

基本問題小委員会 中間報告

平成28年3月
中小企業庁

1－1．中小企業政策審議会基本問題小委員会での検討

- 中小企業・小規模事業者をとりまく事業環境は、急速な変革の時期を迎えている中、中小企業政策の基本的な方向性を議論する場として、基本問題小委員会が設置された。
- 中小企業と大手企業との生産性格差は2倍程度と依然として大きく、我が国全体の経済成長を進めるためには、中小企業の実産性向上が不可欠。中小企業の実産性向上を積極的に支援する法制度等の検討を始める。
- このため、昨年11月より中小企業政策審議会基本問題小委員会を開催。

<基本問題小委員会審議スケジュール>

総会 11月16日（火）
（基本問題小委員会を設置）

第1回 11月26日（木）
議題：中小企業の実状と課題

第2回 12月21日（月）
議題：生産性向上に関する論点

第3回 1月15日（金）
議題：中間論点整理

第4回 3月11日（金）
議題：法案の提出報告

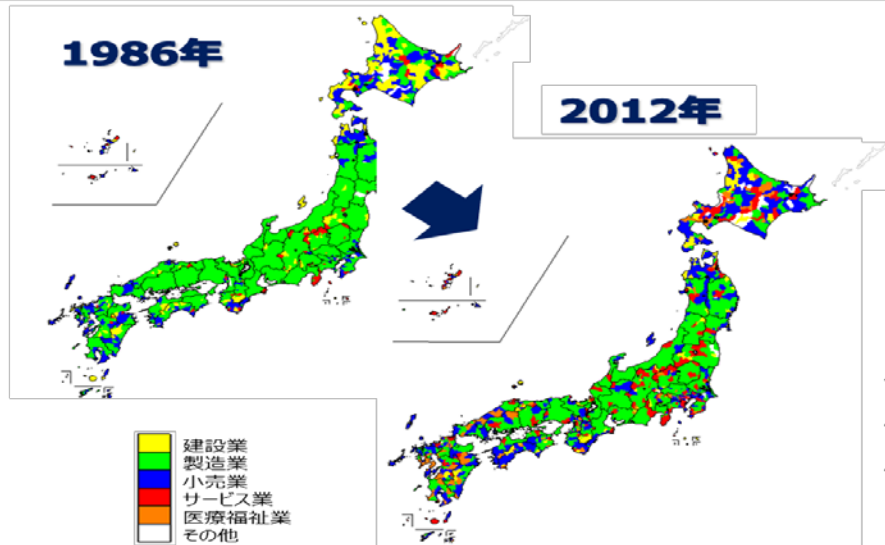
<基本問題小委員会 委員名簿>

阿部 眞一	全国商店街振興組合副理事長
大浦 敬子	株式会社おとなの学校代表取締役
河原 万千子	協和監査法人公認会計士、税理士 日本公認会計士協会 中小企業施策調査会副委員長
小正 芳史	全国中小企業団体中央会副会長
諏訪 貴子	ダイヤ精機代表取締役社長
曾我 孝之	日本商工会議所 中小企業政策専門委員会共同委員長
高橋 はるみ	北海道知事
橋本 和仁	東京大学大学院工学系研究科教授
藤本 隆宏	東京大学大学院経済学研究科教授
◎ 沼上 幹	一橋大学副学長
宮崎 富夫	株式会社陣屋代表取締役社長
三神 万里子	ジャーナリスト
三村 優美子	青山学院大学経営学部教授
村本 孜	成城大学社会イノベーション学部教授
森 義久	全国商工会連合会副会長
◎	：小委員長

