経済産業省

サービス生産性レポート（概要版）

経済産業省「サービス産業×生産性研究会」報告書

2022年3月

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

- 成長戦略での決定に基づき、サービス産業の**業種毎にKPI未達成に係る要因分析を行う**と共に、今後の**政策の方向性**と**新たなKPI**を検討する研究会を2020年7月に発足。

■委員名簿

（座長）
【経済学】 宮川　努　　学習院大学経済学部　教授

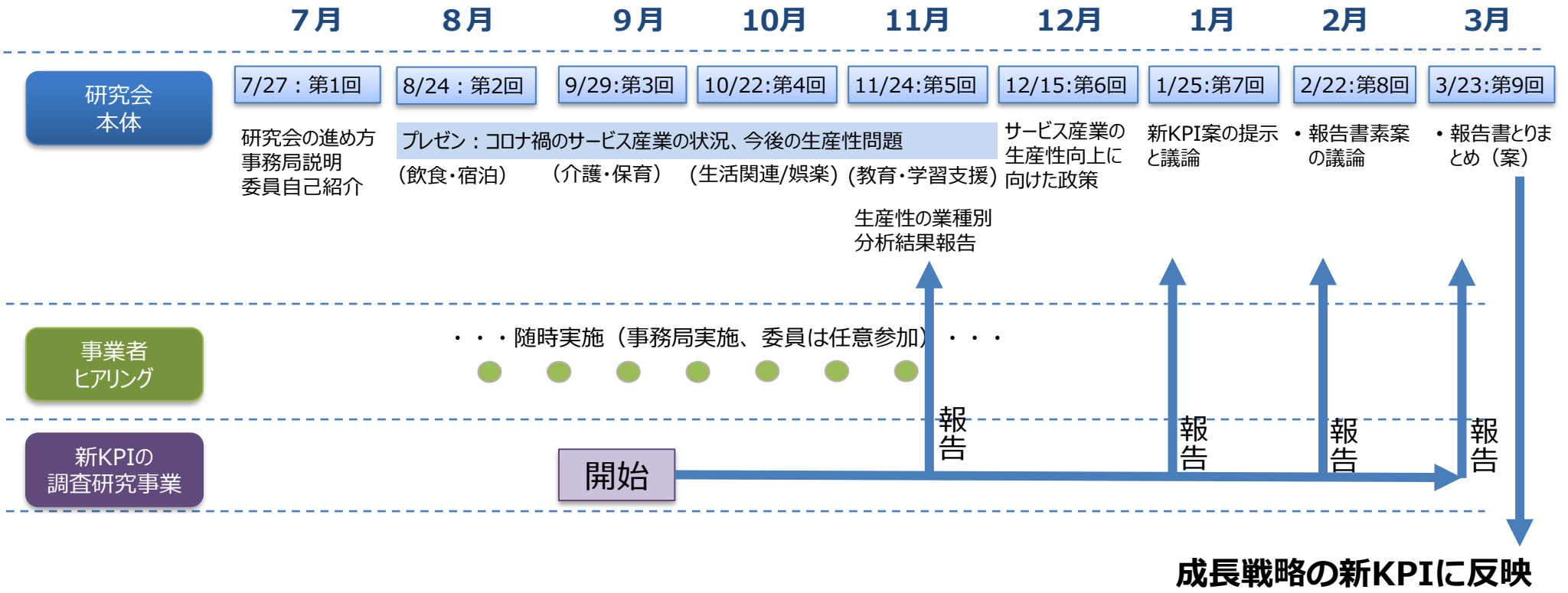
（委員）
【飲食・宿泊】菊地　唯夫　　ロイヤルホールディングス株式会社　代表取締役会長
【HR戦略】武井　繁　　HRソリューションズ株式会社　代表取締役
【経営学】岡田　幸彦　　筑波大学理工学群社会工学類 准教授
【経営学】山本　昭二　　関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科　教授
【経済学】滝澤　美帆　　学習院大学経済学部　教授
【経済学】森川　正之　　一橋大学経済研究所　教授
【労働経済学】山本　勲　　慶応義塾大学商学部　教授

研究会スケジュール

- 研究会の前半（~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。

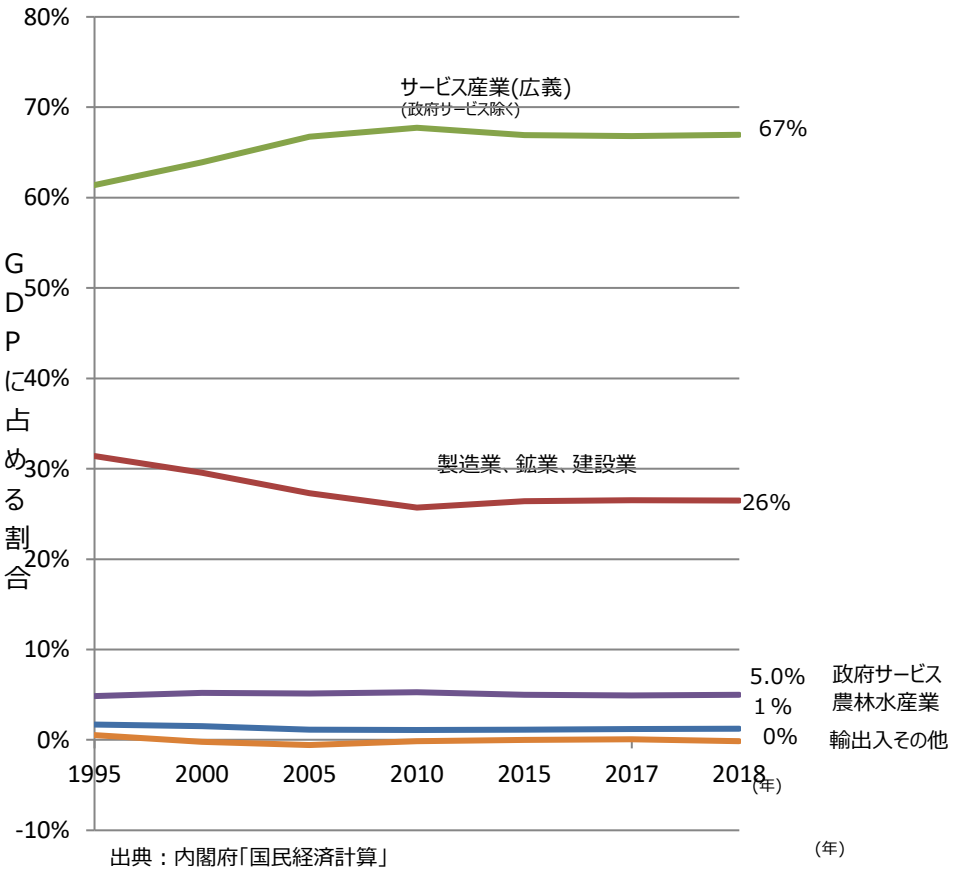
②新KPIの調査研究事業（委託先：日本生産性本部）を進め、11月から議論を開始。



