

● ● ● 経営情報あれこれ ● ● ●

》》》》》》》》》 令和3年10月号 《《《《《《《《《《

★経営課題と対応★

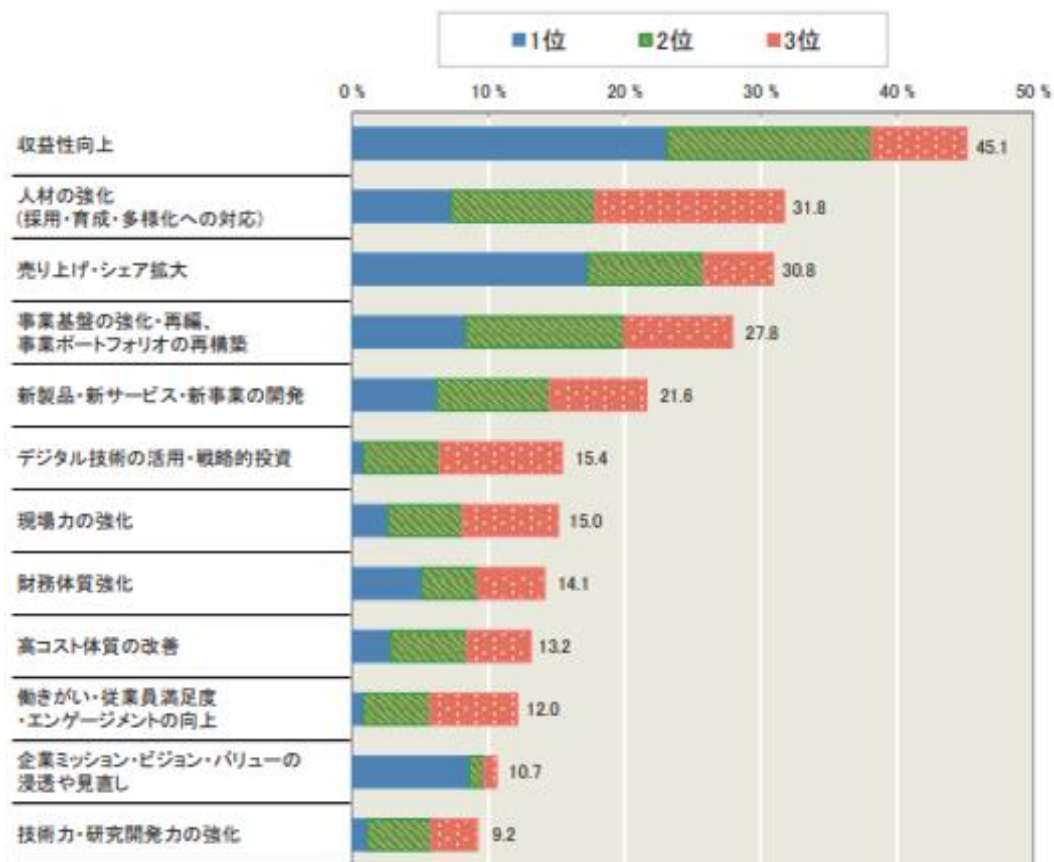
日本企業の抱える経営課題に関し、経産省、日本能率協会、日本生産性本部等が公表する調査結果によれば、その第1位が「収益性向上」です。その対策の1つとして、現在多くの企業（大企業では約80%、中小企業では約45%）が取り組んでいるのがDX（デジタルトランスフォーメーション）です。

今月は、企業が抱える経営課題とその対応に関し、ご紹介いたします。

1、日本企業の経営課題

日本能率協会が2020年において行った「各社の経営課題」（上位1位～3位）の合計）のアンケート調査によると、第1位が「収益性向上」、第2位が「人材の強化」であり、第6位が「DX」でした。

