

# 経営革新の手引き

中小企業等経営強化法に基づく

## — 経営革新計画の申請等について —



母なる湖・琵琶湖。  
— あずかっているのは、滋賀県です。

- |                    |         |
|--------------------|---------|
| 1. 中小企業等経営強化法の概要   | (P. 2)  |
| 2. 計画の承認手続き        | (P. 3)  |
| 3. 経営革新計画の実施主体について | (P. 6)  |
| 4. 経営革新計画の内容について   | (P. 7)  |
| 5. 経営革新計画の経営目標について | (P. 8)  |
| 6. 経営革新計画の申請について   | (P. 9)  |
| 7. 本法に基づく支援策の概要    | (P. 14) |
| 8. 経営革新計画の記載例      | (P. 15) |
| 9. 滋賀県における申請について   | (P. 24) |

令和元年 8 月  
滋 賀 県

# 1. 経営革新計画承認（中小企業等経営強化法）の概要

## （1）法律の特徴

- ① 全業種での経営革新を幅広く支援  
(原則として、創業後1年以上の既存事業での実績があり、これとは異なる新規事業を計画している必要があります。)
- ② 単独企業のみならず、グループ、組合等多様な形態による取組みを支援
- 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
- ④ 県や支援機関が、計画実施中に、対応策へのアドバイス等を行い、フォローアップを実施

## （2）法律の適用範囲

この法律の適用を受けるのは、【表1】【表2】に掲げる中小企業者又は組合等です。

※資本金基準又は従業員基準のいずれか一方の基準を満たせば対象になります。

(例えば製造業で資本金が4億円でも、従業員が200人であれば中小企業に該当し、また、資本金は1億円で従業員が500人でも中小企業ということになります。なお、表2に掲げた組合等も中小企業者として本法の対象です。)

【表1】中小企業者として本法の対象となる会社及び個人の基準

主たる事業を営んでいる業種	資本金基準 (資本の額又は出資の総額)	従業員基準 (常時使用する従業員の数)
製造業、建設業、運輸業その他の業種(下記以外)	3億円以下	300人以下
ゴム製品製造業(自動車又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。)	3億円以下	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)	5千万円以下	100人以下
ソフトウェア業又は情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下
小売業	5千万円以下	50人以下

(注)常時使用する従業員には、事業主、法人の役員、臨時の従業員を含みません。

【表2】中小企業者として本法の対象となる組合及び連合会

組合及び連合会	中小企業者となる要件
事業協同組合、事業協同小組合、協同組合連合会、水産加工業協同組合、水産加工業協同組合連合会、商工組合、商工組合連合会、商店街振興組合、商店街振興組合連合会	特になし
生活衛生同業組合、生活衛生同業小組合、生活衛生同業組合連合会、酒造組合、酒造組合連合会、酒造組合中央会、酒販組合、酒販組合連合会、酒販組合中央会、内航海運組合、内航海運組合連合会、鉱工業技術研究組合	直接又は間接の構成員の2/3以上が中小企業者であること

(注)企業組合及び協業組合も中小企業者として対象となります。

※上記以外の個人・法人について

- ①NPO(特定非営利活動法人)は、会社又は個人でないため対象外。
- ②医療法人・学校法人等は、それぞれ個別の法律に基づく法人ですが、商法の会社の規定を準用していないことから会社とは言えず、法律第2条に規定する中小企業者には該当しないため、申請の対象外となります。なお、個人開業医であっても、医師になるには営利を目的としないことが前提となっているので、対象外。
- ③特許業務法人、税理士法人等の士業法人などの個別の法律に基づく法人であり、商法の会社の規定を準用している場合は、法律第2条の中小企業者に該当すれば申請の対象となります。

## 2. 経営革新計画の承認手続き

### (1) 経営革新計画の承認

支援措置を受けるためには、経営革新計画を策定し、都道府県あるいは国（地方機関を含む。）の承認を受ける必要があります。

#### ① 立案・相談

商工会議所・商工会、（公財）滋賀県産業支援プラザ、経営革新等支援機関<sup>(※)</sup>などが経営革新計画の事業計画立案等の相談に応じます。

##### (※) 経営革新等支援機関：

中小企業経営力強化支援法施行（平成24年8月30日）により、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度が創設されました。当該制度により認定された機関は、下記でご覧いただけます。

【中小企業庁HP→ <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/index.htm>】

- ・登記されている本社所在地のある都道府県が申請先となります。
- ・他の都道府県にある事業所との共同申請については、都道府県ではなく、国（地方機関を含む。）が窓口になることもありますので、ご注意ください。
- ・関連する信用保証、融資、補助金等を利用する場合には、必ず計画申請と並行して当該関係機関と密接な連絡をとってください。



#### ② 必要書類の準備、作成および県担当課による聞き取り

- ・経営革新計画の承認申請書（正本1通及び写し1通）  
（申請書ダウンロード <http://www.pref.shiga.lg.jp/ippan/shigotosangyou/kigyou/20016.html>）
- ・計画内容を説明する補足資料（A4版、2～3ページ程度）
- ・定款
- ・登記事項記載証明書
- ・直近3期分の事業報告書、貸借対照表及び損益計算書  
（組合等は、参加する全ての構成員分）
- ・外国関係法人等を含む申請の場合は、株主一覧及び役員一覧表等
- ・許認可・法規制の関係がある事業の場合は、その申請等状況説明資料



#### ③ 申請

申請先：滋賀県 商工観光労働部 中小企業支援課



#### ④ 審査

書類審査に加え、申請者のプレゼンテーションによる説明、県担当者の会社への訪問による確認など、総合的に法の主旨に合致しているかをふまえて判断いたします。



#### ⑤ 承認

審査会の結果を受けて、承認・不承認を通知いたします。



#### ⑥ 承認後

- ・ 各支援機関等の審査を経た上で、支援措置等が決定されます。(別途申請が必要)
- ・ フォローアップ調査と専門家による無料訪問アドバイスを実施しています。  
法第76条第2項（調査・指導及び助言）に基づいて行うもので、経営革新計画承認後1年以上2年未満の間に実施しています。必要に応じて専門家等による指導、助言を受けていただきます。
- ・ 計画を終了した企業に対しては、終了調査(アンケート調査)を実施しています。

