

2016 年 2 月 1 日

Mizuho Industry Focus

Vol. 178

地方の労働生産性向上に向けた一考察
～コンパクトシティ化の有効性と中小零細企業の労働生産性改善に必要なもの～

藤井 洋平

youhei.fujii@mizuho-bk.co.jp

〈要 旨〉

- 我が国の経済は、GDP・就業者数ともに「サービス業」「卸・小売業」が占める割合が大きいが、斯産業の労働生産性は都市部に比べ地方の方が、大企業に比べ中小零細企業の方が低い傾向がある。
- 地方の労働生産性の低さについては、「人口密度が低い地方では就業者数が少なく、顧客それぞれに対して質の高いサービスを提供する十分な機会がなく、卸・小売業についても固定費を賄えるだけの需要が弱い」と、運営が非効率で付加価値単価が低い」「付加価値単価の低さを賃金カットと就業人員削減（パート化）でカバーせざるを得ず、更なる付加価値の低下を招いている（地方産業の負のスパイラル）」との仮説が成り立ちうる。
- 各産業別に労働生産性を高める施策を検討することが必要であるが、共通して有効と思われる施策のひとつに「コンパクトシティ化推進」があげられる。就業者一人当たりの潜在顧客との接点が高まり、付加価値単価が高まる可能性が高いほか、労働市場のマッチングも効率化されよう。
- また、中小零細企業の労働生産性改善には、事例・アイデアの集約と交流の場の提供、企業の新陳代謝と大規模化促進が必要と思われるが、出発点となるのは経営者の意識改革である。経営者の、労働生産性などの経営に対する着意を高めるには、最低賃金引上や労働生産性を基準とするインセンティブ（税制優遇や補助金等）のほか、低生産性企業の事業承継・廃業を促す仕組が有効であり、必要であろう。
- 人口減少が顕著で経済の縮小が免れない地域においても、地域住民に密着した行政サービス需要は確実に存在するため、地域活性化余力が限られているエリアでは、同事業を民営化し、少ない就業者で効率的な新市場を創出すべく、分母効率化・分子拡大に取り組む「行政サービスの民営化」が限られた選択肢として有効であろう。
- 地方における労働生産性を切り口とした経済活性化への取組は、行政だけでなく、「産官学金労言」と呼ばれる当事者全員が各々主役となって「今できること・検討すべきこと」を考えることが重要である。よりよい将来が現実のものとなるよう、今回の国を挙げた「地方創生」の動きに注目していきたい。

目 次

地方の労働生産性向上に向けた一考察
～コンパクトシティ化の有効性と中小零細企業の労働生産性改善に必要なもの～

I. はじめに	2
II. 地域経済の鳥瞰	5
III. 労働生産性の要因分解	8
1. 「サービス業」の労働生産性分析	
(1) 人時生産性と要因分解	
(2) 「サービス業」別労働生産性分析(全体感)	
(3) 各サービス業毎の労働生産性改善に向けた考察	
2. 「卸・小売業」の人時生産性と労働生産性改善に向けた考察	
3. 「サービス業」「卸・小売業」の付加価値拡大の可能性	
4. 人口集積と労働生産性	
(1) 都道府県別総人口と「サービス業」「卸・小売業」の付加価値	
(2) 都道府県別可住地人口密度と「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性	
(3) 都道府県別 DID 人口密度	
IV. 労働生産性改善による地域活性化に向けた考察	22
1. 労働生産性を高めるまちづくり ～コンパクトシティ化の推進～	
2. 中小零細企業の自助努力による労働生産性改善に必要なもの	
(1) 意識改革	
(2) 労働生産性改善に向けた事例・アイデアの集約と交流する場の提供	
(3) 企業の新陳代謝と大規模化促進	
3. 行政サービスの民営化	
V. 終わりに	33

I. はじめに

「アベノミクス」と 「新三本の矢」

我が国では、2012 年 12 月の第二次安倍政権スタート以降、いわゆる「アベノミクス」政策のもとで「三本の矢」(大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略)が放たれ、足許着実に経済が好循環し始めている。2015 年 9 月には「アベノミクス第二ステージ」に移り、「一億総活躍プラン」が提唱され、政府は「新三本の矢」(希望を生み出す強い経済、夢を紡ぐ子育て支援、安心につながる社会保障)を放つことを宣言した。

2014 年に掲げら れた「地方創生」 の枠組のなか、 各地方自治体に よる取組は着実 に進展

また、同政権は「アベノミクスによる景気回復を全国津々浦々で実感できるようにする」との掛け声のもと、2014 年 9 月に「まち・ひと・しごと創生本部」を創設し、同 12 月に「長期ビジョン」「総合戦略」、2015 年 6 月には「基本方針 2015」を打ち出した。これに基づき各地方自治体は、2015 年度中に「地方人口ビジョン」「地方版総合戦略」を策定することが求められており、国は各種情報・人材・財政支援を行っている。これまでも歴代政権は「地域が元気になれば、日本が元気になる」との号令のもと、各種施策を試みてきたが、大都市圏、とりわけ東京への人口流入と地方の人口流出・高齢化に歯止めをかけることができず、なかなか成果をあげられなかった。今回の施策は地方発の、自助努力による成長戦略立案とその実現に向けた国全体としての取組であり、地域における持続的な好循環が生まれることが期待されている。

地方創生では、 地方に労働生産 性の高い(＝高 賃金な)仕事をつ くることが目標と されている

地方創生では、「地方へのひとの流れをつくる」とともに「地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」ことが掲げられており、労働生産性の高い(＝高賃金な)仕事を創出することが目標とされている。既に地方で顕著な人口減少・高齢化を踏まえれば、将来的な地方の消費(需要)縮小と労働の供給制約は確実であり、両面から地域経済へ下方圧力が働くことから、労働生産性改善を通じた供給制約の解消と需要拡大のバランスがとれた成長が求められる。

人口減少社会に おける経済成長 には労働生産性 改善が必須

人口減少社会では、就業者数の減少を最小限に抑制するべく、女性や高齢者の労働市場への参入を更に促すとともに、外国人材の活用を喫緊の課題として検討していく必要があるが、生活・文化面を含めた受入環境の整備とその実現には時間を要するため、同要素を所与とすることは難しい。一方で、女性や高齢者の活躍の場を最大限広げたとしてもそれだけでは就業者数の減少をカバーできないと試算され、人手不足が経済成長の制約となることが懸念される。そのため、我が国の経済成長には労働生産性の改善が必須である。

日本再興戦略で も「地方創生」 「生産性改善」は 重要なテーマ

2015 年 6 月に公表された「日本再興戦略」改訂 2015 においても、「未来投資による生産性革命の実現」と「ローカル・アベノミクス」の推進が声高に謳われており、近時は「地方創生」「生産性改善」に向けた検討・取組が政府・自治体を中心に活発化してきた。なかでも我が国 GDP の太宗を占めるサービス業を中心とした第三次産業の生産性向上は経済成長に与えるインパクトが大きく、改善に向けた取組は待ったなしの状況である。「日本再興戦略」改訂 2015 の「ローカル・アベノミクスの推進」の章では、「中堅・中小企業・小規模事業者の「稼ぐ力」の徹底強化」、「サービス産業の活性化・生産性の向上」、「(農林水産業)・医療・介護・観光産業の基幹産業化」、「自治体に求められる新たな役割(官製市場の民間開放による新ビジネスの創出等)」が主要施策として掲げられている。

地方における経済成長は豊かな生活を実現

地方、とりわけ中小規模市町村では、既に人口減少が進んでおり、地方経済には縮小圧力が強い。我が国の経済成長と活力向上には、東京をはじめとする都市部だけではなく、地方における経済成長も含めて全国的に豊かな生活を実現していく必要がある。

サービス業の労働生産性改善は、世界的にも難しいテーマ

世界に目を移すと、OECD加盟国で比較可能な1995年以降、日本は凡そ20～25位程度で推移しており、上位国の約6割の水準でOECD平均も下回るため、改善の余地を指摘されることが多い(【図表1】)。一方で主要先進国7カ国においても、サービス業¹は医療・福祉や教育、人材派遣、娯楽といった比較的労働集約的な産業であるため、経済規模を拡大する際に多くの雇用を吸収し、労働生産性はいずれの国においても、足許20年ほどほぼ横ばいで推移している(【図表2】)。世界的に見てもサービス業の生産性改善は難しいテーマである。

【図表1】OECD加盟国の労働生産性順位

(単位:購買力平価換算USD)

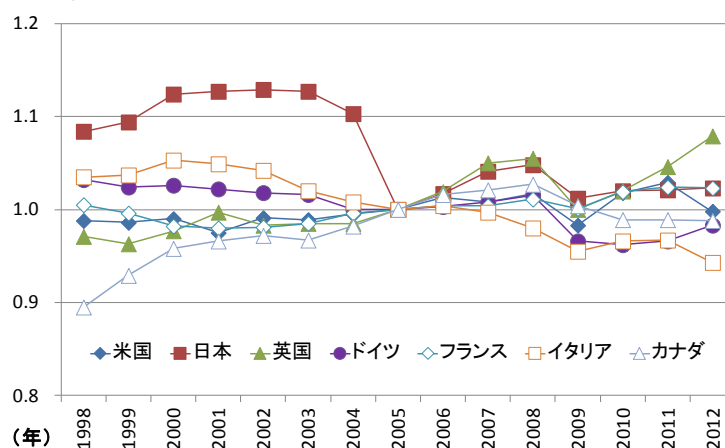
	2000年	2010年	2013年
1	ルクセンブルク 88,833	ルクセンブルク 118,281	ルクセンブルク 127,930
2	米国 74,388	ノルウェー 112,560	ノルウェー 127,565
3	ノルウェー 71,598	米国 106,466	米国 115,613
...	...	...	...
20	アイスランド 51,926	アイスランド 70,271	イスラエル 76,530
21	日本 51,034	日本 68,636	アイスランド 74,589
22	ギリシャ 48,778	イスラエル 63,886	日本 73,270
...	...	...	...
34	エストニア 23,552	メキシコ 37,213	メキシコ 40,716
	OECD平均 56,257	78,497	84,609

(出所) 公共財団法人日本生産性本部「日本の生産性の動向 2014年版」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 労働生産性=GDP(購買力平価換算)÷就業者数

【図表2】主要7カ国の労働生産性トレンド(サービス業)

(2005年=1.0)



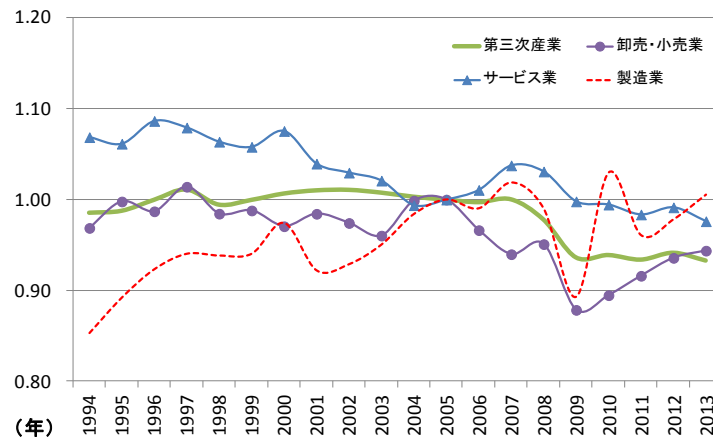
(出所) 公共財団法人日本生産性本部「日本の生産性の動向 2014年版」よりみずほ銀行産業調査部作成

¹ 日本生産性本部による分類

我が国の労働生産性の推移を見ても、労働生産性改善の難易度は高い

更に、我が国の 1994 年以降の第三次産業、及びその内訳であるサービス業²、卸小売業の労働生産性水準の推移について、2005 年水準を 1 として増減を見てみると、サービス業、卸小売業はいずれも足許 0.9 台に留まっている（【図表 3】）。近年は、デフレ環境による名目 GDP の伸び悩みとリーマンショックによる落ち込みもあり、2005 年水準を下回って推移している。「新三本の矢」では、足許の GDP500 兆円を 600 兆円にまで拡大するとしているが、目標年度である 2020 年の就業者は女性や高齢者の労働市場参入によりほぼ横ばいが見込まれているため、労働生産性を 1.2 倍にする必要がある。また GDP600 兆円を中長期的な数値目標として捉え、就業者数の減少圧力が強い場合 1.2 倍以上に改善する必要があるが、これまでの労働生産性水準の推移を踏まえると、長期的なトレンドを反転させて 1.2 倍以上の改善を実現することは難易度が高く、従来並の取組では不足感を否めない。

【図表 3】 我が国の名目労働生産性トレンド
(2005年=1.0)



(出所)内閣府「国民経済計算(平成 25 年)」よりみずほ銀行産業調査部作成

世界的にも先行した人口減少国として、労働生産性改善を実現する必要がある

サービス業と卸小売業について分析

かような難しいテーマではあるが、世界的にも先行して人口減少社会に突入した我が国は、労働生産性改善に真正面から向かいあい、「人口減少下における経済成長」を実現する必要がある。労働生産性改善に向けた本格的な取組(強化)が求められている。

本稿では、我が国地域経済の構造を俯瞰したうえで、GDP・就業者数の面から構成比が大きい第三次産業、なかでもサービス業、卸小売業の労働生産性について分析・整理し、経済成長に資する生産性改善に向けた取組の方向性について考察することとしたい。

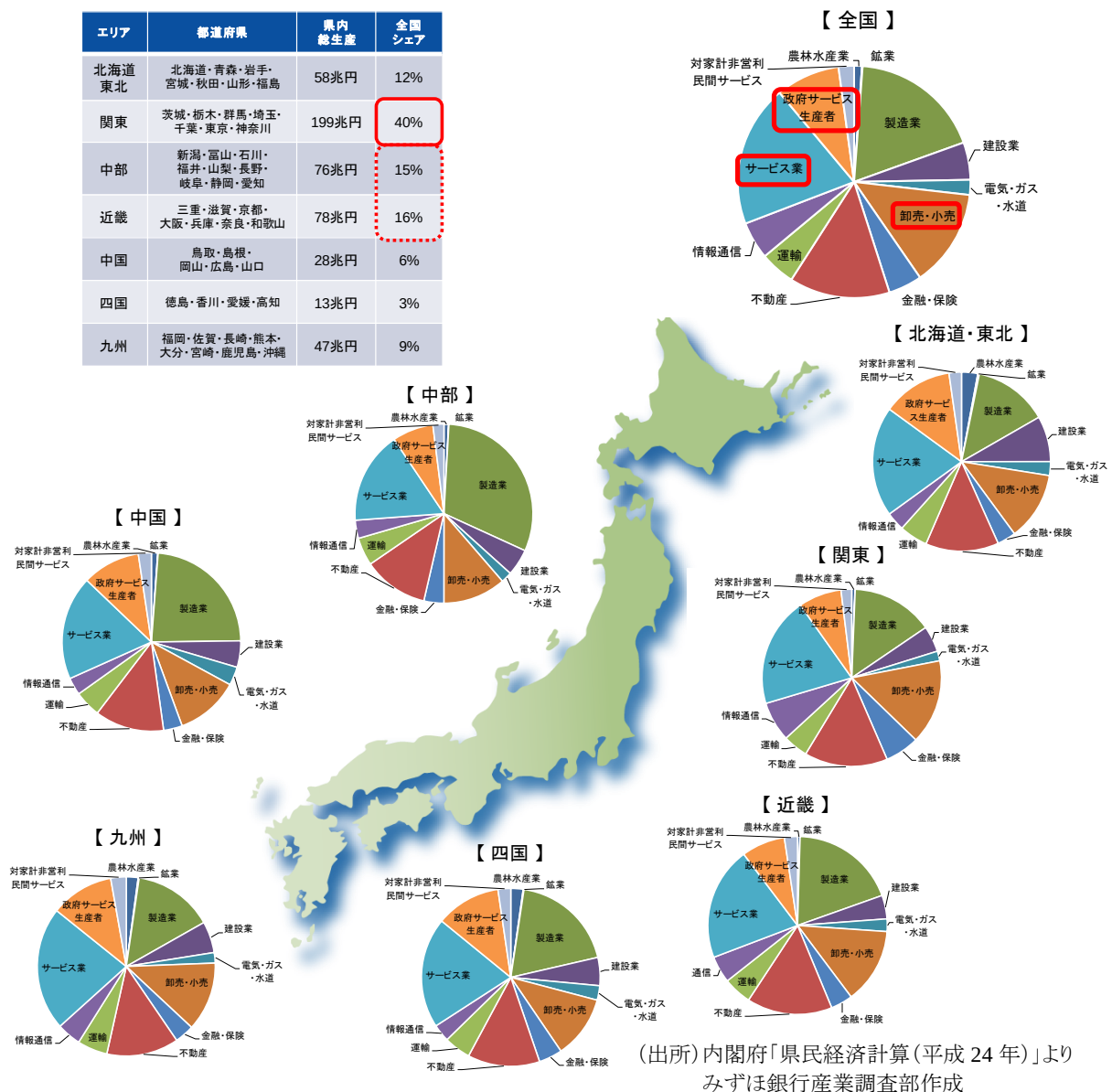
² 日本標準産業分類に基づく区分(詳細は後述)

