

「働き方改革」にかかる 中小企業関連施策について

平成30年1月
東北経済産業局

中小企業・小規模事業者の働き方に関する総合的支援策

生産性の向上（経営力向上）

○ 法律（中小企業等経営強化法）

- 事業分野別指針の策定
 - 経営力向上計画の認定
 - ・ 生産性を高めるための機械装置・器具備品・建物附属設備を取得した場合、
 - － 3年間、固定資産税を1 / 2に軽減
 - － 法人税上、即時償却または税額控除（7%※）を措置
- ※資本金3000万円以下の法人等は、10%
- ・ 計画に基づく事業に必要な資金繰りを支援（融資・債務保証等）
 - ・ 補助金の優先採択

○ 予算

- 革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金（H28補正）
新商品・新サービスの開発、生産・業務プロセスの改善等の費用を補助
- 小規模事業者持続化補助金（H28補正）
小規模事業者が行う販路開拓に係る費用を補助
- サービス等生産性向上IT導入支援事業（H28補正）
サービス業を中心として、新たに生産性向上に貢献するITツールやソフトウェアを導入する際の費用を補助
- 戦略的基盤技術高度化支援事業（H29）
特定ものづくり基盤技術（精密加工等12技術）の高度化に資する研究開発及び販路開拓を補助

○ 税制

- 所得拡大（賃上げ）促進税制
雇用者への給与等支給額を増加させた場合に、税額控除
- 事業承継税制
後継者が先代経営者から非上場会社の株式等を相続・贈与で取得した場合、相続税・贈与税の納税を