※ 経営革新計画実施中において課題が生じた場合、経営面や技術面をはじめ、ヒト、カネ、ノウハウに係る相談等に対し、（公財）滋賀県産業支援プラザ、商工会議所・商工会等では、承認後の相談にも応じておりますのでご相談下さい。

## (2) 承認経営革新計画の変更

承認を受けた経営革新計画を変更する場合は、下記の手順で計画変更の承認を受ける必要があります。

### ① 県担当課（中小企業支援課）への問合せ

### ② 必要書類の作成、準備および県担当課による聞き取り

- ・「承認経営革新計画の変更に係る承認申請書」（様式第10）
- ・添付書類
  - ▶ 経営革新計画に従って行われる経営革新のための事業実施状況を記載した書類
  - ▶ 定款に変更があった場合には、変更後の定款
  - ▶ 承認後の営業報告書、貸借対照表および損益計算書
  - ▶ その他経営革新計画の変更の説明に必要な資料
- ・記入上の注意
  - 変更の内容について、変更前と変更後を対比して記載する。
  - （例）変更前と変更後の別表2～別表5を説明資料として添付する。

### ③ 申請書の提出先

申請窓口は承認を受けた県担当課です。

### ④ 審査

変更の内容により、審査会での承認が必要となる場合があります。

### 3. 経営革新計画の事業主体について

経営革新計画の実施主体は、以下の何れの形態でも申請することができます。

#### ① 単独の中小企業者の申請

中小企業者が1社ごとに申請します。  
(登記されている本社所在地のある都道府県に申請)

#### ② 複数の中小企業者の申請

任意グループ等の複数の中小企業者が共同で計画を策定し、申請することができます。この場合、代表となる会社(3社以内)を決定し、代表会社が参加個別企業の申請をとりまとめの上、提出します。

#### ③ 単一の組合等による申請

##### i) 協業組合、企業組合、事業協同組合・商工組合(出資)等単独の場合 (主体=組合のみ)

- イ 協業組合、企業組合は1組合ごとに申請します。
- ロ 事業協同組合・商工組合等が構成員を含まない組合本体の共同事業について経営革新を行う場合は、1組合ごとに申請します。(本法では、このような場合、組合も1社として取り扱われます。)

##### ii) 事業協同組合・商工組合等が組合員と組合自体の両方が実施主体となる場合 (主体=組合+組合員)

組合等の組合員の全部又は一部が組合と共に計画を作成する場合は、組合は、参加するそれぞれの組合員の計画(例:4社参加する場合には4社分)と組合自体の計画(1社分として扱われる)を取りまとめ、組合+組合員の(例:合計5社分)総括表を作成し、申請します。

##### iii) 事業協同組合・商工組合、社団法人等が組合員等の参加企業分を取りまとめて申請する場合(実施主体=組合員、組合等は単なる取りまとめ)

組合等の全部又は一部の組合員等が実施する場合は、それぞれの計画(例:4社参加する場合には4社分)を取りまとめ、実施組合員分(例:4社)の総括表を作成し、申請します。

#### ④ 複数の組合等による共同申請

複数の組合が共同で計画を策定し、申請することもできます。(代表組合は3組合以内)この場合、組合はそれぞれの組合の全部あるいは一部の構成員による申請をとりまとめの上、代表組合が全体の総括表を作成し、申請します。

## 4. 経営革新計画の内容について

経営革新計画の承認を受けるためには、以下の内容に沿った計画である必要があります。なお、滋賀県（又は国）が、申請内容に沿って承認すべきか否かを判断します。

- ・「**経営革新**」とは  
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。
- ・「**新事業活動**」とは  
「新たな取組み」によって当該企業の事業活動の向上に大きく資するものであり、概ね、以下の4種類のいずれかに該当するもの。

- 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

※「新たな取組み」とは、個々の中小企業者にとって「新たなもの」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についても原則として対象。

※ただし、業種毎に同業の中小企業（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しません。

○以下のような取組も対象となります。

- ・ 設備の高機能化や共同化によって新たな生産方式を導入し、生産やサービス供給効率を向上するための取組み。（設備の高機能化や共同化が依然として大きな経営課題となっている場合）
- ・ 事業活動全体の活性化に大きく資する生産や在庫管理のほか、労務や財務管理等経営管理の向上のための取組み。（広い意味での商品の新たな生産方式、あるいは役務の新たな提供方式等）

## 5. 経営革新計画の経営目標について

### (1) 経営革新計画の計画期間について

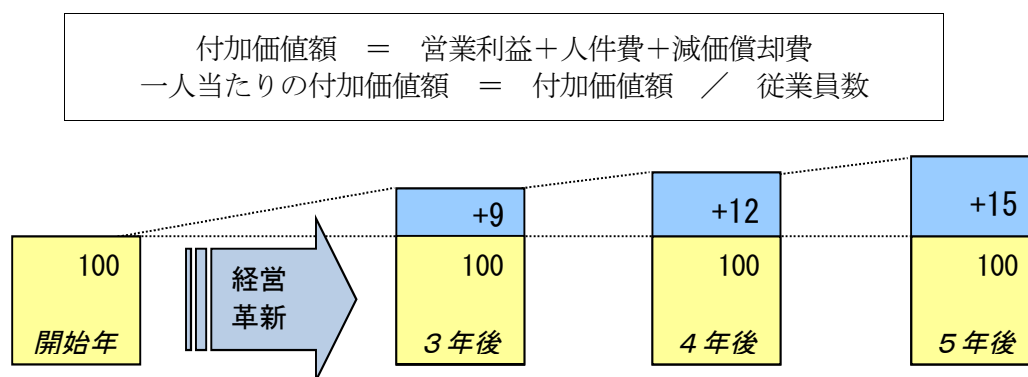
経営革新計画の計画期間は3年間から5年間です。

### (2) 経営目標の指標について

申請書の別表1に記載する以下の①、②の両方の経営指標について目標値が必要です。なお、グループによる申請については、承認の判断にあたって、グループ全体を合算した指標を用いることができます。