Ⅱ. 地域経済の鳥瞰

GDP から見た我が国の経済は「卸売・小売業」「サービス業」「政府サービス生産者」が占めるシェアが大きい

我が国の経済構造を、県民経済計算を用いて地域別に見ると、全国的には製造業のほか、「卸売・小売業」「サービス業」「政府サービス生産者³」が占める割合の大きさが目を引く(【図表 4】)。「不動産業」のシェアも相応であるが、帰属家賃の影響によるところが大きく実態を表しているとは言えない。また、我が国を 7 つのエリアに区分して集計すると、関東エリアがシェア 40%(約 200 兆円)を占め、以下近畿エリア・中部エリアと続く(総額は約 500 兆円)。中部、中国エリアでは製造業が占めるシェアが大きい一方で、北海道・東北、関東、九州エリアでは小さいなどの特徴もあるが、概ねどのエリアにおいても「卸売・小売業」「サービス業」「政府サービス生産者」が相応のシェアを占めている。

【図表 4】 GDP から見た我が国の経済構造

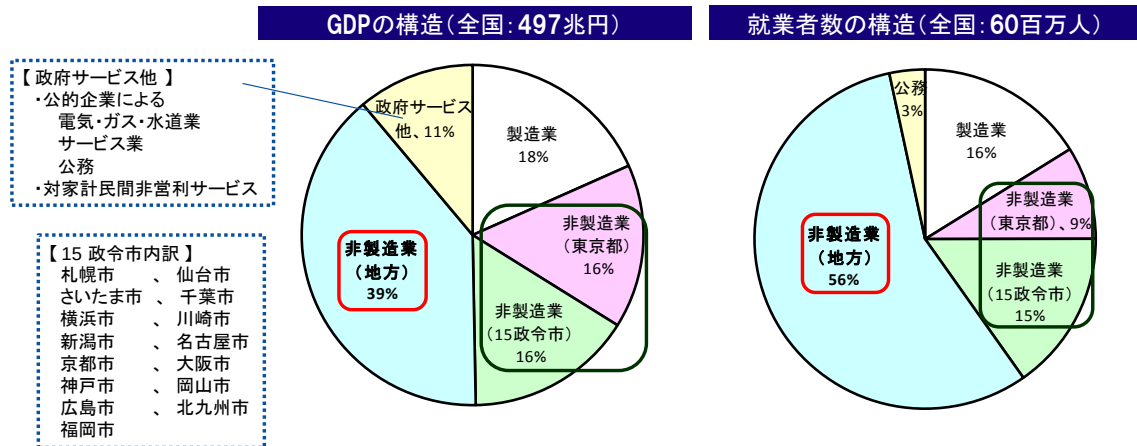


³ 「政府サービス生産者」とは中央政府(国出先機関)、地方政府(県、市町村)などの行政機関、一部の非営利団体などを指す。「政府サービス」とは国家の治安や秩序の維持、経済厚生、社会福祉の増進などのためのサービスで、社会の共通目的のために行われる性格のものを言う。

GDP・就業者数から見る我が国経済の中心は地方の非製造業

次に就業者数を加え、東京都・政令市・その他の地方別に製造業・非製造業・行政別シェアを集計した(【図表 5】)。製造業の GDP・就業者数はいずれも 15~20%に留まっており、同視点から見る我が国経済の中心は非製造業である。特に地方の割合が大きい。

【図表 5】 我が国の経済構造(産業別)



(出所)内閣府「県民経済計算(平成 24 年)」、総務省「国勢調査(平成 22 年)」よりみずほ銀行産業調査部作成

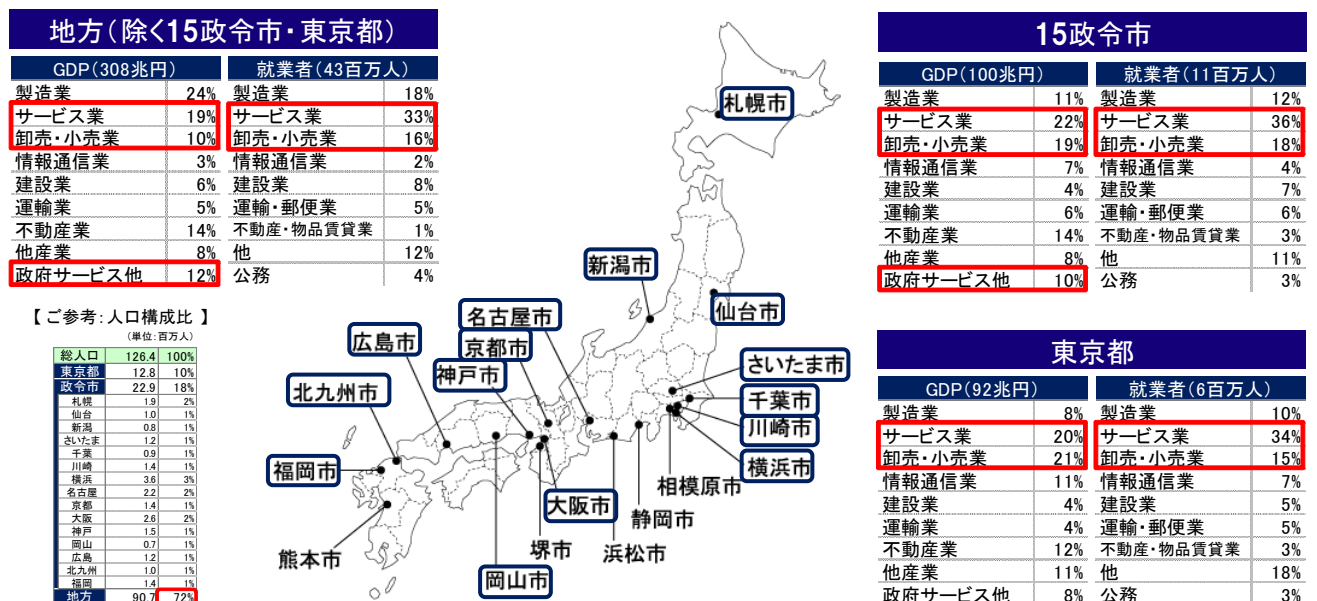
(注)非製造業:製造業を除く全ての産業

政令市:政令で指定する人口 50 万人以上の市(全 20 市のうち市民経済計算を作成している 15 市を集計)

サービス業、卸売・小売業、政府サービス他(公務)のシェアが大きい

更に詳しく分類したものが【図表 6】である。地方の製造業や東京都の情報通信業のシェアが相対的に大きいなどの傾向があるが、全般的にサービス業、卸売・小売業、政府サービス他(公務)のシェアが大きい。

【図表 6】 地域別の産業構造(地方・政令市・東京都)



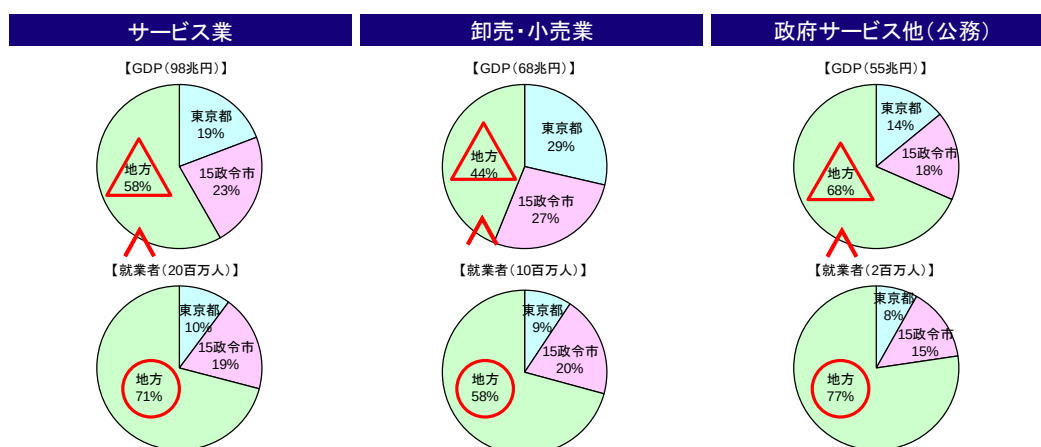
(出所)内閣府「県民経済計算(平成 24 年)」、総務省「国勢調査(平成 22 年)」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)「15 政令市」は囲込ある 15 市を集計

地方の労働生産性は相対的に低いと推察されるが、改善することはできないか

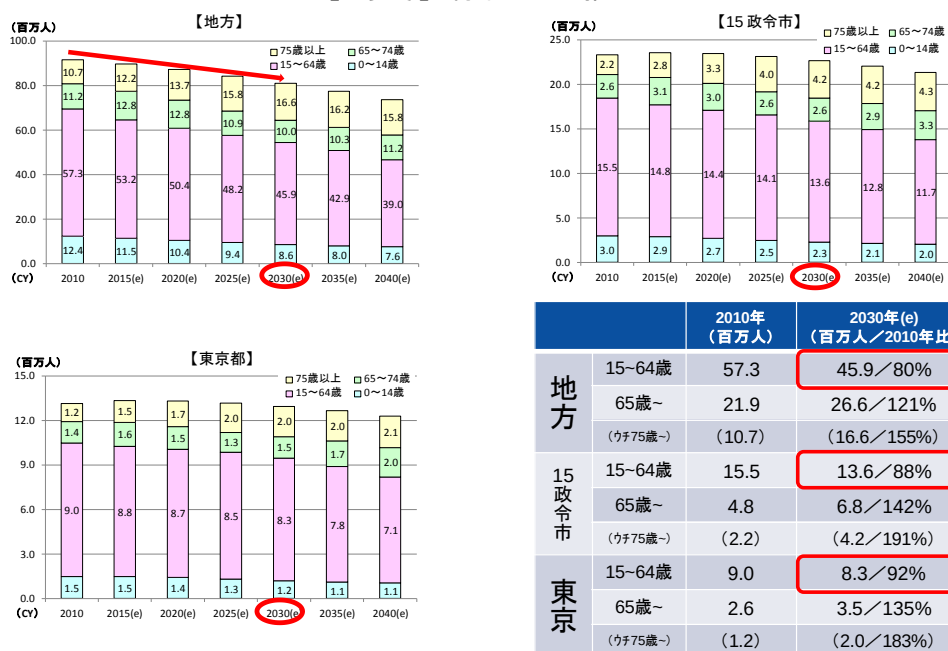
それでは改めてこの 3 つの産業にフォーカスし、エリアの構造を見てみることにしよう。県民経済計算(平成 24 年)、及び国勢調査(平成 22 年)によれば、サービス業は GDP98 兆円に対して就業者数は 20 百万人、卸売・小売業は同 68 兆円に対して 10 百万人、政府サービス他(公務)は同 55 兆円に対して 2 百万人となっている(【図表 7】)。統計対象と定義が異なるため、そのまま労働生産性の水準を算出すれば正確性を欠くが、その構成比から推察すると、いずれの産業でも地方の就業者数シェアが GDP のシェアを上回っており、地方では労働生産性が低い可能性が高い。裏を返せば、東京や政令市では相対的に高い労働生産性を実現出来ていると推察されるが、これからの人口減少社会、とりわけ地方で顕著な高齢化と生産年齢人口の減少を踏まえれば、我が国の経済成長を実現するためには、経済に占める割合が大きい地方におけるサービス業、卸売・小売業、政府サービス他(公務)の労働生産性向上が必要不可欠である。

【図表 7】 3 産業の地域別構造(地方・政令市・東京都)



(出所) 内閣府「県民経済計算(平成 24 年)」、総務省「国勢調査(平成 22 年)」よりみずほ銀行産業調査部作成

【ご参考】 将来人口の推計



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所データよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 棒グラフは下段より、「0~14歳」「15~64歳」「65~74歳」「75歳以上」

Ⅲ. 労働生産性の要因分解

人口減少・少子高齢化社会における経済成長には労働生産性改善が必要不可欠

我が国の経済(GDP)は各エリアの GRP⁴の集積であり、GRP は【図表 8】のとおり、「(Ⅰ)労働生産性(GRP÷就業者数)×(Ⅱ)就業率(就業者数÷人口)×(Ⅲ)地域人口」に要因分解することが出来る。就業率(Ⅱ)については、一定の女性・高齢者の労働市場参入を織り込んでも、団塊世代の高齢化(就業困難化)と生産年齢人口の減少により、当面は低下すると思われ、地域人口(Ⅲ)についても、地方で先行する人口減少から減少が避けられない。そのため、我が国の経済成長(GDP 拡大)の実現には、労働生産性(Ⅰ)の改善が必要不可欠であることがわかる。

【図表 8】 GRP の要因分解

$$\text{GRP} = \frac{\text{GRP}}{\text{就業者数}} \times \frac{\text{就業者数}}{\text{人口}} \times \text{人口}$$

(Ⅰ:労働生産性) (Ⅱ:就業率) (Ⅲ:地域人口)

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

労働生産性改善に関する 3 つの視点

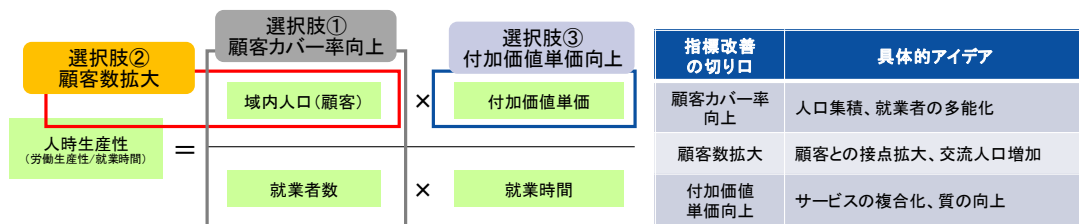
また、近年は小売・サービス業をはじめパート化が進んだことや、勤務時間の長さが産業毎に異なることを踏まえると、単純に GRP を就業者数で割った労働生産性だけでなく、就業時間 1 時間当たりの労働生産性である人時生産性にて傾向を図ることが有効である(【図表 9】)。人時生産性は【図表 10】のとおり、「(域内人口(顧客)×付加価値単価)÷(就業者数×就業時間)」で表すことができ、「労働生産性の改善には①顧客カバー率(就業者一人当たり顧客)の向上、②顧客数の拡大、③付加価値単価の向上」が有効であると導出される。詳細は後述するが、同選択肢別に労働生産性改善に向けた切り口を整理するならば、①は人口集積や就業者の多能化、②は顧客との接点拡大(潜在顧客の取込)や交流人口増加(活性化)、③はサービスの複合化や質の向上、などがあげられよう。

【図表 9】 産業別就労状況

(365日換算)	就業時間 (時間・年)	パート 比率	平均年収 (千円)
鉱業・採石業等	2,034	4%	4,362
建設業	2,078	6%	4,514
製造業	1,958	14%	4,586
電気・ガス業	1,853	5%	6,456
情報通信業	1,963	6%	5,896
運輸・郵便業	2,082	19%	4,085
卸・小売業	1,656	42%	3,296
金融・保険業	1,769	13%	5,555
不動産業	1,847	21%	4,360
サービス業(試算)	1,574	39%	3,230

(出所)厚生労働省「毎月勤労統計調査(平成 26 年確報)」より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 10】 労働生産性の要因分解と着眼点



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

⁴ Gross Regional Product(域内総生産)

