

第1章

サービス業の生産性向上は 日本経済の成長につながる



狩野 詔子

大阪府中小企業診断協会 観光・サービス経営研究会代表

1. サービス業の生産性向上とは

サービス業は、現代日本においてGDPの約7割を占め、就業者の6割強が従事する一大産業である。女性就業者に目を向ければ、実にその8割弱がサービス業に従事している。一方、サービス業は、製造業と比較して相対的に生産性が低いといわれている。

サービス業で働く就業者の数は増加傾向にあるが、少子高齢化が進行し、働き手が減少する日本においては、労働集約型のサービス業では、省力化・省人化への対応が喫緊の課題となっている。

サービス業がGDPの多くを占めるという事実は、すなわちサービス業全体の生産性を1%でも向上することができれば、大きなGDP押し上げ効果が期待できることを意味している。

中小企業診断士がサービス業の生産性向上に取り組むことは、日本経済への貢献につながることになる。

そこで本特集では、サービス業の中で、製造業式の「カイゼン」のアプローチを活用し、高いパフォーマンスを実現している企業の事例を紹介する。

(1) 労働生産性の定義

ここで、労働生産性の定義について触れておく。労働生産性とは「労働者がどれだけ効

率的に成果を生み出したのか」を示す指標である。労働生産性の向上は、企業の利益の増加につながり、ひいては日本経済の成長をもたらす。

労働生産性

$$= \frac{\text{付加価値額または生産量など(アウトプット)}}{\text{労働投入量(インプット)}}$$

(2) 生産性の企業格差が大きいサービス業

サービス業の生産性についてコンサルティングを行う際に立ちはだかる壁が、生産性のベンチマークとすべき統計データの入手や、実態把握の難しさだ。

「サービス業」は、情報通信業から医療・福祉、運輸・郵便、宿泊・飲食業まで、BtoB/BtoC ビジネスのいずれをも含む多様な業種を包含しており、生産性の定量的な実態把握が他業種と比較して難しい。「サービス業」というカテゴリーに含まれる業種の定義が一義的ではなく、調査データによって異なることも少なくない。

サービス業の注目すべき特徴としては、「企業間の生産性のばらつきが、製造業と比較して大きい」点が挙げられる。生産性の高い企業と、そうでない企業の差が大きいのだ。

これは裏を返せば、生産性の高いサービス業の取組みやビジネスプロセスを模倣したり、一部を取り入れたりすることで、サービス業全体の生産性を底上げできる潜在的なチャンスが眠っている、と捉えることができる。

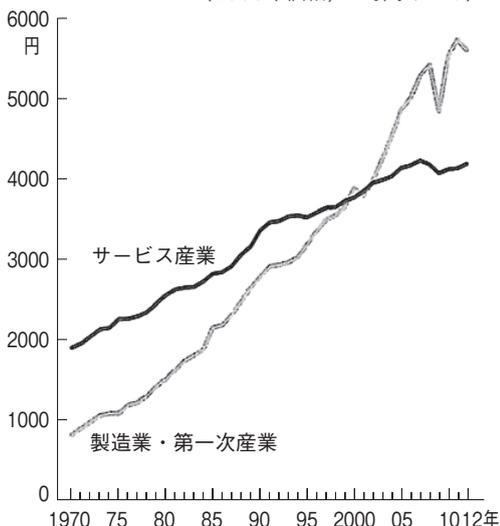
2. 日本のサービス業の生産性

サービス業の生産性を議論するにあたっては、国内製造業との比較がなされることが多い。日本生産性本部のレポート（図表1）によれば、労働生産性（実質GDPを総労働時間で割った値）の推移を見ると、2000年以降、サービス業の労働生産性は製造業・第一次産業を下回り続けている。

また、伸び率に着目しても、2000年代前半以降、日本の非製造業の労働生産性上昇率は低下しており、米国・ドイツと比較しても相対的に低成長であることがわかる（次ページ図表2）。

この傾向は2015年のデータ（滝澤 [2018]）でも同様であり、日本のサービス業の労働生産性は、米国と比較すると5割程度、ドイツの3分の2程度にとどまっている。日米の労働生産性の差が大きい分野は、「宿泊・飲食（米国比38.3%）」、「卸売・小売（同31.5%）」となっており、これら業種においては生産性

図表1 労働生産性
(2000年価格, 1時間あたり)