広義のサービス産業の経済規模

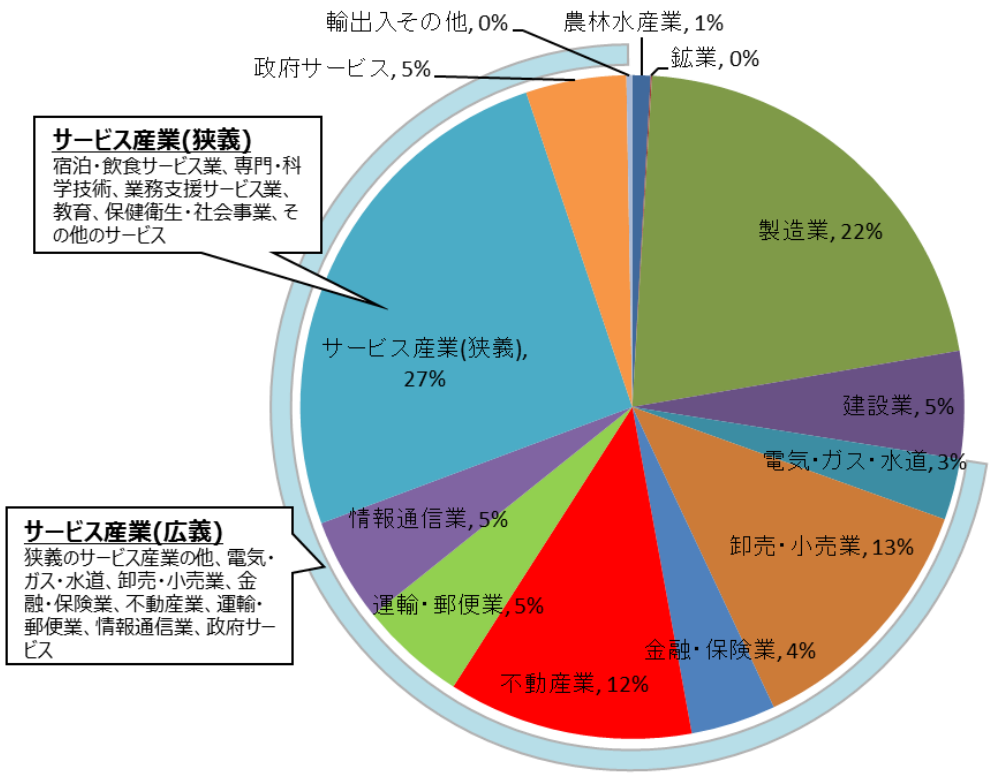
- 広義のサービス産業(宿泊、飲食、生活衛生、教育・学習支援、業務支援等のほか、卸・小売、運輸、金融保険、情報通信等含む)は、名目GDPの**約７割**を占め、規模は拡大傾向。

主要業種の我が国名目GDPに占める割合の経年変化



出典：内閣府「国民経済計算」
注：2008SNAベース

各業種の名目GDPに占める割合(2019)



