

平成28年度 伴走型小規模事業者支援推進事業

# 和木町地域経済動向調査報告書

平成29年2月

和木町商工会

土井合同事務所 土井 一海

# 目 次

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 第1章 地域経済動向調査の概要.....                  | 2  |
| (1)地域の経済動向調査.....                     | 2  |
| (2)和木町における企業の活動状況.....                | 2  |
| (3)調査方針や期間・方法.....                    | 3  |
| 第2章 地域経済動向調査結果.....                   | 4  |
| 1. 和木町の経済指標.....                      | 4  |
| (1)和木町人口.....                         | 4  |
| (2)和木町都市計画マスタープラン_実現化プログラム.....       | 5  |
| (3)和木町の地域創成.....                      | 6  |
| (4)隣接する岩国市の経済.....                    | 7  |
| 2. 山口県の経済情報.....                      | 8  |
| (1)山口県金融経済情勢(2016年12月).....           | 8  |
| (2)山口県金融・経済レポート.....                  | 9  |
| 3. 業種・業界及び商品・技術情報.....                | 10 |
| (1)業種・業界情報.....                       | 10 |
| (2)商品・技術・経営情報.....                    | 11 |
| 4. 経営情報.....                          | 13 |
| (1)J-NET21の「経営自己診断システム」を活用した経営分析..... | 13 |
| (2)事業承継.....                          | 15 |
| (3)売上拡大を考える.....                      | 19 |
| (4)業務効率化.....                         | 21 |
| (5)人事管理の基本.....                       | 23 |
| (4)資金繰り表作成.....                       | 29 |
| 5. 和木町商工会の経営支援の取り組み.....              | 30 |
| 6. 補助金情報.....                         | 31 |
| (1)平成28年度補正「小規模事業者持続化補助金」.....        | 31 |
| (2)平成28年度補正「ものづくり補助金」.....            | 32 |
| (3)平成28年度やまぐち地域中小企業育成事業助成金.....       | 33 |
| (4)チャレンジやまぐち中小企業総合支援事業.....           | 34 |
| (5)業務改善助成金.....                       | 35 |

# 第1章 地域経済動向調査の概要

## (1) 地域の経済動向調査

### ① 指針③について

当地域は、石油コンビナート・化学関連工場といった大規模企業を有する企業城下町であり、それに関係する企業は景気変動の影響を受けやすい。また、地域住民の多くは大規模企業に就労しており、景気動向により賃金水準が下落すれば、小売・サービス業も多大な影響を受ける。地域の中小・小規模企業等の持続的発展のためには、個々の企業規模・業種・業態、人材等の経営資源、商圈から見た事業の将来性を把握した上で、経営の意思決定に必要なとされる情報を提供する必要がある。

そのためには、個別企業訪問(巡回指導)による経営課題等聞き取り調査、またアンケート調査により企業の支援ニーズ等を把握した上で、国・県・市や金融機関等が実施する一般的な経済動向調査・統計調査、また当会で実施している景況調査等により、和木町はもとより、同一経済圏にある岩国市、隣接する広島県周辺地域を含めた経済動向情報を収集する。また、収集した情報は活用しやすいように、地域シンクタンク・中小企業診断士等の専門家を活用して分析・加工し、必要な時に、必要な情報を、必要な企業に積極的に提案していく。

### ② 事業内容

巡回指導により企業情報を把握した上で、業種別・業態別・商圈別等の基準により地域経済動向の各項目について精査し、金融機関関連のシンクタンク等が実施している地域経済動向調査、行政が実施する国勢調査・経済センサス、消費者動向等の調査結果から必要な情報を収集する。現在の活用予定の調査等は以下のとおりであるが、金融機関等が発行する刊行物は各種統計調査をとりまとめてしており、必要に応じて活用資料の充実を図る。

## (2) 和木町における企業の活動状況

出典：平成21年経済センサス-基礎調査(確報)結果の概要(山口県)：該当箇所を抜粋表記

### ① 事業所数・従業者数

和木町の事業所数は200で、従業者数は3,439人。km<sup>2</sup>当たり従業者数は、和木町が3,25.7人で山口県内市町の中で最も多い。

表 I-2 市町別事業所数、従業者数、1事業所当たり従業者数、1km<sup>2</sup>当たり事業所数及び従業者数(総数)

| 事業所数<br>順位 | 従業者数<br>順位 | 市町  | 事業所数   | 従業者数    | 1事業所当<br>り従業者数 | 1km <sup>2</sup> 当たり |       |
|------------|------------|-----|--------|---------|----------------|----------------------|-------|
|            |            |     |        |         |                | 事業所数                 | 従業者数  |
|            |            | 山口県 | 70,889 | 673,773 | 9.5            | 11.6                 | 110.2 |
| 5          | 5          | 岩国市 | 7,024  | 61,420  | 8.7            | 8.0                  | 70.3  |
| 19         | 17         | 和木町 | 200    | 3,439   | 17.2           | 18.9                 | 325.7 |

## ② 業種別状況

和木町の企業を業種種別にみると、建設業が45、卸売業・小売業が42と多く、この2業種で43.5%となる。また、和木町の建設業の全産業に占める割合22.5%は、山口県内市町の中で最も高い。その他では、宿泊や飲食、生活関連のサービス業が多く、製造業や運輸業は1桁にとどまっている。

| 事業所数<br>順位 | 従業者数<br>順位 | 産業大分類             | 事業所数 | 従業者数              |                   | 1事業所当<br>り従業者数 |
|------------|------------|-------------------|------|-------------------|-------------------|----------------|
|            |            |                   |      | 全産業に占め<br>る割合 (%) | 全産業に占め<br>る割合 (%) |                |
|            |            | 全産業               | 200  | 100.0             | 3,439             | 17.2           |
| 17         | 17         | 農林漁業              | 0    | 0.0               | 0                 | 0.0            |
| 17         | 17         | 鉱業、採石業、砂利採取業      | 0    | 0.0               | 0                 | 0.0            |
| 1          | 4          | 建設業               | 45   | 22.5              | 230               | 5.1            |
| 7          | 1          | 製造業               | 9    | 4.5               | 1,681             | 186.8          |
| 14         | 15         | 電気・ガス・熱供給・水道業     | 2    | 1.0               | 11                | 5.5            |
| 16         | 16         | 情報通信業             | 1    | 0.5               | 2                 | 2.0            |
| 10         | 2          | 運輸業、郵便業           | 7    | 3.5               | 314               | 44.9           |
| 2          | 3          | 卸売業、小売業           | 42   | 21.0              | 285               | 6.8            |
| 13         | 13         | 金融業、保険業           | 4    | 2.0               | 54                | 13.5           |
| 7          | 12         | 不動産業、物品賃貸業        | 9    | 4.5               | 67                | 7.4            |
| 11         | 5          | 学術研究、専門・技術サービス業   | 6    | 3.0               | 146               | 24.3           |
| 5          | 9          | 宿泊業、飲食サービス業       | 15   | 7.5               | 100               | 6.7            |
| 4          | 7          | 生活関連サービス業、娯楽業     | 16   | 8.0               | 128               | 8.0            |
| 9          | 10         | 教育、学習支援業          | 8    | 4.0               | 80                | 10.0           |
| 6          | 6          | 医療、福祉             | 11   | 5.5               | 129               | 11.7           |
| 14         | 14         | 複合サービス事業          | 2    | 1.0               | 19                | 9.5            |
| 3          | 8          | サービス業（他に分類されないもの） | 18   | 9.0               | 115               | 6.4            |
| 12         | 11         | 公務（他に分類されるものを除く）  | 5    | 2.5               | 78                | 15.6           |

## (3) 調査方針や期間・方法

### ① 調査方針

平成28年度に実施した「小規模企業支援ニーズ調査」で明らかになった、以下の和木町商工会の特性と共に、経営環境の把握に必要な、和木町の事業所数や従業者数及び、建設業や卸売業・小売業が多い、和木町の特性を踏まえ、地域経済動向調査を行う。

- ・「後継者なし」が69%(34件)を占めている。
- ・経営で気になっている項目で、最も多かったのは「売上の減少」が31%、2番目は「資金繰り」。
- ・問題解決には「現状を把握し、将来への展望や効率化を分析するための自社経営分析」が必要。

### ② 調査期間

- 調査・編集期間:平成29年1月10日～平成29年1月31日
- 調査内容:行政が実施する国勢調査・経済センサス、消費者動向等の調査結果から必要な情報を収集し、取りまとめる。

### ③ 調査のとりまとめにあたって

- ・ 国・県・市の統計情報には出典を記載した。
- ・ その他、一般的な経済動向調査についても、著作権に配慮し、とりまとめを行った。

## 第2章 地域経済動向調査結果

### 1. 和木町の経済指標

出典：和木町ホームページ：該当箇所を抜粋・一部を編集した。

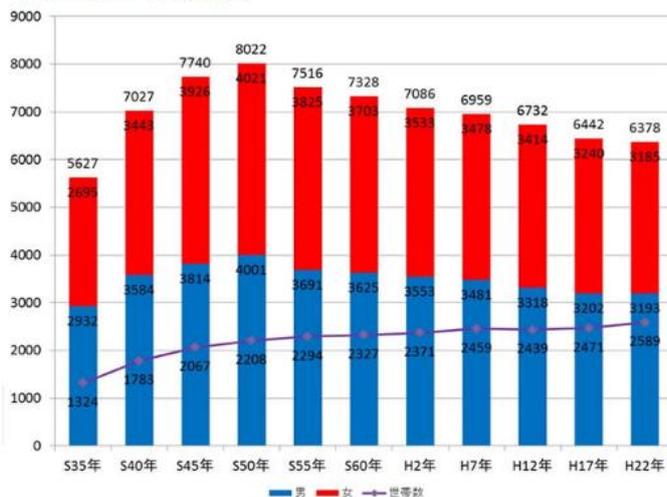
#### (1)和木町人口

本町の人口を国勢調査の推移で見ると、昭和 50 年までは着実に増加傾向を示していたが、昭和 50 年の 8,022 人を境に昭和 60 年には 7,328 人と減少傾向となり、平成 7 年には 6,959 人となり、昭和 40 年以降では初めて 7,000 人を割り、さらに、平成 22 年には 6,378 人にまで減少している。

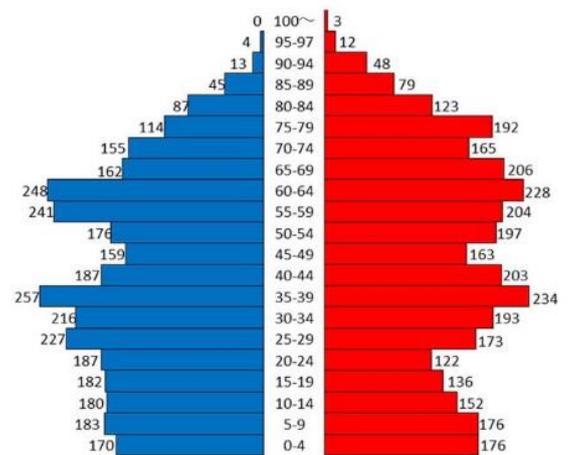
年齢構成をみると、昭和 50 年には 65 歳以上の老年人口比率は全体の 5.5%であったが、平成 2 年には 11.1%を占め、平成 7 年には 13.8%を占めるに至り、平成 22 年 10 月 1 日には 22.3%になり 5 人に1人は 65 歳以上という高齢化が急速に進展している。

また、地区人口の構成比をみると、和木地区が 7 割を占めているが、和木地区及び関ヶ浜地区では減少傾向がみられ、瀬田地区においては住宅団地の 開発等により人口増加がみられる。一方、世帯数は、昭和 55 年から増加に転じて以降、一貫して増加し続けており、核家族化が進行している。

■人口及び世帯数の推移



■年齢別構成図(平成22年)



出典：山口県/統計分析課/50の指標・50の指標でみる市町のすがた(平成27年度版)

#### 【和木町の山口県1~3位】

|    |                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1位 | 年少人口割合、出生率(人口千人当たり)、婚姻率(人口千人当たり)、幼稚園教育普及率、小学校児童数(教員1人当たり)、汚水処理人口普及率、刑法犯認知件数(人口千人当たり)、市町内総生産(就業者1人当たり)、第2次産業就業者比率、雇 用者比率、製造品出荷額等(1事業所当たり)、市町村税負担額(人口1人当たり) |
| 2位 | 生産年齢人口割合、上水道普及率                                                                                                                                           |
| 3位 | 公民館数(人口千人当たり)                                                                                                                                             |

(2)和木町都市計画マスタープラン\_実現化プログラム

都市計画マスタープランは、概ね20年先を見据えた長期的な方針で、重点施策等の優先度の高い事業等については、速やかに取り組む必要がある。



都市計画とは、都市の健全な発展と秩序ある整備を進めるために、土地の使い方や個々の建物の建て方をはじめ、道路や公園などの都市施設、地区の整備などについて定める計画のことをいう。

