

生産性向上・働き方改革に関する

東京商工会議所の取り組み

2018年4月23日



1. 東京商工会議所の概要

東京商工会議所とは

東京23区に事業所を持つ法人、個人、団体などを会員にもつ地域総合経済団体

○明治11（1878）年設立。2018年3月に140周年を迎え、「企業と地域の未来を築く あくなき挑戦」をキャッチコピーに創立140周年記念事業を実施

○会 頭・・・三村 明夫（新日鐵住金株式会社 相談役名誉会長）

○会員数・・・79,678件（平成30年3月31日現在）



【初代会頭
渋沢 栄一】



【第21代会頭
三村 明夫】

会員構成比

東京商工会議所の活動

地域経済の発展のため「政策提言・要望」、「経営支援」、「地域振興」を活動の中心に据えている

・**経営支援活動**（個社の経営相談、経営支援）

【専門家相談】

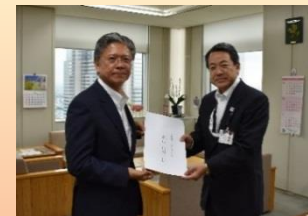


・**政策提言活動**（中小企業振興に向けた要望の提出）

【左：小池都知事への要望】



【右：中小企業対策要望を
藤田産労局長に手交】



・**地域振興活動**（23支部による地域振興活動）

【左：オリンピック・パラリンピック
関連事業】

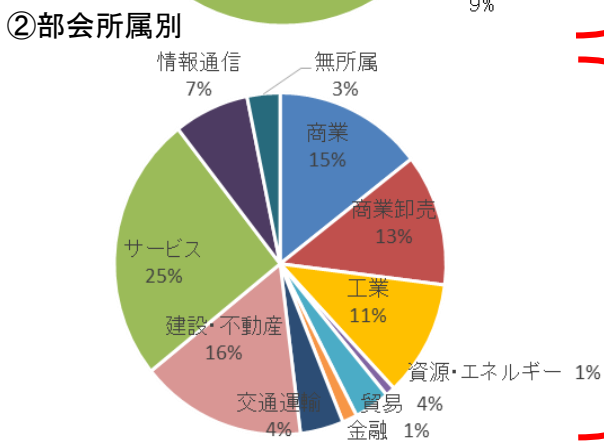
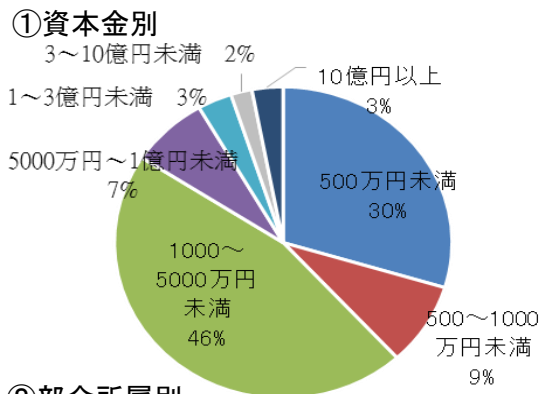


【右：葛飾ブランド製品販売会】



8割以上の
会員企業が
資本金1千
万未満の中
小・小規模
事業者

多種多様
な業種で
構成



2. 東京商工会議所の経営支援活動

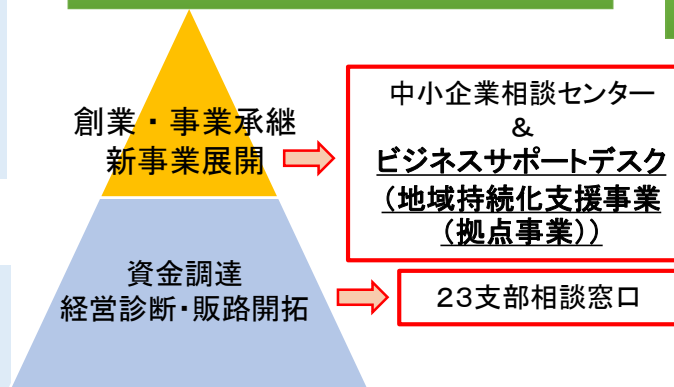
東京商工会議所の支援体制

○23区に設置している支部と中小企業相談センター、4か所のビジネスサポートデスク（BSD）が企業の成長段階に応じてきめ細やかな支援を実施している。

相談件数と支援ニーズ

- 年間の相談件数は12万件台で推移
- 中小企業にとって身近な窓口である支部に寄せられる相談の半数以上は「資金繰り（金融）」に関するもの。
- 金融相談をきっかけに明確になった課題を深掘りする専門的な支援を中小企業相談センターやビジネスサポートデスクにて提供。

