

サービス産業における生産性向上について

—ITの導入とその課題—

中 谷 京 子
(商工総合研究所
主任 研究員)

< 要 旨 >

- サービス産業はわが国のGDPの約7割を占める重要な産業であり、その大部分は地域の中小企業によって担われている。日本のサービス産業の生産性が海外との比較で低いという指摘があるが、換算レート・サービスの質の違いもあり、単純に比較することは難しい。しかし、これらの要因を勘案しても低いという調査結果もある。一方、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、人手不足が既に現実のものとなっており、サービス産業の労働生産性の向上は日本経済が成長・発展していくための極めて重要な課題となっている。
- 本調査では、平成27年度（2015年度）調査研究事業「地域中小企業の経営革新—サービス産業における生産性向上と人材確保の取組—」において中小サービス業を中心に地域中小・中堅企業を対象に事例調査を実施した企業を中心に、コロナの影響を含めた現状における経営革新への取組と人材不足への対応の実態を調査した。
- 事例企業においては、2015年時点で既にサービスの現場データの収集、分析にITを活用し、業務改善を社内体制整備につなげるなどのDXが推進されていた。
- 今回の調査では、さらなる業務改革推進を行っているもしくは行う準備をしている企業があった。特に既に導入しているシステムを常にアップデートしている企業においては、その動きが顕著であった。一方で、さらなる推進にはシステム構築などのコストがかかるため、導入を断念もしくは先送りしようという企業もあった。
- 自社内部を改革するためのDX推進は、比較的低コストで導入でき、自社にシステムに明るい人物がいて経営に参画している場合などは、着手が容易である。
- しかしながら、外部データの取得、システム構築、IT人材の新規雇用・育成などのコストを考え、導入に慎重になっている企業もある。中小企業の実産性向上にかかる負担を、金銭面並びに体制面で支援する施策が求められている。

はじめに

1. サービス産業の現状と中小企業

(1) サービス産業の現状

(2) サービス産業における中小企業の割合

2. サービス産業の特性と生産性向上への課題

(1) 「地域中小企業の経営革新」(望月(2016)による示唆

(2) 中小サービス産業の特性

(3) 日本と欧米諸国との生産性比較

(4) 先行研究からの示唆

3. 事例紹介

(事例1) 株式会社トワード

(事例2) イーグルバス株式会社

(事例3) 株式会社新生メディカル

(事例4) 株式会社オオクシ

(事例5) ねぎしフードサービス株式会社

4. 事例企業の生産性向上への取組のその後、新たな取組、そして課題

おわりに

はじめに

日本のサービス産業（農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除く第3次産業）はGDPの70%以上を占めている。第3次産業における中小企業のシェアは企業数で77.1%、従業員数では48.6%と、サービス産業の大部分は地域の中小企業が担っている。

2010年代半ばから、サービス産業の低生産性が日本の長期停滞をもたらしている要因の一つとして指摘されている。日本のサービス産業の生産性は国際的な比較においても低いという調査結果があるが、異なる国のサービス産業の生産性は、為替換算レートやサービスの質の違いがあり、単純に比較することは難しい。

とはいえ、日本生産性本部が2016年12月に公表した「日米産業別労働生産性水準比較」では、労働生産性が製造業で米国の7割、サービス業で5割である。加えて、深尾他(2018)では、日米のサービスの品質の差を測定し、サービスの質を調整した後の労働生産性を比較し

ても、日本の労働生産性を1割から2割程度引き上げるにとどまり、格差が埋められないことを示している。

生産性は同じ業種内でも企業による異質性が高い。産業全体の生産性向上には、相対的に生産性の高い企業・事業所の市場シェア拡大（再配分）といった新陳代謝が必要であるという研究結果がある。しかし、規模の拡大によりチェーン店化することのみではなく、地域に根差した特性を持つ個々の企業や事業所が、生産性向上に取り組むことにも価値がある。中小サービス産業の経営者の多くが、生産性向上に向けて経営努力を重ねており、その中には着実に成果を上げている企業もある。

当財団の平成27年度（2015年度）調査研究事業「地域中小企業の経営革新—サービス産業における生産性向上と人材確保の取り組み—」で取り上げた企業もその一部である。

調査対象企業は、2015年調査時に、サービスの現場でのデータ収集、IT活用、社員モチベーション向上を目的とした人事制度などを行

っていた。本論文では、当時取材した企業のその後の取り組みや現状についての調査結果を踏まえ、中小企業が取り得る生産性向上策とその取り組みにおける工夫を紹介する。併せて、中小企業が対応策に踏み込めない理由を踏まえた政策について提言する。

今回の調査においては、一部企業がさらに新たなデータ活用やIT機器活用に踏み込んでいたものの、その一方でデータ活用推進にかかるコスト負担からさらなる投資に躊躇している企業も見られた。自社で収集可能なデータを整備し、IT化することによる社内の目標管理や社員モチベーション向上への取り組みは、中小企業においても取り組みやすいものとする。他方、自社の外にあるデータを取得し、活用するには、データ入手に係る費用、データ分析に対する専

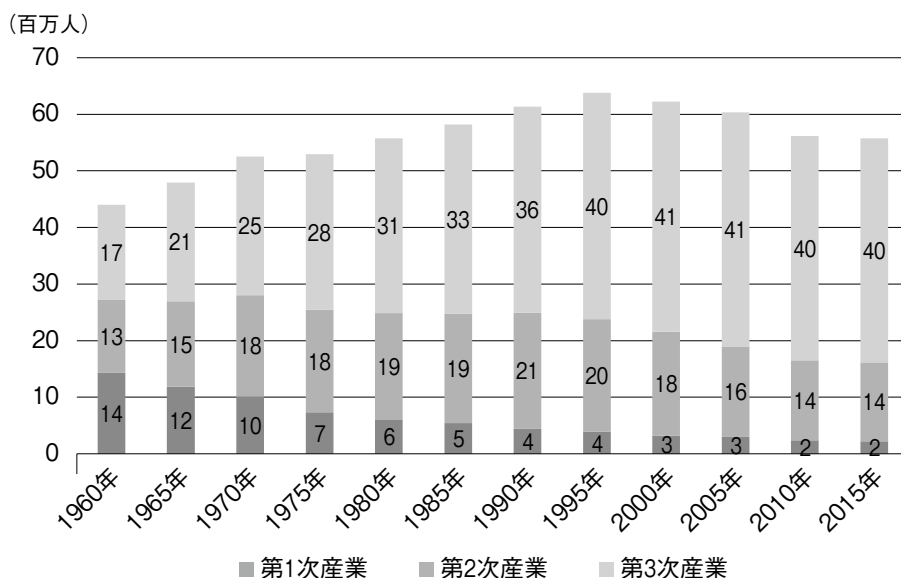
門知識を持った社員の育成や新規雇用など、中小企業にとっては負担が大きい。中小企業の実業性向上にかかる負担を、金銭面並びに体制面で支援する施策が求められている。

1. サービス産業の現状と中小企業

(1) サービス産業の現状

わが国の労働力人口は、1990年代をピークに減少傾向にある。1960年以降の労働力人口（図表1）を産業部門¹別にみると、第1次産業の労働力人口は長らく減少傾向となっている。第2次産業の労働力人口は1970年代まで増加しその後横ばいで推移していたが1990年をピークに減少に転じている。第3次産業の労働力人口は1990年代まで増加した後、ほぼ横ばいで推移している。

（図表1）産業別労働力人口推移



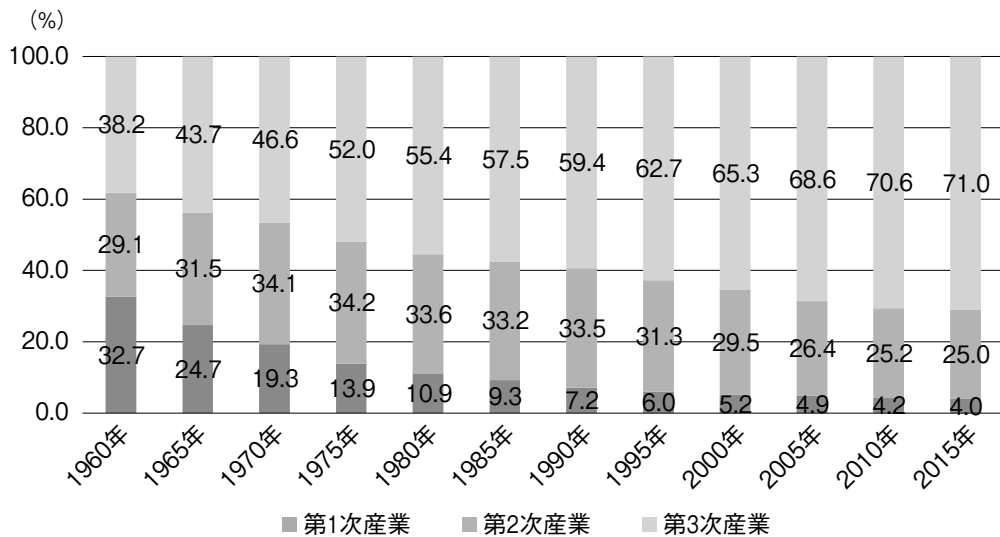
（資料）平成27年国勢調査 最終報告書「日本の人口・世帯」統計表

注）1990年以前は2005年調査の産業分類、1995年以降は2015年調査の産業分類

（筆者作成）

¹ 第1次産業（農業、林業、漁業）、第2次産業（鉱業、建設業、製造業）、第3次産業（前記及び「分類不能の産業」以外の産業）

(図表2) 産業別労働力人口比率推移



(資料) 平成27年国勢調査 最終報告書「日本の人口・世帯」統計表

(注) 1990年以前は2005年調査の産業分類、1995年以降は2015年調査の産業分類

(筆者作成)

産業別労働力人口比率をみると(図表2)、第1次産業は減少傾向が続いている。第2次産業においては1970年代にピークを迎え、その後は緩やかに減少傾向にある。一方、第3次産業は1960年代の30%代後半から継続して増加傾向にあり、2010年代以降は70%を超えて推移している。

サービス産業をGDP構成比で表わしたのが図表3である。サービス産業(農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除く第3次産業)はわが国のGDPの70%以上を占め、その比率は上昇傾向にあることがわかる。一方、製造業の比率は低下しており、経済のサービス化が進展している。サービス産業の中でも、増加傾向が続いているのが「その他サービス」である。その他サービ

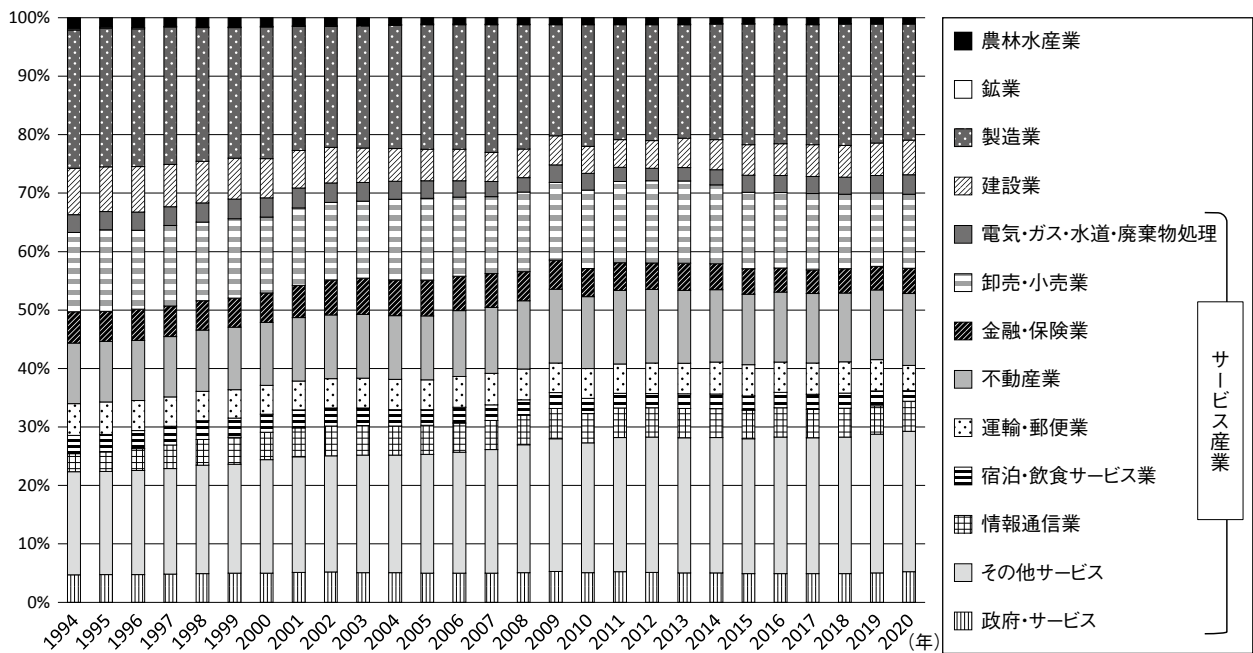
スには「専門・科学技術、業務支援サービス業²⁾」と「保健衛生・社会事業³⁾」が含まれている。いずれも1994年から2020年の間で比率がほぼ倍になっている(「専門・科学技術、業務支援サービス業」1994年4.5%→2020年8.4%、「保健衛生・社会事業」1994年4.0%→2020年8.2%)。特に、「保健衛生・社会事業」は医療・介護を含んでおり、労働生産性の引上げが難しいと言われている分野である。

経済活動の大部分は卸売・小売業、運輸・通信、様々なサービス業など、第3次産業で行われており、製造業の縮小や介護サービスのような比較的単純労働集約的な産業の拡大は、マクロ経済の労働生産性の停滞をもたらした可能性がある(深尾 牧野(2021))。

2 「専門・科学技術、業務支援サービス業」には研究開発サービス、広告業、物品賃貸サービス業、その他の対事業所サービス業、獣医業が含まれる。

3 「保健衛生・社会事業」には医療・保健、介護が含まれる。

(図表3) 産業別GDP構成比(名目)の推移



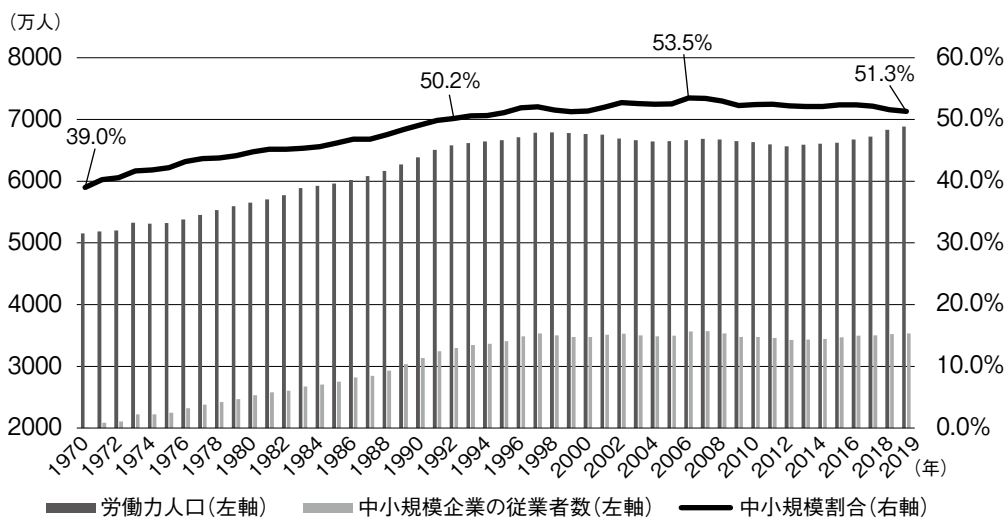
(資料) 内閣府「国民経済計算」
(筆者作成)

