

中小企業・小規模事業者における 「働き方改革」に向けた政府の取組状況について

平成29年10月
厚生労働省
中小企業庁

○目次

1. 「働き方改革」の基本的な考え方
2. 中小企業・小規模事業者における「働き方改革」実現に向けた対策（案）
3. 中小企業・小規模事業者の「働き方改革」に対する現状の支援策
～「働き方改革」にかかる中小企業支援策について～

東北経済産業局

1. 「働き方改革」の基本的な考え方

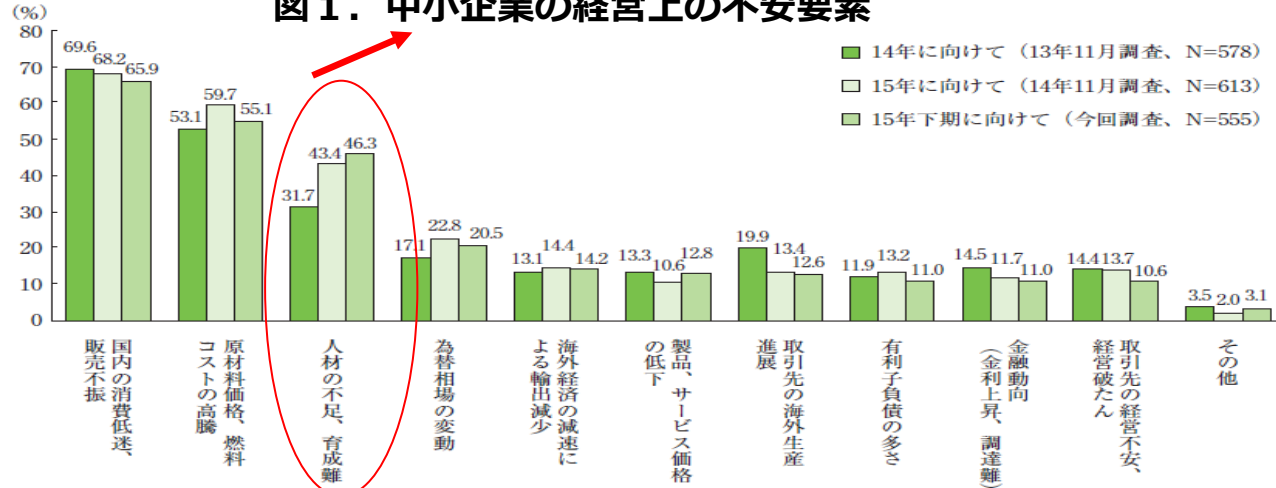
「働き方改革」のポイント

- 基本的な背景
 - **少子高齢化による労働力人口の減少・人手不足の現状**
(2065年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は38%台の水準になると推計)
- アベノミクス、一億総活躍の目指すもの
 - 女性・高齢者等の活躍促進
 - **女性・高齢者等の労働力化の制約要因をなくす必要**
(※) **長時間かつ硬直的な労働時間 (正規雇用)**
低賃金と不安定な雇用 (非正規雇用) 等
- 「働き方改革」は、「魅力ある職場づくり」の実現による**中小企業・小規模事業者の人手不足解消のチャンス**
※ 小規模事業者こそ、生産性・経営力の伸びしろ大

(参考1) 少子高齢化による労働力人口の減少・人手不足の現状

- 深刻化する人材不足は経営上の不安要素としても年々大きくなっている。
- 生産年齢人口が減少する中、人材不足は恒常化する経営課題。求職難から求人難の時代に。

図1. 中小企業の経営上の不安要素



(注) 複数回答 (最大3つまで) のため、合計は100%を超える。(出典) 日本政策金融公庫「2015年下期の中小企業の景況見通し」

図2. 中小企業の従業員過不足DIの推移

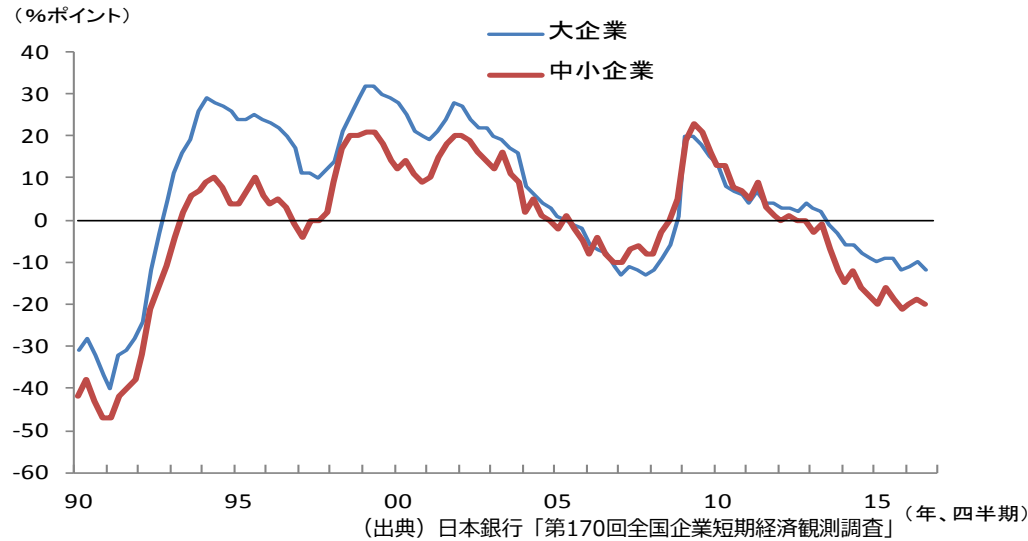
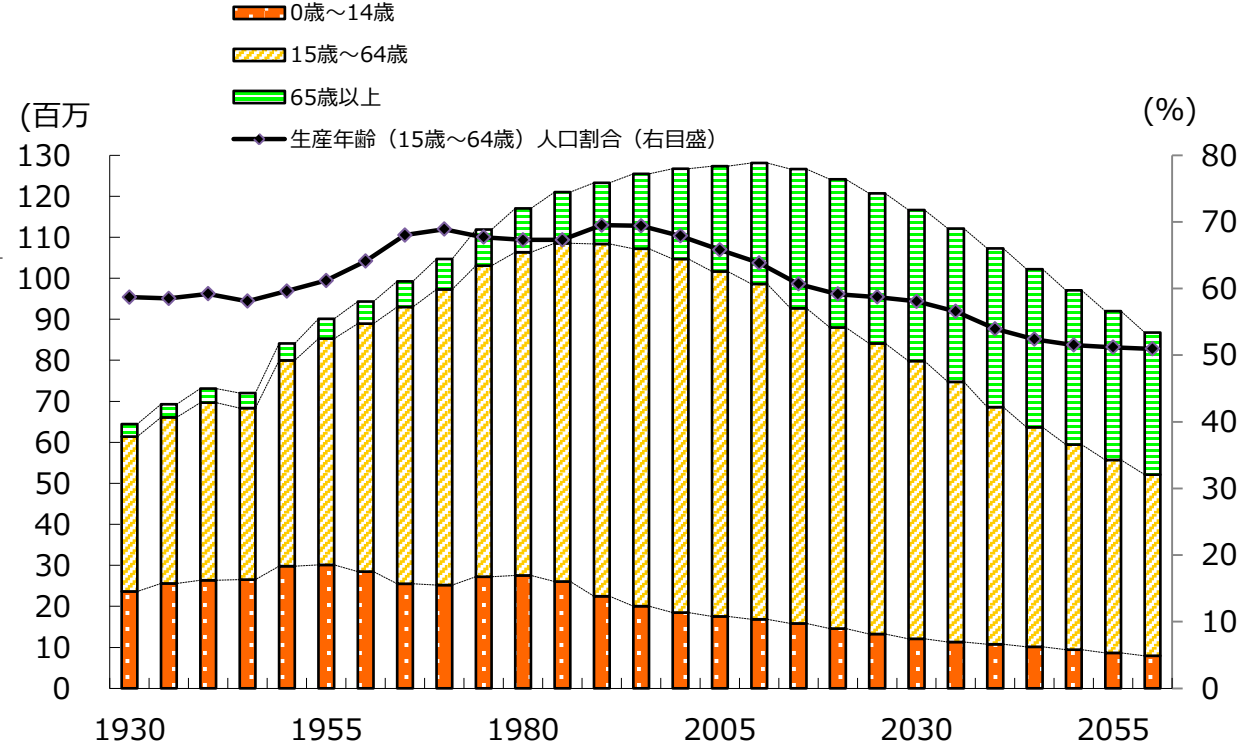


図3. 生産年齢人口の減少



資料: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)

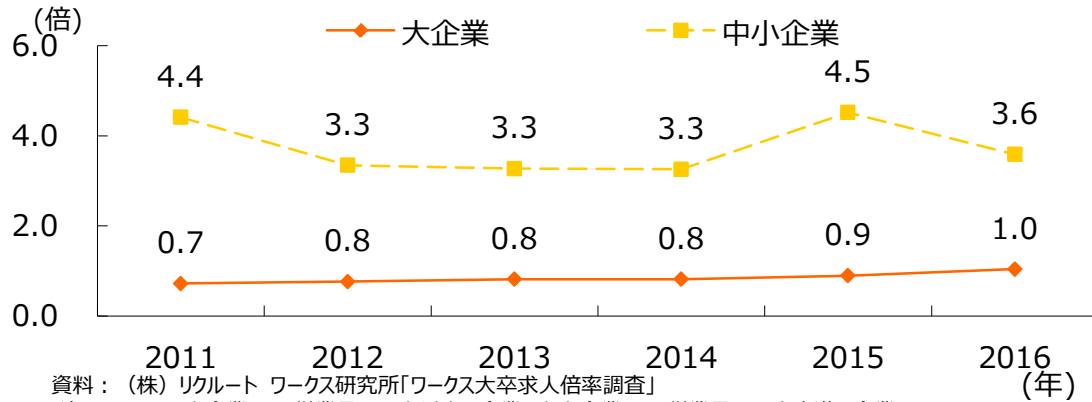
- (注) 1. 将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による
 2. 15歳以上人口に占める中小企業の従業員総数の割合は、2012年時点で29%、2014年時点で30%。
 2012年以前の従業員総数のデータはないが、会社の常用雇用者数+個人事業所の従業員総数の合計値が、15歳以上人口に占める割合は、2001年以降、およそ26%前後で推移。
 2010年から2015年にかけては、15歳未満人口は約100万人減少、
 15~64歳人口は約490万人減少、64歳以上人口は約450万人増加で、
 15歳以上の人口としては、約45万人の減少であった。