出典：内閣府「国民経済計算」

「労働生産性の低さ」は、つまり「一人当たり国民所得の低さ」

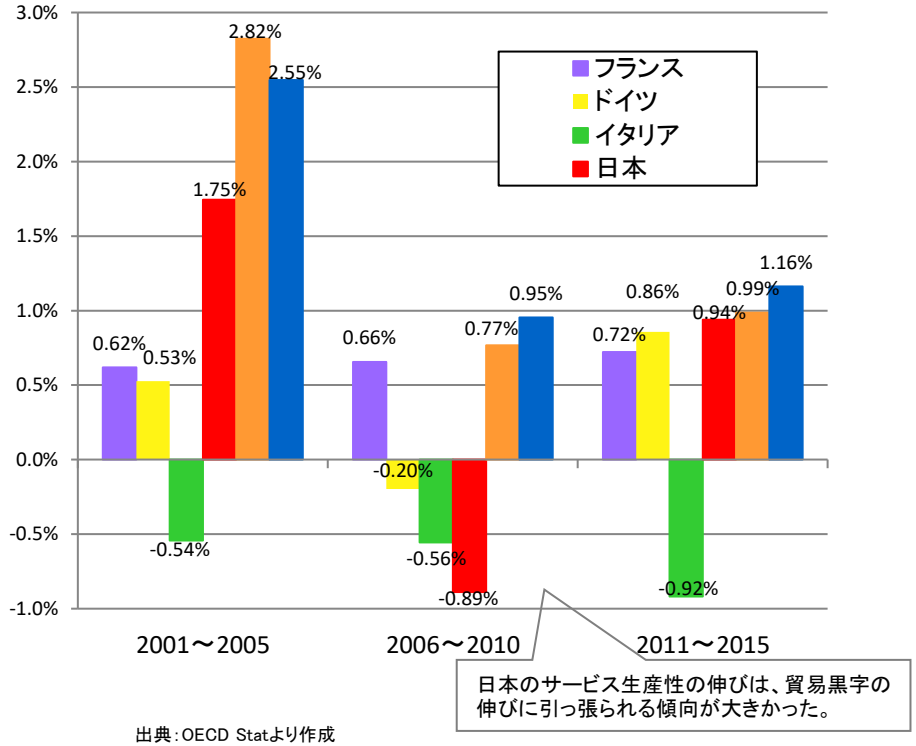
- 日本生産性本部の調査（OECD統計をもとに計算）によれば、日本の労働生産性は、OECD加盟国35カ国中21位。
- サービス産業の労働生産性の「伸び率」（OECD統計をもとに計算）は英国・ドイツには比肩するが、そもそもの「水準」の違いが課題。
- 「労働生産性」の低さは、国民への分配原資の小ささ、つまり「一人当たり国民所得」の低さに直結する課題である。

１人当たり労働生産性(2018年)

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

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

サービス産業※の労働生産性の伸び（年平均）



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

『サービス産業の労働生産性』KPIの達成状況

- 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を2020年までに2.0%となることを目指す』とのKPI**を設定。
- しかし、**2020年時点で当該KPIは未達成**。これまでの振り返りと共に新たなKPIの設定が必要。

