



革新と共創の輪を、これからも

# サービス産業の動向と 生産性向上に向けたポイント

2026年 3月 17日

顧客価値創造センター サービス産業生産性協議会  
課長 半田 祐樹



公益財団法人 日本生産性本部  
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 日本生産性本部は、1955(昭和30)年、わが国産業の生産性運動の中核組織として、「生産性向上対策について」の閣議決定に基づき設立された民間団体で、戦後の日本経済の復興や高度経済成長の実現に寄与してきました
- 企業、労働組合、学識者により構成されている中立的な組織であり、「雇用の維持・拡大」「労使の協力・協議」「成果の公正な分配」を基本的な考え方として、生産性運動を展開しています
- 生産性向上に資する調査・研究・政策提言や研修・セミナーによる人材育成、コンサルティングなどの幅広い事業を通じて、生産性運動を実現し、日本経済の発展、国民生活の向上および国際社会への貢献に寄与しています



設立	1955年3月1日
基本財産	16億8千万円
事業規模	約80億円
職員数	約250人
会長	小林 喜光 東京電力ホールディングス(株) 取締役会長

- サービス産業生産性協議会 (SPRING: Service PRoductivity & INnovation for Growth)は、サービス産業の生産性向上を実現するため、産学官が連携する共通のプラットフォームとしての役割を担っています
- サービス産業は多様であり、また多くの分野に渡っているため、その抱えている課題も様々です。当協議会は、生産性向上に役立つ経営革新ツールなどの情報の提供、有効な知識の共有のための「場づくり」や業界・企業の自主的な取組の支援などを通じて、サービス産業のイノベーションと生産性の向上を通じたダイナミックな成長を支援することを目指します

**SPRING**  
サービス産業生産性協議会

設立 2007年5月

代表幹事 小林 喜光  
東京電力ホールディングス(株) 取締役会長

- 1 サービス産業の現状
- 2 サービス産業における生産性向上のポイント
- 3 サービス産業生産性協議会の取組紹介

# 1. サービス産業の現状

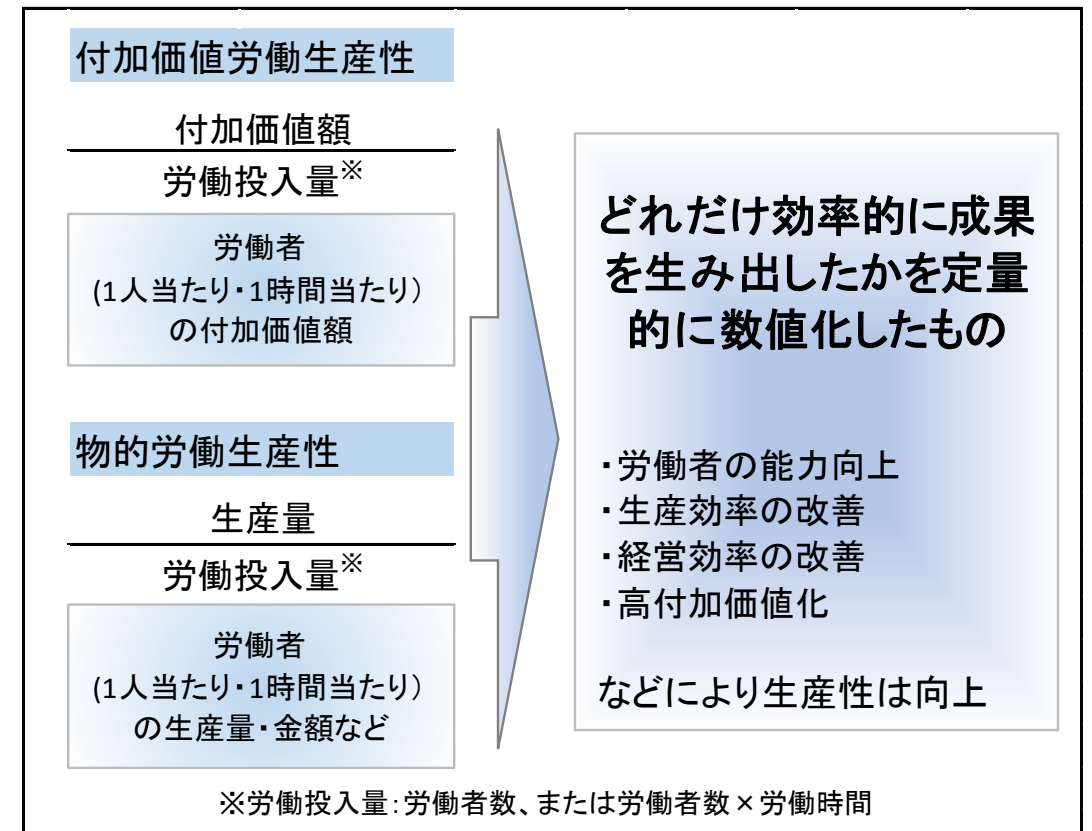
---



- 生産性 :  $output(\text{GDP} \cdot \text{生産量など}) / input(\text{就業者数} \cdot \text{総労働時間など})$  の関係を表す指標
- 労働生産性 : **より少ない労力でどれだけ多くの成果を生み出したか (≡効率性)** を測るため、**就業1時間** (または労働者1人) 当たりの成果(付加価値・生産量など)を指標化したもの

労働生産性が向上すると、

- ①企業の利益の拡大につながる
- ②**従業員の賃金を上昇させる**原資が拡大する
- ③**日本の持続的な経済成長にむけた推進力**になる



# なぜ生産性向上は重要なのか①

## 【経済成長との関係】

- 就業人口の減少が見込まれる中で労働生産性を向上させなければ、経済規模は縮小せざるを得なくなり、1人当たりGDPなどで表される豊かさも失われることが懸念されている

※経済成長との関係 : 理論的には

$$\begin{aligned} \text{経済成長率} &= \text{労働生産性上昇率(1人当たり)} + \text{就業者増加率} \\ &= \text{労働生産性上昇率(時間当たり)} + \text{就業者増加率} + \text{労働時間増加率} \end{aligned}$$

の関係が成り立つ

## 【働き方との関係】

- 労働時間を短くしても、これまでと同じ成果(売上・付加価値など)をあげるには、労働生産性向上が不可欠

長期的にみれば、経済成長は、就業人口や労働時間の増加より生産性向上に依存する

# なぜ生産性向上は重要なのか②

## 【賃上げとの関係】

- より多くの付加価値を生み出せば(=労働生産性が向上すれば)、**企業の利益や従業員の賃金の原資が拡大する**

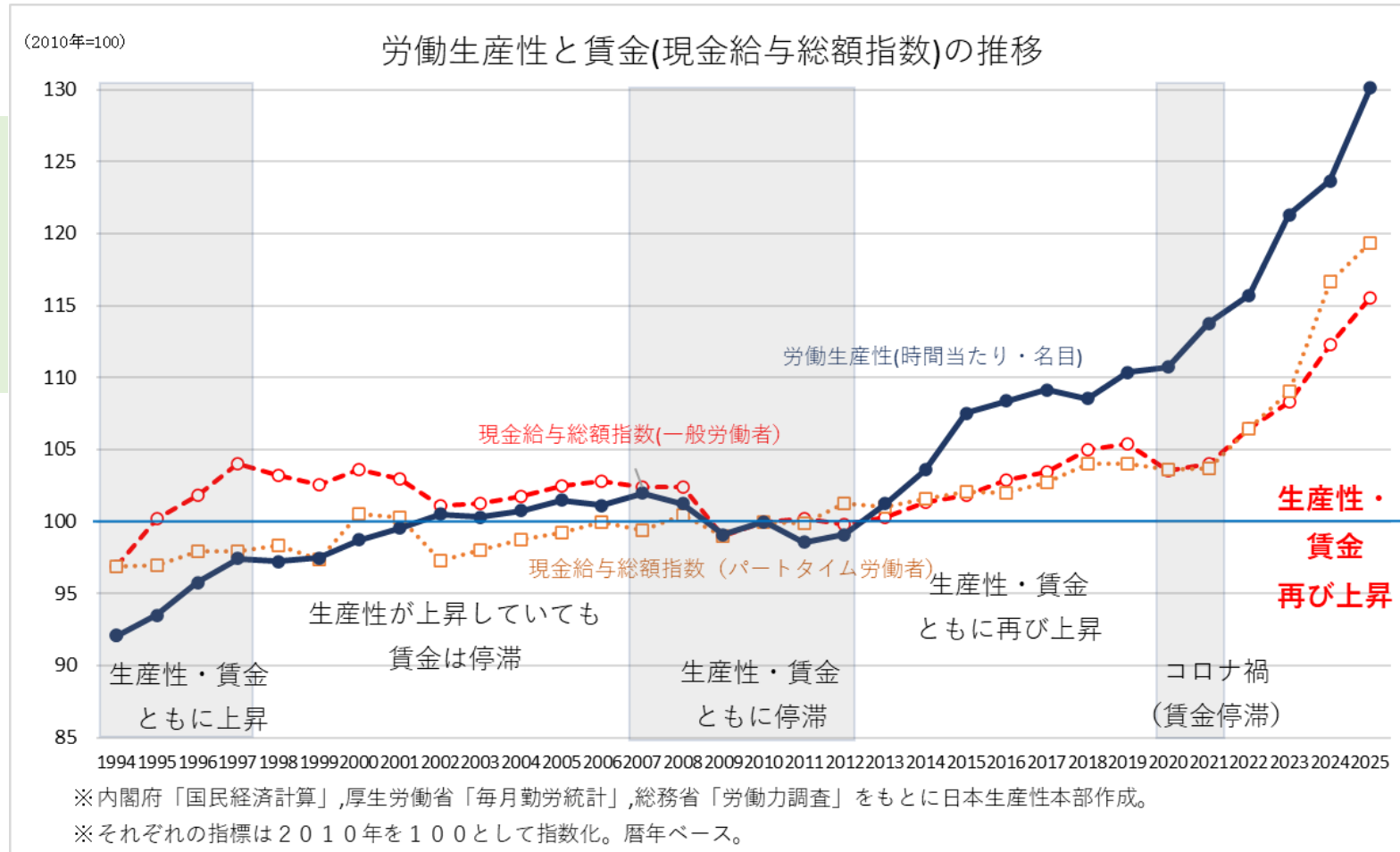
### ※賃金との関係：

理論的には(労働分配率が一定であれば)

