

経営力向上の具体化に向けて

平成28年3月

中小企業庁

1. 事業分野毎の特性や主な課題について

① データ紹介 「中小企業・小規模事業者の経営課題に関するアンケート調査」より

調査概要

■ 調査名

公益財団法人全国中小企業取引振興協会「中小企業・小規模事業者の経営課題に関するアンケート調査」(2016年1月実施)

■ 調査の目的

少子高齢化と労働力人口の減少、サービス経済化やグローバル化の進展など中長期的な社会構造、経済構造の変化の中で、中小企業・小規模企業は業種業態が多様化、複合化してきている。このため、中小企業を取り巻く経営環境や経営課題の実態を画一的に把握することは一層困難になっている。

生産性向上を中心とする中小企業の経営課題は、中小企業の事業規模の拡大や業種の違いとともに、顧客構造など業態のあり方によって差異があることが予想される。そこで、本調査では企業規模、業種、業態等の企業特性別に経営課題を明らかにすることを目標とする。

そこで、調査研究の成果が、実効性の高い中小企業支援策のあり方の検討にむけた基礎データとして活用されることを企図し、本アンケート調査(中小企業・小規模事業者の経営課題に関するアンケート調査)を実施することに至った。

■ 調査対象の客対数、事業規模、対象事業者の範囲等

- 発出数 20000社
- 回収数 4,320件(回収率21.6%)
- 対象事業者 中小企業基本法における中小企業者、医療法人・社会福祉法人(サービス業の基準:従業員100人以下を適用) ※ただし個人事業主は除く

■ N数

• 製造業	24%	1046
• 飲食業	7%	319
• 飲食以外の小売業	8%	356
• 卸売業	9%	384
• 建設業	10%	436
• 運輸業	11%	471
• 医療業	3%	132
• 福祉業	5%	195
• 宿泊業	4%	176
• その他サービス業	16%	710

1. 1 本業の生産性の向上に関するニーズについて

✓ 全ての業種にわたり、中小企業・小規模事業者のニーズが高い「強みのある本業の一層の強化」(81.8%)の取組が喫緊の課題。

企業が重視している経営戦略 (それぞれについて重視していると回答した割合、単位：%)

		強みのある本業の一層の強化	現在の市場・地域における地位の維持・拡大	既存製品・サービスをさらに改善して提供	高付加価値商品・サービスの開発・投入	国内市場におけるシェアの拡大	隙間(ニッチ)市場の開拓	これまで以外の新市場・地域への事業拡大	イノベーションによる新製品・サービスの開発・投入	事業の多角化推進	低価格商品・サービスの開発・投入	海外市場を開拓・拡大
全体		81.8	75.9	75.1	60.3	57.5	43.9	43.6	38.1	32.2	24.4	11.9
業種	製造業	84.3	75.0	81.1	70.1	72.5	55.5	54.0	46.7	27.6	21.3	18.8
	飲食業	78.1	73.7	83.4	66.5	51.4	28.5	30.4	44.8	27.3	35.7	10.3
	飲食以外の小売業	79.2	78.9	77.8	62.6	50.0	50.3	39.3	36.8	36.5	31.7	5.3
	卸売業	82.3	80.5	80.2	70.8	69.5	56.8	58.1	45.8	35.9	31.0	18.8
	建設業	83.3	75.9	63.5	44.5	45.9	36.7	40.4	27.3	30.5	21.6	3.0
	運輸業	78.1	70.7	58.2	45.2	46.9	33.7	35.9	21.4	32.1	12.5	4.2
	医療法人として行う医療業	79.6	72.6	64.6	36.3	25.7	19.5	14.2	26.5	20.4	15.9	0.9
	その他医療業	57.9	68.4	47.4	36.8	31.6	26.3	21.1	31.6	36.8	31.6	5.3
	社会福祉法人として行う福祉業	72.0	75.3	76.3	39.8	29.0	30.5	34.4	16.1	34.4	22.6	1.1
	その他福祉業	72.5	87.3	70.6	43.1	42.2	38.2	40.2	21.6	50.0	17.6	0.0
	宿泊業	84.1	75.6	86.9	76.7	73.9	30.5	38.1	49.4	21.6	31.8	42.6
	その他サービス業	85.5	77.6	76.8	61.7	57.0	45.0	43.9	40.7	38.6	27.0	9.7

