

# 「インサラン」の目

## 中小企業の生産性向上について

### 「平成20年版中小企業白書を経営的に読む」

#### いま何故、中小企業の

#### 生産性向上か

平成20年版の中小企業白書において中小企業の生産性向上の必要性が論じられている。白書の生産性とは労働生産性のことであり、マクロな観点から、人口減少社会において、経済成長率を高めていくためには生産性向上が必要だと述べている



が、ここでは企業経営者の立場で、生産性向上について考えてみたい。

さて、企業は従業員に気持ちよく働いてもらうために相応の給料を維持・向上する必要がある。売上を伸ばして利益を増やせば給料は上げられるのは当たり前だが、最近はそのないうまい話は少ない。売上

や利益が余り伸びない中で、企業が従業員の給与を上げることが容易なことではない。このような環境下でも給与を上げるには、少ない人員でより多くのアウトプット（付加価値額）を生み出すことにより、利益を増やすしかない。

わが国の大企業は高度成長期において右肩上がりに売上や利益を伸ばし、多少の余剰人員には目をつぶってきた。しかしバブル崩壊後は、リストラチャリングと称して、労働生産性を高めるために、強引に人員を減らしてきた。しかし中小企業の場合は余剰人材がいるわけでもない、じつと耐え忍んできたというのが実態であろう。

#### 生産性とは何か

ご承知の通り、労働生産性とは「付加価値額÷従業員数（又は労働時間）」である。分母を従業員数とすると、労働生産性は「従業員ひとり」が稼ぐ「付加価値額」というこ

とが出来る。労働生産性の分子と分母は付加価値額の側面と従業員数の側面、二つの面で考えられるので、生産性を向上するためには、付加価値額を上げるか、従業員数を減らせば良い。この二つを比較すると、付加価値を増大させることはなかなか難しく、従業員数を減らす方がどちらかといえば容易であろう。しかし中小企業にとって従業員は人財、つまり財産であり、そう簡単に人減らしは出来ない。中小企業経営者にとって生産性向上は非常に難しい課題なのである。

#### \*付加価値とは

付加価値はその会社で生み出された価値を言う。例えば100円で仕入れて、150円で売却した場合、仕入価格100円は単に仕入価格を売値に転嫁させただけで、経営努力ではないので付加価値に含まない。150-100円=50円が経営成果となる。この50円の中に

は経営資源（ヒト、モノ、カネ）に係る費用が含まれ、一部が利益となつて残る。

付加価値の計算方法はいろいろあるが中小企業庁方式は「売上高-外部購入価額」で計算する。

#### 中小企業の労働生産性の現状

次にわが国の中小企業における生産性の現状を平成20年版の中小企業白書から見てみる諸外国との比較において、わが国の生産性は米国の7割程度、G7の平均よりも低いとのことである。米国は6位だが、上位は金融業などの経営効率の高い業種に特化している国であり、先進国中ではトップを占めている。米国の生産性が高い理由は、IT活用によるところが大きいという意見もある。

また、製造業、情報通信業等のすべての業種において、中小企業の労働生産性の水準が大企業よりも

低い。業種別には、不動産業の労働生産性が顕著に高い一方、小売業や飲食店、宿泊業の労働生産性が低いなど生産性の格差がみられる。

## 何故、生産性が低いのか

白書では生産性が低い原因を分析しているが、その中から主な二つを取り上げてみたい。

ひとつは経営者の認識の薄さがある。通常、経営指標として売上高利益率、売上高などが使われているが「労働生産性」を評価指標としている割合は一割程度であるという。売上高利益率などの指標は計算方法が明確であるが、労働生産性の中で使う「付加価値額」は中小企業庁方式や日銀方式など幾つかの計算方法があり、やや判りにくいのでは事実である。

二つ目は資本装備率（有形固定資産÷従業員数）が大企業に比べて低いことが生産性の低さに影響している。詳細な説明は省略するが、労働生産性＝資本装備率（前述）×資本生産性（付加価値÷有形固定資産）で表される。白書では式中の資本装備率の低さを問題にしているが、大企業が規模の利益を追求して大きな設備投資を行うのに比べ

て、中小企業の設備装備率が低いのは当然のことのように思える。中小企業は有形固定資産を増やすよりも、付加価値額を増やすことを考えるべきであろう。

## 中小企業経営者が考慮すべきこと

生産性は付加価値額の増大と従業員数減少の二つの側面で考えられると前述した。この二つの面から今後の中小企業経営において考えるべきポイントを考えてみる。

まず、付加価値を増大するためには「経営革新」を行う必要がある。新しいビジネス展開や新しい生産・販売方式により、少ない資源でより多くのリターンを得るような事業に転換することにより、付加価値額の増大が可能となる。

二つ目の従業員減少の意味するところは「業務の効率化」を推進することである。会社の仕事を見直せば、まだまだ業務効率化の余地は残っているのではなからうか。ECRSという用語があり、業務効率化の考え方であるが、Eliminate（止める）、Combine（統合する）、Replaces（置き換える）、Simplify（単純化する）の頭文字である。業務

効率化のためには、既存の業務プロセスを徹底して見直し、「止める、統合する、置き換える、単純化する」を実践されることをお勧めしたい。

中小企業が経営革新と業務効率化の二つを同時に推進することは人材が十分でないことから難しい。考え方としては、先ず業務効率化を実践して、既存業務にかかる人員を減らし、そのパワーを新しいビジネス分野や新しい生産・販売方式の開発に活用することが望ましいのではなからうか。

## IT活用に関すること

中小企業白書の中からもうひとつのテーマとして「IT活用」を取り上げてみたい。白書では資本装備率が低いことが、生産性の低さにつながっており、中でもIT装備率（ハードやソフト）が大企業に比べて低いと述べている。中小企業のIT活用はハードやソフトの装備だけでなくその使い方にある。

中小企業のIT化の現状をみると、相変わらず会計処理や給与計算などでの活用が多い。これらの業務はもととそれほど多くの人員を要しているわけではなく、生産性向上に寄与できる分野ではない。

問題はIT化以前の業務自体にあるように思う。中小企業にとってITによる業務効率化効果の大きい分野は営業や生産、在庫などの基幹業務においてである。しかし、この分野は、仕事のやり方が人によって異なっていたり、客先毎に業務プロセスが異なったりしている場合が多く、IT導入以前に業務の標準化や統一化を行わなければならない。IT活用は前述のECRS実践の強力なツールとなり、生産性の向上に役立つものと考えるが、このためには業務プロセスの改革（いわゆるBPR）を着実に進めることが必要である。

## 最後に

白書の中に以下の興味深い記述があった。

「経営指標と過去5年間の企業業績の関係を見ると、労働生産性を意識している企業では、これを意識していない企業に比べて売上高経常利益率が顕著に高い傾向が見られる」

今後、経営指標として労働生産性を検討してみてはいかがであろうか。

（中小企業診断士 安藤 孝）