

## 第3章

## 中小企業の生産性分析

前章で確認したように、2015年、我が国経済は、経常利益が過去最高水準を記録し、企業の収益拡大が雇用環境の改善や賃金の上昇につながるという「経済の好循環」が動き始めるなど、総じていえば緩やかな回復を続けてきた。他方で、中小企業においては、売上の伸び悩み、設備の老朽化、人材不足等の課題に直面し、足下では輸出・生産面に新興国経済の減速の影響も懸念されるなど、課題も多い。今後、さらなる人口減少が見込まれる中、引き続き経済の好循環を維持し、持続的な成長路線をたどっていくためには、企業一社一社の生産性を高め、国内企業の収益力を向上させることが重要である。中小企業の側から見ても、経常利益が過去最高水準となっている今は上述の課題に備える好機である。

そこで、本章では中小企業の生産性に注目し、様々な角度から分析を行う。

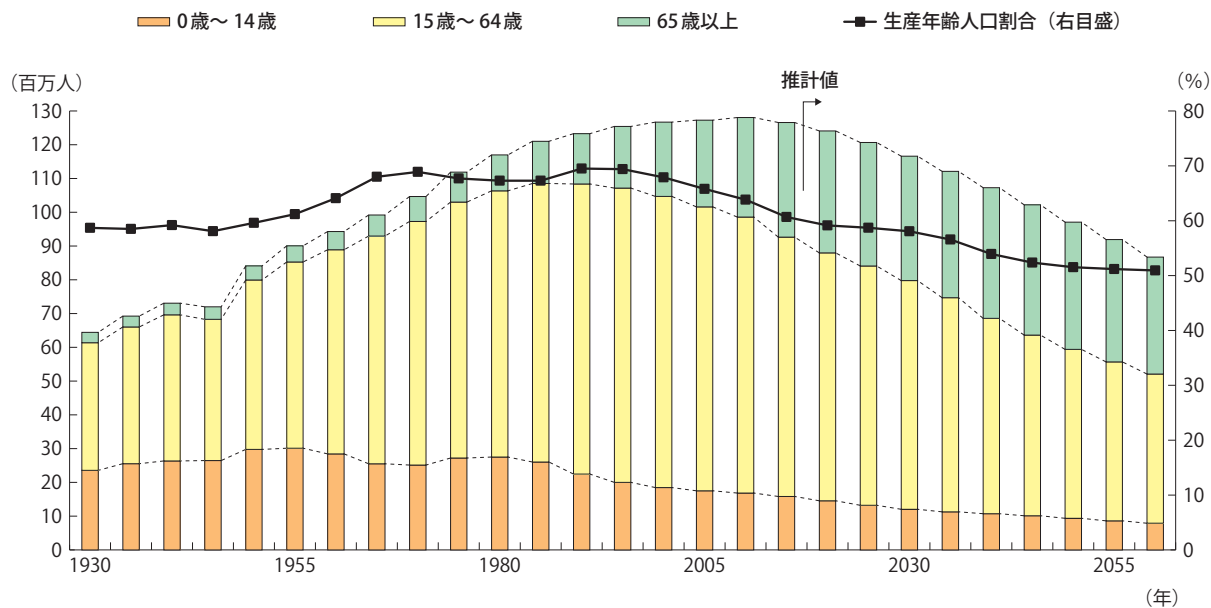
## 第1節 中小企業を巡る環境の変化と生産性

## 1 人口減少、少子高齢社会

第1-3-1図は、我が国におけるこれまでの人口推移と、将来の人口推移の推計値を示している。同図によると、15歳から64歳までの、いわゆる生産年齢にあたる人口は減少を続けている。また、今後についても、65歳以上の人口が増加する一方で、生産年齢人口は大幅に減少していくと推計されている。

人口構成の変化は、中小企業にどのような影響を与えているだろうか。中小企業における従業員の過不足感をDI値（今期の従業員の水準について、「過剰」と答えた企業の割合（%）－「不足」と答えた企業の割合（%））で確認しても、全ての業種において不足感が強まっている（第1-2-20図参照）。

第1-3-1図 将来人口の推計



こうした人口減少傾向を前提とすると、需要面では内需が縮小し、国内企業の売上高が減少する恐れがあると考えられる。また、供給面では、労働力人口の減少に伴い供給制約が生じ、従業員の不足傾向が更に強まることが予測される。

そこで、日本経済が人口減少下における需要縮小及び労働供給の制約を乗り越え、今後とも持続的な成長をたどっていくためには、需要面においては海外展開を含めた販路拡大が重要となる。ま

た、供給面では誰もが活躍できる「一億総活躍社会」の実現や、従業員一人当たりの生産効率を上げる取組が必要となる。

とりわけ、国内雇用の約7割を占める<sup>1</sup>中小企業において、一社一社の生産性を向上させることは、日本経済全体のこうした課題の解決に大きく資することとなる。そこで、以下では中小企業の生産性について、様々な角度から分析を行う。

<sup>1</sup> 「平成26年版経済センサス基礎調査」（再編加工）によれば、国内全従業員数の70.1%を中小企業が占める（付属統計資料2表（3）参照）。

## 第2節 中小企業の生産性の現状

以下では、生産性の指標として代表的な、「労働生産性」及び「全要素生産性」を用いて分析を行うこととする。

### 1 中小企業の労働生産性

#### ■ 本章における労働生産性の考え方

本章において、労働生産性は「労働生産性<sup>2</sup>＝付加価値額<sup>3</sup>／労働力<sup>4</sup>」と定義する。労働生産性とは、労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを定量的に数値化したものであり、労働者の能力向上や効率改善に向けた努力、経営効率の改善等によって向上する。

#### ■ 中小企業における労働生産性（概観）

中小企業の労働生産性を分析するに当たって、まずは、業種別規模別の労働生産性について概観

したい。第1-3-2図は、中小企業と大企業の労働生産性の業種別平均（縦軸）<sup>5</sup>と業種別従業員割合（横軸）<sup>6</sup>を示したものである。同図において業種別、規模別に労働生産性の水準を確認すると、我が国の労働力のうち約7割を占める中小企業の労働生産性の平均値は、大企業における労働生産性の平均値を下回っている。

こうした状況に鑑みるに、我が国全体の総付加価値額を引き上げるためには、大企業だけでなく、中小企業の労働生産性も向上させることが重要であるといえる。

2 GDPデフレーター（平成17年基準）を用いて価格の変動を取り除き実質化しているため「実質労働生産性」と表記するのが正確だが、本章においては便宜上「労働生産性」と呼ぶこととする。

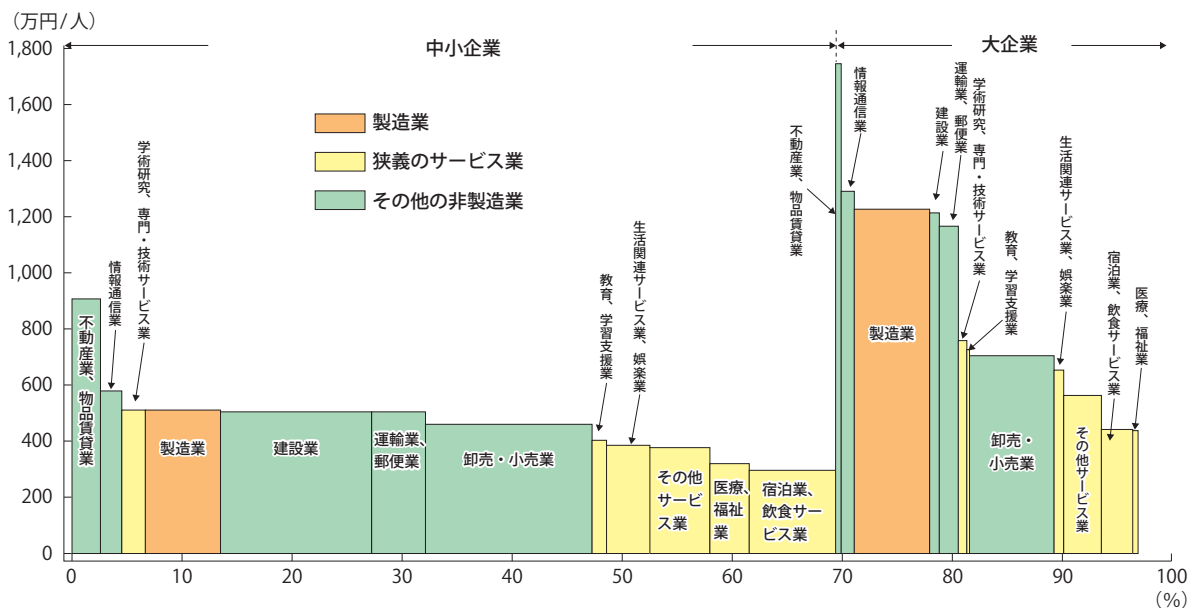
3 ここでは、付加価値額＝営業利益高＋人件費＋租税公課＋不動産・物品賃借料とする。

4 ここでは、労働力＝役員数＋総従業員数とする。

5 財務省「法人企業統計調査年報」のデータを使用して計算。「法人企業統計」は営利法人等を調査対象とした標本調査であり、年報ではその年度における確定決算の計数を調査する。金融業、保険業については付加価値額の計算に必要な項目が調査されていないため、第1-3-2図からは省いている。

6 総務省「経済センサス基礎調査」を再編加工。総務省「経済センサス基礎調査」は日本標準産業分類に掲げる産業に属する事業所のうち、家事サービス業をはじめとする一部の業種を除く全ての事業所を対象とした悉皆調査。

第1-3-2図 労働生産性と労働構成比（規模別、業種別）



資料：財務省「平成26年度法人企業統計年報」総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注) 1. 労働生産性＝付加価値額／総従業員数

2. 付加価値額＝営業利益＋役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋不動産・不動産賃借料＋租税公課

3. 従業員数＝役員数＋従業員数

4. ここでいう中小企業は、中小企業基本法上の定義による。

第1-3-2図を見ると、とりわけ、「宿泊業、飲食サービス業」をはじめとするサービス業<sup>7</sup>については雇用全体に占める構成比が高い一方で他業種と比較して労働生産性の平均水準が相対的に低くなっている。

サービス業の労働生産性が低い水準にある背景としては、一部のサービス業に以下のような特徴が見られることが挙げられる。

- ①同時性：サービスの提供と消費が同時に行われる
- ②不可分性：サービスの提供と利用が同じ場所で行われる
- ③消失：サービスは在庫を持ってない

つまり、飲食店、理美容、医療、介護をはじめとする一部のサービス業においては、サービスの提供と消費が時間的にも場所的にも同時に発生し、また在庫を保有することもできない場合があ

る。在庫調整により生産活動を平準化することのできる工業製品とは異なり、客の居ない間に商品（サービス）を製造（提供）し在庫として保存しておくことができないため、短期的な需要の変動により生産量も同様に変動する。このような短期的な需要の変動に対しては、労働投入量を調整することが難しく、生産活動の効率化による生産性引上げの制約要因となっている。

したがって、扱っている商品（サービス）に同時性・不可分性・消失という特徴が当てはまりやすい業種ほど、生産性を伸ばしづらく、低水準となりやすい。このため、サービス業については生産性の計測及び他業種との生産性比較が難しいとも指摘されている<sup>8</sup>。

以下では、この点に十分に留意しつつ、業種別の分析を進めていきたい。

<sup>7</sup> 本書においては、「サービス業」と記述する場合は狭義のサービス業を指し、日本標準産業分類（第13回改訂）の大分類L～Rに属する業種を指す。広義のサービス業は第三次産業を表し、本章においては「非製造業」と記述することとする。