(2) サービス産業における中小企業の割合

わが国では、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により人手不足になると言われて久しい。その間、女性や高齢者等を働き手として何とか確保しているのが現状である。

労働力人口に占める中小規模企業の従業者数は、1970年には約2,000万人で39.0%を占めていたが、1992年に50%を超え、その後は50%前半、約3,500万人で推移している(図表4)。

(図表4) 労働力人口における中小規模企業の従業者数と割合



(出所) 総務省統計局「労働力調査」長期時系列データ

注1) 各年12月時の季節調整値を利用、注2) 1972年以前は沖縄県を含まない数値

(筆者作成)

次に、中小企業が第3次産業に占める割合を見よう⁴（図表5）。ここでは、2009年度と2016年度の数値を比較した。企業数では中小企業の割合は2009年度も2016年度も99.7%を占めている。うち第3次産業において中小企業が占

める比率はおよそ77%である。増加率は▲14.8%～▲14.4%と、比率の上では、企業数において全体と中小企業の動きに大きな違いはない。

（図表5）第3次産業における中小企業の割合（企業数・従業員数）

（企業数）

	2009年度				2016年度				増加率	
	企業数	%	うち第3次産業	%	企業数	%	うち第3次産業	%	企業数	うち第3次産業
全体	4,213,190	100.0%	3,243,053	77.0%	3,589,333	100.0%	2,774,542	77.3%	-14.8%	-14.4%
中小企業	4,201,264	99.7%	3,233,447	76.7%	3,578,176	99.7%	2,765,622	77.1%	-14.8%	-14.5%

（従業員数）

	2009年度				2016年度				増加率	
	従業員数（人）	%	うち第3次産業	%	従業員数（人）	%	うち第3次産業	%	従業員数	うち第3次産業
全体	48,033,376	100.0%	33,894,903	70.6%	46,789,995	100.0%	33,609,430	71.8%	-2.6%	-0.8%
中小企業	33,144,529	69.0%	22,902,129	47.7%	32,201,032	68.8%	22,737,392	48.6%	-2.8%	-0.7%

（資料）中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html

総務省「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス・活動調査」再編加工（筆者作成）

従業員数でみると、中小企業の割合は2009年度では全体の69.0%。うち第3次産業に占める割合は全体が70.6%であるのに対し、中小企業は47.7%である。2016年度の中小企業の従業員数は全体の68.8%で、うち第3次産業の従業員数は全体では71.8%であるのに対し、中小企業は48.6%である。これらの数値から、従業員の増加率は全体では▲2.6%に対し、中小企

業では▲2.8%、うち第3次産業の従業員数は全体では▲0.8%、中小企業が▲0.7%で、第3次産業の減少率が小さい。これらから、労働人口は全体では減少しているが、サービス産業の従業員数は減少幅が小さいため、サービス産業に従事する労働人口の比率が上昇しているといえる。

4 図表4は総務省統計局「労働力調査」長期時系列データ、図表5は中小企業庁HP「中小企業の基礎データ」から作成しているため、数値は一致していないが、流れはほぼ一致している。

(図表6) 第3次産業における中小企業の割合(売上高・付加価値額)

(売上高)

	2011年度				2015年度				増加率	
	売上高 (億円)	%	うち 第3次産業	%	売上高 (億円)	%	うち 第3次産業	%	売上高	うち 第3次産業
全体	11,823,347	100.0%	7,560,943	63.9%	14,276,218	100.0%	9,221,591	64.6%	20.7%	22.0%
中小企業	5,188,140	43.9%	3,286,514	27.8%	6,290,133	44.1%	4,027,126	28.2%	21.2%	22.5%

(資料) 中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html

総務省「平成26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工

(筆者作成)

(付加価値額)

	2011年度				2015年度				増加率	
	付加価値額 (億円)	%	うち 第3次産業	%	付加価値額 (億円)	%	うち 第3次産業	%	付加価値額	うち 第3次産業
全体	2,075,201	100.0%	1,355,188	65.3%	2,556,442	100.0%	1,656,271	64.8%	23.2%	22.2%
中小企業	1,131,964	54.5%	724,635	34.9%	1,351,106	52.9%	864,849	33.8%	19.4%	19.3%

(資料) 中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html

総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工

(筆者作成)

サービス産業の生産性について、国内企業全体と中小企業を比較してみる(図表6)。ここでは、2011年度と2015年度についてのデータで比較する。2011年度の全体の売上高を100%とすると、第3次産業における売上高⁵は63.9%。一方、中小企業の売上高は全体比で43.9%、うち第3次産業は同27.8%。2015年度では、全体の売上高を100%とすると、第3次産業における売上高は64.6%。対して、中小企業の売上高は全体比で44.1%、うち第3次産業は同28.2%。売上高の増加率を見ると、全体では20.7%に対し、中小企業は21.2%。うち第3次産業は、全体では22.0%に対し、中小企業は22.5%。売上高の増加率では中小企業の伸びが上回っている。

付加価値額では、2011年度の全体の付加価値額を100%とすると、第3次産業における付

加価値額は65.3%。一方、中小企業の付加価値額は全体比で54.5%、うち第3次産業は同34.9%。2015年度は、全体の第3次産業の付加価値額は64.8%。中小企業の付加価値額は52.9%、うち第3次産業は33.8%。付加価値額の増加率を見ると、全体では23.2%に対し、中小企業は19.4%。うち第3次産業は、全体では22.2%に対し、中小企業は19.3%と中小企業の伸びは全体を下回っている。

中小企業の第3次産業における売上高の増加率は全体に対して高いが、付加価値額の増加率は低い。サービス産業において、中小企業の生産性向上の余地があると考えられる。

以上を踏まえると、多くの労働者が従事している第3次産業の生産性向上は、日本全体の生産性向上につながるとともに、労働者の賃金上昇にも資するものである。

5 第3次産業の売上高は、売上高全体－(鉱業+建設業+製造業)で算出。

2. サービス産業の特性と生産性向上への課題

(1) 「地域中小企業の経営革新」(望月 (2016))

による示唆

サービス産業については、その特性から、製造業に比べて生産性が低くなりがちであると言われており、生産性向上が課題と言われている。平成27年度(2015年度)調査研究事業「地域中小企業の経営革新－サービス産業における生産性向上と人材確保の取組－」(望月 (2016))では、「異なる国のサービス産業の生産性について単純に比較することは難しい面があり、日本のサービス産業の生産性水準は低いから引き上げるべきであるという議論は必ずしも適切ではない」、「サービス産業の生産性は企業による格差が大きい」と指摘した上で、地域中小サービス業への事例調査に基づき、生産性向上を中心とする経営革新への取り組みと人材不足への対応の実態を調査した。そして、生産性の高い企業においては、ITを活用したデータの収集・分析と現場の見える化、サービス内容の見直しと標準化、稼働率の向上、サービスの数値化によるKPI設定などに加え、労働条件の改善や人材育成といった動きがある、とまとめている。

(2) 中小サービス産業の特性

(中小企業は規模のメリット享受が困難である)

対個人サービス業はそのサービスの内容を分解し外出することで、分業可能となるが、その利益を享受するには一定以上の規模が必要となる。レビット (Levitt (1976)) は「サービス産業を分解して部分毎に担当すると、効率化

される。ただ、それには一定以上の規模が必要」と指摘している。中小企業の生産性が低い理由としてよく引用される考えである。

(生産と消費の同時性の効率化)

コトラーは、サービス業の特徴は①無形性/非有形性、②同時性/不可分性、③異質性/変動性、④消滅性/非貯蔵性にあるとしている (Kotler and Bloom (1984))。その後の研究において、コトラーの4つの特徴にいくつか加えて論じているものもある。

コトラーの4つの特徴(図表7)は、その後の機械化、情報・通信技術の発展に伴い、その一部が消えたか、もしくは消えつつある。しかしながら、サービスを提供する側と提供される側を切り離すことが出来ないという「同時性/不可分性」の部分が残るサービス業については、効率化が難しい。具体的には、旅館、飲食、介護サービス、美容業などが該当する。

サービスは生産と消費が時間的にも場所的にも同時に行われるため、需要が変動すれば生産量も同じように変動する。これに対応するには、労働投入量の調整(特に労働者数の増減)が必要であり、その調整は短期的にはかなり難しい (森川 (2016))。いかに無駄なくサービスを同時提供できるかを考え、サービス提供者の移動時間や待機時間を短縮し稼働率を上げる必要がある (鈴木 (2019))。

このように、先行研究では労働者数の増減による対応は難しいことを指摘し、サービス提供者のアイドリングタイムを短縮することで効率化の必要性を示唆している。

(図表7) サービス業の4つの特徴

	種類	特徴	機械化、情報・通信技術の発展による変化
①	無形性／非有形性 (Intangibility)	形やモノがない 試してみるまで質が高いか実感しにくい	口コミ等の情報が容易に入手できるようになった ・形やモノが無くても、質の高さなどを確認出来るようになった
②	同時性／不可分性 (Simultaneity)	サービスを提供する側と提供される側を切り離すことが出来ない／ 生産と消費が同時進行する	サービス業のうち、必ずしも同一の場所に同一の時間に存在する必要が無いものが出てきている ・オンラインサービスで代替できるもの（例：遠隔診断、教育分野など）
③	異質性／変動性 (Heterogeneity)	サービスのレベルや質を均一にするのは不可能	一部のサービスを機械化することにより、その部分のサービスについてはレベル・質を均一化することが可能となった
④	消滅性／非貯蔵性 (Perishability)	サービスを保存できない	デジタル化により録画・録音が可能となったものがある ・貯蔵方法の進化による保存の長期化が可能となった

(資料) Kotler and Bloom (1984)
(筆者作成)

(顧客の期待水準との合致)

狩野他(1984)は、品質を①魅力的品質要素(充足されれば満足、不充足でも仕方がない)、

②一元的品質要素(充足されれば満足、不充足で不満)及び③当たり前品質要素(充足されれば当たり前、不充足で不満)と分類し、サービスのどの部分に注力すべきか判断することが大切であると述べている。小野(2010)は満足・不満足は、消費者が購買前に商品・サービスに対して持つ期待水準が、実際に知覚したサービスの水準と比べて、上回るか、一致しているか、下回っているかという不一致の程度によって変わる。顧客が望んでいるレベルを見極めて、期待水準に合致したサービスを提供すべきと指摘している。

重松(2019)は顧客満足度の向上が企業価値を高めるが、その影響は業界ごとに異なると指摘している。

例えば、バス事業を製造業と比較すると、製

造業では高い品質のものは価格設定が高くても売れるが、料金が規制されているバス事業では必ずしも収益に結び付かない。従って、バス運転手個人のスキル向上よりも、組織として(運行の)品質を高めることが重要であると指摘している(川崎他(2019))。

森川(2019)は価格競争と質の競争の違いによる生産性の違いを分析した。質を重視する企業は従業員の学歴が高く、研究開発投資・広告宣伝支出をはじめとする無形資産投資が活発で、プロダクト・イノベーション実施確率が高い。しかし、それが直接利益率の高さに結びついているかという因果関係は明らかではない。消費者やユーザー企業のニーズにあうような差別化(質もしくは価格)を実現できた場合には、高い利益率に結び付く可能性が高いと指摘している。

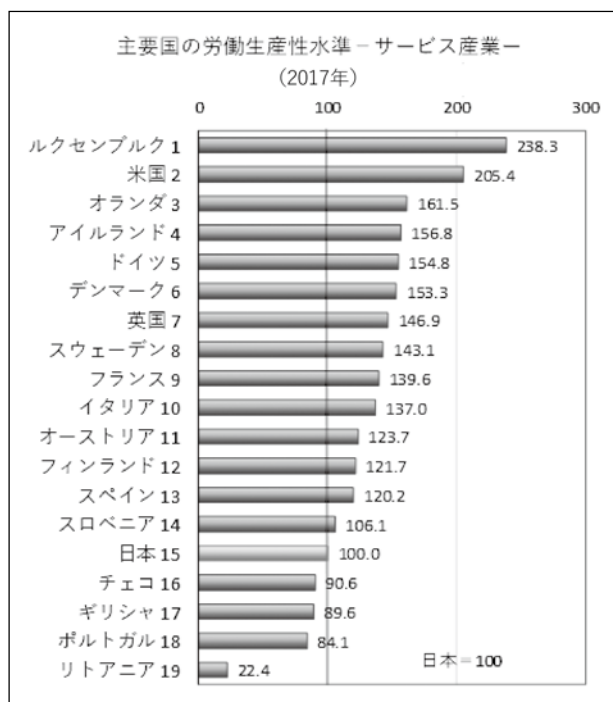
つまり、サービス業においては、サービスを消費者のニーズに合致させることが重要であ

り、各企業は経営方針を自社の重視する点を踏まえて決定する、すなわち企業ごとに多様な対応方法があることを示唆している。

(3) 日本と欧米諸国との生産性比較

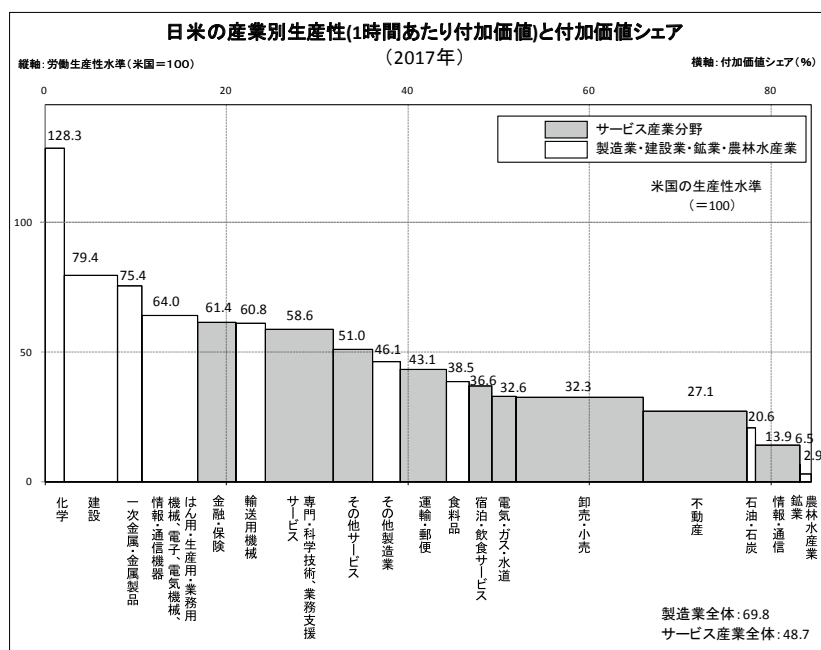
日本の生産性は欧米諸国に劣っているというデータが示されている。この点について先行研究を確認しておく。

