資料２

経営力向上計画制度について

2021年6月

中小企業庁

経営力向上計画のスキーム（中小企業等経営強化法）

- 主務大臣は、**「中小企業等の経営強化に関する基本方針」**を作成するとともに、業種ごとに生産性向上の方法等を示した**「事業分野別指針」**を策定。
- 中小企業等は、事業分野別指針に沿って、「経営力向上計画」を作成し、国の認定を受けることができる。認定事業者は、税制や金融支援等の対象。

【事業分野別指針（21）と所管省庁】

製造、卸・小売、石油卸・燃料小売、学習塾	経産省
旅館、貨物自動車運送、船舶、自動車整備、建設、不動産、旅客自動車運送事業	国交省
外食・中食、旅館(再)、医療、介護、保育、障害福祉、職業紹介事業・労働者派遣事業	厚労省
外食・中食(再)、農業	農水省
CATV、電気通信、地上基幹放送	総務省

主務大臣
（「基本方針」、「事業分野別指針」の策定）

申請 ⇅ 認定

経営力向上計画

申請事業者
（中小企業・小規模事業者 中堅企業）

普及啓発 人材育成

申請をサポート

※事業分野別指針が策定されてない分野においては基本方針に基づいて申請が可能。

【支援措置】

- 中小企業経営強化税制（即時償却等）により税制による支援
- M＆A支援（許認可の承継、準備金制度、登録免許税や不動産取得税の軽減措置）
- 計画に基づく事業に必要な資金繰りを支援（融資・信用保証等）
- 認定事業者に対する補助金における優先採択

【認定件数(R3.3月末時点)：120,131件】

事業分野別 経営力向上推進機関

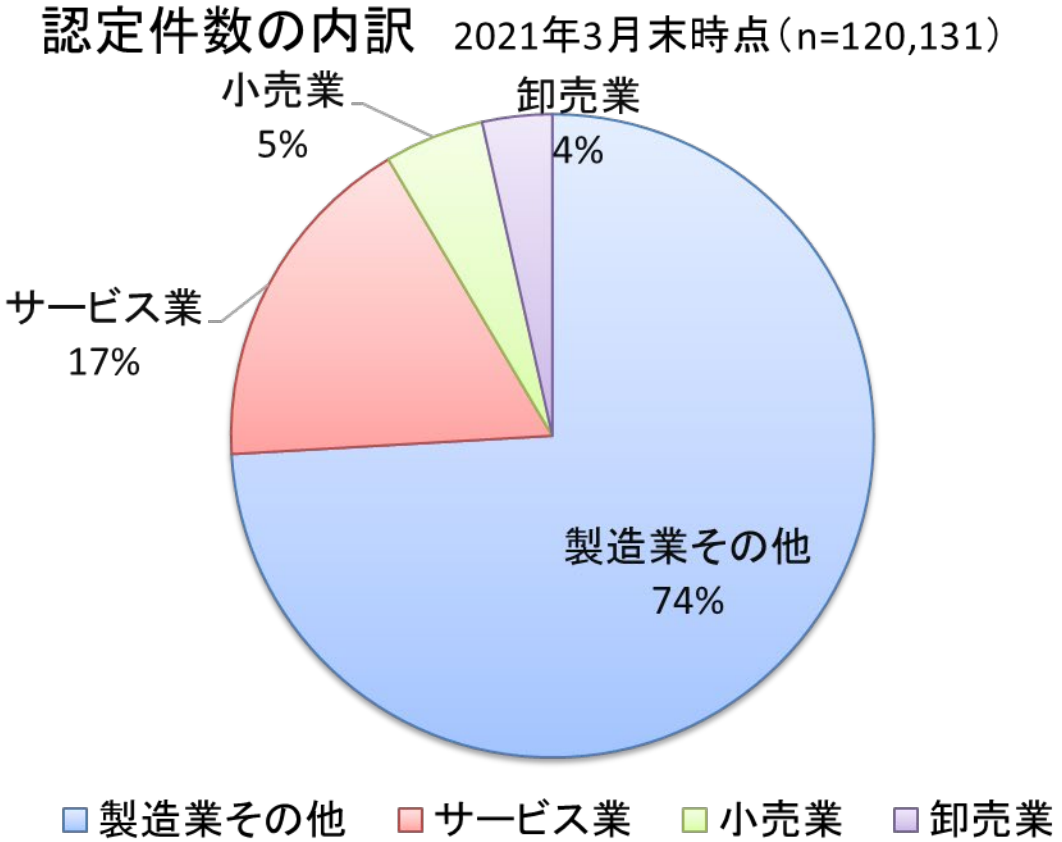
- 自動車整備振興会連合会
- 全日本トラック協会
- 情報通信ネットワーク産業協会
- 自動車部品工業会
- 能率協会
- 電子回路工業会
- ボランタリーチェーン協会
- 素形材センター
- 旅館協会
- CATV連盟
- 大阪府産業支援型NPO協議会
- 印刷技術協会
- 放送サービス高度化推進協会
- ケーブルラボ
- 一般財団法人建設業振興基金
- 公益社団法人全国学習塾協会

経営革新等支援機関

例
- 商工会議所・商工会・中央会
- 地域金融機関
- 士業等の専門家

経営力向上計画認定制度について

- 経営力向上計画制度は2016年7月から開始。
- 2021年3月末時点までの**認定件数は120,131件**。**中小企業関係の計画制度の中で、最も活用**されている。
- 計画認定を受けた業種としては「製造業その他」が7割超を占めるが、サービス業、小売業でも活用されている。



