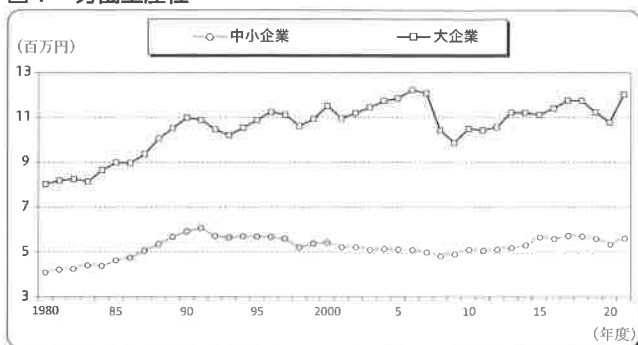


## 第12回 企業価値を高める方法⑥(労働生産性の向上)

一般財団法人商工総合研究所 専務理事 青木 剛  
株式会社商工組合中央金庫 顧問

図1 労働生産性



出典：「図説 日本の中小企業」(商工総合研究所)

### 労働生産性とは

ここでいう労働生産性は「付加価値労働生産性」を指し、「従業

今回は「労働生産性」という指標を活用して企業価値を高める方法を解説する。図1の通り、日本の中小企業の労働生産性は30年にかけて横這いで推移している。労働生産性は中小企業の核心的課題であり、その向上は間違いなく大きな意味を持つ。

員1人当たりの付加価値額」をいう。労働生産性は「効率良く付加価値を高めているか」を示す指標で、30年間停滞した背景には「バブル崩壊による金融システムの崩壊」「貸し渋り・貸し剥がし」によって、財務改善(具体的には借入削減と自己資本の充実)に注力せざるを得なかったことがある。同時に、雇用を守るパートナーとして給与を抑制し、非正規雇用などの調整弁を多用することで「購買力のない消費者」を増加させ、「価格を上げられない消費構造」を作ってしまったことに原因がある。これによって、B to Bでは発注側の言い値で対応せざるを得ない商慣習ができ上がり、これがデフレ経済の悪循環を定着させる構造となった。価格が上げられないことは、付加価値額を増やす大きな手段が絶たれていることを意味する。結果、中小企業は老朽代替など最低限の投資に限定し、もっぱらコスト削減に注力する内向きかつ保守的な経営姿勢を強め、挑戦によって「付加価値額を増やす」といったアニマルスピリットが失われることで、労働生産性は横這いの道を歩むことになった。

### 労働生産性を高める方法

しかし、少子高齢化が明確になり、生産労働人口が逡減することが明確になった現在、労働生産性の向上は中小企業にとって最優先の課題となった。従業員1人当たりの付加価値額を高め、経営はダウンサイズする一方で市場からの退出を余儀なくされる。先進国の中でも低位となった日本の労働生産性は、国際競争力が低下していることを意味する。日本の稼ぐ力が低下することは、さらに所得を低下させ、国力を落とすことにつながる。労働生産性を高めることは、中小企業にとって最優先の課題であるだけでなく、日本の産業界にとっても必要不可欠なことである。

労働生産性を高めるためのアプローチは多様であるが、基本は2つだ。ひとつは成果である「付加価値額」を増加させること、もうひとつは社員数など「投入量」を最適化すること、もちろん2つとも行う方法もある。図2は「労働生産性向上のアプローチ」をまとめたもので、付加価値額(成果)を増やす方法と、投入量(イ

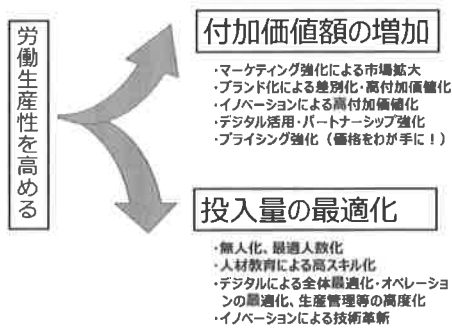
ンプット)を最適化する方法を例示している。このなかでも付加価値額の増加は「攻めの生産性向上策」であり、現在の中小企業にとっては特に重要だと感じている。

付加価値額を増やさないことには、大きな生産性向上は見込めない。労働集約型が多い中小企業では、すぐに大幅な人員削減や無人化は見込めない。ここまで経費削減努力を続けてきた経緯もあってリストラ余力は低い。その一方で、付加価値額の増加に関しては可能性を秘めている。創意工夫によってトップラインである売上高を増やすことが可能である。

売上高は「数量×価格」で構成される。数量を増やすには、商品の見直しや販売ルートの拡大が必要だ。また、価格を上げるためには、競争力向上や市場ポジシヨンの見直し、発注主と交渉できるだけの社内体制の見直しが必要だ。いずれにしても「イノベーションとマーケティング」の2つに取り組むことが、ここでいう創意工夫である。

イノベーションを創造するためには、社内の多様性や自由に意見を言える体制作りが必要だ。そして、外部とパートナーシップを組

図2 労働生産性向上のアプローチ



むことで経営資源の補完やアイデアの多様性を確保することも重要になる。マーケティングを行っている中小企業は少ない。従来は「良い商品さえ作れば」というノーム(通念)に囚われ、本社の自社のお客さま探いや、自社の強みが市場で活きる方法を考えてこなかった。いわゆるプロダクトアウトの考え方が強い。モノが売れない時代に、前例踏襲を繰り返して、良品だけを追って来た。いまこそ中小企業にマーケティングを導入しなければならぬ。投入量の最適化についても一言だけ触れる。それはIT化の推進DXという段階ではなく、まずは

IT化を優先することがステップを踏むうえで重要だと考えている。中小企業のIT化は、大企業にも負けない先端企業からいまだにFAXが受発注の中心になっている企業まで格差が大きい。事業性評価においてもIT化の状況把握は不可欠であり、ここを起点としてIT化をどう戦略的に進めていくかが生産性向上のカギになる。といっていいだろう。

**生産工学(IE)の視点で現場をみる**

伴走支援者である金融機関にとって現場の実査は欠かすことのできないルーティンである。これは労働生産性の向上を図るうえでも重要だ。ここでは、現場実査を行う際に「MPU」という生産工学(IE)的視点をもって行う方法を説明する。MPUとは「作業方法」「標準時間」「不稼働」を意味する、メソッド(M)・パフォーマンス(P)・ユティライゼーション(U)の略語である。最適な作業方法を確立し、作業する人が標準とする時間を守って作業し、機械を含めた現場全体のマネジメントを通じて不稼働を減ら

す。これら3つを最適化することが生産性を高めるというIEの視点である。具体的には、5Sを徹底する、作業システムや作業方法を改善する、歩留まりを高める、不良率を減らす、工程管理や作業計画の精度をあげる、マテハンの高効率化を図る、といった内容になる。

IEは信金マンにとって馴染みが薄いものであるが、現場を重視する信用金庫業界にとってはぜひ身につけたいスキルである。こうした視点で現場を見て、ちよっとした助言を行うことで労働生産性の向上のヒントとなることが多い。現場に慣れ切った中小企業が見えない事象を、門外漢であるがIEの視点をもった信金マンが気付くということも少なくない。伴走支援強化のうえで必要なスキルであることを指摘しておく。

**あおき つよし**  
 中小企業の融資業務に長く従事し、5店舗10年以上の支店長職を歴任。仙台支店長として被災企業の復興支援やビジネスモデルの再構築サポートを数多く経験。2019年4月より(株)商工組合中央金庫常務執行役員。2021年4月より現職。中小企業に対するソリューション提供、全国の営業店のサポートを行っている。