サービス生産性レポート

経済産業省「サービス産業×生産性研究会」報告書

2022 年 3 月

（事務局）経済産業省　商務・サービスグループ　サービス政策課

目次

第１章　はじめに 3

第２章　近年のサービス産業の労働生産性 6

１．サービス産業の概況（2013～） 6

（１）2016 年政府成長戦略目標の達成状況 6

（２）労働生産性の要素分解（総付加価値額推移、労働投入量推移） 6

２．　業種別要因分析①　事業者ヒアリング（定性分析） 9

①　飲食業 11
②　宿泊業 13
③－１　生活関連サービス業（葬儀業） 15
③－２　生活関連サービス業（結婚式場業） 17
③－３　生活関連サービス業（結婚相手紹介サービス業） 19
③－４　生活関連サービス業（ネイルサービス業） 20
③－５　生活関連サービス業（写真業） 22
④－１　娯楽業（ゴルフ場業） 23
④－２　娯楽業（ゴルフ練習場業） 25
④－３　娯楽業（ボウリング場業） 27
⑤－１　医療・福祉業（介護） 29
⑤－２　医療・福祉業（保育） 37
⑥－１　教育・学習支援業（教育業） 40
⑥－２　教育・学習支援業（学習塾） 42
⑦－１　その他（家事サービス業） 44
⑦－２　その他（コールセンター業） 45
⑦－３　その他（自動車運行管理業） 47

３．　業種別要因分析②　統計データを用いた分析（定量分析） 48

①　統計の特徴 48
②　業種別労働生産性の推移（法人企業統計） 49
③　業種別労働生産性の分子・分母の推移 50
④　分子・分母の変化パターンによる分析 51

⑤　有形固定資産等の分解による分析 53
第３章　労働生産性の向上に向けた施策の方向性 56
１．近年のサービス産業政策の振り返り 56
２．今後の施策の方向性 60
（１）人的資源の有効活用 60
①HR テックの活用 60
②兼業・副業（複業）の推進に向けた環境整備 61
③規制の見直し 65
（２）人材投資 67
（３）設備等の有効活用 67
①規制の見直し 68
②各業界の現場マインド改善 69
（４）設備等の投資・革新 73
①地域一体となった DX の促進 74
②雇用シェアや共同購入 75
（５）付加価値向上と企業の価格政策の連動 77
（６）金融機関を通じた意識改革 80
第４章　今後のサービス産業政策 KPI について 82
第５章　おわりに 84
委員等名簿 85
開催実績 86
（参考資料集） 89

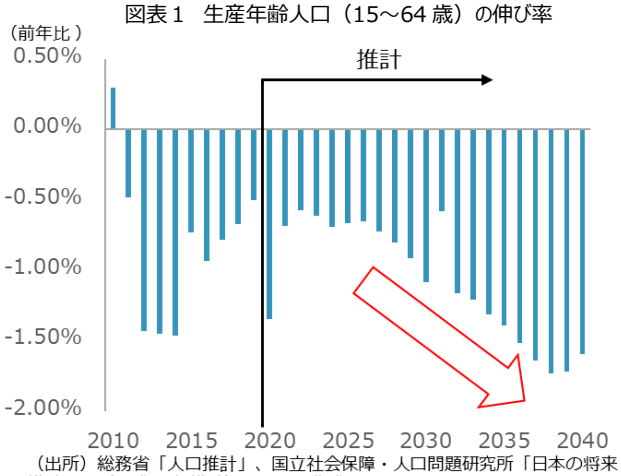
第１章　はじめに

何故「生産性」か？

我が国は 1990 年代後半から、少子化・高齢化の進展に伴い生産年齢人口が減少し続け、中長期的にもこの減少傾向はさらに加速する見込みである。そのような中、今後も我が国経済が活力を失わずに成長を続けていくために、生産性の向上が不可欠だと言われて久しい。それは何故か。

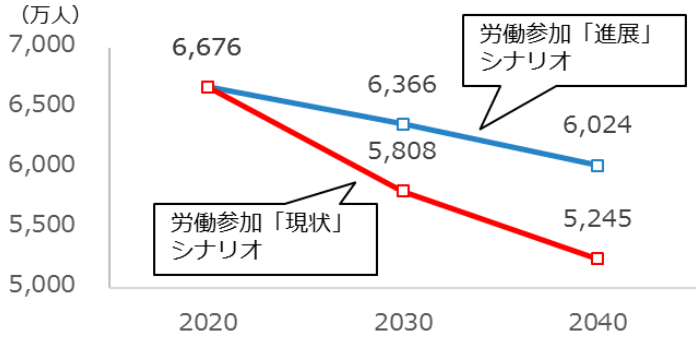
生産性とは「投入された労働力が、どれだけの付加価値を生み出せたか」を示す指標である。高齢化に伴う社会保障負担増など、少子化・高齢化に伴い克服すべき様々な課題を抱える我が国において、生産性の向上は課題克服のための重要な指標である。

図表１　生産年齢人口（15～64 歳）の伸び率



（出所）総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」により作成

図表２　就業者数の見通し



（出所）総務省「労働力調査」、JIL「2019年度労働力需給の推計」により作成

「労働生産性の低さ」は、つまり「一人当たり国民所得の低さ」

「生産性」を考える際、最も分かりやすい概念が労働生産性であろう。労働生産性は、生み出された付加価値額を労働投入量（人×時間）で除した数字である。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{労働投入量（人×時間）}}$$

また、日本全体の付加価値額である GDP を総就業者数と一人当たり年間労働時間を掛け合わせた数字で除せば、マクロの労働生産性が算出できる。マクロの**労働生産性を海外と比較すると、日本はＯＥＣＤ加盟国 37 か国中 21 位**である。（伸び率では英国・ドイツに比肩するが）そもそもの「水準の低さ」に課題が大きい。

「労働生産性」の低さは、国民への分配原資の小ささ、つまり「一人当たり国民所得」の低さに直結する課題である。このため労働生産性を向上していくため、分子（付加価値額）の上昇、分母（労働投入量）の減少、あるいはその双方の取組が広がることが必要になる。

この労働生産性を向上していくためには、数式上は分子（付加価値額）を上昇するか、または分母（労働投入量）の減少、あるいはその双方が必要と言うことになる。今後人口の減少が続くトレンドの中では、一定の雇用を確保しながら、より付加価値を高める方策が必要になるであろう。

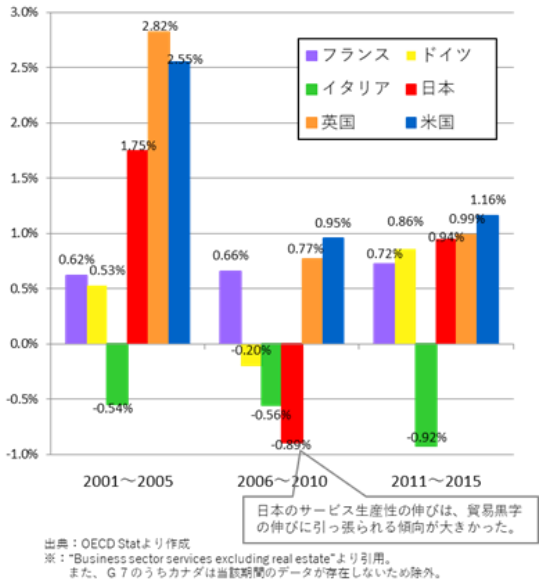
図表３　労働生産性の国際比較

順位	国名	労働生産性※
1	アイルランド	108.2
6	フランス	77.4
8	米国	77.0
12	ドイツ	74.7
16	英国	64.6
17	イタリア	60.9
18	カナダ	58.7
21	**日本**	**47.9**
31	韓国	41.9
ＯＥＣＤ平均		59.3

※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 2020 年版」

図表４　労働生産性の国際比較（伸び率）

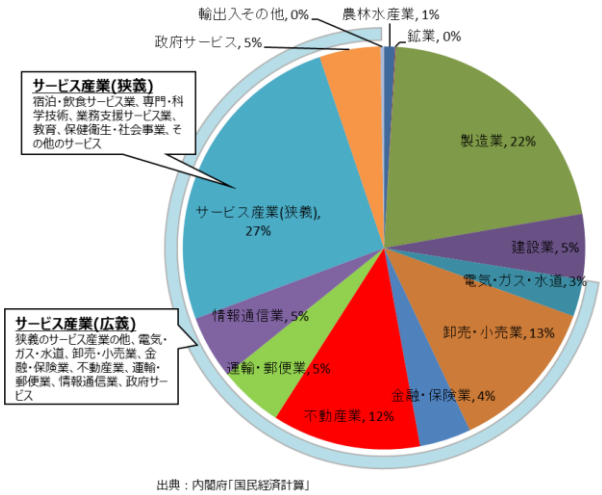


出典：OECD Statより作成
※："Business sector services excluding real estate"より引用。
また、Ｇ７のうちカナダは当該期間のデータが存在しないため除外。

何故、特にサービス産業か？

我が国は GDP の 7 割、就業者数の 7 割をサービス産業が占める経済社会である。つまり、我が国経済の生産性向上は、サービス産業にかかっているといっても過言ではない。

図表５　各業種の実質 GDP に占める割合(2019)



出典：内閣府「国民経済計算」

しかし、サービス産業の生産性向上は、製造業とは違う難しさがある。たとえば飲食業や宿泊業、介護事業や生活関連サービス業などの対人サービス業では、サービスの生産と消費が同時に行われるという特徴がある。つまり集中的に生産を行って在庫を持ち、そこから顧客の需要に応じて適時消

費される製造業と異なり、顧客によるサービスの「消費」が生まれる場面で事業者はサービスを「生産」することになるため、サービス業には所謂『手待ち時間』が発生してしがちであり、これは生産性を阻害する要因になる。他方、IT やビッグデータの活用は、こうした構造的課題を克服する可能性を有している。テクノロジーを活用し、サービス産業の生産性向上を促すことは重要な政策である。

第２章　近年のサービス産業の労働生産性

１．サービス産業の概況（2013～）

（１）2016 年政府成長戦略目標の達成状況

第 1 章で記載した問題意識の下、2015 年に日本経済再生本部で決定された「サービス産業チャレンジプログラム」に基づき、2016 年の日本再興戦略において、「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%）になることを目指す」との KPI が設定された。その際の労働生産性の伸び率は、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している[1]。

$$\text{サービス産業の労働生産性} = \frac{\text{実質 GDP（サービス産業）}}{\text{就業者数} \times \text{一人当たりの年間労働時間（サービス産業）}}$$

直近で把握できる実績を見ると、2019 年の伸び率は 0.10%となっており、KPI を達成できていない状況である。

図表６　労働生産性の伸び率推移

	平成25年 2013年	平成26年 2014年	平成27年 2015年	平成28年 2016年	平成29年 2017年	平成30年 2018年	平成31年 2019年
サービス産業の労働生産性の伸び率	1.36%	1.15％	1.33％	0.45％	0.49％	-0.18％	0.10%

出典：内閣府「国民経済計算」（2019 年度）より作成

（２）労働生産性の要素分解（総付加価値額推移、労働投入量推移）

労働生産性を構成する分子と分母の各要素を分解してみると次表のとおり。

---

[1] KPI 設定における基準数値について

2016 年の目標設定時には、2013 年の労働生産性の伸び率は 0.8%と算出されていたが、これは当時の国民経済計算の結果を用いて算出した数値。2019 年度の国民経済計算において、「2015 年（平成 27 年）基準改定を実施し、1994 年（平成 6 年）以降の計数について遡及改定」（内閣府経済社会総合研究所, 2021, p.1）が行われた。その結果、2016 年当時の国民経済計算で公開されていた計数と、2019 年度国民経済計算の計数とでは、数値が異なっている。上記を踏まえ、2019 年度の国民計算の計数を用いて再度遡って計算し直した結果、上記伸び率の推移となっている。

基準改定等の詳細は、2019 年度国民経済計算年次推計に係る利用上の注意を参照：
https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/2019/sankou/pdf/tyui2019.pdf

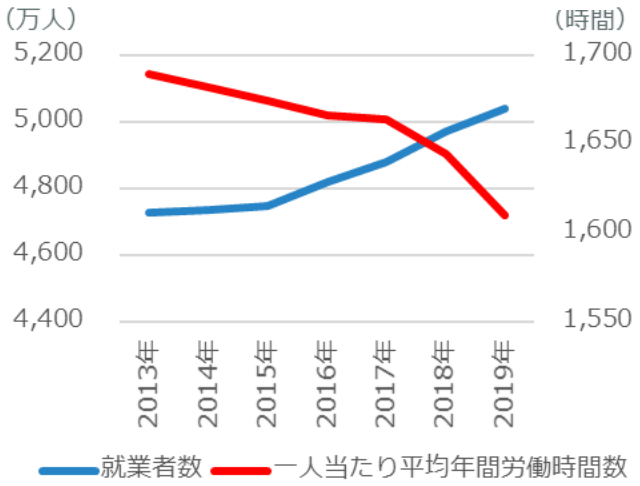
図表７　労働生産性を構成する各要素の分解

項目			平成25年 2013年	平成26年 2014年	平成27年 2015年	平成28年 2016年	平成29年 2017年	平成30年 2018年	平成31年 2019年
分子	①総付加価値額（10億円）		386,707.1	386,101.0	390,913.4	393,945.1	399,439.3	399,720.2	399,181.8
	（前年比）		―	▲0.16%	1.25%	0.78%	1.39%	0.07%	▲0.13%
分母	②労働投入量（③×④）		7,987,911.7	7,964,656.6	7,951,129.5	8,029,669.0	8,119,296.8	8,175,230.8	8,110,910.7
	（前年比）		―	▲0.29%	▲0.17%	0.99%	1.12%	0.69%	▲0.79%
	内訳	③就業者数（万人）	4,727.2	4,735.6	4,748.0	4,819.2	4,880.1	4,971.7	5,038.2
		（前年比）	―	0.18%	0.26%	1.50%	1.26%	1.88%	1.34%
		④労働時間数（時間）	1,689.8	1,681.9	1,674.6	1,666.2	1,663.8	1,644.4	1,609.9
		（前年比）	―	▲0.47%	▲0.43%	▲0.50%	▲0.15%	▲1.17%	▲2.10%
⑤労働生産性（①／②）			4,841.2	4,847.7	4,916.5	4,906.1	4,919.6	4,889.4	4,921.5
（前年比）			―	0.13%	1.42%	▲0.21%	0.28%	▲0.61%	0.66%

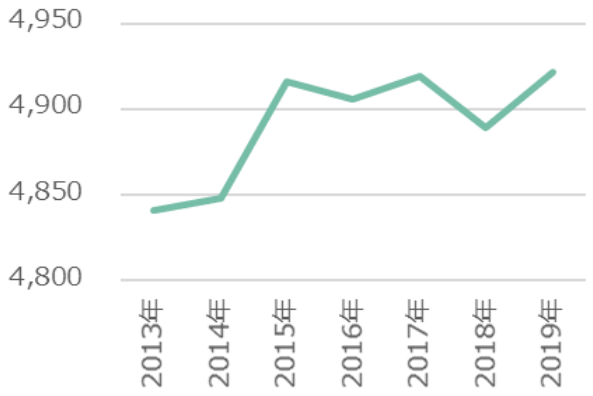
出典：内閣府「国民経済計算」（2019 年度）より作成

2013 年を基準とすると、分子の「総付加価値額」と分母の「労働投入量」が共に増加している。さらに分母の内訳を見ると「労働時間数」は減少し続けているが、「就業者数」は増加し続けているという状況が分かる。その結果として、労働投入量（労働時間数×就業者数）は増加し、その増加率を分子の「総付加価値額」の増加率が僅かに上回るに留まったため、労働生産性の伸び率は低迷したことが読み取れる。

図表８　就業者と労働時間の推移



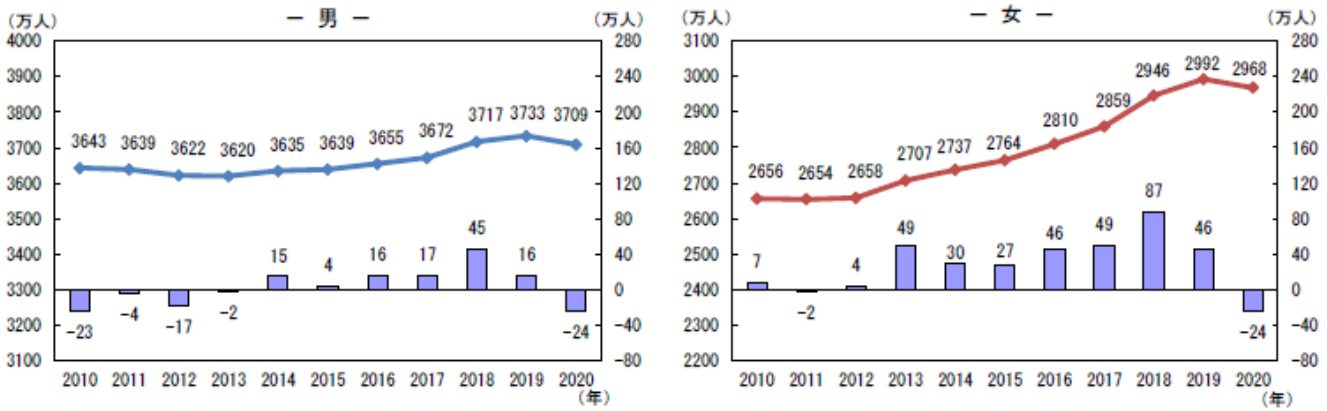
図表９　労働生産性の水準の推移



（出所）2019年度　国民経済計算

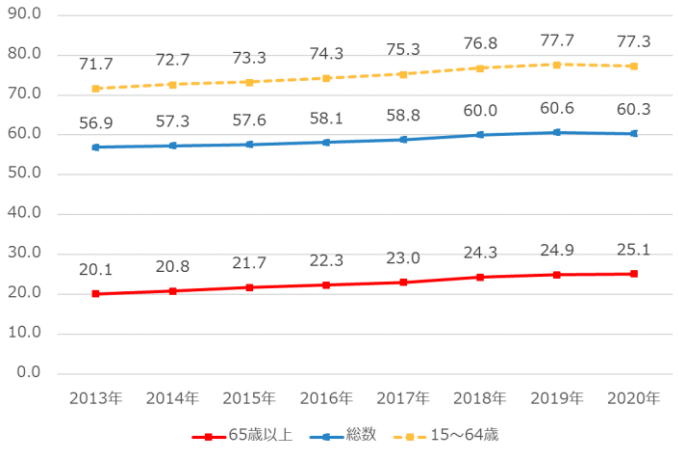
図 7 のとおり、就業者数の増加が労働投入量の増加に大きく影響したことがわかる。一方、就業者数は増加したものの、付加価値額の伸びにつながらなかったことが、この間の労働生産性の伸び率低迷の要因と考えられるが、この点については、これまでの労働市場にいなかった、または長らく労働市場から外れていた女性や高齢者が新規に参入・復帰したものの、就業者が十分に生産性を上げられるだけの能力開発や資本投資が十分ではなかったのではという指摘もある。

図表 10　男女別就業者数の推移



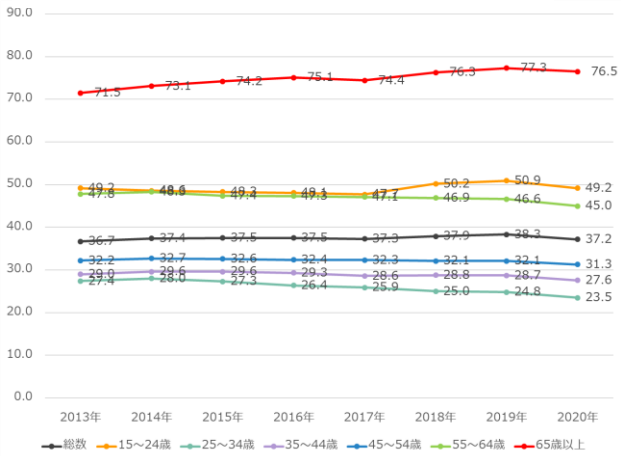
出典：2020 年労働力調査より作成

図表 11　年齢階級別就業率の推移



出典：2020 年労働力調査より作成

図表 12　年齢階級別非正規雇用労働者の割合の推移

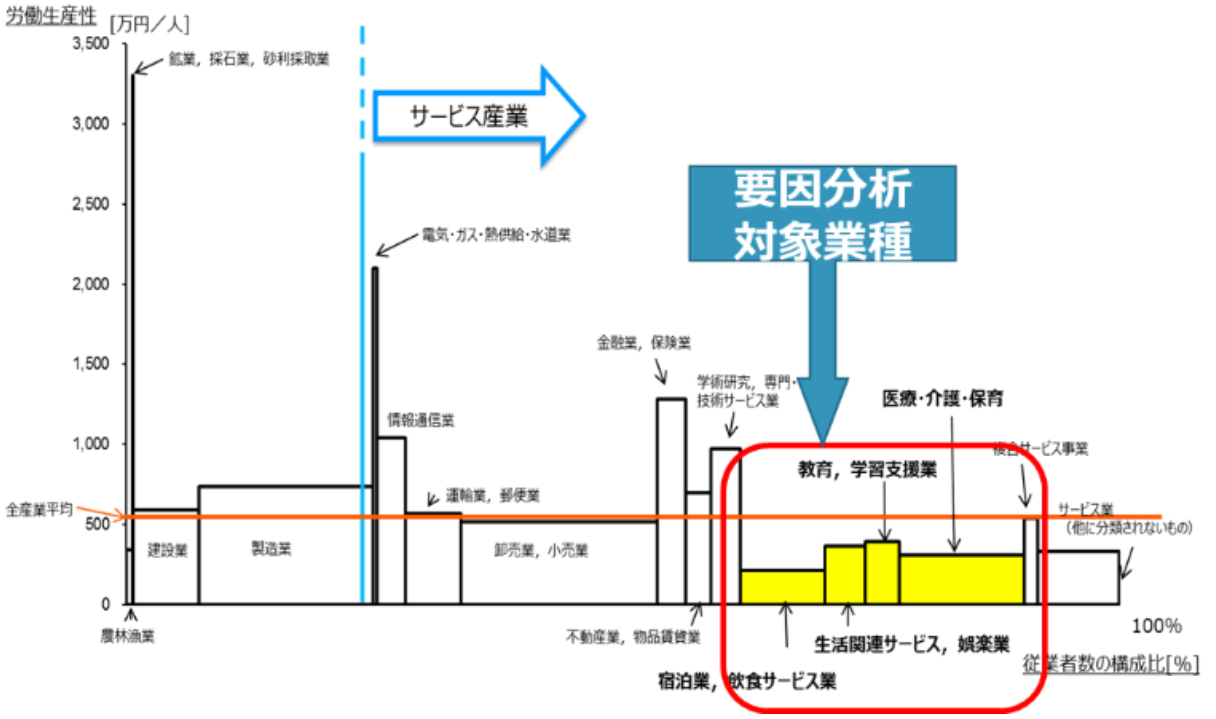


出典：2020 年労働力調査より作成

2． 業種別要因分析① 事業者ヒアリング（定性分析）

前項ではサービス産業全体の労働生産性の概況をみたが、サービス産業は幅広く、業態やビジネスモデルの異なる様々な業種で構成されている。そこで、業界の構造や特質を明らかにし、生産性向上に向けたポイントを掴むために、特に労働生産性の低さが目立つ業種（右表網掛けの業種）を中心に事業者へのヒアリングを実施した。

図表 13 要因分析の対象業種



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

ヒアリングの概要は以下のとおり。なお、医療・福祉業については、特に近年社会的にもその必要性が増し、就業者が増加している介護・保育分野にフォーカスして話を聞くこととした。

次ページ以降、業種毎にその結果を示す。なお、ヒアリング結果に合わせて挿入している写真等については、必ずしもヒアリング対象企業のものではないものも含まれており、ヒアリング内容に近似する事例が公表されている社の Web 等から取っているものもある。

ヒアリング概要

＜対象業種＞

飲食業、宿泊業、生活関連サービス業（葬儀業、結婚式場業、結婚相手紹介サービス業、ネイルサービス業、写真館業）、娯楽業、医療・福祉業（介護、保育）、教育・学習支援業、その他（家事サービス業、コールセンター業、自動車運行管理業）

＜事業者数＞

55 事業者

＜ヒアリング実施期間＞

2020 年８月～１１月（コロナ禍）

<ヒアリング項目>

・ビジネスモデル、業種特質
・生産性向上の取り組みの現状や課題
・新型コロナウィルスの影響や対応状況
・今後の方向性など

※ヒアリング結果について、ヒアリング実施当時の状況や数字に基づく。

ヒアリング結果まとめ

①人的資源の有効活用について

- 人手不足で賃金が上昇傾向の中、業務の標準化や変形労働時間制の活用等により、**雇用を柔軟に吸収していく必要**。
- 売上予測に基づく**効率的なシフト管理**や、閑散期に従業員を**他業種へ従事させるような取り組み**も有効である可能性。

②人材育成・人材投資について

- **労働集約型産業**であるため、**人材育成が大事**。従業員に求められる**付加価値が事業環境とともに変化**するようなケースも。
- スキル向上のための研修や、昇給等によるモチベーションアップの仕組み作りが有効か。
- **IT リテラシーの問題**により十分に IT 導入が進んでいないケースも。

③施設・設備の有効活用について

- 時期や時間帯等で繁閑の差があることから、**閑散期にも施設や土地を有効に活用していくための新しいサービスの展開**が重要。
- 医療・福祉業では、硬直的な人員配置基準や報酬減算等の**規制が効率化を阻害している可能性**。

④設備等の投資・革新について

- 新型コロナウイルスの影響により、オンライン化への対応を含めたシステム投資が必要となる中、**小規模事業者単独では投資余力がなく対応が難しい**。
- **IT ツールそのものに課題**がある場合、業務効率化に繋がらないため、**現場の実態に即した開発**を進める余地がある。

⑤付加価値の向上について

- 婚姻件数の減少や葬儀１件当たりの規模・単価の縮小等、**市場の成長が必ずしも見込めない**中、**新たな顧客獲得や付加価値の高いサービスの拡大**を図ることが有用。
- 単価と席数で売上の上限が決まってしまう上、**一般にサービスは価格が安いものが好まれる**、**低価格競争を追求する方向に行きやすい**等の**価格の押し下げ要因**が存在。
- 新型コロナウイルスにより、消費者は価格が高くても安全面を重視する傾向。**過剰なサービスを見直すチャンス**になっている側面も。

① 飲食業

- ✓ 飲食業は基本的には**単価と席数で売上の上限が決まってしまう**上、**参入障壁が低く差別化も難しいことから、低価格競争を追求する方向**に行きやすい。
- ✓ 一方で、人口減少で常に人材不足の中、賃金は上昇傾向。**飲食業は労働集約型でやるべきことも多く**、小規模の事業者では学ぶ時間を取ることも難しいし、効率化を進めるための投資も難しい。
- ✓ コロナにより、非接触サービスへの移行や、テイクアウトの拡大が加速。大手事業者を中心に、**コロナ前から生産性向上に役立つ投資を行っていた事業者はスムーズに対応できた**一方で、**個人型の店舗では**それらの投資は困難で、**コロナによるダメージも大きい**。
- ✓ ある程度の規模が必要になることから、**既に業界再編は進行**。今後は**地域社会全体でバリュー・チェーンを構築**し、地域の複数事業者での共同購入や人材教育等の取組が必要との指摘も。
- ✓ 事業特性に応じて、**IT による自動会計やセントラルキッチンなど作業効率を高めるための投資**を行い、余裕ができた時間で**人材育成を行うことで顧客満足を高めている事業者も**。

事業者の声

【付加価値・売上】

- 飲食業は基本的には**単価と席数で売上の上限が決まってしまう**。**利益を増やすには店舗数を増やすしかない**。
- **外食産業の生産性が低いのは価格が低いから**。客単価を上げるような風潮がない。生み出した商品をいかに高く評価できるかが重要。
- **顧客満足度を上げるため**国産食材に。原材料費も上がったが、**メニューの値上げも実施**。
- 参入障壁がほとんど無く、レシピには特許などないことなど、ブランド化や差別化が難しいことから、先行者利益が取りにくく、2 番手以降が得する市場。結局、コストパフォーマンスを追求する方向に。そうすると、安く雇用しなくてはいけないことから所得も伸びない。

【雇用・人材】

- 飲食業は労働集約型で、やるべき事が多く、個人店舗は現状維持に必死で学ぶ時間が取れない。銀行の付き合い方も含め、成長するため、利益を上げていくために何をすべきか学ぶ機会があることが必要。
- 国内地価が上がり、相対的に地価の低い地方でも過疎化が進んでいることから**出店できる場所が少なくなっている**。海外に出る動きもあったが、コロナで止まってしまった。**人手不足**で賃金は上がっていく傾向。同一労働同一賃金に伴い、福利厚生費も含めた**実質賃金はさらに上昇**。
- 投資を行う一方で、人材確保のために、**賃金のベースアップ**を段階的に実施。
- **人材育成のために調理技術向上やマネジメント研修**を行う社内教育の場を開設。人材育成の進捗に応じて**顧客満足も向上し、業績も向上**。
- 時間帯の繁閑差を調整するため、過去のデータや、転記や地域の運動会などの行事を元に、店舗毎に売上予測をして**シフトを効率よく組む工夫**を実施。
- **ランク毎に処遇**を決め、昇進するためには研修が必須。**一分単位での労働時間管理を徹底**することで効率化を

