

サービス産業×生産性研究会（第7回）

議事要旨

1 日 時：令和3年1月25日（月曜日）14：00～16：00

2 場 所：経済産業省本館17階第3特別会議室

3 出席委員：宮川委員（座長）、岡田委員、菊地委員、滝澤委員、武井委員、
森川委員、山本勲委員、山本昭二委員
ゲストスピーカー：鳥居様、船先様

4. 議事要旨

はじめに、事務局より資料3について説明、その後、ゲストスピーカーの鳥居様から資料4に基づきご説明いただき、討議を行った。

次に、船先様から資料5に基づきご報告いただき、その後討議を行った。

概要は以下のとおり。

（1）事務局説明

事務局より、資料3に沿って今後の研究会の議論の進め方の確認とKPIの設定の考え方等について説明。

（2）鳥居様ご発表

- 中小企業のDXについては、中小企業のお客さまを主体とするリテールバンクとして、お客さまの経営課題の解決、即ち業務効率化・業務革新等生産性向上に繋がるソリューションを提供する必要があると認識している。
- 電子請求書の国際規格「PEPPOL」準拠の動きや2023年10月に導入が予定されている適格インボイス制度への対応など、国の中小企業支援策と連携して、中小企業DXの推進や地域サプライチェーンの強靱化につなげていきたいと考えている。
- りそな銀行では、これまでお取引先とのディスカッションを重ねてきたが、中小企業の業務プロセスは多種多様であり、各企業の現実に即したサービスの提供が重要であると考えている。
- 適格インボイス制度への対応を契機とした業務プロセス改革、業務効率化だけではなく、成長支援につながるよう検討・検証を重ねており、今後、新たなサービスの提供につなげていきたいと考えている。

(3) 討議 1

鳥居様のご発表について討議。

(4) 船先様ご報告

- 本日は、受託している3つの事業内容のうち、労働生産性の推移に係る要因分析の一部の紹介と、新たな生産性指標の検討としてTFPの結果について説明する。
- これまで、研究会以外にも委員の皆様から個別に指摘いただいたことを含めてもう一度整理したい。これまでは、法人企業統計を使って細かい業種別に労働生産性の分析をして、財務データの分析に近い要因分解を行ってきた。ただし、第6回研究会で法人企業統計を用いた労働生産性の分析結果を報告したところ、やはり国民経済計算の結果と乖離があったことや、国民経済計算で無形資産・無形固定資産の計上がされているが、その資本概念の違いによって計算結果がかなり異なったということから、一旦、国民経済計算に立ち返って分析したほうがいいということで、計算し直した。
- 皆様からのご指摘は、これまで使用してきたデータの相違点についてと、成長戦略のKPIやその未達成についてどのように分析したらいいのかということの2つに整理できる。
- 使用するデータについては、各統計の特徴を整理しながら理解を深めてきたところ。
- KPIに関しては、森川委員、アトキンソン氏からもご指摘を頂いている。
- 分析の行いやすさについては、森川委員からSNAであれば必要なデータが全て揃うので、その枠組みの中でまず分析したらどうかというアドバイスを頂いた。また、今回改めてヒアリングさせていただいた川口先生からも、KPIが達成できなかった際に、なぜできなかったのか、分析がしやすいように事前に準備した方が良い。そう考えると、例えば、サービス産業全体の労働生産性の変化を業種内の労働生産性の変化、業種の構成比の変化、交差項に分解するようなアプローチが考えられるのではないかというアドバイスを頂いた。
- これに対して、経済産業省は成長戦略のKPIについては未定だが、SNAを利用してマクロの視点で目標を定めることもあり得て、各業種の状態を確認して政策に生かす際には、もう少し業種は細かいほうがよいと考えている。そして、実際に、要因分解の結果と企業へのヒアリング結果でパターンマッチングをしていくと、適合する箇所があり、もちろん要因分解には不十分な点はあるが、一定の感触を得ていると理解している。
- 仮に、今後もKPIが国民経済計算を使ったサービス産業全体の生産性となった場合に、業務レベルでどのように分析していくと効率がいいのかを考えると、KPIが国民経済計算を使っているので、まず国民経済計算を使ってできることをやってみる。その次に、細かい業種別の実態については法人企業統計を使ってみる。そういう整理の仕方

