

SCB SHINKIN
CENTRAL
BANK

金融調査情報

26-08

(2015. 3. 27)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>

信用金庫による中小企業の補助金活用の支援策について

視点

平成 24 年 8 月の中小企業経営力強化支援法の施行以降、信用金庫の間で中小企業の補助金活用を支援する動きが強まっている。金利競争からの脱却に取り組む信用金庫にとって、補助金活用の提案は、今後のビジネスモデルの 1 つである「課題解決型営業」の具体的手法として期待されている。一方、補助金を利用する中小企業にとっても設備投資や技術開発に要する資金の一部を獲得できるだけでなく、対外的な PR に寄与するなどメリットは大きい。

要旨

- 中小企業向けの補助金とは、国や地方自治体が特定の政策を達成するために交付する返還不要な資金である。大きく、①申請書類をもとに審査を受け交付先が決定される補助金と、②要件を満たせば基本的に全員が交付される補助金、に分かれる。
- 中小企業が補助金を獲得するメリットは、①設備投資などに要する資金の一部を得られること、②申請書類の作成を通じ自社の強み・弱みなどを（再）確認できること、③補助金の採択が対外的な PR につながること、などである。
- 信用金庫が補助金活用の支援に取り組むようになった背景には、金利競争と一線を画する「課題解決型営業」の実践を目指す動きがある。低金利以外の付加価値を提案することで、競合金融機関との差別化を図ると同時に顧客との密着度を高める効果が期待される。
- また、若手職員の育成ツールとして補助金情報を用いる信用金庫も増えている。
- 今後、信用金庫が支援を強化する際の検討項目は、①提案先の選定、②本部の支援体制、③申請書類のブラッシュアップ、④申請後のフォロー、などがある。

キーワード

認定支援機関、補助金、補正予算、課題解決型営業、提案競争、ブラッシュアップ

目次
はじめに
1. 補助金の概要
2. 中小企業の補助金活用メリット
3. 信用金庫における活用支援への取り組み
4. 支援強化時の検討項目
おわりに

はじめに

信用金庫が5～10年後を見据えたビジネスモデルを検討する上で、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」で提唱された地域密着型金融の精神に学ぶところは大きい。そこでは、コンサルティング機能の強化などが求められており、信用金庫は自前の機能だけでなく、外部の機能も幅広く活用したビジネスモデル構築についても検討している。こうしたなかで、公的な中小企業支援機能である補助金の有効活用について取り組んでいる信用金庫は多い。

平成26年度補正予算の成立を受け、「ものづくり・商業・サービス革新補助金（通称「ものづくり補助金」）」などの各種補助金事業が動き始めた。前後して地域金融機関の間で中小企業による補助金活用の支援策が本格化している。

このきっかけが24年8月の経営革新等支援機関の認定制度（認定支援機関）の開始である。地域金融機関の多くが認定支援機関となり、中小企業の創業や販路開拓、経営改善、事業承継の支援などに取り組んでいる。補助金活用の支援は、これらの各種支援策の1つと位置付けられ、また付随して発生するつなぎ資金の提供など地域金融機関の活躍余地が大きい分野だと考えられる。

そこで、本稿では、今後のビジネスモデルの1つと考えられる課題解決型営業の具体的な活動手法である「信用金庫による中小企業の補助金活用の支援策」を取り上げる。

1. 補助金の概要

（1）補助金の定義

中小企業向けの補助金とは、国や自治体が特定の施策を達成するために交付する返還不要の資金のことである¹。補助金の明確な定義はないが、税金を財源とすることから「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律（補助金適正化法）」によって厳格な事務処理などが求められている。

¹ 補助金の中には国が自治体向けに交付するものや、個人に対して交付するものもあるが、本稿では中小企業に対し交付する補助金に議論を限定する。

一般にわが国では3,000種類以上の補助金があると言われ、その多くが年度タームで公募から採択、交付まで完結する。また、補助金に類似した用語に「助成金」がある。両者の違いとして、補助金は『公募期間、採択件数や金額が決まっていて、申請しても必ずしも採択される訳ではない』制度、助成金は『要件を満たせば受給できる可能性が高く、予算の範囲内で長期にわたり申請期間が設定される可能性の高い』制度とされる。補助金の代表例として「ものづくり補助金」、助成金の代表では「雇用調整助成金」がある。ただし、予算の枠内で補助金を交付した「エコカー補助金」の例もあるので、本稿では補助金と助成金を同義と捉える²。