図り、余裕のできた時間を研修にあてられるように。

【新型コロナウイルスの影響】

- **コロナによりテイクアウト注文が増えた**が、コロナ前から予約アプリを導入していたので、店舗に到着してからの待ち時間削減などに効果を発揮。
- テイクアウトが増えたことで、店舗のオペレーションに変化が生じたことから、**受け渡し専用窓口等を設けて効率化することで売上**を回復。
- **客単価は下げないことにこだわっている**。テイクアウト需要が増えていて、配達専門業者に手数料を払わなくてはいけないが、そこは商品価格を高く設定し、**店舗で食べてもらうのと同程度の売上を確保**。
- **ある程度の規模がないと投資も出来ない**。業界の再編はコロナで進んでいる。
- テレワークが定着し、働き方が変わったことにより、**出店立地は都市部から地方も含むロードサイドや生活圏へ変化**。
- 消費者のニーズの場が家や近場になったことで、今までハコをかまえていた業態はオンラインの活用に変化し、地域的な分散も広がっていくと思われる。

＜テイクアウト用受け渡し専用窓口＞

出典：株式会社王将フードサービス提供資料より抜粋

- コロナでは、オンラインの対応、デリバリー対応、衛生管理の対応など、**やらなくてはいけないことが通常よりさらに増えていて、個人型の店舗では対応しきれない**ことも多い。**地域社会全体でバリューチェーンを構築**し、オンラインによる教育や共同購入などを行い、個人店舗が生産活動にフォーカスできるような仕組みを構築することも必要では。

【労働生産性向上に向けて】

- 人口が増加していくときにはチェーン理論による多店舗化で生産性もあげることができた。しかし、人口が減少しているときには需要も二極化し、供給側も人材不足による制約が発生。店のコンセプトに応じて、規模は拡大せず働く人を大事にしながら質を上げるか、FC 等を活用して働く人を確保しつつターゲットを絞って規模を拡大していくか。
- この道何十年の親方しか提供できないような一部の高級店は生き残っている。一店舗型高級店と徹底的に効率化した多店舗低価格の店舗と両極端になる。

＜IT とおもてなしの両立事例＞

出典：第４回サービス産業×生産性研究会菊地委員発表資料より抜粋

- **事業の特性に応じた生産性の上げ方**を考えるべき。**サービスの基礎的な部分をテクノロジー**で支えて、**人は本源的な価値を生み出すところに注力**する。
- 自動レジを導入しても、無機質にならないよう店員が横でサポートしたり、タブレット注文も、最初は紙メニューを併

用するなど、**おもてなしと両立するように工夫**。

- セントラルキッチンを建設し、店舗毎に作っていたものを集約して各店舗の負担を軽減。
- 来店時の案内や、**オーダーを電子化したり、店によっては自動会計も導入**。
- 新人でも、基本的な部分はタブレットで調理方法を確認して対応できるような工夫を導入。
- 経営に**ファンドが入ることで筋肉質な経営体質に**なり、生産性を意識するように。

② 宿泊業

- ✓ 付加価値向上が必要な一方、**良質なサービスの提供に必要な人手が不足**しているため、**売上の増加とともに評価が低下し、売上が低下**するという悪循環が発生。
- ✓ **旅行代理店に支払う手数料や行政への届出事務の負担**が大きい。**一括管理できるデータベースが必要**との声も。
- ✓ 新型コロナウイルスにより、消費者は**価格が高くても安全面を重視**する傾向。**過剰なサービスを見直すチャンス**になっている側面も。
- ✓ 地域の旅館が集まってプラットフォームを作り、**システムの共同利用や人材の雇用を進めていくことができれば**生産性向上につながる可能性。

事業者の声

【付加価値・売上】

- 生産性の分子に当たる**付加価値を増大させるという取組みがまだ業界の中では進んでいない**。
- **旅行代理店への手数料が経営を圧迫**。また、**旅行代理店への情報提供や行政への届け出などに多くの時間**を要する。こういったものを**一括管理できるデータベースが確立**されると生産性が大きく上がるのではないか。
- ホテルの顧客データはホテルでしか活用できていないが、**他の事業でも活用できないか検討**している。

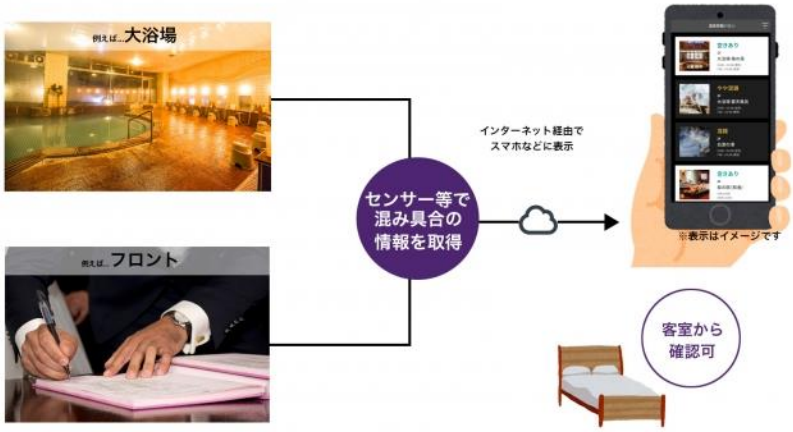
【雇用・人材】

- **いいサービスをするためには人手がかかる**が、現状はどこも**人手不足**。売上が増えると人手が足りなくなって評価が下がり、売上が落ち込むという繰り返し。ここにメスを入れることが生産性の向上につながる。
- 地域の旅館が集まって株式会社を作り、備品の共同購入やセールスを実施。**同じシステムの使用や雇用に関するプラットフォームも作り、生産性向上**を図っている。今後は、**繁閑の差を利用した他地域との人材交流プラットフォーム**を構築できるのではないか。

【新型コロナウイルスの影響】

- コロナは、今まで**旅館が過剰にやってきた、対価に見合わないサービスを見直すチャンス**。部屋への荷物運搬や飲み物の提供など、省略しても顧客満足には影響がないことも分かった。
- 顧客ニーズは**手厚いサービスより、質の高いプライベート空間を求める**傾向。**価格が高くても安全面を重視**。
- とにかく感染対策が最優先であり、館内消毒の徹底やチェックイン・チェックアウトを自動化。また、顧客同士が三つにならないよう、大浴場等館内の混雑状況を見えるようなツールも導入。

図表 14　混雑状況の見える化



出典:株式会社バカン、熱海の老舗・古屋旅館で、リアルタイム空き情報配信サービス「VACAN（バカン）」を提供開始 ｜ 株式会社バカン-VACAN-
https://corp.vacan.com/news/open-furuyaryokan.html

【労働生産性向上に向けて】

- チェックアウト・チェックインの間の時間（１０時から１５時ごろまで）は休み時間となり**中抜け勤務**となる。これが**生産性を悪化させ、また若い労働者に不人気**なところ。
- 生産性を上げるためにＡＩ掃除ロボットを導入。40 ホテル全体で１日５名分の人員削減効果があった。階を移動できないことが課題の一つ。
- フィールドボイスインカムを導入し、掃除担当とフロントが音声やテキストで情報を円滑共有。それにより清掃指示にかかる時間が８割削減。セルフチェックインシステムの導入やカスタマーセンターでの予約受付などを効率化。

図表 15　ホテルでの生産性向上事例

出典:第４回サービス産業×生産性研究会菊地委員発表資料抜粋

③－１　生活関連サービス業（葬儀業）

- ✓ 高齢化により**葬儀件数は増えているが、葬儀の簡素化で１件当たりの規模・単価が縮小**。
- ✓ **情報の非対称性**がサービスの質のバラツキや過剰な価格競争をもたらしている側面もあるところ、**消費者への正しい情報提供の必要性**も高い。
- ✓ **葬儀件数を予測して適正人員を配置することが重要だが、業務の波の予測が難しい**のが葬儀業界特有の課題。
- ✓ 地域性が強いことなどの影響で大きな組織になりにくいとの声がある中で、 **M&A 等による大規模化が生産性の向上に繋がる可能性も**。
- ✓ **終活や相続相談、グリーフケア、施設の利用拡大**など、**新しいサービスやサービス範囲の拡大**が生産性向上に有用と考えられるが、そのための**人材教育等の在り方等の投資が課題**。

事業者の声

【付加価値・売上】

- 葬儀件数は増えているが、核家族化の影響もあり**１件あたりの規模が縮小**。今後**葬儀単価が上がることは考えにくい**。
- 葬儀について様々な商品をネットで発信したりしているが、消費者ができれば買いたくない類の商品であることから**相場を見たり比較したりしない**。
- 家族も**葬儀に対する知識が乏しいため、いかにいい提案をしてそこに付加価値を**つけることができるかが重要。
- 一方、一生に何度も利用するサービスではなく、消費者に葬儀に対する知識も相場感もないことから、利益追求が強い業者は、余計にドライアイスを交換するなど、**不必要に過剰なサービスを提供することで売上を上げている**ような事業者もいる。
- **他方、質を見ずにネット情報で安いところに流れる消費者の傾向**もあり、**価格競争が激化**。

【雇用・人材】

- **葬儀件数を予測して適正人員を配置することが重要だが、業務の波の予測が難しい**のが葬儀業界特有の課題。小さな事業者ほどその影響が大きい。
- 雇用関係を本部による広域管理とすることで、**月間数回しか稼働しない会館には受注ベースで人を配置**するなど、繁閑の差に応じた人員配置を可能としているケースも。

【施設・設備】

- 施設を所有せず**賃貸している葬儀業者の方が費用負担は大きい**。しかし、小規模化のニーズが高まっていることから、**施設を所有していることで負担になっている側面**も。
- 葬儀をお寺ではなく式場で行うことが増えていることに伴って**遺体の保管が必要となり、そのための施設が必要**に。その間、ご遺体と面会したい人もいることから**職員の常駐も必要**になっている。

【新型コロナウイルスの影響】

- 通夜・告別式をしないで**火葬だけするような形式**も出てきている。
- また、告別式だけをやる**一日葬の割合も増えている**。

【労働生産性向上に向けて】

- 地域性や宗教の影響が強いことから、**大きな組織になりづらく中小零細が多い**。最近では M&A 等の動きも。
- **ニーズの多様化**が進んでいる。相続、納骨、仏壇などについて専門に対処する必要。
- 宗教儀礼から家族中心のお別れの場にニーズが移っていることに伴い、葬儀の施行のみならず、**終活、エンバーミング、グリーフケア、相続手続き相談など、サービスの範囲を拡大している事業者も増えている**。サービス拡大にあたっては、**職員教育が重要であり、課題**でもある。
- 職員の能力を担保するため、葬祭ディレクター技能審査協会が実施する「葬祭ディレクター技能審査試験」の活用が進んでいるほか、大手業界団体がそれぞれの資格制度を実施。

＜葬祭ディレクター技能審査＞

出典:「厚生労働省認定 葬祭ディレクター技能審査
https://www.sousai-director.jp/

③－２　生活関連サービス業（結婚式場業）

- ✓ 婚姻件数の減少により、投入する労働力や労働時間を減らしつつ**新たな顧客獲得や付加価値の高いサービスの拡大を図る必要**。
- ✓ **結婚式は休祭日という限られたスロットで行われるが、閑散期（12～2 月、7～8 月、年間を通じた平日）にも、施設を有効活用するための新しいサービスの展開**も必要。
- ✓ コロナ禍によって、非対面の体温測定器や換気設備の導入など**対策に大きな投資が必要**になっている一方、**キャンセルや日程変更が相次ぎ、招待客数を絞るなど挙式の小規模化もあり、売上に大きな影響**。
- ✓ **打合せのオンライン化**や、**結婚式へのオンライン活用などの取組も出現**しているが、元々IT リテラシーが高くはない業界のため、IT 導入が思うように進まないケースも。

事業者の声

【付加価値・売上】

- **婚姻件数が減少**する中、インバウンドの取り込みや結婚式後の顧客需要の取り込みなど、**新たな顧客の獲得やサービスの拡大が重要**。
- 労働生産性向上のためには、いかに人と時間を減らすことができるかが重要と認識。その上で、**減った時間をお客様に還元**し、**より付加価値の高いサービスを提供**することが必要。

【雇用・人材】

- コミュニケーション能力の向上には注力。そのため、ホテルスタッフ並の能力があると自負。**いかに顧客に信頼されるか**が、その後の**アフターサービスの利用にも繋がる**。

【新型コロナウイルスの影響】

- コロナ禍によって、非対面の体温測定器やアクリル板・消毒液の設置、換気設備の導入など**対策に大きな投資が必要**になっている一方、**キャンセルや日程変更が相次ぎ、招待客数を絞るなど挙式の小規模化もあり、売上に大きな影響**。
- キャンセル料は徴収しないケースがほとんどだが、**キャンセルや延期の問合せに対するコスト**がかかっている。
- コロナにより**オンライン打ち合わせに転換**してきている一方で、**IT リテラシーの問題**のほか、打ち合わせの際にシステムの説明もプラスで必要になってくるため、**IT 導入自体は思うように進んでいない**。
- **オンラインによる結婚式**の実施の事例もあり。

＜結婚式にオンラインを活用する事例＞

出典：「自宅からも結婚式に参加可能“第三の参加スタイル”が誕生 | NEWS | 結婚式場を東京でお探しなら【八芳園】」
https://www.happo-en.com/wedding/news/post/detail03.php

【労働生産性向上に向けて】

- 施設や食事提供する環境があるので、七五三や入学式・卒業式などの節目や記念日に施設を使用してもらう**アニバーサリー事業の展開**や、バウリニューアルという結婚した夫婦に**もう一度ドレスを着てセレモニーをしてもらう取組みも実施**。
- 結婚式プロデュースのノウハウを活かしつつ、**ハコを活用したイベントのプロデュース**も。
- 映像会社などをグループ化することで、通常外注する動画サービスなどをリーズナブルな価格で提供する、自前の縫製工場でドレスを製造し安く販売するなど、**事業を多角化することでサービスも向上**。
- ハコの有効活用として、**オンライン・オフラインハイブリッドのセミナーを行うときの施設利用**も実施。
- **閑散期（1～2、7～8 月、平日）の付加価値を上げる取組が必要**。現状でも、過去に結婚式を行った夫婦が集うサンクスパーティーを８月に実施。

③－３　生活関連サービス業（結婚相手紹介サービス業）

- ✓ いかに会員数を増やすかが肝になるサービス。新規顧客開拓のための広告費用等が大きい。
- ✓ 契約手続きなどの単純なものにオンライン化や IT 導入が進んだため、従業員の付加価値は**利用者へのコンサルティングへと変化**。スキル向上のための**人材育成が重要**。
- ✓ **紙ベースでの契約書交付や、独身証明書の本籍地限定での窓口発行**が、オンラインでの手続きや利用促進を阻害。
- ✓ **出会い系サイトの広告規制が、ネット婚活のマーケティング戦略の障害**になっているとの指摘も。

事業者の声

【付加価値・売上】

- ずっと長く利用されるようなサービスではなく、**結婚すれば次々に退会していくため、新規顧客の開拓が重要**。未婚者数に対し、自然体で相談所に来る割合が低く、広告フィーが必要。

【雇用・人材】

- オンライン化や IT 導入が進んだことで、**職員の業務内容が契約手続きや会員登録から、利用者へのコンサルティングへと変化**。一方で、コンサルティングスキルの教育が不十分で消費者ニーズに対応できていないため、**コンサルティングスキルの向上に向けた人材育成**が必要。
- 土日の人手が必要な一方で、子育てママなどは日曜日の出勤が難しい。それを解決するために、**業務の標準化**に取組んだり、**B to B 事業**に取組んだりしてきた。そのほか、環境に併せてジョブローテーションを実施。

【新型コロナウイルスの影響】

- これまで、相談や婚活パーティーなどはすべて実店舗で実施していたが、コロナによりオンライン化に移行。夜 10 時からのオンラインパーティーの開催や、隙間時間で利用できるなどの利点がある。**IT 化が不十分な事業者は打撃**を受けている。
- M&A は増えている。

＜オンラインパーティー事例＞

出典:「自宅でできる♪おうち婚活｜結婚相談所ならオーネット」
https://onet.co.jp/service/ouchi/

【労働生産性向上に向けて】

- 特定商取引法の特定継続的役務にあたることから、**紙ベースでの契約書交付が求められており、オンライン契約を妨げている**。
- サービス利用の際に**独身証明書を求めるが、本籍地の自治体窓口での書面による交付**であり、オンラインで取れないため、利用促進を阻害。
- 悪質な出会い系アプリを排除する目的で、出会い系サイトへの**広告規制が存在**。ネット婚活のマーケティング戦略の障害になっている。

③－４　生活関連サービス業（ネイルサービス業）

- ✓ サービスは安い方がいいという消費者マインド、無資格・未経験者採用による低価格サービスといった**価格の押し下げ要因**がある中で、**従業員のモチベーション維持**のためにも、**客単価をあげていくことが重要**。
- ✓ 繁閑の差がはっきりしている業種のため、**変形労働時間制の導入で繁閑調整が可能であるものの、有休取得との関係でやりくりが難しくなり、メリットが得られない**との声も。
- ✓ スキル向上のための**人材育成には力を入れている事業者が多い**。
- ✓ 生産性向上のために IT 導入等による徹底した効率化を進めている事業者がいる一方、**個人店舗や従来のビジネススタイルを維持している事業者では IT 活用が進んでいない**。
- ✓ ニーズ拡大のため、**高齢者のネイルケアの実施や男性客の取り込みなど、新しい需要の取り込み**の動きも。

事業者の声

【付加価値・売上】

- **客単価が高いことにこだわっている**。しかし、**一般的にサービスは安い方がいいという傾向**があるため、WEB の口コミなどで、他店に比べて割高というマイナスの声があるとネイリストも落ち込むし、それにより顧客が遠ざかると、**安くすることで客を増やしたい**という気持ちが出る。価格の維持はそことの戦いがある。
- 資格を持っていない未経験の人を採用して安く営業しているところもあるが、口コミも悪いし、**業界全体としての価格が安くなってしまう**。

【雇用・人材】

- ネイリストは**繁閑の差がはっきりしている業種**。変動労働時間制を導入した場合、有休の取得義務を満たそうとすると、閑散期に有休を取ってもらうことになり、そうなると余計に人員を抱えないといけなくなる。**変動労働時間制でも有休を取得させやすい仕組み**ができれば。
- 労働集約型なので**人材育成が最も大事**と考える。資格を取得した人を採用した上、独自のカリキュラムで研修を実施し、昇級試験につなげて給与と連動。
- モチベーション維持のためにも経験年数に応じた給与の傾きが重要だが、**最低賃金が上がっているので傾きの維持のため客単価をさらにあげる必要**。

【新型コロナウイルスの影響】

- 常連客で 6 割程度の売り上げを占めていたが、**常連客の来店数が減ったほか、インバウンド含めた新規の顧客も減った**ことで売り上げに影響。
- 商材販売は、自宅で使用することが増えたことが影響し伸びた。
- コロナ対策の業種別ガイドラインが策定される前から**独自にガイドラインを作成**。検温をはじめ衛生管理を強化してきたが、**感染予防対策には消耗品などのコストが発生するだけでなく、時間もかかる**。顧客を迎えるためや**ガイドラインを守れているかのチェックに時間を要している**。

【労働生産性向上に向けて】

- **予約システム、顧客管理、会計システムを全て連動した IT システムを導入。**さらに改善中。
- **IT 活用は進んでおらず、予約も発注も電話やＦＡＸが中心**。今後に向けてタブレットの導入などを検討中。
- ニーズ拡大のため、**高年齢層や男性への開拓を検討**。特に高齢者は爪が切れなったりするため、ネイルアートではなくネイルケアが重要。
- 結婚式など**晴れの日だけに来る人は常連客として取り込む仕組みが必要。**

＜高齢者へのネイルケア事例＞

出典:「CSR ＞ 私たちの取り組み(写真をクリックください) - 株式会社ノンストレス NonStress Inc.」
https://nonstress.com/photo

③－５　生活関連サービス業（写真業）

- ✓ 客単価向上には、顧客が満足して高い対価を払ってくれるように撮影や提案方法を見直すことが鍵。
- ✓ **繁閑差が激しい業界**であることから、シフトの工夫による平準化や人材を柔軟に獲得できる仕組みが重要。
- ✓ **写真撮影以外のサービスや、新たな需要の拡大**のため、世代をまたいだ顧客獲得の取り組みが展開。
- ✓ 作業工程を徹底分析し、従業員の多能工化で顧客の回転率を向上するなど、**オペレーション効率の向上が労働生産性に直結**。

事業者の声

【付加価値・売上】

- 撮影が終わると写真を元にアルバムやフレームの商品を薦めるが、客単価の低いところは臨時職員が作業的に提案していた。これでは単価が上がらないため、**顧客が満足して高い対価を払ってくれるように撮影や提案方法を見直し**。**技術や商品に精通した人がプレゼンすることが大事**。

【雇用・人材】

- 生産性が右肩下がりで人件費を圧迫している状況があった。**シフトの組み方などが影響**しており、具体的なマニュアルがなかったことから、**撮影件数とそれに対応するために必要な従業員数の基準**を作ったところ、**ばらつきがなくなり生産性が向上**。
- OB・OG を登録制にして柔軟な働き方をしてもらえる環境を用意することで、教育費を節約し、必要なときに人員確保を行えるメリットを享受。

【新型コロナウイルスの影響】

- これまでスムーズなオペレーションができずに顧客の待ち時間が長くなって生産性が上がっていなかったが、**コロナによって必然的に早く仕上げないといけなくなり、結果的に改善**につながった。

【労働生産性向上に向けて】

- 成人式の撮影に加えて振袖を貸し出すという単純な**写真撮影以外のサービスも出てきている**。
- もともとは親が顧客だったが、成人式の撮影を行うことで**その子どもも顧客として取り込んでいく**ことができている。シニアも含めたその後の**人生の節目の撮影の提案**にもつながっている。
- 事業者によっては、**スタジオではなく風景の中で撮ったりするなどすみ分けして特徴を出している**ところも。
- データ販売によるサービスのところもある一方で、現像して「ながめるもの」として提供するという**サービスの価値については、業界全体として維持していきたい**との声も。

＜シニア向けプラン事例＞

出典:「ｸﾞﾗﾝﾊﾟｸﾞﾗﾝﾏﾌｫﾄﾌﾟﾗﾝ｜こども写真館スタジオアリス｜写真スタジオ・フォトスタジオ」
https://www.studio-alice.co.jp/charge/set_menu/standard/detail.php?id=122

④－１　娯楽業（ゴルフ場業）

- ✓ 対価の取れない接遇業務などにも過剰に従業員を配置するなど、**「価格に比してサービスが過剰」との指摘あり**。
- ✓ 繁閑の差があるため、**変動労働時間制を取り入れる**などの工夫はしているが、手続きの煩雑さが課題。
- ✓ ゴルフ場のコースは土地であるという認識による税制面や補助金関係で苦慮しているという声も。
- ✓ コロナの影響で、８月には遠出できない個人客等を取り込むことができたが、**９月以降のハイシーズン**には、コンペなど団体利用の予約が入らなくなっており、**需要回復が課題**。
- ✓ 今後の需要拡大のためには若いゴルファー等新しい層の取り込みが課題。気軽にゴルフを楽しめるよう、提供するサービスを多様化したり、コースを利用した**新しいサービスを提供する事業者も**。

事業者の声

【付加価値・売上】

- 日本のゴルフ場は「格」を重んずるからか、対価の取れない接遇業務などにも過剰に従業員を配置するなど、**「価格に比してサービスが過剰」との指摘あり**。

【雇用・人材】

- 自動精算機の導入など機械化を図っている。
- 人件費割合 45%前後。ゴルフ場の場合、50%超えると赤字になると考えられる。人件費比率が高い産業と言える。
- 繁閑の差があるため、**変形労働時間制を取って閑散期は週休２－３日**などしているが、**もっと手続きを簡素化できれば使いやすくなる**。
- 閑散期に従業員を**他業種へ従事させるような取り組みも実施できれば非常にありがたい**と感じる。
- 価格の引き上げに伴って、接遇研修などを実施。**社員のモチベーションを上げる**ことや、**社員同士のチームワークもサービスの質の向上に必要**。

【施設・設備】

- ゴルフ場のコースは整備にも改築にもお金がかかるが、**ゴルフ場のコースは土地であると認識**されているため、**減価償却できずに固定資産として税金がかかり続ける**。そこの税法を変えることができれば。同じく、コースは土地であるという考えから**、災害によりコース上に被害が出た際、各補助金等の対象外となることがある**。

【新型コロナウイルスの影響】

- コロナ発生後、８月は回復したが、元々一年でも一番利用者が少ない時期。前年と比べて増えたといっても総数が多かったわけではない。ベストシーズンの **10 月以降の売上をいかに上げることができるかが重要だが、現時点では大きなコンペの開催予定がないため不安**。
- コロナの影響で、８ 月には遠出できない個人客等を取り込むことができたが、**９ 月以降のハイシーズン**には、コンペなど団体利用の予約が入らなくなっており、**需要回復が課題**。

・　拭き作業や清掃などにより、**職員の手間は確実に増えている**。

【労働生産性向上の取組について】

・　**ゴルフ場の稼働率を上げる**ために、サッカーボールでゴルフができるようにしたり、クロスバイクをコースの中で走らせるようなコースもある。夏祭り用に場所を無料で貸し出して太鼓や催し物を実施するなど、幅広い取り組みをすることで社員も**ゴルフ場の価値を再認識した事例あり**。

・　今後の需要拡大のためには若いゴルファー等新しい層の取り込みが課題。気軽にゴルフを楽しめるよう、提供するサービスの多様化や、コースを利用した新しいサービスの提供を行う事業者も。

＜用途の拡大事例：フットゴルフ＞

出典:「フットゴルフ － セブンハンドレッドクラブ」
https://www.700c.jp/foot-golf/

④－２　娯楽業（ゴルフ練習場業）

- ✓ **売上の拡大には、**スクール事業など**ボール売上以外で施設を活用する、設備投資をして良いサービスの提供と価格転嫁をセットで行うなどの付加価値拡大**がポイント。
- ✓ 一人あたりのブース滞在時間を短くし、利用者の回転率を上げる工夫も必要。
- ✓ 新たな事業を展開する場合に、人材確保が課題となることも。
- ✓ コロナを機に**アルバイトやパートが担っていた役割を含めて、社員を多能工化**したところ、一人当たりの生産性が向上したケースも。
- ✓ **一部事業者では受付の無人化やボールの自動回収など、省力化・効率化は進展。**

事業者の声

【付加価値・売上】

- **これまで９割程度がボール売上**だったが、スクール事業など、**ボール売上以外で施設を活用した付加価値拡大**がポイントとなる。
- 業界全体で価格競争に陥らないよう、**設備投資（スイング診断や自動ティアップ等）をしてより良いサービスを提供**した場合には、**意識的に価格に転嫁**。
- ゴルフを継続してプレーする人が多くなればゴルフ練習場の利用者も増えるため、**ゴルフ場と連携してツアー・コンペを組んでいる事業者も存在**。
- 時間制限ではなく、ボール数で制限しているため、**長居される**ケースも多く、長居される場合は、打席係のスタッフが、ウェイティング中にスクールの無料体験を案内するなど工夫。時間制の打ち放題を導入する事業者も出現。

【雇用・人材】

- スクールのインストラクターとして従事する**プロをどう募集するかが課題**。
- スクールの売上の 30～40%ぐらいが人件費。プロの給料は売上に伴って変動する歩合制にしている。いかにプロがパフォーマンスを発揮してくれるかを工夫。**人件費とのバランスは大事**なため、そこの制度設計が重要。

【施設・設備】

- **ゴルフ練習場は面の部分も施設として見ることができる**ので、改修すれば減価償却の対象になる。ゴルフ場のコースの改修はコース勘定というものに該当し、減価償却の対象にならないため、そこに違いがある。
- 女性にも利用してもらいやすいような施設整備を実施してきた。
- 用品販売や喫茶店、飲食店、低酸素ジムを併設しているところもあり。

【新型コロナウイルスの影響】

- 緊急事態宣言下において、アルバイト・パート（非正規）は全員休ませた。（その際の給料は 100%保証。）その間、営業時間の短縮を行った上で、**アルバイトやパートが担っていた役割を含めて、社員を多能工化**し、社員８人で全て回した。その結果、自分たちの会社を自分たちで守るという意識が向上し、**一人ひとりの生産性が向上**。

・　緊急事態宣言解除後、非正規が元の勤務に戻ったあと、**社員の生産性が向上**したために、**逆に人手が余る事態に**陥る。ただし、非正規にも生活があるため、辞めさせるのではなく、現在まで社員を週休 3 日にしている。

【労働生産性向上の取組について】

・　利用者の９割以上は **IC カード**を持った会員。**顧客データが得られる**のでダイレクトメールの送信可能。そこでの作業自体は増えるが、**周知により売り上げが増えることで生産性が向上**。

・　**スクールの予約システムも生産性向上につながっている**。支払いも現金ではなく口座引き落としに変えたことも大きい。

・　**一部事業者における受付の無人化やボールの回収の自動化など、省力化・効率化は進展。**

＜付加価値向上事例：スイング診断＞

出典:「施設・料金 - 桜宮ゴルフクラブ」
https://www.sakuranomiyagc.co.jp/facility/

④－３　娯楽業（ボウリング場業）

- ✓ 業界全体の**施設数も参加人口も減り、市場規模は縮小傾向**であり、経営者の高齢化や**施設の老朽化が進行。**
- ✓ **人件費と賃料が約８割を占める固定費負担の大きい業種**。
- ✓ **IT を活用した予約業務効率化には**、予約システムなど既存システムをそのまま導入することだけでは難しく、**予約システムとボウリング設備との連携するための開発が必要で、ＩＴ事業者とボウリング設備事業者間の連携が必要**になる。
- ✓ コロナにより**企業単位での利用がなくなった**など経営ダメージ大。
- ✓ ジュニアや中間層の取り込み等による**需要の拡大**や、**施設当たりの稼働率や客単価を上げる取組が重要**。

事業者の声

【付加価値・売上】

- 業界全体の**施設数も参加人口も減り、市場規模は縮小傾向**。経営者の**高齢化や、施設の老朽化**も進んでいる状況。
- 賃料が人件費以外の経費のうち 70%程度を占める。**人件費と賃料が固定費として負担**になっている。
- **施設当たりの稼働率や客単価を上げる取組が重要**。投げ放題やパック料金を提供して客単価を上げる努力をしている。少しでも単価を上げる工夫をしていければ。
- 企業単位で利用しやすいように会場の貸し切りプランも設定。

