経済産業省

資料３

# サービス産業×生産性研究会
# 第1回事務局説明資料

2020年7月27日

経済産業省　サービス政策課

１．サービス産業の労働生産性の現状

２．近年のサービス政策の振り返り

３．新型コロナウイルス感染症による新たな変化

４．研究会の議論の進め方

（参考）これまでに各委員からいただいたご意見

（参考）法人企業統計を用いた付加価値労働生産性の
業種別分析

## １．サービス産業の労働生産性の現状

## ２．近年のサービス政策の振り返り

## ３．新型コロナウイルス感染症による新たな変化

## ４．研究会の議論の進め方

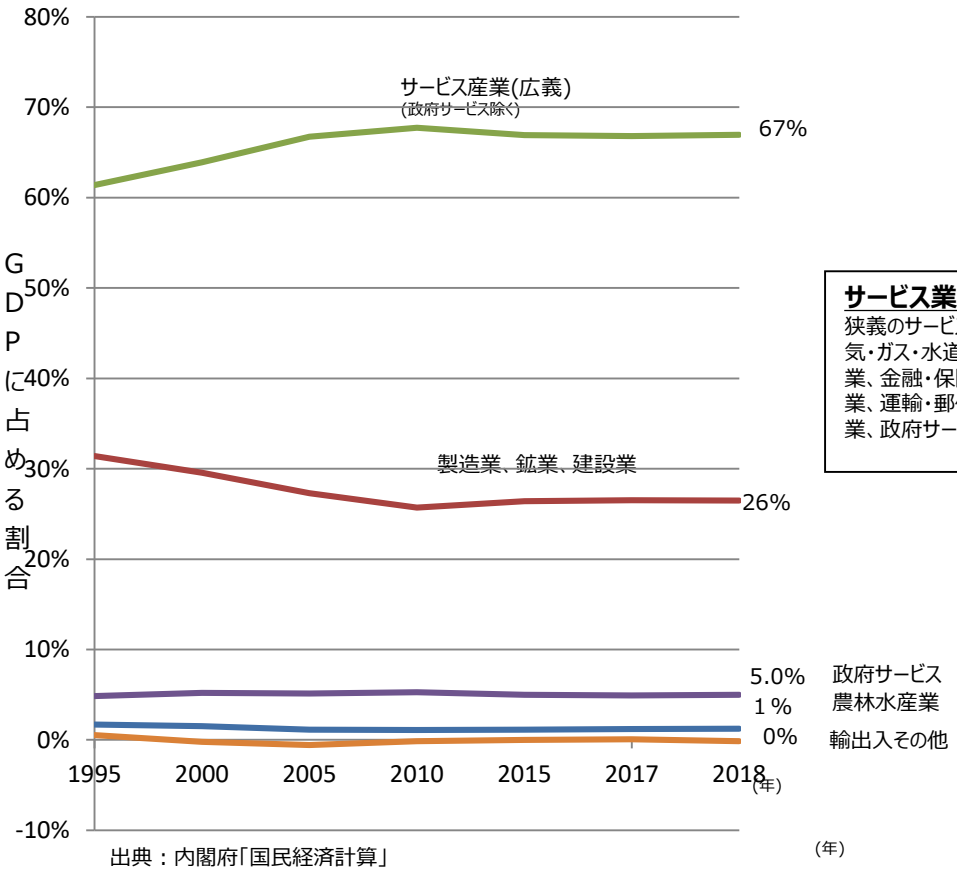
## （参考）これまでに各委員からいただいたご意見

## （参考）法人企業統計を用いた付加価値労働生産性の業種別分析

# 広義のサービス産業の経済規模

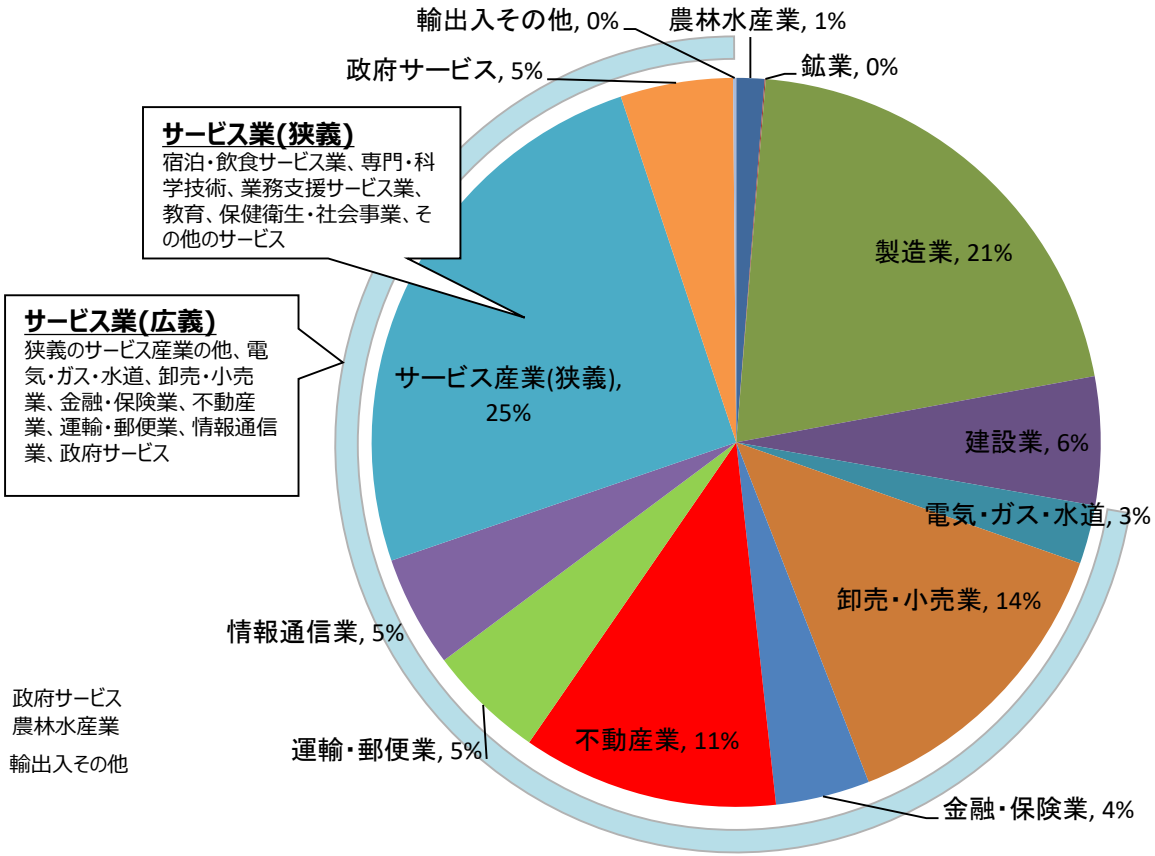
- 広義のサービス産業(宿泊、飲食、生活衛生、教育・学習支援、業務支援等のほか、卸・小売、運輸、金融保険、情報通信等含む)は、名目GDPの**約７割**を占め、規模は拡大傾向。

## 主要業種の我が国名目GDPに占める割合の経年変化




出典：内閣府「国民経済計算」
注：2008SNAベース

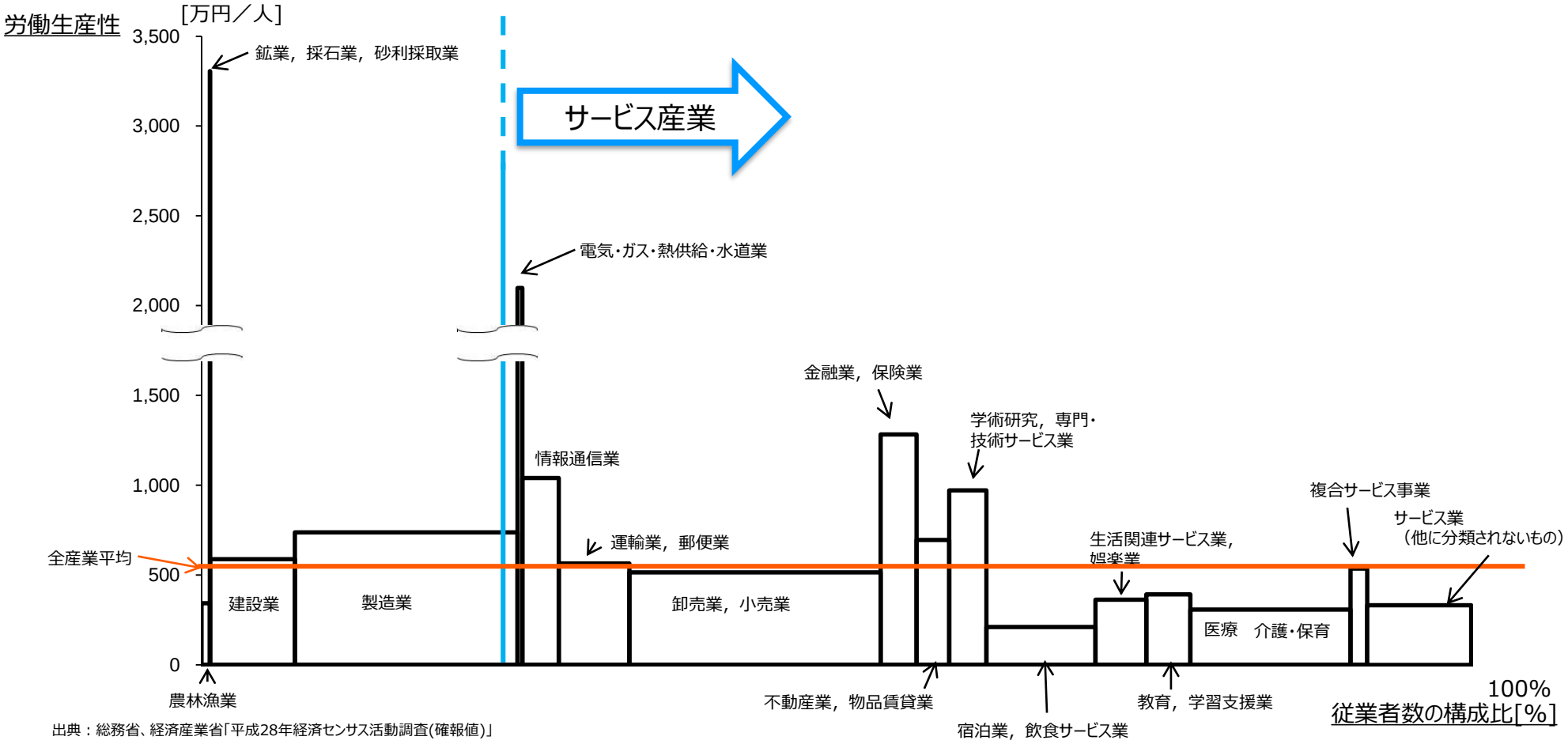
## 各業種の名目GDPに占める割合(2018)




出典：内閣府「国民経済計算」
注：2008SNAベース

# 広義のサービス産業を業種別に見た、労働生産性のバラツキ

- 広義のサービス産業には様々な業種があり、その生産性は業種によって違いが大きい。
- 情報通信、金融保険、不動産、学術研究・専門技術サービス等は製造業や全産業平均よりも高い。運輸、卸売・小売は、全産業平均とほぼ同じ。
- 宿泊・飲食、生活関連・娯楽、教育・学習支援、医療・介護・保育の生産性が非常に低い。




出典：総務省、経済産業省「平成28年経済センサス活動調査(確報値)」
注　労働生産性＝付加価値額／従業者数　　付加価値額＝売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課

# 日本の労働生産性の「低さ」についての指摘

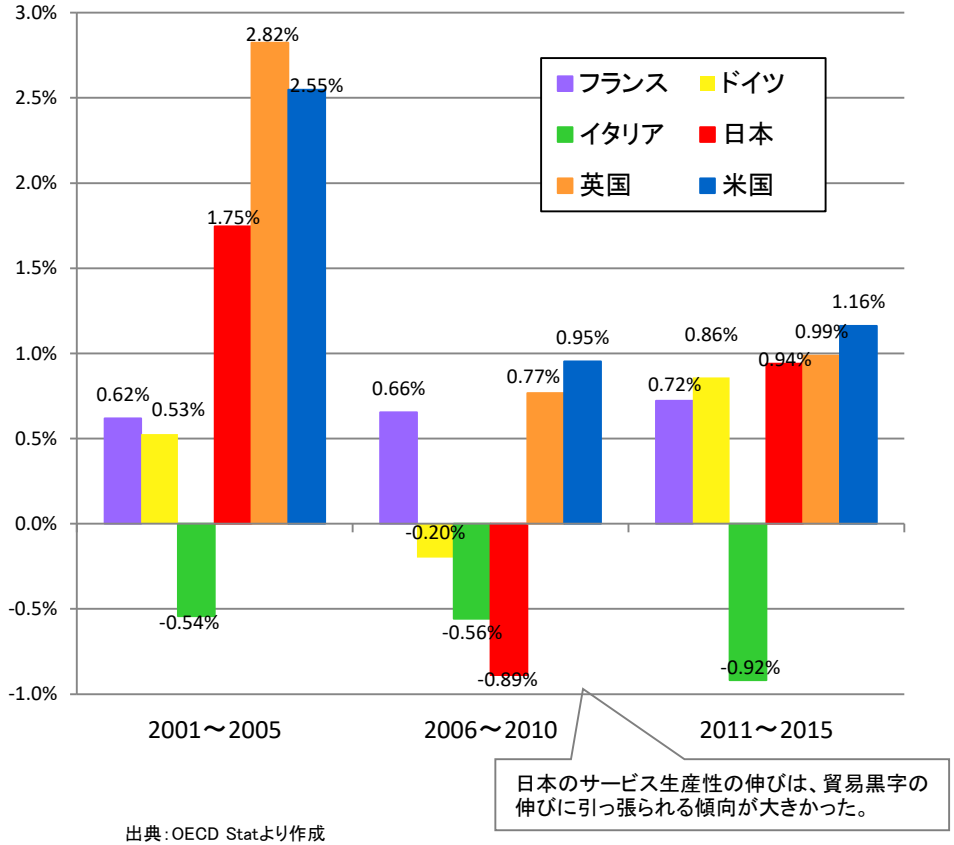
- 日本生産性本部の調査（OECD統計をもとに計算）によれば、日本の労働生産性は、ＯＥＣＤ加盟国35カ国中21位。
- サービス産業の労働生産性の「伸び率」（OECD統計をもとに計算）は英国・ドイツには比肩するが、そもそもの「水準」の違いが課題。

**１人当たり労働生産性(2018年)**

| 順位 | 国名 | 実質労働生産性※ |
|---|---|---|
| 1 | アイルランド | 178,879 |
| 3 | 米国 | 132,127 |
| 8 | フランス | 111,988 |
| 11 | イタリア | 108,890 |
| 13 | ドイツ | 106,315 |
| 18 | カナダ | 95,553 |
| 19 | 英国 | 93,482 |
| **21** | **日本** | **81,258** |
| ＯＥＣＤ平均 | | 98,921 |

※単位は、購買力平価換算ＵＳドル
出典：日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2019年版」

**サービス産業※の労働生産性の伸び（年平均）**




出典：OECD Statより作成
※：“Business sector services excluding real estate”より引用。
また、G7のうちカナダは当該期間のデータが存在しないため除外。

# サービス産業の生産性向上に向けた、政府の現行KPI（成果指標）

- 日本再興戦略改訂2014において、サービス産業の生産性向上に向けたKPI（key Performance Index）を以下のように設定した。

## ■日本再興戦略（成長戦略）におけるサービス産業の生産性向上に係るKPI

➢ **サービス産業の労働生産性の伸び率が、2020年までに2.0%となることを目指す**

**【経緯】**

- 本KPIについては、日本再興戦略2013において「今回の成長戦略を始めとする三本の矢を実施することなどを通じて、中長期的に、**２％以上の労働生産性※の向上**を実現する活力ある経済を実現し、**今後10年間の平均で～（中略）～実質GDP成長率２％程度の成長**を実現することを目指す」とされたことが発端。

  ※**労働生産性伸び率を２％とすることとした理由**としては、**「GDP成長率２％程度の成長を実現する」という目標が定められており、それを達成するためには、労働生産性＝GDP／労働投入量とした際、分母（労働人口）が減少し続けるなか、分子(GDP)が２％上昇するためには、労働生産性２％以上上昇しなければいけない。」**というロジック。

- 上記のマクロ経済の労働生産性2%以上という目標値を単純に倣う形で、平成27年発表の「サービス産業チャレンジプログラム」（日本経済再生本部決定）において、「サービス産業の労働生産性の伸び率が、2020年までに2.0%（2013年 ：0.8%）となることを目指す。」とされた。以降、2015年の成長戦略から、KPIとしてこの目標が設定されている。

# 「サービス産業の労働生産性の伸び率：2.0%」の達成状況

| | 平成25年<br>2014年 | 平成26年<br>2015年 | 平成27年<br>2016年 | 平成28年<br>2017年 | 平成29年<br>2018年 |
|---|---|---|---|---|---|
| サービス産業の労働生産性の伸び率 | 0.46% | 0.42% | -0.21% | 0.22% | -0.03% |

【「サービス産業の労働生産性」の伸び率算出方法】

- サービス産業（※１）の労働生産性＝実質GDP（サービス産業）／就業者数（サービス産業）×一人当たり年間労働時間（サービス産業）

（※１）「サービス産業」とは第３次産業全体とする。（＝全産業から１次産業（農林水産）及び２次産業（製造・建設）を除いたもの）

- 直近３カ年の労働生産性の伸び率を求めた上で、その幾何平均を求め、年間の労働生産性の伸び率の平均値を算出。

（例）2020年時点の労働生産性伸び率の式は、以下のとおり。

2020年の労働生産性の伸び率（%）

＝［（2020年の労働生産性/2017年の労働生産性）の1/3乗－１］×　100（%）

# サービス産業労働生産性伸び率が低下している要因

- **KPIの設定当時（平成27年）、「就業者数は減少し続ける」と予想していた。**
- しかし、労働生産性を構成する分子（総付加価値額）・分母（労働投入量）の各要素を分解してみると、以下の構造が見えてくる。

**・分子の「総付加価値額」は増加。**

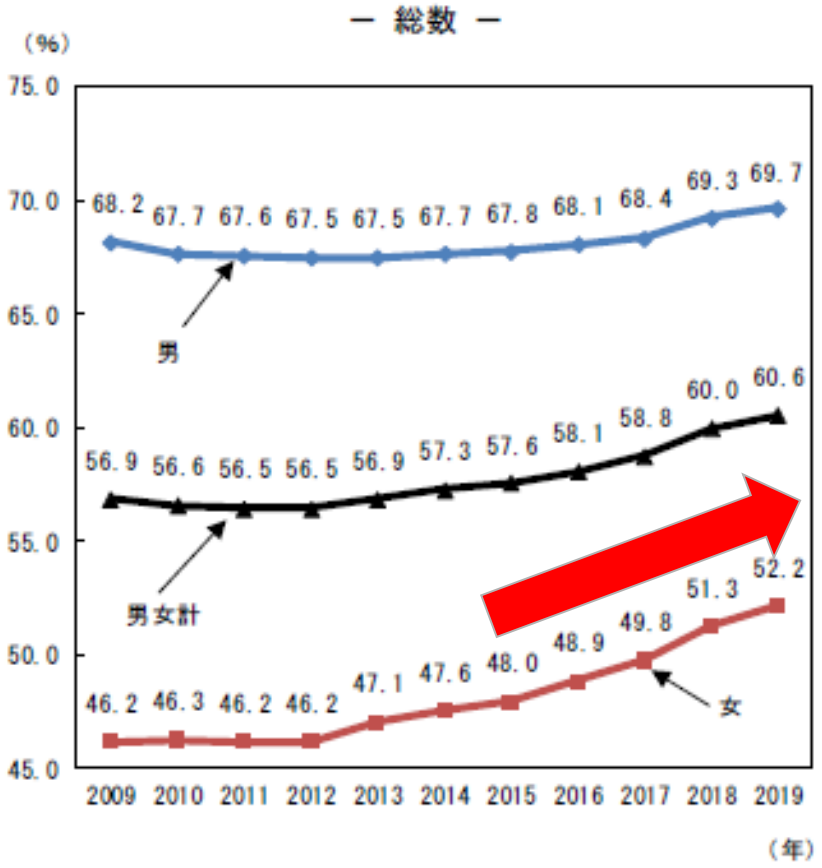
**・分母のうち、「労働時間数」は減少**しているが、**「労働時間数」の変化率を上回る形で「就業者数」が増加**した結果、**労働投入量（労働時間数×就業者数）は増加。**その増加率が分子の「総付加価値額」の増加率を上回り、労働生産性の伸び率は低迷。

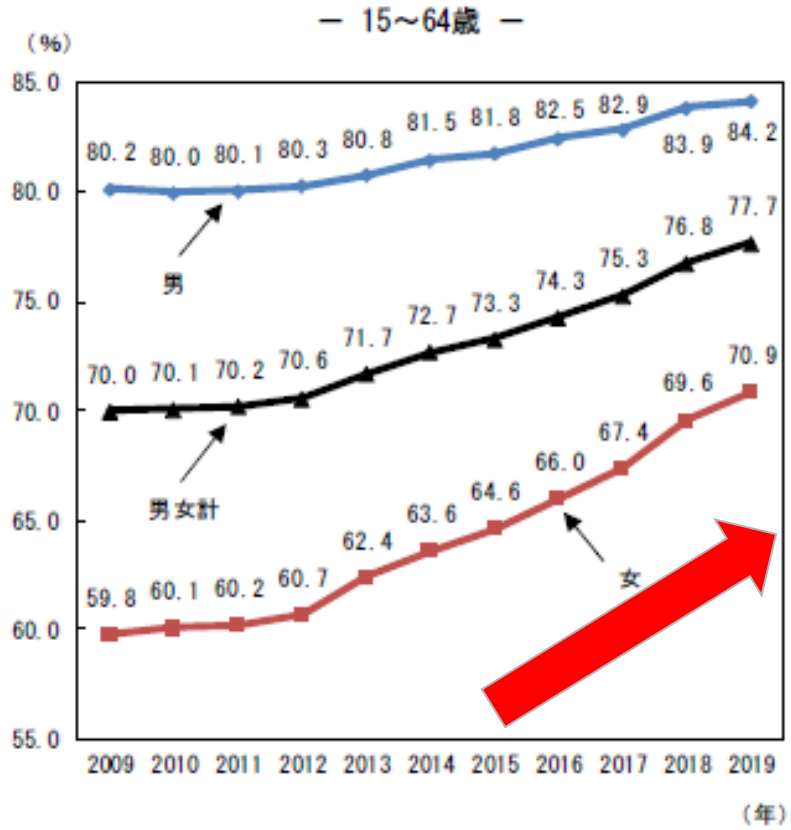
| 項目 | 平成26暦年<br>2014 | 平成27暦年<br>2015 | 平成28暦年<br>2016 | 平成29暦年<br>2017 | 平成30暦年<br>2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| ①総付加価値額（単位：10億円） | 372,084.9 | 375,034.4 | 377,903.5 | 383,513.5 | 385,034.9 |
| （前年比） | ▲0.40% | 0.79% | 0.77% | 1.48% | 0.40% |
| ②就業者数（単位：10,000人） | 4,793.1 | 4,835.9 | 4,910.8 | 4,967.4 | 5,051.0 |
| （前年比） | 0.73% | 0.89% | 1.55% | 1.15% | 1.68% |
| ③労働時間数（単位：時間） | 20,761.4 | 20,695.6 | 20,616.0 | 20,614.9 | 20,420.7 |
| （前年比） | ▲0.37% | ▲0.32% | ▲0.38% | ▲0.01% | ▲0.94% |
| ④労働投入量 | 80,788,668,200 | 81,221,097,500 | 82,001,527,800 | 82,725,549,300 | 83,461,604,500 |
| （前年比） | 0.28% | 0.54% | 0.96% | 0.88% | 0.89% |
| ⑤労働生産性 | 4,605.7 | 4,617.5 | 4,608.5 | 4,636.0 | 4,613.3 |
| （前年比） | ▲0.68% | 0.26% | ▲0.19% | 0.60% | ▲0.49% |