1－2．生産性向上施策の基本的視点

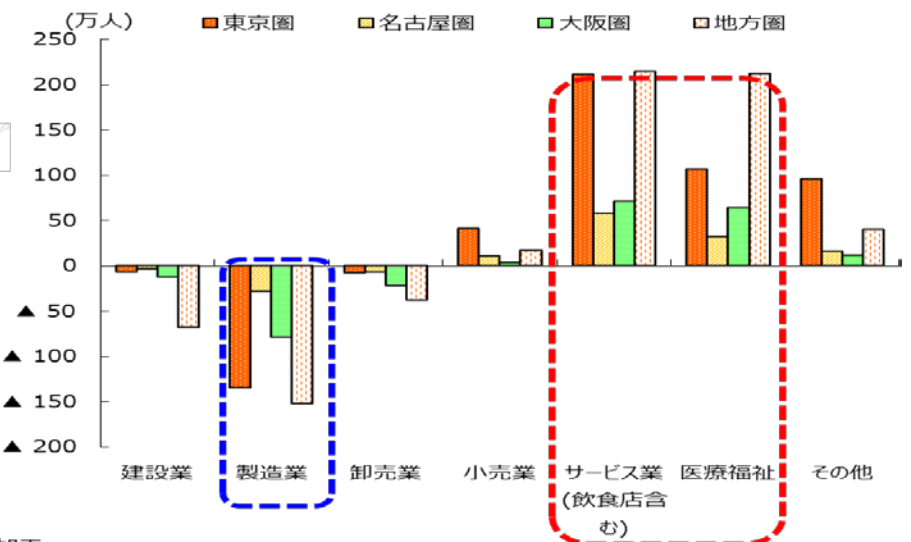
- 人口減少・少子高齢化の進展に伴う労働力人口の減少や国際競争の激化等、中小・中堅企業を取り巻く事業環境は厳しさを増している。
- 特に、少子高齢化等の社会の変化に対応する事業分野、グローバル競争により我が国の付加価値を増加させることが期待される事業分野等については、生産性向上による効率化・競争力強化が求められるが、足下では生産性が低迷し、人材確保や事業の持続的発展に懸念が存在。
- 中小・中堅企業の実産性を向上させ、労働の供給制約を克服し、将来の飛躍的な成長のための経営力強化を支援する必要がある。

地域の雇用を担う中心産業の変遷（市町村単位）



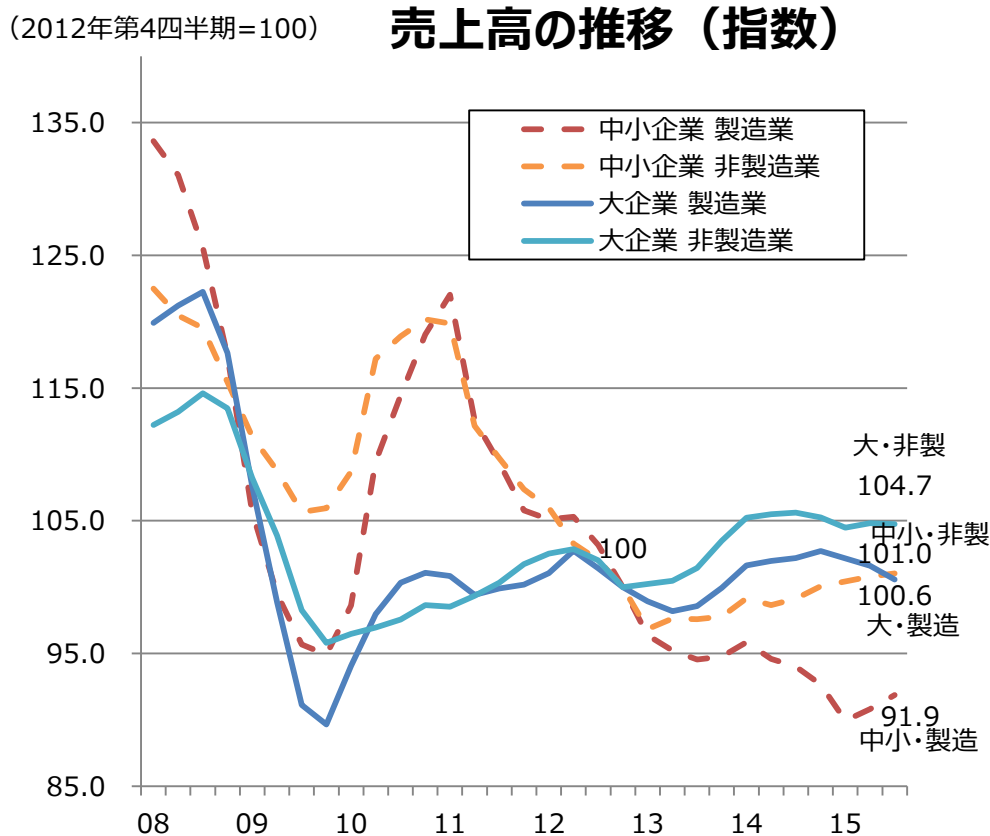
資料：総務省「事業所統計調査」・総務省・経済産業省「平成24年経済センサス」再編加工
(注)1.業種別(大分類ベース)で従業者数を集計し、最も従業者が多い業種で市町村別に描写。
2.東京都については、23区に分けて集計している。

