

第3章

中小企業の労働生産性

第1章で確認したように、経常利益が過去最高水準となるなど、中小企業を取り巻く状況は改善傾向にある。他方で、中小企業においては、人手不足の深刻化、労働生産性の伸び悩み等の課題も抱えている。

今後、更なる人口減少が見込まれる中、我が国経済の成長のためには、中小企業が労働生産性を高め、稼ぐ力を強化していくことが重要である。

そこで、本章では中小企業の労働生産性に着目し、その現状や企業行動との関係等について分析を行う。

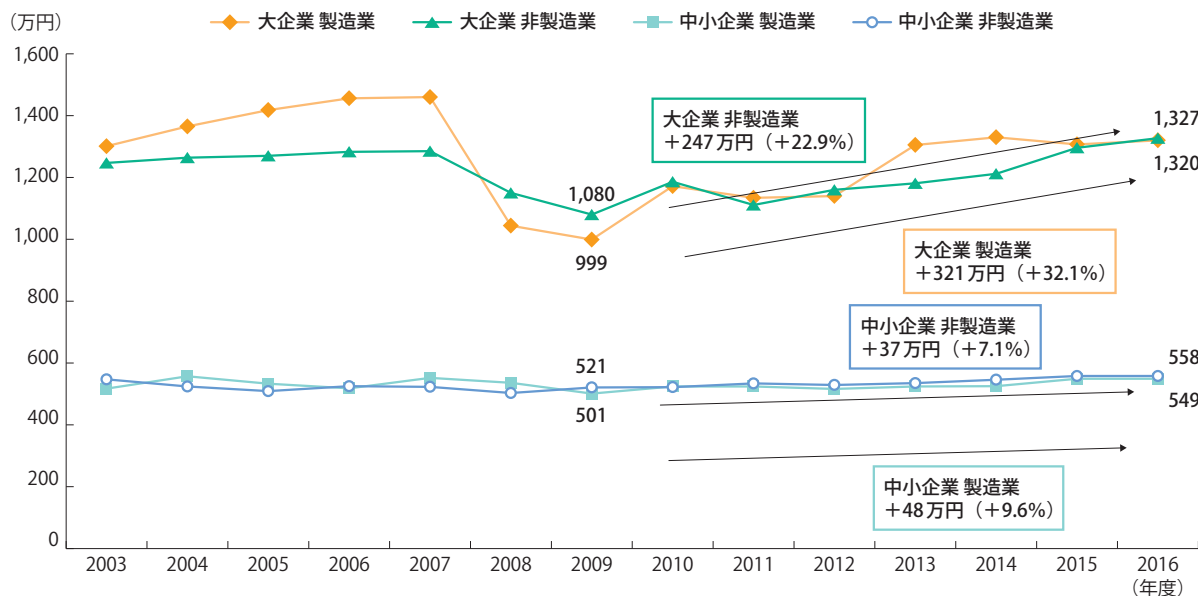
第1節 中小企業の労働生産性の変化

1 中小企業の労働生産性の現状

はじめに、企業規模別従業員一人当たりの付加価値額（労働生産性）の推移を確認する（第1-3-1図）。大企業について確認すると、リーマン・ショックの後大きく落ち込んだが、その後は総じて回復傾向にある。一方、中小企業について

確認すると、一貫して横ばいで推移しており、2009年以降は大企業と中小企業の従業員一人当たり付加価値額の格差は広がり続けているといえる。

第1-3-1図 企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

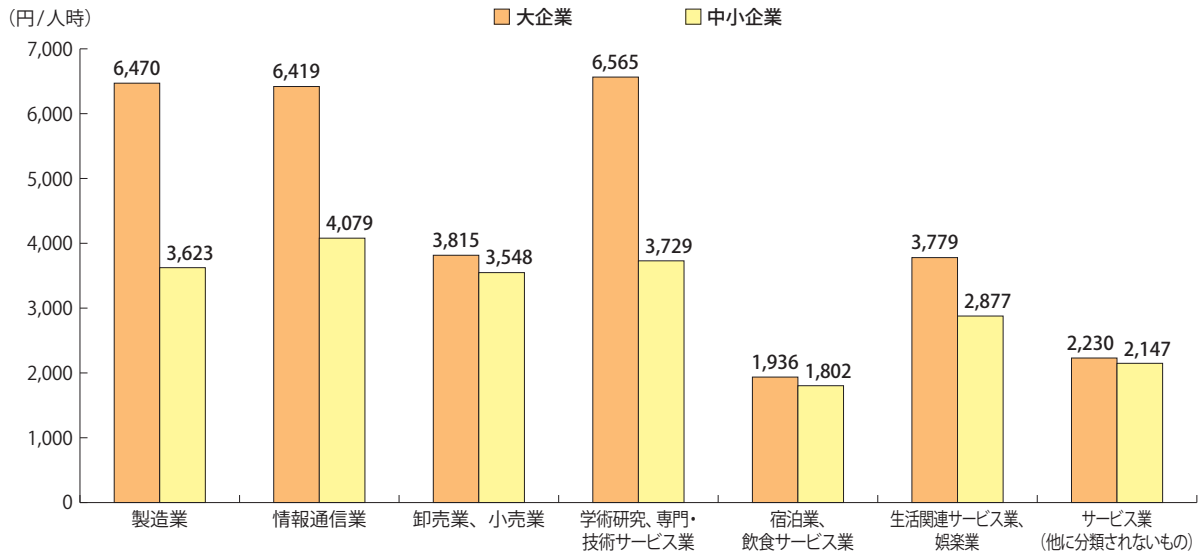
2. 平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

次に、従業員の労働時間1時間当たりの付加価値額（時間当たり労働生産性）について見ていく。統計データの制約から、中小企業基本法の定義に則った中小企業の時間当たり労働生産性を正確に算定することは難しいが、本章では、経済産業省「企業活動基本調査」や中小企業庁「中小企業実態基本調査」等を用いて中小企業の労働生産性の推計を試みている。¹

はじめに、経済産業省「企業活動基本調査」等を用いて、企業規模別の時間当たり労働生産性を業種別に算出した結果が第1-3-2図である。宿泊業、飲食サービス業やサービス業（他に分類されないもの）においては、大企業との差が小さくなっているものの、ここに示した7業種全てにおいて、中小企業の時間当たり労働生産性の水準が大企業よりも低いことが分かる。

¹ 「企業活動基本調査」と「中小企業実態基本調査」では企業ごとの労働時間のデータが得られないため、「賃金構造基本統計調査」により各年の産業大分類別、大企業・中小企業別、就業形態別の労働時間を得て、一律に適用している。同じ産業大分類に属する大企業（あるいは中小企業）の一般常用労働者、パートタイム常用労働者それぞれの一人当たりの労働時間が同じであると仮定しているため、ある企業の一人当たり労働時間が産業平均より短い場合は、その企業の労働投入量が過大に計算される（労働生産性は過小に評価される）ことに注意が必要である。なお、賃金構造基本統計調査による労働時間の算出においては、卸売業、小売業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業及びサービス業（他に分類されないもの）については常用雇用者数99人以下の企業を、建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業及び不動産業、物品賃貸業については常用雇用者数299人以下の企業を中小企業とした。

第1-3-2図 企業規模別の時間当たり労働生産性の水準

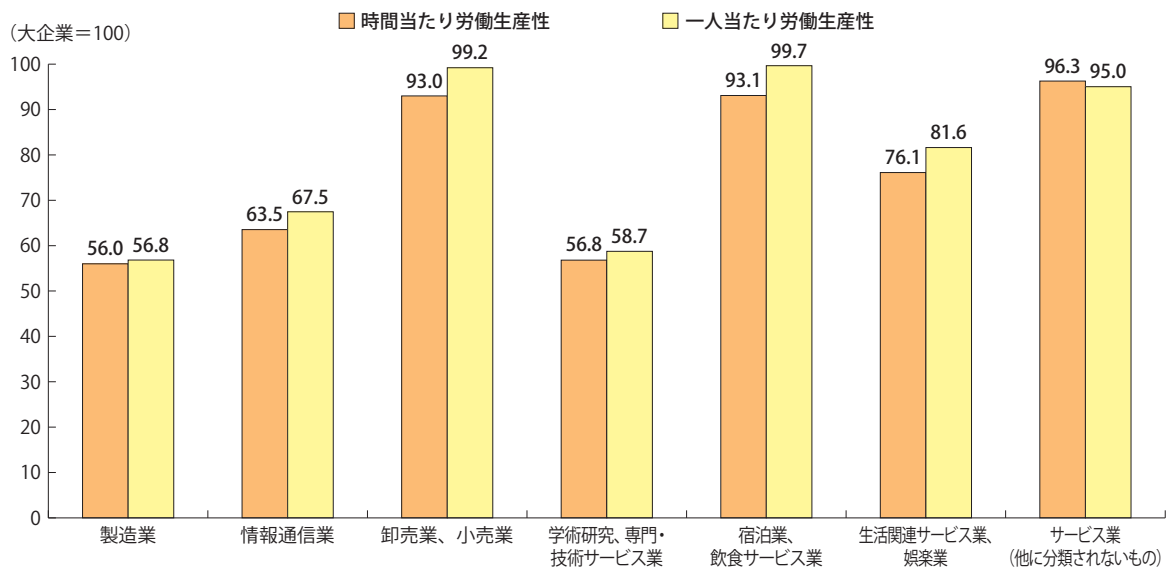


資料：経済産業省「企業活動基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
 (注) 1. 2015年度における労働時間1時間当たりの付加価値額を示している。
 2. 付加価値額＝営業利益＋（給与総額＋福利厚生費）＋動産・不動産貸借料＋租税公課＋減価償却費

次に、時間当たり労働生産性と一人当たり労働生産性の違いを比較するため、大企業の労働生産性を100として中小企業の労働生産性を基準化し、それぞれ確認すると（第1-3-3図）、目立った差