(参考2) 女性、若者、高齢者などの活躍を更に促進

○ 復職女性、高齢者、留学生といった多様な人材の活躍に可能性(※)。

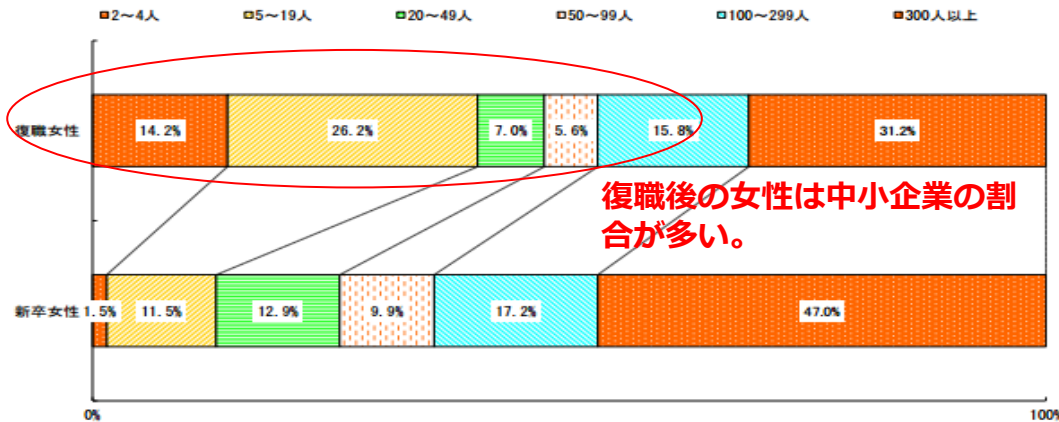
※復職女性は新卒女性よりも中小企業に就業する割合が高い。
企業規模が小さいほど高齢者の割合が高い。
留学生の半数は従業員100人以内の企業に就職。

図5. 大企業と中小企業の大卒求人倍率



資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」
(注) ここでいう大企業とは、従業員300人以上の企業、中小企業とは、従業員300人未満の企業。
(出典) リクルートワークス研究所「第33回ワークス大卒求人倍率調査(2017年卒)」

図6. 復職女性の就業先



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注) 1. 現在、正社員として働いている女性で「1年前は何をしていましたか」という設問に「通学していた」と回答した者を新卒女性として集計。
2. 現在、正社員として働いている女性で、前職があり、前職離職理由を「出産・育児のため」とした者のうち、現職に平成23年10月以降に就いた者を集計。
(出典) 中小企業庁(2015)「中小企業白書」

図7. 従業員規模別に見た雇用者の年齢構成割合

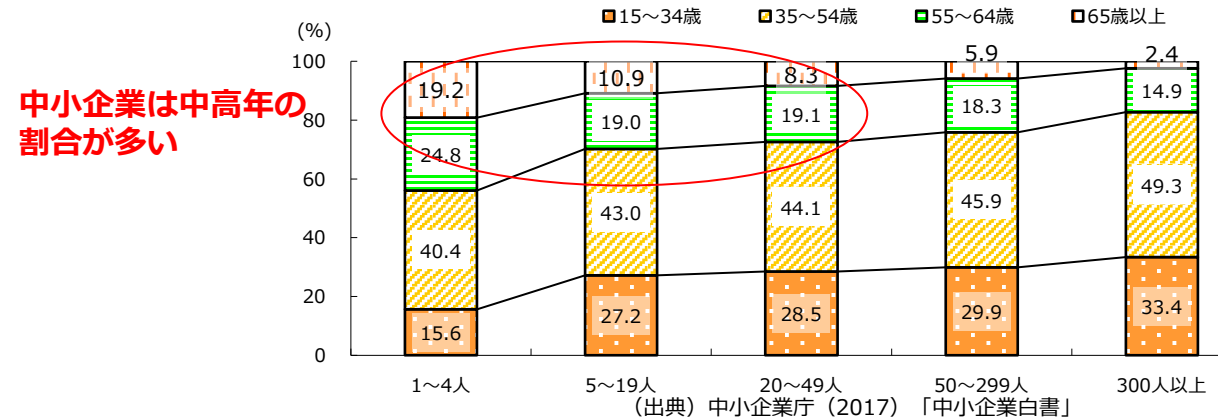
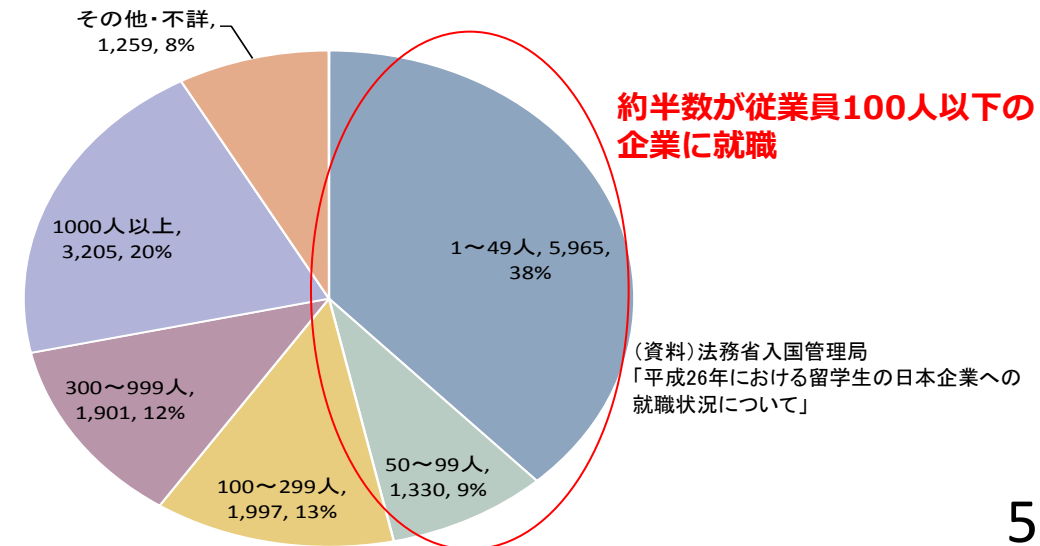


図8. 留学生の就職先(企業規模別)



(資料) 法務省入国管理局「平成26年における留学生の日本企業への就職状況について」

(参考3) 働き方改革の意義【基本的考え方】

働き方改革実行計画(平成29年3月28日
働き方改革実現会議決定)概要より抜粋

- 日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革。労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの。働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする。
- 働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段。生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される。社会問題であるとともに経済問題。
- 雇用情勢が好転している今こそ、政労使が3本の矢となって一体となって取り組んでいくことが必要。これにより、人々が人生を豊かに生きていく、中間層が厚みを増し、消費を押し上げ、より多くの方が心豊かな家庭を持てるようになる。

経済社会の現状

- 4年間のアベノミクスは、大きな成果を生み出した。
 - ✓ [名目GDP]47兆円増加、9%成長
 - ✓ [賃上げ]バースアップが4年連続で実現しつつある
 - ✓ [有効求人倍率]25年ぶりの高水準、史上初めて47全ての都道府県で1倍超。
 - ✓ [正規雇用]26か月連続で前年を上回る勢い。
 - ✓ [相対的貧困率]足元で減少、子供の相対的貧困率は初めて減少に転じた。
- 他方、個人消費や設備投資といった民需は、持ち直しつつあるものの、足踏みがみられる。
- 経済成長の隘路の根本は、人口問題という構造的な問題に加え、イノベーションの欠如による生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足。
- 日本経済の再生を実現するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図ることが必要。
- 一億総活躍の明るい未来を切り拓くことができれば、少子高齢化に伴う様々な課題も克服可能。

日本の労働制度と働き方にある課題

正規、非正規の不合理な処遇の差 = 正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規」労働者に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくす。

世の中から「非正規」という言葉を一扫していく → 正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されている納得感が醸成。納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要、それによって労働生産性が向上していく。

長時間労働 = 健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因。

長時間労働を自慢するかのよう風潮が蔓延・常識化している現状を変えていく → 長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。経営者は、どのように働いてもらうかに関心を高め、単位時間（マンアワー）当たりの労働生産性向上につながる。

単線型の日本のキャリアパス = ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。

単線型の日本のキャリアパスを変えていく → 転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計可能に。付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にも寄与。

働き方改革をめぐる政府の動き

- 平成28年9月27日に第1回働き方改革実現会議を開催。安倍総理、関係大臣に加えて、労使双方の代表等の有識者議員による議論を実施。平成29年3月28日に最終回である第10回を開催し、働き方改革実行計画を取りまとめた。
- 今後、本実行計画に丁寧に書き込まれた内容に忠実に従って、関係審議会の審議を終え、早期に法案を国会に提出していく。

