

# 特集

## 図で見る中小企業白書①

中小企業庁から2018年版中小企業白書が発表されました。今回の白書は2部構成で「第1部 [現状分析]平成29年度(2017年度)の中小企業の動向」「第2部 [テーマ別分析]深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命」となっております。

第1部では、最近の中小企業の動向として、①経常利益が過去最高水準にあるなど、改善傾向にある中小企業の景況感、②我が国中小企業の企業数、従業員数及び付加価値の現状やその変化、③中小企業の労働生産性の向上に必要な取組み、④中小企業の経営の在り方が投資行動や経営の取組みに与える影響について分析を行っています。

第2部では、第1部の分析結果を踏まえた上で、中小企業の実産性向上に向けた取組みについて考察しています。中小企業において深刻化する人手不足の現状について概観するとともに、人手不足の状況下での中小企業の対応について分析し、女性・シニア等の潜在的な労働力の掘り起こしに向けた取組みについても取り上げます。限られた人手で業務を回すための人材活用面での工夫や多能工化・兼任化、アウトソーシングの活用についても着目し、その取組み状況について分析を行っています。また、生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直しを行うことで、自社の業務プロセスにおける課題を明らかにし、課題に応じた取組みを行っていく必要があることを示しています。

IT利活用や設備投資による労働生産性の向上については、業務領域間のデータ連携(財務会計と給与管理間のデータ連携等)や企業間のデータ連携を行っていくことの重要性や省力化投資等の生産性向上につながる設備投資の促進の必要性について明らかにしています。

これまで挙げた労働生産性の向上に加え、M&Aを中心とする事業再編・統合にも着目し、その重要性についても示されています。事業承継等を背景に、中小企業のM&A件数は増加傾向にあります。M&Aは買い手側の中小企業にとっても、相手先の企業との間で相乗効果を発揮することで生産性を高める契機となっています。また、M&Aを推進していくうえで金融機関等の第三者からの紹介等、マッチングの円滑化を図る重要性が明らかにされています。

本誌では、今月と来月の2回に亘って、白書の概要を掲載します。

なお、中小企業庁のホームページに全文が掲載されておりますので、詳細については下記をご参照ください。

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/>

## 1. 中小企業の景況感は改善傾向にある一方、大企業との生産性格差は拡大。

- 中小企業の経常利益は過去最高水準。景況感も改善傾向にあり、都市と地域間のばらつきも縮小。
- 他方、依然として大企業との生産性格差は拡大。中小企業の生産性向上が急務。

図1 企業規模別の経常利益

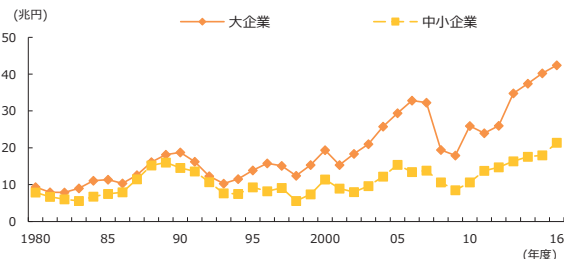


図2 地域別の中小企業の業況判断

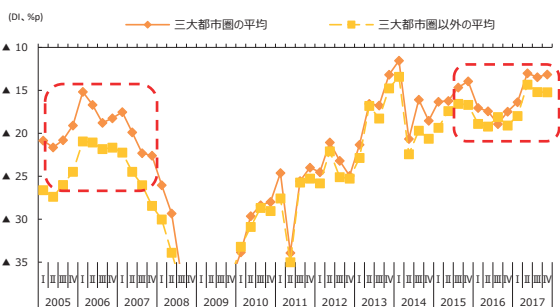


図3 企業規模別労働生産性の推移

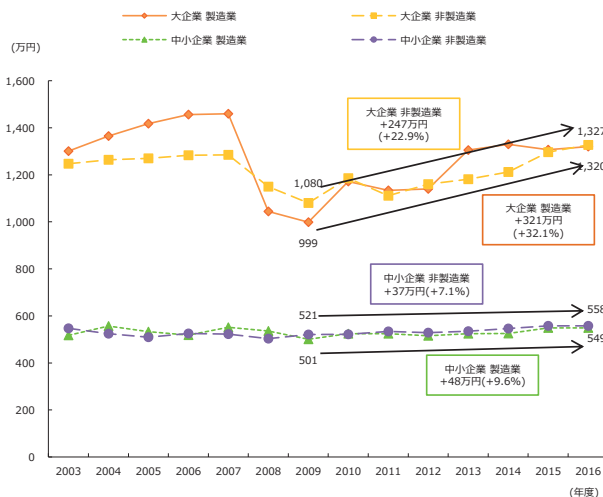


図1、図3：「法人企業統計調査年報」  
 (注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。  
 図2：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業業況調査」  
 (注)1.業況判断D1は、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。  
 2.三大都市圏の平均は、東京圏（東京・埼玉・千葉・神奈川）、大阪圏（大阪・京都・兵庫・奈良）、名古屋圏（愛知・岐阜・三重）の都道府県毎の業況判断D1を、三大都市圏以外の平均は上記の三大都市圏以外の都道府県の業況判断D1を、それぞれ各県の回答企業数で加重平均したものである。

