

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書

京 都 府

公益財団法人京都産業 2 1

令和 5 年 1 2 月

目 次

項目	ページ
I はじめに	1
II 申請手続の概要	4
III 経営革新計画承認申請書の作成について	5
IV 申請書の書き方の手引き	7
V 補足シートの書き方の手引き	12
VI 経営革新計画申請・承認に係るQ & A	22
VII 承認計画実施に際しての留意点について	27

～経営革新をめざす中小企業等の皆様へ～

経営革新計画の承認とは

- ◆「中小企業等経営強化法」に基づき、京都府知事が中小企業の新たな事業活動（経営革新計画）を承認するものです。
- ◆「経営革新計画」の承認企業は、経営革新のための様々な支援施策にトライすることができます。
- ◆この手引書では、経営革新計画の承認を受けるための申請手の流れや、申請書の書き方等について説明を行います。

経営革新とは

- ◆「中小企業等経営強化法」では、「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」と定義されています。
- ◆経営の相当程度の向上とは、付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費）と給与支給総額を計画期間内で、一定の割合以上伸長させることをいいます。

承認の対象となるのは

- ◆中小企業者等が作成する3年～5年（研究開発を実施する期間（以下「研究開発期間」という。）がある場合は3年～8年）の計画期間の経営革新計画が対象となります。

中小企業者等の範囲及び相談窓口は、P4～5をご覧ください。
京都府の相談窓口は、裏表紙をご覧ください。

【表 1】 特定事業者として対象となる会社及び個人

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

※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】 申請対象者となる組合及び連合会

組合及び連合会	申請対象者となる要件
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

※企業組合、協業組合は特定事業者には該当しますので、経営革新計画の対象となります。

※一般社団法人のうち、その直接又は間接の構成員の2/3以上が中小企業等経営強化法第2条第五項第1号から第7号までの特定事業者であるものについては、経営革新計画の対象となります。

【表3】個別特定事業者の相談窓口

申請者	本社所在地	相談窓口
1社単独の場合	京都市内及び向日市、長岡京市、大山崎町	公益財団法人京都産業21 お客様相談室
	上記以外の地域	本社所在地を所管する 京都府広域振興局農商工・連携推進課 公益財団法人京都産業21北部支援センター (※)
複数社共同 (代表企業が1社で本社所在地が京都府内／代表企業が複数で、本社所在地がすべて京都府内)	公益財団法人京都産業21お客様相談室または北部支援センター、京都府広域振興局農商工・連携推進課のいずれかが担当窓口となりますので、詳しくは公益財団法人京都産業21お客様相談室にご相談ください。	
複数社共同 (代表企業が複数で、それぞれの本社所在地が複数府県にまたがる場合)	国又は国の地方機関の承認案件となりますので、詳しくは近畿経済産業局へご相談ください。	

※公益財団法人京都産業21北部支援センターは、丹後地域の機械金属、繊維関係企業を担当します。

【表4】組合等の場合

申請者	事業場所	事業所(本部)所在地	相談窓口
1組合等単独の場合	京都府内で活動	京都市内及び向日市、長岡京市、大山崎町	公益財団法人京都産業21 お客様相談室
		上記以外の地域	事務所(本部)所在地を所管する京都府広域振興局農商工・連携推進課 公益財団法人京都産業21北部支援センター(※)
	府県にまたがって活動	国又は国の地方機関の承認案件となりますので、詳しくは近畿経済産業局にご相談ください。	
複数組合等 その他共同の場合	代表組合等が京都府内で活動	代表組合等が京都市内及び向日市、長岡京市、大山崎町	公益財団法人京都産業21 お客様相談室
		代表組合等が上記以外の地域	代表組合等の事務所(本部)所在地を所管する京都府広域振興局農商工・連携推進課
	代表組合等が府県にまたがって活動	国又は国の地方機関の承認案件となりますので、詳しくは近畿経済産業局にご相談ください。	

※公益財団法人京都産業21北部支援センターは、丹後地域の機械金属、繊維関係組合等を担当します。

Ⅱ 申請手続の概要

相談から計画修了までのプロセス	具体的手続	留意点
1 相談・申請	<p>◇先ずは相談窓口にて事業内容をお話してください。</p> <p>◇経営革新計画は一定の要件を満たすことが必要です。</p> <p>◇申請書等は京都府及び公益財団法人京都産業21のホームページからダウンロードすることができます。</p> <p>京都府 HP アドレス https://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/keiei-kakusin.html (公財) 京都産業21 HP アドレス https://www.ki21.jp/consultation/keieikakusin/</p> <p>◇申請は随時受付しております。</p>	<p>◆申請書等記載前に相談窓口にご連絡ください。 (京都府内相談窓口 裏表紙)</p> <p>◆要件はP8～9をご参照ください。</p> <p>◆提出時に必要な申請書等はP7をご確認ください。また、全て1部提出してください。</p> <p>◆本法に関連する支援施策を活用される場合は、並行して各関係機関とご相談ください。</p>
2 現地調査	<p>◇申請書を受付けた後、外部専門家による調査を行います。</p>	<p>◆現地調査は申請書所在地等において、計画内容を説明いただき、ものづくり等の現場を拝見します。</p>
3 審査	<p>◇書面にて審査が行われます。</p>	
4 知事の承認	<p>◇結果については、申請者あて文書にて通知します。</p>	
5 承認以降	<p>◇各種支援策の利用を希望される場合は、別途各支援機関の審査があります。</p> <p>◇計画期間の各年次終了時に、事業実施状況報告書を申請時の提出窓口にご提出いただきます。</p> <p>◇計画開始後、フォローアップのために、計画進捗状況調査を実施します。</p>	<p>◆報告書の様式は、承認を受けられた際にお渡しします。また、申請時の提出窓口にて再送付をご依頼いただいても結構です。</p> <p>◆調査実施の際は個別に連絡・日程調整させていただきます。</p>

