

第二部 経営革新計画に挑戦しよう！

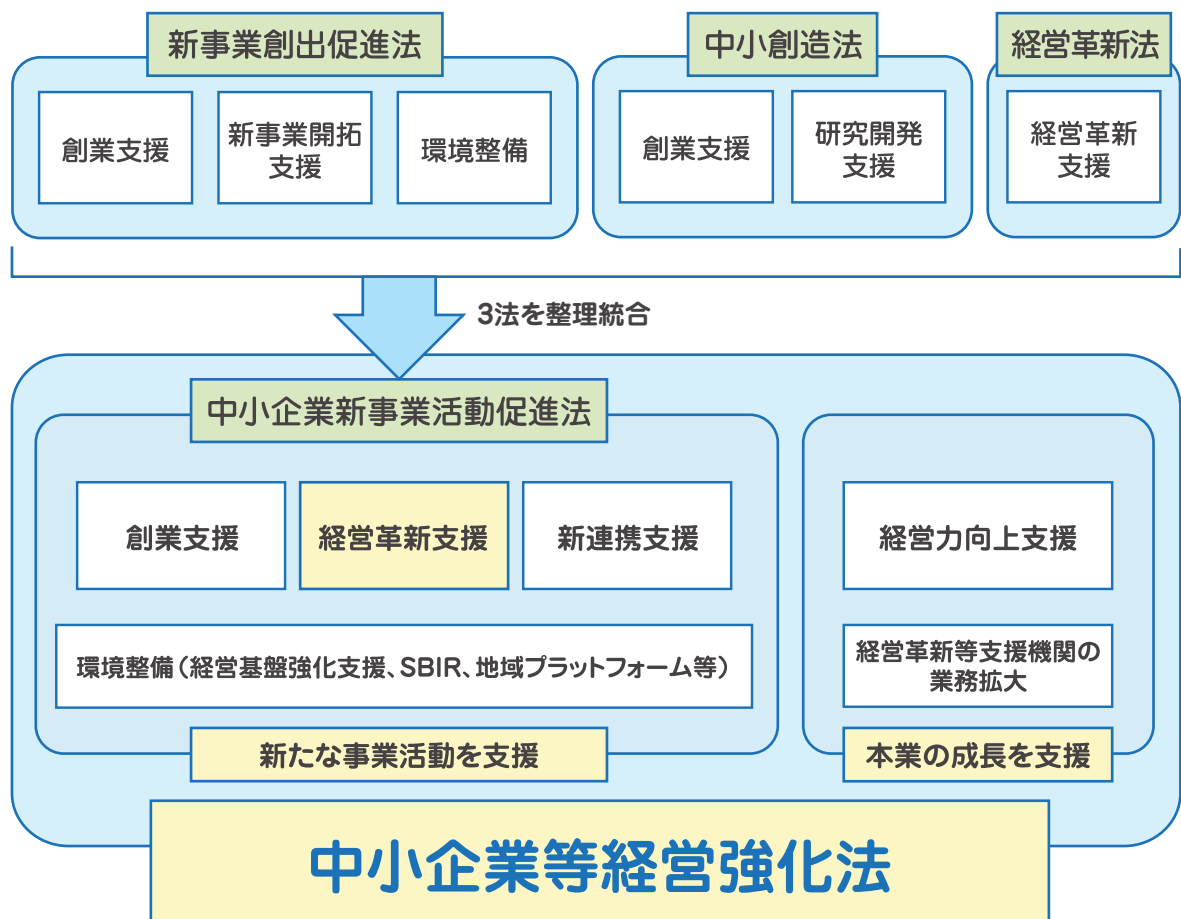
Q6 「中小企業等経営強化法」とは、どのような法律ですか？

A

平成28年7月1日に、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業新事業活動促進法）」を改正する「中小企業等経営強化法」が施行されました。