(図表8) 日米欧19カ国の労働生産性水準—サービス産業—



(図表8)、(図表9) はいずれも公益財団法人日本生産性本部プレスリリース「産業別労働生産性(2017年)の国際比較、日本はサービス産業分野で低位 主要5カ国(日米独英仏)に欧州各国を加えた19カ国で比較」2020年5月18日 日本生産性本部HPより転載

(図表9) 産業別にみた日米の労働生産性格差



※上図では、スペースの都合により、「はん用・生産用・業務用機械、電子部品・デバイス、電機機械、情報・通信機器」を「機械・電気・情報通信機器」と表記。

(日米生産性格差は質によるものではない)

2020年5月に日本生産性本部が公表した「産業別労働生産性水準（2017年）の国際比較」では、サービス産業における日本の労働生産性水準は日米欧19か国の中で15位（図表8）。サービス産業における労働生産性水準2位の米国は日本の約2倍の労働生産性となっている。その米国と産業別に比較したのが図表9である。産業別にみた日本の労働生産性（就業1時間当たり付加価値額／2017年）は、製造業で米国の7割（69.8%）、サービス産業で5割（48.7%）である。特に、サービス産業の労働生産性が低いことがわかる。しかし、日本のサービス産業は質が違っているのであり、産業別の生産性のばらつき、企業規模の差、さらには国民性（異質性）など、質の調整を行わなければならないという意見がある（滝澤（2017））。

ただし、深尾他（2018）は、日米のサービスの品質の差を測定し、質を調整した後の労働生産性を比較しても、日本の労働生産性は1割から2割程度引き上げられるにとどまり、質の調整では格差は埋められないと指摘している。

(IT導入の違い)

乾、金（2018）は日本と米国のIT導入とその効果について比較している。主な違いは、①IT導入は企業規模が大きいほど、かつ若い事業所ほどその確率が高いが、日本の企業規模の分布は米国に比べて中小企業が多くかつ企業年齢が高い（Pilat（2004）、Dunne（1994）、

Luque（2000）、Fukao et al.（2016））、②経営者のITに対する意識にも差がある（ITや情報システム投資が「極めて重要」と答えた企業の割合が米国75%に対し日本16%、IT導入効果は米国が「製品やサービス開発強化」、「ビジネスモデル変革」、日本は「業務効率化」、「コスト削減」）、③IT導入費用が高い、の3点である。IT投資の生産性に与える効果は大きい、日本企業はIT投資を活かす経営資源が不足しているためにその投資を躊躇していると指摘している。

松本（2020）は、経営管理やサービスのデジタル化（IT導入）により生産性向上を図るには機器・システム導入にかかる費用に加え、DX⁶を担う人材も必要。人材の採用・育成費用も継続的に必要となると、中小企業のDX推進は難しいと指摘している。

(人材に対する投資額の違い)

滝澤（2017）は、日本のIT投資を英・独・米と比較し、2000年以降大きな差がついたと指摘する。特に日本では、IT投資は全体的に増加しているものの、人材に対する投資（無形資産投資の一部）が大きく低下しており、IT化を推進する人材を育成するための投資が減少していることを指摘している。

(非製造業への規制の多さ)

中西・乾（2007）では、「許認可等現況表（総務省）⁷」を参照し、非製造業に対する規制が多

6 経済産業省が2018年に「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）」を発表。その中で、DXを「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

経済産業省HP <https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004.html> 20220308閲覧

7 総務省HP「許認可等の統一的把握結果」 https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/hyouka_kansi_n/kyoninka.html 20220308閲覧

いことが労働生産性の低迷に影響していると指摘している。

(4) 先行研究からの示唆

サービス産業の特性として、需要と供給のバランスを労働投入量（特に労働者数の増減）で調整することの難しさがある。特に、中小サービス産業では雇用も解雇も容易ではない。そこで、効率化推進には①自社に合致した規模を維持しつつ、②サービス内容を顧客の期待水準に合致させ、③ITの導入による見える化と顧客データ分析を行い、④人材の採用・育成や従業員満足度の向上により定着率を高め、⑤補助金等の活用による業務の仕組み見直しなどを進めていくなどの対応が必要である。

これらの対応は、ITを導入した後も、そこから得られる情報を利用して常に現状分析を行い、その結果を経営方針決定に活かすという循環を継続することである。データ分析にはマーケティングを行うが、その時、顧客ニーズ把握に加え、従業員ニーズの把握も併せて行うことも欠かせない。

(データを踏まえた経営方針決定)

ITを導入する目的は、データを蓄積するだけでなく、データを分析して経営判断に活かすことである。サービス産業の特性から、サービスを提供する従業員の質向上についてもデータ収集・分析を行い、対応する必要がある。

杉田（2021）は、企業が組織目標を達成す

るために、そのプロセスを規定したマーケティング・マネジメント「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術」の必要性を指摘している。

田中（2013）は、経営方針の意思決定は中小企業では経営者個人あるいは特定の周辺人材に委ねられるため、経営者の個人的なリーダーシップが重要な影響を与えることを指摘している。加えて、中小企業ではとりわけ限られた経営資源をフルに活用して事業の存続・発展を実現するために、従業員ニーズをくみ取るためのインターナルマーケティング⁸が必要としている。

同様に、鈴木（2017）は、ウォルマート創設者の言葉⁹から、顧客の満足度を上げるには従業員の満足度が大切であり、サービス産業における「従業員の顧客に対するサービス提供」が、製造業における「製品」と同等であり、評価に耐えうるようにしなければならない。インターナルマーケティングの視点から、労働時間やワークライフバランス、賃金といった労働条件に加え、従業員に十分な権限を与えて自主的に仕事に取り組んでもらうことが大切であるとしている。

(補助金の利用)

先行投資としては、補助金を活用することも大切である。牧岡（2021）は、補助金に採択された企業と非採択になった企業を比較し、補助事業終了後に売上高と従業員数を含む全ての

8 インターナル・マーケティングとは、主にサービス業において、従業員が提供するサービスの品質を向上させたり、管理したりするために組織が従業員に対して行うアプローチ

9 ウォルマート創設者 サム・ウォルトン「従業員と利益を分かち合えば合うほど、自然に会社に利益がもたらされる。(中略) 経営者側の従業員への対応がそのまま、彼らのお客様への対応となるからである。」(Pervaz K. Ahmed and Mohammed Rafiq, Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management, Routledge, 2011)

変数において採択企業のほうが優れる傾向にある。特に大学・公設試との連携がある採択企業の売上高や従業員数は上昇する傾向にある。ただし、補助金に採択された企業においては、売上高や従業員数は補助事業終了前から増加トレンドにあるため、補助金の効果としては断定できないとも指摘している。

3. 事例紹介

平成27年度（2015年度）調査研究事業「地

域中小企業の経営革新－サービス産業における生産性向上と人材確保の取組－」（望月（2016））で紹介した企業に、前回紹介した生産性向上と人材確保に向けた取組について、今回再度ヒアリングを実施した。各企業がその後どのような展開を見せているのか、また、新たな取組みとしてどのようなことを実施しているのかなどについて、5社¹⁰の事例を紹介する。

（事例1）株式会社トワード

社名	株式会社トワード
設立	1951年1月11日（創業1941年）
代表者	代表取締役 友田健治
資本金	1億円
事業内容	一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業、情報システム開発販売業、物流センター事業、物流機器販売業、食品リサイクル事業
所在地	佐賀県神埼郡吉野ヶ里町三津166-13
従業員数	477名（2022年1月末時点）



（注）常務取締役津田雅浩氏にヒアリング実施

（出所）株式会社トワードHP（<https://www.towards.co.jp/>）2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

創業は1941年に遡る。戦前はトラックが無く、味噌や酒を馬車で福岡に配送していた。その後、トラックで運搬を開始する。戦後は木材を運搬。復興需要もあり、1980年頃のバブル崩壊前までは木材で財を成していた。木材の事業は波があるということで、食品物流にシフトした。最初はJA佐賀のレタスを運搬するというものだった。

食品物流については、アメリカを視察し、低温輸送に目をつけた。1987年、今から35年ほど前のことだ。1989年には佐賀物流センターを建設。車5台で始めた。最初は運搬する品がなかったのだが、モスバーガーが九州の配送について一緒にやろうと言ってくれた。それが1989年である。外食チェーン店から荷物を預かり、店舗別に出荷数量の指示通りに出荷、運搬するというもの。三温度帯同時配送（常温、冷蔵、

10 「地域中小企業の経営革新－サービス産業における生産性向上と人材確保の取組－」（望月（2016））では8社にヒアリングを実施していたが、今回はそのうちの5社にヒアリングを実施することが出来た。

冷凍)を行うことで、外食産業発展のさきがけとなった。

トラックの性能向上により、車によっては冷蔵、冷凍を分けられるものがあり、効率性が高くなっていると思われがちである。しかし、効率性は当社のものの方が優れている。1997年に実用化した多温帯同時物流は、冷凍、冷蔵、常温の順で商品を積む形で運搬するもの。積載率の向上、1回の配送で多くの商品を納入できるため、輸送効率が高まる。相手側も検品作業が1回で済むので、効率化できる。これには、スーパーのカゴ台車のようなものを使う。例えば、肉と言っても鶏肉、豚肉、牛肉で比熱が異なるものに対応する、冷凍やけにもならない、というような、細かな温度管理をしているところが、当社のウリである。

2. 生産性向上への取り組み

その後、貨物運送事業に加えて、サードパーティーロジスティクス(3PL)のサービスを開始。自社で配送できない地域の運送会社に業務を委託し、ノウハウを伝授することで、配送を請け負える地域を拡大することが出来た。これにより、全国展開が可能となった。

現場の声を反映した独自の運転管理システム「TRU-SAM」、安全管理の指標として「波状運転指数¹¹⁾」(特許取得)を採用した(2001年にシステムを導入)。

波状運転指数の活用としての外部へのノウハウ伝授については、少し事業を縮小している。その理由は、最近、車側で同様の安全性検

知システムを導入しているためである。自動運転技術、5G、MaaSなどというキーワードで大企業が多額の投資をしているので、そこに投資して競おうとは考えていない。

ただし、業務用車両向けの簡易版「ECO-SAM」は安全運転管理会社に販売を委託している。デジタルタコメーターは通常20-30万円するので、導入にコストがかかる。この簡易版は1台3万円程度で導入できるので、小さな企業でも導入しやすいと考えている。

物流統合システムの「Net-SAM」は倉庫管理システムで、外食チェーン店などの店舗からの受発注をこなしている。当初は物流とシステムをセットにして販売していたのだが、3年ほど前からシステムだけを使いたいという顧客ニーズがあり、システムだけで販売している。このシステムの使い勝手が良いという口コミで、顧客の紹介からはじまった。大手ピザチェーンの2番手、3番手が使ってくれている。パンケーキ会社の場合は、最初は倉庫管理システムのみを導入したのだが、その後、物流も併せて利用してくれるようになった。

自動倉庫システム「DC-SAM」はパレット毎に保管している商品をパレット毎にその内容まで管理している。

このように、物流関連のシステムを自社開発し、外部への販売を行っている。当社の強みは、自らが物流会社であり、事業を行う中でシステム開発・改善のヒントを現場目線で得られることである。

社内のシステム開発部隊は10名程度。シス

¹¹ 天候や道路事情および交通状況に応じた、滑らかで穏やかな理想運転速度を想定し比較することで、実際の運転速度のバラツキが判るように、理想運転速度と実運転速度のバラツキ度を数値化したものを波状運転指数という。詳しくは、友田(2010)参照。

テム開発自体は外部の開発会社と組んで行っているが、微調整は社内で行える。現場目線を取り入れることで、使いやすいシステムが出来ている。

3. 人材確保、育成

生産性向上の指標（KPI）として一時間あたり労務費に対応した売上高を設定。5年前から労務単価を上げる、時間を減らすという方針で、時間削減分は半分を労務費に回し、半分は会社の利益としてきた。5年前は2,700円だったものが、2020年度は3,100円となり、約15%アップした（2021年度はコロナの影響もあり、3,000円程度）。

このやり方（労働時間の削減）も、良し悪しである。物流で働く人の中には、例えばドライバーなどの中にはお金は投下時間で稼ぐものがあり、残業をして賃金を増やしたいと考えている人もいる。ダブルワークする人も増えており、結果的に個人単位で見ると総労働時間は減っていないともいえるのではないかと。また、繁忙の隙間を埋めるために雇用するパート職員が増加しており、ベストミックスには道半ばという感じである。

現在、ドライバーは100名程度、物流センターでパートも含めて350名、本社に10名、システム10名、営業10名の体制である。運転手は足りていない。未経験の人材を雇用し、1-2か月の研修を実施して、業務に就いてもらう。2007年6月以前に免許を取得していれば、中型（4トン）までは運転できる。だが、大型トラッ

クの場合は未経験者では難しい。3か月くらいの研修が必要。ドライバーの新卒採用もしている。大卒でドライバーを希望する者はいないが、高卒であれば少しはいる。高卒の新規採用ドライバーは、物流センターで仕事の基本を勉強させてから、配属を考える。

ドライバーの年収は4トントラック運転の場合は450万円／年、大型の場合は500万円／年。同業他社に比べて離職率は高くはないと考えている。新卒の離職率も高くはない。2年前までは離職者0だった。

2024年4月には、ドライバーの労働時間が通常の労働者と同様になる（現在、物流は国交省管轄なので、月120時間の時間外が認められているが、それが厚生労働省の定める労働者の勤務時間と同じ基準になるということ¹²⁾）。これからはドライバーの確保に注力していく必要があると考えている。

物流センター等勤務のパート職員から正社員への登用は5-10名／年程度。3年前、正社員に短時間勤務の制度を作った。勤務時間を6時間以上8時間以内（30分刻み）で設定できるというもの。子育て中の女性4名が利用している。この制度は1年更新である。

2022年（令和4年）10月からの短時間労働者に対する健康保険・厚生年金保険の適用拡大により、当社パート職員への社会保険加入者も広がると考えている。

コロナの影響というのは特に感じてはいない。ただ、物流会社はリモート勤務がしづらい業種であり、今後の人材確保は気になっている。

12 働き方改革関連法によって、2024年4月1日から「自動車運転業務における時間外労働時間の上限規制」が適用される。具体的には、トラックドライバーの時間外労働時間が年間960時間に制限される。「時間外労働の上限規制 わかりやすい解説」厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署 <https://www.mhlw.go.jp/content/000463185.pdf> 20220415閲覧