労働生産性改善の最終ゴールは「(地域)経済の拡大」であるが、分母効率化の視点も重要

統一の定義・集計にて我が国の経済構造を把握できる「経済センサス」統計

「サービス業」「卸・小売業」の付加価値は地方の構成比が過半であり、労働生産性は都市部の方が高い傾向

労働生産性改善の最終ゴールは「(地域)経済の拡大」であり、その点分子拡大に向けた取組(前述②③)がまずは必要である。同時に人口減少社会においては労働供給の制約が経済成長の足枷とならないよう、効率性を高める取組(前述①)も必要不可欠である。また、多様な人材のワークライフバランスを維持するためにも、併せて就業時間の短縮(人時生産性の改善)を実現することが重要である。

我が国の経済構造を、産業別に統一の定義・集計にて傾向分析できる統計として、「経済センサス」がある。これは「事業所・企業統計調査」など産業分野毎に行われていた様々な統計調査を統合する形で平成 21 年より開始された我が国の包括的な産業構造を明らかにする統合調査である。事業所・企業の基本的構造を明らかにする「基礎調査」と事業所・企業の経済活動の状況を明らかにする「活動調査」があり、前者は平成 21 年、後者は平成 24 年が初回調査で、各々 5 年毎の調査が予定されている。

同データを用いて「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性・人時生産性を試算した(【図表 11】)。ここでは同統計を用いて「東京都」「政令市」「地方(20 万人以上市)」「地方(小規模市町村)」別に集計を行った。同集計によれば、「サービス業」の付加価値は 71 兆円⁵、「卸・小売業」の付加価値は 51 兆円、従事者数はそれぞれ 19 百万人と 10.5 百万人になるが、地方の構成比はいずれも 5~6 割で、なかでも小規模市町村が占める割合が大きい(約 3~4 割)。また、労働生産性は人口集積地(とりわけ東京都)になるほど高くなっており、その地域差は製造業に比して大きい(毎月勤労統計公表値を用いて試算した人時生産性も同傾向)。

【図表 11】「サービス業」「卸・小売業」の構造(エリア別)

	付加価値額 (兆円)		従事者数 (万人)		労働生産性 (百万円/人)	人時生産性 (円/人時)
サービス業	70.9	100%	1,893	100%	3.7	2,381
地方(小規模市町村)	22.5	32%	712	38%	3.2	2,024
地方(20万人以上市)	14.2	20%	421	22%	3.4	2,142
政令市	17.4	25%	476	25%	3.7	2,313
東京都	16.8	24%	284	15%	5.9	3,725

都市部(特に東京都)の方が高い

	付加価値額 (兆円)		従事者数 (万人)		労働生産性 (百万円/人)	人時生産性 (円/人時)
卸・小売業	51.3	100%	1,047	100%	4.9	2,959
地方(小規模市町村)	14.2	28%	386	37%	3.7	2,230
地方(20万人以上市)	9.7	19%	224	21%	4.3	2,598
政令市	14.8	29%	268	26%	5.5	3,343
東京都	12.6	25%	169	16%	7.4	4,487

都市部(特に東京都)の方が高い

【20万人以上市】

2014年6月1日現在の推計人口が20万人以上の80市を集計

【政令市】

全20政令市

(札幌/仙台/さいたま/千葉/横浜/川崎/相模原/新潟/浜松/静岡
名古屋/京都/大阪/堺/神戸/岡山/広島/福岡/北九州/熊本)

	付加価値額 (兆円)		従事者数 (万人)		労働生産性 (百万円/人)
製造業	48.6	100%	880	100%	5.5
地方(小規模市町村)	27.1	56%	512	58%	5.3
地方(20万人以上市)	9.8	20%	176	20%	5.6
政令市	7.7	16%	130	15%	5.9
東京都	4.0	8%	61	7%	6.5

(出所)総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、厚生労働省「毎月勤労統計調査(平成 26 年確報)より

みずほ銀行産業調査部作成

(注)経済センサスは「事務所に関する集計」を採用

労働生産性＝付加価値額(＝売上高－売上原価－販管費＋給与総額＋租税公課)÷従事者数

人時生産性＝付加価値額÷(従事者数×産業別総実労働時間)

⁵ 経済センサス統計を用いた集計値であり、県民経済計算を用いて集計した前述の数値とは異なる

1. 「サービス業」の労働生産性分析

(1) 人時生産性と要因分解

人時生産性を要因分解

「サービス業」の人時生産性について、先の着眼点(①顧客カバー率向上、②顧客数拡大、③付加価値向上)に基づいてエリア別に考察すべく、「カバー顧客⁶×付加価値単価÷就業時間」への要因分解を行った(【図表 12】)。

【図表 12】「サービス業」の人時生産性と要因分解

サービス業 (試算)(※)	人時生産性 (円/時)	カバー顧客 (人/人)	付加価値単価 (千円/人)	就業時間 (時間/年)
全国	2,381	6.7	557.4	1,573.5
地方(小規模市町村)	2,024	8.1	392.8	
地方(20万人以上市)	2,142	6.9	486.6	
政令市	2,313	5.7	636.1	
東京都	3,725	4.7	1,257.3	

(出所) 総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、総務省「人口推計資料(H26.6.1)」、厚生労働省「毎月勤労統計調査(平成 26 確報)」よりみずほ銀行産業調査部作成

地方では「少ない就業者で人口密度が低い地域を広くカバーしており、付加価値単価が極端に低い」ため労働生産性が低いと推察

同要因分解によると、地方の低生産性は「カバー顧客が多いにもかかわらず、付加価値単価が極端に低いこと」に起因することになる。しかしながら過疎化が進む地方の方がカバー顧客が多いとの分析結果には違和感を感じざるを得ない。そこで、カバー顧客について更に「可住地人口密度×(就業者)カバー面積」に要因分解した(【図表 13】)。同分解結果によれば、地方におけるカバー顧客の多さは「カバー面積の広さ」に起因しているが、これは「付加価値単価の低さ」にも大きく影響を与えている可能性が高い。すなわち、「地方はカバー顧客が多い一方で人口密度が低く、就業者一人当たり面積が広大であるため、顧客それぞれに対して質の高いサービスを提供する十分な機会がなく、運営も非効率的になっている」との仮説が成り立つ。

【図表 13】カバー顧客の要因分解

可住地人口密度		カバー面積		サービス業 (試算)(※)	カバー顧客 (人/人)	可住地人口密度 (人/km ²)	カバー面積 (km ² /千人)
カバー顧客 (域内人口/就業者数)	域内人口	×	可住地面積	地方(小規模市町村)	8.1	543	14.9
	可住地面積		就業者数	地方(20万人以上市)	6.9	2,105	3.3
				政令市	5.7	4,451	1.3
				東京都	4.7	9,603	0.5

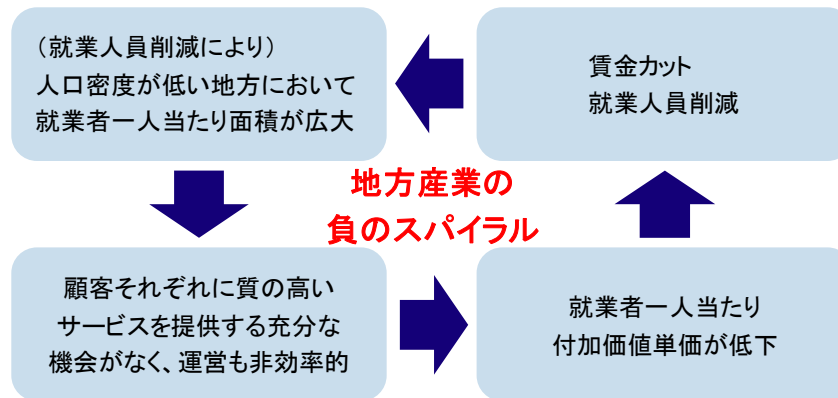
(出所) 東洋経済新報社「2015 地域経済総覧」等よりみずほ銀行産業調査部作成

地方産業の負のスパイラル

また、「利益を捻出するため、付加価値単価の低さを賃金カットや就業人員削減でカバーせざるを得ず、その結果、更に少ない就業者で広域顧客に対応せざるを得なくなり、一層の付加価値単価低下を招いた(地方産業の負のスパイラル)」との仮説も成り立つ(【図表 14】)。

⁶ 域内人口(市町村人口)÷域内就業者数で算出。厳密には域外顧客にも対応しており、域内人口を以て一概に顧客数を捉えることは難しい(付加価値単価も同様)

【図表 14】 地方産業の負のスパイラル



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

労働生産性改善
にはコンパクトシ
ティ化が有効で
ある可能性

地方では、「可住地人口密度の低さが故に分子(付加価値)を拡大させる機会を獲得することができず」、「カバー面積の広さから効率的な取組が難しくなっている」という分析結果を踏まえると、労働生産性向上には実質的に「可住地面積」を縮小するコンパクトシティ化推進が有効と推察される。【図表 13】のカバー顧客の要因分解に基づいて数値だけを見れば、人口減少・少子高齢化社会におけるコンパクトシティ化は可住地人口密度を維持・向上する一方で、カバー面積には縮小圧力がかかることになるが、それによって一定の人口集積地において付加価値を極大化し、分子を拡大させる機会を獲得できる可能性の方が高い。

(2) 「サービス業」別労働生産性分析(全体感)

サービス業を 7
つに区分

日本標準産業分類に基づき、「サービス業」を更に 7 つの大分類(「医療、福祉」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「教育、学習支援業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス事業」「他に分類されないもの」、以下【図表 15】内略称にて呼称)に細分化して分析を行った(【図表 15】)。

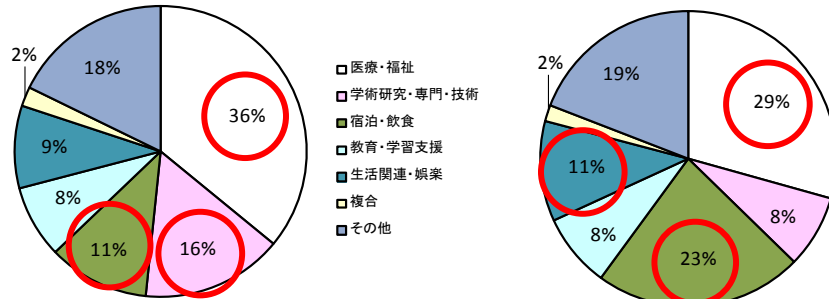
7 つのサービス
業毎の付加価値
額・就業者数の
特徴

付加価値額では「医療・福祉」「学術研究・専門・技術」「宿泊・飲食」、就業者数では「医療・福祉」「宿泊・飲食」「生活関連・娯楽」が大きい。また労働生産性・人時生産性では、「学術研究・専門・技術」が最も高く、「宿泊・飲食」が最も低い(【図表 16】)。「宿泊・飲食」は全国的に生産性が低く、地域差が少ないほか、「医療・福祉」は東京で突出しているなどの特徴があるが、傾向把握が難しい「複合」を除けば、概ねどの「サービス業」も都市部に行くほど生産性が高いという結果が得られた。

【図表 15】「サービス業」の構造

【サービス業の付加価値内訳】

【サービス業の就業者数内訳】



(出所) 経済総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 16】「サービス業」のエリア別の労働生産性

サービス業	付加価値額 (兆円)	従事者数 (万人)	労働生産性 (百万円/人)	人時生産性 (円/人時)
医療・福祉	25.5	100%	555	100%
地方(小規模市町村)	9.6	38%	242	44%
地方(20万人以上市)	5.4	21%	131	23%
政令市	5.3	21%	127	23%
東京都	5.1	20%	55	10%
学術研究・専門・技術	11.1	100%	151	100%
地方(小規模市町村)	2.1	19%	40	26%
地方(20万人以上市)	1.8	16%	32	21%
政令市	2.9	26%	43	29%
東京都	4.2	38%	36	24%
宿泊・飲食	7.9	100%	430	100%
地方(小規模市町村)	2.9	37%	168	39%
地方(20万人以上市)	1.6	20%	92	21%
政令市	2.1	26%	106	25%
東京都	1.4	17%	64	15%

サービス業	付加価値額 (兆円)	従事者数 (万人)	労働生産性 (百万円/人)	人時生産性 (円/人時)
教育・学習支援	5.7	100%	153	100%
地方(小規模市町村)	1.4	24%	44	29%
地方(20万人以上市)	1.4	24%	38	25%
政令市	1.7	29%	42	28%
東京都	1.4	24%	29	19%
生活関連・娯楽	6.5	100%	208	100%
地方(小規模市町村)	2.4	37%	86	42%
地方(20万人以上市)	1.4	21%	46	22%
政令市	1.6	24%	47	23%
東京都	1.1	17%	28	13%
複合	1.5	100%	34	100%
地方(小規模市町村)	0.9	59%	21	62%
地方(20万人以上市)	0.3	18%	6	18%
政令市	0.3	17%	5	15%
東京都	0.1	6%	2	6%
その他	12.6	100%	362	100%
地方(小規模市町村)	3.2	25%	110	31%
地方(20万人以上市)	2.3	18%	76	21%
政令市	3.6	29%	105	29%
東京都	3.5	28%	70	19%

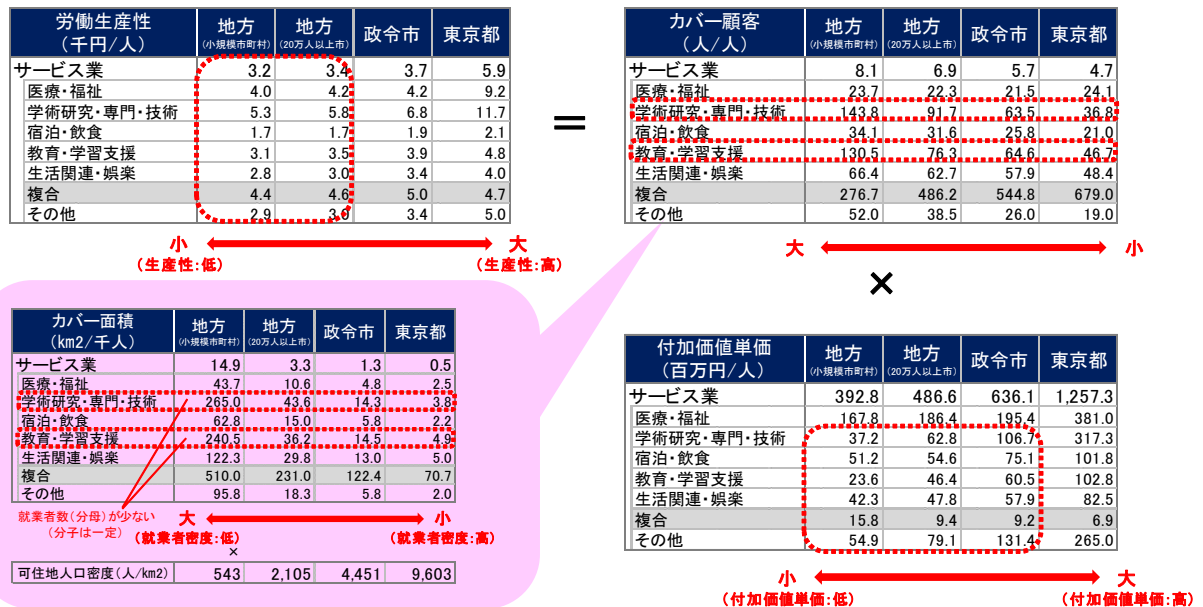
分類	補足	具体的事業(例)
医療 福祉	医療、保健衛生、社会保険、 社会福祉及び介護に関するサービス	病院、診療所、保健所、介護施設、検疫所、 社会保険事業団体、など
学術研究 専門・技術サービス	学術的研究 専門的な知識・技術を提供するサービス	研究所、法律事務所、デザイン業、コンサルタント、 不動産鑑定、広告、獣医、設計、写真、など
宿泊 飲食サービス		旅館、ホテル、リゾートクラブ、食堂、レストラン、料亭、 持ち帰り・配達飲食、など
教育 学習支援	学校教育、同支援、 その他教養・技能・技術などを提供	幼稚園～各種学校、社会教育(図書館等)、職業訓練、 学習塾、教養・技能教授、など
生活関連サービス 娯楽	日常生活・娯楽・余暇利用に関する 技能・技術の提供、	クリーニング、理美容、浴場、エステ、旅行(家事)、葬儀、 映画・興行、競輪・競馬、スポーツ、レジャー施設、など
複合サービス		郵便局、協同組合、など
その他	廃棄物処理、修理、 労働者派遣、宗教、など	廃棄物処理、自動車整備、機械等修理、 職業紹介・労働者派遣、ビルメンテ、警備、 政治・経済団体等、宗教、など

