



事業を創り出せる個人と組織へ  
事業承継に創業補助金を活用！！  
～創業補助金（第二創業）制度で最大 500 万円の補助～  
組織行動を制限する戦略指標とは？ 行動を数値化する！  
話し上手は聞き上手

長野県松本市巾上 9-9

TEL : 0263-33-2223 FAX : 0263-33-2396

長野県長野市栗田 292 番地

TEL : 026-291-4153 FAX:026-291-4163

HP : <http://www.narusako.co.jp>

## 事業を創り出せる個人と組織へ

成長するアジアの中で取り残される日本。以前は「日本は他のアジア諸国と別でインフラもしっかりしているし成長も期待できる」という、良い意味での区別でしたが、現在は「他のアジア諸国に比べると成長どころか衰退していく国だから、アジアの枠の中にいれるな」というのが投資の世界での見方になっています。

世界の工場としての地位は中国や韓国になりました。韓国は米国が復活のためのモデルにしています。金融はシンガポールで、一人あたりのGDPは日本を抜いてアジア1位の座に君臨しています。ソフトウェアやコールセンターなどのアウトソーシング事業はインド、フィリピンが成長を続けています。インドやフィリピンは英語力が高く、グローバル企業のバックオフィス支援、ソフトウェアや医薬品の開発などを受託しているのです。今後5年以内に世界市場は2倍以上になる急成長が見込まれるマーケットですが、そこに日本の姿はありません。

ますます進行する経済のグローバル化に乗り遅れてばかりではいけないと、東京と大阪の証券取引所が合併を果たしました。東京はニューヨーク、ロンドンと並ぶ世界三大市場でしたが、シンガポール取引所はオーストラリア取引所を買収していますし、香港は世界の新規株式公開（IPO）の4分の1を手がけています。

振り返れば、東証は明治の激動期、渋沢栄一が中心となって作りました。明治維新で当時3千万人いた人口の7%にあたる200万人ものの武士、現代の職業に置き換えれば公務員が失業したのですから仕事をすることが最大の課題だったのです。そこで渋沢栄一は「学問のすすめ」でおなじみの福澤諭吉と会社設立のテキストを作り起業を勧めるとともに、自らも事業を起こし、東証や日赤、一橋大学、第一勧銀、東京海上、清水建設など生涯に設立した事業は5百以上に及んでいます。

人口動態と同様に、廃業が開業を上回り少子高齢化が進む会社組織ですが、アジア太平洋経済圏は旺盛な成長力を継続させていますから、地理的にも近い日本はそこにいかに関わるか、アジアの国々に出ていくとともにいかに国内へも投資を呼び込むか、ここに関わり事業を起こす個人や組織がどんどん出現してほしいものです。米国の投資ファンドがブルドックソース買収にまたをかけた最高裁の判決以降、外貨の日本への投資は慎重です。

しかし、日本には解散価値以下の株価で放置されている企業がたくさんありますし、日本の厳しい競争下では負け組といわれる企業であってもその技術は世界に通用するものがあり、中小まで入れれば無数の企業が存在しています。きめ細やかな対応が要求される日本だからできるサービスがあります。「宅急便」のヤマト運輸も中国やシンガポールで冷凍や時間指定の配達を展開しています。税金を支払う個人が少ない、法人が少ないのでこの現状を打破する「儲かる事業」をどんどん創出する事業家が今こそ、たくさん出現してほしいものです。

成迫 升敏

今回は、事業承継に活用できる補助金のご紹介です。2013年版の中小企業白書（平成25年4月公表）に、事業承継について興味深い統計データがありました。最近5年間に現経営者が実際に事業承継した時の平均年齢は50.9歳であったのに対し、事業承継をするタイミングとして「ちょうど良い時期だった」と回答した現経営者の平均年齢は43.7歳と、7.2歳ほど低かったようです。また、事業承継後の業績推移が「良くなった」と実感した割合は、40歳未満で事業承継した後継者が59.5%と最も高く、年齢が上がるにつれてその割合が低下する、というデータもありました。つまり、若くして事業を引き継いだ方が、後継者が経営に投下できる時間が長く、また体力的にも精神的にも事業にエネルギーを注ぎやすいので、それが事業に新たな改革を施し具体的な成果を生み出すことにつながっているのかなと感じました。

そんな事業承継時の企業を後押しする補助金制度が、今回新たに創設された「**創業補助金（地域需要創造型等起業・創業促進事業）**」です。



### 事業承継でも使える「創業補助金」

この補助金は、「創業」と名の付く通り、第一には新たな起業を対象としていますが、もう一つの対象に「**第二創業**」が挙げられています。第二創業とは、既に事業を営んでいる中小企業において、後継者が先代から事業を引き継いだ場合などに、経営革新や経営環境の変化への対応により企業を発展させていくことを指します。

