

小規模事業者持続化補助金の事業者へ与える経営面からの分析
—兵庫県豊岡市城崎町内の事業者を対象とした質的調査—

Analysis of the Impact of the Small Business Sustainability Subsidy on Recipients:
Focusing on Businesses in Kinosaki-cho in the city of, Toyooka, Hyogo Prefecture

2026 年 2 月 16 日

新井 稲二 Ineji Arai

小規模事業者持続化補助金の事業者へ与える経営面からの分析 —兵庫県豊岡市城崎町内の事業者を対象とした質的調査—

Analysis of the Impact of the Small Business Sustainability Subsidy on Recipients: Focusing on Businesses in Kinosaki-cho in the city of, Toyooka, Hyogo Prefecture

新井 稲二

Ineji Arai

Abstract

The Small Business Sustainability Subsidy, introduced in 2013 and extended through 2025, constitutes a pivotal policy instrument to support small businesses. However, there have been few attempts to evaluate whether the subsidy is effective. Thus, the current study conducted qualitative interviews with recipients revealing multifaceted impacts beyond financial assistance.

1. はじめに

中小企業庁の実施する政策（以下、中小企業政策）では、政策を実現する手段として補助事業が多く行われている。この中でも小規模事業者持続化補助金（以下、小規模補助金）は2013年度補正予算より開始されてから毎年度、小規模事業者を対象に実施されている。

そこで、小規模補助金は小規模企業を対象とした支援政策でも大きな役割を占めている事業であることから、同事業の採択を得た事業者で採択後も商工会から継続的支援を受け、中・長期的に事業拡大に取り組む事業者に対してインタビュー調査を実施した。そして事業者側からの視点で同事業に採択されたことで、その後の経営行動がどのように変化したのか整理する探索的事例研究が本稿の目的とする。

2. 小規模補助金の概要

小規模補助金は、2013年度補正予算から毎年度実施されおり、年度によってはさらに災害を受けた地域を対象とした追加公募が実施されている。また、補助金の対象が小規模企業であることから、申請する小規模事業者が立地する地域によって商工会が商工会議所が地方事務局として対応している。なお本稿では、災害を受けたことによって実施された事業は復興

を目的としているため、調査対象から除外する。

小規模補助金を受給する条件について、年度ごとに実施された公募要領からその内容について触れる。まず目的として、地域に密着している商工会・商工会議所による支援を受けることを前提し、地域の原動力となる小規模事業者の活性化や生産性向上を図るとしている。補助の金額及び割合であるが、実施される年度によって異なるが基本的には500千円を上限とし2/3までの割合となっている。なお、年度によって上限額引上げがある別の枠組みが設定されることがある。例えば2018年度補正予算で募集された際は、市区町村による創業支援等事業の支援を受けた場合（産業競争力強化法に基づく特定創業支援事業を受けた場合）や、市町村の推薦を受けて、地域再生計画等に沿う買い物弱者対策などの事業を行う場合は上限額が1,000千円に引き上げられたり、商工会議所が管轄する地域内で複数の小規模事業者が連携して取り組む共同事業の場合は上限額が1,000千円～5,000千円（連携する小規模事業者数によって異なる）となる。

2.1 小規模補助金に関する先行研究

小規模補助金の統計的な分析を用いて実態を調査したのがHASHIMOTO, TAKAHASHI (2021)とTAKAHASHI, HASHIMOTO (2023)及び中小企業庁より調査委託を受けた帝国データバンク(2020)である。HASHIMOTO, TAKAHASHI (2021)では、2013年度補正予算で実施された事業を対象とし、全国商工会連合会及び日本商工会議所⁽¹⁾の申請者情報と株式会社東京商工リサーチのデータベースより2009年から2016年までの企業情報とをマッチングさせ合致した事業者の情報から統計分析を実施している（マッチング率は約33%）。それによれば、①少額の補助金受給は小規模企業にとって効果がない、②申請において外部からの支援（商工会・商工会議所）を受けている事例が多かったが、結果として生産性を向上させた、③外部からの支援効果については創業5年を経過した企業に最も影響があったとしている。

TAKAHASHI, HASHIMOTO (2023)では、2013年度補正予算と2014年度補正予算で実施された事業を全国商工会連合会及び日本商工会議所の申請者情報と株式会社東京商工リサーチのデータベースより2007年から2016年までの企業情報とをマッチングさせ合致した事業者の情報から統計分析を実施している。この結果は補助金を受給したことの効果は小さいが、申請することで売上高と労働生産性は向上し、サービス業ではその傾向が大きい。一方で統計上の課題も存在し①データベースとのマッチング率は約40%と低い、②2年度分の申請データを活用しているため、両年度ともに採択された事業者がいる。③商工会・商工会議所の支援の効果を同定していない。④補助金に採択された事業者のみを対象としているため、非申請企業や地域への影響について考慮していないことが挙げられている。

