

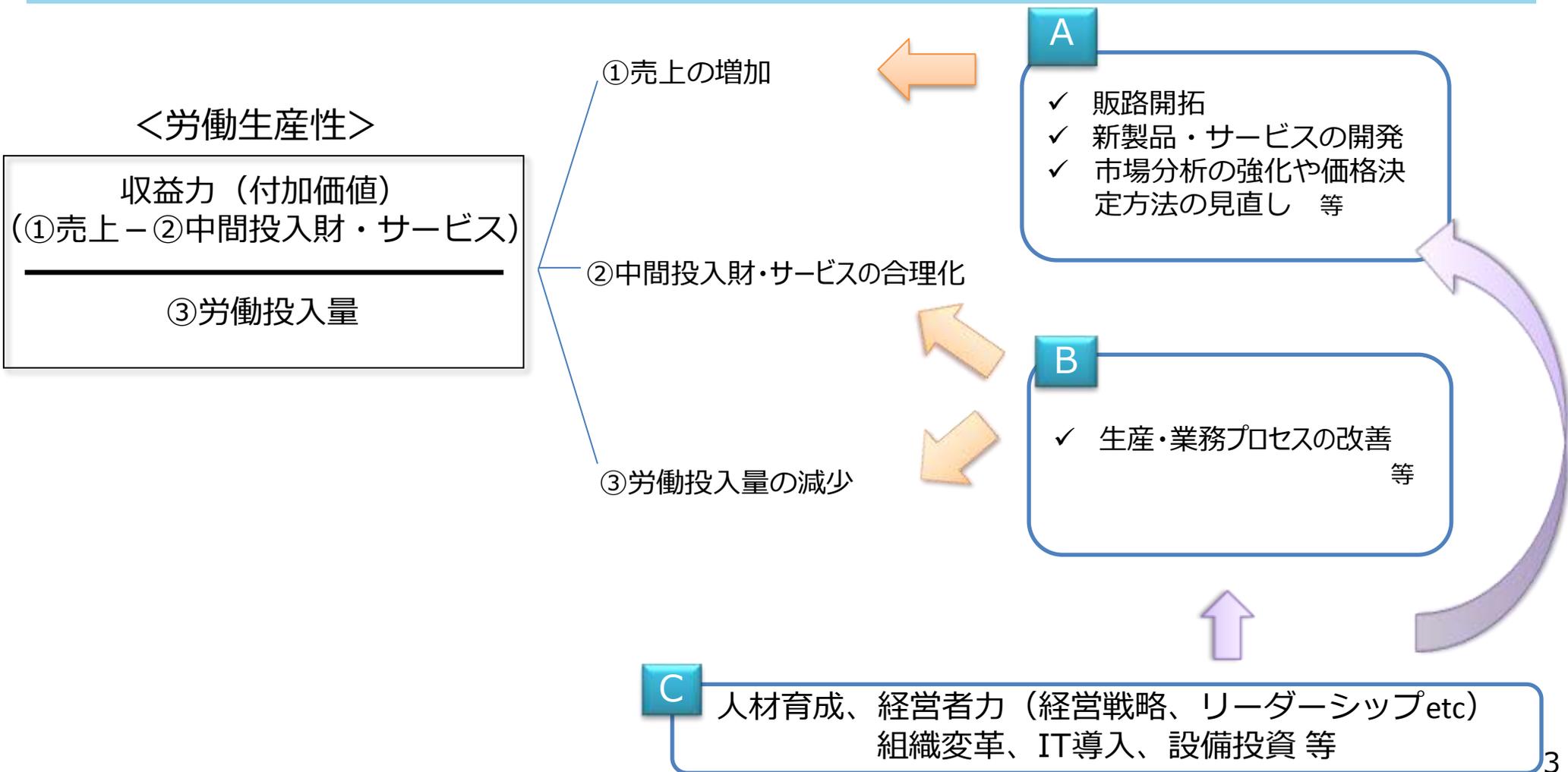
中小企業の「生産性向上」の要素とその「課題」について

平成 2 8 年 1 1 月 2 8 日
中小企業庁

中小企業の生産性向上のために必要な要素について

1. 中小企業の生産性向上のために必要な要素

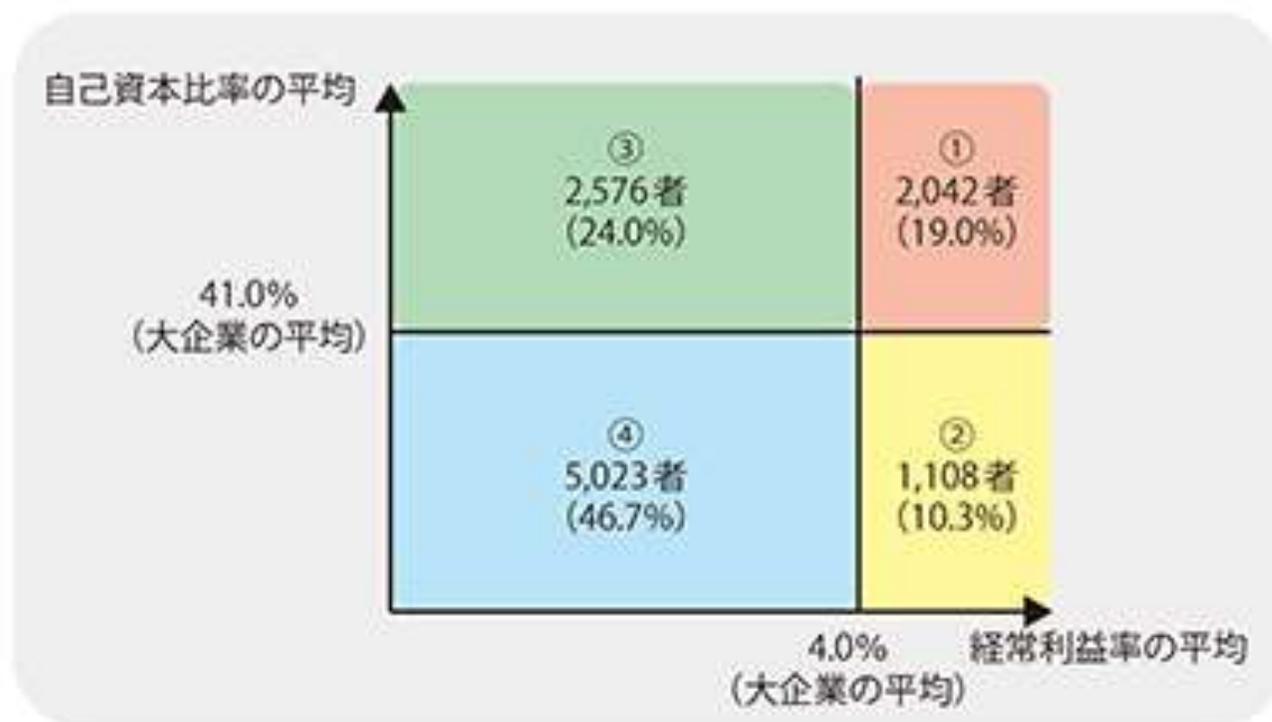
- 労働生産性を向上させるためには、収益力（付加価値）や労働投入量を改善する必要があり、①②③という3つの要素の改善が必要。
- ①②③の要素を改善するには、AやBのアプローチがあり、それらのアプローチの実現可能性を高める手段としてCがある。