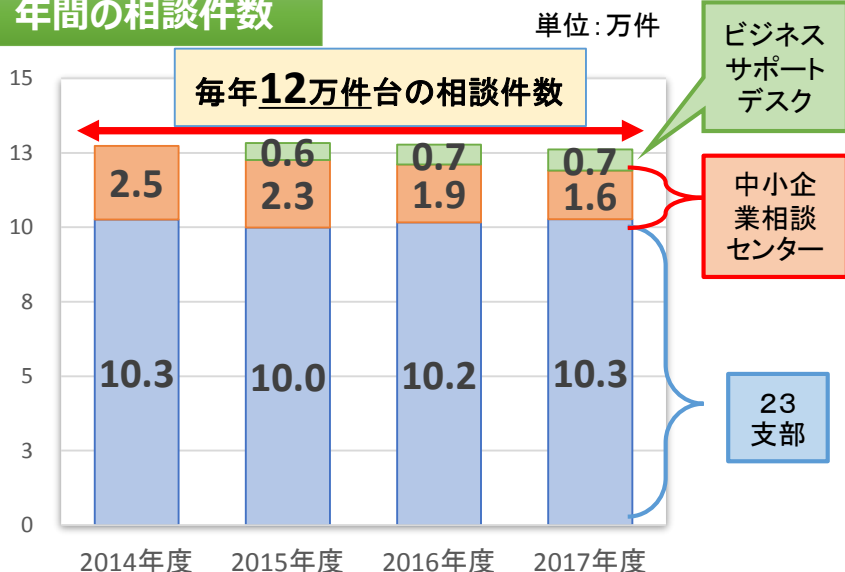
経営相談内容と相談窓口体制



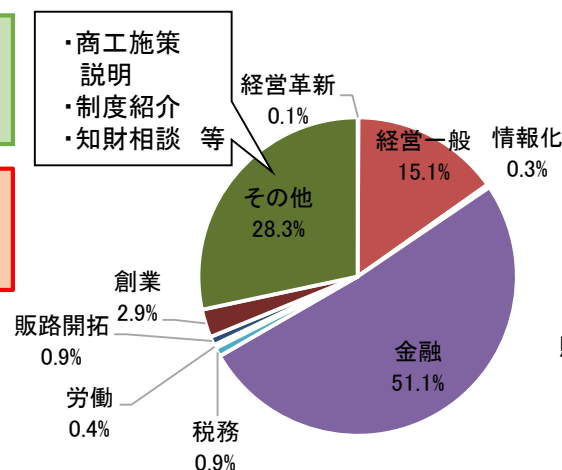
中小企業相談センター、ビジネスサポートデスク（BSD）の設置場所



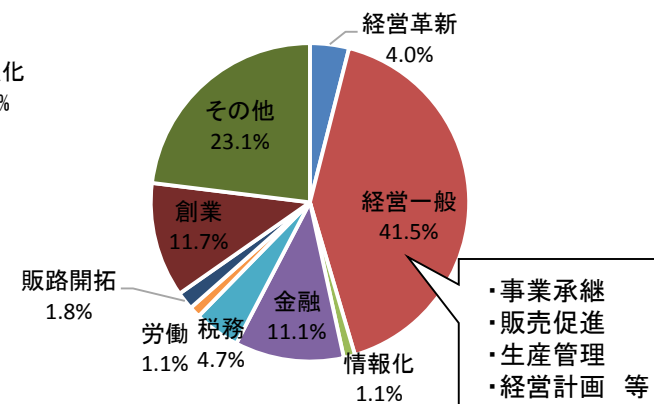
年間の相談件数



23支部での窓口相談の内訳



中小企業相談センター、ビジネスサポートデスクでの窓口相談の内訳



3. 中小企業が直面する大きな課題

深刻な人手不足

- ・ 6割の企業が人手不足と回答
- ・ 時間外労働の上限規制が導入されると「新たに人を雇う必要があるが、募集しても応募がなくて困っている」との声が多数。中小企業へのきめ細かな支援が必要

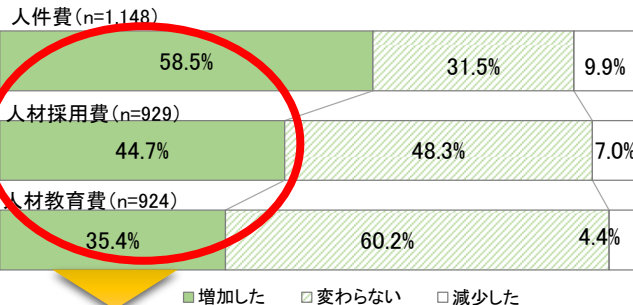
人員の過不足の状況



(n=1,173)

※業種別では建設業(79.3%)、サービス業(64.4%)と労働集約的な業種の人手不足感が強い

昨年と比べた人件費・採用費・教育費の動向



人件費、採用費、教育費のいずれかで「増加した」と回答した企業のうち、「価格に全く反映していない割合」**68.0%** (n=728)

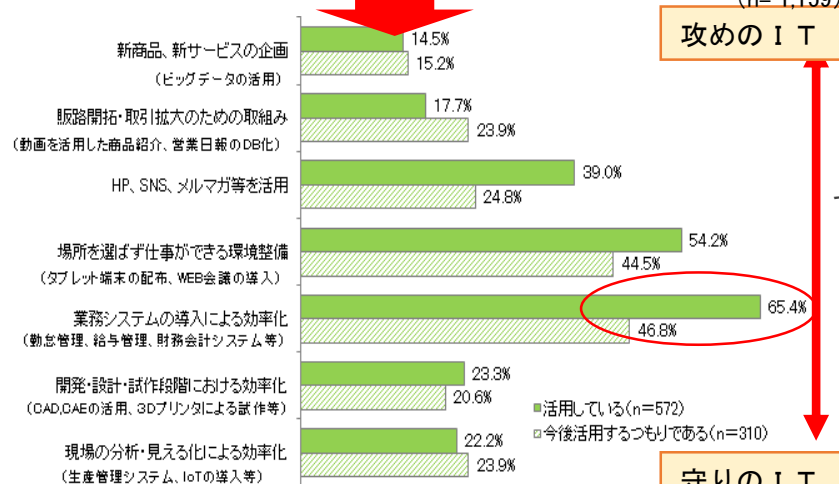
生産性向上

- ・ 生産性向上において、「ITの利活用」は欠かせない
- ・ ITを利活用をしている中小企業の割合は5割程度にとどまっている

ITの利活用の状況



(n=1,159)

