

経済成長フォーラム

サービス産業の生産性革命のための提言  
～流通・運輸サービス業を中心に～

頁

提言要約

- |   |   |
|---|---|
| I. 流通・運輸サービスの生産性向上のために                                | 1 |
| II. 流通・運輸サービス業の新陳代謝促進のために<br>～今後5年間を集中転換期間とした支援プログラムを | 2 |

第1章 流通・運輸サービス業の生産性をめぐる課題と提言

- |   |    |
|---|----|
| 1. 流通・運輸サービスの生産性の現状                                 | 5  |
| (1)流通・運輸サービス業の日本経済に占めるウエイト                          |    |
| (2)流通・運輸サービス業の生産性上昇率                                |    |
| (3)流通・運輸サービス業の労働生産性の日米比較                            |    |
| 2. 流通・運輸サービスの課題                                     | 9  |
| 3. 提言：流通・運輸サービスの生産性向上のために                           | 12 |
| (1)マネジメントの高度化                                       |    |
| (2)需要に応じた価格の実現、そのための規制緩和                            |    |
| (3)顧客志向の徹底  |    |
| (4)製造業以上に求められる人材の育成と地方部への還流                         |    |
| (5)地方都市中心部での「密度の経済性」の向上<br>～「街のヘソ」づくりによるコンパクトシティの形成 |    |

## 第2章 流通・運輸サービス業の成功事例

1. マネジメントの高度化	17
事例(1)：経験主義から「仕組みによる経営」へ～株式会社良品計画	
事例(2)：作業量を測定、基準値を算出し、作業に人を割り当てることで 効率化を実現～サミット株式会社	
2. 需要に応じた価格の実現、そのための規制緩和	20
事例(3)：ダイナミックプライシングによる収入の最大化～日本交通株式会社	
3. 顧客志向の徹底	21
事例(4)：徹底した顧客志向の宅配サービス～ヤマト運輸株式会社	
4. 製造業以上に求められる人材の育成と地方部への還流	24
事例(5)：総マーケティング人材化～国分グループ本社株式会社	
事例(6)：地方部への経営幹部人材の還流の促進～株式会社日本人材機構	
5. 地方都市中心部での「密度の経済性」の向上	27
事例(7)：まちづくり会社による「街のヘソ」づくり～高松丸亀町商店街	

## 第3章 流通・運輸サービス業の新陳代謝を促す課題と提言

1. 新陳代謝の重要性	29
2. 小規模事業者の新陳代謝への意向	30
3. 提言：流通・運輸サービス業の新陳代謝促進のために	32
～今後5年間で集中転換期間とした支援プログラムを～	
(1)中小企業・小規模事業者等の市場からの退出を阻害しないための提言	
(2)中小企業・小規模事業者等の事業承継・再生を支援するための提言	

経済成長フォーラム・サービス産業生産性検討会メンバー	36
----------------------------	----

# 提 言 要 約

「生産性革命」は日本経済の成長戦略の柱であり、その実現のためには、サービス産業の生産性向上が不可欠である。本提言書では、サービス産業の生産性を向上させるにあたってとくに重要な位置を占める「流通・運輸サービス」に焦点を当て、生産性向上への提言を取りまとめた。

## I. 流通・運輸サービスの生産性向上のために

### 1. マネジメントの高度化

➤ 流通・運輸サービスでは、ICTの本格的な活用で生産性を上げる余地が大きい。例えば、ICTで商品の稼働状況に関する情報を収集・分析することで、業務プロセスが大きく改善し、経営が透明化する。製造業企業と連携してバーコード／二次元コードを活用したトレーサビリティの強化や、ICタグの活用による最適なサプライチェーンの構築を進めることが考えられる。

### 2. 需要に応じた価格の実現

➤ 価格の多様化による需要の平準化を図るべきである。例えば、タクシー事業において需要動向に応じた料金とする「ダイナミックプライシング」が実現すれば、需要の平準化につながり、生産性が向上する。また、宅配事業においてオープンロッカーの設置が進めば、直接引き取りへの割引価格の適用が可能になる。

➤ 上記の価格の多様化を進めるためにも、物流業における配送料ゼロなどの“セット料金”は無くしていくことが望ましい。価格の内訳が明確になることで、例えば、配送について消費者に選択肢を提供することが可能になる。事業者、消費者双方が納得できる適正な価格体系になることが、持続的なサービス提供につながる。

### 3. 顧客志向の徹底

➤ 流通業においては、顧客のニーズを汲み取って迅速に対応することが競争力の源泉である。コンビニやSPA<sup>1</sup>などの中には、顧客と一体になって商品を開発して成果をあげている企業があり、こうした動きの加速が望まれる。