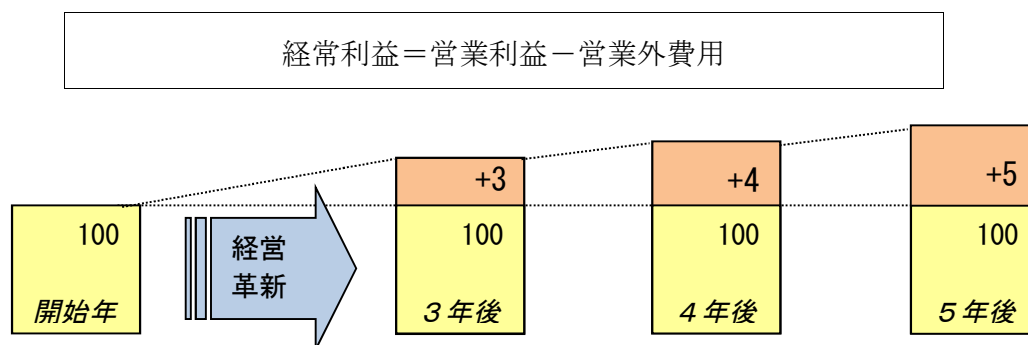
#### ① 付加価値額又は一人当たりの付加価値額

3年計画の場合は、計画終了時において9%以上向上する必要があります。  
(4年は12%、5年は15%)



#### ② 経常利益

3年計画の場合は、計画終了時において3%以上向上し、計画終了年度の利益は黒字になる必要があります。(4年は4%、5年は5%)



※注意：伸び率 = (終了年 - 開始年) ÷ |開始年|、| | は絶対値の記号



## 6. 経営革新計画の申請について

### (1) 申請書提出先

申請窓口については、以下の一覧表のとおりです。なお、詳細については滋賀県をはじめ各都道府県または国（地方機関を含む。）の担当部局へお問い合わせ下さい。

なお、共同で計画申請をする場合の代表者は3名以内としています。

注) 国（地方機関を含む。）が申請先になる場合で、経営革新計画の事業内容が複数の省庁にまたがる場合には、各省庁の長等の連名宛での申請書を用意してください。詳細は、国（地方機関を含む。）の担当部局にお問い合わせ下さい。

注) 現在の本社と登記上の本社が異なる場合は、登記上の本社所在地の都道府県で申請してください。また本社と、経営革新事業の中心である事業場が違う場合は、本社所在地の都道府県で申請してください。

★申請書の様式は滋賀県のHPに掲載しております。

<http://www.pref.shiga.lg.jp/ippan/shigotosangyou/kigyuu/20016.html>

#### ① 〈個別中小企業者による申請の場合〉

申請者	本社所在地	事業場所（活動場所）	申請先
1 社単独の場合	滋賀県	滋賀県または滋賀県以外	滋賀県
複数共同で代表1社 a社（代表）、b社、c社・・・	代表a社の本店が滋賀県に存在	滋賀県または滋賀県以外	滋賀県
複数共同で代表3社 (a、b、cすべてが代表)	a、b、c社の本店のすべてが滋賀県に存在	滋賀県または滋賀県以外	滋賀県
	a社本店が滋賀県、b社本店が京都府、c社本店が大阪府	滋賀県、京都府、大阪府、それ以外	近畿経済産業局
	a社本店が滋賀県、b社本店が北海道、c社本店が沖縄県	滋賀県、北海道、沖縄県、それ以外	経済産業省または中小企業庁

#### ② 〈組合等による申請の場合〉

申請者	主たる事務所所在地	事業場所（活動場所）	申請先
1 組合単独の場合	滋賀県	滋賀県内で活動	滋賀県
		滋賀県、大阪府で活動	近畿経済産業局
		全国	事業所管省庁または中小企業庁
複数組合その他共同の場合（代表1名） a組合（代表）、b組合、c組合、d社、e社	滋賀県（代表a組合の本部が滋賀県に存在）	代表a組合が滋賀県内で活動	滋賀県
		代表a組合が滋賀県、大阪府で活動	近畿経済産業局
		代表a組合が滋賀県、三重県で活動	経済産業省

(注1)外国関係法人等を含む申請の場合

外国関係法人等は法第2条第1項の中小企業者に該当しないため（法第2条第10項にて定める）、外国関係法人等を含む申請であっても、外国関係法人等を除く中小企業者にて、上記①の申請先に申請することになります。

なお、外国関係法人等と共同して行う場合、申請書の別表1「実施体制」の欄に外国関係法人等の名称および連携して実施する内容についての記載を明記すること。

また、外国関係法人等とは、中小企業者、組合等（以下「中小企業者等」という。）がその経営を実質的に支配していると認められる外国法人又は外国の団体であり、具体的には以下のイ～へのいずれかの要件を満たすもの。

	株式等の総数または総額の一定水準	役員数の占める一定比率
イ	100分の50以上を中小企業者等が所有	(条件なし)
ロ	100分の40以上50未満を中小企業者等が所有	2分の1以上を中小企業者等の役員または職員が占める
ハ	100分の20以上40未満を中小企業者等が所有かつ筆頭株主	2分の1以上を中小企業者等の役員または職員が占める
ニ	100分の50以上を子会社等または中小企業者等及び子会社等が所有	(条件なし)
ホ	100分の40以上50未満を子会社等または中小企業者等及び子会社等が所有	2分の1以上を中小企業者等及びその子会社等の役員又は職員が占める
ヘ	100分の20以上40未満を子会社等または中小企業者等及び子会社等が所有、かつ筆頭株主	2分の1以上を中小企業者等及びその子会社等の役員又は職員が占める

