

生産性向上に関する論点メモ

※ 本論点メモは、中小企業政策審議会（総会）（本年11月16日）、第1回基本問題小委員会（11月26日）で委員各位から頂いたご意見等のうち生産性向上に係ると考えられる部分を、事務局の責任で要約・抜粋しつつ、論点を抽出したものである。

1. 我が国がデフレの状態から脱却しつつある現在、サプライサイドの成長戦略が重要であり、このために、中小企業の生産性の向上が不可欠。
IT投資も含め、付加価値の向上を目指すべきではないか。

（頂いたご意見）

- ・我が国は20年にわたる供給過剰・デフレの状態から脱却する変わり目であり、サプライサイドの成長戦略を構築し、いかに地方の疲弊や人口減少を克服するかにある。こうした観点からは、生産性向上が重要である。
- ・日本の企業は、デフレ経済に慣れきってしまい、なかなか攻めの経営に転じることが困難な状況にある。守りから攻めに転じるモードチェンジとなり、モデルを変えるような政策を作るべきである。
- ・中小企業政策としては、既存の政策であるものづくりの固有技術（研磨、切削など）の支援も不可欠なものであるが、車の両輪のもう一つとして「流れづくりの技術（納期、コスト、品質など）」「流れをつくれる人づくり」の支援が重要である。
- ・中小企業の生産性を向上するためには、熟練技能者から若手技能者への技術伝承の円滑化、人材確保、賃金格差の是正、下請取引環境の是正などが必要である。各省連携で進めるべき。
- ・ロボットやIoTについては、中小企業にはついていけない可能性がある。使い方を含めてパッケージ型にするのが必要。
- ・生産性向上のためには、IT投資が不可欠であるが、中小企業ではその水準が低いことが問題。また、生産性向上の考え方にあたっては、分母である雇用を減らすのではなく、分子である付加価値を増加させること、要すれば、売り上げを増やすということが重要。
- ・中小企業については、取引先大手企業が収益が上がっていない場合には、価格低減を求められる等、収益を上げて良いという環境が整っていないのではないかと。

2. 生産性向上は、サービス業、製造業双方にとって共通の課題であり、これまで様々な企業に蓄積された生産性向上のノウハウを業種の垣根を越えて広げていくことが有効なのではないか。

(頂いたご意見)

- ・日本の製造業の強みは、現場の組織能力にある。
- ・「よい設計のよい流れをつくる」ことによって生産性を向上させるという点では、製造業も非製造業も基本的に同じである。国際競争により強くなった貿易財産である製造業に蓄積されたノウハウは、かなりの部分、人手不足に悩むサービス業の生産性の向上に広げていくことができるのではないか。
- ・サービス産業の生産性の向上とは、受け取る側のコミットメントをどう引き出すかが重要であり、人間の本質を考え抜くというところが出発点ではないか。
- ・生産性向上については、製造業と非製造業では、アプローチが異なることもある。例えば、製造業では工作機械などの装置の使い方によりいかに多様性をもたせるかが課題となるが、非製造業では改善のレベルで生産性が劇的に上がる場合がある。
- ・中小企業の生産性を高めるためには、大企業の人材のノウハウが中小企業へ移転されることが望ましい。この観点から、働き方が見直されることが望ましい。

3. 後継者問題を解決し、事業承継を円滑にすすめるためにも、中小企業の将来の生産性向上に向けたあるべき基本的な方向性を示し、やる気を引き出すための仕組み作りが必要ではないか。

(頂いたご意見)

- ・中小企業は、資金は不足しているが、未来に向かって自分で考えて自分でやっていくことが重要である。補助金や創業支援などは、明確な未来に向かってやる気があるから手をあげるので、やる気を引き出すような仕組みをつくっていくことが重要だ。
- ・商店街では、空き店舗の問題が非常に大きくなっている。担い手である商店街の後継者についても、先がみえなければ、やる気がおきない。「稼ぐ」「儲ける」という点で、しっかり将来像が見えるビジョンを掲げるべき。

4. 業種毎に、業種を支えている団体や組合等の協力を得ながら成功事例を収集し、経営力の強化に向けた目標を掲げていくべきではないか。

(頂いたご意見)

