

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



経営

厳しい経営環境を乗り越える

中小企業の 経営強化の ポイント

- 1 中小企業の経営強化を目指した法令の概要
- 2 経営革新計画策定のポイント
- 3 中小企業の経営強化による支援措置
- 4 経営力向上につながった実践事例

1 | 中小企業の経営強化を目指した法令の概要

中小企業は、人材不足や生産性向上への対応が急務となっています。そのためには、自社で新たな収益拡大の機会となる新規事業の検討や、ITの導入等での省力化による生産性の向上などの取り組みが必要といえます。

これらの経営強化を図るための対策を国や行政が後押ししています。本レポートでは、自社の経営強化につながる政策および事例などについて解説します。

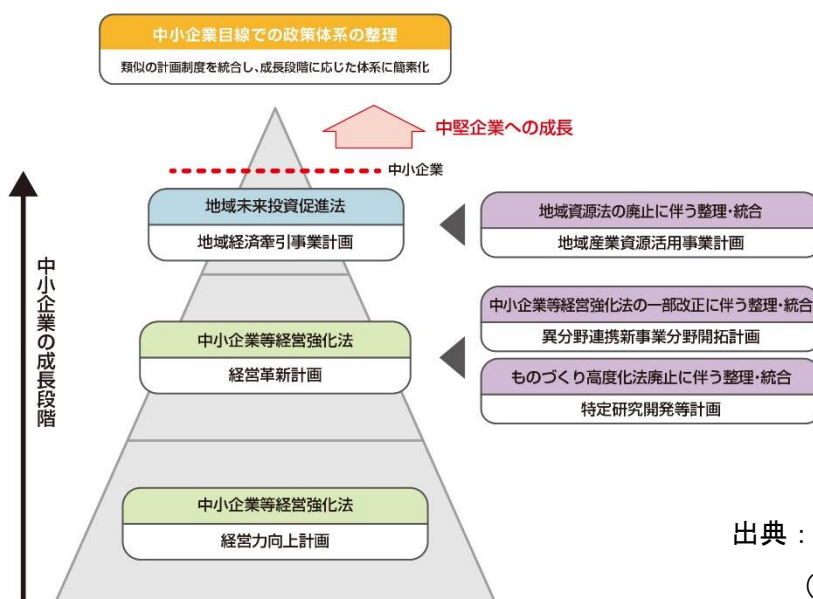
1 | 中小企業等経営強化法の概要

(1) 中小企業等経営強化法とは

中小企業等経営強化法とは、中小企業が「稼ぐ力」を身につけることを、国が後押しするために整備された法律です。具体的には、国が生産性向上に役立つ取り組みを分かりやすく中小企業・小規模事業者等に提供し、生産性を向上させるための取り組みの計画を策定した事業者等を税制面・金融面で支援することが定められています。

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もと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もと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。

■ 中小企業等経営強化法の概要



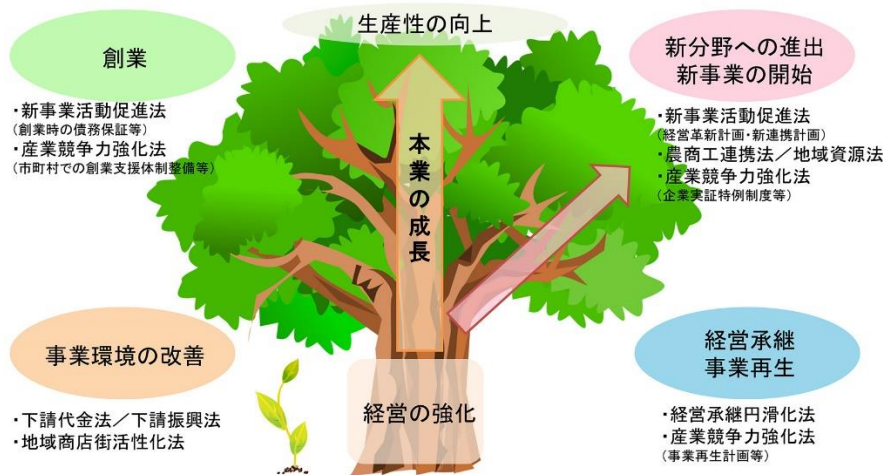
出典：経営革新計画進め方ガイドブック
(中小企業庁)