が良いのではないかと考えている。

- 次に、国民経済計算を用いて経済活動の部門別の分析を実施した。その際、国民経済計算が経済学の知識に基づいて体系化されている点に留意して行った分析が、「部門別の労働生産性」、「労働生産性の分母・分子分解」、「成長会計による全要素生産性の計測」、の3つ。今日はこの3つについて御報告する。
- 法人企業統計を用いた業種別の分析については、前回の研究会でも報告したところ。法人企業統計を使用するメリットについては、法人企業統計は企業の財務データを調べているため、法人企業統計を使用することで企業経営により近いデータが使える。そして、生産性向上のためには、企業の行動変容を促すことが必要なので、その企業の実態に近いデータを使って財務会計的な分析をすることで、大まかな要因分析が可能。
- これについては、業種別の労働生産性の分析をやり直した結果を報告する。そして、参考分析で無形固定資産の推計について紹介する。
- まず、国民経済計算を使った分析。2018年度の国民経済計算のデータを使っていて、使用した表は以下の4つ。
 - 経済産業別の国内総生産・要素所得から「名目」と「デフレータ」
 - 経済活動別の就業者数・雇用者数、労働時間
 - 固定資本ストックマトリックス
 - 就業者の労働時間数に係る参考系列
- 主に製造業、農林水産業、鉱業、建設業を除いたものを今回サービス業と定義し、特に小売業、宿泊・飲食サービス業などが、今回、研究会で注目している部門だと認識。
- 計測方法については、分子が実質国内総生産で、分母が就業者数と就業者の平均的な年間労働時間となっている。国民経済計算は、これまでの法人企業統計と違って、個人事業主など法人企業統計に含まれていないところも含んでいるため、かなり広い概念になっている。
- 次に成長会計の説明。もともと国の経済成長を労働や資本サービスの投入増加などを使って説明しようというのが成長会計の考え方。特に、投入要素を生産へと変換するための生産関数についての議論が多くあり、経済学の理論に従って定める方法と、回帰分析などを使ってデータから関数を推定する方法があるが、今回、内閣府の報告書などで紹介されているコブダグラス型の生産関数を使用してTFPを計測した。
- 計算式については「 $\text{実質GDP} = \text{TFP}_t \times \text{資本ストック}_t^{(1-\alpha)} \times \text{労働投入}_t^{(\alpha)}$ 」となっていて、 α が労働分配率になっている。
- これを変化率の形に分解していくと、GDPの変化率をTFPの変化率、資本の変化率、労働投入の変化率の和に分解できる。ただし、このTFP自体は実際に観測されておらず、GDPの変化率に対して資本と労働の変化分では説明できない残差として表されている。
- 最終的にTFPの変化率を左辺に移行して整理すると、実質GDPの変化率から資本

の変化率と労働投入の変化率を引いたものとして表される。使ったデータとしては、付加価値は経済活動別の国内総生産の実質値、労働投入は労働者数と労働時間の積、実質資本ストックは固定資本ストックマトリックスから取ってきており、労働分配率は雇用者報酬と国民所得の比率を使っている。

