

第2部

2018 White Paper on Small Enterprises in Japan

小規模事業者の労働生産性の 向上に向けた取組

第1章 小規模事業者の人手不足と業務の見直し

第1部では、小規模事業者の業況は回復傾向だが大企業や中規模企業に比べて利益等が伸び悩んでいること、小規模事業者には多様性があること、小規模事業者の中にも大企業を上回る労働生産性を有している者がいることを示した。

第2部では、小規模事業者の人手不足の状況を概観した上で、小規模事業者の労働生産性向上に向けた取組について、ITの利活用、設備投資、企業間連携及び事業承継に分けて見ていく。深刻化する人手不足下で付加価値を維持・向上させるためには、小規模事業者でも生産性向上を図ることが必要である。第1部でも用いた、「小規模事業者等の事業活動に関する調査」の結果をもとに、各種統計を併用しながら分析する。

人口減少や高齢化等の構造変化の中で、小規模事業者の人手不足感は高まっている。本章では、小規模事業者が人手不足にどのように対応し、厳

しい状況の中でやり繰りをしているのかを明らかにする。加えて、業務を効率化するための経営者の意向も確認していく。

第1節 小規模事業者の人手不足の状況

本節では、人手不足の状況について全体感を示した上で、小規模事業者と中規模企業の従業員数

過不足DIの比較を行い、小規模事業者の人手不足感を見ていく。

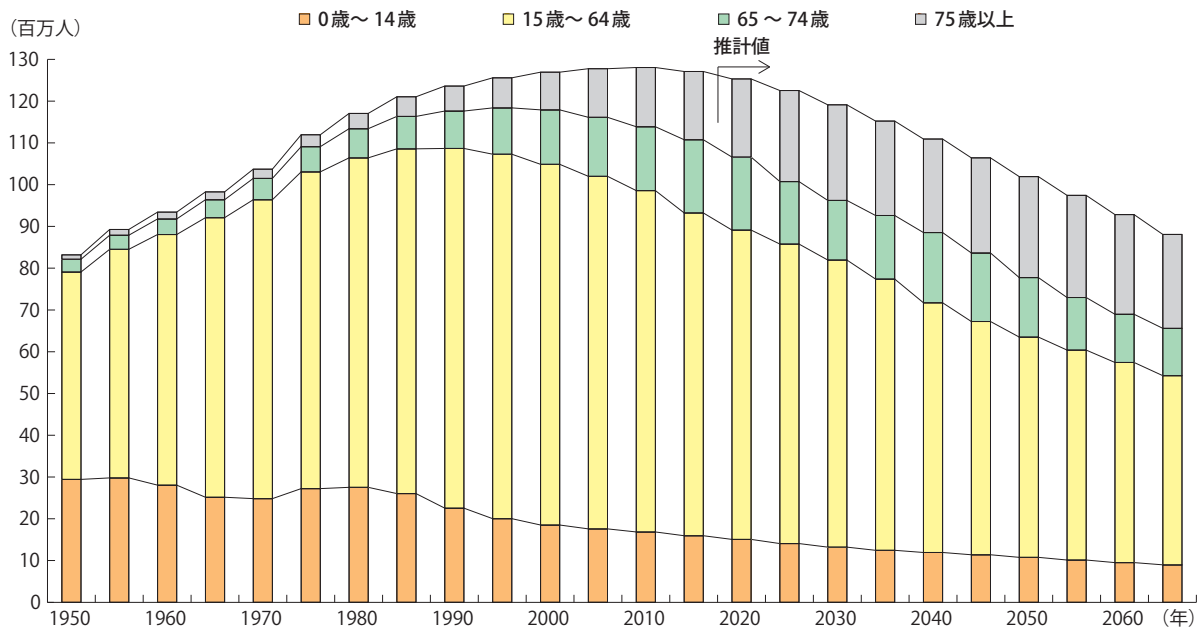
1 人手不足に関連する統計

①年齢別人口推計の推移

はじめに、我が国の総人口の推移及び年齢別構成比を確認する（第2-1-1図）。我が国の総人口は1950年以降増加を続けていたが、2010年を境

に減少に転じ、今後も減少傾向が続くことが予想される。将来的には74歳以下の人口は減少を続け、75歳以上の人口増加が顕著になっていくことが予想される。

第2-1-1図 年齢別人口推計の推移



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）

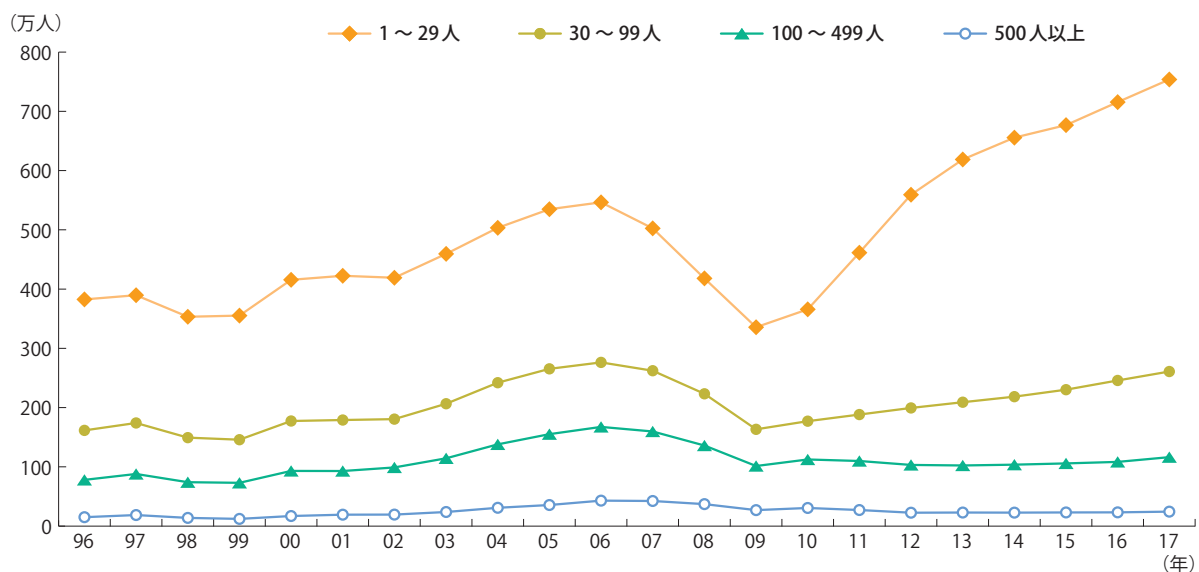
(注) 1. 2016年以降は、将来推計人口は、出生中位（死亡中位）推計による。
2. 2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳をあん分した人口）による。

②事業所規模別新規求人数の推移

事業所の規模別に求人数の推移を確認する（第2-1-2図）。これを見ると、2009年に全ての従業

者規模で求人数が落ち込んだあと、比較的規模が小さい企業において求人数を増やしていることが分かる。

第2-1-2図 事業所規模別新規求人数の推移



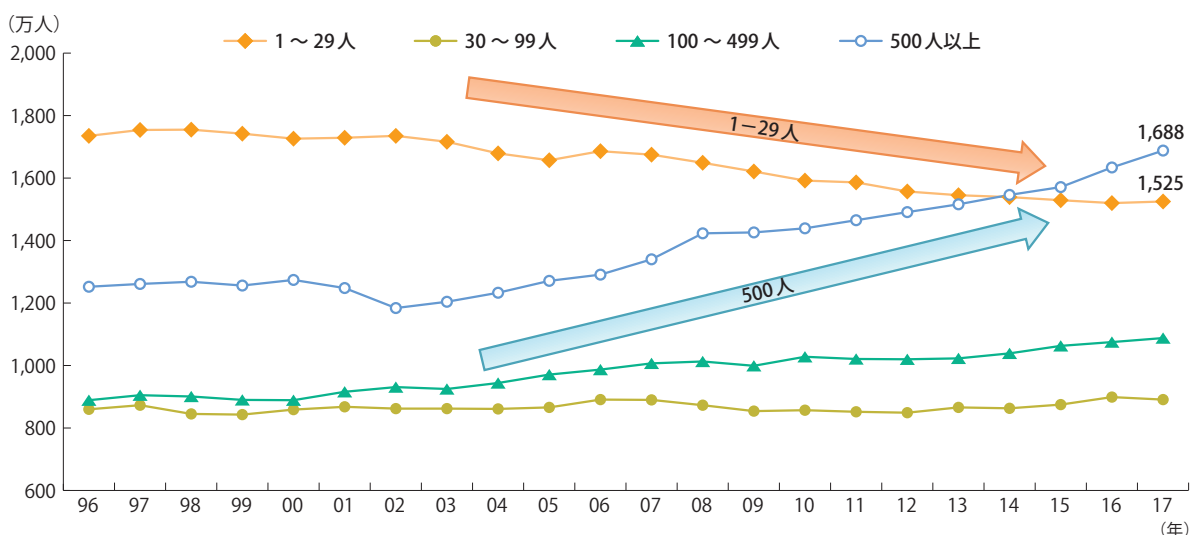
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

