

2018 年版

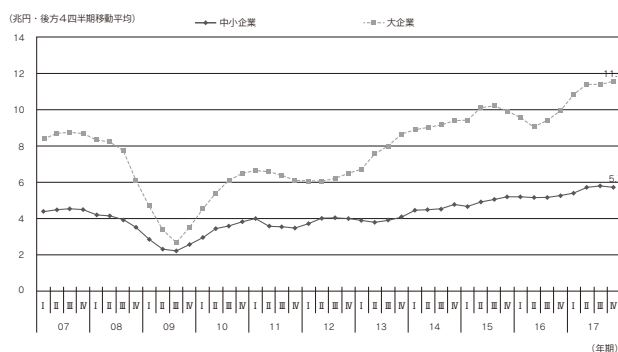
中小企業白書の概要

2018 年版「中小企業白書」が4月20日に閣議決定され、公表されました。

今回の中小企業白書は、生産性向上に取り組む中小企業の事例を豊富に紹介し、中小企業に生産性向上に向けたヒントを提供することを目指している点が大きな特徴となっています。

本稿では、白書のポイントとともに、白書の中で取り上げられた県内企業4社の事例についてご紹介いたします。

図1 企業規模別経常利益の推移



(図1)

中小企業の経常利益は、リーマンショック後の2009年以降、回復を続けており、足下の2017年は、統計開始以降、過去最高水準の推移となっている。

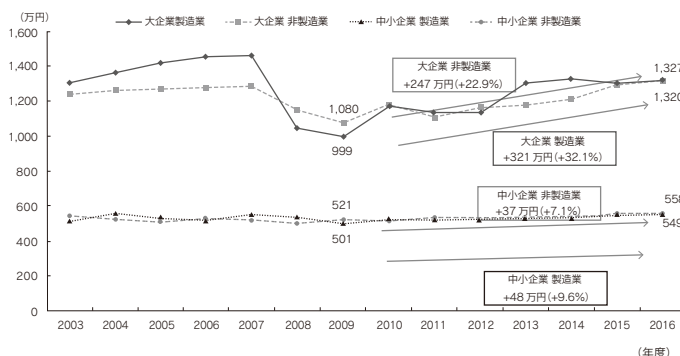
★中小企業の収益状況

第1部では、最近の中小企業の動向について、経常利益は過去最高水準にあり、景況感も改善傾向であること等を示している。また、中小企業の労働生産性や経営の在り方等について分析を行っている。

第1部

平成29年度の中小企業の動向

図2 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



(図2)

中小企業の労働生産性は、一貫して横ばいで推移しており、大企業との格差は広がり続けている。

★中小企業の労働生産性の現状

第2部

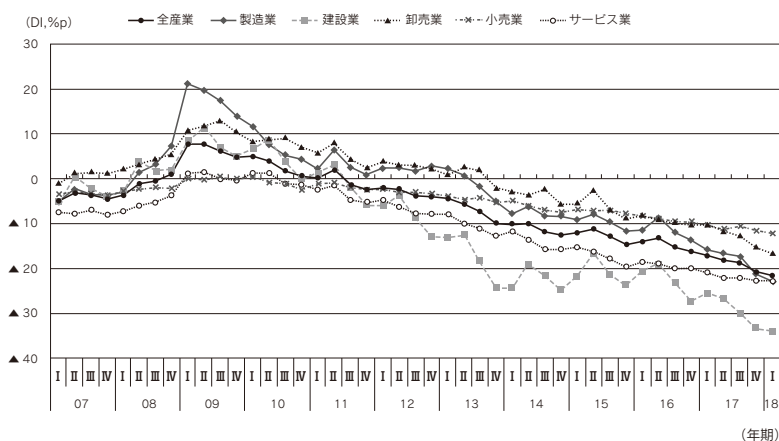
深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命

第2部では、人手不足の現状を分析した上で、中小企業の生産性向上に向けた取組みについて分析を行っている。具体的には、業務プロセスの見直し、人材活用面の工夫、IT活用、設備投資、M&Aを中心とする事業再編・統合について取り上げている。

