

中小企業向けの支援策マップ

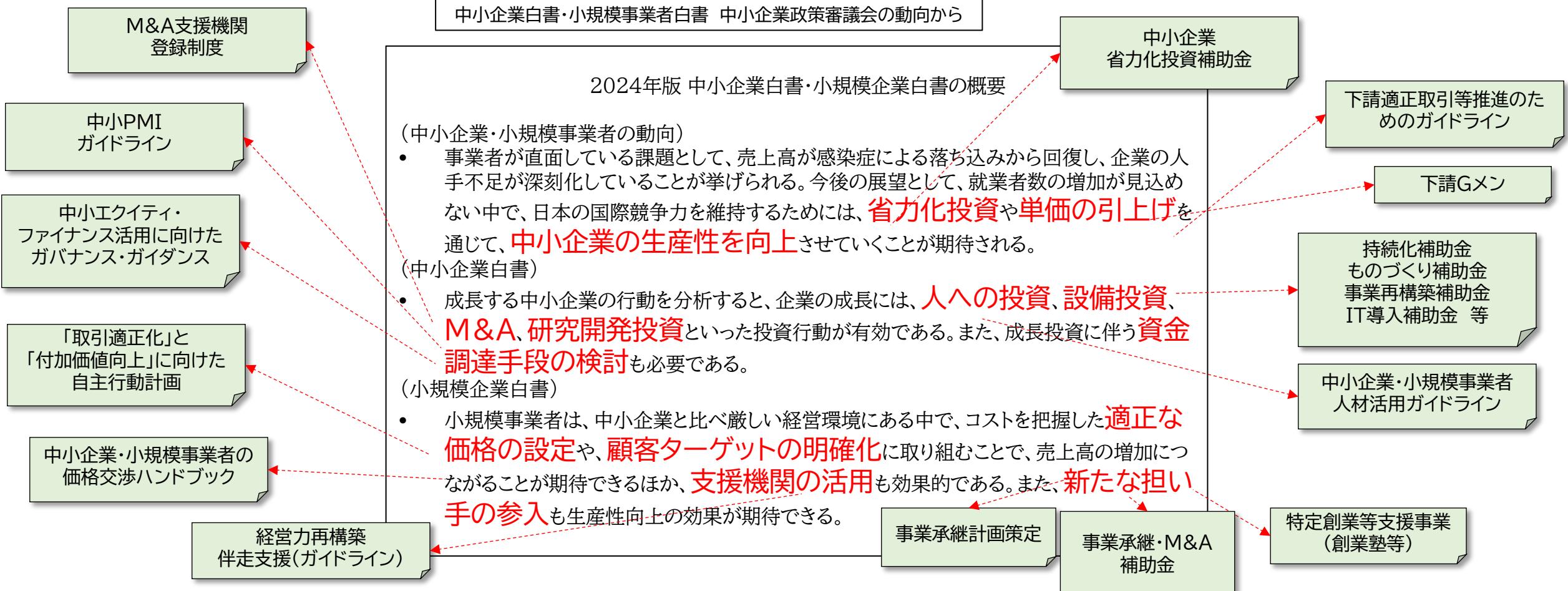
- ① 中小企業白書・小規模企業白書、中小企業政策審議会から
- ② 経営計画と各種計画の視点からの支援マップ
- ③ DX:デジタルトランスフォーメーション
- ④ GX(CN:カーボンニュートラル)
- ⑤ 事業承継
- ⑥ 人手不足対策
- ⑦ 価格転嫁対策
- ⑧ 事業継続(BCP)
- ⑨ 特定中堅企業支援
- ⑩ 補助金
- ⑪ 廃業等(法人)
- ⑫ 経営力再構築伴走支援
- ⑬ 支援機関一覧(東海4県)

2025年3月10日

株式会社道家経営・法務事務所
代表取締役・中小企業診断士
道家 睦明

中小企業・小規模事業者を取り巻く環境変化と政策の考え方

中小企業白書・小規模事業者白書 中小企業政策審議会の動向から



2024年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

(中小企業・小規模事業者の動向)

- 事業者が直面している課題として、売上高が感染症による落ち込みから回復し、企業の人手不足が深刻化していることが挙げられる。今後の展望として、就業者数の増加が見込めない中で、日本の国際競争力を維持するためには、**省力化投資**や**単価の引上げ**を通じて、**中小企業の生産性を向上**させていくことが期待される。

(中小企業白書)

- 成長する中小企業の行動を分析すると、企業の成長には、**人への投資、設備投資、M&A、研究開発投資**といった投資行動が有効である。また、成長投資に伴う**資金調達手段の検討**も必要である。

(小規模企業白書)

- 小規模事業者は、中小企業と比べ厳しい経営環境にある中で、コストを把握した**適正な価格の設定**や、**顧客ターゲットの明確化**に取り組むことで、売上高の増加につながる**ことが期待できる**ほか、**支援機関の活用**も効果的である。また、**新たな担い手の参入**も生産性向上の効果が期待できる。

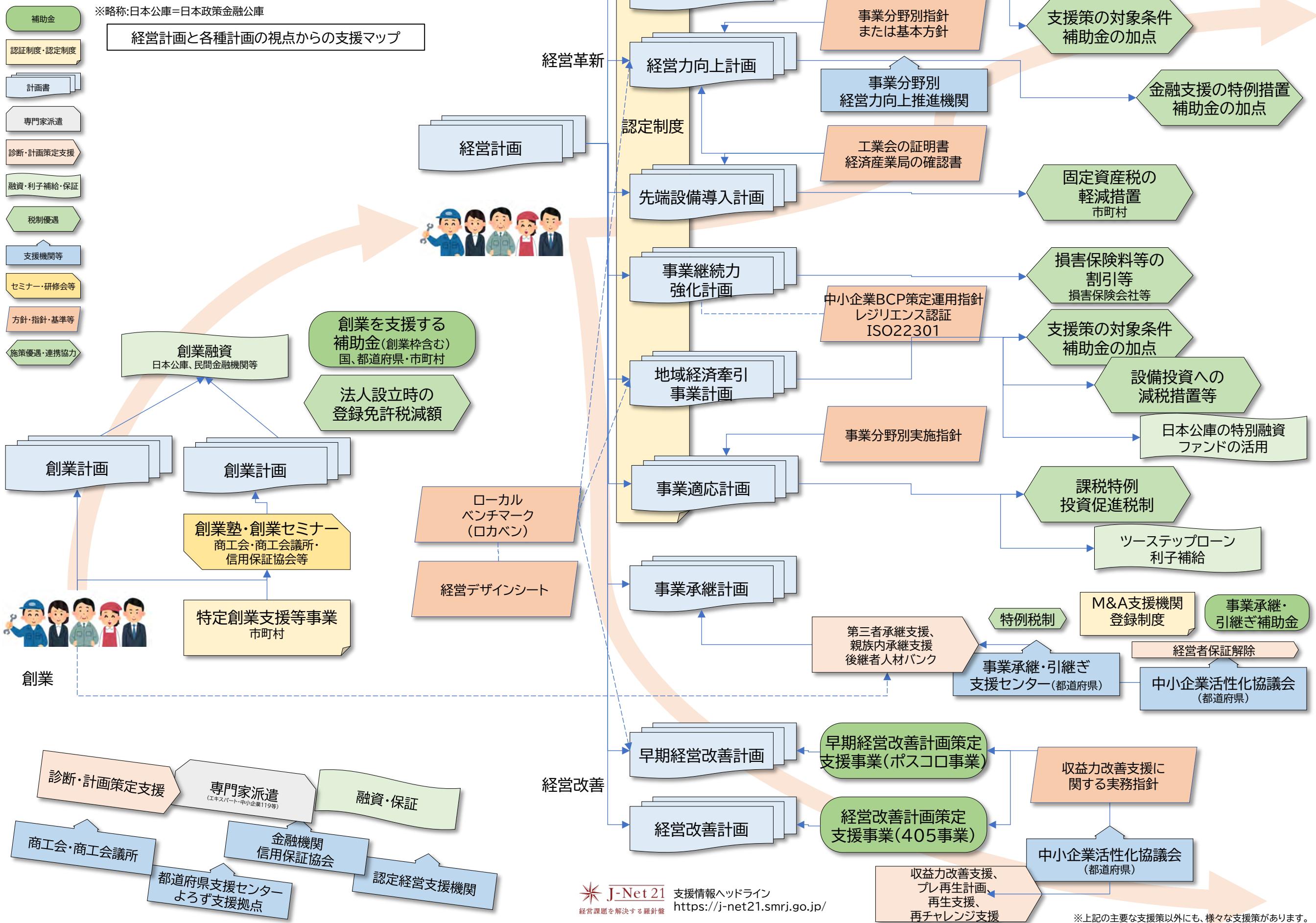
中小企業庁～中小企業政策審議会の議論を踏まえて 2024/9/2 「今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性」

- ①価格転嫁対策**
 - 中小企業・小規模事業者がその特性や強みを生かして提供する付加価値に適切な価格が設定されなければ、経営者の努力が「稼ぐ力」の向上に結びつかず、日本経済の好循環は実現できない。このため、新たな商習慣として、サプライチェーン全体で構造的に価格転嫁を定着させるなど、取引の適正化を図らなければならない。
- ②人材確保、人手不足対応への支援**
 - 経営者が「稼ぐ力」の向上に向けて経営戦略を実行するに当たっては、必要な人材の確保も不可欠である。人材は貴重な経営資源であり、中小企業が人材確保をコストではなく「未来への投資」と捉え、賃上げや、従業員一人ひとりが潜在力を十分に発揮するための環境整備に挑戦することが重要である。
- ③中小企業金融**
 - 経済のコロナ禍からの回復が進む中で、金融規律の正常化を進める必要がある一方、「稼ぐ力」の向上に向けた中小企業の自助努力を促しつつ、民間金融機関の経営支援を引き出し、中小企業の資金調達を円滑化していく必要がある。
- ④生産性向上、イノベーションの推進**
 - (生産性向上)構造的な人手不足、金利上昇等のコスト増加を背景に、「稼ぐ力」の向上が一層重要となり、中小企業が生産性向上に取り組む必要性がますます高まっている。具体的には、新製品開発や新事業展開や、デジタル化、省力化といった取組の必要性やメリットを経営者自身が理解・得心し、リーダーシップをもって挑戦することが重要である。

- (イノベーションの推進)イノベーションは「競合との差別化」や「販路拡大(国内・海外)」といった効果をもたらし、中小企業の生産性を押し上げ、「稼ぐ力」の向上に資することから、経営者がイノベーションに積極的に挑戦できる環境の整備が重要である。
- ⑤輸出・海外展開の促進**
 - 中小企業が今後増加する国外需要の取り込みに積極的に挑戦することは、「稼ぐ力」の向上に資するものであり重要。昨今の円安基調により企業規模を問わず輸出や海外展開に挑戦する機会が拡大している中で、スケールアップを志向する中小企業や優れた技術を有する中小企業にとっては、輸出や海外展開を通じて成長する世界経済の需要を取り込み、売上や企業規模を拡大するチャンスである。また、輸出や海外展開が困難な企業においても、インバウンドの順調な拡大を機会として、国内において、訪日外国人の多様なニーズを満たす商品・サービスや体験価値(観光、農林水産業、文化、伝統等)を提供し、売上・収益の拡大につなげることが重要である。
- ⑥GX対応の促進**
 - 今後、先進国を中心に、グリーンな製品・サービスであることが市場の参入前提となり20、サプライチェーンの再構成の中で、こうした製品・サービスを供給できる企業が「選ばれる存在」となる。こうした中、取引先の温室効果ガス排出量の把握や削減を求める動きが出始めている。また、GXへの取組は、エネルギーコストの削減や、早期に取り組むことによる新たな受注拡大等の「稼ぐ力」の向上につながるものでもあり、戦略的に対応する必要がある。他方、経営資源の限られる中小企業が単独でGXを進めることは容易ではなく、機運醸成、情報提供、助言といった政策的後押しや、サプライチェーン全体での取組が重要となる。

- ⑦事業承継・M&A、起業・創業の支援**
 - (事業承継・M&A支援)経営者の高齢化や後継者不足の中で、中小企業の有する経営資源を次世代に引き継ぎ、社会全体で有効に活用していく必要がある。なお、比較的小規模な事業者ほど事業承継が進んでいない傾向にあるが、こうした事業者においても、地域社会において一定の重要な役割を担っているため、親族内・第三者承継等を問わずに事業承継を積極的に推進することが重要である。
 - また、経営者の交代は、中小企業が経営変革を実現し、「稼ぐ力」の向上につながる契機にもなり得る。このため、事業承継・M&Aを契機とした生産性・経営力向上への支援を強化していくことが重要である。構造的な人手不足も踏まえると、成長志向の中小企業が経営資源を集約し、経営の効率化、シナジー効果の発揮等を通じて個社単位では成し得ない規模の拡大や生産性向上を実現するため、成長型M&Aやグループ化の促進が重要である。さらに、現経営者が高齢である場合、然るべき後継者が確保されていることは、設備投資資金の融資を受ける場合等に必須の項目となりつつあり、後継者の育成も重要である。
 - (起業・創業支援)画期的なアイデアや技術をもって市場に参入する企業は、消費者の多様なニーズに対応した付加価値の提供を通じて、中小企業全体の「稼ぐ力」の向上に寄与することから21、起業・創業の支援が重要である。
- ⑧支援機関の取組、伴走支援の強化等**
 - 中小企業の経営者は、新たな需要が喚起される領域・分野を適確に把握した上で、多様なニーズに対応した付加価値をきめ細かに提供できるよう、経営力を強化していく必要がある。経営者が自ら経営計画を策定し、それを実行していく上では、各地域の支援機関によるサポートは欠かせない。一方、多様化・複雑化する経営課題に一つの支援機関で対応することが難しくなっている。

経営計画と各種計画の視点からの支援マップ



※上記の主要な支援策以外にも、様々な支援策があります。

各種計画の概要とメリット

経営計画と各種計画の視点からの支援マップ(2/2)

ニーズ	支援策	内容・条件	メリット
新事業などで、経営を革新していきたい	経営革新計画	[条件]①中小企業者が作成する、新商品の開発や新たなサービス展開などの取り組みと具体的な数値目標を含んだ3年から5年のビジネスプラン、②付加価値額が年率3%以上の伸び、経常利益が年率1%以上の伸び [承認]都道府県知事が承認	✓ 補助金採択の優遇、販路開拓支援、融資等の優遇、特許料の減免、税制特例措置あり
経営力を向上させたい	経営力向上計画	[条件]政府が設定した、事業分野別指針(または基本方針)を踏まえて、人材育成、コスト管理のマネジメントの向上や設備投資等、事業者の経営力を向上させるための取組内容等を計画として作成した計画 [認証]担当業界の省庁大臣	✓ 計画内容の事業に、必要な資金繰りを支援 ✓ 各種補助金を優先的に採択
生産性を上げる設備を導入したい	先端設備導入計画	[条件]①市町村の導入促進基本計画に適合、②労働生産性を年平均3%以上向上する計画、③直接、事業に供される新たな設備への投資内容 [認定]市町村 [対象設備]認定経営革新等支援機関の確認を受けた投資利益率5%以上の投資計画に記載された、①機械装置(最低取得価格160万円以上)、②測定工具及び検査工具(30万円以上)、③器具備品(30万円以上)、④建物附属設備(60万円以上)	✓ 生産性を高めるための設備を取得した場合、固定資産税の軽減措置により税制面から支援 ✓ 地方税法に基づき、課税標準を3年間、1/2に軽減。さらに、賃上げ方針を従業員に表明した場合は、最長5年間、1/3に軽減。 ✓ 計画に基づく事業に必要な資金繰りを支援(信用保証)
防災・減災に備えたい(感染症も含めて)	事業継続力強化計画	[条件]中小企業が策定した防災・減災の事前対策に関する計画 [認定]経済産業大臣が認定	✓ 低利融資等の金融支援 ✓ 防災・減災設備に対する税制措置 ✓ 補助金の加点措置 ✓ 保険料の割引を個別に検討 ✓ 認定企業の公表、ロゴマークの活用
地域の特性を活用した事業を展開したい	地域経済牽引事業計画	[条件]都道府県が策定した、地域未来投資促進の基本計画に基づき、知事から地域経済牽引事業計画の承認を受けた者(対象となる地域未来牽引企業は公表済み)。 [承認]都道府県知事	✓ 固定資産税/不動産取得税の軽減措置 ✓ 法人税の優遇措置(特別償却/税額控除) ✓ 金融や情報の支援、規制の特例措置
前向きな未来投資を通じた事業変革をすすめたい	事業適応計画	[条件]事業再構築やデジタルトランスフォーメーション(DX)、カーボンニュートラル(CN)の実現に向けた取組み(3つの類型)。 ①成長発展事業適応:CN、DX、事業再構築・再編等に向けた投資を行い、経営改革に果敢に取り組む。②情報技術事業適応:デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革(DX)に取り組む。③エネルギー利用環境負荷低減事業適応:脱炭素化効果が高い製品の普及や生産工程等の脱炭素化に取り組む。 [認定]事業所管大臣	✓ 指定金融機関による長期・低利の大規模融資(ツーステップローン) ✓ 指定金融機関による成果連動型低利融資制度(利子補給) ✓ 繰越欠損金の課税の特例 ✓ DX投資促進税制 ✓ CN投資促進税制
事業を継承したい(親族内、親族外、第三者)	事業承継計画	[支援] 事業承継・引継ぎ支援センター(都道府県) [計画内容] 事業承継診断、事業承継計画書(親族内承継)、事業承継計画書(役員・従業員)	✓ 金融支援(中小企業信用保険法の特例、日本政策金融公庫法等の特例) ✓ 事業承継ファンドの活用 ✓ 事業承継税制の適用 ✓ 遺留分に関する民法の特例・所在不明株主に関する会社法の特例 ✓ 経営者保証解除
経営改善したい	早期経営改善計画	[支援]資金繰りの管理や自社の経営状況の把握などの基本的な経営改善に取り組む中小企業者等が、国が認定した税理士などの専門家の支援を受けて資金繰り計画やビジネスモデル俯瞰図、アクションプランといった内容の経営改善計画を策定する際、その費用の2/3を補助する((ポストコロナ事業;旧プレ405事業)	
本格的な経営改善をしたい	経営改善計画	[支援]金融支援を伴う本格的な経営改善の取組が必要な中小企業・小規模事業者を対象として、認定経営革新等支援機関が経営改善計画の策定を支援し、その支援に必要な費用の2/3を中小企業活性化協議会が負担する(405事業)	

DX:デジタルトランスフォーメーション

中小企業・支援機関のみなさま **IT化のお悩みを**

IT経営サポートセンター

が解決します!

<https://it-sodan.smrj.go.jp/index.html>

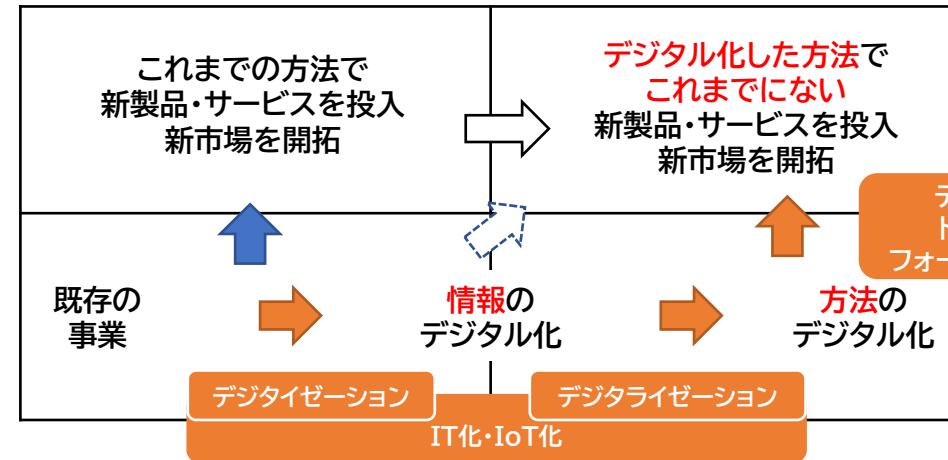
ITの利活用・導入に関し、簡易で気軽に相談ができるオンライン面談サービスです。実務経験豊富なIT専門家が、中小企業や支援機関の皆様からのITに関する個別具体的なご相談にお答えしたり、課題解決に向けた実践的なアドバイスをいたします。(事業者だけでなく支援機関も相談可能)

新しい事業
(製品・サービス)

既存の事業
(製品・サービス)

いままでの方法
(製造方法、提供方法等)

新しい方法
(製造方法、提供方法等)



当社は、何から手を付けていいのかわからないのか?

↓
課題を明確にしよう!

↓
DXに向けた診断

どんなツールが利用できるのかわからないのか?

↓
的確なツールを探そう!

↓
アプリやシステムの検索

どのように導入していったらいいのかわからないのか?

↓
支援制度や補助金を活用しよう!

↓
DXを推進する制度・ツール

IT戦略ナビ

5分で読める! DX推進の第一歩! WEB上でカンタンにIT戦略マップ・導入プランが作成できます。

<https://it-map.smrj.go.jp/>

ココからアプリ Coco APP

<https://ittools.smrj.go.jp/>

IT導入補助金

<https://www.it-hojo.jp/>

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



中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン
IPA:独立行政法人情報処理推進機構

<https://www.ipa.go.jp/security/sme/>

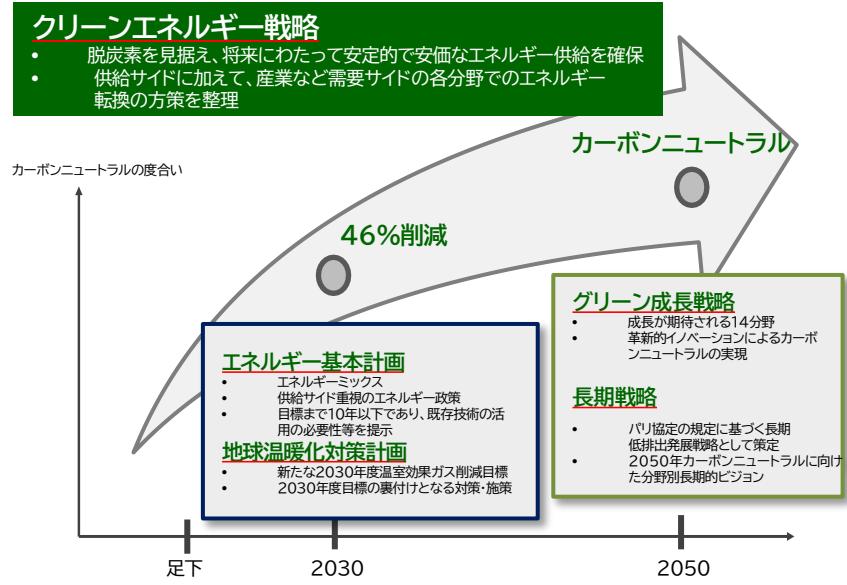


デジタル技術による社会変革に対して経営者に求められる事項をとりまとめた「デジタルガバナンス・コード」に対応し、DX推進の準備が整っていると認められた企業を国が認定

小企業自らが、情報セキュリティ対策に取り組むことを自己宣言する制度

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

「カーボンニュートラル」の目標



エネルギー起源二酸化炭素排出量等計算ツール(経済産業省)
https://www.meti.go.jp/policy/economy/kyosoryoku_kyoka/jigyo-tekio.html

セルフ診断ツール(省エネルギーセンター)
https://www.shindan-net.jp/selfcheck/



CO2チェックシート(日本商工会議所)
https://eco.jcci.or.jp/checksheet

省エネ最適化診断の特徴

3つのステップでご支援

省エネ診断 + 再エネ提案 → 改善提案のご説明 → フォローアップ

- 省エネの徹底
- 再エネの導入
- IoT/AIの活用

診断及び提案項目

- 設備・機器の最適な使い方
- メンテナンス方法の改善による省エネ
- 温度、湿度など設定値の適正化
- 高効率機器への更新
- 排熱等エネルギーロスの改善、有効利用
- 太陽光発電など再エネ設備導入提案

診断結果のご説明

- 経営層やエネルギー管理者の方に、提案内容や実施方法について丁寧にご説明
- 提案内容による改善効果
- エネルギー削減量、CO2削減量
- エネルギー管理に関するアドバイス

診断を受けられる事業者とは

以下のいずれかの条件に該当する場合は対象

- 中小企業者(中小企業基本法に定める中小企業者) ※1の中小企業者を除く
 - ※1 ①資本金又は出資割合が各項目の法人に直営又は間接的に100%の株式を保有する中小・小規模事業者
 - ②最近過去3年分の各年又は各事業年度の課税所得の平均前年が15億円を超える中小・小規模事業者
- 年間エネルギー使用量(原油換算値)が、原則として100kL以上1,500kL未満の工場・ビル等(但し、100kL未満でも、低圧電力、高圧電力もしくは特別高圧電力で発電している場合は可)
- ※2 診断件数は原則1事業者1件ですが、中小企業者が実施している「経営革新計画」認定企業(中小企業)は経過措置として2件可能です。

診断の流れ

診断を希望される工場・ビル等の電気や燃料の使用状況に合った診断メニューをお申し込みいただけます。

- 診断費用の入金確認後に、訪問日等を調整し、専門家を派遣いたします。
- 現場では、実際の設備使用状況や運転管理状況等を確認させていただき、診断結果レポートを作成いたします。
- 診断結果については、説明会にてご説明し、提案内容の実施に向けたアドバイスを行います。

省エネ最適化診断の流れ

申込 → 調査書送付 → 調査書入力 → 調査書確認送付 → 現地診断 → 報告書提出 → 診断結果お見せ → 省エネお助け隊への情報提供

診断メニュー

診断メニュー	診断内容	年間エネルギー使用量目安(原油換算値)	診断費用
A 診断	専門家1人で診断するメニュー	300kL未満	10,450円(税込)
B 診断※2	専門家2人で診断するメニュー(設備が専門1人対象)	300kL以上1,500kL未満	16,500円(税込)
大規模診断	事前打合せ後(専門家1人) 専門家2人で診断するメニュー	1,500kL以上	23,100円(税込)

※2 300kL未満でもボイラーや大型空調機等、熱を利用する設備を多数もつ事業者や、比較的規模の大きな事業者等
 ※3 診断メニューには、診断結果説明会の費用も含まれます。提案内容の事業規模上の観点から、原則、診断結果説明会は実施していただきます。
 ※4 「省エネお助け隊」は、全国各地の省エネ実証事業者が地域の専門家と協力して作る「省エネ支援の連携隊」です。風、情報提供等について、事務局にお問い合わせください。

省エネ診断を実施している民間団体の例

(一財)省エネルギーセンター、(一社)カーボンマネジメントイニシアティブ、(一社)省エネプラットフォーム協会、東京電力エナジーパートナー(株)、北陸電力(株)、西部瓦斯(株)、静岡ガス・エンジニアリング(株)、ダイキン工業(株)、パナソニック(株)、三浦工業(株) 等(令和5年度実績)

(I) 工場・事業場型

① 先進設備・システムの導入	② オーダーメイド型設備の導入	③ 省定設備のうち電化や脱炭素化の導入
省エネ効果が高い設備を導入し、エネルギー効率を向上させる。省エネ効果が高い設備を導入し、エネルギー効率を向上させる。	省エネ効果が高い設備を導入し、エネルギー効率を向上させる。省エネ効果が高い設備を導入し、エネルギー効率を向上させる。	省エネ効果が高い設備を導入し、エネルギー効率を向上させる。省エネ効果が高い設備を導入し、エネルギー効率を向上させる。

(II) エネルギー消費最適化型

④ EMS(エネルギー管理システム)機器の導入
省エネ効果が高い設備を導入し、エネルギー効率を向上させる。省エネ効果が高い設備を導入し、エネルギー効率を向上させる。

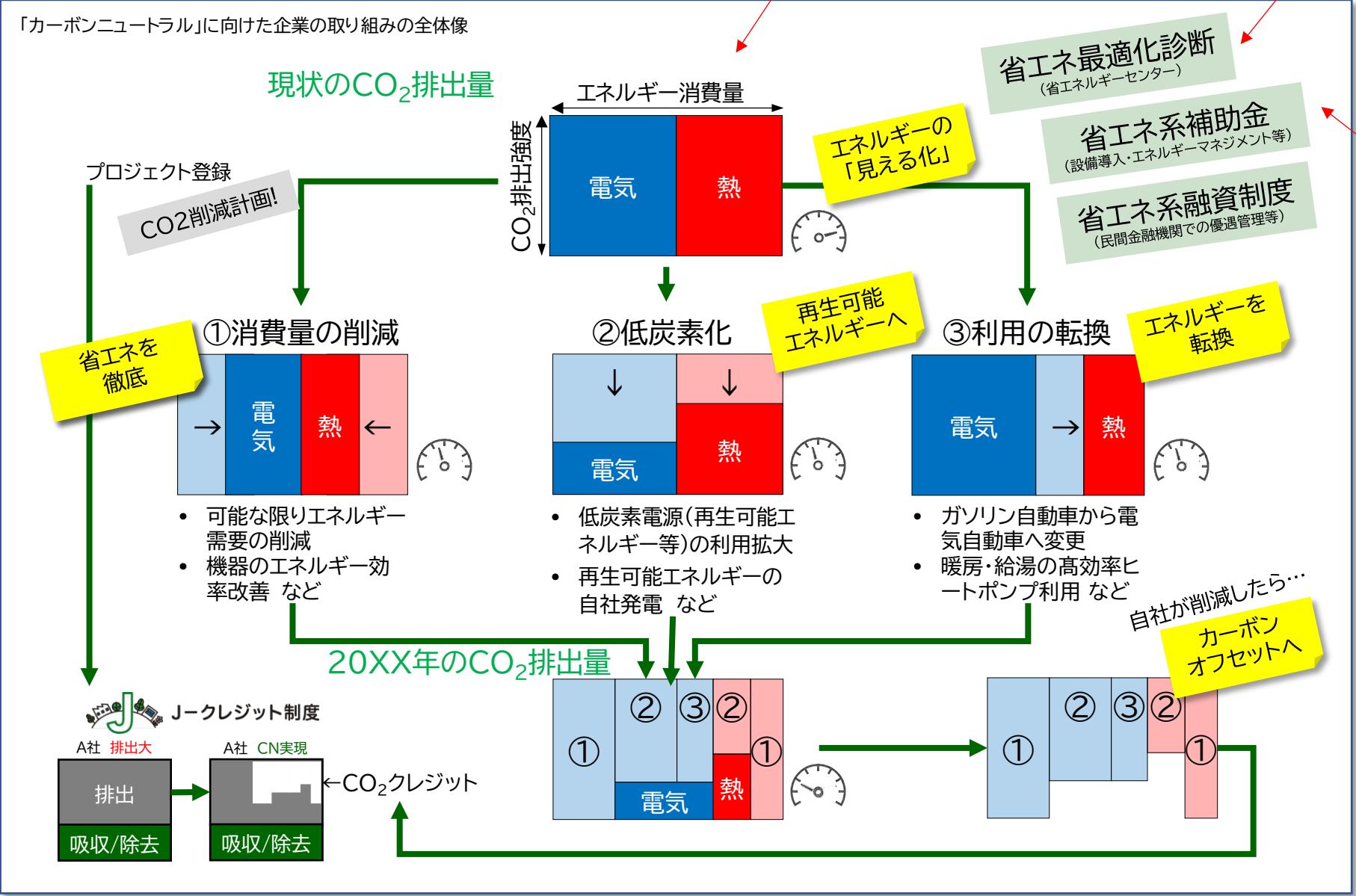
中小企業基盤整備機構「カーボンニュートラル」オンライン相談窓口

新たな経営指標:炭素生産性

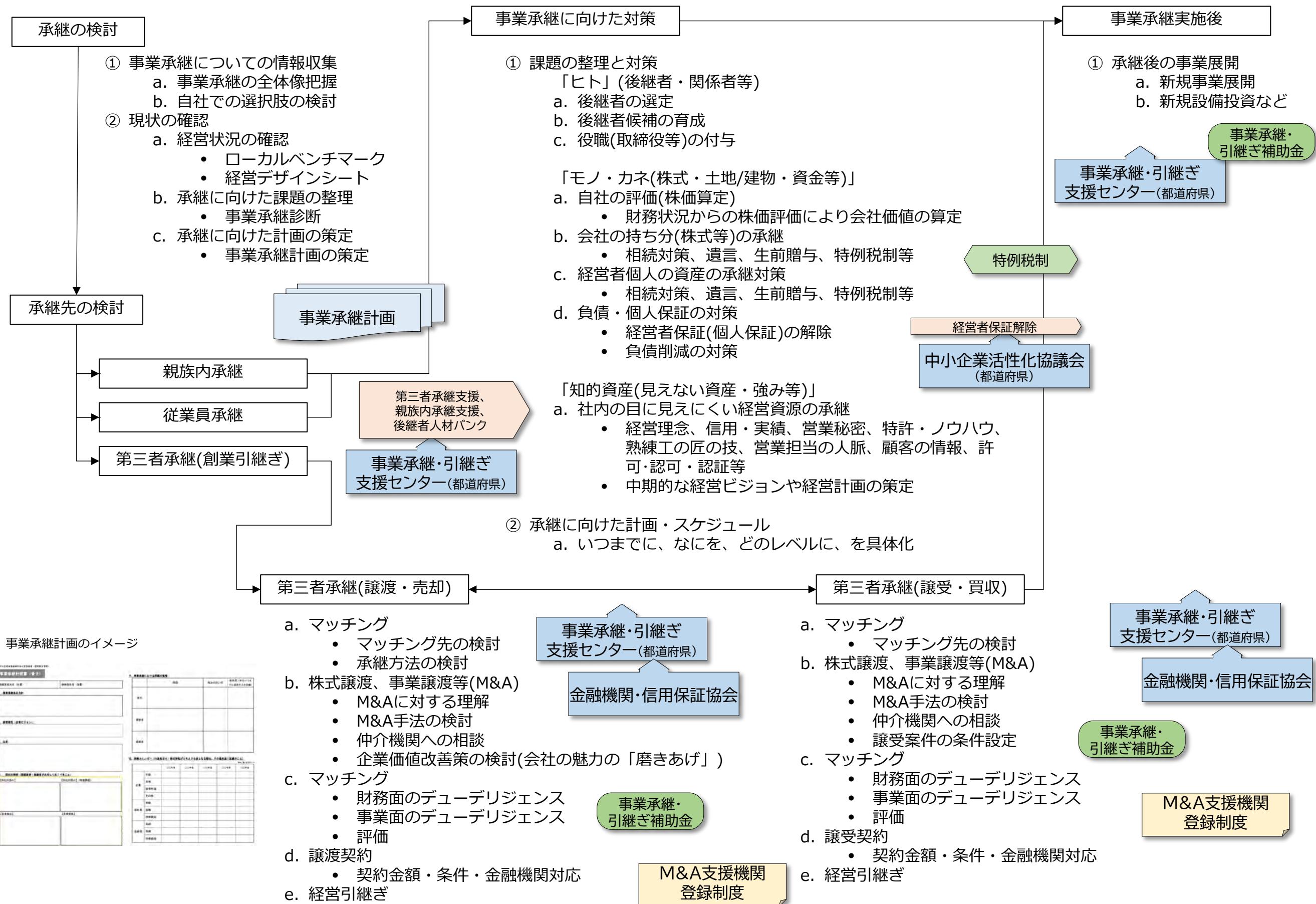
$$\text{炭素生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{エネルギー起源二酸化炭素排出量}}$$

