

論点整理

(生産性向上関連)

平成28年12月12日
中小企業庁

1. 検討分野毎の論点について

※ 10月31日 第6回基本問題小委員会資料より抜粋

生産性の向上

1. 低生産性構造

経営の計画性、IT投資、設備投資

想定される論点

- 生産性向上支援の枠組みである中小企業等経営強化法の活用状況を踏まえ、この法律を軸としながら更にいかなる生産性向上支援の体系・システムに脱皮させていくか。
- 第4次産業革命の流れの中で、中小企業が規模や商圈に応じ、身の丈に合ったITやロボットを導入・活用することで、いかに生産性を高められるか。
- とくに生産性が低くとどまっている業種（サービス業等）において、業種に固有の特段の対応が必要か。その方策は何か。
- 急成長する新興国などの海外需要を取り込むために海外展開やインバウンド需要にどのように対応すべきか。
- 親事業者による取引先の生産性向上支援など、望ましい取引関係の再構築・強化やサプライチェーン全体での取引適正化と生産性向上の実現。

※ 取引適正化は取引問題小委で検討予定。

2. 担い手

経営者

中小企業

従業員

- 日本経済・地域社会を支える上で現在の企業数の推移等をどうみるべきか。
- 「大量世代交代時期」を間近に控えて、事業承継を先送りしない意識・環境づくりが必要ではないか。
- 地域における事業承継の支援体制はどのように強化すべきか。（例）地域における支援機関のネットワークの強化、支援人材の育成
- 多くの中小企業において親族内に後継者がいない現状に鑑み、中小企業のM & A、業種サプライチェーン内の事業統合をもう一段円滑にするための支援はどうあるべきか。
- 承継を契機にした第二創業、経営強化により、生産性を高めることを一体にして支援すべきではないか。
- 我が国経済を活性化する役割を持つ創業において、担い手を増やし、促進するための支援はどうあるべきか。
- 日本全体で働き手が減っている中で、柔軟な働き方を実現し、中小企業が人材を確保するためには、働き方の改革を含めて、どのように対応していくべきか。

