

小規模事業者支援のための

# 業務必携

改訂版



# はじめに

我が国の小規模事業者は、地域に密着し、地域経済社会や雇用を支えるなど極めて重要な役割を担っているながらも、人口減少・高齢化、競争の激化による売り上げの伸び悩み、利益率の減少、経営者層の高齢化、新型コロナウイルス感染症で激変した経営環境への対応等、様々な課題を抱えています。

これまでに、「小規模企業振興基本法」「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（小規模支援法）」の制定、一部改正などと共に各種の支援施策が実施されてきました。

商工会・商工会議所の経営指導員等による伴走型の支援により、小規模事業者の経営計画策定力や経営改善・経営力向上の取り組みも行われてきましたが、いまだ小規模事業者の多くは、「経営計画書」を持たない、手探り状態の経営を行っているのが実状であると思われます。事業者が自らどんぶり勘定、成り行き経営から脱却し、自ら経営計画を策定して、販路開拓や売上拡大等への活動を展開することが重要であり、支援者には、その活動をきめ細かく支援していくことが一層求められています。

本冊子は、小規模事業者支援を行う経営指導員をはじめとする支援者の皆様が、支援の現場等で活かしていただくために作成したものです。このため、現場で支援する際の基本的な事項や頻出する事項を、できるだけコンパクトに、ポイントを絞って編集しています。本冊子で詳細に解説されていない点や取り上げていない点につきましては、それぞれの参考文献や支援事例、経験等で補っていただくことで、より一層充実した支援を期待するところです。

今般、前回改訂から3年が経過し、小規模事業者を取り巻く経営環境が大きく変化していること、関係する法律や基本計画等の見直しが行われていることから改訂を行いました。

より多くの小規模事業者の支援現場で、支援者の皆様にご活用いただければ幸いです。

令和3年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

# CONTENTS

---

## 第1章 小規模基本法、小規模事業者支援法の概要

小規模事業者等の定義	2
中小企業・小規模事業者政策の流れ	3
小規模企業振興基本法と振興施策	4
第Ⅱ期小規模企業振興基本計画の概要	5
小規模事業者支援法の改正概要	8
経営発達支援計画	10
事業継続力強化支援計画（小規模事業者支援法に基づく）	11
小規模事業者支援のための関係法制の体系図	12

## 第2章 経営指導員の役割

経営指導員による小規模事業者支援の現状と課題	14
小規模事業者支援法が期待する役割	15
経営指導員としてのあるべき姿	17
経営指導・支援上の心構え	19

## 第3章 経営戦略

経営戦略とは	22
経営戦略の基本	23
経営環境の分析	24
戦略方針の決定	25
経営戦略の具体的実行策	27
具体的実行策の管理	28

## 第4章 マーケティング

マーケティングとは	30
マーケティングリサーチ	31
STP	32
マーケティングミックス	34
実行・評価・改善	36

## 第5章 WEB活用

Webサイトの機能と役割	38
認知・集客用Webサイトの作成	39
認知・集客用記事の作成	40
Web販促ツールの活用	41
Webサイトのチェック	42
ITインフラと情報セキュリティ	43

# CONTENTS

## 第6章 財務・資金繰り

決算書の読み方（貸借対照表1）	46
決算書の読み方（貸借対照表2）	47
決算書の読み方（損益計算書1）	48
決算書の読み方（損益計算書2）	49
決算書の読み方（B/SとP/L）	50
財務の改善	51
資金繰り支援	52
運転資金と設備資金	53
資金不足への対応	54
金融機関からの資金調達	55
資金借入の基礎知識	56
借入金条件変更	57

## 第7章 労務

雇用契約書の締結	60
就業規則等の整備	61
労働時間の管理	62
年次有給休暇	63
賃金の管理	64
退職に関する注意点	65
労働保険・社会保険の加入	66
働き方改革について	67

## 第8章 法務

事業開始における手続き	70
契約書の重要性と紛争の解決	71
債権回収トラブル／下請取引トラブル	72
企業の不当な競争を規制する法律	73
知的財産権の種類と知財戦略	75
消費者保護に関連した法律	76
個人情報保護法について	78
2020年4月1日からの民法（債権法）改正	79

## 第9章 フランチャイズ

フランチャイズの仕組み	82
フランチャイズの法律	83
フランチャイズ加盟時に支払う金銭	84
加盟後に定期的に支払う金銭	85
契約違反	86
売上予測	87
ポランタリーチェーン	88

# CONTENTS

---

## 第10章 小売業

店舗コンセプトと商品政策	90
仕入・在庫管理	92
価格政策、販売方法、売場構成	94
販売分析	97
販売促進	100

## 第11章 飲食・サービス業

飲食店の売上改善ステップ	102
飲食店のQSCA改善	103
飲食店の訴求力強化	104
飲食店のコスト管理	105
サービス業の特性への対応	106
サービス業のマネジメント	107

## 第12章 製造業

生産計画	110
工程管理	111
作業管理	112
品質管理	113
購買管理・外注管理	114
5S活動	115
5S活動チェックリスト	116
ものづくり分野での先進ツールの活用	117

## 第13章 事業承継・廃業

企業のライフサイクルと事業承継・廃業	120
借入・保証債務の承継	121
事業承継とその進め方	122
事業承継の方法と事業承継税制の概要	123
法人の廃業の進め方と手続き	126
個人の廃業の進め方と手続き	127
事業承継支援に関する相談先	128

## 第14章 事業継続力強化

事業継続力強化の必要性	130
事業継続力強化計画	132
事業継続力強化計画策定のメリット	133
事業継続力強化計画の策定	134
企業間連携の重要性	135

## 付 録 使える情報集

支援に役立つwebサイト情報	138
支援ツールMAP	142

## 第1章

# 小規模基本法、 小規模事業者支援法の概要

---

---

「小規模基本法」に基づき、「小規模企業振興基本計画」が策定されて5年が経過したため、令和1年に第Ⅱ期「小規模企業振興基本計画」へ変更されました。「小規模事業者支援法」も改正されました。

本章では、小規模事業者支援の基軸となる小規模基本法や同法に基づく第Ⅱ期「小規模企業振興基本計画」、「小規模事業者支援法」の改正概要等を中心にまとめています。

---

---

## 小規模事業者等の定義

中小企業・小規模事業者の定義は法律によって異なります。

中小企業基本法、小規模事業者支援法において、「中小企業者」「小規模企業者」「小規模事業者」は表に示すとおり規定されています。

平成25年には「小規模事業者」の定義を一部拡大し、サービス業のうち宿泊業・娯楽業の従業員数20人以下を小規模事業者としました。

この「業務必携」においては、法律名や文献などの名称以外は「小規模企業者」「小規模事業者」の総称として「小規模事業者」という文言を使用しています。

農林漁業と商工業の境界が曖昧化し、さらに小規模事業者と市場を直接結び付けるプラットフォーム等の発達により、卸売業、小売業、サービス業等の境界の曖昧化も進んでいます。

「小規模事業者」等の定義

業種	中小企業基本法		小規模事業者支援法	
	中小企業者		うち 小規模企業者	小規模事業者
	資本金 または 従業員		従業員	従業員
製造業その他	3億円以下	300人以下	20人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下	5人以下
サービス業 (宿泊業・娯楽業 以外)	5,000万円以下	100人以下	5人以下	5人以下
サービス業のうち 宿泊業・娯楽業				20人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下	5人以下

中小企業庁：中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会（第10回）

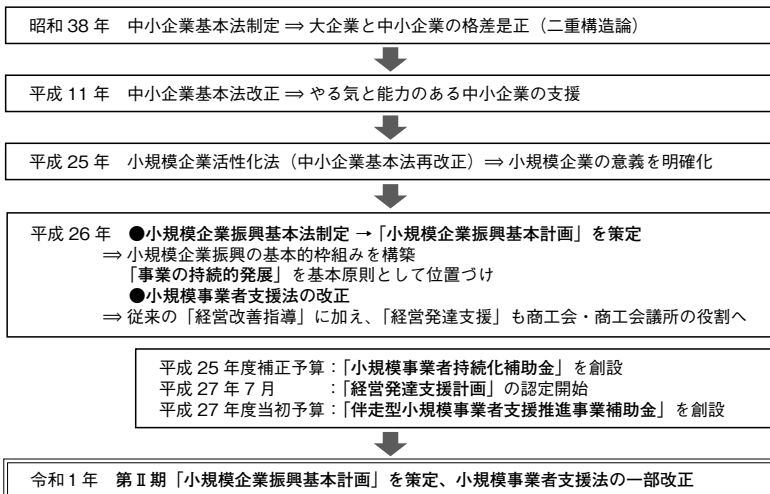
## 中小企業・小規模事業者政策の流れ

令和1年6月に小規模事業者を取り巻く情勢変化を反映して第Ⅱ期小規模企業振興基本計画が策定され、小規模事業者支援法の一部もさらに改正されました。それまでの中小企業・小規模事業者政策の大きな流れは以下の通りです。

昭和38年に中小企業基本法が制定されました。同法では、中小企業と大企業との間の生産性・賃金などに存在する「諸格差の是正」の解消を図ることを政策理念としていました。

平成11年に中小企業基本法が改正され、中小企業を「多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供し、個人がその能力を発揮しつつ事業を行う機会を提供することにより我が国経済の基盤を形成するもの」と位置付けて、これまでの「画一的な弱者」という中小企業像を払拭しました。

再度、平成25年に中小企業基本法が改正され、「小規模企業に対する中小企業施策の方針」が位置付けられました。また、これを更に一歩進める観点から、平成26年に「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」及び「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（小規模事業者支援法）」の一部を改正する法律が成立しました。小規模基本法では、「成長発展」のみならず、小規模事業者の「事業の持続的発展」を基本原則として位置付けました。また、小規模事業者支援法では、地域に根ざした各地の商工会及び商工会議所が、小規模事業者の持てる力を最大限引き出し、総力を挙げて支援を行う体制の構築を掲げました。



中小企業庁：中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会（第10回）資料を元に作成



## 小規模企業振興基本法と振興施策

小規模事業者を取りまく厳しい環境の中で、小規模事業者の持続的発展を支援する法律の制定や施策が展開されてきました。

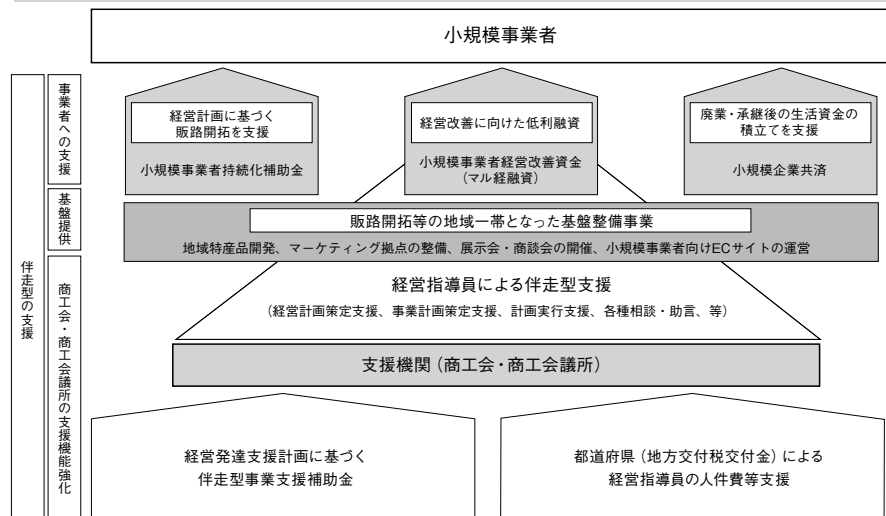
我が国は人口減少、少子高齢化、国内外の競争の激化、地域経済低迷等の構造変化に直面しています。これらの変化は、地域の経済・雇用をささえる小規模事業者に大きな影響をもたらします。特に、日本の産業構造において大きなウェイトを占める自動車産業は、電気自動車化・自動運転等の100年に一度といわれる大改革に対応しようとしています。エンジン部品等を製造している小規模事業者には大きな事業転換が迫られ、サプライチェーンに属する小規模事業者の事業存続を危うくしています。

さらに、今後10年間に経営者の平均引退年齢である70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者が200万人を超え、その半数程度は後継者が未定だと言われています。このような状況を放置すれば、後継者不在による小規模事業者の廃業が益々増加し、急速に小規模事業者が減少することになります。

このような環境変化の中で、小規模事業者、国・地方自治体、支援機関等の様々な関係者の行動を促していく仕組みとして、平成26年に制定された「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」の基本原則と小規模事業者支援法に基づく伴走型支援の主旨を踏まえ、下図のような施策が展開されてきました。

### ■小規模企業振興施策の全体像

- 小規模企業振興基本法で基本原則と位置づけられる事業の持続的発展と
- 小規模事業者支援法に基づく伴走型の小規模事業者支援の主旨を踏まえ、以下の施策を展開。



中小企業庁：「小規模事業者支援法の改正等について」（令和1年6月）より

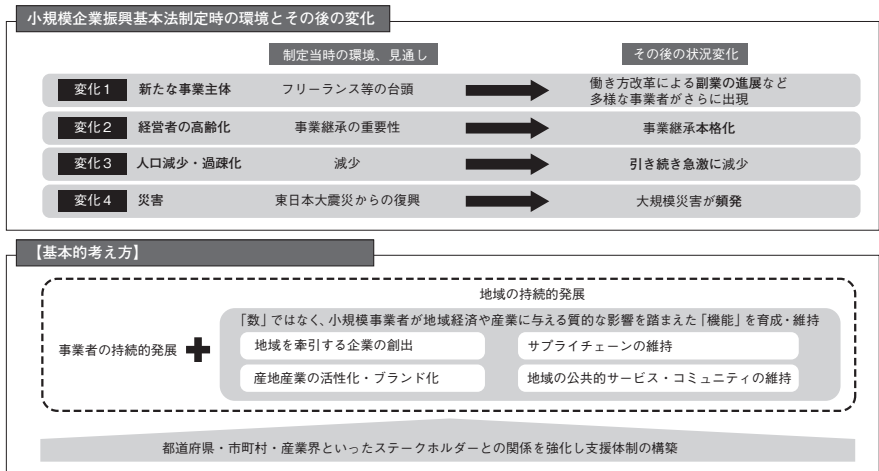
## 第Ⅱ期小規模企業振興基本計画の概要

小規模基本法に基づき、小規模事業者の振興に関する施策の総合的かつ計画的推進を図る第Ⅱ期小規模企業振興基本計画が令和1年6月に策定されました。

### ■第Ⅱ期小規模企業振興基本計画の考え方

平成26年10月、小規模企業振興基本法に基づき、小規模企業振興基本計画が定められました。小規模企業振興基本計画は、小規模企業振興基本法第13条第5項の規定で、「小規模企業をめぐる情勢の変化を勘案し、及び小規模企業の振興に関する施策の効果に関する評価を踏まえ、おおむね5年ごとに基本計画を変更する」ことになっています。そのため、平成30年5月から12月まで、「中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会」で議論が重ねられ、新たな5年間の第Ⅱ期小規模企業振興基本計画が下記の考え方で策定されました。第Ⅱ期小規模企業振興基本計画は、4つの目標と12の重点施策で構成されています。これまでの4つの目標、10の重点施策に加えて「多様な小規模事業者の支援」、「事業継続リスクへの対応能力の強化」が重点施策に追加されました。

#### 「小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期案）」の考え方



#### 【4つの目標と12の施策】

- ① 需要を見据えた経営の促進
  - (1) ビジネスプランに基づく経営の促進
  - (2) 需要開拓に向けた支援
  - (3) 新事業展開や高付加価値化の支援
- ② 新陳代謝の促進
  - (4) 多様な小規模事業者（フリーランスなど）の支援【新規項目】
  - (5) 起業・創業支援【重点項目】
  - (6) 事業継承【重点項目】
  - (7) 人材の確保・育成
- ③ 地域経済の活性化に資する事業活動の推進
  - (8) 地域経済に波及効果のある事業の推進
  - (9) 地域のコミュニティを支える事業の推進
- ④ 地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備
  - (10) 地方公共団体と支援機関の連携強化【重点項目】
  - (11) 手続きの簡素化・施策情報の提供
  - (12) 事業継続リスクへの対応能力の強化【新規項目】

中小企業強靱化法へ

※中小企業庁：中小企業政策審議会（第29回）より

## ■第Ⅱ期「小規模企業基本計画」の概要

### 小規模企業振興基本法（妙）

第十三条 政府は、小規模企業の振興に関する施策の総合かつ計画的な推進を図るため、小規模企業振興基本計画（以下「基本計画」という。）を定めなければならない。

2～4（略）

5 政府は、小規模企業をめぐる情勢の変化を勘案し、及び小規模企業の振興に関する施策の効果に関する評価を踏まえ、おおむね五年ごとに、基本計画を変更するものとする。

6（略）

### はじめに

・「中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会」での議論の結果を踏まえて変更した新たな5年間の第Ⅱ期基本計画を開始するとともに、国、地方公共団体、(独)中小企業基盤整備機構、中小企業に関する団体その他関係者が相互に連携を図り協力することで、小規模事業者の振興の施策が、全国で効果的・効率的に実施されるよう努める。

### 現状認識

・多様な小規模事業者の存在は、我が国経済の発展基盤である重層的な裾野産業群を形成するとともに地域の雇用を支えている。こうした観点からも、小規模事業者が活力を最大限に発揮し、成長発展するのみならず、事業を継続し地域を支え続けることは、経済の好循環を全国津々浦々まで届けていくために必要不可欠である。

### 基本的な考え方

・小規模事業者が地域経済や産業に与える質的な影響を踏まえた「機能」を育成・維持していくことが今後は求められるため、第Ⅱ期基本計画では小規模事業者の「持続発展」に加え、地域の「持続的発展」も重要要素に加えることで、地域にとって必要な小規模事業者の支援に重点化する方向へ深化させていく。

### 4つの目標

1. 需要を見据えた経営の促進 一顔の見える信頼関係をより積極的に活用した需要の創造・掘り起こしー
2. 新陳代謝の促進 一多様な人材・新たな人材の活用による事業の展開・創出ー
3. 地域経済の活性化に資する事業活動の推進 一地域のブランド化・にぎわいの創出ー
4. 地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備 一事業者の課題を自らの課題と捉えたいきめ細かな対応ー

### 12の重点施策

#### 1. 需要を見据えた経営の促進

##### (1) ビジネスプラン等に基づく経営の促進

・商工会・商工会議所の経営指導員等によるビジネスプラン策定等の支援により、明確なビジョンに基づく経営を小規模事業者に促進。  
 ・ビジネスプランに基づいた、支援機関等のアドバイスを受けながら小規模事業者が取り組む革新的サービス開発・試作品開発、販路開拓やIT導入による生産プロセスの改善等、生産性向上の取組を支援。

##### (2) 需要開拓に向けた支援

・商談会・展示会・即売会への出展支援、インターネット販売などIT活用を通じた製品やサービス等の販路開拓支援で、国内外の需要開拓を促進。  
 ・小規模事業者の政府調達参入の促進に努める。

##### (3) 新事業展開や高付加価値化の支援

・多様な需要を見据えた新たな商品・サービスの開発等の取組み促進と、新規性に富んだアイデア・技術の事業化及び実行を、創業・成長・安定・第二創業期等の状況に応じて支援を行う。

#### 2. 新陳代謝の促進

##### (4) 多様な小規模事業者の支援

・多様な小規模事業者の出現とそれによる既存の小規模事業者の変容を一層推進し、時代に即した事業形態を追い求めていく動きを進化させていく必要がある。そのため支援対象の見直しや、従来型の地域での活動をベースとした支援体制に加え、支援側においても支援体制の多様化を進めていくとともに、従来の枠組みに縛られない新たな支援も必要となり、様々な支援を普及させる。  
 ・地域経済を支える創業・雇用創出の主体の一つとして企業組合の活用促進を図る。

##### (5) 起業・創業支援

・女性・若者・シニア等の起業・創業を促進するため、若者への起業家教育プログラムの実施や産業競争力強化法に基づく地域における創業支援体制を整備し、中小企業基盤整備機構等も活用しながら、起業前後の課題解決や経営資源の確保等の支援を行なうことで、市町村レベルでの起業・創業を推進。  
 ・経営資源を引き継いだ形の創業につながるため、第三者の事業承継のマッチング支援を進める。

##### (6) 事業承継・円滑な廃業

・事業承継前の経営者に事業承継の必要性に対する気付きの機会の提供、全国の実業承継引継ぎ支援センターにおける後継者不在の事業者に係わるマッチング支援、事業承継を契機に経営革新や事業転換に取り組む後継者の支援等、事業承継前から承継後までの継続的に支援する。

- ・後継者不在の小規模事業者では、第三者が後継者となる場合もあるため、「事業引継ぎ支援データベース」を抜本拡充し、M&Aを含めた事業者のマッチングを進める。
- ・後継者を見つけれず事業の継続を見込めない小規模事業者が、廃業を選択肢の一つに検討できるように、廃業に関する相談窓口の整備を進める。
- ・小規模企業共済制度の整備・活用や経営者保証に関するガイドラインを踏まえた融資の促進等も通じて、事業承継や円滑な廃業、再チャレンジに向けた環境整備を進める。

## (7) 人材の確保・育成

- ・小規模事業者、経営者及び従業員知識、技能、管理能力の向上を図る研修を、中小企業大学校等において、インターネットを含む多様なツールを活用して推進。
- ・小規模事業者の従業員だけでなく、経営者や経営者を支える中核人材含む人材の確保・育成を図るため、企業の魅力の効果的な発信を努めるとともに、女性・若者・シニアなど多様な人材を兼業・副業等を含めた多様な形態での受入を促す。

## 3. 地域経済の活性化に資する事業活動の推進

## (8) 地域経済に波及効果のある事業の推進

- ・地域特性を活かした付加価値の高い地域産品開発等の事業、地域の経済成長を力強く牽引する地域内への波及効果が高い企業等、担い手となる小規模事業者や地域を牽引する企業のバリューチェーンを支援する。
- ・地域外需要を取り込むため、地域一丸となって、地域のブランド価値の確立を図る。

## (9) 地域のコミュニティを支える事業の推進

- ・小規模事業者に加え、地方公共団体、商工会・商工会議所・中小企業団体中央会・商店街振興組合連合会等の既存の支援機関、認定経営革新等支援機関、地域民間金融機関、企業組合、NPO等の異なる主体が、住民と一体となって地域全体の課題やニーズに対応しコミュニティを支える取組を進める。
- ・インバウンドや観光等の需要を取り込むため、多様な主体と連携して地域の歴史的・文化的資源を活用した環境整備等を進める。

## 4. 地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備

## (10) 国・地方公共団体・支援機関の連携強化とエコシステムの構築

- ・国は地方公共団体と密接に連携して施策を講じ、また地域コミュニティを支えていくため、国、地方公共団体、支援機関が連携し、各地域の実情に応じた支援を実施する。
- ・商工会・商工会議所は経営指導員等による伴走型支援の特色を活かして、小規模事業者の目線にたち、きめ細かな支援を行う。
- ・地域の小規模事業者にとって、個々の企業で解決困難な課題の対応として、連携組織の活用も有効なため、中小企業団体中央会、商店街振興組合連合会等は、組合員である小規模事業者の経営基盤の強化に取り組む。
- ・よろず支援拠点は都道府県の支援センター等の公的支援機関、認定経営革新等支援機関、民間金融機関等と連携し、小規模事業者のニーズにあった経営相談を行う。
- ・中小企業基盤整備機構は、よろず支援拠点を通じて他支援機関、専門家と連携する仕組みの構築など支援体制の補強や、支援人材の育成、支援機関全体の支援能力向上を推進する。
- ・国、地方公共団体、支援機関（支援される側）と小規模事業者（支援される側）の役割分担だけでなく、関係者が一体となった地域経済や産業の発展に向けた取組を構築し、地域毎の課題解決に向けたエコシステムを確立する。

## (11) 手続きの簡素化・施策情報の提供

- ・小規模事業者の施策活用を促すため、施策の周知とともにインターネットを活用した電子的な申請手続きを促進し、ワンストップ等の機能を充実させて、小規模事業者のコストを最小化する。
- ・申請手続き等で収集された小規模事業者情報を行政のWEBサービスサイト等で活用し、小規模事業者の状況に応じた最適な情報をプッシュ型で提供する他、商工会・商工会議所の経営指導員の経営指導ノウハウをデータとして把握して経営指導の標準化・高度化を図り、よりきめ細かな支援を実施できる体制を整備。
- ・小規模事業者の振興に関する施策の活用を促すため、小規模事業者の目に留まりやすい多種多様な手法を活用して分かりやすく積極的に情報を提供する。

## (12) 事業継続リスクへの対応能力の強化

- ・災害リスクへの意識啓発を強化するとともに、事前対策を行う事業者の認定制度と同制度に紐づくインセンティブ措置の活用で、小規模事業者の防災・減災対策を加速化。
- ・地域に根差した経済団体が地方公共団体と連携して、小規模事業者を取り巻く他の関係機関（中小企業基盤整備機構、民間金融機関、サプライチェーンの関係事業者等）の協力を得ながら、防災・減災対策の取組みの支援を進める。
- ・商工会・商工会議所が、地方公共団体や中小企業基盤整備機構など他の支援機関と連携した発災時の被害情報収集体制や復旧活動体制の構築を進める。

## 小規模事業者の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために必要な事項

## 1. 小企業者等への配慮

- ・小規模事業者の振興に当たっては、小企業者の円滑かつ着実な事業運営が確保されるように特段の配慮を払う。

## 2. 消費増税に伴う消費税転嫁をはじめとした取引適正化への対応や軽減税率制度等への対応

- ・消費税転嫁対策特別措置法に基づく消費税転嫁の様々な施策を継続、下請代金払遅延等防止法違反への厳正な対処、独占禁止法における優越的地位の濫用行為の厳正な監視・取締り。

## 3. 働き方改革への対応

- ・制度の趣旨、関連支援策、取組結果の好事例等について、関係省庁、労働法制相談支援機関（働き方改革推進支援センター等）、支援機関、地方公共団体、民間金融機関等が連携して周知・展開に取り組む。
- ・大企業等からの「しわ寄せ」を受けなくなき、小規模事業者が働き方改革に取り組めるように不適切な商慣行を是正。
- ・国や地方公共団体は、補助金各手続きの「ワンストップ」や社会保障等各手続きの「オンライン・ワンストップ化」の仕組みを早期に構築。

## 小規模事業者支援法の改正概要

令和1年6月に第Ⅱ期小規模企業振興基本計画が閣議決定されるとともに、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（小規模事業者支援法）」も改正されました。

### ■「中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会」の議論

第Ⅱ期小規模企業振興基本計画は「中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会」の議論を踏まえて策定されましたが、小規模事業者支援法及び同法の基本指針の改正で以下のように反映されています。①経営発達支援事業を含む経営改善普及事業は経営指導員が責任者となる事業として明確化②小規模事業者支援法に基づく計画は商工会・商工会議所による単独作成から市町村と共同作成する制度に改正され、基本指針においても経営改善普及事業は地域の商工行政との調和を図ることを原則③小規模事業者支援法に基づく基本指針に、経営指導にあたってのモニタリングの重要性、成果目標の視点、成果を把握する仕組み等を記載する改正などがあげられます。

### ■商工会・商工会議所による事業継続力強化の支援

自然災害の頻発化などで、中小企業・小規模事業者の事業活動の継続に支障をきたす事態が生じています。このような中小企業・小規模事業者をめぐる環境変化を踏まえ、中小企業・小規模事業者の経営の強靱化を図り、事業活動の継続に資するため、サプライチェーンや地域の経済・雇用を支える中小企業を中心に、災害対応力を高める必要があります。こうした課題へ対応するため、小規模事業者支援法の一部が改正されました。商工会又は商工会議所が市町村と共同して行う、小規模事業者の事業継続力強化を支援する事業についての計画を都道府県知事が認定し、認定を受けた者に対して、各種の支援措置を講じる仕組みが整えられました。

## ■小規模事業者支援法の改正内容

下記の箇所が新設、改正、削除されました。

### ■第5条 事業継続力強化支援計画の認定（新設）

- ・商工会、商工会議所は関係市町村と一緒に事業継続力強化支援計画を作成
- ・都道府県知事による認定
- ・事業継続力強化支援計画の記載事項（目標、内容、実施期間、実施体制等）
- ・経営指導員の記載

### ■第6条 事業継続力強化支援計画の変更等（新設）

### ■第7条 経営発達支援計画の認定（改正）

- ・商工会、商工会議所は関係市町村と共同で経営発達支援計画を作成
- ・経営産業大臣による認定、都道府県知事の意見
- ・経営発達支援計画の記載事項（目標、内容、実施期間、実施体制等）
- ・経営指導員の記載

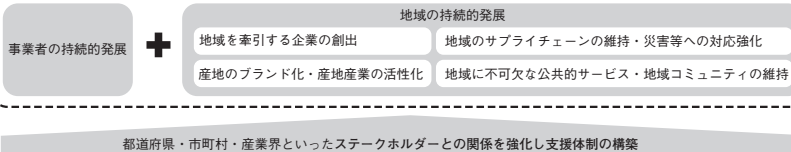
### ■第8条 経営発達支援計画の変更等（改正）

### ■旧第7条～第19条 基盤施設計画の認定等（削除）

中小企業庁：「小規模事業者支援法の改正等について」（令和1年6月）より

## ■第Ⅱ期小規模企業振興基本計画と改正小規模事業者支援法の関係

### 第Ⅱ期「基本計画」案の【基本的考え方】



### 【4つの目標と12の施策】

- ① 需要を見据えた経営の促進
  - (1) ビジネスプランに基づく経営の促進
  - (2) 需要開拓に向けた支援
  - (3) 新事業展開や高付加価値化の支援
- ② 新陳代謝の促進
  - (4) 多様な小規模事業者の支援
  - (5) 起業・創業支援
  - (6) 事業承継・円滑な事業廃止の推進
  - (7) 人材の確保・育成
- ③ 地域経済の活性化に資する事業活動の推進
  - (8) 地域経済に波及効果のある事業の推進（地域牽引企業の創出等）
  - (9) 地域のコミュニティを支える事業の推進
- ④ 地域ぐるみで給力を挙げた支援体制の整備
  - (10) 支援に向けた国と自治体の連携強化
  - (11) 手続きの簡素化・施策情報の提供
  - (12) 事業継続リスクへの対応能力の強化

### ◇小規模事業者支援法の改正案

- ・経営発達支援計画のスキームに自治体との関与を規定
- ・商工会・商工会議所が、自治体と連携して、事業者の事業継続力強化のための支援を行う計画を作成し認定するスキームを新設

中小企業庁：中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会（第22回）資料を元に作成

## 経営発達支援計画

令和1年5月の小規模事業者支援法の一部改正を受けて、経営発達支援計画のスキームに見直しがありました。

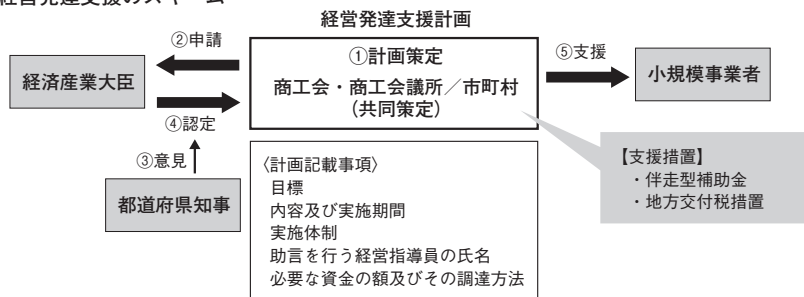
平成26年に小規模事業者支援法の一部を改正し、従来から商工会または商工会議所が行ってきた記帳指導、税務指導など経営改善普及事業の中に、小規模事業者の「経営発達」に特に資するものとして「経営発達支援事業」が新たに位置づけられ、商工会または商工会議所が小規模事業者の経営戦略に踏み込んだ支援を実施する「経営発達支援計画」を経済産業大臣が認定する仕組みが導入されました。

令和1年5月の小規模事業者支援法の一部改正を受けて、経営発達支援計画でも主な変更点として（1）商工会または商工会議所は市町村と共同で計画を作成する（2）経済産業大臣が計画認定する際には都道府県知事の意見を聴く（3）一定の知識を有する経営指導員が計画に関与することなどが必要になりました。

### 経営発達支援計画の見直し（小規模事業者支援法の改正案）

- 地域課題への対応や効果的な支援実施の観点から、**商工会・商工会議所が市町村と共同で作成し、都道府県の意見を聴くスキームに見直し。**

#### 経営発達支援のスキーム



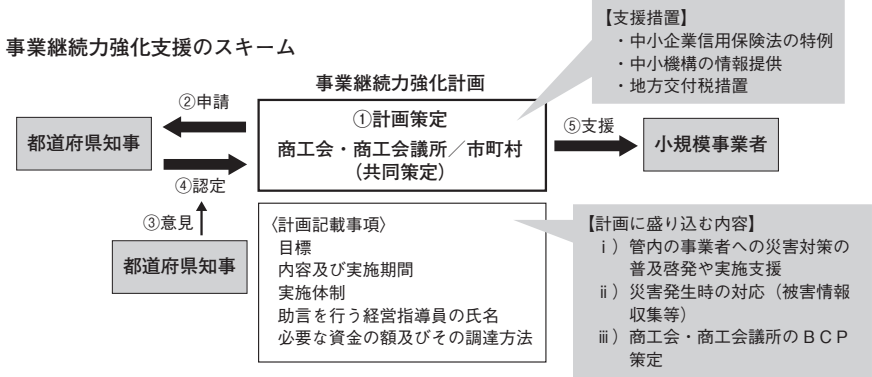
中小企業庁：「小規模事業者支援法の改正等について」（令和1年6月）より

## 事業継続力強化支援計画（小規模事業者支援法に基づく）

商工会・商工会議所は、その地区を管轄する市町村（特別区を含む）と共同して、小規模事業者の事業継続力強化を支援する事業についての計画（事業継続力強化支援計画という）を作成し、都道府県知事より計画の認定を受けることができます。認定を受けた者は、各種の支援措置を受けられます。

### 商工会・商工会議所による事業継続力強化の支援（小規模事業者支援法の改正案）

- 商工会・商工会議所が、地域の防災を担う市町村と連携し、事業継続力強化のための支援を行う計画（＝事業継続力強化支援計画）を策定し、都道府県知事が認定。

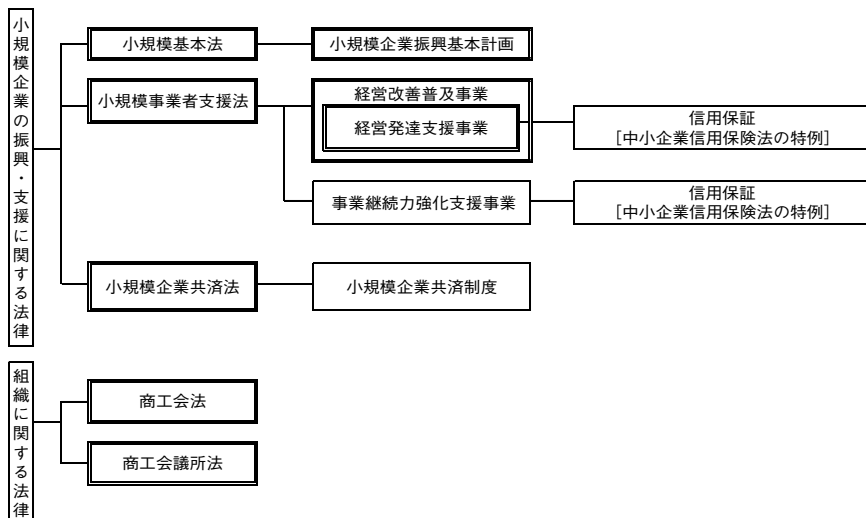


中小企業庁：「小規模事業者支援法の改正等について」（令和1年6月）より



## 小規模事業者支援のための関係法制の体系図

小規模事業者支援のための主な関係法制の体系図を整理しました。



## 第2章

# 経営指導員の役割

---

---

小規模事業者の経営課題が曖昧化・複雑化する状況を受け、支援機関では地域内外の多様な支援機関や専門家と連携して対応できるようネットワークが整備されています。しかし、このネットワークが機能するためには、小規模事業者に密着した指導や支援を続けている経営指導員の役割が必要不可欠です。本章では、小規模事業者への「伴走型支援の担い手は経営指導員」であることを今一度確認していただくために、小規模事業者支援法が期待する「経営指導員の役割」をまとめました。

---

---

## 経営指導員による小規模事業者支援の現状と課題

日本では少子高齢化に加え、情報化や国際化が急速に進展しています。大手企業がこうした変化に積極的に反応する一方で、地域は需要の大幅減あるいは変化に曝され、企業の廃業や転出等の増加など活力が低下しています。これら社会経済の構造変化への小規模事業者の対応は待たなして、経営指導員の創業や経営革新計画作成等の支援の取り組みは重要性を増しています。

### 経営指導員を取り巻く環境

- ・ 国と地方の税財政に係る「三位一体改革」 → 小規模企業等活性化補助金等の税源移譲
- ・ 財政逼迫する地方自治体 → 小規模事業者向けの補助金等の減少

経営指導員は、組織運営上慣例化した業務に多くの時間を割かれ、小規模事業者の支援に係る能力向上の機会が少なかったと言えます。併せて、現場支援経験豊富な経営指導員の世代交代の時期と重なり、支援ノウハウの喪失や支援レベルにばらつきが出てまっています。

### 経営指導員を取り巻く課題の整理

#### 1. 支援能力の向上・底上げ

- ・ 全国組織や中小企業大学校等の行う研修への積極的かつ計画的な参加
- ・ 資格取得を目指した学習や各種のセミナー参加などによる自己研鑽
- ・ 地域に必要な広範な知識の収集と発信