マスタープランとは、具体的にまちづくりを進めていくうえで、道路や公園、住宅、工場など様々な要素が昌和した都市をつくるための方向性を示すもの。

### (3)和木町の地域創成

#### ① 和木町まち・ひと・しごと創生総合戦略の策定

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 概要              | <p>全国的な人口減少や少子高齢化、東京への人口一極集中を背景に、平成26年11月「まち・ひと・しごと創生法」が成立し、国と地方が一体となって人口減少に歯止めをかけ、地方に活力を取り戻す「地方創生」の取り組みがスタートしました。</p> <p>このような中、本町では、住民、民間、有識者などで構成された「和木町まち・ひと・しごと創生地総合戦略推進委員会」でのご提言をいただくとともに、アンケート調査を実施し、「和木町人口ビジョン」及び「和木町まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定しました。</p>                                    |
| 人口ビジョン          | <p>本町における人口の現状を分析するとともに、人口に関する町民の認識を共有しながら、今後めざすべき将来の方向と人口の将来展望＜平成72(2060)年に5,700人の人口規模を維持＞を提示するものです。</p> <p>また、同時に策定する「和木町まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、まち・ひと・しごと創生の実現に向けた効果的な施策を企画立案する上での基礎となるものと位置付けています。</p>                                                                                      |
| まち・ひと・しごと創生総合戦略 | <p>和木町人口ビジョンで示した本町の人口の現状と将来の姿を踏まえた上で、将来にわたって活力ある豊かな地域社会を維持するため、本町で「ひと」をつくり、その「ひと」が「しごと」をつくり、「まち」をつくるという、まち・ひと・しごとの創生と、本町経済の持続的な好循環の確立を目指し、国や県等の動向を踏まえながら、「和木町まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定しました。</p> <p>この計画では、平成27年度(2015年度)を初年度とした5年間の取り組みの目標や施策の基本方針を取りまとめており、本町が将来にわたって活力ある地域社会を実現することを目指しています。</p> |

#### ② 地域振興協会設立

2015年4月1日から和木町地域振興協会が事業を開始しました。

同会は、地方創生事業の一環で、商工会が行っていた地域振興事業を一般社団法人とし独立させたものです。また、観光事業・メディア事業を推進することで、地域振興を図ります。

##### 【場所】

和木町役場議会棟(元町民相談室)

##### 【主な事業】

- ・地域振興事業(蜂ヶ峯活性化事業、特産品開発事業、地域間交流事業、イベント企画運営事業)
- ・観光事業(PR事業、マップ作成事業、体験、SNS発信事業)
- ・メディア事業(和木チャンネル運営事業)

#### (4)隣接する岩国市の経済

出典：岩国市ホームページ：該当箇所を抜粋・一部を編集した。

##### ① 岩国市の人口

総数は漸減傾向で、平成22年と昭和50年を比較すると△17,246、10.7%減少している。大半の地域で人口が減少しているが、旧由宇町と旧玖珂町はともに約2千人、20%程度増加している。

| 本支所  | 昭和50年   | 昭和55年   | 昭和60年   | 平成2年    | 平成7年    | 平成12年   | 平成17年   | 平成22年   |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 総数   | 161 103 | 163 692 | 161 682 | 158 293 | 156 347 | 153 985 | 149 702 | 143 857 |
| 旧岩国市 | 111 069 | 112 525 | 111 833 | 109 530 | 107 386 | 105 762 | 103 507 | 100 166 |
| 旧由宇町 | 7 178   | 8 620   | 9 086   | 9 378   | 9 822   | 9 669   | 9 454   | 9 113   |
| 旧玖珂町 | 9 358   | 10 031  | 10 216  | 10 343  | 10 767  | 11 245  | 11 118  | 11 123  |
| 旧本郷村 | 2 004   | 1 755   | 1 647   | 1 584   | 1 514   | 1 375   | 1 239   | 1 102   |
| 旧周東町 | 15 336  | 15 685  | 15 455  | 14 891  | 14 849  | 14 616  | 14 100  | 13 399  |
| 旧錦町  | 6 588   | 6 296   | 5 322   | 4 858   | 4 540   | 4 219   | 3 792   | 3 277   |
| 旧美川町 | 3 361   | 2 967   | 2 549   | 2 283   | 2 027   | 1 828   | 1 637   | 1 305   |
| 旧美和町 | 6 209   | 5 813   | 5 574   | 5 426   | 5 442   | 5 271   | 4 855   | 4 372   |

##### ② 岩国市の事業所数・従業者数

岩国市の事業所数は7,024で、和木町の約35倍、従業者数は61,420人で約18倍の経済圏である。山口県/統計分析課/50の指標・50の指標でみる市町のすがた(平成27年度版)でみると、岩国市は、各指標で1位の項目はなく、第2位が土地総面積、第3位が販売農家数であった。

| 産 業                 | 平成21年7月1日 |        |        |        |
|---------------------|-----------|--------|--------|--------|
|                     | 事業所数      | 従業者数   | 男      | 女      |
| 総数                  | 7 024     | 61 420 | 34 098 | 27 277 |
| A～B 農林漁業            | 29        | 435    | 370    | 65     |
| C 鉱業, 採石業, 砂利採取業    | 3         | 9      | 4      | 5      |
| D 建設業               | 883       | 6 611  | 5 419  | 1 192  |
| E 製造業               | 389       | 8 553  | 5 706  | 2 847  |
| F 電気・ガス・熱供給・水道業     | 11        | 331    | 306    | 25     |
| G 情報通信業             | 45        | 290    | 174    | 116    |
| H 運輸業, 郵便業          | 157       | 3 315  | 2 857  | 458    |
| I 卸売・小売業            | 1 859     | 11 850 | 5 470  | 6 335  |
| J 金融・保険業            | 119       | 1 153  | 533    | 620    |
| K 不動産業 物品賃貸業        | 292       | 804    | 463    | 341    |
| L 学術研究, 専門・技術サービス業  | 233       | 1 294  | 897    | 397    |
| M 宿泊業 飲食サービス業       | 877       | 4 959  | 1 465  | 3 494  |
| N 生活関連サービス業 娯楽業     | 640       | 2 566  | 1 031  | 1 535  |
| O 教育, 学習支援業         | 253       | 2 764  | 1 134  | 1 630  |
| P 医療, 福祉            | 498       | 7 753  | 1 914  | 5 839  |
| Q 複合サービス業           | 74        | 817    | 444    | 373    |
| R サービス業(他に分類されないもの) | 553       | 4 288  | 2 951  | 1 337  |
| S 公務(他に分類されないもの)    | 109       | 3 628  | 2 960  | 668    |

## 2. 山口県の経済情報

出典：日銀下関支店ホームページ：該当箇所を抜粋・一部を編集した。

### (1) 山口県金融経済情勢(2016年12月)

#### ① 概況

県内景気は、基調としては緩やかに回復している。

需要項目別にみると、公共投資は、高水準ながら緩やかな減少傾向にある。輸出は、前年を下回った。個人消費は、底堅く推移している。住宅投資は、持ち直しの動きが続いている。設備投資は、緩やかに増加している。

こうした中、生産は、堅調に推移している。雇用・所得情勢をみると、労働需給は引き締まっており、雇用者所得は緩やかに増加している。物価は、前年を下回っている。企業倒産は、落ち着いている。金融面をみると、預金・貸出は、ともに前年を上回っている。貸出金利は、低下している。先行きについては、海外情勢や為替・株価の動向などに注視する必要がある。

#### ② 実体経済

|       |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 公共投資  | 公共投資は、高水準ながら緩やかな減少傾向にある。<br>公共工事請負金額(11月)は、国・県の案件を中心に、前年を下回った(前年比▲26.9%)。                                                                                                                                                             |
| 輸出入   | 輸出は、前年を下回った。貿易統計をみると、輸出(11月、前年比▲1.0%)、輸入(11月、同▲5.6%)ともに前年を下回った。                                                                                                                                                                       |
| 個人消費  | 個人消費は、底堅く推移している。<br>耐久消費財は、乗用車新車登録台数(11月、前年比+8.4%)は前年を上回った一方、家電大型専門店販売額(11月、同▲0.2%)は前年を下回った。また、百貨店およびスーパー販売額(11月、同+1.0%)は、前年を上回った。コンビニエンスストア販売額(11月、同+3.8%)は、前年を上回った。ホームセンター販売額(11月、同+2.1%)は、前年を上回った。このほか、旅行取扱高(11月、同+1.7%)は、前年を上回った。 |
| 住宅投資  | 住宅投資は、持ち直しの動きが続いている。<br>新設住宅着工戸数(11月)は前年を上回った(前年比+22.4%)。                                                                                                                                                                             |
| 設備投資* | 設備投資は、緩やかに増加している。<br>建築着工床面積(非居住用、11月)は、前年を上回った(前年比+89.4%)。企業の設備投資(2016年12月調査)は、製造業、非製造業ともに増加計画となっている。                                                                                                                                |
| 生産    | 生産は、堅調に推移している。<br>鉱工業生産指数(10月)は、前月比低下した(前月比▲2.5%)。<br>11月入り後の主要製造業の動向をみると、素材業種では、化学が定期修理の終了とともに稼働率を上昇させているほか、非鉄金属、窯業・土石が高操業を維持している。鉄鋼は、持ち直している。また、加工業種では、輸送機械、生産用機械などが高操業となっている。                                                      |

|       |                                                                                                                                                |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業収益* | 企業収益(2016年12月調査)は、非製造業が減益計画となっているものの、製造業が増益計画となっていることから、全体でも増益計画となっている。                                                                        |
| 雇用・所得 | 雇用・所得情勢をみると、労働需給は引き締まっており、雇用者所得は緩やかに増加している。<br>有効求人倍率(11月、1.44倍、前月比+0.01ポイント)は前月を上回った。常用雇用者数(10月、前年比+1.6%)は前年を上回った。現金給与総額(10月、同▲0.2%)は前年を下回った。 |
| 物価    | 物価は、前年を下回っている。<br>消費者物価指数(除く生鮮食品、11月)は、前年を下回った(前年比▲0.3%)。                                                                                      |

### ③ 企業倒産

|      |                                                                       |
|------|-----------------------------------------------------------------------|
| 企業倒産 | 企業倒産は、落ち着いている。<br>11月は、件数(前年比+50.0%)は前年を上回った一方、負債総額(同▲70.6%)は前年を下回った。 |
|------|-----------------------------------------------------------------------|

### ④ 金融

|              |                                                                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 預金<br>貸出     | 預金・貸出は、ともに前年を上回っている。<br>県内金融機関(銀行、信金)の預金、貸出の動向(11月)をみると、預金(前年比+2.4%)、貸出(同+7.0%)ともに前年を上回った。              |
| 貸出約定<br>平均金利 | 貸出金利は、低下している。<br>貸出約定平均金利(11月)は、前月に比べ、短期(前月比▲0.012%ポイント)、長期(同▲0.003%ポイント)ともに低下し、総合(同▲0.003%ポイント)でも低下した。 |

## (2)山口県金融・経済レポート

### 「2016年の山口県経済と2017年の展望」

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2017年の<br>実体経済 | 海外経済の動向等、不確実性が高い状況にあるが、日本経済が、海外経済の回復やきわめて緩和的な金融環境、政府の大型経済対策を背景に緩やかに拡大していく中、山口県の景気も、この動きに沿って緩やかな回復基調が続くと予想される。<br>主要項目別には、公共投資の減少、住宅投資の持ち直し一服というマイナス要因が想定されるものの、足もとの為替水準や国際商品市況を前提とすれば輸出の増加が見込まれるほか、設備投資も引き続き高水準となり、鉱工業生産も増加するとみられる。また、個人消費も、雇用・所得環境の着実な改善を背景に、底堅さを維持するものとみられ、デスティネーションキャンペーンや国際定期便・クルーズ船による観光客の増加が追い風となることを期待する声も聞かれている。<br>こうした展望に対する最大のリスク要因としては、海外の政治経済情勢とその影響が挙げられる。それらの動きによって、世界経済の伸び悩みや大幅な円高・株安に向かう展開となれば、企業の設備投資や個人消費を下押しする可能性がある。 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

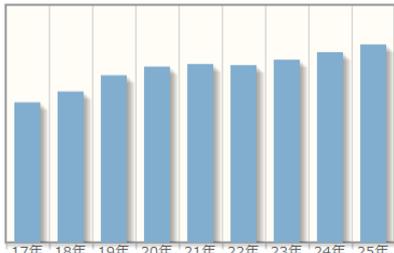
### 3. 業種・業界及び商品・技術情報

#### (1) 業種・業界情報

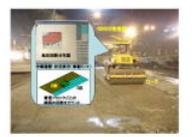
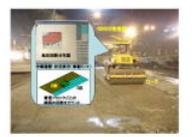
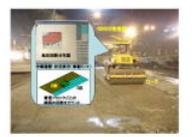
出典：業界動向サーチホームページ：該当箇所を抜粋・編集

