

経済産業省

第3回 サービス産業×生産性研究会

日本の労働生産性

～サービス業における現状と課題～

2020年 9月 29日

HRソリューションズ株式会社

代表取締役 武井繁

目次

赤字=非公開

	頁		頁
日本の労働生産性	3	注目を集める人財の流動化	41
製造業とサービス業の生産性	4	・人財の流動化	42
・OECD加盟国の労働生産性	5	・「分かち合い」の概念	43
・業種別の労働生産性/指数の伸び率	6-7	・ミスマッチによる損失	44
・日本の成長要素	8-10	【事例】シフト/タレントマネジメントによる雇用シェア	45-46
なぜ、サービス業の生産性は低いのか	11	・DB化によるフレキシブルな人材活用	47
・日本の生産性	12	・立地と経営形態による分類	48
・生産性とは	13-15		
【事例】成果に直結する労働時間	16	課題解決に向けて	49
・資源のシェアリング（モノ、ヒト、カネ、情報）	17-21	課題解決の障壁（各項目に跨る規制の足枷）	50
【事例】シェアリングによる生産性向上	22	集約・M&A	
		・集約	51-52
サービス業における現状と課題	23	・M&Aの促進（規模、立場による分類）	53-54
過剰状態にあるサプライサイド	24	DXの推進	
・成長の阻害要因	25-26	・DX先進国の場合（政府～産業のデジタル化）	55
・変化対応	27-28	・DX推進のハイプ・サイクル	56
・外食産業の店舗シェア	29	・DX推進時に重要となるポイント	57
【事例】集約化事例	30-32	雇用シェアの現状と促進	
取り戻さなければならないデジタル活用の遅れ	33	・企業事例ヒアリング結果（副業可/不可、各場合の方針、理由、状況、解決策等）	58-60
・IT・DXの活用	34	・雇用シェアの促進（実現に向けた企業の声）	61
【事例】国内／海外 DX先進導入事例	34-40		