（参考）経営力向上計画の認定状況

- 令和3年3月31日現在、120,131件を認定（経済産業省:56,909件、国土交通省:35,913件、農林水産省：11,572件、厚生労働省：8,589件、国税庁：1,662件等）

＜認定事業者の内訳（120,131件）＞

（業種別）

○製造業：45,293件
○卸・小売業：10,458件
○建設業：29,874件
○サービス業(他に分類されないもの)：4,920件
○医療，福祉業：6,331件
○電気・ガス・熱供給・水道業：3,914件
○情報通信業：1,795件
○学術研究，専門･技術サービス業：4,502件
○生活関連サービス業,娯楽業：2,553件
○宿泊業，飲食サービス業：2,475件
○不動産業,物品賃貸業：1,504件
○農業・林業：3,682件
○運輸業,郵便業：1,538件
○鉱業，採石業，砂利採取業：551件
○教育,学習支援業：485件
○漁業：211件
○金融業,保険業：34件
○複合サービス事業：10件
○分類不能の産業：１件

（地域別）

○北海道：5,862件

○東北：7,327件

-青森:1,063件 −岩手:942件 −宮城:1,316件 −秋田:927件 −山形:1,486件
-福島:1,593件

○関東：39,611件

-茨城:2,326件 −栃木:1,649件 −群馬:2,294件 −埼玉:3,969件 −千葉:2,901件
-東京:10,522件 −神奈川:4,500件 −新潟:2,663件 −山梨:835件 −長野:3,164件 −静岡:4,788件

○中部：16,829件

-富山:1,596件 −石川:1,640件 −岐阜:2,806件 −愛知:8,798件 −三重:1,989件

○近畿：24,756件

-福井:1,427件 −滋賀:1,663件 −京都:2,812件 −大阪:10,344件 −兵庫:6,248件
-奈良:1,166件 −和歌山:1,096件

○中国：8,128件

-鳥取:865件 −島根:586件 −岡山:2,266件 −広島:3,155件 −山口:1,256件

○四国：5,019件

-徳島:1,098件 −香川:1,372件 −愛媛:1,709件 −高知:840件

○九州・沖縄：12,599件

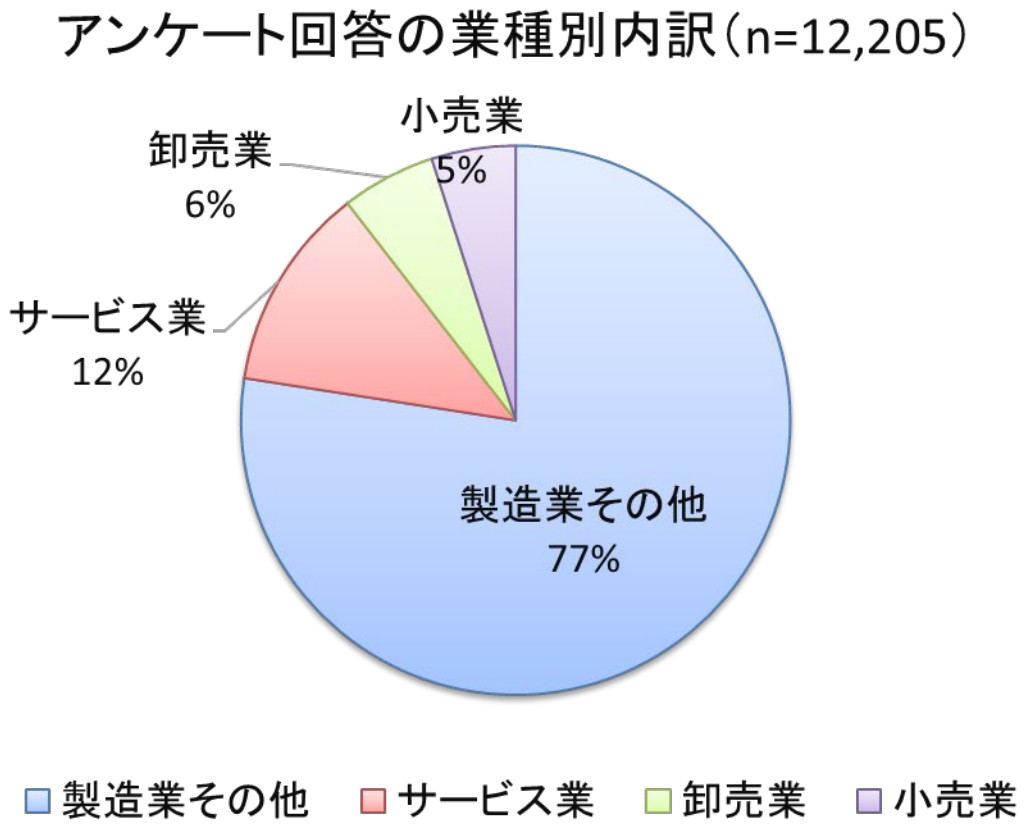
-福岡:4,081件 −佐賀:822件 −長崎:1,368件 −熊本:2,110件 -大分1,118件
-宮崎:981件 −鹿児島:1,253件 −沖縄:866件

