

**地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会
取りまとめ**

～関東地域の人口減少社会を踏まえた労働生産性向上に向けて～

令和4年5月31日

■目次

はじめに	3
第1章 関東地域のサービス産業を取り巻く状況	4
（1）サービス産業の現状と課題	4
① 我が国におけるサービス産業の重要性	4
② サービス産業の特徴と労働生産性	5
③ サービス産業における人口減少の影響	6
④ サービス産業を取り巻く事業環境の変化	7
（2）関東地域のサービス産業の現状と課題	9
① 関東地域のサービス産業の現状	9
② 関東地域のサービス産業が抱える課題と地域の特性	11
第2章 地域サービス産業の目指すべき姿とその実現に向けて	14
（1）地域サービス産業の目指すべき姿	14
（2）目指すべき姿を実現するための重要な視点	14
第3章 地域サービス系企業の労働生産性向上に向けた取組のポイント	16
（1）事例から見る労働生産性向上に向けた取組のポイント	16
① 付加価値額増加の取組	17
② 労働投入量最適化の取組	19
（2）労働生産性向上に取り組む上で重要な3つの視点	25
① 企業の意識改革	25
② 中核人材の確保・活用	26
③ 企業間連携	27
第4章 関東地域のサービス系企業の労働生産性向上に向けた支援の方向性	29
（1）3つの重点的な取組の推進	29
① 企業の意識改革の促進	29
② 中核人材の確保・活用の促進	29
③ 企業間連携の促進	30
（2）関東経済産業局に期待される役割	30
① 国・地域が連携した地域の実装に向けた取組の推進	30
② 関東地域全体のサービス産業支援ネットワークの構築	31
③ 地域ぐるみのサービス産業支援体制の構築及び先進事例の創出	31
④ 支援策のアップデート	32
（3）関東地域の関係者に期待される役割	32
① 関係省庁・政府系機関に期待される役割	32
② 自治体に期待される役割	33
③ 地域支援機関に期待される役割	33
④ 地域金融機関に期待される役割	33
⑤ 民間企業・団体等に期待される役割	34

(参考1) 地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会メンバー	35
(参考2) サービス政策関連支援策	36

はじめに

名目 GDP 約 7 割を占める我が国のサービス産業¹は、関東地域²においても付加価値額約 7 割・従業員数約 8 割を占め、関東地域にとって経済、雇用を支える重要な存在である。

しかしながら、サービス産業は、業種によっては、「生産と消費の同時性」「市場の地理的制約」の特徴から、低生産性等の課題を抱えている。また、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の感染拡大によって、地域のサービス産業も影響を受けており、特に、宿泊・飲食、生活関連・娯楽への影響が大きい。

また、地域経済を見てみると、新型コロナ以前より、人口減少・少子高齢化の進展、都市部と地方の労働生産性格差などの構造的な課題に直面している。一方で、新型コロナの感染拡大を契機とするデジタル化・リモート化の進展など、地域企業を取り巻く環境は大きく変化している。

このような中、地域の経済、雇用を支えるサービス産業を担う企業（以下「サービス系企業」という。）が成長していくためには、この事業環境の変化をチャンスと捉え、サービス産業特有の課題や地域の構造的な課題を踏まえた上で、事業環境の変化に対応したビジネスモデルへの転換などにより稼ぐ力を向上させることが重要である。

特に、人口減少・少子高齢化による人手の減少、需要の減少が進展する中、稼ぐ力を向上させるためには、同じ労働投入量で少しでも多くの付加価値額を生み出していく、労働生産性の向上が不可欠である。

こうした背景を踏まえ、地域サービス系企業の稼ぐ力の向上に向けて、労働生産性に着目して、令和 4 年（2022 年）1 月から 4 月までに 5 回にわたり、「地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会」を開催し、精力的な検討を行った。検討を踏まえた地域サービス系企業の労働生産性向上に向けた取組のポイント、関東経済産業局をはじめとした国・地域の関係者の支援の方向性を、ここに取りまとめるとともに、本取りまとめが地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上の実現、ひいては地域の人口と経済活力の維持に寄与することを期待する。

¹ 広義のサービス産業を意味し、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業、その他のサービス業（他に分類されないもの）を指す。

² 関東経済産業局管内の茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県の 1 都 10 県

第1章 関東地域のサービス産業を取り巻く状況

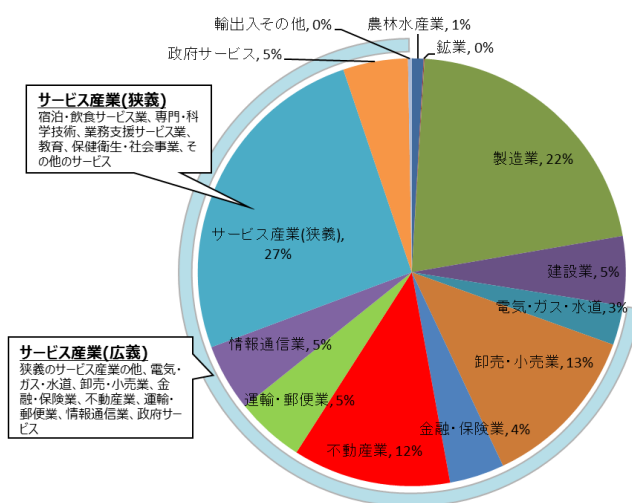
(1) サービス産業の現状と課題

①我が国におけるサービス産業の重要性

我が国の業種別の名目 GDP を見ると、製造業が約2割に対して、サービス産業は、約7割を占める。狭義のサービス産業³においても、約3割を占めている。【図表1】

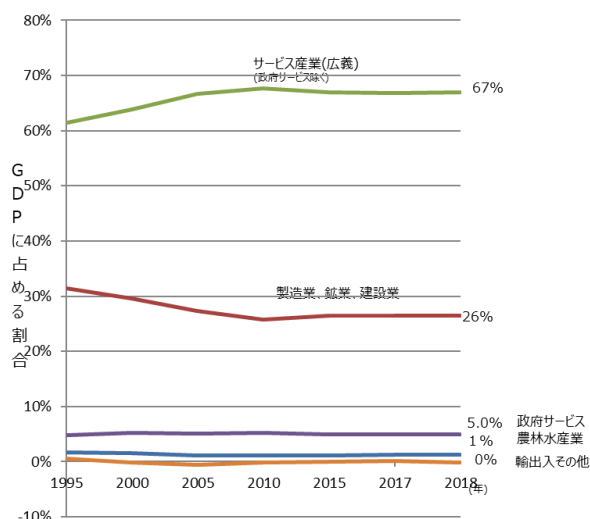
また、各業種の名目 GDP に占める割合の経年変化を見ると、2010 年まで製造業、鉱業、建設業は縮小する一方、サービス産業は拡大している。(2010 年代は両方とも横ばい傾向。)【図表2】

【図表1】各業種の名目 GDP に占める割合(2019)



(出典) 経済産業省「サービス生産性レポート」(令和4年3月)

【図表2】主要業種の我が国名目 GDP に占める割合の経年変化



(出典) 経済産業省「サービス生産性レポート(概要版)」(令和4年3月)

³ 学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業、その他のサービス業（他に分類されないもの）を指す。

②サービス産業の特徴と労働生産性

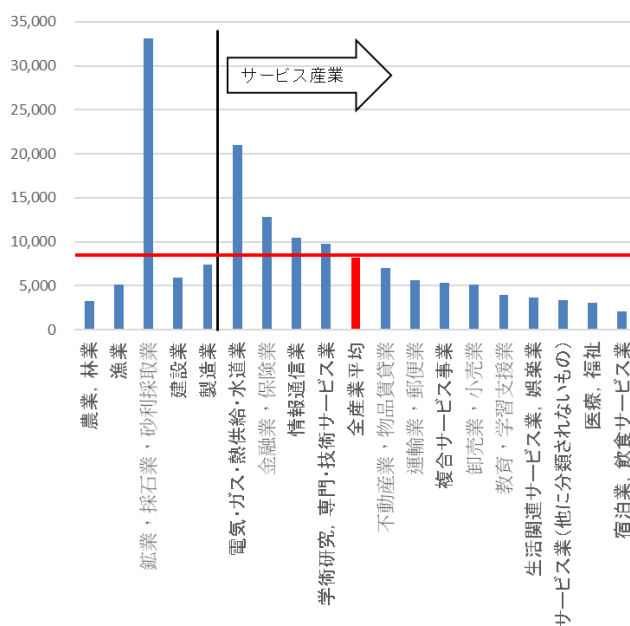
サービス産業の特徴として、①同時性（サービスの提供と消費が同時に行われる）、②不可分性（サービスの提供と利用が同じ場所で行われる）、③消失（在庫が持てない）という「生産と消費の同時性」が挙げられ、それにより「市場の地理的制約」を受けやすい傾向にある。これらの特徴が当てはまりやすい業種（飲食、生活関連、医療・福祉等）ほど、労働生産性が低水準になりやすいと言われている。⁴

<本報告書における労働生産性の定義>

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額(営業利益+人件費+減価償却費)}}{\text{労働投入量(従業員数×労働時間)}}$$

サービス産業の労働生産性を業種ごとに見てみると、業種間でバラツキがある。全産業平均より高い業種として、電気・ガス・熱供給・水道、金融・保険、情報通信、学術研究、専門・技術サービスとなっている一方、全産業平均よりも低い業種として、不動産・物品賃貸、運輸・郵便、複合サービス、卸売・小売、教育・学習支援、生活関連・サービス、医療・福祉、宿泊・飲食となっている。【図表3】

【図表3】 サービス産業の業種別労働生産性（企業単位）



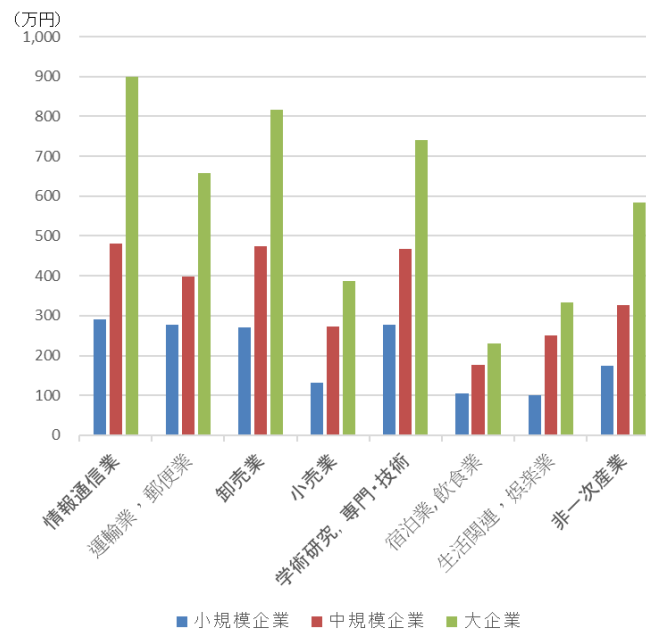
(出典)「RESAS（地域経済分析システム）-労働生産性（企業単位）-

(総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工)を加工して作成

労働生産性を向上させる方法として、業種によっては規模を拡大して経営資源を集約化することなどが考えられるが、規模を拡大しにくい業種の中小企業の中でも、労働生産性の高い企業が存在しており、創意工夫により労働生産性を向上させることも有効と考えられる。【図表4】【図表5】

