

財務省、厚生労働省、
○農林水産省、経済産業省、告示第 号
国土交通省

中小企業等経営強化法（平成十一年法律第十八号）第十二条第一項の規定に基づき、製造業に係る経営力向上に関する指針を次のように定めたので、同条第五項の規定に基づき公表し、公布の日から施行する。

平成二十八年七月一日

財務大臣 麻生 太郎

厚生労働大臣 塩崎 恭久

農林水産大臣 森山 裕

経済産業大臣 林 幹雄

国土交通大臣 石井 啓一

製造業に係る経営力向上に関する指針

第1 現状認識

1 製造業全体の傾向

製造業の国内生産額は八八・三兆円（二〇一三年）であり、国内総生産額の一八・五％（二〇一三年）を占める基幹的な産業である。製造業の国内生産額は、一九九七年に一一四兆円に達し、二〇〇〇年代は一〇〇兆円前後で推移したものの、二〇〇九年に世界的な金融危機等の影響で八三兆円に大幅に低下した後は、九〇兆円前後で推移している。

二〇〇〇年代以降、電気機械器具製造業、繊維製造業その他の分野で製造拠点の海外移転が進み、国内生産額及び雇用規模は縮小する傾向にある。世界規模で製造拠点を最適配置するために需要の伸びが大きい国で製造を行う傾向は、今後も継続すると見込まれる。

一方、二〇一三年以降、我が国の企業による設備投資全体に占める海外における設備投資の比率は横ばいであり、海外製造拠点で製造していた製品又は部品を国内製造拠点での製造に変更する動きも出てきた。これは、中華人民共和国その他の賃金水準が低い国と我が国との賃金の差が大きく縮小したこと、過度の円高が解消されたこと等が原因と考えられる。

また、いわゆるモノのインターネット（以下「IOT」という。）、大量のデータ（以下「ビッグデータ」という。）の収集及び解析、人工知能（以下「AI」という。）等の技術革新を背景に、センサー

その他の機器から得られるデータを解析し、その結果を用いることにより、生産性の向上（製造ラインの稼働率の更なる向上、受発注の状況又は市況に応じた柔軟な製造管理の実現等）及び新たなビジネスモデル（販売後の製品の使用状況を踏まえた当該製品の最適な使用方法の提案、機器の故障可能性を予測した適切な部品交換時期の提案等）の創出が可能となりつつある。

国内外の競争環境の変化及びこれらの技術革新を踏まえ、個々の事業者が狙う市場に応じて、国内拠点と海外拠点の役割を明確化することが一層重要になっている。

2 イノベーション及び地域の成長の担い手並びに外貨の稼ぎ手としての製造業

製造業の全要素生産性成長率は一・九九％（二〇〇一年から二〇一一年までの平均値）と、全産業（一・五％）及びサービス業（〇・四二％）に比べて極めて高く、製造業は我が国におけるイノベーションの創出に大きく寄与している。また、製造業の他産業に対する生産波及効果は二・一三倍であり、全産業（一・九三倍）及びサービス業（一・六二倍）に比べて高い。

製造品出荷額と県民一人当たり所得には緩やかな正の相関関係があることから、製造業の活動が活発な地域ほど県民所得水準が高い傾向がある。

製造業は輸出の担い手であり、輸出額の九割が製造業によるものである。製造業に属する中小企業（以下「中小製造事業者」という。）のうち、継続的に輸出を行う者の労働生産性の伸びは、そうでない者に比べて一割程度高い水準で推移している。しかしながら、大企業の約半数が直接的又は間接的に輸出を行っている一方、直接的又は間接的に輸出を行う中小製造事業者は一割強にとどまっている（二〇一五年）。

3 主要指標の概況

売上高経常利益率は五・九％であり、全産業（四・五％）に比べて高い（二〇一四年度）。特に、自社製品を有し、その営業を自前で行っている企業においては、競争力を持続的に向上させるために技術、人材等に継続的に投資する必要があるため、投資の原資となる売上高経常利益率を高めることが重要である。

付加価値額は五六・五兆円であり、全産業（二四四・七兆円）の二三・一％に相当し、産業大分類で見ると、製造業は最も多くの付加価値を生む産業である（二〇一一年）。特に、主体的な設計若しくは開発機能又は営業若しくは販売機能を有さない企業（単加工形態を含む。）においては、納入先への

売上単価の上昇を実現することは容易ではないため、まずは取引の継続性を安定的なものとする
ことで企業の持続的な活動を可能とし将来の利益率の向上させるために、品質管理の徹底、欠品率の改善及び
リードタイムの削減につながる技術及び人材に投資するよう努め、自社の付加価値額を高めることが重
要である。

