

0 企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



経営

業績アップと業務効率化を
実現する

中小企業の 生産性向上策

- 1 なぜ中小企業に生産性向上が必要なのか
- 2 生産性向上に向けた具体的取り組み
- 3 生産性向上に活用できる助成金・補助金
- 4 生産性を向上させた中小企業の取り組み事例

2023
12
DEC

1 | なぜ中小企業に生産性向上が必要なのか

生産性向上とは、限られた経営資源を最大活用して、業績目標を達成することを目的とする取り組みです。具体的には、業務プロセスの改善、ムダの削減、業務標準化、人材育成、DXへの対応などが挙げられます。

これらの取り組みが強化されると、より多くの成果を生み出すことができます。生産性の向上は、中小企業において競争力を高めるために不可欠な要素なのです。

そこで、本レポートでは中小企業の実態に合わせた生産性向上に向けた取り組みのポイントについて解説します。

1 | 生産性が低い日本企業の実態

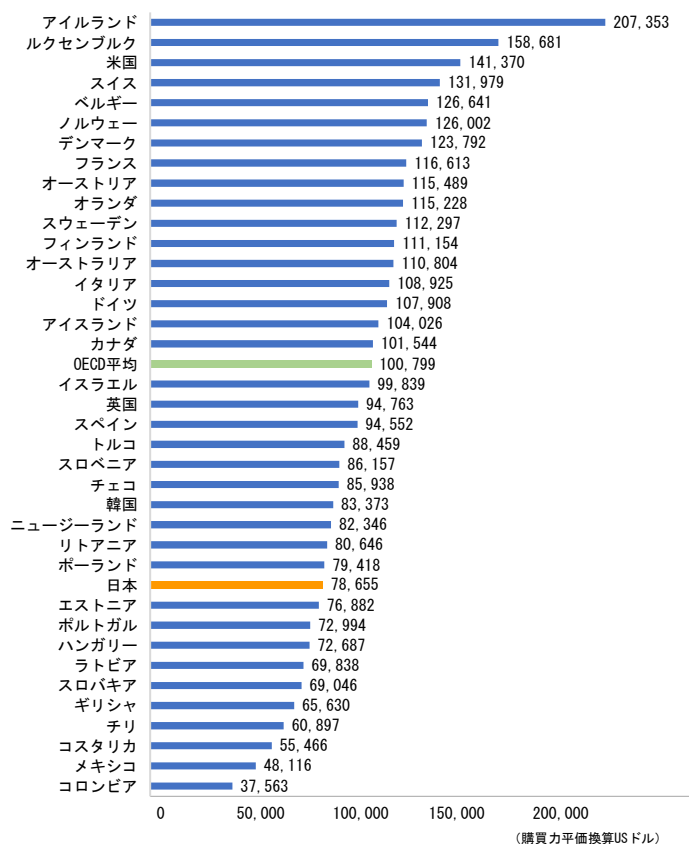
右記のグラフは、我が国の労働生産性について国際比較したものです。先進国といわれている日本の労働生産性は、OECD加盟国38か国中28位とOECD平均を下回り、首位のアイランドの約4割弱程度の水準にとどまっています。

また、2ページの図は、企業規模別に社員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移を示したものです。

これを見ると、中小企業の労働生産性は製造業、非製造業共に、大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いていることが分かります。

さらに、製造業の労働生産性をみると、2020年度の大企業が1,180万円である一方で、中小企業は520万円となっています。また、非製造業においても、大企業は1,267万円であるのに対し、中小企業は520万円にとどまっています。つまり、中小企業の労働生産性は大企業の半分以下というのが実態なのです。