1. 1 業種ごとの重要な経営課題

✓ 各業種において最も重要視している経営課題は、新規顧客の獲得に続き、既存顧客の
関係強化、人材の確保であった。

重要と考える経営課題（最も重要と思われるものを次から選択し一つ回答：新規顧客の獲得、既存顧客との関係強化、取引相手や事業の選別、提供製品やサービスレベルの適正化、新規事業の立ち上げ、既存事業領域の絞り込み、製造・販売コストの低減、研究開発の強化、人材の確保、人材育成の強化、事業承継、合併・分社化、社内組織の見直し、業務のアウトソーシング化推進、財務体質の強化、自社ブランドの育成・強化、知的財産の保護・活用、その他）（回答した割合、単位：％）

		新規顧客の 獲得	既存顧客と の関係強化	人材の確保	人材育成の 強化
全体		24.6	20.0	19.8	8.2
業種	製造業	23.0	19.7	12.8	7.8
	飲食業	23.5	8.8	27.6	11.0
	飲食以外の小売業	32.6	26.7	9.8	4.5
	卸売業	31.3	23.7	9.1	7.0
	建設業	17.9	23.2	25.0	10.1
	運輸業	13.2	25.3	35.9	6.8
	医療法人として行う医療業	26.5	14.2	24.8	8.0
	上記7. 以外の医療業	42.1	5.3	15.8	0.0
	社会福祉法人として行う福祉業	20.4	5.4	47.3	6.5
	上記9. 以外の福祉業	36.3	6.9	37.3	8.8
	宿泊業	27.8	11.9	25.6	11.9
その他サービス業	29.3	22.0	16.5	8.7	

1. 1 生産性向上に向けた取組

✓ 業種によって特に関心のある生産性向上に向けた取組項目は異なる。

実施している生産性向上に関する取組 (取り組んでいると回答した割合、単位：%)

	5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)を行っている	製品別又は顧客別等、事業分野別の販売状況・損益状況を把握している	顧客との接点(クレーム対応含む)をニーズ把握に活かしている	物品等購入の際には、価格低減策を行っている	在庫・備品の定数定量管理・定位置管理を行っている	従業員が様々な業務・役割を担うこと(多能工化)に取り組んでいる	期首に販売目標を立てている	継続的、具体的な従業員教育に取り組んでいる	業務内容の標準化、マニュアル化を行っている	部門別の損益を計算している	新事業・新製品の開発や顧客開拓に役立っている	従業員のアイデア、意見を汲み上げ、業務効率化、省力化のための設備投資を行っている	業務改善に関する従業員の自主的な活動が行われている	中期経営目標を立てている	進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくりに取り組んでいる	外部の専門家に、売上拡大や費用削減、業務効率化等の相談をしている	省エネルギー対策を目的とした設備導入を行っている	日常的に意識して、PDCAを回している	POSデータ等、売上実績の内訳を分析し、マーケティングに活用している
全体	71%	70%	68%	67%	63%	53%	53%	52%	51%	46%	46%	43%	42%	41%	40%	36%	34%	29%	24%
製造業	75%	74%	70%	69%	69%	62%	54%	47%	54%	36%	45%	49%	42%	41%	42%	35%	38%	32%	12%
飲食業	78%	61%	69%	68%	77%	57%	54%	56%	55%	55%	61%	44%	49%	41%	36%	42%	46%	31%	16%
飲食以外の小売業	68%	68%	64%	58%	66%	50%	59%	39%	38%	49%	44%	36%	37%	40%	41%	38%	29%	30%	22%
卸売業	64%	79%	71%	65%	72%	51%	63%	36%	42%	51%	50%	35%	43%	48%	41%	34%	23%	27%	30%
建設業	74%	72%	62%	66%	57%	54%	45%	49%	44%	42%	32%	41%	38%	36%	37%	33%	25%	24%	20%
運輸業	72%	69%	62%	67%	49%	39%	45%	68%	52%	49%	36%	48%	36%	40%	32%	36%	39%	26%	33%
医療業(医療法人)	73%	48%	65%	70%	72%	47%	19%	64%	68%	29%	51%	47%	53%	21%	40%	54%	40%	17%	47%
医療業(医療法人以外)	58%	47%	63%	74%	63%	58%	37%	58%	63%	37%	53%	32%	58%	32%	32%	32%	26%	26%	63%
福祉業(社会福祉法人)	68%	65%	67%	84%	52%	46%	55%	76%	72%	71%	46%	43%	57%	43%	49%	32%	38%	37%	19%
福祉業(社会福祉法人以外)	70%	64%	80%	64%	44%	60%	49%	77%	69%	61%	60%	29%	54%	41%	54%	46%	30%	30%	28%
宿泊業	73%	66%	86%	77%	68%	65%	63%	52%	58%	55%	61%	56%	43%	54%	39%	45%	64%	32%	33%
その他サービス業	66%	68%	67%	62%	54%	51%	56%	53%	49%	47%	49%	40%	41%	43%	45%	30%	25%	30%	48%