#### 2. 支援現場での実践経験の積み上げ

- ・ 積極的な巡回訪問指導と広域連携事業への参加・学習内容の実務での活用と、現場での気付きの蓄積

#### 3. 支援ノウハウの共有化

- ・ 他の商工会・商工会議所の経営指導員との情報交換や勉強会の実施

#### 4. 支援機関等との人的ネットワーク形成

- ・ 地域の支援機関の会議、中小企業大学校が行う研修や各種セミナー等への参加による人的ネットワークづくり

### 支援のポイント

一人一人が経営指導員の本来の役割を正しく認識し、問題意識（あるいは目的意識）をもって自己研鑽に取り組み、実践を通じて、自己の成長と支援機関としての商工会・商工会議所及びネットワークの機能強化に努める必要がある。支援者個々の研鑽が小規模事業者の持続的な発展や経営革新、ひいては地域経済の活性化に繋がっていく。

## 小規模事業者支援法が期待する役割

「小規模事業者支援法」第3条の規定に基づき公表された「基本指針<sup>\*1</sup>」では「小規模事業者が、その事業を維持、発展させていくためには、自己の経営資源の充実、強化を図ることはもちろんのこと、小規模事業者の強みである機動性のある事業活動を展開することにより、経営環境の変化に対応していくことが必要」との認識のもと、「経営改善普及事業<sup>\*2</sup>」について次のように定めています。

「基本指針」の要点および指導員に求められること

### 1. 商工会・商工会議所は、経営改善普及事業として経営指導員等を設置

小規模事業者が需要を見据えた計画的な経営を実現するには、経理や新事業展開等の基本的支援に加え、自然災害等に対する事業継続力の強化、地方自治体との連携等、地域経済関係者が一体となり経営改善普及事業の実地体制を構築することが必要

### 2. 地域経済活性化を含めた多面的な体系の支援

経営改善普及事業における経営管理に関する指導では、記帳の代行等が目的ではなく、小規模事業者自身の自律的かつ継続的な経営管理体制の構築支援が必要

### 3. 小規模事業者の事業の持続的発展（需要やリスクを織り込んだ事業計画に基づく経営の定着）

事業活動の継続に向け、自然災害等を経営、事業継続上のリスクとして捉えた上で、小規模事業者に事前対策を促すこと（事業継続力強化支援事業）が必要

### 4. 小規模事業者の支援と地域経済の活性化は表裏一体で車の両輪

経営発達支援事業<sup>\*3</sup>について規定。経営状況の分析から始まり、計画策定・実行の指導や助言、地域の経済動向等に関する情報の収集から提供、広報や販路開拓手法の教授など指導員は広範な知識とその更新が必要

### 5. 商工会又は商工会議所がその地区内における商工業の総合的な改善発達のために行う他の事業との関係に関する事項

地域経済の活性化に向け、地区内の会員との地縁的な組織としての側面に基づく活動と経営改善普及事業の有機的な連携が必要

上記の1では経営改善普及事業の全体像を示し、2以降ではその要素について記載しています。今次改正の特徴である3では、「事業継続力強化」の重要性が規定されています。また4では、「経営発達支援事業」が、「小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に特に資するもの」として定義されています。

小規模事業者が、需要を見据えた計画的な経営を実現し、事業の持続的発展を具現化するには、事業者にとって身近な経営指導員による伴走型の支援が改めて重要になっています。税務・金融等の基礎的な支援を継続しつつ、後回しにしがちな自然災害等のリスクへの注意喚起を進め、事業者自らが「経営計画」の必要性をしっかりと認識できるような踏み込んだ支援が求められています。

※1 令和元年7月12日 経済産業省「小規模事業者の経営の改善発達を支援するための商工会及び商工会連合会並びに商工会議所及び日本商工会議所に対する基本指針」を参照

※2 経営改善普及事業：事業体として必要な基本的水準から、欠如している能力を補う事業

※3 経営発達支援事業：事業体として必要な基本的水準を超え、さらなる成長を目指す事業

## 経営指導員による経営計画等策定支援に係る具体的な支援方法

### 1. マル経融資の申込への支援

計画的な資金繰り・設備投資等のための資金調達へ方向転換させるチャンス、より具体性のある資金計画書の作成支援を行う。

### 2. 持続化補助金等の申請への支援

申請には「経営計画書」の作成と商工会・商工会議所の「事業支援計画書」の添付が必要なため、販路開拓等に経営指導員が一緒になって取り組み、現状の見直しと新たな発見などにより伴走型支援の充実を図る。

### 3. 経営改善計画の作成支援（金融支援が必要な時）

事業者の財務の健全化に繋げるため、経営改善の計画作成等により金融支援の円滑化を図る。借入金利の減免・元金の支払猶予等の条件変更や借入期間の延長・債務の一本化等の借換融資など、支援企業の経営改善に必要な財務負担軽減策の策定を支援する。

### 4. 経営革新計画の作成支援

経営革新計画は、企業の新商品開発や新サービス展開、またこれらの新たな提供方法の開発や、技術の研究開発などに関して経営の一定程度の革新が認められる事業計画である。都道府県の審査・承認を得るために計画の新規性や実現性を事業者とともに検証していくことで、現状の課題や目標について、事業者自身に気付きを与えることにもつながる。

## ※ 経営計画の重要性

経営計画は、企業の目的や進むべき方向性を明確化させるだけでなく、構想のブラッシュアップから実行後の改善・検証まで、事業の持続的発展に欠かせない要素です。

経営指導員は、事業者へ経営計画策定の意義をしっかりと認識させるとともに、事業者と一体となり、目標や行動計画の立案、効果検証から打つべき対策の検討を行うなど、きめ細やかな支援が必要となります。

## 小規模事業者支援法に規定する経営指導員（法定経営指導員）

法定経営指導員とは「小規模事業者の経営に係る指導を行う者であって、小規模事業者に対して効果的かつ適切な指導を行うために必要な知識及び経験を有する者として経済産業省令で定める要件に該当する者」を指します。経営発達支援計画や事業継続力強化支援計画の認定を受ける際、法定経営指導員が計画作成から実施段階に至るまできちんと関与することがガイドライン上で必須とされるなど、小規模事業者への支援において重要な位置づけとなっています。後述する経営指導員に必要な認識と行動を基本に、今後は法定経営指導員を中心としたより高度な支援が期待されています。

## 支援のポイント

1. 伴走型支援は、単に計画づくりに寄り添うだけではなく、小規模事業者の経営課題の解決に向けて、事業計画の作成→実施→点検→改善（PDCA サイクル）といった着実なフォローアップを含む支援であり、これを事業者自らが行えるようにすることが最終的な支援目標となる。
2. 経営計画は、従業員や外部の関係者（支援者・金融機関など）の協力を得るための道具でもある。このため、内容に整合性・一貫性・具体性（実現性）・ストーリー性（納得性）等が高い計画ほど、良い計画であるという視点を持つことが重要になる。

## 経営指導員としてのあるべき姿

経営改善普及事業は、経営指導員等を設置して行うものであり、その業務の中核を担当する経営指導員の資質や熱意は、当事業の成否を左右する重要なポイントとなります。

経営指導員は、我が国の経済社会において大きな地位を占める小規模事業者に対する経営面等の指導・支援という重要な役割を担っています。その役割を果たすためには、次のような認識と行動が必要です。

### 1. 地域を俯瞰する目を持つ

商工会・商工会議所が推進する地域振興事業について、従来、経営指導員は特産品開発や商店街活性化・観光振興などを地域商工業の振興に直接に寄与する事業として関与していますが、地域の再生には更に広い視野が必要です。

統計調査業務の対象となる地域の商工・建築業者の産業構造はもちろん、人口動態、歴史・地形・地域資源など広く捉えることが大切です。農林水産業を知ることで農商工連携に活かす、地域の歴史を再発見して新たな価値につなげるなど、地域に居ながら事業者よりも自由な目線や発想で、支援の芽を探っていくことが重要です。

### 2. コア技能を高め、最新情報を発信する

企業経営に係る問題は広範多岐であり、一方で経営指導員は一人で商業・製造業・サービス業など業種別、広域的な指導・支援の入り口とならなければなりません。

経営指導員である以上、経営計画等策定支援や経営改善普及事業といった、経営指導員の業務に必要な手法や知識（コア技能）については、継続的な学習やアップデートが必要です。

また、AIやFinTechといった新たな技術情報についても、独力ではこういった情報にアクセスしづらい小規模事業者のために、進んで収集・整理・分析を行い、積極的に発信することが求められます。

### 3. OJTによる支援の効率化と複線化

小規模事業者に対する経営支援では、経営指導員一人で会員企業の課題を解決するには限界があります。業務を抱え込み多忙な状況に追い込まれては経営指導員としての役割を果たすことができません。

基礎的な経営改善普及事業は、可能な限り補助員に委ねるなど、効率的に業務を進めることが不可欠です。そのためには一つの案件にペア等で取り組むなど、OJT（仕事遂行を通しての訓練）を意図的・計画的・継続的に実施することが有効です。結果として、それがよりスムーズな小規模事業者の支援や組織全体としての支援能力向上に繋がります。

#### 4. 信頼関係の醸成に努める

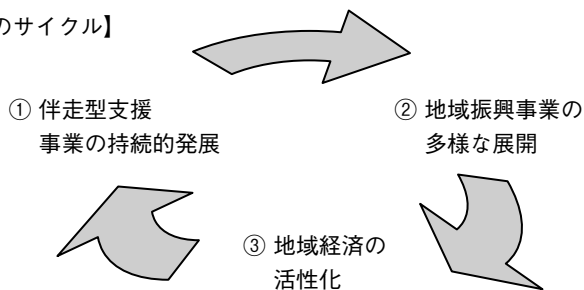
小規模事業者は、自らが従事していることが多く、日々の業務に追われ、孤独な一面も持っており、個人的な悩みや課題を抱えているケースも往々にしてあります。事業者の状況や課題を素早く察知し解決にあたるには、経営指導員が持つ広い視野と幅広い知識・経験を活かした提案力だけでなく、支援に対する熱意と常に相手を優先する意識が大切であり、それが信頼関係の醸成に繋がっていきます。そのため相手の立場や人間性を深く理解するためのコミュニケーション能力の向上に努めることが重要となります。

#### 5. コンプライアンスを意識する

商工会・商工会議所は法律に基づく特別認可法人であり、公的な役割を担っているため、法令や組織の運営方法・手続きに関するルール、服務規律を遵守して業務を行わなければなりません。

特に守秘義務や中立性を保つことの重要性については十分に認識しておく必要があります。指導・支援で深く関わっている小規模事業者は、組織の一員である指導員を信頼した上で情報を開示し、日々相談を行っていることを十分自覚しなければなりません。

#### 【地域活力再生のサイクル】



本節と次節の記述にあたっては、「経営指導員ハンドブック 基本編2」（中小企業庁 平成12年新訂版）、「商工会職員ハンドブック」（全国商工会連合会 平成27年改訂版）等を参照。

## 経営指導・支援上の心構え

経営改善普及事業の具体的な実施については、中小企業庁が定めた「実施方針」\*に示されています。経営指導員が指導・支援を行ううえでの留意点・心構えとして重要な点は次のとおりです。 ※平成17年3月30日 中小企業庁「経営改善普及事業等の実施方針」を参照

### 1. 支援先の事情を踏まえた実態把握

小規模事業者は、企業的経営に至らず生業的経営に留まっている部分もあり、家族の実態などを含めて個々の違いや事情を十分踏まえ、支援先の詳しい実情を把握することが不可欠です。まずは現場に足を運び自らの目で確かめることが基本となります。

### 2. 具体的で実行可能な提案

小規模事業者の支援においては、教条的・画一的な助言・提案では支援先に十分な理解・満足を与えることができません。事業者にとって分かりやすく、かつ具体的で実行可能な助言・提案を行うことが大切です。

### 3. 目的が明確で計画的な巡回訪問

「実施方針」では「努めて巡回による相談、指導を行うこと」と巡回訪問の重要性が示されています。

巡回訪問は目的を持って行うことが大切で、目的が不明確な場合は十分な準備も行えないため、訪問の質を高めることも出来ません。

計画的な巡回訪問とは、経営指導員が、支援先への必要性の認識の下に、相手からの要請がなくても積極的に行うことです。これにより支援先との強い信頼関係が築け、現状や今後の想いを更に深く把握することを可能にし、支援者と小規模事業者が同じ目線で、企業のより本質的な問題や課題に取り組むことに繋がります。

### 4. 関係する支援機関等とのネットワークの強化

指導・支援等の内容は、より専門化・複雑化してきており、経験を積んだ経営指導員であっても限界があり、全ての課題に一人では対応できません。そのような時有効なのは、日商や全国連・都道府県連、国等の行政機関、そして中小機構などを十分活用することです。日常からの連携を密にすることで、円滑に必要な情報が入手でき協力が得られることに繋がります。

#### 支援のポイント

経営指導員は、最も気軽で身近な支援者になれるように、企業に寄り添い、企業のためになる提案を行えるよう自身の研鑽や関係者とのネットワーク構築に努める。



## 第3章

# 経営戦略

---

---

中小企業を取り巻く経営環境は国際化の進展や国内市場の成熟化など競争が激化しています。また、市場ニーズも多様化し、提供される商品やサービスも特徴がないと市場の中で埋もれてしまいます。このため小規模事業者においても、市場や社会の動向にアンテナを高く張り、自社の特徴を適応させる戦略的な事業展開が求められています。

本章では、経営戦略の策定支援に必要な知識やノウハウ、支援のポイント等についてご紹介します。

---

---

## 経営戦略とは

経営戦略のない経営は、地図や日程表を持たない気ままな旅の様なもので、目的に向かって効率的な運営が求められる経営においては、無駄やリスクが多くなる可能性があります。小規模事業者でも効果的・効率的な経営を目指すならば、経営戦略を策定し実行することが望まれます。

### 1. 経営戦略とは

経営戦略とは、経営上の問題・課題を解決して、目的や目標に向かって企業を成長させていくためのシナリオです。そして経営戦略を具体化する手段として事業計画があります。

経営戦略を明らかにすることは、事業を成功に導くための効果的かつ具体的な行動計画に繋がり、加えて金融機関等の外部からの信用獲得にも貢献します。

戦略のない場当たり的な経営スタイルから脱却し、リスクの軽減等を図るとともに事業機会を捉え、事業者の競争力を維持向上していくためにも経営戦略は必要不可欠です。

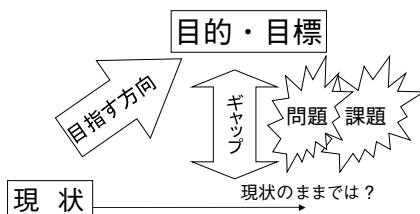
### 2. 経営戦略の活用

従業員等の内部関係者に対しては、今後の方向性を共有し、業務行動の基本方針を示すものとなります。また、想定と実態との間で乖離が出た際、方針修正の基本となるものです。

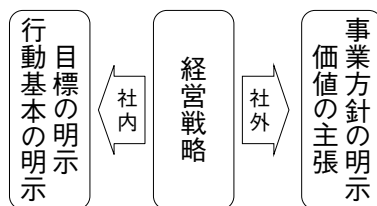
金融機関や支援機関をはじめとする外部関係者に対しては、今後の方向性の是非や事業計画の理解を促すものとなります。

#### 【経営戦略とは】

問題・課題解決し成長するためのシナリオ



#### 【経営戦略の活用】



## 経営戦略の基本

経営戦略は難しいと考えがちですが、経営戦略の概要や基本プロセスを見ながら先ずは策定してみて、運用しながら段階的に精度の高い戦略に展開していくとよいでしょう。

経営戦略の基本は、戦略策定と戦略実行の2つのプロセスです。

### 1. 戦略策定プロセス

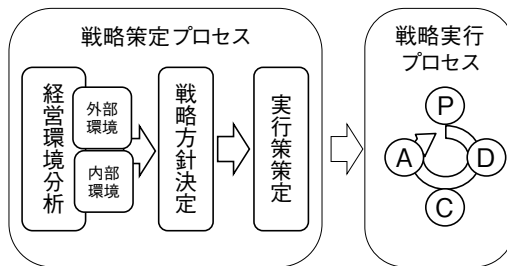
経営戦略を策定するプロセスです。自社を取り巻く経営環境の分析から具体的実行策までを考える現状把握と思考、そして意思決定の作業であり、経営戦略策定プロセスの中核をなすものです。

戦略策定プロセスは3段階あり、経営環境分析、戦略方針決定、実行策策定に整理できます。

### 2. 戦略実行プロセス

策定した経営戦略を実行するプロセスです。戦略が計画だけに終わらないよう結果に結び付ける重要なプロセスで、行動と管理中心のものです。

#### 【経営戦略のプロセス】



#### 支援のポイント

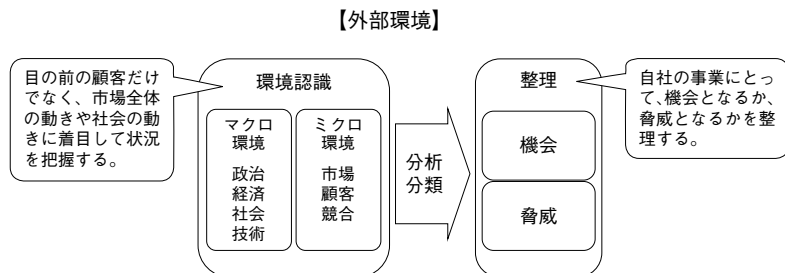
1. 戦略策定プロセスでは、客観的な視点を忘れず、分析不足の思い込み的な実行策にならないように注意する。
2. 実行プロセスでは、小規模事業者の自律的取り組みを促し、後押しする。

## 経営環境の分析

経営とは自社の限られた資源（内部環境）を用いて、外部環境に適合していく不断のプロセスです。そして経営環境の認識は、経営戦略の重要な要素です。客観的な視点で、経営環境の分析と整理を行うことが必要です。

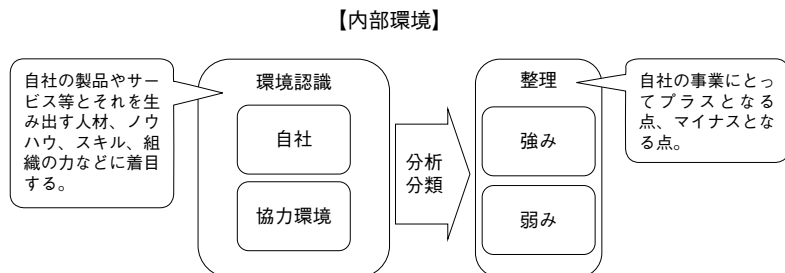
### 1. 外部環境

外部環境は、大きくマクロ環境とミクロ環境に分類されます。前者は政治や経済等を、後者は顧客や競合等をそれぞれ指し、いずれも自社ではコントロールできない環境要素です。状況を認識し自社の事業にとって機会となる点や脅威となる点を整理分類し、戦略方針を考える重要な情報とします。



### 2. 内部環境

内部環境とは、自社の内部および協力者などの状況で、経営方針に沿って自社でコントロールできる要素です。各要素は経営資源と呼ばれ、一般的に「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つに大別されます。これら4つの経営資源を、外部環境を踏まえて強みとして活用できる点、弱みとなる点に整理をして認識します。これにより事業者の能力の棚卸を行い、外部環境同様に戦略方針を考える上で重要な情報とします。



#### 支援のポイント

1. 日頃から関連するニュースを伝える等、市場の変化に対し、事業者が敏感になるようにアドバイスする。
2. 絶対的な強みを持った小規模事業者は少ないが、事業者が存在することには必ず理由がある。地域にあること、顧客との距離、サービスの小回りなど、その事業者が選ばれる理由を積極的に見つけるよう努力する。

# 戦略方針の決定

経営環境を認識して経営の目指す方向を決めていきます。戦略方針の検討についてはいくつかの考え方がありますが、ここでは特に一般的な手法として目標設定・戦略方針・事業ドメインの決定について説明します。

## 1. 目標設定

第一に自社が経営戦略を策定・実行する上で達成したいと考える目標を設定します。

目標は、売上や利益といった数値化可能な定量的目標と、目指す企業の在り方のような定性的目標に分けられます。すでに理念や、過去からの守りたい価値観などがある場合には、この目標設定の中にそのエッセンスを組み入れることが自社ならではの目標とするために有効です。

## 2. 戦略方針

戦略方針は事業ドメインと一体として考えるものです。戦略方針の検討では様々な手法（フレームワーク）が体系化されています。

ここではよく利用される3つの戦略方針決定の手法（フレームワーク）を示します。

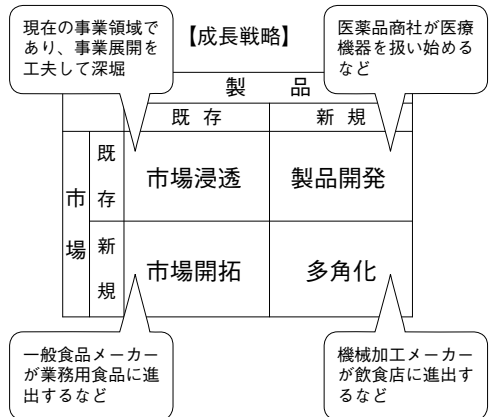
### (1) クロスSWOTによる方針選択

内部環境の強み（S）と弱み（W）と、外部環境の機会（O）と脅威（T）とを組合せて戦略方針を作り出す手法で、特に経営全体の視点で戦略を決める際に多く活用されます。

戦略方針を考える時、つい弱み（W）を減らし、脅威（T）を避けることに目が行きがちですが、資源や能力に限界のある小規模～中規模企業ではそれ（W × T）だけを戦略の中心に据えても大手には敵いません。企業の強み（S）と、機会（O）を組み合わせ、得意をもっと伸ばす積極策を主軸に置くことが重要となります。

### (2) 成長戦略による方針選択

自社事業を市場と製品の視点から既存と新規に分類し、今後どの



領域を成長させていくべきかを整理する考え方です。

既存事業は、既存製品を既存市場で更に深堀するか、既存の製品か市場のどちらかを軸にして新しい領域に展開することを考えます。

なお、新規製品を新規市場に供給する多角化戦略は、ベーカリーがカフェに進出するなどの水平型、コーヒー豆の卸売りがカフェに進出するなどの垂直型は比較的展開がしやすいですが、既存事業と関連がない無関連多角化は小規模企業にとって負荷が過大となり、避けた方が望ましい場合が多くなります。

### (3) ニッチ戦略による方針選択

中小企業の戦略としてよくいわれるのが、ニッチ戦略です。これは保有する経営資源に限りのある中小企業（特に小規模事業者）が量ではなく、人材やブランド力、品質などの質的資源を高めて独自の地位確保を目指す戦略です。

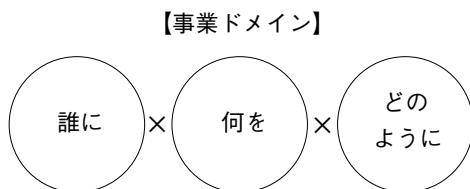
ニッチとは「すき間」を意味し、大企業にとっては規模やアクセスの難しさからあまり魅力的ではない領域であるものの、事業規模の小さい中小企業や小規模事業者にとっては十分な規模であり、持続的な成長を見込むことができる領域です。

## 3. 事業ドメイン

事業ドメインは「事業の生存領域」ともいえ、事業を規定するものです。対象としている市場はどこで顧客は誰なのか（誰に）、その市場や顧客が求めているものは何なのか（何を）、そして自社の特徴を生かしてどんな事業展開を行うのか（どのように）を整理することです。

事業ドメイン作成の順序は、まず「誰に」を具体的にイメージし、対象の人や市場のニーズを理解します。続いて、そのニーズを充足する「何を」を考え、具体的な対応方法「どのように」を検討していきます。

経営戦略のコンセプトといわれることもあり、戦略の基本方針をわかりやすく示すことになります。



### 支援のポイント

1. 支援者が戦略の考え方の基本を理解して小規模事業者にわかりやすく説明する。
2. 定性的な方針だけでなく、定量的な目標も必ず設定する。
3. クロスSWOTでは、外部環境の機会（O）に内部環境の強み（S）を活かす積極策を戦略の基本に考える。
4. 既存事業とは関連のない多角化は資源の乏しい小規模事業者には難しいことが多いので注意する。
5. 経営資源に限りのある中小企業支援では、質的資源を活かしたニッチ戦略を基本に考える。

## 経営戦略の具体的実行策

戦略方針に沿って、具体的な実行策を策定します。実行策は「誰が、何を、いつまでに行うか」を行動レベルに落とし込むことで、戦略方針で設定した目標の実現に繋がっていくものです。

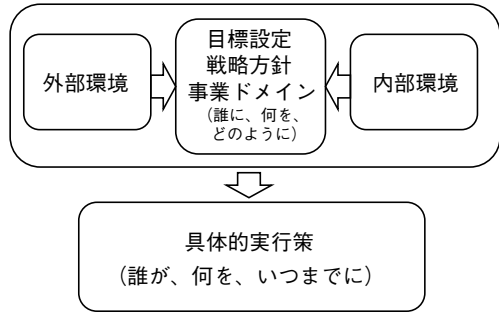
実行策は、戦略を具体的な実行内容に展開して、社内の部門や担当者が具体的な行動の道標にするために策定するものです。

実行策の要素は3点あります。「誰が」担当責任者または責任部門なのか、「何を」実行するのか、「いつまでに」完了するのか、を明文化し関係者や実行者で情報共有し管理します。

各個別実行策を実施すれば、戦略目標に到達するように計画が関連付けられて、数値目標も積み上げられていなければなりません。

個別実行策は、無理がなく努力をすれば出来る内容を考えます。日常的には個別実行策の進捗を担当責任者や関係者等が中心となり管理していくことになります。

【経営戦略の構成】



【具体的実行策の展開事例】

戦略目標：新製品「A」の開発 2年目市場投入と3年目売上目標2億円を目指す							
実行策	担当責任者	1年目		2年目		3年目	
		上期	下期	上期	下期	上期	下期
商品企画 開発	技術部 小林部長	██████████					
製品準備	製造部		██████████				
製造				██████████			
市場調査	管理部 山田課長	██████████		██████████			
販促計画策定	営業部		██████████				
販促展開				██████████	製品発売		
販売店開拓				██████████△			
販売活動展開						██████████	
保守体制整備	技術部 佐藤課長		██████████				

### 支援のポイント

1. 誰が何をいつまでにやるかを整理し、無理のない実行策をつくる。
2. 個別実行策の作業の関連性と時間的つながりを考慮する。
3. 実効策の成果物フォーマットを示すなど、小規模事業者が具体化できるよう支援する。

## 具体的実行策の管理

経営戦略を策定しても、実行が伴わなければ「絵に描いた餅」となってしまいます。目標に向け成果を上げるために確実な実行を行うことが重要ですが、実行が疎かになる場合が多く見受けられます。実行策の管理を適切に行い、成果に結び付けることが目標達成には不可欠です。

実行策を管理する基本はP (Plan: 計画)、D (Do: 実行)、C (Check: 進捗確認)、A (Action: 統制) サイクルを回すことです。「誰が、何を、いつまでに」まで具体化された実行策が計画を指し、以降計画に沿って実行プロセスへと進んでいきます。

PDCA サイクルを効果的に回すには、実行策が具体的な行動レベルまで落とし込めているか、実行された業務は計画通りに行えているか、計画と実行の差異は統制され対策が打たれているか等をしっかりと把握することが大切です。

これら要素を十分に満たせていないとPDCA サイクルは適切に回らなくなり、結果的に計画は作って終わりの絵に描いた餅となってしまい、目的・目標の達成が実現されません。

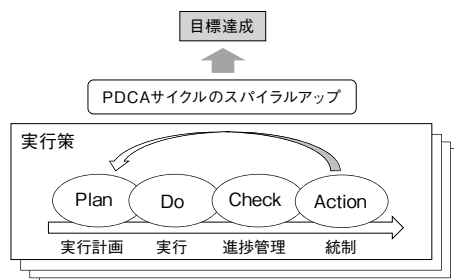
このような事態を回避するには、PDCA サイクルを正しく回すことが基本にして最重要ポイントであり、この考えを組織に定着させ、継続してサイクルを回し、徐々に計画のレベル(精度)を高めていくことが効率的かつ効果的な目標達成へと繋がっていきます。

### 支援のポイント

1. PDCA を管理の基本として、失敗事例を参考にPDCA サイクルを繰り返し、段階的にレベルをあげる(スパイラルアップ)。
2. 小規模事業者の自主的管理を前提に支援し、自律化を促す。

### 【マネジメントの視点】

- ・ 経営戦略は管理の道標
- ・ 経営戦略の成否は実行策の管理がポイント
- ・ PDCAは進捗管理(C)と統制(A)がポイント



### 【PDCAサイクルが回らない事例】

- ・ 計画を正しく練れていない
- ・ 計画が具体的な行動レベルになっていない
- ・ 詳細すぎる計画になっている
- ・ 進捗管理が不十分になっている
- ・ 計画の更新や改善を行っていない
- ・ メンバーの参加意識が欠如している
- ・ リスクや不確実性を考慮していない 他



## 第4章

# マーケティング

---

---

企業間の競争や顧客ニーズの多様化といった変化の激しい環境下において、小規模事業者の持続的発展に不可欠な戦略的事業展開をより効果的にするには顧客を深く知り、業界や環境の変化に応じて働きかけの方法を改めることで関係性を構築していくことが必要になります。

本章では、マーケティングリサーチからマーケティングのSTP、顧客ニーズに合わせた商品・価格・流通・プロモーションの考え方など、全ての業種に関連するマーケティングの基本の流れに沿ってまとめています。

---

---

## マーケティングとは

マーケティングは小規模事業者が持続的に発展する上で欠かせない要素であり、日常生活にも浸透した言葉です。しかし、マーケティングの意味を問うと、その回答は千差万別であり、内容を正しく理解している人は少ないのが現状です。そこで、本章ではまずマーケティングについて正しく理解することから始めます。

### 1. マーケティングとは

マーケティングという概念は、時代とともに変遷を遂げていて、現時点において世界共通の定義はありません。しかし、様々な定義にもいくつかの共通項があります。

【アメリカマーケティング協会 (AMA) の定義 (2007 年改訂)】

マーケティングとは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである

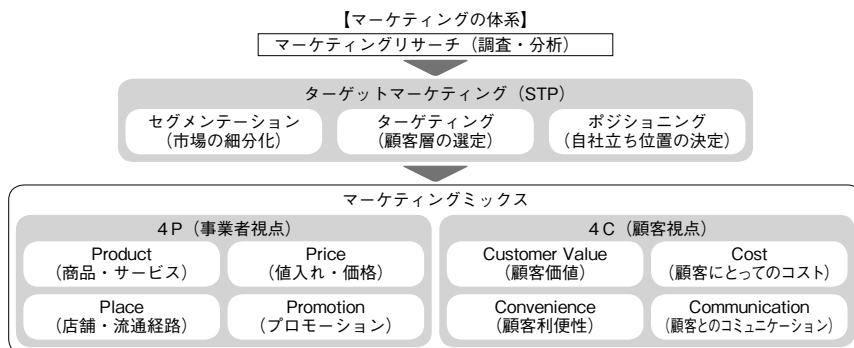
【日本マーケティング協会の定義 (1990 年)】

マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である

これらの定義から、マーケティングとは「顧客等に対する価値を創造し提供する一連のプロセス」であることがわかります。これを実務的に置き換えると、どんなことをすれば顧客が喜ぶかを調査し、顧客目線で商品を開発・探索し、売れる仕組みを作っていく一連のプロセスということになります。つまり簡潔に一言で表すと「顧客満足を軸にした売れる仕組みを考える活動」がマーケティングといえます。

### 2. マーケティングの全体像

マーケティングは、マーケティングリサーチにより顧客ニーズ等を把握することから始まります。そこから市場を細分化した上でターゲットとなる顧客層を選定し、競合と差別化した自社にとって優位なポジションを築き、事業者と顧客の2つの視点からどのような価値（商品・サービス）をどのような方法で提供していくかを検討していきます。



#### 支援のポイント

1. マーケティングの意味・体系・フローを理解し、支援先と共通認識をもつ。
2. 顧客の視点で物事を考えるよう促す。

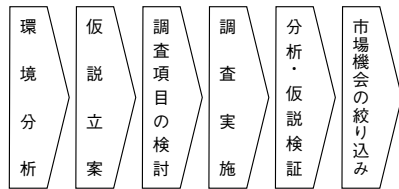
## マーケティングリサーチ

マーケティングリサーチとは、顧客ニーズ等を知るために必要なデータを調査・分析することです。マーケティング活動のはじめに行うべきもので、顧客が求めているのはこのような商品ではないか、このようなサービスがあれば売れるのではないかなど、事前に仮説を立てて実施することが大切です。

### 1. マーケティングリサーチ

マーケティングリサーチは、自社にとっての市場機会を見つけるために、業界動向や消費者動向といった環境分析から仮説を立て、顧客を軸に自社や競合先等を調査・分析する作業です。中心となる顧客調査では、過去から現在までの顧客の行動だけでなく、今後への期待や要望といった未来に対する顧客の心情までを対象とし、複数の手法を組み合わせる幅広く調査していきます。

【マーケティングリサーチの実施手順】



調査・収集すべき情報として、まずは自社や業界を取り巻く大きな情報（マクロ環境）があります。そして、自社の競争相手や代替品などの競合情報と、顧客の動向や嗜好などの消費者情報（ミクロ環境）も必要です。マクロ環境はPEST分析、ミクロ環境の競合情報はファイブフォース分析を活用すると整理がしやすくなります。

情報の収集方法として、マクロ環境は、各種統計や白書、リサーチ会社や業界団体等の調査レポートが挙げられます。競合情報は、実際に商品やサービスを購入・利用したり、Webサイトなどから情報を収集したりします。

消費者情報は、以下のような様々な調査手法で情報を収集します。

【主な顧客調査手法】	
集合面談調査	調査対象者を店舗等に招き、新商品モニター等を兼ねて意見交換を行う対面調査のためその場で深掘りできるが、コストと時間がかかる。
店頭アンケート調査	店頭にアンケート調査票を設置して実施する調査。記名有無や住所調整（丁目までなど）により、回答者が抱く調査への抵抗感を下げることが可能。生の声が聴けるが、回答が既存顧客に偏るため、他の手法と併用する。
観察調査	調査対象者（既存顧客や地域住民）の行動を直接観察して行う調査。客観性や正確性に優れているが、調査員コストや観点の絞り込みが重要。
インターネットアンケート調査	自社サイトやネット調査会社を用いてアンケートを実施する調査。短時間で多くのサンプルを入手可能だが、回答者の顔が見えにくい。
ソーシャルリスニング	SNS上で自社商品等を使用している調査対象者の声を集める調査。自然な意見を収集できるが、小規模事業者、BtoB事業者では十分な回答を得られない恐れがある。

### 支援のポイント

1. 調査には時間や労力がかかるため、仮説を立てて効率よく行うよう指導する。
2. マーケティングリサーチは定期的実施するよう促す。

# STP

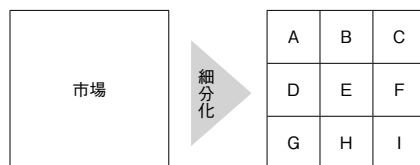
マーケティングリサーチにて調査・分析した情報をもとに、STP分析を行います。STPはセグメンテーション(S)、ターゲティング(T)、ポジショニング(P)の3つの要素から構成され、各要素をもとに自社が「誰に対してどのような立ち位置で価値を提供するか」を決定します。

STPはマーケティングプロセス全体の大筋であり、マーケティングの基本戦略とも呼ばれます。

## 1. セグメンテーション

多種多様な顧客から構成される市場を、同質のニーズを持つ顧客層に分類し、細分化するプロセスです。細分化は主に以下の4つの基準を使用して行います。経営資源に限りある小規模事業者は、複数の基準を組み合わせて市場を細分化し、大企業が参入していないニッチな市場を見つけることが重要になります。

【市場の細分化】



【市場細分化の基準】	
地理的基準 (ジオグラフィック)	地域・気候・文化などの地理的要因に絡む基準から細分化
人口統計的基準 (デモグラフィック)	年齢・性別・家族構成・職業などの人口統計的な基準から細分化
心理的基準 (サイコグラフィック)	価値観・性格・ライフスタイルなどの心理的な基準から細分化
行動変数基準 (ビヘイビアル)	商品に関する知識・利用頻度・使用用途などの行動基準から細分化

## 2. ターゲティング

セグメンテーションで細分化された市場群の中から、標的市場を選定するプロセスです。市場の選定は、マーケティングの成否に大きな影響を与える極めて重要な要因であるため、複数の視点を持って取り組むことが大切です。代表的な手法として、6つの視点からターゲティングを行う6Rのフレームワークを活用することが挙げられます。これにより自社に最も適した市場を選定することが可能となります。

【標的市場の選定】

A	B	C
D	E	F
G	H	I

小規模事業者の場合、「自社の強みを活かして競合他社と差別化できること」が特に重要です。その観点から市場を選定し、集中して経営資源を投入

していくことが基本となります。

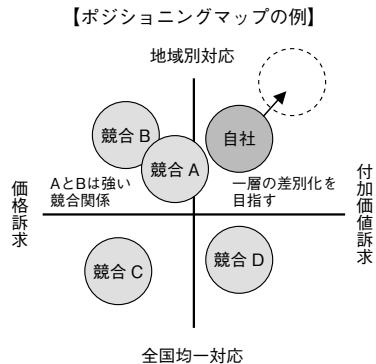
【6R】	
Realistic Scale (市場規模)	売上や利益をあげるに十分な規模があるか
Rate of Growth (成長性)	将来的に成長する可能性があるか
Rival (競合状況)	競合他社がどの程度存在するか、競合他社と差別化できるか
Rank/Ripple Effect (優先順位・波及効果)	他の市場へ影響力(拡散力)があるか、自社の強みを生かせるか これらを踏まえた優先順位付けをしているか
Reach (到達可能性)	商品やサービスの提供は可能か、プロモーションは行えるか
Response (反応の測定可能性)	実行したアクションの効果を測定できるか