$$\text{労働生産性上昇率} = \text{賃金上昇率}$$

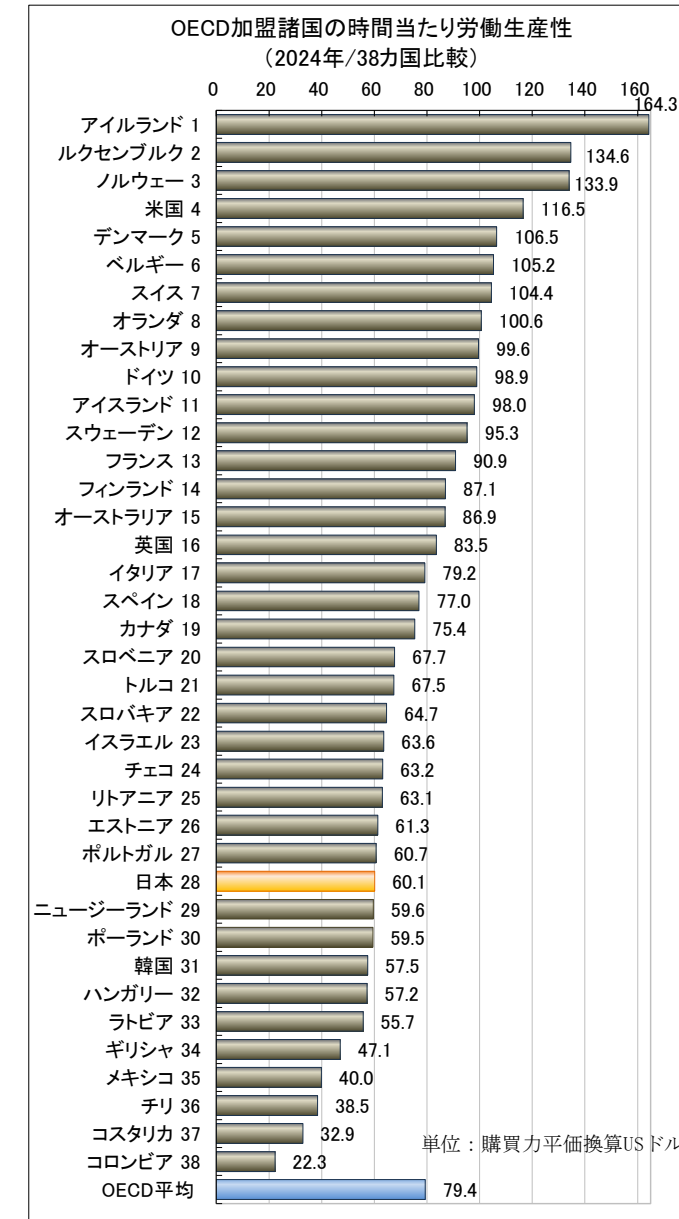
の関係が成り立つ

※ 実際の賃金は、交渉で決まることや経済環境など他の要因の影響を受けるため、上の図式が常に成り立つわけではないが、賃金決定要因の1つとして労使交渉の材料に。



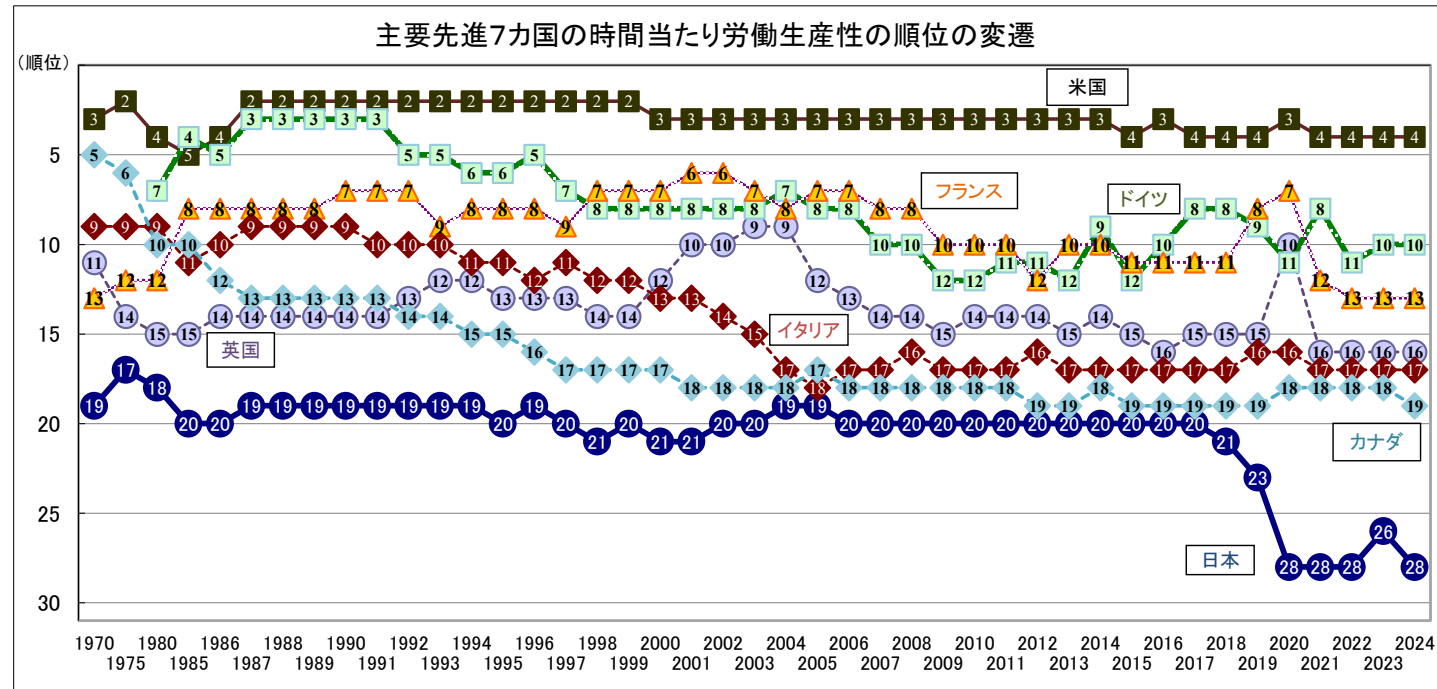
# 国際的にみた日本の時間当たり労働生産性

- OECDデータに基づく2024年の日本の時間当たり労働生産性(就業1時間当たり付加価値)は、60.1ドル(5,720円/購買力平価(PPP)換算)
- ポルトガル(60.7ドル)やニュージーランド(59.6ドル)とほぼ同水準
- G7(日本、アメリカ、フランス、イギリス、ドイツ、イタリア、カナダ)でみると最下位



# 時間当たり労働生産性でみた日本の順位

- 日本の順位は、2018年(21位)から2020年(28位)にかけて急激に落ち込んでから回復しつつあったが、2024年は再び、OECD加盟38か国中28位に
- 実質労働生産性上昇率が-0.6%と、2020年以来4年ぶりのマイナスになった(OECD加盟38か国中33位)ことが順位にも影響



時間当たり労働生産性 上位10カ国の変遷

	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2020年	2024年
1	スイス	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド	アイルランド
2	ルクセンブルク	スイス	米国	ノルウェー	ノルウェー	ルクセンブルク	ルクセンブルク
3	米国	オランダ	ドイツ	米国	米国	米国	ノルウェー
4	スウェーデン	米国	ベルギー	ベルギー	ベルギー	デンマーク	米国
5	カナダ	ベルギー	オランダ	オランダ	アイルランド	ノルウェー	デンマーク
6	オランダ	スウェーデン	スイス	スウェーデン	デンマーク	ベルギー	ベルギー
7	オーストラリア	ドイツ	フランス	フランス	オランダ	フランス	スイス
8	ベルギー	アイスランド	スウェーデン	ドイツ	スイス	オーストリア	オランダ
9	イタリア	イタリア	イタリア	スイス	スウェーデン	スイス	オーストリア
10	デンマーク	カナダ	ノルウェー	オーストリア	フランス	英国	ドイツ
-	日本 (19位)	日本 (18位)	日本 (19位)	日本 (21位)	日本 (20位)	日本 (28位)	日本 (28位)

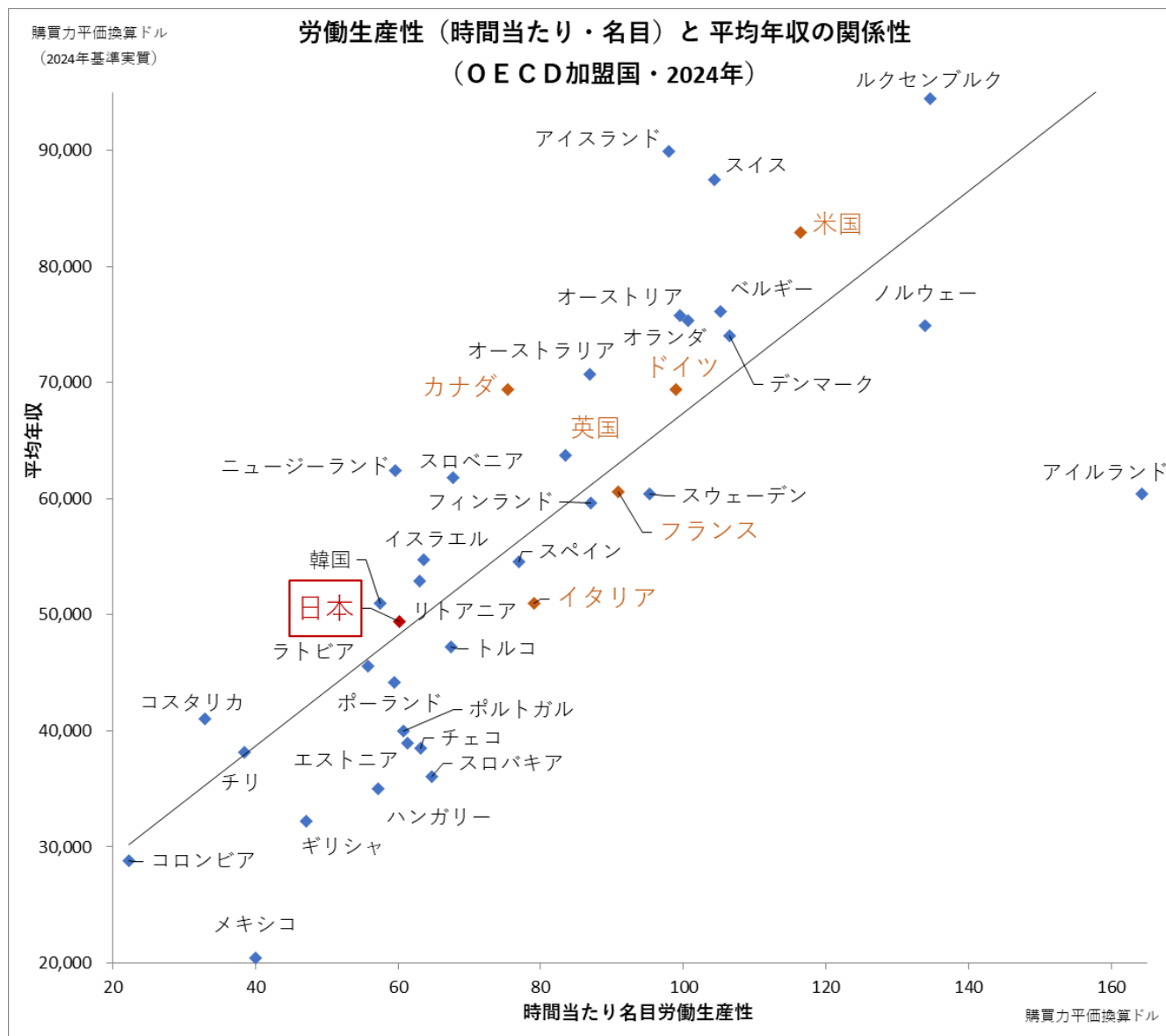
(資料) 2025年11月時点でOECD等が公表していたデータに基づいて日本生産性本部作成。日本のGDPは、内閣府が2025年12月8日に公表した年次推計(2020年基準に改定された数値)を反映している。1991年以前のドイツは西ドイツを指すことに留意されたい。

