卸売・小売業に係る経営力向上に関する指針

第１　現状認識

１　卸売・小売業全体の傾向

卸売業の国内の市場規模は三百二十七・七兆円、小売業の国内の市場規模は百四十一・二兆円であり、ともに、近年は横ばい傾向である（平成二十六年）。

卸売・小売業の経営形態は多様化し、製造及び小売の機能を併せ持つ製造小売を行う事業者のほか、電子商取引の進展等に伴う新たな事業者の増加が見られる。卸売業においては、小売店の減少等による国内市場規模の縮小、同業種に属する事業者との競争の激化、卸売企業相互間の合併等による寡占化の進行等により、事業者は厳しい環境に置かれている。他方、訪日外国人需要の増加に対する対応、海外展開の進展等、新たな需要を取り込む動きも大企業を中心に見えつつある。従来に比べ、業種又は業態による区別は希薄化しており、今後、顧客データの活用によるマーケティング等により、消費者の需要を取り込むための創意工夫が中小企業者等にも普及することが予想される。

事業所数は、卸売業では約三十七万事業所、小売業では約百三万事業所であり、卸売・小売業で、全産業の事業所の二五・八％を占めているが、少子化等の影響で事業所数は減少傾向にある（平成二十三年）。

従業者数は、卸売業では約三百八十万人、小売業では約七百四十万人であり、卸売・小売業で、全産業の事業者数の二十一・六％を占めている（平成二十三年）。

労働生産性は、卸売業では七百四十七万円／年・人、小売業では三百四十四万円／年・人であり、小売業は全産業平均（四百八十万円／年・人）に比べて低い水準になっている。（平成二十三年）。

技術動向については、店舗への集客及び売上の増加に寄与するいわゆるモノのインターネット等の最新技術を積極的に取り入れているのは、一部の大手企業のみであり、事業分野全体では最新技術の普及は進んでいない。例えば、流通ＢＭＳ（製造事業者、卸売事業者及び小売事業者が統一的に利用できる電子データ交換システムをいう。以下同じ。）の導入状況は、卸・メーカーは、四十九・二％、小売は三十八・六％となっている（二〇一五年）。

２　政府目標

事業者が生産性向上の取組を行うことにより、卸売・小売業を含むサービス業の労働生産性の伸び率を二〇二〇年までに二・〇％とすることが政府目標となっている（「日本再興戦略」改訂二〇一五（平成二七年六月三〇日閣議決定））。

第２　経営力向上の実施方法に関する事項

１　計画期間

計画期間は三年ないし五年間とする。

２　要件

イ　現に有する経営資源を利用する場合

労働生産性の向上を支援に当たっての判断基準とする。労働生産性について、五年間の計画の場合、計画期間である五年後までの目標伸び率が二%以上のものを求める。計画期間が三年間の場合は一%以上の目標を、四年間の場合は一・五%以上の目標を求める。

なお、計画期間が終了した時点での労働生産性の値は正となることを求める。

ただし、事業規模等を勘案して弾力的に目標を設定することを認めることができることとする。

地域の中核的な企業を中心とした取組に係る申請その他のグループによる申請については、グループ全体としての経営指標又は参加者個々の経営指標のいずれでも用いることができることとする。

注）労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数又は労働者数に一人あたり年間就業時間を乗じたもの。）で除したものとする。

ロ　他の事業者から取得した又は提供された経営資源を利用する場合

（１）　事業承継の促進

特定事業者等が事業承継等（中小企業等経営強化法第二条第十項第九号に掲げるものを除く。）を行う場合にあっては、次に掲げる取組を支援対象とする。

①　事業の継続が困難である他の事業者の事業を承継するもののうち、事業の経営の承継を伴う取組

②　他の事業者の事業を承継するもののうち、事業承継等による経営資源の組合せを通じて経営力の向上を目的とする取組

（２）　経営指標

当該制度は中小企業等の生産性向上を支援するものであるから、労働生産性の向上を支援に当たっての判断基準とする。労働生産性について、五年間の計画の場合、計画期間である五年後までの目標伸び率が二%以上のものを求める。計画期間が三年間の場合は一%以上の目標を、四年間の場合は一・五%以上の目標を求める。