取引条件の改善

○ 未来志向型の取引慣行に向けて（世耕プラン）

- ・ 業種横断的なルール of 明確化・厳格な運用（横軸）
- ・ 業種別の自主行動計画の策定等（縦軸）

○ 下請代金支払遅延等防止法の厳格な運用

- 立入検査、指導、公取委への措置請求

○ 下請かけこみ寺の機能強化

- 下請等中小企業の価格交渉力強化を支援

人手不足、事業承継

○ 人手不足対応ガイドライン

- ・ 人手不足対応に関し、100超も中小企業の好事例、そのエッセンスを抽出

○ 予算

- 地域中小企業人材確保支援等事業（H29）
女性、高齢者、外国人等の多様な人材の確保を支援

○ 税制

- 事業承継税制（再掲）

生産性の向上（経営力向上）

売上高・生産性の推移

○中小企業の生産性は伸び悩んでおり、大企業との生産性の差は拡大傾向。

図1 売上高の推移

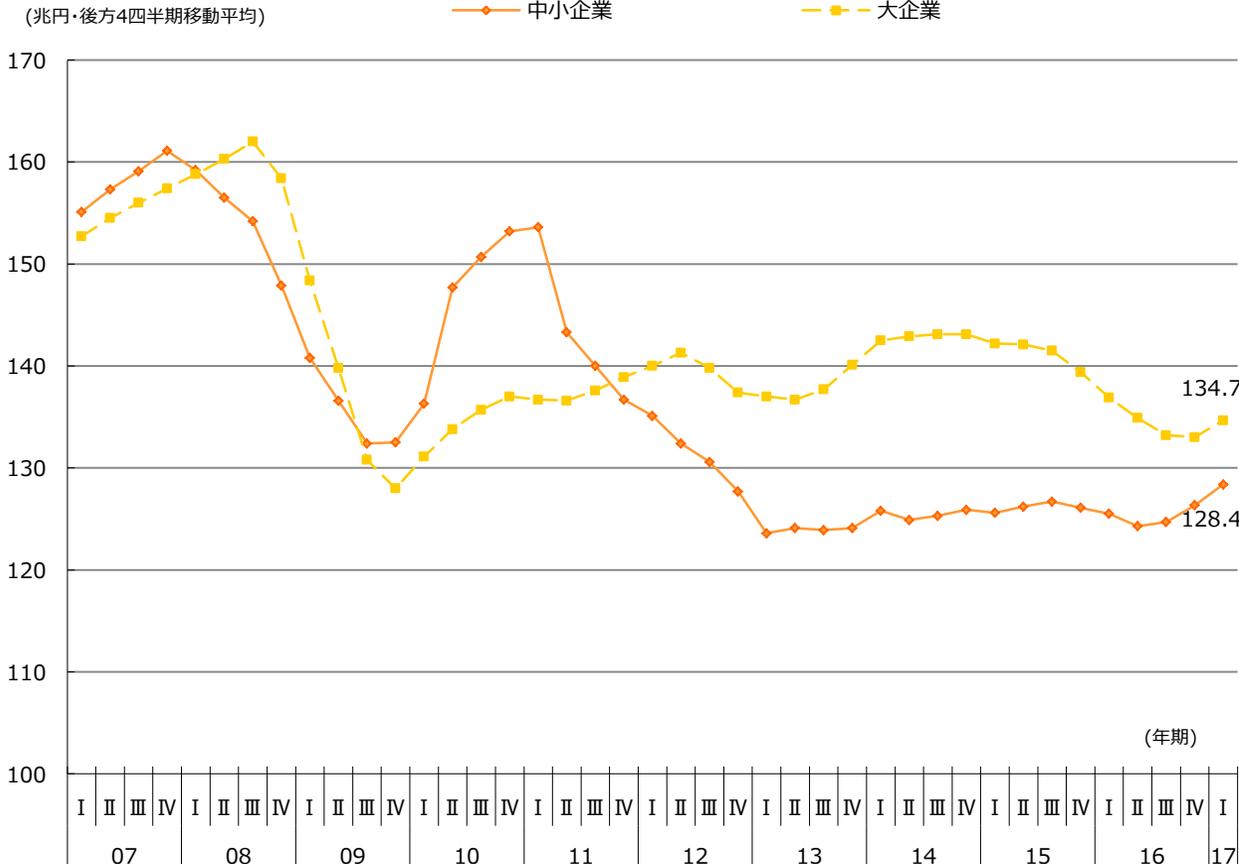


図1:財務省「法人企業統計調査季報」
 (注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

図2 規模別労働生産性の推移

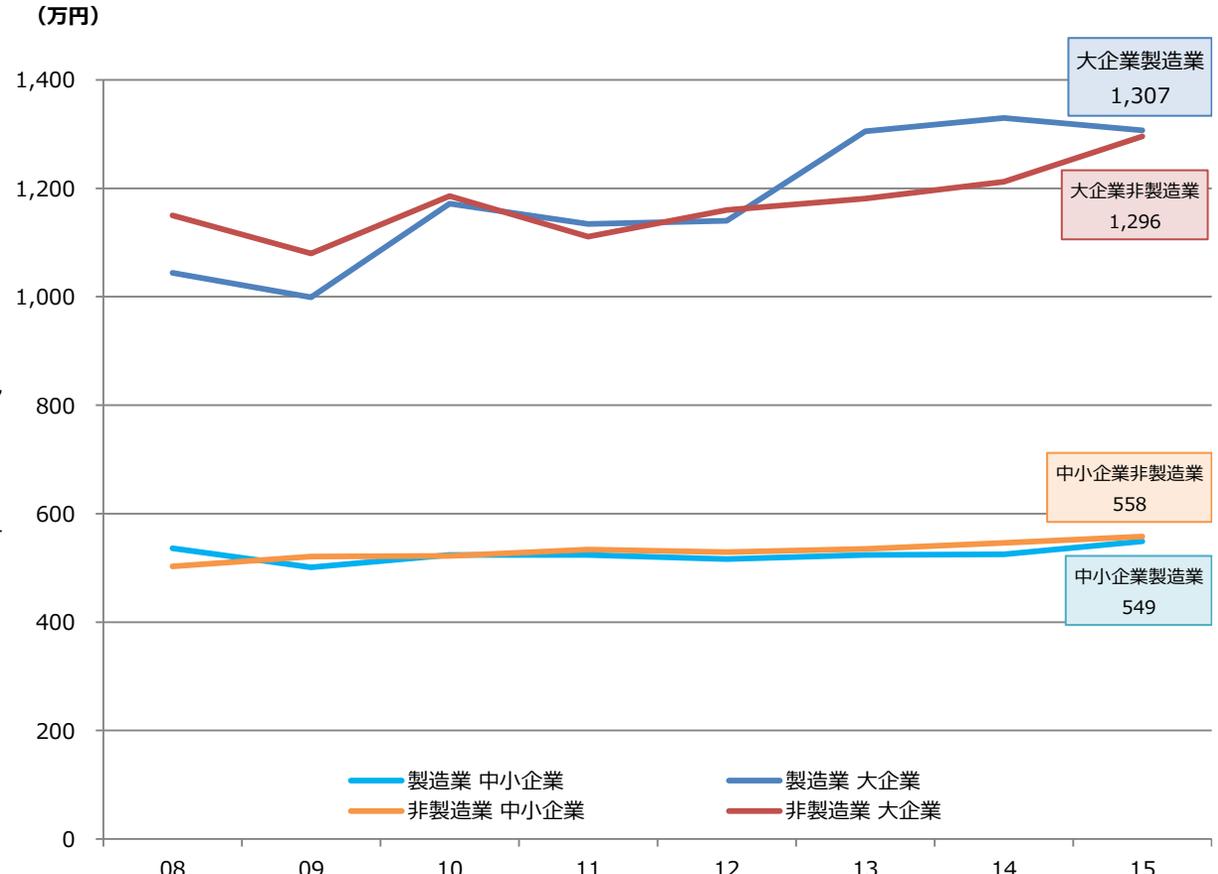


図2:財務省「法人企業統計調査年報」
 (注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

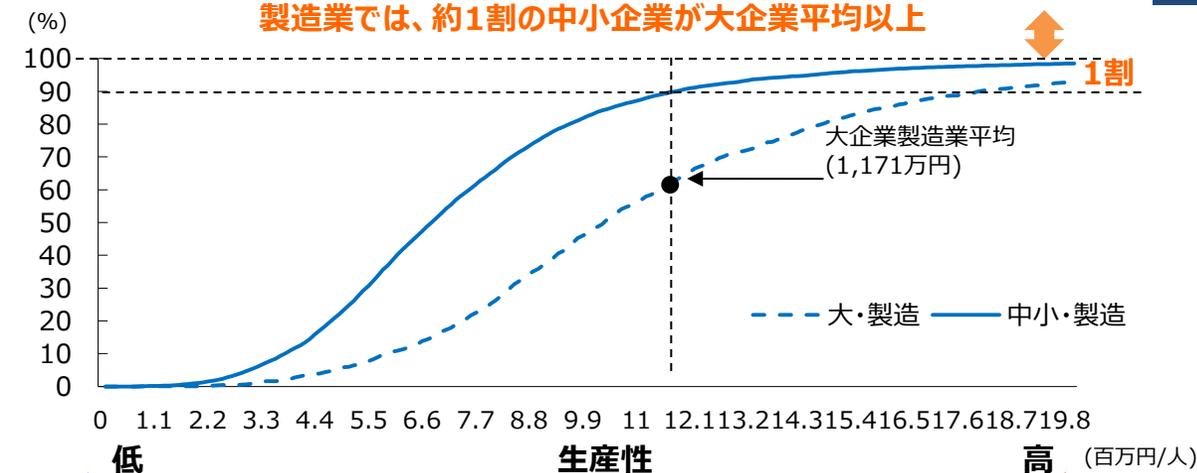
生産性の向上（経営力向上）

労働生産性の高い中小企業の特徴

○中小企業の中にも、生産性の高い稼げる企業は存在。こうした企業は、**成長投資に積極的に取り組んでいる**。（IT投資、設備投資、賃金水準がいずれも高い）

図1 労働生産性の累積分布

製造業では、約1割の中小企業が大企業平均以上



非製造業では、約3割の中小企業が大企業平均以上

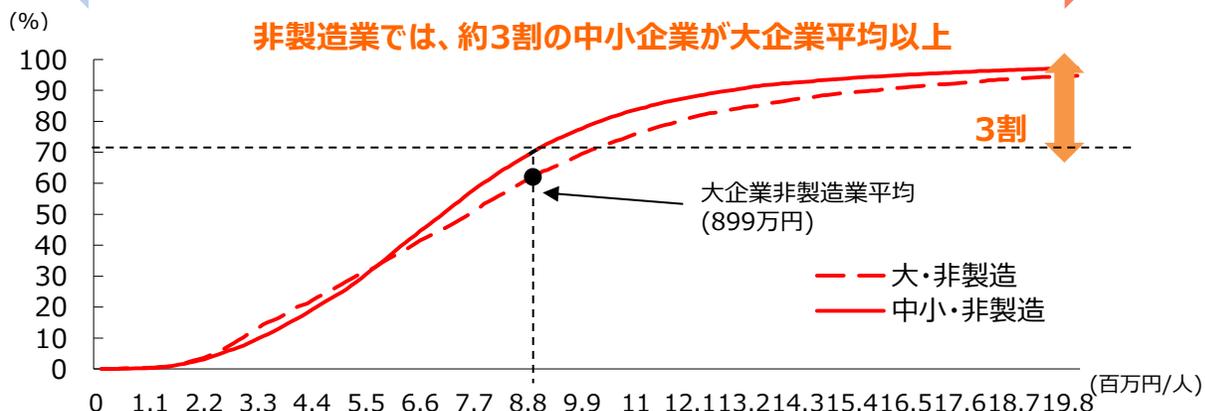


図2 労働生産性の高い中小企業の特徴(平均値)
(例：小売業)

	構成比 (%)	資本金 (百万円)	従業員数 (人)	設備投資額 (百万円)	情報処理・通信費 (百万円)	従業員一人あたり人件費 (百万円)	資本装備率 (百万円/人)
大企業小売業平均以上 中小企業 (n=383)	34.5	43.0	224.3	338.6	34.6	5.1	26.7
大企業小売業平均以下 中小企業 (n=712)	65.5	42.2	350.0	97.8	17.4	2.4	15.2
中小小売業全体 (n=1,095)	100	42.5	306.0	182.0	23.4	3.7	19.2