※OECDは、加盟国のGDPや購買力平価レートなど各種データを随時過去に遡りして改定している。そのため、日本及び各国の労働生産性(水準・上昇率)及び順位が昨年度報告の記載と異なっている。

※円換算値は購買力平価レート(2024年:1ドル=95.11円)を用いているが、端数処理の関係で左記レートで求めた値と末尾が一致しないことがある。

# OECD加盟国の労働生産性と平均年収からみた関係性

- 平均年収と労働生産性には、比較的強い相関関係が認められる(相関係数 0.788)
- OECD加盟国では、生産性が高いほど平均年収も高くなっている

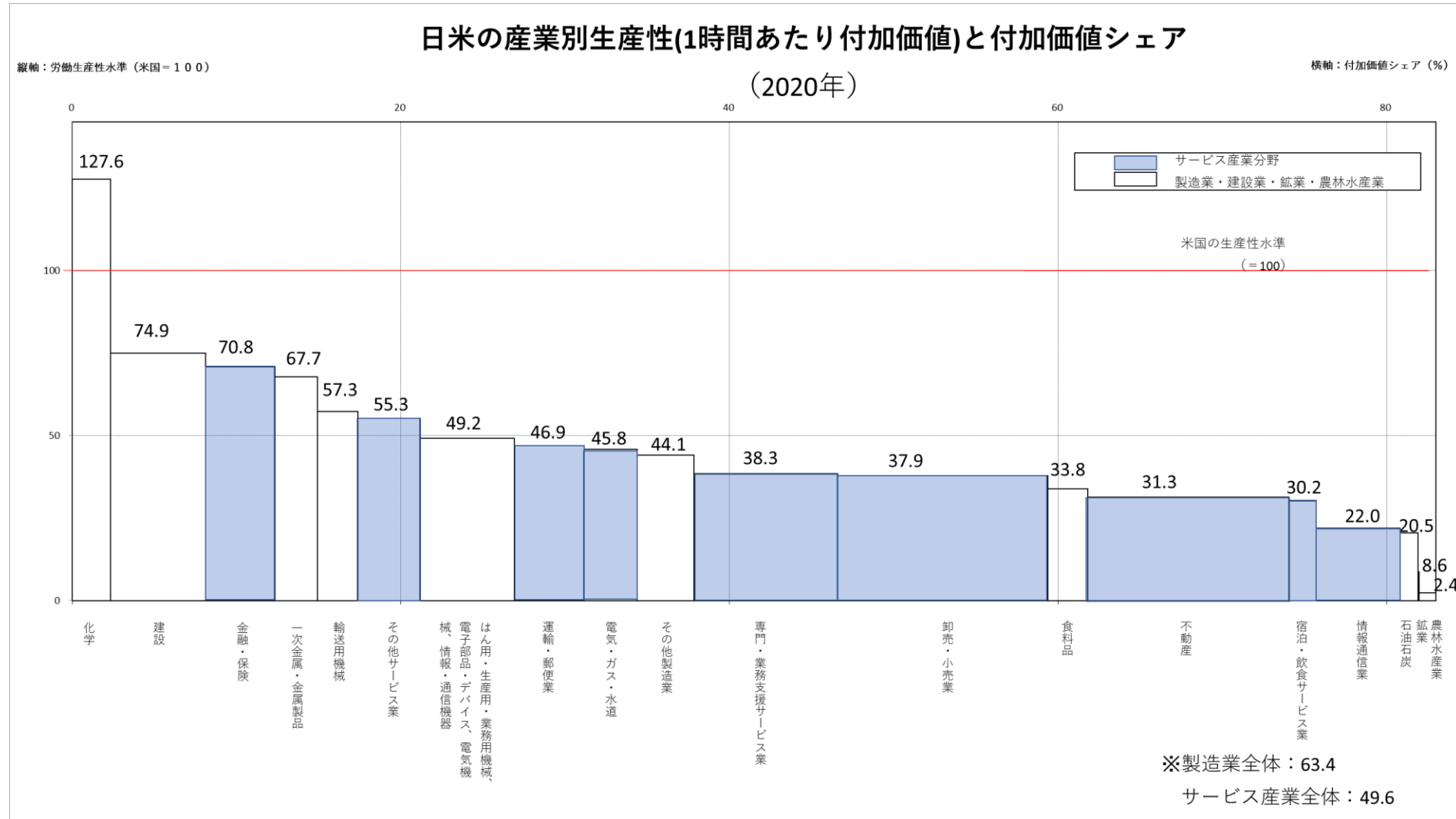


# 産業別に見た日本の労働生産性水準(対米比)

- 日本の生産性は大半の産業で米国を下回り、特にサービス産業で差が大きい

- 米国比較: 大半の産業で米国の生産性の50%未満
- 卸売・小売業の生産性は、米国の4割程度

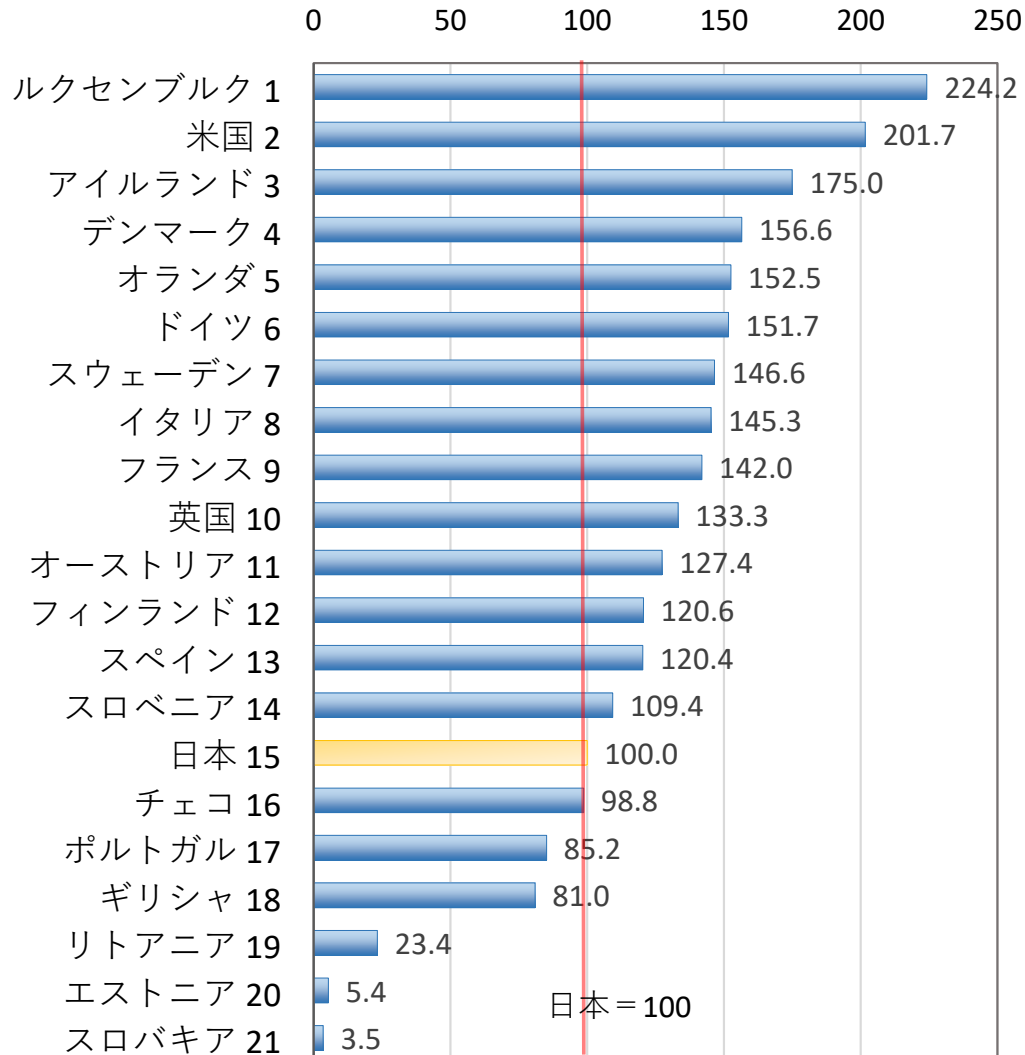
- ただし、日本の優れたサービス品質を十分に反映できていないことが計測上の課題



# 産業別労働生産性水準の主要国比較(卸売・小売業)

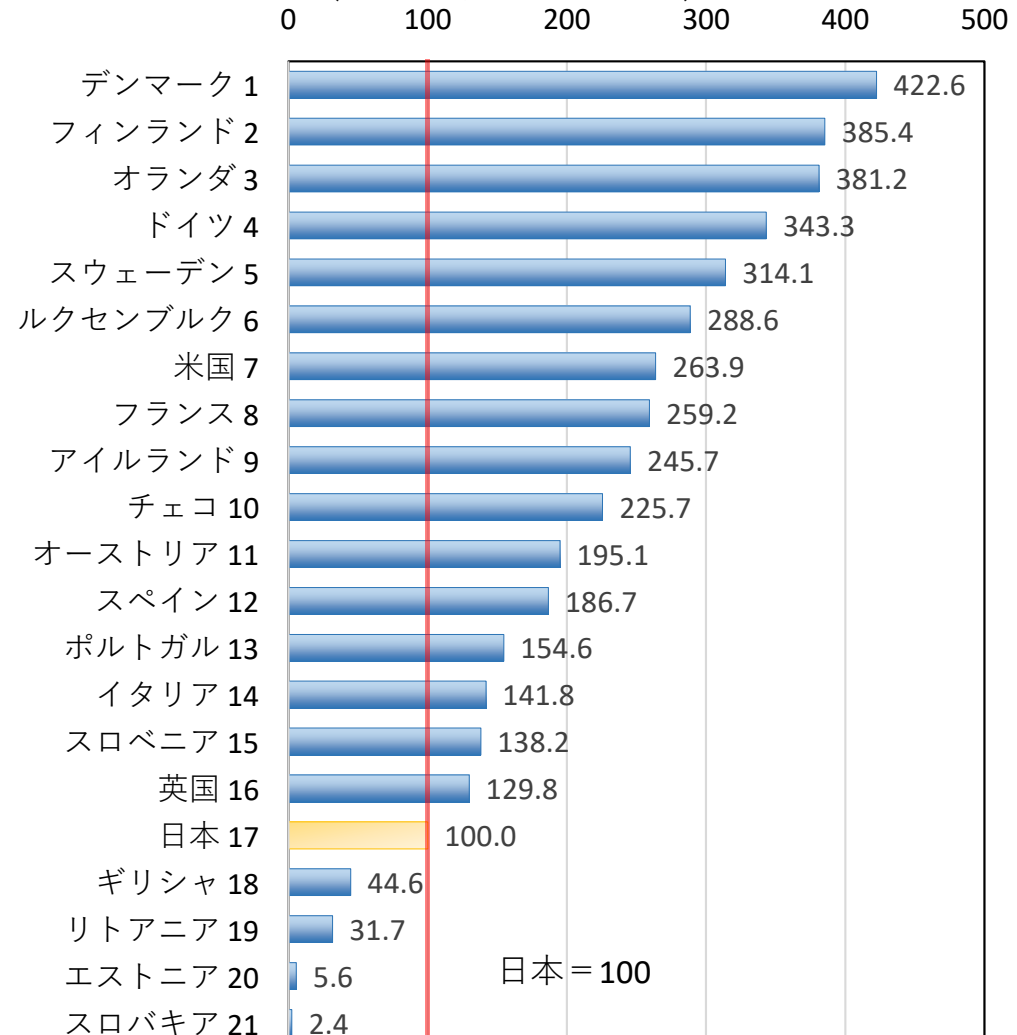
主要国の労働生産性水準－サービス産業－

(2020年／日本＝100)



主要国の労働生産性水準－卸売・小売業－

(2020年／日本＝100)



※出典: 滝澤美帆  
(2024)「産業別労働生産性水準の国際比較 2024」日本生産性本部 生産性レポートVol.20

