

平成 2 6 年度

我が国経済社会の情報化・サービス化に係る  
基盤整備（中小サービス業の生産性向上ガイド  
ライン策定のための調査）

## 報 告 書

平成 27 年 1 月

株式会社ドゥリサーチ研究所

# 目 次

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. 本事業の目的・実施方法 .....                                                           | 1  |
| (1) 目的 .....                                                                   | 1  |
| (2) 実施方法 .....                                                                 | 2  |
| 2. ガイドラインの構成 .....                                                             | 3  |
| 3. ガイドラインにおける生産性の概念 .....                                                      | 4  |
| (1) 生産性の考え方 .....                                                              | 4  |
| (2) 労働生産性及び一人あたり付加価値額 .....                                                    | 5  |
| 4. 事業コンセプト検討の重要性 .....                                                         | 6  |
| (1) 消費者・生活者視点による新たな価値発掘 .....                                                  | 6  |
| (2) 事業コンセプトの確立 .....                                                           | 7  |
| (3) 現状分析と PDCA .....                                                           | 8  |
| 5. 生産性向上手法の整理 .....                                                            | 10 |
| (1) 手法キーワード抽出と整理 .....                                                         | 10 |
| (2) 手法を評価する軸の検討 .....                                                          | 13 |
| (3) 経営の基盤となるもの .....                                                           | 15 |
| 6. 事例の選定 .....                                                                 | 15 |
| (1) 新規顧客層への展開 .....                                                            | 16 |
| (2) 商圏の拡大 .....                                                                | 16 |
| (3) 独自性・独創性の発揮 .....                                                           | 17 |
| (4) ブランド力の強化 .....                                                             | 17 |
| (5) 顧客満足度の高上 .....                                                             | 18 |
| (6) 価値や品質の見える化 .....                                                           | 18 |
| (6) 機能分化・連携 .....                                                              | 18 |
| (8) IT 利活用（付加価値の向上に繋がる活用） .....                                                | 19 |
| (9) サービス提供プロセスの改善 .....                                                        | 20 |
| (10) IT 利活用（経営の効率化に繋がる活用） .....                                                | 20 |
| 参考資料 .....                                                                     | 21 |
| (1) 経済産業省「サービス産業の高付加価値化に関する研究会」報告書（平成 26 年 6 月）から我が国サービス産業の現状を表す資料（一部抜粋） ..... | 21 |
| (2) 検討会等における有識者からの主な意見 .....                                                   | 23 |
| (3) 各種報告書・提言からの生産性キーワード抽出・整理 .....                                             | 26 |
| (4) 産業別の 1 人あたり付加価値額と給与 .....                                                  | 32 |

## 1. 本事業の目的・実施方法

### (1) 目的

日本経済において、サービス産業の占める割合は高く、GDP 及び雇用者数でみると約 7 割を占めます。しかし、他産業や欧米比較における生産性の低さ、利益率の低さが課題とされています。

サービス産業を企業数で見ると、99%が中小企業で占められています。また、産業全体の売上高に占める中小企業の割合を見ると、サービス産業は製造業と比較して中小企業の売上高の割合が高いという特徴があります<sup>1</sup>。

一方、個々のサービス事業は新ビジネスの創出、社会経済・ライフスタイルの変化への対応、地域経済発展への貢献、製造業におけるアウトソーシング拡大、日本ブランドの発信など、様々な役割が期待されています。

こうしたことから、サービス産業の生産性向上のためには、ボリュームゾーンを占める中小企業の向上が不可欠です。サービス業が生産性を向上させ、経営革新に取り組むことは、日本の社会経済への大きな貢献が期待されるものです<sup>2</sup>。

このような認識から、「再興戦略改訂 2014」（平成 26 年 6 月 24 日）においても、「中小サービス事業者の生産性向上に向けて、具体的手法と段取り等をガイドラインとして策定」と明示されています。

「特にサービス業をはじめとする非製造業分野の低生産性は深刻で、これが日本経済の足を引っ張っている状況にある。

（中略）サービス分野を含めて生産性の底上げを行い、わが国企業が厳しい国際競争に打ち勝っていくためには、大胆な事業再編を通じた選択と集中を断行し、将来性のある新規事業への進出や海外展開を促進することや情報化による経営革新を進めることで、グローバルスタンダードの収益水準・生産性を達成していくことが求められている。」

— 再興戦略改訂 2014

本事業は、上記のような背景を踏まえて、サービス産業の 9 割以上を占める中小企業を対象にして、経営課題を解決して、生産性向上や経営向上を図るための参考として、取り組みの方向性や具体的な段取り（手法等）を紹介するガイドラインを作成するものです。

※また、政府では「商業・サービス競争力強化連携支援事業」（27 年度要求 9.9 億円）や「ものづくり・商業・サービス革新補助金」にて、中小サービス事業者の生産性向上や経営向上に資する取り組みを支援していきます。ガイドラインは、当該支援施策を事業者が活用する際に参照し、要件となるものです。

<sup>1</sup> 我が国サービス産業の現状については、資料編（1）経済産業省「サービス産業の高付加価値化に関する研究会」報告書（平成 26 年 6 月）から我が国サービス産業の現状を表す資料（一部抜粋）を参照のこと。

<sup>2</sup> 経済産業省「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）より

## (2) 実施方法

ガイドライン作成において、適宜文献調査及び有識者ヒアリング等を実施して経済産業省・中小企業庁とも協議して素案を作成し、有識者検討会「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン策定 検討会」を2回開催して、ブラッシュアップを図った。

### 1) 検討会委員

(委員長)

|       |        |    |
|-------|--------|----|
| 石井 淳蔵 | 流通科学大学 | 学長 |
|-------|--------|----|

(委員)

|       |             |            |     |
|-------|-------------|------------|-----|
| 小林 卓也 | 株式会社エフアンドエム | 経営サポート事業本部 | 本部長 |
|-------|-------------|------------|-----|

|      |               |       |  |
|------|---------------|-------|--|
| 野沢 清 | 公益財団法人日本生産性本部 | 経営開発部 |  |
|------|---------------|-------|--|

|  |              |    |
|--|--------------|----|
|  | サービス産業生産性協議会 | 部長 |
|--|--------------|----|

|       |                   |       |
|-------|-------------------|-------|
| 保科 悦久 | 株式会社 ブレインコンサルティング | 代表取締役 |
|-------|-------------------|-------|

|      |              |      |
|------|--------------|------|
| 実島 誠 | トリプルグッド税理士法人 | 代表理事 |
|------|--------------|------|

### 2) 検討会開催

#### 【第1回】

・開催日時：平成26年10月31日（金）13時00分～15時00分

・場所：経済産業省 本館1階 西共用会議室

・次第：

①開会

②経済産業省挨拶

③委員紹介

④ガイドライン案について

⑤その他

⑥閉会

#### 【第2回】

・開催日時：平成26年11月20日（木）9時30分～11時30分

・場所：経済産業省 本館2階 西3共用会議室

・次第：

①開会

②ガイドライン案の修正について

③その他連絡

④閉会

## 2. ガイドラインの構成

ガイドラインの構成は以下の通りである。

生産性向上の個別手法と事例を解説・紹介するのみならず、より中小サービス事業者の問題意識に訴求するとともに、生産性向上とは何かを解説する章（第1章）や、生産性向上の具体的な取組に入る前に、企業が「なぜ」その事業に取り組むか、その理念を明確にすること、事業コンセプトの明確化の重要性について示した章（第2章）を設けている。

### 第1章：中小サービス業の現状と課題

中小サービス業者が抱える問題とその解決のためには、従業員1人あたり（もしくは時間あたり）の生産性（労働生産性）の向上が必要であることを示した。また、生産性の向上を企業が分かりやすいように「1人当たりの付加価値額」や政府の過去報告書による包括的な公式を紹介した。そのような公式に基づき、中小企業に取り組む生産性の方向性として、「付加価値向上」と「効率の向上」の2つがあることを示した。

### 第2章：事業コンセプトの確立

既にモノやサービスが豊富にある現代において、単純な高機能化や高品質化、宣伝・広報による知名度向上がそのまま売上向上の繋がらないため、改めて消費者・生活者の視点から、「今まで満たされていなかったニーズ＝新しい価値」を掘り起こして自社のやるべきことの検討につなげることに言及した。

同時に、サービス業では、対象とする顧客層、従業員の対応や店舗の内装等も含めてトータルとしてのサービス提供を事業コンセプトに基づき一貫させることが重要であり、事業コンセプトを構成する「誰に、何を、どうやって」の3要素について説明を行った。また、事業コンセプトに基づき、ビジネスモデルを構築すること、自社の現状として「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源を洗い出して強み・弱みを分析すること、見直しとブラッシュアップ（PDCAをまわす）が大切であることを示した。

### 第3章：具体的な手法

過去、政府によって公表されてきたサービス産業における生産性向上にかかる提言・報告書から、具体的な生産性向上取り組み手法を精査し、全体で「10」のキーワードを抽出するとともに、「付加価値の向上」と「効率の向上」に分類して解説を行った。なお、「付加価値の向上」にかかる取り組み手法は、「事業コンセプト」を構成する「誰に、何を、どうやって」に分類することで第2章との整合性を図った。

また、手法の解説においては、事業者にとって分かり易いように、簡単な事例文章を示している。

### 第4章：中小企業における具体的な取組事例

第3章で示した10の手法キーワードについて、当てはまる企業取り組み事例の紹介を行った。企業取り組み事例については、「ハイ・サービス日本300選」や「平成25年度補正 ものづくり・商業・サービス革新事業」、「中小企業IT経営力大賞」などから選定し、1事例につき「半ページ」として簡潔な紹介を行った。

## 付録. 資料集

本ガイドラインを参照したて、生産性向上への取り組みに興味をもった中小サービス事業者が、更なる情報に触れて具体的な取り組みを開始できるように、ビジネスモデルを検討するためのワークシート、各種情報源等を掲載した。

### 3. ガイドラインにおける生産性の概念

#### (1) 生産性の考え方

「生産性向上」と一言に言っても、その考え方を明確化しなければ、具体的な取り組みに繋がらない。政府でも、日本のサービス産業の生産性の伸びが、同じ日本の製造業や海外のサービス産業に比べて相対的に低いという指摘から、「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）」などで生産性向上を如何に達成するか議論を行っており、そこでは、サービス業の生産性について、以下のような考え方を示している。

#### 【生産性の定義】

生産性は、市場における価値創出の際に使用される資源について、その活用の効率を表すもの。

したがって、生産性向上のためには、効率向上（生産性の分母に着目）と付加価値向上・新規ビジネス創出（生産性の分子に着目）が両輪となって追求されることが必要。

$$\text{生産性} = \frac{\text{付加価値の向上・新規ビジネスの創出}}{\text{効率の向上}}$$

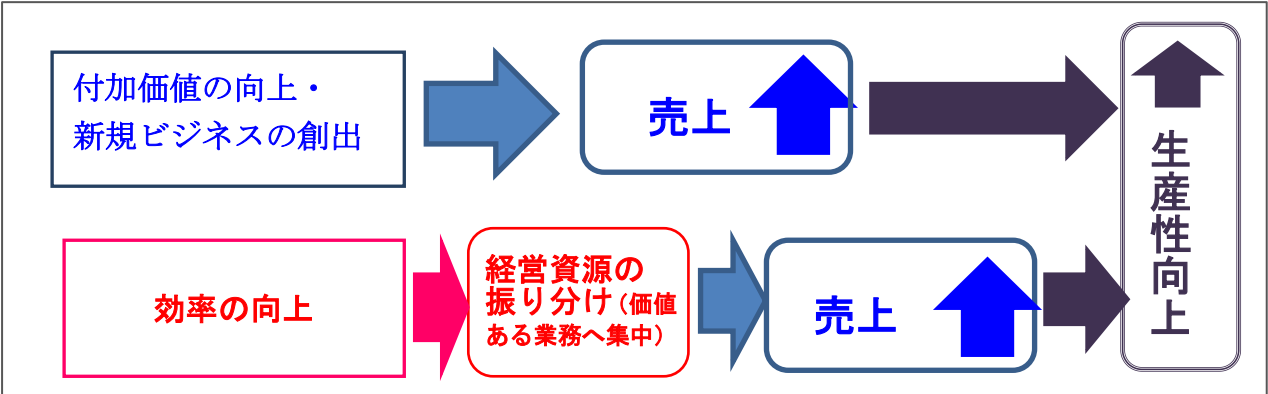
図表 3-1. 生産性の定義

出所：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「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）より

上記の考え方は、生産性を（分子）と（分母）の関係で捉えるものである。（分子）部分は、サービスによって生み出された「アウトカムの強化」にあたり、例えば新しい市場の開拓や新商品・サービスの創出等によって売上が向上することである。また、（分子）部分は経営資源の効率化等であり、サービスを生み出すための「プロセスの改善」にあたる。例えば、直接経費の削減や、従業員が行う業務や作業の効率化が行われることである。

ここで重要なのは、「生産性向上」といっても、必ずしも（分母）の効率の向上のみを意味しないことである。（分母）に目を向けて、より売上向上に繋がるよう、サービス・商品の付加価値を上げることや、新しいビジネスを創出することもあてはまる。これは、「1. 本事業の目的・実施方法」で述べたように、我が国経済における中小サービス業の位置づけや役割を考えれば、（分子）

部分の向上こそ求められるものである。また、(分子)における効率の向上にしても、単純に生産要素として人を減らすのではなく、無駄な業務・作業時間を削減して、その時間を顧客の価値に繋がる時間にあてる(例：宿泊業にて、仲居の無駄な雑務を減らして、より接客にかける時間を増やす)など、「経営資源の確保」に繋がるような効率の向上がより重要である。