### 4. 製造業以上に求められる人材の育成と地方部への還流

➤ サービス産業では、従業員が直接消費者に対応する業種が多いため、対面サービスにおける従業員の質の高さがきわめて重要である。大学や専門学校にサービスへの科学的・工学的なアプローチを専門とする分野を設け、学生だけでなく社会人も受講できるよう

<sup>1</sup> Specialty Store Retailer of Private Label Apparel：生産機能を持ったアパレル専門店

にすることが有効である。また、経営側では、「ジョブスキルの見える化」を行ない、ジョブの職能訓練や技能検定などを行う手法を開発することが望まれる。

- ▶ 地方では、都市部以上に人手不足が顕著であり、質・量ともにサービス産業を支える人材へのニーズが高い。政府主導で設立された日本人材機構は、人材の都市部から地方部への還流を促すため、首都圏の企業で働く中核的な人材を地方企業に紹介するプロジェクトを立ち上げた。このような取り組みの拡充が必要である。

## 5. 地方都市中心部での「密度の経済性」の向上

- ▶ サービス産業の生産性向上には「人が集まる魅力的な場所（街のヘソ<sup>2</sup>）」をつくることが重要である。経済成長フォーラム「地方創生への緊急提言～“街のヘソ”をつくろう」（2015年5月11日）で提言した取組みを加速させ、自治体と商店街等の関係者が一体となって、多くの「街のヘソ」がつくられることを期待したい。

## II. 流通・運輸サービス業の新陳代謝促進のために

### ～今後5年間を集中転換期間とした支援プログラムを～

#### 1. 中小企業・小規模事業者等の市場からの退出を阻害しないための提言

- ▶ 経営者の高齢化により、今後5年程度で多くの経営者が事業承継か廃業かの選択を迫られると見込まれる。今後5年間を「集中転換期間」として下記の方策を行い、集中的に転業や廃業支援を行うことを提言したい。
- ▶ 集中転換期間に限定して、中小企業庁の事業承継補助金<sup>3</sup>を、事業承継が行われない場合でも、廃業時の違約金等の支払いなどの廃業時のコスト負担を軽減する支援として活用してはどうか。
- ▶ 経営者が転業や廃業を希望した場合にそれを支援する「経営者保証に関するガイドライン」<sup>4</sup>が新たに作成されたが、経営者の周知が遅れている上に、使い勝手の悪さが指摘されている。個々の事情に応じた柔軟な対応がとられるよう、関係者はガイドラインを修正するとともに、周知を徹底すべきである。
- ▶ 信用保証協会の債務保証が、本来市場から撤退すべき事業者の救済に使われないよう、事業者が通常の金融機関借入（プロパー融資による借入）を併用している場合のみ、信用保証協会融資を実施すべきである。

<sup>2</sup> 資料：経済成長フォーラム「地方創生への緊急提言～“街のヘソ”をつくろう」（2015年5月11日）

<sup>3</sup> 事業承継（事業再生を伴うものを含む）を契機として経営革新等や事業転換を行う中小企業に対して、その新たな取組に要する経費の一部を補助する事業。

資料：中小企業庁資料

<sup>4</sup> 日本商工会議所と全国銀行協会を事務局とする「経営者保証に関するガイドライン研究会」が取りまとめ、2014年2月1日から適用されている、経営者保証に関する、中小企業、経営者、金融機関等の自主的なルール。

- ▶ 国や自治体は廃業を選択する経営者向けに、従業員の転職支援まで含めたセーフティネット施策を「事業終了マニュアル」（仮称）として取りまとめて周知させ、なるべく円滑な廃業となるよう支援する必要がある。

## 2. 中小企業・小規模事業者等の事業承継・再生を支援するための提言

- ▶ 廃業後、復活を試みる若手の事業者に対し、自治体、商工会議所、商工会等は、廃業のための相談窓口の充実や、ベンチャーキャピタル等の投資家との仲介を積極的に行うなどにより、同事業者の新たな事業への投資を促すことが期待される。また、銀行には、新たな事業の事業性を判断し、廃業経験者へも積極的な融資が行われることを望みたい。
- ▶ 事業承継税制（非上場株式の相続税・贈与税の納税猶予制度）の「雇用の8割維持要件」が、依然として承継の阻害要因となっているとの指摘がある。国は実態を把握した上で、この要件の緩和・廃止を検討すべきである。