地域別従業者数の増減(1986－2012年)

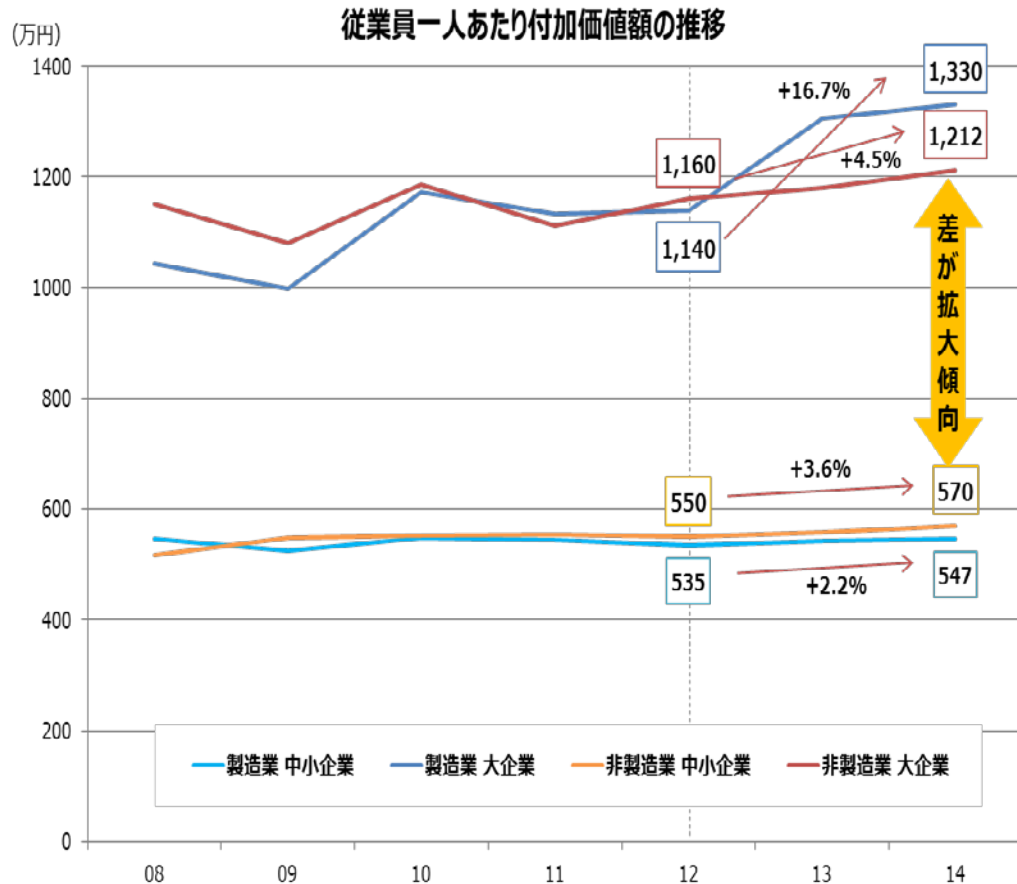


2. 中小企業の抱える課題（1） 中小企業・小規模事業者の生産性

- 人口減少・少子高齢化の進展に伴う労働力人口の減少や国際競争の激化等、中小企業・小規模事業者、中堅企業(以下「中小企業・小規模事業者等」という。)を取り巻く事業環境は厳しい状況にある。
- 中小企業・小規模事業者等の生産性向上を支援することにより、海外展開も含め、将来の成長・発展のための経営強化（「稼ぐ力」の強化）を図ることが必要。