### 3. ポジショニング

標的市場の中で自社が占めたいポジション、つまり立ち位置を決定するプロセスです。自社の強みを生かしつつ顧客ニーズに応えることができ、市場内の競合先と差別化した優位なポジションを狙うことが基本となります。

ポジショニングでは、縦横2軸で切り分けた4つの象限上で自社を右上に置き、競合先の商品・サービスを周囲に置いていくポジショニングマップを活用すると自社の立ち位置、競合との位置関係をシンプルに整理することができます。

ポジショニングマップでは、使用する2つの軸の選定が重要であり、これが最適な立ち位置の確立に繋がります。軸の選定では、標的市場の購買決定要因であること、自社の強みを十分に発揮できること、2つの軸に強い相関がないこと等を意識することが大切です。



#### 支援のポイント

1. 市場の細分化では、心理的基準や行動基準を中心に複数の要素で実施するよう促す。
2. 市場の選定では6Rの各要素の検討にヌケモレが無いことを確認する。
3. 標的市場と自社の強みに整合性があることを確認する。

# マーケティングミックス

## 1. マーケティングミックスとは

マーケティングミックスとは、マーケティングにおける実行戦略のことで、構成要素の頭文字をとって「4P」「4C」で整理されます。

マーケティングリサーチ、STPで決定した基本戦略を受けて、標的とするセグメントにどのようにアプローチしていくかを具体的に決定していく戦術になります。このとき、複数の構成要素の最良な組み合わせ（ミックス）を考えていくことから「マーケティングミックス」と呼ばれます。

## 2. 4P・4C

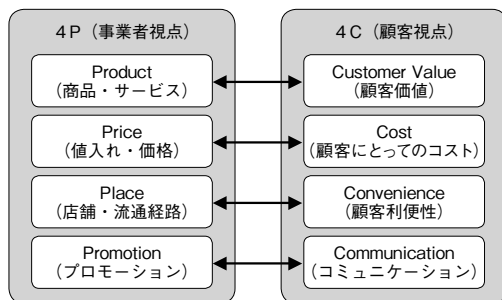
### (1) 商品・サービス／顧客価値

事業者視点での商品・サービスの開発は、顧客視点ではどのような顧客価値を提供するか、と言い換えることができます。

そして、一般的な商品・サービス開発のプロセスは「企画構想・設計試作・評価・商品決定・製造・販売」のプロセスを経ることになります。

近年の商品・サービス開発の特徴として、ある企業と別の企業が互いの資源（ブランド・商品・人材・情報・知的財産など）を持ち寄る、資源複合型の開発プロジェクトが増えています。支援企業の強みである資源をもとに、積極的に他社と交流する視点が商品・サービス開発においても重要になっています。

【マーケティングミックス】



### (2) 値入れ・価格／顧客にとってのコスト（詳細は第10章小売業 価格政策にて記載）

価格設定には経営的に持続可能な収益を確保するという視点と、類似商品などの価格との比較や顧客が妥当だと考える価格はどの程度かといった中で値付けする、顧客にとってのコストから測る視点があります。

マーケティングミックスの考え方では、単に安くすれば良いのではなく、顧客へ提供する価値や利便性の対価として、合理的な水準でバランスを取る必要があります。

近年ではICTの発展により、需給変動に応じて価格を大胆に上下させるダイナミックプライシングや、顧客属性や購買履歴に応じて購入者ごとに価格を変化させるパーソナルプライシングといった手法が、小規模事業者でも活用しやすくなりました。

### (3) 店舗・流通経路／顧客利便性

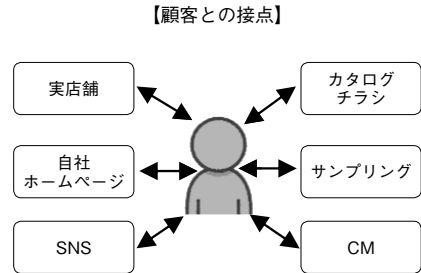
流通経路には商品を顧客にとどけるまでの流通や、店舗・ECサイトなどの販売の窓口が含まれます。基本戦略に基づき、自社の資源をどのように配分しどのような流通経路を確保すれば、顧客に十分な利便性で商品・サービスを提供できるのかを検討します。

伝統的には、卸売業者や小売店舗の運営が主題でしたが、ECモールや自社ECサイトの普及により、小売業者がより広範囲かつ直接に流通経路に働きかけを行えるようになってきました。

### (4) プロモーション／コミュニケーション

プロモーションは販売促進とも呼ばれ、店頭売り込み、チラシ・CM、サンプリング、自社サイト、SNSでのPRなどが含まれます。

商品を一度販売して終わりではなく、既存顧客の興味や使用継続意思を維持することを目的に、中長期的な顧客コミュニケーションとして捉えることが重要です。



顧客に合わせた流通・プロモーション（コミュニケーション）を選択することが重要

#### 支援のポイント

1. マーケティングミックスでは4P／4Cを意識して具体的な戦術を検討する。
2. 4P／4Cは、顧客目線でバランスを取ることが重要になる。

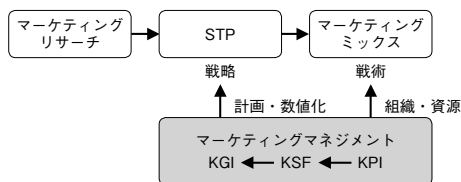
## 実行・評価・改善

マーケティングを効果的・効率的に進め、定めたゴールにブレずにたどり着くための管理手法が必要となります。そこで、マーケティングの実行・評価・改善の手法として一般化しているマーケティングマネジメントについて、それを構成する KGI・KSF・KPI といった用語と併せて説明します。

【マーケティングマネジメント】

### 1. マーケティングマネジメント

マーケティングマネジメントを対象ごとに整理すると、STP の戦略レベルには、計画目標の設定や達成状況の数値化が管理対象に、マーケティングミックスの戦術レベルには、組織・資源が管理の対象といえます。



しかし、実際にマネジメントを進めようとすると、戦略を立てずに戦術を考えてしまっていたり、戦略と戦術が行動レベルで連携出来ていなかったりすることが往々にして生じます。

こうした状況を防ぐためには、組織内の視点の一つに揃え、同時にマーケティングの目標を自社都合ではなく、顧客にとっての価値に寄り添ったものにすることが求められます。

こうした状況を防ぐためには、組織内の視点の一つに揃え、同時にマーケティングの目標を自社都合ではなく、顧客にとっての価値に寄り添ったものにすることが求められます。

### 2. KGI・KSF・KPI

組織の視点を揃え、顧客の価値に寄り添ったものにするために、「KGI (重要目標達成指標)」「KSF (重要成功要因)」「KPI (重要業績評価指標)」の3つの指標が重要となります。

KGI は最終的に何をを目指すのかを数値化したものです。KGI は経営視点の指標ですので、これをどのように実現するかを KSF で示します。そして、この KSF の達成度合いを測るものとして KPI があります。

KGI も KPI も指標という点では同様ですが、前者は経営視点、後者は顧客視点を反映したものとなっています。また、KGI は経営の結果であるのに対し、KPI は現場で日々の目標として設定されるものであり、具体的な行動レベルまで落とし込むことが大切です。

【KGI, KSF, KPI】		
指標	内容	例 (ケーキ屋)
KGI 重要目標達成指標	最終的に何をを目指すのかを経営視点で数値化して示す指標	顧客のリポート率
KSF 重要成功要因	目標を実現するための、事業者だからこそ顧客に提供できる方法	かわいいケーキによって、お客様の幸せな日常を彩ること
KPI 重要業績評価指標	KSF の達成度合いを測る指標	誕生日ケーキの注文数 など

経営指標である最終的な KGI を達成するためには、設定した KPI に基づく日々の行動結果を管理し、適宜評価・改善する (PDCA サイクル<sup>\*1</sup>を回す) が必要になります。

\*1 PDCA サイクルの詳細は第3章 経営戦略 経営戦略の実行管理を参照

#### 支援のポイント

1. マーケティングマネジメントを行う際には、戦略が戦術と連携しているかが重要となる。
2. 顧客目線の KPI・KSF を実現することで、経営視点の KGI 達成へとつなげていく。



## 第5章

# WEB活用

---

---

Web サイト数が激増した現在、Web サイトを活用して集客力の向上や販路の拡大を図るためには、Web に関する知識と工夫が必要になってきています。

本章では、集客用 Web サイトの作成方法や効果を上げるための販促ツール、サイト運営上のチェックポイントなどについて、具体例も交えながら解説します。

---

---

## Web サイトの機能と役割

Web サイトは手軽な情報発信ツールですが、世界規模で10億サイトを越えた現在、Web サイトを通じた認知・集客は知識と工夫が必要です。Web サイトの機能と役割について知識を深め、作成の目的を明確にすることが成功の第一歩です。

### 1. Web サイトの機能

小規模事業者が Web サイトに期待する機能を初めに確認します。

#### 認知・集客機能

- ・当社の製品やサービス等の存在を知らない潜在顧客を、当社のWebサイトへ呼び込む認知・集客機能を持つ。作成の難易度は比較的高い

#### フォローアップ機能

- ・当社の存在を既知っている顧客に対し、製品・サービス・会社等の詳細情報を提供し、新たな取引へ繋ぐフォローアップ機能を持つ

### 2. Web サイトの主な役割

Web サイトによって役割が異なりますので、内容を確認しておきましょう。

	認知・集客用ブログ	コーポレートサイト	SNS
機能	認知・集客機能	フォローアップ機能	—
目的	顧客の知りたい、困った等の解決を通じた認知・集客	製品・サービス情報や会社情報等の提供し、問い合わせ等を目指す	顧客との人的繋がりを構築し、その後ビジネスを展開
コンテンツ (記事)	ターゲットキーワード1つにつき、1つの記事を投稿。関連のある記事のみで構成し、専門サイトを作成する	正しい情報や詳細な情報に証拠や裏付を含める	商品・サービスの製造背景、社員が仕事に打ち込む姿等、顧客の興味を引く。その後低頻度で商品・サービスを掲載
他サイト連携	コンテンツ下部にコーポレートサイトへのリンクを設定	—	コーポレートサイトへのリンクを時折含め集客
備考	モバイル対応・常時SSL化必須	モバイル対応・常時SSL化必須	ビジネス色を前面に出さない。また名刺や広告に、ページQRコードを付加する等、フォローを増やす努力を欠かさない

#### 支援のポイント

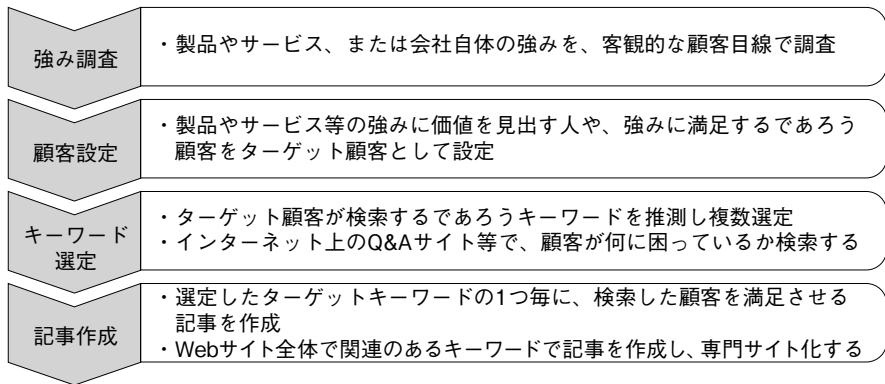
1. 企業の戦略やビジョンと、Web サイトの目的・内容が乖離しないよう注意する。
2. Web サイトに求める機能を確認し、目的を明確にした後に着手する。
3. 支援時は専門用語をかみ砕き、わかりやすい表現を心がける。

## 認知・集客用 Web サイトの作成

認知・集客用 Web サイトの作成方法は、一般的に作成されているフォローアップ用 Web サイトとは大きく異なります。手順がやや複雑ですので、支援現場でスムーズに進捗できるよう、しっかりと理解することが重要です。

### 認知・集客用記事作成の事前準備

認知・集客用 Web サイトの記事を作成するには、製品やサービスの強みを顧客にしっかりと伝えていくため、下記のような仕組みに沿って作成する必要があります。



### 事前準備のポイント

- 強みは商圏内で優位であれば良い
- ターゲット顧客を極力明確にすることで、顧客に訴求する記事が書きやすくなる
- 選定したキーワードは顧客の行動が具体的に推測できるものが良い。下記の良い例では、横浜でデニスコートを探していることが容易に推測できる  
悪い例) テニス      良い例) テニス、コート、横浜
- キーワードは後述のキーワードプランナー等を用い、現在の月間検索数を把握することで、作成する記事のアクセス数の予測がある程度可能
- 予め実際にキーワードで検索し、ランク上位のサイトから傾向を確認する
- 製品・サービスに関連したキーワードのみで複数の記事を作成する。キーワード間の関連もキーワードプランナーで調査可能。また、Google 検索のサジェスションでも関連調査が可能

### 支援のポイント

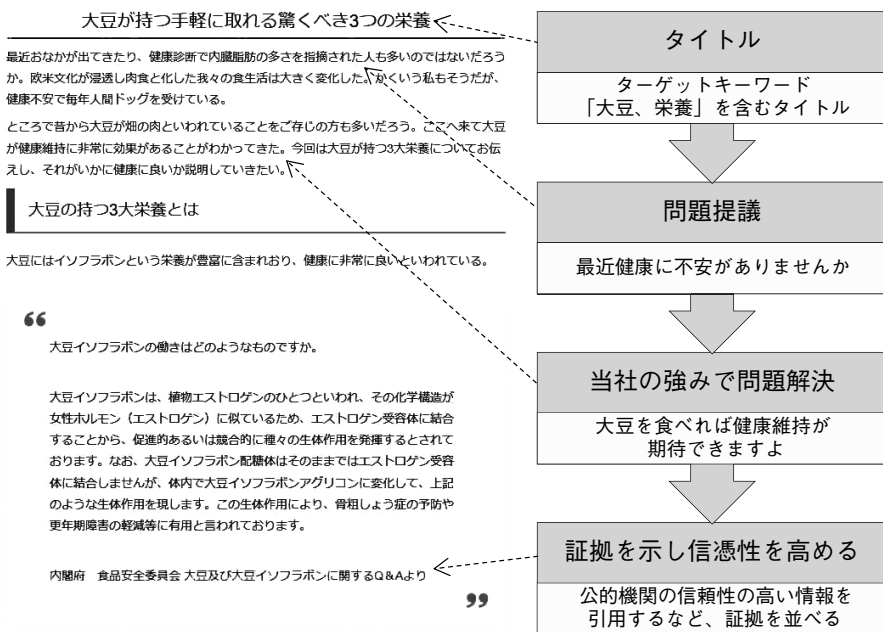
1. 強み調査等は Web 担当者だけでなく、経営者や販売担当者等も巻き込む。
2. キーワード選定はツールに頼るだけでなく、経営者等の経験も取り入れる。
3. 強み調査や顧客設定が済んでいる場合は、キーワード選定から行う。

## 認知・集客用記事の作成

製品やサービスを知らない新たな顧客を集客するには、顧客の「知りたい」といった欲求の満足、「困った」の解決等を通じ、集客していくことが基本となります。ここでは具体的な例を通じて、認知・集客用記事作成の理解を深めましょう。

### 認知・集客用記事の作成ステップ

下記の例は豆腐（大豆から製造）を扱う小規模事業者が、健康に不安を抱える中年男性をターゲットに、「大豆、栄養」をキーワードに作成した記事の一部です。



### 支援のポイント

1. 最初から完璧を目指す必要はなく、まずは一連の流れを意識して作成する。
2. 事業者の専門性を発揮した、役立つ記事となっているか確認する。
3. 信憑性を高める手段として、信頼性の高い情報を引用する他、経営者経歴・大手取引実績など可能な限り含める。
4. 認知・集客用記事は閲覧者の役に立てば良く、製品・サービスの宣伝を前面に出す必要はない。例文では健康不安を抱える中高年を、当社の得意な大豆という健康食品で、当社サイトに呼び込むことが大切。

## Web 販促ツールの活用

Googleの機能を利用しているYahoo Japanを含めると、Googleは日本の検索シェアをほぼ独占しています。そのGoogleはWeb作成補助ツールを多数提供しており、集客用Webサイトの作成時は徹底的に活用することが必要です。

### ツールを活用しWebの効果を見える化

Web販促は現状把握や効果測定が困難です。そのためGoogle提供ツールを活用し見える化することで、PDCAを回しブラッシュアップする必要があります。

#### Googleアナリティクス

- ・記事がターゲット顧客に読まれているか、商圏内の顧客か等を確認し、必要なら記事をブラッシュアップする

#### Google Search Console

- ・自社サイトへの検索キーワードと掲載順位を確認する
- ・GoogleからWebサイトの問題を指摘されていないか確認する
- ・自社サイトにリンクしている他サイトを表示する

#### キーワードプランナー

- ・記事を闇雲に作成するのではなく、キーワードを事前に当ツールで調査し、効果を予め予測する

#### Google Trends

- ・ターゲットキーワードを調査し、記事の将来性を予測する

#### Test My Site ツール

- ・Webサイトがモバイルに対応しているか確認を行う
- ・モバイルでのサイト読み込み速度の確認を行う
- ・業種別平均速度との比較や速度改善の提案を行う

#### Google マイビジネス

- ・自社を登録し、Googleの様々なサービスで自社を露出する

### ツール活用・事前準備のポイント

- Google提供ツールを利用するためにはGoogleアカウント（無償）が必要
- 効果を測定しPDCAの材料とするためには、GoogleアナリティクスとGoogle Search Consoleは最低限必要
- Google Search Consoleを用いて、検索順位に影響する被リンクも確認
- キーワードプランナーはCSV形式で出力可能であるため、候補とするキーワードを全て出力した後に検討すると効率が良い
- Google マイビジネスは、最初に郵送・電話による事業のオーナー確認が必要（無償）

### 支援のポイント

1. 小規模事業者に販促効果の見える化と、PDCAの重要性を予め説いておく。
2. ツールの基本的な使用方法を理解し、小規模事業者へ伝えるだけでも価値がある。
3. 各データの値を訪問前に調査し、訪問時に事業者へ改善点を伝える。

## Web サイトのチェック

Webサイトを作成したものの、期待した効果が出ない場合があります。その際のチェックリストを下記に示しますので、問題がある場合は優先度を付けて改善して下さい。なお、前述したWeb 販促ツールによるチェックも大切です。

### Web サイトのチェックシート

Web サイトは作成して終わりではありません。「販促の効果が出ない」と相談された際等に、下記のチェックシートを用いて点検・修正しましょう。

大項目	項目	チェックポイント
コンテンツ (記事)	アクセス	コンテンツがターゲット顧客にアクセスされているか
	製品・サービス	強みを余すことなく伝えているか
	内容	誰が書いた記事が表示しているか。また専門性や信頼性の高い記事になっているか
	ページ数	ユーザーを納得させるに足るボリュームがあるか。無理にキーワードを含め、文が不自然になっていないか
	ページタイトル	記事内容に準拠した上で、重要キーワードを含んでいるか
	見出し	適切に配置されており、関連キーワードを含んでいるか
	画像	文書を補完する画像が適切に配置され、伝えたい内容が把握できるか
	画像の代替テキスト	画像に適切な代替テキストが設定されているか
	BtoB 対応	当社を採用するメリット（当社に取引を変更する際に発生するコスト・リスクを超えるメリット）や担当者が購買責任者を説得できる材料、及び競合と比較した場合の当社のメリットも提供しているか
	他サイトとの重複	他の Web サイトから記事の使い回しをしていないか
	問い合わせフォーム	入力必須項目が多すぎないか。SSL 対応（暗号化）はどうか
構造	ドメイン正規化	www ありと www なしが共存していないか
	常時 SSL 化	Web サイト全体を SSL 化（暗号化）しているか
	モバイル対応	Web サイトがモバイルに対応しているか
	ディスクリプション (記事説明)	検索表示された際のクリック率等に影響するため、ページ内容を端的にまとめ、キーワードを1、2回含めているか
	アドレス (URL)	記事の内容を表すアドレスとなっているか
	パン屑リスト	顧客の利便性向上のため、顧客を迷わせない仕組みがあるか
	リンク切れページ	リンク切れページである 404 ページが適切に作成され、記事が存在しない場合の離脱を防止しているか
	被リンク	関連分野の協会・団体・企業・大学等から被リンクを増加させ、コンテンツの信頼性を向上しているか

### 支援のポイント

1. チェックポイントのうち可能な項目については、企業訪問前に実施する。
2. 問題が複数ある場合は、1つ改善する都度、効果を確認することが重要。

## IT インフラと情報セキュリティ

マイナンバー法や改正個人情報保護法が施行され、ほとんどの小規模事業者が対象となっています。以前より対象となる事業者が大きく広がっており、注意が必要です。

### 法令概要

各法令の概要は下記の通りです。

項目	マイナンバー法	個人情報保護法
対象事業者	対象情報を扱う全ての事業者	—
利用範囲	マイナンバー法で定められた社会保障、税、災害対策、その他条例等で定める事務に限定	生存する個人に関する情報であって、特定の個人を識別することができるもの。顔データなどの個人識別符号、健診結果などの要配慮個人情報（原則取得不可）、匿名加工情報
第三者への提供	不可	記録作成が義務付け。匿名加工情報は公表の上で提供可

### IT 関連におけるマイナンバー法の主な具体的対応方法

小規模企業者は特例で下記のように、やや簡易な措置になっています。

#### 物理的安全管理措置

- ・壁又は間仕切り等を設置し、パソコンの画面等が覗き見されない場所に配置
- ・ノートパソコンはケンジントントロック等で盗難防止
- ・機密文書の廃棄時はシュレッダーなどを使用しデータ漏洩を防止
- ・廃棄時は電子ファイルの完全消去やハードディスク等の破壊を実施

#### 技術的安全管理措置

- ・パソコン等での作業者を特定の担当者に限定し、ログイン時にパスワードを設定
- ・ユーザーアカウント毎に共有ファイル等のアクセス範囲を最小限に限定
- ・ウイルス対策ソフトウェア等の導入と、ウイルスパターンファイルの更新
- ・ソフトウェア等は自動更新機能で最新状態に維持
- ・電子ファイルの暗号化やパスワード等による保護を実施

#### 支援のポイント

1. 法令の指針となるガイドラインが発表された際は、参照し対応を検討する。
2. 事業者が積極的に対応するケースは少ないため、対策の意義を説く。

## 第6章

# 財務・資金繰り

---

---

決算書は、支援者にとって支援先の経営成績や財政状態を知るための便利なツールです。しかし、小規模事業者の場合、決算書の数値だけで実態を把握することは、難しい面があります。そこで本章では、小規模事業者の決算書ならではの見方や使い方などについて解説します。

また、小規模事業者を支援する場合、資金繰りや金融機関からの借入に対する相談も想定されるため、これらに必要とされる知識や手法等についても併せて紹介します。

---

---



## 決算書の読み方（貸借対照表 1）

貸借対照表は、その企業の決算日現在の「資産」、「負債」及び「純資産」が一覧に表されます。貸借対照表を読むことで、決算日現在のお金の調達と運用がわかります。また、その企業が長い年月を掛けて獲得してきた利益（儲け）がわかります。

貸借対照表（B/S）から、企業の財務上の特徴や課題を把握するうえでのポイントをまとめると、以下の3つです。

- ①金額の大きい勘定科目は、その内容と理由を確認する
- ②前期と比べて変化の大きい勘定項目は、その内容と理由を確認する
- ③内容不明の勘定科目は、その内容を確認する

		借方	貸方	
各勘定科目のバランスを見る	資産	流動資産	流動負債	負債
		有形固定資産	固定負債	
		無形固定資産	資本金	純資産
		投資その他資産	資本剰余金	
		繰延資産	利益剰余金	
内容不明な勘定科目は、その内容を確認する				

例えば、在庫金額が大きい場合などは、その理由をヒアリングで確認します。また、売掛金と買掛金のバランスなども、取引先や取引条件といった特徴を把握するきっかけになります。実数値以外にも、売上との比率などが業界平均と比べて差の大きい場合は注意が必要です。

このように、貸借対照表は、経営指導員にとって、財務上の特徴や課題を「把握する手段（ヒアリングのきっかけ）」として使うことができます。

### 支援のポイント

貸借対照表を用いて、財務上の特徴や課題を把握するとともに、気になる勘定科目等についてはヒアリングにより確認する。

## 決算書の読み方（貸借対照表 2）

貸借対照表を読む際は、「決算書の数値」と「実態」とに違いがある場合があることに注意しなければなりません。ここでは、注意が必要な勘定科目を挙げましたので、支援が必要な際は、ヒアリングによってその内容を確認してください。

決算書は、「計上されている数値を元を読み解く」こととなりますが、数値そのものが、「実態を正確に表していない」場合もあります。実態と異なる数値で分析を進めてしまうと、判断を誤ることに繋がりますので、確認をしながら進めていきましょう。

### 【決算書の数値と実態との違いが発生しやすい勘定科目】

売掛金	回収不能な売掛金が含まれている場合があります 複数期に渡って同額の金額が計上されている得意先などは要注意です
棚卸資産	長期にわたり使用・販売されずに滞留している在庫は価値が下がっている場合があります また、廃棄すべきものが残っている場合があります
土地	購入時の価格で計上されるため、時価とに差が生じる場合があります 購入時と比べ時価が上がっている場合もあります
有価証券	株式やゴルフ会員権などの有価証券は購入時の価格で計上されるため、時価があれば時価とに差が生じる場合があります
繰延資産	会計上・税務上の都合で計上される資産であるため、実際は他の資産のような財産的価値はありません
短期・長期借入金	「金融機関からの借入」と「代表者からの借入」では、性質が異なります

また、代表者個人所有の不動産を事業に提供している場合などは、決算書に正しく反映されない場合があります。代表者個人の関与が強い場合は、特に注意が必要です。

### 【決算書に反映されない資産の例】

土地・建物	自宅兼事業所の場合、個人資産と事業資産とが混同している可能性があります
借入金	個人資産から運転資金などの資金援助を受けている場合があります

### 支援のポイント

1. 「決算書の数値」と「実態」との違いを認識して支援する。
2. 違いが発生しやすい勘定科目や、発生のパターンをしっかりと理解する（売掛金・棚卸資産、土地・有価証券、代表者からの借入金など）。
3. 貸借対照表に反映されない資産もあるので注意する。

## 決算書の読み方 (損益計算書 1)

損益計算書を読むことで、その企業が一定期間（通常は1年間）でどのような収益を得て、どのような費用が発生し、最終的にどれだけの利益又は損失を出したのか、知ることができます。

損益計算書（P/L）は、「利益」や「損失」を確認するためのツールですが、収益と費用とをそれぞれまとめて一括記載するのではなく、その収益と費用を原因ごとに細かく分けており、分析がしやすい形になっています。

売上高	
(-) 売上原価	
売上総利益	売上高から、原価（直接的な費用）を差し引いて出た利益（粗利益）
(-) 販売費・一般管理費	
営業利益	売上総利益から、間接部門（販売費や管理費）の費用を差し引いた利益
(-) 営業外収益・費用	
経常利益	営業利益から、本業以外に経常的に発生する収益・損失を加味した利益
(-) 特別利益・損失	
税引前当期純利益	経常利益から、その年度に一時的に発生した収益・損失を加味した利益
(-) 法人税等	
当期純利益	

利益（損失）が複数の段階に分かれているので、「どの項目が強い部分」で「どの項目が弱い部分」といった特徴を確認できます。それぞれの項目の要因を調べることで、その企業の内容を深く知ることができます。まずは大きな数字（大きな科目）で捉え、必要な箇所をさらに細かく掘り下げます。

	低い理由を確認する	さらに細かく確認する
売上総利益が低い	売上原価を確認する	材料費・外注費・商品原価など
営業利益が低い	販売費・一般管理費を確認する	人件費・経費など
経常利益が低い	営業外費用を確認する	支払利息・雑損など
当期純利益が低い	特別損失を確認する	固定資産売却損など

### 支援のポイント

1. 売上総利益、営業利益、経常利益などをチェックしながら、どこに特徴があるのかを大きく捉え、必要な箇所を掘り下げる。
2. 過去の数値とも比較して、どのように変化しているのかも確認する。
3. 数値の大小だけでなく、他の数値との比率（売上との比率など）にも注意する。

## 決算書の読み方 (損益計算書 2)

損益計算書上では赤字でも、実際は問題なく事業を続けている場合があります。損益計算書を読む際は、「実際に儲かっているのかどうか」、「儲けが継続するのかどうか」を確認することが重要です。

損益計算書上で利益の出ている会社は、実際には多くはありません。しかし、それでも多くの企業は事業を継続しています。もちろん長年の蓄積（利益剰余金）が十分に確保されている場合もありますが、そのような企業も多くはありません。小規模事業者も、赤字が長期間続いているにも関わらず、普通に事業を続けているケースがあります。それには、何かしらの理由があるはずですので、その要因を把握するようにしましょう。複数のパターンを頭に入れながら、勘定科目の内容を丁寧に追っていくことで、理由を確認することができます。

### 【勘定科目の内容確認が必要な例】

①損益計算書上は費用となっても、実際の支出を伴わないものがあります。

例	減価償却費	費用として計上されていても、実際の支出（お金の支払い）が伴っていない会計上・税務上の費用である
---	-------	-------------------------------------------------

②赤字であっても、一時的な損失場合があります。

例	固定資産除却損 ／保険解約損	一時的な特別損失であり、継続的に計上される訳ではない 当期純利益が赤字であっても営業利益や経常利益が黒字の場合がある
---	-------------------	---------------------------------------------------------------

③小規模事業者は、企業経営と代表者個人の生活とが不可分場合があります。この場合、企業経営に関する部分だけを把握したのでは不十分で、代表者の生活（その他の収支、不動産やローンなど）と合わせて確認します。

例	役員報酬	多額の役員報酬（経営者への報酬等）により赤字となっている場合、その事業自体は健全で、利益を計上している可能性がある
---	------	-----------------------------------------------------------

### 支援のポイント

1. 損益計算書を読む際は、その数値の大小のみに着目してはならない。
2. 「実際に儲かっているのかどうか」「儲けが継続するのかどうか」を確認する。

## 決算書の読み方 (B/S と P/L)

貸借対照表と損益計算書とを合わせて読むことで、その企業の財務上の特徴や課題について、さらに深く知ることができます。

貸借対照表と損益計算書とでは、関連性の高い勘定科目があります。

それらの関連性について、実際の事業活動をイメージし、推測しながらヒアリングを行って、検証・確認します。

①在庫や設備投資が、売上高にどのような影響を与えたかがわかります。

貸借対照表	損益計算書	ヒアリング例
棚卸資産 (前期比+)	売上高 (前期比+)	在庫を持つことで売上が上がったのか
棚卸資産 (前期比+)	売上高 (前期比-)	売上が下がったので在庫が余ったのか
機械装置 (前期比+)	売上高 (前期比+)	設備投資をして売上が上がったのか

②設備投資が、製造原価や諸経費にどのような影響を与えたかがわかります。

貸借対照表	損益計算書	ヒアリング例
機械装置 (前期比+)	材料費 (前期比-)	設備投資により効率化したのか
機械装置 (前期比-)	外注費 (前期比+)	設備が老朽化し、外注を利用したのか
機械装置 (前期比+)	人件費 (前期比-)	設備投資により省力化したのか

③利益をどのように蓄えたのか、赤字をどのように補填したのかがわかります。

貸借対照表	損益計算書	ヒアリング例
現金 (前期比+)	当期純利益(前期比+)	利益を手持ち現金としたのか
現金 (前期比-)	当期純利益(前期比-)	赤字分を手持ち現金で補填したのか
借入金 (前期比+)	当期純利益(前期比-)	赤字になったので借り入れしたのか

上記はあくまで一例であり、実際は様々なパターンがありますので、経験を積む中で、勘所をつかむようにしてください。

### 支援のポイント

1. 貸借対照表・損益計算書は、それぞれ個別に確認するだけでなく、合わせて読む。
2. 関連性の高い勘定科目があるので、それらの関連性について、実際の事業活動をイメージしながらヒアリングを行い、検証・確認する。(売上高と棚卸資産、製造原価と機械装置、当期純利益と現金・借入金など)

## 財務の改善

決算書の読み方と関連して、「財務改善を図る際の基本となる考え方」について解説します。

赤字のまま事業を続けたのでは、赤字幅が拡大し、資金繰りも厳しくなってくるでしょう。まずは、単年度黒字を確保することが必要です。売上拡大が理想ですが、特に、赤字が複数期続いている場合などは、費用削減や資産売却等の現実性の高い改善策が必要です。

### ①売上拡大

最も望ましい方法です。ただし、相手がある話ですので、現実性が高いとはいえません。また、追加の費用や運転資金が必要となる場合があります。

### ②費用削減

費用には、売上高と連動する変動費と売上高と連動しない固定費の2種類があります。どちらの費用削減を重視するのか見極めが必要です。基本的には、売上が大きい場合は、売上高に占める変動費の割合である変動費率を削減します。売上が減少する見込みである場合は固定費の削減を検討します。但し、その後の事業に支障をきたす恐れのある人件費の削減は慎重に行いましょう。

### ③資産売却

余剰資産が大きい場合は非常に有効で、効果も確実に見込めます。売却代金で借入金を返済した場合、支払利息や割賦金の負担が軽くなり、財務の改善につながります。

### 【改善策イメージ】

	現実性	継続性
売上拡大	△	○
費用削減	○	○
資産売却	○	×

費用削減は比較的取り組みやすい改善策です  
(但し限界あり)

### 支援のポイント

財務改善の方法は、大きく分けて以下の3パターンがある。

1. 売上を拡大する（一番望ましい。ただし、追加費用・資金なども考慮が必要）。
2. 費用を削減する（自社の努力のみで取り組める場合が多く、現実性が高い）。
3. 資産を売却する（効果は一時的だが、借入過多のケースでは有効）。

## 資金繰り支援

財務を見る際に、「利益が出ているかどうか」を確認するのは当然ですが、「資金繰り」についても必ず確認が必要です。資金繰り支援にあたっては、「資金繰りの内容」や「資金繰り上の特徴」について理解しなければなりません。

資金繰り支援には2つの方法があります。

- ①資金不足が発生、または近いうちに資金不足となりそうな状況下での、支払い不能（不渡り）回避のための資金調達をサポートする方法
- ②その会社の資金繰り上の特徴を把握し、資金不足にならないように前もってサポートする方法

支援者としては、日頃から現状の把握に努め、前もってサポートできる方が理想です。加えて重要なことは、資金不足となる原因はひとつでは無いということです。多くの場合、何かしらの大きな資金需要が発生し、その結果として資金不足になりますが、実際は様々な資金需要が混在しています。

資金繰りが悪化した原因を探り、それに応じて手を打つことが必要です。

**【例】**仕入支払が厳しくなったと相談を受けた場合、直感的には運転資金上の問題とを考えてしまいます。しかし、詳細を確認すると、自社ビル資金を借入金で調達したため返済負担が重く慢性的に資金繰りが悪化していた、といった場合もあります。

小規模事業者の場合、基本的には売上を拡大することが、資金繰りの改善につながります。但し、支払と回収のバランスが悪いこともあるため、売上が拡大している場合であっても、必要であれば資金繰り表を作成し、管理するようにしましょう。

### 支援のポイント

資金不足は、様々な要因が重なって発生するため、その会社の資金繰り上の特徴を把握し、資金不足にならないように前もってサポートする。

## 運転資金と設備資金

資金需要は、大きく運転資金と設備資金とに分けられます。資金繰りのパターンと特徴を頭に入れ、決算書やヒアリングを通じて、それぞれの発生原因を正しく把握しましょう。

### ① 運転資金

運転資金は、基本的には一時的な収支のズレにより発生します。そのため、一時的に調達した運転資金は、売上金の回収により解消します。赤字補填資金は、一時的な収支のズレにより発生したのではなく、売上金の回収分だけでは解消できないため、何らかの改善策を検討する必要があります。

経常運転資金	支払と回収のズレ、仕入・在庫・販売のズレなどに伴う資金需要です 経常運転資金 = 「在庫」 + 「売掛金・受取手形」 - 「買掛金・支払手形」で計算されます
増加運転資金	売上増の場合、経常運転資金も増加となるため、追加の運転資金が必要です
季節資金	賞与や税金支払いなど、季節的（一時的）に必要な資金です 売上に波がある場合などは、閑散期の必要経費も季節資金となります
赤字補填資金	売上不足などにより、費用（主に固定費）の支払に必要なとなった資金です

### ② 設備資金

設備資金はあくまで投資資金です。設備資金（設備投資）は売上金の回収により解消できるわけではなく、利益を上げることにより解消しなければなりません。

新規設備資金	能力増強・効率化などを意図した設備導入に伴う資金需要です
設備更新資金	老朽化した設備の買い換えに伴う資金需要です 本来は減価償却費の積み立てで充当すべき性質のものです

