

『中小企業の経営円滑化プロジェクト』 事業報告（詳細版）

時 山 正

中小企業診断士

（資）コンサルタンツ ノヴァーレ
Consultants NOVARE, Inc.

土岐商工会議所

本プロジェクトは、中小企業の労働生産性向上を図り、経営を円滑化する目的で、厚生労働省の補助を得て実施したものです。この報告書では、地域中小企業のみなさんがその方法論を幅広く活用できるように理論的背景を解説し、労働生産性を向上する上での考え方を説明しました。

プロジェクト実施概要

セミナー 1回 2020年10月2日実施

個別相談 各社3回（各1時間程度）

第1回 2020年10月8日・9日

第2回 2020年11月10日・11日

第3回 2021年1月12日・13日

§ 1 付加価値額と労働生産性

付加価値額とは『**事業により生み出された金額**』のことをいいます。たとえば商品を 3,000 万円で仕入れて、これを 5,000 万円で販売したとしましょう。荷造り運賃費に 100 万円、伝票作成などの事務費や通信費に 40 万円かかったとすれば、1,860 万円がこの事業で生み出されたことになります。つまり、この 1,860 万円が付加価値額になるわけです。

付加価値額を計算するにはいろいろな方法がありますが、中小企業では次の式で計算されます。

$$\text{付加価値額} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{賃貸料} + \text{租税公課}$$

※ 個人事業の場合には、「営業利益」の代わりに「青色申告特別控除前の所得」を用います。

この付加価値額を「何人で生み出したか」という指標が労働生産性になります。

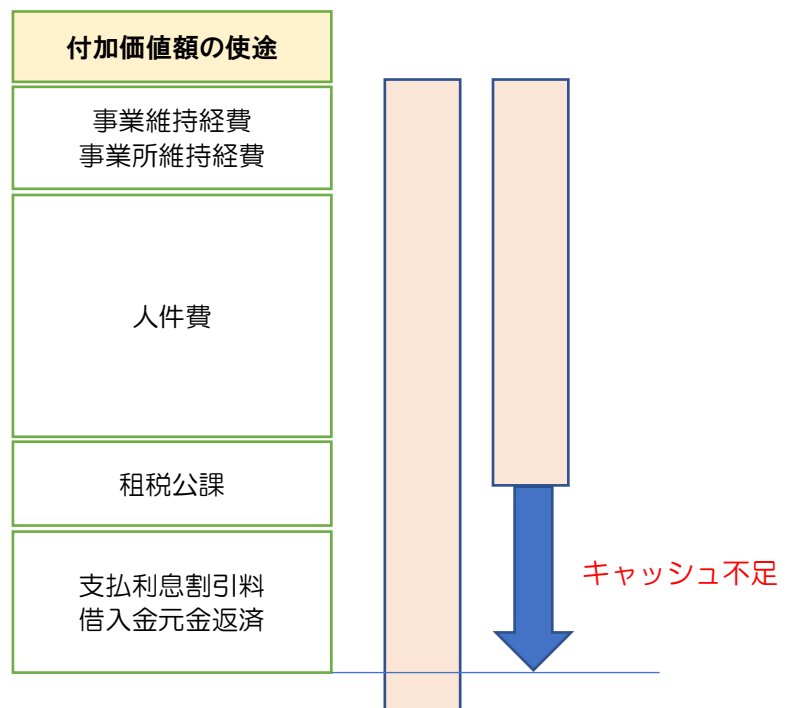
$$\text{労働生産性} = \text{付加価値額} / \text{従業員数}$$

たとえば上述の例で、1,860 万円を 3 人で生み出したならば、労働生産性は 620 万円/人です。つまり 1 人あたり 620 万円を生み出したことになります。しかし同じ 1,860 万円を生み出すのに 4 人必要だったとすれば、労働生産性は 465 万円/人になってしまいます。この場合は 1 人が生み出した付加価値額は 465 万円に低下してしまいます。

では、3 人で 1,860 万円を生み出したとしましょう。これを 3 人で山分けできるでしょうか？ 残念ながら、答えは NO です。なぜなら、家賃やリース代などの賃借料を支払わなければなりません。事業税などの税金も納めなければなりません。もし金融機関からの借入があれば、利息も払う必要がありますし、元金返済もあります。これらを差し引いた残りしか人件費に充当できないこととなります。

