

# 中小企業の生産性に関する意識調査

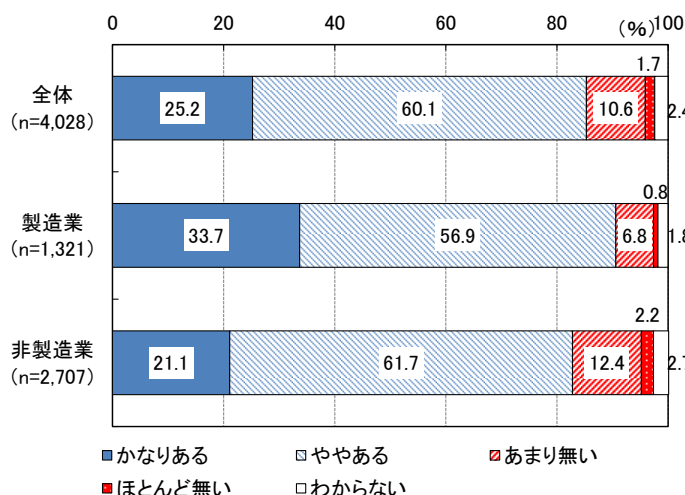
2019年4月25日

商工中金 産業調査部 [担当:高宮 Tel:03-3246-9370]

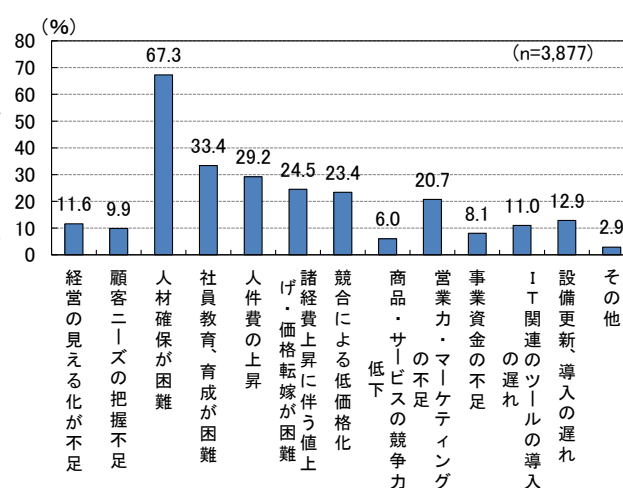
## 【調査結果の要旨】

- 3年前と比べた生産性の向上度合い
  - 概ね3年前に比べて生産性が向上したか尋ねると、48.3%の企業が向上したと回答。業種別では製造業が非製造業よりも、業況別では業況が良い企業ほど生産性が向上したと回答した企業の割合が高い。
- 同業他社と比べた生産性
  - 全体の3割程度が同業他社と比べ生産性が高いと回答。業種別でみると、他社より生産性が高いと回答した企業、他社より生産性が低いと回答した企業とも、製造業の方が非製造業より多く、二極化が見られる。
- 生産性の改善余地
  - 自社に生産性の改善余地があるかを尋ねたところ、85.3%の企業が改善余地ありと回答。業種別では製造業で、年商別では年商100億円超の比較的大規模な企業で改善余地ありと回答した割合が高かった。
- 生産性向上を進める上でのネック
  - 生産性向上を進める上でネックとなっていることを尋ねたところ(複数回答)、回答として「人材確保が困難」(67.3%)、「社員教育、育成が困難」(33.4%)などの回答割合が高かった。
- 生産性向上に向けて実施済みの取組
  - 実施済みの生産性向上の取組を尋ねると(複数回答)、「働き方の見直しによる従業員の作業効率の向上」「職場組織の改編」「人手により実施されていた業務工程に機械やITを導入」等の回答が多かった。
  - 総じて、インプットの節約を図る取組みが上位を占めている。
- 生産性向上に向けて今後取り組みたいこと
  - 生産性向上に向けて今後取り組みたいことを尋ねると(複数回答)、「働き方の見直しによる従業員の作業効率の向上」「経験と勘に頼る従来の作業工程を定式化」等の回答が多い。また、「社内教育・研修による従業員のスキルアップ」などアウトプットの増大を図る取組を挙げる企業割合が前項5の回答より高かった。

【生産性の改善余地】



【生産性向上を進める上でのネック】



## 【目次】

○調査要領	P.1
○調査回答企業の属性	P.2
○調査結果	
1. 3年前と比べた生産性の向上度合い	P.3
2. 同業他社と比べた生産性	P.5
3. 生産性の改善余地	P.6
4. 生産性向上を進める上でのネック	P.8
5. 生産性向上に向けて実施済みの取組	P.11
6. 生産性向上に向けて今後取り組みたいこと	P.14
○巻末図表(業種細分類別図表、効果的だった生産性向上の取組事例)	P.16

## 【調査要領】

1. 調査目的・内容	<p>○調査目的 生産性に関する意識調査</p> <p>○調査内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 3年前と比べた生産性の向上度合い</li> <li>2. 同業他社と比べた生産性</li> <li>3. 生産性の改善余地</li> <li>4. 生産性向上を進める上でのネック</li> <li>5. 生産性向上に向けて実施済みの取組</li> <li>6. 生産性向上に向けて今後取り組みたいこと</li> </ol>
2. 調査時点	2019年1月1日時点
3. 調査対象先	<p>当金庫取引先中小企業 9,929 社、有効回答数 4,177 社(回収率 42.1%)</p> <p>◇ここでいう中小企業とは、いわゆる「中小会社」(会社法第 2 条 6 号に規定する「大会社」以外の会社)、または法定中小企業(中小企業基本法第 2 条に規定する中小企業者)、のいずれかに該当する非上場企業。</p>
4. 調査方法	調査票によるアンケート調査(郵送自記入方式)
□ご照会先	商工中金 産業調査部 高宮      Tel 03-3246-9370

(注)各調査項目の構成比合計は、四捨五入の関係で 100%とならない場合がある。

## 【調査回答企業の属性】

### (1) 従業員規模別

	回答企業数	構成比(%)
① 10人以下	708	16.9
② 10人超～30人以下	1,265	30.3
③ 30人超～50人以下	749	17.9
④ 50人超～100人以下	753	18.0
⑤ 100人超	702	16.8
<b>合計</b>	<b>4,177</b>	<b>100.0</b>

### (2) 地域別(本店所在地)

	回答企業数	構成比(%)		回答企業数	構成比(%)
1 北海道	153	3.7	6 北陸	163	3.9
2 東北	369	8.8	7 近畿	734	17.6
3 関東	1,124	26.9	8 中国	340	8.1
4 甲信越	241	5.8	9 四国	147	3.5
5 東海	443	10.6	10 九州・沖縄	463	11.1
<b>合計</b>				<b>4,177</b>	<b>100.0</b>

東北(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)

甲信越(山梨、長野、新潟)

近畿(大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)

九州・沖縄(福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄)

関東(茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川)

東海(静岡、愛知、三重、岐阜)

中国(鳥取、島根、岡山、広島、山口)

北陸(富山、石川、福井)

### (3) 業種別

	回答企業数	構成比(%)		回答企業数	構成比(%)
<b>製造業</b>	<b>1,356</b>	<b>32.5</b>	<b>非製造業</b>	<b>2,821</b>	<b>67.5</b>
食料品	183	4.4	建設	351	8.4
繊維	85	2.0	卸売	782	18.7
木材・木製品	64	1.5	小売	346	8.3
紙・パルプ	34	0.8	不動産・物品 賃貸	187	4.5
化学	108	2.6	運輸	688	16.5
窯業・土石	52	1.2	サービス	337	8.1
鉄・非鉄	66	1.6	情報通信	45	1.1
印刷	82	2.0	飲食店・宿泊業	85	2.0
金属製品	231	5.5			
はん用、生産用、業務用機械	145	3.5			
電気機器	71	1.7			
輸送用機器	66	1.6			
その他製造	169	4.0			
<b>全業種</b>				<b>4,177</b>	<b>100.0</b>