図表 3-2. 付加価値向上・新規ビジネスの創出及び効率の向上による生産性向上イメージ

（２）労働生産性及び一人あたり付加価値額

前項にて、政府報告書にて議論された生産性向上の概念を取り上げた。一方、より事業者が自らの問題として生産性向上を捉えやすい概念で示すことも重要である。一般的には、生産性というと、労働を投入量として測った生産性（労働者１人１時間あたりの生産性）＝「労働生産性」を指すことが多い<sup>3</sup>。そしえ企業の指標で言い換えると、「従業員１人あたりの付加価値額」や「単位労働時間あたりの付加価値額」とほぼ同じ意味になる。

ここで、付加価値額とは、企業活動の全体像を把握し、企業が生み出した価値を総合的に判断する指標である。計算方法として、例えば、本業の利益である「営業利益」に、企業活動の源泉となる雇用と投資（「人件費」と「減価償却費」）を加えることで計算される。「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業新事業活動促進法）」に基づく経営革新計画でも、経常利益と並んで、付加価値額又は１人あたり付加価値額をもって、経営向上を図る目標指標としている。

$$\begin{array}{c}
 \text{付加価値額} \\
 \hline
 \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費} \\
 \hline
 \text{1人あたり付加価値額} = \frac{\quad}{\text{従業員数（もしくは労働時間数）}}
 \end{array}$$

図表 3-3. 1人あたり付加価値額

出所：平成 26 年度版 中小企業新事業活動促進法 「今すぐやる経営革新計画」より

※「労働者１人あたり」、「単位労働時間あたり」以外でも、付加価値額を以下で割ることで、各業種にて生産性を表すことがあります。

<sup>3</sup> その他よく扱われる生産性の概念として、「全要素生産性（TFP：Total Factor Productivity）」などがある。

- ・売り場面積あたり（主に小売業など）
- ・1席あたり（主に飲食業、理美容業など）
- ・1車両あたり（主に運輸業など）
- ・1床あたり（主に病院、介護施設など）
- ・店舗あたり（チェーン店の場合）

など

サービス業は、現場でサービスを提供する「人」が付加価値の源泉となる。従業員の質が低ければ経営にとって大きなマイナスとなるため、雇用を維持する人件費や人を育てる教育費を安易に削減することは慎重な検討を要する。また、人口減少社会の下で人手不足が顕在化する中、良い人材を確保し、スキルを身につけて定着してもらうためには、相応の賃金とやりがいある職場が必要となる。つまり、売上を確保し、賃金も利益も確保する経営を目指す必要がある。そのため、従業員1人あたり（もしくは時間あたり）の生産性を上げることが必要と言える。

#### 4. 事業コンセプト検討の重要性

##### （1）消費者・生活者視点による新たな価値発掘

企業側としては、生産性向上を目指して、例えば「客単価を上げる」、「客数を増やす（新規顧客を増やす、リピーターを増やす）」、「商品回転率、客席回転率を上げる」等の方策をまず考えると思われる。それらは、売上向上の公式等で表されており、経営にて付加価値を向上させるための一つの目標になりえる。

$$\begin{aligned} \text{売上} &= \text{客単価} \times \text{客数} \\ &= \text{【1点単価} \times \text{購買点数】} \times \text{【顧客数（来店客数）} \times \text{購入率（購入頻度）】} \end{aligned}$$

図表 4-1. 売上向上の公式（一例）

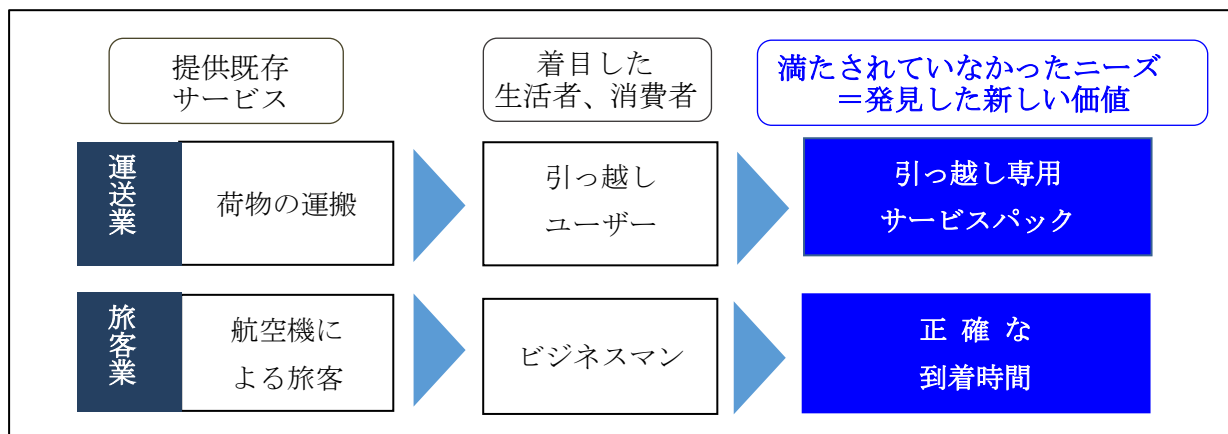
しかし、昨今の日本の社会は成熟期に差し掛かっており、表だって「冷蔵庫が欲しい、テレビが欲しい等」といった単純なニーズは少なく、「一体何が欲しいのか」が明確ではない。そのため、今までの延長線上で物事を考えて、単純に既存商品やサービスを高品質化・高価格化にして売上を上げようとしても、結果を出すのは難しいと考えられる。例えば、以下のようなことは単純には成功しない。

- ✓ 高品質・高性能ならば誰でも喜んで買ってくれる
  - ✓ 営業や宣伝に力を入れれば売れるはずだ（知名度が上がれば多くの人が買ってくれる）
- など

そこで、まず生産性向上の手法に取り組む前に、「いまだ満たされていない社会のニーズを満たす」、「新しいニーズを掘り起こす」ことが重要になってくる。そのために、企業が向き合う生活者や消費者をできるだけ絞って、「彼らはどうやってそのサービスを利用しているのか」、「彼らが欲

しいものとは何か」、「彼らが今困っていることは何か」等を知ることがスタートと言える。

以下、「アート引っ越しセンター」と「スカンジナビア航空」の事例<sup>4</sup>をもとに、今まで満たされていなかったニーズ（生活者や消費者から見る「新しい価値」）の発見について図示する。それぞれ、より具体的な消費者（生活者）に着目して、既存サービスでは満たされなかったニーズを発掘している。



図表 4-2. 生活者・消費者に着目した新たな価値の発見

## （２）事業コンセプトの確立

新しい価値を満たすビジネスモデルを検討するため、改めて「誰に」「どのようなサービスを」「どのように」提供するのか事業コンセプトを明確化させて、サービス・商品の提供において、その提供方法や従業員の対応等も含めて一貫させることが重要になる。

事業コンセプトを構築する３つの要素は以下のとおりである。

### ①「誰に」

顧客の範囲や属性が広くなれば、それだけ多種多様な期待やニーズに応えるためにサービス・商品は最大公約数的なもの、「よくある当たり前のもの」となり差別化が難しくなる。従って、まず自社の提供できるサービス・商品の特性を見極め、対象とすべき顧客層を特定する。

その上で、今自社の顧客となっている層を超えた潜在的な顧客を顕在化することも必要になってくる。同一地域にいるにも関わらずこれまで対象にできなかった顧客や、商圈の外と認識していた別の地域の顧客を開拓することが考えられる。こうした方策によって、サービス・商品の提供範囲が拡大し、生産性を向上することが出来る。

### ②「何を」

次に、前項で特定した顧客のニーズに対応したサービス・商品を検討することである。また、その顧客にとって、他社や、自社が過去に提供していたサービスとの差別化要素を創り出すのが必要になる。これにより顧客の期待価値を上げることが、生産性向上につながる。

さらに、常にサービス・商品の内容やその提供方法を革新し、顧客の期待価値を上げ続ける努力が必要となる。一方で、均質で安定したサービス・商品を提供するなど、サービスのブラ

<sup>4</sup> 石井 淳蔵 「マーケティングを学ぶ」（2010 年、筑摩書房）を参照。

ンド化を図ることで顧客の信頼を獲得することも有効な手法となる。いずれにしても、顧客のニーズを常に把握し、提供するサービスの品質がそれに合致し、また上回るようにすることが重要になる。

### ③「どのように」

第三に、上記で検討した顧客と、その顧客にあったサービスを、どのような方法で提供するかを検討する。

まず、同一・類似のサービスを提供する他の事業者との競争の中で、より多くの顧客に選択してもらうためには、サービスの内容について十分な情報提供を行うことがポイントとなる。サービスは、顧客が事前にその価値や品質を知ることが困難であると言われるが、顧客が事前に十分な情報に基づいて判断でき、そのサービスがニーズに沿うものであれば、顧客は無駄なコスト・労力をかけずに、満足度も向上する。

一方、サービスの提供においては、他の事業者と連携することも有効となる。関係するサービスを包括的に提供することで顧客が享受できるサービスの幅を増やすことが出来れば、当該サービス全体に係る顧客の期待価値を高めることも可能になる。

「誰に」「何を」「どのように」提供するか、事業コンセプトが定まったら、「どうやって利益を出すか」を含めたビジネスモデルを検討することになる。商品・サービスの価格やコスト、収入の流れ、販売チャネル等を検討し、事業が成立する（利益が出る）仕組みを構築していく。

## （３）現状分析と PDCA

ビジネスモデル構築及び持続的な生産性向上のためには、以下の取り組みも重要である。

### ①現状分析

経営資源として、「ヒト・モノ・カネ・情報」などがあり、その数量や質を洗い出した上で、事業に取り組むための強み・弱み等を分析する。分析のツールとしてSWOT分析などのフレームを活用する等がある。

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>ヒト（資質、ノウハウ、人数等）</b><br/>経営者自身、管理者、従業員、職場（雰囲気やモチベーション） など</li><li>・ <b>モノ</b><br/>設備や資産、取り扱うサービス・商品、知的財産 など</li><li>・ <b>カネ</b><br/>キャッシュ、収益構造、コスト構造 など</li><li>・ <b>情報</b><br/>外から情報を得る手段、情報システム、広告や宣伝等の情報発信手段 など</li><li>・ <b>ネットワーク</b><br/>人脈、サプライチェーン、金融機関、専門家や産業支援機関 など</li><li>・ <b>その他無形資産</b><br/>ブランド、のれん、業績や実績、固有のノウハウや知恵・技術、固定客 など</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

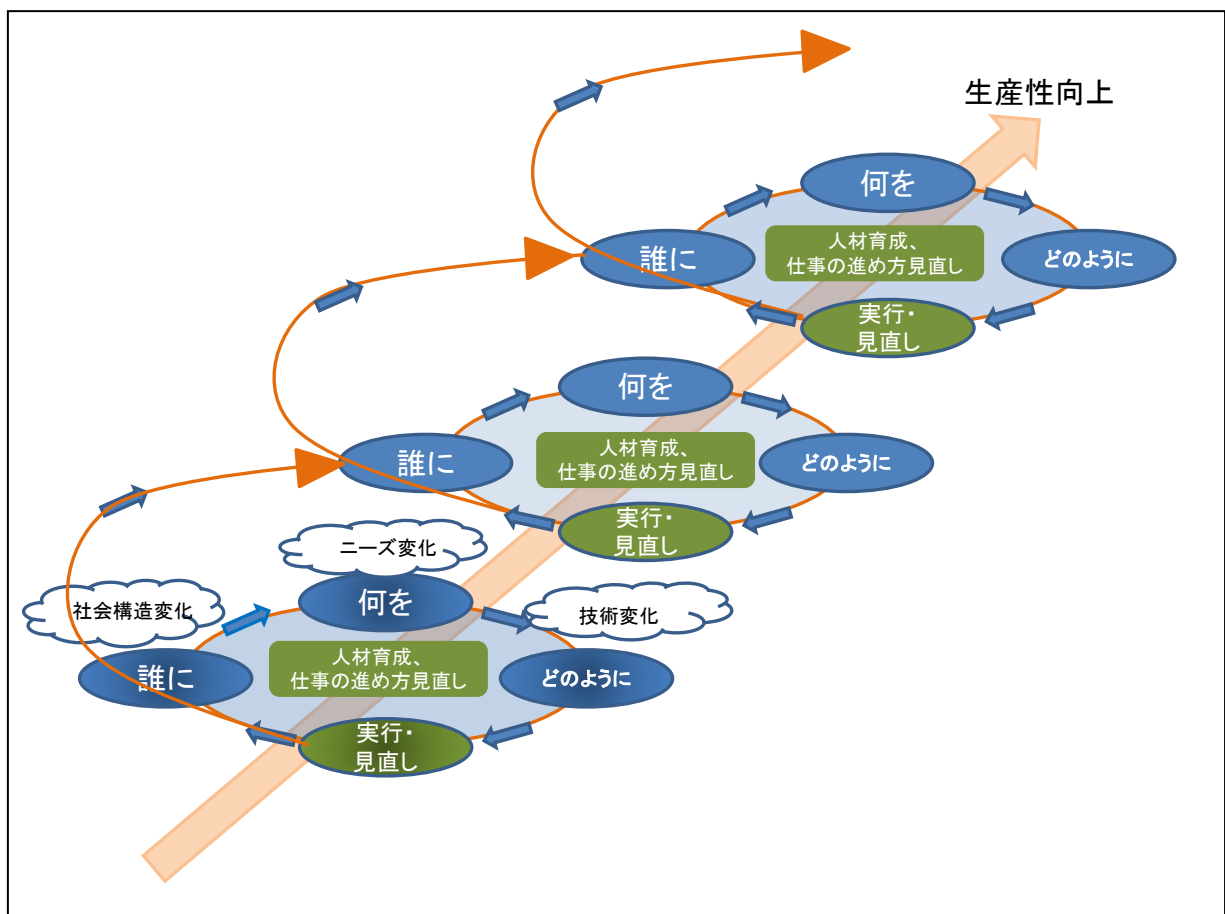
図表 4-3.洗い出す経営資源（一例）

| 内部環境                           |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| 強み (Strength) : サービスの強みは？      | 弱み (Weakness) : サービスの弱みは？ |
| 外部環境                           |                           |
| 機会 (Opportunity) : 販売機会・チャンスは？ | 脅威 (Threat) : 脅威となる外部要因は？ |