生産性向上のポイント

- ①中小企業が生産性向上に向けた取組みを進めていくためには、自社の経営課題を見つめ直すとともに、既存の業務プロセスを見直すことが肝要。
- ②限られた人手で業務を回すための人材活用面での工夫については、近年非製造業でも取組みが進みつつある多能工化・兼任化が有効。
- ③IT利活用については、日頃の相談相手である地元のITベンダー等がIT導入を働きかけていくことが必要。さらに、IT利活用の効果を高めていく上で、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が重要。
- ④中小企業の設備投資については、緩やかな増加基調にあるが、足下では設備老朽化を背景とした維持更新投資が中心であり、省力化投資等の生産性向上につながる投資をより一層促進していくことが必要。
- ⑤事業承継等を背景に、増加傾向にある中小企業のM&Aは、買い手側の中小企業にとっても、相手先企業との間でシナジー効果が期待でき、生産性を高める契機となる。

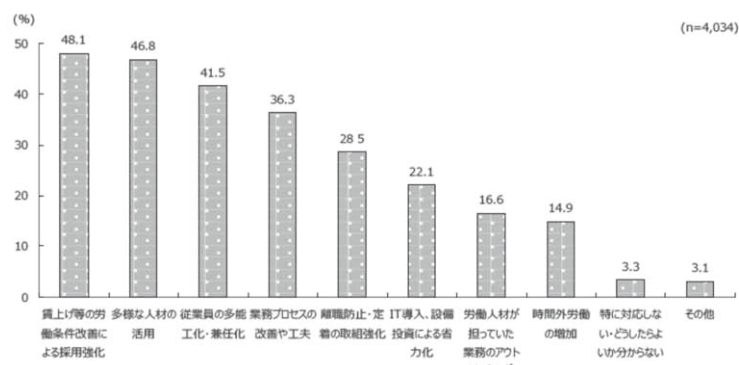
図3 業種別従業員数過不足DIの推移



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とは、従業員の今期の状況について、「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。

図4 中小企業における労働人材不足への対応方法



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) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

★深刻化する人手不足の現状
従業員数過不足DIの推移を見ると、2013年第4四半期以降、全ての業種において、従業員が「不足」と答えた企業の割合が、「過剰」と答えた企業の割合を上回っている。特に、建設業やサービス業といった業種において人手不足感が顕著に表れている。(図3)

★労働人材不足への対応
労働人材不足に対して中小企業がどのように対応しているかを見ると、「賃上げ等の労働条件改善による採用強化」が最も回答割合が高くなっており、次いで「多様な人材の活用」、「従業員の多能工化・兼任化」、「業務プロセスの改善や工夫」の順となっている。(図4)

事例1

有限会社COCO-LO〔桐生市〕（従業員86名、資本金300万円）

「柔軟な勤務形態や無料託児所の設置等の工夫により、
女性の確保・定着に成功している企業」

同社は、訪問看護事業所、通所介護事業所、居宅介護支援事業所、リハビリジムを運営する企業である。

同社では、女性が働きやすい職場環境整備に注力しており、その1つが「準社員制度（短時間正社員制度）」である。従業員が、育児や介護等個々の事情に応じて1日の勤務時間を4.5時間以上7.5時間未満の間で選択でき、雇用保険や社会保険、時間当たりの賃金等は正社員と同等の処遇としている。

2つ目は「ならし勤務制度」である。育児休業から仕事復帰後最初の1ヶ月間は、1時間以上からの短時間勤務で職場復帰ができ、さらに、「育児休業制度」は法定を超えて子供が満3歳になるまで利用を可能としている。また、社内に専属の保育士を配置した従業員向け「無料託児所」も設置している。

これらの取組みが奏功し、同社における育児休業後の復職率は100%となっているほか、女性が働きやすい職場として地域での認知度が高まり、常に雇用についての問い合わせが来るようになり、求人をかけると資格を持つ人材が殺到している。



女性従業員が活躍する様子

事例2

株式会社環境技研〔高崎市〕（従業員82名、資本金5,000万円）

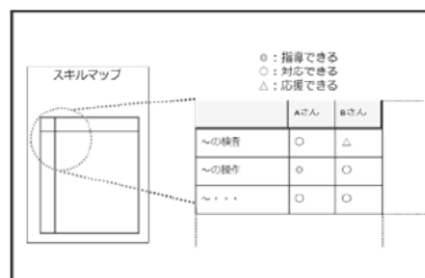
「従業員のスキルマップ作成を契機に多能工化を行い、
全体の業務を平準化したことで生産性を向上させている企業」