<sup>8</sup> 本節におけるサービス業の特徴と需要の影響に関する記述については、小西（2015）を参照している。小西（2015）では、サービス産業の技術力や生産性を計測するためには、各業種がどのような付加価値を生み出しているかを定義し、その上で需給両方のデータを収集し実証分析を行う必要性が指摘されている。

## ■ 労働生産性の業種別比較

以上では、規模別・業種別に労働生産性の平均値を確認した。労働生産性が分析される際には、平均値による比較が行われる場合が多い。しかしながら、例えば同一規模・同一業種の企業であっても、個社の取組の違いや置かれた状況等により、その労働生産性には大きな差が生まれるものである。

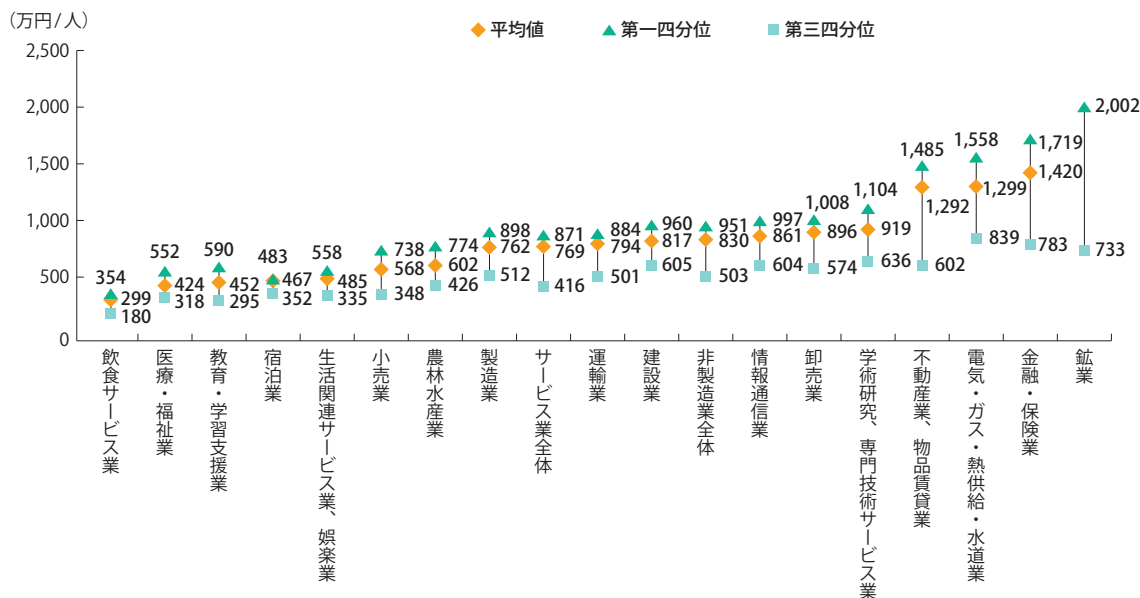
そこで、以下では「企業活動基本調査」の個票を用い、企業の生産性が業種別にどのように分布しているのか、更に詳細な分析を行う。経済産業省が毎年実施している「企業活動基本調査」は従業員50人以上かつ、資本金又は出資金3,000万円以上の企業を対象としているという特徴があるため、これ未満の規模に属する企業が対象とならない点に留意が必要だが、パネルデータを作成する<sup>9</sup>ことにより生産性をはじめとする様々な指標の個社ごとの伸び率を計算することができる大規模な政府統計であることから、これを用いること

とする。

第1-3-3図は、2014年における中小企業の労働生産性について、業種内の平均と同時に、業種ごとに第一四分位点（上位25%点）、第三四分位点（下位25%点）を示すことによって、分布の様子を確認することを可能にしたものである。

同図によると、飲食サービス業や医療、福祉業、宿泊業における労働生産性は平均が低く、また企業間の水準のばらつきも小さい。これは、飲食サービス業や医療、福祉業等は金融・保険業等と比べて提供しているサービスに前述の①同時性、②不可分性、③消失という特徴があてはまりやすいため、労働生産性が上がりにくいことが原因となっていると考えられる。他方で、同じ中小企業であっても金融・保険業、不動産業、物品賃貸業等においては平均が高く、企業間の生産性水準のばらつきも大きい。これは、後述の資本集約度や、資本生産性の高さが背景にあるものと考えられる。

第1-3-3図 労働生産性（一人あたり付加価値額）の分布状況（中小企業、業種別）



資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 中小企業は、中小企業基本法上の定義による。ただし、従業員数50人未満、資本金又は出資金3,000万円未満の企業は含まれない。

2. 「労働生産性＝付加価値額（営業利益＋人件費＋租税公課＋動産・不動産賃借料）／総従業員数」として計算。

3. 付加価値額はGDPデフレーター（平成17年基準）にて実質化。

4. 鉱業の平均は5,260万円/人（欄外）。飛び抜けて生産性の高い企業が1社あり、平均を押し上げている。

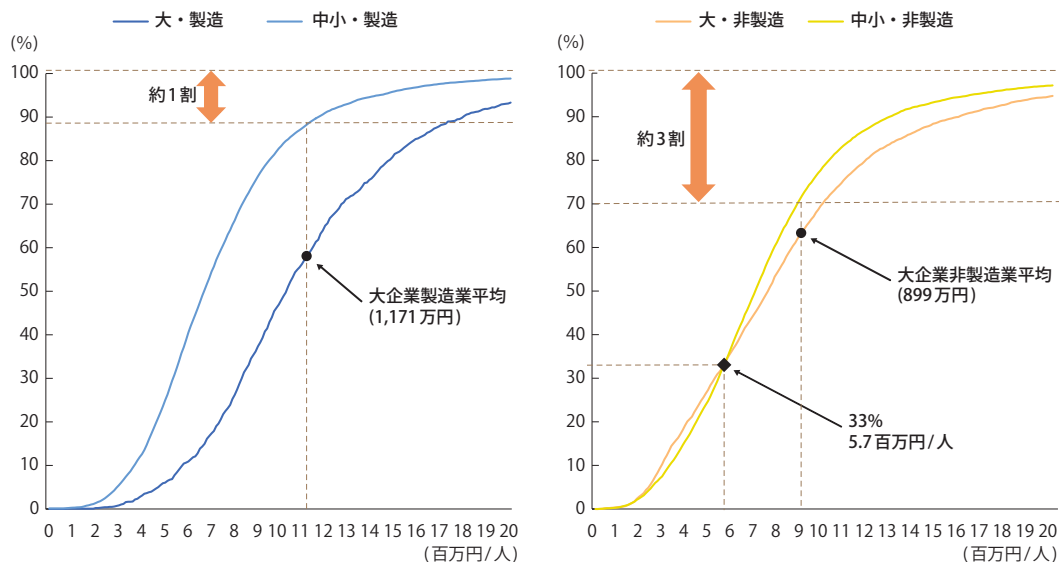
<sup>9</sup> 個社ごとに複数年にわたる動向を見ることのできるデータを作ること。

続いては、更に詳細な分布状況を確認し、業種別・規模別に労働生産性の比較を行いたい。第1-3-4図は、平成26年企業活動基本調査の個票を集計し、労働生産性の水準（横軸）ごとの、企業割合の累積分布（縦軸）を表したものである。生産性の水準を10万円/人単位で区切り、それぞれの区間ごとに何%の企業が分布しているかを集計した後、足し上げていった。グラフが右に寄れば寄るほど、その業種の多くの企業が高い生産性を持つことを表している。グラフの通っている点の表すX座標、Y座標を見れば、その業種の労働生産性について、何万円までの層に約何%の企業が分布しているかも確認することができる。また、グラフが50%点に到達するまでの角度を見ると、角度が急なほど、その水準に企業が集中して分布している様子を表している。

同図により、労働生産性の累積分布を規模別、製造業・非製造業別に比較すると、製造業においては、中小企業は全体を通じて大企業と比べ低い

水準に多く分布している（第1-3-4図左側）。他方で、非製造業においては、労働生産性5.7百万円/人以下（下位33%以下）の層ではむしろ大企業の方が多く分布しており、5.7百万円/人を境に逆転している（第1-3-4図右側）。累積分布を見ると、製造業においてはどの階層においても大企業の労働生産性の方が中小企業の労働生産性よりも高くなっている一方で、非製造業においては、大企業の下位三分の一に当たる層については、中小企業よりも低い水準に生産性が分布していることが確認された<sup>10</sup>。また、同図では大企業の平均を表す点を表示しているが、100からこの点までの距離を見ることで、どのくらいの割合の中小企業が大企業よりも高い生産性となっているかも確認することができる。すると、製造業では約1割の中小企業が大企業平均を上回っているが、非製造業では約3割もの中小企業が大企業平均を上回っていることが分かる。

第1-3-4図 労働生産性の累積分布



資料：「平成26年企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 従業員数50人未満もしくは資本金又は出資金3000万円未満の会社は含まない。

2. 労働生産性（従業員一人あたり付加価値額）の分布を10万円/人毎に集計し、累積を計上した。

<sup>10</sup> ただし、データ元の「企業活動基本調査」が従業員数50人未満、資本金又は出資金3000万円未満の企業を対象としていないことには引き続き留意が必要である。

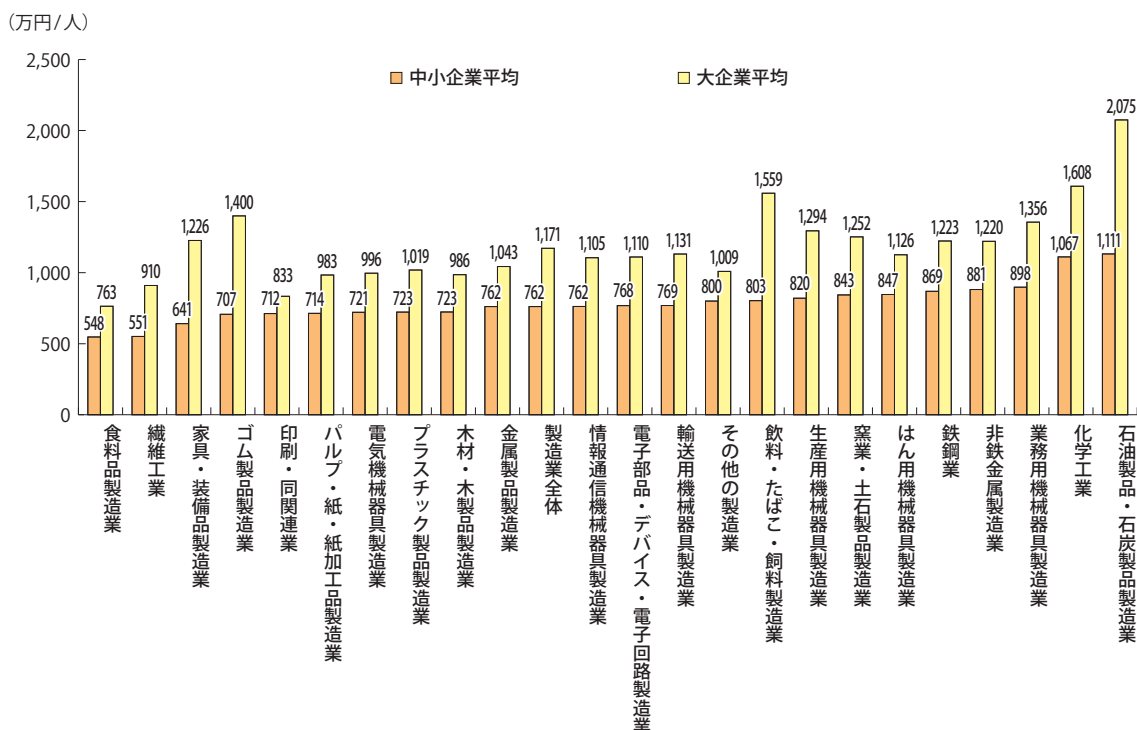


これは、製造業においては規模の差が労働生産性の主要な決定要因の一つとなっている一方で、非製造業においてはその他の要因が大きく影響しているためだといえる。とりわけ、「非製造業」に含まれている業種の多様性が、非製造業全体の労働生産性の分布状況に強く影響を与えていると考えられる。