図表 4-4.SWOT 分析フォーマット例

## ②PDCA をまわす

事業コンセプトの設定とビジネスモデルは初めから効果的な設定ができ、成果につながるとは限らない。そのため、売上や利益等の事業成果、社会構造の変化や人々のライフスタイル変化、社会における技術革新等を踏まえて、常に見直しとブラッシュアップを図ることが重要となる。このような「仮説－検証－ノウハウ化」のサイクルである PDCA (Plan-Do-Check-Act) 経営に取り組むことで、持続的な生産性向上につなげる。



図表 4-5. PDCA サイクルを通じた生産性の向上イメージ

## 5. 生産性向上手法の整理

### (1) 手法キーワード抽出と整理

生産性向上の取り組み手法については、主に以下の提言・報告書において示されている考え方やキーワードの中から、中小サービス事業者の問題意識を考慮して表現等を置き換えつつ、抽出を行った<sup>5</sup>。

- ① 「サービス産業の高付加価値化に関する研究会報告書」（平成 26 年 6 月）
- ② 「産業構造審議会 新成長政策部会・サービス政策部会 サービス合同小委員会 中間取りまとめ」（平成 20 年 6 月）
- ③ 「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）

キーワードは、「付加価値の向上」と「効率の向上」に分けて整理した。整理された取り組み手法は以下の(1)～(10)になる。

|            |          |                                                              |
|------------|----------|--------------------------------------------------------------|
| 1. 付加価値の向上 | 1) 誰に    | (1)新規顧客層への展開<br>(2)商圏の拡大                                     |
|            | 2) 何を    | (3)独自性・独創性の発揮<br>(4)ブランド力の強化<br>(5)顧客満足度の向上<br>(6)価値や品質の見える化 |
|            | 3) どうやって | (7)機能分化・連携<br>(8)IT 利活用（付加価値向上に繋がる利活用）                       |
| 2. 効率の向上   |          | (9)サービス提供プロセスの改善<br>(10)IT利活用(効率の向上に繋がる活用)                   |

図表 5-1.生産性向上の手法キーワード

#### (1)新規顧客層への展開

これまでマーケティングの不足などの理由で、事業の主たる対象にしてこなかった、または意識しなかった同一商圏内の主体を新たな顧客としてビジネスモデルに取り込むことで、付加価値の向上を通じた生産性向上を図る。すなわち、事業の主たる対象を拡大・再設定し、事業の付加価値を拡大するものである

#### (2)商圏の拡大

ロジスティック確保や情報の提供が困難などの理由で、これまで事業の対象ではなかった商

<sup>5</sup> あくまで主に参照した文献であり、その他、経済産業省及び中小企業庁側との協議や、内閣官房におけるサービス産業の活性化・生産性の向上についての提言なども参照しつつ整理を行った。

圏に対し、近年急速な進歩を遂げつつある情報ネットワークや宅配サービスなどを活用してサービス・商品の提供範囲を広げることで、付加価値の向上を通じた生産性向上を図る。すなわち、事業の主たる地理的範囲を拡大・再設定し、事業の付加価値を拡大するものである。

### **(3)独自性・独創性の発揮**

あるサービスを長く提供していると、品質・機能等が同一であっても、顧客にとってはそのサービスの効用は低減する。従って、顧客の期待価値を高め、あるいは維持するためにも、自社がこれまでに提供してきたサービス・商品や競合他社のそれらとの差異を打ち出す必要がある。他に誰も提示していないような新規のコンセプトを打ち出す、異なる要素を組み込む、特定の要素に特化・深堀する、新たな提供方法を考え出す等によって既存のサービス・商品とは異なる独自の価値を提供していく。

### **(4)ブランド力の強化**

顧客の期待に見合う付加価値を提供することにより、当該サービスを購入したら得られるであろう満足感や特別感を高めること、すなわちブランド力を強化することが重要になる。そのためには、提供するサービス・商品の持つ「こだわり」や「価値・品質」を積極的に情報発信することが有効であるが、単に高価格のサービス・商品を開発したり、やみくもに品質向上を目指すことを意味するわけではない。十分なマーケティングに基づいて顧客のニーズや期待されるサービス水準を把握・分析し、それを常に満たすもしくは上回るサービス・商品を提供し続ける必要がある。併せて、的確な情報提供・広報やイメージ作り、ビジネスモデルに直接関わるブランド戦略を策定することが必要になる。顧客がサービス・商品の価値や品質を体感・実感でき、将来提供されるサービス・商品に対する信頼が醸成されることで、ブランドイメージが定着し、そのデザインやコンセプト自体に顧客が価値を見出すようになる。

### **(5)顧客満足度の向上**

付加価値を持続的に向上させるためには、その価値の受け手である顧客の期待を満たすことが必要になる。そのためには、十分なマーケティングに基づいて顧客のニーズや期待されるサービス水準を把握・分析し、提供するサービスの品質がそれに合致し、また上回るよう維持する努力が不可欠である。

その際、常に変化・高度化する顧客ニーズを的確に捉え、弛まぬ技術革新・経営革新の努力によって新しいサービス・商品を創造し続けることが有効である。他方、サービスの品質を高い水準で維持し、提供されるサービス・商品の内容やその提供方法等を均質化することで顧客の信頼を高めることも有効と考えられる。

### **(6)価値や品質の見える化**

提供されるまでその価値・品質が確認できないサービスにおいて、顧客が事前にサービスを比較し選択できる仕組みを構築することが有効である。事前に必要な情報を得られることで、顧客は、満足度が低いサービスに甘んじたり、試行錯誤に伴う無駄な出費や、期待価値以上のサービスへの過剰な出費を強いられることが回避できる。

さらに、自社が提供するサービス内容の情報提供にあたっては、景表法等の法令を遵守する

ことが必須となる。

#### **(7)機能分化・連携**

ビジネスモデルを構築する際、自社が持つ経営資源とその強みを的確に認識し、それを最大限に活用・発揮できる方法かどうかの観点で考えることが重要となる。その際、技術やノウハウなど自社の強みを知的財産として確保しつつ、それが生み出す付加価値を最大化できるように社外のネットワークを構築することが有効である。

他方、自社の経営資源の不足やその弱みを認識することもまた重要である。一般に規模が小さい中小企業では、ヒト・モノ・カネ等全般において経営資源が不足がちであることから、不足する経営資源を外部に求める必要もある。顧客は、部分や部品ではなく全体をワンストップで提供されるサービス・商品を期待することも多く、異分野・同分野の他企業や外部専門家との連携によって、それを実現することが可能となる。

#### **(8) IT 利活用＜付加価値向上に繋がる利活用＞**

前述(1)～(7)による付加価値向上を図る上で、急速に進展する IT（情報技術）を活用することも有効な手法である。近年は通信機能を活用する製品やサービスも多数登場しており、必要に応じてこれらを活用することも付加価値の向上を図るにあたり有効な手段となる。

例えば(1)新規顧客層への展開や(2)商圏の拡大に取り組む場合、自社が提供するサービス・商品の情報についてインターネット等を通じて情報発信することにより非常に広範な顧客に対して情報を届けることが可能となる。また、「ビッグ・データ」と呼ばれる自社の内部に蓄積する情報やネットワーク上に存在する情報を収集・分析することによって、新たな顧客層や新たな商圏のニーズを的確に把握し、ニーズに対応した新規出店や新しいサービス・商品の提供が可能となる。IT を適切に活用することにより、自社の事業における付加価値向上を効果的に実現することができる。

#### **(9) サービス提供プロセスの改善**

ものづくりの現場では、それが中小企業であっても、製造のプロセスをグラフ化・チャート化して客観的に把握するとともに、QC サークル活動等を通じて日々改善努力が続けられている。同様に、サービス分野においても、業務フローなどのサービス提供プロセスを把握・分析し、作業や工程等の無駄・ロスの改善を通じた生産性の向上につなげることができる。また、業務フローを的確に把握し、そのボトルネックを明らかにすることで、品質のバラツキの無い安定したサービス提供が実現できる。

顧客に提供される付加価値を維持・向上する形で、無駄な作業時間・工程を削減することは、コストの低減に直結し、費用対効果の改善を通じて価格競争力につながる。また、顧客に直接サービス提供しないバックオフィス（後方で事務や管理業務を行う部門のこと）の効率化は、特に人手不足が深刻な中小サービス業においては、人員配置や従業員の役割見直し等によって、乏しい経営資源の有効活用を可能とする。

#### **(10) IT 利活用＜効率化に繋げるための利活用＞**

前述(9)によるサービス提供プロセスの改善を図る上で、必要に応じて IT を活用することが

有効である。例えば、クラウドと呼ばれる技術を用いたサービスを活用することで、自社で新たな設備を設置するなどの多額の投資をすることなく、社外の IT リソースを低廉なコストで利用することも可能となる。

IT は、サービス提供の効率化に繋げるための業務分析や経営状況の把握に対しても有効なツールとなる。また、ロボット技術等と組み合わせてサービス提供工程の一部を自動化・システム化することで効率的かつ品質のバラつきが無いサービス提供を実現することも期待される。

## (2) 手法を評価する軸の検討

中小サービス事業者が、生産性向上の手法に取り組むとき、その内容の優劣・甲乙を評価するための軸を以下のように整理した。

| 手法            | 評価軸（概要）                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1)新規顧客層への展開  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たな顧客層を具体的に設定する（属性の詳細設定など）</li> <li>・ 他社との違いを生み出すことが出来、成長性がある顧客層へ展開する</li> <li>・ 顧客層の具体的な設定について測定、評価、改善できる仕組みをつくり、実行する（PDCA サイクル）</li> </ul>                                                 |
| (2)商圏の拡大      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たな商圏を具体的に設定する</li> <li>・ 他社との違いを生み出すことが出来、成長性がある商圏への展開</li> <li>・ 成長性がある商圏への展開</li> <li>・ 商圏の具体的な設定について測定、評価、改善できる仕組みをつくり、実行する（PDCA サイクル）。</li> </ul>                                       |
| (3)独自性・独創性の発揮 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合の無いサービスを生み出し、提供する。</li> <li>・ 他社との違いが明確なサービスを提供する。</li> <li>・ 自社の強みを生かし顧客や社会との関係性を構築する。</li> </ul> <p>継続的に優位性を維持するための測定、評価、改善できる仕組みをつくり、実行する（PDCA サイクル）。</p>                               |
| (4)ブランド力の強化   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業コンセプトを明確に打ち出し、サービス内容を事業コンセプトに基づき一貫させる。</li> <li>・ サービスのバラつきをなくし、品質を安定化させる。</li> <li>・ サービス品質を保証し、信頼性を向上する。</li> <li>・ ブランドイメージを維持・向上させるための測定、評価、改善の仕組みをつくり、実行する（PDCA サイクル）。</li> </ul>     |
| (5)顧客満足度の向上   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事前のマーケティングで把握した顧客の嗜好に対応するとともに、顧客の抱える不満を効果的に解消する。</li> <li>・ サービスの品質向上により、顧客の利便性向上を図る。</li> <li>・ サービスの均質化を図り、顧客の利便性向上を図る。</li> <li>・ 顧客満足度向上のための測定、評価、改善の仕組みをつくり、実行する（PDCA サイクル）。</li> </ul> |
| (6)価値や品質の見える化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービス提供前に顧客に対し、効果的に情報提供する。</li> <li>・ 顧客に提供する情報の信頼性を高める。</li> </ul>                                                                                                                           |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 価値や品質の見える化について見直し、評価、改善する仕組みをつくり、実行する（PDCA サイクル）。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| (7)機能分化・連携                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社のノウハウや技術を転用するなど、強みを生かす関係性を構築する。</li> <li>・ 自社の弱みを補完するための関係性を構築する。</li> <li>・ 自社がコア業務（付加価値を生む業務）に集中できる体制を実現し、顧客へのメリットに還元する。</li> <li>・ 経営資源を最適な配分（分化・連携）となるよう見直し、評価、改善する仕組みをつくり、実行する（PDCA サイクル）。</li> </ul>                                                                                       |
| (8)IT 利活用（付加価値向上に繋がる利活用）        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT を活用し(1)～(7)に取り組む。</li> <li>・ 自社における IT 利活用を維持管理、評価、改善できる仕組みをつくり、実行する（PDCA サイクル）</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
| (9)サービス提供プロセスの改善                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客視点で提供される付加価値を明確化し、フロントオフィスの工程を短縮・最適化を図る。</li> <li>・ 業務フローを明確化し、バックオフィスの工程を短縮・最適化を図る。</li> <li>・ 経営状況の把握、分析、伝達を行い、迅速で的確な経営判断を実現する。</li> <li>・ 経営の信頼確保や事業の安定継続を実現するための必要十分なリスク管理体制を確保する。</li> <li>・ 自社におけるフロントオフィスやバックオフィスの工程を維持管理、評価、改善できる仕組みをつくり、実行する（PDCA サイクル）。</li> </ul>                     |
| (10) I T 利 活 用<br>（効率の向上に繋がる活用） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT の活用によって顧客から見た付加価値を明確化し、フロントオフィスの工程を短縮・最適化を図る。</li> <li>・ IT の活用によって業務フローを明確化し、バックオフィスの工程を短縮・最適化を図る。</li> <li>・ IT を活用することにより、経営状況の把握、分析、伝達を行い、迅速な経営判断を実現する</li> <li>・ IT 活用とあわせて、顧客の信頼確保や事業の安定継続を実現するための必要十分なリスク管理体制を確保する。</li> <li>・ 自社における I T 利活用を維持管理、評価、改善できる仕組みをつくる（PDCA サイクル）</li> </ul> |