※ 人材不足・創業支援は、「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会」等で検討予定。

3. 支援環境

金融機関

支援機関

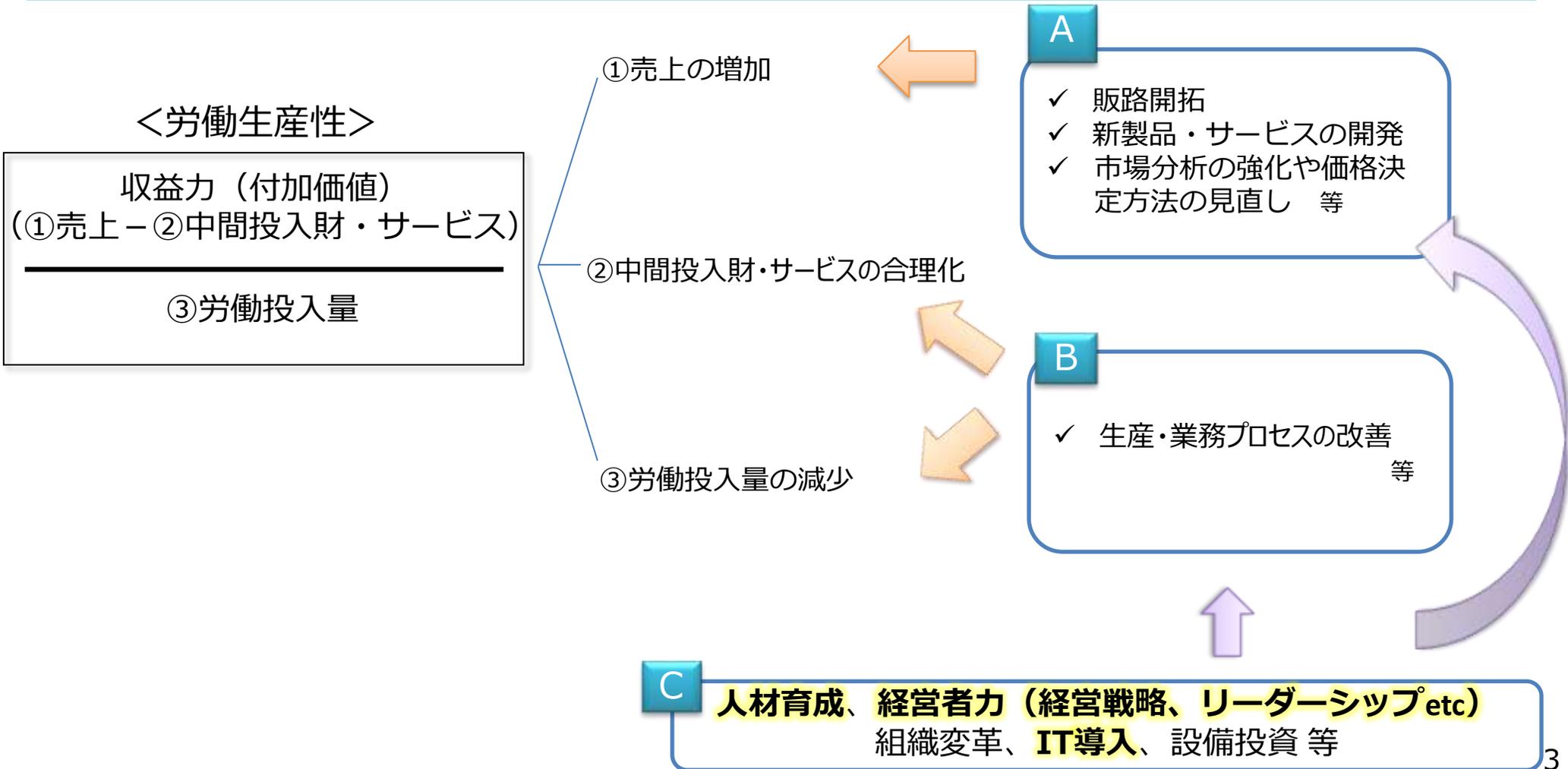
- よろず支援拠点、認定経営革新等支援機関をはじめとする支援機関の整理・強化を通じ、経営改善や生産性向上に今まで以上に取り組む環境整備をどのように進めるべきか。
- 金融機関が、事業を評価した融資や適切な経営支援を行い、事業者とともにこれまで以上に経営改善、生産性向上に取り組む環境整備をどのように進めるべきか。