計画の活用状況調査の結果

- 2020年10月末までに認定を受けた事業者を対象に、2021年1月に計画の活用状況を調査。

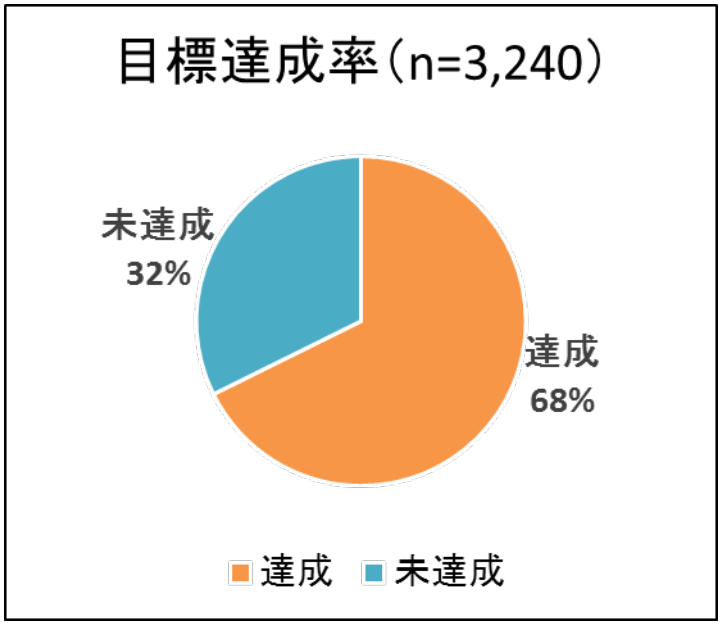
  ※回答数：12,205件（2020年10月末までの認定件数：112,314件）