③ 従業者規模別雇用者数の推移

従業者規模別の企業の雇用者数の推移について、直近の20年間で従業者規模が1～29人の企業と500人以上の規模の企業について着目して見ると、当初は両者の雇用者数はともに横ばいで推移

していたが、2000年代に入ると従業者規模が1～29人の企業の雇用者数は減少傾向に、500人以上の企業は増加傾向に転じ、2014年以降は雇用者数が逆転している（第2-1-3図）。年々規模の大きな企業に人が流れていることが推察される。

第2-1-3図 従業者規模別非農林雇用者数の推移



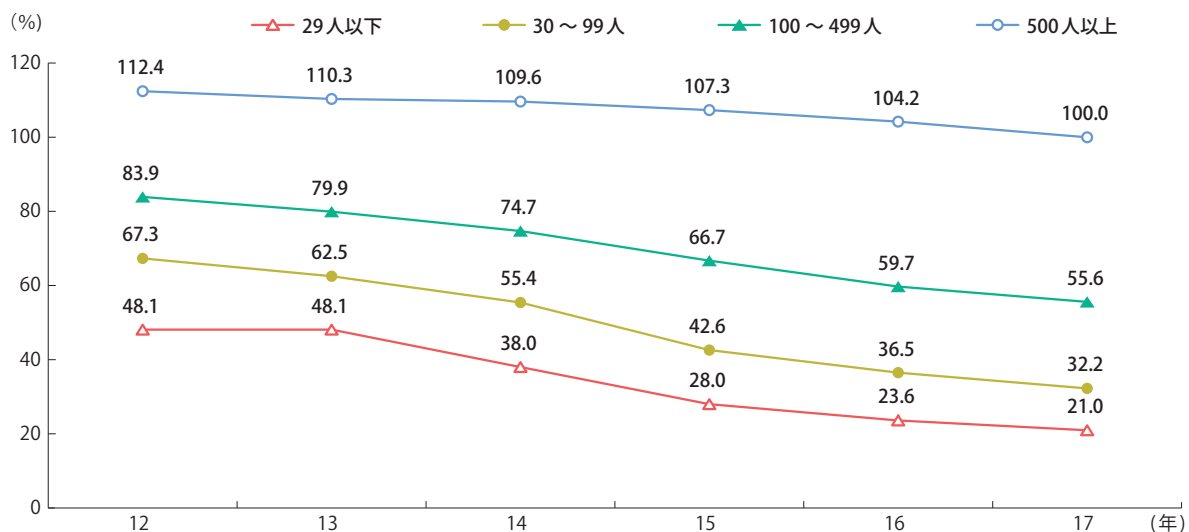
資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」

④ 従業員規模別高校卒業者の充足率の推移

続いて、従業員規模別に見た、高校卒業者の充足率の推移を確認する（第2-1-4図）。5年間でいずれの規模の企業においても高校卒業者の充足率

は減少傾向にあるが、特に従業員が29人以下の企業については充足率の減少が著しく、足下では求人数の5分の1程度しか充足できていないことが分かる。

第2-1-4図 従業員規模別高校卒業者の充足率の推移



資料：厚生労働省「新規学卒者の職業紹介状況」

(注) 1. 各年の新規学卒者について、公共職業安定所及び学校において取り扱った求人、就職状況をまとめたもの。

2. 充足率＝(就職者数/求人数) × 100

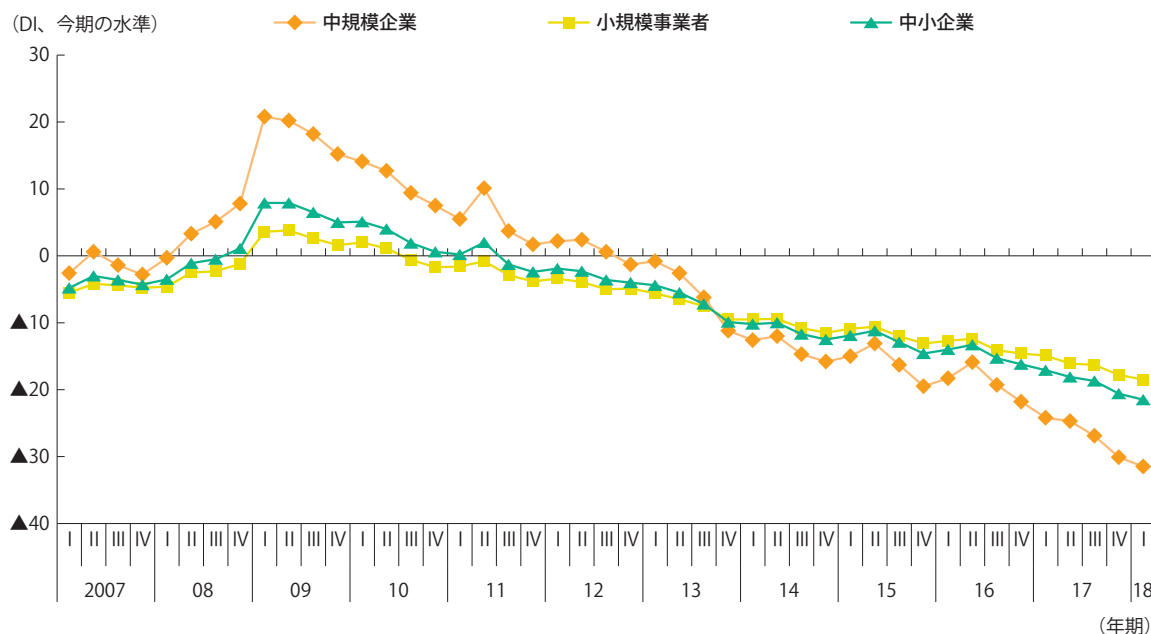
2 従業員数過不足DIの比較

前項では、人口減少し高齢化が進む中で、規模の小さい企業は特に求人を増やしているがなかなか雇用に結びついていない状況であることが分かった。本項では、小規模事業者と中規模企業を比較して、従業員の過不足の推移を見ていく。

①従業員数過不足DI（全産業）

小規模事業者は2010年の第三四半期以降人手不足の状況が続いており、人手不足感は徐々に強まってきている（第2-1-5図）。2013年以降は小規模事業者よりも中規模企業の方が従業員の不足感が強くなった。中小企業全体で人手不足感が強まってきていることが分かる。

第2-1-5図 企業規模別従業員数過不足DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

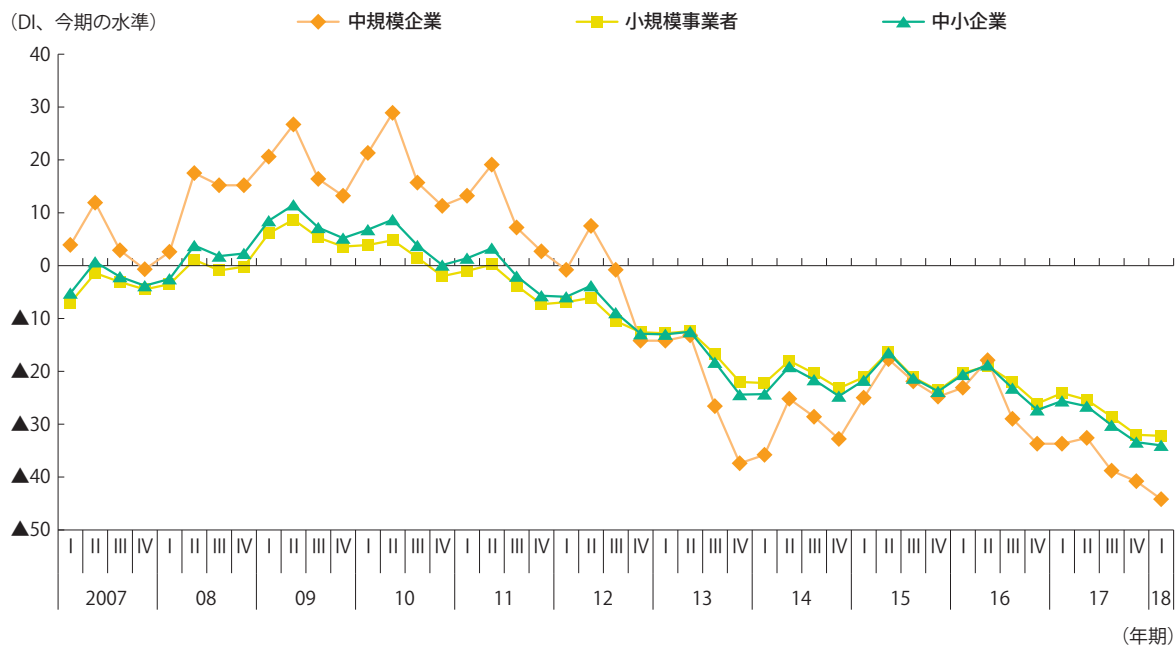
（注）従業員数過不足DIは、今期の従業員数が「過剰」と答えた企業の割合（％）から、「不足」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