※付加価値額=営業利益+人件費+減価償却費

※上記の主要な支援策以外にも、様々な支援策があります。



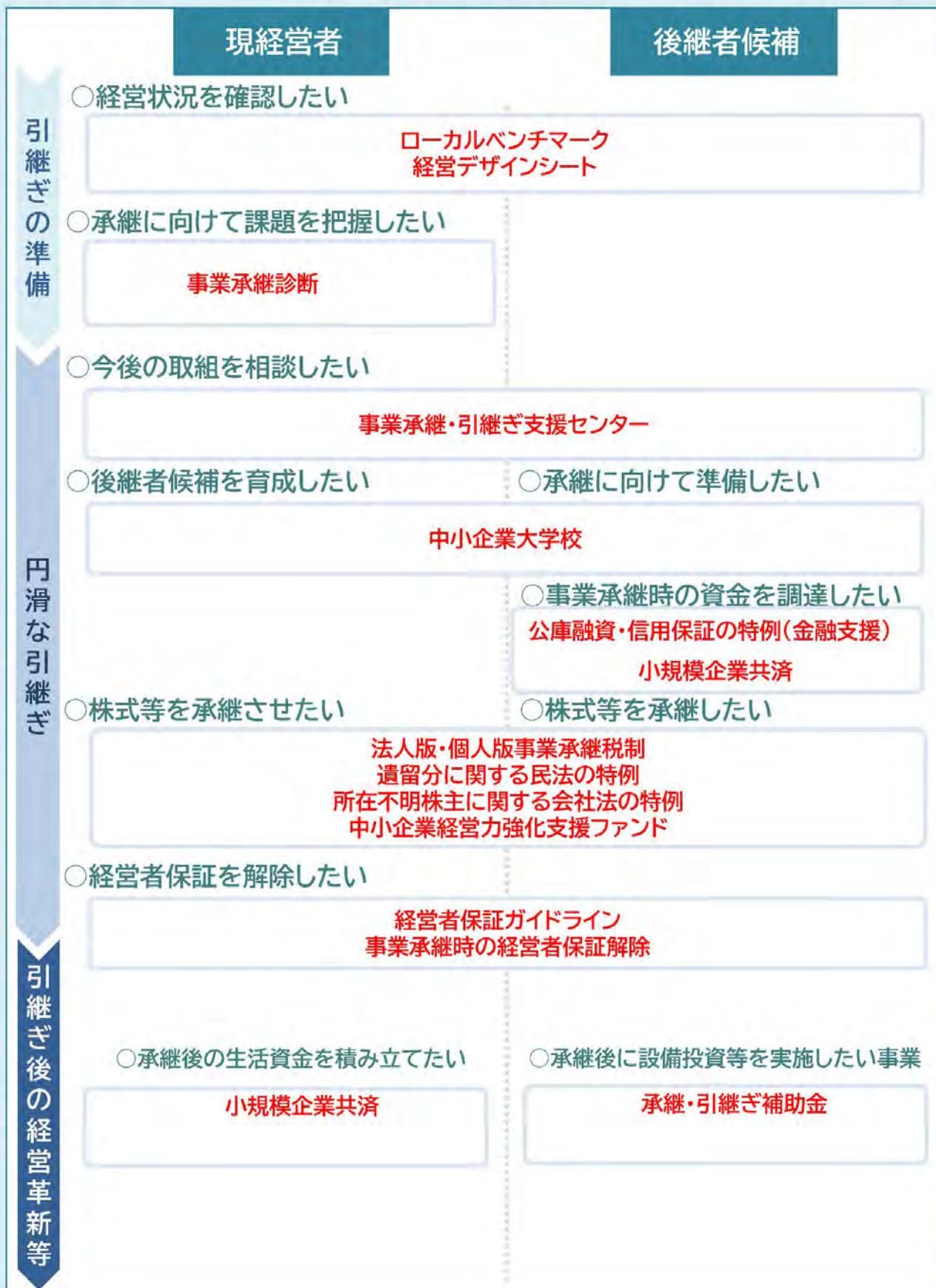
事業承継



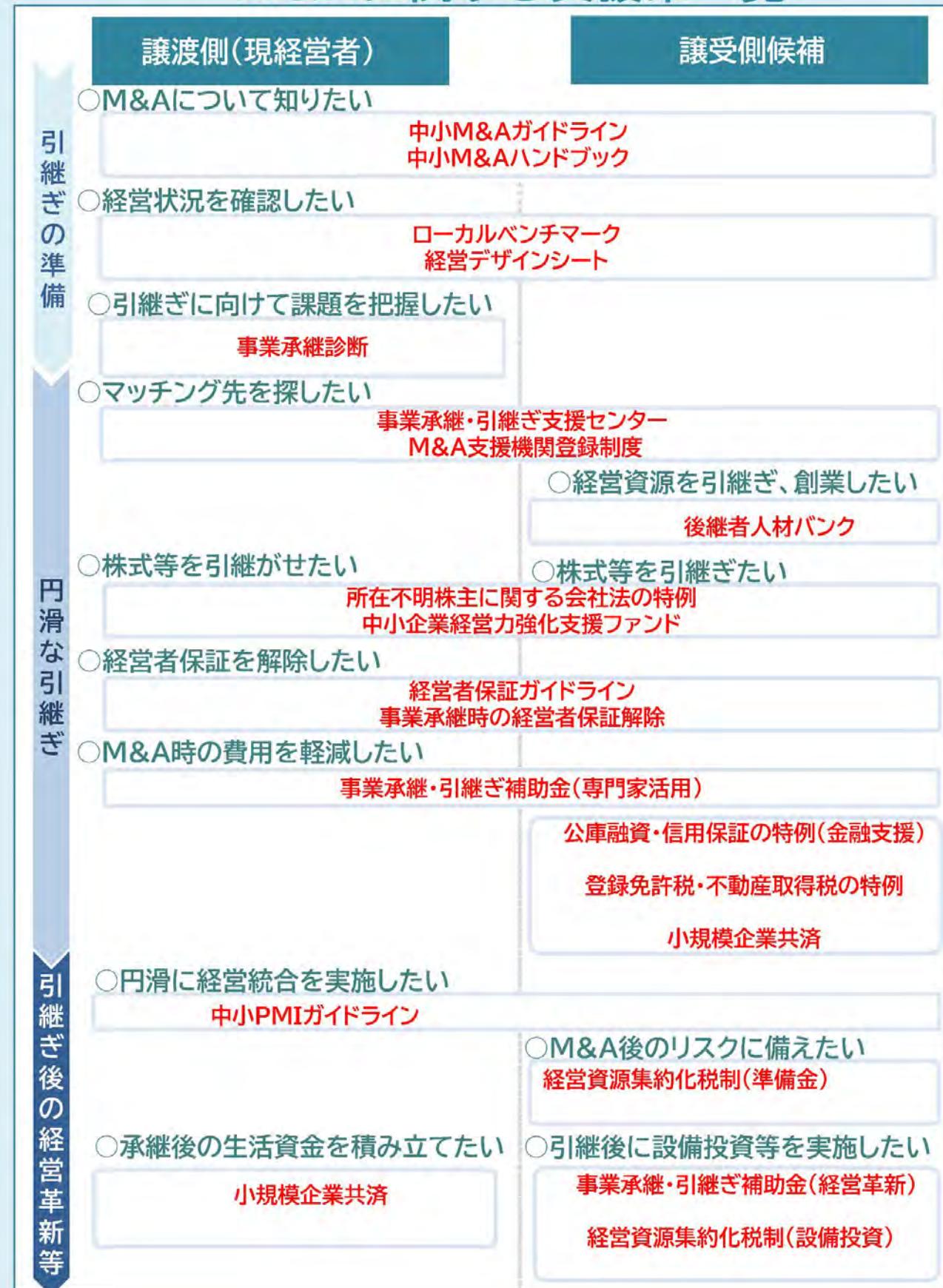
※上記の主要な支援策以外にも、様々な支援策があり

事業承継

親族内承継・従業員承継に関する支援策一覧



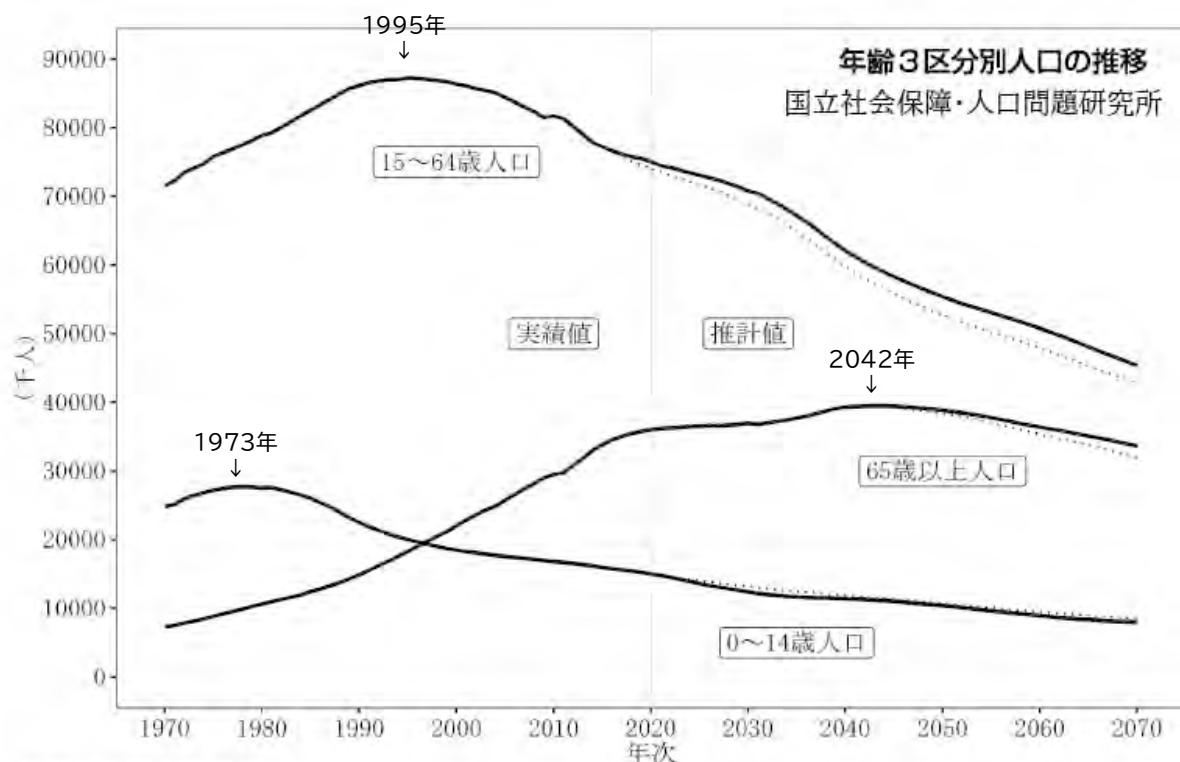
M&Aに関する支援策一覧



■労働力不足の背景～ 認識を変えよう

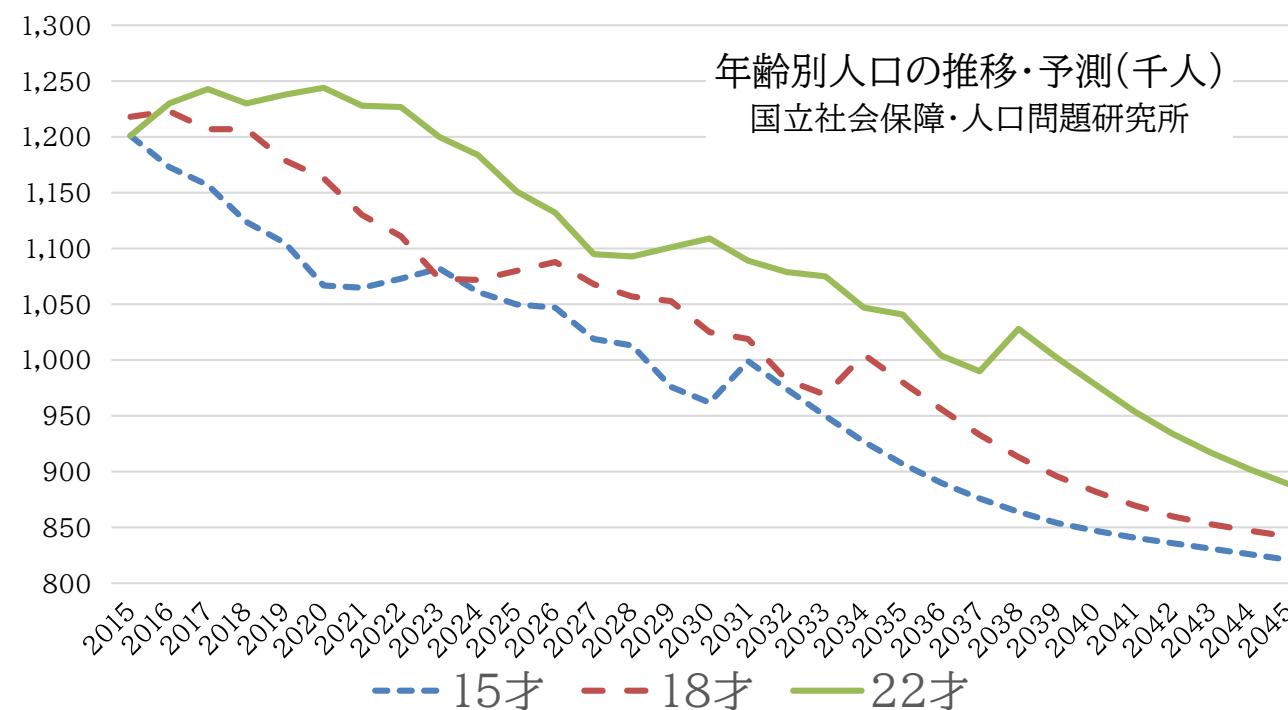
- 人口全体が減少しており、特に、生産年齢人口と、年少人口の減少は、今後も続く
- 65才以上人口は、2042年がピークになる。

生産年齢人口は、1995年から下降傾向に。年少人口は1973年から下降傾向に



破線は前回中位推計。

中高大卒業時の年齢は、減少傾向で、大卒(22才)は2020年から減少に



--- 15才 --- 18才 --- 22才

「若い人はどこに行ってしまったのか？」

→ そもそも、いない! → **若い世代は、貴重な人材! 育てよう!**

「60才定年？」

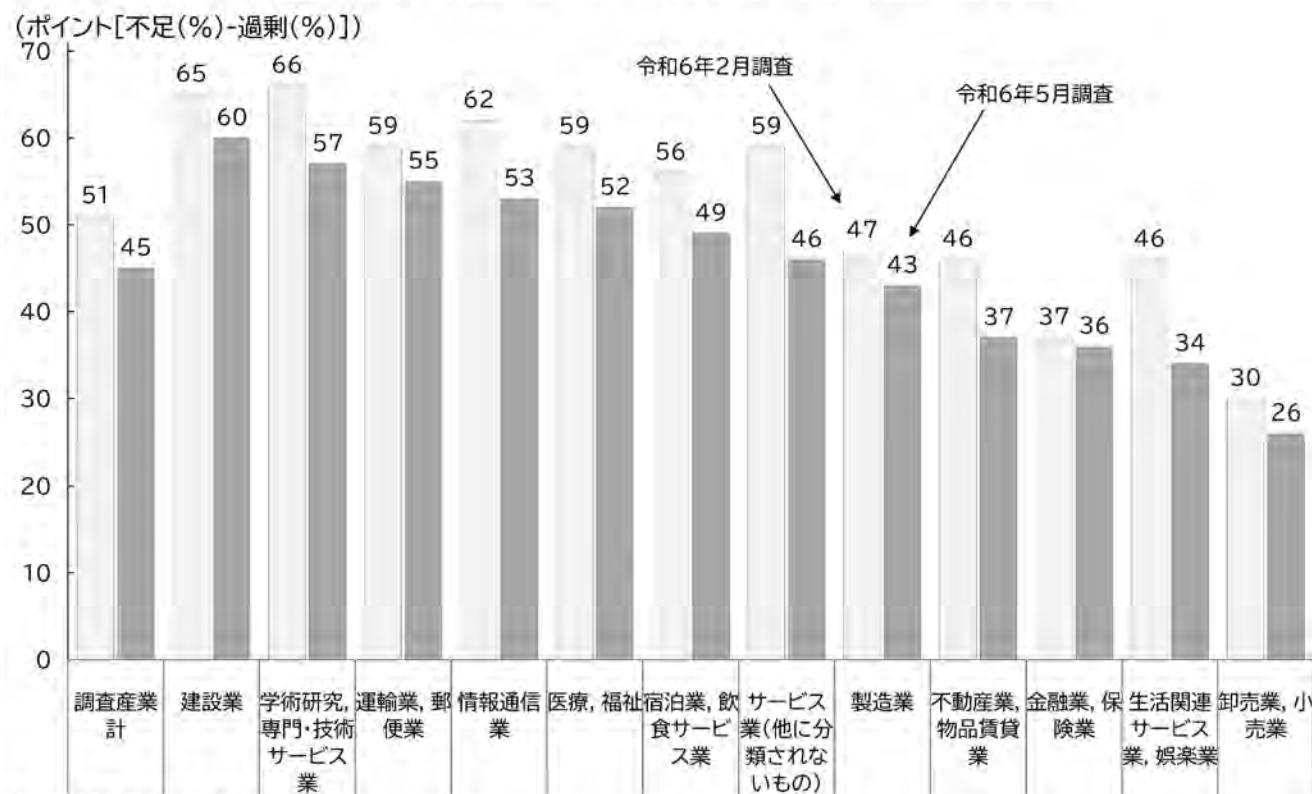
→ 65才以上が増加! → **高齢者の経験やノウハウを継続活用しよう!**

■労働力不足の背景～ 認識を変えよう

- 人材不足は、どの業界も深刻な状況!
- 人材の流動性は、増加傾向!
- やりがい/働きがいは満足されていない!

- 令和6年2月に比べて、令和6年6月での人材不足感は弱まっているが、まだまだ人材不足感は、大きな課題となっている。
- 業種別に見ると、人材不足感が高いのは、「建設業」「学術研究、専門・技術サービス業」「運輸業、郵便業」「情報通信業」、「医療、福祉」が多い。

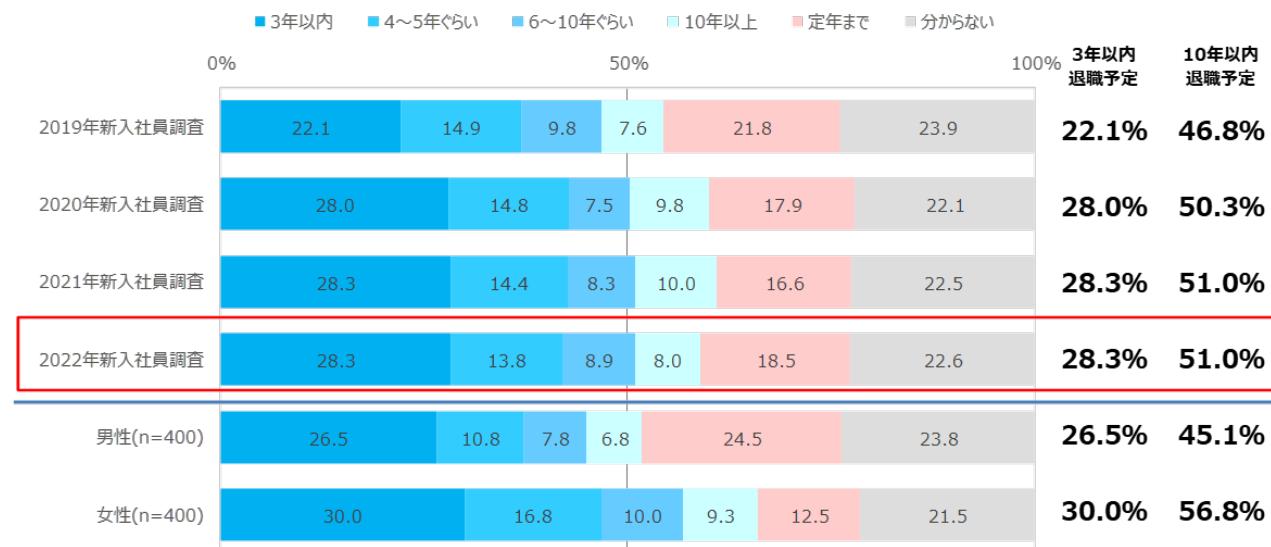
産業別正社員等労働者過不足判断D.I. (厚生労働省 労働経済動向調査)



注: 無回答を除いて集計している。
2月調査は2月1日現在、5月調査は5月1日現在の状況である。

新入社員の勤務先を「3年以内に退職予定」は28.3%、「10年以内に退職予定」は51.0%

Q.今の会社であと何年ぐらい働くと思いますか？

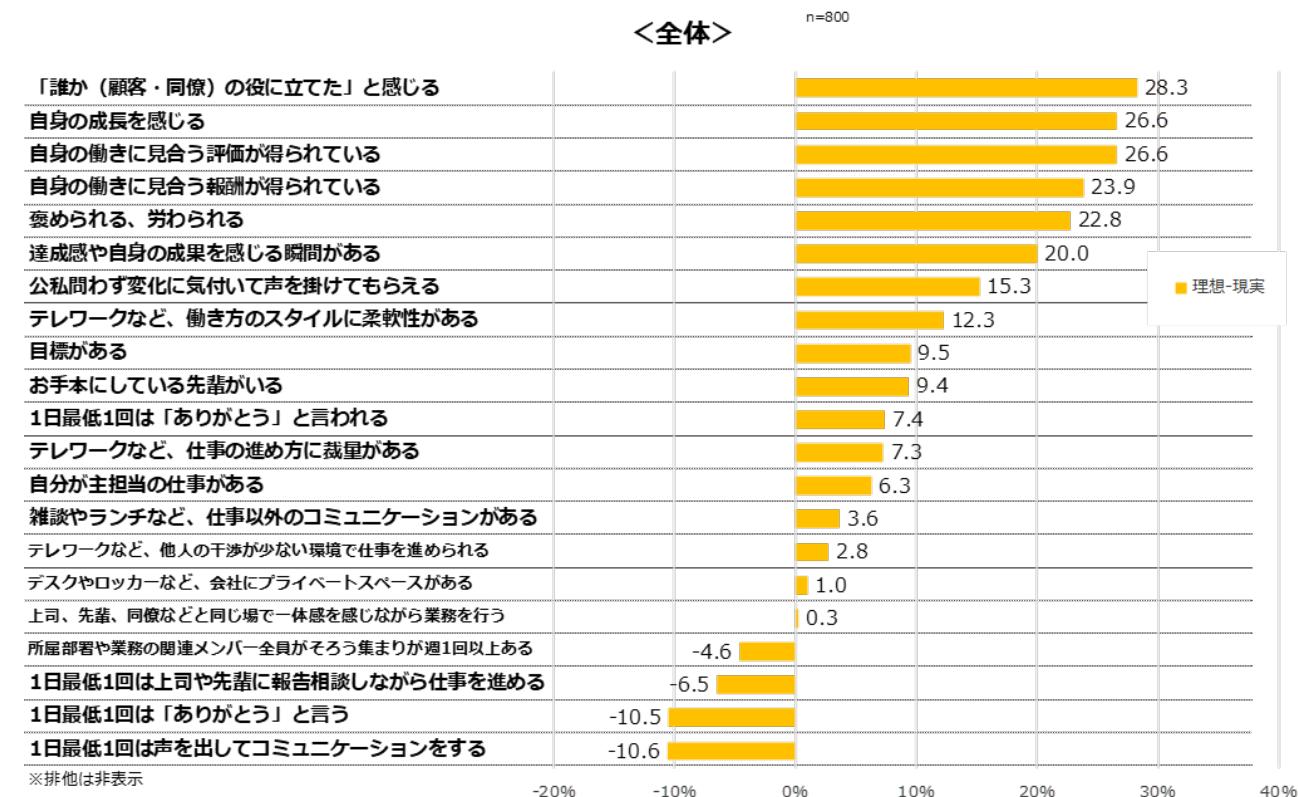


全国2022年新卒新入社員 n=800

マイナビ転職『2022年新入社員の意識調査』

職場の状況の理想と現実のギャップ差は、「誰かの役に立てたと感じる」が最も高い

Q.【職場の状況】理想と現実のギャップ(理想-現実)(複数回答)



※非他は非表示

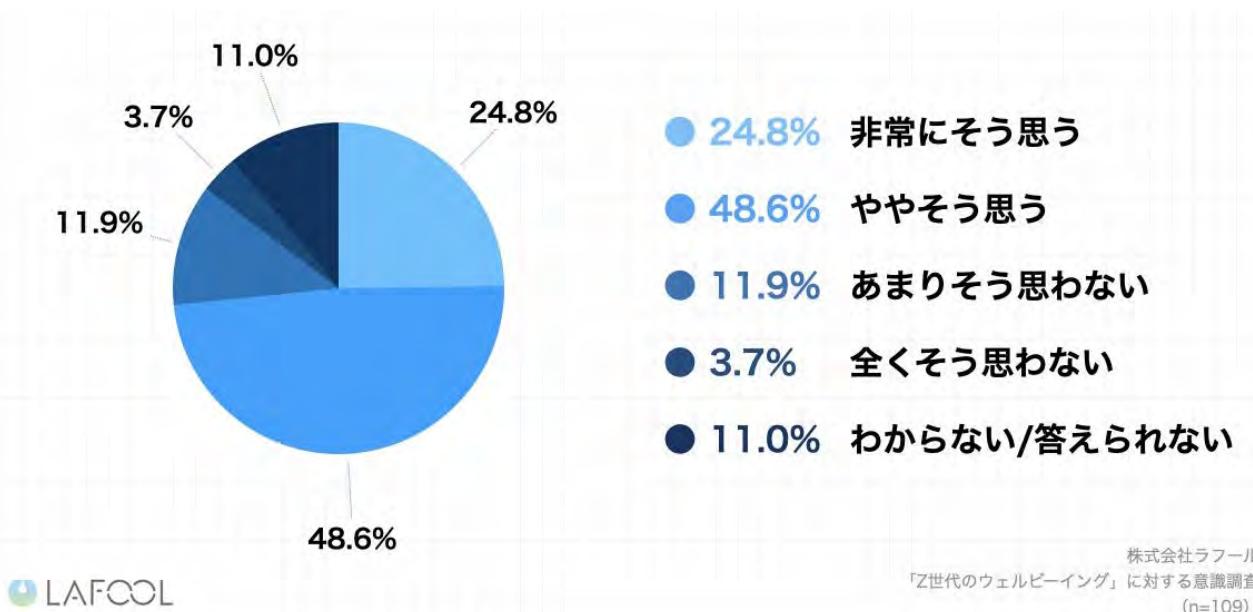
マイナビ転職『2022年新入社員の意識調査』

■労働力不足の背景～ 認識を変えよう

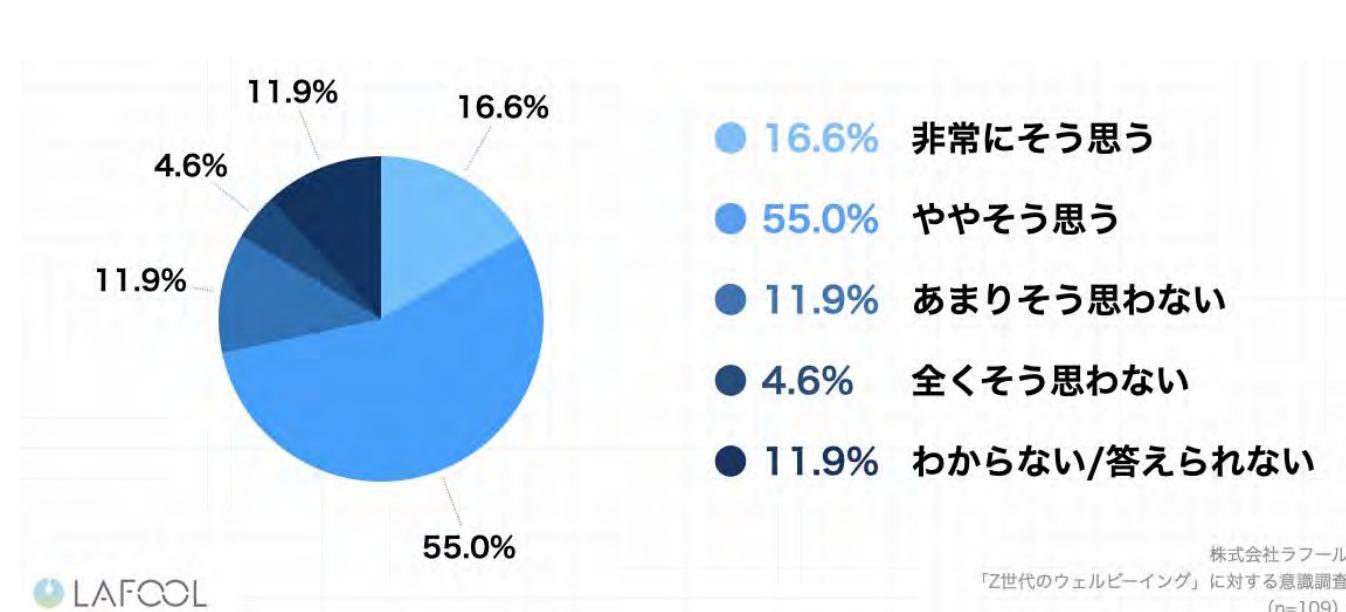
- ウェルビーイングやデジタル化は、就職先の選定理由であり、さらには、勤務先のロイヤリティアップにも貢献

勤め先がウェルビーイング経営を取り入れていれば、貢献意識や働きがいに繋がる。

ウェルビーイング＝「心身が健康で、社会的にも満たされた状態」という意味

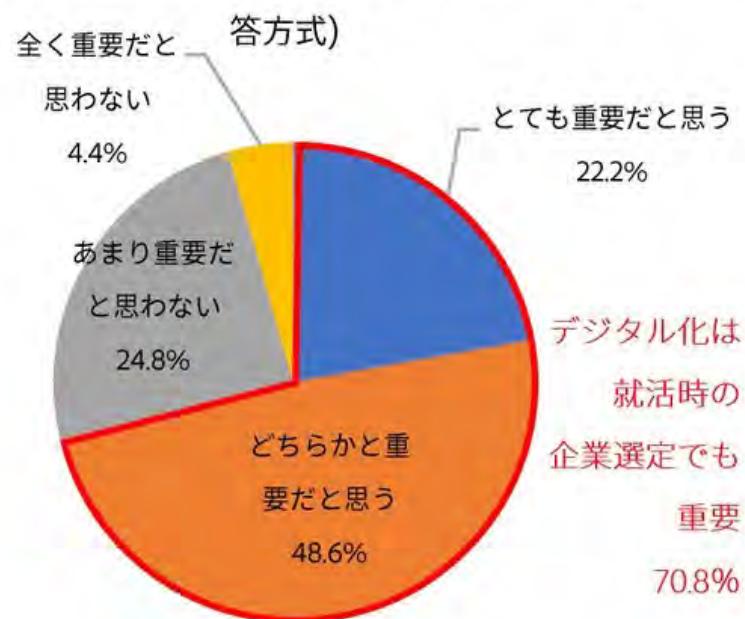


転職を考える場合、会社がウェルビーイング経営を取り入れていれば、転職先の決め手になる



業務のデジタル化は、就職時の企業選定で重要なファクターになっている。

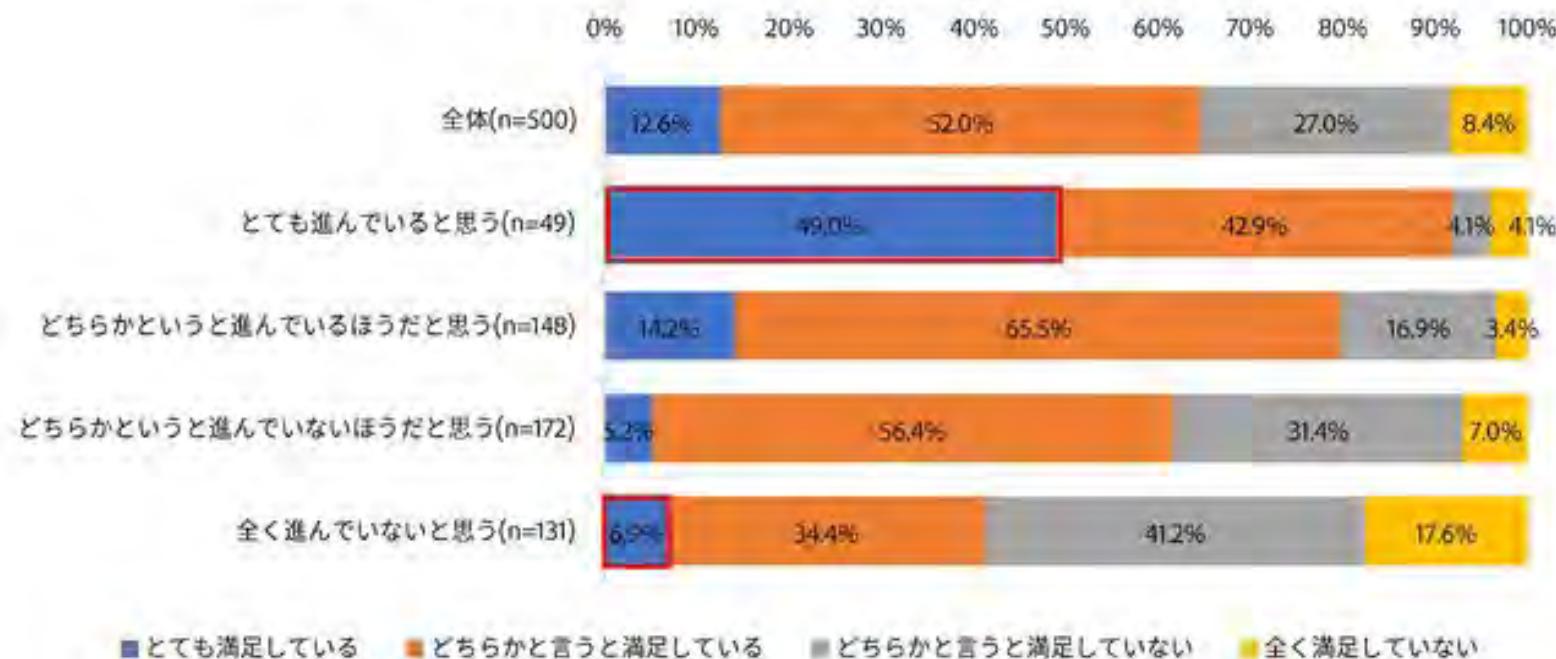
もしこれからまた就職活動をするとしたら、企業の選定基準として業務のデジタル化が進んでいることはどのくらい重要だと思いますか？(n=500/単一回答方式)



業務のデジタル化が進んでいると、会社の環境への満足度が高まる。

あなたは今の会社の環境に満足していますか？(n=500/単一回答方式)

※「自社の業務のデジタル化は進んでいると思うか」という質問とのクロス集計



中小企業庁「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」を公表 (2023年6月22日)

中小企業の経営者・支援機関の皆さまへ

中小企業・小規模事業者 人材活用ガイドライン

3ステップで検討する人材戦略

人材活用に関する課題を解消するためのガイドラインです。特に、中小企業・小規模事業者に支援機関が伴走して課題解消を目指す際に活用いただくことを目的に作成しました。

ガイドラインに示される3ステップの手順を、中小企業・小規模事業者の経営者や人事責任者と支援機関が共に踏みながら、経営課題の背景にある本質的な課題を見出し、人材戦略の検討を従業員にも広げていく確計案となれば幸いです。

- 人材戦略検討の進め方の全体像を知りたい
人材戦略検討のための3つのステップを確認しよう **P6**
- 経営課題と人材課題を明確にしたい
ステップ1 経営課題と人材課題チェックリストを確認しよう **P7**
- 課題に応じた人材戦略を知りたい
ステップ2 人材戦略検討における3つの窓を確認しよう **P15**
- 課題に対する具体的な打ち手を検討したい
ステップ3 人材戦略に基づく具体的な取組を確認しよう **P18**
- 他の事業者の事例を知りたい
事例集へ **事例集へ**

令和5年(2023年)6月

4 人材戦略を検討するための3ステップ

経営課題と人材課題チェックリスト

チェックリストで経営課題とその背景にある人材課題を確認しましょう

チェック1
チェックリストに当てはまる経営課題を捉えていますか？

チェック2
課題を解決できない背景に、チェックリストに当てはまる人材関連の悩みはありませんか？

人材戦略の検討における「3つの窓」 詳細はP16参照

人材課題を解決するための戦略の方向性を3つの窓(類型)で整理します

人材確保手法	
外部からの確保が中心	育成(社内で確保)
(1) 中核人材採用型	(2) 中核人材育成型
即戦力人材確保が期待できる 新たなノウハウの取込みが期待できる 人材が自社のミッション/ビジョン/バリューに共感していることが重要	マネジメント職の育成が期待できる エンジニアメント向上が期待できる 計画性・時間を要する
(3) 業務人材採用・育成型	
事業遂行に向けた人材の確保が期待できる 柔軟な働き方ができる環境の整備が重要	

人材課題を解決するための具体的な取組

人材戦略に沿って具体的な取組を検討し、実行しましょう

①確保手法	②環境整備
中途採用 新卒採用 副業・兼業人材/シニア人材等の活用	人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化 労働条件・処遇の見直し/テレワーク
OJTによる人材育成 Off-JTによる人材育成(リスキリング)	業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング
副業・兼業人材等による人材育成	

※「中核人材」「業務人材」については、P158参照してください。

課題1 営業が不十分/販路を拡大できない

この課題が当てはまるなら、以下の「チェック1」具体的な課題、「チェック2」その課題の背景」を確認して、想定される人材課題を整理しましょう。

チェック1 例え、次のような課題を抱えていませんか？

- 取引先に営業はかけているが、受注を増やせない
- 従来の顧客が離れたため、新たな顧客を増やしたい
- 国内市場が縮小しているため、海外への輸出を増やしたい

想定される人材課題

マーケティング戦略を構想し、内部に浸透させ、実行することができず中核的な人材の不足が課題となっています。**P15~17の「人材戦略の方向性のうち、」**

確認しよう。

チェック2 背景として、以下のような悩みはありませんか？

- 取引先に商品・サービスの魅力を効果的に伝えるメッセージを作成できない
- 既存の顧客をつなぎとめる交渉を進められる人材がいない
- 営業担当者のマネジメント方針や管理手法・マニュアルが確立していない
- 新規顧客獲得のマーケティング戦略が描けていない
- 国内外で潜在的な需要がどこにあるか分析できない

営業担当人材の知識・経験の不足や、販路拡大に挑む意欲の欠如が課題となっています。**P15~17の「人材戦略の方向性のうち、」**

確認しよう。

3つの窓に応じた具体的な施策を検討しましょう

人材戦略の方向性を「3つの窓」で決めたら、具体的な対策を検討しましょう。複数の施策が必要な場合、経営資源を踏まえ、優先順位やスケジュールを検討しましょう。

第1の窓：中核人材採用型

中核人材を採用するためには、求人像の明確化や、求める人材が「ここで働きたい」と思うような職場環境づくりが必要です。

(1)~①：確保手法	(1)~②：環境整備
中途採用 P18	人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化 P24
新卒採用 P19	労働条件・処遇の見直し/テレワーク P25
副業・兼業/シニア人材等の活用 P20	業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング P26

第2の窓：中核人材育成型

中核人材を育成するためには、育成に必要な時間を創出するための業務改善・効率化や、従業員が能力・スキルを高めたいと思うような風土、評価制度づくり等が必要です。

(2)~①：確保手法	(2)~②：環境整備
OJTによる人材育成 P21	人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化 P24
Off-JTによる人材育成(リスキリング) P22	労働条件・処遇の見直し/テレワーク P25
副業・兼業人材等による人材育成 P23	業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング P26

第3の窓：業務人材採用・育成型

業務人材を採用・育成するためには、多様な働き方を実現するための働き方改革、社内人材による計画的なOJT・Off-JTの導入等の職場環境づくりが必要です。

(3)~①：確保手法	(3)~②：環境整備
中途採用 P18	人事評価制度の策定・見直し キャリアパスの見える化 P24
OJTによる人材育成 P21	労働条件・処遇の見直し/テレワーク P25
副業・兼業人材等による人材育成 P23	業務の「マニュアル化」「デジタル化」による業務効率化・アウトソーシング P26

7 人材戦略を実行しましょう

中途採用

企業を取り巻く環境が大きく変化する中、中途採用で優秀な人材を確保することは、企業の成長の肝となります。ミッション/ビジョン/バリューに共感してくれる人材を採用する共感採用等、経営方針に沿った戦略的な採用活動に取り組みましょう。

取組のポイント

採用方法を見直す

新たな採用対象(学歴条件、第二新卒、外国人等)、採用手法(SNS、ダイレクトリクルーティング等)、採用時期(通年採用等)などに視野を広げ、人材の特徴を見極めながら、自社にあった採用戦略を検討しましょう。

応募者は忙しいこともあります。内定までスピード感をもって対応できているか、内定・入社後のフォロー実施ができているかなど、今までの採用方法を見直し応募者をひき付けましょう。

情報を発信する

ホームページ・SNS等で採用に関する情報発信に努めましょう。加えて、普段から様々な発信を継続することが、認知度向上には重要です。

人材戦略の検討・実行におけるサポート機関等

- プロフェッショナル人材戦略拠点に相談する (p31)
- 金融機関に相談する (p31)
- ハローワーク/外国人雇用サービスセンターに相談する (p31)
- 民間の人材サービス(求人媒体・イベント等)を活用する (p31)
- 経済産業局が実施するセミナー・マッチングイベントを活用する (p31)
- 中小企業整備機構のハズオン支援を活用する(経営戦略等の見直し) (p31)
- よろず支援拠点・商工団体・中小企業診断士に相談する (p31)

人材戦略の検討・実行に活用できる支援ツール例

- 中途採用・経験者採用に関する情報公表の取組事例 (p33)
- 認定制度(えるぽ・くるみん・ユーザー)を活用する (p33)
※認定を取得すると、企業の商品、広告などに認定マークを使用できるので、企業のPR、魅力向上、人材確保等に役立ちます
- 「女性の活躍・高立支援総合サイト」に企業の働きやすさ等の状況を掲載 (p33)
- 外国人労働者の人事・労務に役立つ3つの支援ツール (p33)

関連する補助金・助成金・税制例

- 中途採用等支援助成金(中途採用拡大コース) (p35)

中小企業における具体的な取組事例(事例集の事例番号)

- ・ビジョン/ミッション/バリューを明確にし、求人像を明確にして採用を行うことにより、プロフェッショナル人材にも共感してもらうことができ、人が集まる会社になった。(事例33)
- ・新卒採用の他、採用の幅口を職業訓練校の修了生まで広げた。(事例6)
- ・出社を前提としない勤務形態で募集の幅口を広げたことにより、多くの求職者の目にとまるようになった。(事例27)

「人材活用ガイドライン」の基本方針

(1)人材抜きに経営戦略は描けない

経営者が日々目の当たりにしている**経営課題の背景に、実は人材に関する課題が潜むことが少なくない**。人材活用こそが経営戦略の最大の核になっている。

(2)経営戦略を描くことこそが最大の人材戦略

一方、**人材を惹き付け、成長を促すためには、働く場である企業がどのような姿を目指すのか、どのような仕事を提供してくれるのか、企業のミッション、ビジョン、バリューを明確に示すことが不可欠**。そうした経営戦略の全体像を改めて描くことが最大の人材戦略となっている。

(3)経営戦略と人材戦略を一体的に構想・実践する

人材活用策と経営戦略は表裏一体であり、**経営戦略のない対症療法的な人材活用策は実効性に欠ける**。経営戦略の再構築と人材戦略の強化を一体的に進めるよう促すことが人材活用ガイドラインの狙い。

(4)支援機関が伴走する形で対策を進める

具体的な行動につなげるためには、**支援機関が1対1で伴走しながらガイドラインに指南された検討を進めることが効果的**。基本的には支援機関と経営者が一緒に読み進めることを想定。

「人材活用ガイドライン」の概要



経営課題と背景にある人材課題を確認

現在の経営上の課題は何か、チェックリストで確認し、該当する経営課題の背景に、どのような人材の問題が潜んでいるか具体的に紹介・確認。

課題に対する人材戦略の検討

多様に感じられる課題を、「中核人材の採用」、「中核人材の育成」、「業務人材の採用・育成」の3つに整理し、人材に関する課題の対応方針を大局的に検討する。

人材課題を解決するための具体的な取組のポイントを確認

【ステップ2】の3つの分類に沿って具体的な対策を提案。成功事例を紹介しながら、それぞれの対策の留意点や取組に活用できる政府の支援策も紹介。

人材戦略:人材活用に関する課題

課題を発生させている背景の検討

具体的な活動

□ (a)営業が不十分/販路を拡大できない

背景
 中核的な人材の不足
 □ 取引先に商品・サービスの魅力を効果的に伝えるメッセージを作成できない
 □ 既存の顧客をつなぎとめる交渉を進められる人材がい
 □ 営業担当者のマネジメント方針や管理手法・マニュアルが確立していない
 □ 新規顧客獲得のマーケティング戦略が描けていない
 □ 国内外で潜在的な需要がどこにあるか分析できない

中核人材の採用
 中核人材の育成

背景
 担当者レベルの人材の不足
 □ 従業員が兼任で営業も担当しており、営業に強い従業員がいない
 □ 営業担当者向けの研修を実施しておらず、営業のスキルアップが図られていない
 □ 営業担当者からフィードバックや営業・販路拡大に関する提案が出てこない

業務人材の採用・育成

中核人材の採用
 中途採用による確保
 ✓ 採用方法の見直し
 ✓ 採用情報の発信
 新卒採用による確保
 ✓ 採用方法の見直し
 ✓ 高校・専門学校・大学との接点
 ✓ 採用情報の発信
 副業/兼業/シニアの確保
 ✓ 多様な人材への視野拡大
 ✓ 業務の切り出し・稼働期間設定
 ✓ 実施方法の見直し
 評価制度・キャリアパス制度
 ✓ ミッション/ビジョン/バリューと連動
 ✓ 従業員とキャリアについて対話
 ✓ 希望キャリアの実現への支援
 労働条件・処遇の見直し
 ✓ 働き方の見直し(超勤↓休暇↑)
 ✓ 賃上げ実現への事業見直し
 ✓ テレワーク環境の整備運用
 マニュアルやデジタルで効率↑
 ✓ マニュアル化へ現場ヒアリング
 ✓ アウトソーシング
 ✓ デジタル化で業務見える化
 ✓ 権限委譲

□ (b)商品・サービスの開発・改善ができない
 □ (c)技術力の向上に取り組めず、研究開発が進まない

背景
 中核的な人材の不足
 □ 商品・サービスの開発・改良を企画し、プロジェクトを主導する人材がい
 □ マーケットを分析し、強みを活かせる商品・サービスを見出す人材がい
 □ 研究開発担当者のマネジメント方針や管理方法が確立されていない
 □ 商品・サービスの開発・改善のための研究開発や技術力強化等の資金調達を企画・主導する人材がい