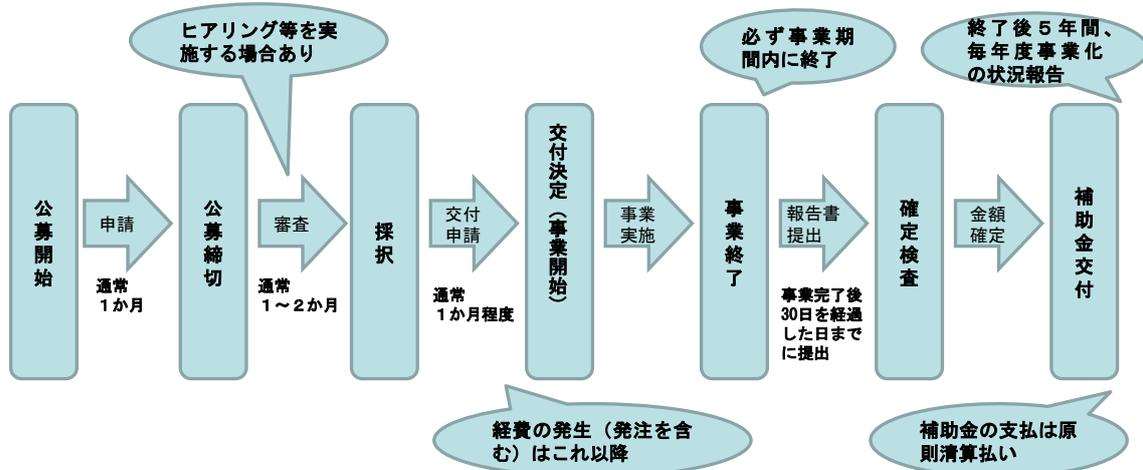
補助金は大きく、①申請書類をもとに審査を受け、交付先が決定されるものと、②要件を満たせば基本的に全員が交付されるもの、に分かれる。信用金庫が支援に注力しているのは前者の補助金であり、また申請にあたって認定支援機関の確認書を求められる「ものづくり補助金」なども①に該当する。

(2) 補助金の交付までの手続き

一般的な補助金の流れは図表1のとおりである。補助金の交付を希望する中小企業は公募期間中に申請書類を提出し、審査を受ける。その際、専門家による書面審査によって採択の可否が決まるケースが多い。通常、採択＝補助金交付ではなく、交付決定後から事業期間内に発生した費用のみが補助金対象となる。また、補助金は清算払いを原則とするため、例えば補助金を用いて工作機械を購入した場合、機械購入から補助金交付までの期間について補助金相当額をつなぎ融資などで手当てする必要がある。

そのほか、補助金は税金を原資とするため、交付金額の確定には支払証憑類の提出や交付後一定期間の報告書提出など、事務処理面で手間のかかる部分もある。

(図表1) 一般的な補助金の流れ



(備考) 関東経済産業局資料より作成

² 補助金適正化法でも補助金と助成金の違いを定義していない。

2. 中小企業の補助金活用メリット

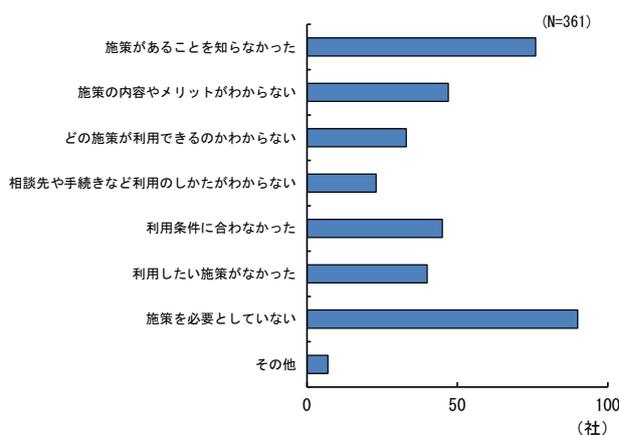
中小企業が補助金を活用する目的は、設備投資や研究開発、従業員の雇用・教育などに要する資金の一部を獲得できることである。これに加え、①申請書類の作成を通じ自社の強み・弱みなどを（再）確認できること、②補助金の採択が対外的なPR、信用力の向上につながることで、などもメリットとしてあげられる。