KPIにおける『サービス産業の労働生産性』の計算式

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

『サービス産業の労働生産性の伸び率2.0%』の達成状況

	平成25年 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%

（※）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。

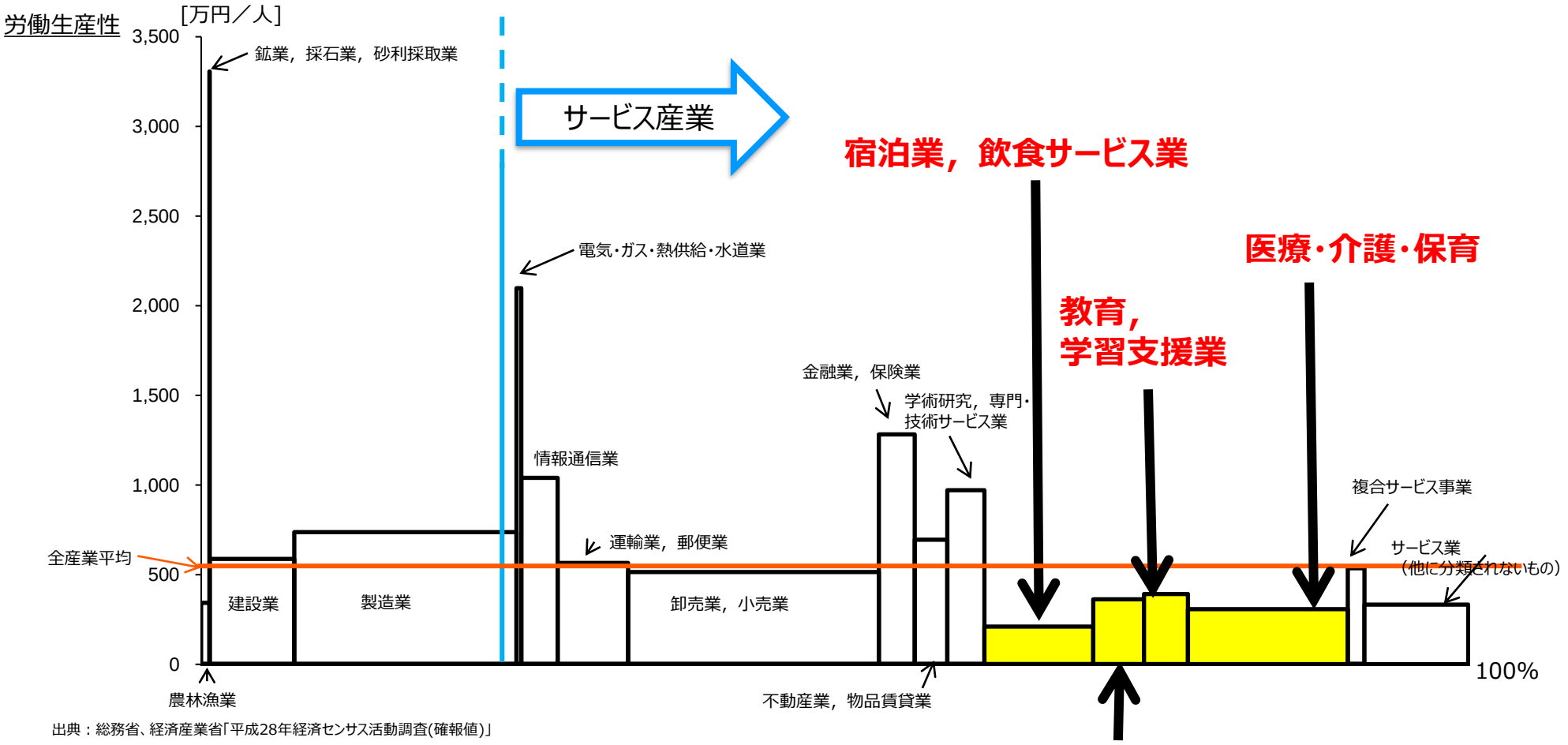
要因分析①サービス業全体

- **KPIの設定当時（2015年）、「就業者数は減少し続ける」と予想したが逆に増えた。**
- 労働生産性を構成する「分子」（総付加価値額）と「分母」（労働投入量）の各要素を分解してみると、以下の構造が見えてくる。
  - **分子の「総付加価値額」は増加。**
  - **分母のうち、「労働時間数」は減少**しているが、**「労働時間数」の変化率を上回る形で「就業者数」が増加**した結果、**労働投入量（労働時間数×就業者数）は増加。**その増加率が分子の「総付加価値額」の増加率を上回り、労働生産性の伸び率は低迷。

項目			平成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%

要因分析②業種別

- 広義のサービス産業には様々な業種があり、その生産性は業種によって違いが大きい。
- 特に労働生産性の低さが目立つ、**「宿泊・飲食サービス」「生活関連サービス・娯楽」「教育・学習支援」「（医療・）介護・保育」**の各セクターについて、業種別の分析を実施。



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

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析

- 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。

■ 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

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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**。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

結果まとめ

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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聞い**。
- ✓ 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**。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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**。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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**。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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**。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。**

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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**。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

⑤－１　医療・福祉業（介護）

- ✓ 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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：事業者ヒアリングによる分析（結果概要）

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。

要因分析②業種別：有形固定資産回転率等の分解による分析

- 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も重要になる。
- 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）に与える影響を把握**した。

労働生産性 ＝ **資本装備率** × **有形固定資産回転率** × **付加価値率**

- 資本装備率 ＝ 有形固定資産 / 労働投入※
- 有形固定資産回転率 ＝ 売上 / 有形固定資産
- 付加価値率 ＝ 付加価値 / 売上

※労働投入 ＝ 従業員数 × 常用者一人当たりの年間総労働時間

労働生産性変化率 ≈ **資本装備率変化率** ＋ **有形固定資産回転率変化率** ＋ **付加価値率変化率**

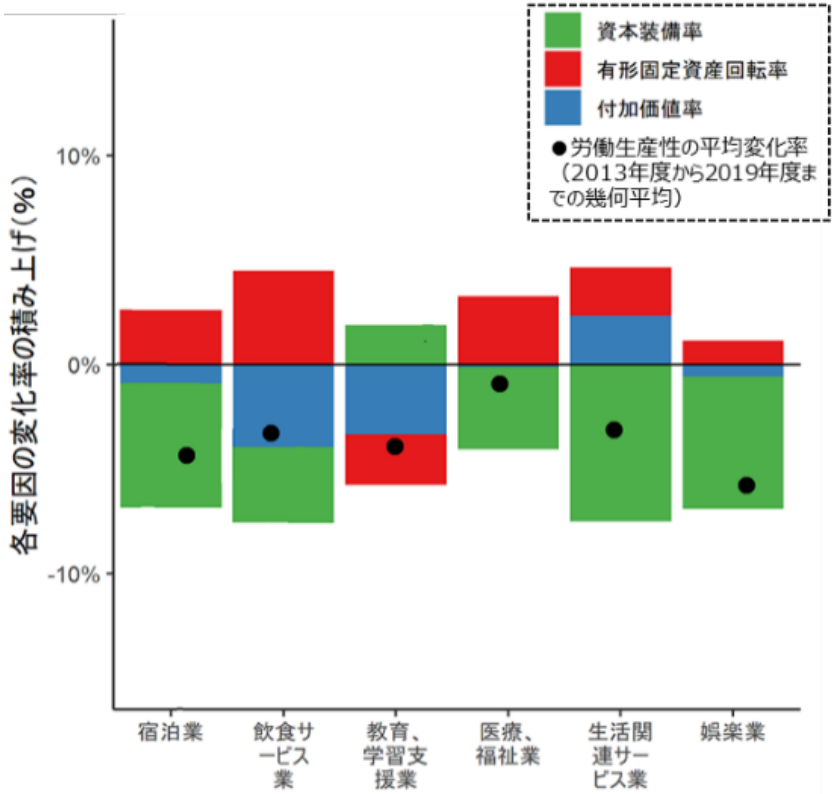
マイナスの変化率をプラスにするための施策例

- **資本装備率変化率**：（例）設備の拡大・高品質化 労働投入の適正化 等
- **有形固定資産回転率変化率**：（例）用途拡大による資産の稼働率向上 等
- **付加価値率変化率**：（例）ブランディング・差別化による高付加価値化、規模の拡大 等

注：梶浦昭友 編著（2016）生産性向上の理論と実践、中央経済社

要因分析②業種別：有形固定資産回転率等の分解による分析

- 法人企業統計を用い、業種別に2013-2019年度の労働生産性の変化率を分解。特に業種ごとの**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に着目**。結果は以下グラフのとおり。



■資本装備率の伸び率がマイナスに寄与している業種

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

→ 設備の拡大や高品質化、または労働投入の適正化を図るような施策が有効か。

■有形固定資回転率の伸び率がマイナスに寄与している業種

教育、学習支援業

→ 用途拡大等による有形固定資産の稼働率向上のための施策が有効か。

■付加価値率の伸び率がマイナスに寄与している業種

飲食サービス業、教育、学習支援業、娯楽業

→ ブランディングや差別化による高付加価値化や規模の拡大などにより付加価値向上につながるような施策が有効か。

（参考）使用する統計について

- 現KPIは以下の公的統計のうち、①国民経済計算を使用しているが、業種の区分が粗く、業種毎の分析は難しい。
- 業種別分析にあたっては、直近の数字が公表されており、企業の財務データを元にした数字であり、企業の実態により近いと考えられる『法人企業統計』を用いて行うこととした。

