

規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査(要旨)

1. 多種多様な経営課題に対するきめ細かな支援が重要

2. 中小企業の経営力強化への“三つの鍵”

【一つ目の鍵】 計画的経営

【二つ目の鍵】 IT利活用

【三つ目の鍵】 人材育成

実施:公益財団法人 全国中小企業取引振興協会【全取協(ぜんとりきょう)】

(公財)全国中小企業取引振興協会では、経済産業省中小企業庁の後援を受け、規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査を実施しました。調査概要は、以下のとおりです。

【調査の目的・特徴】

我が国経済の持続的な成長を確実なものにするためには、全国381万社、従業員数で7割を占める中小企業・小規模事業者の経営力強化(＝生産性向上(注1))が必須である。しかし、少子高齢化や労働力人口の減少、サービス経済化やグローバル化の進展等、中長期的な社会構造・経済構造の変化の中で、中小企業・小規模事業者は業種・業態が益々多様化・複合化しており、取巻く経営環境や経営課題を画一的に把握することは困難となっている。

このため、中小企業・小規模事業者の経営上の課題を規模別・業種別に把握・分析することが必要不可欠なことから、中小企業支援機関である当協会では、アンケートによる経営者の意識調査・経営課題調査を実施した。

(注1)本調査における「生産性向上」の定義は、アンケートの回答から実数値を用いて計算をしたり、生産性の定義を回答者に示したりしたものではなく、回答者の判断に委ねたものである。

【調査の対象・手法・実施時期】

調査対象は、中小企業基本法上の定義に基づく中小企業・小規模事業者及び従業員100人以下の医療法人・社会福祉法人(本調査では、中小企業・小規模事業者の経営管理や人材育成等の実態把握に主眼を置いているため、調査対象から個人事業主は除外した)。

郵送による調査票発送時に、業種別かつ規模間比較をするため、業種毎の四分位数(注2)により売上高の規模別に4区分ないし2区分し、合計2万社に送付。回収数4,320社、回収率21.6%(以下の表のうち、各セルの数字の左が回収数、右が発送数、下段が売上規模)。

実施時期は、平成28年1月19日(火)～1月31日(日)。

(注2)本調査では、規模別の経営状況を把握するため、売上データを値の大ききの順に並べ、業種毎に四分位又は二分位した企業群を調査対象にしており、下表の各セルの下段にある値が各四分位数の売上規模別の区分値。

第1四分位数は下位四分の一の、第2四分位数が中央値、第3四分位数は上位四分の一の区分値にあたる。

発送数 計2万社、回収数 計4,320社 (回収率 21.6%)

(下段の単位:百万円)

業種 売上高	製造業	小売業		卸売業	建設業	運輸業	サービス業					
		飲食業	飲食以外の小売業				医療業 (医療法人)	医療業 (医療法人を除く)	福祉業 (社会福祉法人)	福祉業 (社会福祉法人を除く)	宿泊業	その他 サービス業
第1四分位数未満 (最小規模企業群)	209 /1,000 ~60百万	93 /500 ~40百万	88 /500 ~35百万	91 /500 ~80百万	68 /500 ~30百万	118 /500 ~95百万	67 /500 ~299百万	0 /0	49 /250 ~412百万	48 /250 ~55百万	90 /500 ~125百万	132 /750 ~30百万
第1四分位数以上 中央値未満 (小規模企業群)	270 /1,000 61~150百万	81 /500 41~94百万	101 /500 36~82百万	130 /500 80~210百万	68 /500 31~68百万	114 /500 96~200百万						160 /750 31~80百万
中央値以上 第3四分位数未満 (中規模企業群)	282 /1,000 151~450百万	86 /500 94~240百万	110 /500 82~214百万	157 /500 211~622百万	118 /500 69~165百万	125 /500 201~460百万	46 /500 300百万~	0 /0	40 /250 413百万~	65 /250 56百万~	102 /500 126百万~	195 /750 81~220百万
第3四分位数以上 (大規模企業群)	257 /1,000 451百万~	73 /500 241百万~	125 /500 215百万~	134 /500 623百万~	150 /500 166百万~	120 /500 461百万~						158 /750 221百万~
計	1,018	333	424	512	404	477	113	0	89	113	192	645
業種別回収率(%)	25.5	16.7	21.2	25.6	20.2	23.9	11.3		17.8	22.6	19.2	21.5

【調査結果】

「中小企業の経営力強化への調査成果」は、次のとおり。

1. 一つ目の成果：中小企業の経営課題は規模・業種毎に多種多様であり、経営力強化のためには規模別・業種別のきめ細かな支援が必要

(1) 規模別の重要な経営課題【図表1-1】

規模別に重要な経営課題を見ていくと、総じて規模が小さな企業では、新規顧客の獲得や既存顧客との関係強化が重要な課題と認識されている。

これに対して、規模が大きな企業では新規顧客の獲得の他、既存顧客との関係強化や人材の確保、人材育成の強化等を挙げる企業の割合が高い傾向が見られた。

図表1-1：規模別・業種別による重要な経営課題の違い

(%)

	新規顧客の獲得	既存顧客との関係強化	取引相手や事業の選別	適正な価格やサービスの提供	新規事業の立ち上げ	既存事業領域の絞り込み	製造・販売コストの低減	研究開発の強化	人材の確保	人材育成の強化	事業承継	合併・分社化など、経営体の見直し	フラット化など、社内組織の見直し	進捗のアウトソーシング化推進	財務体質の強化	自社ブランドの育成・強化	知的財産の保護・活用	その他	無回答
全 体	24.6	20.0	0.8	2.6	2.5	0.2	3.1	1.1	19.8	8.2	3.4	0.3	0.0	0.1	5.4	2.3	0.1	0.5	5.0
<規模別>																			
1. 第1四分位数未満(最小規模企業群)	27.5	25.0	1.0	2.6	3.5	0.4	3.0	0.9	14.9	3.6	4.1	0.1	0.0	0.0	3.8	2.9	0.1	0.5	6.0
2. 第1四分位数以上中央値未満(小規模企業群)	26.5	23.4	0.6	3.2	2.5	0.2	2.4	1.0	18.6	6.1	3.4	0.3	0.0	0.1	5.0	2.2	0.0	0.4	4.1
3. 中央値以上第3四分位数未満(中規模企業群)	23.0	18.3	1.1	2.1	2.4	0.2	3.4	0.8	20.9	9.0	3.9	0.1	0.0	0.2	6.3	2.2	0.3	0.5	5.1
4. 第3四分位数以上(大規模企業群)	20.1	20.0	0.9	2.2	2.4	0.1	4.9	2.1	18.0	12.5	3.3	0.4	0.0	0.0	5.9	2.2	0.0	0.5	4.7
5. 中央値による2分割の最小・小規模企業群	33.1	13.4	0.0	4.3	1.6	0.0	0.4	0.4	25.6	6.3	3.1	0.4	0.0	0.0	3.9	0.8	0.0	0.8	5.9
6. 中央値による2分割の中・大規模企業群	24.5	6.3	0.4	2.4	1.6	0.0	0.4	0.4	36.4	11.9	0.4	0.4	0.4	0.0	7.5	3.2	0.0	0.0	4.0
7. 上記1.~4.	7.4	5.0	0.1	0.4	1.1	0.3	-1.9	-1.2	-3.1	-8.9	0.8	-0.3	0.0	0.0	-2.1	0.7	0.1	0.0	1.3
8. 上記5.~6.	8.6	7.1	-0.4	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	-10.8	-5.6	2.7	0.0	-0.4	0.0	-3.6	-2.4	0.0	0.8	1.9
<業種別での、規模の大きな企業と小さな企業の差>																			
製造業	8.0	6.9	-0.3	-2.9	-0.2	0.1	-4.2	-5.9	-0.3	-5.3	1.3	0.0	0.0	0.0	-2.7	2.7	0.5	-1.2	3.6
飲食業	20.2	5.0	2.2	-0.9	4.3	0.0	4.3	2.2	-15.9	-23.1	2.7	0.0	0.0	0.0	-3.3	2.7	0.0	1.1	-1.2
飲食以外の小売業	11.6	6.3	0.3	-0.5	-0.6	1.1	-1.3	0.0	-7.2	-7.7	-5.3	-0.8	0.0	0.0	3.3	2.1	0.0	-0.8	-0.7
卸売業	4.2	-0.9	1.1	3.7	1.1	0.0	-1.1	1.1	-0.9	-9.3	2.1	-0.7	0.0	0.0	-3.1	-0.8	0.0	2.2	1.4
建設業	5.1	14.5	-0.5	-0.7	1.6	0.0	-4.0	0.0	-2.5	-10.4	2.4	0.0	0.0	0.0	-5.8	-2.7	0.0	-0.7	3.5
運輸業	1.9	3.0	0.0	-0.8	3.4	0.8	-1.7	0.0	5.6	-6.6	0.0	-1.7	0.0	0.0	-1.6	0.0	0.0	0.0	-2.5
医療法人として行う医療業	-1.4	5.5	0.0	4.5	3.0	0.0	-0.7	-2.2	-11.0	-1.2	6.0	0.0	-2.2	0.0	-5.7	-2.2	0.0	1.5	6.1
上記以外の医療業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
社会福祉法人として行う福祉業	-8.7	1.6	0.0	1.6	-0.5	0.0	0.0	2.0	-1.0	1.1	0.0	2.0	0.0	0.0	-1.4	2.0	0.0	0.0	1.1
上記以外の福祉業	24.4	11.5	0.0	-1.0	0.6	0.0	0.0	0.0	-28.9	-2.9	2.1	0.0	0.0	0.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	-4.6
宿泊業	16.1	7.8	-1.0	2.7	-2.0	0.0	0.0	0.0	-5.4	-12.0	2.3	-1.0	0.0	0.0	-5.4	-5.8	0.0	1.1	2.7
その他サービス業	6.4	6.6	-0.5	5.5	0.7	0.0	-1.9	-0.6	-9.9	-10.5	2.0	0.8	0.0	0.0	-0.8	-1.1	0.0	0.8	2.5