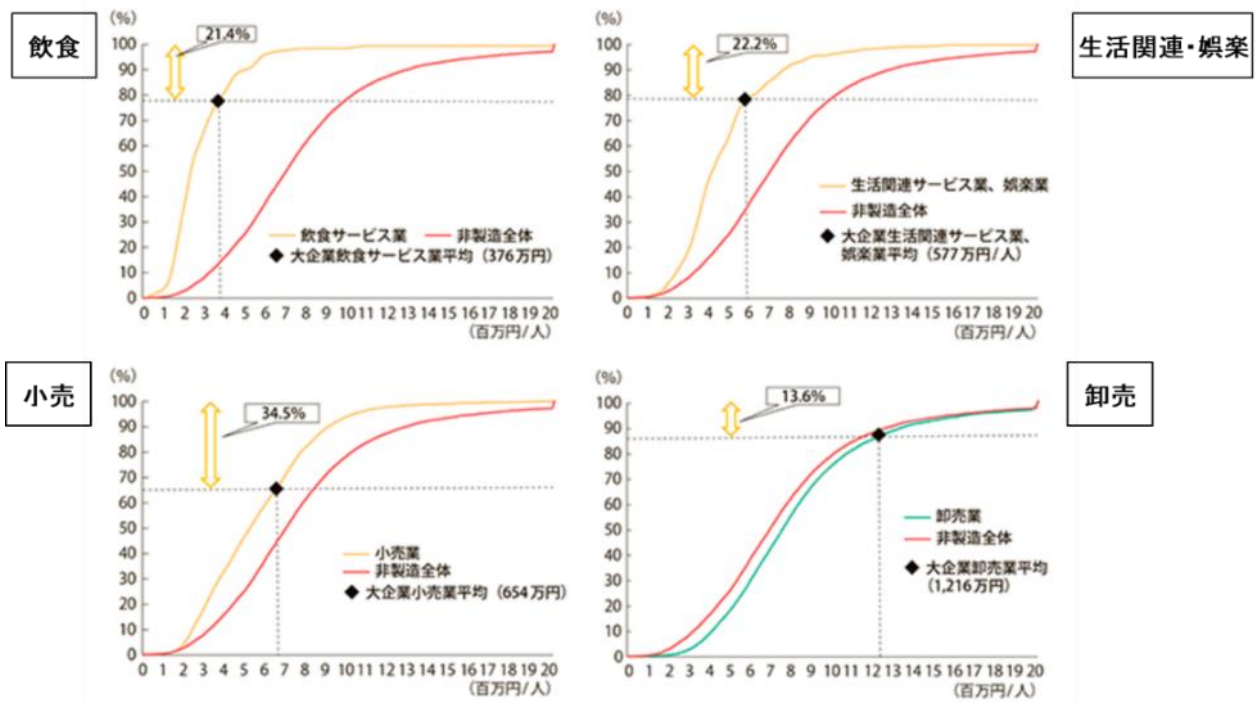
⁴ 出典：2016年版中小企業白書

【図表 4】 企業規模別・業種別の労働生産性



(出典) 2020 年版中小企業白書 (総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス-活動調査」再編加工) を加工して作成
(注) 数値は中央値。中規模企業は中小企業のうち小規模企業を除く。

【図表 5】 中小企業における労働生産性分布と大企業平均との比較



(出典) 2016 年版中小企業白書

③サービス産業における人口減少の影響

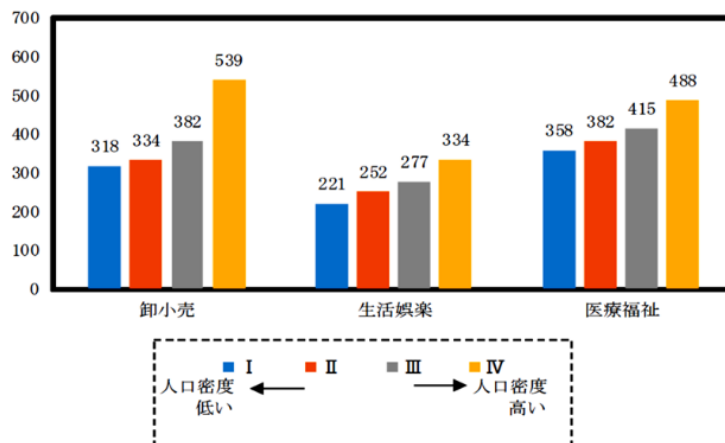
サービス産業の従業者一人当たりの付加価値と人口密度 (需要量) は正の相関関係があると言われている。人口密度が低くなるほど、従業者一人当たりの付加価値額が低くなる傾向にあり、人口、すなわち需要量が減少すると、付加価値額が減少する傾向にある。【図表 6】

2045 年の人口は、2015 年に比べて全国の 7 割以上の市区町村で、2 割以上減少すると推測されることから、これに連動し、地域のサービス産業が衰退する恐れがある。

【図表 7】

【図表 6】人口密度と付加価値額

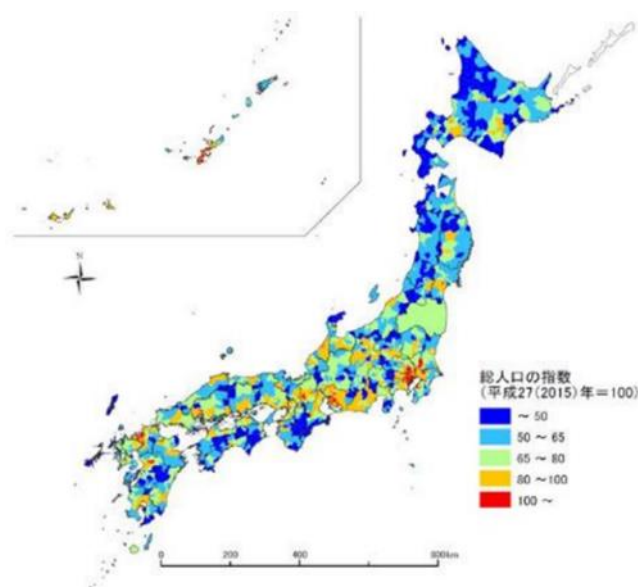
(事業従事者 1 人当たり付加価値、万円)



(出典) 内閣府「地域の経済2015」

(注) I～IVは、市町村を人口密度の低い順に並べ、最も低い1/4の市町村をI、次の1/4をII、次の1/4をIII、最も高い1/4をIVとして、グループ内の平均をとったもの。

【図表 7】日本の地域別将来人口推計（2045 年）

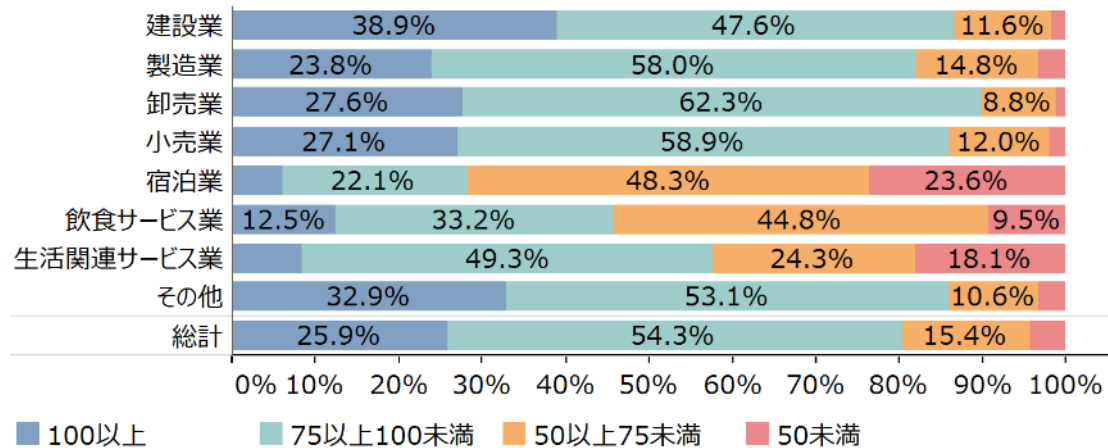


(出典) 社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

④サービス産業を取り巻く事業環境の変化

新型コロナの影響は長期化しており、地域企業にとって厳しい状況が続いている。令和2年度の中小企業の売上高は、多くの企業で前年を大きく下回っている。特に、宿泊・飲食、生活関連が大きく下回っており、その結果、地域のサービス産業が大きな打撃を受けている。【図表 8】

【図表 8】 中小企業の令和 2 年の売上高



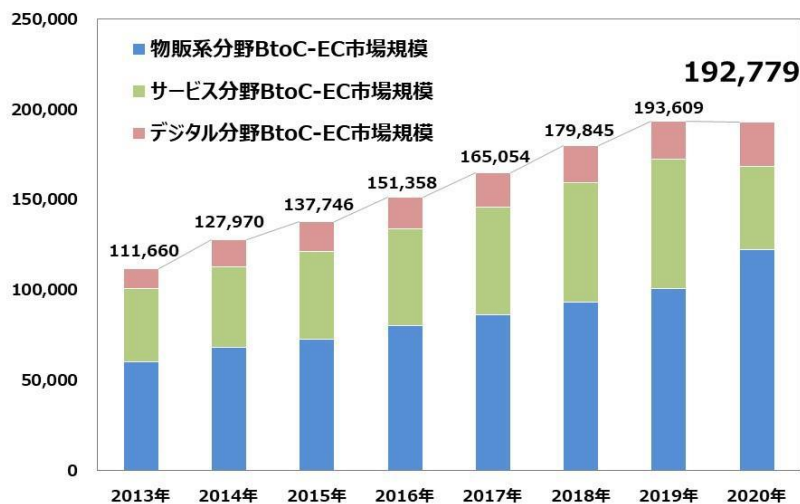
(注) 2020年年度の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。
 資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (出典) 2021年版中小企業白書

一方、国内 BtoC の EC 市場の拡大やキャッシュレス決済市場の拡大など消費者のデジタルシフトが進展している中で、事業者サイドもデジタル技術の活用に取り組むことがビジネス拡大のチャンスと目される。【図表 9】【図表 10】

しかしながら、デジタル・トランスフォーメーション (DX) は大企業より中小企業、都市部より地方において進んでいないとの調査結果があり、地域サービス系企業のデジタル技術の活用が相対的に遅れていると考えられる。【図表 11】

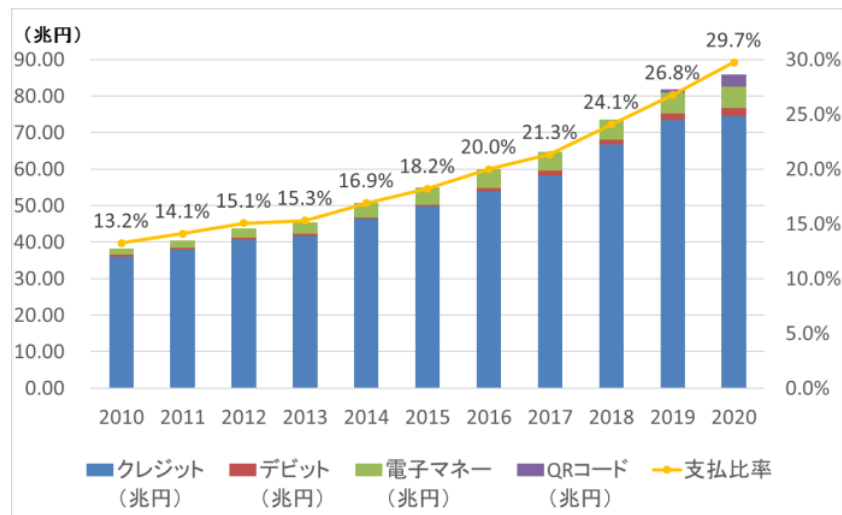
【図表 9】 国内 EC (BtoC) 市場規模の推移

(単位：億円)