①に関連して、通常、申請書類には今後の事業計画や収支見通しを客観的に記載する必要がある。また、補助金事業の属するマーケット動向や自社の取り組む事業の優位性なども確認せねばならない。そのため、中小企業からは、『補助金の採択は結果であり、申請書類の作成を通じて自社の目指す方向を再確認できた』との意見も聞かれる。

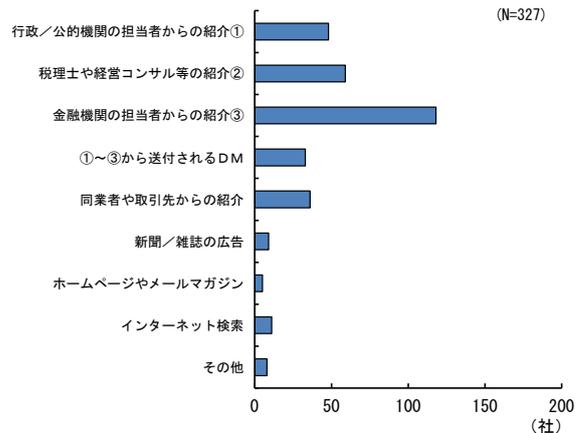
②に関連して、近年は補助金の採択企業が一覧となって省庁や関連団体のホームページに公表されるケースが多い。『補助金の採択を受け、金融機関を含む対外的な信用力が向上した』『採用活動の際にPRできた』との意見も聞かれる。

このように中小企業にとって補助金を活用するメリットは大きい一方で、その周知度合はまだまだである。（独）中小企業基盤整備機構が実施した「中小企業経営者の経営情報の収集・活用に関する実態調査」では、補助金などの施策を利用しない・しなかった理由として、『施策があることを知らなかった』や『施策の内容やメリットがわからない』が一定割合で存在する（図表2）。中小企業経営者の多くは日々の業務に忙殺され、また公的機関などに敷居の高さを感じているようである。だからこそ、日常から付き合いのある信用金庫による補助金情報の提供や申請書類のブラッシュアップ（添削）などは、有益な付加価値サービスの提供となり得る（図表3）。

（図表2） 施策を利用しない/しなかった理由



（図表3） 施策を利用したきっかけ



- （備考） 1. 図表3ともに（独）中小企業基盤整備機構「中小企業経営者の経営情報の収集・活用に関する実態調査」（平成25年3月）より作成
 2. ここでいう「施策」とは、国や都道府県などの政策にもとづいて実施される中小企業に対する支援策のこと。主に公的機関が窓口となり、経営についての様々なサポートを受けられる制度。具体的には、「金融・税制の優遇措置」や「補助金の支給」「経営相談」「セミナーや研修」「情報提供」のほか、「小規模企業共済」など様々なメニューがある。

3. 信用金庫における活用支援への取組み

信用金庫が中小企業の補助金活用の支援に取り組むようになった背景には、深刻化する金利競争からの脱却がある。市場金利の低下に加え、競合金融機関より少しでも低い貸出金利を提示する金利競争が激化している。『低い貸出金利は顧客に対する最良の付加価値サービスである』との意見もあろうが、過度な金利競争の結果、信用金庫だけでなく地方銀行や第二地方銀行の多くが貸出金利息の減少（収益力の低下）に苦慮している。

こうした状況下、低金利以外の付加価値サービスの提供を通じて、貸出金の残高と利回りを確保する「課題解決型営業」³を目指す動きが信用金庫の間で強まってきた。信用金庫にとって中小企業の補助金活用の支援策は、①課題解決型営業を具体的に実践するためのツールであると同時に、②若手職員の育成ツールと位置付け支援策に取り組んでいる信用金庫もみられる。