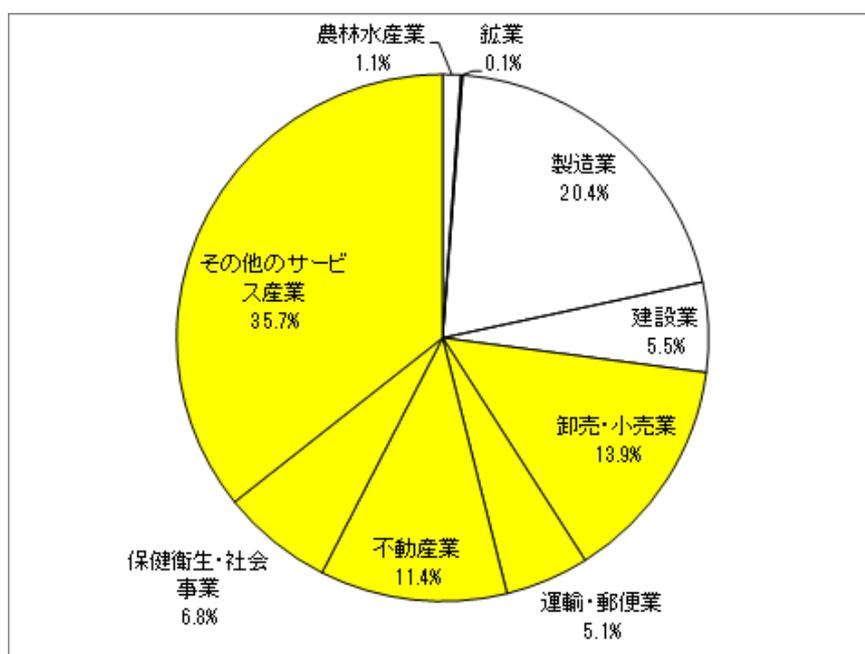
# 第1章 流通・運輸サービス業の生産性をめぐる課題と提言

## 1. 流通・運輸サービスの生産性の現状

### (1) 流通・運輸サービス業の日本経済に占めるウエイト

「生産性革命」が日本経済の成長戦略の柱になっている。GDPに占めるサービス産業<sup>5</sup>の割合は約4分の3（図1-1）であり、とりわけ流通・運輸サービス業は約2割を占め、製造業全体のシェアに匹敵する。

図1-1 産業別GDPの構成比（2015年、名目）



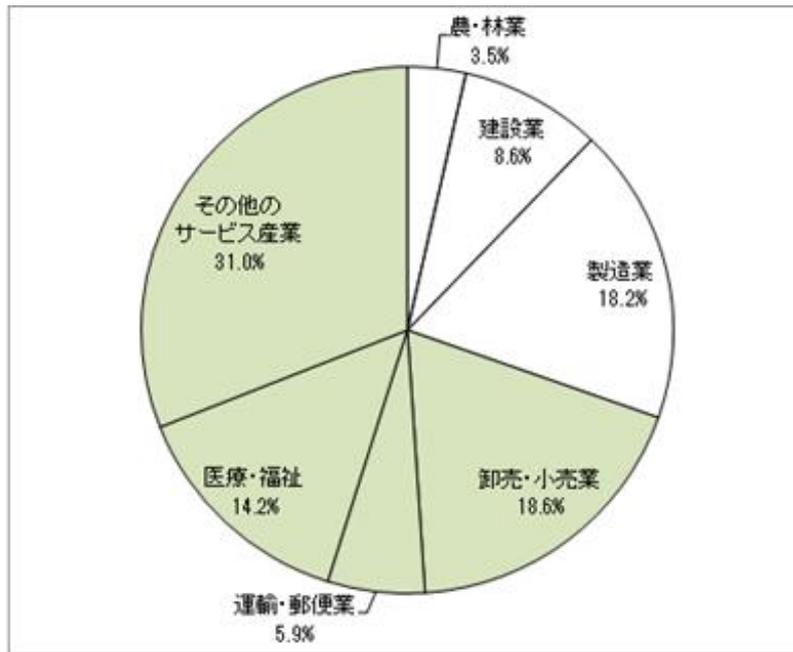
\* 図の着色部分が第3次産業。資料：内閣府「2015年度国民経済計算」

また、日本経済の重要課題となっている賃金上昇の観点からも、サービス産業の改革が不可欠である。公務員を除く就業者に占めるサービス産業の比率は約7割であり、そのうち流通・運輸サービスだけで全体の4分の1を占めている（図1-2）。したがって、流通・運輸サービスの生産性向上は日本経済の成長にとって非常に重要である。

そこで、本提言では、流通・運輸サービスに焦点を当てて、サービス産業の生産性向上のための方策を探ることとする。

<sup>5</sup> 本提言では、農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除いた第3次産業を「サービス産業」としている。