※子会社等とは、子会社（中小企業者等と上記イ、ロ、ハの関係にある者）及び外国子会社（中小企業者等と上記イ、ロ、ハの関係にある外国法人等）をいう。

(注2)単一の組合等の詳細

イ. 協業組合、企業組合は単一の中小企業者と同様1組合1社として申請することになります。

ロ. 事業協同組合等が構成員を含まない組合本体の共同事業について経営革新計画を作成する場合、組合を1社として扱います。

ハ. 事業協同組合等が構成員と共に経営革新計画を作成する場合は、組合自体の計画と参加する構成員の計画（例えば4社参加する場合には4社分）を組合が取りまとめ5社分の総括表を作成して申請することになります。

ニ. 事業協同組合等は取りまとめのみで参加するのは構成員のみの場合（例えば4社参加する場合は、組合が4社分の総括表を作成して申請することになります。

## (2) 計画実施主体枚の必要書類

事業実施主体の形態別に、申請書の書き方は以下の通りです。これ以外の場合については、窓口の担当者にお問い合わせ下さい。

### ① 単独の中小企業者が申請する場合

様式第9、別表1～4及び別表6、7に記入して下さい。（別表5は記入不要）

### ② 複数の中小企業者が共同で申請する場合

まず、代表会社（3社以内）を決定した上で、次のとおり記入して下さい。

○様式第9

代表会社の住所、名称、代表者の氏名を記入（代表会社が複数ある場合は、連名にて記入。）

○別表1、2、6、7

共同申請者の分をとりまとめ、代表会社が記入（別表1の「付加価値額」及び「一人当たりの付加価値額」は、共同申請者全体の指標を計算の上、別表1に記入。）

○別表3、4

各個別企業毎に記入（別表5は記入不要）

右肩に参加企業名を記入

※別途、企業名、所在地、代表者名、連絡先を記入した個別参加企業のリストの提出して下さい。

### ③ 単一の組合で申請する場合

○様式第9

組合の住所、名称、代表者の氏名を記入して下さい。

○別表1、2、5、6、7

参加する組合の構成員等の分をとりまとめ、代表者が記入（別表1の「付加価値額」及び「一人当たりの付加価値額」は、参加する組合の構成員等全体の指標を計算の上記入）

○別表3、4

参加する組合の構成員等毎に記入

右肩に、参加する組合の構成員等の企業名を記入

※別途、企業名、所在地、代表者名、連絡先を記入した個別参加企業のリストの提出して下さい。

### ④ 複数の組合が共同で申請する場合

まず、代表となる組合（3組合以内）を決定した上で、次のとおり記入して下さい。

○様式第9

「経営革新計画に係る承認申請書」には、代表組合の住所、名称、代表者の氏名を記入（代表組合が複数ある場合は、連名にて記入。）

○別表1、2、5、6、7

参加する組合の構成員等の分をとりまとめ、代表者が記入（別表1の「付加価値額」及び「一人当たりの付加価値額」は、参加する組合の構成員等全体の指標を計算の上、別表1に記入。）

○別表3、4

参加する組合及び組合の構成員等毎に記入。

右肩に、参加する組合の構成員等の企業名を記入。

※ 別途、企業名、所在地、代表者名、連絡先を記入した個別参加企業のリストの提出して下さい。

### (3) 別表1～4の記入要領

以下の要領に従って、経営革新計画の必要事項を記入してください。

#### ○別表1

##### 申請者名・業種

- ・名称及び代表者の氏名を記入。
- ・日本標準産業分類に掲げる小分類を記入。

##### 実施体制

- ・自社の経営革新を大学・公設試験研究機関・他の企業などと連携して行う場合には、その連携先名称、代表者氏名及び連携内容について記入。

##### 経営革新の目標

- ・新たな取り組みの内容を具体的に記入。（特殊な専門用語等には説明を付加）

##### 経営革新の内容及び既存事業との相違点

- ・既存事業の概要を中心に新事業との関係、方針等もあわせて記入。  
（既存事業がない場合（最低1年、1期以上）や創業では、経営革新の対象外）

##### 経営の向上の程度を示す指標

- ・営業利益、人件費及び減価償却費を加えたものを付加価値額とし、一人当たりの付加価値額とともに記入。

#### ○別表2

##### 番号

- ・1、2、1-1、1-2、1-1-1というように実施項目を関連付けて記入。

##### 実施項目

- ・具体的な実施内容を記入

##### 評価基準

- ・定量化できるものは定量化した基準を設定することとするが、定性的な基準も可能。

##### 評価頻度

- ・自社で計画の進捗状況の評価する頻度または時期を毎日、毎週、毎月、隔月、半年、1年、半年後、1年後などと記入。

##### 実施時期

- ・実施項目を実施する時期を4半期単位で記入。（1-1は初年の最初の四半期を、3-4は3年目第4四半期を示す）

##### 実績欄

- ・計画の実施状況を把握するためのもので、申請の段階では記入不要。
- ・フォローアップ調査、終了報告の際および申請者が計画の実施状況を把握するために利用するもので、以下のとおり記入。

「実施状況」 ◎計画通り ○ほぼ計画通り △実行したが不十分 ×ほとんど実行できなかった  
「効果」 ◎効果が十分あり。○ほぼ予定の効果あり △少し効果があり ×ほとんど効果なし  
「対策」 実施状況に応じて追加対策を実施するとした場合は、追加した実施項目を別表2に記入。