【IT 導入への課題】

- IT 化については**業界全体として進化していない**。システムがなくてもすんでいたが、これからはデータを集約したり、やり取りが増えていく中でシステム化を進めていかなければならないと考える。
- 予約業務の IT 化は、既存の**予約システムだけ導入するのみならず、ボウリング設備のコンピューターと連携しないとオペレーションコストは低下しない**が、１社だけではベンダー同士をつないだシステム開発は困難。
- ボウリング場は予約者名のレーン設備への登録作業や、機械トラブルの初期対応、ボールの穴開け等、人手を必要とする作業が多く、効率化が困難。

【新型コロナウイルスの影響】

- コロナにより、懇親会とあわせてボウリングをするというような**企業単位での利用がなくなった**。
- 企業の福利厚生サービスにボウリングも対象になっているところもあり浸透していたが、コロナでリモートになったことで大きなダメージがある。

【労働生産性向上に向けて】

- 会員には高齢者が多く、ボウリング世代の人たちは日常的にプレーしているが、**ジュニアや中間層の取り込みが課題**。
- 無料体験会や高校生以下を対象にしたジュニアボウリング教室などを実施して、**多くの人にボウリングに触れる機会を作ることが重要**。
- 高齢者向けに、健康教室などを開催しボウリングは健康促進にもなるという周知も進めている。

＜高齢者向け健康教室＞

健康ボウリング教室 ｜ 株式会社Ｎ＆Ｋ
http://nandk.net/bowling/kenkoh_bowling

⑤－１　医療・福祉業（介護）

- ✓ 「介護保険制度に基づき１人あたりサービス価格も収入全体が固定され、配置すべき人員についての人員基準もあるため、生産性向上には限界がある」というのがセオリーの模様。
- ✓ しかし、人員基準を上回る人員配置など、課題解消の余地は大きい模様。
- ✓ IT 導入に消極的な施設長も多い中、行政手続改革と一体で DX が進むことが必要か（強制力）。
- ✓ IT を導入しても、①事業所所在自治体ごとに異なる独自のローカル・ルールの存在や、②自治体の側が電話や FAX で対応する現状、③増える行政手続、が IT 導入効果を減じている模様。
- ✓ IT ツールそのものも課題が多い模様。IT ベンダー・SIer 任せではなく、介護サービス当事者が自社でエンジニアを雇用してシステム自社開発をして外販するモデルも始まっている。
- ✓ IT 導入には、扱う側のリテラシー向上に向けた人材育成も必要。
- ✓ ヒト・モノの稼働率を上げ、規模の経営メリットを発揮する上で阻害となる規制を洗い出す必要。
- ✓ デイサービス用介護車両の施設間共有が難しい。
- ✓ 自治体ごとに異なる規制（ローカル・ルール）でサテライト事業所が認められない場合がある。
- ✓ 事業所が集中した場合の減算制度が**複数事業所の経営統合の阻害要因**。
- ✓ 要介護・要支援レベルによらない一律の配置基準など、**人員の効率的配置を阻害する規制**。
- ✓ 介護保険外のサービスの提供をし、現有のヒト・モノを活かして稼働率を上げてゆく必要があるが、その阻害要因になる規制があれば洗い出す必要。
- ✓ コロナ禍で、飲食セクターの余剰人員が介護セクターに「出向」する事例も誕生。
- ✓ こうしたコロナ禍の人材シェアをきっかけに、平時からのサービス業の課題である「季節・時間帯の繁閑の差による人材の稼働率平準化」を実現する HR サービスのニーズが顕在化した模様。
- ✓ 特に、介護セクターは、同じ地域内の医療、飲食、宿泊等のサービス従事者をシェアするニーズがあり、トレーニングや採用後のケアについても共通の受け皿を望む声もあり。
- ✓ コロナ禍の緊急時はさておき、こうした「出向」が常態化することの合法性について、法的なガイドラインを求める声も多い。

事業者の声

【「労働生産性」の向上に向けた課題】

■ 業界特有の課題

・ そもそも業界全体の**労働生産性に対する意識の薄さに課題がある**。

・ **労働生産性が上がらないと、ボーナスも上がらない、ということを現場に分かってもらう必要**。

・ 自立を支援して介護度の悪化を防止するなどの成果を測るアウトカム・スケールを開発して、介護点数の加点につなげ、**介護職員の報酬を引き上げられるように**なれば望ましい。

・ 介護業界における**労働生産性向上の限界は、人員基準**。**人員配置基準と建物の基準が昔のまま**なので、生産性の向上に限界がある。緩和を求めたい。**人員配置の基準（介護老人福祉施設では「3:1」）**があるが、労働基準法による有給休暇の付与率等を考慮すると、**現実には「3:1」以上に人を雇用しないとシフトは組めない**。

・ **たとえば、人員配置の全国平均が「2.7:１」程度になれば、全体で毎年 2,000 億円のコスト削減効果**が見込まれる。（その結果、国の社会保障負担も軽くなるはず。）
・ **要介護度が上がるにつれて介護報酬も高くなり、儲かる仕組み**であることから、**入居者の自立を促すような介護現場のインセンティブが少ない**。

■ 業務効率化について
・ 介護保険制度に基づき**入居者１人あたりのサービス価格は決まり**、**ベッド数によって事業収入全体は固定**されている。だから、**業務効率化が主な生産性向上の道**。
・ **残業を無くすことでしか、労働生産性は上げられない**。
・ **職員が１名増えれば、その分利用者へのサービスが増え、結果全体の仕事が増えがち**。

■ 付加価値向上について
・ **１時間当たり産出の付加価値を示せる簡単な生産性指標を作ることが重要**。
・ **少ない介護士数で、どれだけ質を維持できるか**ということが課題。

【DX 推進（①IT の力を減じる制度課題の克服、②IT ツールの進歩）】
・ 介護保険法の手続の書式が自治体ごとに異なるなど、**ローカル・ルールの存在が複数自治体に事業所を置く事業者の効率性を落としている**。
・ **自治体側の連絡手段が FAX と電話であると足を引っ張る**。自治体側が生産性を上げるべき。
・ 介護記録等の事務処理系 IT ツールは出てきているが、**2000 年の介護保険制度の開始以降、介護保険に関連する事務作業は膨大に増えているため**、その「増えた作業分」の負荷を削減するために使われているツールに過ぎない。
・ **小規模の介護施設では、IT の導入も施設長や事務員の負担のため、避けられてしまう**。
・ **IT ベンダーや機器メーカー側が介護現場の実態を十分に理解せずに開発しているのではないか**。現場を考えるにしても、大手介護事業者だけと組んで開発しているため、小さな事業者の現場のことは考えてデザインされていないのではないか。

【介護現場の自主開発事例】
・ IT 投資のためにエンジニアを 10 名雇用して**システムの自社開発**と外販を展開中。これによって外販先から収集されるビックデータを活用している。
・ **独自に送迎システムを開発して、配車のシフト表作成を迅速化**させている。
・ 施設内でロボット実証を実施し、介護現場の業務分析を行い、要介護度による変化、人手のテクノロジーへの変換可能性等を研究中。
・ IT の導入の介護事業者側の課題として、**IT リテラシーの低さや Wi-Fi 環境整備の負担感等**がある。

（参考）IT 導入事例

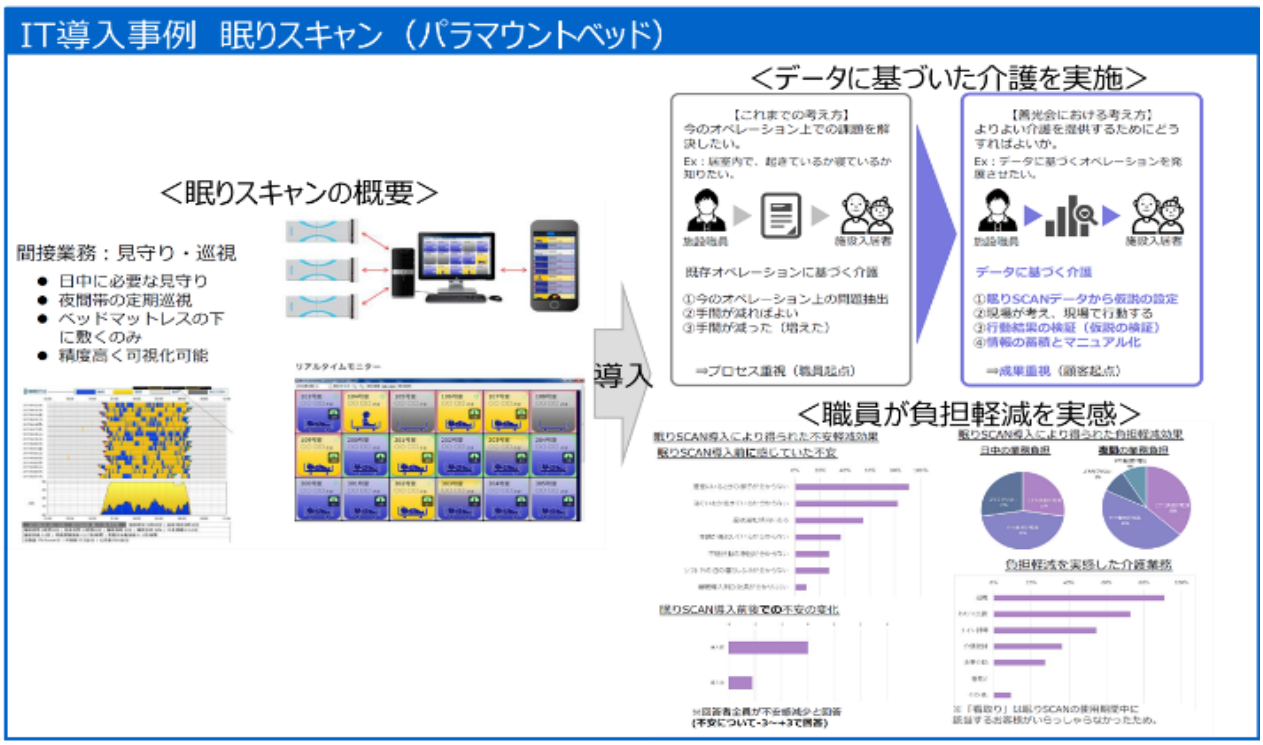
➢ 一部の介護事業者は、積極的に IT やロボットなどを導入し、職員の負担軽減や効率化を図り、人員配置の改善や介護の質を高めることに成功している模様。

図表 16 介護における IT 導入事例

		人員配置比率	常勤換算（人）	生産性向上率（%）	人件費相当（千円/年）	
検証特養	2015年度	1.86	86.0	-	254,000	-
	2016年度	2.15	74.4	13.5%	219,740	△ 34,260
	2017年度	2.32	69.0	19.8%	203,638	△ 50,362
	2018年度	2.68	59.7	30.6%	176,284	△ 77,716
	SCOP想定値	3.00	53.3	38.0%	157,480	△ 96,520
他の特養	現状	2.00	34.4	-	782,632,433	-
	Lv1	2.15	32.0	7.0%	728,030,170	△ 54,602,263
	Lv2	2.32	29.7	13.8%	674,683,132	△ 107,949,301
	Lv3	2.68	25.7	25.4%	584,054,054	△ 198,578,379
	SCOP想定値	3.00	22.9	33.3%	521,754,955	△ 260,877,478

（出典）社会福祉法人善光会資料からの提供資料を経済産業省で一部加工

図表 17 介護における IT 導入事例（眠りスキャン）



（出典）社会福祉法人善光会資料からの提供資料を経済産業省で一部加工

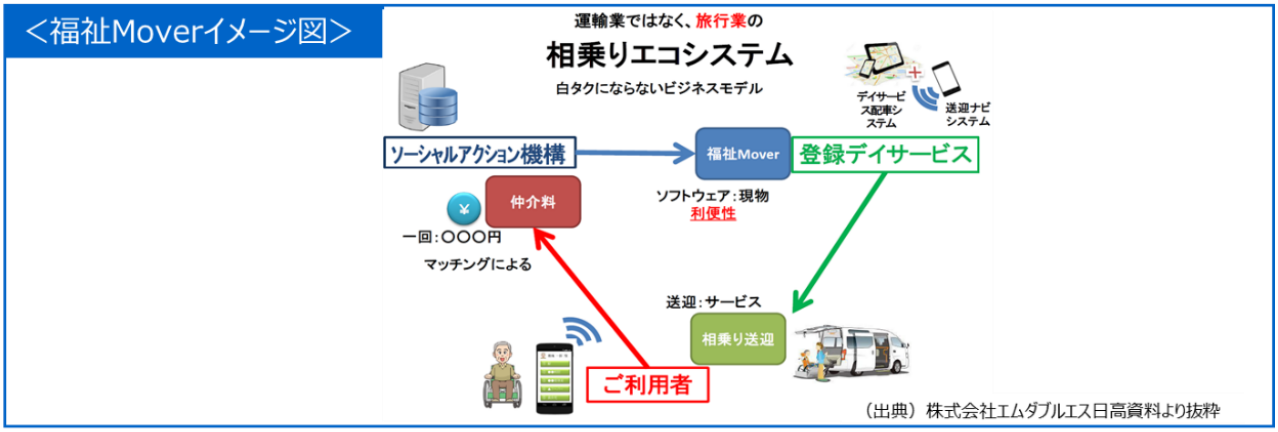
【ヒト・モノの稼働率向上、法人の壁を越えた「規模の経済」】

- デイサービスの送迎が非効率。自治体の行政裁量により、**利用者の送迎は、利用者が通所する事業所の車両しか使用できず、同一法人内の他事業所の利用者の送迎には活用できない**。
- デイサービスでは、介護保険法により、**利用者５名増す毎に１名介護士を追加**しなければならない。この要件は**要介護度に関係なく同一**であるが、介護士の負担は介護度によって全く異なる。**要介護度が低い介護では報酬は低くなる**。本来は**介護度に応じた人員基準にすべき**。
- 「1 法人 1 事業所」の小規模事業者が全体の約 4 割で、**「規模の経営」への転換が必要**。
- **規模が大きくなればヘルパー数も増え、事業所間の融通も進められ、効率よく利用者宅を回れる**。
- **病院を中心として医療・介護事業を面で押さえた地域ドミナント経営**が生産性向上に資する。**近隣事業所の看護師がヘルプに入れる体制が必要**。
- 訪問介護の報酬は「サービス提供時間」に比例して増える仕組であるが、移動時間はサービス提供時間に含まれないため、**訪問介護の労働生産性のボトルネックは「移動時間」**。**移動時間の短縮化や IT 活用による事務作業の削減**がカギになる。
- 規模を大きくして生産性を高めて事業展開したいが、**訪問介護の場合には、ケアプランが８０％以上一つの事業所に集中すると減算しなくてはいけない「特定事業所集中減算」や、サテライト展開を禁止している自治体があることが、大規模化を阻んでいる**。

（参考）介護車両の活用事例

- ➢ 一送迎の最適コースを簡単に導く送迎システム（自社開発）と、旅行業資格の取得により、通常は朝夕しか稼働しない介護車両を用いて、新しい移動困難者の相乗りサービス（保険外）を実施。
- ➢ ただし、「デイサービス等の通所日を除く」「通所日の相乗り送迎はできない」等の制限あり。

図表 18　福祉 Mover イメージ



■ ただし、**通所日における相乗り送迎**にも課題あり

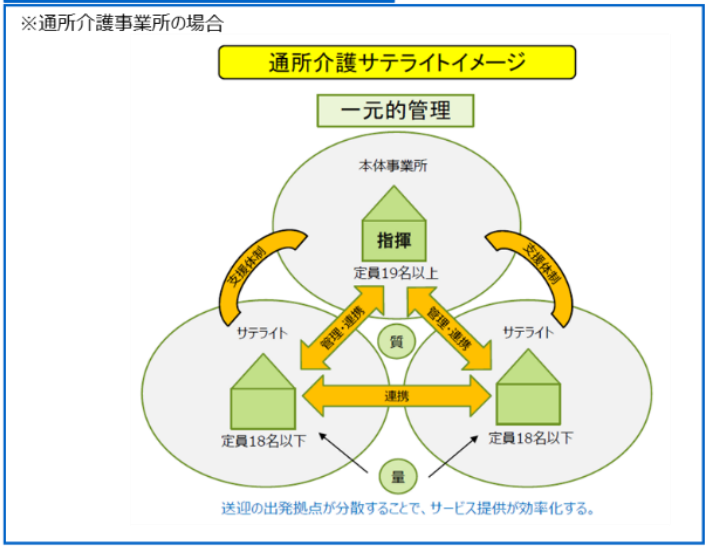
（参考）自治体ごとに違う、通所介護サテライト事業所の扱い

- 通所介護事業所について、生産性向上の観点からは、管理者、生活相談員などを兼務可能とし、人員の相互支援が行えるサテライト事業所が効果的との指摘あり。
- しかし、一部の自治体ではサテライト事業所が認めておらず、小規模事業所の生産性が改善されないとの声も。

図表 19　サテライト事業所イメージと規制例

＜サテライト事業所イメージ＞

※通所介護事業所の場合



（出典）高知市「高知市が指定する介護保険事業所のサテライト設置について」より抜粋

＜規制例＞

A市

- 人員基準等を緩和して**サテライト事業所を認めるに至る明確な理由が無い**ことから、通常規模型通所介護事業所の**サテライトになることを認めない**。

B県

- 県内のうち、県が指定する特定の市内の**サテライトの設置は認めない**。

C市

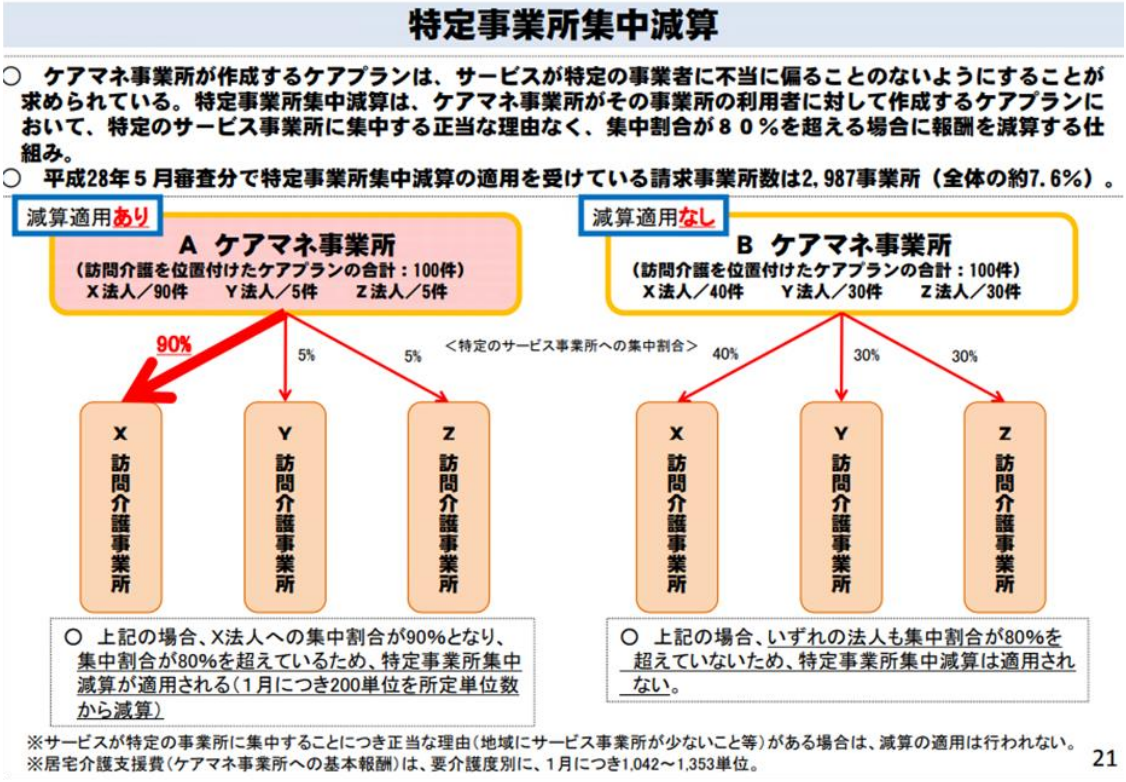
- **定員19人以上**の指定通所介護事業所を本体として**サテライトの設置は原則認めない**。

（出典）事業者ヒアリング内容を基に経済産業省作成

（参考）特定事業所集中減算について

- 訪問介護事業所の場合、ケアマネ事業所のケアプランが特定の事業所に偏ることがないよう、集中割合が80%を超える場合に報酬が減算される制度が存在。
- この制度が**訪問介護事業所の経営統合を阻害**しているとの指摘も。

図表 20　特定事業所集中減算イメージ



（出典）第143回社会保障審議会介護給付費分科会資料より抜粋

（参考）デイサービスの人員基準

- デイサービスにおける**介護職員の配置基準は、利用者数のみ**で規定。
- 利用者の要支援・要介護のレベルによって、対応する介護士の労働負担は異なる以上、**軽度の利用者が多い場合には、この基準を緩和しても良いのではないか**との指摘。

○　人員基準

図表 21　デイサービスにおける人員基準例

生活相談員	事業所ごとにサービス提供時間に応じて専従で１以上（常勤換算方式） （生活相談員の勤務時間数としてサービス担当者会議、地域ケア会議等も含めることが可能。）
看護職員（※）	単位ごとに専従で１以上 （通所介護の提供時間帯を通じて専従する必要はなく、訪問看護ステーション等との連携も可能。）
介護職員（※）	①　単位ごとにサービス提供時間に応じて専従で次の数以上（常勤換算方式） ア　利用者の数が15人まで　１以上 イ　利用者の数が15人を超す場合　アの数に利用者の数が１増すごとに0.2を加えた数以上 ②　単位ごとに常時１名配置されること ③　①の数及び②の条件を満たす場合は、当該事業所の他の単位における介護職員として従事することができる
機能訓練指導員	１以上
生活相談員又は介護職員のうち１人以上は常勤	

※定員10名以下の地域密着型通所介護事業所の場合は看護職員又は介護職員のいずれか１名の配置で可（常勤換算方式）

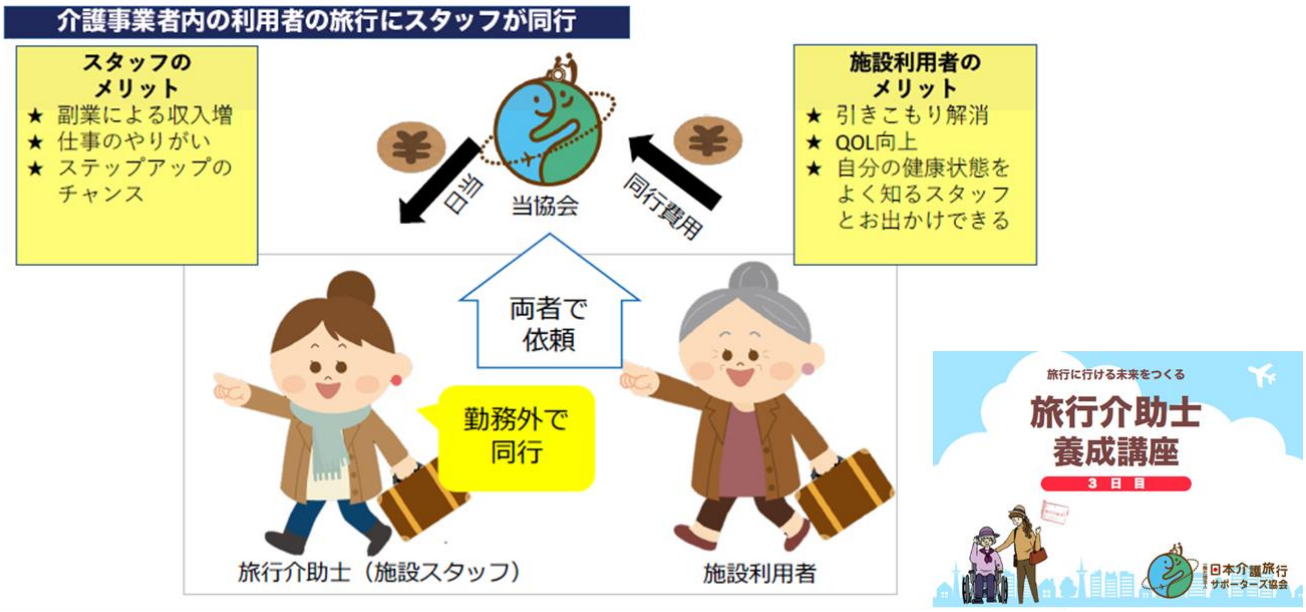
【介護保険外サービスの拡大による付加価値増大】

- **通常の介護事業のみでは正社員の給与には上限**があるため、**他のサービスに従事させることによって、介護士の収入を増やすことが必要**。
  （事例）介護保険適用時間を超えた分の介護サービスを全額自費負担で提供している。
  （事例）**旅行業許可を取得**し、運賃ではなく、**仲介サービス料の形でフィーを受け取ることで送迎車を通所送迎以外の用途で活用している**。しかし、介護利用者が移動のために**他事業所の車両を使う場合**、その利用者の**「非通所日」に限られる**。
  （事例）家賃を取るタイプの施設では、新しい設備を設置して提供する付加価値を上げたいと思っても、既利用者の承認や行政への確認などの煩雑な手続が存在する。
- **介護保険外サービス**をやろうにも、**通常の時間内に行うと減算する必要があり**、制約される。
- **高齢者にとって毎月の必要負担規模はある程度決まっている**ので、**新たに保険外サービスを利用してもらうことは難しい**。
- もともと介護保険の利用者負担は低く、きめ細かくサービスも決められている中で、**介護保険外サービスは利用者が（相対的に）高い負担と感じ**、余り利用されていない。

（参考）付加価値事例：旅行介助士

- ➢ 介護事業所内で提供する保険サービスは介護報酬が決まっていることから、通常事業で介護士の収入を上げることには限界があるとの指摘。
- ➢ 介護士のスキルを活かした高付加価値サービスとして、旅行介助の資格を取得した介護士が**旅行に同行**するサービスも登場。

図表 22　旅行介助士イメージ



（出典）一般社団法人日本介護旅行サポーターズ協会資料より抜粋

【人材採用手段の多様化（「派遣」の手数料高止まりに対応した、別の採用手段ニーズ）】

- 都市・地方とも**介護人材は不足**だとはいえ、職員が２４時間足りていないわけではなく、**朝と夜などが局地的に足りていない状況**。
- **大半の事業所では兼業が認められていない**。認知症対応などで人材の固定化が好まれる傾向があるが、そこは**IT の活用や新しい技術で補いつつ、労働力のシェアが必要**。
- **中途採用では人材紹介会社に高い手数料を取られている**。
- **特に、仲介料の高い「派遣」**に代わるオルタナティブな採用手段が必要。
- **コロナによる需要減産業から正社員の出向を期間限定で受入れ（転籍も歓迎の姿勢）**。一定の研修やケアは必要だが、サービスの質を保ちつつ、送り出し企業は人件費を抑え、受入れ介護事業者はよい人材を獲得し、労働者は給料を保って経験を積むことが出来る win-win の関係を構築している。
- **旅館業や飲食業の方は基本的トレーニングを積んでいるので受け入れやすい**。旅館は夏がピークで冬場は客がいないので、旅館側も人を雇い続けての弾力的運用が可能。

⑤－２　医療・福祉業（保育）

- ✓ 保育現場は「生産性」という言葉にアレルギーがある。しかし、同時に「保育士の給与・働きやすさ」の待遇改善ニーズは大きい。それこそ「生産性問題そのもの」であるという共通認識の普及が必要。
- ✓ 平均経験年数に応じた給付費等の加算は 12 年程度で頭打ちとなり、保育士の在籍が長期化すると人件費を圧迫する構造の中、保育士の定着率の低さが労働生産性の低さにつながり、労働生産性の低さが定着率の低さにも繋がる。
- ✓ 保護者との連絡や午睡チェックやシフト管理の IT 化で、保育士の休憩時間や園内巡回の時間創出ができた事例もあるが、データを活用した子どもへの接し方の改善など、ファクトに基づく「質の高い」保育サービスの実現はこれから。
- ✓ 国や自治体側の手続が増加したり、紙媒体であったり、ローカル・ルールが多かったりすると、IT 化のメリットが減じられるため、行政手続見直しと一体的な DX が必要。
- ✓ 園長が「IT 活用」を「ぬくもり」と二項対立させて IT 化を忌避するケースや、経営者自身の IT リテラシーが低いケースだと自発的に進まないことを踏まえ、各種の行政手続のデジタル化が先行する形で DX が進められていくべきではないか。
- ✓ IT ツールそのものがまだまだ使いにくいものが多く、サービス現場の実態に即した開発を進める余地がある。
- ✓ 認可保育園では自治体ごとに可否の判断が異なる「上乗せプログラム料金」の徴収など、付加価値向上の制約要因を洗い出す必要。
- ✓ 今後、経営能力を有する法人による円滑な事業承継が課題に。マッチングの機能も求められる。

事業者の声

【労働生産性向上に向けた課題（保育士の待遇改善ニーズは大きい）】

- **そもそも、保育現場は「生産性」という用語を嫌がる**。
- 子どもたちに向き合う時間を生み出すために、**保育以外の時間（事務作業）を削減して効率化できるかという問題意識**はある。まず**「生産性」の意味やそれを向上させることによる効果の共通認識が必要**。
- 離職率よりも**定着率**（勤続 14 年以上）**の低**さが**労働生産性の低さの要因**。離職率はマイナス要因を減らせば減るが、定着率を伸ばすにはもっと魅力的な職業にすることが必要。
- **労働分配率**は 7 割堅持に努めている。**６割だと保育の質が低下**すると思う。
- 保育士の処遇は少しずつ改善されてきているが、働きやすさと給与面の 2 つの支援が必要。例えば、保育士の**ノー・コンタクトタイム**（子どもと触れ合わない時間）を作ることが大事。
- **自治体から支出される運営費には上限**あり。**建物の賃借料により、人件費や事業費はひっ迫**。
- **保育士の在籍が長期化すると人件費を圧迫**。勤務年数に応じた加算は、12 年程度で頭打ち。
- **保育士の給料では都心での一人暮らしは厳しく**、本業に支障がなければ**副業を認めている**。
- 保育士が担うべき具体的職務と要する職務能力などを**階層分けして手当に反映**させている。
- 補助金・助成金を活用しながら、**経営努力によって正規保育士の月額給与引上げ**を実施。

