

第 1 現状認識

- ・「国内卸売市場規模」は 327.7 兆円、「国内小売市場規模」は約 141.2 兆円であり、ともに、近年は横ばい傾向（平成 26 年度商業動態統計）。
- ・流通業の経営形態は多様化し、製造機能と小売機能を併せ持つ S P A のほか、電子商取引の進等による新たなプレーヤーの増加が見られている。卸売業においては、小売店の減少等による国内市場規模の縮小、同業種卸売業との競争の激化、さらには有力卸売企業間による合併統合などによる寡占化の進展等により、卸売業は厳しい環境下にある。他方で、訪日外国人需要の増加への対応や海外展開の進展等、新たな需要を取り込む動きも大企業を中心に見えつつある。従来に比べ、業種又は業態よる区別は希薄化しており、今後、データ活用等により、消費者の需要を取り込むための様々な創意工夫が進むことが想定される。
- ・「事業所数」は、卸売業では、約 37 万事業所、小売業では、約 103 万事業所が存在。卸・小売業で、産業の全事業所の 25.8%を占めているが、少子化等の影響で事業所数は減少傾向。（平成 24 年経済センサス-活動調査）
- ・「従業者数」は、卸売業では、約 380 万人、小売業では、約 740 万人。卸・小売業で、産業の全事業者数の 21.6%を占めている（平成 24 年経済センサス-活動調査）。
- ・「労働生産性」¹は、卸売業では 747 万円／年・人、小売業では 344 万円／年・人。小売業は、全産業平均（480 万円／年・人）に比べて低い水準になっている（平成 24 年経済センサス-活動調査）。
- ・「技術動向」については、店舗への集客や売上向上に寄与する IoT 等の最新技術を積極的に取り入れているのは、一部の大手企業のみであり、業界全体では技術導入があまり進んでいない。例えば、流通 BMS の導入状況は、卸・メーカーは 44.9%、小売は 26.2%（2013 年）となっている（一般財団法人・流通システム開発センター・流通システム標準普及推進協議会調べ）。
- ・このような事業分野の現状を踏まえ、事業者が生産性向上の取組を行うことにより、卸・小売業を含め、サービス業の労働生産性の伸び率を 2020 年までに 2.0%とすることが政府目標となっている（日本再興戦略）。

第 2 経営力向上の実施方法に関する事項

- ・政府目標である労働生産性の伸び率 2.0%を達成するため、事業者の提出する事業計画について、計画期間である 5 年間における年間伸び率の目標が、2%以上のものを求める。なお、計画期間が 3 年間の場合は 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こととする。

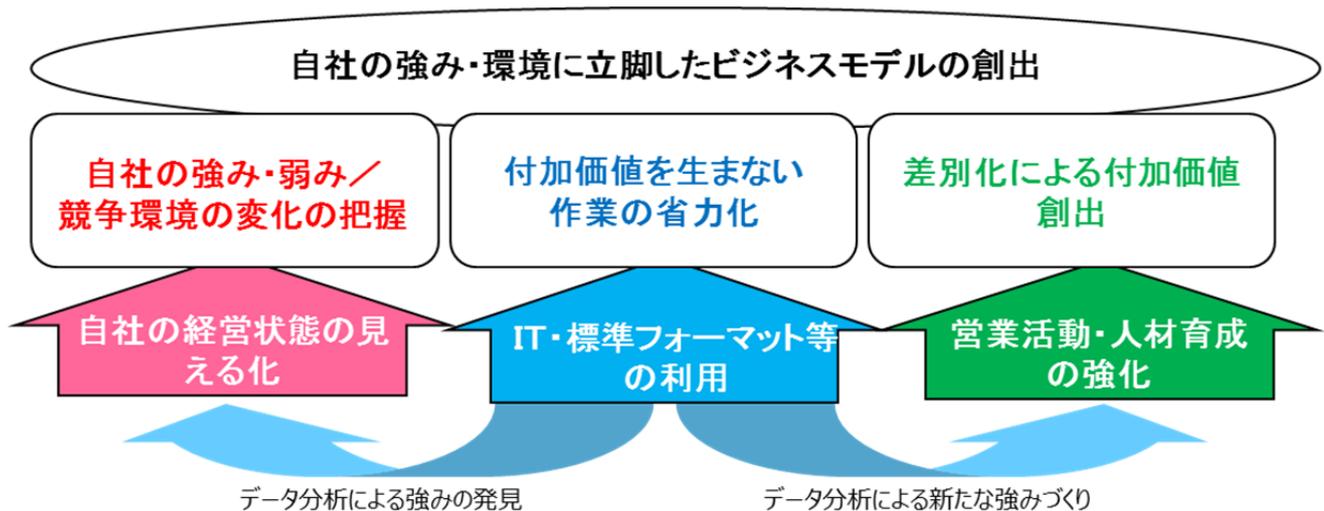
注) 労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数又は労働者数×一人あたり年間就業時間）で除したものとする。