<現在、日本企業が抱える経営課題>



(1) 経営課題の変遷

経営課題は、環境変化に応じ、その順位が変遷しています。下図は、経営課題の順位の変遷です。

第1位の「収益性向上」は、3年連続して上昇しており、45.1%の企業が上位の経営課題と認識しています。

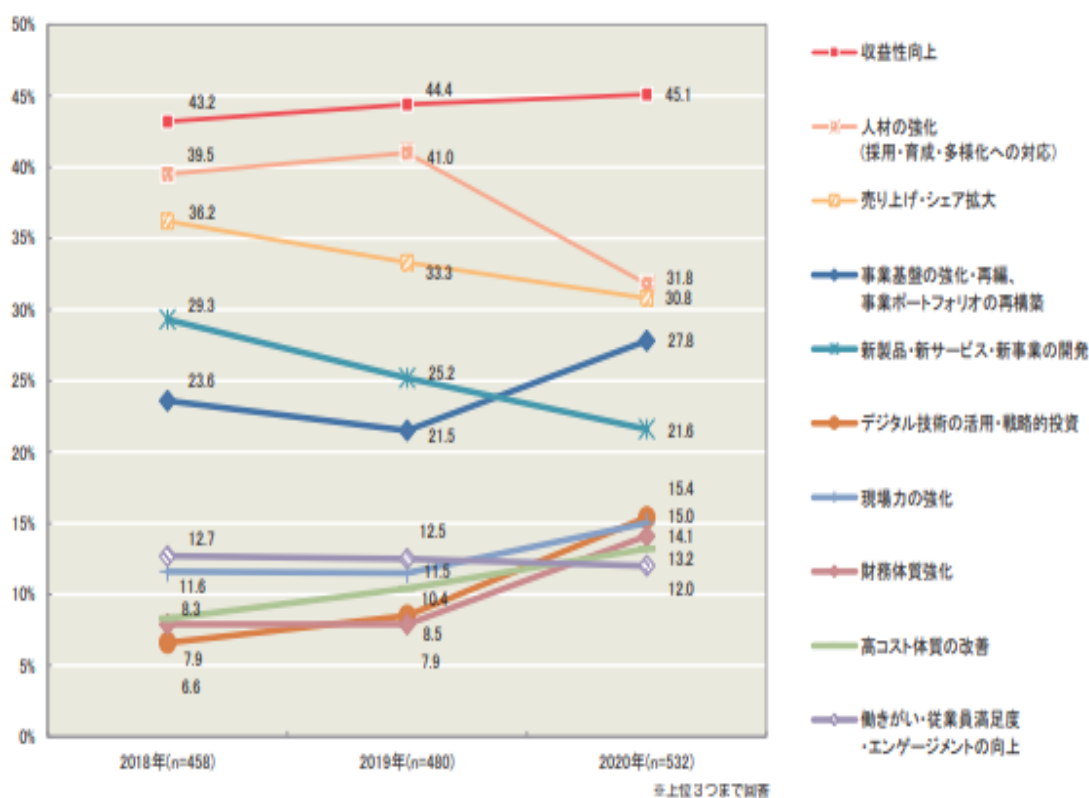
①割合が増加している経営課題

収益性向上以外に、第4位の事業基盤の強化・再編、第6位のDXの活用・投資、7位現場力の強化、第8位財務体質の強化、第9位高コスト体質の改善が、経営課題として、その割合が高くなっています。

②割合が減少している経営課題

他方、第2位の「人材の強化」は、41%から31%へと大きく割合が減少し、また第3位の売上シェア拡大、第5位の新製品・新サービス・新事業の開発、第10位の働きがい・従業員満足度の比率は、減少しています。