- 2018年の労働生産性の水準と名目付加価値のシェアの分析結果を見ると、教育産業の労働生産性が抜きん出ているが、この内訳を見てみると、固定資本減耗と雇用者報酬が非常に多い。学校などの施設があったり、給与水準が高いのが1人当たりの生産性が高い理由だと思うが、特にそれ以外のところに関しては、卸売・小売業や、保健衛生・社会事業などは、シェアが大きい割に1人当たりの生産性の額が小さいので、ここを何とかしていかなければいけないだろうと考えている。
- 2013年を初期値にして、2018年までの労働生産性の平均の伸び率を見てみると、やはり2%には達しておらず、ほとんど伸びていないという現状が分かる。なぜ伸びていないのか、分母・分子それぞれの変化を見てみると、卸売・小売業については消極型であり、付加価値の減少以上に分母がより少なくなったので、労働生産性が上がったということになる。保健衛生・社会事業に関しては、付加価値は上がっているが、労働生産性はほとんど変わっていない。計算上は積極型になる。
- 付加価値以上に労働投入が増えたため、全体の生産性が低迷したという分析を事務局がしていたが、まさにその典型的な事例がこの保健衛生・社会事業で起こっている。
- では、なぜ労働生産性が上がっていかなかったのかをTFPを使って見てみると、T-1年とT年の変化率を単純にプロットしている状態になっていて、特に保健衛生・社会事業はTFPがほとんど変わっていない。TFPの成長会計の公式を少し変換すると、労働生産性の変化率＝TFPの変化率＋資本装備率の変化率に分解できるため、労働生産性を上げようとする、TFPを上げるか資本装備率を上げるかの二択になるが、TFPがほとんど貢献していないということは、労働生産性が上がらないということになる。
- この結果と、事務局が実施した法人企業統計の要因分解とヒアリングの突合結果を見ると、かなり関連する。「資本に対して投入されている労働が多過ぎるので、もう少し省力化したほうがいいのではないか」という記述や、「職員のITリテラシーが低くてなかなかIT化が進まない」という考察があったが、これは、例えば、TFPについて、ITリテラシーの話が関連していて、ITリテラシーというのは労働の質になるため、全要素生産性の中に含まれる要素になる。そのため、いかにITリテラシーを向上させるかというのは、確かに関連すると思う。
- 川口先生からのコメントの中で、他分野からどうやって優れた人を獲得してくるかという話があった。今いる人材の能力を上げていく、あるいは、外部から能力のある人材をもってくるという議論もここではできるのではないかな。ここまでが国民経済計算を使った分析の説明。

- 次に、法人企業統計を使った分析の結果を報告する。今回は一般労働者の労働時間を使った分析に修正。修正理由は、もともと期中平均従業員数がパートタイム労働者の投入量を考慮した常用従業員数であり、この常用従業員数の概念は、毎月勤労統計調査では一般労働者と定義されている。したがって、期中平均従業員の平均的な労働時間は一般労働者の平均的な労働時間に近いと考えられるため、修正している。修正前は労働投入量を過小評価していたことになるため、修正結果としては労働生産性が下がっている。
- ここからは参考分析。無形固定資産の分析をした問題意識としては、もともと国民経済計算と法人企業統計では資本概念が違うという点や、国民経済計算のほうが法人企業統計よりも詳細な無形固定資産の分析が可能ではあるが、国民経済計算は業種の分類が粗いため、もう少し細かく分析できないかといった点があり、その上で2つのことを試した。
- 1つは、国民経済計算をベースにして、法人企業統計の産業分類レベルで無形固定資産を推計する試み。もう1つが、法人企業統計をベースにして国民経済計算の無形・有形固定資産の比率などを使用して無形固定資産を推計する試み。
- 試算に当たって、宮川座長からは国民経済計算と法人企業統計では資本の測定の仕方が違うというご指摘、岡田委員からは法人企業統計を分析する際に注意をすることとして、企業が選択する会計基準によって資産の取扱いが違うというご指摘をいただいた。
- 岡田委員のご指摘として典型的なものが開発費。国際基準を採用している企業の場合、開発費は無形固定資産に計上されるが、日本基準を採用している場合は費用として計上されるため、採用している会計基準によってデータの中身が変わってくる。ここは法人企業統計を使う際には一つのバイアスになるというご指摘だった。
- 無形固定資産の推計をするときのアプローチが4つ考えられるが、作業時間の都合上、「国民経済計算をベースにJ I Pデータベースを使用し、国民経済計算を分割する案」「法人企業統計をベースに国民経済計算を使用し、法人企業統計を拡大推計する案」の2つのみ試算した。
- まず、国民経済計算をベースにしたものについて、推計上で問題になった点が、J I Pデータベースが2015年までしか無いため、2015年までは国民経済計算の値を配分可能だが、それ以降についてはシェアや比率を一定にするという作業を行ったため、特に2017年からの各数値の伸び率は各部門で全て一緒になってしまうという問題が発生した。
- もう1つの法人企業統計をベースにしたものについては、岡田委員に計算結果と方法について説明したところ、このような方法で推定した結果に多くのバイアスがあるため、止めた方が良いというご指摘をいただいた。無形固定資産と有形固定資産の比率を使った散布図を見て、何か発見がないか確認したが、特に重要な相関関係は見られなかった。