※ よろず支援拠点等は経営支援分科会、金融機関のコンサルティング機能の発揮については中政審・金融ワーキンググループで検討予定。

(参考) 中小企業の生産性向上のために必要な要素

※ 11月28日 第8回基本問題小委員会資料より抜粋

- 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。

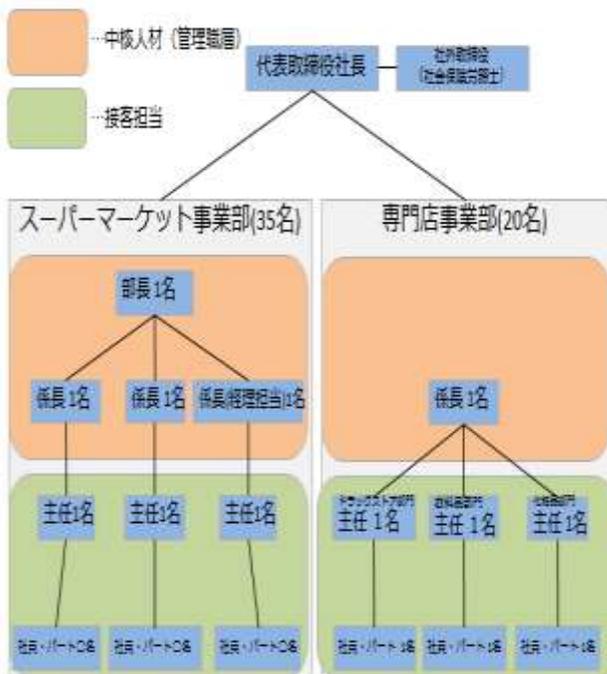


(参考) 中小企業の組織イメージ図

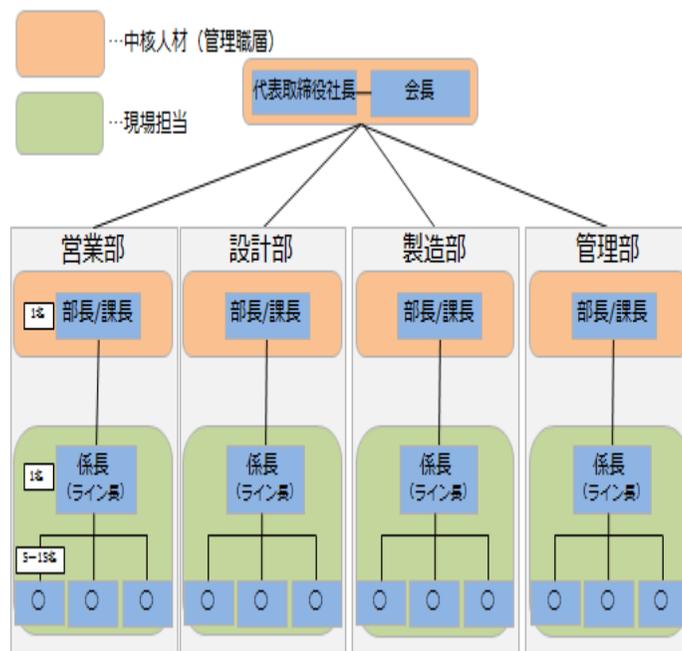
※ 11月28日 第8回基本問題小委員会資料より抜粋

(組織イメージ図/ヒアリングをもとに作成)

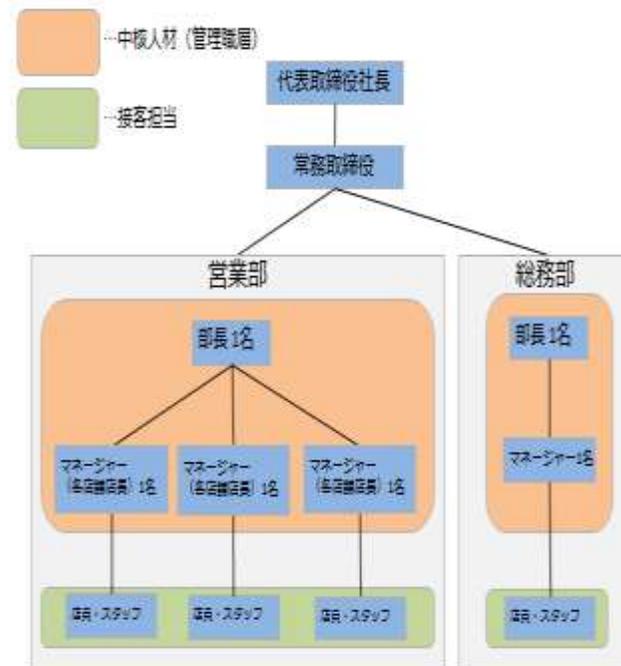
株式会社T社
業種：総合スーパー
資本金：1500万円
従業員数：約60名



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



(参考) 人材育成に関する検討の視点について

※ 11月28日 第8回基本問題小委員会資料より抜粋し作成

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。

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。

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。

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。

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。

2. 基本問題小委員会での議論の整理①

人材育成に関して頂いた主なご意見

【外部機関を活用した人材育成投資の促進】

- ✓ 中小企業にとっては人材教育の改革が非常に大切。給付の条件や講座に関して、支給要件に制約が多いという声が多いので、**是非使い勝手を改善していただきたい。**
- ✓ **研修の拡充や利便性の向上など中小企業大学校の再位置づけは大変賛成している。中小企業向けのビジネス教育の強化、又はビジネススクールを作り、中小企業政策の柱としていけば良い。**
- ✓ 中小企業大学校は、民間や大学でやっていることとは違う方向性を目指しているが、もう少し**中小企業大学校の特色を生かすこと**が重要。民間金融機関等と連携してカリキュラムをブラッシュアップ、また、ニアリーイコールMBAみたいなことが出来れば面白い。

