

中小企業いばらき

October

10

2021 No.756

クローズアップ

- 「事業再構築指針の手引き」の概要について
- 経営革新計画について

CONTENTS

- 1 クローズアップ
- 7 ニュースフラッシュ
- 9 インフォメーション
- 10 ワンポイントアドバイス
- 13 Voice 組合等
 トップインタビュー
- 14 業況レポート
- 17 経済・労働リサーチ
- 18 中央会だより



写真 協同組合いばらきLPGガス保安センター
(紹介記事は18ページに掲載)

「事業再構築指針の手引き」の概要について

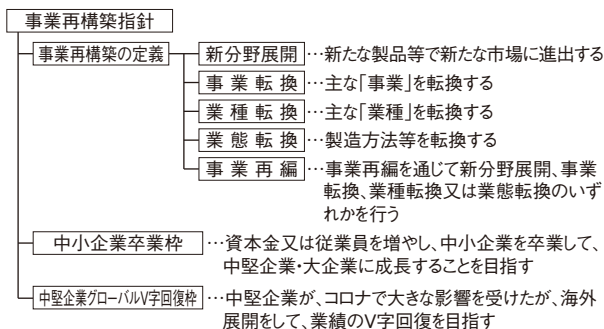
事業再構築補助金は令和2年度第3次補正予算で1兆1,485億円が計上されており、これまでに3回の公募が行われました。現在のところ、あと2回程度の公募が実施される予定とされています。(今後の状況により、事業内容等が変更される可能性があります。最新情報については中小企業庁ホームページをご確認ください。)

本号では、事業再構築の定義等について明らかにした「事業再構築指針の手引き」の概要を紹介します。誌面の都合で一部の紹介となりますが、詳細は中小企業庁のホームページ<https://www.chusho.meti.go.jp/index.html>にてご確認ください。

1. 事業再構築とは？

中小企業等事業再構築促進事業（以下「本事業」という。）において、事業再構築とは、「新分野展開」、「事業転換」、「業種転換」、「業態転換」又は「事業再編」のいずれかを行う計画に基づく中小企業等の事業活動を指し、本事業に申請するためには、これら5つのうち、いずれかの類型に該当する事業計画を認定支援機関と策定することが必要となります。

また指針では、これに加え、中小企業卒業枠及び中堅企業グローバルV字回復枠の要件についても定めています。



2. 事業再構築の類型と要件とは？

事業再構築の各類型と申請に当たって示すことが求められている内容の全体像は、以下のとおりです。

類型	必要となる要件
新分野展開	①製品等の新規性、②市場の新規性、③売上高10%
事業転換	①製品等の新規性、②市場の新規性、③売上高構成比
業種転換	①製品等の新規性、②市場の新規性、③売上高構成比
業態転換	(製造方法の変更の場合) ①製造方法等の新規性、②製品の新規性、④売上高10% (提供方法の変更の場合) ①製造方法等の新規性、③商品等の新規性又は設備撤去等、④売上高10%
事業再編	①組織再編、②その他の事業再構築要件

要件名	申請に当たって示す内容
製品等(製品・商品等)の新規性	①過去に製造等した実績がないこと、②製造等に用いる主要な設備を変更すること、③定量的に性能又は効能が異なること(※1)
市場の新規性	既存製品等と新製品等の代替性が低いこと
売上高10%	新たな製品等の(又は製造方法等の)売上高が総売上高の10%以上となること
売上高構成比	新たな製品等の属する事業(又は業種)が売上高構成比の最も高い事業(又は業種)となること
製造方法等の新規性	①過去に同じ方法で製造等していた実績がないこと、②新たな製造方法等に用いる主要な設備を変更すること、③定量的に性能又は効能が異なること(※2)
設備撤去等	既存の設備の撤去や既存の店舗の縮小等を伴うもの
組織再編	「合併」、「会社分割」、「株式交換」、「株式移転」、「事業譲渡」等を行うこと

その他の事業再構築	「新分野展開」、「事業転換」、「業種転換」又は「業態転換」のいずれかを行うこと
-----------	---

(※1、2) 製品等の性能や効能が定量的に計測できる場合に限り必要。

(1)新分野展開とは？

「新分野展開」とは主たる業種(※1)又は主たる事業(※2)を変更することなく、新たな製品等を製造等し、新たな市場に進出することを指します。

「新分野展開」に該当するためには、「**製品等の新規性要件**」、「**市場の新規性要件**」、「**売上高10%要件**」の3つを満たす(=事業計画において示す)必要があります。

