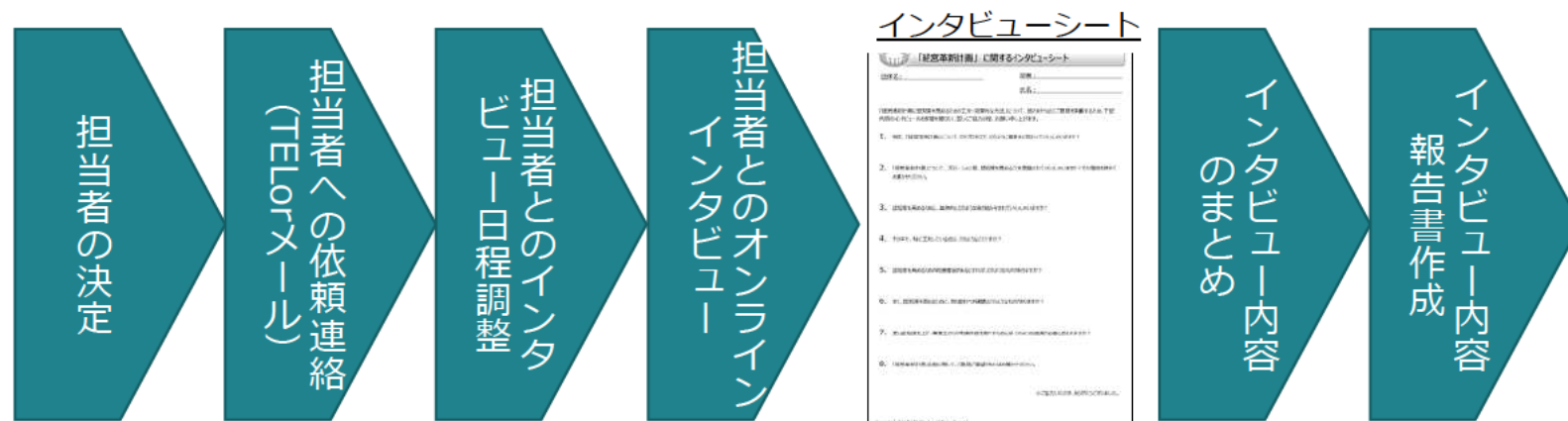
28

【中小企業の支援体制について（中小企業庁発行 平成28年11月10日版）】より

ヒアリング実施要領

ヒアリング内容と進め方

【進め方】



【ヒアリング内容（案）】

「経営革新計画に認知度を高めるための工夫・効果的な方法」について・・・

＜ヒアリング項目＞

1. 現在、「経営革新計画」について、どのプロセスで、どのように事業主と関わっているのか？
2. 「経営革新計画」について、プロモーション等、認知度を高めることを意識しているか？
3. 認知度を高めるために、具体的にどのような取り組みをしているか？
4. その中で、特に工夫している点は、どのようなことか？
5. 認知度を高めるための阻害要因があるとすれば、どのようなものか？
6. また、認知度を高めるために、取り組むべき課題はどのようなものがあるか？
7. 更に認知度を上げ、申請件数を増やすためには、どのような施策が必要と思われるか？
8. 「経営革新計画」全般に関して、ご意見ご要望があればお聞かせください。