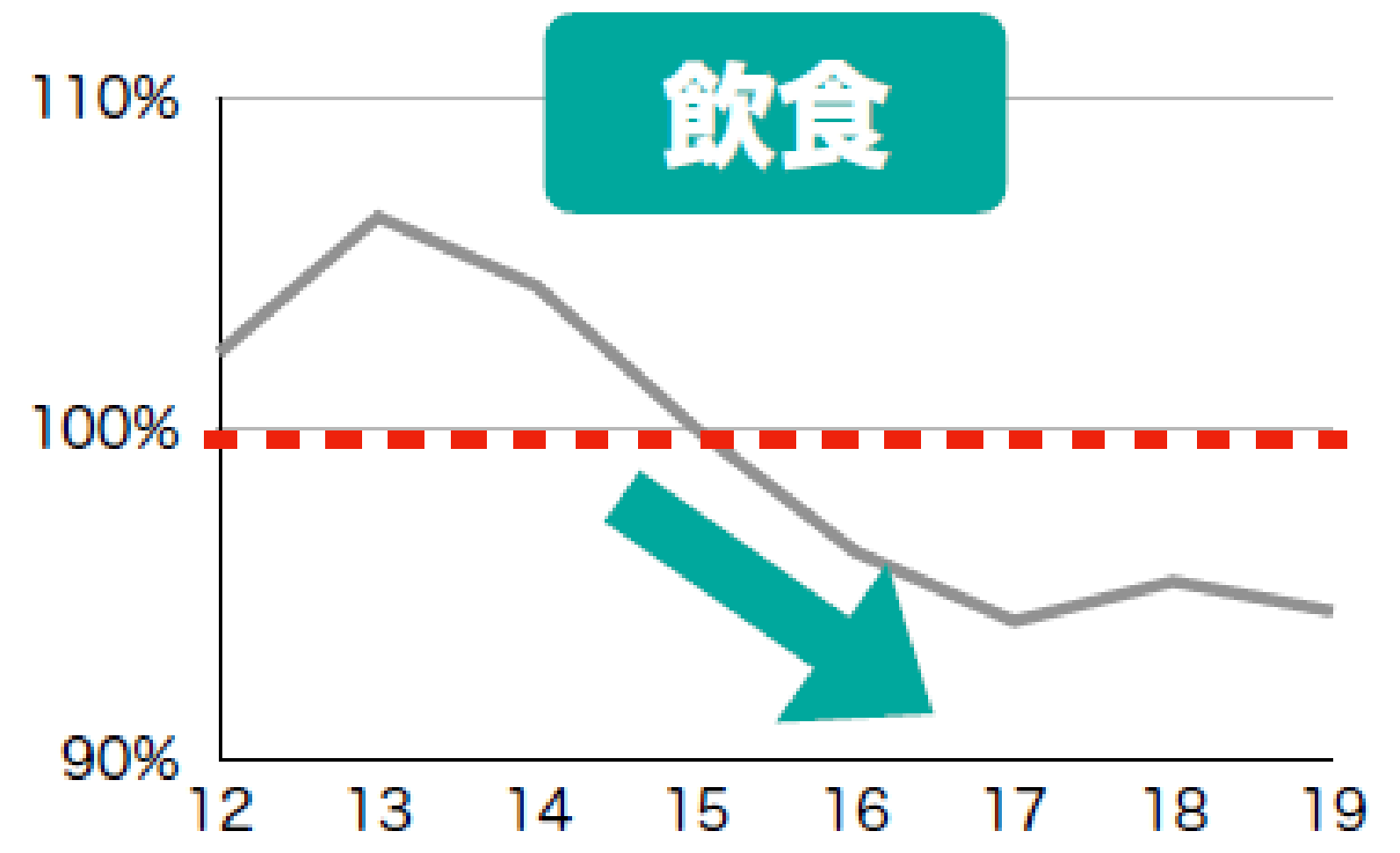
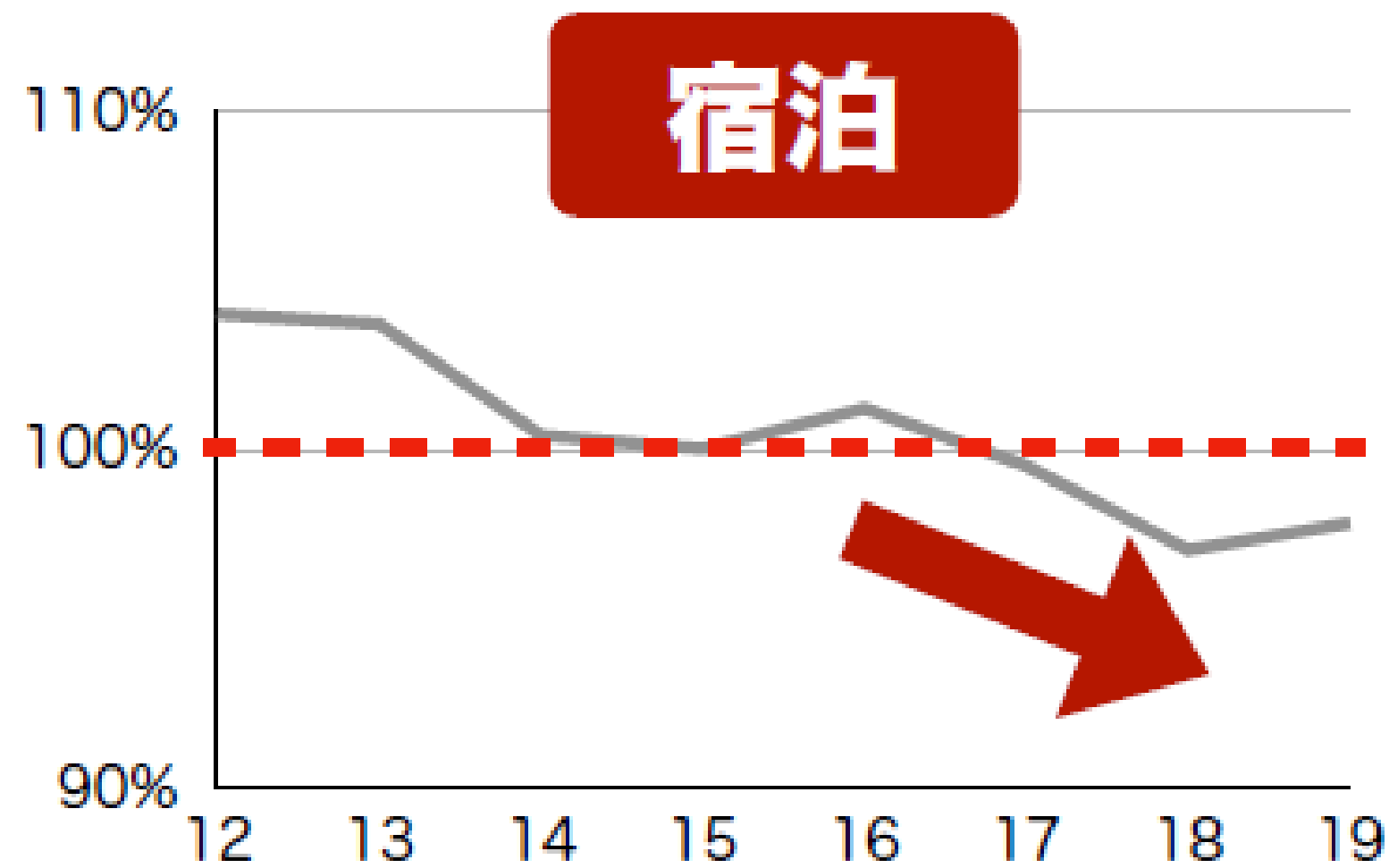
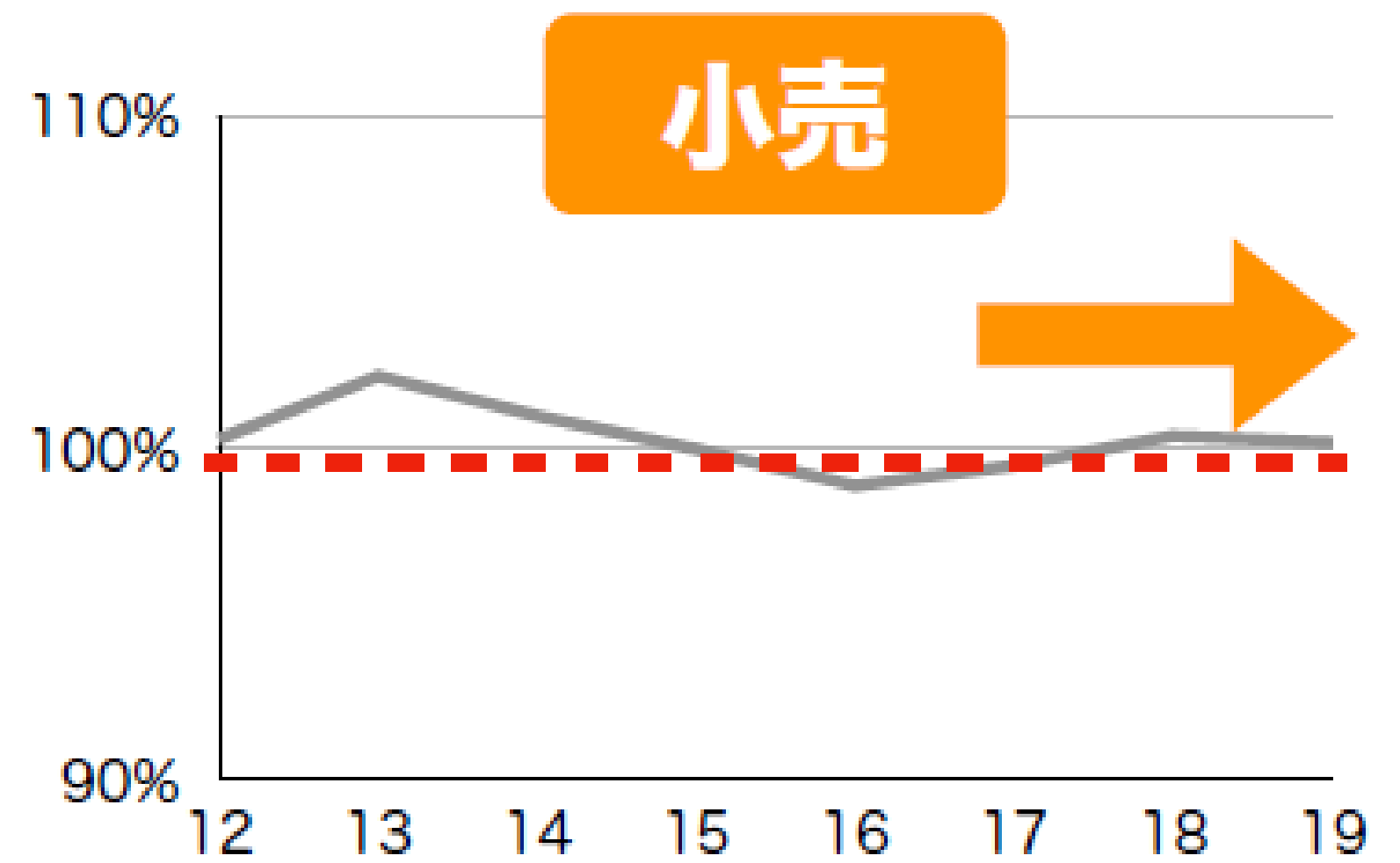
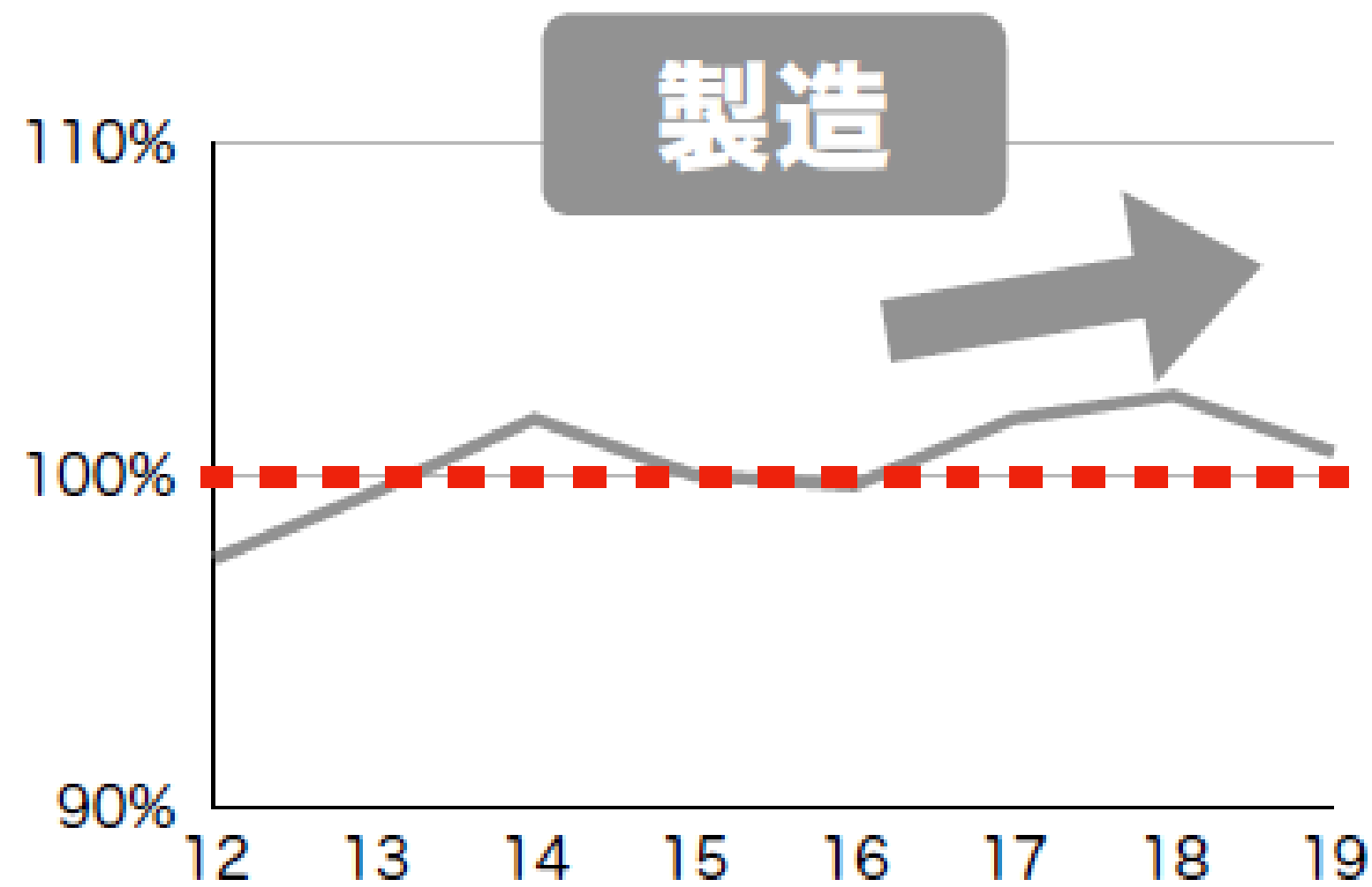
日本の労働生産性