業界によっては、資金繰りの一定の傾向が見られる場合があります。業界傾向を基準としながら、その事業者の特徴を探ります。

建築工事業	職人への支払が先行する一方で、施工主からの回収は建物完成後となる
運送業	車両への投資が継続的に必要となる。自社所有せずリース調達している場合もある
食品小売業	売上の大半が現金回収のため、売上を上げることで資金繰りが劇的に向上する

#### 支援のポイント

1. 資金繰りのパターンと特徴を把握し、それぞれの発生原因を正しく理解する
2. 成長期には、増加運転資金による黒字倒産のリスク、新規設備資金の返済により売上の一時的な減少が大きな資金繰りリスクとなる点に留意して支援する。



## 資金不足への対応

多くの事業者は、実際に資金不足が発生する時点（発生する寸前）になって初めて、支援者に助けを求めてきます。ここでは、実際に資金不足が発生した場合の支援方法を解説します。

現実に資金不足の状態を回避するには、資金を集めるか、支払を遅らせる（止める）かしかありません。いずれにしろ、現時点での状況を整理する必要があります。支援は以下の2つのステップで取り組みます。

- ①まずは、回収日と回収額、支払日と支払額を整理し、「いつまでに」、「いくら」資金が必要なかを明確にしなければなりません。資金繰り表を作成し確認しましょう。

**【例】**

前月繰越		
収入	売上	現金売上
		売掛金回収
支出	仕入	現金仕入
		買掛金支払い
		諸経費
		借入金返済
収支差額		
翌月繰越		

他に、受取手形の決済、所有資産の売却などが考えられます

※ 資金繰り表は月ごとに作成するのが普通ですが、緊急の場合は日ごとで作成します

- ②その後、資金不足を回避するための方策を検討することになります。急を要する場合、資金調達策は、基本的には金融機関からの借入となりますが、借入が難しい場合は、以下のような方策を考えます。

代表者からの借入	代表者に資産がある場合は、有効な解決手段です
所有資産の売却	土地や建物、有価証券の他に、在庫なども検討します
支払の延長	最終手段となりますが、仕入や費用の支払いを延長します

### 支援のポイント

1. 資金不足が発生することが濃厚となった場合は、「いつまでに」「いくら」必要なのか、「資金繰り表」を作成して、整理・管理する。
2. 対応策については、金融機関からの借入を中心としながらも、事業者に合った方策をアドバイスする。

## 金融機関からの資金調達

資金不足の解消方法は複数ありますが、多くの場合は金融機関からの調達になります。金融機関から借入をする際は、前もって相談する内容を明確にしましょう。

金融機関からの借入を検討する際は、以下の4つの内容を明確にしましょう。

### ① 資金使途

借入を申し込む場合は、資金の使い道を明確に説明することが必要です。

### ② 必要時期

金融機関側で稟議の時間が必要となるため、資金の必要時期を明確に伝えます。余裕を持って相談することが、金融機関との信頼関係を築くポイントです。

### ③ 返済原資

返済の見込みが明確でなければ、借入はできません。運転資金の場合は売上高の回収が返済原資となりますが、設備投資の場合は投資による効果（利益）が返済原資となります。どのようにして返済するのか、筋道を立てた計画が必要です。

### ④ 返済方法

割賦返済（証書借入）か、一括返済（手形借入）かなどの返済方法のほか、割賦の場合、月々の返済希望額や据え置きの有無などを明確にします。

借入期間は、運転資金は長くても10年、設備資金は税務上の耐用年数が目安です。

資金使途	借り入れた資金を何に使いますか
必要時期	いつまでに資金が必要ですか
返済原資	借入金はどんな資金で返済しますか
返済方法	借入金の返済方法はどのようにしますか

まずは4つの項目を明確にしましょう

### 支援のポイント

1. 借入を検討する際は、前もって内容を検討し、それに応じた対応策を考える。
2. 検討に際しては、資金使途、必要時期、返済原資、返済方法を明確にする。

## 資金借入の基礎知識

金融機関から融資を受けるうえで、借入申込みに対する金融機関の基本姿勢や考え方を理解しておくこととスムーズにいきます。また、小規模事業者向けの借入支援の制度がありますので、調べておくことと便利です。

### 1. 借入に対する金融機関の基本姿勢

#### ① 運転資金

経常運転資金の範囲内であれば基本的に借入は可能です。しかし、経常運転資金を超える借入となる場合は、経営計画書を作成することが前提となります。

#### ② 設備資金

設備投資の必要性和、どれだけ利益が上がるのかという投資効果について、説得力を持った経営計画書を作成することが重要になります。

※経営計画書の作成にあたっては、内容に具体性と一貫性を持たせることが大事ですので、その視点を忘れずにサポートしてください。

### 2. 小規模事業者が受けられる融資制度

金融機関の融資やマル経融資制度以外にも、下記のような融資制度があるため、活用を検討されるといいでしょう。

#### ① 信用保証協会の保証付融資

各都道府県等に設置されている信用保証協会の保証が付いた融資です。保証料を支払う必要がありますが、融資が受けやすくなります。金融機関経由で申し込むことができます。

#### ② 制度融資

行政が行う融資制度です。固定金利や利子補給、長期借入などが可能な場合もあります。事前に手続きが必要な場合もありますので、金融機関に事前に相談するとともに、地域の情報を収集しておきましょう。

### 3. 事業性評価による金融機関との対話

近年、金融庁では財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、取引先企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価し融資を行うことを推奨しています。

ローカルベンチマークの様式を使うと、財務分析の面では統計を調べなくても同業他社との定量的な比較ができ、事業内容に関する定性情報も整理できます。このようなツールを活用し、小規模事業者の実態を効率的に把握するとともに、金融機関との対話に使うことで借入条件の改善にもつながることを意識して支援します。

#### 支援のポイント

1. 金融機関の基本姿勢や考え方を踏まえたうえで、相談を行う。
2. どのような融資制度を利用できるのか、前もって情報収集しておく。

## 借入金の条件変更

新規の借入が難しい場合や、既存の借入負担が大きい場合などは、借入金の組み換えや、一本化、返済条件の変更などを金融機関に対し、申し入れることも有効です。

### ①組み換え

新規借入を受けて、その資金の一部で、既存の別の借入を返済する方法です。借入本数が増えて、毎月の割賦金負担が重くなっている場合に使います。

### ②一本化

複数の借入金をひとつにまとめる方法です。借入残高は変わりませんが、返済期間を長くすることができれば、毎月の割賦金額が軽減され、月々の資金繰りは楽になります。一本化を目的とした制度借入などもあります。

**【例】** 信用保証協会による資金繰り円滑化借換保証制度（借換保証）等

### ③返済条件の変更

返済元金の据え置きや軽減をする方法ですが、短期運転資金や設備更新資金などを除き、基本的に追加借入は受けられなくなるため、極力回避すべきです。

やむを得ず検討する際は、まずはメインバンク（残高の一番大きい金融機関）に相談します。一部の金融機関だけ返済元金の据え置き等を行うことはできないため、メインバンクの協力を取り付けてから、その他の金融機関に依頼をします。通常は、メインバンクが認めれば、他の金融機関も追認します。

返済元金の据え置き等は単なる延命措置ではなく、返済の目処が立つことを説明しなければならぬため、詳細な経営計画書や返済計画書が必要になります。

#### 支援のポイント

1. 借入支援の際は、新規借入だけでなく、組み換えや一本化も検討する。
2. 返済元金の据え置きや軽減を検討する場合、金融機関との連携が重要となる。

## 第7章

# 労 務

---

---

終身雇用制度の崩壊や雇用形態の多様化などによって、小規模事業者と労働者の関係が非常にドライになっています。そのため、労使間のトラブルが多く発生しています。また、コンプライアンス経営が求められているなか、人事労務分野も例外ではなく、労働関連法規を遵守しなければなりません。

本章では、最低限知っておくべき『雇用のルール』について、ポイントを絞って紹介します。

---

---

## 雇用契約書の締結

入社時に労働条件を明確に通知していなかったということで、労働時間や割増賃金に関して、労使間トラブルとなることが多くあります。後日のトラブルを防ぐためにも雇用契約書（労働条件通知書）をしっかりと締結する必要があります。

労働契約は、口頭でも成立しますが、労働基準法において、主な労働条件については労働条件の明示を行うことが必要です。特に重要な労働条件については、書面での明示が義務づけられています。なお、労働者が希望した場合、ファックス、電子メールなどの方法で書面を作成できるものであれば認められています。月給制で働く労働者（正社員）はもちろんのこと、契約社員と呼ばれる有期雇用労働者、パートタイマーやアルバイトなどの短時間労働者に対しても、雇用契約書を締結する必要があります。実際の労働条件が明示されたものと異なる場合においては、労働者は即時に労働契約を解除することができます。

### 書面の交付による明示事項

- ① 労働契約の期間
  - ② 期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準
  - ③ 就業の場所・従事すべき業務
  - ④ 始業・終業時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇、労働者を2組以上に分けて就業させる場合における就業時転換に関する事項
  - ⑤ 賃金の決定、計算・支払方法、賃金の締切・支払の時期に関する事項
  - ⑥ 退職に関する事項（解雇の事由を含む）
- ※ 短時間労働者・有期雇用労働者である場合は、さらに
- ⑦ 昇給の有無、⑧退職手当の有無、⑨賞与の有無、⑩相談窓口を明記しなければなりません。

期間の定めのある雇用契約（有期労働契約）については、契約期間の上限や契約更新に関するルールが設けられています。特に契約更新の有無および更新がある場合、その判断基準が明示されているか、確認する必要があります。

### 雇用契約書締結のポイント

- 雇用契約の締結時に、すべての労働者に対し、労働条件について「契約書」を締結しているか
- 書面で明示すべき事項は、すべて記載しているか
- 雇用契約の内容について、十分説明を行っているか
- 極端に短い契約期間で雇用契約を締結し、反復更新を行っていないか
- 雇用契約の更新手続きを行っているか

### 支援のポイント

1. 雇用しているすべての労働者と雇用契約書を締結しているか確認する。
2. 雇用契約書（労働条件通知書）の雛形は、厚生労働省のホームページからダウンロードできるので参考にする。

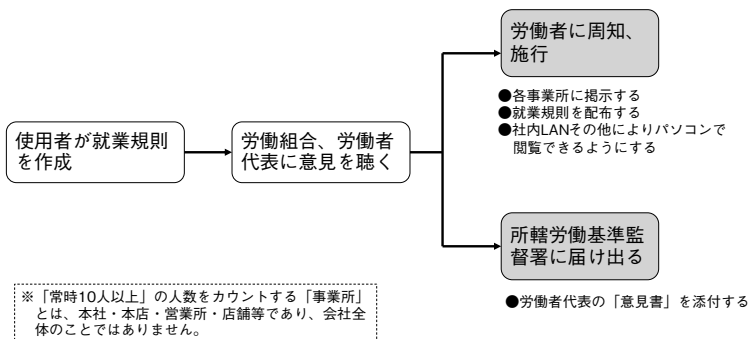
## 就業規則等の整備

就業規則や労働者名簿、賃金台帳の整備は、労働基準法により定められています。特に、就業規則は労使トラブルを防ぐだけでなく、労働者が安心して長く働ける職場環境の整備にも寄与します。

労働者を雇用している場合、本社、本店、営業所、店舗等の事業所ごとに各労働者の賃金台帳と労働者名簿を作成しなければなりません。また、常時10人以上の労働者を使用する事業所においては、就業規則を作成し、労働基準監督署に届出する必要があります。この場合の「常時10人」とは、正社員以外のパート・アルバイトも含まれます。なお、就業規則には、職場の秩序を保ち、労働条件の安定と経営の安定に役立つとともに、無用なトラブルを防ぐメリットがあります。労働者の数が10人未満であっても、できるだけ就業規則は定めておくべきでしょう。

賃金台帳と労働者名簿	
賃金台帳の記載事項	労働者名簿の記載事項
① 氏名	① 氏名
② 性別	② 生年月日
③ 賃金計算期間	③ 履歴
④ 労働日数	④ 性別
⑤ 労働時間数	⑤ 住所
⑥ 時間外、休日労働時間数 及び深夜労働の時間数	⑥ 従事する業務の種類 (常時30人未満の事業所では不要)
⑦ 基本給、手当その他賃金 の種類ごとにその額	⑦ 雇入れの年月日
⑧ 賃金控除の額	⑧ 退職の年月日及びその事由 (退職の事由が解雇の場合はその理由)
	⑨ 死亡の年月日及びその原因

### 就業規則の作成手順



### 支援のポイント

1. 事業者の業種や規模、特徴に合った就業規則となっているか確認する（雛形をそのまま使っていないか確認する）。
2. 就業規則と雇用契約書の整合性がとれているか確認する。

## 労働時間の管理

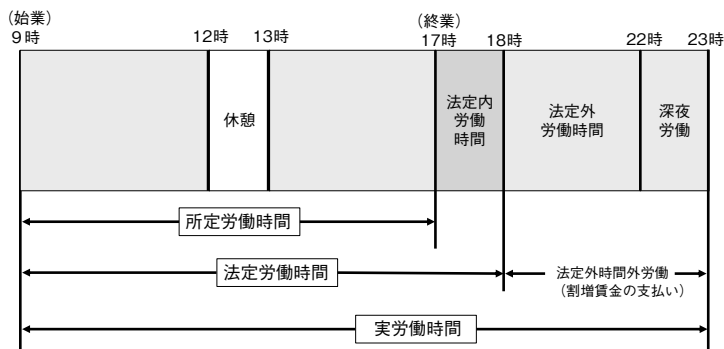
労働者の労働時間を正確に把握していない小規模事業者は非常に多く存在しますが、労働時間の状況の把握と記録をすることは、厚生労働省のガイドラインや労働安全衛生法で義務づけられています。特に長時間労働は労働者の心身の健康に重大な影響を与えることとなります。

使用者は、原則として労働者に休憩時間を除いて1日に8時間、1週間に40時間（法定労働時間）を超えて労働させてはなりません。やむを得ず、法定労働時間を超えて時間外労働（残業）や法定休日に労働させる場合は、労働基準法36条により、あらかじめ労使協定を締結し、労働基準監督署に届け出なければなりません。これを「36協定」といいます。

労働時間管理のポイント	
(通常の労働時間)	
<input type="checkbox"/>	労働時間は1日8時間以内に収まっているか
<input type="checkbox"/>	労働時間は1週40時間以内に収まっているか (1か月単位の変形労働時間制)
<input type="checkbox"/>	労使協定の締結または就業規則への記載があるか
<input type="checkbox"/>	事前に決定したシフト(労働日・始業・終業時刻)は、原則変更されていないか (1年単位の変形労働時間制)
<input type="checkbox"/>	就業規則に1年単位の変形労働時間制を採用する旨が記載してあるか
<input type="checkbox"/>	労使協定を締結し、労働基準監督署へ提出しているか (36協定)
<input type="checkbox"/>	36協定は労働者に周知されているか
<input type="checkbox"/>	事業所ごとに締結されているか
<input type="checkbox"/>	管理監督者が労働者の過半数代表者となっていないか

### 労働時間の概念

(所定労働時間が9時から17時までの会社で、23時まで労働した場合)



#### 支援のポイント

1. タイムカード、ICカードなどによって客観的に労働時間を把握しているか確認する。
2. 長時間労働が発生していないか確認する。



## 年次有給休暇

年次有給休暇とは、労働者が本来働く日を休んでも、そこは出勤したことにして給与がもらえるという権利です。従業員の都合により、いつ取ってもよく、利用目的は自由です。

入社から6か月間継続勤務して全労働日の8割以上出勤した労働者に対しては、10労働日の有給休暇を与えなければなりません。

○1週間の所定労働時間が30時間以上、または1週間の所定労働日数が5日以上の労働者

勤続期間	6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月以上
付与日数	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日

○1週間の所定労働時間が30時間未満で、1週間の所定労働日数が4日以下（または、1年間の所定労働日数が216日以下）の労働者

週所定 労働日数	1年間の 所定労働日数	勤 続 年 数						
		6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月
4日	169日～216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	121日～168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	73日～120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	48日～72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

年次有給休暇を取得した場合の賃金の支払いについては、次の3つの方法があります。

- ①平均賃金を支給する
- ②通常の賃金で支給する
- ③健康保険の標準報酬月額で支給する（労使協定の締結が必要）

また、年次有給休暇が10日以上付与される労働者に対して、使用者は毎年5日以上時季を指定して付与する義務が課せられています。ただし、労働者の時季指定や計画的付与により取得された年次有給休暇の日数分については、指定の必要はないとされています。つまり、年10日以上年次有給休暇が発生している労働者が自主的に5日以上を消化しない場合、使用者は労働者の希望を聞いて年次有給休暇を指定して最低5日は消化させなければなりません。

### 支援のポイント

1. パートタイマーなど非正規労働者に対しても、年次有給休暇を付与している。
2. 年次有給休暇の取得状況を把握するために、年次有給休暇の管理簿を作成しているか確認する。

## 賃金の管理

賃金は労働者の生活に影響を及ぼすもので、労働者が賃金に不満を持つと、働く意欲が減退し生産性が低下することがあります。実際、賃金に関しては労使間トラブルも非常に多いのが現状です。

労働基準法では、確実に労働者に支払われるように、①通貨で支払う、②直接本人に支払う、③全額を支払う、④毎月1回以上支払う、⑤期日を定めて支払う、の5つの原則を定めています。「③全額を支払う」に関して、源泉所得税や社会保険料の徴収は法令で賃金からの控除が認められていますが、社宅や購買代金、親睦会費などは、労使協定を締結しなければ、賃金から控除することはできません。また、「⑤期日を定めて支払う」に関しては、賃金の支払日を何月何日と特定する必要があります。

労働者に時間外労働、休日労働、深夜労働をさせた場合には割増賃金を支払わなければなりません。割増賃金を全く支払っていない場合や間違った方法で計算している場合、未払い賃金が発生することになり、最大3年間遡及する可能性もあるので、大きな労務リスクとなります。

また、固定残業代（みなし定額残業代）の採用に関して、固定残業代の時間数を明示しなかったり、固定残業代を超えた時間外労働に対し、別途残業代を支給しなかったりと運用に問題がある事業者も見受けられますので注意が必要です。

割増賃金率	
労働時間	割増率
時間外労働	25%以上
深夜労働	25%以上
休日労働	35%以上
休日労働＋深夜労働	60%以上
休日労働＋時間外労働	35%以上

賃金管理のポイント
(賃金の支払い) <input type="checkbox"/> 給与を振り込む際、振り込み手数料を控除していないか <input type="checkbox"/> 労働協約を締結せずに賃金の一部を現物支給（例：通勤定期券）していないか (割増賃金) <input type="checkbox"/> 法定労働時間を超える労働は25%以上の支払いをしているか <input type="checkbox"/> 日々の時間外労働・深夜労働・休日労働の端数は、切り捨てていないか

### 支援のポイント

1. 賃金の未払いが発生していないか確認する。
2. パートタイマー、アルバイトを含むすべての労働者に対して、最低賃金以上の賃金を支払っているか確認する。

## 退職に関する注意点

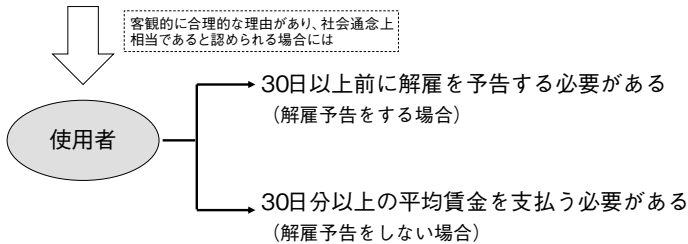
退職には、「自己都合」「定年」「契約期間満了（雇止め）」「解雇」などがありますが、「解雇」は、あっせんや訴訟等に発展する可能性が高い代表的な事項です。現在、裁判では不当解雇として解雇が無効となる判決が非常に多く出ています。

労働者の意思表示による退職については、労働基準法上は何も規定がありませんので、就業規則等の規定に従うことになります。ただ、解雇や雇止めに関しては法令で厳しく制限されています。解雇は容易にできず、誰もが辞めさせられてもっともという理由があり、なおかつ使用者側が今まで何度か注意したのに、労働者側が一向に改めず、誰が見ても解雇以外に方法がないといえる場合でないと認められません。やむ無く解雇する場合は、労働基準法に則り、解雇の予告を行う必要がありますが、予告を行うことなく即時解雇している例もみられます。懲戒解雇に該当するような事由であっても、労働基準監督署の認定を受けず、解雇の予告もしないで「即時解雇」することは違法となります。

また、有期労働契約を締結している契約社員やパートタイマーなどと複数回にわたって更新を繰り返し、雇用期間が長期に及んでいる場合は、実質的に期間の定めのない労働契約（無期労働契約）と認められることがあります。このような労働者を雇止めする場合、「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められないとき」は雇止めが認められず、従前と同一の労働条件で、有期労働契約が更新されます。

### 解雇のルール

解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したのもとして、無効とする



### 支援のポイント

1. 退職後のトラブルを防ぐため、労働者が退職する際は“円満退社”を心がけるようにアドバイスする。
2. 解雇は容易にできないことや解雇を行うと厚生労働省関連の助成金を一定期間受けることができなくなるなど、デメリットがあることを認識してもらう。

## 労働保険・社会保険の加入

労働保険は「労働者災害補償保険（労災保険）」、「雇用保険」のことを、社会保険は「健康保険」、「厚生年金保険」のことをいい、それぞれ要件に該当する場合は必ず加入しなければなりません。

労働・社会保険の加入手続き	
労災保険（提出先：労働基準監督署の手続き）	
提出書類	確認書類
<input type="checkbox"/> 労働保険関係成立届 <input type="checkbox"/> 労働保険料申告書 <input type="checkbox"/> 登記簿謄本や賃貸契約書（住所が確認できるもの）	① 所在地確認……登記簿謄本、住民票（個人事業）、賃貸契約書 ② 実在確認……税務関係書類、公共料金請求書等、国・都許可証等 ③ 被保険者関係…労働者名簿、資金台帳、出勤簿・タイムカード等
雇用保険（提出先：公共職業安定所の手続き）	
提出書類	確認書類
<input type="checkbox"/> 雇用保険適用事業所設置届 <input type="checkbox"/> 雇用保険被保険者資格取得届（人数分） <input type="checkbox"/> 雇用保険被保険者証 （本人が紛失している場合は履歴書（写）を添付）	① 労働保険関係成立届事業主控（労働基準監督署受理済みのもの） ② 登記簿謄本（法人）、住民票（個人事業） ③ 賃貸契約書（法人で登記上の住所と事務所の所在地が同一の場合は不要） ④ 実在確認……税務関係書類、公共料金請求書等、国・都許可証等 ⑤ 被保険者関係…労働者名簿、資金台帳、出勤簿・タイムカード等
健康保険・厚生年金保険の手続き（提出先：年金事務所）※協会けんぽの場合	
提出書類（法人の場合）	確認書類
<input type="checkbox"/> 新規適用届 <input type="checkbox"/> 被保険者資格取得届 <input type="checkbox"/> 被扶養者（異動）届 （住所が確認できるもの） <input type="checkbox"/> 賃貸借契約書の写し <input type="checkbox"/> 保険料口座振替納付申出書 <input type="checkbox"/> 法人登記簿謄本	〈被扶養者（異動）届〉 ・16歳以上60歳未満の人については、収入の確認できる書類（所得証明、非課税証明書等） ・60歳以上の人については、上記の他に年金収入の確認できる書類（年金証書、年金支払い通知書等） 〈賃貸借契約書の写し〉 ・事務所を借りている場合は賃貸借契約書の写し（全ページ） ・事業所または事業主所有の場合は、不動産登記簿か、権利書の写し 〈保険料口座振替納付申出書〉 ・金融機関の確認印が必要 〈法人登記簿謄本〉 ・交付後2ヶ月以内の原本

労働保険・社会保険の手続きにおいては電子申請が活用できます。なお、令和2年4月から、資本金の額が1億円を超える法人など特定の法人は電子申請が義務化されています。また、利用しやすいように、資格取得届・資格喪失届など主要な手続について、電子証明書がなくても、無料で取得可能なID・パスワード（G Biz ID）で電子申請できるようになっています。

### 支援のポイント

- 労働保険や社会保険の適用事業所かどうかを確認する。
- パート・アルバイトの労働時間を確認し、雇用保険や社会保険の加入の必要性について確認する。
- 労働保険や社会保険の事務手続きについて、適正に行われているか確認する。

## 働き方改革について

昨今、話題となっている「働き方改革」についてまとめました。労働者のそれぞれの事情に応じた多様な働き方の推進することが求められており、小規模事業者についても順次、今後は働き方改革に取り組んでいかなければなりません。

### ■時間外労働の上限規制

時間外労働の上限は、原則として月 45 時間、年 360 時間とし、臨時的な特別事情がある場合でも、年 720 時間、単月 100 時間未満（休日労働を含む）、複数月平均 80 時間（休日労働を含む）を限度とします。月 45 時間を超えることができるのは、年間 6 か月までです。

### ■年次有給休暇の確実な取得

使用者は、10 日以上の子年次有給休暇が付与される全ての労働者に対し、毎年 5 日、時季を指定して年次有給休暇を与えなくてはなりません。

### ■フレックスタイム制の拡充

フレックスタイム制の「清算期間」（労働時間の調整が可能な期間）の上限が 1 か月から 3 か月に延長されています。

### ■労働時間の客観的な把握

すべての人の労働時間の状況が適切な方法で把握されるよう、法律で義務づけられます。

### ■高度プロフェッショナル制度

高度な専門的知識を必要とする対象業務に従事する労働者で、年収や健康確保措置等の一定の要件を満たす場合には、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定は適用除外となります。

### ■勤務間インターバル制度の普及促進

前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に、一定時間の休息を確保する仕組みです。

### ■同一労働同一賃金

同じ企業で働く正社員と非正規社員（短時間労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）との間で、あらゆる待遇について不合理な待遇差を設けることが禁止されます。

### ■残業の割増賃金率の引上げ

2023 年 4 月から、月 60 時間を超える時間外労働に係る中小企業の割増賃金率が引上げられます。

	実施時期				
	2019	2020	2021	2022	2023
・時間外労働の上限規制		中小企業	2020年4月スタート →		
・年次有給休暇の確実な取得 ・労働時間の客観的な把握 ・フレックスタイム制の拡充 ・高度プロフェッショナル制度 ・勤務間インターバル制度の普及促進 ・産業医・産業保健機能の強化	中小企業	2019年4月スタート →			
・残業の割増賃金率の引上げ					中小企業 → 2023年4月スタート

## 第8章

# 法 務

---

---

小規模事業者は、顧問弁護士などと日常的に法的問題を相談する機会が乏しいため、法律トラブルや紛争に直面した場合、迅速に対応することが困難な場合が多々あります。また、法律知識が乏しいことから、意図せずに法令違反をしているケースも見られます。

本章では、契約書作成、債権回収・下請取引のトラブル、知的財産権など、小規模事業者を支援する際に最低限知っておいて欲しい法律分野をピックアップして解説します。

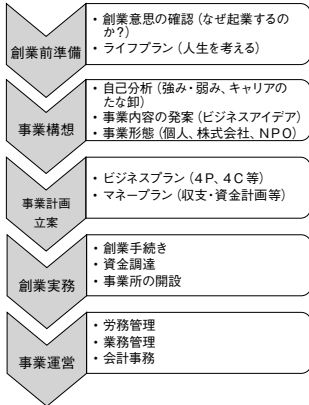
---

---

## 事業開始における手続き

創業準備段階では、ビジネスプランの構想と同時進行で行う手続きが多数あります。創業のフローを確認しながら、的確にアドバイスを行いましょよう。

### 創業のフローと事業形態（個人・株式会社の比較）



	個人事業	法人（株式会社）
開業手続きと費用	登記は不要で、比較的費用はかからない。	登記が必要で、手間と費用がかかる。
事業の内容	原則として、どんな事業でも可能であり、いつでも変更可能。	事業内容は定款に記載し、登記される。そのため、定款の変更と登記手続きが必要。
社会的信用	個人そのものの信用による。法人と比較すると劣る。	個人と比較すると高く、金融機関の借入や人材の募集面が有利。
会計処理	会計帳簿や決算書類の作成を簡易で行える。	法令に定める会計帳簿を備え、複式簿記により会計処理を行う。
事業に対する責任	事業主本人が権利義務の主体となるため、無限責任を負う。	出資の範囲内で責任を負う（有限責任）。ただし、経営者が、会社の連帯保証人となる場合は、保証債務の範囲内で責任を負う。
社会保険	事業主は、国民年金と国民健康保険に加入する。	会社が入れば、役員は、厚生年金と協会けんぽに加入する。
税金（国税）	所得税は累進課税で、5%から45%の範囲となっている。	中小法人は、年800万円以下は15%（適用除外事業者19%）、800万円超は23.2%の定率である（平成31年4月1日以後開始事業年度）
事業主の報酬	事業からの利益が報酬となる。	役員報酬を受ける。役員報酬は経費となる。

### 創業に必要な手続き（主なもの）

	届出先	届出書の種類	届出期限
個人	所轄税務署	個人事業の開業・廃業等届出書	・開業の日から1ヶ月以内
		所得税の青色申告承認申請書（希望する場合）	・開業の日から2ヶ月以内 ・開業の日が1月1日から1月15日の場合は、3月15日まで
	都税事務所	給与支払事務所等の開設・移転・廃止届出書	・給与支払事業所開設の日から1ヶ月以内
法人	所轄税務署	個人事業開始等申告書	・開業後すみやかに（定めのある場合あり）
		法人設立届出書	・会社設立の日から2ヶ月以内
		給与支払事務所等の開設届出書	・事務所等を開設した日から1ヶ月以内
		棚卸資産の評価方法の届出書	・確定申告書の提出期限まで（届出がない場合、最終仕入原価法となる）
	減価償却資産の償却方法の届出書	・確定申告書の提出期限まで（届出がない場合、建物を除き、定率法となる）	
	青色申告の承認申請書	・設立3ヶ月を経過した日と、その事業年度終了日とのいずれか早い日の前日まで	
	都税事務所	法人設立・設置届出書	・設立後すみやかに（定めのある場合あり）
共通	年金事務所	健康保険・厚生年金保険・新規適用届 ・被保険者資格取得届 ・被扶養者（異動）届	・適用事業者となった場合、5日以内 ※法人事業所は強制加入 ※個人事業の場合、従業員5人以上は原則として強制加入。5人未満は任意加入。
		公共職業安定所（ハローワーク）	雇用保険 ・適用事業所設置届 ・被保険者資格取得届
	労働基準監督署	労災保険 ・保険関係成立届 ・被保険者資格取得届	⇒保険関係成立日の翌日から起算して10日以内 ⇒事業所設置後すみやかに ※従業員10名以上の場合は、「就業規則届」の届出が必要
		都道府県労働局	労働保険概算保険料申告書

許可を必要とする事業（例）
<b>【保健所が窓口】</b> ・飲食店 ・喫茶店 ・食料品等の販売業 ・食肉販売業 ・魚介類販売業 ・菓子製造業 ・生菓子製造業 ・惣菜製造業 ・ペットショップ ・コインシャワー ・理美容室 ・クリーニング店
<b>【警察署が窓口】</b> ・警備業 ・ゲームセンター ・マージャン店 ・アンティークショップ ・リサイクルショップ ・中古車販売業 ・金券ショップ ・道路使用の各種営業 ・深夜酒類提供飲食店
<b>【都道府県が窓口】</b> ・宅地建物取引業 ・通訳案内業 ・薬局 ・旅館業 ・建設業 ・保育所 ・各種学校 ・ビル清掃業 ・電気工事業 ・旅行代理店（国内旅行）
<b>【運輸局が窓口】</b> ・旅行代理店（海外旅行）
<b>【陸運支局が窓口】</b> ・運送業 ・自動車整備業
<b>【税務署が窓口】</b> ・酒類販売業
<b>【厚生労働省】</b> ・一般労働者派遣業 ・特定労働者派遣業

## 契約書の重要性と紛争の解決

企業活動は、取引先との契約に基づいて成り立つものです。長年の商慣習から、口約束だけで取引を行い、契約書の整備が遅れている小規模事業者にとって、取引先とのトラブルは、企業活動に重大な支障を生じさせる可能性があります。

将来の紛争を予防するためには、契約内容を明確化し、契約書を備えることが大切です。紛争が起こりそうになった場合、紛争解決手段として、裁判外紛争解決手続（ADR）などの利用も検討します。トラブルに巻き込まれそうになったら、一人で悩まずに、すぐに専門家に相談することが何よりも重要です。

### 契約書作成の重要性と作成のポイント

契約書作成のメリット	
1. 契約内容の明確化・確認	⇒ 口約束と異なり、契約書を作成することで、当事者間の解釈の違いや相互の思い違いを埋めることができる。
2. 将来の紛争の予防・早期解決	⇒ 契約書に契約当事者間の権利・義務等に関するさまざまな事項を記載することによって、契約当事者の法律関係を明確にすることができる。そのため、紛争の予防や早期解決につながる。
3. 訴訟における証明の容易化	⇒ 訴訟が起こった場合に、口約束では、契約内容を証明することは困難。契約書は、契約の有無、および内容を容易に証明することが可能。
4. 契約の円滑的な履行の実現	⇒ 契約書の内容に沿って、取引当事者双方が、迷うことなく円滑に履行することができる。
5. リスクに対する負担の合理的配分	⇒ 取引において将来起こりうる、さまざまなリスクに対する負担を、契約当事者間において合理的に配分することができる。リスク負担は、契約の重要要素である。

契約書作成の際のチェックポイント	
<input type="checkbox"/>	取引先が契約書作成に難色を示しても、契約書の必要性をきちんと説明する。「今後も取引を続けたいから契約書を作成したい」旨を伝える。
<input type="checkbox"/>	契約書作成ができない場合は、発注書に条件を明記するなどの方法によってリスク管理をすることを検討。
<input type="checkbox"/>	Web上で入手できる雛形をそのまま使わない。取引内容に合わせて変更する。
<input type="checkbox"/>	自社に有利な契約書にするためには、自社で契約書案を作成し、主導権を握る。
<input type="checkbox"/>	取引上発生するリスクを想定して、どちらが責任を負うかを盛り込む。
<input type="checkbox"/>	契約書作成時に合わせて、自社の取引条件を見直し、統一化する。（各社バラバラな締め日や、支払時期等をわかりやすいようにする。資金繰りにも配慮。）
<input type="checkbox"/>	契約書作成時の協議事項について、契約書の条文中に盛り込まない場合でも、記録に残しておく。
<input type="checkbox"/>	契約書の内容は、専門家（行政書士、弁護士）にチェックしてもらおうか、作成自体を依頼する。

### 紛争解決の手段

紛争の種類	支払督促	調停	訴訟	少額訴訟
貸金、立替金	○	○	○	○
売買代金	○	○	○	○
給料、報酬	○	○	○	○
請負代金、修理代金	○	○	○	○
家賃、地代の不払い	○	○	○	○
敷金、保証金の返還	○	○	○	○
損害賠償（交通事故等）	○	○	○	○
家賃、地代の改定	○	○	○	○
建物部屋の明渡し	○	○	○	○
土地、建物の登記	○	○	○	○
クレジット・サラ金問題	○	○	○	○

※少額訴訟手続は、60万円以下の金銭の支払を求める場合に限り。

#### ●裁判外紛争解決手続（ADR）

ADRとは、「訴訟手続によらずに民事上の紛争の解決をしようとする当事者のため、公正な第三者が関与して、その解決を図る手続」である。裁判によることもなく、法的なトラブルを解決する方法や手段などを総称する言葉。仲裁、調停、あっせんなど、さまざまなものがある。

#### ●ADR機関

法定の基準・要件に適合するものを法務大臣が認証している。認証を受けた民間ADRの利用に関し、所定の要件の下に、時効中断効、訴訟手続の中止効等の法的効果を付与。利用者に対して認証ADRの業務に関する情報を法務省ホームページ等において公表している。

#### 調停手続

- ・調停は、裁判官、民間人である調停委員を加えた調停委員会の仲介によって、相手方との話し合いでトラブルを解決する手段。
- ・調停では、ポイントを絞った話し合いを行うので、解決までの期間は、比較的短くなる。

#### 支払督促

- ・貸金、立替金、貸金などを相手方が支払わない場合に、申立人の申立だけに基づいて裁判所書記官が行う略式の手続。確定すると、判決と同様の効力が生じる。
- ・相手方が異議を申し立てると、通常の訴訟手続に移行する。

#### 訴訟

- ・判決によって解決を図る手続。
- ・途中で、話し合いができることが裁判官に分かれれば、和解を勧められることもある。

#### 少額訴訟

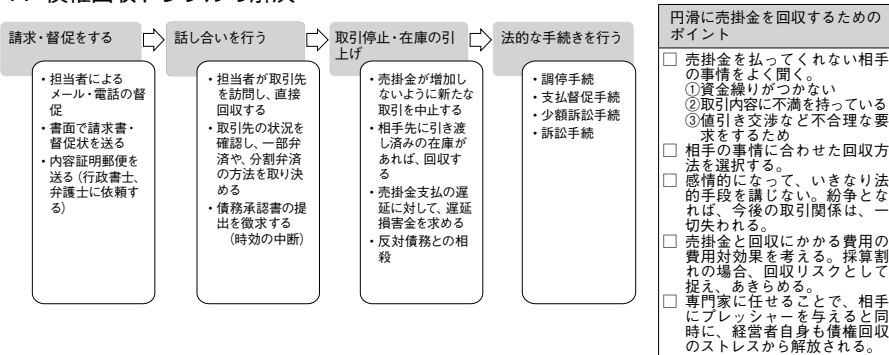
- ・簡易裁判所が管轄する訴訟事件のうち、特に少額で、複雑困難でない訴訟額が60万円以下の金銭の支払請求を目的とする訴訟について、原則として、一回の期日で審理を完了して、直ちに判決を言い渡すことなどを内容とする特別の手続。