（1）課題解決型営業の実践ツール

信用金庫が中小企業に提供する付加価値サービスを挙げると、販路開拓やビジネスマッチング、産学官連携、事業承継・M&Aの提案など数多く存在する。補助金は、①使い勝手が良い、②情報収集に役立つ、③新規の資金を創出する、などの点で優れるうえ、取引の浅い中小企業の深耕、さらには新規開拓の際にも利用しやすい点が特長である（図表4）。

信用金庫が中小企業の抱える経営課題を解決するためには、多様なニーズに応える必要がある。補助金は種類が多く、しかも時機に適したものが多いので、課題解決に資する提案に用いるチャンスも増えよう。また、取引の浅い中小企業の補助金活用を支援することで、当該企業の経営方針や事業計画といった情報を収集できるほか、経営者の本音や悩みに触れることも可能である。

（図表4）信用金庫からみた補助金活用のメリット

使い勝手が良い	<ul style="list-style-type: none"> ・多種多様である（種類が豊富）。 ・タイムリーで話題性がある。 ・公的な制度であり、正確性が高い。
情報収集に役立つ	<ul style="list-style-type: none"> ・資金ニーズ、事業計画などの情報を入手できる。 ・申請書類の作成を通じ、中小企業との密着度を高められる。
新規の資金を創出	<ul style="list-style-type: none"> ・新規の資金需要を創出する呼び水となる。 ・つなぎ資金などの貸出につながる。
競合金融機関との差別化	<ul style="list-style-type: none"> ・一般に大手金融機関は手掛けたがらない。 ・低金利以外の付加価値情報を提供できる。

³ ソリューション営業やコンサルティング営業とも言う。

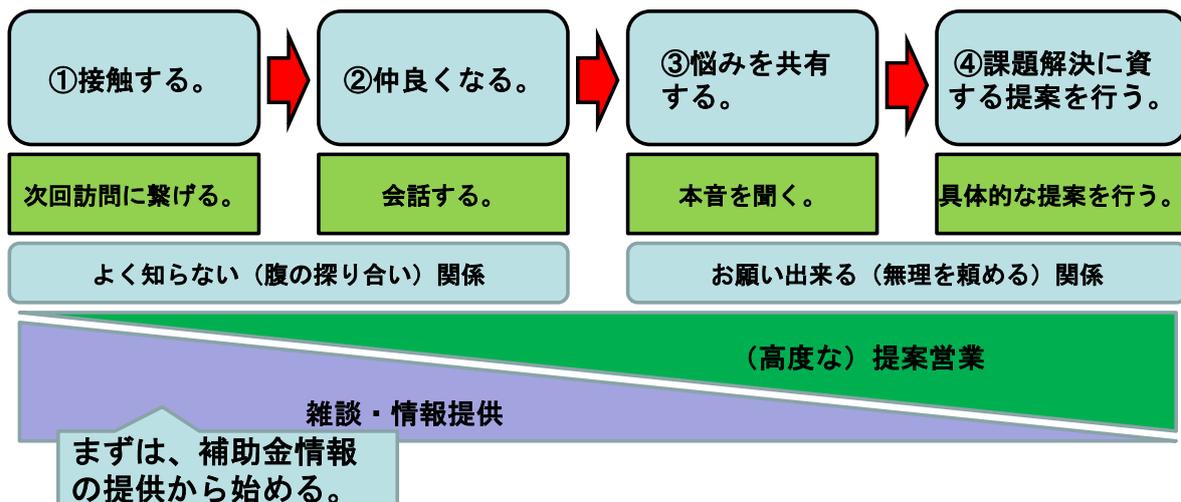
(2) 若手職員の育成ツール

近年、顧客との会話の苦手な若い渉外担当者が増えていると言われる。経験やノウハウの乏しい渉外担当者が、いきなり中小企業の懐深く入り込み課題解決型営業を実践するのは難しいので、彼（女）らの育成ツールとして補助金情報を活用する信用金庫が増加している⁴。

まずは顧客を定期的に訪問し、「会話（雑談）」や「情報提供」ができる関係を構築した後に、具体的な課題解決型営業を実践するのが一般的な流れとなる（図表5）。となると、経験の浅い渉外担当者が顧客と会話する訓練が必要で、その「きっかけ」に補助金の案内が有効とされる。補助金情報の提供に対する顧客の反応をみることで、当該企業の経営課題や要望・資金ニーズなどを探ることが可能であるとともに、次回訪問につなげるきっかけとなる。