なお、計画期間が終了した時点での労働生産性の値は正となることを求める。

ただし、事業規模等を勘案して弾力的に目標を設定することを認めることができることとする。

地域の中核的な企業を中心とした取組に係る申請その他のグループによる申請については、グループ全体としての経営指標又は参加者個々の経営指標のいずれでも用いることができることとする。

注）労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数又は労働者数に一人あたり年間就業時間を乗じたもの。）で除したも

のとする。

第３　経営力向上の内容に関する事項

１　経営力向上の内容に関する基本的事項

自社の経営環境を把握し、その強み及び弱みを認識するため、自社の経営状態等を可視化する。その際、競争環境の変化を常に意識し、自社の強み及び弱みを見直すことが重要である。

その上で、必要な作業内容及びその手法を精査し、付加価値を生まない作業を省力化するため、受発注に係るシステム等についてＩＴを利用する。なお、これは、サプライチェーン全体の生産性向上にも寄与する。

これらの省力化を通じて生じた資金又は従業員の余力を差別化による付加価値創出に活用するため、営業活動及び人材育成の強化が必要である。その際、ＩＴの利用を通じて得られたデータを、顧客の需要の把握及び適切な商品又はサービスの適時での提供に活用することが重要である。

２　卸売業又は小売業の別による経営力向上の内容に関する事項

Ｉ　卸売業

現に有する又は他の事業者から取得した又は提供された経営資源に関し、一のイからホまでに掲げる事項を、二の表の上欄に掲げる事業者の規模に応じ、同表下欄に掲げるところにより、実施することとする。

一　実施内容

事業者は、その経営戦略に応じ、次に掲げる事項を組み合わせて実施することが効果的であることに留意する。特に中小企業は、その取組方法についても、負担が少なくなるよう、他社と連携し、若しくは共同し、又は他の事業者から事業承継等を行うことにより取り組むことも効果的であることに留意する。

イ　経営状態の把握

経営管理に関する事項

（ｉ）　自主管理指標の活用

企業の規模によらず、「ローカルベンチマーク」（企業の経営者等や支援機関が、企業の経営状態を把握し、事業者と認定経営革新等支援機関が互いに対話を行うための基本的な枠組みをいう。以下同じ。）の各指標その他業態の特性を踏まえた指標の活用により、自社の経営管理を行う。

（ⅱ）　経営全体のマネジメント

支店を有している場合は、事業所間での成功事例の共有、予算実績差異分析に基づくＰＤＣＡサイクルの構築、顧客管理、商品管理及び人材管理に係る業務標準の確立及びルーティーン化その他の事業所を横断した経営管理を行う。

ロ　ＩＴ及び設備並びに物流効率化手法等の利用

（１）　ＩＴ及び設備に関する事項

（ｉ）　ＩＴの推進

営業力の強化による新規顧客の獲得のために、営業支援システム、顧客管理システム、需要動向等のデータを分析するシステムその他の情報システムを構築する。また、財務、会計、人事、給与管理等に、一般に販売されている業務用ソフトウェア又はクラウドサービス等の標準的なシステムを導入することにより、管理部門の業務の効率化を推進する。

なお、その際には、不正なアクセス等による情報漏洩対策等を講じるよう留意する。

（ⅱ）　設備の省エネルギー及び省力化の推進

空調、照明、冷凍・冷蔵機器等の設備の最適な管理及び既存の設備と比べて高効率な省エネルギー設備、商品の搬入、出荷等の作業を省力化する設備等の導入を促進し、エネルギー効率を高める。

（ⅲ）　ロボットの導入又は増設

人が行う業務を代替し、若しくは支援し、若しくは既存の設備を代替する等のためのロボットを導入し、又は増設することにより、労働投入量を低減させ、又は製品及びサービスの量若しくは質を向上させる。