(5) 討議2

(山本勲委員)

- 研究会のヒアリング結果や事務局の説明を聞くと、サービス産業の中で平準化ができていないと感じる。働いているが付加価値につながらない不稼働な時間がある。そこが課題だと認識して手待ち時間という統計を紹介した。東洋大学の久米先生がレポートを出しており、職種別に手待ち時間の割合を計算しているが、業種ごとでばらつきがある。手待ち時間が業務時間の1割以上のところはサービス職が多い。
- 事務局資料の統計は全職種で見ているので0が多いが、言い換えれば、製造業などは0がほとんどで、サービス業で見ると働いていない時間が1～3割ある。そこがヒアリングなどで聞かれたことと非常にマッチするな思っている。
- マクロのKPIにはならないが、サブの中間目標のような、参考の指標としてはある程度使えるのではないか。リクルートワークスのホームページや報告書では、職種別とか産業別には出記していないが、データを借りたりできるのではないか。
- また、労働時間と就業者数に分けるという指摘については、もともと雇用者数が増えたから労働生産性が低下したのではないかという問題意識があったと思う。労働時間は働き方改革や非正規雇用の増加で減少傾向にはあるが、手待ち時間の部分があるので、まだ下げることではできないのではないか。一方で、労働者数が増えているところが問題。それは医療や介護などニーズが強いところが増えている。そこに対する分析が少ないと思う。今の要因分解だけだとそこが見えてこない。就業者数が増えていることが決して悪いことだけではなく、では、そこをどうしていくのかというところを、KPIではないにしても議論してはどうか。

(山本昭二委員)

- 事業者レベルの統計は経済センサスしかないもので、数年ごとにしか出ていないが、やはり事実として押さえておいたほうがいい。これは政策レベルの話なので、規模別の話をどう取り扱うかというときの基本的に解釈できるデータとして、何年かに1回でもいいので、データとして取っておけばいい。
- また、賃金格差については、10年ぐらいのスパンで見ても、順番にほとんど変化がないことを考えると、大きく労働生産性を上げるような技術の導入などはあまり見込めていないということだと思う。報告書の中でどう扱うか分からないが、労働生産性を上げることで給与も上がるかどうかという問題を考えるときに、サービス産業全体の平均値という議論は難しいと思う。

(宮川座長)

- 昨年の12月に国民経済計算は大きな改定をしているので、数値が若干変わってきてい

る可能性がある。成長戦略会議などと話を合わせることも出てくると思うので、最終的な報告書では調整しておく必要がある。

- 生産性本部の報告でTFPの計算がある。TFPを使った場合は資本を使うことになるが、先日改定された資本ストックがアップロードされており、無形固定資産も種類が1つ増えているので値が変わってくる可能性がある。

（岡田委員）

- ロイヤルホールディングスの統合報告書に2019年までは1人当たりの付加価値額が開示されていたが、2020年のものは生産性に関する情報開示の部分がなくなっている。政策的に生産性を高めようということと、経営的に生産性を高めようというところが整合しない部分があるのか、生産性指標を開示することによって次の年の収益性を圧迫する力が働くなどの経営上の課題があるのか、言える範囲で共有頂きたい。