そこで、第1-3-5図では、製造業を更に中分類別に分解し、中小企業と大企業に分けてそれぞれの平均労働生産性を示した。製造業の労働生産性は、中小企業では食料品製造業の548万円/人から石油製品・石炭製品製造業の1,111万円/人の範囲に、大企業でも食料品製造業の763万円/人から石油製品・石炭製品製造業の2,075万円/人の範囲にある。製造業を業種中分類別に分けて労働生産性の平均を比較すると、中小企業・大企業共に最大で約2～3倍の範囲にとどまっている。

他方で、非製造業について2014年における業種別、規模別の労働生産性の平均値を比較したのが第1-3-6図である。これを見ると、非製造業における労働生産性の業種別平均は中小企業では飲食サービス業の299万円/人から金融・保険業の1,420万円/人と幅広く分布している。大企業でも、飲食サービス業の376万円/人から不動産業、物品賃貸業の1,986万円/人と、製造業と比べ業種による平均労働生産性の差が大きくなっている。「非製造業」を業種大分類別に分けて平均を確認すると、業種間に最大で約4～5倍の労働生産性の差が存在しており、中小企業の中で最も平均労働生産性の高い金融・保険業と、大企業の中で最も平均労働生産性の低い飲食サービス業を比較すると、中小金融・保険業の方が大企業飲食サービス業よりも約3.7倍、労働生産性が高くなっていた。

第1-3-5図 製造業における労働生産性の平均値（業種中分類別、規模別）



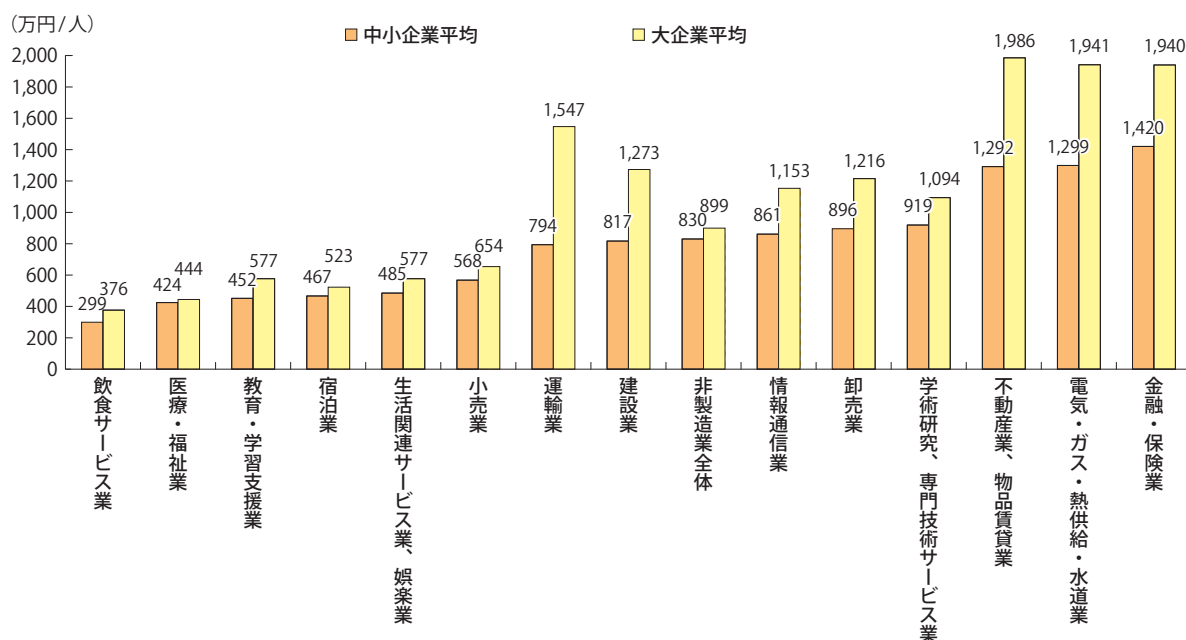
資料：経済産業省「平成26年度企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 規模の区分は、基本法上の定義による。ただし、従業員数50人未満、資本金又は出資金3,000万円未満の企業は含まれない。

2. 労働生産性＝付加価値額（営業利益＋人件費＋租税公課＋動産・不動産賃借料）/総従業員数

3. なめし革・同製品・毛皮製造業については十分な大企業のサンプルが得られなかったため、掲載していない。

第1-3-6図 非製造業における労働生産性の平均値（業種別、規模別）



資料：経済産業省「平成26年度企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 規模の区分は、基本法上の定義による。ただし、従業員数50人未満、資本金又は出資金3,000万円未満の企業は含まれない。

2. 労働生産性＝付加価値額（営業利益＋人件費＋租税公課＋動産・不動産賃借料）／総従業員数

3. 鉱業、農林水産業については十分な大企業のサンプルが得られなかったため、掲載していない。

製造業と非製造業は対で比較されることも多いが、非製造業の中には全く業態の異なる幅広い業種が含まれており、製造業・非製造業とまとめて見た労働生産性に影響を与えている。企業規模の差以上に、このような業種、業態の違いが労働生産性に影響を与えていると考えられる。また、同一業種内においても企業によって労働生産性は様々で、こうした分布状況が第1-3-5図および第1-3-6図の背景にある点にも留意したい。

以上の状況を踏まえれば、製造業においては規

模が違えば生産性が置かれた状況も異なり<sup>11</sup>、規模別のアプローチ<sup>12</sup>が有効であり、施策の実施や個社の取組においても規模感を考慮した取組が重要となると考えられる。他方で、非製造業においては規模別の取組よりもむしろ業種によって異なる事情をより重視し、きめ細かな業種分類で対応を行っていく必要があることが示唆される。

そこで、続いては非製造業における労働生産性の分布状況について業種大分類別に観察することとする。

11 この点、2014年版中小企業白書では、中小製造業は大企業製造業と比べ価格転嫁力が弱く、中小製造業と大企業製造業の一人当たり名目付加価値額上昇率の格差の要因となっていると指摘されている（「2014年版中小企業白書」第1-1-48図参照）。中小製造業と大企業製造業の間には価格転嫁力の格差が存在しており、それが労働生産性（一人当たり付加価値額）の規模間の差に繋がっていると考えられる。

12 この点、深尾他（2014）では、日本の労働生産性の規模間格差を要因分解すると、資本装備率の格差により65%が、TFPの格差により25%が、労働の質の格差により10%が説明されるとしている。資本装備率の規模間格差は1990年以降減少しており、その理由として超低金利政策の継続や政府による中小企業への信用保証供与等により資本コストが下落し、大企業と中小企業間の資本コストの格差が縮まった可能性が指摘されている。



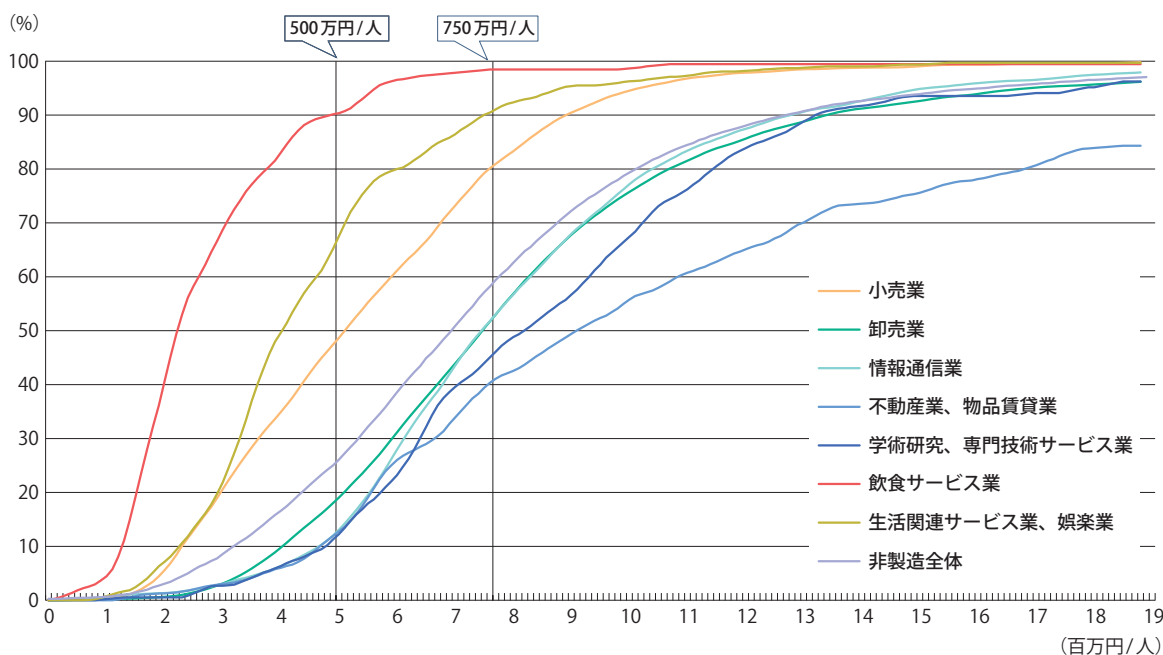
### ■ 労働生産性の業種別分布状況

中小非製造業の労働生産性の現状を正確に捉えるため、続いては中小非製造業について、業種大分類別の分布の様子を確認する。

第1-3-7図は、第1-3-4図で確認した累積分布を、業種別に分解したものである<sup>13</sup>。これを見ると、飲食サービス業、小売業、生活関連サービス業・娯楽業のグラフは非製造業の全体平均より左に分布し、低い水準に多くの企業が分布している。同図によれば、飲食サービス業では500万円/人以下の層に、生活関連サービス業・娯楽業では750万円/人以下の層に約9割の企業が存在している。他方で、卸売業、学術研究・専門技術サービス業

サービス業等を示すグラフは、平均より大きく右側へ張り出し、高い水準に分布している。同図によれば、学術研究・専門技術サービス業、不動産業・物品賃貸業、情報通信業等の業種においては、500万円/人以下の層には各業種における企業数全体のうち、十数%しか分布していない。中小企業同士で比較しても、業種ごとに分布の在り方が異なっており、業種間の特徴の違いが個社の労働生産性に影響を与えていることを示唆している。施策や個社の取組において生産性向上を目指す際には、業種ごとの実態をより正確に把握すると同時に、業種の特徴を捉まえたきめ細かな対応を行うことが求められる。

第1-3-7図 労働生産性の累積分布（中小企業、業種別）



資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 従業員数50人未満もしくは資本金又は出資金3,000万円未満の会社は含まない。