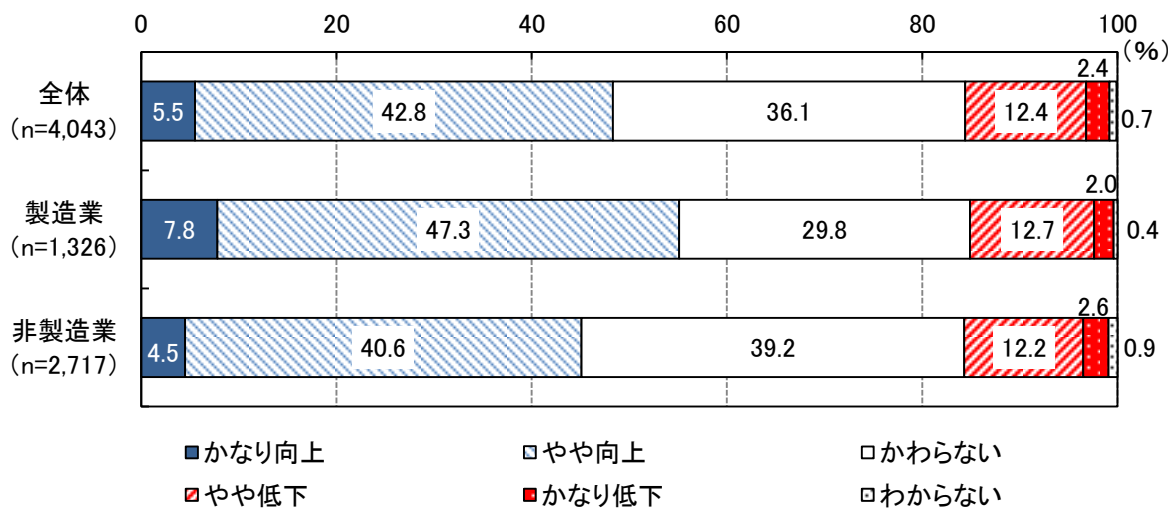
## 【 調 査 結 果 】

### 1. 3年前と比べた生産性の向上度合い

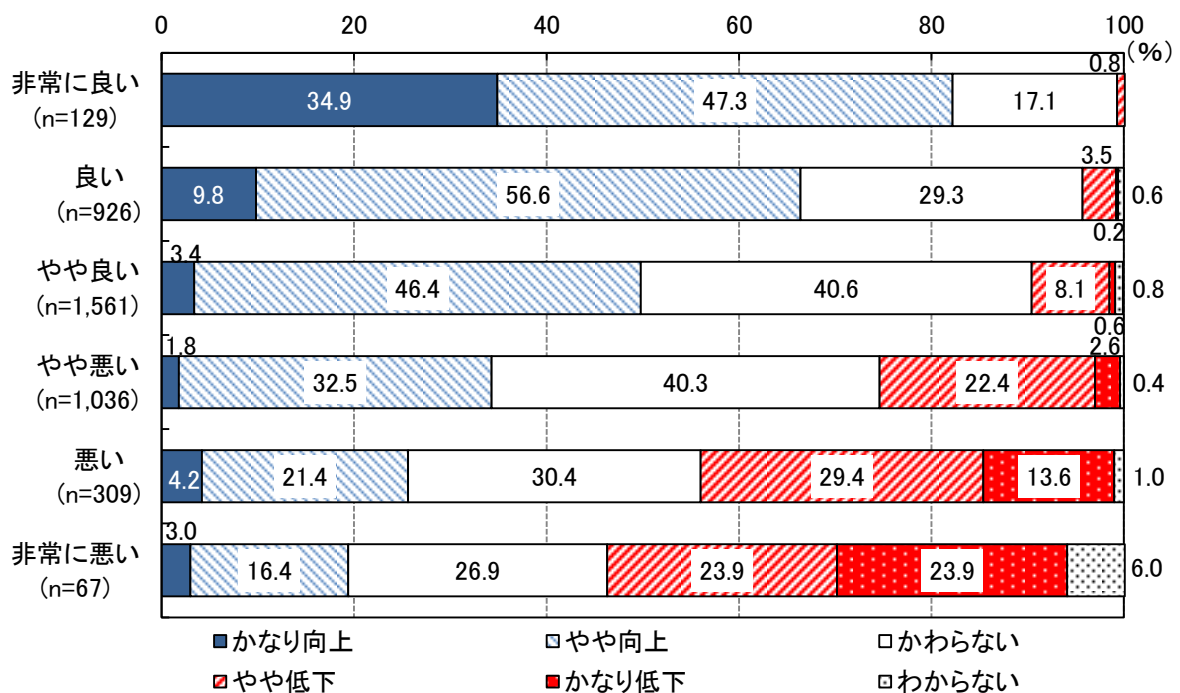
#### ◆業種別では製造業が非製造業よりも、業況別では業況が良い企業ほど生産性が向上している

生産性が概ね3年前に比べて向上しているかを尋ねたところ、全体では48.3%が「かなり向上」あるいは「やや向上」と回答した。業種別では、製造業では55.1%が同様に回答し非製造業(45.1%)より高かった(図表 1-1)。現在の業況別では、業況が「非常に良い」企業は8割が同様に回答。業況が悪いほど割合は低い(図表 1-2)。生産性向上に係る優劣が、中小企業の業況に影響を与えているとみることもできる。

[図表 1-1] 3年前と比べた生産性の向上度合い



[図表 1-2] 3年前と比べた生産性の向上度合い(業況別)



## 参考1 国内設備投資計画の有無と生産性向上度合いの関係

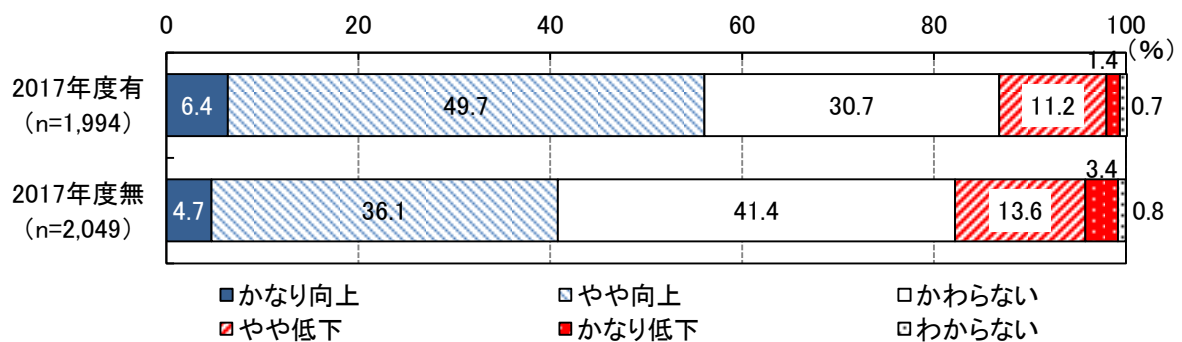
### ◆設備投資を行う企業は生産性の向上度合いが比較的高い

当調査は、「中小企業設備投資動向調査(2019年1月調査)」<sup>1</sup>の付帯調査として実施した。国内設備投資の有無別に、概ね3年前と比べた生産性の向上度合いとの関係を分析した。

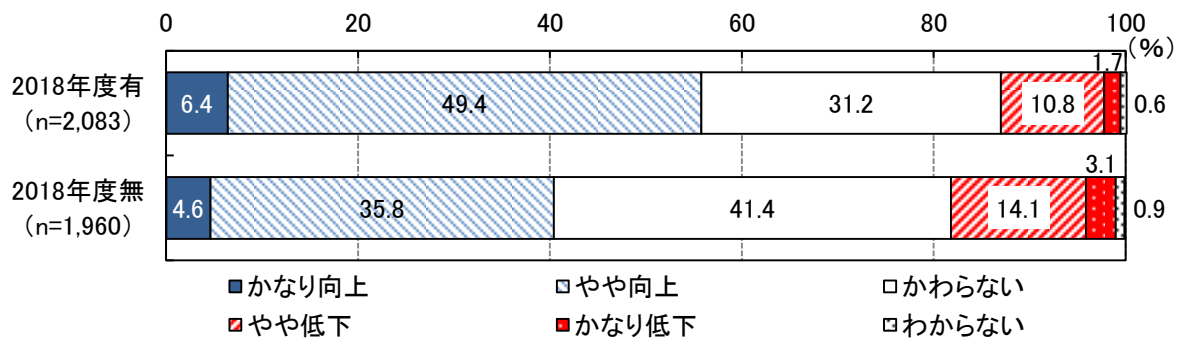
参考図表 1-1～1-3 からわかるように、2017年度実績・2018年度実績見込み・2019年度計画のいずれにおいても、設備投資有りとした企業群の方が、無しとした企業群と比べて生産性が向上していた。

この結果からは、設備投資を実施した結果、生産性が向上した可能性、また逆に生産性が向上したことにより、さらなる設備投資を実施する余力につながっている可能性が示唆される。

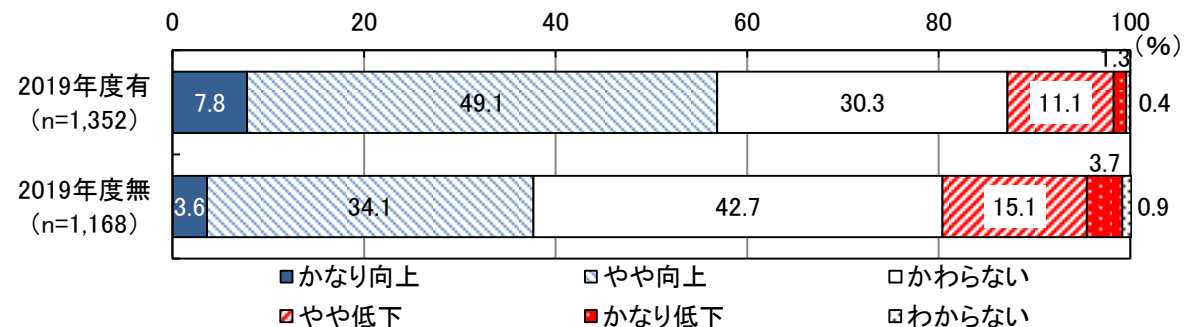
[参考図表 1-1] 生産性の向上度合い(2017年度設備投資実績の有無による比較)



[参考図表 1-2] 生産性の向上度合い(2018年度設備投資見込みの有無による比較)



[参考図表 1-3] 生産性の向上度合い(2019年度設備投資計画の有無による比較)



(注)2019年度については「未定」(n=1,523)の選択肢も設けたが、ここではグラフから除外している。

<sup>1</sup> 「中小企業設備投資動向調査(2019年1月調査)」(2019年3月28日公表。詳細は商工中金ホームページに掲載。)

## 2. 同業他社と比べた生産性

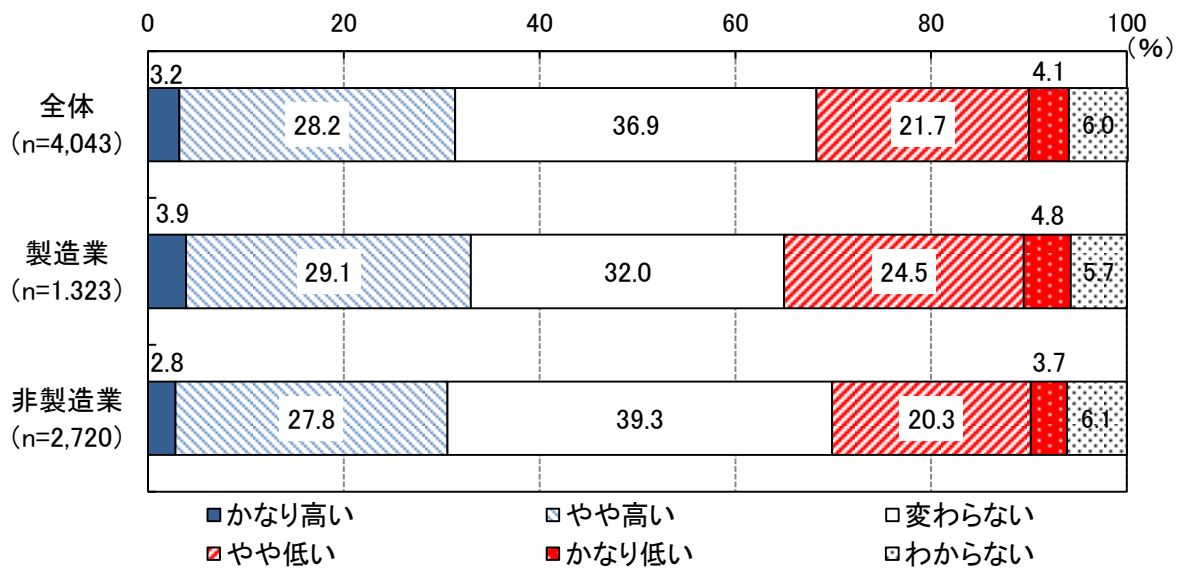
◆全体の 3 割程度が同業他社と比べ生産性が高いと回答。業種別で見ると、他社より生産性が高いと回答した企業・他社より生産性が低いと回答した企業割合とも、製造業の方が非製造業より高い

