

# 中小企業動向 トピックス

## 中小商業・サービス業の現状と課題

### ～労働生産性の向上に向けたポイントとは～

我が国経済の成長にとって、中小商業・サービス業における労働生産性の向上が課題といわれています。かかるなか、当公庫総合研究所では「中小商業・サービス業の現状と課題」というテーマでレポートをまとめました。

当トピックスでは、レポートのなかから、労働生産性の向上に向け、どのような取り組みが必要か、そのポイントをご紹介します。

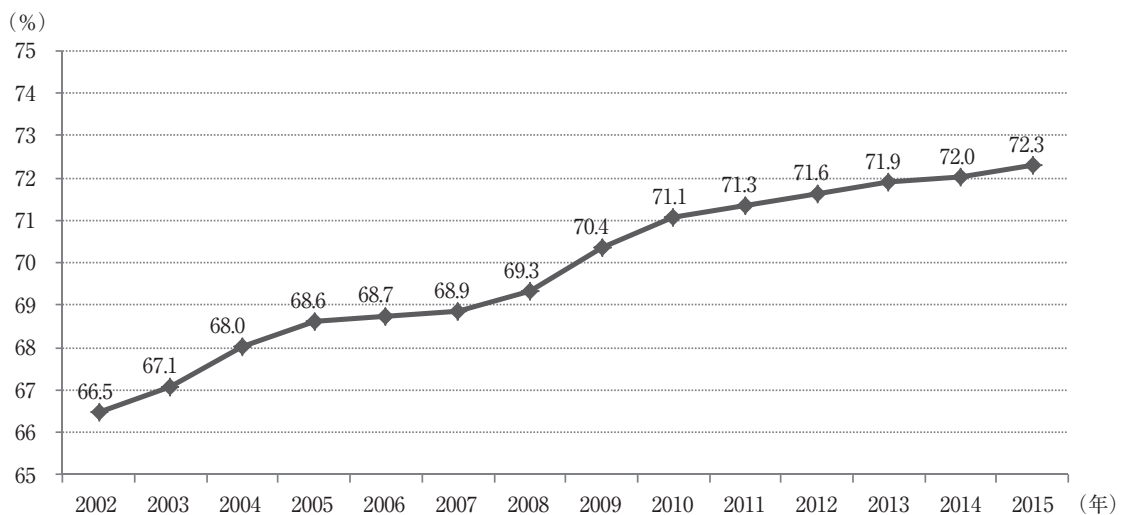
#### 我が国経済を支える中小商業・サービス業

内閣府「国民経済計算」によれば、商業・サービス業をはじめとした第3次産業は、国内総生産（名目）のうち約4分の3を占めています（2014年74.0%）。また、第3次産業が全就業者に占める割合は上昇基調にあり、2015年は72.3%と、2002年（66.5%）から約6%ポイント上昇しています（図表-1）。

このように、我が国では経済のサービス化が進んでおり、経済規模と雇用の両面において、第3次産業の存在感が高まっていることがわかります。

では、こうした状況を企業規模別にみると、どのような特徴がみられるのでしょうか。中小企業庁「2016年版中小企業白書」によれば、中小企業は第3次産業において、企業数の99.7%、従業員数（会社及び個人の常用雇用者数）の68.7%を占めており、我が国経済における中小商業・サービス業の重要性は非常に高いといえます。

図表-1 第3次産業就業者割合の推移



資料：総務省「労働力調査」

(注) 1 全産業から「農業、林業」「漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」「建設業」「製造業」を除いた業種を第3次産業としている。