帝国データバンク(2020)は、2015年度補正予算で実施された持続化補助金の採択者17,420

者を対象として、アンケートを実施し 9,504 者から回答があった。またアンケートより得られたデータから、持続化補助金採択事業者と小規模事業者を比較するため帝国データバンクが運営するデータベースを活用し、2015 年の採択前を基準に統計分析を行いつつ、有識者からのコメントが付されている。結果は①売上高について、平均値の 3 年間推移は差異がみられないものの、採択された企業の方が増収割合の方が多く補助金の効果がある。②従業員数について、差異は見られず補助金の効果が顕れているとは言い難い。③退出企業（倒産や自主廃業等により市場から撤退した企業）について、事業者の存続に補助金の効果があったといえる。④金融機関との取引状況について、平均値の推移では差異が見られないものの、増加率では採択された事業者の増加率が若干高い。⑤得意先の変化状況について、増減数平均は採択事業者が上回る結果となったが、得意先の売上高水準の比較ではデータのバラツキが多いという結果が明らかになっている。この結果を踏まえた有識者からのコメントは、①及び⑤は効果があったかどうかについて意見が割れている。②については、委託調査から結論を導き出すことは難しい。③は意味のある結論は得られない。④については、案件によって性格が異なるため事例分析が必要であるとして、明確に効果があったかどうかの意見は導き出すことができないという結論であった。

また、商工会・商工会議所による支援手法に関して、豊田（2014）では商工会を、豊田（2015）では商工会議所による調査が実施されており、これら 2 つの調査では①経験の浅い指導員が小規模事業者支援における心構えや方法論を理解する、②商工会議所が小規模事業者支援における支援体制を構築する、③指導員の小規模事業者に対する売上拡大支援で求められる支援内容や行動を理解する、④持続化補助金等、小規模事業者を対象とした支援テーマや効果的支援手法を把握する等といった支援者の立場から売上拡大支援の支援手法に関し取りまとめがされている。

これら定量調査等に基づく先行研究では、補助金の受給効果は小さいという結論については共通し、既存研究で指摘された商工会・商工会議所による支援が受給対象となった事業者の経営向上に有用であるという指摘に関して、その手法への調査が実施されている。

つまり先行研究において、定量分析からは補助事業の効果は少ないが、商工会議所等の支援者を対象とした定性分析においては補助事業推進の有効性が示されるなど、評価が分かれている。さらに、採択された事業者が本補助事業をどのように活用、評価しているのかについては、これまで十分な調査・研究がなされていない。このように小規模事業者等の経営改善、拡大という小規模補助金の事業目的を踏まえれば、補助事業者が企業経営を行う中で本補助事業をどのように活用、評価しているか、本事業が売り上げ等にもたらす直接効果だけでなく、商工会・商工会議所等との関係の変化といった経営全般を視野に入れた多角的な分析、評価が必要であることを先行研究から整理できる。

3. 調査概要

そこで本稿では、小規模補助金採択者に対し調査を実施した。今回の調査では小規模事業者の集まる地域を対象としている。これは、同じ地域経済環境のもとで外部要因による影響を受ける条件を同じにすることが目的で、先行研究では対象を全国にしているため、個々の事例を調査することで探索的事例研究を実施できると判断したためである。

具体的には豊岡市城崎町の小規模補助金採択事業者の中から、採択後も商工会から継続的支援を受け、中・長期的に事業拡大に取り組む事業者に対し、①事業の経緯・現状、②小規模補助金の申請に至る経緯、③商工会との関係に関し、半構造化インタビュー調査を実施した。これら調査によって事業者側の小規模補助金を申請することの狙いの明確化、小規模補助金申請時に商工会からどのような支援を受け、その後の関係はどのように変化したのかを整理することができる。豊岡市城崎町を選定した理由は、温泉街という知名度があり町内に小規模事業者も多く、中貝（2023）によれば2010年頃からインバウンド需要を取り込み観光地として賑わいを見せる地域で、それに対応すべく小規模補助金を活用して新たな取組を開始する（経営改善、拡大を目的）事業者が存在するためである。

特に③商工会との関係について、小規模補助金の公募要領からは商工会・商工会議所による支援を受けることを前提していることから、本調査より商工会の支援実態を整理することができる。さらに先行研究からも商工会・商工会議所による支援を受けたことが重要な視点であったことから、調査対象をA. 城崎町を所管する豊岡市商工会の協力を受け同商工会が支援を実施した小規模事業者である。B. 小規模補助金の採択者で採択後も商工会からの支援を継続的に受けている。C. 事業者は城崎町内であることに加え、中・長期的に取り組まれている内容（例えば、補助事業で設備導入を行い完了したような事業内容は短期的なため除外）である。D. 調査に応じてもらえた事業者は特定の業種に集中することを避けた（調査では土産物店、豆腐店、旅行会社を対象）。