もし付加価値額が十分にあれば、これらの支払いを済ませても、おカネが手元に残ることになります。従業員さんたちの給料を上げることもできるかもしれません。

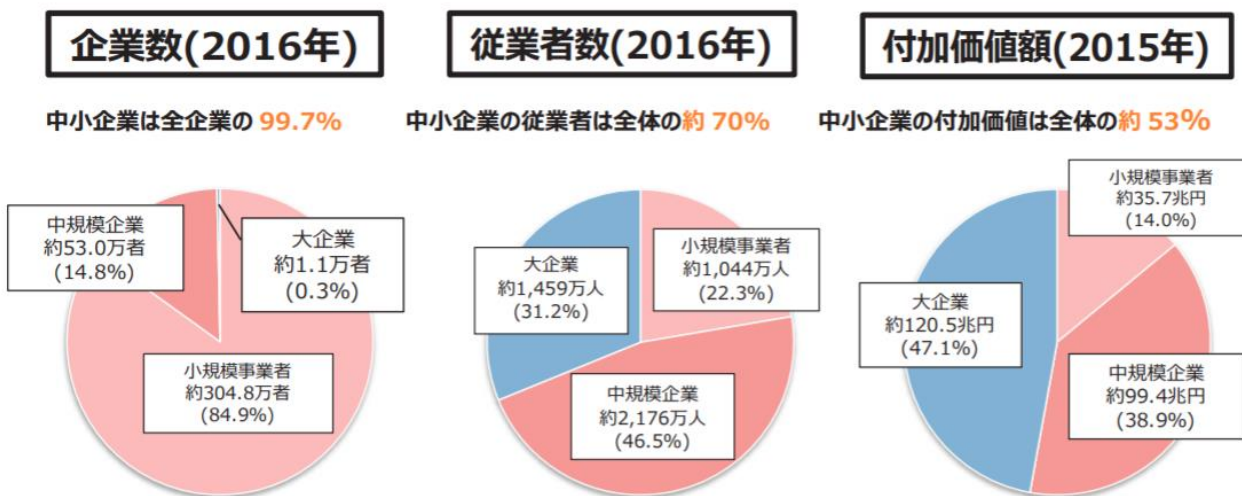
しかし付加価値額が少ないと、これらの支払いを済ませるとおカネが不足することになってしまいます。不足した分は「何らかの方法」で調達する必要に迫られます。



