

第 1 現状認識

1 製造業全体の傾向

- ・ 「国内生産額」は 88.3 兆円（2013）、国内総生産額の 18.5%（2013）を占める基幹産業。1997 年の 114 兆円をピークに 2000 年代は 100 兆円前後で推移するも、2009 年にリーマンショックで 83 兆円に大きく落ち込んだ後は、90 兆円前後で推移。
- ・ 過去 20 年間、電気機械や繊維を筆頭に、多くの分野で生産拠点の海外移転が進み、国内生産額や雇用規模は縮小傾向。グローバルな地産地消の傾向は今後とも継続していくと見られる。
- ・ 一方、ここ数年、国内の新規投資や国内回帰の動きも出てきた。これは、新興国、とりわけ中国との賃金格差が大きく縮小し、また行きすぎた円高が是正されたこと等が原因と考えられる。
- ・ また、「モノのインターネット（I o T）」「ビッグデータ」「人工知能（A I）」等の技術革新を背景に、センサーや機器から得られるデータを解析し、その結果を用いて、生産性の向上（生産ラインの稼働率の更なる向上や受発注や市況に応じた柔軟な生産管理の実現等）や新たなビジネスモデルの創出（販売後の製品の使用状況を踏まえた最適な使用方法の提案や機器の故障可能性を予知した部品交換時期の提案等）が可能となりつつある。
- ・ 国内外の競争環境の変化や新たな技術革新を踏まえ、個々の企業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ますます重要になっている。

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

- ・ 「全要素生産性成長率」(01～11 年)は 1.99%と、全産業(1.5%)やサービス業(0.42%)に比べ極めて高く、製造業は我が国のイノベーション創出に大きく寄与。また、他産業への「生産波及効果」は 2.13 倍であり、全産業(1.93 倍)及びサービス業(1.62 倍)に比べ高い。
- ・ 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り、製造業の盛んな地域ほど県民所得水準が高い傾向がある(2015 年版ものづくり白書分析)。
- ・ 製造業は輸出の担い手であり、輸出額の 9 割が製造業によるものである(財務省「国際支統計」)。中小製造業のうち、継続的に輸出に取り組む企業の労働生産性の伸びは、そうでない企業に比べ 1 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に又は間接的に輸出を行っている一方、中小企業で直接的に又は間接的に輸出に取り組む企業は 1 割強にとどまっている(中小企業白書 2016 分析)。

3. 主要指標の概況

- ・ 「売上高経常利益率」は5.9%（2014年度）であり、全産業（4.5%）に比べ高い（財務省「法人企業統計」）
- ・ 「雇用規模」は約1040万人。このうち、我が国の製造業が強みを有する現場を支える「生産工程」における従事者が631万人で最大比率を占める（総務省「労働力調査」2014年平均値）。
- ・ 2013年から、自社の人員が「過剰」と考える中小製造業が、「不足」と考える企業を上回るようになり、人手不足感が高まる。足下では製造業における採用はさらに深刻化（日本銀行「全国企業短期経済観測調査」）。
- ・ 「就業時間」は、月間労働時間の年平均で約170時間強と、全産業平均の168時間を上回っている（厚生労働省「毎日勤労統計調査」）

第2 経営力向上の実施方法に関する事項

以下の1～3のいずれかを満たすことを求める。

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。

なお、本指標は、今後、運用の状況や景気の動向を勘案し、必要に応じて見直すものとする。

1 労働生産性

- ・ 人口減少及び深刻な人手不足に直面する中小製造業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。
- ・ このため、労働生産性について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が2%以上のものを求める。計画期間が3年間の場合には1%以上の目標を、4年間の場合は1.5%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×一人あたり年間就業時間）で除したものとする。

2 売上高経常利益率

- ・ 自社製品を有し、その営業を自前で行っている企業にとっては、競争力の維持・強化のために、技術や人材等への投資を絶えず実行し、生産性を向上させ続けることが必要不可欠である。
- ・ このため、技術や人材等への再投資の原資を確保する観点から、売上高経常利益率について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が5%以上

のものを求める。計画期間が3年間の場合には3%以上の目標を、4年間の場合は4%以上の目標を求める

注) 経常利益の算出については、営業利益から、計画の承認を受けた中小企業者等の資金調達に係る営業外の費用(支払利息、新株発行費等)を差し引いたものとし、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。