②従業員数過不足DI（建設業）

建設業は、2011年より小規模事業者の人手不足感が徐々に強まっており、直近まで不足超の状態が続いている（第2-1-6図）。2013年以降は小

規模事業者よりも中規模企業の方が従業員の不足感が強い状況が続いている。また、建設業は他の業種に比べ人手不足感の程度が強い傾向がある。

第2-1-6図 企業規模別従業員数過不足DIの推移（建設業）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

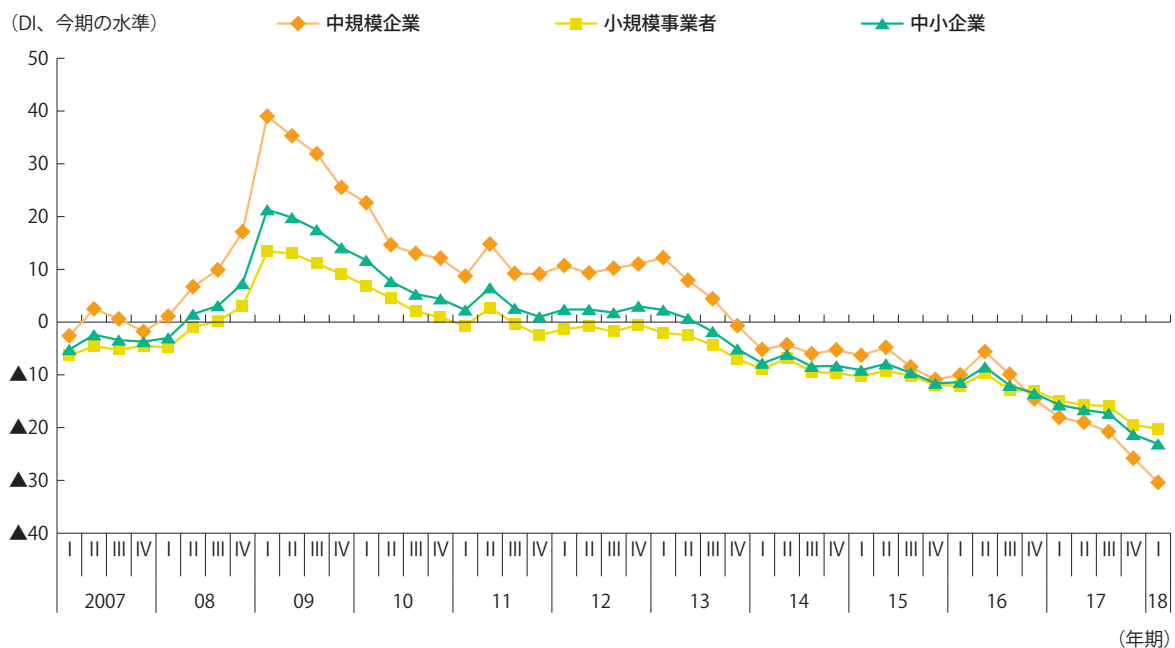
（注）従業員数過不足DIは、今期の従業員数が「過剰」と答えた企業の割合（％）から、「不足」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

③従業員数過不足DI（製造業）

製造業においても2011年の第三四半期より不足に転じ、以降、徐々に小規模事業者の人手不足

感が深刻化している（第2-1-7図）。直近1年程度は小規模事業者よりも中規模企業の方が従業員の不足感が強い。

第2-1-7図 企業規模別従業員数過不足DIの推移（製造業）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

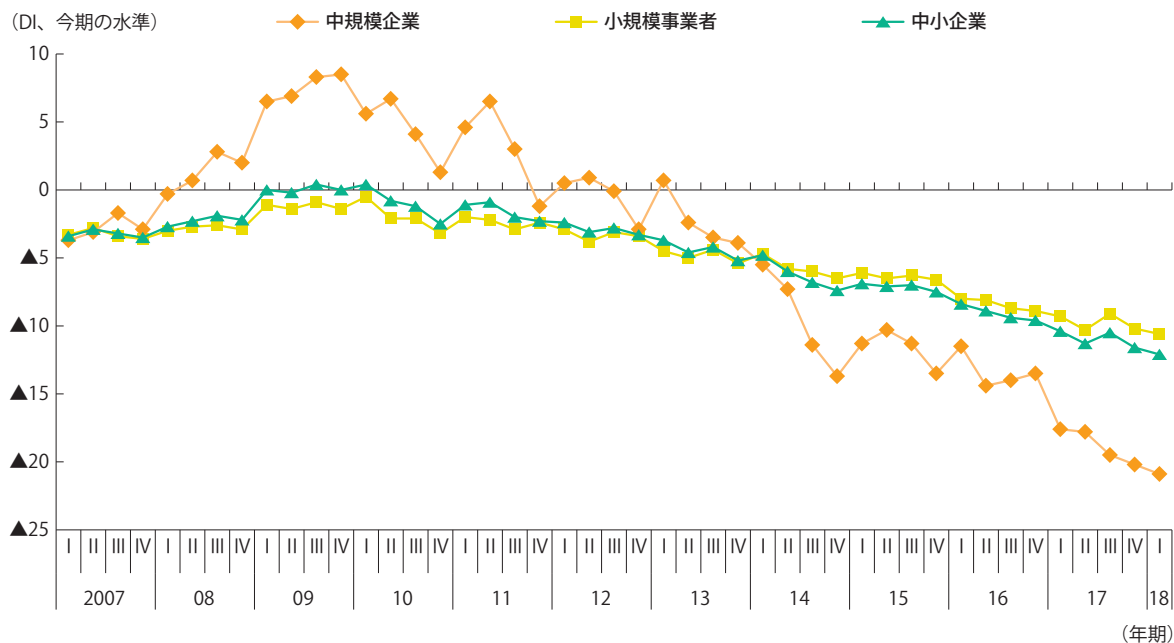
（注）従業員数過不足DIは、今期の従業員数が「過剰」と答えた企業の割合（％）から、「不足」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

④従業員数過不足DI（小売業）

小規模事業者において2007年以降は人手不足の状況が継続している（第2-1-8図）。小売業に

ついて直近4年程度は、小規模事業者に比べ中規模企業の方が従業員の不足感が強まってきている。

第2-1-8図 企業規模別従業員数過不足DIの推移（小売業）



資料：中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

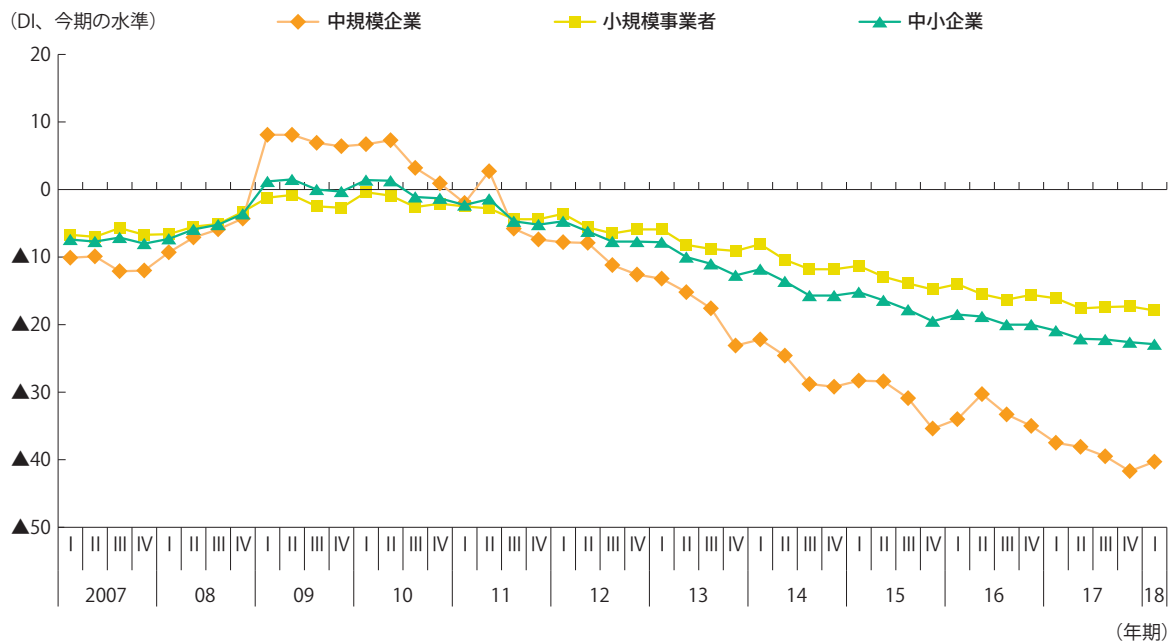
(注) 従業員数過不足DIは、今期の従業員数が「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