# 債権回収トラブル／下請取引トラブル

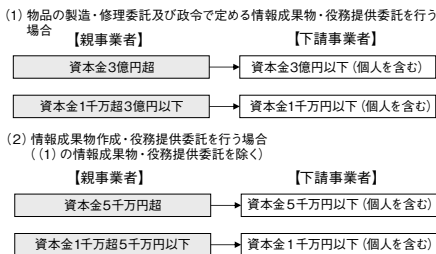
小規模事業者の取引上のトラブルで多いのは、売掛金などの債権回収と元請（親事業者）・下請（下請事業者）間の契約トラブルです。円滑な債権回収の進め方や、下請法における親事業者の義務・禁止事項などを確認しておきましょう。

## 1. 債権回収トラブルの解決

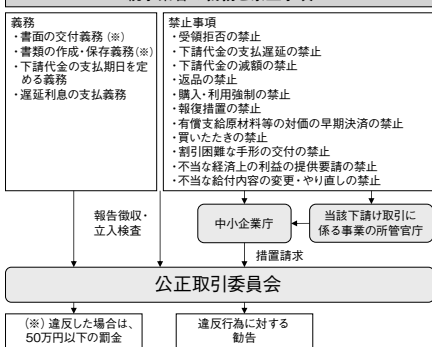


## 2. 下請取引トラブルの解決

### 下請法の対象となる取引の内容と事業者の資本金規模



### 親事業者の義務と禁止事項



### 下請取引トラブルの対処法

- 元請・下請間のトラブルの多くは、契約書を取り交わしていない、口約束で業務を請け負った等によるもの。業務開始前の契約内容の確認が重要。
- 下請の場合、元請との継続的な取引を行う必要がある関係で、無理な要求に対して、泣き寝入りする傾向にある。「下請かけこみ寺」のような公的な無料相談窓口を利用する。守秘義務によって相談内容が漏れる心配はない。また、匿名での相談も可能。
- 下請体質から脱却する方法を模索する。公益財団法人全国中小企業取引振興協会では、「ビジネス・マッチング・ステーション」を運営し、下請同士の連携等の支援を行っている。

### 下請適正取引等推進のためのガイドライン

- 元請と下請の間の望ましい取引関係の構築を図るため、業種の特性に応じて下請代金法等の具体的な解説を行うとともに、望ましい取引事例（ベストプラクティス）を示し、公正な下請取引を推進することにより、元請と下請双方の競争力の維持・向上を目指すもの。現在、18業種で策定されている。
- 【策定業種】**
- (1) 業形材、(2) 自動車、(3) 産業機械・航空機等、(4) 情報通信機器、(5) 繊維、(6) 情報サービス・ソフトウェア、(7) 広告、(8) 建設業、(9) トラック運送業、(10) 建材・住宅設備産業、(11) 放送コンテンツ、(12) 鉄鋼、(13) 化学、(14) 紙・加工品、(15) 印刷、(16) アニメーション制作業、(17) 豆腐・油揚げ造業、(18) 牛乳・乳製品製造業

# 企業の不当な競争を規制する法律

企業は、自由な経済活動により、発展・成長していくものですが、独占禁止法などの一定の制約を受けます。最近では、大企業だけではなく、中小企業も摘発され、財産的な損害と社会的信用を失う事例が増えています。

## 1. 独占禁止法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）

独占禁止法は、公正かつ自由な競争を促進し、事業者が自主的な判断で自由に活動できるようにするための法律です。



### 独占禁止法の規制内容

- ①私的独占の禁止
  - ・排除型的独占：事業者が単独又は他の事業者と共同して、不当な低価格販売などの手段を用いて、競争相手を市場から排除したり、新規参入者を妨害して市場を独占しようとする行為。
  - ・支配型的独占：事業者が単独又は他の事業者と共同し、株式取得などにより、他の事業者の事業活動に制約を与えて、市場を支配しようとする行為。
- ②不当な取引制限（カルテル）の禁止
  - ・カルテル：事業者又は業界団体の構成事業者が相互に連絡を取り合い、本来、各事業者が自主的に決めるべき商品の価格や販売・生産数量などを共同で取り決める行為。
  - ・入札談合：国や地方公共団体などの公共工事や物品の公共調達に関する入札に際し、事前に、受注事業者や受注金額などを決めてしまう行為。
- ③事業者団体の規制：事業者団体の活動として、事業者団体による競争の実質的な制限、事業者の数の制限、会員事業者・組合員等の機能又は活動の不当な制限、事業者に不公正な取引方法をさせる行為等を禁止。
- ④企業結合の規制：企業結合を行った会社グループが単独で、又は他の会社と協調的行動を採ることによって、ある程度自由に市場における価格、供給数量などを左右することができるようになる場合（競争を実質的に制限することとなる場合）には、当該企業結合を禁止している。公正取引委員会に届出・報告が必要な場合がある。
- ⑤独占的地位の規制：競争の結果、50%超のシェアを持つ事業者等がいる等の市場において、需要やコストが減少しても価格が下がらないという価格に下方硬直性がみられるなどの市場への弊害が認められる場合には、競争を回復するための措置として当該事業者の営業の一部譲渡を命じる場合がある。
- ⑥不公正な取引方法の禁止：不公正な取引方法は、「自由な競争が制限されるおそれがあること」、「競争手段が公正とはいえないこと」、「自由な競争の基盤を侵害するおそれがあること」といった観点から、公正な競争を阻害するおそれがある場合に禁止される。
- ⑦下請け法に基づく規制：下請法（下請代金支払遅延等防止法）は、独占禁止法の補完法として、親事業者と下請事業者との間の取引を公正にし、下請事業者の利益を保護することを内容とする法律で、親事業者による受領拒否、下請代金の支払遅延・減額、返品、買いたたき等の行為を規制している。

(公正取引委員会 HP より一部引用 <http://www.jftc.go.jp/dk/index.html>)

## 2. 不正競争防止法

不正競争防止法は、事業者間の公正な競争及びこれに関する国際約束の的確な実施を確保するため、不正競争の防止及び不正競争に係る損害賠償に関する措置等を講じ、もって国民経済の健全な発展に寄与するための法律です。

<p style="text-align: center; background-color: #cccccc;">不正競争防止法</p> <p><b>■ 不正競争の種類</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 周知な商品等表示の混同惹起</li> <li>② 著名な商品等の冒用</li> <li>③ 他人の商品形態を模倣する商品の提供</li> <li>④ 営業秘密の侵害</li> <li>⑤ 限定提供データの不正取得等</li> <li>⑥ 技術的制限手段を無効化する装置等の提供</li> <li>⑦ ドメインネームの不正取得等</li> <li>⑧ 商品・サービスの原産地、品質等の誤認惹起表示</li> <li>⑨ 信用毀損行為</li> <li>⑩ 代理人等の商標冒用行為</li> </ol> <p><b>■ 措置の内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>⑤⑦⑨⑩は、民事的措置</li> </ol> <p>それ以外は、民事的措置のほか、刑事罰がある</p>	<p style="text-align: center;">営業秘密とは ～企業秘密との違い～</p> <p>■企業が秘密としている技術、ノウハウ、経営情報、顧客情報等は、「企業秘密」といわれることがある。</p> <p>■「営業秘密」は、このような「企業秘密」とされる情報と重なることが多いが、不正競争防止法上の要件（秘密管理性、有用性、非公知性）をすべて満たしたものが「営業秘密」に該当する。</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> </div> <p style="text-align: right;">営業秘密管理のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 営業秘密であることを認識させる</li> <li><input type="checkbox"/> 営業秘密にアクセスできる人を限定する</li> <li><input type="checkbox"/> 営業秘密へのアクセス制限（取納の鍵、PCサーバ、ファイルにパスワード）</li> <li><input type="checkbox"/> 廃棄資料の管理</li> <li><input type="checkbox"/> 取引先に対しては、秘密保持契約や覚書の締結</li> </ul> <p>小規模事業者にも重要！</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

不正競争行為の種類
<ol style="list-style-type: none"> <li>① 周知表示混同惹起行為：他人の商品・営業の表示（商品等表示）として需要者の間に広く認識されているものと同一又は類似の表示を使用し、その他人の商品・営業と混同を生じさせる行為</li> <li>② 著名表示冒用行為：他人の商品・営業の表示（商品等表示）として著名なものを、自己の商品・営業の表示として使用する行為</li> <li>③ 形態模倣商品の提供行為：他人の商品の形態を模倣した商品を譲渡等する行為</li> <li>④ 営業秘密の侵害：窃取等の不正の手段によって営業秘密を取得し、自ら使用し、若しくは第三者に開示する行為等</li> <li>⑤ 限定提供データの不正取得等：窃取等の不正の手段によって限定提供データを取得し、自ら使用し、若しくは第三者に開示する行為等</li> <li>⑥ 技術的制限手段無効化装置等の提供行為：技術的制限手段により制限されているコンテンツの視聴や記録、プログラムの実行、情報の処理を可能とする（技術的制限手段の効果を無効にする）装置、プログラム、指令符号、役務を提供等する行為</li> <li>⑦ ドメイン名の不正取得等の行為：図利加害目的で、他人の商品・役務の表示（特定商品等表示）と同一・類似ドメイン名を使用する権利を取得・保有またはドメイン名を使用する行為</li> <li>⑧ 誤認惹起行為：商品、役務又はその広告等に、その原産地、品質、内容等について誤認させるような表示をする行為、又はその表示した商品を譲渡等する行為</li> <li>⑨ 信用毀損行為：競争関係にある他人の営業上の信用を害する虚偽の事実を告知し、又は流布する行為</li> <li>⑩ 代理人等の商標冒用行為：パリ条約の同盟国等において商標に関する権利を有する者の代理人が、正当な理由なく、その商標を使用等する行為</li> </ol> <p style="text-align: right;">（不正競争防止法テキスト：経済産業省より）</p>

## 3. 景品表示法（不当景品類及び不当表示防止法）

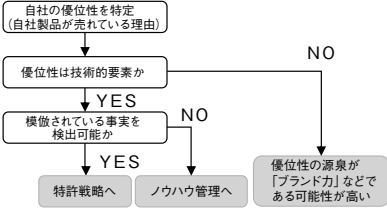
不当な表示や過大な景品類の提供による顧客の誘引を防止するため、一般消費者の自主的かつ合理的な選択を阻害するおそれのある行為を禁止するなどにより、消費者の利益を保護することを目的とする法律です。

景品表示法（不当景品類及び不当表示防止法）のポイント													
<p><b>■ 不当な表示の禁止</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 優良誤認表示：商品・サービスの品質、規格その他の内容についての不当表示</li> <li>② 有利誤認表示：商品・サービスの価格その他取引条件についての不当表示</li> <li>③ その他、内閣総理大臣が指定する表示：無果汁の清涼飲料水等、商品の原産国、消費者信用の融資費用、不動産のおとり広告、おとり広告、有料老人ホーム</li> </ol> <p><b>■ 過大な景品類の提供の禁止</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 一般懸賞：共同懸賞以外の懸賞</li> </ol>	<p>② 共同懸賞：複数の事業者が参加して行う懸賞</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center; background-color: #cccccc;">景品類限度額</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">最高額</th> <th style="text-align: center;">総額</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">取引価額にかかわらず 30万円</td> <td style="text-align: center;">懸賞にかかると 売上予定総額の3%</td> </tr> </table> <p>③ 総付景品：もれなく提供する景品等</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <tr> <th style="text-align: center;">取引価額</th> <th style="text-align: center;">景品類の最高額</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1,000円未満</td> <td style="text-align: center;">200円</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1,000円以上</td> <td style="text-align: center;">取引価額の10分の2</td> </tr> </table>	景品類限度額		最高額	総額	取引価額にかかわらず 30万円	懸賞にかかると 売上予定総額の3%	取引価額	景品類の最高額	1,000円未満	200円	1,000円以上	取引価額の10分の2
景品類限度額													
最高額	総額												
取引価額にかかわらず 30万円	懸賞にかかると 売上予定総額の3%												
取引価額	景品類の最高額												
1,000円未満	200円												
1,000円以上	取引価額の10分の2												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <tr> <th rowspan="2" style="text-align: center;">懸賞による取引価額</th> <th colspan="2" style="text-align: center; background-color: #cccccc;">景品類限度額</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">最高額</th> <th style="text-align: center;">総額</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5,000円未満</td> <td style="text-align: center;">取引価額の20倍</td> <td style="text-align: center;">懸賞に係る 売上予定総額の2%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5,000円以上</td> <td style="text-align: center;">10万円</td> <td></td> </tr> </table>	懸賞による取引価額	景品類限度額		最高額	総額	5,000円未満	取引価額の20倍	懸賞に係る 売上予定総額の2%	5,000円以上	10万円			
懸賞による取引価額		景品類限度額											
	最高額	総額											
5,000円未満	取引価額の20倍	懸賞に係る 売上予定総額の2%											
5,000円以上	10万円												

# 知的財産権の種類と知財戦略

知的財産は、時には公開して活用し、時には秘密として管理する必要があります。競争相手には知的財産権で権利を主張し、自社の大切なアイデア・事業は知的財産権で守るなど、知財戦略は小規模企業者にとっても重要です。

## 1. 知的財産戦略の進め方（特許、ノウハウ、ブランドの選別）



	特許	ノウハウ
前提	<ul style="list-style-type: none"> <li>○特許を出願し、審査後登録されて権利化。</li> <li>○今までにない新しい発明であること（新規性）、容易に思いつく発明ではないこと（進歩性）等が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○出願手続きは不要。</li> <li>○法律上営業秘密として保護されるためには、公然と知られていないこと（非公知性）、秘密として管理されていること（秘密管理性）が事業活動上有用な技術の情報であること（有用性）等が必要。</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>○権利期間は、出願から20年（一部25年に延長）。</li> <li>○特許権者に独占的な実施権有り（国内のみ有効）。</li> <li>○出願や維持費用が発生。</li> <li>○出願内容が公開掲載されるため、全世界に技術が公開。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○権利期間制限なし。</li> <li>○他者も同様の発明をした場合は、他社も利用したり、他社が出願する可能性あり。</li> <li>○外部費用は発生しない。</li> <li>○秘密管理を徹底すれば、外部流出しない。</li> </ul>

出典：「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル」（特許庁）

## 2. 特許・実用新案の保護対象等

	特許	実用新案
保護対象	「発明」が保護。発明とは、「自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度のもの」。物の製造方法などの「方法」の技術的なアイデアも、保護対象となる。	「物品の形状、構造又は組合せに係る考案」が保護される。考案とは、「自然法則を利用した技術的思想の創作」。方法」の技術的なアイデアや、「物質自体」の技術的なアイデアは、保護対象とならない。
出願審査請求	実体審査を開始してもらうためには、出願審査請求をする必要がある。	出願審査請求はない。
実体審査	新規性や進歩性などの権利の有効性についての実体的な審査がある。	形式的な審査のみ。
権利化までの期間	通常は、出願審査請求から2、3年〜で設定登録される。早期審査の対象である案件は、出願審査請求から2、3ヵ月〜で設定登録される。	通常は、出願から6ヶ月程度で設定登録される。
権利期間	出願日から20年	出願日から10年
権利行使	直ちに権利行使をすることができる。	実用新案技術評価書を提示して警告した後でなければ、権利行使ができない。特定の場合を除いて、警告や権利行使によって相手方に与えた損害を賠償する責任がある。

## 3. 知的財産権の種類

	名称	保護対象	例	保護期間
知的財産権	特許（発明）	発明と呼ばれる比較的程度の高い新しいアイデアに与えられる。「物」「法」「物の生産方法」の3つのタイプがある。	・カメラの自動焦点合わせ機能・長寿命の充電電池	出願から20年 医薬品等については延長できる場合がある
	実用新案（考案）	発明ほど高度なものではなく、言い換えれば小発明と呼ばれるものである。実用新案権は無審査で登録される。	・日用品の構造の工夫	出願から10年
	意匠（デザイン）	物の形状、模様など斬新なデザインに対して与えられる。令和2年改正により、画像そのものや建築物も保護対象。内装デザインも一意匠として登録可能。	・パソコンやオーディオなどの家電製品で独創的な外観を持つもの	出願日から25年
	商標（マーク）	自分を取り扱う商品やサービスと、他人が取り扱う商品やサービスを区別するためのマークに与えられる。平成26年改正により、「動き」「ホログラム」「音」「位置」「色彩」なども商標法の保護対象として認められるようになった。	・会社や商品のロゴ ・宅配便などのトラックについているマーク	登録から10年 (更新あり)
著作権等	著作権	文学、学術、美術、音楽の範囲に属するもの。コンピュータプログラムも含む。	・書籍、雑誌の文章、絵など ・美術、音楽、論文など ・コンピュータプログラム	創作時から著作者の死後70年 (法人著作は公表後70年)
	商号	営業上、法人格を表示するために用いる名称、社名。	・〇〇株式会社など	期限なし
	不正競争の防止	公正な競争秩序を確立するために、著しく類似する名称やデザイン、技術上の秘密などの使用を差し止める。	・他人の周知な商品等表示を使用して混同を生じさせる行為 ・ドメイン名の不正取得など	期限なし

進歩は常に続いており、技術やアイデアは古くなるため、いつまでも独占権を付与し続けることは好ましくない。そこで「特許」「実用新案」「意匠」の権利は有限であり、保護期間が定められている。

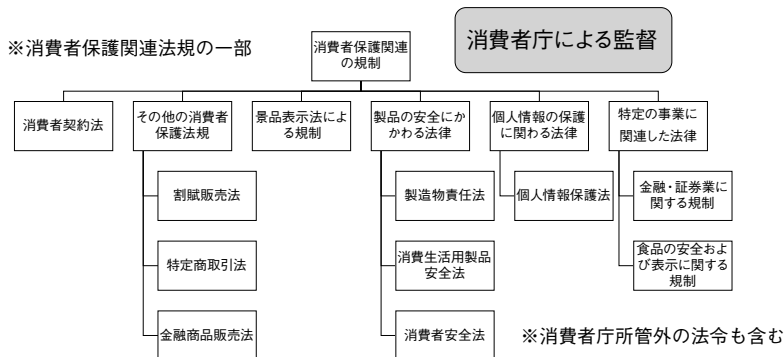
著作権は産業発展を目指す産業財産権とは異なり、思想（アイデア）そのものは保護対象とならず、思想の表現が保護対象となる。

商標権は、ブランドの永続性を確保するために、更新手続を行うことを条件として、いつまでも存続することが許されている。

（出典：日本弁理士会のHPを参考に作成）

## 消費者保護に関連した法律

事業を行ううえで、消費者保護関連の法規を遵守することはもちろん、意図せずに違反している事例も散見されます。消費者保護の機運が高まる中、自社の事業に関連する消費者保護法規は、確認しておきましょう。



### 1. 消費者契約法のポイント

#### ■ 適用対象となる契約

消費者と事業者の契約で、労働契約以外の全ての契約に適用される。

#### ■ 取り消し可能な契約

- ① 不実告知（重要な事項について事実と異なることを告げられた）
- ② 断定的な判断の提供（将来の不確実なことを断定的にいう）
- ③ 不利益事実の不告知（重要な事項について不利益になることを故意または重大な過失によって告げなかった）
- ④ 過量契約（通常のを著しく超える物の購入を勧誘された）
- ⑤ 不退去（長く居座る）
- ⑥ 退去妨害（長時間帰さない）

#### ■ 取り消し可能な契約で、平成30年改正によって新設された事項

- ① 不安をあおる告知（例：就職セミナー商法）
- ② 好意の感情の不当な利用（例：デート商法等）
- ③ 判断力の低下の不当な利用（例：高齢者等が不安をあおられる）
- ④ 靈感等による知見を用いた告知（例：靈感商法等）
- ⑤ 契約締結前に債務の内容を実施等（例：契約前なのに強引に代金を請求される等）

#### ■ 契約条項が無効になる

- ① 事業者は責任を負わないとする条項
- ② 消費者はどんな理由でもキャンセルできないとする条項
- ③ 成年後見制度を利用すると契約が解除されてしまう条項
- ④ 平均的な損害の額を超えるキャンセル料条項
- ⑤ 消費者の利益を一方的に害する条項

## 2. 特定商取引法のポイント

訪問販売や通信販売等、以下に挙げる消費者トラブルを生じやすい取引類型を対象に、事業者が守るべきルールと、クーリング・オフ等の消費者を守るルールを定めている。

## ■ 特定商取引法の対象となる取引類型

- ① 訪問販売：事業者が一般消費者の自宅等へ訪問して、商品、権利の販売又は役務（サービス）の提供を行う取引、キャッチセールス、アポイントメントセールス等のこと
- ② 通信販売：新聞、雑誌、インターネット等で広告し、郵便、電話等の通信手段により申込みを受ける取引のこと
- ③ 電話勧誘販売：電話で勧誘し、申込みを受ける取引のこと
- ④ 連鎖販売取引：個人を販売員として勧誘し、さらに次の販売員を勧誘させるというかたちで、販売組織を連鎖的に拡大して行う商品・役務の取引のこと
- ⑤ 特定継続的役務提供：長期・継続的な役務の提供と、これに対する高額な対価を約する取引のこと。現在、エステティックサロン、語学教室、家庭教師、学習塾、結婚相手紹介サービス、パソコン教室の6つの役務が対象とされている
- ⑥ 業務提携誘引販売取引：「仕事を提供するので収入が得られる」という口実で消費者を誘引し、仕事に必要であるとして、商品等をもって金銭負担を負わせる取引。
- ⑦ 訪問購入：事業者が一般消費者の自宅等へ訪問して、物品の購入を行う取引のこと

## ■ 行政による規制

事業者に対して、消費者への適正な情報提供等の観点から、各取引類型の特性に応じて、以下のような規制を行っている。特定商取引法の違反行為は、業務改善の指示や業務停止命令の行政処分、または罰則の対象となる。

- ① 氏名等の明示の義務づけ：事業者に対して、勧誘開始前に事業者名や勧誘目的であることを消費者に告げるように義務付けている。
- ② 不当な勧誘行為の禁止：価格・支払い条件等についての不実告知（虚偽の説明）又は故意に告知しないことを禁止したり、消費者を威迫して困惑させたりする勧誘行為を禁止している。
- ③ 広告規制：事業者が広告をする際には、重要事項を表示することを義務付け、また、虚偽・誇大な広告を禁止している。
- ④ 書面交付義務：契約締結時等に、重要事項を記載した書面を交付することを事業者に義務付けている。

## ■ 民間ルール

消費者と事業者との間のトラブルを防止し、その救済を容易にするなどの機能を強化するため、消費者による契約の解除（クーリング・オフ）、取り消しなどを認め、また、事業者による法外な損害賠償請求を制限するなどのルールを定めている。

- ① クーリング・オフ：クーリング・オフとは、申込みまたは契約後に法律で決められた書面を受け取ってから一定の期間（※）、消費者が冷静に再考して、無条件で解約すること。（※）訪問販売・電話勧誘販売・特定継続的役務提供・訪問購入においては8日間、連鎖販売取引・業務提携誘引販売取引においては20日間。通信販売には、クーリング・オフに関する規定はない。
- ② 意思表示の取消：事業者が不実告知や重要事項の故意の不告知等の違法行為を行った結果、消費者が誤認し、契約の申込み、またはその承諾の意思表示をしたときには、消費者は、その意思表示を取り消すことを認めている。
- ③ 損害賠償等の額の制限：消費者が中途解約する際等、事業者が請求できる損害賠償額に上限を設定している。

## 3. 製造物責任法のポイント

製品の欠陥によって生命、身体又は財産に損害を被ったことを証明した場合に、被害者は製造会社などに対して損害賠償を求めることができる法律。

## ■ 対象となる「製造物」

「製造又は加工された動産」と定義。大量生産・大量消費される工業製品を中心とした、人為的な操作や処理がなされ、引き渡された動産を対象とする。従って、不動産・未加工農林畜水産物・電気・ソフトウェアは該当しない。

## ■ 対象となる「欠陥」

当該製造物に関するいろいろな事情を総合的に考慮して、製造物が通常有すべき安全性を欠いていることをいう。安全性にかかわらないような単なる品質上の不具合は、この法律の賠償責任の根拠とされる欠陥には当たらない。

## 個人情報保護法について

個人情報保護法が改正され、現在ではすべての事業者に個人情報保護法が適用されています。個人情報漏洩をした際は企業存続における大きな危機となります。お客様や従業員の情報を正しく取り扱っているか確認しておきましょう。

### ■個人情報の定義

- ①氏名、生年月日、その他の記述（文書、図画若しくは電磁的記録に記載され、若しくは記録され、又は音声、動作その他の方法を用いて表された一切の事項）
- ②個人識別符号が含まれるもの
  - ・DNA、顔、虹彩、声紋、歩行の態様、手指の静脈、指紋・掌紋など身体の一部の特徴を電子計算機のために変換した符号
  - ・旅券番号、基礎年金番号、免許証番号、住民票コード、マイナンバー、各種保険証等、サービス利用や書類において対象者ごとに割り振られる符号

守るべきルールは、以下のとおり大きく分けて5つとなります。

#### 個人情報保護法の注意ポイント

- ①個人情報を取得した場合は、その利用目的を本人に通知、または公表すること。  
通知とは、手紙やメールなどにより本人に知らせること。公表とは、広く一般にHPなどで知らせることをいう。
- ②取得した個人情報は決めた目的以外のことには使わないこと。  
取得した個人情報は特定した利用目的の範囲内で利用すること。その目的を超えて使用するときには本人の同意を得ることが必要である。
- ③情報の漏えいなどが生じないように安全に管理すること。  
鍵がかかる引き出しで個人データを保管し、監督義務を負う必要がある。
- ④個人情報を本人以外の第三者に渡すときは、原則として本人の同意を得ること。  
ただし、以下の場合等は本人の同意を得なくても、個人情報を他人に渡すことができる。
  - ・業務を委託する場合
  - ・法令に基づく場合（例：警察からの照会）
  - ・人命に関わる場合で本から同意を得るのが困難なとき（例：災害時）
- ⑤本人からの「個人情報の開示請求」には応じること。  
個人情報の取扱いに関する開示請求を受けたときは、適切かつ迅速に対処しなければならない。

## 2020年4月1日からの民法(債権法)改正

2020年4月1日に改正民法が施行されました。民法には契約等に関する最も基本的なルール(債権法)が定められていますが、1896年に制定されてから約120年間にわたり実質的な見直し、ほとんど行われてきませんでした。

今回の民法(債権法)改正では、約120年間の社会変化への対応を図るため基本的なルールについて大幅な見直しが行われています。既存の取引ルールにも影響するので、特に重要な改正点について、押さえておきましょう。

### 1. 保証人の保護に関する改正

#### ①極度額の定めのない個人の根保証契約は無効

個人が根保証契約を締結する場合には、保証人が支払の責任を負う金額の上限となる「極度額」を定めなければ、保証契約は無効となる。

#### ②公証人による保証意思確認の手続を新設

個人が事業用融資の保証人になろうとする場合について、公証人による保証意思確認の手続が新設された。この手続を経ないでした保証契約は無効となる。

例外：

- ・主債務者が法人である場合、その法人の理事、取締役、執行役や議決権の過半数を有する株主等
- ・主債務者が個人である場合、主債務者と共同して事業を行っている共同事業者や、主債務者の事業に現に従事している主債務者の配偶者

### 2. 約款(定型約款)を用いた取引に関する改正

#### ①定型約款が契約の内容となる要件

顧客が定型約款にどのような条項が含まれるのかを認識していなくても、①当事者の間で定型約款を契約の内容とする旨の合意をしたときや、②定型約款を契約の内容とする旨をあらかじめ顧客に「表示」して取引を行ったときは、個別の条項について合意をしたものとみなされる。他方で、信義則に反して顧客の利益を一方的に害する不当な条項はその効果が認められない。

#### ②定型約款の変更の要件

定型約款の変更は、①変更が顧客の一般の利益に適合する場合や、②変更が契約の目的に反せず、かつ、変更に係る諸事情に照らして合理的な場合に限って認められる。顧客にとって必ずしも利益にならない変更については、事前にインターネットなどで周知をすることが必要。



### 3. 法定利率に関する改正

今回の改正によって、法定利率は、年5%から年3%に引き下げられた。また、将来的に法定利率が市中の金利動向と大きく離れたものになることを避けるため、市中の金利動向に合わせて法定利率が自動的に変動する仕組みが新たに導入された。

### 4. 消滅時効に関する改正

「消滅時効」とは、債権者が一定期間権利を行使しないことによって債権が消滅するという制度。

従前は、消滅時効により債権が消滅するまでの期間は原則10年であるとしつつ、例外的に、職業別（一般商取引債権5年、飲食代金1年等）のより短期の消滅時効期間を設けていた。

今回の改正では、職業別の短期消滅時効の特例を廃止するとともに、消滅時効期間を原則として5年（ケースによっては10年）とした。

## 第9章

# フランチャイズ

---

---

フランチャイズ市場は年々拡大傾向にあります。増加するフランチャイズ本部は玉石混交の様相を呈しており、加盟者との間で深刻なトラブルが発生することも少なくありません。

本章では、トラブルを未然に防ぐためにどのような知識を身につけるべきか、また、トラブルが発生してしまった際にはどのように対応すべきか、事業者に対して支援者としてアドバイスすべき内容について、過去の事例なども交えながら紹介します。

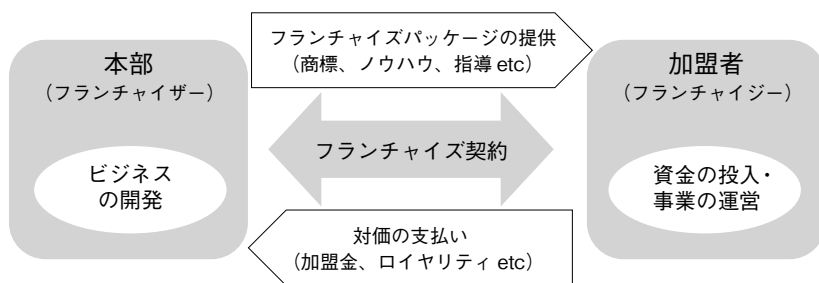
---

---

## フランチャイズの仕組み

フランチャイズ事業者の支援をする際には、まずフランチャイズの仕組みをしっかりと理解することが必要です。ここではフランチャイズ支援の前提として、フランチャイズの仕組みについて理解します。

フランチャイズとは、各々独立した事業者である本部と加盟者が契約に基づき共同事業を行うことをいいます。本部はビジネスを開発し、これを使用する権利を加盟者に与えます。加盟者はその見返りとして対価を支払います。



フランチャイズパッケージとは、商標やノウハウ（経営や店舗運営）、指導（開業前・開業時・開業後）、開発業務（業態や商品）などのことをいいます。本部にしっかりとしたフランチャイズパッケージがあるかが非常に重要です。アーリーステージの本部ではフランチャイズパッケージが不十分であるケースが散見されます。また、加盟者が支払う対価には、加盟時に一時的に支払うもの（加盟金等）と、継続的に支払うもの（ロイヤリティ等）があります。それぞれ何の対価として支払うのか、しっかりと理解しましょう。

### 支援のポイント

支援者はフランチャイズの仕組みをしっかりと理解し、加盟希望者に助言することが求められる。ポイントは以下の2点である。

1. フランチャイズは独立した事業者同士の共同事業であり、加盟者は独立事業者として自己責任で事業を行うことが前提となる。
2. 本部の選定にあたっては、しっかりとしたフランチャイズパッケージを持っているかを見極めることが必要。

## フランチャイズの法律

昭和48年に制定された中小小売商業振興法では、フランチャイズ事業を行う者で、新たに加盟希望者と契約を締結する時は、あらかじめ定められた事項を記載した書面を交付し、その記載事項について説明をしなければならないとされています。

本部が契約ノウハウを持っているのに対して、法律の専門家でもない限り加盟者が法律に精通していることは稀です。そのため、契約を締結するにあたり加盟者は不利な場になってしまうことが少なくありません。

そこで、中小小売商業振興法の第11条・第12条では、契約を交わす前に本部は加盟者に対して情報を開示するとともに、契約内容について説明することを義務付けています。この情報を記載した書面を「法定開示書面」と言います。

### 開示事項について（※22項目のうち、特に重要な項目を抜粋）

- ① 役員の氏名・役職
- ② 主要株主の氏名又は名称
- ③ 直近3事業年度の貸借対照表及び損益計算書
- ④ 直近3事業年度の加盟者の店舗数の推移
- ⑤ 直近5事業年度の訴訟件数
- ⑥ テリトリー権
- ⑦ 競業禁止
- ⑧ 加盟者から定期的に徴収する金銭に関する事項
- ⑨ 契約に違反した場合の違約金
- ⑩ 加盟に際し徴収する金銭に関する事項
- ⑪ 経営の指導に関する事項
- ⑫ 契約期間並びに更新及び解除に関する事項

中小小売商業振興法の対象は小売業と飲食業のみで、サービス業は同法の対象ではありません。しかし、独占禁止法のフランチャイズガイドラインでも同様の項目について情報開示を求めているため、サービス業を含むすべてのフランチャイズ本部は契約に先立って契約の主要項目についての説明義務を負っていると考えてよいでしょう。

### 支援のポイント

契約の前に、加盟希望者に対して、以下のポイントについてアドバイスする。

1. 開示情報をもとに過去の実績等を確認するなど、情報収集を行う。
2. 法定開示書面を用意していない本部には注意し、加盟は慎重に行う。
3. 法定開示書面の有無に加え、情報開示のタイミングも事前に確認する。

## フランチャイズ加盟時に支払う金銭

フランチャイズに加盟する際には、加盟金や保証金などの金銭を支払う必要があります。この金銭をめぐる様々なトラブルが起きています。支援者として、加盟者がトラブルに巻き込まれないための知識を知っておく必要があります。

フランチャイズに加盟する際に、加盟者が本部に支払う金銭として、加盟金、保証金、開業前研修費用、店舗の設計・デザイン費用などが挙げられます。それぞれの性質について特徴を把握しておきましょう。

名称	性質
加盟金	加盟金の対価として主なものは以下の通り <ul style="list-style-type: none"> <li>・契約時に開示するノウハウ</li> <li>・商標等の使用権</li> <li>・店舗の立地調査</li> <li>・広告宣伝の企画と手配</li> <li>・開店時の指導員の派遣、等</li> </ul>
保証金	商品等の仕入れ債務やロイヤリティ支払いの担保として預け入れる金銭
開業前研修	開業までのオーナーや従業員に対する研修の対価
店舗設計・デザイン	本部が開発した店舗の設計やデザインに対する対価

上記以外にも、物件取得費（保証金や仲介手数料）や、従業員の採用コスト、開業前人件費、運転資金や当面の生活資金などが必要となります。

特に「加盟金の返還」については、トラブルが頻発しているため注意が必要です。

**Q：**開業する予定でしたが良い物件が見つからず、開業を見合わせました。すでに本部に加盟金を支払っているのですが、返金は認められますか。

**A：**多くのフランチャイズ契約書では、「支払われた加盟金は理由の如何を問わず返還しない」と定められています。したがって、基本的には本部に対する加盟金の返金請求は困難だと考えておく必要があります。

これはたとえ開業にいたらなくても、フランチャイズパッケージとしてノウハウや本部による指導が加盟時もしくは開業に向けて提供されているためです。

ただし、加盟契約は交わしたものの、マニュアルも受け取っておらず開業前研修も受講していないような場合は、本部との交渉により一定額を返金してもらうことが可能かもしれません。

### 支援のポイント

フランチャイズ契約は、加盟者が出店する店舗物件が確定してから締結するのが基本だが、例外的に店舗物件確定前に契約を交わす場合は、加盟金の返還有無について確認を促す。

## 加盟後に定期的に支払う金銭

加盟者が本部に定期的に支払う金銭として、ロイヤリティやシステム使用料などがあります。この中でも特に重要なのがロイヤリティの金額と計算方法です。必ず計算方法を確認し、妥当な金額かどうか判断するようにしましょう。

ロイヤリティは毎月支払うものですが、何のために支払わなくてはならないのか、何の対価となっているのか、といったロイヤリティの性質については確認しておく必要があります。一般的には、スーパーバイザーなどによる本部からの経営指導の対価となっていることが多いようです。

ロイヤリティの主な算出方法	計算方法の例
売上金額に一定割合を乗ずる	売上金額×5%
売上総利益に一定割合を乗ずる	売上総利益×5%
固定額	毎月10万円
店舗面積や客席数に応じて設定	一席当たり3,000円

固定額の場合は、売上が少なくても（例え0円であっても）ロイヤリティが徴収されます。「少額の投資で開業できる！」等といったうたい文句で加盟者を募りながら、十分な経営指導を行わず、その結果、加盟者の売上が思うように上がらないという場合でも、固定額であれば必ず毎月徴収されることになります。こういったケースには注意する必要があるでしょう。

**Q：**スーパーバイザーを派遣してもらえない場合でもロイヤリティが徴収されるのですか。

**A：**ロイヤリティは、一般的に、①商標・サービスマークの使用、②ノウハウの使用、③継続的な経営指導、の対価として加盟者が本部に対して定期的に支払う金銭です。  
しかし、①・②のみの対価としてロイヤリティが徴収される場合は、③のためのスーパーバイザー派遣費用は別途徴収の対象となります。  
したがって、スーパーバイザーの派遣がない場合でも、加盟者がロイヤリティを支払わなくてはいけないというものはあるわけです。  
また最近ではスーパーバイザーが店舗を訪問せず、WEB会議システムなどで指導を行うケースもありますので、予め経営指導の頻度や方法、内容、費用負担などについて確認しておきましょう。