図表 5-2.取り組みを評価する軸（概要）

※例えば、「(1)新規客層への展開」に取り組むプロジェクトを「新たな顧客層を具体的に設定する」評価軸で考えると、より具体的をもって設定したプロジェクトの方が評価できると考える。

**(例)** 美容室がターゲットを考える場合、以下のAより、Bの設定の方がより具体的で評価できる。

**A** : 「都内に住む若い女性」

**B** : 「丸の内に勤務する 20 代後半～30 代前半、独身、収入約 30 万円／月、日々忙しくて会社と自宅を行き来する生活。生活習慣の改善や髪・肌のケアが気になるが、具体的に何をやれば分からなくて困っている。」

### （３）経営の基盤となるもの

生産性向上にかかるキーワードとして、「人材育成・人づくり」がある。ただし、人に関係するものは必ずしも「付加価値向上」や「効率の向上」のどちらか一方にかかるものではなく、まさしく経営の基盤にかかるものである。また、検討会での意見等から、働く従業員や社会からの信用を得るため、コンプライアンス遵守について、経営の基盤にかかるものとして重要性が指摘された。そのため、経営の基盤にかかるものとして以下を別途「コラム」として取り上げている。

#### ① 従業員のモチベーション向上<sup>6</sup>

経営者が考え抜いてコンセプトを設定し、立派な経営計画を策定していても、実際に現場で顧客に接し、コンセプトを体現するのは従業員である。従業員も経営者と同じくコンセプトへの理解と納得感をもち、自身がそれを体現する役割であるという自覚がなければ、コンセプトは絵に描いた餅で終わる恐れがある。そのため、コンセプト（あるいは経営理念、ビジョンなど）をいかにして従業員に浸透させるかが重要となる<sup>7</sup>。

また、評価、育成、配置等の人材マネジメントもモチベーションに直結する。従業員が日々仕事をするうえで、自身の成長や仕事上の役割の重要性を感じられない、処遇や評価等に疑問を持ちつつ働くことになると、高いパフォーマンスは期待できない。そのため、権限の一部委譲や、従業員が成長を実感できるような人事制度等を考える必要がある。

#### ② コンプライアンスの遵守

社会及び働く従業員から信用を得るためにも、法令や条例の遵守のみならず、社内規程・マニュアル・企業倫理・社会貢献の遵守、企業リスクを回避するためのルール設定と運用、会計<sup>8</sup>・経理の透明化が重要となる。それが、『公正・適切な企業活動を通じ社会貢献を行う』企業としての姿勢を示すことになる。利益のために法の不備を突くような行為を繰り返せば、社会的にも信用を失ってしまう。

## 6. 事例の選定

政府の各種提言・報告書から抽出・整理した中小サービス業の生産性向上への取り組み手法について、当該の手法を活用している企業事例の抽出を行った。

企業事例については、主に以下の取り組みを参照し、その受賞・採択企業から選定している。

#### ① ハイ・サービス日本 300 選（サービス産業生産性協議会）

サービス業にて、イノベーションや生産性向上に役立つ先進的な取り組みを行っている企業・団体を選定している。

<sup>6</sup> 従業員満足度を高めることで顧客満足度の高いサービスを提供している企業事例として、「おもてなし経営企業選」がある。

<sup>7</sup> 経営理念をクレドカードに記して、日々携帯させるなどの手法がある。

<sup>8</sup> 中小企業の実態に即して簡単に利用できる会計ルールである「中小企業の会計に関する基本要領（中小会計要領）」がある。

②H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業（中小企業庁）

ものづくり・商業・サービスの分野で環境等の成長分野へ参入するなど、革新的な取組にチャレンジする中小企業・小規模事業者に対し、地方産業競争力協議会とも連携しつつ、試作品・新サービス開発、設備投資等を支援している。

③中小企業 IT 経営力大賞（経済産業省）

優れた IT 経営を実現し、かつ他の中小企業が IT 経営に取り組む際の参考となる取り組みを選定している。

④おもてなし経営企業選

「社員の意欲と能力を最大限に引き出し、「地域・社会との関わりを大切にしながら」、「顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する」経営の取り組みを「おもてなし経営」として選定している。

（１）新規顧客層への展開

| 企業名            | 業種  | キーワード1 | キーワード2 | 内容                                               | 参照先      |
|----------------|-----|--------|--------|--------------------------------------------------|----------|
| 小野株式会社         | 小売業 | 新規顧客   | 顧客満足度  | 手芸用店舗における「ミシンカフェ」開設と「ハンドメイドお助けサービス」提供による新しい顧客層開拓 | H25 補正事業 |
| 株式会社ヤマグチ       | 小売業 | 新規顧客   | 顧客満足度  | 地域高齢者へのお困りごと対応にて高売りを実現                           | おもてなし経営  |
| 全国子育てタクシー協会    | 運輸業 | 新規顧客   | 顧客満足度  | 今までタクシー利用が無かった「妊婦や子育て中の母親」への利用拡大                 | ハイ・サービス  |
| 有限会社ビューティフルライフ | 理美容 | 新規顧客   | 顧客満足度  | 「全ての不自由な人々へ」質の高い理美容サービスを提供                       | ハイ・サービス  |

（２）商圏の拡大

| 企業名           | 業種         | キーワード1 | キーワード2    | 内容                        | 参照先      |
|---------------|------------|--------|-----------|---------------------------|----------|
| 株式会社コメリ       | 小売業        | 商圏拡大   | 独自性・独創性   | 大型ホームセンターがない小規模・中規模商圏への出店 | ハイ・サービス  |
| 澤の屋旅館         | 宿泊業        | 商圏拡大   | 顧客満足度     | 外国観光客にフィットするサービスで国際化を図る   | ハイ・サービス  |
| 株式会社メディカルブレーン | 職業紹介・労働者派遣 | 商圏拡大   | 新規顧客層への展開 | 旅行にて介護が必要な方々へガイドヘルパー紹介    | H25 補正事業 |

|          |     |      |              |                                   |                  |
|----------|-----|------|--------------|-----------------------------------|------------------|
| 白金運輸株式会社 | 運輸業 | 商圈拡大 | IT 利活用 (効率化) | 海外企業との連携による国際物流展開と IT 化による運行管理効率化 | その他 <sup>9</sup> |
|----------|-----|------|--------------|-----------------------------------|------------------|

### (3) 独自性・独創性の発揮

| 企業名            | 業種      | キーワード1  | キーワード2       | 内容                                        | 参照先      |
|----------------|---------|---------|--------------|-------------------------------------------|----------|
| 株式会社沖縄教育出版     | 小売業     | 独自性・独創性 | 顧客満足度        | 従来の通信販売業にはなかったアフターフォローに力を入れた「カウンセラー販売」の実施 | ハイ・サービス  |
| 有限会社モーハウス      | 小売業     | 独自性・独創性 | ブランド力        | 国内初の高品質な「授乳服」の企画・販売                       | ハイ・サービス  |
| 株式会社 DonDon UP | 小売業     | 独自性・独創性 | 価値や品質の見える化   | ユニークな買い取り方法と販売方法により集客と事業のスピード化実現          | ハイ・サービス  |
| 株式会社いろどり       | 卸売業     | 独自性・独創性 | IT 利活用 (効率化) | 葉っぱや花を『つまもの』として商品化し、地域の高齢者による生産システムを構築    | ハイ・サービス  |
| 株式会社ヤスサカ       | 福祉用具メンテ | 独自性・独創性 | 顧客満足度        | 福祉用具の一元管理サイクルによる安全・衛生環境の提供                | H25 補正事業 |

### (4) ブランド力の強化

| 企業名              | 業種    | キーワード1 | キーワード2   | 内容                                              | 参照先     |
|------------------|-------|--------|----------|-------------------------------------------------|---------|
| 油藤商事株式会社         | 小売業   | ブランド力  | 独自性・独創性  | 単なるガソリンスタンドから「エコロジーステーション」へ進化                   | ハイ・サービス |
| かよう亭             | 宿泊業   | ブランド力  | 顧客満足度    | 「日本の宿の本物のもてなしとは何か？」のコンセプトを追求                    | ハイ・サービス |
| 医療法人社団慶成会 青梅慶友病院 | 医療・福祉 | ブランド力  | 顧客満足度の向上 | 「長生きよりも豊かな一日に貢献する医療」をテーマに、真に求められる病院づくり          | ハイ・サービス |
| ピュア・フィールド風曜日     | 宿泊業   | ブランド力  | 機能分化・連携  | 「ユニバーサルデザイン (UD)」というコンセプトと合致した多面的な取り組みで宿泊と観光を提供 | ハイ・サービス |

<sup>9</sup> 「エコドライブコンテスト 優良活動賞」((独)環境再生保全機構) 受賞企業より

(5) 顧客満足度の高上

| 企業名              | 業種    | キーワード1  | キーワード2       | 内容                                    | 参照先      |
|------------------|-------|---------|--------------|---------------------------------------|----------|
| 株式会社ウエルビーフードシステム | 飲食業   | 顧客満足度向上 | 商圏拡大         | 嚥下困難な高齢者等の要望に応える介護食「ウエルビーソフト食」の全国への拡販 | H25 補正事業 |
| かぼちゃ薬局           | 小売業   | 顧客満足度向上 | ブランド力        | 患者本位の健康サービス提供のための「くつろぎ健康拠点」づくり        | H25 補正事業 |
| 株式会社やまや萬松閣       | 宿泊業   | 顧客満足度向上 | ブランド力        | 湯治による健康増進・病気予防に焦点を当てた一貫サービスの提供        | H25 補正事業 |
| 医療法人豊田会 刈谷豊田総合病院 | 医療・介護 | 顧客満足度向上 | サービス提供プロセス改善 | 「顧客第一主義」の企業経営的な改善により、患者の満足度を向上        | ハイ・サービス  |

(6) 価値や品質の見える化

| 企業名          | 業種    | キーワード1     | キーワード2   | 内容                                  | 参照先      |
|--------------|-------|------------|----------|-------------------------------------|----------|
| わたや歯科医院      | 医療・介護 | 価値や品質の見える化 | 顧客満足度の向上 | 患者への十分な事前説明のために3D画像で治療が見える化         | H25 補正事業 |
| マクタアメニティ株式会社 | 卸売業   | 価値や品質の見える化 | ブランド力    | 農作物の「おいしさ」を測定して消費者に品質情報を提供          | H25 補正事業 |
| 株式会社エディオン    | 小売業   | 価値や品質の見える化 | 独自性・独創性  | 不確定要素が強かったリフォームをパッケージ販売することで見える化の実現 | ハイ・サービス  |

(6) 機能分化・連携

| 企業名            | 業種  | キーワード1  | キーワード2   | 内容                                 | 参照先      |
|----------------|-----|---------|----------|------------------------------------|----------|
| 株式会社タカハシ包装センター | 卸売業 | 機能分化・連携 | 顧客満足度の向上 | 川上ー川下の地元事業者との連携による共同商品開発、マーケティング強化 | H25 補正事業 |

|                           |     |             |                  |                               |             |
|---------------------------|-----|-------------|------------------|-------------------------------|-------------|
| 株式会社ちば南房総<br>(旧:株式会社とみうら) | 観光業 | 機能分<br>化・連携 | 顧客満<br>足度の<br>向上 | 地域の窓口として観光の一括受発注シス<br>テム      | ハイ・サ<br>ービス |
| 黒川温泉観<br>光旅館協同<br>組合      | 宿泊業 | 機能分<br>化・連携 | ブラン<br>ド力の<br>強化 | 「黒川温泉一旅館」として連携して全体の<br>サービス向上 | ハイ・サ<br>ービス |