⑤従業員数過不足DI（サービス業）

サービス業において、小規模事業者は2010年以降徐々に人手不足感が強まってきている（第

2-1-9図）。また、直近6年程度は小規模事業者に比べ中規模企業の方が従業員の不足感が強い。

第2-1-9図 企業規模別従業員数過不足DIの推移（サービス業）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）従業員数過不足DIは、今期の従業員数が「過剰」と答えた企業の割合（％）から、「不足」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

ここまで各業種の人手不足感について、「中小企業景況調査」より見てきたが、いずれの業種も小規模事業者の人手不足感は強まってきている。また、小規模事業者と中規模企業を比べた場合、直近では中規模企業の方が、人手不足感が強まっている。この背景として、後述するように、小規

模事業者においては、人手不足の状況に対して、経営者の労働時間を増やすことで対応する傾向にあることも要因の一つにあると考えられる。小規模事業者を含む中小企業全体として人手不足の状況がひっ迫してきているといえる。

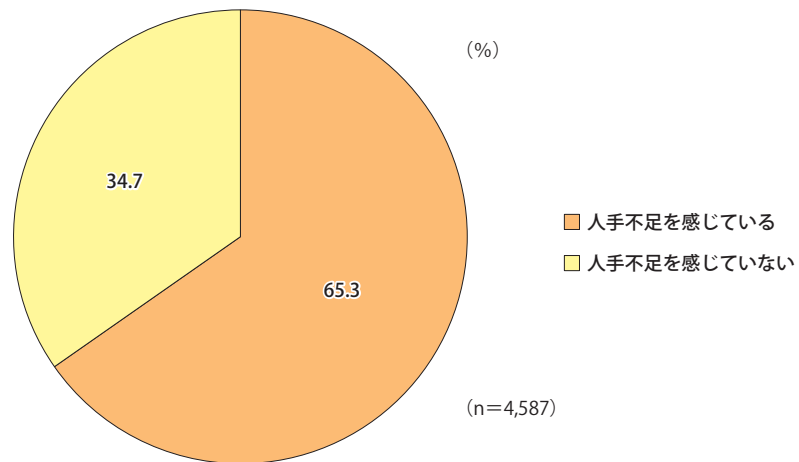
3 小規模事業者の人手不足感

前項では中小企業・小規模事業者の人手不足感の高まりについて推移を確認した。本項以降は再度、「小規模事業者等の事業活動に関する調査」の結果を用いて分析する。まずは、小規模事業者の人手不足感について見ていく。

①人手不足感の状況

第2-1-10図は小規模事業者の人手不足感を見たものである。小規模事業者においておよそ3分の2の事業者が人手不足を感じている。

第2-1-10図 人手不足感



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

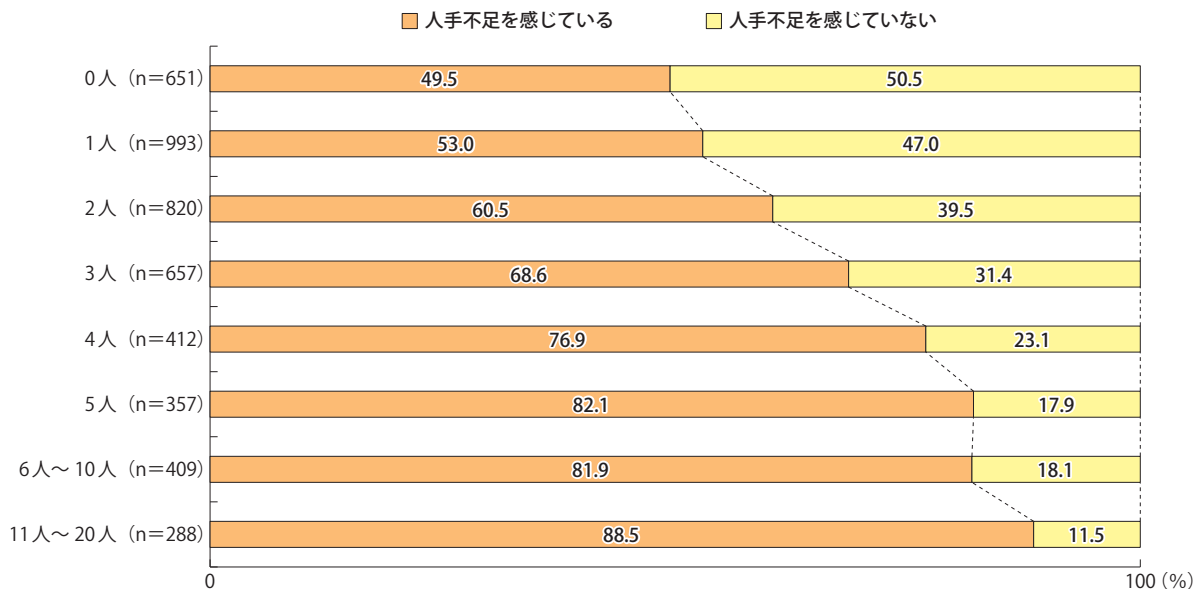
（注）ここでいう「人手不足を感じている」とは、人手不足感について「かなり深刻」、「深刻」、「不足しているが何とかやっていける程度」と回答した者をいう。

② 常用従業員数別の人手不足感

小規模事業者において人手不足感は従業員規模の大きな事業者ほど感じている（第2-1-11図）。従業員規模の大きい事業者ほど人手不足を感じて

いることは「中小企業景況調査」の直近の傾向と一致しており、小規模事業者に限っても同様の傾向があるといえる。

第2-1-11図 常用従業員数別の人手不足感



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

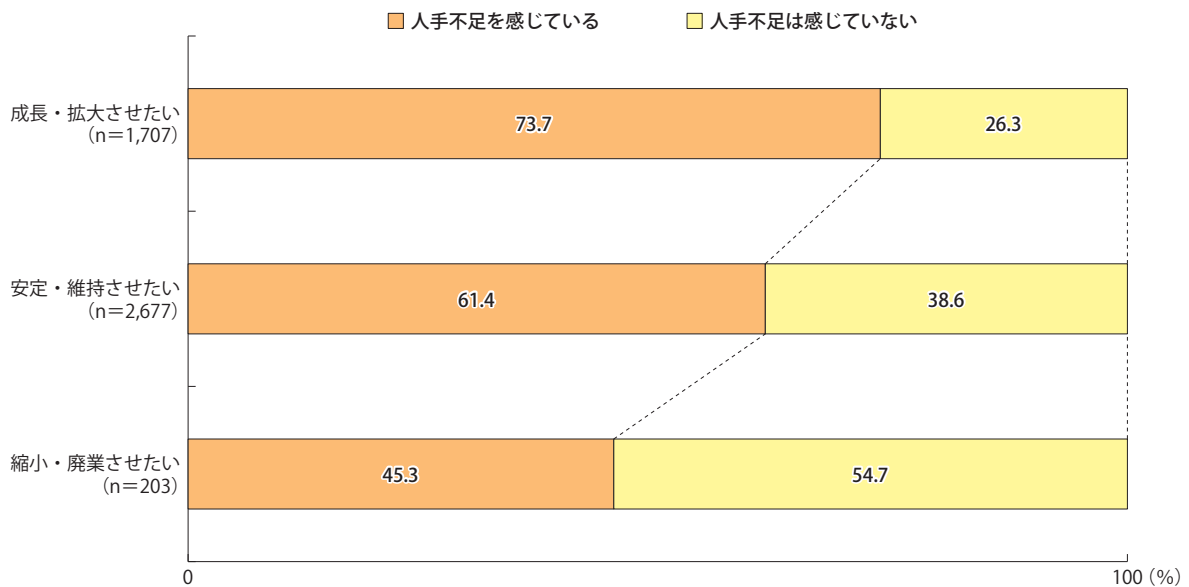
（注）ここでいう「人手不足を感じている」とは、人手不足感について「かなり深刻」、「深刻」、「不足しているが何とかやっていける程度」と回答した者をいう。