生産性の高い中小企業は、設備投資やIT投資等に積極的で、一人あたりの賃金が高い傾向にあることがうかがえる。

(資料) 図1,2:「平成26年企業活動基本調査」再編加工(注)1.従業員数50人未満もしくは資本金又は出資金3000万円未満の会社は含まない。
2.労働生産性(従業員一人あたり付加価値額)の分布割合を10万円/人毎に集計し、累積を計上したものの。

生産性向上に関する主な支援制度

●「経営力向上計画」の認定（中小企業等経営強化法）

中小企業者等が自社の経営力を向上するために実施する計画を作成し、国に認定された中小企業者等は、税制や金融支援等を受けることができる。（平成29年9月末現在：34,714件認定。）

- 生産性を高めるための機械装置・器具備品・建物附属設備等を取得した場合、
 - － 3年間、固定資産税を1 / 2に軽減
 - － 法人税上、即時償却または税額控除（7%※）を措置
※資本金3000万円以下の法人等は、10%
- 計画に基づく事業に必要な資金繰りを支援（融資・債務保証等）
- 補助金の優先採択

● 事業承継の支援

<事業承継税制>

- 後継者が先代経営者から非上場会社の株式等を相続・贈与で取得した場合、相続税・贈与税の納税を猶予。
（ただし議決権株式総数の2/3に達するまで。相続税は課税価額の80%のみを猶予）
- 主な要件
 - ・株式を継続して保有
 - ・5年間、平均で雇用の8割以上を維持（ほか）
- 中企庁から税務当局に対し、抜本拡充を要望。
 - ・事業承継税制の要件、猶予制度の見直し

<M&Aを通じた事業承継の支援>

- 中企庁から税務当局に対し、拡充を要望。
 - ・事業譲渡の場合の登録免許税、不動産取得税等の軽減
 - ・事業承継ファンドが出資する場合の中小企業税制の適用

● 所得拡大（賃上げ）促進税制

- 給与等支給総額を、H24年度を基準に3%以上増加させた場合、その10%を税額控除。

（前年度よりも増加させた場合に限る。また、前年度より2%以上増加させた場合、その部分は22%を控除。上限は法人税額の20%。大企業は他にも要件あり）

- 29年度末まで。中企庁から税務当局に対し、延長及び控除率引上げを要望。

● 交際費課税の特例

- 中小法人は交際費を800万円まで損金算入可能。
- 29年度末まで。中企庁から税務当局に延長要望。

参考：補助制度

（例年、募集されることが多いもの。現在は募集なし）

- 革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金
（例年、補正予算）
新商品・新サービスの開発、生産・業務プロセスの改善等。
- 小規模事業者持続化補助金
（来年度予算要求中）販路開拓。
- 戦略的基盤技術高度化支援事業
（来年度予算要求中）
精密加工等12技術の高度化に資する研究開発・販路開拓。

生産性向上に関する主な支援制度

中小企業等経営強化法に基づく支援措置

経営力向上計画の認定を受けた事業者は、計画実行のための支援措置（税制措置、金融支援）を受けることができます。

○**税制措置**・・・認定計画に基づき取得した一定の設備について、固定資産税や法人税等の特例措置を受けることができます。

○**金融支援**・・・政策金融機関の低利融資、民間金融機関の融資に対する信用保証、債務保証等の資金調達に関する支援を受けることができます。

中小企業等経営強化法に基づく税制措置の概要

1. **固定資産税が3年間半分になります。**（**固定資産税の特例**）
2. 法人税^{※1}について、**即時償却または取得価額の10%**^{※2}の**税額控除**が選択適用できます。（**中小企業経営強化税制**）

※1 個人事業主の場合には所得税

※2 資本金3000万円超1億円以下の法人は7%

設備の種類 (価額要件)		機械装置 (160万円以上)	ソフトウェア (70万円以上)	器具備品・工具 (30万円以上)	建物附属設備 (60万円以上)
支援措置	地方税	【固定資産税の特例】 3年間半分に軽減 〔生産性が年平均1%以上向上〕		地域・業種を限定した上で 拡充 (平成29年4月1日～)	
	国税	【中小企業経営強化税制】 即時償却又は税額控除10% (※7%) 〔生産性向上設備 (A類型) 生産性が年平均1%以上向上 収益力強化設備 (B類型) 投資利益率5%以上のパッケージ投資〕		拡充 (平成29年4月1日～)	
		【中小企業投資促進税制 (中促)】 30%特別償却又は税額控除7% ※ 30%特別償却のみ適用		【商業・サービス業活性化税制】 30%特別償却又は税額控除7% ※ 30%特別償却のみ適用	

を付した部分は、経営力向上計画の認定が必要

※ を付した部分は、資本金3,000万円超1億円以下の法人の場合

中小企業等経営強化法の認定について

○平成28年7月1日に施行した中小企業等経営強化法では、「経営力向上計画」の認定を受けた中小企業・小規模事業者に対して、機械装置の取得に関する固定資産税の軽減や資金繰り等の支援を措置。

○平成29年10月31日現在、37,325件を認定（経済産業省:22,084件、国土交通省:7,735件、農林水産省：3,108件、厚生労働省：2,706件、国税庁：371件等）

<認定事業者の内訳（37,325件）>

(業種別)

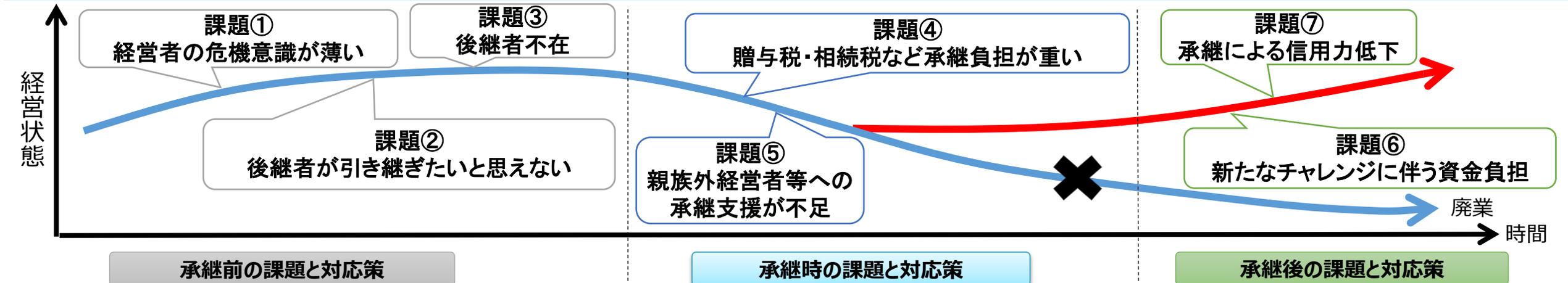
- 製造業：19,483件
- 卸・小売業：2,745件
- 建設業：6,364件
- サービス業(他に分類されないもの)：1,184件
- 医療, 福祉業：2,261件
- 電気・ガス・熱供給・水道業：965件
- 情報通信業：585件
- 学術研究, 専門・技術サービス業：899件
- 生活関連サービス業, 娯楽業：584件
- 宿泊業, 飲食サービス業：551件
- 不動産業, 物品賃貸業：378件
- 農業・林業：660件
- 運輸業, 郵便業：338件
- 鉱業, 採石業, 砂利採取業：143件
- 教育, 学習支援業：120件
- 漁業：29件
- 金融業, 保険業：2件
- 複合サービス事業：4件