中核人材の採用
 中核人材の育成

背景
 担当者レベルの人材の不足
 □ 従業員が兼任のため商品・サービス開発に強い従業員がいない
 □ 開発担当者向けの研修を実施しておらず、担当者のスキルアップが図られていない
 □ 開発担当者からフィードバックや提案が出てこない
 □ ベテラン担当者の勘や経験に頼った開発に陥っている

業務人材の採用・育成

□ (d)生産管理が十分にできていない

背景
 中核的な人材の不足
 □ 生産管理に精通し、品質改善や生産・製造設備の増強を企画する人材がい
 □ 品質改善運動を従業員に浸透させるリーダーとなる人材がい
 □ 生産・製造設備の増強に向けたプロジェクトを主導する人材がい

中核人材の採用
 中核人材の育成

背景
 担当者レベルの人材の不足
 □ 生産管理に精通した従業員が不足している
 □ 生産管理に関する研修を実施しておらず、従業員のスキルアップが図られていない
 □ 生産現場からのフィードバックや提案が出てこない
 □ ベテラン従業員の勘や経験に頼った生産管理に陥っている

業務人材の採用・育成

□ (e)財務体質を改善できない/価格転嫁ができない

背景
 中核的な人材の不足
 □ 財務に精通し、売上拡大とコスト削減などの改善策を企画する人材がい
 □ 財務に関する知識やコスト削減意識を従業員に浸透させるリーダーとなる人材がい
 □ コスト削減など財務体質の改善に向けたプロジェクトを主導する人材がい
 □ 取引先に価格引き上げの必要性を説明し、実現することのできる人材がい

中核人材の採用
 中核人材の育成

背景
 担当者レベルの人材の不足
 □ 財務管理に精通した従業員が不足している
 □ 財務管理に関する研修を実施しておらず、従業員のスキルアップが図られていない
 □ 財務担当者からのフィードバックや提案が出てこない
 □ 生産管理や会計管理が属人的な方法によって行われており、社内に共有されていない

業務人材の採用・育成

□ (f)デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある

背景
 中核的な人材の不足
 □ 業務管理に精通し、業務プロセス、資金調達方法の見える化やプロセス改善を企画する人材がい
 □ デジタルツールに精通し、要件定義をして、ツールの選定から導入を企画する人材がい
 □ デジタルツールの活用を従業員に浸透させるリーダーとなる人材がい

中核人材の採用
 中核人材の育成

背景
 担当者レベルの人材の不足
 □ デジタルツールを使いこなせる従業員が不足している
 □ デジタルツールや活用方法に関する研修を実施しておらず、従業員の理解が不十分である
 □ 生産・サービス提供の現場からフィードバックや提案がでてこない

業務人材の採用・育成

□ (g)人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない
 □ (h)賃上げができない
 □ (j)事業を承継する後継者が見つからない

背景
 中核的な人材の不足
 □ 事業計画と連動した採用計画を設計し、方針を言語化できる人材がい
 □ 能力開発・昇進等のキャリアパスや賃金・労働時間等の処遇の改善施策を企画し、実行できる人材がい
 □ 主力従業員の高齢化が進んでいる
 □ 事業承継を検討しているが、経営者の親族内に適任者がいない

中核人材の採用
 中核人材の育成

背景
 担当者レベルの人材の不足
 □ 人材採用の経験・ノウハウを持つ人材がい
 □ 自社の魅力や強みを十分に把握できている人材がい

業務人材の採用・育成

□ (i)人材育成が十分にできていない
 □ (j)事業を承継する後継者が見つからない

背景
 中核的な人材の不足
 □ 自社に必要なスキルや能力を把握・管理できる人材がい
 □ 経営計画に基づいた能力開発・配置異動等のキャリアパスや研修制度、人事評価制度を企画する人材がい
 □ 自社に必要なスキルや能力を理解し、従業員がそれを習得できるように自己啓発に取り組む学習環境を整備することができていない
 □ 事業承継を検討しているが、経営者の親族内に適任者がおらず、また社内幹部等の候補者の育成できていない

中核人材の採用
 中核人材の育成

背景
 担当者レベルの人材の不足
 □ 業務マニュアルを作成できていない
 □ 育成を担当する管理者等の業務が忙しく、育成に取り組めていない
 □ 自社の理念や方針を十分に理解している従業員が不足している
 □ 業務に必要なスキルや能力が明確になっていない

業務人材の採用・育成

中核人材の採用
 中核人材の育成

業務人材の採用・育成

中核人材の採用
 中途採用による確保
 ✓ 採用方法の見直し
 ✓ 採用情報の発信
 Off-JT(リスキリング)
 ✓ 実施方法の検討
 ✓ 自社内へのノウハウ還元
 副業/兼業による育成
 ✓ 従業員との協働と役割分担
 ✓ 知見・ノウハウの共有の場設定
 ✓ 労務管理やフォロー体制の整備
 評価制度・キャリアパス制度
 ✓ ミッション/ビジョン/バリューと連動
 ✓ 従業員とキャリアについて対話
 ✓ 希望キャリアの実現への支援
 労働条件・処遇の見直し
 ✓ 働き方の見直し(超勤↓休暇↑)
 ✓ 賃上げ実現への事業見直し
 ✓ テレワーク環境の整備運用
 マニュアルやデジタルで効率↑
 ✓ マニュアル化へ現場ヒアリング
 ✓ アウトソーシング
 ✓ デジタル化で業務見える化
 ✓ 権限委譲

【サポート機関】
 ①プロフェッショナル人材戦略拠点(プロフェッショナル人材事業)(内閣府)、②ハンズオン支援(独立行政法人中小企業基盤整備機構)、③中小企業大学校(独立行政法人中小企業基盤整備機構)、④生産性向上人材育成支援センター(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)、⑤働き方改革推進支援センター(厚生労働省)、⑥ハローワーク(厚生労働省)、⑦外国人雇用サービスセンター(厚生労働省)、⑧よろず支援拠点(中小企業庁)、⑨商工会議所・商工会、⑩中小企業団体中央会、⑪経済産業局、⑫産業雇用安定センター、⑬キャリア形成・学び直し支援センター(厚生労働省)、⑭社会保険労務士、⑮テレワーク相談センター(厚生労働省)
 【支援ツール例】

①中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン(中小企業庁)、②経営デザインシート(首相官邸知財戦略本部)、③ローカルベンチマーク(経済産業省)、④副業・兼業の促進に関するガイドライン(厚生労働省)、⑤兼業・副業人材活用のススム(経済産業省関東経済産業局)、⑥外国人労働者の人事・労務に役立つ3つの支援ツール(厚生労働省)、⑦職場における学び・学び直し促進ガイドライン(厚生労働省) マナビDX(経済産業省)、⑧マイジョブ・カード(厚生労働省)、⑨スタートアップ労働条件(厚生労働省)、⑩中途採用・経験者採用に関する情報公表の取組事例(厚生労働省)、⑪女性の活躍・両立支援総合サイト(厚生労働省)、⑫ユースエール認定制度(厚生労働省)、⑬くまみん認定制度(厚生労働省)、⑭えるぼし認定制度(厚生労働省)、⑮安全衛生優良企業認定制度(厚生労働省)、⑯マネジメントメンター登録制度/新現役交流会(経済産業省関東経

済産業局)、⑰改訂版ダイバーシティ経営診断ツール(経済産業省)、⑱賃金引き上げ特設ページ(厚生労働省)、⑲デジタルスキル標準(DSS)(経済産業省)、⑳ITパスポート試験(独立行政法人情報処理推機構)
 【補助金・助成金・税制】
 ①中途採用等支援助成金(中途採用拡大コース)(厚生労働省)、②副業・兼業支援補助金(経済産業省)、③キャリアアップ助成金(厚生労働省)、④人材開発支援助成金(厚生労働省)、⑤産業雇用安定助成金(スキルアップ支援コース)(厚生労働省)、⑥業務改善助成金(厚生労働省)、⑦賃上げ促進税制(経済産業省)、⑧IT導入補助金(経済産業省)、⑨両立支援等助成金(厚生労働省)、⑩働き方改革推進支援助成金(厚生労働省)、⑪事業再構築補助金(経済産業省)

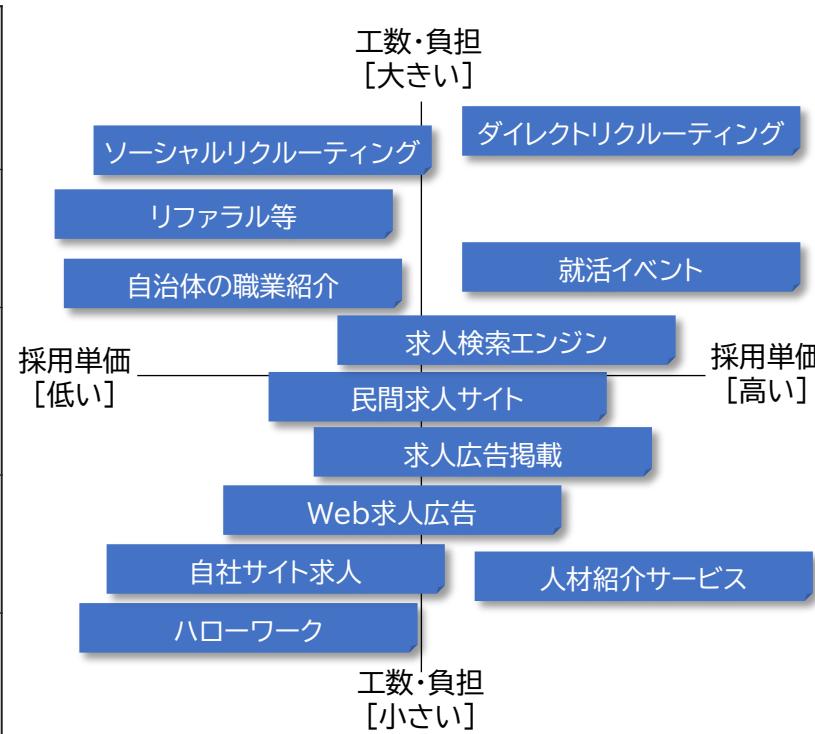
	具体的な活動	サポート機関等	支援ツール例	補助金・助成金・税制例	
中核人材の採用	<p>中途採用による確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 採用方法の見直し ✓ 採用情報の発信 	<p>中途採用による確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 採用方法の見直し ✓ 採用情報の発信 	<p>①プロフェッショナル人材戦略拠点に相談する、②金融機関に相談する、③ハローワーク・外国人雇用サービスセンターに相談する、④民間の人材サービス(求人媒体・イベント等)を活用する、⑤経済産業局が実施するセミナー・マッチングイベントを活用する、⑥中小企業整備機構のハンズオン支援を活用する(経営戦略等の見直し)、⑦よろず支援拠点・商工団体・中小企業診断士に相談する</p>	<p>①中途採用・経験者採用に関する情報公表の取組事例、②認定制度(えるぼし・くるみん・ユースエール)を活用する※認定を取得すると、企業の商品、広告などに認定マークを使用できるので、企業のPR、魅力向上、人材確保等に役立ちます</p>	<p>中途採用等支援助成金(中途採用拡大コース)</p>
	<p>新卒採用による確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 採用方法の見直し ✓ 高校・専門学校・大学との接点 ✓ 採用情報の発信 	<p>新卒採用による確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 採用方法の見直し ✓ 高校・専門学校・大学との接点 ✓ 採用情報の発信 	<p>①ハローワーク・外国人雇用サービスセンターに相談する、②民間の人材サービス(求人媒体・イベント等)を利用する、③大学のキャリアセンターや就職課を活用する、④中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する(経営戦略等の見直し)、よろず支援拠点、商工団体・中小企業診断士に相談する</p>	<p>①「女性の活躍・両立支援総合サイト」で企業の働きやすさ等の状況を掲載する、②認定制度(えるぼし・くるみん・ユースエール)を活用する、③外国人労働者の人事・労務に役立つ3つの支援ツール</p>	
	<p>副業/兼業/シニアの確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様な人材への視野拡大 ✓ 業務の切り出し・稼働期間設定 ✓ 実施方法の見直し 	<p>副業/兼業/シニアの確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様な人材への視野拡大 ✓ 業務の切り出し・稼働期間設定 ✓ 実施方法の見直し 	<p>①プロフェッショナル人材戦略拠点に相談する、②金融機関に相談する、③人材紹介会社に相談する、④ハローワーク・外国人雇用サービスセンターに相談する、⑤産業雇用安定センターに相談する、⑥経済産業局のセミナー・マッチングイベントに参加する、⑦中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する(経営戦略等の見直し)、⑧よろず支援拠点、商工団体・中小企業診断士に相談する</p>	<p>①副業・兼業の促進に関するガイドライン、②兼業・副業人材活用のススメ、③新現役交流会に参加し、シニア人材を活用する</p>	<p>① 副業・兼業支援補助金</p>
	<p>評価制度・キャリアパス制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ミッション/ビジョン/バリューと連動 ✓ 従業員とキャリアについて対話 ✓ 希望キャリアの実現への支援 				
	<p>労働条件・処遇の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 働き方の見直し(超勤↓休暇↑) ✓ 賃上げ実現への事業見直し ✓ テレワーク環境の整備運用 <p>マニュアルやデジタルで効率↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ マニュアル化へ現場ヒアリング ✓ アウトソーシング ✓ デジタル化で業務見える化 ✓ 権限委譲 				
中核人材の育成	<p>OJTによる育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実施方法の検討 ✓ 実施方法の見直し 	<p>OJTによる育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実施方法の検討 ✓ 実施方法の見直し 	<p>①中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する</p>	<p>①職場における学び・学び直し促進ガイドラインを活用する</p>	<p>①キャリアアップ助成金 ②人材開発支援助成金</p>
	<p>Off-JT(リスクリング)による育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実施方法の検討 ✓ 自社内へのノウハウ還元 				
	<p>副業/兼業人材による育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員との協働と役割分担 ✓ 知見・ノウハウの共有の場づくり ✓ 労務管理やフォロー体制の整備 	<p>Off-JT(リスクリング)による育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実施方法の検討 ✓ 自社内へのノウハウ還元 	<p>①民間の研修サービスを活用する、②中小企業基盤整備機構の中小企業大学校を活用する、③生産性向上人材育成支援センターを活用する</p>	<p>①職場における学び・学び直し促進ガイドラインを活用する</p>	<p>①人材開発支援助成金、②産業雇用安定助成金(スキルアップ支援コース)</p>
	<p>評価制度・キャリアパス制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ミッション/ビジョン/バリューと連動 ✓ 従業員とキャリアについて対話 ✓ 希望キャリアの実現への支援 				
	<p>労働条件・処遇の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 働き方の見直し(超勤↓休暇↑) ✓ 賃上げ実現を見据えた事業見直し ✓ テレワークの仕組みをつくる <p>マニュアルやデジタルで効率↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ マニュアル化へ現場ヒアリング ✓ アウトソーシング ✓ デジタル化で業務見える化 ✓ 権限委譲 	<p>副業/兼業人材による育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員との協働と役割分担 ✓ 知見・ノウハウの共有の場づくり ✓ 労務管理やフォロー体制の整備 	<p>①プロフェッショナル人材戦略拠点に相談する(副業・兼業人材活用)、②社会保険労務士に相談する(人事評価制度、労働条件・処遇条件の見直し)、</p>	<p>①副業・兼業の促進に関するガイドライン</p>	<p>①人材開発支援助成金、②産業雇用安定助成金(スキルアップ支援コース)</p>
業務人材の採用育成	<p>中途採用による確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 採用方法の見直し ✓ 採用情報の発信 	<p>評価制度・キャリアパス制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ミッション/ビジョン/バリューと連動 ✓ 従業員とキャリアについて対話 ✓ 希望キャリアの実現への支援 	<p>①社会保険労務士に相談する、②民間コンサルティングサービスを活用する、③キャリア形成・学び直し支援センターに相談する(令和5年度より実施開始)、④中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する</p>	<p>①職場における学び・学び直し促進ガイドラインを活用する、②ジョブ・カードを活用する(詳細はマイジョブ・カード)</p>	
	<p>Off-JT(リスクリング)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実施方法の検討 ✓ 自社内へのノウハウ還元 				
	<p>副業/兼業による育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員との協働と役割分担 ✓ 知見・ノウハウの共有の場設定 ✓ 労務管理やフォロー体制の整備 	<p>労働条件・処遇の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 働き方の見直し(超勤↓休暇↑) ✓ 賃上げ実現を見据えた事業見直し ✓ テレワークの仕組みをつくる 	<p>①社会保険労務士に相談する、②働き方改革推進支援センターに相談する、③テレワーク相談センターに相談する</p>	<p>①スタートアップ労働条件、②認定制度(えるぼし・くるみん・ユースエール)を活用する、③賃金引き上げ特設ページ、④改訂版ダイバーシティ経営診断ツール、⑤安全衛生優良企業認定制度</p>	<p>①業務改善助成金、②賃上げ促進税制、③IT導入補助金、④事業再構築補助金、⑤両立支援等助成金、⑥キャリアアップ助成金(賃金規定等改定コース)、⑦人材確保等支援助成金(テレワークコース)、⑧働き方改革推進支援助成金</p>
	<p>評価制度・キャリアパス制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ミッション/ビジョン/バリューと連動 ✓ 従業員とキャリアについて対話 ✓ 希望キャリアの実現への支援 				
	<p>労働条件・処遇の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 働き方の見直し(超勤↓休暇↑) ✓ 賃上げ実現への事業見直し ✓ テレワーク環境の整備運用 <p>マニュアルやデジタルで効率↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ マニュアル化へ現場ヒアリング ✓ アウトソーシング ✓ デジタル化で業務見える化 ✓ 権限委譲 	<p>マニュアルやデジタルで効率↑</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ マニュアル化へ現場ヒアリング ✓ アウトソーシング ✓ デジタル化で業務見える化 ✓ 権限委譲 	<p>①中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を活用する、②民間コンサルティングサービスを活用する、③社会保険労務士等に相談する</p>	<p>①みらデジ(経営チェック)、②デジタルスキル標準(DSS)、③ITパスポート試験</p>	<p>①IT導入補助金、②人材開発支援助成金、③ものづくり・商業・サービス補助金(省力化[オーダーメイド]枠)、④中小企業省力化投資補助金</p>

①どのような情報発信ツールを活用すべきか[採用ツール]

ハローワークの活用	<ul style="list-style-type: none"> 求人企業に求職者を紹介するサービス 求人サイト「ハローワークインターネットサービス」 わかものハローワークやマザーズハローワークなどの就活イベント <p>料金:無料</p>
民間求人サイトの活用	<p>インターネットサイト上に求人情報を掲載し、応募者を集めるサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> 最も多くの求職者へ一斉アプローチができる。 地域に特化したもの、専門職種に特化したものも可能。 <p>料金:掲載期間×広告の大きさ(文字数や写真などの量)</p>
人材紹介サービス(エージェント)の活用	<p>職業紹介事業者に求人を依頼し、人材を紹介してもらうサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> 求職者の経験や能力を把握した上で紹介してくれる ピンポイントで求める人材を選考することが可能。 特殊な専門知識や条件の場合に効果的 <p>料金:成功報酬型(年収の〇〇%)が基本</p>
自社サイトでの求人	<p>自社ホームページでの求人公開</p> <ul style="list-style-type: none"> 直接コンタクト可能。 求人の法定事項(労働条件等)を明示。 <p>料金:無料</p>
就活イベント(合同企業説明会、フェア)への出席	<p>新卒学生や中途求職者と直接会える就活イベント</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業認知の向上や企業の特徴を詳しく理解してもらえる。 直接社員と話をすることで、求職者の信頼度も高められる。 <p>料金:出展料</p>
リファラル(縁故)ウェルカムバック採用の活用	<p>既存社員から新卒学生や中途求職者を紹介してもらう</p> <ul style="list-style-type: none"> 母校や知人・友人などでアプローチ 一度退職した社員の再雇用(ウェルカムバック採用)も可能 <p>料金:無料(謝礼程度)</p>
自治体の職業紹介の活用	<p>地元企業と、地元で働きたい求職者をマッチング</p> <ul style="list-style-type: none"> 一定の地域内で就職を希望する人の募集が効果的。 UIターン希望者向けのサイトや地元学生向けのインターン支援サービスなどもあり。 <p>料金:無料</p>
ダイレクトリクルーティングの活用	<p>求職者のデータに対して求人企業が直接アプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社主導で自社ニーズに適した人材を選定可能。 登録者データベースが必要 個々の対応が必要で、担当者の負担が大きい <p>料金:有料(データを持つプラットフォームを利用)</p>
求人広告への掲載	<p>新聞・雑誌・折込チラシ等の求人広告欄に求人情報を掲載</p> <ul style="list-style-type: none"> ターゲットに合ったメディアを選択することで効果アップ。 求人情報を求めている層には、効果的。 そもそも、母媒体である新聞等の購読率等が低い。 <p>料金:有料(広告掲載料～反応数で料金は変わらない)</p>
Web求人広告の活用	<p>採用に関する広告をネットで出して募集</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社ホームページとの直接的な連携が可能。 職場の雰囲気や動画を伝えるなど、作り込みが可能。 検索に合わせた広告であれば、対象も絞り込める。 そもそも検索されない可能性も高い。 <p>料金:有料(広告掲載料;ビュー数、クリックスルー数等で計算)</p>
求人検索エンジンの活用	<p>求人の特化したサイトで、情報のみを掲載</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤務地や職種等を入力すると、合致する採用情報を表示。 無料で掲載サイトもある。 掲載情報が多いので、埋もれる可能性もある。 <p>料金:無料～有料(クリックスルー数)</p>
ソーシャルリクルーティング	<p>SNSを通じてポテンシャルの高い人材に直接働きかける</p> <ul style="list-style-type: none"> 直接コミュニケーションが取れることでの効果は大きい。 SNSで探し出す作業、コミュニケーション作業の負担は大きい。 <p>料金:無料</p>

②どのような内容を発信すべきか[採用コンテンツ]

ポイント①:仕事の内容を詳しく、かつ、分かりやすく
<p>仕事の内容を具体的に記載するほど、求職者は入社後イメージしやすくなるとともに、入社した後に感じるギャップが生じにくくなる。</p>
ポイント②:キャリアアップについて書く
<p>求職者の入社後のキャリアパスを描くことができる未来像を記載したり、入社後の研修や資格手当などキャリアアップ支援や、将来の処遇に関する制度(確実な内容)などを伝えると、成長意欲のある人材の応募が見込める。</p>
ポイント③:求人募集の理由を書く
<p>求人募集の背景や理由・目的(事業の拡大、新領域へ展開等)を記載することで、自分に任せられることが明確になり、求職者は納得感を持てる。</p>
ポイント④:社風等の発信
<p>具体的な「社風や職場の雰囲気」や「働くイメージ」を面接、写真や動画、SNSなどを通して伝え、会社のビジョンに共感してもらえる。</p>



求める人材像	おすすめする採用ツール
変革・専門人材	
<ul style="list-style-type: none"> ・自社にいない人材 →独自の専門性 →特定のスキル →新規事業立ち上げ経験 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材紹介 ・ダイレクトリクルーティング ・リファラル
コア人材	
<ul style="list-style-type: none"> ・自社の基幹人材 →マネジメント能力 →専門性 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材紹介 ・リファラル
成長人材	
<ul style="list-style-type: none"> ・将来一人前となる人材 →社会人としての資質 →成長余力(伸びしろ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・求人広告 ・イベント ・リファラル ・ハローワーク
現場人材	
<ul style="list-style-type: none"> ・補助的、定型的な作業を行う人材 →勤怠のまじめさ →一定のビジネスマナー 	<ul style="list-style-type: none"> ・求人広告 ・ハローワーク ・リファラル

[参考情報]厚労省「jobtag(職業情報提供サイト) (<https://shigoto.mhlw.go.jp/>)
 仕事内容や求められる知識・スキル等を参照できるサイト。約500種類の職業について、仕事内容、体躯、必要な学歴・資格等、労働条件、必要とされる能力などを分類・説明している。

明示しなければならない事項等	
最低限明示しなければならない労働条件等	「業務内容と変更の範囲」、「就業場所と変更の範囲」、「就業時間」、「賃金」など。
労働条件の明示が必要な時点(タイミング)	「ハローワークや職業紹介事業者への求人申込み、最初に応募者とやり取りをする際」や「労働契約締結時」など複数回。
労働条件の明示にあたり留意すべき事項	「業務の内容について職場環境を含め可能な限り具体的なかつ詳細に明示する」など。
変更明示の方法等	一度明示した労働条件を変更する場合の明示方法(何が変更されたか分かるように明示する等)や留意点。
募集・採用における禁止事項	
年齢制限	原則は年齢不問。例外事由に該当する場合のみ年齢制限が認められる。
性別による差別	「看護婦」など性別を連想させる表現や「男性向きの仕事」などの表現も禁止。
障害者への差別	「障害者だから」という理由で応募を認めないことや選考から排除することは禁止。また、事業主には合理的配慮(点字・筆談等)の提供義務がある。
最低賃金未達の賃金での募集	都道府県別に時給で規定されており、すべての雇用形態に適用される。
虚偽または誇大な内容	夜勤がある旨を明示しない、親会社の名前で募集するなど虚偽の広告や、求職者に誤解を与える内容としない。罰則規定あり。

③人材募集に向けたアピールポイントを考える

手順1 経営課題の抽出と、解決策の検討

テーマ1 (求職者に説明する場合)
貴社は、どんな会社ですか?
端的に教えてください

テーマ2 ②人手不足を理由に、
できていないことを教えてください
(経営課題)

①5年後、どんな会社になりたいですか?
(A~Dのいずれかに○をつけてください)

- A 既存の事業に集中し、安定した成長
- B 既存の事業について、更なる事業規模の拡大
- C 既存の事業に留まらず、新規事業の創出
- D 事業規模の拡大や複数の新規事業創出等の大変革を志向

5年後の具体的なビジョンを記載してください

手順3 魅力の抽出

アピールできそうなことを書き出してください

③今、考えられる解決策を教えてください
(①~③のうち、考えられる解決策の詳細を下欄に記載してください)

- 1 業務の外部化
- 2 ITなどの技術活用
- 3 人材

アピールできそうなことを書き出してください

手順2 必要人材の明確化と、人材に関わる貴社独自の取り組み

テーマ1 ④どんな人材を欲しいと
考えてますか?
※よく吟味してお答えください

テーマ2 ⑥人材に関わる貴社独自の
取り組みを教えてください

⑤欲しい人材をどのように獲得しますか?
(①~②のうち、検討中の施策について、詳細を下欄に記載してください)

- 1 外部から採用する
- 2 内部人材を育てる

アピールできそうなことを書き出してください

⑦人材に関わる取り組みについて、
今後予定していることを教えてください

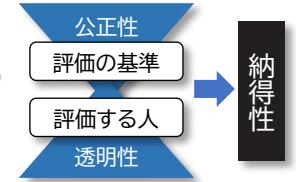
アピールできそうなことを書き出してください

※人材でないと解決できないものに絞った上で、手順2に取り組んでください。

■働きやすい環境をととのえるにはどうしたらよいか

“働き方改革”	
長時間労働対策	時間外労働(休日労働は含まず)の上限は、原則として、月45時間・年360時間となり、臨時的な特別の事情がなければ、これを超えることはできなくなりました。また、臨時的な特別な事情がある場合にも上回ることでない上限が設けられています。→[効率化、省力化] →機械化、デジタル化(IT/DX)、自動化、外部化
年次有給休暇の取得促進	使用者は、法定の年次有給休暇日数が10日以上付与される全ての労働者に対し、毎年5日間、年次有給休暇を確実に取得させることが必要となっています。 →早期のシフト編成、休暇を取りやすい雰囲気/風土づくり
勤務間インターバル制度	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时间(インターバル)を設けることで、労働者の生活時間を確保するものです。勤務間インターバル制度の導入は努力義務となっています。 →繁忙期のシフト編成、短時間労働アルバイトの活用、健康状態の把握
同一労働同一賃金	多様な雇用形態・就業形態で働く人々がそれぞれの意欲や能力を十分に発揮し、その働きや貢献に応じた待遇を得ることのできる「公正な待遇の実現」を目指し、同一会社内において、正規労働者と非正規労働者(パートタイム労働者、有期雇用労働者)との間で基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止されています。 →納得のレベルを上げる賃金体系、給与/賞与の成果配分の見直し

ワークライフバランス	
フレックスタイム制	労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることによって、仕事と生活との調和を図りながら効率的に働くことができる制度です。労働者にとっては、日々の都合に合わせて出退勤時刻や労働時間を自由に決めることができるため、仕事とプライベートのバランスをとりながら働くことができます。
短時間正社員制度	短時間正社員とは、フルタイムの正社員であって、所定労働時間(所定労働日数)が短い正社員のことをいいます。法律上の定めはなく、会社が独自に制度を設けることができます。家庭と仕事を両立しやすくなるなど、多様なワーク・ライフ・バランスの実現が可能となります。
テレワーク	テレワークは、「在宅勤務」「モバイルワーク」「サテライトオフィス勤務(施設利用型勤務)」の3つのテレワークの形態の総称です。さまざまな場所での柔軟な働き方は、「社員の育児や介護による離職を防ぐことができる」「遠隔地の優秀な人材を雇用することができる」「災害時に事業が継続できる」など、多くのメリットをもたらします。(テレワークの延長で、リモート作業～例:建設機械のリモート工事など～も視野に入れることができます)
選択的週休3日制	社員自身が本人の希望に合わせて1週間に休日を3日とする制度です。働き方の柔軟性を高め、育児、介護、治療と仕事の両立、学び直し、余暇の充実、地域貢献など、働く人々のワーク・ライフ・バランスを促進できます。
えるぼし認定、くるみん認定、プラチナくるみん認定、ユースエール認定、安全衛生優良企業認定	①えるぼし認定:女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業を認定(一般事業主行動計画の策定要)→公共調達で加点 ②くるみん認定・プラチナくるみん認定:「子育てサポート企業」として認定(一般事業主行動計画の策定+目標達成要。高い水準の取組企業にはプラチナ認定)→税制優遇、公共調達で加点 ③ユースエール認定:若者の採用・育成に積極的で雇用管理状況などが優良な中小企業を認定→労働局やハローワークで重点マッチング支援、助成金優遇、公共調達で加点、低利融資 ④安全衛生優良企業認定:健康・安全・働きやすい優良企業を認定(労働者の安全や健康を確保するための対策に積極的に取組、高い安全衛生水準を維持・改善していることが要;3年間認定)

働きやすさ/やりがい、人材育成	
納得のある人事評価	人事評価を行うにあたっての留意点 ① 人事評価の対象・目的に応じた評価要素を選定し、基準を被評価者に公表すること ② 選定方法が客観的かつ比較可能であること ③ 評価者が適正であること(評価者の訓練を実施) ④ 評価にあたって生じやすい心理的誤差の傾向をできるだけ是正すること ⑤ 評価結果を被評価者へフィードバックすること 
社内コミュニケーションの充実	コミュニケーションを促進する取り組み例 ・フリーアドレスオフィス等の職場環境整備を行う ・社内ブログ・SNSやチャットアプリ等の社員間コミュニケーション促進ツールの利用を推進する(改善提案のSNS上での「いいね」等) ・社員同士の交流を増やすための企画を実施する(意見交換会、一言スピーチ、社内掲示板の活用、サンクスカード等) ・同好会・サークル等の設置・金銭支援や場所の提供を行う ・社員旅行や家族交流会・昼食会、誕生日会等のイベントの開催・金銭支援や場所の提供を行う ・ボランティア、地域祭り等に組織として関与し、社員が参加するような働きかけを行う ・社員同士が感謝を伝え合うことに対してインセンティブの付与を行う(社内通貨、社内サンクスポイント制度等)
手厚い福利厚生	・休暇に関するもの ・リフレッシュ休暇、アニバーサリー休暇、法定を上回る育児・介護休暇、時間休暇、時間単位年休など ・健康に関するもの ・法定を上回る内容の健康診断、脳ドック、人間ドック、インフルエンザ予防接種補助、ガンリスク検査、アレルギー検査など ・生活支援に関するもの ・社宅、家賃補助、持ち家補助、食事補助、レジャー補助、食堂など ・自己啓発に関するもの ・資格取得支援、図書購入費補助、資格取得休暇、など
人材育成策の活用	・OJT:日常業務の遂行を通じて上司・先輩が部下や後輩を指導育成していく教育～OJT前に、動画をマニュアル的に活用する例もある ・Off-JT:日常業務を離れて内部・外部の専門家等を招いて行われる能力開発～中小企業大学校(リアル/Web)、各種セミナー、青年部等、社外交流など ・自己啓発:社員自らの意思で行う能力開発～日常的な情報収集、資格取得、自主勉強会など
キャリアマップの作成と共有	・従業員に対してキャリア形成の道筋を示すことによって、将来のキャリアに関する目標意識を高め、その実現に向けた具体的な行動を促すとともに、上司と部下との間のキャリア形成についてのコミュニケーションを活性化することで、効率的・効果的な技術・技能の習得を実現する ・キャリア認定を社外にも証明する書類を発行することも、流動性の高い人材市場では、ウェルカムバック採用にも有効。 
エクジットアンケートによるフィードバック	・退職者に、退職後に退職理由の本音部分を教えてもらうアンケート(Exit:退職)を実施し、隠れた社内課題などをあぶり出し、人事制度や組織風土の改善に反映する。(ネットでのアンケートで、閲覧制限をかけるなどして回答しやすくする)

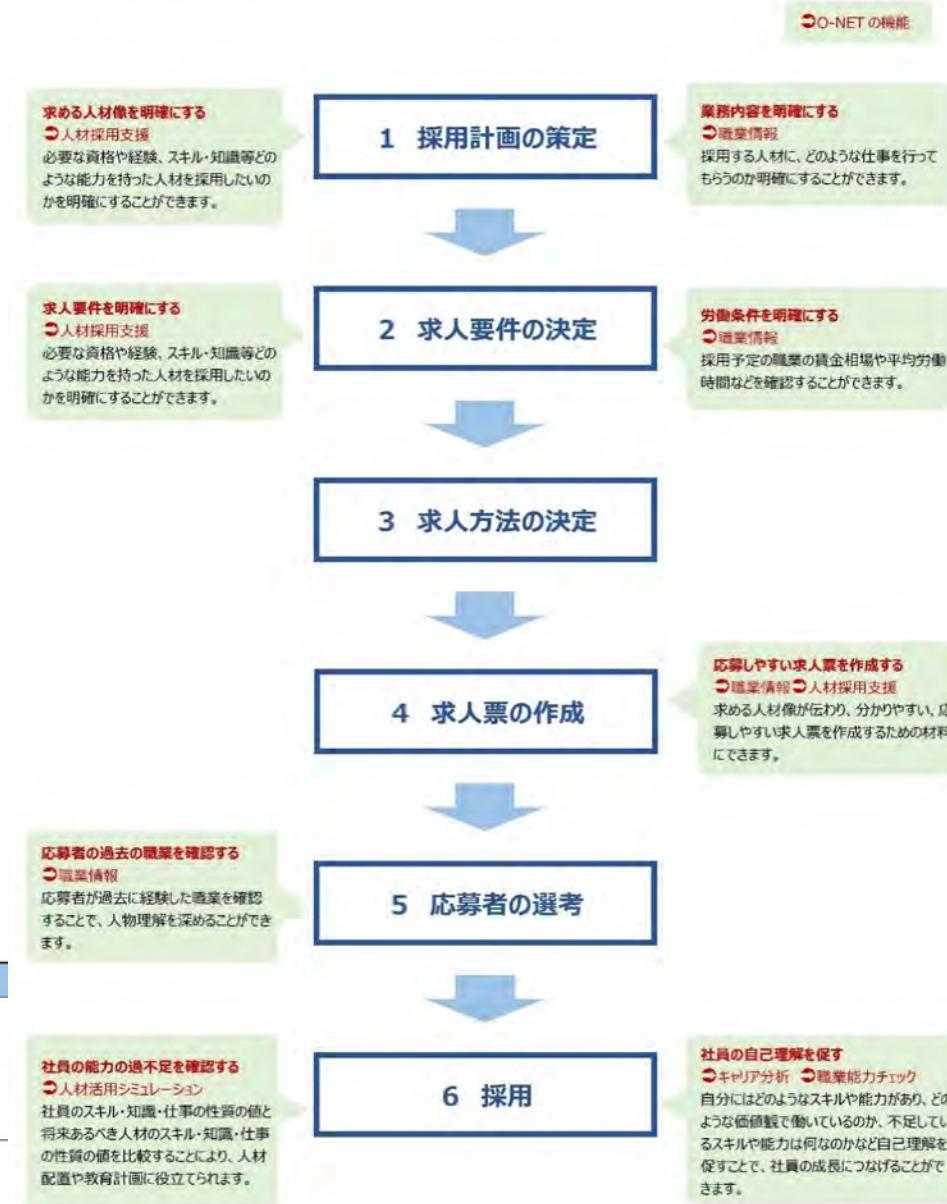


職業情報提供サイト(日本版O-NET)(愛称:job tag(じょぶたぐ))は、「ジョブ」(職業、仕事)、「タスク」(仕事の内容を細かく分解したもの、作業)、「スキル」(仕事をするのに必要な技術・技能)等の観点から職業情報を「見える化」し、求職者等の就職活動や企業の採用活動等を支援するWebサイト

Jobtagの機能名	各機能の概要
職業検索・職業情報提供	フリーワード、職種カテゴリ、免許・資格、スキル・知識等から職業を検索する機能です。検索した職業に関する情報(職業解説・職業動画・しごと能力プロフィールなど)を見ることができます。
自己診断ツール	職業興味検査、価値観検査、職業適性テスト(Gテスト)、しごと能力プロフィール検索、ポータブルスキル見える化ツールの自己分析ツールから適職を探ることができます。
キャリア分析	これまでの職歴等により、保有しているスキル・知識等のレベルと希望する職業で求められるスキル・知識等との類似性やギャップを照合できる機能です。
人材採用要件整理	求める人材の詳細なタスク・スキル等の情報を盛り込んだ職務要件シート(求人票)を作成する機能です。
人材活用シミュレーション	企業内の教育訓練・人材育成に際して、必要なスキル・知識等を明らかにすることができる機能です。
マイリスト	検索した職業や、キャリア分析・人材活用シミュレーションの結果等を保存する機能です。マイリストに保存した情報は、あとから参照したり再利用することができます。



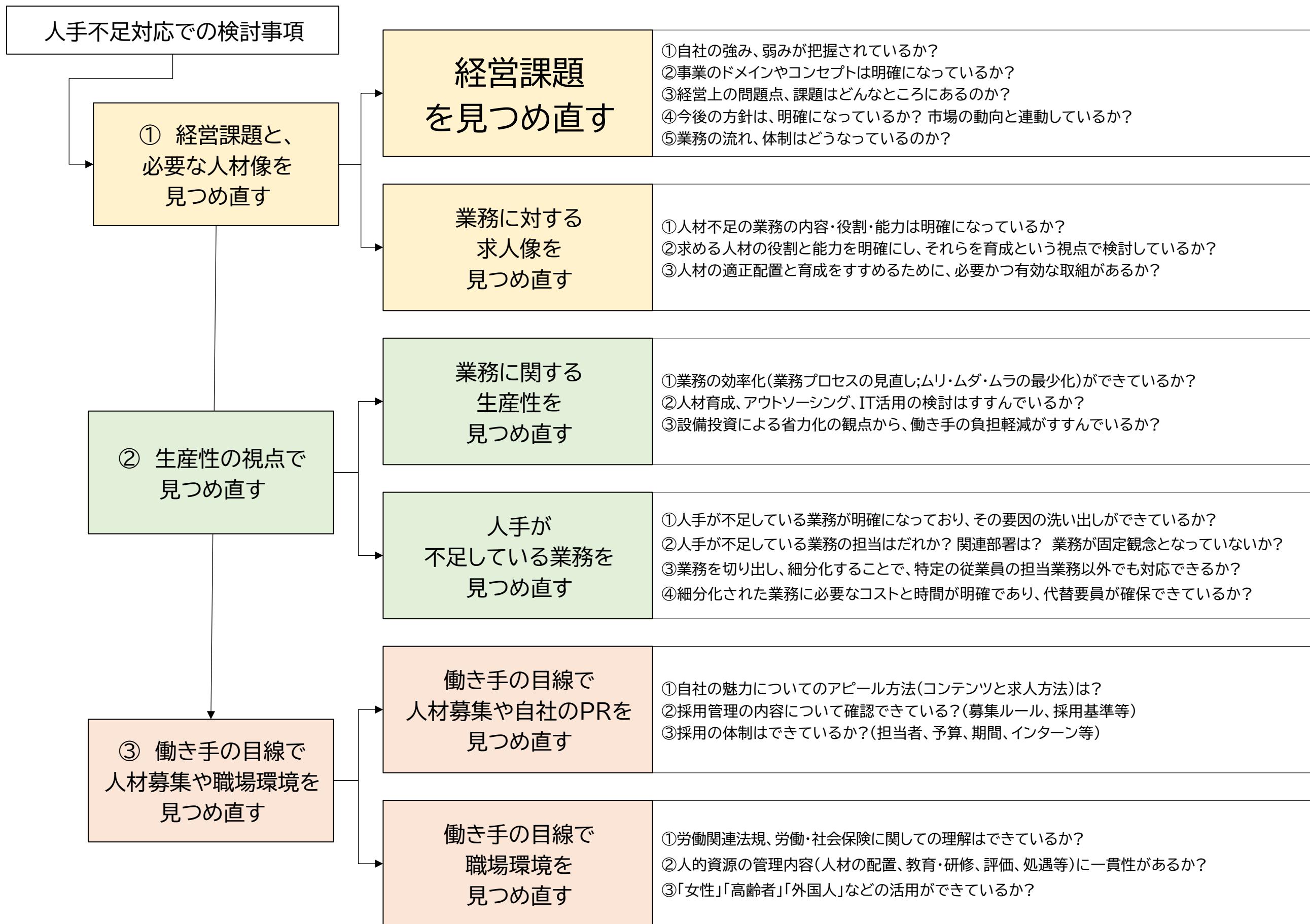
(参考) 採用活動の流れと job tag の使い方



計画内容		要件内容		自社情報	
採用計画	職業名	業務内容・タスク ※1		企業理念・事業の方向性	
	採用の背景・目的	必須資格	あれば良い資格	例：社員一人ひとりを大事にすることで会社の成長があると考えている	
	どのような人材(経験・能力など)を 求めるか	必要な学歴	必要な経験	福利厚生	例：住宅手当〇円、家族手当〇円、社宅の利用可、社員食堂あり
	採用予定人数	採用期限	スキル*	知識*	研修制度
業務内容	業務内容・タスク	興味*	仕事の性質*	例：資格試験費用一部負担、入社時研修(内容：〇〇)、マネジメント研修(内容：〇〇)、OJT(内容：〇〇)	自社情報
	勤務場所・配属予定部署	雇用形態	賃金	社風や社員の特徴	
	当面の役割	昇給・昇格	請手当	例：在籍年数や年齢に関係なく実力で役職者登用している、定期的な懇親会を行っているため年齢部署関係なく仲がいい	
	将来期待する役割	就業時間	休日	その他	
	労働条件	勤務予定地	転居を伴う転勤の有無	例：テレワークを積極的に導入している、モデルキャリア…入社5年前後でチームリーダーとなるケースが多い	
	その他	その他求人要件や労働条件があれば記入してください。			