製造業とサービス業の生産性

OECD加盟国の労働生産性(2018年)



日本はOECD加盟国中
21位

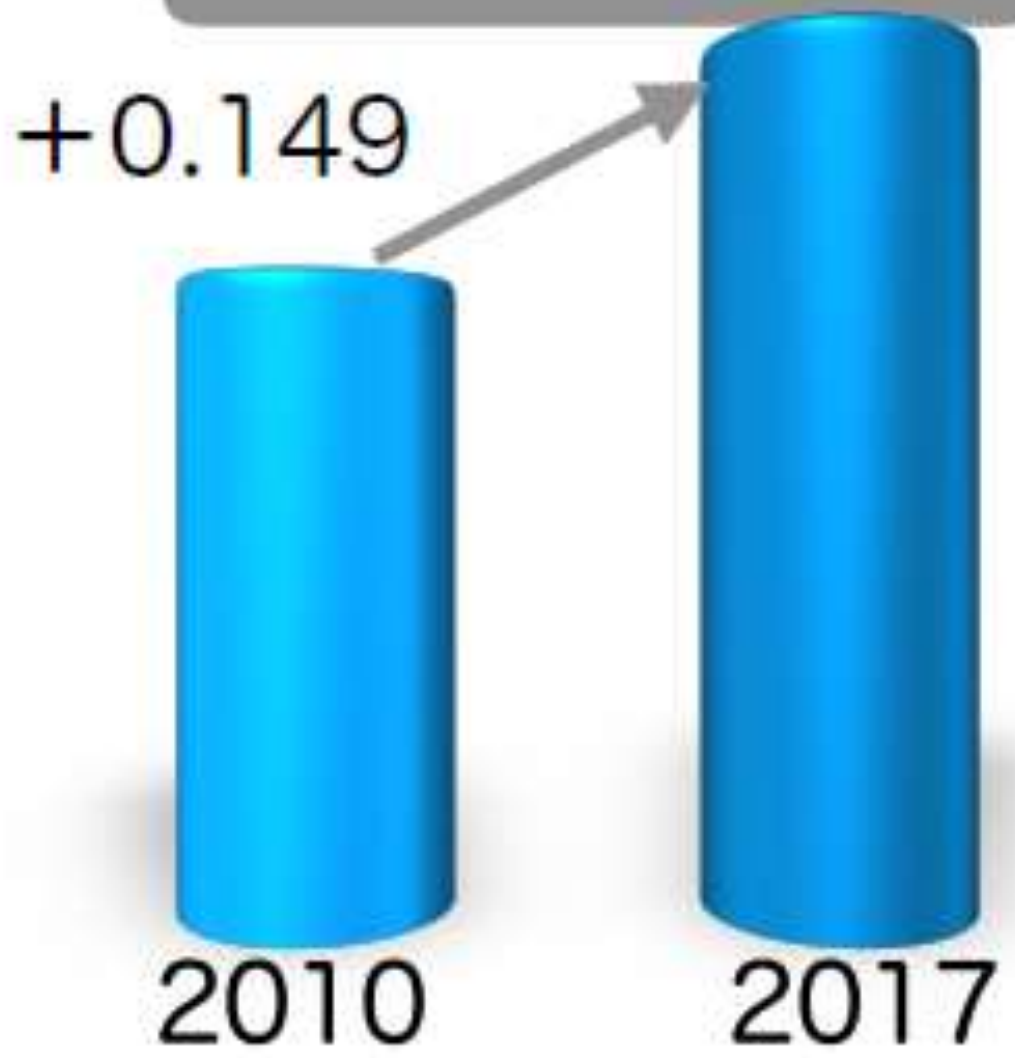


出典：公益社団法人 日本生産性本部「生産性統計」より算出

労働生産性指数の伸び率(2010年▶2017年)