2. 稼げる企業の特徴（1）

- 大企業の平均の経常利益率（4.0%）と自己資本比率（41.0%）を基準に、①稼げる企業、②経常利益率の高い企業、③自己資本比率の高い企業、④その他の企業の4つに分類。

<経常利益率、自己資本比率に基づいた中小企業の分類>



【企業分類】

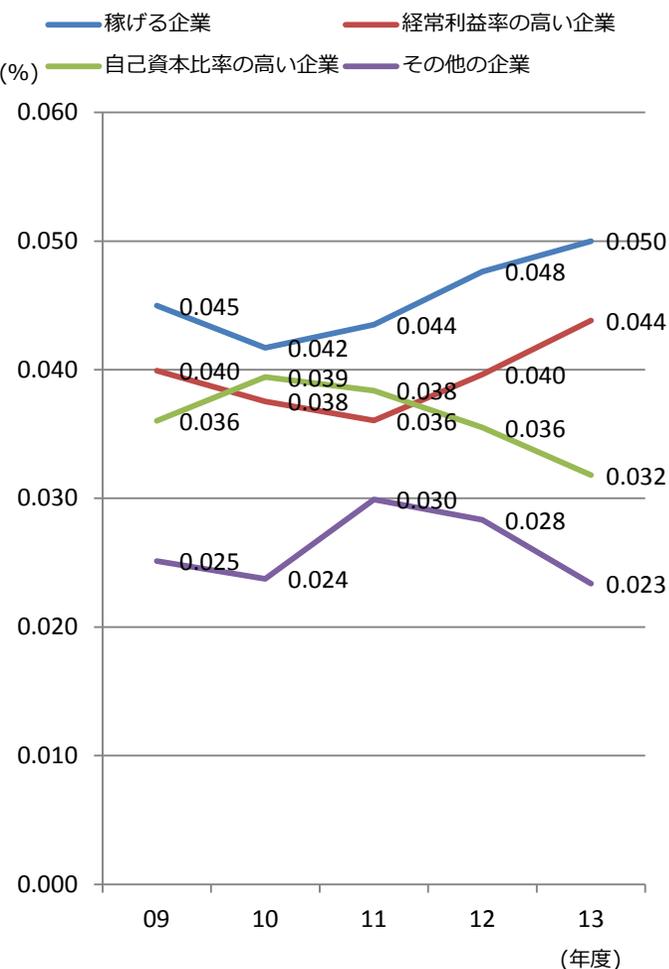
- ① 稼げる企業
- ② 経常利益率の高い企業
- ③ 自己資本比率の高い企業
- ④ その他の企業

(資料) 中小企業白書 (2016年版)