なお先行研究で調査対象としている小規模補助金の実施年度がそれぞれ異なっており、かつ定量調査の結果からは年度が異なっても結果に大きな違いは見られなかった。このため、調査対象者の補助金採択年度を統一していない。

3.1 株式会社河本商店 井本雅子氏への調査（2024年11月）

（1）事業の経緯・現状

両親が城崎地区で土産店を開業したのが発端で、店舗は2020年度の持続化補助金の申請あたりから、私が勤務していた税理士事務所を退職し経営するようになり、両親も手伝ってくれているので現状は3名で経営している。母と私が店での接客、父が商品陳列や品出しといった後方の業務を担当している。商品もこれまでは外国人観光客向けの土産物が中心だったが、

日本人向けの商品に変更しつつイートインコーナーで飲食してもらえるような飲食物も提供し、城崎町では当店だけの取扱いという商品も提供するようにした。その結果、外国人観光客は減少せず日本人観光客も獲得することになり売上が伸長している。また観光客層としては11月、12月あたりが中高年層、12月～3月がファミリー層、3月が学生層といったように時期によって来訪層が変わるため、店舗も基本的には全てに対応できるように心がけた商品を展示している（夏は閑散期）。

(2) 小規模補助金の申請に至る経緯

これまでに2回申請を行い採択されている（2020年度、2023年度）。これは大きく店舗の改装に充てており、同補助金以外にも豊岡市のステップアップ支援補助金、景観条例に基づいた補助、観光庁の地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業の観光施設用に申請・採択を受けている。このような複数の補助事業を活用するのは前回の店舗改装から45年を経過し、店舗が古いまま周囲の雰囲気と合わなくなっており、それが顧客のニーズを捉えきれていないと感じたからである。仮に補助事業に採択されていなかったとしても投資はしようと考えてはいたが、必要資金をどうするのかという問題を考えれば、もっと時間がかかっていただろうし、少しずつ改装を進めることになるだろうから売上に反映するまでの期間は長くかかっていただろう。今回、補助事業を活用したことで、改装を始める前と現在とで比較して売上は約2.5倍に増加している。そういった意味では、必要な時期に改装が行えたことは、実質的な経営のバトンタッチという面や売上の伸長には有用であった。今後も改装したいと感じる箇所は残っているので、商工会と協力して自分たちのニーズに沿った補助事業があれば申請したいと考えている。

採択の順番に説明すると、2020年度の採択時に私は税理士事務所の職員として勤務しており、両親が店を経営し土日の休みに私が時々手伝っていたという状態であった。その頃に、商工会の経営指導員より小規模補助金について教えてもらい、仕事を終えてから申請書を作成していた。顧客は外国人観光客向けを中心にしており、いわゆる外国人が好みそうな土産を置いていたが、私としては日本人向けにしたいと考えていた。そこで小規模補助金を活用して既存の店舗内にイートインコーナーを設置し滞在時間を増やしてもらおうと計画し申請・採択となっている。また、イートインコーナーを設置しただけでは提供する飲食物がないという事になるので、この点を豊岡市のステップアップ支援補助金を活用し飲食メニューの導入を行い、店舗外観も店内の改装に合わせる必要もあり景観条例に基づいた補助を受けた。2023年度の採択は、観光庁の地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業を活用し、2020年度よりも店舗の内装に力を入れている。具体的にはイートインコーナーの拡充として店舗部分とバックヤードの間にある廊下を飲食スペースとして改装するとともに、

土産を展示する備品を改装し多くの展示を行えるようにしている。

(3) 商工会との関係

商工会との関わりは父の頃から既にあった。ただ、補助金の活用という点だけで見れば、私が2020年度に補助金に申請した際に、将来のことについて相談して補助金を案内してくれたことが発端で、今は相談事があれば商工会の経営指導員に聞いてみるという姿勢である。もちろん、初回の補助金申請の際にアドバイスを受けているが、それ以降の補助事業についても案内から申請に至るまでの支援を受けており、将来構想を把握してもらった上での提案となるため非常にありがたい。

補助金の申請以外にも、店舗運営という面では兵庫県の専門家派遣制度の活用を提案してくれ中小企業診断士の派遣を商工会の提案で毎年度受けている（毎年度3回利用）。今後はSNSでの発信にも力を入れたいので、この辺りに詳しい専門家の派遣を受けようかとも考えている。