（菊地委員）

- 統合報告書で生産性の指標を出しているところは他社でもあまりないと思う。我々は生産性を軸に経営をより効率化していかなければいけないということで、2019年については、これはまだ統一的な基準がない中で先行的に出してみようと実験的な指標の出し方をした。経営においても、「ロイヤルホスト」、「てんや」など各事業ごとに生産性を出している。
- 一方で、ここに出てきた生産性の数値をどうやって現場に落とし込むかというところがまだ整理ができていない。生産性が低いからこの事業はこういう戦略にというリンケージが弱く、これを軸に経営していると言えないのではないかという議論があって、一旦、止めている。政策とのリンクが非常に難しい。

（岡田委員）

- 我が国の第三次産業は中小企業など規模の小さい会社が多い中で、政策側としては生産性を高めたいと思っても、経営側としては生産性指標を収益性と関連づけて経営に生かしていくのが難しいという悩みが起こっているような感じがするが、何か考えがあるか。

（菊地委員）

- これはまさしく先ほど山本先生からあった手持ち時間とすごく関連がある。顧客がいつどれだけ来るか分からない中で余裕を持ってサービス対応しないと「この会社はサービスがなってない」「きちんと対応していない」と言われるリスクがあり、人を余剰に配置し、発注も余剰にしていこうとなる。これはサービス産業特有の提供と消費の同時性というものが与えている生産性向上のハードルになっている部分。

- 単純に生産性を上げるとなると、顧客が来るか分からないのに人を配置していてもしょうがないから人数を減らしておこうという行動になる。これは経営としてはリスクになる。現場には丁寧に説明をしていかないと、結局、サービスや品質の劣化につながるってしまう。
- 手待ち時間については、もっとDXが進んでいき、予約システムや事前決済システム、冷凍をすぐ解凍する技術などが生まれていくと、同時性というリスクが緩和していく。デジタル化やキャッシュレス化を統合的に進めていけば、手待ち時間もそれほど余裕を持っておかなくてもよく、同時性がもたらす生産性の低下要因に対して一つの解になるのではないか。

（岡田委員）

- 全く同じイメージを持っている。本日のりそな銀行のご発表も、コストダウンの方向につながって縮小均衡に向かう使い方もできるし、一方で、バックステージやフロントステージで働く方の仕事時間を作り、その時間を有効活用して顧客が来るかどうかのボラティリティのようなところに対応して新しい収益を作っていくなど、付加価値増大型の生産性向上にもなるのではないかと思う。目的に合わせてうまくストーリーを作って、政策的、経営的なインプリケーションがあるような報告書のまとめ方もあると思う。

（菊地委員）

- 外食産業の場合は生産性というどうしても効率性という議論になってしまうので、そこは乗り越えなければいけないハードルだと思う。

（鳥居様）

- 資料の最後のスライドでも示したとおり、単純な業務効率化だけでなく効率化できるところはデジタル化によってしっかり効率化する。それによって、空いた時間、あるいは人の余力については顧客が必要とする付加価値の高いサービスにシフトしていく。こういうことが大企業も中小企業も同じように必要なDXの帰結だと考えている。成長支援、付加価値向上型の生産性向上ということをしっかりストーリーとして伝えていきたい。

（事務局）

- 自治体の受発注というのは地方経済において大きな存在感があるはず。ここでの受発注や決済がどう変わるかというのはすごく大きいと思うが、例えば、今、自治体の受発注でEDI化されたものは実際にあるのか。中小企業と同じように、自治体という主体をどう動かしていくかを想定する上で乗り越えなければいけないものがあるのか。

（鳥居様）

- 自治体については、今回の事業構想において具体的な対象としての分析・調査はまだできていない。公金取引の中で決済という一機能を提供しているが、商流自体には今まで全く関与できていないというのが実情。公金取引の実態を見ても、やはり紙によるものが残念ながら多い。民間企業のほうが相対的にはデジタル化・IT化が進んでいるのではないか。
- 自治体対応についてはこれからだが、紙・FAX・PDFという物理的にあるものをまずIT化し、AI-OCRを活用してデータ化していくというところから着手していく。EDIを使っているところはあまりないと思うが、共通EDIを活用して地域のサプライチェーンを効率化していくといった動きが可能になるのではないか。

