

5 既存事業の「生産性向上」

5.1 協業・共同化等の取組み

生産性向上の取組み

◆ 生産性とは

生産性とは、企業の活動によって生みだされた成果や価値と、その価値を生み出すために投入された資源の比率のことを指します。「投入した資源からどれだけの成果を得られたか」を示す効率性の指標とも言え、以下の式で表すことができます。

$$\text{生産性} = \frac{\text{生み出す成果・価値 (アウトプット)}}{\text{投入資源 (インプット)}}$$

生産性を高めるためには、①投入資源をいかに最小化できるか、または、②得られる成果をいかに最大化できるか、この2つの観点で取り組む必要があります。

◆ 生産性向上に向けた取組みの方向性

生産性向上の取組みにおいては、「個人」、「チーム内」、「チーム間」、「会社全体」の4つの方向性が挙げられます。

1) 「個人」の生産性向上

社員個人の生産性向上の具体的な方策としては、①無駄な業務がないか適切な取捨選択ややり方を見直す「業務効率化」、②社員のスキルを向上する「技術習得」、③やるべきことに優先順位を付け、適切な時間配分をするための「タスク管理」等が挙げられます。

2) 「チーム内」の生産性向上

チーム内の生産性向上には、管理職のマネジメント力の向上や、チーム内のコミュニケーションの改善、信頼関係の構築が重要です。

特に、自分が感じたままの想いを素直に伝えることのできる環境や雰囲気、すなわち「心理的安全性」があることは、成功するチームの構築に最も重要なものとされています。

3) 「チーム間」の生産性向上

例えば「営業が納期の厳しい仕事を頻繁に取ってくるため、生産チームが全体的に疲弊している」といった問題は、チーム内だけでは解決できません。このように、生産性向上には、横断的な改革プロジェクトがしばしば必要となります。このような問題への対処には、部門横断的なクロスファンクショナルチームの取組みや、システム思考に関する理解が有効でしょう。

4) 会社全体

会社全体の生産性向上においては、技術投資等による“仕組み”の改善が挙げられます。例えば、技術投資の一環として、社員の業務を支援するITの活用、具体的には、労働時間を適切に管理する勤怠管理システムや作業のスケジュール管理を担うシステム等の導入により、現状把握と課題の可視化を行うことで、生産性向上に向けた施策を打つことができます。

個人や現場にできることには限りがあるため、そうしたケースにおいては上手くいかないことも少なくありません。従って、組織全体で取り組むことが重要であり、経営者がリーダーシップを発揮し、これまでのやり方や仕組みを変革していく必要があります。

◆ SSにおける生産性向上の類型とメリット

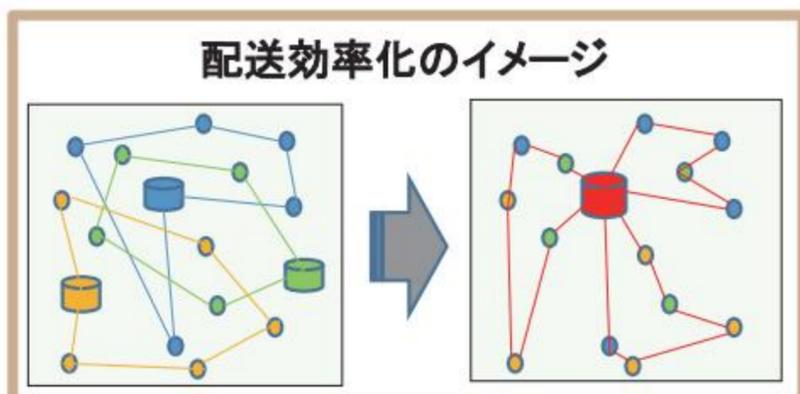
SSにおいては、生産性の計算式のうち、分母のインプットを最小化するための取組みとして、以下の3つの類型が挙げられます。

1) 仕入れの共同化

- ・共同で仕入れることにより、ロットが大きくなり、ボリュームディスカウントを受けられる等、取引先との交渉力強化による生産性向上の期待ができ、卸業者にとっても安定的かつ効率的な供給先が確保できます。
- ・また、信用リスクなどを特約店に委ねられるメリットもあります。
- ・複数の事業者が協力することにより、ITの利活用や、先物取引など専門性の高いビジネスモデルに取り組みやすくなるメリットもあります。

2) 物流の合理化

- ・販売拠点（貯蔵タンク等）・配送ローリーの共同利用との組み合わせにより、大ロットで効率的に運べるようになります。
- ・あるいは、設備の稼働率向上により、物流コストの効率化が期待できます。
- ・また、在庫量のIT管理により、最適な配送スケジュールの管理が可能となります。