4. 2016年以降の取り組みと課題

(ビッグデータの活用)

2016年の取材当時に、ビッグデータ収集分析システム「Dac-SAM」を使った太陽光発電所のクラウド型遠隔監視システムサービスを始めようとしていたが、これについては、人手不足で開発が進まず広がらなかった。結果的に導入したのは1社。佐賀県から補助金が1/2出るということで、もっと普及するのではないかと考えていたのだが、実際に県の予算は年度ごとに決まるので、提案資料を作成して2週間後には発注というようなスケジュール感には対応が難しく、結局別の企業が参入している。

(RPAの導入)

別途、社内でRPAを検討している。データを取るにあたり、人の手を省く。デジタルタコメーターは全車に導入しており、今はデータを蓄積している状態。今後、データ活用の際のコスト削減が見込まれる（ドライバーのシフト作成に天気・気温まで加味して客の物量を予測するシステムを想定）。

ただし、大掛かりなシステム変更となると、導入費用がかさむ。先日見積もりを取ったのだが、開発見積もり金額が高額となったため、現在、この構想については一時停止している。

(食品リサイクルへの取り組み)

当社は元々 R&R 事業¹³を行っていた。取引先店舗から排出される食物残渣や廃油を専用

の容器で回収し、食物残渣は農作物の堆肥として、廃油はボイラー燃料として、それぞれ有効活用するリサイクルループを構築している。

3年前に食品リサイクルの自社プラントを建設。当初は赤字であったが、2020年以降、単月で黒字化しており、今後2-3年で累積赤字も解消できる見通しである。これは、玉ねぎ生産者として大手外食チェーン2社のリサイクルグループに参画しているもの。自社の土地を使い、農作業は外部委託している。農家にたい肥を無償で提供し、成分分析の実用実験中である。政府は6次産業を推進しているが、企画できる人は少ないと感じている（農家は人件費についてあまり考慮していない（家庭内で事業を行っている場合、時間外という概念が存在しない）ので、採算度外視という人もいる）。

(その他)

当社の方針としては、生産性を上げて価格競争をしていきたいと考えている。生産性改善としては、積載量を維持し、運行コースを見直すということ。

DXには大きな広い目線が必要なので、中小企業が専門部隊を作って対応するのは難しい。M&Aをしてはどうかという声も聞くが、会社の風土が違えば方向を一致させるのは難しいと思う。そこで働く社員の足並みが揃わないのではないかという不安が残る。

¹³ R&R事業とは、リバースロジスティクス&リサイクルの略称で、「物流」と「農業」それぞれ異なるユニットを融合させた事業。

(事例2) イーグルバス株式会社

社名	イーグルバス株式会社
設立	1980年4月
代表者	代表取締役 谷島 賢
資本金	5千万円
事業内容	一般乗合旅客自動車運送事業（路線バス、高速バス） 一般貸切旅客自動車運送事業（観光バス） 特定旅客自動車運送事業（送迎バス）
所在地	埼玉県川越市中原町2丁目8番地2
従業員数	196名（2022年3月末時点）



(注) 代表取締役社長谷島賢氏、秘書室主任木村あや子氏にヒアリング実施
(出所) イーグルバス株式会社HP (<http://www.new-wing.co.jp/group/outline.html>) 2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

1972年に旅行業として創業し、1980年に当社を設立してバス事業に参入。福祉バス、スクールバス、企業の送迎バスなどから始まり、1989年に観光バスの事業免許を取得して1995年から川越市内の観光地を巡る観光路線バスの運行を開始した。その後、2003年に一般乗合旅客自動車運送事業の免許を取得、2005年に羽田空港連絡（高速）バス路線に参入。

2006年、川越市に隣接する埼玉県日高市において大手バス会社が全面撤退を決めた赤字路線バス事業を引き継ぎ、さらには埼玉県山間部に位置するときがわ町、東秩父村においても路線バスを運行し、赤字路線からの脱却に貢献。その後も利用者の満足度向上と地域おこしに取り組んでいる。

2. 生産性向上への取り組み

前回のインタビュー（2015年）時には、「路線バス事業の見える化」に取り組み、さまざまな工夫によって赤字路線を改善させていた。

バスは固定費がかかる。利益を出そうとすると、利用客の増加、もしくはコストの削減のど

ちらかしかない。これを実現させるためには運行データの見える化が必要である。埼玉大学が2000年に川越市でGPS情報を使ったリアルタイムバス位置情報のサービス化の社会実験を実施した事が縁で、当社は埼玉大学と産学共同研究契約を締結していた。それが2006年に引き継いだ赤字路線の改善を工学的アプローチで実施する事につながった。利用者の乗降バスデータ取得のしくみは、当時日本ではなかった事から、当社が主体となって海外のシステムをリサーチし、最終的に赤外線乗降センサー、車内コンピュータ、見える化システムを統合してシステム化した。加えて、当社がデータの分析システムを開発し、運行データの見える化が実現した。この他に、利用者アンケートの設計と分析を埼玉大学が担当し、顧客ニーズを取り入れ、かつ、効率的な「最適ダイヤ」作成のしくみが完成した。

その後、データを用いた最適化による改善は、数年で改善箇所がなくなってしまう「データによる改善の限界」がある事を発見し、次の段階として新規利用者の取り込み策として地域連携による観光まちづくりが有効である事を提唱し

た。そして、観光客を導入する改善手段として、輸送の効率化と観光客の集積ポイントであるハブの導入を組み合わせる手法を提唱した。

(第一レベル ときがわ町のケース)

2010年、ときがわ町の交通再編にあたり、当時2時間に1本の運行であった町内の路線バスを1時間に1本にして欲しいとの要望が町長からあった。単純に輸送量を倍にすれば1時間に1本の運行は可能となるが、コストをかけずに輸送量を増加させることが条件であった。そこで、検討の結果、ハブ&スポークの導入を決定した。町の中心にハブとなるバス停留所を作り、全てのバス路線をそこに結束し、乗り換えることで、車両を増やすことなくバス運行本数を増やした。ハブバス停留所での乗り換えにより、それまでバスの連絡が無かった方面への利便性も向上させることが出来た。また、山間地域にはデマンドシステムを導入し、路線バスでは入れない狭隘エリアにサブバス停留所を設置し、そこからミニバンによってハブバス停留所まで運行しバスに乗り換えていただくという、従来のドアtoドアでないときがわ式デマンドサービスを開始した。この結果、バス利用者数は25%増、輸送量は150-300%増となった。さらに、総走行キロ数は5%減少と効率化が進んだ。また、観光客にデマンドバスを開放したことで、通常、夏休みには学生の利用客が減少するのだが、ときがわ町のキャンプ村への輸送によって夏休み期間は通常月よりも多い乗降客数を実現している。

(第二レベル 東秩父村のケース)

埼玉県唯一の村で過疎地指定されている東秩父村の交通再編には、地域を訪れるハイカー

を取り込むために、ハブバス停留所に施設機能を導入した第二レベルのハブを設置した。東秩父村はハイカーにとって人気のあるコースで、週末は多くのハイカーが訪れるが、駅からハイキングコースへ直接バスで向かうために東秩父村には経済効果がなかった。東秩父村はユネスコ登録された和紙の産地で、和紙作りを体験できる「和紙の里」という施設があった。再編成ではこの「和紙の里」をハブとして、すべての路線バスが経由するバスターミナルを設置し、同時に地元住民と観光客のための買い物施設や、飲食施設、土産屋、観光案内所を設置した。ハイカーには「和紙の里」で乗り換える時に接続時間を緩くして施設で時間を過ごせるようにした。これにより、バスの運行台数を4台から3台に削減することで運行コストを25%削減している。

2017年に東秩父村に和紙の里ハブバスセンターが完成したが、この構想が実現するまでに足掛け4年かかった。その要因は、当時地方創生省が設置され、その支援を期待したのだが、省庁間の調整が多く、時間がかかってしまったためである。例えば、乗り換えに重点をおいたときがわ町の第1レベルのハブバスターミナルは、国交省の管轄であるが、「和紙の里」のような複合施設になると、バスターミナルは国交省、買い物施設は経産省、農産物は農林省と管轄が異なり、支援のスキームも時期もそれぞれ異なる。そこで、統合した支援は無理だと悟り、村の単費による事業となったからである。実際、開業は2017年11月となった。

(その他の取り組み)

川越市内の2路線でレトロな雰囲気のボンネ

ットバスを使い、ワンポイント観光案内付きの「小江戸巡回バス」を運行。川越を訪れる観光客を路線バスに誘導し、コスト増なしでバスの利用者増加を図っている。2019年には日本初となるボンネット型電気バスの導入を実施したが、コロナ禍による国内の外出規制や外国人観光客の減少で利用客は大きく減少している。

3. 人材確保、育成

バスの運転手という人材の確保は現在全国的に大変困難な状態になっている。その原因は、少子高齢化による運転士の退職とそれを補う新規運転士がいない事、これに加えて運転士の高齢化により自身の病気治療や親の介護などで勤務時間を調整したいというニーズがある。また、自らの体調不良で休職する者もいる。2021年現在、運転士の配置基準等の規制強化やコロナウィルス感染による運転士就業規制等、2016年取材時にはない新たな制約が生じている。こうした運転士不足解消をめざして自動運転バス等の社会実験が実施されているが、技術的には完成しても、道路運送法や交通法の大きな改定が必要であり、まだまだ時間がかかると予想される。

現実的な改善方法の一つとして外国人運転士を入れても良いのではないかと考えている。特定外国人労働者の制度の職種にはバス運転士は含まれていないが、海外では移民した外国人がバス運転士として働いていることはめずらしくない。

現在の日本でデジタル化が進まない原因は、企業のIT人材が不足しているためと言われていたが、バス業界でも同様の課題を抱えている。

当社の取組内容を、外部（のバス事業者）にアドバイザーとして関与するケースもあるが、バス業界には通常IT人材がいないので、データ分析やシステム構築がなかなかうまくいかないというものである。

4. 2016年以降の取り組みと課題

（人口減への対応、各路線の課題）

日高市のバス利用者数は徐々に増加していったが、2015年に日高団地（戸建ての団地）と武蔵高萩駅を結ぶ路線で、団地と駅を結ぶ新たな取り付け道路が出来たことで、団地から自転車で駅へ行けるようになり、通勤客が大幅に減少し、この路線の利用者数は65%減少した。自治体に支援を要請したが叶わなかったため、当該路線を廃止し、この路線を武蔵高萩駅と飯能駅を結ぶ路線の増便に充てた。これは当時、飯能路線にある宮沢湖へのテーマパーク誘致が進んでいたことから将来を見て増便したもので、2019年3月、宮沢湖にムーミンバレーパークが正式に開業したことで、飯能路線の乗客数は劇的に増加し、黒字化が達成された。しかし、その後のコロナ禍による外出自粛や施設の一時的な休園により、飯能路線の利用者は激減した。2021年12月10日にムーミンバレーパークがリニューアルオープンし、利用客は一時的に増加したが、度重なる外出規制もあり、現時点では利用客は完全には戻っていない状況である。

ときがわ町の場合は人口減が急速に進んでいるため、バス便での対応は難しくなっている。2021年にバス路線を再編。山間地でのバス利用者減少に伴い、一部路線を廃止。少ないが需要はあるので、乗り合いタクシー業者（別の

業者)が対応している。ただし、2022年からは環境に配慮したEVバス5輛による運行を計画している。

東秩父村は、コロナ禍にも拘わらず、人流が徐々に回復している。多くの観光客を集めるピー祭りは中止となっているが、2年連続で中止していた七峰縦走というハイキング大会が2022年は開催される予定である。

川越市を運行する、小江戸巡回バスは観光客に人気があったのだが、コロナ禍で観光客の客層が変わってきたことにより影響を受けている。以前は50代の女性が70%を占めていたが、この年齢層の観光客は大幅に減少した。これに代わって自家用車で来訪する若い観光客が増加。特に着物姿で街歩きをし、食べ歩きをするのがトレンドになっている。こうした客層変化により、観光の定番コース（喜多院など）を結んで運行していた小江戸巡回バスの利用者数も激減した。また中年観光客が好んだ老舗の食事処や地元の銘菓店も客数が大幅に落ち込み、新しく出来た若者向けの食べ歩きの店に列が出来るという現象が起きている。これらの新店舗は川越市の外から来た人が経営しており、地元の店は大変な苦境となっている。

（環境への配慮）

こうした状況下であるが、バス路線を若者の移動パターンに合わせ、停留所増設等の路線再編を実施。また、SDGs推進のため、2019年からボンネット型EVバスを導入しており、前述したときがわ町でも2022年から幹線運行のバス5輛をすべてEVバスに代替える計画である。EVバスの導入は社会のカーボンニュートラルやSDGsの流れに沿ったものである。EV

バスを導入することによる完全オートマ化は、運転士不足の中、運転士の負担軽減につながる。また、アイドリングストップも必要ないため、夏の暑さや冬の寒さの中でも空調が止まらず、乗客の快適性向上が可能となる。

（海外公共交通機関支援）

ラオスの首都ビエンチャン市バス公社の運営改善支援を実施している。2015年から4年間にわたったJICAによるプロジェクト終了後も現地スタッフ2名を採用して支援を継続している。中国の一带一路構想による中国とラオス間の高速鉄道が2021年12月3日に開通した。当社は駅と市内を結ぶ新路線計画の支援を行い、運行を開始している。ラオスもコロナ禍により外国からの観光客はまだ来られない状態であるが、ラオス人が高速鉄道を利用してラオスの世界遺産であるルアンパバーンという観光地を訪れる需要で満車状態である。バス公社は2年間のコロナ禍による影響で経営が逼迫しており、当社の経験を活かした新たなニーズの取り入れが急務となっている。

（DXの推進と課題）

公共交通機関の維持と過疎地域の活性化のゴールは同じである。しかし、人口減少と少子高齢化は今後も継続する事から、従来の思考では改善が難しいと考える。今後の方向性としては、国が進めるスマートシティやスーパーシティ構想ではなく、過疎地をターゲットとするスマートリージョンという考え方でデジタル化による地域の生活インフラを維持しようと思っている。過疎地域において人口が少ない事は、逆に言えば各戸へのデジタル導入が可能という事である。ときがわ町では、2010年の交通再

編時に、当時は普及していなかった光ファイバーを各戸に敷設した。2016年には東秩父村が豪雪によって孤立した家の安否確認や情報提供のために、各戸にタブレット端末を導入した。現在はスマートフォンで様々な情報を活かすことが出来る。こうしたデジタル化を推進することで、観光客のデータや地域のバス利用データが蓄積可能となり、より良いサービスの提供が可能となる。

公共交通機関のデータ利用推進による生産性向上のためには、国家戦略としてこれらのインフラ構築に投資すべきであると考える。IC運賃システムの導入などは、現在では莫大な費用がかかり、地方の中小バス事業者単独では導入が叶わない。海外観光客を地方へ回遊させるためにも、全国のバス、鉄道の運賃システムが繋がるようにする必要があると考える。