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

労働生産性向上に向けた今後の施策の方向性

- ヒアリングや定量分析を通じて、サービス産業における労働生産性を向上させるためのいくつかのポイントが明らかになった。

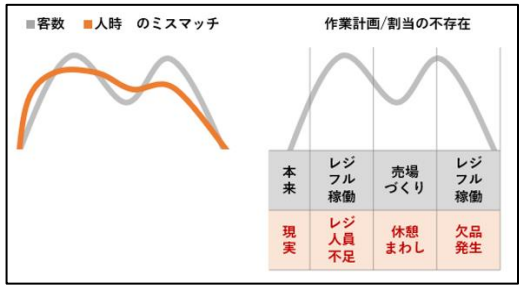
- 人や設備といった生産資源の有効利用及び業務効率化をブレークダウンし、（１）労働の「量」に着目する方向性（＝人的資源の有効活用）、（２）労働の「質」に着目する方向性（＝人材投資）、（３）設備等（ソフトウェア等の無形資産を含む）の「量」に着目する方向性（＝設備等の有効活用）、（４）設備等の「質」に着目する方向性（＝設備等の投資・革新）の４点がポイントとなる。加えて、特に価格競争の激しい業種では、適切な値付けがされていないことなどにより（５）付加価値の向上と企業の価格政策の連動もポイントになる。

- 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ろう。

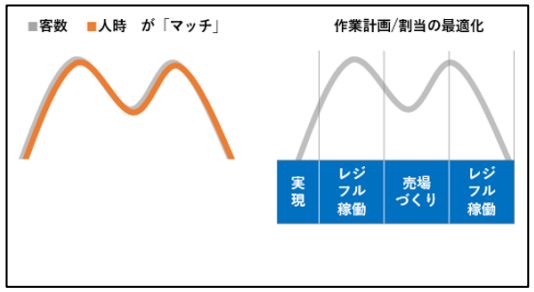
方向性１　人的資源の有効活用　①HRテックの活用

- ✓ **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**。
- ✓ 特に、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。
- ✓ **例えば、HRテックの活用**することで、**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うえ**、作業割当やシフト表が自動作成されるため、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。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。

現状



あるべき姿



HRソリューションズ株式会社作成資料を加工

【シフト管理システム】

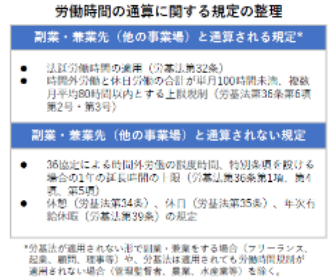
株式会社セブンイレブンジャパンリリース資料抜粋

方向性１　人的資源の有効活用　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シフト数や労働時間が減少し、結果的に収入減少に繋がる可能性がある。そこで、減少したシフト数や働き口を穴埋めする意味での兼業・副業（複業）の推進も重要。
- ✓ 令和2年9月に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」(厚生労働省)が改定され、兼業・副業を申告した者への不利益取扱を禁止する等の記載が追加されたが、当該ガイドラインは**正社員・正規労働者を前提としたもの。**
- ✓ さらに、法令上（労働基準法第38条第1項）、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**」を行う必要があるとされており、上記ガイドラインでは労働者の申告によればよいとされているが、雇用側からすると、把握したとしても実際の管理は難しいとの声もある。
- ✓ 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）先での就業予定や実績を正確に把握しておくことが必要。
- ✓ 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**が有効ではないか。

<示された使用者による副業・兼業の確認方法>

- 労働者の申告等が基本
- 労働者の副業・兼業の有無や内容を確認するためのしくみを設けておくことが望ましい
- 労働時間通算の対象となる場合は、さらにほかの使用者との労働契約の締結日・期間、所定労働日や労働時間などを、各々の使用者と労働者との間で合意しておくべき



労働者任せの状況及び企業にとっての煩雑さは特に変わらず…

生活のための非正規掛け持ちの大幅な促進は見込めない

第4回サービス産業×生産性研究会　武井委員資料抜粋

（参考）諸外国事例

Wisely

Wiselyとは

電子払いサービス
銀行口座なし、ペイカードで利用可能

Wisely® by ADPとは

Wiselyに給与を振り込むもの
チップの即日振込
手数料無料金融機関の提案
（解雇の小切手換金時に利用）
家計簿を自動でつける
（支払い品目の仕分け）
貯金目標のアシスト
無料で使え、人事も設定いらず

ADP Mobile Solutions

現場（従業員）向け App
モバイル端末からのアクセスを許可するもの
従業員が行う**人事業務の全般**を
効率化（打刻、給与、支払い、福利厚生…）
日本含めた26か国で利用可能
ADPプロダクトの**オプションサービス**
価格は企業規模に準じ設定

利用ケース

#	ユーザー	メリット
1	幼稚園の先生	・打刻/申請手続きの効率化 ・ペーパーレス化 ・園児に向き合う時間が増えた
2	出張の多いコンサル	・どこでも打刻ができる ・正確な勤務時間管理ができる ・どこでも給与情報にアクセスでき、税務手続きが楽に
3	害虫駆除の技術者	・タイムカードのために帰社する必要がなくなった
4	車で移動する人	・移動時間の管理が出来る