創業補助金（地域需要創造型等起業・創業促進事業）とは

1. 中小企業、小規模事業者を対象としています ※個人事業者も対象となります※
2. 平成24年9月23日から、補助金応募日以降6ヶ月までの事業承継が対象です
3. 対象経費の2/3以内、100万円以上～500万円以内が補助されます

(対象となる主な経費)

創業事業費	
人件費	1人当たり35万円/月まで(パート、アルバイトは8千円/日まで)
官公庁への申請書類作成等の経費	司法書士・行政書士報酬
店舗等借入費	店舗・事務所・駐車場の賃借料・共益費
設備費	店舗・事務所の開設に伴う内外装工事、機械・備品の調達
試供品・サンプル品の製作費	販売のための原材料・商品仕入にあたらないもの
謝金	事業実施に必要な専門家に対する経費
販路開拓費	
マーケティング調査費・委託費	市場調査のための郵送料、外部委託費
広報費	宣伝広告、パンフレット印刷費、展示会出店費
旅費	販路開拓のために必要となる国内・海外出張旅費

(補助金の交付方法)

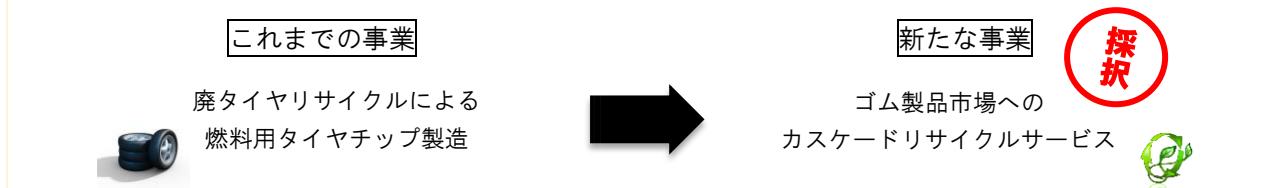
補助対象事業期間（おおむね補助金交付決定の1年後まで）の後、30日以内に完了報告書を提出し、事務局にて、経費内容などを確認し、補助金額を確定した後、精算払いとなります。

上記のとおり、補助額は最大で500万円です。つまり対象経費としては、750万円以上あれば、補助金を上限いっぱいまで受けられる可能性があるということです。

## 補助金申請のポイント

今回の第二創業で一番のポイントとなるのが、新たな事業領域への取り組みです。つまり、先代の事業を引き継ぎながらも、既存技術の転用や、新たな技術・アイデアによるビジネスモデルの構築により新分野への取り組みなどを行い、需要や雇用を創造し得るかがポイントとなってくるのです。少し難しく思われるかもしれません、例えば、第1回募集での採択事業に以下の事例がありました。

[事例] 東京都多摩郡瑞穂町で、工業用廃ゴム回収によるリサイクル、ゴム製品の販売を行っていた事業者



この企業では、これまで廃タイヤを燃料用として加工する事業を行なっていましたが、事業承継に伴い、廃タイヤの加工の幅を広げ、新たなゴム製品を生み出すことを手がけようとしているわけです。新分野とは言っても、既存事業と全く関連性のない分野に進出するのではなく、自社のこれまでの強みを活かした取り組みという点が評価されたのではないでしょうか。こうした視点で改めて考えてみると、皆様の会社でもまだまだ新たな取り組みの可能性が眠っているかもしれませんね。



### 経済産業省の担当者による、申請書作成の主なポイント

#### 1 わかりやすいこと

審査員は多数の申請書を審査し、当該分野の専門家でないこともあるので、見出し・番号をつけて、何についての記載内容なのかわかりやすくする。公募要領の審査項目をしつかり認識する。

#### 2 一連のストーリーがあること

「今回の事業は、○○という背景、○○という課題があるため、○○に取り組むことにより、○○の改善・差別化が図られ（できれば数値を入れる）、○○という市場に参入できる」の○○に詳細を入れて一連の流れが読み手に理解できるように心がける。

#### 3 作成者以外の人を見てもらうこと

事業の計画を知らない第三者が読んでも、背景・課題・実施内容・事業展開が正しく伝わるかチェックする。

#### 4 数値・図を活用すること

課題・解決方法・優位性を数値やビジュアルで示すことで、具体性と理解度を深めさせる。

#### 5 市場、ユーザーを把握すること

市場のニーズ、規模が見込めることが、ユーザーを具体的に設定していることが大事。

ちなみに、この補助金に対する国の予算は200億円ありますが、4月に締め切られた1次公募では、まだ予算の概ね1割しか消化されていないことですので、まだまだ十分、採択を受けられる余地はあると思われます。