# なぜ日本の生産性は低いのか？(サービス品質と生産性)

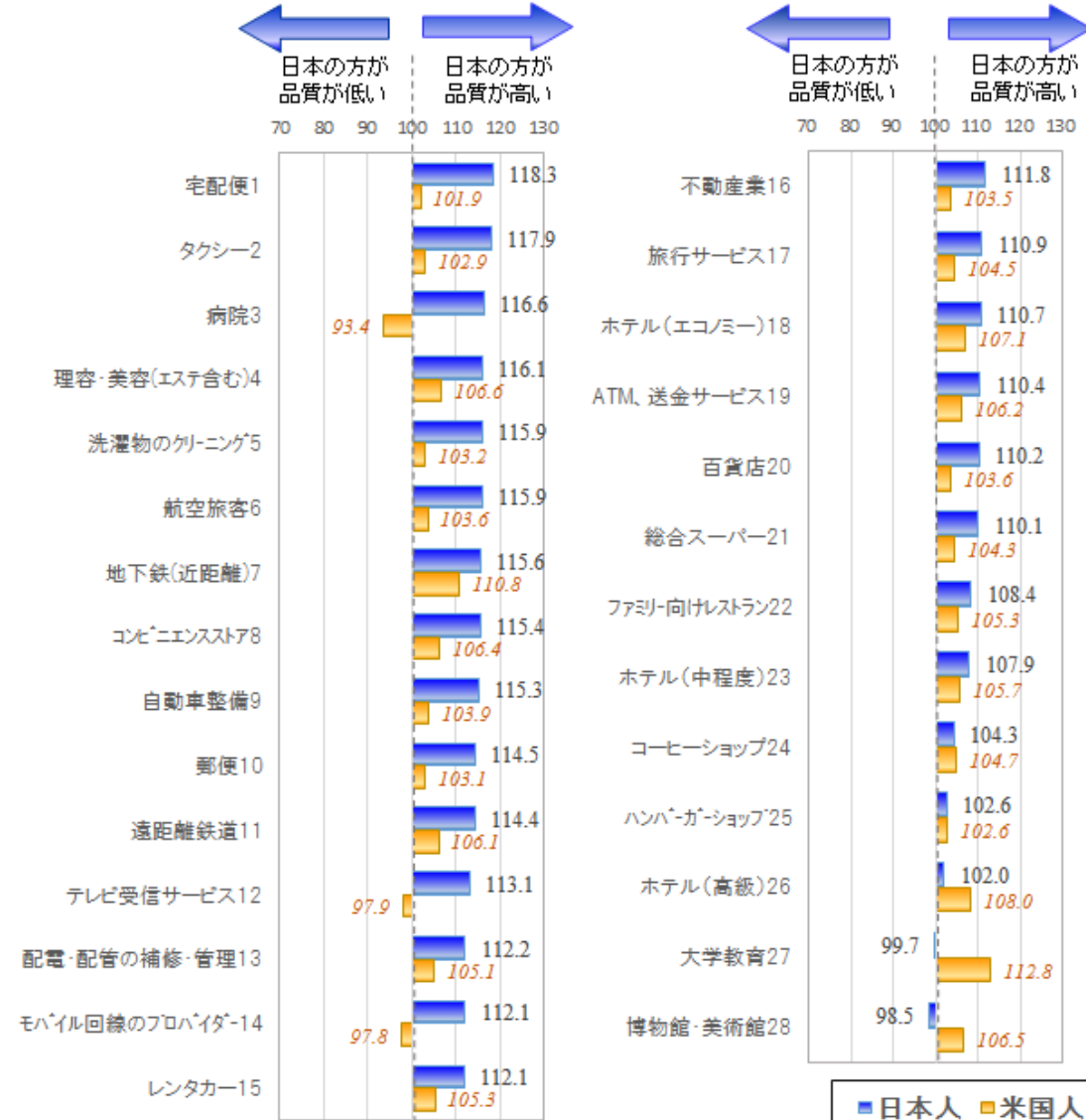
## 【日本人】

- 日本のサービス品質は、宅配便やタクシーで2割、航空旅客や地下鉄、コンビニエンスストアなどで15%程度、米国を上回る

## 【米国人】

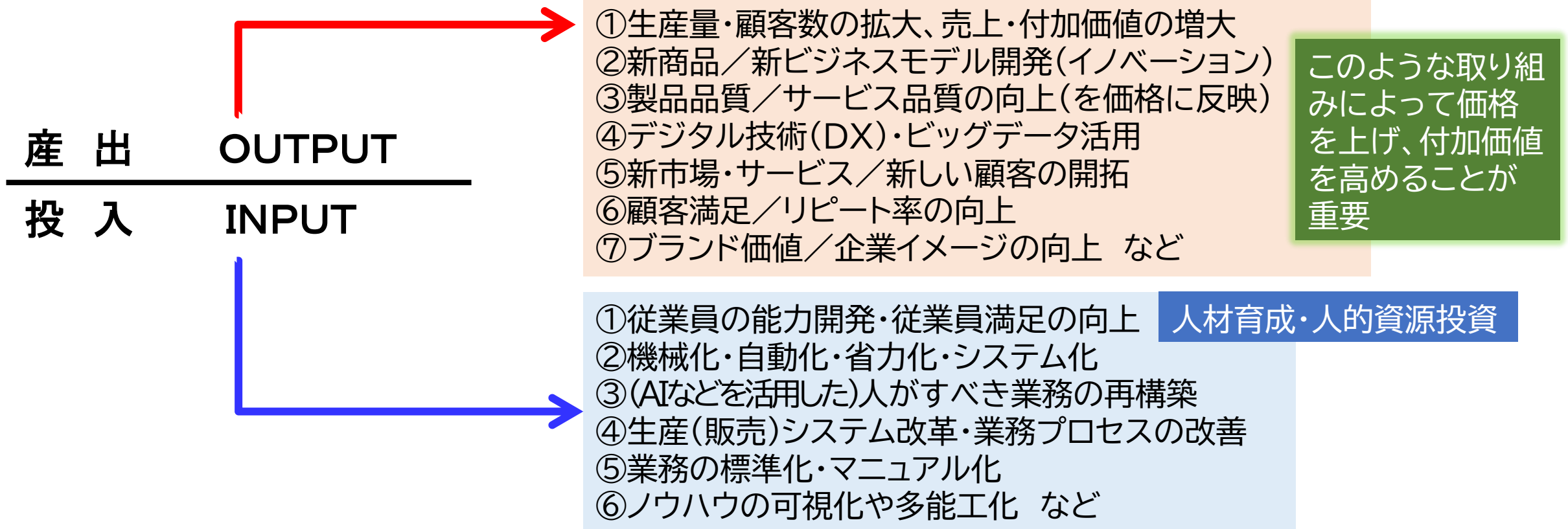
- ほとんどの分野で日本の品質が米国を上回っている(1~7%程度)が、日本人ほど品質に差があるとは認識していない
- 日本人・米国人ともに、ほとんどの分野で日本のサービス品質が米国を上回ると認識
- 手間暇かけた良質なサービスを提供していることが、(生産性を低くする一方、)高いサービス品質に結びついている

日本と米国のサービス品質の差  
(100=日本と米国の品質が同等/数値が大きいほど日本の品質が高いと認識)



# 生産性を向上させるための方策

- 生産性向上を実現するためには、産業・企業の実情や課題に応じて①「INPUT」の改善(効率化)だけではなく、②「OUTPUT(成果)」の量的拡大・質的向上に取り組むことが重要
- また、成果について経済的価値だけでなく、ウェルビーイングや満足度などを考慮することも重要になりつつある



- JCSI(Japanese Customer Satisfaction Index)は、サービス産業の競争力強化を目的とした国家的プロジェクトの中で、生産性をはかる一指標として、経済産業省、学識研究者、各企業の協力支援のもと、2007年から3年間の開発期間をかけて開発された顧客満足度調査です
- 2025年度は37業種371企業・ブランドを調査（参考調査企業・業種を含む）、ベンチマーキングの事例として、上位企業の結果を一部公開しています

