Focus2. サービス業の労働生産性向上 －地方において有効な施策－

【要約】

◆ 人口減少・高齢化社会において地域経済を活性化し、持続可能な地域社会を構築するには、労働生産性の改善が必要である。

◆ 地方における非製造業は我が国経済の GDP・就業者に占める割合が大きく、なかでも構成比が高い「地方のサービス業」は労働生産性の改善が求められている。そのためには、(1)コンパクトシティ化、(2)組織の活性化、(3)企業の新陳代謝と大規模化促進、について、着実に歩みを進めていくことが重要である。

◆ そのため、地域経済に携わる関係者が積極的に連携し、各々が主役となって「今できること・検討すべきこと」を考え、ソフト・ハード面を徹底的に議論し、「街」「地域経済（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必要であろう。

1．はじめに

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

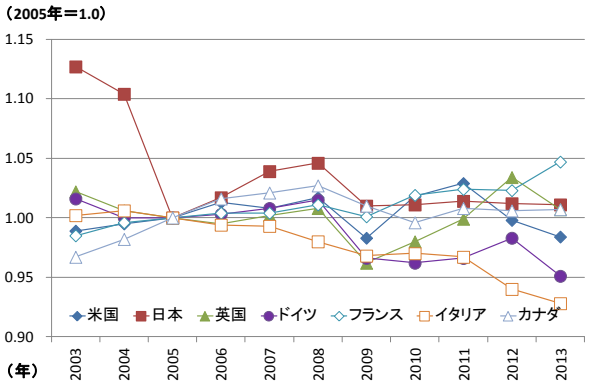
我が国の労働生産性は諸外国に比して低いと言われる。OECD 加盟国 34 カ国で比較可能な 1995 年以降、日本は凡そ 20～25 位で推移しており、上位のルクセンブルク・ノルウェー・米国の約 6 割の水準、かつ OECD 平均も下回っており、改善の余地を指摘されることが多い（【図表 1】）。なかでも我が国 GDP の約 7 割を占める非製造業において、構成比が高いサービス業[1]は比較的労働集約的な産業が多く、近年とりわけ労働生産性の向上が求められている。しかし、海外においてもサービス業は経済規模の拡大に際して多くの雇用を吸収してきた経緯があり、その労働生産性[2]は、いずれの国でも足許 20 年程度ほぼ横ばいとなっている（【図表 2】）。サービス業の労働生産性改善は世界的に見ても難しいテーマである。

【図表 1】OECD 加盟国 34 カ国の労働生産性順位

（単位：購買力平価換算USドル）

	1995年		2005年		2014年	
1	ルクセンブルク	77,935	ルクセンブルク	101,540	ルクセンブルク	138,909
2	イタリア	61,745	ノルウェー	97,670	ノルウェー	126,330
3	ベルギー	61,701	米国	91,487	アイルランド	118,272
…	…	…	…	…	…	…
20	アイスランド	44,847	ギリシャ	62,768	アイスランド	80,556
21	日本	44,532	日本	61,194	日本	72,994
22	ギリシャ	42,527	イスラエル	58,309	ニュージーランド	71,469
…	…	…	…	…	…	…
34	エストニア	14,354	メキシコ	32,676	メキシコ	43,003
	OECD平均	49,095		69,184		87,155

【図表 2】主要 7 カ国の労働生産性トレンド（サービス業）



（出所）【図表 1、2】とも、公共財団法人日本生産性本部「日本の生産性の動向 2015 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

[1] 日本標準産業分類に基づく区分（「医療・福祉」「学術研究・専門・技術」「宿泊・飲食」「教育・学習支援」「生活関連・娯楽」「複合」「その他」）。具体的事業については【図表 3】をご参照。
[2] 日本生産性本部による分類。

【図表 3】サービス業の内訳

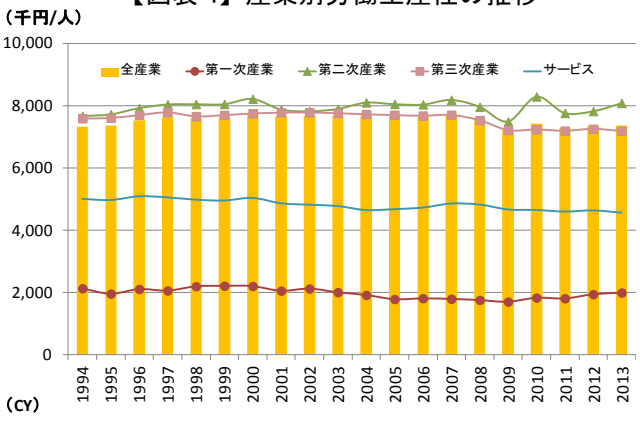
分類	補足	具体的事業（例）
医療 福祉	医療、保健衛生、社会保険、 社会福祉及び介護に関するサービス	病院、診療所、保健所、介護施設、検疫所、 社会保険事業団体、など
学術研究 専門・技術サービス	学術的研究 専門的な知識・技術を提供するサービス	研究所、法律事務所、デザイン業、コンサルタント、 不動産鑑定、広告、獣医、設計、写真、など
宿泊 飲食サービス		旅館、ホテル、リゾートクラブ、食堂、レストラン、料亭、 持ち帰り・配達飲食、など
教育 学習支援	学校教育、同支援、 その他教養・技能・技術などを提供	幼稚園～各種学校、社会教育（図書館等）、職業訓練、 学習塾、教養・技能教授、など
生活関連サービス 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）」よりみずほ銀行産業調査部作成