(資料) 財務省 法人企業統計季報
(注) 後方四半期移動平均。中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満、大企業とは資本金10億円以上の企業をいう。



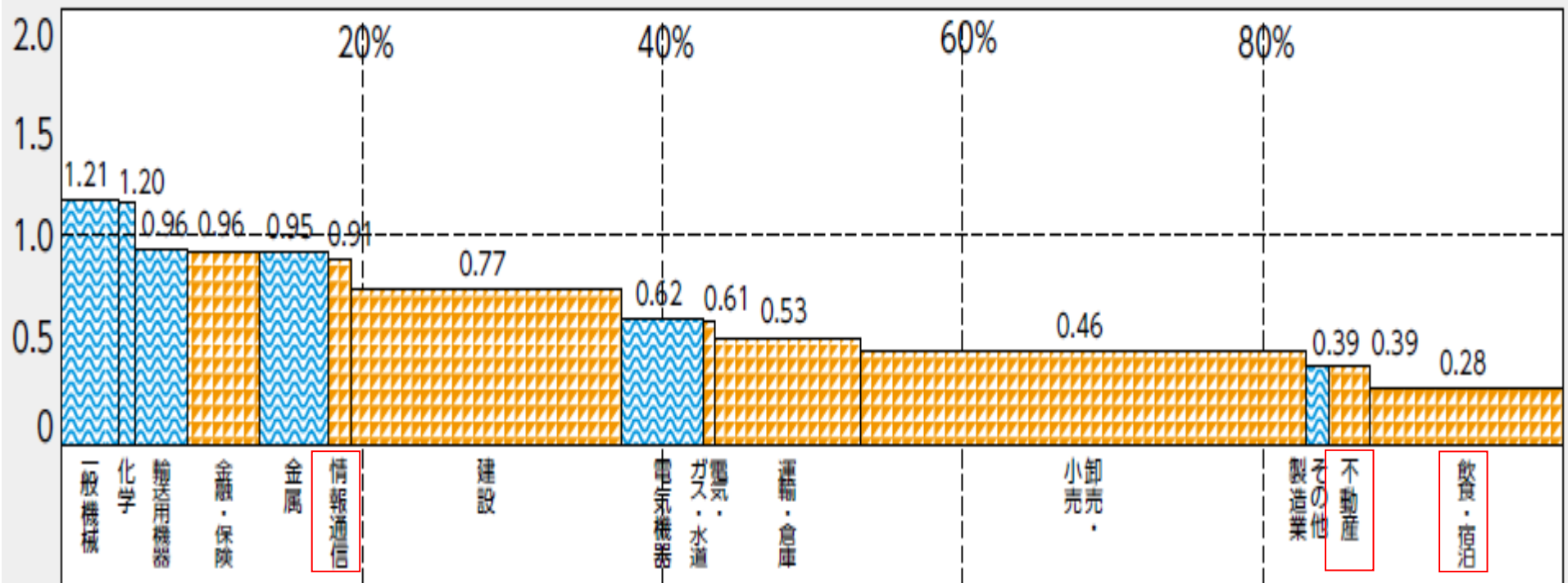
(資料) 財務省 法人企業統計年報

2. 中小企業の抱える課題（2）サービス産業の労働生産性の日米比較

産業別に見た日米の比較ではサービス業の日本の労働生産性は低い。

産業別の労働生産性の日米比較

[2000-06 年平均] 日本の産業別の労働生産性水準 (米国=1)



資料出所 GGDC (Groningen Growth and Development Center) よりデータの提供を受け厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