## ○別表 3

### 人件費

- ・以下の各項目の全てを含んだ総額を記入。ただし、これらの算出ができない場合においては、平均給与に従業員数を掛けることによって算出して額を記入。
  - ▶ 売上原価に含まれる労務費（福利厚生費、退職金等を含んだもの）
  - ▶ 一般管理費に含まれる役員給与、従業員給与、賞与及び賞与引当金繰入れ、福利厚生費、退職金及び退職給与引当金繰入れ
  - ▶ 派遣労働者、短時間労働者の給与を外注費で処理した場合の当該費用

### 減価償却費

- ・以下の各項目の全てを含んだ総額を記入。
  - ▶ 「減価償却費（繰延資産の償却額を含む）」
  - ▶ 「リース・レンタル費用」（損金算入されるもの）

### 1人当たりの付加価値額

- ・「⑬従業員数」は、勤務時間によって人数を調整。
- ・従業員数の定義については、付加価値額の定義と整合性のとれるものとする。例えば、派遣労働者や短時間労働者に係る経費を付加価値額に算入した場合は、分母にも加える必要がある。（その際には、勤務時間によって人数を調整する必要がある）

### 経営革新を実施するために必要な資金の額及びその調達方法

- ・「2年前」「1年前」「直近期末」の欄は、直近3年間の決算書から記入。（創業3年未満の場合は記入できる範囲を記入）
- ・資金調達額については、計画期間の間のみ記入。（「⑮資金調達額」＝「⑨設備投資額」＋「⑩運転資金」となるように）
- ・また、設備投資を予定している場合は、併せて別表4を記入。

※それぞれの項目の関係は以下の通り。

⑤営業利益＝③売上総利益（①売上高－②売上原価）－④販売費及び一般管理費

⑦経常利益＝⑤営業利益－⑥営業外費用

⑫付加価値額＝⑤営業利益＋⑧人件費＋⑪減価償却費

⑭一人当たり付加価値額＝⑫付加価値額÷⑬従業員数

⑮資金調達額＝⑨設備投資額＋⑩運転資金 となるようにしてください。

## ○別表 4

### 設備投資計画

別表3（新規）の⑨設備投資の導入年度および金額が一致

### 運転資金計画

別表3（新規）の⑩運転資金の額と一致

（備考）

- 1 用紙の大きさは、日本産業規格A4とします。

## 7. 本法に基づく支援策の概要

申請した経営革新計画が承認された場合、多様な支援策を受けることができます。

### (1) 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 食品流通構造改善促進機構による債務保証

### (2) 海外展開に伴う資金調達の支援措置

- ① スタンドバイ・クレジット制度（株式会社日本政策金融公庫法の特例）
- ② 中小企業信用保険法の特例
- ③ 日本貿易保険（NEXI）による支援措置

### (3) 投資・補助金の支援制度

- ① 起業支援ファンドからの投資
- ② 中小企業投資育成株式会社からの投資
- ③ 経営革新関係補助金（滋賀県市場化ステージ支援事業補助金）

### (4) 販路開拓の支援措置

- ① 販路開拓コーディネーター事業
- ② 新価値創造展（中小企業総合展）

### (5) その他

特許関係料金減免制度

注）なお、計画の承認は支援措置を保証するものではなく、計画の承認を受けた後、それぞれの支援機関等における審査が必要となります。

申請者は、計画の申請と同時に希望する支援機関へ事前に相談を行って下さい。

#### ◆参考◆

○中小企業庁発行：「経営革新進め方ガイドブック」（平成31年2月発行）

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/index.html>

※中小企業庁HP「経営革新支援」の下方に掲載されています。

## 8. 経営革新計画の記載例

様式第9

### 経営革新計画に係る承認申請書

令和元年8月1日

滋賀県知事

〒	520-8577
住所	滋賀県大津市京町四丁目1番1号
名称 及び 代表者の氏名	株式会社 滋賀県 代表取締役 ○○ ○○ 印
TEL	077-528-3733
FAX	077-528-4871
E-mail	fb00@pref.shiga.lg.jp
連絡担当者 氏名	△△ △△
住所	草津市草津○丁目××-□□
TEL	077-528-3791
E-mail	fb01@pref.shiga.kg.jp

中小企業等経営強化法第14条第1項の規定に基づき、別紙の計画について承認を受けたいので申請します。



申請者名・資本金・業種		日本標準産業分類の小分類を記入してください。	実施体制
申請者名 株式会社 滋賀県 資本金： ××××円 業種： ○○製造業		現在は特になし。将来協力していただける大学や企業があれば、連携を図りたい。	
新事業活動の類型		経営革新の目標（新事業の記入）	
<p>計画の対象となる類型全てに丸印を付ける。</p> <p>○ 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</p>		<p>経営革新計画のテーマ：</p> <p><b>○○○○製品の量産化</b></p> <p>1. 背景 近年、○○業界では、海外メーカーとの競争激化や、消費者の低価格志向などにより、○○製品の大幅なコストダウンや高品質化が求められている。当社では、このようなニーズに対応するため、これまでに培った○○や△△に関する技術・ノウハウを基に、従来よりも低コストで、高品質な新商品を開発し、××年××月に特許申請したところである。</p> <p>2. 従来製品の問題点 従来、○○や△△などの製品は、・・・・という工程で製造していた。このため、①○○の場合、生産コストが1個当たり△△円と高く、製品コスト削減のネックとなっている。②××のため、制度は△△が限界であり、○○には対応できない。などの問題があった。</p> <p>3. 当社開発製品の特徴 これまでの○○製品の加工技術をベースに、〜〜が可能な新しい○○製品を開発した。これは、①○○工程を省略できるため、従来製品に××%以降のコストダウンを図ることが可能（従来品：△△円/個、新商品◎◎円/個）、②・・・・の結果、○○精度が△△となる・・・・などの特徴がある。</p> <p>4. 今後の事業展開 新商品を、〜〜をはじめとするメーカー各社に提案したところ、××社への採用が決定した。また、△△展示会に出展したところ、□□社など○○業界以外のメーカーからも引き合いが数多く来ている。このため、当社では、本製品の増産体制を構築する必要があることから、××を導入し、専用ラインの設置等を通じて、量産体制の構築を図るとともに、新規取引先の開拓など営業活動の強化を計画的に進めていく予定である。</p>	
<p>新たな取組の販売先等が既存の取引先でなく、新規の取引先を開拓する必要がある場合は、販路の開拓方法を記載してください。</p> <p>具体的な商品や製品等の名称及び主要取引先を記載ください。</p>		<p>簡潔にまとめて記載ください。（詳細は補足資料で）</p>	
経営革新の内容及び既存事業との相違点（既存事業を中心に記入）			
<p>平成△△年設立の○○メーカーで、××・◇◇を主な取引先として、○○・△△等の製造・販売を行っている。</p> <p>また、○○事業だけでなく、これまでも利便性の高い×××等を開発し、積極的に販売する等、○○事業で培ったノウハウをベースとした新商品開発に取り組み、積極的な販売を行ってきた。</p> <p>今回の経営革新計画における新商品も、既存事業におけるこれまでの当社の経験・ノウハウを十分に生かして開発した商品であり、個の量産体制の構築と販売の強化を通じて、当社の経営革新を図ろうとするものである。</p>			
経営の向上の程度を示す指標		現 状 (円)	計画終了時の目標伸び率(計画期間) (%)
1	付加価値額	443, 103, 000	17.2% (R1年4月~R4年3月(3年計画))
2	一人当たりの付加価値額	3, 853, 000	12.3%
3	経常利益	35, 572, 000	12.2%