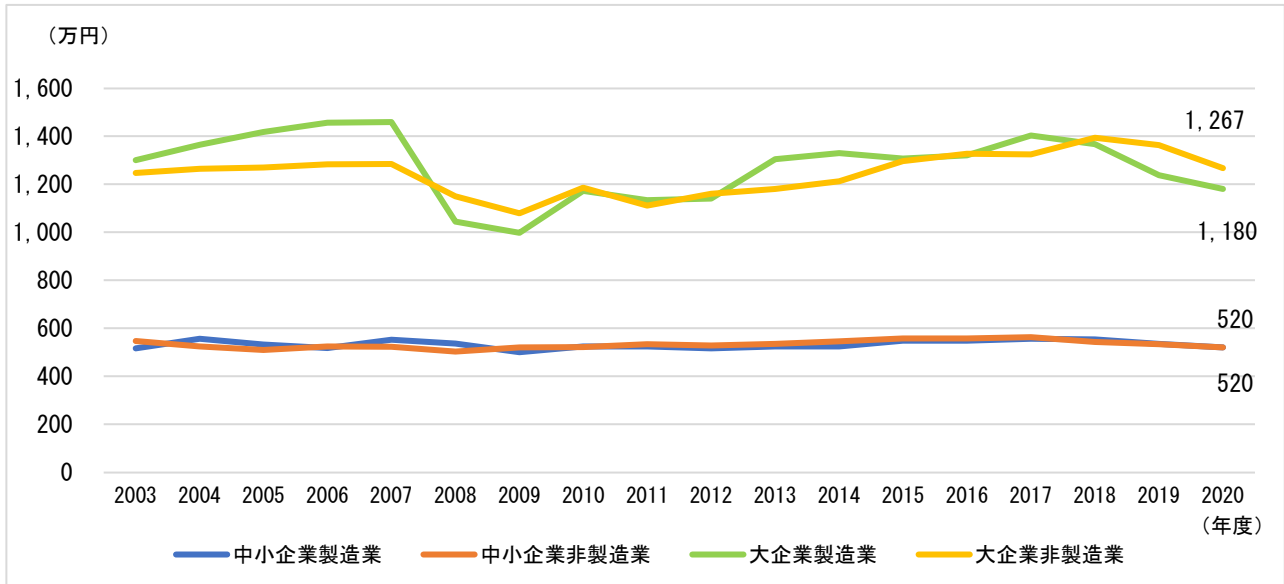
■OECD加盟国の労働生産性（2020年）



出所：中小企業白書2022年版

そのため、日本の全企業数のうち、99.7%が中小企業であるという現状において、中小企業の生産性が向上すれば、日本全体の生産性向上にもつながるといわれています。

■社員一人当たり付加価値額（労働生産性）



出所：中小企業白書2022年版

2 | 中小企業の生産性が低い理由

(1)長時間労働の常態化

従来から日本の企業では、「仕事が終わらないのなら、終わるまで働けばよい」とする考え方が浸透しており、この考え方は現在でも多くの企業で根強く残っています。

しかし長時間働くということは、社員のパフォーマンスを低下させ、ますます労働生産性も下がるという悪循環を招く一因ともなっています。

したがって、労働生産性を高めるためには、限られた時間で高い成果を出すことが重要であるという考え方に転換していく必要があります、従来型の長時間労働に頼る働き方から脱却することが重要なのです。

(2)デジタル化の遅れ

中小企業のデジタル化の遅れが大きな課題となっています。その最大要因としては、予算が潤沢ではない中小企業が、デジタル化を図るためのコストをかけることが難しいということが挙げられます。そしてもう一つは、ITスキルを持つ人材が不足しているということも挙げられます。IT人材は常に引く手あまたの状態になっており、中小企業に人材が回ってこないというのが現状なのです。

(3)人材への投資の遅れ

多くの中小企業経営者は、人材育成を重要課題に挙げているものの、人材育成の効果はすぐに表れにくいため、人材育成に積極的にコストをかけている企業はそう多くはありません。

その結果、ビジネスモデルの変化への対応や、デジタル化への対応が遅れ、生産性の低下を招いているのです。

3 | 生産性向上への機運が高まっている背景

(1)競争力強化への対応

前述のとおり、日本の競争力総合順位は先進国の中でも低く、日本の国際競争力を復活させるためには、他国との競争に打ち勝つだけの生産性の向上が不可欠となっています。

企業自体も、競争力強化への対応が遅れると、淘汰される可能性が高くなるということも考えられます。

(2)技術の進化への対応

人工知能や自動化技術の進化により、より高度な業務の自動化や作業時間の省力化が可能になりました。

これまで、手作業が当たり前になっていた業務も、システムや最新設備の導入によって処理速度がアップしたり、より高度で生産性の高い業務が実現化しています。

(3)労働力不足への対応

日本では、高齢化や生産年齢人口の減少に伴い、労働力不足が深刻化しています。

総務省のデータによると、2050年には5,275万人(2021年から29.2%減)になると予測されています。このことから、企業は限られた労働力を最大限活用した、生産性の向上が喫緊の課題になっているのです。