### 支援のポイント

ロイヤリティは、金額と計算方法を把握するとともに、何の対価なのか確認するよう指導する。金額の大小だけでは、本部の良し悪しは判断できない。

## 契約違反

フランチャイズは契約に基づくビジネスです。契約内容は本部も加盟者も守らなければいけません。しかし、契約内容を加盟者が正しく理解していることは稀です。支援者として、何をすると契約違反となるのかはおさえておきましょう。

フランチャイズ契約においては、マニュアル遵守、競業避止、秘密保持規定など様々な決まりが定められています。契約違反をした場合、ロイヤリティの30か月分などといった高額な違約金が設定されていることが一般的ですので注意が必要です。また、定められた契約期間の満了前に、赤字を理由にフランチャイズ事業を撤退させることも契約違反になる可能性があります、この場合にも違約金が課されることがあります。そのために赤字でも撤退することができずに営業を続けているケースもしばしばみられます。

どのような場合に契約違反となるのかは、フランチャイズ契約の内容によって変わります。締結しているフランチャイズ契約の内容をしっかりと把握することが大切です。

どのような場合に契約違反となるのか、代表的なものは以下になります。

Q：売上が低迷しているのでフランチャイズ契約を中途解約しようと思います。可能ですか。
A：契約期間中の中途解約については、通常は契約書に定めがあり、それに従うのが原則です。また、中途解約の定めがなくても、加盟者はやめることができます。ただし、加盟者からの一方的な中途解約については、契約書で違約金の支払が義務付けられていることがありますので注意が必要です。
Q：年中無休・24時間営業のフランチャイズに加盟しています。自分の判断で休業することはできますか。
A：事前に本部と連絡を取るようにして、自分の判断のみで休業することは避けてください。独自の休業は顧客の利便性やチェーンの統一性を損なうことになります。本部の了承を得ずに休業するのは、基本的には契約違反となります。
Q：本部が「この地域には直営店を出さない」と約束していたにもかかわらず、加盟者の近隣に直営店を出店しました。加盟者は契約を解除できますか。
A：フランチャイズ契約上でテリトリー権の定めがなければ、本部が加盟者の近隣に直営店を出店することも契約違反ではありません。また、約束が口頭の場合は後に立証することが困難になります。本部が契約違反をしていない以上、加盟者からの一方的な契約解除は契約違反となります。

### 支援のポイント

1. 加盟の時点で、事業の撤退（中途解約）基準について検討を促す。
2. 契約違反となる代表的なケースをおさえてもらう。
3. 契約で定められていないことは本部との協議になるが、場合によっては、訴訟となることも肝に銘じておく。

## 売上予測

本部と加盟者で最も多いトラブルは売上予測に関することといわれています。加盟者が出店するにあたり、本部は開業提案書を作成し、収支予測をするのが一般的です。この予測と実績にギャップが生じた場合にトラブルになります。

加盟者から多く寄せられる相談は、「本部の予測よりも、売上が大幅に低くて困っている」というものです。本部に責任を問うことができるか否かは、本部の収支予測がしっかりとした根拠に基づいていたか、合理的に収支を見積もっていたか、といった点が争点になります。

下記判例のとおり、裁判所は売上予測のための本部独自の計算方法を合理性があると認めています。

被告が売上予測を算出するために用いた計算方法については、統計学的根拠を有するとまで認めるに足りる証拠はない。しかしながら統計学的根拠を有すると認めるに足りる証拠がないからといって直ちに不合理な計算方法であるとは言えず、被告の売上予測の算出方法は、それなりに精密な部分も見受けられ、合理性が認められる部分も少なからず存在する。

(名古屋地裁平成 10・3・18)

また、予測と実績の乖離の大きさを理由に、本部の責任が問えるわけではないことにも注意が必要です。一方的に「本部に責任を問う」というスタンスをとれば、裁判で争うことになりかねません。それより、本部に窮状を訴え、ロイヤリティの一時的な減免や販促支援、人材支援等の交渉をする方が現実的でしょう。

業種	売上予測と実際の乖離	本部の責任
ソフトクリーム販売のFCチェーン	予測 400～500万円(月額) 実績 100万円強(月額)	なし
カフェレストランのFCチェーン	予測 139万円(日額) 実績 54～59万円(日額)	なし
コンビニエンスストアのFCチェーン	予測 1,350～1,650万円(月額) 実績 1,250万円以下(月額)	あり
運転代行業のFCチェーン	予測 90万円(月額) 実績 65万円(月額)	あり

(過去の判例をもとに作成)

### 支援のポイント

1. 売上予測はシミュレーションであり、実績と乖離する可能性があるため、加盟者自身が収支予測を行い、納得してから加盟するように指導する。
2. 支援者は現状をどのように改善するかという点にフォーカスする。



## ボランタリーチェーン

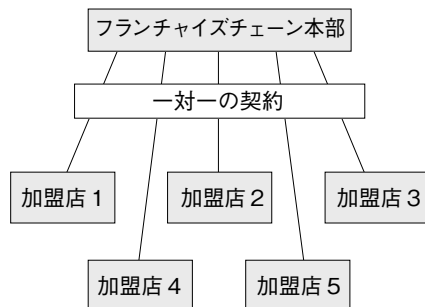
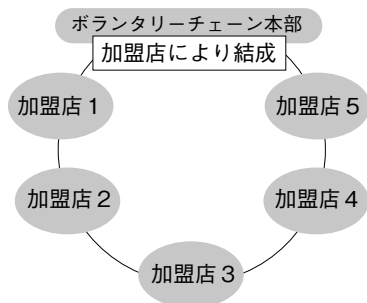
流通業の事業形態として、ボランタリーチェーンがあります。フランチャイズチェーンと共にチェーンストアの形態をとるため共通点や類似点もありますが、基本的には大きく異なっており、相違点をおさえておく必要があります。

ボランタリーチェーンとは、以下のような団体のことを指します。

独立小売店が同じ目的を持った仲間達と組織化し、チェーンオペレーションを展開している団体のこと（一般社団法人日本ボランタリーチェーン協会）

フランチャイズチェーンとの相違点ですが、どちらもチェーン本部が存在し、加盟店に対し指導を行います。ボランタリーチェーンの主体は加盟店であり、加盟店同士の横のつながりによる相互助成があることが特徴です。

ボランタリーチェーン	〈共通点〉	フランチャイズチェーン
<ul style="list-style-type: none"> <li>・小売事業者・卸売事業者などの加盟店が組織を結成する</li> <li>・加盟店同士の横のつながりが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本部の指導によるチェーンオペレーションの展開</li> <li>・加盟店の資本独立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本部と加盟店が一对一の契約を締結する</li> <li>・加盟店同士の横のつながりはない</li> </ul>



出典：一般社団法人日本ボランタリーチェーン協会ホームページ

フランチャイズチェーンと同様に、加盟するには本部との契約が必要となります。そのため、契約締結の前に、本部の経営状況やその特徴（取扱商品や受発注システム、リテールサポート機能など）について確認するとともに、本部の直営店や他の加盟店を訪問して情報収集するなど、その実態について加盟者自身の目で確かめることを促しましょう。

## 第10章

# 小 売 業

---

---

小売業を営む小規模事業者は、顧客ニーズの多様化やインターネットの発達等による経営環境の変化に対応して、売場づくりや品揃えの改善、販売促進等の強化を図ることが求められています。

本章では、小売業における仕入から販売・販促に至るまでの基本知識のほか、支援する際のチェックポイントなどを紹介します。

---

---

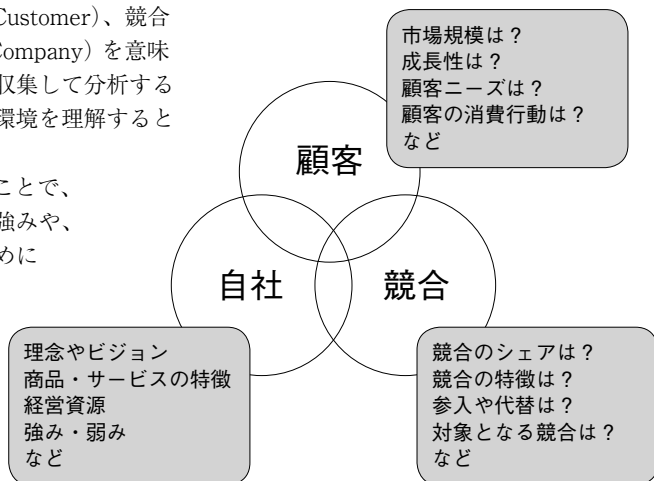
## 店舗コンセプトと商品政策

小売業では、商品構成等を検討する前に、店舗コンセプトを決めることが重要です。また、店舗コンセプトを決める際に確認したいのが、自社を取り巻く外部や内部の環境です。3C分析などのフレームワークを活用すると良いでしょう。

### 1. 3C分析とは

3C分析は、市場（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）を意味し、それぞれの情報を収集して分析することで自社を取り巻く環境を理解するというものです。

この3C分析を行うことで、競合と比較した自社の強みや、顧客ニーズを満たすために必要なベネフィットなどを明らかにします。



### 2. 店舗コンセプトの確立

市場や競合の情報を踏まえ、店舗コンセプトを確立します。コンセプトは、「誰に」「何を」「どのように」という三つの視点で記述します。商品の品揃えや販売方法などの諸活動に統一性を持たせるために、コンセプトを明確にしておきましょう。

【店舗コンセプトの3つの軸】	
「誰に」 (顧客層)	どのような顧客層をターゲットにするのか 例えば、年齢、性別、所得、職業、購買目的など
「何を」 (顧客ニーズ)	ターゲットとした顧客層のどのようなニーズに応えるのか 例えば、取扱商品（主要商品、商品構成、オリジナル商品）、健康志向、低価格志向など
「どのように」 (差別化できる特徴)	どのような独自性や強みで、顧客ニーズを満たすか 例えば、販売形態、店舗イメージ、サービス、販売促進、接客など

### 3. 商品政策

小売業では、顧客にとって適正な商品を、適正な場所で、適正な時期に、適正な数量を、適正な価格で提供することが求められます。そのためには、場当たりの対応ではなく、計画立てた行動が必要です。商品政策とは、商品の品揃え等の計画を立て、実行した結果不具合があればその内容を見直し、適宜修正を図る一連の流れのことを言います。

#### (1) 商品計画

計画には、中長期的商品計画、年間商品計画、商品別計画などがあります。店舗コンセプトに基づき、どのような商品を取り扱うか、商品の分類や構成、アソートメント(商品の組み合わせ)について検討します。

#### (2) 商品開発

場合によっては、新たに商品を開発する必要もあるでしょう。その場合は、プロダクト三層モデル等を活用し、顧客が真に求める商品は何か、といった点をしっかりと検討すると良いでしょう。

#### (3) 商品改廃

実際に商品を販売した結果を分析し、計画通りに販売ができたかを検討します。もし計画通りに販売できていない場合は、商品構成や売り方を見直すなど、商品計画の内容面をブラッシュアップします。

#### 支援のポイント

1. 3C分析を活用し、自社を取り巻く外部や内部の環境を把握する。
2. 環境分析の結果を踏まえ、店舗コンセプトを作成する。店舗コンセプトは、「誰に」「何を」「どのように」の三つの視点で記述する。
3. 店舗コンセプトに基づき、商品計画を検討する。単年度の計画だけでなく、中長期計画や商品開発計画も検討する。
4. 販売の結果、計画通りに行っていない場合は、適宜計画を見直すことで内容面をブラッシュアップしていく。

## 仕入・在庫管理

仕入業務により売上高は決まるといわれるほど、商品毎の特性に適合した仕入れ管理を行うことと、仕入れた商品を適正に管理することは、小売業において重要とされています。

### 1. 仕入管理

#### (1) 商品特性毎の仕入のポイント

##### ① 恒常商品（定番商品）の仕入ポイント

恒常商品とは、常に品揃えし、在庫しておかなければならない商品です。恒常商品の多くは商品単価及び粗利益率が低いため、過剰在庫や品切れ・欠品を起こさない適正な仕入管理を行うことが重要となります。

##### ② 流行・季節商品の仕入ポイント

流行・季節商品は、ファッション、デザイン、スタイル等のサイクルが比較的短く、一時的に需要がある商品で、不良在庫となる危険性があるため、販売の打ち切り時期の見極めとそれに合わせた仕入が重要となります。

#### (2) 仕入管理の考え方

仕入方法は、商品や仕入先によって異なります。また同じ商品であっても時期、数量、価格等によっても異なり、どのような方法がその店にとって有利であるか十分検討することが必要です。

- ① いつ仕入れるのか（随時仕入、定期仕入等）
- ② 商品の所有権の有無（買取、委託）
- ③ 仕入量（大量仕入、当用仕入）
- ④ 仕入が単独か共同か（単独仕入、共同仕入）
- ⑤ 仕入が本部集中かどうか（集中仕入、分散仕入）

#### 【仕入管理のチェックポイント】

- 仕入計画の作成は、誰がどのように作成しているか
- 仕入商品の選定はどのように行われているか（誰が、どのような基準で、仕入先の勧め、商品情報等）
- 仕入方法はどのような方法で行っているか（当用仕入、共同仕入等）
- どのような仕入れルートで行っているか（メーカー、問屋、市場、展示会等）
- 仕入先の分析は行っているか（仕入先別仕入高、ABC分析等）
- 納期日は守られているか
- 発注はどのように行われているか（電話、FAX、EOS、ルートセールス等といった発注の方法や発注の頻度等）
- 品揃えの基準は定めているか（商品の改廃基準、新商品の導入基準等）

## 2. 在庫管理

在庫管理は、商品の入出庫を正確に記録するとともに、商品在庫を把握し、適正在庫量をコントロールすることが重要です。

品切れやロスの防止、適正利益の確保等のため、適正に商品在庫を把握することは、重要な業務といえます。

【ロスの種類と留意点】	
廃棄ロス	期限切れ等により廃棄するロス。廃棄ロスを過剰に減少させようとして、仕入量を抑え過ぎるとチャンスロスにつながるため注意が必要です。
チャンスロス	商品が欠品していたために売上にならなかったロス。ABC分析によるAランク商品については、在庫量を常にチェックしチャンスロスとならない管理が必要です。
値下げロス	価格を値下げしたことによるロス。粗利益の減少につながるため、計画的な値下げをすることが必要です。
棚卸ロス	実地棚卸した金額と帳簿上の金額とのズレによるロス。棚卸ロスが多い場合、オペレーションに問題があることが考えられ、正確な納品・返品等の管理をすることが必要です。
万引きロス	万引きによるロス。接客サービス、棚の配置等の管理を見直す必要があります。

【在庫管理のチェックポイント】
<input type="checkbox"/> 部門別に在庫高は把握しているか <input type="checkbox"/> 商品回転率は把握しているか <input type="checkbox"/> デットストックの有無及び処理方法はどのようになっているか <input type="checkbox"/> 棚卸の実施状況はどうか（実施頻度及び、店舗全体なのか部門ごとの把握なのかなど） <input type="checkbox"/> 在庫の日付管理や鮮度管理はどのようになされているか      など

### 支援のポイント

1. 商品毎の特性に応じた仕入管理がなされているかを確認する。
2. いつ、何を、いくつ仕入れるのかという仕入計画を立てる。
3. 実地棚卸を行い、正確な在庫量を把握する。

## 価格政策、販売方法、売場構成

商品政策の項でも記載した通り、適正な商品を、適正な場所・適正な価格で販売することは、小売業にとって売上げを左右する重要な位置を占めています。

### 1. 価格政策

価格設定は、顧客が納得する価格であるという市場に対応した売価設定と経営を維持、発展させるための経営面からの売価設定という2つの側面があります。

#### (1) プライスゾーン・プライスライン・プライスポイント

小売業では、店舗コンセプトを明確に表現するために、プライスゾーンとプライスラインを決め、プライスポイントをどこに設定するかを計画し、価格設定を行います。

プライスゾーン：取扱い商品の価格の範囲（上限と下限）

プライスライン：設定したプライスゾーンの中で取扱う商品価格

プライスポイント：取扱い商品の中で最も販売数量が多い価格帯

#### (2) 価格設定の方法

価格設定には以下の方法があります。

【価格設定の方法】			
原価志向	コストプラス法	仕入原価に必要な経費、利益を加えて価格設定する方法	商品ライフサイクルの成熟期や衰退期など
	マークアップ法	仕入原価に経費率や商品回転率や競争条件を考慮して、一定の率(マークアップ率)を乗じて価格を設定する方法	小売業、卸売業、流通業界など
	ターゲットリターン法	企業が目標とする投資収益率(ROI)を決め、価格を設定する方法	設備投資する製造業など
需要志向	知覚価値法	一般的な市場価格を小売価格とする方法	自動販売機の価格など
	差別価格法	セグメントごとに価格を設定する方法	時間帯(深夜料金など)、顧客(子供料金など)、期間(正月料金など)
競争志向	模倣的価格設定	競合店の価格と同水準の価格を設定する方法	大型量販店など
	攻撃的価格設定法	競合店の価格より低い価格を設定する方法	
【心理的価格戦略】			
端数価格	98円、998円など半端な価格を付け、低価格を印象付ける方法		
威光価格	ブランド商品のイメージを維持するため相対的に価格を高く設定する方法		
慣習価格	缶ジュースやたばこなど、消費者がその商品に対して持っている価格の目安にならって設定する方法		

#### (3) 値入と値入率

仕入れた商品に値段を付けることを値入といい、売ろうと思って付けた値段を売価、見込んだ利益を値入高といいます。

##### ① 値入

値入額は、売価から仕入原価を引いた差額です。初回仕入時に設定した値入額を初回値入額といいます。

初回値入高 = 初回売価 - 仕入原価 = 営業経費 + 利益 + 原価

## ② 値入率

値入率とは、売価に占める値入額の割合です。初回に設定した売価に占める初回値入額の割合を初回値入率といいます。

$$\text{初回値入率} = \text{初回値入額} \div \text{初回売価} \times 100\%$$

## ③ 実際値入と実際値入率

実際値入とは、純売上高と総売上高との差額をいいます。

$$\text{実際値入率} = \text{実際値入額} (\text{初回値入額} - \text{値下げ額}) \div \text{実際売価} (\text{初回売価} - \text{値下げ額}) \times 100\%$$

## 2. 販売方法

小売業の販売方法は、大きく店舗販売と無店舗販売に分けられます。顧客ニーズの多様化に合わせて、様々な販売方法を組み合わせ、販売力の向上につなげる必要があります。

店舗販売	固定店舗で商品販売をする方法（店舗小売業） 留意する点として、接客サービスの向上等が必要となる（対面販売、半対面販売、セルフ販売等）	
無店舗販売	通信販売	メディアを通して商品を紹介し、注文を電話やFAX、ネット、はがきを經由して受付、販売する方法（インターネット販売、カタログ販売、TV・新聞等）
	訪問販売	営業パーソンが家庭を訪問し、販売する方法（牛乳、ヤクルト等）
	移動販売	食料品等をトラック等に積んでお店が少ない場所等へ出向き商品を販売する方法

## 3. 売場構成

店舗販売の場合、顧客の回遊性を高めるには、どこに、どの商品を配置するかが重要となります。顧客が商品を探しやすいようにグループごとに分類し、分類された商品群が互いに関連付けされ、連続性のある売場構成とすることが必要です。

## (1) 売場構成の手順

売場は、次の手順にしたがって構成を決めます。

- |         |                           |
|---------|---------------------------|
| ①グルーピング | 顧客が商品を選択する基準に沿って商品をはる     |
| ②ゾーニング  | 括られた各商品群の売場の配置を決定する       |
| ③フェイスング | 括られた各アイテムのフェイス数と陳列位置を決定する |

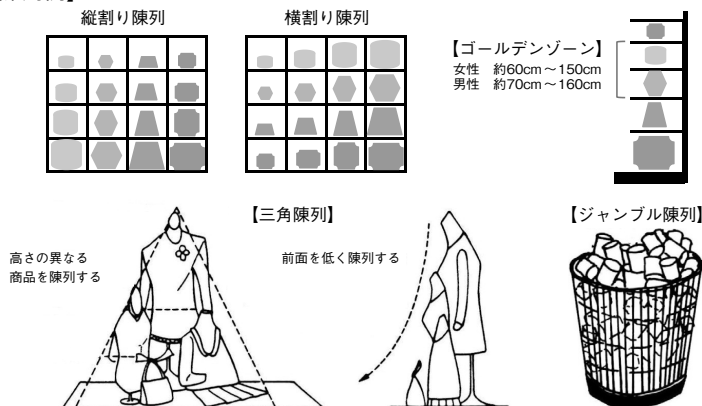
## (2) 陳列の原則

商品分類ごとにまとめて商品が配置されていると商品が探やすく、同じ用途の商品がまとまっていると比較選択しやすい売り場となります。

- ① 探しやすい：商品分類、POP、棚表示が顧客の視点で行われている。
- ② 見やすい：顧客が目につきやすい位置（ゴールデンゾーン）、量で配置されている。
- ③ 選びやすい：商品の機能や用途が分かりやすく、比較しやすいように陳列されている。
- ④ 手に取りやすい：容易に商品を取り上げられるように陳列されている。



【基本陳列例】



【店舗施設のチェックポイント】

1) 改装時期

- 最近改装した時期（時期や改装内容の確認）
- 改装費用（どれくらいかかったか）

2) 訴求力（店頭、外装）

- 店頭部分（看板が目につきやすいか、店舗イメージ、業種・業態イメージに合っているか、入口が開放型か閉鎖型か、ショーウィンドウの活用等）

3) 誘導力（駐車場、店内構成）

- 駐車場の入りやすさ、駐車場への誘導（案内板等）、駐車スペースは充分か（1台当り 13㎡）
- 入口部分の入りやすさ（段差、入口の数、間口の広さ等）
- 通路状況（通路幅は適切か、通路に島だし陳列等が多く回遊性が悪くないか）
- レイアウト（商品部門、カテゴリー別に関連性、連続性のあるレイアウトか。売上構成比と売場スペース割合は適正か）
- 床、天井（床の素材、天井の高さは適正か等）
- 客動線（店内をまんべんなく客が通っているか）

4) 選択力（陳列）

- 陳列方法（前進立体陳列、陳列量、フェース管理、補充状況、縦割り陳列、カテゴリーによる陳列、容量別の陳列、手に取りやすいか、見やすいか等）
- プライスカード、POPの添付（商品との一致、価格の見やすさ等）
- エンド陳列（テーマ性、ボリューム陳列、手に取りやすいか等）
- POP（POPの鮮度、見やすく訴求性があるか、価格・特徴・使用方法等の商品情報を適切に伝えているか）

5) 管理力（設備、備品）

- 陳列什器（ゴンドラの高さや大きさ、冷蔵・冷凍ケースの温度管理、老朽化）
- レジ、サッカー台（適切な高さ、広さか）
- バックヤードと売場との連絡（作業動線）
- バックヤードの整理（在庫商品がすぐわかるか、清潔に保たれているか）

6) 演出力（照明、色彩、装飾）

- 季節性（店内、ショーウィンドウ、ディスプレイ等）
- 空間処理（空間の活用、照明、装飾等店舗イメージに合っているか）
- BGMの状況

支援のポイント

1. 商品価格や販売方法とターゲットとの整合性をチェックする。
2. 事業の継続、発展が可能な商品価格を設定する。
3. 顧客目線で買いやすい売場にする。

## 販売分析

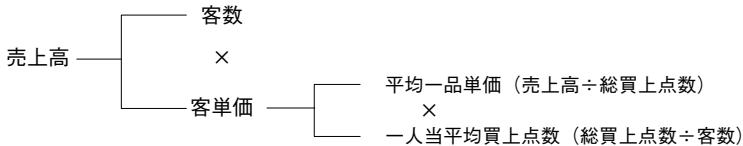
販売分析とは、どんな商品が、いつ、どれほど、どんな人に、どのように売れたかを把握、分析し、市場の状況を捉えることです。また販売活動が適切に実施されたか検証し、次期販売計画に反映するとともに、販売戦略、販売方針の策定に活用します。

### 1. 売上高の把握

- ・売上高 …… 実際に計上された売上金額
- ・買上点数 …… レジ登録の買上点数（販売点数）
- ・客数 …… レジ通過客数（総買上客数）

上記、3つの数値が基礎的な数値であり、これらを部門別、分類別等に捉え、営業状況の大きな流れを把握します。

また、売上高の増減の原因は客数にあるのか、客単価にあるのか細かく分析することが販売分析の基本です。



### 2. 売上高の分析方法

売上高、客数、買上点数を部門別にそれぞれ、前年同月のデータと比較し、増減を検証し傾向を把握します。

#### (1) 前年同月平均日商での傾向

売上高は、年、月別でどのような傾向か、その要因は何かを把握します。

#### (2) 曜日別平均での傾向

曜日別ではどのような傾向か把握し、曜日別客数や売上高の予測に活用します。効率的な仕入、販売促進策、販売ロス対策等に活用できます。

#### (3) 売上高のABC分析

販売金額あるいは販売数量の多い順に累計し、その比率から商品群をA、B、Cのランクに分類します。重点商品、重点仕入先等を発見します（右表は、累積構成比70%までをA、同90%までをB、残りをCと分類していますが、レンジは任意です）。

【部門別売上高ABC分析表】

	売上高 (千円)	構成比	累積 構成比	判 定
青 果	71,983	15.30%	15.30%	A
食 品	70,915	15.00%	30.30%	A
鮮 魚	65,932	14.00%	44.30%	A
酒	55,163	11.70%	56.00%	A
米・タバコ	50,387	10.70%	66.70%	A
日 配	45,892	9.70%	76.40%	B
精 肉	35,967	7.60%	84.00%	B
乳 卵	24,198	5.10%	89.20%	B
菓 子	22,781	4.80%	94.00%	C
パ ン	18,227	3.90%	97.90%	C
雑 貨	10,012	2.10%	100.00%	C
計	471,457	100.00%		

### 3. 売上総利益（粗利益）・売上総利益率（粗利益率）の把握

売上総利益は、企業において最も重要な収益や競争力の源泉です。そのため、企業全体の売上総利益を把握するとともに、取扱い部門毎に売上総利益を把握し、部門ごとの利益貢献度の把握や粗利ミックスによる利益計画等の基礎データとして活用します。

売上総利益（粗利益）＝売上高－売上原価

売上総利益率（粗利益率）＝売上総利益÷売上高×100

売上原価＝期首在庫＋当期仕入－期末在庫

※小規模事業者支援の場合は、簡易的に利益を把握する方法として、売上高から仕入額を差引く売買差益（率）を活用することができます。但し、この方法は、仕入の方法やタイミングによって把握しづらく、バラつきが生じることがあります。

売買差益＝売上高－仕入額　　売買差益率＝売買差益÷売上高×100

### 4. 粗利ミックス（相乗積）の活用

相乗積を活用することで、異なる商品を異なる数量で販売した時の全体の粗利益率を算出することができます。また売上構成比と粗利益率に分けて考えることで、どの商品の売上構成比を高めればよいか、どの商品の粗利益率を高めればよいかシミュレーションすることができます。

#### 【相乗積を活用した商品全体の粗利益率の算出例】

	売上高（千円）	売上構成比（%） （A）	粗利益率（%） （B）	相乗積（%） （A×B）
ショートケーキ	7,000	31.8	35.0	11.1
チョコケーキ	6,000	27.3	37.0	10.1
モンブラン	4,000	18.2	40.0	7.3
ロールケーキ	3,000	13.6	45.0	6.1
シュークリーム	2,000	9.1	45.0	4.1
合計	22,000	100.0		38.7

※相乗積を足し合わせることで、商品全体の粗利益率を導き出せます。↑

#### (1) 相乗積算出方法

商品別相乗積＝売上構成比×粗利益率

相乗積合計＝全体粗利益率

#### (2) 全体粗利益率を高めるための検討

商品（部門）別の売上構成比と粗利益率を俯瞰することで、全体の粗利益率を効果的に高める方策を次の視点で検討します。

- 1) 売上構成比が高い商品（部門）の粗利益率を高める
- 2) 粗利益率の高い商品（部門）の売上構成比を高める

## 5. 販売効率分析

### (1) 従業員1人当り年間売上高

同業他社や一般水準と比較を行い、低いときは、人員の有効活用がされていないか、取扱商品、販売方法、店舗等に問題があると考えられます。一般的に大型店は高く、小型店は低い状況にあります。

$$\text{従業員1人当り年間売上高} = \text{売上高} \div \text{従業員数 (パート・アルバイト含む)}$$

### (2) 従業員1人当り売上総利益

労働の付加価値生産性を示す指標で、人件費やその他の経費の上昇を吸収するためにもこの比率を高めることが必要とされます。

$$\text{従業員1人当り売上総利益} = \text{売上総利益} \div \text{従業員数}$$

### (3) 売場面積3.3㎡当り売上高

限られた売場が効率良く活用されているか検証する数値です。立地、業種業態、店舗の形状、形態（単独店か共同店舗か）等により異なってきます。

$$\text{売場面積} 3.3\text{㎡当り売上高} = \text{売上高} \div \text{売場面積 (㎡)} \times 3.3$$

※売場面積には、包装台、レジ、試着室は含まれますが、階上、階下、階段やトイレ、倉庫、子供の遊び場等は含まれません。

## 6. POSシステムの導入

相乗積を活用することで、異なる商品を異なった数量で販売した時の全体の粗利益率を算出することができます。また売上構成比と粗利益率に分けて考えることで、どの商品の売上構成比を高めればよいか、どの商品の粗利益率を高めればよいかシュミレーションすることができます。

販売分析をするための情報のひとつとしてPOSデータがあります。

POSデータは、Point Of Sales の略で、お店で商品が売れた時点での情報を収集します。

POSデータには、①売れた商品 ②売れた商品の値段 ③売れた数量

④売れた日時 ⑤（複数店舗ある場合は）販売店舗

などが記録されています。

以前は高額であったPOSシステムですが、モバイル端末で利用できるPOSアプリの普及により小規模事業者でも手軽にPOSシステムの導入が可能となりました。POSデータの分析により、販売予測が立てられるようになり、仕入れ、在庫の適正化を図ることができます。

### 支援のポイント

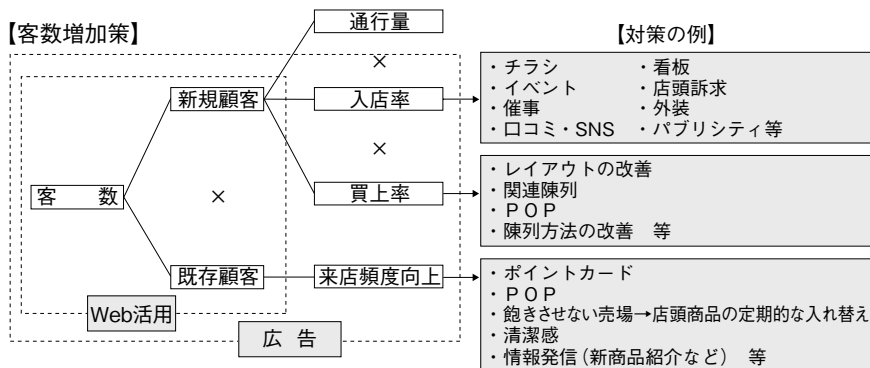
1. 販売活動の現状分析を行い、販売の管理面、運営面等の妥当性を判断する。
2. 分析可能な資料を集め、定量的に現状を把握する。
3. 現状分析の結果を次期販売計画に反映する。

## 販売促進

販売促進活動は、商品やサービスの販売を促進するための様々な活動のことで、顧客に安心して商品を買ってもらうための情報提供や訴求力が重要となります。

### 1. 客数を増加させるための販売促進策

売上高を増加させるひとつの方法に、客数を増加させることがあります。客数を増加させるためには、以下のような対策が考えられます。



### 2. 客単価を向上させるための販売促進策

売上高を増加させるもうひとつの方法に、客単価を向上させることがあります。客単価を向上させるためには、買上点数の向上や一品単価の向上を図る必要があります。以下のような対策が考えられます。



#### 支援のポイント

1. 販売促進策の実施方法や頻度、テーマ性の有無、折込チラシの有無、インスタプロモーションの方法、DMの有無、ポイントカードの有無等、現状の販売促進策について把握する。
2. POPの添付状況や見やすさ、POP内容等の現状を把握する。
3. 販売促進の目的が客数の増加か、或いは、客単価の向上かを明確にして対策を検討する。
4. 検討した実施策に優先順位を付け、誰が、いつ実施するのかを計画する。

## 第11章

# 飲食・サービス業

---

---

飲食・サービス業を営む小規模事業者は、経営基盤も脆弱であり、経営課題も様々ですが、まずは収益アップに直結する課題から解決をしていくことが優先されます。

本章では、収益を改善しようと考えている小規模事業者に対して、成果に直結するアドバイスができるよう、飲食・サービス業経営における業績改善のステップとその具体的手法を紹介します。

---

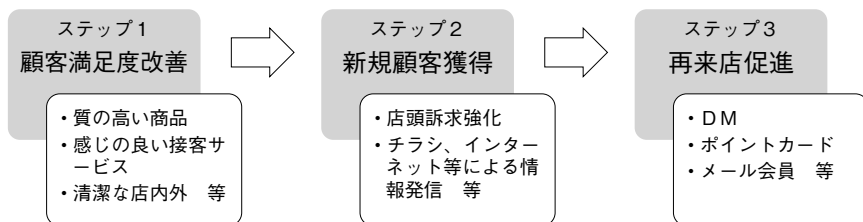
---

## 飲食店の売上改善ステップ

飲食店の売上アップを実現するためには“何をやるのか”ということも重要ですが、加えて“どの順番でやるのか”という点も意識することが大切です。順番を間違えてしまうと、努力が成果に結びつかなくなることもありますので注意が必要です。

飲食店を経営する小規模事業者からの相談で最も多いものは、売上アップについてです。売上アップというと、チラシ配り、近隣事業者へのあいさつ回り、インターネットによる情報発信など、様々な方策が考えられますが、前提として、売上改善のステップを理解しておくことが重要です。一般的な飲食店の売上改善ステップは下図の流れとなります。

### 【売上改善ステップ】



飲食店の売上アップについて相談を受けたときには、まずはその店がこのステップのどの段階にいるのかを把握しましょう。例えば、「店内が不衛生」、「接客態度が悪い」など、そもそも顧客満足度に問題がある店は、その問題を解決しない限り、次のステップである新規顧客開拓には繋がりません。また、新規顧客が少ない状況で再来店促進策を講じることも同様です。

支援先の店の状況を売上改善ステップにあてはめ、前のステップに問題がないかも含めて検討し、順番に解決していくことが大切です。

### 支援のポイント

1. 支援先が売上改善ステップのどこで躓いているのかを明らかにする。
2. 問題のあるステップだけでなく、その前のステップも含めて問題を洗い出し、改善を進めていく。

## 飲食店の QSCA 改善

「QSCA」とは“Quality = 品質” “Service = サービス” “Cleanliness = 清潔” “Atmosphere = 雰囲気”の頭文字をとったもので、飲食店の営業を通じて、顧客に満足してもらうために必要な要素を意味します。

QSCA は顧客満足度を大きく左右しますので、飲食店として一定品質を担保することは不可欠な要素です。QSCA の問題は飲食店にとって致命傷となります。飲食店を支援するには、まずは支援先の QSCA レベルが一定水準を満たしているかを調査し、問題がある場合には即座に改善することが大切です。

### 【QSCA チェックシート】

	チェックポイント
Quality (品質)	料理は綺麗に盛り付けられているか
	料理のボリュームは価格と比べて適正か
	温かい料理は温かく、冷たい料理は冷たく提供されているか
	常に一定品質の料理が提供されているか
Service (サービス)	入店時の挨拶や席までの案内は感じが良いか
	料理の提供時間は適切か
	スタッフの表情は笑顔で好感の持てるものか
	スタッフから顧客への気配り・心配りを感じるか
Cleanliness (清潔)	スタッフの身だしなみは清潔か
	店前は清潔に清掃されているか
	店内の清掃は行き届いているか
	トイレは清潔に保たれているか
Atmosphere (雰囲気)	店頭のメニューやショーケースは魅力的か
	店内の雰囲気や演出は店舗コンセプトと合致しているか
	BGM や照明は店舗コンセプトと合致しているか
	食器やグラスは料理や飲み物を引き立てているか

#### 支援のポイント

上記のようなチェックシートを用いて、定期的・継続的に支援先の QSCA レベルを確認し、改善の支援を行う。

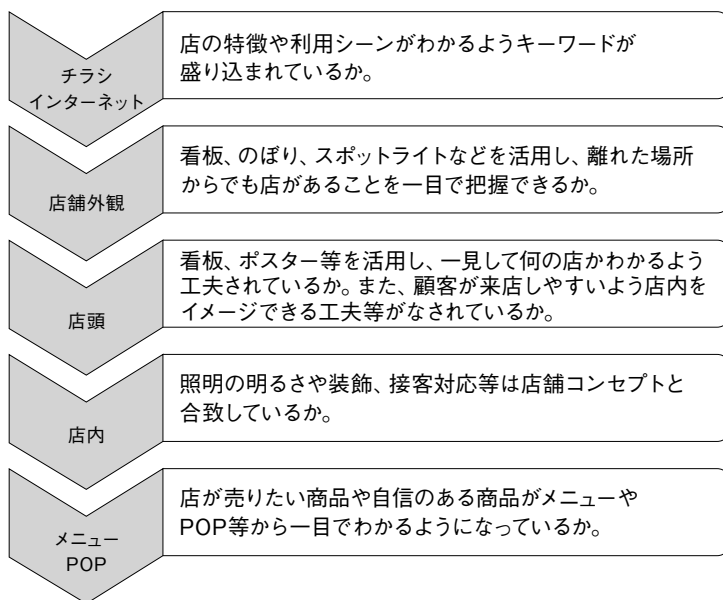


## 飲食店の訴求力強化

飲食店への顧客の来店を促すためには、顧客が飲食店に訪れるまでの一連の流れをイメージすることが大切です。顧客が店を選ぶところから、席に座って注文をするまでの接点毎に、必要な対策を講じていく必要があります。