(2)中小企業の稼ぐ力の強化に関する総合的支援策

この施策の目的は、中小企業の経営強化によって、本業を成長させて生産性の向上を図ることにあります。

中小企業等経営強化法は、本業の成長を支援するものとなっています。この施策では、税制面や金融面においても支援策が講じられています。

■中小企業の本業成長のイメージ



出典：中小企業等経営強化法の概要（中小企業庁）

■中小企業の稼ぐ力を支援する施策

1. 中小企業等経営強化法に定められた項目

- ①事業分野別指針の策定
- ②支援機関・推進機関によるサポート
- ③経営力向上計画の認定

2. 同法による支援措置

- ①生産性を高めるための機械装置を取得した場合、3年間、固定資産税を1／2に軽減
- ②計画にもとづく事業に必要な資金繰りを支援～債務保証、輸出信用状の発行（日本公庫）等

3. 税制面の支援

- ①中小企業投資促進税制及び少額減価償却資産の特例<国税>
機械装置やパソコン等を取得した場合に、特別償却（即時償却含む）または税額控除
- ②所得拡大（賃上げ）促進税制
雇用者への給与等支給額を増加させた場合に、税額控除

4. 金融面の支援

- ①商工組合中央金庫による「地域中核企業支援貸付」等
- ②取引先中小企業への波及など地域経済への影響力が大きい企業（中堅企業を含む）への長期資金の供給

2 | 地域未来投資促進法の概要

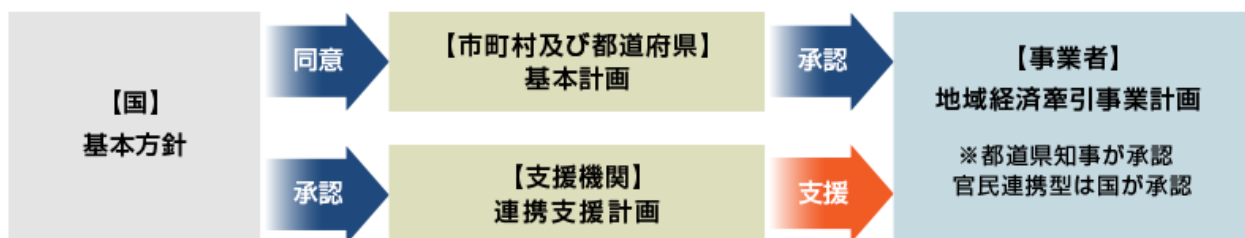
(1) 地域未来投資促進法とは

「地域未来投資促進法」は、地域の特性を生かして、高い付加価値を創出し、地域の事業者に対する相当の経済的効果を及ぼす「地域経済牽引事業」を促進することを目的とする法律です。

市町村・都道府県が作成した「基本計画」にもとづき事業者が作成する「地域経済牽引事業計画」を、都道府県知事が承認します。

また、地域経済牽引事業の支援を行う「地域経済牽引支援機関」による「連携支援計画」を国が承認します。

■ 地域未来投資促進法の概要



出典：経産省ホームページ「地域未来投資促進法」

(2) 支援を受けるための手続き

「地域未来投資促進法」にもとづき都道府県から「地域経済牽引事業計画」の承認を受ける必要があります。承認を受けるためには、都道府県・市町村が定める「基本計画」にもとづき、以下の要件を満たしていただく必要があります。