【人材育成の対象と内容について】

- ✓ 事業分野別経営力向上推進機関への支援策として、キャリア形成促進助成金の対象が正社員となっているが、**正社員という概念は今や一般的でない。パートタイマーの就業機会確保、人材の再教育を進めていくべき。**
- ✓ 現時点の教育訓練制度では、基礎教育がある程度できている者を対象としているものが多いが、**建設業の現場の日雇いの方などでは、機械を最低限現場で使うための教育ができていない者もいる**ので、こういった領域も少しカバーをしていただきたい。
- ✓ 人手不足の中、グローバル化・IT化と企業を取り巻く変化がめまぐるしく、中間層の人材が部下の教育をする余裕がない。このままでは、**教育プログラムをしっかりと組んで中間層の育成を行っている大企業との格差が拡大**する一方であるので、中小企業大学校にはその部分をしっかりとサポートしていただきたい。
- ✓ **経営者は、従業員への経営理念の浸透に相当の時間をかけている。**OJTだけでなく、就業時間中で仕事をしていない理念の浸透の時間が必ずある。



今後取り組む点について

- ✓ 中小企業の経営課題から生じる様々な人材育成ニーズや（どのような経営課題に対して、どういう人材を対象に、どういう人材育成ニーズがあるか）、民間による人材育成サービスの状況を調査し、公的教育機関含め必要な支援を検討する。
- ✓ 特に、経営人材の公的教育機関である中小企業大学校については、上記の調査結果や受講者ニーズを踏まえ、研修内容の充実や利便性の向上についての具体的な取組を検討する。

2. 基本問題小委員会での議論の整理②

新たにご提示いただいた論点

【経営者等について】

(1) 経営者の意識

- ✓ 一番最初に**教育すべきところは経営者**ではないか。経営者の**意識改革をするような取組**をお願いしたい。
- ✓ **経営者教育の基礎編は国家プロジェクト**として実施してもよい。例えばコーポレートガバナンス、ITセキュリティ、会社法、会計などは、ミラサポのウェブ研修、eラーニングを可能としてはどうか。

(2) 経営者候補について

- ✓ そもそも**中小企業の経営者を目指す若者が少ないのが問題**。総合大学のMBAを取得したような**優秀な若者に、キャリアアップの一つとして、数年間中小企業の経営を経験してもらっても良いのではない**か。中小企業は一度引き継いだら一生やらないといけないという認識があるから敬遠される。事業承継者と大学生をマッチングさせる場があっても良い。
- ✓ **経営者の人材不足は問題。実務の教育だけでは優秀な経営者は生まれない**のではないか。労働者、マネージャークラスまで育てる、専門的なスキルを身につける大学とか教育機関と、経営者を育てる機関というのは、**目的を明確に分けてカリキュラムを組んでいくべき**。

【外部の人材の活用について】

(1) ヘッドハンティングについて

- ✓ 転職市場も50歳前半において回復が見られている。**経営経験がなくともプロジェクトマネージャーの経験があれば中小企業の経営者にはなり得る**。そのような市場を整備しておくことが必要。
- ✓ イノベーションを行うとする時や新たな仕事をする時に、プロトタイプまでは自らでできるが、そこから先は、**今までやってきた人のノウハウ取り込み、つまりヘッドハンティングが必要**になってくる。