平成28年9月2日
内閣官房に
働き方改革実現推進室を設置



世の中から「非正規」という言葉を一掃していく。そして、長時間労働を自慢する社会を変えていく。

9月27日
第1回働き方改革実現会議を開催



大切なことは、スピードと実行。もはや先送りは許されない。必ずやり遂げるといふ強い意志をもって取り組んでいく。

平成29年3月28日
第10回働き方改革実現会議で
働き方改革実行計画を決定。



働き方改革実行計画の決定は、日本の働き方を変える改革にとって、歴史的な一歩であると思います。

働き方改革実行計画

(平成29年3月28日働き方改革実現会議決定)

1. 働く人の視点に立った働き方改革の意義

2. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善

3. 賃金引き上げと労働生産性向上

4. 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など
長時間労働の是正

5. 柔軟な働き方がしやすい環境整備

6. 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備

7. 病気の治療と仕事の両立

8. 子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労

9. 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職
支援

10. 誰にでもチャンスのある教育環境の整備

11. 高齢者の就業促進

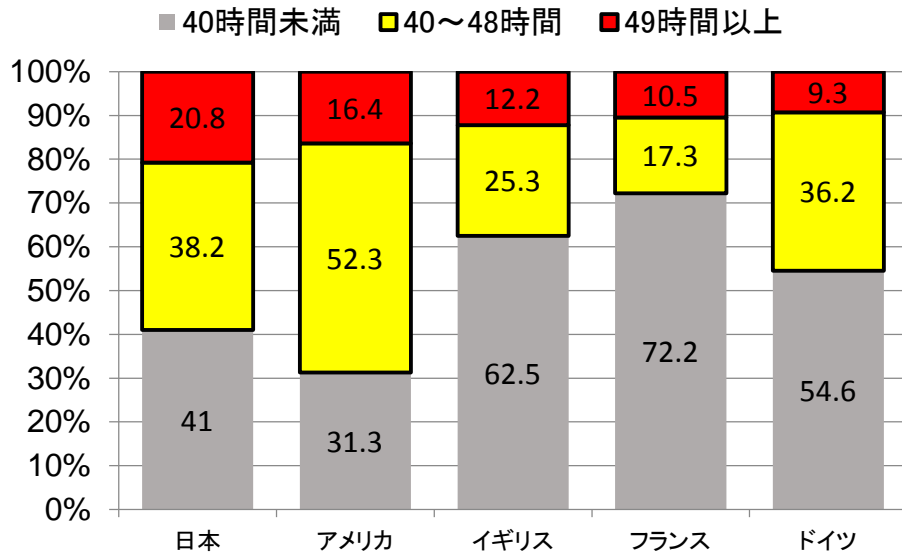
12. 外国人材の受入れ

13. 10年先の未来を見据えたロードマップ

時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正

○ 週49時間以上働いている労働者の割合は、欧州諸国では1割であるが、わが国では2割。

長時間労働者の構成比（週当たりの労働時間）



(資料出所) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2017」
ILO「ILOSTAT Database」

<注>

※ 長時間労働者の構成比については、2016年の各国の就業者一人当たりの週労働時間を示す(アメリカは2013年、日本は2015年)。データは、ILO「ILOSTAT Database」による。

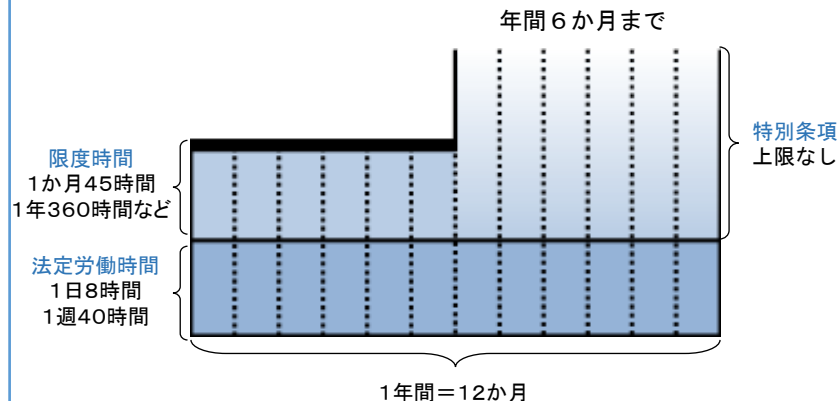
※ 端数処理のため、計100%とはならない(ドイツ)。

【現行】

○ 時間外労働の限度時間
大臣告示で、限度時間を定めている。
(法的拘束力なし)

(大臣告示)

- 「1か月45時間」、「1年360時間」等
- 「特別条項」を結べば、例外的に限度時間を超えることができる。(年間6か月まで)
- ※特別条項には、上限時間の規定なし。



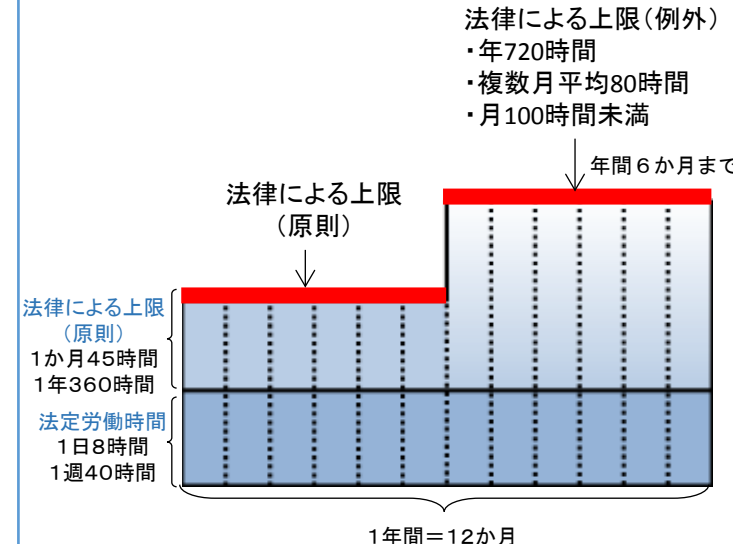
○ 休日労働の限度時間定めなし。

(※現行の大臣告示は、「時間外労働」のみが対象であり、「休日労働」させる場合の労働時間数は対象としていない。)

【改革後】

時間外労働の上限時間を法定化する。
(法律)

- 原則：月45時間、年360時間
- 例外(特別条項)：年720時間、月100時間未満、複数月平均80時間
- ※特別条項は年間6か月まで



○「月100時間未満、複数月平均80時間」の上限について、休日労働の時間数を含むものとする。

同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善

- 正規雇用労働者と非正規雇用労働者間に大きな待遇格差。

一般労働者		短時間労働者	
正社員・正職員	正社員・正職員以外	正社員・正職員	正社員・正職員以外
1,950円 (▲0.4%)	1,299円 (3.3%)	1,410円 (3.1%)	1,060円 (1.5%)

(資料出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(平成28年) 雇用形態別 第1表
 注) 一般労働者の平均賃金は、所定内給与額を所定内実労働時間数で除した値。
 () 内は、平成27年からの増減率。

(%)	雇用保険	健康保険	厚生年金	退職金制度	賞与支給制度
正社員	92.5	99.3	99.1	80.6	86.1
正社員以外	67.7	54.7	52.0	9.6	31.0

(資料出所) 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(平成26年) 個人調査 第14表

- 我が国の全雇用者の約4割は非正規雇用。うち約半数がパート。

- 非正規雇用労働者(2016年):2,023万人(全雇用者の**37.5%**)
 (内訳) パート:48.8%、アルバイト:20.5%、契約社員:14.2%など
- 非正規雇用労働者の割合(2016年、男女別・年齢別)

	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳
男性	15.8%	9.8%	8.9%	31.3%
女性	39.5%	53.8%	59.2%	66.8%

(資料出所) 総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成28年平均) 第II-1表

- 35歳以上の女性は、結婚や子育てを理由に、自ら非正規雇用を選択する率が高い傾向。

- 不本意非正規の割合(2016年平均):297万人(非正規労働者全体の**15.6%**)

	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳
男性	38.4%	39.4%	43.4%	26.7%
女性	17.5%	11.7%	12.5%	9.2%

(資料出所) 総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成28年平均) 第II-16表

- 平成28年12月20日の第5回働き方改革実現会議において、政府から**同一労働同一賃金ガイドライン案**を提示。
- 正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間で、いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差は不合理なものでないかを示したものの。
- 今後、本ガイドライン案をもとに、法改正の立案作業を進め、関係者の意見や改正法案についての国会審議を踏まえて、法案成立後に、最終的にガイドラインの内容を確定する。



「働き方改革」で求められる主な対応

長時間労働の是正



同一労働同一賃金



- 月45時間・年360時間（特例として年720時間等）の時間外労働の上限を超えて働かせることができなくなり、これを遵守できないと罰則が適用される。

- 正規雇用と非正規雇用の不合理な待遇差を解消し、どのような雇用形態でも納得が得られる待遇を受けられることが必要となる。



時間外労働の上限超

不合理な待遇差



中小企業における現状と課題

【現状】

- 中小企業は大企業と比べ、時間外労働が45時間を超える事業場の割合は低い

【課題】

- **人手不足**の中、どのように労働時間の短縮に取り組むのかが課題
- **取引先**からの短納期発注や急な対応などを長時間労働の原因に挙げる企業が多い

【現状】

- 中小企業は大企業と比べ、正規雇用と非正規雇用の賃金格差は大きくない

【課題】

- 正規雇用と非正規雇用の待遇差の理由が曖昧であり、賃金制度等が未整備な事業者も存在

我が国における時間外労働の現状 36協定における延長時間の状況

- 36協定で80時間超の延長時間を定めている企業割合は、企業規模が大きいほど高い。
- 30人以下の企業では、そもそも月45時間を超える延長時間を定めている企業が少ない。