※ 網掛けの網掛け<規模別>回答企業の割合が高い経営課題、<業種別>企業規模の大小で回答の格差が大きい経営課題。

※<規模別>7.と8.、及び<業種別>については、マイナス数値が大きいほど規模の小さい企業では選択されていないことを示す。プラスの場合は、規模の小さい企業の方が選択されている項目。

(医療業・福祉業・宿泊業はサンプル数の関係から中央値による2分割(5.と6.)、それ以外の業種は四分位数により4分割(1.~4.))

（２）業種別の重要な経営課題【図表１－２】

また、業種別に見ると、最も重視している経営課題として多くの企業が挙げたのは、新規顧客の獲得（**製造業、飲食以外の小売業、卸売業、医療法人として行う医療業、上記以外の医療業、宿泊業、その他サービス業**）と人材の確保（**飲食業、建設業、運輸業、社会福祉法人として行う福祉業、上記以外の福祉業**）に大別された。

図表１－２：業種別の重要な経営課題

(%)

		該当企業数	新規顧客の獲得	既存顧客との関係強化	人材の確保	人材育成の強化
全 体		4,320	24.6	20.0	19.8	8.2
業 種	製造業	1,046	23.0	19.7	12.8	7.8
	飲食業	319	23.5	8.8	27.6	11.0
	飲食以外の小売業	356	32.6	26.7	9.8	4.5
	卸売業	384	31.3	23.7	9.1	7.0
	建設業	436	17.9	23.2	25.0	10.1
	運輸業	471	13.2	25.3	35.9	6.8
	医療法人として行う医療業	113	26.5	14.2	24.8	8.0
	上記以外の医療業	19	42.1	5.3	15.8	0.0
	社会福祉法人として行う福祉業	93	20.4	5.4	47.3	6.5
	上記以外の福祉業	102	36.3	6.9	37.3	8.8
	宿泊業	176	27.8	11.9	25.6	11.9
	その他サービス業	710	29.3	22.0	16.5	8.7

※図表１－１から「業種別の特に重要な経営課題」を抽出。

※ ■ の網掛は最大の選択課題、■ の網掛は２番目の選択課題、■ の網掛は３番目の選択課題。

（３）中小企業の経営課題の多様性【図表１－１】

さらに、規模と業種とを重ね合わせて見ると、同じ業種内でも規模の大小によって違いの大きい場合がある。例えば、**飲食業**では、新規顧客の獲得や人材育成の強化、人材の確保等で規模間の違いが大きい。逆に、**製造業**や**卸売業、運輸業**では、同じ業種内での規模間の違いが小さい。

中小企業の経営課題は規模別・業種別に多種多様であり、経営力強化のためには規模別・業種別のきめ細かな支援が必要である。

【一つ目の鍵】計画的経営（注3）への積極的取組が経営力強化に有効

(注3) 計画的経営の取組状況を測る項目とは、「A. 製品別又は顧客別等、事業分野別の販売状況・損益状況を把握している」「N. 部門別の損益を計算している」「O. 期首に販売目標を立てている」「P. 中期経営目標を立てている」「R. 日常的に意識して、P D C A (計画立案とその実行、評価、改善のステップを繰返す改善活動)を回している」の5項目の回答値(4段階)を加算したものを計画的経営得点とし、20点満点で、得点が高いほど「熱心な取組を行っている」と判定している。

総じて規模の大きな企業の方が、計画的経営に熱心に取り組んでいる。

(%)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
	状況・別又は顧客別等、事業分野別の販売	製品・商品又は顧客別等、事業分野別の販売	従業員の採用、新卒者の採用、新規客の開拓に役立てている。新製品のアイデアの開発や意見交換を促進し、売上向上を図っている。	外部の専門家（税理士や金融機関、弁護士）と連携し、コスト削減、業務支援を行っている。	顧客との接点（クレーム対応含む）を把握し、活かし、売上に貢献している。	サービス（ヘルプデスク）を整え、清掃、清潔、しつこく行っている。	在庫・備品の定数定量管理・定位置管理（常時決まった数量を置くようにしている）を行っている。	業務効率化、省力化のための設備投資を行っている。	物品等購入の際には、価格低減策（相見積りなど）を実行している。	内容の標準化、マニュアル化を行っている。	省エネルギー対策を目的とした設備導入を行っている。	継続的に、具体的な従業員教育に取り組んでいる。	業務改善に関する従業員の自主的な活動が行われている。	従業員が様々な業務・役割を担うこと（多能工化）に取り組んでいる。	部門間の損益を計算している。	期首に販売目標を立てている。	中期経営目標を立てている。	定期的に意識して、PDCAサイクルを回している。	進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくりに取り組んでいる。
全 体	69.6	45.9	36.1	67.9	71.2	62.7	43.2	66.5	51.2	33.7	51.8	42.0	53.4	46.4	52.7	41.5	23.7	29.0	40.5
<規模別>																			
1．第1四分位位数未満(最小規模企業群)	57.1	36.5	30.0	58.6	63.8	58.2	31.2	53.4	37.5	22.0	36.8	33.7	43.6	29.2	33.3	27.2	13.8	16.8	27.9
2．第1四分位位数以上中央値未満(小規模企業群)	66.3	42.3	36.3	63.6	66.1	63.4	38.1	62.1	42.7	28.5	45.0	39.0	53.1	35.8	44.9	35.8	20.3	21.4	34.0
3．中央値以上第3四分位位数未満(中規模企業群)	74.2	48.4	43.4	69.6	73.3	65.3	44.6	67.8	51.6	34.2	51.2	41.5	55.8	45.7	54.1	42.8	25.3	29.3	41.6
4．第3四分位位数以上(大規模企業群)	81.6	49.4	33.8	73.7	79.6	64.2	54.6	75.9	62.4	41.3	64.1	48.1	57.9	66.4	76.0	56.6	32.6	45.5	54.1
5．中央値による2分割の最小・小規模企業群	53.5	51.2	42.1	71.3	71.7	61.8	39.4	65.0	57.1	37.4	61.4	48.8	52.4	45.3	37.4	31.1	18.1	23.6	38.6
6．中央値による2分割の中・大規模企業群	68.4	58.9	48.2	79.4	70.8	58.9	51.0	83.0	71.1	54.5	66.8	51.4	58.9	62.8	58.5	50.2	29.2	33.6	46.6
7．上記1．～4．	-24.5	-12.9	-3.8	-15.1	-15.8	-6.0	-23.4	-22.5	-24.9	-19.3	-27.3	-14.4	-14.3	-37.2	-42.7	-29.4	-18.8	-28.7	-26.2
8．上記5．～6．	-14.9	-7.7	-6.1	-8.1	0.9	2.9	-11.6	-18.0	-14.0	-17.1	-5.4	-2.6	-6.5	-17.5	-21.1	-19.1	-11.1	-10.0	-8.0
<業種別での、規模の大きな企業と小さな企業の差※>																			
製造業	-21.3	-20.3	1.1	-19.5	-22.0	-10.8	-34.8	-27.6	-35.1	-29.3	-36.3	-16.1	-17.4	-32.5	-50.5	-40.0	-18.0	-43.1	-30.7
飲食業	-29.0	-3.5	-11.9	-15.4	-6.6	5.1	-6.8	-14.0	-9.4	-5.9	-23.3	-10.2	-8.4	-57.6	-38.7	-28.2	-42.6	-38.7	-34.2
飲食以外の小売業	-20.8	-14.8	-9.9	-9.7	-10.2	-5.5	-24.9	-18.7	-24.9	-16.7	-36.6	-23.9	-16.1	-36.4	-41.7	-28.3	-28.7	-24.2	-25.9
卸売業	-26.9	-20.7	-0.9	-25.0	-18.5	3.3	-19.4	-29.2	-22.9	-21.1	-31.7	-25.1	-14.9	-41.5	-43.9	-24.7	-18.1	-18.6	-30.6
建設業	-30.4	-24.1	0.1	-26.6	-14.2	-5.8	-24.2	-13.5	-33.5	-20.6	-31.9	-15.8	-17.1	-36.1	-38.3	-27.9	-14.8	-25.5	-29.4
運輸業	-35.8	-17.8	-2.8	-16.5	-18.9	-21.9	-29.4	-33.3	-21.8	-32.1	-19.0	-3.6	-11.1	-39.5	-43.7	-28.7	-17.2	-24.7	-19.5
医療法人として行う医療業	-10.4	4.4	-9.4	-12.0	-1.6	2.0	-3.0	-15.6	-13.4	-11.4	-9.9	-5.8	2.1	-9.4	-9.0	-2.3	-6.2	-6.2	-5.5
上記以外の医療業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
社会福祉法人として行う福祉業	-13.3	-9.6	-1.9	-13.8	1.9	-8.1	-13.3	-5.9	-10.2	-21.4	0.1	-2.9	-9.6	3.5	-13.5	-17.8	-1.2	-0.8	-3.5
上記以外の福祉業	-14.5	-9.4	-18.4	2.3	-1.5	-2.4	-9.8	-14.0	-8.3	-17.7	-0.4	-3.3	-0.6	-21.3	-9.1	-15.4	-7.5	-18.1	2.3
宿泊業	-14.7	-10.3	0.6	-5.2	3.8	8.5	-18.5	-29.1	-22.3	-17.3	-9.2	-2.0	-9.7	-25.3	-31.9	-26.8	-18.5	-9.6	-17.2
その他サービス業	-12.7	3.0	-10.4	0.5	-13.0	-2.5	-15.9	-14.3	-22.2	-7.1	-18.5	-9.1	-14.3	-36.6	-38.3	-22.4	-12.3	-21.4	-16.2