(2) 個人事業主との連携について

- ✓ 新規顧客開拓や企画といった領域で独立している**ハイエンドの個人事業主**（例：プロジェクト単位で海外販路開拓やPRの専門の方）と一緒に仕事をすることで、取組を参考にしたり刺激を受けたりと、新たな**教育効果を生む**可能性がある。

(3) 海外人材との連携について

- ✓ 国内の人材育成は当然として、業種によって非常に厳しい面もあり、**海外の優秀なハイレベルな人材を取り入れる必要**がある。

(参考) ITを面的に普及させていくための論点

※ 11月14日 第7回基本問題小委員会資料より抜粋

- 中小企業者にとっても安価で使いやすい業務効率化ツールが利用可能となっており、こうしたツールを業種特性に応じて効果的に利用できるようにすることが必要ではないか。
- このためには、中小企業者への導入を支援する専門家や経営力向上計画を推進する向上推進機関、さらには中小企業者の日常の相談相手となっている支援機関が協力してその推進を図るための体制を整備するなど仕組みが必要ではないか。
- また、政府はこうした中小企業者の取組を後押しするため、その他の支援措置も活用して普及させるべきではないか。

○各主体に期待されること（例）

中小企業庁	業所管省庁	ITベンダー	金融機関、 商工会議所等	向上推進機関	中小企業者
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 法制度を通じて業所管省庁を指導・監督 ➢ 業務効率化ツールの導入支援 ➢ セミナー・相談会の開催 ➢ 専門家派遣制度 ➢ 中小企業者が利用しやすい情報共通基盤の整備（下請取引で共通EDIを利用） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 法制度を通じてITベンダー及び支援機関の連携を推進・指導・監督 ➢ 業種特性に応じた施策の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ITツールの提供とともに導入計画策定支援、導入支援を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 外部専門家との連携又は自身のITスキル向上によるIT経営の指導 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ トップランナーの創出（モデル事業の実施） ➢ 事例集、マニュアルの作成・普及 ➢ 中小企業へのITツール導入に一定の効果が得られたITベンダーを選定・公表 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 生産性向上の計画策定 ➢ ITツールの選定・導入 ➢ ITスキルの向上
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 補助金等の中小企業施策において、中小企業者のIT化誘導を措置 		<ul style="list-style-type: none"> ➢ ITベンダーと金融機関、商工会議所等の支援機関が連携するなど、地域ネットワークを活用した導入の促進 			



2. 基本問題小委員会での議論の整理③

IT導入について頂いた主なご意見

- ✓ 生産性向上IT支援事業に関しては、**業種に特化したパッケージ**を構築すべき。パッケージが増えると小規模事業者は使いこなせないで、その部分へのコンサル体制も必要。何年間か継続的に支援し途中で軌道修正を図るやり方をとるべき。
- ✓ IT化の遅れについては、**情報インフラの整備を、政府が統一した政策を出し、業界全体で進めていく必要**がある。
- ✓ クラウドサービスは、**どのソフト連携に入ればいいのか**決めなければ行けないので迷ってしまう。
- ✓ 例えば地域で同業種や異業者が中小企業がある種の組合のような、まとめながらお金のかかるIT化の推進を進めていくことができるか。この国の将来を見通した長期的な制度の確立というのは、多くの企業が一つになって一斉にIT社会をつくるという意味では必要ではないか。
- ✓ 中小企業でITリテラシーの低い業種では**シンプルに業務を行うということがもっと大事**で、複雑なシステムをスタッフが使うというのはなかなか厳しい。クラウドシステム同士の連携は重要だが、できるだけシンプルな構成となるようなAPI連携、公開に力を入れてほしい。
- ✓ IT導入に伴って並行して**セキュリティ対策**が重要。また、クラウド管理会社が倒産した場合のバックアップの仕組みは必須。
- ✓ 稼働率を上げることが重要で、チャンネルを広げることが必要。日本のエージェントはAPI連携を公開していないので、結果として一部しか売れない。海外エージェントは公開が当たり前。**API公開につながる支援策**は考えられないか。
- ✓ 受発注EDIやインターネットバンキングなどの利用が進まないのは、中小企業側の経営リテラシーが低いことに起因するのではなく、**取引先の各社間で異なるシステムを使用する必要があり生産的ではない**など、経営上合理的な理由によるもの。
- ✓ **IT導入について中小企業は情報と手助けを必要**としている。高価なシステムは不要で、スマホ、アプリ、クラウドを使えば安価にできる。まず**使ってみせ、試してもらい、納得した上で使用してもら**う。そして壊れたら悩みを相談し、ちょっとした工夫で解決する、まちの電気屋さんのようなITサポートができる仕組みを作っていく必要がある。