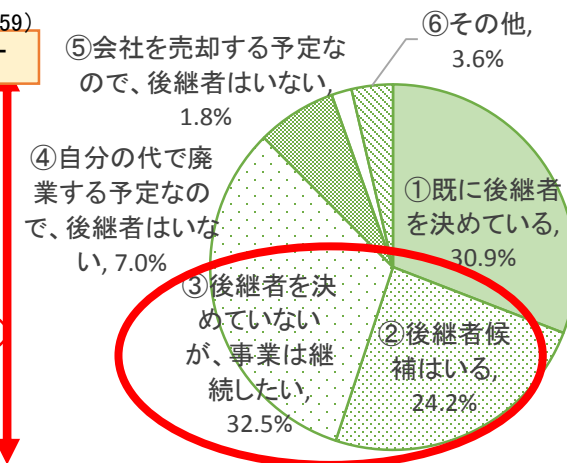


出典：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート調査」(2018年)

円滑な事業承継

- ・ 多くの中小企業が5年以内に事業承継期に差し掛かる「大企業承継時代」の到来は必至
- ・ 事業を継続予定で、後継者を決めていない企業は約5割。早期の事業承継に向けた「気付き」が必要

後継者の決定状況

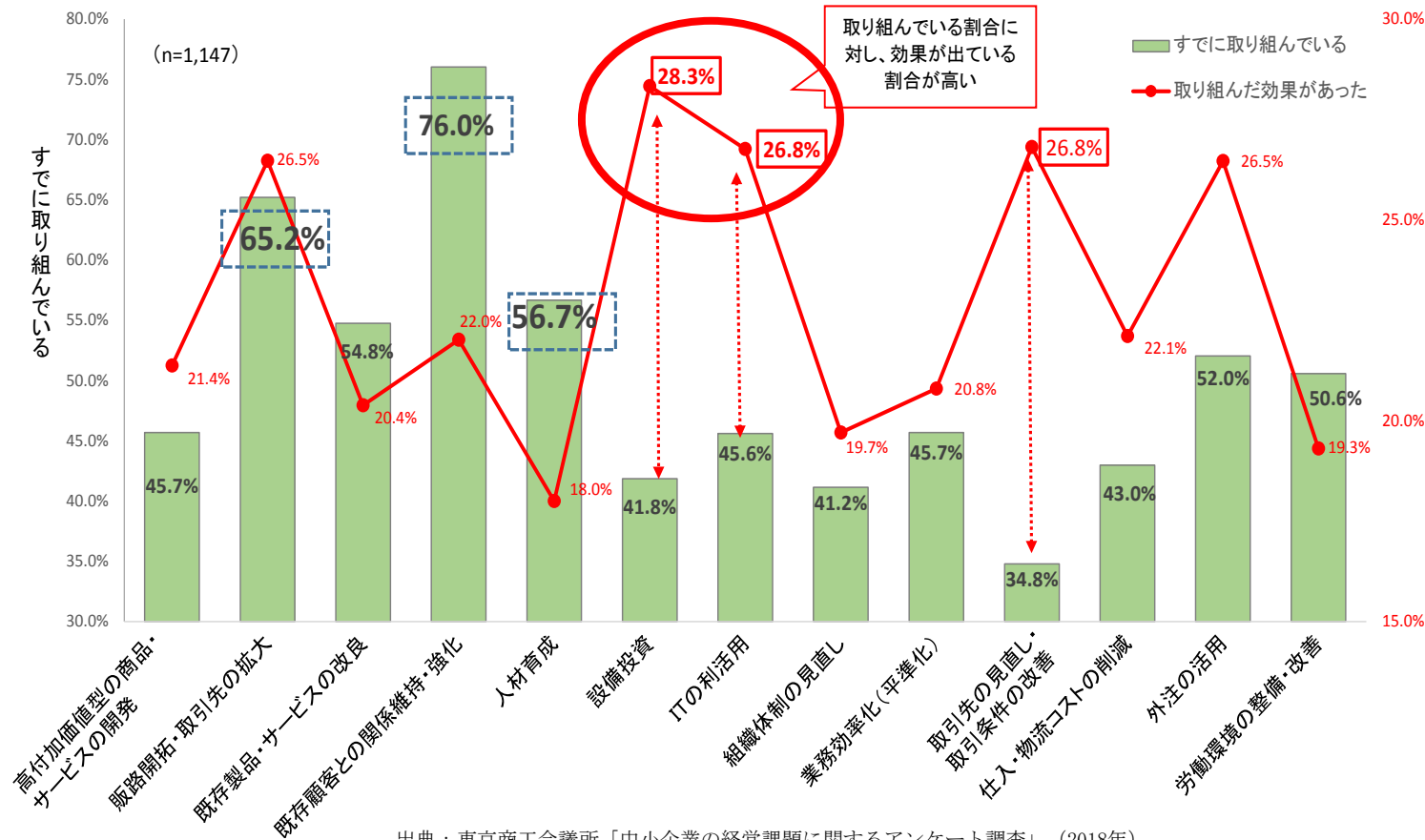


出典：東京商工会議所「事業承継の実態に関するアンケート調査」(2018年) ※2017年度東京都地域持続化支援事業(活性化事業)