(※1) 直近決算期における売上高構成比率の最も高い事業が属する、総務省が定める日本標準産業分類に基づく大分類の産業
(※2) 直近決算期における売上高構成比率の最も高い事業が属する、総務省が定める日本標準産業分類に基づく中分類、小分類又は細分類の産業

①製品等の新規性要件

製品等の新規性要件については、ア 過去に製造等した実績がないこと、イ 主要な設備を変更すること、ウ 定量的に性能又は効能が異なること(計測できる場合)の3点を事業計画において示す必要があります。

ア 過去に製造等した実績がないこと

過去に製造等していた製品等を再製造等することは、事業再構築によって、新たな製品等を製造等しているとはいえません。過去に製造等した実績がないものにチャレンジすることを示す必要があります。

イ 製造等に用いる主要な設備を変更すること

既存の設備でも製造等可能な製品等を製造等することは、事業再構築によって、新たな製品等を製造等しているとはいえません。主要な設備を変更することが新たな製品等を製造等するのに必要であることを示す必要があります。

ウ 定量的に性能又は効能が異なること(製品等の性能や効能が定量的に計測できる場合に限る。)

性能や効能の違いを定量的に説明することで、新たな製品等であることを示す必要があります。(例：既存製品と比べ、新製品の強度、耐久性、軽さ、加工性、精度、速度、容量等が、X%向上する等)

(注)「新規性」とは、事業再構築に取り組む中小企業等自身にとっての新規性であり、世の中における新規性(日本初・世界初)ではありません。2020年4月以降に新たに取り組んでいる事業について、「新規性」を有するものとみなします。

②市場の新規性要件

市場の新規性要件については、既存製品等と新製品等の代替性が低いことを事業計画において示す必要があります。

市場の新規性要件を満たすためには、新製品等を販売した際に、既存製品等の需要が単純に置き換わるのではなく、売上が販売前と比べて大きく減少しないことや、むしろ相乗効果により増大することを事業計画において示す必要があります。

③売上高10%要件

3～5年間の事業計画期間終了後、新たな製品の売上高が総売上高の10%（※）以上となる計画を策定することが必要です。

※10%は申請するための最低条件です。新たな製品の売上高がより大きな割合となる計画を策定することで、審査においてより高い評価を受けることができる場合があります。

(2)事業転換について

中小企業等が新たな製品等を製造等することにより、主たる業種（1ページの点線枠内※1に同じ）を変更することなく、主たる事業（1ページの点線枠内※2に同じ）を変更することを指します。

「事業転換」に該当するためには、**「製品等の新規性要件」**、**「市場の新規性要件」**、**「売上高構成比要件」**の3つを満たす事業計画において示す必要があります。

①製品等の新規性要件

新分野展開における「製品等の新規性要件」と同義。

②市場の新規性要件

新分野展開における「市場の新規性要件」と同義。

③売上高構成比要件

3～5年間の事業計画期間終了後、新たな製品等の属する事業が、売上高構成比の最も高い事業となる計画を策定することが必要です。※売上高10%要件は不要です。

(3)業種転換について

中小企業等が新たな製品を製造することにより、主たる業種（1ページの点線枠内※1に同じ）を変更することを指します。

「業種転換」に該当するためには、**「製品等の新規性要件」**、**「市場の新規性要件」**、**「売上高構成比要件」**の3つを満たす事業計画において示す必要があります。

①製品等の新規性要件

新分野展開における「製品等の新規性要件」と同義。

②市場の新規性要件

新分野展開における「市場の新規性要件」と同義。

③売上高構成比要件

業種転換に該当するためには、3～5年間の事業計画期間終了後、新たな製品の属する業種が、売上高構成比の最も高い業種となる計画を策定することが必要です。※売上高10%要件は不要です。

(4)業態転換について

製品等の製造方法等を相当程度変更することを指します。

「業態転換」に該当するためには、**「製造方法等の**

新規性要件」、**「製品の新規性要件」**（製造方法の変更の場合）又は**「商品等の新規性要件又は設備撤去等要件」**（提供方法の変更の場合）、**「売上高10%要件」**の3つを満たす事業計画において示す必要があります。

①製造方法等の新規性要件

製造方法等の新規性を満たすためには、ア 過去に同じ方法で製造等していた実績がないこと、イ 主要な設備を変更すること、ウ 定量的に性能又は効能が異なることの3点を事業計画において示す必要があります。

ア 過去に同じ方法で製造等していた実績がないこと

過去に製造等していた方法と同じ方法で製品等を製造等することは、事業再構築によって、新たな方法で製品等を製造等しているとはいえません。過去に実績がない方法で製品等を製造等することにチャレンジすることを示す必要があります。