上記ホームページから、和木町内で企業数が多い建設業・卸売業・小売業、宿泊や飲食、生活関連のサービス業を中心に整理する。

| 業種      | 業界動向                                                                                                                                                                                                                            | 平成 25・26 年の業界規模・推移                      |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 建設業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>平成 23 年に入り、東日本大震災の復興需要、民間の設備投資の増加などにより業績は回復基調に。さらに平成 24 年末からのアベノミクスによる公共事業投資、国内景気の回復など建設業界にとっては好材料がそろってきた。</li> <li>建設業界は深刻な人手不足から工期の延長が予想され、建設会社のコストを圧迫するものの、人材の確保が急務となっている。</li> </ul> | <p>主要対象企業 62 社の売上高計は 15 兆 1,956 億円</p>  |
| 卸売業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>東日本大震災の復興需要や景気対策を背景に、国内経済は緩やかに回復。平成 25 年に入ると、機械、鉄鋼関連が好調。業績もそれに伴い、若干の増加している。</li> <li>平成 25 年 4 月、伊藤忠商事は米国食品大手を買収。世界的に知名度の高い『ドール』ブランドを武器に食品事業の強化を進めている。</li> </ul>                        | <p>主要対象企業 339 社の売上高計は 88 兆 1,642 億円</p> |
| 小売業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>平成 24 年末ごろ、円安、株高から国内経済は回復基調をみせ、平成 25 年は前年比でコンビニ、スーパー、ドラッグストア、家電量販店が増加。百貨店、ホームセンターは微増。また、平成 26 年春の消費増税前の駆け込み需要も後押しになった。</li> <li>小売業界は国内の経済に比例する傾向にあり、今後の動向に期待したい。</li> </ul>             | <p>主要対象企業 334 社の売上高計は 56 兆 3,953 億円</p> |
| 宿泊(ホテル) | <ul style="list-style-type: none"> <li>東京のホテルの稼働率が回復。さらに 24 年末からのビザ緩和を背景にした訪日外国人観光客の増加、円安による国内旅行の好調など、近年のホテル業界には追い風が吹いている。</li> <li>訪日外国人の増加、円安による国内旅行の増加、東京五輪の開催、カジノ法案の審議などホテル業界にとって、またとない追い風である。</li> </ul>                   | <p>主要対象企業 21 社の売上高計は 9,216 億円</p>       |

|              |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>飲食</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政権交代以降、経済政策、金融政策の期待から一部回復の兆しが。平成 25 年に入り円安、株高などが後押しし、景気も徐々に回復へ。平成 24 年に続き平成 25 年も堅調に推移。</li> <li>・ 長期的に見ると国内の飲食業界は縮小傾向、不採算店舗の業態転換など、各社生き残りをかけた戦略を模索中。</li> </ul>         | <p>主要対象企業 98 社の売上高計は 4 兆 2,526 億円</p>    |
| <p>サービス業</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ インターネット、旅行、人材派遣、介護、警備、広告、ホテルが増加。教育、レジャー施設がやや増加し全ての業界で前年比増加。特に、介護業界とインターネット業界、旅行業界は増加率が高く、こちらの 3 業界は拡大傾向にある。</li> <li>・ サービス業界は国内経済の動向に比例する傾向にあり、今後の経済の動向にも注目。</li> </ul> | <p>主要対象企業 359 社の売上高計は 16 兆 4,024 億円</p>  |

(2)商品・技術・経営情報

| 業種                                                                                  | 商品・技術情報                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |                                                                                       |                                         |                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                     |                                                                                                    |                                                                           |                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <p>建設業</p>                                                                          | <p>情報化施工技術：国土交通省が進める建設施工の生産性向上、品質確保、安全性向上、熟練労働者不足への取り組み（一部を紹介）</p> <p>出典：業国土交通省中部地方整備局ホームページ：該当箇所を抜粋</p> <table border="1" data-bbox="411 1211 1442 1666"> <tr> <td data-bbox="411 1211 667 1308"> <p>A. ブルドーザや油圧ショベル等のマシンガイダンス技術</p> </td> <td data-bbox="671 1211 927 1308"> <p>B. グレーダやブルドーザ等のマシンコントロール技術(敷均し)</p> </td> <td data-bbox="932 1211 1187 1308"> <p>C. TS・GNSSを用いた出来形管理技術(道路土工/河川土工)</p> </td> <td data-bbox="1192 1211 1442 1308"> <p>D. ローラの軌跡管理による面的な品質管理技術(締固め)</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 1314 667 1458">  </td> <td data-bbox="671 1314 927 1458">  </td> <td data-bbox="932 1314 1187 1458">  </td> <td data-bbox="1192 1314 1442 1458">  </td> </tr> <tr> <td data-bbox="411 1464 667 1666"> <p>GNSSとセンサ等の組み合わせで建機・作業装置の位置・標高を取得後、設計データとの差分を算出してオペレータに提供する技術</p> </td> <td data-bbox="671 1464 927 1666"> <p>TS(トータルステーション)やGNSS、もしくは回転レーザを用いて、建設機械の作業装置の位置・標高をリアルタイムに取得し、設計データとの差分に基づき制御データを生成し、作業装置を制御</p> </td> <td data-bbox="932 1464 1187 1666"> <p>TSやGNSSで取得された位置および位置群を、出来形値(基準高、長さ、幅)等に抽出・変換するとともに、設計データとの差分を算出・提供</p> </td> <td data-bbox="1192 1464 1442 1666"> <p>GNSSやTSで建機の位置を取得し、平面上に設けたメッシュ毎に締め固め回数をカウントし、試験施工で確認した規定回数との差を、オペレータに提供する技術</p> </td> </tr> </table> | <p>A. ブルドーザや油圧ショベル等のマシンガイダンス技術</p>                                                   | <p>B. グレーダやブルドーザ等のマシンコントロール技術(敷均し)</p>                                                | <p>C. TS・GNSSを用いた出来形管理技術(道路土工/河川土工)</p> | <p>D. ローラの軌跡管理による面的な品質管理技術(締固め)</p> |  |  |  |  | <p>GNSSとセンサ等の組み合わせで建機・作業装置の位置・標高を取得後、設計データとの差分を算出してオペレータに提供する技術</p> | <p>TS(トータルステーション)やGNSS、もしくは回転レーザを用いて、建設機械の作業装置の位置・標高をリアルタイムに取得し、設計データとの差分に基づき制御データを生成し、作業装置を制御</p> | <p>TSやGNSSで取得された位置および位置群を、出来形値(基準高、長さ、幅)等に抽出・変換するとともに、設計データとの差分を算出・提供</p> | <p>GNSSやTSで建機の位置を取得し、平面上に設けたメッシュ毎に締め固め回数をカウントし、試験施工で確認した規定回数との差を、オペレータに提供する技術</p> |
| <p>A. ブルドーザや油圧ショベル等のマシンガイダンス技術</p>                                                  | <p>B. グレーダやブルドーザ等のマシンコントロール技術(敷均し)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>C. TS・GNSSを用いた出来形管理技術(道路土工/河川土工)</p>                                              | <p>D. ローラの軌跡管理による面的な品質管理技術(締固め)</p>                                                   |                                         |                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                     |                                                                                                    |                                                                           |                                                                                   |
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |                                         |                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                     |                                                                                                    |                                                                           |                                                                                   |
| <p>GNSSとセンサ等の組み合わせで建機・作業装置の位置・標高を取得後、設計データとの差分を算出してオペレータに提供する技術</p>                 | <p>TS(トータルステーション)やGNSS、もしくは回転レーザを用いて、建設機械の作業装置の位置・標高をリアルタイムに取得し、設計データとの差分に基づき制御データを生成し、作業装置を制御</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>TSやGNSSで取得された位置および位置群を、出来形値(基準高、長さ、幅)等に抽出・変換するとともに、設計データとの差分を算出・提供</p>            | <p>GNSSやTSで建機の位置を取得し、平面上に設けたメッシュ毎に締め固め回数をカウントし、試験施工で確認した規定回数との差を、オペレータに提供する技術</p>     |                                         |                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                     |                                                                                                    |                                                                           |                                                                                   |
| <p>卸売業・小売業</p>                                                                      | <p>NEC「売上・利益があがるAIの活用法」</p> <p>出典：NECホームページ：該当箇所を抜粋</p> <p>近い将来、簡単に最適な特売の商品・価格を決定することが可能になるかもしれない。それを可能にするのが NEC の予測型意思決定最適化技術という AI 技術だ。これを用いれば、売上を最大化できるプランを簡単な操作ですぐに作成することができるという。</p> <p>NEC の検証によると、従来技術で数時間から数日かかっていた計算が 1 秒を待たずに完了し、チェーンストアの売上を約 11%増加できる価格戦略を算出できたという。ま</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                      |                                                                                       |                                         |                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                     |                                                                                                    |                                                                           |                                                                                   |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>た、これらの取り組みは小売業だけではなく、消費財メーカーや卸売業でも営業活動の付加価値として実践されている。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 宿泊(ホテル) | <p>ロボットだらけのホテル、ハウステンボスで近未来体験</p> <p style="text-align: right;">出典：日本経済新聞ホームページ：該当箇所を抜粋</p> <p>ハウステンボスが 2015 年 7 月 17 日に開業した「変なホテル」。快適性と世界最高水準の生産性を両立させるため、様々な技術を駆使した革新的なホテルだ。特に面白いのは、人件費を通常の 4 分の 1 に抑えるため、フロントやポーターなどの業務にロボットを導入していること。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 飲食      | <p>飲食店の全面禁煙化。業界 5 団体が「対応難しい」として緊急会合を実施</p> <p style="text-align: right;">出典：Foodist Media ホームページ：該当箇所を抜粋</p> <p>昨年 10 月に厚労省が発表した法整備案では、飲食店やホテルなどのサービス業施設は「原則建物内禁煙(喫煙室設置は可)」とする方針が示された。喫煙席と禁煙席を分ける「分煙」は認められないことになる。これに違反した場合、自治体の勧告が行われ、従わなければ経営者に罰則が科せられるという。</p> <p>例外として認められている喫煙室の設置も、小規模な飲食店では実現が難しい。設置場所の確保や、改装資金の捻出などの障害があるからだ。特に喫茶店やバーなど、喫煙者が多く来店する業態からは強い反発が出ており「廃業に追い込まれる」との不安の声も聞かれる。</p>                                                                                                                                                                                                               |
| 経営関連情報  | <p>経産省、中小支援・事業承継など5法案提出</p> <p style="text-align: right;">出典：中小企業ビジネス支援サイト J-Net21 ホームページ：該当箇所を抜粋</p> <p>20日召集の通常国会には、経済産業省関連では5法案が提出される。中小企業関連で信用保険法などの改正案を提出。大規模な経済危機や災害などに際し、従来のセーフティネット保証とは別枠で新たに、保証割合100%の「危機関連保証」を創設する。また、創業関連保証の付保限度額を拡充するほか、中小企業の代表者個人が承継時に必要とする株式取得資金を信用保険の対象とし、事業承継の促進を図る。</p> <hr/> <p>IoT、AI、ロボットなど勢ぞろい：東京ビッグサイトでネプコンジャパン開幕</p> <p>日本最大のエレクトロニクスに関する総合展「ネプコンジャパン 2017」</p> <p>各ブースでは IoT(モノのインターネット)、インダストリー4.0(第4次産業革命)、AI(人工知能)、ロボットといったハヤリのテーマに沿った技術・製品の数々を展示・実演。「IoT×屋内測位パビリオンー“位置”から始める IoT スマートファクトリー」「M2M・IoT 向けモバイル通信サービス」「AI 検査システム」「次世代協調ロボット」「ロボット接客システム」などがズラリと並んでいる。</p> |

#### 4. 経営情報

出典：中小企業ビジネス支援サイト J-Net21 ホームページ：該当箇所を抜粋・編集

3 ページの「①調査方針」にそって、経営面で優先度の高い情報を整理する。

##### (1) J-NET21 の「経営自己診断システム」を活用した経営分析

インターネットにアクセスし、自社の決算数値を入力することで、経営状況が客観的に評価できる。

##### ① グーグル等の検索エンジンで「経営自己診断システム」と入力し、検索結果から該当ページを選択



##### ② トップ画面表示 (http://k-sindan.smrj.go.jp/crd/servlet/diagnosis.CRD\_0100)、「ENTER」をクリック



##### ③ 「業種選択」から、自社の業種を選択

業種選択 サービス業 → 情報サービス・調査業

金額単位 千円 ※入力額は単位以下四捨五入して整数で入力してください。 ※入力項目の補足説明は下の欄に表示されます。

| 貸借対照表      |   | 損益計算書     |   |         |   |
|------------|---|-----------|---|---------|---|
| 流動資産合計     | 0 | 流動負債合計    | 0 | 売上高     | 0 |
| 現金・預金      | 0 | 短期借入金     | 0 | 売上総利益   | 0 |
| 受取手形(割引除く) | 0 | 長期借入金・社債  | 0 | 営業利益    | 0 |
| 売掛金        | 0 | 純資産合計     | 0 | 受取利息配当金 | 0 |
| 棚卸資産       | 0 |           |   | 支払利息割引料 | 0 |
| 固定資産合計     | 0 | 注：注項目他    |   | 経常利益    | 0 |
| 有形固定資産合計   | 0 | 受取手形割引高   | 0 | 減価償却実施額 | 0 |
| 土地         | 0 | 受取手形裏書譲渡高 | 0 |         |   |
| 資産合計       | 0 | 期末従業員数    | 0 |         |   |

前期決算書入力項目

前期決算書入力項目を入力しない (前期項目を入力しない場合は、成長性指標を算出いたしません)

前期資産合計 前期純資産合計 前期売上高

※入力項目の補足説明

診断 クリア

④ 貸借対照表、損益計算書から該当欄へ数値を入力、入力終了後「診断」をクリック。

業種選択 サービス業 ⇒ 情報サービス・調査業

金額単位 千円 ※入力値は単位以下四捨五入して整数で入力してください。 ※入力項目の補足説明は下の欄に設定できます。

| 貸借対照表       |         | 損益計算書     |        |         |         |
|-------------|---------|-----------|--------|---------|---------|
| 流動資産合計      | 100,815 | 流動負債合計    | 38,496 | 売上高     | 192,007 |
| 現金・預金       | 7,191   | 短期借入金     | 0      | 売上総利益   | 36,818  |
| 受取手形(割引分除く) | 38,847  | 長期借入金・社債  | 0      | 営業利益    | 11,606  |
| 売掛金         | 10,000  | 純資産合計     | 86,425 | 受取利息配当金 | 331     |
| 棚卸資産        | 0       |           |        | 支払利息割戻料 | 1       |
| 固定資産合計      | 40,466  | 減価項目他     |        | 経常利益    | 11,805  |
| 有形固定資産合計    | 8,554   | 受取手形割戻高   | 0      | 減価償却実施額 | 8       |
| 土地          | 1,061   | 受取手形裏書譲渡高 | 0      |         |         |
| 資産合計        | 141,281 | 期末従業員数    | 7      |         |         |

前期決算書入力項目  
 前期決算書入力項目を入力しない (前期末日を入力しない場合は、成長性指標を算出いたしません)

