



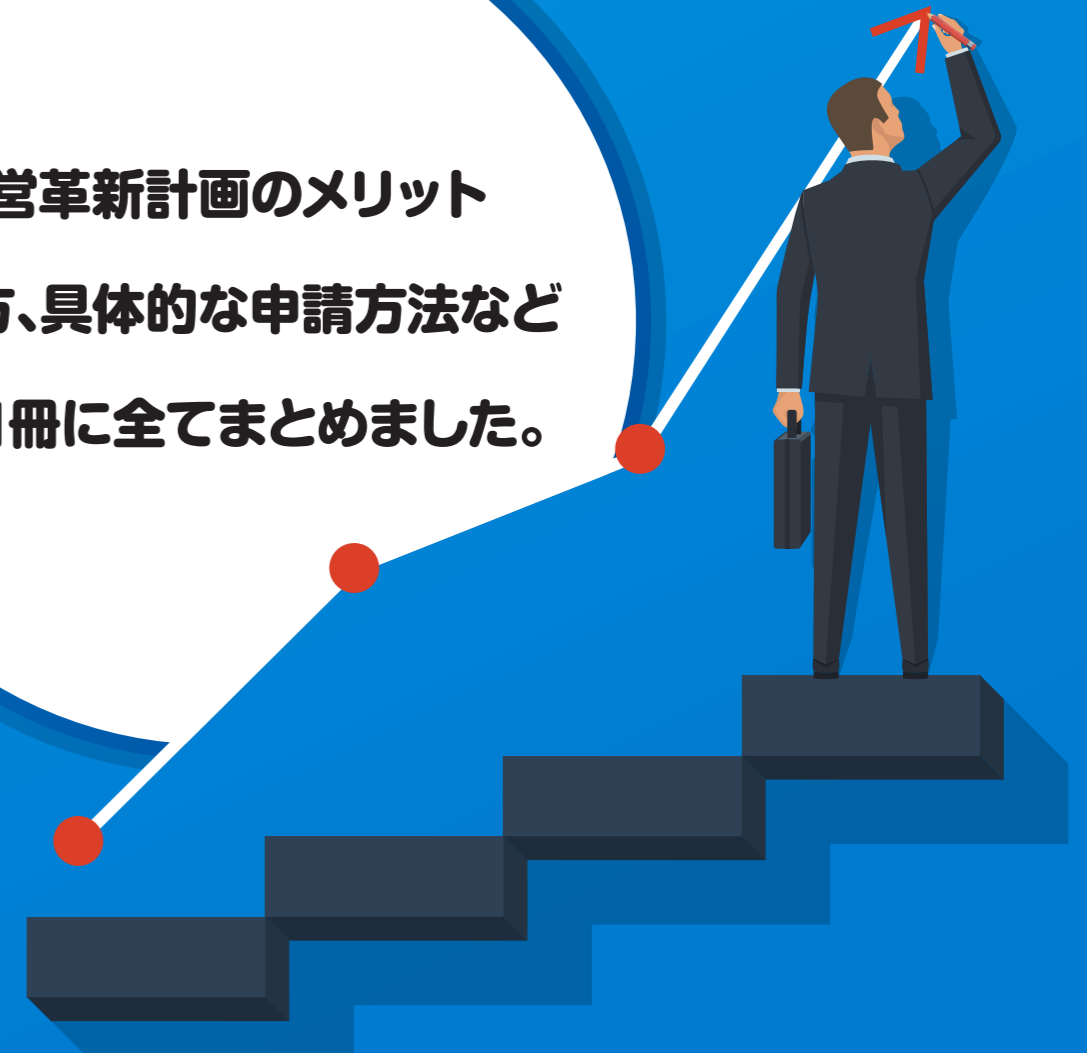
／ 厳しい競争を勝ち抜く「一歩」 ／

2022年版

# 経営革新計画

進め方ガイドブック

経営革新計画のメリット  
進め方、具体的な申請方法など  
この1冊に全てまとめました。



中小企業庁ホームページ  
<https://www.chusho.meti.go.jp/>



編集・発行

中小企業庁 技術・経営革新課(イノベーション課) 〒100-8912 千代田区霞が関1-3-1 TEL:03-3501-1816

※掲載している内容は作成時点のものになります。

2022年2月



## はじめに

中小企業庁では、中小企業の皆様に取り組んでいただく経営革新を応援するため、

小冊子「**経営革新計画 進め方ガイドブック**」を作成しました。

この小冊子は、経営革新の相談や講習会などで使用できるように、

わかりやすく、親しみやすく解説することをモットーとしています。

是非、この小冊子を積極的に活用して、**自社の経営革新にチャレンジ**していただければ幸いです。

## Contents



これからの  
会社の事を  
考えたい方はココ

経営革新って  
何？

経営計画とは？	03
会社への「思い」	04
経営資源の現状	05
今やってみたいこと	06
経営計画	07
はじめてみよう経営革新	09
経営革新計画の作成や、計画実施の相談先	10

どんな法律なのか  
概要を  
知りたい方はココ

経営革新計画を  
知ろう！

「中小企業等経営強化法」とは？	11
「経営革新」とは？	12
「新事業活動」とは？	13
「経営の相当程度の向上」とは？	15



メリットについて  
知りたい方はココ

利用できる**制度**や**措置**  
には何があるの？

利用できる支援措置一覧	17
保証・融資の優遇措置	18
海外展開に伴う資金調達の支援措置	22
投資を受けるには？	27
販路開拓を行う場合の支援措置	29



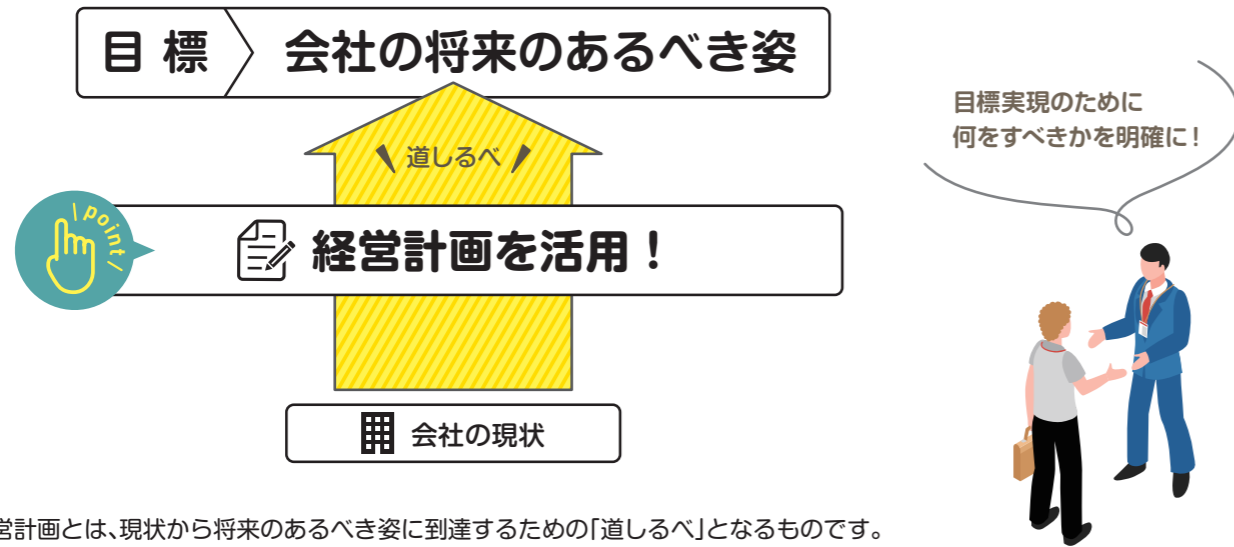
具体的に  
申請の準備を  
進めたい方はココ

実際に  
申請しよう

承認を受けるための手続き	31
はじめてみよう経営革新	33
どこに申請すればよいか？	35
どのような書類が必要か？	37
書類の具体的な書き方	39
事例紹介	51
参考資料	56
お問い合わせ先一覧	57

# 経営革新って何？

## 経営計画とは？



経営計画とは、現状から将来のあるべき姿に到達するための「道しるべ」となるものです。経営計画は、絶えず変化する環境の中で会社が現在よりも高い水準の目標を設定し、その目標を実現するために、何をすべきかが明確になっています。それによって、自社のあるべき姿を具体的に示し、着実にその姿に到達するために「経営計画」を作成する必要があります。

新しい事業に  
挑戦したい!



計画があれば

- 「いつまでに何をやるべきかの指針になる」
- 「中長期的な視点で課題に対して取り組める」
- 「スタッフの役割分担や目標が立てやすい」

計画がないと

- 「いつ何をすればよいか分からない」
- 「どんな分野でどう売り込めばよいか分からない」
- 「誰がどんな役割を担当するのか決まらない」

これでは、思いが単なる空論で  
終わってしまいます...

今まで計画なんて  
立てたことないし  
不安で...

1つ1つ進めていけば  
思ったよりも簡単に  
立てられますよ



## 会社への「思い」

あなたは会社に対して、  
どんな「思い」を持っていますか？

「経営計画」を立てる前に、まずは、経営者であるあなたが、自身の会社への「思い」＝「経営理念」・「経営基本方針」をここで確認していきましょう。頭の中でいろいろ思い描いていることや理想を実際に紙に書いてみてください。書くことによってその「思い」が明らかになり、これが「経営計画」へとしっかり結び付くのです。

### 1. 経営理念

「経営理念」は、会社をどのように経営していくかという考え方のことです。

・キャッチフレーズ

みんなの生活を  
ゆたかにする!!

・理念を具体的に!

日本の中核企業を  
目指す!!

「経営理念」は、会社の経営者であり、誰でも持ち得るべきものです。



「経営理念」の設定に重要なことは、その内容を経営者から従業員までが共有することができ、がんばって実践しようと思えるようにすることです。

### 2. 経営基本方針

「経営基本方針」とは、経営理念をより具体化したもので、経営ビジョンや経営姿勢を明示したものです。

項目	例示															
市場・社会でのポジション	・〇〇業界のニューリーダーになる。 ・〇〇市の経済活性の核になる。															
経営姿勢	・お客様のニーズに合致した商品を開発する。 ・従業員1人当たりの生産性を向上させる。															
組織・人事姿勢	・個人の会社への貢献が報いられるような人事システムを確立する。 ・給与水準を業界トップクラスにする。															
将来の数値目標	<table border="0"> <tr> <td>・売上高</td> <td>〇〇</td> <td rowspan="3">➡</td> <td>・売上高</td> <td>〇〇</td> </tr> <tr> <td>【現状】</td> <td>・営業利益</td> <td>〇〇</td> <td>【5年後】</td> <td>・営業利益</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・給与支給総額</td> <td>〇〇</td> <td></td> <td>・給与支給総額</td> </tr> </table>	・売上高	〇〇	➡	・売上高	〇〇	【現状】	・営業利益	〇〇	【5年後】	・営業利益		・給与支給総額	〇〇		・給与支給総額
・売上高	〇〇	➡	・売上高		〇〇											
【現状】	・営業利益		〇〇		【5年後】	・営業利益										
	・給与支給総額		〇〇		・給与支給総額											

社員の意見を聞くことは、現状を知る上で重要なことです。社員の意見も参考にしましょう。



次のステップへ  
レッツゴー!



### 3. 経営計画

経営理念と経営基本方針が書き出せれば、その「思い」が次のステップ「経営計画」へとつながります。

まずは、あなたの会社の現状を把握するために、次のページからのチェックシートを活用してみましょう。

## 経営資源の現状




あなたの会社の**経営資源の現状**はどうなっていますか？

中小企業の経営資源は、「ヒト」「カネ」「モノ」等に分類されます。

中小企業は、少ない経営資源をやりくりしながら、戦略的に重要な事業活動を行っています。あなたの会社は経営資源をどのように調達して、どのように活用していますか？

下のチェックシートとあなたの会社の状況を照らし合わせて、会社の経営資源が有効活用されているか検討してみましょう。

### 【経営資源のチェックシート】

経営資源	クオリティ	Yes/No チェック項目
ヒト 	資格・能力 経験等	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 適正な人員がそろっていますか？</li> <li>• 従業員の質(資格・能力・経験等)は良好ですか？</li> <li>• 組織としてうまく機能していますか？</li> </ul>
カネ 	資金の 入手源泉	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 必要な運転資金・設備資金は充分ですか？</li> <li>• 金融機関との信用状況は良好ですか？</li> </ul>
モノ 	購入・リース・ レンタル等	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 設備等は、適正な規模ですか？</li> <li>• 設備等が老朽化していませんか？</li> <li>• 事務機器(机・パソコン・電話等)は必要最低限で、余分なものはありませんか？</li> </ul>

自分の会社の現状を再認識してみると改善していく部分が見えてくるね！



あなたの会社の現状はどうでしたか？  
経営資源のチェックシートのNoに該当する項目があなたの会社の弱い部分です。何をすべきか、どのように改善すべきかがわかってくると思います。

会社の現状が把握できたら、次はそれに基づいてあなたが何をやりたいのか、やってみたいこと等をはっきりさせましょう。

## 今やってみたいこと

あなたが**今やってみたいこと**は、どんなことですか？



あなたの会社の経営資源の現状を踏まえて、今やってみたいと思うことをチェックしてみましょう。

項目	内容
経営	経営理念や経営基本方針を全社員に徹底させたい。
	中・長期的な取り組みで経営計画を作成したい。
	権限と責任を明らかにして、組織を活性化させたい。
人事	人事考課制度を確立し、社員のやる気を引き出したい。
	効果的な教育訓練により社員のスキルアップを図りたい。
	給与・賃金制度を確立し、貢献度の高い社員に報いたい。
営業	新たな販路を開拓したり、新しい販売の方式を取り入れたい。
	絶えず顧客のニーズを汲み上げる仕組みを作りたい。
商品	新商品を開発し、市場のシェアを拡大したい。
	競合商品の中で、差別化できる商品を作りたい。
財務	会社の損益がいつでも明確にわかる仕組みを作りたい。
	損益管理だけでなく、キャッシュの流れもつかみたい。