実施計画と実績（実績欄は申請段階では記載する必要はない。）

番号	計 画				実 績		
	実 施 項 目	評価基準	評価頻度	実施時期	実施状況	効果	対策
1	量産体制の構築						
1-1	専用生産ラインの設置	製造原価	毎月	1-2			
1-2	設備稼働率の向上	稼働率	毎週	1-4			
1-3	品質保証体制の強化	不良率	毎月	2- 3-			
2	販売体制の強化						
2-1	営業担当者の採用	採用数	毎年	1-2			
2-2	新規取引先の開拓	開拓数	四半期	1-3~ 3-4			
2-3	展示会への出展	商談数	出展時	1-4			
2-4	営業所の増設	売上高	毎月	2-3			

例として「1-3」は1年目の計画の第3四半期を表します。  
長期間にわたる場合は「~」で繋いでください。

実施する事業項目を記載してください。

特許の取得を計画に盛り込んでおられる場合は、「特許の取得」「〇〇の開発」等の言葉を入れてください。

※実績については、2年度後のフォローアップ時、終了時の調査の際に記入下さい。

実施状況：◎計画通り実行出来た。○ほぼ計画通り実行出来た。△実行したが不十分だった。

×ほとんど実行出来なかった。

効果：◎効果が十分上がった。○ほぼ予定の効果が得られた。△少し効果があった。×ほとんど効果がなかった。

対策：具体的内容を記入)

## 経営計画及び資金計画

参加中小企業者名

株式会社 滋賀県

(千円)

	2年前 (H28年4月～ H29年3月期)	1年前 (H29年4月～ H30年3月期)	直近期末 (H30年4月～ H31年3月期)	1年後 (R1年4月～ R2年3月期)	2年後 (R2年4月～ R3年3月期)	3年後 (R3年4月～ R4年3月期)	4年後 (R年 月～ R年 月期)	5年後 (R年 月～ R年 月期)	
①売上高	2,444,210	2,468,652	2,493,339	2,692,000	2,722,000	2,783,000	-	-	
②売上原価	1,903,218	1,922,250	1,941,473	2,069,000	2,087,000	2,127,600	-	-	
③売上総利益 (①-②)	540,992	546,402	551,866	623,000	635,000	655,400	-	-	
④販売費及び 一般管理費	505,141	510,192	515,294	580,000	591,000	609,200	-	-	
⑤営業利益	35,851	36,210	36,572	43,000	44,000	46,200	-	-	
⑥営業外費用	1,500	1,200				6,300	-	-	
⑦経常利益 (⑤-⑥)	34,351	35,010				39,900	-	-	
⑧人件費	350,600	354,100				39,200	-	-	
⑨設備投資額	38,743	26,202	3,452	16,000	25,000	40,000	-	-	
⑩運転資金	15,000	20,000	25,000	35,000	35,000	40,000	-	-	
⑪減価償却費	普通償却額	60,904	58,497	48,884	46,000	44,500	52,000	-	-
	特別償却額	-	-	-	4,800	7,500	12,000	-	-
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)	447,355	448,813	443,103	486,800	495,000	519,400	-	-	
⑬従業員数	111	114	115	118	119	120	-	-	
⑭一人当たりの付加 価値額 (⑫÷⑬)	4,030	3,937	3,853	4,125	4,160	4,328	-	-	
⑮資金調 達額 (⑨+ ⑩)	政府系金融 機関借入	-	-	40,000	40,000	20,000	-	-	
	民間系金融 機関借入	-	-	-	-	44,000	-	-	
	自己資金	-	-	-	11,000	20,000	16,000	-	-
	その他	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	-	-	-	51,000	60,000	80,000	-	-	

※このシートには入力しないでください。  
別表3 既存事業、新規事業シートから  
転記されます。

(各種指標の算出式)

「経常利益」：営業利益－営業外費用（支払利息、新株発行費等）

「付加価値額」：営業利益＋人件費＋減価償却費

「一人当たりの付加価値額」：付加価値額÷従業員数

「営業利益」：売上総利益（売上高－売上原価）－販売費及び一般管理費

(付加価値額等の算出方式)

人数、人件費に短時間労働者、派遣労働者に対する費用を算入しましたか。

減価償却費にリース費用に相当する経費を算入しましたか。

従業員数について就業時間による調整を行いましたか。

(○はい・いいえ)