時間外労働に関する労使協定において1か月の延長時間の定めがある事業場の1か月の延長時間（一般労働者）（企業規模別）

	特別条項付き36協定を締結している事業場の割合							
		うち1か月の特別延長時間が45時間超の割合						
			うち50時間超の割合					
				うち60時間超の割合				
					うち70時間超の割合			
		うち80時間超の割合		うち100時間超の割合				
1～30人	5.6%	5.5%	5.4%	3.8%	2.7%	0.7%	0.2%	
31～100人	22.5%	21.9%	21.0%	16.1%	13.7%	5.1%	1.1%	
101～300人	32.8%	32.4%	31.0%	23.8%	18.9%	6.3%	1.5%	
301人～	58.6%	57.7%	56.8%	43.0%	34.2%	14.6%	3.9%	
合計	22.4%	22.0%	21.5%	16.2%	12.9%	4.8%	1.2%	

(出典)厚生労働省・平成25年労働時間等総合実態調査

我が国における時間外労働の現状 1か月の法定時間外労働の実績 (一般労働者、事業場割合)

○ 時間外労働の実績を見ると、その平均時間は企業規模が大きいほど長い。

1 箇月の法定時間外労働の実績（一般労働者）（最長の者）（企業規模別）

	45時間以下								合計 (※)	45時間超						合計 (※)	平均 (時間:分)
	10時間 以下	10時間超 15時間以 下	15時間超 20時間以 下	20時間超 25時間以 下	25時間超 30時間以 下	30時間超 35時間以 下	35時間超 40時間以 下	40時間超 45時間以 下		45時間超 50時間以 下	50時間超 60時間以 下	60時間超 70時間以 下	70時間超 80時間以 下	80時間超 100時間 以下	100時間 超え		
1～30人	65.1%	5.7%	5.5%	4.5%	3.4%	2.5%	3.6%	3.1%	93.4%	1.3%	2.3%	0.7%	0.7%	1.1%	0.7%	6.8%	12:45
31～100人	43.8%	5.3%	9.2%	8.8%	6.9%	3.5%	4.1%	5.5%	87.1%	2.7%	4.0%	2.4%	0.9%	1.0%	1.9%	12.9%	21:31
101～300人	41.6%	8.4%	7.8%	6.5%	5.3%	5.3%	5.8%	4.1%	84.8%	1.4%	5.6%	3.7%	1.3%	1.7%	1.4%	15.1%	22:49
301人～	28.6%	9.1%	8.1%	10.2%	7.3%	5.9%	8.5%	5.2%	82.9%	3.6%	5.3%	3.1%	2.5%	1.7%	0.8%	17%	26:25
合計	51.8%	6.8%	6.5%	6.2%	5.0%	3.7%	5.1%	4.0%	89.1%	2.2%	3.4%	1.7%	1.4%	1.3%	0.9%	10.9%	18:03

(出典)厚生労働省・平成25年労働時間等総合実態調査

※四捨五入の関係により、全体の合計が100%にならない場合がある。

我が国における時間外労働の現状 36協定を締結していない理由

- 36協定を締結していない理由を見ると30人以下の企業では、「時間外・休日労働がない」が45.1%と最も多いものの、「36協定の存在を知らなかった」が38.6%と次に多くなっている。

時間外労働・休日労働に関する労使協定を締結していない理由（企業規模別）（複数回答）

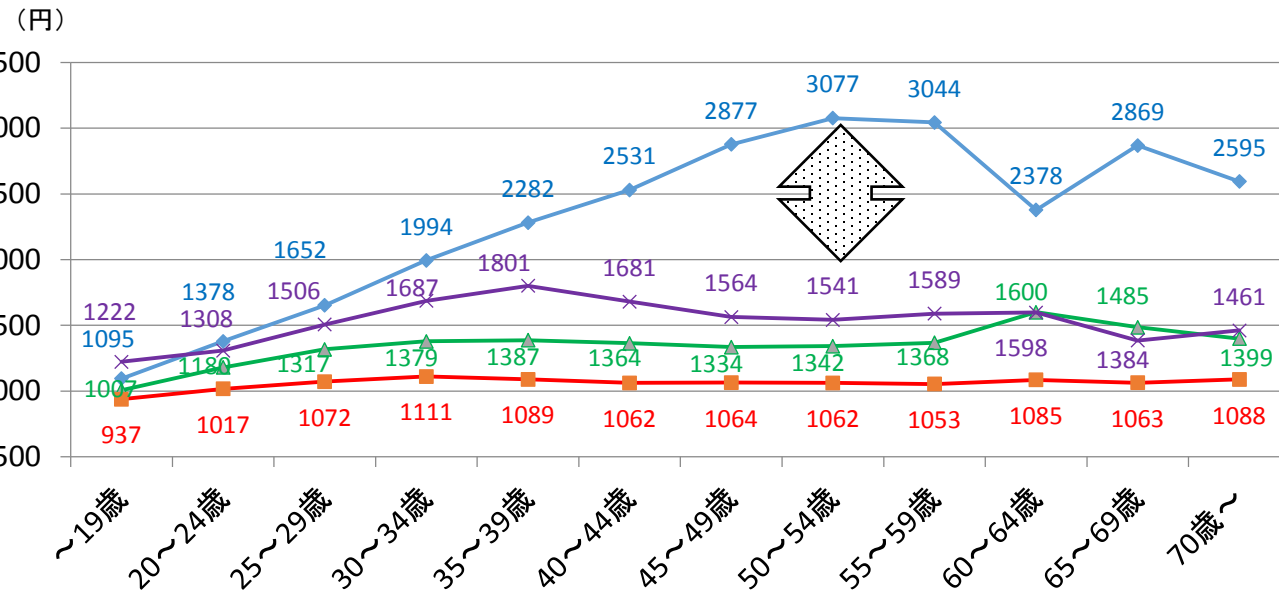
	時間外・休日労働がない	36協定の存在を知らなかった	就業規則等で規定を設けるのみで十分と思っていた	適用除外だと思っていた	事業場ごとに締結が必要とは知らなかった	過去締結した36協定が現在も有効だと思っていた	過半数代表が選出されなかった	過半数組合または過半数代表から締結を拒否された	36協定の締結・届出を失念した	その他
1～30人	45.1%	38.6%	1.0%	1.2%	0.8%	3.2%	-	-	12.0%	3.6%
31～100人	30.8%	13.6%	1.8%	1.8%	18.3%	8.7%	0.0%	-	29.5%	7.0%
101～300人	27.4%	8.2%	0.5%	0.1%	31.1%	5.4%	0.1%	0.1%	23.6%	11.2%
301人～	28.7%	5.7%	0.7%	0.1%	38.5%	0.9%	0.2%	0.0%	28.6%	8.1%
合計	43.0%	35.2%	1.0%	1.2%	3.5%	3.6%	0.0%	0.0%	14.0%	4.2%

（出典）厚生労働省・平成25年労働時間等総合実態調査

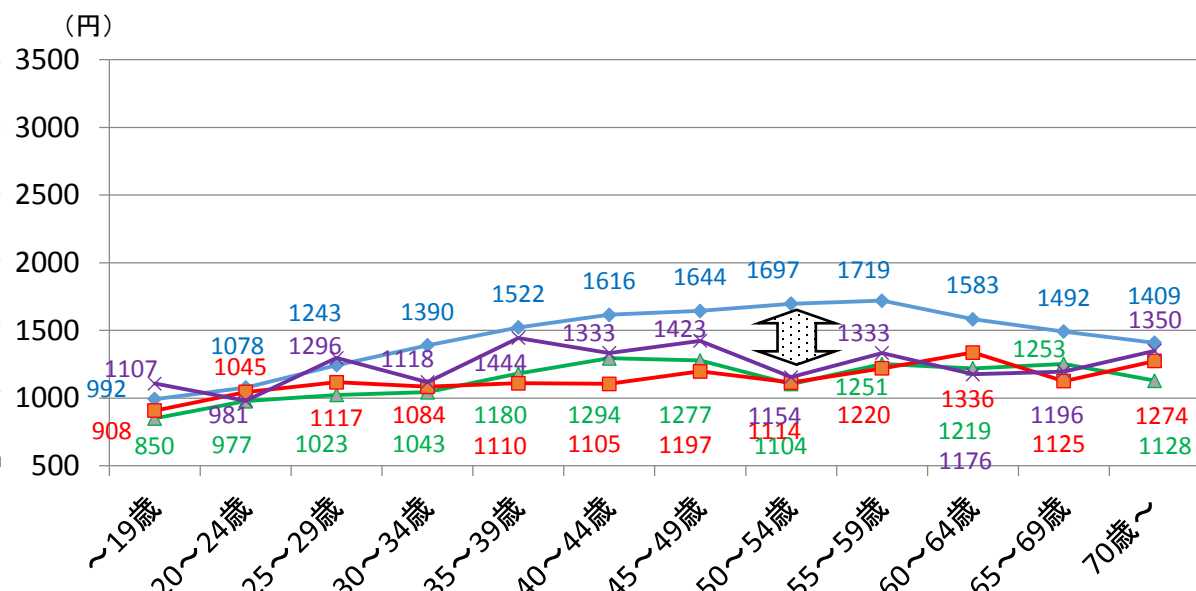
雇用形態別の賃金カーブ (年齢別) (時給ベース)

- 正社員については年齢とともに賃金が上昇しており、企業規模が大きいほど上昇する度合いも大きくなっている。
- 正社員以外については、企業規模にかかわらず、年齢が上昇しても賃金はほぼ横ばい。
- 特に大企業において、正社員と正社員以外の賃金カーブの差が大きい。

【企業規模1000人以上】



【企業規模5~9人】



◆ 青線: 正社員(フルタイム) <一般労働者(正社員・正職員)>
▲ 緑線: 契約社員等(フルタイム) <一般労働者(正社員・正職員以外)>
× 紫線: 正社員(短時間) <短時間労働者(正社員・正職員)>
■ 赤線: パート等 <短時間労働者(正社員・正職員以外)>