## 【生産性の概念図式】

$$\text{生産性} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

### Outputを増やす

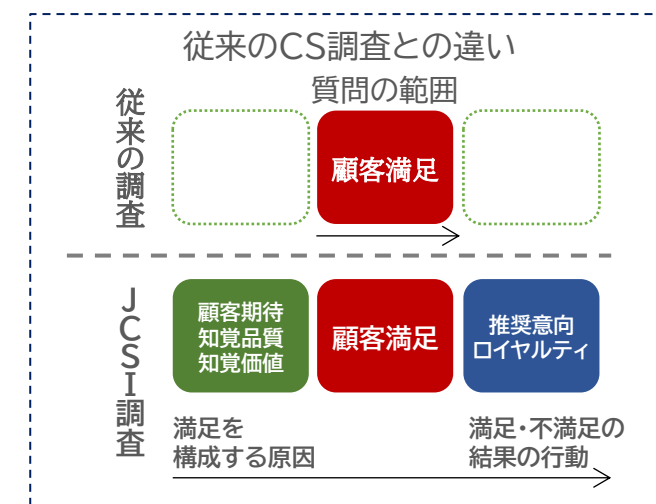
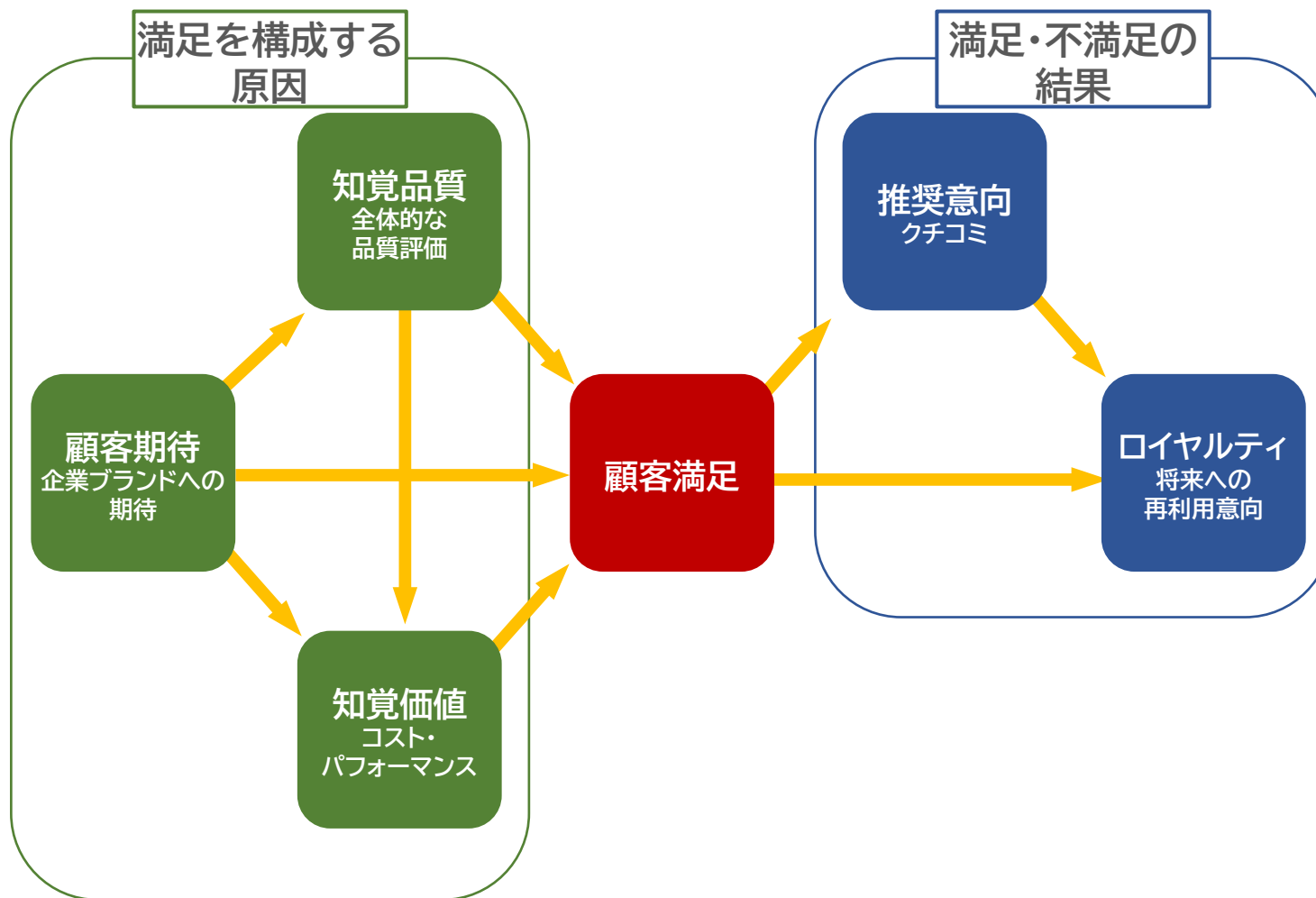
付加価値の向上(サービス品質の向上、顧客満足度の向上、等)  
新規ビジネスの創出(新市場の創出、国際展開の推進、等)

### inputを減らす

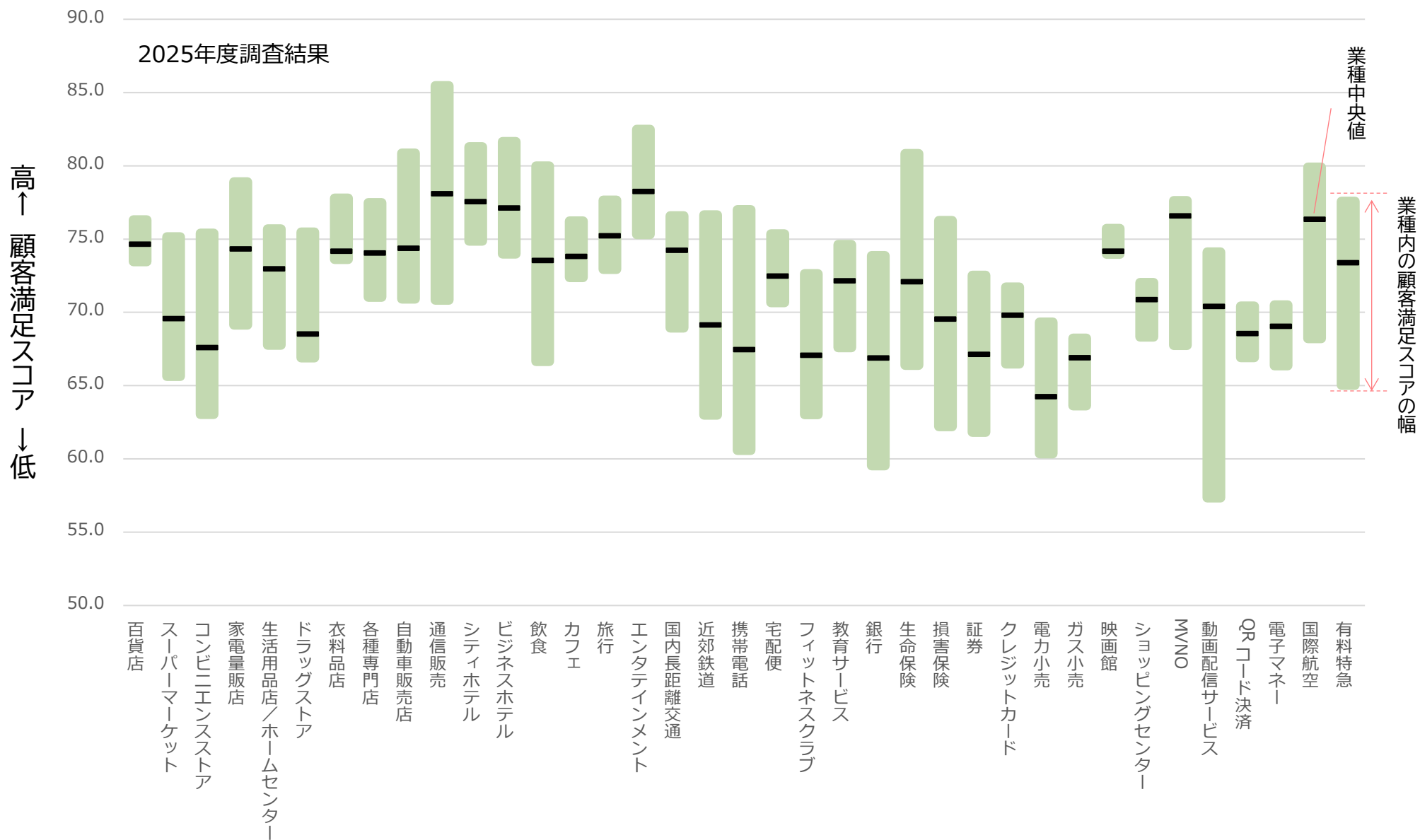
効率性の向上(製造業の管理ノウハウを活用した業務の効率化、  
業務プロセスの標準化、等)



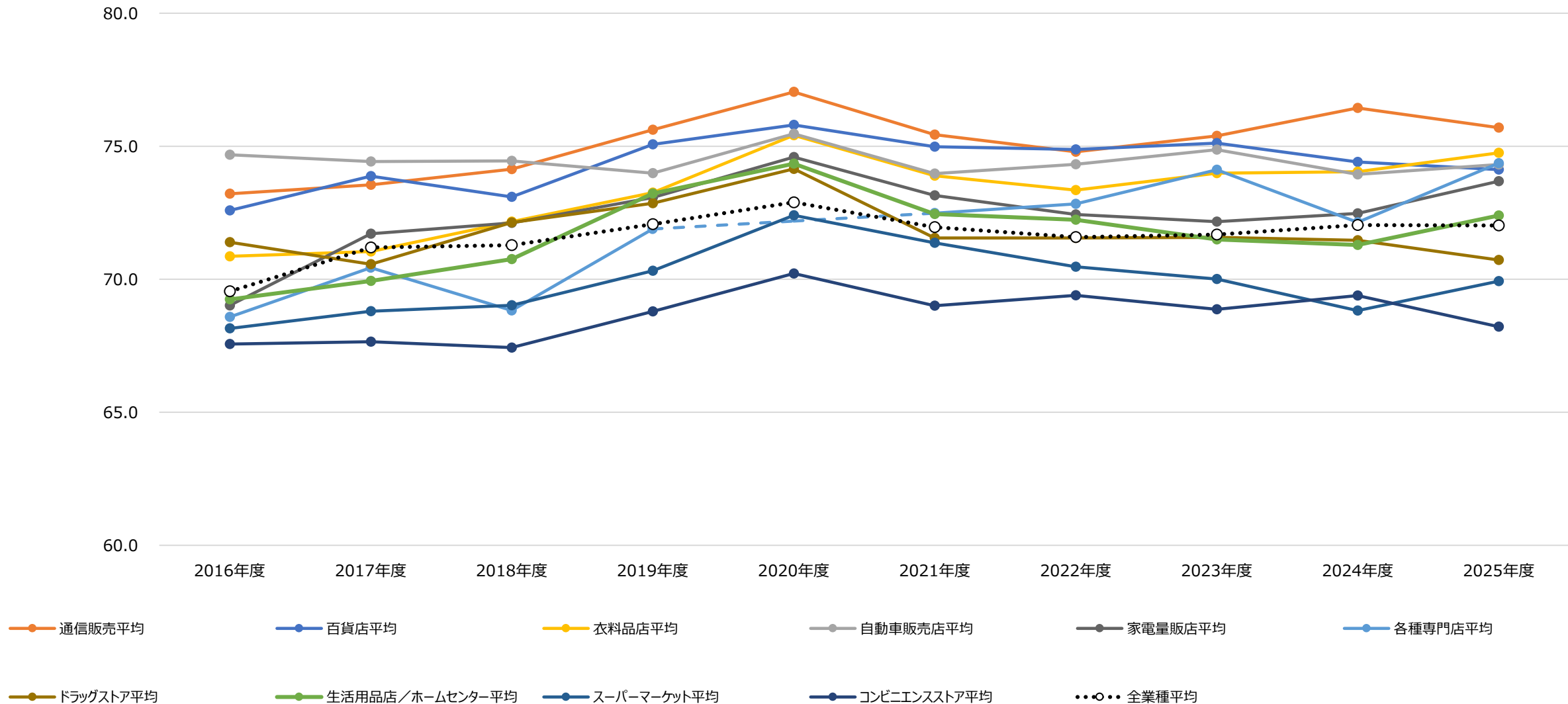
- 顧客満足のプロセスについて心理モデルを構成し、6つの要素を指標化しています。CSIモデルは、米国をはじめ世界的に活用されています