【DX 推進（①IT の力を減じる規制の克服、②IT ツールの進歩）】

- IT の活用は、**園長・経営者自身の IT リテラシーに依存**。
- 国や自治体からの要請や指針に応えるために、紙媒体による事務量が増加。
- 「子ども子育て支援新制度」に移行後の現場の事務作業は増加。ICT 化による解決が不可欠。
- **監査手続の資料が、市町村によっては紙媒体**であり、自治体間の標準化が必要。
- 自治体も巻き込んで、**行政側と一体的な業務効率化を図ることが必要**。
- **監査書類は**、保育の質向上のためだが**保育現場にとっては意義が薄く、作成の負担感が大きい**。
- 保護者との連絡、午睡チェック、シフト管理はシステム導入により削減でき、**保育士の休憩時間、園内巡回に充当可能になった**。一方、**ICT そのものでまだまだ使いにくいものが多い**。
- **保育園児の活動は定量化できておらず**、保育士の主観、感覚的な保育に陥っているという認識。データによるファクトに基づいた保育が必要。
- 書類の電子化等で負担軽減を行ったが、これが保育の質向上にまでつながっていない。

【保育士のキャリア形成・追加的サービスの拡大による付加価値増大】

- **認定こども園**では、**保育料の上乗せ徴収が可能**となり、教育プログラムの導入等で徴収。一方、**認可保育園では、上乗せ徴収の可否が自治体により異なる**。
- **認可外保育園**であれば、保育の質に対して**高い価格設定を行うことで保育士の賃金を上げることが可能**。
- **データ、分析根拠をもった保育園には多少高額でも預けたいというニーズ**があるので、乳幼児教育の価値向上は図っていきたい。
- 生産性向上の**一番の課題**は**園長のマネジメント能力の格差**。
- 保育士になるうえで経営のことを学ぶカリキュラムがなく、職場でも学べる環境にないため、**保育園の職員が将来経営に回るルートがない**。
- **後継者問題が課題**の一つ。地域内の**後継者候補の紹介システムが必要**。
- 今後５～１０年で園の経営統合が進むはず。**経営力と保育の質を維持できた園が残る**だろう。

（参考）付加価値事例：保育施設併設のシェアオフィス

- 認可保育園の収入である保育料は子どもの受け入れ人数に応じて固定的であることから、保育士の収入拡大には限界があるとの指摘も。
- シェアオフィスに保育園を併設することで、時間の有効活用や、保育園からの呼び出しへの対応といった働く女性のニーズに応えると共に、**保育料とは別にシェアオフィスの利用料を徴収**[2]することで、付加価値向上を実現する事例も登場。

図表 23　保育施設併設のシェアオフィス

（出典）株式会社VIDA Corporation資料より抜粋

[2] 運営主体の法人形態・収益方法などによる

⑥－１　教育・学習支援業（教育業）

- ✓ **部活動が時間外勤務の多くを占め、学校経営の負担**となっている。
- ✓ 生徒数の減少や授業のオンライン化も進む中、**授業料収入だけではない新たな収入源が必要。**
- ✓ グラウンド・体育施設・校舎など**「お金を生まない資産」の有効活用**は共通の課題。
- ✓ そもそも、生徒数減に対応した**学校の統廃合が必要**との声も。

事業者の声

【業界の現状】

- 中学３年の約３割が小学４年の学力を満たしていないという現実がある。いかにその子たちに**やる気につながるような環境やカリキュラムを作って教育の在り方を変えていけるか**。
- 現在はオンライン授業がありふれ過ぎたことで、対面授業より値段としてははるかに安い位置づけになっている。
- YouTube で無料で授業を見られるなどの環境もあり、オンライン授業はどんなに中身がよかったりしてもやはり安い認識があり、対面授業でないとお金を払いたくないという状況。

＜オンライン授業の様子＞

出典：「第５回サービス産業×生産性研究会札幌新陽高等学校・学校法人東明館学園資料抜粋」

【雇用・人材】

- 時間外勤務の時間の大半は部活動従事によるもの。部活に入っていない生徒からもお金を徴収している中で、**特定の部活だけのためにそのような状態でいいのかという課題感**がある。本来は**受益者負担でやるべき**。
- 夏休み冬休みなどに併せて**変形労働時間制を導入**する工夫もしているが、**働き方改革が進みにくい。**

【施設の在り方】

- 少子化により生徒の人数が減ってきており、今後は**学校の統廃合が必要**。
- **オンライン授業や Edtech（エドテック）の導入にあわせて、これからの校舎の在り方や学校の数も考えるべき**。
- **授業料収入だけで学校を成り立たせていくのは難しい**。寮経営をしているが、一から建設すると莫大な費用が掛かるため、不動産会社と連携して建て貸ししてもらっている。寮が不要になってもアパートとして運用可能。
- 生徒数減で教室が余れば、**教室をリノベーションして企業にも開放し、オープンイノベーションの場に**していきたい。
- 校舎などを**夜間、別の業態の方々にレンタルして使ってもらえるかなども検討**していかないといけない。

・　校舎だけでなく、**グラウンドもお金を生むように**していかないといけない。部活動終了後、小中学生向けにサッカー教室をしたり、外部のイベント等で収益を得るなどして、それを部活の運営費に充てることができれば。そのような活用法により部活動に対する**学校側の支出を減らすことができ、生産性を高められる**のではないか。

【労働生産性向上に向けて】

・　教員内でも、公文書のデジタル回覧やオンライン職員会議などで会議の効率化を図り、フルデジタルでやっている。
・　**学校法人の数が多すぎる**。**M&A をやっていっても良いのでは**ないかと思っている。
・

⑥－２　教育・学習支援業（学習塾）

- ✓ **学習塾市場のトレンドは個別指導**。先生一人に対する生徒の数を拡大しながら生産性を向上させることが難しくなっており、**EdTech 活用が必要。**
- ✓ 一方で、オンライン学習コンテンツの普及により、**価格競争にさらされ、授業料の価格破壊が起こって**きたという部分もある。
- ✓ コロナの影響で授業のオンライン化が進む中、完全にオンライン授業に切り替えることができたとしても、先生は生徒にオンライン上で寄り添う必要があるため、時間が浮くということは考えにくい。
- ✓ **教室の家賃負担が問題**。元々、教室を活用する時間は短く、**貸会議室等で有効活用できそうだが、課題も多い。**
- ✓ コロナを機に**オンライン対応のための Wi-Fi 整備や機器導入**を進めたものの、保護者からの対面授業への意向も強く、**結果的に二重投資**になった事業者も。一方、地方では保護者の**送迎負担が減ることから、オンライン授業のニーズは**あり。
- ✓ **「学力だけでは切り拓けない未来がきた」など保護者の価値観の多様化**が進行。**学校では提供できない生き方・考え方を刺激し、やる気を引き出すサービス**に学習塾の新しい可能性があるとの指摘も。

事業者の声

【業界特有の課題】

- この数年で、大手企業のサービスも含めて、**オンライン学習コンテンツが非常に普及**し出した。従来であれば、アナログで先生が直接指導していれば一定の授業料を取れていたのが、**競争力のない塾が非常に値段の安いオンライン学習コンテンツとの競争にさらされて、授業料の価格破壊**が起こってきた。
- ICT 化が進むことで、生徒・保護者の利便性や学習効率は間違いなく上がる。方向性としては間違いではないが、**オンラインが進んでも対面授業への根強いニーズがある**。オンラインと対面のハイブリッド授業は、明らかに負担が増える。
- 完全にオンライン授業に切り替えることができたとしても、先生は生徒にオンライン上で寄り添う必要があるため、時間が浮くということは考えにくい。そういう意味では、**ICT 化が進んでも、先生の授業に関する負担が大きく軽減することは考えにくい**。

【IT 導入、オンライン授業】

- **個別指導の広がり**で講師一人あたりが持てる人数が減っており、**講師に要するコストの工夫が求められるため IT 化**が必要。
- 授業をオンライン配信するだけでは、家庭で勉強しない子どももいるため、**学習の進捗を管理することが課題**。デジタルで学習管理をしながら直接生徒を見る時間を確保し、対面でも指導できるような**オンラインとアナログの組み合わせが必要**。完全オンラインに切り替えられれば投資も回収できるが、両方対応すると、むしろ効率が悪い。

- **小規模な塾は ICT 活用の前に Wi-Fi がなく**、取り残されていくという懸念がある。
- オンライン授業はいつでも受講できる反面、**後回しにしてしまうなどの課題**もあり、あえて塾に通うことで**強制的に勉強する環境を保護者が望んでいる**とも考えられる。
- 地方の場合は車での送迎が中心だが、**時間に余裕のある保護者しか送迎できない**。そこあたりもオンラインでの授業により解決できれば。
- オンラインで授業をする際の**教科書の使用について、著作権関係の整理が必要という議論**もある。

＜タブレット教材を活用した集団授業事例＞

出典:「英進館 atama+導入プレスリリース」
https://www.eishinkan.net/pdf/atama_plus.pdf

【アセット活用の在り方】

- 授業時間が**夕方以降に限られるため、家賃が割に合わない**。昼間は職員が出勤しているが、教室にいないので、生徒用の机や椅子でよければ、**貸会議室などアセット活用の可能性**が考えられる。
- **授業後の学校施設を使用**することができるようになれば、塾の家賃負担の軽減につながる。そうすることで、授業料が大幅に下がり、より多くの生徒が塾に通いやすくなる。あるいは逆に、学校のほうは家賃収入が増えることで運営上のプラスになるし、税収も増えてくるのではないか。

【新型コロナウイルスの影響】

- 経営者が**高齢の事業者は、コロナを期に辞めたり、譲渡、合併**をするところが出てきている。また、人気の塾はより拡大し、中堅クラスの塾は今後、**M&A が進んでいくのではないか**と感じている。大手企業によるプラットフォーム提供により個人経営の塾にもコンテンツの共有など進んでいくのではないか。

【労働生産性向上に向けて】

- 事務関係は ICT 化に大きく改善。採点や保護者との連絡、案内文の送付などは省略化できている。
- **ICT で省力化して余力ができた分は、生徒や保護者に寄り添う部分に回したい**。顧客満足度が上がり、退塾者を減らすことができ、売上減少を防げると考える。
- 学力を上げれば未来が開けるという考えが変わってきており、**学力だけを求めるサービスに限界**がきている。
- タブレットが全員に配られても、手に取らないようなやる気のない子どもに対し、**生き方や考え方、人生観を提供し、意欲を引き出してあげることも重要**。そこが学習塾の新しいサービスになるし、日本全体の生産性にも貢献する。
- 大学の就職用 SPI 講座の受託や大人向けのスクールなど、サービス対象の拡大も今後更に必要。
-

⑦－１　その他（家事サービス業）

- ✓ ニーズは伸びており、家事代行だけでなく、暮らし全般のライフサポートサービスとして、**サービス利用者の幅も拡大**。
- ✓ **国家戦略特区の外国人受入事業**により、外国人労働者を雇用している事業者もあり。**ニーズ拡大に伴い就業者の確保や人材育成が必要**。国家戦略特区制度では、東京で人材を確保していても埼玉県など特区外の自治体の顧客を取りこぼしており、**早期に特区の全国展開が望まれる**。
- ✓ コロナの影響で一定のキャンセルはありつつも、**ステイホームの影響で家事支援のニーズが増加**し、**新規顧客の獲得**にも繋がった。
- ✓ **技術の標準化**や**バックオフィス業務の効率化**等、**IT 導入による更なる生産性向上の余地**があるか。

事業者の声

【付加価値・売上】

- 家事代行サービスの**ニーズは伸びている**。
- 以前は掃除がサービスの中心だったがここ 20 年で料理や洗濯など**家事全般が対象**に。今後は、「家事支援」に留まらず、**暮らし全般のライフサポートサービスとしてニーズが広がっていく**と思われる。

【雇用・人材】

- 全ての**家事業務の標準時間を細かく設定し、研修で全ての従業員がその水準をクリアするように**するとともに、スキルレベルに応じてランク付けされ、給与にも 3 倍以上の差を設定。
- さらに、**ライフスタイルに合わせて柔軟な働き方ができるよう働き方の環境も整備**。
- 外国人で賄わなければならないほどニーズが伸びているし、短時間勤務など非正規も多く、**人手不足の状況**。しかし、明日は担い手にもなれる産業なので、**柔軟に雇用を吸収していける**と思っている。
- **技術や効率化を標準化たり、国家資格**にしていければと考えている。それが**外国人の担い手の受け入れのためにも必要**になるのではないか。

【新型コロナウイルスの影響】

- キャンセルは一定数あるが、**新規顧客が増加**。
- 緊急事態宣言が出されてから、**ステイホームの影響で**家族が家で過ごすことが多くなり、**家ですべき事が増える**ことで、**家事支援を求める方が多くなった**。
- コロナの中、**高齢者の買い物代行の需要が伸びた**。

【労働生産性向上に向けて】

- スポット利用から定期利用へと促し、客単価を上げていきたい。
- IT 導入の活用については業界内の温度差が大きいが、先進事例としては基幹システムからマッチングサービスのアプリなど自社開発するケースも。

⑦－２　その他（コールセンター業）

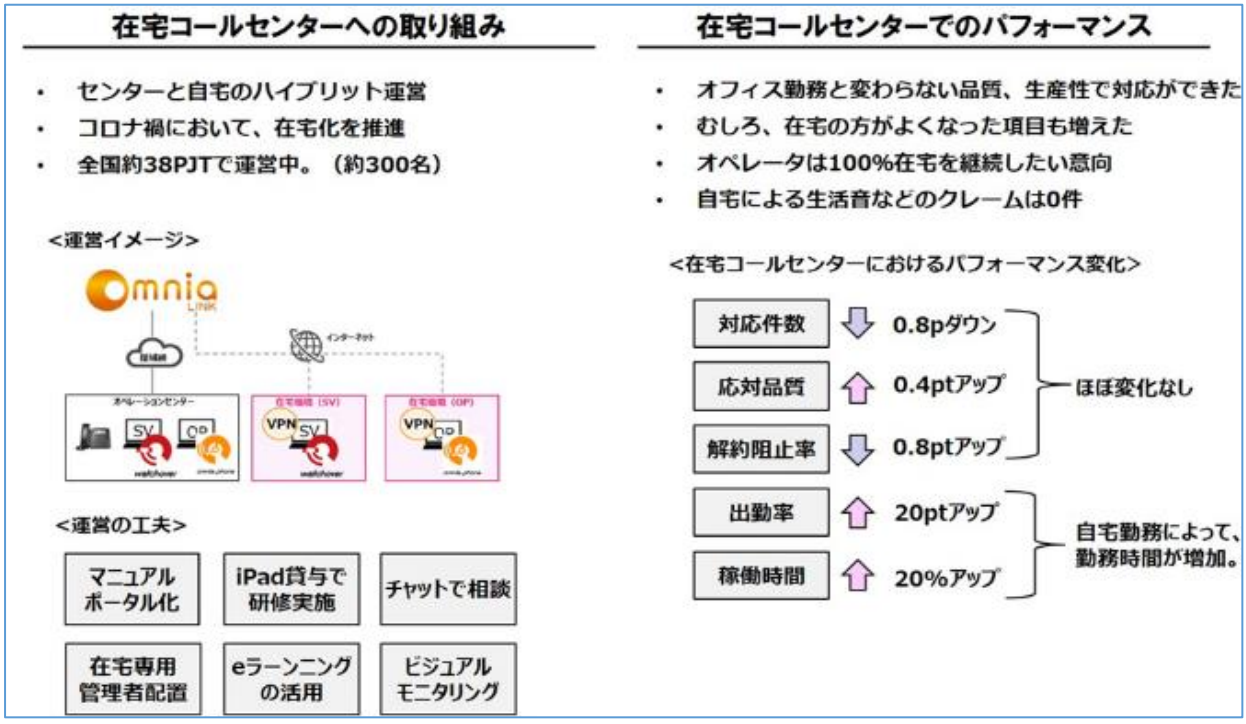
- ✓ コロナ禍でも需要は減らず、**採用の応募は増加**。正社員の割合が増えている事業者も。
- ✓ コロナも後押しとなり、情報セキュリティ等に配慮したシステム投資が加速し、拠点集約型の労働モデルから、**在宅勤務やサテライト拠点に移行する動き**も。
- ✓ コールセンター業自体が、他社の生産性向上に貢献。一方で、AI 等による代替も進む業種であるところ、**ビッグデータやテクノロジー活用による付加価値向上サービスへ、長期的な業態変換に向けた積極的な投資**をしている事業者も。

事業者の声

【付加価値・売上】

- コールセンター（を初めとする BPO サービス全般）は、**他社の生産性を大きく向上させる業種**。大企業傘下の中小企業が**複数グループでまとまった人事 BPO** なども増加傾向。中小の生産性の観点でもさらなる拡大が期待。
- **コールセンター業界は転換期**に来ていると認識。トラディショナルな人海戦術の業界戦略が今後いつまでも続くとは思っていない。色んな**仕組みを高度化していく必要**がある。
- 音声分析、セキュリティなど**自分たちが変化していく上で必要な会社と広く提携・協業していく必要**がある。
- 例えばこれまでの業務で得られた自社固有の無形資産として**音声のビッグデータなどを活用して、新しい付加価値につなげていくような取組**を考えている。

図表 24　デジタルとノウハウで実現した在宅コールセンター（Omnia LINK を活用）



出典：「ビーウィズ株式会社提供資料より抜粋」

【雇用・人材】

- 元々**在宅勤務を進めようとしていたが、コロナ禍で一気に進んだ**。自社開発した業務を自動的にレコードするシステムにより可能に。
- 応対品質の低下もあるが、**在宅勤務により出勤率・稼働時間は向上**。PC は会社から貸与しており、勤務状態を監視できる仕組みになっている。
- 期間が決められた業務に対して短期採用する場合でも、**教育コストの面を考慮して長く勤めてもらうケース**もある。
- 安定志向になり、派遣から直接雇用への希望が多くなり、**コロナ前から逆転して、正社員の割合の方が増加**。時給のレベルが同程度で、消費者の需要が減少した他業種からの応募が急増したことも影響。
- **コロナ禍において、採用の応募が増加**。ただし、すべての応募者を吸収できるほどコールセンター業務が増えたわけではないので、トータルでの従業員の数はそこまで増えていない。
- 業務への AI 活用は進行。しかし**すべてが AI に代替されるとは考えていない**。足りない人員を AI で補うということや、自分の分身やアバターを複数管理する、というのは今後ありうるかもしれないが、いまの **AI では感情の交感が出来ない**。
- 対応がこじれてきたり、難しい質問がきたときに AI は対応できないのでは。**汎用人工知能の商用化が進めば、ようやく代替されるかもしれないが、今はまだ補完するイメージ**。

【新型コロナウイルスの影響】

- コロナ禍において、**コールセンターは継続して対応が求められるものが多かったことからそこまで影響は無かった**。

⑦－３　その他（自動車運行管理業）

- ✓ 自治体との契約は**入札により価格が決定し、サービスの質ではなく金額だけで評価されることから、売上を伸ばしていくことが難しい**模様。
- ✓ また、**時間が不規則**であったり、**急な業務の発生**も多かったりすることから、**有休を取得しにくい環境**もある。役員のガードマン的な位置づけもあり、**女性活躍の推進も難しい**模様。
- ✓ 有期雇用をするが急な解雇はしにくいため、契約前には財務などの事務に入ってもらいながら人材をプールさせ、新たに受注したら現場に出てもらうなどの工夫も見られる。

事業者の声

【付加価値・売上】

- 官公庁（特に地方自治体）との契約は**入札で金額が決まる**。受注するためには**低額で入れる必要があることから、売上を上げていくことが難しい**。
- 入札は金額だけで決まり、**どんなにいいサービスをしても評価されない**。地方自治体は前年度の実績をもとに予算計上するため、前年以上の価格で落札されにくくなっている。
- 請負金額をいかに引き上げていくことができるか。**質の高いサービスを価格に反映できるような働きかけを業界としていかにやっていけるかが重要**。

【雇用・人材】

- 人が現場に行くビジネスであるため、業務自体にシステムを使うということはほとんどない。
- **人件費が８～９割**を占める。
- 運転の**待機中も勤務扱い**。急な出発に備えておかなければならない。その時間は清掃などの勤務をしている。
- 契約により必要な人数が決まるため、契約決定後に人材募集。有期雇用をするが急な解雇はしにくいため、**運転手にも財務などの事務に入ってもらいながら人材をプール**させ、新たに受注したら現場に出てもらうなどしてやりくりしている。
- 役員のスケジュールに合わせて出勤するため、**有休を取得しにくい環境**でもある。
- 時間が不規則であったり、急な残業が発生したりするなどスケジュールを計算しにくい。また、パンク修理の際などの対応や、役員のガードマン的な位置づけでもあることから、**女性活躍の推進は難しい**。

【新型コロナウイルスの影響】

- １年契約という形態であることからコロナウイルスの影響は今のところ出ていないが、この状況が年度末まで長引くようであると、契約先が翌年度の役員車を減らしたりする可能性があり、影響が出てくると考えられる。

３． 業種別要因分析② 統計データを用いた分析（定量分析）

サービス産業全体での労働生産性伸び率や、付加価値の推移、労働投入の推移等については、１．で記載したとおり、労働時間は低減した一方で女性や高齢者の社会進出が進んだことで就業者数が増加し、結果としては労働投入量の増加を付加価値の増加が僅かに上回るに留まったため、労働生産性の伸び率が低迷したと考えられる（しかし、前述の通りサービス産業は業種が幅広く、それぞれの業種でビジネスモデルや業態が異なることから、業種ごとにその状況は異なるはず）。

そこで、統計データを用いて定量的な分析を行うことで、労働生産性が低い要因について考察を深めようとした。労働生産性を計測する際に活用できる我が国の統計としては複数のものが考えられるが、業種区分の粒度や得られるデータについては一長一短がある。そのため、それぞれの統計のメリット・デメリットを踏まえつつ、複数の統計を用いて多面的に分析を行った。

また、研究会においては、本項で示した分析に加え、『シフトシェア分析』と『成長会計による全要素生産性（TFP）の分析』も行っており、巻末参考資料に掲載している。[3]

① 統計の特徴

労働生産性を計測する際に活用できる我が国の統計としては複数のものが考えられるが、図表 25 のとおり、対象範囲や業種の粒度、公表時期等にバラツキがある。

図表 25 各統計の特徴

データ名	①国民経済計算 ＊現KPIで使用	②法人企業統計	③JIPデータベース
対象	○ （経済全体を網羅）	× （個人事業主等含まず。数値のブレ大きい）	○ （経済全体を網羅）
業種区分	× （産業大分類までしか対応せず）	○ （62業種を網羅）	○ （100業種を網羅）
規模別	× （規模別の比較不可）	△ （就業者数による比較不可。資本金のみ可）	× （規模別の比較不可）
就業者数 労働時間数	○ （いずれも把握可能）	△ （従業員数は把握可能）	○ （いずれも把握可能）
無形(固定) 資産	△ （資産別では、ソフトウェア、研究・開発が公開※1）	△ （資産別では、ソフトウェアが公開）	○ （SNA以上の資産項目が把握可能）
デフレーター	○	× （なし。他の統計を援用して実質化は可能）	○
データの 継続性	○ （毎年公表あり。直近は2020年）	○ （毎年度公表あり。直近は2020年度）	△ （現時点は2018年まで）
要因分解(※2)	△ （有形固定資産算出の作業が必要）	○ （要因分解可能）	△ （有形固定資産算出の作業が必要）

（※1） 鉱物探査・評価も公開されているが、サービス産業との関係がないため、ここでは触れていない
（※2）労働生産性 ＝ 資本装備率 × 有形固定資産回転率 × 付加価値率による要因分解

[3] 本研究会で行った分析はいずれもマクロデータを用いたものであるが、企業のミクロデータを用いた分析として、深尾京司、金榮愨、権 赫旭、池内 健太（2021）「アベノミクス下のビジネス・ダイナミズムと生産性上昇：『経済センサス-活動調査』調査票情報による分析」（https://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/21j015.html）、深尾京司、金榮愨、権 赫旭（2021）「長期上場企業データから見た日本経済の成長と停滞の源泉」（https://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/21j027.html）等がある。

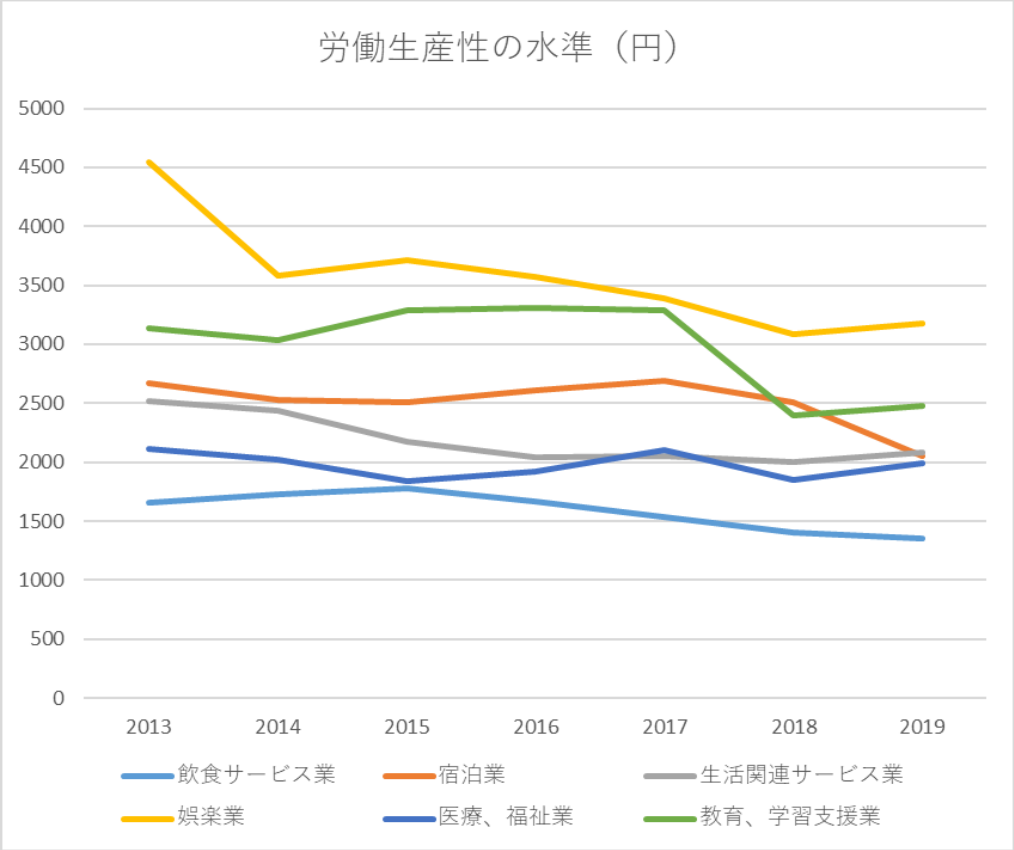
そこで、業種ごとの差異や特徴を捉えることに主眼を置いた分析については業種区分が細かい「法人企業統計」を、それ以外のものは「国民経済計算」を使用して分析した。なお、「JIP データベース」については、公表データが分析を行った時点（2021 年 3 月 1 5 日時点）で 2015 年までとの制約があったことから、今回の分析で使用する候補からは除いた。

また、政府成長戦略の KPI における労働生産性の伸び率は 3 か年の幾何平均により算出しているが、ここでの分析で伸び率を出す場合には、対象期間全体の動向を把握するため、 2013～2019 年の伸び率の幾何平均により算出した数値を使用している。

② 業種別労働生産性の推移（法人企業統計）

まず、労働生産性の水準について、業種別の推移は図表 26 のとおり。いずれの業種も伸びは停滞。特に、飲食サービス業と医療、福祉業の水準は低く、飲食業についてはここ数年低下している。