(事例3) 株式会社新生メディカル

社名	株式会社新生メディカル
設立	1990年10月（創業1977年8月）
代表者	代表取締役 石原美智子
資本金	3千5百万円
事業内容	訪問介護、通所介護、福祉用具貸与・販売、居宅介護支援、定期巡回・随時対応型訪問介護看護、保育事業 等
所在地	岐阜県岐阜市橋本町2丁目52番地 岐阜シティ・タワー 43 2F
従業員数	約250名（2022年1月末時点）



(注) 取締役部長今村あおい氏、経営管理部部長吉岡さとみ氏にヒアリング実施
(出所) 株式会社新生メディカル HP (<https://shinsei-md.jp/company01/>) 2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

1990年に在宅介護サービスを開始。訪問介護を中心に岐阜県内に6営業所を設けて居宅介護支援、通所介護、福祉用具の販売・レンタル、保育事業を行っている（2020年8月に1営業所合併）。創業者（現代表取締役石原美智子氏）は、父の経営する病院、特別養護老人ホームで高齢者介護事業に携わる中で、在宅介護の必要性を感じ、当社を設立した。

2. 生産性向上への取り組み

（介護内容と時間配分の見直し）

2012年度の介護保険制度改正により、20分

未満の身体介護の制度が創設された。これは、新生メディカルの運営方法を参考にして改正されたものである。介護の現場で一番ニーズが重なるのは食事の時間。これは、1日3回あり、食事を作り、食べさせ、歯を磨くなどの一連のサポートが必要となるからだ。しかし、全てを一度に行うとどうしても1時間から90分程度かかってしまう。昼時にサービスを受けている人全員に人員を配置することは難しい。また、従来は移動時間を考慮すると1か所に滞在し、食事に加えてそうじ、排せつの手伝いも済ませるというサービス提供であった。しかし、1か所に10-20分程度で良いということであれば、配

膳だけすれば自分で食べられる人もいるし、食べた後に再訪問して薬を飲ませたり下膳をすることができる。さらには、食事時間とは全く違う時間に訪問し、移動や排せつ介助などを行うことができる。介護サービスを受ける側も、週に3回2時間の訪問よりも、短時間でも毎日同じ時間に複数回訪問してくれる方が良いと感じている。体調の変化も発見しやすい。

コロナ禍の中、2020年4-5月はサービスを休んでも良い人（ある程度家族で対応できる人）は回数を減らして対応。この頃は、家族も在宅勤務となり自宅で介護できるという状態にもなっていた。ただし、独居の方々は引き続き同じ頻度での訪問介護を続けていた。

（介護記録システムの導入）

2017年頃、「介護記録システムの導入」を考えていたところ、岐阜県から、携帯端末による情報共有システムを、当社のような200人規模の会社でも利用できるかどうか試したいとの打診があった。そのシステムは株式会社インフォファーム¹⁴が作っていた。それを、アプリとして当社用に一部カスタマイズ（介護保険記録データ、介護保険の支給、スタッフの給与システムを連携させたもの）した。元々導入していた携帯端末100台をさらに200台追加導入し、常勤、非常勤にかかわらず介護スタッフ全員に持たせた。2017年10月-2018年3月の期間、県のモデル事業として実施。導入に際し、イニシャルコストが必要となるが、事務業務の効率化のメリットが多いため導入を決定した。導入後は、携帯端末のプランを見直すなどしてなるべくランニングコストを節減する努力をしている。シ

ステム化されるまでは、給与計算、介護保険請求などの事務に多くの人手がかかっていたものが、介護記録実績データから給与計算までをほぼ自動連携されるようになり、事務職員の残業が大幅に削減された。また、休日に関係なく介護保険請求は月末締め翌月10日提出のため、年末年初やゴールデンウィークなどの月末月初の休みが続く時には休日を振替えて業務にあたっていた。介護記録システムを導入してからは、ほぼ、年末年始、GW等の休みも確保することができるようになった。ミスの減少にも繋がった。紙ベースの場合、ヘルパーは日々の介護内容を手書きで記載して提出、それを事務職員が手集計しており、介護ヘルパーの書き間違い、事務職員の癖字の見間違いなどもあった。

介護記録システム導入の効果は、事務業務削減、ミスの軽減だけでなく、介護記録の内容を職員同士がリアルタイムに情報共有できるというメリットがある。訪問先での記録を端末に入力することにより、リアルタイムに情報を共有することができる（紙ベースの場合は記録を作成して提出するために営業所に持参する必要があり、かつ、リアルタイムでの情報共有もできない）。

たまたまコロナ禍前に導入できたことにより、コロナ禍においても介護記録システムが有効に機能した。①ヘルパーの体調チェック（検温や自分の体調判断）もシステムに入力することでデータ化し、濃厚接触者確認のための保健所に提出するデータの集計も迅速に対応できた。②定期的に行う訪問先の方についてのカンファレンスも、システム内で先にデータを入力

14 岐阜県のIT企業。株式会社インフォファームHP <https://www.infofarm.co.jp/> 20220308閲覧

しコメントをしておくので、時間を短くすることが出来た（長時間の密を避けられた）。③営業所（またはステーション）からの指示事項や変更点もリアルタイムで端末に送信することが出来、ヘルパーとの情報共有ができた（例：病院で出している薬が変わったというようなことも、端末に表示するので、薬の間違いなども発生しない）。

介護記録システム導入にあたって、懸念していたのは、全ヘルパーが使いこなせるかどうかである。最初に「私用で持っている携帯電話はガラケーですが？スマートフォンですか？」という調査から始めた。ガラケーの人も多くいたので、丁寧に説明することを心掛けた。最初に1つの営業所に6カ月先行で導入し、問題があれば改善しながら進めていった。その後、営業所毎に少人数で研修を実施。入力方法など間違っても「何とかなるから大丈夫！」を合言葉に進めていった。

具体的な端末利用方法は、介護先に到着した時に、サービス利用者のコード（バーコード）を端末で読み取る。これでサービス開始時間がわかる。帰る時にも同様に端末コードを読み取り、退出する。そのデータを営業所（ステーション）ではリアルタイムで把握可能となっている。どんな介護サービスをしたのかも、端末で入力する。例えば、ある介護先に到着する予定時間を過ぎてもヘルパーが到着していない場合は、サービス提供責任者（営業所（ステーション）でサービスとヘルパーを管理している人）とヘルパー本人の端末に未訪問メールが届く。

サービス提供責任者はトラブルの可能性を確認するとともに、別の担当者を介護先に派遣することで、サービスが滞ることを無くすることができる。また、必要なサービスを提供したかどうか、リアルタイムで確認できる。

何よりも大切なのは、担当者はコードの読み取り等により手書きする必要がなくなった時間をサービス利用者との会話の時間とすることが出来たことである。

このシステムは常に改善を続けている。IT委員会を月1回開催。専門的なことが分かっている人も意見を言うことができる場を作ることによって改善点を見つけている。意見を募れば、必ず改善項目は出てくる。小さなことであれば、社内で修正するし、全体を考えて修正しなければならない内容であれば、何カ月分かをまとめて業者に修正を依頼する。基本的に修正にはできるだけお金をかけずに最大の効果があがるように、IT委員会で調整する。IT委員会には事務部門の3名とともにサービス提供責任者4名が入っており、現場の声を反映させている。また、営業所のヘルパーがサービス提供責任者に相談しやすいように、営業所を超えて相談できるような体制も構築している。

3. 人材確保、育成

在宅介護を担うのは、訪問介護¹⁵を行う介護サービス従事者である。当社では、元々訪問介護をチーム（2-3名）で行い、ヘルパーの急な休みで訪問が滞ることを防ぐとともに、個人的な関係を排除し複数で見ることで、介護サービ

15 訪問介護は、利用者が可能な限り自宅で自立した日常生活を送ることができるよう、訪問介護員（ホームヘルパー）が利用者の自宅を訪問し、食事・排泄・入浴などの介護（身体介護）や、掃除・洗濯・買い物・調理などの生活の支援（生活援助）をすること。通院などを目的とした乗車・移送・降車の介助サービスを提供する事業所もある。厚生労働省HP <https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/publish/group2.html> 20220308閲覧

ス実施内容のアセスメントができる体制にしていた。よく問題になるのは、「あの人はやってくれる」とか「介護サービスの範囲を超えたサービスを要求される」というような個人的な関係だが、チームであればそれが回避できる。また、個人の状態の変化も複数の目で見ているから気づくこともある。

訪問介護対象者は800人でうち750人が介護保険対象者。それを約160人の訪問介護員でカバーしている。訪問介護対象者は、毎年150人程が亡くなっていて、その70%は自宅で看取っている。うち10人程度が独居である。それでも介護サービスを組み合わせることにより、自宅で看取ることができる。スタッフの離職率は4.2%。主な離職原因は、自身の高齢化や子どもの就学状態。平均年齢は56歳程度。最高齢は80歳。

上記2. 生産性向上への取り組みで記載した通り、昼時の訪問の内容を見直し、1日に複数回に分けて訪問介護を行うことで、固定給での雇用が可能となっている。2016年の取材時と同様、従業員の1/3は固定給。社内勉強会、講習会もあり、従業員は3か月毎、1年毎の研修を受けている。研修講師は社内で育成する。特別に講師だけを行う人を常駐させるのではなく、社内で経験を積んだ者が講師をする。自分が話すことで、会社の理念をもう一度自分のものとして定着させることができるというメリットがある。

4. 2016年以降の取り組みと課題

2021年7月に拠点2か所（大垣と大垣南）を統合し、「まちなかケアセンター」を設置。在

宅サービスの総合拠点として運営している。大垣市民病院から徒歩300mの距離にあり、在宅を中心に介護全般をカバーしている。3階建のビルの1階は認知症の方々のためのデイサービス、2階は軽度者のリハビリ中心のまちなかりハビリサロン、3階は在宅連携室（訪問介護、訪問看護、居宅介護支援）と在宅ケアクリニック（クリニックは別組織）が入居している。3階の在宅連絡室では、ケアマネジャーが介護、看護についての相談を受け、診療については在宅ケアクリニックが担当している。大垣市民病院から末期の癌患者など自宅で看取ることを選択した患者の紹介もある。病院と退院カンファレンスを行い、医師、看護師、介護士、ケアマネジャーの連携が十分に行えるように配慮した。リハビリサロンでは、高齢者の尊厳を大切にし、施設の設備なども大人の雰囲気大切にしておき、通所にためらいがちな男性高齢者にも配慮した施設となっている。集團のレクリエーションはなく、個々の目標に合わせた運動メニューや読書をする、囲碁をするなどのアクティビティー、そして好きな時に好みの物を選んで飲めるドリンクバーなど、一人ひとりの選択による自由な時間の過ごし方ができるため、男性でも参加のハードルが低くなっている。

今後は、介護ヘルパーが利用している介護記録システム（携帯電話を端末として利用）を、ケアマネジャーにも導入する予定である。2022年1月以降、個人情報を含めて管理するシステムとして構築したものを提供する。ヘルパーとケアマネジャーが情報共有することで、さらに有効なサービスが提供できるようになると考えている。

(事例4) 株式会社オオクシ

社名	株式会社オオクシ
設立	1982年10月6日（創業1964年11月15日）
代表者	代表取締役 大串哲史
資本金	4千万円
事業内容	「カットオンリークラブ」・「美禪」・「ヘアーサロンオオクシ」・「ヘアカラーファクトリー」・「カットスタイルクラブ」・「カット：ビースタイル」等の直営店運営、独立支援事業
所在地	千葉県稲毛区小仲台2-3-12 こみなと稲毛ビル201
従業員数	300名（2022年1月末時点）



（注）代表取締役大串哲史氏にヒアリング実施

（出所）株式会社オオクシHP（<https://www.ohkushi.co.jp/company/profile/>） 2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

1964年に父が理容店を個人創業、1982年に法人化。1997年に現代表者が後を継いだ。

現在、関東に57店舗を構える。千葉の外では、東京に4店（高砂、四つ木、巣鴨、白鳥）、茨城に1店（取手）。

ヘアサロンの種類は6つ（ヘアーサロンオオクシ、カット&ヘッドスパサロン美禪、カットオンリークラブ、ヘアカラーファクトリー、カットスタイルクラブ、カットピークラブ）。加えて、将来的な人材育成の場として別に1店舗を構えている。

従業員は30-40代が多い。また、役員は全員女性。実力がある人を登用した結果であり、特別な配慮はしていない。

2. 生産性向上への取り組み

顧客データの収集・分析によりサービスの高付加価値と効率化を図っている。一番の指標は「再来店率」。

従業員一人ひとりに自らの「売上」、「再来店率」、「客回転率」、「採算状況」、「支払い給与と期待値の差額」等を示すことで、それぞれが自

ら考え、努力するようになる。従業員が納得して目標を立て、自らの意思で行動することが大切で、その納得感を引き出せるように、会社がやるべきことを行っている。

原因と結果がずれることを理解した上での対応が必要である。具体的には、原因が結果を生み出す間には1-2年のギャップがあるので、結果が出る将来を予想して、理想の姿との乖離がどの程度になっているかを足もとで常に見据えて対応することを自らに課している。

3. 人材確保・育成

サービス業は人材育成を怠ると、とたんに顧客に相手にされなくなる、シビアな業種である。そのため、人材育成に注力している（スタッフのスキル向上、接客プログラムの整備、研修の徹底など）。

当社は社長自らが率先して勉強会を開き、人材育成に余念がない。また、社長自らも継続して学びをつづけており、その学びを活かして自社経営の方針、経営理念を積み上げている。

（研修の位置づけ）

従業員はヘッドハンティングするのではな

く、自社の中で育ってもらいたいと考えている。そのために、研修が業務であることを明確にしている。理美容業では、修行と称して時間外に研修や掃除を行うことが多いようだが、営業時間内に給料を支払い、研修を実施している。研修に使用するウイッグ代も会社の経費。タオル洗いや床の清掃、ワックスがけは業者に依頼。研修のため店舗で時間外に拘束されることは無い。

シングルマザーも勤務可能な環境を整備している。ブランク研修、アシスタント研修がある。離職して他に職を見つけても出戻ってくる人が多い。この1年で過去に当社から独立した人が2名も戻ってきた。

（役割意識の徹底）

会社が目標に掲げる項目（最も重視しているのは「再来店率」）は、各従業員の目標（「売上」、「再来店率」、「客回転率」、「採算状況」、「支払い給与と期待値の差額」等）の先に繋がっている。そのベクトルを合わせることが大切で、日々の努力を継続して行う持続力も必要である。

（リーダーの育成）

店長となる人物を育成していくことを課題として掲げ、力を入れている。社長はリーダー勉強会を主宰している。現在は第6期で、毎回対象者は10人程度、1年間、月1回の勉強会を社長自らが講師となって実施している。

また、店長にはほぼ経営者と同じ権限を与えている。例えば、ある程度の金額であれば、本部承認なしに使えるというもので、店長自身が自ら経営者として考え、工夫して店舗運営を行