※ ＜規模別＞7.と8.、及び＜業種別＞については、マイナス数値が大きいほど規模の小さい企業では選択されないことを示す。プラスの場合は、規模の小さい企業の方が選択されている項目。（医療業・福祉業・宿泊業はサンプル数の関係から中央値による2分割（5.と6.）、それ以外の業種は四分位数により4分割（1.～4.））

(2) 計画的経営の業種別実施状況

計画的経営の実施状況については業種によって異なり、以下の3つのグループが挙げられる。

① 計画的経営の実施の程度が、最も大きな規模で急速に高まるグループ【図表2-2】

→製造業、飲食業、飲食以外の小売業、運輸業が該当する。

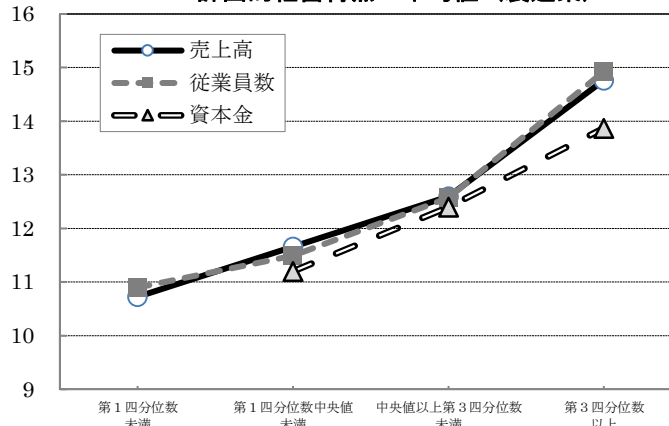
図表2-2

四分位別・計画的経営得点（製造業）

	売上高	従業員数（注4）	資本金（注4）
第1四分位数未満 （最小規模企業群）	10.72	10.90	（注5）
第1四分位数以上中央値未満 （小規模企業群）	11.66	11.49	11.20
中央値以上第3四分位数未満 （中規模企業群）	12.60	12.57	12.40
第3四分位数以上 （大規模企業群）	14.76	14.93	13.87

（得点）

計画的経営得点・平均値（製造業）



（注4）本節においては、計画的経営の経営力強化に及ぼす影響をより詳細に分析するため、規模別分析では売上高による四分位分析に加え、従業員及び資本金・出資金・基金による四分位分析を併せ行っている。（以下同様）

（注5）資本金については、1,000万円等の切りのいい数値に集中する傾向があるため、第1四分位数と中央値が重なることがある。このような場合は「第1四分位数未満」を設定せず、「中央値未満まで」「中央値以上第3四分位数未満」「第3四分位数以上」の3区分とした。（以下同様）

② 規模が大きいほど計画的経営の実施の程度が高まるものの、最も大きな規模で頭打ちになるグループ

【図表2-3】 →卸売業が該当する。

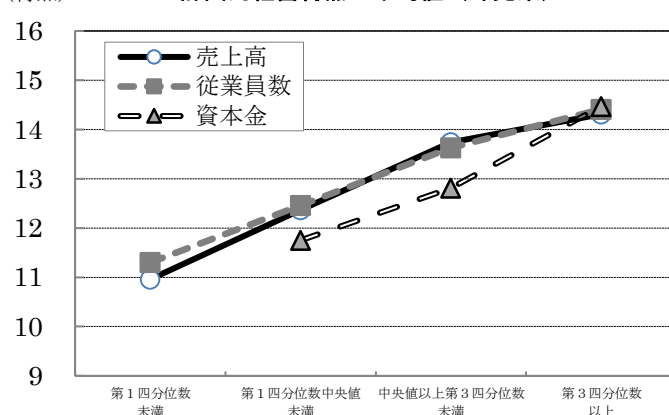
図表2-3

四分位別・計画的経営得点（卸売業）

	売上高	従業員数（注4）	資本金（注4）
第1四分位数未満 （最小規模企業群）	10.96	11.30	（注5）
第1四分位数以上中央値未満 （小規模企業群）	12.37	12.46	11.75
中央値以上第3四分位数未満 （中規模企業群）	13.74	13.63	12.81
第3四分位数以上 （大規模企業群）	14.31	14.41	14.47

（得点）

計画的経営得点・平均値（卸売業）



③ 規模が大きいほど計画的経営を実施するようになるという、比例的なパターンのグループ

【図表 2－4、2－5】

→**その他サービス業**が該当する。なお、**建設業**については、どのような規模の指標（売上高、従業員数、資本金）を用いるかによって傾向は異なる。

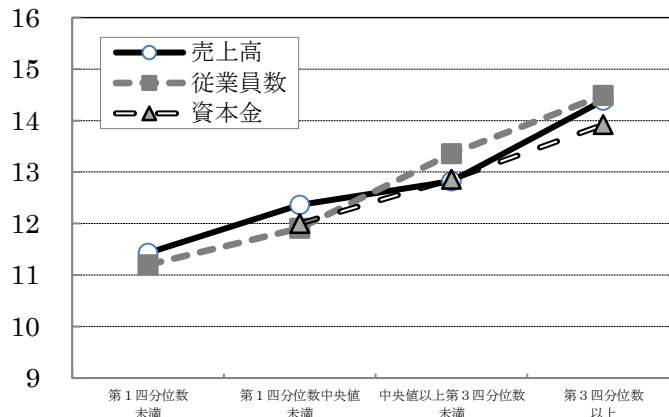
図表 2－4

四分位別・計画的経営得点（その他サービス業）

	売上高	従業員数（注4）	資本金（注4）
第1四分位数未満 （最小規模企業群）	11.43	11.20	（注5）
第1四分位数以上中央値未満 （小規模企業群）	12.36	11.91	12.00
中央値以上第3四分位数未満 （中規模企業群）	12.82	13.36	12.86
第3四分位数以上 （大規模企業群）	14.39	14.49	13.92

（得点）

計画的経営得点・平均値（その他サービス業）



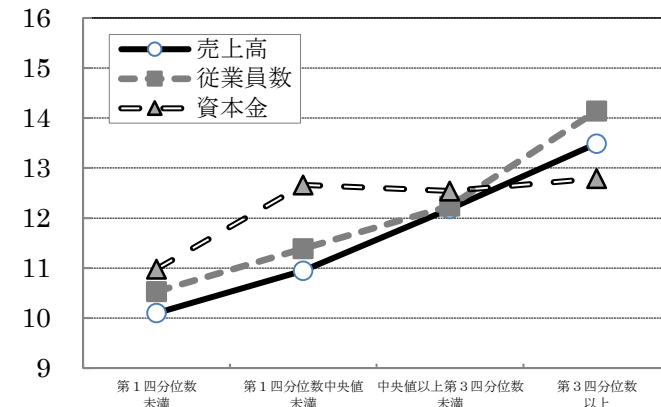
図表 2－5

四分位別・計画的経営得点（建設業）

	売上高	従業員数（注4）	資本金（注4）
第1四分位数未満 （最小規模企業群）	10.10	10.53	10.98
第1四分位数以上中央値未満 （小規模企業群）	10.95	11.39	12.66
中央値以上第3四分位数未満 （中規模企業群）	12.18	12.24	12.54
第3四分位数以上 （大規模企業群）	13.49	14.14	12.79