雇用規模は約一〇四〇万人であり、このうち、我が国の製造業が強みを有する製造工程における従事
者が六三一万人で最も多い（二〇一四年平均値）。二〇一三年から、中小製造事業者のうち、自社の人
員が不足であると考えられる者の数が過剰であると考えられる者の数を上回るようになり、製造業における人員
の採用の状況は深刻化している。

労働生産性は六一一万円であり、全産業（四三八万円）に比べ四割程度高い（二〇一二年）。しかし
、人口減少及び深刻な人手不足に直面する中小製造事業者が成長するためには、労働生産性を高めるこ
とが必要不可欠である。

就業時間は、月間労働時間の年平均が一七〇時間強であり、全産業（一六八時間）を上回っている。
（二〇一四年）。

4 製造業における課題

イ 製品及び製造工程に関する課題

製品一単位を製造するために要する平均的な費用を帳簿上の数値としては把握していても、製造工程におけるロス率を勘案した材料費、加工のための労務費、設備費等を把握できていなければ、製品一単位の生産に実際に要した費用（以下「実際原価」という。）を把握できず、想定した利益が出ない場合が多い。

また、製造工程で利益が出ても、設計及び開発工程における過剰な資本投下、販売工程における過度な値引等により、利益が出ないことがある。設備投資等の固定費を回収できなければ、全体として利益が出ず、次の製品開発等に充てる資金が確保できないことがある。

ロ 標準化、知的財産権等に関する課題

自社の製品の製造に必要な作業及び設備を特定し、これを最適な順序で組み合わせること（以下「工程設計」という。）は、設備の稼働率を向上させ、及び不具合率を低下させることにより、製品当たりの収益を大きく向上させるが、工程設計に関する技能及び知見が特定の従業員の暗黙知となつて

おり、他の従業員と共有されていない場合が多い。

ハ 営業活動に関する課題

製品寿命の短命化が進む中、自社の強み及び差別化できる要素を把握し、核となる技術及び知見の社外への流出を防ぐ措置が重要であるが、こうした措置が十分に講じられていない場合が多い。

また、海外販路開拓の一環として海外の展示会に出展する場合、海外の顧客との意思疎通及び海外の顧客に製品を効率的に配送するための体制が重要であるが、こうした体制が十分に整備されていない場合が多い。

5 規模別の状況

イ 小規模製造事業者（常時使用する従業員の数が二〇人未満）

小規模製造事業者は三六万社あり、小規模製造事業者及び中規模製造事業者の合計四一・五万社の八六％に相当する（二〇一五年）。小規模製造事業者の七二％には常用雇用者がおり、全産業平均（四四％）に比べて高いものの、その七六％の常用雇用者数は五人以下と極めて少人数である（二〇一四年）。

小規模製造事業者の業績及び経営戦略は極めて多様で、優れた事業者も多数存在しているが、その規模に鑑み、限られた人手で最大限の効果につながる取組を優先して実施することが求められる。

ロ 中規模製造事業者（常時使用する従業員の数が二〇人以上三〇〇人未満）

中規模製造業においては、規模の拡大に伴って労働生産性が順当に高まる傾向にある（二〇一四年）。自社の強みを一層強化しながら、更に規模を拡大することが有効であると考えられる。

ハ 中堅製造事業者（常時使用する従業員の数が三〇〇人以上二〇〇〇人以下）

中堅製造事業者においては、規模の拡大に労働生産性の向上が必ずしも伴っていない（二〇一四年）。中堅製造事業者としての経営を更に改善し、業務の標準化を前提としたIT、ロボット等の導入、設備投資、省エネルギーの推進等を積極的に行うことが必要であると考えられる。

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 経営指標

支援に当たつての判断基準は、次に掲げる指標のうちいずれかとする。

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。

イ 労働生産性

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には一%以上の目標を、四年間の場合は一・五%以上の目標を求める。

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当たり年間就業時間を乗じたもの)で除したものとする。

ロ 売上高経常利益率

売上高経常利益率について、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五%以上のものを求める。計画期間が三年間の場合には三%以上の目標を、四年間の場合には四%以上の目標を求める。

注）経常利益の算出に当たっては、営業利益から、資金調達に係る営業外の費用（支払利息、新株発行費等）を控除したものとし、本業と関連性の低い営業外の収益（有価証券売却益、賃料収入等）は含まないものとする。

ハ 付加価値額

付加価値額について、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には一%以上の目標を、四年間の場合は一・五%以上の目標を求める。

注）付加価値額とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計とする。

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

2 に定めるところにより、目標達成に取り組むことを求める。経営力向上の実施に当たっては、I o T、ビッグデータの収集及び解析、A I等の新たな技術を積極的に活用することを推奨する。その際には、不正なアクセス等による情報漏洩に対する対策等を講じるよう留意する必要がある。