うことにより、成長してもらいたいと考えている。

4. 2016年以降の取り組みと課題

（システム・データ活用）

市販のPOSシステムからデータを収集し、分析。分析手法は自社で開発し、帳票として出力する。そのデータを従業員と共有し、継続してチェックしていく。システム開発は詳しい人に入ってもらっており、抽出するデータを選択して利用することでイノベーションにつなげている（例：POSシステムから、顧客の性別、年齢、カットパターン、担当スタッフ等のデータを収集）。

DX¹⁶への取組は2年前から始めた。コロナ禍の間に取り組みは加速している。まずは会計分析。当月のデータが翌月の5-8日までには集計される。従前から利用しているPOSデータの活用と合わせて、データから自社の状況を分析しながら社員の意識向上を継続的に行うなど、経営革新を進めていた。ところが、2021年11月のITコーディネーター協会のDX認定制度を基準とした表彰において、「最優秀・優秀」には選ばれなかった。中小企業は投資にお金をかけられない。また、オペレーションに人材を割くことも難しい。ハードは一度入れれば終わりだが、ソフトは継続してアップデートしていかなければならないので、DXはシステムを導入しただけでは完成品にはならない。現在は、自分の思い描くものに近いものを探して汎用品のシステムを導入し、カスタマイズしながら利用するという方向で動いている。どうしても必要

16 デジタルトランスフォーメーション（DX）の定義「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」 経済産業省HP <https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-2.pdf> 20220308閲覧

なものだけ選別し自社開発を行っていく。

(出店計画)

借入に依存せず、利益の範囲内で時間をかけて店舗を増やす。目標は年3～4店舗。コロナ中（2020年3月以降）に4店舗開設。リニューアルは8店舗／年（移転含む）。

(経営理念の共有)

2020年は最高売上を達成。増収増益で客数・単価ともアップしている。もちろん、店舗増の影響もあるが、コロナ禍で足もとを見直し、経費削減に注力している。2021年も7-11月にコロナの感染者増から売上の落ち込みがあったが、その後回復傾向にある。

事業計画は先を見据えており、現時点で予想できる将来の理想像のさらに先に向けて事業計画を立てている。ただ、コロナ禍の影響で今はその計画を少し下回っており、理想の体制に戻すための変化を生み出すことに注力している。今までと同じやり方では軌道修正にならない。理想に対してどのように進むかを常に考えることが大切だ。また、経費はお金をかけても売上が上がらないものであり、投資はかけたら売上が上がるもの。投資を止めてはならないと考えている。

2020年4月に、その後のコロナ不況を想定して緊急対策計画を立てた。従って、2022年4月

までの2年で予定していた事業計画は理想としていた軌道よりも下方修正したものである。その計画を達成しつつ、元々理想としている軌道に戻し、そして、さらにそれを超えるように将来の理想を追求している。

(社外の専門家を活用)

中小企業は社内の自分たちの力だけではマンパワーが足りないので、外部の力を借りることが大切。当社では、社労士3名、弁護士4人、会計士1人、そしてIT関連の顧問を擁している。弁護士には企業法務、労務関連、事業承継、消費者対策と分野を分けて担当してもらっている。労務関連も行政、就業、ハラスメントという分野に分け、それぞれ専門の方々に見てもらっている。

(コロナ禍の影響)

コロナ禍で顧客ニーズが変わった。顧客は安全を求めていると考え、消毒のレベルを上げた。2021年度は、増収増益に転じている。格安のカット専門店などよりは価格が高いけれど、満足感があるというところを目指している。それが顧客からの支持を得ているということ。結果的に、某カット専門チェーン店は、当社の拠点地域である千葉では少しずつ店舗を減らしている。

(事例5) ねぎしフードサービス株式会社

社名	ねぎしフードサービス株式会社
設立	1981年（創業1969年10月）
代表者	代表取締役 根岸榮治
資本金	5千万円
事業内容	『牛たん とろろ 麦めし ねぎし』運営
所在地	東京都新宿区西新宿7-22-36 三井花桐ビル4階
従業員数	社員148名アルバイト1,386名（2022年1月末時点）



（注）代表取締役社長根岸榮治氏、常務取締役経営品質総務担当相良治美氏にヒアリング実施
（出所）ねぎしフードサービス株式会社HP（<https://www.negishi.co.jp/company/profile.html>） 2022年2月25日閲覧

1. 企業の沿革

現代表者は1970年代に飲食店を経営。茨城、福島、宮城の3県にカレー店、ラーメン店、郊外型レストラン等の多様な業態の飲食店を展開。とにかく東京に目新しい飲食店があればそれを真似して作るという形で出店し、20店舗にまで拡大した。しかし、競合店がそれぞれに現れ、事業に行き詰まる。

1981年「牛たん・とろろ・麦めし ねぎし」1号店を新宿に出店。「狩猟型（多業態・広範囲）経営」から「農耕型（同一業態・同一地域）経営」に転換することを試みる。そして、「人がいるところに出店する」「集中的に出店することにより成功を収める。2016年には都内33店舗、横浜駅西口に2店舗を展開するに至る。

「牛たん」に特化しようと考えたのは、自分自身牛たんが好きで、週2-3回食べていたから。男性の酒のおつまみとして提供されていたものを、おかずとして普段に食べられるようにすること、そして女性をターゲットとして「食事」をするために入る店を作ろうと考えた。当時、牛たんは「捨てられるような」部位で、厚切りで供されていた。それを薄切りにして女性にも食べやすくした。そして、他の肉よりも脂が少

ない牛たんと麦めし・とろろというヘルシーな定食スタイルを創り上げた。ターゲットは20-40代のビジネスマンとOLで店舗設計は女性一人でも入りやすい店にして、駅前に集中出店した。今も、出店するのは新宿駅から30分以内としている。従って、基本的には新宿駅周辺が多い。電車で30分の横浜に出店している。コロナ禍においては、60分圏内に延ばし、郊外の立川市や千葉県船橋駅にも出店している。

2. 生産性向上への取り組み

（経営理念と提供価値の共有）

当社では、経営理念と共に「ねぎしの提供価値」として大切にしている5大商品「QSC&HA」がある。①「Quality：味（おいしさ、品質、スピード）」、②「Service：笑顔・元気（感じの良い接客・機敏な動作）」、③「Cleanliness：清潔（常に磨かれた状態・整理整頓）」、④「Hospitality：親切（気づき）」、⑤「Atmosphere：楽しさ（活気のある快適な空間・心地よさ）」である。この「5大商品」を高レベルで維持しようとしている。これら5大商品に気配りすることで、お客様の満足度（ロイヤルカスタマー数・比率）が上がると考えている。

当社の業務運営には、これら5つの目標を継続的に高水準で維持するための工夫がいくつもある。①クオリティ面では、LINEアンケート(毎週集計を実施)で店舗に来たお客様にLINE登録してもらい、その都度アンケートに答えてもらい、満足度を測っている。ほかにも、外部の評価会社(「ファンくる¹⁷⁾」)により1店舗あたり2カ月に20組の「覆面調査員」が調査に訪れ、その結果を店舗ごとに点数化して還元している。これは、お客様に確実に100%ねぎしのファンになってもらいたいという気持ちで導入しているものである。②接客サービス面の向上に向けて、ロールプレイング大会を実施している。③清潔面では年2回の店舗間やサポートオフィス・狭山工場も同一日に行うクレンリネスコンテストがある。このコンテストで下位4店舗に入ってしまうと、「賞」として雑巾が与えられる。④アンケートでお褒め頂いたスタッフに親切賞で表彰する制度は、情緒的サービスの好事例を共有するようにしている。⑤楽しさの面では、雰囲気や活気による心地良さが重要な満足度のファクターであるため、働くスタッフ同士のチームワークの良さがその満足度に相関する観点からアルバイトが社員や店長を評価して職場環境を改善していくというものがある。

現在40店舗を展開している。10店舗ごとに店舗統括マネージャーがいる。5大商品のスタンダードにおいて「未達」があれば、店長と一緒に考え・改善していくという体制になっている。店長が意識し、スタッフが意識する。そして、自律的に改善していくのが望ましい形だと考えている。

「経営指針書」(年1回)の策定では、店長とサポートオフィス(ねぎしでは本部ではなく店舗のサポートオフィス(SO)と呼んでいる)が事業計画を半年間で10回以上集まり策定している。その中には「店長・SOプロジェクト」として5大商品の品質向上の施策、店のルールや人財共育の仕組みづくりなど、店長の参加するプロジェクトチームが9つ設けられており、店長から会社全体の方針づくりに参画していくという形になっている。

朝の全体会議(月1回開催)は2021年12月8日が368回目となった(取材時)。本来は全社員およそ150人が顔を合わせる会議なのだが、現在は20人程度をリアルで、それ以外を同時リモートでつなぐ形にしている。

経営理念の浸透や経営の目的がしっかりしていないと企業は続かない。100年経営という観点では、「共育」の仕組化と、そしてその仕組みをいくつ持っているかが企業の差になる。凡事を徹底することで、ブランドへの信頼、安全安心が保たれる。

3. 人材確保・育成

(育成評価制度の刷新)

社長が一番に上げるのは、人材育成(社長は人財共育と言っている)である。育成評価制度では、「人」を育てた人が高く評価される仕組みになっている。人を育てることで、自分も成長する。従って、その人の持つ「理念」が会社の考えるものと同じかどうかという点で評価し、「理念」を教えられる人を増やすことが大切だという。理念を共有した人が集まり、お客

17「ファンくる運営会社」株式会社ROI(顧客満足度調査会社)HP <https://www.j-roi.com/company/> 20220308閲覧

様の喜びや働く仲間の幸せのために動くことがその人の成長につながり、それが会社の成長になる。そして、「この街にねぎしがあってよかったと思っていただける店づくり」が社会貢献となるのである。

以前は店長に就任するまでに必要な要件を100項目にまとめたものを「100ステッププログラム」として社員もアルバイトも同じ評価制度を使っていた。ところが、最近は働き方が多様になっている（例えば、学生で月2回しか仕事ができないなど）ので、出勤・業務従事の時間が大きく異なるケースが増えてきた。経験値として一定の時間を必要とする評価制度では、測れないことがある。このような点にも配慮した育成評価制度に作り直した。

（外国人の社員、非正規社員）

外国人も雇用している。中国人が多い。優秀な人もおり、人財共育部のスタッフや店長にも中国人が登用されている。アルバイトから社員への登用もコンスタントに実施されている。2020年度は5名が社員になった。

（基本は挨拶）

社長は今も一番大切なのは従業員同士の人間関係だと言い切る。まずは5つのコミュニケーション（あいさつ、ねぎらい、感謝、さんづけ・「はい」、目を見て笑顔）を進んで行い、それによって従業員同士の人間関係が良くなる。それは「信頼貯金」として何かあった時お互いに助けあえる関係ができるということだ。働くことの最終的なゴールは「働く仲間の幸せ」で

ある。

（職場環境アンケート）

「職場環境アンケート」（アルバイト向け）を年2回（毎年8月・2月）全社で実施している。「働く仲間の幸せ」「従業員は内部顧客である」という考えから実施されている。これは、直接社内便でサポートオフィスに送られる。また、社員向けには年1回、ESアンケート¹⁸を実施している。

4. 2016年以降の取り組みと課題

（IT活用）

ITの活用としては、POSデータから顧客の情報を得るとともに、出退勤のデータもとっている。「まかせてネット¹⁹」を使い、レジの情報と勤怠管理をつなげた。これにより、総務の仕事が軽減された。

また、コロナ禍前からRPAを導入して集計を自動化している。これにより、全店からの食材の注文をインフォーマット²⁰の受発注システムに自動入力させ、セントラルキッチンやその他食材の発注が容易になった。

さらに、2021年6月にDX補助金を活用して受発注システムの高度化を図った。2015年の取材時は、各店舗からの発注を集計しているだけだったが、人間が発注する際には、どうしても「欠品」を抑える（お客様に「〇〇は品切れ」と言いたくない）ため、多めに発注する。これにより、食材が余ってしまうという問題があった。この需要予測をAIにさせようという試み

18 従業員満足度（Employee Satisfaction）を測るためのアンケート

19 まかせてネットは飲食店の店舗業務管理システム。飲食店の運営に必要な業務をシステム化し本部の業務効率化と、経営のスピードを加速することが出来る。

20 株式会社インフォーマットは、フード業界企業間電子商取引（BtoB）プラットフォーム「FOODS Info Mart」の運営を主な事業としている。インフォーマットHP <https://listen-web.com/companies/infomart.html> 20220308 閲覧

である。現在、データを蓄積中。今後稼働したときには、食品ロス削減や標準原価の適正化にも寄与する取組だと考えている。

(デリバリー店舗導入)

コロナ禍によりライフスタイルが変わり、在宅で仕事をするという考えが強くなっている。そこで、デリバリーに特化した店舗を開業した。デリバリー店舗の売上は1,000万円／月、通常の店舗の売上は1,100-1,200万円／月でさほど変わらないように見えるが、デリバリー店舗は6名の体制で運用が可能であり、生産性は大幅にアップする。今後、現在の40店舗から60店舗に拡大する計画であるが、そのうちの10-15店舗はデリバリー店舗とし、デリバリー店舗での売り上げが10億円／年程度になるようにしたいと考えている。最初の1店舗は新宿。SOの近くにあったテストキッチンを改装して始めた。

次に出店したのが阿佐ヶ谷店。この店舗は5坪で800万円／月の売上。投資も1,000万円程度で済んだが、リアル店舗は7,000万円程度投資して、1,300-1,500万円／月の売上なので、デリバリー店舗の効率が良いことがわかる。

リアル店舗のサービスは大切だが、全体としての生産性を底上げするためにもデリバリー店

舗は必要なので出店は積極的に進めたい。

4. 事例企業の生産性向上への取組のその後、新たな取組、そして課題

(1) 前回までの取組とその後の展開

(取組み効果の要因分析)

各企業の取組みが効果を上げていた要因について、「データ分析」、「IT利用」、「顧客満足度」、「付加価値」、「人材育成」、「経営理念の共有」という点からまとめてみる(図表10)。

すると、「データ分析」や「ITの利用」により、「顧客満足度」、「付加価値」、「人材育成」という複数の項目で効果を上げていることがわかる。具体的には、①現場の「見える化」のために現場データの収集・分析を、②主にITを活用して効率的に行い、③分析結果を活用してサービス内容の見直しやサービスの標準化を行うというように、効率化と顧客満足度の維持・向上を同時に追求していた。また、サービスの質や顧客満足度などを、数値化する工夫を施し、KPIとして採用することで、経営の重点項目を従業員と共有していた。さらに、従業員に経営理念の浸透を図り、経営情報の共有、経営への参画により従業員のモチベーションを高めていた。