3 付加価値額

- ・ **主体的な「設計・開発機能」や「営業・販売機能」を有さない企業(単加工形態を含む。)**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。
- ・ このため、まずは品質管理・欠品率の改善、リードタイムの削減につながる技術や人材への投資に努めることにより、取引の継続性確保と受注量の増加につなげ、下請け企業から対等な関係に基づく協力企業へと脱皮していくことが重要である。
- ・ このため、取引の継続性を盤石なものとして企業の持続と将来の利益率の向上につなげる観点から、**付加価値額について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が2%以上のものを求める。計画期間が3年間の場合には1%以上の目標を、4年間の場合は1.5%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事項

- ・ 2(1)ア~カにより、目標達成に取り組むことを求める。その実施に当たっては、「IoT」「ビッグデータ」「AI」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対策等を講じるよう留意する。
- ・ 事業者の規模に応じ、実施すべき項目数が異なる。詳細は、2(2)の整理の項を参照すること。

2 経営力向上の実施方法に関する事項

(1) 実施方法

ア 人に関する事項

(ア) 多能工化・機械の多台持ちの推進

- ・ 一人の従業員が複数の業務を担当し、また複数の機械を同時に運用できるよう、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や人件費を低減する。

- ・ その際、生産ラインの機器やセンサーからデータを取得し、分析し、及び活用することが有効である。機器の稼働状況等を「見える化」することで、多能工化・多台持ちのさらなる進展や遠隔保守を可能とし、製品一単位を製造するために必要となる設備費や人件費をさらに低減することが可能である。

(イ) 継続的な改善提案の奨励

- ・ 絶えず従業員からの改善提案を受け付け、製品の生産工程を固定化させないことで、製品一単位を製造するために必要となる設備費や人件費を継続的に低減する。

(ウ) 専門分野の人材育成

- ・ 特定分野の技術、規格等に関する高度な知識を有する専門人材を育成することで、製品の質や性能の着実な向上につなげるとともに、認証の取得等により新たな顧客を開拓し、売上の増加につなげる。

イ 製品及び製造工程に関する事項（収益性の高い事業・製品への注力）

(ア) 製品一単位の生産に実際に要した費用（実際原価）の把握とこれを踏まえた値付けの実行

- ・ 帳簿上の数値としては製品一単位を生産するために要する平均的な費用を把握していても、生産工程におけるロス率を勘案した材料費や加工のための労務費及び設備費等を把握できていなければ、実際原価を把握できず、想定した利益が出ないことも多い。
- ・ このため、自社が生産する製品ごとに、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。

(イ) 製品の設計及び開発、生産並びに販売の各工程を通じた費用の管理

- ・ 生産工程で利益が出て、設計及び開発工程において過剰な資本投下を行ったり、販売工程において過度な値引を行ったりすると、利益が出ないことがある。仮に、製品一単位当たり利益（限界利益）が生じていても、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。
- ・ このため、自社が製造する製品ごとに、生産工程のみならず、設計及び開発工程や販売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や販売工程における過剰な値引きを抑制することで、製品ごとの利益を確実に獲得する。

ウ 標準化及び知的財産等に関する事項

- (ア) 異なる製品間の部品や原料等の共通化
- ・ 自社が製造する各製品を構成する部品や原料等の素材、長さや幅等を精査し、類似の部品については共通化を行うことで、部品や原料等の種類の絞り込みを行い、部品や原料等の単位当たり費用を低減する。
- (イ) 暗黙知の形式知化
- ・ 自社の製品の製造に必要な作業や設備を整理し、これを最適な順序で組み合わせること（工程設計）は、設備の稼働率や不具合率に直接影響し、製品当たりの収益にも大きな影響を及ぼすが、工程設計のノウハウが、当該分野に経験を有する従業員の「暗黙知」となっており、必ずしも他の従業員と共有されていないことも多い。
 - ・ このため、経験を有する従業員から暗黙知を聞き取り、文章等に整理して「業務標準」をまとめ、他の従業員に共有することで、製品の単位当たり費用を低減する。
 - ・ なお、経験を有する従業員にとって「暗黙知」を他に共有することは自身の強みを失うことにつながりかねないため、これを躊躇することも考えられる。このため、経験を有する従業員が「暗黙知」を形式知化し共有することで自身の作業時間が軽減されることから、その軽減された時間を利用して、更に高度な「暗黙知」の創出に取り組むよう促すことが重要である。
- (ウ) 知的財産等の保護の強化
- ・ 製品寿命の短命化が進む中、自社の強みや差別化できる要素を把握し、核となる技術やノウハウの外部流出を防ぐ措置が重要である。
 - ・ このため、取引先等との秘密保持契約や特許等の産業財産権の活用等、自社の強みとなる技術やノウハウの性質に応じた防衛策を講じる。