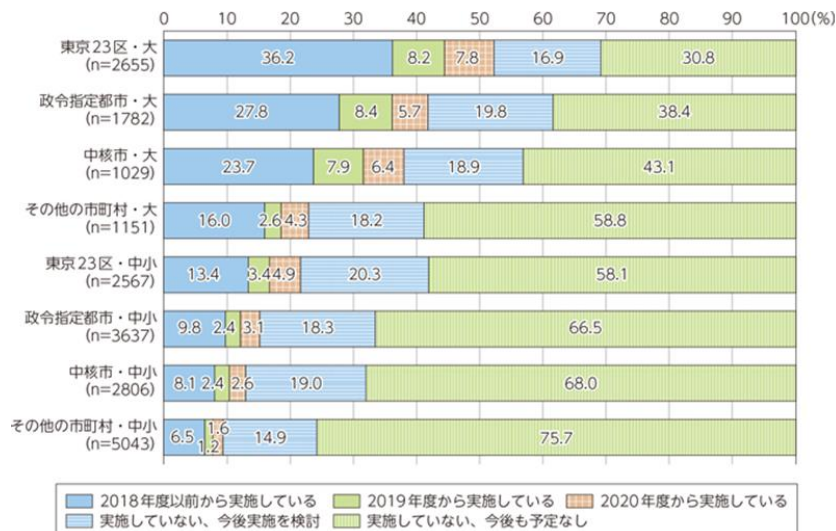
(出典) 経済産業省「令和 2 年度電子商取引に関する市場調査」

【図表 10】 国内キャッシュレス支払額及び比率の推移



(出典) 経済産業省「キャッシュレス決済の中小店舗への更なる普及促進に向けた環境整備検討会 とりまとめ」(令和4年3月)

【図表 11】 DX の取組状況



(出典) 総務省「令和3年版情報通信白書」

(2) 関東地域のサービス産業の現状と課題

① 関東地域のサービス産業の現状

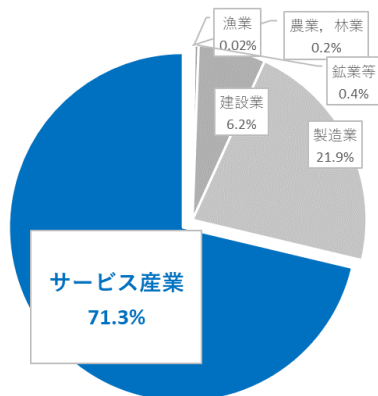
関東地域のサービス産業は、付加価値額約7割、従業員数約8割を占めており、関東地域においても地域経済を支える重要な産業である。【図表 12】【図表 13】

当該地域のサービス産業の業種割合を見ると、小売、宿泊・飲食、生活関連・娯楽等対個人サービス⁵の占める割合が付加価値額約3割、従業員数約5割となっている。【図表 14】【図表 15】

⁵ ここでは、小売、宿泊・飲食、生活関連・娯楽、教育・学習支援、医療・福祉を指す。

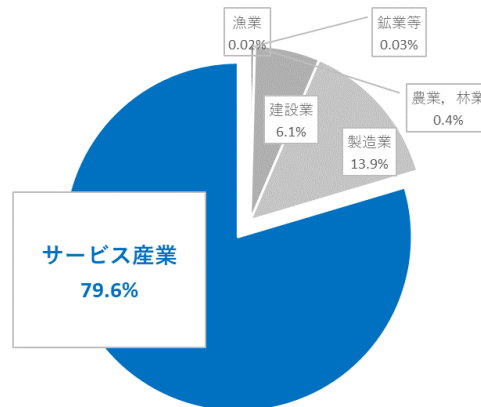
関東地域の市町村ごとのサービス産業（公共性の高い電気・ガス・熱供給・水道業、複合サービス事業を除く）の従業員の特化係数⁶を見ると、都市部は情報通信、学研究、専門・技術サービス等の業種の従事割合が高く、地方は宿泊・飲食、生活関連・娯楽等の業種の従事割合が高いことが読み取れる。【図表 16】

【図表 12】 関東地域の産業別付加価値額（企業単位）の割合（2016 年）



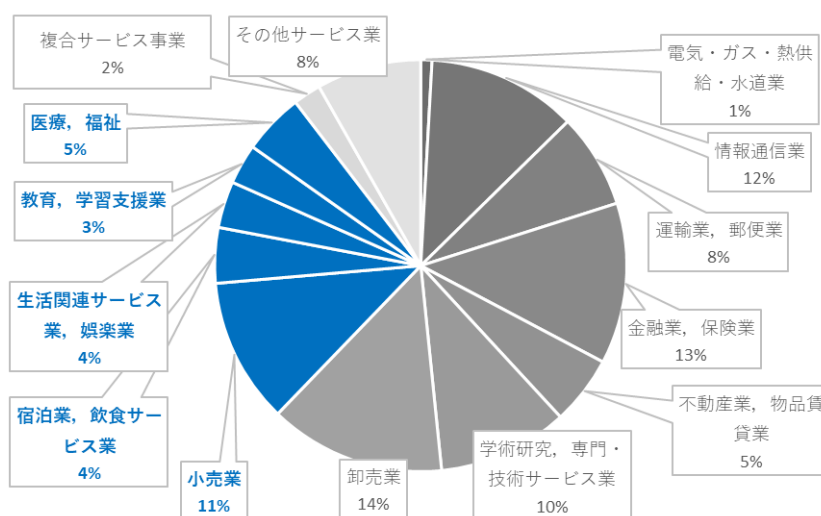
（出典）「RESAS（地域経済分析システム）-付加価値額（企業単位）-」
（総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス活動調査」再編加工）
を加工して作成

【図表 13】 関東地域の産業別従業員数（事業所単位）の別割合（2016 年）



（出典）「RESAS（地域経済分析システム）-従業員数（事業所単位）-」
（総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス活動調査」再編加工）
を加工して作成

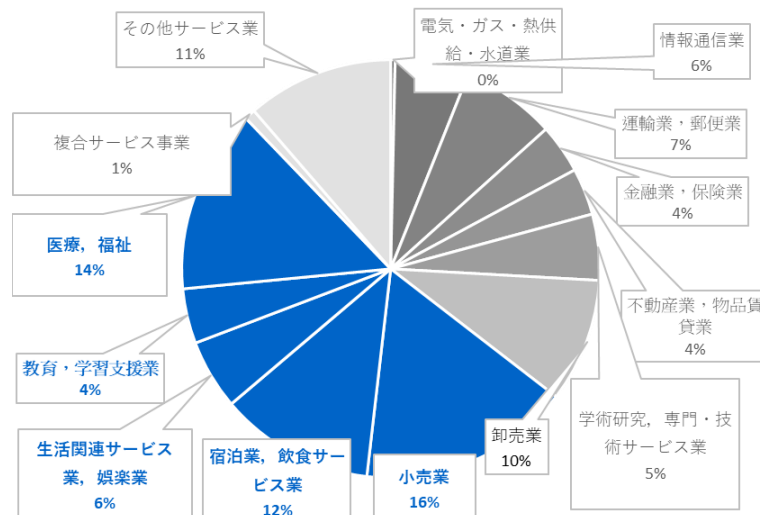
【図表 14】 関東地域のサービス産業の業種別付加価値額（企業単位）の割合（2016 年）



（出典）「RESAS（地域経済分析システム）-付加価値額（企業単位）-」
（総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス活動調査」再編加工）を加工して作成

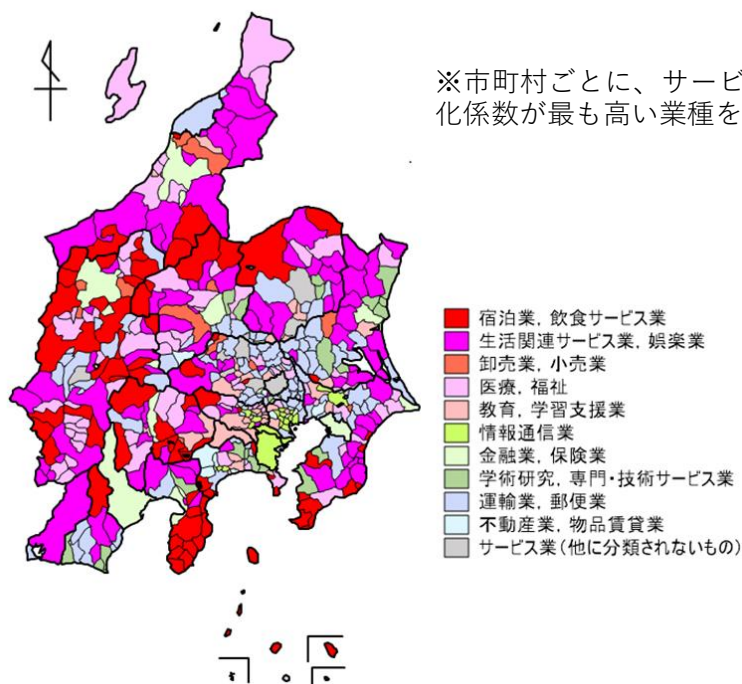
⁶ 特化係数（従業員数）…特定の地域・産業の従業者数について相対的な強みを示す指標。市町村ごとのサービス産業の特化係数（従業員数）＝（各市町村内における当該産業の従業者数÷当該市町村内における全産業の従業者数）÷（全国の当該産業の従業者数÷全国の全産業の従業者数）。従業者数の特化係数が 1 を超えていれば、全国に比べて労働力が集積されている産業と言える。

【図表 15】 関東地域のサービス産業の業種別従業員数（事業所単位）の割合（2016 年）



(出典)「RESAS（地域経済分析システム）-従業員数（事業所単位）-」
 (総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサスー活動調査」再編加工) を加工して作成

【図表 16】 サービス産業の従業員別特化係数



(出典)「RESAS（地域経済分析システム）-特化係数（従業員数）-」
 (総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサスー活動調査」再編加工) を加工して作成

② 関東地域のサービス産業が抱える課題と地域の特性

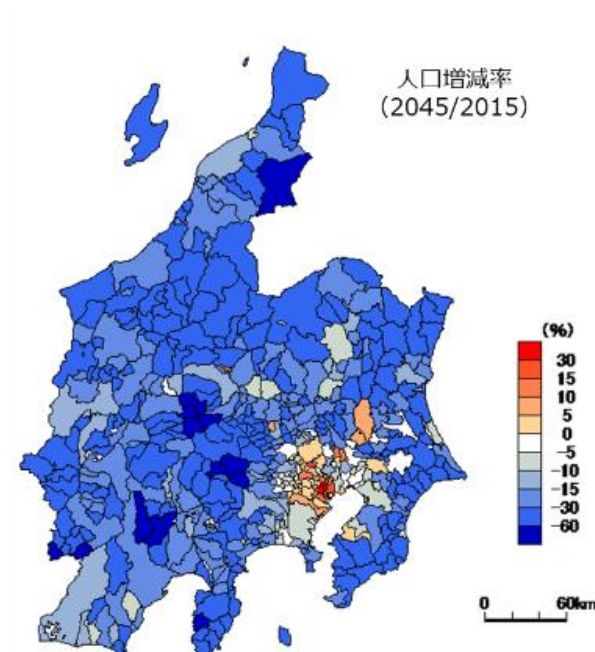
関東地域のサービス産業においても、前述のとおり、新型コロナウイルスの感染拡大による事業継続への影響、デジタル化・リモート化の進展への対応、非対面・非接触への対応など事業環境変化への対応が求められている。

また、関東地域においても、人口減少が進展することは避けられず、人口減少、少子高齢化による人手不足、需要の減少という構造的課題を抱えている。2045 年の関東地域の人口は、2015 年と比べて 9 割近くの市区町村で減少することが推測される。足下

では、新型コロナの感染拡大の影響により、全国的に人口移動が減少し、地方から都市部への人口流入が減少する動きが見られるものの、東京圏⁷に他の7県⁸から人口が流入しているため、他の7県は人口減少がより進展する可能性がある。「生産と消費の同時性」や「市場の地理的制約」のサービス産業の特徴等から、他業種と比較して労働生産性が低く、かつ新型コロナの感染拡大の影響が甚大な対個人サービスは、都市部ではなく地方において従事割合が高いため、人口減少がより進展する地方のサービス産業が衰退する恐れがある。【図表 17】