(図表10) 2015年ヒアリング時の取組状況

	データ 分析	顧客 満足度	付加 価値	人材 育成	経営理念 の共有 (注)	取組みの相乗効果等
株式会社トワード	○	○	○	○		理想の運転速度と自らの運転を比較（見える化）できるシステムを開発し、事故率低下、燃費向上につなげた。さらに、当該システムを外部に販売もしている。
イーグルバス株式会社	○	○	○	○		運行状況と利用状況をデータ化し、それを顧客ニーズアンケートと結びつけてバスのダイヤを見直すことで、満足度を落とさずに効率的な運行を可能とした。この方式を近隣の不採算路線に拡大した。
株式会社 新生メディカル	○	○	○	○		訪問介護サービスを生活リズムに合わせて見直し、短時間で複数回訪問するという方式を考案。顧客の満足度向上、顧客家族の負担軽減につながった。また、従業員の労働時間平準化が可能となり固定給での雇用を可能にした。
株式会社オオクシ	○	○	○	○	○	顧客データの分析にPOSシステムを使用。再来店率の高いスタッフのデータからマニュアルを作成し、従業員の技術等のバラツキ縮小、全体水準の向上につなげている。毎月個人別に再来店率を含むデータが還元され、自発的に目標を持って努力するような仕組みづくりを行っている。優秀な人材確保のための処遇の改善や、リーダー育成のための勉強会を社長自らが主宰して行っている。
ねぎしフードサービス 株式会社	○	○	○	○	○	マニュアルを整備し、顧客満足度を高めるために従業員のサービス提供能力を高める工夫を行っている。人事評価は社員もアルバイト従業員も同一基準で行われ、アルバイト従業員もリーダー、サブマネージャーまでキャリアアップが可能であり、また社員に登用される者、店長に登用される者もいる。従業員満足度は高い。

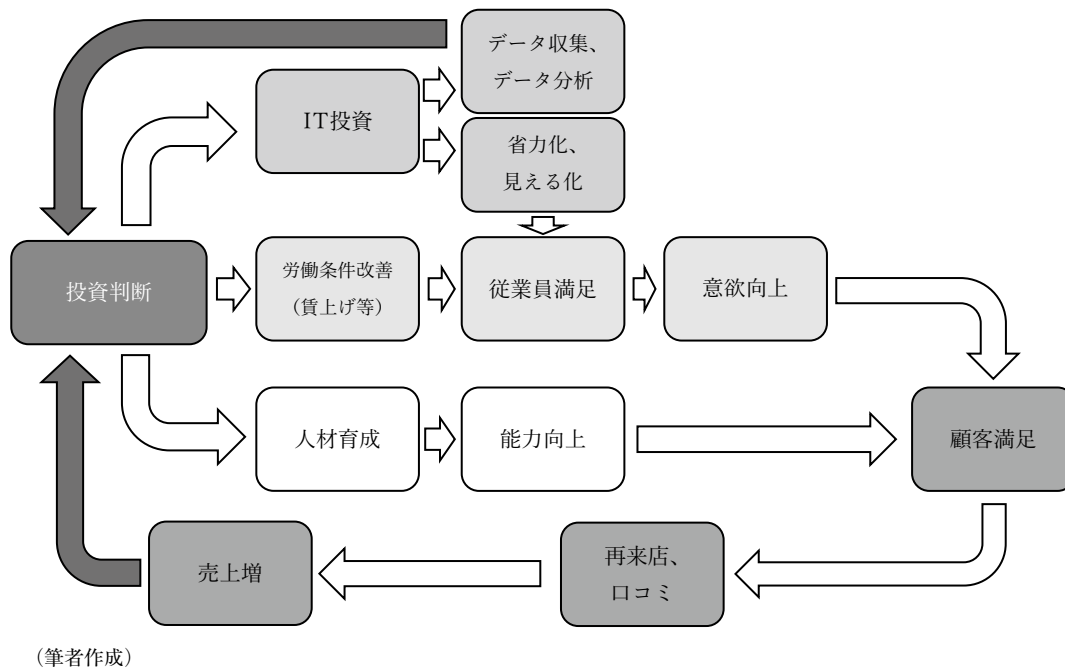
(注) 代表者が直接従業員に対して定期的な研修等を行い、経営理念の徹底を図っているものを○とした。
(筆者作成)

DXが「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」(経済産

業省) とするならば、事例企業では2015年時点で既にサービスの現場データの収集、分析にITを活用し、業務改善を社内体制整備につなげるなどのDXが推進されていた(図表11)。

そして、現在もデータ収集・分析を業務改善や社内体制整備につなげる努力を続けている。

(図表 11) IT活用を含めた業務改善・社内体制整備の循環図



(2) 先行研究における示唆との合致

先行研究から、効率化推進には①自社に合致した規模を維持しつつ、②サービス内容を顧客の期待水準に合致させ、③ITの導入による見える化と顧客データ分析を行い、④人材の採

用・育成や従業員満足度の向上により定着率を高め、⑤補助金等の活用による業務の仕組み見直しなどを進めるべきという示唆を得た。

先行研究の示唆と事例企業の取組み状況をまとめたのが図表 12 である。

(図表 12) 事例企業の取組における先行研究による示唆との合致

先行研究による示唆	取組状況
① 自社に合致した規模の維持	ノウハウをシステム化して外部に販売(自社の配送地域は限定)(株トワード) 許可された走行路線のみ運行(イーグルバス株) 訪問介護サービスを巡回できる範囲で行う(株新生メディカル) 地域での展開に限定(株オオクシ、ねぎしフードサービス株)
② 顧客の期待水準との合致	多温帯同時物流で飲食店に配送(株トワード) 顧客ニーズに合わせたダイヤ改正と不採算路線廃止(イーグルバス株) 生活リズムに合わせた短時間巡回訪問介護(株新生メディカル) 再来店率の高いスタッフの技術・サービスを分析し標準化(株オオクシ) 顧客満足度調査の活用(ねぎしフードサービス株)
③ ITの導入による「見える化」と「顧客データ分析」	「一時間あたりの売上高」を見える化し従業員に還元(株トワード) KPIの設定(株オオクシ:再来店率)
④ 従業員育成 従業員満足度向上	従業員の働く環境を改善、固定給を実現(株新生メディカル) 従業員育成システムの標準化、固定給・社会保険加入(株オオクシ) 従業員満足度調査実施(ねぎしフードサービス株)
⑤ 補助金等の活用による 業務の仕組み見直し	運行ダイヤの最適化について埼玉県と川越市で社会実験(研究費は科研費(注))(イーグルバス株) 携帯端末による情報共有システムの導入は、県のモデル事業として実施(株新生メディカル) 受発注システムの高度化(DX補助金を利用)(ねぎしフードサービス株)

(注) 科研費(科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金/科学研究費補助金))は、日本の研究機関に所属する研究者の研究を格段に発展させることを目的とする文部科学省の事業で、同省の外郭団体である独立行政法人日本学術振興会が審査・交付を行っている。

https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/hojyo/main5_a5.htm 20220308閲覧

(筆者作成)

図表12の事例企業の取組みにおいて、③のITの導入による見える化は従業員の評価が公平に行われていることが明確になる、また、顧客データ分析によるサービス内容の見直しは、②の顧客の期待水準を踏まえ、「必要なものは残し、不要なサービスを省略する」という形で省力化につながる。これらは、④従業員満足度を高める要素となる。加えて、労働条件の改善（処遇・育成方法）により、従業員満足度はさらに高まる。それが、上記（図表11）「IT活用を含めた業務改善・社内体制整備の循環図」において企業が投資すべき「IT投資」、「労働

条件改善」、「人材育成」となる。その投資は顧客満足につながり、再来店率向上や良質の口コミとなり、売上に反映される。さらに、その良い循環はデータ分析結果を踏まえて新たな取組に踏み出すという新しい循環の創出につながっていく。

（3）新たな取組み

各企業の新たな取組みのうち主なものをまとめた（図表13）。取組みの多くが単純な省力化による経費削減ではなく、SDGsやDXにつながる取組みであることがわかる。

（図表13）新たな取組みの一部事例まとめ表

	新たな取組み	省力化	SDGs	DX
株式会社 トワード	① 食品リサイクル		○	○
	② 太陽光発電のクラウド型遠隔管理システム		○	○
	③ RPA導入による入力作業の省力化（検討中：課題あり）	○		○
イーグルバス 株式会社	① 電気バスの導入		○	
	② 海外（ラオス）での運行システム導入試験		○	
	③ 公共交通機関のデータ活用（検討中：課題あり）	○	○	○
新生メディカル 株式会社	① 当社介護担当者全員に携帯端末導入	○	○	○
	② 携帯端末をケアマネジャーにも利用させ、訪問介護と連携（導入予定）	○	○	○
	③ トータルな在宅介護（「まちなかケアセンター」に、デイサービス、リハビリサロン、在宅連携室と在宅ケアクリニックを併設）		○	○
株式会社 オオクシ	① 従来の月次分析に会計分析を追加し、分析結果の見える化を推進	○		○
	② コロナ禍でも借入に依存せず新店舗を出店		○	
	③ 顧客ニーズに対応したサービス（経費削減を行う傍ら、コロナ禍で消毒を徹底）	○	○	○
ねぎし フードサービス 株式会社	① レジ情報と勤怠管理のシステムを連携	○	○	○
	② 食材の発注手順簡素化のためのRPA導入	○		○
	③ 受発注システムの高度化（現在は集計のみだが、現在は食品ロスを出さない需要予測を構築するためのデータ収集中）	○	○	○

（筆者作成）

新たな取組の中でSDGsへの取組として分かりやすいのは、(株)トワードの食品リサイクル、イーグルバス(株)の電気バス導入、ねぎしフードサービス(株)の食品ロスを出さない需要予測であ

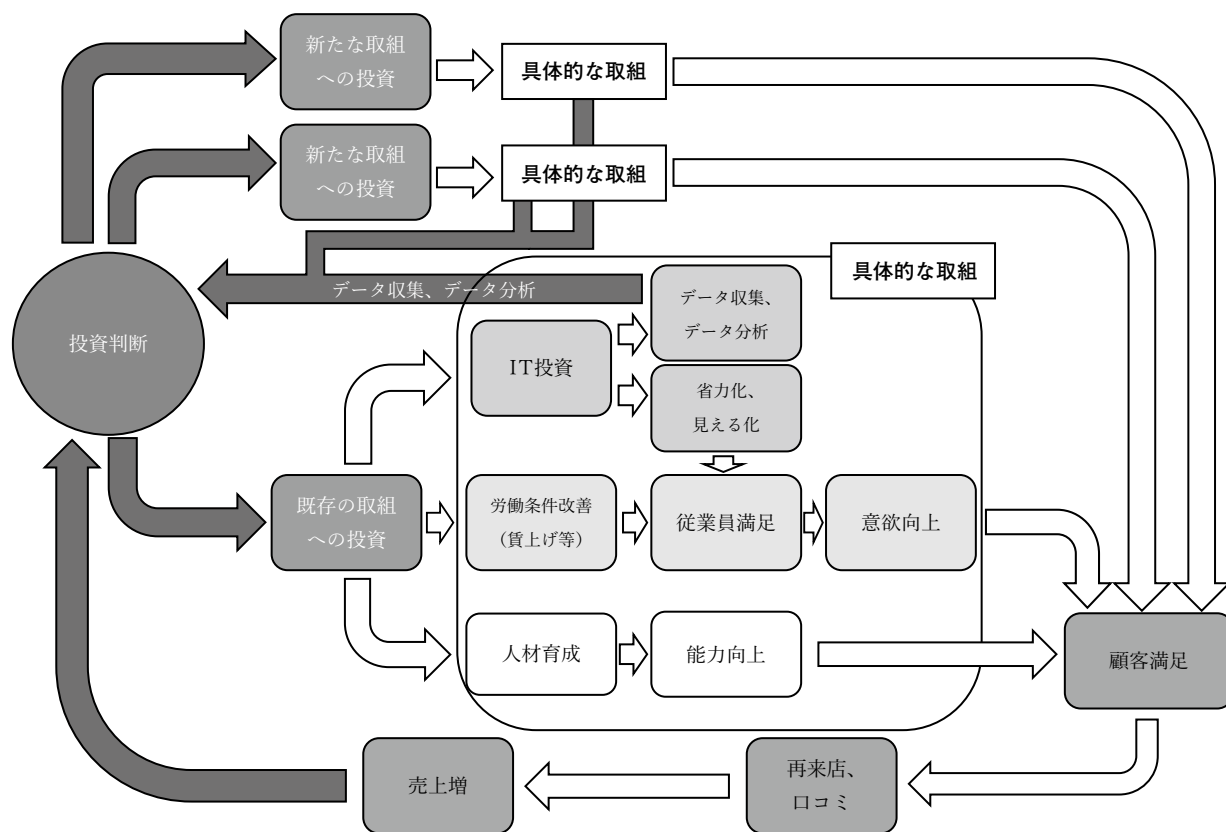
る。また、DXと考えられる取組みとして、(株)新生メディカルの携帯端末の活用、(株)オオクシのPOSデータに会計データを追加した分析などがある。上記図表13に記載した以外にも、さ

まざまな取組を行っているが、いずれも自社の状況をデータから細かく把握し、顧客満足に上げるために何が必要かを考えた上で実施され

ている。

図表14は図表11に新たな取組を加えた循環図である。

(図表14) 新たな取組を加えた業務改善・体制整備の循環図



(筆者作成)

既存の取組への投資を行った結果、顧客満足が得られたとき、既存の取組におけるデータの収集と分析から顧客満足向上につながる新たな取組への投資に踏み出すという循環がみられる。

先に記載したとおり、顧客満足が売上増に跳ね返り、データ分析を踏まえてさらに投資をするのか、既存の投資を続けるのかを判断するとともに、既存の取組についてもデータ分析を行い、内容の変更が必要かどうかを判断する材料

にしている。

売上増につながるのは再来店率であり、良質な口コミによる宣伝効果である。それらは顧客満足が無ければありえない。サービス産業は基本的には従業員が顧客に対応し、その時に共有した時間を価値あるものかどうかを顧客が判断するのである。それが再来店や口コミにつながる。だとするならば、顧客満足のために何をすべきか、という点から考える必要がある。