図 1-2 産業別就業者（公務員を除く）数の構成比（2016年）

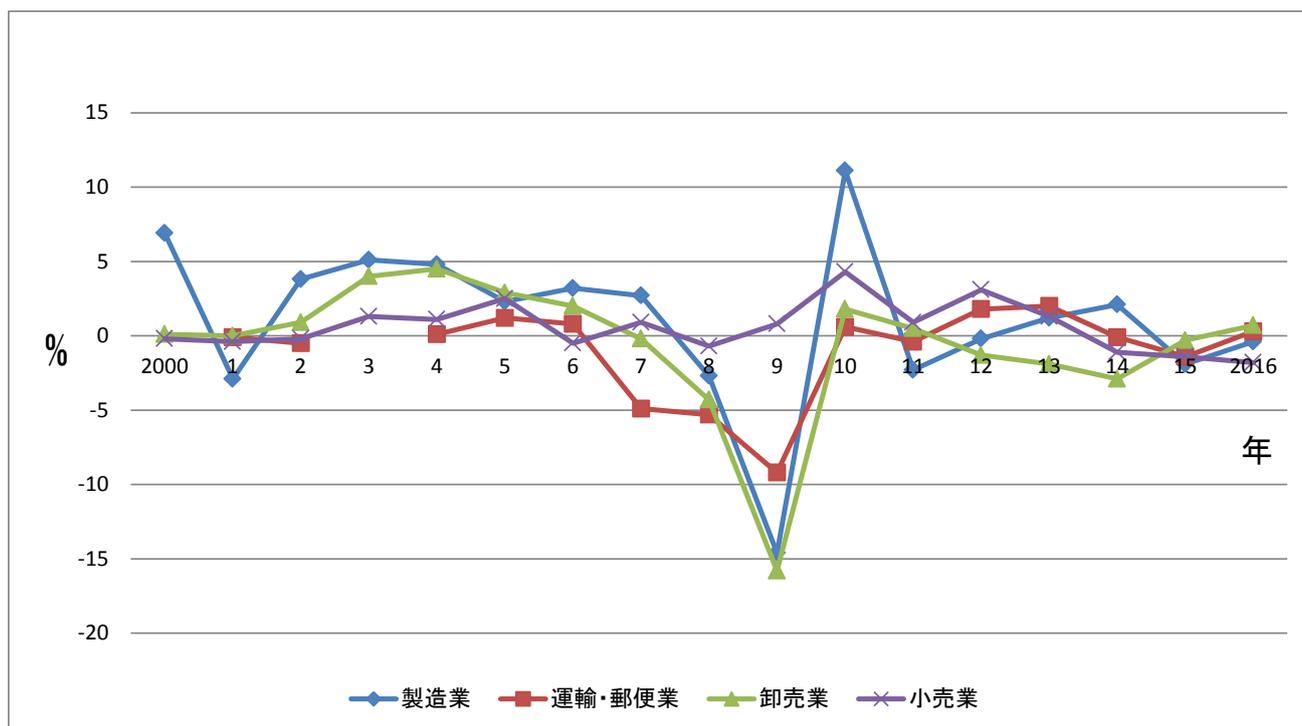


\*図の着色部分が第3次産業。資料：総務省統計局「労働力調査」（原数値）

## (2)流通・運輸サービス業の生産性上昇率

流通・運輸サービス業の生産性上昇率を、製造業と比較してみる。図 1-3 は、2000 年から 2016 年までの 17 年間の、日本生産性本部が算出した労働生産性指数（投下労働投入量当たりの産出量）<sup>6</sup>の前年比伸び率を、製造業、卸売業、小売業、運輸・郵便業、の 4 業種で図示したものである。これによると、2008 年のリーマンショック後の変動を除くと、3 業種ともおおむね製造業の伸び率を下回っており、17 年間の平均伸び率は製造業よりも低い（表 1-1）。ただし、2015 年以降は、製造業も含めて 4 業種の伸び率がいずれもゼロ近傍にある。

図 1-3 2000 年代の労働生産性の産業別前年比伸び率



資料：日本生産性本部「生産性統計」

表 1-1 4 業種の労働生産性の平均伸び率 (2000 年～2016 年)

業種	伸び率 (%)	業種	伸び率 (%)
製造業	1.07	小売業	0.58
卸売業	▲0.55	運輸・郵便業	▲1.01

注：▲はマイナス

資料：日本生産性本部「生産性統計」

<sup>6</sup> 産出については、卸売、小売、運輸・郵便業は経済産業省「第三次産業活動指数」、製造業は同省「鉱工業生産指数」を使用している。労働投入については、厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「労働力調査」を使用し、マン・アワーで表わされている。ここで言う労働生産性指数は産出量で示されていることから、「物的労働生産性指数」とも言う。