自社の生産性について同業他社と比較した評価を尋ねた。

その結果、全体の 31.4%が同業他社と比べ生産性が高いと回答した。業種別で見ると、製造業においては、生産性が高いと回答した企業・生産性が低いと回答した企業いずれの割合も非製造業より大きくなった(図表 2)。

製造業では非製造業と比べ、良い方向にも悪い方向にも他社との生産性格差を感じる企業が多いとみられる。

[図表 2] 同業他社と比べた生産性



### 3. 生産性の改善余地

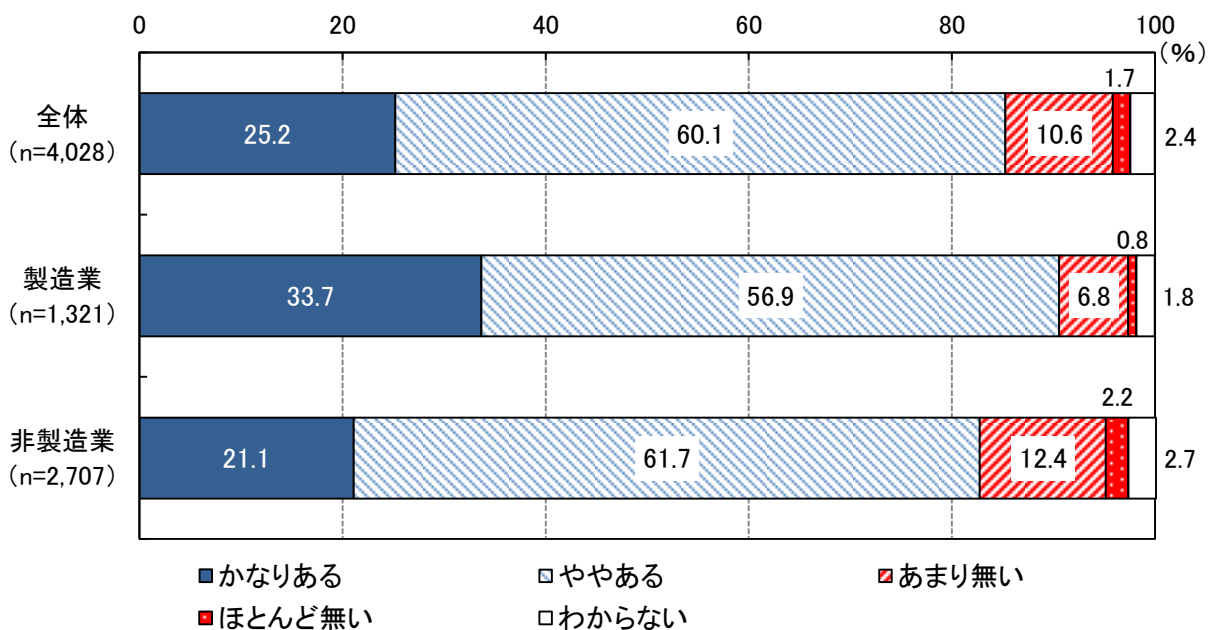
#### ◆殆どの企業が改善余地ありと回答、業種別では製造業で、年商別では比較的大規模な企業で改善余地ありと回答した割合が高い

自社に生産性の改善余地があるか尋ねた結果、大多数(85.3%)が改善余地ありと回答した(図表 3-1)。

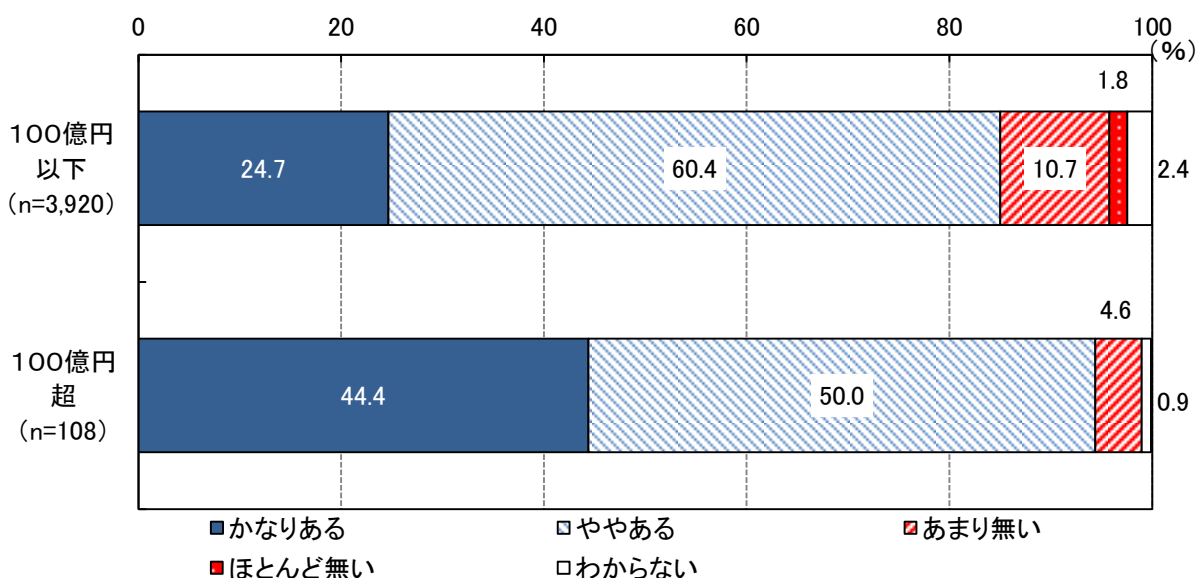
業種別にみると、製造業は、改善余地があると回答した企業の割合(90.6%)が非製造業(82.8%)より高い。製造業の方が、省力化設備の導入等を通じて生産性を改善できると感じる企業が多く存在する可能性がある。

年商別にみると、年商 100 億円超の企業では年商 100 億円以下の企業より生産性の改善余地ありと回答した企業割合が高かった(図表 3-2)。規模の大きい企業の方が、省力化設備の導入や職場組織の改編等を通じ生産性を改善する余地を感じる企業が多い可能性がある。

[図表 3-1] 生産性の改善余地



[図表 3-2] 生産性の改善余地(年商別)



## 参考2 国内設備投資計画の有無と生産性改善余地の関係

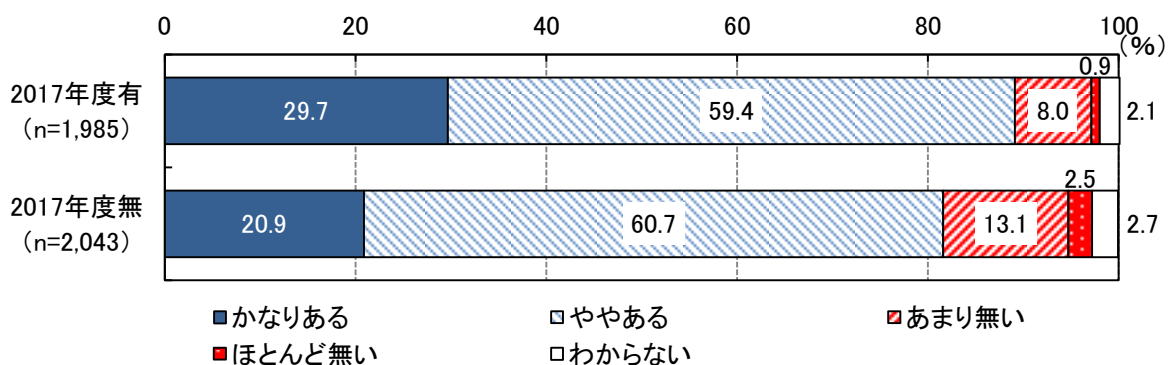
### ◆設備投資を行う企業は生産性の改善余地を感じている割合が高い

生産性の改善余地についても、中小企業設備投資動向調査での国内設備投資の有無別に集計した。

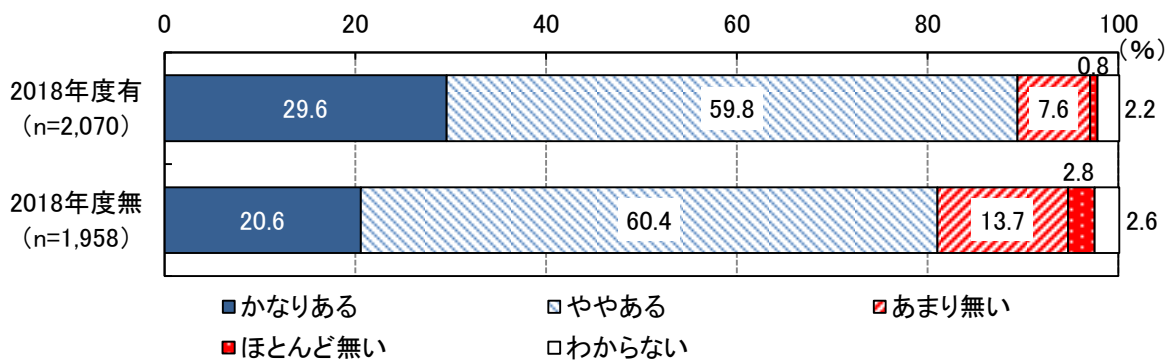
参考図表 2-1～2-3 からわかる通り、2017 年度実績・2018 年度実績見込み・2019 年度計画のいずれにおいても、設備投資有りとした企業群の方が無しとした企業群と比べて生産性の改善余地を感じていた。