(資料出所) 厚生労働省「平成28年賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) 賃金は、調査年の6月分の所定内給与額
 2) 「正社員・正職員」は、事業所において正社員・正職員とする者
 3) 「正社員・正職員以外」は事業所において「正社員・正職員」以外とする者
 4) 一般労働者(正社員・正職員)の賃金は、6月分の「所定内給与額」を6月の「所定内実労働時間数」で除した値

2. 中小企業・小規模事業者における 「働き方改革」実現に向けた対策（案）

「働き方改革」における中小企業・小規模事業者の支援パッケージ

青色：企業への助成、橙色：専門家派遣等の支援

1. 「働き方改革」の理解を図り、相談に応じ、支援を届ける体制の強化

- 「働き方改革」で求められる対応や必要性について、中小企業・小規模事業者に対して、**隅々まで周知徹底を図るとともに、47都道府県への「働き方改革推進センター（仮称）」の新設及び順次地域単位の協議会を設置。**全国の商工会・商工会議所、よろず支援拠点等との**連携を密にした効果的な相談・支援体制を構築し、支援策を全国の中小企業・小規模事業者に届ける。**

2. 「働き方改革」の実現に向けた社内環境整備等

■ 長時間労働の是正

- **中小企業が時間外労働の上限規制に対応するため就業規則の見直し等を行う中小企業等に対する助成を拡大**

■ 産業医・産業保健機能の強化

■ 同一労働同一賃金

- **非正規雇用労働者の正社員化や処遇改善を実施した事業主に対する助成を拡大**
- 業界別「マニュアル」を作成し、周知・啓発 等
- **産業医・保健師などによる訪問指導の拡充等**

「働き方改革」を実現するためには、企業内外で**生産性向上**に向けた取組が不可欠
人手不足が深刻な中小企業・小規模事業者においては、**多様な人材**を活用することも必要

3. 生産性向上/経営力強化、取引条件の改善

■ 生産性向上/経営力強化

- **人事評価制度等の整備・実施や設備投資、外部人材の確保等により、生産性向上を図る企業を支援**
- **中小企業等の伴走支援機関や専門家によるクラウド等を活用した業務改善支援を促進** 等

■ 取引条件の改善

- 極端な短納期発注等、中小企業の働き方改革に支障をきたす行為について、公正取引委員会と連携した通報制度等により厳正に対処
- **下請Gメンのヒアリングによる実態把握**

4. 人手不足への対応

■ 女性、高齢者等の働きやすい環境整備

- **仕事と家庭の両立支援や女性活躍に関する取組に対する助成**
- **65歳以降の高齢者の継続雇用延長等の取組に対する助成** 等

■ 人材確保・育成支援

- **ハローワークの専門窓口においてマッチング支援を推進**
- **商工会・商工会議所等の各地域の支援機関が連携したマッチング支援**
- **「生産性向上人材育成支援センター」において各種訓練や人材育成の相談など事業主を総合的に支援等**

5. 業種別取組

● 業種毎の現状や課題に応じた対応

- ◆ 分野別取組
- **トラック運送事業**
 - ガイドラインの作成
 - 生産性向上への措置
 - 荷主の協力 等
- **建設業**
 - 工期設定等に関するガイドラインの作成
 - 発注者含めた協議会
- **情報サービス業**
 - 官民共同での実態把握
 - 改善策の推進
- **生活衛生分野**
 - セミナー・講習会の開催
 - 専門家派遣の実施 等
- ◆ その他**生産性が低い分野**を中心として、**事業分野別にベストプラクティスを促進。**
(事業分野別指針の策定、事業分野別経営力向上推進機関の拡大)

働き方改革の基本的な考え方

- **「働き方改革」は、女性、若者、高齢者等、誰もが生きがいを感じられる「一億総活躍社会」実現の最大の鍵。** 女性、若者、高齢者等の活躍を更に進めていくためには、

- ・ 長時間かつ硬直的な労働時間
- ・ 正規雇用労働者と非正規雇用労働者の不合理な待遇差

を解消するとともに、労働生産性の向上や女性、若者の人材育成等が必要。

※ 労働時間については、欧米諸国と比較して、長時間労働となっている労働者の割合が高い

こうした考え方にに基づき、厚生労働省においては、「時間外労働の上限規制」や「同一労働同一賃金」に関する法整備、労働生産性の向上に向けた支援や人材育成・活用力の強化等に取り組んでいる。

- また、**「働き方改革」は、我が国雇用の7割を占める中小企業・小規模事業者において着実に実施することが必要。**

人手不足の現状と働き方改革の必要性

- 大企業よりも**人手不足感が強い中小企業・小規模事業者においては、生産性向上等に取り組むとともに、職場環境や待遇の改善などにより、「魅力ある職場づくり」が求められる。**
- **「働き方改革」は、生産性向上・経営力向上や「魅力ある職場づくり」の実現による、中小企業・小規模事業者の人手不足解消のチャンスである（小規模事業者こそ、生産性・経営力の伸びしろが大きいことにも着目）。**

中小企業・小規模事業者における課題


- 中小企業・小規模事業者において「働き方改革」を進めるに当たっては、以下のような課題。
 - ・ 労働法の基本的な考え方や「働き方改革」の必要性について、各地域の中小企業・小規模事業者に対して、隅々まで理解の浸透を図る必要
 - ※ 労働法は、原則として、労働者を雇用する企業が対象であり、同居の親族、役員のみから成るような小規模な事業者は対象とならないが、こうした事業者においても、「経営者等の働き方改革」含め、長時間労働の是正等の「働き方改革」に取り組む必要がある。
 - ・ 賃金制度等の事業所内環境の整備や、取引条件の改善、生産性・経営力の向上等による大企業との賃金格差の解消等を図る必要
 - ・ 中小企業・小規模事業者は、大企業より人手不足感が強いが、そのような中においても、労働時間の短縮に取り組む必要
 - ・ このほか、働き方改革の実現に当たっては、取引先企業や消費者を含む様々な立場における必要性への理解の促進をはじめ、業種ごとの特徴に応じた対応が必要
- こうしたことから、**中小企業・小規模事業者が「働き方改革」に前向きに取り組むことができるよう、国としても、「働き方改革」実現や人手不足への対応のための支援を行うことが必要**ではないか。
- なお、支援策の実施にあたっては、以下の観点に留意する必要がある。
 - ・ 経営目線での支援が重要であるという観点から、事務負担にも配慮し、事業者目線で手続の重複感や煩雑さを解消し、ワンストップで施策を活用できる環境を整備すること
 - ・ 施策の実施について、継続的にモニタリングし、P D C Aサイクルを回していくこと

中小企業・小規模事業者における「働き方改革」実現に向けた対策 (厚生労働省・中小企業庁等において検討中の案)

対策の方向性（全体像） 予算総額：2,137億円（1,581億円）

1. 「働き方改革」の理解を図り、相談に応じ、支援を届ける体制の強化

「働き方改革」で求められる対応や必要性について、中小企業・小規模事業者に対して、周知徹底を図るとともに、全都道府県に相談のための拠点を設け、各地域の商工会・商工会議所等と連携して、「働き方改革」に取り組む中小企業・小規模事業者を支援。こうした体制強化に加え、地方自治体の中小企業・小規模事業者に対する取組を支援。

 関係機関が連携して以下の支援策の活用を促進

2. 「働き方改革」実現に向けた社内環境整備等の支援

時間外労働の上限規制への対応や、同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善に向け、必要な社内のルール整備等に対して支援・助成する。

3. 「働き方改革」実現に向けた取引条件改善や生産性向上のための支援

賃金引上げや労働時間短縮等につなげるため、取引条件の改善や生産性向上に向けて支援。

4. 人手不足への対応の支援

人手不足感の強い中小企業・小規模事業者において、女性・若者・高齢者等がさらに活躍できるよう、環境整備、マッチング、人材の育成・活用力の強化等を支援。

5. 業種別の取組

「働き方改革」への対応にあたっては、業種ごとに現状や課題が異なるため、取引条件の改善や生産性向上等に向けて、業種の特徴に応じて支援。

中小企業・小規模事業者における「働き方改革」実現に向けた対策 (厚生労働省・中小企業庁等において検討中の案)

1. 「働き方改革」の理解を図り、相談に応じ、支援を届ける体制の強化 124億円（113億円）

(1) 「働き方改革」の理解促進と相談支援体制の強化 71億円（62億円）

- ① 非正規雇用労働者の処遇改善や過重労働防止に資する時間外労働の上限規制への対応に向けて、47都道府県に「働き方改革推進支援センター（仮称）」を設置し、労務管理等の専門家による個別相談援助等を実施するほか、各地域の商工会・商工会議所・中央会やよろず支援拠点等とも十分な連携を図り、支援を必要とする中小企業・小規模事業者に対応する。【12億円（7億円）】
- ② 「よろず支援拠点」に人手不足アドバイザー（仮称）を設置するなど、人手不足に関する相談体制を強化する。【59億円（55億円）】

(2) 地方自治体への支援 53億円（51億円）

- ① 正社員雇用の創出に取り組む都道府県を支援する「地域活性化雇用創造プロジェクト」において、中小企業・小規模事業者に対する取組を重点的に支援する。【53億円（51億円）】

中小企業・小規模事業者における「働き方改革」実現に向けた対策 (厚生労働省・中小企業庁等において検討中の案)

2. 「働き方改革」実現に向けた社内環境整備等の支援 917億円（707億円）

（1）時間外労働の上限規制への対応など長時間労働の是正 32億円（11億円）

- ① 時間外労働の上限規制に対応するため、就業規則の見直し、タイムカードの導入等を行う中小企業や、傘下企業を支援する中小企業団体に対する助成を行う。【32億円（11億円）】