Ⅲ 経営革新計画承認申請書の作成について

1. 申請書類及び必要提出書類について

◆申請書類は京都府のホームページ、公益財団法人京都産業21のホームページからダウンロードすることができます。

- ・ 京都府HPアドレス：<https://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/keiei-kakusin.html>
- ・ (公財)京都産業21HPアドレス：<https://www.ki21.jp/consultation/keieikakusin/>

◆提出が必要な申請書、添付資料は次のとおりです。また、提出部数は1部です。

- ① 申請書(様式第13、別表1～7)
- ② 補足シート
- ③ 決算関係書類(注)
- ④ 会社定款
- ⑤ その他必要書類(会社案内、事業計画書等)

(注) 最近2期間の営業報告書又は事業報告書、貸借対照表及び損益計算書(これらの書類が2期分ない場合にあつては、最近1期分の当該書類をご用意ください)

※複数の中小企業者、組合等で共同申請する場合は、上記③、④の書類については、参加している全ての個別中小企業者等分を提出していただきます。

2. 経営革新計画承認を受けるための要件について

1 経営革新計画の計画期間

◆承認の対象となる「経営革新計画」の計画期間は3年間から5年間(研究開発期間を設けた場合は3年間から8年間)です。

2 経営革新計画の内容

◆「新たな取組み(事業活動)」によって、経営の相当程度の向上を図るものであることが必要です。

新たな取組みの類型として、次の6つが示されており、申請書には、これらの類型の中から申請いただく計画がどれに該当するかを○印で記入いただく欄がございます。(複数選択可能)

- ①新商品の開発又は生産
- ②新役務(サービス)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
- ⑥その他の新たな事業活動

「新たな取組み」について・・・

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、原則として承認の対象となります。但し、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の対象外とします。

3 経営革新計画の計画目標

◇ 経営革新計画では、経営の向上の程度を示す次の2つの指標を使用します。（数値目標）

- 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

$$\text{①付加価値額} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費}$$
$$\text{一人当たりの付加価値額} = \text{付加価値額} \div \text{従業員数}$$

②給与支給総額 = 従業員や役員に支払う給料、賃金、賞与のほか、各種手当（残業手当、休日出勤手当、家族（扶養）手当、住宅手当等）といった給与所得とされるものの合計額。ただし、退職所得など、給与所得とされないものや福利厚生費は含まれない。

【事業期間終了時における経営指標の目標の伸び率】

事業期間終了時	「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

※年率3%以上の伸び率

※年率1.5%以上の伸び率

※研究開発期間においては、付加価値額等の承認の指標の向上は求めず、「事業期間」のみ各指標の向上を求めることとなります。例えば、研究開発期間が2年、事業期間が3年の計画の場合は、付加価値額又は一人当たりの付加価値額の9%以上の向上及び給与支給総額の4.5%以上の向上を求めることとなります。

※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良いことになっています。

計画作成にあたって（留意点）・・・

- ・ 自社のノウハウを活かした具体的事業計画であること。
- ・ 給与支給総額、付加価値額等を向上させるための具体的販売戦略であること。
- ・ 机上の空論でない事業計画及び経営数字の積算であること。

(別表2)

1、2、1-1、1-2、
1-1-1、1-1-2と
いうように、実施項目を関
連付けて記載すること。

定量化できるものは定量化（売上高や
製造原価等）した基準を設定すること
とするが、定性的（委員会の評価等）
な基準でも可とする。

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	安全で効率的な 生産方式の開発	安全委員 会の評価	毎月	1- 1			
1-1	〇〇部分の安全な △△方法の開発	製造原価	1年	1- 3			
1-2	効率的な〇〇××装置の 開発	製造原価	1年	2- 1			
2	〇〇商品の新規開拓 営業体制の確立	〇〇商品 の売上	毎週	2- 2			
2-1	マネージャーと担当営業 の2名専任体制の確立						
2-2	〇〇商品を切り口に新規開拓し た顧客に対する他の印刷物提案 営業活動	新規顧客 の売上	毎月	2- 4			
3	次期バージョンの新〇〇 商品の開発	新商品の 売上		3- 1			
3-1	〇〇××装置の開発	製造原価	1年	3- 2			
3-2	〇〇××装置の特許取得			3- 2			
3-3	〇〇××装置を利用した 〇×商品の新規開拓営業 体制の確立	〇×商品 の売上	毎週	3- 3			

実施項目を開始す
る時期を4半期単
位で記載するこ
と。1-1は初年
の最初の四半期に
開始、3-4は3
年目の第4四半期
に開始することを
示す。

具体的な実施内容
を記載すること。

自社で計画の進捗状況を評価する頻度
又は時期を毎日、毎週、毎月、隔月、
半年、1年、半年後、1年後などと記
載すること。

(別表3)

※申請企業全体の数字を記載すること
 ※百円の位を四捨五入の上、記載すること。
 ※別表3の表に整合性を持たせること。
 (整合性を持たせるために微調整していただく場合があります。)
 ※共同申請の場合、企業毎及び全体の表を作成すること。

(別表3)

経営計画及び資金計画

参加特定事業者名

〇〇株式会社

(単位 千円)

