

産業別直間比率の実態に基づく、産業別収益構造の可視化

セレクトションアンドバリエーション株式会社

シニアコンサルタント 瓜阪彰悟

【セレクトションアンドバリエーション オフィシャルレポート要旨】

「直間比率（直接人員と間接人員の構成比）」は、企業の人員構造を端的に表す指標であり、近年では人的資本経営や業務改革の場面において注目されることが増えている。一方で、この指標は「高ければ効率的」、「間接部門はコスト」といった単純な解釈に陥りやすく、誤った施策につながる懸念もある。本レポートでは、業界別の直間比率の特徴と財務指標の観点から、「直間比率が企業の収益性や競争力、持続的成長性とのように関係するか」を可視化した。

その結果、知的職務への投資が厚い産業では、表面的には間接部門が多く見えるが、それらが収益性や競争力の源泉となっている実態が明らかになった。

直間比率は単なる効率指標ではなく、「企業の持続的な成長を生む構造」を映し出す指標の一つであり、その意味づけには業界特性や投資活動を踏まえた読み解きが必要であることが示された。

本レポートでは、直間比率を形式の指標としてではなく、競争力を生む構造を映し出す指標として再定義し、人的資本経営の実践に資する新たな分析視点を提示する。

目次

1. 業界による直間比率の構造的な違い
2. 利益率・一人当たり売上高との相関構造
3. 研究開発比率との関係性
4. 回帰分析による構造要因の特定

1. 業界による直間比率の構造的な違い

業界の事業モデルや組織機能の違いは、人材配置の構造、特に「直間比率」に表れる。2022年度のデータ（※1）によると、飲食サービス業や小売業などのサービス産業では、直接人員の比率が95～98%と非常に高い。これらの業界では、顧客接点を通じて価値を提供する現場人材が主力であり、まさに「人を介して収益を生む」構造が根幹をなしている。

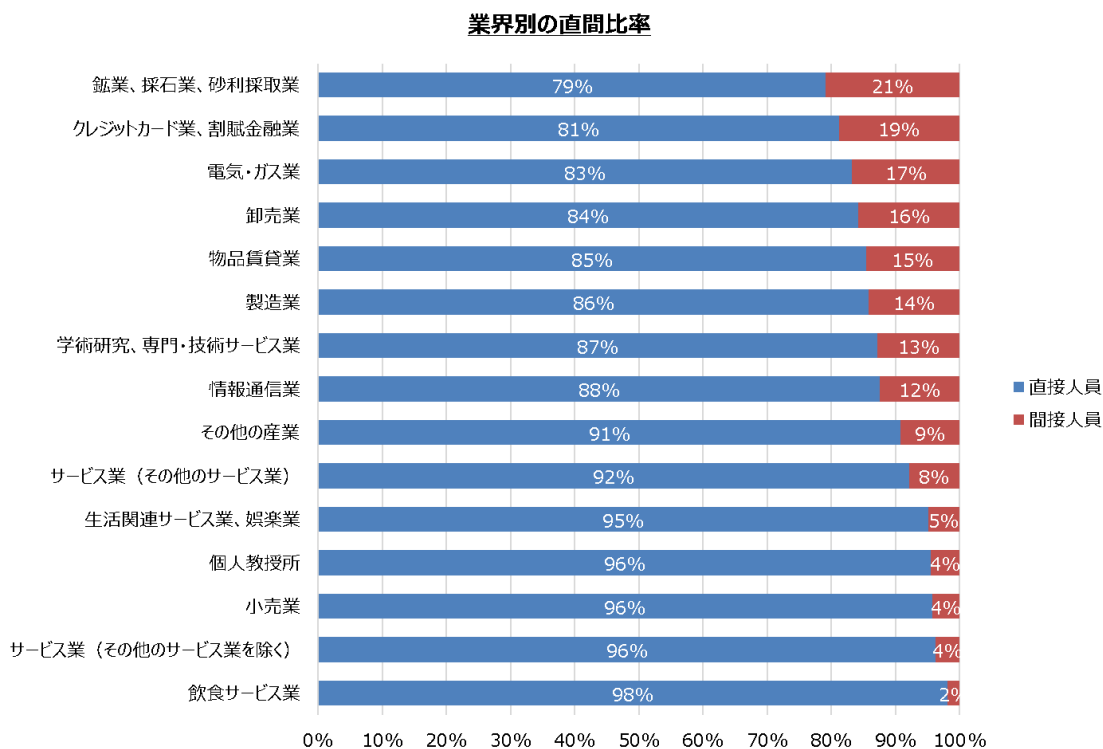
一方、鉱業や金融業、電力・ガス業などでは直間比率が79～83%にとどまり、間接部門の厚みが際立つ。例えば電力会社では、供給計画やインフラ保守、法務といった機能が現場を支えており、金融業でもリスク管理や商品開発、審査・監査などが組織運営の中核を担い企業の収益性と安定性を担保している。