は見られないものの、ここに示した7業種のうち6業種において、時間当たりの労働生産性の方が大企業との差が大きくなっていることが確認できる。

第1-3-3図 時間当たり労働生産性・一人当たり労働生産性別に見た大企業と中小企業の労働生産性の格差

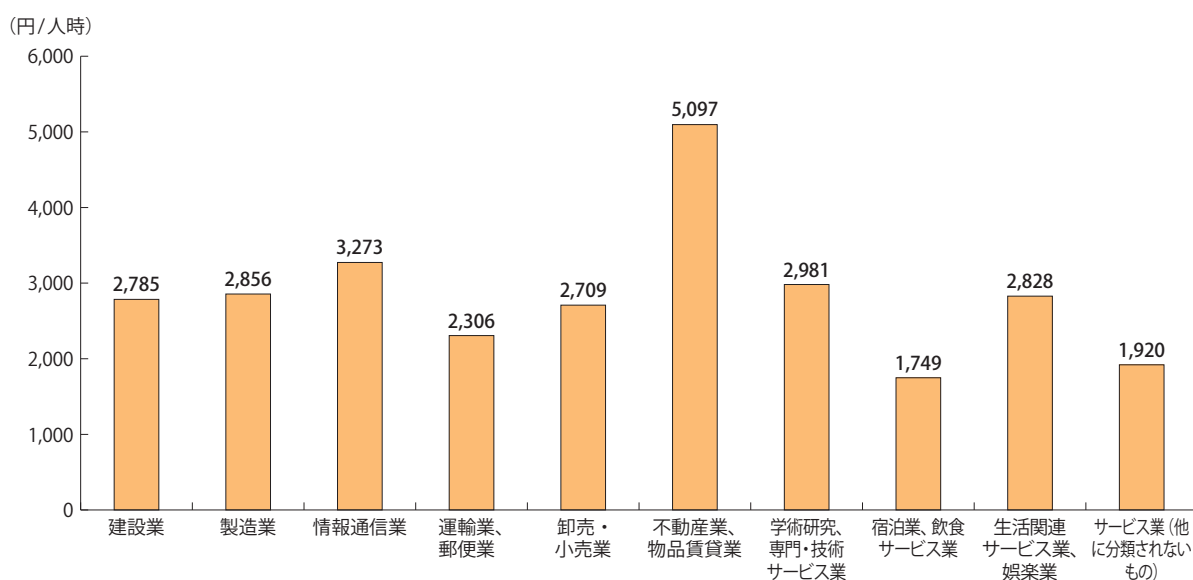


資料：経済産業省「企業活動基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
 (注) 2015年度における労働時間1時間当たりの付加価値額と従業員一人当たりの付加価値額について、それぞれの業種毎に大企業の労働生産性を100として中小企業の労働生産性を指数化している。

さらに、「中小企業実態基本調査」を再編加工した結果が第1-3-4図である。「中小企業実態基本調査」は「企業活動基本調査」が対象としていない小規模企業や個人事業主も調査対象としていることから、より実態に則した中小企業の労働生産性を算出することができる。第1-3-2図と第

1-3-4図を比べると、「中小企業実態基本調査」による中小企業の労働生産性の方が低いことが分かる。これは、「企業活動基本調査」の調査対象外となる規模の小さい企業の労働生産性が相対的に低いことを示唆している²。

第1-3-4図 中小企業の時間当たり労働生産性の水準



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 1. 2015年度における労働時間1時間当たりの付加価値額を示している。

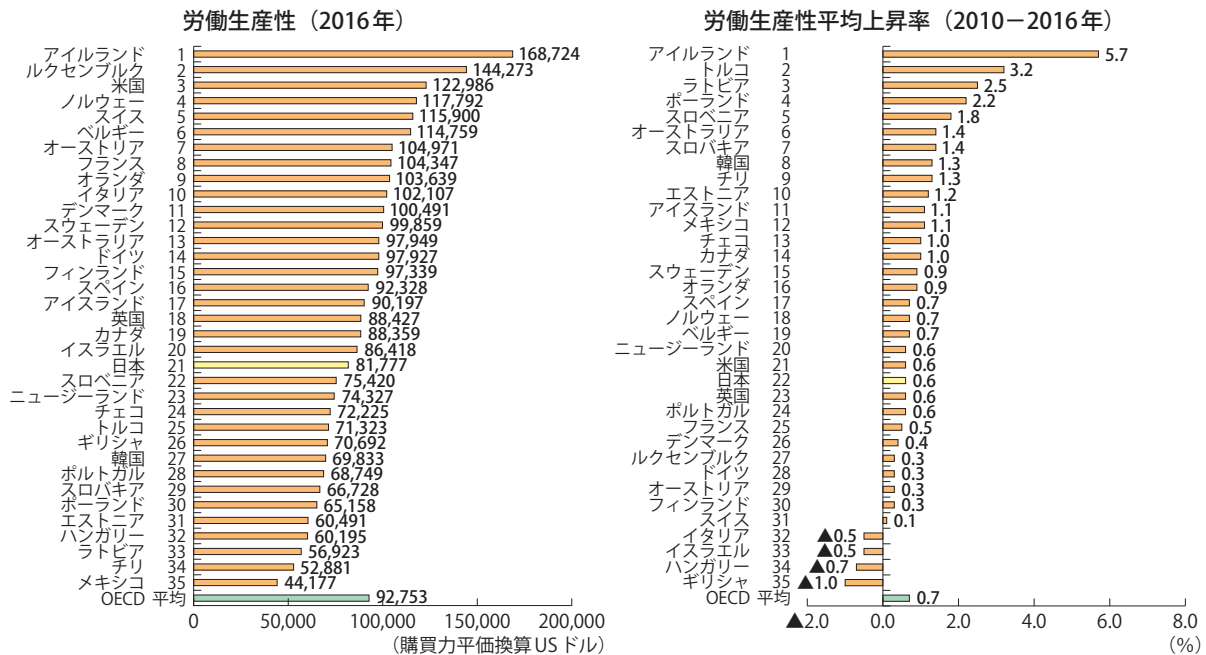
2. 付加価値額＝労務費＋売上原価の減価償却費＋人件費＋地代家賃＋販売費及び一般管理費の減価償却費＋従業員教育費＋租税公課＋支払利息・割引料＋経常利益

以上見てきたとおり、中小企業と大企業の労働生産性の格差については、時間当たりの労働生産性で見た場合にも確認され、多くの業種で、一人当たり労働生産性で見た場合に比べて、時間当たり労働生産性で見た場合の方がその格差は大きくなっていることが分かった。中小企業が生産性向上に向けた取組を進めていくに当たっては、時間当たりの労働生産性を一層意識していくことが重要といえる。

最後に、2016年のOECD加盟諸国中における我が国の労働生産性及び2010年から2016年の労働生産性の平均上昇率の国際比較を行う（第1-3-5図）。まず労働生産性について見ると、日本は35加盟國中第21位でOECD平均を下回っており、首位のアイランドのおよそ半分程度の水準である。また、労働生産性の平均上昇率についても見ても0.6%で35加盟國中第22位と、やはり平均を下回っていることが分かる。

2 「企業活動基本調査」と「中小企業実態基本調査」では、一部の産業分類において調査対象範囲が違うため、単純な比較ができないことに留意が必要である。

第1-3-5図 OECD加盟諸国の労働生産性



資料：日本生産性本部「日本の生産性の動向2017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. 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。

2 労働生産性の類型化と特徴

次に、企業活動基本調査のデータ約1万1千件を使って、2006年から10年間ににおける中小企業の従業員数、付加価値額³及び労働生産性⁴の変化を分析する⁵。分析に当たっては、10年間での従業員数の変化率を横軸に、付加価値額の変化率を縦軸にとり、分布を確認する⁶。従業員の変化率と付加価値額の変化率の分布において、45度線は従業員数の変化率より付加価値額の変化率が上回っているかどうか、つまり労働生産性の変化を示す線である。45度線を上回っていれば、従業員数の変化率に対して付加価値額の変化率が上回っている状況、すなわち労働生産性が向上している領域を示している。以下では、横軸である従業員数の変化率と、縦軸である付加価値額の変化

率と、45度線の労働生産性向上の区分の3軸により、企業の生産性の変化を6つの領域に分類し、分析を行っていく（第1-3-6図）。

領域①の「効率的成長」は、従業員数、付加価値額ともに増加させながら、従業員数の伸び率以上に付加価値額の伸び率が上回っている状態であり、労働生産性が向上している領域である。領域①の「効率的成長」に分類される企業は従業員規模を拡大しながら労働生産性を向上させており、健全な企業成長が出来ているといえる。

領域②の「効率化」は、従業員数の伸び率は減少させているが付加価値額の伸び率は増加させており、労働生産性が向上している領域である。今後、労働人口が減少していくことが予想され、従

3 付加価値額＝営業利益＋（給与総額＋福利厚生費）＋動産不動産賃借料＋租税公課＋減価償却費

4 労働生産性＝付加価値額/従業員数

5 経済産業省が実施す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3,000万円以上の会社が対象である。2006年（平成19年企業活動基本調査）から2015年（平成28年企業活動基本調査）の企業データをパネル化して分析を行った。

6 本分析の考え方及び手法については、永山（2017）を参考にしている。本項において企業活動基本調査を用いて分析した従業員数変化率と付加価値額変化率の計算式は下記のとおり。

従業員数変化率＝（2015年の従業員数－2006年の従業員数）/2006年の従業員数

付加価値額変化率＝（2015年の付加価値額－2006年の付加価値額）/2006年の付加価値額

業員数の増加が難しくなる経営環境下において、領域②の「効率化」を目指すことは、労働生産性を高めていく上での一つの選択肢となる領域といえる。

領域③の「縮小」は従業員数、付加価値額ともに減少しているが、従業員数の減少率ほど付加価値額の減少率が大きくない領域であり、結果として労働生産性が向上している領域である。ここまでの領域①「効率的成長」、領域②「効率化」、領域③「縮小」は、労働生産性を向上させている領域である。

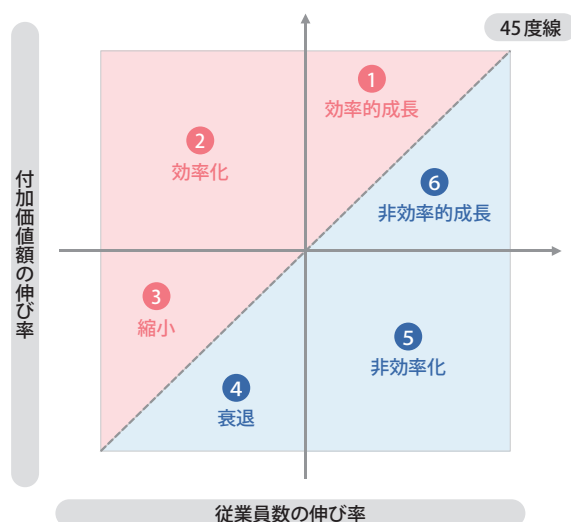
続いて、領域④の「衰退」は、従業員数の減少率以上に付加価値額の減少率が大きく、労働生産性が低下している領域である。従業員数を減少させ、付加価値額も減少させると、負の循環に陥り、ますます衰退の方向に進んでしまう恐れがあることから、企業継続の観点から望ましい状態と

はいえない領域といえる。

領域⑤の「非効率化」は、従業員数は増加しているものの付加価値額が減少しており、労働生産性が低下している領域である。新規事業の開始時やM & A等の実施によって従業員数が増加した場合に、一時的にこの領域に分類されるケースも想定されるが、従業員数の増加に見合った付加価値額を創出することで労働生産性を向上させている領域へ向かうことが期待される。