	2年前 (H30年 12月期)	1年前 (R1年 12月期)	直近期末 (R2年 12月期)	1年後 (R3年 12月期)	2年後 (R4年 12月期)	3年後 (R5年 12月期)	4年後 (年 月期)	5年後 (年 月期)	6年後 (年 月期)	7年後 (年 月期)	8年後 (年 月期)
①売上高	2,444,210	2,570,008	2,412,047	2,500,000	2,700,000	3,000,000					
②売上原価	1,903,218	1,924,208	1,837,606	1,915,000	2,000,000	2,203,000					
③売上総利益 (①-②)	540,992	645,800	574,441	585,000	700,000	797,000	営業利益は、③-④				
④販売費及び 一般管理費	515,141	518,730	504,371	520,000	627,000	712,000					
⑤営業利益	25,851	127,070	70,070	65,000	73,000	85,000					
⑥経常利益	24,351	125,870	69,070	62,500	70,000	83,000					
⑦給与支給総額	492,000	460,000	460,000	481,440	506,760	516,580					
⑧人件費	550,600	533,506	504,870	530,000	600,000	700,000					
⑨設備投資額	38,743	26,202	3,452	160,000	25,000	40,000					
⑩運転資金	48,800	51,400	48,200	50,000	20,000	10,000					
普通償却額	60,904	58,497	48,884	45,000	44,000	43,000					
特別償却額	0	0	0	40,000	6,000	10,000					
⑪減価償却費	60,904	58,497	48,884	85,000	50,000	53,000					
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)	637,355	719,073	623,824	680,000	723,000	838,000					
⑬従業員数	123	115	115	118	123	123					
⑭一人当たりの付加 価値額(⑫÷⑬)	5,182	6,253	5,425	5,763	5,878	6,813					
⑮資金調達額 (⑨+⑩)	政府系金融機 関借入	-	-	-	200,000	30,000	0				
	民間金融機関 借入	-	-	-	0	0	30,000				
	自己資金	-	-	-	10,000	15,000	20,000				
	その他	-	-	-	0	0	0				
	合計	-	-	-	210,000	45,000	50,000				

人件費は、以下の各項目の全てを含んだ総額とすること。
 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て算出すること。
 ※売上原価に含まれる労務費(福利厚生費、退職金を含ん
 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、退職金及び退職金給与
 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

減価償却費は、以下の項目の全てを含んだ総
 額とすること。ただし、各費用項目について
 把握できない場合においては、当該項目につ
 いては省くこと。
 ※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)

一人あたりの付加価値額は、
 ※勤務時間によって人数を調整すること。
 ※従業員の定義については、付加価値の定
 義と整合性のとれるものとする必要が必
 要である。
 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。)

運転資金は、
 売上債権(売掛金、受取手形)
 +棚卸資産(商品、製品、仕掛金、原材料)
 -買入債務(買掛金、支払手形)

資金調達額は、
 ※経営期間のみ記載すること。
 ※各期合計額は、各期⑨+⑩と合致すること。

(別表 4)

※経営革新計画に係るものを記載すること。
 ※共同申請の場合、企業毎及び全体を作成すること。

(別表 4)

参加中小企業者名 ○○株式会社
 設備投資計画 (経営革新計画に係るもの)

※導入年度毎に、機械設備名称等を記載すること。
 ※導入年度とは、企業の事業年度です。

(単位 千円)

	機械装置名称	導入年度	単 価	数 量	合 計 金 額
1	印刷機	令和3年度	160,000	1	160,000
2	○○商品用天糊機	令和4年度	15,000	1	15,000
3	○○商品用裁断機	令和4年度	10,000	1	10,000
4	○○商品専用自動裁断機	令和5年度	40,000	1	40,000
5					
6					
7					
8					
9					
10					

※単価は企業の固定資産計上額 (税抜き又は税込み) を記入してください。

運転資金計画 (経営革新計画に係るもの)

(単位 千円)

年 度	金 額
令和3年度	50,000
令和4年度	20,000
令和5年度	10,000

※年度とは、企業の事業年度です。

(別表5)

※組合等が申請する場合記載すること。
※賦課の基準については、生産数量（金額）、従業員数、出資金等具体的に記載すること。

(別表5) ▲

組合等が研究開発等事業に係る試験研究費に充てるためその構成員に対して賦課しようとする負担金の賦課の基準

(単位 千円)

試験研究の名称	年度	賦課基準	負担金の合計 及びその積算根拠	構成員別の賦課金額 及びその積算根拠
1 〇〇商品 研究開発	×年 度	生産数量	〇〇〇,〇〇〇 (〇〇〇円×〇〇台)	△△△,△△△ (△△△円×△△ 社・・・)
2				
3				
4				
5				

V 補足シートの書き方の手引き

本手引きは補足シートの記入について一つの「型」を示したものです。

- ・「型」は参考例であり、必ずこの通りの流れでお書きいただく必要はありませんが、書くべき項目を網羅するためにもお使いいただける資料です。
- ・申請書は補足シートの内容を基にまとめていただくことで大部分が作成できます。まずは補足シートを完成させてください。

No. 1

経営革新計画 補足シート

○企業概要

企 業 名		代 表 者 名	
所 在 地 ※1			
電 話 番 号		F A X	
担 当 者 名		メー ル ア ド レ ス	
設 立 年 月 日		決 算 期	
業 種	※産業分類小分類などを参考 にしてください 例) 電球・電気照明器具製造 業	資本金	千円 従業員数 名 ※2