前期資産合計 前期負債合計 前期売上高

※入力項目の補足説明

診断 クリア

⑤ 総合診断結果表示

経営状態を「青」は正常、「黄」は注意、「赤」は危険の3段階で表示する。



⑥ 個別指標分析結果

各指標を10点満点で、業界標準5点とし、収益性や生産性、安全性、効率性、成長性を評価する。

指標の意味 ▲: 指標値が高い(程よい) ▼: 指標値が低い(程よい)

| 診断項目 | 指標名             | 貴社の得点        | 指標の意味 | 指標値          | 業界基準値     |           |
|------|-----------------|--------------|-------|--------------|-----------|-----------|
|      |                 |              |       |              | 中央値       | 上位30%値    |
| 収益性  | 売上高総利益率         | 20.22%       | ▲     | 20.22%       | 67.91%    | 89.37%    |
|      | 売上高営業利益率        | 6.04%        | ▲     | 6.04%        | 1.31%     | 3.41%     |
|      | 売上高経常利益率        | 6.15%        | ▲     | 6.15%        | 0.00%     | 2.70%     |
|      | 経資本営業利益率        | 8.21%        | ▲     | 8.21%        | 2.40%     | 6.00%     |
|      | 経資本経常利益率        | 8.36%        | ▲     | 8.36%        | 1.50%     | 5.30%     |
|      | 経資本償却前経常利益率     | 8.36%        | ▲     | 8.36%        | 3.69%     | 8.72%     |
| 効率性  | インベストメント・カパシリティ | 11,937,000 倍 | ▲     | 11,937,000 倍 | 1.70 倍    | 510 倍     |
|      | 経資本回転率          | 0.00 年       | ▼     | 0.00 年       | 7.00 年    | 3.20 年    |
| 生産性  | 売上高回転回数         | 1.36 回       | ▼     | 1.36 回       | 1.99 回    | 2.76 回    |
|      | 売上債権回転回数        | 92.86 日      | ▼     | 92.86 日      | 80.20 日   | 33.40 日   |
|      | 棚卸資産回転回数        | 0.00 日       | ▼     | 0.00 日       | 0.00 日    | 0.00 日    |
|      | 一人当り売上高         | 27,430 千円    | ▲     | 27,430 千円    | 11,677 千円 | 17,273 千円 |
| 安全性  | 一人当り有形固定資産額     | 1,222 千円     | ▲     | 1,222 千円     | 305 千円    | 860 千円    |
|      | 一人当り経常利益        | 1,686 千円     | ▲     | 1,686 千円     | 109 千円    | 373 千円    |
|      | 自己資本比率          | 61.17%       | ▲     | 61.17%       | 16.66%    | 30.94%    |
|      | 流動比率            | 261.88%      | ▲     | 261.88%      | 194.55%   | 309.62%   |
|      | 当座比率            | 145.57%      | ▲     | 145.57%      | 156.01%   | 249.93%   |
|      | 固定長期適合率         | 39.37%       | ▲     | 39.37%       | 30.00%    | 17.20%    |
| 成長性  | 減価償却率           | 0.11%        | ▲     | 0.11%        | 23.03%    | 32.17%    |
|      | 手元現金残高比率        | 3.75%        | ▲     | 3.75%        | 9.81%     | 16.45%    |
|      | 借入金月商倍率         | 0.00 ヶ月      | ▼     | 0.00 ヶ月      | 3.63 ヶ月   | 1.98 ヶ月   |
|      | 借入金依存度          | 0.00%        | ▼     | 0.00%        | 59.48%    | 39.66%    |
| 成長性  | 預備率             | 0.00%        | ▼     | 0.00%        | 33.73%    | 67.59%    |
|      | 売上高支払利息割戻料率     | 0.00%        | ▼     | 0.00%        | 0.59%     | 0.27%     |
|      | 前年比増収率          | 1,707.46%    | ▲     | 1,707.46%    | 3.65%     | 18.55%    |
| 成長性  | 経資本回転率増減        | 1.28 回       | ▲     | 1.28 回       | -0.01 回   | 0.23 回    |
|      | 自己資本比率増減        | 2.24%        | ▲     | 2.24%        | 0.06%     | 4.23%     |

※5点が業界標準です。

個別指標の解説 一覧のダウンロード

ご相談窓口

アンケートにお答え下さい

※中央値と上位30%値は、貴社と同業種に属する企業の各財務指標の値を良い順に並べたとき、ちょうど真ん中に位置する数値(中央値)が良好とされる側から数えて上位30%に位置する数値を指します。(詳細はヘルプ画面を参照してください)

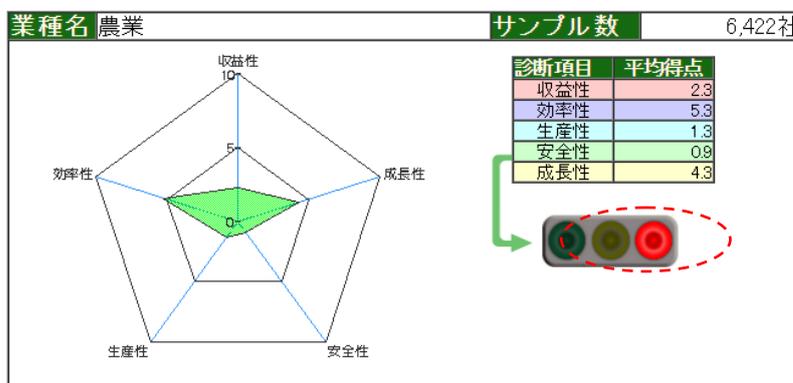
⑦ 資金繰り診断結果

入力結果から資金繰り状況の判定結果を表示する。



⑧ 総合診断結果が良くない場合

「貴」注意や「赤」危険の表示が出た場合、早めに商工会へご相談ください。



(2) 事業承継

| 項目      | 内容                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業承継の状況 | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業を引き継いだ時に苦労した点は「経営力の発揮」、「経営力」を引き継ぐため後継者の育成に必要な期間は 5～10 年。</li> <li>年間 29 万社の廃業のうち、後継者不在を第一の理由とする廃業が 7 万社、雇用の喪失は毎年 20～35 万人。</li> <li>かつて、全体の 9 割以上を占めていた親族承継が、近年では 6 割まで減少。親族内での後継者の確保が困難に。</li> </ul> |

|                      |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業承継<br>の3つのパ<br>ターン | ① 親族内承継                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |
|                      | メリット                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営能力のある親族が承継すると社内外の関係者から受け入れられやすい。</li> <li>・ 後継者を早期に決定し、長期の準備期間を確保できる。</li> </ul>                                                                     |
|                      | デメリット                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親族内に、経営能力と意欲がある者がいるとは限らない。</li> <li>・ 相続人が複数いる場合、後継者の決定、経営権の集中が困難。</li> </ul>                                                                          |
|                      | 留意点                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 家業だから継ぐのが当たり前、という発想ではなく、本人の了解を早期に、明示的に得ることが大事です。</li> <li>・ 学校卒業後に他社に就職し、責任のある職位に就いている場合、その職の後任の探すことに時間がかかる場合もあることに注意。</li> </ul>                      |
|                      | ② 従業員承継                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |
|                      | メリット                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務に精通しているため、他の従業員や取引先などの理解を得やすい。</li> <li>・ 親族に適当な後継者がいない場合でも、承継の候補者を確保しやすい。</li> </ul>                                                                |
|                      | デメリット                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある。</li> <li>・ 後継者候補に株式取得などの資金力がない場合が多い。</li> </ul>                                                                     |
|                      | 留意点                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員はたとえ幹部社員であったとしても、経営者とは意識のギャップがあります。多くの場合、自らがリスクをとって経営判断をする覚悟はできていません。そのため、早いうちに本人の了解を得て相応の覚悟を持ってもらうと共に、周囲の納得感を醸成するため、早めにアナウンスをすることが大事です。</li> </ul> |
|                      | ③ 第三者承継                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |
|                      | メリット                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。</li> <li>・ 現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる。</li> </ul>                                                                 |
| デメリット                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現経営者が希望する条件(従業員の雇用確保、株式売却の価格等)に合う買い手を見つけるのが困難。</li> </ul>                    |                                                                                                                                                                                                 |
| 留意点                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社内に後継者がいない場合、検討を先延ばしにしてしまいがちです。早めに近くの実業引き継ぎ支援センター等の支援機関に相談しましょう。</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                 |

|                      |                       |                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業承継<br>の3つのポ<br>イント | ① ヒトの承継               |                                                                                                                                                                                           |
|                      | 課題                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 後継者が不在である。</li> <li>・ 後継者を誰にするか決めていない / 後継者側が経営を承継する覚悟が出来ていない。</li> <li>・ 後継者教育 / 後継者を支える幹部の教育が出来ていない。</li> </ul>                                |
|                      | ポイント                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 後継者の選定は現経営者の取り組みとして最も必要な役割の一つです。</li> <li>・ また、後継者の選定にあたっては本人の認識・覚悟が欠かせません現経営者と後継者(候補)との対話をしっかりと行い、計画的に準備を進めます。</li> </ul>                       |
|                      | 知っておきたいこと             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業承継を考える場合、後継者の選定と後継者自身が承継することへの承諾・覚悟の確認が不可欠です。</li> <li>・ 出来る限り早期に後継者(候補)を選定し、現経営者との併走により後継者教育や後継者を支える幹部教育、事業の在り方についての対話を進めることが有益です。</li> </ul> |
|                      | ② 資産の承継               |                                                                                                                                                                                           |
|                      | 課題                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社株式等の評価が高く資産を承継する際の贈与税・相続税が心配である。</li> <li>・ 自社株式が分散してしまっている。</li> <li>・ 事業用資産の承継と個人の相続との兼ね合いに困っている。</li> </ul>                                 |
|                      | ポイント                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般的に、自社株式や事業用資産は出来る限り後継者に集中して承継させることが必要です。</li> <li>・ 事業承継の取り組みに有益な「経営承継円滑化法」を知り、その活用余地を検討し、選択肢の幅を増やしておくことが有益です。</li> </ul>                      |
|                      | 知っておきたいこと             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人の財産についての「相続税対策」は資産の承継についての取り組みの一部に過ぎません。</li> <li>・ 会社経営の視点から、経営が安定的に遂行され、事業を円滑に運営していく上で、自社株式や事業用資産を後継者に集中することが有益です。</li> </ul>                |
|                      | ③ 知的財産・目に見えにくい経営資源の承継 |                                                                                                                                                                                           |
|                      | 課題                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営力の発揮や取引先との関係の維持などわが社の強みなどの目に見えにくい経営資源の承継が心配である。</li> <li>・ 過去から現在までの経営環境と現在から将来への経営環境の変化について検討できていない。</li> </ul>                               |

|           |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ポイント      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業承継は「事業」の「承継」が最も重要な検討課題となります。</li> <li>・ 将来に向かって持続可能性のある会社であり続けるために、自社の強みや弱み(課題)を知り、経営環境の変化を認識することが大切です。</li> </ul>                                                              |
| 知っておきたいこと | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現経営者と後継者が、自社の「知的資産の棚卸し」に共同で取り組む過程において、事業そのものの承継＝「経営の承継」がなされます。</li> <li>・ 後継者は、把握した知的資産を活用し、弱みを補完するための取り組みにより、業績の向上に結び付けることが出来ます。</li> <li>・ 事業の価値を高めるための取り組みとしても有益です。</li> </ul> |

事業承継  
計画例

| 項目       |                                                                                                                                                                                                 | 現在                                            | 1年目                | 2年目               | 3年目                | 4年目         | 5年目       | 6年目 | 7年目 | 8年目 | 9年目 | 10年目 |     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------|-----------|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| 事業計画     | 売上高                                                                                                                                                                                             | 10億円                                          |                    |                   |                    |             | 13億円      |     |     |     |     |      |     |
|          | 経常利益                                                                                                                                                                                            | 5千万円                                          |                    |                   |                    |             | 7千万円      |     |     |     |     |      |     |
| 会社       | 定款・株式・その他                                                                                                                                                                                       |                                               | 「相続人に対する売渡請求制度」の導入 | 太郎の弟から自社株式取得(金庫株) | 元役員C氏から自社株式取得(金庫株) |             | 太郎に退職金支給  |     |     |     |     |      |     |
| 現経営者(太郎) | 年齢                                                                                                                                                                                              | 60歳                                           | 61歳                | 62歳               | 63歳                | 64歳         | 65歳       | 66歳 | 67歳 | 68歳 | 69歳 | 70歳  |     |
|          | 役職                                                                                                                                                                                              | 社長                                            |                    |                   |                    |             | 会長        |     |     | 相談役 |     |      | 引退  |
|          | 関係者の理解                                                                                                                                                                                          | 家族会議                                          | 社内へ計画発表            |                   |                    | 取引先・金融機関に公表 |           |     |     |     |     |      |     |
|          | 後継者教育                                                                                                                                                                                           | 後継者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継する |                    |                   |                    |             |           |     |     |     |     |      |     |
|          | 株式・財産の分配                                                                                                                                                                                        |                                               |                    |                   |                    |             | 公正証書遺言の作成 |     |     |     |     |      |     |
|          | 持株(%)※                                                                                                                                                                                          | 70%                                           | 67%                | 64%               | 61%                | 58%         | 10%       | 10% | 10% | 10% | 10% | 10%  | 10% |
| 後継者(子)   | 年齢                                                                                                                                                                                              | 33歳                                           | 34歳                | 35歳               | 36歳                | 37歳         | 38歳       | 39歳 | 40歳 | 41歳 | 42歳 | 43歳  |     |
|          | 役職                                                                                                                                                                                              |                                               | 取締役                |                   |                    | 専務          |           |     |     |     |     |      |     |
|          | 社内                                                                                                                                                                                              | 工場                                            | 営業部門               |                   |                    | 本社管理部門      |           |     |     |     |     |      |     |
|          | 後継者教育                                                                                                                                                                                           | 経営者とコミュニケーションをとり、経営理念、ノウハウ、ネットワーク等の自社の強みを承継する |                    |                   |                    |             |           |     |     |     |     |      |     |
|          | 持株(%)※                                                                                                                                                                                          | 0%                                            | 3%                 | 6%                | 9%                 | 12%         | 60%       | 60% | 60% | 60% | 60% | 60%  | 60% |
| 補足       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5年目の相続時精算課税制度による贈与時に「経営承継円滑化法」の活用を検討</li> <li>・ 遺留分に配慮した遺言書の作成(妻へは自宅不動産と現預金、長男学へは自社株式、二男・長女へは現預金をそれぞれ配分)</li> </ul> 注意：計画の実行に当たっては専門家と十分協議した上で行ってください。 |                                               |                    |                   |                    |             |           |     |     |     |     |      |     |