# （参考１）女性活躍の進展（就業者数の増加要因①）

- 総務省の「労働力調査」によると、15歳以上人口に占める就業者の割合である就業率は2013年以降年々上昇。
- 特に15歳から64歳の女性の就業率の上昇が著しく、女性活躍が進展。

【就業率の推移】



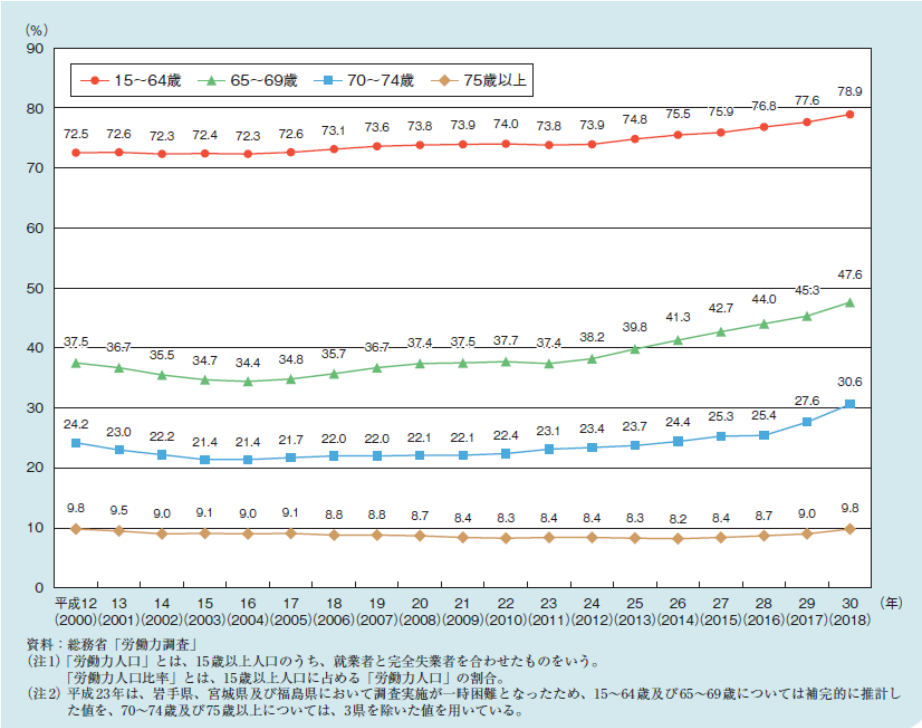




（出所）2019年労働力調査

# （参考２）高齢者雇用の進展（就業者数の増加要因②）

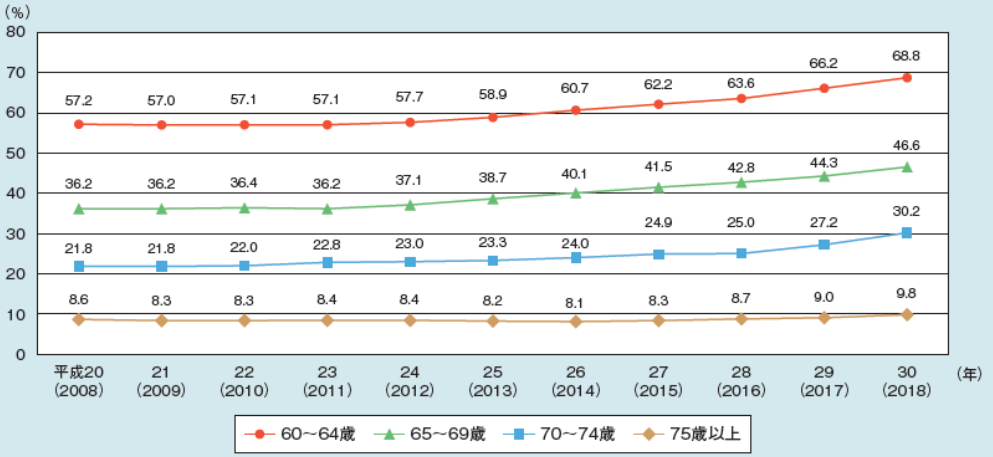
- 労働力人口に占める65歳以上の者の比率はここ数年大きく増加。
- 65歳～74歳の就業者率もここ数年で５％以上拡大。

【労働力人口の推移】




資料：総務省「労働力調査」
(注1)「労働力人口」とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたものをいう。
「労働力人口比率」とは、15歳以上人口に占める「労働力人口」の割合。
(注2) 平成23年は、岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、15～64歳及び65～69歳については補完的に推計した値を、70～74歳及び75歳以上については、3県を除いた値を用いている。

【年齢階級別就業率の推移】



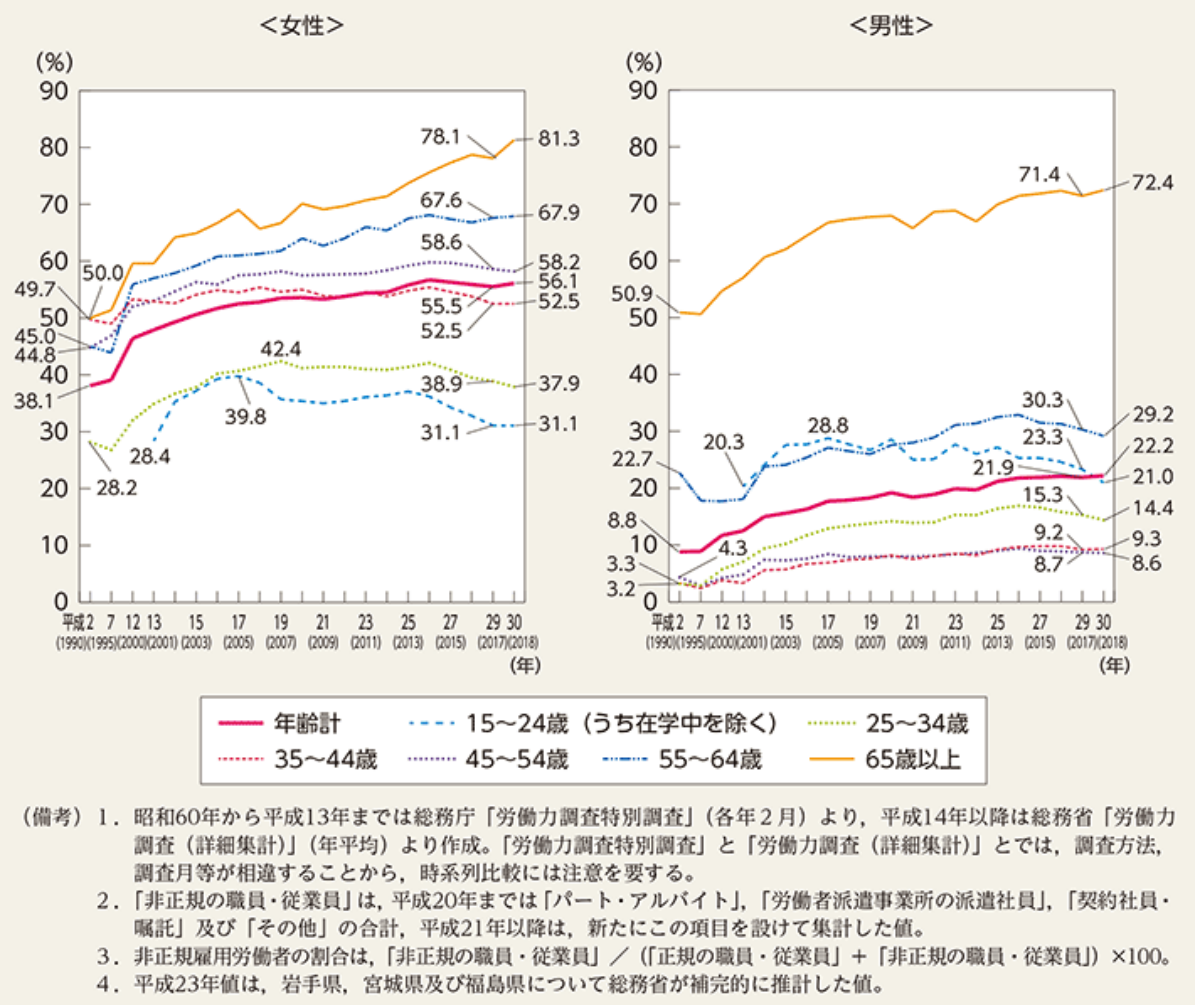

資料：総務省「労働力調査」
(注1)「就業率」とは、15歳以上人口に占める就業者の割合をいう。
(注2) 平成23年は岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、補完的に推計した値を用いている。

（出所）令和元年高齢社会白書

# （参考３）非正規雇用労働者の状況

- 非正規雇用労働者の割合は男女ともに横ばいの傾向で、近年やや上昇している状況

【年齢階級別非正規雇用労働者の割合の推移（男女別）




（備考）１．昭和60年から平成13年までは総務庁「労働力調査特別調査」（各年２月）より，平成14年以降は総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査（詳細集計）」とでは，調査方法，調査月等が相違することから，時系列比較には注意を要する。
２．「非正規の職員・従業員」は，平成20年までは「パート・アルバイト」，「労働者派遣事業所の派遣社員」，「契約社員・嘱託」及び「その他」の合計，平成21年以降は，新たにこの項目を設けて集計した値。
３．非正規雇用労働者の割合は，「非正規の職員・従業員」／（「正規の職員・従業員」＋「非正規の職員・従業員」）×100。
４．平成23年値は，岩手県，宮城県及び福島県について総務省が補完的に推計した値。

（出所）男女共同参画白書 令和元年版

１．サービス産業の労働生産性の現状

**２．近年のサービス政策の振り返り**

３．新型コロナウイルス感染症による新たな変化

４．研究会の議論の進め方

（参考）これまでに各委員からいただいたご意見

（参考）法人企業統計を用いた付加価値労働生産性の業種別分析

# サービス産業の生産性向上に向けた近年の政策

- 政策は、「デジタル化投資」と「人材育成・イノベーション環境創出」の２点にフォーカスしてきた。
- 目指してきたポイントは、
  ①デジタル化の推進によって、多くの人材が付加価値創出に向かうための余裕を生み出す
  ②人材に余裕が生まれ、必要なトレーニングや、業種を越えたイノベーション創出に向かう
  ③良質なサービスを（安値ではなく）適正価格で提供する

## デジタル化投資

IT導入補助金
（IT導入による基盤業務効率化やＤＸ）

※中小企業生産性革命推進事業の内数

共創型サービスIT連携補助金
（サービス業主体のITイノベーションの創出）

## 人材育成・イノベーション環境創出

産学連携サービス経営人材創出事業
（経営人材の創出）

おもてなし規格認証・スキルスタンダード
（現場人材のレベルアップ、カイゼン文化の創出）

「未来の教室」リビングラボ事業等
（業種横断のオープン・イノベーションの場づくり）

## デジタル化投資

IT導入補助金
（IT導入による基盤業務効率化やＤＸ）
※中小企業生産性革命推進事業の内数

共創型サービスIT連携補助金
（サービス業主体のITイノベーションの創出）

## 人材育成・イノベーション環境創出

産学連携サービス経営人材創出事業
（経営人材の創出）

おもてなし規格認証・スキルスタンダード
（現場人材のレベルアップ、カイゼン文化の創出）

「未来の教室」リビングラボ事業等
（業種横断のオープン・イノベーションの場づくり）

# 中小企業生産性革命推進事業

## 令和元年度補正予算額　3,600億円

中小企業庁　技術・経営革新課　03-3501-1816
中小企業庁　小規模企業振興課　03-3501-2036
商務・サービスG　サービス政策課　03-3580-3922

## 事業の内容

### 事業目的・概要

- 中小企業は、人手不足等の構造変化に加え、働き方改革や被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス導入など複数年度にわたり相次ぐ制度変更に対応することが必要です。
- このため、中小企業基盤整備機構が複数年にわたって中小企業の生産性向上を継続的に支援する「生産性革命推進事業（仮称）」を創設し、中小企業の制度変更への対応や生産性向上の取組状況に応じて、設備投資、IT導入、販路開拓等の支援を一体的かつ機動的に実施します。
- 当該事業を通じて、賃上げにも取り組んでいただきます。なお、積極的な賃上げや被用者保険の任意適用に取り組む事業者は優先的に支援します。

※事業計画期間において、「給与支給総額が年率平均1.5%以上向上」、「事業場内最低賃金が地域別最低賃金＋30円以上」を満たすこと等を申請要件とします。（持続化補助金及びIT導入補助金の一部事業者は加点要件）
※要件が未達の事業者に対して、天災など事業者の責めに負わない理由がある場合や、付加価値額が向上せず賃上げが困難な場合を除き、補助金額の一部返還を求めます。

### 成果目標

- ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業により、事業終了後３年以内に、以下の達成を目指します。
  - ・補助事業者全体の付加価値額が９％以上向上
  - ・補助事業者全体の給与支給総額が4.5%以上向上
  - ・付加価値額年率平均３％以上向上及び給与支給総額年率平均1.5%以上向上の目標を達成している事業者割合65%以上
- 小規模事業者持続的発展支援事業により、販路開拓及び生産性向上を支援し、販路開拓につながった事業の割合を80%とすることを目指します。
- サービス等生産性向上IT導入支援事業により、事業終了後３年以内に、補助事業者全体の労働生産性の９％以上向上を目指します。

### 条件（対象者、対象行為、補助率等）

## 事業イメージ

### 【基幹業務①】補助事業の一体的かつ機動的運用

①ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業（ものづくり補助金）
（補助額：100万～1,000万円、補助率:中小1/2 小規模2/3）
中小企業等が行う、革新的なサービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善に必要な設備投資等を支援します。

②小規模事業者持続的発展支援事業（持続化補助金）
（補助額：～50万円、補助率:2/3 ）
小規模事業者が経営計画を作成して取り組む販路開拓の取組等を支援します。

③サービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金）
（補助額：30万～450万円、補助率1/2）
中小企業等が行う、バックオフィス業務の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上に資するITツールの導入を支援します。

### 【基幹業務②】先進事例や支援策の周知・広報

生産性向上に関する中小企業の先進事例を収集し、上記以外の支援策とともに、ホームページ等で幅広く情報発信します。

### 【基幹業務③】相談対応・ハンズオン支援

制度対応にかかる相談に応じ、事業計画の策定段階から、国内外の事業拡大等にかかる専門家支援やIT化促進支援を提供します。

（使い勝手向上のポイント）
- 通年で公募し、複数の締め切りを設けて審査・採択を行うことで、予見可能性を高め、十分な準備の上、都合のよいタイミングで申請・事業実施することが可能になります。
- 補助金申請システム・Jグランツによる電子申請受付を開始します。
- 過去３年以内に同じ補助金を受給している事業者には、審査にて減点措置を講じることで、初めて補助金申請される方でも採択されやすくなります。

# 「IT導入補助金」の概要

- **中小企業が業務効率化やＤＸに向けて行うITツール（ソフトウェア、アプリ、サービス等）**の導入を支援する補助金（導入サポート費用も対象）。

## １．補助対象事業者

**中小企業・小規模事業者等**（**飲食、宿泊、小売・卸、運輸、医療、介護、保育**等のサービス業の他、製造業や建設業等も対象）

## ２．補助対象ツール

**事前に事務局の審査を受け、補助金HPに公開（登録）されているITツール**（ソフトウェア、サービス等）**が対象。**
相談対応等**のサポート費用やクラウドサービス利用料（１年間分）**等を含む。
※ハードウェアの導入にかかる費用は原則対象外だが、新型コロナウィルスが事業環境に与える影響を乗り越えるための前向きな投資を行う事業者向けに、Ｒ２補正より「特別枠」を創設し、「特別枠」内において特例的にハードウェアのレンタル費用が補助対象。

## ３．補助額、補助率等

| | 予算額 | 補助額 | 補助率 |
|---|---|---|---|
| Ｒ１補正【通常枠（A,B類型）】 | 3600億<br>（ものづくり補助金、持続化補助金含む） | 30万円～450万円 | １／２ |
| R2補正（１次）【特別枠（C類型）】 | 700億円<br>（ものづくり補助金、持続化補助金含む） | 30万円～450万円 | 最大３／４ |
| R2補正（２次）【特別枠（C類型）】 | 1000億円<br>（ものづくり補助金、持続化補助金含む） | 30万円～450万円 | |

# IT導入補助金を用いたITツール導入・活用事例（28補正）

## 飲食業

・原価率の見える化を通じて、仕入れ価格の削減に努める等、経営の体質改善を実現。
・Excelで管理していた給与計算を効率化（手書きで半日→1時間）

**導入したITツール**

・主な機能：決済、顧客管理、原価管理・業務管理、財務・会計管理、給与

## 宿泊業

・手書きの予約台帳をスタッフ全員に配っていたが、予約、会計管理、顧客情報等の情報をタブレットでスタッフ間において共有するITツールを導入。
・導入後3年間で売上35%増を実現。

**導入したITツール**

・主な機能：予約、顧客管理、原価管理・業務管理、財務・会計管理

## 小売・卸

・HPのデザインや機能を抜本的に改善。これにより、新規顧客の来店が増加。
・最盛期である7月、8月の売上が前年比1.5倍、WEBでの検索ヒット数が3倍程度となるなど、生産性向上を実現。

**導入したITツール**

・主な機能 ：WEBサイトへの集客

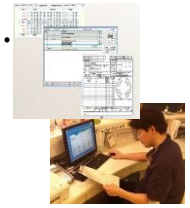
## 医療業

・予約、顧客/財務管理の一括管理、自動入力による効率化を実現（1患者当たり1分削減）。
・入力ミス解消により、訂正に係る作業時間を削減（1件10分程度）。

**導入したITツール**

・主な機能：予約、顧客管理、原価管理・業務管理、財務・会計管理

（イメージ：カルテ画面）



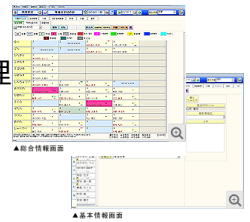
## 介護業

・転記等の2重作業が解消し、請求業務に係る時間が1割に。
・作業時間短縮により、新規事業へ注力する余裕が生じるとともに、顧客訪問前の職員とヘルパーとの情報共有も充実。

**導入したITツール**

・主な機能：顧客管理、原価管理・業務管理、財務・会計管理

（イメージ：請求システム画面）



## 保育業

・帳票の作成、確認時間短縮(園長60分/月、保育士1名130分/月の削減)
・登降園、出退勤の集計作業時間の短縮(園長120分/月、保育士1名75分の削減)

**導入したITツール**

・主な機能：コミュニケーション、顧客管理、人事シフト、原価管理・業務管理

# IT導入補助金を用いたITツール導入・活用事例（２９補正）

## 花の舞酒造 株式会社

**多様な勤務形態の時間管理をITで**
**管理業務時間は80%削減**

製造・小売
清酒、焼酎、リキュールの
製造および販売

勤怠管理
奉行　勤怠管理クラウド

### Profile

静岡県浜松市浜北区宮口632
設立：1864年
従業員数：６０名

- 創業150年を超える日本酒製造メーカー。地元静岡県産の原材料にこだわる。吟醸酒は山田錦を使用
- 日本酒造りは社員が行っている（杜氏のほか蔵人6名）。名誉杜氏が案内する本社の酒造工場見学が人気
- 本店と浜松駅の直営店のほか、県内、東京などの店舗および飲食店への卸売

新商品は、オリンピック招致の立役者・田畑政治氏にちなんだ、静岡県産山田錦100%の「swim」

代表取締役　高田謙之丞氏（写真右）
取締役　総務部長　福田日出男氏（左）

### 課題、困りごとなど

- 日本酒製造、直営店の運営、卸売など、多様な業務を分担してこなしている
- 営業は夜遅くなりがち。営業担当者が直行直帰しやすく、管理しやすい体制を整えたい
- 労務管理は１名が専属で行っており、タイムカードの情報を手計算していた。他に受け持ってほしい業務があるので時間を作りだしたい。また、一人に任せきりにせず、手助けできるような体制にしたい

### IT活用による改革

**導入のきっかけ**

- ３年前に、OA・IT販売企業の訪問を受け、提供可能なソリューション一覧を見ながら、業務課題について意見交換をしていた
- 勤怠管理が課題であると浮き彫りになり、会計・給与に奉行シリーズを利用していることから、同じ系列の勤怠管理システムの活用、外勤者向けにスマホによる打刻システムの提案を受けた
- 社内展開にあたっては、仕組みが変わることから、時間をかけて調整してきた
- 国、行政からIT導入補助金の情報提供を受け、適用を確かめ申請

**ITツールの特徴**

- タイムカード情報をデジタル化し、日々蓄積・管理できるクラウドサービス。各種法令に対応しており、勤怠にまつわる様々な管理を行うことができる
- 出退勤時間の登録は、ICカード、スマートフォン、タブレット等に対応。花の舞酒造では、事務所での出退勤はICカード、外出が多い営業担当者はスマートフォン（GPSで位置を把握）を利用
- 有給休暇の取得は会社の規則に合わせて運用可能（花の舞酒造では、一部有給休暇を時間単位で取得可能としている）
- 勤怠データは給与システムとの連携が可能

### 現在の効果

- 直行直帰する場合に、スマートフォンからタイムカード打刻が可能になった
- 管理者はシステムにて社員の勤怠状況をいつでも把握することが可能になった
- タイムカード集計作業がなくなった。勤怠データは給与システムに連動するので、〆後の給与計算までの作業時間は８割以上削減され（明細を封筒に詰める手作業は残っている）、労務管理担当者に新しい仕事も担当してもらえるようになった
- ２０１９年４月からの有給休暇５日以上取得義務化等、法令改正に対応できる体制が取れた