特に情報通信業では、設計・研究・開発・品質保証といった職務が間接部門に分類されがち

2025年7月2日

だが、それらは企業の競争力を支える中核機能であり、持続的な収益創出の源泉でもある。

このように、直間比率の高低は単なる効率性の尺度ではなく、**企業がどこで付加価値を生み出し、どのように収益構造を構築しているか**を反映する概念的な指標でもあり、人手集約か知識集約か、現場主導か企画主導かといった構造的な収益創出モデルの違いが、直間構成に色濃く表れている。



2. 利益率・一人当たり売上高との相関構造

前章では、直間比率が業界ごとの構造的な違いを示す指標であることを確認した。本章では、それに「営業利益率」および「一人当たり売上高」という企業成果を加え、組織構造と収益性の関係を多面的に捉える。

注目すべきは、「直間比率が高い＝収益性が高い」わけではないという事実である。

たとえば飲食サービス業や個人教授所は、直間比率が96%超と極めて高く、人的リソースの多くを現場に集中させている。しかし営業利益率は2~3%にとどまり、一人当たり売上高も数百万円台に過ぎない。**高い稼働にもかかわらず、構造的に儲かりづらい**ことがわかる。

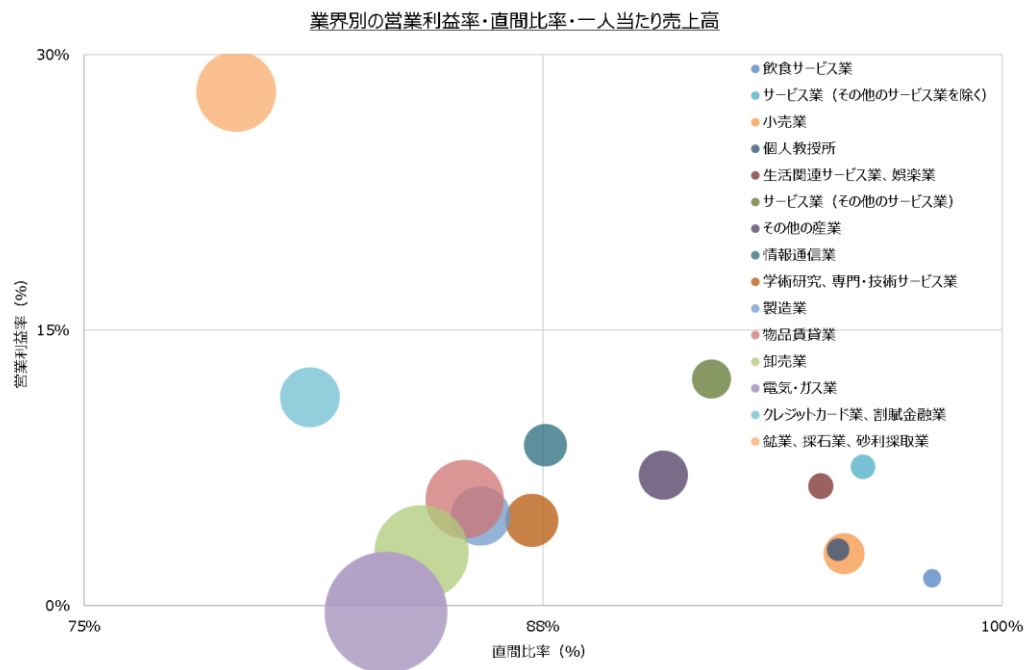
対照的に、金融業や電力・ガス業などは直間比率が80%台と相対的に低く、間接部門が厚い構造を持つが、営業利益率は10%を超え、一人当たり売上高も高水準である。ここには、企画・開発・リスク管理などの**少数の知的部門がスケラブルかつ持続的な収益モデルを支えている**ことを示している。