1. 1 生産性向上として行った取組の成果

✓ 業種によっても、生産性向上に向けた取組と効果の出たとされる取組にはばらつきがみられる。

成果が上がった生産性向上に関する取組 (それぞれについて成果が上がったと回答した割合、単位：%)

	減 策 を 行 っ て い る	物 品 等 購 入 の 際 に は 、 価 格 低 減 を 行 っ て い る	省 エ ネ ル ギ ー 対 策 を 目 的 と し た 設 備 導 入 を 行 っ て い る	設 備 投 資 を 行 っ て い る	業 務 効 率 化 、 省 力 化 の た め の 業 務 改 善 に 関 す る 従 業 員 の 自 主 的 な 活 動 が 行 わ れ て い る	在 庫 ・ 備 品 の 定 数 定 量 管 理 ・ 定 位 置 管 理 を 行 っ て い る	顧 客 と の 接 点 (ク レ ー ム 対 応 含 む)を ニ ー ズ 把 握 に 活 か し て い る	5 S (整 理 、 整 頓 、 清 掃 、 し つ け)を 行 っ て い る	業 務 内 容 の 標 準 化 、 マ ニ ュ ア ル 化 を 行 っ て い る	継 続 的 、 具 体 的 な 従 業 員 教 育 に 取 組 ん で い る	従 業 員 が 様 々 な 業 務 ・ 役 割 を 担 う こ と (多 能 工 化)に 取 組 ん で い る	進 捗 や 課 題 を 、 社 員 間 で 共 有 す る 仕 組 み づ く り に 取 組 ん で い る	部 門 別 の 損 益 を 計 算 し て い る	従 業 員 の アイ デ ア 、 意 見 を 汲 み 上 げ 、 新 事 業 ・ 新 製 品 の 開 発 や 顧 客 開 拓 に 役 立 て て い る	日 常 的 に 意 識 し て 、 P D C A を 回 し て い る	P O S デ ー タ 等 、 売 上 実 績 の 内 訳 を 分 析 し 、 マ ー ケ テ ィ ン グ に 活 用 し て い る	把 握 し て い る 野 別 の 販 売 状 況 ・ 損 益 状 況 を 分 析 し て い る	製 品 別 又 は 顧 客 別 等 、 事 業 分 野 別 の 販 売 状 況 ・ 損 益 状 況 を 分 析 し て い る	外 部 の 専 門 家 に 、 売 上 拡 大 や 費 用 削 減 、 業 務 効 率 化 等 の 相 談 を し て い る	期 首 に 販 売 目 標 を 立 て て い る	中 期 経 営 目 標 を 立 て て い る
平均	73%	72%	71%	66%	66%	65%	64%	64%	64%	64%	61%	58%	56%	55%	54%	53%	52%	51%	48%		
製造業	73%	75%	74%	67%	69%	68%	69%	67%	65%	65%	62%	57%	54%	56%	54%	53%	46%	50%	45%		
飲食業	73%	73%	67%	63%	66%	62%	63%	63%	61%	66%	51%	60%	61%	52%	51%	59%	66%	55%	50%		
飲食以外の小売業	65%	70%	65%	53%	63%	61%	59%	53%	52%	55%	44%	49%	48%	43%	48%	47%	51%	36%	36%		
卸売業	74%	76%	74%	74%	69%	67%	67%	64%	67%	64%	67%	61%	58%	55%	59%	59%	55%	50%	46%		
建設業	76%	74%	71%	69%	66%	69%	67%	66%	64%	67%	69%	64%	61%	63%	53%	59%	60%	56%	57%		
運輸業	74%	70%	72%	67%	60%	64%	62%	64%	65%	60%	66%	60%	59%	61%	37%	57%	51%	58%	53%		
医療法人として行う医療業	66%	60%	64%	67%	58%	45%	61%	61%	64%	58%	62%	36%	45%	53%	58%	35%	41%	45%	46%		
上記7. 以外の医療業	50%	40%	50%	36%	67%	33%	55%	50%	45%	45%	33%	43%	50%	60%	67%	44%	33%	43%	50%		
社会福祉法人として行う福祉業	76%	80%	75%	62%	56%	74%	60%	57%	61%	63%	54%	55%	42%	62%	47%	47%	53%	45%	53%		
上記9. 以外の福祉業	75%	61%	53%	65%	58%	68%	61%	63%	75%	61%	55%	53%	59%	39%	43%	46%	49%	54%	40%		
宿泊業	77%	77%	80%	68%	62%	74%	62%	60%	61%	68%	57%	60%	69%	60%	56%	59%	68%	62%	55%		
その他サービス業	73%	66%	70%	69%	68%	64%	63%	67%	67%	67%	66%	61%	58%	55%	45%	49%	48%	53%	49%		