領域⑥の「非効率成長」は、従業員数、付加価値額ともに増加しているが、従業員数の増加率のほうが付加価値額の増加率より大きく、労働生産性が低下している領域であり、従業員数の増加に見合った付加価値額が創出できていない領域といえる。これら領域④「衰退」、領域⑤「非効率化」、領域⑥「非効率成長」は、労働生産性を低下させている領域である。

第1-3-6図 生産性変化の類型化（6類型）

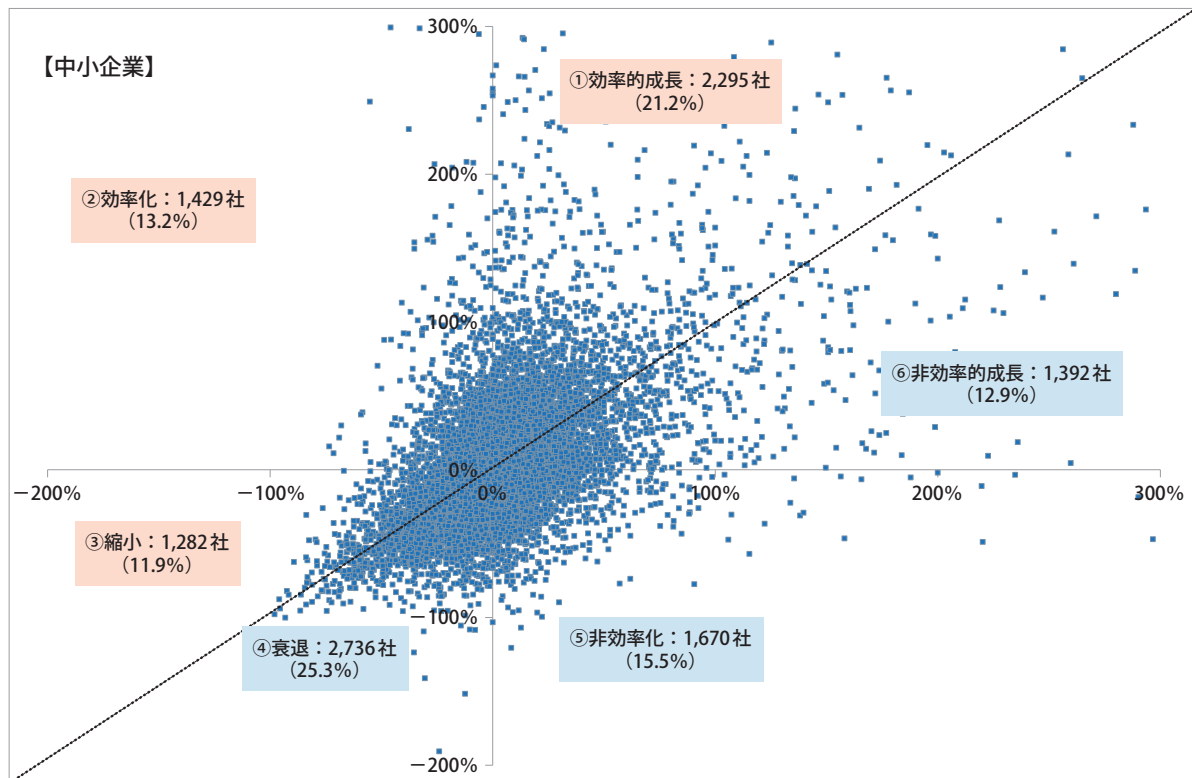


領域	従業員数の伸び率	付加価値額の伸び率	労働生産性
① 効率的成長	増加	増加	向上
② 効率化	減少	増加	向上
③ 縮小	減少	減少	向上
④ 衰退	減少	減少	低下
⑤ 非効率化	増加	減少	低下
⑥ 非効率成長	増加	増加	低下

第1-3-7図は、2006年から2015年の2時点間における中小企業の生産性変化の散布図である。領域①の企業数の割合は、「効率的成長」が約21%であり、従業員数を増加させながら労働生産性を

向上させたことが分かる。他方で従業員数の減少率以上に付加価値を減少させた領域④の「衰退」が約25%存在しており、6類型の中で一番比率が高いことが見て取れる。

第1-3-7図 生産性変化の6類型の分布（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. 平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。

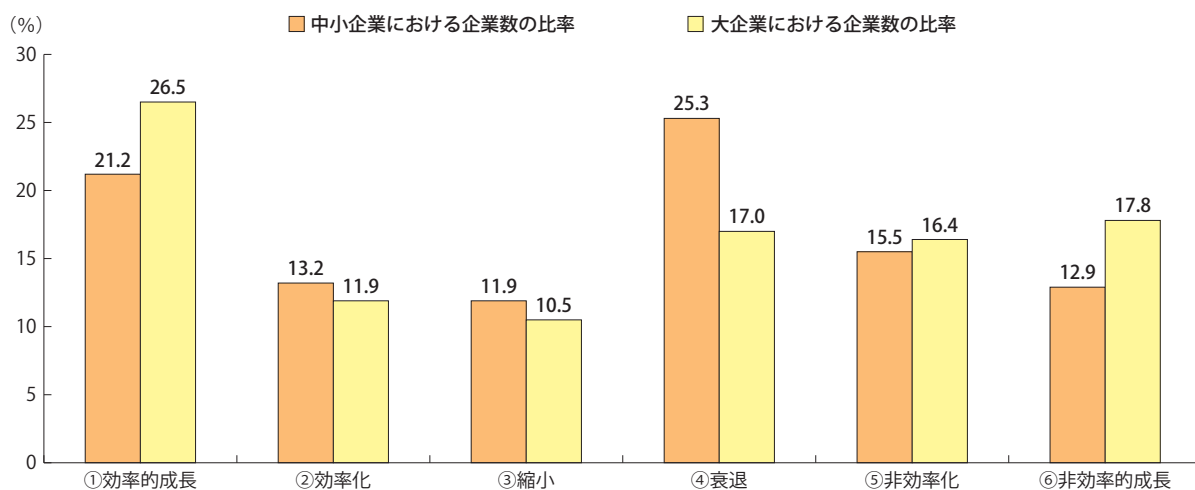
2. 一部を拡大して作図している（-200%～300%の範囲外は捨像している）。

領域	従業員数の伸び率	付加価値額の伸び率	労働生産性	企業数の比率
①効率的成長	増加	増加	向上	21.2%
②効率化	減少	増加	向上	13.2%
③縮小	減少	減少	向上	11.9%
④衰退	減少	減少	低下	25.3%
⑤非効率化	増加	減少	低下	15.5%
⑥非効率的成長	増加	増加	低下	12.9%

第1-3-8図は、同期間（2006年から2015年の2時点間）で大企業における生産性変化の6類型の比率を算出し、前掲の第1-3-7図の中小企業の比率と比較をしたものである。比率を比較すると、領域①の「効率的成長」や領域⑥の「非効率的成長」の比率は大企業のほうが高く、領域④の「衰退」の比率は中小企業のほうが高いことが分か

る。第1-3-1図で確認したように、中小企業全体の労働生産性は伸び悩んでおり、大企業との格差が広がっていることを確認したが、個々の企業で見た場合にも、大企業に比べて、労働生産性を低下させている企業の比率が高くなっていることが見て取れる。

第1-3-8図 生産性変化6類型の各比率の比較



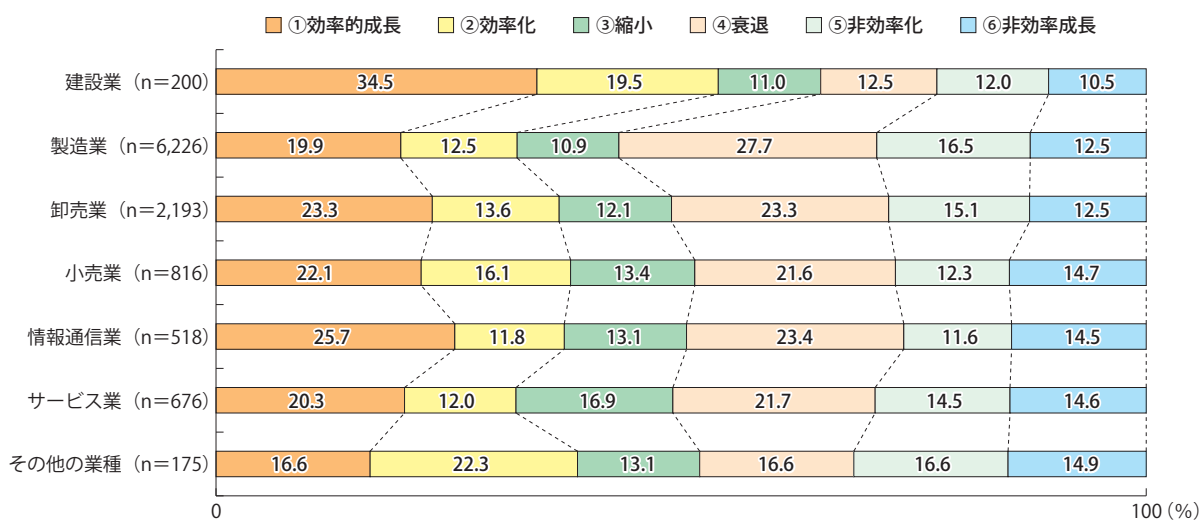
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。

次に、生産性変化の6類型について業種別の構成比を見ていく（第1-3-9図）。領域①の「効率的成長」の割合が一番大きい業種は建設業で、続

いて情報通信業、卸売業の順となった。一方で、領域④の「衰退」の割合では製造業が一番大きく、続いて情報通信業、卸売業の順となった。

第1-3-9図 生産性変化の6類型の業種別比率（中小企業）



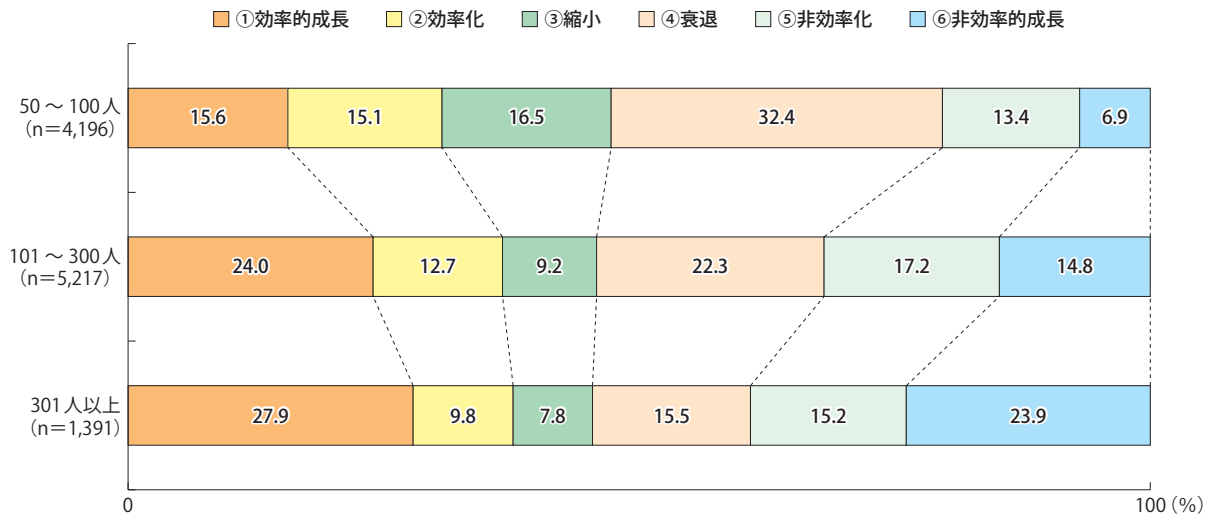
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。