- アンケート回答による業種別内訳は実際の認定件数の割合とほぼ変わらず、「製造業その他」が最も多く約7割超。

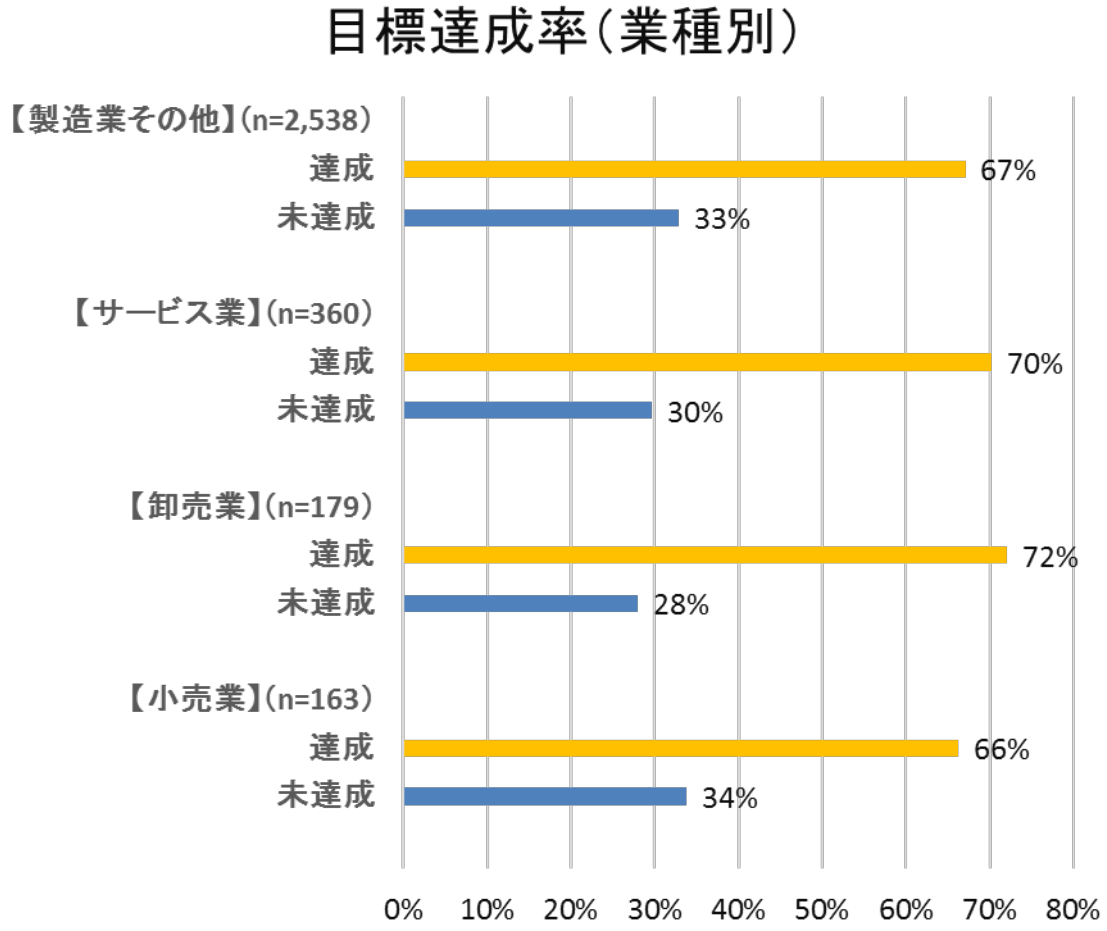


計画の活用状況調査の結果（業種別目標達成率）

- 経営力向上計画の計画実施期間が終了した事業者数（3,240件）のうち、**約7割が計画に掲げた目標を達成**と回答。業種間で目標達成率に大きな違いはない。



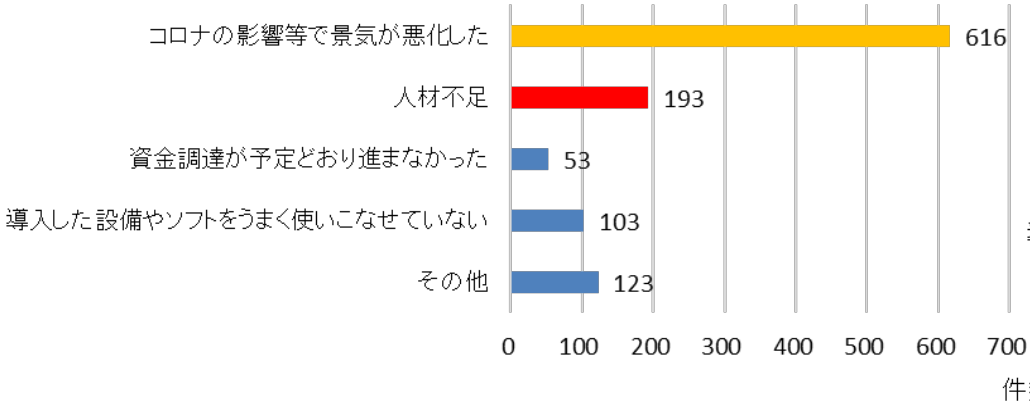
目標例
計画期間：3～5年
労働生産性：1～2%向上



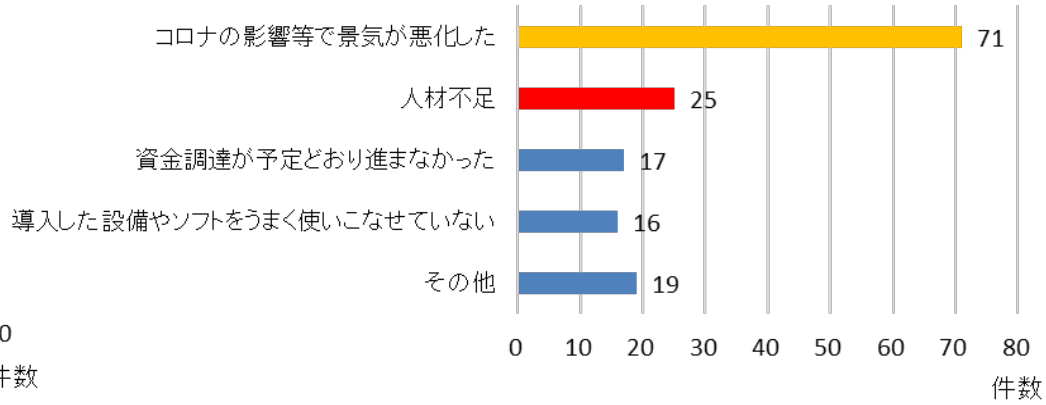
計画の活用状況調査の結果（目標未達成理由）

- **目標を達成できなかった理由**として、どの業種においても**「コロナの影響等で景気が悪化した」が最も多く**、次に「人材不足」が挙げられている。

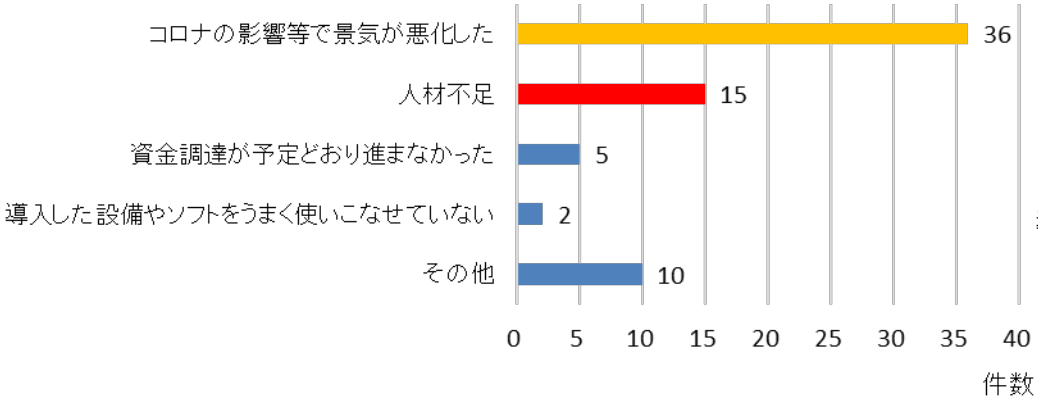
目標達成できなかった理由（製造業その他）
※複数回答



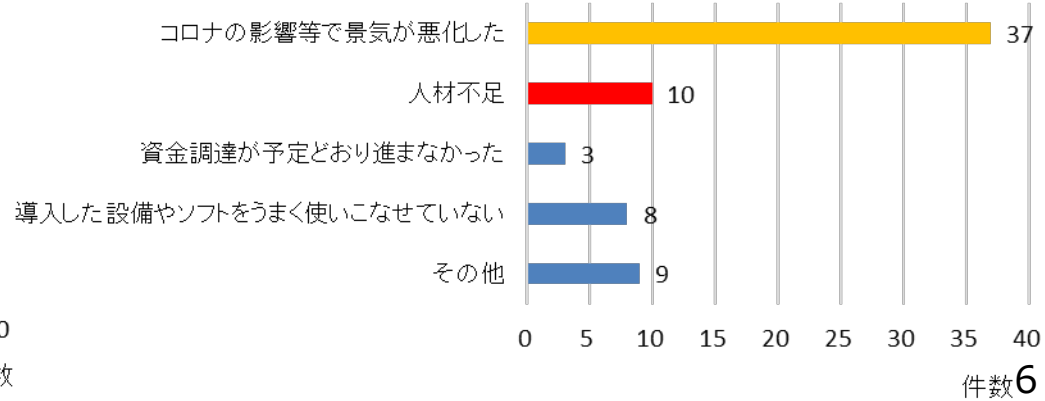
目標を達成できなかった理由（サービス業）
※複数回答



目標達成できなかった理由（卸売業）
※複数回答