③成長志向別の人手不足感

第2-1-12図は成長志向別の人手不足感を見たものである。今後の事業展開の方針として「成長・拡大させたい」としている事業者は、「安

定・維持させたい」、「縮小・廃業させたい」としている事業者に比べて人手不足を感じている。事業を成長・拡大させようとする中で、人手不足に直面していると推察される。

第2-1-12図 成長志向別の人手不足感



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

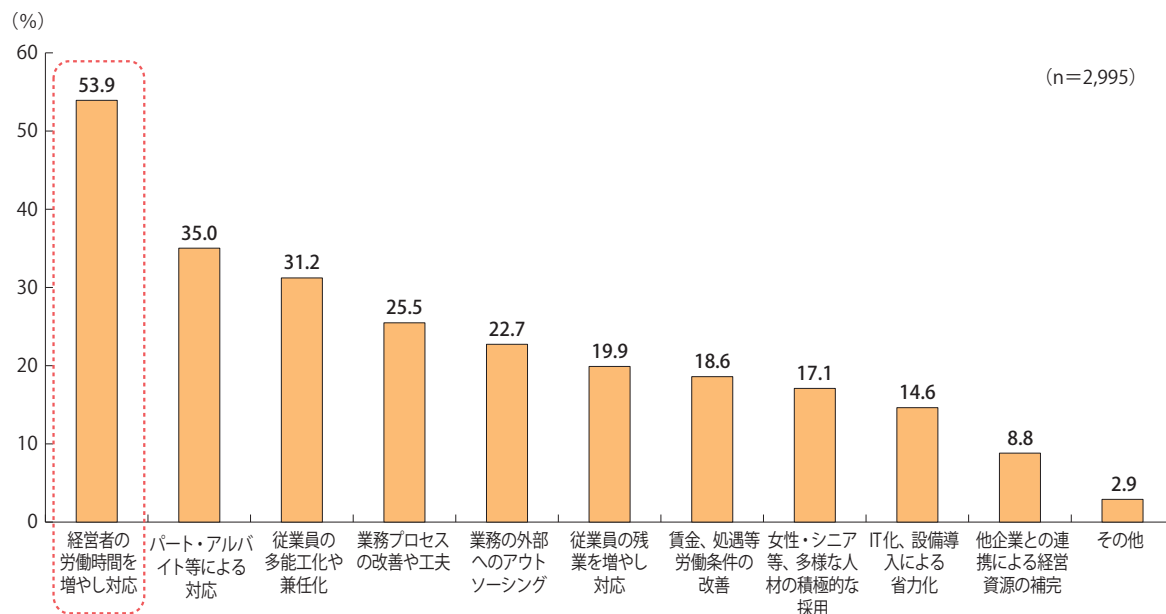
（注）ここでいう「人手不足を感じている」とは、人手不足感について「かなり深刻」、「深刻」、「不足しているが何とかやっつけていける程度」と回答した者をいう。

④人手不足への対応

第2-1-13図は人手不足感を感じている事業者を対象に、人手不足への対応について聞いたものである。人手不足への対応として「経営者の労働時間を増やし対応」が53.9%と最も多くなってい

る。第2-1-4図のとおり、小規模事業者は新規の従業員採用が難しい。人手不足への対応として、従業員の新規採用や人材育成を進めるのではなく、経営者自身の働き方でカバーしている小規模事業者が過半数であることが分かる。

第2-1-13図 人手不足への対応



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 人手不足感について「かなり深刻」、「深刻」、「不足しているが何とかやっていける程度」と回答した者を集計している。

第2節 小規模事業者の経営者の業務負担

第1節では小規模事業者の人手不足感が強まっている傾向であることを確認した。本節では、第2-1-13図において人手不足への対応として「経

営者の労働時間を増やし対応」しているとの回答が多いことを踏まえ、経営者自身の働き方について着目し分析する。

1 経営者の労働時間と休日日数

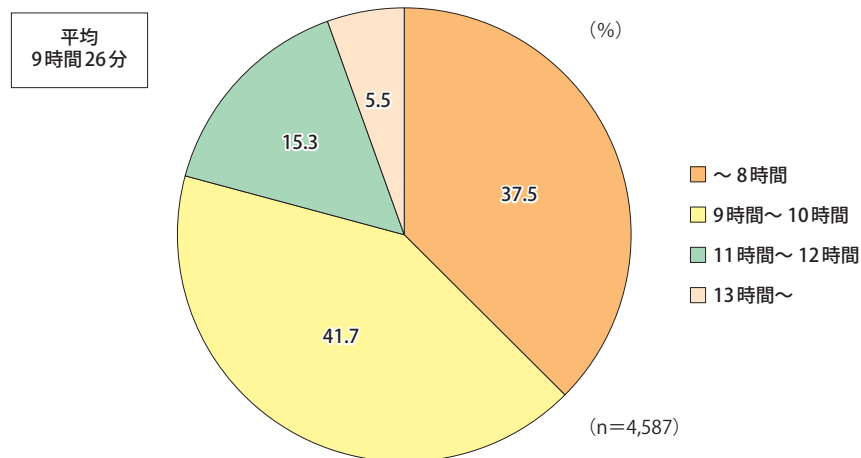
①経営者の一日当たりの平均実労働時間（休憩時間を除く）

経営者の1日の実労働時間を見ると、労働時間は9～10時間とする回答が最も多い（第2-1-14

図）。全体平均は9時間26分となっており、これは規模が比較的小さい事業所に勤務する一般労働者の平均実労働時間（8時間16分¹）と比べると長い労働時間になっている。

1 厚生労働省「毎月勤労統計調査」から、常用雇用労働者数5人以上30人未満の規模の事業所における一般労働者の、2017年の1か月あたり総実労働時間（171.1時間）を、出勤日数（20.7日）で除した値である。

第2-1-14図 経営者の一日当たりの平均実労働時間（休憩時間を除く）



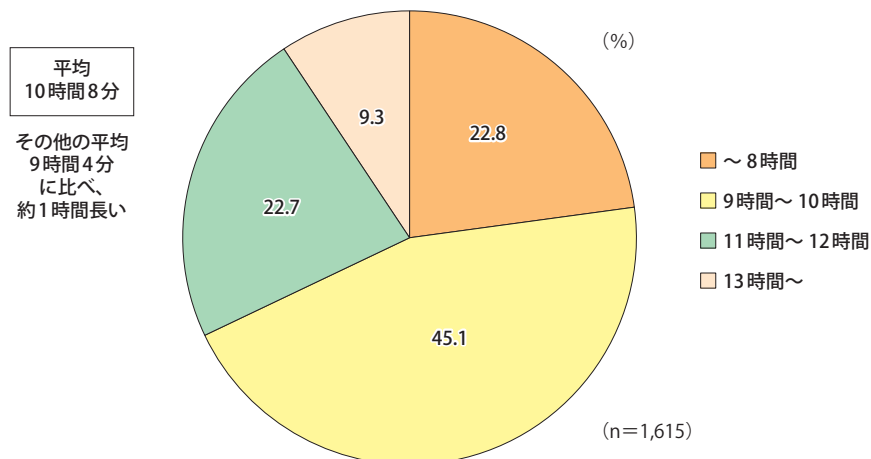
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

②労働時間を増やしている経営者の一日当たりの平均実労働時間（休憩時間を除く）

人手不足への対応として「経営者の労働時間を増やし対応」と回答している小規模事業者の経営

者の平均実労働時間は、平均10時間8分となっており、その他の小規模事業者の経営者の平均9時間4分と比べ約1時間長くなっている（第2-1-15図）。

第2-1-15図 労働時間を増やしている経営者の一日当たりの平均実労働時間（休憩時間を除く）



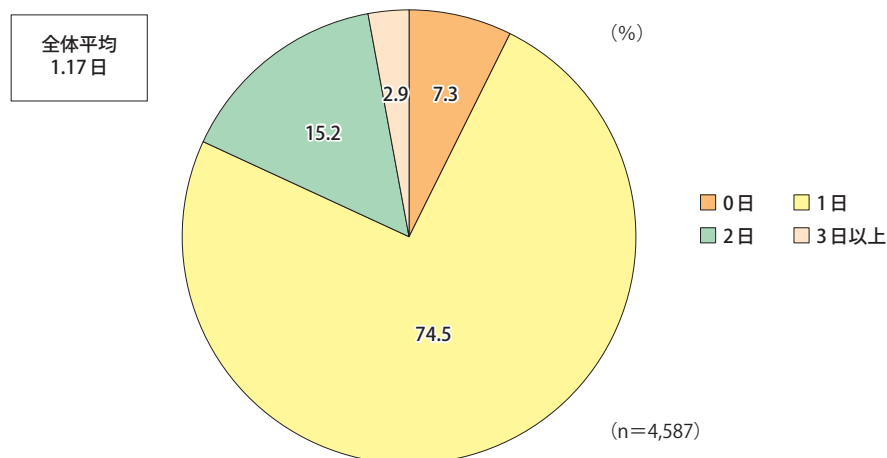
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）
 （注）人手不足への対応として、経営者の労働時間を増やし対応している者について集計している。