現場人員中心の業界は、サービスそのものが価値の源泉であり、業務が人に依存しがちである。一方、商品設計・仕組み化・データ解析といった知識集約型の産業では、構造的に設計さ

2025年7月2日

れた知的資本が競争優位と収益の源泉となる。

本図は、企業の生産性や効率性を判断する際、「直間比率の数値だけでは不十分である」という警鐘でもある。特に、間接部門に価値創出の中核がある企業においては、その配置と貢献の関係を正確に把握しないと、誤った評価や制度改革に繋がりがかねない点に留意されたい。



<図表 1>

3. 研究開発比率との関係性

直間比率が業界構造や人的配置の特徴を映す指標ではあるが、その高低のみでは組織の価値創出構造を捉えきれないことを確認した。本章では、売上高研究開発費比率 (R&D 比率) との関係を通じ、直間比率の背後にある「知的投資構造」を整理する。

図表に示す通り、製造業・情報通信業・学術技術サービス業では R&D 比率が高く、直間比率は 85~90%にとどまる。これは研究開発や技術職などが間接部門に配置されていることを反映し、見かけ上の間接の厚みが企業競争力と整合していることを示す。

一方、飲食業や小売業、個人教授所などは直間比率が 95%超で、R&D 比率はほぼゼロに近く、人手に依存した運営構造のため、再現性や付加価値が限定的であることが読み取れる。

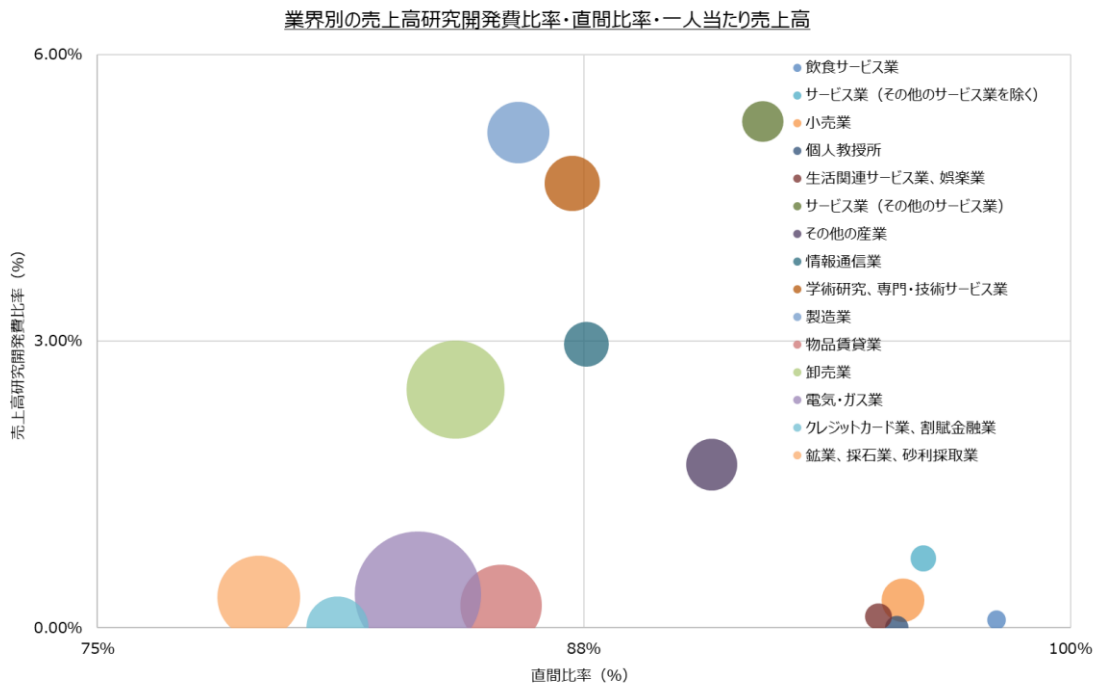
こうした構造は先程の財務成果 (第二章 図表 1) にも表れていた。たとえば、情報通信業や製造業などの一人当たり売上高は高水準にあり、営業利益率も相応に確保されている。一方、直間比率が高くても R&D 投資がない業種では、生産性・利益性ともに限定的な水準にとどまる。