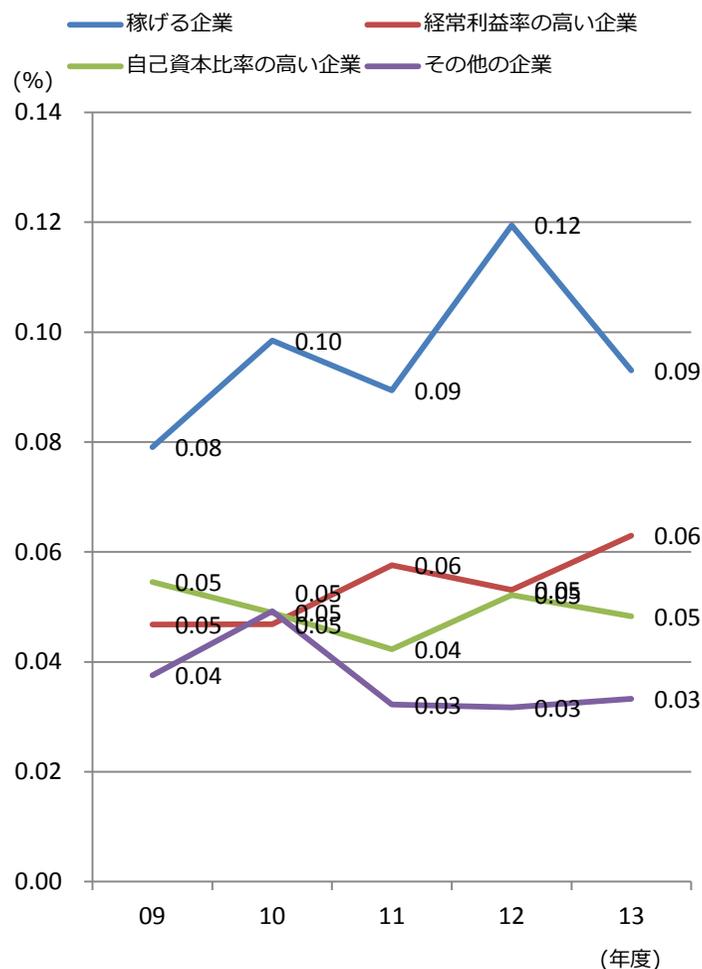
2. 稼げる企業の特徴（2）

- ①稼げる企業、②経常利益率の高い企業ともに売上高に対する投資額の割合が高く、ヒト（能力開発費）とモノ（固定資産取得額）の双方に投資をしている。

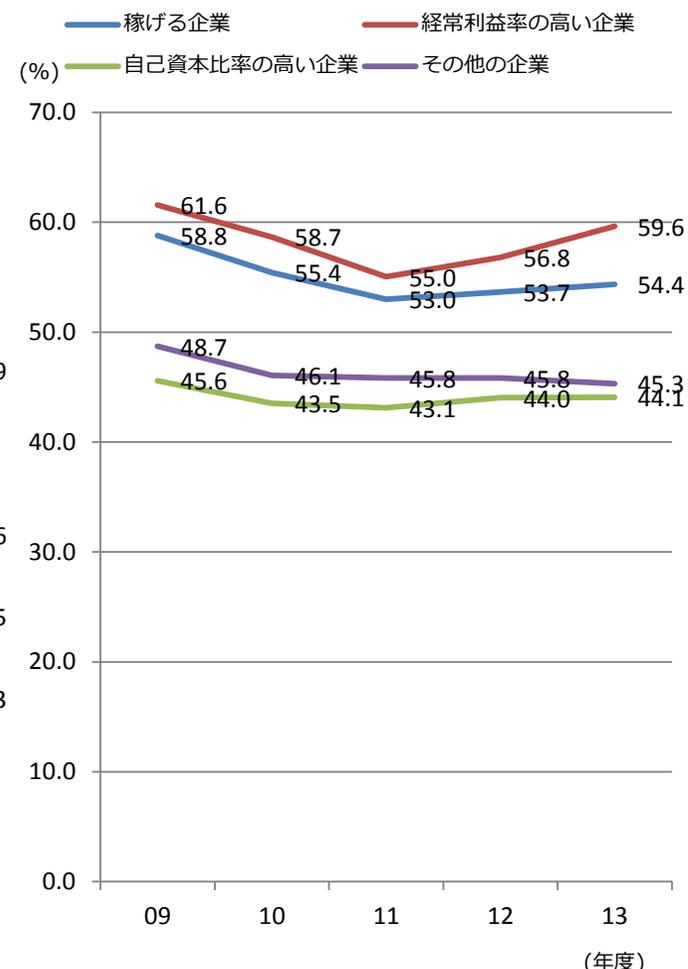
＜対売上高能力開発費割合の推移＞



＜対売上高情報化投資割合の推移＞



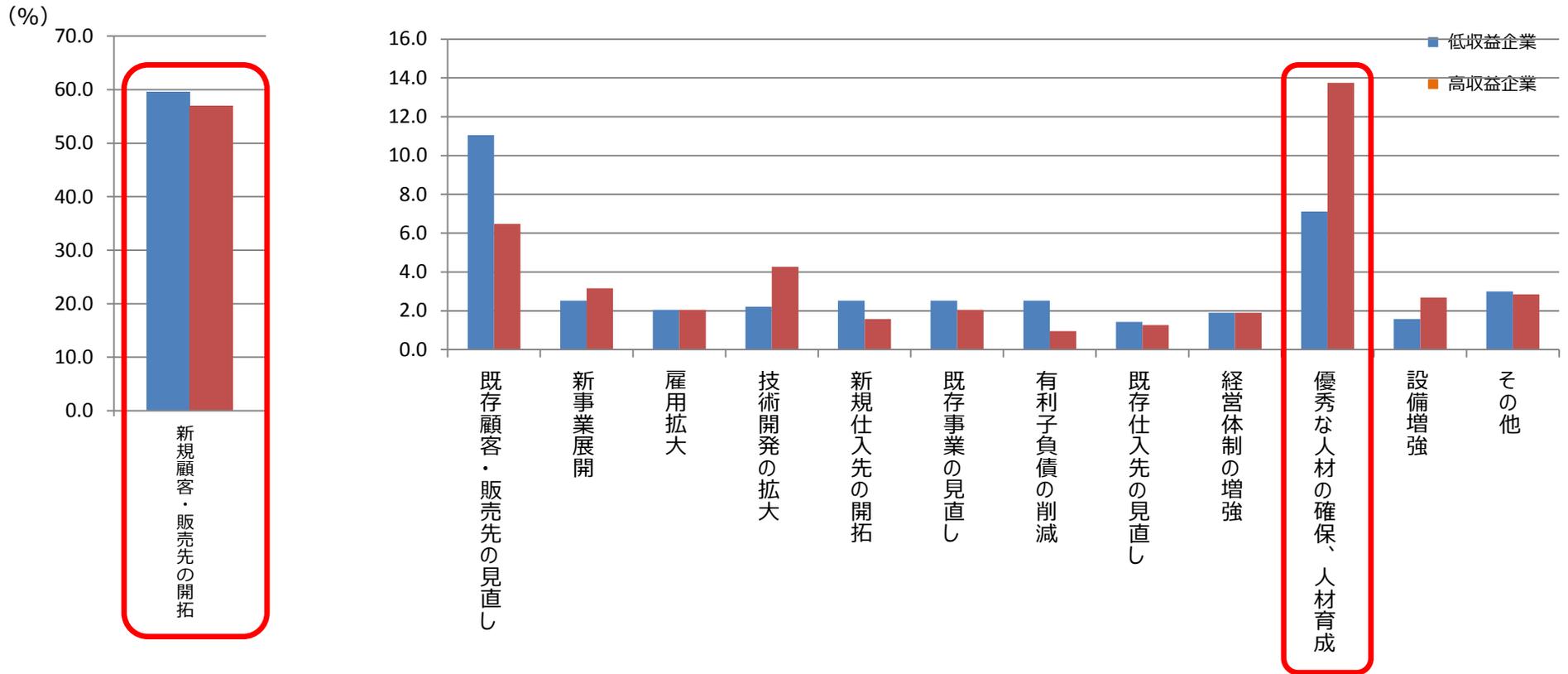
＜対売上高固定資産取得額割合の推移＞



3. 中小企業が収益力向上のために課題と感じている取組

- 収益力向上のために中小企業が課題だと感じている取組みは、高収益企業・低収益企業ともに「**新規顧客・販売先の開拓**」が最も多い。また、高収益企業ではそれに次いで「**優秀な人材の確保、人材の育成**」を重要視。

＜中小企業における収益力向上に向けた課題＞

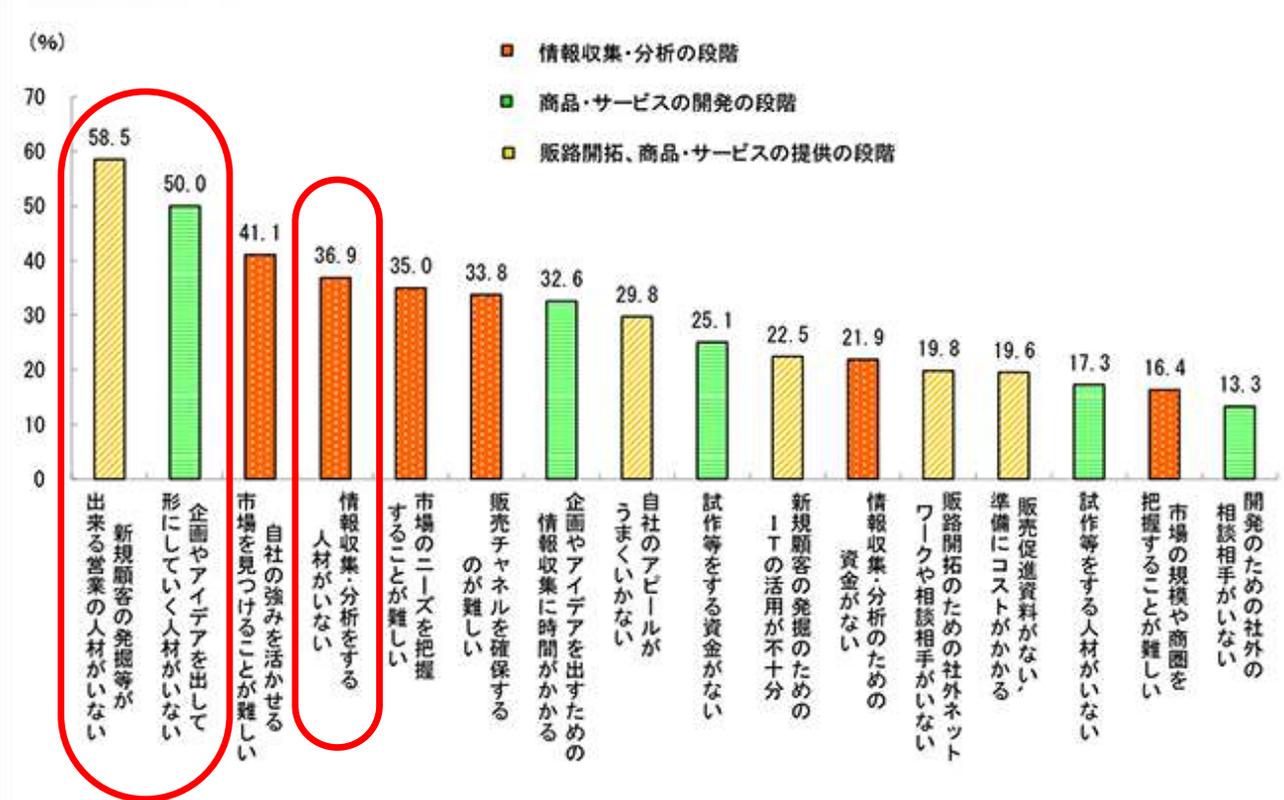


(資料) 中小企業庁委託「大企業と中小企業の構造的な競争力に関する調査」
 (2014年9月、(株)帝国データバンク)
 (注) アンケート調査対象の中小企業の中で売上高経常利益率上位25%の企業を
 高収益企業といい、売上高経常利益率下位25%の企業を低収益企業という。