※1 所在地は、実態としての活動拠点をご記入ください。（本社と異なる場所でも結構です）

※2 ・申請時点の人数をご記入ください。

- ・パート社員と正社員の区別はしないで結構です。
- ・実態として業務をされている役員は従業員数に含めてください。

直近2期の営業報告又は事業報告

現在の事業内容（主な製品・サービス内容、主な顧客・市場、生産・販売等の方法）

- ここでは、当社と当社を取り巻く業界の概要について、簡単に全体像を述べてください。
全体像を示した後、製品、サービス、顧客、市場、生産、販売などのより細かな切り口を
使って、既存事業の内容を詳しく説明していただいても良いでしょう。

（業界の概要）

- ・当社の置かれている業界について、簡潔に分かりやすくまとめてください。（業界の今後の動向について詳しい説明をされる場合は、次項「経営革新計画を作成した背景・目的」でお書きください）

(当社の概要)

- ・ 当社の現在の事業内容について、以下を参考に記述してください。
(当業界に詳しくない人が読んでもイメージが出来るよう具体的に記述してください)
＜主な製品＞
＜サービス内容＞
＜主な顧客＞
＜市場＞
＜生産方法＞
＜販売方法＞ など

(概 況)

- ・ 直近2期程度の会社の業況を以下の(例)を参考にまとめてください。

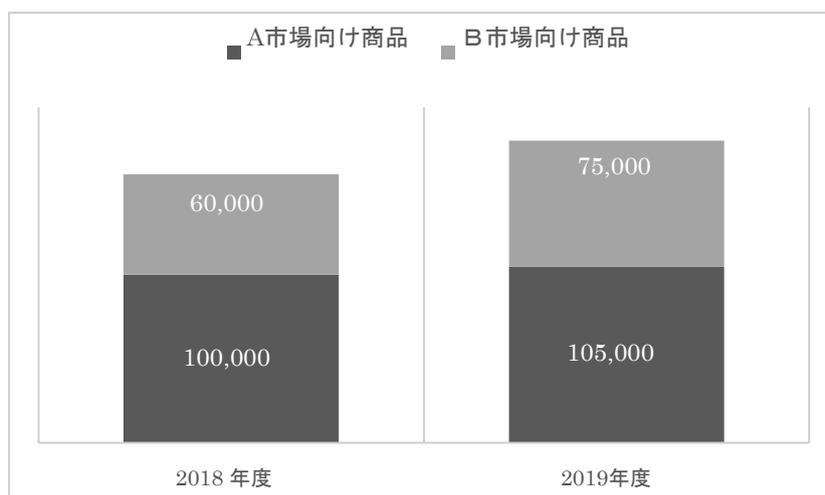
(単位：千円)

(例)	令和*年*月期 (2018年度)	令和*年*月期 (2019年度)
売上高	16,000	18,000
営業利益	****	****
経常利益	****	****

(商品別の売上)、(事業別の売上)、(対象市場別の売上)

- ・ 商品別や市場別を切り口として、当社の売上の構成をお示しください。(適宜、円グラフや積み段グラフなどを使用) なお、ここで用いる切り口は、次項の“計画の概要”に関係深いものを使用してください。

(例) < 当社の市場別の売上 >



(単位：千円)

(例)	2018年度	2019年度
A市場向け商品	100,000	105,000
B市場向け商品	60,000	75,000

○計画の概要

計画の種類 <small>(該当するものに○をつける)</small> <small>※複数への○も可</small>	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 6. その他の新たな事業活動
経営革新のテーマ	●経営革新計画のテーマを簡潔に述べてください 例) 独自の照明機器製造技術を活かした、 商店で導入しやすい革新的なディスプレイ用照明器具の商品化
経営革新計画を作成した背景・目的（業界の動向、自社の現状、課題など）	
●ここでは、前項で述べた当社の現状を踏まえて、どのような経営課題があるかを述べ、課題の解決策としての今回の経営革新計画の有効性を説明いただくと、上手くまとまります。以下の切り口を参考にしてまとめてください。	
<p>(業界の今後の動向)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業界の今後の動向について詳しい説明が必要な場合は、ここで詳しく述べてください。 	
<p>(自社の現状)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前述の業界動向の中で、当社の置かれている現状についてご説明ください。 	
<p>(経営課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの説明から浮かび上がる、当社の全社的な経営課題をお書きください。 <p style="text-align: center;">↑</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin: 0 auto; width: fit-content;"> ※ここまでは、当社の“今”についてお書きください。 </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; margin: 0 auto; width: fit-content;"> ※ここからは、当社の“これから”についてお書きください。 </div>	
<p>(計画の目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上で述べた当社の現況や経営課題を受けて、今回の経営革新計画にどのような目的があるかをご説明ください。本経営革新計画を実行することで経営課題が解決し、経営が革新されることを説明いただくと上手くまとまります。 	
<p>(標的市場の概要)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・標的にしたいと考えている市場について、以下の切り口を使ってご説明ください。 <p><標的市場の規模> …… 市場規模をご説明ください</p> <p><標的市場のニーズ> …… 現状は何が足りず、どのようなニーズがあるかご説明ください</p> <p><標的市場の将来性> …… 狙う市場の将来性をご説明ください</p> <p>※白書や政府の公表データなど、できるだけ信憑性の高い図表などを挿入していただいた方が良いでしょう。（挿入された際は必ず出所を記載してください）</p>	

(当社の狙い)

- ・ 標的にしたいと考えた市場に対して、当社はどの程度のシェア獲得を目指すか述べていただく和良好的でしょう。

※前述の「(当社の狙い)」の他、「(当社の都合)」という切り口を設けて、例えば、“現行の低収益率しか望めない市場から、高収益率が望め将来性に富む市場へシフトしたい”などの説明を加えていただいても結構です。