2 経営力向上の内容に関する具体的事項

一のイからへ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、実施するものとする。

一 経営力向上の内容

イ 従業員等に関する事項

(1) 多能工化及び機械の多台持ちの推進

一人の従業員等が複数の業務を担当することができるようにすること（以下「多能工化」という。）及び一人の従業員等が複数の機械を同時に操作すること（以下「機械の多台持ち」という。）を目的として、従業員等に必要な教育を行うことで、製品一単位を製造するために必要となる設備費及び人件費を低減させる。

その際、製造ラインの機器又は当該機器に附属するセンサーからデータを取得し、分析し、及び活用することにより当該機器の稼働状況等を把握することで、多能工化及び多台持ちの進展を図り、当該機器を遠隔で保守することを可能とし、それにより製品一単位を製造するために必要

となる設備費及び人件費の更なる低減が可能となる。

(2) 継続的な改善提案の奨励

絶えず従業員等から製品の製造工程に係る改善提案を受け付け、当該製造工程の改善を図ることとで、製品一単位を製造するために必要となる設備費及び人件費を継続的に低減する。

ロ 製品及び製造工程に関する事項

(1) 実際原価の把握とこれを踏まえた値付けの実行

自社が製造する製品ごとに、実際原価を把握し、当該実際原価を値付けに反映することで、製品ごとの利益を確実に獲得する。

(2) 製品の設計、開発、製造及び販売の各工程を通じた費用の管理

自社が製造する製品ごとに、製造のみならず、設計、開発、販売その他の工程における収支計画を作成し、設計及び開発段階での過剰な資本投下、販売工程における過剰な値引等を抑制することとで、製品ごとの利益を確実に獲得する。

ハ 標準化、知的財産権等に関する事項

(1) 異なる製品間の部品や原材料等の共通化

自社が製造する各製品を構成する部品、原材料等の素材、長さ、幅等を精査し、類似の部品については共通化を行うことで、部品、原材料等の種類を絞り込み、部品、原材料等の一単位当たりの費用を低減する。

(2) 暗黙知の形式知化

暗黙知を有する従業員から暗黙知となっている工程設計に関する技能及び知見を聴取し、又は当該従業員自らが当該暗黙知を文章等に整理することにより、当該工程設計に関する技能及び知見を業務標準として形式知化し、他の従業員に共有することで、製品一単位を製造するために必要となる費用を低減する。

なお、暗黙知を有する従業員にとって当該暗黙知を他の従業員に共有することは、自身の強みを失うことにつながるため、これを躊躇する場合も考えられる。しかし、当該特定の従業員が自らの暗黙知を形式知化し共有することで自身の作業時間が減少することから、その減少した時間を利用して、さらに高度な暗黙知の創出に取り組むように促すことが重要である。

(3) 知的財産権等の保護の強化

取引先等との秘密保持契約、特許の活用、自社の強みとなる技術、技能及び知見の性質に応じた防衛策を講じる。

二 営業活動に関する事項

(1) 営業活動から得られた顧客の要望等の製品企画、設計、開発等への反映

新たな製品の開発及び既存の製品の改良に当たっては、自社の強みとなる技術を基礎として、営業活動から得られた顧客の要望、販売後の製品の使用状況に関するデータその他の情報を踏まえ、顧客にとってより付加価値の高い製品とすることで、製品の販売価格の向上及び販売量の増加につなげる。

その際、IOT、ビッグデータ、AI等の新たな技術を用いて、販売後の製品の使用状況に関するデータを取得することにより、当該データを踏まえた当該製品の最適な使用方法の提案、機器の故障可能性を予測した適切な部品交換時期の提案その他の製品に付随したサービスを提供することで、更なる製品の販売価格の向上及び販売量の増加が可能となる。

(2) 海外の顧客に対応出来る営業及び販売体制の構築

英語その他の外国語を用いたウェブサイト開設、英語その他の外国語を用いた電話受付の体制の整備、海外への配送体制の構築等を行うことにより、展示会における商機を着実に商談及び成約につなげる。

(3) 他の事業者と連携した製造体制の構築による受注機会の増大

高度な加工を行うことができる設備、試験設備等の複数の事業者による共同での導入、設計、開発、製造等の各種の工程に係る情報の事業者間での共有その他の他の事業者と連携した製造体制を構築し、自社だけでは対応できない顧客の要望に対応することにより、受注機会を増大させる。また、機器、設備等の繁閑差の平準化により、当該機器、設備等の稼働率を向上させる。