## 2. 未来志向型の取引慣行に向けて、下請取引は着実に改善。

- 下請Gメンによる下請企業ヒアリングでは、全体の約25%（※）の企業で具体的な改善を確認。※具体的な改善があった事例を集計した割合であり、残りの75%において不適切な取引が存在しているわけではない。
- 引き続き、未来志向型の取引慣行の実現に向けて、下請中小企業と親事業者の適正な取引を普及定着させ、賃上げできる環境の整備を図るための取組を推進。

図1 下請企業ヒアリングによる下請取引の改善状況

	改善状況
支払条件	300件以上で改善。「100%現金払い」となった事例も多数。
原価低減要請	100件以上で改善。「要請が無くなった」との事例も。
型管理	100件程度で、「金型保管コストの合理化に元請が協力」などの事例。

平成29年12月21日付報道発表資料（対象：2,040社）をもとに作成。

図2 交易条件指数の推移

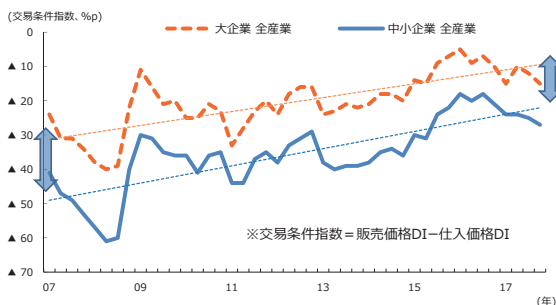


図3 取引適正化に向けた取組（世耕プラン）

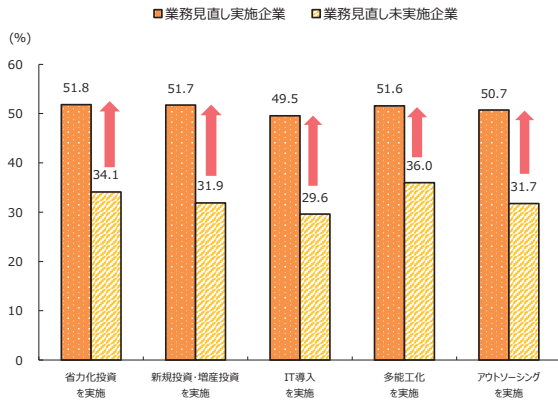
- ①業種横断的なルールの明確化・厳格な運用
  - 「不適正な原価低減活動」や「金型の保管コストの押しつけ」等の違反行為事例を、66事例から141事例に大幅に追加。
  - 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行として、「生産性向上等への協力」等を追加。
  - 親事業者のうち大企業は、下請代金の支払いを可能な限り現金で行う等、率先して取り組む。
- ②業種別の自主行動計画の策定等
  - 下請ガイドライン策定業種のうち、まずは自動車等の業種に対して、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた自主的な行動計画の策定と着実な実行を要請し、フォローアップ。平成29年3月末現在、8業種21団体が発定。
- ③下請Gメンによる下請企業ヒアリング調査
  - 新たに下請Gメンを配置し、年間2,000件以上、下請中小企業へのヒアリングを実施し、適正取引に向けた取組に生かす。

図1：中小企業庁「下請企業ヒアリング」により作成。  
 図2：日本銀行全国企業経済短期観測調査  
 (注)図2の交易条件指数とは、販売価格D1から仕入価格D1を差し引いた値。  
 販売価格D1（仕入価格D1）は、3か月前と比較して販売価格（仕入価格）が上がったと答えた企業の割合（%）から「下がった」と答えた企業の割合（%）を差し引いた値（%p）。

### 3. IT導入等を行う上でも、業務プロセスの見直しは生産性向上の大前提。

- 設備投資やIT導入などの生産性向上に向けた取組は、業務プロセスの見直しと併せて実施することで一層の効果が期待される。業務プロセスの見直しは生産性向上の大前提。