(地域別)

- 北海道：1,294件
- 東北：1,992件
 - 青森:257件 -岩手:245件 -宮城:348件 -秋田:232件 -山形:516件 -福島:394件
- 関東：13,147件
 - 茨城:769件 -栃木:558件 -群馬:771件 -埼玉:1326件 -千葉:839件
 - 東京:3,640件 -神奈川:1,556件 -新潟:832件 -山梨:197件 -長野:1,115件 -静岡:1,544件
- 中部：5,625件
 - 富山:532件 -石川:549件 -岐阜:944件 -愛知:3,017件 -三重:583件
- 近畿：7,523件
 - 福井:371件 -滋賀:452件 -京都:855件 -大阪:3,453件 -兵庫:1,877件
 - 奈良:349件 -和歌山:317件
- 中国：2,455件
 - 鳥取:239件 -島根:172件 -岡山:651件 -広島:979件 -山口:414件
- 四国：1,512件
 - 徳島:297件 -香川:485件 -愛媛:476件 -高知:254件
- 九州・沖縄：3,626件
 - 福岡:1,224件 -佐賀:252件 -長崎:321件 -熊本:593件 -大分:376件
 - 宮崎:291件 -鹿児島:371件 -沖縄:198件

事業承継のシームレスな支援

- 今後10年を限定の集中期間と位置づけ、事業承継・再編・統合の推進のため、経営者の早期の気づきの促進から後継者とのマッチング、事業承継、第二創業まで、シームレスな支援を行う。



- ①地域全体で気づきの機会を提供**
- ・事業者の身近にいる金融機関、土業等専門家による経営者への働きかけ強化(事業承継ネットワークの全国展開)
 - ・プッシュ型事業承継診断を徹底実施(年5万者)
- ②世代交代準備の支援**
- ・将来の事業承継を見据えた経営革新や事業転換準備を支援
- ③後継者のマッチング、外部中核人材の確保支援**
- ・事業引継ぎ支援センターにて年間1千~2千件のマッチング
 - ・外部人材のマッチング支援、兼業副業の促進、潜在的経営者の開拓

- ④事業承継税制の抜本拡充**
- ・納税猶予制度
 - ・雇用要件
 - ・対象となる発行済議決権株式総数の上限
 - ・対象者等の見直し
- ⑤売却・M&Aによる承継の促進**
- ・売却・M&Aに係る税負担軽減
 - ・事業承継を契機とした地域再編計画策定の支援

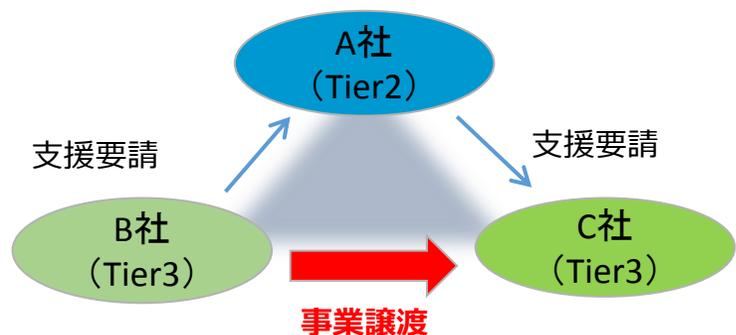
- ⑥ベンチャー型承継、IT化の支援**
- ・事業承継を契機とした経営革新や事業転換の支援(設備投資等)
 - ・クラウド等のIT導入支援、企業間データ連携推進、IoT・AIを活用した研究開発支援
 - ・職場環境改善、多様な働き方の推進
- ⑦金融支援**
- ・承継後に必要な資金の低利融資等

(参考) サプライチェーン・地域における事業統合・共同化の支援事例

○業種・地域によっては、サプライチェーン維持、地域の主要産業の発展という観点で、事業承継・事業再編等の支援が行われるケースが存在する。

自動車部品サプライチェーン維持のための事業統合の事例

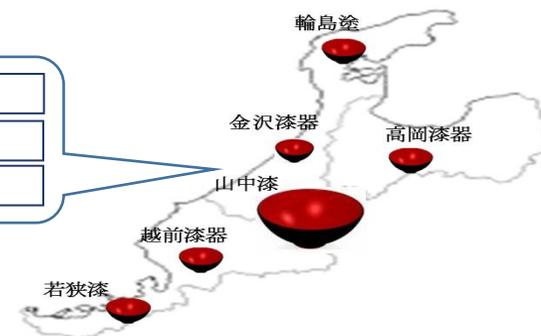
- ・自動車電装品の製造を営むB社（Tier3）は、足下の経営環境の悪化により、取引銀行からの金融支援が困難となり、元請先A社（Tier2）に今後の対応を相談。
- ・事態を重く見た元請先A社は、下請のC社（従業員数70名、Tier3）とC社の取引信用金庫に支援を要請した。
- ・最終的には、B社の工場をC社に賃貸するとともに、B社の機械設備をA社が一旦買取り、C社に賃貸するなど、C社の負担を軽くする形で事業譲渡が行われた。B社の経営者及び従業員は、現在、C社の従業員として勤務している。



石川県の伝統工芸品産業の維持の為の取組事例

- ・石川県の伝統工芸品である山中漆器は、新商品開発、海外輸出により需要が回復傾向にあるが、塗装職人の高齢化・後継者不足による廃業の増加が懸念される。
- ・このため北國銀行は、主要な漆器事業者を訪問しヒアリングを行い、産地が抱える課題を報告書にまとめた。
- ・この報告書に基づき、①（産地70社のうち）7社の有力経営者との勉強会を開催し、他地域の成功事例を研究するとともに、②共同工場や共同配送・共同システムの導入を具体的に検討中