2. 労働生産性（従業員一人あたり付加価値額）の分布を10万円/人毎に集計し、中心化移動平均（5区間）を行って平準化した後、累積を計上した。

<sup>13</sup> 経済産業省「企業活動基本調査」により一定のサンプル数が得られることが本グラフを作成する条件となるため、一部の業種については結果を得られなかった。ここでは、一定のサンプル数を確保できた小売業、卸売業、情報通信業、不動産・物品賃貸業、学術研究・専門技術サービス業、飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、製造業について比較を行っている。

## 2 中小企業の全要素生産性（TFP）

前項における労働生産性分析では、付加価値額と労働投入<sup>14</sup>との関係のみを考慮したが、労働以外の投入要素も考慮したのが全要素生産性（TFP）である。続いては、中小企業の全要素生産性（TFP）の現状について分析する。

### ■ 本章における全要素生産性（TFP）の考え方

本章においては、コブ＝ダグラス型生産関数を前提に、一定期間における付加価値額の伸び率のうち、資本投入<sup>15</sup>の寄与分と労働投入の寄与分を除いた全ての部分を全要素生産性（TFP）伸び率と考えて計算を行った<sup>16</sup>。全要素生産性（TFP）の伸びは、付加価値額の伸びのうち、資本投入でも労働投入でも説明できない部分全ての変化を指すことから、投入要素の質の向上や技術進歩、イノベーションの結果等の合計を表すとされている<sup>17</sup>。

### ■ 全要素生産性（TFP）伸び率の業種別比較

この全要素生産性の考え方をを用いて、業種別比

較を進めたい。直近の期間（2010-2014）に注目し、中小企業の付加価値額の伸び率及びこれに対する資本投入、労働投入、全要素生産性の寄与を業種別、規模別に比較したのが第1-3-8図である。さらに、TFPの伸び率のみを取り出して比較したのが第1-3-9図である。

第1-3-8図により中小企業における付加価値額伸び率を業種別に比較すると、生活関連サービス業、娯楽業において労働投入、資本投入ともにマイナスに寄与し、付加価値額全体ではマイナス2.8%と低い数値となった。教育・学習支援業<sup>18</sup>においても、TFPが大きくマイナスに寄与し、同じく2.8%と低水準の伸び率を示している。飲食サービス業、宿泊業において労働投入がマイナスに寄与し、付加価値額全体の伸び率もマイナスとなっている。他方で、医療、福祉業では付加価値額伸び率がプラス30.2%と最も高くなっており、TFPの伸び率も全業種の中で群を抜いている<sup>19</sup>。

14 生産活動のために投入した労働力のこと。

15 生産活動のために投入した資本のこと。

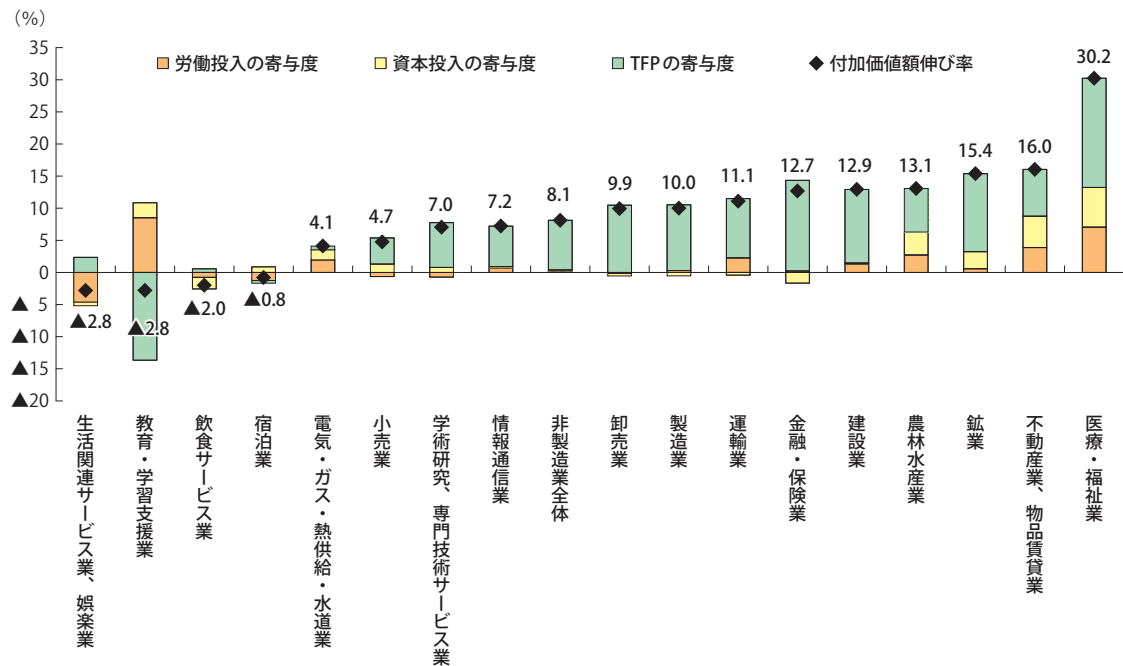
16 詳しくは、付注1-3-1を参照。

17 ただし、本書においては、景気や需要の変動による変化を取り除いていないため、好景気、不景気、大きな事故、異常気象、需要の増減等の影響も、全要素生産性の数値に影響を与えていることに留意が必要である。この点、小西（2013）では、製造業の生産性について、経済産業省「工業統計」、同「生産動態統計」を用いることにより生産関数分析で得られる結果を供給要因、需要要因、その他要因に分解し、供給要因による生産性の変化を取り出すことに成功している。

18 「企業活動基本調査」における「教育・学習支援業」の範囲には、日本標準産業分類に掲げる細分類8245、8249のみしか含まれていない点には留意が必要である。

19 ただし、労働生産性等、他の指標と比較すると、絶対水準としては依然として低いところにとどまっている（第1-3-3図参照）。

第1-3-8図 付加価値額伸び率に対する資本、労働、TFPの寄与度（中小企業、業種別）

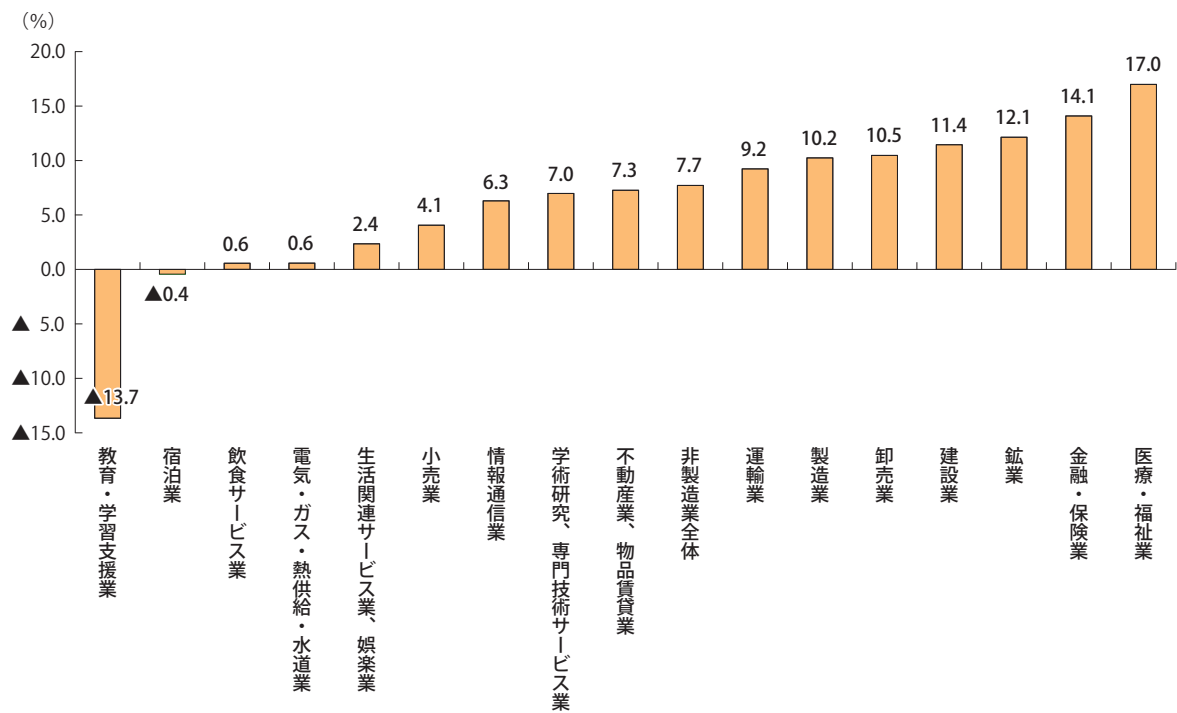


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 伸び率は、平成22年と平成26年の比較。

2. 従業者50人未満または資本金（又は出資金）3,000万円未満の中小企業は含まれていない。

第1-3-9図 業種別TFP伸び率（中小企業）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 伸び率は、平成22年と平成26年の比較。

2. 従業者50人未満または資本金（又は出資金）3,000万円未満の中小企業は含まれていない。

### 3 資本装備率、資本生産性について

続いて、生産性に関連の深いその他の指標について確認したい。

中小企業が効率的に付加価値を生み出し、生産性を向上させるために、機械や設備への投資は有効な手段の一つであり、こうした機械や設備への投資の程度を表すのが「資本装備率」である。資本装備率とは、総資本を労働力で除した指標で、これが高ければ高いほど資本集約的となる。反対に、低くなるほど労働集約的と評価することができる。

また、生産性向上のためには、投資した機械や設備が効率的に活用されることも重要である。「資本生産性」とは、保有している機械や設備、土地等の資本がどれだけ効率的に成果を生み出したかを定量的に数値化したものであり、設備の利用頻度や稼働率向上、効率改善に向けた努力等によって向上すると考えられる。

ここで、労働生産性の定義を確認すると、以下のようになる。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{労働力}}$$

これは、以下のように展開することができる。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{資本ストック}}{\text{労働力}} \times \frac{\text{付加価値額}}{\text{資本ストック}}$$

資本ストックを労働力で除したものと、付加価

値額を資本ストックで除したものは、それぞれ「資本装備率」、「資本生産性」と呼ばれる。すなわち、労働生産性は、以下のように資本装備率と資本生産性でも説明することができる。

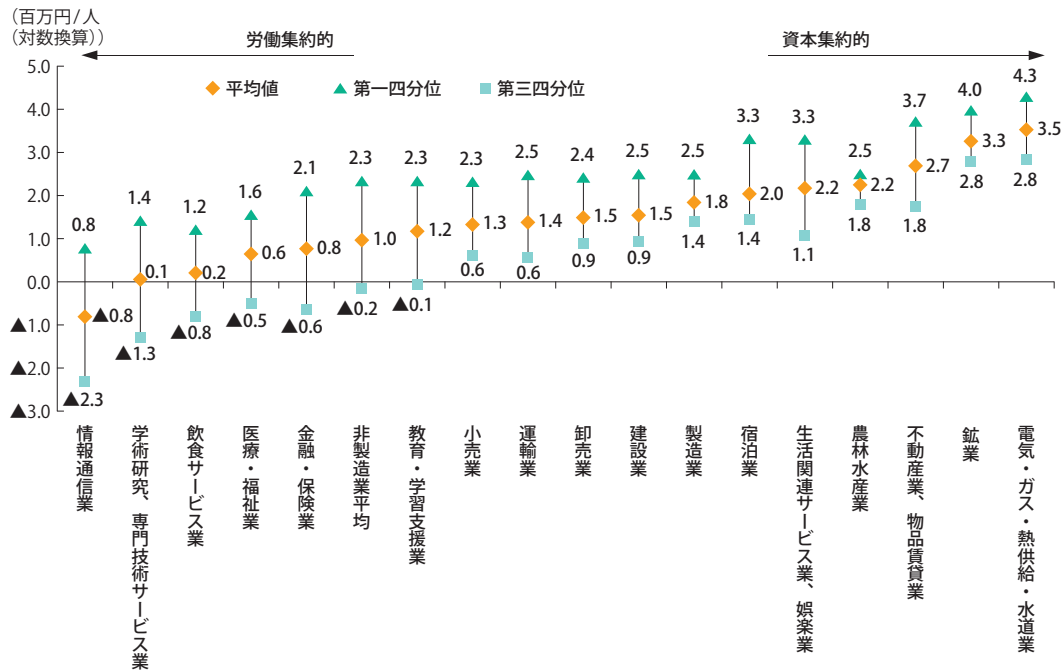
$$\text{労働生産性} = \text{資本装備率} \times \text{資本生産性}$$