(3) 売上拡大を考える

| 項目                  | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. 売上の構造を考える</p> | <p>小売店の売上高は、客数と客単価の積で求められることはご存じのとおり。しかし、より効果的な売上拡大を目指すには、売上の構造を理解したうえでポイントを押さえた施策を講じることが重要。まずは下図を参考に、自店の問題点がどこにあるか検証してみよう。</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A[売上] --- B[客数]     A --- C[客単価]     B --- D[来店者数]     B --- E[購入率]     C --- F[購入単価]     C --- G[購入点数]     D --- D1[新規]     D --- D2[リピート]     E --- E1[品揃え]     E --- E2[販促・接客]     F --- F1[品揃え]     F --- F2[販売政策]     G --- G1[品揃え]     G --- G2[販促・接客]                     </pre> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>2. 客数の向上を考える</p> | <p>1) 来店者数を増やす</p> <p><input type="checkbox"/> 適切な広告・宣伝ができていますか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商圈を把握したうえでチラシ配布しているか</li> <li>・地域のタウン誌などを使った広告・宣伝はできているか</li> <li>・通行人を店に誘導するための看板や案内は適切か</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> 通行人からの店舗の視認性は十分か？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・看板は見やすい状態になっているか</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> 通行人を入店させる店頭の工夫はできているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店頭のショーウィンドーは季節感があるか</li> <li>・店頭のPOPは期待感をもたせられるものか</li> <li>・店内の雰囲気は販売商品に合っているか</li> <li>・店頭の賑わいをうまく演出できているか</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> 固定客から新規客の紹介を引き出す工夫はしているか？</p> <p>(例) 新規客を紹介してくれた顧客に商品券をプレゼントする など</p> <p><input type="checkbox"/> 通行人の目を引くイベントやキャンペーンによる工夫はできているか？</p> <p>(例) 店頭でのくじ引き など</p> <p>(2) リピートの来店者</p> <p><input type="checkbox"/> 顧客台帳は作ってあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> よく来てくれる顧客を名前と呼べるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 顧客の好みに合った商品を勧めているか？</p> |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <p><input type="checkbox"/>DMなどで継続的に店をアピールしているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年賀状だけでなく、季節の変わり目などの挨拶状は出しているか</li> </ul> <p><input type="checkbox"/>得意客に対するサービスは適切か？</p> <p>(例)割引券の配布 など</p> <p><input type="checkbox"/>顧客を固定化するための工夫はできているか？</p> <p>(例)友の会などによる顧客のサークル化、スタンプカードの発行 など</p> <p>2)購入率を高める</p> <p>(1)品揃え</p> <p><input type="checkbox"/>ターゲットとする顧客層を考えた品揃えになっているか？</p> <p><input type="checkbox"/>顧客に選択する楽しみを与えることのできる品揃えになっているか？</p> <p><input type="checkbox"/>顧客の声を映させた品揃えになっているか？</p> <p><input type="checkbox"/>季節に合った品揃えになっているか？</p> <p><input type="checkbox"/>競合店に勝てる商品の品揃えと価格になっているか？</p> <p><input type="checkbox"/>品切れによる機会損失は発生していないか？</p> <p>(2)販促・接客</p> <p><input type="checkbox"/>商品に関する情報を提供できるPOPやプライスカードは付いているか？</p> <p><input type="checkbox"/>店内の滞留時間を長くできるような店づくりはできているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗の清潔さはどうか</li> <li>・BGMはどうか</li> <li>・陳列は適切か</li> </ul> <p><input type="checkbox"/>顧客のタイプに応じた接客はできているか？</p> <p><input type="checkbox"/>店員の商品知識は十分か？</p> |
| <p>3. 客単価の向上を考<br/>える</p> | <p>1)購入単価を向上させる</p> <p>(1)品揃え</p> <p><input type="checkbox"/>高付加価値商品の取り扱いがうまくできているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・割引きしなくても売れる高付加価値商品の取扱いはできているか</li> <li>・輸入商品や地方の名産、鮮度の高い商品など競合店にない商品の取扱いはできているか</li> </ul> <p><input type="checkbox"/>顧客が必要とする商品の品揃えはできているか？</p> <p>(例)顧客が欲しい商品を自由に書ける注文ボードを店頭に設置する など</p> <p>(2)販売政策</p> <p><input type="checkbox"/>商品価格の理由の提示はできているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客に納得して買ってもらえるような商品価格の適正さを告知できているか？</li> </ul> <p>※POPやチラシを使って商品価値をアピールする</p> <p><input type="checkbox"/>人気商品を強くアピールできているか？</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人気商品ランキングを表示するなどの工夫はできているか</li> <li>※特に高額商品が売れている場合には、積極的にランキング表示を行う</li> <li><input type="checkbox"/> プライスライン(価格帯の山)の整備はできているか？</li> <li>・売れ筋商品のプライスラインを上方移動させるための工夫はしているか？</li> <li>※ポイントは商品の品質の向上に合わせて移動させること</li> <li><input type="checkbox"/> 顧客への生活提案はできているか？</li> <li>・チラシやPOPを使ってライフスタイルのランクアップを提案しているか</li> <li>※低価格志向の顧客も、自分の納得した商品なら出費はいとわないもの</li> <li><input type="checkbox"/> クレジットカードの取扱いは可能か？</li> <li>・人気の高いカード会社との提携はできているか</li> <li>・複数のカード会社との提携はできているか</li> <li>※カード会社に手数料を支払う必要はあるが、商品の販売チャンスは広がる</li> </ul> <p>2) 販促・接客</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 顧客のタイプに応じた接客はできているか？</li> <li><input type="checkbox"/> 関連商品を並べ、複数商品の購入を勧めているか？</li> <li>・関連商品が見つけやすいレイアウトになっているか</li> <li>・店員がTPOを考えて関連購買を勧められるような教育を行っているか</li> <li><input type="checkbox"/> セット販売の推進はできているか？</li> <li>・特定商品のセット購入には割引サービスをする、あるいはおまけ商品をつけるといった工夫はしているか</li> <li><input type="checkbox"/> 購買点数の規定によるサービスはどうか？</li> <li>(例) 価格や商品種類にかかわらず、「〇点以上お買いあげの方は△%引き」といった特別サービスを実施してみる など</li> <li><input type="checkbox"/> ついで買いの促進はできているか？</li> <li>・スーパーで見かけるレジ前販売に適した商品はないか</li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### (4) 業務効率化

小売業を中心に取りまとめるが、飲食業・サービス業も同様の情報が掲載されているので、J-Net21 ホームページ「経営ハンドブック」を参照していただきたい。

| 項目       | 内容                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 間接部門を効率化 | <p>経理関連のソフトは、税務署などに提出しなければならない決算報告書のような書類の書式が定型化されているもので、自社の業務で発生する勘定科目への対応機能のあるものを選ぶとよい。つまり、担当者の経験に頼らず簡単にデータを入力でき、期末の決算報告書などを正しく作成できものを選択することがポイント。</p> <p>人事関連のソフトとしては、残業などの勤怠管理、社員の個人情報の管理、社会保険などの管理、年末調整などの書類の出力、役所などに対する提出書類への対応などの</p> |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <p>機能があるものを選ぶことが重要。日々データを蓄積していくことになるので、その都度データを参照しやすいインターフェイスなものを選ぶとよい。</p> <p>そのほか、スケジュール管理や各部署の動向などの社内情報をパソコン上で簡単に入力でき、リアルタイムで閲覧・共有できるグループウェアなどの導入も効果的である。社員同志が互いの動向を即座に確認できることで、それぞれの立場での意思決定が速くなることが期待できる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>販売および<br/>販売関連<br/>部門の効<br/>率化</p> | <p>まず顧客管理。たとえば、「氏名」「住所」「電話番号」などの顧客情報を管理することはもちろん、さらにその顧客を、「毎月来客して、何かを購入する」「毎月来店するが、毎回購入はしない」「2 カ月に一度来店して、何かを購入する」といった購入状況別に管理することは、無駄のない販売（計画）や効果的な販売促進のために大切な情報である。日々の業務のなかで、これらの情報を入力・管理するのは大変手間のかかる作業。しかしこのようなデータを作ることができれば、今まで漠然としか理解できなかった店舗の販売効率のポイントが見えてくる。このような情報を一元的に管理できるソフトの導入を検討してみよう。</p> <p>た、上記の顧客管理とともに、棚割りの管理ができるようなソフトと仕入れ管理ができるソフトも導入できると、さらに店舗の販売効率が向上する。つまり、「ある商品を毎月100 個ずつ仕入れていたが、その商品は 2 カ月ごとに来店する顧客がおもに購入する」ということがわかれば、仕入れのタイミングも 2 カ月に一度にしたり、毎月の仕入れを 50 個ずつにするなどの改善が図れるわけだ。このような結果をうまく導くためにも、「誰が」「いつ」「何を」「どのような形態（複数購入、まとめ買いなど）」で購入したかという視点で分析することは重要。最初はなかなか効果が見えないと思われるかもしれないが、これを毎月継続していくことで必ず販売効率が向上するはずだ。</p> <p>業務を効率化するためには、誰が見ても仕入れ状況や在庫状況が確実に把握できることが必要。さらに、ソフトを導入の効果は正確にわかるよう、定期的に管理結果を確認すること。もうひとつの留意点としては、POS システムがすでに導入されている場合。新たなソフト導入後も POS データがうまく活用できるかどうかを確認すること。</p> <p>インターネットで自店を紹介することも検討するべき。まずは店舗の営業時間、休日、メニュー、価格、案内図などを告知できるホームページを作成し、段階的に様々な追加コンテンツを加えていくとよい。</p> |

(5) 人事管理の基本

| 項目      | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人事管理とは  | <p>人事管理とは、企業経営のために「人的資源である労働者」を最適最大限に活用することを目的とした諸施策、諸機能のことをいう。</p> <p>人事管理のなかに含まれるものとしては「募集・採用」「人員配置・人事異動」「人事評価制度」「教育（能力開発）」「労働時間」「賃金」「福利厚生」「退職」「雇用調整」など一連の施策や制度のすべてがあげられる。これらが十分に機能することによって、人事管理の目的は達成される。やみくもに新しい制度を取り入れるのではなく、自社の現状に合わせ、目的に合致した施策を導入していくことが必要である。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 人事管理の基本 | <p>1) 人員の募集・採用から人員配置まで</p> <p>まず人事管理に必要なのは、自社にとって必要な人材を、必要なだけ採用し、適材適所に配置することである。各部門ごとの雇用計画をもとにして、関連する法規制に正しく整合させ、管理していく。</p> <p>(1) 募集・採用</p> <p>採用計画に基づき必要人員の採用を行なう。</p> <p>まず、募集の段階では、自社の望む人材をより多く集める努力が必要である。企業のビジョンをいかにアピールし、他社との差別化をいかに図るかを検討する。こうして集めた応募者のなかから優秀な人材を採用するが、この場合の「優秀さ」は、「企業ニーズに適応した能力を有する」ことを意味する。</p> <p>また、応募者にとって、人事担当はその企業の判断材料となるので、魅力ある優秀な担当者を配置する配慮が必要である。</p> <p>(2) 人員配置と人事異動</p> <p>人員配置と人事異動は、常に適材適所の観点から行なわれる。</p> <p>どんなに優秀な人材でも、不適任な職務で能力を発揮することは難しく、そのまま放置すると意欲を失ってしまう。意欲を喪失した存在は、周囲に悪影響を及ぼすことにもなりかねない。「適任者を配置する」ことが、人材の有効活用の出発点である。</p> <p>また、職務に対し「恒常的に」適任者であることは難しいため、「人事異動」が必要となる。これには、ある一定の時期をもって行なわれるものと、企業の必要によって適宜行なわれるものがある。基本的には</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期にわたる勤務により熟練し、上級の職務を希望するようになった</li> <li>・マンネリ化し、能力的にも意識的にも向上がみられなくなった</li> <li>・常に適材適所の配置をすることによって、企業の活性化を図りたい</li> </ul> <p>といった場合の対策である。</p> <p>労働者に数多くの職務を経験させるジョブローテーションは、若年層の適性発見や、中堅・管理者層のゼネラリスト的能力養成に効果的な手段である。</p> |

## 2)能力開発をすすめる社員教育

労働者に最大限の仕事をしてもらうためには、業務の遂行能力の向上が必要である。そのため、人事管理においても能力開発をすすめる教育は重要な施策として位置づけられている。