ただし、上記の好循環が成り立たない業種も

ある。また、IT投資の費用が高額で、導入に踏み切れないという声もある。

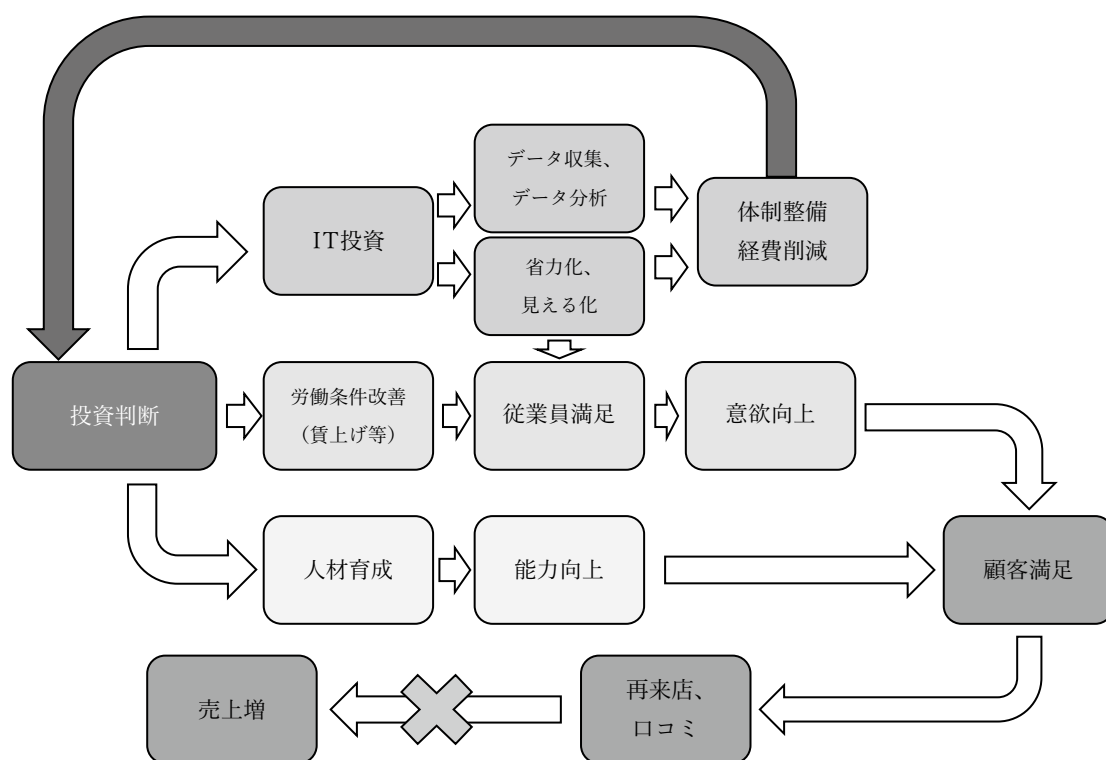
(4) 課題

(従業員の満足度向上が売上高増加に結びつかないケース)

サービス産業では、従業員の満足度を上げる

ことが顧客満足度を上げることに繋がるというが、それに当てはまらない業態として「路線バス事業」のような輸送業がある(図表15)。バス運賃は定額なので、どんなに従業員のサービス品質が高くその点に関する顧客満足度が高くても運賃に上乗せして支払うことはなく、それだけでは再利用にはつながらない。

(図表15) 路線バス事業の循環図



(筆者作成)

地域によっては、人口減少の進行が速く、利用者数(収益)に見合ったダイヤ改正と顧客満足度の両立は難しいという事態になっている。

(システム投資が高額で投資に踏み切れないケース)

システム投資に対しては、他にもRPA導入

のコストが高い(株)トワード)、他社の交通機関利用データを入手して分析したいが、高額で出来ない(イーグルバス(株))という声がある。

これらの課題は、中小企業が単独で対応するには負担が大きい。中小企業の生産性向上にかかる負担を、金銭面並びに体制面で支援する施策も別途必要ではないだろうか。

おわりに

上記事例企業の取組から、中小サービス産業の生産性向上への取組のヒントを以下にまとめる。

(需要と供給のバランスについて)

サービス産業の特徴の一つは、生産と消費が時間的にも場所的にも同時に行われるため、需要が変動すれば生産量も同じように変動することである。対応には労働投入量の調整（特に労働者数の増減）が必要であり、その調整は短期的にはかなり難しい（森川（2016））と言われている。(株)新生メディカルは適正な稼働率を維持する工夫をしている。逆に、新しい顧客層を開拓することで需要を創出したのはイーグルバス(株)である。従業員の育成を顧客満足度につなげて需要を創出し続けているのは(株)オオクシ、ねぎしフードサービス(株)である。(株)トワードは、自社で配送できない地域では業務委託・ノウハウ伝授し対応できる地域を全国に広げることで調整している。

つまり、生産と消費が同時に行われることに対する解決策を自社の中で見つけることが必要なのである。現状の需要を自社の稼働状況に合わせて平準化させるのか、それとも、需要を自社の稼働状況に合わせて創出するのか。最適な稼働状況に合わせることが生産性を高めるポイントである。

(ITの導入について)

ITを導入する目的を明確化する必要がある。単なる手作業の省力化として利用するのみでは

なく、データの蓄積と分析に利用する目的も併せて導入することが大切である。また、ITツールの使い勝手の良さも、導入に対するハードルを下げ、利用継続を可能としている。

(まとめ)

以上を踏まえ、中小企業が生産性向上に向けてとりうる対応案は以下の通りである。

- ①自社のサービスに対する需要と供給のバランスをどのようにとっていくのかという戦略の決定
- ②IT投資によりデータ収集を行い、さまざまな角度から分析
- ③顧客ニーズを入手（もしくは想定）し、その声に対応し続ける

データ収集は、自社のデータから始め、平行して顧客ニーズの分析をする。そして、これら2つの内容から自社にできるサービスの需要と供給のバランスの最適化について考える。そして、バランス最適化のために、自社にできる対応を継続していく。これが、生産性向上につながると考えられる。

課題として前述したIT投資のコストが高いなどの問題点には、補助金を利用することで対応可能かもしれないが、投資する目的を明確にして導入し、導入後も常にバージョンアップする必要がある。加えて、システム対応のための人材を確保する必要がある。また、各企業でシステム開発してもプラットフォーム事業者の出現により開発費用に見合うメリットが得られないケースもある。

このような現状から、外部データの取得、システム構築、IT人材の新規雇用・育成などの

コストを考え、IT導入やDX推進に慎重になっている企業も多いのではないだろうか。中小企

業の生産性向上にかかる負担を、金銭面並びに体制面で支援する施策が求められている。

【インタビュー実施企業】

取材先名	取材日	ホームページURL	閲覧日
イーグルバス株式会社	2021.12.2	http://www.new-wing.co.jp/group/outline.html	2022.2.25
株式会社トワード	2021.12.8 2022.2.8	https://www.towardls.co.jp/	2022.2.25
株式会社オオクシ	2021.12.9	https://www.ohkushi.co.jp/company/profile/	2022.2.25
株式会社新生メディカル	2021.12.13	https://shinsei-md.jp/company01/	2022.2.25
ねぎしフードサービス株式会社	2021.12.17	https://www.negishi.co.jp/company/profile.html	2022.2.25

【参考文献】

- 乾友彦・金榮慤 (2018)「日本企業のIT化が何故遅れたのか」『RIETI Discussion Paper Series 18-J-014』2018年4月
- 小野譲司 (2010)「JCSIによる顧客満足モデルの構築」『マーケティングジャーナル』Vol.30 No.1 pp20-34
- 狩野紀昭・瀬楽信彦・高橋文夫・辻新一 (1984)「魅力的品質と当り前品質」『品質』14 (2), pp147-156
- 川崎一泰・乾友彦・宮川努 (2019)「乗合バス事業における経営管理がパフォーマンスに与える影響」RIETI Discussion Paper Series 19-J-051』2019年9月
- コトラー&ケラー (2008:Kotler, P. Keller, K.L. (2006) Marketing Management 12th ed. Prentice Hall. (恩蔵直人、槻谷真紀訳 (2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』丸善出版)
- 重松佳 (2019)「企業経営レベルで活用できる消費者行動指標の研究-顧客満足度と企業価値の関係性についての実証研究から」守口剛・上田雅夫・奥瀬喜之・鶴見裕之編『消費者行動の実証研究』中央経済社, 第5章 pp99-115
- 杉田宗聰 (2021)「中小企業におけるインターナルマーケティング及びブランド戦略の課題」阪南論集社会科学編 (岩橋昭廣教授追悼) Vol.56 No.2 Mar2021 pp136-149
- 鈴木好和 (2017)『企業を世界一にするインターナル・マーケティング ピーブル・マーケティング・オペレーションズ』創成社 2017年
- 鈴木亘 (2019)「訪問介護産業の労働生産性-事務所データを用いた分析」『RIETI Discussion Paper Series 19-J-043』2019年8月
- 田中道雄 (2013)「中小企業マーケティングの構造試論」『大阪学院大学流通・経営学論集』39巻1号
- 中小企業庁 (2021)『中小企業白書・小規模企業白書 2021年版』(上) 危機を乗り越える力
- 中小企業庁 (2021)『中小企業白書・小規模企業白書 2021年版』(下) 小規模事業者の底力
- 友田健治 (2010)「運転の解析による安全運転の指標化とエコドライブ」日本知能情報ファジィ学会 ファジィシステムシンポジウム講演論文集 第26回日本知能情報ファジィ学会 2010年9月 pp794-799
- 中西泰夫・乾友彦 (2007)「規制緩和と産業のパフォーマンス」CEI Working paper series, no.2007.3)
- 深尾京司 (2021)『サービス産業の生産性と日本経済: JIP データベースによる実証分析と提言』東京大学出版会 2021年9月
- 深尾京司・牧野達治 (2021)「サービス産業における労働生産性上昇の源泉: JIP データベースを用いた産業レベルの実証分析, 1955-2015年」RIETI Discussion Paper Series 21-J-018』2021年3月
- 藤田昌久 (2004)「空間経済学の視点から見た産業クラスター政策の意義と課題」開発政策研究 Vol.6 (2004.03) pp4-26
- 牧岡亮 (2021)「サービス分野における中小企業の競争力強化支援の効果分析」『RIETI Policy Discussion Paper Series 21-p-011』2021年8月
- 松本順 (2020)「地方バス事業再生の考え方「CX」が生産性向上の鍵に」エネルギーフォーラム August2020 pp74-75
- 望月和明 (2016)「地域中小企業の経営革新-サービ

- ス産業における生産性向上と人材確保の取り組み-」
商工金融2016年2月号 pp24-51
- 森川正之 (2014)「サービス産業の生産性分析: ミクロデータによる実証」日本評論社 2014年2月
 - 森川正之 (2016)「サービス産業の生産性と労働市場」『日本労働研究雑誌 No.666』2016年1月 pp16-26
 - 森川正之 (2019)「価格競争・質の競争と企業特性」RIETI Discussion Paper Series 19-J-046』2019年8月
 - 森川正之 (2020)「AI利用と働き方・生産性: 個人サーベイに基づく分析」RIETI Discussion Paper Series 20-J-016』2020年3月
 - 安田武彦 (2021)「2000年代のサービス産業のイノベーションとその政策」商学集志第91巻第2号 (21.9) pp85-107
 - Dunne, T. (1994) "Plant Age and Technology Use in US Manufacturing Industries", Rand Journal of Economics, Vol. 25, No. 3, 488-499.
 - Fukao, K., K. Kim, and H. Kwon (2016) "Why was Japan left behind in the ICT Revolution?", Telecommunications Policy, 40 (5), pp432-449
 - Levitt, T (1976) The Industrialization of Service, Harvard Business Review September 1976 Issue
 - Luque, A. (2000) "An Option-Value Approach to Technology Adoption in US Manufacturing: Evidence from Plant-Level Data", CES WP-00-12, Center for Economic Studies, Washington, DC.
 - Philip Kotler and Paul N. Bloom (1984) Marketing Professional Services, Prentice Hall
 - Pilat, D. (2004) "The ICT Productivity Paradox: Insights from Micro Data", OECD Economic Studies, No. 38, 37-65.

【参考資料】

- PASMO協議会HP <https://www.pasmo.co.jp/corporate/overview/> 20220308閲覧
- 株式会社インフォファームHP <https://www.infofarm.co.jp/> 20220308閲覧
- 経済産業省HP デジタルトランスフォーメーション (DX) の定義
<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-2.pdf> 20220308閲覧
- 経済産業省「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」平成27年1月
https://www.chugoku.meti.go.jp/topics/ryutsu/pdf/160219_2.pdf 20220308閲覧
- 経済産業省HP DX (デジタルトランスフォーメーション) 認定制度
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html 20220308閲覧
- 厚生労働省HP 「訪問介護とは」
<https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/publish/group2.html> 20220308閲覧
- 総務省統計局 平成27年国勢調査 最終報告書「日本の人口・世帯」統計表
<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/final.html> 20220308閲覧
- 総務省統計局「労働力調査」長期時系列データ <https://www.stat.go.jp/data/roudou/> 20220308閲覧
- 総務省「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」
<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2021/index.html> 20220308閲覧
- 総務省HP「許認可等の統一的把握結果」
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/hyouka_kansi_n/kyoninka.html 20220308閲覧
- 滝澤美帆 (2017)「日本の生産性の現状、サービス産業の生産性向上に向けた取組み」イノベーションを通じた生産性向上に関する研究会 財務省財務総合政策研究所 第一回会合ペーパー 2017年9月28日
https://www.mof.go.jp/pri/research/conference/fy2017/inv2017_01.pdf 20220308閲覧
- 滝澤美帆 (2020)「産業別労働生産性水準の国際比較～米国及び欧州各国との比較～生産性レポート」Vol.13
2020年5月 公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/004375.html> 20220308閲覧
- 中小企業庁HP「中小企業のデータ」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/basic_data/index.html
20220308閲覧

- 内閣府「国民経済計算」 <https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html> 20220308閲覧
- 独立行政法人日本学術振興会HP 「科研費について」
https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/hojyo/main5_a5.htm 20220308閲覧
- 公益財団法人日本生産性本部プレスリリース「産業別労働生産性水準（2017 年）の国際比較、日本はサービス産業分野で低位 主要 5 カ国（日米独英仏）に欧州各国を加えた 19 カ国で比較」 2020年5月18日 日本生産性本部HP
<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/2ef0b2ceb5970f08ad2a754f47e5bae3.pdf> 20220308閲覧
- 深尾京司（2021）「労働生産性と実質賃金の長期停滞：JIPデータベース2021および事業所・企業データによる分析」
 経済産業研究所BBLセミナー 2021年12月9日資料
https://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/21120901_fukao.pdf 20220308閲覧
- 深尾京司・池内健太・滝澤美帆（2018）「質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準比較」『生産性レポート Vol.6』 2018年1月 公益財団法人日本生産性本部生産性創業研究センター
<https://www.jpc-net.jp/research/rd/report/pdf/sd6.pdf> 20220308閲覧
- 「FOODS Info Mart」運営会社 株式会社インフォマートHP
<https://listen-web.com/companies/infomart.html> 20220308 閲覧
- 「ファンくる運営会社」運営会社 株式会社ROI HP <https://www.j-roi.com/company/> 20220308閲覧
- ペガサスクラブHP <http://www.pegasusclub.co.jp/> 20220308閲覧
- フリマアプリとは（IT用語辞典BINARYより）
<https://www.sophia-it.com/content/%e3%83%95%e3%83%aa%e3%83%9e%e3%82%a2%e3%83%97%e3%83%aa>
 20220308閲覧
- 「まかせてネット」運営会社 株式会社ジャストプランニングHP
<https://www.justweb.co.jp/company/> 20220308閲覧