関東地域は、全国と同様の課題がある一方、地域特性も見られる。関東地域の特徴をどう捉え、それをどう活用していくのかの視点が重要である。東京圏には、関東地域の人口の約7割を占める巨大なマーケット、経営等のプロフェッショナル人材やデジタル等の専門人材等、更には、大企業やスタートアップ企業等が集積しているという点で他の地域と比較して優位性がある。例えば、東京圏以外の地域は、東京圏に近接という地理的優位性や東京圏の人材等のリソースや巨大マーケットを生かした労働生産性向上の取組が考えられる。他方、東京近郊の人口密集エリアにおいては、域内需要を生かした労働生産性向上の取組が考えられる。【図表 18】

【図表 17】 関東地域の人口増減率



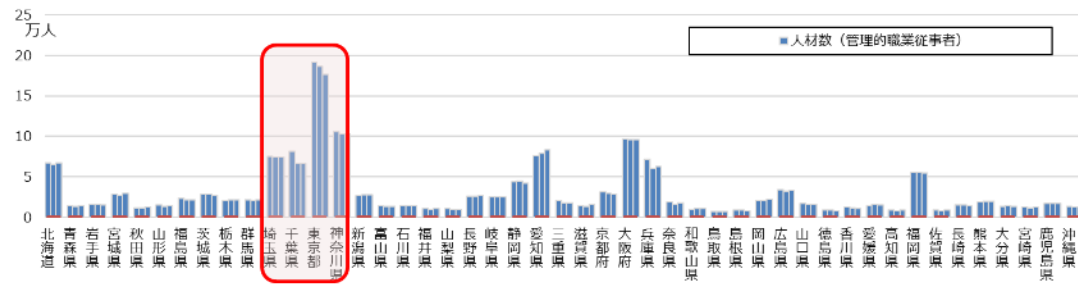
出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 30（2018）年推計）」

⁷ 東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県を指す。

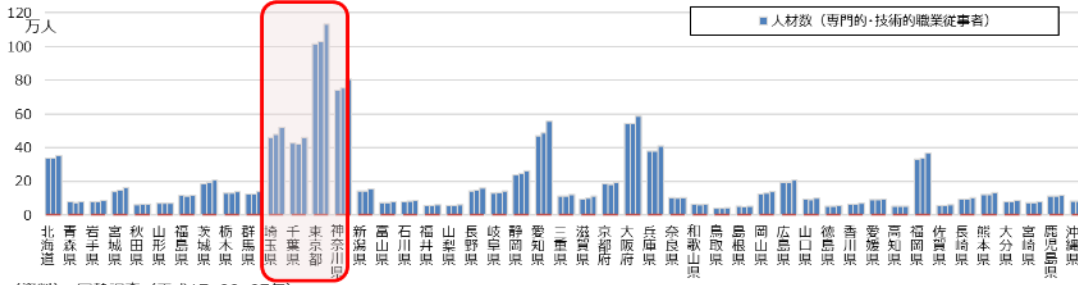
⁸ 茨城県、栃木県、群馬県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県を指す。

【図表 18】 高度人材（管理職、専門・技術職）の都道府県別の状況

■管理職の人材数の推移（右から2005年、2010年、2015年）



■専門・技術職の人材数の推移（右から2005年、2010年、2015年）



（資料）・国勢調査（平成17、22、27年）

（出典）経済産業省「スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会」別冊資料1（令和3年6月）を一部加工

第2章 地域サービス産業の目指すべき姿とその実現に向けて

(1) 地域サービス産業の目指すべき姿

前述のとおり、関東地域のサービス産業は地域の経済と雇用を支える重要な産業である。他方、人口減少、少子高齢化による人手不足、需要の減少という地域の構造的課題、新型コロナの感染拡大による事業継続への影響、デジタル化・リモート化の進展、非接触・非対面の進展、消費者行動の変化など事業環境の変化への対応が求められている。

このような中、関東地域のサービス産業が引き続き地域を支えていくためには、個々のサービス系企業が、事業環境の変化を成長のチャンスと捉え、地域の構造的な課題やサービス産業特有の課題を踏まえた上で、事業環境変化に適応したビジネスモデルへの転換などに取り組むことが重要である。

これらの取組により地域サービス系企業が稼ぐ力を向上させ、その結果、地域の雇用が維持・創出され、地域の人口と経済活力が維持される好循環の実現に寄与することを目指すべきである。

(2) 目指すべき姿を実現するための重要な視点

地域は、今後の人口減少・少子高齢化のさらなる進展により人手が減少するとともに、顧客である人口、すなわち需要量が減少することに直面する。この状況下において、地域サービス系企業が稼ぐ力を向上させるためには、労働投入量によって生み出される成果＝付加価値額の向上、すなわち労働生産性の向上が不可欠である。そのためには、労働投入量（分母に相当）を最適化させていくとともに、同じ労働投入量で少しでも多くの付加価値額（分子に相当）を増加させていく又は少ない労働投入量でこれまでと同じ付加価値額を生み出していくことが重要である。

そして、個々の地域サービス系企業が自社の置かれている状況に応じて労働生産性向上の取組を効果的に進めるために共通する重要な視点が3点ある。1点目は、企業（経営層等）が労働生産性向上の必要性を認識し、労働生産性向上に向けた具体的な取組を行うよう意識を変えていくことである。2点目は、労働生産性向上に取り組み、その効果を上げるため、経営者の右腕となり、具体的な取組を推進する中核的な人材を確保・活用することである。3点目は、個社の取組に加えて、スケールメリット等より一層の効果が期待される企業間連携に取り組むことである。

加えて、地域の雇用が維持・創出され、地域の人口と経済活力が維持される好循環を実現するためには、個社の取組が点から線、線から面へと広がっていくことが不可欠である。そのため、地域サービス系企業と、国、自治体、支援機関、地域金融機関等の関係者が一丸となって、地域ぐるみで取り組むことが重要である。その中で、関係者においては、それぞれの強みを持ち寄り、地域サービス系企業の取組を後押しするとともに、労働生産性向上に向けた機運醸成や環境整備に取り組むことが求められている。

以降、第3章にて、地域サービス系企業の労働生産性向上に向けた取組のポイントと、取組を効果的に進めるために共通する3つの重要な視点について述べるとともに、第4章にて、国・地域の関係者の労働生産性向上に向けた支援の方向性について述べる。

第3章 地域サービス系企業の労働生産性向上に向けた取組のポイント

(1) 事例から見る労働生産性向上に向けた取組のポイント

労働生産性は、前述のとおり、分子に相当する付加価値額と分母に相当する労働投入量から構成される。付加価値額を増加させるためには、新規顧客の開拓、商圈の拡大、既存サービスの高度化、新サービスの創出、高付加価値化などにより売上高を増加させることが重要である。他方、労働投入量を最適化するためには、業務プロセスを効率化するとともに、人口減少等で人手不足が深刻化する中、付加価値創出の源泉となる人手を確保・育成することが重要である。

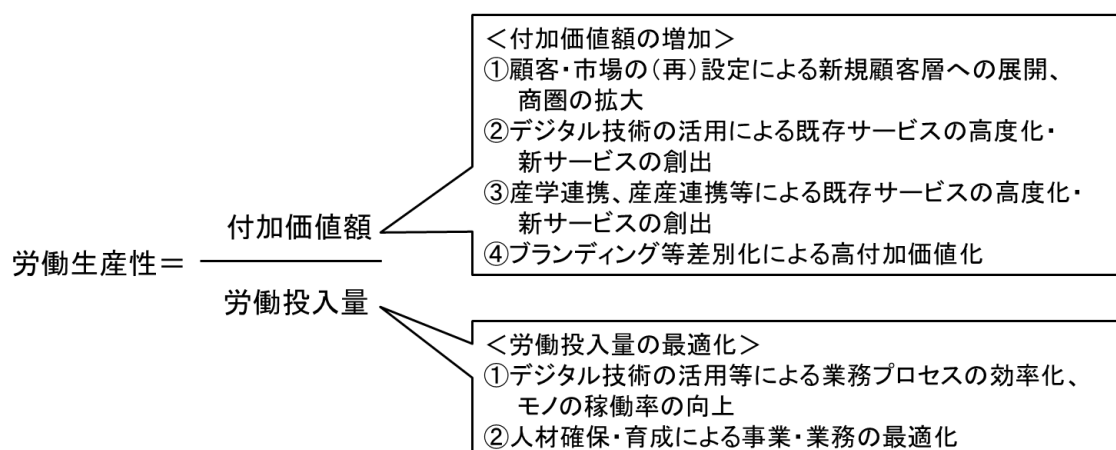
労働生産性を向上させるためには、業務プロセスの効率化等により労働投入量の最適化に取り組み、節約できた労働投入量を売上高増加等の取組に振り分け、いかに付加価値額を増加させていくかがポイントとなる。

今回、上記を踏まえた上で、人口減少等により需要が減少する中、売上高の増加にはどのような取組が効果的か、人手が不足する中、業務プロセスの効率化や人手の確保・育成にはどのような取組が効果的かを整理するために、労働生産性向上に取り組んでいる各種事例の分析や、おしぼりレンタルサービス等を提供する FSX 株式会社（以下「FSX」という。）（東京都国立市）及び旅館を営む株式会社陣屋（以下「陣屋」という。）（神奈川県秦野市）の代表から労働生産性向上に資する取組を伺った。（お話を伺った FSX と陣屋の取組の詳細については、P.21～24 参照。）

事例から見た、労働生産性の分子に相当する付加価値額の増加に資する取組及び分母に相当する労働投入量の最適化に資する取組のポイントは、以下図表のとおりである。

【図表 19】 【図表 20】 【図表 21】

【図表 19】 事例から見る労働生産性向上の取組のポイント



【図表 20】事例から見る付加価値額増加の取組のポイント

取組のポイント	具体的な取組例
①顧客・市場の(再)設定による新規顧客層への展開、商圏の拡大	✓ 企画構想 ✓ 市場分析 ✓ 顧客視点、マーケットインの発想 ✓ 固定観念(業界の枠等)にとらわれない発想
②デジタル技術の活用による既存サービスの高度化・新サービスの創出	✓ 経営層等のデジタル活用の重要性の理解醸成 ✓ 企画構想 ✓ ノウハウ獲得・蓄積、専門人材の確保・育成 ✓ 外部パートナー(IT企業等)との戦略連携
③産学連携、産産連携等による既存サービスの高度化・新サービスの創出	✓ 企画構想 ✓ 外部パートナー(大学、他企業等)との戦略連携
④ブランディング等差別化による高付加価値化	✓ 企画構想 ✓ ノウハウ獲得・蓄積、専門人材の確保・育成 ✓ 外部パートナー(特許事務所等)との戦略連携 ✓ ファンの獲得 ✓ 適正な価格設定

【図表 21】事例から見る労働投入量最適化の取組のポイント

取組のポイント	具体的な取組例
①デジタル技術の活用等による業務プロセスの効率化、モノの稼働率の向上	✓ 企画構想 ✓ 業務フロー・モノの稼働状況の可視化 ✓ 適切な課題設定 ✓ 情報のデジタル化と共有化 ✓ ノウハウ獲得・蓄積、専門人材の確保・育成 ✓ 外部パートナー(IT企業等)との戦略連携
②人材確保・育成による事業・業務の最適化	✓ 企画構想 ✓ 働き方改革の推進 ✓ 多様な人材活用 ✓ 企業の構造改革等につながる学び直しやリスクリング

①付加価値額増加の取組

前述のとおり、付加価値額を増加させるためには、売上高をいかに増加させるかが重要であるが、人口減少等により需要が減少する中、売上高を増加させるためには、これまでと違う方法、やり方、異なる視点を積極的に取り入れ、新しい顧客・市場への展開や商圏の拡大、テクノロジー等を活用した既存サービスの高度化、新サービスの創出、差別化による高付加価値化に取り組むことが効果的であると考えられる。