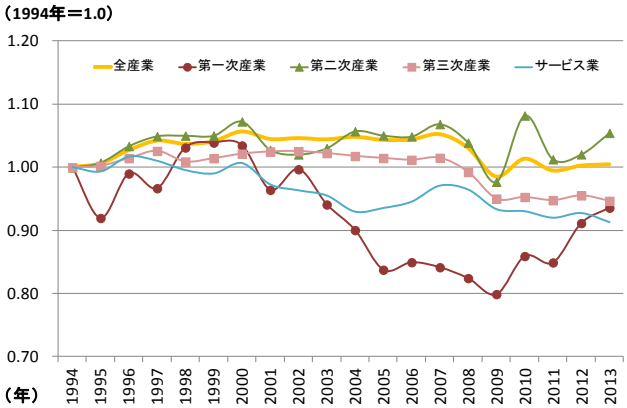
我が国のサービス業の労働生産性は、中長期的に低下傾向

また、我が国の各産業別労働生産性の推移を見ても、サービス業の労働生産性は、就業者数が増加する一方でGDPは伸び悩んでいることから、中長期的に低下傾向にあるほか、その水準も全産業や第三次産業の平均よりも低い（【図表 4、5】）。

【図表 4】産業別労働生産性の推移



【図表 5】産業別労働生産性の推移（指数）



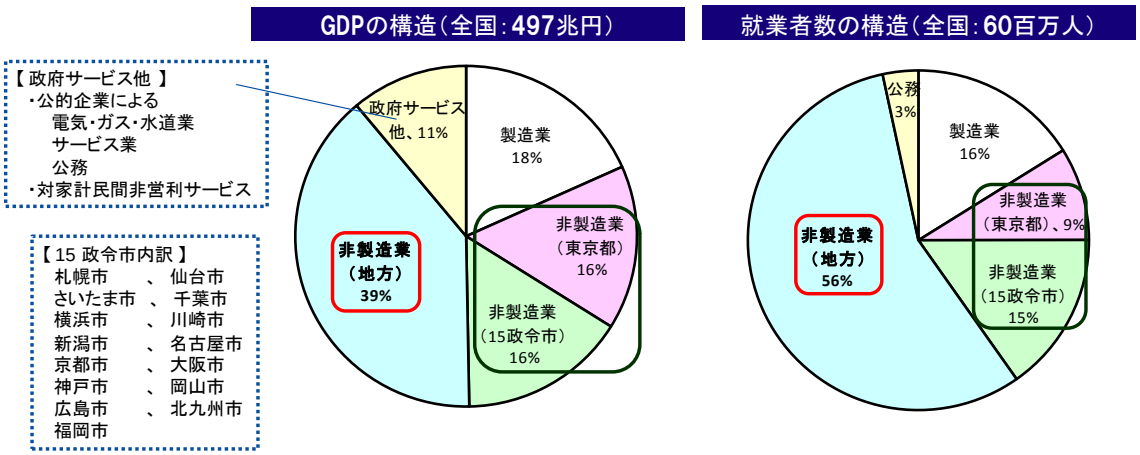
（出所）【図表 3、4】とも、内閣府「国民経済計算（平成 25 年確報）」よりみずほ銀行産業調査部作成

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 GDP・就業者数を地域別に見ると、地方経済における非製造業、とりわけサービス業が占める割合が高い（【図表 6、7】）。また、我が国の GDP は各エリアの GRP[3]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÷域内人口）×（Ⅲ）地域人口」に要因分解することが出来る。（Ⅱ）就業率については、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）により、当面は低下すると思われ、（Ⅲ）地域人口についても、地方は人口減少を免れない（【図表 9】）。そのため、地方で顕著な人口減少のなかで経済成長を実現するには、（Ⅰ）労働生産性改善が必要不可欠である。本稿では、かように労働生産性改善に対するニーズが高い「地方のサービス業」の労働生産性改善の方策について考察することとしたい。

[3] Gross Regional Product（域内総生産）の略。

【図表 6】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）

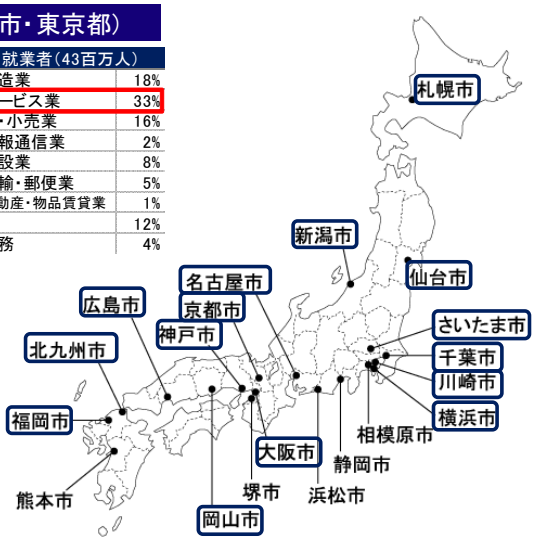
【図表 7】地域別の産業構造（地方・政令市・東京都）

地方（除く15政令市・東京都）

GDP（308兆円）		就業者（43百万人）	
製造業	24%	製造業	18%
サービス業	19%	サービス業	33%
卸・小売業	10%	卸・小売業	16%
情報通信業	3%	情報通信業	2%
建設業	6%	建設業	8%
運輸業	5%	運輸・郵便業	5%
不動産業	14%	不動産・物品賃貸業	1%
他産業	8%	他	12%
政府サービス他	12%	公務	4%

【ご参考：人口構成比】（単位：百万人）

総人口	126.4	100%
東京都	12.8	10%
政令市	22.9	18%
札幌	1.9	2%
仙台	1.0	1%
新潟	0.8	1%
さいたま	1.2	1%
千葉	0.9	1%
川崎	1.4	1%
横浜	3.6	3%
名古屋	2.2	2%
京都	1.4	1%
大阪	2.6	2%
神戸	1.5	1%
岡山	0.7	1%
広島	1.2	1%
北九州	1.0	1%
福岡	1.4	1%
地方	90.7	72%