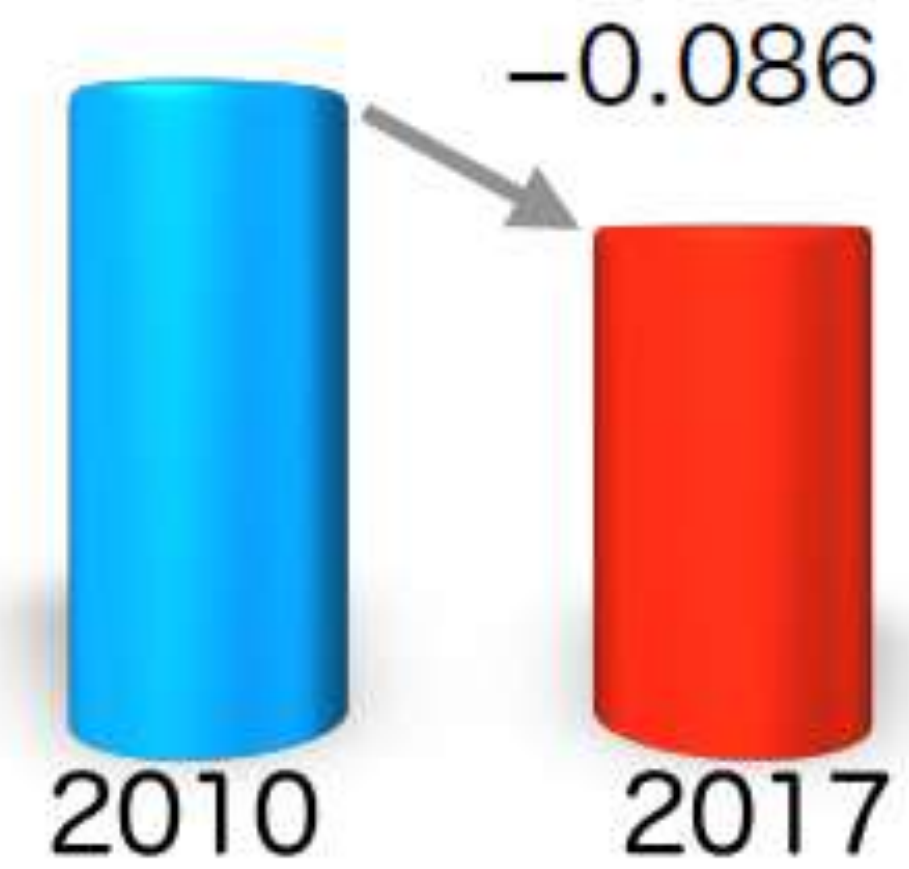
G7の中で第**2**位

製造業

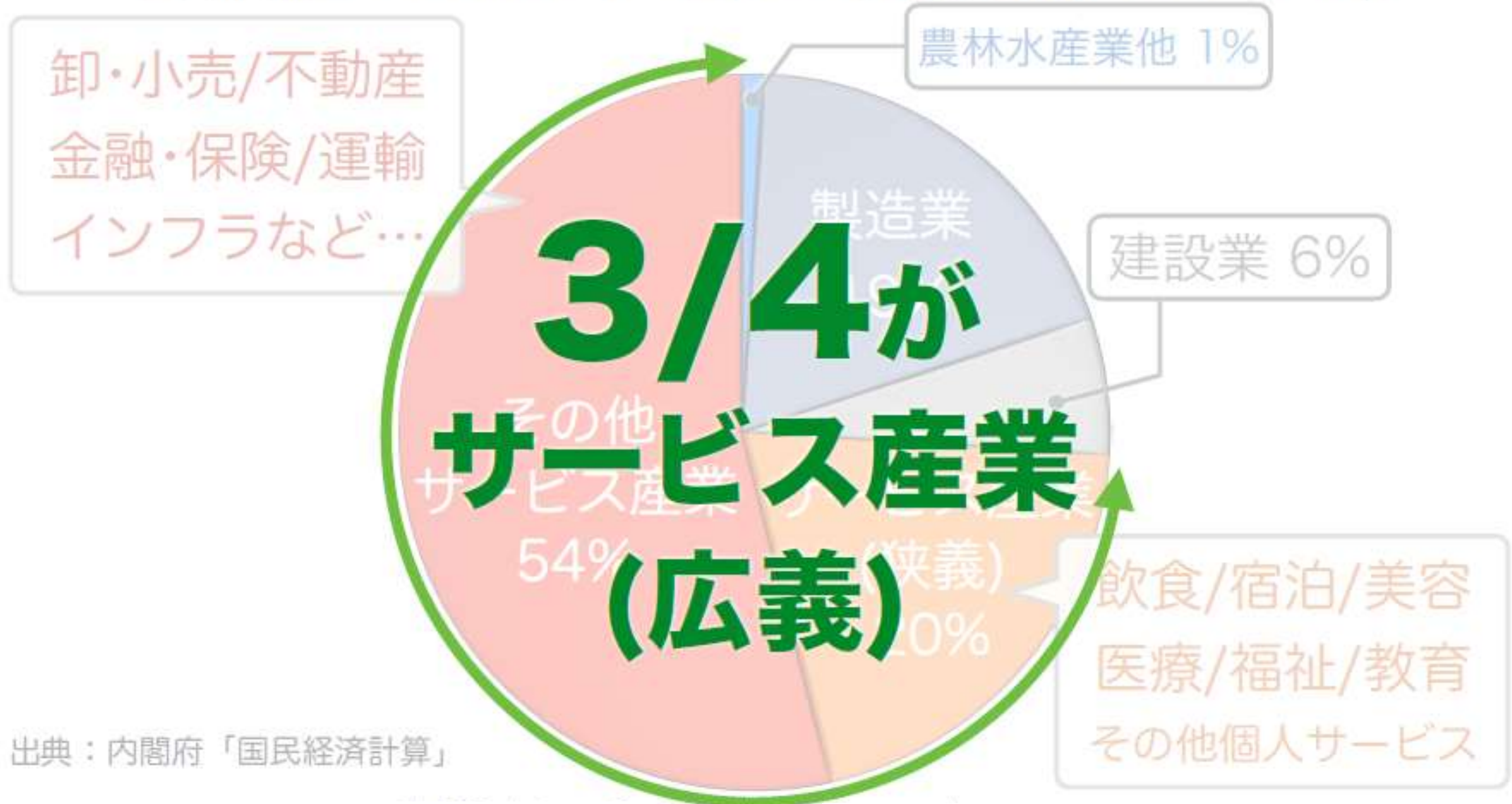


G7の中で**最下位**

サービス産業

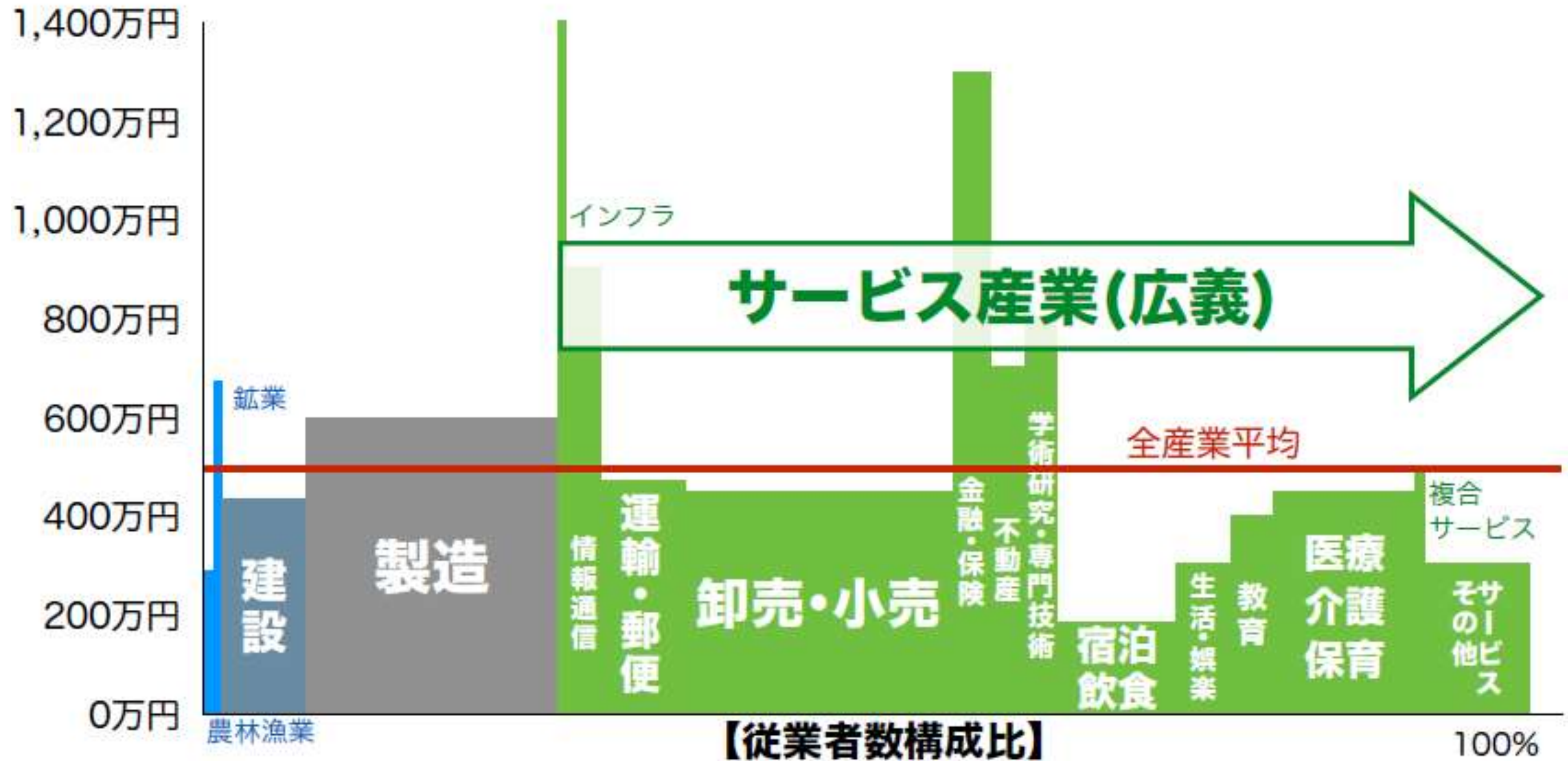


各業種のGDPに占める割合(2014年)