（２）　物流業務の効率化等に関する事項

従業員に対するコスト意識の徹底を図り、「トータル・クオリティ・マネジメント（ＴＱＭ）」（組織的に製品の品質向上に取り組むトータル・クオリティ・コントロールを発展させたもので、製造工程に限らず、接客業務、業務管理等の内容の均等化等、経営全体の質を向上させる経営手法をいう。）等を通じて、受発注、庫内作業及び配送に係る業務の効率化を行う。

（ⅰ）　受発注業務については、電子的な受発注に係る標準的なシステムである流通ＢＭＳその他のインターネットを利用した「エレクトロニック・データ・インターチェンジ（ＥＤＩ）」（電子データ交換を行うシステムをいう。）の導入による業務効率の向上を図る。

（ⅱ）　庫内作業については、商品の保管場所を配送場所別に管理する等、入庫及び出庫作業の標準化を行う。また、電子タグの活用等で物流業務の効率化を図る。

（ⅲ）　配送業務については、他の事業者と連携又は共同して行うことにより、同一地域における自動車の数を減らして効率化を図る。

（ⅳ）　品質保持の必要な商品については、冷蔵・冷凍機器等の設備を適切に配したコールドチェーンを整備する。

ハ　営業活動の強化

（１）　取引先支援（リテールサポート）の強化に関する事項

多様化する消費者の需要を的確かつ迅速に把握し、及び分析することにより、取引先に貢献するとともに、取引先との関係を強化し、取引の継続及び拡大を実現する。

具体的には、小売店その他の取引先に対し、ＰＯＳデータ等の解析による品

揃え、売場づくり、販売促進等の営業活動の支援等を、積極的かつ継続的に提案し、及び実施する。また、卸売事業者自らによるインターネットを用いた商品の販売又は直営店の開設により、消費者の需要を把握する。さらに、取引先である小売店を加盟店とする「ボランタリーチェーン」（卸売事業者が小売店を組織化し、当該小売店に対して支援を行うことによって小売店の売上又は利益の増加に寄与し、結果的に卸売事業者自らの売上又は利益の増加を図る仕組みをいう。以下同じ。）を構築することで、規模の経済性を追求する戦略も検討する。

（２）　新規取引先の開拓及び商圏の拡大に関する事項

既存の商圏内での販売網を拡大させるとともに、商圏自体も拡大し、新たな取引先を開拓する。

なお、商圏開拓に当たっては、効率的な事業運営が可能となるよう計画的に推進する。

（３）　取扱商品の差別化に関する事項

売上拡大及び市場開拓のために、市場調査に基づき、合理的に価格及び販売形態を決定する。具体的には、取扱商品の種類を可能な限り総合的に拡大するか、又は可能な限り少ない専門的品揃えにするかについて、競合他社の動向等を踏まえて決定する。

また、取扱商品の差別化のために、独自で自社商品（プライベートブランド商品）を開発する。ただし、中小規模の卸売事業者については、商圏を異にする卸売事業者と共同で開発することも検討する。

ニ　人材育成の強化

卸売業の取引先支援（リテールサポート）活動、商品化に関する計画策定、ＩＴの推進等を的確に履行し成果を上げるため、経営幹部も含めた人材の教育訓練計画を作成する。なお、小規模事業者については、一人で複数の業務を担っている従業員も多く、状況に応じて柔軟に多様な業務に対応することができる人材の育成が重要であることを、教育訓練計画の作成に当たって留意する。

教育訓練の実施に当たって、社内に教育訓練に係る知見がない場合は、外部の公共機関、事業者団体等が主催する研修会等を積極的に活用する。

ホ　経営資源の組合せ

商品の生産若しくは販売又は役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用する。

二　規模別の整理

一のイからホまでに掲げる経営力向上の内容に関する事項について、規模別に分類すると、次の表のとおりである。当該事業者が掲げる労働生産性の目標値を達成するために必要と認められる事項について、選択して取り組むことが求められる。