通常、飲食店を訪れる顧客は、インターネットやチラシ、店舗外観を見て店があることを知り、店頭で店に入るかを決め、店内に入って店の雰囲気を感じ、メニューやPOPを見て料理を注文します。飲食店としての顧客に対する訴求力を高めるためには、その流れを踏まえ、顧客との接点毎に訴求すべきポイントを強化していくことが重要です。

### 【顧客との接点と訴求ポイント】



### 支援のポイント

1. 訪問前に、インターネット等で支援先の関連情報を収集し、事前に課題等を整理する。
2. 顧客との接点毎の訴求ポイントを参考にしながら打ち手を検討する。
3. アンケートなどを利用して顧客の反応を確認し、継続的に対応策をブラッシュアップする。

## 飲食店のコスト管理

飲食店経営で最大の経費は“原価（Food）”と“人件費（Labor）”です。一般的な飲食店のFL（原価・人件費）は売上の6割程度です。売上に占める割合が大きい分、管理の良し悪しは利益に大きく影響する為、適正な管理が求められます。

いくら売上アップを実現しようとも、コスト管理がよい加減な状態では、最終的な利益は増えません。飲食店経営で効率的に利益を出していくためには、経費の中でも最も比重の高いFLをきっちりと管理していくことが不可欠です。

飲食店の現場では、年に一度の決算で初めてその年のFLを把握するような、いわゆるどんぶり勘定で経営をしているところが少なくありません。このような事業者には、いきなり細かい管理を求めても実行することは困難です。支援者としては、まずは日々の売上、仕入れ金額等を出来る限りの範囲でノートなどに記録していくことを提案し、どんぶり勘定から脱却させることを意識させましょう。例えば、下図のような日々管理表を記録すること等も考えられます。

日々の数値が見えるようになるだけでも、事業者の意識が変わり、コストが低減していくことが期待できます。

### 【日々管理表（例）】

	4月1日	4月2日	・	4月19日	4月20日	・	合計
売上	50,000	80,000	・	60,000	60,000	・	1,875,000
仕入原価	43,000		・	41,000		・	630,000
(仕入率)			・			・	33.6%
人件費			・		472,500	・	472,500
(人件費率)			・			・	25.2%
FL比率			・			・	58.8%

### 支援のポイント

1. 出来る範囲で金額を記録することから始める。
2. 最低でも月単位で実績を振り返り、次の打ち手を検討する。
3. 原価が高い場合は仕入先・価格設定の見直しやロスの削減等、人件費が高い場合は必要の繁閑に応じた人員配置やオペレーション効率化等の対策を講じる。

## サービス業の特性への対応

サービス業には、形のある商品を取り扱う業種とは異なる特徴が多くあります。支援者としては、サービス業の特性を理解したうえで、それらを踏まえた支援を行うことが求められます。

一般的な商品とは異なり、サービス業の商品であるサービスには形がありません。そのため、サービス業を経営するうえでは、サービス業の特性を踏まえ、適切な対応を講じていくことが必要です。支援者としては、以下のポイントを押さえて支援を行うことが大切です。

### 【サービス業の特性とその対応例】

特性	内容	対応例
無形性	サービスには「形」がないため、顧客は事前にサービスがどのようなものかを実感することができません。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客がイメージできるようサービス内容を具体的に示す</li> <li>・サービスにより得られるメリットや顧客の声等を積極的にアピールする</li> </ul>
品質変動性	提供する人、場所、タイミング等の違いによりサービス品質が大きく変化します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務のマニュアル化とマニュアルに基づく人材教育を実施する</li> <li>・顧客満足度を定期的に測定し、日々改善を図る</li> </ul>
不可分性	サービスは生産と消費が同時に発生するため、一度に提供できる量には限りがあります。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーションを標準化する</li> <li>・サービス提供プロセスを見直す</li> </ul>
需要変動性	サービスは在庫を持つことができないため、需要変動への対応が困難です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・暇な時間帯の割引価格設定などによりピークタイムの分散化を図る</li> </ul>

### 支援のポイント

1. サービス業の場合、いかにサービス品質を顧客に理解してもらうかが大切となるため、顧客視点からの助言を心がける。
2. 接客やアンケートなどを通して顧客の声を収集し、継続的に改善を図る。

## サービス業のマネジメント

サービス業では、下図の顧客、事業者、従業員の3者の関係性を踏まえ、以下の三つの観点からの対策を行います。

### ①エクスターナル・マーケティング

事業者から顧客に対して行われるマーケティング活動全般です。

#### 【具体例】

- ・販売戦略は、誰に対して、何を、どのように提供するのか明確にする
- ・目標利益達成の集客数、客単価、コスト計算と実態を把握している
- ・再来店したくなる仕組みづくり (ex イベント、次回来店の促進方法等)

### ②インターナル・マーケティング

従業員の動機づけと満足度の向上により、サービスの質的向上、顧客ロイヤリティの向上、企業業績の向上を図ります。サービス業は従業員の対応が顧客満足度に大きく影響することから、積極的、継続的にスキル向上、モチベーション向上に取り組む必要があります。

#### 【具体例】

- ・店長から従業員にサービスを提供する目的、思いを伝える
- ・質の高いサービスに向けた、従業員向けの技術・知識の習得
- ・従業員へのサービスの自由裁量
- ・事業者と従業員、従業員同士の円滑なコミュニケーション
- ・評価、賞賛、報奨、個人面談

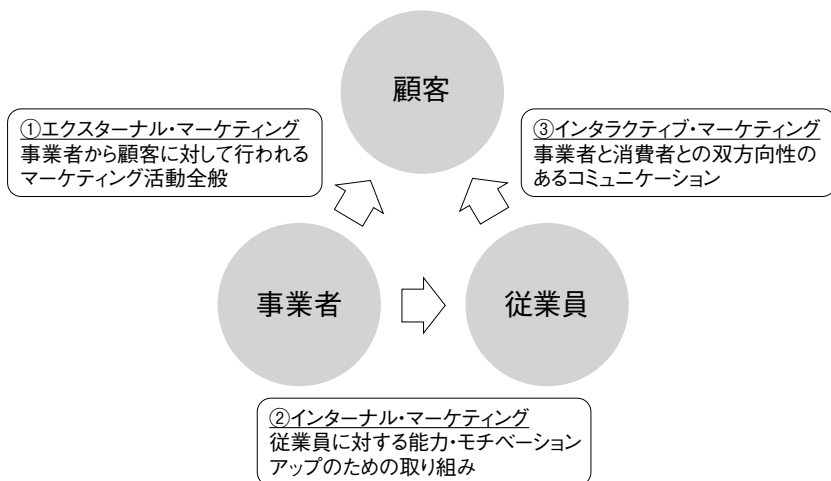
### ③インタラクティブ・マーケティング

サービス提供の現場での従業員と顧客との接点を大切にすることが求められます。

#### 【具体例】

- ・問い合わせや予約に対する電話、メール等の円滑なやりとり
- ・サービス提供の現場での従業員と顧客とのやりとり  
(心地よい接客、きめ細かな配慮、楽しい会話)
- ・来店後のフォロー
- ・接客マニュアル整備、クレーム対応、イレギュラー対応の備え
- ・顧客データの取得、RFM分析

【サービスマーケティング】



支援のポイント

1. サービスマーケティングの3つの切り口で小規模事業者の活動を分析し、課題を整理する。
2. インタラクティブ・マーケティングの質を高めるためには、インターナル・マーケティングの取り組み強化が不可欠である点を意識する。
3. インターナル・マーケティングの具体例としては、研修、評価・賞賛、報奨、個人面談などが挙げられる。

## 第12章

# 製造業

---

---

「製造業の支援は難しい」といったイメージを持たれている方も多いと思います。ものづくり現場に立ち入ったことがなく、何から見れば良いのかわからない、また、経営者ともものづくり現場の話がしづらいなどの悩みを持たれている方も大勢いらっしゃるのではないのでしょうか。

本章では、ものづくり企業を支援するときに、何を確認すべきかをチェックシート形式でまとめました。チェックシートは、ものづくり現場のカテゴリー毎に分類して作成していますので、現場の仕事の流れを追いながら、活用することができます。

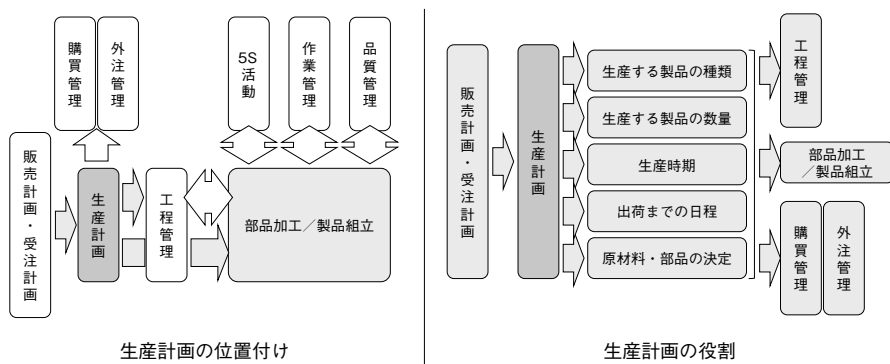
---

---

## 生産計画

生産計画とは、生産数量と生産時期に関する計画のことです。計画期間内に、どの製品をどれだけ生産するかを決定する一連の活動のことです。

生産計画に関連する項目は多岐にわたります。販売計画・受注計画、在庫、部品の納入リードタイム等を踏まえた上で、生産に携わる各工程での生産能力と計画を実行するのに必要な生産能力を加味し、生産する製品の種類、数量、生産時期を決めます。その上で、製品に必要な、原材料、部品を決めて生産の指示を行い、製造から出荷するまでの日程を決めます。事業者の支援では、これらの活動が連携して行われていることを確認します。



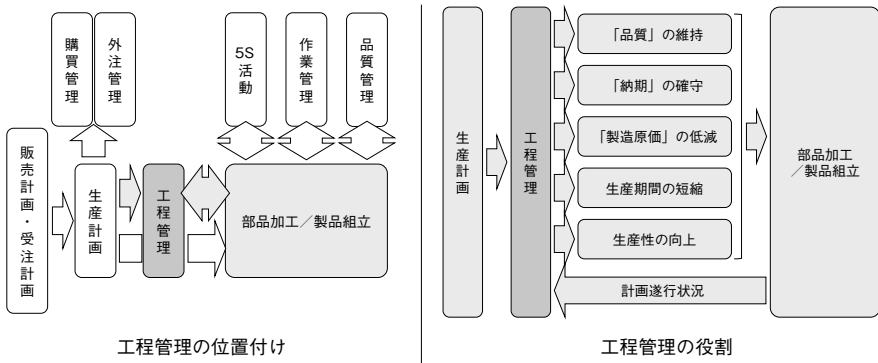
### 生産計画の確認ポイント

- 生産計画が決められていますか。
- 生産計画の変更が頻繁に行われることはありませんか。
- 関係者が参加する生産会議、職場会議などで生産計画を決めていますか。
- 設計や購買、外注の遅れから生産計画を変更することはありませんか。
- 生産計画を決めるのに必要な基礎情報（作業時間、稼働率、基準目標など）が整備されていますか。
- 販売計画あるいは受注計画に基づいて生産計画を決めていますか。
- 生産計画に基づいて購買計画を決めていますか。
- 工程ごとの工数を計算して生産計画を決めていますか。
- 人員や機械の工数の過不足の対策をしていますか。

## 工程管理

工程管理とは、生産計画に従って部品加工や製品組立が運営されているかを監視して、遅れが発生しそうになっている場合は対策を講じるなど、生産計画を達成するための一連の活動のことです。

工程管理の目的は、生産部門における品種・品質、数量・納期、原価を管理することです。また「生産性」向上、「仕掛在庫」減少、「製造原価」低減なども目的に含まれます。事業者の支援では、生産計画との連携が図られ、これらの活動が滞りなく行われているかを確認します。



### 工程管理の確認ポイント

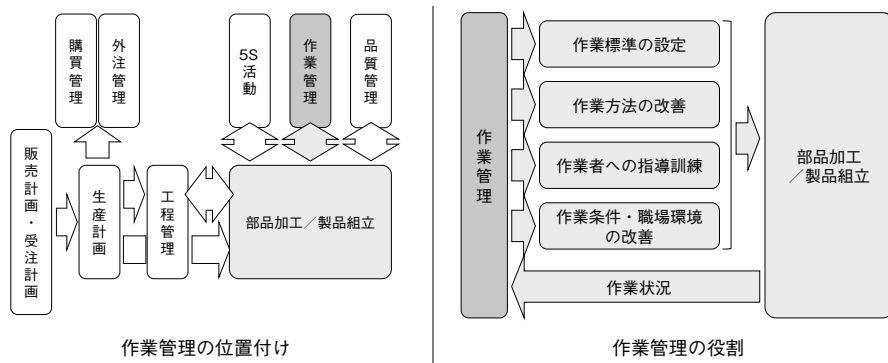
- 生産計画通りに生産は行われていますか。
- 生産指示や作業命令の内容は明瞭ですか。
- 生産計画に対する人や機械の用意は適切ですか。
- 仕掛品の管理や保管は適切に行われていますか。
- 日々の生産数や作業時間を記録していますか。
- 生産計画や原価計算に過去の実績を活用していますか。
- 会議などで関係者と生産状況の共有をしていますか。
- 生産の予定や進度はグラフなどで可視化していますか。
- 原価計算を行っていますか。
- 標準原価を採用していますか。



## 作業管理

作業管理とは、作業の標準化と作業の統制を行うことです。作業方法の分析・改善により、標準作業と標準時間を設定し、この標準を維持・改善する活動です。この活動に取り組みることにより、品質の安定化と原価低減に繋がり、適正な原価で製品を製造することができるようになります。

作業管理には、作業方法の改善、作業方法・作業時間の標準化による作業標準の設定や作業者の指導訓練、さらに作業条件や職場環境の改善などが含まれます。事業者の支援では、これらの活動が滞りなく行われ、効果的に原価の改善および維持ができているかを確認します。



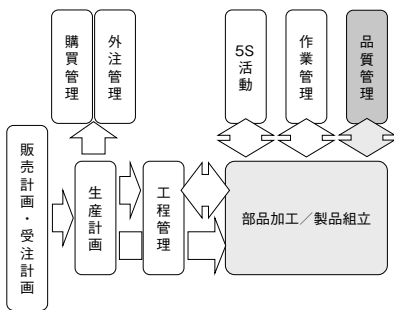
### 作業管理の確認ポイント

- 作業の標準化ができていますか。
- 作業標準は明文化、可視化されていますか。
- 作業員に標準作業の遵守を徹底していますか。
- 作業の標準化の中で作業時間や工具などの条件を決めていますか。
- 日々の作業時間や作業内容を作業者が記録していますか。
- 作業の標準時間と生産実績の工数を比較していますか。
- 作業が作業任せにならないよう管理者が指導・監督を行っていますか。
- 作業員は改善を意識して作業をしていますか。
- 作業改善を提案する仕組みがありますか。

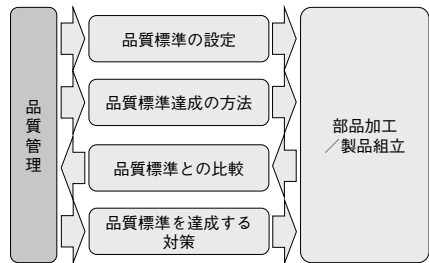
## 品質管理

品質管理とは、不良をなくす「品質の向上」と品質のばらつきを抑える「品質の維持」ための一連の活動のことです。

品質管理の手順は、①要求される品質標準と品質標準を達成するための方法を決め、②製品の検査結果を品質標準と比較して評価し、違いがあれば品質標準に合うように対策を行います。事業者の支援では、これらの手順が滞りなく行われ、効果的な品質管理が行われているかを確認します。



品質管理の位置付け



品質管理の役割

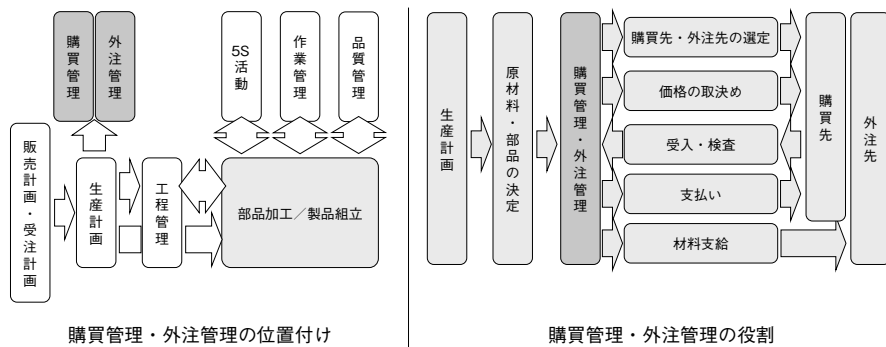
### 品質管理の確認ポイント

- 品質標準を満たすための検査基準が確立していますか。
- 検査基準は適切なものですか。
- 最終完成品の検査基準だけでなく中間工程や部品材料などの検査基準を決めていますか。
- 主要な工程で検査を行っていますか。
- 外観検査などで検査担当者の主観に左右されることはありませんか。
- 現在の不良率は業界標準から見て適正なものですか。
- 検査結果の記録や不良対応は適切に行っていますか。
- 検査員の教育指導を行っていますか。

## 購買管理・外注管理

購買管理とは、ものづくりに係る原材料や部品や工具などの資材を、必要な時期に必要な数量だけ、経済的かつ効率的に購入するための一連の活動のことです。外注管理とは、製品を生産するために必要な市販品ではない部品やユニットを業者から購入したり、加工・組立の中のある工程を業者に委託したりするような場合に、納期を遵守させ、高品質・低コストを維持しながら生産できるよう、外注業者に対して行う管理活動のことです。

購買管理と外注管理には、購買先の選定、価格の取決め、受入、検査、支払いなどの活動が含まれます。小規模事業者の場合、外注をすることは稀なことですが、もし外注を行う場合には購買管理と同じような管理を行います。



### 購買管理・外注管理の確認ポイント

- 生産計画に沿った購買を行っていますか。
- 市場調査を行い最も良い条件で購入を行っていますか。
- 価格、品質などを考慮して適切な資材納入者から購入を行っていますか。
- 資材の保管および整理は適切に行われていますか。
- 最大在庫、最小在庫\*を把握して在庫量のコントロールを適切に行っていますか。
- 生産計画と外注計画の調整がとれていますか。自社工場に余力があるのに外注に依存していませんか。
- 外注単価の決定は合理的に行われていますか。
- 外注先実態の把握及び指導は適正に行われていますか。
- 受入検査は厳格に行われていますか。

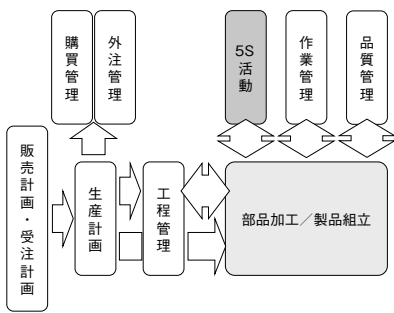
(\*) 最大在庫とは必要最大限の在庫量であり、最小在庫とは欠品が発生しないような必要最小限の在庫量のこと。

## 5S活動

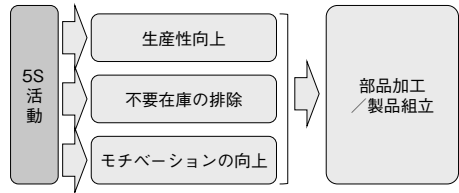
5 S活動とは、職場改善を行う際に用いられるスローガンで、「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」の5項目を指しています。

5 S活動を行うことで、製造現場では次のような効果が期待できます。

- ① 5 S活動により能率的な動線を作り出すことができ生産性が向上します。
- ② 工具や治具を所定の位置に置くことで、「探す」ムダな動作を排除でき生産性が向上します。
- ③ 「いるモノ」、「いないモノ」をハッキリと分け整理することで過剰な在庫を排除できます。
- ④ 5 S活動という職場共通の目的をもつことで、作業員のやる気やモチベーションが高まります。



5 S活動の位置づけ



5 S活動の役割

### 5 S活動の確認ポイント

- 管理者が5 S活動の真の意味を理解して積極的に5 S活動に取り組んでいますか。
- 5 S活動のリーダーは決まっていますか。
- 正社員以外のパートやアルバイトにも5 S活動の意義を伝えてありますか。
- 5 S活動にあたって、各々の役割分担が決まっていますか。
- 就業時間内に5 S活動を行っていますか。
- 5 S活動のミーティングを定期的に行っていますか。

## 5S活動チェックリスト

### 整 理

- unnecessaryな設備や工具を置いていませんか。
- 不良品や不要な製品の置き場があり現場で活用していますか。
- 不良品や仕掛品に管理札をつけて、誰が見てもすぐに分る状態にしていますか。
- 使用頻度が高い設備が破損していませんか。
- unnecessaryなモノを廃棄し必要なモノを残していますか。
- 避難経路、配電盤前、消火器付近、非常口の前に不要なモノを置いていませんか。

### 整 頓

- 工具を設備の上などに放置していませんか。
- 工具の所定の置き場に名札があり定められた置き場で管理をしていますか。
- よく使用する道具を使いやすい場所で保管していますか。
- 種類の異なる部品や製品を混在して保管していませんか。
- 機械の刃などの摩耗品と新品の置き場を分けていますか。
- 通路と設備を区画し区画線を引いて安全を確保していますか。
- 床や地面にそのまま製品を置かずパレットなどの上に置いていますか。
- 良品、不良品、仕掛品を分けて管理していますか。
- 保管物は直ぐに探せるよう整理して管理していますか。

### 清 掃

- 床にゴミが落ちていませんか。
- 床に水や油がこぼれていませんか。
- 機械が油や埃で汚れていたり、錆や原料のクズが付着していたりしていませんか。
- 機械の周りにネジや金具などの備品が落ちていませんか。
- 製品を乗せる容器や搬送台が原料カスや埃で汚れていませんか。
- 清掃用具が決められた場所にありますか。
- 不用品の廃棄分別が実施されていますか。
- 扉や窓の開け閉めルールがあり換気と汚れ防止を行っていますか。

### 清 潔

- 作業用手袋の交換ルールがありキレイな状態を維持していますか。
- 作業時の作業写真が明示され作業衣の着用が守られていますか。
- 作業現場のトイレはいつもきれいに保たれていますか。
- 工場内に虫が飛んでいたりクモが巣を張ったりしていませんか。
- 工場内の蛍光灯や電球が切れていませんか。
- 工場内の掲示物が剥がれていたり色褪せたりしていませんか。
- 清掃時間、場所、清掃当番のルールが決まられていますか。
- 工場内の清掃状態が写真などで掲示されていますか。
- 作業交代時、昼休憩時、仕事終了時に作業現場をキレイな状態に戻していますか。
- 工場の床や壁のヘコミ、塗装が剥がれている箇所は補修されていますか。

### 躰

- 気持ちの良い挨拶ができていますか。
- 全員で決めたルールは守られていますか。
- 現場のリーダーが自ら率先して5S活動を行っていますか。
- 5S活動を促すための掲示物が工場内に掲示されていますか。
- 5S活動チェックシートの記入者と確認者によるチェックが定期的実施されていますか。
- 朝礼やシフト交代時に5S活動の情報や現場の課題を共有できていますか。
- 工場内だけでなく社内敷地や周囲にゴミが落ちていませんか。

## ものづくり分野での先進ツールの活用

我が国の製造業の人手不足が深刻な課題となる中、IoT、ビッグデータ、AI、5Gなどに代表されるデジタル技術の利活用を積極的に進め、生産性を向上させることが期待されています。ものづくり現場においては、IoTへの関心の高まりとともに、安価なセンサーやモジュール、ツール、アプリケーションを組み合わせる活用し、コスト削減や付加価値創出に結び付けている事例も見られます。

一方で、多くの中小企業では、人材、資金、情報といった面で制約があり、自社の課題に対して、「何ができるか、どんな効果があるか分からない」「どのようなツールをどう活用したらいいのかがわからない」「投資の資金が確保できない」といった悩みをかかえています。

ものづくり企業の先進ツールの活用にあたり、以下の事業や施策が利用できます。

項目	ニーズ	主な事業、施策等
①先進ツール導入に向けた自社の現状分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営上・業務上の課題を整理し、ITの活用可能性を検討したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆IT戦略ナビ（中小機構） 「どのようにITを活用したら、ビジネスが成功するか？」を示した仮説ストーリーを「IT戦略マップ」として1枚の絵にまとめることができる。IT戦略実行時の意思統一ツール、社員のモチベーションアップツールとして活用することができる。</li> </ul>
②先進ツールについての情報取得	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoTで何ができるか、どんな効果があるか</li> <li>どんなツールをどんな企業に依頼すればよいか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆スマートSMEサポーター（中小企業庁） 認定を受けたITベンダーの情報を見ながら依頼先を選定することができる。</li> </ul>
③先進ツールの導入検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社課題の解決に、先進ツールが役立つのか知りたい</li> <li>実現方法、ツールの活用範囲の検討を相談したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ここからアプリ（中小機構） 生産性向上に役立つビジネスアプリや企業のIT導入事例等が検索できる。</li> <li>◆スマートものづくり応援隊 （各県産業振興課、工業振興課、商工会議所など） カイゼン、IoT・ロボット導入等に精通した中小企業支援人材を育成・派遣し、個別の中小企業の課題に応じた改善策や技術に関して、アドバイスを受けることができる。</li> </ul>
④先進ツール投資への資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoT等への投資を資金面で支援して欲しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（中小企業庁）</li> <li>◆新連携支援事業（中小企業庁）</li> <li>◆IT導入補助金（経済産業省）</li> <li>◆IoT活用促進資金（日本政策金融公庫）</li> </ul>

## 第13章

# 事業承継・廃業

---

---

経営者の高齢化が進む中、事業承継や廃業問題を抱える小規模事業者は増加しています。特に小規模事業者の場合は、事業が生業・家族経営が多いという特殊性から、ビジネスの視点に加え、経営者とその家族の生活面に配慮した支援が大切です。

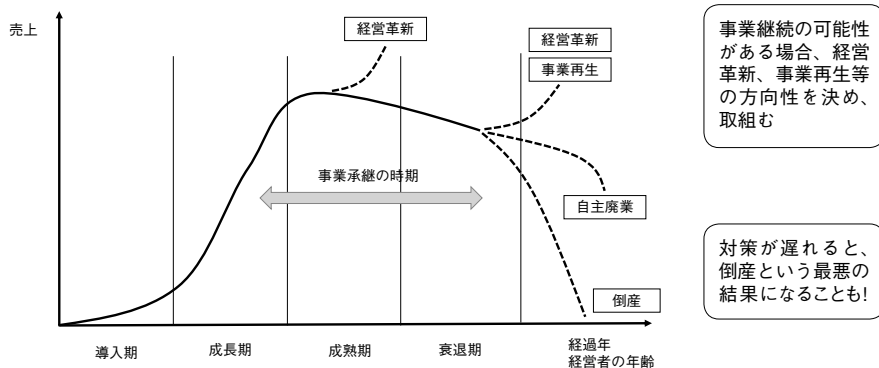
本章では、事業承継・廃業の意思決定、借入・保証債務の引継ぎ、法人と個人の廃業手続きなど、小規模事業者が、事業承継・廃業で必ず直面する項目をピックアップして解説します。

---

---

## 企業のライフサイクルと事業承継・廃業

人生と同様に企業にもライフサイクルがあります。小規模事業者の場合、事業が生業・家族経営が多いという特殊性から、ビジネスの視点に加え、経営者・家族の生活に配慮し、事業承継、廃業の方向性を早期に判断する必要があります。



### 事業継続（承継）・自主廃業の意思決定のポイント

#### （事業継続の可能性）

- 本業で利益が出ているか
- 将来性はあるか
- 企業体力はあるか
- 借入金の返済状況はどうか

#### （事業承継の可能性）

- 親族や従業員で後継者がいるか
- 事業を売却（M&A）することは可能か
- 他社には真似できない知的財産の蓄積はあるか？

#### （自主廃業の可能性）

- 経営者の年齢・健康状態に問題はないか
- 経営者の事業に対する意欲は衰えていないか
- 事業を引き継いでくれる取引先等はあるか
- 廃業した後の生活設計の準備はできているか

事業承継や廃業の意思決定をするための前提として、ビジネス分析をしっかりと行います。事業継続の可能性がある場合、後継者の有無によって事業承継を行うのか、事業譲渡（有償&無償）するのかを検討します。事業継続や事業承継の可能性が低い場合、自主廃業も選択肢の一つになります。経営者の事業意欲や年齢・健康状態・生活設計にも配慮し、最適な選択肢を探ります。いずれの選択肢を採る場合でも、方向性が決まったら、

計画を立て、できるだけ早く準備に取組むようにアドバイスをしましょう。

### 支援のポイント

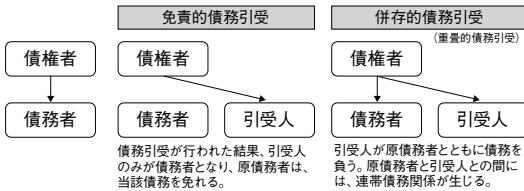
1. 企業ライフサイクルで支援先の立ち位置を確認する。
2. 事業の現状把握をしっかりと行う。
3. 事業継続・事業承継・自主廃業は、早期に判断を行い、計画を立てる。



## 借入・保証債務の承継

事業承継・廃業時に問題になるのは、借入金や保証債務などの引継ぎです。債務の引継ぎ方法、事業承継時の保証債務の取扱いについて、基本事項を確認し、金融機関との信頼関係を築きながら適切に手続きを進めましょう。

### 1. 債務の引継ぎ方（債務引受）



事業承継や廃業をする場合、債務を誰がどのように引き継ぐか問題になります。一般的に、債務引受という手続きが行われます。債務引受は、契約によって債務を、その同一性を維持したまま引受人に移転させることで、免責的債務

引受（民法第472条）と、併存的（重疊的）債務引受（民法第470条）の二種類があります。その効果の違いについて確認しておきましょう。

### 2. 事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策

事業承継における経営者交代時の保証債務の取り扱いについて、「経営者保証に関するガイドライン」及び「Q&A」では、以下のような方向性が示されています。また、事業承継時に経営者保証が後継者候補確保の障害となっていることを踏まえ、事業承継に焦点を当てた「特則」が公表されました。

事業承継時の債権者側に求められる対応	事業承継時の債務者および後継者の対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>■後継者との保証契約の締結について 前経営者が負担する保証債務について、後継者に当然に引き継がせるのではなく、必要な情報開示を得たうえで、保証契約の必要性等について改めて検討するとともに、その結果、保証契約を締結する場合には、適切な保証金額の設定に努めるとともに、保証契約の必要性等について主たる債務者及び後継者に対して丁寧かつ具体的に説明すること。</li> <li>■前経営者との保証契約の解除について 前経営者から保証契約の解除を求められた場合には、前経営者が引き続き実質的な経営権・支配権を有しているか否か、当該保証契約以外の手段による既存債権の保全の状況、法人の資産・収益力による借入返済能力等を勘案しつつ、保証契約の解除について適切に判断すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■主たる債務者及び後継者は、対象債権者からの情報開示の要請に対し適時適切に対応する。特に、経営者の交代により経営方針や事業計画等に変更が生じる場合には、その点についてより誠実かつ丁寧に、対象債権者に対して説明を行う。</li> <li>■主たる債務者が、後継者による個人保証を提供することなしに、対象債権者から新たに資金調達することを希望する場合には、主たる債務者及び後継者は次に掲げる経営状況であることが求められる。               <ol style="list-style-type: none"> <li>① 法人と経営者との関係の明確な区分・分離</li> <li>② 財務基礎の強化</li> <li>③ 財務状況の正確な把握、適時適切な情報開示等による経営の透明性確保</li> </ol> </li> </ul>

出典：「経営者保証に関するガイドライン」「同Q&A」（経営保証に関するガイドライン研究会）を参考に作成  
（金融庁 <http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131209-1.html>）

【特則のポイント】	<ol style="list-style-type: none"> <li>①前経営者、後継者の双方からの二重徴求の原則禁止</li> <li>②後継者との保証契約は、事業承継の阻害要因となり得ることを考慮し、柔軟に判断</li> <li>③前経営者との保証契約の適切な見直し</li> <li>④金融機関における内部規定等の整備や職員への周知徹底による債務者への具体的な説明の必要性</li> <li>⑤事業承継を控える事業者におけるガイドライン要件の充足に向けた主体的な取組みの必要性</li> </ol>
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 支援のポイント

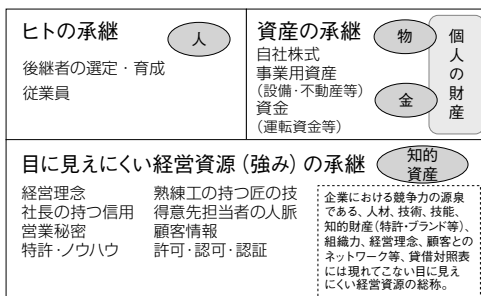
1. 債務引受や経営者保証に関するガイドラインなどの情報を提供する。
2. 後継者の経営方針や事業計画立案の支援をする。
3. 金融機関との信頼関係を築くために、積極的に情報開示を行う。

## 事業承継とその進め方

経営者の高齢化が進行する中、後継者の確保が困難になっています。事業承継対策をしていなかったために、相続争いなどにより、会社の業績が悪化するケースもあります。事業承継対策への意識づけと、計画立案・支援が重要です。

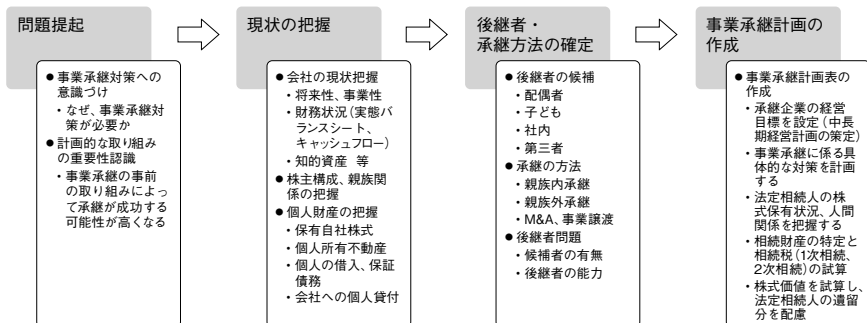
### 1. 事業承継とは

事業承継は、現経営者から後継者へ事業をスムーズにバトンタッチをすることです。事業承継後も、経営を安定させるためには、これまで企業が培ってきた経営資源（人・物・金・知的資産）を上手く承継することが重要です。



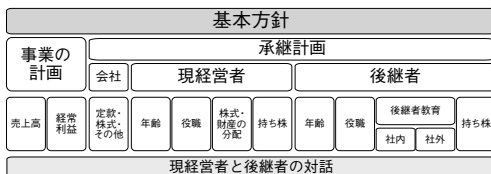
〔中小企業経営者のための事業承継対策(令和2年度版)〕〔中小機構〕より引用

### 2. 事業承継支援の進め方



### 3. 事業承継計画

事業承継計画は、中長期経営計画に、事業承継の時期、具体的な対策を盛り込んだものです(項目は、右図参照)。



#### 支援のポイント

1. 事業承継対策への意識づけと、早い時期から取り組みを行う。
2. 承継する経営資源（人・物・金・知的資産等）を十分に把握する。
3. 経営計画に承継計画をリンクさせた事業承継計画を立案し、実行する。

## 事業承継の方法と事業承継税制の概要

事業承継には、親族内承継、親族外承継（従業員等）、親族外承継（第三者等）の3つの方法があります。それぞれの特徴を踏まえながら事業承継を進めましょう。

### 1. 事業承継の種類とメリット・デメリット

	親族内承継	親族外承継（従業員等）	親族外承継（第三者）、M & A
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>①他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすい。</li> <li>②後継者を早期に決定し、後継者教育等のための長期の準備期間を確保することが可能。</li> <li>③相続等により財産や株式を後継者に移転できるため、他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①親族内で後継者に適任者がいない場合でも、会社の内外から広く候補者を求めることができる。</li> <li>②特に社内で長期間勤務している従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①経営者一族が、株式売却により、株式を現金化し、企業経営リスクから解放される。</li> <li>②後継者不在でも、広く候補者を外部に求めることができ、企業が存続し、雇用が確保される可能性が残る。</li> <li>③流動性の乏しい自社株式を現金等の財産にすることができ、納税資金の確保が可能になる。</li> <li>④一部の事業だけを譲渡する事業譲渡で多様な交渉が可能となる。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>①親族内に、経営の資質と意欲を併せ持つ後継者候補がいるとは限らない。</li> <li>②相続人が複数の場合、後継者の決定・経営権の集中が困難。（後継者以外（特に社外）の相続人への公平な財産分配についての配慮が必要）</li> <li>③株価が高額で、経営者の保有する主だった資産が株式だった場合、法定相続人の遺留分の侵害が問題となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①親族内承継の場合以上に、後継候補者が経営への強い意志を有していることが重要となるが、適任者がいない場合がある。</li> <li>②後継候補者に株式取得等の資金力が無い場合が多い。</li> <li>③個人債務保証の引き継ぎ等の問題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①希望の条件を満たす買手が見つけるのが困難な可能性がある。</li> <li>②新しい経営体制で、多くの従業員が退職するケースが少なくない。</li> <li>③企業業績が、経営者の資質に依存する場合、取引先が離れてしまう可能性がある。</li> </ul>