（得点）

計画的経営得点・平均値（建設業）



（3）計画的経営と情報源との関係【図表 2－6、2－7、2－8、2－9】

計画的経営に積極的に取り組んでいる企業は、総じて様々な情報源の活用が高い。また、ここでも業種によって違いが見られ、**製造業**や**建設業**では両者の関係が比較的明確ではないが、**運輸業**や**社会福祉法人以外の福祉業**等では情報源の活用度と計画的経営への積極度との間の関係がより明確である。

個々の情報源と計画的経営との関係については、異業種交流会／研究会や自社の従業員の活用が高いほど、計画的経営に取り組んでいる。異業種の経営者等や自社の従業員との接触を通じて得た情報が、計画的経営を進める上で有益であることが窺われる。

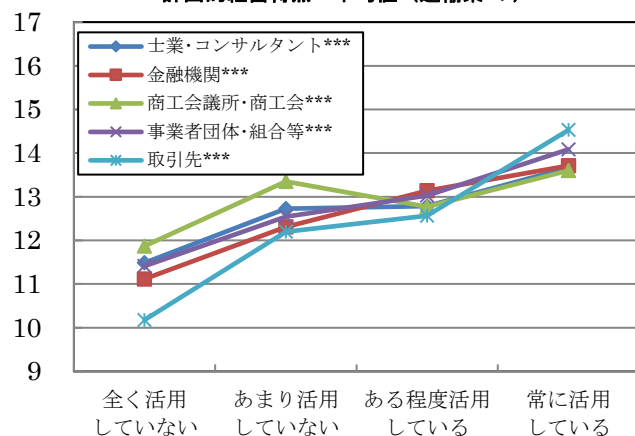
図表 2-6 : 情報源活用状況別・計画的経営得点（運輸業）

	士業・コンサルタント	金融機関	商工会議所・商工会	事業者団体・組合等	取引先	同業の経営者仲間	異業種交流会	仕事以外の友人・知人	自社の従業員	本・雑誌等の出版物
全く活用していない	11.40	10.91	11.91	11.42	10.45	11.88	11.51	10.87	9.64	10.94
あまり活用していない	12.05	11.59	12.20	13.00	13.11	11.62	12.38	12.41	12.27	11.83
ある程度活用している	11.83	12.86	12.63	12.31	12.97	12.02	12.73	12.79	12.62	12.63
常に活用している	14.43	16.46	16.56	17.00	14.90	16.77	17.83	14.25	13.95	14.65

※ の網掛けは、最高得点と最低得点。（以下同様）

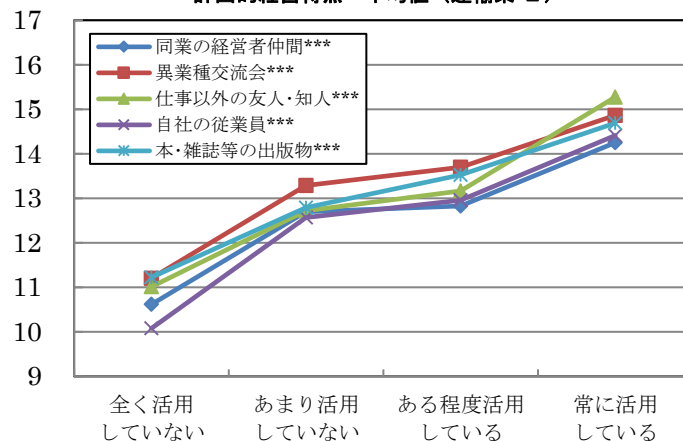
(得点)

計画的経営得点・平均値（運輸業-1）



(得点)

計画的経営得点・平均値（運輸業-2）



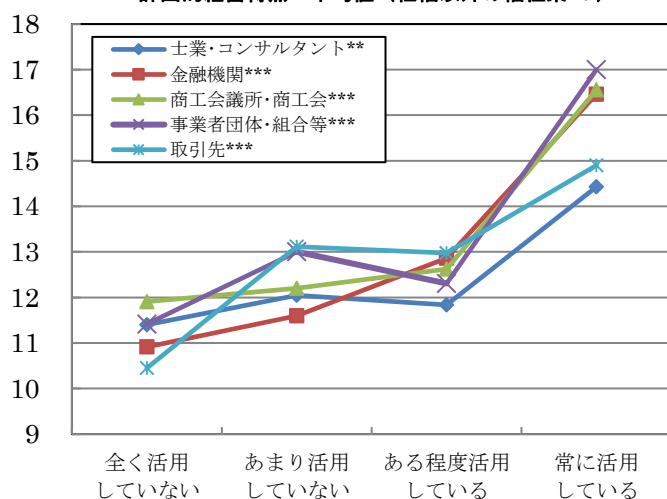
※情報源毎に付加してあるアスタリスク (*) は、***が1%有意、**が5%有意、*が10%有意、無印が有意差なし。（以下同様）

図表 2-7 : 情報源活用状況別・計画的経営得点（社会福祉法人以外の福祉業）

	士業・コンサルタント	金融機関	商工会議所・商工会	事業者団体・組合等	取引先	同業の経営者仲間	異業種交流会	仕事以外の友人・知人	自社の従業員	本・雑誌等の出版物
全く活用していない	11.40	10.91	11.91	11.42	10.45	11.88	11.51	10.87	9.64	10.94
あまり活用していない	12.05	11.59	12.20	13.00	13.11	11.62	12.38	12.41	12.27	11.83
ある程度活用している	11.83	12.86	12.63	12.31	12.97	12.02	12.73	12.79	12.62	12.63
常に活用している	14.43	16.46	16.56	17.00	14.90	16.77	17.83	14.25	13.95	14.65

(得点)

計画的経営得点・平均値（社福以外の福祉業-1）



(得点)

計画的経営得点・平均値（社福以外の福祉業-2）

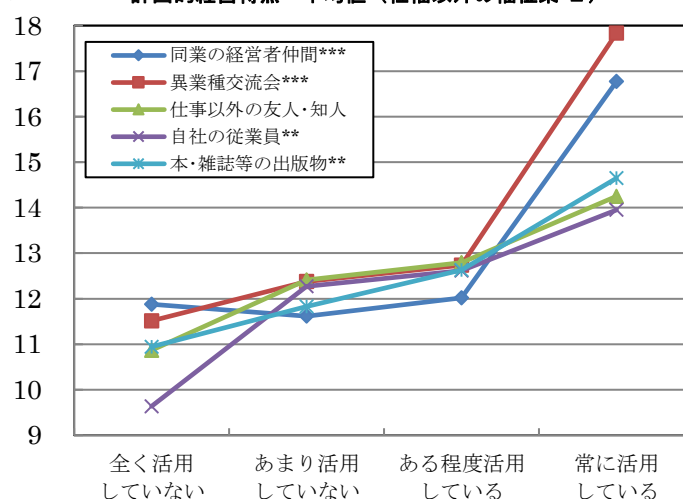


表 2－8：「異業種交流会/研究会」の活用別の、生産性向上への取組度合（加重平均）

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
	事業分野別の販売・損益状況を把握	従業員のアイディアを新事業・新製品開発等に活用	外部専門家に、売上拡大、費用削減、業務効率化等を相談	顧客との接点をニーズ把握に活用	5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）を実施	在庫・備品の定数定量管理・在庫位置管理を実施	業務効率化、省力化のための設備投資を実施	物品等購入の際には、価格低減策を実施	業務内容の標準化、マニュアル化を実施	省エネルギーを目的とした設備導入を実施	継続的、具体的な従業員教育に取組	業務改善に関する従業員の自主的な活動を実施	従業員の多能工化に取組	部門別の損益を計算	期首に販売目標を立てている	中期経営目標を立てている	POSデータ等をマーケティングに活用	日常的に意識して、PDCA（計画立案と、その実行、評価、改善のステップを繰り返す改善活動）を回している	進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくり
活用している(a)	3.07	2.63	2.43	3.05	3.05	2.86	2.57	2.99	2.72	2.38	2.77	2.58	2.76	2.66	2.89	2.66	2.14	2.37	2.59
活用していない(b)	2.91	2.41	2.13	2.81	2.92	2.77	2.35	2.81	2.52	2.14	2.50	2.35	2.52	2.44	2.58	2.33	1.93	2.07	2.26
(a)－(b)	0.16	0.23	0.29	0.24	0.13	0.09	0.22	0.19	0.21	0.24	0.27	0.23	0.24	0.23	0.31	0.33	0.21	0.30	0.33