目標を達成できなかった理由（小売業）
※複数回答

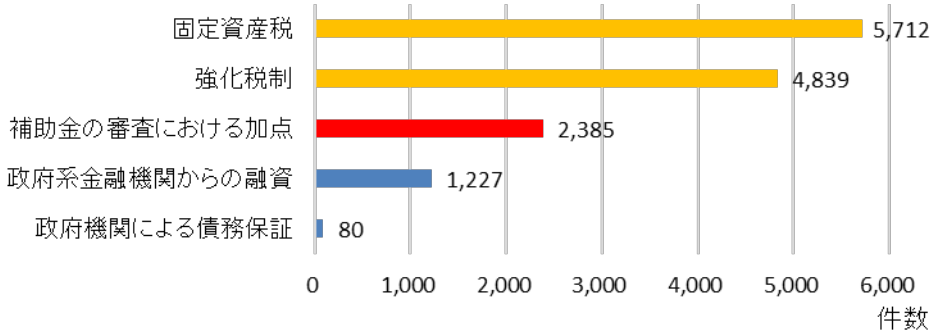


計画の活用状況調査の結果（支援措置活用状況）

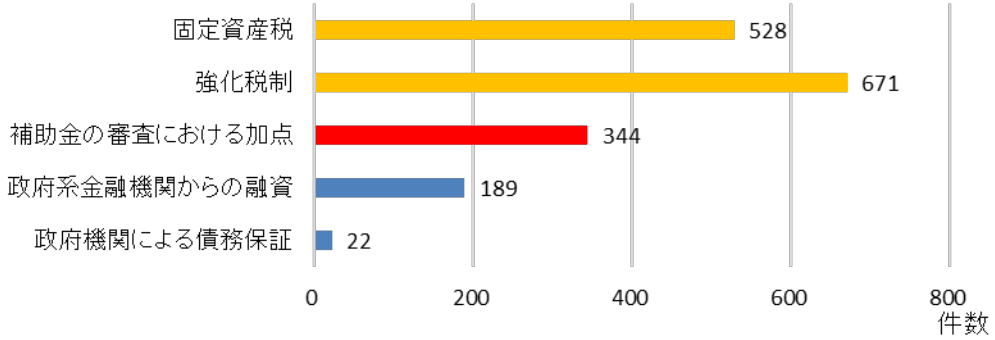
- 活用した支援措置は、どの業種においても「税制支援（固定資産税※・強化税制）」が最も多く、次に「補助金の加点」となった。

※固定資産税の軽減措置は、平成30年度までは、経営力向上計画の認定が要件。

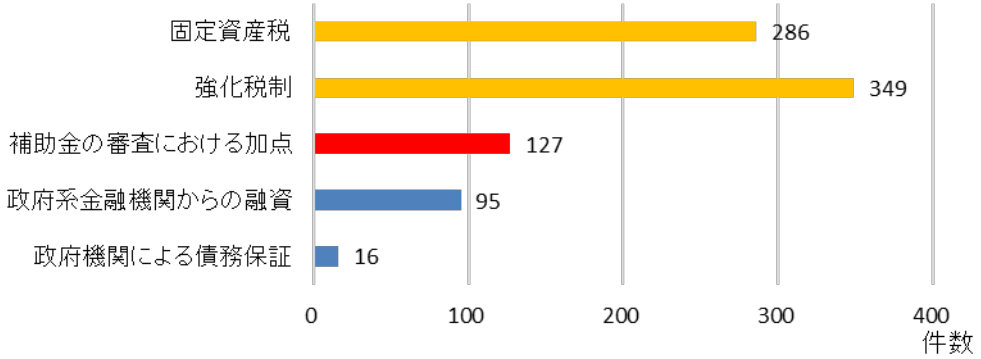
支援措置活用状況（製造業その他） ※複数回答



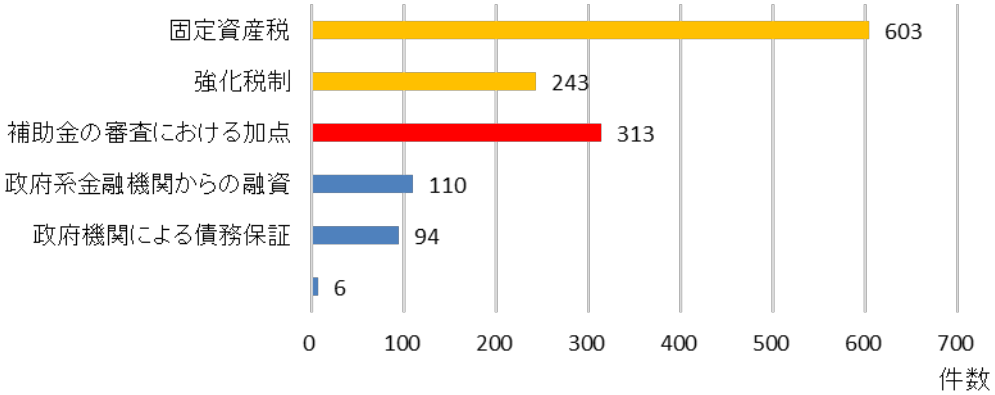
支援措置活用状況（サービス業） ※複数回答



支援措置活用状況（卸売業）※複数回答



支援措置活用状況（小売業） ※複数回答



電子申請の状況

- **2020年４月より、経営力向上計画の電子申請を開始**。2021年３月末時点での参加省庁は６省庁※。
  ※経済産業省、国土交通省、農林水産省、厚生労働省、環境省及び文部科学省
- 2021年３月末時点における経済産業省の電子申請率（経済産業省単管業種）は、新規申請では6%、変更申請では3%に留まっている。