図1 業務見直しの実施有無別に見た、他の生産性向上策により労働生産性が向上した企業の割合



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)  
 (注) 1.「省力化投資」及び「新規投資・増産投資」を実施した企業は、直近3年間で「積極的投資」または「消極的投資」を行った企業を指す。  
 2.IT導入を実施した企業とは、アンケート上において「企業全体での総合評価」として、「ITを導入した」と回答した企業を指す。  
 3.「多能工化」及び「アウトソーシング」を実施した企業とは、人手の過不足状況について「大に不足」または「やや不足」に回答した企業であって、かつ「労働人材が不足または労働人材・中核人材とも不足」に回答した企業を集計対象としている。  
 4.「業務見直し実施企業」とは、「業務の見える化」、「不要業務・重複業務の見直し・業務の簡素化」、「業務の標準化・マニュアル化」、「業務の細分化・業務分担の見直し」について一つ以上実施している者としている。

#### 【事例】有限会社朋友(千葉県流山市)

業務の徹底的な見える化を行った上で、IT導入を進めたことで生産性を向上させている企業

##### 【企業概要】

- 千葉県流山市のプラスチック製品製造事業者。(従業員17名、資本金300万円。)

##### 【具体的取組】

- 中小企業診断士と二人三脚で徹底した業務の見える化を行ったところ、金型の交換作業等がボトルネックとなり稼働率を低下させ、収益力を低下させていることが判明。  
 ⇒設備にセンサーを設置し、クラウドを通じて、設備の稼働状況を収集・分析するITシステムを構築。  
 ⇒社長のリーダーシップのもと、同システムを活用しながら稼働率向上に向けて、PDCAを回していった。

##### 【効果】

- 稼働率は約20%向上。結果、利益率は3.9倍に。

金型交換作業の様子

##### 【コスト】

- IT導入コスト約110万円。(うちのづくり補助金により79万円の補助)  
 システム開発期間約1.5か月



### 4. 幅広い業種で多能工化・兼任化の取組が進展。生産性向上にも寄与。

- 人手不足状況下で、多くの業種で多能工化・兼任化の取組が進展しているが、卸売業・小売業、サービス業等の非製造業において製造業並の積極的な取組が必要。

図1 業種別に見た、多能工化・兼任化の取組状況

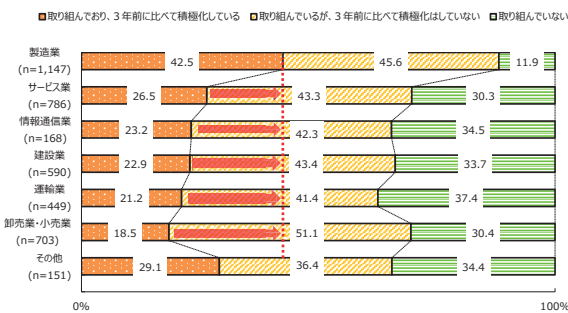


図2 多能工化・兼任化の取組状況別に見た、3年前と比べた労働生産性

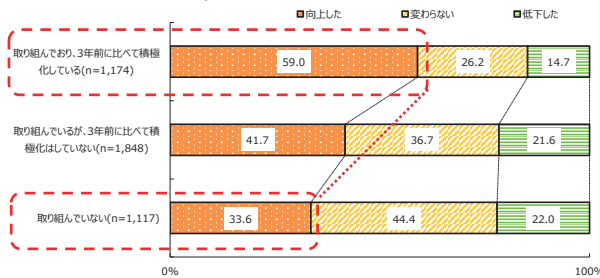


図1～2：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)  
 図2：(注) 1.3年前と比べた労働生産性について、「わからない」と回答した者は除いて集計している。  
 2.労働生産性について、「かなり向上」及び「やや向上」の回答を「向上した」とし、「やや低下」及び「かなり低下」の回答を「低下した」として集計している。

#### 【事例】株式会社環境技研(群馬県高崎市)

従業員のスキルマップ作成を契機に多能工化を行い、全体の業務を平準化したことで、生産性を向上させている企業

##### 【企業概要】

- 群馬県高崎市の環境アセスメント調査等を行う会社。(従業員82名、資本金5,000万円。)

##### 【具体的取組】

- 受注案件に偏りが生じると、特定の調査・検査を行う担当に業務が集中。  
 ⇒従業員のスキルを一覧化(スキルマップ)し見える化。  
 ⇒スキルに応じて柔軟に他部門に割り当てることが可能に。