イ 新たな製造方法等に用いる主要な設備を変更すること

既存の設備でも製造等可能な方法で、製品等を製造等することは、事業再構築によって、新たな方法で製品等を製造等しているとはいえません。主要な設備を変更することが新たな方法で製品等を製造等するのに必要であることを示す必要があります。

ウ 定量的に性能又は効能が異なること（製造方法等の性能や効能が定量的に計測できる場合に限り）

性能や効能の違いを定量的に説明することで、新たな製造方法等が有効であることを示す必要があります。（例：既存の製造方法と比べ、新たな製造方法の方が、生産効率、燃費効率等がX%向上する等）

②市場の新規性要件

新分野展開における「市場の新規性要件」と同義。

③商品等の新規性要件又は設備撤去等要件

新たな方法で提供される商品若しくはサービスが新規性を有するもの又は既存の設備の撤去や既存の店舗の縮小等を伴うものである必要があります。（商品又はサービスの提供方法を変更する場合には限りません）。このうち、商品等の新規性要件は新分野展開における「製品等の新規性要件」と同義です。

④売上高10%要件

これらを通じて、3～5年間の事業計画期間終了後、新たな製品等の製造方法等による売上高が、総売上高の10%（※）以上を占める計画を策定することが必要です。

※10%は申請するための最低条件です。新たな製品の売上高がより大きな割合となる計画を策定することで、審査においてより高い評価を受けることができる場合があります。

(5)事業再編について

会社法上の組織再編行為等を行い、新たな事業形態のもとに、新分野展開、事業転換、業種転換又は

業態転換のいずれかを行うことを指します。

「事業再編」に該当するためには、**組織再編要件**、**その他の事業再構築要件**の2つを満たす（＝事業計画において示す）必要があります。

①組織再編要件

事業再編に該当するためには、会社法上の組織再編行為（※）等を行う必要があります。

※合併、会社分割、株式交換、株式移転又は事業譲渡を指します。

②その他の事業再構築要件

事業再編に該当するためには、その他の事業再構築のいずれかの類型（※）の要件を満たす必要があります。

※新分野展開、事業転換、業種転換又は業態転換を指します。

3. 中小企業卒業枠について

中小企業卒業枠は、事業再構築を通じて、資本金又は従業員を増やし、事業計画期間内に中小企業等から中堅企業・大企業等（※）へ成長する中小企業等を支援するための特別枠です。申請に当たっては、通常枠の要件に加え、**「組織再編要件」**、**「新規設備投資要件」**、**「グローバル展開要件」**のうち、**いずれか**の要件を満たす（＝事業計画において示す）必要があります。

※中小企業等以外の企業等を指します。詳細は公募要領を参照してください。

(1)組織再編要件

事業再編における「組織再編要件」と同義です。

(2)新規設備投資要件

新たな施設、設備、装置又はプログラムに対する投資であって、中小企業卒業枠による補助金額の上乗せ分の2/3以上の金額を要するものをいいます。

(3)グローバル展開要件

グローバル展開要件は、①海外直接投資、②海外市場開拓、③インバウンド市場開拓、④海外事業者との共同事業のいずれかの要件を満たすことを事業計画において示すことが必要です。

①海外直接投資

- ・補助金額の50%以上を外国における支店その他の営業所又は海外子会社等当該中小企業等の出資に係る外国法人等であって、その発行済株式の半数以上又は出資価格の総額の50%以上を当該中小企業等が所有しているものをいう。）の事業活動に対する費用に充てることで、国内及び海外における事業を一体的に強化すること。
- ・応募申請時に、海外子会社等の事業概要・財務諸表・株主構成が分かる資料を提出すること。

②海外市場開拓

- ・中小企業等が海外における需要の開拓を行うものであって、事業計画期間終了までに本事業の海外売上高比率が50%以上となることが見込まれること。
- ・応募申請時に、具体的な想定顧客が分かる海外市場調査報告書を提出すること。

③インバウンド市場開拓

- ・中小企業等が日本国内における外国人観光旅客の需要の開拓を行うものであって、事業計画期間終了までに本事業に係る製品又は商品若しくはサービスの提供先の50%以上が外国人観光旅客の需要に係るものとなることが見込まれること。
- ・応募申請時に、具体的な想定顧客が分かるインバウンド市場調査報告書を提出すること。