ヒアリング項目

a) 経営革新計画制度の認知度を高めるための工夫・効果的な方法

「経営革新計画」の認知度を高める工夫、効果的な方法 サマリー（支援者個人として現状取り組んでいること）

ヒアリングを通じ、「経営革新計画」の認知度を高める工夫、効果的な方法について、現状取り組んでいるテーマについて、以下の通りまとめた。

◆ 支援者としての心構え・関わり方

- ✓ 支援者側が全部作るのではなく、**事業者が自立的に作成**できるようサポートする
- ✓ **補助金の相談にくる人**から、経営革新計画に結びつけるようにしている
- ✓ **日常の接点や各種セミナーの場面での接点を活用**している
- ✓ 計画策定支援のフェーズでは、特に**計画の磨き上げを手伝う**事をしている
- ✓ 計画を事業主自身で書ける人には**極力自身で書いてもらう**ように関わっている
- ✓ 経営革新計画での相談は、**口コミによるもの**が多く、そこを重要な接点として意識している
- ✓ 経営革新計画は**すべてのもの（経営・事業継続）のベースになるもの**、という認識で関わっている
- ✓ **寄り添う形（伴走型）**で支援を行っている
- ✓ 事業計画がない会社が多く、**まずは指針を作りたいと声をかけ**、その中で、**やる気のある経営者**を見つけ、「経営革新計画」をやろうと声掛けしている
- ✓ 人間的な**信頼関係を土台に、セミナーや個別相談会をキッカケ**にして、関係を築いていくよう心掛けています
- ✓ 申請支援のみならず、**承認後が重要**なので、そこもフォローしている
- ✓ **経営者がしっかり考えることが大事**で、相手のレベルを見ながら対応している
- ✓ 事業主に魂を入れることが重要で、**全てを教えるのではなく、ポイントを教える**ようにしている
- ✓ 計画が実行できるかどうかも大切。**自分が汗をかいたり、思いが入っていることが重要**

「経営革新計画」の認知度を高める工夫、効果的な方法 サマリー（法人として現状取り組んでいること）①

ヒアリングを通じ、「経営革新計画」の認知度を高める工夫、効果的な方法について、現状取り組んでいるテーマについて、以下の通りまとめた。

◆ 制度としての認知活動

- ✓ **金融機関からの信頼度向上策**として活用する
- ✓ **経営革新計画は目的でなく手段（＝可視化ツール）**として捉える
- ✓ **補助金制度との組み合わせ施策**の実施

◆ プロモーション

- ✓ **認定事業者の広告塔としての活用**によるセミナーやHPでの事例紹介
- ✓ 都道府県と連携し、**県として企業応援型を目指して経営革新計画を推進**し、「経営革新モデル企業」として選出、表彰制度を設けている
- ✓ **口コミによる身近な存在**としてのアピールと事業主同士の関係性の強化
- ✓ **専用ツール**の作成展開（Word,Excelでの私製ツールあり）
- ✓ **SNS**の活用
- ✓ 国としての**経営革新計画の取り組みの重要性と仕組み**についてのプロモーションの強化
- ✓ やりたい人への支援の強化
- ✓ 事業主の関心、モチベーション向上に向けた、**事例集やアイデア集の作成**

「経営革新計画」の認知度を高める工夫、効果的な方法 サマリー（法人として現状取り組んでいること）②

ヒアリングを通じ、「経営革新計画」の認知度を高める工夫、効果的な方法について、現状取り組んでいるテーマについて、以下の通りまとめた。

◆ DXからの切り口

- ✓ **DXを切り口**とした経営革新計画の推進を図る
- ✓ **DXからのアプローチ**の推進
- ✓ 各種DXツールの**事業主への展開**と**DXツールを活用した**経営革新計画の事例収集と展開

◆ その他

- ✓ 「**巡回活動（直接訪問）**」による事業主との直接対話による促進
- ✓ **自主研究会**の立ち上げと活用による支援者の育成
- ✓ **DX人材**の育成
- ✓ よろず拠点や企業間連携による支援

ヒアリング項目

b) 訴求力の向上に資するための冊子等に掲載すべき
内容・情報

訴求力の向上に資するための冊子等に掲載すべき内容・情報サマリー①

ヒアリングを通じ、「経営革新計画」の訴求力の向上に資するための冊子等に掲載すべき内容・情報について、以下の通りまとめた。

◆ 制度としての認知活動

- ✓ 国としての経営革新計画の**取り組みの重要性と仕組みについての認知活動**の強化
- ✓ **金融機関からの信頼度向上策**として活用する
- ✓ 経営革新計画は**目的でなく手段（＝可視化ツール）**として捉える
- ✓ **補助金制度との組み合わせ施策**
- ✓ 「ロカベン」との組み合わせなどの**他制度との融合や相乗策**の検討
- ✓ 「ロカベン」「EBPM」等の**他施策との差別化又は相乗効果の再検討**による、経営革新計画の位置づけの明確化
- ✓ **制度の位置づけとアナウンスの内容と仕方**、そもそもの経営革新計画の意味の理解浸透
- ✓ 「経営革新計画」と他の給付金等の**施策（持続化給付金、IT導入補助金、ものづくり補助金等）との関係や位置づけの明確化**とその必要性のアピール
- ✓ 経営計画の策定を目的とした、その手段としての「経営革新計画」**制度の考え方**の徹底