<経営課題の変遷 2018年～2020年>



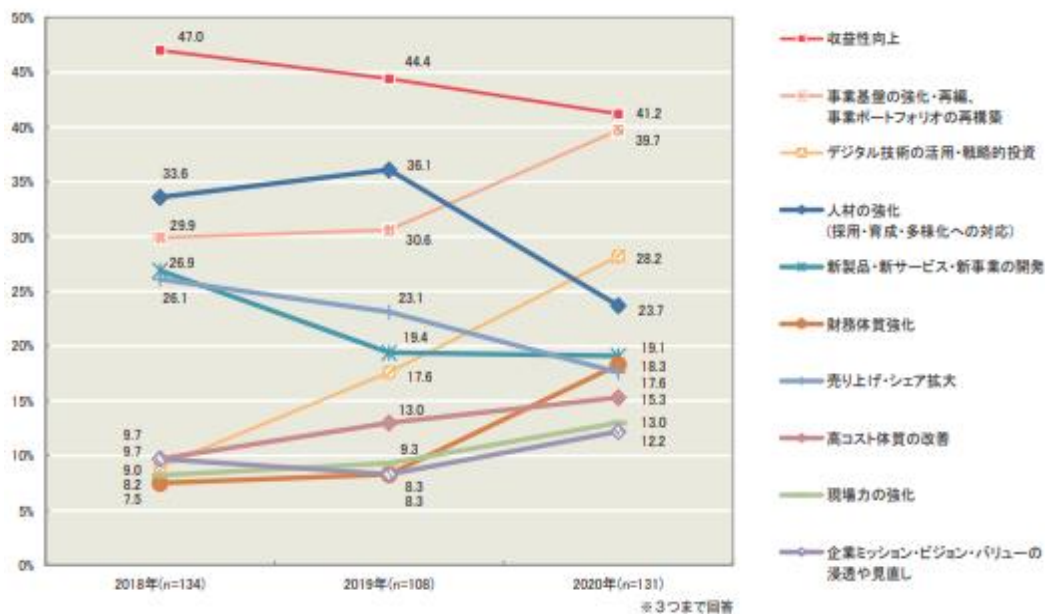
(2) 企業規模別の経営課題の変遷

上記は、企業全体の状況ですが、大企業（従業員3千人以上）と中小企業（従業員300人以下）では、現在の経営課題に差があります。なお、中堅企業（従業員300人超3千人以下）に関しては、ほぼ大企業と同様です。

①大企業の経営課題の変遷

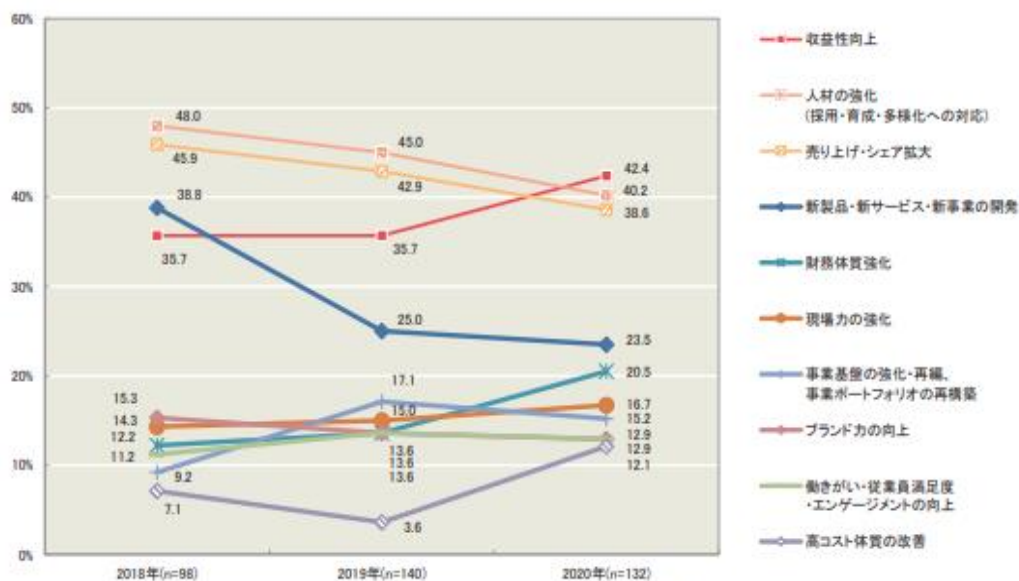
大企業では、収益性向上が第1位の経営課題ですが、特に、第2位の事業基盤の強化・再編、第3位のDXが上位の経営課題として浮上しています。他方、第4位人材強化、第5位新製品・新サービス・新事業の開発、第6位売上シェア拡大の比率は大きく後退しています。