規　模	経営力向上の内容に関する事項				
	経営状態の把握	ＩＴ及び設備並びに物流効率化手法等の利用	営業活動の強化	人材育成の強化	経営資源の組合せ
小規模（売上高三億円未満）	・事業所毎の損益管理 ・ＰＤＣＡサイクルの徹底	・管理部門のＩＴ化 ・業務の標準化 ・省エネルギー設備又はロボットの導入	・取扱商品の専門的な品揃えの充実 ・ホームページの作成及び充実による商品情報等の発信 ・インターネット販売の実施 ・商圏を異にする卸売事業者との共同での自社商品の開発	・外部の公共機関、事業者団体等が主催する研修会等を活用した多能な人材育成	・商品の生産若しくは販売又は役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用
中規模（売上高三億円以上三十億円　未満）	・事業所毎の予算策定と予実管理 ・ＰＤＣＡサイクルの徹底	・業務の標準化 ・ＴＱＭ活動の実施 ・保管、配送等の業務の他社との連携又は共同化	・取引先支援（リテールサポート）体制の強化 ・取扱商品の専門的な品揃えの充実	・教育訓練計画の作成	・商品の生産若しくは販売又は役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び

		・電子的な受発注システムの導入等による業務の効率化、新規顧客の獲得等のための情報の高度利用 ・省エネルギー設備又はロボットの導入	・ホームページの充実による商品情報等の発信 ・インターネット販売又は直営店の開設による消費者等ニーズの収集 ・商圏の拡大（国内）		他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用
中　堅（売上高三十億円以上）	・事業所毎の予算策定と予実管理 ・事業所を支援する本部機能の強化 ・ＰＤＣＡサイクルの徹底	・業務の標準化 ・ＴＱＭ活動の実施 ・保管、配送等業務の外部委託の検討 ・電子的受発注システムの高度化等による業務の効率化、新規顧客の獲得等のための情報の高度利	・取引先支援（リテールサポート）体制の強化 ・取扱商品の総合的な品揃え ・インターネット販売又は直営店の開設による消費者等ニーズの収集 ・ボランタリーチェーン組織の構築	・教育訓練計画の作成 ・部門別教育体制の構築	・商品の生産若しくは販売又は役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に

		用 ・省エネルギー設備又はロボットの導入	・商圏の拡大（海外）		活用

Ⅱ　小売業

現に有する又は他の事業者から取得した又は提供された経営資源に関し、一のイからホまでに掲げる事項を、二の表の上欄に掲げる事業者の規模に応じ、同表下欄に掲げるところにより、実施することとする。

一　実施内容

事業者は、その経営戦略に応じ、次に掲げる事項を組み合わせて実施することが効果的であることに留意する。特に中小企業は、その取組方法についても、負担が少なくなるよう、他社と連携し、若しくは共同し、又は他の事業者から事業承継等を行うことにより取り組むことも効果的であることに留意する。

イ　経営状態の把握

（１）　「経営管理」に関する事項

（ｉ）　自主管理指標の活用

企業の規模によらず、「ローカルベンチマーク」の各指標その他業態の特性を踏まえた指標の活用により、自社の経営管理を行う。

（ⅱ）　経営全体のマネジメント

チェーン展開している場合は、店舗を横断した経営管理を行う。具体的には、店舗間での成功事例の共有、予算実績差異分析に基づくＰＤＣＡサイクルの構築、顧客管理、商品管理、人材管理、オペレーション標準の確立及びルーティーン化等が有効である。

これらを経営者が理解し、自社のビジネスモデルに適した経営管理を行うことが求められる。

ロ　仕入活動及び経費管理に関するＩＴ及び設備の利用等

（１）　仕入活動及び在庫管理に関する事項

サプライチェーン全体を効率化するために、製造事業者、卸売事業者及び小売事業者による連携又は協業を進める。具体的には、電子的な受発注に係る標準的なシステムである流通ＢＭＳを利用した取引先とのシステムの標準化を図る。

また、販売に係るデータの分析等を踏まえた販売に係る予測に基づき、仕入及び在庫の計画を策定することにより、在庫量を適正に管理し、販売機会の逸

失を防止し、及び在庫の廃棄量を削減する。

特に、小規模な事業者については、ボランタリーチェーンへの加入により、仕入の共同化による規模を活かした仕入交渉力の強化、共同の受発注に係るシステムの導入、効率的な経営をしている加盟店の経営ノウハウ等に関する情報収集等を図る。