2 第3次就業者割合＝第3次就業者／全就業者

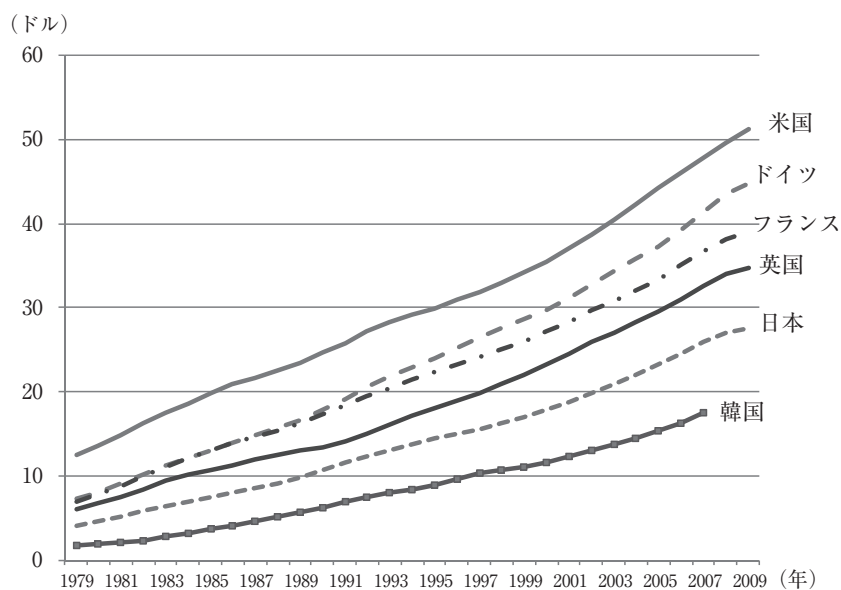
## 中小商業・サービス業の労働生産性向上が課題

一方、商業・サービス業を含めた非製造業全体の課題として、労働生産性（生産量／労働投入または付加価値額／従業員数）が国際的に低いことが指摘されています。経済産業省「2013年版通商白書」によれば、我が国非製造業の労働生産性（生産量／労働投入）は欧米諸国に比べて低く、対米比では約50%となっています（図表－2）。

こうした課題は中小商業・サービス業で顕著にみられます。中小企業における従業員1人あたり付加価値額を業種別にみると、「小売業」や「宿泊業、飲食サービス業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が中小企業全体の平均を下回っています（図表－3）。

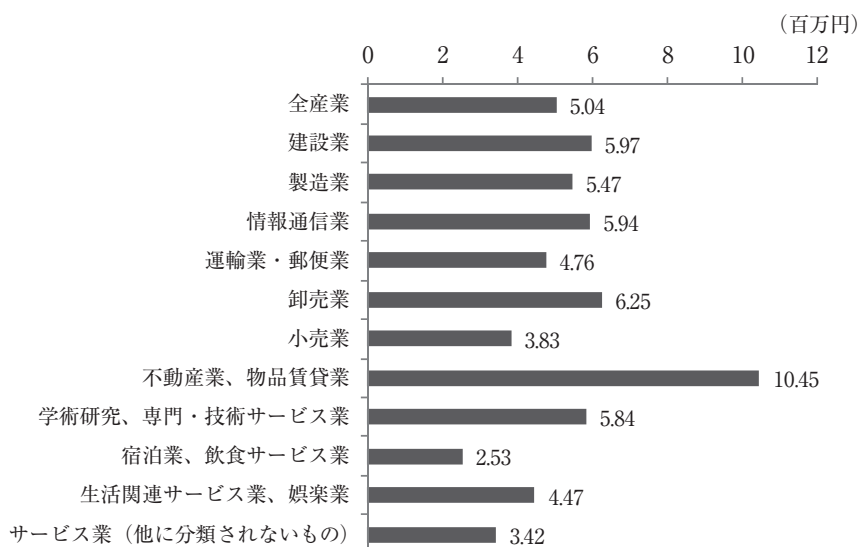
このように、我が国非製造業の労働生産性は低く、今後、企業数、従業員数で多数を占める中小商業・サービス業の労働生産性向上が我が国経済にとっての課題といえます。

図表－2 非製造業の労働生産性（2009年）



資料：経済産業省「2013年版通商白書」  
 (注) 労働生産性 = 生産量 / 労働投入

図表－3 中小企業における業種別の従業員1人あたり付加価値額（2014年度）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（2015年速報）

(注) 付加価値額は売上原価のうち労務費、減価償却費、販売費及び一般販売管理費のうち人件費、地代家賃、減価償却費、従業員教育費、租税公課、営業外費用のうち支払利息・割引料、経常利益の合計。

## 労働生産性の向上に向けたポイントとは

では、中小商業・サービス業が労働生産性の向上を図っていくためにはどのような取り組みが必要でしょうか。事例企業の取り組みからみたポイントとして5点挙げられます（図表－4）。以下、具体的にみていきましょう。

図表－4 事例企業にみる労働生産性の向上に向けたポイント

- (1) 顧客目線による事業展開
- (2) 情報を足で稼ぎ、顧客ニーズを掴む
- (3) 積極的な新規事業展開
- (4) より求められるヒトの確保・育成
- (5) 誰もが使いこなせる IT 投資

### (1) 顧客目線による事業展開

多くの事例企業は「顧客第一主義」という基本理念に基づき、「顧客にとって何が最善であるか、顧客が何を欲しているか」という観点で事業を展開しており、顧客のためなら労を惜しんでいません。