「中小企業新事業活動促進法」は、「創業」、「経営革新」、「新連携」といった中小企業の新たな事業活動の促進を柱とした法律であり、①中小企業経営革新支援法、②中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法、③新事業創出促進法の3つの法律を整理統合したものでした。

「中小企業等経営強化法」は、これら「新たな事業活動」に加えて、これまで支援対象となっていなかった「本業の成長」を支援し、中小企業の生産性向上を図るために、様々な支援を規定しています。



● 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 <http://www.chusho.meti.go.jp/>

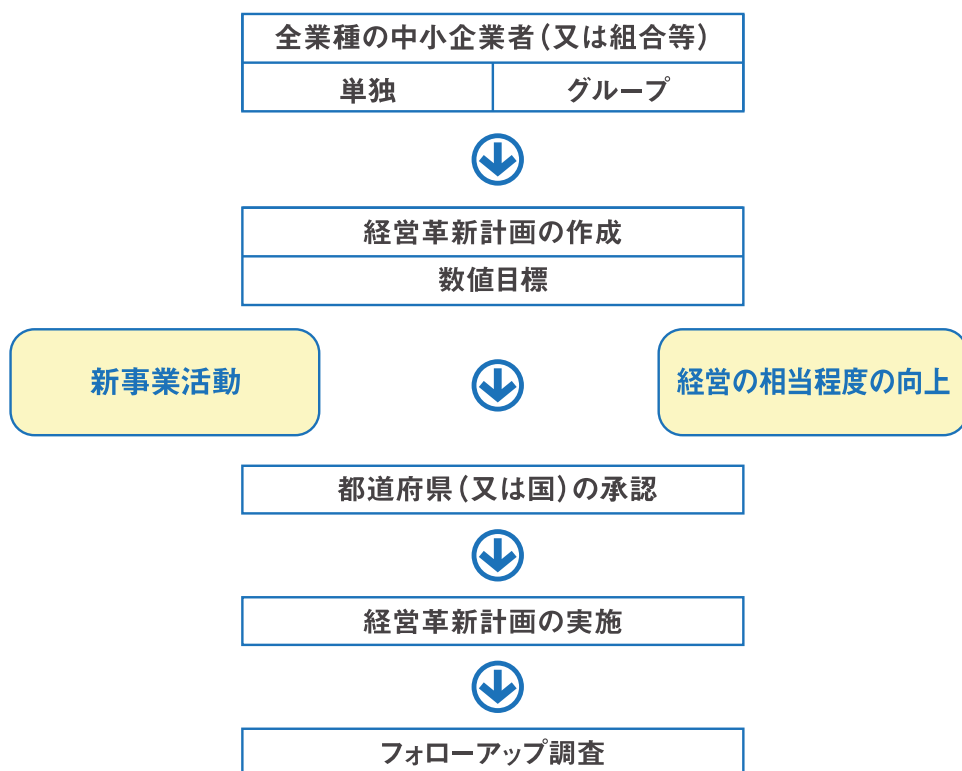
Q7 この法律で「経営革新」とは、どのようなことですか？

A

「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7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します。
- 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です。
- ③具体的な数値目標を含んだ経営革新計画の作成が要件となっています。
- 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・助言を行います。



【ここがポイント】

経営革新こそが、21世紀の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。
ぜひ、チャレンジしてください。

Q8

「新事業活動」とは、どのようなものですか？

A

「新事業活動」とは、次の4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。

「新事業活動」とは、

- 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6項)

