

記載事例  
【4年計画】

様式第1

経営革新計画に係る承認申請書

申請日を記載

令和 年 月 日

広島県知事様

- ・株式会社、有限会社は  
法人登記上の住所を記載
- ・個人事業主は、住民票の住所を記載

郵便番号 730-8511  
住所 広島市中区基町10番52号  
名称 株式会社 ○○○○  
代表者の氏名 ○○○○  
電話 082-513-3370  
E-mail syokeiei@pref.hiroshima.lg.jp

代表者の氏名を記載

中小企業等経営強化法第14条第1項の規定に基づき、別紙の計画について承認を受けた  
ので申請します。

経営革新計画

産業分類の中分類を記載

役員は含めない

(別表1)

申請者名	企業概要		
株式会社〇〇〇〇	資本金 50,000 千円 設立年月日 昭和 23 年 12 月 23 日 担当者職氏名 総務部 □□□□ 承認書の送付先の住所	従業員数 110 人 業種 金属製品製造業 電話番号 082-513-3370	
経営革新の内容を簡潔にまとめたテーマを記載	「新たな取り組みに至った経緯」、「取り組み内容及び特徴」、「期待する効果」、「経営上の目標」等、計画のポイントを記載		
新事業活動の類型	経営革新の目標		
計画の対象となる類型全てに○をつける。 1. 新商品の開発又は生産 2. 新役務の開発又は提供 3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入 4. 役務の新たな提供の方式の導入 5. 技術に関する研究開発及びその成果の利用 6. その他の新たな事業活動	テーマ：I o Tを活用した生産活動最適化及び生産性の向上 当社の生産ラインでは、これまで多くの改善を行ってきたが、今後もさらなる品質向上と生産性向上が重要課題となっている。熟練技術だけでは対応できない部分を最先端設備で補完したうえで、I o T化により、複数の設備を制御し効率的な運用を可能とする。また、設備の稼働状況と製品に関するデータをリアルタイムに集約・可視化し現場対応に役立てることにより、生産活動の効率化と生産性向上を図り、さらに多種多様な精密加工に対し、〇〇分野などへ新規販路拡大を図る		
計画期間は企業の事業年度(会計年度)と合致	計画期間	5 年 4 月 ~ 9 年 3 月	(4 年)
	研究開発期間	年 月 ~ 年 月	( 年)
	事業期間	5 年 4 月 ~ 9 年 3 月	(4 年)
	経営革新の実施に係る内容		
1. 当社の現状と経営課題 当社は、74 年間、金属精密加工に携わっており、カーや鉄道△△メーカー等から、精密部品の受注生産を行っている。当社の強みは、どのような形状にでも対応できる加工精度と短納期対応であるが、顧客からの要望は多品種におよび増産要望も多いため、現行の設備と生産体制では限界の状況であり、また、切り替え作業など人の介在すいても、蓄積されたデータを手作業で集計・加工・情報提示のため多大な労力を要している点が課題となっている。	研究開発期間がある場合のみ記載(類型5番を選択時のみ)	カーや鉄道△△メーカー	
2. 経営革新の具体的内容(既存事業との相違点、経	1.当社の現状と経営課題、2.経営革新の具体的内容(既存事業の相違点、経営戦略における位置付け等)を記載		
本計画により、最新設備を導入するとともに、設計から検査までの情報をI o Tによって連携させ、生産ラインの効率的運用と自動運転を可能とする。さらに、生産ラインのデータを収集し見える化をするために可視化ツールを採用。リアルタイムにだれでもすぐに見ることができる環境を整えて、生産ラインの状況を適切なタイミングで把握し、迅速かつ適確な現場対応を可能とする。 こうした体制を整えることにより、生産活動の最適化と生産の効率化につながり、従来よりも高精密かつ短納期で対応できることから、新たに〇〇分野へ新規取引先の開拓を行う。			
実施体制(大学、公設試、企業など連携先がある場合は記載する。)			
基準指標	現 状 (円)	計画終了時の目標伸び率 (%)	
1 付加価値額	623,824,213 円	37.1%	
2 一人あたりの付加価値額	5,425,465 円	26.1%	
3 給与支給総額	436,208,2	目標伸び率は、小数点以下第二位を四捨五入	14.2%