(はい・○いいえ)

(○はい・いいえ)

## 経営計画及び資金計画（既存事業）

参加中小企業者名

株式会社 滋賀県

(千円)

	2年前 (H28年4月～ H29年3月期)	1年前 (H29年4月～ H30年3月期)	直近期末 (H30年4月～ H31年3月期)	1年後 (R1年4月～ R2年3月期)	2年後 (R2年4月～ R3年3月期)	3年後 (R3年4月～ R4年3月期)	4年後 (R年 月～ R年 月期)	5年後 (R年 月～ R年 月期)
①売上高	2,444,210	2,468,652	2,493,339	2,542,000	2,542,000	2,567,000		
②売上原価	1,903,218	1,922,250	1,941,473	1,979,000	1,979,000	1,998,000		
③売上総利益 (①-②)	540,992	546,402	551,866	563,000	563,000	569,000	-	-
④販売費及び 一般管理費	505,141	510,192	515,294	525,000	525,000	530,000		
⑤営業利益 (③-④)	35,851	36,210	36,572	38,000	38,000	39,000	-	-
⑥営業外費用	1,500	1,200	1,000	1,000	1,000	1,000		
⑦経常利益 (⑤-⑥)	34,351	35,010	35,572	37,000	37,000	38,000	-	-
⑧人件費	350,600	354,106	357,647	363,000	363,000	366,000		
⑨設備投資額	38,743	26,202	3,452					
⑩運転資金	15,000	20,000	25,000	25,000	25,000			
普通償却額	60,904	58,497	48,884	42,000	40,000			
特別償却額								
⑪減価償却費	60,904	58,497	48,884	42,000	40,000	38,000	-	-
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)	447,355	448,813	443,103	443,000	441,000	443,000	-	-
⑬従業員数	111	114	115	115	115	115		
⑭一人当たりの付加 価値額 (⑫÷⑬)	4,030	3,937	3,853	3,852	3,835	3,852	-	-
⑮ 資金調 達額 (⑨ + ⑩)	政府系金融 機関借入		-	20,000	20,000	20,000		
	民間系金融 機関借入		-					
	自己資金	-	-	-	5,000	5,000	5,000	
	その他	-	-	-				
合計	-	-	-	25,000	25,000	25,000	-	-

減価償却費には  
・減価償却費  
・リース、レンタル費用  
を計上してください。

役員等も従業員数に  
含まれます。

(各種指標の算出式)

「経常利益」：営業利益－営業外費用（支払利息、新株発行費等）

「付加価値額」：営業利益＋人件費＋減価償却費

「一人当たりの付加価値額」：付加価値額÷従業員数

「営業利益」：売上総利益（売上高－売上原価）－販売費及び一般管理費

(付加価値額等の算出方式)

人数、人件費に短時間労働者、派遣労働者に対する費用を算入しましたか。

減価償却費にリース費用に相当する経費を算入しましたか。

従業員数について就業時間による調整を行いましたか。

(○はい・いいえ)

(はい・○いいえ)

(○はい・いいえ)

## 経営計画及び資金計画（新規事業）

参加中小企業者名

株式会社 滋賀県

(千円)

	2年前 (H28年4月～ H29年3月期)	1年前 (H29年4月～ H30年3月期)	直近期末 (H30年4月～ H31年3月期)	1年後 (R1年4月～ R2年3月期)	2年後 (R2年4月～ R3年3月期)	3年後 (R3年4月～ R4年3月期)	4年後 (R年月～ R年月期)	5年後 (R年月～ R年月期)
①売上高				150,000	180,000	216,000		
②売上原価				90,000	108,000	129,600		
③売上総利益 (①-②)	-	-	-	60,000	72,000	86,400	-	-
④販売費及び 一般管理費				55,000	66,000	79,200		
⑤営業利益 (③-④)	-	-	-	5,000	6,000	7,200	-	-
⑥営業外費用				4,000	4,600	5,300	-	-
⑦経常利益 (⑤-⑥)	-	-	-	1,000	1,400	1,900	-	-
⑧人件費				30,000	36,000	43,200		
⑨設備投資額				16,000	25,000	40,000		
⑩運転資金				10,000	10,000	15,000		
普通償却額				4,000	4,500	14,000		
特別償却額				4,800	7,500	12,000		
⑪減価償却費	-	-	-	8,800	12,000	26,000	-	-
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)	-	-	-	43,800	54,000	76,400	-	-
⑬従業員数				3	4	5		
⑭一人当たりの付加 価値額 (⑫÷⑬)	-	-	-	14,600	13,500	15,280	-	-
⑮資金調達額 (⑨+⑩)				26,000	35,000	55,000		
政府系金融 機関借入	-	-	-	20,000	20,000			
民間系金融 機関借入	-	-	-			44,000		
自己資金				6,000	15,000	11,000		
その他								
合計	-	-	-	26,000	35,000	55,000	-	-

(各種指標の算出式)

「経常利益」：営業利益－営業外費用（支払利息、新株発行費等）

「付加価値額」：営業利益＋人件費＋減価償却費

「一人当たりの付加価値額」：付加価値額÷従業員数

「営業利益」：売上総利益（売上高－売上原価）－販売費及び一般管理費

(付加価値額等の算出方式)

人数、人件費に短時間労働者、派遣労働者に対する費用を算入しましたか。

減価償却費にリース費用に相当する経費を算入しましたか。

従業員数について就業時間による調整を行いましたか。

(○はい・いいえ)

(はい・○いいえ)

(○はい・いいえ)

(別表4)

参加中小企業者名  
株式会社 滋賀県

設備投資計画 (経営革新計画に係るもの)

(単位 円)