（事務局）

- マクロの指標はSNAを使うのかなというところで、1人あたりのGDPやマクロの労働生産性を一つ大きいターゲットにしつつ、ヘルスチェックの目的で何を使うのか、また、先ほど岡田委員からのご指摘頂いたように、一つ一つの企業が本気になるような分かりやすい指標が出回らなければいけない。その三層をうまく整理するということかと思っている。
- マクロでの目標がSNAベースであったとしても、事業者が直接の肌感覚で感じることができるものは、自社の財務諸表ベースの数字であり、セクター別でヘルスチェックをするならば、法人企業統計がある。各事業者のモチベーションを作るという意味でのKPIをうまく三層に使い分けて整理していく必要がある。
- また、山本勲委員から頂いた論点はしっかりと確認して、ヒアリングの中から出てきた話も、もう少しマクロで見れるかもしれないし、論文でまとまっているようなものがあるのであれば使わせていただきたい。山本昭二委員から頂いた賃金の業種別の格差の話もよく認識しながら進めていきたい。

（森川委員）

- 今日の資料で、私は「マクロで生産性を1.5%向上なら、KPIとして適切だと思う」とまとめていただいているが1.5がいいと言っているわけではない。KPIを作らないと格好が悪いということであれば、気合として1%でも1.5%でも、そういうマクロの数字を置くしかないと感じる。
- 企業は収益性を目標に経営しているため、生産性に結びつけると混乱する原因になるのではないかと感じている。気合として、一種のマクロの何か飾りがあってもいいだろうとは思いますが、そこから具体的な政策につなげるということは、無理があると感じる。どうしても政策との関係で何か目標をつくったほうがいいということであれば、具体

的に考えている政策に応じて、例えばD Xの普及率が何%になるとか、介護ロボットの普及率をどれくらいにするとか、政策で直接できることについて個別の業種で考えるということは意味があると思う。労働生産性やT F Pという、政府の努力ではどうしようもない外生的なことで振れてしまうものを、具体的に政策のターゲットにするというのは無理があるのではないかなと考える。

（宮川座長）

- 国民経済計算レベルでの生産性の上昇率というのは、今でもある程度、労働投入の伸び率とG D Pの伸び率の予測があれば出てくる。それを中長期的な目標にするかどうか。それと整合的にするためには、生産性本部がやったようなG D Pレベルでの生産性、もしくはサービス業の生産性を考えておく必要はあるだろうと思う。
- 森川委員のご指摘のように、生産性だけが企業の目標ではないかもしれないが、I T化など個別具体的なことをする際にも、生産性を上げるのだと言ったほうが理屈はつくと思うし、個別の業種で考えるときには、細かい動向を知っておく必要がある。
- 国民経済計算で大まかなサービス業、マクロの生産性というものがあるが、個別の業種で、生産性本部の報告のような細かい指標でチェックするようなイメージ。問題は、より細かい分析のところで、大きく違ってこないかというところが重要。そこをクリアできると、より細かい業種で指導やフォローアップができる可能性がある。
- ただ、法人企業統計のデータは大企業が多いので、もちろん山本勲委員のご指摘の労働側の問題もあるかもしれないが、中小企業が残差的にどうなるかという判断は出てくる。そして、おそらく他の経済センサスなどのデータと併せてやっていかざるを得ない。そのようなストーリーができつつあるのではないかな。

（森川委員）

- 今、宮川座長がおっしゃったような、いろいろな分析をして検証するということは結構なことだと思う。ただ、それをK P Iと結びつけようとするとは非常に無理があるのではないかな。例えば、菊地委員の会社や業界で、何%というK P Iだったらあり得るかなど考えがあるか。あるいは、事務局の業種別ヒアリングの中で、こういう目標がいいといった話は出てきたか。