他には、商工会主催のセミナーや経営塾等の案内も受けるのだが、日高町2)での開催が多く、両親も高齢であるため短時間ならば店を任せることができるが城崎町からは遠く、時間的な余裕という面で参加していない。商工会からの提案は私たちのことを思ってくれているので、時間的な制約がないようなものについては応じている。今後は、パートやアルバイトなどを雇用することも検討したい。

3.2 とうふ処はせがわ 長谷川慎一氏への調査（2024年11月）

(1) 事業の経緯・現状

城崎町で豆腐店を営んでいるのは当店のみで、町内の住民に加え、旅館関係に卸している。豆腐店は両親が経営しており、私が店を手伝う以前は市内の卸売業者の従業員として勤務していた。2017年から経営に関わるようになり、現状は両親と私の3人で経営しており将来的には父親から経営を承継する予定である。来年に創業75周年を迎え、創業100年に向けて経営したい（私も60代で引退するくらいの年齢）と考えている。ただ、業界全体が衰退しつつ原材料高騰という中では豆腐を作って、売るという従来型のビジネスだと徐々に状況は悪化していつてしまうため危機感を持っている。もちろん、そのための対策が商工会の支援を受けて実施している取組みである。そして、その取り組みを本格化させることとなったのが小規模補助金の申請・採択である。

今回の発端となったのが2003年におからを使ったかりんとうや、2008年に豆乳ドーナツを販売したのだが城崎地域という観光地なのでテレビや雑誌関係者が取材に訪れて記事として取り上げてくれたことがある。このような独自の商品を過去に開発したことで、取材して

くれた関係者からロゴやパッケージのデザインを意識すればもっと注目が集まるというアドバイスももらっていた。しかし当時は、店舗も典型的な土間のような場所で豆腐を生産・販売していたため確かにブランドイメージという点は意識していなかった。

(2) 小規模補助金の申請に至る経緯

商工会との関係は以前から経営指導員が訪問してくれており、当時は業況に関して意見交換をしていた。この関係が変化するのが店の経営に私が加わる頃からで、商工会青年部に加入することとなり、市内の他事業者と意見交換する中で経営課題対して何等かの対策をするべきという認識を持つようになっていった。特に、小規模補助金の案内を何度か受けるも、500千円の補助金額に対し提出すべき書類が多く、加えて私が不慣れなパソコンを使うということで申請しようという気にならず、そのままにしていた。このため経営課題についても少額の投資でコツコツを改装していけば良いと考えており、実際に店舗備品を自己資金で購入したこともあった。

このような状況にあって、商工会の経営指導員が現在の方と交代となり、改めて小規模補助金の案内を受け、申請についてもPCの操作から手伝ってもらい申請ができ2021年度に採択となった。この時の採択では、コロナウィルス蔓延下（2023年）に新たな独自商品（豆乳を使用したシフォンケーキ、パン類）のブランド化を進める上でのパッケージと店舗の暖簾・看板デザインに利用した。結果、顧客からの評判の上々で観光客が土産物として購入してもらう機会が増え、価格を上げることに繋がつた。この成功を得て、私自身も本格的に新たな取組に挑戦しようという意欲が出てきて、翌年に商工会からの案内を受け観光庁の地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業の観光施設用を申請し採択となった。この補助事業で店舗の外装・店内の改装とイートインスペースの確保をした。今後、新たな取組を続けて観光客を新たなターゲットとしているため、私の妻にも協力してもらおうと話をしている。

(3) 商工会との関係

ここまでは商工会の補助事業の支援であったが、それ以外にも支援を受けている。例えば、デザインという点では市内の商工会と関係のある事業者を紹介してもらったり、他にも財務管理をしっかりと行う必要を感じ税理士についても紹介してもらっている。また、新開発した豆腐ビールも出石町の酒造メーカーを紹介してもらい共同で商品開発を行っているし、この取組みも商工会主催のプレスリリース時にアドバイスを受けている。

販売促進という面も専門家派遣（兵庫県の支援制度）を2回受けている。専門家派遣自体は過去にも受けたことがあるが、当時は専門家からのアドバイスを受けても、それをどのよ

うに活用するかがわからなかったが、現在は一連の取組みを通じてどうすべきか考えられるようになった。商工会からは、いくつか提案を受けるが基本的には私たちの事業ためを思っている提案だと感じるため、可能な限り応じている。例えば、日高地区で開催している経営塾への参加や認証制度（ひょうご産業 SDGs 推進宣言）への申請といったものである。

3.3 株式会社たびぞう 大林大吾氏の調査（2024 年 12 月）

（1）事業の経緯・現状

兵庫県朝来市で生まれ、高校卒業後は大阪府内の専門学校に進学するも卒業後は地元に戻り旅行会社に就職した。この会社は発地型 3) の但馬地域の住民の旅行を企画していた。業務を経験する中で、30 歳頃より但馬地域には多くの観光資源があり、多くの人に訪れてもらうことで地域活性化につなげたいと思うようになった。