(8) IT 利活用 (付加価値の向上に繋がる活用)

| 企業名                             | 業種                          | キー<br>ワード1            | キー<br>ワード2             | 内容                                       | 参照先                      |
|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------------------|--------------------------|
| 株式会社イ<br>シド                     | 教育、学<br>習支援業<br>そろばん<br>教授業 | IT 利活<br>用 (付加<br>価値) | 商圈の<br>拡大              | e ラーニングを活用したそろばん塾の<br>拡大                 | 中小企<br>業 IT<br>経営力<br>大賞 |
| 愛知運送株<br>式会社                    | 運輸業                         | IT 利活<br>用 (付加<br>価値) | 顧客満<br>足度の<br>向上       | 共同利用型クラウドを活用し、パートナ<br>ー企業と情報共有を実現        | 中小企<br>業 IT<br>経営力<br>大賞 |
| まくら株式<br>会社                     | 小売業                         | IT 利活<br>用 (付加<br>価値) | 独自<br>性・独創<br>性        | 寝具と共に睡眠情報を提供して安心と安<br>眠を届けるサービス          | H25 補<br>正事業             |
| 株式会社陣<br>屋                      | 宿泊業                         | IT 利活<br>用 (付加<br>価値) | 顧客満<br>足度の<br>向上       | タブレット端末にて顧客情報をスタッフ<br>が共有して接客を向上         | その<br>他 <sup>10</sup>    |
| 医療法人鉄<br>蕉会 亀田メ<br>ディカルセ<br>ンター | 医療・介<br>護                   | IT 利活<br>用 (付加<br>価値) | 顧客満<br>足度の<br>向上       | 医療情報共有ネットワークの構築により<br>地域全体で高いレベルの医療を提供   | ハイ・サ<br>ービス              |
| 株式会社オ<br>オクシ                    | 理美容業                        | IT 利活<br>用 (付加<br>価値) | IT 利活<br>用 (効率<br>化)   | 業界に先駆けて IT を活用した顧客デー<br>タ分析や顧客ニーズ把握を実施   | ハイ・サ<br>ービス              |
| 株式会社ネ<br>オマルスコ<br>ーポレーシ<br>ョン   | 建設業                         | IT 利活<br>用 (付加<br>価値) | 機能分<br>化・連携            | 全国の電子通信工事会社と業務連携し、受<br>注増大、付帯サービスを事業化    | 中小企<br>業 IT<br>経営力<br>大賞 |
| ゆうび株式<br>会社                     | 廃棄物処<br>理業                  | IT 利活<br>用 (付加<br>価値) | 価値や<br>品質の<br>見える<br>化 | ルート回収支援並びに顧客管理システム<br>を搭載した計量器付きパッカー車の開発 | H25 補<br>正事業             |

<sup>10</sup> 「2012CRM ベストプラクティス賞」((一社) CRM 協議会) 受賞企業より

(9) サービス提供プロセスの改善

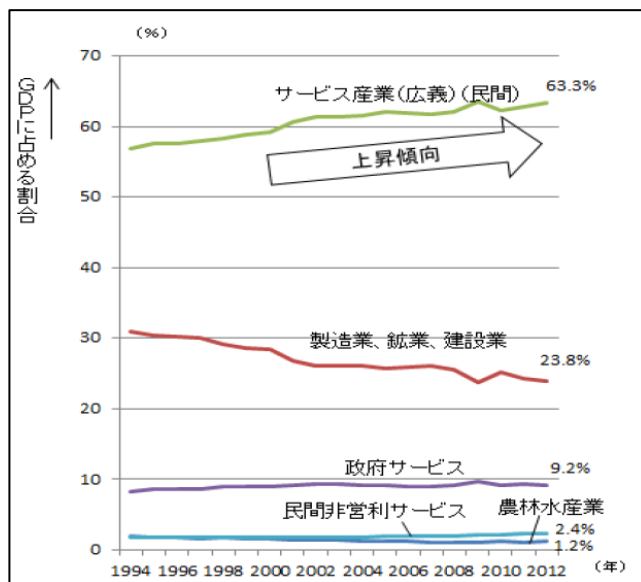
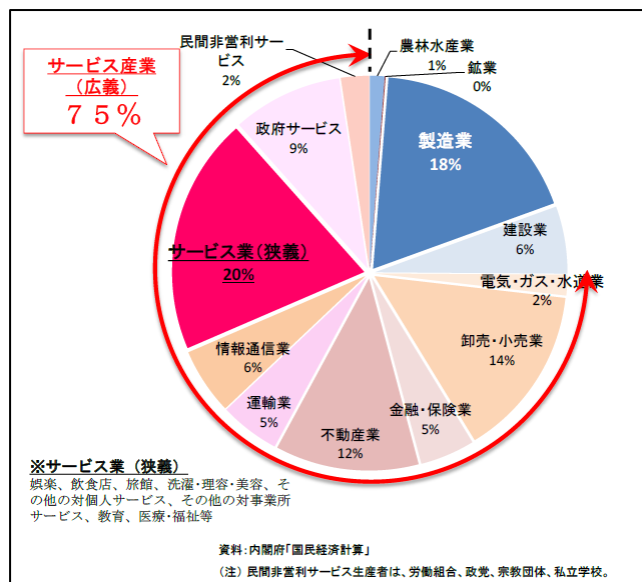
| 企業名                     | 業種    | キーワード1       | キーワード2   | 内容                              | 参照先      |
|-------------------------|-------|--------------|----------|---------------------------------|----------|
| 医療法人社団 いでした内科・神経内科クリニック | 医療・介護 | サービス提供プロセス改善 | 顧客満足度の向上 | トヨタ生産方式の導入で効率化と顧客満足度向上を実現       | ハイ・サービス  |
| 株式会社ジャパン・フラワー・コーポレーション  | 卸売業   | サービス提供プロセス改善 | 独自性・独創性  | 花卉業界初の生産・流通一貫体制による安定供給システムの構築   | H25 補正事業 |
| 株式会社大丸松坂屋百貨店(大丸札幌店)     | 小売業   | サービス提供プロセス改善 | 顧客満足度の向上 | 事業構造改革による業務オペレーションの改善による経営体質の強化 | ハイ・サービス  |
| 株式会社高山グリーンホテル           | 宿泊業   | サービス提供プロセス改善 | 顧客満足度の向上 | 業務オペレーション見直しとマルチタレント化による業務量の平準化 | ハイ・サービス  |

(10) IT 利活用(経営の効率化に繋がる活用)

| 企業名              | 業種    | キーワード1      | キーワード2   | 内容                                        | 参照先           |
|------------------|-------|-------------|----------|-------------------------------------------|---------------|
| がんこフードサービス株式会社   | 飲食業   | IT 利活用(効率化) | 顧客満足度の向上 | センサーにより従業員の行動を可視化し、最適な人員配置を実現             | ハイ・サービス       |
| 株式会社加賀屋          | 宿泊業   | IT 利活用(効率化) | 顧客満足度の向上 | 料理自動搬送システム導入等で効率化とともに「おもてなし」を充実           | ハイ・サービス       |
| 有限会社イトーファーマシー    | 医療・介護 | IT 利活用(効率化) | 顧客満足度の向上 | 介護作業の標準化と介護記録システムの導入によりサービスの質の向上とコスト削減を実現 | ハイ・サービス       |
| 株式会社ハロー・トーキョー    | 運輸業   | IT 利活用(効率化) | 顧客満足度の向上 | GPS を利用してタクシーの優良乗務員の行動分析と走行パターン作成         | ハイ・サービス       |
| 株式会社ハッピー         | 衣類ケア  | IT 利活用(効率化) | 独自性・独創性  | 独自の電子カルテシステム導入による事業の全体効率化                 | 中小企業 IT 経営力大賞 |
| 株式会社 K Y O T S U | 運輸業   | IT 利活用(効率化) | 顧客満足度の向上 | 共同配送システムの発展によるトータルロジスティクス                 | H25 補正事業      |