同社は、大気や水質・土壌の成分分析、食品の異物混入や残留農薬の検査、環境アセスメント調査等を行う環境調査会社である。

同社では、扱う検査や調査内容が多種にわたるため部署や担当が細かく分かれており、受注案件に偏りが生じた際には特定の部署や担当へ業務が集中し、従業員間の残業時間に大きな乖離が発生していた。

この状況を解消すべく、全従業員の資格や技術、ノウハウ等のスキルを棚卸し、部門長が習熟度に応じて3段階で評価して、スキルマップとして一覧表にまとめ、業務量に応じて柔軟に人員を割り当てる仕組みを導入した。

この取組みにより、複数業務を担当する多能工化が根付き、一部の従業員に負担が集中することが無くなり、年間の一人当たり平均総労働時間は約1,500時間(2015年度)から約1,400時間(2016年度)に減少した。従業員は、残業時間の減少によって空いた時間で知識や技術の習得に積極的に励んでおり、今後、更なる生産性向上が期待できる。



スキルマップ:イメージ図(例)

事例3

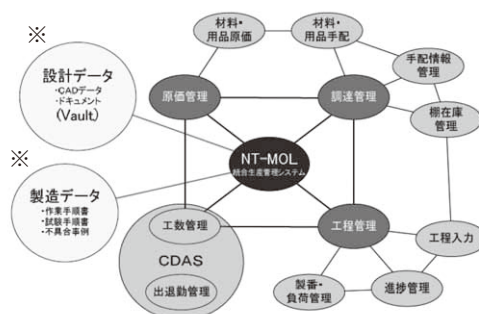
株式会社日東電機製作所〔太田市〕（従業員152名、資本金8,000万円）

「業務プロセス見直しと合わせた自社システムの更新に取り組んでいる企業」

同社は、電力会社や鉄道会社向けの電力制御機器（配電盤、制御盤）を製造する電機メーカーである。同社では、1980年代より統合生産管理システム（NT-MOL）を自社開発し、段階的に改良を行うなどして運用を行ってきたが、複数の作業を同時に行った際に不要な動作も発生するなどの不具合が目立つようになっていた。そこで、オートデスク社が提供するビジネス・プロセス・アセスメント（Business Process Assessment）という手法を用いて、生産管理工程そのものの見直しも視野に入れて、現システムの課題の洗い出しを行った。

洗い出しの結果、解決方針は、①情報の一元管理、②設計解析の実施、③データ閲覧環境の改善、④教育勉強会の実施という4点に集約されたので、各観点から生産管理工程や生産管理システムの改善に取り組んでいる。

さらに、同社では、生産管理システムの更新にとどまらず生産工程のIoT化も計画しており、システムのWEB化による生産現場でのタブレット活用や、生産管理におけるロボットと生産管理システムの連携等も検証している。



統合生産管理システム(NT-MOL)における今回の取り組み(※の部分)

事例4

株式会社正田製作所〔桐生市〕（従業員194名、資本金9,900万円）

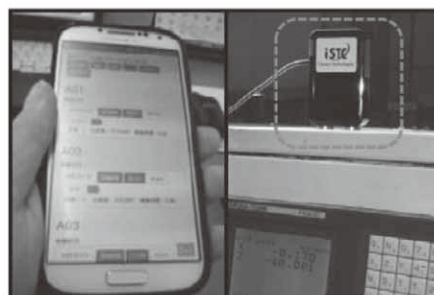
「これまで磨き上げた生産方式の飛躍的発展のため、生産ラインへのIoT導入に取り組む企業」

同社は、自動車の重要保安部品であるステアリングや足廻り部品の製造を行っている。

同社では、各作業者の徒歩数歩圏内に必要な全ての設備を配置して効率化と省力化を実現する「SPS(Shoda Production System)」を考案、考え抜かれた工程分割で必要面積と設備投資を数分の一に抑え、生産性を高めている。さらに、同社ではIoTの導入検証を始めている。手始めに、光センサーや磁気センサー等で信号を取る送信機を製造ラインに設置し、遠隔モニタリングシステムの試行を開始した。

このシステムでは、稼働の有無、生産実績、時間当たりの生産数、稼働時間等をラインごとに把握できるほか、センサーが取得したデータを受信機を介してクラウド上に保管・集約できる。

これにより、営業担当者がラインの余力を確認することが可能となり、迅速な受注可否判断に役立っている。また、紙による管理業務も減らせるため、事務作業の効率化も実現している。



製造ライン遠隔モニタリングの端末画面(左)と工場内の送信機(右)