製造品出荷額	95億円
従事者数	1,400人
事業者数	295社



取引条件の改善

● 未来志向型の取引慣行に向けて（世耕プラン）

① 業種横断的なルールの整備

➤ 下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準の詳細化

→違反の例示として、“合理性の無い定期的な価格引下げ”、“金型保管コストの押しつけ”等の75例を追加。計141例に。

➤ 下請代金の支払手段に関する通達の見直し

→できる限り現金払いに。手形の場合、割引料は親負担、サイトは60日以内に（従来：120日以内
繊維業は90日以内）

② 業種別のルール作り

➤ 業種別下請ガイドラインの策定・改訂

➤ 産業界の自主行動計画（自動車、建機、電機、トラック運送業等、8業種21団体） 等

● 法の厳格な運用、実態の把握

➤ 新しいルールに基づき、立入検査・指導、公取委の勧告を実施。

➤ 下請Gメン（全国で 80人）

➤ 自主行動計画の実施状況など、大企業・中小企業それぞれの実態を調査

● 下請かけこみ寺 ～取引上の悩みやトラブルに対応。相談無料、秘密厳守。全国48カ所。

電話0120-418-618、メールやWEBでの相談は

下請かけこみ寺

検索

※最低賃金引上げへの対応～「『稼ぐ力』応援チーム」

最低賃金引上げに伴って賃金を引き上げられるよう、各地で収益力アップのための指導などを実施。

取引条件の改善

未来志向型の取引慣行に向けて「世耕プラン」（平成28年9月15日発表）

3つの基本方針

- (1) 親事業者による不適正な行為に対して厳正に対処し、**公正な取引環境を実現**する。
- (2) **親事業者・下請事業者双方の「適正取引」や「付加価値向上」**につながる望ましい取引慣行等を普及・定着させる。
- (3) **サプライチェーン全体にわたる取引環境の改善や賃上げできる環境の整備**に向けた取組を図る。

3つの重点課題

本来は親事業者が負担すべき費用等を下請事業者に押しつけることがないよう、徹底する。

価格決定方法の適正化

一律〇%減の原価低減を要請される、
労務費上昇分が考慮されない、等

コスト負担の適正化

量産終了後に長期間に渡って無償で
金型の保管を押しつけられる、等

支払条件の改善

手形等で支払いを受ける比率が高い、
割引コストを負担せざるを得ない、等

業種横断的なルールの明確化・厳格な運用（横軸）

事項	具体的な政策
下請代金法の運用強化 (運用基準改正)	違反事例を追加し、違反情報の収集強化と未然防止を図る。【不適正な原価低減活動、金型の保管コストの押しつけ、等の違反行為事例の追加を公正取引委員会に提案】【平成28年12月 改正済】
適正取引、付加価値向上の促進 (振興基準改正) *下請中小企業振興法	望ましい取引慣行を追記し、親事業者に要請する。（取引先の生産性向上への協力、労務費上昇分に対する考慮、サプライチェーン全体での取引適正化、等）【平成28年12月 改正済】
下請代金の支払条件の改善 (通達、振興基準の見直し)	下請代金の支払条件の改善を、親事業者に要請する。（現金払いの原則、割引料負担の一方的な押しつけの抑制、手形等の支払期間の短縮、等）【平成28年12月 新たな通達発出済】
下請代金法の調査・検査 の重点化	原価低減・金型・手形等に重点をおいて、下請代金法の書面調査の充実、特別立入検査を実施する。【平成28年度内に実施】

業種別の自主行動計画の策定等（縦軸）

- (1) 下請ガイドライン策定業種のうち、まずは幅広い下請構造をもつ自動車等の業種に対して、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた**自主的な行動計画の策定と着実な実行を要請**するとともに、**フォローアップ**を行う。【年度内に策定】
- (2) 業種別下請ガイドラインを改訂し、親事業者と下請事業者の連携・協力に係る**ベストプラクティス**を追加する。【年度内に改訂】

取引条件の改善（下請代金法の運用強化：運用基準の改正）

- 平成28年12月14日、公正取引委員会は「下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準」（事務総長通達）を改正し、違反行為事例を大幅に追加した。

運用基準改正のポイント

○違反行為事例の追加

（現行66事例から141事例に大幅増加）

- 公正取引委員会による勧告・指導の中で、繰り返し見受けられた行為、事業者が問題ないと認識しやすい行為等を追加
- 中小企業庁等と共同で実施した大企業ヒアリングで得られた情報等を元に追加

主な違反行為の追加事例

【減額】

コンビニエンスストア本部である親事業者は、消費者に販売する食料品の製造を下請事業者に委託しているところ、店舗において値引きセールを実施することを理由に、下請代金から一定額を差し引いて支払った。

【買ったたき】

親事業者は、取引先と協議して定めた「○年後までに製品コスト○%減」という自己の目標を達成するために、部品の製造を委託している下請事業者に対して、半年毎に加工費の○%の原価低減を要求し、下請事業者と十分な協議をすることなく、一方的に通常対価を大幅に下回る下請代金の額を定めた。

【不当な経済上の利益の提供要請】

親事業者は、量産終了から一定期間が経過した下請事業者が所有する金型、木型等の型について、機械部品の製造を委託している下請事業者から破棄の申請を受けたところ、「自社だけで判断することは困難」などの理由で長期にわたり明確な返答を行わず、保管・メンテナンスに要する費用を考慮せず、無償で金型、木型等の型を保管させた。

取引条件の改善（新たな手形に関する通達）

○平成28年12月14日、中小企業庁と公正取引委員会において、手形支払に関する新たな通達を発出した（昭和41年以来、50年ぶり）。なお、「振興基準」の中でも同内容を記載している。

新たな手形に関する通達のポイント

- ① 下請代金の支払いは可能な限り現金で。
- ② 手形等による場合は、割引料を下請業者に負担させることがないよう、下請代金の額を十分に協議する。
- ③ 手形サイトは120日（繊維業においては90日）を超えてはならないことは当然として、将来的に60日以内とするよう努める。



親事業者のうち大企業から率先して取り組んでいただきます！

※今後、政府が数年間かけて改善状況を調査します。

取引条件の改善(下請ガイドライン)

- 平成28年12月の関連する基準、通達の改正を踏まえて、下請ガイドラインを改訂。
- 新たに食品製造業・小売業（豆腐・油揚製造業）も策定し、合計**17業種**に。

1. 下請ガイドラインとは？

親事業者と下請事業者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法等の具体的な解説を行うとともに、望ましい取引事例を示している。

2. 下請ガイドラインを改訂！

基準改正等を踏まえ、合理性を確保した原価低減活動、労務費上昇分の取引対価への反映、現金払いの原則（手形使用時はサイトを短縮）等の内容を反映。

<既存の下請ガイドライン策定業種：16業種>

素形材、自動車、産業機械・航空機等、繊維、情報通信機器、情報サービス・ソフトウェア、広告、建材・住宅設備産業、金属（旧：鉄鋼）、化学、紙・紙加工品、印刷、アニメーション制作【経済産業省】建設業、トラック運送業【国土交通省】、放送コンテンツ【総務省】