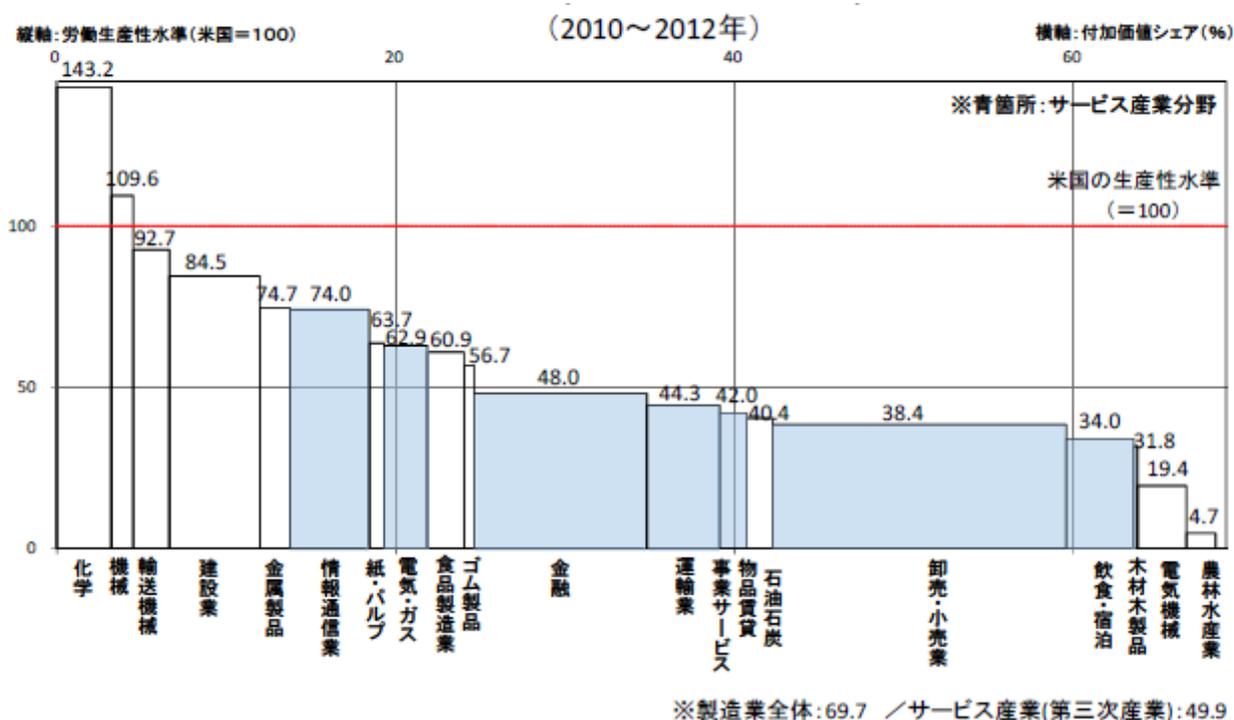
### (3)流通・運輸サービス業の労働生産性の日米比較

米国における流通・運輸サービス業の付加価値シェア（2010年）は14.2%（卸売業5.5%、小売業5.9%、運輸・倉庫業2.8%）であり、金融・保険等（21.1%）に次いで高く<sup>7</sup>、日本と同様、流通・運輸サービスの生産性は、生産性の全体水準に大きな影響を持つ。しかし、米国の流通・運輸サービスの労働生産性は日本に比べてはるかに高く、図1-4に示すように日本生産性本部の試算では、卸売・小売業、運輸業ともに日本は米国の4割程度である。日本の流通・運輸サービスの付加価値シェアは19.0%（2015年：図1-1）と、米国より高いだけに、生産性の水準引き上げには同サービスの改革がきわめて重要である。

サービス産業の労働生産性伸び率の政府目標（KPI）は、「2020年までに2.0%（2013年：0.8%）とする。」であるが、最新の実績は2015年度で1.3%に過ぎない。政府目標を達成するには、流通・運輸サービスの生産性を格段に高めていくための集中的取組みが必要である。

日本のサービス産業については、「丁寧な顧客サービスなど質的に優れているから、付加価値で計測する生産性は低くても、質の向上を含めた生産性は低くない」、とする指摘がある。しかし、生産性向上を従業員の賃金上昇につなげるには、やはり付加価値で測った生産性を上げていく必要があり、高いサービスの質を収益につなげるための工夫が不可欠である。

図1-4 産業別労働生産性の日米比較と付加価値シェア



出所：日本生産性本部「日米産業別労働生産性水準比較」2016年12月12日

<sup>7</sup> 資料：米国商務省経済分析局試算(2010年)

なお、サービス産業の生産性の上昇率が製造業と比べて低いことや、水準が米国と比較して低いとされていることについて、下記の点に留意すべきことが指摘されている<sup>8</sup>。