そこで、これまでの経験を活かすために発地型に加え、着地型のビジネスに挑戦したいと起業の準備を始め 40 歳になった際（2019 年）に創業している。現在では売上に占める割合は発地型が多いが、利益面では着地型の方が多い。この着地型の中心となる事業を小規模補助金に採択を受けた計画が発端となって事業化させることができた。また、同事業を他地域でも展開させる取り組みを行っている（BtoB 事業）が、今後はこの事業も成長の柱にしたいと考えている。

（2）小規模補助金の申請に至る経緯

小規模補助金の申請内容は、以前から城崎町内の事業者（旅館）と試験的に実施していたインバウンド向けのサイクリングツアーを販売するという内容で 2020 年 5 月に採択を受けた。このサイクリングツアーの特徴は、いくつかの観光客向けの地図を販売することである。まず、いくつかのパターンを用意し、観光客の予定の合うものや気に入った内容のものを選択（購入）してもらう。次に地図の中には地元の人には当たり前に感じるような風景や特徴が記載されており、そこを目的地に設定しサイクリングで訪問してもらう。そして購入してもらったら、自転車を貸出して安全講習を受けてもらった後に観光客自身で回ってもらうというもので、気軽に城崎の魅力を感じてもらえる内容となっている。

このような話をするすると順調に推移しているように感じるかもしれないが、事業が軌道に乗るまでは困難なことが多かった。その中でも最も大きかったのは、採択直前（2020 年 4 月）に新型コロナウイルスの蔓延によって、兵庫県非常事態宣言が出されてしまい、インバウンド向けという評価を受けるための外国人が来訪できなくなってしまったことである。このため完了報告には事務局と協議の上、日本に在住する外国人からの評価を受けることとしたが、この補助事業の経験と商工会の経営指導員と相談する中で外国人観光客は暫く訪問してくる

ことが難しいため、補助事業で得たノウハウを応用する形で日本人観光客向けに提供することとした。その中で「ぶちたび」と名付け、イ,ガイドなし、ロ,集合時間なし、ハ,マスクなし、ニ,決められた行程・目的地はなし、ホ,仕入れなし、ヘ,定期ルートやルート制限なしと定義してサービス提供を本格化した。これが若い日本人観光客に好評で、コロナウィルスによる混乱が落ち着いた後に再度インバウンド向けにも提供を開始し、現在に至っている。なお、ぶちたびは2021年に商標登録をしている。

(3) 商工会との関係

前職の頃に朝来商工会の青年部に入会していた縁で（現在も朝来商工会には入会）商工会の経営指導員と知り合いで、創業に関しても支援を受けていた。小規模補助金の活用も相談から申請に向けたブラッシュアップ等の支援を受けている。商工会の経営指導員とは、現在でも様々な相談をしている。商工会からは補助事業は他にも、環境省（国立公園・温泉地等での滞在費ツアー・ワーケーション推進事業費 A 国立・国定公園での滞在型ツアー推進事業）や、観光庁の地域一体となった観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業で採択を受けている。国の補助事業以外にも兵庫県や豊岡市補助事業を活用しているが、コロナウィルスの蔓延時からの経験から旅行業界は特に目まぐるしく変化していて、時代に合わせるために活用している。

もちろん補助事業についての提案だけでなく、商工会連合会専門家登録（2020年11月）や商工会青年部商人ネットワーク（2021年6月）といったことも経験しており、2023年2月には経営革新計画（With コロナ時代の新しい現地発着観光商品の開発・運営と全国展開に向けての取組み）の承認を受けた。この経営革新計画に関連するがぶちたびは現状、城崎町だけでなく三重県伊勢地域、新潟県弥彦地域でも展開している。このうち伊勢地域では現地の観光協会からの依頼で展開を開始しており、当社が主体となって運営し、弥彦地域では現地の事業者ノウハウを提供する形で展開している。

これらの取組みがBtoB事業であり、伊勢地域ではさらにモビリティ運営に関しての意見交換も行っていて展開地域内での更なる発展が見込まれる。こういった他地域での展開についても、商工会から提案があったことが発端で外部で自社の取組みを紹介する機会に恵まれたと感じている。

3.4 インタビュー調査の整理

調査からは、株式会社河本商店（以下、河本商店）、長谷川氏は、先代から実質的に経営を交代する段階で新たな取組を行う発端として申請をしていた。株式会社たびぞう（以下、たびぞう）は創業後の新たな事業を立ち上げるために申請した。どれも、新事業を始めるにあ

たり小規模補助金の申請をしている。これら結果として、河本商店は店舗改装を実施し、長谷川氏は新商品展開におけるデザインを構成し、たびぞうでは新サービスの提供を始めるノウハウを蓄積させている。