- ・官邸で開催されたサービス業の生産性向上協議会に参加したが、運送業、宿泊業、小売業、飲食業、介護サービス業など、それぞれの分野毎にきめ細かい対応が進められている。中小企業がこれなら儲かるようになると受け止められるようなビジネス直結型の目標を掲げる政策が必要。業界を支えている団体や組合と一体となって、業種と施策が双方向に絡みながら、今後の政策を検討すべき。
- ・一億総活躍社会の実現に向けては、日本の英知を結集して取り組むことが何より大切。成功した経営者の異例を地域で中小企業の支援をしている団体や金融機関から共有するのも一つ。距離や時間などの制約を克服し、地域の創意工夫を活かしたイノベーションを生み出すためにも、ITの活用を推進するサポートが大切である。
- ・ドイツでは、ローテクの中小企業でも教育機関と連携して、装置類を輸出し、学生が使い慣れるような環境を作り、その卒業生がさらに使い続けるような仕掛けを設けている場合がある。仕掛け自体も重要。
- ・「おとなの学校」(老人介護)は、生産性向上の関係では、独自のノウハウとして、30分の授業中は、1人の介護職員が多数の高齢者に授業を行うことにより、残りの職員が介護以外の仕事や休憩ができる。
- ・高齢者を元気にすれば、楽に介護ができるようになり、介護職員がやめないので、現場の知恵が残る。逆に介護職員がやめるような職場では、仕事かわからない人の比率が多くなって、生産性が低下する。
- ・高齢者に未来を見せることによって、様々なことができるようになれば、介護量は減って生産性は向上する。スタッフも感動し、意欲が出る。

5. 生産性向上を各地の中小企業に行き渡らせるためには、地域に密着した機関(商工会議所、商工会、地域の金融機関等)が協力して、中小企業・小規模事業者に対して、生産性の向上の取組みを勧めていくべきではないか。また、ものづくり等の経験の豊富なシニアの専門家やスキルのある女性などの能力のある人材の育成・活用も重要ではないか。

(頂いたご意見)

- ・(生産性向上を)各地域に国民運動として展開するためには、目先の資金繰り

や受発注で頭が一杯の中小企業の経営者に対して生産性向上を奨める必要があり、従来の産官学に加えて、地域の金融機関の協力がとりわけ重要である。

- ・小規模事業者の経営者の中には、後継者の問題などもあって消極的な方もいるが、地域の金融機関と商工会議所と一緒に訪問して、明日はこんな会社になれるのだという思いをもって経営革新に向けて取り組むように促している。企業が元気になれば地域も元気になるという思いで、地域が一緒になって取り組めば、経営革新のような計画は、決して規模の大きめな中小企業だけではなく、小規模な企業にもどんどん仕掛けていける。
- ・中小企業では、自社の強みが分かっていない経営者も多々いるため、経営指導含めて、支援すべき。
- ・商工会議所の中に「ものづくり指南塾」をつくったが、ボランティア的なものづくりシニアの役割が大きい。
- ・中小企業の実業性の向上にあたり、スキルのある女性をある種のコネクター・ハブとして活用することが考えられる。女性の働き方として、「雇われない働き方」という新しいキャリア教育を進めることが必要。
- ・支援機関の目線に立つと、マーケティング等の新しい分野では、新しい世代で体力と感度のある方々に担ってもらう必要がある。
- ・イノベーションや生産性向上の実務では、グローバルという視点において、サプライチェーン全体を眺められる人材の育成が必要。特に、ものづくり分野では特許戦略が重要である。また、小規模事業者の支援や、創業支援も充実しつつあるが、実践的教育を行う必要がある。

6. 取引のハブとなるなど関連中小企業への影響の大きい中堅企業、中小企業のうちでも比較的大きな企業、小規模な事業者など、規模別に支援のあり方を考えるべきではないか。また、これらの企業が連携・共同して生産性向上に取り組む場合の支援のあり方も考えるべきではないか。

(頂いたご意見)

- ・コネクター・ハブ企業やニッチ・トップはリーダーシップもあり、また、ある程度規模のある企業に対しては、経営管理、人材、マーケティング等も説得的だと思うが、一方で、小規模事業の生産性の向上は、どこに焦点をおいていけばよいのだろうか。
- ・支援対象は規模別に考える必要がある(コネクター・ハブ、グローバル・ニッチ・トップなどの中堅企業、中堅企業から見た Tier1、Tier2、さらに小規模事業者の方々など多層である)。

- 「よき設計」には、不良品の出にくい設計という意味と、人気のある魅力的な商品をつくるという意味の2つがあると思われるが、後者は簡単には生み出しにくい。また、「稼ぐ力」と「生産性の向上」は、「よき設計」と「よき流れ」にそれぞれ対応するのではないか。また、取引の「ハブとなる企業」は、訴求力のある商品サービスの設計を生み出す独特の力量を持った会社という点で重要なのではないか。