経営革新部分の具体的内容 (別添で作成していただいても結構です)

● ここでは、具体的な内容について、以下の切り口を参考にまとめてください。できるだけ詳しく、かつ、当業界に詳しくない人が読んでも十分に理解できる程度の内容に噛み砕いてご説明ください。

(計画の概要) … 先ず全体像をまとめて説明してください

- ・ どのようなことをしようとしているのか、具体的に説明する前に全体像をご説明ください。前述の標的市場のニーズに対して、以下の具体的内容を実行することで、それらのニーズを満たすことが可能になることを示していただくと良好的でしょう。

(計画の具体的内容)

- ・ 具体的に計画をご説明ください。

※ここはできる限り具体的にお書きください。

(計画の目標)

- ・計画の具体的内容の後には、本計画のゴールとして、どこを目標にするかをお書きください。ここでの目標とは売上高や利益についてではなく、精度向上、コスト低減、納期対応、耐久性向上など、製品やサービスの品質・価値の向上について表してください。
- ・達成時を数値で表した定量的な表や図と、どうなっていたいかを定性的に表現したものを組み合わせて書いていただくと良いでしょう。
- ・本取り組みにより「競合他社からこれだけ差別化できる」と示すことも有効です。

(本計画を進めるに当たっての課題と解決の方法)

- ・本経営革新計画を進めるに当たり、実行面での課題として認識されていることをお書きください。そのうえで、認識されている課題を克服する方法についても考察してください。
(計画推進上の課題を個別に克服することで、本計画全体の実現可能性が高まることを示していただければ、より信憑性が高い計画であると見られます)

※「経営革新部分の具体的内容」の枠については“なぜ行うか”“何を行うか”
“どのように行うか”を、漏れなく書き出すことがポイントです。

経営革新部分の新規性（他社（業界）における導入（参入）状況、競合状況、既存技術との相違点、性能、価格など）

● ここでは、本計画で実行する内容の新規性について、以下の切り口を参考にまとめてください。特に当社の既存技術（既存サービス・既存の販売方法）との違いについては分かりやすく説明してください。

注）他社との比較優位性については次項「開発に関する技術・ノウハウ・自社の強み」の中で述べてください。

- ・市場における新規性を示すため、以下の項目などから説明しやすい切り口を用いてご説明ください。
 - （業界における参入状況）
 - （他社の導入状況）
 - （競合の状況）
 - （当社の既存技術（製品）（サービス）との相違点）
- ・以下のような比較表で、当社の従来技術やサービス、販売方法などと比較して優位な点を示すと分かりやすくなります。（軸の切り口は当社の今回の計画に合うよう、検討のうえで選定してください）

(例) < 当社既存技術と新技術の比較 >

	当社従来技術 A	当社新技術 C
〇〇技術		※優位性を示してください
〇〇技術 など		

(例) < 新規性・収益性の比較 >

	新規性	収益性
既存技術	× ※説明を加えてください	△
新製品 (計画製品)	◎	○

(実現可能性について)

- ・ 技術面や収益面で既存と比べて優れたものであるほど、根拠を示しつつ、できるだけ具体的に実現可能性が高いことを説明されると良いでしょう。

開発に関する技術・ノウハウ・自社の強み（自社が開発できる理由、技術的根拠、協力・指導機関、他社との優位性など）

● ここでは、本経営革新計画が当社でなぜできるかについて、以下の切り口を参考にまとめてください。特に他社と比較した際の優位性についてはここでしっかり説明してください。

（本開発の基礎となる技術）

- ・本計画における開発を可能とする前提の技術があれば、まずお示してください。

（活用できる自社の強み）

- ・本計画を進めるうえで武器となる当社が保有する強みについて、以下を参考に説明しやすい切り口から述べてください。

- <これまでの事業の中で培った技術力>
- <他社にないノウハウ>
- <活用できる特許>
- <社内の有能な人材>
- <ネットワーク> など

（自社が開発できる理由）

- ・他社ではできないことが、なぜ当社ではできるかについて説明していただいても結構です。

（他社との比較優位性）

- ・文章での説明に加えて、以下のような比較表で他社の製品やサービスと比べて優位な点を示すと分かりやすくなります。（軸の切り口は当社の今回の計画に合うものを選んでください）

（例） < 他社製品との比較 >

	競合 A 社商品	当社既存製品 B	当社計画製品 C
性能			※優位性を示してください
価格			
汎用性 など			

計画推進者の経歴（計画推進のキーマンの経歴）

●ここでは、計画推進者の経歴を述べて、事業の実現に必要なスキルがあることを示してください。

- ・本計画に対する推進者の想いに触れていただいても構いません。
- ・プロジェクトなどの事業の推進体制や社外との協力体制について、特記すべきものがあれば、ここで述べていただいても結構です。

特許申請の有無（特許・実用新案・意匠）※ある場合は、添付してください。

●ない場合は、“特になし”とお書きください。（空欄にしないでください）

売上げ目標達成方法について（想定している顧客、流通・販売方法及び引き合い状況、テストマーケティングでの反応など）

● ここでは、新商品・新役務、またはそれらの新たな供給方法の導入など、具体的な売上げに結びつけ、目標を達成するための方法について、以下の切り口を参考にできるだけ詳しくお書きください。