続いて、生産性変化の6類型について、従業員規模別の構成比を見ていく（第1-3-10図）。従業員規模301人以上では、領域①「効率的成長」や領域⑥の「非効率的成長」の比率が高い一方、一

番規模の小さい区分である従業員規模50～100人では領域③の「縮小」や、領域④の「衰退」の比率が高いことが分かる。

第1-3-10図 生産性変化の6類型の規模別比率（中小企業）



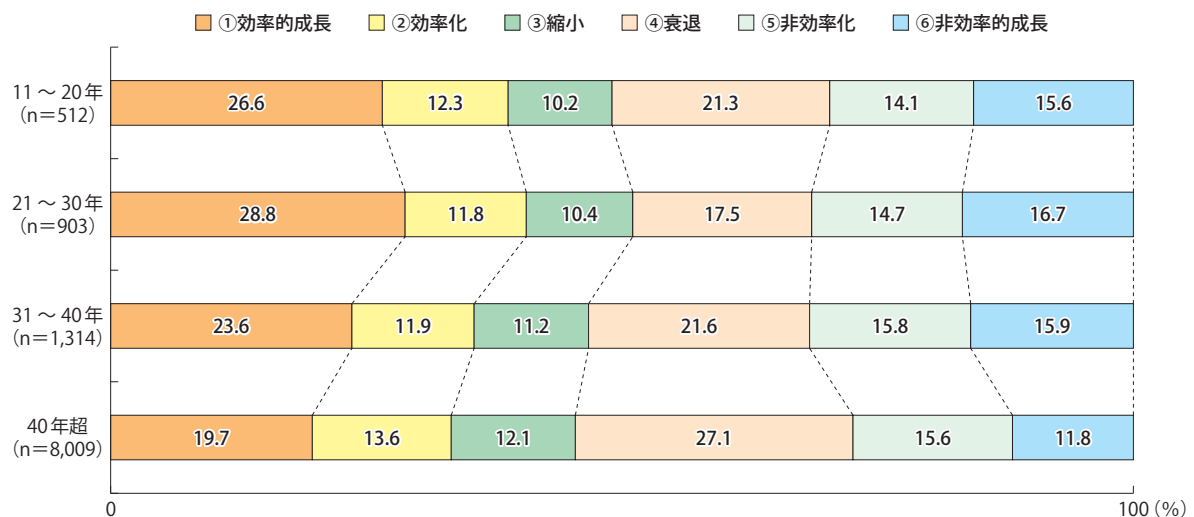
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。

最後に、生産性変化の6類型について、業歴別の構成比を見ていく（第1-3-11図）。業歴が21～30年の企業において領域①の「効率的成長」の比率が最も大きい、業歴が、31～40年、40年

超と長くなるにつれて領域①の「効率的成長」の割合は減少していき、領域④「衰退」の割合が高くなっていく傾向が見られる。

第1-3-11図 生産性変化の6類型の業歴別比率（中小企業）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 平成19年企業活動基本調査から平成28年企業活動基本調査時点まで存続を続けており、平成28年企業活動基本調査の時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たしている企業について集計している。

本節で見てきたように、この10年間で労働生産性が上昇している企業にも、従業員数の伸び率以上に付加価値額の伸び率を増加させ、労働生産性の向上を図った領域①の「効率的成長」のような企業もあれば、領域②の「効率化」のように従業員数の伸び率を減少させながらも労働生産性を上昇させた企業、あるいは領域③の「縮小」のように従業員数と付加価値額の伸び率の両方が減少

しているものの、付加価値額の減少率のほうが高く、結果として労働生産性が上昇している企業もあり、労働生産性の向上にも3類型あることが確認された。

次節では、アンケート調査をもとに、労働生産性を向上させた企業がどのような投資行動や経営の取組を行っていたのかを分析していく。

第2節 中小企業の労働生産性と企業行動

本節では、アンケート調査⁷やその分析内容⁸をもとに、前節で見てきた生産性変化の6類型について、その類型に位置づけられる企業がどのような

企業行動や投資活動を行ってきたかを分析する。

1 生産性変化の6類型と企業行動

はじめに、従業員数や付加価値額を増加させている企業と減少させている企業との間に、機械・設備投資、IT化投資、研究開発投資、M & Aといった投資行動及び人材育成、業務効率化、アウトソーシングといった各種経営の取組状況にどのような違いがあるか見ていく。

第1-3-12図は、2007年から2016年における生産性変化の6類型別に、投資行動や経営の取組の状況を見たものである⁹。従業員数を増加¹⁰させつつ、労働生産性を向上させている領域①の「効率的成長」と、従業員数を増加させ、付加価値額¹¹も増加しているが、労働生産性は向上していない領域⑥の「非効率的成長」を比較すると、領域①の「効率的成長」のほうが、IT投資や研究

開発投資、人材育成、アウトソーシングに取り組んでいる比率が高いことが分かる。

領域②の「効率化」に分類された企業は、平均と比較して人材育成や業務効率化に取り組む比率が高い。なお、労働人口が減少していくことが予想される今後の経営環境下においては、従業員数を増加していくことが難しいことも想定され、領域②の「効率化」のように従業員数を減少させながらも付加価値額を増加させ、労働生産性を向上させていくことが重要と考えられる。今後の人手不足の環境下において労働生産性を向上させるには、人材育成や業務効率化に積極的に取り組むことが大切だと考えられる。

7 アクセンチュア（株）が2017年11月に中小企業等10,000社を対象にしたアンケート調査（回収率24.2%、有効回答数2,159件）（実施協力：（独）経済産業研究所、（株）東京商工リサーチ）。なお、本アンケート調査は従業員数21名以上の中規模企業を対象にしている。

8 アクセンチュア（株）が分析をした調査結果をもとに検証を行う。なお、平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業において、大学教授や（独）経済産業研究所の研究員等の有識者で構成されたプロジェクトチームと協力して調査・分析を実施したものである。企業データの分析には（株）東京商工リサーチの企業情報データ及び財務情報データ（期間2007年～2016年）を使用している。

9 本分析において、各領域の境界線上に位置する企業（従業員数の変化率がゼロ、付加価値額の変化率がゼロ、従業員数の変化率と付加価値額の変化率が同値の企業又は期初時点の付加価値額がゼロ以下の企業）は分析対象から除外している。

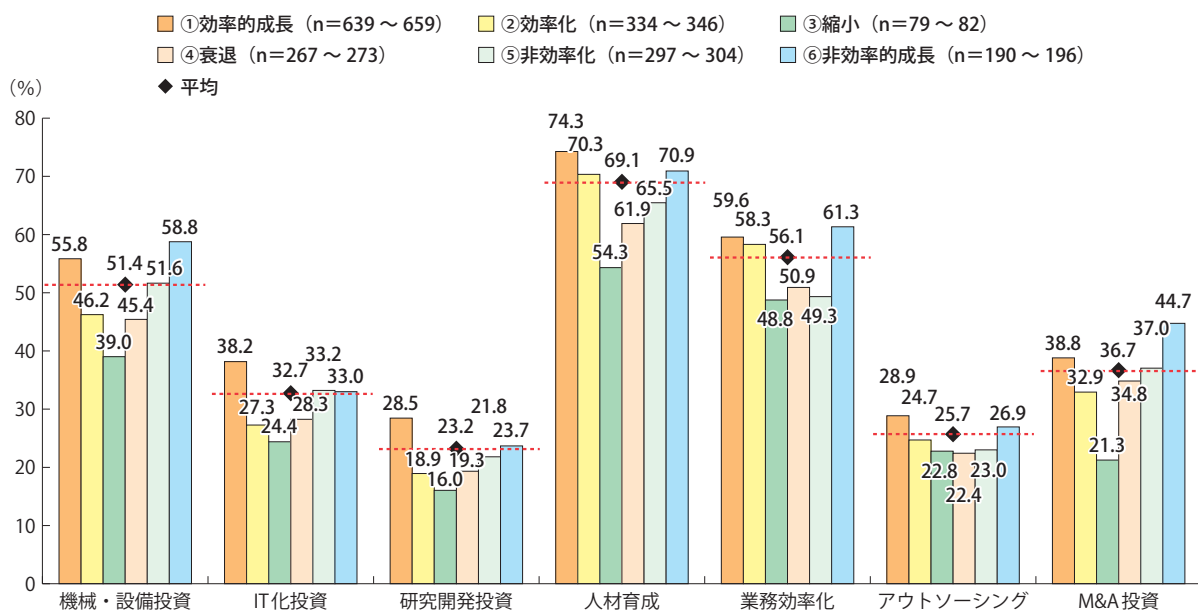
10 従業員数変化率＝（2016年の従業員数-2007年の従業員数）/2007年の従業員数

11 付加価値額＝営業利益額＋人件費（役員報酬＋給料手当＋賞与引当金繰入額＋退職金＋退職給付引当金繰入額＋法定福利費＋福利厚生費＋雑給）＋租税公課＋賃借料＋減価償却実施額

※（株）東京商工リサーチの財務情報データの制約上、人件費に製造原価報告書に記載される労務費は含まれていない。

付加価値額変化率＝（2016年の付加価値額-2007年の付加価値額）/2007年の付加価値額

第1-3-12図 生産性変化6類型と投資行動や経営の取組の状況



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

(注)1. 2007年と2016年の二時点間における生産性変化の類型ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

2. M&A投資に関しては、有効回答数から「この10年間で1度も行っていない」と回答した企業を除いた数を集計している。

2 生産性変化の6類型の移動経路と企業の特徴分析

ここからは、2007年から2012年の前半期間に属していた類型から2016年までの後半期間を経て、2007年から2016年までの期間全体を通じてどのように変化したかに着目して分析していく。

第1-3-13図は、アンケートの回答企業で変化を確認できた1,618社¹²のうち、2007年から2012年の前半期間でどの類型化に分類されていたか¹³、また、2007年から2016年時点での全期間を通じてどの類型に変化をしたのかを表にしたものである。全体的な傾向としては、前半期間で属