ア) 顧客・市場の(再)設定による新規顧客層への展開、商圏の拡大

売上高の維持・増加には、自社の事業や顧客・商圏を改めて設定し、顧客や商圏(市場)を開拓・拡大していくことが有効である。

例えば、A社(コインランドリー)は、異分野からコインランドリー事業に進出し、既存の枠にとらわれず、顧客視点で事業を展開している。洗剤を使用しないアレルゲンフリーのコインランドリーとして、アトピー性皮膚炎等が心配な方や節水・クリーンな排水といった環境を意識した方の需要を開拓している。FSX(おしぼりレンタル等)は、飲食産業の変化等によるおしぼりレンタル産業の右肩下がりの現状を踏まえ、

おしぼりを再定義し、ホスピタリティ市場、衛生市場及び抗疲労市場に事業を展開している。

顧客のニーズ・価値観が変化・多様化している状況下で事業や顧客・商圈を拡大していくためには、業界の常識など固定観念にとらわれず、市場の動向等の分析、顧客視点やマーケットインの発想により、誰に対してどのような付加価値を提供するかという視点を持つことが重要である。新しい発想を得るためには、異分野の企業や人材等との交流により外からの視点を積極的に取り入れることが有効と考えられる。

イ) デジタル技術の活用による既存サービスの高度化・新サービスの創出

新型コロナの感染拡大を契機としたデジタル化・リモート化が進展しており、デジタル技術の活用に取り組むことがビジネス拡大に必要不可欠な手段と言える。

デジタルツールを活用したオンラインの特徴として、市場の地理的制約を超えていく、又は瞬時に様々なデータ・情報を展開できることにあると言える。その一方で、デジタルツールとの接点が増えていくことで、相対的にリアル希少価値が高まっていくと言われていることから、リアルの資源を持っているサービス産業は、デジタルツールによる顧客接点の拡大や提供するサービスのリアルとデジタルツールの融合が付加価値額増加のポイントになってくると考えられる。

デジタル技術の活用においては、自社の強みを起点として何ができるか考えることも重要であるが、社会や顧客のニーズを起点として何ができるか考えることも重要である。

例えば、A社（コインランドリー）は、スマートフォンのアプリで洗濯機の操作やコインランドリーの状況把握、決済等を行うことで、顧客の利便性を向上させている。B社（駅弁製造・販売）は、コロナ禍で売上が激減する課題に直面。コロナ禍で旅行に行くことはできないが、旅行気分を味わいたいという顧客ニーズ等を踏まえ、自社の強みである地元食材を使った手作り駅弁をEC向けに新商品化、ECサイトで販売し、売上確保につなげている。

デジタル技術の活用に向けて、情報システム部門・担当者の取組にとどまらず、全社的な取組とするために、経営層がデジタル技術の活用の重要性を理解し、経営方針や戦略に入れ込んでいくことが重要である。デジタル技術の活用コストが低減していると言われている中、デジタル技術を活用して何をしたいのか、どんな活用が考えられるのか、デジタル技術活用の企画を構想し、デジタル人材の確保やIT企業等外部パートナーとの戦略的な連携を進めていくことが有効である。

ウ) 産学連携、産産連携等による既存サービスの高度化・新サービスの創出

売上高の維持・増加には、新しい発想やテクノロジーを活用し、既存サービスの高度化や新サービスの創出、いわゆるイノベーション・価値創出を図ることが有効である。

例えば、A 社（コインランドリー）は、前述のとおり、肌への優しさや環境への影響を意識した方をターゲットに、洗剤を使用しないアレルゲンフリーの洗濯機をメーカーと共同開発した。FSX（おしぼりレンタル等）は、前述のとおり、おしぼりを再定義し、顧客ニーズを踏まえた新たな市場に進出するために、大学発ベンチャーと共同研究を行い、抗ウイルス・抗菌のおしぼりを開発した。また、女性の意見を取り入れたアロマおしぼりなども開発している。

イノベーション・価値創出に向けて、企画構想や具体的なサービス開発を行うために、大学や他企業等外部パートナーとの戦略的な連携が重要であると言われている。前述のとおり、異分野の企業や人材等との交流により外部からの視点を積極的に取り入れることが有効と考えられる。

エ) ブランディング等差別化による高付加価値化

売上高の維持・増加には、いかに顧客に選ばれ続け、売上・利益を確保・拡大するかが重要である。そのためには、知的財産の戦略的活用等によるブランディングやマーケティング等による他社との差別化を図っていくことが有効である。

例えば、B 社（駅弁製造・販売）は、新たな EC 販売に向けて、マーケティングの専門家を活用し、商品コンセプトの明確化、販促のためのロゴ、キャッチコピー、パッケージ等を作成した。また、C 社（旅館）は、近接する複数エリアの旅館等と連携し、同一のコンセプトによるマーケティングを実施している。陣屋（旅館）は、サービス・料理の高品質化等により、低価格から高価格帯への転換を図った。

ブランディング等差別化に向けて、知的財産やマーケティング等の専門人材の活用や特許事務所等外部パートナーとの戦略的連携を進め、ブランディング等によりファンを獲得するとともに、適正な価格を設定し収益を確保していくことが重要と考えられる。

②労働投入量最適化の取組

前述のとおり、労働投入量を最適化するためには、業務プロセスを効率化するとともに、人口減少等で人手不足が深刻化する中、付加価値創出の源泉となる人手を確保・育成することが重要である。

ア) デジタル技術の活用等による業務プロセスの効率化、モノの稼働率の向上

デジタル技術の活用は、付加価値額の増加の取組に加え、会計処理等のバックオフィス業務やオペレーション業務などの業務プロセスの効率化やモノ（機械、設備、施設等）の稼働率の向上等にも有効である。

例えば、D 社（道路貨物運送業）は、人材不足という課題に対して、物流倉庫内において、IoT 技術等の活用により、自動フォークリフトによる倉庫内荷役システム等を構築している。E 社（産業廃棄物収集運搬）は、AI 配車システムの実用化による廃棄物収集を効率化するとともに、複数社利用によりさらなる効率化に取り組んでいる。陣屋（旅館）は、自社開発した旅館業務管理システムを活用し、今まで手書きでアナログ管理していたものをデジタル管理に変更することなどで、業務プロセスの効率化を実現している。

デジタル技術の活用等による業務プロセスの効率化及びモノの稼働率の向上に向けて、まずは業務プロセスやモノの稼働状況の可視化が重要である。その上で、何が課題になっているのか、どこの部分がデジタル技術の活用等により業務プロセスの効率化やモノの稼働率を向上できるのかを把握し、課題解決方法をデジタル人材や IT 企業等外部パートナーとの戦略的連携により模索していくことが重要と考えられる。

デジタル技術の導入をコストとして捉えるのではなく、デジタル技術と親和性が高い領域などデジタルが得意なものはその技術の活用を通じて業務を効率化し、捻出した人的資源を人にしかできない業務（例えば、おもてなしなど）に投入していくことで、付加価値額を増加させていくことが重要である。

イ) 人材確保・育成による事業・業務の最適化

人口減少、少子高齢化による人手不足が深刻化する中、付加価値創出の源泉となる人材をいかに確保し、育成していくかが重要である。働き方改革の推進や多様な人材の活用により人材を確保していくとともに、デジタル技術や新しい設備等を有効活用するために学び直しやリスクリング等に取り組むことが求められている。

例えば、FSX（おしぼりレンタル等）は、女性、障害者、外国人など多様な人材を活用している。陣屋（旅館）は、週休 3 日、副業可等の働き方改革に取り組むとともに、サービスの高品質維持のための社員研修を定期的に行い、人材育成に取り組んでいる。

人材確保・育成に向けて、個社の取組では難しい場合は、自治体、地域の支援機関、地域金融機関、人材関連会社等が連携して、地域ぐるみで、地域内外からの人材採用やシェアするなど多様な人材の確保に取り組むとともに、地域単位でキャリア開発など人材育成などにも取り組むことが有効と考えられる。

<研究会ゲストスピーカー事例①>

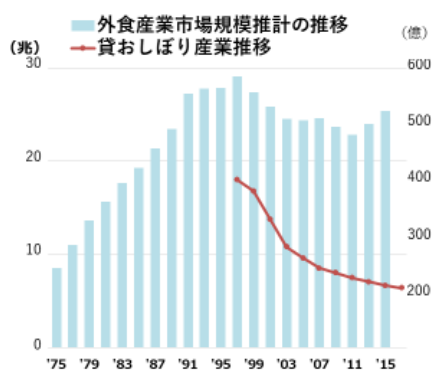
■FSX 株式会社（業種：生活関連（貸しおしぼり）、製造（おしぼり）等）

○労働生産性向上の取組のきっかけ

現社長が入社した 2000 年初頭頃、外食産業はバブル崩壊で飽和状態にあり、創業から営んでいるおしぼりレンタル産業は右肩下がりの状況であった。こうした状況の中で、このままでやっていけるのか、成長できるのかと危機感を抱いた当時の役員から、現社長に新しい風を入れてほしいとの声があがった。また、東京オリンピック・パラリンピック後のポスト 2020 年問題を想定するとともに、2050 年の人口動態の推計グラフを見ることによって、お客様だけではなく事業の人手も減るといふ少子高齢化の恐怖を感じたことが、労働生産性向上に取り組むきっかけとなった。

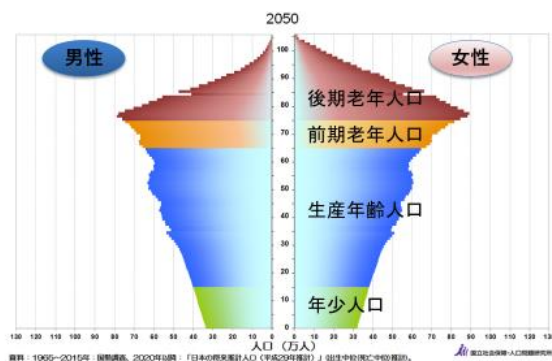
<研究会ご発表資料抜粋>

貸しおしぼり産業構造



外食産業市場規模推計：一般社団法人日本フードサービス協会 外食産業市場規模
貸しおしぼり産業推移：株式会社矢野経済研究所 リンナップライイ目録

ポスト2020の恐怖



出典：国立社会保障・人口問題研究所

○労働生産性向上に向けた取組

日本発祥のおもてなし文化として、おしぼりを主軸とした新事業、新業態に取り組み、衰退産業から新たな市場への進出により、ビジネスチャンスを生み出してきた。

具体的には、まずは、「食事前のお手拭き」であったおしぼりを、「おもてなし」、「手指衛生」及び「癒し」と3つの側面から再定義し、「ホスピタリティ市場」、「衛生市場」及び「抗疲労市場」への進出を考えた。その際に、インバウドの増加に伴うホスピタリティ市場の成長可能性、おしぼり産業が年間 800 億円規模に対して年間 1 兆円規模と言われていた衛生市場、疲労を感じている人が約 8 割など抗疲労市場の拡大可能性などそれぞれの市場の成長性を予測した。

新たな市場への進出に当たり、アンテナを高くし、新商品・サービスのアイデアを探していたところ、抗菌関係の大学の先生に会うことができ、抗菌・抗ウイルスのおしぼりを開発することができた。商品・サービス開発に当たっては、多くの特許を取得し、差別化を図っている。

2010 年代半ばには、CX（Customer Experience、顧客体験）とブランディングを開始した。社名変更を実施し、遠心力、求心力という観点から、会社ロゴを作成し、HP も構

築した。遠心力とは、高い付加価値の商品・サービスでリピーターを獲得すること、求心力とは、社員の帰属意識を高めることを狙ったものである。

人材は、「人財」と捉え、社員の6割は女性、障害者雇用は15%以上、外国人の採用など多様性のある職場を目指すダイバーシティ経営に取り組んでいる。また、システムエンジニアを採用するとともに、外部パートナーとも連携し、デジタル技術の活用に積極的に取り組んでいる。従来から同業者支援にも取り組んでおり、最近では、スマートフォンで撮影した画像でおしぼり回収枚数を自動判定する技術を実用化した。