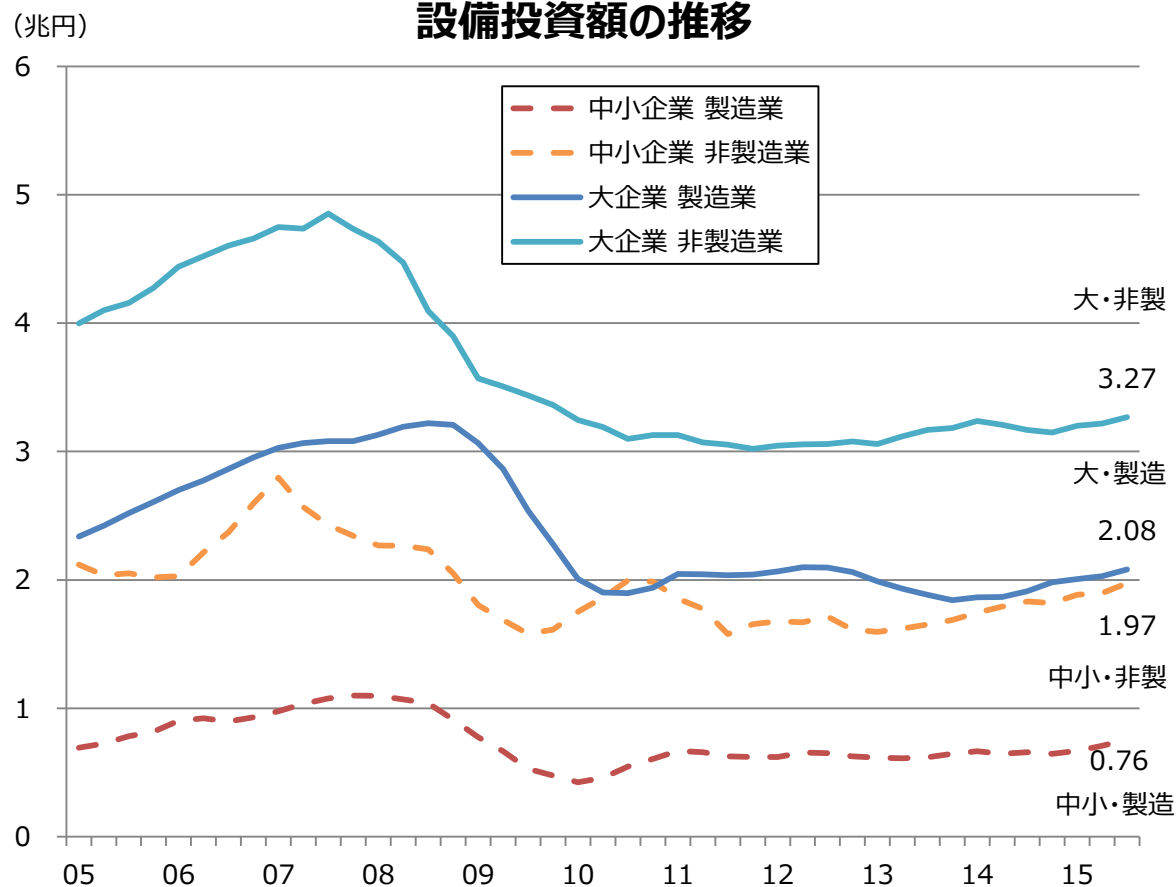
(注) 労働生産性はマンアワーベース。横軸の長さは産業別の労働投入量(総労働時間×就業者数)を表す。