別表1は、原則一枚に収めてください

実施計画と実績（実績欄は申請段階では記載する必要はない）

（別表2）

番号	計 画				実 績		
	実 施 項 目	評 価 基 準	評価 頻度	実施 時期	実施 状況	効 果	対 策
1	I o T生産管理・見える化システムと設備導入の導入検討						
1-1	社内検討委員会の設置	ロードマップ進捗度	毎月	1-2			
1-2	I o T生産管理・見える化システムの導入検討	仕様書性能評価	1回	1-3			
1-3	最先端設備の導入検討	機能評価	1回	1-4			
2	I o T生産管理・見える化システムと最先端設備の導入						
2-1	ロボット・検査装置の導入	稼働率作業時間	毎週	2-1			
2-2	I o T生産管理・見える化システムの導入	作業時間付加価値額	隔週	2-1			
3	導入設備の分析と検証及び工場間連携の検討						
3-1	導入設備の稼働率、投資効果の分析と検証	生産性	毎月	2-2			
3-2	工場間連携に向けた検討	全体最適	四半期	3-1			
4	新規取引先の開拓	新規取引先の売上	毎月	3-4			

実績の管理  
※申請時には、記載不要

番号は実施項目を関連付けて記載

定量化した基準を設定する。定量化が難しい場合、定性的な基準でも可

実施項目をいつ開始するのか4半期単位で記載  
1-1は1年目第1四半期に開始、3-4は3年目第4四半期に開始

- ・番号 番号1、2、1-1、1-2、1-1-1、1-1-2というように実施項目を関連付けて記載すること。
- ・実施項目 具体的な実施内容を記載すること。
- ・評価基準 定量化できるものは定量化し、定量化できないものは定性的な基準でも可とする。
- ・評価頻度 自社で計画の進捗状況を評価する頻度または時期を記載。毎日、毎週、毎月、隔月、半年、1年、半年後、1年後などと記載。毎月、隔月、半年、1年、半年後、1年後などと記載
- ・実施時期 実施項目を開始する時期を4半期単位で記載。1-1は初年第1四半期に開始、3-4は3年目第四半期開始を示す。

- ・実施状況 ○計画どおり実行できた。○ほぼ計画どおり実行できた。△実行したが不十分。×ほとんど実行できなかった。
- ・効果 ○効果が十分あがった。○ほぼ予定の効果が得られた。△効果が少しあった。×ほとんど効果がなかった。
- ・対策 自社で実施状況と効果の評価した結果、追加対策を実施する場合は追加した実施項目を記載すること。

## 実施計画の具体的内容

参加企業が複数の場合、企業ごとに記載

(別表3)

具体的な経営革新プランをまとめて、別表2の実施番号に合わせて記載

参加特定事業者名 株式会社 ○ ○ ○ ○

(別表2の実施項目の具体的内容を記入すること。)

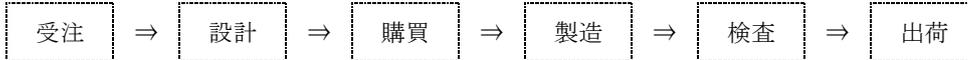
### 1 IoT生産管理・見える化システムと設備導入の導入検討

#### 1-1 社内検討委員会の設置

- ・プロジェクトメンバーを選定し、検討会議や進捗会議を定期的を開催する。
- ・生産活動最適化へのロードマップを作成し、全従業員に周知し、取組への理解を促す。

#### 1-2 IoT生産管理・見える化システムの導入検討

- ・現状課題の洗い出し、生産活動の最適化に必要な現場データの検討と仕様の精査を行う。
- ・工程ごとの段階的なデータ連携と従業員教育の計画を策定する。
- ・システムメーカー（複数社）と協議し、費用対効果を踏まえた導入システムを選定する。
- ・現状の汎用設備に後付けとなるセンサー等を選定し、工場内の全設備のIoT化を図る。



IoT生産管理・見える化システム導入対象

図表1 当社の現在の主な生産工程とIoT化システム導入対象

実施項目の実行内容を具体的に記載(図表で表現しても良い)

#### 1-3 最先端設備の導入検討

- ・製造工程と検査工程における、手作業等による稼働率の低い作業を洗い出し、問題点を分析する。
- ・ロボットと検査設備を導入し、IoTによる全体最適化と生産性向上を進めるための仕様を精査する。
- ・ロボット化が可能な作業を精査し、ロボット対応可能な製品を主要取引先と協議し、ロボットの選定を行う。
- ・検査の自動化が可能な検査装置を機械メーカー（複数社）と協議し、装置の選定を行う。