やりたいことが  
見えてきましたか？



# 経営計画

## あなたの会社の「経営計画」を作ってみましょう！

「経営計画」を作成することは、会社の方針と目標を定め、それを経営幹部や従業員との間で共有し、社員一丸となって事業展開を行っていく上で、極めて重要です。

過去の実績と5期年度分の経営計画を作成してみましょう。

なお、経営計画のフォーマットは、会社の考え方、業種や規模等により様々です。次のイメージを参考にしながら、自社独自のものを作成してみてください。

【経営計画のイメージ】

(単位:百万円)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2025年3月期	2027年3月期
	前々々期	前々期	前期	当期	3年後計画	5年後計画
売上高	120	130	140	150	200	<b>240</b>
売上原価	60	65	70	75	100	120
売上総利益	60	65	70	75	100	120
販売費及び一般管理費	48	50	50	50	60	70
(人件費)	12	12	12	15	16	<b>20</b>
(その他)	36	38	38	35	45	50
営業利益	12	15	20	25	40	50
営業外収益	0	0	0	0	0	0
営業外費用	1	1	1	1	1	1
経常利益	11	14	19	24	39	49
特別利益	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	11	14	19	24	39	49
法人税、住民税及び事業税	5	6	8	10	16	20
当期純利益	6	8	11	14	23	29
参考						
減価償却費	7	25	21	19	18	17
借入金残高	30	20	45	<b>60</b>	50	40
給与支給総額	10	10	10	13	14	18

point 1

売上げが急に伸びているのは、新商品の開発を行って、それがヒットする予定だからです。

point 2

人件費を増やしているのは、ヒット商品が出るので、営業部門をもっと充実させ、社員を採用する予定だからです。

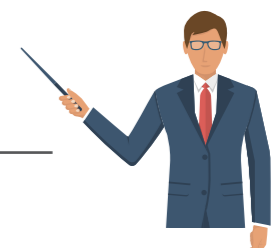
point 3

新商品の開発のため、政府系金融機関の融資制度を活用して、設備投資を行う予定です。



経営計画を作成するときのポイントは2つあります。

- ① 具体的で、現実とあまり乖離しすぎないものであること
- ② 目標額を具体的数値で示すこと



## あなたの会社の経営計画を立ててみましょう

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2025年3月期	2027年3月期
	前々々期	前々期	前期	当期	3年後計画	5年後計画
売上高						
売上原価						
売上総利益						
販売費及び一般管理費						
(人件費)						
(その他)						
営業利益						
営業外収益						
営業外費用						
経常利益						
特別利益						
特別損失						
税引前当期純利益						
法人税、住民税及び事業税						
当期純利益						
参考						
減価償却費						
借入金残高						
給与支給総額						

「経営計画」を立ててみたけど、計画倒れにならないようにサポートしてくれる仕組みはあるのですか？

チャレンジしている企業には、国などが応援してくれる制度があるんですよ。「中小企業等経営強化法」という法律があって、それに基づいて経営革新にチャレンジしていく企業をサポートしていきます。



## はじめてみよう経営革新

### こんな時に経営革新！

具体的な商品や計画があるが、 どう展開してよいか分からない (前からやりたかったけど、忙しくてなかなかできない事がある)	資金繰りを見直したい	できれば国や自治体の 支援策を活用したい
自社の体質改善をしたい	新たな事業を始め、 企業規模を 大きくしたい (事業転換を行いたい)	新たな知識や アイデアがほしい
次のステップに行きたいが どうしてよいか分からない	一度立ち止まって 経営を見直してみたい	

### こんなにあります！経営革新のメリット！

- 事業計画(ビジネスプラン)を作成し、計画的な経営ができる。
- 社内及び取引先(ステークホルダー)に取組を簡潔に説明できる。
- 中小企業等経営強化法に基づいた県の承認である。
- 社長のノウハウや経験を後継者や社員に伝えていく「しくみ」ができる。
- 事業や会社の停滞感を打破できる。
- 会社や事業についての外部評価を聞くことができる。  
(税理士等に普段相談しているが)セカンドオピニオンが聞ける。



## 経営革新計画の作成や、計画実施の相談先

都道府県の担当部局の他に次のような支援センターや相談窓口がありますので、ぜひご利用ください。

### 都道府県等中小企業支援センター

都道府県等中小企業支援センターでは中小企業の経営全般に知見を有する民間人材であるプロジェクトマネージャー等を配置し、商工会、商工会議所等の中小企業関係団体や政府系金融機関等の他の中小企業支援機関と連携し、中小企業の方が抱える問題に、ここに来れば問題解決の糸口が見つかるよう、相談窓口、専門家継続派遣、情報の提供等、ワンストップサービス型の支援を実施しています。

【問い合わせ先】お問い合わせは58ページをご覧ください。



### 認定経営革新等支援機関

国が認定した、財務及び会計等の専門知識及び中小企業に対する支援実務経験を有する「経営革新等支援機関」が、経営革新等を行おうとする中小企業の経営資源の内容、財務内容等の分析、事業計画の策定に係る指導及び助言並びに当該計画に従って行われる事業実施に関する指導及び助言を行います。税理士、公認会計士、弁護士、商工会、商工会議所、中小企業診断士、金融機関等が認定されています。なお、お近くの認定経営革新等支援機関については中小企業庁のホームページで検索することが出来ます。

①<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/kikan.htm>

②[https://ninteishien.force.com/NSK\\_CertificationArea](https://ninteishien.force.com/NSK_CertificationArea)

①



②



### よろず支援拠点

「よろず支援拠点」は、国が各都道府県に設置する経営相談所です。

売上拡大や経営改善などの様々な経営課題に対する専門家を各拠点に配置しており、中小企業・小規模事業者の経営上の悩みに親身に耳を傾け、適切な解決策をご提案するとともに、成果がでるまでフォローアップします。お近くのよろず支援拠点については以下のホームページよりご確認ください。

<https://yoroazu.smrj.go.jp/>



### 中小企業基盤整備機構

全国9つのブロックに設置している、中小企業基盤整備機構各地域本部では、専門家相談窓口、専門家の派遣事業、施策情報の提供等、様々な支援事業を実施しています。

また、がんばる中小企業「経営相談ホットライン」を開設しています。

TEL:050-3171-8814(受付時間:平日9:00~17:00)

どんな法律なのか概要を  
知りたい方はココ

# 経営革新計画を知ろう!

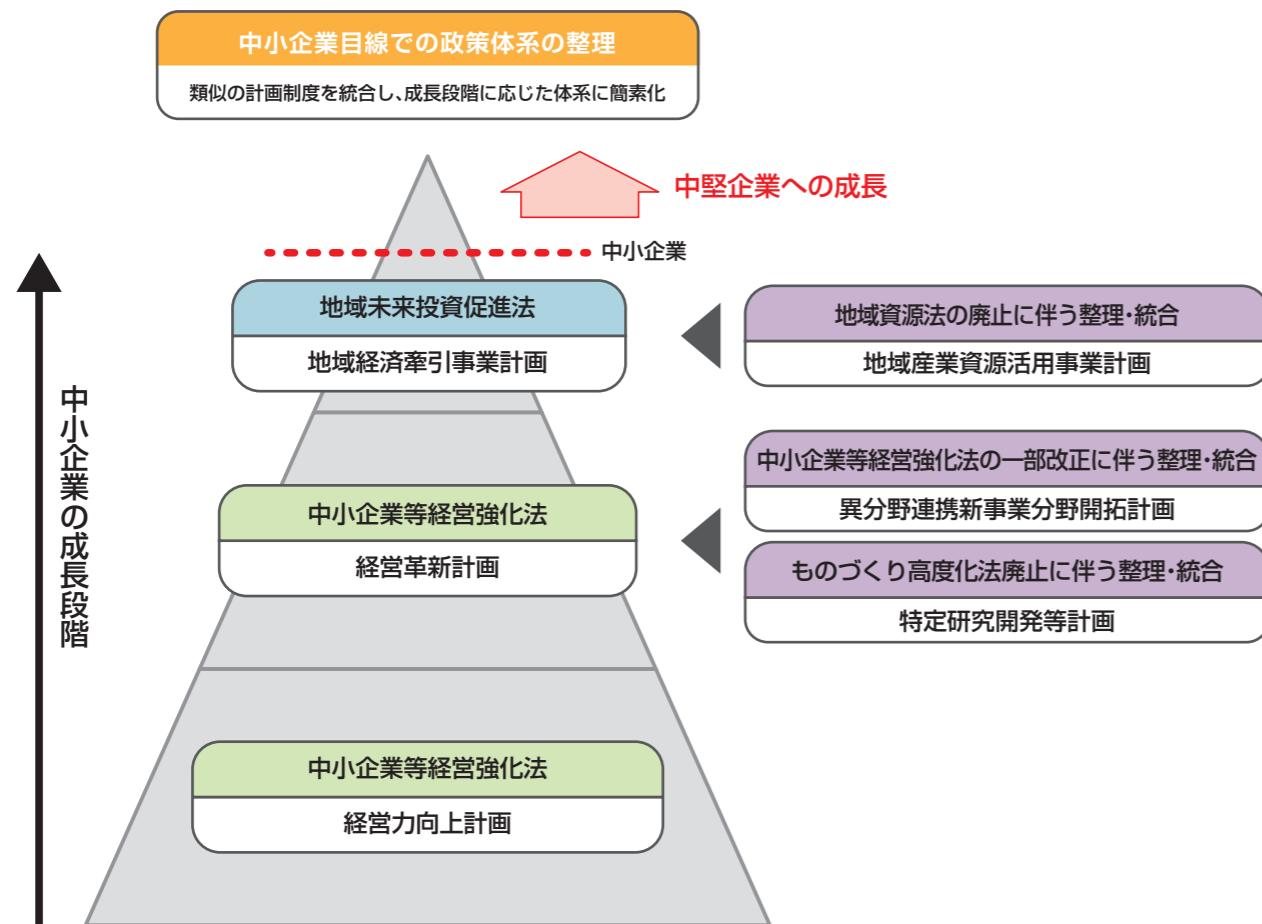
## 「中小企業等経営強化法」とは？

中小企業等経営強化法では、「経営革新計画」、「経営力向上計画」等を規定し、中小企業の生産性向上等を図るための様々な取組を支援しています。

2020年10月1日に施行された「中小企業成長促進法」\*において、中小企業等経営強化法に基づく、新たな事業活動に取り組む「経営革新計画」、基礎体力をつける「経営力向上計画」、地域未来投資促進法に基づく、地域全体の活力向上を目指す「地域経済牽引事業計画」をベースに、生産性向上に向けた取組を支援する計画制度が整理統合され、成長段階に応じた体系に簡素化されました。

本ガイドブックで紹介する経営革新計画には、異分野の中小企業が連携して新事業分野開拓を行う取組を支援する「異分野連携新事業分野開拓計画」及びものづくり基盤技術の高度化を図るための研究開発等を支援する「特定研究開発等計画」が統合されました。

※「中小企業の事業承継の促進のための中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等の一部を改正する法律」(令和2年法律第58号)



経営革新以外の施策については、中小企業庁ホームページで紹介しています。

中小企業庁ホームページ  
<https://www.chusho.meti.go.jp/>

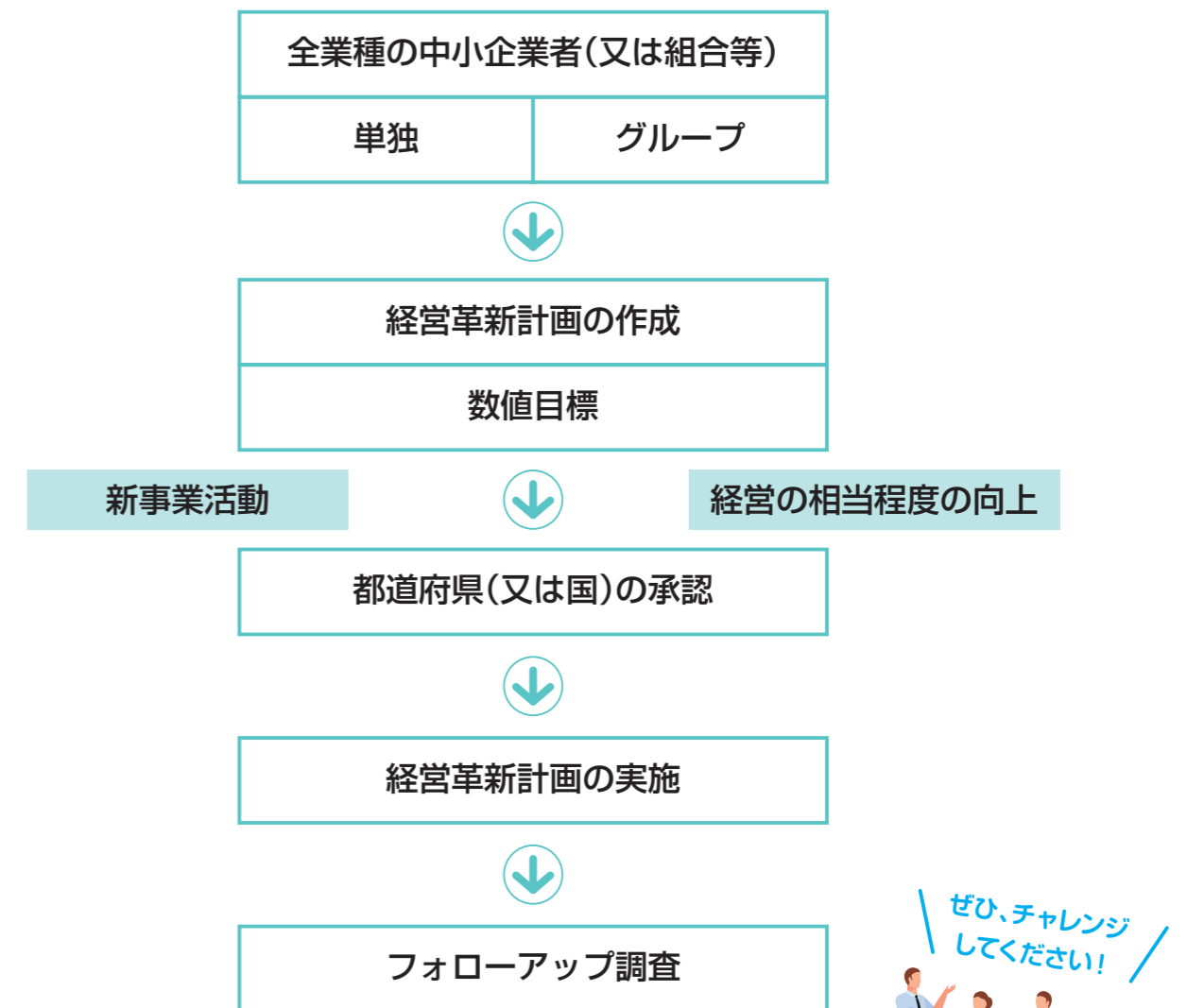


## 「経営革新」とは？

「中小企業等経営強化法」では、「経営革新」を「事業者が新事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」と定義しています。(中小企業等経営強化法 第2条第9項)

なお、この法律の「経営革新」には、次のような特徴があります。

- ①業種による制約条件をつけないで、全業種の経営革新を支援
- ②単独の企業だけでなく、任意グループや組合等の柔軟な連携体制での経営革新計画の実施が可能
- ③具体的な数値目標を含んだ経営革新計画の作成
- ④都道府県等が、承認企業に対して、経営革新計画の開始時から1年目以後2年目以前に、進捗状況の調査(フォローアップ調査)を行うとともに、必要な指導・助言を行う