# 顧客満足スコア 業種間比較

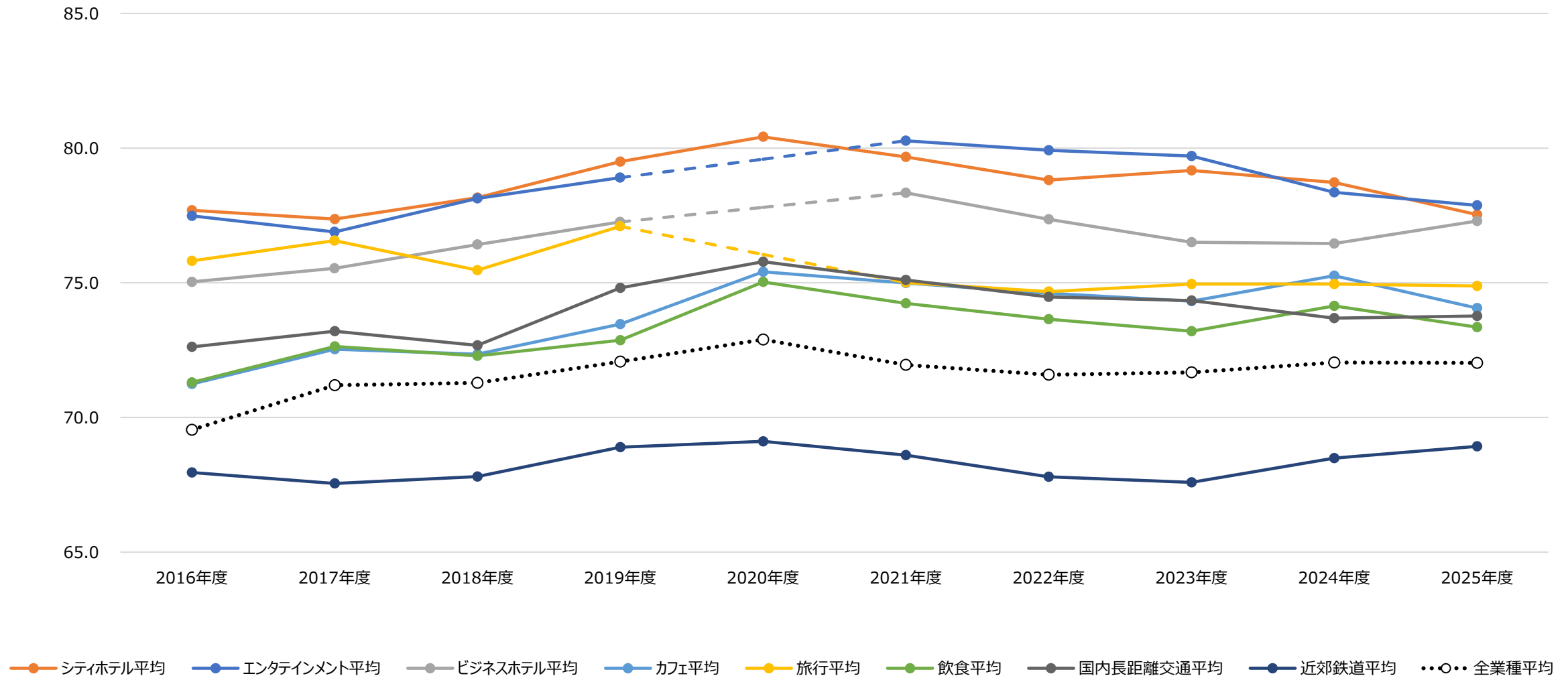


# 2025年度 調査業種別顧客満足度の推移 小売系



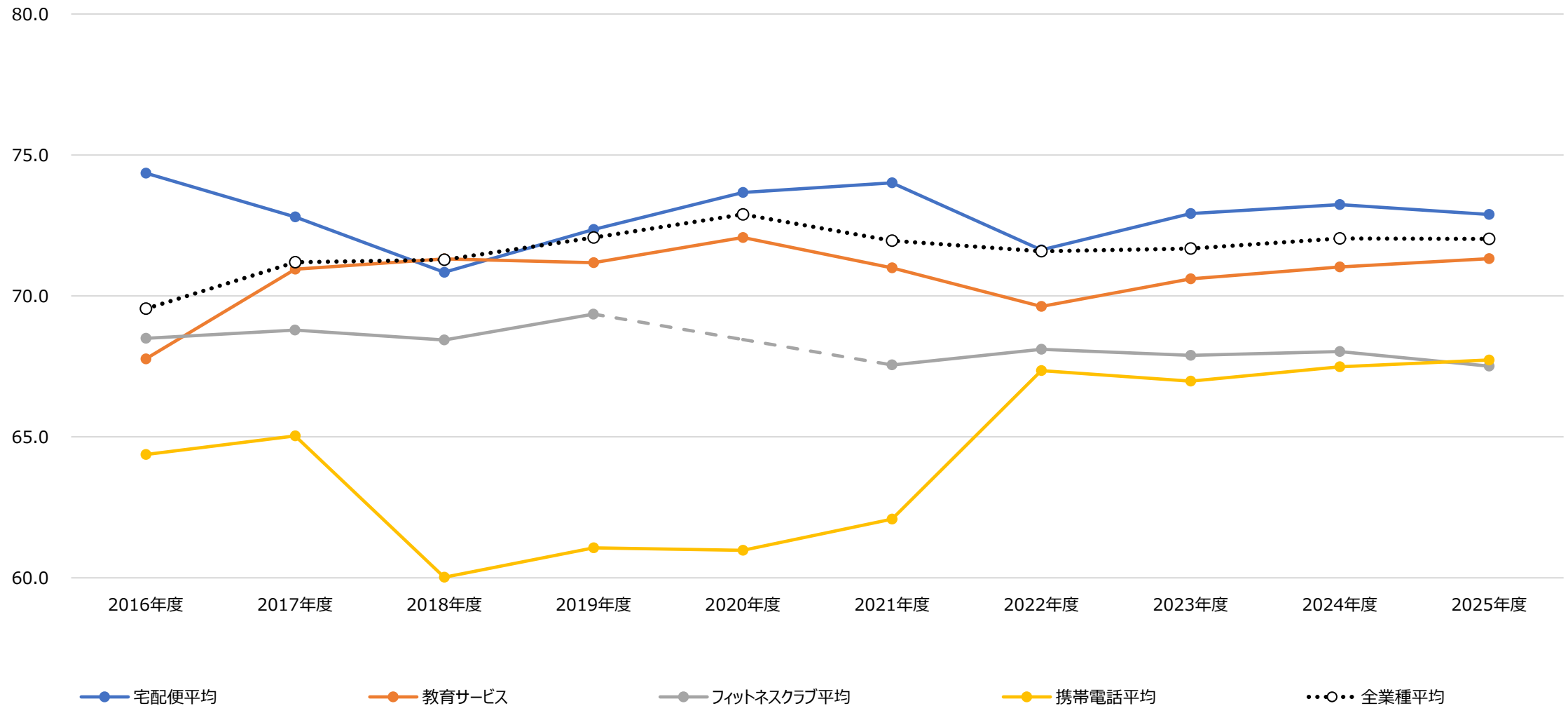
※ 各種専門店業種は2020年度未実施

# 2025年度 調査業種別顧客満足度の推移 観光・飲食・交通系



※ エンタテインメント業種、ビジネスホテル業種、旅行業種は2020年度未実施

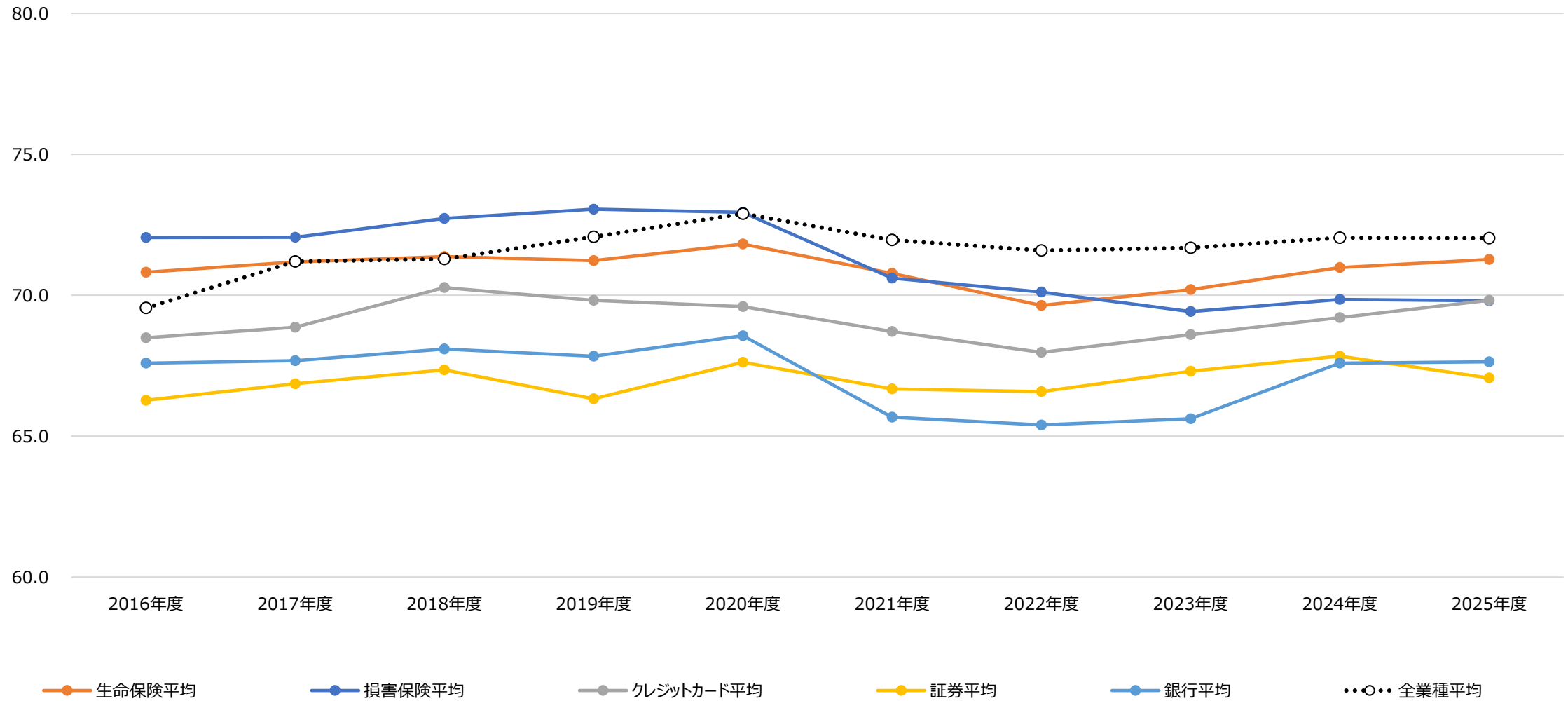
# 2025年度 調査業種別顧客満足度の推移 通信・物流・生活支援系



※ フィットネスクラブ業種は2020年度未実施

※ 携帯電話業種は、2022年度に調査対象企業を再編成(2021年にサービスを開始したオンライン専用ブランド (ahamo、povo、LINEMO) を調査対象に追加。また、従来型携帯電話 (ガラケー) のサービス縮小の動きに伴い、スマートフォンとケータイ・PHSを区分しての調査から、統合した調査に変更。当該再編成に伴い、携帯電話平均も変化した。)

# 2025年度 調査業種別顧客満足度の推移 金融系



# JCSI 顧客満足 経年変化(2025-2024の差分)

	業種名	2025-2024
第1回 4月 実施	自動車販売店平均	0.37
	飲食平均	-0.79
	カフェ平均	-1.20
	エンタテインメント平均	-0.48
	携帯電話平均	0.24
	証券平均	-0.78
	MVNO平均	2.95
第2回 5-6月 実施	百貨店平均	-0.29
	スーパーマーケット平均	1.10
	コンビニエンスストア平均	-1.17
	ドラッグストア平均	-0.74
	宅配便平均	-0.35
	QRコード決済平均	-0.60
	電子マネー平均	-0.33
	ショッピングセンター平均	-0.05
第3回 7月 実施	通信販売平均	-0.74
	旅行平均	-0.07
	フィットネスクラブ平均	-0.52
	銀行平均	0.05
	電力小売平均	0.71
	ガス小売平均	0.11

	業種名	2025-2024
第4回 8-9月 実施	シティホテル平均	-1.19
	ビジネスホテル平均	0.84
	国内長距離交通平均	0.08
第5回 10月 実施	教育サービス平均	0.29
	生命保険平均	0.28
	損害保険平均	-0.05
	家電量販店平均	1.21
	生活用品店/ホームセンター平均	1.11
	衣料品店平均	0.70
	各種専門店平均	2.23
近郊鉄道平均	0.44	
	クレジットカード平均	0.62
	映画館平均	0.11

# JCSI 顧客満足 業種1位企業



業種名	企業・ブランド	1位 年数
自動車販売店	レクサス店	9年連続
飲食	サイゼリヤ	5年連続
カフェ	コメダ珈琲店	2年ぶり4回目
エンタテインメント	宝塚歌劇団	2年ぶり6回目

業種名	企業・ブランド	1位 年数
携帯電話	povo	2年連続
証券	SBI証券	9年連続
MVNO (仮想移動体通信事業者)	mineo	4年連続

業種名	企業・ブランド	1位 年数
シティホテル	帝国ホテル	17年連続