※調査票では4段階で回答を求めており、その4段階の加重平均を表記。

※ の網掛は、相対的に数値の高い項目（(a)－(b)＞0.30）。

※ の網掛は、計画的経営の取組状況を測る項目。

（以下同様）

図表 2－9：「自社従業員」の活用別の、生産性向上への取組度合（加重平均）

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
	事業分野別の販売・損益状況を把握	従業員のアイディアを新事業・新製品開発等に活用	外部専門家に、売上拡大、費用削減、業務効率化等を相談	顧客との接点をニーズ把握に活用	5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）を実施	在庫・備品の定数定量管理・在庫位置管理を実施	業務効率化、省力化のための設備投資を実施	物品等購入の際には、価格低減策を実施	業務内容の標準化、マニュアル化を実施	省エネルギーを目的とした設備導入を実施	継続的、具体的な従業員教育に取組	業務改善に関する従業員の自主的な活動を実施	従業員の多能工化に取組	部門別の損益を計算	期首に販売目標を立てている	中期経営目標を立てている	POSデータ等をマーケティングに活用	日常的に意識して、PDCA（計画立案と、その実行、評価、改善のステップを繰り返す改善活動）を回している	進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくり
活用している(a)	3.06	2.67	2.28	3.00	3.05	2.86	2.50	2.96	2.68	2.28	2.72	2.59	2.75	2.64	2.84	2.55	2.11	2.29	2.55
活用していない(b)	2.80	2.16	2.11	2.68	2.80	2.69	2.28	2.70	2.40	2.10	2.35	2.13	2.34	2.28	2.40	2.22	1.81	1.94	2.05
(a)－(b)	0.26	0.52	0.17	0.32	0.25	0.18	0.22	0.27	0.28	0.19	0.37	0.46	0.41	0.35	0.44	0.33	0.30	0.35	0.50

【二つ目の鍵】IT利活用

【三つ目の鍵】従業員関連への取組（＝人材育成）

が経営力強化を後押し

(1) IT利活用は生産性向上への取組を後押し

ITの利活用と生産性向上への取組の成果との関連についての主な分析結果は、以下のとおりである。

① 総じて、ITの利活用によって生産性向上への取組の成果が高まっている。【図表3-1、3-2】

図表3-1：生産性向上への取組に対するITツール毎の成果 (%)

	ERP	電子商取引、EDI	グループウェア	給与・経理パッケージ	一般オフィスシステム	電子メール
A 事業分野別の販売・損益状況を把握	13.6	18.2	13.0	27.9	8.8	15.0
B 従業員のアイデアを新事業・新製品開発等に活用	19.2	8.9	23.2	23.0	26.2	33.1
C 外部専門家に、売上拡大、費用削減、業務効率化等を相談	22.5	8.7	22.8	31.6	9.2	20.2
D 顧客との接点をニーズ把握に活用	12.0	7.8	11.1	9.2	8.7	10.5
E 5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)を実施	18.9	20.1	8.8	6.1	7.0	11.2
F 在庫・備品の定数定量管理・定位置管理を実施	16.9	13.5	14.3	13.3	3.4	3.8
G 業務効率化、省力化のための設備投資を実施	18.1	10.7	10.8	11.0	10.0	10.0
H 物品等購入の際には、調達コスト低減策を実施	22.2	16.7	13.5	16.1	11.6	16.0
I 業務内容の標準化、マニュアル化を実施	21.1	19.1	14.2	10.2	-1.6	0.4
J 省エネルギーを目的とした設備導入を実施	16.8	5.2	14.6	10.1	5.8	1.8
K 継続的、具体的な従業員教育に取組	6.3	14.8	6.6	2.8	3.9	20.2
L 業務改善に関する従業員の自主的な活動を実施	9.7	1.8	15.7	10.1	0.2	3.6
M 従業員の多能工化に取組	12.0	8.7	11.2	8.8	-7.4	10.5
N 部門別の損益を計算	31.0	17.9	10.9	26.7	23.7	24.0
O 期首に販売目標を立てている	25.9	25.8	23.3	17.0	10.8	23.8
P 中期経営目標を立てている	18.0	21.0	19.6	20.1	8.6	18.9
Q POSデータ等をマーケティングに活用	32.5	17.6	19.3	27.0	10.2	4.4
R 日常的に意識して、PDCA(計画立案と、その実行、評価、改善のステップを繰り返す改善活動)を回している	14.9	22.4	15.1	23.7	6.5	20.8
S 進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくりに取組	1.9	4.1	24.7	15.8	0.4	15.5
単純平均	17.5	13.8	15.4	16.3	7.7	13.9

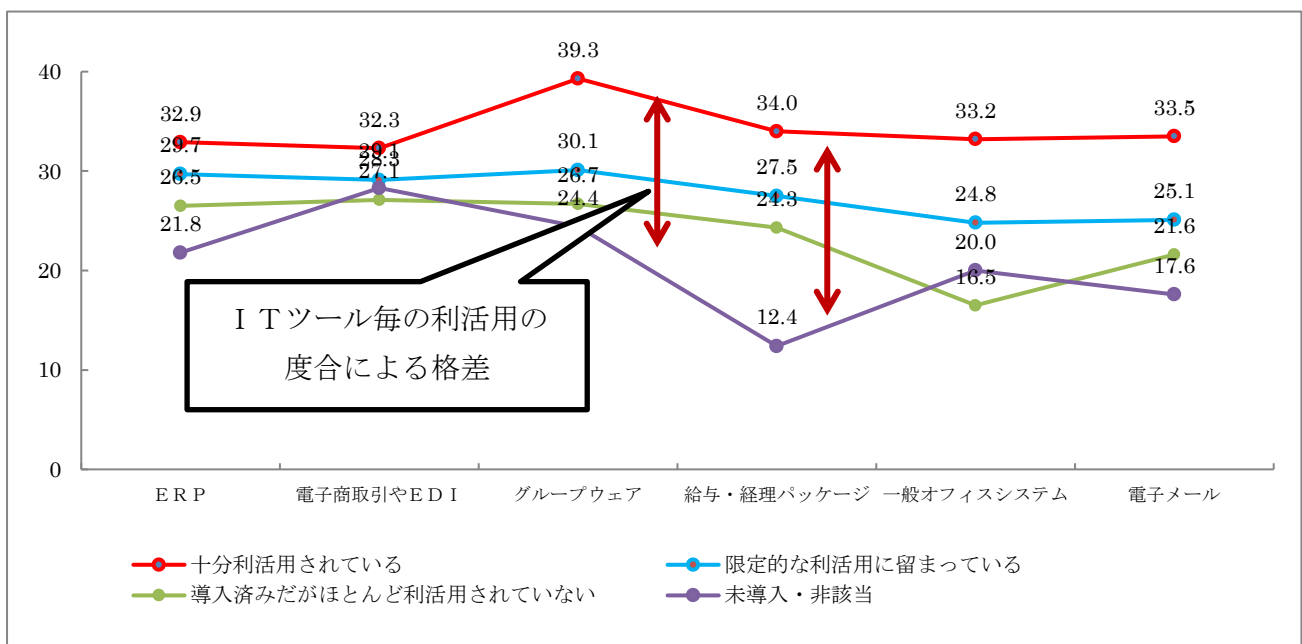
※黄色の網掛けは、計画的経営の取組状況を図る項目(注3参照)

※水色の網掛けは、従業員関連取組状況を図る項目。(注6参照)

※「十分利用されている」企業と「導入済みだがほとんど利用されていない」企業との間で20%以上の差があるセルに赤色の網掛けをしている。

※表中の「単純平均」とは、それぞれのITツールについて19の生産性向上策の差の平均をとったものである。

図表3-2：ITツール毎の利活用状況別の、この3年間の利益伸長割合 (%)



※縦軸はこの3年間に利益が「大きく伸長」「やや伸長」した企業の割合。

- ② 利活用する I T ツール毎に、生産性向上への取組の成果は異なる。例えば、E R P（注 4）は計画的経営関連取組の、またグループウェア（注 5）はそれに加えて従業員関連取組の成果を高めていることが窺える。

（注 4）調達、生産、販売、会計等の基幹業務統合ソフトウェア。

（注 5）スケジュールや業務の情報共有、コミュニケーションを目的としたソフトウェア。

- ③ I T ツール毎の利活用状況を見ると、概して規模が大きい企業ほど I T を利活用しており、こうした傾向は**製造業**や**卸売業**等では比較的強く、**福祉業**や**その他サービス業**では弱い。【図表 3－3】