参考図表 2-1～2-2 からは、設備投資の実施で生産性改善効果を実感した経験を元に、「自社にはさらなる生産性改善余地がある」と判断した企業が存在する可能性が示唆される。参考図表 2-3 からは、省力化投資を実施した場合には生産性の改善を実現できると見込んで 2019 年度の設備投資を計画する企業が相応に存在していることが示唆される。

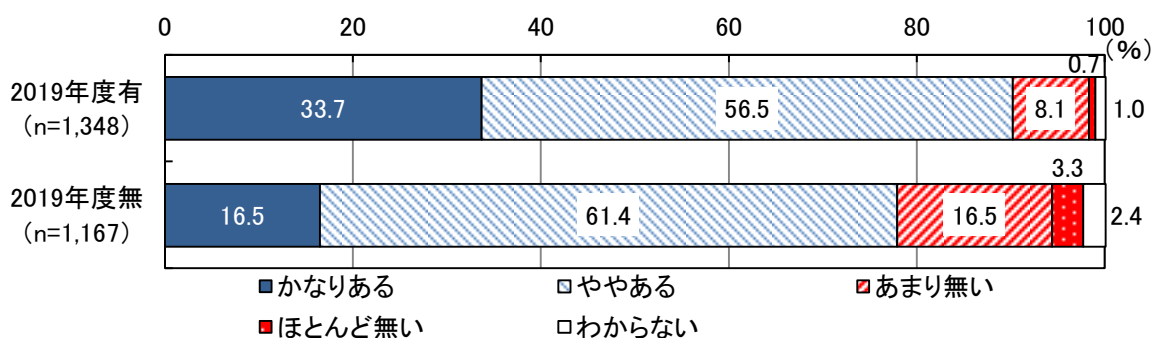
[参考図表 2-1] 生産性の改善余地 (2017 年度設備投資実績の有無による比較)



[参考図表 2-2] 生産性の改善余地 (2018 年度設備投資見込みの有無による比較)



[参考図表 2-3] 生産性の改善余地 (2019 年度設備投資計画の有無による比較)



(注) 2019年度については「未定」(n=1,513)の選択肢も設けたが、ここではグラフから除外している。



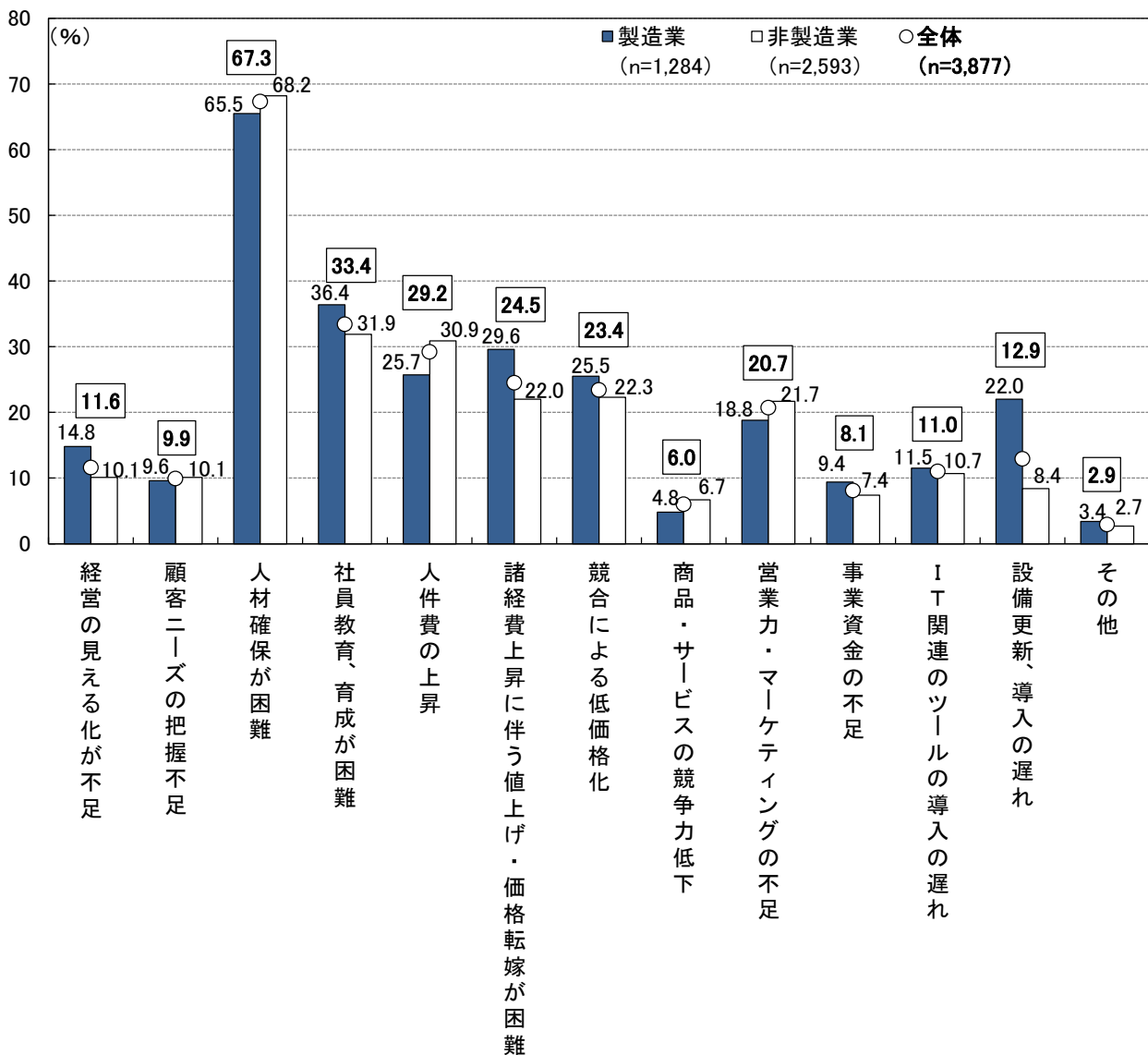
## 4. 生産性向上を進める上でのネック

### ◆人材確保や人材育成の難しさがネックとなっているケースが多い

生産性向上を進める上でのネックとなっていることを尋ねたところ(複数回答)、回答としては「人材確保が困難」(67.3%)が最も多く、「社員教育、育成が困難」(33.4%)が次いで多かった(図表 4-1)。

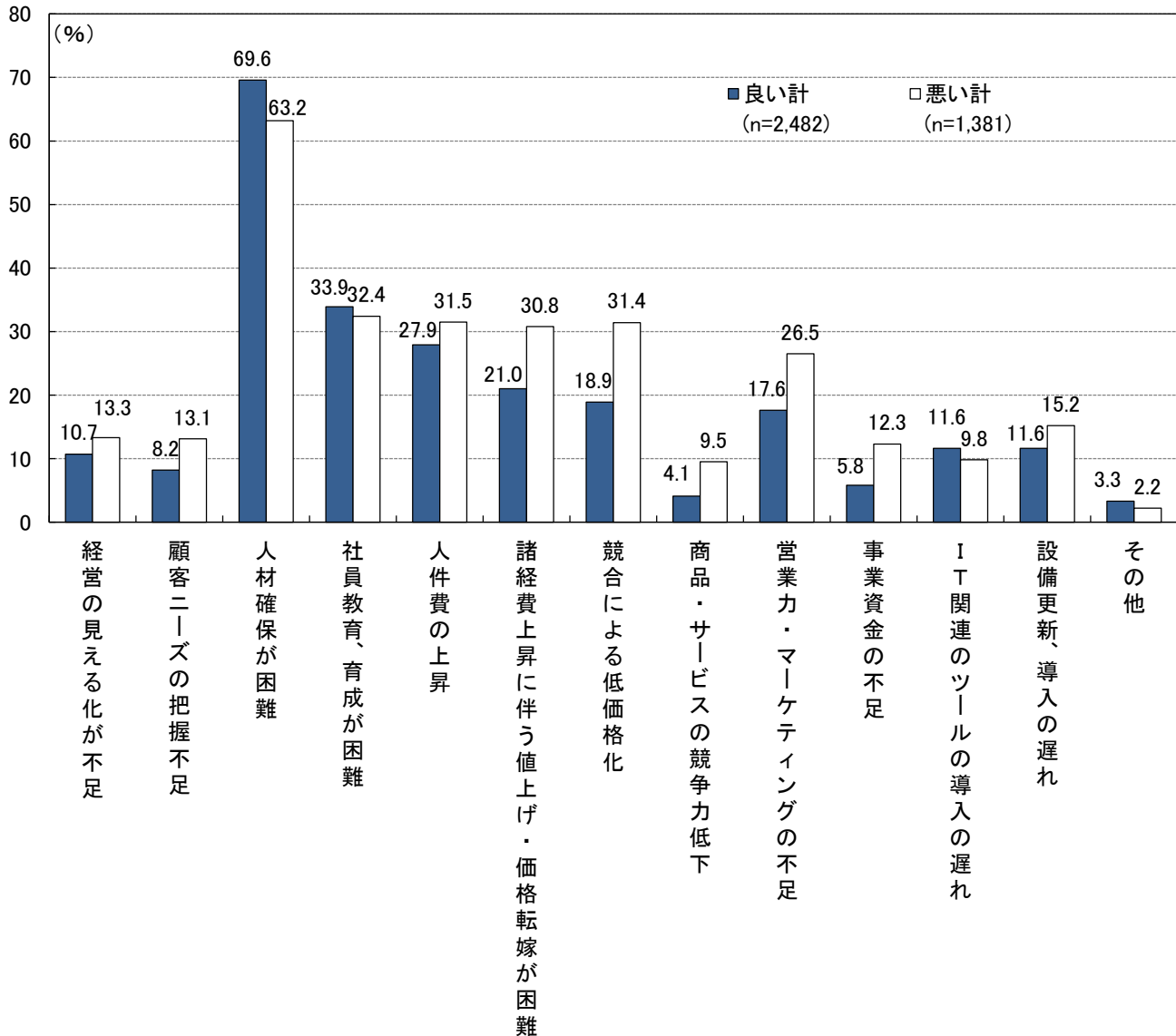
業種別では、顕著な差ではないものの、「諸経費上昇に伴う値上げ・価格転嫁が困難」「設備更新、導入の遅れ」において製造業がやや割合が高かった。