図表 26 業種別労働生産性の推移



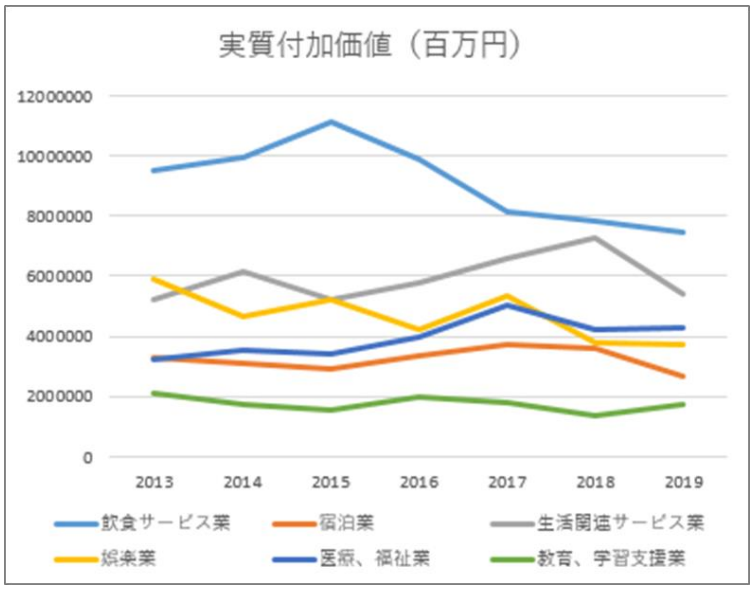
出典：財務総合研究所「法人企業統計調査」

③ 業種別労働生産性の分子･分母の推移

ｉ）分子（実質付加価値）の業種別推移

次に、各業種の実質付加価値の推移を見る。労働生産性の分子を構成する実質付加価値については飲食サービス業の下落が目立つ。

図表 27 実質付加価値の推移

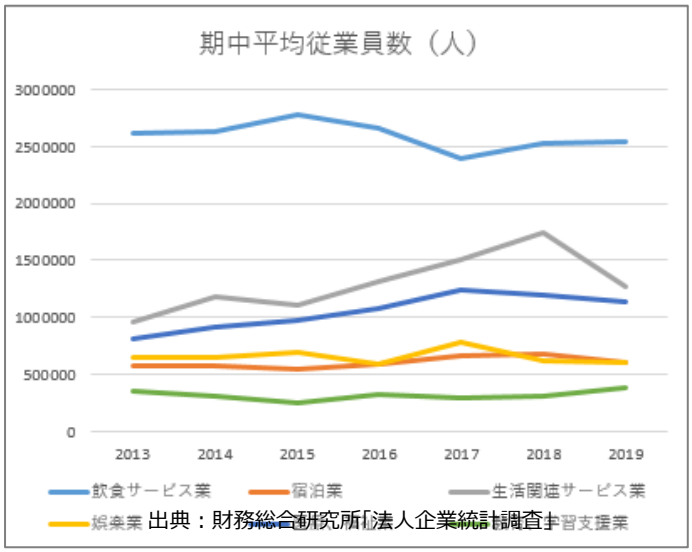


出典：財務総合研究所「法人企業統計調査」

ⅱ）分母（労働投入量）の業種別推移

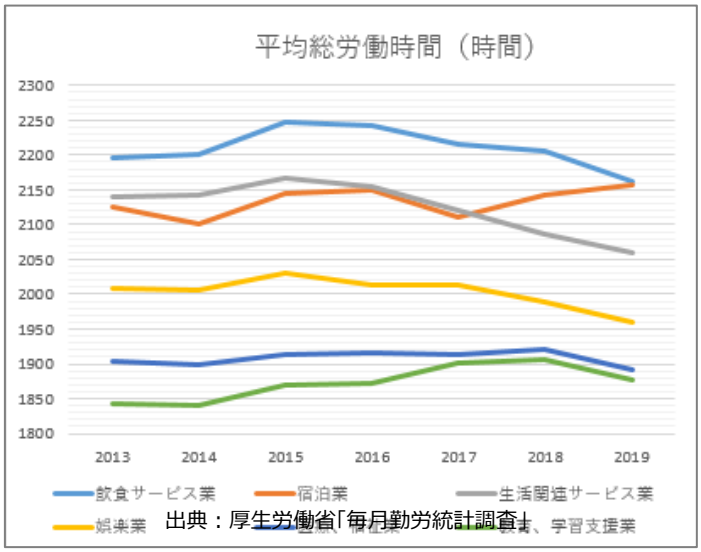
期中平均従業員、平均総労働時間の推移は下グラフの通り。期中平均従業員数は生活関連サービス業と医療、福祉業が増加傾向にあり、平均総労働時間は生活関連サービス業、娯楽業が減少傾向にある。

図表 28 期中従業員数の推移



出典：財務総合研究所「法人企業統計調査」

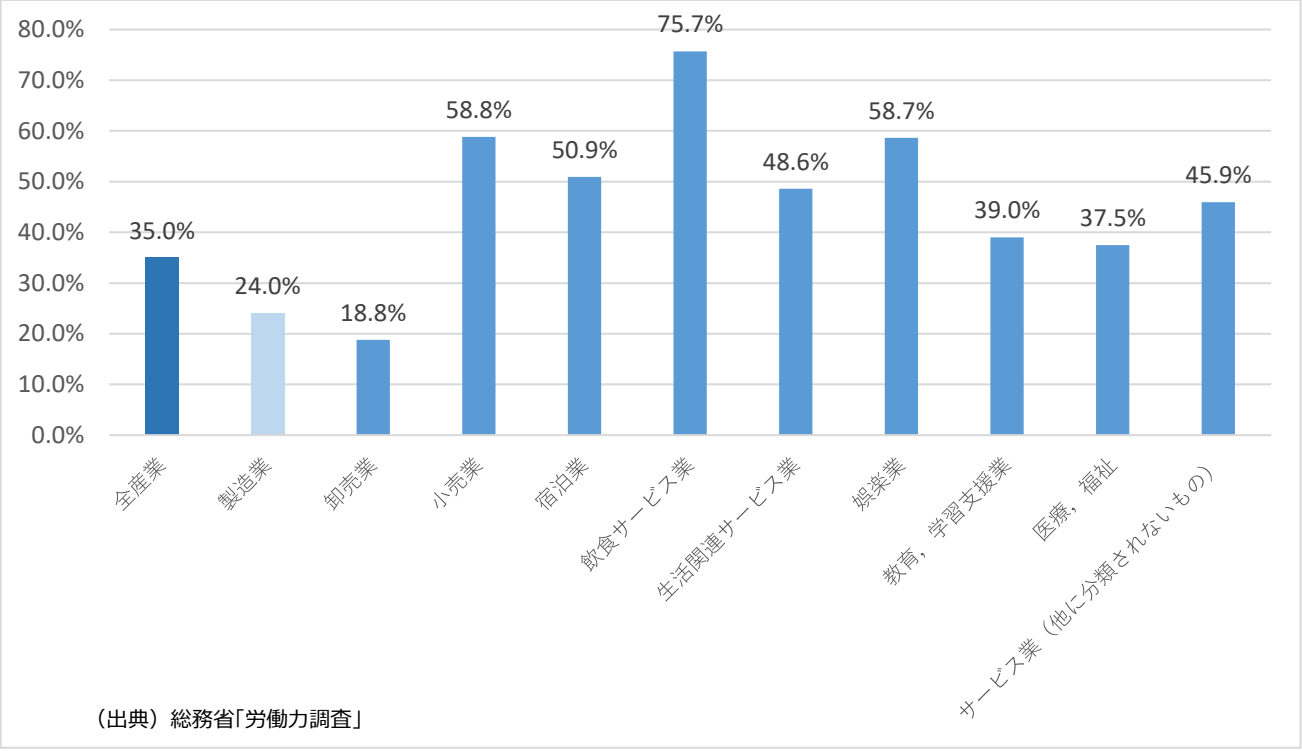
図表 29 平均総労働時間の推移



出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

次に、雇用者に占める非正規の割合を業種別に見たものが図表 30 である。飲食サービス業の非正規職員割合が 75.7%と突出して大きく、小売業、娯楽業が 58%超で続く。さらに、宿泊業、生活関連サービス業も約 50%となっており、製造業のみならず全産業平均 35%を大きく上回っている。

図表 30　雇用者に占める非正規の割合（産業別）

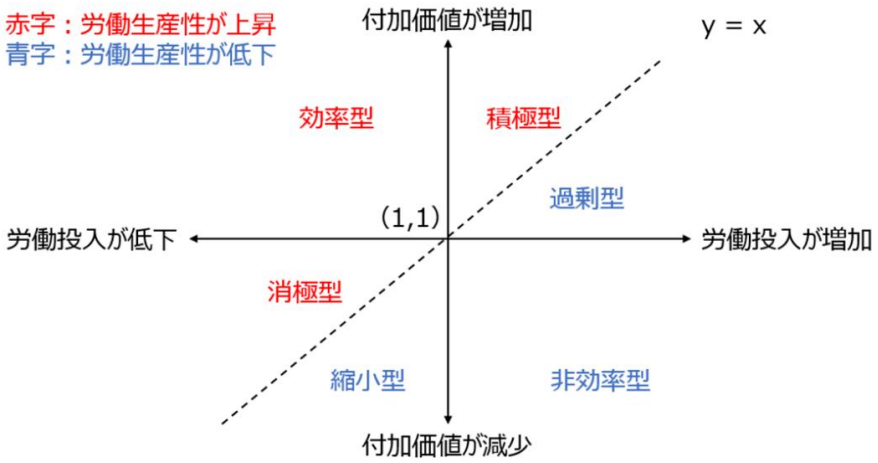


（出典）総務省「労働力調査」

④　分子・分母の変化パターンによる分析

③でみた分子・分母の変化パターンは以下のとおり 6 種類に分けられる（注）。業種ごとに変化パターンを当てはめることで、それぞれの業種の特徴を把握した。

図表 31　分子分母の分析イメージ

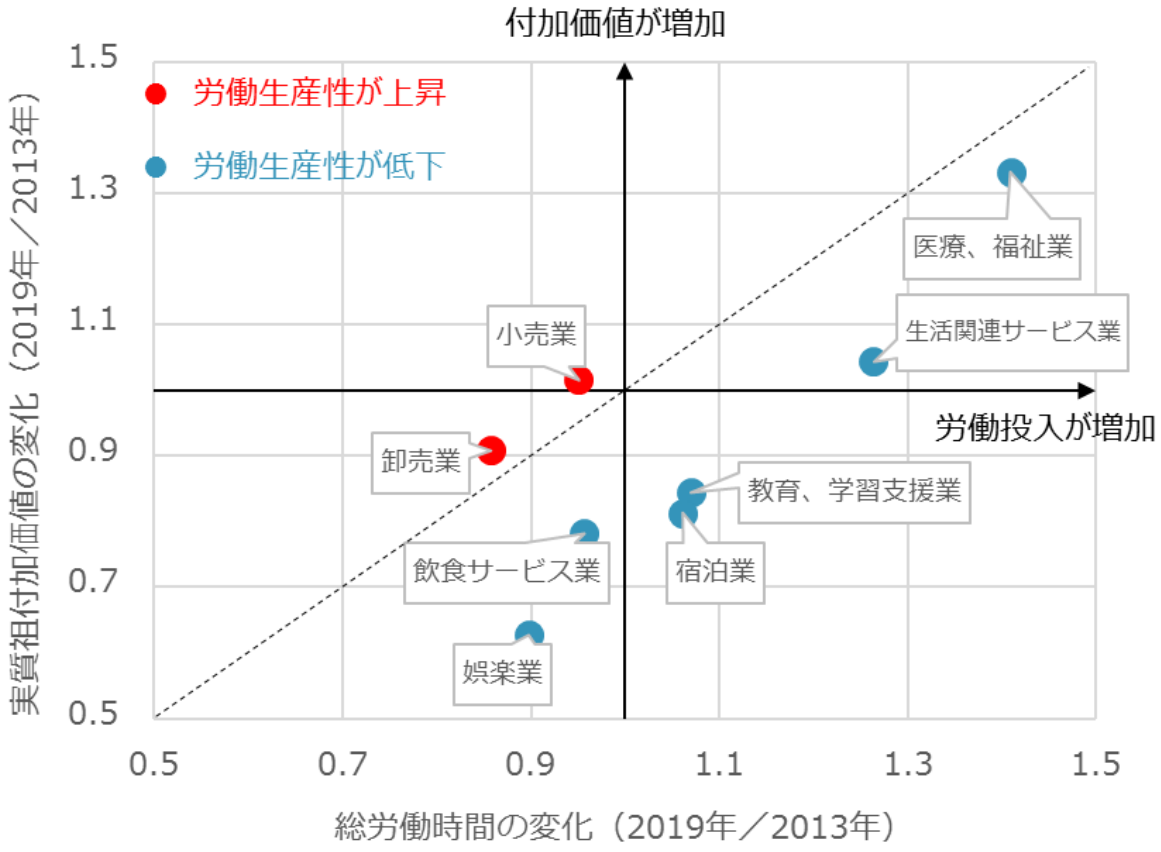


法人企業統計の 2013-2019 年度の変化率を用いて、特に労働生産性の伸び率が低迷している業種を中心に分母分子分解を行い、前グラフにプロットしたのが下グラフである。

「小売業」、「卸売業」については労働生産性が上昇。しかし、卸売業については、付加価値額、労働投入量が共に低下している縮小型であった。その他の業種はいずれも労働生産性が低下。「医療、福祉業」、「生活関連」は付加価値以上に労働投入量が増加している**過剰型**。「教育、学習支援業」、「宿泊業」は付加価値が減少している中で労働投入が増加している**非効率型**。「飲食サービス業」、「娯楽業」は労働投入の減少以上に付加価値が減少している**縮小型**になっている。

過剰型（医療、福祉業、生活関連サービス業）の業種については ICT 等による省力化や、労働投入の平準化、非効率型（教育、学習支援業、宿泊業）の業種については、デジタル化の推進等により業務の効率を向上させる施策が、縮小型（飲食サービス業、娯楽業）の業種については過度な競争により縮小している可能性もあることから、ある程度集約を促すような施策が必要と考えられる。

図表 32　法人企業統計による分析

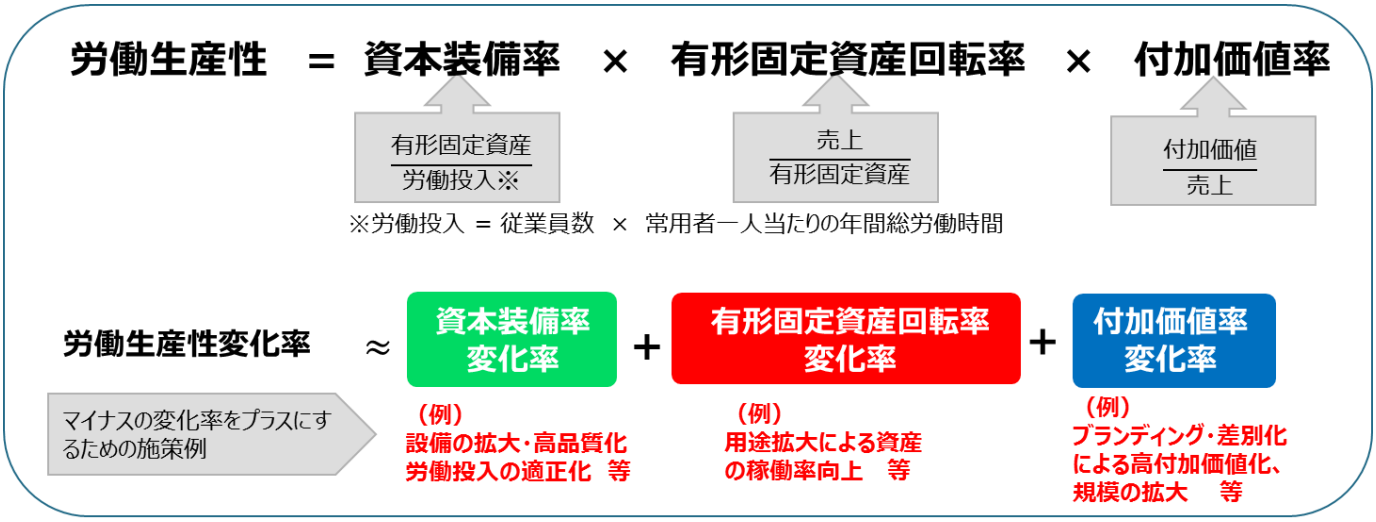


出典：財務総合研究所「法人企業統計調査」より作成

⑤ 有形固定資産等の分解による分析

次に、２．のヒアリングを踏まえると、労働生産性を向上させるためには、人的投資だけではなく、充分な資本投資がされているかという点や、その設備を有効に活用できているかという点が重要になることが伺えた。そこで、労働生産性を資本装備率と有形固定資産回転率、付加価値率に以下の通り分解し（注）、それぞれの変化率が労働生産性の変化率（伸び率）に与える影響を見た。

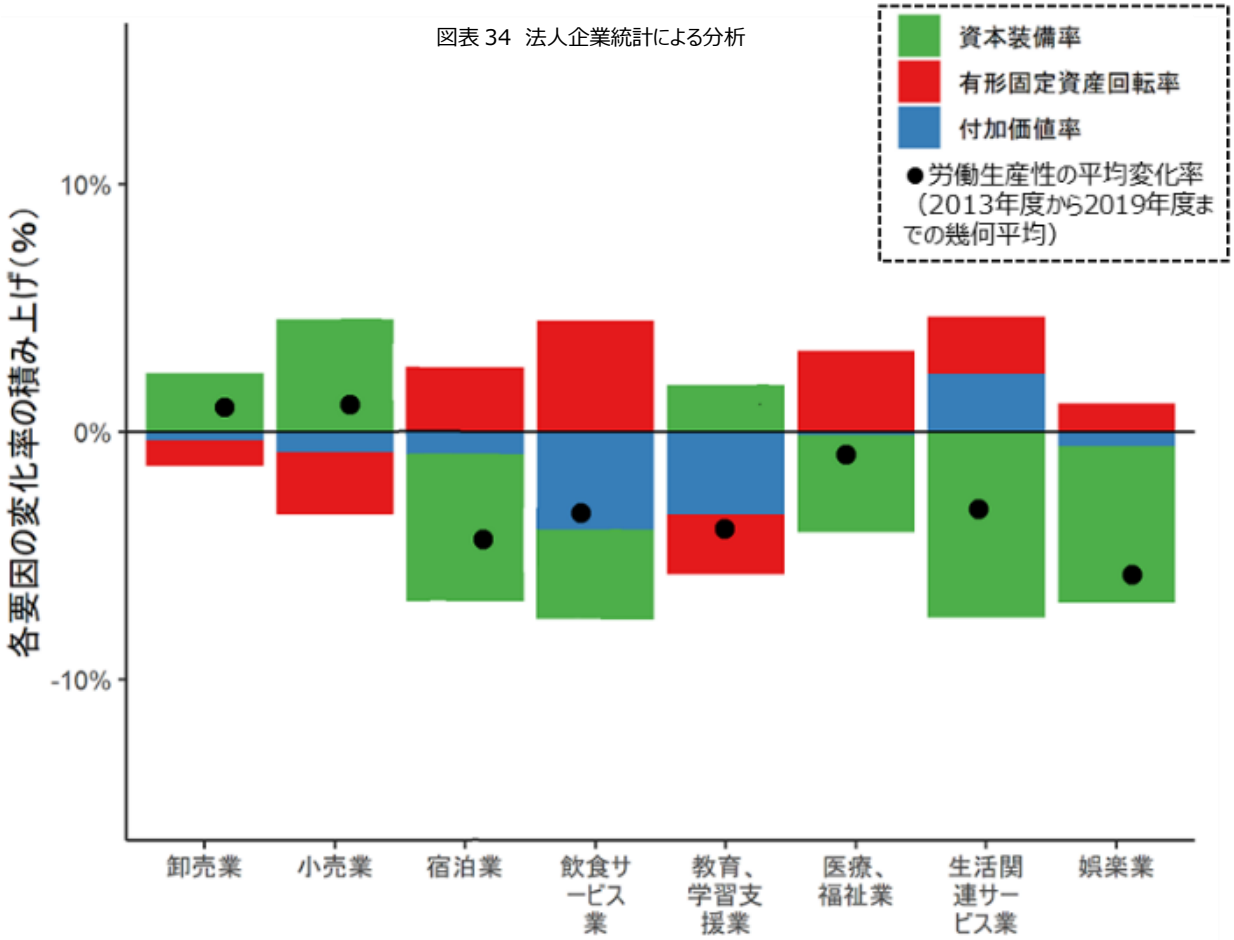
図表 33 法人企業統計を用いた計算式



注：梶浦昭友 編著（2016）生産性向上の理論と実践、中央経済社

法人企業統計の 2013-2019 年度の変化率を用いて業種別に上記分解を行い、特に労働生産性の変化率に、マイナスに影響している要素を特定した。業種ごとに労働生産性の伸び率を引き下げている要因となっているものは以下のとおり。なお、２つの要因がマイナスに寄与している場合には、特に寄与度の大きい方に下線している。

図表 34 法人企業統計による分析



出典：財務総合研究所「法人企業統計調査」より作成

上記の分析結果について、前述の２．（１）の事業者ヒアリング結果と突合してみると、いくつか整合的な点が見られた。他方で、あくまで「変化率」に対する分析であることから、業界としての「もともとの水準の高低」を表せないこと、有形固定資産や売上といった分母分子双方に含まれる要素については、異なる要因間でその増減を相殺し合うトレードオフ関係を一部含んでいること等から、上記分析による低生産性要因の説明には一定の限界がある点に留意する必要がある。

宿泊業、飲食サービス業、医療・福祉業、生活関連サービス業、娯楽業については、資本装備率の伸び率がマイナスに寄与する傾向があることが数字上は把握でき、ヒアリング結果と合致。

（ヒアリング結果抜粋）

- ✓ **<u>ある程度の規模がないと投資も出来ない</u>**。業界の再編はコロナで進んでいる。【飲食業】
- ✓ 生産性向上のためにIT導入等による徹底した効率化を進めている事業者がいる一方、

個人店舗や従来のビジネススタイルを維持している事業者では IT 活用が進んでいない。【ネイルサービス業】

- ✓ **葬儀件数を予測して適正人員を配置することが重要だが、業務の波の予測が難しい**のが葬儀業界特有の課題。小さな事業者ほどその影響が大きい。【葬儀業】
- ✓ 介護保険制度に基づき**入居者１人あたりのサービス価格は決まり、ベッド数によって事業収入全体は固定**されている。だから、**業務効率化が主な生産性向上の道**。【介護業】
- ✓ **保育所の児童票は紙媒体の永久保存**で大きな負担。児童票等の**個人情報の取扱いが、IT 導入へのハードル**となっている。【保育業】

卸売業、小売業、教育・学習支援業については、数字上は有形固定資回転率の伸び率がマイナスに寄与しており、ヒアリング結果とも合致する可能性はあった。

（ヒアリング結果抜粋）

- ✓ 校舎などを**夜間、別の業態の方々にレンタルして使ってもらえるかなども検討**していかないといけない。【教育・学習支援業】
- ✓ 校舎だけでなく、**グラウンドもお金を生むように**していかないといけない。部活動終了後、小中学生向けにサッカー教室をしたり、外部のイベント等で収益を得るなどして、それを部活の運営費に充てることができれば。そのような活用法により部活動に対する**学校側の支出を減らすことができ、生産性を高められる**のではないか。【教育・学習支援業】

卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業、教育・学習支援業、娯楽業については、付加価値率の伸び率が特にマイナスに寄与する傾向があることが分かった。

（ヒアリング結果抜粋）

- ✓ コロナは、**旅館が過剰にやってきた、対価に見合わないサービスを見直すチャンス**。部屋への荷物運搬や飲み物の提供など、省略しても顧客満足には影響がないことも分かった。【宿泊業】
- ✓ **参入障壁が低く、レシピに特許がない**ことからブランド化や差別化が難しい。**結局、コストパフォーマンスを追求する方向**に。そうすると、安く雇用しなくてはいけないことから所得も伸びない。【飲食業】
- ✓ この数年で、大手企業のサービスも含めて、**オンライン学習コンテンツが非常に普及**し出した。従来であれば、アナログで先生が直接指導していれば一定の授業料を取れていたのが、**競争力のない塾が非常に値段の安いオンライン学習コンテンツとの競争にさらされて、授業料の価格破壊**が起こってきた。【教育・学習支援業】
- ✓ 需要の拡大のためには、スクール事業など、**ボール売上以外で施設を活用した付加価値拡大**がポイント。【ゴルフ練習場業】

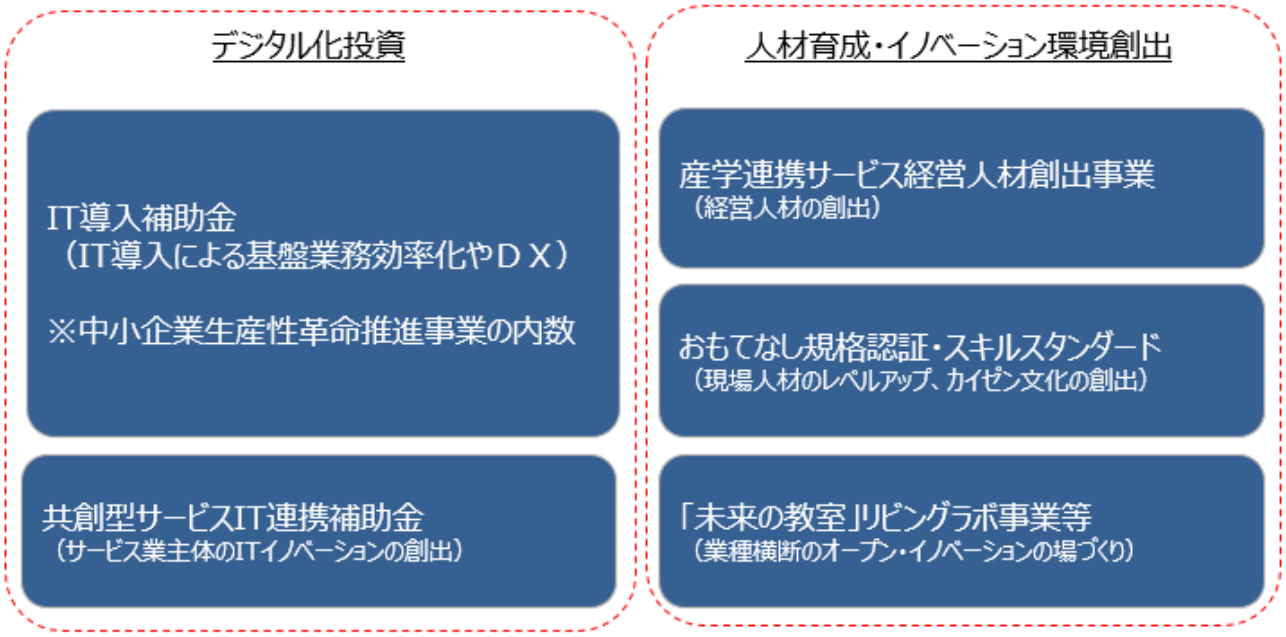
第３章　労働生産性の向上に向けた施策の方向性

第 3 章では、これまでのサービス産業政策を振り返りつつ、第 2 章でみた業種別の要因分析やヒアリングを踏まえて、サービス産業の生産性向上に向けた施策の方向性を明らかにする。

１．近年のサービス産業政策の振り返り

これまで、経済産業省では、サービス産業の労働生産性を向上するため、「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政策を実施してきた。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超えたイノベーション創出に向かう、③良質なサービスを（安価なサービスではなく）適正価格で提供する、の３つである。

図表 35　これまでのサービス産業政策の整理



【デジタル化投資】

デジタル化投資については、**IT 導入補助金の執行**により、中小企業等が行うバックオフィス業務の効率化や、新たな顧客獲得当の負荷価値向上に資する IT ツールの導入を支援してきた。また、機能別にベンダーが存在し、全業務プロセスに一気通貫で対応している IT ツールがないことや、利用者目線で構築されていないなどの課題を解決するため、API 連携等により既存の複数の IT ツールを連携・組み合わせた IT ツールを中小企業等が導入する際にかかる費用を支援する **「共創型」サービス・IT 連携支援事業による取り組み**などを行ってきたところ。

図表 36　IT 導入補助金を用いた IT ツール導入・活用事例

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

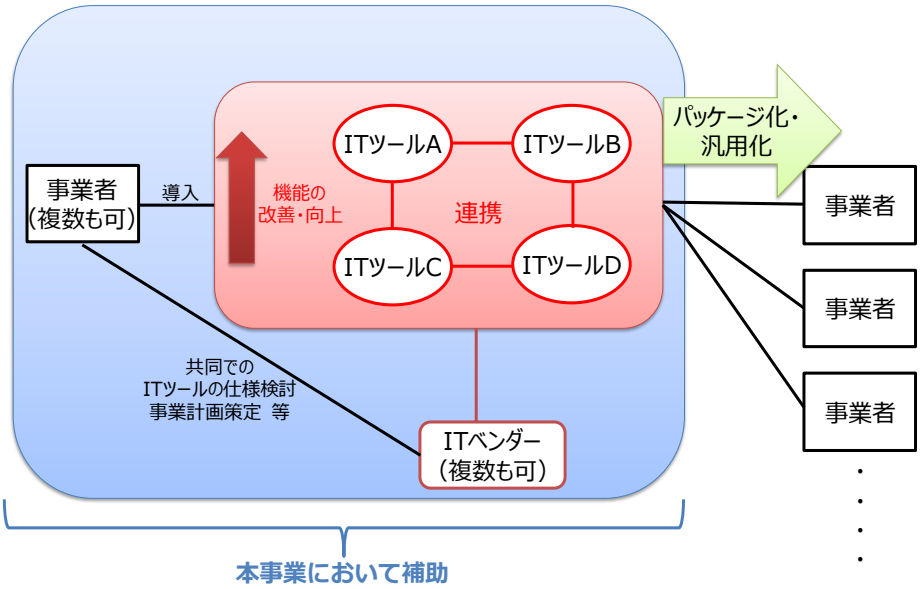
（イメージ：請求システム画面）

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

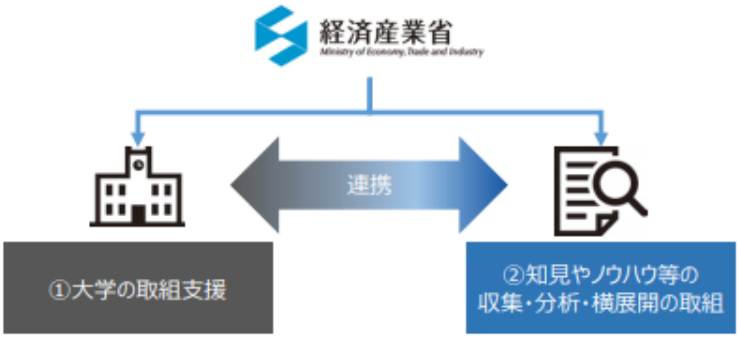
図表 37 「共創型」サービス・IT 連携支援事業のイメージ



【人材育成・イノベーション環境創出】

人材育成・イノベーション環境創出のための政策としては、**「産学連携サービス経営人材育成事業」**により、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実施。