API : Application Programming Interface

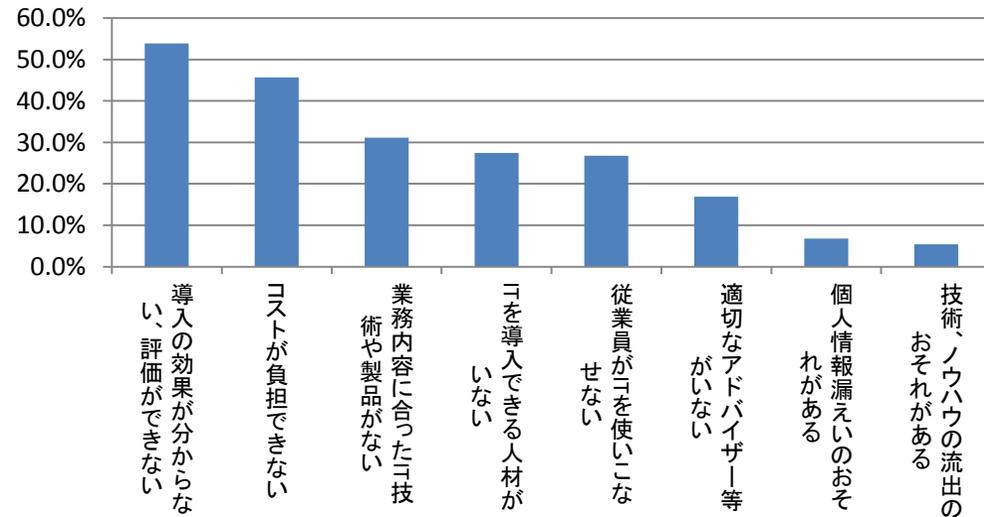
3. ITを活用した更なる生産性向上支援の仕組みについて①

- 中小企業では小規模事業者の6割、中規模企業の8割がIT化を指向。実際に導入している企業は、必要と考えている企業のうち、前者が5割、6割に留まる。その理由として、導入の効果が分からないこと、コストが負担できないことが挙げられている。
- 近年、資産保有が不要で安価なクラウドサービスに注目が集まっているが、セキュリティ面などで課題が残っている。