4. 新規顧客・販路開拓における課題（1）

- 積極的に新たな販路開拓を行っている企業でも、抱える課題として「人材」に関することを上位にあげている。

<新規顧客・販路開拓を行う売上目標未達成企業が抱える課題>

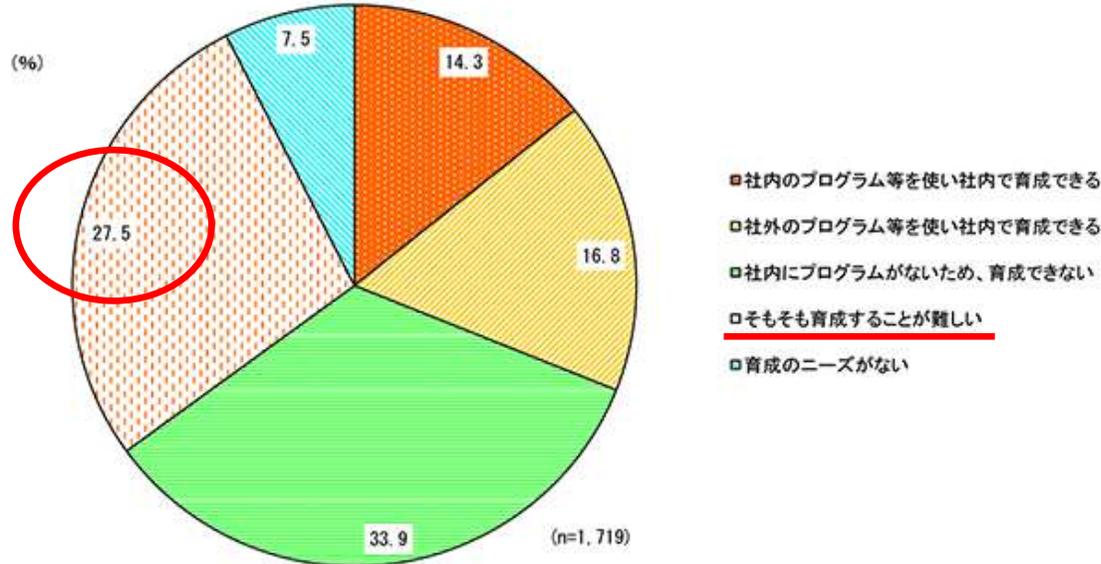


資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

4. 新規顧客・販路開拓における課題（2）

- 販路開拓において、人材に関する問題を抱えた企業での人材育成状況は、社内・社外のプログラム等で育成ができると回答した企業を合わせると約31%に止まる一方で、「社内にプログラムないため育成ができない」と回答した企業が約34%、「そもそも育成することが難しい」と回答した企業が約28%となっている。
- **人材の育成に関する解決策がない企業が60%近くいる状況。**

<販路開拓において人材に関する問題を抱える企業の人材育成状況>



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）
（注） 販路開拓における課題のうち、人材に関する課題を抱えている企業について集計している。

（資料）中小企業白書（2015年版）

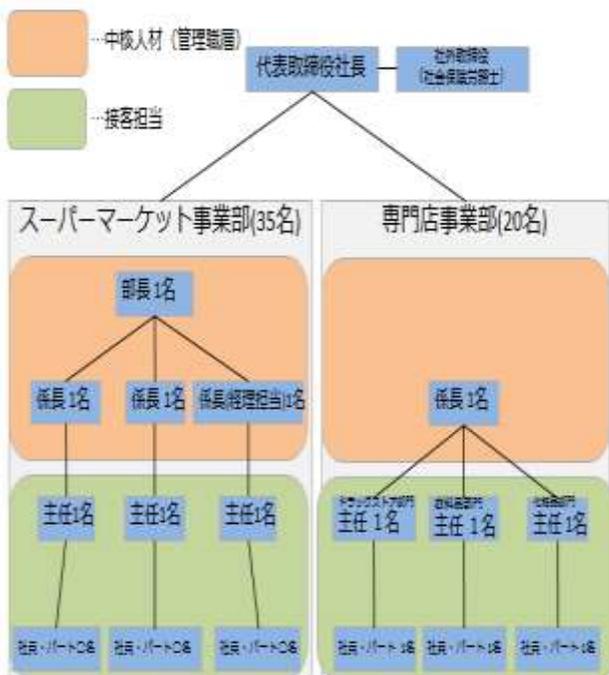
中小企業の人材育成について

5. 中小企業の組織イメージ図

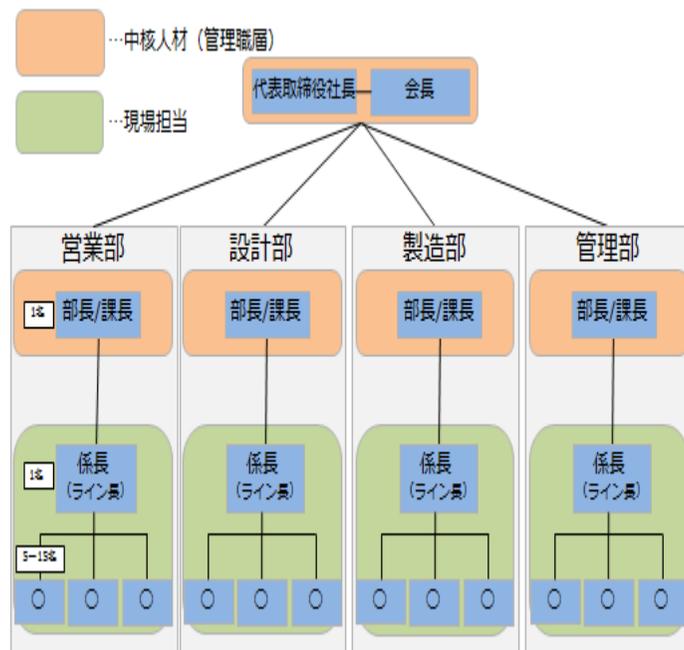
- 小売業や製造業等における組織体制について、ヒアリングをもとにイメージ図を作成。ヒアリング結果（P16参照）からも、誰に対し、どのような育成を行うのかを適切に見極めていく必要があると考えられる。

(組織イメージ図/ヒアリングをもとに作成)