計画前	作業A (手作業)	⇒	作業B (手作業)	⇒	作業C (機械作業。稼働率低い)	⇒	作業D (手作業)	
計画実施	作業A' (手作業)	⇒	作業B' (ロボット導入による完全自動化)					

図表2 製造工程における計画前と計画後の作業内容

### 2 IoT生産管理・見える化システムと最先端設備の導入

#### 2-1 ロボット・検査装置の導入

(1) ロボットの導入による生産性向上と従業員の多能工化

- ・既存ラインへロボットの導入により、手作業の機械化を図り、工程全体の稼働率を15%以上に増加させる。
- ・ロボットの操作研修を全従業員に実施し、多能工化への転換を図る。

(2) 検査装置の導入と検査作業の標準化

- ・検査装置の導入による作業の省力化と自動化を図り、検査数を現状の1.5倍に増やす。
- ・検査マニュアルを作成し、検査装置の操作研修を全従業員に実施し、作業の標準化を図る

導入する設備の内容と設備の必要性を具体的に記載(図表で表現しても良い)

現在の状況と新しい活動の違いを具体的に記載(図表で表現しても良い)

導入予定の  
ロボット  
(写真)

導入予定の  
検査装置  
(写真)

図表3 導入予定の最先端設備

## 2-2 IoT生産管理・見える化システムの導入

- 生産ラインに合わせた現場データの連携を構築。製造・検査工程から実施し、半年間を目安に段階的に全生産管理行程へ拡張する。

工程	受注	設計	購買	製造	検査	出荷
STEP1				→		
STEP2			→			
STEP3	→			→		

図表4 工程毎のIoTシステム導入移行

- 現在の汎用機械の設備にセンサーを取り付け、最先端設備を含めて全機械の製造・検査工程における稼働状況を自動で集計する。
- 手作業のデータ集計加工から、リアルタイムでだれでも見るように可視化する。
- 作業進捗の見える化により、ボトルネック作業の削減と工程間の作業時間のバランスを矯正し、作業時間の標準化を行い、生産効率の良い生産計画の策定に取り組む。
- システム運用と活用について全従業員に対して研修を実施する。IoTシステム導入による全工程の作業方法の変更に対する理解を得る。

## 3 導入設備の分析と検証及び工場間連携の検討

### 3-1 導入設備の稼働率、投資効果の分析と検証

現状と計画による経営上の効果を定量的な指標で比較

- 生産効率分析、削減された工程を分析し、計画値に対する進捗状況を検証する。

想定される効果		計画前	4年後	効果
IoTシステム導入による効果	データ集計の作業量	月 20 時間	月 0.5 時間	月 19.5 時間減 (△97.5%)
	付加価値労働生産性	年 100,000 千円	年 200,000 千円	年 100,000 千円増
最先端設備導入による効果	製造工程の稼働率	80%	98%	18%増
	検査工程の検査数	4,000 個/日	6,000 個/日	1.5 倍増

図表5 工程毎のIoTシステム導入移

- 分析結果をもとに、生産管理システムと見える化システムの連携状況、並びに導入設備の問題点を検証し、改善を行う。

### 3-2 工場間連携に向けた検討

- 生産ラインだけでなく九州地方と東海地方の工場間連携に向けた検討を行う。

## 4 新規取引先の開拓

- 営業部門を増強し、〇〇分野専任の担当者を配置する。即戦力が求められるため、営業経験者を1名採用する。
- 〇〇分野の売上は、4年後に年間2,500千円を達成する。

計画期間終了頃の想定を記載

### その他の記載事項として・・・

- 経営計画及び資金計画（別表4）の算出根拠
- 人材育成の取組み
- 販路開拓の取組み

などを計画内に盛り込むことも計画の実行性を高める上で有効です。

(実施計画が書ききれない場合は、複数の用紙に記載すること。)

経営計画及び資金計画

参加企業が複数の場合、企業ごとに記載

(別表4)

参加特定事業者名 株式会社 ○ ○ ○

直近2期間の決算書から記載(原則として、会社設立後1年を経過し、決算書が作成されている場合は、1期分のみを記載)

(単位:千円)