訴求力の向上に資するための冊子等に掲載すべき内容・情報サマリー②

ヒアリングを通じ、「経営革新計画」の訴求力の向上に資するための冊子等に掲載すべき内容・情報について、以下の通りまとめた。

◆ プロモーション

- ✓ **認定事業者の広告塔としての活用**によるセミナーやHPでの事例紹介
- ✓ **専用ツールの作成展開**
- ✓ **SNSの活用**
- ✓ 支援者の**交流の場の提供や表彰制度**によるモチベーション向上策の実施
- ✓ 経営革新計画の**実践好事例の表彰化**（認定事業者の表彰）
- ✓ 認定事業者への**報償制度**の充実
- ✓ 事業主の関心、モチベーション向上に向けた、**事例集やアイデア集の作成**

◆ DXからの切り口

- ✓ **DXを切り口**とした経営革新計画の推進を図る
- ✓ **DXからのアプローチ**の推進
- ✓ 各種DXツールの**事業主への展開**と**DXツールを活用した**経営革新計画の事例収集と展開

◆ その他

- ✓ **よろず拠点や企業間連携**による支援

訴求力の向上に資するための冊子等に掲載すべき内容・情報サマリー③ ～「事例紹介」について

- ✓ 支援者へのヒアリング結果から、優良事例掲載の訴求力が高いことが分かった。
- ✓ ヒアリング対象者から優良事例を紹介いただき、業種等のバランス等を鑑みて、以下4社を選定した。
- ✓ 冊子への掲載を意識し、事業概要のみならず、課題や計画、成果についても、具体的な内容についてヒアリングを実施した。

#	社名	業種分類	取り扱い商品	テーマ・事業内容
No1	谷口化学工業所	靴・履物 (卸売)	・革靴磨きクリーム (香るクリーム)	靴関連商品の卸売業務がメインであった事業を見直し、靴を大切にしたい層、靴磨きにこだわり層をターゲットとして従来にない、香りの高いハイグレード靴クリームシリーズの製造・販売を行う。 このことで品質が良く香りもあり、保革などの機能性を提案し、新規顧客獲得と顧客囲い込みを図る。 ①香りを高めた新ブランド靴クリームの製造販売 ②靴職人との連携による企画販売事業
No2	松盛堂	総合工事業 (建設業)	・シックハウス対応住宅	自社の強みである、天然素材の活用や注文住宅の実績と技術を活かして、独自工法の漆喰や壁、天井、床などへ施工により、コロナ禍などでニーズの高い、消臭・除菌・抗菌・防カビ、抗ウイルスに対応した建物の建造を行う
No3	すみだ珈琲	喫茶店 (小売)	・コーヒー、江戸切子 ・肥料(コーヒー殻)	カフェおよびコーヒー豆事業を進めていくにあたり、新たに使用済コーヒー粉を用いた自社製品シリーズを企画・開発・製造・販売して新たな顧客開拓を行い売上の向上を図る
No4	株式会社新井精密	精密機械 (製造業)	・金属部品	新工場建設を契機とし、高度な生産システムと営業体制の構築といった最新の加工技術により生産性の大幅な向上を図り、新分野進出(自動車・医療等)を実現した

訴求力の向上に資するための冊子等に掲載すべき内容・情報サマリー③ ～「事例紹介」について

ヒアリングを通じ、「経営革新計画」の訴求力の向上に資するための冊子等に掲載すべき内容・情報について、経営革新計画の認定事業所の事例紹介として、前述の4社を以下の通りまとめて冊子に掲載した（サムネイル版を掲載、詳細は別途提出の経営革新計画の冊子参照のこと）。