基本的には以下の3つの教育方法がある。

### (1)O.J.T(On the Job Training: 職場内訓練)

これは、実際の職務を通じて必要な知識や技術などを身につける教育方法である。上司や先輩によって、経験からしか得られないノウハウや知識などを教えることができるため、実務に最適な教育方法とされる。しかし、教える側(上司)と教わる側(部下)の、意識や意欲、相手に求めるレベルなどがよく理解されていないと、摩擦が生じ、その後の業務に支障をきたすことにもなりかねないため、注意が必要である。

### (2)Off.J.T(Off the Job Training: 職場外訓練)

これは、企業内で行なわれる集団教育、企業外で行なわれる講習会や通信教育などである。

新入社員の教育から管理職教育まで、職務内容や職位、職種別によってそれぞれに適応した教育が行なわれる。ただし、画一的な教育になりがちであることから、個々のニーズに合った内容や方法を十分に検討のうえ、行なう必要がある。

### (3)自己啓発

個人が自らの能力を、自らの努力において高めようとするものである。自己啓発によって個人の資質が向上すると、O.J.TやOff.J.Tをより一層効果的にすることが可能になる。

自己啓発の出発点は、個々人が自己の能力の特色や長所・短所を正しく自覚することである。このため、人事考課の結果を個別に公開することが求められる。人事考課の結果から、不足している点の指摘や改善方法を具体的に指示されることで、正しい自己啓発が行なわれる。

## 3)人事考課制度

人事管理のうえで、従業員一人ひとりにどのような道を選択させ、どのような管理を行なうかということはきわめて重要である。これによって、個人の活性化、有能な人材への育成方法、仕事への充実感の高揚などが違って来るからである。このため、個々人を正しく選別するための客観的な評価が必要となる。この評価の具体的手段が、人事考課である。

人事考課においては、給与や賞与、配置、昇進、能力開発などの評価基準を得ることを目的に、個人に関する能力・成績・適性その他基礎データを収集、整備、蓄積する。これまで人事考課は、ただ個人の選別の手段として考えられがちだった。そのため、選別は時として差別につながり、労働者のやる気を喪失させるだけで、資質の向上にはつながりがなかった。しかし、人事考課はあくまでも個人の能力を把握することによって適切な能力開発や育成を行なうという目的のための手段なのである。

したがって、人事考課制度は十分な準備と社員の合意のもとに導入されることが必要である。計画的な導入を行なうことによって、人材育成や組織の活性化に大きな効果をあげることができる。

これらのことから、人事考課導入の留意点としては

- ・考課基準を全労働者に公表する
- ・結果を個々人に公開し、不足している点を具体的に指示し、改善方法を示し、意欲と業績の向上を期待する
- ・企業の求める能力水準や業績値を示し、個々人の具体的な目標を明らかにする
- ・職務に関係ないことは評価に影響させない
- ・客観性をもって評価する、ということがあげられる。

人を評価するというのは、大変難しい作業である。人事考課を適切かつ効果的に行なうためには、考課する者に対する考課者訓練も必要である。

#### 4)労働時間の管理

日本企業では、長年にわたって「労働時間が長い＝よく働いている」といった意識が培われてきたが、経済状況の悪化や就労意識の変化により、短時間の効率的な労働が目指されるようになった。完全週休二日制の導入や有給休暇の取得促進など、取り組み方は企業によってさまざまである。

労働時間の短縮は、社会的要請でもあるが、人件費の削減にもつながるうえ、労働者の健康管理の面からも望ましく、企業ニーズにも労働者のニーズにも合った傾向といえる。

また、労働時間管理のなかで最近普及してきたものが「フレックスタイム制」などの変則的な労働時間制度や「裁量労働制」である。これらは社員が自己の判断に基づいて生活と仕事の調整を図るもので、プライベートの充実と、仕事に対する目的意識の明確化・効率化を目的としている。「労働時間＝量」よりも「労働の成果＝質」を重視したもので、能力主義の人事管理のもとに採用される。

#### 5)賃金の管理

賃金とは、「給与」「手当」「賞与」など、労働に対する報酬として支払われるすべてのものを指し、雇用する側とされる側の関係の根幹をなすものである。

内容としては、定期給与と特別給与に分けて考えられるのが一般的である。定期給与は基本給や諸手当からなり、特別給与は「賞与」に代表され、労働者側からは定期給与の補足・生計費補助の意味合いが強く、企業側からは成果・業績配分の意味をもつ。

もともと、賃金は労働者の「最低生活を支える水準」を維持するものだったが、最近では「よりよい生活水準の向上」が求められ、ゆとりのある生活が営まれる水準に達しているかどうか注目されるようになった。賃金水準は、労働者の勤労意欲に直結するものであるから、慎重に管理する必要がある。

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | <p>6) 福利厚生についての管理</p> <p>労働の対価としての賃金とは別に、企業が労働者とその家族を対象として福祉向上のために行なう諸施策が福利厚生であり、企業と労働者の関係を健全に保つ意味をもつ。「法定福利費」としては社会保険料・年金の負担が主で、「法定外福利厚生費」としては保健衛生、生活援護、慶弔・共済・保険、文化施設の整備などがあり、それぞれに応じて支出する。</p> <p>プライベートの充実や生活水準の向上が求められるなかで、福利厚生の充実は労働者の勤労意欲の向上とともに、企業の大きなセールスポイントともなる。自社の負担能力との調整を図りつつ、充実させていくことが望まれる。</p> <p>7) 退職・雇用調整についての管理</p> <p>採用があれば、当然退職・解雇などによる雇用調整がある。企業ニーズや労働者個人のニーズによって、人員を調整しなくてはならない場合が生じる。</p> <p>労働者が会社を退職するには、死亡、定年、契約期間満了などによる「自然退職」と、労働者の意思による退職や合意退職といった「任意退職」とがある。そのなかでも最も頻繁に起こりうるのが定年制による「定年退職」である。定年制は、高齢労働者の交替を促すもので、日本型雇用制度のなかでも特徴的な労働形態といわれる。高齢者の増加にともない、勤務延長や再雇用制度などを導入する企業が増えているが、リストラクチャリング(事業内容の見直し、再構築)によって、反対に早期退職を勧め、雇用調整を図る企業もある。</p> <p>ところで、雇用調整とは、労働力を短期的に調整することで、一般的には人材の削減を意味する。人材サイクルにおける入口から出口へという順序で適用されていくことが多く、まず採用の削減や停止で人員増加を抑える。第二段階としては配置転換や出向、転籍などによる人材活用場の変更を図る。そして最終的には希望退職の募集や、解雇による人員の規模縮小という手段がとられることになる。強硬な雇用調整の実施は従業員のモラルをダウンさせ、企業の活力低下などにつながる。調整を行なう場合は慎重に行なわなくてはならない。</p> |
| <p>いま求められる人事管理</p> | <p>経済に好況不況の波があるのは当然で、労働市場はそういった景気の波の影響を直接受ける。そこで、状況が変化するたびにその場限りの人事管理を行なっていたのでは、企業の発展は望めない。長期的な視野に基づいた人事戦略が、企業の長期的な経営目標を支援するのである。</p> <p>経営環境や労働市場の変化が著しい今日のような時代においては、いつどのように状況が変わっても即応できる、柔軟な人事管理が必要なのである。</p> <p>こうしたことをふまえたうえで、これからの企業を支える人事管理を考えると、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 顧客ニーズの変化スピードに適応できる「マーケット連動型の人事管理」</li> <li>2) 多様化する労働市場から適切な人材を確保できる「雇用柔軟型人事管理」</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

という2つがあげられる。

では、これから望まれる2つの人事管理について考えてみる。

#### 1) 経営環境の変化のスピードに適応する人事管理

市場の成熟化が進展し顧客のニーズの多様化が進むなか、その変化のスピードも日々加速する一方である。

こうした背景のもと、企業は「独創的な商品やサービス」「複雑化、細分化するマーケットへの対応」などといった新たな企業行動を追求していかなければならない。

そこで、企業が求める人材の要件も、「時代感覚に優れ、独創的な発想と思い切った改革のできる人材」へと変化し、企業としては、このような人材を有効に活用していく施策・体制を確立していくことが望まれるようになった。

その実現のため、企業が注目し、見直しはじめたこととして

- (1) 能力重視
- (2) 個性重視
- (3) 専門性の追求

といった観点からの人事管理があげられる。

これらの具体的な取り組みとしては、以下のような試みがなされている。

##### (1) 能力重視の人事管理

これは、年齢による人事評価を否定し、その能力によって人材を評価し、職務や職位を与えるものである。「能力主義人事制度」として体系づけて取り入れる企業も増えており、それに合わせて「能力給」や「業績給」「年俸制」などが導入されるようになり、給与体系も変わってきた。

##### (2) 個性重視の人事管理

これまでの人事管理は、人材を企業ニーズに合わせていくことが基本だった。しかし、変動する時代のニーズに適応するには、異質で新しい発想、思い切った改革のできる人材が必要である。企業カラーに染まらない、豊かな個性が求められるようになった。画一化されない教育方法を考案したり、新商品や新規事業、職務や職場の体制の改善など、さまざまな点において「企画・提案制度」を取り入れ、個性の発揮を奨励する企業もある。

##### (3) 専門性を追求した人事管理

厳しい企業環境に対応できるのは、豊かな個性と高い専門能力である。人材の適性や能力をフルに発揮できる職務や職位を与え、専門能力を十分に活用する体制を確立することが企業能力をもアップさせる。

経営を支える基幹的人材である「管理職」や「専門職」のもてる能力を発揮できる勤務形態、体制、組織のために「管理職・専門職制度」を整備する企業も増えている。

#### 2) 労働市場の多様化に適応する人事管理

労働市場は流動的に変化している。たとえば「就職氷河期」という言葉が生まれ、失業率が過去最高を記録するほど求職難が叫ばれてはいるが、その数年前にはたいへんな求人難だったわけである。また、将来的には出生率の低下などから若年労働者が不足していくことが予想され、高齢労働者は増加する。このように、変化の激しい労働市場を十分に考慮し、長期的な視野に立った採用や雇用調整に取り組まなくてはならない。これは長期的な経営計画の達成のためにも重要なポイントである。

そこで、必要とされるのが、「中長期的な経営計画の明確化と、それを背景とした柔軟な人材戦略」である。以下に、その流れをまとめてみる。

a) 経営計画をもとに必要人員や必要時期を明確にする。

↓

b) たとえば、

- ・企業固定型のコア人材として期待できる新規学卒者には、長期的な視野のもとにゼネラリスト養成の教育を施す
- ・専門能力を有する即戦力としては、企業間を流動するフロー人材を中途採用などで補充する

といった人材戦略を考える。

↓

c) 労働市場の状況をみて、

- ・将来不足すると思われる若年労働者の、必要人数の確保はできているか
- ・高齢化社会への対応として、高齢労働者を活用する必要はないか
- ・今後雇用機会の増加が見込まれる、女性の有効活用の場はあるか
- ・パート労働者で対応できる業務・職場はないか
- ・外国人労働者を活用する際の受け入れ体制はあるか

といったことを考慮して雇用し、それぞれに適した人事管理を実施する。

このように多様な人材を雇用していくと、それに合わせて職務内容や労働条件、教育方法なども多様化、複雑化していく。そしてそれを経営体制や計画、各種法規制と整合させ、適切に管理していかななくてはならないのである。人材の多様化、つまりこれからの人事管理は「量の管理」から「個の管理」へと移行していくと思われる。しかしこれは、社員一人ひとりの個性の発揮を組織目標の遂行にどう結びつけていけばいいか、という大きな課題も含んでいる。どんなに優秀な個性も、それぞれの方向性がバラバラでは、組織においては何の意味もなさない。

つまり、「個々人の独創性を存分に発揮させる」とことと「企業の経営目標の達成」とを確実に結びつけ、さらなる発展のために施策するものが、本当の「個性重視の人事管理」といえる。企業ニーズ、市場ニーズ、労働者個人のニーズ、それぞれをふまえた適切な人事管理こそ、企業経営の目標達成を遂行するものなのである。