- 製造業とサービス産業の生産性上昇率を比較すると、長期にわたって製造業の方がかなり高いが、これは先進国共通の事実である。
- サービス産業においては企業間の生産性格差が大きく、同じ業種の中でも生産性の高い企業が多数存在する。
- サービスの質の向上は工業製品の性能の向上と同様、本来は生産性上昇と評価すべきであるが、内外を問わず、現実の統計データはサービスの質の変化を十分にとらえきれていない可能性が高い。また、生産性水準の国際比較も、サービスの質が国によって異なるという問題がある<sup>9</sup>。

## 2. 流通・運輸サービスの課題

日本の流通・運輸サービス業の生産性の伸び率や水準が低いのは、主に次の課題が原因であると考えられる。

### ①流通業の事業者数が多く、1事業者当たりの規模が小さい。供給過剰構造のもと、赤字でも経営を続ける事業者が多い

総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」によると、全企業数<sup>10</sup>3,820,338者のうち、小売業が670,801者（企業数全体の17.6%）、卸売業が229,483者（同6.0%）であり、併せて企業数全体の23.6%を占めている。一方、図1-1で見たように、卸売・小売業のGDP構成比は約14%であるので、流通業は事業者数が多く供給過剰構造になっていると言える。

また、スーパーの売場面積は1990年以降の25年間で約2.6倍になったのに対し、売上高は約1.3倍になったに過ぎない<sup>11</sup>。その一因として、赤字の店を閉めれば違約金や原状復帰コストなど（キャッシュのアウトフロー）がかかるため、それが赤字の現在価値を上回る場合は赤字でも事業を継続する小規模事業者が多いという事情があることが指摘されている。

### ②ICT投資が不足し、経営効率化への活用が進んでいない

1980年代に導入が進んだPOS（Point-of-Sale：販売時点情報管理）は、主に大手コンビ

<sup>8</sup> 資料：経済同友会「サービス産業の生産性革新—日本の成長戦略の核としてのサービス産業の課題—」（2016年10月13日）の中のコラム「日本のサービス産業の生産性は低いのか？」

<sup>9</sup> このような問題意識から、日本生産性本部では、サービスの質の国際比較に取り組んできているところである。

<sup>10</sup> ここでは、2014年の民営・非一次産業の企業数を示している。なお、企業には個人事業者も含んでいる。

<sup>11</sup> 資料：経済産業省「商業動態統計」

ニで導入が進んだが、小規模事業者<sup>12</sup>の小売業では導入が進まず、需要に応じた生産性の高い経営が実現していない場合が多い。

物流業においても、物流センターや倉庫まわりの上流工程の ICT 投資は進み、効率化されてきたが、最終配達所から消費者や企業などの最終届け先までのラストワンマイルの配送は、人手に頼っていたために効率化が遅れていた。このことが、ネット通販の普及による物流量急増への対応の遅れを招いている。国土交通省の調査では宅配便の約 2 割が受取人不在で再配達され、そのための労働力は年間 9 万人とされている。スマホを活用することで不在者の情報を事前に把握するなどの工夫の余地はあり、ICT の活用による業務プロセス改革が必要である。

### ③流通業において立地に即した経営戦略ができていない企業が多い

都市部と地方部とでは、賃金と地価の相対的な関係が異なる。流通業の効率性を高めるには、下記のように、賃金と地価のバランスを踏まえて出店戦略などの戦略を立てることが必要だが、それが十分に考慮されていないことが多い。

- 都市部：地価が高く、地価と比較した場合の賃金が相対的に地方部より低くなるので、労働集約的な経営を行い、単位面積当たりの生産性を意味する設備生産性を上げることが課題となる。
- 地方部：都市部とは逆に、地価が低く、地価と比較した場合の賃金が相対的に都市部より高くなるので、設備集約的な経営を行い、労働生産性を上げることが課題となる。

### ④運輸業において人手不足に対応する規制改革が行われていない

若年人口の減少に伴い、物流業では運転手等の人手不足が深刻化しつつある。全日本トラック協会の調査によると、トラック事業者の約 65%が「人材不足である」と答えている<sup>13</sup>。

このような状況にあって、公共交通サービスへの規制が、事業の生産性向上の妨げになっている場合がある。例えば、バスへの客貨混載が認められれば過疎地域等では人材不足を補うことに貢献できるが、現在、バスへの客貨混載は 350 kgを超えない範囲で認められており、それを超える場合は個別ケースごとの判断とされている。今年 6 月の規制改革実行計画では、バスが「貨物運送を行うことができる条件を明確化して、事業者が自ら判断できるようにする」とされたところである。

また、バスやタクシーの旅客自動車の運転には道路交通法上の第二種免許が必要だが、免許資格試験は 21 歳以上でなければ受験できない。したがって、高校新卒者にはタクシー事業会社やバス事業会社に就職するインセンティブが弱く、ドライバー不足の要因の一つとなっている。これについては、今年 6 月の規制改革実行計画で、21 歳以上を受験資格とする