出典：内閣府「国民経済計算」

業種別の労働生産性(2011年)



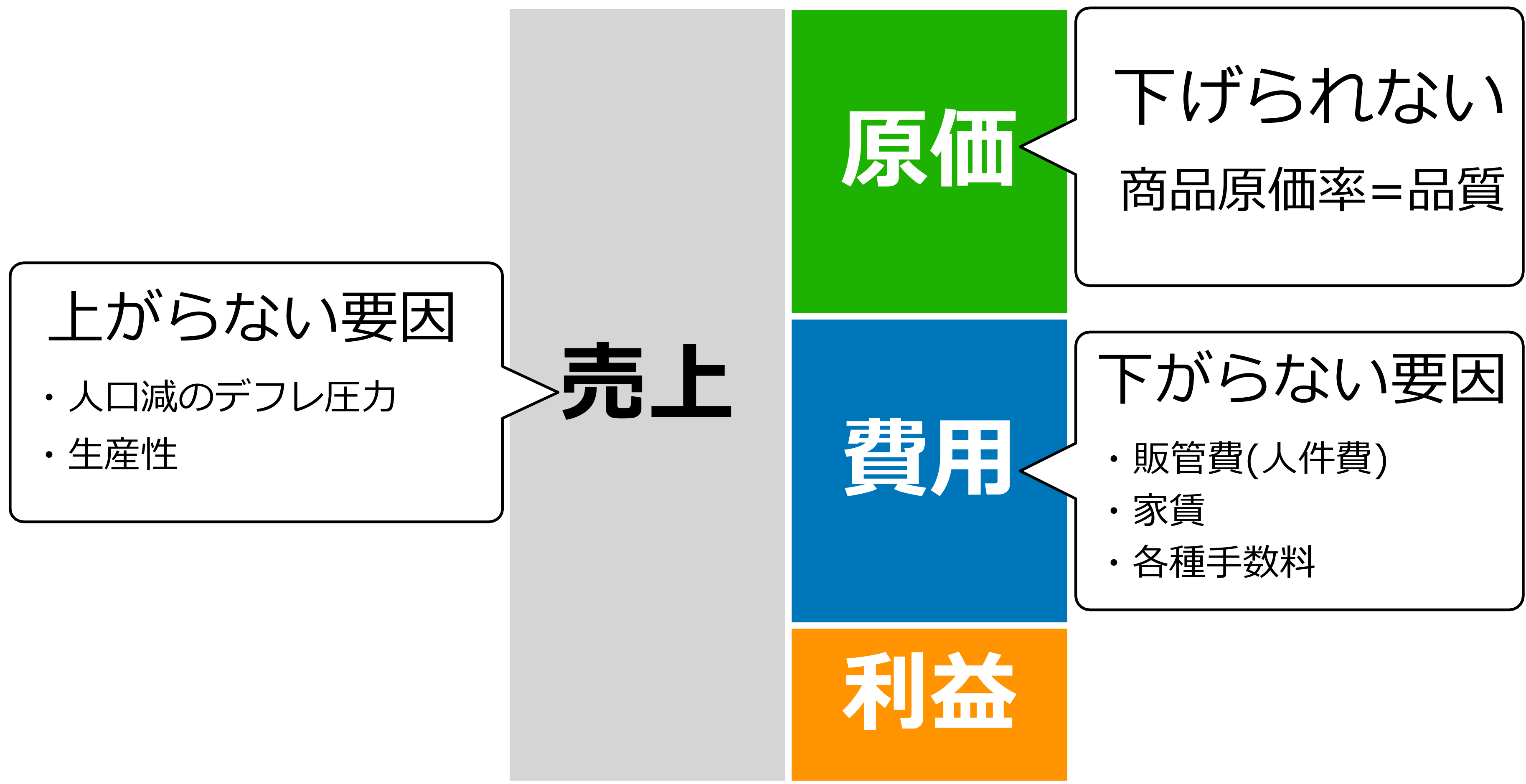
出典：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」

業種別の労働生産性(2011年)



出典：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」

**なぜ、サービス産業の
生産性は低いのか？**



$$\text{生産性} = \frac{\text{成果に直結する労働時間}}{\text{実際の労働時間}} \times \frac{\text{成果}}{\text{成果に直結する労働時間}}$$

実際の労働時間 - 成果に直結しない労働時間

マーケティング

発注

お会計

清掃

接客

現金計算

荷受け

店内移動

現金管理

検品

オーダー受け

個別仕込み

品出し

調理

接客以外の
対応

マーケティング

発注

お会計

検温

清掃

接客

現金計算

荷受け

店内移動

現金管理

消毒

検品

オーダー受け

個別仕込み

感染対策

品出し

調理

接客以外の対応

非公開

	ヒト	モノ	カネ	情報
競争	経営層 コア人財	プライベート ブランド	M&A 投資	情報
非競争	店舗 アルバイト	ナショナル ブランド	両替 現金輸送 保管	プラット フォーム