3. 新たな下請ガイドライン（食品関係で初！）

新たに「食品製造業・小売業の適正取引推進ガイドライン～豆腐・油揚製造業～」【農林水産省】を策定。問題となり得る事例と望ましい取引事例11項目を掲載。

<食品製造業ガイドラインの例>

派遣、役務の提供

<問題となり得る事例>

- 小売業者の要請で、特売期間中の店舗での商品陳列のため従業員を派遣したが、派遣費用の支払いがなかった。



<望ましい取引事例>

- 小売業者が要請を行う際、派遣費用の支払いはもとより、曜日の選択など要請を受けられるか十分協議の上で決定。

このほか、包材の費用負担、合理的な根拠のない価格決定、物の購入強制等について例示。

また、ガイドラインについて事例をわかりやすく解説した動画を公開。（→QRコード参照）



取引条件の改善(自主行動計画)

- 世耕大臣から業界団体に対して、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた**自主行動計画の策定と着実な実行を要請**した。
- 自動車業界をはじめとして、**8業種21団体**が計画を策定し、公表している。(平成29年3月末時点)

業種	団体名
自動車	日本自動車工業会 日本自動車部品工業会
素形材	素形材センター等 計9団体
建設機械	日本建設機械工業会
繊維 (2団体連名で策定)	日本繊維産業連盟 繊維産業流通構造改革推進協議会
電機・情報通信機器	電子情報技術産業協会 (JEITA) ビジネス機械・情報システム産業協会 (JBMIA) 情報通信ネットワーク産業協会 (CIAJ) 日本電機工業会 (JEMA)
情報サービス・ソフトウェア	情報サービス産業協会
トラック運送業	全日本トラック協会
建設業	日本建設業連合会

取引条件の改善(今後のフォローアップ体制)

- 今後、発注側の大企業、下請側の中小企業の両方に対してきめ細やかな調査を実施し、サプライチェーン全体にわたる「適正取引」や「付加価値向上」の浸透・徹底を図る。

項目	今後の対応
(1)自主行動計画のフォローアップ	<ul style="list-style-type: none">✓ 中小企業庁の定める『フォローアップ指針』を踏まえ、<u>各団体がフォローアップ調査</u>を実施。調査結果を踏まえ、<u>個社の取組の改善</u>や<u>自主行動計画の見直し</u>を実施。
(2)大規模な調査の実施	<ul style="list-style-type: none">✓ 昨年12月の関係法令の運用強化を踏まえた改善状況について、<u>親事業者数千社</u>及び<u>下請事業者数万社</u>に対する大規模な調査を実施。(平成30年1月頃実施予定)✓ <u>現金払い比率、手形サイト</u>等について、対策前と比較して<u>改善状況を確認</u>。また、<u>労務費上昇分の考慮、型保管費用の負担</u>など、新規項目も<u>調査対象に追加</u>。
(3)下請Gメンによる訪問調査	<ul style="list-style-type: none">✓ <u>全国に80名規模の取引調査員(下請Gメン)</u>を配置し、<u>年間2,000件以上</u>の下請企業ヒアリング実施。✓ 下請Gメンによるヒアリングで<u>問題事案を把握した場合</u>には、<u>必要に応じ個社又は業界団体にフィードバック</u>し、自主行動計画の実行の徹底、改訂などを要請。

取引条件の改善（下請企業ヒアリングの実施概要）

- 本年4月から、下請Gメン（取引調査員）を80名規模で配置して、全国の下請企業を訪問し、下請企業ヒアリングを本格的に実施中。
- 本年8月末時点で1,527件のヒアリングを実施（1～3月の先行実施分302件を含む）。

1. 業種

業種	件数	割合
自動車	505件	33.1%
電気・機械	383件	25.1%
その他製造業	518件	33.9%
非製造業	121件	7.9%
合計	1,527件	100.0%

2. 取引の階層

ティア	件数	割合
一次下請	742件	48.6%
二次下請	575件	37.7%
三次下請	145件	9.5%
四次下請以下	47件	3.1%
その他	18件	1.2%

3. 資本金

資本金	件数	割合
1億円以上	50件	3.3%
5000万円～1億円	218件	14.3%
1000万円～5000万円	639件	41.8%
1000万円以下	620件	40.6%

取引条件の改善（下請企業ヒアリングの実施概要）

【改善事例】

- ヒアリング数全体の15%（※）（自主行動計画策定後の4月以降に限れば19%）で重点課題三項目の具体的な改善が確認された。
- 支払い条件の改善事例は顕著に多い。特に「100%現金化」といった事例が多い。
- 原価低減要請については、「例年あった要請がなくなった」等の改善事例が見られる。
- 金型関連は、事例数は少ないが、「保管状況を視察に来た」といった初期の動きが見られた。

【要改善事例】

- 重点課題三項目について、ヒアリング数全体の7%で問題が改善されていない状況が確認された。
- 原価低減要請、金型関連でそうした事例が多く、改善事例が浸透するには時間を要する。

（※）数値は「近時改善があった」事例であり、残り85%が不適切な取引状況であることを意味しない。

＜下請企業ヒアリング（1～6月分：全997件）において把握できた事例の件数＞

	近時改善した事例	要改善事例
原価低減	37件	35件
支払条件（現金化・手形サイト短縮）	89件	12件
型の管理適正化（型の廃棄・管理費用支払）	21件	15件
合計	147件	62件

【参考】「長時間労働につながる商慣行の是正に向けた共同宣言」について

- **経団連を始めとした経済団体111団体**（業種別60団体、地域別47団体）は、長時間労働につながる商慣行を是正し、働き方改革に係る企業の取組をより一層深化させるため、**「長時間労働につながる商慣行の是正に向けた共同宣言」**を公表（2017年9月22日）。

共同宣言全文

1. 関係法令・ルールの遵守に加え、取引先が労働基準関連法令に違反しないよう、配慮する。
2. 発注内容が曖昧な契約を結ばないよう、契約条件（発注業務・納期・価格等）の明示を徹底する。
3. 契約時の適正な納期の設定に加え、仕様変更・追加発注を行った場合の納期の見直しなどに適切に対応する。
4. 取引先の休日労働や深夜労働につながる納品など、不要不急の時間・曜日指定による発注は控える。
5. 取引先の営業時間外の打合せや電話は極力控える。
6. 短納期・追加発注・高品質など、サービスの価値に見合う適正な価格で契約・取引する。



(一社) 日本経済団体連合会
会長 榎原 定征



日本商工会議所
会頭 三村 明夫



(公社) 経済同友会
代表幹事 小林 喜光



全国中小企業団体中央会
会長 大村 功作

業種別経済団体（60団体）



地域別経済団体（47団体）



計111団体（2017年10月4日現在）

人手不足対応(人手不足対応ガイドライン)

人手不足対応に関し、100を超える中小企業の好事例を集め、そのエッセンスを抽出した「人手不足対応ガイドライン(3つのステップ)」を平成29年3月にとりまとめ。

1. 基本的な考え方

- ・ 経営課題として深刻化する人手不足を変革・成長のための機会と捉え直す。経営者次第で変革が進む可能性。
- ・ 女性、高齢者、外国人等の多様な人材に視野を広げ、働き手の立場にたった職場環境整備等を進め、人材を確保する(掘り起こす)。
- ・ IT導入や設備導入、人材育成等により、労働生産性を向上する。