ITの活用が必要と考えている企業の比率と
導入している企業の比率

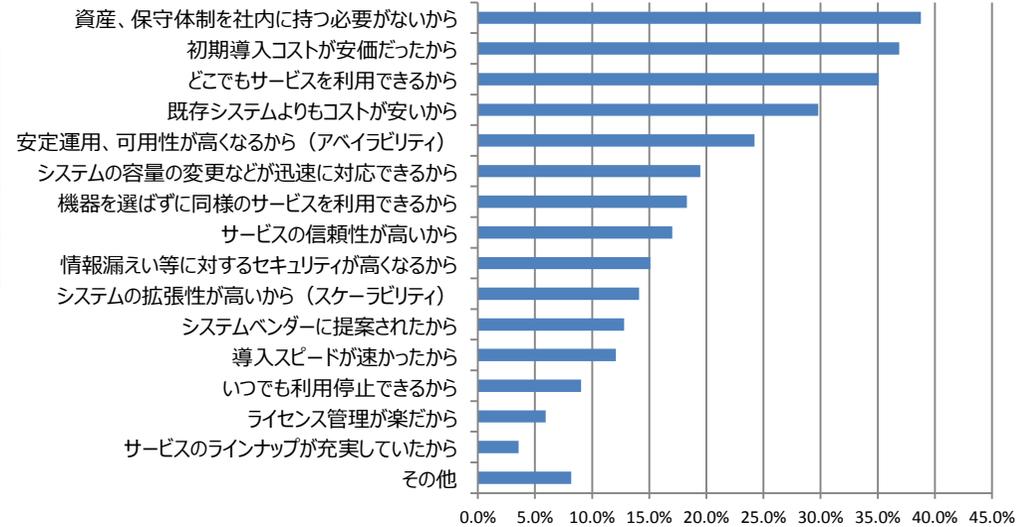
	ITを導入した企業の割合(①)	ITの活用が必要と考えている企業の割合(②)	必要と考えている企業のうち、導入した企業の割合(①/②)
小規模事業者	29.3%	61.1%	47.9%
中規模企業	46.7%	78.7%	59.4%

ITの活用が必要と考えているが、ITを導入していない理由

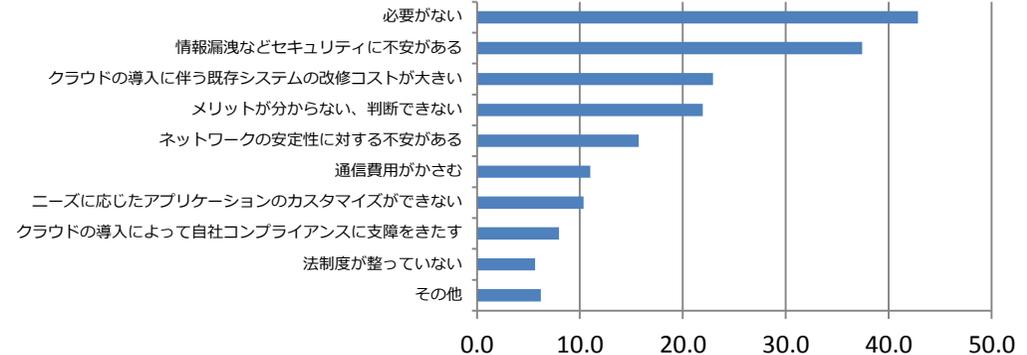


出典 中小企業白書2013年
中小企業庁委託「ITの活用に関するアンケート調査」
(2012年11月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング)

クラウドサービスの導入理由



クラウドサービスを利用しない理由



出典 総務省「平成25年通信利用動向調査」 10

3. ITを活用した更なる生産性向上支援の仕組みについて②

- これまでの議論やデータを踏まえると、論点は以下のとおり。

<より低廉で、わかりやすいサービスを中小企業が必要としている>

- ① 中小企業にとって使い勝手がよく廉価なITツールが登場しているところ、中小企業はこうしたITツールの導入の効果や、どのITツールを導入することが効果的なのかについて十分な情報を有していない。
→ 業種ごとに整理した形でIT実装の効果がわかりやすく示すとともに、実装により生産性が高まっているITツールのリスト化を行ってはどうか。
- ② 中小企業がITを導入し、それを使いこなすためには、「町の電気屋さん」のような身近な相談体制を面的に整備することが必要。
→ ITツールの提供者と税理士などの士業、金融機関、商工会議所などの支援機関との連携を深める仕組みの構築を行ってはどうか。
- ③ 今後とも低廉で使いやすいITソフトを継続して、供給していくことが必要。
→ 例えば、API連携を促進するための環境整備等が考えられるのではないか。

<安心・安全なサービスであることを中小企業が重視>

- ④ 中小企業はセキュリティやサービスの安定的な供給などに課題があると考えている。これらの面からもITツールを安心して導入するための環境整備が必要。
→ 例えば、セキュリティなどについてITに関する専門機関との連携に向けた仕組の構築が考えられるのではないか。