1. 1 生産性向上として行った取組と成果の関係

✓ 業種別にみると、製造業は5Sやマニュアル化、卸売業は自主管理・在庫管理の徹底、宿泊業は経営目標の策定、従業員の意見の取入れ・自主活動の推奨にて全体と比べて効果が高い。小売業は全般的に取組の成果が上がっていない。

成果が上がった取組 (取組と業種・経営状況との関係)

	成果が上がっている (%)	全体%との乖離														ここ3年の経営状況	
		製造業	飲食業	小売業	卸売業	建設業	運輸業	宿泊業	サービス業	最も多(少)かった業種	医療法人	以外の医療	福祉業	以外の福祉	売上が↑	利益が↑	
H・物品等購入の際には、価格低減策(相見積もり等)を行っている	72.5	0.3	0.6	-7.8	1.9	3.3	1.5	4.5	0.3	多い:宿泊 少ない:小売	-6.7	-22.5	3.1	2.9	77.2	82.8	
J・省エネルギー対策を目的とした設備導入を行っている	71.6	3.6	1.2	-2.1	4.3	2.0	-1.3	5.4	-5.3	多い:宿泊 少ない:その他サービス	-11.6	-31.6	8.4	-10.3	80.9	82.8	
G・業務効率化、省力化のための設備投資を行っている	71.0	3.4	-3.6	-5.6	2.7	0.3	0.9	8.6	-1.4	多い:宿泊 少ない:小売	-6.8	-21.0	4.0	-17.7	77.3	86.0	
L・業務改善に関する従業員の自主的な活動が行われている	66.0	0.5	-3.4	-13.0	7.8	2.7	1.3	2.0	2.8	多い:卸売 少ない:小売	0.7	-29.6	-3.7	-0.5	77.2	74.3	
F・在庫・備品の定数定量管理・定位置管理を行っている(常に決まった場所に決まった数量を置くようにしている)	65.7	3.0	0.3	-2.9	3.7	-0.1	-6.0	-3.5	2.4	多い:卸売 少ない:運輸	-7.7	1.0	-9.4	-7.9	68.1	82.4	
D・顧客との接点(クレーム対応含む)をニーズ把握に活かしている	65.4	2.6	-3.8	-4.3	1.9	3.7	-1.8	8.1	-1.1	多い:宿泊 少ない:小売	-20.8	-32.1	8.8	2.9	72.3	74.5	
E・5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)を行っている	64.5	4.4	-1.3	-5.2	2.7	2.4	-2.7	-2.5	-1.8	多い:製造 少ない:運輸	-3.5	-10.0	-4.2	-3.9	68.5	69.8	
K・継続的、具体的な従業員教育に取り組んでいる	64.2	1.3	-3.6	-12.1	3.0	-0.5	0.9	-3.3	2.9	多い:卸売 少ない:小売	-0.3	-18.7	-3.6	10.5	69.1	73.8	
M・従業員が様々な業務・役割を担うこと(多能工化)に取り組んでいる	63.8	0.8	2.3	-9.0	-0.2	3.4	-4.0	4.6	2.8	多い:宿泊 少ない:小売	-5.3	-18.3	-1.0	-3.1	67.1	81.3	
I・業務内容の標準化、マニュアル化を行っている	63.7	3.3	-0.8	-10.4	0.7	1.9	0.5	-3.9	3.3	多い:製造・サービス 少ない:小売	-2.7	-13.7	-7.0	-0.8	76.0	74.6	
S進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくりに取り組んでいる	60.9	0.6	-9.6	-16.8	6.0	7.9	4.9	-3.5	4.9	多い:建設 少ない:小売	1.3	-27.6	-6.6	-6.4	67.6	75.3	
N・部門別の損益を計算している	58.2	-1.0	1.6	-9.6	3.2	5.9	1.5	1.6	2.8	多い:建設 少ない:小売	-21.8	-15.3	-3.7	-5.0	68.9	74.6	
B・従業員のアイデア、意見を汲み上げ、新事業・新製品の開発や顧客開拓に役立っている	56.5	-2.5	4.6	-8.1	1.0	4.4	2.1	12.0	2.0	多い:宿泊 少ない:小売	-11.7	-6.5	-14.6	2.5	66.4	68.0	
R・日常的に意識して、PDCA(計画立案と、その実行、評価、改善のステップを繰り返す改善活動)	54.8	1.0	-2.8	-12.2	0.0	8.3	6.5	4.8	-0.3	多い:建設 少ない:小売	-2.2	5.2	7.0	-16.1	67.8	69.5	
Q・POS(売上実績を単品単位で集計管理)データ等、売上実績の内訳を分析し、マーケティングに活用	53.9	0.5	3.2	-8.4	1.7	9.5	2.0	0.1	-0.6	多い:建設 少ない:小売	1.7	-13.9	2.4	-26.1	65.7	71.7	
A・製品別又は顧客別等、事業分野別の販売状況・損益状況を把握している	53.4	0.0	5.1	-6.1	5.3	5.3	3.2	6.1	-4.0	多い:宿泊 少ない:小売	-18.2	-9.0	-6.7	-7.2	71.3	78.2	
C・外部の専門家(税理士、金融機関、支援機関等)に、売上拡大や費用削減、業務効率化等の相談	52.1	-5.9	13.8	-1.0	2.5	7.5	-0.9	15.4	-3.8	多い:宿泊・飲食 少ない:製造	-11.1	-18.8	1.2	-3.2	69.9	77.6	
O・期首に販売目標を立てている	51.4	-1.8	3.6	-15.2	-1.0	4.2	6.7	10.4	1.7	多い:宿泊 少ない:小売	-5.9	-8.5	-6.3	2.6	71.0	68.4	
P・中期経営目標を立てている	47.8	-2.5	2.2	-12.1	-1.6	9.2	5.6	6.9	0.9	多い:建設 少ない:小売	-2.0	2.2	4.7	-7.3	65.4	69.5	
該当社数	3004	774	193	241	305	312	325	116	486		54	9	60	65			