##### 【効果】

- 年間の一人当たり平均労働時間が、1,500時間から1,400時間に減少。

##### 【コスト】

- 取組に慣れるまでの当初4か月間は、残業時間が増加。



## 5. IT導入のきっかけとして重要になるのは、地元のITベンダーなど身近な相談相手。

- 中小企業のITに関する相談相手は、地元のITメーカー・販売会社等が多く、こうした主体がIT導入を働きかけていくことが重要。

図1 社外におけるITに関する相談相手

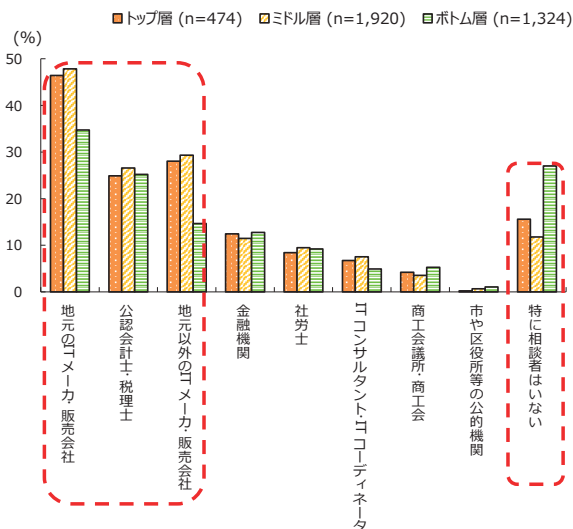


図1: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)  
 (注)1. ここで、トップ層とはIT導入により期待した効果が得られている層、ミドル層とはIT導入によりある程度の効果が得られている層、ボトム層とはIT導入の効果が得られていない層又はITを導入していない層としている。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

【事例】有限会社アイグラン (東京都八王子市)

### 地元のIT販売会社と長期的な関係を構築し、着実にIT化を進展させた企業

【企業概要】

- 東京都八王子市のパン小売製造事業者。従業員70名、資本金300万円。

【具体的取組】

- ITに精通した社員はいないが、長いつきあいのある地元のIT販売会社からIT補助金活用の提案を受け、クラウド給与・就業管理を導入。  
⇒各店舗毎に紙で管理していた出勤データをクラウド上で管理し、給与計算を自動化。

【効果】

- 毎月の事務が7人日から3人日に削減した。

【コスト】

- クラウド給与・就業管理とサポートサービスで約180万円 (IT導入補助金を活用)



同社店舗

代表取締役 岩田利夫



## 6. 業務領域や一企業の枠を超えて連携することでITの効果は飛躍的に高まる。

- IT導入の効果を高める上では、複数の業務領域間でデータ連携を図ることが重要。
- さらに、企業間でデータ連携を行うことで一層の生産性向上が期待できる。

図1 連携している業務領域の数と労働生産性

【業務領域の区分: 財務会計/人事労務/顧客管理/在庫管理/受発注】

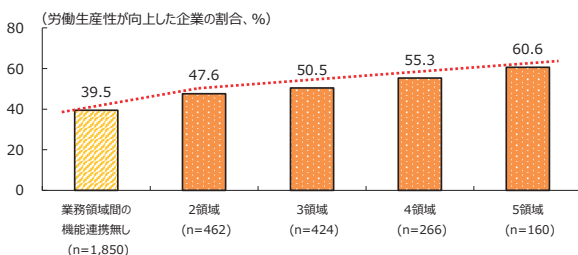


図2 「攻めのIT」の実施に向けた企業間連携の状況

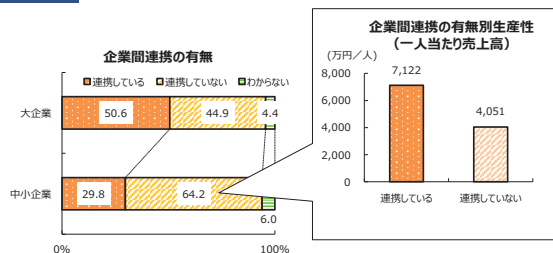


図1: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月)  
 図2: 経済産業省「情報処理業基本調査」再編加工  
 (注)1. 「攻めのIT」とはコスト削減だけでなく売上や付加価値拡大を実現するためのIT活用をいう。  
 2. 「連携している」は、「同業種の企業」、「業界を超えて他業種の企業」、「グループ企業」の少なくとも1つと連携している企業である。

【事例】株式会社今野製作所(東京都足立区)

### 同業他社との共同受注・生産管理システムを構築し、企業間データ連携を行うことで、付加価値向上を図る企業

【企業概要】

- 東京都足立区の板金加工事業者。(従業員36名、資本金3,020万円。)

【具体的な取組】

- 自社内のクラウド活用で成果を上げていた同社は、得意分野の異なる同業他社2社との共同受注を立案。  
⇒共同受注案件の生産進捗や引き合い状況をクラウド上で3社間で共有するITシステムを構築。  
⇒顧客向けのポータルサイトも設置。

【効果】

- 共同受注した案件は、年間15件 (引き合いは30件)

【コスト】

- ランニングコストは月額1.5~3万円程度。(自社でのアプリ開発は別途必要。)



今野浩好社長