[図表 4-1] 生産性向上を進める上でのネック



◆業況が悪い企業の方が「競合による低価格化」や「値上げ・価格転嫁が困難」等のネックを強く認識  
生産性向上を進める上でのネックを、現在の業況別<sup>2</sup>でも集計した。結果、「競合による低価格化」「諸経費上  
昇に伴う値上げ・価格転嫁が困難」「営業力・マーケティングの不足」の順に業況毎の格差が大きかった(図表  
4-2)。

[図表 4-2] 生産性向上を進める上でのネック(業況別)



<sup>2</sup> 現在の業況を「非常に良い」「良い」「やや良い」と回答した企業を「良い計」、「非常に悪い」「悪い」「やや悪い」と回答した企業を「悪い計」と分類して集計した。

### 参考3 生産性向上のネックと生産性改善余地の関係

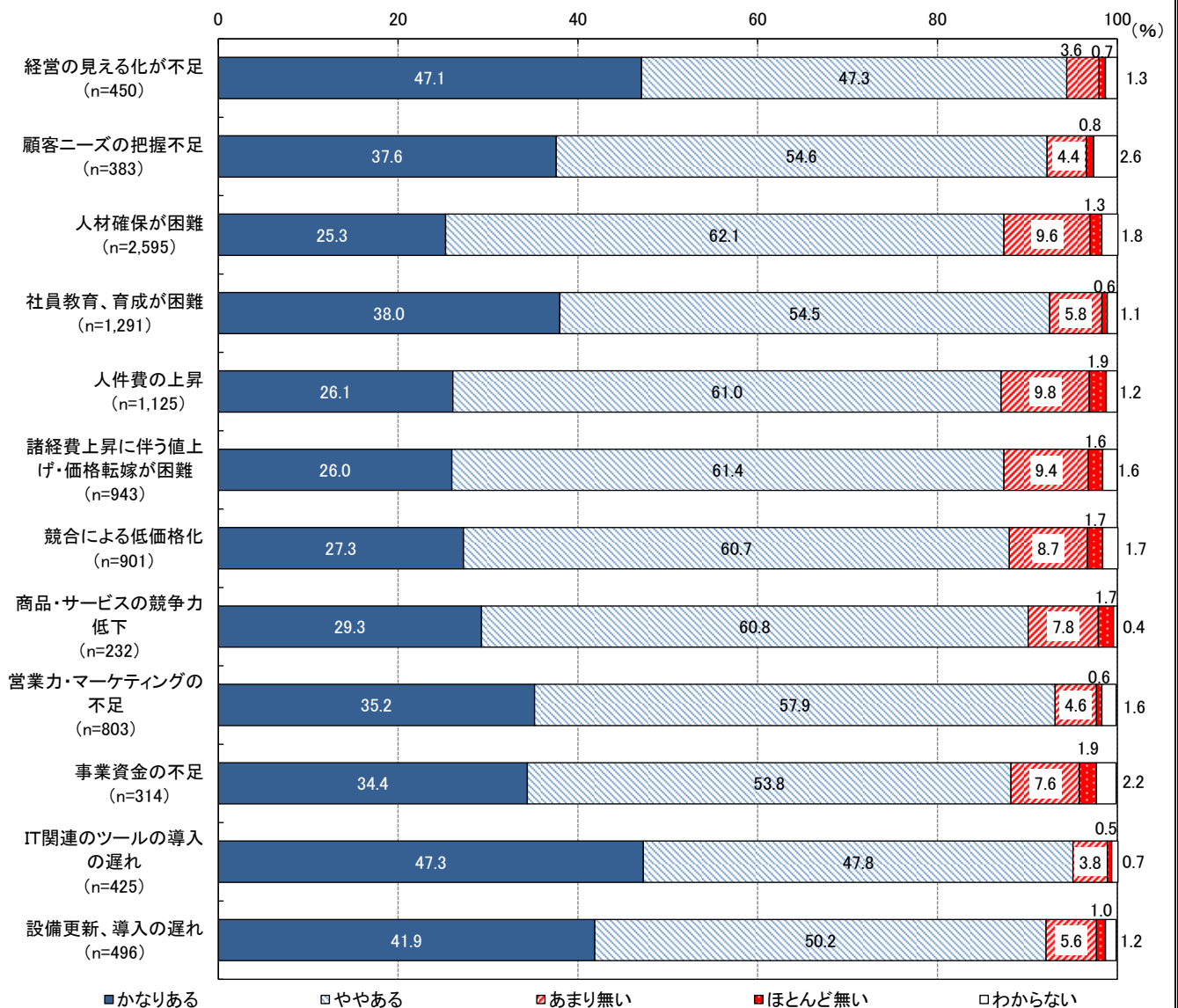
#### ◆「経営の見える化が不足」「IT 関連のツールの導入の遅れ」といったネックを有する企業群において、生産性の改善余地をありと回答した割合がとりわけ高い

前頁の「生産性向上のネック」の回答毎に、6 頁に記載した生産性改善余地の回答結果を集計した。

その結果、「経営の見える化が不足」「IT 関連のツールの導入の遅れ」といったネックを有する企業群において、生産性の改善余地をありと回答した割合がとりわけ高かった。一方で、「人材確保が困難」「人件費の上昇」等を回答した企業群で、生産性向上余地をありと回答した企業割合が比較的 low だった(参考図表 3)。

複数回答のため単純に比較できないが、「人材確保が困難」「人件費の上昇」等の人手不足由来の障害よりも「経営の見える化」や「IT ツール導入の遅れ」等の障害の方が、総じて克服できた場合のプラス効果が明確だと考えられている可能性がある。

[参考図表 3] 生産性向上のネックと、企業が感じる生産性改善余地の関係



(注) 生産性向上のネックの回答として「その他」(n=111)と答えた企業については上のグラフでは省略している。

## 5. 生産性向上に向けて実施済の取組

### ◆総じてインプットの節約を図る取組みが上位を占めている

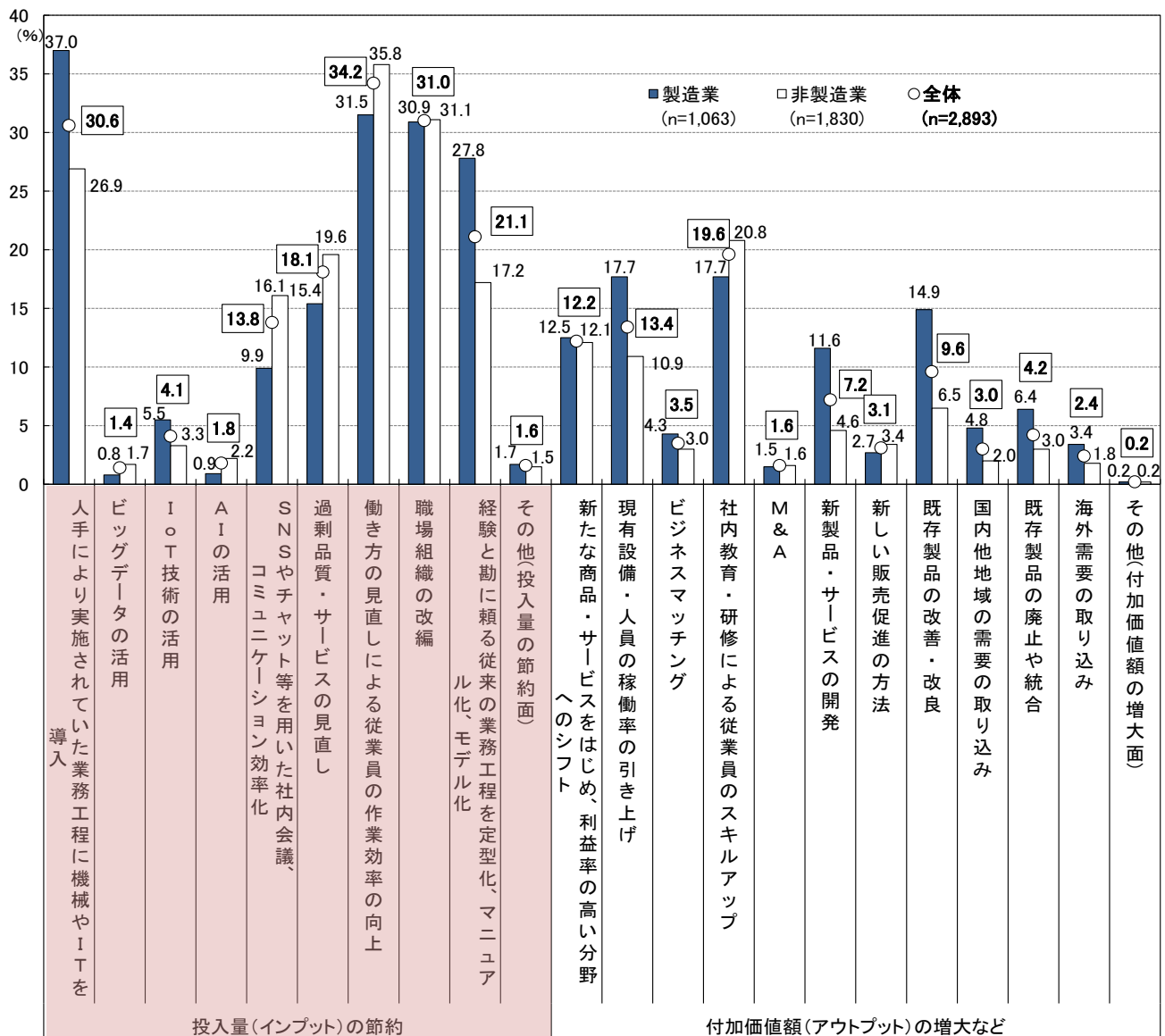
実施済の生産性向上の取組みを尋ねると(複数回答)、「働き方の見直しによる従業員の作業効率の向上」、「職場組織の改編」、「人手により実施されていた業務工程に機械やITを導入」の回答が多かった(図表5)。