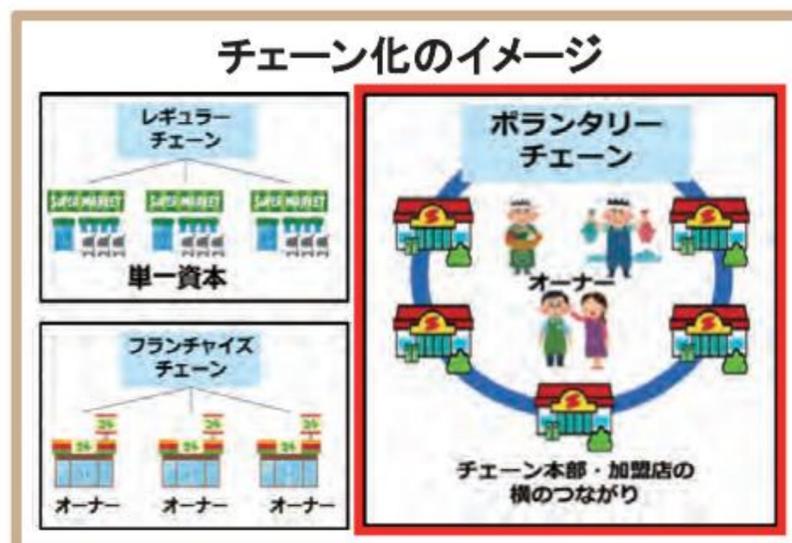


3) 受注の共同化

- ・官公需などの組合受注により、精算手続きのIT化・省力化による業務効率化が可能となります。
- ・共同受注は顧客・消費者にとってもネットワークが広がることとなり、利便性の向上が期待できます。

◆ 生産性向上のための仕組み

事例3の通り、生産性向上のための仕組みとして、ボランティアチェーンが挙げられます。他業界では、全日食チェーンが中小小売店のボランティアチェーン（VC）を展開して共同仕入れを可能にし、大手スーパーチェーンと変わらない仕入れ価格を実現することで、生産性を高めています。このように、中小事業者であっても、まとまることで仕入れ交渉力を高めることが可能です。このため、ボランティアチェーンのような事業者の緩やかな集合体を、仕入れ交渉力向上のためのツールとして活用することも考えられます。



◆ 事業連携しやすい企業体の選択（LLP）

事例6の通り、複数社による連携に当たっては、事業連携しやすい企業体の選択は重要であり、有限責任事業組合（LLP）の形を活用することも有効です。LLP設立のメリットとしては、①二重課税の防止、②議決権の決定の自由、③無限責任の回避の3点が挙げられます。

①の二重課税の防止については、LLPで実施した事業に利益が出れば、LLPそのものではなく、損益分配割合に従って各組合員に帰属する利益に課税されるため、二重課税（配当課税と法人税の二重課税）を防ぐことが可能です。また、構成員課税となるため、損失が出れば各組合員の所得と通算できるメリットもあります。

②議決権決定については、組合員の貢献度にあわせて、組合員間で出資比率に拘わらず議決権と損益分配割合を柔軟に設定できます。

③無限責任の回避については、組合事業から発生するリスク（債務）に対して、各々が出資額の範囲で責任を負うため、無限責任を回避することができます。

LLPの優位点

項目	有限責任事業組合 (LLP)	合同会社 (LLC)	株式会社
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 構成員課税 (パス・スルー) によって、二重課税を回避 ・ 議決権の決定の自由 ・ 無限責任の回避 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 株式会社に組織変更可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引や融資における信用力
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人格がない ・ 会社組織に変更できない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人課税 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法人課税 ・ 設立費用が高い ・ 会社方で運営面が規定
法人格	なし (組合組織)	あり (会社組織)	あり (会社組織)
最低人数	2人	1人	1人
出資金	1人1円～ (計2円～)	1円～	1円～
責任	有限責任	有限責任	有限責任
内部組織	自由	自由	取締役1名～ (会社方で規定)
業務執行権限	契約で定める (すべての組員が何らかの業務を執行/業務執行の分担可)	業務執行役員 (社員の中から選出/業務執行を行わない社員と区別できる)	取締役 (株主が選出)
損益の分け方	自由	自由	出資額の比率に応じる
課税	構成員課税 (組員へ按分し、他の所得と通算して法人課税または所得課税)	法人税	法人税
株式会社への組織変更	不可能	可能	—
存続期間	定めあり (有期)	定めなし	定めなし