# 「IT導入補助金」のこれまでの実績

- 汎用ソフト購入への支援・電子申請・迅速な採択審査など、「中小企業支援の新しい型」として、過去3回の補助金は全国各地の幅広い業種で利用された。

## ＜過去3回（平成28年度補正・29年度補正・30年度補正）の補助額・補助率・採択件数＞

| | 補助額 | 補助率 | 採択件数 |
|---|---|---|---|
| 平成28年度補正 | 20万円～100万円 | 2/3 | 14,301件 |
| 平成29年度補正 | 15万円～　50万円 | 1/2 | 62,893件 |
| 平成30年度補正 | 40万円～450万円 | 1/2 | 7,386件 |

## ＜平成30年度補正の採択実績＞

| 所在地 | 採択件数 | 所在地 | 採択件数 | 所在地 | 採択件数 | 所在地 | 採択件数 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 北海道 | 227 | 東京都 | 887 | 滋賀県 | 88 | 香川県 | 78 |
| 青森県 | 40 | 神奈川県 | 346 | 京都府 | 197 | 愛媛県 | 96 |
| 岩手県 | 60 | 新潟県 | 111 | 大阪府 | 645 | 高知県 | 41 |
| 宮城県 | 100 | 富山県 | 78 | 兵庫県 | 266 | 福岡県 | 308 |
| 秋田県 | 38 | 石川県 | 131 | 奈良県 | 69 | 佐賀県 | 55 |
| 山形県 | 71 | 福井県 | 81 | 和歌山県 | 52 | 長崎県 | 97 |
| 福島県 | 85 | 山梨県 | 31 | 鳥取県 | 35 | 熊本県 | 198 |
| 茨城県 | 151 | 長野県 | 113 | 島根県 | 35 | 大分県 | 90 |
| 栃木県 | 108 | 岐阜県 | 177 | 岡山県 | 178 | 宮崎県 | 58 |
| 群馬県 | 158 | 静岡県 | 209 | 広島県 | 199 | 鹿児島県 | 108 |
| 埼玉県 | 251 | 愛知県 | 584 | 山口県 | 77 | 沖縄県 | 59 |
| 千葉県 | 175 | 三重県 | 111 | 徳島県 | 34 | **総計** | **7,386** |

## ＜平成30年度の業種別の採択件数＞

| 業種 | 採択数 |
|---|---|
| 農業、林業、漁業 | 31 |
| 建設業 | 1,861 |
| 製造業 | 1,250 |
| 卸売業、小売業 | 1,056 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 338 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 205 |
| 医療・福祉 | 1,054 |
| 運輸業、郵便業 | 147 |
| その他（学術研究等） | 1,444 |

商務・サービスG　サービス政策課
03-3580-3922

# 「共創型」サービス・IT連携支援事業

## 令和２年度予算額　５.0億円（新規）

## 事業の内容

### 事業目的・概要

● 国民全体の所得の伸びを実現するためには、就業者の太宗が働く中小企業のサービス生産性革命が必要であり、そのための最も重要な鍵は、デジタル・トランスフォーメーション（IT投資による抜本的な業務・組織改革）です。

● 政府はIT導入補助金等による支援を進めてきましたが、その過程を通じて、たとえば以下のような「ITツール側の課題」も明らかになりました。

①ITツールがUI(User Interface)、UX(User Experience)といった利用者目線で構築されておらず、使い勝手の課題が大きい。
②サービス現場の全業務プロセスに一気通貫で対応できるITツールが不足。
③無数のITベンダーが限定的な業務プロセスにしか対応しないITツールを無数に提供しているが、他社製品とのAPI連携もとれないITツールが多い。

● こうした課題の解決に向けて、「供給側」に立つITベンダーが**API連携等により既存の複数のITツールを連携・組合せたITツール**を、「顧客」となる**中小サービス業等が導入する際にかかる費用を支援します。**

● また、その際、ITベンダーと中小サービス業等が共同でITツールの機能改善を進め、当該ツールの汎用化による業種内・他地域への普及を目指す取組を支援します。

### 成果目標

● 本事業により、補助事業者の付加価値創出力を向上させ、サービス産業の付加価値創出力の指標である生産性伸び率を2020年までに2.0%を実現することに貢献します。

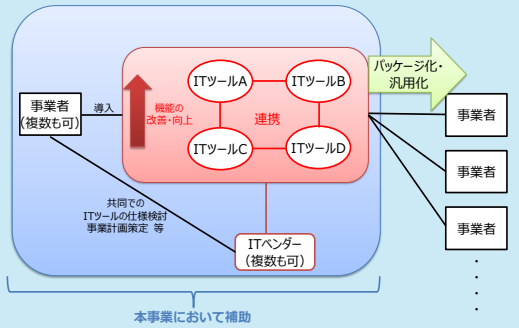
### 条件（対象者、対象行為、補助率等）

国 →（定額補助）→ 民間団体等 →（補助(1/2)）→ 中小企業等

## 事業イメージ

● 中小サービス業やITベンダー等がコンソシーアムを組成し、**API連携等により複数のITツールを連携・組合せたものを導入**。導入後、機能向上（UIやUXの改善を含む）を行い、パッケージ化・汎用化による業界内他社や他地域への当該ツールの普及を目指すことを支援します。

【イメージ】

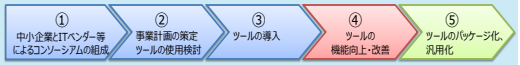



● 具体的には、上記のITツールの汎用化に向けて必要な、

✓ ツールの導入費用
✓ コンソーシアムの運営にかかる費用
✓ ツールの導入効果の検証にかかる費用　等

を支援します。

【事業の流れ】




**「共創」を通じて形成される「型」のイメージ**

**【飲食分野（ゑびやの取組）】**

課題①

●２０１２年当時は、まだ**そろばんと手切りの食券による商売**を行っており、**会計処理や受発注等も全て手書きだった。**

課題②

●再現性の無い**「勘」と「経験」による属人的な経営に偏重。**

課題解決ツール①

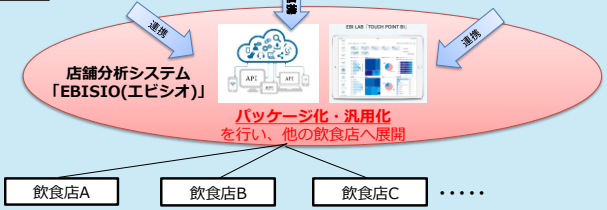
●レジから売上や顧客属性を抽出し、自動でレポート化する**BI（ビジネスインテリジェンス）ツール**を開発。数値による**経営状況の見える化**を実施。

課題解決ツール②

●店内外のカメラの映像から顧客の人数や属性、感情を解析する**画像解析システムを導入**し、**来店客の購買動向・属性等のデータを収集。**

課題解決ツール③

●左記のデータ以外にも、過去の売上データ、天気予報、近隣の宿泊数など400種類のデータを活用し、来客数を予測する**独自の来店予測システムを開発。**



# IT導入補助金の執行から見えてきた課題

- 現場の全業務プロセスに一気通貫で対応しているITツールがない。
- 機能別に多数のベンダーが存在し、どのツールを選んでいいか分からない。
- 導入したITツールが現場の課題感にフィットせず、またUI・UXが利用者目線で構築されていないため使い勝手が悪く、上手く使いこなせない。

**ITツールのカオスマップ（スマートキャンプ株式会社作成）**

# （参考）「共創」を通じて形成される「型」のイメージ①　【飲食分野（ゑびやの取組）】

## 課題①

●2012年当時、まだ**そろばんと手切りの食券による商売で**、**会計処理や受発注等も、全て手書きだった**。

## 課題②

●再現性の無い**「勘」と「経験」による属人的な経営に偏重**。

**経営状態の「見える化」が全くできておらず**、**「どんなマーケット」**で**「自社」**が**「今」**どのような**「顧客」**を獲得できているかを把握する必要性があった。

## 課題解決ツール①

●レジから売上や顧客属性を抽出し、自動でレポート化する**BI（ビジネスインテリジェンス）ツール**を開発。
数値による**経営状況の見える化**を実施。

## 課題解決ツール②

●店内外のカメラの映像から顧客の人数や属性、感情を解析する**画像解析システムを導入**し、**来店客の購買動向・属性等のデータを収集**。

## 課題解決ツール③

●左記のデータ以外にも、過去の売上データ、天気予報、近隣の宿泊数など400種類のデータを活用し、来客数を予測する**独自の来店予測システムを開発**。

【効果】

◆6年間で売上げが約5倍
（2012年：1億円→2018年：4.8億円）
◆来店者数予測活用により、
廃棄ロスを72.8%削減する等、利益率は約10倍
（2012年：230万円→2018年：2,500万円）
◆ニーズを捉えた販促・商品開発により、
客単価は約3倍（2012年：850円→2018年：2,500円）

この他にも、
・従業員給与も月平均5万円UP
・長期休暇取得率100%、残業ゼロ 等も実現

連携

連携

連携

**店舗分析システム「EBISIO(エビシオ)」**

**パッケージ化・汎用化**
を行い、他の飲食店へ展開

飲食店A　飲食店B　飲食店C　・・・・・

# （参考）「共創」を通じて形成される「型」のイメージ②　【保育分野（ユニファの取組）】

## 保育園の課題①

●未だに園内での**写真販売が壁張り・手書き注文・現金決済・商品手渡し。**

●保護者からのリクエストに応じて、**不備のある写真の削除、子供別の撮影枚数の公平性確認が必要。**

**取りまとめる保育士の作業量が多く、業務負担**となっている。

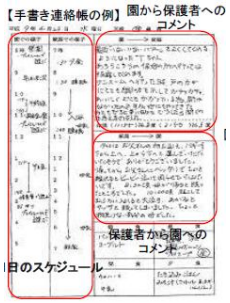
## 保育園の課題②

●**午睡時のうつ伏せ寝は最も乳幼児の突然死が多く入念な監視が必要。**

●午睡時は全乳幼児に対して**５分毎に呼吸確認と手書きで体の向きを記載する必要がある。**

**保育士は業務負荷と共に責任の重さ・事故への不安を常に感じている。**

## 保育園の課題③




●保育士は毎日、**保育記録・報告のために手書きで複数の書類を作成する**必要がある。

●園内保育記録の「保育メモ（一覧表）」、保護者への連絡のための「連絡帳」等、手書き書類が大量に存在。

**保育士は手書きでの保護者への連絡帳記載に業務負担を感じている。**

## 提供するツール①

●Web上での**写真販売システムを提供**し、**保育士との直接やりとりを不要**とする。

●**高精度な乳幼児画像認識**を用い、アカウントに**基づき各乳幼児の写真を自動特定。**

## 提供するツール②

●乳幼児の胸に**体動（加速度）センサーを取り付け4方向の体の位置を特定。**データは自動でiPadへ5分毎に転送。

●自動で体の向きが記載されるため、チェック表の手書き業務が削減。

## 提供するツール③

●保育士と保護者との**連絡用スマホアプリ上で、１日の出来事、体調、連絡事項等を定型文等を用いて簡易に記載。**緊急連絡、イベント等のお知らせなど、**保育士と保護者のコミュニケーションを一元的にサポート。**

data　data　data

**乳幼児保育/成長データプラットフォーム**

保育施設　保育施設　保育施設　・・・・・

**データ活用イメージ**

- 生活記録（連絡帳、睡眠データ、体温等）を元にタイムリーにベビーフード、スキンケア商品を保護者へリコメンド
- 成長記録(連絡帳）やフォトデータから玩具、教材、教育コンテンツの販売、及び習い事を保護者へリコメンド　等

# （参考）「共創」を通じて形成される「型」のイメージ③　【介護・医療分野】

## 課題①

●サービス提供記録簿等の**各種介護記録票を手書きで運用している介護施設が多い。**
●**さらに、記録票に記載された情報を、改めて保険請求ソフトに記入する重複作業で負担大。**

## 課題②

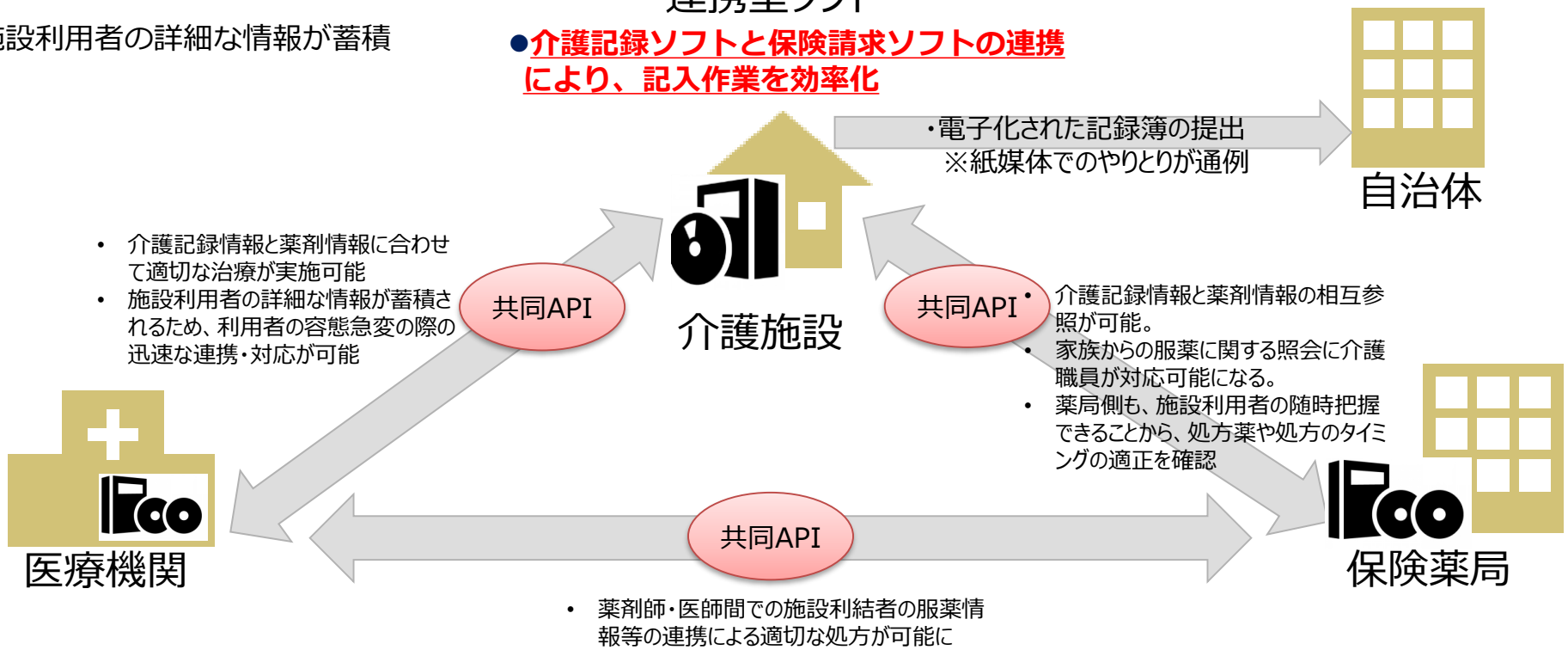
●施設利用者の家族から**利用者の病状や服薬に関する照会**があっても、**介護職員が対応できず、医療機関まかせにせざるをえない。**

**介護記録ソフト** ←連携→ 連携型ソフト ←連携→ **保険請求ソフト**

●手書きに作業による負担の軽減

●施設利用者の詳細な情報が蓄積

●**介護記録ソフトと保険請求ソフトの連携により、記入作業を効率化**



デジタル化投資
（分母（労働投入量）の削減）

人材育成・イノベーション環境創出
（分子（付加価値額）の増加）

IT導入補助金
（IT導入による基盤業務効率化やＤＸ）
※中小企業生産性革命推進事業の内数

産学連携サービス経営人材創出事業
（経営人材の創出）

おもてなし規格認証・スキルスタンダード
（現場人材のレベルアップ、カイゼン文化の創出）

共創型サービスIT連携補助金
（サービス業主体のITイノベーションの創出）

「未来の教室」リビングラボ事業
（業種横断のオープン・イノベーションの場づくり）

商務・サービスグループ　サービス政策課
03-3580-3922

# 産学連携サービス経営人材育成事業費

## 平成30年度予算額 １．０億円（2.1億円）

### 事業の内容

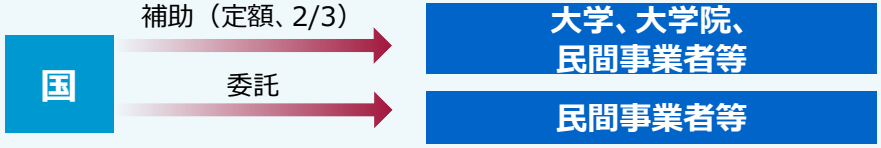
**事業目的・概要**

- 日本及び地方の経済成長を実現していくためには、GDP及び雇用の約7割を占める、サービス産業の活性化・生産性向上を図ることが重要です。
- 一方で、サービスに関するノウハウ等の体系化は不十分であり、サービス産業のマネージメントに特化した専門的、実践的な教育機関は不足しています。
- このため、本事業では、専門職大学の開設等も見据え大学等とサービス事業者等が連携して進める、サービス産業の経営に関する専門的・実践的な教育プログラムの開発への支援を行います。

**成果目標**

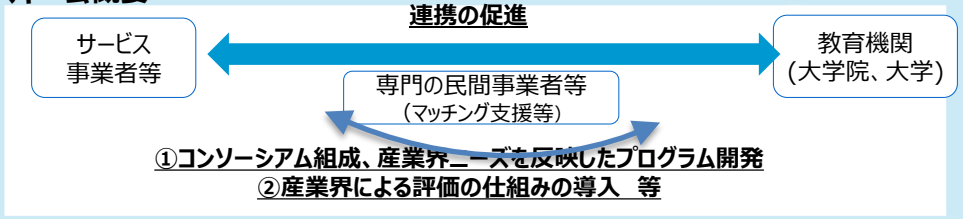
- 大学等におけるサービス経営に関する教育プログラムの開発を平成27年度からの5年間（～平成31年度）で30校支援します。
- 事業終了後、各教育機関にて当該プログラムを基にサービス産業の経営に関する専門学部・コース・講座等が開設され、年間約2,000人の経営人材・マネージメント人材が育成されることを目指します（各大学に学部が創設される平成31年度以降）。

**条件（対象者、対象行為、補助率等）**




### 事業イメージ

**スキーム概要**




① サービス業の経営人材・マネージャー人材を育成する専門・実践教　育プログラム（専門経営理論、産学共同プロジェクト・インターン等）の産学共同での開発・実証を支援します。

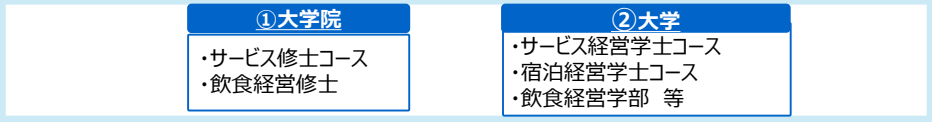
② また、採択校の取組の効果検証を行い、カリキュラム開発やサービス分野の学部学科設置等のノウハウを、他の教育機関へも展開していきます。

具体的には

・海外著名大学と連携したグローバルなサービス分野の人材育成に向けた取組（単位互換、ダブルディグリー、コース設置等）の支援や、地域のサービス経営人材の育成に向けた取組の支援

・カリキュラムを全国展開する取組の支援（開発したカリキュラムの他大学、産業界への横展開）を行います。

【参考】成果イメージ




【参考】 諸外国のサービス経営人材育成教育機関

1:コーネル大学ホテル経営学部（米国）
ホテル経営専門の人材育成プログラムを提供。ホテル経営学の世界最高峰と評される。

2:カリナリー・インスティテュート（米国）
飲食分野専門の経営人材等の育成を行う米国高等教育機関。

# 産学連携サービス経営人材育成事業これまでの採択大学一覧

| 分野 | 事業者名 | 採択 | 事業名 |
|---|---|---|---|
| 医療 | 小樽商科大学 | H27-29 | 地域包括ケアシステムの中核を担う医療経営人材育成事業 |
| | 関西学院大学 | H27-29 | 診療所を中核とした地域医療経営人材育成プログラムの開発 |
| 観光 | 東洋大学 | H27-29 | 産学連携による観光人材育成プログラム開発事業 |
| | 四日市大学 | H27-28 | 産学連携による伊勢志摩『おもてなし経営』のための人材育成事業 |
| | 立教大学 | H30 | 企業と大学の相補的連携による宿泊業経営専門職の人材育成 |
| | 愛媛大学 | H27-29 | 産学官連携による観光サービス産業の経営管理を担う人材育成事業 |
| | 琉球大学 | H27-29 | 沖縄21世紀ビジョンを担うグローカルサービス経営人材の育成 |
| | 近畿大学 | H28-30 | 観光地経営を担う日本版DMOの人材育成プログラム事業 |
| | 金沢大学 | H29-30 | 金沢・加賀・能登でのインバウンド観光ビジネス創出人材養成事業 |
| 食 | 立命館大学 | H27-29 | 食サービス分野における高度マネジメント人材育成 |
| | 中村学園大学 | H27-29 | 栄養科学と流通科学の融合による食産業サービス経営人材の育成 |
| | 宮崎大学 | H27 | 食を中心とした総合レジャー産業を担う人材育成プログラムの構築 |
| スポーツ | 立命館大学 | H28-29 | Jリーグ・立命館「スポーツビジネス経営人材育成プログラム」 |
| | 慶應義塾大学 | H29-30 | スポーツ・ビジネス・イノベーター育成プログラムの開発 |
| ローカル | 弘前大学 | H27-29 | めざせ！じょっぱり起業家。青森の魅力を高める中核人材育成事業 |
| | 信州大学 | H29-30 | 地方創生サービス経営人材「ローカル・イノベーター 」創出事業 |
| | 山口大学 | H27-29 | 地域と共進化する実践型地域資産活用サービス経営人材育成事業 |
| | 九州工業大学 | H27 | 地域資源（ストック）活用型サービス経営人材育成事業 |
| クリエイティブ | 九州大学 | H29-30 | クリエイティブ産業の未来を創るコンテンツビジネス人材育成事業 |
| 情報 | 事業創造大学院大学 | H27 | 情報化教育の強化から見たサービス経営人材育成 |
| 美容 | ハリウッド大学院大学 | H27,29-30 | 「美」のサービスイノベーション人材を育成するプログラムの開発 |
| サービス全体 | 千葉商科大学 | H27-28 | インキャンパス・サービスビジネス・ラーニング |
| | 京都大学 | H28-30 | インテグレイティド・ホスピタリティ教育プログラムの開発 |
| | 芝浦工業大学 | H27-28 | 学び直しと価値共創を繰り返す中小製造業サービス化エコシステム |
| | 慶應義塾大学 | H27-29 | 技術革新を活用した高収益市場でのサービス経営人材育成事業 |
| 農業 | 東京芸術大学 | H30 | 半農半芸と食・教育・観光- 創造型体験サービス産業人材育成事業 |

・産学連携サービス経営人材育成事業ホームページ（順次更新中）
http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/management-jinzai/