（2）同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善 840億円（660億円）

- ① 非正規雇用労働者の処遇改善に向け、各企業が賃金制度も含めた待遇全般の点検等を円滑に行うため、業界別の特性を踏まえた「同一労働同一賃金導入マニュアル」を作成し、周知・啓発を図るとともに、都道府県労働局において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の不合理な待遇差に関する相談支援などを行う。【4.6億円（新規）】
- ② 非正規雇用労働者の正社員化や処遇改善等を実施した事業主に対する助成を行う。【835億円（660億円）】

（3）産業医・産業保健機能の強化 45億円（36億円）

- ① 全国の産業保健総合支援センターにおける産業医・保健師などによる訪問指導の拡充、産業保健関係者や事業者向け産業保健研修の充実等により、中小企業等の産業保健活動を支援する。また、その活用促進のための事業者等への重点的・効果的な周知広報を行う。【45億円（36億円）】

中小企業・小規模事業者における「働き方改革」実現に向けた対策 (厚生労働省・中小企業庁等において検討中の案)

3. 「働き方改革」実現に向けた取引条件改善や生産性向上のための支援 203億円（162億円）

(1) 中小企業・小規模事業者における取引条件の改善 14億円（14億円）

- ① 極端な短納期発注等の中小企業の働き方改革に支障をきたすような行為で下請法等違反が認められるような事案については、公正取引委員会と連携した通報制度により対応することを含め、厳正に対処していく。
- ② 発注事業者側の働き方改革によって下請事業者にしわ寄せがきていないか、今後、下請Gメンによる下請企業ヒアリングを通じて実態を確認する。

(2) 中小企業・小規模事業者における賃金引上げや生産性・経営力向上の支援 189億円（148億円）

- ① 最低賃金の引上げに向けて、専門家による業務改善方法の提案など、中小企業・小規模事業者の生産性向上等のための取組を進める。
【50億円（12億円）】
- ② 生産性向上に資する人事評価制度・賃金制度を整備・実施し、生産性向上、従業員の賃金アップ等を実現した企業に対する助成を行う。
【76億円（39億円）】
- ③ 転職・再就職者の採用拡大に取り組む事業主や生産性向上に取り組む企業が転職者を受け入れて行う能力開発や賃金アップに対する助成等の支援により、中小企業も含めた雇用吸収力や付加価値の高い産業への転職・再就職支援を図る。【63億円（97億円）】
- ④ 生産性向上等に関する計画を作成し、設備投資や人材育成・確保により生産性の向上に取り組む中小企業・小規模事業者に対して、金融面・税制面等の支援を行う。
- ⑤ 金融機関と連携しつつ、生産性向上や雇用管理の改善に関する計画を作成し、労働生産性向上に資する設備等への投資により、雇用の安定・改善を図った企業に対する助成を行う。【制度要求】
- ⑥ 中小企業支援機関を伴走組織としてクラウド等を活用した業務改善を進め、中小企業・小規模事業者における税務会計や人事労務業務等について、各種事務手続を効率化するとともに、経営の可視化・改善を促進。

中小企業・小規模事業者における「働き方改革」実現に向けた対策 (厚生労働省・中小企業庁等において検討中の案)

4. 人手不足への対応の支援 739億円 (506億円)

(1) 女性、高齢者等が働きやすい環境整備 89億円 (72億円)

- ① 「子育て安心プラン」に基づき、平成30年度からの5年間で女性就業率80%に対応できる保育の受け皿整備や保育人材の確保に取り組む。
- ② コンサルティングや助成措置などにより、仕事と家庭の両立支援に取り組む中小企業を支援する。【28億円 (33億円)】
- ③ 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、女性活躍に関する取組や数値目標を達成した企業に対する助成を行う。【2.4億円 (3.5億円)】
- ④ ハローワークの「生涯現役支援窓口」において高年齢求職者の支援を行うとともに、65歳以降の継続雇用延長や定年引上げ、雇用環境整備等を行う企業に対する助成を行う。【59億円 (35億円)】

(2) 人材確保に向けたマッチング支援や雇用管理改善 146億円 (141億円)

- ① ハローワークの人材確保対策コーナーにおいて、人手不足に悩む事業主の相談に応じ、マッチング支援を推進する。【26億円 (16億円)】
- ② 商工会議所・商工会・中央会等の各地域の支援機関と連携し、地域のニーズに応じたマッチング、セミナー等を実施し、女性、高齢者、新卒等多様な人材確保を支援する。【28億円 (17億円)】
- ③ 雇用管理制度の導入等を通じて従業員の離職率の低下に取り組む事業主等に対して助成する。【92億円 (108億円)】

(3) 人材の育成・活用力の強化 504億円 (293億円)

- ① 認定職業訓練、人材開発支援助成金を活用した企業内訓練、「生産性向上人材育成支援センター」におけるオーダーメイド型の在職者訓練や人材育成の相談対応など、総合的な事業主支援を実施する。【456億円 (246億円)】
- ② 子育て女性のためのリカレント教育の講座、専門実践教育訓練給付対象講座等の多様化や、託児サービス付き訓練等の充実などにより、女性の学び直しを支援する。【48億円 (47億円)】
- ③ 全国の中小企業大学校において、経営課題の解決力を見出すための研修、経営診断などの手法を習得するための研修を実施し、人材育成を支援する。

中小企業・小規模事業者における「働き方改革」実現に向けた対策 (厚生労働省・中小企業庁等において検討中の案)

5. 業種別の取組 173億円 (101億円)

(1) 取引条件改善など業種ごとの取組の推進 111億円 (98億円)

- ① 自動車運送事業について、長時間労働是正の環境整備のための関連制度の見直しや支援措置に関する行動計画を策定・実施する。特に、トラック運送事業については、ガイドラインの策定、生産性向上に向けた措置、荷主の協力を確保するために必要な措置、支援策等を実施する。【45.7億円 (37.2億円)】
- ② 建設業について、発注者を含めた関係者で構成する協議会を設置するとともに、適切な工期設定や生産性の向上等に向けたガイドラインの策定、業界等の取組に対する支援を行う。【81.3億円 (63.3億円)】
- ③ 情報サービス業 (IT業界) について、官民共同で、実態把握、改善方策の推進等を行う。【1億円 (1.8億円)】

(2) 生産性向上・経営力強化の推進など業種ごとの取組の推進 62億円 (3億円)

- ① 生産性向上が課題となっている業種 (政府として生産性向上を重点的に図る5分野等※) を中心に事業分野別指針の策定等や事業分野別経営力向上推進機関の拡大を進めるとともに、事業者が分野別の指針に基づく経営力向上計画の認定を受け、生産性向上を図る場合、日本政策金融公庫等における低利融資や税制優遇を実施する。
※介護、飲食業、宿泊業、小売業、道路貨物運送等
- ② 介護・生活衛生分野における生産性向上のためのガイドラインの作成・普及とともに、保育園等の業務のICT化の推進・医療従事者の勤務環境の改善を図る。【60億円 (3億円)】
- ③ 中小零細企業が多い生活衛生関係営業者の収益力を向上させることにより、最低賃金引上げに必要な経営力を高め、経営の健全化を図るためのセミナーや個別相談等を実施する。【1.7億円 (新規)】