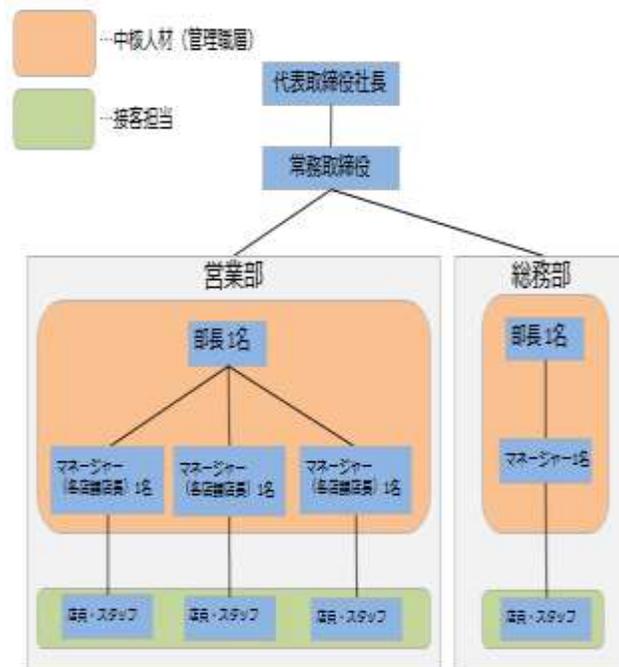
株式会社T社
業種：総合スーパー
資本金：1500万円
従業員数：約60名



株式会社S社
業種：製造業
資本金：8500万円
従業員数：約140名



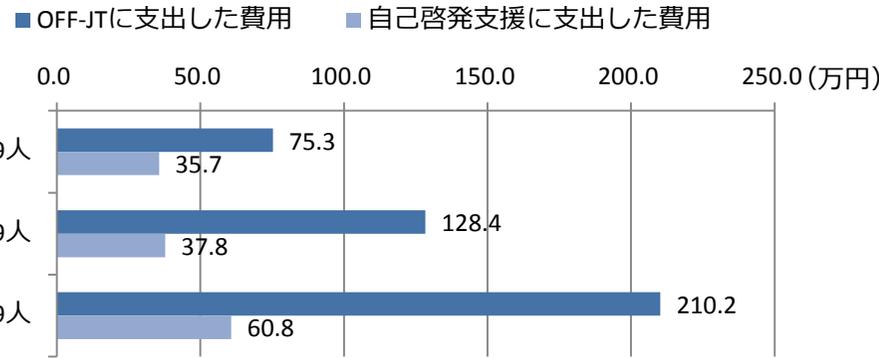
株式会社A社
業種：美容業
資本金：2500万円
従業員数：約90名



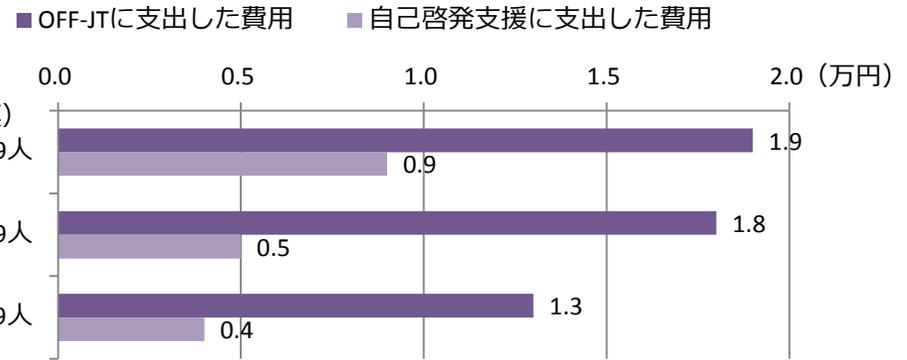
6. 人材育成の現状（1）

- 企業規模が大きくなるにつれて、人材育成に要する1社当たりの平均額は増加する傾向があるが、従業員1人当たりの平均額は減少する傾向にあり、また、全体としてOJTを重視する傾向にある。