していた類型に留まる傾向が強い。

一方で、前半期間において領域②の「効率化」に属していた企業のうちの約25%、領域⑤の「非効率化」に属していた企業のうちの約29%及び領域⑥の「非効率的成長」に属していた企業のうちの約37%が領域①の「効率的成長」に変化している。また、領域③の「縮小」に属していた企業のうちの約34%及び領域④の「衰退」に属していた企業のうちの約23%が領域②の「効率化」に変化している。

12 アンケートの有効回答数のうち、(株)東京商工リサーチのデータが取得でき、かつ2007年以降に新設した企業や期初の付加価値額が0以下であった企業等を除いた、付加価値額の変化が計算できた企業を分析対象としている。

13 2007年から2012年までの前半期間における従業員数変化率と付加価値額変化率の計算式は以下のとおり。

従業員数変化率＝(2012年の従業員数-2007年の従業員数)/2007年の従業員数

付加価値額変化率＝(2012年の付加価値額-2007年の付加価値額)/2007年の付加価値額

第1-3-13図 生産性変化6類型の10年間の移動経路

前半 (2007～2012)	① 効率的成長 (2007～2016)	② 効率化	③ 縮小	④ 衰退	⑤ 非効率化	⑥ 非効率的成長	合計
① 効率的成長	286社 (71.0%)	33社 (8.2%)	2社 (0.5%)	5社 (1.2%)	36社 (8.9%)	41社 (10.2%)	403社 (100%)
② 効率化	75社 (25.4%)	155社 (52.5%)	9社 (3.1%)	44社 (14.9%)	7社 (2.4%)	5社 (1.7%)	295社 (100%)
③ 縮小	14社 (18.2%)	26社 (33.8%)	19社 (24.7%)	15社 (19.5%)	2社 (2.6%)	1社 (1.3%)	77社 (100%)
④ 衰退	31社 (9.8%)	71社 (22.5%)	40社 (12.7%)	142社 (44.9%)	27社 (8.5%)	5社 (1.6%)	316社 (100%)
⑤ 非効率化	109社 (28.5%)	10社 (2.6%)	3社 (0.8%)	31社 (8.1%)	154社 (40.3%)	75社 (19.6%)	382社 (100%)
⑥ 非効率的成長	53社 (36.6%)	3社 (2.1%)	0社 (0.0%)	0社 (0.0%)	30社 (20.7%)	59社 (40.7%)	145社 (100%)

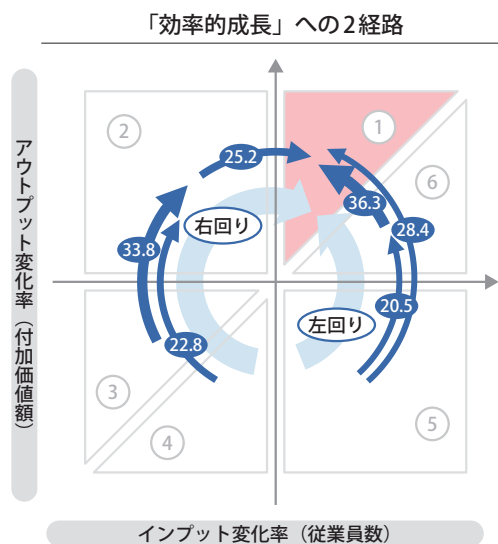
資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

以上の変化から、従業員数を増加させながら労働生産性も向上させている健全な企業成長と考えられる領域①の「効率的成長」に向けて、領域②の「効率化」や領域③の「縮小」、領域④の「衰退」から右回りで変化した企業と、領域⑤の「非効率化」や領域⑥の「非効率的成長」から左回り

で変化した企業の大きく2経路があることが見てくる。

ここからはこれら右回り、左回り2つの経路について、それぞれの経路をたどった企業が行った投資行動や経営の取組について見ていく。

第1-3-14図 生産性変化6類型における「効率的成長」への2経路



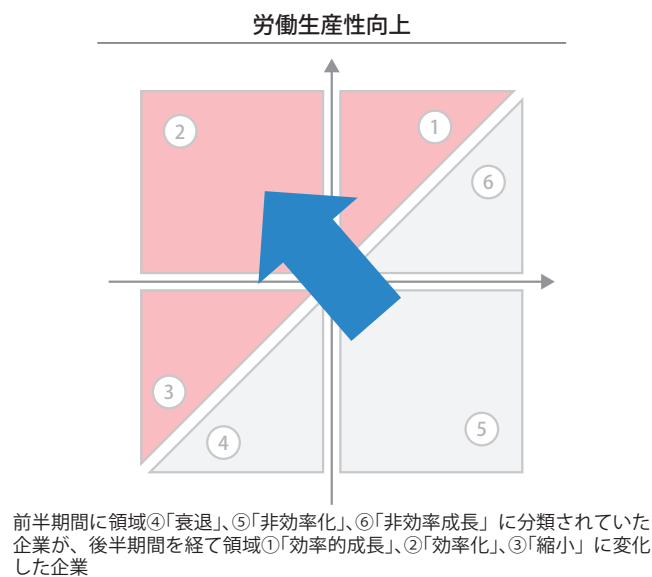
矢印に付した数字は前半期間から移動した比率を示す

①労働生産性を向上させた企業における投資行動や経営の取組

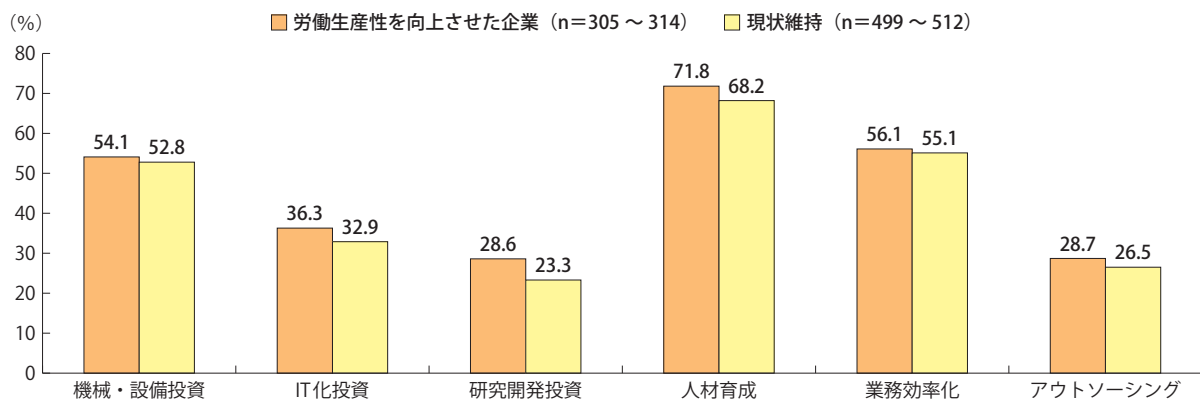
まず、前半期間から後半期間で労働生産性を向上させている類型へと変化した企業（45度線を越えた類型に変化した企業）がどのような投資行動や経営の取組を行っているかを見ていく。第1-3-15図のように前半期間から後半期間を経て45度線を越えた類型に変化した企業では、前半

期間の類型と変化がない企業と比較して、機械・設備投資やIT化投資、研究開発投資といった投資行動をはじめ、人材育成や業務効率化、アウトソーシングといった経営の取組を行っている比率が総じて高いことが分かる（第1-3-16図）。労働生産性を向上させるためには、これらの投資行動や経営の取組が有用であることが分かる。

第1-3-15図 労働生産性を向上させた企業



第1-3-16図 労働生産性の向上と投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

(注)1. 2007年と2012年の二時点間において領域「衰退」、「スラック化」、「スラック成長」に位置した企業について、2007年と2016年の二時点間において領域「効率的成長」、「効率化」、「縮小」の方向に向かった企業を「労働生産性を向上させた企業」とし、領域「衰退」、「スラック化」、「スラック成長」にとどまった企業を「現状維持」とし、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

2. M&A投資に関しては、有効回答数から「この10年間で1度も行っていない」と回答した企業を除いた数を集計している。

②右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組

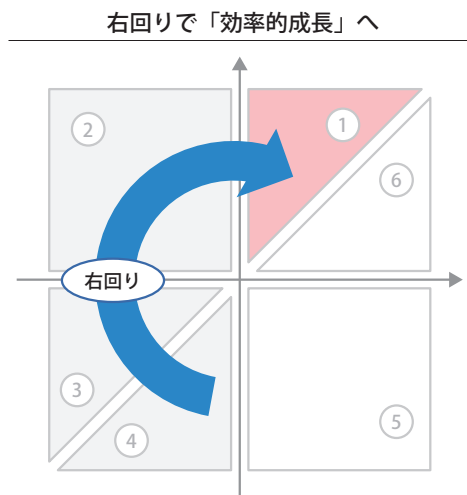
次に、右回りで「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組について見ていく。「効率的成長」に向けて変化した企業とは第1-3-17図のように、前半期間に領域④の「衰退」や領域③の「縮小」、領域②の「効率化」のエリアから、領域①の「効率的成長」の方向に向かって変化をした企業である。

第1-3-18図は、前半期間に領域②の「効率化」、領域③の「縮小」、領域④の「衰退」に分類される企業のうち、機械・設備投資やIT化投資、研究開発投資といった投資行動及び人材育成や業務効率化、アウトソーシングにそれぞれ取り組んでいる企業において、その取組をこの10年間で「増

加・強化傾向である」と答えた企業の比率である。右回りで生産性を向上させている企業は、機械・設備投資やIT化投資、研究開発投資及び、アウトソーシングの取組を増加・強化している比率が、類型が変化しなかった企業と比較して高いことが分かる。

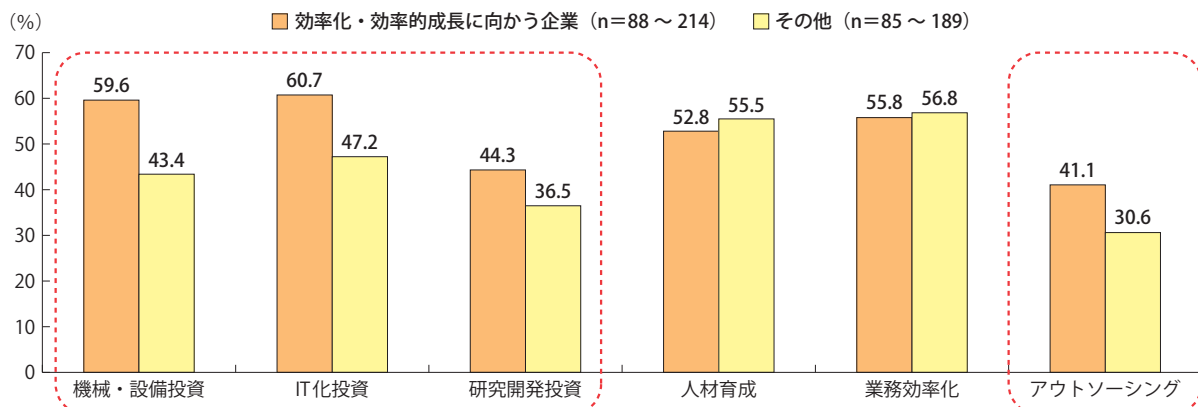
前半の期間でこれら領域③の「縮小」や、領域④の「衰退」に類型されていた企業は従業員数が減少傾向かつ付加価値額の創出が減少していた企業であるが、従業員が限られる中で、自社の業務をアウトソーシングしつつ、機械・設備投資やIT投資、研究開発投資を行って付加価値を上昇させ、後半期間では従業員数も増加させながら労働生産性を向上させていったものと考えられる。