※1 「ワークシート1」の「業務内容・タスク」を参照

■人材活用に関する課題の検討フロー ～経営方針から見直そう～

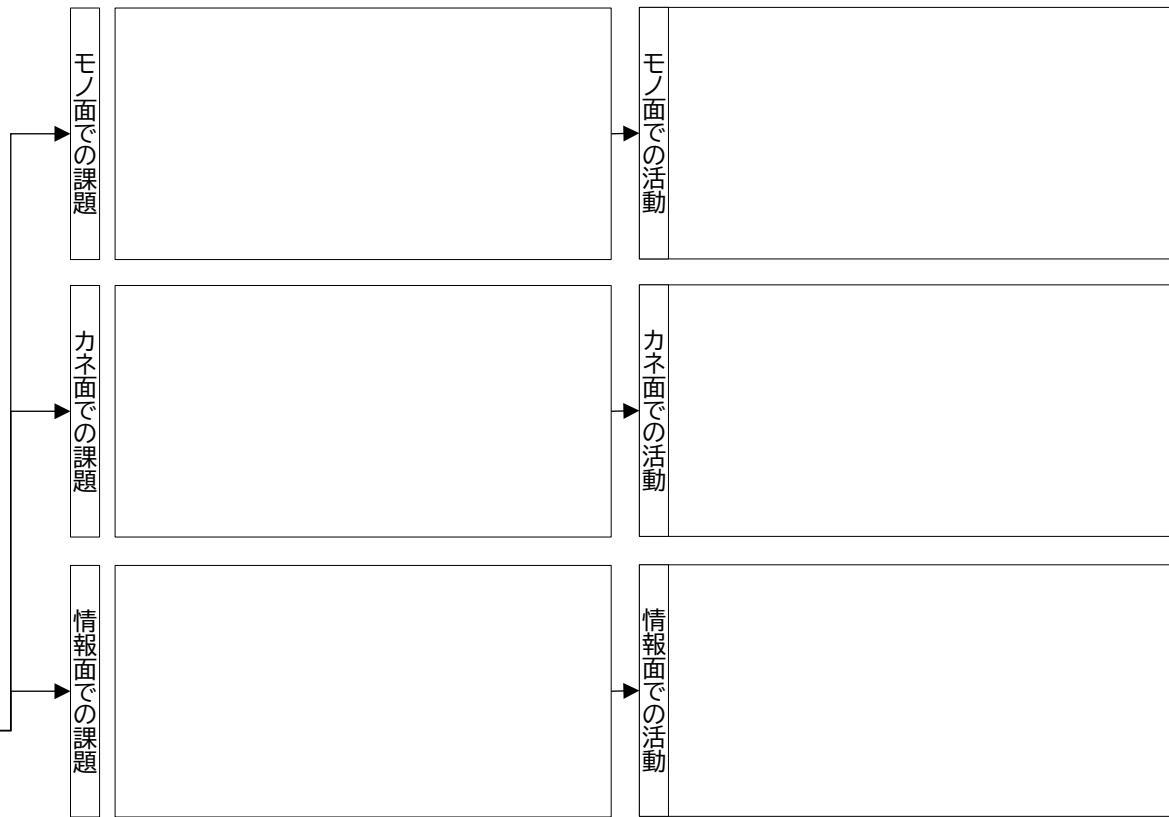


事例企業	<p>株式会社IBUKI 所在地:山形県西村山郡 設立:1956年 資本金:7,800万円 従業員数:62人 事業概要:射出成型用金型の設計・製造 (買収により再生支援中)</p>	<p>イエノコト株式会社 所在地:福岡県太宰府市 設立:2012年 資本金:1,000万円 従業員数:15人 事業概要:建設業(リフォーム)</p>	<p>株式会社ヴァレイ 所在地:奈良県北葛城郡上牧町 設立:2016年 資本金:6,603万6,655円従業員数:35人 事業概要:アパレル製品の企画・製造・販売</p>												
市場の動向	<p>主要顧客である 大手家電メーカーの 工場の海外移転が増加</p>	<p>今後、新築の受注が落ち込み、 中古や空き家問題に対応するには リフォームの需要が増えてくる</p>	<p>全国に縫製スキルを持ちつつ、活かしていない職人が多くいる。 アパレル業界は小ロットの業務発注先の確保に苦労している。 親族の縫製会社が、取引先の倒産により、経営が悪化。</p>												
自社の強み	<p>金型の微細加工技術に定評</p>	<p>設立当初は、従業員全員が女性で、 顧客の経験に寄り添った女性目線での 動線提案ができる</p>	<p>日本の縫製加工事業を再興させるだけでなく、 脚光を浴びる業界にするとという社長の強い信念がある。</p>												
経営方針	<p>新規顧客の獲得や業務の効率化で、 事業の黒字化を目指す。</p>	<p>①家づくり、②暮らしづくり、③街づくり、 の3つを柱に 女性目線でリフォーム提案をすることを 事業のコンセプトとし、新会社の立ち上げと収益化を進める</p>	<p>当社がプラットフォームとなり、縫製の仕事をOEM受注。 職人のスキル・情報をカルテ化し、 縫製の内容に応じて業務を発注する仕組みの新会社を設立。</p>												
タイプ	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="110 743 513 812">市場浸透 (既存商品×既存市場)</td> <td data-bbox="513 743 908 812">新商品開発 (新規商品×既存市場)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="110 812 513 891">新市場開拓 (既存商品×新規市場)</td> <td data-bbox="513 812 908 891">多角化 (新規商品×新規市場)</td> </tr> </table>	市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)	新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="935 743 1327 812">市場浸透 (既存商品×既存市場)</td> <td data-bbox="1327 743 1733 812">新商品開発 (新規商品×既存市場)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="935 812 1327 891">新市場開拓 (既存商品×新規市場)</td> <td data-bbox="1327 812 1733 891">多角化 (新規商品×新規市場)</td> </tr> </table>	市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)	新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1760 743 2153 812">市場浸透 (既存商品×既存市場)</td> <td data-bbox="2153 743 2548 812">新商品開発 (新規商品×既存市場)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1760 812 2153 891">新市場開拓 (既存商品×新規市場)</td> <td data-bbox="2153 812 2548 891">多角化 (新規商品×新規市場)</td> </tr> </table>	市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)	新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)
市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)														
新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)														
市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)														
新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)														
市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)														
新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)														
人事面の課題	<p>①事業の縮小で従業員数が減り、高齢化。 ②「下請け体質」で思考の幅が狭い。 ③デジタル化でも抵抗感を強くもつ従業員が多い。</p> <p>(f)デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある (i)人材育成が十分にできていない</p>	<p>①子育て、親の介護、両親が遠隔地に住んでいるなど、場所や時間にとられない柔軟な働き方を整備する必要あり。 ②設立時メンバーのうち事業経験があるのは代表を含め2名のみであり、営業や現場管理、発注管理などのノウハウも不足。</p> <p>(b)商品・サービスの開発・改善ができない (g)人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない (i)人材育成が十分にできていない</p>	<p>①新たに職人を雇用する余裕はない。 ②職人不足のため大規模業務の受注は困難。 ③効率的に業務をこなす人材活用の仕組みが必要。</p> <p>(c)技術力の向上に取り組みず、研究開発が進まない (j)人材育成が十分にできていない</p>												
活動	<p>【採用】即戦力となる中間層の経験者採用の実施 ① システム化を進める即戦力としての活躍を期待し、プログラミングに素養のある人材を再雇用したり、都会の大手企業で経験を積んだ地元出身の人材がセカンドキャリアとして働ける場として当社を選んでもらえるようにアピールするなど、経験者採用を強化。</p> <p>【育成】社内の教育・研修体制の整備 ① 社内の教育・研修の一環として「育成塾」を実施。月に2回、各5名程度を対象に様々な年代の従業員が参加。講師役の従業員からのセミナーとグループディスカッションによるケーススタディーを組み合わせたものとなり、世代間のコミュニケーションの活性化につながっているほか、特に他社経験のある講師からのセミナーは当社にはない外部の考え方を共有する貴重な機会となっている。 ② 多能工化を進めるため、スキルマップの作成と社内基幹システムによる多能工選出システムを活用。</p> <p>【整備】経営方針に則った人事評価制度の見直し ① 多能工を積極的に評価する人事評価制度の見直しも行った。</p>	<p>【採用】必要な人材の明確化と採用方法の使い分け ① 女性目線でのリフォーム提案の可否が事業の根幹であるため、事業経験が無くとも、そのような素養を持った人材を採用して、チャレンジできる環境を整えている。 ② ポテンシャルでの採用と育成を行う一方、多様なアイデアを取りまとめる役割を期待して、即戦力人材として業界経験の豊富な男性のシニアの経験者採用も実施。女性コーディネーターによるアイデア出しと顧客目線での提案、シニア社員によるバックアップや意見の取りまとめ、といった適材適所での役割分担を行っている。</p> <p>【環境】ライフステージに関わらず一人ひとりが主体的に働ける環境の整備と意識づけ ① 2012年に福岡県の「テレワーク(在宅勤務)制度普及啓発事業」を活用。テレワークに対応した就業規則の作成、ITツールの導入、スケジュール管理や情報共有についてのルール化を実施して、働く意識があればどこでも働ける環境を整備。 ② SNS等を活用して報告事項を簡略化する一方で、対面でのコミュニケーションの機会もつくっている。 ③ 従業員には、主体性をもって動いてもらえるよう、権限移譲を行うとともに「失敗は行動の結果であるため、失敗ではない」ことを言い聞かせている。住宅リフォームでは顧客からの厳しい指摘を受けることが往々にしてあるため、対応を後回しにせず、改善策を考えるような意識づけを行っている。</p>	<p>【整備】効率的かつ最適な生産を行うため、職人情報をカルテ化 ① 自社工場に出社して縫製してもらう形にこだわらず、自宅などで縫製を行う職人を募り、業務を発注。各職人の持つスキルや得意とする生産品目、保有する機械、就労への制約(子育て中のため突発的な休みがあり得る、など)をカルテ化。最適と考えられる職人に業務を発注。 ② カルテの内容を基にした最適な人材への業務の発注により、効率性と品質を確保。家庭の事情で納期が延びてしまう際に職人側が罪悪感を感じ、次から仕事を受けづらくなる、といったことがないよう、個人の事情次第では納期が長い業務を依頼するなど、発注を受けた時点で当社が発注先と業務内容を調整。 ③ 経験の浅い職人でもスキルアップを図れるよう、オンラインによる技術指導などを通じた人材育成にも注力している。</p> <p>【整備】能力を最大限に生かし、縫製に集中できる仕組みを構築 ① 縫製以外の業務(営業、価格交渉、宣材写真の準備など)は当社が行い、職人が縫製スキルを最大限生かし、縫製に集中して働くことができる体制を整備することを重視。 ② 職人のモチベーションの維持、向上のため、顧客の声は積極的に職人にフィードバックしている。 ③ システム化を進める即戦力としての活躍を期待し、プログラミングに素養のある人材を再雇用したり、都会の大手企業で経験を積んだ地元出身の人材がセカンドキャリアとして働ける場として当社を選んでもらえるようにアピールするなど、経験者採用を強化。</p>												
効果	<p>①業務効率改善による事業の黒字化 ②学び直しのモチベーションの向上と離職率の低下</p>	<p>①リフォーム・コーディネーターの成長 ②家づくり、暮らしづくり、街づくりの 3つの柱にもとづく事業の拡大</p>	<p>①安定的な受注・生産・納品の体制確保による利益創出 ②自社ブランド展開による事業範囲の拡大</p>												

事例企業	<p>株式会社ウチダ製作所 所在地:愛知県知多市 設立:1980年 資本金:500万円 従業員数:24人 事業概要:自動車部品等の金型設計製作、プレス加工</p>	<p>株式会社小宮商店 所在地:東京都中央区 創業:1930年 資本金:300万円 従業員数:17人 事業概要:洋傘の企画・製造・販売</p>	<p>株式会社エスケイワード 所在地:愛知県名古屋市長 設立:1963年 資本金:1,000万円 従業員数:69人 事業概要:Webサイト構築、多言語翻訳、コーポレートアーカイブ等</p>												
市場の動向	<p>金型メーカーは仕事量が安定せず、 零細化が進んでいる</p>	<p>1990年代以降、輸入傘の流通により 国内高品質傘の販売が減少</p>	<p>既存の市場では付加価値が出しにくく、 長時間労働の慢性化と、業務の属人化が進んでいる。</p>												
自社の強み	<p>自動車部品等の金型の設計・製作を ワンストップで対応可能</p>	<p>職人の手作りによる 高品質な傘づくりが可能</p>	<p>製造業が多い中部地方で、製品のマニュアルやカタログの 版下作成からスタート。デジタルデザイン対応で情報発信態へ シフトし、さらに、DX支援サービスまで展開している。</p>												
経営方針	<p>デジタル技術を活用したスキルと業務の見える化に加え、 企業連携により高付加価値工程に集中できる 分業体制を構築。</p>	<p>これまでのBtoB販売に加え、 職人の手作りによる高品質な傘づくりで、 当社オリジナルの商品やブランド化による販売の拡大。</p>	<p>VISION:人にとって価値あるものを共に想い、 共に創り、そして伝える MISSION:コミュニケーションで、世界のあらゆる壁をなくす VALUE(SERVICE):企業コミュニケーションを 「デザイン×テクノロジー」で変革する事業へ。</p>												
タイプ	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="110 743 505 810">市場浸透 (既存商品×既存市場)</td> <td data-bbox="505 743 908 810">新商品開発 (新規商品×既存市場)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="110 810 505 891">新市場開拓 (既存商品×新規市場)</td> <td data-bbox="505 810 908 891">多角化 (新規商品×新規市場)</td> </tr> </table>	市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)	新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="935 743 1330 810">市場浸透 (既存商品×既存市場)</td> <td data-bbox="1330 743 1731 810">新商品開発 (新規商品×既存市場)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="935 810 1330 891">新市場開拓 (既存商品×新規市場)</td> <td data-bbox="1330 810 1731 891">多角化 (新規商品×新規市場)</td> </tr> </table>	市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)	新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1757 743 2153 810">市場浸透 (既存商品×既存市場)</td> <td data-bbox="2153 743 2548 810">新商品開発 (新規商品×既存市場)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1757 810 2153 891">新市場開拓 (既存商品×新規市場)</td> <td data-bbox="2153 810 2548 891">多角化 (新規商品×新規市場)</td> </tr> </table>	市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)	新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)
市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)														
新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)														
市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)														
新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)														
市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)														
新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)														
人事面の課題	<p>①金型作成は、勤とコツが中心で、一人前までに約10年必要。 ②金型の設計、加工、修理、改良といった全ての工程を、それぞ れの職人が1人で対応。付加価値の発生場所が不明確。</p> <p>(c)技術力の向上に取り組めず、研究開発が進まない (i)人材育成が十分にできていない</p>	<p>①60歳代以上の職人とその他従業員、ほぼ全員が男性。 ②長く男性中心の職場で、女性の視点がなかった。</p> <p>(g)人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない (i)人材育成が十分にできていない</p>	<p>①業界内で即戦力人材が不足しており、待遇水準も上昇。 ②コロナ禍で、社内コミュニケーションが一時的に希薄化。 ③既存市場では付加価値が少なく、長時間労働が慢性化。</p> <p>(c)技術力の向上に取り組めず、研究開発が進まない (g)人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない (j)人材育成が十分にできていない</p>												
活動 ①人材の採用 ②人材の育成 ③環境の整備	<p>【整備】デジタル技術を活用したスキルと業務の見える化 ① 誰がどのような付加価値のある仕事をしているかを把握するために、デジ タル技術を活用したスキルと業務の見える化を行った。 ② 設計工程の方が付加価値が高いことが分かり、高度な設計技術をもつ人 材は、設計工程により多く集中できるような分業体制を構築を進めた。 ③ システム化を進める即戦力としての活躍を期待し、プログラミングに素養 のある人材を再雇用したり、都会の大手企業で経験を積んだ地元出身の 人材がセカンドキャリアとして働ける場として当社を選んでもらえるよう にするようにアピールするなど、経験者採用を強化。</p> <p>【整備】企業連携による仕事量の安定 ① 複数の金属メーカーで連携して、各社の強みを発揮できる体制で、共同 で仕事を受注する体制を構築。 ② IoTを活用して各社の設備の稼働状況を把握。仕事を最適配分するこ とで、各社の仕事量を安定化させ、それぞれの得意分野を活かした金型製 作が可能に。当社は設計工程の技術力向上に注力できるようにした。</p>	<p>【採用】新規事業を担える人材の確保 ① 2013年に経理担当の女性(Aさん)、その数年後に販売担当として20代 の女性(Bさん)が入社。 ② Bさんは、百貨店での販売員の経験があり、当社のオリジナルブランドの 創出やBtoCの販売体制を確立し、BtoB一本での事業展開を脱するた めには不可欠な人材であった。</p> <p>【整備】新規事業を担える人材の定着の基盤づくり ① こうした有能な人材に安心して活躍してもらうための環境整備が必要と 感じた経理担当のAさんを中心に、社内の就労環境改善への取組を開始。 ② 具体的には、外部の研修(女性活躍推進法の内容やほかの企業の取組み、 制度の在り方などに関するもの)の受講と社内での知見共有、社内環 境改善のためのアンケートとフィードバックの実施などを行った。アンケ ートを取った際は、「実現できるものは実現する、できないものは…という 理由で今すぐできない」という具体的なフィードバックを必ず行うように している。 ③ Aさんは外部研修への参加を通じて人脈を広げ、社内制度の構築にあ たって参考になる事例や土業の方への相談ルートを構築。こうした知見や ネットワークを活用して産休・育休制度、働きやすい勤務制度(テレワーク 就業など)の導入に至った。</p>	<p>【採用】未経験人材を育てる方向にシフトし、採用の間口を広げる ことによって、若手人材を確保 ① 中途採用ばかり実施した時期が続き、従業員の平均年齢が高くなって いた。15年ほど前から新卒採用に力を入れ、育成した新卒採用者が今では 自社の経営ポジションに就くまで成長。 ② 新卒採用者が機能し始めたことを契機に、採用の間口を職業訓練校まで 広げている。 ③ 会社のミッション、ビジョン、バリューを策定し、共感する人材を採用す ることでミスマッチが減った。 ④ 商圏を広げる際には意欲のある若手人材等を抜擢し、新規顧客の開拓と キャリア形成を兼ねられるようにすることを意図した。</p> <p>【整備】働き方改革にあわせて、社内コミュニケーションの活性化 や業務の見える化を実施 ① リモートワークと出社勤務の併用ができるようにするとともに、コミュニ ケーションの活性化を図った。企業文化の浸透と帰属意識の向上を図る ために1対1で会話する機会を設けたり、ピアボーナスを取り入れて、業務 以外の貢献を見える化した。 ② リモートでは見えにくい案件の進捗をデータ管理。稼働が計画通りになる ように確認していった。</p>												
効果	<p>①エンジニア職の給与水準の向上 ②新規顧客の獲得</p>	<p>①多様な人材の確保と新たな事業展開の実現 ②働きやすい環境を整えることが当たり前</p>	<p>①採用の間口を広げたことで、多様な人の採用を実現 ②計画通りに従業員を確保することができ、定着率も向上 ③長時間労働も解消され、業績も向上</p>												

人材活用に関する課題の検討ワークシート ～自社の展開を具体的に見える化しよう～

社名		
市場の動向		
自社の強み		
経営方針		
タイプ	市場浸透 (既存商品×既存市場)	新商品開発 (新規商品×既存市場)
	新市場開拓 (既存商品×新規市場)	多角化 (新規商品×新規市場)
人事面の課題		
活動	①人材の採用	
	②人材の育成	
効果	③環境の整備	



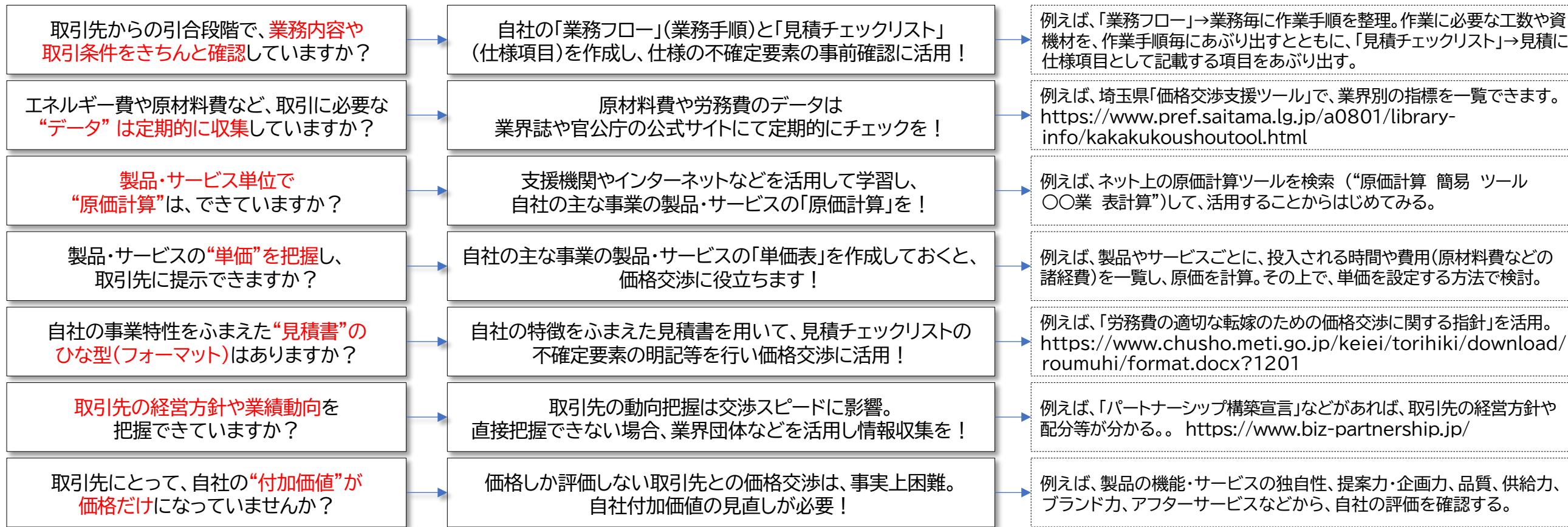
- (a) 営業が不十分／販路を拡大できない
- (b) 商品・サービスの開発・改善ができない
- (c) 技術力の向上に取り組みず、研究開発が進まない
- (d) 生産管理が十分にできていない
- (e) 財務体質を改善できない／価格転嫁ができない
- (f) デジタル化等による業務効率化やコスト削減の必要がある
- (g) 人材確保に努めているが採用に至らない・定着しない
- (h) 賃上げができない
- (i) 人材育成が十分にできていない
- (j) 事業を承継する後継者が見つからない

具体的な活動	サポート機関等	支援ツール例	補助金・助成金・税制例
中途採用による確保 採用情報の発信 採用方法の見直し 採用情報の発信 新卒採用による確保 採用方法の見直し 採用情報の発信 副業/兼業/シニアの確保 働き方の見直し(時間・休暇) 就業機会の提供(研修・研修) 就業機会の提供(研修・研修) 労働条件・処遇の見直し 働き方の見直し(時間・休暇) 就業機会の提供(研修・研修) 評価制度・キャリアパス制度 働き方の見直し(時間・休暇) 就業機会の提供(研修・研修) 労働条件・処遇の見直し 働き方の見直し(時間・休暇) 就業機会の提供(研修・研修)	中途採用による確保 採用情報の発信 新卒採用による確保 採用方法の見直し 採用情報の発信 副業/兼業/シニアの確保 働き方の見直し(時間・休暇) 就業機会の提供(研修・研修) 労働条件・処遇の見直し 働き方の見直し(時間・休暇) 就業機会の提供(研修・研修) 評価制度・キャリアパス制度 働き方の見直し(時間・休暇) 就業機会の提供(研修・研修) 労働条件・処遇の見直し 働き方の見直し(時間・休暇) 就業機会の提供(研修・研修)	①プロフェッショナル人材確保拠点に相談する。②金融機関に相談する。③ハローワーク(外部)雇用サービスセンターに相談する。④民間の人材サービス(求人媒体・イベント等)を活用する。⑤経済産業局が実施するセミナー・マッチングイベントを活用する。⑥中小企業基盤整備機構のハズオン支援を活用する(経費補助等の見直し)。⑦よろず支援拠点/商工団体・中小企業診断士に相談する ①ハローワーク(外部)雇用サービスセンターに相談する。②民間の人材サービス(求人媒体・イベント等)を活用する。③大学のキャリアセンターや民間の人材サービスセンターに相談する。④ハローワーク(外部)雇用サービスセンターに相談する。⑤就業雇用安定センターに相談する。⑥経済産業局のセミナー・マッチングイベントに参加する。⑦中小企業基盤整備機構のハズオン支援を活用する(経費補助等の見直し)。⑧よろず支援拠点/商工団体・中小企業診断士に相談する ①プロフェッショナル人材確保拠点に相談する。②金融機関に相談する。③人材紹介会社に相談する。④ハローワーク(外部)雇用サービスセンターに相談する。⑤就業雇用安定センターに相談する。⑥経済産業局のセミナー・マッチングイベントに参加する。⑦中小企業基盤整備機構のハズオン支援を活用する(経費補助等の見直し)。⑧よろず支援拠点/商工団体・中小企業診断士に相談する ①中小企業基盤整備機構のハズオン支援を活用する ①民間の研修サービスを活用する。②中小企業基盤整備機構の中小企業大学校を活用する。③生産性向上人材育成支援センターを活用する ①民間の研修サービスを活用する。②中小企業基盤整備機構の中小企業大学校を活用する。③生産性向上人材育成支援センターを活用する ①プロフェッショナル人材確保拠点に相談する(副業・兼業人材活用)。②社会保険労務士に相談する(人事評価制度、労働条件・処遇条件の見直し)。 ①プロフェッショナル人材確保拠点に相談する(副業・兼業人材活用)。②社会保険労務士に相談する(人事評価制度、労働条件・処遇条件の見直し)。 ①社会保険労務士に相談する。②働き方改革推進支援センターに相談する。③キャリア形成・学び直し支援センターに相談する(令和5年度より実施開始)。④中小企業基盤整備機構のハズオン支援を活用する ①社会保険労務士に相談する。②働き方改革推進支援センターに相談する。③キャリア形成・学び直し支援センターに相談する(令和5年度より実施開始)。④中小企業基盤整備機構のハズオン支援を活用する ①社会保険労務士に相談する。②働き方改革推進支援センターに相談する。③キャリア形成・学び直し支援センターに相談する(令和5年度より実施開始)。④中小企業基盤整備機構のハズオン支援を活用する	①中途採用・経費採用に関する情報公表の取組事例。②認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。③認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。④認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑤認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑥認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑦認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑧認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑨認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑩認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑪認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑫認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑬認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑭認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑮認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑯認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑰認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑱認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑲認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。⑳認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉑認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉒認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉓認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉔認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉕認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉖認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉗認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉘認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉙認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉚認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉛認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉜認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉝認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉞認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㉟認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊱認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊲認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊳認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊴認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊵認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊶認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊷認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊸認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊹認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊺認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊻認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊼認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊽認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊾認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。㊿認定採用(企業内)求人ポータル(求人ポータル)を活用する。

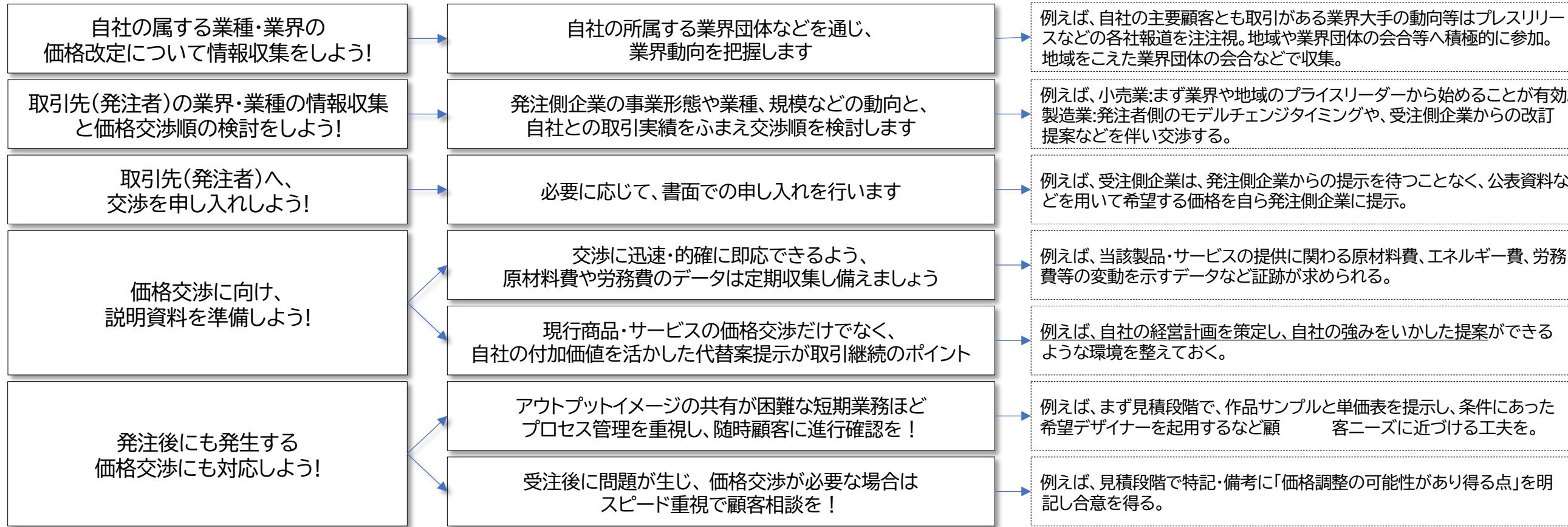
価格転嫁交渉

価格交渉にむけて【改訂版】中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック

価格交渉の準備段階



価格交渉の交渉段階



■価格転嫁交渉

労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針（公正取引委員会 2023年12月）
<https://www.jftc.go.jp/dk/guideline/unyoukijun/romuhitenka.html>

発注者として採るべき行動／求められる行動

行動①:本社(経営トップ)の関与

①労務費の上昇分について取引価格への転嫁を受け入れる取組方針を具体的に経営トップまで上げて決定すること、②経営トップが同方針又はその要旨などを書面等の形に残る方法で社内外に示すこと、③その後の取組状況を定期的に経営トップに報告し、必要に応じ、経営トップが更なる対応方針を示すこと。

行動②:発注者側からの定期的な協議の実施

受注者から労務費の上昇分に係る取引価格の引上げを求められていなくても、業界の慣行に応じて1年に1回や半年に1回など定期的に労務費の転嫁について発注者から協議の場を設けること。特に長年価格が据え置かれてきた取引や、スポット取引と称して長年同じ価格で更新されているような取引においては協議が必要であることに留意が必要である。

行動③:説明・資料を求める場合は公表資料とすること

労務費上昇の理由の説明や根拠資料の提出を受注者に求める場合は、公表資料(最低賃金の上昇率、春季労使交渉の妥結額やその上昇率など)に基づくものとし、受注者が公表資料を用いて提示して希望する価格については、これを合理的な根拠のあるものとして尊重すること。

行動④:サプライチェーン全体での適切な価格転嫁を行うこと

労務費をはじめとする価格転嫁に係る交渉においては、サプライチェーン全体での適切な価格転嫁による適正な価格設定を行うため、直接の取引先である受注者がその先の取引先との取引価格を適正化すべき立場にいることを常に意識して、そのことを受注者からの要請額の妥当性の判断に反映させること。

行動⑤:要請があれば協議のテーブルにつくこと

受注者から労務費の上昇を理由に取引価格の引上げを求められた場合には、協議のテーブルにつくこと。労務費の転嫁を求められたことを理由として、取引を停止するなど不利益な取扱いをしないこと。

行動⑥:必要に応じ考え方を提案すること

受注者からの申入れの巧拙にかかわらず受注者と協議を行い、必要に応じ労務費上昇分の価格転嫁に係る考え方を提案すること。

受注者として採るべき行動／求められる行動

行動①:相談窓口の活用

労務費上昇分の価格転嫁の交渉の仕方について、国・地方公共団体の相談窓口、中小企業の支援機関(全国の商工会議所・商工会等)の相談窓口などに相談するなどして積極的に情報を収集して交渉に臨むこと。発注者に対して労務費の転嫁の交渉を申し込む際、一例として、次ページの様式を活用することも考えられる。

行動②:根拠とする資料

発注者との価格交渉において使用する根拠資料としては、最低賃金の上昇率、春季労使交渉の妥結額やその上昇率などの公表資料を用いること。

行動③:値上げ要請のタイミング

労務費上昇分の価格転嫁の交渉は、業界の慣行に応じて1年に1回や半年に1回などの定期的に行われる発注者との価格交渉のタイミング、業界の定期的な価格交渉の時期など受注者が価格交渉を申し出やすいタイミング、発注者の業務の繁忙期など受注者の交渉力が比較的優位なタイミングなどの機会を活用して行うこと。

行動④:発注者から価格を提示されるのを待たずに自ら希望する額を提示

発注者から価格を提示されるのを待たずに受注者側からも希望する価格を発注者に提示すること。発注者に提示する価格の設定においては、自社の労務費だけでなく、自社の発注先やその先の取引先における労務費も考慮すること。

行動①:定期的なコミュニケーション
 定期的なコミュニケーションをとること
 行動②:交渉記録の作成、発注者と受注者の双方での保管
 価格交渉の記録を作成し、発注者と受注者と双方で保管すること

■価格転嫁交渉

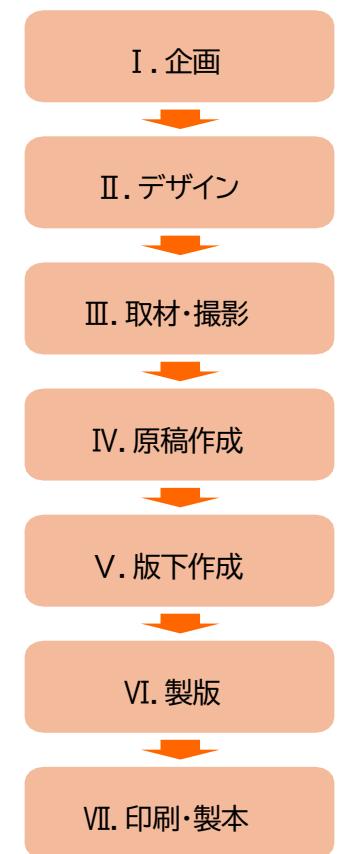
「業務フロー」・「見積チェックリスト」例 (「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」2024年6月)
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/pamflet/kakaku_kosho_handbook.pdf

受注者側のツール等



- 《見積チェックリスト例》
—配送—
- ✓ 1. 荷主・元請運送事業受託者、連絡先
 - ✓ 2. 運送日時、場所
 - ✓ 3. 運送品の概要(量)
 - ✓ 4. 必要車種・台数
備車賃、燃料サーチャージ
 - ✓ 5. 付帯業務の有無・内容
 - ✓ 6. 有料道路利用の有無
車両留置料の有無
 - ✓ 7. 支払方法・期日

《図表 業務フローと見積チェックリスト例》
—印刷物制作—



- ✓ 1. 納期(深夜・休日対応)
→【有】【無】
- ✓ 2. 印刷物のページ数・量
→サイズ[A3][A4]…○頁
- ✓ 3. 編集・ディレクション業務
→【有】【無】
- ✓ 4. 画像加工や素材の支給
→【有】【無】
- ✓ 5. 撮影・取材作業
→【要】【不要】
- ✓ 6. 校正回数と方法
→約○回・電媒提供
- ✓ 7. 専門校正工程
→【要】【不要】

価格交渉に役立つ各種支援ツール「価格交渉支援ツール」、「収支計画シミュレーター」(埼玉県)
<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0801/library-info/kakakukoushoutool.html>

1, 4 2 1 品目の値動きを表示！ 価格交渉支援ツール

✓ 価格交渉を行う際、エビデンス資料として活用できる
✓ 埼玉県HPから無料でダウンロード可能

✓ ツールの活用方法

- ① 「価格交渉支援ツール」をダウンロード
- ② 「価格交渉支援ツール」を起動
- ③ 「業種」等を選択
- ④ 主要品目の価格上昇率等が表示
- ⑤ 資料を印刷し、価格交渉の場で活用
- ⑥ 適切な価格転嫁を実現

伴走型支援でも活用！
「価格交渉に役立つ伴走型支援」で検索

埼玉県 価格交渉支援ツール

価格交渉支援ツール 資料イメージ

令和6年6月 現在

主要原材料費等の高騰状況

✓ ロシアのウクライナ侵襲や円安などの影響により、エネルギー・原材料費が高騰しています
✓ 本資料は、国の公式データ(日銀の企業物価指数等)を基に、埼玉県が主要原材料費等の高騰状況をグラフにまとめたものです

令和2年1月からの増減

経路	23.1%up	重コンクリート	35.9%up
厚中板	68.4%up	鋼管	38.5%up

毎月中旬に基礎データを更新

国内企業物価指数	前月
輸入物価指数	前月
企業向けサービス価格指数	前々月
毎月統計労働調査	前々月

1, 4 2 1 品目から選択可能
両面印刷で最大10品目表示

日銀の各種指数や厚生労働省の毎月勤労統計調査を基礎データとして使用
国の基礎データから、県が分かりやすく増減率を算出

お問い合わせ 埼玉県産業労働部産業労働政策課 048-830-3702

収益への影響を知るならこちら！ 収支計画シミュレーター

✓ 価格転嫁と収益の相関関係が企業ごとに分かりやすく表示
✓ 埼玉県HPから無料でダウンロード可能

✓ ツールの活用方法

- ① 「収支計画シミュレーター」をダウンロード
- ② 「収支計画シミュレーター」を起動
- ③ 直近年度の財務情報を入力
- ④ 価格転嫁率などシミュレーション値を入力
- ⑤ 今後の収益性の推移について、結果を確認

伴走型支援でも活用！
「価格交渉に役立つ伴走型支援」で検索

埼玉県 収支計画シミュレーター

収支計画シミュレーター 資料イメージ

収支シミュレーション診断

価格転嫁を行うことで、売上高増加率が年平均+3.0%となることを想定して試算した結果です。
価格転嫁をしなかった(できなかった)場合、上記価格転嫁をした場合との経常利益の差は5年間の累計で▲162,337千円となります。