	1年前 (4年3月期)	直近期末 (5年3月期)	1年後 (6年3月期)	2年後 (7年3月期)	3年後 (8年3月期)	4年後 (9年3月期)	5年後 ( 年 月期)
①売上高	2,570,009	2,412,047	2,412,000	2,500,000	3,000,000	3,500,000	
②売上原価	1,924,208	1,837,606	1,864,000	1,932,000	2,300,000	2,600,000	
③売上総利益 (①-②)	645,801	574,441	548,000	568,000	700,000	900,000	
④販売費及び 一般管理費	518,730	504,371	504,000	520,000	600,000	700,000	
⑤営業利益	127,071	70,070	44,000	48,000	100,000	200,000	
⑥経常利益	129,718	69,567	45,800	49,000	105,000	210,000	
⑦給与支給総額	459,882	436,208	434,000	455,000	474,000	498,000	
⑧人件費	533,506	504,870	505,000	527,000	549,000	576,000	
⑨設備投資額	—	—	0	185,000	10,000	0	
⑩運転資金	—	—	0	900	900	1,050	
⑪減価償却費	58,497	48,884	75,000	69,000	78,250		
うち特別償却額							
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)	719,074	623,824	624,000	644,000	727,250	855,250	
⑬従業員数	115	115	115	120	125	125	
⑭一人あたりの付 加価値額(⑫÷⑬)	6,253	5,425	5,426	5,367	5,818	6,842	
県費預託融資			0	0	10,000	0	
政府系金融 機関借入			0	185,900	0	0	
自己資金	—	—	0	0	900	1,050	
その他	—	—	0	0	0	0	
⑮資金調達額合計 (⑨+⑩)	—	—	0	185,900	10,900	1,050	

特別償却費が②又は④に計上されている場合のみ記載

役員を含む  
(別表1の従業員数と異なる)  
小数点以下の端数は四捨五入

(注) 1 事業期間は、可能な限り4年以上とすること。  
 2 網掛部分⑨+⑩と⑮のそれぞれの額が計画年度ごとに一致すること。  
 3 ⑤営業利益、⑥経常利益は決算書上の数値を記入すること。  
 4 ⑦給与支給総額は、労務費、役員報酬、給与手当、賞与、雑給を含み、法定福利費、福利厚生費、退職金(引当金含む)は含まない。  
 5 ⑧人件費は、労務費、法定福利費、福利厚生費、退職金(引当金含む)、役員報酬、給与手当、賞与、雑給を含む。  
 6 ⑪減価償却費は、繰延資産償却、リース・レンタル費用を含む。  
 7 ⑬従業員数は、役員、派遣・短時間労働者を含む。(勤務時間によって人数を調整すること)

設備投資計画（経営革新計画に係るもの）

参加企業が複数の場合、企業ごとに記載

(別表 5)

参加特定事業者名 株式会社 ○ ○ ○ ○

(単位：円)

	機 械 装 置 名 称 (導 入 年 度)	単 価	数 量	合 計 金 額
1	ロボット (6年度) (型式、メーカー)	160,000,000	1台	160,000,000
2	生産管理・見える化システム (6年度) (メーカー)	25,000,000	1式	25,000,000
3	検査装置 (7年度) (型式、メーカー)	10,000,000	1台	10,000,000
4	計画を実施するために必要な設備であり、資産計上できる設備（土地も可）のみを適正価格で記載			
5				
6				
7				
8				
9				
10				
	合 計			195,000,000

(記載要領)

- ・別表4の⑨「設備投資額」の内容を記載すること。
- ・機械装置については、メーカー、商品名、型番等を記載すること。
- ・設備投資計画が書ききれない場合は、複数の用紙に記載すること。
- ・申請事業者の会計年度の始期の属する暦年を導入年度とすること。

導入年度は御社の会計年度を記載（会計年度の始期の属する暦年を年度とします）  
例：令和4年12月始期 → 令和4年度  
令和5年1月始期 → 令和5年度

単位を記載

- ・該当する事業年度の、別表4の⑨「設備投資額」と対応する「導入年度」の合計が一致すること
- ・税込金額で記載すること

運転資金計画（経営革新計画に係るもの）

(単位：円)

年 度	金 額	内 訳
6年度	900,000	設備保守料 300,000×3か月
7年度	900,000	設備保守料 300,000×3か月
8年度	1,050,000	設備保守料 350,000×3か月
		・該当する事業年度の、別表4の⑩「運転資金」と対応する「導入年度」の合計が一致すること
		・税込金額で記載すること

(記載要領) 別表4の⑩「運転資金」の内容を記載すること。