非競争領域での経営資源のシェアが生産性を向上させる



コンビニ大手3社による共同配送の実証実験

一部非公開

水平SCMにより**物流コスト**をシェアリング

ヒトの
シェアリング

法人やチェーンを跨いだ人財のシェアリング



STEP.1

同一法人の複数店舗で
労働力(=シフト)を
シェアリングする



STEP.2

同一チェーン内の
法人を跨って
シェアリングする



STEP.3

チェーンを跨って
シェアリングする

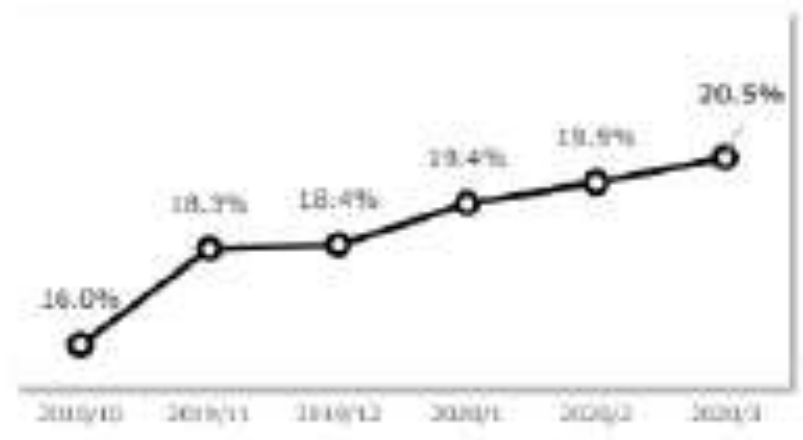
カネの シェアリング

キャッシュレス化による生産性の向上

4. 市場環境への対応 キャッシュレス決済の拡大



- **キャッシュレス決済の拡大**
- お客様の利便性向上とスムーズなレジ会計
- 直営店全店に導入完了



月別クレジット売上比率は増加傾向にあり、
2020年3月には20.5%に到達

(株)王将フードサービス
2020年3月決算資料より

3月末時点でキャッシュレス
決済を全店舗の8割に導入。
売上における比率は増加し
20.5%に到達。

お会計

現金計算

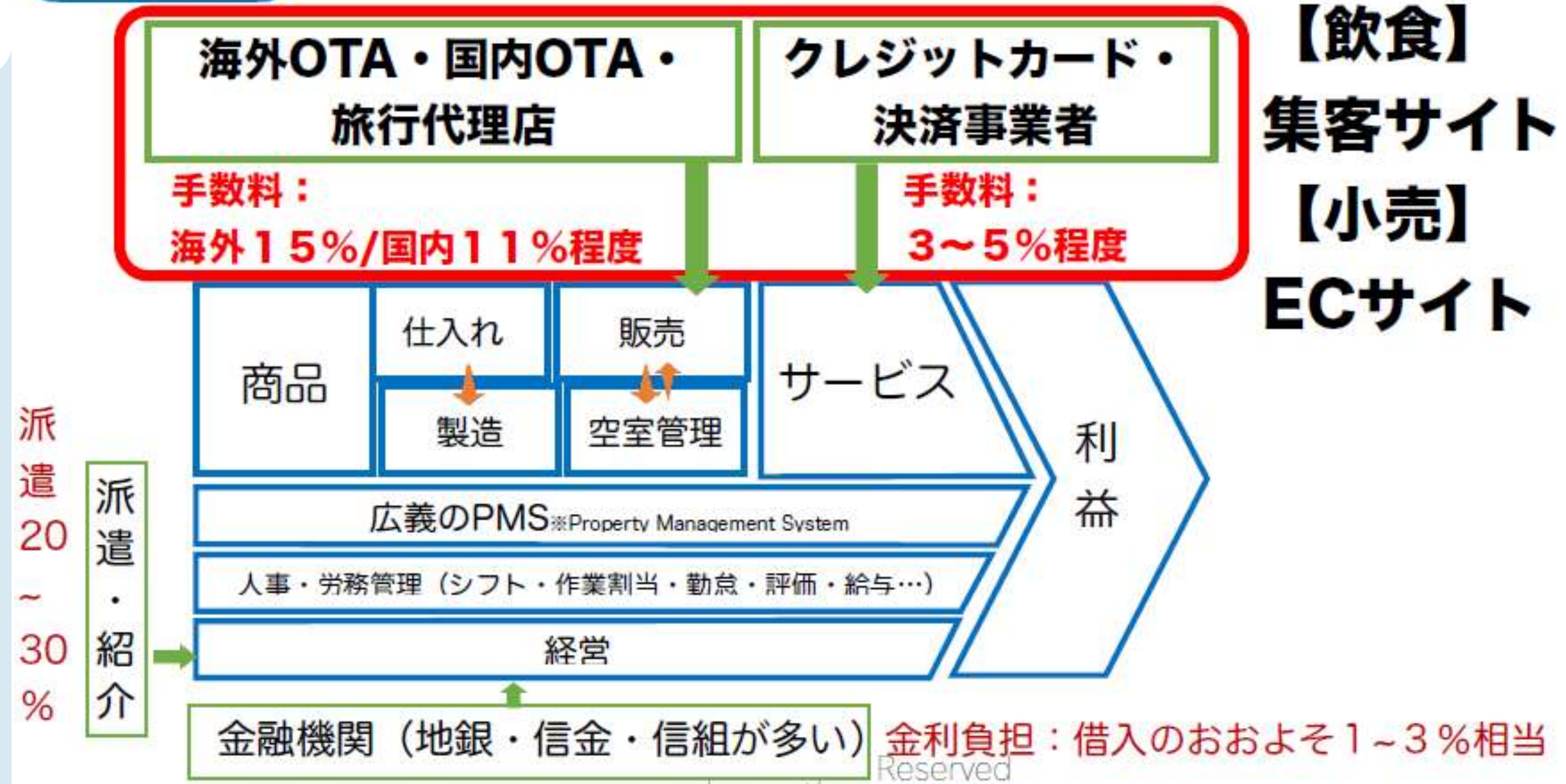
現金管理

キャッシュレス化で多くのコストを削減可能

情報のシェアリング

プラットフォームのシェアリング

【飲食】
集客サイト
【小売】
ECサイト



非公開

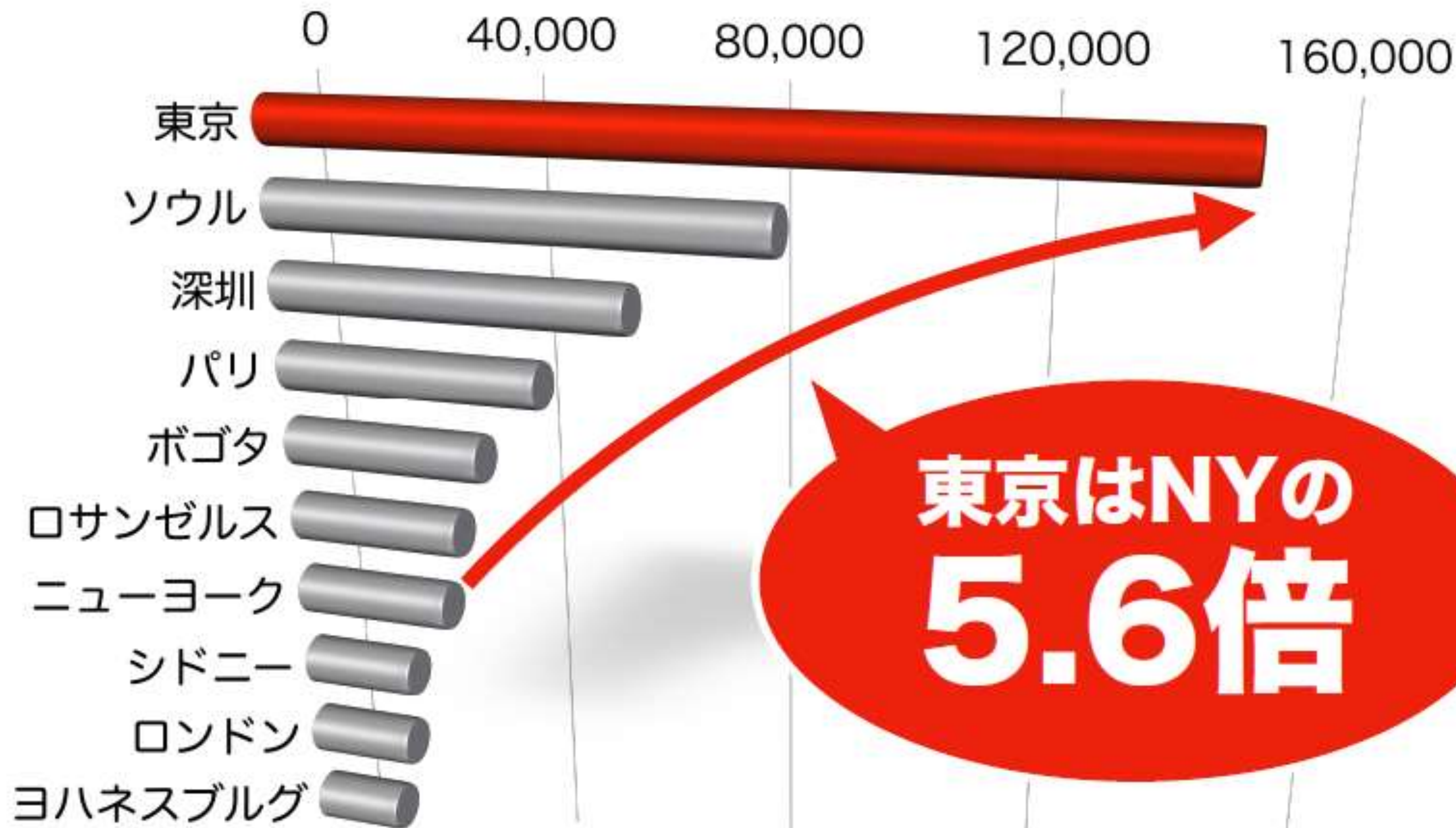
サービス業における 現状と課題

過多状態にあるサブライサイド

売価が上がらない慢性的デフレ

- 人口減少による市場の縮小
- 消費者の買い控え心理
- 「サービス」の対価に理解のない文化
- 過当競争
- Over Store / Over Company