第1-3-17図 右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業



前半期間に領域④「衰退」、③「縮小」や②「効率化」に分類されていた企業が、後半期間に領域②「効率化」や領域①「効率的成長」に向けて変化した企業

第1-3-18図 右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

(注) 2007年と2012年の二時点間において領域「効率化」、「縮小」、「衰退」に位置した企業について、2007年と2016年の二時点間において領域「効率化」、「効率的成長」の方向に向かった企業を「効率化・効率的成長に向かう企業」とし、領域「効率化」、「効率的成長」の方向に向かわなかった企業を「その他」とし、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」、「数年ごとに行っている」と回答した企業のうち、10年前と現在を比較して「増加・強化傾向にある」と回答した企業を集計している。

③左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組

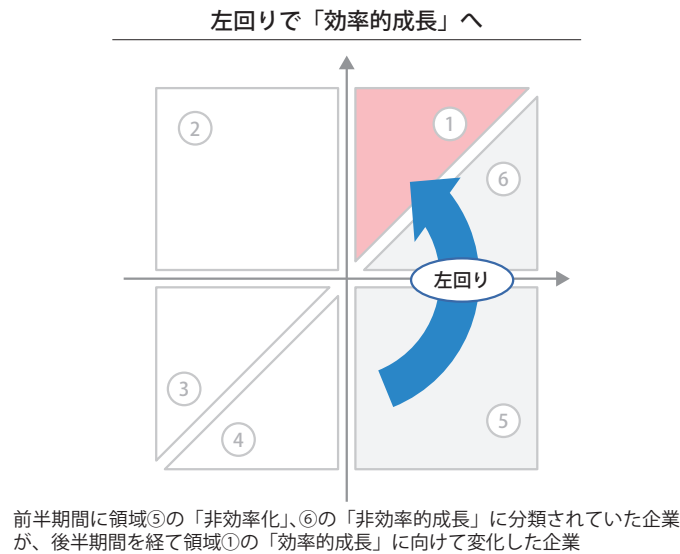
続いて、左回りで「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組について見ていく。左回りで「効率的成長」に向けて変化した企業とは第1-3-19図のように、前半期間に領域⑤の「非効率化」や領域⑥の「非効率的成長」から、領域①の「効率的成長」の方向に向かって変化をした企業である。

第1-3-20図は、前半期間に領域⑤の「非効率化」や領域⑥の「非効率的成長」に分類される企業のうち、設備投資やIT化投資、研究開発投資といった投資行動及び人材育成や業務効率化、アウトソーシングにそれぞれ取り組んでいる企業において、その取組をこの10年間で「増加・強化傾向である」と答えた企業の比率である。左回り

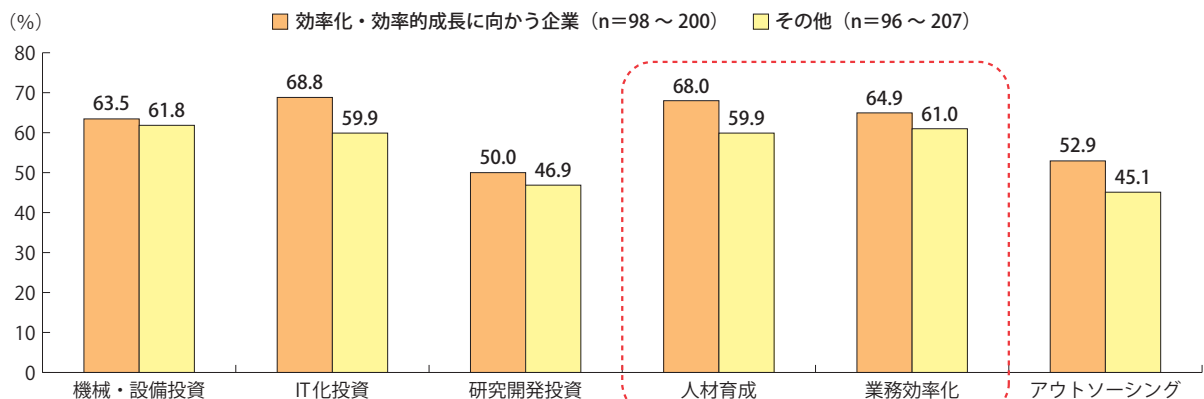
で生産性を向上させている企業は、機械・設備投資やIT化投資、研究開発投資の取組について「増加・強化傾向である」と答えた比率が、領域が変化しなかった企業と比較して高いものの、前掲の右回り企業（第1-3-18図）ほど差がないことが分かる。一方で、前掲の右回り企業（第1-3-18図）では取組に差がなかった人材育成や業務効率化について、取り組んでいる比率が高いことが分かる。

前半の期間で、この中でもこれら領域⑤の「非効率化」や、領域⑥の「非効率的成長」に類型されていた企業は従業員数の増加に比して、付加価値額を創出できていなかった企業であるが、人材育成に取り組む、既存の従業員の能力を向上させることや、業務効率化に取り組むことで、労働生産性を向上させていったものと考えられる。

第1-3-19図 左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業



第1-3-20図 左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)

(注) 2007年と2012年の二時点間において領域「非効率化」、「非効率的成長」に位置した企業について、2007年と2016年の二時点間において領域「効率化」、「効率的成長」の方向に向かった企業を「効率化・効率的成長に向かう企業」とし、領域「効率化」、「効率的成長」の方向に向かわなかった企業を「その他」とし、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」、「数年ごとに行っている」と回答した企業のうち、10年前と現在を比較して「増加・強化傾向にある」と回答した企業を集計している。

このように、2007年から2012年の前半期間から、2016年までの後半期間にかけて「効率的成長」に向けて変化した企業には、設備投資やIT化投資といった「攻めの投資」によって生産性向上を実現させた右回りの経路を辿った企業もあれば、「人材育成」や「業務効率化」を中心として生産性を向上させた左回りの経路を辿った企業も

あることが分かった。

次項では、これらの投資行動や経営の取組を行う企業と、そうでない企業の間にはどのような違いがあるのかを、企業の経営方針や内部の整備といった意思決定の在り方との関係について分析をしていく。

事例 1-3-1 株式会社釜石電機製作所

「自社の事業領域を明確にし、設備投資や研究開発を行って生産性を向上させた企業」

岩手県釜石市に所在する株式会社釜石電機製作所（従業員25名、資本金2,000万円）はモーター等回転機の修理・メンテナンスを行う会社である。近年はモーターの再生工程の一技術である溶射技術を応用し、空気清浄装置用の光触媒フィルターの製品開発も手掛けている。

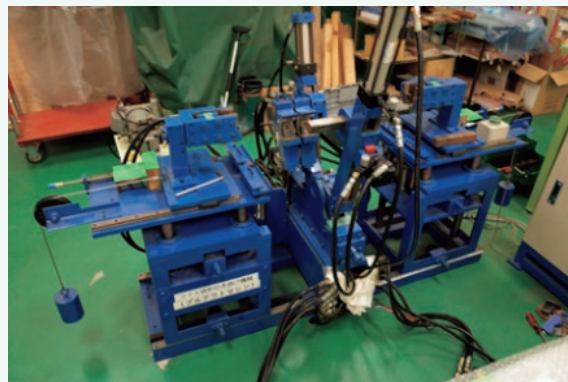
同社はもともと地元大手製鉄所2社の協力会社として操業をしていたが、国内製鉄所の集約化の流れ、またリーマン・ショックの時に大幅に受注が減少するなど、一時は苦戦を強いられていた。転換点となったのは東日本大震災だという。震災直後、津波で塩水に浸かったモーターが被災工場から持ち込まれ、対応に追われた。一度塩水に浸かったモーターは水洗いだけでは錆びてしまうため、特製の煮沸釜で煮ることによって塩抜き作業を行い、再絶縁処理を施して再生することで、被災工場の早期復旧に貢献した。震災時に大型モーターの修理需要が多かったことから、大型モーター向けの修理・メンテナンスに集中していくことを決意し、受注拡大と生産性向上のために、この数年間、設備投資を積極的に行っている。

2015年に特注のコイル巻口ロボット（約1,000万円）も導入し、作業員2名が手作業で約1か月間かけて行っていた作業が、作業員1名で僅か数日で終わるようになり、生産性が劇的に向上した。また、2016年には大型モーターの試験設備（約3,000万円）を導入し、自社で性能試験まで一貫して行える体制を確立したことで大手取引先から高い評価を受けている。さらに、これまでのトラブルが発生してから対応をする修理業務だけでなく、故障を未然に防止するための予防保全としてのメンテナンス業務へと事業内容を拡大させていった。営業範囲を県外へ拡大し、現在は取引先約100社を有するまでに成長をしている。

近年は自社製品の研究開発にも積極的だ。大学の研究者や岩手県工業技術センター、産業技術総合研究所等の研究機関との共同研究により、光触媒フィルターを自社開発した。「岩手の地場産業である畜産業の役に立つ製品を作りたい」との佐藤一彦社長の考えから、同フィルターを用いた畜舎用の空気清浄装置を製造。この装置を畜舎内に設置することで畜舎内の空気が浄化され、子牛の疾病率が低下するなど、地元の畜産業者から喜ばれている。今後は衛生管理が重要な幼児施設や老健施設向けに

活用するべく、製品化を進めている。その他、今後の展望として、増加していくと見込まれる再生エネルギー関連のモーターのメンテナンス等にも積極的に取り組んでいく方針だ。

また、下請け的な事業からの転換を図る上で、この5年間で部門長クラスの従業員を取締役や執行役員に登用を進めている。「商圈を拡大し、取引先を増やしたことで定期的なメンテナンス需要も発生し、安定的な受注が見込めるようになった。その結果、計画的な設備投資もできるようになった。『企業は人なり』と格言があるが、次世代のために組織的な経営を進めていきたい。」と佐藤社長は強く語った。