図表 3－3：I T ツール毎の利活用状況 (%)

	A （E R P 等） 調 達、生 産、販 売、会 計 等 の 基 幹 業 務 統 合 ソ フ ト	B 理 電 （E D I 等） 子 文 書 の 取 引 受 発 注 情 報 管 理	C グ ル ー プ ウ ェ ア （ ス ケ ジ ュ ー ル ・ 業 務 情 報 共 有 シ ス テ ム ）	D ジ ン フ ト 給 与 ・ 経 理 業 務 の パ ッ ケ ー	E 一 般 オ フ イ ス シ ス テ ム （ ワ ー ド 、 エ ク セ ル 等 ）	F 電 子 メ ー ル
全 体	21.5	18.5	12.2	40.3	55.9	54.1
＜規模別＞						
1. 第 1 四分位数未満(最小規模企業群)	11.4	11.4	7.3	20.4	36.3	37.8
2. 第 1 四分位数以上中央値未満(小規模企業群)	16.7	16.9	7.9	29.9	48.8	49.2
3. 中央値以上第 3 四分位数未満(中規模企業群)	23.4	21.4	12.6	42.9	58.5	56.3
4. 第 3 四分位数以上(大規模企業群)	31.7	25.6	21.7	60.6	74.2	72.4
5. 中央値による 2 分割の最小・小規模企業群	18.1	10.2	4.3	33.5	47.2	39.4
6. 中央値による 2 分割の中・大規模企業群	24.9	13.8	12.3	55.3	66.8	54.9
7. 上記 1.－4.	-20.3	-14.2	-14.4	-40.2	-37.9	-34.6
8. 上記 5.－6.	-6.8	-3.6	-8	-21.8	-19.6	-15.5
＜業種別での、規模の大きな企業と小さな企業の差※＞						
製造業	-27.6	-19.5	-22.5	-49.9	-47.3	-43.0
飲食業	-19.0	-12.7	-9.7	-42.6	-42.1	-32.8
飲食以外の小売業	-21.0	-12.8	-9.1	-36.8	-38.1	-24.4
卸売業	-29.4	-30.8	-18.4	-41.7	-38.4	-32.9
建設業	-17.4	-10.6	-4.8	-35.3	-42.4	-43.6
運輸業	-13.9	-11.5	-16.6	-39.6	-41.2	-52.2
医療法人として行う医療業	-3.3	-3.4	-10.9	-20.9	-9.7	-4.9
上記以外の医療業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
社会福祉法人として行う福祉業	-8.5	-0.3	2.2	-14.0	-2.7	1.9
上記以外の福祉業	-0.8	-8.1	-17.3	-12.3	-6.8	-6.0
宿泊業	-11.4	-1.6	-4.5	-34.0	-38.8	-31.4
その他サービス業	-1.4	-6.1	-1.8	-14.0	-1.9	5.8

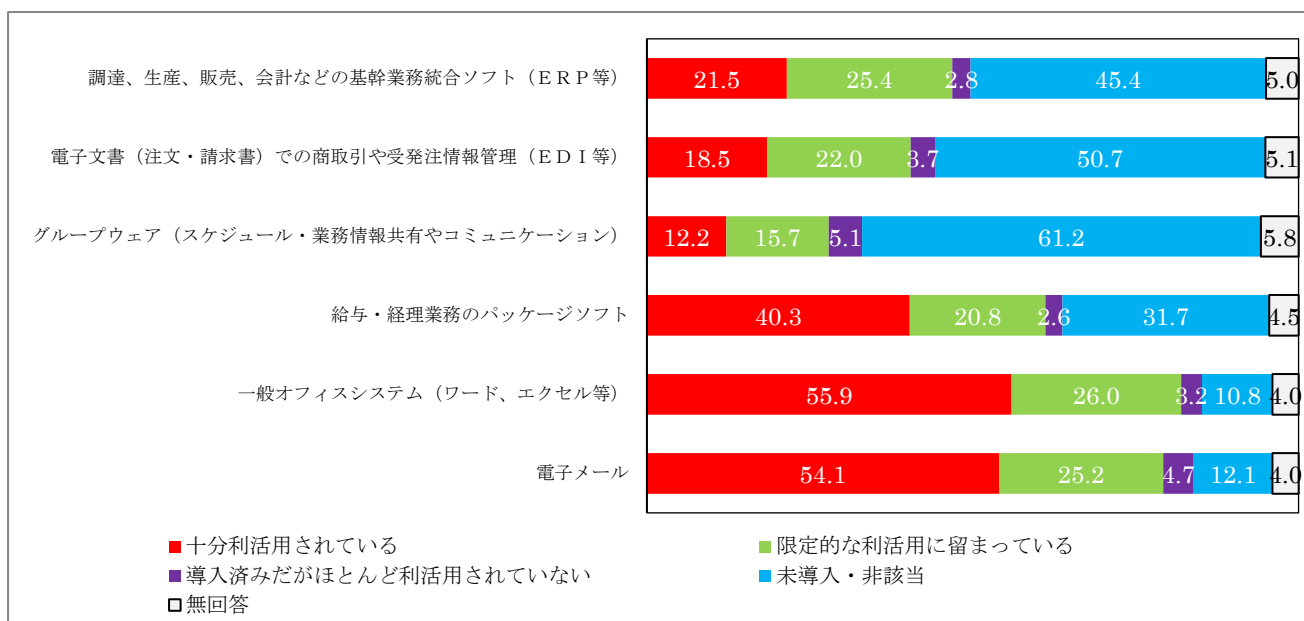
※ 網掛けの網掛け＜規模別＞回答企業の割合が高い IT ツール、＜業種別＞企業規模の大小で回答の格差が大きい IT ツール。

※＜規模別＞7.と8.、及び＜業種別＞については、マイナス数値が大きいほど規模の小さい企業では選択されないことを示す。プラスの場合は、規模の小さい企業の方が選択されている項目。（医療業・福祉業・宿泊業はサンプル数の関係から中央値による 2 分割（5.と 6.）、それ以外の業種は四分位数により 4 分割（1.～4.））

また、I Tツール毎の利活用状況は、一般オフィスシステムや電子メール、給与・経理業務パッケージソフトの利活用度合いが高い。【図表 3－4】

図表 3－4：I Tツール毎の利活用状況

(%)



業種毎の特徴としては、例えば**医療法人以外の医療業**や**製造業**、**卸売業**ではERPやEDI（注6）が、**福祉業**や**宿泊業**ではERP、**その他サービス業**ではグループウェアが他の業種と比べて利活用されている。【図表 3－5】

（注6）電子商取引・受発注情報管理ソフトウェア。

図表 3－5：業種別のI Tツール毎の利活用状況

(%)

	A 調達、生産、販売、会計などの基幹業務統合ソフト（ERP等）	B 電子文書（注文・請求書）での商取引や受発注情報管理（EDI等）	C グループウェア（スケジュール・業務情報共有）	D 給与・経理業務のパッケージソフト	E 一般オフィスシステム（ワード、エクセル等）	F 電子メール
全 体	21.5	18.5	12.2	40.3	55.9	54.1
製造業	23.9	23.1	12.3	44.1	58.6	61.8
飲食業	11.6	9.1	8.5	33.2	35.7	34.8
飲食以外の小売業	22.8	18.0	9.6	30.1	46.1	44.1
卸売業	29.9	27.1	13.3	39.6	58.1	58.9
建設業	16.7	17.0	8.0	35.8	58.0	60.6
運輸業	20.4	15.7	9.6	41.8	51.2	42.3
医療法人として行う医療業	14.2	9.7	4.4	40.7	45.1	32.7
上記以外の医療業	31.6	21.1	15.8	31.6	52.6	31.6
社会福祉法人として行う福祉業	29.0	11.8	10.8	55.9	67.7	46.2
上記以外の福祉業	21.6	15.7	16.7	39.2	62.7	47.1
宿泊業	27.8	12.5	6.3	47.7	59.7	60.2
その他サービス業	19.9	18.5	21.7	42.3	65.8	63.0