経済産業省単管（R2年度）

	全体数	電子申請数	電子申請率
新規申請	5577	313	6%
変更申請	8655	288	3%

- 2023年度までに、中小企業庁関係の行政手続の完全電子申請を目指しているが、経営力向上計画については、これに先駆けて**2022年度より経済産業省単管分の手続**については、**完全電子化に移行**する予定。

事業者に電子申請を促すインセンティブ措置

- 標準処理期間の短縮：　紙申請は30日で設定しているところ、経営力向上計画申請システムで電子申請されたものに限り21日に短縮。今後、さらなる短縮を目指す。
- 申請・審査状況の見える化：　申請者は申請書の審査状況に関心がある中、経営力向上計画申請システムで状況を開示。
- 経営力向上計画申請システムの利便性向上：　エラーチェック機能・自動計算機能による申請補助による申請の効率化

経営力向上計画の活用事例

【事例】

製造業においては設備導入・更新を行うことで労働生産性や売上高経常利益率の向上を実現するケースが多い中、非製造業における生産性向上の取組は様々である。

（１）製造業

・新たな設備導入・更新による売上高経常利益率の向上【東栄化学工業】

（２）非製造業

①設備導入を通じた作業効率化等による生産性の向上

【エレックス極東、坂場商店、東亜産業】

②ソフトウェアやシステムの導入・更新による生産性や売上の向上

【アソビバ、エレックス極東、かがし屋、関西広告社、坂場商店】

③新規出店、ネット販売の強化による生産性の向上【フィセル】

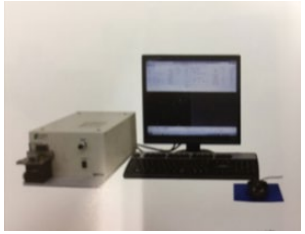
④社員教育・研修による生産性の向上

【アソビバ、かがし屋、坂場商店、フィセル】

東栄化学工業株式会社 （製造業／経済産業省認定／群馬県） 2017年1月認定

〇1960年創業。ゴム製品製造業として自動車用、電気機械用、工業用のゴム部品を製造。近年では、医療機器分野にも新規参入。
〇当社の強みは、顧客の要望を実現する小回り力。
〇一方で、新規ゴム材料開発において、ベテラン社員の暗黙知に頼る工程もあり、機械装置を導入するなど、形式知化していくという課題もある。
　－客観的なデータを把握する**測定装置の導入**が必要。

○導入した設備：１Ｌニーダー（小型自動混練機）



○導入した設備：分散測定装置

〇新規参入した医療機器分野など、製品の開発・改良に当たっては、営業活動から得られた顧客の要望、製品の使用状況に関するデータなどを踏まえ、より良い製品開発に繋げている。
〇新規ゴム材料開発におけるゴム練り工程では、作業者により、ゴムの練り精度にバラツキが出るという課題があったが、**経営力向上計画に基づく税制優遇措置を活用**して、当該工程に新たに**小型自動混練機**及び**ゴム分散測定装置を導入**したことで、安定した精度が出せるようになった。
〇取組全体を通じて**売上高経常利益率**はじめ、製造業に係る経営力向上に関する指針に準ずる**目標値を超える成果が出た**。

〈事業者からの声〉

新規参入分野でも、当社の強みである顧客の要望を実現する小回り力を発揮しています。
新たな設備投資で、試験工程の自動化、試験精度の向上などが実現し、一層効果的な取組が行われています。

株式会社エレックス極東（技術サービス業／経済産業省認定／愛知県）　2017年12月認定

〇受変電設備のメンテナンスを始めとして、自家用電気工作物の点検やモニタリング、ソフトウェア開発など電気設備に関する保守・管理サービスを幅広く行う。
〇電気主任技術者の高齢化による技術者減少が業界全体の課題であり、限られた人員でシェアを拡大するためには、作業の効率化及びサービスの質の向上が必要。
ー新たな**設備導入**により、現場作業の効率化及び内製化を図る。
ー**情報管理システム**を機能強化し、現場で顧客情報を把握可能にすることで、顧客ニーズに対する的確な営業を行い、同業他社との差別化を図る。

○高所作業車

○タブレット点検

〇クレーン付き高所作業車を新たに導入することで、これまで外注に依頼していた高所作業が、自社にて安全・迅速に作業できるようになり、効率化だけでなく**新規受注獲得**につながった。

〇DX推進とCRM強化のためにクラウドで活用する基幹システムを機能強化することで、顧客の電気設備の状況をリアルタイムで一元的に把握できるようになり、ニーズに対して**的確な提案営業**を行うことが可能となった。

〇一連の経営力向上設備等の導入により、**3年間で労働生産性が18%、付加価値額が39%向上**した。

〈事業者からの声〉

DX推進はコロナ前より取り組んでいましたが、今回の認定を受けさらに加速させることが出来ました。

※CRM…Customer Relationship Management。顧客情報を管理し、顧客との良好な関係性を構築すること。またはそのためのツール。

株式会社坂場商店 （卸売業／経済産業省認定／茨城県） 2016年11月認定

〇創業明治26年 地域経済に根差した日用品雑貨の卸売業。
〇地域に密着したきめ細かい営業活動やマーケティングに基づく幅広い品揃えが強みである一方、顧客の細かいニーズに対応するため、**多頻度多品種少量納品への対応**や**社内でのノウハウ継承**が課題である。
－受注処理のIT化と連動した**物流システムの導入**が必要。
－外部の研修機関に依頼し、**社員教育**に取り組む。