業種別では、「経験と勘に頼る従来の業務工程を定型化、マニュアル化、モデル化」「人手により実施されてきた業務工程に機械やITを導入」の回答については、非製造業より製造業における回答割合が特に大きかった。

なお、本調査では選択肢をその内容毎に「投入量(インプット)の節約」と「付加価値額(アウトプット)の増大など」に大別した。この類型別では、総じて「投入量(インプット)の節約」を実施済みとした回答割合が大きかった。

生産性向上のための取組としては、省力化投資や組織・業務の見直し等を行うことによって投入量を節約することが総じて比較的多くの企業で実施されていることがわかる。

[図表5] 実施済の生産性向上の取組



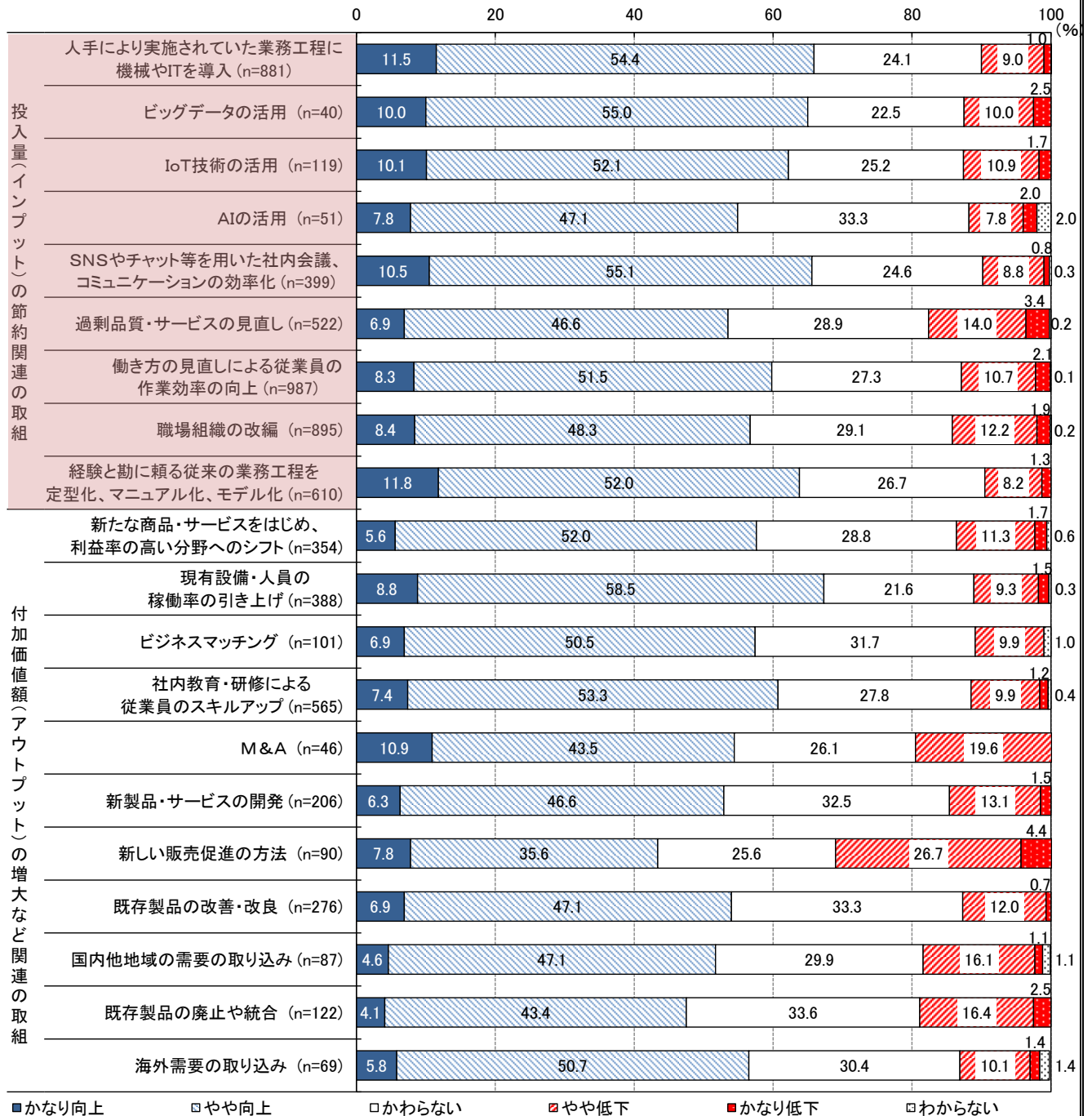
(注)全体での回答割合は白抜きのマーカーでプロットし、具体的な数値を枠で囲って表示している。

## 参考 4 実施済の取組と生産性向上度合いの関係

### ◆省力化投資や SNS・チャットの利用、設備人員稼働率引上げ等の実施企業で生産性が特に向上

11 頁に記載の各取組を実施した企業群毎に、概ね 3 年前と比べての生産性が向上したか否かを分析した。その結果、「人手により実施されていた業務工程に機械や IT を導入」「SNS やチャット等を用いた社内会議・コミュニケーションの効率化」「現有設備・人員の稼働率の引き上げ」といった取組を実施した企業群において、生産性が 3 年前と比べて向上した企業の割合が特に高かった(参考図表 4)。

[参考図表 4] 実施済の生産性向上の取組と 3 年前と比べての生産性



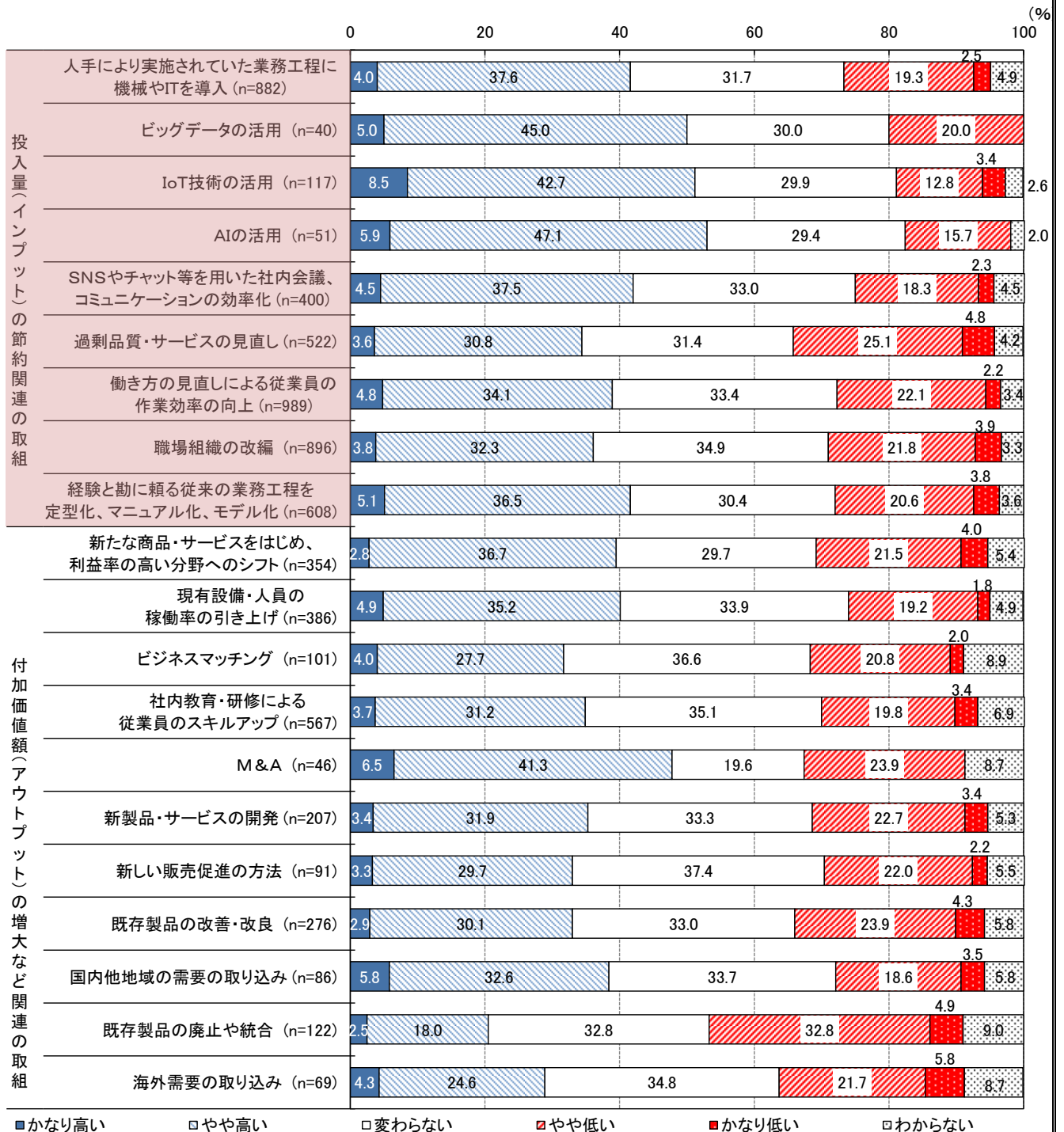
(注)その他の取組(投入量の節約関連)(n=44)とその他の取組(付加価値額の増大など関連)(n=5)については本図表では省略している。

## 参考 5 実施済の取組と同業他社比較の生産性

### ◆ビッグデータの活用や AI の活用を実施済の企業群は他社と比べて生産性が高い企業が多い

11 頁に記載の各取組を実施した企業群毎に、同業他社と比較した自社の生産性の評価について分析した。その結果、「AI の活用」、「IoT 技術の活用」、「ビッグデータの活用」といった取組を実施済の企業群において、生産性が同業他社と比較して高いと回答した企業割合が特に高かった(参考図表 5)。