1. 1 事業分野とIT投資

✓ 業務効率化に目的がおかれている事業分野（製造業、小売・卸売業）と新規顧客確保を目的としている事業分野（宿泊業）に大別される。

ITの利活用について（それぞれについて活用していると回答した割合、単位：％）

		等） 一般オフィスシステム （ワード、エクセル 等）	与、経理業務のパツ ケーシソフト	設 （ホームページ）の開	自 社ウェブサイトの開	計 などの基幹業務統合 ソフト	調 達、生産、販売、会 計などの基幹業務統合 ソフト	調 達、生産、販売、会 計などの基幹業務統合 ソフト	報 管理（EDI等）	電 子商取引・受発注情 報管理（EDI等）	社 製品・サービスの販 売	ウ ェブサイトによる自 社製品・サービスの販 売	有 やコミュニケーショ ン	グ ループウェア（スケ ジュール・業務情報共 有）	報 提供サービス	ス マホアプリによる情 報提供サービス
全体		84%	61%	57%	44%	44%	35%	25%	23%	13%						
業 種	製造業	87%	64%	59%	46%	46%	43%	24%	24%	7%						
	飲食業	70%	51%	64%	29%	29%	21%	30%	19%	35%						
	飲食以外の小売業	81%	51%	54%	46%	46%	38%	35%	19%	14%						
	卸売業	86%	57%	54%	55%	55%	46%	27%	25%	9%						
	建設業	86%	56%	40%	39%	39%	34%	13%	18%	8%						
	運輸業	83%	67%	38%	43%	43%	30%	13%	19%	9%						
	医療業（医療法人）	77%	60%	72%	33%	33%	16%	16%	11%	16%						
	医療業（医療法人以外）	68%	37%	37%	42%	42%	37%	16%	32%	16%						
	福祉業（社会福祉法人）	96%	91%	81%	58%	58%	26%	10%	32%	6%						
	福祉業（社会福祉法人以外）	93%	58%	55%	49%	49%	26%	12%	24%	8%						
	宿泊業	86%	66%	95%	53%	53%	28%	77%	18%	53%						
	その他サービス業	86%	63%	65%	44%	44%	33%	26%	34%	12%						