世界の主要32都市中、レストランの多い都市TOP10



参考：World Cities Culture Forum

非公開

非公開

外食産業の店舗シェア



出典：一般社団法人 日本フードサービス協会「外食産業データ2018」より算出

非公開

非公開

非公開

取り戻さねばならない デジタル活用の遅れ

非公開

非公開

非公開

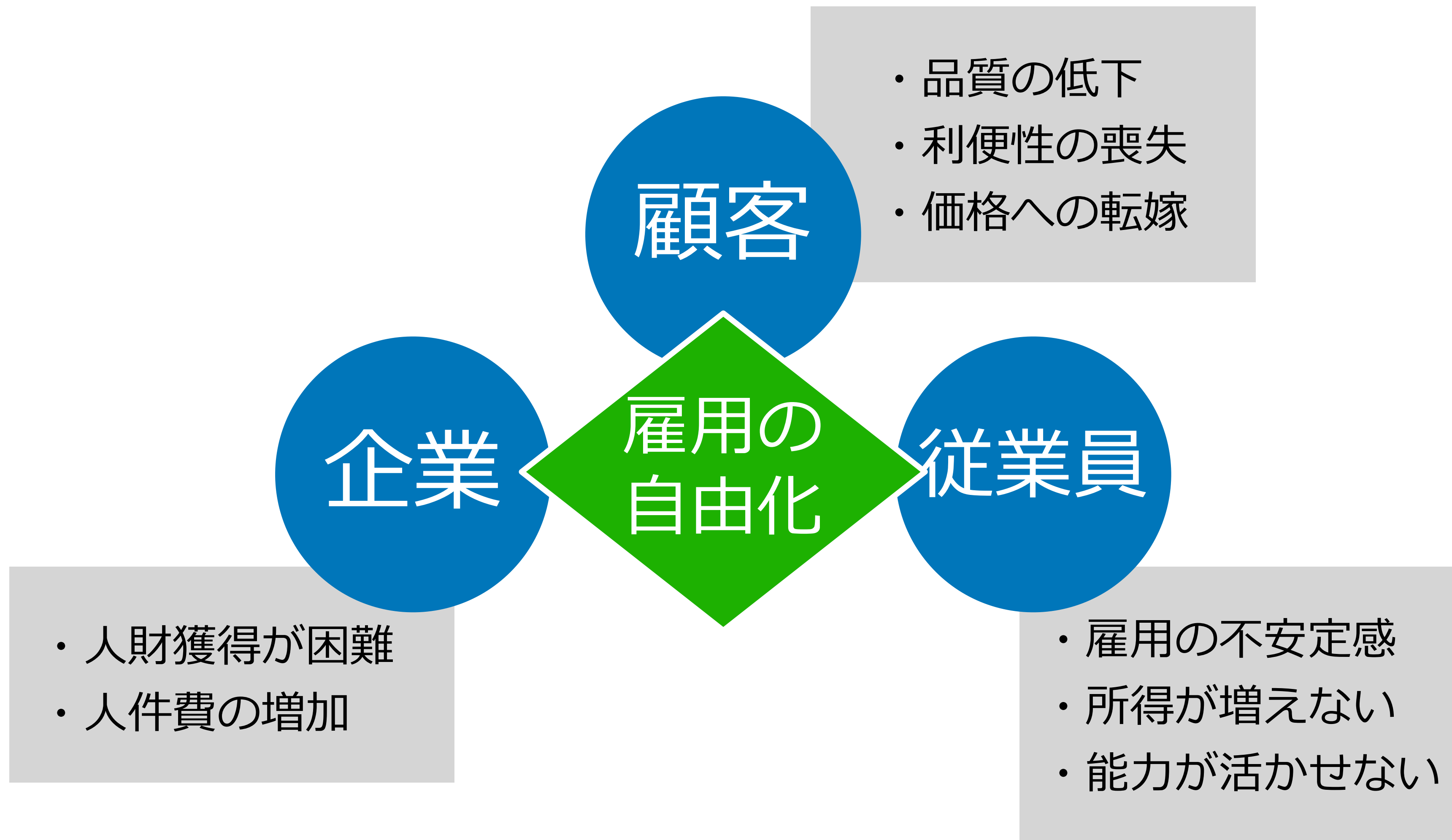
非公開

非公開

非公開

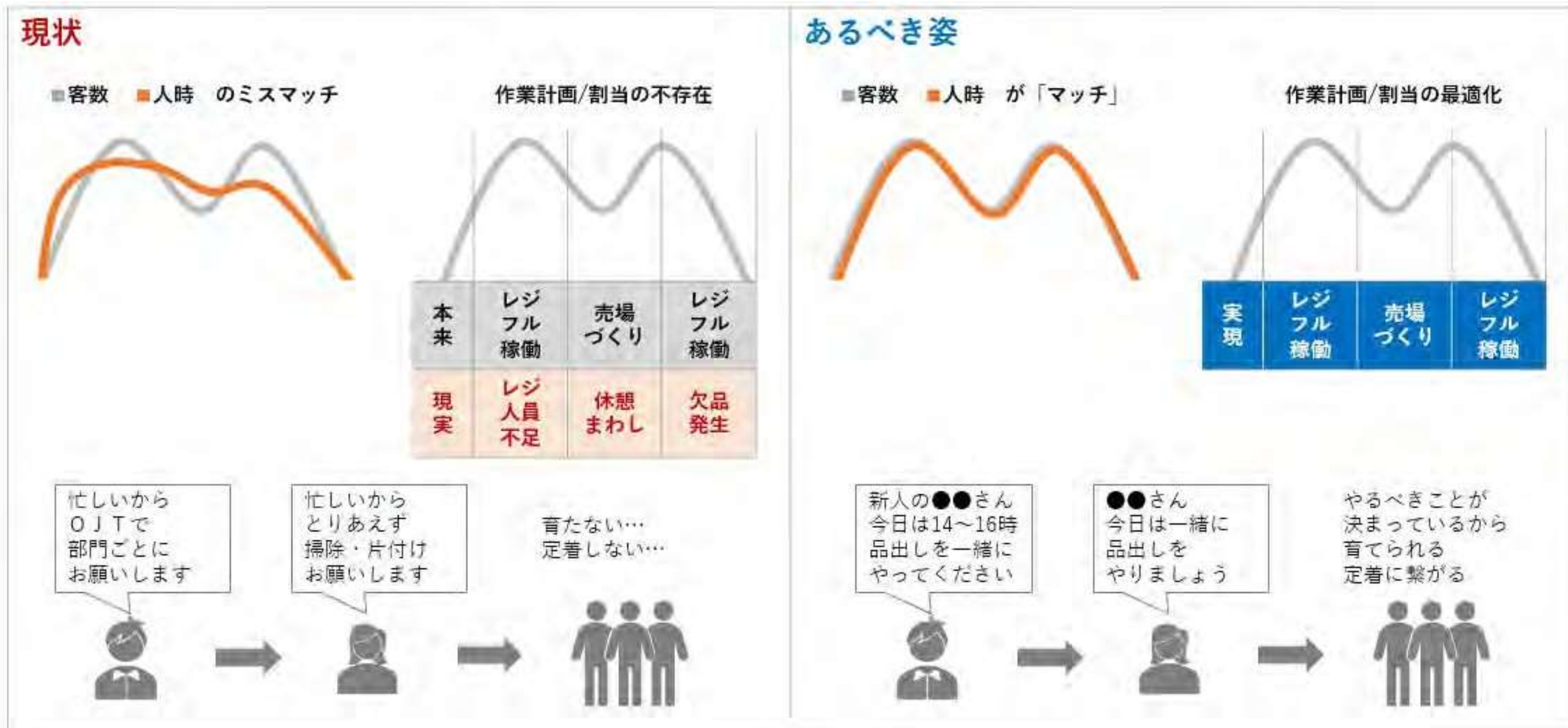
非公開

注目を集める人財の流動化



非公開

人事ミスマッチによる売上機会の損失



非公開

非公開

経験者(OG・OB)雇用制度で"繁閑差"を効率的に解決

全国でこども専用写真館「スタジオアリス」を展開している同社。衣装を貸出して何カットでも撮り放題というスタイルが広く受け入れられ、店舗数・利用者数を伸ばし続けている。七五三や入学式などの記念写真撮影の需要が高く、こどもの笑顔を引き出すのに女性スタッフの活躍が欠かせない。店舗スタッフの実に99%以上を女性が占めており、同社の成長を支える重要な屋台骨だ。