¹ 本指針では、従業員一人あたりが創出する付加価値を労働生産性としている。

第3 経営力向上の内容に関する事項

- ・ 流通業が、生産性を向上させていくためには、自らの強み、周囲の環境に立脚した差別化されたビジネスモデルを構築し続けていくことが重要である。自社の強みである分野に経営資源を集中して付加価値を高めるとともに、当該分野以外については、ITや外部リソースを活用して効率化を図っていくことが有効である。
- ・ まずは、自社の置かれた環境を把握し、強み・弱みを認識するため、(1) 自社の経営状態等の見える化を行う。その際、市場や競争環境の変化を常に意識し、自社の強み・弱みを見直すことが重要である。
- ・ その上で、必要な作業内容及びその手法を精査し、付加価値を生まない作業を省力化するため、(2) 受発注システム等のIT及びその標準フォーマットの利用を行う。なお、これは、サプライチェーン全体の生産性向上にも寄与する。
- ・ これらの省力化を通じて生じた資金や従業員の余力を、差別化による付加価値創出に活用するため、(3) 営業活動及び人材育成の強化を行うことが必要である。その際、ITや標準フォーマットの利用を通じて得られたデータを、顧客のニーズ把握や適時適切な商品又はサービス提供に活用することが重要である。

<参考：概念図>

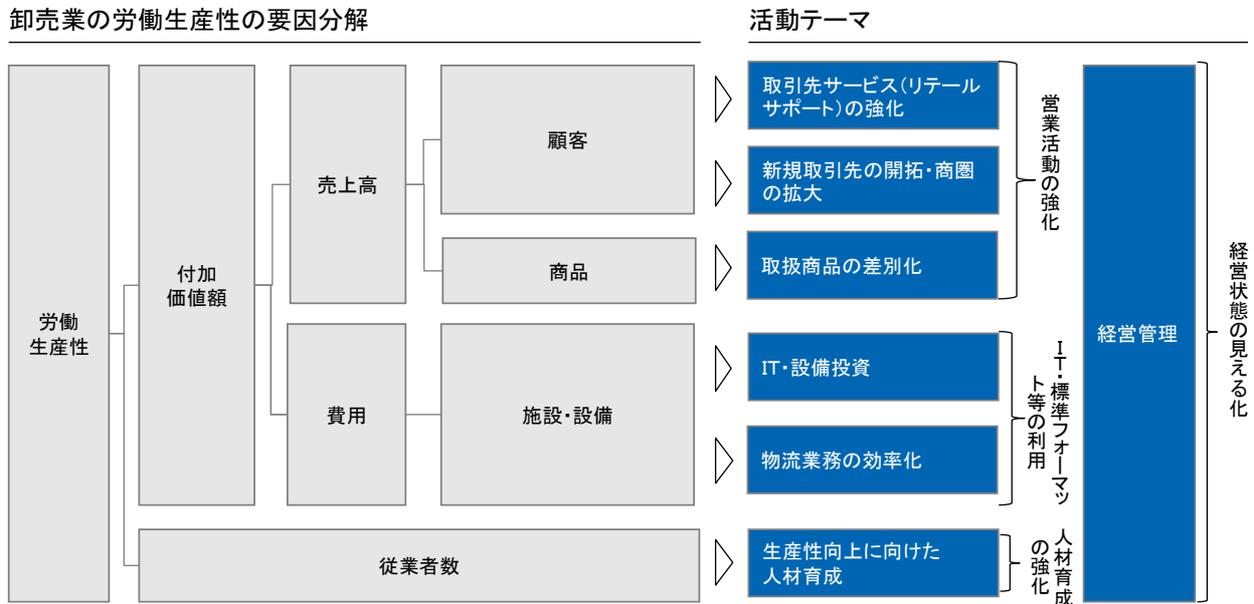


- ・ また、労働生産性を高めることは、事業全体の付加価値が向上することに加え、従業員満足度の向上にも寄与し、結果として更なる付加価値創出の好循環に繋げることができると期待される。
- ・ 労働生産性は、付加価値額と従業者数で構成される。更にこれらを、生産性向上に資する活動テーマに分けることができる。
- ・ 卸売業と小売業では、生産性向上に資する取り組み内容が、一部異なると考えられることから、以下では、卸売業と小売業に分けて、実施事項を記載する。