① 価格転嫁をしなかった場合の売上高・経常利益の推移

② 価格転嫁をしなかった(できなかった)場合の売上高・経常利益の推移

③ 価格転嫁をしなかった場合に相対する売上高・経常利益

今後5年間の長期的な収支について、価格転嫁の有無での比較が可能
従業員の増減や賃上げにも対応し、損益計画の策定などにも利用可能

お問い合わせ 埼玉県産業労働部産業労働政策課 048-830-3702

労務費・エネルギーコスト・原材料コスト等のデータ掲載サイト

データ	資料名・掲載URL
労務費	都道府県別の最低賃金やその上昇率 厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」、「平成14年度から令和6年度までの地域別最低賃金改定状況」 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/minimumichiran/index.html
	春季労使交渉の妥結額やその上昇率 厚生労働省「令和6年民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_41871.html 連合2024春季生活闘争第7回(最終)回答集計結果 https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/shuntou/2024/yokyu_kaito/index.html#kaito_no07 日本経済団体連合会2024年春季労使交渉・大手企業業種別妥結結果(最終集計) https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2024/0808_07.html
	公共工事設計労務単価 国土交通省「令和6年3月から適用する公共工事設計労務単価」 https://www.mlit.go.jp/report/press/tochi_fudousan_kensetsugyo14_hh_000001_00204.html
	一般貨物自動車運送業に係る標準的な運賃 国土交通省・全日本トラック協会「一般貨物自動車運送事業に係る標準的な運賃」 https://jta.or.jp/member/kaisei_jigyoho/top/hyoujun_unchin.html
	賃金指数 厚生労働省「毎月勤労統計調査(全国調査・地方調査):結果の概要」 https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1a.html
	消費者物価指数 総務省「消費者物価指数(CPI)」 https://www.stat.go.jp/data/cpi/1.html
	エネルギーコスト
電力料金 新電力ネット「全国の電気料金単価」(特別高圧・高圧・電灯・電力) https://pps-net.org/unit	
原材料コスト	
	木材価格 農林水産省「木材価格統計」 https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/mokuryu/kakaku/
	農林水産品 財務省「貿易統計」より「農林水産物輸出統計」 https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00500100
	食品価格 農林水産省「食品価格動向調査」(野菜・加工食品、食肉・鶏卵、魚介類) https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/kourui/

価格交渉の申込み様式(例) (公正取引委員会 2023年12月)

御見積書
○年○月○日
(発注者) 御中 (受注者)

下記のとおり、御見積もり申し上げます。

見積日 年 月 日
有効期限 年 月 日

商品名 (例: 業務名、品番、件名)

合計金額 円

内訳

1 原材料価格 (素材費、部品購入費等)

(例)

	単価	数量	金額	(備考) 旧単価 (円) / 単価上昇率 (%)
材料・品番				
...				
小計	円			

2 エネルギーコスト (電気代、ガス代、ガソリン代等)

(例)

	単価	総使用量	貴社向け売上比率	金額	(備考) 単価上昇率 (%)
電気代					
...					
小計	円				

3 労務費 (定期昇給、ベースアップ、法定福利費等)

(例1)

改定前の労務費総額	労務費の上昇額 ※改定前の支払い実績 (定期昇給、ベースアップ、法定福利費等) に最低賃金・春季労使交渉妥結額等の上昇率を乗じて算出	貴社向け売上比率	金額
円	円	%	円

(例2)

現在の労務費単価	人数	労務費の上昇率 ※最低賃金・春季労使交渉妥結額等の上昇率	金額
円/人・日	人・日	%	円

小計 円

■価格転嫁交渉

下請適正取引等推進のためのガイドライン(中小企業庁)

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/guideline.html>

2025年2月時点で、(1)素形材、(2)自動車、(3)産業機械・航空機等、(4)繊維、(5)情報通信機器、(6)情報サービス・ソフトウェア、(7)広告、(8)建設業、(9)建材・住宅設備産業、(10)トラック運送業、(11)放送コンテンツ、(12)金属、(13)化学、(14)紙・加工品、(15)印刷、(16)アニメーション制作業、(17)食品製造業、(18)水産物・水産加工品、(19)養殖業、(20)造船業で策定済み。

「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた自主行動計画(各業界団体)

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/koudoukeikaku.html>

【自動車】
一般社団法人日本自動車工業会、一般社団法人日本自動車部品工業会

【素形材】
一般社団法人日本金型工業会等 計11団体

【機械製造業】
一般社団法人日本建設機械工業会、一般社団法人日本産業機械工業会、一般社団法人日本工作機械工業会、一般社団法人日本半導体製造装置協会、一般社団法人日本ロボット工業会、一般社団法人日本計量機器工業連合会、一般社団法人日本分析機器工業会、一般社団法人日本鉄道車輛工業会

【航空宇宙工業】
一般社団法人日本航空宇宙工業会

【繊維】
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】
一般社団法人電子情報技術産業協会、一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会、一般社団法人情報通信ネットワーク産業協会、一般社団法人日本電機工業会、一般社団法人カメラ映像機器工業会

【情報サービス・ソフトウェア】
一般社団法人情報サービス産業協会

【流通業(スーパー、コンビニ、ドラッグストア等小売業)】
一般社団法人日本スーパーマーケット協会、一般社団法人全国スーパーマーケット協会、日本チェーンドラッグストア協会、一般社団法人日本ボランティアチェーン協会、一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会、一般社団法人日本DIY・ホームセンター協会

【家具・建材・住宅設備業】
一般社団法人日本建材・住宅設備産業協会、一般社団法人アジア家具フォーラム、一般社団法人日本オフィス家具協会、一般社団法人日本家具産業振興会、全日本ベッド工業会、一般社団法人日本ガス石油機器工業会

【紙・紙加工業】
日本製紙連合会、全国段ボール工業組合連合会

【金属産業】
一般社団法人日本電線工業会、一般社団法人日本鉄鋼連盟、一般社団法人日本アルミニウム協会、一般社団法人日本伸銅協会

【化学産業】
一般社団法人日本化学工業協会／塩ビ工業・環境協会／化成品工業協会／石油化学工業協会／一般社団法人日本ゴム工業会／日本プラスチック工業連盟

【トラック運送業】
公益社団法人全日本トラック協会

【建設業】
一般社団法人日本建設業連合会

【警備業】
一般社団法人全国警備業協会

【通信業】
一般社団法人電気通信事業者協会

【放送コンテンツ業】
放送コンテンツ適正取引推進協議会

【商社】
一般社団法人日本貿易会

【金融業】
一般社団法人全国銀行協会

【印刷業】
一般社団法人日本印刷産業連合会

【造船業】
一般社団法人日本造船工業会、一般社団法人日本中小型造船工業会

【住宅業】
一般社団法人住宅生産団体連合会

【広告業】
一般社団法人日本広告業協会

【電力業】
送配電網協議会

【食品製造業】
一般財団法人食品産業センター、酒類業中央団体連絡協議会

【食品卸売業】
一般社団法人日本加工食品卸協会、一般社団法人日本外食流通協会、一般社団法人日本給食品連合会、全国給食事業協同組合連合会、一般社団法人全国青果卸売市場協会、全国魚卸売市場連合会

【飲食業】
一般社団法人日本フードサービス協会

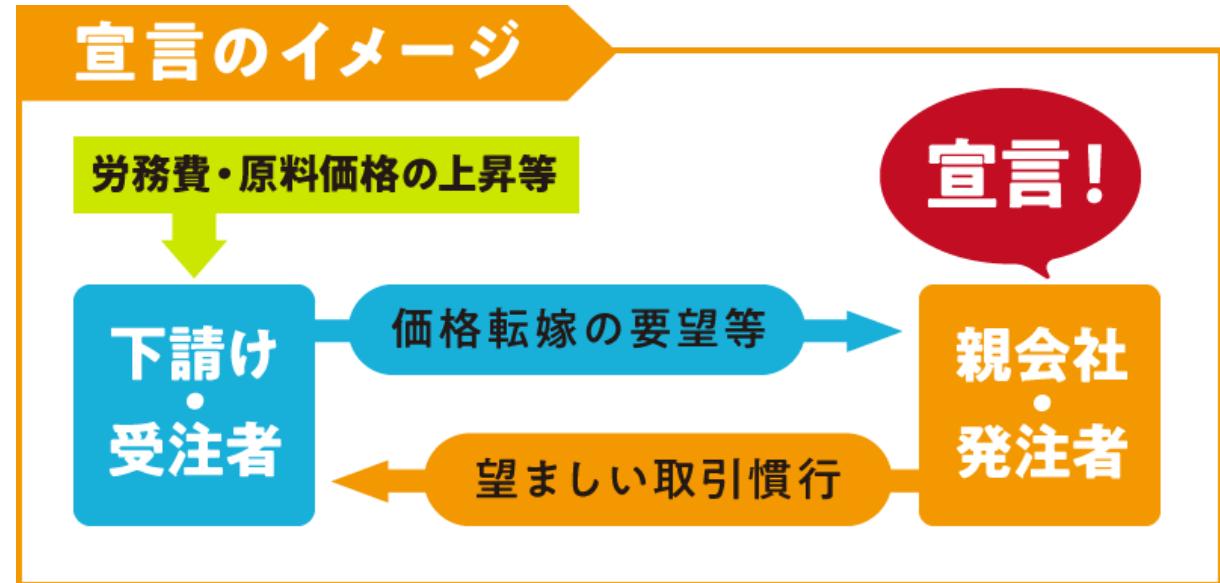
【不動産管理業】
公益財団法人日本賃貸住宅管理協会、一般社団法人マンション管理業協会

【その他のサービス業】
公益社団法人全国ビルメンテナンス協会

パートナーシップ構築宣言(内閣府・中小企業庁・全国中小企業振興機関協会)
<https://www.biz-partnership.jp/>



登録企業
59,265社
(2025年2月3日)



事業者が、サプライチェーン全体の付加価値向上、大企業と中小企業の共存共栄を目指し、「発注者」側の立場から、「代表権のある者の名前」で宣言するものです。

パートナーシップ構築宣言では、下記の(1)(2)を宣言します。

(1) サプライチェーン全体の共存共栄と**新たな連携**

1. オープンイノベーション
2. IT実装
3. グリーン化 等

(2) **下請企業との望ましい取引慣行**(「振興基準」)の遵守。特に、**取引適正化の重点5課題**について宣言します。

1. 価格決定方法
2. 型管理などのコスト負担
3. 手形などの支払条件
4. 知的財産・ノウハウ
5. 働き方改革等に伴うしわ寄せ

■価格転嫁交渉 下請け対応

下請法の法律違反になりうる事例

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

合理的な理由なく、指値発注をしていませんか？

ウチの予算は決まっているからこの価格で頼むよ！

合理的な説明をせずに、通常支払われる対価に比べ著しく低い取引価格を定めることは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

《(要注意) チェックポイント》

- 発注者の事情のみをもって指値発注を要請していませんか。
- 受注者が円高や不況時などの一時的な事情に対応し単価引き下げに協力した後、状況にもかかわらず単価を据え置いていますか。
- 単価が安いまま発注し、製品納入後、見積価格を大幅に下回る取引価格を定めて繰り返し発注していき、受注者に発生する費用増を考慮せずに、取引価格を定めていますか。
- 発注者の都合で発生する費用増を考慮せずに、取引価格を定めていますか。
- 発注者の都合で発生する費用増を考慮せずに、取引価格を定めていますか。

こんな取引を目指しませんか？

- 発注者・受注者が十分に協議を行い、合理的な単価を設定する。
- 発注者においては、社内の技術担当及び調達担当の連携を密にし、予算根拠となる見積書が、予算する仕様や発注量を真に反映したものであることを確認し、社内の予算承認を得る。
- 急激な円高や需要の急減などで発注者が一時的な単価引き下げなどを行った後、状況が改善した場合には単価引き上げを行うなど、信頼関係を築くような取引を行う。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

量産時と同じ単価で、補給品の販売を要請していませんか？

えーっ！量産時とはコストが違うのに。

量産時 = 補給品単価

《(要注意) チェックポイント》

終了した補給品支給の契約を結ぶ場合、量産時よりも少量にもかかわらず単価を据え置いたり、取引価格を不当に定めることは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

《(要注意) チェックポイント》

- ちぎりに補給品として発注したにもかかわらず、量産時と同じ単価で販売していませんか。
- 生産における製品ごとの工程、工数などを考慮せず、発注者側の単価を契約していませんか。
- 発注の際に、給付内容を記載した書面を受注者に交付していませんか。

こんな取引を目指しませんか？

- 発注者は適時に発注終了の旨を文書で受注者に通知し、発注期間や価格設定などについて受注者と協議する。
- 製品の単価設定は、量産時とは異なる原材料価格や生産コストなどを加味し、十分に協議を行う。
- 発注期間の当初の契約時点で、補給品の単価などについてあらかじめ書面に定めておく。

《(要注意) チェックポイント》

- 当初の大量発注を前提とした見積り時の数量から、発注数が大幅に減ったにもかかわらず、見積り時の単価で発注していませんか。
- 見積り時に約束した発注ロット数を無視し、発注者の都合で少ないロットで発注していませんか。

こんな取引を目指しませんか？

- 単価の設定時に納入見込み数量を明確にし、実際の発注数量が当初の見込みより一定以上変動した場合は、単価を再設定することを見積りに明記するなど、あらかじめ取り決める。
- 発注ロット数に応じた単価で見積りを取り、見積り時の段階で発注ロット数を再見直しを行う。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

型を無償で保管・管理させていませんか？

型を無償で保管・管理させていませんか？

《(要注意) チェックポイント》

量産後の補給品の支給などのため、発注者が長期にわたり使用されない型を無償で保管させるなど、受注者の利益を不当に害することは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

《(要注意) チェックポイント》

- 発注者が受注者に対して、長期にわたり使用されない型を無償で保管、管理させていませんか。
- 当初想定していない保管に伴うメンテナンスなどを無償で受注者に行わせていませんか。
- 受注者からの型の廃棄申請に応じていますか。また、明確な返答を行っていますか。
- 応じた場合、廃棄費用を支払っていますか。応じない場合、保管に必要な費用を負担していますか。

こんな取引を目指しませんか？

- 金型・木型などの型の保管に関して、双方が十分に協議し、保管方法や費用負担を明確に定める。
- 発注者の事情により下請事業者に型の保管を求めている場合には、発注者が必要な費用を負担する。
- 受注者が主導して、型の保管期間や数量を最小限にとどめる努力を行う。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

原材料価格やエネルギーコスト、労務費の上昇時、取引価格に反映していますか？

原材料価格 エネルギーコスト 労務費

《(要注意) チェックポイント》

原材料価格、エネルギーコスト、労務費などの上昇や、環境や安全面での規制コスト増などにもかかわらず、不当に従来の取引価格で納入させた場合は、下請法に違反するおそれがあります。

《(要注意) チェックポイント》

- 自社の企業努力では吸収しきれないコスト増分の転嫁を発注者に求め、取引価格を据え置いていますか。
- 発注者が、市場価格に応じたコスト増分の要求にもかかわらず、発注者が受注者から大手メーカー支店価格(集約された取引価格)を押し付けていませんか。

こんな取引を目指しませんか？

- 原材料価格、エネルギーコストなどの変動を加味した取引価格の算出の時期や方法、価格スライドなどについて十分に協議し、あらかじめ協議した上で取引価格を設定する。
- 不足や最低賃金の引き上げに伴う労務費上昇については、その加減し、協議した上で取引価格を設定する。
- 一般的な事項については、外的要因によるコスト増加が企業努力によるものであるかの検討を行い、その範囲を超えるものについては転嫁がなされるよう発注者・受注者間で十分に協議する。

《(要注意) チェックポイント》

- 発注者が受注者に対して、長期にわたり使用されない型を無償で保管、管理させていませんか。
- 当初想定していない保管に伴うメンテナンスなどを無償で受注者に行わせていませんか。
- 受注者からの型の廃棄申請に応じていますか。また、明確な返答を行っていますか。
- 応じた場合、廃棄費用を支払っていますか。応じない場合、保管に必要な費用を負担していますか。

こんな取引を目指しませんか？

- 金型・木型などの型の保管に関して、双方が十分に協議し、保管方法や費用負担を明確に定める。
- 発注者の事情により下請事業者に型の保管を求めている場合には、発注者が必要な費用を負担する。
- 受注者が主導して、型の保管期間や数量を最小限にとどめる努力を行う。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

合理的な理由なく、価格低減を要請していませんか？

年間5%減額でヨロシク頼むよ。

《(要注意) チェックポイント》

発注者が、自社の予算案・価格のみを基準として、通常支払われる対価に比べ著しく低い取引価格を不当に定めることは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

《(要注意) チェックポイント》

- 発注者の事情のみをもって価格の引き下げを要請していませんか。
- 不況時や為替変動時に協力依頼と称して大幅な価格低減を要求していませんか。
- 品質が異なる安価な海外製品を引き合いに、取引価格を引き下げていませんか。
- 現場の生産性改善など、コスト削減に向けた発注者による協力がなにも関わらず、受注者の努力によるコスト削減効果を一方的に取引価格へ反映していませんか。

こんな取引を目指しませんか？

- 品毎にコスト削減の可能性を評価した上で、合理的な根拠に基づいて価格を設定する。
- 発注者の協力(大量発注や品質の緩和、工程見直しなど)により、受注者のコストダウンを図り、その効果を双方の寄与度によって価格に反映させる。
- 発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引条件に戻すことを前提とした一時的な価格引き下げについて、発注期間後に元の取引価格を設定する。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

受注者に従業員を派遣させたり、自社商品を購入させたりしていませんか？

明日二人くらい手伝いに来てほしいのだけれど

《(要注意) チェックポイント》

発注者・受注者が十分に協議を行い、合理的な単価を設定する。発注者においては、社内の技術担当及び調達担当の連携を密にし、予算根拠となる見積書が、予算する仕様や発注量を真に反映したものであることを確認し、社内の予算承認を得る。急激な円高や需要の急減などで発注者が一時的な単価引き下げなどを行った後、状況が改善した場合には単価引き上げを行うなど、信頼関係を築くような取引を行う。

《(要注意) チェックポイント》

- 派遣費用を負担することなく、受注者の従業員を派遣させ、発注者の業務を行わせていませんか。
- 取引に影響のある発注者の担当者、受注者との取引と関係のない自社の購入、利用を要請していませんか。

こんな取引を目指しませんか？

- 受注者に従業員の派遣を要請する必要がある場合には、派遣の条件にあらかじめ合意するとともに、派遣に必要な費用を負担する。
- 受注者の専門的な知識・技術が必要としないような作業に従事させる場合には、発注者がアルバイトなどを雇うことで対応する。
- 受注者に委託した業務が適切に行われる合理的な必要性が認められ、外注担当者などを通じての購入・利用の要請は控える。
- 発注者からノルマを定めるなど下請事業者に購入・利用を余儀なくさせる必要はない。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

受注者の非によらない事後的な仕様変更や工程追加に要する費用を受注者に負担させていませんか？

仕様変更 工程追加 追加材料費 追加人件費

《(要注意) チェックポイント》

発注者が、正当な理由なく、受領を拒否したり、返品したりすることにより、受注者の利益を不当に害することは、下請法や独占禁止法に違反するおそれがあります。

《(要注意) チェックポイント》

- 発注者から設計や仕様を変更し、追加の作業や当初の納期に間に合わない追加などが生じたにもかかわらず、追加費用を受注者に負担させている発注内容で加工が進んでいるにもかかわらず、作り直しに相当する指示し、当初の発注内容で製造された仕掛品の受領を拒否していませんか。

こんな取引を目指しませんか？

- 発注者の都合により設計・仕様の変更が生じた場合には、仕掛り品のため、材料費、人件費などの受注者に発生した費用を発注者とする。
- 発注者の都合により設計・仕様の変更が生じた場合には、仕掛り品のため、材料費、人件費などの受注者に発生した費用を発注者とする。
- 発注者の都合により設計・仕様の変更が生じた場合には、仕掛り品のため、材料費、人件費などの受注者に発生した費用を発注者とする。

《(要注意) チェックポイント》

- 受け入れ態勢が整わないことを理由に、納期どおり持ち込まれた商品を持ち帰らせたり、納期より遅く商品を送るよう指示していませんか。
- 他の事業者には販売できないプライベートブランド商品を送品していませんか。
- 月末や期末の在庫調整のため、一旦納品を止めさせたり、返品したりしていませんか。
- 単に発注者の取引先から返品されたことを理由に返品していませんか。

こんな取引を目指しませんか？

- 製品の納入日について、発注者と受注者が日程について十分な協議を行い、確実に受領できる日を書面で定め、発注者は製品を受領できる態勢を確保する。
- 発注者側の都合で納品指定日に商品を受領することができない場合でも、受領したのとして扱い、指示する納品日までの保管費用などの経費を発注者側が負担する。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

製品の図面などの技術情報を無償で提供させていませんか？

製品を無償で提供させていませんか？

《(要注意) チェックポイント》

発注者が、自己の都合で発注内容を変更したにもかかわらず、当該発注内容の変更が要した費用を全額負担しないなど、受注者の利益を不当に害する請求や独占禁止法に違反するおそれがあります。

《(要注意) チェックポイント》

- 発注書面に給付内容に製品の図面などの技術情報の提供が含まれていないにもかかわらず、製品の納入にあわせて発注者から製品の図面などの技術情報を無償で提供するよう受注者に要請していませんか。
- 発注者が、受注者から無償で提供させた製品の図面などの技術情報を転用して、別の見積り額を安い業者が発注していませんか。
- 発注者が、受注者から無償で提供させた製品の図面などの技術情報のデータを用いて、特許申請をしていませんか。

こんな取引を目指しませんか？

- 図面などの技術情報の管理のための取組を徹底する。(取引先との機密保持契約、転用に関して承諾を得るべきことを盛り込んだ基本契約などの締結、など)
- 発注者が図面などの技術情報を提供させたい場合、別途対価を支払って買い取るか、あらかじめ発注内容に図面などの技術情報の提供を含むことを明らかにし、適切な対価を設定する。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

割引困難な長期手形を交付していませんか？

納期手形 支払期日：半年後

《(要注意) チェックポイント》

発注者が、自己の都合で発注内容を変更したにもかかわらず、当該発注内容の変更が要した費用を全額負担しないなど、受注者の利益を不当に害する請求や独占禁止法に違反するおそれがあります。

《(要注意) チェックポイント》

- 発注書面に給付内容に製品の図面などの技術情報の提供が含まれていないにもかかわらず、製品の納入にあわせて発注者から製品の図面などの技術情報を無償で提供するよう受注者に要請していませんか。
- 発注者が、受注者から無償で提供させた製品の図面などの技術情報を転用して、別の見積り額を安い業者が発注していませんか。
- 発注者が、受注者から無償で提供させた製品の図面などの技術情報のデータを用いて、特許申請をしていませんか。

こんな取引を目指しませんか？

- 図面などの技術情報の管理のための取組を徹底する。(取引先との機密保持契約、転用に関して承諾を得るべきことを盛り込んだ基本契約などの締結、など)
- 発注者が図面などの技術情報を提供させたい場合、別途対価を支払って買い取るか、あらかじめ発注内容に図面などの技術情報の提供を含むことを明らかにし、適切な対価を設定する。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

中小企業庁・公正取引委員会からのお知らせ

本来発注者が負担すべきコストを、受注者に負担させていませんか？

本来発注者が負担すべきコストを、受注者に負担させていませんか？

《(要注意) チェックポイント》

発注者が、自己の都合で発注内容を変更したにもかかわらず、当該発注内容の変更が要した費用を全額負担しないなど、受注者の利益を不当に害する請求や独占禁止法に違反するおそれがあります。

《(要注意) チェックポイント》

- 発注者の都合により、一括納品から分割納品へ変更し、受注者にとって製品の運賃負担が増したにもかかわらず、従来と同様の下請代金を納入させていませんか。
- 発注者が、発注時に決定した数量を下回る納品数量で発注を中断していませんか。また、その際に必要な費用を受注者に負担させていませんか。

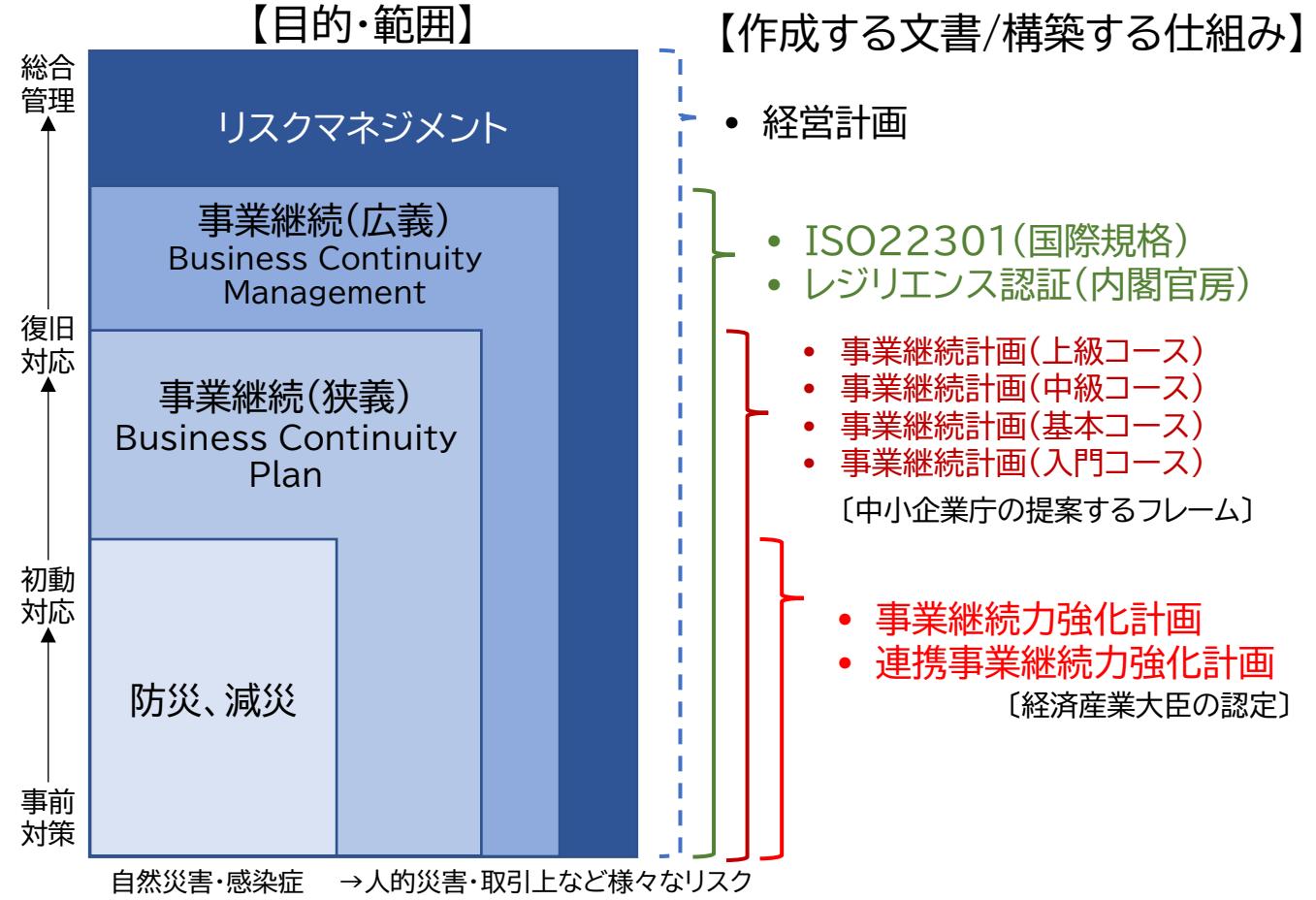
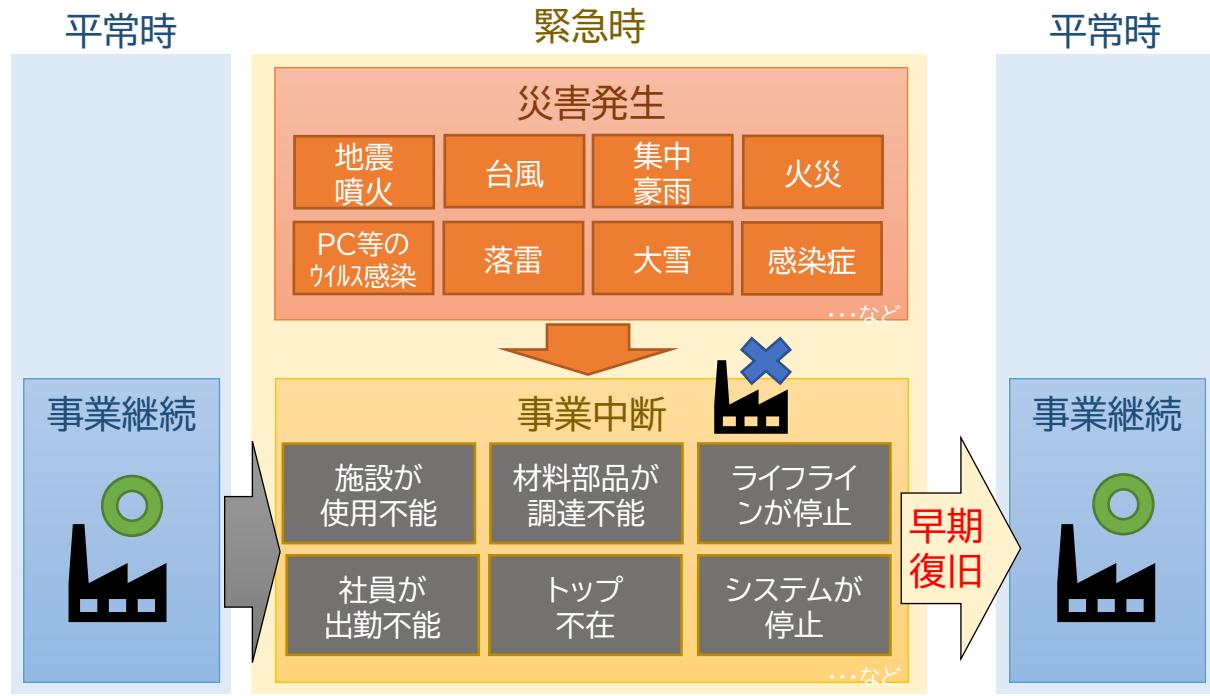
こんな取引を目指しませんか？

- 委託代金に含まれる製品の運送経費について、1回の発注量や運搬形態などの条件を加味しながら発注者・受注者が十分に協議を行い、合理的な経費を設定する。
- 市場環境の変化に伴う生産計画の変更などにより、発注時に決定した数量に満たない納品数量で発注を中断せざるを得なくなった場合には、受注者が生産準備に必要なとした費用を発注者が負担する。
- 型などの当該製品の生産のためだけに製造・購入されるような設備などの費用は、製品単価に上乗せせず、当該設備などにかかる費用を別途全額支払うようにする。

《(本件に関する問い合わせ先) 中小企業庁 下請けこみ番 ☎0120-418-618

BCP:事業継続計画 (事業継続力強化計画、レジリエンス認証、ISO22301)

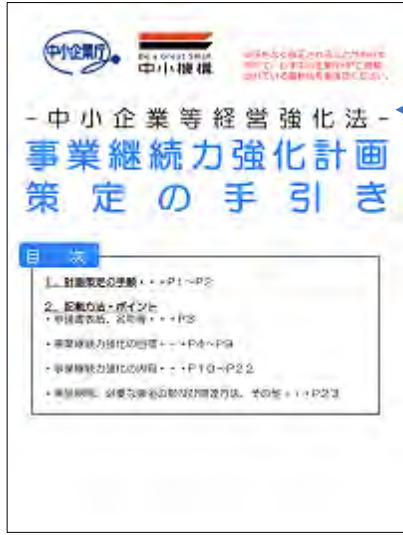
業継続計画(BCP:Business Continuity Plan)とは、企業が災害などの緊急事態に遭遇した場合に、**早期復旧を可能とするために、平常時の活動や緊急時の対応**を取り決めておくこと。



中小企業BCP策定運用指針



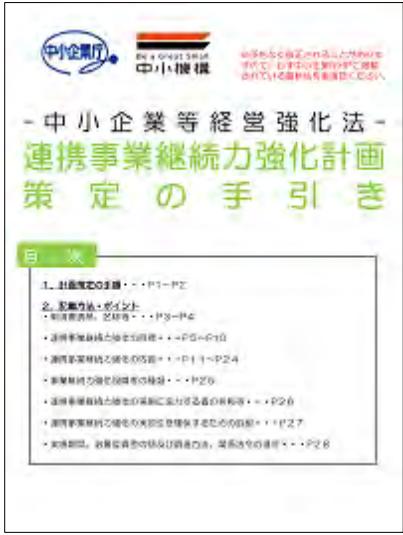
中小企業BCPガイド



事業継続力強化計画策定の手引き

事業継続力強化計画実効性向上支援事業

事業継続力強化計画策定支援後のフォローを希望する単独型事業継続力強化計画認定事業者に対し、支援を希望する単独型事業継続力強化計画認定事業者に対し、中小企業診断士を派遣して計画の改善を図り、その実効性を向上させるとともに、2回目申請を行うことで計画のブラッシュアップを図る。



連携型事業継続力強化計画策定の手引き



レジリエンス認証概要
一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会

中小企業庁
中小企業BCP策定運用指針
<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

中小企業庁 事業継続力強化計画
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm>

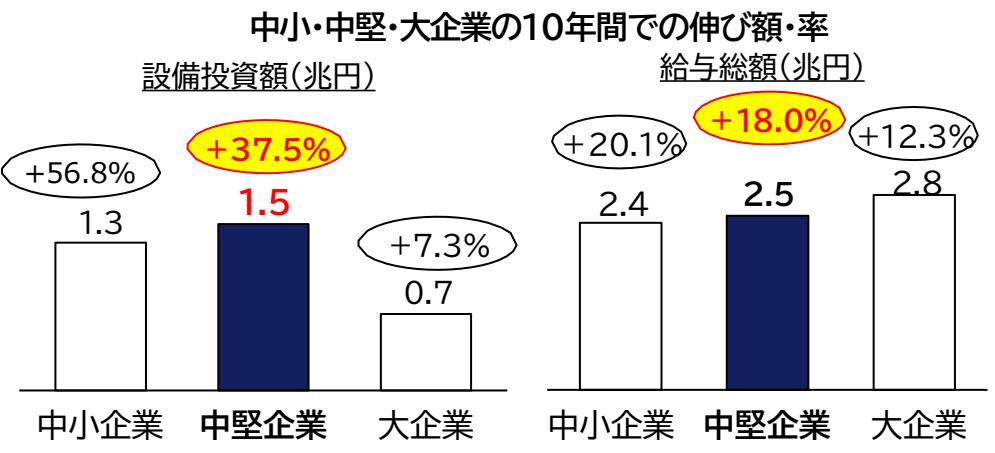
レジリエンス認証
<https://www.resilience-jp.biz/certification/>

※上記の主要な支援策以外にも、様々な支援策があります。

成長意欲のある我が国企業が、中小企業から中堅企業、そしてその先へとシームレスに成長を 目指せる環境整備につなげる

中堅企業の国内経済への貢献

・中堅企業は、大企業を超える国内売上・投資や給与総額等の伸びがあり、国内経済に大きく貢献。
 ・他方、中小企業政策の対象外として大手と同列の大企業と位置付けられ、中堅企業の課題に応じた措置が講じられて来なかった。



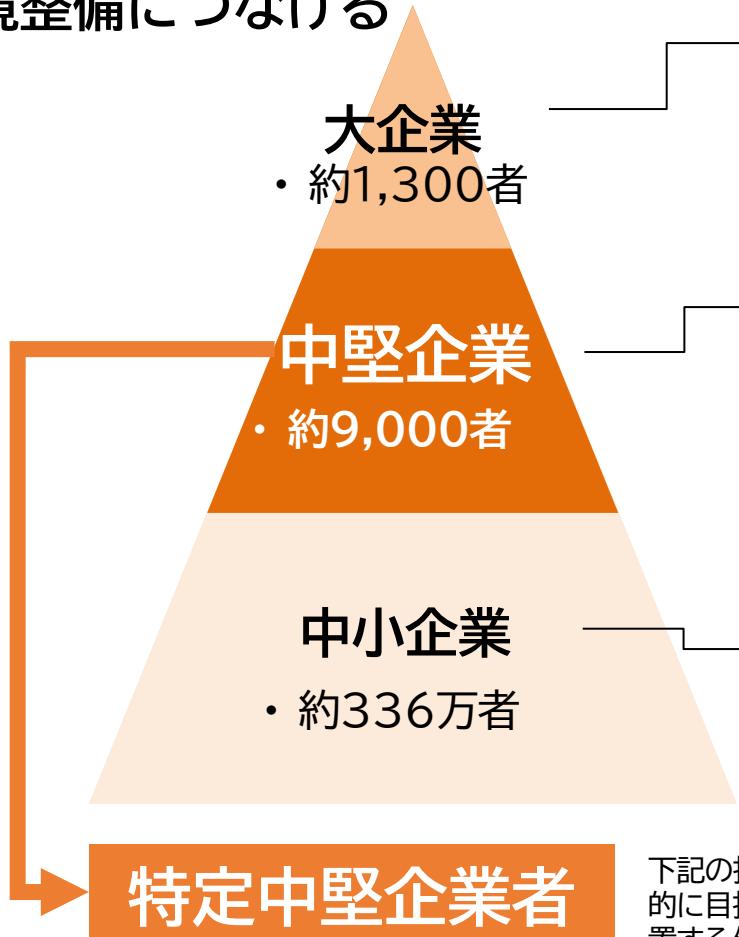
産業競争力強化法の一部改正

常用従業員数2,000人以下の会社等(中小企業者を除く)を「**中堅企業者**」、賃金水準が高く国内投資に積極的な中堅企業者を「**特定中堅企業者**」*として新たに定義し、以下を措置。

※主務省令で基準を規定

- ①特定中堅企業者・中小企業者が特別事業再編を行う場合(複数M&Aを行う計画認定スキーム)
 - **中堅・中小グループ化税制**(損失準備金制度を拡充し、**株式取得額の最大100%・10年間を積立可能**)
 - 日本政策金融公庫による金融支援
- ②特定中堅企業者が事業再編を行う場合
 - 知財管理に関するINPITの助言・助成
 - 日本政策金融公庫による金融支援

※別途、地域未来投資促進法に基づく承認を受けた特定中堅企業者向けに、**設備投資減税を拡充(最大6%の税額控除)**



従業員数 **2,000人超** の会社・個人
 ※中小企業者除く(従業員数2,000人超であっても、資本金要件により中小企業者に該当する場合がある)

従業員数 **2,000人以下** の会社・個人
 ※中小企業者除く

業種	下記のいずれかを満たす会社・個人	
	資本金	従業員数
①製造業その他 ※②～④を除く	3億円以下	300人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下
③サービス業	5千万円以下	100人以下
④小売業	5千万円以下	50人以下

下記の指標1/指標2をクリアし、更なる成長を目指した経営ビジョン(長期的に目指す姿、事業戦略、成果目標、経営管理体制)を策定・提出し、国が設置する外部有識者で構成される評価委員会が認定した事業者

業種	【指標1】良質な雇用の創出 直近の事業年度において、以下のいずれも満たすこと		【指標2】将来の成長性 直近3事業年度のうち、いずれかの事業年度が、中堅企業者の業種別平均以上の売上高成長投資比率であること (4つの指標のいずれか)			
	常時使用する従業員1人当たり給与等支給額	従業員数の3事業年度間の年平均成長率	設備投資 (有形固定資産投資)	無形固定資産投資	研究開発費	教育訓練費
①製造業その他	542万円	0.7%	3.9%	0.3%	2.3%	0.05%
②卸売業	560万円	0.5%	0.6%	0.1%	0.1%	0.01%
③サービス業	524万円	1.1%	5.4%	0.5%	0.4%	0.04%
④小売業	372万円	1.0%	2.4%	0.2%	0.1%	0.03%