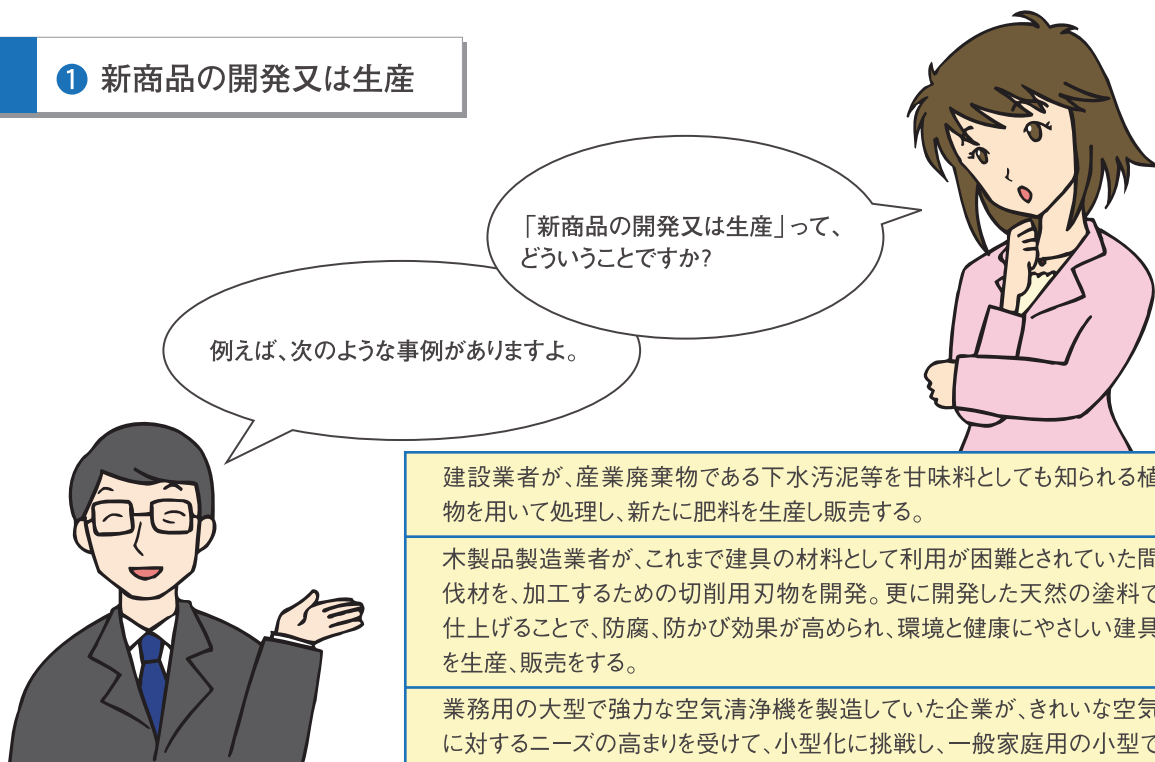


「新商品の開発又は生産」とか
「新役務の開発又は提供」とか言われても、
あまり、ピンときませんね。
もっとわかりやすく説明してください。

わかりました。
では、これらの4つの
それぞれの取り組みについて、
具体的な事例を紹介しましょう。



① 新商品の開発又は生産



例えば、次のような事例がありますよ。

「新商品の開発又は生産」って、
どういうことですか？

建設業者が、産業廃棄物である下水汚泥等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。

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。

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。

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。

② 新役務の開発又は提供



「新役務の開発又は提供」って
よくわからないんですけど・・・。

次のような新しい
サービスの開発や
提供を言います。

美容室が高齢者や身体の不自由な方等、自分で美容院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等のサービスを行う。

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。

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。



③ 商品の新たな生産又は販売の方式の導入



果物の小売業者が、本格的なフルーツバーラーを開店。

果実店で培われた果物についての知識等の強みを活かすとともに、フルーツ&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。

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、コンピューターを利用して、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。

食品加工業者が、製品のトラブルの発生を防ぎ、消費者・取引先からの信頼を得るために、新しい品質管理のシステムである「HACCP（危害分析重要管理点方式）」対応の新工場を建設する。

④ 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動



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。

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。

美容室が写真館を併設。成人式や七五三、結婚式などの記念撮影時、その場で撮影することが可能となり、移動の手間や、着付けが乱れるといった問題を解消するサービスを提供し、新規顧客の獲得につなげる。



【ここがポイント】

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2 経営革新 1(一))