ホ 設備投資並びにロボット及びITの導入等に関する事項

(1) 設備投資

製造工程の自動化、加工精度の向上、リードタイムの短縮、多能工化及び多台持ちの推進並びに部品及び原材料の共通化等の取組を一層効果的なものとするために、高度な加工等を行うこと

ができる設備並びに三次元データによる設計、図面の作成及び製造を可能とするソフトウェアその他のデジタル設計ツールへの投資を、その収益率を考慮しつつ、積極的に行う。

(2) 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。

(3) ITの導入等

業務全体に係る費用を低減させ、又は製品及びこれに付随したサービスの付加価値を向上させることを目的として、受発注、販売、製造、顧客、勤怠若しくは会計に係る業務の標準化、製造、営業若しくは販売に係る暗黙知の形式知化を目的としたソフトウェアの導入、機器若しくは当該機器に附属するセンサーから得られるデータの活用又は当該データを活用するための人材の育成のための投資を積極的に行う。

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。

(4) 設備投資等が製品の品質及び製品一単位当たりの製造費用に大きな影響を及ぼす分野に関する

留意事項

研究開発及び設備投資の質と量が製品の品質及び製品一単位当たりの製造費用に大きな影響を及ぼす分野（鉄鋼業、化学工業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、情報通信機械器具製造業、電気機械器具製造業、航空機・同附属品製造業、医療用機械器具・医療用品製造業等）における研究開発投資及び設備投資は、最新の技術、競合企業の設備導入状況等を踏まえつつ、積極的にを行う。

へ 省エネルギーの推進に関する事項

コスト削減及び生産性向上の観点からエネルギー効率を高めるために、省エネルギー対策を実施する。具体的には、エネルギー使用量の把握、設備の稼働時間の調整及び最適な管理の実施、省エネルギー設備の導入、エネルギー管理体制の構築等を省エネルギー診断の活用等を通じて、積極的にを行う。

二 規模別の整理

<p>小規模（常時使用する従業員の数が二〇人未満）</p>	<p>一イ(1)からニ(3)までに掲げる事項のうち一項目以上</p> <p>注） 右記に加え、一ホ(1)からへまでに掲げる事項のうち一項目以上にも取り組むことを推奨する。</p>
<p>中規模（常時使用する従業員の数が二〇人以上三〇〇人未満）</p>	<p>一イ(1)からニ(3)までに掲げる事項のうち二項目以上</p> <p>一ホ(1)からへまでに掲げる事項のうち一項目以上</p> <p>合計三項目以上</p>
<p>中堅（常時使用する従業員の数が三〇〇人以上二〇〇〇人以下）</p>	<p>一イ(1)からニ(3)までに掲げる事項のうち三項目以上</p> <p>一ホ(1)からへまでに掲げる事項のうち二項目以上</p> <p>合計五項目以上</p>

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

者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。

3 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状況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。

4 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助言・指導に際しては、その事業内容及び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。

5 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」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。

6 中小企業者等の規模に応じた計画認定

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

7 中小企業の事業承継の円滑化に向けた環境整備

国は、中小企業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 窓口となる拠点等及び五名以上の常勤職員を有していること。

ロ 販路拡大、研究開発、資金調達その他の中小製造事業者等の経営課題に係る相談に対応できる部門、部会、部署等を二つ以上有していること。

ハ 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、2一及び二の業務を実施する体制を有していること。

ニ 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、実質的に人材管理の適切な実施等を通じて、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 地方公共団体からの財政上の支援、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。

2 業務

ロ 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。

一 企業支援並びに本指針に定めた事項に関する普及啓発及び研修等

中小製造事業者等からの経営課題に関する相談に対する窓口における対応並びに本指針に定めた事項に関する企業間連携促進のためのイベント若しくはセミナーの開催又は会報若しくはウェブサイトによる情報の発信及び専門家の派遣又は企業内人材若しくは支援者人材の育成を図ること。

その際、IOTその他の新たな技術を用いた支援にも積極的に取り組むこと。特に、IOTについては、その導入に係る費用対効果が分かりにくいとの中小製造事業者等からの声が多いことを踏まえ、導入効果を実感及び体感することができると期待される施設又は設備を備えることが望ましい。

二 製造業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

中小製造事業者等に対する聞き取り調査等の情報収集を行い、業績が良好な企業と良好でない企業の差異を整理し、分析し、及び一般化し、製造業における経営力向上に関する最新の知見の充実に図

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、地域における中小製造事業者等の支援の担い手を多様化・活性化し、中小製造事業者等に對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、特定の製造事業者等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うち、大分類E―製造業（船舶、船舶用機関又

は船舶用品の製造又は修理業を除く。）に掲げるものとする。