4. 生産性向上に向けた課題① < I T 投資・設備投資 >

- 生産性向上に向けて取り組んでいる内容では「販路開拓・取引先拡大」や「既存顧客との関係維持・強化」等の項目
- 一方で、短期的な効果が高い項目は「設備投資」「ITの利活用」「取引条件の見直し・改善」の3項目
- 東京都では様々な施策を行っており、引き続き「設備投資」や「ITの利活用」に向けた支援の継続・拡充が必要。
- サービス業においては、「取引条件の見直し・改善」の項目が高い。サービスの価格改定等に向けて、顧客満足度の向上を中心としたマネジメント革新による生産性向上支援が必要

生産性向上に向けて取り組んでいる内容と効果の高かった項目



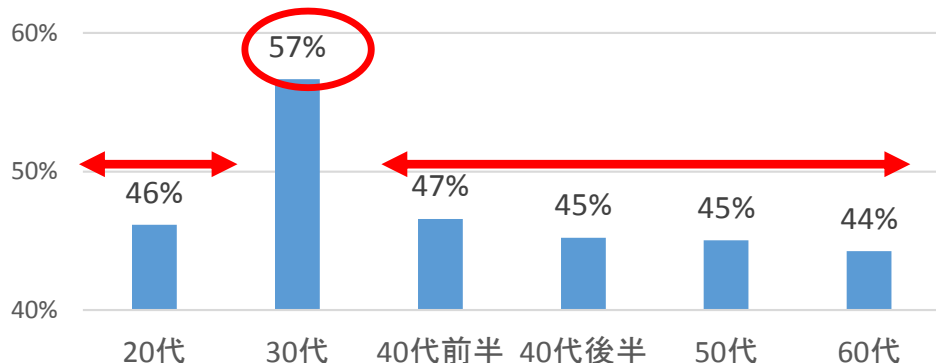
業種別の項目

業種別	最も取り組んだ効果があった項目	取り組んだ割合 (%)	すでに取り組んでいる割合 (%)
製造業	設備投資	31.3%	55.5%
建設業	設備投資	27.1%	35.0%
卸売業	ITの利活用	31.6%	44.9%
小売業	高付加価値型商品開発	34.6%	36.1%
サービス業	取引条件の見直し・改善	37.0%	34.7%

4. 生産性向上に向けた課題②<事業承継の促進>

- **事業を引き継いだ年齢が30代の企業は、事業承継後に「新製品・新サービスの開発」等に取り組み、業況を拡大させている割合が最も高い。** 中小企業庁の調査においても、40歳以下の経営者は業況を拡大させている
- 生産性向上の観点から、後継者がいる企業では、後継者が30代のうちから事業承継を検討し、時代に合った経営を進めていく取り組みが必要となる

事業を引き継いだ年齢と業況が良くなった割合



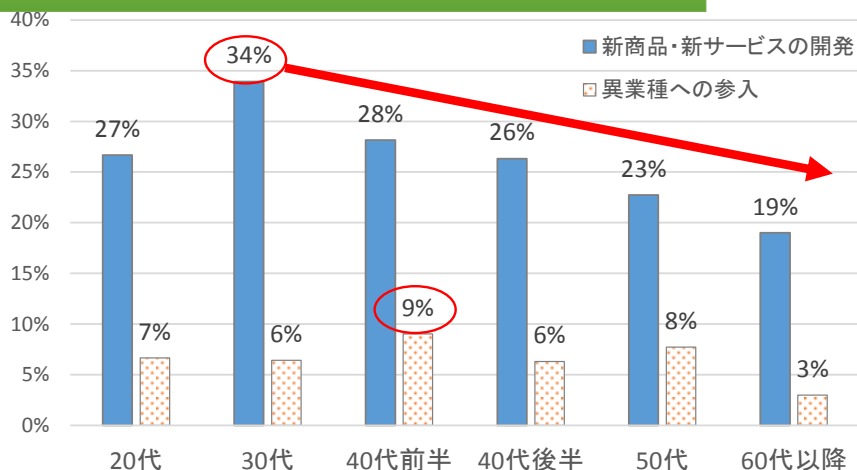
(条件: 2代目以降の経営者かつバブル崩壊後の1993年以降に事業を引き継いだ経営者)

- ◆ 30代で事業を引き継いだ経営者は、事業承継後、最も業況を拡大している。
- ◆ 30代~40代で引き継いだ経営者は、事業承継のタイミングを“ちょうどよい時期”と回答している割合が高く、前向きな新たな取り組みを行っている経営者が多い。

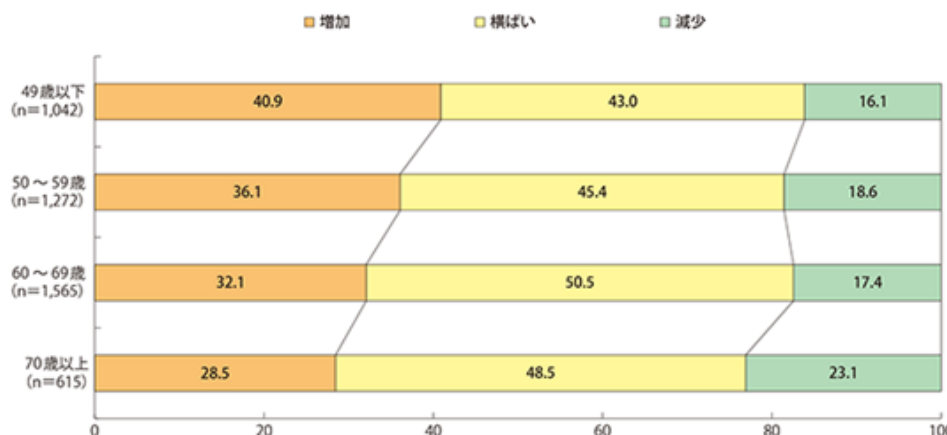
(参考)ちょうどよい時期だったと回答した割合	
30代...	64%
40代前半...	61%