1. 1 人手不足の状況

✓ 人手不足として、中途採用が困難、新規学卒採用が困難、非正規社員の採用が困難、の順に課題があると回答があった。

人手不足となっている理由（別の設問で人手不足と回答した企業のみを対象に質問、複数回答、単位：％）

		経験者など専門性 がある中途採用者 の採用が難しい	新規学卒採用が難 しい	パート・アルバイト などの非正規社員 の採用が難しい	従業員の定着率が 低い	無回答
全体		70.9	35.3	30.1	24.1	1.9
業種	製造業	73.6	32.9	24.2	17.3	1.7
	飲食業	41.7	32.5	73.3	29.1	2.4
	飲食以外の小売業	61.2	33.3	45.0	24.8	2.3
	卸売業	75.8	30.8	10.8	11.7	3.3
	建設業	80.7	39.8	6.8	21.7	2.0
	運輸業	79.9	31.2	14.1	27.5	1.3
	医療法人として行う医療業	75.0	31.8	13.6	27.3	6.8
	上記7. 以外の医療業	100.0	85.7	42.9	28.6	0.0
	社会福祉法人として行う福祉業	85.5	72.5	46.4	46.4	0.0
	上記9. 以外の福祉業	73.7	35.1	49.1	47.4	3.5
	宿泊業	61.7	41.7	72.5	37.5	1.7
	その他サービス業	72.1	33.1	22.3	19.4	1.5

1. 1 人手不足（分野）の状況

✓ 人手不足の分野としては、研究・技術に関する人材、営業・販売に関する人材、管理職人材や経営人材、の順となっている。

それぞれの人材についての資質・スキルなどの質的な充足感（充足感ありと回答した割合、単位：％）

		研究・技術に関する人材	営業・販売に関する人材	部長・課長等の管理職人材	取締役・理事等の経営人材	事務に関する人材
全体		46.4	46.0	33.9	18.3	18.4
業種	製造業	54.6	47.7	36.4	18.8	17.3
	飲食業	39.5	43.3	37.9	20.7	22.6
	飲食以外の小売業	43.8	41.3	31.5	17.7	19.1
	卸売業	45.8	45.8	31.3	17.7	16.9
	建設業	46.8	42.2	26.6	13.5	15.1
	運輸業	45.0	49.5	37.2	18.3	16.8
	医療法人として行う医療業	38.9	26.5	28.3	11.5	19.5
	上記7. 以外の医療業	21.1	15.8	15.8	5.3	21.1
	社会福祉法人として行う福祉業	47.3	53.8	41.9	20.4	25.8
	上記9. 以外の福祉業	47.1	51.0	34.3	16.7	21.6
	宿泊業	47.2	52.3	38.1	16.5	25.0
	その他サービス業	41.7	46.8	32.7	21.0	17.7

1. 1 人手不足対策として取り組んでいること

✓ 人手不足対策として取り組んでいることとしては、従業員の教育に力を入れている、賃上げを行っている、受注・業務量の抑制が行われていることが明らかになっている。

人手不足に関連して取り組んでいる事項（取り組んでいると回答した割合、複数回答、単位：％）

		従業員の教育に力を入れている	賃上げを行っている	現状の人員に応じた受注・業務量に抑えている	情報化や機器の導入などで省力化に取り組んでいる	物理的な職場環境の改善を行っている	外国人・高齢者・女性活用など、多様な人材の活用を行っている	自社のイメージ向上などによる採用を行っている	福利厚生施策を導入している	派遣やアウトソーシングを利活用している	無回答
全体		40.5	36.7	27.5	25.2	22.5	20.8	17.1	19.0	15.1	9.3
業種	製造業	35.0	41.4	24.0	26.3	28.4	23.6	13.0	16.3	19.3	8.2
	飲食業	41.1	43.6	17.9	12.5	15.7	31.3	20.1	16.3	8.8	9.7
	飲食以外の小売業	38.5	29.2	25.3	26.4	18.5	13.8	15.7	16.0	8.7	11.8
	卸売業	28.9	34.9	24.2	31.8	22.4	14.6	12.0	16.7	11.5	13.8
	建設業	41.7	33.0	42.7	24.8	18.8	12.8	16.5	22.9	10.3	9.2
	運輸業	51.4	31.6	36.5	18.5	20.2	15.3	21.9	19.1	13.6	8.3
	医療法人として行う医療業	51.3	38.9	25.7	26.5	24.8	15.9	17.7	35.4	19.5	5.3
	上記7. 以外の医療業	47.4	42.1	5.3	36.8	26.3	31.6	36.8	31.6	10.5	15.8
	社会福祉法人として行う福祉業	65.6	44.1	18.3	29.0	17.2	40.9	26.9	35.5	24.7	5.4
	上記9. 以外の福祉業	56.9	52.0	18.6	16.7	24.5	26.5	19.6	37.3	12.7	2.9
	宿泊業	36.9	40.9	19.3	31.3	21.0	42.6	22.7	16.5	31.3	8.0
	その他サービス業	41.5	32.8	30.1	29.6	23.9	19.7	18.0	18.2	15.5	9.4