(4) 資金繰り表作成

| 項目                  | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |                 |    |              |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|----|--------------|----|-----|--|----|------|------|----|----|----|---------|-------|----------|--|--|-------|--|------|--|--|--|--|--|--|------|-------|--|-------|--|-------|--|--------|-----|--|-----|--|-----|--|----------|-----|--|-----|--|-----|--|--------|----|--|---|--|---|--|--------|----|--|-----|--|-----|--|-------------|--------------|--|-----------------|--|--------------|--|------|--|--|--|--|--|--|------|-------|--|-------|--|-------|--|--------|-----|--|-----|--|-----|--|----------|-----|--|-----|--|-----|--|--------|----|--|---|--|-----|--|--------|-----|--|-----|--|-----|--|-------|-----|--|----|--|-----|--|-------------|--------------|--|-----------------|--|--------------|--|---------------------|------------|--|----------------|--|-------------|--|--------|--|--|--|--|--|--|---------|---|--|---|--|-----|--|----------|---|--|---|--|-----|--|----------|-----|--|---|--|-----|--|-----------|-----|--|-----|--|---|--|----------------|--------------|--|-----------------|--|--------------|--|
| 資金繰り表とは             | 現金収支の動きや現金過不足の実態などを把握できるような表のこと。資金繰り表を日々作成することで、資金不足となる状況を予測することができ、資金不足になる前に、銀行から借入を行う、支払いサイトを延ばすなどさまざまな対応をとることが可能になるので、黒字倒産などの事態も防ぐことができる。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          |                 |    |              |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 資金繰り表の作成            | <p>資金繰り表にはきまったフォーマットはありませんが、一般的な資金繰り表には表 1 に示すような予算の実績の項目があり、6 区分に分かれている形式になります。</p> <p style="text-align: center;"><b>表 1 資金繰り表 (単位:万円)</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">2 月</th> <th colspan="2">3 月</th> <th colspan="2">4 月</th> </tr> <tr> <th>予算</th> <th>実績 a</th> <th>予算 b</th> <th>実績</th> <th>予算</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>前月繰越(金)</td> <td>1,500</td> <td>(1)1,400</td> <td></td> <td></td> <td>1,500</td> <td></td> </tr> <tr> <td>c 収入</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>    現金売上</td> <td>1,200</td> <td></td> <td>1,300</td> <td></td> <td>1,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    売掛金の回収</td> <td>500</td> <td></td> <td>300</td> <td></td> <td>400</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    受取手形期日入金</td> <td>200</td> <td></td> <td>300</td> <td></td> <td>200</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    前受金の入金</td> <td>50</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    その他の入金</td> <td>50</td> <td></td> <td>300</td> <td></td> <td>100</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    <b>収入合計</b></td> <td><b>2,000</b></td> <td></td> <td><b>(2)2,200</b></td> <td></td> <td><b>1,700</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>c 支出</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>    現金仕入</td> <td>1,000</td> <td></td> <td>1,200</td> <td></td> <td>1,400</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    買掛金の支払</td> <td>300</td> <td></td> <td>400</td> <td></td> <td>400</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    支払手形期日決済</td> <td>100</td> <td></td> <td>200</td> <td></td> <td>200</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    未払金の支払</td> <td>50</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>100</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    人件費の支出</td> <td>150</td> <td></td> <td>150</td> <td></td> <td>150</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    その他支出</td> <td>200</td> <td></td> <td>50</td> <td></td> <td>350</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    <b>支出合計</b></td> <td><b>1,800</b></td> <td></td> <td><b>(3)2,000</b></td> <td></td> <td><b>2,600</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>差引過不足(収入－支出)</b></td> <td><b>200</b></td> <td></td> <td><b>(4) 200</b></td> <td></td> <td><b>▲900</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>d 財務収支</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>    (+ )借入れ</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>500</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    (+ )手形割引</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>500</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    (- )設備投資</td> <td>200</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>400</td> <td></td> </tr> <tr> <td>    (- )借入金返済</td> <td>100</td> <td></td> <td>100</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>次月繰越(金)</b></td> <td><b>1,400</b></td> <td></td> <td><b>(5)1,500</b></td> <td></td> <td><b>1,200</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> |          | 2 月             |    | 3 月          |    | 4 月 |  | 予算 | 実績 a | 予算 b | 実績 | 予算 | 実績 | 前月繰越(金) | 1,500 | (1)1,400 |  |  | 1,500 |  | c 収入 |  |  |  |  |  |  | 現金売上 | 1,200 |  | 1,300 |  | 1,000 |  | 売掛金の回収 | 500 |  | 300 |  | 400 |  | 受取手形期日入金 | 200 |  | 300 |  | 200 |  | 前受金の入金 | 50 |  | 0 |  | 0 |  | その他の入金 | 50 |  | 300 |  | 100 |  | <b>収入合計</b> | <b>2,000</b> |  | <b>(2)2,200</b> |  | <b>1,700</b> |  | c 支出 |  |  |  |  |  |  | 現金仕入 | 1,000 |  | 1,200 |  | 1,400 |  | 買掛金の支払 | 300 |  | 400 |  | 400 |  | 支払手形期日決済 | 100 |  | 200 |  | 200 |  | 未払金の支払 | 50 |  | 0 |  | 100 |  | 人件費の支出 | 150 |  | 150 |  | 150 |  | その他支出 | 200 |  | 50 |  | 350 |  | <b>支出合計</b> | <b>1,800</b> |  | <b>(3)2,000</b> |  | <b>2,600</b> |  | <b>差引過不足(収入－支出)</b> | <b>200</b> |  | <b>(4) 200</b> |  | <b>▲900</b> |  | d 財務収支 |  |  |  |  |  |  | (+ )借入れ | 0 |  | 0 |  | 500 |  | (+ )手形割引 | 0 |  | 0 |  | 500 |  | (- )設備投資 | 200 |  | 0 |  | 400 |  | (- )借入金返済 | 100 |  | 100 |  | 0 |  | <b>次月繰越(金)</b> | <b>1,400</b> |  | <b>(5)1,500</b> |  | <b>1,200</b> |  |
|                     | 2 月                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | 3 月             |    | 4 月          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
|                     | 予算                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 実績 a     | 予算 b            | 実績 | 予算           | 実績 |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 前月繰越(金)             | 1,500                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | (1)1,400 |                 |    | 1,500        |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| c 収入                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |                 |    |              |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 現金売上                | 1,200                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          | 1,300           |    | 1,000        |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 売掛金の回収              | 500                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | 300             |    | 400          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 受取手形期日入金            | 200                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | 300             |    | 200          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 前受金の入金              | 50                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          | 0               |    | 0            |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| その他の入金              | 50                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          | 300             |    | 100          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| <b>収入合計</b>         | <b>2,000</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          | <b>(2)2,200</b> |    | <b>1,700</b> |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| c 支出                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |                 |    |              |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 現金仕入                | 1,000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          | 1,200           |    | 1,400        |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 買掛金の支払              | 300                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | 400             |    | 400          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 支払手形期日決済            | 100                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | 200             |    | 200          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 未払金の支払              | 50                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          | 0               |    | 100          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| 人件費の支出              | 150                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | 150             |    | 150          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| その他支出               | 200                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | 50              |    | 350          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| <b>支出合計</b>         | <b>1,800</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          | <b>(3)2,000</b> |    | <b>2,600</b> |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| <b>差引過不足(収入－支出)</b> | <b>200</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |          | <b>(4) 200</b>  |    | <b>▲900</b>  |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| d 財務収支              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |                 |    |              |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| (+ )借入れ             | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          | 0               |    | 500          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| (+ )手形割引            | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          | 0               |    | 500          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| (- )設備投資            | 200                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | 0               |    | 400          |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| (- )借入金返済           | 100                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          | 100             |    | 0            |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |
| <b>次月繰越(金)</b>      | <b>1,400</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |          | <b>(5)1,500</b> |    | <b>1,200</b> |    |     |  |    |      |      |    |    |    |         |       |          |  |  |       |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |   |  |        |    |  |     |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |      |  |  |  |  |  |  |      |       |  |       |  |       |  |        |     |  |     |  |     |  |          |     |  |     |  |     |  |        |    |  |   |  |     |  |        |     |  |     |  |     |  |       |     |  |    |  |     |  |             |              |  |                 |  |              |  |                     |            |  |                |  |             |  |        |  |  |  |  |  |  |         |   |  |   |  |     |  |          |   |  |   |  |     |  |          |     |  |   |  |     |  |           |     |  |     |  |   |  |                |              |  |                 |  |              |  |

## 5. 和木町商工会の経営支援の取り組み

### ① 経営相談

創業や経営革新に取り組む中小企業者、創業予定者等を対象として、創業及び経営革新に関して知見を有している優秀なアドバイザーが以下の支援をします。窓口相談、専門家派遣についてお気軽にご相談下さい。

| 項目          | 内容                                                                                                                                 |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営相談・支援     | 「経営相談」金融、税務、情報化、労務など経営全般について、経営指導員を中心とした専門の職員が窓口で、または事務所にお伺いしてご相談に応じます。                                                            |
| 税務相談・経理指導   | 商工会では、税金の各種控除を知りたい、青色申告制度ってなに？など、みなさまのお悩みに対し、帳簿の付け方から決算、申告の仕方まで、懇切丁寧にアドバイスを行っています。決算や申告期には、税理士がみなさまの専門の相談員として無料の税務相談に応じています。       |
| 金融相談・斡旋     | 商工会では、みなさまの経営をより安定、向上させるために、金融や信用保証に関する相談や斡旋などを行っています。特に、事業資金を商工会の推薦により、日本政策金融公庫が無担保・無保証・低利で融資する「マル経資金融資」は、多くの小規模企業のみなさまに利用されています。 |
| 労務相談        | 商工会では、みなさまの企業にお勤めの従業員の福利厚生のために、社会保険、労働保険、退職金などについて、ご相談にのり、アドバイスをしています。                                                             |
| エキスパートバンク事業 | 経営・技術強化支援事業<エキスパートバンク事業>は、商工会員の経営に関するあらゆる問題に対して専門家的知識や技能等の経験者である専門家(エキスパート)を会員の要請に応じて事業所に派遣し、具体的・実践的な指導助言により、問題解決を図る制度です。          |

### ② 経営発達支援計画の概要

| 項目   | 内容                                                                                                                                                                           |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施期間 | 平成28年4月1日 ~ 平成33年3月31日                                                                                                                                                       |
| 目標   | 行政及び各関係機関との連携を密にし、地域小規模企業並びに地域の持続的な発展を図る上での最重要課題を「地域内での賑わい創出に向けた小規模起業及び経営体力強化のための組織強化(法人化及び新事業展開等)・事業の円滑な承継(廃業支援含む)」と位置付け、地域一体となった総合的な支援を提供することで、地域経済の底上げを図り、活力に満ちた地域を創造します。 |
| 事業内容 | (項目のみ記載します。)<br>1. 経営力強化支援事業の実施<br>2. 新たな需要開拓に寄与する事業に関する事<br>3. 地域振興及び地域経済の発展に関する事                                                                                           |

## 6. 補助金情報

詳しくは、公募の都度作成される公募要領を参照のこと。問い合わせは商工会まで。

### (1)平成 28 年度補正「小規模事業者持続化補助金」

| 項目     | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 補助事業名  | 平成 28 年度補正「小規模事業者持続化補助金」                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 補助事業概要 | 小規模事業者が、商工会・商工会議所の助言等を受けて経営計画を作成し、その計画に沿って地道な販路開拓等に取り組む費用の2/3を補助。補助上限額:50万円                                                                                                                                                                                                                            |
| 公募期間   | <締め切り終了>平成28年11月 4日(金)～平成29年 1月27日(金)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 事業実施者  | 全国商工会連合会                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 事業の目的  | わが国の小規模事業者のほとんどは経営資源が不足していることから、全国にネットワークを持ち、地域に密着している商工会を活用しながら、人口減少や高齢化などによる地域の需要の変化に応じた持続的な経営に向けた取り組みを支援し、地域の原動力となる小規模事業者の活性化を図ります。<br>本補助金事業は、持続的な経営に向けた経営計画に基づく、小規模事業者の地道な販路開拓等の取り組み(例:新たな市場への参入に向けた売り方の工夫や新たな顧客層の獲得に向けた商品の改良・開発等)や、地道な販路開拓等とあわせて行う業務効率化(生産性向上)の取り組みを支援するため、それに要する経費の一部を補助するものです。 |
| 補助対象者  | 製造業その他の業種に属する事業を主たる事業として営む商工業者(会社および個人事業主)であり、常時使用する従業員の数が20人以下(卸売業、小売業、サービス業(宿泊業・娯楽業は除く)に属する事業を主たる事業として営む者については5人以下)の事業者であること。                                                                                                                                                                        |
| 補助対象事業 | 策定した「経営計画」に基づいて実施する、地道な販路開拓等のための取組であること。あるいは、販路開拓等の取組とあわせて行う業務効率化(生産性向上)のための取組であること。<br>①地道な販路開拓等の取組について<br>②業務効率化(生産性向上)の取組について                                                                                                                                                                       |
| 補助対象経費 | 補助対象となる経費は、次の①～③の条件をすべて満たすものとなります。<br>① 使用目的が本事業の遂行に必要なものと明確に特定できる経費<br>② 交付決定日以降に発生し対象期間中に支払が完了した経費<br>③ 証拠資料等によって支払金額が確認できる経費                                                                                                                                                                        |
| 主な提出書類 | ①小規模事業者持続化補助金事業に係る申請書 ②経営計画書<br>③補助事業計画書 ④事業支援計画書 ⑤補助金交付申請書<br>⑥電子媒体(CD-R・USBメモリ等) ⑦貸借対照表および損益計算書(直近1期分)                                                                                                                                                                                               |
| その他    | 従業員の賃金を引き上げる取り組みについて<br>・従業員の賃金水準引き上げによる処遇改善に向けて頑張る小規模事業者を応援する下の条件に全て合致する場合には、補助上限額は100万円に引き上がります。                                                                                                                                                                                                     |