15政令市

GDP（100兆円）		就業者（11百万人）	
製造業	11%	製造業	12%
サービス業	22%	サービス業	36%
卸・小売業	19%	卸・小売業	18%
情報通信業	7%	情報通信業	4%
建設業	4%	建設業	7%
運輸業	6%	運輸・郵便業	6%
不動産業	14%	不動産・物品賃貸業	3%
他産業	8%	他	11%
政府サービス他	10%	公務	3%

東京都

GDP（92兆円）		就業者（6百万人）	
製造業	8%	製造業	10%
サービス業	20%	サービス業	34%
卸・小売業	21%	卸・小売業	15%
情報通信業	11%	情報通信業	7%
建設業	4%	建設業	5%
運輸業	4%	運輸・郵便業	5%
不動産業	12%	不動産・物品賃貸業	3%
他産業	11%	他	18%
政府サービス他	8%	公務	3%

（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）囲込ある政令市を「15 政令市」として集計

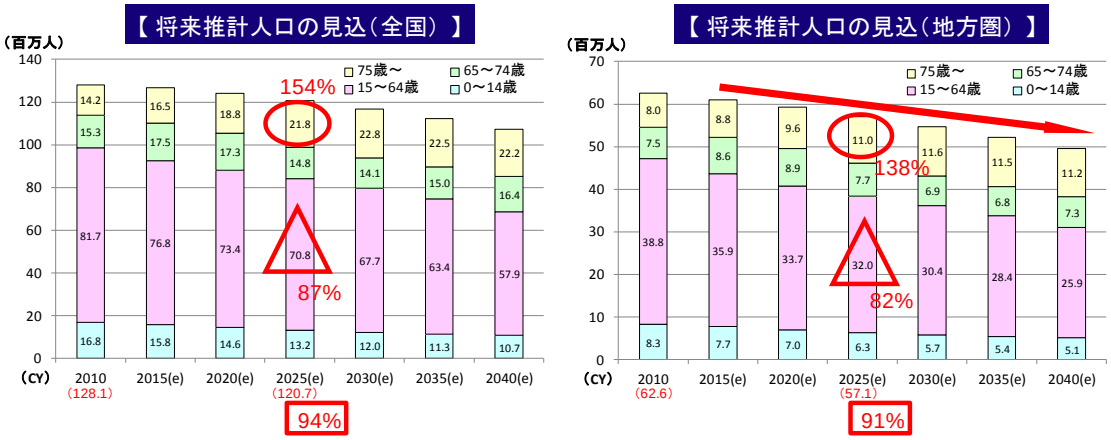
【図表 8】GRP の要因分解

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

（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

【図表 9】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）カッコ内数値は人口合計、2025 年の各割合はそれぞれ 2010 年実績対比

2.「地方のサービス業」の労働生産性改善に有効な施策の方向性

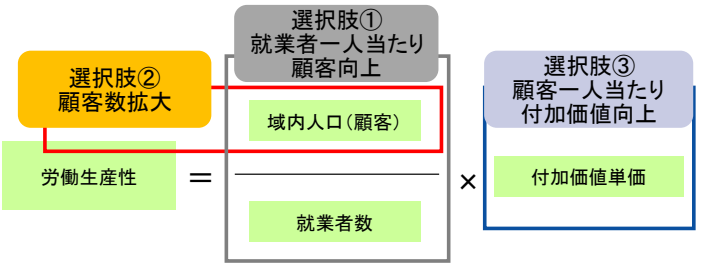
（1）コンパクトシティ化

（労働生産性の要因分解）

労働生産性改善には、①就業者一人当たり顧客向上、②顧客数拡大、③顧客一人当たり付加価値向上、が有効

労働生産性は「（域内人口（顧客）×付加価値単価）÷就業者数」で表すことができるが、労働生産性の改善には「①就業者一人当たり顧客の向上、②顧客数の拡大、③顧客一人当たり付加価値の向上」が有効である（【図表 10】）。同選択肢別の労働生産性改善に向けた施策の方向性については、①は人口集積や就業者の多能化（効率化）、②は交流人口増加やリピーター育成、③はメニュー創出・複合化や単価引上、などがあげられよう。

【図表 10】労働生産性の要因分解と着眼点



指標改善の切り口	サービス業の労働生産性改善施策の方向性
就業者一人当たり顧客向上	人口集積、多能化（効率化）、技術革新 ボラティリティ平準化
顧客数拡大	交流人口増加、リピーター育成、 利用回数増加（顧客接点拡大）
顧客一人当たり付加価値向上	メニュー創出・複合化、単価引上、 新陳代謝（高生産性企業への集約）

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

「（地域）経済の維持・拡大」には分母効率化の視点も重要

労働生産性改善の最終ゴールは「（地域）経済の維持・拡大」であり、まずは分子拡大に向けた取組（前述②、③）が必要であるが、人口減少社会においては労働供給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（同①）も重要である。

サービス業の付加価値・従事者数は地方の構成比が過半、労働生産性は都市部で高い傾向

平成 21 年に開始された「経済センサス」を用いてサービス業の労働生産性を「東京都」「政令市」「地方（20 万人以上市）」「地方（小規模市町村）」別に集計したものが【図表 11】である。同集計によれば、サービス業の付加価値は 71 兆円、同従事者数は 19 百万人であり、地方の構成比は 5～6 割、なかでも小規模市町村の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いる。

【図表 11】「サービス業」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）
サービス業	70.9	100%	1,893	100%	3.7
地方(小規模市町村)	22.5	32%	712	38%	3.2
地方(20万人以上市)	14.2	20%	421	22%	3.4
政令市	17.4	25%	476	25%	3.7
東京都	16.8	24%	284	15%	5.9

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 ）

（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）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