Q9 「経営の相当程度の向上」とは、どのようなものですか？

A

次の2つの指標が、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) 「経常利益」の伸び率

経営革新計画として承認されるためには、計画期間である3年～5年のそれぞれの期間終了時における「伸び率」がポイントとなります。
それぞれの計画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。

計画終了時	「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率	「経常利益」の伸び率
3年計画の場合	9%以上	3%以上
4年計画の場合	12%以上	4%以上
5年計画の場合	15%以上	5%以上

(注)「年率3%以上の伸び率」

(注)「年率1%以上の伸び率」

「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」

付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 減価償却費

「付加価値額」
って

よくわからないんですけど…。

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

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。



経常利益

$$\text{経常利益} = \text{営業利益} - \text{営業外費用（支払利息・新株発行費等）}$$

（注）中小企業等経営強化法における経営革新では、「経常利益」の算出方法が通常の会計原則とは異なり、基本的に営業外収益は含みません。
ただし、基本方針の考え方を踏まえて実情に応じ、営業外収益を考慮して下さい。

経常利益の算出については、計画の承認を受けた中小企業者の資金調達に係る財務活動に係る費用（支払利息、新株発行費等）を含み、本業との関連性の低いもの（有価証券売却益、賃料収入等）は含まないものとする。（基本方針 第2 経営革新 2（二））



【ここがポイント】

「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ねらいです。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「経常利益」
- 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「経常利益」

のどちらを適用してもよいことになっています。



Q10 経営革新計画の具体例と、その効果を教えてください。

A

ここでは、「新商品の開発又は生産」と「商品の新たな生産又は販売の方式の導入」に取り組んだある企業の経営革新計画を例にとってみます。

S 社

東京老舗の和菓子小売製造業

【現状】

当社は大正時代から、大福を中心とした和菓子の製造小売業を営んでいます。最近、顧客数が減少し、売上げが毎年減少している状況です。その原因は、次の2つが考えられます。

- ① 大福はおいしいが、日持ちがしないため、作り置きができない。
- ② 大福はありきたりで、特に若い人には人気が無く、贈答用として客離れが起きている。



【計画内容】

そこで、日持ちがして、一般向けにインパクトの大きい新商品の開発に着手しました。さらに、販売方式についても検討しました。

- ① 新商品は「景気上昇最中」（景気上昇さいちゅうとも読むことができる）と命名しました。大福ではなく日持ちがする最中にすることにより、事前に作り置きができる商品にしました。
- ② 当店はビジネス街に近い立地なので、景気の良いネーミングで贈答用に利用してもらうことを考えました。
- ③ パッケージを工夫し、包装の上から、「景気上昇最中」の文字が見えるよう、包装デザインの開発のために補助金を活用しました。
- ④ 健康志向に対応するため、餡（小豆）は食物繊維やポリフェノールを豊富に含み、砂糖は脳の働きを良くし、黒糖（黒字になるように黒にかけて）はミネラルやビタミン類を多く含んでいるなど、素材に栄養価の高い自然食品を使用していることについて、補助金の交付を受けて積極的な広告宣伝活動を行いました。
- ⑤ インターネットで注文を受け、地方発送ができるように、ホームページ作成や、インターネット販売に必要な設備投資を、低利融資を利用して整備しました。
- ⑥ 計画実施により、5年後の経営指標の目標伸び率を、それぞれ付加価値額30%、一人当たりの付加価値額20%、経常利益6%の向上としました。



【効果】

- ① 会社の贈答用として利用していただけるようになり、売上げが増加しました。
 - ② 日持ちのする最中にしたことにより、生産が平均化され生産効率が上がりました。
 - ③ 製造ラインではパート社員を活用することにより、売上に対する人件費比率を減少させることができました。
 - ④ 日持ちのする最中を生産することにより、材料の無駄や、賞味期限切れの商品の廃棄が減り、利益率が向上しました。
- これらの結果、目標とする経営指標の向上をクリアすることができました。

Q10

経営革新計画の具体例と、その効果を教えてください。