### 2. 事業承継の進め方

親族内承継	親族外承継（従業員等）	親族外承継（第三者）、M & A
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 関係者の理解                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①事業承継計画の公表</li> <li>②後継者への権限委譲</li> <li>③新経営体制の整備</li> </ul> </li> <li>2. 後継者教育                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①社内での教育</li> <li>②社外での教育・セミナー</li> </ul> </li> <li>3. 株式・財産の分配                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①株式保有状況の把握</li> <li>②財産分配方針の決定</li> <li>③生前贈与の検討</li> <li>④遺言の活用</li> <li>⑤会社法の活用</li> <li>⑥経営承継円滑化法の活用等の検討</li> <li>⑦事業承継に係る資金調達等の検討</li> </ul> </li> <li>4. 個人保証・担保処理                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①関係者との早期の調整</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 関係者の理解                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①後継者候補の経営陣への登用の検討</li> <li>②事業承継計画の公表</li> <li>③現経営者親族の理解</li> <li>④新経営体制の検討</li> </ul> </li> <li>2. 後継者教育                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①社内での教育</li> <li>②社外での教育・セミナー</li> </ul> </li> <li>3. 株式・財産の分配                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①後継者へ経営権集中</li> <li>②会社法の活用</li> <li>③資金調達等の検討株式買取り資金、MBO</li> <li>④経営承継円滑化法の活用等の検討</li> </ul> </li> <li>4. 個人保証・担保処理                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①関係者との早期の調整</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. マッチングの検討                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①承継方法の検討（外部からの招聘、M&amp;A）</li> </ul> </li> <li>2. 株式譲渡、事業譲渡等（M&amp;A）                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①M&amp;Aに対する理解</li> <li>②M&amp;A手法の検討</li> <li>③仲介機関への相談</li> </ul> </li> <li>3. 会社売却価格の算定                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①自社株式売却価格の算定</li> <li>②企業価値改善策の検討（会社の魅力の「磨きあげ」）</li> </ul> </li> </ol> <p>●令和2年3月に策定された「中小M&amp;Aガイドライン」等の情報提供を行うこと。</p>

※「中小企業経営者のための事業承継対策（令和2年度版）」（中小機構）を参考に作成

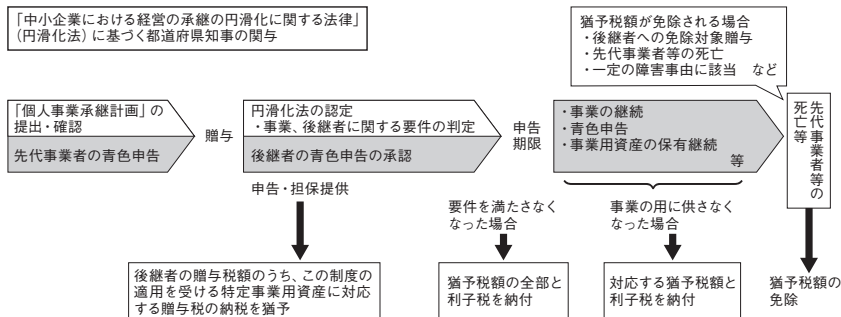
### 3. 事業承継税制の特例措置の概要

法人版事業承継税制	個人版事業承継税制
<p>後継者である受贈者・相続人等が、円滑化法の認定を受けている非上場会社の株式等を贈与又は相続等により取得した場合において、その非上場株式等に係る贈与税・相続税について、一定の要件のもと、その納税を猶予し、後継者の死亡等により、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度。</p> <p>平成30年度税制改正では、これまでの措置に加え、10年間の措置として、納税猶予の対象となる非上場株式等の制限（総株式数の3分の2までの撤廃や、納税猶予割合の引上げ（80%から100%）等）がされた特例措置が創設された。</p>	<p>青色申告（正規の簿記の原則によるものに限る。）に係る事業（不動産貸付事業等を除く。）を行っていた事業者の後継者として円滑化法の認定を受けた者が、個人の事業用資産を贈与又は相続等により取得した場合において、その事業用資産に係る贈与税・相続税について、一定の要件のもと、その納税を猶予し、後継者の死亡等により、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度。</p>

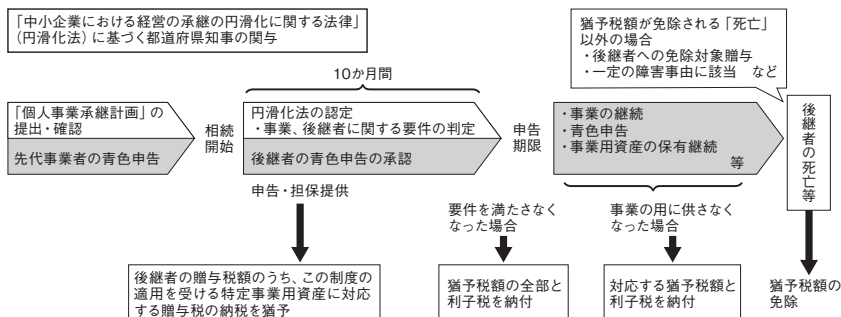
## 4. 事業承継税制の手続きの流れ

### 【個人版事業承継税制】

#### ●個人の事業用資産についての贈与税の納税猶予及び免除



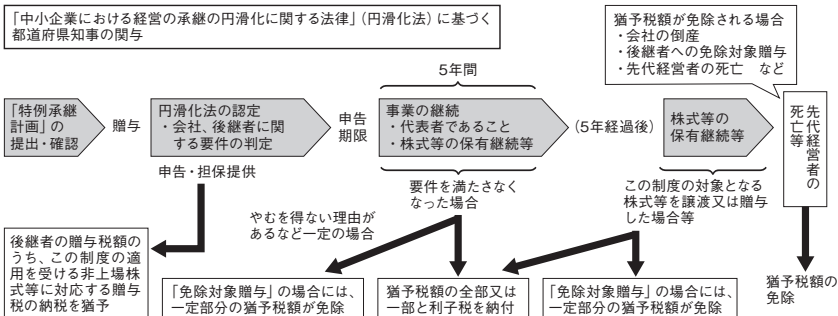
#### ●個人の事業用資産についての相続税の納税猶予及び免除



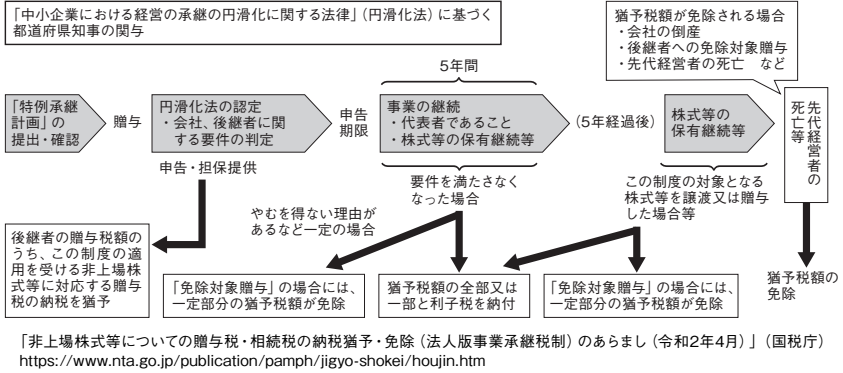
「個人の事業用資産についての贈与税・相続税の納税猶予・免除（個人版事業承継税制）のあらし（令和2年4月）」（国税庁）  
<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/jigy-shokei/kojin.htm>

### 【法人版事業承継税制】

#### ●非上場株式等についての贈与税の納税猶予及び免除



## ●非上場株式等についての相続税の納税猶予及び免除



## ●特例措置と一般措置の比較

法人版事業承継税制には、「一般措置」と「特例措置」の2つの制度があり、特例措置については、事前の計画策定等や適用期限が設けられているが、納税猶予の対象となる非上場株式等の制限(総株式数の最大3分の2まで)の撤廃や納税猶予割合の引上げ(80%から100%)がされているなどの違いがある。

	特例措置	一般措置
事前の計画策定等	5年以内の特例承継計画の提出 〔平成30年4月1日から令和5年3月31日まで〕	不要
適用期限	10年以内の贈与・相続等 〔平成30年1月1日から令和9年12月31日まで〕	なし
対象株数	全株式	総株式数の最大3分の2まで
納税猶予割合	100%	贈与：100% 相続：80%
承継パターン	複数の株主から最大3人の後継者	複数の株主から1人の後継者
雇用確保要件	弾力化	承継後5年間平均8割の雇用維持が必要
事業の継続が困難な事由が生じた場合の免除	あり	なし
相続時精算課税の適用	60歳以上の者から 20歳以上の者への贈与	60歳以上の者から20歳以上の 推定相続人(直系卑属)・孫への贈与

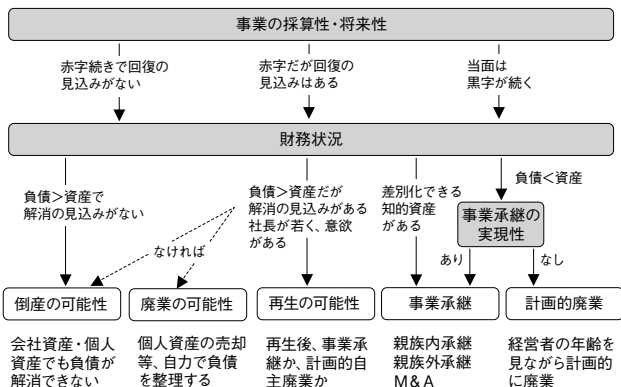
## 支援のポイント

1. 後継者の有無、売却の可能性等、会社の状況にあった承継方法を選択する。
2. 選択した事業承継方法ごとに、進め方のポイントが異なるので注意する。
3. 後継者への株式の贈与・相続の方法として、事業承継税制の活用を検討する。

## 法人の廃業の進め方と手続き

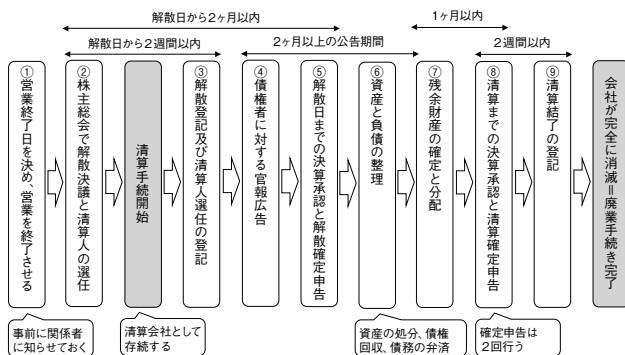
「廃業」は、マイナスのイメージで捉えがちです。経営者が第二の人生を安心して過ごすための「廃業」は、戦略的撤退といえます。「会社をどう終わらせるか＝出口戦略」は、経営者にとって最も重要な経営判断事項の1つです。

### 1. 出口戦略の意思決定の基本的な流れ



廃業の意思決定の支援のポイント
<input type="checkbox"/> 事業の採算性・将来性、財務（資産・負債）状況、事業承継の実現可能性の3つが主な判断基準
<input type="checkbox"/> 判断を先延ばしすると、「倒産＝破産」という最悪の事態になる
<input type="checkbox"/> 計画的「廃業」は、経営者の第二の人生のために必要なものである
<input type="checkbox"/> 「廃業」に負い目を感じる経営者が多いので、数字で示す等、論理的に説明すると同時に、精神面のサポートも行う

### 2. 廃業手続きの流れ（株式会社の場合）



廃業手続きを円滑に進めるポイント
<input type="checkbox"/> 取引先への買掛金や従業員の退職金等の支払いができるうちに廃業の決断をする
<input type="checkbox"/> 利害関係人に対して、適宜、情報を開示するなど誠実に対応する
<input type="checkbox"/> 仕入先・販売先などの取引先には謝罪ではなく、感謝の意を伝える
<input type="checkbox"/> 従業員の退職後のサポートもしっかり行う
<input type="checkbox"/> 金融機関に対する借入金が残る場合、返済計画を説明できるように準備する
<input type="checkbox"/> 手続きは専門家に任せる

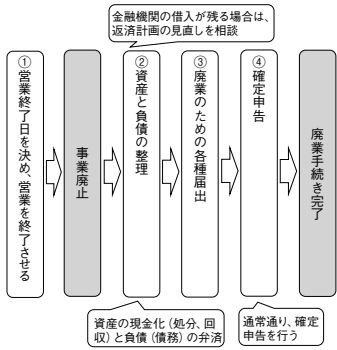
#### 支援のポイント

1. 意思決定の先延ばしは、最悪の事態を招く。廃業は、戦略的撤退と捉える。
2. 廃業手続きは、利害関係人との調整、情報開示と誠実な対応が重要。
3. 部分的な事業の承継・引継ぎの余地についても模索する。

# 個人の廃業の進め方と手続き

法人と比較し、個人の廃業手続きは比較的容易です。反面、事業からの収入が生活に直結していたり、事業用の資産と生活用の資産が混在したりしている場合がほとんどです。廃業後の生活設計の立案が、個人の廃業を進めるうえで重要です。

## 1. 個人事業主の廃業の流れと届出



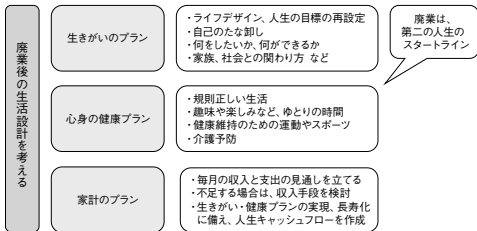
区分	届出書類	届出先	時期
税務	個人事業の開業・廃業等届出書	税務署	事業廃止から1ヶ月以内
	所得税の青色申告の取りやめ届出書		翌年3月15日まで
	消費税事業廃止届出書		事業廃止後すみやかに
	給与支払事業所等の開設・移転・廃止届出書		事業廃止から1ヶ月以内
雇用保険	雇用保険適用事業所廃止届	ハローワーク	事業を廃止した日の翌日から10日以内
	雇用保険被保険者資格喪失届		廃止届提出時以降
	雇用保険被保険者離職証明書		
社会保険	適用事業所全廃届	年金事務所	事業廃止した日の翌日から5日以内
	健康保険・厚生年金保険被保険者喪失届		
労働保険	労働保険確定保険料申告書	労働基準監督署	事業を廃止した日の翌日から50日以内
	労働保険料選付請求書		
許認可	廃業の届出	所轄行政機関	許認可ごとに異なる
その他	所属団体などの退会届	加入団体	廃業後すみやかに

出典 「廃業・事業承継のしかた辞典」(西東社)を参考に作成

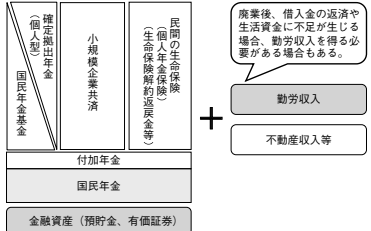
## 2. 廃業後の生活設計

廃業支援では、経営者・個人事業主の老後の生活設計支援が重要です。廃業の決断ができない理由として、事業を辞めることによって、収入がなくなることに対する不安や、生きがいが見つけれないといった、廃業後の生活に対する不安が考えられます。廃業後の生活設計の立案が、円滑に廃業を進めるうえで重要です。

### ●廃業後の生活設計の考え方



### ●個人事業主の老後の資金



### 支援のポイント

1. 廃業の意思決定の流れは、法人の場合と基本的に変わらない。
2. 個人事業の廃業は、いつでも行える。その反面、決断が遅れがちになる。
3. 廃業後の生活設計支援を行い、安心して第二の人生に移行できるようにする。

## 事業承継支援に関する相談先

事業承継支援に関する様々な相談先があります。専門知識が必要となることも多いため、課題に応じて専門家・支援機関を活用することを検討しましょう。

### ① 商工会議所・商工会

- ・事業承継全般に関する助言、専門家の紹介、情報の提供
- ・経営者、後継者育成等に関するセミナーの実施等

### ② 事業承継ネットワーク事務局

- ・事業承継診断による課題の洗い出しや、承継計画策定のための専門家派遣等
- ・経営者保証に関するガイドラインの充足状況の確認等

### ③ 事業引継ぎ支援センター

- ・第三者承継（M&A）等に関する情報の提供、助言等
- ・引継ぎ先企業の紹介から成約に至るまでのバックアップ等

### ④ よろず支援拠点

- ・売上拡大、経営改善など、経営上のあらゆる相談への助言等

### ⑤ 弁護士

- ・後継者に経営権を集中しつつ、他の相続人の遺留分にも配慮した事業承継対策
- ・生前贈与や遺言、任意後見制度を活用した相続紛争防止
- ・議決権制限株式や相続人に対する売渡請求など、会社法の各種制度の利用等

### ⑥ 税理士

- ・現時点で相続が発生した場合の相続税額の試算
- ・納税資金を確保するための自己株式の取得（金庫株）
- ・暦年課税制度や相続時精算課税制度を利用した計画的な生前贈与等

### ⑦ 公認会計士

- ・M&Aにおける財務デューデリジェンス
- ・既存株主からの株式買取り価格の算定

### ⑧ 中小企業診断士

- ・「会社の魅力」の磨き上げのための助言等
- ・後継者教育に関する助言、経営計画の策定支援等

### ⑨ 司法書士

- ・役員変更、種類株式、組織再編等の会社法に関する手続、定款・株主名簿の整備、機関設計の提案、及びそれらに関連する会社登記
- ・事業承継に伴う生前贈与、遺言、信託、相続手続、及びそれらに関連する不動産登記
- ・経営者の判断能力の低下に備えた成年後見制度の提案、戸籍等による相続人調査

### ⑩ 行政書士

- ・許認可の承継など、事業承継に必要な行政手続支援等

### ⑪ 金融機関等

- ・株式買取りや納税資金調達のための融資
- ・M&AやMBO、ファンドの活用、遺言信託に関する助言等

### ⑫ 中小企業基盤整備機構

- ・事業承継支援に取り組む支援機関の支援の仕組み構築のアドバイス
- ・事業承継フォーラム開催や事例集活用等による制度普及、啓発
- ・中小企業大学校における後継者教育等の各種研修プログラムの実施
- ・中小企業成長支援ファンドを活用した事業承継支援



## 第14章

# 事業継続力強化

---

---

企業の事業活動はさまざまなリスクに取り囲まれています。経営基盤が脆弱な小規模事業者こそ、緊急事態に対応して事業を継続していくための備えが必要です。

本章では、中小規模の事業者にとっても取り組みやすい事業継続力強化計画を中心に、自然災害や感染症流行などのリスクに備えるための計画の策定と運用について紹介します。

---

---

## 事業継続力強化の必要性

企業は、自然災害や感染症など、事業継続の脅威となるリスクに常に取り巻かれています。リスクに備え、事業を継続していくうえでは、可能な限り事前に対策を講じておくことが非常に大切です。

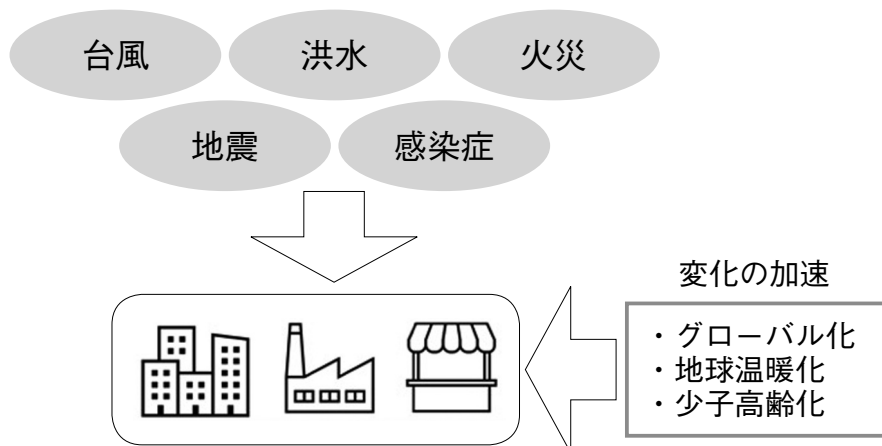
### 1. 環境変化と高まるリスク

事業継続に対するリスクとしては、まず自然災害が挙げられます。東日本大震災をはじめ、熊本地震、北海道胆振東部地震など大規模な地震によって甚大な被害が生じており、近い将来には南海トラフ地震や首都直下地震の発生も予想されています。また、平成30年の西日本豪雨や令和元年の台風15号・19号、令和2年7月豪雨なども大きな被害をもたらしました。今後も異常気象によって、大規模な風水害が相次ぐのではないかと懸念されます。

感染症のリスクも大きな脅威です。新型コロナウイルス感染症の大流行によって、多くの企業が深刻な業績不振に陥りました。

さらに、近年のグローバル化、地球の温暖化、少子高齢化、情報技術の進展など、大きく激しい事業環境の変化がリスクの多様化と被害の甚大化につながっています。

経営環境の変化が加速する中で、自然災害や感染症などによる事業継続のリスクも増えています。



## 2. 事前対策の重要性

リスクに備え、事業を継続していくうえでは、可能な限り事前に対策を講じておくことが非常に重要です。

もし、自然災害や新型コロナウイルスの流行などのリスクに対して、ヒト・モノ・カネ・情報といった大切な経営資源を守る対策を何もしていなかったとしたら、人材や原材料の確保に支障をきたしたり、資金繰りに行き詰まったり、仕事をするのに必要なデータを失ったりして、事業を継続することができなくなり、最悪の場合、倒産・廃業に追い込まれてしまうかもしれません。特にもともと経営資源に乏しい小規模事業者にとっては、リスクの顕在化が直ちに経営危機につながりかねません。

しかし、日頃から一人で何役かをこなせるように従業員を訓練していたり、原材料の調達先を複数に分散していたり、非常時の融資について金融機関と相談していたり、バックアップデータを確保していたりすれば、緊急事態を乗り越えて、事業を継続していくことが可能となります。

### 支援のポイント

自然災害、感染症などのリスクに備えた計画の必要性と、特に事前に対策を講じておくことの重要性について、理解を促す。

## 事業継続力強化計画

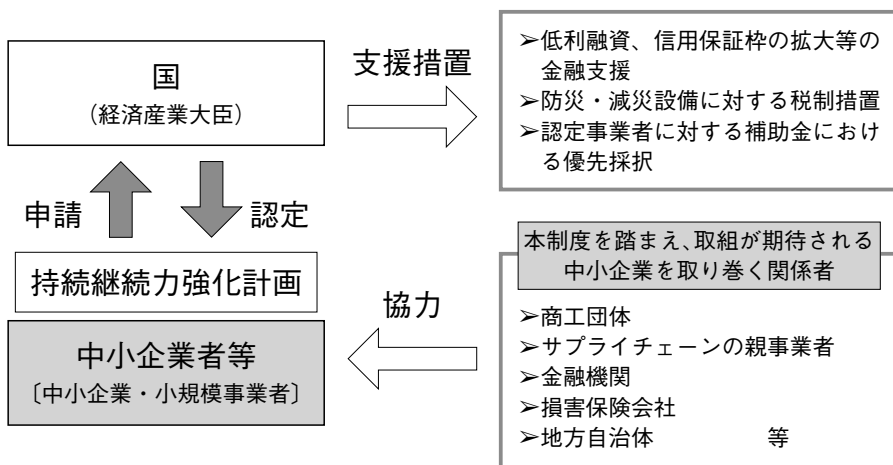
中小企業における自然災害などに対する事前対策を促進するため、防災・減災に取り組む中小企業がその取り組みを「事業継続力強化計画」としてとりまとめ、国が認定する制度が設けられています。

### 1. 事業継続力強化計画とは

事業継続力強化計画は、自然災害や感染症などによる事業活動への影響を軽減することを目指し、事業活動の継続に向けた取り組みを計画するものです。計画には、災害時における従業員の避難・被害状況の把握、社内体制の設定などの初動対策に加え、人員、設備、資金繰り、情報保全などで必要な対策の検討、従業員への訓練や計画の見直し等の実効性の確保などを記載します。中小企業が自社にとっての災害などのリスクを認識し、防災・減災対策を行うための第一歩の計画といえます。

### 2. 事業継続力強化計画の認定制度

事業継続力強化計画を作成、申請し、経済産業大臣より認定された事業者は、防災・減災設備に対する税制優遇、低利融資、補助金の優先採択等を受けることができます。



出典：中小企業庁「事業継続力強化計画策定の手引き」

## 事業継続力強化計画策定のメリット

事業継続力強化計画は、防災・減災対策に的を絞った簡易な内容で構成されます。小規模事業者にとっても取り組みやすく、実効性の高い計画といえます。

### 1. 事業継続力強化計画の特長

企業経営に危機的な緊急事態をもたらすリスクに備えるための計画としては、事業継続計画（BCP）が知られています。しかし、「策定するのが難しい」、「策定に必要な人材がない」、「なかなか実践的に使える計画にならない」などの理由から、中小企業にはあまりBCPが普及していません。

事業継続力強化計画は、このような状況を背景として考案されました。防災・減災対策に焦点を定めた簡易かつ実践的な内容で、小規模事業者にとっても取り組みやすい計画です。

### 2. 事業継続力強化計画の効果

事業継続力強化計画の策定は災害等の発生時の被害を減少させるのみでなく、平時においても、計画の策定や見直し作業を通じて、以下のような経営の「棚卸と改善の効果」が生じ、企業体質が向上します。

重要業務の  
見直し機会

会社内外の  
経営資源の把握

設備配置・  
機能の改善

また、リスクに備える計画を策定していることで、顧客・取引先や金融機関などからの評価・信用の向上が期待できます。加えて、制度融資の優遇、防災・減災設備に対する税制措置、補助金の加点等の公的支援を受けることができます。

#### 支援のポイント

1. 小規模事業者にとっても取り組みやすい計画であることを訴求する。
2. 平時における事業継続力強化計画の効果も強調する。

## 事業継続力強化計画の策定

事業継続力強化計画の内容は防災・減災に焦点が絞られており、小規模企業でも手順を追って策定しやすい構成になっています。

事業継続力強化計画の策定手順は、大きく5つのステップに分けられます。



出典：中小企業庁「事業継続力強化計画策定の手引き」

第1ステップでは、事業継続力強化の目的を検討します。何のためにこの取り組みを行うのかを明らかにすることは非常に大切です。

第2ステップは、リスクの確認・認識です。ハザードマップなどを活用しながら、自社の脅威となるリスクがヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源にどのようなダメージを及ぼすか、自社にどのような影響が生じるかを想定します。

第3ステップでは、リスクが顕在化した際の初動対応を検討します。人命の安全確保、非常時の緊急体制の構築、被害状況の把握と被害情報の共有などについて、具体的な取り組みが求められます。

第4ステップでは、経営資源を守るための対策を検討します。人員体制の整備や、必要な設備等の導入、資金調達手段の確保、重要情報の保護などについて、事前に講じておくべき対策、準備しておくべきことを考えます。

第5ステップは、平時の推進体制です。教育・訓練と計画の見直しについて検討します。訓練などを通じた継続的な見直し、改善が非常に大切です。

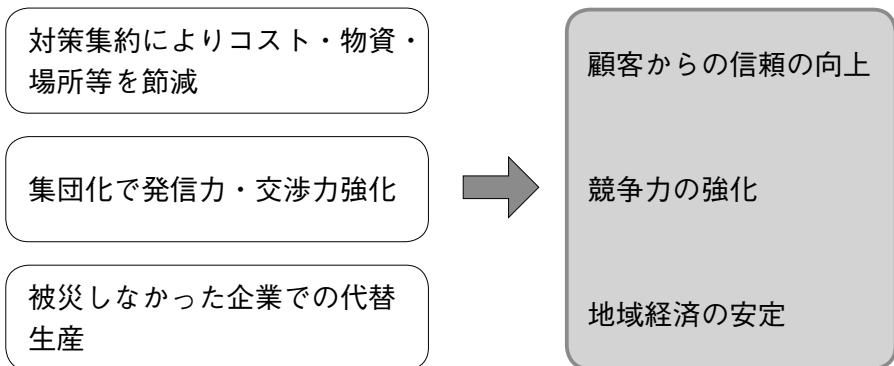
## 企業間連携の重要性

大規模な自然災害や感染症の大流行といった緊急事態にあたって、経営資源に余裕のない小規模企業が1社だけで十分に有効な対策を講じることは困難です。しかし、他の企業と連携することで、不足する資源の融通や、被災企業を肩代わりしての代替生産、迅速で正確な情報の受発信など、単独では対応できない部分についてお互いに助け合うことができ、事業継続の可能性が大きく高まります。

### 1. 連携のメリット

事業継続力強化計画には、個々の企業が自社について策定する単独型に加えて、複数の企業が協力してリスクに備える連携型の枠組みも用意されています。

連携型の事業継続力強化計画の策定には、単独型の場合に加えて、対策集約によるコスト節減、集団化による発信力・交渉力強化、被災しなかった企業による代替生産などのメリットが見込まれます。これらを通じて、顧客からの信頼が向上し、競争力が強化され、ひいては地域経済の安定にもつながります。

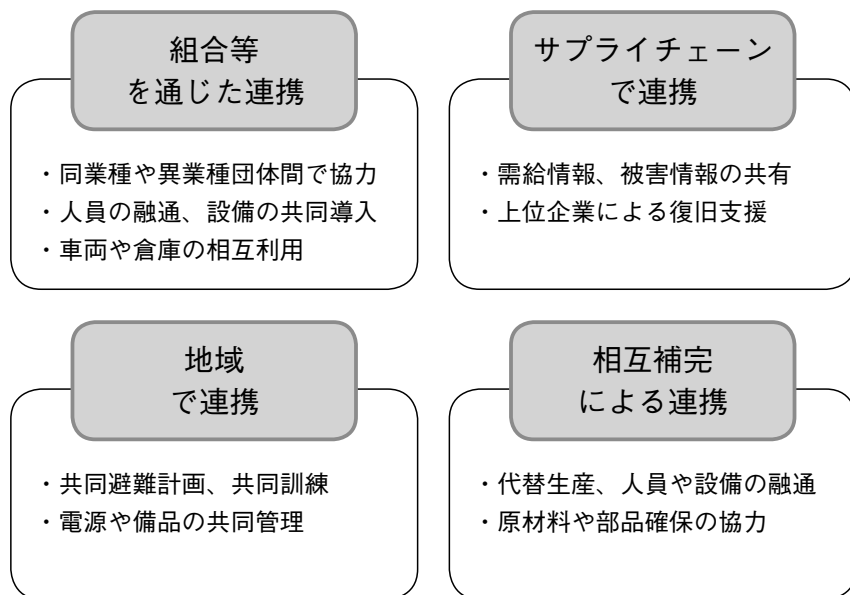


また、連携計画の策定を通じて複数企業間の協力関係が構築されることによって、平時においても、お互いの不得意分野の補完、共同生産や共同受注、共同での販路開拓など、業績の拡大に向けた挑戦に共同で取り組むことができるようになります。

さらに、共同でのリスク対策実施によって、各社での過大な投資による資源の固定化が回避されることで、経営の自由度が高まり、環境変化にも柔軟に対応することが可能となり、将来の競争力強化を目指すことができます。

## 2. 連携の種類

事業者間の連携の態様には、以下のような類型があります。



これらの類型は固定的なものではなく、また、ある企業がタイプの違う複数の連携体に参加するという考えられます。自社にとって効果的な相手を見出して連携することが肝要です。

### 支援のポイント

1. 連携により事業継続力が大きく高まることを強調する。
2. 非常時のみでなく平時における連携のメリットについても訴求する。
3. 適切な相手先事業者・団体等を見出して、効果的な連携体を組成すべき。



**付 録**

**使える情報集**

## 支援に役立つwebサイト情報

### ■ e-Stat（統計で見る日本）（独立行政法人統計センター）

日本の統計が閲覧できる政府統計ポータルサイト

<https://www.e-stat.go.jp/gis>

### ■ RESAS（経済産業省・内閣官房）

産業構造・人口動態といったビッグデータを集約・可視化するシステム

<https://resas.go.jp/>

### ■ V-RESAS（内閣府・内閣官房）

新型コロナウイルス感染症による地域経済に与える影響を確認するサイト

<https://v-resas.go.jp/>

### ■ JSTAT MAP

統計地図作成や地域分析ができる地理情報システム

<https://jstatmap.e-stat.go.jp/jstatmap/main/base.html>

### ■ 中小企業景況調査（独立行政法人中小企業基盤整備機構）

業況判断・売上高・経常利益といったDI値を四半期毎に産業別・地域別に算出する調査

[https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/survey/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/survey/index.html)

### ■ ローカルベンチマーク（経済産業省）

「財務情報」と「非財務情報」から企業の経営状態を把握するツール

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)

### ■ 経営デザインシート（内閣府 知的財産戦略推進事務局）

経営をデザインするツール（経営デザインシート）や活用例等を紹介するサイト

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/)

**■ JETRO（独立行政法人日本貿易機構）**

世界各国のビジネス情報を確認できるサイト

<https://www.jetro.go.jp/>

**■ 世界の見本市・展示会J-messe（独立行政法人日本貿易機構）**

国内外で開催される展示会情報を検索できるサイト

<https://www.jetro.go.jp/j-messe/>

**■ リサーチ・ナビ（国立国会図書館）**

図書館資料・ウェブサイト・各種データベースといった情報源を紹介しているサイト

<https://rnavi.ndl.go.jp/rnavi/>

**■ 日経テレコン（株式会社日本経済新聞社）**

新聞・雑誌、企業情報、業界レポートといった情報源を検索・収集できるサービス（有料）

<https://telecom.nikkei.co.jp/>

**■ 特許情報プラットフォームJ-PlatPat  
（独立行政法人工業所有権情報・研修館）**

特許や商標といった産業財産権情報を検索できるサイト

<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>

**■ 特許出願技術動向調査（特許庁）**

今後の進展が予想される技術テーマを選定した技術動向調査

<https://www.jpo.go.jp/resources/report/gidou-houkoku/tokkyo/index.html>

**■ ロボット活用ナビ（一般社団法人日本ロボット工業会）**

基礎知識・活用事例といったロボット関連の情報を掲載したサイト

<https://robo-navi.com/>

■ **情報セキュリティ対策支援サイト（独立行政法人情報処理推進機構）**

企業内の情報セキュリティの対策水準の向上に関する情報を確認できるサイト

<https://security-shien.ipa.go.jp/>

■ **表示対策（消費者庁）**

景品表示法といった商品・サービスの表示に関する情報を確認できるサイト

<https://www.caa.go.jp/policies/policy/representation/>

■ **タックスアンサー（国税庁）**

よくある税の質問に対する一般的な回答を検索できるサイト

<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/index2.htm>

■ **働き方・休み方改善ポータルサイト（厚生労働省）**

働き方・休み方改善のため自己診断や情報検索ができるサイト

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/>

■ **職業能力評価基準（厚生労働省）**

必要となる「知識」「技術・技能」「職務遂行能力」を整理した職業能力の評価基準

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/jinzaikaihatsu/ability\\_skill/syokunou/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/index.html)

■ **事業内職業能力開発計画作成の手引き（厚生労働省）**

職業能力の開発・向上のために事業主が作成する計画の作成方法を示した手引書

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/jinzaikaihatsu/jigyounaikaihatukeikaku\\_2.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/jigyounaikaihatukeikaku_2.html)

■ J-SHIS 地震ハザードステーション

(国立研究開発法人防災科学技術研究所)

日本全国の「地震ハザードの共有情報基盤」サービス

<https://www.j-shis.bosai.go.jp/>

## 支援ツールMAP

中小機構が中小企業支援者様向けに作成したガイドブックやマニュアルを中心に紹介しています。

各項目をクリックすると中小機構HPにて詳細を確認することができます

	支援機関向けガイドブック・マニュアル	支援ナビ (支援プロセス、支援手法、 支援ノウハウ等)	支援ツール (実践的な業務ツール)
支援機関人材育成	小規模事業者支援ハンドブック 小規模事業者支援のための業務必携 支援機関内OJTによる支援能力向上マニュアル 平成22年度 変わる中小企業、変わるか支援人材		
診断基礎ツール		初期診断の進め方	経営問診表 予備調査表・支援計画書
創業	創業サポートブック	創業支援 創業後のフォロー支援	ビジネスモデル診断シート 創業支援チェックリスト
売上拡大		売上拡大支援 メーカー編	
新商品開発・販売	デザイン支援ツール 地域加工食品の開発・販路支援 地域資源を活用した売れる商品づくりサポートブック	新商品の販路開拓実行支援	商品企画チェックリスト 販路分析シート
経営力・生産向上	ビジネス用アプリ導入支援サポートブック 小規模事業者の事業計画づくりサポートブック 小規模事業者のIT利用活用サポートブック 小規模事業者の人手不足対応サポートブック	経営・業務改善活動の実行支援 5S活動支援 顧客満足(CS)活動支援	ベンチマーキング バランススコアカード 実行計画表 CS診断チェックリスト
経営改善・再生	【基礎編】経営改善・事業再生研修(テキスト・動画) 【実践力向上編】経営改善・事業再生研修(テキスト)		
事業承継・知的財産	事業価値を高める経営レポート作成マニュアル改訂版 (知的資産経営報告書) 中小企業経営者のための事業承継対策 事業承継支援マニュアル	事業承継計画書の作成支援 知的資産経営報告書の作成支援	

小規模事業者支援のための業務必携(改訂版)

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

発行：平成 28 年 3 月

改訂：平成 31 年 3 月

改訂：令和 3 年 3 月

(内容について)

人材支援部 人材支援業務課

TEL：03-5470-1642

(資料送付について)

経営支援部 連携支援課

TEL：03-5470-1581