また、渉外担当者は補助金の情報提供を行う際、最近の政策動向や社会情勢について知識武装の必要が生じるので、渉外担当者自身の自己研さんにも貢献しよう。

(図表5) 課題解決型営業のステップ



4. 支援強化時の検討項目

今後、信用金庫が中小企業の補助金活用の支援を強化する際の検討項目は、①提案先の選定、②本部の支援体制、③申請書類のブラッシュアップ（添削）、④申請後のフォロー、などがある。

以下、これまでヒアリング・意見交換を行った先進金庫の取組み状況などについて紹介する。

⁴ 因みに地域・中小企業研究所では、平成25年度より信用金庫の支店長や渉外担当者向けの補助金活用支援にかかる研修を実施している。

(1) 提案先の選定

提案先として、①補助金の利用が見込める先をリストアップし、優先順位を設けて提案する信用金庫、②新規開拓先を含め可能な限り多くの中小企業に提案する信用金庫、がある。理想は中小企業ごとに経営課題の解決に資する補助金を、融資提案に絡めてオーダーメイド的に提案することだが、限られた時間と経営資源の中で成果を出すには、補助金の種類を絞った上で中小企業に提案した方が効率的とみられる。

まずは26年度補正予算「ものづくり補助金」のように予算規模が大きく、多数の中小企業の採択が見込まれる補助金の提案から入り、渉外担当者の提案スキルが高まった段階で提案の種類を増やしていくステップを踏む信用金庫が多いようである。

(2) 本部の支援体制

営業店や中小企業に対する補助金情報の提供、個別相談会やセミナーの開催、申請書類のブラッシュアップなど、本部担当部門による支援体制の充実は不可欠である。こうした一連の支援業務について、①自金庫での対応に主眼を置く信用金庫と、②外部専門機関を積極的に活用する信用金庫、がある。前者のメリットは補助金活用の支援にかかるノウハウを自金庫内に蓄積できることであり、後者のメリットは体制整備に要する時間やコストを短縮できることである。

今後、本部の支援体制の強化を検討する信用金庫においては、それぞれのメリット・デメリットを勘案し体制整備に取り組むことが望まれる（図表6）。

(図表6) 外部専門機関を活用する場合のメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・体制整備の時間を短縮できる。 ・専門の担当者を配置しなくて良い。 ・無料で利用できる公的制度がある。 ・外部専門機関を使い分けられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・信用金庫内にノウハウを蓄積しにくい。 ・費用がかかるケースがある。 ・柔軟に対応しにくいケースがある。 ・紹介者責任が生じるケースがある。

(備考) 相対評価

(3) 申請書類のブラッシュアップ (添削)

本部の体制整備に関係するが、申請書類のブラッシュアップについて、①自金庫で支援すべき範囲と、②外部の専門機関に支援を任せる範囲、に分けて臨む信用金庫が多い。関連省庁や公的機関が信用金庫（地域金融機関）に期待するブラッシュアップ策として、申請書類の形式要件の確認および事業計画の実現可能性へのアドバイスなどを挙げている。信用金庫職員が技術評価を行うのは難しく、こうした特殊分野については外部専門家の活躍余地が大きい。

また、一般に中小企業経営者は事業内容を文章化するのが苦手である。信用金庫職員は、日常業務の目線で経営者の作成した文章内容などを添削したり、融資稟議書の

作成・審査の観点で事業計画および収支見通しなどをアドバイスしたりすることから取り組んでいったら良いのではないか。

(4) 申請後のフォロー

中小企業の補助金活用を支援し、採択を得ることをゴールとせず、その後のフォローを重視する信用金庫は多い。補助金が採択された中小企業に対してはつなぎ融資や付帯する融資提案などを行い金融取引につなげることが求められる。また、補助金は交付後も一定期間の報告義務が生じるので、採択をきっかけに継続的な取引関係の持続を図っていく必要がある。

仮に申請した補助金が不採択となったとしても、採択の可否は複数ある申請企業の相対評価の結果であり、当該企業の技術や事業計画が否定された訳ではない。引き続きフォローし、次年度以降の補助金再申請などを提案していくのも手である。