（出所）サービス産業×生産性研究会（第4回）武井委員（HRソリューションズ株式会社）ご発表資料（非公開箇所）より抜粋

方向性１　人的資源の有効活用　③規制の見直し

- ✓ ヒアリングにおいて、法令や条例、規則などで規定されている**制度的な規制が生産性向上の観点から障壁となっていると考えられる事例**がいくつか見受けられた。
- ✓ これらの規制は、それぞれの法や制度の目的（公正・公平な社会福祉の実現等）を適切に達成するための措置として導入されている一方で、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。

○ 人員基準

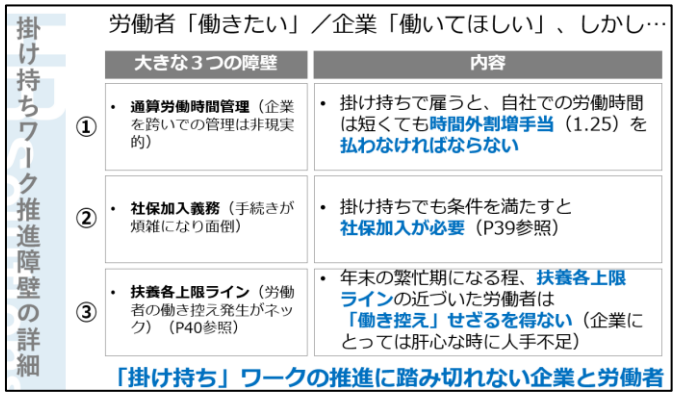
生活相談員	事業所ごとにサービス提供時間に応じて専従で１以上（常勤換算方式） （生活相談員の勤務時間数としてサービス担当者会議、地域ケア会議等も含めることが可能。）
看護職員（※）	単位ごとに専従で１以上 （通所介護の提供時間帯を通じて専従する必要はなく、訪問看護ステーション等との連携も可能。）
介護職員（※）	① 単位ごとにサービス提供時間に応じて専従で次の数以上（常勤換算方式） ア 利用者の数が15人まで　１以上 イ 利用者の数が15人を超す場合　アの数に利用者の数が１増すごとに0.2を加えた数以上 ② 単位ごとに常時１名配置されること ③ ①の数及び②の条件を満たす場合は、当該事業所の他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



第4回サービス産業×生産性研究会　武井委員資料抜粋

方向性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。

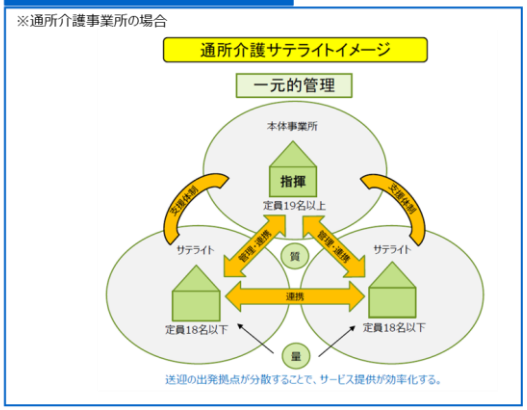
方向性３　設備等の有効活用　①規制の見直し

✓ 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。

（事例１）通所介護施設におけるサテライト事業所の設置制限

- 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な場合もあり、柔軟に対応していくことも必要ではないか。

＜サテライト事業所イメージ＞



（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**。

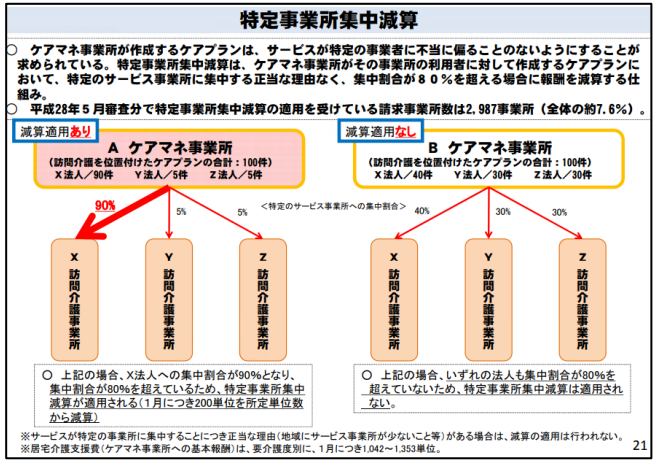
B県
- 県内のうち、県が指定する特定の市内の**サテライトの設置は認めない**。

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）特定事業所集中減算

- 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。



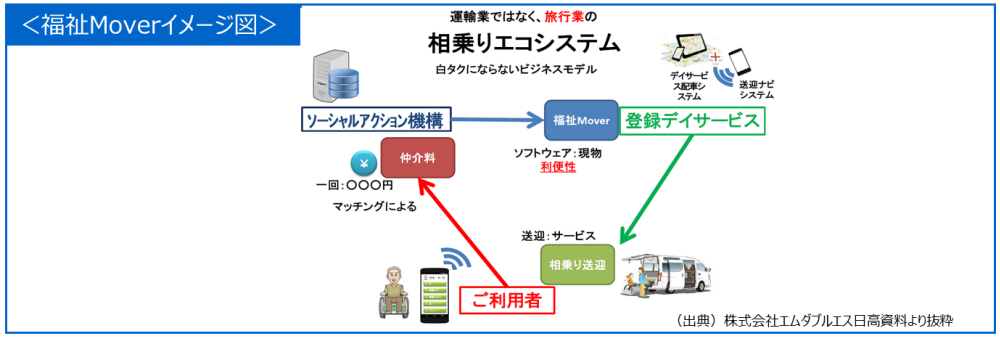
（出典）第143回社会保障審議会介護給付費分科会資料より抜粋

方向性３　設備等の有効活用　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。
- ✓ これらは、例えばグレーゾーン解消制度等の活用が有効である場合もあると考えられるが、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さらなる取組が求められる。