図表 38　産学連携サービス経営人材育成事業のイメージ



図表 39　産学連携サービス経営人材育成事業の採択事業

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

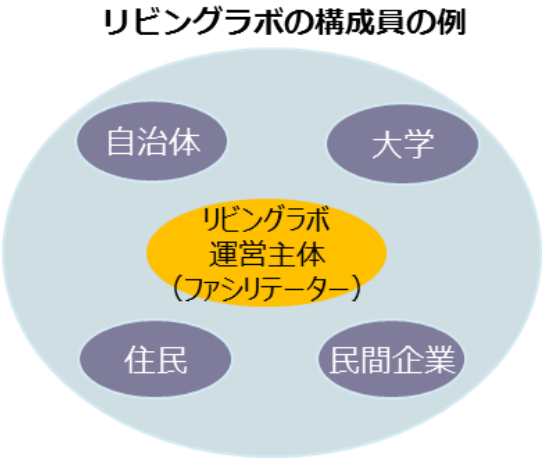
また、ホスピタリティサービスを提供する事業者を対象とした**「おもてなし規格認証」**や、対人サービスを中心とした現場人材のスキルを底上げすることを目指す**「おもてなしスキルスタンダード」**を創設し、経営者の自己変革や従業員の意識改革を図ってきた。

図表 40　おもてなし規格認証

図表 41　おもてなしスキルスタンダード

加えて、付加価値向上にむけたオープンイノベーションの場を広げていくため、実際の生活環境やサービス環境で、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」の促進**にも取り組んできたところ。

図表 42　リビングラボのイメージ



２．今後の施策の方向性

第２章のヒアリングや定量分析を通じ、労働生産性を向上させるための５つのポイントが明らかになった。

まず、人や設備といった企業にとっての生産資源の有効利用が重要である。第２章３．⑤の有形固定資産回転率等分析の結果等を踏まえると、教育・学習支援業をはじめ、有形固定資産回転率の伸び率が労働生産性の伸び率を引き下げている業種では、用途拡大等による有形固定資産の稼働率向上の余地があると考えられる。また、ヒアリングからは、サービス業においてはネイルサービス業や家事サービス業のように、固定費に占める人件費割合が高い業種もあれば、結婚式場業やボウリング業のように賃料割合が高い場合もあることが分かった。これらに共通する課題としては、自社の経営資源である人やモノを有効活用し、同じ投入量でより多くの売上を獲得することである。

また、労働生産性向上の基本である業務効率化も同様に重要である。第２章３．④の分子・分母の変化パターンによる分析では、付加価値以上に労働投入量が増加したり、付加価値が減少している中で労働投入が増加したりする業種が見られた。こうしたケースでは、IT 導入や DX を進めることで、業務効率を上げて労働投入量を適正化し、その分の労働力を付加価値を生む活動に捻出することが可能である。これらをブレークダウンすると、（１）労働の「量」に着目する方向性（＝人的資源の有効活用）、（２）労働の「質」に着目する方向性（＝人材投資）、（３）設備等（ソフトウェア等の無形資産を含む）の「量」に着目する方向性（＝設備等の有効活用）、（４）設備等の「質」に着目する方向性（＝設備等の投資・革新）の４点がポイントとなる。

加えて、特に価格競争の激しい業種では、適切な値付けがされていないことなどにより（５）付加価値の向上と企業の価格政策の連動もポイントになる。 上記の観点で、今後の施策の方向性をまとめた。

なお、本研究会で実施したヒアリング（2020 年８月～11 月）では、新型コロナ対策としての行動制限等により事業継続に深刻な影響が生じている業種もあった。そういった業種に対しては制限に応じた支援金等、迅速で流動的な施策が必要になる。さらに、コロナの影響が長引くほど、その影響は消費者の行動やサービスのあり方に構造的な変化をもたらすことが想定される。以下にまとめた今後の施策の具体的検討に当たっては、そういった変化も正確にとらえていくことが必要になることには留意が必要である。

（１）人的資源の有効活用

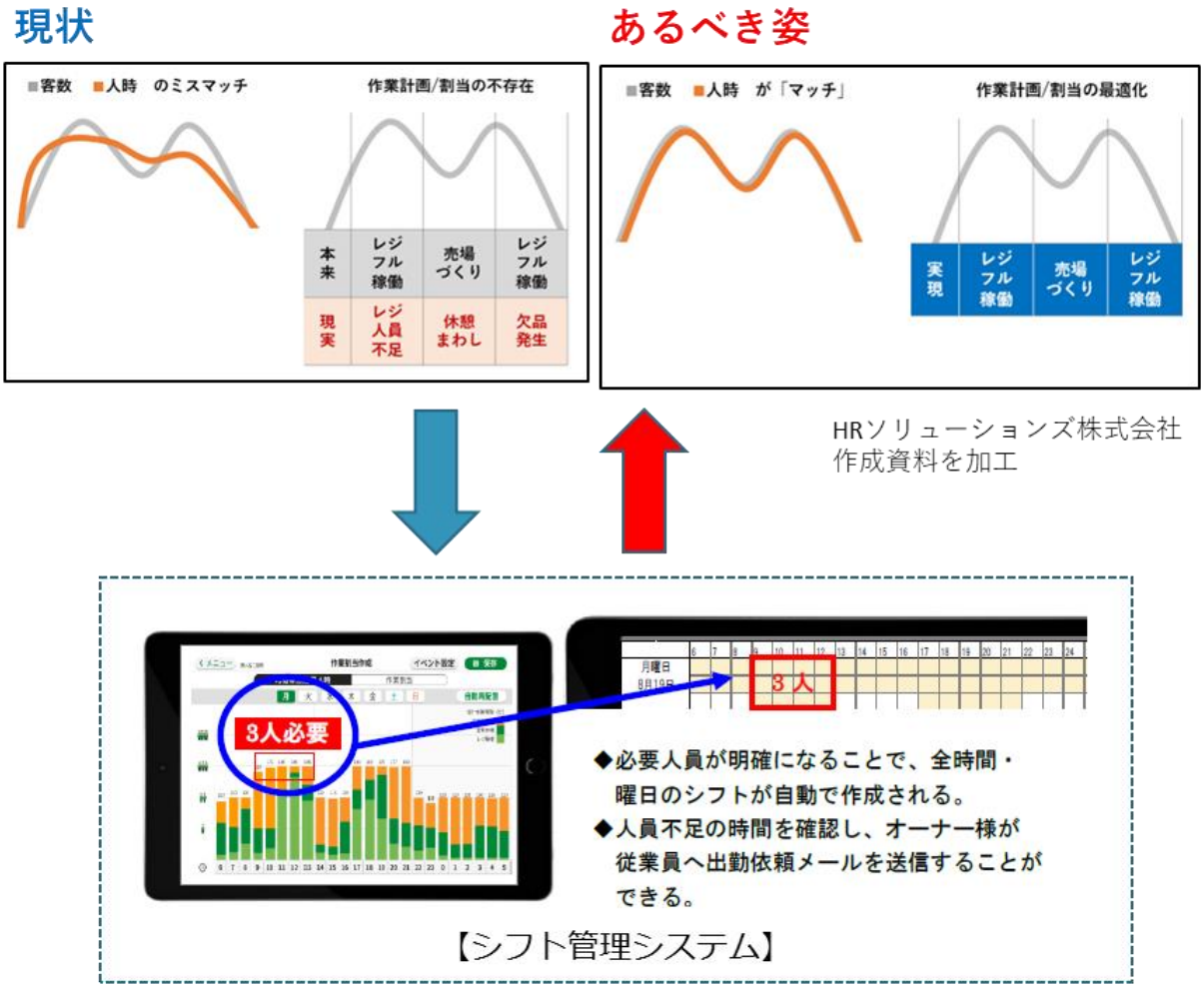
①HR テックの活用

サービス産業はパート・アルバイトなどの非正規労働者が多く、それぞれの希望する働き方も多様化していることから、**シフト作成にかなりの時間を要するなど、その管理負担も増大**している。また、消費と生産が同時に発生するサービス業では、常に**人員を余剰に配置**することで需要変

動に対応している場合もあり、**無駄なコストが発生している状況**も見られる。

研究会では、作業割当やシフト表を自動作成するシステム導入により、それらの作成に係る時間を減らすとともに、効率的なシフトを可能にする HR テックの活用事例が紹介された。**HR テックの活用**により、マネージメント側は**価値を生み出す作業に多くの時間を割く事が可能**になるとともに、**無駄のないシフトにより人的資源の有効活用を進めることが可能に**なる。さらに、需要予測システムを組み合わせることで、その精度のさらなる向上が可能となる。引きつづき、ＩＴ導入補助金等によりこれらの導入支援を行うことは生産性向上に向けて効果的であると考えられる。

図表 43　HR テックの活用イメージ



株式会社セブンイレブンジャパンリリース資料抜粋

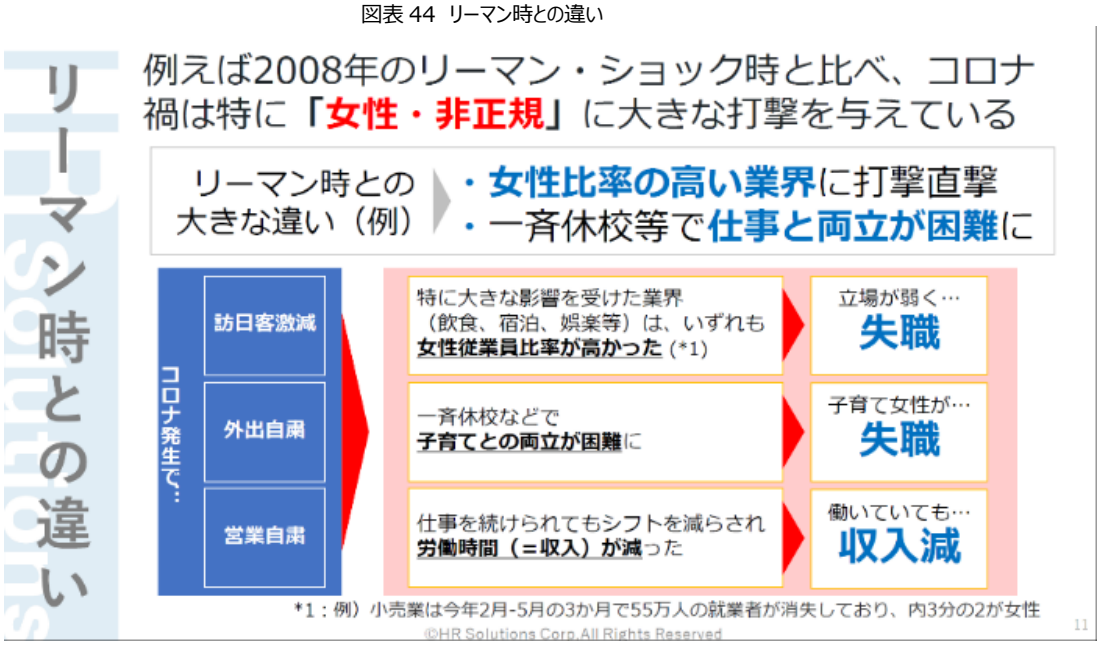
②兼業・副業（複業）の推進に向けた環境整備

HR テックの活用によって人的資源の適正配置が進むと、事業者の労働生産性は向上する一方で、非正規労働者を中心とした**労働者のシフト数や労働時間が減少**し、**結果的に収入が減少することが想定**される。また、**新型コロナウイルス感染拡大**がサービス業に与えた影響は大きく、非正規労働者においては、**店舗の休業やシフト数の減少などにより収入が減少**していること

が社会的な問題となっている。特に、**非正規労働者には女性が多く含まれる**ところ、研究会では、上記の新型コロナウイルス影響により**生活が困窮**し、女性の自殺者が急増しているとの指摘もあった。

そこで、**非正規労働者を主眼に置いた**需要増産業への労働移動が進みやすい環境を整え、減少したシフト数や働き口の穴埋めをする意味での**兼業・副業（複業）の推進が重要**と考えられる。なお、**非正規労働者においては**、本業を軸に別事業所でも働く"副業"ではなく、複数の事業所で就労し、掛け持ちワークを行う**"複業"という視点も必要**である。

図表 44 リーマン時との違い



図表 45 リーマン時との違い

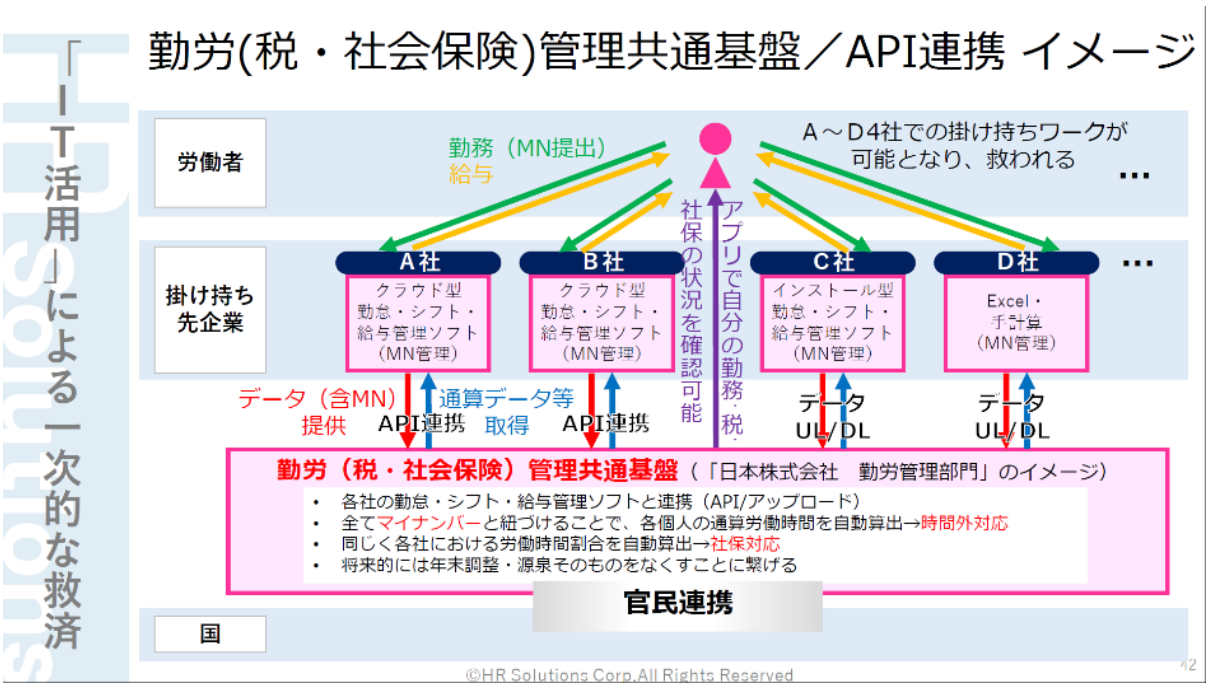
		7月		8月		9月	
2019年	男性	1230		1139		1161	
	女性	563		464		501	
2020年	男性	1167	5.1%減	1203	5.6%増	1166	0.4%増
	女性	651	15.6%増	651	40.3%増	639	27.5%増

第 4 回サービス産業×生産性研究会　武井委員資料抜粋

法令上[4]、非正規労働者の雇用側は、自社のみならず副業（複業）先の労働時間を含めた「**通算労働時間管理**」を行う必要があるが、実際は難しいという声がある。特に、「**扶養の上限ライン**」の存在により一定の所得水準の範囲で就業することを希望する非正規労働者については、上限を超えた労働を控える傾向にあることから、雇用側は、**適正・円滑なシフト管理のため、**それらの非正規労働者の副業（複業）先[5]での就業予定や実績を正確に把握しておくことが必要である。

したがって、非正規労働者の副業を推進する環境整備の観点から、**マイナンバーカードやマイナポータルを活用したプラットフォームを形成**し、**適切に通算労働時間を管理できる仕組み**が有効と考えられる。

図表 46　勤労管理共通基盤／API 連携イメージ



第 4 回サービス産業×生産性研究会　武井委員資料抜粋

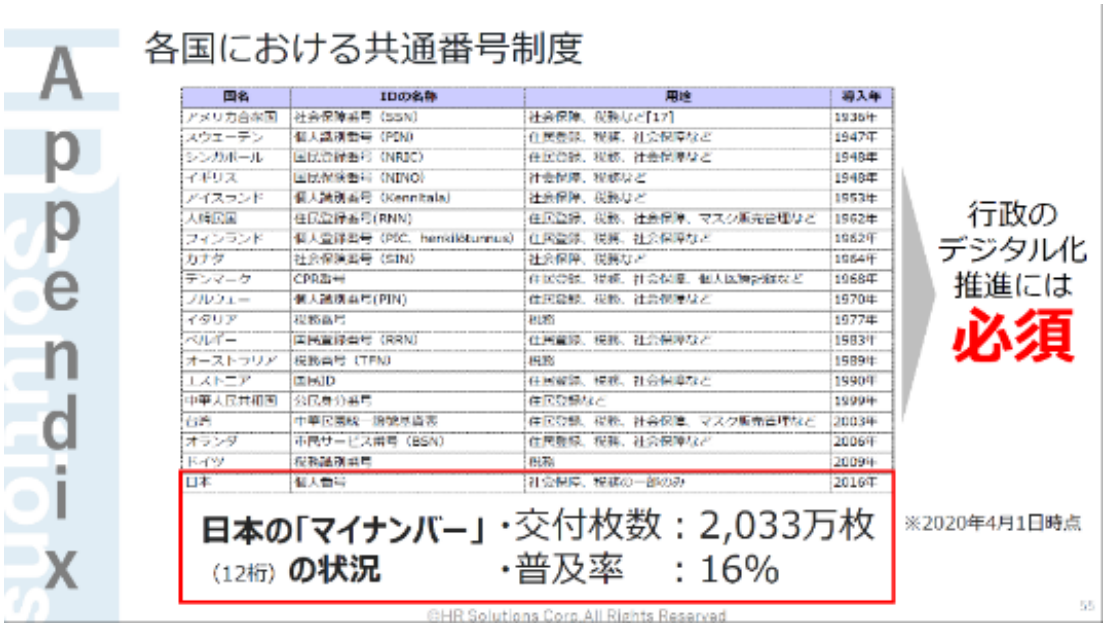
アメリカやスウェーデンを始め、多くの国では、共通番号制度が普及しており、様々な行政サービスに紐づいている。

[4] 労働基準法　第 38 条第 1 項　労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する。

[5] 通算労働時間は、それぞれの就業先において、収入が就業時間と連動する場合において必要となる。

我が国においても、普及率 26.3%（令和 3 年 3 月 1 日現在）に留まっている**マイナンバーカードや、マイナンバーそのものの活用方法について、より視野を広げて検討すべきではないか**。また、そのためには、行政の DX 化が促進されることが何よりも重要である[6]。

図表 47　各国における共通番号制度



図表 48　他国の ID 活用事例の詳細

第 4 回サービス産業×生産性研究会　武井委員資料抜粋

[6] 図表 47 は、第 4 回研究会（2020 年 10 月 22 日）での武井委員からの資料を抜粋したもの。図表 47 の中の日本の「マイナンバー」の状況については、2020 年 4 月 1 日時点であるが、2022 年 2 月 1 日時点では、交付枚数は、5,288 万枚、普及率は 41.8%となっている。

③規制の見直し

人的資源の有効活用による稼働率や作業効率を高める観点から、法令や条例、規則などで規定されている制度的な規制が障壁となっていると考えられる事例には次のようなものがあった。これらは、それぞれの法や制度の目的を確実に達成するための措置として導入されているものであるが（公正・公平な社会福祉の実現等）、それが現場の非効率を生み出していることが多い可能性を示唆していると考えられる。これらの事例に限らず、法や制度の目的と、それを達成するための手段のバランスが適切であるか、点検を行い、見直しの必要があるものについては変革を進めていくなど、規制改革会議等の答申の内容等も踏まえ、実効性のある取り組みを行っていく必要があるのではないか。

事例１　デイサービス事業所における人員基準

- デイサービスにおける介護職員の配置基準は、利用者数のみで規定されている。
- 利用者の要支援・要介護レベルによって、対応する介護職員の労働負担は異なると考えられるため、利用者の介護度に応じた人員基準の在り方の検討が必要ではないか。

図表 21　デイサービスにおける人員基準例（再掲）

○　人員基準

生活相談員	事業所ごとにサービス提供時間に応じて専従で１以上（常勤換算方式） （生活相談員の勤務時間数としてサービス担当者会議、地域ケア会議等も含めることが可能。）
看護職員（※）	単位ごとに専従で１以上 （通所介護の提供時間帯を通じて専従する必要はなく、訪問看護ステーション等との連携も可能。）
介護職員（※）	①　単位ごとにサービス提供時間に応じて専従で次の数以上（常勤換算方式） ア　利用者の数が15人まで　１以上 イ　利用者の数が15人を超す場合　アの数に利用者の数が１増すごとに0.2を加えた数以上 ②　単位ごとに常時１名配置されること ③　①の数及び②の条件を満たす場合は、当該事業所の他の単位における介護職員として従事することができる
機能訓練指導員	１以上
生活相談員又は介護職員のうち１人以上は常勤	

※定員10名以下の地域密着型通所介護事業所の場合は看護職員又は介護職員のいずれか１名の配置で可（常勤換算方式）

（出典）第 180 回社会保障審議会介護給付費分科会資料より抜粋

事例２　兼業・副業に伴う労務管理に係る規制

- 新型コロナウイルス感染拡大がサービス業に与えた影響は大きく、非正規労働者においては、店舗の休業やシフト数の減少などにより、収入が減少。
- 特に、非正規労働者には女性が多く含まれるところ、上記の理由により生活が困窮し、女性の自殺者の急増している状況。

● そのため、非正規労働者を主眼に置いた需要増産業への労働移動が進みやすい環境を整え、減少したシフト数や働き口の穴埋めをする意味での兼業・副業の推進が重要である。

図表 49　掛け持ちワーク推進障壁の詳細

掛け持ちワーク推進障壁の詳細

労働者「働きたい」／企業「働いてほしい」、しかし…

	大きな３つの障壁	内容
①	・**通算労働時間管理**（企業を跨いでの管理は非現実的）	・掛け持ちで雇うと、自社での労働時間は短くても**時間外割増手当**（1.25）を**払わなければならない**
②	・**社保加入義務**（手続きが煩雑になり面倒）	・掛け持ちでも条件を満たすと**社保加入が必要**（P39参照）
③	・**扶養各上限ライン**（労働者の働き控え発生がネック）（P40参照）	・年末の繁忙期になる程、**扶養各上限ラインの近づいた労働者は「働き控え」せざるを得ない**（企業にとっては肝心な時に人手不足）

「掛け持ち」ワークの推進に踏み切れない企業と労働者

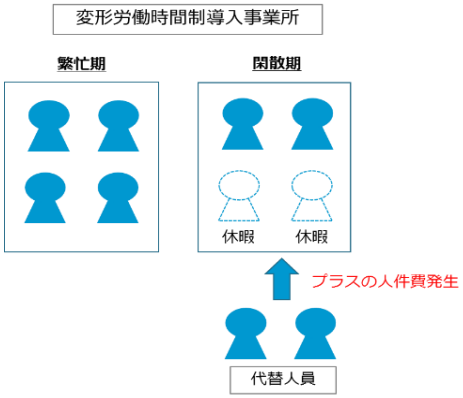
第４回サービス産業×生産性研究会　武井委員資料抜粋

事例３　変形労働時間制の利便性向上

● 変形労働時間制を採用した場合、繁忙期に労働日数が集約され、閑散期の労働日数は少なくなる。

● 年５日の年次有給休暇の時季指定の事業主への義務付けを考えると、閑散期の取得が基本となり、少ない労働時間の中では取得できる日にちが限られているため、有給休暇取得における他の従業員との調整が難しい。したがって、閑散期における従業員の有給休暇取得を推進するためには、代替の人員を確保しておく必要があることから、人件費がかさみ、労働生産性を低下させる要因になり得る。

図表 50　変形労働時間制の障害



（２）人材投資

サービス産業の大半は労働集約型であり、人材の質が付加価値や売上に直結する。消費者ニーズや事業環境が変化する中でも質の高いサービスを継続的に提供するため、スキル向上のための人材育成が非常に重要である。加えて、新型コロナウイルスをきっかけとしたオンライン化が加速する中、IT ツールによる業務効率化の恩恵を最大化するための IT リテラシーの向上等の取組も必須となるだろう。

しかし、多くのサービス業は労働集約的であるのみならず、生産と消費の同時性から労働時間が売上げに直結することから、特に中小零細企業では、少ない人数で長時間働くといった状況もみられる。そのような業態では、自社で研修を行うことや、業務のアップデートに向けた情報収集を行う余裕もなく、たとえ、自治体をはじめとした様々な機関で研修やセミナー等の機会が用意されていたとしても、それらの施策をタイムリーに入手し活用できるコネクションや時間がないとの指摘もある。

この点について、後述する「（４）業務効率化への取り組み」にも記載するとおり、地域全体での DX 化や、繁閑の差を利用した地域での人材交流・融通、兼業・副業の促進といった施策の中で、合わせて個々人のスキル向上にも取組んでいくことが重要であろう。

（３）設備等の有効活用

生産性向上のためには、設備等を有効活用したり、効率化を図ったりすることが重要であることは言うまでもなく、これまで、経済産業省や関係省庁では、IT 導入補助金や各種研究開発事業等により、現場の生産性向上に向けた取組を支援しているところであり、引きつづき、共創型 IT 連携支援事業等も含め、より一層の取組支援を進めていくこととしている。しかし、稼働率や作業効率を高めるためのそれらの取組の効果が十分に発揮されないような、業界特有の制度や現場マインドが見受けられる。本研究会で実施した事業者ヒアリングは、全企業のほんの一部の声を捉えたに過ぎないが、その中でも、複数の事例が存在することが明らかになった。

図表 51　生産性向上の支援事例

（参考）生産性向上の支援事例（内容は令和３年度のもの）

ロボット介護機器開発等推進事業
（経済産業省医療・福祉機器産業室）

【事業目的】
高齢者の自立促進や介護者の負担軽減、介護現場の生産性向上、感染症対策等介護現場の課題を解決するロボット介護機器の開発を支援。

【事業概要】
厚労省と定めた重点分野及び感染症対策に資するロボット介護機器の改良等開発を支援するとともに、安全基準検討や海外展開促進のためのテストベッド事業等環境整備を実施。

【実施主体】
日本医療研究開発機構(AMED）→民間企業等

【補助率等】
開発補助率：中小企業2/3、大企業1/3、最大3年

事例1　揺れの少ない安定した移乗介助をアシスト

事例2　高齢者の移乗動作をサポートするロボット

IT導入補助金
（経済産業省サービス政策課）

【事業概要】
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）。

【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。

【補助額、補助率等】

通常枠（A類型）	通常枠（B類型）	新特別枠（C・D類型）
上限額：150 万円 未満 下限額：30 万円 以上 補助率：2分の1	上限額：450 万円 下限額：150 万円 以上 補助率：2分の1	上限額：C類型：450万円 D類型：150万円 下限額：30 万円 以上 補助率：3分の2

保育業の導入事例

①規制の見直し

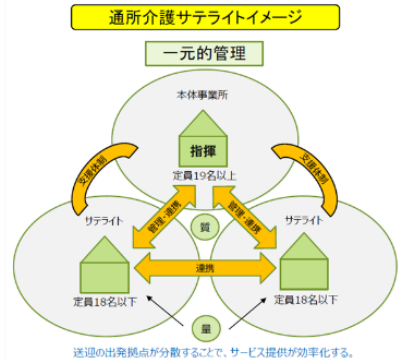
事例１　<u>通所介護施設におけるサテライト事業所の設置制限</u>

- 自治体によっては、通所介護施設が一定数確保されているなどの理由から、サテライト事業所の設置が制限されているところがある。また、主たる事業者と同市内でないと設置を認めないとしているケースもある。
- 規模の経済により、業界の生産性を高めるという観点で見ると、自由競争を促して集約化を図っていくことが有効であると考えられることから、柔軟に対応していくことも必要ではないか。

図表 19　サテライト事業所イメージと規制例（再掲）

＜サテライト事業所イメージ＞

※通所介護事業所の場合



（出典）高知市「高知市が指定する介護保険事業所のサテライト設置について」より抜粋

＜規制例＞

A市
- 人員基準等を緩和して**サテライト事業所を認めるに至る明確な理由が無い**ことから、通常規模型通所介護事業所の**サテライトになることを認めない**。

B県
- 県内のうち、県が指定する特定の市内の**サテライトの設置は認めない**。

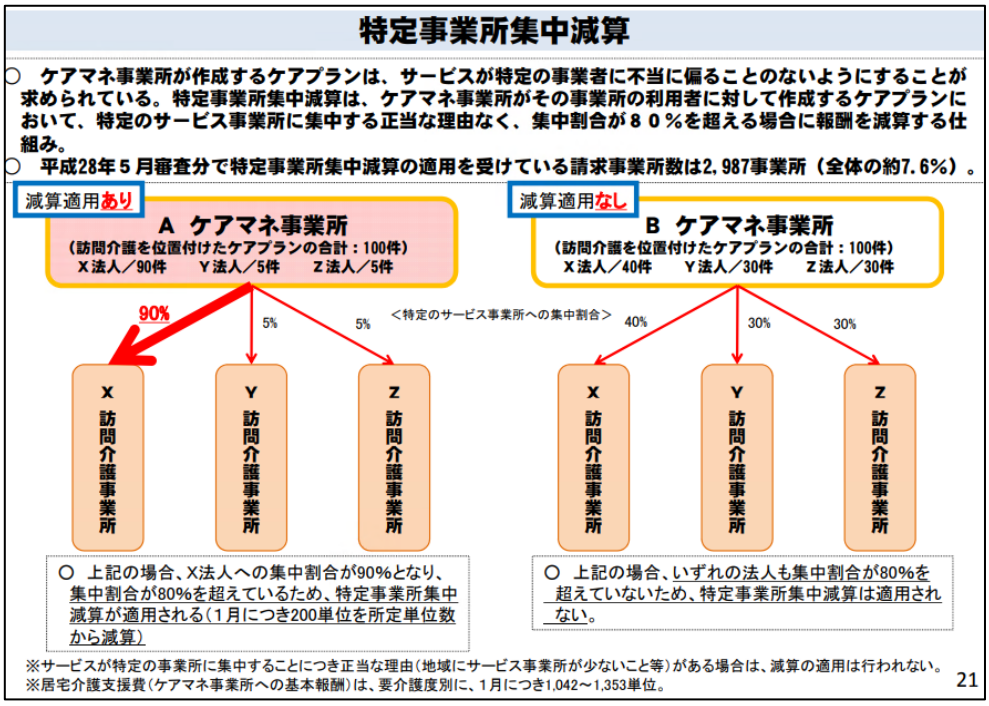
C市
- **定員19人以上**の指定通所介護事業所を本体として**サテライトの設置は原則認めない**。