＜2018年～2020年大企業の経営課題の変遷＞



②中小企業の経営課題の変遷

中小企業では、収益性向上は、2018年第4位から、2020年には第1位の経営課題となり、それまで第1位の人材の強化、第2位の売上シェア拡大、第三位の新製品新サービス・新事業の開発は、後退しています。



(3) 経営課題からわかること

①収益力向上が最重要課題

企業規模の如何を問わず、収益力向上が最重要課題です。国際競争の中で戦っている大企業・中堅企業は、事業基盤の強化・再編やD X等の手段を用いて、収益力向上を経営課題として、その向上を目指しています。

他方、中小企業では、やっと収益力向上が第1位の経営課題と認識されましたが、事業基盤の強化・再編やD X等への対応が遅れています。

②事業基盤の強化・再編、D Xと人材

大企業・中堅企業では、事業基盤の強化・再編、D Xの活用が重要な経営課題に浮上する一方で、人材の強化は、その比率を大きく下げています。事業基盤の強化・再編、D Xの活用は、企業にとり必要な人材と必要でない人材を区分し、必要でない人材に関し、流動化を求めていると想定されます。

2、収益力向上

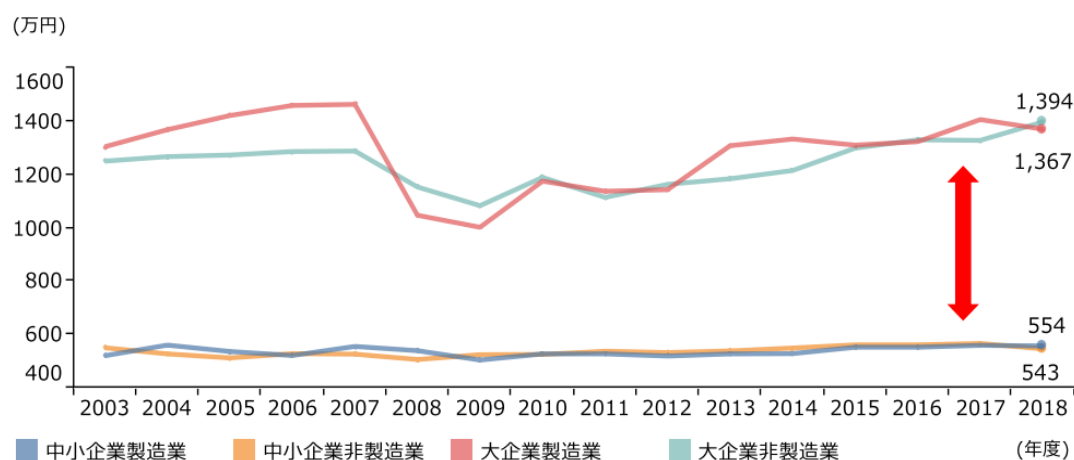
収益力向上とは、労働生産性の向上であり、従業員一人当たりの付加価値額の向上のことです。

企業は、事業基盤の強化・再編において、比較優位性を発揮できる市場に経営資源を集中させ、そこで競争力のある製品・サービスを継続的に提供できるようにするため、AI・ロボット等のデジタル技術用い、業務効率の向上を実現させることで、収益性を向上させようとしています。また、この過程において、人材は、必要な人材とそうでない人材に区分されるといえます。

(1) 企業の収益性（労働生産性）

企業の収益性は、従業員一人当たりの労働生産性で表すことができます。次の表は、企業規模別の従業員一人当たりの労働生産性の推移です。

図 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 (中白小1-2-1図)