地方の低生産性は「就業者一人当たり顧客が多いが、顧客一人当たり付加価値が極端に低い」ことに起因

【図表 12】はサービス業の労働生産性について、先の着眼点（①就業者一人当たり顧客向上、②顧客数拡大、③顧客一人当たり付加価値向上）に基づいてエリア別に考察すべく、「就業者一人当たり顧客[4]×顧客一人当たり付加価値」への要因分解を行ったものである。同要因分解によると、地方の低生産性は「就業者一人当たり顧客が多いにも関わらず、顧客一人当たり付加価値が極端に低いこと」に起因することになる。

【図表 12】「サービス業」の労働生産性と要因分解

	労働生産性（百万円/人）		就業者一人当たり顧客（人/人）		顧客一人当たり付加価値（千円/人）
全国	3.7	＝	6.7	×	557.4
地方(小規模市町村)	3.2		8.1		392.8
地方(20万人以上市)	3.4		6.9		486.6
政令市	3.7		5.7		636.1
東京都	5.9		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）」、よりみずほ銀行産業調査部作成

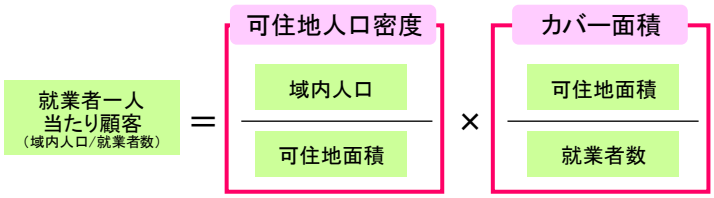
[4] 域内人口（市町村人口）÷域内就業者数で算出。厳密には域外顧客にも対応しており、域内人口を以て一概に顧客数を捉えることは難しいが、ここでは域内人口を以て顧客数とした（付加価値単価も同様）。

地方では少ない就業者で広い地域をカバーしており、サービス提供機会の少なさ、運営の非効率性があるのではないか

しかしながら過疎化が進む地方の方が就業者一人当たり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、就業者一人当たり顧客について更に「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】）。同結果によれば、地方における就業者一人当たり顧客の多さは「カバー面積の広さ」に起因するが、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。即ち、「地方は就業者一人当たり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充分な機会がなく、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

	就業者一人当たり顧客（人/人）		可住地人口密度（人/km2）		カバー面積（km2/千人）
地方(小規模市町村)	8.1	＝	543	×	14.9
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

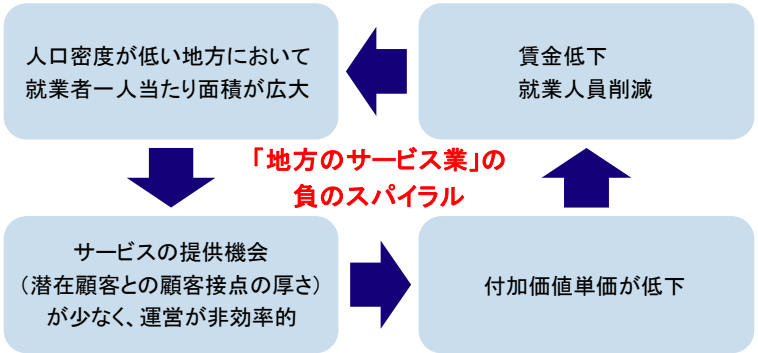


（出所）東洋経済新報社「2015 地域経済総覧」等よりみずほ銀行産業調査部作成

付加価値単価の低さを人件費削減でカバーした結果、更なる付加価値の低下を招いたのではないか

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の低下を招いた（地方産業の負のスパイラル）」との仮説も成り立つ（【図表14】）。

【図表14】「地方のサービス業」の負のスパイラル



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

（労働生産性改善に向けた人口集積の必要性）

地方の労働生産性改善にはコンパクトシティ化が有効

地方では、「可住地人口密度が低い故に分子（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「可住地面積」を縮小して就業者一人当たりカバー面積を下げる、即ちコンパクトシティ化の推進が有効と考えられる。一定の人口集積地においてサービスの提供機会や密度を増やし、付加価値単価を極大化するのである。

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[5]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の労働生産性が改善し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。

人口集積地で徹底的にサービスメニューを充実させ、街の魅力度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就業者一人当たり顧客の向上、②顧客数の拡大、③顧客一人当たり付加価値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、サービス業の活性化を目指すことが有効であろう。「街を面白く」する仕掛けや「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、魅力度を高めて新サービス創出を促進し、域内顧客数や一人当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、地域における持続的成長を促進する知的対流拠点として、ハイスペック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。そのため、市街地再開発事業における更なる要件緩和や、民間主導によるハイスペックな複合施設開発を促進する仕組（例えば自治体への提案制度による容積率の緩和）など、中心市街地における再開発で土地の高度利用を促進する更なる法整備も望まれる。

「労働生産性を高める街づくり」にはイノベーションを誘発する仕組が必要

サービス業の活性化は、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こそ、ビックデータの有効活用による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。