（出典）事業者ヒアリング内容を基に経済産業省作成

事例２　<u>特定事業所集中減算</u>

- 訪問介護事業所の場合、サービスが特定の訪問介護事業所に偏ることがないよう、正統な理由無く集中割合（X 法人によるサービスを位置づけたケアプラン数／訪問介護を位置づけた総ケアプラン数）が 80%を超える場合には、ケアマネ事業所の報酬が減算される制度が存在。
- 居宅介護支援事業所の公正中立性の確保という観点から、現状やむを得ない措置ではある一方、訪問介護事業所の経営統合等による効率化を阻害しているとの指摘もある。公正中立性の確保については、情報の非対称性を解消するために事業所のディスクロージャーを推進することや、介護利用側のリテラシーを高める取組を進めることなど、別の手法で担保できる可能性もあり、それらの措置を行ったうえで、段階的に減算を見直すべきではないか。

図表 20　特定事業所集中減算イメージ（再掲）



（出典）第 143 回社会保障審議会介護給付費分科会資料より抜粋

②各業界の現場マインド改善

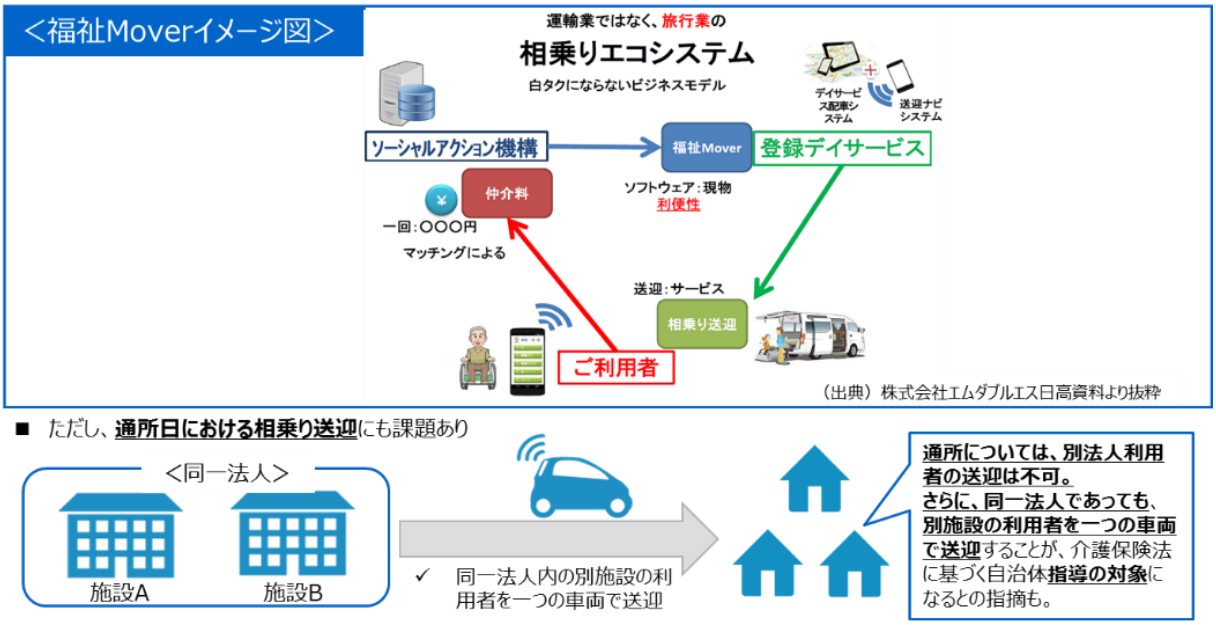
事業者ヒアリングにおいては、制度的な規制のみならず、自治体や民間事業者の見解の食い違いや心理的な障壁により、結果的として生産性向上の妨げとなっているケースも散見されたので、次にその事例を示す。

これらは、例えばグレーゾーン解消制度等を活用し、規制の適用範囲を明らかにすることで、現場での抑制的な運用を柔軟にするといったことが可能である場合や、そこまでいかなくとも、適切な情報発信や、ステークホルダー共通の目的認識、風通しの良いコミュニケーションで解決される場合もあると考えられ、それらを円滑にするための工夫が求められる。

事例１　介護車両のシェア

- 通所介護の送迎車両を事業所間でシェアすることについては、基準上の規定はなく、利用者へのサービス提供に支障がなければ共用が可能である。
- しかし、自治体や現場の事業者によっては共用には制限があるものと誤った認識があったり、共用の発想がないために、非効率な運用がされている事業者も見受けられた。
- 利用者への事前説明や合意形成など、体制を整えながら車両を有効活用し、効率的な事業運営を行っていくことも必要である。

図表 18　福祉 Mover イメージ図（再掲）



事例２　児童票の紙保存や監査体制の見直し

- 保育所運営においては、厚生労働省の告示である保育所保育指針に基づき、保育所児童保育要録[7]や児童票などの作成が求められているが、紙での保管の義務付けはない。しかし、自治体によって紙保存が求められている場合があるほか、そもそも電子媒体で管理するための IT ツールが存在しない場合もあり、非効率な運営がなされている状況。また、国や自治体の監査や支払い請求の手続きなどは、紙媒体で対応せざるを得ない事も多く行政の DX と一体的に推進していく必要がある。

[7] 就学に際して保育所と小学校（義務教育学校の前期課程及び特別支援学校の小学部を含む。）が子どもに関する情報を共有し、子どもの育ちを支えるための資料

図表 52　イメージ図

事例３　保育料の上乗せ徴収

- 幼稚園や認可外保育園と異なり、認可保育園は利用者との直接契約ではなく、自治体からの委託費により運営されており、**徴収できる基本保育料も自治体の基準により定められている**。
- 一方、「特定教育・保育施設及び特定地域型保育事業の運営に関する基準」の規定により、保育の質の向上を図る上で必要と認められる対価については、**基本保育料に上乗せして徴収することができると定められているが、自治体によっては認められない等バラつきがあり、同一事業者でも展開地域によっては付加サービスの提供による上乗せ徴収をできない**状況。
- 徴収にあたっては、各施設から自治体への事前協議や保護者への説明・理解が前提とはなるが、少なくとも自治体による対応の**バラつきを解消することで**、事業者が**独自のサービスとして付加価値を高めることができる方法の一つ**となるのではないか（その際、付加サービスを希望しない利用者にとっての保育の選択肢が制限されることのないような配慮も必要）。

図表 53　上乗せ徴収、実費徴収のポイント

上乗せ徴収、実費徴収のポイント

1．上乗せ徴収

○　上乗せ徴収は、施設・事業の種類や子どもの認定区分にかかわらず、各施設の判断で実施可能（事前に根拠資料を示しての認可・協議などの手続は不要。ただし、私立保育所のみ市町村に事前協議）。

○　教育・保育の質の向上に充てるため徴収することについて、事前説明・書面同意の事前手続を通じて説明責任を果たすことが必要。

・　現在の契約手続における納付金に関する説明・同意と基本的に変わるものではない。

・　使途の説明（費目設定）に当たっては、例えば
　　教員配置の充実、高処遇を通じた教員の確保
　　設備更新の前倒し、平均的な水準を超えた施設整備
　などの質の向上に向けた取組の経費に充てることを明示することが考えられる。

契約時の説明書に位置付けるなど、運用を今後整理する予定

○　上乗せ徴収の実施時期に制限はない（入園時、毎月、学年始めなど、事前に説明した徴収時期に実施）。

2．実費徴収

○　実費徴収の対象は以下のとおりであり、その都度保護者の同意を得ることで、各施設の判断で実施可能（該当費目の実費徴収を実施しなければならない義務を課すものではない）。

1　教材・学用品・制服・アルバム等
2　特別行事、園外活動等
3　１号子どもの給食（人件費の一部は公定価格の加算に含まれる）、２号子どもの主食
4　スクールバス（人件費の一部は公定価格の加算に含まれる）
5　その他（ＰＴＡ等）

○　実費徴収は消費税非課税の方向で政府内で検討中である。

（出典）文部科学省「子ども・子育て支援新制度の解説②利用者負担」（平成 26 年 7 月）より抜粋

事例４　公共施設における Wi-Fi 使用の制限

- 介護事業者によると、一部の自治体において、公営の福祉施設を指定管理に出す際、個人情報保護の観点から施設における Wi-Fi の使用を禁止している実態が存在。そのため、見守りセンサーなどの Wi-Fi を使った設備が設置できず、効率化・省人化の妨げになる恐れがある。
- 禁止までいかない場合においても、見守りセンター等を導入する際の自治体側のチェックが厳しいと、事業者にとって生産性向上の障壁のひとつとなる可能性がある。

図表 54　イメージ図

事例５　学校施設の活用制限

- 学校経営において、施設の維持・管理には多大な費用がかかる。しかし、学校の教室は、基本的には放課後に活用されることはなく、老朽化に伴い費用は膨らむ一方である。
- 例えば、貸会議室としての利用や、学習塾やカルチャースクール等の活用など、外部への活用を促すことで新たな収益を生む可能性が考えられる。

- しかし、公立学校の場合、自治体の条例などによって学校の営利目的の利用が禁止されている場合があるほか、私立学校などでは、法令上の制約がない場合であっても、現場の慣習によってその用途が制限されていることも多く、それらが生産資源の有効活用を阻んでいる状況が見受けられる。

図表 55　イメージ図

（４）設備等の投資・革新

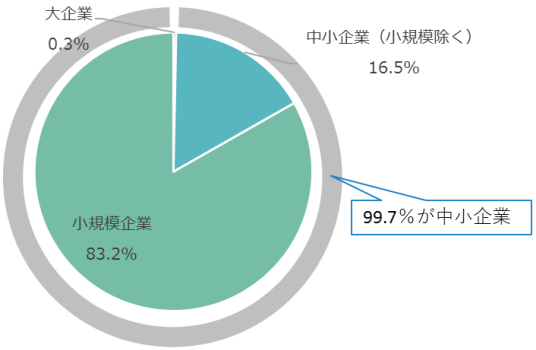
業務効率化に向けた有形・無形資産への投資は労働生産性向上に向けた基本の取組と言える。IT 導入や DX を進めることで、これまで実施していた業務に対する労働投入量を減らし、その分付加価値を生む活動を実施することもできる。そのため、これまで経済産業省では、IT 導入補助金をはじめとする支援策により、個社毎の取組を支援してきたところ。

しかし、サービス産業には中小企業が多く、今後より一層の労働生産性の向上を目指すためには、個社のみならず、地域全体、または業種横断的な仕組みを構築することが重要である。

図表 56　企業数内訳

合計	大企業	中小企業	うち小規模企業
2,774,542	8,920	2,765,622	2,308,815

図表 57　企業数割合

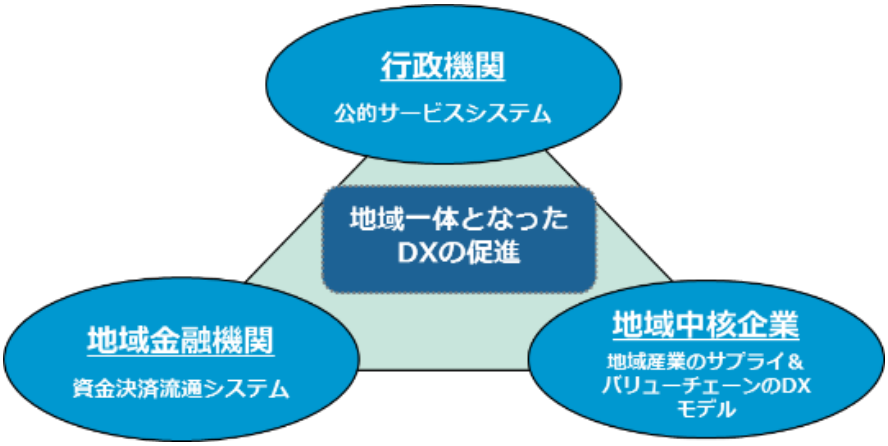


（出典）平成 28 年経済センサス活動調査、中小企業庁ホームページ

①地域一体となった DX の促進

サービス産業の労働生産性向上のためには、単純な IT 導入により業務の効率化を図る IT 化だけではなく、データやデジタル技術を活用して、**組織変革やビジネスモデルを転換していく DX を促進**していくことが重要である。DX の促進にあたっては、個社で取り組むのではなく、地域一体となって進めていくことが重要。特に、地域経済の核となる**地方行政、地域金融機関のほか、地域経済を牽引する地域中核企業が中心となり、地域レベルの DX を促進していく必要**がある。

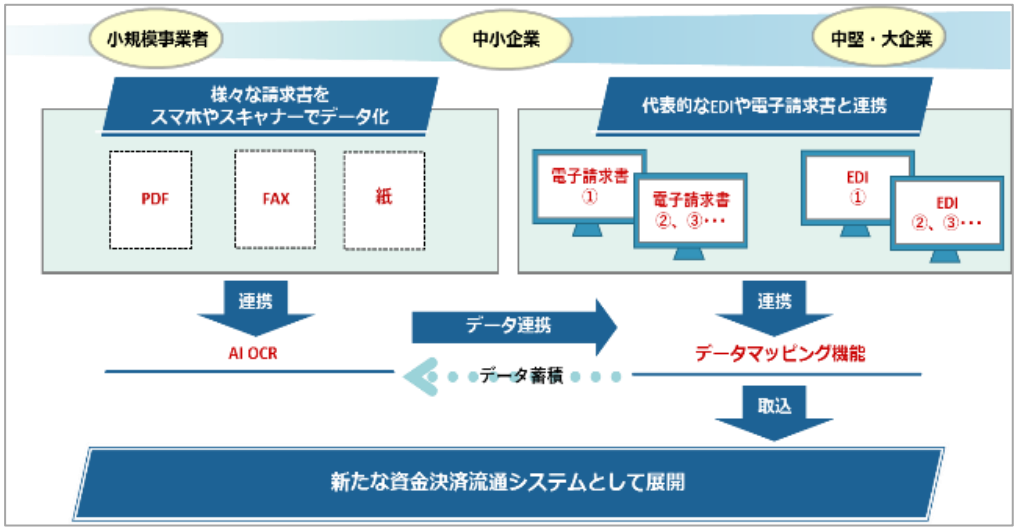
図表 58 地域レベルの DX イメージ図

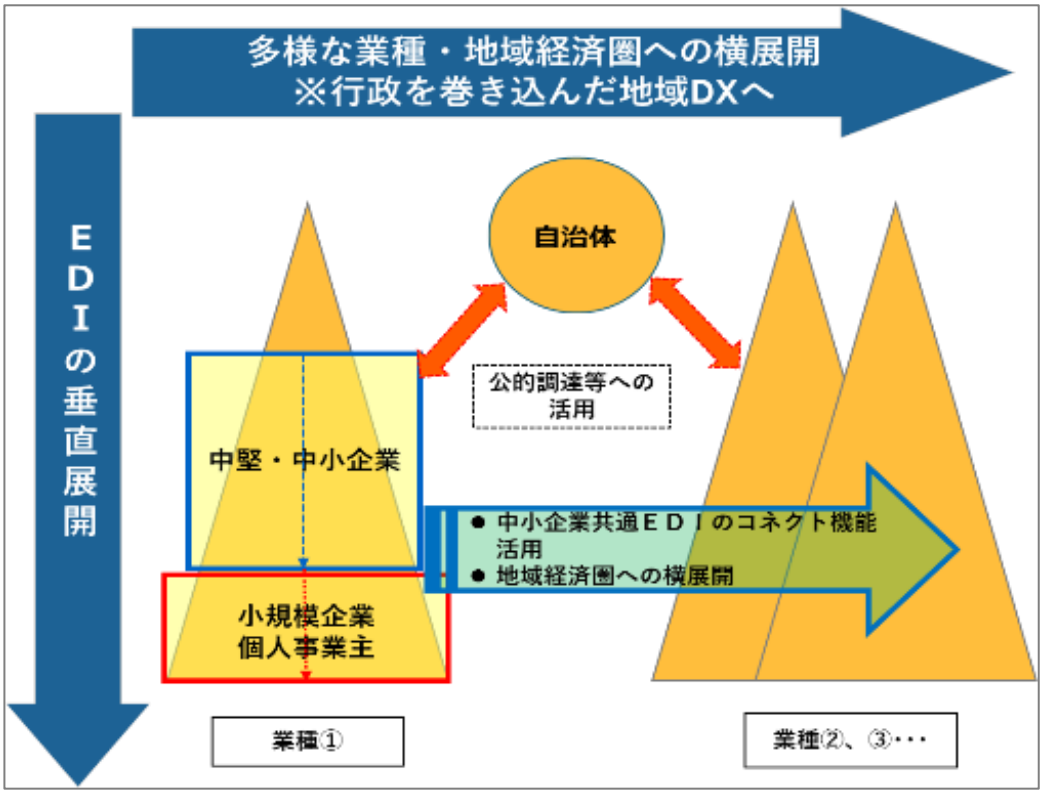


コロナ禍において請求書の電子化など経理業務の電子化の必要性が高まる中、中小企業の７割以上が紙や FAX による受発注、請求業務を行っている状況。また、電子化されていても電子請求書の仕様がバラバラであることや、EDI の請求業務と支払決済業務が未連携であることなどから、業務負荷の軽減につながっていない現状もある。

これらの課題を解決するため、**商流～金流に携わる金融機関の役割は非常に大きい**。**AI-OCR や RPA の活用により、紙や FAX 中心の事業者のデジタル化**を図るとともに、**EDI や電子請求書をデータマッピング機能により連携するなどして、経理業務の効率化**を図っていくことが期待される。これらの仕組みを**業種ごとの EDI と決済連携させることで多様な業種への横展開**を図ることができるほか、**中小企業共通 EDI を各 EDI とのコネクト機能として活用することにより、地域経済圏への横展開**も進めることができる。加えて、**自治体との取引や公的調達についてもこの仕組みを活用していくことで、行政と企業を巻き込んだ地域一体となった DX の促進**が可能になると考えられる。

図表 59　システムイメージ図





②雇用シェアや共同購入

サービス業の中には、宿泊業のように**繁閑の差が激しい業種も多く**、**より効率的な労働投入**を行う上では、その**変動の大きさに対応**していくことが極めて重要。そのため、デジタルプラットフォームのみならず、**地域全体での雇用シェアや物品の共同購入**などを行うことにより、労働生産性を向上させることも必要になる。

例えば、研究会の中では、地域の旅館が集まって株式会社を創設し、共同でセールスやシステム利用を行っている事例や、シーズンオフの際に旅館の従業員を同じ地域内の農作業に従事さ

せて、人材の有効活用を図っているといった取り組みも共有されたところ。

具体的には、**株式会社 DMC 天童温泉**では、新型コロナウイルスの影響で休業せざるを得ない旅館従業員を、通信販売に注力することでコロナ禍を乗り切ろうとする同地域内の果樹園に派遣することで、**両者の労働問題の解決に資する取組**が行われている。こういった取組が全国的に広がることで、**面的な労働生産性の向上が可能**になるのではないか。

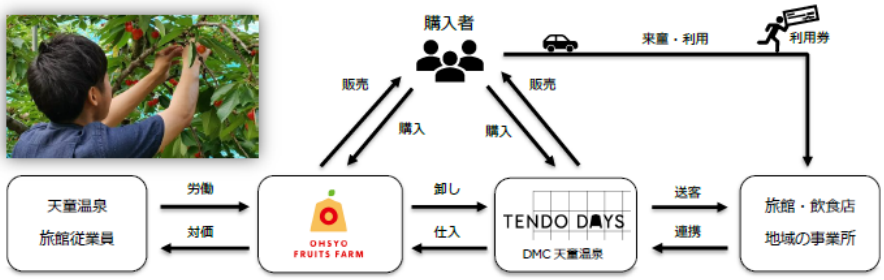
図表 60 株式会社 DMC 天童温泉の具体例

令和 2 年 5 月 20 日

報道関係各位

株式会社ＤＭＣ天童温泉
代表取締役社長 山口敦史

天童温泉の旅館従業員が果樹農家の助っ人に！
with コロナ時代に負けない地域経済の拡大！
“天童アライアンス+ON”



果樹園、旅館、DMC がアライアンスを組み、攻める地域へ

我々は、天童市内の事業者とアライアンスを組んで、人手不足の解消、販売拡大、次回来訪時の地域内消費の拡大に取り組みます。それが、“天童アライアンス+ON”です。

-天童温泉の旅館従業員が観光果樹園の人手不足解消

コロナ禍で 5 月末までやむなく営業自粛している天童温泉。従業員は、自宅待機が続いています。また、市内の観光果樹園を営む（株）やまがたさくらんぼファームさんでは、さくらんぼ狩りのお客様の予約はほぼキャンセルとなり、通信販売へ注力することになりました。そのため、例年以上に収穫の人手が必要になることから、旅館の従業員の希望者が果樹園で働ける環境を整えてくださいました。

-販路拡大に寄与し、未来の交流人口を創る

収穫したさくらんぼを販売するチャネルとして、弊社 DMC 天童温泉もオンラインストアを開設しました。購入者と SNS を通じて、天童温泉のリアルタイムな情報をお届けし、随時コミュニケーションをとっていきます。また、収益の一部を購入者に還元し、天童温泉利用券を発行し同封します。次回、天童来訪時に地域内で使える利用券として、来訪促進と地域内消費の拡大を目指します。さらに、この取組で収穫されたさくらんぼは天童市のふるさと納税返礼品にも採用されました。

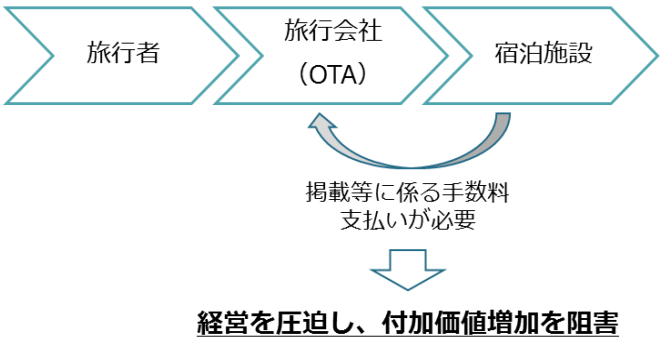
株式会社 DMC 天童温泉プレスリリース（令和 2 年 5 月 20 日付け）より抜粋

他方、人材の獲得や旅行者の獲得には、それぞれ**人材派遣会社や旅行代理店などのプラットフォーマーが仲介**するケースが多い。しかし、当然ながらそれぞれのサービスを利用する場合、**手数料の支払いが必要**になるが、その**手数料が高付加価値化を阻害している可能性**が、研究会でのプレゼンなどで示唆されている。

そのため、そういったプラットフォーマーを介さず、地域で一体となって人材や顧客を獲得する取組は、業務の効率化だけでなく、**適切な対価を得て付加価値を高めていくためにも有効である可**

能性がある。

図表 61　例）OTA を使って宿泊客を獲得する場合



（５）付加価値向上と企業の価格政策の連動

労働生産性を向上させるためには、労働投入量のコントロールや業務の効率化による分母の削減だけでなく、**分子となる付加価値を高めていくアプローチが必**要である。業務効率化等により非付加価値活動の労働投入を減らし、その労働投入を確実にサービスの質（付加価値）の向上に振り向け、さらにその質に見合った価格付けを行うという循環を経営層がマネジメントすることが重要である。また、この循環を確実なものにするためには、労働のスキルを高めることが肝要であり、業務効率化に向けたＩＴ導入に対応するためのスキルの向上や、顧客満足度を高めるようなサービスの質の向上など、労働生産性の分子・分母の両面に効果が期待される。

付加価値向上については、新しいアプローチも登場している。デジタル化によりサービスが同質化する一方で、人々の価値観が多様化する中、文化芸術を企業経営の根幹に据え、他とは一線を画すサービスを生み出し、差別化・付加価値向上を図るアプローチである。例えば、店舗や施設に企業理念を表現したアート作品を導入・設置する等、ブランディングや販路拡大に文化芸術を導入することにより、企業のコンセプトにより深く共鳴する顧客の開拓を行うことで、付加価値向上に取り組む事例もある。例えば、JINS は自社の「Magnify Life(人々の人生を拡大し豊かにする)」というビジョンの実現の一環として、新たな「見る」体験の提供に取り組んでいる。店舗にインスタレーションを設置したり、アートを用いたワークショップを開催することで、自社の理念に深く共感した顧客の獲得を試みようとしている。結果的に、単なる商品の話だけではない、会話が店舗スタッフと顧客の間で生まれ、企業への好意度や愛着が高まるきっかけとなっている。

さらに、地域の文化の伝承も担い、その地域でしか体験できないサービスを提供することで、高付加価値化と地域活性化の両方を実現する事例も存在する。例えば、星野リゾートは、単なるホテル運営だけではなく、竹富島の農作業や祭事の継承も担うことで、文化芸術を核に据えながら高付加価値化を実現し、地域経済の活性化をするというエコシステムを構築している。

このように、文化芸術の力を経営に活かすことは、サービス業全体の生産性向上に資するだけでなく、日本経済全体の再生にも貢献するといえる。

事例 1　JINS

2021 年 4 月に前橋にオープンした店舗「JINS PARK」（ベーカリーカフェを併設し、広場を複数設け、地域交流のハブを目指した施設）と「JINS イオンモール岡崎店」で、店舗を起点に地域住民にアートに親しんでもらう取組をしている。
どちらも地域共生型の店舗のため、よりアーティストと来店客とのつながりや交流をつくるため、ワークショップの形式を採用した。店舗の現場スタッフや建物施設にも積極的に情報公開し、一緒に企画をつくるよう留意している。
その結果、店舗が地域交流の場となり、商品（メガネ）以外の様々な話を来店客とできる機会を生み、企業への好意度や愛着の獲得につながった。

事例 2　星のや竹富島

星のや竹富島では、琉球赤瓦を用いた伝統建築を踏襲し、沖縄の原風景を守るホテルを建設。ホテルに戻っても、まるで島内にある集落のどこかを歩いているような錯覚を起こさせるほど、竹富島になじむ環境を整えている。
また、ホテル運営にとどまらず、地元コミュニティにも積極的に参加し、引き継ぎ手の足りない農作業や祭事の継承等も担っている。

また、事業者ヒアリングでは、「一般にサービスは価格が安いほうが好まれる」といった消費者の価値観が指摘されており、付加価値を価格に反映しきれていない可能性。この点、消費者を性別や年齢等の別で分析した場合に、特定のセグメントでは高い消費意欲を持つケースもあることも事実。購買データ等を取得・活用し、消費者の価値観や購買行動に対する分析を精緻化することで、価格付けの適正化が図れる可能性がある。

しかし、業界によっては、構造的な問題により付加価値向上が難しいことも指摘される。例えばしかし、日本のサービス業、特に**飲食業**においては**参入障壁が低く大きな投資もせずに開業でき**、

またスケールメリットが効きにくい業態であることから小規模零細企業が多い。さらに、また**レシピに対する特許権もない**ことから新しいメニューを開発しても、すぐ模倣が可能であるなど、**過当競争が生まれやすいことから、**低価格競争に陥りやすい構造であることが指摘される。過当競争・低価格競争の市場では、市場全体で底のない悪循環に陥る懸念がある。たとえば最低賃金の引き上げは、賃上げによって従業員に還元するだけの余力のない事業者への退出圧力としても機能すると思われるが、そうした規律は付加価値向上に向けて引き続き重要である。

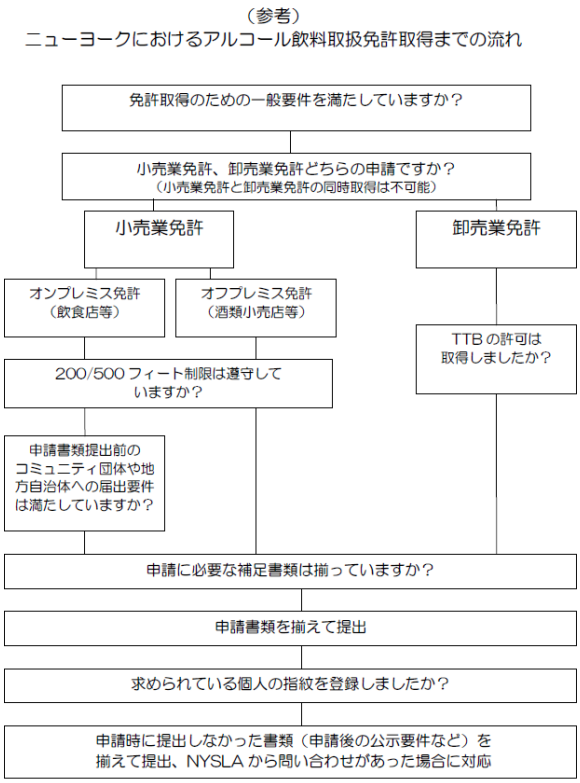
また、事業者ヒアリングでは、アメリカ各州やパリでは**アルコールライセンスや出店規制**などの飲食店規制の存在も紹介された。特に、アルコールライセンスの取得は非常に高いハードルであり、こういった仕組を我が国にも転用することで**過当競争の解消及びそれに伴う飲食店における適**