このような手間を惜しまないサービス提供には、当然大きなコストがかかるため、当該企業が提供する商品・サービスは、価格だけを比べると競合企業より高くなることも多いのが実情です。

しかし、事例企業は価格以上に商品の品質やサービスの水準を高めており、顧客は大きな満足を得ることができます。その結果、顧客との長期的な信頼関係を構築することが可能となり、新規顧客やリピーター客の獲得等につながっています。

- A社（宿泊業）では、ユニバーサルデザイン（UD）ルームの予約を受ける際に、障害を持つ利用者と事前に30分以上電話で調整することも少なくありません。障害の状況やニーズを把握し、個別対応に近い形で受け入れています。そうした企業努力が奏功し、UDルームの稼働率やリピーター比率は通常の客室と比べて高く、A社の利益率向上につながっています。

### (2) 情報を足で稼ぎ、顧客ニーズを掴む

自社の商品・サービスのあり方を変革していくうえで、経営者はまず、顧客ニーズを掴む必要があります。このとき、多くの事例企業は、自社の顧客や地域に目を向け、耳を傾け、足で情報を稼ぐ取り組みを積極的に行っています。

地元に関する情報量の多さは大企業にない強みであり、特に地方部では顧客との距離感が近いため、多くの情報を得やすいでしょう。中小商業・サービス業においては、そうした強みを活かし、情報を待つのではなく、足で稼ぐという姿勢で事業を展開していくことが重要となります。

- B社（葬儀業）は銀行や不動産業者と親しく付き合うことで、出店場所に関する情報を自然と入るようにしています。また、日頃の観察も欠かさず行っており、コインパーキングの料金やファミリーレストラン等の立地状況を見て、その地域に住んでいる人達の特性を把握しています。

### (3) 積極的な新規事業展開

商業・サービス業のような非製造業は製造業と比較し、設備投資にかかる資金負担が少ないといわれています。事例企業をみると、足で稼いだ情報をもとに、既存事業の延長線上として、新規事

業展開を図っているケースが多くみられます。

中小商業・サービス業における新規事業展開は決してハードルが高いわけではありません。新規事業展開だからといって消極的にならず、社内にある資源を有効活用する等して、積極的に取り組んでいく姿勢が期待されます。

- C社（介護業）では大手チェーンとフランチャイズ契約をして、高齢者向けの配食サービス事業を強化しています。また、ネットスーパーと連携し、利用者が注文した商品をC社の配送網に乗せ、利用者宅まで届けるというサービスを新たに手掛けています。

#### （4）より求められるヒトの確保・育成

近年、人材の採用環境が厳しくなっています。特に商業・サービス業のような労働集約的な側面が強い業種では、ヒトの問題が事業に与える影響はより大きいと考えられます。こうした際、人材を採用するための工夫と、採用した人材を育成していく工夫の2つが求められます。

事例企業において、人材を採用するための工夫をみると、ハローワークとの良好な関係によって、良い人材を獲得することに成功しているケースがみられます。

また、人材を育成していく工夫をみると、マニュアルの充実や表彰制度の充実、企業の実態にあった人事評価制度の整備、事業所内保育所の整備といった女性が働きやすい環境づくりといったケースがみられます。

- D社（飲食業）では従業員のモチベーションを高めるために表彰制度を設けています。毎月、7つの指標（坪あたり売上高、原価率等）に基づき、表彰を行っており、成績優秀な店舗の店長には特別手当を支給しています。

#### （5）誰もが使いこなせる IT 投資

多くの事例企業では業務効率化等に向け、業務管理システムを導入しています。しかし、高機能のIT投資を図っている企業は多くありません。その理由として、高価で高機能なシステムを入れても、十分に使いこなせないことが挙げられます。

今後、人手不足が深刻化するなか、IT投資によって、これまで人が担っていた役割の一部をソフトウェアが担えるようにすることも重要になるでしょう。そうした際、スマートフォンやタブレット向けの汎用アプリを導入する等、誰もが簡単に使いこなせるようなIT投資の実施が必要と考えられます。

このように、中小商業・サービス業が労働生産性を向上していくためのポイントをみると、目新しいものではありません。今後、政府でも中小商業・サービス事業者の労働生産性向上を政策として推し進めていく方針であり、まずはできることから取り組んでいくことが期待されます。

（安池 雅典）

<注>詳しくは、日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2016-2「中小商業・サービス業の現状と課題」（2016年5月）をご参照下さい。

ホームページ [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_16\\_05\\_31.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_16_05_31.pdf)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>～