(出所) 総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、厚生労働省「毎月勤労統計調査(平成 26 年確報)」より
みずほ銀行産業調査部作成

どのサービス業でも、人口密度が低い地方でカバー面積が広く、付加価値単価が低いため、労働生産性が低い

上記 7 区分の労働生産性を「カバー顧客×付加価値単価」、カバー顧客を「可住地人口密度×就業者カバー面積」に要因分解したところ、概ね同様の傾向を示した(【図表 17】)。すなわち、i)カバー面積の広さから、カバー顧客は地方で多く(「医療・福祉」「複合」を除く)、とりわけ「学術研究・専門・技術」「教育・学習支援」は地方の就業者数が少ないためカバー顧客(面積)が大きくなっているほか、ii)いずれも地方の付加価値単価が低く、その傾向は小規模市町村ほど顕著(「複合」を除く)ということである。

【図表 17】 サービス業別労働生産性の要因分解



(出所)総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、総務省「人口推計資料(H26.6.1)」等より
みずほ銀行産業調査部作成

(3) サービス業毎の労働生産性改善に向けた考察

「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性改善に向けたポイント・注目点を考察

これまでの労働生産性分析だけでインプリケーションを導出するのは乱暴すぎる面もあるが、更なる労働生産性調査・分析への布石とすべく、各サービス業毎に、今後の労働生産性改善のポイントや注目点について考察を行った⁷(【図表 18】)。

⁷ 「複合」「その他」については傾向把握ができないため、考察の対象外

【図表 18】「サービス業」の労働生産性分析と今後の注目ポイント

サービス業区分	労働生産性分析	今後の注目ポイント
医療・福祉	東京都を除き概ね同水準	医療制度改革、 公的保険外サービス拡充、 関東エリアでの急速な高齢化
学術研究・専門・技術	地方で専門家密度が低く、 付加価値が低い	コンサルなどの地方での ニーズ掘り起こし
宿泊・飲食	全体的に低生産性	全体的な底上げ、新陳代謝 パートの能力向上、交流人口増加
教育・学習支援	地方で低生産性	生涯教育、高齢者向け事業拡大
生活関連・娯楽	地方で低生産性	生活の質を高めるサービス創出、 家事サービス、 働き方改革に伴う余暇充実
複合 (郵便局・農協など)	傾向なし	
その他	地方で低生産性	雇用の流動化等

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(医療・福祉)

現行制度では、労働生産性改善が収益性改善とはならないケースも多く、規制再構築や異業種からの参入が望まれる

「医療・福祉」は、「多くの規制に守られた業種であることから他業種比付加価値単価が高く、特に医療の供給や高度医療が多い東京都で高くなっている」と推察される(【図表 19】)。7 対 1 病床問題⁸にも見られるように、効率化によって生産性を上げると付加価値が低下してしまうケースもあるため、業務効率化に積極的に取り組んでいる事業者は少ないようだが、規制の再構築によっては、事業効率化による労働生産性の改善が社会保障費の削減につながる余地が充分にあると思われる。斯業界における事業効率化の枠組の一例として「非営利 HD 化」推進があげられるが、7 対 1 病床問題にもあるとおり、効率化による規模縮小が収入の減少となってしまう側面もあるため、積極的に取り組む事業者は少ない。高齢化社会に向けた医療制度改革は「待ったなし」である。また、「介護」の労働生産性改善には、予防・健康管理サービスなど「健康寿命延伸産業」創出をはじめとする運動・食事指導サービスのほか、生活支援サービスの充実などの保険外収入の増強(労働生産性の分子拡大)が有効と考えられるが、同業界は人手不足が深刻であり、既存業務をこなすので精一杯で、保険外収入取込に向けた取組を期待するのは現実的に難しい。しかしながら、高齢化進展に伴う家事代行やハウスクリーニングなどの豊富な保険外サービス需要に鑑みれば、同需要を積極的に掘り起こし、取り込んでいくことが「介護」をきっかけとする付加価値極大化につながることは確実である。昨今は介護を本業としない大手企業の斯事業への取組強化が見られるが、介護事業者が異業種連携を進め、対軽度者業務を効率化できれば、斯業界の労働生産性が改善される可能性もあろう。

病院等を中核とするコンパクトシティ化も有効

斯産業の労働生産性改善には、病院等を中核とするコンパクトシティ化も有効と言われる。「通所・訪問介護サービス」を受けられるところに住んでいる人には在宅介護を提供し、受けられない人には高齢者向け施設に受け入れることで、必然と人口集約が進み、労働生産性が改善される可能性が高い。

⁸ 入院患者 7 人に対して看護師 1 人を配置すると高い入院料を算定できるというもの(2006 年度の診療報酬改定で導入)。2014 年改訂において、社会保障費削減に向けた算定要件厳格化が行われたが、高度・急性医療に対応できる 7 対 1 病床を目指す民間活力との間に矛盾が生じている

東京の急速な高齢化と人手不足問題は深刻

医療・福祉サービスの対象顧客は高齢者が中心であり、エリア別には人口構成を考慮すべきであるが、東京都(若しくは関東エリア)ではこれから急速に高齢化がすすむため、高齢化社会に対応する整備が急務である。なかでも「介護」事業は低賃金による労働集約型産業であるため、「人手不足」問題が深刻化しており、とりわけ東京都では賃金水準が他産業比相対的に低いことから、同問題は深刻である。後述する地方への高齢者移住も含め今後の動向に注目が集まっている。

(学術研究・専門・技術)

人口集積地での展開強化やワンストップ型事務所展開、高齢者向けビジネスや地方創生に資する分野での取組強化、が有効ではないか

自立的発展期にある「産業クラスター」政策等の深化による労働生産性改善にも期待

「学術研究・専門・技術」は、科学研究所・法律事務所・経営コンサルタントなど人口集積部でのニーズを対象とした事業が多く、人口密度が低い地方では他サービス業と比べて就業者(専門家)密度と付加価値単価が極端に低い(【図表 19】)。地方における同産業の労働生産性改善は難易度が高いと思われるが、人口集積地での展開強化や顧客接点を最大限活かした潜在ニーズの掘り起こし(ワンストップ型事務所展開の強化)、市場拡大が予想される高齢者向けビジネスや地方創生に資する分野でのコンサルティング業務強化などが労働生産性改善に有効と思われる。

また、2001 年より経済産業省が推進してきた政策に「産業クラスター政策」がある。これは、地域の中堅中小企業やベンチャー企業が大学、研究機関等のシーズを活用して新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備し、競争優位を持つ産業が核となって広域的な産業集積が進む状態を形成することで国の競争力向上を図ろうとするものである。2001 年当初は政府が主導して 20 程度の構想が立ち上げられたが、現在は「自立的発展期」として民間・自治体等が中心となった地域主導型のクラスターによる発展が志向されている。近時は地方創生に向けた取組のなかで、中央の研究機関等を地方に移転することも検討されており、このような施策が深化・具体化すれば、地方におけるイノベーション創出が促進され、「学術研究・専門・技術」サービスが活性化し、労働生産性が改善されることが期待されよう。

【図表 19】「医療・福祉」「学術研究・専門・技術」の人時生産性分析

医療・福祉		学術研究・専門・技術サービス	
分類	具体的事業	人時生産性 (円/時)	人時生産性 (円/時)
医療・福祉	一般病院、精神科病院、一般診療所、歯科診療所、助産・看護業、量術業、医療に付帯するサービス業、保険所、健康相談施設、社会保険事業団体、福祉事務所、児童福祉事業、老人福祉・介護事業、障害者福祉事業、等、及びこれらの管理・補助的経済活動を行う事務所	全国	2,831
		地方(小規模市町村)	2,453
		地方(20万人以上市)	2,566
		政令市	2,587
		東京都	5,667
学術研究・専門・技術サービス	自然科学研究所、人文・社会科学研究所、法律・特許事務所、公証人役場、司法書士・土地家屋調査士事務所、行政書士事務所、公認会計士・税理士事務所、社会保険労務士事務所、デザイン業、著述・芸術家業、経営コンサルタント業、純粋持株会社、広告業、獣医療、土木建築サービス業、機械設計業、商品・非破壊検査業、計量証明業、写真業、等、及びこれらの管理・補助的経済活動を行う事務所	全国	3,890
		地方(小規模市町村)	2,821
		地方(20万人以上市)	3,044
		政令市	3,581
		東京都	6,172

(出所)総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、総務省「人口推計資料(H26.6.1)」、厚生労働省「毎月勤労統計調査(平成 26 年 確報)」よりみずほ銀行産業調査部作成

(宿泊・飲食)

サービス業のなかで最も労働生産性が低く、全般的な挺入が必要

「宿泊・飲食」は、労働(人時)生産性がサービス業のなかで最も低く、エリア別の差も他サービス業ほど大きくないため、エリアを問わず全般的な挺入が必要である(【図表 20】)。成長意欲に乏しい零細・個人事業者が相応に存在すると思われるほか、事業ボラティリティの大きさ(例えば「平日」と「祝休日」、「需要集中時間」と「その他」など)も同事業の低生産性の主因になっていると思われる。特に宿泊業については、「国際的にもクオリティが高いが、単価がとれていない」と指摘されることが多く、業界全体として適切な需給判断に基づく「質」に見合った価格設定やボラティリティ(稼働率)平準化に向けた取組が必要である。近年は訪日外国人向けビジネスの強化が叫ばれており、各社とも同需要取込に向けた本格的な取組を行っており、今後は顧客マーケティングと業態に応じた適正なプライシングによって労働生産性が改善されていくことが期待される。また、宿泊業における省人化はサービスの低下につながりやすく、人員削減への取組はなかなか進まなかったが、2015 年 7 月にハウステンボス(長崎県)に開業したスマートホテル(「変なホテル」⁹)は、「究極の生産性」を標榜し、「宿泊業」の労働生産性を改善するキラー業態として徹底した省人化を追求しており、今後の展開には注目していきたい。

飲食業の低労働生産性については、新陳代謝や新たなビジネスモデルとの競合による底上げを期待

「飲食」については参入障壁が低く、「中食」業界と限られた市場を奪いあっているほか、業界内の厳しい価格競争によって低生産性になっている可能性が高い。成長意欲が乏しい零細・個人事業者も相当数存在すると思われ、チェーンストア化(FC 化)や新陳代謝を推進することが同産業全体の労働生産性改善に有効であろう。また、スターバックスジャパンなどの外資系企業の参入が既存の事業者を刺激し、競争環境が醸成されたことで労働生産性が高まった事例があるが、今後も新たなビジネスモデルが地方の事業者を刺激し、同事業者のビジネスモデルがブラッシュアップされることによって、エリア全体の労働生産性が底上げされる効果にも期待したい。

パート比率が高いため、同人員の弛まぬ能力開発(多能化)が必要

斯産業はパート比率が76%とサービス業のなかで最も高く(サービス業平均は39%)、平均就業時間が最も短い、人時生産性を試算してもなお生産性は最も低位に留まっている(【図表 21】)。パート化は、需要ボラティリティなどへの対応から勤務時間を拘束される正社員よりもパート社員が行った方が効率的と思われる業務について進んでいるが、限られた時間での勤務となることから対応可能な業務範囲も限定的であると思われる。そのため、労働生産性改善には、絶えずパート人員の能力開発(多能化)を啓発し、業務効率化を追求することが必要であろう。

⁹ ホテルとしての快適性を保ちながら、ロボットをはじめとする機械化・自動化や再生可能エネルギー導入など最新の IT(情報技術)を駆使した省人化・省エネ運営により、最もコストがかかる人件費と光熱費を半分～1/3 以下に抑制。世界最高水準の生産性を追求しており、ハウステンボスの親会社 HIS の澤田社長は「10 年後に新興国を中心に 1,000 拠点を目指す」としている。

(教育・学習支援)

高齢者をターゲットにした生涯教育等が有効

「教育・学習支援」は教育機関や学習塾などから構成され、「学術研究・専門・技術」と同様に人口密度が低い地方で就業者密度と付加価値単価の低さが顕著である(【図表 20】)。同サービスの対象顧客は年少者が中心と思われ、エリア別には人口構成を考慮する必要があるが、やはり地方に行くほど労働生産性が低い。地方で先行する人口減少・高齢化に鑑みれば、生涯教育や高齢者向け事業を拡大することが、市場と雇用の活性化(労働生産性の改善)に有効と思われる。

【図表 20】「宿泊・飲食」「教育・学習支援」の人時生産性分析

宿泊 飲食サービス		人時生産性 (円/時)	カバー顧客 (人/人)	付加価値単価 (千円/人)	就業時間 (時間/年)	分類	具体的事業
全国		1,496	29.6	62.4	1,233.6	宿泊・ 飲食 サービス	旅館・ホテル、簡易宿所、下宿業、食堂・レストラン、専門料理店、そば・うどん店、すし店、酒場・ビアホール、バー・キャバレー・ナイトクラブ、喫茶店、他飲食業、持ち帰り飲食サービス業、配達飲食サービス業、等、及びこれらの管理・補助的経済活動を行う事務所
地方(小規模市町村)		1,413	34.1	51.2	エリア別には不明		
地方(20万人以上市)		1,400	31.6	54.6			
政令市		1,568	25.8	75.1			
東京都		1,734	21.0	101.8			
$= \frac{1,496}{29.6} \times 62.4 \div 1,233.6$							
教育・学習支援		人時生産性 (円/時)	カバー顧客 (人/人)	付加価値単価 (千円/人)	就業時間 (時間/年)	分類	具体的事業
全国		2,465	83.1	45.1	1,519.2	教育・ 学習支援	幼稚園、小学校、中学校、高等学校・中東教育学校、特別支援学校、高等教育機関、専修・各種学校、学校教育支援機関、社会教育(図書館等)、職業・教育支援施設、学習塾、教養・技能教授業、等、及びこれらの管理・補助的経済活動を行う事務所
地方(小規模市町村)		2,025	130.5	23.6	エリア別には不明		
地方(20万人以上市)		2,330	76.3	46.4			
政令市		2,573	64.6	60.5			
東京都		3,163	46.7	102.8			
$= \frac{2,465}{83.1} \times 45.1 \div 1,519.2$							

(出所)総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、総務省「人口推計資料(H26.6.1)」、厚生労働省「毎月勤労統計調査(平成 26 年確報)」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 21】 サービス業のパート率

	医療 福祉	学術研究 専門・技術サービス	宿泊 飲食サービス	教育 学習支援	生活関連サービス 娯楽	複合サービス	その他	平均
パート率	30%	10%	76%	29%	46%	14%	32%	39%
年間就業時間(時間)	1,621	1,894	1,234	1,519	1,658	1,783	1,726	1,575

(出所)厚生労働省「毎月勤労統計調査(平成 26 年確報)」よりみずほ銀行産業調査部作成

(生活関連・娯楽)

今後一定の潜在需要が見込まれるなか、キラークンテンツ(事業)を確立してコアファンを育成することが有効

「生活関連・娯楽」については、「宿泊・飲食」に次いで労働生産性の水準が低く、全地域的に労働生産性の改善が求められているが、「宿泊・飲食」同様に今後需要拡大が期待されている分野でもある(【図表 22】)。すなわち、女性の社会進出や高齢化社会を迎えるにあたって、生活の質を高めるサービス需要の創出・普及や、家事サービスのアウトソーシング需要拡大が見込まれているほか、訪日外国人の取込をはじめとする観光業の活性化や働き方改革による余暇の充実などによる市場拡大が見込まれる。同事業は典型的な地域密着型産業であり、「ロコミ」で需要が誘発されることも多いため、地方においては、地域資源や既存事業を徹底的に見直し、磨き上げることでキラークンテンツ(事業)を確立し、一人でも多くのコアファンを育成することが労働生産性改善に有効であろう。高齢者向けゲームセンターやアクティブシニア向け旅行商品などは、急増する高齢者をコアファンに育成する取組の好事例である。

【図表 22】「生活関連・娯楽」の人時生産性分析

生活関連サービス 娯楽		人時生産性 (円/時)	カバー顧客 (人/人)	付加価値単価 (千円/人)	就業時間 (時間/年)	分類	具体的事業
全国		1,888	61.2	51.2	1,658.4	生活関連 サービス・ 娯楽	洗濯業、理容業、美容業、一般公衆浴場業、旅行業、(家事サービス業)、衣服裁縫修理業、物品預り業、火葬・墓地管理業、冠婚葬祭業、映画館、興行場(団)、競輪・競馬等の競走場、スポーツ施設提供業、公園・遊園地、遊戯場、等、及びこれらの管理・補助的経済活動を行う事務所
地方(小規模市町村)		1,694	66.4	42.3	エリア別には不明		
地方(20万人以上市)		1,808	62.7	47.8			
政令市		2,022	57.9	57.9			
東京都		2,406	48.4	82.5			