<研究会ご発表資料抜粋>



＜研究会ゲストスピーカー事例②＞

■株式会社陣屋（業種：宿泊（旅館））

○労働生産性向上に取り組むきっかけ

現社長・女将とオーナーの息子である夫は旅館とは関係のない民間企業に勤めていたが、急遽、夫が陣屋の事業を承継することになり、2009年に夫が社長、現社長が女将に就任した。そのため、夫婦ともに宿泊業の修行をする時間も無く、バタバタの経営者交代となった。バブル崩壊から売上は右肩下がりで赤字経営が続いていたため、旅館存続に向けて、短期間での業績改善（売上向上と経費削減）が求められていた。しかしながら、顧客情報や予約台帳がアナログ管理で情報が共有されておらず、また、原価管理等経費管理もアナログ管理など売上や収益の分析が難しい状況にあった。

○労働生産性向上に向けた取組

夫婦ともにメーカー勤務で宿泊業の経験がないが故に異なる視点、新しい視点で経営を見直すことができた。低価格路線から高付加価値化・高単価・低稼働率への方向転換などに取り組む中で、4つの経営方針を決めた。1つ目は、情報の「見える化」。2つ目は、PDCAサイクルの高速化。3つ目は、情報は持つだけでなく活用させること。4つ目は、仕事を効率化し、お客様との会話と接点を増やすことである。

これらを実現するために、旅館経営を支える基幹システムの導入が必要と判断したが、既存のシステムでは要件を満たすものが存在しなかったため、システムエンジニアを採用し、システムの自社開発に取り組んだ。デジタル技術を積極的に活用する理由は、業務効率化だけではなく、社員を単純作業から解放して、人にしかできないおもてなし・接客に専念できるようにしたいとの思いがあるためである。また、本システムを活用した経営改革モデルを同業者にも広げるために、別会社を設立し、本システムの仕組みとノウハウを提供。多くの同業者が利用することで、1社1社の開発費用が低くなるとともに、本システムの改善・進化の速度が速くなる。デジタル技術を活用して、宿泊施設の生産性を上げ、宿泊業が憧れの職業になることを目指している。

従業員満足度の向上に向けて、顧客満足度と利益率がいずれも向上することが重要と考えており、働き方改革と高品質のサービス提供等に積極的に取り組んでいる。休館日を週2日作ることにより週休2日制を実現し、現在は休館日が週3日、就業規則改定により変形労働時間制を導入し、就業4日間となっている。休暇の時間を自由に使ってほしいという思いから副業を推奨している。自己研鑽の機会として、サービス向上の研修会などを年40回程度行っている。

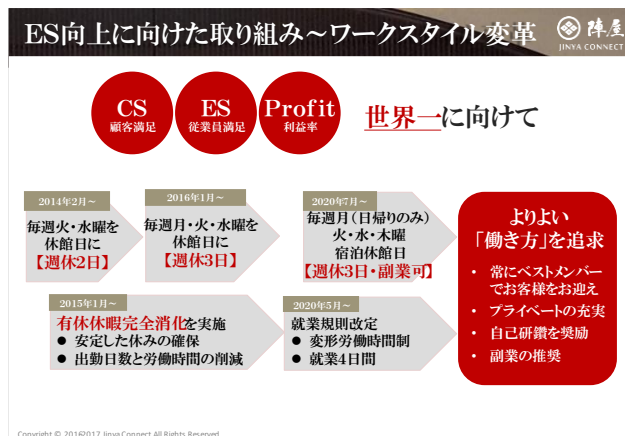
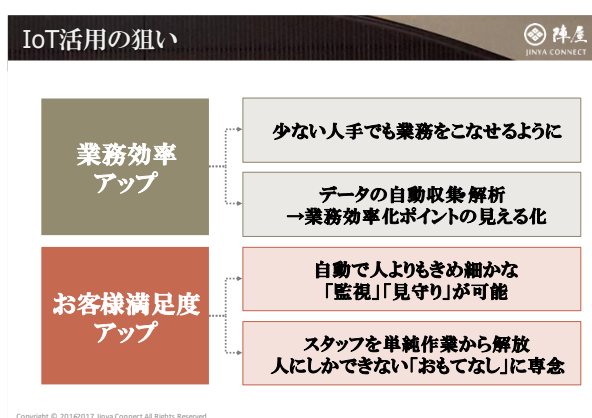
< 研究会ご発表資料（抜粋） >



旅館にITを浸透させるポイント ～70歳の仲居がタブレットを使うまで～

- ① 経営者(社長・女将)の陣屋コネクト積極活用**
 - メッセージの発信・投稿へのコメントいっしょ！ *社長の投稿数は毎日50件以上
 - 報告・連絡・承認・レポート提出はすべて陣屋コネクトで
 - 定期的な会社方針ブレイクダウン
- ② ログインしないと仕事にならない業務環境の構築**
 - 紙の予定表の廃止
 - 昼礼・夕礼・連絡ノート・ホワイトボードの廃止
 - 勤怠管理・発注依頼・修理依頼
- ③ 使いやすいデバイスを自由に選択**
 - 仕事の内容や個人の好みに合わせて使いやすいデバイスを選んでもらう
 - デスクトップPC / ノートPC / iPad / iPad mini / iPhone / iPod touch / 個人のスマートフォン
- ④ メディアや展示会等への積極的な露出・情報公開**
 - お客様・取引先・メディア・社員同士からの反響
 - CRMベストプラクティス賞、政のIT経営中小企業百選受賞、政府要人の視察
一家族や友人から「すごいね！」と言われる事が従業員の自信と誇りに

Copyright © 2016-2017 Jinya Connect All Rights Reserved.



(2) 労働生産性向上に取り組む上で重要な3つの視点

第3章のとおり、地域サービス系企業が前述の労働生産性向上の取組を効果的に進めるために共通する重要な視点が3点あると述べた。

改めて記載すると、

- ・ 1点目は、企業（経営層等）の意識を変えていくこと
- ・ 2点目は、労働生産性向上に取り組む上で、経営者の右腕となり、具体的な取組を推進する中核的な人材を確保・活用すること
- ・ 3点目は、個社の取組に加えて、スケールメリット等より一層の効果が期待される企業間連携に取り組むこと

である。

この3点の中で最も重要なのは企業の意識改革である。経営者をはじめとした社員全員が我が事として事業環境の変化等を踏まえた変革の必要性を認識し、労働生産性向上等今後進むべき方向性を共有していることが、その取組の実効性や継続性を担保することになるからである。

次に、労働生産性向上の取組等に具体的に取り組み、効果を上げるためには、推進力・実行力が不可欠である。そのため、経営者の右腕となり、既存サービスの高度化や新サービスの創出などの具体的な取組を推進する中核的な人材の確保・活用が重要である。中核的な人材が内部にいないければ、適切な人材を採用するとともに、兼業・副業の形態などにより外部人材を活用することが考えられる。

さらに、個社で取り組むことに加え、スケールメリットによる経済効果や他社のノウハウ、ベストプラクティスを取り入れるなど外部リソースを積極的に活用することで、個々の取組についてより大きな効果が期待できる。そのため、複数の企業が連携して取り組むことが重要である。

いずれの取組も、個社では難しい場合もあるため、関係省庁（地方支分部局等）、政府系機関⁹、自治体、地域支援機関¹⁰、地域金融機関、民間企業・団体等の国・地域の関係者が連携して、地域ぐるみで進めることが有効と考えられる。

①企業の意識改革

まずは、経営層が、人口減少・少子高齢化により人手と需要の両方の減少に直面していること、新型コロナウイルスの感染拡大を契機としたデジタル化・リモート化、非接触・非対面等の進展、消費者の価値観の変化・多様化、働き方の多様化など、事業環境が急速に変化していること、そしてそれらの変化に自社も大きく影響されることを十分認識することが肝要である。さらに、前述のとおり、変化に対応し今後も事業を継続、発展さ

⁹ 独立行政法人中小企業基盤整備機構、独立行政法人産業総合研究所、独立行政法人工業所有権情報・研修館、株式会社地域経済活性化支援機構等を指す。

¹⁰ 商工会、商工会議所、自治体産業支援機関、中小企業診断士協会、税理士会等を指す。

せるためには、これまで以上に労働生産性向上などにより稼ぐ力を向上させることが不可欠であることを認識することが重要である。

労働生産性を意識する又は労働生産性向上に取り組むきっかけとして、自社の労働生産性がどの程度なのかを見える化し、現状を把握することが重要である。例えば、企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」¹¹や生産性指標の計測ツール「企業レベル生産性データベース」¹²等の活用により、自社の労働生産性や業種内のポジション等を簡易的に把握することが可能である。

また、自社の抱えている本質的な課題について経営層が気づきの機会を得るために、自社の経営幹部や従業員と対話を重ねることや、外部人材を活用したコンサルティングの伴走支援を受けることも考えられる。さらには他の経営層や専門家との情報共有や意見交換を進めることも有効である。

なお、経営層が交代すると思考や視点が変わり、経営ビジョン・方針を改めて検討する機会となるため、事業承継や M&A が労働生産性向上に取り組むきっかけにもなると考えられる。

その上で、労働生産性向上の重要性を含めた経営層の考え方や自社の進む方向性が、全従業員に我が事として理解され浸透することが、企業全体の意識改革を進める上で重要である。経営層と従業員とが共通認識を得るためには、例えば、労働生産性向上に資する考え方を自社の経営ビジョン・方針に盛り込み、従業員が日頃からそれを意識できるような環境を整えることや、従業員との継続的な対話などの取組が考えられる。

ただし、一般的に、中小企業は、人、モノ、金、情報といった経営資源が規模の大きい大企業と比較して不足がちであるため、一社で取り組むことは難しい場合も考えられる。そこで、以下②中核人材の確保・活用（における外部人材の活用）と③企業間連携においてその重要性を提示するとともに、第 4 章において、国や地域における支援体制の整備など、国と地域が連携した支援のあり方や重要性について述べる。

②中核人材の確保・活用

労働生産性向上に資する具体的な取組を推進するために、早い段階から経営層とともに経営課題の洗い出しやビジネスコンセプトの策定、更には課題解決策を提示・推進する経営人材・経営サポート人材や特定の分野・領域において課題解決策を実行するプロフェッショナル人材・専門人材等の中核人材の活用が有効と考えられる。

¹¹経済産業省が提供する「企業の健康診断」（企業の経営状態の把握）を行うツール。
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/index.html

¹²公益財団法人日本生産性本部等が提供する生産性に関連する経営指標を計測するツール。
<http://db.jpc-net.jp/>

ただし、企業の経営課題に応じて求められる中核人材の役割は多岐にわたり、中小企業においては、経営者の右腕となる役員や管理職がいない、中核となって事業を進める専門人材がいないなど中核人材が不足しているケースが考えられる。

そのため、中核人材の確保に当たっては、前述のとおり関東地域ならではの特性である専門人材等が東京圏に偏在傾向にあることや、整備された交通網により関東地域の主要都市と東京圏との間は時間距離が負担とならないことなどを十分に生かすことが効果的である。例えば、地方においては、地元で中核人材を発掘・育成することに加えて、東京圏の外部人材を兼業・副業の形態等により活用することも有効と考えられる。

③企業間連携

労働生産性向上は、個社で取り組むことに加え、複数の企業が連携して取り組むことで、スケールメリットによる経済効果、経営の効率化のほか、ベストプラクティスの共有、新しい知識やノウハウの蓄積や異なる視点による気づき、企業の意識改革の醸成など、広い視野から自社や業界のビジネスを捉えることができ、より一層の効果が期待できる。

付加価値額の増加に対しては、例えば、データ連携等による共同プロモーション、デジタルマーケティング、販売機会の獲得、データの利活用等による新サービスの創出、ブランド力強化などが考えられる。