③経営者の一週間当たりの平均休日日数

1週間当たりの平均休日数は「1日」が74.5%

と大半を占めており、全体の平均は1.17日となっている（第2-1-16図）。

第2-1-16図 経営者の一週間当たりの平均休日数



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

2 経営者の従事している業務と削減意向

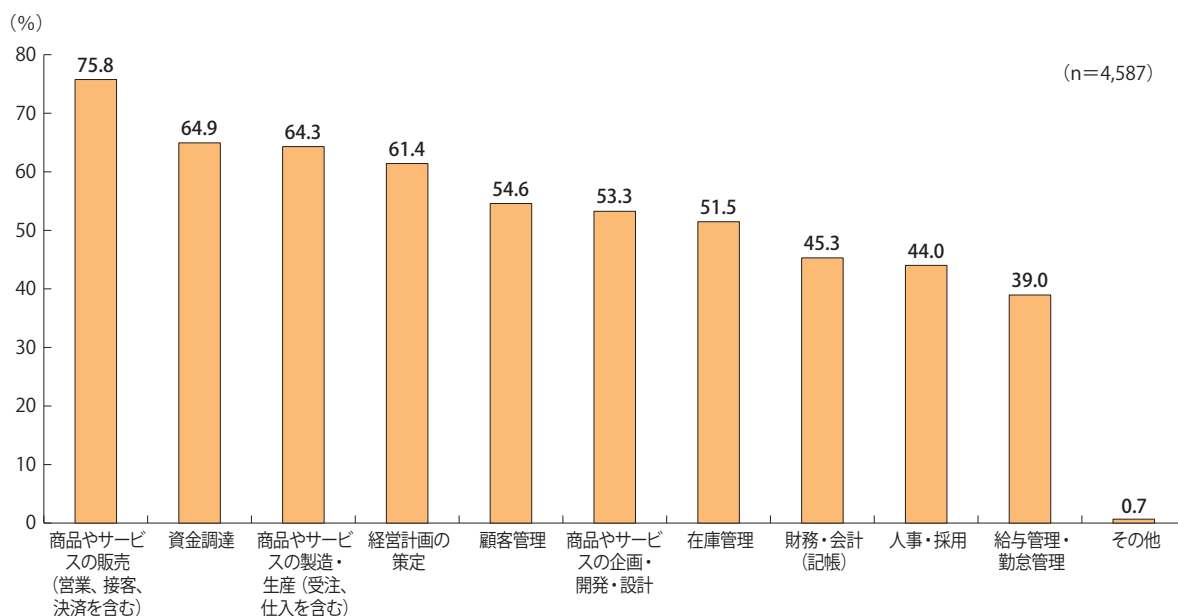
①経営者が従事している業務

ここまでは、経営者の労働時間について見てきたが、ここからは経営者は実際どのような業務に従事しているかについて見ていくこととしたい。

第2-1-17図は、経営者自身が従事している業

務について見たものである。小規模事業者においては、経営者は幅広い業務に従事していることが分かる。経営者の担当する業務の範囲が広いため、人手不足への対応は「経営者の労働時間を増やし対応」となりやすいと推察できる。

第2-1-17図 経営者が従事している業務



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

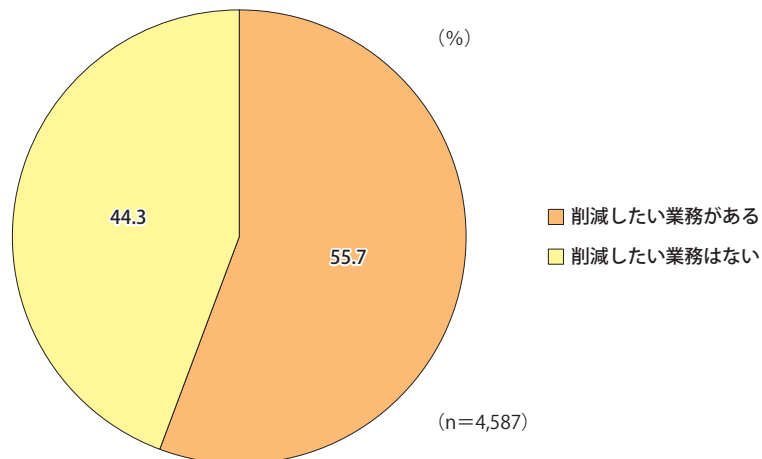
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②経営者自身の業務時間削減の意向

第2-1-18図は、経営者自身が従事している業務のうち、自身の業務時間を削減したい業務がある

るかを見たものである。半数以上の経営者が、自身が従事する業務のうち削減したい業務があると回答している。

第2-1-18図 経営者自身の業務時間削減の意向



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

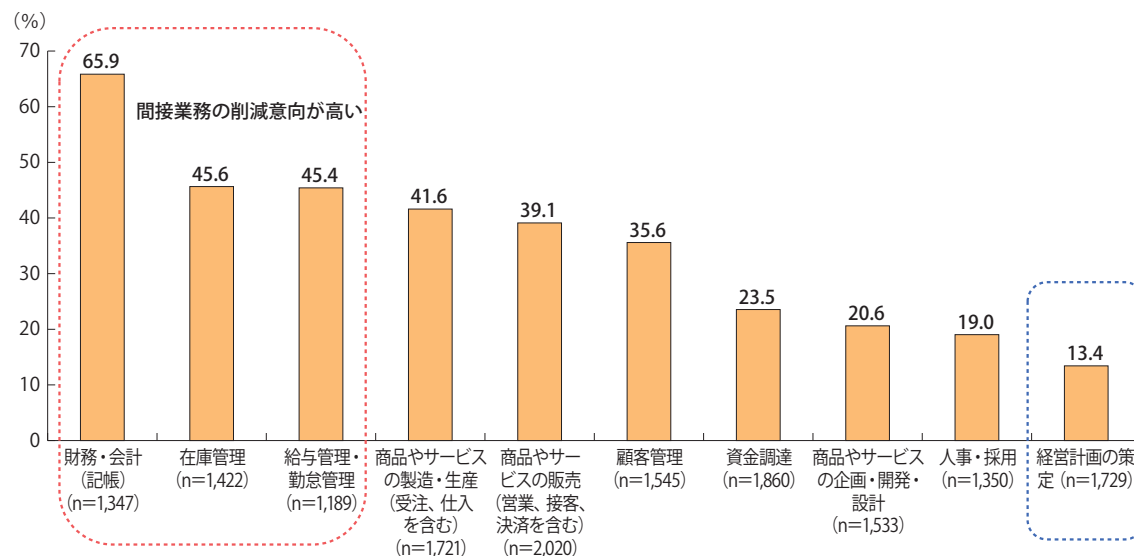
（注）ここでいう「削減したい業務がある」とは、いずれかの業務で経営者の業務時間を削減したいと回答した者をいう。

③従事している業務別に見た経営者自身の業務時間の削減意向

第2-1-19図は、いずれかの業務で経営者の業務時間を削減したいと回答している経営者が、従事している業務ごとに削減したいと回答した割合を示している。削減したい業務の内訳を確認する

と、「財務・会計（記帳）」、「在庫管理」、「給与管理・勤怠管理」といった間接業務を削減したいとする割合が高い。他方、「経営計画の策定」の削減意向割合は低く、経営者自身の担う業務として重視されていることが分かる。

第2-1-19図 従事している業務別に見た経営者自身の業務時間の削減意向



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. いずれかの業務で経営者の業務時間を削減したいと回答している者について、従事している業務ごとに削減したいと回答した割合を示している。