# これまでの主な成果

● 先行する海外教育機関との連携を進め、プログラムのガラパゴス化を防ぐとともに、グローバルレベルの人材育成を推進していく（例：京都大学×コーネル大学）。

京大、サービス業のMBA新設

「おもてなし」を科学する

京大が設置する新コースの概要

| | |
|---|---|
| 組織内の位置づけ | 経営管理大学院にある4コースのうちサービス業のプログラムを発展する形で設置 |
| 期間 | 半年4期の計2年間 |
| 目的 | サービス業全般の経営人材育成や生産性向上に向けた研究 |
| 科目 | おもてなし経営論やコーネル大との連携講座。将来は単位互換も |
| 定員 | 当初は10人程度を想定 |

京都大がＭＢＡコース設置に先行して始めた授業の様子

米コーネル大と提携 最新のホテル経営 吸収

京都大学は米コーネル大学と提携し、ホテルや飲食店などサービス業の「おもてなし」全般に特化した経営学修士（ＭＢＡ）コースを2018年4月に新設する。これまでも観光を研究する学科はあったが、海外のホテルマネジメントなどの知見を取り入れながらサービス業の経営人材を育てるＭＢＡは珍しい。訪日外国人が急増する中、今後の展開が注目されそうだ。

新設するコースはホテルだけでなく飲食店、医療・健康関連施設、小売業など幅広い業種に対応する。「インテグレイティド・ホスピタリティ」と銘打ち、狭義の観光産業だけでなくサービス業経営全般の底上げに主眼を置いているためだ。

具体的には経営理論、人材育成、マーケティング、金融、組織論などを学ぶ。ホテルや旅館の現場での演習、企業経営者を招いた講義、お茶・生け花といった日本の「おもてなし」の精神を生かした文化面のプログラムも構想にある。先行して実施した特別講義では、ＪＲ九州の唐池恒二会長や日本ハイアットの阿部博秀副社長など外部講師の講演も取り入れた。

18年にコース化

16年度下半期に一部授業を開講したが、科目数を増やし18年4月に専門のコースにする計画。3月にコーネル大と正式に提携を結び、17年度には教員の交流を始め、将来的には単位互換も検討している。

今回、提携相手に選んだコーネル大はアイビーリーグの一角を占める米東部の有力大。同校の「カレッジ・オブ・ビジネス」はホテル経営を学ぶホテルスクール、またホテル学の権威として多くの人材を輩出している。京大はコーネル大と連携した科目を加え、共同研究や交流を通じてホテル経営の最新の知見を取り入れてプログラムを充実させるのが狙いだ。

そもそも京大がＭＢＡ新設に乗り出す背景にはサービス業の生産性向上という課題がある。政府は20年度に名目国内総生産（ＧＤＰ）を600兆円にする目標に掲げているが、中でも製造業に比べて低いとされるサービス産業の生産性向上がカギになっている。

新設するＭＢＡでは日本の「おもてなし」のように経験や勘に基づくサービス手法を統計やデータで科学的に数値化し、リピート率を上げる仕組みを考察。人工知能（ＡＩ）の一部活用で生産性を上げる研究のほか、客に見立てた実験者の脳にセンサーを取り付けてホテルの部屋の快適度を数値で測定するといった最新のＩＴ（情報技術）も取り入れるという。

政府は20年までに訪日外国人の倍増を目指しており、観光分野での人材育成に注目が集まる。地域振興につなげようとする動きもある。

地方創生も担う

香川大学は18年度、経済学部に新コース「観光地域デザイン（仮称）」を設ける。同学部の3学科を経済学科だけに再編し、その中に設ける5コースの一つとする。現在は地域社会システム学科でツーリズム履修モデルとして教えている内容を拡充する。

人口減が進む四国では観光振興による交流人口の拡大が地方創生策として重要性を増す。地元経済界からも観光分野のけん引役を育てる教育を求める声が強く、「地域ニーズに合った人材を養成する」（長尾省吾学長）姿勢を鮮明にする。

企業と連携する大学もある。北海道大学大学院の国際広報メディア・観光学院はＪＴＢ北海道と連携協定を締結した。

ＪＴＢ総合研究所の主席研究員ら2人を客員教授に迎え、今夏にかけて集中講義を開く。2人は企業の視点から観光マーケティング理論を教えるほか、学生と共に道内観光地を訪れて観光振興策を検証するフィールドワークも行う。

（渡辺直樹、真鍋正巳、安藤健太）

ご意見・情報は電子メール、daigaku@nikkei.co.jpへお寄せください。

◀平成２９年４月１２日
日本経済新聞２７面

海外・国内大の提携橋渡し

サービス業 経営人材育成

カリナリー・インスティテュート・オブ・アメリカ（CIA）

米ニューヨークに本部を置く料理学校。1946年に設立。米国で初めて学位を取得できる認可を受けた。料理人の育成や、飲食店の経営、外食業に関する経済学などを教えている。

経済産業省が、サービス業に特化した海外の大学と国内大学との提携に積極的に協力していくことが17日、分かった。2020年東京五輪・パラリンピックを控えて外国人旅行客らに「おもてなし」をアピールする中、サービス業は人手不足が深刻で、中には経営効率性を求めて従業員に過重労働を強いる「ブラック企業」も出ている。海外の進んだ理論を国内の大学に導入し、サービス業の経営人材を育成する狙いがある。

提携の第1号は、栄養士らを養成している中村学園大（福岡市）で、経産省は米料理学校、カリナリー・インスティテュート・オブ・アメリカ（CIA）に持ちかけて、カリキュラム開発での包括連携協定締結に尽力した。中村学園大は来年4月、飲食業に特化した経営学を学べる「フード・マネジメント学科」を創設する。今後は、CIAの学位を取得できる「ダブルディグリー制度」の導入も視野に入れている。

同省は、スポーツビジネスや宿泊業などにも取り組むことにしており、関西の私立大を含む約15の大学と協議、検討中だ。

政府は6月にまとめた日本再興戦略で、東京五輪が開催される平成32年までに生産性の伸び率が約10％の成長企業を全国で1万社創出することを目標に掲げている。一方、サービス業は、国内総生産（ＧＤＰ）の約7割を占める。ただ、日本では製造業が産業の中心と位置づけられてきたこともあり、サービス業に関する体系的な学問が確立していない課題があった。

経産省 先端学問導入で労働環境改善

平成２８年９月１８日▶
産経新聞１面

立命館大学×ルコルドンブルー▼
教学提携協定

中村学園大学×ハワイ大学▶
ダブルディグリー制度

# 受講者拡大に向けたテーマ別セミナー

- テーマ毎に産業界との連携を図りつつ、事業のノウハウを広く横展開していくため、本事業の採択校をテーマ別に集めたセミナーを札幌、東京、大阪、福岡で開催。取り組みの報告や有識者から評論をいただく。教育関係者や産業界も含め、多くの参加者を得る。

## 医療・健康分野（札幌）

- 小樽商科大学
- 関西学院大学
- ハリウッド大学院大学
- 京都大学
- 信州大学
- 慶應義塾大学

## 観光分野（大阪）

- 弘前大学
- 東洋大学
- 金沢大学
- 近畿大学
- 山口大学
- 愛媛大学
- 琉球大学

## 食分野（東京）

- 立命館大学
- 中村学園大学

## スポーツ・コンテンツ分野（福岡）

- 九州大学
- 慶應義塾大学
- 立命館大学

# 参画大学拡大への取組（サービス経営人材育成大学サミット）

- 経営人材育成の課題や今後の方向性を明らかにしつつ、事業内容の振り返りと産業界との意見交換、採択大学間の連携を行うためにシンポジウムとして開催。サミットの議論の結果、以下のサミット宣言が採択された。

## 大学等におけるサービス経営人材育成の取組強化に向けた宣言2018

1. 今後の高付加価値サービスの提供実現にとって必要不可欠なサービス経営人材育成のための取組みは、まだ始まったばかり。産業界からも評価の高い、これまで約３年間のトライアルを、定着・本格化させていくべきである。
2. サービス経営人材の育成システムは、一朝一夕に出来上がるものではなく、時間をかけて作り上げていくものである。卒業後のキャリアパスとセットで継続開発を行っていくことが必要である。
3. 各関係機関は、それぞれ海外一流機関や産業界をパートナーとして積極的に取り込むことや、相互連携を行い、我が国をアジア太平洋地域におけるサービス経営人材育成の国際的な一大拠点とすることを目指す。

以上について、各関係機関は協力して宣言の実現に取り組んでいく。

デジタル化投資
（分母（労働投入量）の削減）

IT導入補助金
（IT導入による基盤業務効率化やＤＸ）
※中小企業生産性革命推進事業の内数

共創型サービスIT連携補助金
（サービス業主体のITイノベーションの創出）

人材育成・イノベーション環境創出
（分子（付加価値額）の増加）

産学連携サービス経営人材創出事業
（経営人材の創出）

おもてなし規格認証・スキルスタンダード
（現場人材のレベルアップ、カイゼン文化の創出

「未来の教室」リビングラボ事業等
（業種横断のオープン・イノベーションの場づくり）

# おもてなし規格認証・おもてなしスキルスタンダード

ホスピタリティサービスを提供するすべての事業者（特に、**飲食業、小売業、宿泊業や旅客運送業など観光関連産業**の事業者）が、**自らの会社を見つめ直し、従業員のモチベーションアップ（意識向上）や動機づけ、現場改革、自己変革の確認作業**に使える制度。

2016年の創設当時は、「**サービス品質の見える化**」を進めることにより、低すぎるサービス価格の解消に取り組むという趣旨が期待されたが、実際には人材育成の動機付けとしての価値を評価して採用する企業のケースが多い。

経済産業省創設

おもてなし規格認証 2020

OMOTENASHI
Japan service quality

おもてなし規格認証 2020

おもてなし規格認証 2020 規格項目　**セルフチェックシート**

**規格項目を実際にチェックしてみましょう**

記入日　2020 年　　月　　日

会社名(事業者名)

共通(ブランド)店舗名

立地店舗名

## ⓜ サービス業務マネジメント項目

| カテゴリー | レベル | No. | 質問 | 例 |
|---|---|---|---|---|
| Ⅰ CSの理解・徹底<br>顧客・地域の声の収集・対応 | 業務 | m 1 ☐ | 誰もがサービスを利用しやすいような工夫 | 分煙・禁煙対応、ベビーカー連れの方や障がい者、高齢者などにも利用しやすい工夫*<br>※段差の解消や通路の確保、手すり、点字・筆談・音声案内、インターネットを活用したサービス提供、ITツール（自動チェックイン機、注文端末等） |
| | 業務 | m 2 ☐ | お客さまに対してわかりやすく案内・説明などを行うツールの整備 | パンフレット、メニューブック、店内外案内表示、サービス・マーク*、ウェブサイト、タブレット端末などのITツール等<br>※サービス・マークの商標登録等 |
| | マネジメント | m 3 ☐ | お客さまの不満・苦情を積極的に収集して対応する取組・仕組みづくり | お客さまアンケート、電話・メール、ご意見・苦情の収集及び対応等 |
| | マネジメント | m 4 ☐ | お客さまのニーズ・事前期待を見定め、応えるための積極的な情報コミュニケーションの取組・仕組みづくり | お客さまアンケート、お客さまからのお褒めやご意見、従業員による観察・気づきの収集及び対応、課題の発見と解決等 |
| | マネジメント | m 5 ☐ | 地域からの理解・信頼を高めるための、地域との関係づくり | 地域コミュニティ*のイベント・集会等への積極的な参加・交流、地域貢献活動の実施等<br>※地域コミュニティ：自治会などの地方自治体、地域を超えて連携した非営利組織などの集団、住民相互の交流が行われている地域社会や住民の集団 |
| Ⅱ ESの理解・徹底<br>従業員の声の収集・対応 | 業務 | m 6 ☐ | 従業員の健康に配慮した取組 | 分煙・禁煙対応や定期健康診断、ストレスチェック、ノー残業デー、ウェアラブル端末による健康管理等 |
| | マネジメント | m 7 ☐ | 従業員の働きやすさに配慮した取組・仕組みづくり | 健康経営の視点、就業規則の見直し、有給休暇取得促進、時短・在宅勤務、職場環境整備、女性活躍・ダイバーシティ、労使コミュニケーション等 |
| | マネジメント | m 8 ☐ | 従業員の働きがいを高める取組・仕組みづくり | 仕事の成果や納得性を高める人事評価、機会均等、適正配置、福祉厚生等 |
| | マネジメント | m 9 ☐ | 従業員の意見を把握し、意見を反映させる取組・仕組みづくり | 従業員アンケート、目安箱、職場インタビュー・面談等 |
| Ⅲ 業務棚卸＆改善の検討・実行<br>業務の棚卸・見える化及び業務改善の検討・実行 | 業務 | m 10 ☐ | お客さまや従業員の安全対策についての定期的な点検や、必要に応じた設備の見直し | 設備定期点検、避難訓練、非常口・避難経路の表示、転倒対策や腰痛対策等 |
| | 業務 | m 11 ☐ | 定期的な5S（整理・整頓・清掃・清潔・躾）の取組・仕組みづくり | クリーンデーの設定、チェックシートによる点検等 |
| | マネジメント | m 12 ☐ | お客さまや従業員の声を活かしてバックオフィス業務の「見える化」を図り、ムリ・ムダ・ムラを無くす取組・仕組みづくり | シフト管理、会計・税務、受発注などを効率化する施策、もしくは効率化に向けた定期的な検討、ITの活用等 |
| | マネジメント | m 13 ☐ | お客さまや従業員の声を活かしてお客さま接点業務の「見える化」を図り、ムリ・ムダ・ムラを無くす取組・仕組みづくり | 多能工化やチーム制度、オペレーション・作業手順の見直し、ITの活用等 |
| Ⅳ 人材の確保・育成<br>人材確保・育成による業務改善の実行・促進・定着 | 業務 | m 14 ☐ | すぐれたサービスを安定的に提供するための、業務改善結果を反映したマニュアルの整備・改訂 | サービスマニュアル、作業手順書の整備・電子化等 |
| | 業務 | m 15 ☐ | 従業員同士の情報共有や、組織内のコミュニケーションを活性化させる取組・仕組みづくり | 朝礼、会議、同僚との交流機会、ありがとうカード等 |
| | マネジメント | m 16 ☐ | 「心のバリアフリー」*に関する接客方針を整備し、従業員に浸透させる定期的な取組・仕組みづくり<br>※「心のバリアフリー」とは、様々な心身の特性や考え方を持つすべての人々が、相互に理解を深めようとコミュニケーションをとり、支え合うこと | 「心のバリアフリー」に関する接客方針の明文化、「心のバリアフリー」に関する従業員教育の実施等 |
| | マネジメント | m 17 ☐ | サービス品質向上に向けた継続的なスキル習得・向上のための取組・仕組みづくり | スキル習得・向上を目的としたOJT/OFF-JTプログラム、スキルマップ、ブランド・知的財産教育プログラム、教育体系の整備等 |
| | マネジメント | m 18 ☐ | マネジメントレベル向上に向けた管理職層の育成・強化の取組・仕組みづくり | 管理職層の役割の明確化、管理者向けマネジメント研修、管理者向けブランド・知的財産活用研修等 |
| | マネジメント | m 19 ☐ | 人材の確保（採用、定着）に向けた取組・仕組みづくり | 雇用条件・業務内容の明確化、トライアル雇用、多様な求人経路・募集媒体の活用、メンター制度等 |

裏面につづく

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| V ITツール導入・定着<br>ITツール活用による業務改善の実行・促進・定着 | 業務 | m 20 | ☐ | ITを活用した適切な会計処理と売上集計・仕入（原価）などの効率的な管理 | |
| | 業務 | m 21 | ☐ | IC チップ内蔵クレジットカードや QR コード、電子マネーなど<br>キャッシュレス決済への対応 | |
| | 業務 | m 22 | ☐ | ITを活用した積極的な情報コミュニケーションの取組 | ウェブサイト、SNS、eメール、アプリ、マーケティングオートメーション、<br>顧客情報管理システム等 |
| | 業務 | m 23 | ☐ | ITを活用した、従業員同士の情報共有や、組織内のコミュニケーション活性化の取組 | アプリ、グループウェア等 |
| | 業務 | m 24 | ☐ | ITを活用した、お客さま接点業務に集中するための取組 | 自動チェックイン機、接客用タブレット、顧客情報管理システムの導入等 |
| | マネジメント | m 25 | ☐ | お客さまの利便性や満足度を高めるITサービスを効果的・安定的に提供するために、<br>ITを適切に管理・運用する仕組みづくり | ユーザビリティ向上やタイムリーな情報受発信、計画的なITの運用・<br>管理のためのIT担当者の設置、システムや個人情報等のセキュリティ対策、<br>ITリテラシー教育の実施等 |
| VI 業務の振り返りと組織学習<br>組織としての振り返りと学習 | マネジメント | m 26 | ☐ | データに基づく合理的な意思決定と事業成果の振り返りの仕組みづくり | CSやESの理解や業務改善等、各種取組の効果的な実行・運用に向けて、<br>社内外のデータを収集・蓄積・分析し、合理的な意思決定や業務・事業成果の<br>振り返りに活用しているか |
| | 規範・戦略 | m 27 | ☐ | CSやESの分析データを基に、お客さまにとってより価値あるサービスへ改善するための取組・仕組みづくり | CSやESの分析データを基に、お客さまへ価値を提供できているかという観点から、お客さま接点業務を起点にサービスの仕組みを振り返り、<br>改善につなげる取組や仕組み |
| VII 経営者のリーダーシップ<br>経営理念・ビジョンなど組織の価値観の形成・浸透 | 規範・戦略 | m 28 | ☐ | 経営幹部によるビジョンの策定、および、自社の強み・弱みを見極めたうえでの、<br>想定する顧客（地域コミュニティや取引先・パートナー含む）に対する戦略づくり | 経営計画、事業戦略、ブランド・知的財産戦略、文化性や歴史性の検証と<br>戦略的活用等 |
| | 規範・戦略 | m 29 | ☐ | 顧客（地域コミュニティ等含む）や従業員等を重視する方針が組織の価値観として明確にされ、従業員に浸透させる取組・仕組みづくり | 顧客や従業員等を重視する考え方が明記されている理念、方針、経営計画等 |
| | 規範・戦略 | m 30 | ☐ | お客さまの利便性・満足度向上（CS）と生産性向上の両立や、<br>従業員の働きやすさ向上（ES）に向けたIT化・機械化の方針・戦略づくり | IT導入方針・計画、IT開発戦略等 |

## Ⅰ インバウンド対応項目

| カテゴリー | レベル | No. | | 質問 | 例 |
|---|---|---|---|---|---|
| インバウンド対応 | 業務 | I 1 | ☐ | 外国語によるメール・電話での問い合わせ対応 | |
| | 業務 | I 2 | ☐ | 店内外サインについての外国語表記、<br>または訪日外国人にもわかりやすいピクトグラム*などの活用<br>*ピクトグラム：絵や絵記号のことで、非常口サイン、禁煙サイン、車いすなどを絵や絵記号で表したもの | トイレ、非常口、看板等 |
| | 業務 | I 3 | ☐ | 外国語でのサービス内容表示や説明ツールなどの用意 | 外国語版ウェブサイト、外国語メニュー、外国語によるサービス説明書、<br>多言語対応の有料旅行サイト・グルメサイト・アクティビティサイト等の活用等 |
| | 業務 | I 4 | ☐ | サービスを利用する上で、外国人が困りそうなことへの備え | キャッシュレスペイメント。接客時のコミュニケーションを助けるスマートな注意事項・利用ルールの多言語説明ツール、無料 Wifi。また、アレルギー、<br>ベジタリアン、生活習慣、文化などに配慮したフードダイバーシティ対応等 |
| | 業務 | I 5 | ☐ | 外国語での接客を行うための取組、支援ツールの用意 | 遠隔通訳サービスの活用、英会話マニュアル、指さし会話集、アプリ、<br>多言語翻訳ITツール等 |
| | 業務 | I 6 | ☐ | 外国語版近隣マップの用意 | 多言語散策マップ、多言語商店街マップ等 |
| | 業務 | I 7 | ☐ | 外国人のお客さまと必要最低限のコミュニケーションが取れるための従業員教育 | 従業員の語学研修・インバウンド対策研修の実施・セミナーへの参加等 |
| | 規範・戦略 | I 8 | ☐ | 外国人のお客さまを重要なターゲット顧客に設定し、<br>経営者がリーダシップを持ってその対応に取り組み、<br>外国人のお客さまおよび従業員に対してその方針を明確化する。 | 外国人のお客さまに対する必要な対応を行う担当者を配置し、対応の検討・改善を行えるようにする。また、取り組む外国人のお客さまへの対応項目について、マーク表示等見える化する工夫を行う。<br>インバウンド対応に資する保険・サービスへの加入等 |
| | 規範・戦略 | I 9 | ☐ | 自社がターゲットとする外国人のお客さまの文化などの理解、<br>外国人のお客さまに対しての接客ポリシーの設置。 | 自社がターゲットとする各国/地域・各民族の文化やニーズに合わせた<br>接客ポリシー・指針 |
| | 規範・戦略 | I 10 | ☐ | 外国人のお客さまに対しての接客ポリシー（指針）を従業員が理解・徹底するための取組 | 外国人観光客に対応するための接客訓練等 |

※ 規格項目の「質問」における「取組」とは、実施や活動の有無を意図し、「仕組みづくり」とは、取組を継続的に行う体制づくりや標準化等を意図しています。
※ 規格項目の内容は「業務レベル」、「マネジメントレベル」、「規範・戦略レベル」の３つのレベルに分類されています。
※「業務レベル」の項目は、ツールや設備、取組の有無を問う項目です
※「マネジメントレベル」、「規範・戦略レベル」は、ツールや設備、取組の有無だけでなく、成熟度を問う項目です。各項目における、目的・目標・方針等の有無や達成状況、仕組みの構築や運用状況等で成熟度が判断されます。

# 登録状況の概要について（2020年６月時点）

- 累計（2016.8～2020.6）で、**約148,000件の登録。**
- 有償となる「金」認証は1,328件、「紺」認証2,139件、「紫」認証22件。金・紺認証は新たにトラベラーフレンドリー認証が追加されている。
- 「サービス業」「小売業」が中心だが、製造業含め様々な産業に広がる。

## ・業種別（順位順）

※紅認証の内訳

| 順位 | 業種（大分類） | 登録数 |
|---|---|---|
| 1 | 卸売業，小売業 | 23,260 |
| 2 | 建設業 | 18,944 |
| 3 | サービス業（他に分類されないもの） | 18,450 |
| 4 | 医療，福祉 | 14,118 |
| 5 | 宿泊業，飲食サービス業 | 13,967 |
| 6 | 製造業 | 11,315 |
| 7 | 学術研究，専門・技術サービス業 | 10,940 |
| 8 | 金融業，保険業 | 9,466 |
| 9 | 生活関連サービス業，娯楽業 | 7,786 |
| 10 | 不動産業，物品賃貸業 | 5,090 |
| 11 | 情報通信業 | 5,006 |
| 12 | 教育，学習支援業 | 2,405 |
| 13 | 運輸業，郵便業 | 1,986 |
| 14 | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 760 |
| 15 | 農業・林業 | 694 |
| 16 | 複合サービス事業 | 194 |
| 17 | 漁業 | 81 |
| 18 | 公務（他に分類されるものを除く） | 69 |
| 19 | 鉱業・採石業・砂利採取業 | 60 |
| | 総計 | 144,591 |