(出所)総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、総務省「人口推計資料(H26.6.1)」、厚生労働省「毎月勤労統計調査(平成 26 年 確報)」よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 「卸・小売業」の人時生産性と労働生産性改善に向けた考察

サービス業同様に、人口密度が低い地方で就業者数が少なく、付加価値が低いため労働生産性が低い構造

「卸・小売業」の人時生産性について同様の要因分解を行うと、「サービス業」と同様に地方の就業者密度と付加価値単価が低いとの結果が得られる(【図表 23】)。「卸・小売業」としてこの傾向を捉えるならば、「地方では、人口密度の低さから卸・小売業の固定費対比で需要が弱い付加価値単価も低く」、それを「賃金カットと就業人員削減(パート化)でカバーしてきたことが地域の消費を弱めている(地方産業の負のスパイラル)」との仮説が成り立つのではないだろうか。

【図表 23】「卸・小売業」の人時生産性とカバー顧客の要因分解

卸・小売業	人時生産性 (円/時)	カバー顧客 (人/人)	付加価値単価 (千円/人)	就業時間 (時間/年)	卸・小売業	カバー顧客 (人/人)	可住地人口密度 (人/km ²)	カバー面積 (km ² /千人)
全国	2,959	12.2	403.2	1,656.0	地方(小規模市町村)	14.9	543	27.4
地方(小規模市町村)	2,230	14.9	248.2		地方(20万人以上市)	13.0	2,105	6.2
地方(20万人以上市)	2,598	13.0	331.3		政令市	10.2	4,451	2.3
政令市	3,343	10.2	542.4		東京都	7.9	9,603	0.8
東京都	4,487	7.9	941.2					

(出所) 総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、総務省「人口推計資料(H26.6.1)」、厚生労働省「毎月勤労統計調査(平成 26 年確報)」等よりみずほ銀行産業調査部作成

「卸」「小売」別に考察

経済センサスでは「卸・小売業」を一体として捉えており、「卸売業」「小売業」毎に生産性を把握することはできないが、両者を存在意義に応じたマージンの分配として捉え、それぞれ生産性改善に向けた考察を行ってきたい。

新陳代謝によって労働生産性を改善してきた卸売業も、自助努力による更なる生産性改善が求められている

「卸売業」は、生産者を起点として発達してきた事業であるが、チェーンストア業者をはじめとする小売業の大型化に伴って業界再編が進み、再編に伴う新陳代謝によって労働生産性が改善されてきた。近年は小売を巻き込んだ受発注システムなどの IT 化進展や、「製・販・配」連携によるサプライチェーンマネジメント高度化など、より高度なロジスティクス機能の提供に存在意義を変化させることで、事業者の自助努力による労働生産性改善が進んでいる。また、地方卸についても、優良な取引先確保に向けた一定の規模を追求する合従連衡のほか、ニッチな商材における川上・川下への参入(付加価値の極大化)、「地産地消」をキーワードとした商材の掘り起こしなど、付加価値増強による労働生産性改善に向けた取組が見られる。今後も体力のある卸売業者を中心に、「地産地消」をキーワードとした取組や地方における最適ロジスティクスの追求、ロボット活用による業務効率化、ビックデータの活用によるマーケティング機能の強化など、地域の小売業界の動向を踏まえつつ、同事業者と連携した労働生産性改善への取組が求められよう。近年は EC 市場が拡大しており、同市場へ参入するなど、小売業者向け販売だけでなく事業の再構築も考えられる。

合従連衡によって労働生産性改善が進んだ小売業も、更なる生産性改善が求められており、大手主導の取組に期待

「小売業」については、積極的な出店や M&A によって大手企業が存在感を高めてきた。付加価値極大化(労働生産性の改善)にはエリアシェアの向上が有効であると言われているが、大手企業は全国画一的な品揃えなどにより必ずしも地域の需要を取り込むことが出来ず、地元企業の後塵を拝するケースも多かった。そのため最近では、食品小売において、権限移譲等による地域密着経営が見直されている。かかるなか、大手 GMS が大量の店舗閉鎖に踏み切る事例も出てきており、オーバーストアの解消による過当競争の緩和から、地方の小売業者にもエリアシェア向上による成長の機会が生まれている。一方で酒屋をはじめとする中小零細の食料品店では、コンビニエンスストアによるFC化が相応に進んだが、未だ小売業界には独立型の中小零細企業が多く、業界全体としても一層の労働生産性改善が求められている。地方小売業の労働生産性改善の視点からは、引き続き顧客マーケティングの徹底による在庫管理強化、異業種も含めたビックデータ保有企業とのアライアンス、出店戦略の深化、効率的ストアオペレーションの追求などによって業務効率化に取り組むことが有効であろう。また、ハードルは高いが一品単価ベースの低価格競争からの脱却や、ワンストップ・時間消費型ビジネス、異業種連携などによるサービスの拡充など、顧客一人当たり単価の極大化に向けた取組についても、積極的に対峙する姿勢を期待したい。

3. 「サービス業」「卸・小売業」の付加価値拡大の可能性

「サービス業」「卸・小売業」の付加価値拡大の可能性を考察

これまで考察してきた「サービス業」「卸・小売業」の付加価値拡大による労働生産性改善については、昨今の環境変化や政府の取組を踏まえると、「高齢者対応」「訪日外国人の需要取込をはじめとする観光業活性化」が有効なキーワードであると考えられる。

CCRC は「医療・福祉」「教育・学習支援」「生活関連・娯楽」サービスと「卸・小売業」の活性化に有効

「高齢者対応」については、消費マインドが高いアクティブシニア向け市場の創出・拡大策として「CCRC¹⁰」の有効性が叫ばれているが、これは地方の「サービス業」「卸・小売業」活性化の視点からも有効と思われる。アクティブシニアが関心を持つ魅力的な街をつくり、活発な交流を促す仕組みを構築できれば、健康寿命延伸による社会保障費の削減だけでなく、「医療・福祉」サービス事業者による顧客の囲い込みや保険外サービスの提供、「教育・学習支援」サービス事業者による生涯教育・高齢者向け事業の取り込み、「生活関連・娯楽」サービス事業者による家事サービス等の需要囲い込みのほか、「卸・小売業」事業者による高齢者をターゲットとした適切な商品・売場展開(マーケティング)によって、地域経済を極大化する機会を得ることができであろう。また、高齢者就労の提供機会も得られ、労働供給制約の解消策にもなり得る。後述する「コンパクトシティ化」による地域住民の生活の維持や地方行政効率化の観点からも有効な施策と思われる。

¹⁰ Continuing Care Retirement Community の略。東京圏をはじめとする高齢者が自らの希望に応じて地方に移り住み、地域社会において健康でアクティブな生活を送るとともに、医療介護が必要な時には継続的なケアを受けることができるような地域(街)をつくること

訪日外国人向け観光業を起点とした取組は、「宿泊・飲食」「娯楽」サービスと「卸・小売業」の活性化に有効

「訪日外国人の需要取込をはじめとする観光業活性化」については、2003 年に開始された「ビジット・ジャパン」に端を発する訪日外国人客増加への取組が功を奏しており、交流人口が着実に増加している。グローバルに見ても、富裕層をはじめとする外国人観光客が「宿泊・飲食」「娯楽」サービスに費やす消費額は巨大と言われており、国内「(卸)小売業」事業者も積極的に同需要取込に注力している。一方で、多くの訪日外国人はゴールデンルート¹¹に留まっており、地方は未だその恩恵に預かっていないため、今後は訪日外国人を地方に呼び込み、同需要を最大限取り込むことが求められている。「観光」を起点とした産業は今後の我が国の主軸を担うことが期待されており、とりわけ地方においては官民が連携のうえ、広域観光周遊ルート形成による送客の実現や地方空港の LCC 受入などのハード面と多言語対応などのソフト面の整備、的確な顧客マーケティングに基づく需要捕捉、滞在日数増加による宿泊需要の拡大、などによって経済効果を最大化する取組が求められよう。

MICE 需要の取込極大化に向けた取組も有効

訪日外国人増加への取組としては、MICE¹²需要の取込と付随する周辺産業への波及効果最大化に向けた取組を付記しておきたい。その際、必要最低限のハードの整備もさることながら、むしろイニシャルコストを抑えるとともに、徹底したマーケティングとブランド強化によって提供するサービスを充実させ、ソフト面の強化に注力することで付加価値単価を極大化する取組が重要であろう。地方においては、呼び込んだビジネス客による地域消費を極大化すべく、異業種連携を通じた「コト消費・ワンストップ型展開」や「官民連携」を深化させることが重要であると思われる。

日本人客向け宿泊需要の創出も併せて検討していくべき

一方で長距離交通の充実もあり、日本人一人当たり宿泊日数・年間宿泊旅行回数はいずれも減少している。訪日外国人客をターゲットとした観光戦略とともに日本人の集客にも留意し、積極的に宿泊需要を創出する取組が必要である。「休日の分散」も宿泊稼働率平準化の観点から同産業へのプラスの影響が大きいと思料され、行政及び事業者に向き合った検討を期待したい。

4. 人口集積と労働生産性

人口集積と労働生産性の相関に注目

これまで、「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性について、「東京都」「政令市」「地方(20 万人以上市)」「地方(小規模都市)」別に数値分析を行い、各事業別に改善の着眼点を述べてきたが、「人口集積」と労働生産性には相関性がありそうである。ここでは、両者の相関について分析・考察することにした。

¹¹ 東京～大阪にかけての観光ルート。箱根・富士山・名古屋・京都などが含まれる

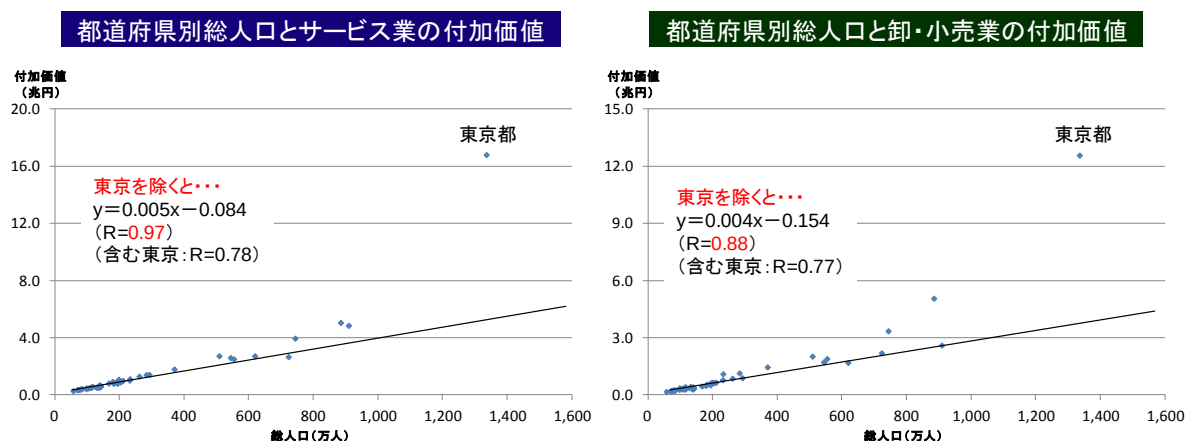
¹² Meeting(会議・研修)、Incentive(招待旅行)、Conference/Convention(国際会議・学術会議)、Exhibition/Event(展示会)の頭文字をあわせたもの。一般的な観光旅行よりも経済波及効果が大きく、国・都市の競争力を向上させる効果があるとされる

(1) 都道府県別総人口と「サービス業」「卸・小売業」の付加価値

圧倒的な人口規模を誇る東京都は都道府県人口と付加価値の相関から相当程度上部に位置

都道府県別総人口を横軸にとり、「サービス業」「卸・小売業」の都道府県別付加価値額を縦軸にとると、【図表 24】のような相関関係が確認される。いずれも東京都を除いた相関性が高く、とりわけ東京都はその相関関係から相当程度上部に位置しており、大都市としての人口集積が極めて高い付加価値を創出している可能性が高い。人口集積地では、サービス・商品の需要者が供給先を選ぶことによる競争促進効果が高いと推察される。

【図表 24】 都道府県別総人口と「サービス業」「卸・小売業」の付加価値



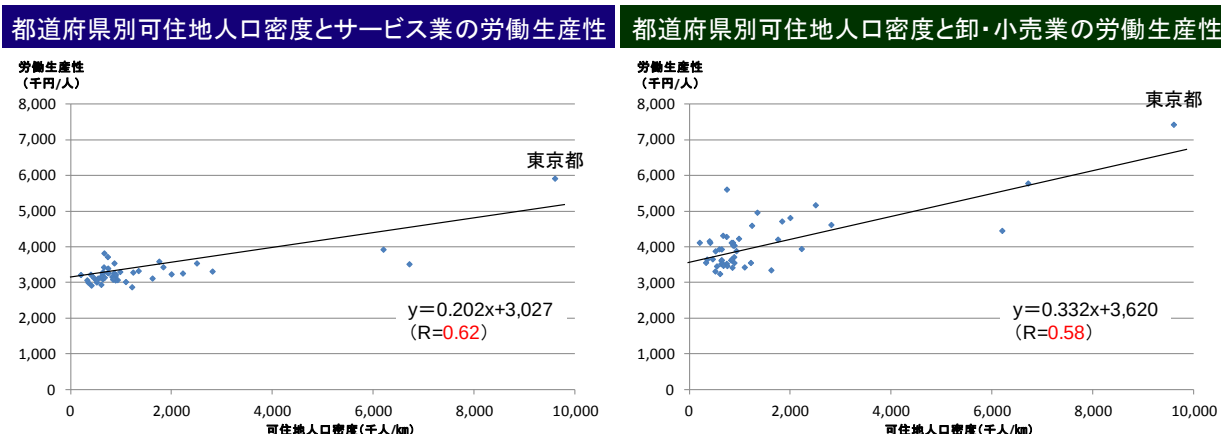
(出所) 総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、総務省「人口推計資料(H26.6.1)」よりみずほ銀行産業調査部作成

(2) 都道府県別可住地人口密度と「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性

可住地人口密度と「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性には中程度の相関

同様に都道府県別可住地人口密度と「サービス業」「卸・小売業」の都道府県別労働生産性の相関を分析した(【図表 25】)。(【図表 24】ほどではないが、両者にも中程度の相関性が確認され、一定の人口密度の維持・向上が労働生産性の向上に有効と考えられる。人口密度が高い地域での事業展開は、豊富なカバー顧客と事業機会の多さから付加価値単価が高く、固定費割合が低下するほか、知識・ノウハウが共有されやすく、労働市場のマッチングも効率化されるため、労働生産性が高くなっていると推察される。

【図表 25】 都道府県別可住地人口密度と「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性



(出所) 総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」、総務省「人口推計資料(H26.6.1)」よりみずほ銀行産業調査部作成

(3) 都道府県別 DID 人口密度

DID人口比率が高い都道府県は同人口密度が高く、労働生産性向上にはDIDコントロールが有効である可能性

人口集積を考えるにあたって、都道府県内の人口集積地である DID¹³を用いた考察を行うことにしたい。【図表 26】のとおり、三大都市圏をはじめ、DID の人口比率が高い都道府県は DID 人口密度が比較的高い傾向がある。人口密度を高めることが「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性改善に有効であると推察されるなか、人口減少と共に縮小する可能性が高い DID 人口密度について、ある程度のインセンティブを活用しながら作爲的に人口集積をコントロールすることが必要であると思われる。