## 参考資料

(1) 経済産業省「サービス産業の高付加価値化に関する研究会」報告書（平成26年6月）から我が国サービス産業の現状を表す資料（一部抜粋）

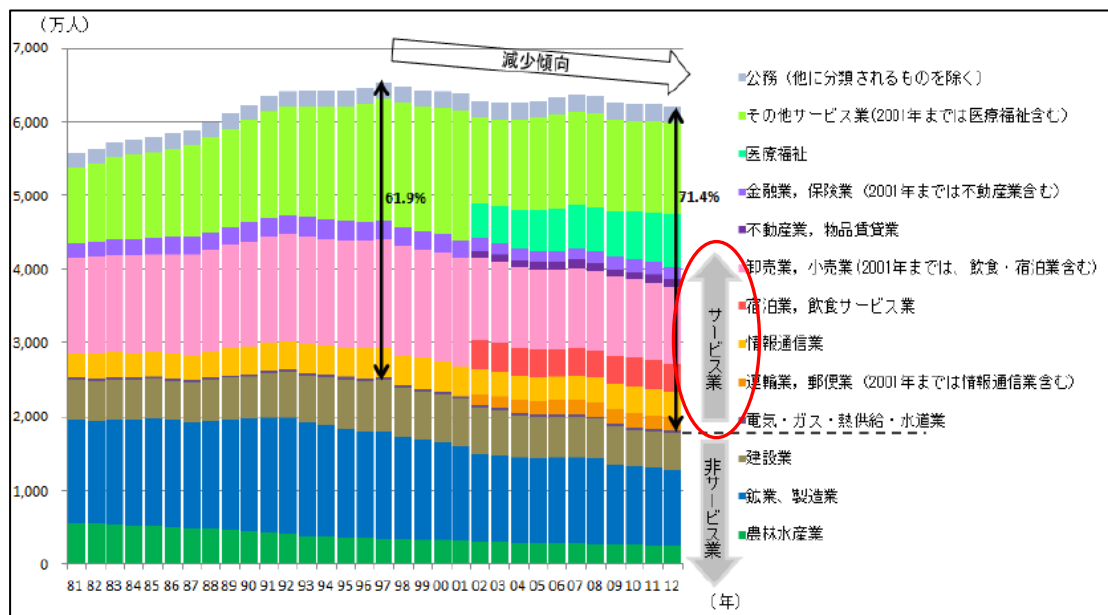


<各業種の GDP に占める割合（2012）>

（出典：内閣府「国民経済計算」）

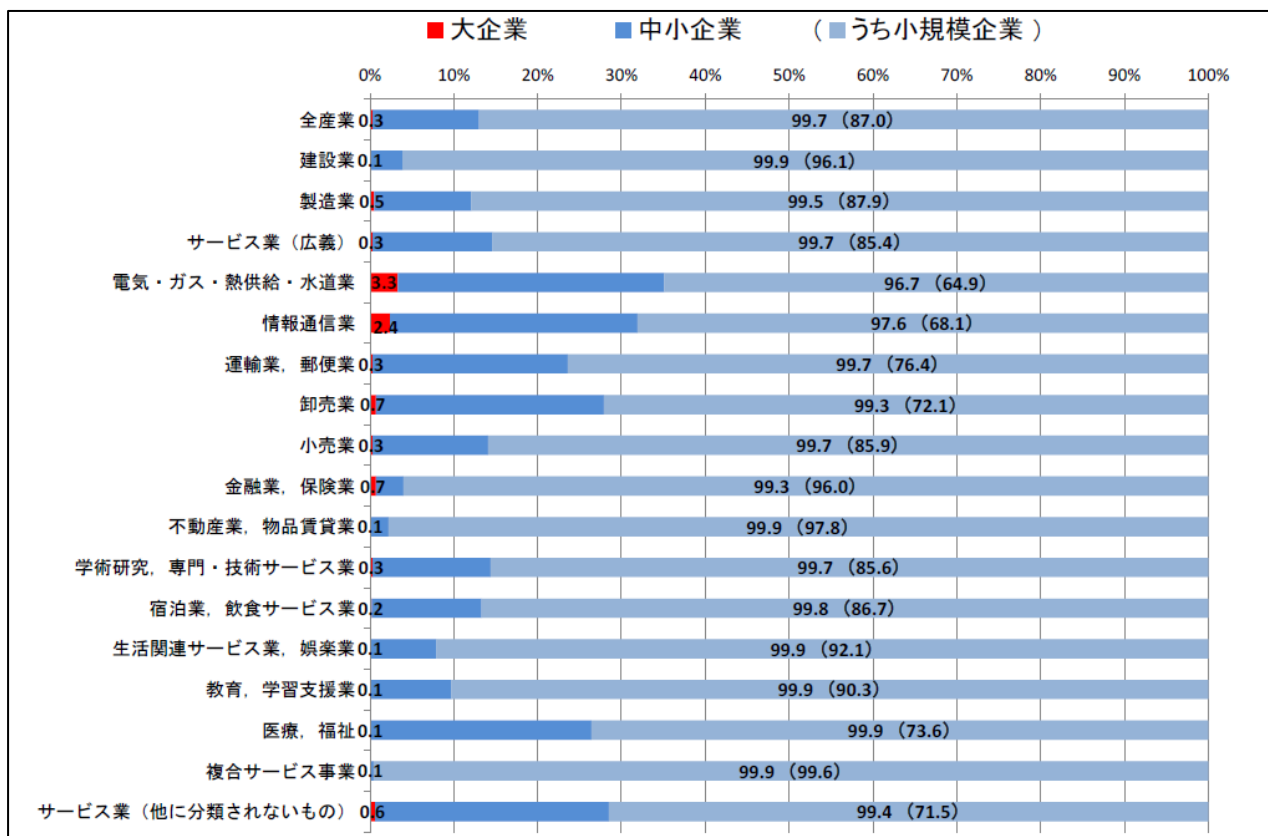
<我が国 GDP に占めるサービス産業・製造業等の割合の経年変化>

（出典：内閣府「国民経済計算」）



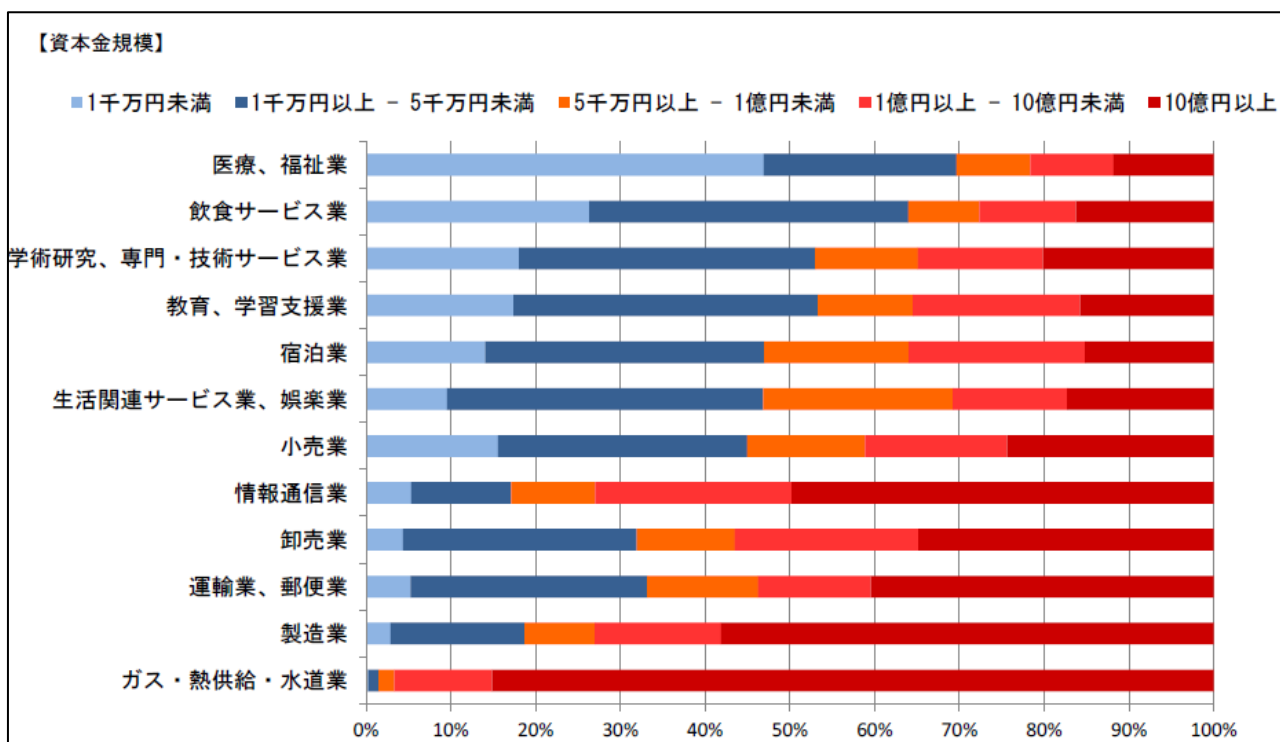
<各業種の就業人数の変化（1981～2012）>

（出典：総務省「労働力調査」）



<規模別・業種別の企業数の割合 (2012 年) >

(出典：中小企業庁「中小企業白書 2012 年版」より作成)



<規模別・業種別の売上高の割合>

(出典：財務省「法人企業統計 (2012)」)

## (2) 検討会等における有識者からの主な意見

### 1) 生産性向上の分子（イノベーション）部分に着目する

- ・「生産性」の表現にて、「合理性、効率性」とイコールで捉えられる可能性があるが、決してそうでは無いことを注意する必要がある。効率性のみならず「分子部分を増やす」、イノベーションの部分に注目する。
- ・サービス業は「人」にかかることが多い。「分母を減らす」ことは人を減らす、人件費を減らすことにつながりかねない。
- ・中小企業はおよそ人員もギリギリのところをやっている。分母部分のコスト削減も限界と考えてよいのではないか。あくまで $+\alpha$ の部分である分子部分を考える。
- ・作業の効率化で労働時間を短縮して、売上向上のために時間を費やす視点もある（利益に関係の無い作業を減らして、本業に集中できる等）。それは売上に繋げるためのリソース確保の話になる。

### 2) 中小企業目線とガイドライン構成について

- ・サービス業に含まれる業種は範囲が広く、共通の話であると抽象度が高くなる。各業種で確認できる内容があればよい。
- ・ガイドラインを読む人は、前提として自分の中にある程度方向性を持つ人ではないか。自分の方向性が事前にあって、それに合った良い事例が分かれば分かりやすい。
- ・製造業と比較したサービス業の特性（無形性・同時性（生産と消費の不可分性）・消滅性等）については、手法と上手く紐付ができるのならば入れ込むとする。ただし、このような特性は必ずしもサービス業の現在の実態を表しているとは限らない。

### 3) 生産性向上に取り組む前の準備部分について

- ・チェックリスト形式を採用するならば、自己評価できるようにする。そして、業種ごとの事例と合わせて見ることができればよい。
- ・各業種の経営者が見ることを考えると、例えば自社の何らかの経営指標・評価値を出して、それが業種平均値と比較できれば便利である。
- ・細かい経営計画まで記載させる必要はない。

### 4) 生産性向上指標としての付加価値額について

- ・経営指標として1人あたり付加価値は良いと考える。業種の平均値を示して、自社の数値との乖離を確認し、改善方向性を検討する。
- ・付加価値額は決して経営者が使う一般的な指標ではないが、言葉を普及させるために拘ってよいのではないか。
- ・付加価値額は働く人への還元であり、それは人のモチベーションに繋がり、生産性も向上する。それは好ましいサイクルである。
- ・自動化のためにロボットを購入する部分は減価償却に出てくる。生産性向上を測るのにバランスがよい指標である。生産性向上と付加価値額向上は同義としてよいと思う。
- ・生産性向上に成功して実際に1人あたり付加価値額が上昇した事例を示せば分かりやすい（ただし、V字回復でもないかぎり、実際に数値を確認するのは難しい）。
- ・単位あたりの数値であるが、1人あたりのみならず、飲食業ならば1席あたり、運送業ならば1車両あたりで指標を考える。

- ・ 会計的には「粗利益額」と「付加価値額」は異なるため、粗利益額の考えを出すならばイコールとして扱わないほうがよい。
- 5) 人や組織の部分に焦点をあてる
- ・ サービス業は「人」にかかるところが多く、「働く環境、組織風土」にも着目する。人に焦点をあてて、「理念の明確化と反映」と「どういう顧客にどのような価値を提供するか」が大切である。
  - ・ ハイ・サービス日本 300 選の企業でも、経営者と従業員が協力的な企業は成果を出している。
  - ・ 人づくりに関して、「コンプライアンス」も大切である。
- 6) 事業コンセプト確立の考え方で整理する
- ①「誰に、何を、どうやって」で整理する
- ・ 付加価値向上（分子部分）は、事業コンセプトの考え方と同じで、「誰に（対象）」、「何を（価値）」、「どうやって（技術）」に整理できる。
  - ・ 読み手側がビジネスに取り組み、成長したいと考えているならば、その分類は考えやすい。
  - ・ 小さい会社ほど、「誰に、何を、どうやって」の考え方を知って欲しい。
- ②新たな価値の発掘と顧客の明確化について
- ・ 「ターゲット（顧客）を明確化」するならば、その前に「期待やニーズの把握」が必要ではないか。価値を生み出すならば、①プロダクトアウトにならないように、期待やニーズを反映する。②顧客への価値を向上させるため、サービスを磨く。③価値の品質管理の仕組みがあるのか（人の教育など）。このように経営を考える流れとして、「誰に」「何を」「どうやって」について、一貫性を持たせる。
  - ・ スカンジナビア航空の事例では①ターゲットはビジネスマン、②彼らは時間に遅れたくない（スケジュール通りに動く必要がある）、③そのため乗継便を廃止して直行便のみにした。また、ビジネスクラスを導入した。これは、どうやって根本的にビジネスを考えるかである。アート引越センターは、主婦 1 人ができる引越というサービスを提供した。
  - ・ 企業の経営で考えるものとして、客単価を上げたい、回転率を高めたい、新規顧客を獲得したい等がある。その視点から、取り組み方向性に入っていく。最初に「客単価を上げる」「回転率を上げる」といった問題を打ち出すが、そこに行く前に「誰に、何を、どうやって」を考えさせる。
  - ・ 顧客のターゲットを見直すことなく、機能を増やして客単価を上げる方法だと失敗する可能性がある。「誰に」「何を」「どうやって」の流れを回すものとする。
- 7) 「なぜ」を考えさせる
- ・ 「誰に」「何を」「どうやって」とともに、「なぜ」を入れる。そもそも、この事業はなぜ行うのか。そこは経営の大義である。基本的に「顧客のため」に行う。その他、「地域社会のため」、「社会や時代変化への対応」等があると思う。
  - ・ 「なぜ」について、(A) 付加価値向上、(B) 経営資源効率化の前に、取り組みの縦を横断するその哲学を入れる。どのような判断で、その取り組みを行うと考えたのか。
- 8) 手法としての業務フロー、サービス提供プロセスの改善について
- ・ 「どれだけ業務のフローを明確化できるか」は、まさしくサービスの生産性向上の全てに関わる重要な点である。
  - ・ 業務の「入口～出口」全てのプロセスを分析できる人は少ないが大切である。ただし、数が少

ないケースでは、1人でやった方が効率的なケースもある。しかし、数を増やそうとすると、分業体制にしないといけない。

#### 9) I Tの利活用について

- ・ 経済産業省内で別途「攻めのI T」の指針を策定中である。そこから、サービス分野向けの内容を取り込んでいく。
- ・ 現在、I Tの利活用は様々な場面に広がっている。無駄な投資にならないよう、会社の事業の視点でしっかり選択して導入することが大切である。
- ・ I T自体はむしろ個別の「手段」に入るのではないか。

#### 10) マーケティングについて

- ・ 「マーケティング」は決して一つの取り組みを表すのではなく、「誰に」「何を」「どうやって」全てに関係するものである。

#### 11) その他

- ・ 理容室・ヘアサロンは非常に数が多いため、事例の中でも取り上げるとよい。
- ・ サービスの価値として、精神的、感情的な価値もある。
- ・ クラウドの活用は、外部資源の有効活用である。例えば病院内で臨床検査技師などはアウトソーシングである。マクロ的な視点ではアウトソース活用は好ましい。従業員で全ての作業に対応しようとする、組織内のキャリア・パス的に価値が低い作業もする必要がある。しかし、アウトソースとして当該業務専門の業者が手がければ、専門家としての仕事となる。
- ・ 企業の取り組みでは、自社の既存技術・ノウハウを別市場へ横展開するケースもある。

### (3) 各種報告書・提言からの生産性キーワード抽出・整理

サービス生産性にかかる各種提言・報告から、企業が実際に取り組む手法キーワードを抜き出し整理した。これらのキーワードをもとに、経済産業省・中小企業庁とも協議して、「5. 生産性向上手法の整理」で示した(1)～(10)の手法に集約・整理した。

| 報告書・提言                                                    | 抽出したキーワード                         | 備考（読み替え）                   |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| ①サービス産業の活性化・生産性の向上について（内閣官房）                              | 価値の見える化                           |                            |
|                                                           | 機能分化と連携                           |                            |
|                                                           | 業務フローの改善                          | ⇒サービス提供プロセスの改善             |
|                                                           | I Tの利活用                           |                            |
|                                                           | 人材育成                              |                            |
| ②サービス産業の高付加価値化に関する研究会（平成 26 年 6 月）                        | ブランド力の強化                          |                            |
|                                                           | 地域社会の変化対応                         | ⇒独自性・独創性の発揮                |
|                                                           | 価値や品質の見える化                        |                            |
|                                                           | 人材育成                              |                            |
|                                                           | I T利活用（IT で新たなサービス提供、IT でマーケティング） |                            |
|                                                           | アウトソーシングの活用                       | ⇒機能分化・連携<br>⇒サービス提供プロセスの改善 |
|                                                           | データ活用のマーケティング強化（消費者動向把握に近い）       | ⇒新規顧客層への展開                 |
| ③産業構造審議会 新成長政策部会・サービス政策部会 サービス合同小委員会 中間取りまとめ（平成 20 年 6 月） | 商圏の拡大                             |                            |
|                                                           | ブランド力の強化                          |                            |
|                                                           | 消費者ニーズ対応                          | ⇒独自性・独創性の発揮                |
|                                                           | 省コスト・高サービスのサービスプロセス開発             | ⇒サービス提供プロセスの改善             |
|                                                           | 商圏の拡大（グローバル）                      |                            |
|                                                           | ライフスタイル対応                         | ⇒独自性・独創性の発揮                |
|                                                           | 価値の見える化                           |                            |
|                                                           | 人材育成                              |                            |
|                                                           | 顧客満足度（サービスの品質向上）                  |                            |
|                                                           | 機能分化と連携（産学官連携）                    |                            |
|                                                           | 業務フローの改善（標準化・可視化）                 | ⇒サービス提供プロセスの改善             |
|                                                           | チェーン化による業務管理効率化、ノウハウ共有            | ⇒サービス提供プロセスの改善             |
| ④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）              | I T利活用                            |                            |
|                                                           | 顧客満足向上（サービス工学や製造管理ノウハウによる品質向上）    |                            |
|                                                           | 業務フロー改善（サービス工学や製造管理ノウハウ）          | ⇒サービス提供プロセスの改善             |
|                                                           | 価値や品質の見える化                        |                            |
|                                                           | 人材育成                              |                            |

|  |                          |                         |
|--|--------------------------|-------------------------|
|  | 新技術活用・既存技術の応用（サービス工学の応用） | ⇒独自性・独創性の発揮<br>⇒機能分化・連携 |
|  | 機能分化と連携                  |                         |
|  | I T利活用                   |                         |
|  | 商圏の拡大（グローバル）             |                         |
|  | 地域社会への変化対応               | ⇒独自性・独創性の発揮             |