『**中堅企業成長促進パッケージ**』
 中堅企業に特に効果的な18事業を抽出。その他関連施策として全190施策を登録

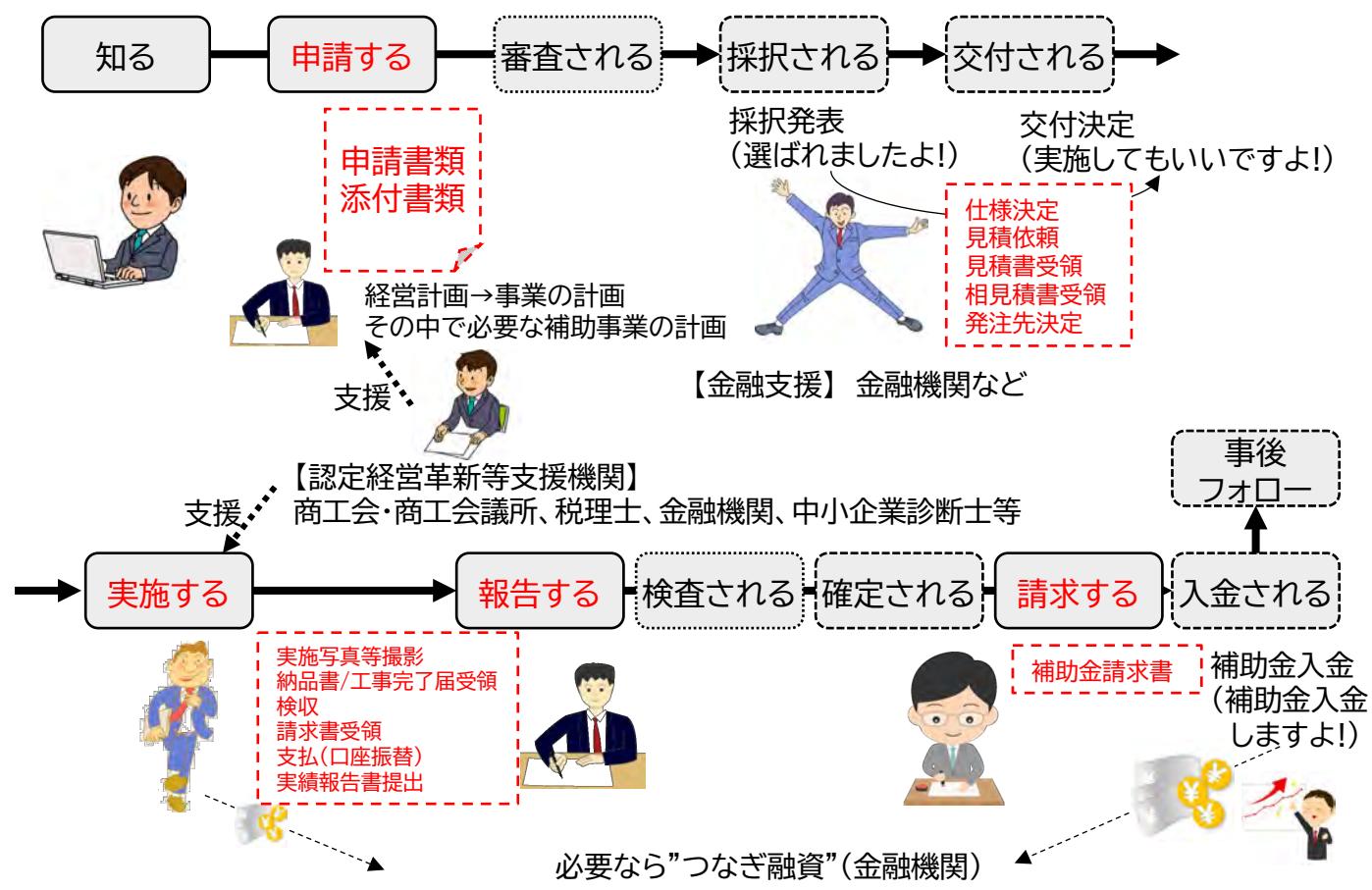
1.国内投資拡大・イノベーションの促進

2.良質な雇用の実現

3.外需獲得の支援等
(グローバル展開・インバウンド取込)

4.経営基盤の強化・整備

補助金活用のステップ

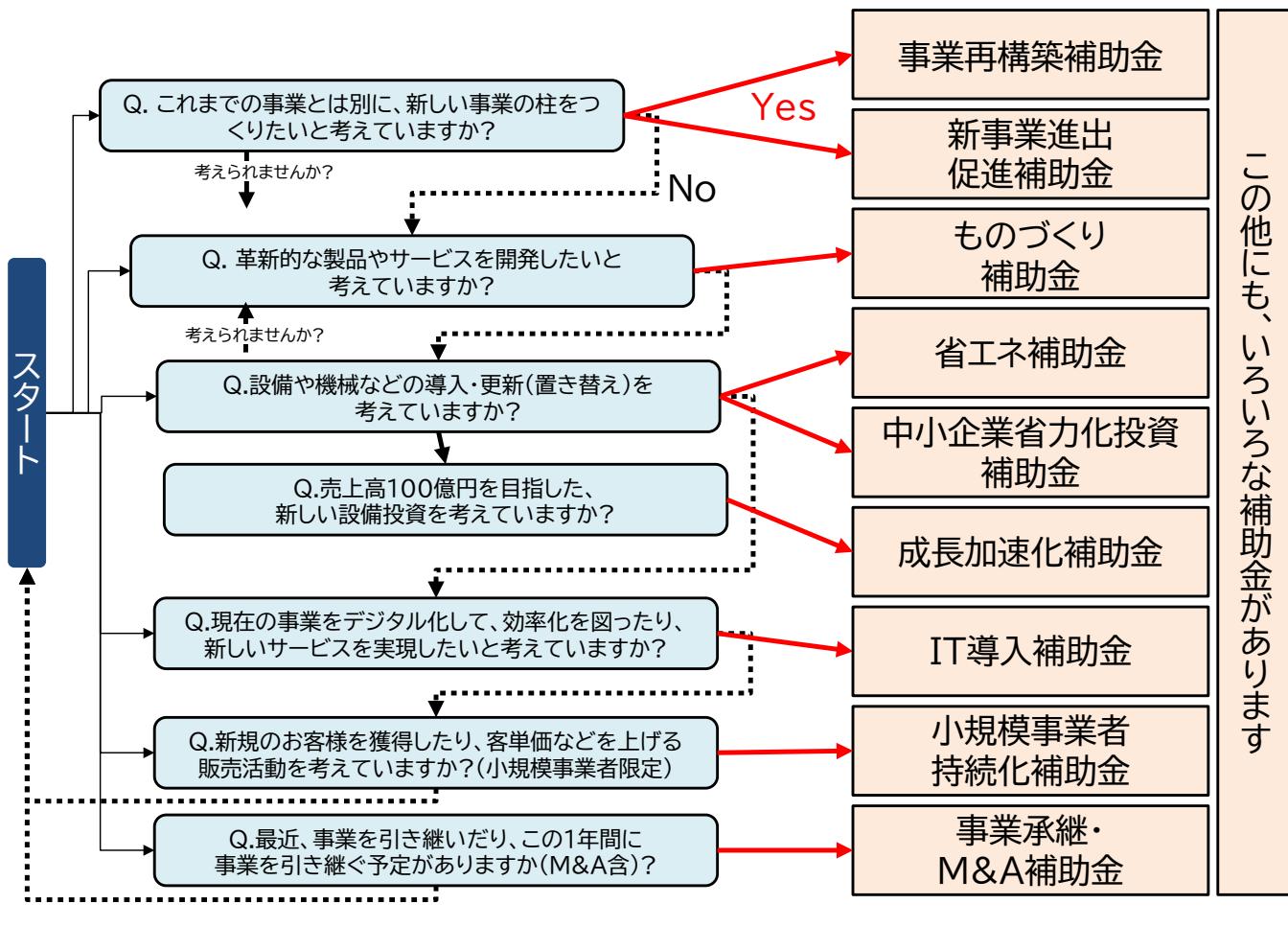


代表的な補助金(全国) ()内は略称

小規模事業者持続化補助金 (持続化補助金)	商工会・商工会議所等と一体となって経営計画を作成し、当該計画に基づいて行う販路開拓等の取組を支援
事業再構築補助金	新市場進出(新分野展開、業態転換)、事業・業種転換、事業再編、国内回帰・地域サプライチェーン維持・強靱化又はこれらの取組を通じた規模の拡大等、思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金 (ものづくり補助金)	中小企業・小規模事業者等の生産性向上や持続的な賃上げに向けた新製品・新サービスの開発に必要な設備投資等を支援
中小企業成長加速化補助金 (成長加速化補助金)	売上高100億円を目指す、成長志向型の中小企業へ、大胆な設備投資を支援
IT導入補助金	業務の効率化やDXの推進、セキュリティ対策に向けたITツール等の導入費用を支援
中小企業省力化投資補助金 (省力化補助金)	中小企業等の売上拡大や生産性向上を後押しするために、人手不足に悩む中小企業等に対して、省力化投資を支援
中小企業新事業進出促進補助金 (新事業進出促進補助金)	中小企業等が行う、既存事業とは異なる、新市場・高付加価値事業への進出にかかる設備投資等を支援。
省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業費補助金、省エネルギー投資促進支援事業補助金 (省エネ補助金)	省エネルギー性能の高い機器及び設備並びに電力ピーク対策に資する機器及び設備の導入に要する経費を補助することにより、各部門の省エネルギーを推進し、安定的かつ適切なエネルギーの需給構造の構築を図る
事業承継・M&A補助金	中小企業の生産性向上、持続的な賃上げに向けて、事業承継に際しての設備投資や、M&A・PMIの専門家活用費用等を支援

スケジュール(2025年2月18日現在)

	2025年1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2026年1月
持続化補助金		[未発表]											
事業再構築補助金	1/10 第13回公募開始		3/26 第13回申請締切	以降、募集なし									
ものづくり補助金		2/14 19次公募開始	4/11~電子申請開始	4/25 19次申請締切			7/下旬 19次採択発表						
成長加速化補助金			第1回公募要領公開		第1回申請受付開始	第1回申請受付締切		第1回交付決定					
IT導入補助金	通常枠				5/12 第1回締切								
	セキュリティ対策推進枠				5/12 第1回締切								
	インボイス枠(インボイス対応類型)	2/28~ITツール登録申請	3/31~IT支援事業者登録申請		5/12 第1回締切								
	インボイス枠(電子取引類型)				5/12 第1回締切								
複数社連携IT導入枠						6/16 第1回締切							
省力化投資補助金	(カタログ型) 随時受付中		(一般型) 3/上司申請様式公開 3/下旬一次締切										
新事業進出促進補助金		[未発表]											
省エネ補助金		[未発表]											
事業承継・M&A補助金		[未発表]											



■ 小規模事業者持続化補助金

型	枠	要件	補助上限	補助率	対象経費
一般型	通常枠	経営計画を作成し販路開拓等に取り組む小規模事業者	50万円	2/3	機械装置等費、広報費、ウェブサイト関連費、展示会等出展費(オンラインによる展示会・商談会等を含む)、旅費、開発費、資料購入費、借料、設備処分費、委託・外注費(税理士等への相談・コンサルティング費用など)～①
	インボイス特例	免税事業者から課税事業者に転換	100万円	2/3	
	賃金引上げ特例	事業場内最低賃金を50円以上引き上げる小規模事業者	200万円	2/3 (赤字事業者は3/4)	
	災害支援枠	令和6年能登半島地震等における被災小規模事業者	直接被害:200万円 間接被害:100万円	定額、2/3	
創業型	産業競争力強化法に基づく「認定市区町村による特定創業支援等事業の支援」(創業塾等)を受けた小規模事業者	200万円 ※インボイス特例は適用	2/3	①と同様	
共同・協業型	地域に根付いた企業の販路開拓を支援する機関が地域振興等機関となり、参画事業者である10以上の小規模事業者の販路開拓を支援	5,000万円		<ul style="list-style-type: none"> 地域振興等機関に係る経費:定額 参画事業者に係る経費:2/3 	<ul style="list-style-type: none"> 地域振興等機関…人件費、委員等謝金、旅費、会議費、消耗品・備品費、通信運搬費、印刷製本費、雑役務費、委託・外注費、水道光熱費 参画事業者…旅費、借料、設営・設計費、展示会等出展費、保険料、広報費
ビジネスコミュニティ型	商工会・商工会議所の内部組織等(青年部、女性部等)	50万円、 2以上の補助対象者が共同で実施する場合:100万円	定額	<ul style="list-style-type: none"> 専門家謝金、専門家旅費、旅費、資料作成費、借料、雑役務費、広報費、委託費 	

■ものづくり・商業・サービス補助金

枠	対象	補助上限額	補助率	補助対象経費
製品・サービス高付加価値化枠	革新的な新製品・新サービス開発による高付加価値化	従業員数 5人以下 750万円 (大幅賃上げ特例:850万円)	中小企業 1/2 (最低賃金引上げ特例:2/3) 小規模・再生 2/3	機械装置・システム構築費(必須)、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、原材料費、外注費、知的財産権等関連経費
		従業員数 6～20人 1,000万円 (大幅賃上げ特例:1,250万円)		
		従業員数 21～50人 1,500万円 (大幅賃上げ特例:2,500万円)		
		従業員数 51人以上 2,500万円 (大幅賃上げ特例:3,500万円)		
グローバル枠	海外事業の実施による国内の生産性向上	3,000万円 (大幅賃上げ特例: 3,100万円～4,000万円)	中小企業 1/2 (最低賃金引上げ特例:2/3) 小規模 2/3	機械装置・システム構築費(必須)、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、原材料費、外注費、知的財産権等関連経費、海外旅費、通訳・翻訳費、広告宣伝・販売促進費

大幅賃上げ特例:① 給与支給総額の年平均成長率+6.0%以上増加、② 事業所内最低賃金が事業実施都道府県における最低賃金+50円以上の水準
最低賃金引き上げ特例: 指定する一定期間において、3か月以上地域別最低賃金+50円以内で雇用している従業員が全従業員数の30%以上いること

■ 事業再構築補助金

申請類型	支援内容	補助上限額(補助下限額は100万円)				補助率
成長分野進出枠(通常類型)	ポストコロナに対応した、成長分野への大胆な事業再構築にこれから取り組む事業者や、国内市場縮小等の構造的な課題に直面している業種・業態の事業者が取り組む事業再構築を支援。	従業員:20人以下	21～50人	51人～100人	101人以上	中小企業 1/2 (大規模な賃上げを行う場合2/3) 中堅企業 1/3 (大規模な賃上げを行う場合1/2)
		1,500万円	3,000万円	4,000万円	6,000万円	
		短期的に大規模な賃上げを行う場合				
		2,000万円	4,000万円	5,000万円	7,000万円	
成長分野進出枠(GX進出類型)	ポストコロナに対応した、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題の解決に資する取組をこれから行う事業者の事業再構築を支援。	中小企業		中堅企業		中小企業 1/2 (大規模な賃上げを行う場合2/3) 中堅企業 1/3 (大規模な賃上げを行う場合1/2)
		従業員:20人以下	21～50人	51人～100人	101人以上	
		3,000万円	5,000万円	7,000万円	8,000万円	
		短期的に大規模な賃上げを行う場合				
		4,000万円	6,000万円	8,000万円	1億円	1.5億円
コロナ回復加速化枠(最低賃金類型)	コロナ禍が終息した今、最低賃金引上げの影響を大きく受ける事業者の事業再構築を支援。	従業員:5人以下	6～20人	21人以上		中小企業 3/4 (コロナで抱えた債務の借り換えを行っていない場合2/3) 中堅企業 2/3 (コロナで抱えた債務の借り換えを行っていない場合1/2)
		500万円	1,000万円	1,500万円		
卒業促進上乗せ措置	各事業類型の補助事業を通して、中小企業等から中堅企業等に成長する事業者に対する上乗せ支援。	上記の3つの枠の補助金上限に準じる				中小企業 1/2 中堅企業 1/3
中長期大規模賃金引上げ促進上乗せ措置	各事業類型の補助事業を通して、大規模な賃上げに取り組む事業者に対する上乗せ支援。	上記の3つの枠に加えて100万円～3,000万円				中小企業 1/2 中堅企業 1/3

・「大規模な賃上げを行う場合」: 補助事業期間内に、①給与支給総額を年平均6%以上増加させる、かつ、②事業場内最低賃金を年額45円以上の水準で引上げることが必要。
・「大規模賃金促進枠」: 補助事業の終了後3～5年の間に、①事業場内最低賃金を年額45円以上の水準で引上げること、かつ、②従業員数を年率平均1.5%以上(最低事業計画期間×1人の増員が必要)増員させることが必要

■成長加速化補助金

項目	内容
補助対象者	売上高100億円への飛躍的成長を目指す中小企業
補助上限額	5億円(補助率1/2)
補助事業実施期間	交付決定日から24か月以内
補助事業の要件	①投資額1億円以上(専門家経費・外注費を除く補助対象経費分) ②「売上高100億円を目指す宣言」を行っていること ③その他、賃上げ要件 など
補助対象経費	建物費、機械装置等費、ソフトウェア費、外注費、専門家経費

■ IT導入補助金

通常枠	活用イメージ	プロセス数	補助率	補助金額	補助対象
	ITツールを導入して、業務効率化やDXを推進	1~3	1/2 最低賃金近傍の事業者:2/3	5万円~150万円	150万円~450万円
4以上					

※最低賃金近傍:
3か月以上地域別最低賃金+50円以内で雇用している従業員数が全従業員数の30%以上であることを示した事業者

インボイス枠(インボイス対応類型)	対象	対象システム等	補助率	補助金額	補助対象
	ITツール	会計ソフト 受発注ソフト 決済ソフト	中小企業 3/4 小規模事業者 4/5	1円~50万円 以下部分 (対象システムの うち1機能以上)	ソフトウェア費・ クラウド利用料 (最大2年分補助)・導入関連費
			2/3	50万円~350 万円部分 (対象システムの うち2機能以上)	
	+				
PC、タブレット等	ハードウェア	1/2	上限10万円	ハードウェア購 入費	
レジ・券売機等	ハードウェア	1/2	上限20万円		

インボイス枠(電子取引類型)	対象	対象システム等	補助率	補助金額	補助対象
	ITツール	インボイス制度に対応した受発注の機能を有しているものであり、かつ取引関係における発注側の事業者としてITツールを導入する者が、当該取引関係における受注側の事業者に対してアカウントを無償で発行し、利用させることのできる機能を有するもの	中小企業 2/3 大企業 1/2	1円~ 350万円	クラウド利用費 (クラウド利用 料最大2年分)

セキュリティ対策推進枠	機能要件	補助対象	補助率	補助金額	補助対象
	独立行政法人情報処理推進機構が公表する「サイバーセキュリティお助け隊サービスリスト」に掲載されているいずれかのサービス	サービス利用料	中小企業 1/2 小規模事業者 2/3	5万円~ 150万円	サービス利用料 (最大2年分補助)

複数社連携「導入枠」	補助金額		補助率	補助上限額	対象ソフトウェア	賃上げ目標	補助対象(システム)	補助対象(ハード)	
	デジタル化基盤導入類型の要件に属する経費	(1)インボイス枠対象経費	1円~50万円以下の部分	3/4 小規模事業者は4/5	3000万円	会計ソフト、受発注ソフト、決済ソフト、ECソフト	なし	ソフトウェア費・クラウド利用料(最大2年分)、導入関連費	PC・タブレット等:補助率1/2、補助上限10万円
			50万円~350万円の部分	2/3					レジ・券売機等:補助率1/2、補助上限20万円
	デジタル化基盤導入類型の要件に属さない複数社類型特有の経費	(2)消費動向等分析経費	50万円×参加事業者数	2/3	200万円	各種システム(消費動向分析システム、経営分析システム、需要予測システム、電子地域通貨システム、キャッシュレスシステム、生体認証決済システム等)	なし	ソフトウェア費・クラウド利用料(最大2年分)、導入関連費	AIカメラ・ビーコン・デジタルサイネージ等(個別の補助上限なし)
(3)その他経費		((1)+(2))×10%	2/3	対象事業者は、①商工団体等(商店街振興組合、商工会議所、商工会、事業協同組合等)、②当該地域のまちづくり、商業活性化、観光振興等の担い手として事業に取り組むことができる中小企業者又は団体(例)まちづくり会社、観光地域づくり法人(DMO)等、③複数の中小企業・小規模事業者により形成されるコンソーシアム、で10者以上であること等が要件					

■ 省力化投資補助金 (1)カタログ注文型

要件	補助対象経費	補助率	従業員数	補助上限額 (最低金額は、100万円)	補助上限額 (大幅上げを行う場合) (最低金額は、100万円)
人手不足の状態にある中小企業・小規模事業者等であり、客観的にそれを示す証憑を提示、あるいは人手不足が経営課題となっている旨の申告を行う事業者	中小企業省力化投資補助事業の対象とする機器等の一覧(「カタログ」)に掲載された機器を、同じくカタログに掲載された機器の販売や導入支援を行う事業者(「省力化支援事業者」)から導入する事業費	1/2	5人以下	200万円	300万円
			6~20人	500万円	750万円
			21人以上	1,000万円	1,300万円

■ 省力化投資補助金 (2)一般型

要件	補助対象経費	補助率	従業員数	補助上限額 (最低金額は、100万円)	補助上限額 (大幅上げの特例) (最低金額は、100万円)
生産・業務プロセス、サービス提供方法の省力化を行う者	業務プロセスの自動化・高度化やロボット生産プロセスの改善、デジタルトランスフォーメーション(DX)等、中小企業等の個別の現場の設備や事業内容等に合わせた設備導入・システム構築等の多様な省力化投資	中小企業 1/2 小規模事業者 再生事業者 2/3	5人以下	750万円	1,000万円
			6~20人	1,500万円	2,000万円
			21人~50人	3,000万円	4,000万円
			51人~100人	5,000万円	6,500万円
			101人以上	8,000万円	1億円

(特例措置)
大幅賃上げ特例(補助上限額を上乗せ(最低賃金引上げ特例事業者、各申請枠の上限額に達していない場合は除く。))

①給与支給総額の年平均成長率+6.0%以上増加

②事業所内最低賃金が事業実施都道府県における最低賃金+50円以上の水準

※上記①、②のいずれか一方でも未達の場合、各申請枠の従業員規模区分別の補助上限額との差額について補助金を返還。

■ 省エネ補助金

(I) 工場・事業場型		(II) 電化・脱炭素燃転型		(III) 設備単位型	(IV) エネルギー需要最適化型	
<p>㊸ 先進設備・システムの導入 資源エネルギー庁に設置された「先進的な省エネ技術等に係る技術評価委員会」において決定した審査項目に則り、SIIが設置した外部審査委員会で審査・採択した先進設備・システムへ更新等する事業</p> <p>申請単位において、原油換算量ベースで、 以下いずれかの要件を満たす事業</p> <p>①省エネ率+非化石割合増加率:30%以上 ②省エネ量+非化石使用量:1,000k以上 ③エネルギー消費原単位改善率:15%以上(注) <small>※複数の対象設備(㉔㉕㉖)を組み合わせて申請する場合、各設備の省エネ効果の合算値で上記要件を満たすこと。 ※非化石転換の場合も増エネ設備となる事業は対象外</small></p>		<p>㊹ オーダーメイド型設備の導入 機械設計が伴う設備または事業者の使用目的や用途に合わせて設計・製造する設備等(オーダーメイド型設備)へ更新等する事業</p> <p>申請単位において、原油換算量ベースで、 以下いずれかの要件を満たす事業</p> <p>①省エネ率+非化石割合増加率:10%以上 ②省エネ量+非化石使用量:700k以上 ③エネルギー消費原単位改善率:7%以上(注) <small>※複数の対象設備(㉔㉕㉖)を組み合わせて申請する場合、各設備の省エネ効果の合算値で上記要件を満たすこと。 ※非化石転換の場合も増エネ設備となる事業は対象外</small></p>		<p>㊺ 指定設備のうち電化や脱炭素目的の燃料転換を伴う設備等の導入 化石燃料から電気への転換や、より低炭素な燃料への転換等、電化や脱炭素目的の燃料転換を伴う指定設備等へ更新する事業</p> <p>電化・脱炭素目的の燃料転換を伴うこと。 (ヒートポンプで対応できる低温域は電化のみ) 対象設備は、SIIが予め定めたエネルギー消費効率等の基準を満たし、補助対象設備として登録及び公表した以下の指定設備。 ①産業ヒートポンプ ④高効率コージェネレーション ②業務用ヒートポンプ給湯器 ⑤高性能ボイラ ③低炭素工業炉 <small>※上記①～⑤に該当しない「その他SIIが認めた高性能な設備」のうち、電化・脱炭素燃転に資するとして指定した設備も対象となる。</small></p>	<p>㊻ 指定設備の導入 SIIが予め定めたエネルギー消費効率等の基準を満たし、補助対象設備として登録及び公表した指定設備へ更新する事業</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ユーティリティ設備</p> <p>① 高効率空調 (標準・省エネ用エアコン等) ② 産業ヒートポンプ ③ 業務用給湯器 ④ 高性能ボイラ</p> <p>⑤ 高効率コージェネレーション ⑥ 低炭素工業炉 ⑦ 変圧器</p> <p>⑧ 冷凍冷蔵設備 ⑨ 産業用モータ ⑩ 制御機器付きLED照明器具</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p>生産設備</p> <p>① 工作機械 ② プラスチック加工機械 ③ プレス機械 ④ 印刷機械 ⑤ ダイカストマシン</p> </div> <p><small>上記に該当しない「その他SIIが認めた高性能な設備」として指定した設備も対象となる。</small></p>	<p>㊼ EMS(エネルギーマネジメントシステム)機器の導入 SIIに登録されたエネマネ事業者と「エネルギー管理支援サービス」を契約し、SIIに登録されたEMSを用いて、より効果的に省エネルギー化及びエネルギー需要最適化を図る事業</p> <p>申請単位において、「EMSの制御効果」と「省エネ診断等の運用改善効果」で、以下の要件を満たす事業</p> <p>省エネ率:2%以上</p>
補助対象経費*1		補助対象経費		補助対象経費	補助対象経費*1	
設計費・設備費・工事費		設備費のみ (電化の場合は付帯設備も対象)		設備費のみ	設計費・設備費・工事費	
補助率		補助率		補助率	補助率	
中小企業者等*2 2/3以内	大企業*3、その他*4 1/2以内	中小企業者等*2 1/2以内 <small>*3数年度事業の1/2以内</small>	大企業*3、その他*4 1/3以内 <small>*4数年度事業の1/4以内</small>	1/2以内	中小企業者等*2 1/2以内	大企業*3、その他*4 1/3以内
補助金限度額 <small>(0円は非化石事業)</small>		補助金限度額 <small>(0円は非化石事業)</small>		補助金限度額 <small>(0円は電化の場合)</small>	補助金限度額	
【上限額】15億円/年度(20億円/年度) 【下限額】100万円/年度 <small>※複数年度事業の1事業当たりの上限額は30億円(40億円) ※連携事業の上限額は30億円(40億円)</small>		【上限額】15億円/年度(20億円/年度) 【下限額】100万円/年度 <small>※複数年度事業の1事業当たりの上限額は20億円(30億円) ※連携事業の上限額は30億円(40億円)</small>		【上限額】3億円/事業全体(5億円/事業全体) 【下限額】30万円/事業全体 <small>※複数年度事業の1事業当たりの上限額は3億円(5億円)</small>	【上限額】1億円/事業全体 【下限額】100万円/事業全体	

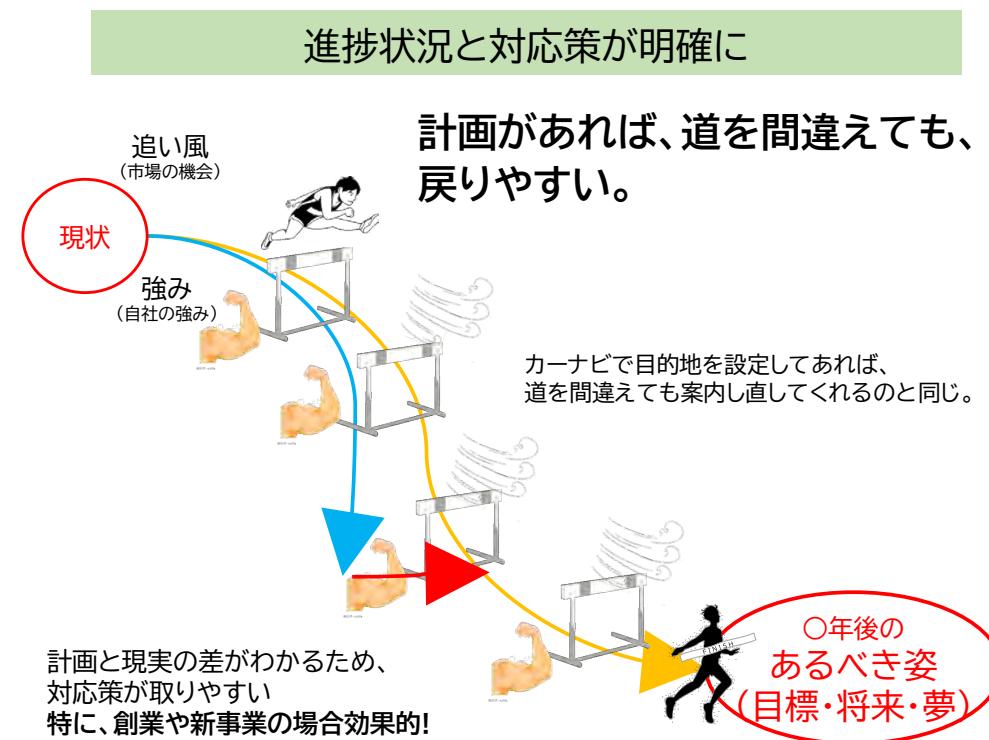
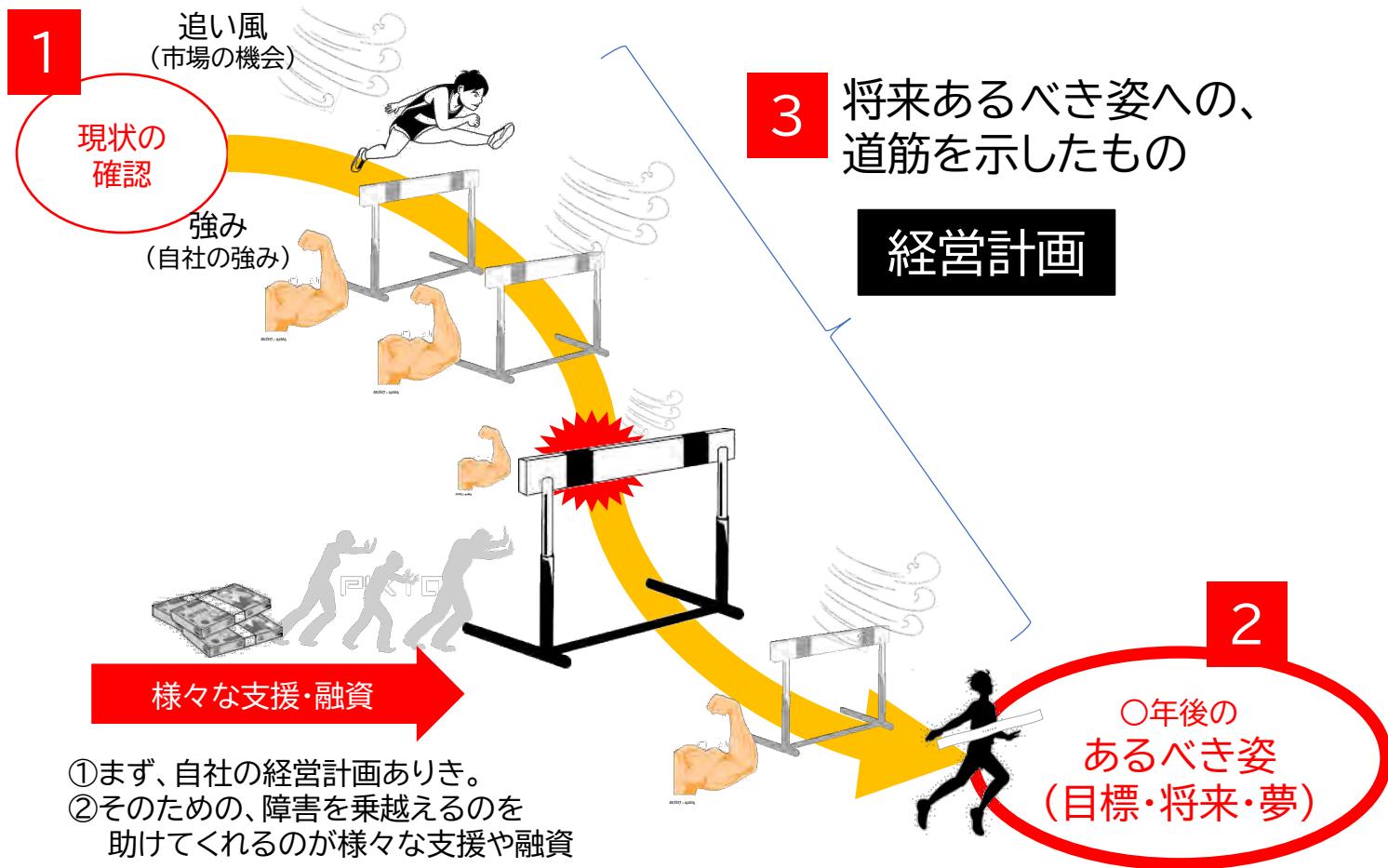
■ 中小企業新事業進出補助金

項目	内容
補助対象者	企業の成長・拡大に向けた新規事業への挑戦を行う中小企業等
補助上限額	従業員数20人以下 2,500万円(3,000万円) 従業員数21～50人 4,000万円(5,000万円) 従業員数51～100人 5,500万円(7,000万円) 従業員数101人以上 7,000万円(9,000万円) ※補助下限750万円 ※大幅賃上げ特例適用事業者(事業終了時点で①事業場内最低賃金+50円、②給与支給総額+6%を達成)の場合、補助上限額を上乗せ。(上記カッコ内の金額は特例適用後の上限額。)
補助率	1/2
基本要件	中小企業等が、企業の成長・拡大に向けた新規事業(※)への挑戦を行い、 (※事業者にとって新製品(又は新サービス)を新規顧客に提供する新たな挑戦であること) ①付加価値額の年平均成長率が+4.0%以上増加 ②1人あたり給与支給総額の年平均成長率が、事業実施都道府県における 最低賃金の直近5年間の年平均成長率以上、又は給与支給総額の年平均成長率+2.5%以上増加 ③事業所内最低賃金が事業実施都道府県における 地域別最低賃金+30円以上の水準 ④次世代育成支援対策推進法に基づく 一般事業主行動計画を公表等 の基本要件を全て満たす 3～5年の事業計画 に取り組むこと。
補助事業期間	交付決定日から14か月以内(ただし採択発表日から16か月以内)
補助対象経費	建物費、構築物費、機械装置・システム構築費、技術導入費、専門家経費、運搬費、クラウドサービス利用費、外注費、知的財産権等関連経費、広告宣伝・販売促進費
その他	<ul style="list-style-type: none"> 収益納付は求めません。 基本要件②、③が未達の場合、未達成率に応じて補助金返還を求めます。ただし、付加価値が増加していないかつ企業全体として営業利益が赤字の場合や、天災など事業者の責めに帰さない理由がある場合は返還を免除します。

■ 事業承継・M&A補助金

	事業承継促進枠	専門家活用枠	PMI推進枠	廃業・再チャレンジ枠
要件	5年以内に親族内承継又は従業員承継を予定している者	補助事業期間に経営資源を譲り渡す、又は譲り受ける者	M&Aに伴い経営資源を譲り受ける予定の中小企業等に係るPMIの取り組みを行う者	事業承継やM&Aの検討・実施等に伴って廃業等を行う者
補助上限	800～1,000万円 ※ <small>※一定の賃上げを実施する場合、補助上限を1,000万円に引き上げ</small>	買手支援類型: 600～800万円 ※1、 2,000万円 ※2 売手支援類型: 600～800万円 ※1 <small>※1:800万円を上限に、DD費用の申請する場合 200万円を加算 ※2:100億企業要件を満たす場合</small>	PMI専門家活用類型: 150万円 事業統合投資類型: 800～1,000万円 <small>※一定の賃上げを実施する場合、補助上限を1,000万円に引き上げ</small>	150万円 ※ <small>※事業承継促進枠、専門家活用枠、事業統合投資類型と併用申請する場合は、それぞれの補助上限に加算</small>
補助率	1/2・2/3 ※ <small>※中小企業者等のうち、小規模事業者に該当する場合:2/3</small>	買手支援類型: 1/3・1/2、2/3 ※1 売手支援類型: 1/2・2/3 ※2 <small>※1:100億企業要件を満たす場合:1,000万円以下の部分は1/2、1,000万円超の部分は1/3 ※2 ①赤字、②営業利益率の低下(物価高影響等)のいずれかに該当する場合</small>	PMI専門家活用類型: 1/2 事業統合投資類型: 1/2・2/3 ※ <small>※中小企業者等のうち、小規模事業者に該当する場合:2/3</small>	1/2・2/3 ※ <small>※事業承継促進枠、専門家活用枠、事業統合投資類型と併用申請する場合は、各事業における事業費の補助率に従う</small>
対象経費	設備費、産業財産権等関連経費、謝金、旅費、外注費、委託費、等	謝金、旅費、外注費、委託費、システム利用料、保険料	設備費、外注費、委託費、等	廃業支援費、在庫廃棄費、解体費、原状回復費、リースの解約費、移転・移設費用(併用申請の場合のみ)

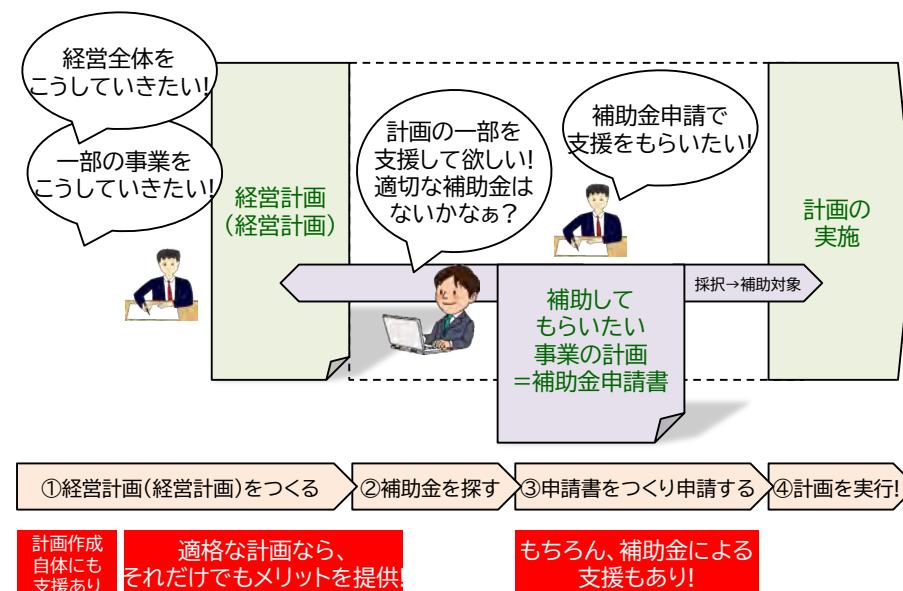
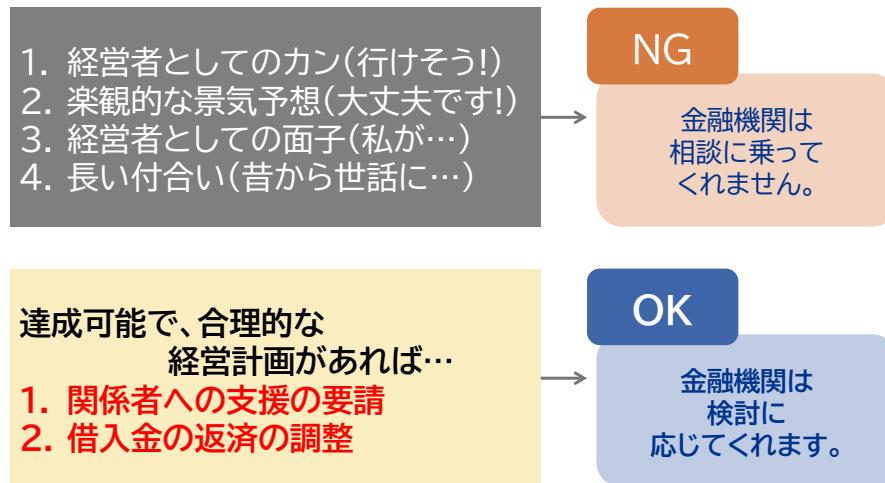
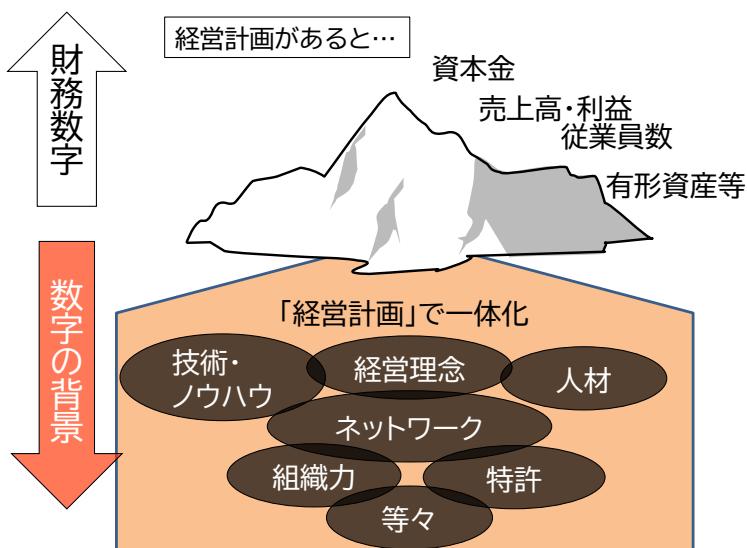
④: 経営計画を立案する重要性を学ぶ・簡単なフレームワークで作成してみる