(4)賃金アップへの対応

原料高、物価高などで家計支出は圧迫されています。最低賃金への対応も含め、企業は賃金アップの必要性に迫られています。

賃金アップを実現させると、社員の確保のみならず、定着にもつながりますので、原資を確保するためにも生産性の向上は必須要件といえます。

2 | 生産性向上に向けた具体的な取り組み

1 | 生産性向上を実現させるためのポイント

(1) 業務の見える化

生産性向上を図るためには、まず現状の業務を正確に把握して問題点を洗い出すことが必要です。

そのために、最初のステップとして「業務の見える化」を行います。

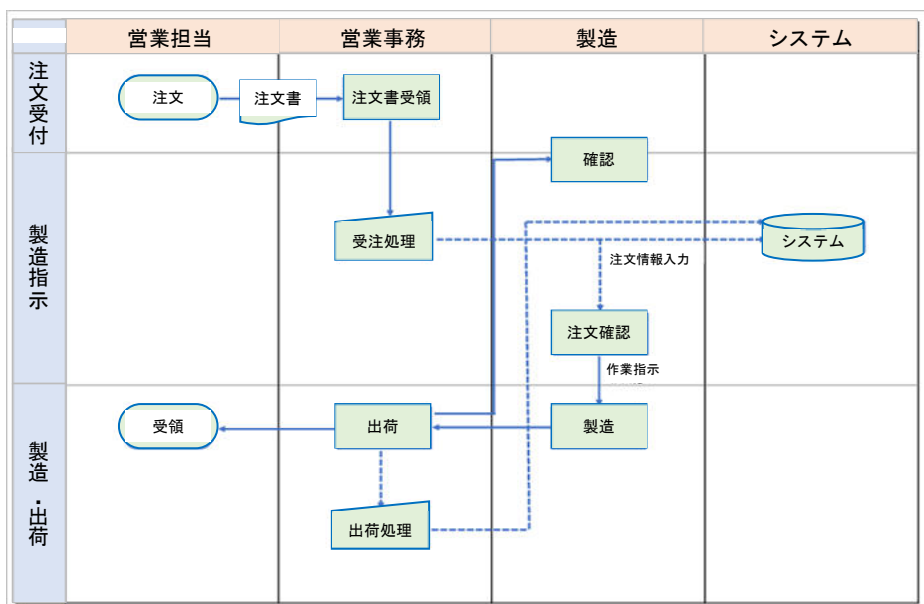
業務の見える化とは、業務のフローを図や表にして可視化し、どのような業務を誰がいつ行っているのか明確にすることです。業務の細やかな工程や作業日時、業務を担当する人、業務に使用する資源などを明確にすることが求められます。

■業務の見える化のメリット

- 業務の状況を客観的に把握できる
- 業務の問題点や無駄な作業を発見し、改善点を見つけることができる
- 改善点を取り入れることで、業務の効率化や生産性向上を実現できる
- 業務に対する理解が深まり、課題解決のアイデアや改善案が浮かびやすくなる

生産性向上を実現するためには、現状の業務を見える化することが不可欠であるため、このステップを踏み出すことが重要です。

■業務フロー図イメージ



(2)業務の標準化

生産性向上を図るうえで重要なステップとして、業務で使用するフォーマットやマニュアルの整備が挙げられます。

業務が属人化すると、必ずしも効率的な方法ではなかったり、異動や退職などの人材配置転換時に、余計な時間がかかるといったことがあります。したがって、業務内容や手順を明確にし、マニュアルを活用して早期に業務を習得できる環境をつくることはとても重要です。

また、マニュアルやフォーマットの整備により、新入社員の育成や他部署との業務連携がスムーズになります。

ただし、フォーマットやマニュアルは業務内容の変化等により、定期的に更新する必要があるため、適宜見直しを行うことを忘れてはなりません。業務の変化に追従して更新されたフォーマットやマニュアルを共有することで、チーム全体で生産性向上を図ることができます。