経営革新こそが、厳しい競争を勝ち抜くキーワードです。


「経営革新」は、事業者が新事業活動に取り組み、経営目標を設定し、経営の相当程度の向上を図ることです。


## 「新事業活動」とは？

「新事業活動」とは、次の5つの「新たな取り組み」をいいます。経営革新計画を作成することにより、「新たな取り組み」の目標、重点課題等が明らかになり、進捗状況確認により機能的に事業を行うことができます。

- ① 新商品の開発又は生産
- ② 新役務の開発又は提供
- ③ 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- ④ 役務の新たな提供の方式の導入
- ⑤ 技術に関する研究開発及びその成果の利用その他の新たな事業活動  
(中小企業等経営強化法第2条第7項)

### 【具体的な事例】

<p style="text-align: center;"><b>①</b> 新商品の開発又は生産</p> 	<p>建設業者が、産業廃棄物である下水汚泥などを甘味料としても知られる植物を用いて処理し、新たに肥料を生産し販売する。</p> <hr/> <p>木製品製造業者が、これまで建具の材料として利用が困難とされていた間伐材を加工するための切削用刃物を開発。更に開発した天然の塗料で仕上げることで、防腐、防かび効果が高められ、環境と健康にやさしい建具を生産、販売をする。</p> <hr/> <p>業務用の大型で強力な空気清浄機を製造していた企業が、きれいな空気に対するニーズの高まりを受けて、小型化に挑戦し、一般家庭用の小型で強力な空気清浄機を開発する。</p> <hr/> <p>産業廃棄物業者が、茶がらやさとうきびかす等の植物性廃棄物を、生分解可能な容器にリサイクルする技術を開発。これらの製品は環境に負荷を与えることなく、廃棄処理ができる。</p>
<p style="text-align: center;"><b>②</b> 新役務の開発又は提供</p>	<p>美容室が高齢者や身体の不自由な方など、自分で美容室に行くことが困難な方のために、美容設備一式を搭載した車で美容師が出張し、カットやブローの基本コースからヘアメイクや着付けなどのサービスを行う。</p> <hr/> <p>老舗の旅館が、空室を日帰り客向けのリラクゼーションルームとして改装し、新しいサービス事業を行う。それにより昼間の時間帯の増収を図るとともに、そこから新規宿泊客の拡大に結びつける。</p> <hr/> <p>畜産農家向け飼料販売業者が、新たに畜産農家の繁忙期・旅行時に社員を畜産農家に派遣して、家畜の世話等を行うとともに、畜産農家の経営効率を向上させるためのコンサルティングサービスを行う。</p>




個々の中小企業者にとって「新たな事業活動」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合でも原則として承認の対象となります。ただし、

- ①業種毎に同業の中小企業の当該技術等の導入状況
- ②地域性の高いものについては、同一地域における同業他社における当該技術等の導入状況

を判断し、それぞれについて既に相当程度普及している技術・方式等の導入については、承認対象外となります。

(基本方針 第3 経営革新 1(一))

<p style="text-align: center;"><b>③</b> 商品の新たな生産又は販売の方式の導入</p>	<p>果物の小売業者が、本格的なフルーツパーラーを開店。果実店で培われた果物についての知識などの強みを活かすとともに、フルーツ&amp;ベジタブルマイスターの資格を持つ店員が常駐し、高品質フルーツを使ったスイーツや、フルーツや野菜のフレッシュジュース、健康を意識した野菜を取り入れたランチメニューも提供。</p> <hr/> <p>金属加工業者が、金属熱加工製品の開発に伴う、実験データを蓄積することにより、コンピュータを利用して、熱加工による変化を予測できるシステムを構築する。それにより、実験回数を減らし、新商品開発の迅速化とコスト削減を図る。</p>
<p style="text-align: center;"><b>④</b> 役務の新たな提供の方式の導入</p>	<p>不動産管理会社が、企業の空家となった社員寮を一括借り上げして、それを高齢者向けに改装し、介護サービス、給食サービスを付加して、高級賃貸高齢者住宅として賃貸する。</p> <hr/> <p>タクシー会社が、乗務員に介護ヘルパーや介護福祉士の資格を取得させ、病院や介護施設への送迎などのタクシー利用者を獲得し、高齢者向け移送サービスで介護サービス事業へ進出して多角化を図る。</p>
<p style="text-align: center;"><b>⑤</b> 技術に関する研究開発及びその成果の利用その他の新たな事業活動</p> 	<p>これまで加工が困難とされてきた新素材の大量加工に関する研究を行い、研究の成果として得られた加工技術・ノウハウを自社の製造ラインで活用する。</p> <hr/> <p>介護用ロボットの利便性向上を図るための研究開発と実証実験を行い、その成果を元に介護ロボットを開発し、自社の事業に活用する。</p>



## 「経営の相当程度の向上」とは？

次の2つの指標が、事業期間の3年～5年で、相当程度向上することをいいます。

- ① 「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率
- ② 「給与支給総額」の伸び率

経営革新計画として承認されるためには、事業期間である3～5年終了時におけるそれぞれの指標の「伸び率」がポイントとなります。それぞれの事業期間終了時における経営指標の目標伸び率は、次のとおりです。

	「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率	「給与支給総額」の伸び率
事業期間が3年の場合	9%以上	4.5%以上
事業期間が4年の場合	12%以上	6%以上
事業期間が5年の場合	15%以上	7.5%以上

(注)「年率3%以上の伸び率」

(注)「年率1.5%以上の伸び率」

## ①「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」

$$\text{付加価値額} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費}$$

$$\text{一人当たりの付加価値額} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}}$$

「付加価値額」について  
くわしく教えて



A  
経営の向上を見るのに、売上高や加工高だと、経営の一面しか見ることができませんね。  
その点、ここでいう「付加価値額」は、企業活動の全体像を把握し、企業が生み出した価値を総合的に判断するため、営業利益に企業活動の源となる雇用(人件費)と投資(減価償却費)を加えたものなんです。

## ②給与支給総額

$$\text{給与支給総額} = \text{役員報酬} + \text{給料} + \text{賃金} + \text{賞与} + \text{各種手当}$$

注:「各種手当」には、残業手当、休日手当、家族(扶養)手当、住宅手当等を含み、給与所得とされない手当(退職手当等)及び福利厚生費は含みません。

付加価値額や給与支給総額を  
計画期間内でこんなに伸ばさな  
いといけないんですか？

しっかりと目標を定め、経営革新計画を  
立てて、実行すれば大丈夫です。  
弱気にならず、取り組みましょう！



「経営目標の設定の意義」は、事業者が経営向上に関する目標を設定することにより、経営目標を達成するための経営努力をしていただくことが狙いです。

このため、承認を行った国(地方局を含む)又は都道府県が、計画実施中にフォローアップ調査を行い、対応へのアドバイスを行います。また、計画終了時には、成果の状況を確認し、今後の経営革新施策に反映させるため、終了企業調査を行います。



(注)任意グループ等において共同で経営革新計画を作成する場合には、  
①グループ全体としての「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」及びグループ全体としての「給与支給総額」  
②グループ参加者個々の「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」及びグループ参加者個々の「給与支給総額」  
のどちらかを適用してもよいことになっています。

メリットについて  
知りたい方はココ

## 利用できる制度や措置には何があるの？

### 利用できる支援措置一覧

経営革新計画の承認を受けると  
多様な支援策を受けることができます！

#### 具体的な支援策の内容

##### 保証・融資の優遇措置

- (1)信用保証の特例 18ページ
- (2)日本政策金融公庫の特別利率による融資制度 19ページ
- (3)高度化融資制度 20ページ
- (4)食品等流通合理化促進機構による債務保証 21ページ

##### 海外展開に伴う資金調達の支援措置

- (1)スタンバイ・クレジット制度 24ページ
- (2)クロスボーダーローン制度 25ページ
- (3)中小企業信用保険法の特例 26ページ
- (4)日本貿易保険(NEXI)による支援措置 26ページ

##### 投資を受けるには？

- (1)起業支援ファンドからの投資 27ページ
- (2)中小企業投資育成株式会社からの投資 27ページ

##### 販路開拓を行う場合の支援措置

- (1)販路開拓コーディネート事業 29ページ
- (2)新価値創造展 30ページ

### 保証・融資の優遇措置

中小企業者に対する融資の制度はいろいろありますが、経営革新計画の承認を受けると、主に次の4つの保証・融資の優遇措置があります。

- (1)信用保証の特例
- (2)日本政策金融公庫の特別利率による融資制度
- (3)高度化融資制度
- (4)食品等流通合理化促進機構による債務保証制度

#### (1)信用保証の特例

「信用保証」とは、中小企業者が金融機関から融資を受ける際、信用保証協会が債務保証をする制度です。本特例は経営革新計画の承認を受けた特定事業者に対して、①普通保証等の別枠設定と②新事業開拓保証の限度額引き上げを行うものです。

対象者→経営革新計画の承認を受けた特定事業者

(2023年3月31日までに承認を受けた中小企業者及び組合等も対象となります。)

##### 支援内容 ①普通保証等の別枠設定


「経営革新計画」の承認事業に対する資金に関し、通常の付保限度額と同額の別枠を設けています。

限度額	通常	別枠
普通保証	2億円(組合は4億円)	2億円(組合は4億円)
無担保保証 (うち特別小口)	8,000万円 (うち2,000万円)	8,000万円 (うち2,000万円)

##### 支援内容 ②新事業開拓保証の限度額引き上げ

経営革新のための事業を行うために必要な資金にかかるもののうち、新事業開拓保証の対象となるもの(研究開発費用)について、付保限度額を引き上げています。

通常 2億円 → 3億円      組合 4億円 → 6億円



金融機関からの融資を受けるにあたり、信用保証協会からの債務保証を受ける際には、次の3つの保証形態があります。

- ①「普通保証」
- ②「無担保保証」(無担保)
- ③「特別小口保証」(無担保・無保証人)

なお、特別小口保証の対象者は小規模企業者であるため、従業員は20人以下(商業・サービス業の場合は5人以下)の事業者となります。

※普通保証・無担保保証等との併用不可

(注)・他の支援策による特別枠をすでに利用されている方は、利用可能な枠が制限される場合があります。  
・計画の承認は支援を保証するものではなく、計画の承認後に別途審査が必要となります。

【問い合わせ先】各都道府県等の信用保証協会

(一社) 全国信用保証協会連合会 TEL:03-6823-1200 (代表)

<http://www.zenshinoren.or.jp/others/nearest.html>



## (2) 日本政策金融公庫の特別利率による融資制度

日本政策金融公庫では、中小企業者に対して事業に必要な資金を長期・固定で融資しています。経営革新計画に基づく事業を行うために必要な設備資金及び運転資金については金利が優遇されており、特別利率が適用されます。

### 対象者→経営革新計画の承認を受けた特定事業者

(2023年3月31日までに承認を受けた 中小企業者及び組合等も対象となります。)

#### ① 中小企業事業

	新事業育成資金 <sup>※注1</sup>	新事業活動促進資金
貸付限度額	7億2千万円	設備資金7億2千万円 (うち運転資金2億5千万円)
貸付利率 <sup>※注2</sup>	基準利率▲0.9%	基準利率▲0.65% <sup>※注3</sup>

※注1: 公庫の成長新事業育成審査会から事業の新規性・成長性について認定を得た者が対象となります。

※注2: 貸付利率は信用リスク、融資期間等に応じた所定の利率が適用されます。

※注3: 2億7千万円超及び土地にかかる資金は基準利率となります。

#### ② 国民生活事業

	新事業活動促進資金
貸付限度額	設備資金7千2百万円 (うち運転資金4千8百万円)
貸付利率 <sup>※注1</sup>	基準利率▲0.65% <sup>※注2</sup>
担保・保証人	希望に応じて要相談 <sup>※注3</sup>

※注1: 貸付利率は、融資期間等に応じた所定の利率が適用されます。

※注2: 土地にかかる資金は基準利率となります。

※注3: 担保を不要とする融資なども取り扱っています。詳しくは、公庫支店の窓口までお問い合わせください。

(株)日本政策金融公庫(中小企業事業・国民生活事業) 事業資金相談ダイヤル

TEL:0120-154-505

「計画の承認は支援を保証するものではなく、  
計画の承認後に別途審査が必要です!」

計画の申請と並行して、関係機関に相談しておきましょう!



## (3) 高度化融資制度

高度化事業とは、中小企業者が共同で工場団地を建設したり、商店街にアーケードを設置する事業などに対し、都道府県と独立行政法人中小企業基盤整備機構の診断・助言を受けた上で、長期・低利で融資が受けられるものです。なお、経営革新計画に基づき下記の高度化事業を実施する組合等は、無利子になります。

### 対象者→経営革新計画の承認を受けて、高度化事業に取り組む組合等

(経営革新計画承認グループ事業は、4社以上の任意グループも対象)

集団化事業	生産や物流に適した場所に工場団地などをつくり、みんなで移転します。
施設集約化事業	工場などが1つに集まって、設備の整った施設をつくり、みんなで入居します。
共同施設事業	物流センターや最新設備の研究施設など、共同で使う施設をつくります。
設備リース事業	1社では導入が難しい設備を組合で購入して、各組合員企業に買取予約付きでリースします。
企業合同事業	中小企業者が相互に合併したり、出資会社を設立して、事業の集約化、事業転換、研究開発の成果の利用を図ります。
経営革新計画承認グループ事業	承認された経営革新計画に従って、新商品・新技術開発や情報収集を行うために、共同で利用する研究施設や試験機器などを設置します。

貸付利率	0.35% (2020年度の場合)又は無利子
貸付対象	土地 建物 構築物 設備
償還期限	据置期間を含む20年以内であって、都道府県が適当と認める期限
据置期間	3年以内
貸付割合	貸付対象施設の整備資金の80%以内

【問い合わせ先】都道府県担当部局(53,54ページ参照)

中小企業基盤整備機構 高度化事業部 高度化事業企画課

TEL:03-5470-1528

## (4) 食品等流通合理化促進機構による債務保証

食品製造業者等は、経営革新計画の実行にあたり、金融機関から融資を受ける際に、食品等流通合理化促進機構による債務保証を受けられます。

**対象者→経営革新計画の承認を受けた食品製造業者等に該当する特定事業者**

支援内容	
保証限度額	4億円
保証料率	食品等流通合理化促進機構所定の料率
対象資金	承認経営革新計画の実施に必要な設備資金並びに同事業の維持発展に必要な試験研究費、試作費、市場調査費等の運転資金
保証期間	設備資金20年以内(うち据置期間は最長3年)、運転資金5年以内