2. 中小企業の抱える課題（3）

中小企業・小規模事業者の設備投資及び人材確保に係る動向

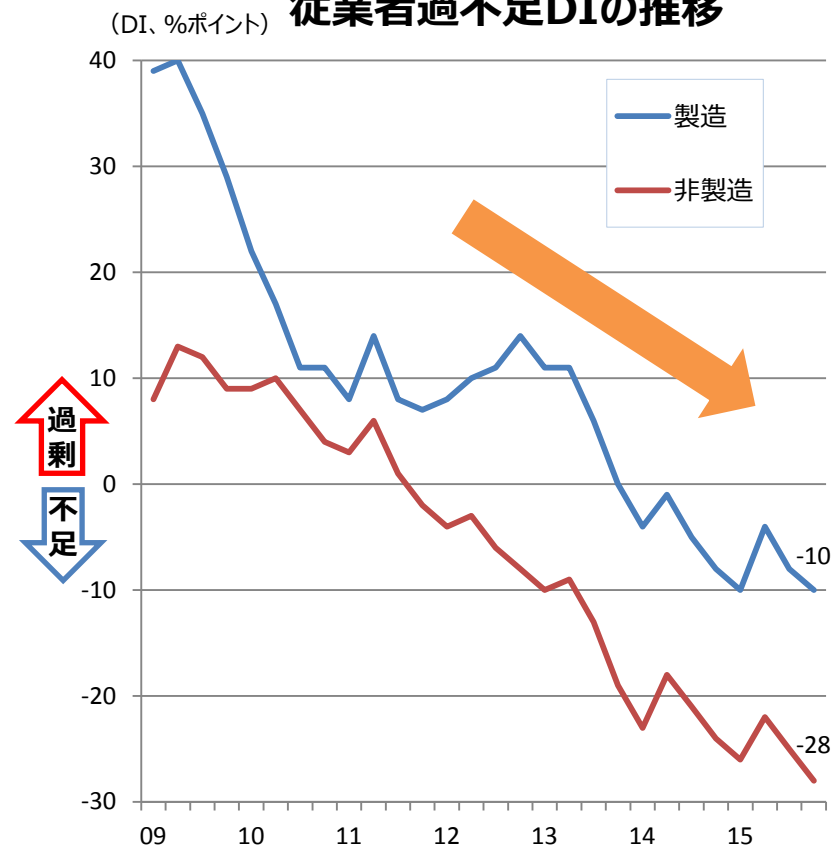
- 設備投資額の推移を見ると、中小企業・小規模事業者は設備投資を伸ばしているものの、リーマンショック前の水準まで戻っていない。
- 景気回復を背景に労働市場が逼迫してきており、中小企業・小規模事業者の人材確保はますます厳しくなっている。

設備投資額の推移



(資料) 財務省 法人企業統計季報

従業者過不足DIの推移



(資料) 日銀短観

(注)ここでいう中小企業とは、資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

2. 中小企業の抱える課題（3）

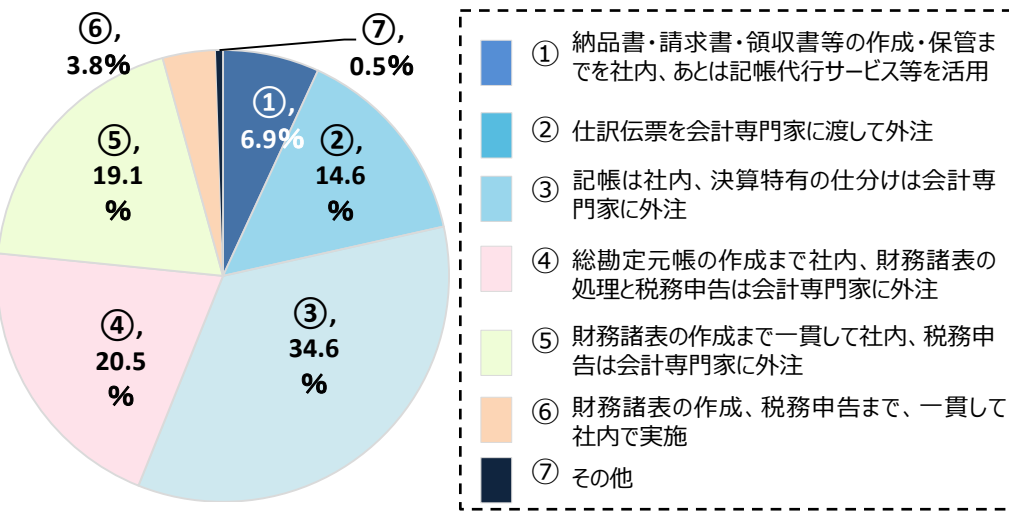
生産性向上に向けた中小企業・小規模事業者等の課題と取組（業種横断的な課題）

中小企業・小規模事業者等においては、事業活動に有用な会計管理の徹底、財務内容の分析、経営能率を向上させるための情報システムの構築等、経営管理が十分に行われておらず、経営資源を十分活用しきれていない。