**第1-3-10図**は、2014年における各業種内の資本装備率について、平均値だけでなく、第一・第三四分位点で分布の範囲を示したグラフである。

また、**第1-3-10図**は、2014年における業種ごとの資本生産性について、同様にして分布の範囲を示したグラフである。両図を見ると、情報通信業は最も資本集約度が低い一方で、資本生産性が最も高い。また、電気・ガス・熱供給・水道業は最も資本装備率が高い一方、資本生産性は最も低くなっている。労働生産性の平均で見ると情報通信業では861万円/人、電気・ガス・熱供給・水道業では1,299万円/人と両業種共に高い水準となっており、労働生産性の高い企業においても、その高め方には業種ごとの特徴が現れている。

他方で、医療、福祉業や飲食サービス業では資本生産性が高い一方で資本装備率は低いことから、所有している資本は効率的に活用できているものの、労働集約的な側面が強く、労働生産性の押し下げ要因の一つとなっている可能性があると考えられる。

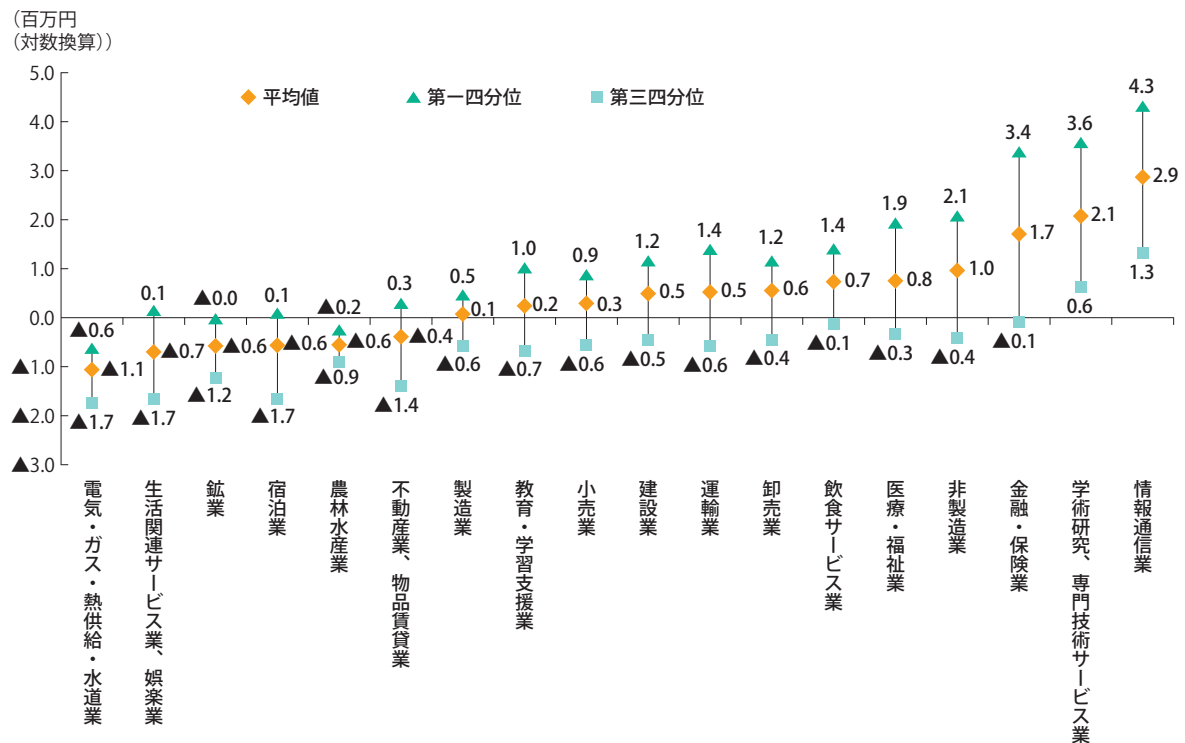
第1-3-10図 資本装備率の分布状況（中小企業、業種別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 資本集約度は、資本/労働比率（対数値）各業種内の平均値、第一四分位値、第三四分位値を比較。  
 2. 従業者50人未満または資本金（又は出資金）3,000万円未満の中小企業は含まれていない。

第1-3-11図 資本生産性の分布状況（中小企業、業種別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 資本生産性は、付加価値額/資本ストック（対数）。  
 2. 従業者50人未満または資本金（又は出資金）3,000万円未満の中小企業は含まれていない。



## 第3節 中小企業生産性の業種別比較

ここまで、中小企業の生産性に関して様々な指標を確認してきた。本節では、代表的なサービス

業である生活関連サービス業、娯楽業、小売業を例にとってこれらの指標を総括したい。

### 1 中小生活関連サービス業、娯楽業

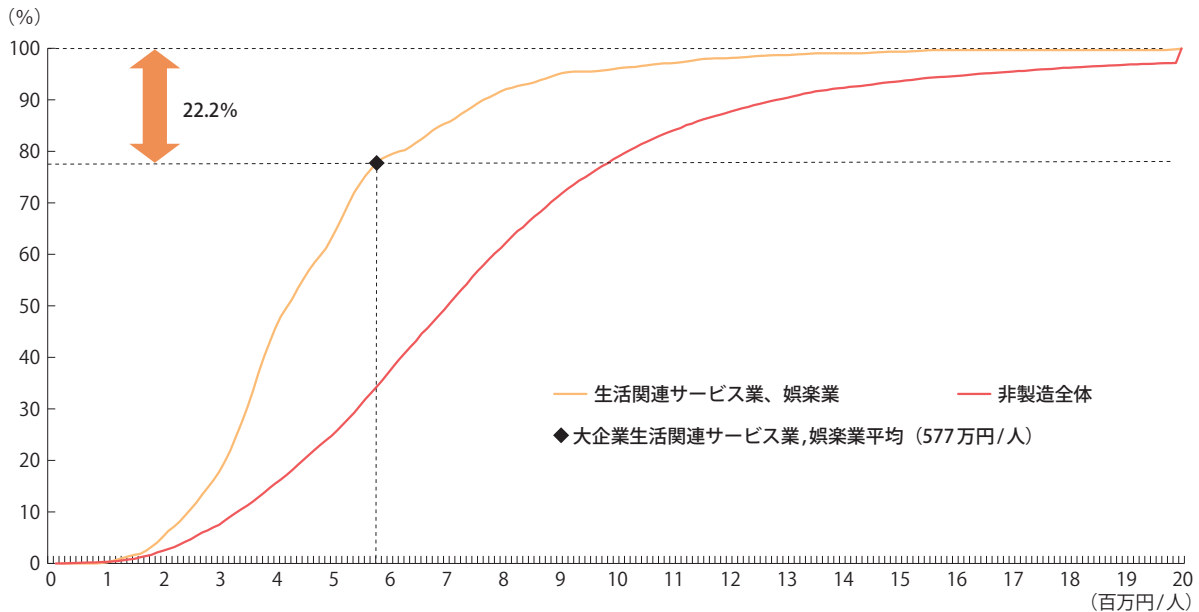
中小生活関連サービス業、娯楽業の労働生産性水準を見ると、平均は約485万円/人と、非製造業全体の平均（約830万円/人）を大きく下回り、低い水準となっていた。分布においても小さい範囲で動いており、累積を見ても非製造業の全体平均より大きく左に張り出し、低水準となっていた（第1-3-7図参照）。また、付加価値額伸び率についても、労働投入がマイナスに寄与し、2010年から2014年にかけて▲3ポイントとなっており、伸び悩んでいる。TFP伸び率についてはプラスとなっているものの、その伸び幅は小さい（第1-3-9図参照）。資本装備率を見ると高い水準にあることが確認されたものの、資本生産性は非常に低い水準に位置している（第1-3-10図、第1-3-11図参照）。このように、中小生活関連サービス

業の労働生産性及び全要素生産性は平均より低い水準に位置しており、前述のサービス業における商品の性質（①同時性、②不可分性、③消失）がこれに影響を与えていると考えられる。

ここで、中小生活関連サービス業、娯楽業の分布状況と大企業生活関連サービス業、娯楽業の平均（約577万円/人）との比較を行いたい。第1-3-12図は、第1-3-7図から同業の累積分布を表すグラフを抜き出し、同業大企業の労働生産性平均を表す点を描き入れたものである。100%からこの点の表す割合までの距離が、大企業平均を上回る中小企業の割合を表す。これを見ると、大企業平均である約577万円/人以上の層に、22.2%もの中小企業が存在していることが分かる<sup>20</sup>。

<sup>20</sup> 大企業以上の生産性を持つ中小企業の業種小分類別内訳については、付注1-3-2参照。

第1-3-12図 中小生活関連サービス業、娯楽業における労働生産性の分布状況



このような大企業平均以上の生産性を持つ中小生活関連サービス業、娯楽業者は、どのような特徴を持つのだろうか。第1-3-13図は、大企業平均以上の中小企業とそれ以外の中小企業について、様々な指標（①資本金、②従業員数、③企業年齢、④売上高、⑤設備投資額<sup>21</sup>、⑥情報処理・通信費<sup>22</sup>、⑦従業員一人当たり人件費、⑧資本装備率、⑨資本生産性）の平均を確認したものであ

る。これを見ると、大企業平均以上の労働生産性を持つ中小企業では情報処理・通信費、設備投資額、資本装備率ともに大企業平均以下の中小企業の水準を上回っている。大企業の平均を上回る労働生産性を持つ中小生活関連サービス業、娯楽業は、非常に高い売上高を上げ、設備投資やIT支出を積極的に行っている姿が見られた。

<sup>21</sup> 有形固定資産当期取得額を設備投資額と見なして計算。

<sup>22</sup> リース契約による支払いリース料、コンピュータ賃借料を含む。ここでは、IT化促進の程度を示す指標として追加。

第1-3-13図 生産性の高い中小生活関連サービス業、娯楽業の特徴（平均）

|                                  | 構成比<br>(%) | 資本金<br>(百万円) | 従業員数<br>(人) | 企業年齢<br>(年) | 売上<br>(百万円) | 設備投資額<br>(百万円) | 情報処理・<br>通信費<br>(百万円) | 従業員一人<br>当たり人件<br>費<br>(百万円) | 資本装備率<br>(百万円/人) | 資本生産性<br>(百万円) |
|----------------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-----------------------|------------------------------|------------------|----------------|
| 大企業平均<br>以上中小企<br>業<br>(n=68)    | 22.2       | 110.7        | 229.9       | 42.5        | 8,054       | 160.8          | 16.9                  | 3.8                          | 47.6             | 642.7          |
| 大企業平均<br>未満中小企<br>業<br>(n=243)   | 77.8       | 88.7         | 256.7       | 40.2        | 3,310       | 151.8          | 9.7                   | 2.6                          | 23.3             | 599.1          |
| 中小生活関<br>連サービス<br>業全体<br>(n=311) | 100        | 93.5         | 250.8       | 40.7        | 4,356       | 153.8          | 11.3                  | 3.2                          | 28.6             | 792.9          |