労働投入量の最適化に対しては、例えば、デジタル技術等の設備導入コストのシェアリング、バックオフィス業務やオペレーションの共通化、設備・施設の共同利用等による稼働率向上などが考えられる。

企業間連携のパターンとしては、例えば次の3つが想定される。中心的になりうる企業は連携の形によって異なるが、①地域内外にネットワークや多数の取引先を有する波及効果の高い地域の中核的な企業、②オペレーション効率化やデジタル技術活用の知見を生かした共同利用等のプラットフォーム構築を志向している企業、③観光地域づくり法人（DMO）などエリア内関係者とともに面的取組を推進している団体や企業、さらには商工団体や地域金融機関等地域の活性化に熱心に取り組んでいる地域機関などが考えられる。いずれのパターンにおいても共通して言えることは、連携の中心的な企業の存在が不可欠なことである。

いずれにしても、中心的になりうる企業等が連携体の企画を構想し、具体的な連携メリットを提示しながら合意形成を図っていくことが求められる。それぞれの連携のパターンのポイントや重要な視点等について以下に述べる。

ア) 複数地域の同業種の企業同士の連携（例：地域交通事業者）

地域は異なるが、同業種であるため、経営資源や設備等の投資コストのシェアリング、オペレーション改革やデジタル技術の活用等の当該業種におけるベストプラクテ

イスの共有などの効果が期待できる。案件組成に向けて、異なる地域の企業を発掘し、それらをつなぎ合わせる機能をどこが担うのが重要である。

イ) 地域内で異業種の企業同士の連携（例：観光関連事業者）

異なる業種ではあるが、同じエリア内のため、データ連携等による共同プロモーション、ブランド力強化、設備・施設の共同利用等による稼働率向上などの効果が期待できる。案件組成に向けて、連携の中心となって推進する機能をどこが担うのか、連携することの目的やメリット、取組内容等についていかに共通理解をどう得ていくかが重要である。

ウ) 地域内で同業種の企業同士の連携（例：宿泊、飲食関連事業者）

同じエリア内の同業種であるため、近隣間での物流機能や設備・施設の共有化、共同購入による仕入れコストの削減などの効果が期待できる。案件組成に向けて、協調（連携）と競争の視点から、イ) 同様、連携の中心となって推進する機能をどこが担うのか、連携することの目的やメリット、取組内容等についていかに共通理解をどう得ていくかが重要である。

第4章 関東地域のサービス系企業の労働生産性向上に向けた支援の方向性

(1) 3つの重点的な取組の推進

これまで、今後の地域サービス系企業の稼ぐ力の向上にとって労働生産性の向上がいかに重要か、労働生産性向上の取組のポイントは何か、そして、労働生産性向上のために経営者をはじめとした地域サービス系企業が取り組む上で重要な視点を3つ提示した。

本章では、国・地域の関係者が、地域においていかに支援を進めれば地域サービス系企業の労働生産性が向上するか、3つの視点を中心に支援の方向性を提示する。

①企業の意識改革の促進

国・地域の関係者は、地域サービス系企業が労働生産性向上の重要性を認識し、労働生産性向上に取り組むよう機運醸成、意識改革を促していくことが重要である。そのためには、国・地域の関係者自身が労働生産性向上の重要性を理解した上で、あらゆる機会を通じて、労働生産性向上の重要性を事例や支援策等とともに地域サービス系企業に伝えていくことが有効と考えられる。特に、地域サービス系企業に身近な自治体、地域支援機関、地域金融機関の役割とこれら機関の連携が重要である。

地域サービス系企業の意識改革を促すには、経営層自身の意識が変わることが重要である。そのためには、例えば、労働生産性が指標の一つとなっている「経営力向上計画」¹³、「経営革新計画」¹⁴及び企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」等の活用促進、大学の経営系学部による地域の経営層向けビジネス教育の実施、同業種・異業種問わず志を同じくする者との情報交換の場の提供等を国・地域の関係者が一体となって進めることが考えられる。そして、これらの取組を通じて、地域サービス系企業は、自社や自社を取り巻く外部環境の現状や経営課題に加えて、労働生産性向上の重要性を認識し、取組の実践につなげていくことが重要である。

②中核人材の確保・活用の促進

人口減少、少子高齢化による人手不足が加速化する中、地域においては、経営者の右腕となり、具体的な取組を推進する中核的な人材の確保が難しくなってくるものと考えられる。また、専門人材等は都市部に偏在傾向にあるため、中核人材の確保に向けては、兼業・副業の形態による活用を促進するほか、知識等が豊富な企業等職務経験者の活用も有効と考えられる。そのため、国・地域の関係者が連携し、地域ぐるみで中核人材の確保・活用に取り組んでいくことが重要である。

兼業・副業の形態等による中核人材が地域でその能力を発揮するためには、実際に取り組む地域企業とのマッチング、地域サービス系企業の具体的な取組のサポートなど、地域側の受入れ体制の整備が重要である。人口減少、少子高齢化による人手不足という

¹³ 人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資など、自社の経営力を向上するために実施する計画。国が認定。 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kyoka/pdf/tebiki_keieiryoku.pdf

¹⁴ 新事業活動に取り組み、「経営の相当程度の向上」を図ることを目的に策定する中期的な経営計画書。都道府県・国が承認。 <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/pamphlet/2022/kakushin.pdf>

地域の構造的課題やリソースの観点から個社でこれらの機能をすべて対応することは難しいため、自治体等第三者的な立場で関与可能な地域の関係者が中心となり、地域で人材マッチング等のコーディネート機能を持った支援機関等が連携した支援体制を整備することが望ましい。加えて、地域サービス系企業や関係機関に精通しつつ、都市部や兼業・副業の形態による外部人材の事情も理解している地元コーディネーターの存在も重要である。

中核人材の確保に当たっては、最大の供給源である東京圏の人材とのネットワークがある専門機関やプラットフォーム等との連携が重要である。自治体等第三者的な立場で関与可能な地域の関係者が中心となり、マッチングに必要な地域サービス系企業が求める人材のニーズ情報をプラットフォーム等に橋渡しし、中核人材と地域サービス系企業とのマッチングを効果的に促進していくことが求められる。

③企業間連携の促進

労働生産性向上をよりスピード感をもって実現していくためには、個社の取組を促進することに加え、異なる視点や経験に基づいた気づきが得られる企業間連携の機運醸成を図っていくことも重要である。企業間連携により業界のベストプラクティスを注入していくことで、高い水準の経営効率化を実現し、経済効果を生むことが期待される。そのためには、国・地域の関係者自身が企業間連携の重要性を理解した上で、あらゆる機会を通じて、企業間連携の重要性を事例や支援策等とともに地域サービス系企業に伝えていくことが有効と考えられる。特に、地域サービス系企業に身近な自治体、地域の支援機関、地域金融機関の役割が重要である。

具体的に複数企業が連携するに当たって、連携体の中心的な役割を担う企業や、地域企業と地域サービス系企業とをつなぐ仲介役・調整役の存在が不可欠と考えられる。その仲介役・調整役には中立的な機関が関わることで地域企業からの信頼が得られやすいことから、国・地域の関係者には、中心的な企業を発掘することや企業同士をつないでいくなど連携体の組成、企業間連携の取組を支援していくことが求められる。特に、連携のパターン例として前述の「イ）地域内で異業種の企業同士の連携」や「ウ）地域内で同業種の企業同士の連携」においては、地域サービス系企業同士の共通理解をどう得ていくかが重要であるため、中立的な立場で信頼が得られやすい国・地域の関係者による仲介・調整が有効と考えられる。

（２）関東経済産業局に期待される役割

①国・地域が連携した地域の実装に向けた取組の推進

経済産業省の地方ブロック機関として関東経済産業局に期待される役割は、前述の地域企業の労働生産性向上に重要な３つの視点を推進すべく、国と地域の結節点として、国・地域が連携した地域の実装に向けた取組を推進することである。

関東地域のサービス系企業による労働生産性向上の取組を促進するために、まずは、地域企業の機運醸成、そして意識改革を図っていくことが重要である。そのためには、

国・地域の関係者が一体となって、労働生産性向上の重要性や第3章記載の労働生産性向上に向けた取組のポイント、支援策等の情報を発信・提供していくことが求められる。

次に、地域における労働生産性向上の取組の実装に向けて、国・地域の関係者が連携し、中核人材の確保・活用や企業間連携等の取組を促進し、地域サービス系企業の労働生産性向上等を通じた稼ぐ力の向上の先進事例を生み出していくことが重要である。そして、その成果、先進事例をその他地域等へ展開し、関東地域のサービス系企業の労働生産性向上を通じた稼ぐ力の向上により地域の雇用が維持・創出され、地域経済の活力が維持される好循環を創出していくことが重要である。

地域によって、社会構造や産業構造等が異なるため、都市部なのか地方なのか、人口規模はどれぐらいか、どのような人口構造なのか、主要なサービス産業は何か、今後も域内需要を見込める地域なのか、域外需要を取り込める地域のかなどを踏まえて、地域ごとにきめ細やかな取組が不可欠である。

②関東地域全体のサービス産業支援ネットワークの構築

地域サービス系企業の成長を支える支援基盤として、関東経済産業局がハブとなり、地域サービス系企業支援に係る関係省庁、政府系機関等で構成する国の関係者による支援ネットワークを構築することが重要である。

同ネットワークのメンバーには、労働生産性向上に取り組む上で重要な3つの視点「企業の意識改革の促進」、「中核人材の確保・活用の促進」及び「企業間連携の促進」を浸透させ、共通認識を持って地域サービス系企業の支援に取り組む。同ネットワークが担う機能として、以下の点が考えられる。

- ・ 参画メンバーが持つ地域サービス系企業向けの支援リソースの相互共有及び連携した情報発信
- ・ 先進事例、支援実績事例、支援ノウハウや地域サービス系企業の生声・ニーズの参画メンバー間での相互共有
- ・ 地域サービス系企業の課題に応じた適切なソリューション、専門人材、関係機関等の紹介
- ・ セミナー等の共同企画・開催
- ・ 地域実装に向けた具体的な地域プロジェクトの検討、実践
- ・ 地域の実情に応じて、適切な関係機関が「地域ぐるみのサービス産業支援体制」（後述）に参画し、地域の取組をサポート 等

③地域ぐるみのサービス産業支援体制の構築及び先進事例の創出

前述の「関東地域全体のサービス産業支援ネットワーク」を基盤に、地域で具体的なプロジェクトを創出し、地域サービス系企業の労働生産性向上等を通じた稼ぐ力の向上の先進事例等を生み出す枠組みとして、関東経済産業局がハブとなり、地域サービス

系企業や地域の実情に詳しい自治体、地域支援機関、地域金融機関等が参画した、「地域ぐるみのサービス産業支援体制」を構築することが重要である。その際、「関東地域全体のサービス産業支援ネットワーク」から、地域の実情に応じた適切な機関が参画し、地域ぐるみの取組を支援することが求められる。

同ネットワークのメンバーには、「企業の意識改革」、「中核人材の確保・活用」及び「企業間連携」の労働生産性向上に取り組む上で重要な3つの視点を浸透させ、共通認識を持って地域サービス系企業の支援に取り組む。同支援体制が担う機能として、以下の点が考えられる。

- ・ 地域サービス系企業の支援候補先（中心的な地域企業）等の掘り起こし、ニーズ・課題把握
- ・ 具体的なプロジェクト組成（支援策提供、ネットワーク提供、専門家派遣、ノウハウ・ナレッジ提供等）
- ・ 成果の取りまとめ及び検証を通じたPDCAサイクルの検討・実施
- ・ 関東地域全体のサービス産業支援ネットワークを通じた、他の地域との交流、成功体験の共有 等