[参考図表 5] 実施済の生産性向上の取組と他社と比べての生産性



(注)その他の取組(投入量の節約関連)(n=45)とその他の取組(付加価値額の増大など関連)(n=5)については本図表では省略している。

## 6. 生産性向上に向けて今後取り組みたいこと

### ◆今後についてはインプットの節約だけでなくアウトプットの増大への意欲も高い

生産性向上に向けて今後取り組みたいことについて前項と同様の選択肢で尋ねたところ(複数回答)、「働き方の見直しによる従業員の作業効率の向上」(37.9%)が最も多く、「社内教育・研修による従業員のスキルアップ」(30.3%)「経験と勘に頼る従来の作業工程を定型化」(26.4%)が次いで多い(図表 6-1)。

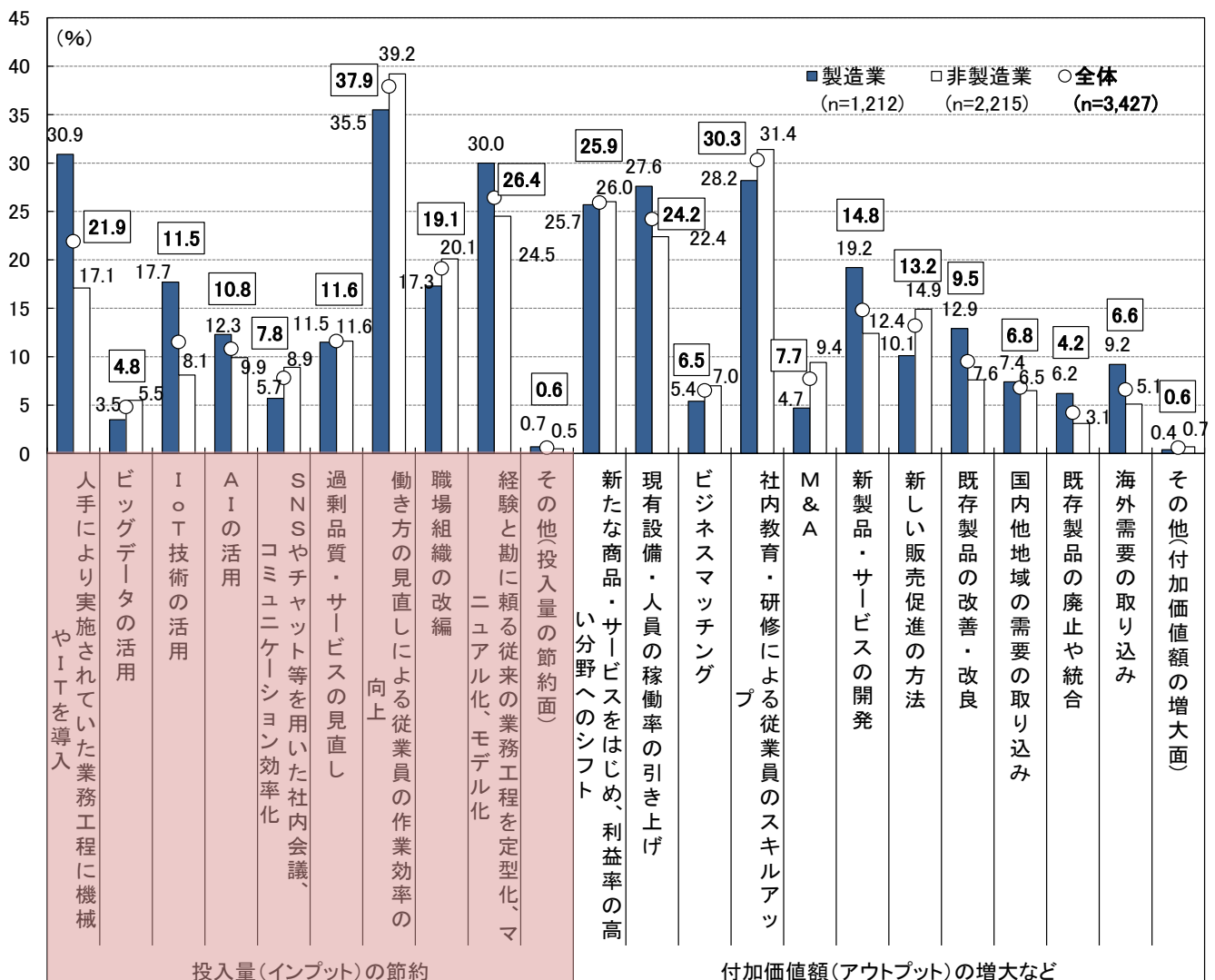
業種別では、「人手により実施されてきた業務工程に機械やITを導入」「IoT技術の活用」等については、非製造業より製造業の回答割合が高かった。

図表 6-1を図表 5と比較すると、「社員教育・研修による従業員のスキルアップ」「新たな商品・サービスを始め、利益率の高い分野へのシフト」「現有設備・人員の稼働率の引き上げ」といった項目で回答割合が高い。

これらの結果からは、以下のことがうかがえる。

すなわち、今まではインプットの節約を優先的に行った企業が多い一方で、将来に向けてはインプットの節約だけでなくアウトプットの増大を図る意欲を持っている企業が相応に存在しているとみられる。

【図表 6-1】 生産性向上に向けて今後取り組みたいこと



(注)全体での回答割合は白抜きのマーカーでプロットし、具体的な数値を枠で囲って表示している。

◆業況が悪い企業は良い企業以上にアウトプット増大で生産性を向上する意欲が総じて高い

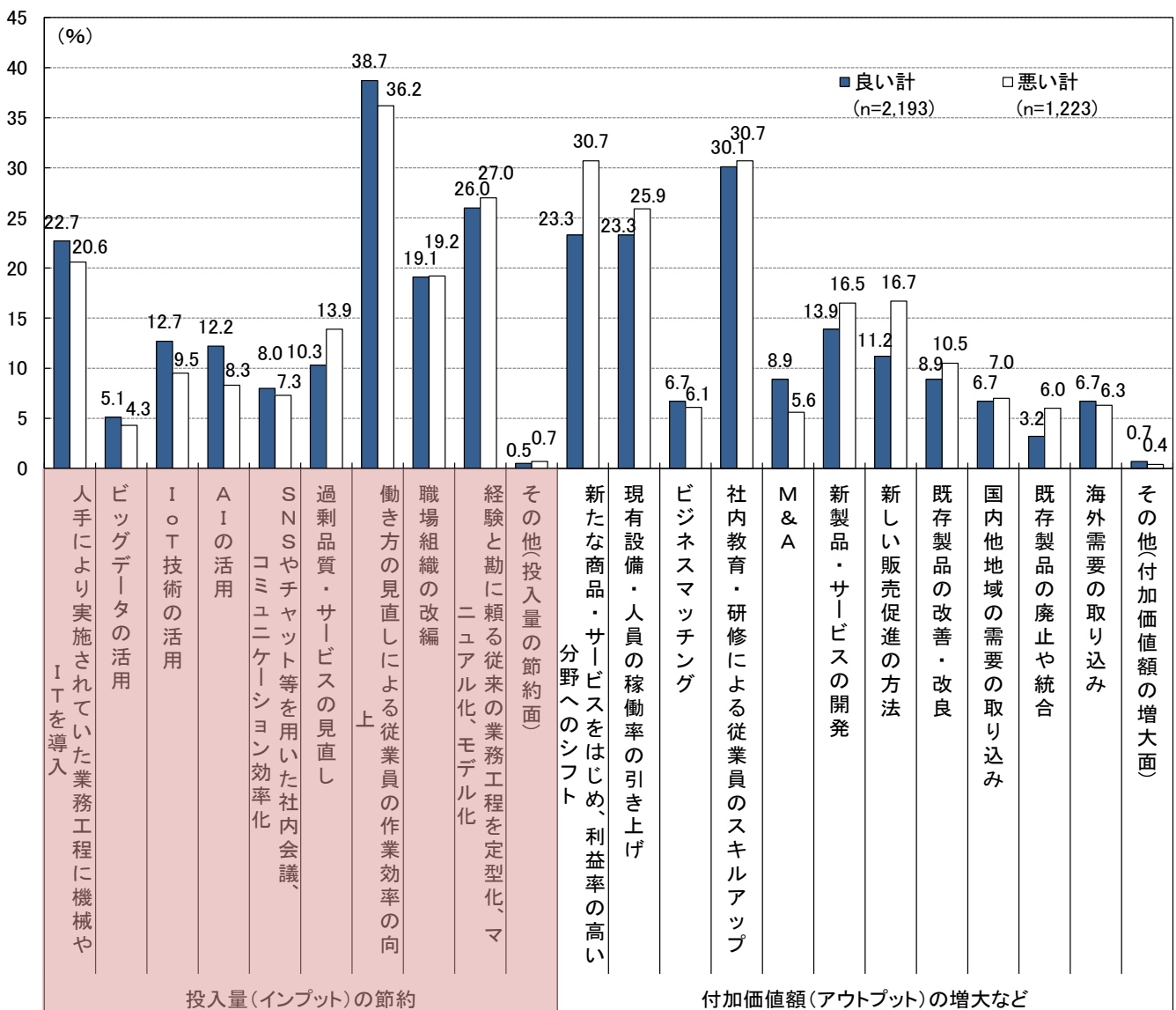
生産性向上に向けて今後取り組みたいことを業況別<sup>3</sup>でも集計した。

「IoT技術の活用」「AIの活用」といった「インプットの節約」に該当する項目では業況が良い企業の方が悪い企業より回答割合が高い。業況が良い企業の方が、生産性を向上させるために先端技術を活用しようとしている企業が多いようだ。

一方、「新たな商品・サービスをはじめ、利益率の高い分野へのシフト」「新しい販売促進の方法」といった、「アウトプットの増大」に該当する項目では業況が悪い企業の方が良い企業より回答割合が高くなった(図表 6-2)。