エ 営業活動に関する事項

- (ア) 営業日報の共有と製品企画、設計、開発等への反映
- ・ 新製品の開発や既存製品の改良に当たっては、自社の強みとなる技術をベースに、営業活動や製品の使用状況に関するデータ等から得られた顧客の要望を踏まえ、顧客にとってより付加価値の高い製品に仕上げることで、製品の単価や販売量の向上につなげる。
 - ・ その際、「IoT」「ビッグデータ」「AI」等の新たな技術を活用し、販売後の製品の使用状況に関するデータを取得し、これを踏まえた最適な使用方法を提案したり、機器の故障可能性を予知して部品交換時期を提案したりする等、製品に付随したサービスも提供することで、単価や販売量の更なる向上につなげるのが可能である。

- (イ) 顧客に応じた営業及び販売体制の構築
- ・ 海外販路開拓の一環として海外の展示会へ出展する場合、海外顧客との意思疎通や配送の仕組みが重要である。
 - ・ このため、英語等によるWebサイトの開設や英語等による電話受付体制の整備、海外への配送体制の構築を行い、展示会における商機を着実に商談及び成約につなげる。

- (ウ) 他企業と連携した生産体制の構築による受注機会の増大
- ・ 高度な加工設備や試験設備等を複数の企業が共同で導入したり、設計及び開発、生産等の各種工程の情報を企業間で共有したりする等、他企業と連携した生産体制を構築し、自社だけでは満たせなかった顧客の多様なニーズを満たすことにより、受注機会を増大させる。また、機器や設備の繁閑格差の平準化による稼働率の向上につなげる。

オ 設備投資やIT、ロボットの導入に関する事項

- (ア) 設備投資
- ・ 自動化や加工精度の向上等を可能とする高性能の工作機械等や、リードタイムの短縮を可能とするデジタル設計ツール（3D CAD・CAM等）は、多能工化や部品の共通化等の取組を一層効果的にするものであり、これらへの投資は、その収益率を考慮しつつ、積極的に行う。

- (イ) ロボットの導入
- ・ 人が行う業務をロボットが代替若しくは支援する、既存の設備をより高性能なロボットによって代替する又はそのようなロボットを増設する等、ロボットの導入を通じて、労働投入量を低減させたり、生産される製品／サービスの量や質等を向上させたりする。

- (ウ) ITの導入
- ・ 受発注、販売、生産、顧客、勤怠、会計等の業務の標準化及び生産現場や営業・販売における暗黙知の形式知化のためのITソフトウェアの導入並びにセンサーや機器から得られるデータの活用及び当該データを活用するためのIT人材の育成は、業務全体の費用の低減並びに製品及びこれに付帯するサービスの付加価値の向上につながるものであり、これらへの投資は、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。

- (エ) 設備投資等が競争力に直結する分野に関する留意事項

- ・ 鉄鋼、化学、電子・電気、重電、航空・宇宙、医療機器等の分野は、研究開発や設備投資の質と量が競争力に大きな影響を与えるものであり、これらへの投資は、最新の技術や競合の設備導入状況等を踏まえつつ、積極的に行う。

カ 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ことは重要であり、省エネルギー対策を実施することで、売上を伸ばすことと同様に継続的に利益を得ることが可能となる。具体的な省エネルギー対策としては、エネルギー使用量の見える化、設備の稼働時間の調整や最適管理（設備の有効利用）、省エネルギー設備の導入、エネルギー管理体制の構築等が有効であり、これらを省エネルギー診断の活用等を通じて、積極的に行う。

(2) 規模別の整理

小規模（従業員 20 人未満）	中規模（従業員 20 人以上 300 人未満）	中堅（従業員 300 人以上 2000 人未満）
<ul style="list-style-type: none"> ● ア（ア）～エ（エ）から 1 項目以上 <p>※ 上記に加え、オ（ア）～カの 1 項目以上にも取り組むことを推奨する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ア（ア）～エ（エ）から 2 項目以上 ● オ（ア）～カから 1 項目以上 <p>合計 3 項目以上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ア（ア）～エ（エ）から 3 項目以上 ● オ（ア）～カから 2 項目以上 <p>合計 5 項目以上</p>