（２）　経費管理に関する事項

（ｉ）　経費項目全体の把握

業務の流れを整理した上で、ＰＯＳシステム、会計ソフトその他の経費を容易に把握できる情報システムを導入する。

（ⅱ）　経費の最適化

（イ）　販売促進費の最適化

複数店舗を運営している企業又はボランタリーチェーンに加入している企業については、各店舗が個別に発注している商品を本社等による一括購買に切り替える。一店舗のみの場合においても、タブレット端末等を利用したモバイルレジの導入、合見積もりの実施、従業員に対するコスト意識の徹底等を行う。

（ロ）　エネルギーコストの最適化（省エネルギーの取組の推進）

エネルギー・マネジメント・システムの導入、省エネルギー診断の受診その他の方法により、空調、照明、冷凍・冷蔵機器等の設備の稼働状況等を適切に把握し、空調運転時の室内温度の最適な管理、不要な照明の消灯等を実施するとともに、既存の設備と比べて高効率な 省エネルギー設備等を導入し、エネルギー効率を高めることにより、コスト削減を図る。

（ⅲ）　オペレーションの効率化に関する事項

オペレーションの効率化を進めるため、集中化、標準化、平準化、機械化及び外注化を図る。具体的には、複数店舗を運営している場合、各店舗で行っていた作業をプロセスセンター、セントラルキッチンその他の店外における拠点で一元的に処理する。また、ＰＯＳシステム又は気象予報と連動した自動発注システムの導入による発注に係るコストの削減、ＰＯＳシステムと会計システムの連動による会計事務の省力化、ＩＴ又はロボットの活用による棚卸作業の効率化、電子タグを活用したサプライチェーンの効率化等を実施する。この際、社内で実施する必要がないと考えられる業務は、他社との連携又は外注化により対応する。加えて、各作業において、特定の従業員でなくとも容易に当該作業を行うことができるよう業務マニュアルを整備する。その際、業務マニュアルは、従業員が活用することにより、継続的に改善される仕組を構築する。

なお、これらの事項を検討するに当たっては、製造業における知見（店舗のバックヤードを含めた効率的な動線の設計等）を活用することも有効である。

ハ　営業活動の強化

（１）　出店又は退店に関する方針に関する事項

（ｉ）　出店

人口、購買力、消費者の需要、競争環境、商品調達先からの配送時間、法令による規制、道路交通環境の整備の状況等について情報の収集及び分析を行い、立地地点に関する評価を行い、及び収益予測を行う。

（ⅱ）　退店

時間の経過による商圏の状況変化に対応するため、不採算店舗に対する対応を速やかに行う。

なお、退店に当たっては、地域の住民の生活及び経済に対する影響を考慮し、事前に地方公共団体等に相談する等の対応を行うことが望ましい。

（２）　マーケティング活動に関する事項

（ｉ）　客数増加に関する事項

商圏における消費者の需要又は競争環境に応じて、適時、商品又はサービスの提供を行うことができるよう、品揃え、価格設定、販促方法等に関するマーケティング戦略を策定し、実行する。具体的には、ＰＯＳレジ、タブレット端末等を利用したモバイルレジ等により得られた購買履歴を活用する ことにより、地場商品の発掘及びプライベートブランド商品の開発による 独自商品の品揃えの充実、品質の向上、「毎日低価格戦略」（特売期間を設けず、商品を毎日低価格で提供し、消費者に値ごろ感を感じてもらうことにより、集客を図る価格戦略をいう。）、「ハイ・アンド・ロー・プライシング」（集客のために一部の商品を値引き販売し、他の商品も併せて購買してもらうことにより、利益の確保を図る価格戦略をいう。）その他の価格政策の採用、「フリークエント・ショッパーズ・プログラム（ＦＳＰ）」（ポイントカード等により顧客毎の購買に係るデータを把握し、顧客層別に特典 を変えることにより、優良固定客の維持及び拡大を図るマーケティング手 法をいう。）による顧客囲込み、スマートホンアプリ等を用いた各顧客の購買履歴に基づく割引等に関するマーケティング戦略を策定し、実行する。また、クレジットカード又は電子マネーに係る決済システムの導入等により、決済の利便性の向上を図る。