（事例１）介護車両のシェア

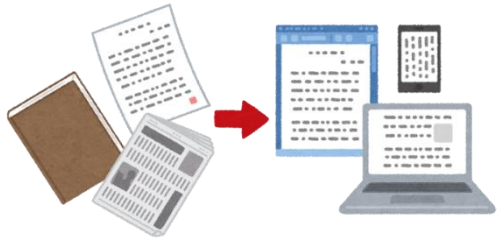
- 通所介護の送迎車両を事業所間でシェアすることについて、基準上の規定はなく、利用者へのサービス提供に支障がなければ共用が可能である。
- 現場の事業者や自治体によっては共用に制限があると誤った認識があったり、共用の発想がない事業者も見受けられた。
- 利用者への事前説明や合意形成など、体制を整えながら車両を有効活用し、効率的な事業運営を行っていくことも必要である。



■ ただし、**通所日における相乗り送迎**にも課題あり

（事例２）児童票の紙保存や監査体制の見直し

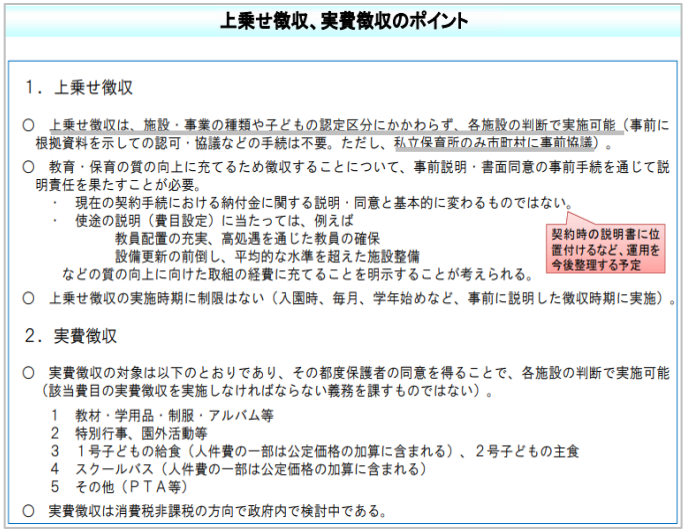
- 保育所運営においては、厚生労働省の告示である保育所保育指針に基づき、保育所児童保育要録 や児童票などの作成が求められているが、当該告示において紙保管の義務付けはない。
- しかし、自治体によって紙保存が求められている場合があるほか、そもそも電子媒体で管理するためのITツールが存在しない場合もあり、非効率な運営がなされている状況。
- また、国や自治体の監査や支払い請求の手続きなどは、紙媒体で対応せざるを得ない事も多く行政のDXと一体的に推進していく必要がある。



方向性３　設備等の有効活用　②各業界の現場マインド改善

（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可能性がある（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に配慮も必要）。



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

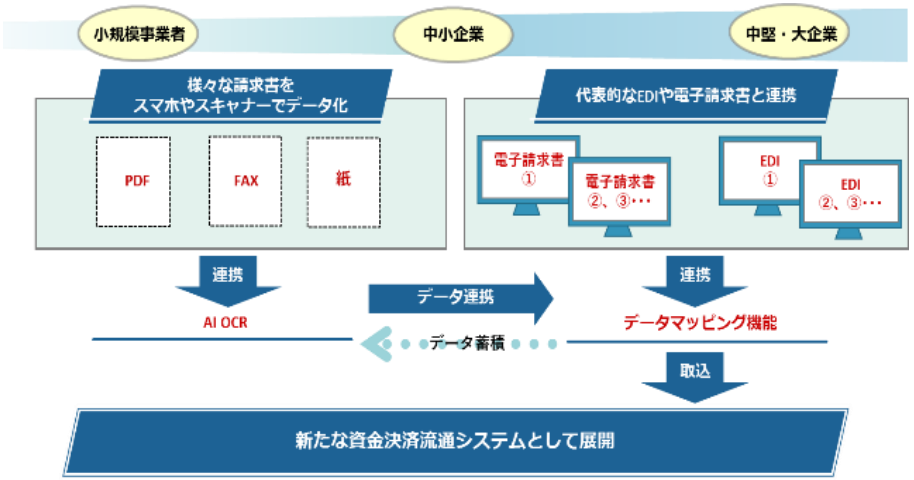
- 介護事業者によると、一部の自治体において、公営の福祉施設を指定管理に出す際、個人情報保護の観点から施設におけるWi-Fiの使用を禁止している実態が存在。そのため、見守りセンサーなどのWi-Fiを使った設備が設置できず、効率化・省人化の妨げになる恐れがある。
- 禁止までいかない場合においても、生産性向上に資する機器等を導入する際の自治体側のチェックが厳しいと、事業者のモチベーションが低下する原因になる可能性がある。

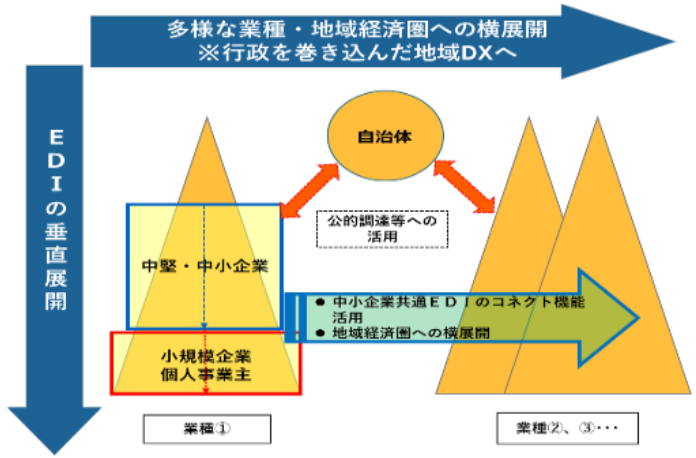
（事例５）学校施設の活用制限

- 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、それらがアセットの有効活用を阻んでいる状況が見受けられる。