【図表 26】 都道府県別人口密度一覧

(出典)	国土地理院	東洋経済(H22)	H25都市計画調査	H24県民経済計算	H25都市計画調査				(出典)	国土地理院	東洋経済(H22)	H25都市計画調査	H24県民経済計算	H25都市計画調査			
	総面積	可住地面積	DID面積		総人口	DID人口				総面積	可住地面積	DID面積		総人口	DID人口		
	(km2)	(km2)	(km2)	対 可住地	(千人)	(千人)	対 総人口	DID密度 (人/km2)		(km2)	(km2)	(km2)	対 可住地	(千人)	(千人)	対 総人口	DID密度 (人/km2)
	(A)	(B)	(C)	(C÷B)	(D)	(E)	(E÷D)	(E÷C)		(A)	(B)	(C)	(C÷B)	(D)	(E)	(E÷D)	(E÷C)
北海道	83,457	27,201	799	3%	5,460	4,077	75%	5,100	近畿7県	33,121	10,558	2,270	21%	22,684	17,690	78%	7,793
東北6県	66,952	20,350	870	4%	9,154	4,104	45%	4,720	京都	4,613	1,177	263	22%	2,625	2,185	83%	8,322
宮城	7,286	3,145	242	8%	2,325	1,411	61%	5,825	大阪	1,901	1,318	907	69%	8,856	8,491	96%	9,364
関東7県	32,426	18,229	4,005	22%	42,630	34,477	81%	8,607	兵庫	8,396	2,775	575	21%	5,571	4,273	77%	7,429
埼玉	3,798	2,574	728	28%	7,212	5,748	80%	7,897	奈良	3,691	851	143	17%	1,390	906	65%	6,334
千葉	5,157	3,532	634	18%	6,195	4,529	73%	7,145	中国5県	31,922	8,432	809	10%	7,503	3,793	51%	4,689
東京	2,189	1,391	1,069	77%	13,230	12,917	98%	12,081	広島	8,480	2,290	304	13%	2,848	1,821	64%	5,986
神奈川	2,416	1,467	949	65%	9,067	8,514	94%	8,972	四国4県	18,808	4,855	341	7%	3,931	1,653	42%	4,852
中部9県	66,802	21,013	2,279	11%	21,598	12,243	57%	5,372	九州8県	44,472	16,503	1,361	8%	14,554	7,972	55%	5,856
静岡	7,781	2,753	426	15%	3,735	2,246	60%	5,275	福岡	4,979	2,774	558	20%	5,085	3,592	71%	6,433
愛知	5,165	2,975	921	31%	7,427	5,693	77%	6,182	沖縄	2,277	1,168	128	11%	1,409	925	66%	7,223
全国平均	377,960	127,141	12,734	10%	127,515	86,009	67%	6,754									

(出所) 東洋経済新報社「2015 地域経済総覧」等よりみずほ銀行産業調査部作成

IV. 労働生産性改善による地域活性化に向けた考察

1. 労働生産性を高めるまちづくり ～コンパクトシティ化の推進～

2014 年にコンパクトシティ関連 3 法が改正

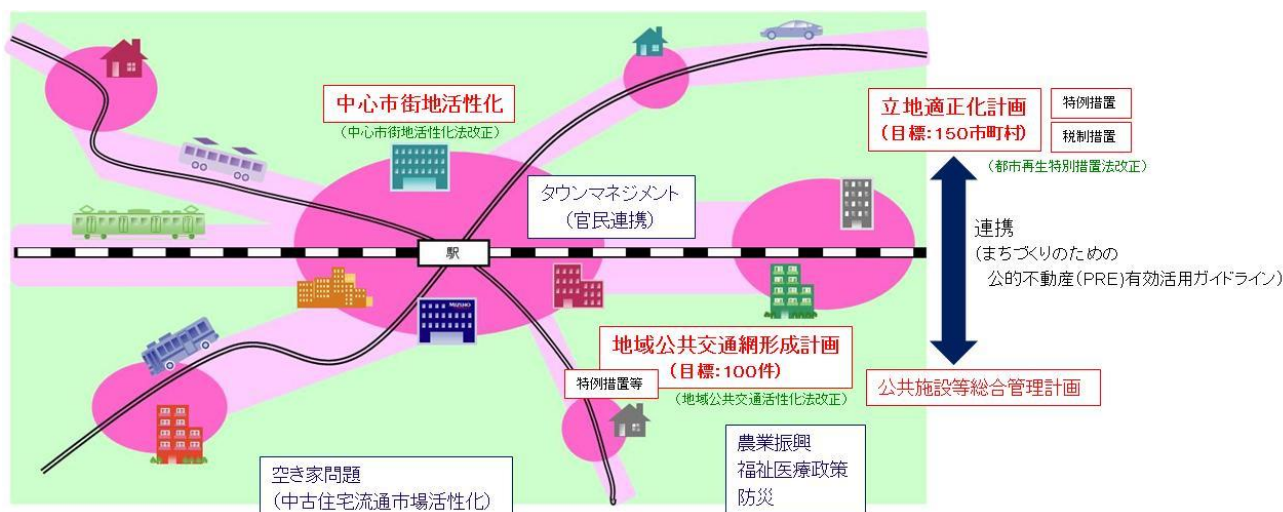
我が国のコンパクトシティの発想は 1970 年代にはじまる。当時は都市への人口集中を招くとして批判されていたが、1980 年代に地方中小都市の人口がピークを迎え、高齢化・人口減少社会に転じるなか、徐々に局地的に検討・議論されるようになった。近年は日本全体として高齢化・人口減少が見込まれるなか、脚光を浴びている施策・構想であり、札幌市・稚内市・青森市・仙台市・富山市・豊橋市・神戸市・北九州市などが公式に政策として採用している。国土交通省も 2000 年に政策転換をし、2006 年のまちづくり 3 法改正(都市計画法・大規模小売店舗立地法・中心市街地活性化法)のほか、2014 年にコンパクトシティ関連 3 法(都市再生特別措置法・中心市街地活性化法・地域公共交通活性化法)を改正するなど、取組推進を本格化させている。

¹³ 人口集中地区(Densely Inhabited District の略)。国勢調査において、4,000 人/km²以上の基本単位区が互いに隣接して人口が 5,000 人以上となる地区を設定。空港・港湾・工業地帯、公園など都市的傾向の強い基本単位区は人口密度が低くても含まれる

コンパクトシティ 化推進のために 整備された枠組

都市再生特別措置法における立地適正化計画とは、都市全体の観点から都市機能誘導区域と居住誘導区域を定め、居住機能や福祉・医療・商業等の都市機能立地と公共交通の充実について市町村が策定する包括的なマスタープランである。国は同計画に基づき、都市機能誘導区域内において都市機能立地支援事業と都市再構築戦略事業による支援（民間補助や交付金・税制措置・金融支援など）を行い、民間による中心部への都市施設整備と中心部での計画的な社会資本整備を促進する。同様に居住誘導区域内では、区域内の居住環境向上に向けた整備が推進される。また同計画誘導区域外での都市機能立地・住宅開発は届け出制であるなど、緩やかなコントロールが図られているほか、居住調整地域や跡地管理区域の設定が可能であるなど、市町村が様々なインセンティブを活用してコンパクト化を進めることができる枠組になっている。他にも、中心市街地活性化法では中心部の賑わい創出を、地域公共交通活性化法では地域公共交通網形成計画に基づく面的な公共交通ネットワークの再構築を、公共施設等総合管理計画では効果的な公共施設の再配置を各々促進し、人口減少社会下の人口集約型まちづくりの枠組が整備されている（【図表 27】）。

【図表 27】コンパクトシティ化のイメージ図と関連計画（法）、取組課題



（出所）各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

コンパクトシティ 化の好事例であ る富山市

コンパクトシティ化の代表的な好事例としてよくあげられるのは、1999 年頃から市街地集約を模索し、2002 年頃から本格的に取り組みはじめた富山市の事例である。公共交通の整備や複数の再開発事業をはじめとするハード面のほか、まちなかへの居住推進や花 Tram 事業¹⁴などのソフト面の各施策により、転入人口・中心市街地歩行者数の増加と、空き店舗の減少を実現し、中心市街地の活性化に成功した。定量的に示すのは難しいが、少なからず「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性の改善につながっている可能性があり、近年は再開発エリアを中心に民間企業の投資も活発化しており、地価も上昇している。

¹⁴ 華やかで明るい空間を演出し、「花で潤うまち」を創出するための施策。指定の花屋で花束を購入した場合、市内電車等の運賃が無料になる

人口集積地で徹底的にサービスメニューを充実させ、街の魅力を高めることが労働生産性向上に有効

「労働生産性を高めるまちづくり」に必要な視点・施策はどのようなものであろうか。先に述べたとおり、労働生産性改善には、①顧客カバー率の向上、②顧客数の拡大、③付加価値単価の向上が必要である。人口集積地では土地の高度利用による商業集積を促進することによって、顧客に対するサービスメニューを充実させるなど、徹底的に「カネ」を落とす仕組み（一人当たり付加価値の向上）をつくり、「サービス業」「卸・小売業」の活性化を目指すことが有効であろう。「街を面白く」するしかけや「コト消費空間づくり」によって街のコンテンツを充実させ、魅力度を高め、新サービス創出を促進し、域内顧客数や一人当たりサービス利用点数を増加させることが有効と考えられる。「まちづくり」の主要プレイヤーである民間ディベロッパーには、地域における「ユーザーグロース」を促進する知的対流拠点として、ハイスpekな複合型施設開発を推進し、地域イノベーションのプラットフォームを構築していくことを期待したい。

コンパクトシティ化推進によって生じる弊害

一方で、「民間投資は必ずと駅前など市街地中心部に集中し、土地の高度利用が進めば住居も中心部に集中するため、既に必然的に人口集約が形成されているエリアも多く、政策的にはむしろ郊外部の人口密度低下の方が問題である」との指摘もある。この指摘は、コンパクトシティ化推進の結果として将来顕現化する可能性が高い事象を、先行して問題提起しているものと捉えられるが、郊外居住者の生活の質に関わることであり、議論は極めて難しい。

人口密度の低下が免れないエリアでは、徹底した合理化や住民による一定のコスト負担もやむを得ないのではない

郊外でも生活機能の維持・管理は必須であるが、地方郊外など人口減少による人口密度の低下が見込まれるエリアでは、ある程度徹底した合理化・省人化・ネット化を進め、それでも必要なコストについては住民が負担するなどの施策も検討せざるを得ないのではなかろうか。現時点では批判も多いと思われるが、医療・福祉・商業・公共交通等「まち」としての生活機能の維持、地域経済の活性化、持続可能な地方自治体財政による地域活性化余力の維持に加え、「労働生産性改善」の面からも、コンパクトシティ化推進は我が国の経済成長に必要な施策であると考えられる。民間事業者にも「メリハリ」を付けた「まちづくり」を前提とする事業戦略が求められるのではないだろうか。

「労働生産性が高い街づくり」にはイノベーションを誘発する仕組みが必要

また「サービス業」「卸・小売業」の活性化には、供給者による需要創出に向けた取組とユーザーニーズの合致・取込が不可欠であり、両者が合わさってはじめて市場は拡大（労働生産性が向上）する。近年は「ビックデータ」の有用性が声高に叫ばれているが、様々な現場の関係者による対面でのコミュニケーションを通じて、ビックデータの有効活用にイノベーションが生まれる可能性も高いと思われる。「労働生産性を高める街づくり」には、「都市の集約（コンパクトシティ化）」×「コンテンツの充実」×「リアルなコミュニケーション」が必要と言えよう。

2. 中小零細企業の自助努力による労働生産性改善に必要なもの

地方における中心事業者（中小零細企業）の労働生産性改善に必要なもの

地方の「サービス業」「卸・小売業」の従業者は中小零細企業が中心である（【図表 28、29】）。これらの多くはオーナー企業であり、そもそも小規模で非効率な運営が多いと思われる。ここでは、このような産業構造を持つ地方の「サービス業」「卸・小売業」の労働生産性改善について、各々のビジネスモデルと労働生産性の要因分解による先述の切り口（①顧客カバー率向上、②顧客数拡大、③付加価値単価向上）から考察を試みたい。

【図表 28】「サービス業」「卸・小売業」の企業数と常用雇用者

(単位: 千社、千所、万人)

	資本金50M未満			同50～300M			同300M以上		
	企業数	支所数	常用雇用者	企業数	支所数	常用雇用者	企業数	支所数	常用雇用者
サービス業									
三大都市府県	106	83	199	11	72	179	1	64	151
地方(除く三大都市府県)	248	135	376	16	36	98	1	18	43
卸・小売業									
三大都市府県	112	69	121	10	56	98	2	55	144
地方(除く三大都市府県)	301	149	279	14	62	116	1	52	126

(出所) 総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 29】「サービス業」の企業数と常用雇用者の内訳

(単位: 千社、千所、万人)

	資本金50M未満			同50～300M			同300M以上		
	企業数	支所数	常用雇用者	企業数	支所数	常用雇用者	企業数	支所数	常用雇用者
医療・福祉									
三大都市府県	9	6	17	1	4	11	0	1	5
地方(除く三大都市府県)	25	16	46	1	3	7	0	2	4
学術研究・専門・技術									
三大都市府県	28	5	19	2	4	15	1	4	19
地方(除く三大都市府県)	50	9	28	2	3	8	0	2	8
宿泊・飲食									
三大都市府県	25	34	58	3	38	63	0	21	40
地方(除く三大都市府県)	64	45	107	6	14	31	0	8	15
教育・学習支援									
三大都市府県	5	8	11	1	3	4	0	2	3
地方(除く三大都市府県)	10	11	15	1	3	4	0	2	2
生活関連・娯楽									
三大都市府県	17	16	26	2	9	19	0	6	14
地方(除く三大都市府県)	41	39	61	4	8	20	0	4	8
複合									
三大都市府県	0	0	0	0	0	0	0	20	21
地方(除く三大都市府県)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他									
三大都市府県	22	14	68	2	13	68	0	9	48
地方(除く三大都市府県)	58	16	119	2	5	28	0	1	5

(出所) 総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」よりみずほ銀行産業調査部作成

(1) 意識改革

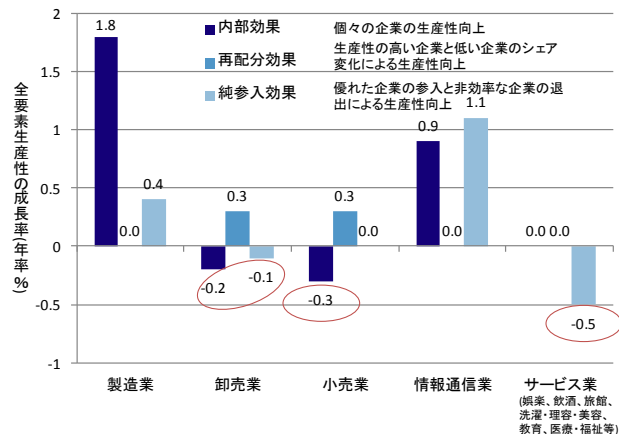
地方の「サービス業」「卸・小売業」には中小零細のオーナー企業が多く、成長意欲に欠ける事業者が多いため労働生産性上昇率が低いと指摘される

近年は「熱意ある地方創生ベンチャー連合」¹⁵⁾に所属する企業が、インターネットを通じて、地方の地域資源を活用した体験や地域資産のレンタルを仲介し、新たなビジネス領域を創出するなど、斬新なアイデアをビジネスとして具体化する地方を舞台とした「サービス業」のベンチャー企業の動きが活発化しつつあるが、「サービス業」「卸・小売業」は、一般的に労働集約型でイノベーションが生まれにくく、生産性が高い新規事業者が参入するケースは稀との分析結果がある(【図表 30】)。また、地方のオーナー企業中心の中小零細事業者は、株主や大口債権者など第三者から更なる成長(収益性・効率性・安全性)を求められている中堅・大企業に比べてコーポレートガバナンスが弱く、成長意欲に欠ける事業者が多いため、労働生産性が低いと指摘されている(同企業は「企業としての「成長」よりも「存続」を重視する傾向があり、相対的に労働生産性上昇率が低い」ことは、経済産業研究所の森川正之理事によっても検証・指摘¹⁶⁾されている)。

¹⁵⁾ ベンチャー企業自らが積極的に地域に関わり、ITを活用したイノベーションを生み出し、地域の課題を解決することにより、持続的な地域の経済発展に貢献することを目的に設立された組織。アソビュー(株)やランサーズ(株)など 10 社のベンチャー企業により構成されている

¹⁶⁾ 森川正之「サービス産業の生産性分析」(2014 年/日本評論社) 第 9 章

【図表 30】 生産性(TFP)上昇の要素分解(2001～2010 平均)