§ 2 中小企業の実態と課題

(1) 中小企業の労働生産性

2020年版中小企業白書によれば、わが国の企業数/従業員数/付加価値額は次のようになります。

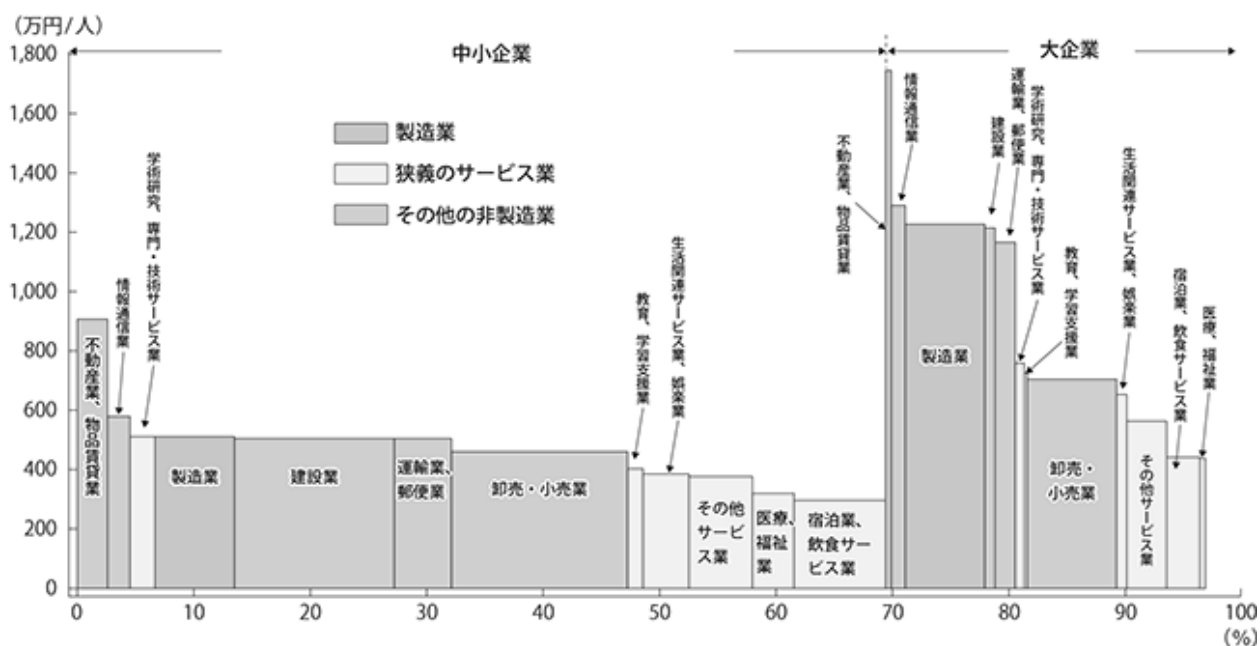


調査年度は異なりますが、このデータから労働生産性（平均）を計算したのが次です。

大企業	826 万円/人
中規模企業	457 万円/人
小規模企業	342 万円/人

このように、企業規模によって労働生産性は大きく異なります。大企業と比較すると、中規模企業では55%程度、小規模企業では41%程度に過ぎません。次は2016年版中小企業白書に掲載された図ですが、業種によっても大きな差があることがわかります。

第1-3-2図 労働生産性と労働構成比（規模別、業種別）



資料：財務省「平成26年度法人企業統計年報」総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注) 1. 労働生産性=付加価値額/総従業者数

2. 付加価値額=営業利益+役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+勤産・不動産賃借料+租税公課

3. 従業者数=役員数+従業員数

4. ここでいう中小企業は、中小企業基本法上の定義による。

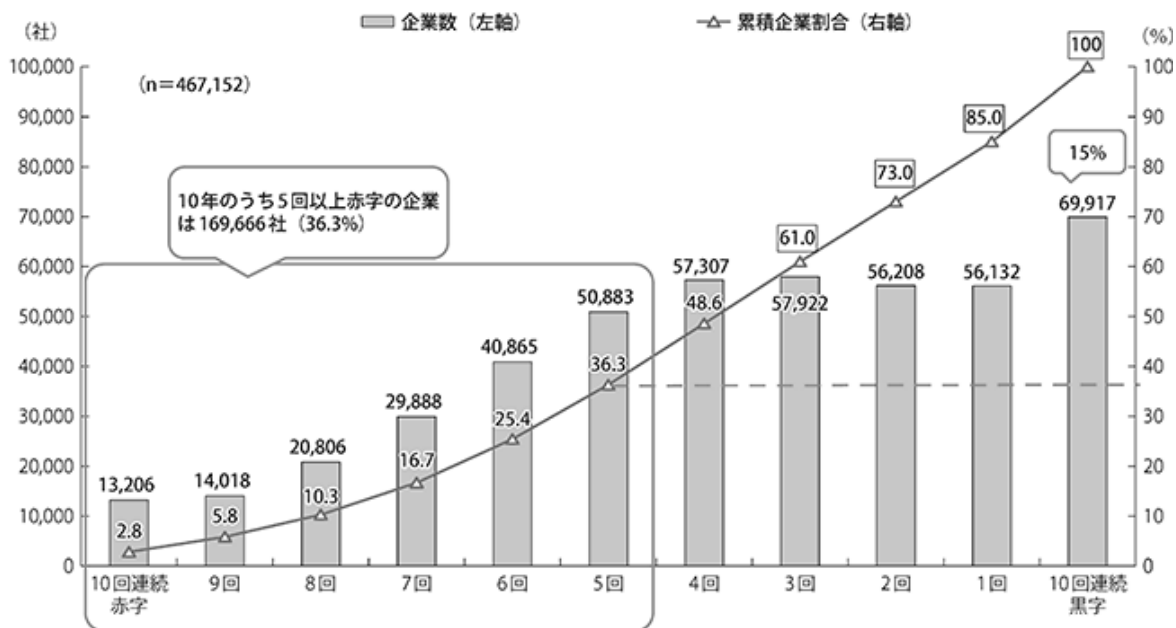
(2) 中小企業の経営実態

次に視点を変えて、中小企業の経営実態を財務データから調べてみましょう。

2019年版中小企業白書では、次のことが指摘されています。

- (ア) 金融機関からの借入のある中小企業の35%は営業赤字
- (イ) 金融機関からの借入のある中小企業の36%は過去10年のうち5回以上の営業赤字（下図）
- (ウ) 金融機関からの借入のある中小企業の33%は債務超過

