

Title	日本におけるサービス産業の低労働生産性分析と改善への指針(国際競争力・産業競争力(2),一般講演,第22回年次学術大会)
Author(s)	岡部, 政男
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 165-168
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7235
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

日本におけるサービス産業の低労働生産性分析と改善への指針

○岡部政男（大阪市立大学大学院創造都市研究科修士課程在学中）

1. 背景と現状の問題点

1.1 日本のサービス産業における低労働生産性

2006年のOECD（対象年度2004年）のデータによると日本の製造業の労働生産性は、アイルランド、米国に次いで世界3位とトップクラスにあるのに対し、サービス産業の労働生産性はOECD主要7ヶ国最下位で、米国の約6割にしかならない。米国との比較を業種別にみると、卸売・小売業は約4割程度、卸売・小売は5割以下の水準である。時系列的に見れば、2000年の労働生産性を1とすると製造業は、1990年の0.809から2004年の1.154へ14年間で約42%改善しているのに対し、サービス産業は1990年の0.947から2004年の1.007へ約6%改善しているに過ぎない。ほとんどの先進国においても、サービス産業の生産性の伸びは製造業より低いが、中でも日本は、伸びの差が大きい（表一1参照）。OECDの生産性統計は付加価値の総額である国内総生産（GDP）を全就業者数で割って算出した。

表一1 労働生産性上昇率（1995～2003）

	米国	英国	ドイツ	日本
製造業	3.3%	2.0%	1.7	4.1%
サービス業	2.3%	1.3%	0.9%	0.8%

OECD compendium of Productivity Indicator 2005

1.2 サービス産業の比重の拡大と高齢化

日本経済において、サービス産業のGDPに占める割合は、70%弱であり、今後ますます高くなり、市場拡大が見込まれている。しかし、サービス産業の拡大にもかかわらず、その生産性の伸びが他国と比較して、低いという問題点がある。

サービス産業のもう1つの問題点は、少子化・高齢化による労働力の供給不足である。2007年7月23日日本経済新聞によると厚生労働省は、団塊の世代の高齢化に伴う介護ニーズを賄うには、2014年までに介護職員等を40万から60万人に増やす必要があるとの推計をまとめたと報道している。労働力人口が本格的に減少する日本で、介護職員の大幅増員を確保することは容易ではなく、労働生産の改善は不可欠である。

米国では、1993年にIBMアルマデン研究所で、Service Research Groupが、設立され、サービスを理論的に定義づけ、定量的に把握し、プロセスや評価指標を明確化してIT化を図り、効率化を達成するというサービスサイエンスの基本概念の基礎が確立された。そして、国をあげたイノベーションとサービスサイエンスへの取組みの必要性は2004年12月に米国競争力評議会が発表した調査報告書「Innovate America」、通称パルミサーノレポートにおいて言及され、人材、投資、インフラ整備の3つの面から、製造業・サービス産業の両方の生産性をあげるべきとの提言がなされた。

日本においても、経済産業省が事務局となり、2007年4月に「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」と題した報告を発表し、製造管理ノーハウのサービス産業における展開を主軸とした労働生産性向上の取り組みが開始された。

2. 低労働生産性の分析及び事例研究

2.1 労働生産性の日米先進企業比較分析

先進的なサービス産業の大企業について、ウォールマート、シアーズ、サーキットシティの米国企業とイオングループ、ユニー、コジマの日本企業とを有価証券報告書及びビジュアルレポートのデ

ータを使用して、比較してみたところ、驚いたことにほとんど対等であった。各企業における労働生産性は、付加価値（売上高から原材料・商品の仕入コストを控除して算出）を労働投入量（就業者数）で割って算出した。米国企業の付加価値の換算は、便宜的1ドル=120円を使用した。

表一2 小売業における日米先進企業の労働生産性比較 (単位:百万円)

会社	区分	業種	従業員数	売上高	付加価値	一人当たり付加価値	コメント
イオングループ	日本	スーパー	71,171	1,892,909	572,139	8	
ユニー	日本	スーパー	25,037	694,815	170,157	7	
ウォールマート	米国	スーパー	1,380,000	41,838,000	10,139,760	7	1ドル=120円換算。従業員数は概算数値を使用
シアーズ	米国	小売業	326,000	6,361,440	1,823,040	5.6	1ドル=120円換算(2006年12期)
コジマ	日本	家電販売	6,239	500,656	85,051	14	メーカー派遣のヘルパーは従業員数に含まず
サーキットシティ	米国	家電販売	42,359	1,391,760	339,720	8	