② 現状と課題 まとめ

1. 2 まとめ① 全体共通事項 現状と課題

【全体】

- 省力化設備の導入や5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）など現場における取組は、企業にも、成果に結びついているという実感がある。
- 経営計画の策定や事業分野別の損益管理など経営側・管理側における取組は、企業の実感として成果に結びついているという実感が少ない。
- 中小企業・小規模事業者の人材不足は顕著。特に研究・技術に関する人材、営業・販売に関する人材、管理職人材や経営人材といった専門性の高い人材に不足感が見られるが、専門性の高い人材の中途採用には苦戦。
- 人材不足対策としては、従業員教育や賃上げをあげている事業者が多い。

1. 2 まとめ② 業種別の現状と課題

【業種別】

(製造業) 5Sやマニュアル化において、他業種と比べて高い成果。外部専門家には課題あり。

(小売業) 生産性向上に関する取組・成果が、全体的に他業種と比べて低水準。

(卸売業) 従業員の自主的取組や在庫管理の徹底、従業員教育が他業種と比べて活発。

(宿泊業) 生産性向上に向けた取組が他業種と比べて全般的に高い成果。また、ホームページの公開やウェブサイトでのサービス販売の割合が他業種と比べて高く、業務効率化以外にもITが活用されている。

(宿泊業・福祉業) 顧客からの意見(クレーム対応含む)をニーズ把握に生かし成果をあげている。

(飲食業・宿泊業) パートタイムや非常勤職員の採用に苦戦。

(宿泊業・飲食業) 外国人や高齢者、女性など多様な人材活用が必要との認識が強い。

(運輸業・建設業) 現状の人員にあわせて業務量を抑えることで人手不足に対応している割合が高い。

2. 経営力向上に向けた諸論点について

2. 1 経営力向上に向けた施策のイメージ

事業分野が置かれている状況を踏まえる。
(現状認識と課題の抽出)

方向性に沿って、事業分野の特殊性を踏まえた経営力向上のための目標を定める。
労働生産性（従業員一人当たりの付加価値額）を基本としつつ、分野毎に経営力向上を測る尺度として適切と考えられる指標がある場合には、当該指標の利用も可とする。

事業者の規模を踏まえつつ、経営力向上のための優良事例の中から、その規模に応じて効果的と考えられる手法をできるだけ具体的に提供する。特に規模の小さな事業者にも取り組みやすい例を豊富に提供する。

政策的な支援を受けるために必要な書面や手続き等は、できるだけ簡素化し、経営力向上に向けた支援ができるだけ多くの事業者に利用されるよう配慮する。

2. 2 具体的な取組例（イメージ）①「ヒト（従業員）」

【人材育成】

- 従業員の能力向上に繋がるセミナーや教育機関への通学、異業種交流等を奨励する、社外人材育成の仕組み（受講補助等）を設ける。
- 社内人材育成のための仕組み（社内e-learningシステムの導入、短期間で一人前となる様に人材育成を進めるためのマニュアル整備等）を設ける。

【人的資産管理（ヒューマンリソースマネジメント）】

- 「従業員の定着度（雇用開始からの期間等）」を導入する。加えて、非正規雇用労働者の正社員転換や賃上げ、教育訓練の充実等による待遇改善に努める等の、人材の定着のための具体策を実施する（併せてノウハウの蓄積を図る）。
- 「従業員満足度」を導入する。加えて、従業員の創意工夫を引き出し、これをサービス提供等に活かす仕組み（会議等）を導入するなどの従業員の意欲を向上させる取組を行う。
- 管理指標として「従業員の定着度（雇用開始からの期間）」を導入するとともに、定着のための具体取組（待遇改善、人材育成機会の提供、キャリアパスの明確化等）を検討・実施する。
- 少ない人数でサービス提供のピーク時に対応する従業員の多能工化といった、人材の効果的・効率的な活躍を促進する。

※ 下線は小さな規模の事業者においても取り組みやすいと考えられる項目

2. 2 具体的な取組例（イメージ）②「カネ」

【財務会計、管理会計】

- 簡易なITツールを導入する。これにより、財務会計の管理・分析を行い、財務会計上の自社の強み・弱みを把握する。
- 各業務プロセスからデータを集計・加工し、直接費や間接費の原価分析や収益性分析といった、管理会計分析を行う。
- 複式簿記により記帳する。売上に占めるコストの月次目標をあらかじめ設定し、日々の材料調達についても反映する。（飲食における原材料コストの設定など）
- 事業分野毎に損益を管理し、赤字受注を避けたり、受注量が多くても利益が少ない案件について見直しを行う。