結果として、どれも売上という面で貢献しているため、小規模補助金の採択が売上に貢献している。一方で、河本商店、長谷川氏ともに小規模補助金の金額ならば自分たちで支出することは可能という認識をもっていることから小規模補助金の金額は少額である。これは先行研究での指摘と一致するわけだが、結果として他の行政主体の実施する補助事業を活用して、より金額の多い補助事業に採択されている（図表1）。

図表1 持続化補助金の利用とその影響

	河本商店	長谷川氏	たびぞう
申請目的	店舗改装 (事業承継)	デザイン (事業承継)	新サービス 開発
事業効果	来店客層 の多様化	新規顧客 の獲得	ビジネスモデル 転換
採択後利用した 主な他制度	補助事業 専門家派遣	補助事業 認証制度	補助事業 経営革新計画

筆者作成

また商工会の支援に関し、小規模補助金申請に関する支援を行っていることは当然であり、それに加え河本商店は先代経営者の頃からの関係もあって別の補助事業や専門家派遣の支援を実施している。長谷川氏は小規模補助金について、パソコンの操作方法から支援を受けつつ、採択後は河本商店と類似支援メニューを受け、それに加え市内の別地区にある酒造メーカー、デザイン会社、税理士といった新たな取組に必要な事業者を紹介してもらっている。たびぞうにでは、コロナウィルスの蔓延による影響が大きい時期に創業間もない時期に小規模補助金に採択されるという厳しい状況にあった。その後は新事業を軌道に乗せるために他の補助金を活用し、更には経営革新計画の認定を受けるための支援を受けている。そして、は商工会のネットワークを活用して外部での講演をする中で新事業を外部に展開していくという新たな事業展開に発展している。

これらの小規模補助金を発端として取り組まれた事業について、3事業者とも補助事業完了後も商工会から更なる提案を受けて事業拡大に取り組みつつ、事業者だけでは対応できない課題等については商工会が支援を実施している。そして各事業の更なる支援制度の活用提案をしたのは商工会である。例えば、河本商店に対するステップアップ補助金や観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業、長谷川氏に対する観光地・観光産業の再生・高付加価値化事業や市内の事業者の紹介、たびぞうに対する経営革新計画への申請・認定が該当する。このため、Ⅰ．新たな取組を行う機会の提供、Ⅱ．経営スキルの向上の機会の提供、Ⅲ．補助事業の申請、活用に関するスキル向上の3点が調査結果からの特徴として抽出することができる。

4. 考察

調査から、①先行研究との比較、②商工会による支援の2つの要因について考察を行い、そこから事業者側の視点で小規模補助金の役割について考察を行う。

4.1 先行研究との比較

調査では3者とも小規模補助金を発端として新たな取組を開始している。河本商店は店舗の改装によってイートインコーナーを設置したことによる新サービスの提供とターゲット層の拡大、長谷川氏は豆腐を活用した新商品のブランド化に向けた活動、たびぞうは着地型ビジネスのためのプラン開発であった。これらは全て売上に貢献する取組みであることから先行研究の指摘とは一致している。さらに、河本商店、長谷川氏らの調査からも自己資金で取り組める、もしくは実際に自己資金で一部の備品を購入していた。このことから小規模補助金の効果として採択したことによる補助金額を投資することで売上貢献はしているものの金額が少額のため、自己資金で投資できる程度の影響であったことから、これも先行研究で指摘された補助金による影響は少ないという指摘と一致している。

ただし、小規模補助金は補助金としての効果が低いという指摘に対しては、先行研究と今回の調査では違う結果となった。それは調査において、それぞれの事業者が新たな取組を実施した結果として、河本商店の場合は売上貢献に繋がり、長谷川氏の場合は豆腐を活用した新たな商品の開発であり、たびぞうでは他地域への展開が実現できたわけである。

また、これらの目的達成に至るまでの経緯について注目する必要がある。それは河本商店、たびぞうでは小規模補助金の採択後に他の補助事業を活用して、さらなる投資を実施している。また、全ての事業者で専門家派遣を受けるなどの補助金以外の支援制度を活用していた。このことから小規模補助金の採択を発端として、いくつかの支援制度を数年度に渡って利活用することで、目的を達成していたことがわかる。これは、小規模補助金の採択だけで目的