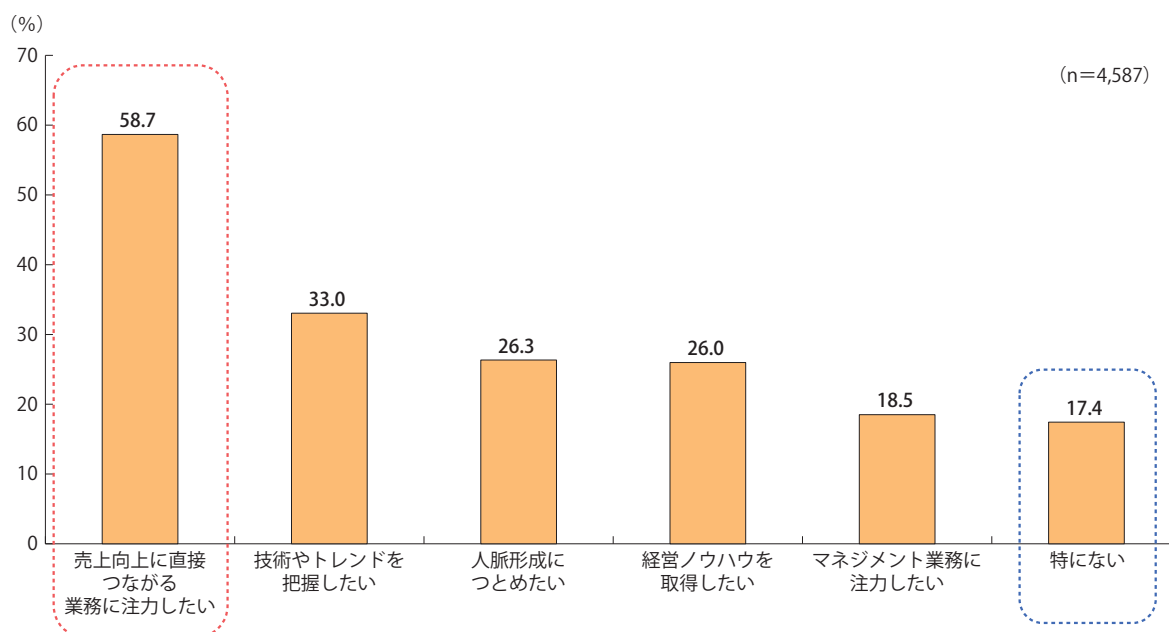
3. 「その他」の項目は表示していない。

④経営者の時間に余裕があれば注力したい取組

第2-1-20図では、経営者自身の時間に余裕があれば注力したい取組について聞いている。業務の幅が広く忙しい小規模事業者の経営者であるが、もし時間に余裕ができれば「売上向上に直接

つながる業務に注力したい」とする割合が58.7%で最も高い。業務を効率化すれば、経営者は生産性向上に直接つながる業務に注力できるということが分かる。

第2-1-20図 経営者の時間に余裕があれば注力したい取組



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例

事例2-1-1：株式会社カケハシ・スタイル

「IT利活用により経営者の業務を効率化し、新たな事業を展開した企業」

埼玉県寄居町の株式会社カケハシ・スタイル（従業員4名、資本金300万円）は、2000年に創業し、60～70年代ロックCDを中心に扱う買取及び販売のネット専門店「カケハシ・レコード」を運営している。「ロック探究のワクワク感」を売ることを理念に掲げ、顧客が新たな作品と出会えるように、独自の情報発信を行い、大手のECサイトにはない付加価値を提供している。

田中大介社長は、創業当時、全て自らの手作業によってネットショップを運営していたため、深夜まで働くことも多かった。「売上を今後伸ばしていくためには、付加価値を生む仕事に比重を置く必要がある」という考えのもと、IT導入による単純作業の削減を目指した。ITについては、社長自らプログラミングやデータベースを独学し、社内で地道な改良を重ねていった。従業員入社後には、ITを駆使して業務標準化を行い、社長のみがノウハウを持っていた中古CDの値付けや輸入CDの受発注の業務を、社長以外の従業員でもできるようにしていった。

現在は、在庫データ、顧客データ、査定データ、発信コンテンツを全てクラウド上で一元管理し、デー

タを連携させることで、作業時間を減らす業務効率化と顧客ニーズに合わせた効果的な情報発信を実現している。自社開発システムだけでなく、無料のクラウドサービスも活用することで、従業員同士の情報共有とコミュニケーション促進にも積極的に取り組んでいる。従業員は、互いの進捗状況や考えをリアルタイムで把握することができるため、自分の判断で業務を効率的に行うことができ、自主性も生まれている。

こうしたITによる業務効率化によって、現在は業務のほとんどを従業員に任せている。田中社長は、大幅に削減された業務時間を使って、寄居町商工会のセミナーへの参加や勉強を行い、中小企業診断士の資格も取得した。現在はITコンサルタントとして寄居町の小規模事業者へITの導入支援を行うなど、新たな事業領域を開拓している。

「小規模事業者であっても、クラウド等の普及によりIT活用による業務の効率化を進めやすくなっています。しかし、地域の小規模事業者はITを活用して困りごとを解決できると気付いていない事業者も多くいます。商工会と一体で支援を続けます。」と田中社長は語る。



田中大介社長



中小企業診断士としての支援の様子

第3節 間接業務の業務見直し

第2節では、経営者の業務負担が大きく、間接業務について特に経営者の業務時間を削減したいという意向が強いことを確認した。第3節では、間接業務の業務分担とIT化の状況について見て

いく。間接業務のうち、「財務・会計」、「在庫管理」、「給与管理・勤怠管理」、「受発注」、「顧客管理」の5つの業務について、詳細に分析していく。

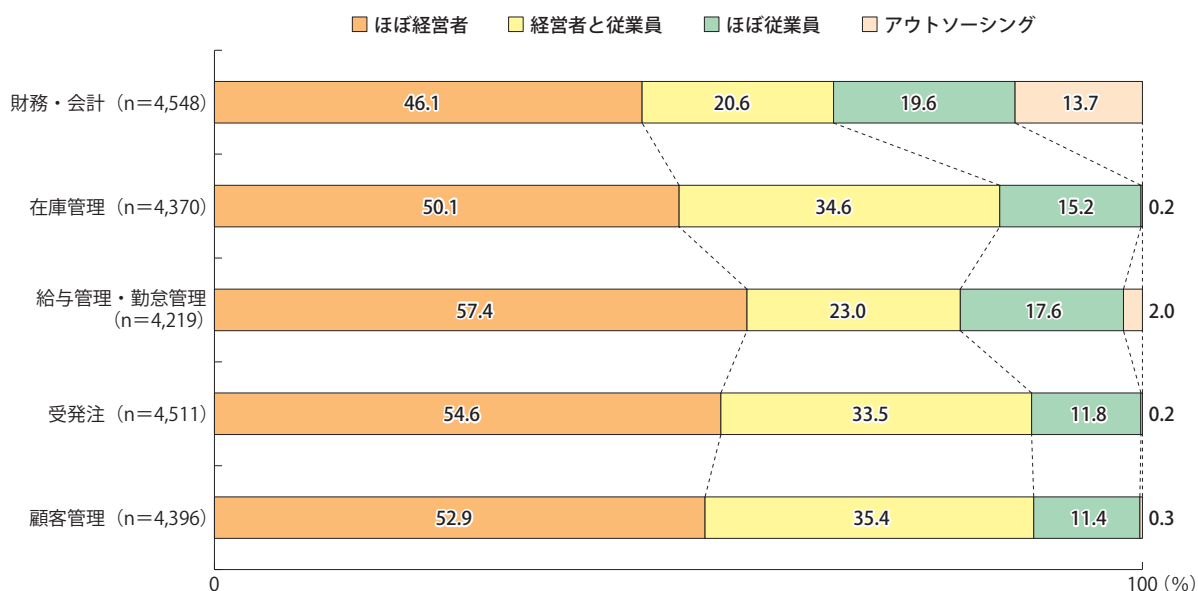
1 間接業務の業務分担

①間接業務の業務分担状況

第2-1-21図は、小規模事業者における間接業務の業務分担状況について見たものであるが、い

ずれの業務についても「ほぼ経営者」が最も多い。間接業務を自分自身で行っている経営者が大半であるということが分かる。

第2-1-21図 間接業務の業務分担状況



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング(株)「小規模事業者等の事業活動に関する調査」(2017年12月)