④支援策のアップデート

労働生産性向上の支援に当たって、常に効果的な支援策は何かを模索していくことが重要である。そのためには、国・地域の関係者が年度単位など一定期間ごとにデータなどを活用して支援の効果・成果を検証し、課題を抽出した上で、支援の内容、方法等をアップデートしていくことが求められる。国・地域の関係者の個々の支援策はもとより、国・地域の支援ネットワークの取組についても、効果検証し、効果的な取組にアップデートしていくことが重要である。

（３）関東地域の関係者に期待される役割

①関係省庁・政府系機関に期待される役割

国の関係者として関係省庁・政府系機関に期待される役割は、関東経済産業局をはじめとした国の関係者等と連携し、主体的に支援に取り組むことである。具体的には、次のとおり。

- ・ 前述の「関東地域全体のサービス産業支援ネットワーク」及び案件に応じ「地域ぐるみのサービス産業支援体制」への参画
- ・ 他省庁等の関係者と連携しながら、地域のサービス系企業向けの支援策等の情報発信
- ・ 地域サービス系企業の労働生産性向上の機運醸成
- ・ 施策投入等による地域企業や地域の労働生産性向上の取組支援 等

②自治体に期待される役割

地域の実情に詳しく、公的な立場として主に基礎自治体に期待される役割は、地域のハブ・調整役として、国・地域の多様な関係者を巻き込み、主体的に支援に取り組むことである。具体的には、次のとおり。

- ・ 地域の関係者の調整役・相談役として前述の「地域ぐるみのサービス産業支援体制」の構築・参画
- ・ 国・地域の関係者と連携しながら、地域サービス系企業に対して支援策等の情報提供、施策活用の促進
- ・ 地域サービス系企業の労働生産性向上の機運醸成
- ・ 具体的な案件組成支援等地域サービス系企業の労働生産性向上の取組の支援
- ・ 地域サービス系企業等のニーズに応じた支援策の立案
- ・ 地域の魅力向上や需要創出に寄与する地域ブランド力の向上に向けた取組 等

③地域支援機関に期待される役割

地域サービス系企業の実情に詳しく、地域サービス系企業の取組を支援する立場として地域支援機関に期待される役割は、自治体をはじめとした地域の関係者等と連携し、地域サービス系企業に寄り添い、よき相談相手となり、伴走しながら支援することである。具体的には、次のとおり。

- ・ 地域の関係者として前述の「地域ぐるみのサービス産業支援体制」への参画
- ・ 地域の関係者等と連携しながら、地域サービス系企業に対して支援策等の情報提供、施策活用の促進
- ・ 地域サービス系企業の労働生産性向上の機運醸成
- ・ 支援策の改善ニーズや新たな支援策ニーズの把握 等

④地域金融機関に期待される役割

地域サービス系企業・地域の実情に詳しく、地域サービス系企業の取組を資金面等から支援する立場として地域金融機関に期待される役割は、自治体をはじめとした地域の関係者等と連携し、地域サービス系企業に寄り添い、よき相談相手となり、伴走しながら資金面を含め支援するとともに、地域で中心になりうる企業の発掘や企業間等利害関係者の調整役として取組を推進していくことである。具体的には、次のとおり。

- ・ 地域の関係者として前述の「地域ぐるみサービス産業支援体制」への参画
- ・ 地域の関係者等と連携しながら、地域サービス系企業に対してサービス産業向けの支援策等の情報提供、施策活用の促進
- ・ 地域サービス系企業の労働生産性向上の機運醸成
- ・ 中核人材の確保・活用に向けた人材の仲介
- ・ 企業間連携の中心的な企業の発掘、案件の構想、企業同士のつなぎ、合意形成など具体的な案件組成
- ・ 支援策の改善ニーズや新たな支援策ニーズの把握 等

⑤民間企業・団体等に期待される役割

地域サービス系企業にソリューションの提供や支援を行うプラットフォーマーなどの民間企業・団体等に期待される役割は、国・地域の関係者等と連携し、主体的に地域サービス系企業の支援や取組を行うことである。具体的には、次のとおり。

- ・ 必要に応じて前述の「関東地域全体のサービス産業支援ネットワーク」や「地域ぐるみのサービス産業支援体制」への参画
- ・ 自社等の持つ技術やノウハウを用いた中核人材の確保・活用の仕組みづくりや企業間連携の企画構想、地域サービス系企業同士のつなぎ、合意形成など具体的な案件組成
- ・ 支援策の改善ニーズや新たな支援策ニーズの把握 等

以上のとおり、関東地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力を向上させるためには、関東地域の人口減少社会を踏まえた労働生産性向上の3つのポイント、①企業の意識改革、②中核人材の確保・活用、③企業間連携が重要であり、この3つの取組を促進すべく、国・地域の関係者等が一体となって地域ぐるみで進めていくことが肝要である。

**地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会
メンバー**

(座長)

浅羽 茂 早稲田大学大学院経営管理研究科 教授

(メンバー)

青島 矢一 一橋大学イノベーション研究センター長・教授

梅原 美樹 株式会社経営共創基盤 マネージングディレクター
株式会社日本共創プラットフォーム 執行役員

滝澤 美帆 学習院大学経済学部 教授

(オブザーバー)

奥 愛 財務省関東財務局総務部 総務課長

経済産業省商務・サービスグループサービス政策課

(事務局)

濱野 幸一 局長

向野 陽一郎 総務企画部長

勝本 光久 産業部長

久世 尚史 産業部 次長 (令和4年3月まで)

小澤 元樹 産業部 次長 (令和4年4月から)

工藤 浩一 地域経済部 次長

今野 順子 産業部 流通・サービス産業課長

サービス政策関連支援策

地域サービス系企業が活用可能な支援策について、事例から見る労働生産性向上の取組のポイント（図表 19、20、21）に合わせて、体系的に整理。

（１）付加価値の増大（分子の増加）

①顧客・市場の（再）設定による新規顧客層への展開、商圏の拡大

○よろず支援拠点

- ・ 中小企業・小規模事業者からの経営上の様々な相談に対応する無料の経営相談所。全都道府県に設置。多様な分野に精通した専門家が、企業が抱える本質的な課題を明確化するとともに、適切な解決策を提案。

<https://yorozu.smrj.go.jp/>

○（独）中小企業基盤整備機構によるハンズオン支援（専門家派遣）

- ・ 経営課題の解決に取り組む中小企業・小規模事業者の方々を対象に豊富な経験と実績をもつ専門家を派遣し、アドバイスを実施。

<https://www.smrj.go.jp/sme/enhancement/hands-on/index.html>

②デジタル技術の活用による既存サービスの高度化・新サービスの創出

③産学連携、産産連携等による既存サービスの高度化・新サービスの創出

○オープンイノベーション・マッチングスクエア（OIMS）

- ・ 中小企業基盤整備機構関東本部と関東経済産業局が運営する、オープンイノベーションを通じた企業間連携を促進するためのオンライン上のプラットフォーム。

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/open_innovation/oims.html

○事業再構築補助金

- ・ ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、新分野展開や業態転換、事業・業種転換等の取組、事業再編又はこれらの取組を通じた規模の拡大等を目指す企業・団体等の新たな挑戦を支援。

<https://jigyousaikouchiku.go.jp/>

○小規模事業者持続化補助金

- ・ 小規模事業者等が経営計画を自ら策定し、商工会・商工会議所の支援を受けながら取り組む販路開拓、ブランディング、プロモーション等の取組を支援。

<https://seisansei.smrj.go.jp/>

○サービス等生産性向上 IT 導入支援事業（IT 導入補助金）

- ・ 中小企業等が行うバックオフィス業務の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上に資する IT ツールの導入を支援。令和 4 年度から新設された「複数社連携 IT 導

入類型」は、複数の中小企業・小規模事業者等が連携して地域 DX の実現や生産性向上を図る取組を強力にサポート。

<https://www.it-hojo.jp/>

○ものづくり・商業・サービス補助金（ものづくり補助金）

- ・ 中小企業等が行う革新的なサービス開発・試作品開発、生産プロセスの改善に必要な設備投資等を支援。

<https://portal.monodukuri-hojo.jp/>

○ものづくり等高度連携・事業再構築促進事業

- ・ 複数の中小企業等が連携し、連携体全体として新たな付加価値の創造や生産性の向上を図るプロジェクトや、新分野展開、業態転換、革新的な製品・サービス開発、生産プロセス等の改善に取り組むプロジェクトを支援。

https://www.meti.go.jp/main/yosan/yosan_fy2022/pr/ip/chuki_16.pdf

○共創型サービス IT 連携支援補助金

- ・ 中小企業の生産性向上やデジタルトランスフォーメーションを実現、また IT 人材の育成を図るべく、中小企業と IT ベンダが共創し、IT ツールの連携機能の構築、あるいは機能の統廃合に取り組むプロジェクトを支援。

https://www.meti.go.jp/main/yosan/yosan_fy2022/pr/ip/shosa_05.pdf

○成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）

- ・ 中小企業等が大学、公設試等の研究機関等と連携して行う、ものづくり基盤技術及び IoT、AI 等の先端技術を活用した高度なサービスに関する研究開発及び事業化に向けた取組を一貫して支援。

<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sapoin/index.html>

④ブランディング等差別化による高付加価値化

○INPIT（インピット（（独）工業所有権情報・研修館））

- ・ INPIT（インピット）は、全国の中堅・中小・スタートアップ企業のビジネス支援のために、47 都道府県に「知財総合支援窓口」を設置し、知的財産活用に向けた相談対応を実施。

<https://www.inpit.go.jp/consul/index.html>

※ その他、前述の各種補助金（事業再構築補助金、小規模事業者持続化補助金等）もブランディング等への取組にも一部活用可能。

(2) 労働投入量の最適化（分母の最適化）

① デジタル技術の活用等による業務プロセスの効率化、モノの稼働率の向上

※ 以下の支援策は P.36~37 の再掲。

○ よろず支援拠点

<https://yorozu.smrj.go.jp/about/>

○ （独）中小企業基盤整備機構によるハンズオン支援（専門家派遣）

<https://www.smrj.go.jp/sme/enhancement/hands-on/index.html>

○ 事業再構築補助金

<https://jigyuu-saikouchiku.go.jp/>

○ 小規模事業者持続化補助金

<https://seisansei.smrj.go.jp/>

○ サービス等生産性向上 IT 導入支援事業（IT 導入補助金）

<https://www.it-hojo.jp/>

○ ものづくり・商業・サービス補助金（ものづくり補助金）

<https://portal.monodukuri-hojo.jp/>

○ ものづくり等高度連携・事業再構築促進事業

https://www.meti.go.jp/main/yosan/yosan_fy2022/pr/ip/chuki_16.pdf

○ 共創型サービス IT 連携支援補助金

https://www.meti.go.jp/main/yosan/yosan_fy2022/pr/ip/shosa_05.pdf

② 人材確保・育成による事業・業務の最適化

○ 新現役交流会

- ・ 中小企業と企業経営に関する豊富な知見を有する企業等職務経験者をマッチングするイベント（「新現役交流会」）の開催を通じ、高度・専門的な経営課題を抱える中小企業等を支援。

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/management_mentor.html

○ 兼業・副業人材の活用促進（事例集等）

- ・ 地域の中小企業等の経営力強化、人手不足の解消及び雇用維持等に対応できるよう、兼業・副業含む多様な形態で、多様な人材の確保や活用に向けた支援を実施。「兼業・副業人材」の活用のポイントや実際に活用された企業の事例等をガイダンスとして取りまとめて公表。

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/jinzai_coordinate.html#r3_jirei

○ アトツギ経営者と外部プロフェッショナル人材の連携促進（事例集等）

- ・ アトツギ経営者（事業承継者または事業承継予定者）が外部のプロフェッショナル人材を活用し、新規事業等創出に取り組むプロジェクトの創出を支援するため、取組のポイントや事例等を取りまとめた事例集を公表。

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/220331_atotugi_zireisyu.pdf