<卸売業>

卸売業のビジネスモデルにおいては、営業費用に占める固定費の比率が他の業態より高いことから、配送拠点や倉庫等の施設・設備の効率性が、従業員一人当たりの生産性にも大きく影響する。このことを勘案し、卸売業の労働生産性を因数分解すると以下のとおり。

<参考：卸売業の労働生産性の要因分解と活動テーマ>



(1) 経営状態の見える化

① 「経営管理」に関する事項

i) 自主管理指標の活用

規模を問わず、ローカルベンチマーク²の各指標（※）の活用により、自社の経営管理を行うことが推奨される。その他、業態の特性を適切に反映できる指標を用いることが望ましい。

（※）売上増加率（＝売上高／前年度売上高）、営業利益率（＝営業利益／売上高）、労働生産性（＝営業利益／従業員数）、自己資本比率、EBITDA 有利子負債倍率（＝（借入金－現預金）／（営業利益＋減価償却費））、営業運転資本回転期間（＝（売上債権＋棚卸資産－買入債務）／月商）等

ii) 経営全体のマネジメント

支店を有している場合は事業所を横断した経営管理が重要である。具体的には、事業所間での成功事例の共有、予算実績差異分析に基づく PDCA サイクルの構築、顧客管理、商品管理、人材管理及びオペレーション標準の確立及びルーティーン化等が有効で

² ローカルベンチマークとは、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール（道具）として、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組み。

ある。

(2) IT・標準フォーマット等の利用

①「IT・設備」に関する事項

i) ITの推進

営業力の強化及びそれによる新規顧客の獲得のために、営業支援システムや顧客管理システム、需要動向等データの分析を行うシステム等の情報システムの構築が重要である。また、財務、会計、人事、給与管理等にパッケージシステムやクラウドサービス等の標準フォーマットを導入することで、管理部門業務の効率化を推進することが重要である。

特に、モバイル端末を活用した営業支援システムや顧客管理システム等の導入は、より効率的かつ効果的な営業活動その他業務の効率化が期待できると考えられる。

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。

ii) 設備の省エネ、省力化等の推進

空調、照明、冷凍・冷蔵機器等の設備の最適管理や高効率な省エネ設備、省力化設備等の導入を促進し、エネルギー効率を高める。このことを通じて生産性向上やコスト削減を実現し、競争力の強化を図る。

iii) ロボットの導入

労働投入量を低減させることや、サービスの量や質を向上させるためには、従業員に負荷が掛かっていた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などのロボットの導入が有効である。なお、このようなロボット導入は、物流業務の効率化にも有効である。

②「物流業務の効率化」等に関する事項

物流は卸売業の根幹であり、従業員へのコスト意識の徹底を図り、TQM³などを通じて各業務の効率化等に向けた不断の取組が必要であり、受発注、庫内作業及び配送の各業務の効率化を行うことが重要である。

例えば、受発注業務については、電子的な受発注の標準システムである流通BMS等のインターネットを利用したEDI⁴の導入による精度及びスピードの向上を図ることが有効である。

庫内作業については、商品の保管場所を配送場所別にロケーション管理する等、入庫

³ トータル・クオリティ・マネジメント。組織的に製品の品質向上に取り組むTQC（トータル・クオリティ・コントロール）を発展させた形で、製造に限らず、サービスや業務、経営全体の質を向上させる手法に進化した形なのです。

⁴ Electronic Data Interchange（電子データ交換）の略。NTT東日本およびNTT西日本では2020年から2025年までに現在の公衆回線網（PSTN）のIP化を予定されており、電話網が利用できなくなるため、インターネットを利用したEDIへの移行が望ましい。