## ・都道府県別

※紅認証の内訳

| | 都道府県 | 登録数 | | 都道府県 | 登録数 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 北海道 | 3,682 | 25 | 滋賀県 | 1,408 |
| 2 | 青森県 | 828 | 26 | 京都府 | 3,330 |
| 3 | 岩手県 | 836 | 27 | 大阪府 | 14,145 |
| 4 | 宮城県 | 2,071 | 28 | 兵庫県 | 5,755 |
| 5 | 秋田県 | 473 | 29 | 奈良県 | 1,371 |
| 6 | 山形県 | 922 | 30 | 和歌山県 | 1,029 |
| 7 | 福島県 | 1,468 | 31 | 鳥取県 | 526 |
| 8 | 茨城県 | 2,102 | 32 | 島根県 | 625 |
| 9 | 栃木県 | 1,470 | 33 | 岡山県 | 2,527 |
| 10 | 群馬県 | 2,146 | 34 | 広島県 | 2,731 |
| 11 | 埼玉県 | 5,239 | 35 | 山口県 | 1,280 |
| 12 | 千葉県 | 4,311 | 36 | 徳島県 | 857 |
| 13 | 東京都 | 24,682 | 37 | 香川県 | 2,050 |
| 14 | 神奈川県 | 8,070 | 38 | 愛媛県 | 1,177 |
| 15 | 新潟県 | 2,133 | 39 | 高知県 | 579 |
| 16 | 富山県 | 1,165 | 40 | 福岡県 | 5,563 |
| 17 | 石川県 | 1,426 | 41 | 佐賀県 | 794 |
| 18 | 福井県 | 1,144 | 42 | 長崎県 | 999 |
| 19 | 山梨県 | 811 | 43 | 熊本県 | 2,479 |
| 20 | 長野県 | 1,845 | 44 | 大分県 | 1,122 |
| 21 | 岐阜県 | 3,653 | 45 | 宮崎県 | 795 |
| 22 | 静岡県 | 7,949 | 46 | 鹿児島県 | 1,714 |
| 23 | 愛知県 | 10,129 | 47 | 沖縄県 | 1,187 |
| 24 | 三重県 | 1,993 | | 総計 | 144,591 |

## ・認証別

| 認証 | 登録 |
|---|---|
| 紫 | 22 |
| 紺 | 1,670 |
| | TF 469 |
| 金 | 1,012 |
| | TF 316 |
| 紅 | 144,591 |
| 計 | 148,080 |

※TF:トラベラーフレンドリー認証

# 紫認証（最上位）取得事業所の例

事業所名　㈱リバティヒル
　　リバティヒルクラブ
所在地　東京都目黒区
業種　その他サービス業

「スポーツクラブ＝健康な体づくり」という本来の目的だけではなく、イベントやカルチャークラスを多数実施 することで**地域におけるコミュニティ形成へ貢献**。

入会前から入会後に至るまで「クラブライフプランナー」による個別サポートをきめ細やかに実施。内製化でサービス品質の 確保に努めるとともに、長期雇用を前提とした採用と計画的育成を通じてサービスの質を高めている。

事業所名　㈱西村屋
　　西村屋本館
所在地　兵庫県豊岡市
業種　宿泊業

**街全体を一つの旅館と捉える共存共栄の精神**の下、デジタルマー ケティングの推進をはじめ、城崎温泉全体の発展を牽引。

顧客データベースや予約・勤務シフト、スキルを連動させたスタッフ配置で期待を超えるおもてなしを実現。外国人スタッフによる語学教育や世界に向けたプロモーションも評価された。

事業所名　㈱ワンダーテーブル
　　ロウリーズ・ザ・プライムリブ 赤坂店
所在地　東京都港区
業種　飲食業

ブランド価値向上に向けた、米国及び同社の教育システムによる**人材育成とフィロソフィーを活用した価値観共有と自律的な判断・行動の促進**

顧客情報と予約情報を組み合わせた独自ツール（予約シート、シーティングカード）の活用により、来店客の期待に応える、きめ細かな個別対応を実現する仕組みを評価。

# 活用事例（地域単位での取り組み）

- 地元商工会議所、地域金融機関、同業組合など地域活性化につなげるツールとしておもてなし規格認証を利用する事例が増えている。

## 北九州市の事例

認証取得事業者のみが出店するフードフェスティバル

タクシー会社で活用

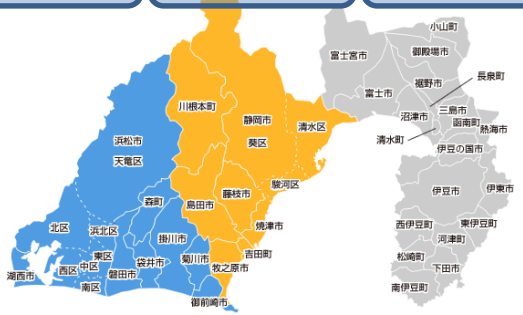
**飲食業など同業で連携し、地域活性化におもてなし規格認証を活用している。**

## 静岡県の事例

→商工会議所の強みを活かした認証支援態勢
①全県の関連団体との協力体制
②受託事業運営の実績が豊富

### 静岡県地域コンソーシアム

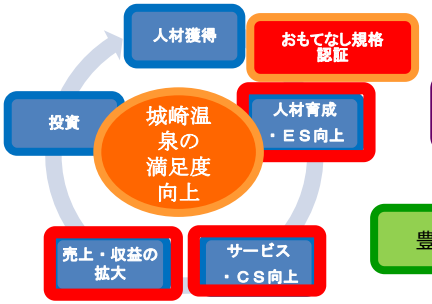
| | | |
|---|---|---|
| 認証機関 | 商工会議所<br>商工会 | 金融機関 |
| 損害保険会社 | メーカー等 | 行　政 |




**オールしずおかで、おもてなし規格認証の取得を促進している。**

## 城崎温泉の事例

取組みの全体像

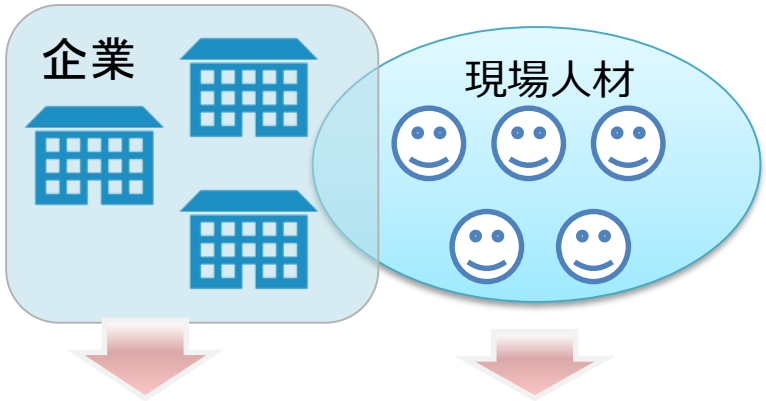



体制図

**城崎温泉旅館協同組合と豊岡市、市内金融機関が連携し、城崎温泉の事業者おもてなし規格認証取得を促し、満足度向上につなげている。**

# おもてなしスキルスタンダードについて

- サービスの見える化・高付加価値化に向け、現場人材のスキルを特に対人サービスを中心とした底上げが必要。業界横断・汎用的な「スキルスタンダード」を策定し、民間ノウハウを最大限活用した育成体制を構築する。
- ベーシック認定（銀）を2018年10月より開始。スキルを満たす人材を順次、認定。
- アドバンス認定（金）を2019年９月より認定開始。




企業が提供する
サービスの見える化
**「おもてなし規格認証」**

現場人材の
スキルの見える化
**「おもてなしスキルスタンダード」**

# おもてなしスキルスタンダードスキルセット

| 大分類 | 中分類 | 項目・分類 | | 到達度 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ベーシック | アドバンス |
| マインドセット | | 1 | ねらい・理念 | サービスの現場における「おもてなし」とは、コミュニケーションを通じて顧客との間で相互理解を深め、顕在化している顧客ニーズとともに潜在的な顧客ニーズをくみ取り、臨機応変に、過不足なく、適切な対価をもってソリューション（解決策）を提供することであることを理解できている。 | サービスの現場における「おもてなし」とは、コミュニケーションを通じて顧客との間で相互理解を深め、顕在化している顧客ニーズとともに潜在的な顧客ニーズをくみ取り、臨機応変に、過不足なく、適切な対価をもってソリューション（解決策）を提供することであることを深く理解できている。その上で、自らの日々の顧客サービスの中でそれが体現され、職場全体をリードしていくマインドセットができている。 |
| 接客接遇スキル | 基本動作 | 2 | 基本動作<br>・あいさつ・笑顔<br>・言葉づかい・身だしなみ<br>・立ち居振る舞い | 基本動作（挨拶・笑顔・身だしなみ・言葉づかい・立ち居振る舞い）をTPOに応じて実践し、顧客からの基本的な信頼感を得ることができる。また、職場におけるルールやコンプライアンスについて理解している。 | 基本動作（挨拶・笑顔・身だしなみ・言葉づかい・立ち居振る舞い）をTPOに応じて実践し、顧客からの基本的な信頼感を得ることができる。また、職場におけるルールやコンプライアンスについて深く理解している。<br>さらに、職場の同僚にとっての見本となり、適切な指導や、職場全体での改善を導くことができる。 |
| | コミュニケーション | 3 | コミュニケーション | 顧客からの依頼事項について、その理由や留意事項を読み取り、的を得た対応ができるなど、顧客との間での基本的なコミュニケーションをとることができる。 | 顧客からの依頼事項について、その理由や留意事項を読み取り、的を得た対応ができるなど、顧客との間での基本的なコミュニケーションをとることができる。<br>顕在化している顧客ニーズのみならず、顧客の潜在的ニーズを読み取る（または引き出す）ことができる。<br>顧客満足の最大化に向け、円滑なコミュニケーションを通じて職場内の他部門や関係する企業や地域の協力を得て、臨機応変なソリューション提供を実現できる。 |
| 業務オペレーションスキル | 業務遂行プロセス | 4 | QSC<br>クオリティ/サービス/<br>クリンリネス | 「QSC」（クオリティ・サービス・クリンリネス）について、その必要性とともに基本的な考え方を理解し、その実現に向けて自分が職場の中で果たすべき役割を認識し、実践できる。 | 「QSC」（クオリティ・サービス・クリンリネス）について、その必要性とともに基本的な考え方を理解し、その実現に向けて自分が職場の中で果たすべき役割を認識し、実践できる。<br>職場全体と自分自身について強み・弱みを理解し、職場全体としての改善に向けた提案と実践を進め、PDCAをリードすることができる。 |
| | 課題対応プロセス | 5 | 課題発見と解決<br>クレームへの適切な対応 | 顧客からのクレームが発生した際、誠意を感じさせる態度をもってクレームの趣旨と背景、緊急性等を正確に理解し、職場の中でのクレーム対応のプロセスに従い、発生時の第一次対応ができる。 | 顧客からのクレームが発生した際、誠意を感じさせる態度をもってクレームの趣旨と背景、緊急性等を正確に理解し、職場の中でのクレーム対応のプロセスを踏まえ、適切に解決に導くことができる。<br>発生したクレームについて、その原因を本質的に理解し、未然に防止に必要な対応を企画、共有、実現し、PDCAサイクルを回すことができる。<br>クレームになりうる事項を予測し、臨機応変に、未然に対処することができる。 |
| ユニバーサル・<br>ダイバーシティ対応 | | 6 | 異文化・多様性の理解<br>心のバリアフリー | 一人一人の顧客には異なる文化的背景、嗜好、信仰、年齢、障碍の有無等の差があることを十分に理解し、そうした異文化・多様性を背景とした多様な価値観や行動がそれぞれ尊重されるべきであることを理解し（「心のバリアフリー」の理念の理解を含む）、個別に適切な対応ができる。 | 一人一人の顧客には異なる文化的背景、嗜好、信仰、年齢、障碍の有無等の差があることを十分に理解し、そうした異文化・多様性を背景とした多様な価値観や行動がそれぞれ尊重されるべきであることを理解し（「心のバリアフリー」の理念の理解を含む）、個別に適切な対応ができる。<br>職場全体で異文化・多様性を理解し、対応できるようになるために必要な設備やサービスについての情報収集に努め、必要に応じてその導入に向けての提言・提案をする等、職場全体の改善に向けたリーダーシップをとっている。 |
| 仕組みづくり | | 7 | チームワーク | 職場の中で自分の属するチームのミッションと、チーム内の規範と役割分担を理解し、チームにおいて自身が担うべき役割（メンバーシップ）を認識し、実践できる。 | 職場の中で自分の属するチームのミッションと、チーム内の規範と役割分担を理解し、チームにおいて自身が担うべき役割（メンバーシップ）を認識し、実践できる。<br>自分が身につけた経験・知見をチーム全体の知に転換し、普及させることができる。適切なコーチングによって同僚の主体性を引き出したり、行動変革を促し、チーム全体の総合力を高められる。 |

# 認定者数について（2020年3月31日時点）

- おもてなしスキルスタンダード認定者数の累計（2018年10月～2020年3月）は、ベーシック認定が918名、アドバンス認定は32名、合計950名。

## 業種別内訳

| 職　種 | 人　数 |
|---|---|
| サービス業（他に分類されないもの） | 267 |
| 医療、福祉 | 6 |
| 運輸業、郵便業 | 75 |
| 卸売業、小売業 | 61 |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 6 |
| 学生 | 63 |
| 教育、学習支援業 | 20 |
| 金融業、保険業 | 36 |
| 建設業 | 1 |
| 公務（他に分類されるものを除く） | 254 |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 83 |
| 情報通信業 | 4 |
| 生活関連サービス業、娯楽業 | 29 |
| 製造業 | 13 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 3 |
| 不動産業、物品賃貸業 | 4 |
| 複合サービス事業 | 8 |
| (空白) | 17 |
| 総　計 | 950 |

## 勤務地別内訳

| 職　種 | 人　数 |
|---|---|
| 愛知県 | 60 |
| 茨城県 | 4 |
| 海外 | 1 |
| 岐阜県 | 40 |
| 宮城県 | 1 |
| 京都府 | 2 |
| 広島県 | 2 |
| 埼玉県 | 30 |
| 三重県 | 13 |
| 山口県 | 1 |
| 滋賀県 | 3 |
| 神奈川県 | 14 |
| 青森県 | 26 |
| 静岡県 | 77 |
| 石川県 | 3 |
| 千葉県 | 18 |
| 大阪府 | 42 |
| 長野県 | 6 |
| 東京都 | 517 |
| 徳島県 | 29 |
| 富山県 | 1 |
| 福井県 | 4 |
| 福岡県 | 14 |
| 福島県 | 29 |
| 兵庫県 | 5 |
| 北海道 | 8 |
| 総　計 | 950 |

## 年代別内訳

| 年　代 | 人　数 |
|---|---|
| 10代 | 69 |
| 20代 | 251 |
| 30代 | 211 |
| 40代 | 220 |
| 50代 | 131 |
| 60代 | 31 |
| 70代以上 | 2 |
| (空白) | 35 |
| 総　計 | 950 |

# おもてなしスキルスタンダード　民間企業事例

会社名　**株式会社あいネット**
（旧株式会社スギヤマ･コーポレーション）
所在地　静岡県静岡市

業種　　ブライダル･冠婚葬祭等

対象者　各部門リーダークラス　**38名**

## 課題

**･2017年度より経済産業省創設「おもてなし規格認証」の取得を通じ、おもてなし･接遇レベルの標準化を図った。**
**･ブライダル事業、フューネラル事業、互助会事業の各事業において、どの地域、どの式場・会館でも同じ価値の高い商品、サービスが受けられると地域やお客様から信頼され称されることを目指し、まずはリーダークラスのおもてなし力の向上を図る必要があった。**

## 導入背景

**あいネットグループとして全部門横断で、“おもてなし”の標準化と、おもてなし力の向上を目指しており、サービス産業に携わる現場人材のスキルを標準化･体系化した「おもてなしスキルスタンダード」を導入。**
**また個人認定を取得することで、受講者に対し、おもてなしのリーダーであることの自覚を促し、おもてなし・サービスの推進、向上に活用。**

デジタル化投資
（分母（労働投入量）の削減）

IT導入補助金
（IT導入による基盤業務効率化やＤＸ）
※中小企業生産性革命推進事業の内数

共創型サービスIT連携補助金
（サービス業主体のITイノベーションの創出）

人材育成・イノベーション環境創出
（分子（付加価値額）の増加）

産学連携サービス経営人材創出事業
（経営人材の創出）

おもてなし規格認証・スキルスタンダード
（現場人材のレベルアップ、カイゼン文化の創出）

「未来の教室」リビングラボ事業
（業種横断のオープン・イノベーションの場づくり）

# 学びと社会の連携促進事業

## 平成31年度予算額 10.6億円（新規）

商務・サービスG　教育産業室　　03-3580-3922

## 事業の内容

### 事業目的・概要

- 世界各国で第4次産業革命の時代に対応した教育改革が進み、EdTech（Educational Technology）を軸とする「学びの革命」が進んでいます。AIの世紀に相応しい、課題設定力・解決力に優れた人材（チェンジメイカー）を多数生み出すべく、学習者中心で自らが学びをデザインする「学びの社会システム」の構築が必要です。

- 世界・日本社会・地域社会・中小企業を動かす人材を育むべく、新たな学びを可能にするEdTechやSTEAM学習プログラム等の開発・実証を民間教育・学校・産業界等の参画によって進め、国際競争力ある教育サービスを創出します（＝教育のConnected Industries化）。

- たとえば、①能力開発の基礎を作る幼児教育プログラムの創出、②学習塾や学校や家庭学習等の教育現場で個別最適化された学習を可能にするEdTechの開発・実証、③企業や研究者や地域の参画による課題設定・解決力・創造性を育むSTEAMS学習の確立、④社会課題を題材とした課題解決型リカレント教育等、一生を通じた新しい形の学びの環境づくりを推進します。

### 成果目標

- 人生100年時代に対応したEdTechサービスの開発を促進し、2020年代早期に全国展開を進め、海外展開も支援します。
- 地域の課題解決・実戦プログラム等の開発を通じ、中小企業の人手不足解消、イノベーション創出・地方創生等につなげます。

### 条件（対象者、対象行為、補助率等）

国 → 委託 → 民間事業者等

## 事業イメージ

### （１）EdTech、STEAM学習コンテンツ等の創出（民間教育・学校・産業の連携）

**○学びのイノベーションを生み出す「未来の教室」プラットフォームの運営**

・国内外のEdTech企業・民間教育・学校・産業界・学界・芸術・スポーツ界・地域等のマッチングと、新規プロジェクト組成を進めるコミュニティの運営（オープン・イノベーションの場）　等

**○「未来の教室」実証プロジェクトの推進（EdTech、STEAM学習コンテンツ等の開発・実証：初等・中等・高等・リカレント教育）**

・国内外の民間教育と学校と産業界によるオープン・イノベーションをベースに、教育の姿を変えるEdTechやSTEAM学習コンテンツの創出を推進
　－AI等のEdTechを活用した個別最適化された学校教育
　－プログラミング等のSTEAMS学習（文理融合型のプロジェクト学習）コンテンツの創出
・教育現場の「学びの生産性」を上げるBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の開発
・国家戦略特区・サンドボックス制度を活用したより先進的な実証事業の構築
・産業界の教育参画と民間教育事業者との協業による学びの高度化に資するプログラム創出　等

**○EdTech導入に必要なインフラ（ICT環境、学習履歴データ、クラウド活用等）の充実に向けた、調達構造の課題抽出、ガイドライン策定等**

### （２）社会課題解決を題材とした実践的リカレント教育の創出

**○社会課題を題材とした実践的能力開発プログラムの構築**

・課題を抱える地方の現場等を舞台とする、社会課題を題材にし、社会人等を対象とする実践的能力開発プログラムの開発実証（課題設定・データ解析・効果測定等）
・地域の社会課題等を題材としたリビング・ラボを構築し、中高生から企業人・研究者・公務員など世代・分野横断的なイノベーション創出・能力開発プログラムの開発・実証（課題設定・データ解析・効果測定等）

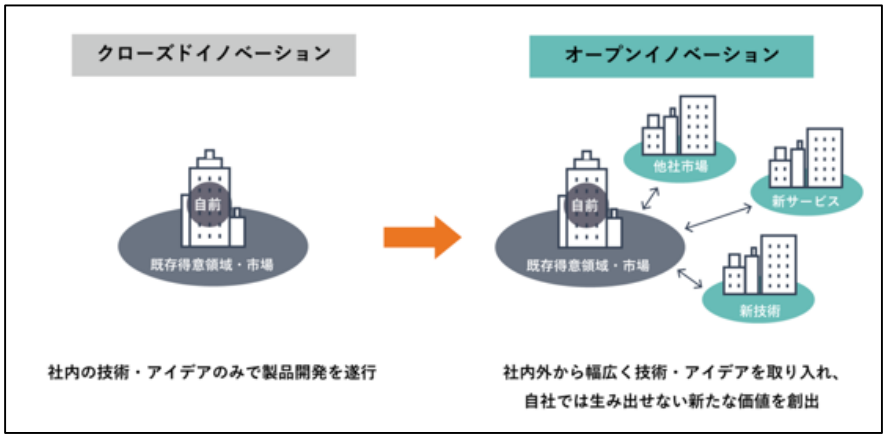
# オープン・イノベーションの場の必要性とリビングラボ

- **付加価値向上のため**には、オープンイノベーションの取り組みを広げ、**社会課題・生活課題に対応した新しいサービスを創出する環境づくり**が必要。
- 実際の生活環境・サービス環境で、利用者と提供者が共創してサービスを生み出す**「リビングラボ」**は、欧州が先導する**オープンイノベーション2.0の場**。様々なステークホルダーの**共創とTestbedの２つの機能を有している**。

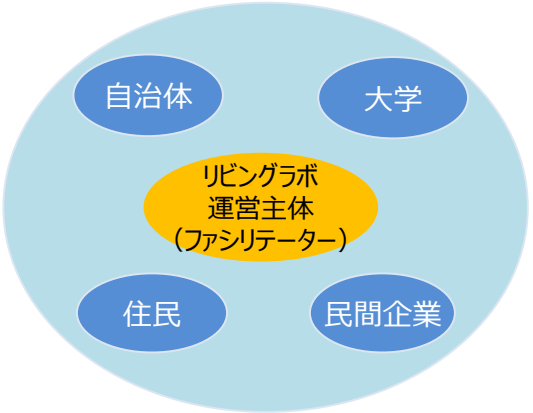
**オープンイノベーションの場の確保**

生産性向上＝ 付加価値向上（分子） ／ 効率化・集約化（分母）

IT導入補助金などの
IT導入促進の施策




**リビングラボの構成員の例**



# 【参考】経済産業省で2018年から進めた「リビング・ラボ」の特徴

## 川崎

介護施設（特養）を舞台に

①入居者の「自立・自由・出番」の拡大
（＝人の「残存能力」を引き出す）
②介護施設の「生産性」向上
をテーマに、介護施設が中心になって介護機器メーカー・ITベンダー・研究所・教育機関とのオープンR＆Dの場を運営。