ここで重要なのは、直間比率が効率や生産性を直接示すものではなく、「間接に見える機能がいかに付加価値を生んでいるか」という点だ。従来の「間接=管理=コスト」という理解は、知的職務を多く含む業種においては不適切である。

2025年7月2日

実際には、商品開発や技術設計、リスク管理といった知的業務こそが、財務成果を支える主要機能となっている場合が多い。ゆえに人的資本経営の文脈では、こうした間接部門を実質的な直接部門と捉える再定義が不可欠である。

この構造の違いからは、「どこに人を割いているか」という単なる人的配置の問題を超え、「どの人材が、どの機能で付加価値を生んでいるか」という視点で再分類と評価設計を進める重要性がわかる。



<図表 2>

4. 回帰分析による構造要因の特定

最後に、直間比率が企業の構造的特性を示すことを踏まえ、その形成要因を定量的に把握すべく、回帰分析(※2)を実施した。目的変数は直間比率、説明変数として「売上高/人」「R&D 比率」など8項目を設定している。

分析の結果、自由度調整済み決定係数は0.75と高く、中でも「一人当たり売上高」(係数-0.82)と「R&D 比率」(係数-0.46)が有意な影響要因として抽出された。

前者は、収益性・生産性の高い企業では少数精鋭での運営が成立し、現場人員が限られるため相対的に間接部門比率が高くなる構造を示している。一方、R&D 比率の高さは、技術開発や設計などの知的機能に投資を厚く配分している企業では、間接部門が構造的に増える傾向があることを示唆する。これは、第2章・第3章で確認された「知的職務による価値創出」と整合する。

一方、「子会社数」「管理職比率」など制度的・階層的要因の影響は限定的であり、見かけ上の組織の厚みでは直間構成を十分に説明しにくいことも明らかとなった。

これらの結果からも、直間比率とは単なる人員配分の数値ではなく、「企業がどこに収益の起

2025年7月2日

点を置いているか」「どの機能に競争力の源泉があるか」といった構造的な価値創出の設計を映す指標であることが裏づけられる。

だからこそ、繰り返しにはなるが、直間比率を経営指標として扱う際には「見かけの分類」ではなく、「実質的に成果を生む職務・部門はどこか」という問いに基づいて再定義し、評価や制度設計に活かしていく視点が重要である。

説明変数	標準偏回帰係数	有意性	読み解き
一人当たり売上高	-0.82	◎	少数精鋭ほど間接比率が小さく直間比率が高い
売上高 R&D 比率	-0.46	○	R&Dが多い企業は間接人員とみなされる業務が増える傾向
他の変数（付加価値額・営業利益率・子会社数・能力開発費・取締役の人数・管理職比率）	寄与小	×	構造要因としての説明力は限定的

5. まとめ

本分析を通じて明らかになったのは、直間比率が単なる効率性の指標ではなく、「企業の収益性・競争力」といった構造的成果を映す重要な指標であるという点である。

たとえば、飲食業や小売業では直間比率が極めて高く、現場人員比率が圧倒的である一方、労働集約型であり、生産性・収益性は限定的である。一方で、製造業や情報通信業などでは、設計・開発といった知的職務が間接部門として分類されるため、直間比率は相対的に低くなるが、それらの機能こそが付加価値を生み、企業の競争力を支えている。

こうした結果を踏まえると、直間比率は次のように活用されることが検討できる。

第一に、まずは業界構造把握の補助線として用い、人材戦略の特性を把握する。第二に、役割設計との整合性を確認し、管理層の空洞化や現場の過負荷を見極める。第三に、自社内・部門間の比較により、経時的な変化や業務設計の歪みを検知する視点とする。

問うべきは「直接か間接か」ではなく、「どの職務がどこで価値を生んでいるのか」である。人的資本経営において直間比率を活用するとは、職務実態に基づいた再定義と、人材投資戦略の再構築そのものである。

セレクションアンドバリエーションでは、こうした見えにくい構造を可視化し、等級・役割・評価・報酬を一体で捉えた制度改革を支援している。制度改革とは、制度の整備ではなく、構造そのものの問い直しに他ならない。

以上

<参考資料>

※1 経済産業省企業活動基本調査

※2 2022年度データを活用