関係者の求心力が高まる

金融機関との関係が変わる

補助金などにも活用可能

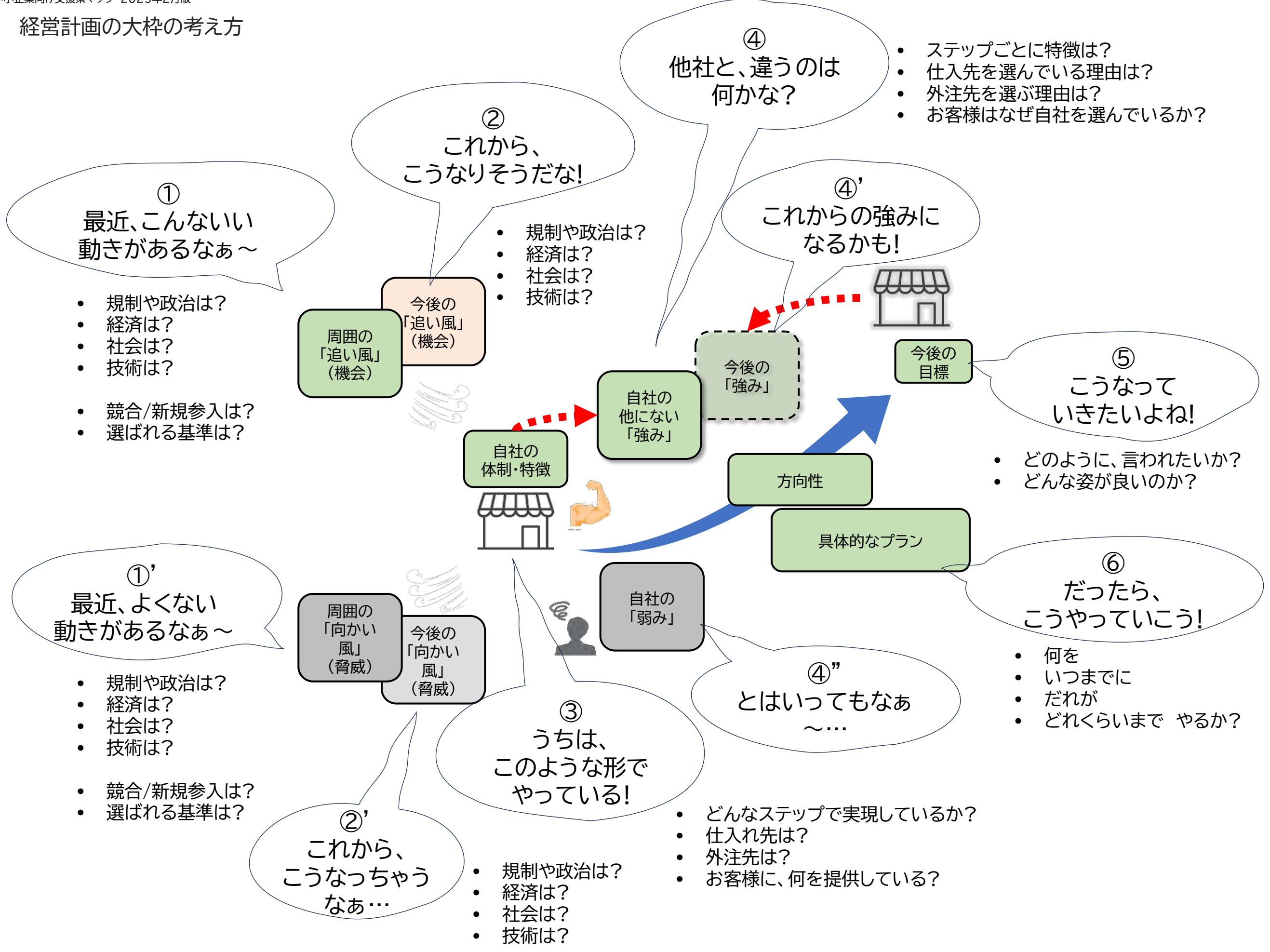


計画作成自体にも支援あり

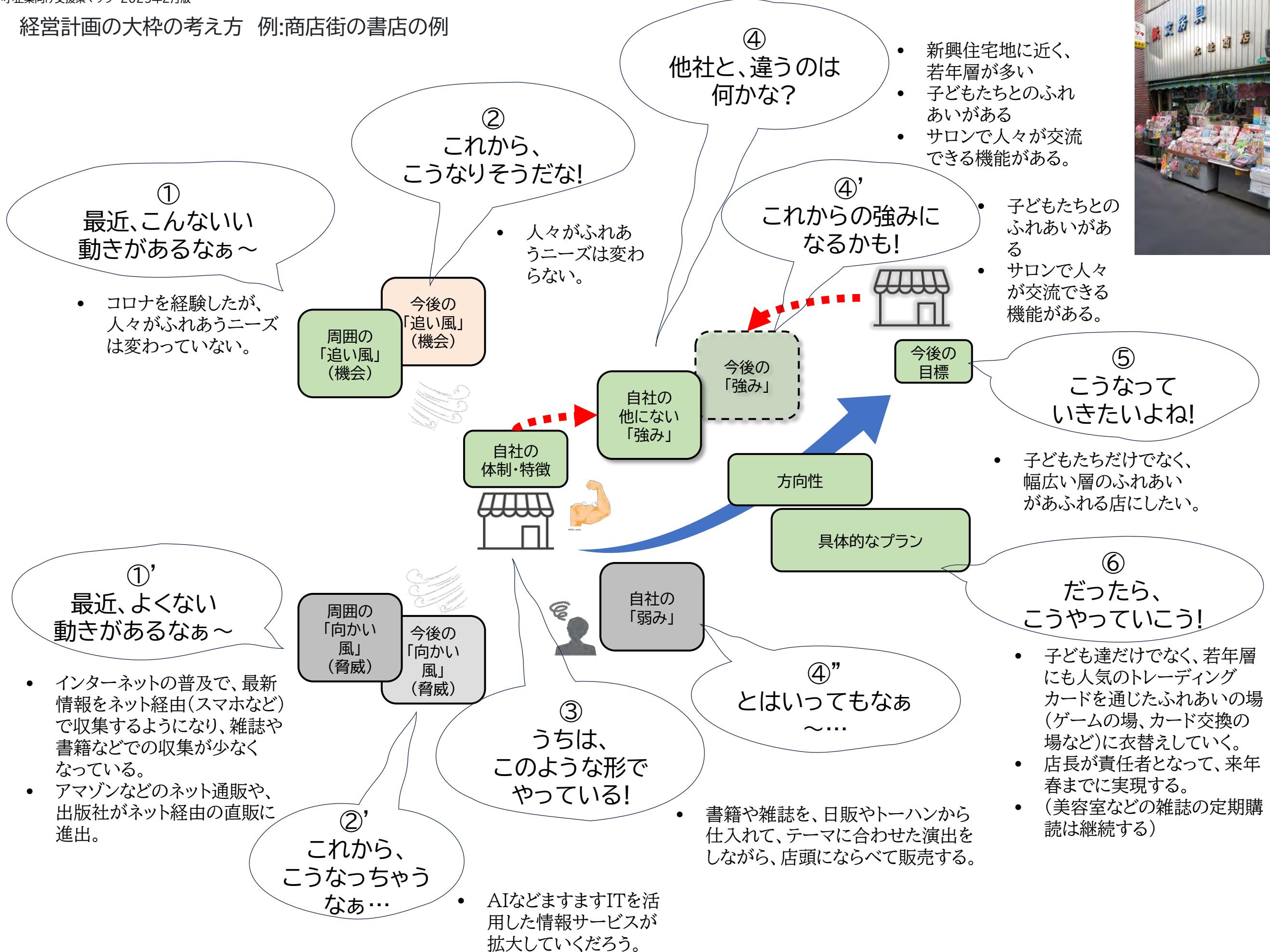
適格な計画なら、それだけでもメリットを提供!

もちろん、補助金による支援もあり!

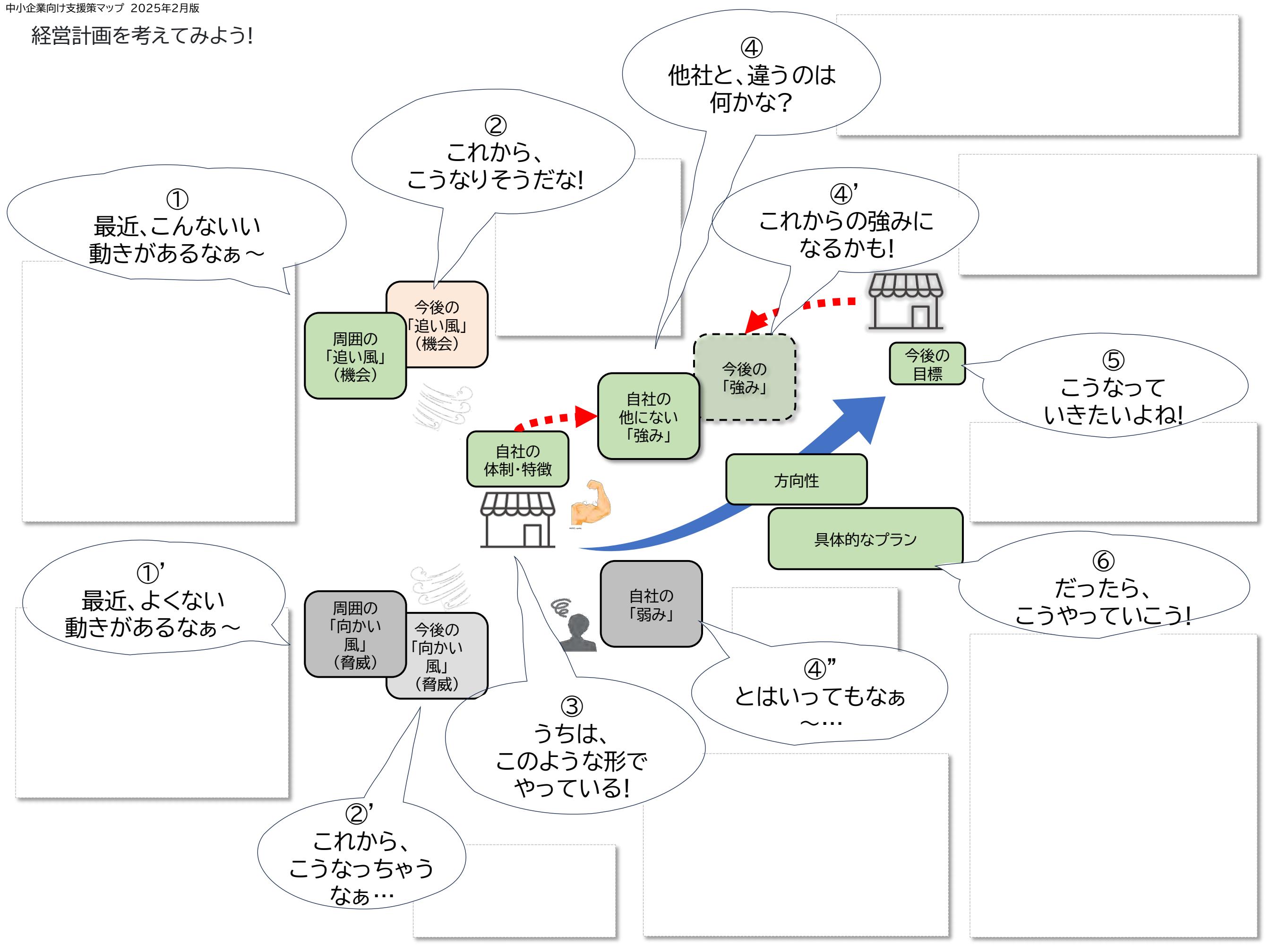
経営計画の大枠の考え方



経営計画の大枠の考え方 例:商店街の書店の例



経営計画を考えてみよう!



① 最近、こんないい動きがあるなあ～

② これから、こうなりそうだな!

④ 他社と、違うのは何かな?

④' これからの強みになるかも!

⑤ こうなっていきたいよね!

①' 最近、よくない動きがあるなあ～

②' これから、こうなっちゃうなあ…

③ うちは、このような形でやっている!

④" とはいってもなあ～…

⑥ だったら、こうやっていこう!

周囲の「追い風」(機会)

今後の「追い風」(機会)

自社の体制・特徴

自社の他にない「強み」

今後の「強み」

今後の目標

方向性

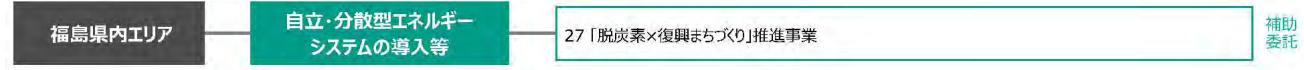
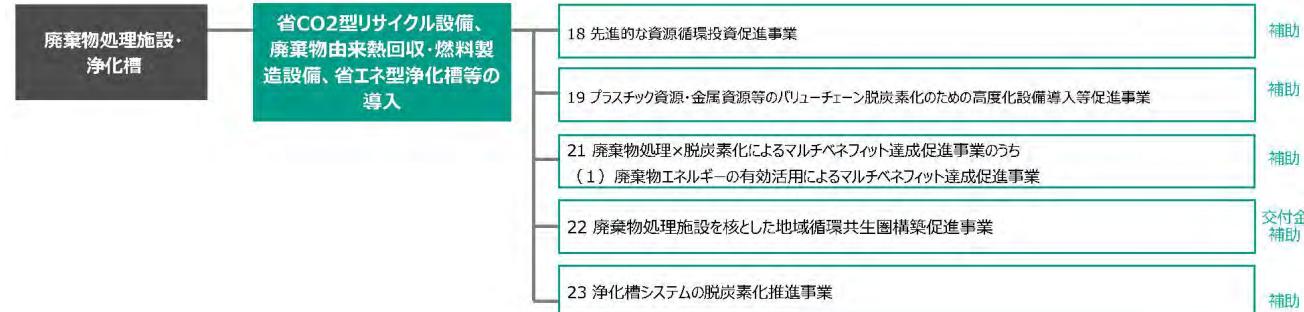
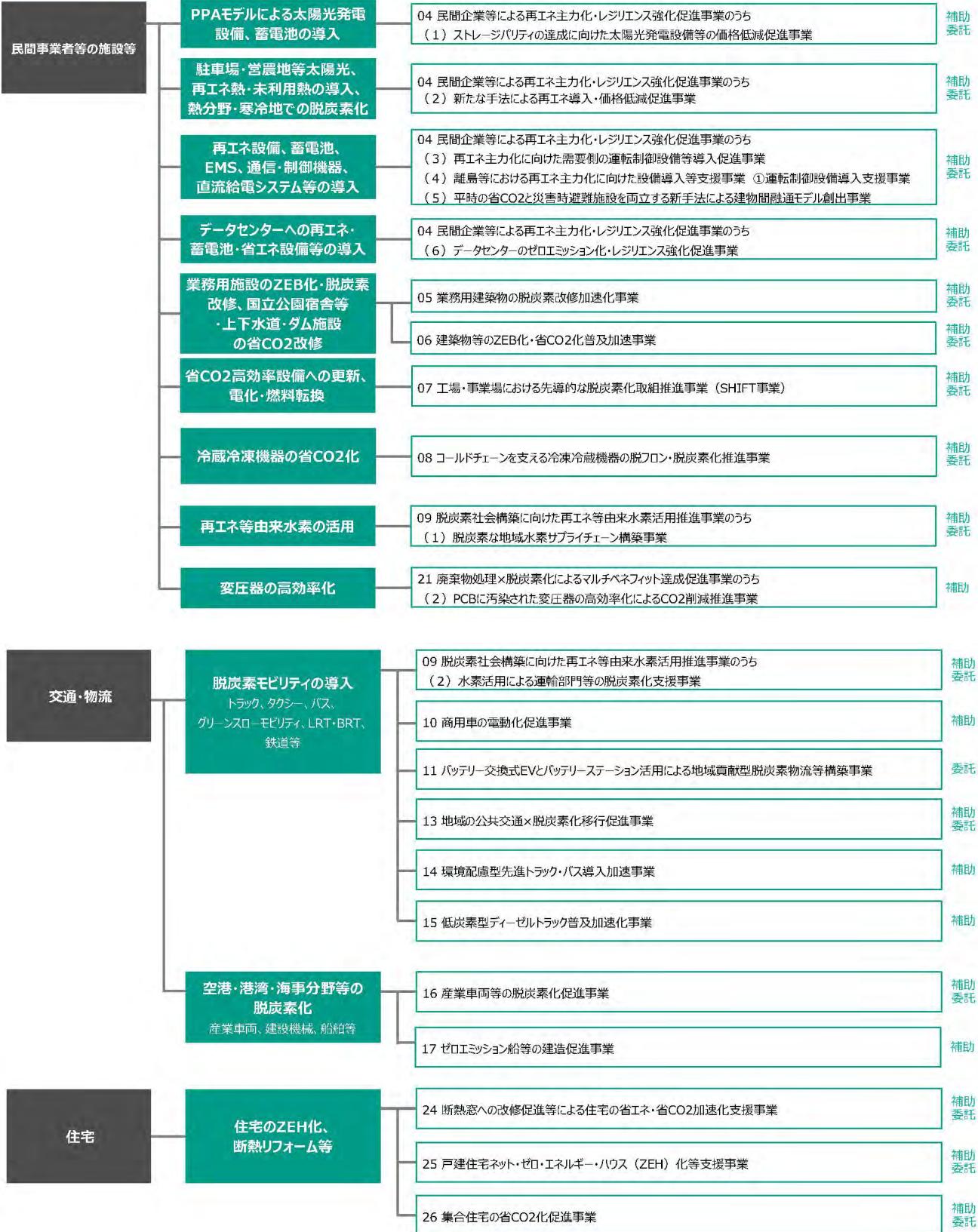
具体的なプラン

周囲の「向かい風」(脅威)

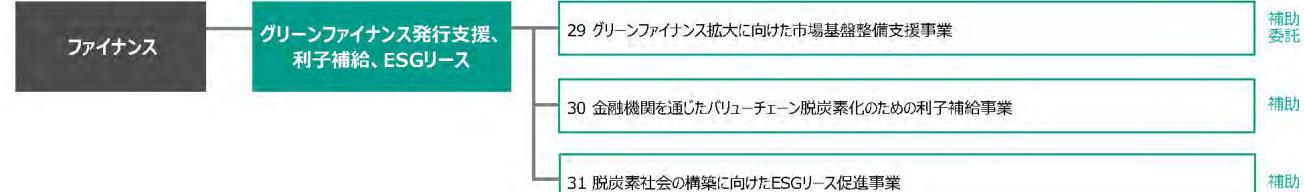
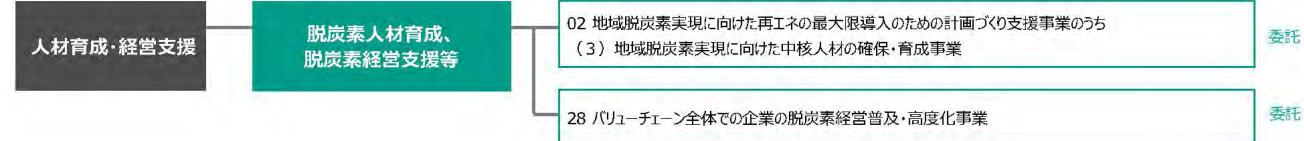
今後の「向かい風」(脅威)

自社の「弱み」

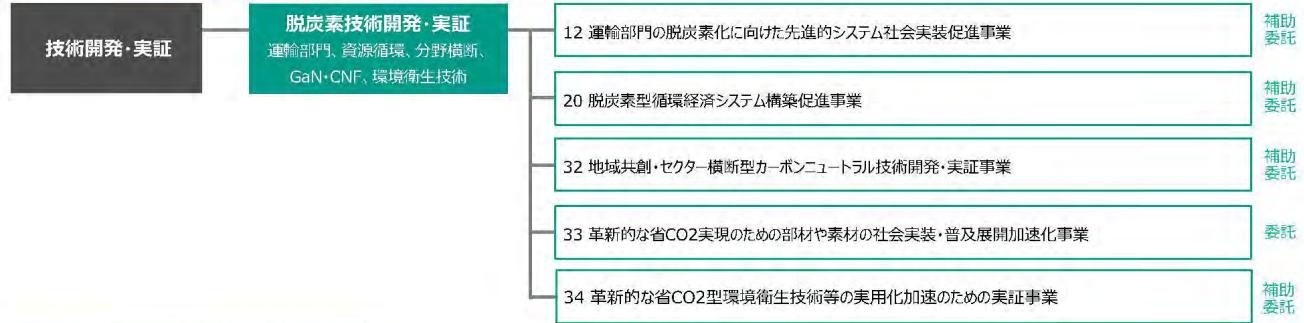
設備導入等



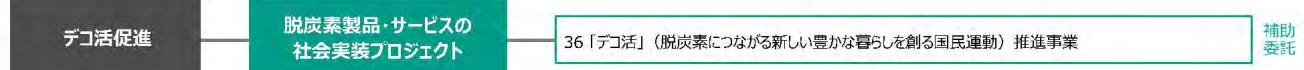
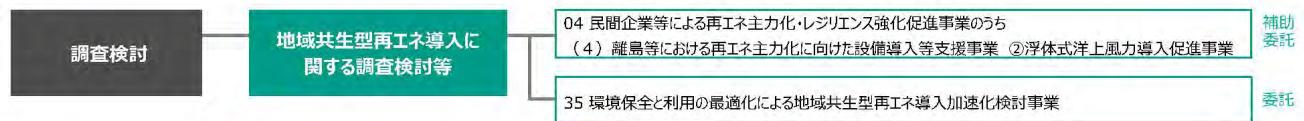
人材育成・経営支援、ファイナンス



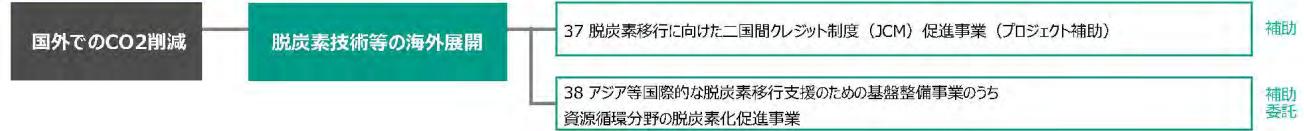
技術開発・実証



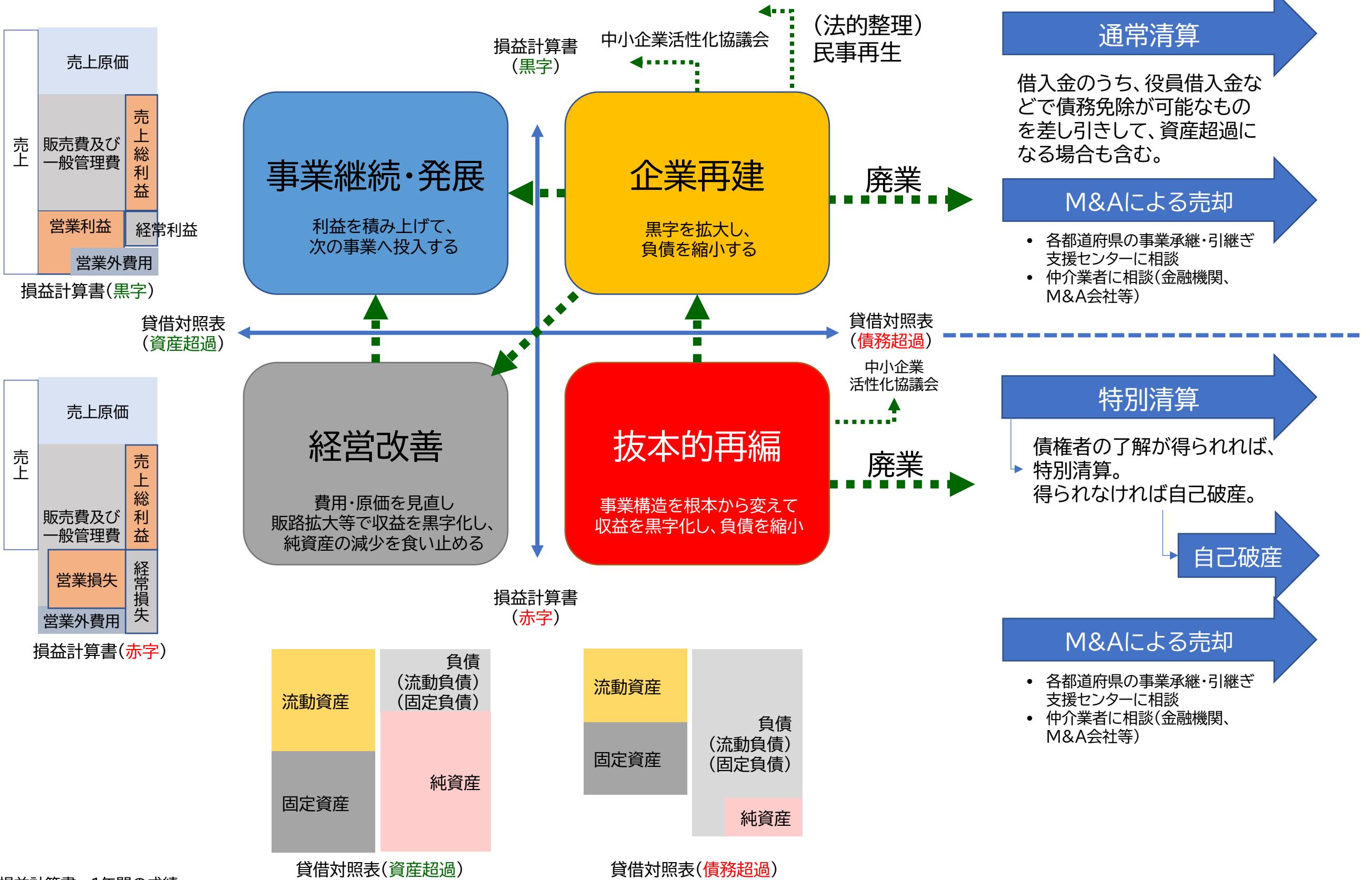
調査検討、ライフスタイル変革



海外実施 (我が国のエネルギーの利用の制約の緩和に資するものに限る。)

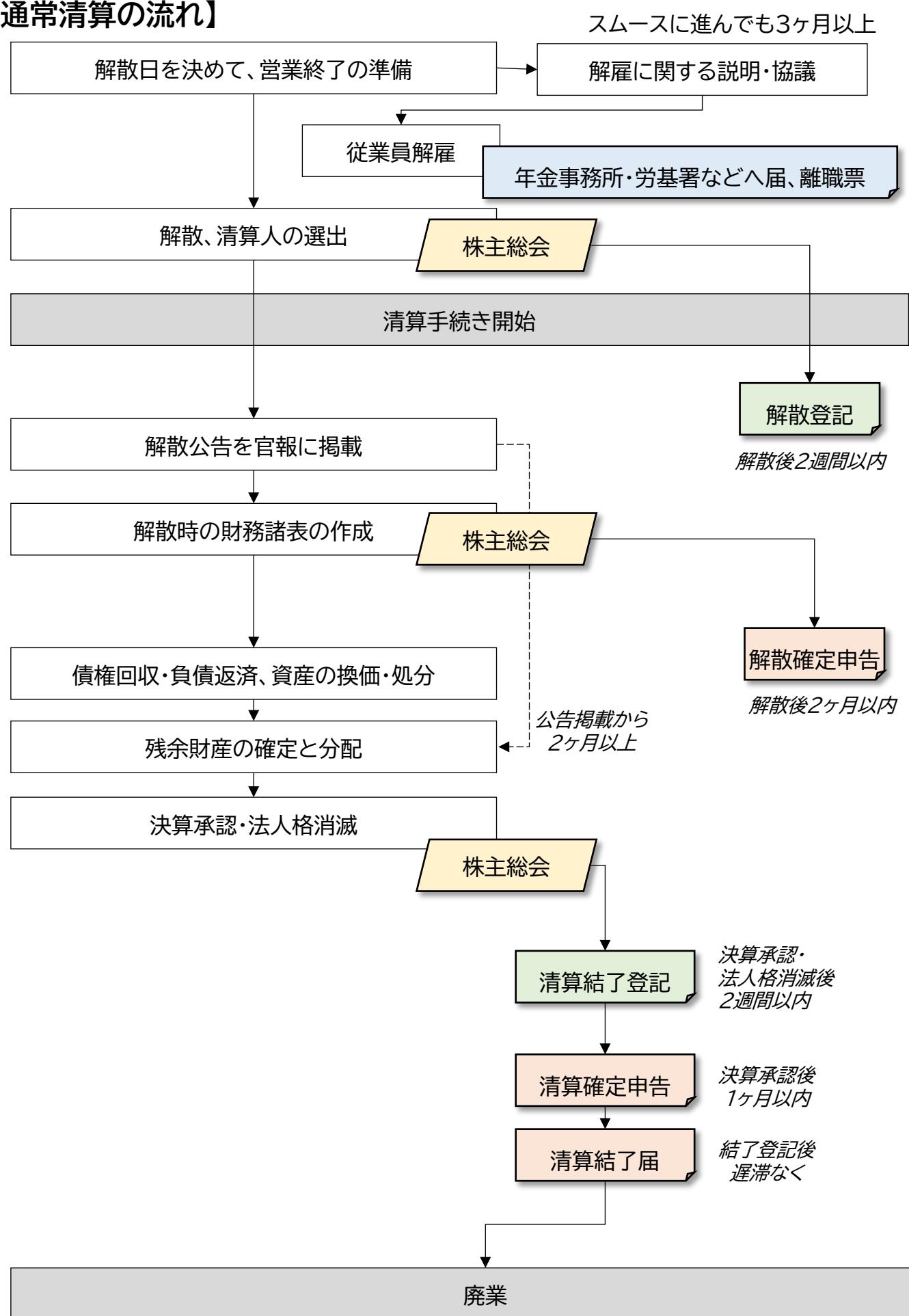


経営状況に合わせた、経営改善の考え方と廃業という選択肢の検討



損益計算書：1年間の成績
貸借対照表：設立から今日までの結果

【通常清算の流れ】



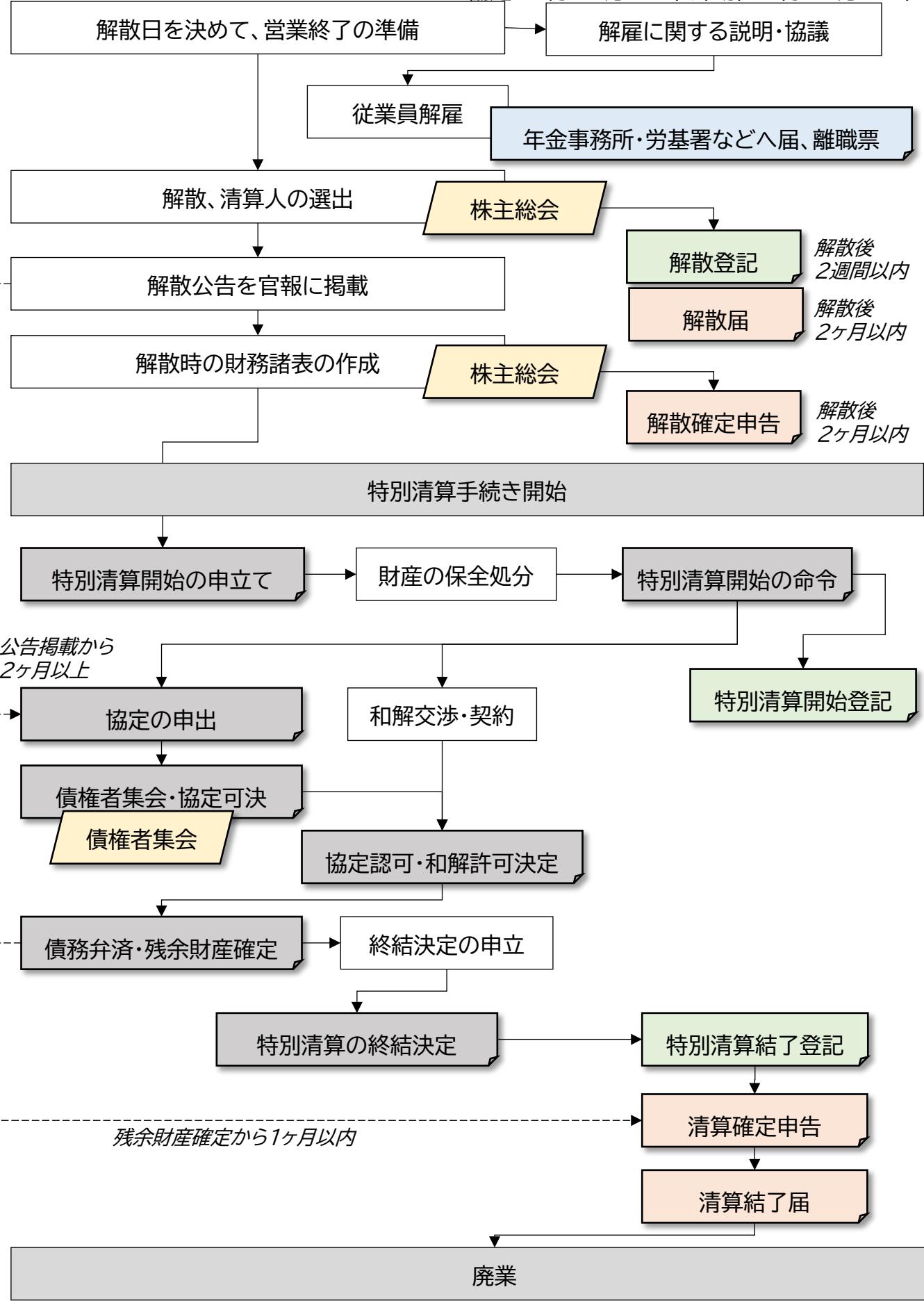
イベント	税務手続 (税理士)	登記手続 (司法書士)	労務手続 (社会保険労務士)	手続全般 (弁護士)
------	---------------	----------------	-------------------	---------------

資産		換価・処分の方法
流動資産	有価証券	証券会社を通じて、株式や債券を売却し、換金する。
	棚卸資産	取引先や同業者、リサイクル店などで買取を打診し、可能であれば、仕入先に返品を相談。希望があれば従業員に売却または譲渡。引取先がなければ廃棄。委託販売商品は確実に返却すること。
有形固定資産	土地・建物	不動産会社を通じて売却。時間が短いと安価になる可能性もあるので、ある程度の期間が必要。更地に戻す費用(土壌浄化、建物解体等)などもある。
	建物附属設備	工場や店舗の内装や設備を取り払って、原状回復する契約になっている場合は、原状回復費用もかかる。
	車両運搬具	自動車買い取り店に見積もりを依頼して売却。希望があれば、従業員に適正価格で売却。
	機械装置	中古機械の引き取り業者や同業者に引き取りを打診。引き取り手がなければ廃棄。
	工具器具備品	専門の工具引き取り業者や同業者、リサイクル店などで買取を打診。希望があれば従業員に売却または譲渡。引取先がなければ廃棄。
その他の固定資産	ソフトウェア	ほとんど換価できない。
	投資有価証券	長期保有目的の株式は売却、長期性預金は解約。長期貸付金は、返却期限を考慮して回収する。
	保険積立金	解約して、払戻金を回収。
	敷金	明け渡しが可能になった段階で、賃貸契約を解除して回収。

解散事業年度
清算事業年度

【特別清算の流れ】

協定型:約3ヶ月~3年、和解型:約2ヶ月~1年



イベント	税務手続 (税理士)	登記手続 (司法書士)	労務手続 (社会保険労務士)	手続全般 (弁護士)
------	---------------	----------------	-------------------	---------------

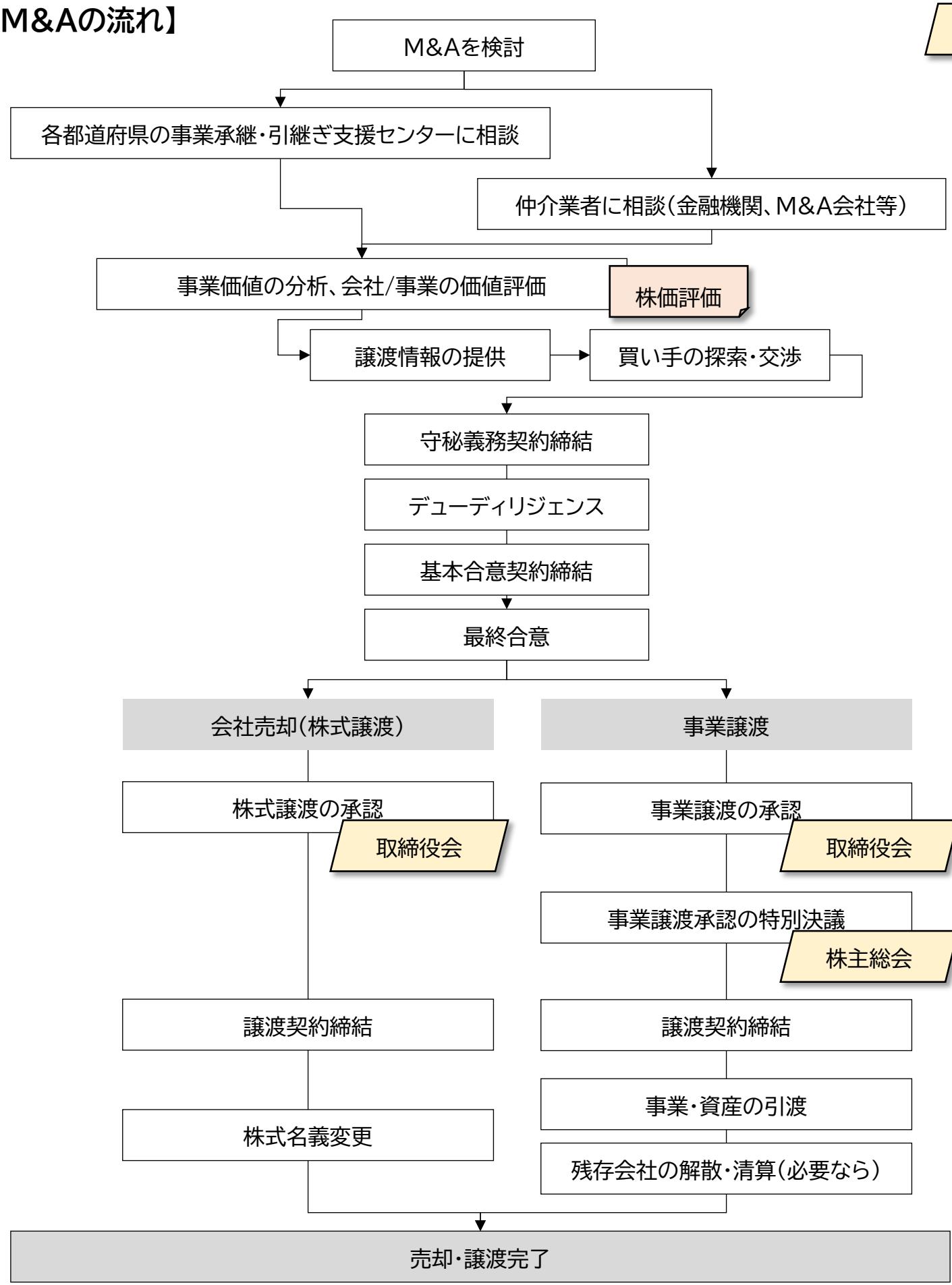
	特別清算	破産
法的清算	債務超過により負債の全てが返済ではない場合、裁判所の監督下で行う清算	債務超過により負債の全てが返済ではない場合、裁判所の監督下で行う清算
利用できる会社	清算中の株式会社のみ	すべての法人、個人事業者
申立時期	解散後	解散前または解散後
財産管理の担当	株主総会が選任した清算人	裁判所が選任した破産管財人
債権者の同意	債権者集会で、出席した議決権者の1/2、かつ、議決権者の議決権の総額の2/3の議決権を有する者の同意	債権者の同意は不要
負債処理の方法	返済の配分は、ある程度自由が認められる	すべての債権者に対して、平等に返済
手続き費用	協定や和解の見込みがあれば、裁判所の予納金で5万円程度。他に弁護士費用も追加。	少額管財事件で裁判所の予納金で20万円程度(取り扱いのない裁判所もある) 通常管財事件では、最低60万円以上(名古屋地裁の場合)。他に弁護士費用も追加。

※金額や取扱の有無等は、裁判所によって異なる場合もあるので担当地域の裁判所で確認ください

特別清算にかかる費用		
申立手数料		2万円
予納郵券	和解型 (全債権者と和解についての同意)	532円
	協定型 (2/3以上の債権者と協定案の同意)	624円
予納金	和解型	9,458円
	協定型	5万円

※金額や取扱の有無等は、裁判所によって異なる場合もあるので担当地域の裁判所で確認ください

【M&Aの流れ】



イベント	税務手続 (税理士)	登記手続 (司法書士)	労務手続 (社会保険労務士)	手続全般 (弁護士)
------	---------------	----------------	-------------------	---------------