## 大牟田

介護施設（デイ）を舞台に

認知症当事者の置かれた状況に合わせた自立支援をテーマに、
当事者やその家族、データ企業、市の健康部局等をサービスの共創パートナーとして、包括的な支援・オープンR＆Dの場を運営。

## 鶴岡

旅館を舞台に

①地域における多面的機能（就労・ヘルスケア・食事・運動等）の付加、
②地域内の旅館の連携による面的な生産性向上
をテーマに、バイオ・食・スポーツ企業とのオープンR＆Dの場の提供や、旅館間の情報連携等による生産性向上等のトライアルを推進。

## 所沢

ニュータウン・商店街を舞台に

①「健幸まちづくり」実現への基盤づくり
②多世代横断での「能力発揮」の場づくり
③空き家等の「遊休不動産活用」
をテーマに、地元NPO/住民や百貨店・金融機関・スポーツクラブ等の知恵を集めて運営。

# リビング・ラボでの実際のプロジェクト例①（川崎：介護の生産性向上）

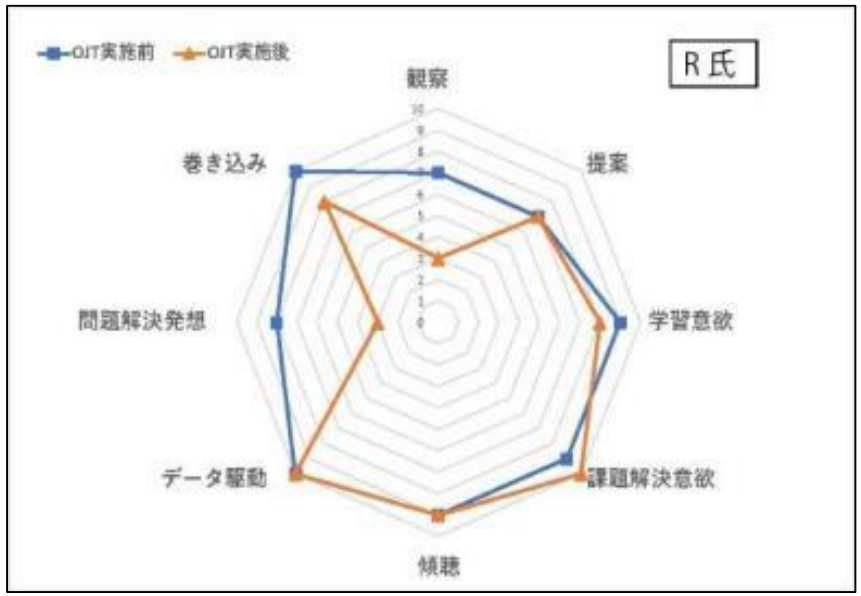
- 社会福祉法人の特養ホームの現場で、各フロアの現場マネージャーやワーカーによるQCサークルを形成。20数社のメーカー（各種介護機器・ITベンダー）が参加し、機器を持ち込み、データ取得と改善のサイクルを回す。

| フロア | 製品 | 企業名 | 対象者 | 課題 |
|---|---|---|---|---|
| SS | PaPeRoi | NEC | 利用者 | コミュニケーション改善 |
| | MIRAI SPEAKER | NEC | 利用者 | 難聴・騒音 |
| | ingチェア | KOKUYO | 利用者 | アクティビティ＋α |
| 3 | PaPeRoi | NEC | 利用者 | コミュニケーション改善 |
| | MIRAI SPEAKER | NEC | 利用者（小〇〇様周辺） | 難聴・騒音 |
| | 机 | ケアスタディ | 北〇　〇〇〇様（使用中） | 食事環境改善 |
| 3従 | ソファ | フランスベッド | 志〇　〇〇様（使用中） | 座位保持 |
| | 昇降車椅子 | フランスベッド | 梅〇　〇〇様（使用中） | 起立サポート |
| | 楽位置背クッション | フランスベッド | 丹〇　〇〇様（使用中） | 座位保持 |
| | MIRAI SPEAKER | NEC | 利用者（山〇様・中〇様周辺 | 難聴・騒音 |
| | PaPeRoi | NEC | 利用者 | コミュニケーション改善 |
| | ジップ | YKK | 下〇　〇様（使用中） | 更衣動作 |
| 3B | MIRAI SPEAKER | NEC | 利用者 | 難聴・騒音 |
| 4従 | ソファ（背楽チェア） | フランスベッド | 植〇　〇〇様（使用中） | 座位保持 |
| | 現場知システム | FUJITSU | スタッフ全員 | 教育・学習 |
| 4A | イス | ケアスタディ | 秋〇　〇〇様（使用中） | 座位保持 |
| 4B | 昇降ソファ | フランスベッド | 関　〇様 | 起立サポート |
| | ジップ | YKK | 岡〇　〇〇様（使用中） | 更衣動作 |
| | 現場知システム | FUJITSU | スタッフ | 教育・学習 |
| 未定 | 離床センサー（体重計測） | NEC | 検討中 | |
| その他 | ジップ | YKK | 検討中 | 更衣動作 |

# リビング・ラボで長期間活動したメーカー担当者の変化

（川崎リビング・ラボ）

- サービス現場の巻き込み、顧客の観察、人間中心デザイン、システム思考など、「今の大人（企業人）」の抱える弱点が自己認識され、改善サイクルが回り始めている。
- この教訓は子供の頃からの教育にも反映されるべきものではないか。



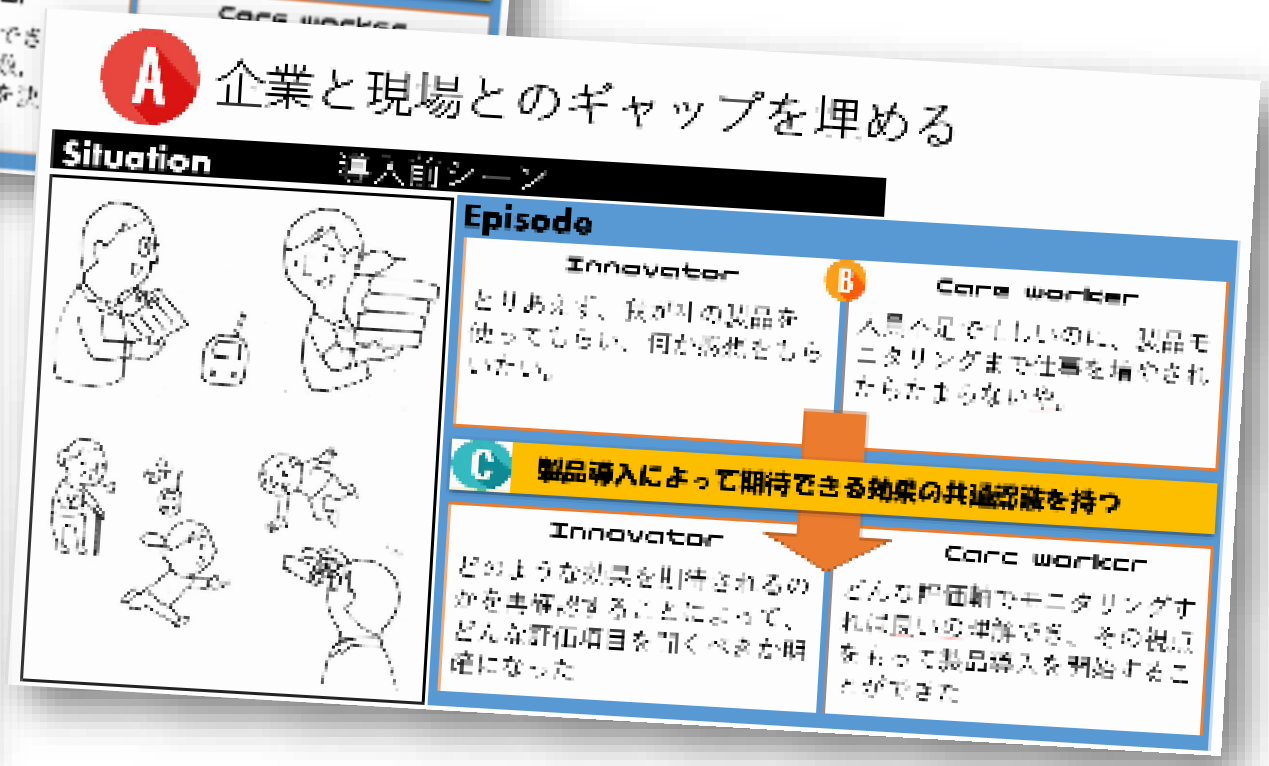

**R氏（メーカー側参加者）**

**介護現場の職員との対話を通じて課題解決意欲が向上している一方で、観察力・課題解決発想力の2項目について自己評価が下がった.**

**⇒介護現場の実態を知り、導入した自社機器の改善点や課題を発見し、客観的に自己評価した結果**

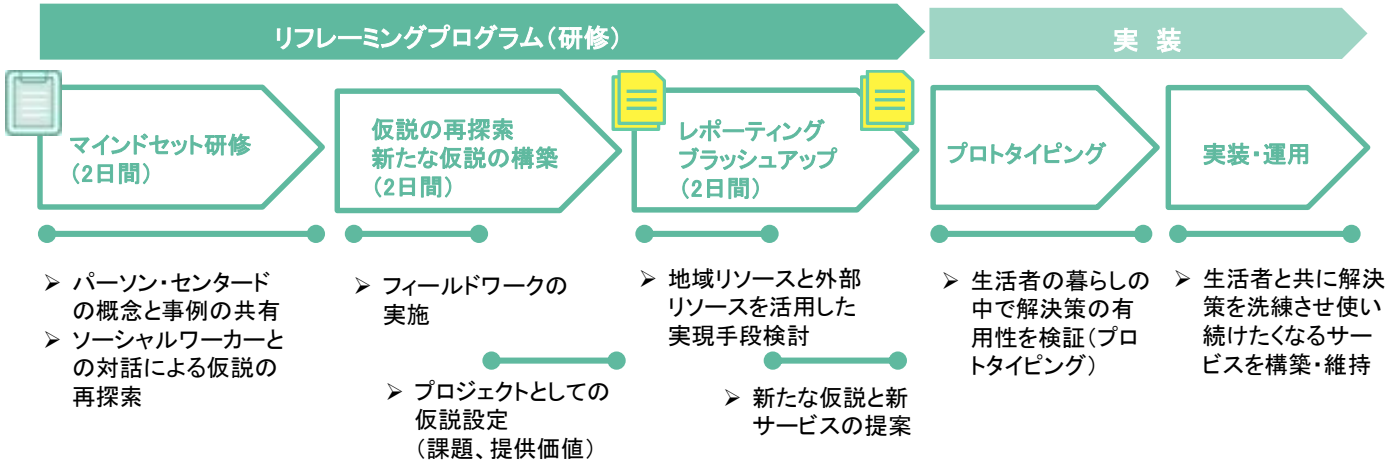
# 普及に向けて、「観察・対話・創造」の人材育成プログラム化を開始

（川崎リビング・ラボ）



# リビング・ラボでの実際のプロジェクト例②（大牟田：認知症ケア）

- 様々な企業の「新規事業・サービス開発」を担当する会社員に対し、「認知症ケアの街」大牟田市を舞台にしたサービス開発実践の場を提供。
- 人間観察（パーソン・センタードの視点）、コミュニケーション、アプローチを学ぶプログラムを実施し、効果を検証。



**マインドセット研修の様子（1・2日目）**

パーソンセンタードの概念と、事例の共有を行うほか、企業が開発テーマとしている内容に即したケースワークを実施し、パーソンセンタードなサービスの在り方について検討する。

**フィールドワークの様子　（3日目）**

企業が開発テーマとしている内容に即したフィールドワークを実施し、生活者の視点でのパーソンセンタードなサービスの在り方について検討する。

**仮説の再探索新たな仮説の構築（4日目）**

ケースワークやフィールドワーク、インタビューなどを通して検討した内容を振り返り、企業が開発テーマとしている内容における仮説を再探索し、新たな仮説の構築を行う。

**レポーティング・ブラッシュアップ（5・6日目）**

新たな仮説に基づくサービスについて、行政やサービス現場関係者らとともに、そのサービスの価値や展開可能性について再検討を行う。

©大牟田未来共創センター準備室

# 「社会課題」リカレント教育プログラムの実証

新しい社会人研修モデルとして、社会課題の現場で課題解決に挑む中での
能力・コンピテンシーの成長を計る研修プログラムを実証開発。
研修企業からの高い評価もあり、一部サービスは、ビジネスとしてすでに自走化開始。

| 事業年度 | 実証事業者 | テーマ |
|---|---|---|
| R 1 | 一般社団法人 RCF | 南相馬・宇和島を舞台とした短期型社会課題解決人材育成プログラム |
| R 1 | キャプラン株式会社 | 徳島県山間部の地域事業者の課題解決・事業開発をテーマとした人材育成プログラム |
| R 1 | 株式会社Ridilover | 健康寿命延伸@四條畷市をテーマとした自治体連携型課題発見型人材育成プログラム |
| H30 | 一般社団法人 RCF | Ocean Academy 都市部の人材と地域の水産業を繋ぐ実践型人材育成プログラム |
| H30 | 一般社団法人 小布施まちイノベーションHUB | 行政課題@小布施町を題材にしたチェンジ・メイカー育成プログラム |
| H30 | クロスフィールズ | ①Executives For Change 企業幹部(候補)向けのNPO派遣プログラム<br>②新興国「留職」プログラムfor Future Change Makers |
| H30 | 特定非営利活動法人鴻鵠塾 | スポーツ興行@徳島／伝統工芸@佐賀を題材にしたチェンジ・メイカー育成プログラム |
| H30 | 一般社団法人場所文化フォーラム | 女性活躍@高崎市、原発問題@大熊町を題材にしたチェンジ・メイカー育成プログラム |
| H30 | 株式会社パソナ | 震災復興@釜石を題材にしたチェンジ・メイカー育成プログラム |
| H30 | 株式会社Ridilover | 大地の芸術祭@越後妻有を題材にしたチェンジ・メイカー育成プログラム |
| H30 | 立命館大学東京キャンパス | 醸造メーカー@広島を題材にしたチェンジ・メイカー育成プログラム |

# 【参考】株式会社パソナ実証事業（未来の教室in釜石）

都市部の企業に勤める20～50代の会社員20名が、岩手県釜石市で、地域課題を起点にした新規事業創造を目指す釜石ローカルベンチャーコミュニティメンバーと協働するプログラム。20名の参加者が4チームに分かれ、ローカルベンチャーメンバーの事業推進をテーマに地域社会の課題設定と、解決に必要な新規サービスの創出に取り組む。

| 原体験 | ビジョン | アイディア創造 | 顧客価値定義 | 市場設定 | プロトタイピング | テスト |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 釜石でローカルベンチャーの活動現場に触れ、ローカルベンチャーの課題に取り組みたいという動機を醸成する | ローカルベンチャー事業を通じて、どのような社会の状態を生みたいか、そのために人々の行動をどう変えたいのかを言葉にする | 多くの人を巻き込めるワクワクする大胆なアイディアを生み出す | 具体的な顧客を設定して、顧客が求める価値を定義する | 対象となる市場を設定する | アイデアを具体的な製品・サービスのプロトタイプ（試作品）として形にする | プロトタイプを提供可能な状態にして顧客に提供してみて、反応を見てみる |

## ■実証事業1年目の達成度

・３度のEQ適性検査を実施。測定したEQの変遷データでは11個の項目で大幅に数値が向上。

・参加者20名全員がプログラム参加後の自らのアクションを設定。うち2人が釜石での複業、2人が新規事業の社内立案、 2人がこの「未来の教室in釜石」を企業研修として社内導入するなどの実践を開始。

・参加者の55%が地域での複業、25%が社内で新規事業立案をする意向。地域への関係人口創出、そして企業内起業家（イントレプレナー） 育成への効果が見られた。

# 今後の展開：AIリテラシーを高めるMOOCｓ開発

- 課題発見・解決能力を高める「STEAM教育」の一環として、企業人のＡＩリテラシー・利活用能力開発用のMOOCsを開発し、オンライン・ライブラリー化を予定（STEAMライブラリー）。
- 「ＡＩ×○○（データ解析・ロボティクス・金融・農業・設計・製造・自動運転・プラント保守等）」の業務ファンクションごとのテーマを構築し、基礎となる数学等の学習コンテンツも含め、社会人を中心に、大学生、さらには意欲・能力を備えたジュニア世代（中高生）への学びを提供する予定。

## 対象テーマ例

AI・データ科学

×

① 設計・製造

② ロボティクス

③ 車の自動運転技術

④ プラントの保守・診断技術

⑤ ビッグデータ分析

⑥ エネルギー分野

⑦ 新しい金融サービス

⑧ 農林水産業

## 習得できるAI・数理スキル例

センシング技術

機械学習

ブロックチェーン

GPS応用

アルゴリズム

スマートグリッド

１．サービス産業の労働生産性の現状

２．近年のサービス政策の振り返り

**３．新型コロナウイルス感染症による新たな変化**

４．研究会の議論の進め方

（参考）これまでに各委員からいただいたご意見

（参考）法人企業統計を用いた付加価値労働生産性の業種別分析

# 新型コロナ感染症によるサービス産業の変化

＜業種別ガイドライン策定状況＞

| 業種 | ガイドラインの内容（抜粋） |
|---|---|
| 映画館 | 十分な座席の間隔の確保（前後左右を空けた席配置、距離を置くことと同等の効果を有する措置等）に努める。 |
| ボウリング場 | 距離をとるために、1レーン空けてお客様を案内する。<br>・1レーンの人数を原則3名までとする。<br>・1組4～6名の場合は1ボックス（2レーン）で案内をし、7名以上の場合は2ボックス（4レーン）での利用をお願いする。 |
| 遊園地 | ボールプール等、清拭清掃や消毒が難しいと判断した施設は、営業を見合わせる。<br>原則として、VRゴーグルや3Dメガネ等を使用するアトラクションは営業を見合わせる。 |
| 飲食（外食） | テーブルは、飛沫感染予防のためにパーティションで区切るか、できるだけ2m（最低1m）以上の間隔を空けて横並び で座れるように配置を工夫し、カウンター席は密着しないように適度なスペースを空ける。 |
| 結婚式場 | 披露宴会場は、出来るだけ広めの会場を手配し、席の間隔は、飛沫感染が防げる十分な間隔（※）を開けること。 |

- ガイドラインを遵守した場合、客数が伸びず、また客単価の低下が想定される。
- 結果的に、売上が伸びず、多くのサービス産業の現場が窮地に立たされている。

＜特に落ち込みが激しい産業＞

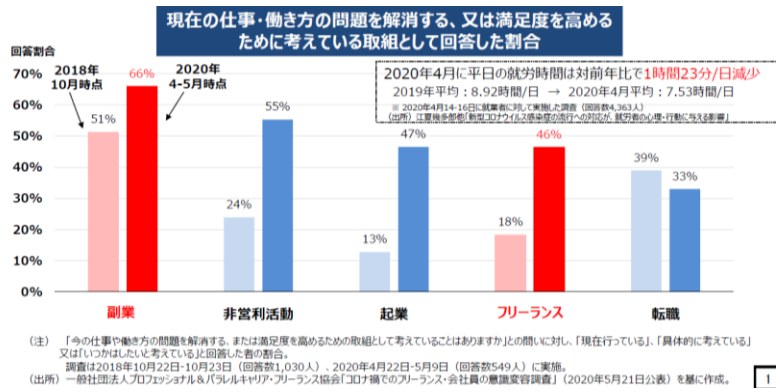
（出典：特定サービス産業動態統計調査　2020年4月分確報）

| | ボウリング場 | | 遊園地・テーマパーク | | 結婚式場 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 売上合計額 | 前年同月比 | 売上合計額 | 前年同月比 | 売上合計額 | 前年同月比 |
| 2020年1月 | 1，635百万円 | （5．9%減） | 48，400百万円 | （0．5%減） | 11，521百万円 | （12．9%増） |
| 2020年2月 | 1，346百万円 | （4．7%減） | 40，146百万円 | （17．5%減） | 21，187百万円 | （21．6%増） |
| 2020年3月 | 1，474百万円 | （25．8%減） | 1，766百万円 | （88．5%減） | 13，845百万円 | （45．2%減） |
| 2020年4月 | 107百万円 | （92．4%減） | 638百万円 | （98．9%減） | 1，607百万円 | （98．1%減） |

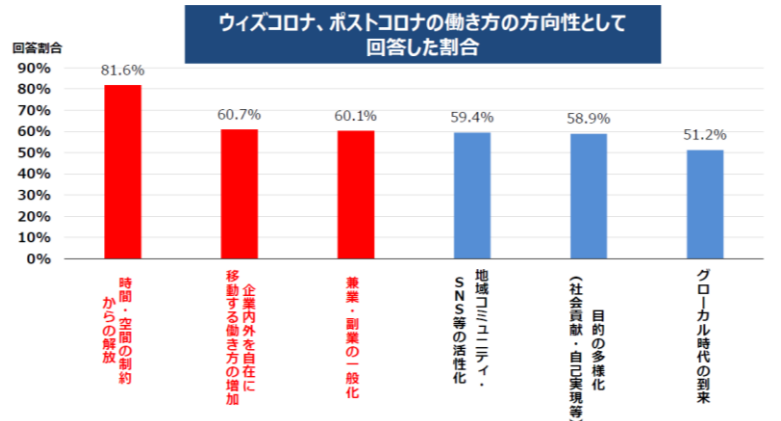
# 新型コロナ感染症によるサービス産業の変化

- 新型コロナウイルス感染症の拡大により、多様な働き方に対する需要が高まっている。
- デリバリー系サービスの需要拡大や、キャッシュレス決済の増加など、消費者ニーズにも変化が起きている。

＜働き方に関するアンケート調査＞

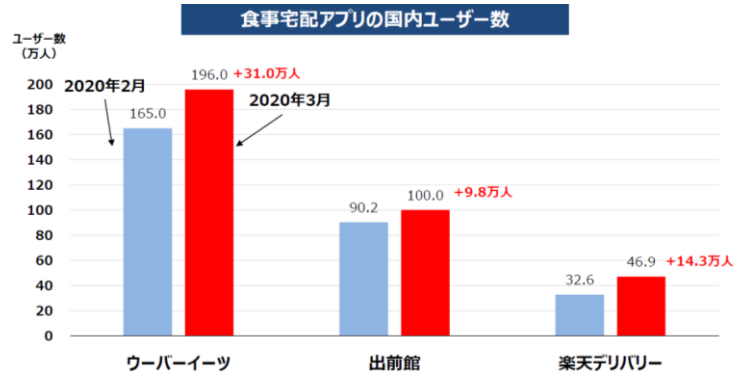



（注）「今の仕事や働き方の問題を解消する、または満足度を高めるための取組として考えていることはありますか」との問いに対し、「現在行っている」、「具体的に考えている」又は「いつかはしたいと考えている」と回答した者の割合。
調査は2018年10月22日-10月23日（回答数1,030人）、2020年4月22日-5月9日（回答数549人）に実施。
（出所）一般社団法人プロフェッショナル＆パラレルキャリア・フリーランス協会「コロナ禍でのフリーランス・会社員の意識変容調査」（2020年5月21日公表）を基に作成。