ビジネスホテル	ドゥーミーイン	6年連続
国内長距離交通	ANA	初の1位
教育サービス	ECC	2年連続

業種名	企業・ブランド	1位 年数
生命保険	コープ共済	2年ぶり9回目
損害保険	【自】ソニー損保	6年連続
国際航空	シンガポール航空	2年連続 (2019年以來)
有料特急	小田急電鉄	初調査

業種名	企業・ブランド	1位 年数
百貨店	高島屋	初の1位
スーパーマーケット	オーケー	15年連続
コンビニエンスストア	セイコーマート	10年連続
ドラッグストア	ドラッグストアコスモス	15年連続

業種名	企業・ブランド	1位 年数
宅配便	ヤマト運輸	17年連続
QRコード決済	楽天ペイ	3年連続
電子マネー	WAON	初の1位
ショッピングセンター	ららぽーと	2年連続

業種名	企業・ブランド	1位 年数
家電量販店	ヨドバシカメラ	16年連続
生活用品店/ ホームセンター	無印良品	6年連続
衣料品店	Honeys	7年連続
各種専門店	ワークマン	2年ぶり4回目

業種名	企業・ブランド	1位 年数
近郊鉄道	阪急電鉄	17年連続
クレジットカード	JALカード	初の1位
映画館	ローソン・ユナイテッドシネマ	4年ぶり2回目

業種名	企業・ブランド	1位 年数
通信販売	ヨドバシ・ドットコム	12年連続
旅行	ジャルパック	2年ぶり7回目
フィットネスクラブ	カーブス	11年連続
銀行	SBI新生銀行	8年ぶり3回目

業種名	企業・ブランド	1位 年数
電力小売	東京ガスの電気	2年連続
ガス小売	西部ガス	5年連続
動画配信サービス	Netflix	初調査

## 2. サービス産業における 生産性向上のポイント

---



## 無形性

- サービスは機能または活動である。コトではあっても物理的なモノではない。無形であるから、作り置きや在庫をすることができない

## 異質性

- 均一のサービスを得ることは難しいことを表す。モノ製品の場合は、同じ製品をいくつでも作り、提供することができる
- しかし、労働集約的なサービスでは、提供者や状況に応じて違ったサービスが提供される

## 同時性

- サービスは価値生産的な活動ではあるが、そうした活動は受け手に直接、働きかけられる
- その場合、サービスの生産と消費は同時に行われる。さらに、生産と消費が同時でなくてはならないために、サービスの生産に時間と場所の特定性が生じる

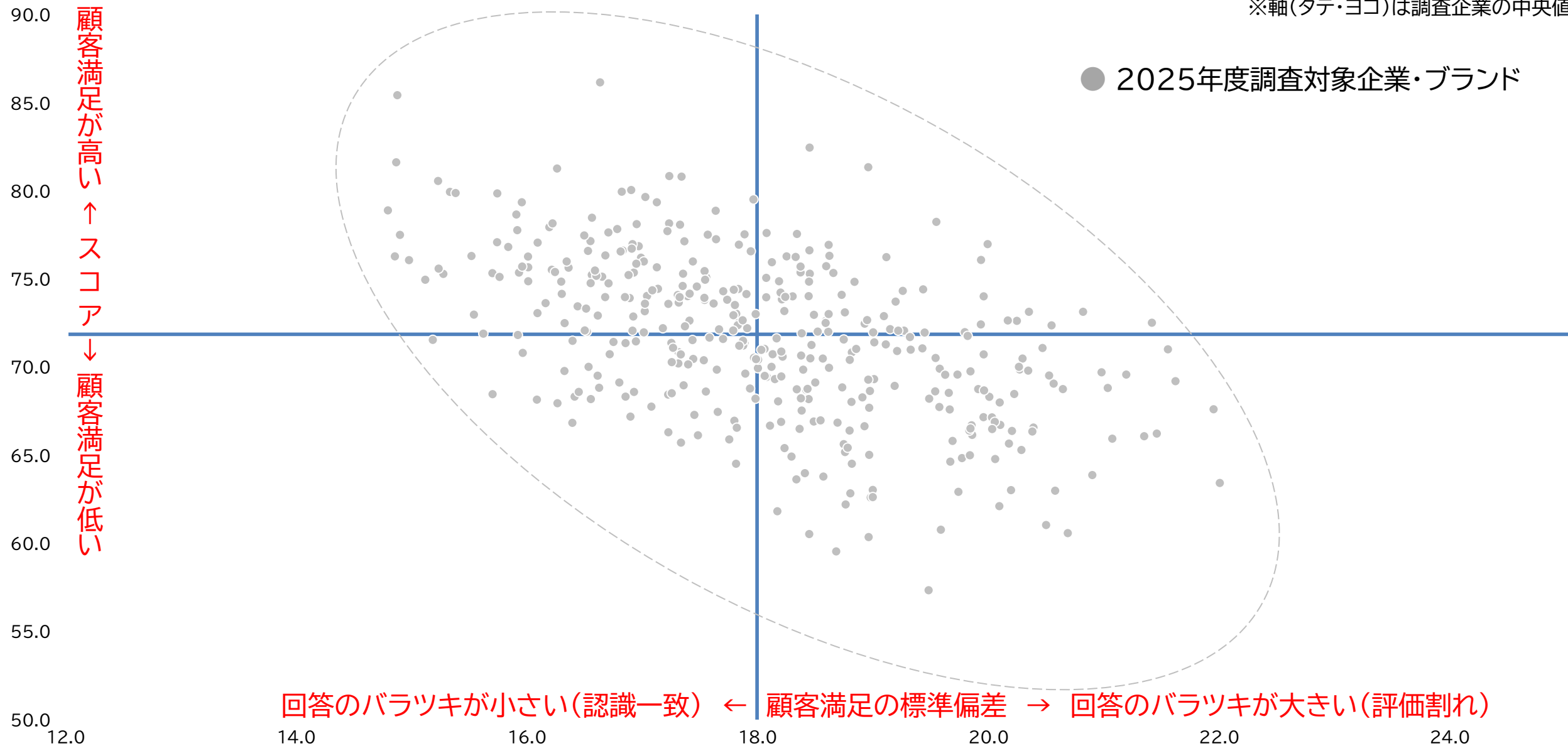
## 消滅性

- サービスは活動であることから、貯めておくことができず、生産と同時に消滅してしまう

# JCSI 顧客満足の高さと回答のバラツキ

※軸(タテ・ヨコ)は調査企業の中央値

● 2025年度調査対象企業・ブランド



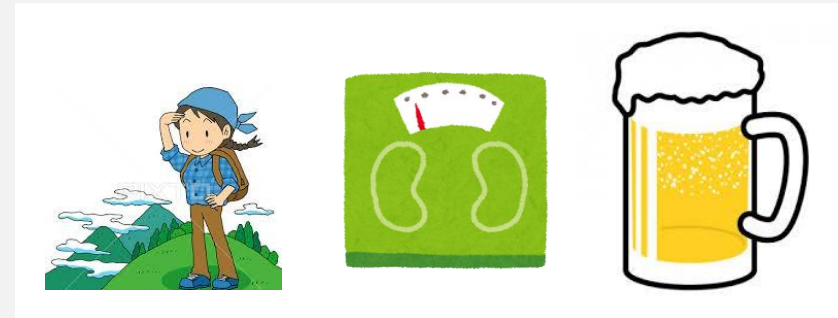
## 山を登るルート



よくある業務マニュアル

手順・方法しか書いてないので、例え非効率と感しても、このルートのまま進んでいく

## 山を登るルート + 目的 + 基準



あるべき業務マニュアル

目的や基準によって、山を登るルート(手順・方法)を変えていく(最適な方法に改善する)