及び出庫作業の標準化を行うことが有効である。また、電子タグの活用等で物流業務の効率化を図ることも有効である。

配送業務については、他社と連携又は共同して行うことにより、同一地域の納品のための車を減らして効率化を図ることなどが有効である。

品質保持の必要な商品については、冷蔵・冷凍機器等の設備を適切に接続したコールドチェーンを整備して高品質に保つことが有効である。

(3) 営業活動・人材育成の強化

①「取引先サービス（リテールサポート）の強化」に関する事項

多様化する消費者のニーズを的確かつ迅速に把握し分析することで、取引先の活性化に貢献するとともに、取引先との関係を強化し取引の継続及び拡大を実現することが重要である。具体的には、小売店等の取引先に対し、POSデータ等の解析による品揃え、売場づくり、販売促進等の営業活動サポート、システム開発や教育又は指導等を、積極的かつ継続的に提案し実施していくことが有効である。さらに、卸売業自らによるインターネットを用いた商品販売の実施又は直営店の開設による消費者のニーズの把握も有効である。このような手段により卸売業が消費者のニーズを把握することによって、仕入先の生産者に対して消費者のニーズに適合する付加価値の高い商品の開発及び提供を要請することも可能となる。

また、ボランタリーチェーンは、小売店を組織化し、卸売業の小売店に対するリテールサポート等によって小売店の活性化に寄与し、結果的に卸売業の活性化に資するものである。このため、取引先である小売店等を加盟店とするボランタリーチェーン組織を構築することで、規模の経済性を追求する戦略も検討すべきである。

②「新規取引先の開拓・商圏の拡大」に関する事項

卸売業が厳しい競争に対処して存続し発展していくためには、既存の商圏内での販売網の拡大と同時に、商圏を新規に拡大し、新規取引先を開拓することが有効である。

なお、新規の商圏開拓に当たっては、効率的な事業運営が可能となるよう計画的に推進することが重要である。

③「取扱商品の差別化」に関する事項

卸売業の売上拡大、市場開拓のためには、市場調査に基づき、合理的に価格や販売形態を決定していくことが重要である。具体的には、取扱商品の種類を可能な限り総合的に拡大するか、又は可能な限り少ない専門的品揃えにするかについて、競合他社の動向等を踏まえ決定することが有効である。

また、取扱商品の差別化、特異化のためには、独自で自社商品（プライベート商品）を開発することも有効である。ただし、中小規模の卸売業にとっては、単独で開発することのリスクが生じる可能性もあるため、商圏を異にする卸売業と共同で開発することも検討すべきである。

④「人材育成の強化」に関する事項

卸売業の取引先サービス（リテールサポート）活動、マーチャンダイジング活動及びITの推進などを的確に履行し成果を上げるためには人材育成が必要であり、そのための経営幹部等も含めた教育訓練計画を作成することが重要である。なお、小規模企業においては一人の従業員等が複数の業務を担っていることも多く、状況に応じて柔軟に活動できる多能な人材の育成も重要であり、教育訓練計画を作成するに当たって留意する必要がある。