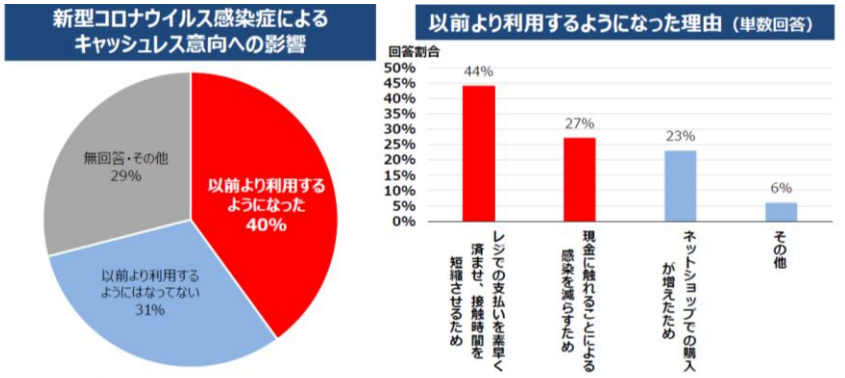

（注）「アフターコロナの世の中では、働き方はどのような方向に進むと思いますか」との問いに対し、「とても進むと思う」又は「やや進むと思う」と回答した者の割合。
調査は2020年4月22日-5月9日（回答数549人）に実施。
（出所）一般社団法人プロフェッショナル＆パラレルキャリア・フリーランス協会「コロナ禍でのフリーランス・会社員の意識変容調査」（2020年5月21日公表）を基に作成。

＜食事宅配アプリのユーザー数＞




（注） 日本国内のクレディセゾン会員のうちデータ取得に同意した者（30万人）について、スマートフォンから当該アプリにアクセスしたユーザー数を集計し、全国インターネット人口に即して推計した数字。
（出所）Values「Mark＋」を基に作成。

＜キャッシュレス決済の利用意向＞




（注） 左図：「新型コロナウイルスの影響でキャッシュレス決済を以前より利用するようになりましたか？」との問いに対する回答。（回答数7,827人）
右図：「なぜキャッシュレス決済を利用するようになりましたか？」との問いに対する回答。（回答数3,106人）
調査は2020年5月15日-5月18日に、マネーフォワードの家計簿アプリを利用する個人に対して実施。
（出所）株式会社マネーフォワード「コロナ禍の個人の家計実態調査」（2020年5月26日公表）を基に作成。

（出典：未来投資会議（第38回、第39回）配布資料より抜粋）

# 新型コロナ感染症によるサービス産業の変化

- インターネットを活用した非対面型へのシフトや、新しい生活様式（new normal）に対応しようとする試みが、様々な業種・業界で行われている。

◘ 企業名：株式会社ワークポート
◘ 内　容：リモートでの転職面談
（出典：株式会社ワークポート、https://www.workport.co.jp/social_distance/）

◘ 企業名：アニヴェルセル株式会社（他18社）
◘ 内　容：新生活様式の中での、新しい結婚式の在り方の提示
（出典：ゼクシィNEW NORMAL for HAPPY WEDDING公式ページ
https://peraichi.com/landing_pages/view/anniversaire-nnhw）

◘ 企業名：株式会社Ubie(ユビー)
◘ 内　容：リモートでのAI受診相談サービス
（出典：株式会社Ubie、https://ubie.life/）

◘ 企業名：Gigi株式会社
◘ 内　容：飲食店を先払いで応援するプロジェクト
（出典：さきめし特設サイト、https://www.sakimeshi.com/）

１．サービス産業の労働生産性の現状

２．近年のサービス政策の振り返り

３．新型コロナウイルス感染症による新たな変化

**４．研究会の議論の進め方**

**（参考）これまでに各委員からいただいたご意見**

**（参考）法人企業統計を用いた付加価値労働生産性の業種別分析**

# 研究会の方向性について

議論すべきポイント

（１）KPI設定時（2014年）から現在までの間に、サービス産業で起きたこと／起きていることの整理

**○消費スタイル・顧客接点・価値観などの変化**

**○雇用（働き方改革、女性・高齢者活躍、非正規労働）**

**○投資（IT投資・設備投資、無形資産投資）**

**○財務体質**

**○産業全体のサービス産業化**

（２）with/afterコロナ社会におけるサービス産業の生産性向上に必要なことの整理

**○供給サイド（雇用、投資）**

**○需要サイド（消費　価格・量）**

**○新陳代謝、レジリエンス**

（３）KPIの意味と整理と設定

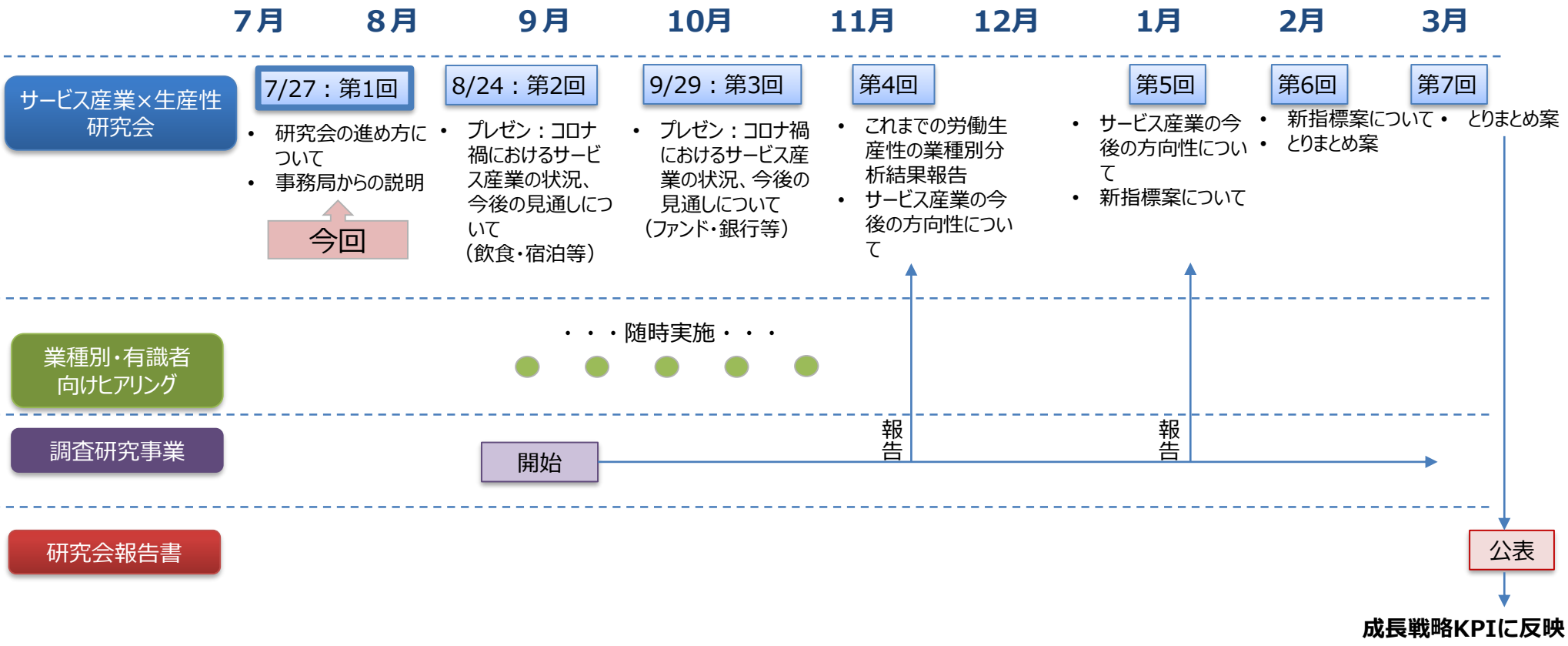
**①　労働生産性か、TFP（全要素生産性）か**

**②　従来型のKPI（GDP目標からの割り戻しでの労働生産性）の位置づけ・扱い**

**③　（②の目標をあらためて設定するとしても）サービス産業の生産性向上に向けた政策効果を計る上での、本来の意味でのKPI（政策との因果関係を測定可能なKPI）も設定するならば、何がふさわしいか。**

# 【参考】今後の進め方、スケジュールについて（案）

- 今後、月1回程度のペースで開催予定。8月～10月は業種別ヒアリング等を集中実施。
  （なお、業種別ヒアリング等は、随時オンラインを活用して機動的に実施）
- 並行して、生産性KPI等に関する調査研究事業（委託）を実施し、労働生産性に係る業種別分析等の結果を随時、研究会に報告してご検討いただく形とする。



１．サービス産業の労働生産性について

２．新型コロナウイルス感染症による変化

３．　研究会の議論の進め方について

**（参考）これまでいただいたご意見**

（参考）法人企業統計を用いた付加価値労働生産性の
業種別分析

# これまでの意見交換で得られた意見①

## サービス産業の現状について

### コロナの影響

コロナの影響、**業種だけではなく業態によっても異なる**。生き残った事業者をいかに伸ばしていけるか。

コロナの影響で**需要が変化**してきていることを考慮する必要ある。

コロナには**正の遺産もあるはず。**それをいかに政策にフィードバックしていけるか。

コロナのよる危機は、より生産性の高い産業や企業にシフトする**新陳代謝のチャンス**でもある。

### 価格や付加価値

サービスの**質が価格に反映されていない**

日本は競争が激しく**価格が安くなっているから付加価値につながりにくい**。

サービスの差別化ができていなければ価格競争になって価格を高く設定できない。

資本投資するよりも労働者を雇った方が安く済むようになっている。

### その他現状

製造業は機械化などにより数値に反映されやすいが、サービス産業はサービスがよくなっても**数値に反映されにくい。**

日本のサービス業が伸びていないのは中小企業の数が多いのも要因と考えられる。

最低賃金に近い労働者が多い。

# これまでの意見交換で得られた意見②

## 労働生産性の分析に関するもの

### 労働の質

労働生産性は**質のいい労働力をいかに使えるか**に尽きる。

**実質的な労働投入量**を考える必要がある。**係数を計算し、労働と資本以外の残った部分がどう変化しているかで議論**すべき。

### 業種等の分類

**業種別と業態別をしっかり区別**して分析を。

金融やエンタメで稼いでいるが製造業に分類されている企業もある。**第３次産業に含むことができれば**もっとサービス産業の生産性の数値はあがるはず。

### 資本や資産

資本も含む**TFP（全要素生産性）成長率**の考え方が大事。

日本の**サービス産業はトービンのQのギャップが大きい**。**無形資産の影響が大きい**と考えられる。

利益率ではなく**回転率も意識することが重要**。

### 消費者側の影響

**付加価値は利用者側も影響**すると考える。そうなると、利用者側の時間や人数も分母に入れる必要あり。

労働生産性の分子には、生産者余剰（企業の利潤）は入っているが**消費者余剰**（払ってもいいと考える価格と取引価格の差分）**は入っていない**。

# これまでの意見交換で得られた意見③

## KPI設定に関するもの

### 指標について

経済成長を目標にしたいのであれば、KPIはやはり**労働生産性の伸び率がいいのではないか。**「生産性上がれば賃金も上がる」と**メッセージを出しやすい**。

**全要素生産性は説明しにくい**（資本や労働の残りの部分という定義になってしまうから）

### 設定の留意事項

**具体的な施策に基づいてKPIは設定**すべき。

**見通しが変わっても説明がしやすいような指標**にできればよい。

**政策現場で使える指標に**していく必要ある。

検討にあたっては**サービス産業施策の戦略マップ**を作るイメージ。

どうやったら**社会課題が解決するか**という観点でもKPIを考えるべきだと思う。

### その他出てきた指標

従業員満足度、顧客満足度、社会課題解決、HDI（人間開発指数）、ROA（利益率×稼働率）、ウェルビーイング、OKR（目標と主要な結果）、KFS（成功の要因）、既存店昨年比、GPTW（働きがいのある会社）、女性管理職、環境配慮

# これまでの意見交換で得られた意見④

## 今後の施策に関するもの

### IT関係

自動化が進んでいるが、それに**顧客側も対応してくれないといけない**（オンライン申請など）

**人事評価にITを使えるかどうかの観点**を入れる必要ある。

### 所得の上昇

生産性を高めるには**非正規の時給を上げる必要がある**。

生産性向上は**１人あたりの国民所得につながる**、というようなメッセージを出したい。

### 番号制度の活用

**法人番号をもっとデータベース化して使えれば**。

シェアリングのための**人材データベース**整備のために**マイナンバーを活用すべき**。

### その他

いかに**需要を高める**ことができるか。**需要を生み出すためのイノベーション**が必要。

雇用だけでなく**労働環境の整備も大事**。

IT施策も必要だが**規制改革も大事**（印鑑など）。

**金融機関が生産性を意識したり、地域活性化につながるところにお金を貸し出し**できるような意識づけが必要

１．サービス産業の労働生産性について

２．新型コロナウイルス感染症による変化

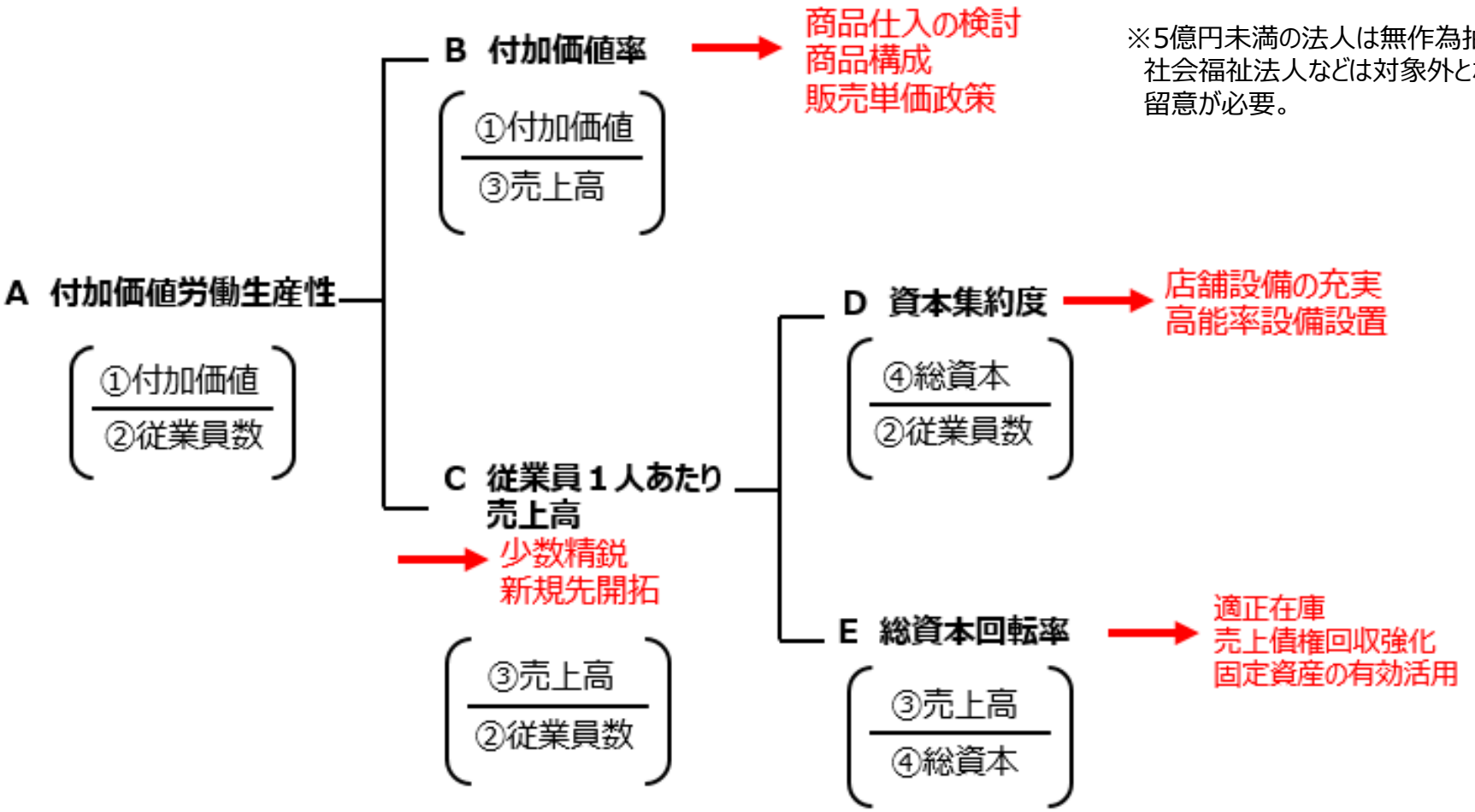
３．　研究会の議論の進め方について

（参考）これまでいただいたご意見

**（参考）法人企業統計を用いた付加価値労働生産性の業種別分析**

# 法人企業統計を使った分析

- 法人企業統計(※)の数値を用いて付加価値労働生産性を算出でき、これを以下のとおり分解することで、**付加価値や資本についての分析をすることが可能**。




※5億円未満の法人は無作為抽出であることや、社会福祉法人などは対象外となっていることに留意が必要。

# A　付加価値労働生産性の推移（①付加価値／②従業員数）

※主なサービス産業のみ

- 2016年-2018年は**増減幅が大きい**。不動産業や教育、学習支援業の変動が激しいことが影響。
- 2018年は**多くの業種で付加価値が減少して従業員数が増加**したため、付加価値労働生産性は減少。

| 項目 | 平成26暦年 | 平成27暦年 | 平成28暦年 | 平成29暦年 | 平成30暦年 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| **A　付加価値労働生産性** | **53.74** | **54.33** | **54.53** | **60.24** | **53.42** |
| **（対前年）** | **▲4.10%** | **1.10%** | **0.38%** | **10.47%** | **▲11.32%** |
| 卸売業・小売業 | 6.12 | 6.40 | 6.44 | 6.40 | 6.36 |
| | 1.17% | 4.61% | 0.56% | ▲0.51% | ▲0.63% |
| 運輸業、郵便業 | 6.65 | 6.85 | 6.62 | 6.92 | 7.16 |
| | 5.40% | 3.00% | ▲3.28% | 4.50% | 3.46% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 3.60 | 3.94 | 3.96 | 3.77 | 3.48 |
| | 3.24% | 9.60% | 0.46% | ▲4.71% | ▲7.86% |
| 情報通信業 | 10.41 | 11.52 | 11.36 | 12.05 | 10.98 |
| | 1.14% | 10.60% | ▲1.36% | 6.07% | ▲8.86% |
| 不動産業 | 18.06 | 16.51 | 16.79 | 21.29 | 17.74 |
| | ▲13.19% | ▲8.60% | 1.71% | 26.81% | ▲16.66% |
| 教育、学習支援業 | 5.24 | 5.80 | 5.84 | 5.95 | 4.31 |
| | ▲1.46% | 10.84% | 0.60% | 1.98% | ▲27.70% |
| 医療、福祉業 | 3.67 | 3.31 | 3.53 | 3.86 | 3.40 |
| | ▲3.17% | ▲9.68% | 6.56% | 9.18% | ▲11.92% |

# （参考）①付加価値・②従業員数の推移

| 項目 | 平成26暦年<br>2014 | 平成27暦年<br>2015 | 平成28暦年<br>2016 | 平成29暦年<br>2017 | 平成30暦年<br>2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **①付加価値(当期末)【百万円】** | **129,614,001.0** | **138,240,613.0** | **135,198,675.0** | **137,823,242.0** | **136,110,841.0** |
| **（対前年）** | **3.28%** | **6.66%** | **▲2.20%** | **1.94%** | **▲1.24%** |
| 卸売業・小売業 | 56,895,984.0 | 59,842,287.0 | 57,402,024.0 | 61,359,137.0 | 58,216,067.0 |
| | 2.98% | 5.18% | ▲4.08% | 6.89% | ▲5.12% |
| 運輸業、郵便業 | 22,624,016 | 24,217,279 | 21,833,693 | 21,736,352 | 24,079,160 |
| | 0.65% | 7.04% | ▲9.84% | ▲0.45% | 10.78% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 11,524,969 | 13,119,868 | 12,863,653 | 11,484,427 | 11,114,560 |
| | 3.46% | 13.84% | ▲1.95% | ▲10.72% | ▲3.22% |
| 情報通信業 | 19,683,792 | 22,338,923 | 22,226,850 | 21,371,497 | 22,458,602 |
| | 9.29% | 13.49% | ▲0.50% | ▲3.85% | 5.09% |
| 不動産業 | 13,897,762 | 14,069,346 | 15,182,777 | 15,364,272 | 14,893,220 |
| | 1.80% | 1.23% | 7.91% | 1.20% | ▲3.07% |
| 教育、学習支援業 | 1,610,241 | 1,436,776 | 1,873,820 | 1,712,631 | 1,300,047 |
| | ▲15.69% | ▲10.77% | 30.42% | ▲8.60% | ▲24.09% |
| 医療、福祉業 | 3,377,237 | 3,216,134 | 3,815,858 | 4,794,926 | 4,049,185 |
| | 10.70% | ▲4.77% | 18.65% | 25.66% | ▲15.55% |
| **②期中平均従業員数(当期末)【人】** | **19,796,687.0** | **20,227,068.0** | **19,728,016.0** | **19,794,913.0** | **20,089,855.0** |
| **（対前年）** | **1.68%** | **2.17%** | **▲2.47%** | **0.34%** | **1.49%** |
| 卸売業・小売業 | 9,299,188.0 | 9,349,549.0 | 8,918,042.0 | 9,581,768.0 | 9,148,915.0 |
| | 1.79% | 0.54% | ▲4.62% | 7.44% | ▲4.52% |
| 運輸業、郵便業 | 3,403,622 | 3,537,365 | 3,297,330 | 3,141,196 | 3,363,304 |
| | ▲4.51% | 3.93% | ▲6.79% | ▲4.74% | 7.07% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 3,205,661 | 3,329,657 | 3,249,785 | 3,044,849 | 3,198,251 |
| | 0.22% | 3.87% | ▲2.40% | ▲6.31% | 5.04% |
| 情報通信業 | 1,890,576 | 1,939,978 | 1,956,870 | 1,773,959 | 2,045,497 |
| | 8.06% | 2.61% | 0.87% | ▲9.35% | 15.31% |
| 不動産業 | 769,585 | 852,362 | 904,355 | 721,702 | 839,390 |
| | 17.27% | 10.76% | 6.10% | ▲20.20% | 16.31% |
| 教育、学習支援業 | 307,530 | 247,561 | 320,945 | 287,643 | 301,982 |
| | ▲14.44% | ▲19.50% | 29.64% | ▲10.38% | 4.98% |
| 医療、福祉業 | 920,525 | 970,596 | 1,080,689 | 1,243,796 | 1,192,516 |
| | 14.32% | 5.44% | 11.34% | 15.09% | ▲4.12% |