ア 小規模製造業

- ・ 小規模製造事業者は 36 万社にのぼり、中小・小規模製造事業者 41.5 万社の 86% に相当する（小規模企業白書 2016）。小規模製造事業者の 72% は常用雇用者が居り、全産業平均（44%）に比べ高いものの、その 76% は 5 人以下と極めて少人数である（小規模企業白書 2015）。
- ・ 小規模製造事業者の業績や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項目を優先して実施することが求められる。
- ・ このため、3. 実施すべき事項のうち、特に自社の強みに直結する ア（ア）～エ（エ）のうち 1 項目以上 に取り組むことを求める。
- ・ 上記に加え、自社の強みのさらなる強化に寄与する オ（ア）～カのうち 1 項目以上の合計 3 項目以上 に取り組むことを推奨する。

イ 中規模製造業（従業員 20 人以上 300 人未満）

- ・ 20人以上300人未満の中規模製造業においては、規模の増大に伴い労働生産性が順当に高まる傾向にある（経済産業省「工業統計」（2014））。自社の強みを伸ばしながら、規模を拡大していくことが有効であると考えられる。
- ・ このため、その規模も勘案し、3. 実施すべき項目のうち、特に自社の強みに直結するア（ア）～エ（エ）のうち2項目以上、強みのさらなる強化に寄与するオ（ア）～カのうち1項目以上の合計3項目以上に取り組むことを求める。

ウ 中堅製造業（従業員300人以上2000人未満）

- ・ 300人までは規模の増大に伴い労働生産性が高まるが、300～999人の中規模企業で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（経済産業省「工業統計」）。300人未満の経営から一歩進み、業務の標準化を前提としたITやロボット等の設備投資や省エネルギーの推進をより積極的に行うことが必要であると考えられる。
- ・ このため、3. 実施すべき項目のうち、特に自社の強みに直結するア（ア）～エ（エ）のうち3項目以上、強みのさらなる強化に寄与するオ（ア）～カのうち2項目以上の合計5項目以上に取り組むことを求める。

第4 海外において経営力向上のための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、指導・助言に際しては、その事業内容、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 中小企業等の規模に応じた計画認定

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

7 中小企業等の事業承継の円滑化に向けた環境整備

- ・ 国は、中小企業等が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行えるよう、中小企業等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

事業分野別経営力向上推進機関に対しては、以下の要件を満たし、かつ、以下の業務に取り組むための知見や能力を有することを求める。

1 要件

(1) 組織体制

- ・ 窓口となる拠点等と、5名以上の常勤職員を有していること。
- ・ 販路拡大、研究開発、資金調達等、中小製造業の個別の経営課題に対応できる部門、部会、部署を2つ以上有していること。
- ・ 事業分野別経営力向上推進業務に相当する業務に係る1年以上の実務経験を含む3年以上の普及啓発及び研修等又は調査研究に係る実務経験を有している者により、2(1)及び(2)の業務を実施する体制を有していること。
- ・ 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、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。

(2) 事業基盤

- ・ 自治体からの財政的支援、会員からの会費収入または自主事業による収入等、適切な収入基盤を有すること。
- ・ 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。

2 業務

(1) 企業支援並びに普及啓発及び研修等

- ・ 窓口における個別企業からの経営課題に関する相談対応や専門家の派遣、企業内人材及び支援者人材の育成、企業間連携促進のためのイベントの開催、セミナーや会報、Webサイトによる情報の発信等を図ること。
- ・ その際、IoT等の新たな技術を用いた支援にも、積極的に取り組むこと。また、導入効果の費用対効果が分かりにくいとの中小企業等からの声が多いことを踏まえ、導入効果を実感・体感出来る施設・設備を備えることが望ましい。

(2) 当該事業分野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

- ・ 中小製造事業者に対する聞き取り調査等の情報収集を行い、業績良好な企業とそうでない企業の違いを抽出し、整理、分析及び一般化を行い、製造業における経営力向上に関する最新の知見の充実等を図ること。

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

(1) 国が配慮すべき事項

- ・ 国は、地域における中小企業の支援の担い手を多様化・活性化し、中小企業等に対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。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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。

(2) 認定事業分野別経営力向上推進機関が配慮すべき事項

- ・ 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、特定の中小企業を支援対象から外すことのないようにすること。

- ・ 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。
- (3) 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5 適用範囲等

本指針の適用範囲は、日本標準産業分類に定めるもののうち、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。