第1-3-6図 CRDデータから見た、10年間の営業赤字の回数



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」(2019年3月)
(注) CRDデータにおいて、10年間連続でデータが確認できる約47万社を集計したものである。

営業赤字であることは、資金を減少させてしまうことを意味します。つまり事業の採算が取れていないこととなります。とくに過去10年の間で5回以上も営業赤字を出しているということは、**構造的に事業が成り立っていない**と言わざるを得ません。そのような中小企業が全体の1/3もあるということです。

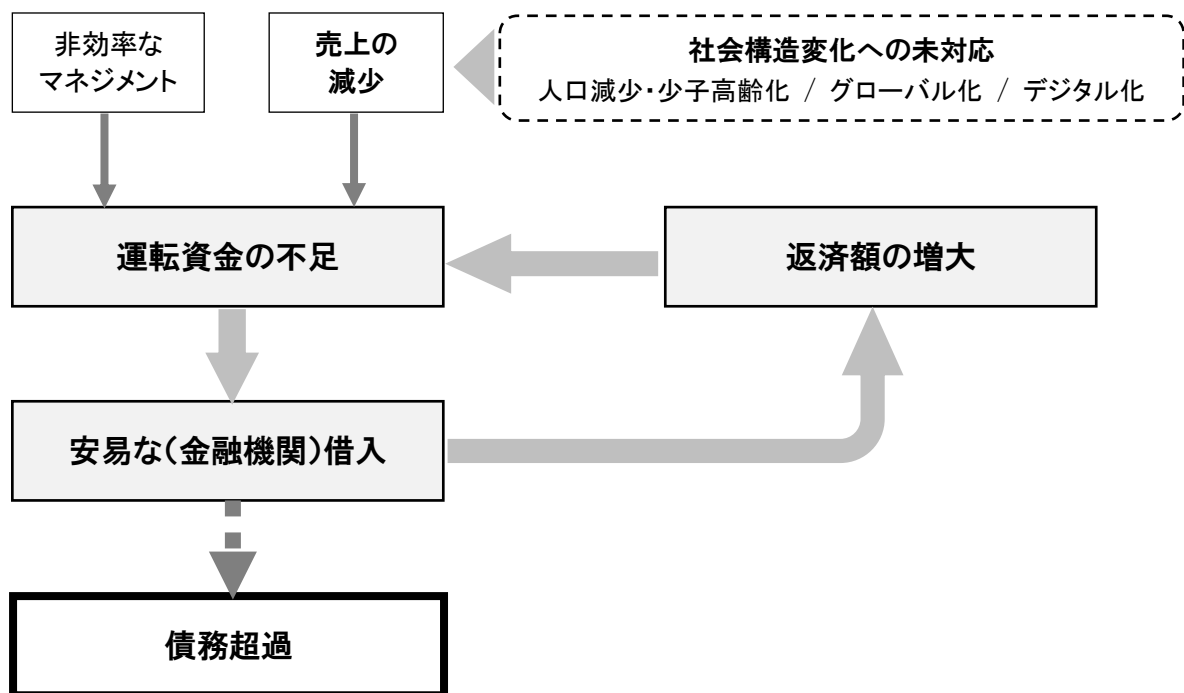
また債務超過であることは、かりに廃業したとしても借金が残るということの意味します。そのような中小企業が、やはり全体の1/3もあるということです。

(3) 要因分析

では中小企業は、なぜ経営が苦しいのかを考えてみましょう。

(1)で指摘したように、付加価値額が少ないと運転資金不足になり、不足分を「何らかの方法」で調達する必要に迫られます。この不足分を金融機関からの借入で補填すると、支払利息だけではなく元金返済額が増加しますから、ますます運転資金が不足してしまいます。これを繰り返していると、やがて債務超過に陥ってしまいます(次図)。

なぜ中小企業の労働生産性が低いのか、それは1人あたりの売上が少ないからです。1人あたりの売上を増やすためには、より少ない人数で売上を確保するか(効率化)、売上を増加させるしか方法はありません。



上図で示されているように、**売上減少は社会構造変化への未対応に原因**があります（2014年版中小企業白書）。これらの変化により、需要減少、市場ニーズからの乖離、競争の激化などにより売上が減少し、それが付加価値額の低下を起し、運転資金不足を生じているのです。