【問い合わせ先】公益財団法人 食品等流通合理化促進機構 業務部  
TEL:03-5809-2176

ミラサポplus

お役立ち情報

中小企業向け補助金・総合支援サイト

ミラサポplus <https://mirasapo-plus.go.jp/>



中小企業・小規模事業者向けの補助金・給付金等の申請や事業のサポートを目的とした、国のWebサイトです。

中小企業事業者・小規模事業者の皆様へ、中小企業支援施策(制度)を「知ってもらう」「使ってもらう」ことを目指し、制度をわかりやすく検索できる機能や、各制度の説明や申請方法をご案内しています。また、申請方法や経営相談についても、サポートが可能な支援者・支援機関のご紹介や検索機能を設けています。

### ☑ 支援制度を探す

中小企業・小規模事業者を対象として、補助金/税/認定など様々な支援制度があります。創業をお考えの方から事業拡大、承継まであなたに合った支援をチェック！

### ☑ 支援者・支援機関を探す

中小企業・小規模事業者の皆さまの経営上のお悩みを解決する、地域の支援機関や専門家をご紹介します！目的に応じて、ぜひお近くの支援機関をチェックしてみてください。

### ☑ 事例を探す

中小企業・小規模事業者の様々な経営事例集を集めました。経営や支援制度の活用例としてもご参考に。



お役立ち情報

## 海外展開に伴う資金調達の支援措置

中小企業者が承認経営革新計画に従って海外において経営革新のための事業を行う場合、以下の資金調達支援を受けることができます。

- (1) スタンドバイ・クレジット制度(株式会社日本政策金融公庫法の特例)
- (2) クロスボーダーローン制度
- (3) 中小企業信用保険法の特例
- (4) 日本貿易保険(NEXI)による支援措置

(注) 計画の承認は支援を保証するものではなく、計画の承認後に別途、各支援機関による審査が必要になります。

### ① 現地子会社の資金調達支援

日本政策金融公庫の債務保証業務、日本貿易保険の保険業務を通じ、中小企業者の外国関係法人等の現地通貨建ての円滑な資金調達を支援します。

### ② 海外展開のための国内における資金調達支援

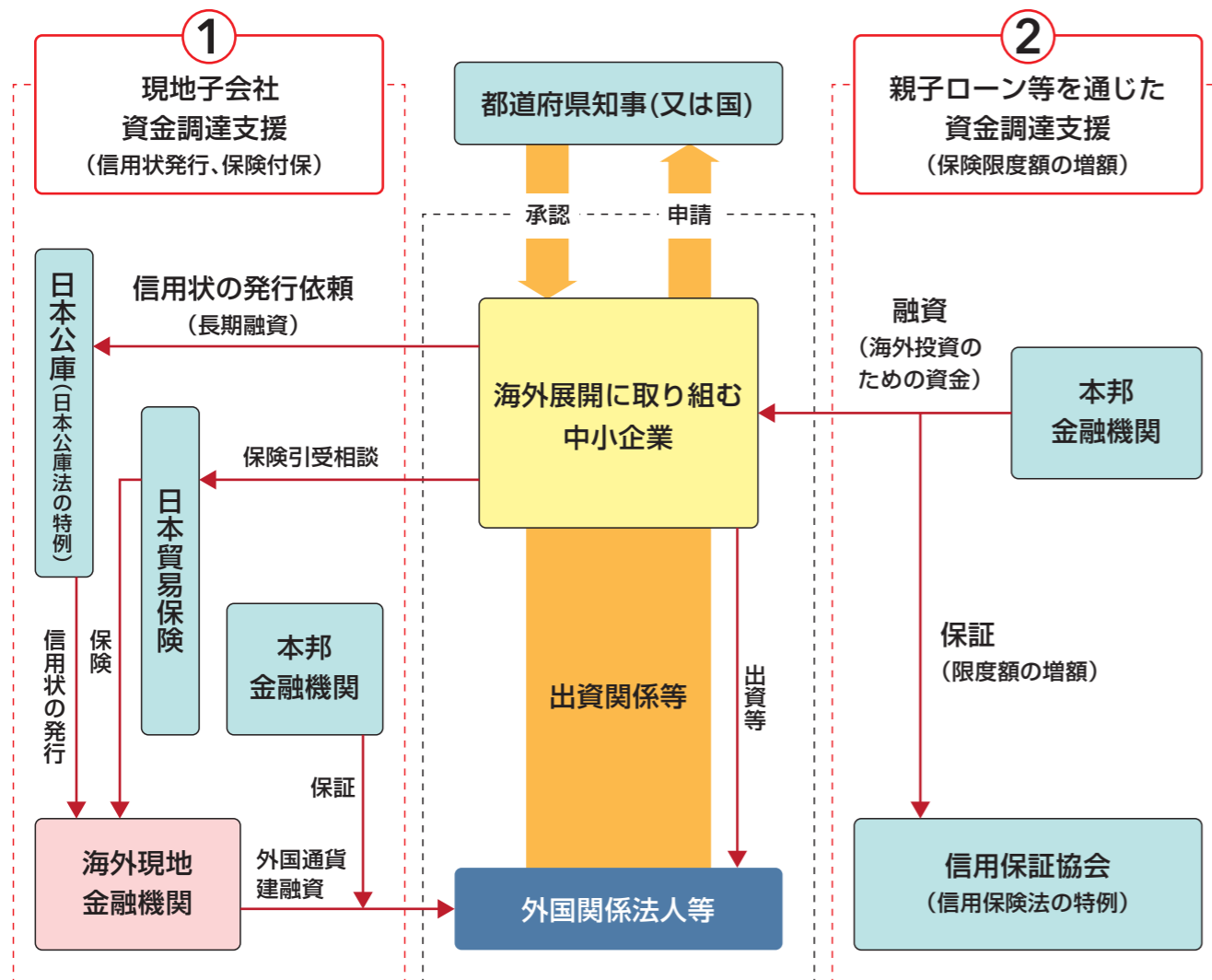
中小企業信用保険法の保険限度額の増額により、日本企業が海外展開を図る際に、外国法人を設立した場合における出資、貸付に要する資金調達を支援します。

(注)「外国関係法人等」とは、中小企業者または組合等がその経営を実質的に支配している関係にある外国の法人又は団体のことです。具体的には、中小企業者等と以下のイからハの関係にある外国の法人又は団体等が該当します。詳細は承認申請先(各都道府県または経済産業局)または各支援機関までお問い合わせください。

	株式等の総数又は総額の一定水準	役員数の占める一定比率
イ	50%以上	(条件なし)
ロ	40%以上50%未満	役員50%以上
ハ	20%以上40%未満かつ筆頭株主	役員50%以上

# 海外資金調達支援

## 概要図



①は、海外の子会社が、設備や原材料購入等の代金を現地で決済するため必要な資金を、現地の金融機関もしくは国内金融機関から現地の通貨や米ドル等で借り入れしやすくするものです。

②は、国内の親会社が、海外に子会社を設立したりするときに必要な資金を、国内金融機関から借り入れしやすくするものです。また、中小企業等経営強化法が令和2年10月1日に改正され、新たにクロスボーダーローンによる支援制度が追加されました((2)クロスボーダーローン制度参照)。

詳しい支援内容は次ページ以降をご確認ください。いずれの場合も、各支援機関には申請の準備と並行して相談しておきましょう。

## (1) スタンドバイ・クレジット制度(株式会社日本政策金融公庫法の特例)

中小企業者の外国関係法人等が、現地(海外)の金融機関から期間1年以上の長期資金を借入する際に、日本政策金融公庫が信用状を発行しその債務を保証する制度です。本制度により、外国関係法人等による海外での現地通貨の円滑な調達を支援します。

対象者→承認を受けた経営革新計画に従って、海外展開に取り組む特定事業者

(2023年3月31日までに承認を受けた中小企業者及び組合等も対象となります。)

### 支援内容

日本政策金融公庫法の特例に基づく債務保証制度		
保証の方法	信用状(スタンドバイ・クレジット)の発行	
補償限度額	一法人あたり4億5千万円	
補償料率	日本公庫所定の料率	
保証の対象となる貸付金債権(海外金融機関の融資内容)	資金用途	設備資金及び長期運転資金
	融資期間	1年以上5年以内
	貸付金債権の相手方(債務者)	経営革新計画の承認を受けた特定事業者(海外支店)またはその外国関係法人等

【問い合わせ先】日本政策金融公庫 中小企業事業 各支店  
事業資金相談ダイヤル TEL:0120-154-505



## (2) クロスボーダーローン制度(株式会社日本政策金融公庫法の特例)

中小企業者の外国関係法人等に対し国内親会社を経由せず、日本政策金融公庫が直接貸付けを行う制度です。本制度により、外国関係法人等の円滑な資金調達を支援します。

**対象者→承認を受けた経営革新計画に従って、海外展開に取り組む特定事業者の外国関係法人等**

### 本制度の特徴

#### 国内親会社の財務体質改善

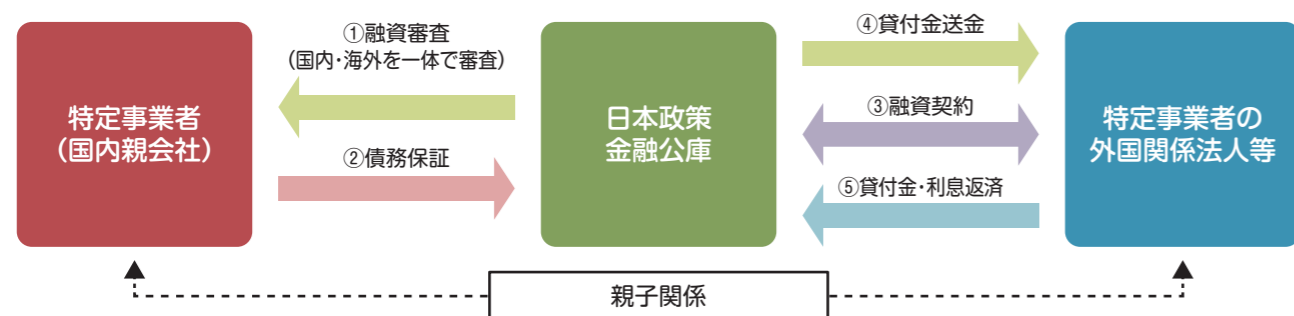
海外現地法人が国内親会社から資金調達(出資受入や借入等)する場合に比べ、国内親会社のバランスシートがスリム化できます。

#### 財務戦略上の独立化

海外現地法人が公庫から直接借入を行うことで、国内親会社から財務的な独立を図ることができます。

#### 長期安定資金

融資期間は設備資金20年以内(外貨の場合15年以内)、運転資金7年以内で長期の安定資金としてご利用いただけます。



### 支援内容

日本政策金融公庫法の特例に基づく融資制度	
対象となる資金用途	設備資金及び長期運転資金
対象となる国、地域	タイ、ベトナム、香港(注1)
対象となる通貨	日本円または米ドル
融資限度額	直接貸付 別枠14億4千万円(うち運転資金9億6千万円)
融資利率(年)	基準利率 ただし、4億円を限度として特別利率(注2)
融資期間	■設備資金 20年以内(うち据置期間2年以内)(注3) ■運転資金 7年以内(うち据置期間2年以内)
保証人	親会社の連帯保証が必要
償還方法/割賦期間	割賦償還/6ヶ月または12ヶ月

(注1) タイ、ベトナム、香港に本社及び主たる事務所が所在する海外現地法人が対象となります。また香港に所在する場合には、資本金等に一定の要件があります。

(注2) 米ドルの場合は貸付期間に応じて一定の利率が加算されます。

(注3) 米ドルの場合は、貸付期間が15年以内(据置期間2年以内)となります。

【問い合わせ先】日本政策金融公庫 中小企業事業 各支店 事業資金相談ダイヤル TEL:0120-154-505

## (3) 中小企業中小企業信用保険法の特例

中小企業者が国内の金融機関から海外直接投資事業に要する資金の融資を受ける際、承認を受けた経営革新計画に従って海外において事業を行う中小企業者及び組合等については、海外投資関係保証の限度額を引き上げています。

**対象者→経営革新計画の承認を受けた特定事業者**

(2023年3月31日までに承認を受けた中小企業者及び組合等も対象となります。)

### 支援内容 海外投資関係保証の限度額引き上げ

経営革新のための事業を行うために必要な資金にかかるもののうち、海外投資関係保証の対象となるものについて、付保限度額を引き上げています。

通常 1企業:2億円  
1組合:4億円 → 特例 1企業:3億円  
1組合:6億円

【問い合わせ先】各都道府県等の信用保証協会  
(一社)全国信用保証協会連合会 TEL:03-6823-1200(代表)



## (4) 日本貿易保険(NEXI)による支援措置

中小企業者の外国関係法人等が、現地(海外)の金融機関から借入れを行う際に、地銀等の保証に加え、株式会社日本貿易保険(NEXI)が、海外事業資金貸付保険を付保する制度です。本制度により、外国関係法人等による海外での現地通貨の円滑な調達を支援します。

**対象者→海外展開に取り組む中小企業者及び組合等**

### 支援内容

貿易保険法に基づく支援制度		
保険の種類	海外事業資金貸付(貸付金債権等)	
保険引受限度額	上限の定めは特になし	
保険料率	日本貿易保険所定の保険料率	
保険の対象となる貸付金債権(海外金融機関の融資内容)	資金用途	設備資金及び運転資金
	貸付金債権の相手方(債務者)	中小企業者の外国関係法人等

※経営革新計画の承認を受けていなくともご利用になれます。

【問い合わせ先】(株)日本貿易保険 営業第二部 TEL:03-3512-7675

## 投資を受けるには？

(1) 起業支援ファンドからの投資

(2) 中小企業投資育成株式会社からの投資 があります。

### (1) 起業支援ファンドからの投資

ベンチャー企業等への投資の円滑化を目的として民間のベンチャーキャピタル等が運営するベンチャーファンド(投資事業有限責任組合)へ中小企業基盤整備機構が出資を行い、当該ファンドがベンチャー企業等へ投資を行うことにより、資金調達支援及び経営支援を行います。起業支援ファンドは、主に創業又は成長初期の段階にあるベンチャー企業等へ投資を行うファンドです。

対象者→創業又は成長初期段階の有望なベンチャー企業等

#### 支援内容

主に株式や新株予約権付社債等の取得による資金提供、加えて踏み込んだ経営支援(ハンズオン支援)を行います。

【問い合わせ先】中小企業基盤整備機構ファンド事業部 ファンド事業企画課 TEL:03-5470-1672

### (2) 中小企業投資育成株式会社からの投資

原則、資本金の額が3億円以下の株式会社、中小企業投資育成株式会社からの投資を受けることによって、自己資本の充実とその健全な成長発展を図ることができます。

対象者→経営革新計画の承認を受けた資本金の額が3億円超の株式会社も対象

中小企業等経営強化法に基づく承認経営革新計画に従って、経営革新のための事業を行うために設立する株式会社及び経営革新のための事業を行う株式会社の資本金の額が3億円を超える場合であっても投資対象になります。