■ 支援を受けるための要件

- 地域の特性を生かすものであること

ものづくりや観光など、都道府県・市町村が「基本計画」で定める地域の特性及び活用戦略に合致する事業であること

- 高い付加価値を創出するものであること

都道府県・市町村が「基本計画」で定める基準額以上の付加価値額を創出すること

- 地域の事業者への経済的効果を有すること

売上げ・地域取引額・雇用者数・給与総額といった都道府県・市町村が「基本計画」で定める基準を満たすこと

2 | 経営革新計画策定のポイント

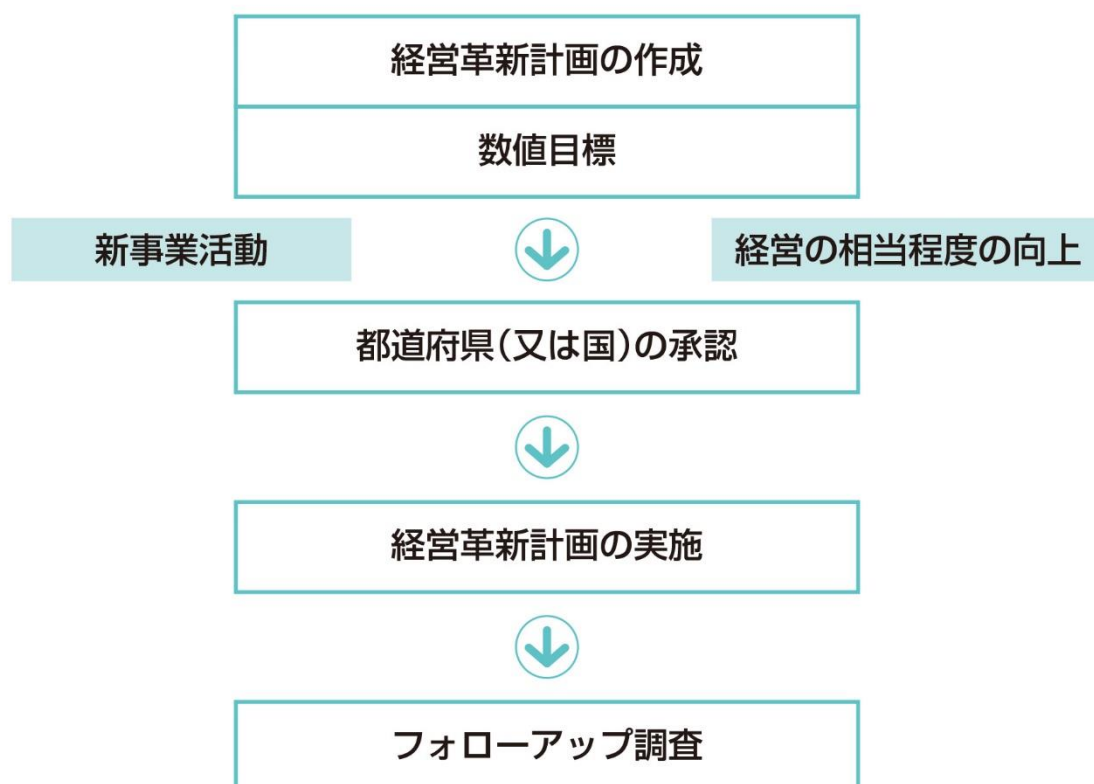
1 | 経営革新とは

「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。

■中小企業等経営強化法における「経営革新」の特長

- 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単独の企業だけではなく、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

■経営革新計画策定の流れ



2 | 経営革新計画に盛り込む新事業活動

「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。

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、業種毎に同業の中小企業の当該技術等の導入状況、および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の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。

■新事業活動の項目

- ① 新商品の開発または生産
- ② 新役務の開発または提供
- ③ 商品の新たな生産また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

3 | 経営の相当程度の向上とは

経営の相当程度の向上とは、「付加価値額」または「一人当たりの付加価値額」の伸び率および「給与支給総額」の伸び率が事業期間の3～5年で、相当程度向上することをいいます。

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」または「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

4 | 経営革新計画の対象となる企業

経営革新計画に申請ができる対象は、次に掲げる特定事業者等です。資本金基準は設定されていません。また、下記には含まれない組合及び連合会も対象となります。

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

ただし、経過措置として、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	従業員基準 (常時使用する従業員の数)
製造業等（下記以外）	3億円以下	300人以下
ゴム製品製造業（自動車また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）	同	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）	5,000万円以下	100人以下
ソフトウェア業または情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5,000万円以下	200人以下
小売業	5,000万円以下	300人以下

5 | 経営革新計画申請における提出書類

経営革新計画申請においては、以下の書類の作成・提出が必要となります。

経営革新計画に係る承認申請書	(別表4)設備投資計画及び運転資金計画
(別表1)経営革新計画	定款
(別表2)実施計画と実績	直近2期の決算書
(別表3)経営計画及び資金計画	他

3 | 中小企業の経営強化による支援措置

1 | 経営革新計画策定による優遇措置

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。

■ 保証・融資の優遇措置

- 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。

イ) 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)

ロ) 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

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。経営革新計画にもと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。

	新事業育成資金	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	基準利率▲0.9%	基準利率▲0.65%

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、経営革新計画にもと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。

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、共同で移転します。
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、共同で入居します。
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) または無利子
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間
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

④食品等流通合理化促進機構による債務保証制度

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最大4億円の債務保証を受けられます。

2 | 中小企業経営強化にかかる税制

(1) 中小企業等経営強化法にかかる税制措置

青色申告書を提出する中小企業者等が、指定期間内（令和5年3月31日まで）に、中小企業等経営強化法の認定を受けた経営力向上計画にもとづき一定の設備を新規取得等して指定事業の用に供した場合、即時償却または取得価額の10%（資本金3,000万円超1億円以下の法人は7%）の税額控除を選択適用することができます。