おわりに

安倍政権の中小企業支援策の柱の1つである「ものづくり補助金」が補正予算に盛り込まれて3年目である。過去2年間の申請件数は4万件、採択数は2万5,000件に達する(重複あり)。また、行政や公的機関によるPR策に加え、新聞や雑誌の特集、各種のセミナー開催など補助金に関する情報は巷に溢れている。

それにも関わらず、未だに『補助金について何となく知っているけど、具体的にはよく分からない』『補助金の申請をしたいけど、実際に書類を書くのは面倒』などの意見も中小企業の間根強い。

渉外担当者の訪問営業を武器に、中小企業と密着した活動を行う信用金庫こそ、補助金情報を広く周知する役割を担える存在だと考える。そして、今後のビジネスモデルを検討するなかで、補助金活用の支援策は1つの有望な営業スタイルと位置付けられるだろう。

以上
とね かずゆき
(刀禰 和之)

〈参考にした情報源〉

- ・ (独) 中小企業基盤整備機構「中小企業経営者の経営情報の収集・活用に関する実態調査」
- ・ (一社) 金融財政事業研究会「補助金の申請と会計・税務」
- ・ 商工中金経済研究所「ものづくり補助金を例にした補助金獲得講座(平成27年版)」
- ・ ミラサポHP
- ・ 中小企業庁および関東経済産業局、国土交通省、厚生労働省などの各省庁HP

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2015年2月末現在)

○レポート等の発行状況 (2015年2月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
15.2.2	内外金利・為替見通し	26-11	景気は回復基調を取り戻しつつあるが、物価上昇率は一段と鈍化
15.2.18	金融調査情報	26-5	目利き融資を展開する「攻めのABL」(その2) - 石巻信用金庫の取組みに見る地域企業応援の方向性-
15.2.18	経済見通し	26-5	実質成長率は14年度▲0.8%、15年度1.8%、16年度2.2%と予測 ~民需主導で景気は再び回復軌道へ~
15.2.25	産業企業情報	26-9	中小企業における2015年の経営環境—第158回全国中小企業景気動向調査(特別調査)より—

○講演等の実施状況 (2015年2月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
15.2.4	「第二の創業」に挑む~全国の中小企業の経営事例~	館林信用金庫	鉢嶺 実
15.2.4	信用金庫と地公体との連携事例と本中金の機能について	近畿地区信用金庫協会、信金中央金庫 大阪・神戸支店	松崎英一
15.2.5	信用金庫と地公体との連携事例と本中金の機能について	大阪シティ信用金庫、北おおさか信用金庫、枚方信用金庫	松崎英一
15.2.6	「老舗」の経営が示唆するものは何か	埼玉縣信用金庫 上尾支店	鉢嶺 実
15.2.6	新年度の経済見通しについて	東京東信用金庫	斎藤大紀
15.2.9	中小企業を取り巻く経済・金融情勢	神奈川県中小企業団体中央会	角田 匠
15.2.10	日本経済の現状と金利・為替見通し	北陸地区信用金庫協会	斎藤大紀
15.2.12	経済セミナー	宮古商工会議所	斎藤大紀
15.2.12	環境変化からチャンスを探る! ~全国各地の起業・創業・第二創業事例~	天草信用金庫 天草法人会	鉢嶺 実
15.2.18	医療・介護業界の動向と堅調経営を続ける介護事業者の事例	幡多信用金庫	鉢嶺 実
15.2.20	全国における若手経営者の成功事例	中栄信用金庫	鉢嶺 実

○統計データの公表、レポート等の発刊予定 (公表日等は変更となることがあります。)

15.3.2	内外金利・為替見通し(月刊)<26-12>
15.3.16	全国信用金庫預金・貸出金(2015年2月末)
15.3.27	全国信用金庫主要勘定(2015年2月末)
15.3.下旬	産業企業情報<26-10>金融機関のIT利活用
15.3.下旬	産業企業情報<26-11>中小建設・不動産業者のIT利活用
15.3.下旬	第159回全国中小企業景気動向調査結果<速報版>
15.4.1	内外金利・為替見通し(月刊)<27-1>

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)