	機械装置名称 (導入年度)	単 価	数 量	合 計 金 額
1	〇〇〇〇機 (令和元年度)	16,000,000	1	16,000,000
2	××装置 (令和2年度)	15,000,000	1	15,000,000
3	△△△機 (令和2年度)	10,000,000	1	10,000,000
4	◎◎◎装置 (令和3年度)	40,000,000	1	40,000,000
5				-
6				-
7				-
8				-
9				-
10				-
11				-
12				-
13				-
14				-
15				-
16				-
17				-
18				-
19				-
20				-
合 計				81,000,000

事業を進めるのに必要な機械装置を導入する場合や、設備投資減税を利用する場合、記入してください。

別表3 (新規事業) の◎欄合計と同額。

運転資金計画 (経営革新に係るもの)

(単位 円)

年度	金額
令和元年度	10,000,000
令和2年度	10,000,000
令和3年度	15,000,000
令和 年度	-
令和 年度	-
合計	35,000,000

別表3 (新規事業) の⑩欄と同額。

## 関係機関への連絡希望について

計画が承認された場合に、当該承認を受けた計画の内容（承認通知、申請書、計画書の別表1～7のコピー）について下記関係機関に送付することを希望する場合には、当該箇所には○を記入して下さい。

承認書類の送付を希望する機関名		送付の希望の有・無
中小企業投資育成株式会社	大阪中小企業投資育成株式会社	○ 有 ・ 無
信用保証協会	滋賀県信用保証協会	○ 有 ・ 無
独立行政法人 中小企業基盤整備機構	ファンド事業部	○ 有 ・ 無
日本政策金融公庫	(中小企業事業)	○ 有 ・ 無
	(国民生活事業)	○ 有 ・ 無
		○ 有 ・ 無
商工組合中央金庫	○ 有 ・ 無	
	○ 有 ・ 無	
民間金融機関 (支店名までお願いします)	◎◎銀行 大津支店	○ 有 ・ 無
	△△信用組合 大津駅前支店	○ 有 ・ 無
		有 ・ 無
		有 ・ 無
		有 ・ 無
(公財) 滋賀県産業支援プラザ		有 ・ 無
商工会・商工会議所	( 大津 ) 商工会・商工会議所	○ 有 ・ 無
その他の機関	( )	有 ・ 無

※ なお、この様式は、それぞれの支援施策を保証するものではありません。

また、政府系または民間系の金融機関での低利融資をお考えの際は、当申請と平行してご利用予定の金融機関と事前に相談しておくこと計画がスムーズに実施できます。

(民間金融機関で県制度をご利用をお考えの場合は、併せてご利用窓口となる商工会・商工会議所への事前のご相談もお勧めします)

○ 申請にあたっての相談機関

申請にあたっての相談機関	相談の有無
(公財) 滋賀県産業支援プラザ	
( ) 商工会・商工会議所	
その他の機関 ( )	

「経営革新計画承認企業情報」の広報に関するお願い

「経営革新計画」が承認された場合、以下の記載内容を承認企業一覧や事例集等として、県や滋賀県中小企業支援センター（公益財団法人 滋賀県産業支援プラザ）が、冊子やホームページ等により公開してもよろしいでしょうか。以下の該当する項目に○印をしてください。

①企業名	( ○ 可 ・ 否 )
②代表者名	( ○ 可 ・ 否 )
③資本金	( ○ 可 ・ 否 )
④従業員数	( ○ 可 ・ 否 )
⑤所在地	( ○ 可 ・ 否 )
⑥電話番号	( ○ 可 ・ 否 )
⑦経営革新計画の概要	( ○ 可 ・ 否 )
⑧経営革新計画のテーマ	( ○ 可 ・ 否 )
⑨経営革新計画の承認年月日	( ○ 可 ・ 否 )
⑩業種	( ○ 可 ・ 否 )
⑪御社のホームページアドレス	( ○ 可 ・ 否 )

<http://www.pref.shiga.jp/top.html>  
(自社ホームページを開設していない場合は、「否」に○を付してください)

特に⑦、⑧について「可」としていただいた事業所様には、事例集に掲載させていただくことがありますので、御協力願います。

## 9. 滋賀県における申請について

### ◇ 承認申請窓口

滋賀県庁 中小企業支援課 活性化推進係 TEL 077-528-3733

### ◇ 中小企業経営革新計画の申請手続きに係る主な窓口相談

#### ■ 最寄りの商工会・商工会議所

#### ■ (公財) 滋賀県産業支援プラザ (県中小企業支援センター)

経営支援部 TEL 077-511-1413 <http://www.shigaplaza.or.jp/>

支援内容：(公財) 滋賀県産業支援プラザでは、都道府県が行う中小企業施策を支援する実施機関の中心的立場として、中小企業の経営全般に知見を有するプロジェクトマネージャー等を配置し、商工会、商工会議所等の中小企業関係団体や政府系金融機関等の他の中小企業支援機関と連携し、中小企業の方が抱える問題に、ここに来れば問題解決の糸口が見つかるよう、相談窓口、専門家派遣、情報の提供等、ワンストップサービス型の支援を実施しています。

#### ■ 経営革新等支援機関

中小企業経営力強化支援法施行(平成24年8月30日)により、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関を認定する制度が創設されました。当該制度により認定された機関は、下記でご覧いただけます。

【中小企業庁HP → <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/index.htm>】

### ◇ 参考(技術等の支援)

滋賀県工業技術総合センター <http://www.shiga-irc.go.jp/>

TEL 077-558-1500 (栗東)

TEL 0748-82-1155 (信楽：窯業技術試験場)

滋賀県東北部工業技術センター <http://www.hik.shiga-irc.go.jp/>

TEL 0749-62-1492 (長浜：繊維・有機・環境)

TEL 0749-22-2325 (彦根：機械電子・金属)

#### 『経営革新の手引き』

中小企業等経営強化法に基づく  
— 経営革新計画の申請等について —

発行 令和元年8月

滋賀県商工観光労働部 中小企業支援課

滋賀県大津市京町四丁目1番1号

TEL 077-528-3733