達成はできないことを表しており、時間的な経過と他の支援事業の利活用という2つの要素が加わったからこそ進捗・達成したものである。

先行研究においては小規模補助金の採択に着目した調査・分析がされていたが、それでは確かに補助金の効果が薄いという結果という指摘は妥当であろう。確かに、補助金は採択してからの評価で他の支援事業を活用したことの影響を考慮することはしないわけで、さらには数年後の実態を比較するに留まる。これは小規模補助金自体の効果だけを評価することになるが、調査では事業者の視点は全て自分たちで取り組んでいる計画の達成に向けてどのような取組をしていたのかということであった。ここに、先行研究での定量調査と事業者側の視点の相違が見られる。定量調査は小規模補助金に視点を置いているために補助事業期間内で取り組んだ内容に関する視点であるのに対し、事業者は新たな計画の達成に向けた視点で取り組んでおり、小規模補助金はその取組の始まりという位置付けとなっていた。

つまり、小規模補助金は新たな取組に対する事業者の発端としての役割があるという点は今回の調査の発見であり、これらからは、補助上限金額が少額であるものの、I. 新たな取組を行う機会の提供を小規模補助金提供していることがわかる。

4.2 商工会による支援

小規模補助金の申請は、各地を所管する商工会・商工会議所が申請窓口となり、これら機関からの支援を受ける事業者が多いのが特徴である。しかし、商工会・商工会議所からの支援を受けずに申請する事業者も存在する。この点、商工会・商工会議所の支援を受けた事業者は支援を受けたことによる利点を感じているはずで、今回の調査は商工会の協力を受けて申請した事業者に対し調査を実施しているため、その点を考察する。

商工会の支援では、まず会員であるかどうかを確認する必要がある。河本商店、長谷川氏は実質的な経営者である親世代の頃には既に商工会の会員であり、特に長谷川氏は青年部にも加入している。たびぞうにおいては前職の頃に別地域の商工会会員であり、創業してからも商工会の会員にもなっている。このため、もともと商工会の存在を理解し、関係が成立していたものと判断できる。この関係から商工会側も事業者のことを理解していたために、河本商店、長谷川氏においては実質的な世代交代の際に、たびぞうにおいては着地型ビジネスを事業化しようとする際に小規模補助金の提案がされた。このような、タイミングの適切さという点では支援者と事業者側のどちらも互いの存在を理解して状況を把握していたからこそ、長谷川氏のように提案を受けてもPCの操作方法に自信がなく、そのままにしているような事業者でも新事業展開の際に有用な支援制度であるから提案を続けていた。たびぞうにおいても、コロナウィルス蔓延による影響が出始める直前に創業しており、事業を本格化しようとしたところで兵庫県緊急事態宣言によって大きな影響を受けている。その中

で、商工会と相談しながら小規模補助金の取組みを進めた結果、当初とは異なるターゲットを対象に新事業開始となっていた。このように、小規模補助金を活用して新たな取組を始め、全てが順調に進むわけではない。その際に、支援者として、経営者からすれば小規模補助金に採択された結果として金額面以外にⅡ．経営スキルの向上の機会の提供を受けたことになる。

また、小規模補助金に採択後も商工会からの提案・支援は続いており、事業者の計画の状況に合わせ全ての事業者で他省庁や都道府県の実施する補助金の案内や申請支援、河本商店とたびぞうでは県の専門家派遣制度の活用、長谷川氏においては県の認証制度の案内や申請支援やブランド会社や醸造所を紹介するなど取引企業の紹介、たびぞうでは商工会を通じた他地域への展開や、経営革新制度や商標の申請・認定を受けている。これらの結果からは事業者側の視点として商工会との関係を重視しており、経営課題を解決するために商工会からの提案を受けて挑戦しようとしている姿が浮かび上がってくる。確かに、商工会の存在は小規模補助金の活用以前から認知しているわけだが、調査からは新たな取組を始める際に小規模補助金を活用し、結果から更なる取組を目指す際に他の支援制度を利用していることがわかる。そして相応しい制度を選定して提案できるのは事業者の状況を把握している商工会である。これは、小規模補助金に採択されたことを発端として新たな取組に挑戦し、更なる展開を進める中で別の補助事業に申請したわけで、小規模補助金の活用が新たな補助事業申請の発端となっていることからⅢ．補助事業の申請、活用に関するスキル向上の機会に繋がっている。

このように、事業者からの視点で小規模補助金に採択される直接的な効果は先行研究でも指摘されたように効果は薄い。ただし、新たな計画に挑戦する際に発端として小規模補助金を活用し、その後は商工会からの支援を継続して受ける中で他の支援制度を活用して計画を進めるという事業者の姿があった。そこには、調査対象とした事業者は商工会との関係を小規模補助金に申請する以前から関係があったものの、小規模補助金の採択を受けたことで商工会との信頼関係が構築され、そこから小規模補助金の採択までの関係に留まらず、商工会から長期的な視点に立った新たな提案を行ったことで継続した信頼関係を維持していた。これは、商工会が事業者の状況を把握しているからこそ、他の支援制度の提案が行われていることがわかる。