2. 好事例から抽出されたポイントとなる考え方(3つのステップ)

【ステップ1】 経営課題や業務を見つめ直す	【ステップ2】 求人像や生産性を見つめ直す	【ステップ3】 働き手の目線で、人材募集や職場環境を見つめ直す
<ul style="list-style-type: none">➢ ①背後の経営課題を見つめ直す➢ ②補充したい業務を見つめ直す	<ul style="list-style-type: none">➢ ③業務に対する生産性を見つめ直す➢ ④業務に対する求人像を見つめ直す	<ul style="list-style-type: none">➢ ⑤働き手の目線で、人材募集(採用・PR)を見つめ直す➢ ⑥働き手の目線で、職場環境を見つめ直す

※生産性向上は設備導入、人材育成からアウトソーシングまで幅広い取組を含む。

3. 事例集

- ・ 業種別、規模別、地域別、経営課題別、課題クロス軸毎に索引。
- ・ 100を超える事例において、きっかけや取組、効果を分かりやすく表示。

4. 人手不足対応を後押しする施策

- ・ 3つのステップごとの関連施策
- ・ よろず支援拠点の相談対制を充実させ、都道府県労働局と連携。

5. 普及・浸透に向けて

- ・ 課題対応チャートや診断シートの作成
- ・ 中小企業団体や都道府県労働局等の取組との連携

人手不足対応(人手不足対応ガイドライン：好事例①)

「短時間シフト勤務」で主婦・シニアの採用・定着に成功

有限会社有吉農園

所在地：北海道札幌市西区八軒1条東4丁目1-69 創業：1988年 資本金：300万円 従業員数：15人
事業概要：青果卸売業および青果包装業

- 季節労働者・若手採用が課題。しかし、シニアを「短時間シフト勤務」で活用し、季節的な仕事量の増減に対応した。各自の作業が不安なく確実に出来るように、その日の全作業を紙で配布するなど、シニア向けの工夫を行っている。

(きつかけ) 取組前

正社員の若い人の採用に苦戦

- ✓ 長期で長時間働いてくれる「正社員の若い人」が採用しなかった。また、青果物＝メロンなどの重量物（キツイ仕事）のイメージがあり、応募者は全く集まらなかった。
- ✓ 農産物を扱うため、季節的に冬は仕事量が少なく、春～秋は多くなる。人材を確保したい時期に季節性があった。
- ✓ 北海道の冬は雪深いため、冬に自宅にいて春から夏に動けるシニアの活用に着目した。

取組後(効果)

主婦・シニアの採用・定着に成功

- ✓ 主婦・シニア（最高68歳）10名の採用に成功。
- ✓ 他社で年齢を理由に不採用になってしまった人が多く、仕事に就けること自体を喜んでくれ、一生懸命働いてくれている。
- ✓ 口コミがもとになり、新聞等にシニアの活躍が掲載された。地域からの評判もよく、仕事の引き合いも増え仕事量も確保できている。
- ✓ シニアは、作業の区切りを「2時間単位」としたことが、とても体力や集中力などのバランスがよいようである。
- ✓ 作業内容を紙で配布したことにより、各自の作業が確実に出来るようになりミスが減った。

取組内容や仕組み

働きたい時間に着目し、「短時間シフト勤務」へ

- ✓ シニアは仕事以外の時間を大切にしている人が多いため、午前・午後、それぞれ4時間勤務の「短時間シフト勤務」で募集した。（作業2時間→15分休憩→作業2時間）
- ✓ 子育て中の女性従業員は、希望があれば9時～15時の時短勤務とし、急な休みの場合も柔軟に対応した。
- ✓ シニアや主婦の目に留まるよう、募集広告上では簡単な作業であることを明示した。

シニア向けに工夫した点

- ✓ その日の全部の作業の流れや内容を、口頭でなく、紙で配布することにした。
- ✓ グラム数や、詰める数量、作業方法などが変更になることもあり、また、シニアには記憶力に自信がなくなっている人もいますので、都度、紙を見て確認しながら作業を行ってもらえるようにした。
- ✓ 重量物は、作業台を変更し、身体の負担の少ない方法に変更した。（持ち上げるのではなく、高い所から低い所へ下すなど）

人手不足対応(人手不足対応ガイドライン：好事例②)

長時間残業を防ぐ取組を実施し、早期退職を改善！ エイベックス株式会社

所在地：愛知県名古屋市長区瑞穂区内浜町26-3 創業：1949年
資本金：1,000万円 従業員数：362人 事業概要：製造業

- 早期離職防止の改善等が課題であった。新入社員への教育体制を構築し、長時間残業を防ぐ取組をした結果、早期退職の改善を実現。
- また、女性の採用に積極的に取り組み、短時間勤務も導入したことで、応募者は増加傾向にある。

(きつかけ)
取組前

早期離職が課題

- ✓ 10年前と比較すると現在の従業員数は約4倍、売上は約5倍となったが、入社10年未満の従業員が約9割を占めており、新入社員が、入社1年未満の社員から教育を受けることや上司の目が行届かず、入社後すぐの退職が相次いだ。結果、**2012年度の離職率は13.2%となり、改善が必要**であった。

女性社員の比率を上げたいというトップの想い

- ✓ 製造業では、女性が活躍するというイメージがなかったが、**2020年までに女性の正社員比率を40%に引き上げたい**というトップの想いがあった。
- ✓ また、パート社員の応募状況が芳しくなく、困っていた。

取組後
効果

離職率が低下

- ✓ 入社時の「導入教育」、年3回の「共育デー」等の実施により、2012年度は13.2%あった離職率が、**2015年度では8.8%となり、2016年1月現在では、5.4%と大幅に低下した。**

女性社員の応募も増加

- ✓ 現場で働く女性社員の声を実際に聞くことにより、**文系出身でも関係なく働きたいという意欲をもった女性が増加。**
- ✓ 子育てをしながら短時間で働きたいと希望する女性の応募者が増加した。

取組内容や仕組み

教育に重点を置き、入社1年未満の教育日を設けた

- ✓ 入社日にはあらかじめ知ってもらいたい内容を「導入教育」という形式で教育を実施。また、年3回「共育デー」という日を設け、**入社1年未満の社員に必ず知っておいて欲しい製品・原価・経営理念等について教育を実施。**

文理・男女・国籍を問わない採用方針を掲げる

- ✓ 文理・男女・国籍を問わない採用方針を掲げ、希望する学生に実際現場で働いている文系出身の女性社員との面談を実施し、働くイメージをつけてもらった。
- ✓ また、産前産後休暇・育児休暇の取得しやすさや復帰率について公共機関から認定制度を取得し、応募者にPRした。

長時間残業を防いだ

- ✓ **長時間残業を防ぐため、毎週金曜日を「定時の日」として設け、さらに「多能工化」を推進。また、日々の残業をグラフ化し、残業時間の「見える化」を行い、残業の多い人をカバーする体制を作った。**