（ここでお書きいただきたい項目には、販売促進、見込客収集、営業手法改善、販売戦略全般などが含まれます）

（想定する顧客）、（テストマーケティング時の反応）、（販売チャネルの工夫）

（現状の引き合いの状況）、（引き合い獲得の方法）、（見込客の発掘の方法）

（販売方法の工夫）、（販売体制の整備）、（営業方法の工夫）

（営業体制の構築）など

（スケジュール）

・ 以下のように大まかな作業内容を書き出し、表で示してください。

（内容に挙げる項目は、申請書の（別表2）の詳細な記載を大まかにくくった項目で結構です。（別表2）の内容と整合するよう注意して作成してください）

・ 上段を開発・生産面に関するスケジュールとし、下段は営業・販売面に関するスケジュールとしていただくと分かりやすいでしょう。

（例） < 開発から販売までのスケジュール >

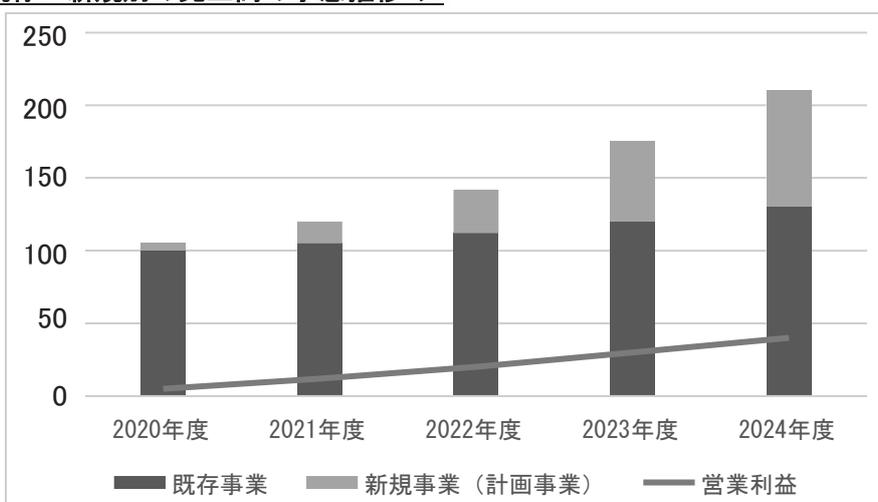
作業内容	2020年度			2021年度			2022年度			2023年度			2024年度												
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
① ○○○の開発・製品化																									
試作機開発																									
耐久テスト																									
量産試作																									
量産機販売																									
改良点の検討																									
② システムとの連携																									
データベースとの同期化																									
モニタリングのシステム化																									
③ 販売促進活動																									
テストマーケティング																									
製品パンフレット・HP作成																									
展示会出展と準備																									
営業体制再構築																									
営業活動																									

（売上目標）

・ 計画期間に応じて、既存事業と新規事業とに分けて売上高の推移をお書きください。

（以下の計画は5年計画で策定した場合です。申請書の（別表3）と整合させてください）

(例) < 既存・新規別の売上高の予想推移 >



(例)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
既存事業	100	105	112	120	130
新規事業 (計画事業)	5	15	30	55	80
営業利益	5	12	20	30	40

(単位: 百万円)

期待する支援施策

● 本計画が承認された際に期待する支援の内容についてお書きください。

例) 政府系金融機関による低利融資制度
信用保証の特例

VI 経営革新計画申請・承認に係るQ&A

◆経営革新計画の申請・承認について、よくある質問及びその回答を以下に掲載しますので、参考にしてください。

Q 1

経営革新計画の承認までの流れはどのようなものですか。
また、承認を受けることにより、支援策が利用できると聞いたのですが。

A

経営革新計画の承認を受けるためには京都府の相談窓口（公益財団法人京都産業21お客様相談室又は北部支援センター、京都府各広域振興局農商工連携・推進課）に事前に相談をして、「経営革新計画」を作成し、承認申請書を提出します。

京都府では、承認申請のあった経営革新計画に対し、新しい取組みかどうか、事業活動の向上に大きく資するものか（経営の相当程度の向上が図れるか）どうか等の審査を行います。

承認を受ければ各種支援措置の活用が可能となりますが、融資等については別途審査が行われますので、経営革新計画の承認を受ければ必ず融資等が受けられるわけではありません。

Q 2

申請の締め切りはありますか。

A

経営革新計画の申請は随時受け付けています。新事業の計画を立てられる際に、相談窓口にご相談してください。

Q 3

複数の企業で新事業を展開します。承認の対象となりますか。
また、NPO法人、医療法人などは対象となりますか。

A

経営資源に限りのある中小企業の経営革新には、他社との柔軟な連携関係を最大限活用することも必要です。このため、経営革新計画申請では、1社単独の計画だけでなく、異業種交流グループや組合（協同組合等）での申請も可能です。複数社の申請の場合は、京都府知事ではなく経済産業局長などの承認案件になる場合がありますので、事前にご相談ください。

また、NPO法人（特定非営利活動法人）は、会社又は個人ではないため、申請の対象外となります。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あるが、法第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、個人開業医は個人事業主であり、中小企業等経営強化法における特定事業者に該当しますので、申請の対象となります。

Q 4

経営革新計画の承認基準の「新たな事業活動」とは、どのようなことを意味しているのですか。

A

承認の対象となる経営革新計画の内容としては、以下の6種類に分類されます。

- 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
- ⑥その他の新たな事業活動（上記の5類型のいずれにも当てはまらないもの）

このように、「新たな事業活動」については多様なものが存在しますが、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・方式でも原則として承認対象とします。