※ 網掛けの数字は、回答企業の割合が高いITツール。

(2) 従業員関連取組（注7）に積極的である企業

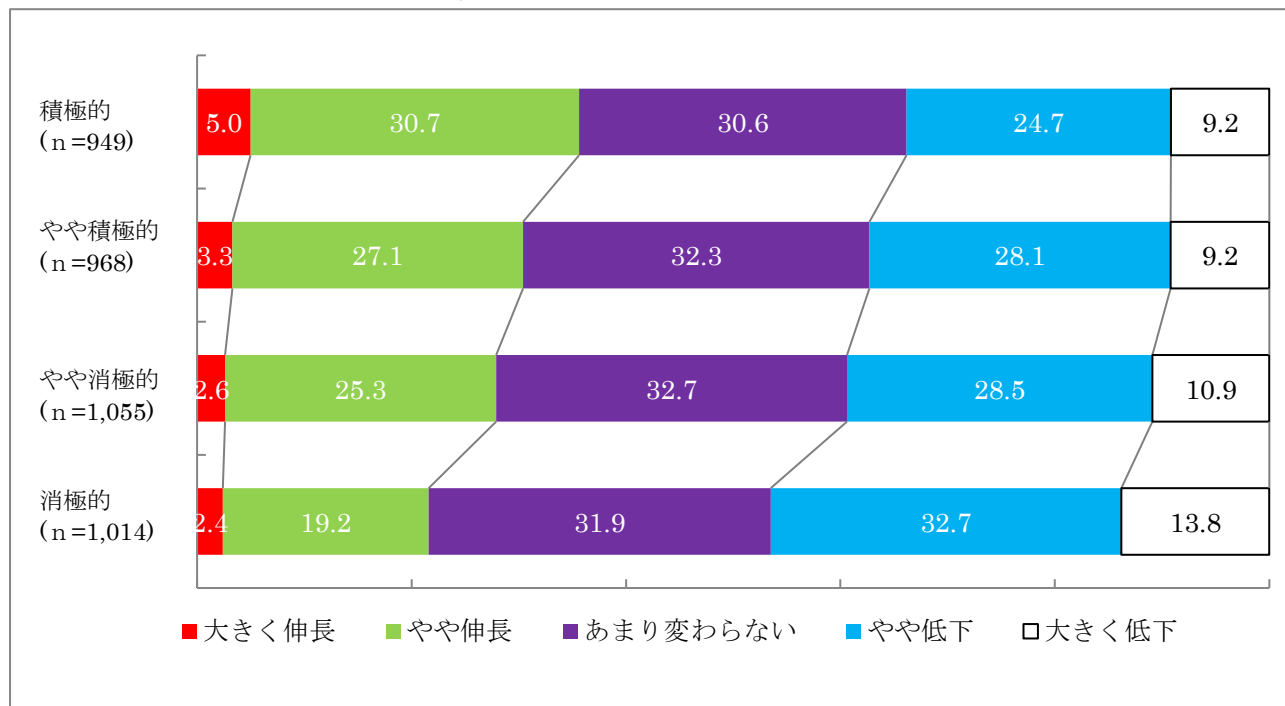
従業員関連取組に積極的である企業には、以下の3つの特徴が見出された。

（注7）従業員関連取組とは、本調査では19項目の生産性向上関連項目のうち、「B.従業員のアイデア、意見を汲み上げ、新事業・新製品開発や顧客開拓に役立っている」「K.継続的、具体的な従業員教育に取り組んでいる」「L.業務改善に関する従業員の自主的な活動が行われている」「M.従業員が様々な業務役割を担うこと（多能工化）に取り組んでいる」「S.進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくりに取り組んでいる」の5項目をその内容としている。

① 従業員関連取組に積極的である企業は、業績（この3年間の利益の伸長状況）が良い。

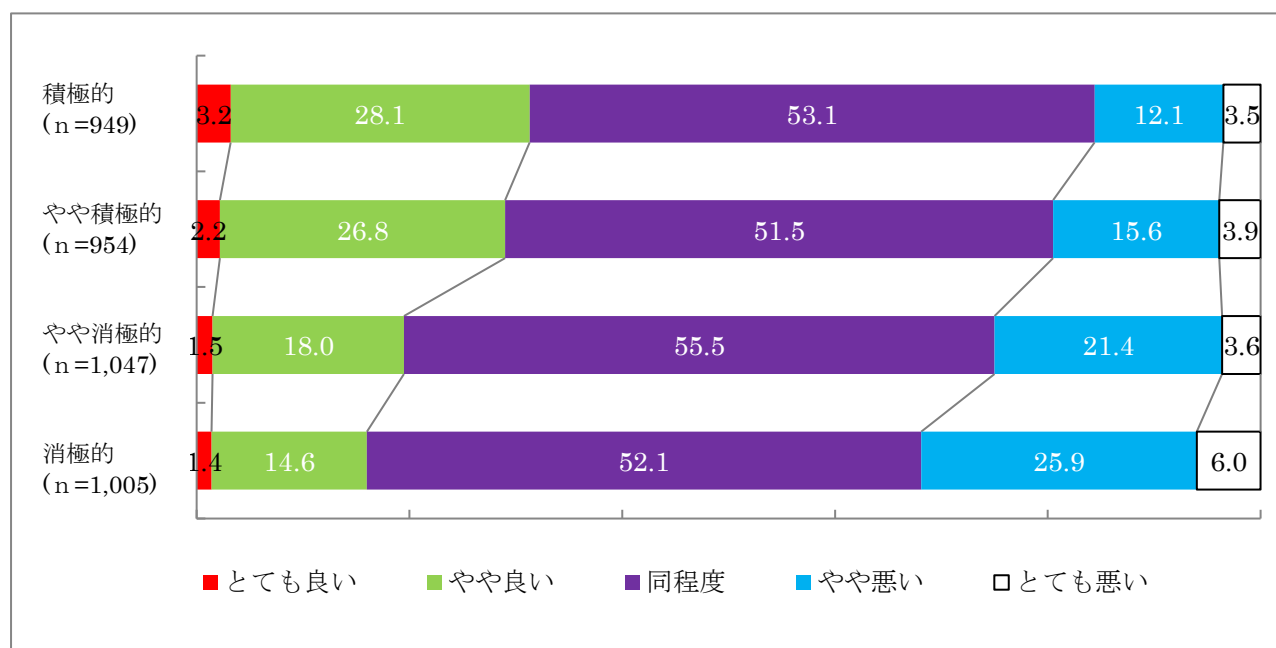
【図表3-6】

図表3-6：従業員関連取組への姿勢と、この3年間の売上の伸長の関係 (%)



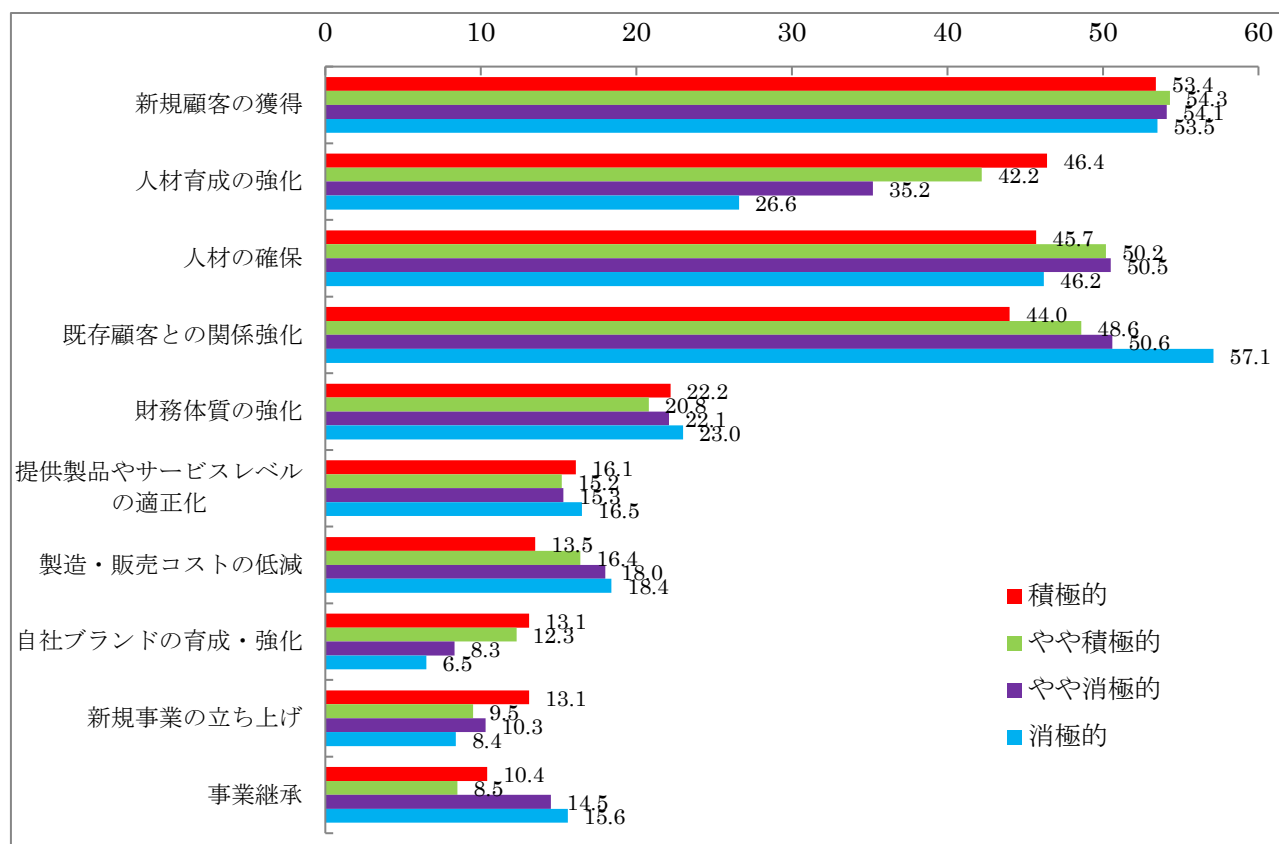
また、同じ地域の同業他社と比べても、従業員関連取組に積極的な企業であるほど利益が伸長している確率が高い。【図表3-7】