本補助金の詳細は、(公財)長野県中小企業振興センターのHP「ビーなび信州」に掲載されています。

URL : <http://www.icon-nagano.or.jp/topic/2013/sogyohojyo/>

現在第2回公募までが終了しています。今後、第3回が公募されてくる予定です。

補助金の活用を具体的にご検討されたい方、より詳細な補助金の内容を知りたい方などは、弊社担当までお気軽にご相談下さい。

# 組織行動を制限する戦略指標とは？ 行動を数値化する！

売上目標を掲げはみたものの成果が上がらない、様々なことをやってみたけど、なかなか成果に結びつかなくて…、そんな声が多く聞かれます。ひとえに売上向上といつても、やることはたくさんあり、売上を数値指標として管理するだけでは、何を重視して行動すべきかが曖昧とも言えます。そこで有効なのは、売上を「細分化」してみることです。

売上高は、『**売上高 = 客数 × 客単価**』で表されますが、さらに分解すると右図のように5つに分解できます。

それではどの数値を重視すればよいのでしょうか？それは自社が何を顧客に提供したいか、顧客は競合と比べて自社のどこに価値の差を感じているのか、によって異なります。この戦略を決める差別化要因を考える際、3つの軸に分けるという考え方があります。

この軸と、売上の5原則を掛け合わせることによって、重視すべき行動の方向性が見えてきます。

## ■ 売上の5原則

客 数	X	客 单 価
1 新規客の獲得	新しいお客様を増やす	4 購買点数の増加
2 既存客の維持	既存客の失客や流出を防ぐ	5 商品単価の向上
3 購買頻度の向上	一定期間の購買回数を上げる	

## ■ 競合と差別化する3つの軸

A 手軽軸	安い、早い、便利 で差別化	B 商品軸	高品質、最新技術 で差別化	C 密着軸	顧客の個別ニーズに 対応した密着感で差別化
-------	------------------	-------	------------------	-------	--------------------------

「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で26年間総合一位を獲得した石川県和倉温泉の加賀屋の場合、ここでいう密着軸の戦いをしています。「お客様の好み・ニーズに徹底的に応える」ことにより、既存客の維持・来館頻度の向上を目指しています。それを実現するため、「客室係の接客時間」を戦略指標(数値指標)として捉えています。「客室係の声はお客様の声」として、社内では客室係の時間に余裕をつくるための設備投資や仕組みが優先的に取り入れ、目指す戦略と行動の一貫性が保たれているようです。このように最終結果である売上の前段階の行動を数値化し管理することにより、組織全体が重視すべき行動を制限化し、この数字を追いかけることにより結果的に売上に結びついています。

自社が重視するものを絞り込んだ上で、数値管理を細分化し、日常行動レベルにまで落とし込んで管理する。行動を制限する数値管理。自社に置き換えて考えてみてはいかがでしょうか？

## ■ 売上の5原則×差別化軸

	A 手軽軸	B 商品軸	C 密着軸
1 新規客の獲得	◎	×	×
2 既存客の維持	×	○	◎
3 購買頻度の向上	○	△	○
4 購買点数の増加	△	×	△
5 商品単価の向上	×	◎	△

◎最重要 ○重要 △状況による ×重視しないことが多い

## 話し上手は聞き上手

質問をするときついやってしまうのが詰問調になってしまふこと(特に上下関係では多い)。たとえ質問すべきことが整理されていても、詰問調の聞き方ではまとまる話もまとまなくなってしまいます。これを防ぐためには“積極的に傾聴”することです。「私はあなたの話を真剣に耳を傾けています。すごく興味があります」ということを発信しながら聞くことです。当たり前のことがですが、なかなか難しい。うまくいかない人は「質問をする」という行為に気をとられすぎ、相手の心情を慮(おもんぱか)れなくなっているのです。人間は“自分を他人が理解することに極めて大きな喜びを感じる動物”だそうです。積極的傾聴法(アクティブラスニング)は「あなたのことを理解しています」という気持ちを伝える大切なテクニックです。相づちを打ったり、相手の言葉を反復するなど、思いっきり感情移入しながら聞くことも一つです。“話し手”をコントロールするのは“聞き手”です。もし、相手の反応が良くなかったら、それは「聞き方が下手だった」ということになります。話し上手は聞き上手といいます。聞く技術を磨き、仕事や交友関係を円滑にすすめたいものです。

統括部長 高木 幹夫