[5] 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。

（2）組織の活性化

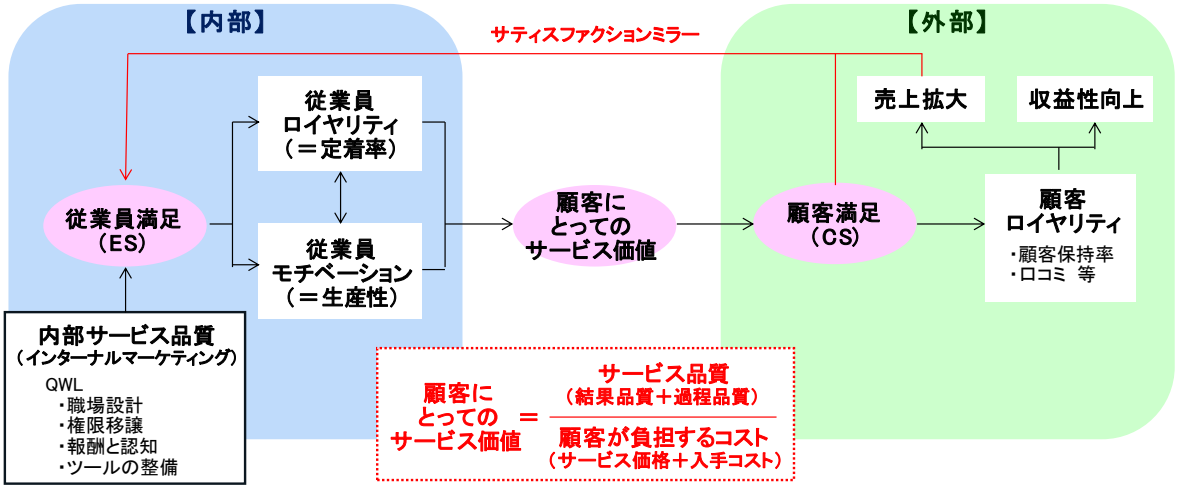
収益性を高めるにはサービス品質を高める必要があり、そのためまずはESを高めるべき

次に、サービス業の特徴に照らして労働生産性改善施策を検討してみたい。サービス業の収益を生む仕組みは、【図表 15】のような「サービスプロフィットチェーン」で説明される。このチェーンの中央に位置する「顧客にとってのサービス価値」はコストパフォーマンス、即ち「サービス品質（結果品質[6]+過程品質[7]）」と「顧客が負担するコスト（サービス価格[8]+入手コスト[9]）」の関係によって説明されるが、事業者がサービス提供コストの増加を抑えつつ「サービス品質」を高め、「サービス価格」に上手く転嫁できれば、「顧客にとってのサービス価値」を毀損することなく、事業者の収益性を高めていくことができる。また、事業者にとっての収益源であるリピーター[10]を増強するには、「サービス品質」を高め、顧客のロイヤリティを高める必要があり、サービス提供側の高いロイヤリティ（従業員定着率）とモチベーションに支えられた高品質のサービス提供が必要である。従業員満足（ES）の向上には、職場設計や権限移譲などにより内部サービス品質を向上することに加えて、顧客満足（CS）の向上が ES の向上につながるという「サティスファクションミラー」があるとされており、「サービス品質」は ES と CS の循環によって高まる。同チェーンの関係を踏まえれば、事業者が労働生産性改善に向けてまずできることは、自身で制度設計することができる ES を高める取組である。

入手コストの削減も収益性改善に有効

また別の視点として、「入手コスト」が下がれば「顧客にとってのサービス価値」が高まるため、事業者にとってはリピーター獲得等にプラスである。「入手コスト」は顧客の主観によるところが大きく、事業者努力で削減させることは難しいが、先に述べたコンパクトシティ化が進めば、サービス提供者と顧客との距離が縮まり、顧客、若しくはサービス提供者の移動コスト（費用・時間・疲労）が削減されよう。事業者側にとっても、リピーター増強のほか、マーケティングコスト等の削減によるマージンの改善（事業者収益向上）が期待できる。

【図表 15】サービスプロフィットチェーン



（出所）近藤隆雄「サービス・マーケティング」等よりみずほ銀行産業調査部作成

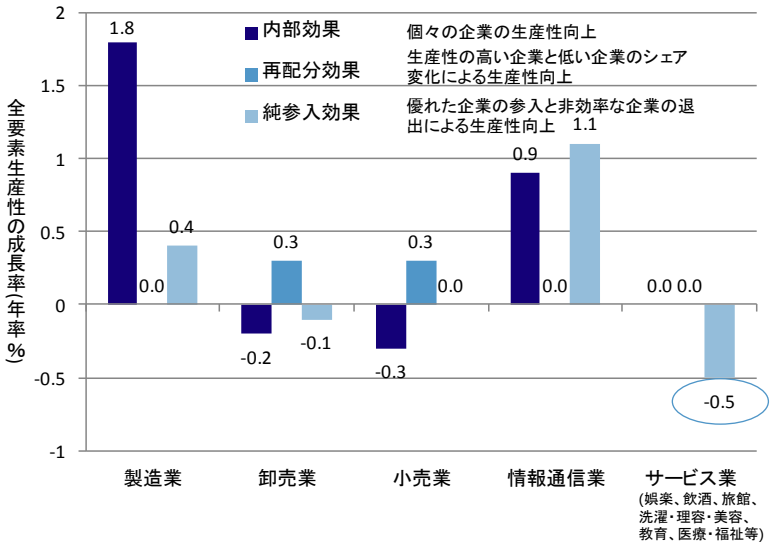
[6] サービスの結果についての品質。
[7] 顧客がサービスを経験する過程での品質。
[8] 事業者の提供サービスに対する顧客の支払価格。事業者側から見れば「サービス提供コスト＋事業者収益」となる。
[9] 顧客があるサービスを受けるために支払う「サービス価格」以外の金銭的、肉体的、時間的、精神的コスト。
[10] サービスの収益性は「コスト対比のマージン×利用回数」で説明される。初回の顧客獲得には宣伝・説明・取引コストがかかるが、二回目以降の利用客（固定客）はそうしたコストを抑えられるため、利益率が高い。そのため、「如何に多くのリピーターを確保するか」がサービス業の収益性向上に重要である。

（成長意欲の醸成と経営マインドの強化）

地方の中小零細オーナー企業には、非効率な運営をしている先が多い

一般に、地方で事業を展開する中小零細オーナー企業には、非効率な運営をしている先が多く、成長意欲に欠ける事業者も多いと思われる。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り検証・指摘[11]されている。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も弱い。実際、日本では、サービス業は労働集約型で、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もある（【図表 16】）。