(3)業務のムダの削減

生産性向上を図るためには、業務のムダの削減も必要です。チェックは、ムダ、ムリ、ムラ、モレ、ミスという「5つのM」がないかどうかという観点で行います。

■業務改善に役立つ5つのMの視点

①ムダはないか	<ul style="list-style-type: none"> ●時間をかけすぎているか ●重複している業務はないか 	④モレはないか	<ul style="list-style-type: none"> ●休祭日を見逃していないか ●必要な業務を網羅しているか
②ムリはないか	<ul style="list-style-type: none"> ●スケジュールにムリはないか ●業務レベルにムリはないか 	⑤ミスはないか	<ul style="list-style-type: none"> ●仕事の質に問題はないか ●業務手順に矛盾や逆順はないか
③ムラはないか	<ul style="list-style-type: none"> ●不要な待ち時間がないか ●同じ業務に偏っていないか 		

(4)人材育成

生産性向上を図るには、社員のスキルアップが欠かせません。社員が専門的なスキルを習得し、業務を適切に行うことができれば、業務効率化や品質向上に繋がります。

そのため、企業は社員のスキルアップを促す環境作りにも力を入れなければなりません。そこで、社員に対して、公平な研究の機会を設定できる教育プログラムの検討が必要となります。

昨今では、eラーニングツールが普及しており、これを活用すると教育の機会が一気に広がります。

■eラーニングのメリット

- 研修時間が選べる
- 低コストで研修を受けられる
- 移動にかかる時間がかからない
- 一人ひとりの課題に合った研修テーマを選べる
- スマホ、タブレットでも研修を受けられる など

(5)IT技術の導入

生産性向上のために、ITツールを導入することは重要です。ITツールは、業務の自動化やデータの可視化に大いに役立つからです。例えば、業務にかかる時間を削減するために、タスクの自動化やデータ入力自動化などがあります。また、タスクの進捗状況や課題を可視化することで、管理者は業務の進捗状況を把握し、問題点を早期に発見することができます。これらにより、迅速な改善が可能となり、生産性の向上に結びつくのです。

2 | 生産性向上に向けた取り組みの留意点

生産性向上に取り組む際には、注意すべきポイントがいくつかあります。まず、一人の社員が様々な業務を行うことができるマルチタスク化を行えば、少人数でも生産性が上がると考えられがちですが、逆に作業効率を下げる恐れがあるため、過度なマルチタスク化は禁物です。

次に生産性向上をプロジェクトで行う場合、結果として長時間労働を招いてしまうことになれば本末転倒となる恐れもあるため、短期間で成果を求めることは避けるべきです。

そして、業務効率化への取り組み自体は重要ですが、それを目的にしないことが肝要です。生産性向上への取り組みにはIT導入など一定のコストがかかります。

自社の負担を最小限にするために、次章で述べるような国などから支給される助成金や補助金の活用も併せて検討する必要があります。

■生産性向上を実現するための留意点

- 過度なマルチタスク化を防ぐ
- 取り組みに当たって長時間労働を招くことは避ける
- 業務効率化だけを目的にしない
- 生産性向上に活用できる助成金はフルに活用する

3 | 生産性向上に活用できる助成金・補助金

1 | 業務改善助成金

業務改善助成金は、事業場内で最も低い賃金（事業場内最低賃金）を30円以上引き上げ、生産性向上に資する設備投資等を行った場合に、その設備投資等にかかった費用の一部を助成する制度です。

事業場内最低賃金の
引上げ計画



設備投資等の計画

機械設備導入、コンサルティング、
人材育成・教育訓練など

(計画の承認と事業の実施後)
業務改善助成金を支給
(最大600万円)

(1)対象事業者・申請要件

- ① 中小企業・小規模事業者であること
- ② 事業場内最低賃金と地域別最低賃金の差額が50円以内であること
- ③ 解雇、賃金引下げなどの不交付事由がないこと