繁忙期の人員確保が悩み

同社は、こどもに特化した写真館ならではの、労務上の課題を二つ抱えていた。まず、女性スタッフが多いゆえに、妊娠・出産・育児などのライフステージの変化をきっかけとした退職が多いこと。短時間勤務制度の利用も活発で、常時、代行スタッフを必要としている。

そして、平時の必要人員数約5,000人に対して七五三シーズンには約3倍の約15,000人と、繁閑の波が激しく売上が偏っていること。これを補うため、毎年の繁忙期には短期アルバイトを8,000人ほど採用して切り抜けてきた。

しかしその多くは未経験者で、一から教育する時間と労力が必要なうえ、ピークを過ぎれば退職してしまう。確実な人員確保と、適材配置。教育費をはじめとしたコストの削減。これらの問題を前に、解決の糸口として着目したのが【現場業務のスキルを身に付けたOB・OG】だった。



退職者のスキルを活用「サポートメンバー制度」

2007年、初の試みとして、前年の七五三シーズンに働いた短期アルバイトへ「今年もまた働いてくれませんか」と、往復ハガキを約3,000通ほど送った。すると、2割近い方々から再就労の意思を得ることができた。業務経験者から募ることで、有料広告費が掛からず、教育にかかるパワーもコストも最小限で済む。返信ハガキには、メンバーの基本情報に加えて、例えば「 헤어セット」「着付け」等、保有スキルについて申請してもらった。こうして退職者のスキルを「見える化」。店舗への適材配置を可能にした。現在に続く「サポートメンバー制度」のスタートだった。

「スタッフスキルの見える化」「店舗の必要シフトの見える化」の仕組みを確立

そして2012年、ご縁からリクオプを導入しデータベースでの管理をスタート。続いて、各店の必要シフトを可視化し、店舗の状況に応じてメンバーを要請できる「サポートメンバー要請システム」を開発。スポットで働ける方を登録できる専用サイトも立ち上げた。

- ・登録メンバーは、保有スキルの他、各メンバーの勤務可能エリアなども登録。
- ・店舗は、いつどんなスキルを何人必要か、必要シフトについて登録。
- ・店舗は、必要に応じて登録メンバーへオファーメールを送信。
- ・登録メンバーは、希望の店舗を選んで応募できる。
- ・マッチングしなかった店舗には、本部がメンバーを検索して主導マッチング
- ・人員が確保でき次第、充足の通知メールを送信



経験者(OG・OB)再雇用促進の詳細はこちら


これにより、同社の人員確保の仕組みが確立した。店舗からの急なヘルプ要請にも対応可能となり、店舗シフトの充足率が飛躍的に高まった。短期アルバイトの新規採用は少数で済むようになり、それに要していた求人広告費も、6割以上を削減することができた。

サポートメンバーの保有スキル把握、そして店舗の要望に応じた適材配置、必要店舗に必要なスキルをもつメンバーを必要時間だけ配置することが、計画的かつ効率的に行えるように。繁閑差が激しくても、各店舗のサービスを安定維持できる体制を、実現させた。

現在は登録者数約9,000人、そのうち4,000人のサポートメンバーが稼働している。半年で14回の応援勤務をこなしたサポートメンバーもあり、店舗にとってその存在は非常に大きい。

退職した従業員を
データベースで管理
繁忙期に必要なとなる
人財を確保

経営形態

		ナショナルチェーン	リテール(個店)
事業所立地	都市圏	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗/多 ・従業員/多 	<ul style="list-style-type: none"> ・各店舗による
	地方	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗/多 ・従業員/多 ・エリア/広 	 特区/法人またぎ/人、物流のシェア

課題解決に向けて

Over Store / Companyの解消

IT / DXの積極的な活用

雇用の自由化・流動化

規制の足枷

非公開

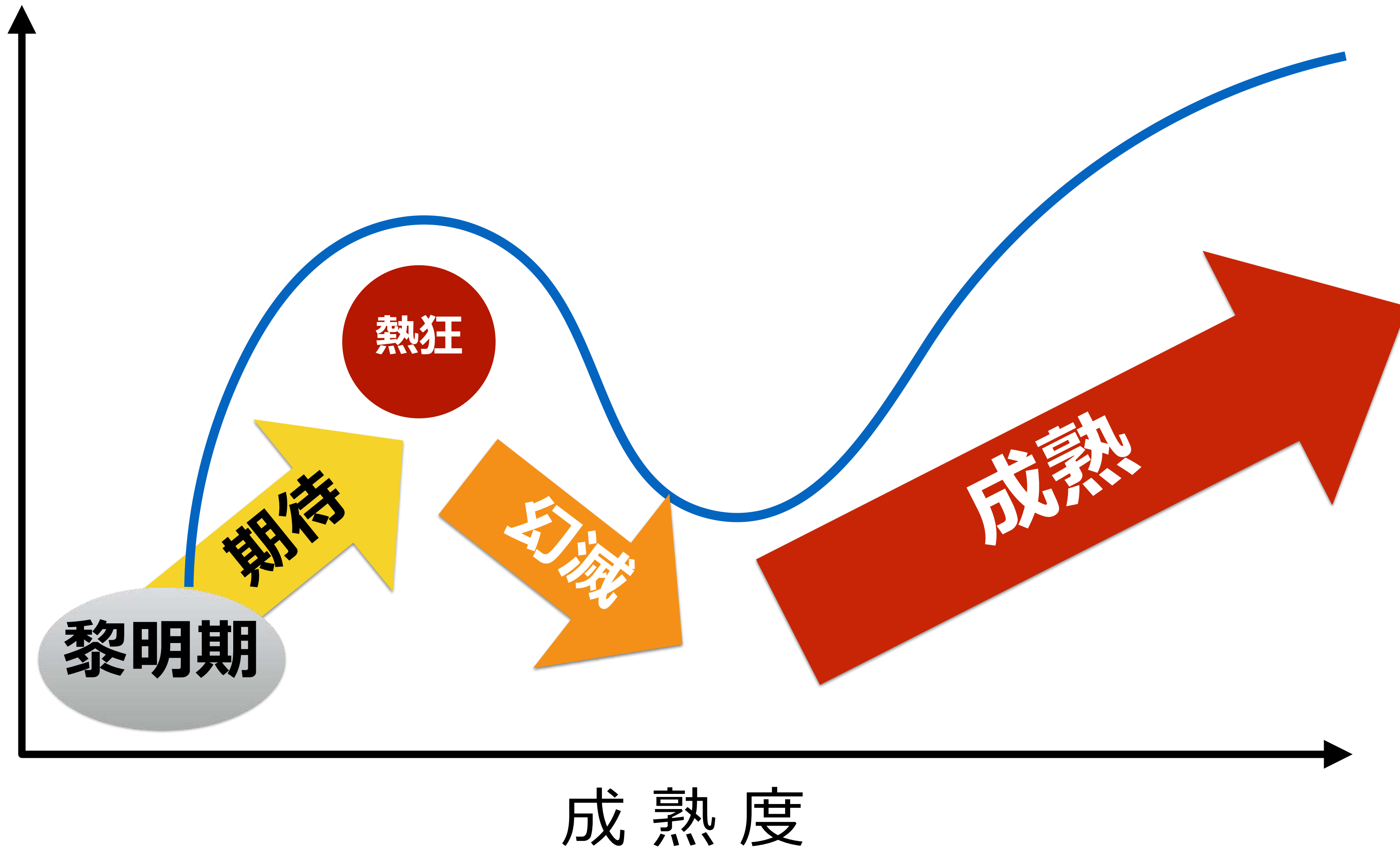
非公開

非公開

非公開

非公開

認知度



非公開

非公開

非公開

非公開

- ◆マイナンバーを使った労働時間の管理
- ◆「通算での時間外」という概念の撤廃
- ◆職場を跨って労働時間が管理される
公的インフラ

コロナ以前から日本は**危機**に瀕していた

コロナは**危機**ではなく
日本再生の**機会**