【中小企業・小規模事業者等が抱える課題】

- ・ 記帳を自社で行えていないなど、自社の経営状況を適切に把握できていない企業が一定数存在。

中小企業の会計管理方法



資料：平成22年度中小企業の会計に関する実態調査

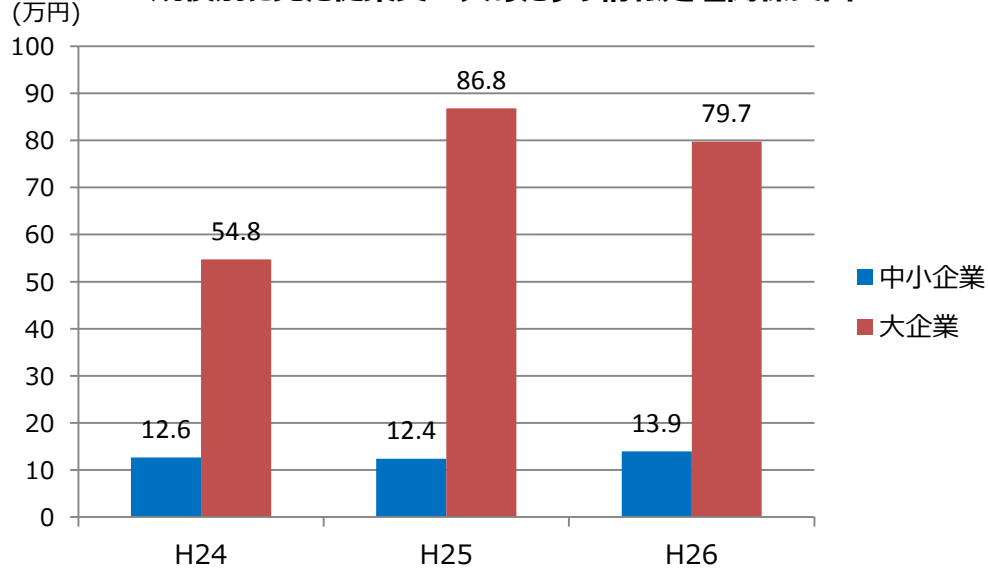
【期待される取組】

- ・ 経営状況に照らし合わせた経営計画の作成
- ・ 売れ筋商品・サービスや利益を把握するための商品別・部門別の収益管理

【中小企業・小規模事業者等が抱える課題】

- ・ 中小企業においては、ITを十分活用できておらず、効率化が遅れている状況。

規模別に見た従業員一人あたりの情報処理関係支出



【期待される取組】

- ・ 在庫管理の電子化による状況把握と余剰在庫の圧縮
- ・ ネット予約を含めた来客管理の電子化による効率化
- ・ ネットショップへの出店等による販路の多様化

2. 中小企業の抱える課題（4）

生産性向上に向けた中小企業・小規模事業者等の課題と取組（業種別の課題）

生産性向上のための取組は、事業分野ごとに企業が抱える経営課題や解決手法は一樣ではない。自社が直面するものと同様の経営課題を克服してきた同業種他企業の事例（ベストプラクティス）をもとに、自社において対策を講ずることが効果的。

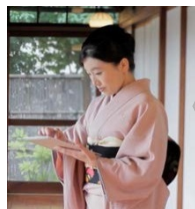
● 株式会社陣屋（旅館業）

【抱える課題の例】

- 接客から布団の上げ下ろしまで、一般的に重労働で休みもとりにくいため、従業員の確保が難しい。
- 少ない従業員で競合企業との差別化を図るためには、従業員の「多能工化」や作業の「効率化」などが必要。

【企業の取組】

- 情報を「見える化」するために、基幹システム「陣屋コネクト」を社内ですべて管理できるようにし、予約台帳の書き写し・共有といった非生産的業務を削減。
- 宿泊業では珍しいが、休館日を週2日設定（火・水曜日）し、休みを取りやすい環境を整備。正社員化の取組などの効果もあり、離職率が33%から4%に低下。
- 従業員の接客力を向上させるため、休館日明け（木曜日）に研修を開催。従業員教育に力を入れている。



陣屋コネクトのイメージ

● 株式会社おとなの学校（介護業）

【抱える課題の例】

- 介護施設に入所する高齢者は受け身になりがちであり、身体能力や認知能力が低下してしまうことが多い。
- そのため多くの介護職を配置する必要が生じ、生産性が高められない状態である。