■ 中小企業等の要件

- 資本金の額または出資金の額が1億円以下の法人
- 資本または出資を有しない法人のうち常時使用する従業員数が1,000人以下の法人
- 常時使用する従業員数が1,000人以下の個人
- 協同組合等

■ 一定の設備

類型	要件	確認者	対象設備（※1～3）	その他要件
A類型	生産性が旧モデル比平均1%以上向上する設備	工業会等	機械装置（160万円以上）	・生産等設備を構成するもの ※事務用器具備品・本店・寄宿舎等に係る建物附属設備、福利厚生施設に係るものは該当しません。（※4） ・国内への投資であること ・中古資産・貸付資産でないこと等
B類型	投資収益率が年平均5%以上の投資計画に係る設備	経済産業局	工具（30万円以上） （A類型の場合、測定工具又は検査工具に限る）	
C類型	可視化、遠隔操作、自動制御化のいずれかに該当する設備		器具備品（30万円以上）	
D類型	修正ROAまたは有形固定資産回転率が一定割合以上の投資計画に係る設備		建物附属設備（60万円以上） ソフトウェア（70万円以上） （A類型の場合、設備の稼働状況等に係る情報収集機能及び分析・指示機能を有するものに限る）	

(2) 地域未来投資促進にかかる税制措置

地域経済牽引事業計画に従って建物・機械等の設備投資を行う場合に、法人税等の特別償却（最大50%）または税額控除（最大5%）を受けることができます。

措置を受けるためには、都道府県による地域経済牽引事業計画の承認に加えて、国（主務大臣）による課税特例の確認が必要となります。

課税の特例の内容・対象

【適用期限：令和4年度末まで】

対象設備	特別償却	税額控除
機械装置・器具備品	40%	4%
上乗せ要件を満たす場合	50%	5%
建物・附属設備・構築物	20%	2%

- ※ 対象資産の取得価額の合計額のうち、本税制の支援対象となる金額は80億円が限度です。
- ※ 特別償却は、限度額まで償却費を計上しなかった場合、その償却不足額を翌事業年度に繰り越すことができます。
- ※ 税額控除は、その事業年度の法人税額又は所得税額の20%までが上限です。

4 | 経営力向上につながった実践事例

1 | 明治期創業の老舗企業による新価値の創造

企業概要	
企業名	株式会社 谷口化学工業所
資本金	5,000万円
従業員	13名
事業概要	靴塗料類製造販売、靴付属品製造販売
所在地	東京都

(1) 同社の現状

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しています。

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て光沢を表現する「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ます。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ます。

(2) 計画の内容

利用者の「香り」への評価に着目し、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」の立案に取り組みました。

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、会社の実情がよりリアルにつかめるようになりました。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ましたが、最終的に新製品が市場で評価されたことにより、社内には一体感が生まれました。

■ 取り組みの成果

- 「新製品開発」への取り組みによって、社内の空気が一変、一体感が強化
- 社員が自社の将来への期待感が向上するようになった

2 | 独自の抗ウイルス・抗酸化対策住宅の施工販売により売上が向上

企業概要	
企業名	松盛堂株式会社
資本金	1,000万円
従業員	20名
事業概要	不動産・建築業
所在地	栃木県

(1) 同社の現状

「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です。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しています。

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ます。

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ます。

(2) 計画の内容

新型コロナウイルスの感染拡大により、「ウイルスに強い家」で拡販を目指しています。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、この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りました。

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りました。

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りましたが、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ます。

■取り組みの成果

- 「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をもたらした

3 | 単価の低い部品の大量生産から脱却し、高付加価値路線への改革を実行

企業概要	
企業名	株式会社 新井精密
資本金	5,000万円
従業員	90名
事業概要	自動車部品、電子機器部品、医療機器部品等製造
所在地	埼玉県

(1) 同社の現状

1978年に個人事業として創業、1984年（昭和59年）に法人化した金属部品メーカーです。現社長就任以降、優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を図っています。投資も積極的に行い、NC自動旋盤など、最新鋭の工作機械、測定機器を多数導入し、ICTによる工程管理や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ています。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、業績を拡大しています。

(2) 計画の内容

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」に決めました。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ました。

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ました。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ました。

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するとともに、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すことにも成功しています。

■取り組みの成果

- 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

■参考資料

中小企業庁：『経営革新計画』

『経営力向上計画策定の手引き』

『中小企業等経営強化法に基づく支援措置活用の手引き』

『中小企業等経営強化法経営力向上計画実践事例集』