(2)平成 28 年度補正「ものづくり補助金」

| 項目              | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 補助事業名           | 平成28年度補正 革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 補助事業概要          | 本事業は、中小企業・小規模事業者が取り組む、経営力向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援するものです。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 公募期間            | ＜締め切り終了＞<br>平成28年11月14日(月)～平成29年1月17日(火)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 事業実施者           | 全国中小企業団体中央会、申請書提出先:山口県地域事務局 山口県中小企業団体中央会                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 事業の目的           | 国際的な経済社会情勢の変化に対応し、足腰の強い経済を構築するため、経営力向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための中小企業・小規模事業者の設備投資等の一部を支援します。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 補助対象者           | 日本国内に本社及び実施場所を有する中小企業者に限ります。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 補助対象事業          | 本事業では、【革新的サービス】【ものづくり技術】の2つの対象類型注1があります。また、それぞれについて、「第四次産業革命型」「一般型」「小規模型(設備投資のみ、試作開発等)」の事業類型があります。補助率は、補助対象経費の3分の2以内。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 補助対象経費          | <table border="1"> <thead> <tr> <th>対象類型<br/>事業類型 注2</th> <th>【革新的サービス】</th> <th>【ものづくり技術】</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第四次産業革命型</td> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:3,000万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:必要</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>一般型</td> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:1,000万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:必要</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td rowspan="2">小規模型</td> <td>設備投資のみ</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:500万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:必要</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>試作開発等</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:500万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:可能(必須ではない)</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費、原材料費、外注加工費、委託費、知的財産権等関連経費、クラウド利用費</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> | 対象類型<br>事業類型 注2                                                                                                                                                                       | 【革新的サービス】 | 【ものづくり技術】 | 第四次産業革命型 | <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:3,000万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:必要</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費</li> </ul> |  | 一般型 | <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:1,000万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:必要</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費</li> </ul> |  | 小規模型 | 設備投資のみ | <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:500万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:必要</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費</li> </ul> | 試作開発等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:500万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:可能(必須ではない)</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費、原材料費、外注加工費、委託費、知的財産権等関連経費、クラウド利用費</li> </ul> | <p>※ 雇用増(維持)をし、5%以上の賃金引上げについては、補助上限を倍増</p> <p>※ 最低賃金引上げの影響を受ける場合には、補助上限をさらに1.5倍</p> <p>(14～15ページ「7. 補助上限額等」を参照)</p> |
| 対象類型<br>事業類型 注2 | 【革新的サービス】                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 【ものづくり技術】                                                                                                                                                                             |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 第四次産業革命型        | <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:3,000万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:必要</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 一般型             | <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:1,000万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:必要</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 小規模型            | 設備投資のみ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:500万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:必要</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費</li> </ul>                                           |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
|                 | 試作開発等                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>補助上限額:500万円</li> <li>補助率:2/3以内</li> <li>設備投資注3:可能(必須ではない)</li> <li>補助対象経費注4:機械装置費、技術導入費、専門家経費、運搬費、原材料費、外注加工費、委託費、知的財産権等関連経費、クラウド利用費</li> </ul> |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| 主な提出書類          | <p>①革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金事業計画書</p> <p>②認定支援機関確認書 ③決算書(直近2年間の貸借対照表、損益計算書、個別注記表)</p> <p>④定款若しくは登記事項証明書(提出日より3ヵ月以内に発行されたもの)</p> <p>⑤ 会社案内等事業概要の確認ができるパンフレット等 他</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       |           |           |          |                                                                                                                                               |  |     |                                                                                                                                               |  |      |        |                                                                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |

(3)平成28年度やまぐち地域中小企業育成事業助成金

| 項目       | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 補助事業名    | 平成28年度やまぐち地域中小企業育成事業助成金                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 補助事業概要   | 地域資源を活用した中小企業者の新規創業や新事業展開の取組、中小企業者による産業クラスターを形成するための取組等を支援対象とした助成制度を設けており、平成28年度分を下記のとおり募集します。                                                                                                                                                                                          |
| 公募期間     | <締め切り終了><br>平成28年 5月16日(月)(17時必着)                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 事業実施者    | (公財)やまぐち産業振興財団に委託し実施(事業活動支援部 TEL 083-922-9926)                                                                                                                                                                                                                                          |
| 補助対象事業内容 | (1) 創業・新事業支援助成金【一般枠】(採択数:5テーマ程度)<br>ア 応募資格<br>(ア)県内に主たる事務所を有する中小企業者(別紙1参照)<br>(イ)成長支援枠の応募資格に該当する企業は、【一般枠】では応募できません。<br>イ 助成内容<br>(ア)助成対象経費<br>新商品・技術・役務の開発研究とそれに付随する市場調査・販路開拓に要する経費(別紙2参照)<br>(イ)助成金額等<br>助成上限額は2,000千円以内<br>助成金は助成対象経費の2/3以内<br>(ウ)助成期間(原則、単年度)<br>交付決定の日～平成29年2月28日まで |
| その他      | 上記の他、以下の事業が並行して募集される。<br>(2) 創業・新事業支援助成金【成長支援枠】(採択数:5テーマ程度)<br>ア 応募資格<br>(公財)やまぐち産業振興財団の事業可能性評価委員会において、事業化ベストプラン認定を受けた企業、及び中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の山口県知事の承認を受けた県内中小企業者<br>イ 助成内容<br>助成金上限額は5,000千円以内<br>助成金は助成対象経費の2/3以内                                                                 |
| 提出資料     | (1)やまぐち地域中小企業育成事業助成金交付申請書(様式第1)<br>(2)助成事業計画書(様式第1別紙)<br>(3)添付資料:①詳細資料(金額の根拠を示す見積書等) ②決算書(直近三期分。勘定科目内訳書を含む) ③履歴事項全部証明書(申請名義人が法人の場合)又は住民票等(申請名義人が個人の場合)他                                                                                                                                 |

(4) チャレンジやまぐち中小企業総合支援事業

| 項目            | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                      |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------|------|----------|------------|-------------------------------|-------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|----------------------------------|-------------------|--------------|----------------------------------|-------|-----------|--------------------------------------|-------|--------|----------------------------------|----------|---------------|--------------------------------------------|----------------------|--------------|---------------------------------------|-------|----------|-------------------------------------------|--------------------|
| 補助事業名         | チャレンジやまぐち中小企業総合支援事業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                      |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 補助事業概要        | 産学公金の連携のもとに、高い技術力を有するものづくり企業から若者・女性に魅力のあるサービス業など幅広い業種の中小企業等を対象に、新事業分野進出や海外等を含めた積極的な事業展開の取組や、優れた人材の確保・育成の取組を、一貫的かつ総合的に支援することにより、企業の事業拡大と地域の安定的な雇用の創出・拡大を図ります。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                      |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 公募期間          | 年度予算の範囲内                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 事業実施者         | (公財)やまぐち産業振興財団に委託し実施(事業活動支援部 TEL 083-922-9926)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 支給対象          | 食料品製造業、情報通信業、サービス業等で、積極的な事業展開の取組や優れた人材の確保・育成の取組を行う、次の中小企業が対象となります。 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高い技術力を生かした新事業展開に取り組むものづくり企業</li> <li>■ IT関連、サービス産業分野等において、積極的に新事業活動に取り組む企業</li> <li>■ 経営革新等を実施し、さらなる成長を図る企業</li> </ul> 等                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 支援内容          | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #e0ffff;">支援メニュー</th> <th style="background-color: #e0ffff;">支援内容</th> <th style="background-color: #e0ffff;">補助率等(上限)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>検討会開催経費助成金</td> <td>新たな戦略立案や課題解決のための検討会開催に係る経費を助成</td> <td>10/10<br/>(25万円以内)</td> </tr> <tr> <td>成長支援助成金</td> <td>製品化や確立された技術活用に向けた、商品デザインや試作機製作等に係る経費及びクラウドファンディングなどを活用した成長に必要な資金調達の実施に係る経費を助成</td> <td>10/10<br/>(150万円以内)</td> </tr> <tr> <td>海外販路開拓支援助成金</td> <td>海外でのマーケティング戦略策定や商談に要する渡航費等に対する助成</td> <td>10/10<br/>(50万円以内)</td> </tr> <tr> <td>大規模展示会への共同出展</td> <td>海外や首都圏等における大規模展示会への共同出展し、販路開拓を支援</td> <td>出展料無料</td> </tr> <tr> <td>事業展開相談会開催</td> <td>首都圏等で、大手商社OBが支援企業に個別面談を行い、商談獲得・成立を支援</td> <td>参加料無料</td> </tr> <tr> <td>売り込み支援</td> <td>商社OBによる首都圏企業への同行マッチング等による販路拡大を支援</td> <td>マッチング料無料</td> </tr> <tr> <td>事業拡大スタッフ雇用助成金</td> <td>事業拡大のために必要な専門的知識・技術を有する人材の雇用に係る人件費を最大1年間助成</td> <td>10/10<br/>(月25万5千円以内)</td> </tr> <tr> <td>就職関連フェア等出展助成</td> <td>都市部で開催される転職フェア等への共同出展を実施し、県外等の人材確保を支援</td> <td>出展料無料</td> </tr> <tr> <td>OJT研修助成金</td> <td>求職者を正規雇用し、業務に従事させながら行うキャリア形成促進に対する人件費等を助成</td> <td>10/10<br/>(100万円以内)</td> </tr> </tbody> </table> |                      | 支援メニュー | 支援内容 | 補助率等(上限) | 検討会開催経費助成金 | 新たな戦略立案や課題解決のための検討会開催に係る経費を助成 | 10/10<br>(25万円以内) | 成長支援助成金 | 製品化や確立された技術活用に向けた、商品デザインや試作機製作等に係る経費及びクラウドファンディングなどを活用した成長に必要な資金調達の実施に係る経費を助成 | 10/10<br>(150万円以内) | 海外販路開拓支援助成金 | 海外でのマーケティング戦略策定や商談に要する渡航費等に対する助成 | 10/10<br>(50万円以内) | 大規模展示会への共同出展 | 海外や首都圏等における大規模展示会への共同出展し、販路開拓を支援 | 出展料無料 | 事業展開相談会開催 | 首都圏等で、大手商社OBが支援企業に個別面談を行い、商談獲得・成立を支援 | 参加料無料 | 売り込み支援 | 商社OBによる首都圏企業への同行マッチング等による販路拡大を支援 | マッチング料無料 | 事業拡大スタッフ雇用助成金 | 事業拡大のために必要な専門的知識・技術を有する人材の雇用に係る人件費を最大1年間助成 | 10/10<br>(月25万5千円以内) | 就職関連フェア等出展助成 | 都市部で開催される転職フェア等への共同出展を実施し、県外等の人材確保を支援 | 出展料無料 | OJT研修助成金 | 求職者を正規雇用し、業務に従事させながら行うキャリア形成促進に対する人件費等を助成 | 10/10<br>(100万円以内) |
| 支援メニュー        | 支援内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 補助率等(上限)             |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 検討会開催経費助成金    | 新たな戦略立案や課題解決のための検討会開催に係る経費を助成                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 10/10<br>(25万円以内)    |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 成長支援助成金       | 製品化や確立された技術活用に向けた、商品デザインや試作機製作等に係る経費及びクラウドファンディングなどを活用した成長に必要な資金調達の実施に係る経費を助成                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 10/10<br>(150万円以内)   |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 海外販路開拓支援助成金   | 海外でのマーケティング戦略策定や商談に要する渡航費等に対する助成                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 10/10<br>(50万円以内)    |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 大規模展示会への共同出展  | 海外や首都圏等における大規模展示会への共同出展し、販路開拓を支援                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 出展料無料                |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 事業展開相談会開催     | 首都圏等で、大手商社OBが支援企業に個別面談を行い、商談獲得・成立を支援                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 参加料無料                |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 売り込み支援        | 商社OBによる首都圏企業への同行マッチング等による販路拡大を支援                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | マッチング料無料             |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 事業拡大スタッフ雇用助成金 | 事業拡大のために必要な専門的知識・技術を有する人材の雇用に係る人件費を最大1年間助成                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 10/10<br>(月25万5千円以内) |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| 就職関連フェア等出展助成  | 都市部で開催される転職フェア等への共同出展を実施し、県外等の人材確保を支援                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 出展料無料                |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |
| OJT研修助成金      | 求職者を正規雇用し、業務に従事させながら行うキャリア形成促進に対する人件費等を助成                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10/10<br>(100万円以内)   |        |      |          |            |                               |                   |         |                                                                               |                    |             |                                  |                   |              |                                  |       |           |                                      |       |        |                                  |          |               |                                            |                      |              |                                       |       |          |                                           |                    |

(5)業務改善助成金

| 項目       | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                               |        |                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------|
| 補助事業名    | 業務改善助成金                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                               |        |                      |
| 補助事業概要   | <p>業務改善助成金は中小企業・小規模事業者の生産性向上を支援し、事業場内で最も低い賃金(事業場内最低賃金)の引上げを図るための制度です。</p> <p>生産性向上のための設備投資(機械設備、POS システム等の導入)などを行い、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合、その設備投資などにかかった費用の一部を助成します。</p>                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                               |        |                      |
| 公募期間     | 年度予算の範囲内                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                               |        |                      |
| 事業実施者    | 厚生労働省、山口県最低賃金総合相談支援センター 山口県中小企業団体中央会                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                               |        |                      |
| 補助対象事業内容 | 事業場内最低賃金の引上げ額                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 助成率                                                                                           | 助成の上限額 | 助成対象事業場              |
|          | 30円以上                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | $\frac{7}{10}$ <sup>(※1)</sup><br>(常時使用する労働者数が企業全体で30人以下の事業場は $\frac{3}{4}$ <sup>(※1)</sup> ) | 50万円   | 事業場内最低賃金が750円未満の事業場  |
|          | 40円以上                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | (※1)生産性要件を満たした場合には $\frac{3}{4}$ ( $\frac{4}{5}$ )                                            | 70万円   | 事業場内最低賃金が800円未満の事業場  |
|          | 60円以上                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | $\frac{1}{2}$<br>(常時使用する労働者数が企業全体で30人以下の事業場は $\frac{3}{4}$ )                                  | 100万円  | 事業場内最低賃金が1000円未満の事業場 |
| 支給の要件    | <p>① 事業場内最低賃金が適用される労働者(雇入れ後 6 月を経過していること)の賃金を引き上げる計画を作成し、申請後に賃金引上げを行うこと。</p> <p>※ 引き上げ後の賃金額が、事業場内最低賃金になることが必要です。</p> <p>② 生産性向上のための設備・器具の導入などを行うこと。</p> <p>※ 単なる経費削減のための経費、職場環境を改善するための経費、パソコン、営業車両など、社会通念上当然に必要となる経費は対象外となります。</p> <p>③ 事業場内最低賃金が改定後の地域別最低賃金額を下回る場合は、①の賃金引上げは、その発効日の前日までに行うこと。</p> <p>賃金引上げを地域別最低賃金の発効日以後に行う場合は、改定後の地域別最低賃金額を上回る事業場内最低賃金を基礎として、前頁の表及び上の表に定められた額以上の引上げを行うこと。</p> |                                                                                               |        |                      |