⇒事業承継のタイミングとして、現経営者の年齢で判断するだけでなく、後継者候補が30代の時期に、経営の承継を検討すべきである。

事業を引き継いだ年齢と新たに取組んだ内容



経営者の年齢別に見た売上高推移の見込み



5. 生産性向上に向けた東商の支援事例① < I T ・ 設備投資 >

事例① I T 投資による生産性向上に向けた支援

【企業概要】

業種：飲食業向け調理食材の製造販売
従業員数：13名（都内正社員）

【経営上の問題点】

- 業務効率の悪化
- 属人的な業務管理（顧客・工場運営）
- 業務の煩雑化

【支援の概要①】中小企業活力向上プロジェクト

- 経営診断の実施（専門家・経営指導員）
 - ・SWOT分析から企業の現状・問題点を洗い出し、**経営上の大きな課題を浮き彫りにした**
- 問題点：昨年、導入した情報システムが業務に合っておらず、逆にコストアップの原因に
- 課題：情報システムの再構築

【支援の概要②】専門家派遣

- 専門家と経営指導員によるアドバイス・経営指導
 - ・情報システムの構築に向けて、要件定義の提案依頼書（RFP）作成段階のアドバイスを実施
 - ・システム会社4社の提案から、**当社の業務内容・企業規模にあった適切なシステムを選定**

【支援の効果】業務効率化による生産性向上

- ・業務に適合したシステム導入によって、パートアルバイトの業務の標準化をはじめ、業務管理の効率化を実現

事例② 設備投資による生産性向上に向けた支援

【企業概要】

業種：メッキ製造業
従業員数：35名
・業歴が長く、高い技術力が強み

【経営上の問題点】

- 取引先の海外展開による売上の減少傾向
- 経営者の高齢化による前向きな投資の減少

【支援の概要①】中小企業活力向上プロジェクト

- 経営診断の実施（専門家・経営指導員）
 - ・経営診断により**一番の課題は営業力の強化**。事業承継に向け、後継者を中心とした事業計画を策定
- 経営指導員による指導と適切な機関のアレンジ
 - ・強みのある製品開発への経営資源の集中するべく事業計画を策定し、**適切な支援機関（産技研）を紹介**
- 東京都産業技術研究センターの技術支援の実施
 - ・技術面は、東京都産業技術研究センターの専門家のアドバイスを受けて、**強みのある製品開発**に着手

【支援の概要②】受注型中小企業競争力強化支援事業助成金の利用による設備投資の実施

- ・営業力強化に向けて強みのある製品開発のため、助成金を活用してメッキ設備の投資を実現

【支援の効果】高付加価値化による生産性向上

- ・後継者を中心とした5年後売上高30%アップの事業計画に基づく体制整備。経営交代の実現
- ・強みのある製品をもとに、新規顧客開拓の実現

5. 生産性向上に向けた東商の支援事例②<事業承継>

事例③ IT化をきっかけとした事業承継への取り組み

【企業概要】

業種：宝飾品卸売業
資本金：1000万円
従業員：5名

【相談の経緯】

当初の相談はIT化による業務フロー整備

【支援の概要①】経営相談（地域持続化支援事業（拠点事業））

・経営指導員とビジネスサポートデスクの職員コーディネータによる経営相談を実施。IT化の他、事業承継の課題が浮き彫りになった

【支援の概要②】社長60歳「企業健康診断事業」

・ビジネスサポートデスクにおいて、事業承継診断を実施
・承継予定の長男が、今後の事業展開の方針を持つことが重要であることが判明し、後継者主体による「ITシステム刷新による業務効率化」に加え、「新規事業立ち上げを通じた事業承継支援」を実施した

【支援内容とその効果】

①ITシステム刷新による業務効率化

・作業効率化による大幅な省力化、付加価値の高い業務へのシフト
・リアルタイムの在庫確認による顧客満足度向上

②新規事業立ち上げを通じた事業承継支援

・後継者をリーダーとした検討チームを結成し、経営者に向けた第一歩になった（後継者支援）

事例④ 新社長による事業計画策定支援による経営力向上

【企業概要】

業種：ゴム製造業
資本金：3000万円
従業員：200名

【相談の経緯】

従業員だった現社長が4年前に事業を承継。事業を引継いで間もない中、会社の今後を考えるための支援を依頼

【支援の概要①】社長60歳「企業健康診断事業」

・事業承継診断により、中長期の事業承継計画を策定。経営計画策定のなかで、社長が思い描く新たな設備投資のため、構想を中長期の事業計画として纏めるとともに、補助金を活用することも提案