生産性を向上させた特注コイル巻口ロボット



佐藤一彦社長と震災時に活躍した煮沸釜

事例 1-3-2 株式会社亀井製作所**「自社製品の研究開発やIT導入による業務効率化に取り組み、生産性を向上させた企業」**

岐阜県坂祝町にある株式会社亀井製作所（従業員72名、資本金2,000万円）は開発から製造・販売、メンテナンス等のアフターサービスまでを行うミニキッチンの総合メーカーである。

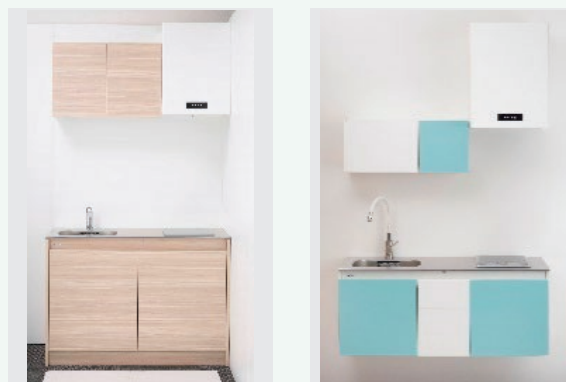
昭和23年創業の同社は1975年からミニキッチン事業に参入した。当初はOEM事業者として、大手住宅設備機器メーカーへの供給を行っていたが、バブル崩壊後の建築需要の落込みと競合企業の参入により、1997年に一度は倒産の危機を迎えることとなった。そこで同社は、下請け事業からの脱却を図ることを決意し、商品開発力を高めながら、自社ブランドへと舵を切っている。

同社はデザイン会議と呼ばれる研修を継続的に行っている。岐阜県の支援制度によって接点を持った外部講師を毎月一回招き、顧客のニーズに寄り添うデザインの新製品を考案する。会議には商品開発の担当者に限らず、営業や製造等様々な部署の従業員が集まり、社長自らも欠かさずに参加する。「展示会でお客様に、また面白いものを展覧したな、と言ってもらえることがやりがい」と亀井伸一社長は話す。2017年には、更なる商品開発力の強化を目指して、商品開発部を正式に立ち上げるまでに至った。

IT化投資による業務効率化も積極的に行っている。受注したデータを製造工程まで一気通貫して流すシステム（約3,000万円）を2年前に導入した。その結果、それまで1日かけて人の手を介して行っていた受注データの入力から図面の設計までを30分で、誤りなく行うことができるようになった。このようにIT投資を積極的に進める業務がある一方で、製造現場の生産管理におけるIT導入には慎重であり、一日の生産台数の計画などは、現場の責任者が自ら計算してホワイトボードに記載する方法で管理をしている。「業務にはIT化すべき部分とIT化すべきでない部分がある。IT化すると自らの頭で考えることができなくなり、急な受注が発生した際に現場が対応できなくなってしまう」という亀井社長の思想が背後にはある。

このような商品開発に向けた研究開発や人材投資、IT化投資の取組等によって、同社の業績は近年上昇している。2016年には大阪と名古屋に新たな営業所を開設して、より顧客に近い製造販売戦略を取っている一方、2017年にはカンボジアのプノンペンにもショールームを開設するなど、海外展開にも積極的だ。同社の生産性の向上を牽

引した要因は、これらの投資だけではないと亀井社長は言う。同社は3年前から全社を挙げた5S活動を強化している。繁忙期にあっても毎朝15分間、5S活動の時間を設け、亀井社長自らが週一回評価をして回る。この取組を3年間続けたことにより、結果として作業時間が短縮して生産性が向上し、顧客からの信頼も得ることで受注率が上昇した。「まずはトップである社長が確固とした意志を持って社内を変えるビジョンを持つことが重要。投資も大切だが、5S活動が基本にあつてこそ、最大限の効果が発揮されるのではないか」と亀井社長は言う。



同社が開発、製造、販売を手掛けるコンパクトキッチン



亀井伸一社長

事例 1-3-3 株式会社にしき食品

「こだわりの製品開発と従業員育成、業務効率化の取組で生産性を向上させた企業」

宮城県岩沼市に所在する株式会社にしき食品（従業員240名、資本金3,000万円）はレトルト食品メーカーである。化学調味料や香料、着色料は添加せず、水や塩、原材料といった素材や製法にこだわることで、その品質の高さから大手小売が販売するレトルト食品のプライベートブランド商品の製造を一手に引き受けるなど、近年業容を拡大させている。

以前は業務用商品の受注が中心であったが、外食産業の安価競争が始まるとともに取引先からの値下げ要請が序々に強くなってきた為、2005年頃から付加価値が確保できる単価の高い小売用商品の製造に大きく転換を図っていった。2011年の東日本大震災では工場が津波に飲み込まれ甚大な被害を被ったが、45日という驚異的な速さで復旧し、震災の8日前に地鎮祭を行っていた新工場の建設にも着手をした。そして震災から1年後の2012年3月に新工場の稼働を開始させた。それに伴い、自社の提供価値の見直しを行い、従業員育成や業務効率化に力を入れていった。

まず、これまでの「ものを売る」という考え方から、「価値を売る」という考え方を従業員に浸透させるべく、経営理念が書かれた冊子を従業員に配布して社長自ら説明する時間を設け、経営理念の浸透を図った。4年前からは経営方針発表会を開催し、経営陣の経営方針や各部門長の部門方針を従業員に共有することで、従業員の一体感を醸成することに力を入れている。

また、正社員の2割弱まで自社商品の開発人員を増員させ、カレーの本場であるインドに従業員を派遣して現地の味を調査する等、商品企画力を強化している。

経営幹部や従業員の人材育成も積極的だ。5年前から「未来塾」という若手の研修プログラムを開設し、30歳前後の主任や係長クラスの間管理職を対象に、外部講師を月一回招いて、管理職の立場における心構えや仕事の仕方といった内容の研修を1年間かけて実施している。また、生産性改善を得意とする外部コンサルタントから指導を受け、5S活動を推進したり、部長や課長クラスには数か月ごとに外部の研修を受講させるなど、階層別の人材育成に精力的に取り組んでいる。これらの取組が奏功し、生産性が前年比で10%向上するなど、高い効果が得られている。

ITを利用した業務効率化の取組も積極的に取り組んでいる。生産計画の電子化や、工場内のペーパーレス化、数百種類あるレシピの電子管理や、トレーサビリティ対応を進めるなど、業務効率化を進めている。

2017年9月には、レトルト食品メーカーに先駆けてハラル認証を取得。2020年の東京オリンピックで選手村に導入をしてもらうべく、新たな製品開発を進めている最中だ。「世の中の環境変化は激しく、ちょっとした変化が後の大きな変化に繋がる。ここ数年で世の中の流れが大きく変わってきており、常に先を見越して動いていくことが大切。人手不足の中で仕事の取り組み方も変わってきている。人材育成で従業員の能力を向上させるとともに、業務効率化を行うことで、さらに生産性を高めていきたい。」と菊池洋会長は語る。



看板商品の「マルシェカレーシリーズ」



菊池洋会長

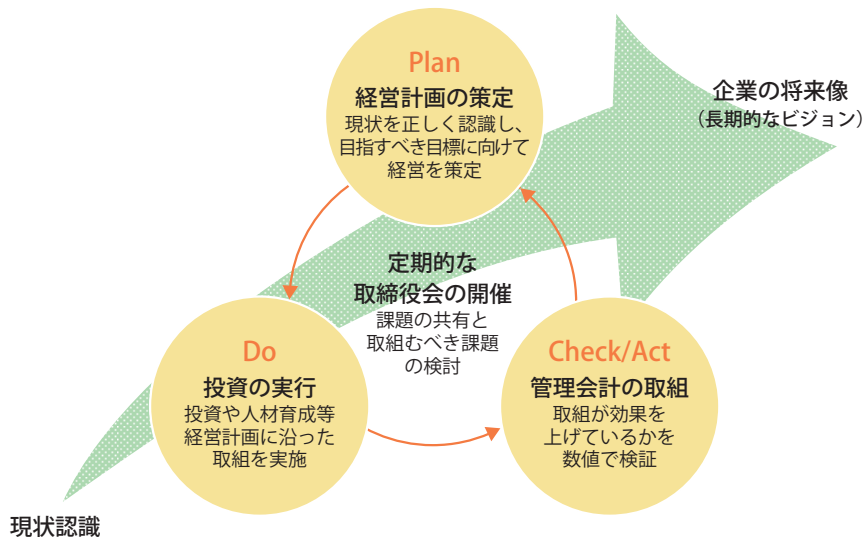
3 経営体制と企業行動との関係

ここまでは労働生産性を向上させた企業が、どのような投資行動や経営の取組をしてきたかを分析した。投資行動や人材育成等の経営の取組は、取組を開始してもすぐに効果が出るものではなく、結果が出るまでに相応の時間を要するものであり、長期的なビジョンで計画を立てて実行していくことが必要である。また、何が現状の課題となっているかを数値で認識し、取締役会等の経営会議で経営幹部と議論をすることで課題を共有

し、課題解決に向けた経営計画を策定すること、また計画を実行に移し、それらの取組について効果があるかを定量的に測定・検証して、次の取組につなげていくというPDCAサイクルを回していくことが大切だといえよう（第1-3-21図）。

ここでは、これまで見てきた投資行動や経営の取組と、経営体制の在り方との関係性について見ていく。

第1-3-21図 将来のビジョンと経営のPDCAサイクル



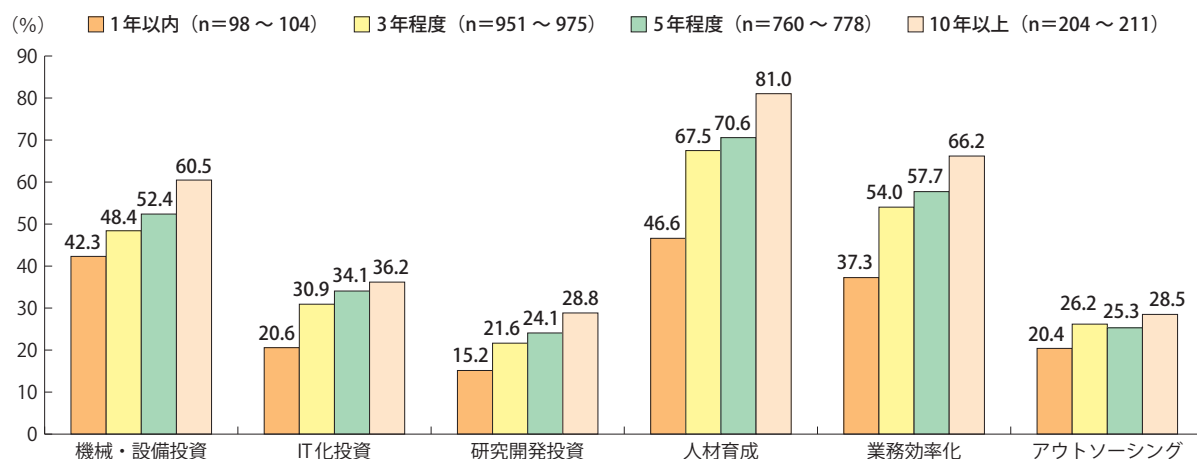
①経営を見据える年数と企業行動

第1-3-22図は、「何年程度先を見据えて経営をしているか」という経営を見据える年数と、投資行動や経営の取組について「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答したものを示したものである。