#### 投資の内容

- ① 会社の設立に際し発行される株式の引受け
- ② 増資株式の引受け
- ③ 新株予約権の引受け
- ④ 新株予約権付社債等の引受け

※なお、中小企業投資育成株式会社から投資を受けた会社は、必要に応じ追加投資も受けられます。

#### 育成事業(コンサルテーション事業)

中小企業投資育成株式会社は、その株式、新株予約権又は新株予約権付社債等を引き受けている投資先企業からの依頼により、信頼できるパートナーとして、各種個別経営相談に応じています。



経営革新計画の承認を受けることにより、原則対象外の資本金の額が3億円を超える株式会社も対象になります。中小企業投資育成株式会社に相談・申込みをいただいた後、審査を経て投資の可否が決定されます。

【問い合わせ先】

東京中小企業投資育成株式会社 TEL:03-5469-1811(本社) 名古屋中小企業投資育成株式会社 TEL:052-581-9541(本社)  
大阪中小企業投資育成株式会社 TEL:06-6459-1700(本社)  
TEL:092-724-0651(九州支社)

## ■ 経営革新への取り組みに対する補助金

2005年度まで国と都道府県がそれぞれ1/3ずつ計2/3を限度として補助する経営革新補助金がありましたが、2006年度に廃止しました。しかし、都道府県によっては、引き続き経営革新計画承認企業に対して、直接補助する制度がありますので、都道府県担当部局にお問い合わせください。

また、経営革新計画の承認の有無にかかわらず、国から技術開発、販路開拓等のために直接補助する制度がありますので、経済産業局担当課にお問い合わせください。

【問い合わせ先】都道府県担当部局(57,78ページ参照) 地方経済産業局(57ページ参照)

#### お役立ち情報

### 中小企業ビジネス支援ポータルサイト

**J-Net21** <https://j-net21.smrj.go.jp/>



中小企業施策の情報を中心に、企業事例集や経営に役立つ情報などをインターネットで提供します。公的支援機関による中小企業向けの資金制度を簡単に検索できるコンテンツ「資金調達ナビ」では、補助金・助成金・融資といった制度別はもちろん、都道府県別にも検索可能です。また、「支援情報ヘッドライン」では、経営に役立つ支援情報を全国から収集して掲載中。経営革新に役立つセミナーなども探すことができます。情報は毎日更新！ぜひご活用ください。



【問い合わせ先】中小企業基盤整備機構 販路支援部 販路支援課 TEL:03-5470-1519

#### お役立ち情報



## 販路開拓を行う場合の支援措置

(1) 販路開拓コーディネーター事業

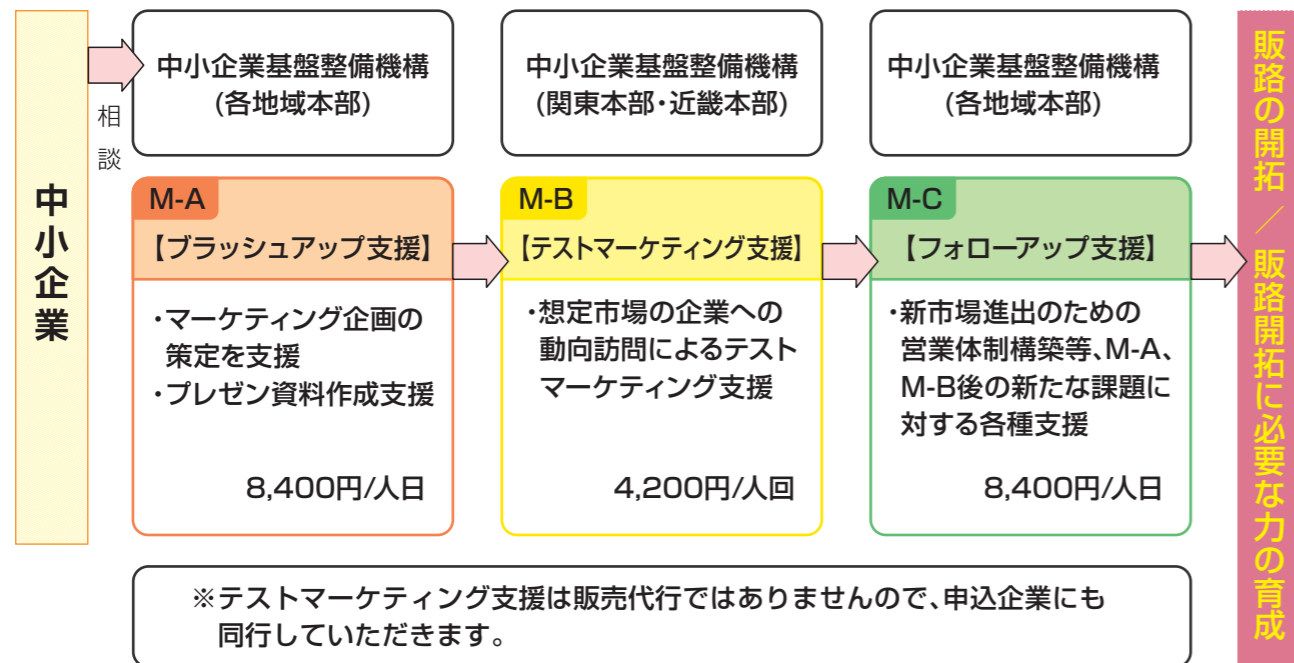
(2) 新価値創造展 があります。

### (1) 販路開拓コーディネーター事業

商品・サービスを持つ企業のマーケティング企画から、首都圏・近畿圏を舞台に想定市場の企業へのテストマーケティング活動までを支援します。商社・メーカー等出身で広範囲な販路ネットワークを持つ専門家が市場へのアプローチ等を支援します。

- 対象者**→ ● 新市場における販路開拓が困難で、「事業・商品展開のためのマーケティング企画を検討したい」「テストマーケティングの実行により新事業展開・新規顧客開拓の可能性を見出したい」中小企業・小規模事業者。  
● 過去に販路開拓コーディネーター事業を活用したことがあり、販路開拓において新たな課題が見つかり、営業力、マーケティング力、商品企画力等の面で課題解決を志向する中小企業・小規模事業者。

#### 〈販路開拓コーディネーター事業の基本スキーム〉



- ◆ 本事業の支援を希望する時は、中小機構の各地域本部に相談してください。
- ◆ 中小機構の地域本部は、支援内容(ブラッシュアップ支援、テストマーケティング支援、フォローアップ支援)に応じた専門家を選定し、支援を行います。その際、専門家の謝金の一部については、申込企業の負担となります。(※申込企業が負担する費用は、それぞれ、M-A:8400円/人日、M-B:4200円/人回、M-C:8400円/人日となります。)  
テストマーケティング支援においては、専門家は想定市場の企業への同行訪問を行います。
- ◆ 中小機構が商品の販売代行、販売先紹介、取引斡旋を行うものではありません。

【問い合わせ先】中小企業基盤整備機構(各地域本部)  
がんばる中小企業「経営相談ホットライン」 TEL:050-3171-8814(受付時間 平日/9:00~17:00)  
都道府県等中小企業支援センター(54ページ参照)

### (2) 新価値創造展(中小企業総合展)

新価値創造展は、中小企業・ベンチャー企業が自ら開発した優れた製品・技術・サービスを展示・紹介することにより、販路開拓、業務提携といった企業間の取引を実現するビジネスマッチングの機会を提供するイベント(展示会)です。

**対象者**→自ら開発した製品・技術・サービスを保有し、ビジネスマッチングを希望する中小企業・ベンチャー企業応募者の中から書面審査により出展者を決定します。

※経営革新計画の承認を受けていると、審査において評価の対象となります。

主催	独立行政法人 中小企業基盤整備機構
出展対象者	「産業・技術」、「健康・福祉」、「環境・社会」に該当する、自らの製品・技術・サービスを保有する中小企業・ベンチャー企業。
イベントの内容(予定)	○東京ビッグサイトでのリアル展示会とウェブ上のオンライン展示会を実施。 ○リアル展示会では300社が出展予定。 ○マッチングを向上させるマッチングコンシェルジュの配置を予定。 ○来場募集のため、メインステージでの講演や特別企画による展示を実施予定。
出展料	<b>有料</b> ※詳細は、新価値創造展のウェブサイトをご確認ください。
開催時期及び場所(予定)	<b>【リアル展示会】</b> 日にち:2022年12月14日(水曜)~16日(金曜) 場所:東京ビッグサイト東展示棟 <b>【オンライン展示会】</b> 日にち:2022年12月1日(木曜)~12月23日(金曜) 場所:ウェブ上(詳細が決まり次第、ウェブサイトにて公表)
出展申込	詳細が決まり次第ウェブサイトに掲載いたします。

<https://shinkachi-portal.smrj.go.jp/>

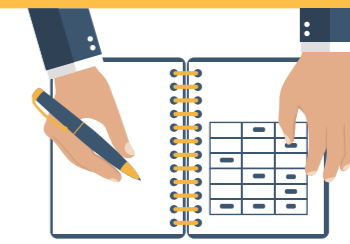
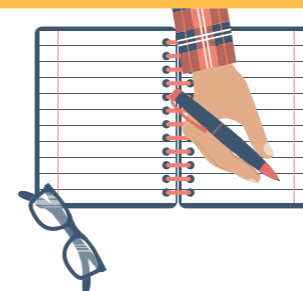
【問い合わせ先】中小企業基盤整備機構 販路支援部 販路支援企画課 TEL:03-5470-1525





具体的に申請の準備を進めたい方はココ

# 実際に申請しよう



## 承認を受けるための手続き

経営革新計画の承認を受けるための手続きは、次のようになります。

1

### 都道府県担当部局等へ 問い合わせ

対象者の要件、経営革新計画の内容、申請手続き、申請窓口、支援措置の内容等、ご相談ください。なお、任意グループ等複数の中小企業者が共同で計画を作成する場合は、申請代表者・実施主体者の構成によっては、都道府県ではなく、国の地方機関等、あるいは本省が窓口になることもありますので、まずは、その点をご確認ください。



2

### 必要書類の 作成・準備

計画承認申請書は、都道府県担当部局、国の地方機関等に用意しています。申請書への記載は、申請様式に従ってください。



3

### 各都道府県担当部局、 国の地方機関等への 申請書の提出

申請書提出先は、申請代表者・実施主体者の構成で決まります。本法に関連する債務保証、融資等を利用する場合は、計画申請と並行して当該関係機関と密接な連絡をとってください。  
(詳しくは都道府県担当部局、国の地方機関などにご相談ください。)



4

### 都道府県知事、 国の地方機関等の 長の承認

都道府県等による審査を経て、経営革新計画の承認がされます。また、支援策の実施機関の審査後に支援措置などが行われます。計画開始後、フォローアップのために、計画進捗状況調査などが行われます。



都道府県担当部局の他、県内の中小企業支援センター、商工会、商工会議所等、中小企業団体中央会等でも相談を受け付けています。



都道府県担当部局及び県内の中小企業支援センター、商工会、商工会議所等では申請書の書き方、ビジネスプランの策定の仕方等をアドバイスしています。

書類の具体的な記載方法は、39ページ以降参照

都道府県担当部局と支援策の実施機関は連携をとっていますので、ご希望の支援策の実施機関にお気軽にご相談ください。

申請の提出先は、35,36ページ参照

承認は支援措置などを保証するものではありません。支援策を活用できる対象になったということです。各支援策にはそれぞれ実施機関の審査があります。



## はじめてみよう経営革新

経営革新計画に申請ができるのは、次の(1)(2)に掲げる特定事業者等です。

### (1) 特定事業者として経営革新計画の対象となる会社及び個人の基準

主たる事業を営んでいる業種	従業員基準 (常時使用する従業員の数)
製造業等	500人以下
卸売業	400人以下
サービス業	300人以下
小売業	300人以下

資本金基準が撤廃され、従業員数が引き上げられました。

(注)常時使用する従業員には、事業主、法人の役員、臨時の従業員を含みません。

### (2) 特定事業者として経営革新計画の対象となる組合及び連合会

組合及び連合会	中小企業者となる要件
事業協同組合、事業協同小組合、協同組合連合会、水産加工業協同組合、水産加工業協同組合連合会、商工組合、商工組合連合会、商店街振興組合、商店街振興組合連合会	特になし
生活衛生同業組合、生活衛生同業小組合、生活衛生同業組合連合会、酒造組合、酒造組合連合会、酒造組合中央会、酒販組合、酒販組合連合会、酒販組合中央会、内航海運組合、内航海運組合連合会、技術研究組合	直接又は間接の構成員の2/3以上が中小企業者であること

(注)1.企業組合、協業組合は特定事業者に該当しますので、経営革新計画の対象となります。

2.一般社団法人のうち、その直接又は間接の構成員の2/3以上が中小企業等経営強化法第2条第五項第1号から第7号までの特定事業者であるものについては、経営革新計画の対象となります。



以下の資本金基準または従業員基準のいずれかに該当する会社及び個人も2023年3月31日までの期間は経営革新計画の対象となります。

主たる事業を営んでいる業種	資本金基準 (資本の額又は出資の総額)	従業員基準 (常時使用する従業員の数)
製造業、建設業、運輸業その他の業種 (下記以外)	3億円以下	300人以下
ゴム製品製造業(自動車又は航空機用タイヤ及びチューブ製造業並びに工業用ベルト製造業を除く。)	3億円以下	900人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
サービス業(下記以外)	5千万円以下	100人以下
ソフトウェア業又は情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下
小売業	5千万円以下	50人以下

## どこに申請すればよいか？

経営革新計画の申請先は、

(1) 個別特定事業者による、又は個別特定事業者が共同で行う申請の場合

(2) 組合等による申請の場合

によって異なります。

### (1) 個別特定事業者による、 又は個別特定事業者が共同で行う申請の場合

1社単独の場合			
申請者	本社所在地	事業場所	申請先
a社のみ	A県	A県又は A県以外で活動	A県

複数社共同の場合(代表1社)			
申請者	本社所在地	事業場所	申請先
a社、b社、c社の 共同申請 代表1社:a社	A県 (代表a社の本社の所在地)	A県又は A県以外で活動	A県

複数社共同の場合(代表3社の場合)			
申請者	本社所在地	事業場所	申請先
a社、b社、c社、 d社、e社の 共同申請 代表3社: a社、b社、c社	A県 (代表a社、b社、c社の本社がA県に 存在)	A県又はA県以 外で活動	A県
	A県、B県、C県 (代表a社、b社、c社の本社がそれぞ れA県、B県、C県に存在。但しA県、 B県、C県が同一の地方局管内)	A県、B県、C県又 はそれ以外の県 で活動	事業所管省庁の 地方局又は経済 産業省の地方局
	A県、B県、C県 (代表a社、b社、c社の本社がそれぞ れA県、B県、C県に存在。但しA県、 B県、C県が同一の地方局の区域を 越える場合)	A県、B県、C県又 はそれ以外の県 で活動	事業所管省庁又 は中小企業庁