(出所) JIP データベース 2015

出典：深尾京司「サービス産業の生産性—正確把握へ統計改革急げ」独立行政法人経済産業研究所（2017）

改善の余地が特に大きいといえる。

3. 生産性向上のためのアプローチ

サービス業の生産性向上に際し、これまでは「インプット（労働投入量）を減らす」施策に力が注がれてきた。

しかし、次のステップでは「アウトプット（付加価値額や生産量）を増やす」視点も必要だ。インプットを減らした結果、アウトプットも減るようでは本末転倒である。

現実には、地方をはじめとした人口減少に伴う売上漸減が続く地域において、アウトプットの減少に合わせてインプットを減らし、その結果、よりアウトプットを増やすことが難しくなる、という企業が多く存在している。

持続的な企業・事業の成長を目指すのであれば、生産性向上に際しては「インプットを適正な量にコントロールしつつ、アウトプットの増大を図る」というアプローチを取るべきである。

アウトプットを増やすためには、顧客ターゲットの変更や、サービスメニューミックスの変更、提供品質に見合った適正な価格設定といったマーケティング戦略の策定・実施など、労力のかかる取組みが必要となることが多い。

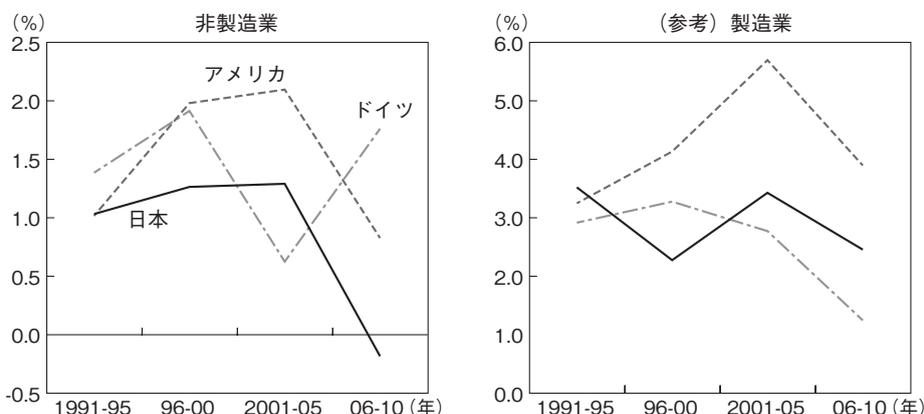
これらの前向きな戦略・施策に経営資源を割けるよう、まずは目の前の業務に割いている投下資源量（インプット）の適正化を実現することが必要である。

多忙なサービス業にとっては、インプットの削減・適正化はアウトプット向上に取り組むための余力を作る準備段階、ファースト・ステップであるといえよう。

4. 「カイゼン」を推進する先進企業

今回の特集記事でご紹介する4社は、いずれも中小企業規模のサービス業でありながら、先進的な生産性改善の取組みを行い、成果を上げている企業である。

図表2 非製造業の労働生産性上昇率の国際比較



(備考) “EU KLEMS”, 経済産業研究所「JIP データベース」より作成。

出典：「平成25年度年次経済財政報告」内閣府

これらの企業の取組みは、一見「その企業だからこそ成功した施策」, 「その経営者だからこそ実施できた施策」かのように思えるかもしれないが、実はそうではない。

図表3の「取組みの内容」をご覧いただくとおわかりのように、各社の取組みは、製造業の観点からみれば、いずれも極めて王道的な「カイゼン」手法である。どのような企業でも、取り入れることが可能なものなのだ。

企業診断の現場においても、製造業の「カイゼン」の考え方を理解している中小企業診断士であれば、サービス業に対しても業務改善・生産性向上のサポートを行うことは十分に可能であると考えられる。

(1) 「カイゼン」の第一歩は現状把握から

各社のアプローチを参照すると、「カイゼン前の課題」に対し、「有限会社あびや」、「共栄産業株式会社」、「株式会社ホテルおかだ」の3社では、まず情報や業務プロセス、収益構造などの「可視化」(見える化)に取り組んでいることがわかる。

経営課題解決の第一歩は、現状を整理し、課題を正しく設定し、その原因を把握することから始まる。サービス業の場合、製造業と比較すると「解決すべき課題は何か」、「課題の原因は何か」が把握しづらいことが多い。