教育訓練の実施に当たって、自社内に教育訓練ノウハウがない場合は、外部の公共機関や事業者団体主催する研修会等を積極的に活用することが有効である。

(4) 規模別の整理

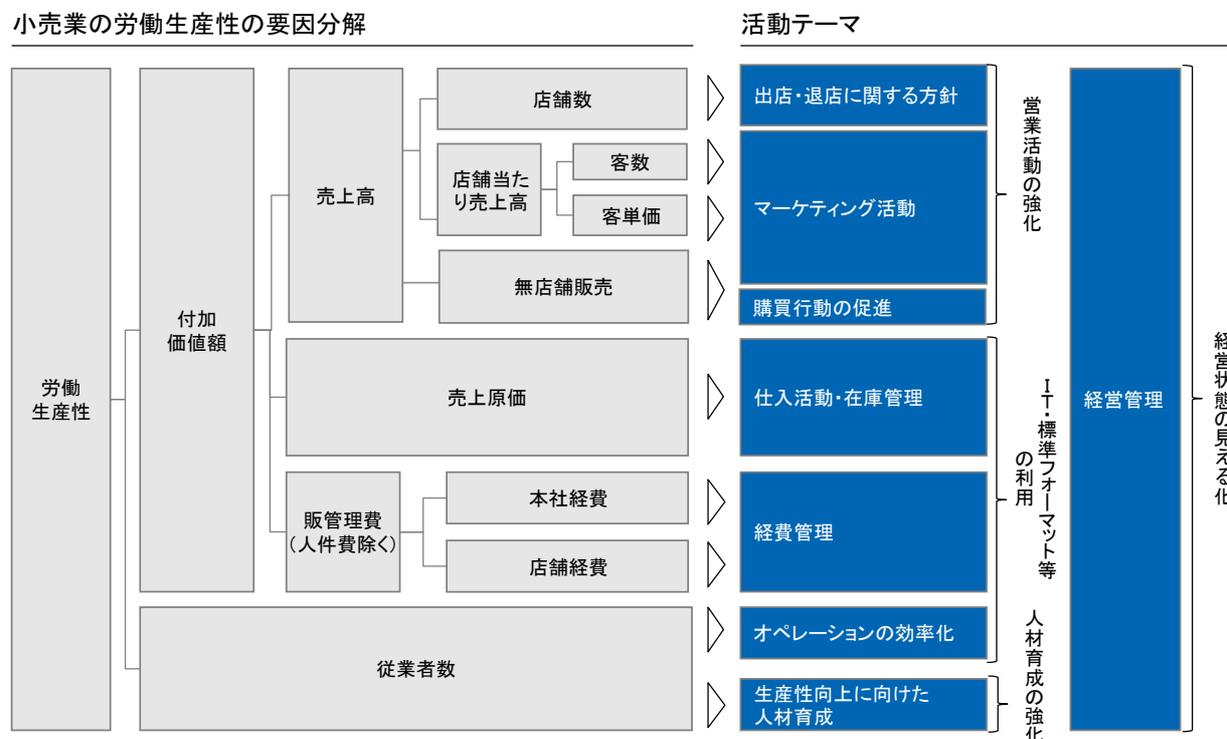
(1)～(3)の取組内容について、小規模（売上高3億円未満）、中規模（同3～30億円）、大規模（同30億円以上）に分類すると以下の表のとおりとなる。

分類	小規模 (売上高3億円未満)	中規模 (売上高3～30億円)	大規模 (売上高30億円以上)
経営状態の見える化	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所毎の損益管理 ・PDC Aサイクルの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所毎の予算策定と予実管理 ・PDC Aサイクルの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所毎の予算策定と予実管理 ・事業所を支援する本部機能の強化 ・PDC Aサイクルの徹底
IT・標準フォーマット等の利用	<ul style="list-style-type: none"> ・事務部門の外注化又はIT化 ・業務の標準化 ・事務部門のIT化 ・省エネ設備の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の標準化 ・TQC活動の実施 ・保管、配送等業務の他社との連携又は共同化 ・電子的な受発注システムの導入等による営業力の強化、新規顧客の獲得等のための情報の高度利用 ・省エネ設備の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の標準化 ・TQC活動の実施 ・保管、配送等業務の外部委託の検討 ・電子的受発注システムの高度化等による営業力の強化、新規顧客の獲得等のための情報の高度利用 ・省エネ設備の導入
営業活動の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・営業の強化 ・専門的な取扱商品の品揃えの充実 ・ホームページの作成・充実による商品情報等の発信 ・インターネット販売の実施 ・共同販売の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先サービス（リテールサポート）体制の強化 ・専門的な取扱商品の品揃えの拡大 ・ホームページの充実による商品情報等の発信 ・ショールームの設置 ・インターネット販売又は直営店の開設による消費者等ニーズの収集 ・商圏の拡大（国内） 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先サービス（リテールサポート）体制の強化 ・総合的な取扱商品の品揃え ・ショールームの設置 ・インターネット販売又は直営店の開設による消費者等ニーズの収集 ・ボランティアチェーン組織の構築 ・商圏の拡大（海外）
人材育成の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・外部の公共機関、業界団体等の研修会等を活用した多能な人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育訓練計画の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育訓練計画の作成 ・部門別教育体制の構築

<小売業>

小売業のビジネスモデルにおいては、売上高は重要な要素であり、売上高を増加させるための客数や客単価の上昇が、従業員一人当たりの生産性にも大きく影響する。このことを勘案し、小売業の労働生産性を因数分解すると以下のとおり。

<参考：小売業の労働生産性の要因分解と活動テーマ>



(1) 経営状態の見える化

① 「経営管理」に関する事項

i) 自主管理指標の活用

規模を問わず、ローカルベンチマーク⁵の各指標(※)の活用により、自社の経営管理を行うことが推奨される。その他、業態の特性を適切に反映できる指標を用いることが望ましい。