---

<sup>12</sup> 中小企業基本法で定義されている「中小企業」は概ね従業員数が製造業 300 人以下、卸売業・サービス業 100 人以下、小売業 50 人以下の企業および個人事業者を指す。その中で、製造業 20 人以下、卸売・小売・サービス業 5 人以下を「小規模企業者」と呼んでいる。この中には、企業だけでなく、個人事業者も含まれることから本提言では小規模企業者のことを「小規模事業者」と呼んでいる。

<sup>13</sup> 資料：「週刊東洋経済」2017.3.4

根拠について適正な手法で分析し、年齢要件を含めて第二種免許の在り方を総合的に検討するとされている。

#### ⑤中心市街地への人口集積が進んでいない

サービス産業では、「供給と消費の同時性」が特徴であり、消費者の集中をつくりだすことが効率性の向上につながる。これを「密度の経済性」という。

密度の経済性を高めるためには、コンパクトシティの形成や、人が集まる、魅力的な場所をつくる必要がある。しかし、多くの地方都市では、地権者間の利害対立や人材の不足等のために、コンパクトなまちづくりが遅れている。結果、中心市街地はシャッター通りと化し、人材流出加速の一因となっている。

### 3. 提言：流通・運輸サービスの生産性向上のために

本フォーラムでは、流通・運輸サービスのさまざまな事業者からヒアリングを行った。ここでは、ヒアリングや事例研究を通して得られた生産性向上のための方策等について提言する。

#### (1) マネジメントの高度化

##### ① ICT を活用した経営の透明化の向上、受発注処理の迅速化

これまでの ICT の活用は、POS、会計システム、受発注システム、CRM (Customer Relation Management：顧客情報管理) システムなどが導入され、社内業務の効率化、合理化、コスト削減が中心的な目的であった。これからの流通業・運輸業においては、ICT により商品の稼働状況に関する情報を収集・分析することにより、業務プロセスのイノベーションを実現して経営を透明化すべきである。

例えば、ICT 活用で先行する製造業企業と連携し、既に普及しているバーコード／二次元コードを活用したトレーサビリティの強化を進めることが有効である。これによって、製造業企業の技術や資本を、技術力・資本力に乏しい中小流通・運輸業企業に取り込むことができる。逆に、販売情報を製造業にフィードバックすることで、製造業企業にもメリットが生じるであろう。安価な IC タグの開発も進んでいるので、様々な商品に IC タグを付ければ、メーカー、小売業者、物流事業者が、商品の稼働状況をリアルタイムで共有し<sup>14</sup>、最適なサプライチェーンを構築することができる。地方行政や地域の経済団体には、このような新技術を活用した産業活性化が実現するよう、地域の推進体制づくりが求められる。

また、流通・運輸サービスでは、注文を受けてから在庫を確認し出荷するまでの時間を、いかに短時間にして在庫を最小化するかが決定的に重要となる。そのためには、EOS (電子発注システム：Electronic Ordering System) を導入するなど、ICT による正確で迅速な受発注のシステムの構築が重要である。

##### ② 業務プロセスの見直しによる生産性向上

高齢化・人口減少など地域の人口動態の変化にともなう住民の消費行動の変化や、ICT 化にともなうライフスタイルの変化、さらには取引先企業との商慣行の変化などを受けて、流通業・運輸業の経営環境は急速に変化している。これに柔軟に対応していくことが大切であり、業務プロセスを常に見直し、改善していくことが持続的な生産性向上を実現する。

---

<sup>14</sup> コンビニ 5 社は、セルフレジを 2025 年までに国内全店舗に導入するとともに、カゴに入れた商品の情報を一括して読み取る IC タグを使い、販売状況をメーカーや物流事業者と共有する計画があることが報道されている。

資料：日本経済新聞 2017 年 4 月 18 日付朝刊

例えば、ヤマト運輸は、宅急便の取扱個数が伸びる中、仕分・積込から集荷・配達まで全てをドライバー<sup>15</sup>が行っていた方式を改め、早朝の仕分・積込、夜の配達はそれぞれパートタイム従業員が行う<sup>16</sup>方式に変えた。これにより、ドライバーは集配（集荷と配達）とセールスに集中できるようになり、受け持ちエリアの拡大を実現し、1人当たりの集配の密度を高めていった。結果、時間当たりの宅急便取扱個数も、2005年度の13.8個から2015年度には16.72個と21.2%伸ばした。つまり、物的生産性が年率2%で上昇してきたことになる。

## (2)需要に応じた価格の実現、そのための規制緩和

### ①機動的なダイナミックプライシング導入など価格の多様化による需要の平準化

サービス産業の本質の一つは、供給と消費が同時に行われるという「同時性」にある。特定の日や時間に需要が集中することが避けられない業種もあり、需要の平準化は企業経営にとって重要な取り組みである。