(出所) サービス産業の高付加価値に関する研究会

「「サービス産業の高付加価値に関する研究会」報告書(平成 26 年 6 月)」より
みずほ銀行産業調査部作成

地方の中小零細企業に必要なのは、労働生産性改善に対する意欲と経営マインドの醸成

かような状況を踏まえれば、より多くの事業者が労働生産性改善に対して意欲を持ち、経営マインドを高めて事業に臨めば、経営のムダの見直しと惰性の排除によって、全体の労働生産性を底上げすることができるであろう。このことは昨今の地方創生においてもしばしば主張されている。仮に労働生産性改善によって現状の人員が不要となっても、人手不足が顕著な事業やより生産性の高い事業への雇用シフトが可能となることで全体最適が実現され、将来的な働き手不足への懸念解消にもプラスであろう。

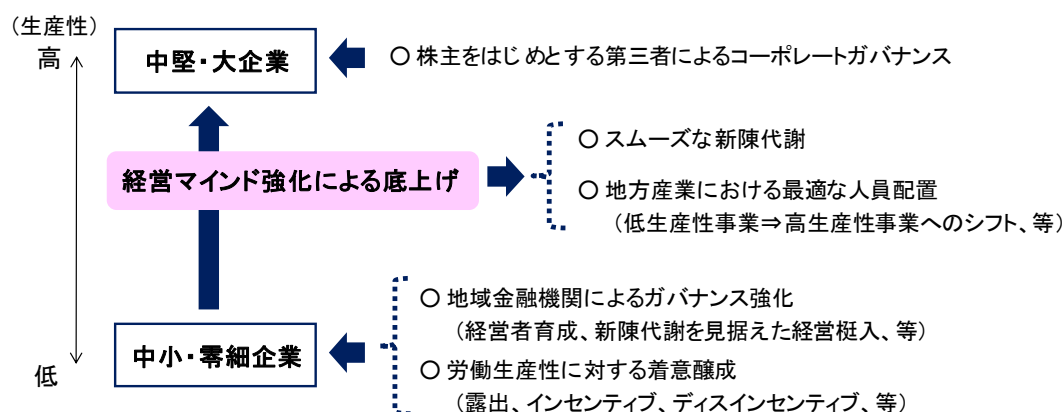
中小零細企業の経営マインドを高めるための枠組づくりが必要

自発的な取組を掛け声ばかりで推進するのは実効性に乏しく、最低賃金引上のほか、IT 化・ロボット導入などの業務効率化や付加価値増強に向けたインセンティブ(「労働生産性」を基準とした税制優遇や補助金など)を導入して労働生産性改善に対する経営の着意を高める必要がある。一方で、地方の中小零細経営者には高齢者も多く、新たに労働生産性改善の取組を期待するのは難しいと思われ、低生産性企業を中心に事業承継や廃業を促す仕組(割増退職金補助など)を導入する必要もあろう。かような事業者を単に退出させるのではなく、既存の事業を他の事業者へスムーズに承継することによって、意欲ある後継事業者に、ゼロからの起業ではない、既存事業を活かした成長が出来る機会を提供することが有効であろう。また、経営教育を受けて豊富な事業アイデアを持つ若い人材が容易に起業することができ、失敗しても再チャレンジが可能な社会をつくる必要がある。企業のスムーズな新陳代謝を促し、「高生産性企業を生み育て、全体として円滑に労働生産性が改善される」仕組づくりが求められている。

地域金融機関への中小零細企業の成長支援に向けた期待の高まり

また、昨今は地方創生の取組のなかで、地域金融機関の地域経済成長に対する役割強化が叫ばれている。大企業と比べて市場を通じた株主等第三者からのガバナンスが弱い中小零細企業については、資金の出し手である地域金融機関がその役割を果たすべきである。地方において強い中堅・大企業を育てるばかりではなく、中小零細企業の経営挺入れや経営者育成などにおいて、これまで以上に関与を強めることが期待される。地域金融機関が自治体と連携し、ある程度の新陳代謝促進も見据えて地域経済のグランドデザインを描き、本気で地方創生に取り組めば、斯事業者の意識改革による労働生産性改善(底上げ)が可能ではなかろうか(【図表 31】)。

【図表 31】 中小零細企業の意識改革を促す仕組



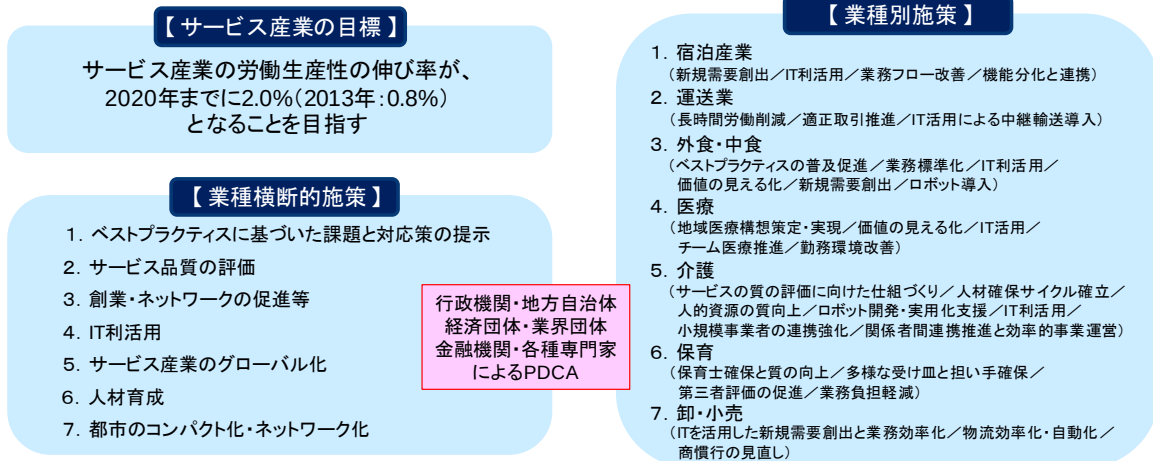
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(2) 労働生産性改善に向けた事例・アイデアの集約と交流する場の提供

好事例・アイデアを集約し、交流する場を提供することで、経営者がヒントを得られる仕組をつくるべき

意識改革の次に必要なのは「どうすれば成長させられるのか」についての事例・アイデアを集約し、経営に携わる者同士が交流する場を提供することである。これには「好事例の横展開」と「経営人材教育」、「フォーラム・セミナーの開催」などが考えられる。サービス業の労働生産性改善に向けた取組支援を推進する日本生産性本部は、これまでもベストプラクティスの収集や普及・啓蒙に努めており、多くのシンポジウムやフォーラム・見学会を開催してきた。経営人材輩出に向けた大学改革も進められているほか、日本経済再生本部において本年度決定された「サービス産業チャレンジプログラム」がある。同プログラムには、本稿で採り上げた労働生産性改善の視点が概ね盛り込まれており、「日本サービス大賞」と併せて、その効果発現が期待される(【図表 32】)。

【図表 32】 サービス産業チャレンジプログラム



(出所) 日本経済再生本部「サービス産業チャレンジプログラム(2015年4月15日)」よりみずほ銀行産業調査部作成

地域課題解決に
関係者が連携し
て取り組むことで
生まれるイノベー
ションが労働生
産性改善に有効
である可能性

中小零細企業中心の斯業界において、業種縦割のボトムアップによる労働生産性改善を期待するのは非現実的であろう。地方での事業展開は大手事業者であっても容易ではなく、地域が密着して取り組むべきであるが、より多くの異業種連携がすすめば、市場拡大(生産性改善)に向けたイノベーションが起こり、新たな事業機会も創出されるかもしれない。中小企業庁は「地域に根差した事業活動を行う中小企業・小規模事業者が事業を通じて地域課題を解決することにより、その地域が元気になり、その恩恵を地域課題を解決する事業を行う中小企業・小規模事業者が享受するという考え方」として「CRSV (Creating and Realizing Shared Value)」を地域活性化の代表施策として紹介している(【図表 33】)。この考え方に基づく取組事例集として、「地域課題を解決する中小企業・NPO 法人 100 の取組」があるが、地域課題解決事業の成功のポイントが整理されており、参考となろう(【図表 34、35】)。

【図表 33】 CRSV とは

CRSV	説明
年代	2010年以降に登場
目的	事業を通じた地域課題の解決、事業売上・利益の獲得
内容	地域課題を解決するための営利事業 (ソーシャル・ビジネス:コミュニティビジネス)
運営資金	ソーシャル・ビジネスの経費(コスト)
連携状況	官・民・中間支援機関等の複数組織と協業(連携あり)
組織形態	地域の事業会社(一般・社会志向型の中小企業、ベンチャー企業)
展開エリア	国内(特定地域・近隣限定)
効果	事業を通じた地域課題の解決、経済的価値(売上・利益) ソーシャル・イノベーション、ブランド力(評判・信頼)の獲得

(出所) 中小企業庁「中小企業白書 2015」よりみずほ銀行産業調査部作成

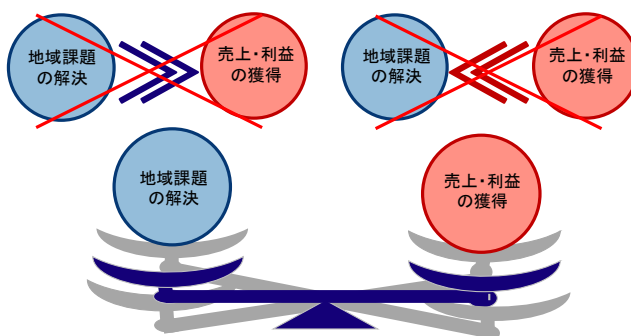
【図表 34】 地域課題解決事業成功のポイント

要素	ポイント
動機	地域課題を必ず解決したいという強い想いとリーダーシップ
商品	地域課題を解決するニーズ主導型の商品・サービスの提供
価値の創造	地域独自の資源の活用、企画から生産、販売までの工程で価値を創造
ネットワーク構築	地域課題を解決する緩やかな連携体“ネットワーク組織”の組成

(出所) みずほ情報総研株式会社「平成 26 年度中小企業の CRSV への先進的取組に関する調査に係る委託事業報告書」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 35】 地域課題の解決と売上・利益獲得との関係

持続性ある地域経済活性化には、
地域課題解決と事業者利益のバランスが重要



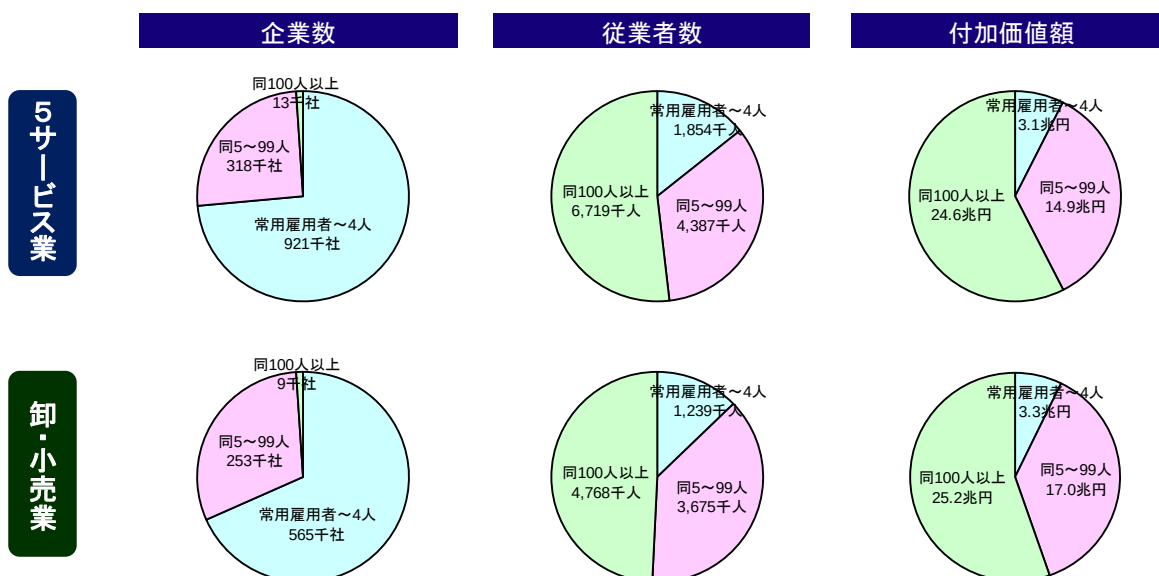
(出所) 中小企業庁「地域課題を解決する中小企業・NPO 法人 100 の取組」より
みずほ銀行産業調査部作成

(3) 企業の新陳代謝と大規模化促進

労働生産性は零細企業で低く、規模が大きくなるにつれ高くなる傾向がある

【図表 36】は、多くの規制に守られた業種である「医療・福祉」と郵便局・協同組合などの「複合」を除いた「サービス業」(以下「5 サービス業」と呼称)、及び「卸・小売業」の労働生産性について、企業規模別に分析したものである。斯産業は他産業と同様、零細企業の数が圧倒的に多い一方で従業者数・付加価値額・労働生産性が低く、大企業になればなるほど労働生産性が高くなる傾向がある。このことから、これまで述べてきた(1)意識改革、(2)事例・アイデアの集約と交流やプラットフォームの提供、によって零細企業の底上げを図ることに加えて、(3) 零細企業の新陳代謝を誘発し、企業規模の大型化(合理化)を促進することが労働生産性改善に有効と考えられる。

【図表 36】 企業規模別集計(労働生産性)



(単位: 百万円/人)

労働生産性	常用雇用者数		
	~4人	5~99人	100人以上
5サービス業	1.7	3.4	3.7
卸・小売	2.7	4.6	5.3

低 ← → 高

(出所) 総務省「経済センサス(平成 24 年活動調査)」より
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 5 サービス業: 「医療・福祉」「複合」を除く 5 区分を集計

中堅・大企業のノウハウ・資本を活用して、IoT・ビックデータ・AIを活用した労働生産性改善にも取り組んでいくべき

IT 利活用による労働生産性改善は大いに期待されているところであるが、対象プロセスを自動化して限られた従業員を高生産性業務に振り向けることや、マニュアル化(標準化)を徹底的に探究するといった施策などは中堅・大企業にしかできない。そのため、財務体力があり、IoT・ビックデータ・AIを活用した労働生産性改善への大規模投資や検証に取り組むことができる中堅・大企業が主体となって、業界全体の労働生産性の底上げが図られるというシナリオが最も現実的ではないだろうか。地方＝中小零細企業という固定観念に捉われず、サービスの多様化や付随サービスの創出なども含め、「5 サービス業」「卸・小売業」の労働生産性改善の先導役として、中堅・大企業のノウハウ・資本を活用するといった視点が必要である(【図表 37】)。

大企業主導による労働生産性改善には、FC 化も有効

また、大企業主導による労働生産性改善にはFC化も有効である。例えばコンビニエンス業界において、零細食料品店等がコンビニエンスストアのFC化によって活性化し、更に業界内においてもM&Aが進んだ(でいる)ことは記憶に新しい。コンビニエンスストアは、小売業における高生産性業態として業界を代表する成長業態に育っている。また、中小零細企業のなかには、FC化後も絶えず成長を追求している事業者も多く、業界全体の労働生産性のボトムアップも図られているものと推察される。

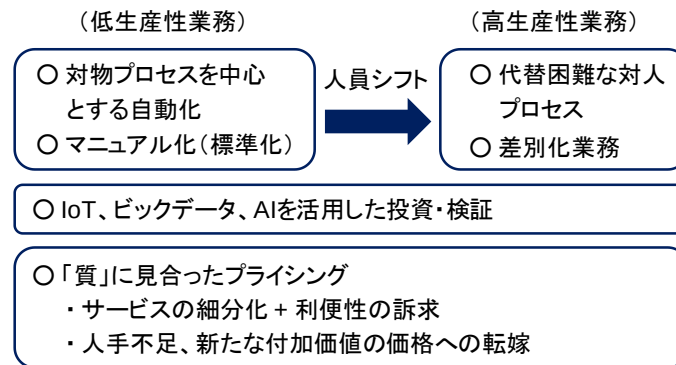
域外の大企業が地方の「サービス業」「卸・小売業」に関心を持つきっかけを作ることが必要