但し、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対象外とします。

Q 5

「経営の相当程度の向上」とはどういう意味ですか。

A

経営革新計画の申請においては、事業者が経営の向上に関する目標を立てることにより、経営目標を達成するための努力を促しています。

経営革新計画では、「付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費）」または「一人当たりの付加価値額（付加価値額／従業員数）」の伸び率が、事業期間が5年の場合は15%以上、4年の場合は12%以上、3年の場合は9%以上、及び「給与支給総額」の伸び率が、事業期間が5年の場合は7.5%以上、4年の場合は6%以上、3年の場合は4.5%以上のものである必要があります。

Q 6

既に新商品の開発は終わっていますが対象となりますか。

A

経営革新計画の場合、付加価値額が伸びることが条件になっていますので、たとえ新商品を開発することができてもそれが売れなければ付加価値額が伸びることは考えられません。そのため、新商品の開発が既に終了していても、これからどのように販売をしていき、売上げを確保し付加価値額を伸ばすかがカギとなりますので、商品開発が終了していても承認の対象となります。

逆に、これから商品を開発する場合は、その商品が技術的にすばらしいことが予測されても、市場性が見込みにくい場合は、承認の対象とならないことも考えられます。

Q 7

他の企業が開発した技術や方式を導入して新たな事業活動を行う場合は対象となりますか。

A

その技術や方式が既に広く普及しているものでなければ原則として承認の対象となりますが、その技術や方式を導入する際、あなたの企業として何らかの工夫や今までの経営ノウハウ等が活用できる計画を立ててください。

Q 8

経営革新計画のポイントは何か。

A

申請書は様式が定められており、スペースが限られていますので、概要を記入していただくことになります。そのほか、新商品や新サービスの開発の場合はその商品を説明した概要書が必要になります。また、新商品の販売計画（ターゲットの絞り込みや販路確保の状況など）やそれを実現するためにどのような事業展開を行っていくかなど、総合的な経営計画（年次計画）をたてる必要があります。その際には、同業他社の状況や市場の動向、従来商品（サービス）との比較などの分析も必要です。

Q 9

窓口で経営革新計画の内容について説明を求められる（ヒアリング）そうですが、どのようなことに注意すればいいですか。

A

窓口では、事前相談の段階から、現状や、これから行う事業内容（経営革新計画）のポイントをお聞かせいただいています。経営革新計画のポイントをお聞かせ願うのは、貴社の計画が法律の趣旨に沿ったものであるかどうか、計画内容が理解できるような申請内容になっているか、計画を説明する補助資料などは必要ないか、などの観点からヒアリングを行い、アドバイスを差し上げるためです。申請書の受理後に外部専門家による調査も実施します。

Q 10

計画終了時に目標を達成できなかった企業には何らかのペナルティがあるのですか。

A

経営の向上に関する数値目標が達成されていないことを理由に承認を取り消したり、融資の引き上げ等を行ったりするようなペナルティは特に規定していませんが、各自、当初の計画通りに事業が進むよう、進捗状況等の管理には十分ご注意ください。もし、計画遂行上、支障が生じた場合、また変更を要する場合は、申請時の窓口にご相談いただき、必要に応じて変更申請等の手続きをとってください。

Q11

経営革新計画の申請にあたり、特に注意すべき点はなんですか。

A

まずは、しっかりした事業プランを作成することが重要です。

また、経営革新計画は「新商品の開発や生産、商品の新たな生産の方式の導入等新たな事業活動を行うことにより、経営の相当程度の向上を図ること」ですので、自社の何らかのノウハウを生かして新たな事業活動を行うこととともに、経営の相当程度の向上を図るためのしっかりした販売戦略が必要です。

特に、新たに自社製品化を図ろうとする企業については、販売戦略が重要です。

Q12

事業内容として、経営革新計画として認められないものはありますか。

A

自社にとって「新たな事業活動」であっても、同業他社で相当程度普及している技術・方式であれば、承認の対象になりません。

しかし、形だけを見ると、他社と同様の事業であっても、自社の何らかのノウハウを活かして他社と差別化を図り、利益を伸ばすことができる計画であれば対象になりますので、詳しい計画内容について、ご相談ください。

Q13

既に新規事業の研究開発に着手していますが、その場合でも対象になるのでしょうか。

A

既に研究開発に着手していても、今後、更に事業を進めて、販売する等の利益計画があれば対象になります。

逆に、全くの机上の計画（構想）段階では申請できませんので、ご注意ください。

Q14

京都府では、申請書とは別に「補足シート」を求めているとのことですが、その理由は何ですか。また、どのように作成すればよいのですか。

A

京都府では、「補足シート」により、計画策定に至った経緯、計画の具体的内容、計画の新規性・独自性、今後の利益計画等についてまとめていただいています。

これにより、申請者の経営革新計画についての整理に役立てていただく目的があります。なお、申請書の記入欄の大部分は、作成した補足シートを基に計画の要旨をまとめていただくことをご記入いただけます。

Q15

経営革新計画の相談にあたっては、申請書等がある程度作成してから行った方がよいのでしょうか。

A

事前に申請書等の作成は不要です。既存の資料や、口頭により企業が考えておられる事業プランのお話をしてください。

その上で、経営革新計画に該当するか否かの判断や、申請書等へ記載すべき内容についてアドバイスを受けてください。

Q16

地元の商工会（会議所）の支援を受けているのですが、相談・受付窓口との関係はどういうことになっているのですか。

A

相談・受付窓口と商工会（会議所）とは連携を図っていますので、商工会（会議所）の支援を受けながら、窓口にご相談ください。

Q17

個人事業主の場合、給与支給総額はどのように計算するのですか。

A

青色申告を行っている個人事業主の場合は、青色決算申告書内の給与賃金（⑳）、専従者給与（㉔）、青色申告特別控除前の所得金額（㉔）の合計となります。青色申告を行っていない個人事業主の場合は、収支内訳書内の給料賃金（㉑）等から算出します。