(4) コロナ禍の影響

2020年初頭頃から拡大が始まった、いわゆるコロナ禍は、多くの企業にさまざまな影響をもたらしました。もっとも大きいのは売上の劇的減少でしょう。その結果、倒産や廃業も以前より多いようです。そうでなくとも、いまだ先を見通せない中、行政による経済支援を受けながらなんとか凌いでいるというのが実情でしょう。

しかし客観的に観察すれば、コロナ禍による影響の本質は『**先送りしてきた諸問題が顕在化した**』ことだと気づきます。低い付加価値額や労働生産性を中小企業だから仕方ないと放置してきたり、構造的に事業が成立していないのを放置してきたり、過大な借入金がありながら追加融資でしのいできたり、売上が減少しながらも抜本的対策を打ってこなかったり…そのような先送りしてきた諸問題が、売上の劇的減少により一気に表面化したのです。

コロナ禍はいずれ沈静化するでしょう。しかし沈静化しても、ひとたび顕在化した諸問題は残ったままです。むしろ沈静化に要する間にも経営環境はどんどん厳しくなることを考えれば、経営状況は悪化して元には戻らないと考えるべきです。

(5) 中小企業の課題

では「どうすればいいのか」について考えていきましょう。

(ア) 積極的な事業再構築

「既存商品」を「既存顧客」に「既存の販売方法」で提供していても経営状況は好転しません。それは社会構造変化のため、ニーズが変化したり競争が激化しているためです。新たなビジネスモデルに転換したり、新分野に参入したり、新たな業態・業種に転換したりすることが必要です。

国もこの認識に沿って、令和2年第3次補正予算で「**事業再構築促進補助金**」を講じています（公募開始は3月が予定されています）。

https://www.meti.go.jp/covid-19/jigyo_saikoutiku/pdf/jigyo_saikoutiku.pdf?0204

詳細は上記 URL を参照してください。

(イ) キャッシュフローを確保した経営

運転資金が不足しそうになると新たな借入れを起こし、その結果、運転資金がさらに不足する……このような負のスパイラスから脱却するためには、計画的な資金管理をおこない、つねにキャッシュフローを確保して経営することが重要です。そのためには**資金繰り計画表**が欠かせません。

「資金の作り方」にもいろいろな方法がありますし、「借入金の返済方法」にもいろいろな方法があります。これらを駆使してキャッシュフローを確保するという高度な経営方法が求められます。

(ウ) 効率的なマネジメント

人口減少と少子高齢化により労働人口はますます減少し、労働力や人材の確保はますます困難になっていきます。そのため多くの業務を少ない人数でおこなっていく必要に迫られます。業務方法を見直すことでムダを削減していくためにも、**積極的なIT活用**は欠かせません。

効率的な業務運営と、事業再構築とにより、労働生産性を向上させることが可能になります。

§3 労働生産性向上に向けて I ～ 自社の収益構造を知る

(1) 付加価値額と労働生産性

まず自社の決算書から、付加価値額と労働生産性とを計算してみましょう。規模別や業種別の平均と比較していかがでしたか？

(2) 収益構造

まず損益計算書（または収支内訳書）の費用項目を、「固定費」と「変動費」とに分類しましょう。固定費は売上に無関係に発生する費用、変動費は売上に比例して発生する費用です。しかし完全な固定費や、完全な変動費はほとんどありません。固定的要素が大きければ固定費、変動的要素が大きければ変動費と、ザックリした分類で構いません。

そして、営業利益（または税込所得）を次の書式で計算します。

売上高	××××××
変動費	××××
<hr/>	
限界利益	×××
固定費	××
<hr/>	
営業利益	××

すると事業の収益は、**限界利益率** (= 限界利益 / 売上高) と**固定費**とで決まってしまうことが理解できるでしょう。これが事業の収益構造です。

自社の「限界利益率」と「固定費」を算出してみましよう。

(3) 損益分岐分析

ここでは、限界利益率 35%で固定費 14.7 百万円の企業を例にとって説明します。

	売上高	
	変動費	
35%	<hr/>	
	限界利益	
	固定費	14.7
	<hr/>	
	営業利益	

まず損益分岐点は、利益が 0 になる売上高のことです。この売上高を下回れば利益はマイナスですし、上回ればプラスになります。右図のように計算すれば、42.0 百万円が損益分岐点であることがわかります。