（事務局）

- 事務局の業種別ヒアリングの中にはない。

（宮川座長）

- 収益といっても当面の収益なのか長期的な収益なのかという議論にもなる。中小企業が設備を入れたということになると、最初は償却費負担があって会計上は赤字になる。

その後、使えるようになって人員が適正に配置されて初めて収益に結びつくことから、そういう意味では収益の面でも生産性の面でも、おそらく中長期的な指標ということになる。

- 逆に言うと短期の収益にとらわれているからD X化が進まないということもあると思うので、D X化を進めるのであれば収益面も生産性のことも含めて考えていくことになる。そう考えると収益面は民間企業の経営者がプロであるため、政策的な意味で言うと、生産性の指標はよほど収益の動向と矛盾しない限り、政策当局が持っていればいいのではないか。

（事務局）

- K P I としての設定が難しいという点だが、成長戦略の中で位置づけるマクロのK P Iとして法人企業統計を使ったり、業種別にK P Iを定めたりするというわけではなく、ヘルスチェックの手段として何ができないかというレベルの話である。
- マクロの指標だったらS N Aだが、個別の企業は財務諸表を見ており、金融機関も結局それを見ている。また、その集合体のような法人企業統計がある。そこで、S N Aと財務諸表、法人企業統計が断絶するが、そこはある程度の割り切りが必要なかもしれない。

（森川委員）

- 例えば、業種によってはすごくK P Iがはっきりしているものがある。宿泊業の客室稼働率やタクシーの実車率などの稼働率のようなものが収益性にも生産性にも関係がある。例えば、ダイナミックプライシングをやることによって稼働率を高めるなどもできるので、実際にその業界の人が大事だと思っているものを物差しにすることが仕事をしている人にとって分かりやすいという意味で価値があると思う。
- 財務諸表のようなもので、業種別に測りやすい物差しのようなものがあれば、数字として見ていきましょうという示し方はあるかなとは思うが。

（菊地委員）

- 生産性の目標水準について、現時点でどのくらいの水準が適正か答えをもっているわけではないが、労働単価の上昇ということは意識しておくべき。弊社計算によると、弊社の一人当たり付加価値は2015－2018の3年間で年平均2.9%上昇した一方、人手不足による労働単価の上昇のインパクトが同規模で発生した結果、投入コスト当たりの付加価値は横ばいとなり、結果として一人当たり付加価値の上昇が利益の上昇に結びつかないという結果になっている。この点を踏まえた上で目標数値の検討が必要だと思う。なお、労働単価の上昇は主に市場価格で労働単価の決まる非正規単価の上昇によるものなので、付加価値の増加につながらず、正規の社員への分配に

つながらないというジレンマも生まれている。

- 生産性について、飲食業においては、一般的に人時売上高、人時来客数で評価されることが多いと認識している。これは研究会で議論している生産性とは異なり、分子を売上高、来客数としている。この指標は同じ業態の時系列推移を観察するという意味ではある程度有効だが、客単価や業態の違いによって絶対水準に大きな違いが生まれるため、経営指標としては使いにくい。この指標が業界で一般的に活用されている理由は、外食の場合、現場でコントロール可能な変動費としては労働時間の占める割合が大きいため、労働時間活用の適切性を現場で図る指標としてわかりやすいという特徴があるから。経営としては付加価値を分子とする生産性を指標としてより活用したいという意思はあるが、現場で浸透している売上、来客数を分子とする生産性に結び付けが容易ではないという課題がある。
- 「経営にとっての生産性」と「現場にとっての生産性」をどのように結びつけるかがポイント。過去は人時売上、人時来客数を上げていけば自ずと付加価値の増加につながったものが、様々なコストの上昇（外部費用）によって付加価値の増加に必ずしも結びつかなくなってきている。過去は現場ががんばることによって上げられていた生産性が現場のコントロールを超え、経営による生産性アップが強く求められる時代に変化してきたと認識している。

以上

5 お問い合わせ先

商務・サービスグループ サービス政策課

電話：03-3580-3922

FAX：03-3501-6613