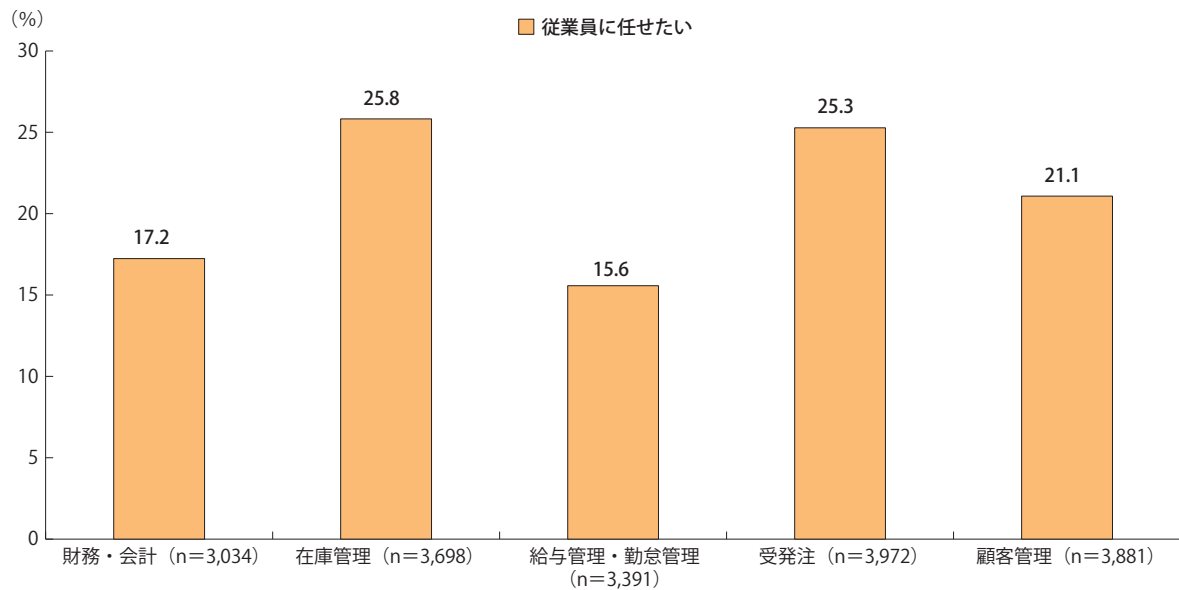
(注) 間接業務の業務分担について、「不要・行っていない」と回答した者を除いて集計している。

②間接業務の業務分担意向

第2-1-22図は、経営者が従事する間接業務を従業員へ分担する意向について見たものである。間接業務について従業員に任せたいとする経営者はそれほど多くない。比較的割合の高い「在庫管理」、「受発注」で25%ほどである。

「財務・会計」や「給与管理・勤怠管理」等を従業員に任せたいとする割合が少ない。経理まわりの業務は従業員に任せず、経営者自身で行いたいという意向が多いと推察される。そうした業務にIT利活用による省力化の余地が大きいと考えられる。

第2-1-22図 経営者が従事する間接業務に従業員へ分担する意向



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 間接業務の業務分担の状況について「ほぼ経営者」もしくは「経営者と従業員」と回答した者を集計している。

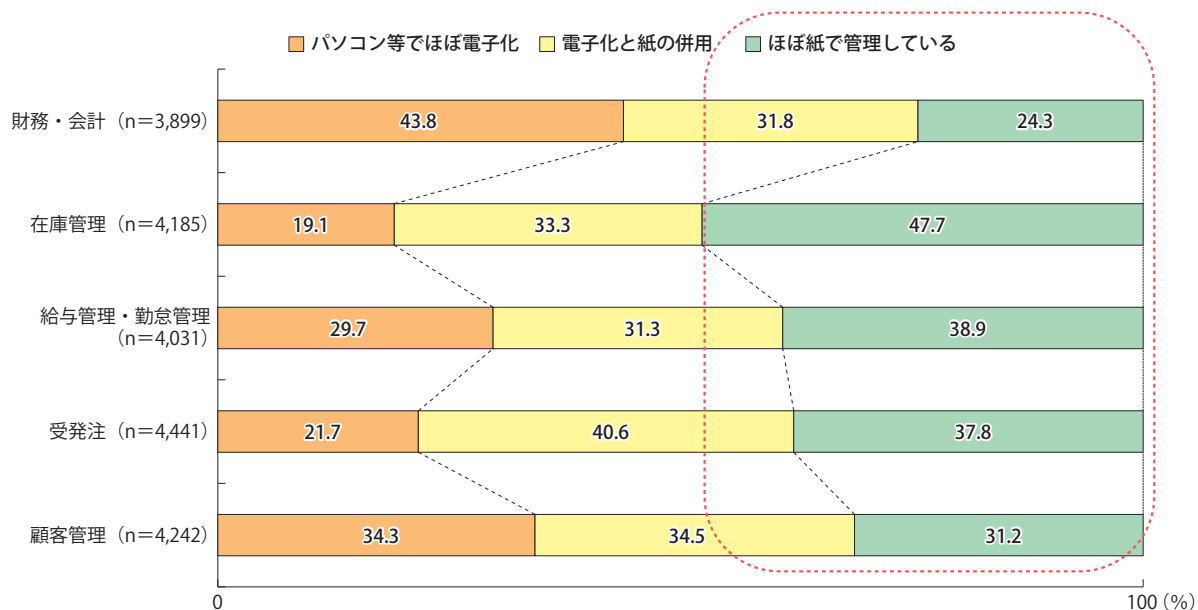
2 間接業務のIT化

①間接業務のIT化状況

第2-1-23図は、間接業務の電子化状況について見たものである。「在庫管理」及び「給与管理・勤怠管理」は、「ほぼ紙で管理している」割合が最も多い。「受発注」と「顧客管理」も、「ほぼ紙で管理している」割合は30%を超えている。

「財務・会計」についても、「パソコン等でほぼ電子化」している割合は50%に届かない。「パソコン等でほぼ電子化」している状態をIT化とすると、小規模事業者のIT化はまだ促進の余地がある。

第2-1-23図 間接業務の電子化状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

(注) 1. 間接業務の業務分担について「ほぼ経営者」、「経営者と従業員」、「ほぼ従業員」と回答した者を集計している。

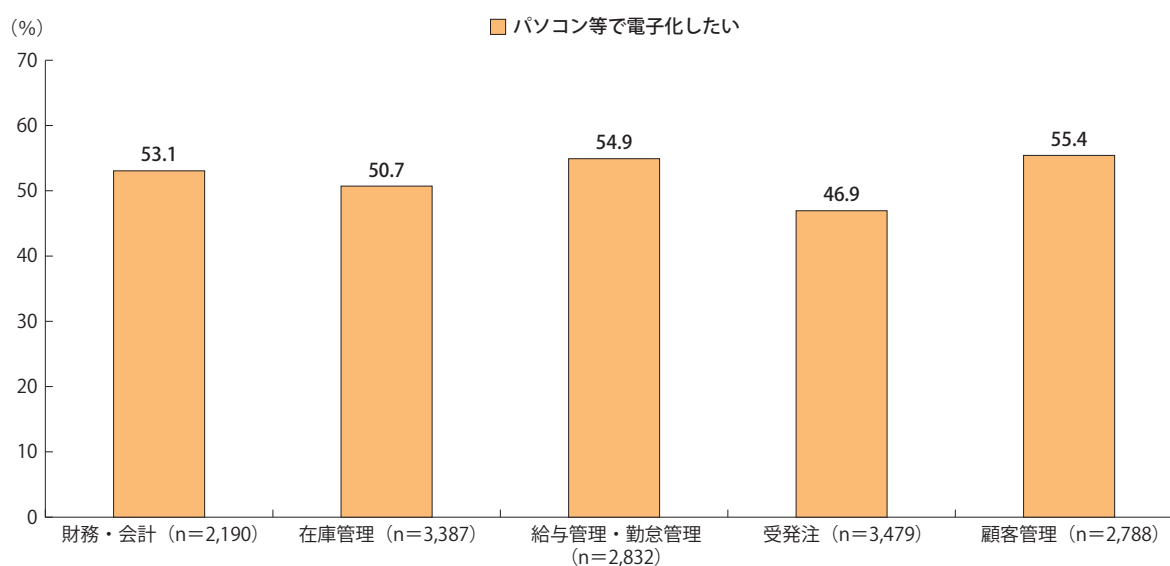
2. 「わからない」と回答した者を除いて集計している。

②間接業務のIT化意向

第2-1-24図は、間接業務のIT化意向について見たものである。いずれの業務においてもおおむね半数は利用するツールをIT化したいという意

向がある。小規模事業者のIT利活用を促進するために必要な、経営者の意欲はあることが分かった。

第2-1-24図 間接業務のIT化意向



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「小規模事業者等の事業活動に関する調査」（2017年12月）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 間接業務の電子化の状況について「電子化と紙の併用」、「ほぼ紙で管理している」と回答した者を集計している。

第4節 まとめ

本章では、小規模事業者の人手不足が深刻化している現状を概観した。その上で多くの小規模事業者は人手不足の状況に対し、経営者自身の労働時間を増やして対応しており、経営者の労働時間は長く、負担が大きいということを確認した。そのような状況のもと、自身の業務時間を削減した

いとする経営者は多く、特に間接業務の従事時間を減らしたいと考えている。その削減の方向性は、従業員に業務を任せるよりも、IT化を図りたいという経営者が多いことが分かった。こうしたIT化については次章で詳細に分析したい。