一方で、(M&A や再編が進んだ「卸・小売業」は兎も角)地方に所在していない大企業にとって、人口減少が顕著な地方の「サービス業」は魅力が乏しく、これまで地方に目が向いてこなかった。今後、地方に大企業の投資を呼び込むためには、地域資源の徹底的な見直し・活用やコンパクトシティ化等によって創出されるビジネスチャンスを域外の大企業にも売り込んでいく必要があるだろう。また、地域雇用の活性化だけでなく、事業者利益が地元で循環するような仕組みづくりも有効ではないだろうか。昨今検討が進んでいる政府機能の一部地方移転は、関連する事業者が地方に目を向ける絶好の機会となろう。もちろん、新陳代謝を通じて大規模化した比較的生産性の高い地元密着企業には、地域経済活性化に対する主体的な取組が期待される。

大企業主導による低価格競争からの脱却(ブレイクスルー)に期待

「5 サービス業(とりわけ宿泊・飲食業)」「卸・小売業」の低生産性の要因として、長いデフレ環境と低価格競争から、「質」に見合ったプライシングがされていないという指摘がある。これまでも大企業を中心にコスト削減による労働生産性改善に向けた取組が行われてきたが、改善分が低価格競争の原資に用いられてきた。結果として中小零細企業が低価格競争の波にのまれ、淘汰されてきたという事実は誰もが認識するところである。我が国には「おもてなし」の文化があり、他の産業が無料で付随サービスを提供することも多く、「サービスは無料」といった価値観が根強いほか、小売業界では「いいものをより安く」という厳しい競争を強いられており、付加価値に見合ったサービスの収益化は決して容易ではない。しかしながら、労働生産性を改善し、経済成長を実現するには避けては通れない重要な論点である。我が国は自由主義の競争社会であり、プライシングにおける脱デフレは極めて難しいが、人手不足が社会問題となっている今こそが実現しうるチャンスではないだろうか。提供する有料サービスを細分化(オプション化)して収益機会を増やし、各々の利便性を訴求して一人当たり利用額を上げていくことも有効な手段と思われる。尖った事業戦略を持たない中小零細企業が積極的に価格を引き上げる戦略を採るのは極めて困難である。大企業主導による何らかのブレイクスルーを期待したい。

【図表 37】 期待される大手企業主導での取組の方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

3. 行政サービスの民営化

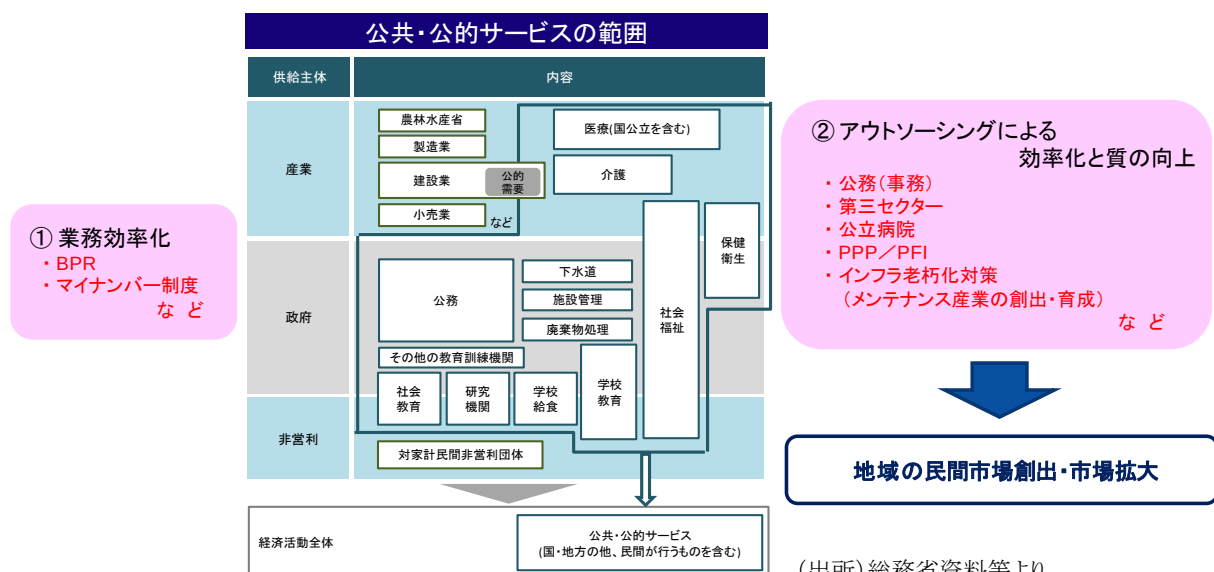
行政サービスの
民営化による市
場創出

これまで、地方の「サービス業」「卸・小売業」の分析を中心に、労働生産性改善による地域活性化策について考察してきたが、エリアによっては既にこのような施策による活性化余力も限られており、これからの成長ドライバーとしては不足するとの主張もある。一方でこれらの地域でも、地域住民に密着した行政サービスに対する需要は確実に存在するため、同事業を民営化し、分母(就業者等)効率化と分子(付加価値・顧客数)拡大に取り組むことが、限られた選択肢として有効であろう。

地方自治体による行政サービスの業務効率化とアウトソーシングに向けた取組

近年は地方行財政の効率化の観点もあり、先に述べた「コンパクトシティ化」の推進に加えて、行政サービスの業務効率化、アウトソーシングに向けた取組が進められている。業務効率化の代表としては、地方公共団体のオープンデータ化推進などに見られる BPR (Business Process Re-engineering) やその一環として 2016 年 1 月からの運用が予定されている「マイナンバー制度」がある。行政サービスの市場が拡大することは考えにくい、行政事務効率化が進めば、公務就業者は少人数で足りることになり、地方でより生産的な業務・企業に就ける就業者を増やすことが可能である(【図表 38】)。

【図表 38】 行政サービスの業務効率化とアウトソースによる新市場創出



(出所) 総務省資料等より

みずほ銀行産業調査部作成

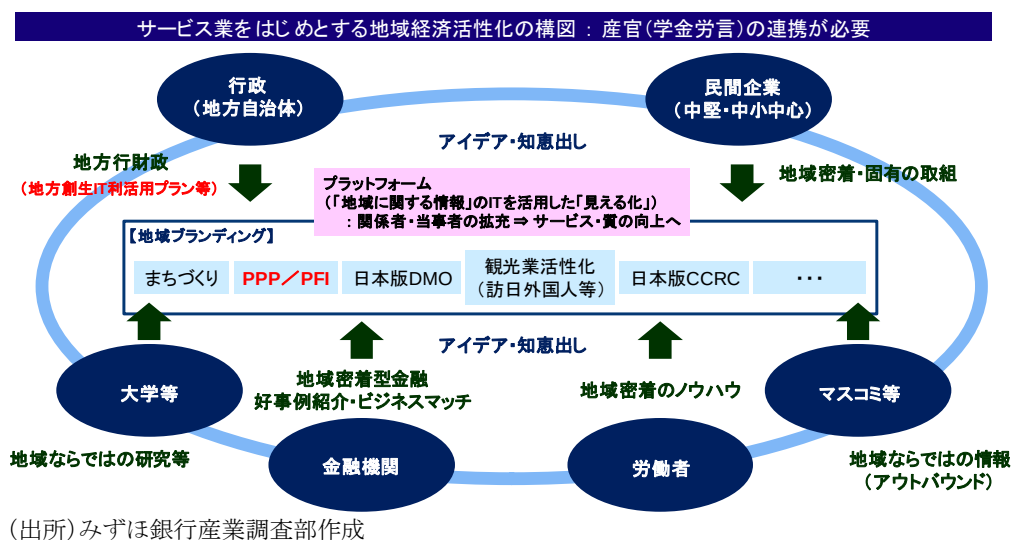
自治体財政の逼迫を起点にするのではなく、民間の力を積極的に活用した市場創出・拡大が望まれる

行政サービスのアウトソーシングは、公務（事務）、第三セクター、公立病院、PPP/PFI、インフラ老朽化対策（メンテナンス産業の創出・育成など）において徐々に進められている。従来は将来的な自治体財政逼迫懸念解消に向けた取組推進が多かったが、これからは地域の維持・発展のため、積極的に公的業務を民間に開放し、民間の力によって市場を開拓・育成することが求められる。旧態依然とした体質などもあり、その実現は容易ではないと思われるが、自治体の民間活用に対する意識醸成によって業務委託を進めることに加え、公的業務への民間的発想の導入やマイナンバーをはじめとする IT 利活用によるブレイクスルーなど、地方自治体側にも意識改革が必要であろう。行政サービスは市場拡大に馴染みにくい分野であるが、新しいノウハウを活用し、斬新な事業アイデアを持って新市場を開拓する民間事業者の出現が望まれている。

「産官学金労言」の連携によるイノベーション創出

「地方創生」において、地域活性化を先導すべき主要プレイヤーは、まずは自治体であるが、「地方創生」は自治体の努力ばかりで実現できるものではないのも事実である。「産官学金労言の連携」と言われるように、地域関係者が一体となって様々な立場からボトムアップで考え、地域資源を徹底的に見直し、イノベーション創出に取り組むことが必要である。地域課題解決による地域活性化事例手法（「CRSV」の考え方）については先に述べたとおりであるが、昨今は他にも地域関係者が一体として取り組むべき課題として、中心市街地活性化や日本版 CCRC 構想などのまちづくり、日本版 DMO¹⁷などが提唱されている。地域資源はまだまだ地域に埋もれており、地域居住者でも認識していないケースも多いと聞くと、RESAS¹⁸や地方を舞台とするインターネットベンチャーの取組などに見られるように、徐々に整備が進んでいる地域資源に関する IT プラットフォームを深化させていくことが有用であろう。地域情報の「見える化」によって各関係者がイノベーション創出に取り組み、地域外の有識者など「よそ者」も含めてアイデア・知恵出しを行うことができれば、地域外からの投資も期待することが出来よう（【図表 39】）。

【図表 39】「産官学金労言」等の連携による地域活性化



¹⁷ 観光地域づくりの舵取り役として地域の誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立ち、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づく観光地域づくりを実現するための戦略を策定し、戦略を着実に実施する調整機能を備えた法人

¹⁸ Regional Economy Society Analyzing System の略。地方創生に向けた自治体の成長戦略策定を情報・データ面からサポートすべく、まち・ひと・しごと創生本部が整備・提供している地域経済分析システム

V. 終わりに

労働生産性改善
のゴールは経済
成長の実現

これまで、我が国の経済に占める割合が大きい「地方」の「サービス業」「卸・小売業」を中心に労働生産性改善に向けた分析・考察を行ってきた。先にも述べたが、昨今、労働生産性の改善があらゆる場面で注目されているのは、人口減少・高齢化社会が現実となった今、中長期的に国の活力を失わずに、着実な経済成長を実現するためである。

地方の「サービ
ス業」「卸・小売
業」の労働生産
性改善に向けて
必要なもの

地方を中心とする「サービス業」「卸・小売業」には、産業別にも労働生産性改善に向けた課題が想定されるが、コンパクトシティ化に見られるような人口集積によって改善する可能性も高いと思われる。また、中小零細企業の労働生産性改善には、事例・アイデアの集約と交流する場の提供、企業の新陳代謝と大規模化促進が必要と思われるが、中小零細企業の労働生産性改善の出発点となるのは企業経営者の意識改革である。経営者の、労働生産性などの経営に対する着意を高めるには、最低賃金引上や労働生産性を基準とするインセンティブ(税制優遇や補助金等)のほか、低生産性企業の事業承継・廃業を促す仕組が有効であり、必要であろう。

「労働生産性」は
これからの経済
成長を考えるに
あたっての物差
し

現在の主な政策は、我が国の現状と中長期的な成り行きを踏まえたものであり、労働生産性を物差しとして【図表 40】のように整理することが出来る。各施策詳細については本稿では説明を割愛するが、各々が期待される効果を発現すれば、労働生産性の改善を通じて、我が国全体の経済を成長させることが可能である。

「産官学金労言」
全員が取り組
み、実効性ある
「地方創生」を

一方で、各施策は推進者(＝行政)の旗振りだけで実現できるものではなく、「産官学金労言」と呼ばれる(地方)経済に携わる当事者全員が共通のゴールを意識し、全員で取り組む必要がある。「地方創生」「サービス業の生産性改善」などへの取組を通じた我が国の成長は、「行政が考えること」と割り切って受け身の姿勢でいるのではなく、各事業者も主役となって「今できること、検討すべきこと」を考えることが重要である。自治体主導の取組のなかで、民間を中心とする他の関係者の取組と矛盾が生じないよう、積極的に地域関係者を巻き込んでソフト・ハード面を徹底的に議論し、労働生産性向上に向けて「街」をどうしていくのか、「地域経済」をどうしていくのか(中小零細事業者をどうしていくのか)、についての実効性あるグランドデザインを策定することが重要であろう。各地域の民間の活力、大学等の役割、(地域)金融機関による支援、などが各々効果を発現し、よりよい将来が現実のものとなるよう、制度改正などの更なる枠組整備も含め、今回の国を挙げた「地方創生」の動きに注目していきたい。

【図表 40】 経済成長に向けた政府の取組の主な例(労働生産性改善を切り口に)

【生産性改善に向けた枠組整備】		域内顧客向け	域外需要獲得
分子拡大	〇 地方創生 ・ サービス産業チャレンジプログラム（小売・飲食・宿泊・介護・運送）（内閣府） ・ 地域の元気創造プラン（総務省） ・ 地域企業応援パッケージ（内閣府） ・ RESASによるデータサポート ・ 地方創生IT活用促進プラン ・ 地方の中核となる中堅・中小企業への支援パッケージ（内閣府） ・ ローカルマネジメント法人 〇 規制緩和 ・ 産業競争力強化法（生産性向上設備投資促進税制等） ・ 国家戦略特区 〇 ベンチャー支援（新陳代謝促進） ・ 日本型イノベーション・エコシステム ・ ベンチャー・チャレンジ2020 〇 イノベーション推進 ・ 第四次産業革命 ・ CPSの推進 ・ 世界最先端IT国家創造宣言 〇 コーポレートガバナンス強化 ・ コーポレートガバナンスコード	〇 地方創生 ・ ヘルスケア産業創出 ・ PPP/PFI（含むインフラメンテナンス） ・ 地方公共団体オープンデータ推進 ・ 創業支援（知的財産推進計画） 〇 イノベーション推進 ・ イノベーション・ナショナルシステム ・ 国立大学改革 〇 新規需要創出 ・ 女性・外国人の社会進出への対応	〇 地方創生 ・ 農林水産業6次化 ・ 観光業活性化（日本版DMO等） ・ 医療ツーリズム ・ クラスターマネジメント法人 ・ （ローカル）クールジャパン ・ 対内直接投資拡大 ・ 日本版CCRC構想 〇 規制緩和 ・ 法人税改革
	分母効率化	〇 地方創生 ・ コンパクトシティ化推進 ・ 公共施設マネジメント ・ 自治体間連携 ・ 地方大学活性化 〇 人材強化 ・ 働き方改革 ・ 専門人材育成 ・ セルフキャリアドッグ	〇 イノベーション推進 ・ ICT街づくり ・ 遠隔診療 ・ マイナンバー制度 ・ ロボット新戦略 ・ 科学技術イノベーション総合戦略 ・ 官民ITS構想・ロードマップ2015 ・ 国・地方IT化・BPR推進

(出所) 各種公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(本稿に関する問い合わせ先)

みずほ銀行産業調査部

社会インフラチーム 藤井 洋平

youhei.fujii@mizuho-bk.co.jp

【主要参考文献】

1. 資料等

「サービス産業の生産性分析」(森川正之)

「サービス産業の高付加価値化に関する研究会」報告書(サービス産業の高付加価値化に関する研究会)

「RIETI Policy Discussion Series」「RIETI Discussion Series」各資料(経済産業研究所)

「サービス産業チャレンジプログラム」(日本経済再生本部)

「生産性革新と社会経済の未来」「日本の生産性の動向 2014 年版」(日本生産性本部)

「平成 26 年度中小企業の CRSV への先進的取組に関する調査に係る委託事業報告書」(みずほ情報総研)

「地域課題を解決する中小企業・NPO 法人 100 の取組」(中小企業庁)

「中小企業白書」「小規模企業白書」(中小企業庁)

2. 新聞・プレスリリース

各省庁公表資料(経済産業省、総務省、国土交通省、厚生労働省、等)

3. Web サイト

経済産業研究所(<http://www.rieti.go.jp/jp/>)

サービス産業生産性協議会(<http://www.service-js.jp/>)

まち・ひと・しごと創生本部(<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>)

©2016 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