(※) 売上増加率(=売上高/前年度売上高)、営業利益率(=営業利益/売上高)、労働生産性(=営業利益/従業員数)、自己資本比率、EBITDA 有利子負債倍率(=(借入金-現預金)/(営業利益+減価償却費))、営業運転資本回転期間(=(売上債権+棚卸資産-買入債務)/月商)等

ii) 経営全体のマネジメント

チェーン展開している場合は店舗を横断した経営管理が重要である。具体的には、店舗間での成功事例の共有、予算実績差異分析に基づくPDCAサイクルの構築、顧客管理、商品管理、人材管理、オペレーション標準の確立とルーティーン化等が有効で

⁵ 脚注4参照

ある。

これらを経営者が理解し、自社のビジネスモデルに適した経営管理を行っていくことが求められる。

(2) IT・標準フォーマット等の利用

①「仕入活動・在庫管理」に関する事項

サプライチェーン全体を効率化する観点から、製造、卸、小売による連携・協業が重要である。具体的には、受発注等のバックヤードにおいて、受発注における標準システムである流通BMSの利用した取引先とのシステムの標準化を行うことが有効である。また、販売データ分析等を踏まえた販売予測に基づき仕入及び在庫の計画を策定することで、在庫量を適正に管理し、販売機会の逸失及び在庫の廃棄を削減することが有効である。

また、特に小規模な事業者は、ボランタリーチェーンへの加入により、仕入活動の共同化や、共同のシステムの活用等を図ることも有効である。

②「経費管理」に関する事項

i) 経費項目全体の可視化

経費管理を行う上では、まずは、経費項目全体を可視化することが重要である。具体的には、業務フローを整理した上で、POSや会計ソフト等、経費を容易に可視化できるシステムを導入することが有効である。

ii) 経費の最適化

ア) 販売促進費の最適化

POSや会計ソフト等のシステムを導入し、経費項目全体を見える化した上で、業務フローにおける作業の内容及び方法について精査を行うことが有効である。

また、複数店舗展開している企業やボランタリーチェーンに加入している企業であれば、店舗が個別に発注している項目の本社集中購買への切替を行うことが有効である。一店舗のみの場合でも、タブレット端末等を利用したモバイルレジの導入、合見積りの実施、従業員へのコスト意識の徹底等を行うことが有効である。

イ) エネルギーコストの最適化（省エネ）

空調、照明、冷凍・冷蔵機器等の設備の稼働状況等を適切に把握⁶し、空調運転における室内温度の最適管理、照明管理における不要な照明の消灯等を行うとともに、既存の設備と比べて高効率な機器等を導入し、エネルギー効率を高めることによりコスト削減を図ることも有効である。

③「オペレーションの効率化」に関する事項

オペレーションの効率化を進める上では、集中化、標準化、平準化、機械化及び外注化

⁶ EMS（エネルギー・マネジメント・システム）の導入、省エネ診断の受診なども有効。

が重要である。具体的には、複数店舗を運営している場合、各店舗で行っていた相当量の作業をプロセスセンター、セントラルキッチン等店外で一元的に処理することが有効である。また、POS システムや気象予報と連動した自動発注システムの導入による発注コスト削減、POS システムと会計システムの連動による会計事務の省力化、IT やロボットの活用による棚卸作業の効率化、電子タグを活用したサプライチェーンの効率化等が有効である。この際、内製化する必要がないと考えられるものは、他社との連携や外注化が有効である。

加えて、それぞれの作業において、どの従業員であっても容易にその作業ができるよう業務マニュアル等を整備することが有効である。業務マニュアルは、従業員が活用することにより、改善される仕組みを構築することが求められる。

なお、これらの項目を検討する際においては、製造業のノウハウを活用することも有効である（店舗のバックヤードも含めた効率的な動線の設計等）。

（3）営業活動・人材育成の強化

① 「出店・退店に関する方針」に関する事項

i) 出店

人口、購買力、消費者ニーズ、競争、商品調達、法規制、交通インフラ等について情報収集及び分析を行い、立地に関する評価を行い、その上で商圈分析を踏まえた収益予測を行うことが有効である。

ii) 退店

商圈の状況は時間の経過により変化するため、不採算店舗への対応を速やかに行うことが重要である。なお、退店については、地域の生活や経済への影響も考慮し、事前に自治体等に相談する等の対応を行うことが望ましい。