以上のことから、中小生活関連サービス業、娯楽業の生産性は業種別に比較すると全体の中では低い水準にあるものの、積極的な設備投資による

資本装備率の引き上げやIT化等の取組の結果<sup>23</sup>、大企業以上の生産性を持つ中小企業も2割以上存在していることが分かった。

## 2 中小小売業

続いて、中小小売業の労働生産性を振り返ると、平均としては製造業よりやや低く位置し、約568万円/人であった（第1-3-3図参照）。上位層と下位層の分布にはばらつきがあり、第一四分位は738万円/人、第三四分位は348万円/人と幅広い範囲にわたって分布している（同図参照）。このため、一社一社の特徴や取組が、労働生産性に比較的反映されやすいと考えられる。分布を見ても、非製造業よりは低い水準で動いているものの、飲食サービス業や生活関連サービス業、娯楽業と比べると全体としてグラフが右に寄っており、高い生産性に多くの企業が分布している（第1-3-7図参照）。また、TFPについては2010年か

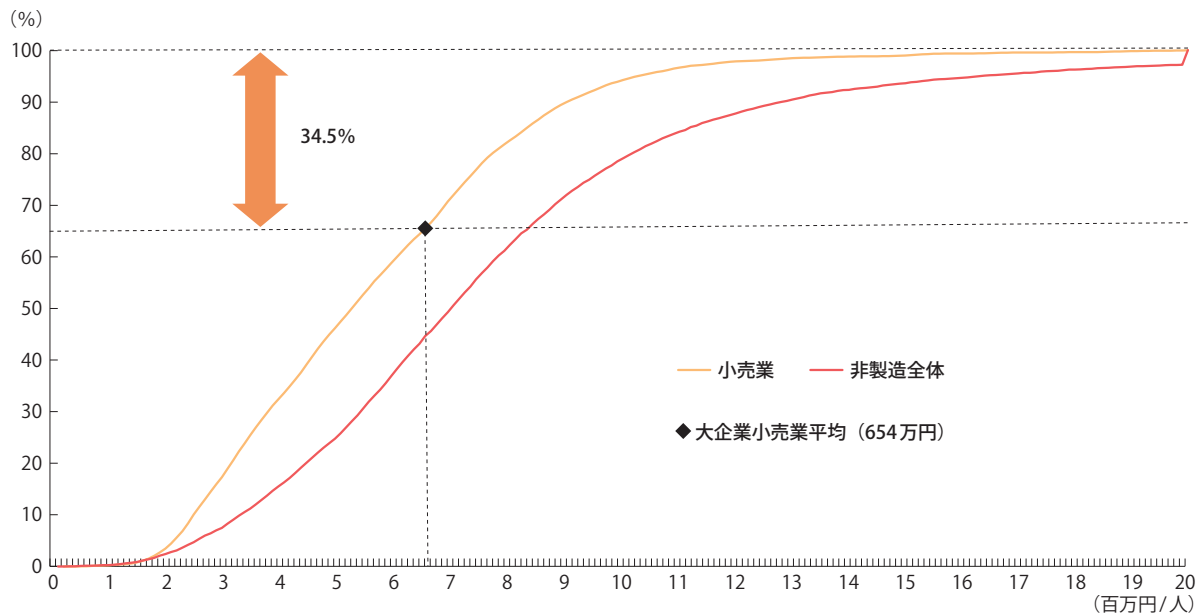
ら2014年の期間で見てもプラスには動いているものの、卸売業や製造業等の他産業と比べると小さく、また労働投入がマイナスに寄与している（第1-3-8図参照）。近年における国内需要縮小や、労働供給の制約による影響を受けているものと推察される。

ここで、上述の生活関連サービス業、娯楽業と同様に、大企業平均との比較を行いたい。第1-3-7図の累積分布図から小売業を抜き出し、その上に大企業における労働生産性の平均（約654万円/人）を描き入れると、第1-3-14図のようになる。これを見ると、34.5%もの中小企業が大企業平均以上の生産性となっている<sup>24</sup>。

<sup>23</sup> IT化により事業を伸ばしている生活関連サービス業、娯楽業の例として、コラム1-3-1参照。

<sup>24</sup> 大企業以上の生産性を持つ中小企業の業種小分類別内訳については、付注1-3-3参照。

第1-3-14図 中小小売業における労働生産性の分布状況



資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 従業員数50人未満もしくは資本金又は出資金3,000万円未満の会社は含まない。

2. 労働生産性（従業員一人あたり付加価値額）の分布を10万円/人毎に集計し、中間化移動平均（5区間）を行って平準化した後、累積を計上した。

また、大企業平均以上の生産性を上げている中小企業とその他の中小企業を比較すると（第1-3-15図）、大企業平均以上の生産性を上げている中小企業では、とりわけ設備投資額がその他の中小企業の平均を大きく上回っている。情報処理・通信費、資本装備率についても同様に高い水準となっており、高い売上高を上げている。また、従業員一人当たりにかけている人件費を見ても、労

働生産性が大企業を上回る中小企業ではそれ以下の中小企業の二倍以上となっている。他方で、資本生産性を見ると、労働生産性が高い企業よりも低い企業の方が大きくなっていた。中小小売業においては、資本装備率や設備投資額の高さが労働生産性の高い企業の特徴であったのに対して、資本生産性の影響は見られなかった。

第1-3-15図 生産性の高い中小小売業の特徴（平均）

|                                | 構成比<br>(%) | 資本金<br>(百万円) | 従業員数<br>(人) | 企業年齢<br>(年) | 売上<br>(百万円) | 設備投資額<br>(百万円) | 情報処理・<br>通信費<br>(百万円) | 従業員一人<br>当たり人件<br>費<br>(百万円) | 資本装備率<br>(百万円/人) | 資本生産性<br>(百万円) |
|--------------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-----------------------|------------------------------|------------------|----------------|
| 大企業平均<br>以上中小企<br>業<br>(n=383) | 34.5       | 43.0         | 224.3       | 45.0        | 11,638      | 338.6          | 34.6                  | 5.1                          | 26.7             | 575.7          |
| 大企業平均<br>未満中小企<br>業<br>(n=712) | 65.5       | 42.2         | 350.0       | 44.1        | 8,112       | 97.8           | 17.4                  | 2.4                          | 15.2             | 1,451.4        |
| 中小小売業<br>全体<br>(n=1095)        | 100        | 42.5         | 306.0       | 44.4        | 9,345       | 182.0          | 23.4                  | 3.7                          | 19.2             | 954.4          |

中小小売業の生産性は他業種と比べて高いとは言えないが、労働生産性で比較した場合、大企業小売業の平均を上回る企業の割合は最も高い<sup>25</sup>。このように高い生産性を上げる中小小売業では、

積極的な設備投資やIT化が行われ、従業員一人当たり人件費も大きくなるという好循環が生じていると考えられる。

### 3 大企業との比較

他の業種についても、中小企業における労働生産性の業種別累積分布と、大企業における労働生産性の業種別平均を比較すると、第1-3-16図のようになる。どの業種においても、およそ1～3割の中小企業が同業種の大企業の平均を超える生産性を有しており、規模による生産性の格差<sup>26</sup>を

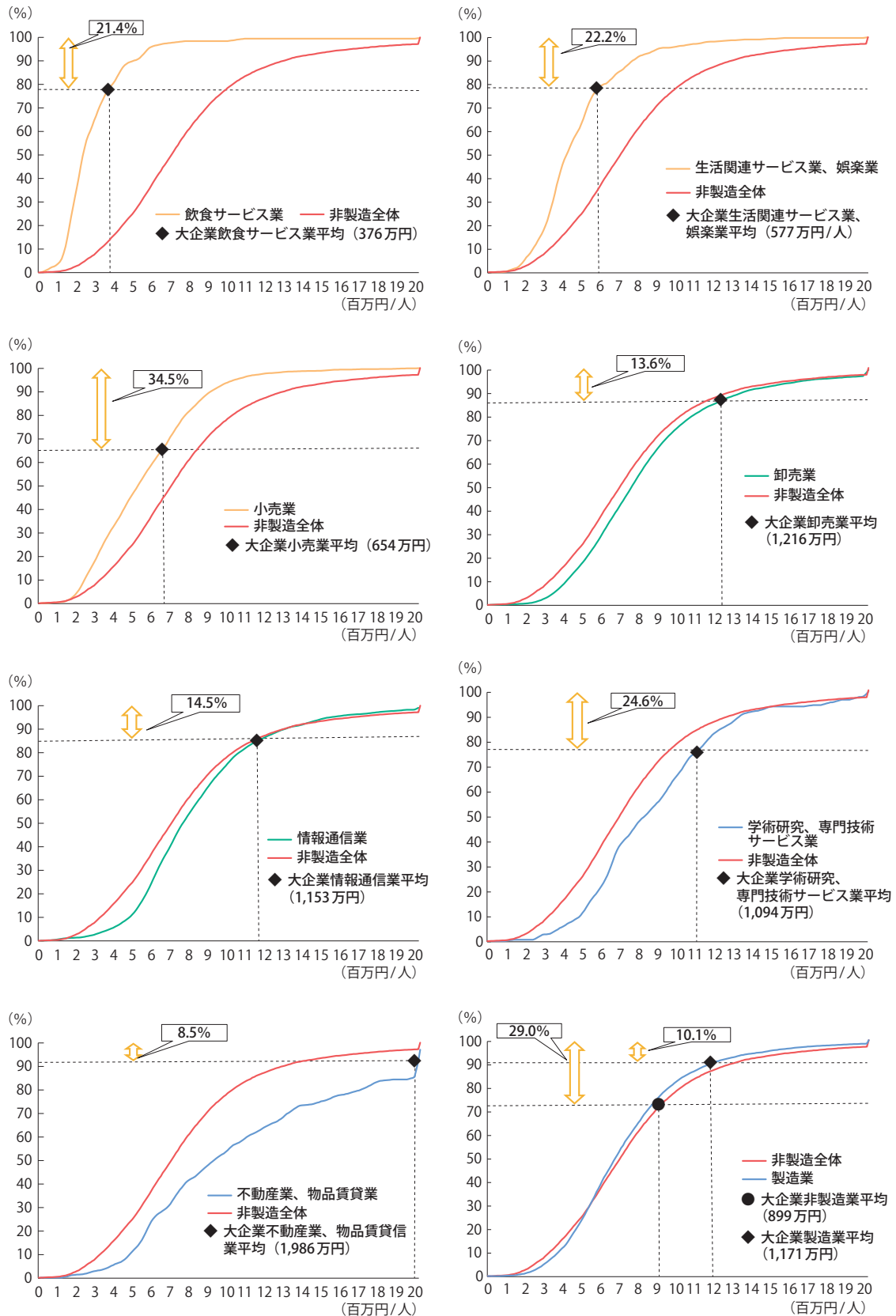
超えた企業活動が営まれている。

平均のみの比較では大企業より低い水準となっている中小企業だが、分布を確認すると、どの業種にも一定層、大企業を超える生産性を上げる中小企業が存在していることが確認された。