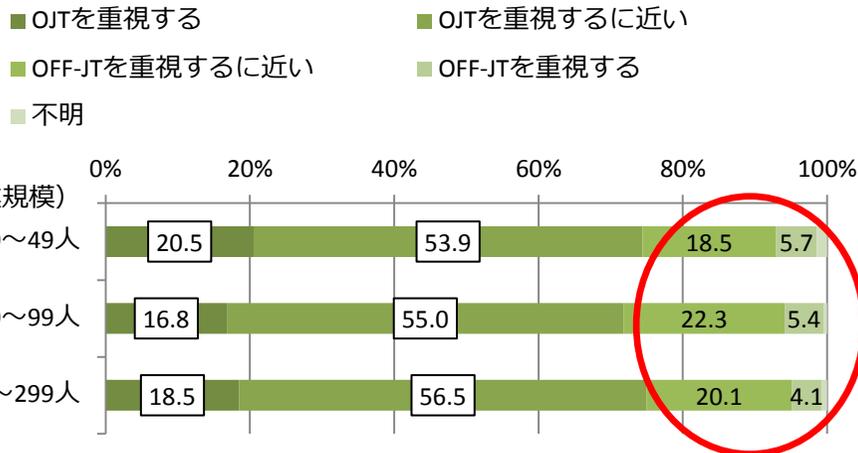
1社当たり平均額



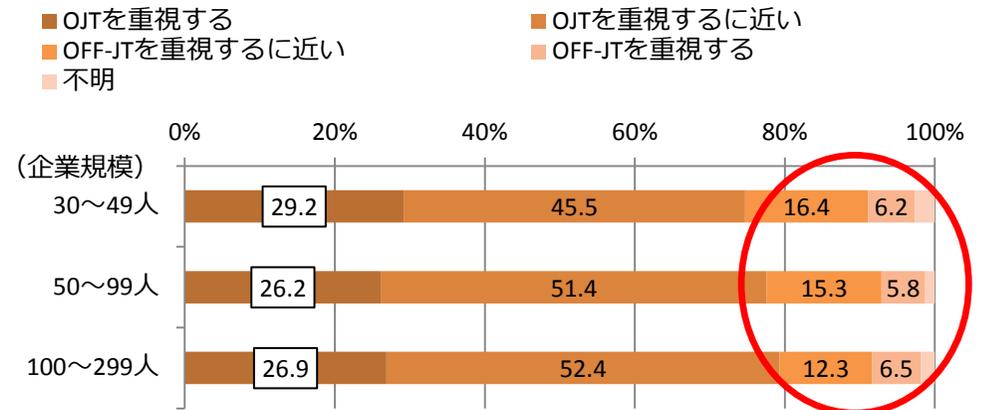
従業員1人当たり平均額



能力開発の考え方別企業割合（正社員）



能力開発の考え方別企業割合（正社員以外）

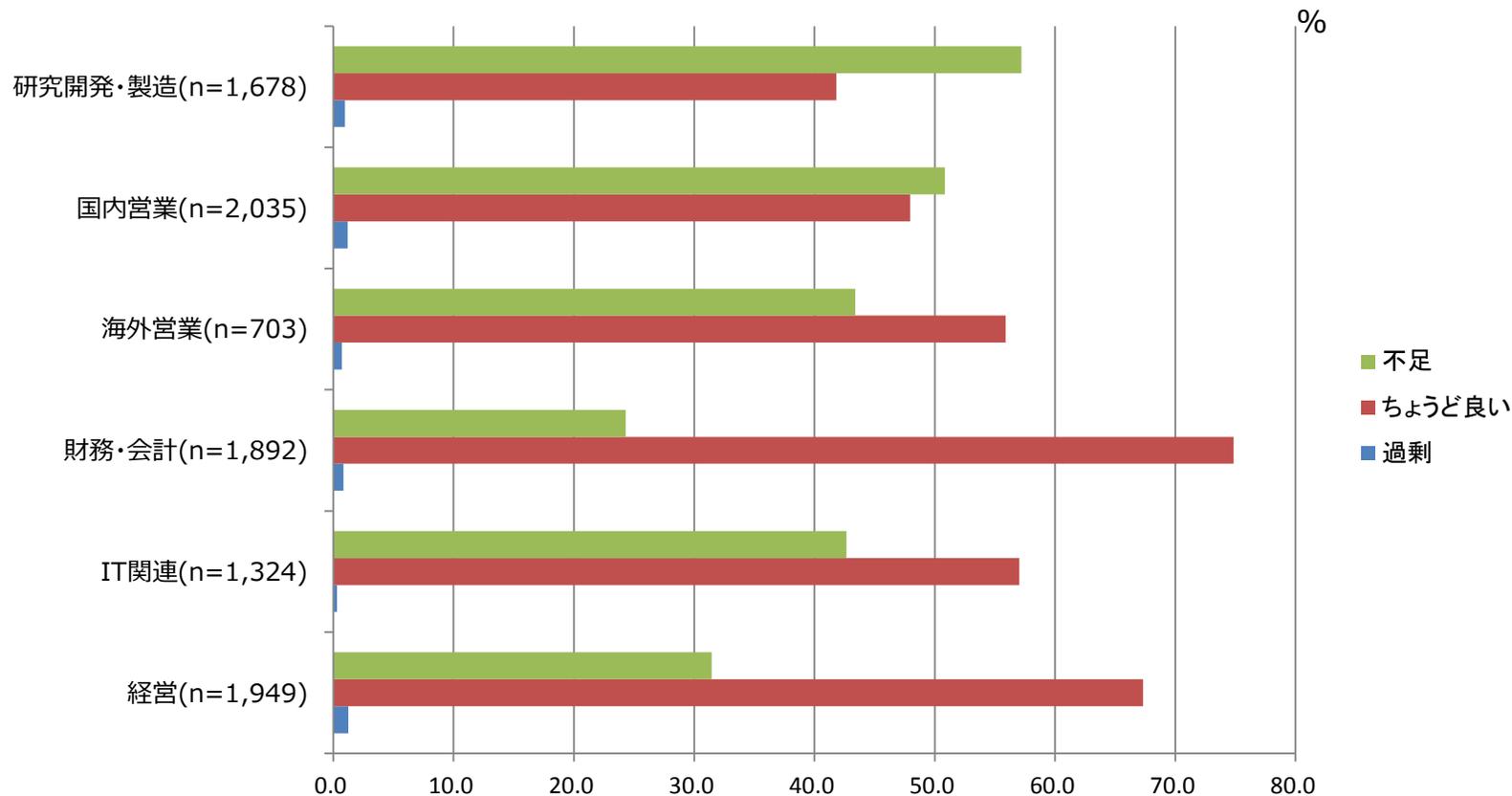


(資料) 厚生労働省「能力開発基本調査」(平成27年度)

6. 人材育成の現状（2）

- 日本経済の構造的変化の中で、中小企業者はこれまで以上に事業の展開を戦略的に進める必要があると考えられるが、経営戦略の立案や事業展開の中心を担う人材（中核人材）に関して、研究開発や営業を中心に需要が高まっていると言える。

<部門別の中核人材の過不足感>



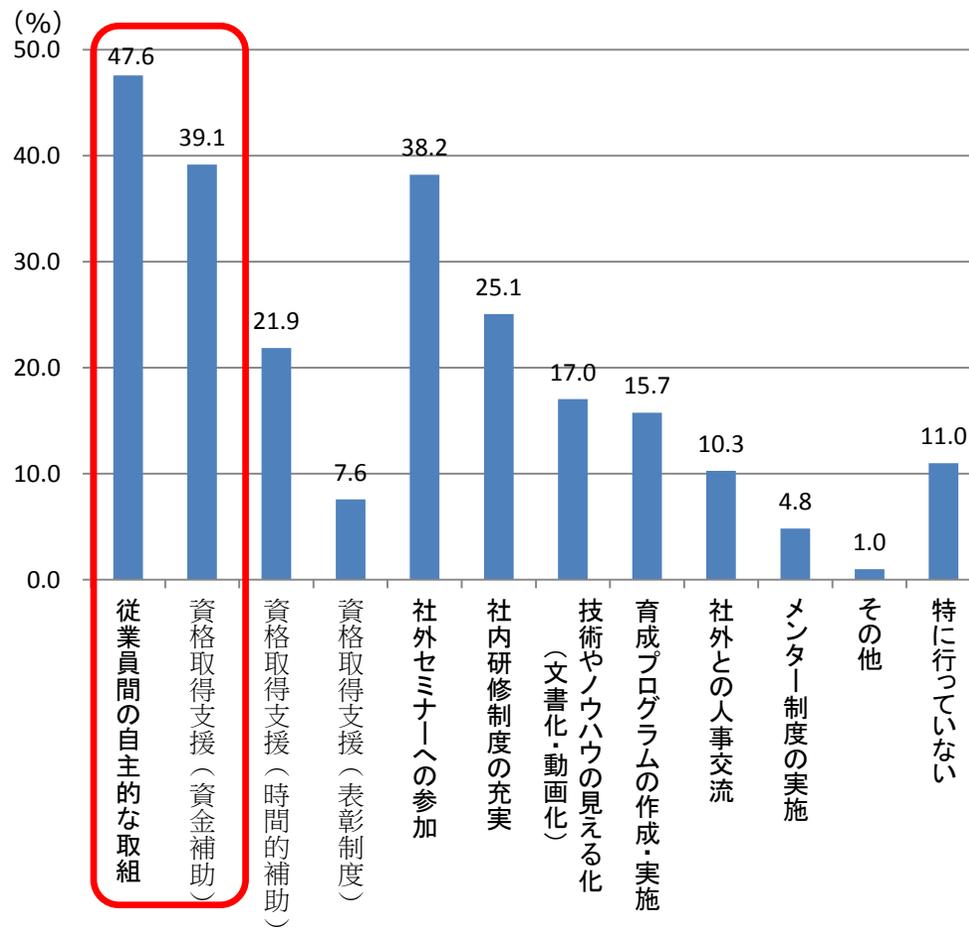
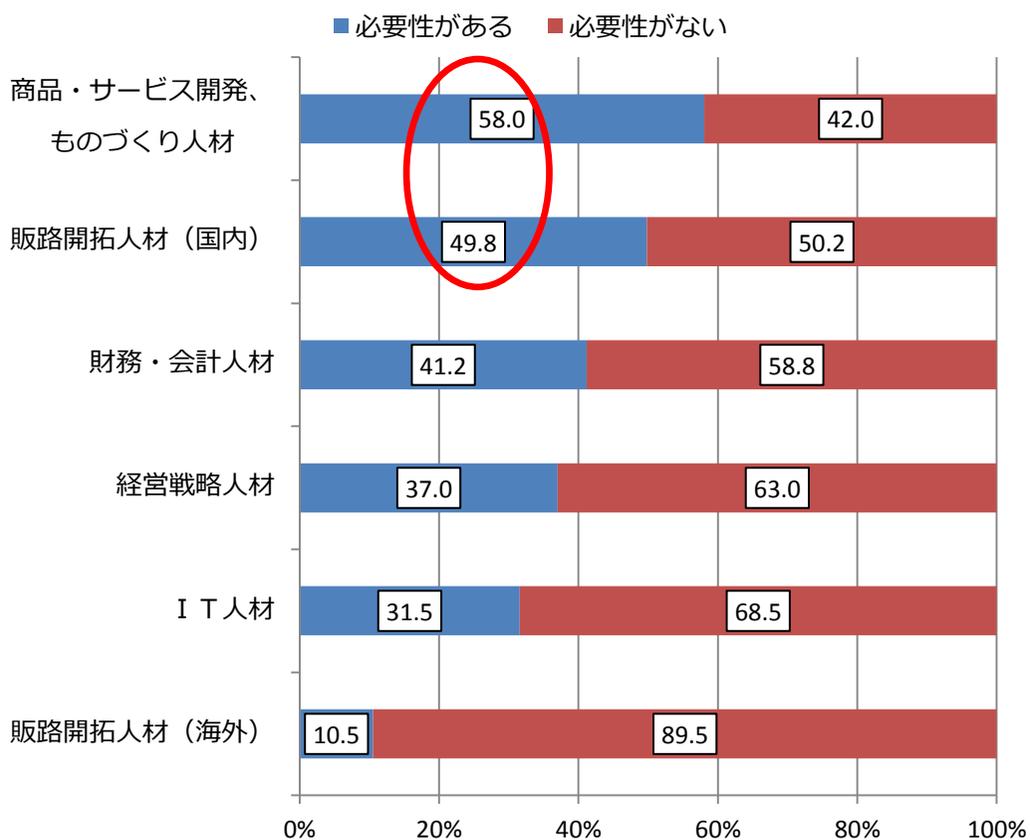
(中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」(2014年12月、(株)野村総合研究所)