④海外事業者との共同事業

- ・中小企業等が外国法人等を行う設備投資を伴う共同研究又は共同事業開発であって、その成果物の権利の全部又は一部が当該中小企業者等に帰属すること（外国法人又は外国人の経費は、補助対象外）。
- ・応募申請時に、共同研究契約書又は業務提携契約書（日本語訳。検討中の案を含む）を追加すること。

※卒業枠については、事業計画期間終了時点において、予見できない大きな事業環境の変化に直面するなどの正当な理由なく中堅・大企業等に成長することができなかった場合、通常枠の補助上限額との差額分について補助金を返還する必要がありますので、ご注意ください。

4. 中堅企業グローバルV字回復枠について

新型コロナウイルス感染症によりその事業に大きな影響を受けているが、事業再構築により、事業計画期間終了までにグローバル展開により事業の大幅な回復を目指す中堅企業等（※）を対象とした特別枠です。申請に当たっては、通常枠の要件に加えて、グローバル展開要件を満たすことを事業計画において示すことが必要です。

※以下にあてはまる法人を指します。詳細は公募要領を参照してください。

- ・中小企業基本法に定める中小企業者に該当しないこと
- ・資本金の額又は出資の総額が10億円の未満の法人であること。
- ・資本金の額又は出資の総額が定められていない場合は、従業員数（常勤）が2,000人以下であること。

(1)グローバル展開要件

中小企業卒業枠における「グローバル展開要件」と同義です。中堅企業グローバルV字回復枠におけるグローバル展開要件の場合、「中小企業等」は「中堅企業等」と読み替えてください。

※グローバルV字回復枠については、予見できない大きな事業環境の変化に直面するなどの正当な理由なく事業計画期間終了時点において、付加価値額の年率平均の増加又は従業員一人当たり付加価値額の年率平均の増加が5.0%に達しなかった場合、通常枠の補助上限額との差額分について補助金を返還する必要がありますので、ご注意ください。

参考 事業計画の策定について

- ・審査は、事業計画を基に行われます。採択されるためには、合理的で説得力のある事業計画を策定することが必要です。
- ・事業計画は、認定支援機関や金融機関に相談しつつ策定してください。当会も認定支援機関ですので、お気軽にご相談ください。

経営革新計画について

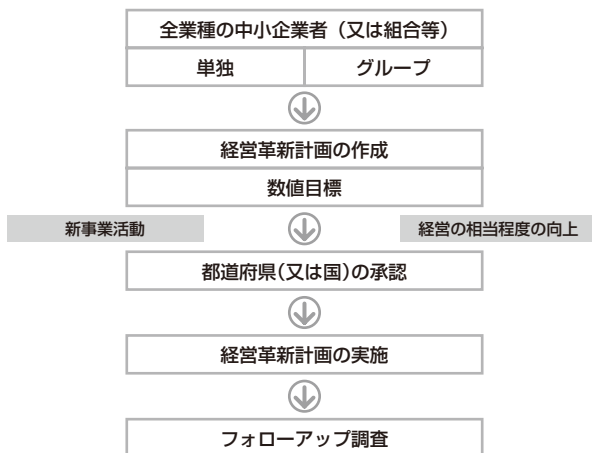
経営革新計画は、中小企業が「新事業活動」に取り組み、「経営の相当程度の向上」を図ることを目的に策定する中期的な経営計画書です。計画策定を通して現状の課題や目標が明確になるなどの効果が期待できるほか、国や都道府県に計画が承認されると様々な支援策の対象となります。また、産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律が、令和3年8月2日付けで施行され、経営力強化法施行規則と基本方針の改正により経営革新計画の申請様式及び承認基準の一部が変更されました。

本号では、その改正点及び中小企業庁より公表されている「2021年度版 経営革新計画 進め方ガイドブック」の概要を紹介します。ガイドブックでは、経営革新の具体的な進め方が書き込み方式・Q & A方式で分かりやすく解説されています。誌面の都合で一部の紹介となりますが、詳細は中小企業庁のホームページ <https://www.chusho.meti.go.jp/index.html> にてご確認ください。

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。

- 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



参考 中小企業等経営強化法とは？

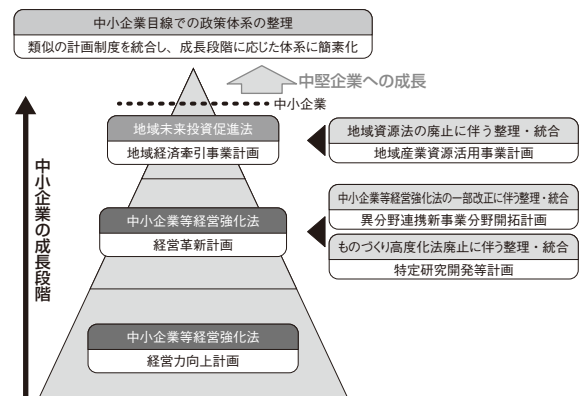
中小企業等経営強化法では、「経営革新計画」、「経営力向上計画」等を規定し、中小企業の生産性向上等を図るための様々な取組を支援しています。