<sup>25</sup> 他業種における比較については、第1-3-16図を参照。

<sup>26</sup> 規模間の実質労働生産性格差については、「2014年版中小企業白書」第1部3章第4節参照のこと。

第1-3-16図 中小企業における労働生産性分布と大企業平均との比較



資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 従業員数50人未満もしくは資本金又は出資金3,000万円未満の会社は含まない。

2. サンプル数が少ない業種については平準化を行っている。



## 第4節 まとめ

本章では、中小企業の生産性について、業種別に様々な指標を確認した。

その結果、扱っている商品・サービスの性質の違いや、資本装備率の差が生産性を表す指標に影響を与えていることが明らかになった。生産性の議論を行う際には、こうした業種ごとの性質の違いを前提とする必要があることが改めて確認された。

また、中小企業と大企業の比較の際、平均を見ると全ての業種において中小企業の労働生産性は大企業を下回っていたが、業種別に分布を確認したところ同業大企業の平均を上回る中小企業が一定層（1～3割）存在していた。こうした労働生産性の高い中小企業の特徴を分析すると、大企業よりも生産性の低い同業中小企業と比べて設備投資額や資本装備率が高くなっていた。生活関連サービス業のように、他業種と比べて資本装備率

が低い業種においても、積極的に設備投資を行い、高い労働生産性を有している中小企業も存在していることが明らかになった。

生産性の議論を行う際、大企業への集約化という議論になる場合も多いが、大企業を上回る生産性を持つ中小企業の存在や、中小企業が雇用の約7割を占める現状に鑑みて、本章で見てきたような生産性の高い中小企業をいかに増やすかという点も注目されるべきである。

労働供給の制約が強まる中でも、高い収益力を維持している中小企業は多数存在する。このような、「稼ぐ力」のある中小企業の層を更に厚くすることによって、我が国全体での付加価値額向上に繋げていくことが重要である。

そこで、第二部ではこうした「稼ぐ力」のある中小企業がどのような活動を行っているのか、企業の具体的な取組に焦点を当てて分析を進める。

## 事例 1-3-1

## 株式会社オオクシ（理美容業）

## IT技術の導入により、再来店率、売上アップに成功した企業

本章では、中小企業の生産性に着目し、業種別に分析を進めてきた。その結果、飲食サービス業、生活関連サービス業をはじめとするサービス業の労働生産性は、他業種と比べ低い水準にあることが明らかとなった（第1-3-3、7図参照）。

こうした状況に対し、中小サービス業は何ができるのだろうか。

千葉県千葉市を拠点として39店舗（2016年2月現在）を経営する理美容業の株式会社オオクシ（従業員111人、資本金4,000万円）は、人口減少により他の生活関連サービス業の売上高が伸び悩む中、85%という高い再来店率を誇り、年々事業規模、売上高を拡大してきた（事例1-3-1①図）。その背景には、ITを活用したデータ収集があった。

1997年、29歳で父の事業を継いだ大串哲史社長は、学生時代にコンビニエンスストアでアルバイトをしていた経験を活かし、1994年、店のレジにPOSシステムを導入した。理美容業界は店主が勤で経営を行う世界で、当時は従業員の評価も勤で行われていたという。しかし、詳細にデータを取ると、それによって誤った評価を受けている従業員も存在することが分かった。

同社のPOSシステムにはスタッフごとの売上だけではなく、顧客の年代、性別、カットパターン等、様々なデータが蓄積される。店全体の再来店率、スタッフごとの再来店率といった基本的なデータに加えて、どのスタッフがどんな客に対しどのようなカットをしたときに再来店率が高まるかといった様々なデータを把握し、従業員の評価、教育に反映している。こうして集められたデータによる客観的評価は、従業員本人にも月一回、給与明細と同時に伝えられ、本人の技術向上に役立てられている。

同時に、大串社長はこうした「数字」が人を追い詰めることのないよう、注意を払っている。会社理念を共有し、細やかな従業員教育を実施することで、データをあら探しの道具にすることなく、皆でデータを有効に活用していく

ことのできる会社作りを進めている。加えて、経営会議の議事録を全社員に公開しているほか、理美容業界では珍しい健康保険、厚生年金等の社会保険を完備し、風通し良く働きやすい職場環境を実現している。こうした取組の結果、同社における従業員の定着率は96.38%（2014年）と非常に高い。理美容業等の対人サービス業では、従業員一人一人の接客レベルが売上に直結する一方、研修等の従業員教育には時間とコストがかかる。同社の高い従業員定着率は、同社が研修に時間もコストもかけ、売上高の伸びを実現することのできた要因の一つだと言える。

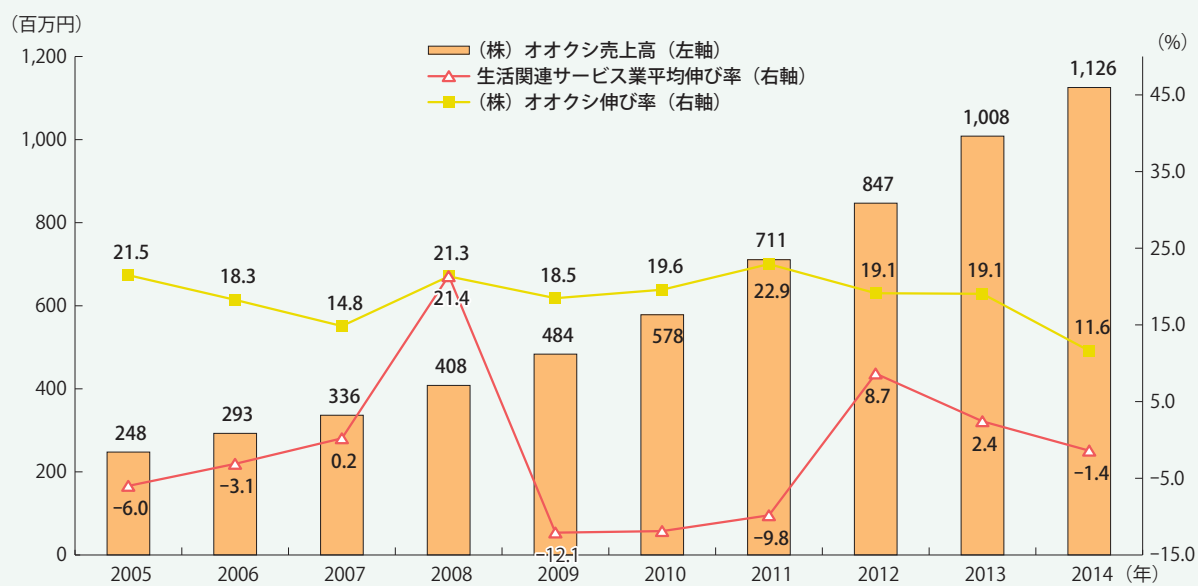
このように、オオクシではIT技術と人材への投資を組み合わせ、高い売上高伸び率を実現している。対面型サービス業でも、ITを導入しデータを蓄積することにより客観的な目標、評価指標を設定し、人件費以外の支出面では徹底的にコストカットを行う一方で、各従業員、各店舗の課題を明確にすることで、的確な教育、改善を行うことができる。

IT技術の導入を売上高の向上に結びつけた、優れた対面型サービス産業の事例といえる。



オオクシの理容室

事例1-3-1①図 売上高及び売上高伸び率（対前年度比）の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」  
 (注) (株) オオクシの売上高データは同社からの提供。

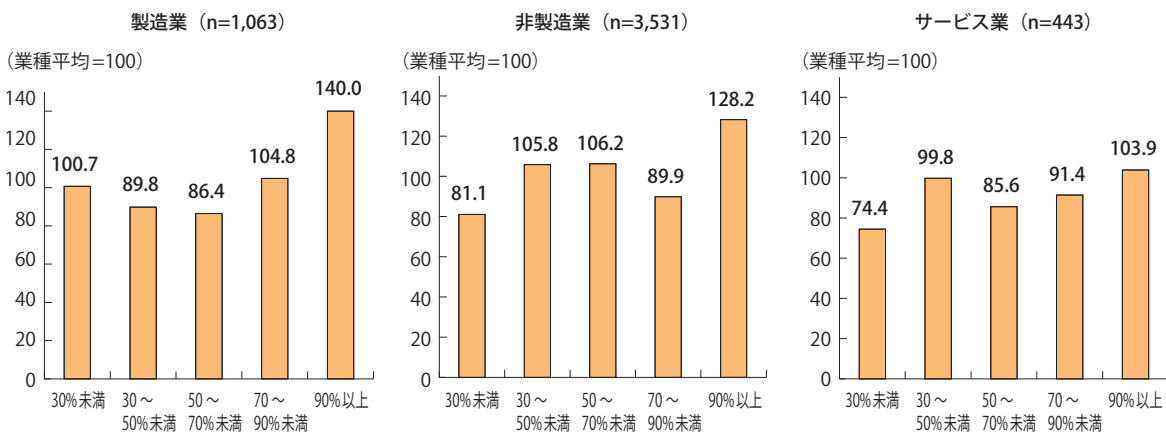
## コラム 1-3-1

## 従業員定着率

生産性に関わりの深い指標として、従業員定着率について分析したい。前掲の事例でも、従業員一人一人のスキルが重要となる業種においては、従業員の企業への定着率が高いほど、生産性も高くなるという指摘があった。もちろん、生産性が高い企業ほど高い賃金を支払えるため、定着率が高くなるという逆の因果も考えられるが、アンケート調査により傾向を確認すると、コラム1-3-1①図のようになった。

コラム1-3-1①図は、国内中小企業に対して行ったアンケート結果<sup>27</sup>と株式会社帝国データバンク社の企業データベースを用い、従業員定着率別に労働生産性<sup>28</sup>の水準を比較したものである。業種別の労働生産性平均を100とした時、製造業、非製造業、サービス業<sup>29</sup>のいずれにおいても従業員定着率90%以上と回答した企業の労働生産性が最も高い水準となっている。また、非製造業においては、従業員定着率30%未満と回答した企業の労働生産性は、業種平均を約2割下回る水準となっている。

コラム1-3-1①図 入社5年後従業員定着率別生産性の水準（業種別、中小企業）



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）、（株）帝国データバンク「COSMOS1企業単独財務ファイル」「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工

(注) 1. サービス業は、日本標準産業分類（第13回改訂）の大分類L～Rに属する業種を指す。

2. 中小企業は、中小企業基本法上の定義に基づく。

3. 労働生産性＝付加価値額（営業利益＋人件費＋租税公課＋不動産・物品賃借料）／総従業員数

他方で、製造業、非製造業、サービス業の入社5年後の従業員定着率の状況を確認すると、サービス業では30%未満と回答した企業が製造業、非製造業を上回り最も高く、同時に90%以上と回答した企業の割合が最も低くなっている（コラム第1-3-1②図）。