加えて、訪日外国人の需要の取込を図る。具体的には、店内掲示及び商品の表示の多言語対応、消費税の免税対応、クレジットカード等に係る決済システムの導入等を図る。

なお、クレジットカード等に係る決済システムの導入に当たっては、偽造クレジットカードの不正使用を防止するために、ＰＯＳレジ端末等によるＩＣクレジットカード対応についても併せて実施することを積極的に検討することが望ましい。

（ⅱ）　客単価向上に関する事項

客単価向上には、顧客一人当たりの平均購買単価の向上又は購買点数の増加が必要である。

顧客一人当たりの平均購買単価を向上させるためには、ＩＴの利用等を通じて得られたデータを活用し、顧客の需要を的確に把握し、適時、魅力ある商品又はサービスを提供する。また、商品又はサービスの価値を顧客に正確に伝えて理解してもらうことで、価格競争から脱却し、当該商品又はサービスに見合った価格で販売することができる。

顧客一人当たりの購買点数を増加させるためには、発注精度の向上による欠品率の減少、クロスマーチャンダイジング（異なる種類であっても関連する商品を組み合わせて、同じ売場で販売することをいう。）、店内掲示等により非計画購買を誘発する。

（３）　購買行動の刺激に関する事項

販売機会の増大並びに安心・安全かつ円滑な決済方法及び商品の多様な受取方法の提供を通じて、購買行動を刺激する。具体的には、販売機会を増大させるために、電子商取引、移動販売その他の無店舗販売の手法を積極的に導入するとともに、対象となる顧客の需要に応じた品揃え、価格設定、情報提供、集客方法及び販促活動に関するマーケティング戦略の策定等を実施する。また、電子商取引については、ホームページのデザイン、更新頻度等にも留意する。

ニ　人材育成の強化

経営状態を把握し、ＩＴの利用を推進し、営業活動の強化を図り、並びに自社の強み及び経営環境に応じたビジネスモデルを構築し、及び実行するために、特に経営者、店長等のマネジメント人材を含めたこれらの取組を実施することができる人材を育成する。具体的には、研修等の社内育成制度、従業員満足度を高める人事制度（成果報酬制度、社員評価制度等）、人材を確保するための採用及び任用制度、店舗間での成功事例の共有方法等を整備する。

また、従業員の意欲及び能力を最大限に引き出すため、経営理念を共有するとともに、マニュアルに記載された対応以外の適切な対応を行うことができるよう教育を行い、従業員満足を高める。

さらに、個別の事業者では実施が難しい分野のＯｆｆ－Ｊ Ｔ及び自社で研修を実施することが難しい特定事業者等については、地域の支援機関、大学、有識者等と連携して先進的な研修を開発し、及び実施する。

ホ　経営資源の組合せ

商品の生産若しくは販売又は役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用する。

二　規模別の整理

一のイからホまでに掲げる経営力向上の内容に関する事項について、規模別に分類すると、次の表のとおりである。当該事業者が掲げる労働生産性の目標値を達成するために必要と認められる事項について、選択して取り組むことが求められる。

規　模	経営力向上の内容に関する事項				
	経営状態の把握	仕入活動及び経費管理に関するＩＴ及び設備の利用等	営業活動の強化	人材育成の強化	経営資源の組合せ
小規模（売上高一億円未満）	・店舗毎の損益管理 ・ＰＤＣＡサイクルの徹底	・事務作業のＩＴ化 ・ボランタリーチェーン等のネットワークを活用したＩＴの導入 ・ボランタリーチェーン等のネットワークを活用した情報収集 ・ボランタリーチェーン等のネットワークを活用した仕入交渉力の獲得 ・省エネルギーの取組	・接客から得られる顧客の需要に関する情報に応じた品揃え及びきめ細やかな接客	・地域の支援機関等との連携による研修 ・経営理念の共有 ・マニュアルに記載された対応以外の適切な対応を可とする教育	・商品の生産若しくは販売又は役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資を有効に組み合わせて一体的に活用
中規模	・店舗毎の	・事務作業のＩＴ	・出店又は	・地域の支	・商品の生