いずれについても経営を見据える年数が長い企業のほうが、取り組んでいる比率が高い傾向にあることが分かる。特に、人材育成に関しては経営

を見据える年数を「1年程度」と答えた企業では、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した比率が約5割に留まるが、経営を見据える年数を「10年以上」と答えた企業では約8割が取り組んでおり、その差が大きい。また、業務効率化に関しても同様の傾向が見られる。先を見据えて経営に取り組んでいる企業のほうが、人材育成や業務効率化の取組に積極的であることが分かる。

第1-3-22図 経営を見据える年数と投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」(2017年11月)

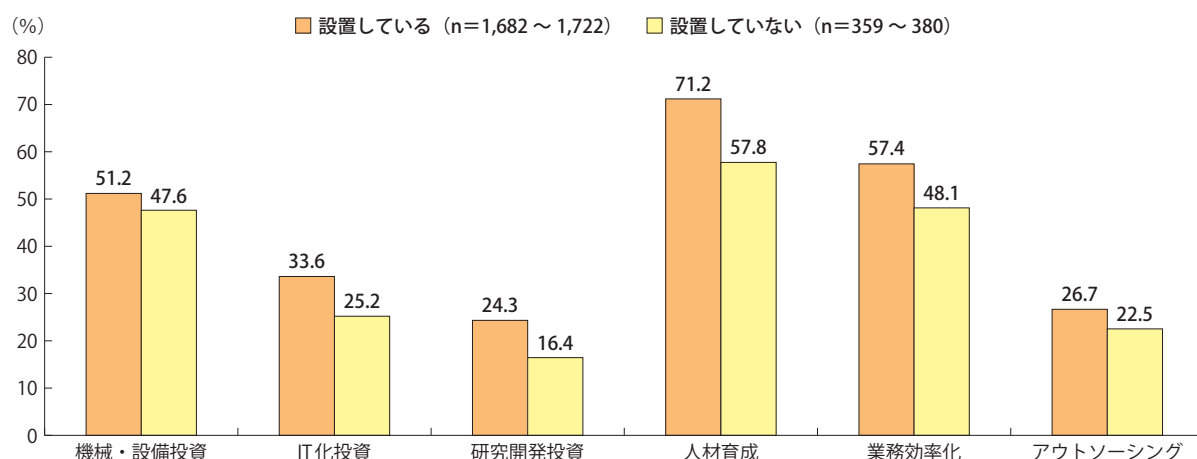
(注)「10年程度」、「20年程度」を「10年以上」とし、経営について何年程度先を見据えた経営を行っているかについての回答ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

②意思決定構造と企業行動

次に意思決定構造と投資行動や経営の取組の関係について見ていく。第1-3-23図は、取締役会の設置状況と投資行動や経営の取組の関係について分析をしたものである。取締役会を設置してい

る企業のほうが、どの投資行動や経営の取組についても取り組んでいる割合が高いことが分かる。取締役会のような経営方針の決定の場があることで、継続的かつ計画的な投資活動や経営の取組が促されることが示唆される。

第1-3-23図 取締役会の設置状況と投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」(2017年11月)

(注)「10年以上前から設置している」、「過去10年以内に設置した」と回答した企業を「設置している」とし取締役会を設置しているかについての回答ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

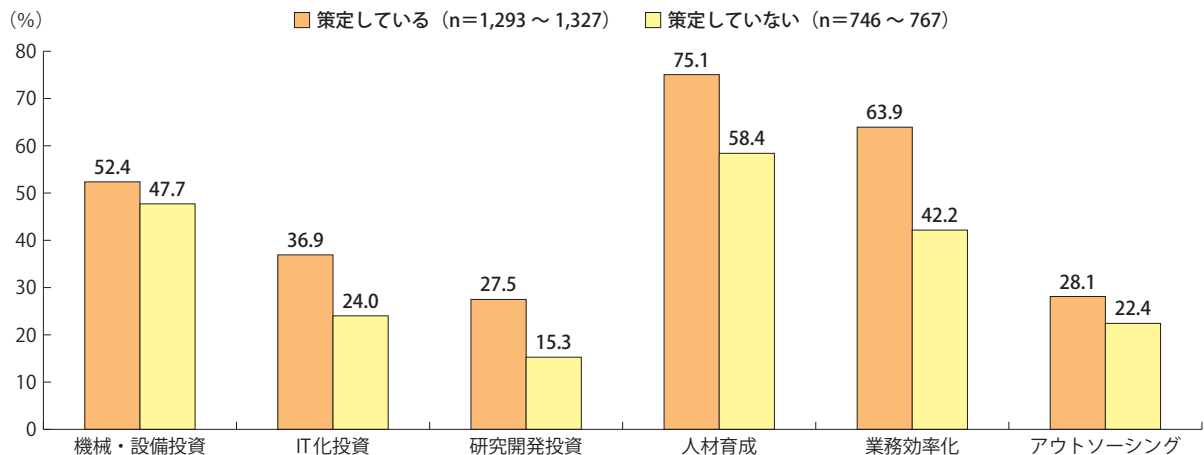
③経営計画の策定と企業行動

続けて、経営計画の策定状況と投資行動や経営の取組の関係について見ていく。ここでの経営計画とは、企業の経営理念やビジョンをもとにどのような行動を行っていくかを示した計画を指す。通常、企業が作成する経営計画には、年度ごとの単年度経営計画や、一般的に2年以上の複数年度の計画である中期経営計画がある。

第1-3-24図は、経営計画（中期計画）の策定

の有無と投資行動や経営の取組を分析したものである。中期計画を策定しているほうが、投資行動や経営の取組について、いずれも取り組んでいる比率が高いことが見て取れる。特に人材育成や業務効率化の取組について、経営計画を策定している企業と策定していない企業で差が大きい。このことより、経営計画を策定している企業のほうが、計画的に投資活動や経営の取組を行っている」と示唆される。

第1-3-24図 経営計画（中期計画）の策定と投資行動や経営の取組



資料：アクセントチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」(2017年11月)

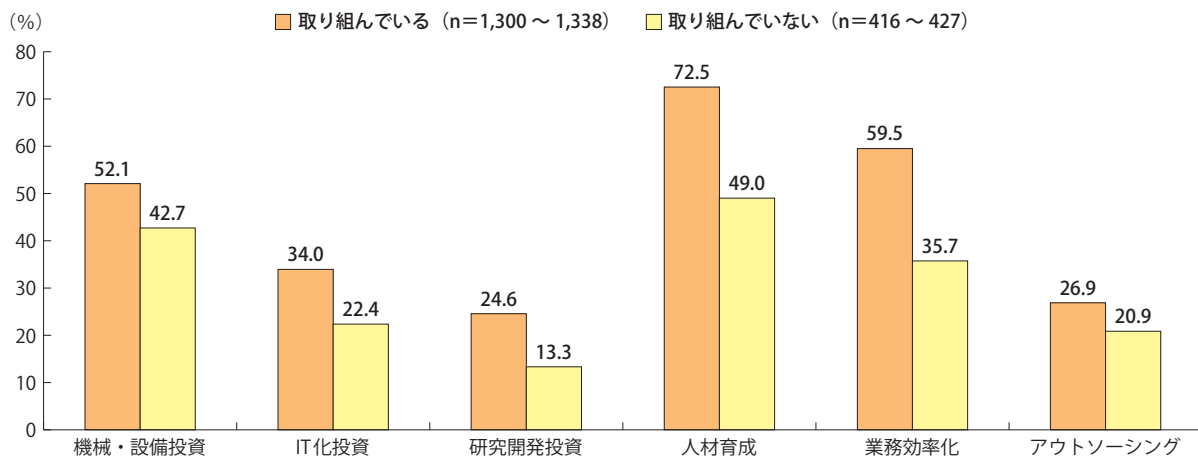
(注)「10年以上前から策定している」、「過去10年以内に策定した」と回答した企業を「策定している」とし中期経営計画（複数年度の計画）を策定しているかについての回答ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

④管理会計の取組と企業行動

第1-3-25図は、管理会計の取組の有無と投資行動や経営の取組を示したものである。ここでいう管理会計とは、経営の意思決定のための販売先別や製商品別、部門別といった採算管理や原価管理等の管理資料の作成の取組を指している。管理

会計に取り組んでいる企業のほうが、投資行動や経営の各種取組を行っている割合がいずれも高いことが見てとれる。管理会計に取り組むことで、数字に基づいた意思決定や経営計画の作成ができるようになり、投資活動や経営の取組がしやすくなるものと推察される。

第1-3-25図 管理会計の実施と投資行動や経営の取組



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)

(注)「10年以上前から取り組んでいる」、「過去10年以内に取組を始めた」と回答した企業を「取り組んでいる」とし、決算書の作成とは別に、経営の意思決定のために採算管理や原価管理等(管理会計)に取り組んでいるかについての回答ごとに、アンケート調査の各投資について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。

第3節 まとめ

本章では、生産性の変化を6類型に類型化し、この10年間ににおける中小企業の生産性の類型がどのように変化をしたかを分析した。その結果、中小企業においては、従業員数の伸び率より付加価値額の伸び率が大きい、労働生産性を向上させた領域①の「効率的成長」に分類された企業が約21%見られたが、一方で、従業員の減少率より付加価値額の減少率が大きい、労働生産性を低下させた領域④の「衰退」に分類された企業も約25%存在することが確認された。

次に、アンケート調査をもとに、前半期間から後半期間を経て類型がどのように変化したかを分析した。企業が領域①の「効率的成長」に向けて変化する際に、どの6類型に分類されているかによって、それぞれ投資行動や経営の取組が異なる

ことが示された。従業員が減少し、付加価値額も減少していた領域③の「縮小」や領域④の「衰退」に分類されていた企業においては、IT投資やアウトソーシング、また機械・設備投資や研究開発を行っていること、一方で従業員が増加するものの、付加価値額が減少していた領域⑤の「非効率」や労働生産性が低下していた領域⑥の「非効率成長」の企業においては、人材育成や業務効率化に取り組んでいることが確認された。

また、機械・設備投資やIT化投資、人材育成、業務効率化等の企業行動は、経営を見据える年数が長期間であるほうが取組を行う割合が高いこと、さらには、取締役会の開催や経営計画の策定、管理会計の取組を行っているほうがこれらの企業行動に取り組む割合が高いことが示された。