【図表 16】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」報告書（平成 26 年 6 月）より
みずほ銀行産業調査部作成

成長意欲と経営マインドの強化が「地方のサービス業」の労働生産性改善の出発点

しかしながら、近年は「熱意ある地方創生ベンチャー連合」[12]に所属する企業が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、インターネットを使って仲介し、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も一部で活発化しつつある。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、経営マインドを高くして事業に臨めば、経営のムダの見直しと惰性の排除によって事業者と属する地域が活性化し、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となろう。

[11] 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。
[12] 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㈱やランサーズ㈱など 10 社のベンチャー企業により構成されている。

中小零細企業の経営マインドを高めるための政策的な枠組づくりが必要

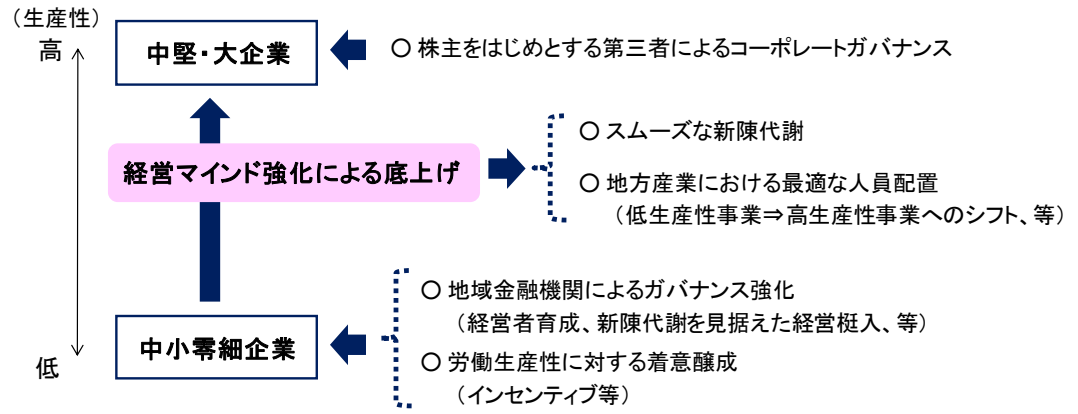
とは言え、自発的な取組を促す掛け声ばかりでは実効性に乏しい。IT 化・ロボット導入などの業務効率化のほか、最低賃金引上や付加価値増強に向けたインセンティブ（「労働生産性」を基準とした税制優遇や補助金など）を導入して労働生産性改善に対する経営の着意を高める施策も有効であろう。一方で地方の中小零細経営者には高齢者も多く、新たに労働生産性改善の取組を期待するのは難しいと思われ、低生産性企業を中心に事業承継や廃業を促す仕組（割増退職金補助など）を導入する必要もあろう。かような事業者は単に退出させるのではなく、既存の事業を他の事業者へスムーズに承継し、意欲ある後継事業者に、ゼロからの起業ではない、既存事業を活かした成長が出来る機会を提供するべきである。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ことも有用であろう。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。

（地域金融機関に期待される役割）

地域金融機関に対する中小零細企業の成長支援への期待が高まっている

また、昨今は地方創生の枠組のなかで、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。大企業と比べて株主等の市場を通じた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・大企業にばかり注目するのではなく、中小零細企業の経営梃入れや経営者育成などを通じて地域の中核となりうる企業を育てるなど、これまで以上の役割を果たすことを期待したい。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、中小零細企業の意識改革による労働生産性改善（底上げ）に大きな効果が期待できるのではなかろうか（【図表 17】）。

【図表 17】中小零細企業の意識改革を促す仕組



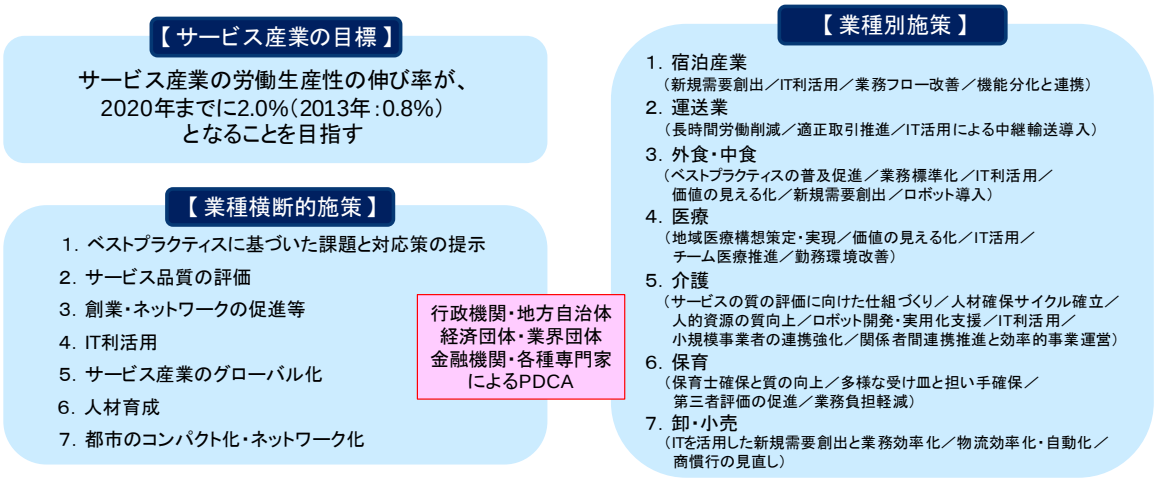
（出所）みずほ銀行産業調査部作成

（好事例・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・アイデアの集約と、経営に携わる者同士が交流する場である。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、サービス業の労働生産性向上に向けた取組施策として、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 18】）。