# B　付加価値率の推移（①付加価値／③売上高）

※主なサービス産業のみ

- 直近は**３年連続で減少**している。
- 2018年は医療、福祉業が大きく減少。宿泊、飲食サービス業は増加しているものの、付加価値が増加したわけではなく売上高が減少したことによる。

| 項目 | 平成26暦年 | 平成27暦年 | 平成28暦年 | 平成29暦年 | 平成30暦年 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| **B　付加価値率** | **2.55** | **2.59** | **2.55** | **2.55** | **2.44** |
| **（対前年）** | **▲4.72%** | **1.65%** | **▲1.43%** | **▲0.21%** | **▲4.30%** |
| 卸売業・小売業 | 0.11 | 0.11 | 0.11 | 0.11 | 0.11 |
| | 0.12% | 6.84% | ▲5.02% | ▲2.41% | 0.89% |
| 運輸業、郵便業 | 0.33 | 0.35 | 0.33 | 0.33 | 0.34 |
| | ▲5.17% | 6.48% | ▲3.66% | ▲1.57% | 1.81% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 0.47 | 0.45 | 0.42 | 0.37 | 0.39 |
| | 10.00% | ▲3.73% | ▲7.06% | ▲10.81% | 4.86% |
| 情報通信業 | 0.33 | 0.34 | 0.32 | 0.29 | 0.29 |
| | 9.73% | 1.75% | ▲3.93% | ▲9.23% | 0.57% |
| 不動産業 | 0.38 | 0.36 | 0.35 | 0.35 | 0.32 |
| | 3.79% | ▲4.94% | ▲1.12% | 0.14% | ▲9.53% |
| 教育、学習支援業 | 0.49 | 0.45 | 0.44 | 0.47 | 0.51 |
| | ▲25.05% | ▲8.51% | ▲3.37% | 7.19% | 8.57% |
| 医療、福祉業 | 0.44 | 0.53 | 0.58 | 0.62 | 0.48 |
| | ▲6.15% | 19.30% | 8.61% | 7.96% | ▲22.93% |

# （参考）①付加価値・③売上高の推移

| 項目 | 平成26暦年<br>2014 | 平成27暦年<br>2015 | 平成28暦年<br>2016 | 平成29暦年<br>2017 | 平成30暦年<br>2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **①付加価値(当期末)【百万円】** | **129,614,001.0** | **138,240,613.0** | **135,198,675.0** | **137,823,242.0** | **136,110,841.0** |
| **（対前年）** | **3.28%** | **6.66%** | **▲2.20%** | **1.94%** | **▲1.24%** |
| 卸売業・小売業 | 56,895,984.0 | 59,842,287.0 | 57,402,024.0 | 61,359,137.0 | 58,216,067.0 |
| | 2.98% | 5.18% | ▲4.08% | 6.89% | ▲5.12% |
| 運輸業、郵便業 | 22,624,016 | 24,217,279 | 21,833,693 | 21,736,352 | 24,079,160 |
| | 0.65% | 7.04% | ▲9.84% | ▲0.45% | 10.78% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 11,524,969 | 13,119,868 | 12,863,653 | 11,484,427 | 11,114,560 |
| | 3.46% | 13.84% | ▲1.95% | ▲10.72% | ▲3.22% |
| 情報通信業 | 19,683,792 | 22,338,923 | 22,226,850 | 21,371,497 | 22,458,602 |
| | 9.29% | 13.49% | ▲0.50% | ▲3.85% | 5.09% |
| 不動産業 | 13,897,762 | 14,069,346 | 15,182,777 | 15,364,272 | 14,893,220 |
| | 1.80% | 1.23% | 7.91% | 1.20% | ▲3.07% |
| 教育、学習支援業 | 1,610,241 | 1,436,776 | 1,873,820 | 1,712,631 | 1,300,047 |
| | ▲15.69% | ▲10.77% | 30.42% | ▲8.60% | ▲24.09% |
| 医療、福祉業 | 3,377,237 | 3,216,134 | 3,815,858 | 4,794,926 | 4,049,185 |
| | 10.70% | ▲4.77% | 18.65% | 25.66% | ▲15.55% |
| **③売上高(当期末)【百万円】** | **736,081,557.0** | **740,286,876.0** | **750,254,476.0** | **806,695,095.0** | **781,472,559.0** |
| **（対前年）** | **2.48%** | **0.57%** | **1.35%** | **7.52%** | **▲3.13%** |
| 卸売業・小売業 | 534,690,806.0 | 526,380,943.0 | 531,586,377.0 | 582,263,825.0 | 547,570,520.0 |
| | 2.85% | ▲1.55% | 0.99% | 9.53% | ▲5.96% |
| 運輸業、郵便業 | 69,406,713 | 69,773,616 | 65,298,168 | 66,041,540 | 71,862,499 |
| | 6.14% | 0.53% | ▲6.41% | 1.14% | 8.81% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 24,566,888 | 29,051,120 | 30,648,195 | 30,679,883 | 28,315,057 |
| | ▲5.95% | 18.25% | 5.50% | 0.10% | ▲7.71% |
| 情報通信業 | 59,575,572 | 66,451,013 | 68,819,539 | 72,903,542 | 76,179,443 |
| | ▲0.40% | 11.54% | 3.56% | 5.93% | 4.49% |
| 不動産業 | 36,981,191 | 39,383,523 | 42,982,410 | 43,433,543 | 46,536,349 |
| | ▲1.92% | 6.50% | 9.14% | 1.05% | 7.14% |
| 教育、学習支援業 | 3,262,949 | 3,182,268 | 4,295,072 | 3,662,372 | 2,560,551 |
| | 12.48% | ▲2.47% | 34.97% | ▲14.73% | ▲30.08% |
| 医療、福祉業 | 7,597,438 | 6,064,393 | 6,624,715 | 7,710,390 | 8,448,140 |
| | 17.95% | ▲20.18% | 9.24% | 16.39% | 9.57% |

# C 従業員１人あたり売上高の推移（③売上高／②従業員数）

※主なサービス産業のみ

- 2015年-2017年は**順調に増加していたが、2018年は減少**。
- 2018年の教育、学習支援業の減少幅が目立つが、売上高の大幅な減少による影響が大きい。逆に、医療、福祉業は大きく増加している。

| 項目 | 平成26暦年<br>2014 | 平成27暦年<br>2015 | 平成28暦年<br>2016 | 平成29暦年<br>2017 | 平成30暦年<br>2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **C 従業員１人当たり売上高** | **183.98** | **184.31** | **191.05** | **212.08** | **198.32** |
| **（対前年）** | **▲3.74%** | **0.18%** | **3.66%** | **11.01%** | **▲6.49%** |
| 卸売業・小売業 | 57.50 | 56.30 | 59.61 | 60.77 | 59.85 |
| | 1.04% | ▲2.08% | 5.88% | 1.95% | ▲1.51% |
| 運輸業、郵便業 | 20.39 | 19.72 | 19.80 | 21.02 | 21.37 |
| | 11.15% | ▲3.27% | 0.40% | 6.17% | 1.63% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 7.66 | 8.72 | 9.43 | 10.08 | 8.85 |
| | ▲6.15% | 13.85% | 8.09% | 6.84% | ▲12.13% |
| 情報通信業 | 31.51 | 34.25 | 35.17 | 41.10 | 37.24 |
| | ▲7.82% | 8.70% | 2.67% | 16.86% | ▲9.38% |
| 不動産業 | 48.05 | 46.21 | 47.53 | 60.18 | 55.44 |
| | ▲16.36% | ▲3.85% | 2.86% | 26.62% | ▲7.88% |
| 教育、学習支援業 | 10.61 | 12.85 | 13.38 | 12.73 | 8.48 |
| | 31.47% | 21.15% | 4.11% | ▲4.86% | ▲33.40% |
| 医療、福祉業 | 8.25 | 6.25 | 6.13 | 6.20 | 7.08 |
| | 3.18% | ▲24.30% | ▲1.89% | 1.13% | 14.28% |

# （参考） ③売上高・②従業員数の推移

| 項目 | 平成26暦年<br>2014 | 平成27暦年<br>2015 | 平成28暦年<br>2016 | 平成29暦年<br>2017 | 平成30暦年<br>2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **③売上高(当期末)【百万円】** | **736,081,557.0** | **740,286,876.0** | **750,254,476.0** | **806,695,095.0** | **781,472,559.0** |
| **（対前年）** | **2.48%** | **0.57%** | **1.35%** | **7.52%** | **▲3.13%** |
| 卸売業・小売業 | 534,690,806.0 | 526,380,943.0 | 531,586,377.0 | 582,263,825.0 | 547,570,520.0 |
| | 2.85% | ▲1.55% | 0.99% | 9.53% | ▲5.96% |
| 運輸業、郵便業 | 69,406,713 | 69,773,616 | 65,298,168 | 66,041,540 | 71,862,499 |
| | 6.14% | 0.53% | ▲6.41% | 1.14% | 8.81% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 24,566,888 | 29,051,120 | 30,648,195 | 30,679,883 | 28,315,057 |
| | ▲5.95% | 18.25% | 5.50% | 0.10% | ▲7.71% |
| 情報通信業 | 59,575,572 | 66,451,013 | 68,819,539 | 72,903,542 | 76,179,443 |
| | ▲0.40% | 11.54% | 3.56% | 5.93% | 4.49% |
| 不動産業 | 36,981,191 | 39,383,523 | 42,982,410 | 43,433,543 | 46,536,349 |
| | ▲1.92% | 6.50% | 9.14% | 1.05% | 7.14% |
| 教育、学習支援業 | 3,262,949 | 3,182,268 | 4,295,072 | 3,662,372 | 2,560,551 |
| | 12.48% | ▲2.47% | 34.97% | ▲14.73% | ▲30.08% |
| 医療、福祉業 | 7,597,438 | 6,064,393 | 6,624,715 | 7,710,390 | 8,448,140 |
| | 17.95% | ▲20.18% | 9.24% | 16.39% | 9.57% |
| **②期中平均従業員数(当期末)【人】** | **19,796,687.0** | **20,227,068.0** | **19,728,016.0** | **19,794,913.0** | **20,089,855.0** |
| **（対前年）** | **1.68%** | **2.17%** | **▲2.47%** | **0.34%** | **1.49%** |
| 卸売業・小売業 | 9,299,188.0 | 9,349,549.0 | 8,918,042.0 | 9,581,768.0 | 9,148,915.0 |
| | 1.79% | 0.54% | ▲4.62% | 7.44% | ▲4.52% |
| 運輸業、郵便業 | 3,403,622 | 3,537,365 | 3,297,330 | 3,141,196 | 3,363,304 |
| | ▲4.51% | 3.93% | ▲6.79% | ▲4.74% | 7.07% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 3,205,661 | 3,329,657 | 3,249,785 | 3,044,849 | 3,198,251 |
| | 0.22% | 3.87% | ▲2.40% | ▲6.31% | 5.04% |
| 情報通信業 | 1,890,576 | 1,939,978 | 1,956,870 | 1,773,959 | 2,045,497 |
| | 8.06% | 2.61% | 0.87% | ▲9.35% | 15.31% |
| 不動産業 | 769,585 | 852,362 | 904,355 | 721,702 | 839,390 |
| | 17.27% | 10.76% | 6.10% | ▲20.20% | 16.31% |
| 教育、学習支援業 | 307,530 | 247,561 | 320,945 | 287,643 | 301,982 |
| | ▲14.44% | ▲19.50% | 29.64% | ▲10.38% | 4.98% |
| 医療、福祉業 | 920,525 | 970,596 | 1,080,689 | 1,243,796 | 1,192,516 |
| | 14.32% | 5.44% | 11.34% | 15.09% | ▲4.12% |

# D　資本集約度の推移（④総資本／②従業員数）

※主なサービス産業のみ

- 2016-2017年は**順調に増加していたが、2018年は減少**。
- 情報通信業や不動産業、教育、学習支援業の増減幅が大きい。

| 項目 | 平成26暦年<br>2014 | 平成27暦年<br>2015 | 平成28暦年<br>2016 | 平成29暦年<br>2017 | 平成30暦年<br>2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **D　資本集約度** | **324.18** | **309.23** | **322.61** | **391.81** | **355.50** |
| **（対前年）** | **▲18.38%** | **▲4.61%** | **4.33%** | **21.45%** | **▲9.27%** |
| 卸売業・小売業 | 33.24 | 33.71 | 34.46 | 34.33 | 34.20 |
| | 9.22% | 1.43% | 2.20% | ▲0.36% | ▲0.38% |
| 運輸業、郵便業 | 27.56 | 28.18 | 28.29 | 30.47 | 30.52 |
| | 8.15% | 2.26% | 0.40% | 7.70% | 0.18% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 6.66 | 8.15 | 9.16 | 7.41 | 7.77 |
| | ▲11.86% | 22.36% | 12.29% | ▲19.08% | 4.82% |
| 情報通信業 | 39.39 | 40.78 | 53.29 | 46.70 | 43.81 |
| | ▲4.37% | 3.52% | 30.67% | ▲12.36% | ▲6.18% |
| 不動産業 | 200.22 | 177.71 | 176.03 | 250.76 | 221.76 |
| | ▲26.82% | ▲11.24% | ▲0.95% | 42.45% | ▲11.56% |
| 教育、学習支援業 | 10.40 | 14.44 | 15.38 | 16.98 | 11.94 |
| | ▲12.35% | 38.85% | 6.50% | 10.36% | ▲29.65% |
| 医療、福祉業 | 6.71 | 6.25 | 6.01 | 5.17 | 5.49 |
| | ▲5.21% | ▲6.88% | ▲3.81% | ▲14.04% | 6.31% |

# （参考） ④総資本・②従業員数の推移

| 項目 | 平成26暦年<br>2014 | 平成27暦年<br>2015 | 平成28暦年<br>2016 | 平成29暦年<br>2017 | 平成30暦年<br>2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **④総資本** | **662,158,706.1** | **682,248,755.5** | **705,211,811.6** | **722,360,244.9** | **726,319,547.9** |
| **（対前年）** | **1.15%** | **3.03%** | **3.37%** | **2.43%** | **0.55%** |
| 卸売業・小売業 | 309,069,830.1 | 315,198,169.5 | 307,275,362.4 | 328,962,613.0 | 312,897,440.0 |
| | 11.17% | 1.98% | ▲2.51% | 7.06% | ▲4.88% |
| 運輸業、郵便業 | 93,792,855 | 99,676,594 | 93,283,097 | 95,712,377 | 102,660,713 |
| | 3.27% | 6.27% | ▲6.41% | 2.60% | 7.26% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 21,362,511 | 27,150,579 | 29,755,529 | 22,558,738 | 24,837,769 |
| | ▲11.67% | 27.09% | 9.59% | ▲24.19% | 10.10% |
| 情報通信業 | 74,469,465 | 79,108,349 | 104,272,029 | 82,844,934 | 89,622,874 |
| | 3.34% | 6.23% | 31.81% | ▲20.55% | 8.18% |
| 不動産業 | 154,088,296 | 151,475,088 | 159,194,111 | 180,973,096 | 186,145,396 |
| | ▲14.18% | ▲1.70% | 5.10% | 13.68% | 2.86% |
| 教育、学習支援業 | 3,198,970 | 3,575,582 | 4,936,864 | 4,883,163 | 3,606,410 |
| | ▲25.01% | 11.77% | 38.07% | ▲1.09% | ▲26.15% |
| 医療、福祉業 | 6,176,779 | 6,064,393 | 6,494,819 | 6,425,325 | 6,548,946 |
| | 8.36% | ▲1.82% | 7.10% | ▲1.07% | 1.92% |
| **②期中平均従業員数(当期末)【人】** | **19,796,687.0** | **20,227,068.0** | **19,728,016.0** | **19,794,913.0** | **20,089,855.0** |
| **（対前年）** | **1.68%** | **2.17%** | **▲2.47%** | **0.34%** | **1.49%** |
| 卸売業・小売業 | 9,299,188.0 | 9,349,549.0 | 8,918,042.0 | 9,581,768.0 | 9,148,915.0 |
| | 1.79% | 0.54% | ▲4.62% | 7.44% | ▲4.52% |
| 運輸業、郵便業 | 3,403,622 | 3,537,365 | 3,297,330 | 3,141,196 | 3,363,304 |
| | ▲4.51% | 3.93% | ▲6.79% | ▲4.74% | 7.07% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 3,205,661 | 3,329,657 | 3,249,785 | 3,044,849 | 3,198,251 |
| | 0.22% | 3.87% | ▲2.40% | ▲6.31% | 5.04% |
| 情報通信業 | 1,890,576 | 1,939,978 | 1,956,870 | 1,773,959 | 2,045,497 |
| | 8.06% | 2.61% | 0.87% | ▲9.35% | 15.31% |
| 不動産業 | 769,585 | 852,362 | 904,355 | 721,702 | 839,390 |
| | 17.27% | 10.76% | 6.10% | ▲20.20% | 16.31% |
| 教育、学習支援業 | 307,530 | 247,561 | 320,945 | 287,643 | 301,982 |
| | ▲14.44% | ▲19.50% | 29.64% | ▲10.38% | 4.98% |
| 医療、福祉業 | 920,525 | 970,596 | 1,080,689 | 1,243,796 | 1,192,516 |
| | 14.32% | 5.44% | 11.34% | 15.09% | ▲4.12% |

# E　総資本回転率の推移（③売上高／④総資本）

※主なサービス産業のみ

- ここ５年は**増減を繰り返している**。
- 2017年の宿泊業、飲食サービス業と情報通信業の大幅な増加が目立つが、これは総資本の大幅な減少があったことによるもの。2018年の宿泊業、飲食サービス業の大幅な減少は、総資本が増加したものの、売上高が減少したことによるもの。

| 項目 | 平成26暦年<br>2014 | 平成27暦年<br>2015 | 平成28暦年<br>2016 | 平成29暦年<br>2017 | 平成30暦年<br>2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **E　総資本回転率** | **6.91** | **6.43** | **6.28** | **6.89** | **6.69** |
| **（対前年）** | **5.98%** | **▲6.95%** | **▲2.33%** | **9.71%** | **▲2.90%** |
| 卸売業・小売業 | 1.73 | 1.67 | 1.73 | 1.77 | 1.75 |
| | ▲7.49% | ▲3.47% | 3.59% | 2.31% | ▲1.13% |
| 運輸業、郵便業 | 0.74 | 0.70 | 0.70 | 0.69 | 0.70 |
| | 2.78% | ▲5.41% | 0.00% | ▲1.43% | 1.45% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 1.15 | 1.07 | 1.03 | 1.36 | 1.14 |
| | 6.48% | ▲6.96% | ▲3.74% | 32.04% | ▲16.18% |
| 情報通信業 | 0.80 | 0.84 | 0.66 | 0.88 | 0.85 |
| | ▲3.61% | 5.00% | ▲21.43% | 33.33% | ▲3.41% |
| 不動産業 | 0.24 | 0.26 | 0.27 | 0.24 | 0.25 |
| | 14.29% | 8.33% | 3.85% | ▲11.11% | 4.17% |
| 教育、学習支援業 | 1.02 | 0.89 | 0.87 | 0.75 | 0.71 |
| | 50.00% | ▲12.75% | ▲2.25% | ▲13.79% | ▲5.33% |
| 医療、福祉業 | 1.23 | 1.00 | 1.02 | 1.20 | 1.29 |
| | 8.85% | ▲18.70% | 2.00% | 17.65% | 7.50% |

# （参考） ③売上高・④総資本の推移

※主なサービス産業のみ

| 項目 | 平成26暦年<br>2014 | 平成27暦年<br>2015 | 平成28暦年<br>2016 | 平成29暦年<br>2017 | 平成30暦年<br>2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| **③売上高(当期末)【百万円】** | **736,081,557.0** | **740,286,876.0** | **750,254,476.0** | **806,695,095.0** | **781,472,559.0** |
| **（対前年）** | **2.48%** | **0.57%** | **1.35%** | **7.52%** | **▲3.13%** |
| 卸売業・小売業 | 534,690,806.0 | 526,380,943.0 | 531,586,377.0 | 582,263,825.0 | 547,570,520.0 |
| | 2.85% | ▲1.55% | 0.99% | 9.53% | ▲5.96% |
| 運輸業、郵便業 | 69,406,713 | 69,773,616 | 65,298,168 | 66,041,540 | 71,862,499 |
| | 6.14% | 0.53% | ▲6.41% | 1.14% | 8.81% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 24,566,888 | 29,051,120 | 30,648,195 | 30,679,883 | 28,315,057 |
| | ▲5.95% | 18.25% | 5.50% | 0.10% | ▲7.71% |
| 情報通信業 | 59,575,572 | 66,451,013 | 68,819,539 | 72,903,542 | 76,179,443 |
| | ▲0.40% | 11.54% | 3.56% | 5.93% | 4.49% |
| 不動産業 | 36,981,191 | 39,383,523 | 42,982,410 | 43,433,543 | 46,536,349 |
| | ▲1.92% | 6.50% | 9.14% | 1.05% | 7.14% |
| 教育、学習支援業 | 3,262,949 | 3,182,268 | 4,295,072 | 3,662,372 | 2,560,551 |
| | 12.48% | ▲2.47% | 34.97% | ▲14.73% | ▲30.08% |
| 医療、福祉業 | 7,597,438 | 6,064,393 | 6,624,715 | 7,710,390 | 8,448,140 |
| | 17.95% | ▲20.18% | 9.24% | 16.39% | 9.57% |
| **④総資本** | **662,158,706.1** | **682,248,755.5** | **705,211,811.6** | **722,360,244.9** | **726,319,547.9** |
| **（対前年）** | **1.15%** | **3.03%** | **3.37%** | **2.43%** | **0.55%** |
| 卸売業・小売業 | 309,069,830.1 | 315,198,169.5 | 307,275,362.4 | 328,962,613.0 | 312,897,440.0 |
| | 11.17% | 1.98% | ▲2.51% | 7.06% | ▲4.88% |
| 運輸業、郵便業 | 93,792,855 | 99,676,594 | 93,283,097 | 95,712,377 | 102,660,713 |
| | 3.27% | 6.27% | ▲6.41% | 2.60% | 7.26% |
| 宿泊業、飲食サービス業 | 21,362,511 | 27,150,579 | 29,755,529 | 22,558,738 | 24,837,769 |
| | ▲11.67% | 27.09% | 9.59% | ▲24.19% | 10.10% |
| 情報通信業 | 74,469,465 | 79,108,349 | 104,272,029 | 82,844,934 | 89,622,874 |
| | 3.34% | 6.23% | 31.81% | ▲20.55% | 8.18% |
| 不動産業 | 154,088,296 | 151,475,088 | 159,194,111 | 180,973,096 | 186,145,396 |
| | ▲14.18% | ▲1.70% | 5.10% | 13.68% | 2.86% |
| 教育、学習支援業 | 3,198,970 | 3,575,582 | 4,936,864 | 4,883,163 | 3,606,410 |
| | ▲25.01% | 11.77% | 38.07% | ▲1.09% | ▲26.15% |
| 医療、福祉業 | 6,176,779 | 6,064,393 | 6,494,819 | 6,425,325 | 6,548,946 |
| | 8.36% | ▲1.82% | 7.10% | ▲1.07% | 1.92% |