短時間勤務の採用を開始

- ✓ フルタイムで募集をかけていたが、4時間から勤務できる募集をかけた。



同社より写真提供

よろず支援拠点

■事業目的

・地域の支援体制を強化するため、平成26年度から、**地域の支援機関と連携しながら様々な経営相談に対応する「よろず支援拠点」を各都道府県に整備**。

・よろず支援拠点には、チーフコーディネーター1名とコーディネーター数名を配置し、①専門性の高い経営アドバイス、②課題解決のための総合調整、③他の支援機関に対する支援ノウハウの共有 等を実施（必要に応じて、専門家派遣を活用）。

・また、拠点の能力向上、活動支援、評価、拠点間連携等を図るための全国本部（中小機構）を設置し、活動をサポート。

■よろず支援拠点の具体的な業務

（1）専門性の高い経営アドバイス

売上拡大や経営改善等の経営課題の解決に向けた、専門性の高い高度な提案を行う。

（2）課題解決のための総合調整

他の支援機関との連携を強化し、①相談内容に応じた適切な支援機関の紹介、②経営課題に対応した支援機関による相互連携のコーディネート、③他の支援機関を補完しながら地域全体として最高水準の支援、を実施。

（3）他の支援機関に対する支援ノウハウの共有

経営課題の解決に必要な提案方法やこれまでの支援事例など、よろず支援拠点の運営によって蓄積された支援ノウハウを、他の支援機関へ共有する。

（4）人手不足アドバイザー（仮称）の設置（平成30年度～（予定））

人手不足に関する相談体制を強化する。

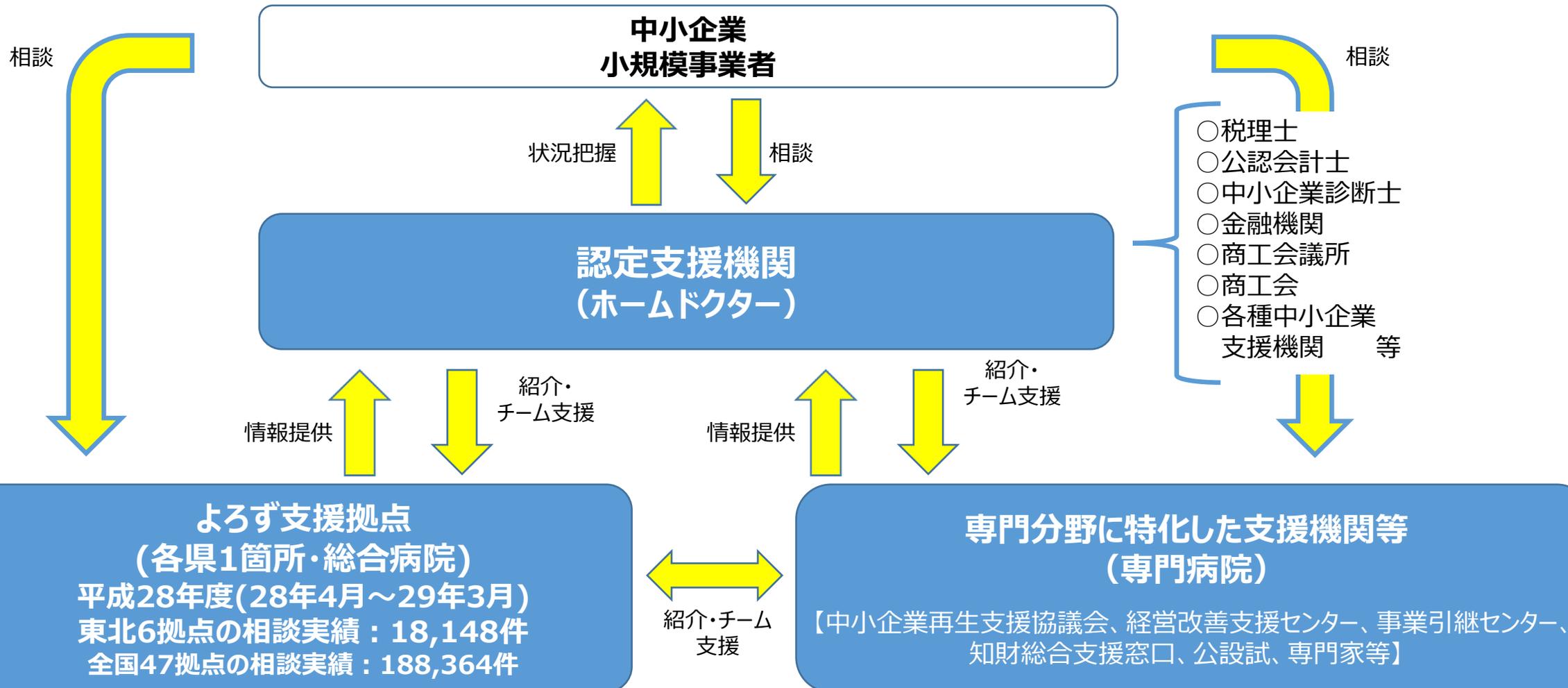
■よろず支援拠点事業の実績

・よろず支援拠点の相談対応件数は、**売上拡大や経営改善・事業再生、創業**を中心に平成28年度東北管内の6拠点合計で**18,148件**に達し、利用者の満足度も約9割に達するなど高く、他の支援機関が中小企業者に対してよろず支援拠点を紹介するなど、地域の支援機関の一つとして浸透しつつある。

よろず支援拠点

認定支援機関、よろず支援拠点、専門的支援機関連携による支援体制

地域における支援機関間の連携の強化（ノウハウ共有、チーム支援等）





東北地域のよろず支援拠点

9名※

秋田県よろず支援拠点

【実施機関】あきた企業活性化センター
【コーディネーター】小室秀幸((株)小室経営コンサルタント)
【電話】018-860-5605

11名

青森県よろず支援拠点

【実施機関】21あおり産業総合支援センター
【コーディネーター】加藤哲也(ケイ・シグナル)
【電話】017-777-4066

13名

山形県よろず支援拠点

【実施機関】山形県企業振興公社
【コーディネーター】尾形恵子((有)ティップス)
【電話】(山形) 023-647-0708
(庄内) 0235-23-2200

14名

岩手県よろず支援拠点

【実施機関】いわて産業振興センター
【コーディネーター】星野剛((株)エイチエムシー)
【電話】019-631-3826

11名

福島県よろず支援拠点

【実施機関】福島県産業振興センター
【コーディネーター】渡辺正彦(東邦信用保証(株)、福島大学うつしまふくしま未来支援センター)
【電話】(郡山) 024-954-4161
(福島) 024-525-4064

15名

宮城県よろず支援拠点

【実施機関】宮城県商工会連合会
【コーディネーター】菅野史朗(宮城県商工会連合会)
【電話】(連合会) 022-225-8751
(上杉分室) 022-393-8044

※各県コーディネーターの人数はコーディネーターを含む。