【支援の概要②】経営革新計画、補助金申請の支援

・経営指導員より経営革新計画認定に向けた支援を実施。支援の中で、東京都中小企業振興公社の設備投資補助金の活用を紹介し、補助金を申請することになった

【支援内容とその効果】

①経営者としての意識の醸成、能力向上

・社長就任から日が浅く、経験が少ない中で事業計画を策定することで、「意思決定を行う社長」という立場を実感し、経営者としての能力が向上

②業務効率化の実現

・人手不足解消といった業務効率化の実現、くわえて、新規事業に対するビジョンが明確化

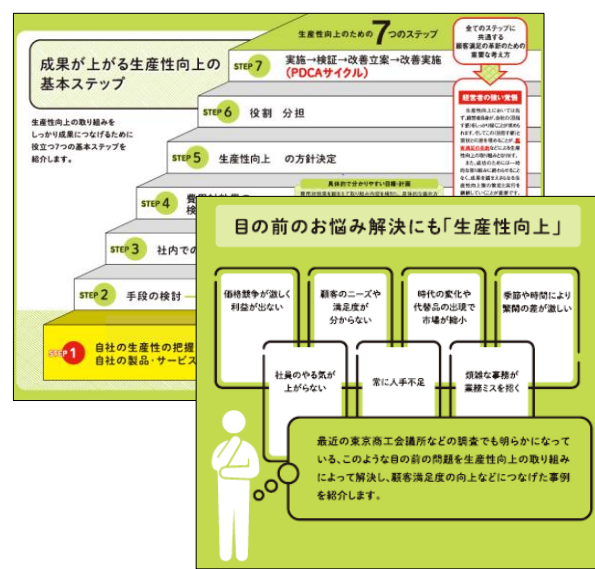
(ご参考) 生産性向上に向けた支援 (サービス業向け)

■わが国のGDPの7割を占めるサービス産業の生産性向上が急務であるとの認識のもと、生産性向上をテーマとした冊子を発刊。中小サービス産業向けに、生産性向上に向けた気づきに繋がり、取り組む契機となる内容が盛り込まれている。また、「生産性向上」について、これまで重視されてきた業務効率化だけでなく、持続的な成長に欠かすことのできない付加価値(「顧客満足」「従業員満足」「ブランド価値」)のさらなる創出に主眼を置いている

★ 成果が客観的データにより見える化された7つのサクセスストーリーを紹介している
★ 図表を多用し分かりやすく解説している



冊子ダウンロード



シェアリングビジネスで顧客ニーズの変化に対応

時代の変化や代替品の出現で市場が縮小

株式会社 甲州屋呉服店

〒192-0234 東京都足立区千住6-11
TEL 03-5821-1000 (代表) 03-5821-1001 (総機)
HP http://www.kousuyaya.co.jp

お悩み 売上減少が止まらない

現状把握 呉服に対するイメージを再確認

取り組み ニーズにフィットしたシェアリングビジネスの構築

結果 相乗効果で売上UP

「顧客満足サービス」にし、企業で付けたこのサービスが、顧客を中心にレンタルサービスの売り上げが伸びており、現在では売上の20%を出している。レンタル利権は、既存の中心年代は最大30〜40代女性を中心に、**新たな顧客層**のつながりがあった。

「顧客満足サービス」に付いた顧客に対する働きかけが、顧客満足度を高め、顧客満足度のリピーター率40%という数字に繋がっている。

また、レンタル利用がきっかけで洋服購入につながるケースがある。「顧客満足サービス」の導入に、高層階級はレンタルサービスと併用するだけで10%以上アップし、結果として売上全体ではレンタルサービス開始前(前年)と比べ40%アップした。

リピーター率 40% UP
売上 **40% UP**
(前年比)

生産性向上のポイント

「売れない理由」をピンにする

「高層」見立てや着付けが難しい「保管が面倒」は、呉服離れの原因に着目し、これを取り除く革新的なサービスを開発。

活用したICT

ICTを活用した在庫管理により、管理の省力化と接客の質の向上が実現。さらに、接客に集中することが可能となり、顧客満足度向上につながった。

悪戦苦闘エピソード

創業家系システムを継承する際、**システム移行**が最大の課題であった。システム移行は、既存のシステムを廃止し、新しいシステムを導入する必要がある。しかし、既存のシステムは、顧客のニーズや業務の特性に合わせて構築されており、そのままでは対応できない。そのため、システム移行は、顧客のニーズや業務の特性に合わせて構築されたシステムを導入することになった。また、システム移行は、顧客のニーズや業務の特性に合わせて構築されたシステムを導入することになった。また、システム移行は、顧客のニーズや業務の特性に合わせて構築されたシステムを導入することになった。

- [冊子]20,000部発行(無料)
- ・当所経営相談窓口(本支部)での無料配布、経営支援の場での活用
- ・中小サービス産業の当所会員企業約13,000社への直接送付
- ・当所主催イベントでの配布、各地CCI配布(新潟県長岡)、講義資料に採用(中小企業大学校)
- [ウェブ]当所ウェブサイト「東商ICTスクエア」公開・ダウンロード(無料)

(ご参考) 生産性向上に向けた支援 (製造業向け)

◆ものづくり企業の現状・課題に関する調査 (東京都地域持続化支援事業)

【対象】 23区内の製造業1万社 (無作為抽出)
【期間】 2017年8月～9月
【方法】 郵送にて送付
【回収】 1,670社

調査結果	解決の方向性	実施した事業
<ul style="list-style-type: none"> ● 製造現場でのデジタルツール活用は低い、今後の活用ニーズは高い ● デジタルツール導入効果は高い 	<p>◇事例を広く紹介することで、中小ものづくり企業での活用を推進できないか</p>	<p>『スマートものづくり実践事例集』 『スマートものづくり実践セミナー』</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 課題は、ハード・ソフト技術者不足、教育体制の不備が上位 ● 課題克服のための相談先では専門知識を持つ機関にたどりつけていない 	<p>◇IoTツールに触れるイベントや実習するワークショップを通じて、社内人材の育成を推進できないか</p>	<p>『IoTの勉強会『IoTLT』』 『IoT導入開発ワークショップ』</p>