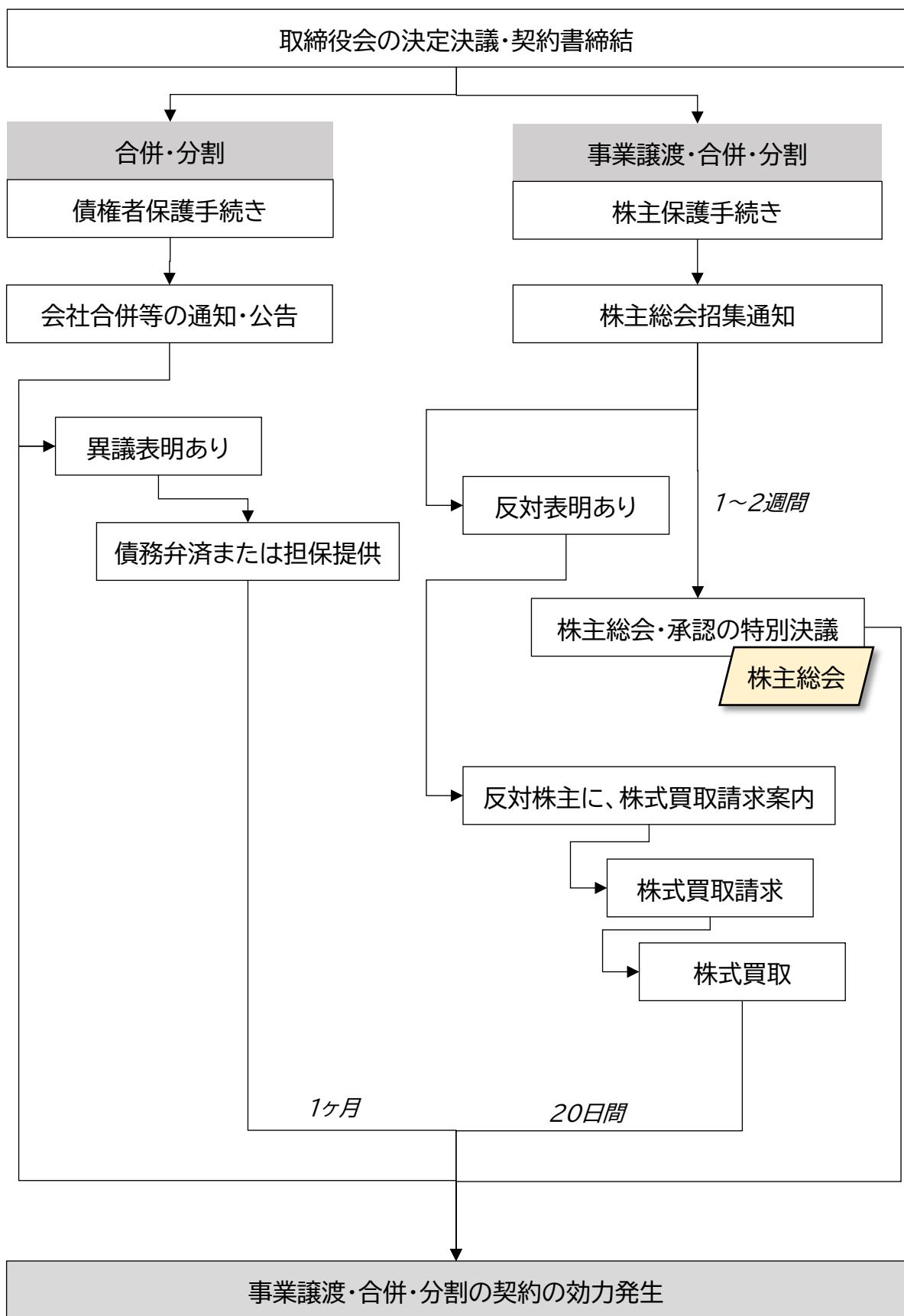
譲渡財産	移転手続き
債権 (売掛金等)	債務者に債権譲渡通知を送付する。
債務 (買掛金等)	すべての債権者から債権譲渡の同意を得て、債権者の同意書を作成。ただし、併存的債務引受契約(譲渡する側も連盟の債務者となる)の場合は、同意書は不要。
契約	個々の契約相手の同意を得て、契約書名を書いて企業名に変更する(契約条文中に記載がある場合は、その内容に従う)
不動産	所有者移転登記をする(司法書士)。
動産	登録制度のある財産(自動車等)については、移転登録する。
知的財産	特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権の登録があるものは、移転登録する。
免許・許認可	譲渡した時点で許認可等が停止するので、改めて取得する(事前に、関係機関と相談しておくこと)。
従業員	個々の従業員に対して、雇用契約承継について、各々同意を得た上で、従業員の同意書を作成する。
商号	事業譲渡にともなう登記に、「譲渡会社の債務弁済責任を負わない」とする登記をすることで、譲渡後の商号に関わる責任を回避することができる。または、関係する第三者に対して、その旨を通知する。

参考 M&Aの比較、会社売却と事業譲渡のメリットとデメリット

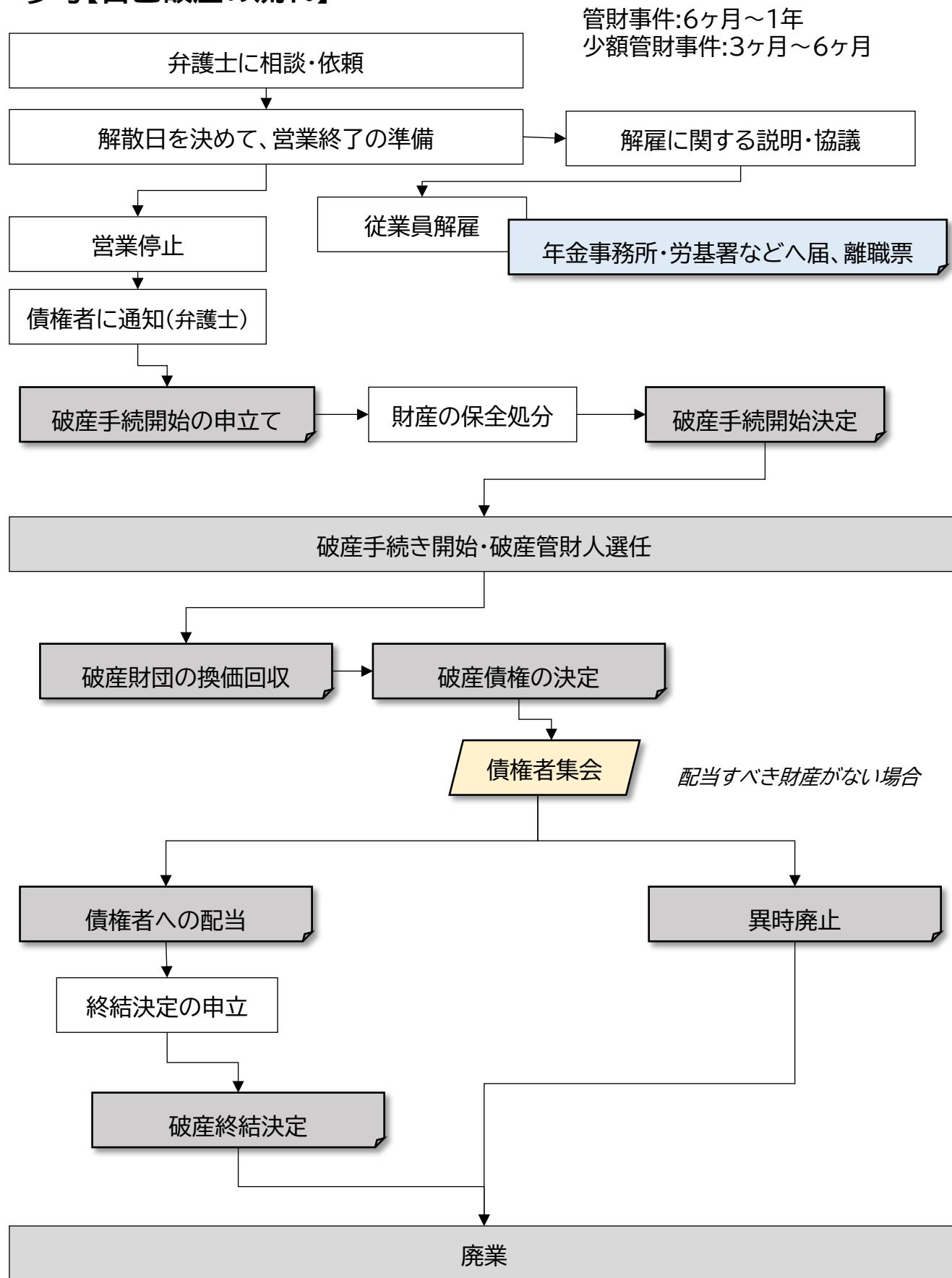
参考【M&Aの比較】				
	会社売却 (株式譲渡)	会社合併	事業譲渡	会社分割
会社法の組織再編に該当するか?	該当しない	該当する	該当しない	該当する
譲渡する範囲は?	会社全体	会社全体	各事業や資産を個別に譲渡	事業の一部または全部を包括的に
許認可は引き継がれるか?	引き継がれる	引き継がれる	再取得が必要	引き継がれる
取締役会の承認は?	株式の譲渡制限があれば必要	必要	必要	必要
株主総会の決議は?	不要	必要	必要	必要
従業員の地位は?	雇用維持	雇用維持	個別に同意を確認	労働者保護手続きが必要
社名は残る?	残る	残らない	譲渡契約によりけり	残らない
債権者保護の手続きは?	不要	必要	個別に同意を確認	必要
解散手続きは?	不要	必要	必要	必要
清算手続きは?	不要	不要	必要	必要
官報公告は?	不要	必要	不要	必要

【参考】会社売却と事業譲渡のメリットとデメリット		
会社売却	双方	【メリット】 • 手続きが簡単、短期間で実現可能である。
	売り手	【メリット】 • 多額の現金が入るが、税金は、株式譲渡課税のみ。 • 将来の経営について不安等が解消できる。 • 社名、技術、商品等もそのまま存続できる。 • 従業員の雇用が維持できる。 • 債権者保護手続きは不要。 • 株主総会決議、公告、登記も不要。 • 清算手続きなしにリタイアできる。
	買い手	【メリット】 • 取引先や融資先などの同意は原則不要。 • 営業上の許認可などもそのまま引き継ぐことができる。 • 繰越欠損金の引継ぎが可能なら、減税効果あり。 【デメリット】 • 案件によっては、多額の資金が必要となる。 • 簿外債務、偶発債務の可能性は否定できない。
事業譲渡	双方	【デメリット】 • 会社売却に比べて、手続きが煩雑で、費用もかかる。
	売り手	【メリット】 • 必要な事業を残せることがメリットとなる場合もある。 • 譲渡損があれば、減税効果もある。 【デメリット】 • 残存事業や資産・負債の清算手続きが必要。 • 個別に従業員や債権者の同意を得る必要がある。 • 廃業前提なら、会社や社名は残らない
	買い手	【メリット】 • 必要な事業と資産のみを買い取ることができる。 • 簿外債務、偶発債務の可能性がない。 • 比較的少ない資金で済む。 • 営業権(のれん代)で減税効果がある。 【デメリット】 • 営業上の許認可は、再取得が必要。 • 不動産の取得には、不動産取得税がかかる。

参考【株主/債権者保護手続き】



参考【自己破産の流れ】



イベント

税務手続

(税理士)

登記手続

(司法書士)

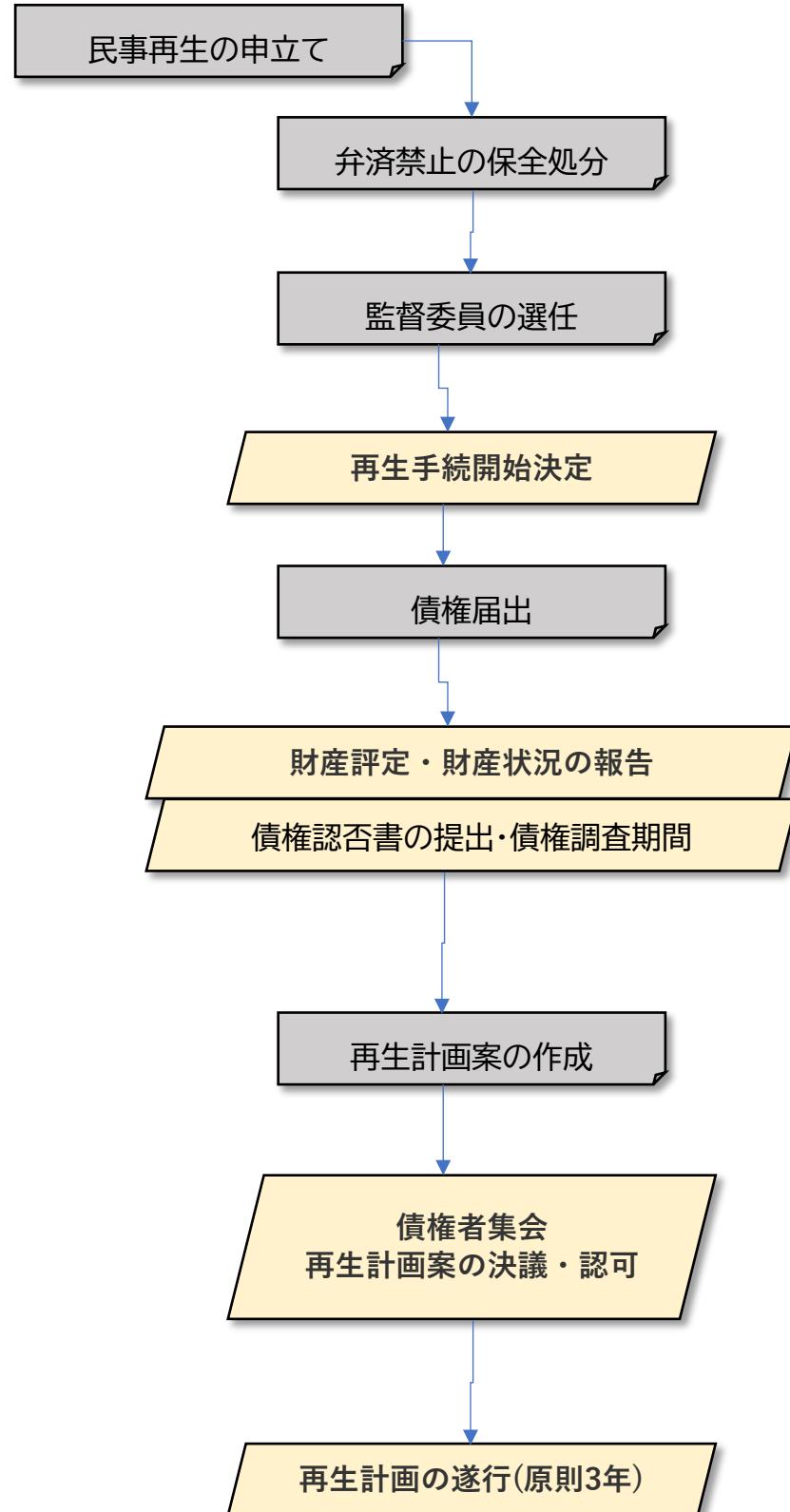
労務手続

(社会保険労務士)

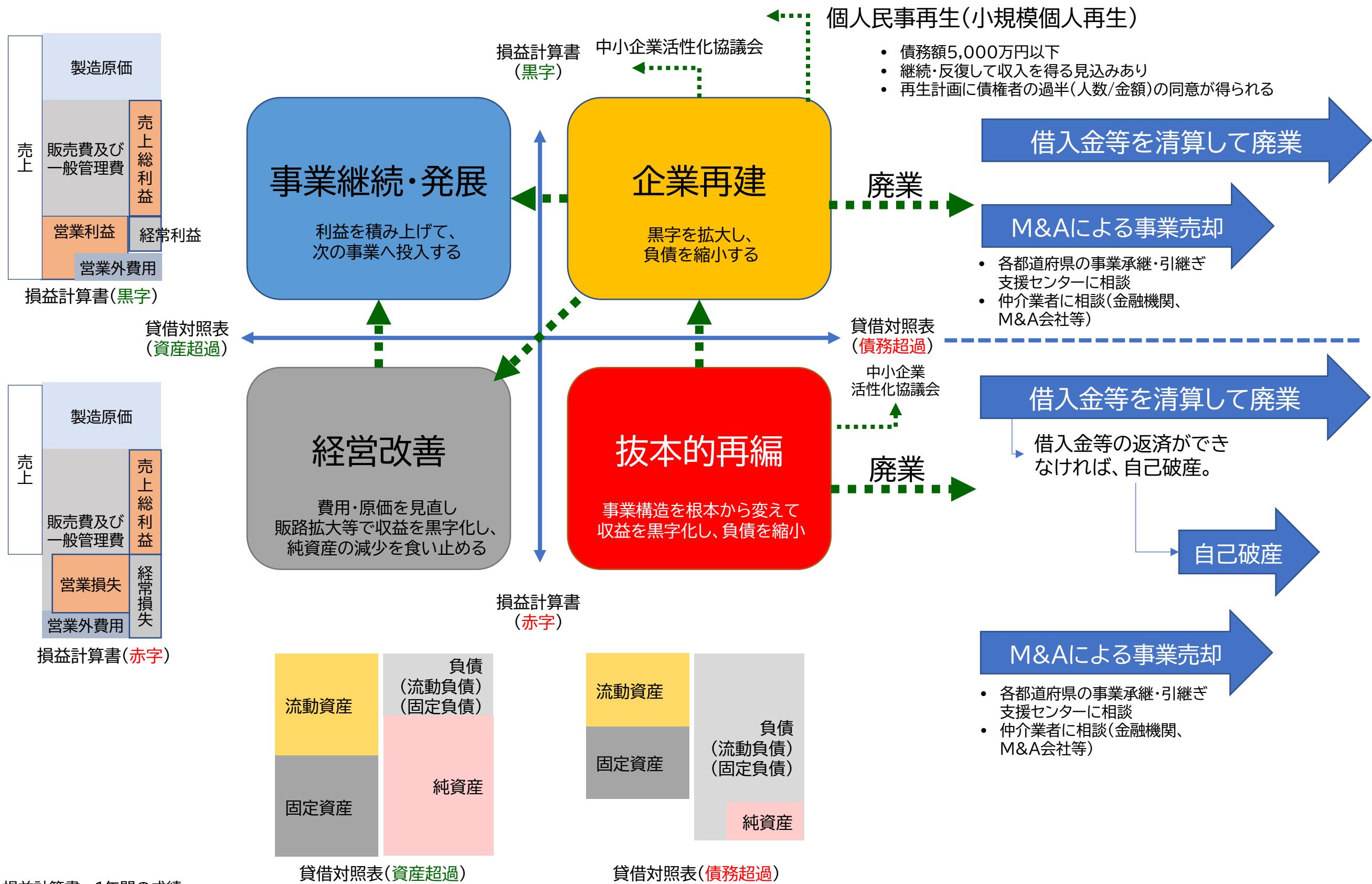
手続全般

(弁護士)

【民事再生(法人)】



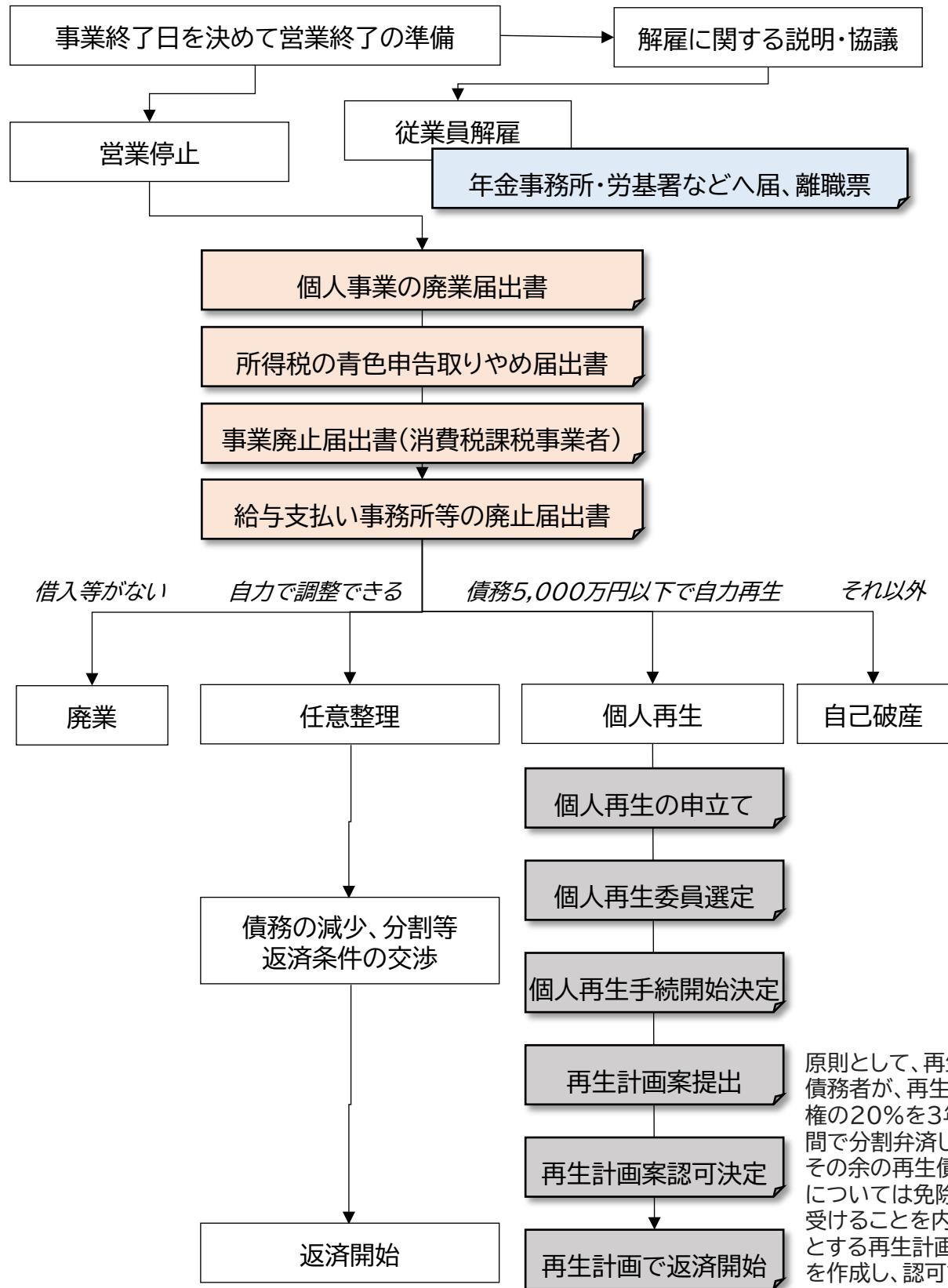
経営状況に合わせた、経営改善の考え方と廃業という選択肢の検討



損益計算書：1年間の成績
貸借対照表：設立から今日までの結果

個人事業の廃業の流れ、自己破産の流れ(個人)

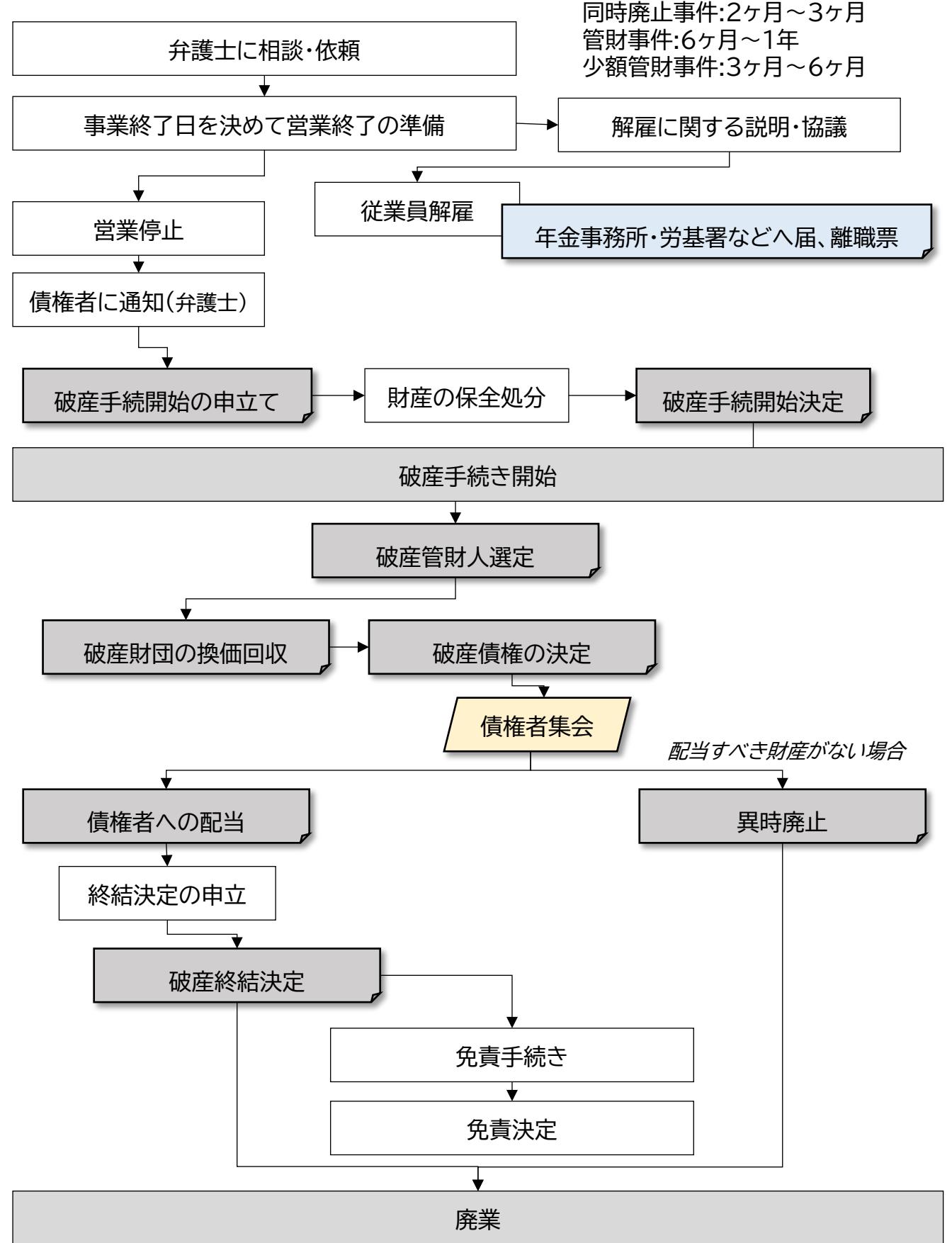
【個人事業の廃業の流れ】



申立てまで、1~数ヶ月
開始決定後、4~6ヶ月

原則として、再生債務者が、再生債権の20%を3年間で分割弁済し、その余の再生債権については免除を受けることを内容とする再生計画案を作成し、認可する形となる。

【自己破産の流れ(個人)】



同時廃止事件:2ヶ月~3ヶ月
管財事件:6ヶ月~1年
少額管財事件:3ヶ月~6ヶ月

配当すべき財産がない場合

廃業

小規模個人再生のステップ【個人事業】

イベント

税務手続

(税理士)

登記手続

(司法書士)

労務手続

(社会保険労務士)

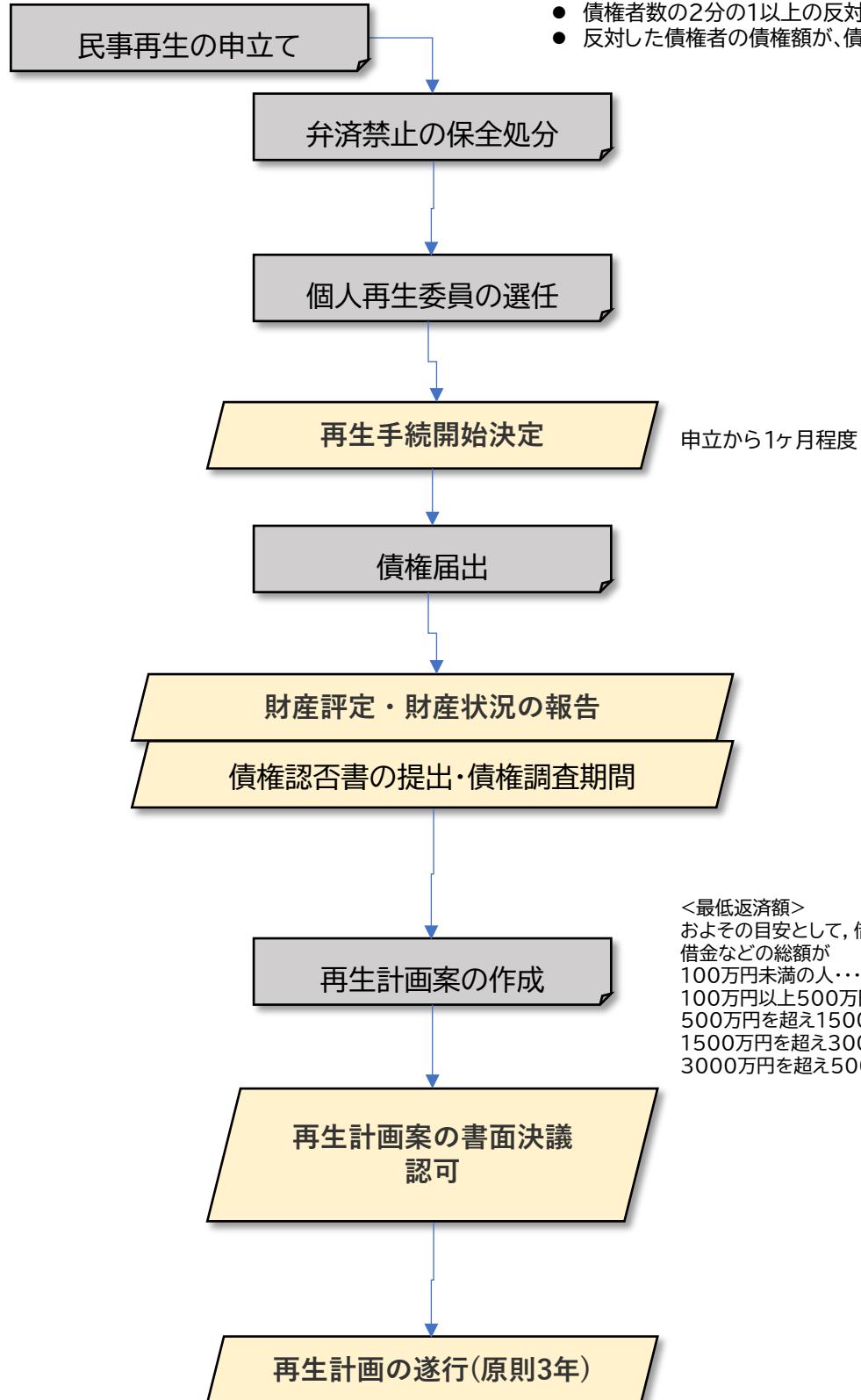
手続全般

(弁護士)

【個人民事再生】

<認可の条件>

- 住宅ローン以外の借金が5,000万円以下
- 継続して収入を得る見込みがある
- 債権者数の2分の1以上の反対がない
- 反対した債権者の債権額が、債権額合計の2分の1を超えていない



申立から1ヶ月程度

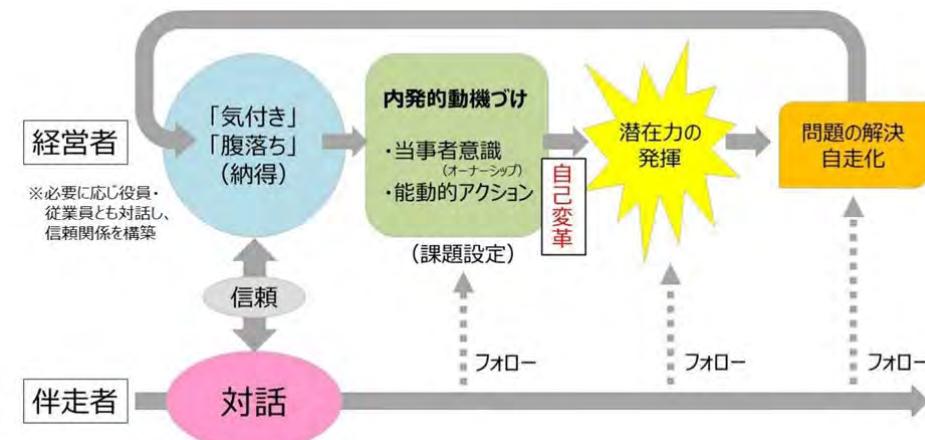
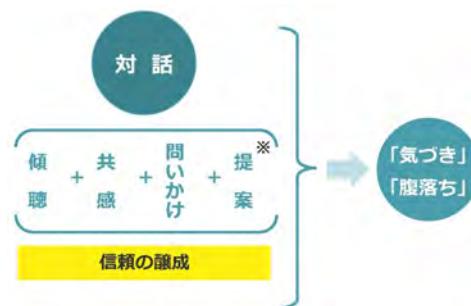
<最低返済額>

およその目安として、借金などの総額(住宅ローンを除く)に応じて、借金などの総額が

100万円未満の人	……	総額全部
100万円以上500万円以下の人	……	100万円
500万円を超え1500万円以下の人	……	総額の5分の1
1500万円を超え3000万円以下の人	……	300万円
3000万円を超え5000万円以下の人	……	総額の10分の1

経営力再構築伴走支援…

経営者等との「対話と傾聴」を通じて、事業者の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促すことにより「内発的動機づけ」を行い、事業者の「能動的行動・潜在力」を引き出し、事業者の「自己変革・自走化」を目指す支援方法



- 伴走支援の開始～「傾聴」の重要性とすすめかた
- ① 相手に敬意を持って、じっくりと共感しながら話を聴く「敬聴」の姿勢
 - ② 過去、現在、将来ビジョンの話を傾聴する
 - ③ 強みなど、ポジティブな要素を引き出し、事業者を未来志向へ誘導
 - ④ 事実部分(ファクト)と事業者の推察・感情的な部分に分ける
 - ⑤ 事業者のビジネスの全体像と実情を把握
 - ⑥ 事業者の思い等をロジカルに整理し、その内容を言語化し整理

- 気づき・腹落ちの促進
- ① 3つのアプローチ
 - ✓ 多角的な視点
 - ✓ 言語化
 - ✓ 前向きな未来像の組立て
 - ② 隠れている潜在的課題の見極め
 - ③ 効果的な支援ツールの活用
 - ・ ローカルベンチマーク、経営デザインシート、資金繰り表等、多種多様

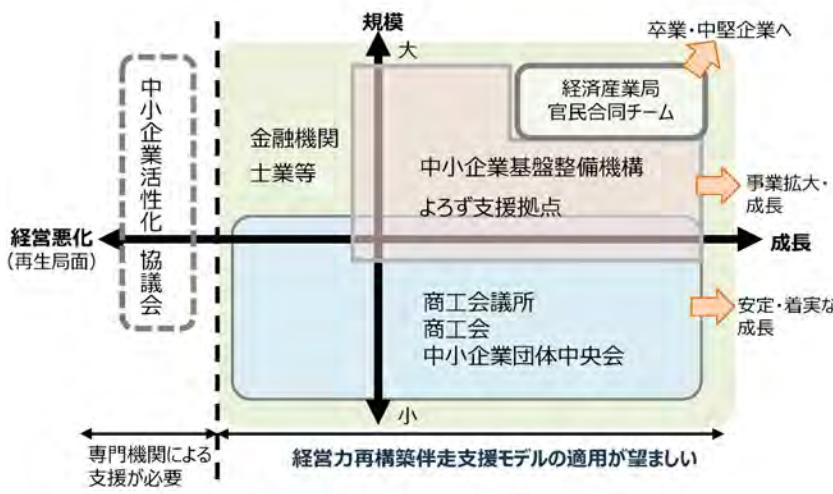
- 内発的動機づけ
- ① 経営者の覚悟の確認
 - ② 経営層と現場の認識齟齬を通じた課題の把握

- 課題解決
- ① 課題解決に向けた社内体制の構築
 - ② PDCAサイクルの構築
 - ③ スモールステップを意識した取組
 - ④ 橋渡しの重要性(専門家/支援策へ)

- フォローアップ
- ① 課題解決のフォローアップ
 - ② 自走化による具体的な成果創出と見える化
 - ③ 事業者の将来ビジョン実現を後押し

経営力再構築伴走支援の事業者判定の初期的チェック
 全て○:積極的な展開を推奨、
 △有:可(要注意)、×有:他の選択肢を検討

- 事業者に事業の成長に対する問題意識や意欲がある(あるいは、それを引き出させる可能性を感じる)
- 打てる手立てが限定的かつ緊急的な支援が求められる事業者ではない
- 経営力再構築伴走支援の支援手法についての理解を事業者が示している
- 支援を通じて生じる負担を受容できる事業者のリソース・キャパシティがある
- 他人まかせではなく、当事者意識を持とうとしている



- 1 事業者と接する前 ～支援対象について～
- 2 業者・支援者双方の理解 ～伴走支援に入る前に～
- 3 伴走支援の開始 ～信頼関係の構築～
- 4 気づき・腹落ちの促進 ～本質的な課題へのアプローチ～
- 5 内発的動機づけ ～オーナーシップの発揮～
- 6 課題解決 ～行動変容・成功体験の蓄積～
- 7 フォローアップ ～自走化、自己実現の実現～

公的支援機関等の一覧

	愛知県	岐阜県	三重県	静岡県	
相談	よろず支援拠点	愛知県よろず支援拠点 https://www.aibsc.jp/supports/aichi_prefectural_support_center/	岐阜県よろず支援拠点 https://www.gifu-yorozu.com/	三重県よろず支援拠点 http://www.miesc.or.jp/web/counseling/	静岡県よろず支援拠点 https://shizuoka-yorozu.go.jp/
	都道府県 中小企業支援センター	公益財団法人あいち産業振興機構 https://www.aibsc.jp/	公益財団法人岐阜県産業経済振興センター https://www.gpc-gifu.or.jp/	公益財団法人三重県産業支援センター http://www.miesc.or.jp	公益財団法人静岡県産業振興財団 http://www.ric-shizuoka.or.jp/
	商工会議所	愛知県商工会議所連合会 https://www.aichipf-cci.jp/	岐阜県商工会議所連合会 http://www.go-gifu.com/	三重県商工会議所連合会 http://mie-cci.com/	静岡県商工会議所連合会 http://www.s-kenren.com/
	商工会	愛知県商工会連合会 http://www.aichiskr.or.jp/	岐阜県商工会連合会 https://www.gifushoko.or.jp/	三重県商工会連合会 http://www.mie-shokokai.or.jp/	静岡県商工会連合会 https://ssr.or.jp/
	事業承継・引継ぎ 支援センター	愛知県事業承継・引継ぎ支援センター https://shoukei-aichi.go.jp/	岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター https://www.gshc.jp/	三重県事業承継・引継ぎ支援センター https://www.mie-shoukei.go.jp/	静岡県事業承継・引継ぎ支援センター https://www.shizuoka-jigyoshoukei.jp/
	中小企業活性化協議会 <small>(旧中小企業再生支援協議会+旧経営改善支援センター)</small>	愛知県中小企業活性化協議会 https://smedoctor-aichi.go.jp/	岐阜県中小企業活性化協議会 https://www.gcci.or.jp/management/speciality/saisei.html	三重県中小企業活性化協議会 https://www.kasseikyo-mie.go.jp/	静岡県中小企業活性化協議会 https://www.shizuoka-cci.or.jp/saisei
	金融機関	各金融機関にお問い合わせください。			
	信用保証協会 (金融機関経由)	愛知県信用保証協会 https://www.cgc-aichi.or.jp/	岐阜県信用保証協会 https://www.cgc-gifu.or.jp/	三重県信用保証協会 https://www.cgc-mie.or.jp/	静岡県信用保証協会 https://www.cgc-shizuoka.or.jp/
		名古屋市信用保証協会 https://www.cgc-nagoya.or.jp/Front/index.aspx	岐阜市信用保証協会 https://cgc-gifushi.or.jp/		
		東海税理士会 https://www.tokaizei.or.jp/	名古屋税理士会 https://www.meizei.or.jp/	東海税理士会 https://www.tokaizei.or.jp/	東海税理士会 https://www.tokaizei.or.jp/
税理士会					
公認会計士協会	日本公認会計士協会東海会 https://tokai.jicpa.or.jp/				
中小企業診断士協会	公益社団法人 愛知県中小企業診断士協会 http://www.rmcaichi.jp/	一般社団法人 岐阜県中小企業診断士協会 https://shindan-gifu.com/	一般社団法人 三重県中小企業診断協会 https://www.shindan-mie.com/	一般社団法人 静岡県中小企業診断士協会 http://www.shindan-shizuoka.jp/	
社会保険労務士会	愛知県社会保険労務士会 http://www.aichi-sr.or.jp/	岐阜県社会保険労務士会 http://www.gifu-syarousi.or.jp/	三重県社会保険労務士会 http://www.mie-sharoushi.or.jp/	静岡県社会保険労務士会 https://www.sr-shizuoka.or.jp/	
	愛知県司法書士会 https://www.ai-shiho.or.jp/	岐阜県司法書士会 https://www.gifu-shihoushoshi.or.jp/	三重県司法書士会 http://mie-shihou.jp/	静岡県司法書士会 https://tukasanet.jp/	
司法書士会					
弁護士会	愛知県弁護士会 https://www.aiben.jp/	岐阜県弁護士会 https://www.gifuben.org/	三重県弁護士会 https://mieben.info/	静岡県弁護士会 https://www.s-bengoshikai.com/	
	名古屋地方裁判所/愛知県内の簡易裁判所 https://www.courts.go.jp/nagoya/index.html	岐阜地方裁判所/岐阜家庭裁判所/岐阜県内の簡易裁判所 https://www.courts.go.jp/gifu/index.html	津地方裁判所/津家庭裁判所/三重県内の簡易裁判所 https://www.courts.go.jp/tsu/index.html	静岡地方裁判所/静岡家庭裁判所/静岡県内の簡易裁判所 https://www.courts.go.jp/shizuoka/about/syozai/index.html	
裁判所					
中小企業基盤整備機構	中小企業基盤整備機構 中部本部 https://www.smrj.go.jp/regional_hq/chubu/				