VII 承認計画実施に際しての留意点について

経営革新計画を承認された企業様におかれましては、以下の点についてご留意いただきますよう、お願いいたします。

① 承認された企業様へのお願い

1) 年度ごとに実施状況の報告をお願いします

※毎年、各会計期間が終了した時点で実施状況報告書（別添様式）を提出してください。

- 提出期間 … 承認計画終了まで毎年
- 提出時期 … 各会計期間が終了し、決算期から3か月以内
- 提出窓口 … 経営革新計画の承認申請書等を提出された下記の窓口
 - ・ 京都府各広域振興局農商工連携・推進課
 - ・ （公財）京都産業21お客様相談室又は北部支援センター

※別途連絡の上、進捗状況に関する聞き取り調査を実施することがありますので、ご協力いただきますようお願いいたします。

2) 事業内容や実施状況に大幅な変更があった場合はご連絡願います

事業内容や資金計画等の実施状況に大幅な変更があった場合は、計画の変更承認が必要ですので、速やかに上記の提出窓口にご連絡ください。

② 留意事項

1) 許認可に係る事業の推進に当たって

承認を受けた計画に、国・都道府県などの許認可に係る内容がある場合（例：医療器具、薬品等に関する分野への進出等）は、関係監督官庁とよく連絡を取り、事業を進めてください。（尚、当計画承認は、これらの許可等を保証するものではありませんのでご注意ください。）

2) 融資及び信用保証制度の利用に当たって

金融機関からの融資及び信用保証協会の保証の利用を希望される場合は、知事による経営革新計画の承認とは別に、金融機関及び信用保証協会による審査がありますので、金融機関や信用保証協会と連絡を取りつつ計画を進めてください。

（知事から経営革新計画が承認されても、必ずしも融資や保証が受けられるとは限りません）

また、税制上の優遇措置を利用される場合にも、税務当局とよくご相談ください。

(別添様式)

経営革新計画実施における実施状況報告書（計画と実績について）

京都市知事 様

企業名： (株)●●●●●
決算期： ●月
管理番号(事務局記入)： (単位:千円)

上段:計画 下段:実績	直近期末 (●年●月期)	1年後 (●年●月期)	2年後 (●年●月期)	3年後 (●年●月期)	4年後 (●年●月期)	5年後 (●年●月期)	6年後 (●年●月期)	7年後 (●年●月期)	8年後 (●年●月期)
売上高(全体)									
営業利益									
経常利益									
給与支給総額									
従業員数									
販路拡大状況	本経営革新計画に係る販路の拡大状況について簡単に ご説明下さい⇒								
知的財産取得 状況	本経営革新計画に係る知的 財産(特許、実用新案、意 匠、商標等)を取得された場 合は、その概要をご記入下 さい⇒								
公的認証取得 状況	本経営革新計画に関係する 公的認証(元氣印等)を取得 された場合は、その名称をご 記入下さい⇒								
マスメディア掲 載状況	本経営革新計画の事業がマ スメディアに掲載、報道され た場合はご記入下さい⇒								
備 考	本経営革新計画に関係し て、上記以外に特に説明が 必要な事項があればご記入 下さい⇒								

この「直近期末」の欄には、計画の申請時に計画書に記入された数値を入れます。

直近の実績（各期分）は、毎年の報告時に順次記入していきます。
（初めての報告なら「1年後」の欄に記入します）
点線部分の上段には申請時の計画数値を、下段には実績数値を記入してください。

※「直近期末」とは、申請日以前の直近の期末を指します。

※点線で区切られているところは、上段に計画値、下段に実績値を記載して下さい。

※承認企業のフォローアップ実施のため、本書に書かれた情報は京都市と(公財)京都産業21とで共有します。予めご了承下さい。

※様式は変更することがありますのでご了承ください。

京都府の相談窓口一覧

本社所在地	機 関 名	T E L
京都市・向日市・長岡京市・大山崎町の方	公益財団法人京都産業 2 1 お客様相談室 (京都市下京区中堂寺南町134)	075-315-9090
宇治市・城陽市・八幡市・京田辺市・ 木津川市・久御山町・井手町・宇治田 原町・笠置町・和束町・精華町・南山 城村の方	京都府山城広域振興局 農商工連携・推進課 (宇治市宇治若森 7-6)	0774-21-2103
亀岡市・南丹市・京丹波町の方	京都府南丹広域振興局 農商工連携・推進課 (亀岡市荒塚町 1-4-1)	0771-23-4438
福知山市・舞鶴市・綾部市の方	京都府中丹広域振興局 農商工連携・推進課 (舞鶴市字浜 2020)	0773-62-2506
宮津市・京丹後市・伊根町・与謝野町の方 (織物・機械金属業関係を除く)	京都府丹後広域振興局 農商工連携・推進課 (京丹後市峰山町丹波 855)	0772-62-4304
丹後地域の織物・機械金属業関係の方	公益財団法人京都産業 2 1 北部支援センター (京丹後市峰山町荒山 225)	0772-69-3675

京都府商工労働観光部 ものづくり振興課

〒602-8570 京都市上京区下立売通新町西入藪ノ内

町TEL:075-414-4851 / FAX:075-414-4842

<https://www.pref.kyoto.jp/sangyo-sien/keiei-kakusin.html>