16

ヒアリング項目
a,b以外の認知度を高めるための意見

a,b以外の認知度を高めるための意見サマリー①

ヒアリングを通じ、前述のa,b以外の認知度を高めるための意見について、以下の通りまとめた。

◆ 制度に関すること

- ✓ そもそもの**経営革新計画の意味や制度の位置づけ**の理解浸透と**継続的な公知活動**
- ✓ 「**経営革新計画**」と他の**給付金等の施策**（持続化給付金、IT導入補助金、ものづくり補助金等）との**関係や位置づけの明確化**とその**必要性のアピール**
- ✓ **加点以外での動機づけ策**の検討
- ✓ **経営計画を作ることを目的とし、その手段としての「経営革新計画」の位置づけの明確化**
- ✓ **現場の実態に合わせた現状制度の更なる拡充と展開**
- ✓ 「**ロカベン**」「**EBPM**」等の他施策との**差別化**又は**相乗効果**の検討による、**経営革新計画の位置づけの明確化**
- ✓ **ゼロゼロ融資展開後（コロナ後）の資金繰り計画に経営革新計画を活用する**
- ✓ **中小企業という単一のくくりではなく、小規模事業者と中小規模事業者を層別し議論する**

a,b以外の認知度を高めるための意見サマリー②

ヒアリングを通じ、前述のa,b以外の認知度を高めるための意見について、以下の通りまとめた。

◆ 行政庁・支援者の関わり方

- ✓ 事業主が**思いを込めて作成立案**できるような**支援者側の継続的な関り**
- ✓ 評価内容を**承認行政庁から事業者へフィードバック**できるとよい

◆ 各種プロモーション

- ✓ **国レベルでの支援者の交流の場**の提供
- ✓ **支援者の表彰制度**によるモチベーション向上策の実施
- ✓ 経営革新計画の**実践好事例の表彰化**
- ✓ 経営革新等の**相談経験がない事業者へのアプローチ**の実践
- ✓ 認知度を上げるためには、**ご褒美を作る**こと、事例集やアイデア集を作り、共感を広げ、**経営者のやりたいモチベーションを上げるための工夫**を行うことが必要である
- ✓ 国としての経営革新計画の取り組みの重要性と仕組みについてのプロモーションの強化
- ✓ 関心のない人たちへの施策も必要だが、**やりたい人をどう支援するか**が重要である
- ✓ 各種DXツールの事業主への展開とDXツールを活用した経営革新計画の事例収集と展開

a,b以外の認知度を高めるための意見サマリー③

ヒアリングを通じ、前述のa,b以外の認知度を高めるための意見について、以下の通りまとめた。

◆ 人材育成その他

- ✓ 支援者の人材育成の強化
- ✓ スモールDXからのアプローチの推進とDX人材の育成
- ✓ DXを切り口とした経営革新計画の推進を図る

a,b以外の認知度を高めるための意見サマリー④

制度を活用したことのある事業者より、経営革新計画に取り組んだ際の意見・感想について、以下の通りまとめた。

◆ 良かった点

- ✓ コロナで自粛気味で時間ができ、自身で理解するのに時間がかかったが、その時間を使って実施し、**可視化できたことが良かった**

◆ 難しかった点

- ✓ 初回は、やり方や内容がわからず、ボリュームも多い為（40ページ）、**支援者の協力が不可欠**であり、それでも半年かかった
- ✓ 申請資料で第三者へどう伝えるべきか、**伝えやすさなどの表現**に苦勞した
- ✓ **支援者と共同**で分担しながら、**フォーマットが決まっていない所や目標設定、数字をどうセットすべきか**などが苦勞した
- ✓ 経営革新計画は持続化補助金とかのようなレベルだと思っていたが、蓋を開けたら**かなり大変**だった
- ✓ 自社の内容をどう他の人に知ってもらいやすく書くかということの**ストーリーを組む・考えること**と、その**ストーリーと数字を組み合わせる**のが難しかった
- ✓ **計画経営はすごく大事**だと思い、経営革新で要求されている事はエッセンシャルなことなのでただ定性的な部分は問題ないが、**定量的な部分を計画する**のが難しかった（数字の根拠とか）
- ✓ 社長として現状がわかっているつもりでいたが、**実際経営計画を作る事で俯瞰して見れてよかった**と思っている