図表 62　商用物件における権利構造

	所有対象	詳細
家主	店舗空間（「壁（mur）」と表現される）	商行為が行われる店舗空間
店子	営業権（Fonds de commerce）	商行為を支える有形財産（飲食店の場合、厨房などの諸設備）および無形財産（商標、顧客、のれん、物件に付随するライセンス、ノウハウ、従業員契約、賃貸借契約権（Droit au bail）など）

日本貿易振興機構（ジェトロ）パリ事務所海外調査部欧州ロシア CIS 課「フランスにおけるサービス産業分野での店舗開設～　外食、小売を中心に　～」（2014 年 5 月）より抜粋

図表 63　（参考）ニューヨークにおけるアルコールライセンス取得への流れ



日本貿易振興機構（ジェトロ）ニューヨーク事務所「米国ニューヨーク州における酒類規制と取得免許取得方法」（2014 年 3 月）より抜粋

正な値付けや付加価値向上に繋がる可能性があるとの指摘があった。

その他の事例として、フランスでは一般に商用物件は、家主が所有する店舗空間という「箱」と、店子が所有する有形・無形の営業財産という中身（営業権）によって構成され、**フランスで出店する場合**、店舗の家主との賃貸借契約とともに、前に店舗を借りている現在の店子が設定する「**営業権」の購入が必要**になる。

この**営業権は、財務諸表に資産として掲載**されるものであり、店舗の過去の業績などを勘案して提示される（業種によっても異なるが、飲食店の場合年間売り上げの 80～120%程度といわれる。）。こういった権利があることで、飲食店などに対する正しい値付けが可能であるとともに、事業撤退時に必要な経費をまかなうことができるようになっている。また、**パリにおいては飲食店の出店が地上階に限定するという規制も存在**しており、環境や建築、景観といった文化政策や都市計画の一環としても機能している。

しかし、本研究会で議論をしている労働生産性は実質の数字であり、単なる価格引上げでは生産性上昇にはつながらない。王道として、質の向上や差別化を進め、それに見合った価格づけを行うことが重要であると言えよう。また、過当競争にある飲食業にあっても新たな業態の生産性の高い新規参入者の参入ハードルを上げてしまうことが全体としての生産性を上げることに対してはマイナスに向いてしまう側面もあり、引き続きの議論が必要である。

（６）金融機関を通じた意識改革

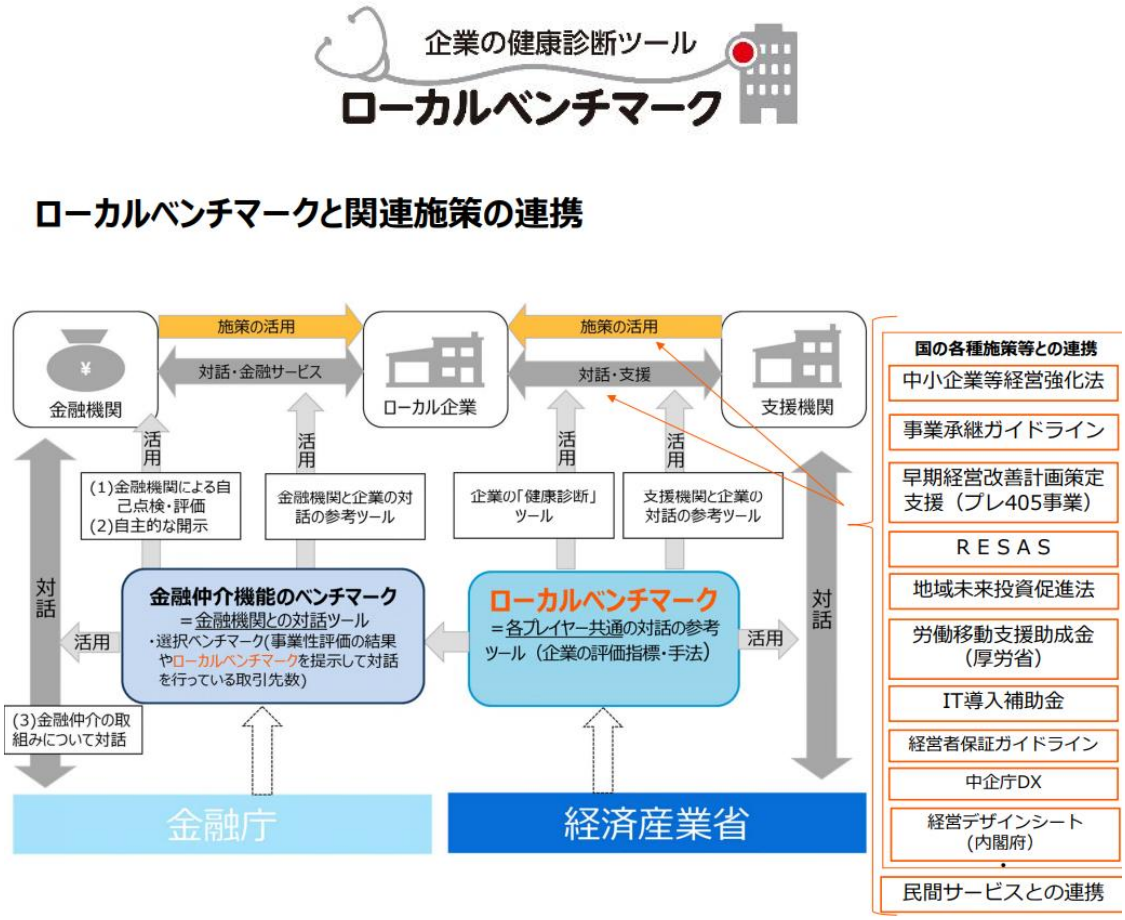
企業の労働生産性の向上のためには、日々の経営の中でいかに労働生産性を意識するかが重要である。しかし、多くのサービス産業では売上高や利益率といったことが経営現場の指標となっていることが多く、労働生産性が意識されていないのが現状である。したがって、今後のサービス産業の労働生産性向上のためには、経営者等の意識改革が鍵となる。中小企業が多いサービス業においては、地域の金融機関との関係が深く、金融機関を通じた意識改革が有効と考えられる。

2016 年に経済産業省が作成した**「ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）」は、企業の経営状態の把握（いわゆる「健康診断」）を行うツール**として、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みとなるものである。金融機関が企業の事業性評価を行う際の「入口」として活用されることが期待されている。

ロカベンでは、企業の成長性や持続性等を把握するための 6 指標のうちの一つに労働生産性（＝営業利益／従業員数にて計算）が位置づけられている。金融機関のロカベンに対する認知度は 9 割を超えているものの、実際に活用しているのは 4 割程度にとどまっている状況であり、また、金融機関が融資判断の際に企業を評価する「事業性評価」の項目には労働生産性が入っていないケースも多い。

引きつづき、上記の取組等によりロカベンの活用をさらに促し、事業性評価項目に労働生産性を加わることにより、金融機関が企業を評価する際に、財務データや担保・保証のみならず、事業内容や成長可能性などを適切に評価することにつながると考えられる。金融機関が、企業の成長力の『本質』を見ていくことが、企業の生産性向上の意識改革に繋がることが期待される。

図表 64　ローカルベンチマークと関連施策の連携



経済産業省ホームページより抜粋

第４章　今後のサービス産業政策 KPI について

当研究会では、今後の KPI として、これまで使用してきた「労働生産性」のみならず、「全要素生産性」についても、指標としての可能性を検討した。さらに、サービス産業がもたらす社会の豊かさは、必ずしも経済的付加価値で測れるものに限らないとの指摘を受け、**将来的な新しい指標の可能性についても検討を行った**。

図表 65　新しい指標の可能性について

指標,文献	測定概念	測定方法	含意・他の変数との関係
消費者余剰, 森川（2018b）	消費者が支払ってもよいと思う金額（支払い意思額）から取引価格（市場価格）を引いたもの。取引から消費者が得る便益。	個人へのアンケートによる（インターネット・モニター）。 ex.「A方式のサービスはB方式より何％安い価格が適当か」「何％程度の料金差があれば利用する時期や時間帯を変えたいと思うか」等	消費者は、サービスの質の違いに対してある程度の対価を支払う意思があるが、個人差が大きい。 支払意思額は、年齢、年収などの要因に影響を受ける。
CSI（顧客満足度指数）, 石川ほか（2018）	特定の取引に関わる満足ではなく、累積的な満足を捉えており、幸福感に近い。	サービス利用者個人へのアンケートによる（インターネット・モニター）。 「全体満足」「選択満足」「生活満足」の3つの設問により指数化し、企業・ブランドごとに集計。	大半の分析対象企業において、CSIと労働生産性の間に正の相関関係がある。 ただし、一部の業種においては、低生産性企業が高い顧客満足度を示す例も見られる。
U-index 萩原・小川・岡田（2018）	全体の時間に占める不快感情が優勢となった時間の割合。	サービス利用者個人へのアンケート調査（自動車教習所での安全運転教習参加者への質問紙法）。 その時感じていた感情と最も強く感じていた感情を計12個の快か不快に分類可能な感情から選択する。	運転教習サービスにおいて、満足度とU-indexには相関関係が見られないが、U-indexは、従来の満足度と相互補完的に顧客満足を測定することができる可能性が示唆。

これらについて検討した結果、現在の我が国が抱える政策的課題に対応し、わかりやすさやデータの安定性、算出の容易さ等を考慮し、**引きつづき「労働生産性」の伸び率を KPI として用いるのが妥当との結論を得た。**また、その際用いる統計については、データの安定性や国際比較の観点から、引きつづき**国民経済計算を用いることが妥当**である。ただし、第 1 章で記載したとおり、サービス産業は、生産と消費が同時に行われるという特徴があることから、設備投資等が労働生産性向上に与える影響が製造業等に比べて小さいという特徴があることから達成状況のレビューにおいては、製造業と切り離して考える必要があると共に、第 2 章で見てきたとおり、サービス産業は業種範囲が広範であり、業種毎の特性も異なることから、一律の対策を取ることは適切ではない。

したがって、シェアが大きく、引きつづき拡大すると見込まれるサービス産業の労働生産性については、労働生産性の低迷が全体に与える影響を踏まえ、業種別に動向を注視・把握し、その結果を政策に反映させることが重要である。**業種ごとのヘルスチェックについては、企業の財務状況に近く、業種区分の細かい法人企業統計をベースにした労働生産性の要因分析が有用で**

あると考えられる。

図表 66

■ KPIは労働生産性が適当ではないかと考える理由

- 全要素生産性など他の指標に比べて、**事業者にとって分かりやすく、算出方法も容易**。
- 分母分子分解や資産に着目した要因分解等が可能であり、**政策への反映に活用しやすい**。

■ 労働生産性は国民経済計算で計測することが適当ではないかと考える理由

- 全規模の企業を対象としており、**経済全体が網羅**されている。就業者数や労働時間といった**労働生産性を構成する数値を一気通貫のデータとして把握**できる。
- ソフトウェアや研究・開発といった**無形資産についても概ね包含**されている。
- **国際比較が可能**。

■ 業種別のヘルスチェックは法人企業統計で計測することが適当ではないかと考える理由

- 国民経済計算よりも業種区分が細かく、**業種ごとの業態の違いを踏まえた状況を把握**できる。
- 企業の財務データをもとにしており、**企業の実態に近い**統計である。

なお、KPI 設定に係る指標の検討にあたって、様々な統計の活用を検討してきたが、前述の通り、統計毎に取れる対象企業の範囲や、業種区分、取得できるデータの中身に違いがあり、国内の統計は「**帯に短したすきに長し**」の状況である。

本研究会でも、迅速な政策決定のためにも、日本全体の正確な経済活動の把握にあたっては、業種、規模別の企業数、付加価値、労働者数、時間等が毎年確実に把握できる**統計の整備が必要との指摘があり、今後の検討が望まれる**。

図表 25 各統計の特徴（再掲）

データ名	①国民経済計算 ＊現KPIで使用	②法人企業統計	③JIPデータベース
対象	○ （経済全体を網羅）	× （個人事業主等含まず。数値のブレ大きい）	○ （経済全体を網羅）
業種区分	× （産業大分類までしか対応せず）	○ （62業種を網羅）	○ （100業種を網羅）
規模別	× （規模別の比較不可）	△ （就業者数による比較不可。資本金のみ可）	× （規模別の比較不可）
就業者数 労働時間数	○ （いずれも把握可能）	△ （従業員数は把握可能）	○ （いずれも把握可能）
無形(固定) 資産	△ （資産別では、ソフトウェア、研究・開発が公開※1）	△ （資産別では、ソフトウェアが公開）	○ （SNA以上の資産項目が把握可能）
デフレーター	○	× （なし。他の統計を援用して実質化は可能）	○
データの 継続性	○ （毎年公表あり。直近は2020年）	○ （毎年度公表あり。直近は2020年度）	△ （現時点は2018年まで）
要因分解(※2)	△ （有形固定資産算出の作業が必要）	○ （要因分解可能）	△ （有形固定資産算出の作業が必要）

（※1） 鉱物探査・評価も公開されているが、サービス産業との関係がないため、ここでは触れていない
（※2）労働生産性 ＝ 資本装備率 × 有形固定資産回転率 × 付加価値率による要因分解

第５章　おわりに

GDP の７割、就業者数の７割を占めるサービス産業の生産性の低さは、すなわち「一人当たり国民所得の低さ」を表すものであり、我が国経済の長年の課題であるが、ここ数年、就労環境の変化や消費スタイル・顧客接点の変化、クラウドの普及によるＩＴ化の容易化など、サービス産業をとりまく環境には様々な変化がある。特に、2020 年に入ってからは、新型コロナウイルス感染症流行の長期化が、経済・産業・社会の構造変化（ニュー・ノーマル社会）を生み出し、それがサービス産業にさらなるレジリエンス（事態対応力）を求めるようになった。

その中で、サービス産業の事業者がポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応していくためには、状況に応じた業態転換や新分野への展開を迅速に図っていくことが必要になる。第３章で記載した各種施策をスピード感を持って実行するためには、経営人材の存在が、今後ますます重要になってくるであろう。外部人材や若手の積極的な登用などに加え、多様な人材がその能力を最大限発揮できるようなダイバーシティ経営を促進しながら、レジリエンスに富んだ経営体制を整えていくことが重要である。

当研究会では、KPI 設定に係る指標の検討にあたって様々な統計の活用を検討してきたが、国内の統計は「帯に短したすきに長し」の状況で、必要な情報を一つの統計から一体的に取得することができないという現状が見受けられた。 KPI の進捗管理や迅速な政策決定のためにも、日本全体の正確な経済活動が把握でき、必要な情報を毎年確実に把握できる統計の整備が必要になるとの課題も浮き彫りになった。

今後も変化の激しい時代が続くことが予想されるが、サービス産業の発展を通じて国民の豊かな生活を実現するため、これまでの取組等にとらわれず、官民一体となった迅速な取り組みを進めていきたい。

「サービス産業×生産性研究会」
委員等名簿

（敬称略）

（座長）

宮川　努　　学習院大学経済学部　教授

（委員）

岡田　幸彦　　筑波大学理工学群社会工学類　准教授

菊地　唯夫　　ロイヤルホールディングス株式会社　代表取締役会長

滝澤　美帆　　学習院大学経済学部　教授

武井　繁　　HR ソリューションズ株式会社　代表取締役

森川　正之　　一橋大学経済研究所　教授

山本　勲　　慶応義塾大学商学部　教授

山本　昭二　　関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科　教授

（事務局）

経済産業省　商務・サービスグループ　サービス政策課

「サービス産業×生産性研究会」

開催実績

- 研究会の前半（令和２年７月～１１月）では、現行 KPI 設定後の５年間とコロナ禍での事業環境変化・業況・生産性の阻害要因を網羅的に把握すべく、業種別にゲストスピーカーからのプレゼンをいただいた。
- 並行して、
  ① 事務局（委員は任意参加）が事業者ヒアリングを実施（約 60 件）し、その結果を研究会に報告。
  ② 新 KPI の調査研究事業（委託先：日本生産性本部）を進め、11 月から議論を開始。

第１回 日時：令和２年７月２７日
議事：（１）「サービス産業×生産性研究会」の設置について
（２）事務局資料説明

第２回 日時：令和２年８月２４日
議事：（１）宮川座長説明
（２）事務局説明
（３）ゲストプレゼンテーション①
株式会社滝の湯ホテル 代表取締役社長 山口 敦史様
（４）ゲストプレゼンテーション②
フィールド・フロー株式会社 代表取締役 渋谷 健様

第３回 日時：令和２年９月２９日
議事：（１）委員プレゼンテーション（武井委員）
（２）事務局説明
（３）ゲストプレゼンテーション①
一般社団法人全国介護事業者連盟 理事長 斉藤 正行様
（４）ゲストプレゼンテーション②
株式会社保育システム研究所 代表 吉田 正幸様

第４回　日時：令和２年１０月２２日

議事：（１）事務局説明

（２）委員プレゼンテーション①（菊地委員）

（３）委員プレゼンテーション②（武井委員）

第５回　日時：令和２年１１月２４日

議事：（１）事務局説明

（２）ゲストプレゼンテーション①

札幌新陽高等学校・学校法人東明館学園　荒井　優様

（３）ゲストプレゼンテーション②

英進館ホールディングス株式会社　筒井　俊英様

（４）生産性指標分析結果報告

公益財団法人日本生産性本部　柿岡　明様

第６回　日時：令和２年１２月１５日

議事：（１）生産性指標分析結果報告

公益財団法人日本生産性本部　舩先　康平様

（２）事務局説明

第７回　日時：令和３年１月２５日

議事：（１）事務局説明

（２）ゲストプレゼンテーション

株式会社りそな銀行　専務執行役員　鳥居　高行様

（３）生産性分析等報告

公益財団法人日本生産性本部　舩先　康平様

第８回　日時：令和３年２月２２日

議事：（１）事務局説明

（２）ゲストプレゼンテーション

株式会社 DD ホールディングス　取締役　稲本　健一様

（３）生産性分析等報告

公益財団法人日本生産性本部　舩先　康平様

第９回　日時：令和３年３月２３日

議事：（１）生産性分析等報告

公益財団法人日本生産性本部　舩先　康平様

（２）事務局説明

（参考資料集）

＜シフトシェア分析＞

○ サービス産業全体の労働生産性が停滞している背景には、生産性の高い業種の労働投入シェアが縮小し、生産性の低い業種が労働投入シェアを拡大したことも要因の１つではないかという仮説のもと、業種ごとの労働生産性の伸び率と労働投入のシェア構成比の変化などを分析した。本分析では、国民経済計算のデータを用いることとした。

○ なお、国民経済計算では、国民が所有する持ち家は自らに対して居住サービスを提供しているとみなされており、持ち家賃貸業の生産活動として不動産業の付加価値に含まれている。この帰属家賃が、シフトシェア分析の結果に影響を与えることから、本分析では、帰属家賃を除いたデータを使用した。

図表 67　シフトシェア分析の部門内効果

【分解式】 t-1年 と t年 のサービス産業全体の労働生産性の水準の変化（差） ＝
部門内効果 ＋ 静的な部門間効果 ＋ 動的な部門間効果

部門内効果

$\sum_{j=1}^{J}$ 部門jの$t-1$年の労働投入シェア × 部門jの労働生産性の水準の変化

※構造的変化が生じなかったと仮定したときの、各部門の労働生産性の向上

静的な部門間効果

$\sum_{j=1}^{J}$ 部門jの労働投入シェアの変化 × 部門jの$t-1$年の労働生産性の水準

※初期時点において生産性の高かった部門の労働投入シェアが、拡大すること

動的な部門間効果

$\sum_{j=1}^{J}$ 部門jの労働投入シェアの変化 × 部門jの労働生産性の水準の変化

※生産性の向上している部門が、労働投入シェアを拡大すること
（生産性の低下している部門が、労働投入シェアを縮小すること）

図表 68　労働生産性の変化

サービス産業全体の
労働生産性の水準の変化

j ：部門または業種
Θ：サービス産業における労働投入シェア
LP：労働生産性

$$LP_t - LP_{t-1} = \underbrace{\sum_{j=1}^{J} \underbrace{\theta_{t-1}^{j}}_{\text{前年のシェア}} \times \underbrace{(LP_t^j - LP_{t-1}^j)}_{\text{LPの変化}}}_{\text{部門内効果：構造的変化が生じなかったと仮定したときの、各部門の労働生産性の向上}} + \underbrace{\sum_{j=1}^{J} \underbrace{(\theta_t^j - \theta_{t-1}^j)}_{\text{シェアの変化}} \times \underbrace{LP_{t-1}^j}_{\text{前年のLP}}}_{\text{静的な部門間効果：初期時点において生産性の高かった部門へと労働が移動すること}} + \underbrace{\sum_{j=1}^{J} \underbrace{(\theta_t^j - \theta_{t-1}^j)}_{\text{シェアの変化}} \times \underbrace{(LP_t^j - LP_{t-1}^j)}_{\text{LPの変化}}}_{\text{動的な部門間効果：生産性の向上している部門が、労働投入シェアを拡大すること}}$$

構造的変化の効果

※動的な部門間効果は、「θの変化」と「LPの変化」の積になっている。サービス産業全体として、生産性が向上している部門の労働投入シェアが伸びていればプラスの寄与になる。または、生産性が低下している部門の労働投入シェアが低下していればプラスの寄与になる。

○ 分析結果について、部門内効果、静的部門内効果、動的部門内効果についてはそれぞれ次のとおり。

図表 69 分析結果

SNA（帰属家賃なし）	労働生産性の平均伸び率	部門内効果	静的な部門間効果	動的な部門間効果
サービス産業（12部門）	0.41%	0.38%	0.06%	-0.03%

出典：内閣府「国民経済計算」より作成

○ 結果として、当初の仮説であった、生産性の高い業種の労働投入シェアが縮小し、生産性の低い業種が労働投入シェアを拡大したことが、業種全体の伸び率の低減に与えた影響は、小さかったことが明らかになった。

部門内効果について

○ サービス産業全体の労働生産性の伸び率に対して、部門内効果が最も寄与していた。サービス産業全体の傾向として、労働投入シェアの大きかった部門が、労働生産性を上昇させていた。

○ ただし、サービス産業全体の労働生産性の伸び率が KPI に達していないため、労働投入シェアの大きかった部門の労働生産性の上昇は、不十分であった[8]。

図表 70 サービス産業全体の部門内効果への寄与度

部門名	2013年の労働投入のシェア	部門内効果への寄与度
４．電気･ガス･水道･廃棄物処理業	1%	0.11%
６．卸売･小売業	23%	0.15%
７．運輸･郵便業	10%	0.07%
８．宿泊･飲食サービス業	7%	-0.02%
９．情報通信業	4%	-0.05%
１０．金融･保険業	4%	0.05%
１１．不動産業	2%	-0.01%
１２．専門･科学技術、業務支援サービス業	15%	-0.04%
１３．公務	4%	0.07%
１４．教育	4%	-0.02%
１５．保健衛生･社会事業	15%	0.11%
１６．その他のサービス	12%	-0.04%

出典：内閣府「国民経済計算」より作成

静的な部門間効果

○ サービス産業全体の労働生産性の伸びに対して、労働生産性の水準高かった部門の労働投入シェアが拡大した影響は、小さかった。

○ ただし、この結果は、生産性の高い部門の労働投入シェアを拡大する方策を否定するものではない。理論上、労働生産性の水準の高い部門が、労働投入シェアをより増加させることで、静的な部門間効果を大きくすることはできるからである。

[8] 帰属家賃を含めても KPI に達していない。

図表 71　静的な部門内効果への寄与度

部門名	2013年の労働生産性の水準(円／人時)	静的な部門間効果への寄与度
４．電気･ガス･水道･廃棄物処理業	13,208	-0.03%
６．卸売･小売業	3,874	-0.35%
７．運輸･郵便業	3,594	-0.07%
８．宿泊･飲食サービス業	2,392	-0.02%
９．情報通信業	8,060	0.16%
１０．金融･保険業	7,495	-0.02%
１１．不動産業	8,659	0.11%
１２．専門･科学技術、業務支援サービス業	3,391	0.14%
１３．公務	7,672	-0.04%
１４．教育	6,464	0.01%
１５．保健衛生･社会事業	3,003	0.19%
１６．その他のサービス	2,458	-0.03%
サービス産業全体	4,147	

出典：内閣府「国民経済計算」より作成

動的な部門間効果

○ サービス産業の部門間の資源再配分の効率は悪かったが、サービス産業全体の労働生産性の伸び率に与えた影響は小さかった。

○ なぜ効率が悪かったのかは、ヒアリングなどから別途情報を集めて分析する必要がある。

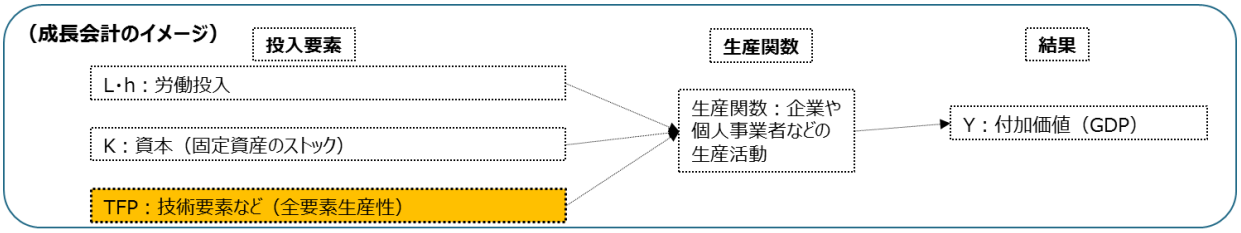
図表 72　業種別の動的な部門内効果の分布

		労働生産性の水準の変化	
		上昇	低下
労働投入シェアの変化	上昇	１５．保健衛生･社会事業	９．情報通信業 １１．不動産業 １２．専門･科学技術、業務支援サービス業 １４．教育
	低下	４．電気･ガス･水道･廃棄物処理業 ６．卸売･小売業 ７．運輸･郵便業 １０．金融･保険業 １３．公務	８．宿泊･飲食サービス業 １６．その他のサービス

＜成長会計による全要素生産性（TFP）の分析＞

○ 成長会計とは、国の経済成長（GDP の伸び）をその内訳に注目して成長の要因を明らかにするもの。下の図のうち、実際に観測できるのは GDP、資本、労働のみであることから、TFP は経済成長のうち資本と労働の変化分では説明できない残渣として計算される。

図表 73　成長会計のイメージ



○ 内閣府の年次経済財政報告書（内閣府、2001）でも紹介された「コブダグラス型」の生産関数を仮定すると、t 期における、ある経済活動部門の経済成長は、以下のように表現できる。

$$\text{実質}GDP_t = TFP_t \times \text{資本ストック}_t^{(1-\alpha)} \times \text{労働投入}_t^{(\alpha)}$$

α：労働分配率（0<α<1）、労働投入：就業者数×労働時間

○ 上記の両辺を労働投入で除して対数変換し、時間 t について微分して各変数の変化率（t-1 期から t 期）を表すと、以下のように表現できる。

$\overline{(1-\alpha)}$ ：t-1 期と t 期の資本分配率の算術平均

$$\text{労働生産性の伸び率}_{t-1,t} = TFP\text{の伸び率}_{t-1,t} + \overline{(1-\alpha)} \times \text{資本装備率の伸び率}_{t-1,t}$$

資本装備率：固定資本ストック／労働投入

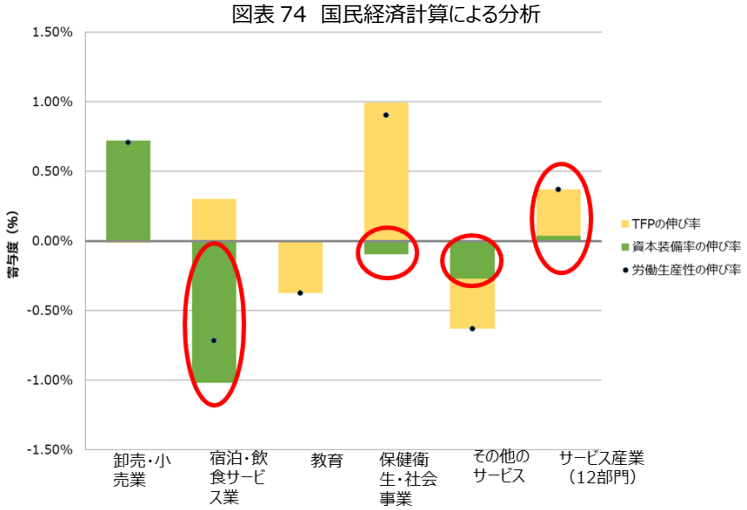
○ 国民経済計算の 2013-2019 年の労働生産性の伸び率の幾何平均を求め、資本装備率と TFP の寄与度を求めた。

○ サービス産業全体で見ると、労働生産性の伸び率は、ほとんどが TFP 上昇によるもの。

○ 資本装備率が負の寄与度を示した業種に注目すると、「宿泊・飲食サービス業」「その他のサービス」は、労働時間の減少によって労働投入が減少。また、固定資産ストックは、労働投入以上に減少したことで、資本装備率が低下した。

○ 「保健衛生・社会事業」は、就業者数の増加によって労働投入が増大した。また、固定資産ストックも増加したが、それ以上に労働投入が増加したので、資本装備率は低下した。

図表 74 国民経済計算による分析



出典：内閣府「国民経済計算」より作成

図表 75 国民経済計算による変化率

	労働投入の変化率	就業者数の変化率	労働時間の変化率	固定資産ストックの変化率
サービス産業	0.15%	0.86%	-0.71%	0.28%
宿泊・飲食サービス業	-0.39%	1.34%	-1.74%	-2.20%
その他のサービス	-0.36%	0.86%	-1.24%	-1.95%
保健衛生・社会事業	1.85%	2.33%	-0.48%	1.46%

出典：内閣府「国民経済計算」より作成