6. 人材育成の現状 (3)

- 中核人材の育成の必要性として、「商品・サービス開発、ものづくり」、「販路開拓人材(国内)」と答えた企業の割合が高く、こうした人材に対する育成ニーズが高い。
- その育成方法としては、「従業員間の自主的な取組」(47.6%)、「資格取得支援(資金援助)」(39.1%)が高い割合となっており、**従業員の自主的な取組に任せているケースが多い。**

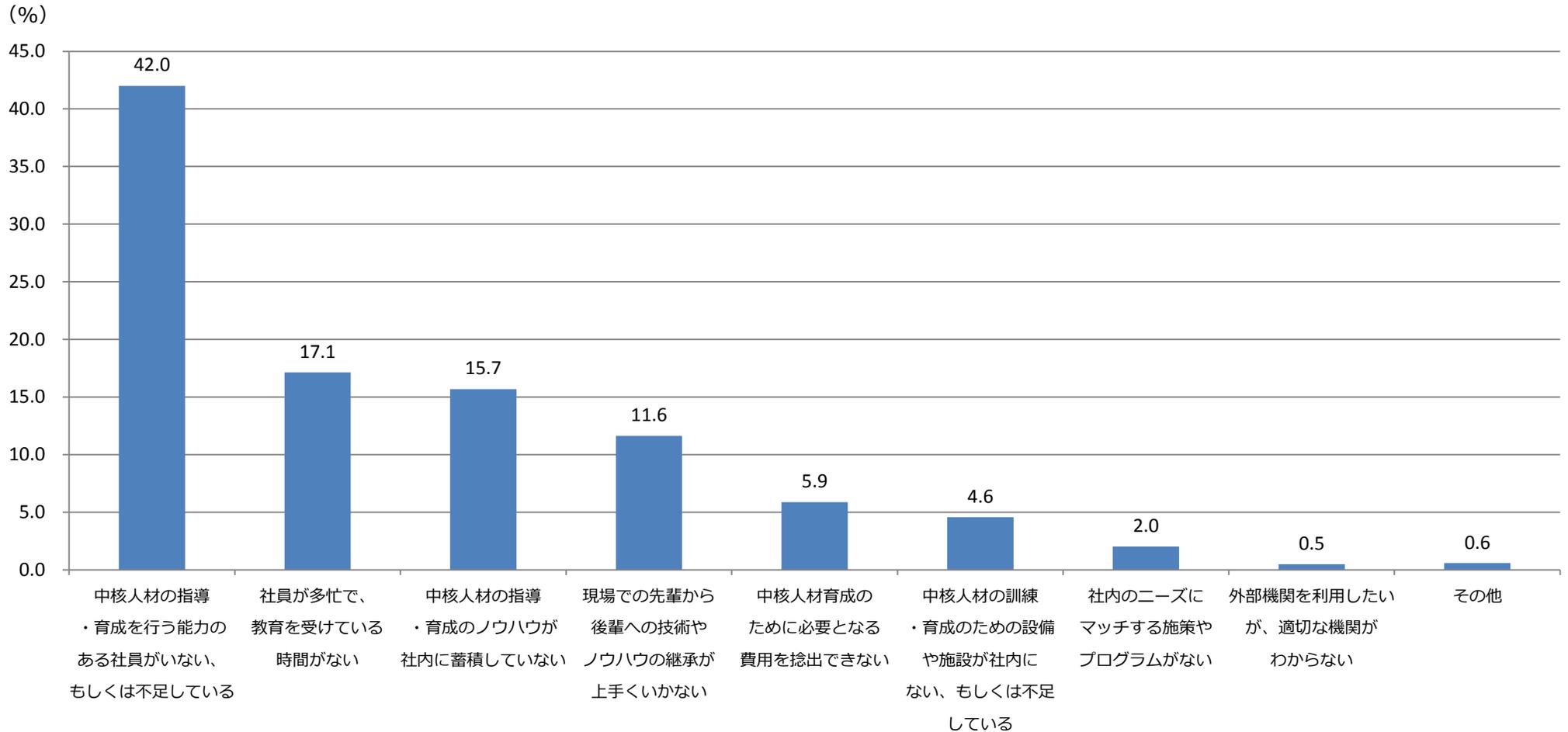
＜中核人材の育成の必要性＞

＜中核人材の育成方法＞



6. 人材育成の現状（4）

- 一方で、人材の育成の課題としては、「中核人材の指導・育成を行う能力のある社員がいない、もしくは不足している」（42.0%）が最も高い割合となっており、**人材育成を行う人材の不足という、人材不足のジレンマが生じている。**

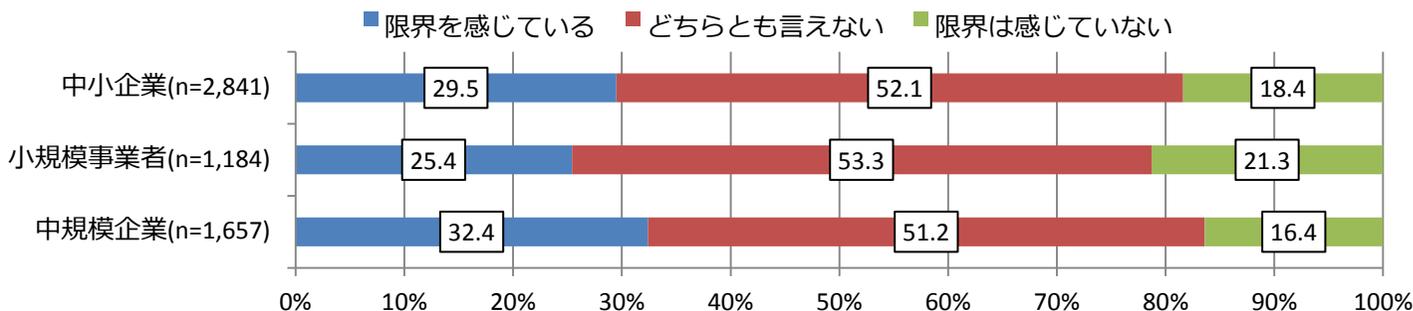


（資料）中小企業白書（2015年版）

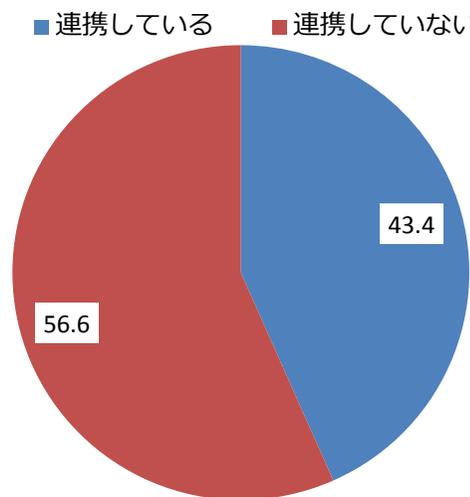
6. 人材育成の現状（5）

- 個社で人材育成を行うことに限界を感じる企業が、一定程度存在。
- 半数近い企業が外部と連携して人材育成を行っており、連携の相手先として、**中小企業間の連携**や**支援機関の活用が多い**。