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基づき、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基づき、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。

今回紹介する経営革新計画には、異分野の中小企業が連携して新事業分野開拓を行う取組を支援する「異分野連携新事業分野開拓計画」及びものづくり基盤技術の高度化を図るための研究開発等を支援する「特定研究開発等計画」が統合されました。

※「中小企業の事業承継の促進のための中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律等の一部を改正する法律」（令和2年法律第58号）



なお、令和3年8月2日付けで中小企業等経営強化法が改正され、経営力向上計画・経営革新計画の支援対象が変更されています。

業種	改正前 (資本金額、従業員数)	改正後 (従業員数)
製造業等	3億円以下 or 300人以下	500人以下
卸売業	1億円以下 or 100人以下	400人以下
サービス業	5,000万円以下 or 100人以下	300人以下
小売業	5,000万円以下 or 50人以下	300人以下

ポイント

- ①資本金基準を撤廃
- ②従業員数を引き上げ

詳細は、中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/index.html>) にてご確認ください。

2. 「新事業活動」とは？

「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。

- 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
 - 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
- (中小企業等経営強化法第2条第7項)

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、①業種毎に同業の中小企業の当該技術等の導入状況、②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。

3. 「経営の相当程度の向上」とは？

次の2つの指標が、事業期間の3年～5年で、相当程度向上することをいいます。

- ①「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率
- ②「給与支給総額」の伸び率

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」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率	「給与支払総額」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

(注)「年率3%以上の伸び率」(注)「年率1.5%以上の伸び率」

①「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」

$$\text{付加価値額} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費}$$

$$\text{一人当たりの付加価値額} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}}$$

経営の向上を見るのに、売上高や加工高だと、経営の一面しか見ることができません。その点、ここでいう「付加価値額」は、企業活動の全体像を把握し、企業が生み出した価値を総合的に判断するため、営業利益に企業活動の源となる雇用（人件費）と投資（減価償却費）を加えたものを表します。

②給与支給総額

$$\text{給与支給総額} = \text{役員報酬} + \text{給料} + \text{賃金} + \text{賞与} + \text{各種手当}$$

注:「各種手当」には、残業手当、休日手当、家族（扶養）手当、住宅手当等を含み、給与所得とされない手当（退職手当等）及び福利厚生費は含みません。

(注)任意グループ等において共同で経営革新計画を作成する場合には、

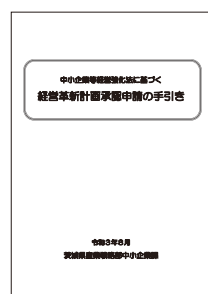
- ①グループ全体としての「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」及びグループ全体としての「給与支給総額」
- ②グループ参加者個々の「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」及びグループ参加者個々の「給与支給総額」

のどちらを適用してもよいことになっています。

「経営目標の設定の意義」は、事業者が経営向上に関する目標を設定することにより、経営目標を達成するための経営努力をすることが狙いです。

このため、承認を行った国（地方局を含む）又は都道府県が、計画実施中にフォローアップ調査を行い、対応へのアドバイスをを行います。また、計画終了時には、成果の状況を確認し、今後の経営革新施策に反映させるため、終了企業調査を行います。

経営革新計画の申請と支援機関



経営革新計画を策定した後、必要な書類を添付して経営革新計画の申請の承認を受けると多様な支援策を受けることができます。誌面の都合上、申請書の様式や作成例まで触れることができませんが、茨城県産業戦略部中小企業課のホームページに、「中小企業等経営強化法に基づく経営革新計画承認申請の手引き」等が掲載されていますので、これらを参考にしてください。

また、中央会や各商工会、商工会議所等が認定経営革新等支援機関として専門的な支援を行っていますので、お気軽にご相談ください。

認定経営革新等支援機関とは

国が認定した、財務及び会計等の専門知識及び中小企業に対する支援実務経験を有する「経営革新等支援機関」が、経営革新等を行おうとする中小企業の経営資源の内容、財務内容等の分析、事業計画の策定に係る指導及び助言並びに当該計画に従って行われる事業実施に関する指導及び助言を行います。お近くの認定経営革新等支援機関については中小企業庁のホームページもしくは右記二次元コードから検索することが出来ます。