(注) 本社所在地とは、登記されている本社所在地です。

### (2) 組合等による申請の場合

1組合単独の場合			
申請者	主たる事務所所在地	事業場所	申請先
1組合等単独の 場合	A県	A県内で活動	A県
		A県、B県で活動	A県を管轄区域 に含む事業所管 省庁の地方局又 は経済産業省の 地方局
		全国	事業所管省庁又 は中小企業庁

複数組合等その他共同の場合(代表1名)			
申請者	主たる事務所所在地	事業場所	申請先
複数組合等その他 共同の場合 (代表1名) (a組合等(代表)、 b組合等、c社、d社)	A県 (代表a組合等の主たる 事務所がA県内に存在)	代表の組合等が A県内で活動	A県
		代表a組合等が、 A県、B県で活動 (A県、B県が同一 の地方局管内)	事業所管省庁の 地方局又は経済 産業省の地方局
		代表a組合等が、 A県、B県で活動 (A県、B県が同一 の地方局の区域 を越える場合)	事業所管省庁又 は中小企業庁

(注) 1. 組合の事業場所は定款に定められた「地区」にて確認します。「全国」とは、定款の地区に全都道府県が記載されているか、全国と記載されている場合を指します。

2. 企業組合および協業組合は1組合1社とみなします。企業組合もしくは協業組合には「(2) 組合等による申請の場合」の表は適用されず、「(1) 個別特定事業者による、又は個別特定事業者が共同で行う申請の場合」の表の条件で判断されます。

## どのような書類が必要か？

申請にあたっては、基本的には次の書類を用意してください。

申請書類	
1	様式第13 (変更申請の場合は、様式第14)、別表1～7の正本(1通)*
2	1の写し(1通)
3	中小企業者(又は組合等)の定款
4	中小企業者(又は組合等)の直近2期間の事業報告書、貸借対照表、損益計算書 (これらが無い場合、直近1年間の事業内容の概要を記載した書類)

※P39以降参照

申請に関しては、次のような注意点があります。

- ①都道府県によっては上記1～4の申請書類の他、提出する資料等がある場合がありますので、提出する都道府県にご確認ください。
- ②複数の中小企業者、組合等で共同で申請する場合は、参加している全ての個別中小企業者について、それぞれ上記の書類を用意し、申請先に提出してください。
- ③さらに、本省や地方局が申請先になる場合であって、計画の事業内容が複数の省庁にまたがる場合には、各省庁の長等の連名にて申請書を作成する必要があります。ご不明な点がございましたら、中小企業庁又は各地方経済産業局にお問い合わせください。(57ページ参照)



**都道府県独自の様式もありますので、  
まずは申請先に確認してください。**

記入の方法については、次のページ以降を参照

## 書類の具体的な書き方

申請書類の記載方法は、本ページ以降の内容を参考にしてください。

### (様式第13) 経営革新計画に係る承認申請書

申請先の行政庁名を記入してください。  
(例)〇〇県知事殿、〇〇県知事△△△殿

様式第13  
経営革新計画に係る承認申請書

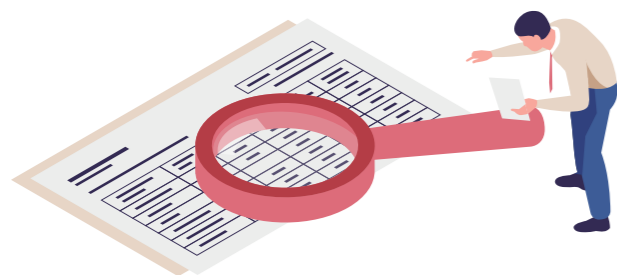
〇〇年〇月〇日

行政庁名殿

住所  
名称及び  
代表者の氏名

中小企業等経営強化法第14条第1項の規定に基づき、別紙の計画について承認を受けたいので申請します。

共同で経営革新計画を実施する場合には、当該計画の代表者の名称及びその代表者を記載し、代表者以外の経営革新計画参加企業については、申請書の余白に企業名を記載してください。



### (様式第14) 承認経営革新計画の変更に係る承認申請書

様式第14  
承認経営革新計画の変更に係る承認申請書

〇〇年〇月〇日

行政庁名殿

住所  
名称及び  
代表者の氏名

年 月 日付けで承認を受けた経営革新計画について下記のとおり変更したいので、中小企業等経営強化法第15条第1項の規定に基づき承認を申請します。

記

- 1 変更事項
- 2 変更事項の内容

「変更事項の内容」については、変更前と変更後を対比して記載してください。

## (別表1) 経営革新計画

大学、公設試、企業などが連携先である場合は、記載してください。外国関係法人等と共同で事業を行う場合も記載してください。

経営革新の内容を簡潔にまとめたテーマを記載してください。

申請者名・資本金・業種		
申請者名：〇〇工業 資本金：2,000万円	業種：〇〇製造業 法人番号：	
実施体制		
製品の材料(原料)を製造するメーカーと連携予定。		
新事業活動の種類	経営革新の目標	
<p>計画の対象となる類型全てに丸印を付ける。</p> <p>1. 新商品の開発又は生産 2. 新役務の開発又は提供 3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入 4. 役務の新たな提供の方式の導入 5. 技術に関する研究開発及びその成果の利用 6. その他の新たな事業活動</p>	<p>経営革新計画のテーマ： 新素材の特長を活かしたキッチン便利グッズの開発と販売</p> <p>新たな取組のポイント及びその必要性について考慮して記載してください。外国関係法人等と共同で事業を行う場合は外国関係法人等の役割を具体的に記載してください。</p>	
計画期間又は事業期間： 年 月 ~ 年 月		
研究開発期間： 年 月 ~ 年 月	事業期間： 年 月 ~ 年 月	
<p>1. 当社の現状と経営課題 当社は、〇〇年に設立した企業であり、これまでは大手の下請けとして、主にプラスチック製品工場の製造ライン設計や組立等を行ってきたが、既存の設備投資を当てにした経営では、景気に大きく左右され、計画的な経営が見込めなくなっている。</p> <p>2. 経営革新の具体的内容(既存事業との相違点、経営戦略における位置付け等) これまでのBtoBでの事業とは別に、これまで培った技術や自社で独自に開発した設備を使い、コンシューマ向けのまだ市場に出していない新製品△△の製造販売事業を計画している。雑貨屋、〇〇等のバイヤーへの提案、在庫管理、サプライチェーンについても検討を開始している。5年後には、この新事業での売上げを加えて170%の成長を計画している。</p>		
経営の向上の程度を示す指標	現 状(千円)	計画終了時の目標伸び率(%) (事業期間終了時点)
1 付加価値額		( 年 月 ~ 年 月(事業期間 年))
2 一人当たりの付加価値額	事業期間の年数(3~5年)と付加価値額又は一人当たりの付加価値額の伸び率と給与支給総額の伸び率を記入してください。	
3 給与支給総額		

■「申請者名・資本金・業種」欄の業種は、日本標準産業分類に掲げる小分類を記載すること。

■「実施体制」欄は、自社の経営革新を大学・公設試験研究機関・他の企業などと連携して行う場合には、その連携先と連携内容について記載すること。

■「経営の向上の程度を示す指標」欄は、付加価値額(営業利益、人件費及び減価償却費の合計額)又は一人当たりの付加価値額のいずれか及び給与支給総額(役員並びに従業員に支払う給料、賃金及び賞与のほか、給与所得とされる手当(残業手当、休日出勤手当、家族(扶養)手当、住宅手当等)を含み、給与所得とされない手当(退職手当等)及び福利厚生費は含まない。)を用いること。付加価値額及び一人当たりの付加価値額並びに給与支給総額をそれぞれ記載すること。

### ●人件費

以下の各項目の全てを含んだ総額とすること。ただし、これらの算出ができない場合には、平均給与に従業員数を掛けることによって算出すること。

- ・売上原価に含まれる労務費(福利厚生費、退職金等を含んだもの)
- ・一般管理費に含まれる役員給与、従業員給与、賞与及び賞与引当金繰入れ、福利厚生費、退職金及び退職給与引当金繰入れ
- ・派遣労働者、短時間労働者の給与を外注費で処理した場合の当該費用

### ●減価償却費

以下の各項目の全てを含んだ総額とすること。ただし、各費用項目について把握できない場合には、当該項目については省くこと。

- ・減価償却費(繰延資産の償却額を含む。)
- ・リース・レンタル費用(損金算入されるもの)

### ●一人当たりの付加価値額

- ・勤務時間によって人数を調整すること。
- ・従業員数の定義については、付加価値額の定義と整合性のとれるものとする必要がある。例えば、派遣労働者や短時間労働者に係る経費を付加価値額に算入した場合は、分母にも加える必要がある。(その際には、勤務時間によって人数を調整する必要がある。)
- ・伸び率の算出は、小数点以下第2位を四捨五入したものを記載すること。

■「経営革新の内容」については、新事業活動の種類に則して、新たな取り組みの内容を具体的に記述すること。



## (別表2) 実施計画と実績

「1-1」は1年目の計画の第1四半期を表します。「2-4」は2年目の第4四半期を表します。

実績欄は申請段階では記載する必要はありません。

番号	計 画				実 績		
	実施項目	評価基準	評価頻度	実施時期	実施状況	効果	対策
1	安全で効率的な生産方式の開発	安全委員会の評価	毎月	1-1			
1-1	〇〇部分の安全な△△方法の開発	製造原価	1年	1-3			
1-2	効率的な〇〇××装置の開発	製造原価	1年	2-1			
2	〇〇商品の新規開拓営業体制の確立	〇〇商品の売上	毎週	2-2			
2-1	マネージャーと担当営業の2名専任体制の確立		—	2-3			
2-2	〇〇商品を切り口に新規開拓した顧客に対する他の印刷物提案営業活動	新規顧客の売上	毎月	2-4			
3	次期バージョンの新〇〇商品の開発	新商品の売上	1年	3-1			
3-1	〇〇××装置の開発	製造原価	1年	3-2			
3-2	〇〇××装置を利用した〇×商品の新規開拓営業体制の確立	〇×商品の売上	毎週	3-3			

実施する事業項目を記載してください。特許の取得を計画に盛り込んでおられる方は、「特許の取得」、「〇〇の技術開発」等の言葉を入れてください。

### ■「計画」欄

- 番号  
1、2、1-1、1-2、1-1-1、1-1-2というように、実施項目を関連付けて記載すること。
- 実施項目  
具体的な実施内容を記載すること。
- 評価基準  
定量化できるものは定量化した基準を設定することとするが、定性的な基準でも可とする。
- 評価頻度  
自社で計画の進捗状況を評価する頻度又は時期を毎日、毎週、毎月、隔月、半年、1年、半年後、1年後などと記載すること。
- 実施時期  
実施項目を開始する時期を4半期単位で記載すること。  
1-1は初年の最初の四半期に開始、3-4は3年目の第4四半期に開始することを示す。

■「実績」欄は、経営革新計画が実施された後、申請者が計画の実施状況を把握することを容易にするためのもので、申請の段階で記載する必要はないが、計画の進捗に応じ、以下のとおり記載すること。

- 実施状況
  - ◎…計画通り実行できた      ○…ほぼ計画通り実行できた
  - △…実行したが不十分だった      ×…ほとんど実行できなかった
- 効果
  - ◎…効果が十分上がった      ○…ほぼ予定していた効果が得られた
  - △…効果が不十分だった      ×…ほとんど効果がなかった
- 対策  
実施状況に応じて、実施する取組を追加することとした場合は、追加した実施項目を別表2に記載すること。

経営革新を成功させるためには、計画の進捗に応じてPDCA(計画-実行-評価-改善)サイクルを導入することが大切!



### PDCA(計画-実行-評価-改善)サイクルとは?

業務・生産のプロセスを計画(Plan)・実行(Do)・評価(Check)・改善(Action)の流れで実施するマネジメントサイクルのことであり、最後の改善を再び計画に結びつけてサイクルをまわすことによって、継続的な品質向上・業務改善活動を推進するものです。



### (別表3) 経営計画及び資金計画

組合の場合又はグループの場合は、参加する構成員毎に別表3を作成してください。

#### 参加中小企業者名

	(単位:千円)						8年後 (2030年3月期)	
	2年前 (2020年3月期)	1年前 (2021年3月期)	直近期末 (2022年3月期)	1年後 (2023年3月期)	2年後 (2024年3月期)	3年後 (2025年3月期)		
①売上高	2,444,210	2,570,008	2,412,047	2,500,000	2,700,000	3,000,000		
②売上原価	1,903,218	1,924,208	1,837,606	1,915,000	2,000,000	2,203,000		
③売上総利益(①-②)	540,992	645,800	574,441	585,000	700,000	797,000		
④販売費及び一般管理費	515,141	518,730	504,371	520,000	627,000	712,000		
⑤営業利益	25,851	127,070	70,070	65,000	73,000	85,000		
⑥経常利益	1,500	1,200	1,000	2,500	3,000	2,000		
⑦給与支給総額	495,540	480,155	454,383	477,000	540,000	630,000		
⑧人件費	550,600	533,506	504,870	530,000	600,000	700,000		
⑨設備投資額	38,743	26,202	3,452	160,000	25,000	40,000		
⑩運転資金	48,800	51,400	48,200	50,000	50,000	60,000		
⑪減価償却費	普通償却額	60,904	58,497	48,884	45,000	44,000	43,000	
	特別償却額	0	0	0	40,000	6,000	10,000	
⑫付加価値額(⑤+⑧+⑪)	637,355	719,073	623,824	680,000	723,000	838,000		
⑬従業員数	123	115	115	118	123	123		
⑭一人当たりの付加価値額(⑫÷⑬)	5,182	6,253	5,425	5,763	5,878	6,813		
⑮資金調達額(⑨+⑩)	政府系金融機関借入	—	—	—	200,000	30,000	0	
	民間金融機関借入	—	—	—	0	20,000	30,000	
	自己資金	—	—	—	10,000	25,000	70,000	
	その他	—	—	—	0	0	0	
合計	—	—	—	210,000	75,000	100,000		

計画期間に応じて3~8年後まで計画数値を記載してください。

#### ■ 各種指標の算出式

- 「付加価値額」：営業利益+人件費+減価償却費
- 「一人当たりの付加価値額」：付加価値額÷従業員数
- 「営業利益」：売上総利益(売上高-売上原価)-販売費及び一般管理費
- 「給与支給総額」：役員報酬+給料+賃金+賞与+各種手当