○音声ピッキングとロボット

○研修会の風景

〇受注処理のIT化は、**ものづくり補助金を活用**し、同業者と共同でデータ連携型のクラウドシステムを導入した。
〇物流システムは、音声ピッキンングシステムとデパレタイザーロボットを導入し、出荷効率向上を進めた。その結果、出荷は作業員1人当たり1時間の処理数が65SKUから80SKUとなり、**出荷効率は23%向上**した。
〇社員教育は**中小機構専門家派遣事業の支援**の下、中堅社員を対象の中長期経営計画の策定プロジェクトを実施し、社員の育成に取り組みを行った。その結果、**取引先の信頼度も向上し、6%の受注増**に繋がった。
〇上記の成果として、**労働生産性は4年間で、目標値（2%）を大きく上回る10%以上の向上**。現状も計画実施中。

〈事業者からの声〉

物流システムの導入によって誤納品がなくなりました。
物流効率も改善され人件費の削減にもつながり、人的資源を他部門で活用する事ができました。

株式会社東亜産業（一般機械修理業／経済産業省認定／愛知県）　2018年12月認定

〇航空宇宙機器及び輸送用機器の整備、点検、保守作業を事業の中核とし、機械　器具及び工作物の廃棄、保管などを行う。
〇得意先の航空宇宙機器メーカーにおいて、開発の長期化、費用の増加、民間航空機の生産量減少が課題
ー**新たな設備導入**により大型治具の取付・整備時間短縮や作業の簡略化を図ると共に小ロット保管業務依頼が多く、倉庫内の配置替え業務の効率化を図る。

○天井クレーン

〇建設用クレーンを導入することにより、大型の治具の取り付け**作業時間**が従来の**25%削減**すると共に、天井クレーンの導入により、倉庫内の保管工作物の配置替え業務について従来の　**30%の効率化**を図ることができた。

〇設備導入に伴い、作業員が効率的に作業を行うことが可能となり、配置換えも行い、効率化を進めた。

〇研修等を行い、従業員の技術レベルの向上を図り、免許も取得した。

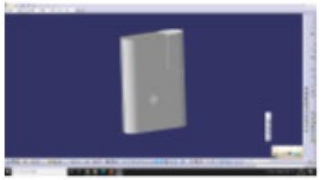
〇経営力向上の具体的な取組に伴い、**労働生産性が2年間で2．1%向上**した。

〈事業者からの声〉

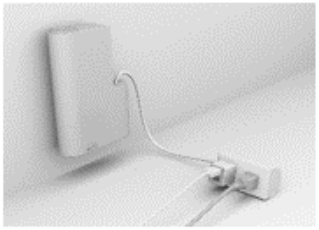
今回の設備導入は、作業効率の向上により生産性向上を図るものとなりました。特に、保管業務に関しては、配置替えの効率化を図ることができデッドスペースの改善を達成した。

株式会社アソビバ（技術サービス業／経済産業省認定／愛知県）　2020年３月認定

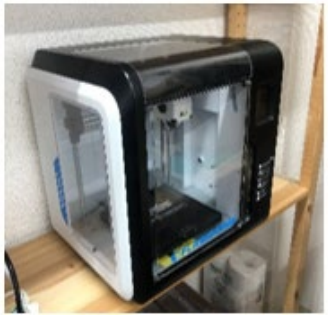
〇様々なメーカーから新製品開発を請け負い、設計から試作品製作までを一貫して行う。顧客のイメージしたものを実現させ、顧客の製品開発に貢献する。
〇需要を取り込み、今後の事業拡大のためには更なる**人員確保・育成**及び**設備投資**が必要である。
　－既に多能工である社員が新入社員の教育を行い、**多能工の育成**と人材定着率の向上を図る。
　－**最新の設計用ソフトウエア**を積極的に導入することにより、試作の効率化を図る。



○最新設計ツール



○短納期で実現した試作品



○３Dプリンタ

〇今まで利用している設計ツールは基本機能だけしかなく、中小企業経営強化税制を利用し、高機能、拡張ツールを導入したところ、**設計検討精度が向上**した。これより、納期短縮が実現し、より多くの受注を獲得できるようになったことで、**労働生産性が１年間で約４９％向上**した。
また、業務の効率化により、社員の働きやすい環境作りにもつながっている。

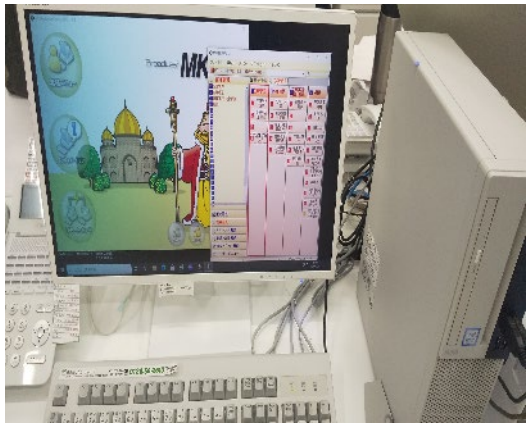
〇2020年度の中途採用者の教育を進めている。一人で複数の業務を担当できるようになることで、さらに労働生産性が向上する見込みである。