【図表 18】サービス産業チャレンジプログラム



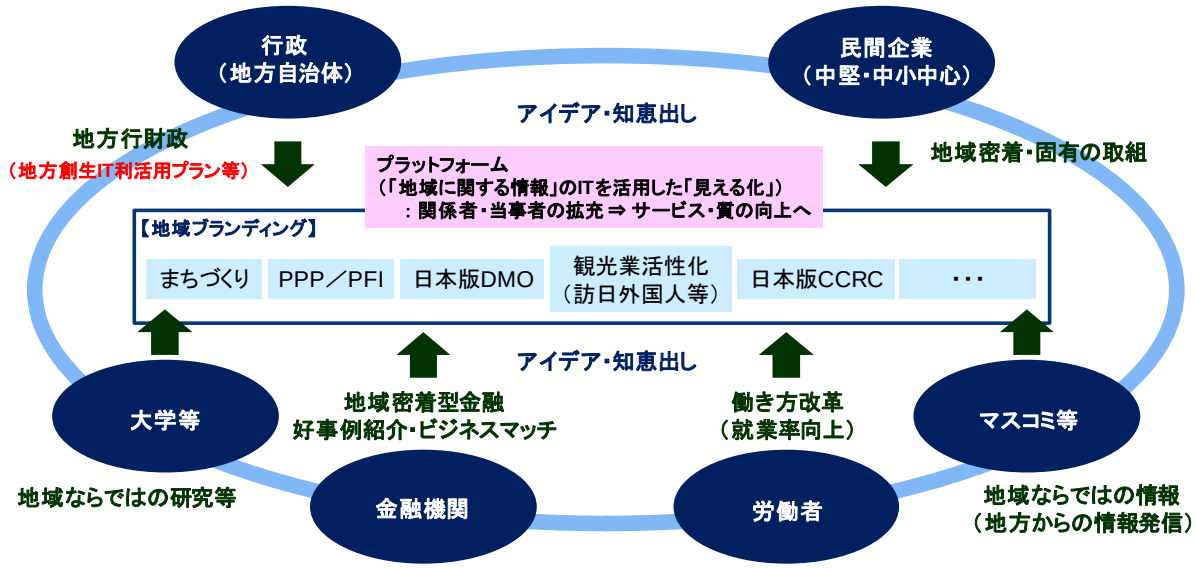
（出所）日本経済再生本部「サービス産業チャレンジプログラム（2015 年 4 月 15 日）」よりみずほ銀行産業調査部作成

（地域関係者が一体となった取組）

「地方のサービス業」の労働生産性底上げに向け、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べき

中小零細企業が中心である地方のサービス業では、各事業者のボトムアップによる取組で地域全体の労働生産性底上げを図るのはハードルが高かろう。近年は地方創生の枠組において、「まちづくり[13]」「PPP／PFI」「日本版 DMO[14]」「日本版 CCRC[15]」など「産官学金労言」の連携によって地域をマネジメントする組織の重要性・有効性が叫ばれているが、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が多いと聞く。そのため、RESAS[16]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。例えば、地域情報の「見える化」によって地域資源を徹底的に見直し、各関係者が様々な立場からボトムアップで地域ブランディングを考え、イノベーション創出に取り組むことなどが挙げられる（【図表19】）。また、サービスに対する事前の期待形成に必要な情報を域外顧客などにより多く、正確に伝えることができれば、潜在顧客を取り込むことができるほか、「期待外れ」客を減少させることによってサービス業の収益源であるリピーターを増強し、地域のコアファンを増やすことで交流人口を増加させることができるだろう。IT プラットフォームの深化により、地域内のみならず、地域外の有識者他「よそ者」までもがアイデア・知恵出しを行い、商売を作り出すことで地域の活力を高めることができれば、「地方のサービス業」に関するイノベーションが更に進むことも期待される。

【図表 19】「産官学金労言」等の連携による地域活性化



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

[13] 様々な担い手と行政が連携し、施設整備や管理運営などのハード事業と、サービス（役務）提供などのソフト事業について、従来とは異なる新しい発想ですすめるまちづくり団体のこと。

[14] Destination Management／Marketing Organization の略。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。

[15] 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。

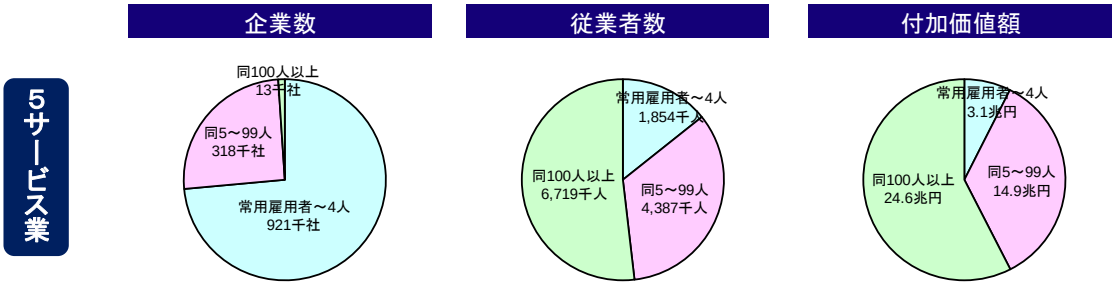
[16] Regional Economy Society Analyzing System の略。地方創生に向けた自治体の成長戦略策定を情報・データ面からサポートすべく、まち・ひと・しごと創生本部が整備・提供している地域経済分析システム。

(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

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[17]」と呼称)は、企業数では常用雇用者 4 人以下の零細企業が約 3/4 を占め、従業者数・付加価値額は 100 人以上の中堅・大企業が過半を占める(【図表 20】)。また、5 サービス業の労働生産性は、企業規模が大きくなればなるほど高くなる傾向があり、労働生産性の改善には企業規模の大型化(合理化)を促進することが有効と思われる。