（売上高一億円以上十億円未満）	予算策定と予実管理 ・ＰＤＣＡサイクルの徹底	化 ・ＩＴ又はロボットの活用による棚卸作業の効率化 ・業務の外注化 ・ＰＯＳシステム、ＦＳＰ等によるデータ分析 ・スマートホンアプリを用いた販促 ・製造業における知見の活用 ・ボランタリーチェーン等のネットワークを活用した情報収集 ・ボランタリーチェーン等のネットワークを活用した仕入交渉力の獲得 ・省エネルギーの取組	退店に関する戦略の策定 ・商圏の顧客ニーズ、購買履歴を踏まえた品揃え、売価設定及び販売促進	援機関等との連携による研修 ・経営理念の共有 ・マニュアルに記載された対応以外の適切な対応を可能とする教育 ・店長人材の育成 ・店舗間での成功事例の共有 ・人材育成、人事制度、採用・任用制度の整備 ・現場からの意見の集約	産若しくは販売又は役務の提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用
中堅（売上高十億円以上）	・店舗毎の予算策定と予実管理 ・店舗を支	・事務作業のＩＴ化 ・ＰＯＳシステム、ＦＳＰ等によるデータ	・出店又は退店に関する戦略の策定	・地域の支援機関等との連携による研修	・商品の生産若しくは販売又は役務の提供の方

	援する本部機能の強化 ・ＰＤＣＡサイクルの徹底	分析 ・スマートホンアプリを用いた販促 ・無人レジの導入 ・プロセスセンター、セントラルキッチン等の一括処理拠点の活用 ・自動発注の導入 ・ＩＴ又はロボットの活用による卸売作業の効率化 ・業務の外注化 ・製造業における知見の活用 ・事業者の規模を活かした仕入交渉（必要に応じてボランタリーチェーンを活用） ・省エネルギーの取組	・商圏の顧客ニーズ、購買履歴を踏まえた品揃え、売価設定及び販売促進	・経営理念の共有 ・マニュアルに記載された対応以外の適切な対応を可能とする教育 ・店長人材の育成 ・店舗間での成功事例の共有 ・人材育成、人事制度、採用・任用制度の整備 ・現場からの意見の集約	法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用

第４　海外において経営力向上に係る事業が行われる場合における国内の事業基盤の維持その他経営力向上の促進に当たって配慮すべき事項

１　国内の事業基盤の維持

国は、海外における経営力向上のための事業が行いやすい事業環境の整備を行うとともに、中小企業等が国内において本社の維持等に努めるよう促す。

2　雇用への配慮

国は、人員削減を目的とした取組を計画認定の対象としない等、雇用の安定に配慮するものとする。組織再編行為が従業員等に与える影響が大きいことに鑑み、事業承継等を行う場合にあっては、特に配慮するものとする。

3　地域経済の健全な発展

国は、地域経済の健全な発展に配慮するため、地域経済やサプライチェーンの維持・強化に資する事業承継等を促進するものとする。

4　計画進捗状況についての調査

国は、経営力向上計画の進捗状況を調査し、把握する。また、経営力向上計画の進捗を事業者自ら定期的に把握することを推奨し、事業者の行った自己評価の実施状況を把握する。

5　外部専門家の活用

国は、経営力向上計画の認定、計画進捗状況の調査及び指導・助言に際しては、その事業内容、経営目標が適切か否かを判断するに当たって、必要に応じて認定事業分野別経営力向上推進機関及び認定経営革新等支援機関その他の専門家の知見を活用する。

6　信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨

国は、中小企業等に会計の定着を図り、会計の活用を通じた経営力の向上を図ることに加え、中小企業等が作成する計算書類等の信頼性を確保して、資金調達力を向上させ、中小企業等の財務経営力の強化を図ることが、経営力向上の促進のために重要であるとの観点から、中小企業等に対し、「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」その他会計ルールに拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推奨する。