図表3-7：同じ地域の同業他社と比べた業況 (%)



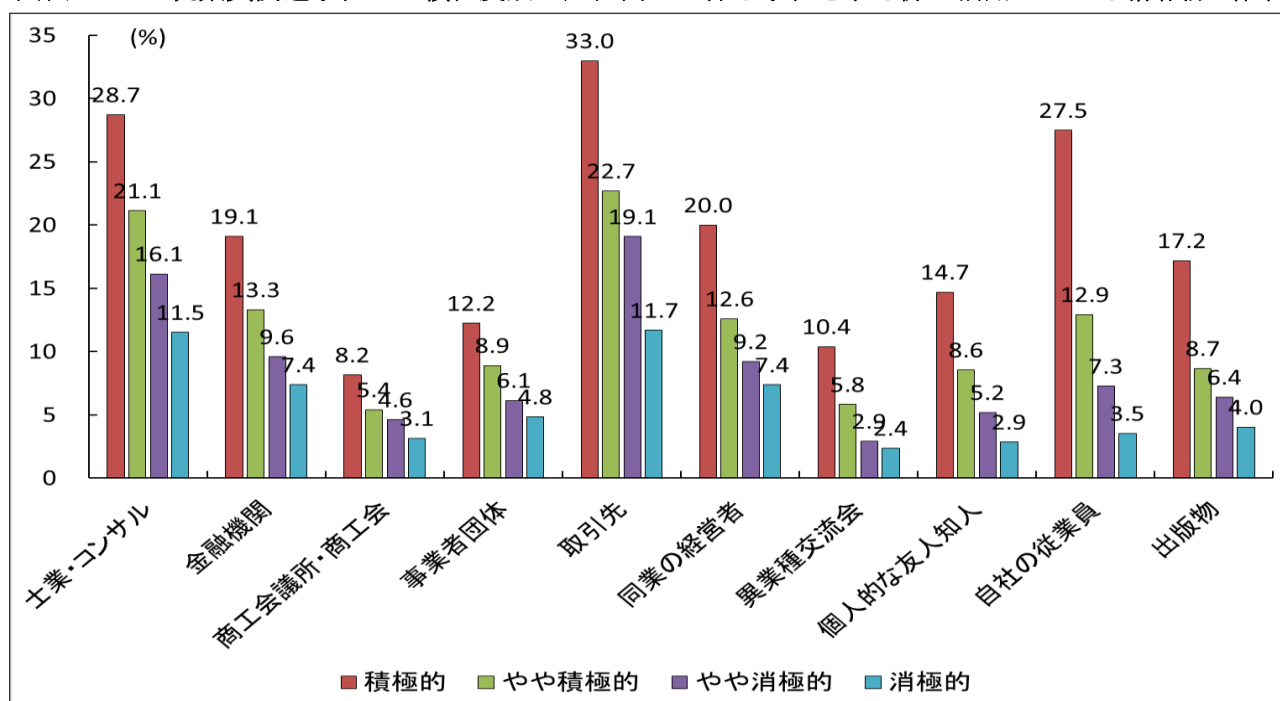
- ② 従業員関連取組に積極的な企業の特徴は、人材育成の強化を重要な経営課題とし、生産性向上に係る取組をする際に多様な情報源を活用していることである。【図表 3－8、3－9】

図表 3－8：従業員関連取組に積極的な企業の積極度別重要な経営課題 (%)



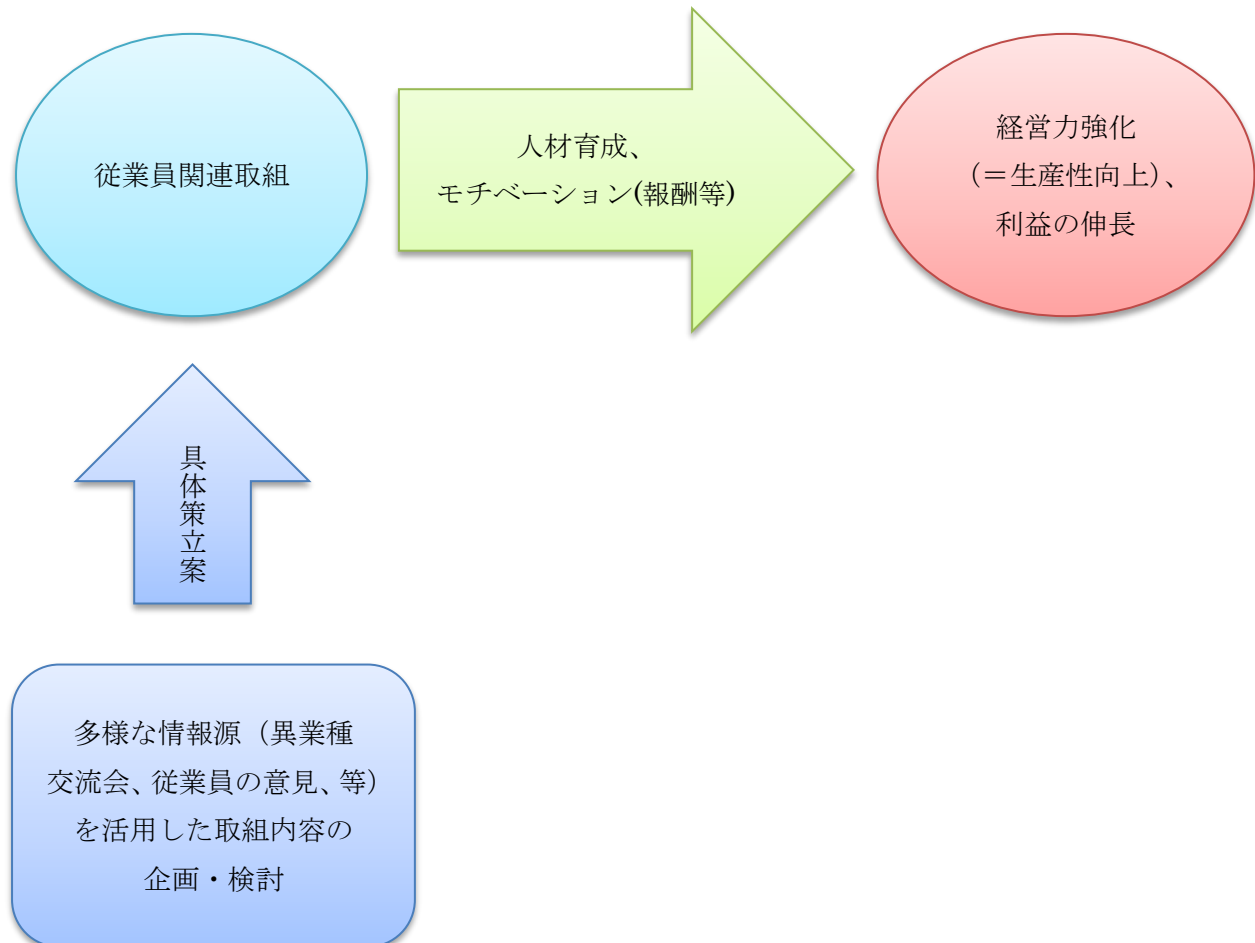
※本調査では18項目について尋ねているが、図表では従業員関連取組に積極的な企業のうち10%以上が挙げた項目のみを表記している。

図表 3－9：従業員関連取組への積極度別生産性向上に係る取組をする際に活用している情報源 (%)



- ③ 従業員関連取組を利益の伸長につなげるための条件として、ア) 異業種の経営者等や従業員からの情報に基づき従業員関連取組を企画・検討し、その具体策を立案すること、イ) 成果を報酬として還元することを通じて従業員のモチベーション向上を図ったり、人材育成の強化に注力すること、が挙げられる。【図3-10】

図3-10：従業員関連取組を利益につなげるポイント



以上

<お問い合わせ先>

公益財団法人 全国中小企業取引振興協会 【全取協（ぜんとりきょう）】

住 所：〒104-0033 東京都中央区新川 2-1-9 石川ビル

T E L：03-5541-6688 / F A X：03-5541-6680

担 当：鈴木、北川、逸見