## 1、現金会計業務

### □現金会計業務とは

【なに】ご挨拶から金銭授受、包装、お見送りまでを行う業務。お客様がいないときは、レジ周辺での業務を行います

【なぜ】安心・安全な金銭授受と信頼のされる接客でお店のファンを増やすことが目的です

【いつ】開店時から閉店時まで

【誰が】社員を含む、全スタッフ

### (1)ウェイティング 【場所:売場内のレジ回り】【時間目安:担當時】【誰が:全社員】

#### ①お客様に常に気を配ります

■レジ周辺で作業をしている場合は、お客様優先を忘れずに気配りをします

#### ②気持ちの良い挨拶を届けます

■入店してきたお客様を見かけたら、「いらっしゃいませ」と挨拶をします

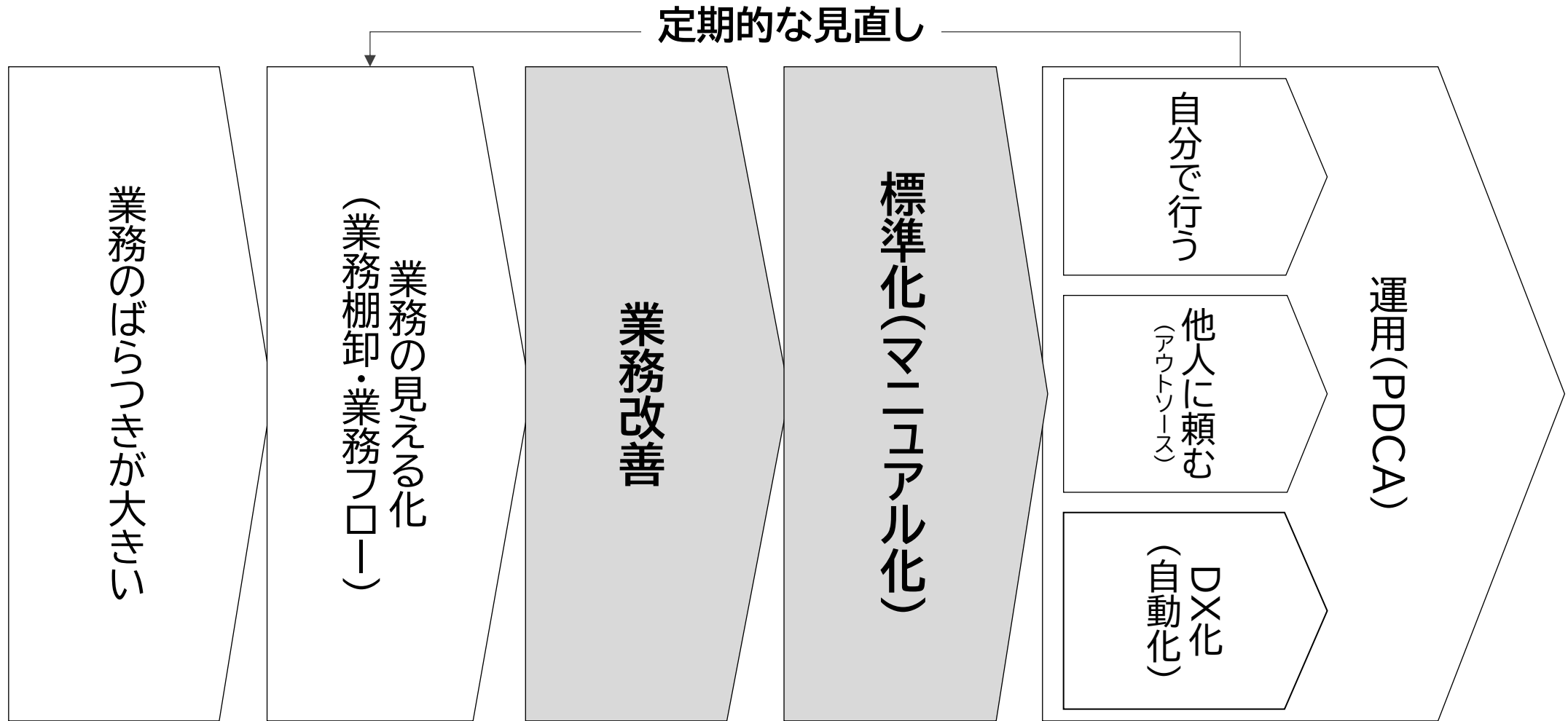
■3m先から聞こえる大きさを挨拶をします

#### ③お客様が選んでいるときは、レジ近辺で商品整理、作業を実施します

■レジより3m以内の商品整理、作業を行います。※すぐに駆けつけられる範囲が目安です

■商品整理や作業に没頭しないようにします。接客の方が優先です

■もし、商品整理、作業がない場合は、責任者の方に問い合わせます



# 日本サービス大賞とは

- 革新的な優れたサービスを評価し、広く周知・展開することで、サービス産業のイノベーションを促し、地域の経済や社会の活性化に貢献し、市場の成長や雇用の創出などに繋げる
- 2015年に表彰制度を創設、翌2016年6月に第1回表彰式を開催。以降、第5回表彰式まで開催
- 賞の種類は、内閣総理大臣賞をはじめ、経済産業大臣賞、総務大臣賞、厚生労働大臣賞、農林水産大臣賞、国土交通大臣賞、地方創生大臣賞、JETRO理事長賞、優秀賞、審査員特別賞



## スタイリストが提案する月額制ファッションレンタルサービス 「airCloset」 株式会社エアークローゼット(東京都)

- 月額定額制ファッションレンタルサービス。300ブランド35万着以上の中からプロのスタイリストが選んだ洋服が自宅に届く。スタイリストがコーディネートするパーソナルスタイリングが楽しめる。返却期限なし。返却時のクリーニングも不要
- 気に入った洋服は購入可能。30～40代の働く女性を中心とした顧客に、似合う洋服と出会うワクワク感を提供している



### 受賞ポイント

- ☆ 人とITのベストマッチを追求し、独自のオンラインサブスクリプション、パーソナルスタイリング提案、シェアリング特化物流システムを構築し、ファッション産業の新たな姿を創出。問題点を生の声とデジタルデータの両面から吸い上げ、システムを磨き込み、高速で持続的に改善する仕組みを創り込んでいる
- ☆ スタイリストの技能は顧客評価や販売率などでレーティングして可視化。会員満足の分析から、スタイリストが顧客に送るコーディネートに関するコメントの重要性に気づき、教育要素に加えるなど、生の声×データ活用の学習サイクルを回している
- ☆ アパレル廃棄問題に正面から対峙し、廃棄率ゼロの実現を目指す循環型社会の持続可能な仕組みを構築しSDGsにも貢献。今後、メンズ・キッズ・シニア・マタニティなどへの展開を検討しており、さらなる成長が期待される

## 「お客様の声」の徹底した見える化による顧客満足度向上の仕組みづくり スカイマーク株式会社(東京都)

- 顧客満足度の向上に全社で取り組む。2017年度より5年連続で定時運航率1位を獲得
- 特に独自のCS推進のための搭乗後アンケートを導入後、①アンケート結果の即時集計・分析と社内での情報共有、②CS推進室による「CS課題の見える化」、③「施策効果の見える化」など、現場の自発性を高める取り組みを行う。データ駆動と現場感覚を両立させている



スカイマーク品質。

### 受賞ポイント

- ☆ 顧客満足度トップという目標を定めたうえで、顧客の声を集め、見える化を通じて徹底したCS活動を推進。CS推進の土台にある搭乗後アンケートでは、乗客情報と回答の対応づけ、回答率の向上の工夫などを進めるとともに、大量の搭乗後アンケート結果を現場任せにせず、CS推進室主導で迅速に分析
- ☆ 鮮度あるCSデータを日次と週次レベルの双方で全経営陣・全社員と共有。新設した現場部門参加の会議体にて、現場主体で施策効果を確認し、分析データと現場の肌感覚との乖離を常に検証する仕組みを構築
- ☆ 「見える化」による徹底したCS推進活動により、顧客中心の経営システムの革新を実現している

# 3. サービス産業生産性協議会の 取組紹介

---



- 日本国内の「革新的な優れたサービス」を表彰する制度、最優秀賞である内閣総理大臣賞をはじめとする各種大臣賞の選出を通じて、サービス提供事業者のより一層の士気向上やイノベーションを促すとともに、広くサービス産業界への応用・展開を牽引します
- 2016年に第1回の表彰・発表を行い、これまでに5回実施し142件の革新的な優れたサービスを選出しています



# サービスイノベーション・サファリ

- 優れたサービス事例からの学びや気づきを通じ、“サービスイノベーションの探索と実践”の場となることを目指しています。サービスイノベーションの実践に役立つ思考のフレームワーク「価値共創のサービスモデル」を用いた診断により、自社サービスを分析することもできます
- 紹介する事例は、通念を突き破る革新に取り組むものや、挑戦的なターゲットを掲げて新たな価値共創に向け事業を立ち上げているものなど、いずれもサービス産業の発展を先導する優れたサービスです。大企業も中小企業も、スタートアップも老舗企業も、地方で活躍する企業もNPOも、製造業も農林水産業も含む、多様な業種での数多くの事例を掲載・紹介するデータベースです

**Service Innovation Safari**

サービスイノベーション・サファリ

- 日本版顧客満足度指数(JCSI)調査は、サービス産業の約35業種400企業・ブランドを対象に、サービス利用者の評価から満足度調査を測定することで、企業の強みや課題を明確にする調査です
- 企業のサービス品質を第三者機関として客観的に評価することで、競争力を向上させるための参考指標として活用され、より良いサービスの提供の実現にも活用することができます



## サービス産業の 「業務仕組み」化

- 業務マニュアルの策定や改善をはじめ、業務改善をあらゆるサービス業でも実施できるようにしたプログラムです
- 業務マニュアルを通じた業務改善により、短期的な業務効率化のみならず、人材育成、定着支援、改善の風土化、教育の均質化(能力向上)、知恵やノウハウの共有と蓄積という付加価値を生み出すことができます

異業種で自社の常識を破壊する

大人の

武者修行



- 優良企業での業務体験を通じて優れた仕組みのノウハウを学ぶと共に、それを支える価値観や風土、組織改革手法を体得する特別プログラムです
- 経営者・次世代経営者による体験が多く、本人と自社組織にイノベーションを起こす大きなきっかけとなる、新しいかたちの社会人インターンシップです