② 「マーケティング活動」に関する事項

i) 客数増加に関する事項

商圈における顧客のニーズや競争環境に応じて、適時、商品又はサービスの提供が行えるよう、品揃え、価格設定、販促方法等に関するマーケティング戦略を策定することが重要である。具体的には、POS レジやタブレット端末を活用したモバイルレジなどで得られた購買履歴を活用し、地場商品の発掘や PB 商品の開発による独自商品の品揃えの充実、品揃えの質と種類の選択、EDLP⁷・High and Low Pricing⁸等の価格政策、FSP⁹による顧客囲い込み、スマホアプリ等を用いた各顧客の購買履歴に基づくチラシ配布等が有効である。また、クレジットカード又は電子マネーの導入等により、

⁷ エブリデーロープライス。毎日低価格で提供し、消費者に値ごろ感を感じてもらうことで集客を図る。価格変動を抑えることでチラシ等の広告費用や店舗オペレーションコストの削減を目指す。

⁸ ハイエンドロープライシング。集客のために一部の商品を値引き販売し、他の商品も買ってもらうことで利益を確保する。

⁹ フリークエント・ショッパーズ・プログラム。ポイントカード等により顧客ひとり一人の購買データを捉えながら、セグメント別にサービスや特典を変えることで、個々の顧客に最適なサービスを提供、効率的な販売戦略により、優良固定客の維持・拡大を図るマーケティング手法。

決済の利便性の向上¹⁰を図ることも有効である。

加えて、訪日外国人の需要の取込も重要である。具体的には、店内や商品の多言語対応、消費税の免税対応、クレジットカード等の導入による決済の利便性の向上を図ることが有効である。

ii) 客単価向上に関する事項

客単価向上には、平均単価又は買上点数を増加させることが必要である。平均単価を増加させるためには、ITや標準フォーマットの利用等を通じて得られたデータを活用し、顧客ニーズを捉え、適時、魅力ある商品又はサービスを提供することが有効である。また、商品又はサービスの品質や価値を顧客に正確に伝え、理解してもらうことで、過当競争から脱却し、当該商品又はサービスに見合った価格で販売することが有効である。

買上点数を増加させるためには、発注精度の向上により欠品を減らすことや、クロスマーチャンダイジング¹¹、店内掲示等により非計画購買を誘発することが有効である。

③ 「購買行動の促進」に関する事項

販売機会の増大、安心・安全かつ円滑な決済方法や商品の受取方法の提供を通じて、最終的な購買行動に繋げていくことが重要である。具体的には、販売機会の増大に向けて、電子商取引、移動販売等の無店舗販売を積極的に導入するとともに、対象となる顧客のニーズに応じた、品揃え、価格設定、情報提供、集客方法・販促活動等に関するマーケティング戦略を策定することが有効である。また、電子商取引については、重要な消費者接点である Web サイトのデザイン、更新頻度等にも留意することが有効である。

④ 「生産性向上に向けた人材育成」に関する事項

経営状態の見える化、IT・標準フォーマット等の利用、営業活動の強化を図り、自社の強み及び自社をめぐる環境に応じたビジネスモデルを構築し、実行していくためには、それらの取組を実践できる人材が必要であり、特に、経営者、店長等のマネジメント人材の育成が重要である。こうした人材を育成するため、具体的には、社内育成制度（研修等）を始め、従業員満足度を高める人事制度（成果報酬、社員評価）、人材を確保するための採用及び任用制度等を整備することが有効である。

規模によらず、従業員が現場での経験を通じ、自らの創意工夫を活かすことは、業務の効率化又は付加価値の創出に繋がる。具体的には、社員の意欲及び能力を最大限に引き出すため、経営理念を共有するとともに、マニュアルを越えた対応ができるよう教育を行い、従業員満足度を高めることが有効である。

また、個別企業では難しい分野の Off-JT 実施、自社研修の難しい中小企業者については、地域の支援機関や大学、有識者等と連携し、先進的な研修やプログラムを開発・実

¹⁰ 偽造クレジットカードの不正使用を防止する観点から、POS レジ端末等の IC クレジットカード対応についても併せて行うことを積極的に検討することが望ましい。