以上の要件を満たした事業者は、事業場内最低賃金の引上げ計画と設備投資等の計画を立て、（工場や事務所などの労働者がいる）事業場ごとに申請します。

(2)対象となる設備投資など

経費区分	対象経費の例
機器・設備の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・ POSレジシステム導入による在庫管理の短縮 ・ リフト付き特殊車両の導入による送迎時間の短縮
経営コンサルティング	国家資格者による、顧客回転率の向上を目的とした業務フロー見直し
その他	店舗改装による配膳時間の短縮

(3)助成上限額

コース区分	事業場内最低賃金の引き上げ額	引き上げる労働者数	助成上限額	
			右記以外の事業者	事業場規模30人未満の事業者
30円コース	30円以上	1人	30万円	60万円
		2～3人	50万円	90万円
		4～6人	70万円	100万円
		7人以上	100万円	120万円
		10人以上※	120万円	130万円
45円コース	45円以上	1人	45万円	80万円
		2～3人	70万円	110万円
		4～6人	100万円	140万円
		7人以上	150万円	160万円
		10人以上※	180万円	180万円

(4)助成率

900円未満	9/10
900円以上 950円未満	4/5(9/10)
950円以上	3/4(4/5)

※60円コース、90円コースもあります。

2 | IT導入補助金

「IT導入補助金」は、目的に合わせて以下の3つの枠組みに分かれています。

①通常枠（A・B類型）	自社の経営課題に合ったITツールを導入することで、業務効率化・売上アップといった経営力の向上・強化を目指すもの
②セキュリティ対策推進枠	サイバー攻撃被害が供給制約・価格高騰を潜在的に引き起こすリスクや生産性向上を阻害するリスク低減を目的としたもの
③デジタル化基盤導入枠 （デジタル化基盤導入類型）	会計ソフト・受発注ソフト・決済ソフト・ECソフトの経費の一部を補助することで、企業間取引のデジタル化推進を目的としたもの

(1) 補助対象者

中小企業、小規模事業者が補助対象になります。

（中小企業、小規模事業者に該当するかについては、業種ごとに決められた資本金や社員の条件によって判断されます。）

(2) 補助対象経費

対象となる経費はソフトウェア購入費、クラウド利用料、導入関連費、ハードウェア購入費などがあります。

■ 補助額の下限・上限、補助率

	通常枠		セキュリティ対策推進枠	デジタル化基盤導入枠	
	A類型	B類型		デジタル化基盤導入類型	
補助対象経費区分	ソフトウェア購入費・クラウド利用料（最大2年分）・導入関連費		サービス利用料（最大2年分）	ソフトウェア購入費・クラウド利用料（最大2年分）・導入関連費	
補助率	1/2以内		1/2以内	3/4以内	2/3以内
上限額	5万円～150万円	150万円～	5万円～	（下限なし）	50万円超
下限額	未満	450万円以下	100万円	～50万円以下	～350万円

■ ハードウェア購入費用（デジタル化基盤導入類型）

ハードウェア購入費	PC・タブレット・プリンター・スキャナー・複合機：補助率1/2以内、補助上限額10万円
	レジ・券売機等：補助率1/2以内、補助上限額20万円

3 | ものづくり補助金

「ものづくり補助金」は、今後数年間にわたって実施される制度変更（働き方改革や被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス導入等）等に向けて、中小企業・小規模事業者等が革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等を支援する制度です。

補助金額は、特例を利用すれば最大9,000万円超、補助率は1/2～2/3となっており、大規模・高額な設備への投資にも活用できます。

■ものづくり補助金活用例

- 新製品開発のための機械設備の購入
- 既存工場の生産ラインを大幅改善するための最新の加工機等の購入
- お客様向けに新サービスを展開するための機械設備の購入や社内システム構築