以上から、サービス産業において、日米の先進的な大企業の労働生産性は、ほぼ日本企業も米国企業と同じレベルにあると推定される。

2.2 企業規模における生産性分析

次に、日本のサービス産業における業種別の中小企業の労働生産性（従業員一人当たり粗付加価値）を分析した。

表一3 日本の中小企業における労働生産性 (単位:千円)

企業規模 (従業員数)	1~4人	5~9人	10~19人	20~49人
食料品小売業	4,290	4,774	4,824	5,439
電気機械器具小売業	3,476	3,892	4,676	4,223
食堂・レストラン	4,385	4,799	4,832	4,968
すし店	3,759	4,284	5,154	4,703
中華料理店	4,415	4,927	4,032	5,408
旅館ホテル	4,443	5,398	4,494	5,387

(出典:「小企業の経営指標」国民生活金融公庫総合研究所編)

日本の中小企業のサービス産業において以下のことが指摘される。

- 先進的な大企業の労働生産性の50~60%程度のレベルである。
- 小売業についていえることであるが、日本における零細小売店の低生産性が、デパート・大型スーパー等の高い生産性を相殺している。日本の小売業の売上規模は米国の3割程度であるのに対し、事業所数は、2002年の時点で約130万と米国より2割も多い上、全体の6割を個人事業者が占める。

2.3 日本の先進的な製造業とサービス産業との比較

次に先進的な日本の大会社を製造業とサービス産業とで労働生産性を比較分析する。標準化が進んでいる飲食関連のロイヤルホストホールディング及びロックフィールドと独自の技術を持つ島津製作所、村田製作所及び日本電気とを比較した。

分析の結果、以下の企業について次のことがいえる。

- 外食産業において、パート比率が50%を超えており、従業員の平均給与は、以下の先進的なメーカーの約半分程度のレベルにある。平均年齢も10歳程度外食産業の方が若い。
- 一人当たりの付加価値については、先進的な製造業は、外食産業の3倍程度と高いレベルにある。

- c. 先進的なサービス産業の大企業といえども、先進的な製造業の大企業と比較すると労働生産性は低い。

表一4 日本の先進的なサービス産業と製造業との労働生産性比較 (単位：百万円)

会社	区分	業種	従業員数	売上高	付加価値	一人当たり付加価値	平均年間給与	コメント
ロイヤルホールディング(株)	飲食	外食	12,455	115,069	76,738	6	—	正社員 2,656 人 パート 9,799 人
ロックフィールド	飲食	中食	4,198	44,433	28,970	7	4.6	パート 2,933 人
島津製作所	製造	精密機械	3,110	170,773	72,343	23	8	単独決算書
村田製作所	製造	精密部品	5,832	490,642	118,080	20	7.1	単独決算書
日本電気	製造	電気機械	22,602	2,210,758	707,990	31	7.5	単独決算書

3. 生産性改善への仮説

3.1 中小企業の低労働生産性

日本のサービス産業において、先進的な大企業の労働生産性は、米国の上場企業の労働生産性とほぼ同じレベルにあると推定される。また、米国と比較し、日本の方が、個人の零細企業主が多く、労働生産性の平均値を大幅に引き下げ、且つ、付加価値の増大（分子の改善）及び投入労働力の削減（分母の改善）に余り意欲的でないとい推定される。

2004年における日本の製造業の全業種の労働生産性が、78,680ドル（約11百万円）であり、先進的な大企業の労働生産性が、20から30百万円のレベルであることから、製造業の大半の中小企業の労働生産性は低いと推定される。

3.2 サービス産業における大企業の労働生産性の改善と製造業との連携

上記の先進的なサービス産業と製造業との比較から、サービス産業の大企業においても、更なる労働生産性改善の余地があるといえる。また、サービス産業は金融、保険、不動産等のように製造業の成長力と密接に関係している面もある。

3.3 改善の手がかり

労働生産性改善と手がかりとして、次のような点を考慮する必要がある。

a. 企業家精神の欠如

日本経済の弱さは、企業家精神を高揚するリスクをとる文化の欠如があげられる。ベンチャー資本投資の対GDP比率はOECD諸国の中で2番目に低い。中小企業の付加価値の低さは、企業家精神の欠如によるところが大きいと推定される。

b. IT投資及びR&D投資

IT投資は労働生産性を上昇させると考えられている。IT投資が情報伝達の迅速化、情報共有を通じた人員管理・在庫管理に関わる間接コストを押さえ、組織の効率化・意思決定のスピード化をもたらす。サービス産業において、日本はIT投資が遅れている。R&D投資は、サービス産業において余りなされてない。

c. イノベーションとサービスサイエンス

製造業においては、作業手順の分析が、行われているのに対し、日本のサービス産業においては、先進的な大企業以外では、作業の標準化・マニュアル化が充分推進されていない。2001年のOECDのデータによると、日本はOECD諸国内の中では、イノベーション投資が余り効果的でないことを示唆している。