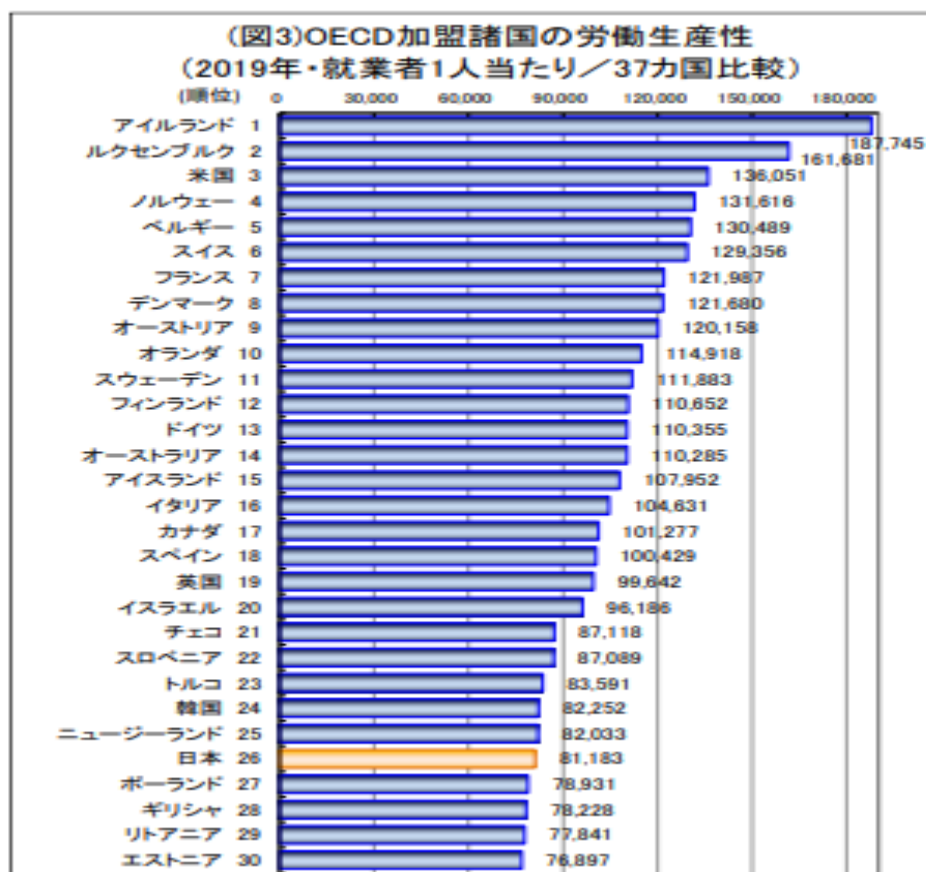
この表からわかるように、大企業の労働生産性と中小企業の労働生産性には、

約 2.5 倍の差があり、過去 15 年間、日本企業の労働生産性は、向上していません。日本の労働者の給与水準が良くならないのもこの点にあり、また、日本の国際競争力が低下していく原因の一つがここにあります。

(2) 日本の労働生産性の国際比較

2020 年に OECD が公表した 2019 年・就業者一人当たりの労働生産性の国際比較表は、次のとおりです。

日本の一人当たりの労働生産性は、81,183 ドル（110 円換算で 8,930 千円）で、世界第 26 位です。日本の大企業一人当たりの労働生産性 13,940 千円（110 円換算で 126,727 ドル）と比較しても、スイスの平均にも及びません。さらに、中小企業の一人当たりの労働生産性 5,540 千円（110 円換算で 50,363 ドル）では、第 35 位のチリの 56,078 ドルにも及びません。



これが、先進国といわれる日本の実態です。これでは、賃金を上げることもできず、また、優秀な人材を諸外国から誘致することもできず、逆に、優秀な人材が海外に行ってしまいます。日本社会全体で見た場合、労働者の賃金が上がらないことから、消費も増加せず、また企業業績も改善しないことから、設備投資も増加せず、日本経済の GDP も増加しません。

(3) 収益力向上

収益力向上策として、官民挙げて DX を推進しています。しかし、多くの企業では、誰が、どこを、どのような方法で、どのように DX 化を進めたらいいかを検討している状況といえます。