実施事業

概要

スマートものづくり実践事例集 (東京都地域持続化支援事業)

- ◆2018年2月27日発行
- ◆ホームページ上で無料公開
 - ・センサー、スマホなどを活用する企業を紹介
 - ・IoTツールお勧めリストの紹介



スマートものづくり実践セミナー (東京都地域持続化支援事業)

- ◆2018年2月27日開催／経営者など48名が参加。
- ◆第4次産業革命により産業構造が劇的に変わることを踏まえ活用事例と今後の展望を解説。

IoT勉強会 IoTLT

- ◆2018年2月14日開催／ものづくり企業経営者、エンジニアなど191名が参加。
- ◆ものづくり企業が実際にIoTツールに触れ、エンジニアとネットワークを構築するため、IoTLTを開催。

IoT導入開発ワークショップ

- ◆2018年3月7・13日開催／ものづくり企業の現場担当者ら13名が参加。
- ◆現場での活用を念頭にセンサーで取得したデータをグラフ化するプログラミングなどを実習した。

◆今後の取り組み

○IoTをはじめとするスマートものづくりやSNSによる顧客との関係構築支援などの推進／○ものづくりに関する最新情報の共有、先端分野の視察

6. 働き方改革に関する東商の取り組み

- 都内企業等の働き方改革の機運を高めていくために、率先して取り組むべく、「TOKYO働き方改革宣言」今年度第1号企業として東京都に申請し、昨年5月小池都知事から三村会頭へ、東京都が承認した東商の宣言書を手交
- 昨年9月に中高年・ミドル人材の出向・移籍を斡旋し、企業間の人材移動に高い実績（年間約8,200件）を上げている（公財）産業雇用安定センターと連携協定を締結した。連携協定により、東商の会員企業が同センターの事業を利用することで、人材確保の一助としている

東商の「働き方改革宣言」、東京都との連携協定

東商の宣言内容（2017年5月）

宣言	職員のライフ・ワーク・バランスを推進するとともに生産性向上にも取り組み、高い成果を生む活気のある職場を目指します。
目標	働き方の改善 20時一斉消灯の実施等により、所定外労働時間を削減します。
	休み方の改善 休み方の選択肢を増やし、有給休暇取得率の更なる向上を目指します。



東京都との連携協定（2017年11月）



協定締結式の様子



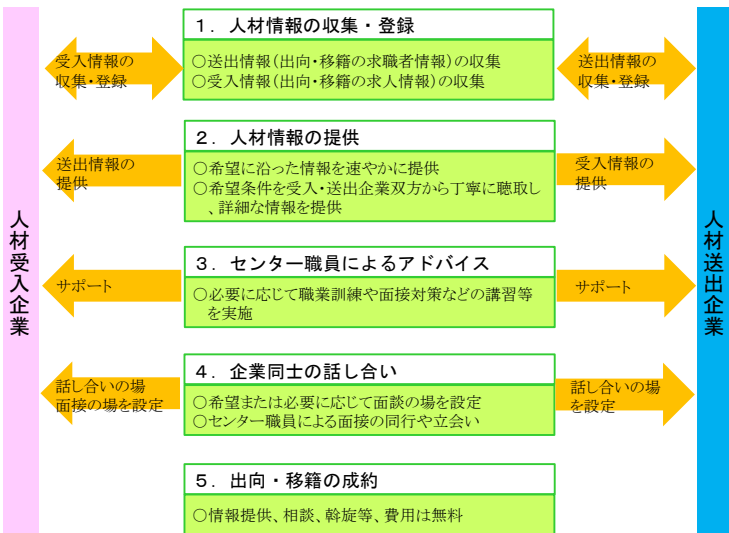
協定書

- ※右記の分野で東京都の施策普及に連携していく
- 働き方改革の推進
 - テレワークの推進
 - 時差Bizの推進
 - 女性の活躍推進
 - ライフ・ワーク・バランスの促進
 - ボランティア休暇制度の奨励
 - 中小企業の人材確保支援

（公財）産業雇用安定センターとの連携協定

【連携協定の内容】

- 東商の実施事項
 - 東商会員企業に対する産業雇用安定センターの「出向・移籍支援事業」の周知
 - 東商会員企業の経営者、人事労務担当者等を対象とした説明会・セミナーの開催
 - 東商と産業雇用安定センターとの情報交換の実施
- 産業雇用安定センターの実施事項
 - 東商が産業雇用安定センターに紹介した会員が「出向・移籍支援事業」を利用した際の成約に係る情報の共有
 - 産業雇用安定センターが所有する人材送出情報の東商に対する提供



会員向けチラシ

7. 働き方改革の推進と多様な人材の活躍促進に向けて

- 人手不足と回答した企業が6割に達するなど、人口減少による人手不足問題はかつてないほどの危機に直面
- 人手不足を背景に女性や高齢者等のさらなる労働参画と活躍が期待されていることから、「多様な人材の活躍促進」に向けて、長時間労働の是正や働き方・休み方の改善、出産・育児や介護との両立支援策を今まで以上に推進していく必要がある

人材確保支援の強化

- 都内中小企業の人手不足の解消に有効な「中小企業採用力向上支援事業」の幅広い周知・利用促進
- 2018年度新規事業「人材戦略マネジメント支援事業」の活用促進と、事業利用者の意見や生の意見の事業への反映