以下、個別提言・報告書におけるキーワード抽出を示す。

◆サービス産業の高付加価値化に関する研究会（平成 26 年 6 月）

|      |                        |
|------|------------------------|
| 目次より | 人材の育成・確保               |
|      | 攻めの IT 活用の促進           |
|      | ビジネス支援サービスの活用          |
|      | マーケティング力の強化（価格競争からの脱却） |
|      | 地域社会の変化に即した稼げるビジネスの創出  |

| ページ    | 引用                                                                                                                                                                                                                                     | キーワード化                                |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| p17    | また、サービス産業全体で人手不足も懸念される中、今後、生産性向上はますます必要になる。また、サービス産業自身の <u>ブランディング、イメージ向上</u> も必要である                                                                                                                                                   | ブランド力の強化                              |
| p17    | こうした中、医療福祉サービス等においては、例えば自宅の見守りサービス等、新しいタイプのサービスの需要が生じてくると見込まれる。<br>こうした <u>変化に適切に対応したサービスの提供がなされることで、地域住民による必要なサービスの購入を確保</u> しつつ、サービス産業が高付加価値化を実現していく姿を目指す。                                                                           | 地域社会の変化対応                             |
| p23    | <u>サービス提供プロセスやサービス品質等の「見える化」</u> を図り、効率化等を容易にすることが重要                                                                                                                                                                                   | 価値や品質の見える化                            |
| p24    | 1. <u>人材の育成・確保</u><br>・・・ここに項目全体で、経営人材の育成と確保、多様な働き方確保を説明している。                                                                                                                                                                          | 人材育成                                  |
| p35.   | 2. <u>攻めの IT 活用</u> の促進<br>・・・<br>先行する海外企業では、 <u>最先端の IT 技術を自社のサービスに組み合わせ</u> 、顧客に新たな付加価値を提供することでビジネスを拡大。技術革新によるデバイスの高性能化、ネットワークの高速化・大容量化により、多種多様な情報を収集・分析することが可能となっており、 <u>IT をマーケティング等に積極的に活用することで、サービスの質の向上や新サービスの開発・提供</u> を図っている。 | I T利活用<br>(IT で新たなサービス提供、IT でマーケティング) |
| p40    | 3. <u>ビジネス支援サービスの活用</u><br>・・・<br>当該業務のコスト削減のみならず、ビジネスプロセス全体の見直し等につながると言われている。実際、ビジネス支援サービスを利用したサービス事業者の多くは、 <u>経営資源のコア業務への集中、コスト削減、業務の効率化といった生産性・付加価値向上の効果</u> を得ている                                                                  | アウトソーシングの活用                           |
| p46～47 | 4. <u>マーケティング力の強化（価格競争からの脱却）</u><br>・・・<br>他社との差別化を図るマーケティングが必ずしも適切に行われていない                                                                                                                                                            | データ活用によるマーケティングの強化<br>(消費者動向          |

|      |                                                                                                                                                                                                                                   |           |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|      | <p>・・・</p> <p>顧客の消費動向等を把握するための手段の一つとして、データの戦略的活用が期待</p>                                                                                                                                                                           | 把握)       |
| p53. | <p><u>&lt;Ⅲ. 地域における社会構造変化（少子高齢化、人口減少等）への対応&gt;</u></p> <p>1. 地域社会の変化に即した「稼げるビジネス」の創出</p> <p>・・・</p> <p>少子高齢化に伴い、医療・福祉業等のサービス産業への需要が増大し新たなサービスの創出が期待される</p> <p>・・・</p> <p>国民の健康意識の高まり、健康寿命延伸分野のサービス・製品への需要は今後大きく高まっていくことが想定される</p> | 地域社会の変化対応 |
| p54  | <p>iii) IT 等を活用した <u>外需獲得の新たな可能性</u></p> <p>・・・</p> <p>特に地方においてサービス需要が減少する中、需要を「外」からとるという視点も、生産性向上・高付加価値化にとって重要</p>                                                                                                               | 商圏の拡大     |

◆産業構造審議会 新成長政策部会・サービス政策部会 サービス合同小委員会 中間取りまとめ  
(平成 20 年 6 月)

|      |                                                                                                                                                                                                                 |                                        |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 前書より | <p>IT活用</p> <p>人材育成</p> <p>イノベーションの充実や海外展開を通じたフロンティア拡大</p> <p>科学的・工学的手法（消費者ニーズ、サービスプロセス）</p> <p>消費者との関係強化（価値の共有）</p>                                                                                            |                                        |
| ページ  | 引用                                                                                                                                                                                                              | キーワード化                                 |
| p38. | <p>○<u>価値の定量化</u>の難しさ</p> <p>・・・</p> <p>サービスの品質を、目に見える形で、わかりやすく訴えるための「ブランディング」の概念や取組が日本市場において十分に発達していないためであると考えられる</p>                                                                                          | ブランド力の強化                               |
| p39. | <p>3.3 サービス産業の新市場への展開に向けて</p> <p>・・・</p> <p>同質化競争に陥っている分野については「価値の共創」すなわち高品質なサービスが適正に評価されるための仕組みを構築することが重要であり、これを通じて、高い消費者満足度が市場規模の拡大に繋がり、またそれが多くの企業の新規参入を呼び込むことで経営資源が投入され、ブランドが確立されていくという好循環を生み出すことが可能となる。</p> | 価値や品質の見える化                             |
| p39～ | <p>(1)「攻め」のサービス産業に向けたフロンティア拡大</p> <p>・・・</p> <p>①供給側のイノベーション（科学的・工学的なアプローチによる消費者の潜在ニーズの発掘とカスタマイズされたサービスの創出や、省コストでありながら高いサービス品質を実現する革新的なサービス提供プロセスの開発などのサービス・イノベーションを通じた付加価値の上昇</p>                              | <p>①消費者ニーズ対応</p> <p>②サービス提供プロセスの改善</p> |
| p40  | <p>②グローバル化（グローバル展開による東アジアなどの成長性の高い市場活力の取り込み）</p>                                                                                                                                                                | 商圏の拡大                                  |
| p43. | <p>(3) 消費者との価値の共創</p> <p>・・・</p> <p>ライフスタイルの変化の兆しを敏感に察知して、新たなライフスタイル及びそれに対応したサービスを統合的に提案・提供し、その提案が消費者側に受け入れられれば、ブランドの確立を通じて新たな市場の開拓</p>                                                                         | <p>①ライフスタイル対応</p> <p>②価値のや品質の見える化</p>  |

|        |                                                                                                                                                                           |                                      |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|        | <p>・・・</p> <p>事業者の信頼性・透明性が確保</p> <p>・・・</p> <p>高品質のサービスが、品質の見える化などを通じて適正に評価</p>                                                                                           |                                      |
| p44    | <p>(4) 人材の育成・確保</p> <p>・・・</p> <p>サービス産業では、人対人の側面が強いことから、従業員の質や満足度が提供するサービスの品質や顧客の満足度に反映される傾向が強い</p> <p>・・・</p> <p>サービス品質の高度化に伴い、これを提供する人材にも質の高度化がますます求められるようになってきている</p> | 人材育成                                 |
| p54.   | <p>(1) サービス産業のフロンティア拡大</p> <p>・・・</p> <p>サービス品質の向上と消費者ニーズの確実な捕捉、潜在的なニーズの掘り起こしが必要となる。</p>                                                                                  | <p>①顧客満足度（品質向上）</p> <p>②消費者ニーズ対応</p> |
| p55    | <p>&lt;科学的・工学的手法の導入によるサービスイノベーション&gt;</p> <p>・・・</p> <p>「サービス工学分野技術戦略マップ」を策定しているが、今後は同マップにおける技術の開発・導入を、産学官の連携により推進していくことが重要である。</p>                                       | 機能分化と連携                              |
| p55、56 | <p>&lt;標準化・可視化などによるサービスプロセス革新&gt;</p> <p>・・・</p> <p>製造業を中心に進められてきた「効率化」「標準化」「可視化」などの手法を導入することで、サービスの「ムリ」「ムラ」「ムダ」を排除し、サービスプロセス改革を進めていくことが重要である。</p>                        | サービス提供プロセスの改善                        |
| p56    | <p>&lt;サービス産業における産学官連携の推進&gt;</p> <p>・・・</p> <p>産学官連携が進めば、イノベーションの促進による新たなビジネスモデルの創出や、既存のビジネスモデルがより高付加価値、高効率なものになる事例の創出が期待</p>                                            | 機能分化と連携                              |
| p57.   | <p>○IT活用によるサービス産業の生産性向上</p> <p>・・・</p> <p>「中小企業IT経営力大賞」による先進的事例の表彰などにより、中小サービス業のIT活用を支援する。合わせて、社会インフラとしての電子タグ・電子商取引基盤の整備、ソフトウェア共通化による企業の投資効率、生産性、競争力の向上に向けた取組</p>         | IT利活用                                |
| p57.   | <p>国際展開</p> <p>・・・この項にて、国際展開のためインフラ整備の施策提言あり</p>                                                                                                                          | 商圏の拡大                                |
| p61、62 | <p>(2) ビジネスモデルの革新とその普及</p> <p>① ベストプラクティスの普及</p> <p>・・・</p> <p>サービス産業を含め、あらゆる業種が生産性を向上させていくためには、ITの戦略的な活用が必要不可欠</p>                                                       | IT利活用                                |
| p62    | <p>○KPI 実態調査（企業の実例調査と他企業・他業種への展開）</p> <p>・・・</p> <p>「経験と勘」の世界であるサービス産業においては、経営の質を見える化を図ることが特に重要な課題</p>                                                                    | 価値や品質の見える化                           |
| p63    | <p>③ チェーン化等による生産性の向上</p> <p>・・・</p> <p>多店舗展開やチェーン化などを通じた管理業務の効率化、ノウハウの企業内共有が、生産性向上に寄与する</p>                                                                               | 業務フローの改善                             |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                      |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| p63 | <p>(3) 市場の整備<br/>・・・<br/>品質の「見える化」については、消費者が安心してサービスの選択を行うことにつながる。また、事業者にとっても、サービス品質が価格にしっかりと反映されるような市場環境の下であれば、「見える化」により、適正な競争が促されることが期待できる。</p>                                                                                                                                                       | 価値や品質の見える化                           |
| p67 | <p><u>④消費者との協調環境づくり（新しいライフスタイル提案や環境問題との連携）</u><br/>・・・<br/>消費者が自発的に特定のサービスの生産消費活動に自ら参加・関与したいと思うような商品価値や仕掛けを提案できるか、すなわち消費者と事業者とが協調できるような環境を作り出せるか<br/>・・・<br/>小売業者が地球環境問題への対応の一環として、包装の簡素化・エコバッグの普及促進を進めた場合は、サービスの質の低下につながる可能性もあるが、<b>事前に的確な情報提供・広報・啓発が行われれば、消費者も理解し、サービスの提供者と同じ方向を向いて取り組むこととなり、</b></p> | <p>①ライフスタイル対応</p> <p>②価値や品質の見える化</p> |
| p68 | <p>(4) 人材の育成・確保<br/>多くのサービス産業は労働集約的であるため、サービス産業の品質や効率性を向上させ、提供されるサービスの特質に応じた適切な人材の獲得と育成が必要である。</p>                                                                                                                                                                                                      | 人材育成                                 |

◆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）

|      |                           |
|------|---------------------------|
| 目次より | サービス分野における科学的・工学的アプローチの拡大 |
|      | サービス提供プロセスの改善             |
|      | 人材育成                      |
|      | IT 活用                     |
|      | グローバル展開                   |
|      | 地域活性化                     |