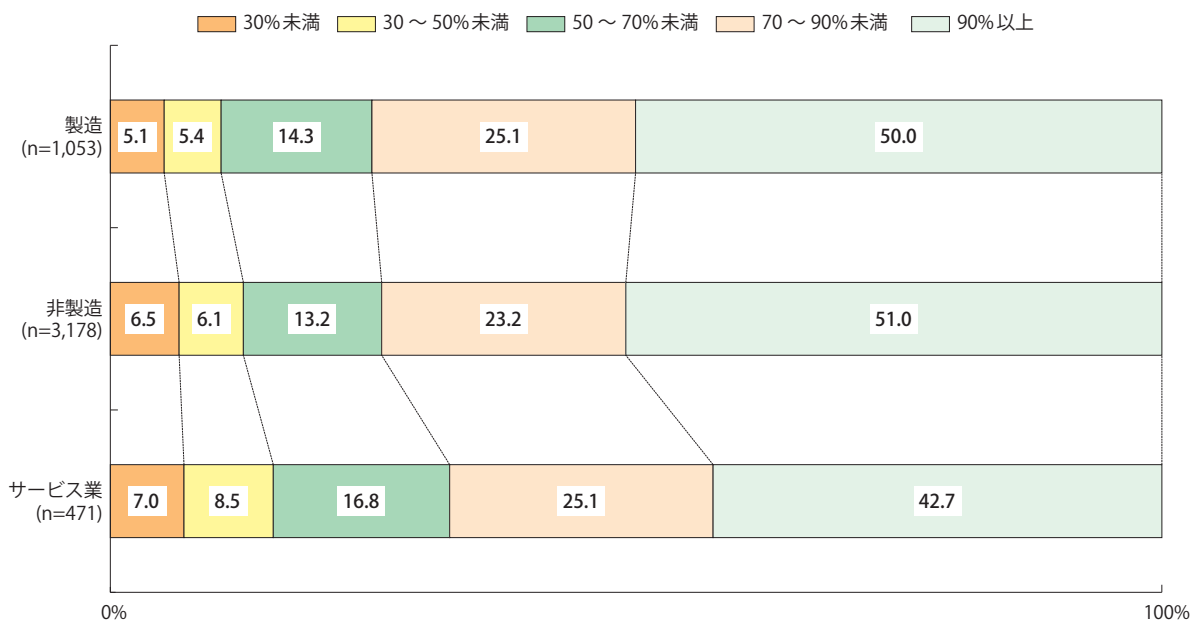
従業員定着率の向上は製造業、非製造業、サービス業いずれにおいても生産性向上のために重要な取組である一方で、サービス業の従業員定着率は相対的に低い様子が確認された。サービス業においては、従業員定着率向上のための取組が求められる。

27 詳細については、2部1章脚注1を参照のこと。

28 2015年における各企業の労働生産性を集計。ここでは単年で比較しているため、実質化はせず、名目労働生産性で計算した上で、指数の比較を行っている。

29 サービス業は非製造業の内数。

コラム1-3-1②図 入社5年後の従業員定着率（業種別、中小企業）



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2014年12月、帝国データバンク）

（注）1. サービス業は、日本標準産業分類（第13回改訂）の大分類L～Rに属する業種を指す。

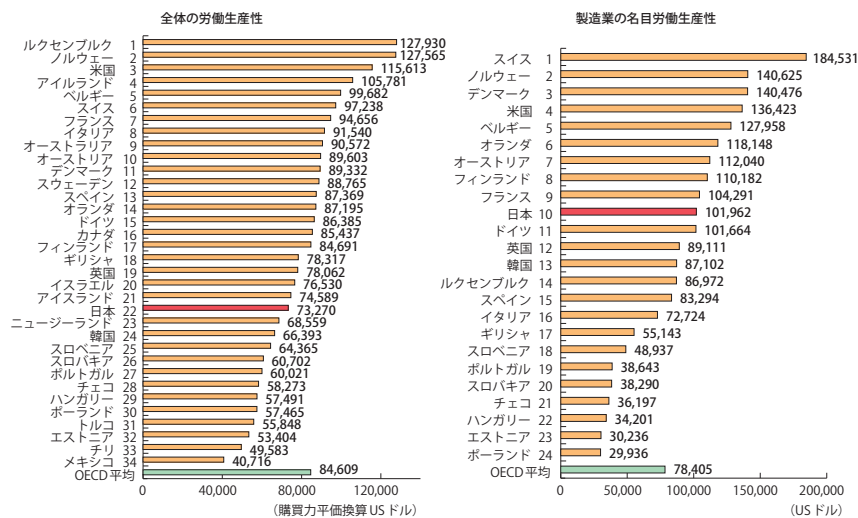
2. 中小企業は、中小企業基本法上の定義に基づく。

## コラム 1-3-2

## 生産性の国際比較

本章では、国内企業の生産性を業種別、規模別に比較してきた。それでは、他国と比較した場合に国内企業の生産性はどのような水準に位置しているのだろうか。我が国の生産性は、他国と比較して低いと言われている。2013年のOECD加盟国の労働生産性比較において、日本は34か国中22位であった（コラム1-3-1①図左）。他方で、製造業に限定すれば10位となっている（コラム1-3-1①図右）。こうした結果を受け、近年、サービス産業の生産性向上の必要性が注目されている。

コラム1-3-2①図 OECD加盟諸国の労働生産性（2013年）



資料：日本生産性本部「日本の生産性の動向2014年版、2015年版」

(注) 1. 全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価 (PPP) によりUSドル換算している。  
2. 製造業の労働生産性は、前後2年の為替レートの移動平均から為替レート換算を行っている。  
3. 計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。

しかしながら、サービス業そのものの生産性水準に関する国際比較については、先進国と発展途上国の間ではサービスの価格水準が全く異なるためこれを調整する妥当な手段がなく、ほとんど行われていない<sup>30</sup>。そこで、続いては、コラム1-3-1①図で見て日本と順位の近い先進主要国（英国、フランス、ドイツ）に絞って、業種別、規模別の労働生産性について、水準の変化を比較した<sup>31</sup>。

同図により中小企業の時間当たり労働生産性の推移を見ると、各国共に総じて上昇傾向にあり、効率的に付加価値を上げる取組が各国の企業で進んでいると考えられる。しかしながら、我が国中小企業の時間当たり労働生産性は飲食・宿泊業を除いて他国と比べて低く、とりわけ製造業、運輸・情報通信業においては、時間当たりで見ても足下で5購買力平価換算USドル以上の差が生じていた。

大企業について同様に推移を比較すると、中小企業と同様、各国における時間当たり労働生産性はイギリスの卸売・小売業を除き総じて上昇傾向にある。また、我が国における大企業の時間当たり労働生産性水準は、どの業種においても他国と比べて高い水準で推移している。とりわけ卸売・小売業と運輸・情報通信業では他国の水準を大きく上回っており、こうした層にある企業が我が国全体の労働生産性水準を引き上げていると考えられる。

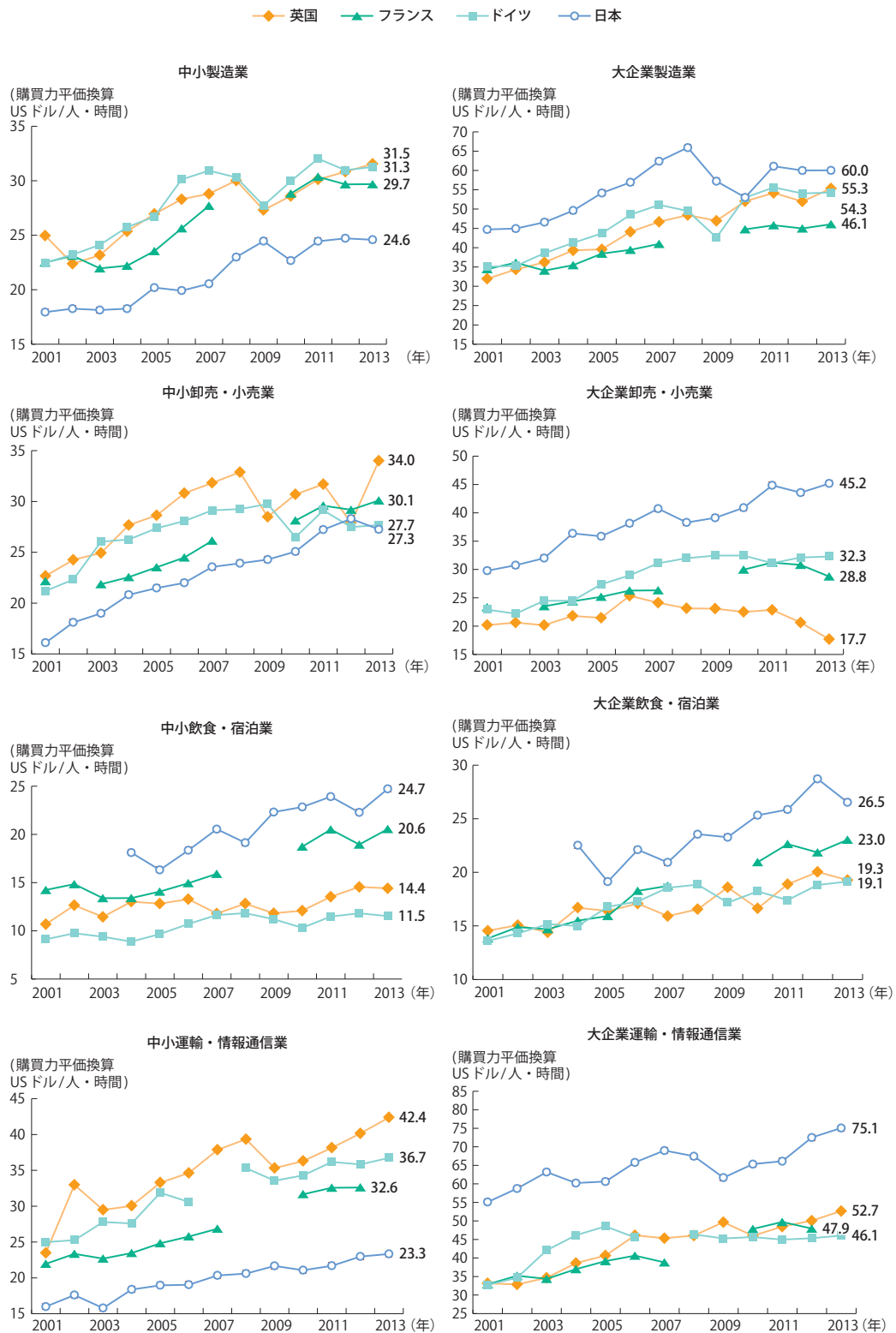
生産性の水準の変化について規模別に分けて分析すると以上のような特徴が見られ、大企業の生産性は高い水準で推移し日本全体の生産性を牽引している一方、中小企業については飲食・宿泊業を除いて他国より低い水準で推移しており、課題があると考えられる。

30 国全体の生産性を国際比較する際に用いられている購買力平価 (PPP) は、国 (GDP) レベルの指標であり、同種の商品・サービスでも国によって品質が異なる (とりわけ先進国、途上国間の品質の違いを考慮できない) といった問題があるため業種別に水準を比較するには適切でないとも言われている。製造業については、為替変動によって価格がある程度調整されやすいという考え方のもと、為替レートの移動平均を用いて国際比較が行われている。

31 労働生産性=付加価値額/総従業員数。ただし、付加価値額として、減価償却費を含める粗付加価値で計算を行う (EUROSTATにおける公表データが減価償却費を含む粗付加価値に限られることから、前節以前における計算方法を修正している。)。また、EUROSTATにより公表されている業種分類から比較可能な4業種 (製造業、卸売・小売業、飲食・宿泊業、運輸・通信業) についてのみ分析を行っている。



コラム1-3-2②図 時間当たり労働生産性の国際比較（規模別、業種別）



資料：英国、フランス、ドイツ：EUROSTATより中小企業庁作成。

日本：財務省「法人企業統計調査年報」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」より中小企業庁作成。

(注) 1. 英国、フランス、ドイツについては従業員数250人未満の企業を、日本については資本金1億円未満の企業を中小企業と定義。

2. 物価の変化や為替の違いはOECD、stat「purchasing power parities for GDP」を用いて均一化し、比較可能とした。