(※) http://www.j-credit.or.jp/download/160223a2_news.pdf

¹¹ 異なる種類であっても関連する商品を組み合わせ、同じ売り場で売ること。

施していくことが有効である。

(4) 規模別の整理

(1) ~ (3) の取組内容について、小規模（売上高 1 億円未満）、中規模（1~10 億円）、大規模（10 億円以上）に分類すると、以下の表のとおりとなる。

分類	小規模 (売上高 1 億円未満)	中規模 (売上高 1 ~10 億円)	大規模 (売上高 10 億円以上)
経営状態の見える化	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗毎の損益管理 ・P D C A サイクルの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗毎の予算策定と予実管理 ・単品管理 ・P D C A サイクルの徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗毎の予算策定と予実管理 ・店舗を支援する本部機能の強化 ・単品管理 ・P D C A サイクルの徹底
I T ・標準フォーマット等の利用	<ul style="list-style-type: none"> ・事務作業の I T 化 ・ボランティアチェーン等のネットワークを活用した I T の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務作業の I T 化 ・棚卸し作業等の I T ・ロボット活用 ・アウトソーシングの活用 ・POS や F S P のデータ分析 ・スマホアプリを用いた販促 ・製造業ノウハウの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務作業の I T 化 ・POS や F S P のデータ分析 ・スマホアプリを用いた販促 ・無人レジ導入 ・プロセスセンター、セントラルキッチン等の一括処理センターの活用 ・自動発注の導入 ・棚卸し作業等の I T ・ロボット活用 ・アウトソーシングの活用 ・製造業ノウハウの活用
営業活動の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の顔が見えることを活かした品揃え、きめ細やかな接客 ・ボランティアチェーン等のネットワークを活用した情報収集 ・ボランティアチェーン等のネットワークを活用した仕入交渉力の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・出店又は退店に関する戦略 ・商圈の顧客ニーズ、購買履歴を踏まえた合わせた品揃え、売価設定、販売促進 ・発注精度の向上 ・ボランティアチェーン等のネットワークを活用した情報収集 ・ボランティアチェーン等のネットワークを活用した仕入交渉力の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・業態開発 ・出店又は退店に関する戦略 ・商圈の顧客ニーズ、購買履歴を踏まえた合わせた品揃え、売価設定、販売促進 ・発注精度の向上 ・規模を活かした仕入交渉（必要に応じてボランティアチェーン、共同仕入機構を活用）
人材育成の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の支援機関等による人材育成事業の活用 ・経営理念の共有 ・マニュアルを越えた対応を可能にする教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の支援機関等による人材育成事業の活用 ・経営理念の共有 ・マニュアルを越えた対応を可能にする教育 ・店長人材の育成 ・店舗間での成功事例の共有 ・シフト制による人員の効率化 ・人材育成、人事制度、採用・任用制度の整備 ・現場意見の集約 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の支援機関等による人材育成事業の活用 ・経営理念の共有 ・マニュアルを越えた対応を可能にする教育 ・店長人材の育成 ・店舗間での成功事例の共有 ・店舗間でのスタッフの調整 ・シフト制による人員の効率化 ・人材育成、人事制度、採用・任用制度の整備 ・現場意見の集約

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 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うことができるよう、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

- ・窓口となる拠点を有していること。
- ・役員（会長、副会長等）がおり、かつ、常勤職員が2人以上いること。
- ・事業者団体の運営や業界振興に係る定期的な会合を年1回以上開催していること。
- ・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に掲げる業務を行うこと。
- ・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

- ・参加事業者数が20以上であること、参加事業者の名簿・連絡先を持っていること。
- ・自治体からの財政的支援、会員からの会費収入又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) 普及啓発及び研修等

- ・企業経営や実務担当者に有益な研修事業等を年に1回以上行っていること。例えば、業界振興のための講演会、経営者セミナー、次世代経営者勉強会、国内外の大学と連携した経営者育成プログラム、酒類販売管理研修等が有効であると考えられる。なお、従業員（パート、アルバイト等の非常勤のものを含む。）の知識と技術の向上を目指した能力検定試験の実施運営等を行うことも業界振興には有効である。
- ・これらの成果について、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。なお、大学での寄附講座等、学生や社会に向けた情報発信を行うことも有効である。

(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

売上高等の業界の動向に関する調査、成功事例の調査、海外の同産業の動向に関する調査等を業界の発展に役立つ調査を、年1回以上行っていること。

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6 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 I 卸売業、小売業(小分類 533 石油・鉱物卸売業及び 605 燃料小売業は除く)に掲げるものとする。

以上