TOKYO働き方改革宣言企業制度の推進

- 制度の周知・宣言企業の増加、フォローアップの実施
 - ・5千社の目標達成に向けた周知強化
 - ・東京商工会議所においても、より多くの会員企業が本制度を通じて「働き方改革」を実施しえるよう積極的に周知していく
- 働き方改革に関する中小企業の好事例の発信
 - ・働き方改革に関する中小企業の好事例を発掘し広く発信することで、他の企業に気づきを与えることが重要
- 生産性向上コンサルティングの利用促進
 - ・働き方改革の実効性向上に向けて、専門家派遣事業におけるきめ細かな助言・指導が求められる

テレワーク等普及推進事業の事業推進

- テレワークは時間や空間の成約にとらわれず働くことができるため、子育てや介護・看護と仕事の両立に資する有効な手段の一つ
 - ・東京商工会議所の調査ではテレワークを既に導入した企業は5.0%、導入予定・導入を検討したい企業を合わせても16.4%に留まっている
 - ・多くの中小企業で導入が進むよう、東京テレワーク推進センターでの相談や情報提供に加え、体験型セミナーの開催や専門家派遣、機運醸成イベント等の取り組みが必要

待機児童解消に向けた取り組みの推進

- 保育の受け皿整備、保育人材の確保
- 企業主導型保育施設の設置支援の強化
 - ・企業主導型保育施設設置促進事業の好事例を幅広く周知していくことにくわえ、中小企業が利用しやすくなるよう、設置を検討する中小企業同士・中小企業と保育所の運営を担う保育事業者とのマッチング支援の取り組みが必要

8. 来年度以降の中小企業施策について

1. 中小企業の生産性向上に向けた支援

- ・中小企業のICT投資促進に向け、経営診断による業務フローの可視化からICT導入に対するコンサルティング支援の強化
- ・中小企業の生産性向上を阻む取引環境の適正化に向け、大企業の下請け企業等への根拠のない原価低減要請や業務賦課の押しつけ等、不公正な取引に対する監視の強化
- ・企業の海外展開を後押しし、ASEAN諸国等の現地で優秀な海外人材の確保に向けた支援も必要

2. 事業承継支援の強化

- ・事業承継の促進による生産性向上に向けて、オール東京の支援機関による、事業承継診断を通じた後継者教育や株価算定等のプレ承継の取り組みを助成する補助金を創設し、新たな事業承継支援の枠組みを構築すべき
- ・特に、製造業は起業の障壁が高く開業率が低いため、都内ものづくり企業の高い技術力や価値ある事業を次世代に承継する支援が必要

3. 中小企業施策の周知強化

- ・東京都では多くの有効な中小企業施策が実施されているが、都内中小企業が必要な情報を入手できるよう、さらなる中小施策の周知強化を図るべき

4. 経営指導員の人員確保と地域持続化支援事業の拡充

- ・上記施策を実施するために経営指導員の人員確保と地域持続化支援事業（拠点事業）の拡充をいただきたい

東京商工会議所の海外への実務ミッション派遣

○東京商工会議所中小企業国際展開推進委員会では、ASEAN諸国等へ海外現地事情視察会を開催。

- ・2017年度は、ミャンマー・ベトナム・フィリピンを視察。進出企業の現地工場や情報サービス業のオフショア事務所等、海外展開による人材確保の事例を視察した。



<ミャンマー縫製工場>

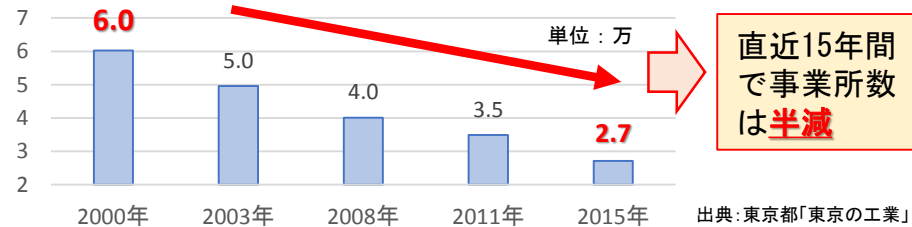


<フィリピン電機部品工場>

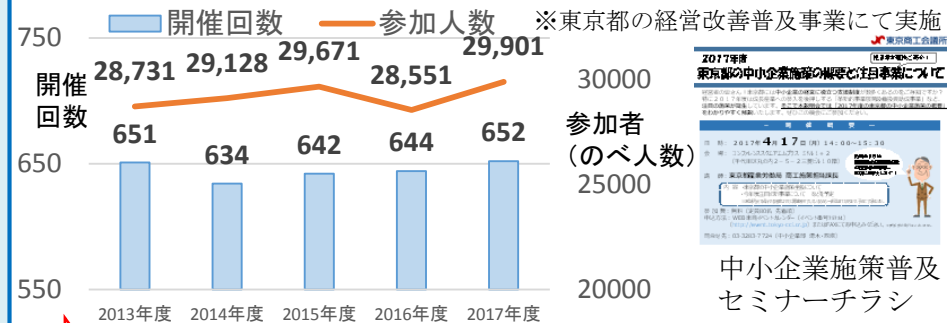


<オフショア開発事務所>

都内ものづくり企業の事業所数の推移



東京商工会議所の講習会による施策の周知



東商本部・支部で650回、のべ3万人近くに中小企業施策の普及をはじめ、経営課題の克服に向けた講習会を開催

～ご清聴ありがとうございました～



【お問い合わせ】
東京商工会議所 中小企業部
TEL: 3283-7724