(1) 補助対象者

中小企業・小規模事業者が対象になります。

(2) 補助対象種類と補助金枠

※赤字で記載されている内容は、令和4年度第2次補正予算分から新たに加わった内容です。

概要	補助上限 <small>※補助上限額は従業員数に応じて異なる。</small>		補助率
通常枠 革新的な製品・サービス開発又は生産プロセス・サービス提供方法の改善に必要な設備・システム投資等を支援。	750万円～ 1,250万円		1/2、 2/3(小規模・ 再生事業者)
回復型賃上げ・雇用拡大枠 業況が厳しい事業者*が賃上げ・雇用拡大に取り組むための革新的な製品・サービス開発又は生産プロセス・サービス提供方法の改善に必要な設備・システム投資等を支援。 <small>※前年度の事業年度の課税所得がゼロである事業者に限る。</small>	750万円～ 1,250万円		2/3
デジタル枠 DXに資する革新的な製品・サービス開発又は生産プロセス・サービス提供方法の改善による生産性向上に必要な設備・システム投資等を支援。	750万円～ 1,250万円		2/3
グリーン枠 温室効果ガスの排出削減に資する取組に応じ、革新的な製品・サービス開発又は炭素生産性向上を伴う生産プロセス・サービス提供方法の改善による生産性向上に必要な設備・システム投資等を支援。	エントリー	750万円～ 1,250万円	2/3
	スタンダード	1,000万円～ 2,000万円	
	アドバンス	2,000万円～ 4,000万円	
グローバル市場開拓枠 海外事業の拡大等を目的とした設備投資等を支援。 <u>海外市場開拓（JAPANブランド）</u> 類型では、 <u>海外展開に係るブランディング・プロモーション</u> 等に係る経費も支援。	3,000万円		1/2、 2/3(小規模 事業者)



大幅賃上げに係る補助上限額引上の特例

補助事業終了後、3～5年で大幅な賃上げに取り組む事業者に対し、上記枠の補助上限を100万円～1,000万円、更に上乗せ。（回復型賃上げ・雇用拡大枠などは除く）

（出典）中小企業庁：ものづくり補助金パンフレット

※ものづくり補助金は、年間通して随時公募を行っていますが、次回公募（第17次）は未定となっています。

問い合わせ先：ものづくり補助金事務局サポートセンター（TEL：050-8880-4053）

4 | 生産性を向上させた中小企業の取り組み事例

1 | ICTを活用した工事で、生産性向上と働き方改革を実現したA社

【業 種】 建設業

【所在地】 群馬県太田市

【資本金】 3億7,188万円

【社員数】 236名

【創 業】 1940年

(1)背景・取り組み内容

建設業のA社は、人財確保を積極的に図っていく一方で、作業を効率化し、働きやすい環境をつくり社員満足度を向上させる必要がありました。

この時、国土交通省は「i-Construction」を掲げ、「ICTの全面的な活用」等を建設現場に導入することによって、生産性向上を図り、もっと魅力のある建設現場を目指す取り組みを推進していました。そこで、計測が困難な場所でも高精度なデータ取得が可能なドローンや衛星測位システムを活用した建設機械を導入しました。

(2)効果

ドローンの導入で効率的なデータ収集が可能となり、測量時間は従来の5分の1に短縮できました。また、その測量情報を建設機械のコンピューターに取り込み、半自動で工事を施工することで工期短縮が可能となり、現場社員の週休2日の実現につながりました。

この取り組みの成功のポイントは、工期の短縮など、ただ単に効率化を目指すのではなく、効率化された時間を社員に還元することを目指した働き方改革を積極的に取り組んだ結果であるといえます。

■ A社の取り組み成功のポイント

- 国が掲げていたICTの活用を積極的に推し進めた
- 工事現場にドローン、衛星測位システムを活用した建設機械を導入した
- ただ単に効率化を目指すのではなく、効率化された時間を社員に還元することを目指した

出所：A社ホームページより



2 | 生産性向上と業務の円滑な引継ぎを進めたB社

【業 種】 製造業

【所在地】 岐阜県関市

【資本金】 1,000万円

【社員数】 40名

【創 業】 1966年

(1) 背景・取り組み内容

B社には鋏、包丁、ナイフといった3つの主力事業がありますが、そのうちのひとつであるナイフ事業が抱える課題は「生産性向上」でした。

主力商品である高級ナイフには工芸品としての付加価値もあり、生産効率だけでなく、工作機械による加工技術を駆使した精密さと、職人の技による精巧さの両面が要求されていました。

精密さと精巧さを高めつつ、生産性の向上を図り、事業として利益体質を高めることが課題となっていたのです。

具体的には、工作機械の性能を活かしきれていないため、その性能を引き出し、ムダを省いて作業全体の効率を向上させる必要性があったことに加えて、ナイフ事業の責任者が退任するという事情があり、円滑に引継ぎを行うことも喫緊の課題になっていました。