【企業の取組】

- 株式会社おとなの学校では、高齢者の主体性を高めるため、「学校」をイメージとして、学びや共同作業を取り入れ、介護職と高齢者が先生と生徒の関係でふれあう仕組みを作った。
- 結果、高齢者に楽しみが生まれ、主体的に活動するようになり、少ない人員で現場が回せるようになった。
- 同社ではこの方法を確立し、現在12施設を開設。



授業の様子

3. 基本問題小委員会の議論の整理（1）

基本的な方向性①

- **少子高齢化、人手不足等の状況においては、中小企業・小規模事業者・中堅企業の生産性の向上が不可欠。IT等の利活用やマーケティングの強化なども含め、政策面でも生産性の向上を目指すべきではないか。**

（頂いた御意見）

- ✓ 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にあり、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。
- ✓ 中小企業の実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。
- ✓ 中小企業・小規模事業者の多くはノウハウがないので、IT利活用ができる場所とできない場所の差が広がっている状況。現場に使いやすいノウハウを広げていかないとけない。
- ✓ 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るとはいえないのではないか。
- ✓ ローカル・アベノミクスを全国津々浦々に広げるためには、中小企業・小規模事業者の販路拡大こそ重要である。

3. 基本問題小委員会の議論の整理（2）

基本的な方向性②

- **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・小規模事業者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。**

※ 生産性向上のためには、経営力強化が不可欠。

（頂いた御意見）

- ✓ 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。縮小する市場の中でも、魅力ある個店を生み出し、需要を創出し、儲かる事業者が集積していく必要がある。
- ✓ 鹿児島の焼酎メーカーは、後継者問題、人材育成の問題をかかえている。しっかりやる気のある中小企業・小規模事業者を支援してほしい。

3. 基本問題小委員会の議論の整理（3）

業種の垣根を越えたアプローチ

- 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。

（頂いた御意見）

- ✓ 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業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。
- ✓ 知識共有は、大企業から中小企業への一方通行とは限らない。大企業は組織の巨大化が原因で根本的な設計の見直しができなくなっている場合もある。

基本問題小委員会の議論の整理（４）

業種毎のアプローチ

- 関係省庁が連携して、業種の特性を踏まえつつ、業種を支えている団体や組合等の協力を得ながら優良事例を収集し、経営力の強化の方向性を指針として掲げ、優良事例を横展開していくべきではないか。

（頂いた御意見）

- ✓ 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の一つ。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。
- ✓ ・サービス生産向上に10年前から取り組んできたが、ノウハウを横展開できていない。経済産業省の所管は、サービス業の一部であるため、各省の連携が重要である。
- ✓ ・ドイツでは、ローテッ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、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、仕事が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。
- ✓ 「陣屋旅館」は、生産性の向上の観点では、従業員全員がタブレット端末を用いて、リアルタイムで共有。細やかな接客や業務の効率化（例えば、収集したデータを分析し、休業日を設定するなど）による収益向上を実現している。さらに、同社のシステムを他の旅館に提供している。
- ✓ 非効率な徒弟制的な事業分野では、早期自立を促したり、パートナーシップ性に近い経営スタイルをとることにより、生産性が向上する場合もある。

基本問題小委員会の議論の整理（５）

取り組みを進める上での支援・環境整備

- 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、生産性の向上の取り組みを促していくべきではないか。また、情報を横展開するためには、能力のある人材の育成・活用や、情報提供も重要ではないか。

（頂いた御意見）

- ✓ （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が一緒に訪問して、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。
- ✓ ・中小企業の生産性の向上にあたり、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。
- ✓ ・ローカル・ベンチマークは、金融機関など支援する側の指標とするだけでなく、企業側の自主管理指標とすることで、企業自らが自己改善を図る環境を整備できるのではないか。
- ✓ ・業界紙、地方紙の活用など、パブリシティ戦略を考える必要がある。

3. 基本問題小委員会の議論の整理（6）

対象規模

- 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、さらには成長段階別の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。

（頂いた御意見）

- ✓ 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。
- ✓ 地域経済にとって、中堅企業の役割は重要である。また、中堅企業とパートナーとの連携を促す仕組みをつくってほしい。
- ✓ 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。
- ✓ 規模別に加えて、成長段階別の支援のあり方も検討すべきではないか。