業況が悪い企業は良い企業以上に、インプットの節約だけではなくアウトプットの増大との二段構えで生産性を向上させたいという意欲を持つ企業が多く存在するとみられる。

〔図表 6-2〕 生産性向上に向けて今後取り組みたいこと

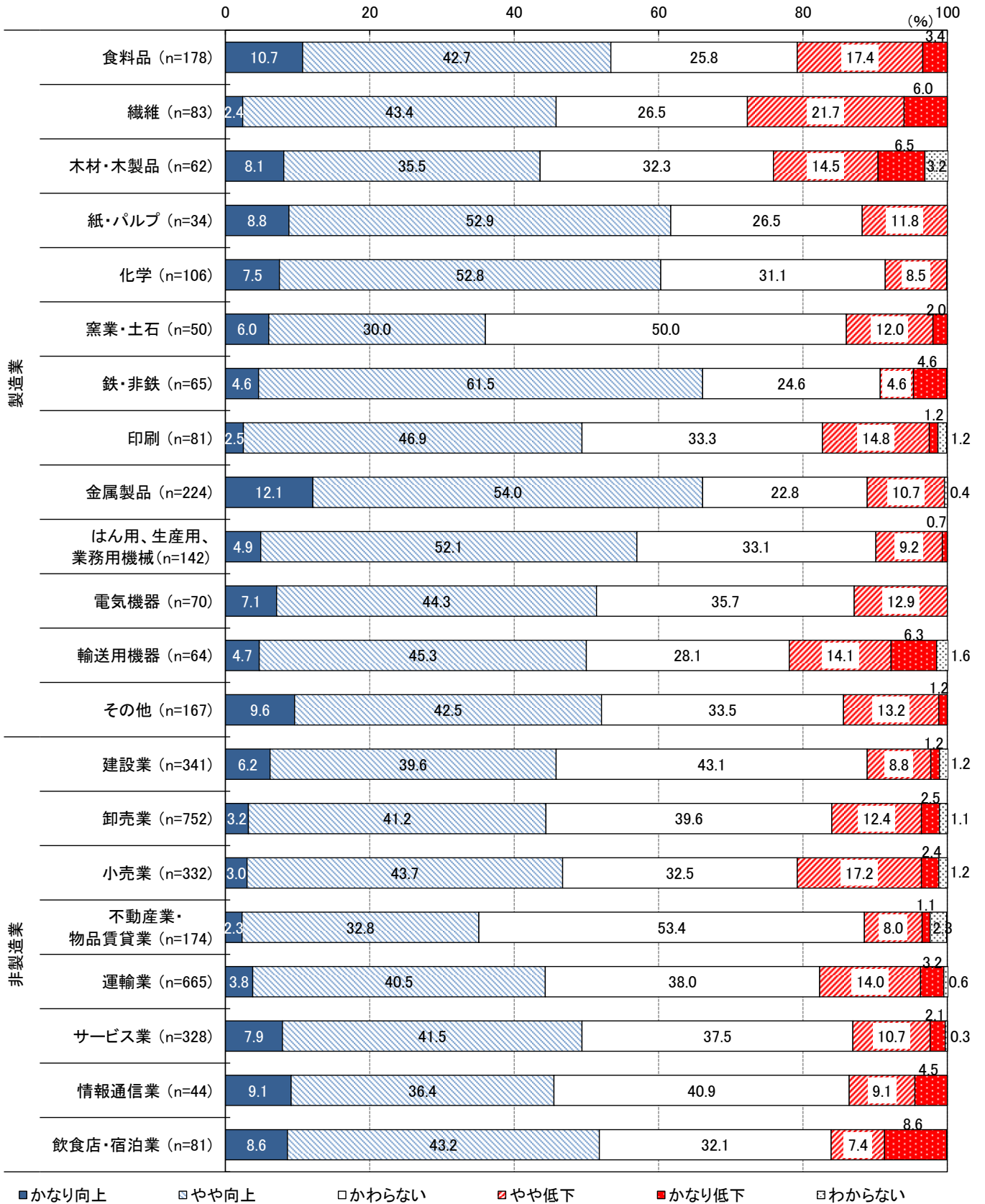


<sup>3</sup> 現在の業況を「非常に良い」「良い」「やや良い」と回答した企業を「良い計」、「非常に悪い」「悪い」「やや悪い」と回答した企業を「悪い計」と分類して集計した。

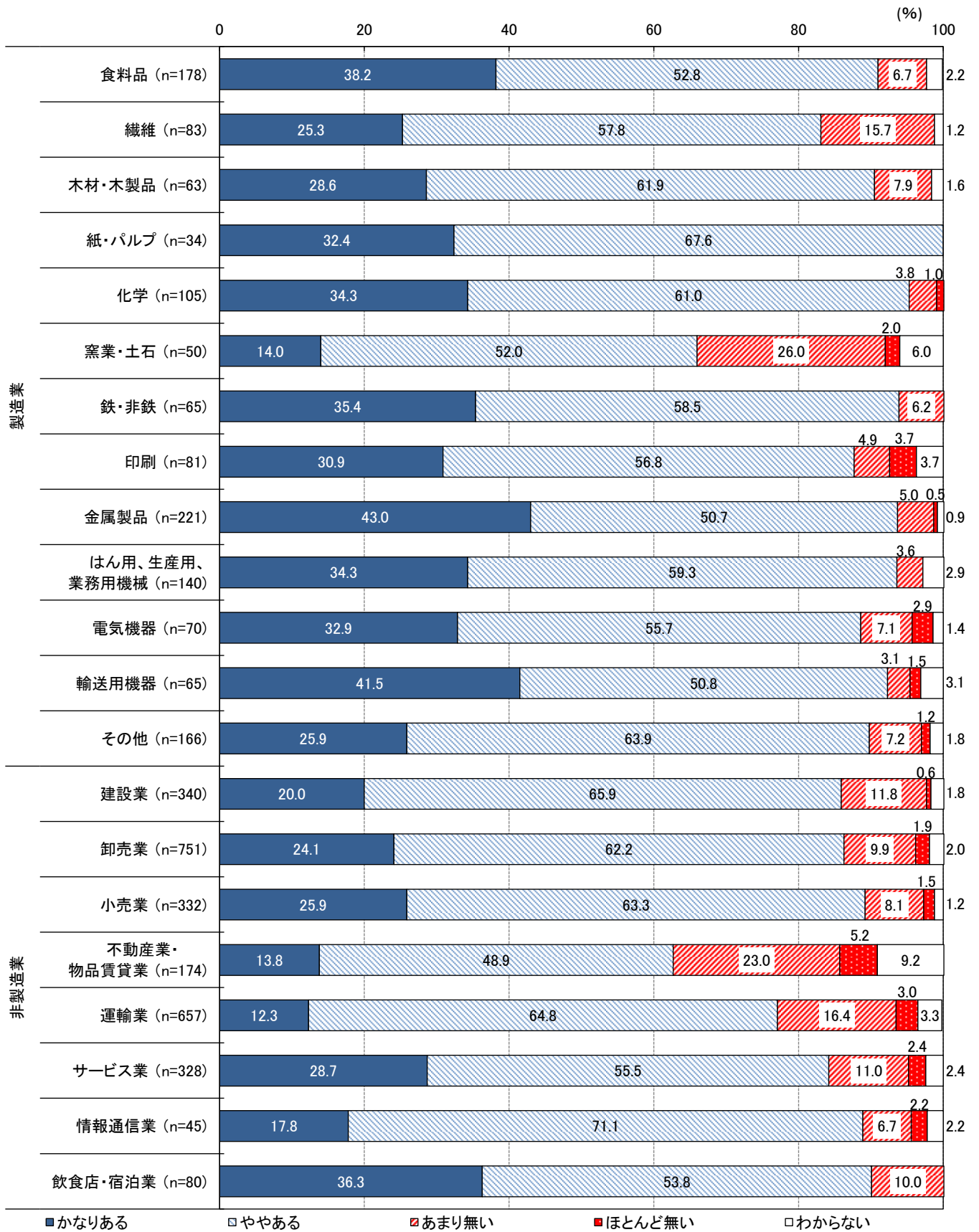


巻末図表

3年前と比べた生産性の向上度合い（業種細分類別）



生産性の改善余地（業種細分類別）



効果的だった生産性向上の取組事例 ※自由記載欄から一部抜粋

【機械やITの導入】

食料品製造業	チャットを利用した会議によりこれまで以上に現場の生の声を得られ、より緻密なコミュニケーションが可能になった。
紙・パルプ製造業	受注から、材料手配、生産計画、生産進捗状況のリアルタイムでの共有化、配送計画までの一貫コンピューターシステム化。
金属製品製造業	鋼板パネルの穴加工用図面の入力においてプログラムを導入したことでバーコードスキャンだけで済むようになり大幅な時間短縮を実現。
建設業	溶接工程を集約し、ロボット作業に置換。
繊維・身の回り品卸売業	伝票処理業務の大半を自動化、少数での業務を可能に。
その他卸売業	営業所同士の連絡ツールとしてチャットを導入。
各種商品小売業	POSレジをセミセルフレジに変えた。
対個人サービス業	新しい調剤機器導入により人的な作業が軽減。
旅館・ホテル業	フロント・予約・接客・料理等のホテルシステムの導入による省力化や情報共有

【品質やサービスの見直し】

その他製造業	不良率低減のため、検査基準の見直しを顧客と一緒に実施。過剰品質を適正なものに変更でき、不良率を改善。
その他卸売業	顧客の協力を得て受注期限を前倒しし、時間外労働の短縮を実現。

【働き方の見直し】

木材・木製品製造業	その日達成すべき仕事が終わったら、従業員には早い時間で退社してもらうことにした。結果、早く帰るインセンティブが働き効率向上。
自動車小売業	年間休日数の増加など労働条件の見直しで社員のモチベーションが向上した。

【職場組織の改編】

不動産業	組織再編により作業が効率化。
対事業所サービス業	社内組織体制を変更し、各事業部門に配属されていた営業部門を集中。

【業務工程の定型化・マニュアル化】

金属製品製造業	作業工程を細かく手順書にまとめてマニュアル化。品質が安定し、作業者の多能工化と納期短縮も可能に。
建設業	業務工程の定型化・マニュアル化ルールを導入。属人性が高かった情報の共有スピードが向上した。

【従業員のスキルアップ】

はん用、生産用、業務用機械製造業	外部の研修、セミナーへの積極参加で、社員の業務効率・能力が向上。
建設業	資格取得の推進による従業員のスキルアップ。費用の全額負担。
道路貨物運送業	ドライバーを2人1組で乗務させ、お互いに評価させた。これによりドライバーの運転技術と安全に対する意識を向上させた。

本資料は情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資判断の決定につきましては、お客様ご自身の判断でなされますようお願いいたします。