これらの課題解決に、外部からのアドバイザーのサポートのもと、工作機活用のノウハウを取り込み、しみついている固定観念を排し、現場担当者の困りごとには即対応していきながら改善を推し進めました。

(2) 効果

工作機の活用ノウハウ、5S活動をはじめとするものづくりの基本を徹底し、業務の標準化、見える化により、生産性を高めることができました。

合わせて、業務が標準化されたことにより、引継ぎもスムーズに進めることができたため、ムダが排除され生産性向上にもつながりました。

■ B社の取り組み成功のポイント

- 自社の課題を明確にして全社一体となって取り組んだ
- 業務の標準化、見える化を行った
- 徹底したムダを排除した
- 豊富なノウハウを持っている外部アドバイザーの指導のもと改善を進めた

3 | 生産性向上で高品質、高サービスを実現したC社

【業 種】 宿泊業

【所在地】 神奈川県箱根町

【資本金】 1,100万円

【社員数】 210名

【創 業】 1630年

(1) 背景・取り組み内容

C社は、1630年創業の箱根で2番目に古い温泉旅館です。1970年代に2店舗目を開業して以降、経営不振に陥りましたが、「人時生産性」を中心とした経営管理手法を導入し、30年がかりで経営改善に取り組みました。「人時生産性」は、粗利益高÷総労働時間で算出し、1時間当たりの粗利益を算出するものです。C社の人時生産性は、1980年代には約1,400円と低迷していましたが、5,000円を目指して様々な手を打ってきました。

まず、1つ目の取り組みは、過剰なサービスの廃止によるオペレーション業務時間の短縮です。例えば、温泉旅館では定番とされている下足番を廃止し、料理はレストランのみでの提供とし、布団敷きはセルフサービスに変えるなど、現場の労働時間の削減に取り組みました。2つ目の取り組みは、会議時間の短縮です。それまで2時間かけていた会議を40分に短縮しました。3つ目の取り組みは、DXの推進です。IT導入補助金を活用してオーダーエントリーシステムを導入し、従業員が注文を取るためにレストラン内を動き回ることがなくなりました。

(2) 効果

生産性の向上によって、平均年収を業界平均並みの400万円まで引き上げることに成功し、オペレーションの見直しによっても、従業員の作業負担の軽減が図られました。

ただし、サービスの品質を下げないよう、業務の見える化にも取り組み、文字と画像を併用した業務マニュアルを作成し、従業員教育に役立てています。C社は、生産性の向上に向けた取り組みを加速させて、2045年には、店舗数を現在の9店舗から200店舗にすることを目指しています。

■ C社の取り組み成功のポイント

- オペレーションの改善により、過剰サービスを廃止して、作業時間の短縮に成功
- 生産性向上の成果として従業員の賃金を引き上げ、モチベーション向上につなげた
- 補助金の活用により、新しい取り組みへのチャレンジ意欲が高まった
- 地域と連携し、お客様を増やすための商品開発に取り組む余裕が生まれた

中小企業にとって、生産性向上は自社の競争力強化や、収益性向上および省力化に向けた重要課題となっています。

本レポートが、貴社の生産性向上に向けた取り組みの一助になれば幸いです。

■参考資料

「業務改善手法入門」(世古 雅人・渡邊 清香 著、技術評論社)

「MBA生産性を上げる100の基本」(グロービス 著・嶋田 毅 執筆、東洋経済)

「生産性向上の取組み事例と支援策」(福田 尚好 監修、太田 一樹 編著、同友館)

財務省関東財務局：先端技術の活用等を通じた生産性向上事例集

中小企業庁：中小企業・小規模事業者の人手不足への対応事例集

公益財団法人日本生産性本部：地方創生カレッジウェブサイト

関総研グループ

■事務所所在地

〒540-0022 大阪市中央区糸屋町 1-3-11 関総研ビル
TEL 06-6947-1313 FAX 06-6947-1414

フリーダイヤル 0120-430-426

■URL

(関総研グループ)
(結い相続センター)

<http://www.sekisoken.co.jp/>
<http://yui-souzoku.jp/>