※ 下線は小さな規模の事業者においても取り組みやすいと考えられる項目

2. 2 具体的な取組例（イメージ）③ 「顧客」

【マーケティング】

- 顧客リストの作成や顧客の声を収集するアンケートの導入等の顧客情報の管理・収集を実施し、こまめに顧客のニーズを把握し、サービス提供や営業活動に活かす。
- 競合相手や取引先の動向、業界に関する動向を把握し、自社の経営戦略・マーケティング戦略に生かす。
- 市場を通さず、大口需要家との相対取引を増やし、利益率向上を図る。
- 顧客からの意見（クレーム対応含む）をニーズ把握に生かす。
- 顧客の声を聞き、分析する社内の仕組み（アンケート調査、POS分析等）を設ける。また、当該分析をサービス内容に活かすとともに、社内で共有・改善する（専門の会議・部署等）。

【サービス・商品提供】

- 接客タブレット・アプリなどのITを導入し、顧客情報の管理・分析するとともに、これに基づく各顧客に対する極め細やかなサービス提供等を実施する。
- 国際的に認知されている認証（食品のHACCP、航空機のNADCAP等）を受けて、サービス・商品価値の見える化をする。

2. 2 具体的な取組例（イメージ）④ 「IT」

【ITの導入】

- ホームページ、ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）、ブログなどを用いて、自社の強みや経営の考え方などを積極的に発信し、顧客の共感を得る。
- 従業員がサービス提供に注力できるよう、IT導入によるバックオフィス業務の効率化（迅速な会計処理、売上管理等）を行う。
- 従業員間で営業情報や顧客データを共有するシステムを構築し、顧客ニーズの把握の手法や評価の手法を共有する。
- IT投資を行い、見守りの自動化、モニタリング（異常発見時）の電子化等を促進する。
- POSデータの分析や、会員制等を通じた顧客情報の蓄積・分析を行い、売れ筋を把握しつつ商品・サービスの提案を行う。
- ホームページによる決済制度やクレジットカード決済を導入することにより、輸出機会やインバウンド需要に対応する。

2. 2 具体的な取組例（イメージ）⑤その他

【その他】

- 物品購入の際、見積もりを複数取ることにより、コストの低減を図る。
- 経営計画を策定し、計画的経営を推進する。
- リードタイムの短縮化を図り、収益機会を増やし、新たな固定客の確保を図る。
- 単純委託（加工）に依存している企業の場合、自社ブランドの商品・サービスの開発を行う。
- 5 S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）による生産管理を徹底する。
- 異分野・同分野の他企業等と連携し、サービス・商品をワンストップで提供する。

【人手不足が課題となる産業について】

- 社長が地元紙やインターネット情報誌などのインタビューなどに積極的に応じることにより、経営の方針、従業員の処遇、会社の雰囲気について、積極的に情報を開示する。
- 地元の高専、専門学校と連携して、卒業生の確保に努める。
- 集中立地（ドミナント戦略）による事業所間の人材融通や、共同資材調達を行う。

※IT投資、設備投資、技術開発・導入について

- 設備投資を促進する観点から、経営力向上に直接つながると考えられる、具体的な設備名を示す。
- 省エネルギーに資する手法についても経営力向上の一環として、あわせて幅広く提供する。
- 技術開発・導入についても、事業活動の対象として整理を行う。

3. 経営力向上に向けた取組を実現させるための 施策・方針について

経営力向上に向けた取組を実現させるための施策・方針について

1. 広報・普及の必要性について

- 経営力向上に向けた流れが、全国的に広がっていくよう、徹底して広報・普及の仕組みを構築していくべきではないか。
- 説明会を全国において開催するとともに、経営力向上の方策について専門家を交えて議論するような場の設置、各業界団体による業界内における普及に努めるべきではないか。

2. 経営力向上に取り組む事業者へのサポートについて

- 経営力の向上が見込まれる企業に対して、支援機関が積極的に計画の紹介・策定の働きかけを行うこと等によって取組企業の拡大を図るべきではないか。
- また、認定事業者については、例えば、関連する補助事業等の取組において、加点等の配慮を行い、優先的に採択するなど経営力向上に取り組む事業者については、今後、関連する取組が相互に連携できるよう、検討を進めていく必要があるのではないか。

3. その他

- 引き続き、政策的支援の充実に努めるべきではないか。