方向性４　設備等の投資・革新　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。
- ✓ 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。
- ✓ 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。
- ✓ 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。





方向性４　設備等の投資・革新　②雇用シェアや共同購入

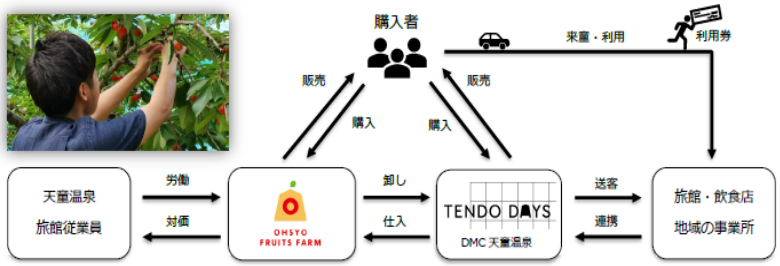
- ✓ サービス業の中には、宿泊業のように**繁閑の差が激しい業種**も多く、より効率的な労働投入を行う上では、その**変動の大きさに対応していくことが極めて重要**。そのため、デジタルプラットフォームのみならず、**地域全体での雇用シェアや物品の共同購入などを行うことにより、労働生産性を向上させることも有効**である。
- ✓ 例えば、研究会の中では、地域の旅館が集まって株式会社を創設し、共同でセールスやシステム利用を行っている事例や、シーズンオフの際に旅館の従業員を同じ地域内の農作業に従事させて、人材の有効活用を図っているといった取り組みも共有された。
- ✓ 他方、人材の獲得や旅行者の獲得には、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。

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

方向性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。

方向性５　付加価値向上と企業の価格政策の連動

（事例１）JINSの取組

- 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）星のや竹富島の取組

- 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。

方向性５　付加価値向上と企業の価格政策の連動

- ✓ 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、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、またレシピに対する特許権等もないことから、過当競争が生まれやすい構造である**ことが、事業者ヒアリングにおいても指摘された。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、**諸外国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**存在も紹介された。

- ✓ **米国でアルコール依存症対策として発行されているアルコールライセンス**は、取得が非常に難しいことから、それが過当競争の解消及びそれに伴う飲食店における適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。

- ✓ **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。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。

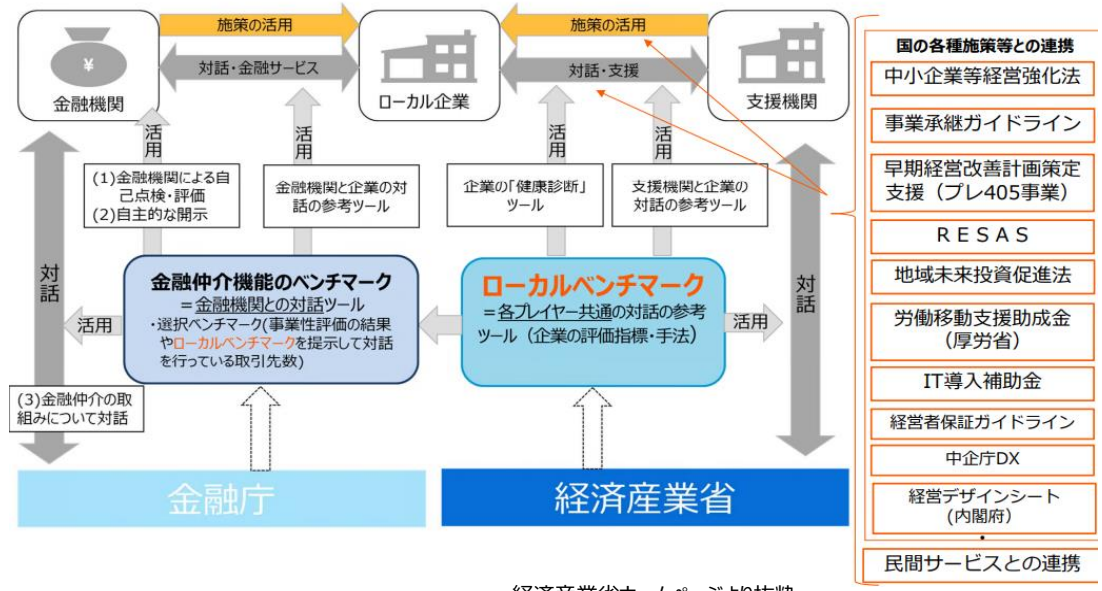
- ✓ さらに、**パリにおいては飲食店の出店が地上階に限定するという規制**も存在しており、環境や建築、景観といった文化政策や都市計画の一環としても機能している。

- ✓ 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。

方向性６　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**。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。
- ✓ 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一つの鍵**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い金融機関を通じた意識改革が有効と考えられる。
- ✓ 『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り、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。
- ✓ 例えば、金融機関が融資判断の際に企業を評価する『事業性評価』にこれを活用し、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を通じ、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。

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク



経済産業省ホームページより抜粋

今後のKPI

- ✓ 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適切。
- ✓ ただし、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り、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。
- ✓ そこで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**。
- ✓ **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。