売上高	42.0
変動費	
<hr/>	
限界利益	14.7
固定費	14.7
<hr/>	
営業利益	0

来期の売上見通しが、最低 40 百万円、最高 50 百万円だったとしましょう。このときの利益は次のように計算できます。

売上高	40.0	50.0
変動費		
<hr/>		
限界利益	14.0	17.5
固定費	14.7	14.7
<hr/>		
営業利益	▲7	2.8

金融機関への支払利息や元金返済のため、営業利益が 2.0 百万円必要だったとしましょう。このときに必要な売上高は右のように計算できます。

売上高	47.8
変動費	
限界利益	16.7
固定費	14.7
営業利益	2.0

さらに来期は、固定費 1 割増加が見込まれるとしましょう。すると右のように計算すれば、52.0 百万円必要なことがわかります。しかし、この必要売上高は来期の見通しを超えています。

売上高	52.0
変動費	
限界利益	18.2
固定費	16.2
営業利益	2.0

それでも営業利益 2.0 百万円を確保するため、業務のムダを削減して、変動費率を 1 割削減できたとすれば必要売上高は

◆ このときの限界利益率の算出
 従来は
 $\text{変動費率} = 1 - \text{限界利益率} = 65\%$
 これを 1 割削減すると 58.5%
 すると 改善された限界利益率 = 41.5%

売上高	43.9
変動費	
限界利益	18.2
固定費	16.2
営業利益	2.0

と計算できて、43.9 百万円であることがわかりました。これならば売上見通しの範囲内になりますから、変動費率 58.5% を来期の経営目標の一つに掲げて、業務のムダ削減に取り組むことにします。

§ 4 労働生産性向上に向けて II ～ 売上増加策の検討

売上増加策といっても、「既存商品」を「既存市場」に「既存販売方法」で提供することを強化するだけでは、売上増加を持続することは難しいのです。必要なのは、新たなビジネスモデルに転換したり、新分野に参入したり、新たな業態・業種に転換したりする**事業再構築**です。

これは戦略構築の問題ですから、次のマトリクスで考えるのが合理的です。

「要素」というのは、商品、技術・ノウハウなどを意味します。

たとえば航空機部品製造をしている企業が、その精密加工技術（既存要素）を活かして、医療機器分野に乗り出すのは「市場開拓」です。

	既存市場	新市場
既存要素	市場深耕	市場開拓
新要素	価値開発	多角化

近年は、和牛や日本酒などの海外販売が積極的におこなわれていますが、これも「市場開拓」です。もし小売店が、無人販売で24時間化するならば、それは「価値開発」になります。実際、ある乗用車用タイヤ販売店が、広く所有する土地（既存要素）を活用して自販機を数多く並べ、テーブルと椅子とを置いたところ、数年後には自販機売上がタイヤ販売売上を超えてしまったという事例もあります。

§5 労働生産性向上に向けて Ⅲ ～ コスト削減策の検討

コスト削減策は**ムダの削減**ですが、ムダにもさまざまなレベルがあります。

最初に考えなければならないのは「**使わないものを保有しているムダ**」です。たとえば使わない土地を保有して固定資産税を納めていれば、それはムダです。売却してしまえば固定資産税を納めずに済みますし、活用することで収益化できればもっといいのです。

次に考えなければならないのは「**設備などを導入すれば効率化できるムダ**」です。たとえば経理事務を紙と電卓とでおこなうために1人分の経費がかかっているのが、PCと経理ソフトとを導入することで0.4人分の経費ですむような場合です。このときは設備導入費用が発生しますので、償却期間で考えて導入費用と削減効果のどちらが大きいかで判断されます。

さらに考えなければならないのは「**手順などを変更すれば効率化できるムダ**」です。たとえば販売担当が販売伝票を書き、それを経理担当がPCに入力するような場合です。販売担当が直接、販売内容を入力すれば受注伝票を発行する手間が省けます。

その先には「**まったく異なる手順を採用すれば効率化できるムダ**」もあります。たとえば上記例で、顧客が入力してくれたら、販売担当が入力する手間さえも省くことができます。ネット通販はそのような仕組みになっています。

§6 労働生産性向上に向けて Ⅳ ～ 計画的経営の強化

もう一度2ページの図をご覧ください。いくら売上を伸ばして付加価値額を増加させたとしても、支払利息や元金返済で消えてしまうのでは意味がありません。損益分岐分析でみたように**合理的に経営目標を設定し、資金繰り計画表で進捗を管理**していくという計画的な経営を強化していかなければ、事態は好転しません。

もし意欲があっても自社では難しいということであれば、商工会議所に相談してください。いろいろな支援が可能です。