そこで、事業基盤の強化・再編及び DX を用いて収益力向上させる方法に関し、その概要を説明します。

①収益力の構成要素

収益力＝一人当たりの労働生産性＝付加価値÷従業員数＝（売上－外部支払原価・経費）÷従業員数＝（経常利益＋人件費＋減価償却費）÷従業員数
イ、経常利益の増加要因

販売数量の増加、売価・販売利益率の引上げ、製造原価の引下げと販管費の削減

ロ、販売数量の増加

販売数量を増加するには、事業基盤の強化と再編により、勝てる販売市場の取捨選択が必要であり、そこで販売する製品・サービスの比較優位性の確保と維持が求められます。

ハ、売価・販売利益率の引上げ

売価を引き上げるためには、上記ロに加え、競合企業との競争の中で、新しい価値・機能を有する製品・サービスの提供、また特定市場での独占・寡占状況にある製品・サービスの提供等が必要です。

販売利益率の引上げは、販売単価の引上げ以外に、製品製造原価の引下げが必要となります。

ニ、製造原価と販管費の削減

製造原価を引き下げするためには、材料費、外注費、労務費、製造経費の削減が必要です。このためには、不良率・仕損率等の削減、生産性向上、省人化・無人化機械の導入、生産管理の合理化等が必要です。

また、販管費削減には、販売業務、管理業務、事務業務のデジタル化・AI 化を進めることで、経費削減と業務効率を向上させる必要があります。

②現状と問題点の把握

収益力の構成要素（上記ロ～ニ）に関し、現状を把握し、そこから問題点を抽出し、問題点を継続的に解決していくことが必要です。

問題点把握の方法として、「3C 分析」（自社、顧客、競合）、「SWAT 分析」（強み、弱み、機械、脅威）、「MECE」（重複なく、もれなく）、「緊急度・重要度マトリクス」等の手法があり、改善方法として「PDCA」等があります。

③問題点の把握と解決に関する課題

問題点を把握し、解決する場合の大きな課題は、次のとおりです。

イ、社内のデータがない

生産、開発、営業、管理等の各業務に関する業務量、業務時間、業務内容、不良率、仕損率等がデータ化されていないため、各業務において、現状に関し、「問題点がどこにあるか」が解らない場合があります。

ロ、顧客・市場・競合のデータがない

販売市場に関する顧客・市場のデータ、自社と比較する競合のデータが少ないため、現状がいいのかどうか不明であり、問題点が解らない場合があります。

ハ、解決方法に関するデータがない

仮に問題点が把握できたとしても、その問題点を解決する方法に関するデータがほとんどなく、解決方法が解らない場合があります。

④情報の収集と分析

問題点を把握し、これを解決するにはデータの収集が必要です。上記③のイに関しては、各業務フローを基礎として、詳細にデータ化します。上記③のロに関しては、自社営業マン、外部の調査機関等を用いてデータ化し、また上記③のハに関しては、外部の専門家等からデータを収集します。

収集したデータを分析し、収益力向上に対する阻害要因を抽出し、整理し、責任者に報告します。

⑤解決策の策定

収益力向上を阻害する大きな要因の一つが、人にあります。デジタル化・機械化できる作業は、人的作業から機械作業とし、従来の業務フローに関しても見直し、業務プロセスの単純化、業務の機械化を進めます。

人の配置換え、業務の変更には、多くのリスクが伴いますので、必要性に関し、十分に説明し、計画的かつ効果的に進める対策が必要となります。

⑥デジタル機器と IT 人材

収益力向上には、業務のデジタル化・機械化・無人化が必要となります。加えて、必要なデジタル機器・機械の導入とこれを実行管理するには、AI 等を理解した IT 人材が必要です(IT 人材は外部の専門企業でも代替可能です)。

★事務所から★

緊急時多宣言等も解除され、経済活動も戻りつつあります。今後、中国問題、米国のテーパリング等の問題を抱えながら、世界経済及び日本経済は、回復していくと予測されます。(公認会計士辻中事務所、税理士法人みらい)