| ページ | 引用                                                                                                                                                                                                                | キーワード化                                    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| p24 | <p>3. イノベーションと生産性向上に向けた施策の方向<br/>・・・<br/>効率性の追求については、「サービス産業における科学的・工学的アプローチの拡大」「製造業ノウハウの活用によるサービス提供プロセスの改善」などの取組がより有効。<br/>ただし、科学的・工学的手法、製造業ノウハウの活用は必ずしも効率性を追求するだけのものではなく、顧客満足度等の改善、向上のために、これらの取組が行われることも多い。</p> | <p>①顧客満足向上</p> <p>②サービス提供プロセスの改善</p>      |
| p24 | <p>顧客満足度の向上やホスピタリティを含めたサービス品質向上も通じた付加価値向上・新規ビジネス創出のためには、サービス提供者と消費者の間の情報と信頼をつなぐ「信頼性向上のための情報提供の仕組み作り」「品質評価のための分野横断的ベンチマーキングの構築」にも取り組むことが必要と考えられる。</p>                                                              | <p>①顧客満足度向上</p> <p>②価値や品質の見える化（信頼性向上）</p> |
| p24 | <p>その他、人材育成等の取組が、効率性、品質向上の双方に有効と考えられる。</p>                                                                                                                                                                        | 人材育成                                      |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                             |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| p31    | <p>サービス分野への科学的・工学的アプローチ適用に関する事例をその内容</p> <p>①サービス提供の過程で、「技術」が「人」に代替する</p> <p>②サービス設計を技術が支援する</p> <p>③認知工学等を活用して、顧客の視点でより質の高いサービスを実現する</p> <p>④従来のサービスをモデル化し、そのプロセスを工学により最適化する</p> <p>⑤市場化された新しい技術を活用してサービスを提供する</p> <p>⑥他分野では既に普及している技術をサービス提供に活用するなど</p> <p>⇒ここで⑤と⑥はIT系の色が強い</p>                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>①サービス提供プロセスの改善</p> <p>②顧客満足度向上</p> <p>③新技術活用・既存技術の応用</p> |
| p37    | <p>&lt;産学連携の強化&gt;</p> <p>・・・大学の資源がサービス産業にも活かされることが、科学的・工学的アプローチが浸透するためには不可欠</p> <p>&lt;異業種・異分野連携促進のマッチング&gt;</p> <p>既に普及している技術の活用を加速させるためには、成功事例（サクセスストーリー）の普及、啓発等を通じて、サービス事業者「気づき」をもたらす、異業種、異分野間の連携を促すことが有効である。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 機能分化と連携                                                     |
| p39、40 | <p>「製造管理ノウハウ」がサービス産業への処方箋</p> <p>【参考1】製造業における主要な製造管理ノウハウの整理</p> <p>【後方部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造プロセス分析（オペレーション）</li> <li>・インダストリアル・エンジニアリング</li> <li>・在庫管理システム</li> <li>・自動化生産技術（ロボット等）</li> <li>・品質管理システム（適合品質管理）</li> </ul> <p>【経営・管理部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発マネジメント</li> </ul> <p>【顧客対応部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・品質管理システム（設計品質管理）</li> <li>・フレキシビリティ</li> </ul> <p>【経営管理部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理会計手法（ABC、スループット会計等）</li> </ul> | <p>①サービス提供プロセスの改善</p> <p>②顧客満足度の向上（品質管理等にて）</p>             |
| p50    | <p>サービス提供者と消費者等をつなぐ仕組み作り</p> <p>・・・</p> <p>消費者とサービス提供者との間の情報の非対称性から、消費者にサービス選択のために必要な情報が十分に行き渡りにくい。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 価値や品質の見える化                                                  |
| p54    | <p>2. サービス産業における品質の「見える化」</p> <p>・・・</p> <p>サービスの品質問題を解決するためには、サービスの品質が少しでも目に見えるように工夫することが重要であり、これにより消費者はサービスの品質を客観的に評価することが可能となる</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 価値や品質の見える化                                                  |
| p67    | <p>3. サービス産業における人材育成について</p> <p>&lt;人こそがサービス産業の最大の価値&gt;</p> <p>サービス産業では、人が中心となってサービスを生産・提供することから、製造業とは異なり、その品質や効率には人に対して、より大きく依存する。このため、サービス産業の品質や効率の向上のためには、優秀な人材の獲得と育成の両面が重要となる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 人材育成                                                        |
| p81    | <p>4. サービス産業におけるIT活用</p> <p>4. 1 サービスにおけるIT活用の重要性</p> <p>・・・</p> <p>情報の不完全性を補い、市場機能を発揮させる上でITの活用が重要</p> <p>・・・</p> <p>サービス業の太宗を占める中小企業においては、特にITの有する情報発信力を効果的に活用することにより、新規市場の開拓につなげることが可能</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | IT利活用                                                       |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| p82、83 | <p>※ここでは I T 利活用の中身がある<br/> 新しいサービス産業を生み出す I T<br/> 新しい競争を生み出す I T<br/> サービスの特性を補う I T（無形性を見える化する）<br/> 業務の可視化による顧客満足度向上・効率化に繋がる I T<br/> 電子商取引や電子タグによる企業情報のネットワーク化<br/> 中小サービス業による I T 活用（情報発信）</p>                                                                                                                                                                       | IT 利活用                         |
| p87、88 | <p>5. サービス産業のグローバル展開<br/> ・・・<br/> サービス産業は従来人の手により生産され、利用者に提供されるものが多く、また、グローバルな競争環境におかれていなかったこと等の理由により、生産性が総じて低い。こうした労働集約的で生産性の低いサービスが依然多い一方で、I T 技術の飛躍的進展等により、国境を越えたサービスの提供が増加しただけでなく、我が国のサービス産業の海外進出等が進んでいる。また、海外からのサービス産業の国内参入による我が国サービス産業のグローバル化も不可避の流れであり、グローバルな競争を通じて我が国のサービス産業の生産性向上・イノベーションも促進される。</p>                                                             | 商圏の拡大                          |
| p92    | <p>6. サービス産業による地域活性化<br/> 6. 1 地域におけるサービス産業の役割<br/> サービス産業は地域性が強いと、地域活性化との関連でも捉えられるべきである。サービス産業は地域の雇用を生み出し、同時に、地域のブランド力を高める重要な産業でもある。公共事業等が細る中で、地域に密着したサービス産業の生産性をどのように向上させるかが課題。<br/> ＜地域の 3 分類＞<br/> 地域におけるサービス産業の役割は、以下の 3 類型に分類できる。<br/> ① I T 活用による地理的制約を越えたサービスの提供【地理的制約解消型サービス】<br/> ②地域の新たなニーズに応えるサービス産業【地域内需対応型サービス】<br/> ③地域ブランド向上に寄与するサービス産業【地域ブランド創出型サービス】</p> | <p>①商圏の拡大<br/> ②地域社会への変化対応</p> |

#### （４）産業別の 1 人当たり付加価値額と給与

平成 25 年度中小企業実態基本調査（平成 24 年度決算実績より）を用いて、従業員一人あたりの給与と付加価値額の平均値を計算した。

より労働集約的であると思われるサービス業（「運輸業・郵便業」、「小売業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「洗濯・理容・美容・浴場業」など）では、従業員一人あたりの付加価値額が低い傾向が見られる。

また、一人あたりの付加価値額が高い（労働生産性が高い）産業は、一人あたりの給与額も高くなっている。

# ①従業員一人あたり付加価値額

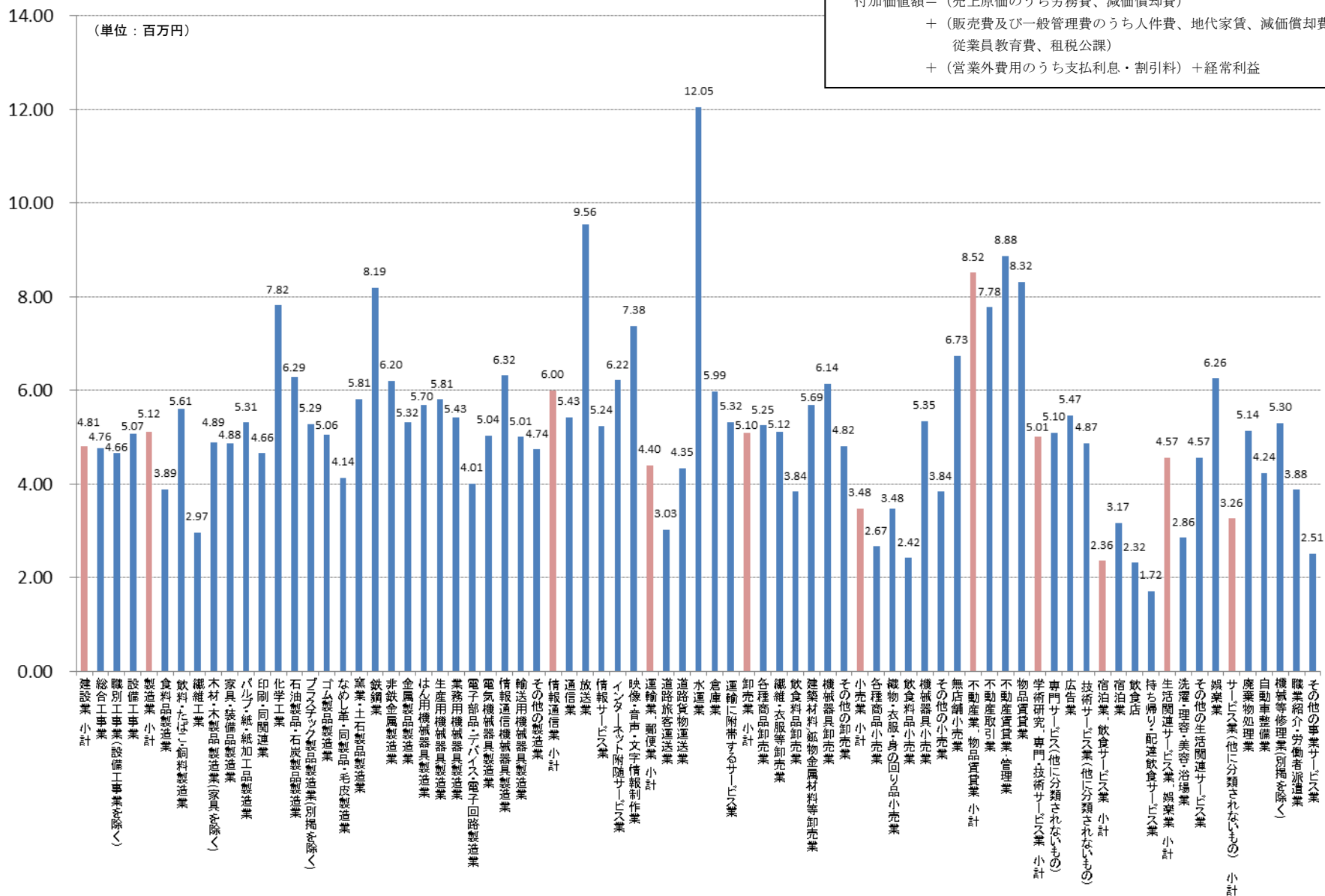
※法人企業のみ

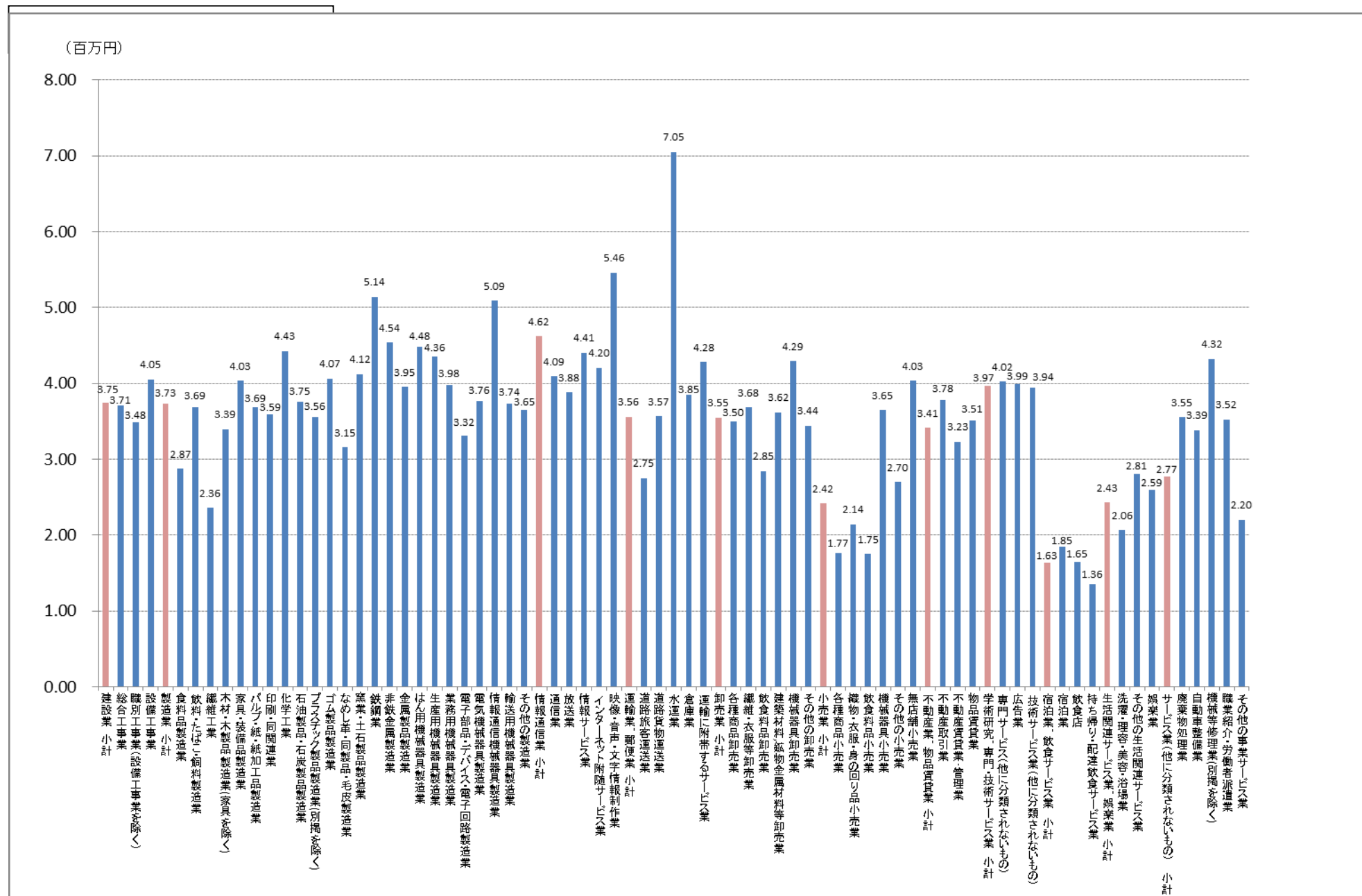
◆平成25年度中小企業実態基本調査（平成24年度決算実績より）

付加価値額＝（売上原価のうち労務費、減価償却費）

＋（販売費及び一般管理費のうち人件費、地代家賃、減価償却費、従業員教育費、租税公課）

＋（営業外費用のうち支払利息・割引料）＋経常利益





平成26年度  
我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備  
(中小サービス業の生産性向上ガイドライン策定のための調査)

報告書

平成27年1月

委託元：経済産業省 商務情報政策局サービス政策課  
〒100-8901 東京都千代田区霞が関1-3-1  
電話：03-3580-3922

受託事業者：株式会社 ドゥリサーチ研究所