【図表 20】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

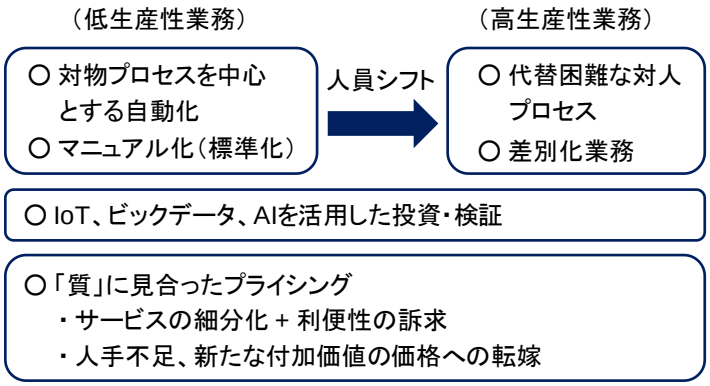
低 ← → 高

(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

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、対物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、地域の労働生産性の底上げを主導するというシナリオが最も現実的であろう。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、サービス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 21】)。

【図表 21】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

[17] 「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」「その他」。具体的事業については【図表 3】をご参照。

中小零細企業の業務効率化にはFC 化の促進が有効

中小零細企業が中心である地方サービス業の業務効率化には、定型業務の標準化が有用と考えられるが、そのためには FC 化の更なる促進が有効であろう。サービス業では近年、コンビニエンスストアに代表される小売業界以上に FC 化が進んでおり、全国 FC 総数の約 7 割がサービス業（約 4 割が外食）となっている。今後も FC 化によって業務効率化が更に進んでいくことが期待されるが、これまでは効率化によって生まれたマージンの大半が低価格化対応の原資に用いられてきたようであり、後述する「適切なプライシング」の模索が課題である。

域外の大企業が「地方のサービス業」に関心を持つきっかけを作ることが必要

地方に所在していない大企業にとっては、人口減少が顕著な地方のサービス市場は魅力が乏しく、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、特区などの活用による規制緩和（進出メリット提示）と併せつつ、域外の大企業に売り込んでいく必要があるだろう。サービス業は「人」を相手にする事業が多いため、地方で顕著な人口減少を踏まえれば、交流人口を増加させることが大企業の関心を惹く重要な要素であると思われる。そのため、広域観光ルートの策定・深化、地方空港の LCC 受入・コンセッション推進、地方による MICE 需要取込、などに関するインセンティブ（補助金など）が必要であろう。企業版ふるさと納税[18]や昨今検討が進んでいる政府機能の一部地方移転も、関連する事業者が地方に目を向ける絶好の機会となると思われる。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

サービス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な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、改善分が付加価値に反映せず、低価格競争の原資に用いられてきた。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、「いいものをより安く」という厳しい価格競争を強いられているため、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、人手不足が社会問題となっている今こそが、需給関係の改善を背景にプライシングを見直すチャンスではないだろうか。サービス品質やサービスに対する事前の期待を上手くコントロールしつつ、顧客との接点を増やし、場合によっては提供するサービスをアンバンドリングして一人当たりサービス利用点数を向上させることにより、付加価値を高めていくことも有効かもしれない。大企業がこうした動きを主導することで、中小零細企業でもこうした取組が拡大する可能性があるのではないだろうか。

[18] 地方版総合戦略を策定した自治体が行う地方創生事業（内閣府認定）に対し、企業が寄附を行うことを促進する税負担軽減措置（2020 年までの時限措置）。現行の損金算入措置に加え、寄附額の 30%が法人 3 税から税額控除される。

3．おわりに

人口集積、リピーターの増強、組織活性化、新陳代謝と大規模化など、着実に歩みを進めていくことが求められる

我が国経済の GDP・就業者数に占める割合が大きい「地方のサービス業」の労働生産性改善を実現することは容易ではないが、これまで述べてきたように、(1)コンパクトシティ化、(2)組織の活性化、(3)企業の新陳代謝と大規模化促進について、着実に歩みを進めることが重要である。経済のサービス産業化は世界的に進展しており、とりわけ他国に先んじて人口減少・高齢化社会に突入する我が国では、「地方のサービス業の労働生産性向上」についても他国に先駆けた実績を世界に示す役割期待が高まっている。各地方の活性化の旗振りは地域の事情を熟知した自治体が主役とならざるを得ないが、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必要であろう。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、労働生産性の改善を通じた経済成長が現実的なものとなるよう、今回の国を挙げた動きに注目していきたい。

IT の利活用は「地方のサービス業」においても労働生産性を飛躍的に向上させる可能性を秘めている

また、Focus1 で見たように、労働生産性改善について企業が戦略的に取り組める主なものには、①IT 利活用を含めた機械化による労働力の代替、②業務の効率化・集約化、③イノベーションの創出によるコスト低減や財・サービスの高付加価値化が挙げられるが、これらはいずれも「地方のサービス業」についてもあてはまるものである[19]。特に IT の利活用は労働生産性を飛躍的に向上させる可能性を大いに秘めており、今後の動向には注目していきたい。

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

[19] ①、②については Focus1、③については第Ⅲ部「テクノロジーの進化がもたらす構造変化」、及び第Ⅳ部「社会的課題への対応を通じた新産業の創出」にて論じられている。各々ご関心あるパートをご確認頂きたい。

みずほ産業調査 ／ 54　　2016　**No.** 1　　平成28年 3 月 1 日発行

© 2016　株式会社みずほ銀行・みずほ情報総研株式会社・みずほ総合研究所株式会社
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、弊社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、弊社はその正確性・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弊社の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

編集／発行　みずほ銀行産業調査部　　東京都千代田区大手町1-5-5　Tel.(03)5222-5075