4. 結論と提言

4.1 結論

サービス産業において、日本の先進的な大企業の労働生産性は、米国の大企業と遜色がないと推定される。ただし、先進的な製造業の大企業と比較すると、労働生産性はほぼ3分の1程度のレベルにある。他方、日本のサービス産業の中小企業の労働生産性は、先進的な大企業の約半分程度である。サービス産業の中小企業の経営者は、業務の標準化、IT活用、企業経営知識（中期経営計画、

予実績管理等)などのサービスサイエンスの修得意欲が、米国企業の経営者より、低いと考えられる。特に商店街店主のように、自社の店舗を商店街のアーケードに面した場所に所有し、利益の獲得が必須命題でない場合には、IT技術、経営ノウハウなどの新技術の導入に消極的であり、結果として労働生産性は改善されない。中小企業に優秀な人材が来ないことも低生産性の一因である。

4.2 提言

a. 人材

サービス産業において、給与水準が低いために、優秀な人材を集めることが困難な状況にある。給与水準をあげるためには、サービスサイエンス及びイノベーションを活用し、利益率を上げ、付加価値を増加させる必要がある。

特にサービス産業の中でも生産性が低い、小売業、飲食業、ホテル宿泊業等において、潜在能力が高い女性管理者の登用を検討すべきである。また、シニアの人材の活用を促進すべきである。

b. 投資

日本企業のR&Dに占めるサービス部門のシェアはOECDで最低の7%であり、EUの15%や米国の40%よりかなり低い。また、IT投資も低い水準にあるので、少なくともサービス産業の先進的な大企業は、研究開発投資及びIT投資を促進すべきである。

サービス産業において中小企業も含め、例えば、SSME(Services Sciences Management Engineering)或いは、シックスシグマ等の分析手法を活用した、トップダウンで改善課題を設定し、Cost of poor quality等を計数化し、合理化するための設備投資を促進する必要がある。介護事業におけるロボットスーツはその例である。また、ベンチャー投資の育成・促進も必要である。

c. インフラの整備

既婚の女性が働き易くするように、深夜まで営業している安全な保育所の整備、テレワークオフィスの導入、米国のコミュニティ・カレッジのような職業訓練・再教育の施設などのインフラの整備が必要である。ベンチャー企業投資・再教育費用等の税制優遇制度の整備も不可欠である。

米国のACSIのような顧客サービス標準の設定も必要である。規制の緩和及び効率的なパブリックセクターも生産性向上に必要である。

d. 製造業との連携

製造業は、依然経済の柱であり、サービス産業の成長性と密接に関連している。日本の製造業の生産性を創造的なイノベーションで活性化させ、一層改善する必要がある。

4.3 労働生産性を上げるための系図

表一5 労働生産性を上げるための系図

重点項目	企業家精神を高揚するリスクをとる文化への変革		
	人材	投資	インフラ整備
サービス産業中小企業	<ul style="list-style-type: none"> 付加価値増加による給与水準の引き上げ 女性管理職の登用 サービスサイエンス/SSMEのわかる人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> SSME/シックスシグマ等の分析手法に基づく合理化投資 R&D投資の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 安全な保育所の整備 テレワークオフィス 再教育の施設の整備 税制優遇制度の整備 顧客サービス標準の設定
サービス産業大企業			
製造業	<ul style="list-style-type: none"> シニア人材の活用 経営がわかる技術者の育成(PSM) 	<ul style="list-style-type: none"> R&Dの効率アップ・イノベーション ベンチャー投資育成 	<ul style="list-style-type: none"> 規制の緩和 効率的なパブリックセクター

参考文献

OECD編大 来洋一監訳「OECD日本経済白書」中央経済社

国民生活金融公庫総合研究所編「小企業の経営指標 2006」

サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会(事務局:経済産業省 商務情報政策局)「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて報告書」平成19年4月発行

Asian Productivity Organization「International Comparison of Labor Productivity 2006」

Council on Competitiveness「Innovate America」