3. 中小企業・小規模事業者の「働き方改革」に対する現状の支援策



経済産業省
東北経済産業局

「働き方改革」にかかる 中小企業関連施策について

平成29年11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

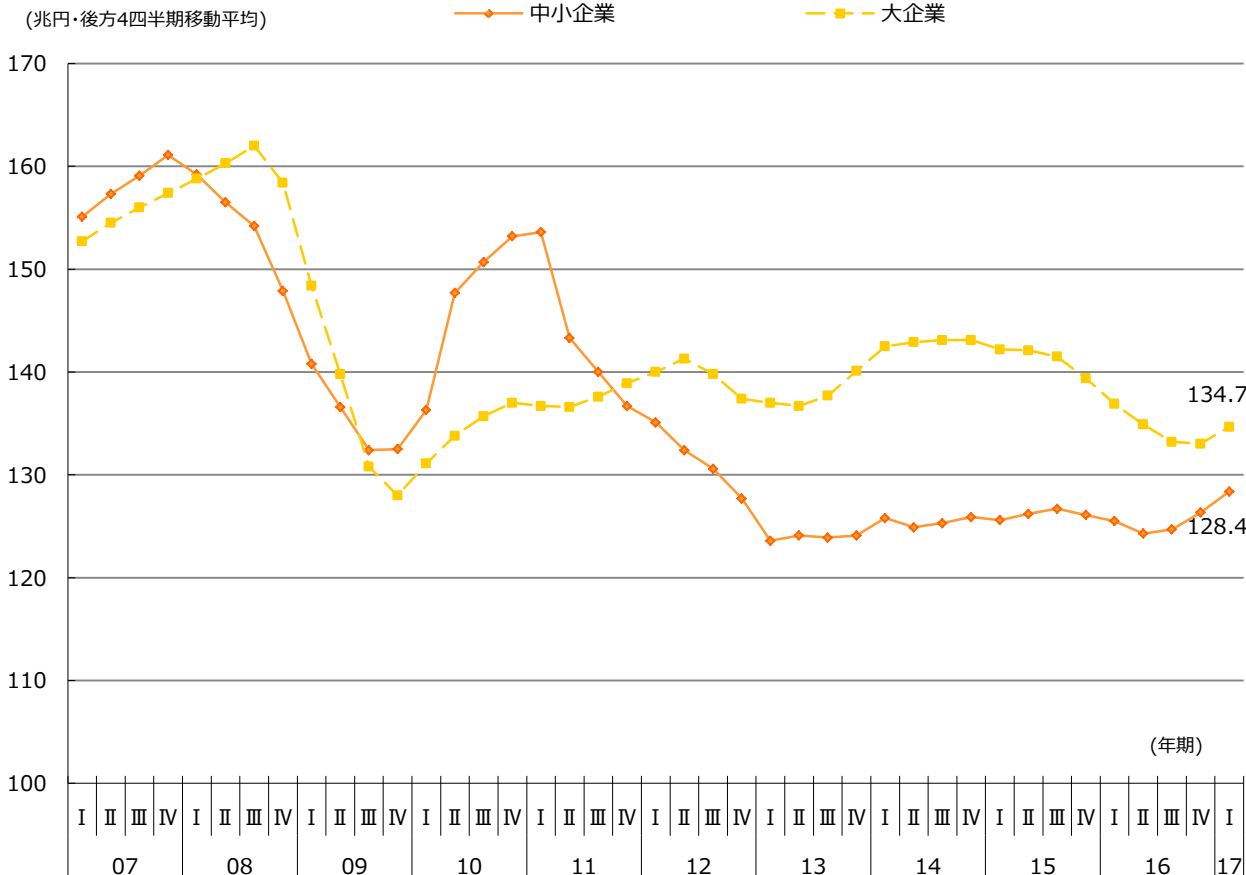


図1:財務省「法人企業統計調査季報」

(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

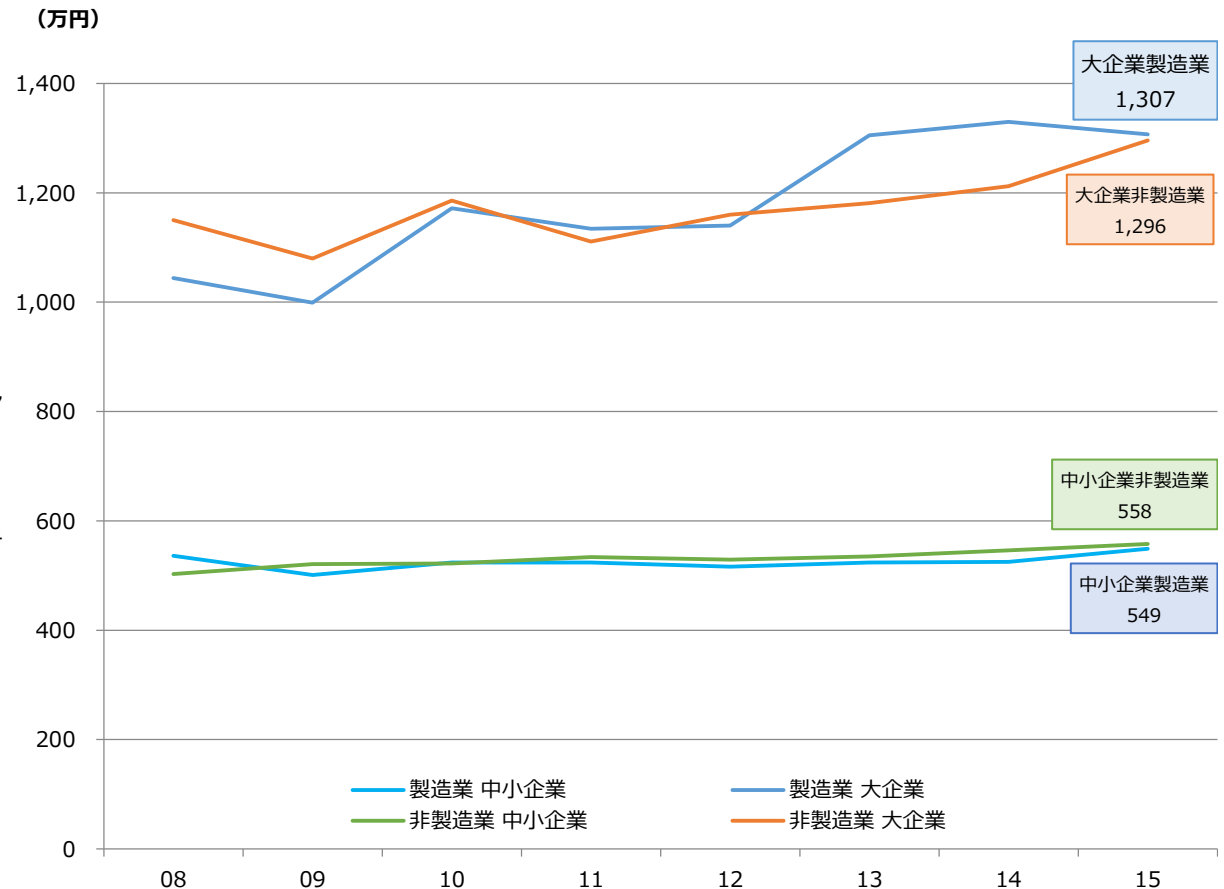


図2:財務省「法人企業統計調査年報」

(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。

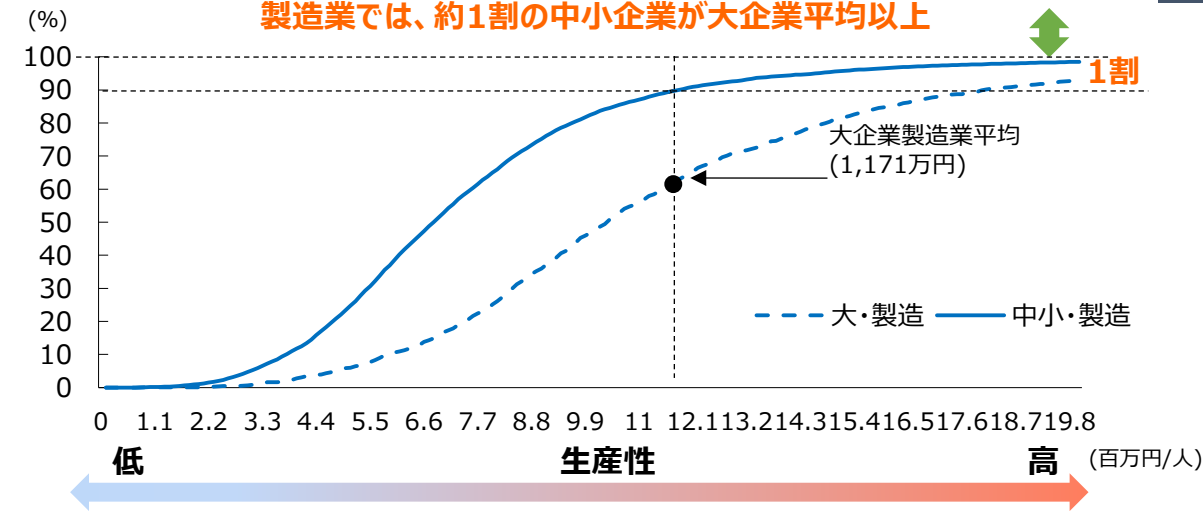
生産性の向上（経営力向上）

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

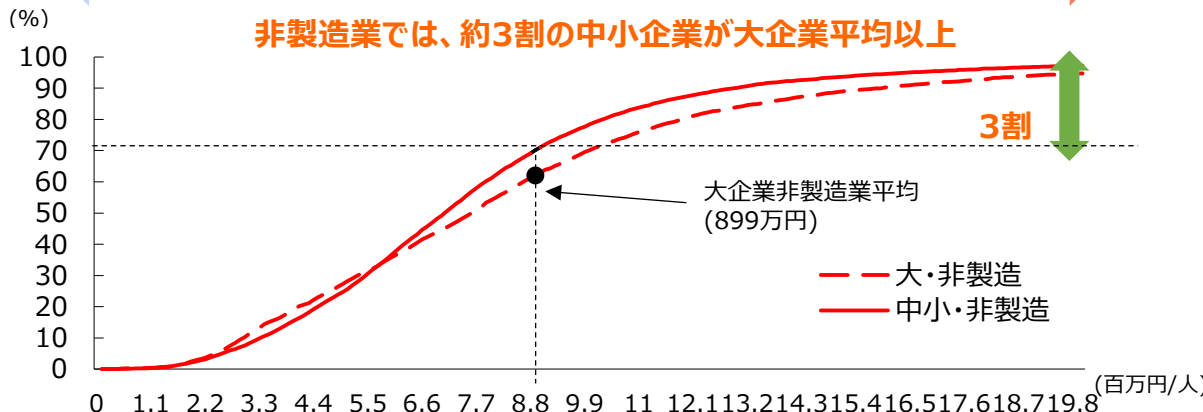


図2 労働生産性の高い中小企業の特徴(平均値)
 (例：小売業)

	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。

~~※ 経営力向上計画の策定は、別冊「経営力向上計画策定の手引き」をご確認ください。~~

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9月30日現在、34,714件を認定（経済産業省:20,975件、国土交通省:6,836件、農林水産省：2,763件、厚生労働省：2,633件、国税庁：336件等）

<認定事業者の内訳（34,714件）> (業種別)