これは、サービス業の特性である「無形性、消滅性、異質性、同時性」に起因している。

たとえば品質を例にとってみると、製造業では、生産した製品の歩留まり率(生産数量のうち、標準品質を満たす良品の比率)などを定量的に計測することが容易であるが、サービス業の場合、無形性・消滅性がゆえに「すでに提供したサービスの品質」をさかのぼって測定することが難しい。そこで、「課題」に関する仮説を持ったうえで、KPI(重要業績評価指標)を設定し、現場の調査を実施するなどして、現場のデータの収集から着手する必要がある。

(2) 「カイゼン」により売上・利益が向上

取り上げた4社は「カイゼン」に取り組んだ結果、いずれも利益の向上を実現している。この点は、生産性向上のための取組みを躊躇する企業にぜひお伝えしたい点だ。

美容院を営む「有限会社 SWELL」では業務量(インプット)の削減と同時に、客単価向上と顧客の来店頻度向上によって売上・利益(アウトプット)の向上に成功した。「株式会社ホテルおかだ」は標的顧客を変更することで客単価向上に成功し、「有限会社あびや」も高付加価値メニューの単価適正化による売上向上を計画している。

図表3 本特集で紹介する企業事例

企業名	有限会社るびや	有限会社SWELL	共栄産業株式会社	株式会社ホテルおかだ
業種	飲食業	美容院	時計修理業	宿泊業
「カイゼン」前の課題	<ul style="list-style-type: none"> 売上と利益の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客情報管理にかかわる業務量の多さ 	<ul style="list-style-type: none"> 利益向上 赤字脱却 業務効率の低さ 	<ul style="list-style-type: none"> 売上と利益の向上 顧客満足度の維持
取組みの内容	<ul style="list-style-type: none"> 仕入れ・売上データの可視化 仕入れ計画・人員配置計画の最適化 業務の自動化 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客情報管理業務の省力化 顧客情報の可視化、一元化 	<ul style="list-style-type: none"> 5S 業務プロセス(コト)と商品や部品(モノ)の可視化 暗黙知の形式知化 検品による修理品質の標準化 	<ul style="list-style-type: none"> 収益構造の可視化 業務の自動化 接客ノウハウの共有による接客品質の標準化
取組みの成果	<ul style="list-style-type: none"> 売上と利益の向上 業務量の削減 「カイゼン」文化の定着 	<ul style="list-style-type: none"> 業務量の削減 サービス品質の向上 来店頻度向上と単価向上による売上増 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の黒字化 業務効率の向上 1ヵ月当たり修理能力の向上 「カイゼン」文化の定着 	<ul style="list-style-type: none"> 売上と利益の向上 業務量の削減 顧客満足度の向上

このように、インプット削減によって生まれた余力でアウトプットを増大させ、生産性向上を実現し、その結果として利益を向上させる、という4社の業務改革の流れは理想的な姿だ。

経営者自らが生産性向上の指揮を執り、得られた利益を従業員に還元するなどし、組織に「カイゼン」の文化を根付かせることができれば、従業員自らが業務改善のアイデアを出し、取り組むようになる。

業務改善には終わりが無い。「共栄産業株式会社」のように従業員の意識改革と「カイゼン」の組織文化への定着を成功させることができれば、継続的な生産性向上が可能となる。

前述のように、サービス業においては生産性が高い企業と、生産性が低い企業の格差が大きい。「カイゼン」に成功しているサービス業や製造業のアプローチを模倣し、取り入れていくことは、サービス業全体の生産性向上につながる。

これら企業の好事例を、サービス業への診断業務や経営サポートの場面でぜひ役立てていただきたい。

〈参考文献〉

- ・総務省「労働力調査(2018年平均)」
- ・総務省「平成28年経済センサス」
- ・中小企業庁「2019年版中小企業白書」
- ・内閣府「平成27年度 年次経済財政報告」
- ・内閣府「平成29年度 年次経済財政報告」
- ・滝澤美帆(2018年)「生産性レポート Vol.7 産業別労働生産性水準の国際比較」
- ・深尾 京司(2017年)「サービス産業の生産性 - 正確把握へ統計改革急げ」
- ・森川正之(2007年)「サービス産業の生産性は低いのか? - 企業データによる生産性の分布・動態の分析 -」, RIETI Discussion Paper Series 07-J-048

狩野 詔子

(かの しょうこ)

デロイトトーマツコンサルティング合同会社を経て、かのさん中小企業診断士事務所代表。2018年中小企業診断士登録。インダストリアル・エンジニアリング(IE)手法を活用し、テーマパークでの業務効率改善プロジェクトを多数率いる。