(注) 1. 計画期間終了時点の付加価値額または一人当たり付加価値額が正になることが必要です。  
2. 各種手当・・・残業手当、休日手当、家族(扶養)手当、住宅手当等を含み、給与所得とされない手当(退職手当等)及び福利厚生費は含みません。

#### ■ 付加価値額等の算出方法

- 人数、人件費に短時間労働者、派遣労働者に対する費用を算入すること。
- 減価償却費にリース費用を算入すること。
- 従業員数について就業時間による調整を行うこと。

#### ■ 「経営計画及び資金計画」の欄

- 直近3年間の決算書から記入すること。
- 創業3年未満の場合は、記入できる範囲を記載すること。
- 資金調達額については、計画期間の間のみ記載すること。

左のページの別表3の数値から、3年後の経営指標の伸び率を計算してみましょう。  
(15ページ参照)

①「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率

・付加価値額の伸び率 =  $\frac{838,000 \text{千円} - 623,824 \text{千円}}{623,824 \text{千円}} \times 100 = 34.3\% \geq 9\%$

・一人当たりの付加価値額の伸び率 =  $\frac{6,813 \text{千円} - 5,425 \text{千円}}{5,425 \text{千円}} \times 100 = 25.6\% \geq 9\%$

②給与支給総額の伸び率 =  $\frac{630,000 \text{千円} - 454,383 \text{千円}}{454,383 \text{千円}} \times 100 = 38.6\% \geq 4.5\%$

(注) 伸び率は、小数点以下第2位を四捨五入して算出します。



## (別表4) 設備投資計画及び運転資金計画

参加中小企業者名 設備投資計画(経営革新計画に係るもの) (単位:円)

組合の場合又はグループの場合、参加する構成員毎に別表4を作成してください。

事業を進めるにあたり新たに導入する機械装置を記入してください。

	機械装置名称(導入年度)	単価	数量	合計金額
1	印刷機 (2020年度)	160,000,000	1	160,000,000
2	〇〇商品用天糊機 (2021年度)	15,000,000	1	15,000,000
3	[〇〇商品用裁断機 (2021年度)]	[10,000,000]	[1]	[10,000,000]
4	〇〇商品専用自動裁断機 (2022年度)	40,000,000	1	40,000,000

運転資金計画(経営革新計画に係るもの) (単位:円)

外国関係法人等が海外で購入するものは[ ]書きで記入してください。(外国関係法人等は外数、海外支店は内数)

年度	金額
2022年度	50,000,000
2023年度	50,000,000
2024年度	60,000,000 [10,000,000]

※経営革新計画に係る設備投資計画及び運転資金計画を予定している場合に記載してください。

## (別表5) 組合等が研究開発等事業に係る試験研究費に充てるためその構成員に対して賦課しようとする負担金の賦課の基準

「賦課の基準」については、生産数量(金額)、従業員数、出資金等具体的に記載してください。

(単位:千円)

試験研究の名称	年度	賦課基準	負担金の合計及びその積算根拠	構成員別の賦課金額及びその積算根拠
1 〇〇商品研究開発	X年度	生産数量	〇〇〇,〇〇〇	△△△,△△△
2	年度		(〇〇〇円×〇〇台)	(△△△円×〇〇社…)
3	年度			(△△△円×〇〇社…)

## (別表6) 関係機関への連絡希望について

計画が承認された場合に、当該承認を受けた計画の内容について下記関係機関に送付することを希望する場合には、その箇所に○を記入してください。

承認書類の送付を希望する機関名	送付の希望有無
中小企業投資育成株式会社	有・ <input checked="" type="radio"/> 無
都道府県等信用保証協会	<input checked="" type="radio"/> 有・無
都道府県設備貸与機関(都道府県中小企業支援センター)	<input checked="" type="radio"/> 有・無
株式会社 日本政策金融公庫	
中小企業事業 <input type="radio"/> ×支店	<input checked="" type="radio"/> 有・無
国民生活事業 <input type="radio"/> ×支店	<input checked="" type="radio"/> 有・無

希望する支援策について「有」に○を付けてください。

## (別表7) 中小企業経営革新事例集の作成に関するお願い

「経営革新計画」が承認された場合、記載内容を事例集等により公表してよろしいでしょうか。以下の該当する項目に○印をしてください。

①企業名	( <input checked="" type="radio"/> 可 ・ 否 )
②代表者名	( <input checked="" type="radio"/> 可 ・ 否 )
③資本金	( <input checked="" type="radio"/> 可 ・ 否 )
④従業員数	( <input checked="" type="radio"/> 可 ・ 否 )
⑤所在地	( <input checked="" type="radio"/> 可 ・ 否 )
⑥電話番号	( <input checked="" type="radio"/> 可 ・ 否 )
⑦経営革新計画の概要	( <input checked="" type="radio"/> 可 ・ 否 )

「可」と回答された方のうち、付加価値額又は一人当たりの付加価値額を年率3%以上及び給与支給総額を年率1.5%以上伸ばした企業について、事例集に掲載させていただきますので、ご協力願います。

## 計画実施主体毎の申請書の書き方

事業実施主体の形態別の申請書の書き方は、以下のとおりです。これ以外の場合については、窓口の担当者にお問い合わせください。

### 1 単独の中小企業者が申請する場合

様式第13、別表1～4及び別表6、7に記入してください。  
(別表5は記入の必要はありません。)

### 2 複数の中小企業者が共同で申請する場合

まず、代表会社(3社以内)を決定した上で、

- 様式第13「経営革新計画に係る承認申請書」には、代表会社の住所、名称、代表者の氏名を記入してください。なお、代表会社が複数ある場合には、連名にて申請書を記載してください。
- 別表1、2、6、7については、共同申請書の分をとりまとめ、代表会社が記入してください。別表1の「経営の向上の程度を示す指標」の欄の「付加価値額」、「一人当たりの付加価値額」及び「給与支給総額」については、共同申請書全体の指標を計算の上、別表1に記載してください。
- 別表3、4については、各個別企業毎に記載してください。  
(別表5は記入の必要はありません。)
- 別表3、4については、右肩に参加企業名を記入してください。
- なお、別途、企業名、所在地、代表者名、連絡先を記載した個別参加企業のリストの提出をお願いいたします。

### 3 単一の組合で申請する場合

- 様式第13「経営革新計画に係る承認申請書」には、組合の住所、名称、代表者の氏名を記入してください。
- 別表1、2、5、6、7については、参加する組合の構成員等の分をとりまとめ、代表者が記入してください。別表1の「経営の向上の程度を示す指標」の欄の「付加価値額」、「一人当たりの付加価値額」及び「給与支給総額」については、参加する組合の構成員等全体の指標を計算の上、別表1に記載してください。
- 別表3、4については、参加する組合の構成員等毎に記載してください。
- 別表3、4については、右肩に参加する組合の構成員等の企業名を記入してください。
- なお、別途、企業名、所在地、代表者名、連絡先を記載した個別参加企業のリストの提出をお願いいたします。

(注)計画に参加する構成員がない場合は、構成員分の別表等は不要です。

### 4 複数の組合が共同で申請する場合

まず、代表となる組合(3組合以内)を決定した上で、

- 様式第13「経営革新計画に係る承認申請書」には、代表組合の住所、名称、代表者の氏名を記入してください。代表組合が複数である場合は、連名にて申請書を記載してください。
- 別表1、2、5、6、7については、参加する組合の構成員等の分をとりまとめ、代表者が記入してください。別表1の「経営の向上の程度を示す指標」の欄の「付加価値額」、「一人当たりの付加価値額」及び「給与支給総額」については、参加する組合の構成員等全体の指標を計算の上、別表1に記載してください。
- 別表3、4については、参加する組合及び組合の構成員等毎に記載してください。
- 別表3、4については、右肩に参加する組合の構成員等の企業名を記入してください。
- なお、別途、企業名、所在地、代表者名、連絡先を記載した個別参加企業のリスト提出をお願いいたします。

### 5 その他

各都道府県担当部局、国の地方機関等にご相談ください。



## 明治期創業の老舗が新価値創造にチャレンジ 「待ち」の経営からリスクに挑む「攻め」の経営へ

### 会社概要

1910年(明治43年)、日本における革靴文化の黎明期に創業、「ライオン靴クリーム本舗」のブランド名でシューケア製品を発売。現在も靴クリーム、靴ワックス、クリーナーなどを主力製品とする。同社のこだわりは、人の手による高品質なものづくり。「靴を美しく見せるお手入れ用品だからこそ、それ自体も美しくなければならない」というこだわりのもと、クリームの表面を平滑にし光沢を表現する「三度注ぎ」、陳列したときの統一感を演出する手作業でのラベル張り、目視による全数検査など、手間のかかる製品づくりを今日も受け継ぎ、その品質の高さを製品そのもので強く訴えている。またこうした手作りの工程を活かし、各種コラボ製品の小ロット生産も受託している。



### 株式会社谷口化学工業所

資本金：5,000万円  
業種：製造業  
従業員数：13名  
所在地：東京都

### 課題

製品ラインナップや販路の硬直化。狭い業界での「待ち」の営業では、経営が後退。成長のためには、有効な打開策の立案が急務に

### 計画

利用者の声ヒントになった「香る靴クリーム」の製品化に向け、経営革新計画に着手。事業内容の見える化も同時に進行

### 成果

「新製品開発」という新たな息吹で、社内の空気が一変、一体感が強化。計画と実践のすりあわせでより現実的な経営計画も視野に

## 計画テーマ 靴用フレグランスの開発による売上向上事業

### 「香る靴クリーム」という、これまでにない新製品への挑戦

大学を卒業後、IT企業で営業として働いたのち、家業である同社を引き継いだ現社長の谷口弘武氏は、「注文は販売店のPOSデータによる在庫補充がほとんど」「もっとも新しい製品の発売が10年前で、それ以外の主力製品は30年以上前のもの」という自社の状況を知り、将来性に危機感を抱く。しかし営業姿勢の改革、新製品開発とも、どうアプローチするか、思い悩んでいた。そうした折り、「事業を継承する後継者」という立場で参加した墨田区のビジネススクール「フロンティアすみだ塾」で「経営革新計画」について知る。自社の製品について寄せられる声を日々チェックしていた谷口氏は、そのなかにある「香り」への評価に着目、「歩くだけで香るフ

レグランス効果のある靴クリーム」の実現を目指し、「経営革新計画」の立案に取り組むこととなった。その計画の立案において、会社をとりまくさまざまな数字が見える化され、谷口氏は会社の実情がよりリアルにつかめるようになったと言う。また当時の社内には新製品開発について懐疑的な態度も見られ、最終的に新製品が市場で評価されたことにより、社内には一体感と、多少のリスクをいとわない未来への期待感も醸成された。谷口氏は語る。さらに今回の経験で「机上の計画」と「現実」との関係が明確化されたことで、谷口氏はより精緻な経営計画の立案と、次の成長のステップを思い描いている。



代表取締役社長 谷口 弘武 氏



工場内 製造風景



製品イメージ

## 「いのちをまもる」家づくりを推進、 コロナ禍の逆風を追い風として業績を伸長

### 会社概要

「アイ・エス・ホーム」の商号で営業する、1976年(昭和51年)創業の注文住宅に特化した地元密着型工務店。住宅展示場と営業スタッフという一般的な販売方法をとらず、お客さまの要望、家族構成、希望する暮らし方を専任の担当者(パートナー)がヒアリングし、その家族のライフスタイルに合ったオリジナルの一棟一棟を自社で設計。施工にあたっては、下請けへの「丸投げ」ではなく、専任された大工が責任を持って仕事にあたり、竣工、引き渡しまでパートナーフォローする業務体制を特徴としている。また「住宅の質」にもこだわり、シックハウス症候群(建材内の化学物質を起因とする健康被害)が問題となる前から、天然素材を積極的に採用する家づくりを進めている。



### 松盛堂株式会社

資本金：1,000万円  
業種：不動産・建築業  
従業員数：20名  
所在地：栃木県

### 課題

シックハウス対策に向けた法整備が進み、建材から原因物質が削減されたことで、「天然素材」を使う同社の優位性が薄れていた

### 計画

新型コロナウイルスの感染拡大により、「抗ウイルス」のエビデンスが拡充。これを機会に「ウイルスに強い家」で拡販を目指す

### 成果

「安心して暮らせる家」を求める家族のニーズに合致して売り上げは順調に推移。数字を整理したことで、経営判断にも好影響が

## 計画テーマ 独自の抗ウイルス・抗酸化対策住宅の施工販売による売上向上事業

### 「家族が健康に安心して暮らせる家」を提供する

子どもにアトピーやアレルギーが増えていることに着目し、「天然素材を使った安心して暮らせる住宅づくり」を続けていた同社は、長らくそうした悩みを抱える家族の期待に応えてきた。しかしシックハウスが大きな問題となり、国は法整備等の対策を強化。建材からの原因物質削減で健康被害が減少したことで、同社の強みは薄れてしまう。また天然素材の有効性を示す科学的なエビデンスも乏しく、その優位性を前面に打ち出す戦略も採りづらい状況だった。そうしたなかのコロナ禍で、同社の業績は不安定になってしまう。しかしコロナ禍は別のメリットをもたらした。ウイルスの研究が進んだことで、同社がこれまで採用してきた天然素材に抗ウイルス性能があることが、科学的に証明さ

れたのだ。この明るい材料を地元商工会議所との打ち合わせで示したところ、「経営革新計画」の申請を強く勧められ、実行に移すこととなった。同社が経営革新計画を申請するのは、販売手法について行った前回に続き2回目だったが、内容が大きく異なる今回は取りまとめに苦労したという。ただ申請にあたり「事業の棚卸し」ができたことで、おろそかになっていた数字面での振り返りが可能となり、経営判断などにもいい影響をもたらすこととなった。2021年はウッドショック(木材値上がり)と供給不足、半導体不足による住宅設備の供給逼迫などもあったが、この計画が受注を底上げし、同社の業績は順調に推移している。



住宅施工イメージ



天然素材:しっくい原料の1つ(すさ)



しっくい施工

## 経営改善計画の立案を通じ 新規事業に向けた構想を現実のものに

### 会社概要

自家焙煎によるスペシャルティコーヒーを提供する喫茶店。会社員として飲食店立ち上げ事業にかかわり、自らの手でもお店をやってみたく考えるようになったオーナーの廣田氏が、地域の人々が集まり、美味しいコーヒーを味わいながら交流できる店を目指し、2010年12月に開業。廣田氏が豆の産地や品種ごとに適切に焙煎したコーヒーを、地元墨田区の工芸品である「江戸切子」のカップで楽しめる。現在は本店のほか、商業施設内のフードホールにも出店、SNSでの情報発信にも力を入れたことで、商圏は地元から近県へと拡大している。またコーヒー豆や加工食品のネット販売、百貨店、飲食店、雑貨店向けの卸売りも事業の柱とする。