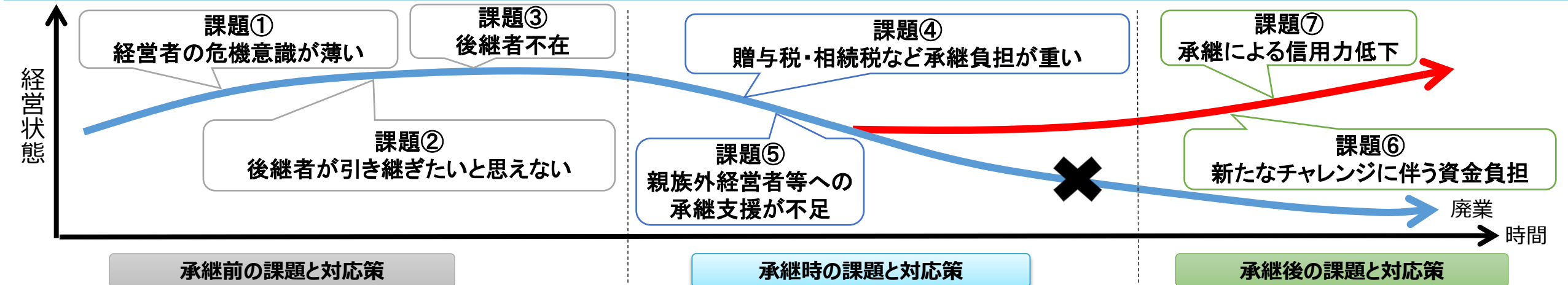
- 製造業：18,530件
- 卸・小売業：2,501件
- 建設業：5,599件
- サービス業(他に分類されないもの)：1,042件
- 医療, 福祉業：2,251件
- 電気・ガス・熱供給・水道業：905件
- 情報通信業：563件
- 学術研究, 専門・技術サービス業:854件
- 生活関連サービス業, 娯楽業：522件
- 宿泊業, 飲食サービス業：481件
- 不動産業, 物品賃貸業：364件
- 農業・林業：524件
- 運輸業, 郵便業：308件
- 鉱業, 採石業, 砂利採取業：126件
- 教育, 学習支援業：115件
- 漁業：25件
- 金融業, 保険業：2件
- 複合サービス事業：2件

(地域別)

- 北海道:1,122件
- 東北:1,825件
 - 青森:229件
 - 岩手:219件
 - 宮城:323件
 - 秋田:204件
 - 山形:490件
 - 福島:360件
- 関東:12,369件
 - 茨城:719件
 - 栃木:528件
 - 群馬:718件
 - 埼玉:1243件
 - 千葉:788件
 - 東京:3,454件
 - 神奈川:1,466件
 - 新潟:774件
 - 山梨:178件
 - 長野:1,035件
 - 静岡:1,466件
- 中部:5,223件
 - 富山:497件
 - 石川:504件
 - 岐阜:857件
 - 愛知:2,824件
 - 三重:541件
- 近畿:7,137件
 - 福井:332件
 - 滋賀:424件
 - 京都:804件
 - 大阪:3,225件
 - 兵庫:1,740件
 - 奈良:325件
 - 和歌山:287件
- 中国:2,259件
 - 鳥取:207件
 - 島根:159件
 - 岡山:604件
 - 広島:899件
 - 山口:390件
- 四国:1,399件
 - 徳島:266件
 - 香川:453件
 - 愛媛:444件
 - 高知:236件
- 九州・沖縄:3,380件
 - 福岡:1,145件
 - 佐賀:236件
 - 長崎:296件
 - 熊本:549件
 - 大分:351件
 - 宮崎:272件
 - 鹿児島:346件
 - 沖縄:185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

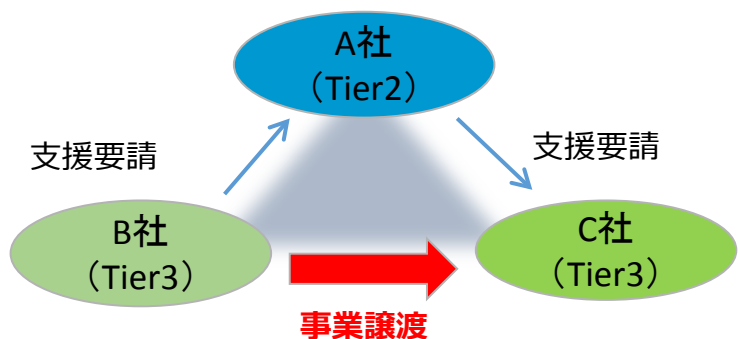
- ⑥ベンチャー型承継、IT化の支援
- ・事業承継を契機とした経営革新や事業転換の支援(設備投資等)
 - ・クラウド等のIT導入支援、企業間データ連携推進、IoT・AIを活用した研究開発支援
 - ・職場環境改善、多様な働き方の推進
- ⑦金融支援
- ・承継後に必要な資金の低利融資等

(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

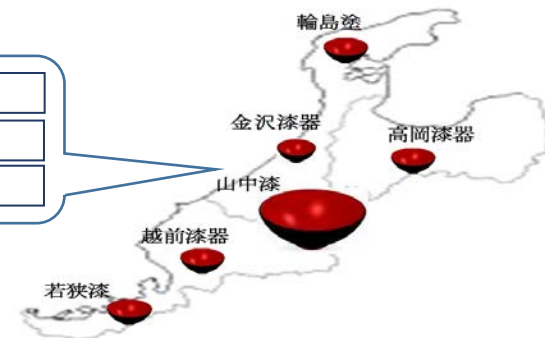
- ・自動車電装品の製造を営むB社（Tier3）は、足下の経営環境の悪化により、取引銀行からの金融支援が困難となり、元請先A社（Tier2）に今後の対応を相談。
- ・事態を重く見た元請先A社は、下請のC社（従業員数70名、Tier3）とC社の取引信用金庫に支援を要請した。
- ・最終的には、B社の工場をC社に賃貸するとともに、B社の機械設備をA社が一旦買取り、C社に賃貸するなど、C社の負担を軽くする形で事業譲渡が行われた。B社の経営者及び従業員は、現在、C社の従業員として勤務している。



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に、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。

ありがとうございます！



今後の下請代金は現金払いにします。



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！）

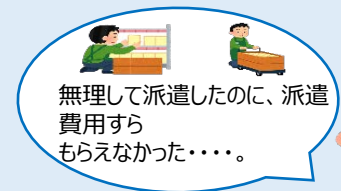
新たに「食品製造業・小売業の適正取引推進ガイドライン～豆腐・油揚製造業～」【農林水産省】を策定。問題となり得る事例と望ましい取引事例11項目を掲載。

<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	✓ 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	✓ 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	✓ <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＞

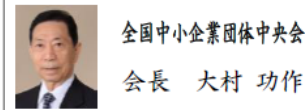
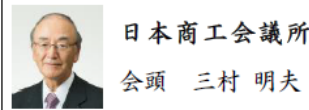
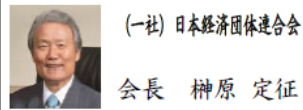
	近時改善した事例	要改善事例
原価低減	37件	35件
支払条件(現金化・手形サイト短縮)	89件	12件
型の管理適正化(型の廃棄・管理費用支払)	21件	15件
合計	147件	62件

【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。



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進めるように、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。

取組前
(きつかけ)

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進め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。

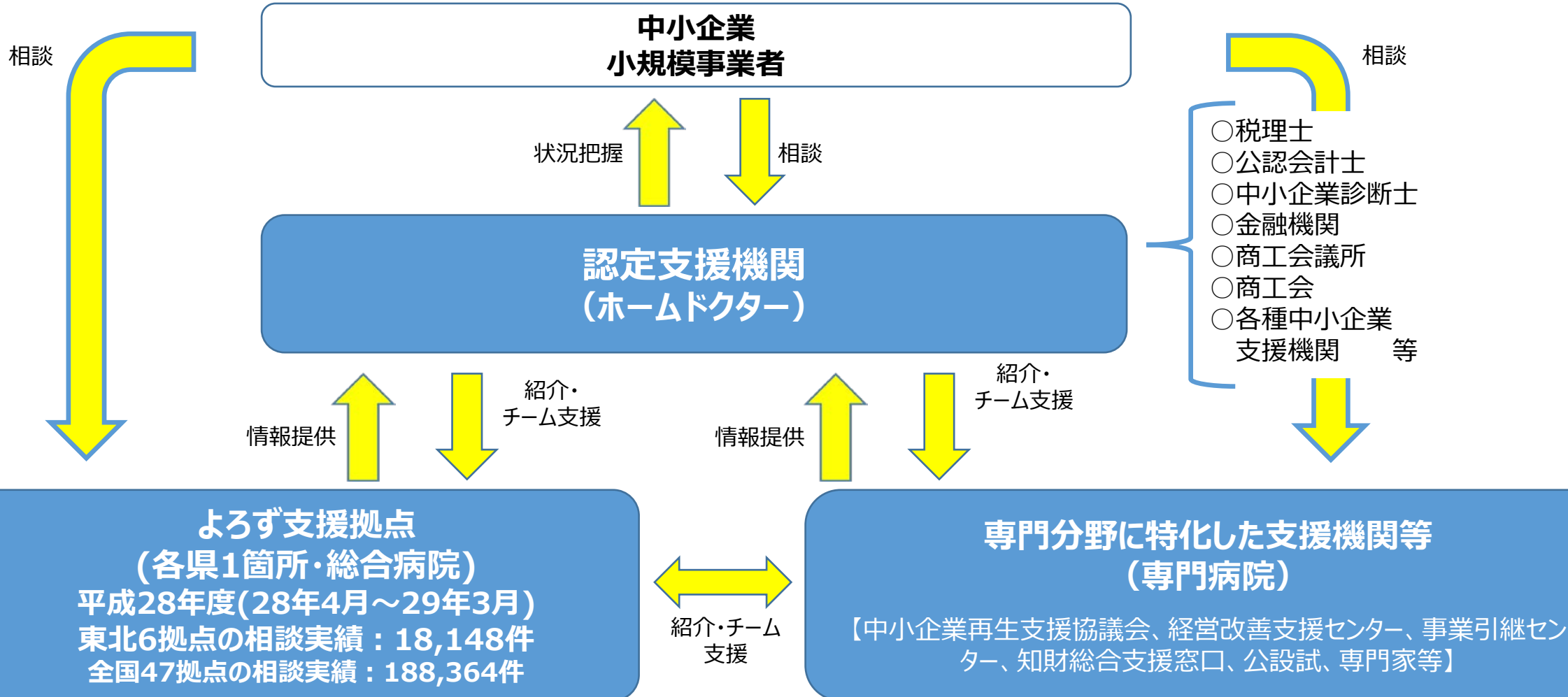
■よろず支援拠点事業の実績

・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。