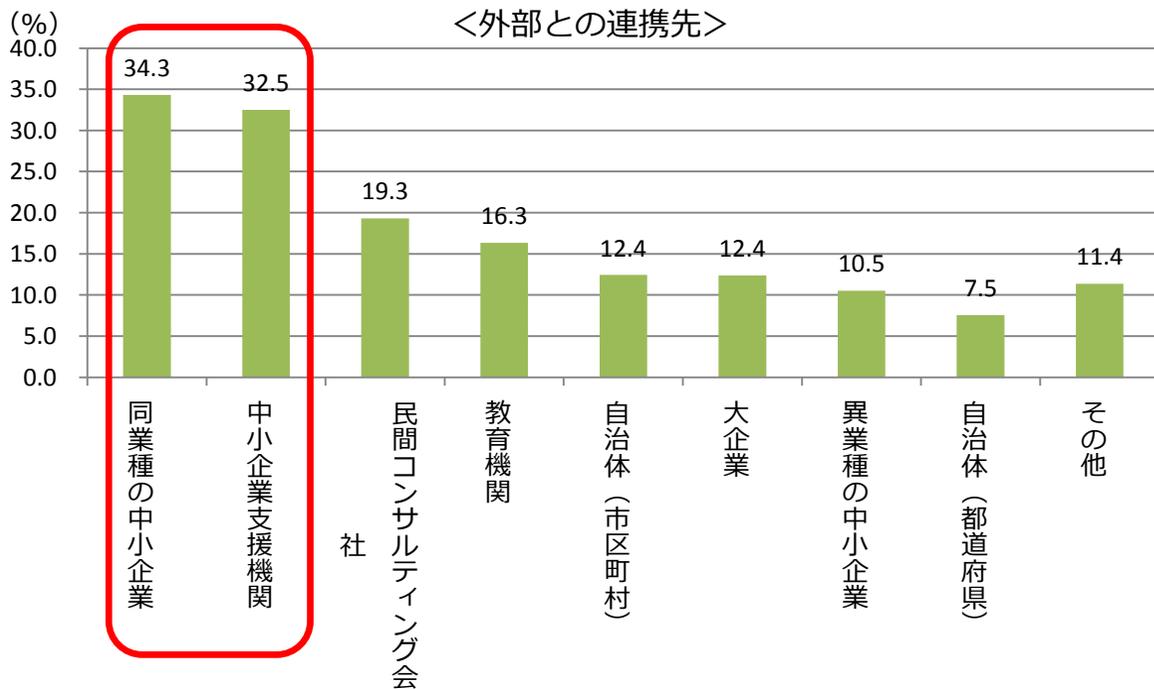
＜個社で人材育成を行うことに限界を感じる企業の割合＞



＜人材育成に関する外部との連携＞



＜外部との連携先＞



(参考) ヒアリングから得られた声

(人材育成の課題)

- 周りでは支援策も知らず、何をやったらいいかわからないという経営者が多い。
- 育成をおろそかにしていると、魅力のある人材がいなくなり、採用にも影響する。

(OFFJTのニーズ)

- 一部の事業部の専門研修がOJT中心になってしまっていることを課題に感じている。
- 管理職層の社員に対しては、人材教育等をテーマにしたOFFJTを実施している。
- 管理職層に求められるスキルについては、内部の研修だけでは十分に研修ができないので、外部機関（大学含む）のプログラムを活用している。全体に薄く実施しても効果があまりないが、管理職層が変わると現場の他の職員への波及効果が大きいと感じている。
- 中小企業大の存在は非常にありがたい。もう少しトレンドを追った最先端の事例の紹介や、よりマネジメントに資するプログラムがあると、管理職層や経営者候補の育成に直接つながる。
- 事業承継も見据えて、経営者候補に集中して研修を実施している。
- 競合店が多いが、人材育成に投資することで接客の質が上がっており、他社との差別化につながっている。

対象

中小企業向け

対象者：中小企業の経営者・管理者等

主な研修：経営計画、資金計画、販路開拓など

中小企業を支援する人材向け

対象者：地公体の職員、商工会等の経営指導員等

主な研修：経営診断や商店診断などの長期研修、専門的な知識、実践力の習得や政策課題への対応とする研修

特色

自社課題の解決に向けた研修



わかる
できる
やってみる!



実践・参加型の研修



グループディスカッション



工場を訪問し演習

休日・夜間、まちなか、web活用

- ・経営トップセミナーなど一部の研修では土曜や夜間も開催
- ・まちなか（校外遠隔地）でも開催
- ・小規模事業者向けの経営管理に関する動画コンテンツも配信

異業種、人脈・ネットワークづくり



中小企業支援政策課題への対応

- ・海外展開、IT活用、生産性向上等国の中小企業支援策を普及するための政策要請研修を実施



中小企業者等対象

	研修	研修期間
研修分野例	経営戦略・経営革新	1～15日
	生産・技術力強化	
	販売・営業力強化	
	財務管理	
	経営者等の能力開発	
	工場管理者研修	3日×6 カ月
	経営管理者研修	5日×12カ月 4日× 6カ月
	経営後継者研修	10カ月

中小企業支援担当者等対象

	研修 (例)	研修期間
	基礎研修 (税務・財務診断、商業診断基礎など)	主に1カ月
	専門研修 (小規模企業の相談支援手法、小規模企業のIT活用支援の進め方など)	主に3～5日
	上級研修 (プロジェクトマネジメント型経営改善支援の進め方など)	

7. 今後の検討の視点について

(人材育成)

- 中小企業の労働生産性を高めるためには、新規顧客・販路先の開拓を行うためにも、人材の確保・育成が重要。
- 現場での人材育成の大半はOJTに依存する傾向にあり、人材への投資という支出に消極的になっている可能性。
- また、中核人材の育成について、商品・サービス開発や販路開拓などの面で活躍できる人材を育成するニーズが高いが、そうした中核人材を育成できる人材が社内にはいないため、従業員の自主的な取組に委ねられている。
- 各業種により組織体制や求められるスキルのニーズが異なる場合もあり、どのような支援を行うべきか。
- 個社で人材育成を行うことに限界を感じる中小企業が約3割存在することを踏まえ、中小企業が、人材育成を支援する外部機関を活用しやすくする取組をどのように進めるべきか。
- IT導入により、生産性を向上させる人材育成をどのように支援すべきか。

(その他)

- IT以外による生産性向上のための取組として、人材育成以外に、例えば、生産・業務プロセスの改善、組織変革等についても検討すべきか。
- 中小企業の経営者に必要とされる能力は何か。またどのような支援等をすべきか。
- 事業再編、承継、M&A等も見据えた経営力の向上をどのように支援すべきか。
- バックオフィス業務や管理業務などについて、アウトソーシングやフリーランスの活用、働く場所を選ばないクラウドの活用を進めるべきではないか。