### 株式会社すみだ珈琲

資本金：300万円  
業種：喫茶店  
従業員数：12名  
所在地：東京都



### 課題

「使用済みコーヒー粉を肥料に加工する技術」を用いた新規事業に興味を持つが、販路やターゲットに思い悩み、足踏みをしていた

### 計画

「すみだビジネスサポートセンター」から経営革新計画申請の助言を受けたことで、新規事業は具体化に向け進みはじめる

### 成果

計画立案、販路開拓、ターゲット設定など、二人三脚で計画を立案。数値的なエビデンスも得られ、製品化が現実のものに

### 計画テーマ 使用済みコーヒー粉等を用いた生活向上商品開発による売上向上事業

#### 「廃棄するコーヒー粉」を活用し循環型社会実現へ

「循環型社会の実現」に興味を持つ廣田氏は、ある展示会で、使用済みコーヒー粉を鶏糞と混ぜ、肥料として再生する技術を持つ企業に出会い、店舗で毎日廃棄している使用済みコーヒー粉を再利用する事業に思いを巡らせた。しかし日々の忙しさのなかで、作った肥料をどこで売するのか、誰をターゲットにするかなど、その具体像は描けないままだった。

しかしそのひと月後、店を訪ねた「すみだビジネスサポートセンター」の支援スタッフにこのアイデアを語ったことで、「経営革新計画の申請を通じ、事業を具現化する」というプロジェクトが動きはじめる。

廣田氏は会社員時代にさまざまな経営企画立案を行い、喫茶店開業後もターゲット設定、卸売りの販路開拓など

の経験があった。しかし「肥料」はまったくの新規事業だけに、その申請に向けての作業は試行錯誤の連続で、支援スタッフから厳しい指摘を受けることもたびたびだった。

ただこうした二人三脚の努力により、SDGsへの感度が高い顧客を持つ雑貨店などを販路とし、ガーデニングを楽しむ顧客をターゲットとするなど、事業の概要は固まっていく。さらに同センターの仲介により、農家での実証実験、第三者機関による数値的な裏付けなど、明確なエビデンスを得ることもできた。

廣田氏は、この肥料の発売を足がかりに、同業者、そして行政をも巻き込んだ、さらなる循環型社会の実現に向け進んでいくという。



江戸切子のコーヒーカップ



農家の方の協力を得て、オリジナル肥料をフィールドテスト



コーヒーから生まれた有機質肥料



## 「単価の低い部品の大量生産」から脱却、 高付加価値路線を可能とする改革を実行

### 会社概要

1978年に個人事業として創業、1984年(昭和59年)法人化した金属部品メーカーで、二次下請けとしての部品生産で力をつけ成長。現社長就任以降、ISO9001およびISO14001を取得し品質および環境マネジメント体制を整えるとともに、すぐれた切削加工技術を用いた付加価値の高い製品づくりへと事業を転換。投資も積極的に行い、2016年に竣工した新工場では、NC自動旋盤、真円度測定器、画像寸法測定器など、最新鋭の工作機械、測定機器を多数導入、ICTによる工程管理、365日24時間稼働の生産体制により、短納期と低コストを両立させたモノ作りを実践。自動車部品、電子機器部品、医療機器部品など、複雑かつ高精度な金属部品を必要とする顧客との取引を広げ、業績を拡大している。



### 株式会社新井精密

資本金：5,000万円  
業種：製造業  
従業員数：90名  
所在地：埼玉県

### 課題

機械部品を大量生産する企業があり低コストを求め海外へと生産拠点を移していくなかで、生き残りのための事業改革を決意

### 計画

技術を磨き、より高付加価値のある製品への転換を図るとともに、生産体制の合理化、可視化のため、ICTによる管理を導入

### 成果

生産工程の見える化により、稼働状況の正確な把握と高度な生産管理が可能に。低コストと短納期の両立で新規顧客開拓を実現

### 計画テーマ 新工場建設を契機とした高度な生産システムと営業体制の構築

#### IoTとQRコードを使った「工程の見える化」で管理を理想的に

2013年(平成25年)、創業者である先代のあとを継ぎ就任した現社長は、コスト競争によりモノ作りの拠点が海外へと移転を続ける流れのなかで、事業拡大の方向性を「高付加価値路線」に定めた。そしてその実現のため、生産工程の可視化を通じた高品質、高精度の部品の短納期、低コストでの生産と、そうした部品を求める新たな取引先を開拓するための経営革新計画に取り組むこととした。

生産工程の可視化は生産設備へのIoTの導入と、QRコードを用いた工程管理により行われた。まずNC自動旋盤のメーカーと共同で、各生産設備にIoTセンサーを設置し、稼働状況をリアルタイムで確認できる仕組みを構築。さらに注文を受けた部品ロットごとにQRコードを

発行し、工程の各段階でそのQRコードをスキャンすることで、どの部品ロットが工程のどこに、どれだけの数があるのかを見える化するシステムを自社開発した。これらの取り組みにより、稼働率のアップと設備の余力に応じた受注、納期の明確化を実現。さらに属人的な工程管理を極小化することで、生産の過剰、不足といった人的ミスをなくした。

この経営革新により生産計画は精緻なものとなり、正確かつ短い納期とコストダウンが実現し、新規顧客を含めた受注は大きく伸長。売り上げは革新以前の年商6.5億円から直近では同10.5億円へと拡大している。今後は品質管理工程にもICT化を導入し「機械で自動化する仕事」「人が担うべき仕事」との切り分けを進め、さらなる成長を目指している。



QRシステム



工場内モニタ(生産状況の可視化)



外観検査イメージ(生産状況の可視化)

おわりに

いかがでしたか？

経営革新計画の作成を通して、

**会社の強みや課題、これからやってみたいこと**など

色々なものが見えてきたことと思います。

経営革新計画の作成は、様々な支援措置を受けるという目的もありますが、

**自分自身の会社を見直すことによって、会社の目的や社員のやるべきことを具体的に**

**理解して意識を変えられたことが何よりの収穫**なのです。

この冊子を手にとった少しでも多くの方が、自ら「思い」の実現に向けて一歩踏み出せることを願っています。

みなさんも経営革新計画に  
トライしてみませんか？

**あなたの「思い」を  
実現しよう！！**



## 参考資料

経営革新計画承認件数(都道府県年度別内訳)

	2018	2019	2020	合計
国(地方局含む)	0	0	1	27
北海道	78	61	180	1,506
1 北海道	78	61	180	1,506
東北	172	141	249	3,391
2 青森	17	7	13	408
3 岩手	43	70	84	746
4 宮城	13	16	39	588
5 秋田	20	3	22	386
6 山形	32	17	45	686
7 福島	47	28	46	577
関東	2,605	2,425	3,485	39,286
8 茨城	221	169	209	3,089
9 栃木	96	64	117	952
10 群馬	73	29	93	1,139
11 埼玉	1,021	1,020	1,103	8,925
12 千葉	76	53	110	1,939
13 東京	459	432	663	9,374
14 神奈川	91	59	151	2,409
15 新潟	26	16	95	1,115
16 長野	92	27	185	2,348
17 山梨	27	20	57	551
18 静岡	423	536	702	7,445
中部	579	299	1,306	10,513
19 愛知	405	230	844	6,855
20 岐阜	54	8	202	1,253
21 三重	36	10	58	1,010
22 富山	45	39	136	825
23 石川	39	12	66	570
近畿	428	329	603	10,804

2021年3月末時点 (単位:件)

	2018	2019	2020	合計
24 福井	12	9	35	581
25 滋賀	40	29	53	940
26 京都	48	36	64	844
27 大阪	147	105	215	4,130
28 兵庫	132	119	130	3,333
29 奈良	17	11	66	453
30 和歌山	32	20	40	523
中国	373	247	569	9,167
31 広島	133	79	227	3,690
32 岡山	85	73	108	2,234
33 鳥取	2	5	6	555
34 島根	77	40	66	1,171
35 山口	76	50	162	1,517
四国	93	43	279	2,033
36 徳島	13	6	10	405
37 香川	25	14	64	401
38 愛媛	34	15	116	721
39 高知	21	8	89	506
九州	942	682	1,666	13,493
40 福岡	575	366	1,231	7,957
41 佐賀	45	42	63	882
42 長崎	66	38	88	772
43 熊本	91	90	125	1,035
44 大分	113	106	98	1,375
45 宮崎	34	19	37	677
46 鹿児島	18	21	24	795
沖縄	53	57	66	615
47 沖縄	53	57	66	615
合計	5,323	4,284	8,404	90,835

# お問い合わせ先一覧



## 都道府県担当部局

北海道	経済部中小企業課	011-204-5331
青森県	商工労働部地域産業課	017-734-9373
岩手県	商工労働部観光部経営支援課	019-629-5543
宮城県	経済商工観光部中小企業支援室	022-211-2742
秋田県	産業労働部地域産業振興課	018-860-2225
山形県	産業労働部中小企業・創業支援課	023-630-2359
福島県	商工労働部産業振興課	024-521-7283
茨城県	産業戦略部中小企業課	029-301-3550
栃木県	産業労働部観光部経営支援課	028-623-3173
群馬県	産業経済部経営支援課	027-226-3339
埼玉県	産業労働部産業支援課	048-830-3910
千葉県	商工労働部経営支援課	043-223-2712
東京都	産業労働局商工部経営支援課	03-5320-4795
神奈川県	産業労働局中小企業部中小企業支援課 (かながわ中小企業成長支援ステーション)	046-235-5620
新潟県	産業労働部地域産業振興課地場産業・日本酒振興室	025-280-5243
長野県	産業労働部経営・創業支援課	026-235-7200
山梨県	産業労働部成長産業推進課	055-223-1544
静岡県	経済産業部経営支援課	054-221-2526
愛知県	経済産業局中小企業部中小企業金融課	052-954-6334
岐阜県	商工労働部商業・金融課	058-272-8389
三重県	雇用経済部中小企業・サービス産業振興課	059-224-2534
富山県	商工労働部地域産業支援課	076-444-3249
石川県	商工労働部経営支援課	076-225-1525

福井県	産業労働部創業・経営課	0776-20-0537
滋賀県	商工観光労働部中小企業支援課	077-528-3731
京都府	商工労働観光部ものづくり振興課	075-414-4851
大阪府	商工労働部中小企業支援室 経営支援課	06-6210-9494
兵庫県	産業労働部産業振興局経営商業課	078-362-9184
奈良県	産業・観光・雇用振興部産業政策課	0742-27-7005
和歌山県	商工観光労働部 企業政策局企業振興課	073-441-2760
鳥取県	商工労働部企業支援課	0857-26-7242
島根県	商工労働部中小企業課	0852-22-5285
岡山県	産業労働部経営支援課	086-226-7354
広島県	商工労働局経営革新課	082-513-3370
山口県	商工労働部経営金融課	083-933-3180
徳島県	商工労働観光部企業支援課	088-621-2369
香川県	商工労働部経営支援課	087-832-3345
愛媛県	経済労働部産業支援局経営支援課	089-912-2480
高知県	商工労働部工業振興課	088-823-9724
福岡県	商工部新事業支援課	092-643-3449
佐賀県	産業労働部産業政策課	0952-25-7182
長崎県	産業労働部経営支援課	095-895-2651
熊本県	商工労働部産業支援課	096-333-2319
大分県	商工観光労働部経営創造・金融課	097-506-3223
宮崎県	商工観光労働部商工政策課経営金融支援室	0985-26-7097
鹿児島県	商工労働水産部中小企業支援課	099-286-2944
沖縄県	商工労働部中小企業支援課	098-866-2343

## 都道府県等中小企業支援センター

(公財)北海道中小企業総合支援センター	011-232-2402
(公財)21あおもり産業総合支援センター	017-777-4066
(公財)いわて産業振興センター	019-631-3823
(公財)みやぎ産業振興機構	022-222-1310
(公財)あきた企業活性化センター	018-860-5610
(公財)山形県企業振興公社	023-647-0664
(公財)福島県産業振興センター	024-525-4034
(一社)いばらき中小企業グローバル推進機構	029-224-5317
(公財)栃木県産業振興センター	028-670-2607
(公財)群馬県産業支援機構	027-265-5013
(公財)埼玉県産業振興公社	048-647-4085
(公財)千葉県産業振興センター	043-299-2907
(公財)東京都中小企業振興公社	03-3251-7881
(公財)神奈川県産業振興センター	045-633-5201
(公財)にいがた産業創造機構	025-246-0051
(公財)長野県中小企業振興センター	026-227-5028
(公財)やまなし産業支援機構	055-243-1888
(公財)静岡県産業振興財団	054-273-4432
(公財)あいち産業振興機構	052-715-3070
(公財)岐阜県産業経済振興センター	058-277-1080
(公財)三重県産業支援センター	059-253-4355
(公財)富山県新世紀産業機構	076-444-5605
(公財)石川県産業創出支援機構	076-267-1244
(公財)ふくい産業支援センター	0776-67-7425
(公財)滋賀県産業支援プラザ	077-511-1413
(公財)京都産業21	075-315-9090
(公財)大阪産業局	06-6947-4324
(公財)ひょうご産業活性化センター	078-977-9116
(公財)奈良県地域産業振興センター	0742-36-8312
(公財)わかやま産業振興財団	073-432-3227
(公財)鳥取県産業振興機構	0857-52-6705
(公財)しまね産業振興財団	0852-60-5115
(公財)岡山県産業振興財団	086-286-9626
(公財)ひろしま産業振興機構	082-240-7701
(公財)やまぐち産業振興財団	083-902-3711
(公財)とくしま産業振興機構	088-654-0103
(公財)かがわ産業支援財団	087-840-0391
(公財)えひめ産業振興財団	089-960-1100

(公財)高知県産業振興センター	088-845-6600
(公財)福岡県中小企業振興センター	092-622-5432
(公財)佐賀県産業振興機構	0952-34-4422
(公財)長崎県産業振興財団	095-820-8860
(公財)くまもと産業支援財団	096-289-2438
(公財)大分県産業創造機構	097-537-9111
(公財)宮崎県産業振興機構	0985-74-3850
(公財)かごしま産業支援センター	099-219-1273
(公財)沖縄県産業振興公社	098-859-6237

## 地方経済産業局

北海道	経済産業局経営支援課	011-756-6718
東北	経済産業局経営支援課	022-221-4806
関東	経済産業局中小企業課	048-600-0321
中部	経済産業局経営支援課	052-951-0521
近畿	経済産業局創業・経営支援課	06-6966-6014

中国	経済産業局 経営支援課	082-224-5658
四国	経済産業局中小企業課	087-883-6423
九州	経済産業局経営支援課	092-482-5491
沖縄	総合事務局中小企業課	098-866-1755



中小企業庁経営支援部技術・経営革新課  
03-3501-1816(直通)

お気軽に  
お問い合わせください!