つまり小規模補助金の効果を把握するには、同事業採択者を対象とした上で、中・長期的な視点に立ちつつ、その後の取組みがどのような経緯を辿ったのかという点を把握しなければならない。調査からは、小規模補助金の採択を発端としてそれぞれの事業者の経営行動が変化していたことがわかるが、その過程において商工会による支援・提案が適宜行われている。この点、小規模補助金の申請は事業者単独でも可能であるが、商工会の支援が適宜行われる

ことによって中・長期的な取組が促進されたことがわかる。

5. おわりに

本稿では、定量調査から効果が薄いとされた小規模補助金を対象とした調査を行った。結果からはⅠ．新たな取組を行う機会の提供、Ⅱ．経営スキルの向上の機会の提供、Ⅲ．補助事業の申請、活用に関するスキル向上の機会の提供の3点が特徴として挙げられる。そして、これらⅠ～Ⅲの特徴は、商工会による支援が適宜実施されることで中・長期的に達成される。これは、小規模補助金が事業者の新たな取組の発端として活用されるという調査結果からも、先行研究で指摘された補助金という金銭以外の面がある。また、小規模補助金の採択を受け商工会からの支援を継続的に受けることによって、事業者側の経営行動に変化が表れている。これらは小規模補助金単体の効果ではなく、小規模補助金を契機として、商工会支援、他補助事業、専門家派遣等が連鎖的に活用され、経営行動変化につながった可能性である。

一方で、今回の調査は商工会支援が継続的に機能した事例に基づく探索的知見であること、採択者一般への一般化には限界がある。また調査対象とした事業者数の妥当性の問題や豊岡市商工会が支援を実施した事業者でも事例によっては結果が異なる可能性もある。さらには小規模補助金は現在も継続して実施されているため、採択事業者は年度ごとに増加することになるため、対象となる地域や事業者数を増加させる必要があるわけで、この点は今後の課題である。今後は、城崎町以外の地域に対しても小規模補助金採択者に対する調査を実施し、地域的な違いや、その地域で活躍する商工会・商工会議所による支援の役割・特徴についても調査を実施したい。

参考文献

HASHIMOTO Yuki. TAKAHASHI Kohei : Are Applying for and Receiving Subsidy Worth for Small Enterprises? Evidence from the Government Support Program in Japan, RIETI Discussion Paper Series 21-E-03, 2021

TAKAHASHI Kohei. HASHIMOTO Yuki : Small grant subsidy application effects on productivity improvement: evidence from Japanese SMEs, Small Bus Econ 60, 2023, pp1631-1658,

新井稲二：地域における中小企業支援は多様な担い手が必要か～補助金採択者インタビューにより明らかになった支援の現状～、嘉悦大学研究論集、61(1),2018,pp.1-14

新井稲二：認定支援機関による支援のあり方に関する考察～補助金採択者インタビューを踏まえて～、産業能率大学紀要、40(2),2020,pp.1-14

石井芳明：中小企業・ベンチャー企業の公的支援策の政策評価に関する考察、産業経営、

46・47 合併号,2010,pp.53-69

帝国データバンク：令和元年度中小企業実態調査事業（小規模事業者持続化補助金効果分析調査事業）報告書、2020

中貝宗治「なぜ豊岡は世界に注目されるのか」集英社、2023

日本商工会議所：平成 30 年度第 2 次補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2019

日本商工会議所：平成 29 年度補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2018

日本商工会議所：平成 28 年度第 2 次補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2017

日本商工会議所：平成 27 年度補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2016

日本商工会議所：平成 26 年度補正予算 小規模事業者持続化補助金【公募要領】、2015

日本商工会議所：平成 25 年度補正 小規模事業者持続化補助金【第 1 次公募要領】、2014

豊田信：商工会による平成 26 年度小規模事業者持続化補助金の支援事例研究小規模事業者のための売上拡大支援手法研究調査報告書、2014

豊田信：小規模事業者の売上拡大支援手法調査研究報告書商工会議所による平成 27 年度小規模事業者持続化補助金の支援事例研究、2015

^① 全国に所在する商工会・商工会議所の中央団体であり、持続化補助金に関しては全国事務局を担当しているため全国の事業者からの申請書類（データ）を管理している。

^② 豊岡市では、2005 年に豊岡市、竹野町、城崎町、日高町、出石町、但東町が合併し現在の豊岡市となっている。その後 2010 年に、旧町 5 地区の商工会が合併し豊岡市商工会となった。このため、商工会は各地に支部を設置しつつ本部は日高町にあるため、セミナー等は本部で実施している。

^③ 旅行業界で使用される用語であり、発地型は旅行者または旅行企業が存在している地域から目的地への旅行を企画することであり、着地型は観光地に存在する旅行会社が企画することである。