〈事業者からの声〉

製品開発サイクルが年々短縮される昨今で、開発の時間を短縮することで優位性を出すことにつながりました。

株式会社かがし屋（機械器具小売業/経済産業省認定/福岡県）　2020年10月認定

○携帯電話端末及び付随するモバイルサービスの小売を行う企業。
○携帯電話市場は、販売店や家電量販店、インターネット等、購入ツールの多様化により飽和状態となっている。
○他社との差別化を図るためには、接客サービスや効果的な機種・料金プランの提案等による顧客満足度を向上させる必要があり、また、人材育成による営業力・サービス強化や働きやすい環境構築を図ることが課題となる。
- 販売管理システム導入により、リアルタイムの販売実績や分析及び営業ツールとして活用し収益向上。
- 在庫管理業務の見直しを実施、スタッフの負担軽減。
- サーバー管理工程数削減によりメンテナンスや実績集計業務が在宅勤務で可能。



○販売管理システム

○中小企業経営強化税制を利用して販売管理システムを導入、本部端末での販売実績の明細データの抽出スピードが向上、分析資料の加工作成に係る作業時間が30%削減し**営業力・サービス強化**に繋がった。

○ベンダーでのマスターメンテが事前に行われる為、自社でのマスター登録作業時間が50%削減された結果、**労働生産性が1年間で、4．3%向上する見込み**。

＜事業者の声＞

設備導入により、データ分析，作業時間の削減、超過勤務の削減による生産性向上と、売り上げの向上にも繋がりました。

株式会社関西広告社（広告業・その他サービス業／経済産業省認定／兵庫県） 2018年12月認定

〇地主より看板用地を賃貸し、看板製作から設置、管理までを一元化し、クライアントの集客をサポートする業務を行う。
〇九州から北陸東海まで18カ所に営業所を展開しており、管理地が増え、看板数が9000カ所を超えた。そのうち募集広告として空看板になっている媒体を60名の営業マンでいかに効率的に把握するかが課題になっている。
〇管理案件が増え、月次売上げ情報等の資料の作成に多大な時間がかかっており現行の基幹システムでは処理に限界を感じている。

ー課題を解決するため、空看板検索システムの導入により現況確認の効率化と新基幹システムの導入により経理作業全体の労働時間の短縮を図る。

○募集看板

〇固定資産税特例、中小企業経営力強化税制を利用し、空看板検索システムを導入した。その効果として、現地、法務局への交通費を節約できたほか、タブレットにて位置情報、遠景写真等の表示が素早くでき、作業時間が短縮され、新規クライアントの開拓を増加させることができた。
〇新基幹システムの導入により、月次会計処理の手作業をシステム化でき、残業時間を導入後１年間で約20%程度削減するなど大幅に効率化させることができた。
〇上記の結果、売上高前年対比で8%増加に対し、休日日数を97日から108日に増やすこともでき、平均退勤時間を縮小させながら効率的な業務を行うことができたことで、働きやすい環境を整備することで人材の確保にもつながっている。

〈事業者からの声〉

制度を利用することによって残業時間を削減でき、社員がストレス無く仕事ができるようになったことが大きい。

有限会社フィセル（小売業／経済産業省認定／愛知県）　2017年11月認定

〇子供服・子供用品の自社ブランド企画・製造・販売を行う
〇少子化により国内市場が縮小傾向であることから、**販路拡大**及びそれを担う**従業員育成**が課題
　－自社の商品の良さをアピールできる**新店舗**づくり及びインターネット販売の強化によって**売上拡大**を目指す
　－実践的な従業員研修の実施することにより、マネジメント**人材を育成**する

○店舗内観

○休憩スペース

○ベビー服

〇中小企業経営強化税制を利用し、**新規出店**を行った。
新店舗内は既存店舗に比べてゆったりとした作りにする等、来店者にくつろいだ雰囲気を提供し、商品の良さを直接実感できるよう工夫した。

〇インターネット販売の利便性を向上させることにより、ユーザー満足度が向上した。

〇これらの取組により、**労働生産性が1年間で約3%向上**した。

〈事業者からの声〉

税制の特例を利用し、新規出店を実施。お子様を連れたお客様がゆっくり商品を手に取ることができるよう、通路・休憩スペースを広く設計したことにより、店舗滞在時間が向上した。

認定事業者へのヒアリング

【事業者の声】

2021年５月末から６月初めにかけ、製造業５社、卸売業１社の合計６社からヒアリング。

※ヒアリング対象は、労働生産性の伸び率が高い中小企業で、かつ海外展開やM&Aを実施する等、特徴のある中小企業を選択。

- 経営力向上計画は、経営の改善のための計画というより、設備投資の支援を受けるための手段と捉えられている場合が多いのではないか。結果論だが、**税制利用のために経営力向上計画を作ったが、それをきっかけに会社の中期計画を作るようになった。**

  （対応策）経営課題を明らかにするように計画の様式を見直し。

- 自社の経営課題の把握、中長期の計画作成、課題解決への取り組み等を**相談できる体制が十分ではない**。
- 設備投資と異なり、**人材育成に関する支援施策が少ない**。
  - ・経営が安定していなければ、長期的視点で経営の向上を図る上で人材育成に投資できる企業は少ない。
  - ・経営者への教育機会、自社への専門家派遣等への支援が必要。
- **行政の支援策や活用方法について、事業者へ十分届いていない**。
- 電子申請への抵抗感はないが、GビズIDの取得が手間だと感じる企業が一定数存在。