7　中小企業等の規模に応じた計画認定

国は、中小企業等による幅広い取組を促すため、中小企業等の規模に応じて柔軟に計画認定を行うものとする。

8　中小企業等の事業承継の円滑化に向けた環境整備

国は、中小企業等が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行うことができるよう、中小企業等が事業承継を円滑に行うことができる環境を整備するものとする。

第５　事業分野別経営力向上推進業務に関する事項

認定事業分野別経営力向上推進機関には、１に掲げる要件を満たし、かつ、２に掲げる業務を行うための知見及び能力を有することを求める。

1　要件

一　組織体制

イ　窓口となる拠点を有していること。

ロ　常勤職員が二名以上いること。

ハ　卸売業又は小売業の振興に係る会合を一年に一回以上開催していること。

ニ 事業分野別経営力向上推進業務に相当する業務に係る一年以上の実務経験を含む三年以上の普及啓発及び研修又は調査研究に係る実務経験を有している者により、２に掲げる業務を行うこと。

ホ 事業分野別経営力向上推進業務を行う者が中核となって、人材管理の適切な実施等を通じ、自らの監督と責任の下に下部組織等を活用して、事業分野別経営力向上推進業務を実施する体制を有していること。

二　事業基盤

イ　参加事業者数が二十以上であること。

ロ　参加事業者の名簿を作成しており、かつ、その連絡先を保有していること。

ハ　自治体からの財政的支援、会員からの会費収入、自主事業による収入その他の適切な収入基盤を有していること。

ニ　決算報告書等、事業基盤の健全性を確認できる書類等を作成していること。

２　業務

一　本指針に定めた事項に関する普及啓発及び研修

イ　ロの研修事業等の成果について、セミナーの開催並びに会報及びウェブサイトによる情報の発信を図ること。

ロ 企業経営者又は実務担当者に対し、本指針に定めた事項に関する研修事業等（事業分野の振興のための講演会、経営者セミナー、次世代経営者勉強会、国内外の大学と連携した経営者育成プログラム、酒類販売管理研修等）を一年に一回以上行うこと。

二当該事業分野における経営力向上に関する最新の知見に関する情報の収集、整理及び分析並びに調査研究等

売上高等についての事業分野の動向に関する調査、成功事例の調査、事業分野に関する海外の動向に関する調査その他の事業分野の発展に寄与する調査を一年に一回以上行っていること。

３　事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって配慮すべき事項

一　国が配慮すべき事項

イ　国は、地域における中小企業等の支援の担い手を多様化・活性化し、中小企業等に対して専門性の高い支援を行うための支援体制の充実を図るものとする。

ロ　国は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者に対して、必要な制度概要等の周知徹底に努めるものとする。

ハ　国は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者が認定の申請を行う際に必要となる書類の簡素化に努めるものとする。

ニ　国は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対して、政策評価の観点から、定期

的に事業分野別経営力向上推進業務の実施状況や成果について、任意の調査等を実施するものとする。

ホ　国は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対する任意の調査等の結果、個々の認定事業分野別経営力向上推進機関の特性等を踏まえ、必要に応じ、当該認定事業分野別経営力向上推進機関の事業分野別経営力向上推進業務の成果について報告を求める等により、当該認定事業分野別経営力向上推進機関による支援体制の状況等を把握するものとする。

二　認定事業分野別経営力向上推進機関が配慮すべき事項

イ　認定事業分野別経営力向上推進機関は、事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって、合理的な理由なく、特定の事業者を支援対象から外すことのないようにすること。

ロ　認定事業分野別経営力向上推進機関は、業務上知り得た秘密の保持による信頼の確保を図ること。

三　独立行政法人中小企業基盤整備機構が配慮すべき事項

独立行政法人中小企業基盤整備機構は、認定事業分野別経営力向上推進機関の依頼に応じて、技術、海外展開、広域的販路開拓、商業活性化、知財管理等に関し専門的な知識を有する専門家の派遣等の協力業務を行うこと。

第６　適用範囲

本指針の適用範囲は、日本標準産業分類に定めるもののうち、大分類　Ｉ卸売業、小売業（小分類五三三石油・卸売業及び六〇五燃料小売業は除く。）に掲げるものとする。