インターネットとスマホの普及により、消費者の需要動向をリアルタイムで把握する環境は既に整っている。例えば、タクシーにおいては、需要が多いときに割増料金とし、需要が少ないときには割引料金とする「ダイナミックプライシング」が技術的には十分に可能となっている。事業の効率化のみならず、道路混雑の緩和のためにも、タクシー料金の規制緩和が必要である。

宅配事業では、駅など人が集まる場所にオープンロッカーを設置するなどの体制を整えたうえで、直接引き取り（利用者によるロッカー等からの引き取り）については荷物の配送料を割引価格にすることが考えられる。これにより再配達率2割と言われている現状を引き下げることができる。しかし、オープンロッカーは、一事業者だけの取り組みでは効果が限定的にならざるを得ない。労働力不足という現状を踏まえれば、住民生活を維持するインフラとして官民が協力しての設置を検討することが必要だろう。

### ②価格のアンバンドリングによる消費者の選択肢拡大

サービス産業の付加価値が低い要因の1つに、さまざまなサービスの価格が組み込まれた“セット料金”になっていることがある。セット料金で価格競争が行われることで、人件費等に過度にしわ寄せが行ったり、原料価格値上がりなどの際の価格転嫁が難しかったりする。

例えば、通販において「配送料無料」として配送料が商品価格に組み込まれてしまえば、消費者は運輸コストを認識できない。その結果、運輸業者が価格を上げたいと考えても、消費者の理解は得られにくい。配送料無料は消費者には喜ばれるとしても、人手不足が進む中ではサービス提供の持続性が危ぶまれる。

---

<sup>15</sup> ヤマト運輸では「セールスドライバー」と呼んでいる。

<sup>16</sup> ヤマト運輸では、この10年間でフルタイム従業員が1割程度増えたのに対して、パートタイム従業員は3割程度増えた。

公正競争や消費者保護という観点からも、当該ビジネスモデルの付加価値の大きな割合を占める物流の対価が消費者に見えなくなっていることは、情報の非対称性を高め、消費者の選択権を実質的に著しく制限している点でも好ましくない。

事業者、消費者の双方が納得できる適正な価格の実現に向けて、事業者は「価格のアンバンドリング（価格の内訳の明確化）」を進め、物流費用の明確化と多様化を図るべきである。物流費用が明確化、多様化されれば、消費者に対して、安い配送料でロッカーで受け取るか、高い配送料を払ってでも自宅で受け取るかなどの選択肢を拡大することが可能になる。

### (3)顧客志向の徹底

#### ①顧客を巻き込んだ商品づくり

顧客のニーズを汲み取って迅速に対応することは、事業者の競争力の源泉の1つである。コンビニやSPA<sup>17</sup>等の中には、顧客と一体になって商品を開発して成果をあげている企業がある。

例えば、ユニクロを展開するファーストリテイリングは、「客が商品をつくる」というコンセプトのもとに、人工知能(AI)を活用して顧客の注文にすぐに対応できる体制をつくるため、川上から川下までの垂直統合を目指している。具体的には、企画から販売までにかかる時間を10日間に縮め、顧客ニーズの変化を素早く商品に反映する仕組みを導入し、「つくった服を売る商売から、客が求める服だけをつくるビジネスに変える」ことを目指している<sup>18</sup>。

セブーン・イレブン等を展開するセブーン&アイ・ホールディングスも「チーム・マーチャンダイジング」と呼ばれる、オリジナルデイリー商品<sup>19</sup>の「開発から店舗への納品まで」の仕組みをメーカー等と一体となって進めている。

### (4)製造業以上に求められる人材の育成と地方部への還流

#### ①対人サービスで強く求められる質の高い従業員の育成

サービス産業では、一般的に従業員が直接消費者に対応する業種が多いので、対面サービスにおける従業員の質の高さが求められる。今後、サービス産業においてもAIやロボットなど、従業員と代替されるものが多く出てくるのが指摘されているが、創造的で顧客のニーズをきめ細かく受けとめる対人サービス分野では、逆に従業員の質が一段と求められることになるだろう。

そうした質の高いサービスを提供できる人材を育成するためには、大学や専門学校におい

<sup>17</sup> Specialty Store Retailer of Private Label Apparel：生産機能を持ったアパレル専門店

<sup>18</sup> 資料：読売新聞 2017年3月8日付朝刊

<sup>19</sup> セブーン・イレブンオリジナルの日配食品（毎日店舗に配送される食品）の商品。具体的には、おにぎり、弁当、サンドイッチ、惣菜など。

て、サービス経営学やホスピタリティマネジメントなど、サービスへの科学的あるいは工学的なアプローチを専門とする分野を設け、学生だけでなく社会人も受講できるようにすることが有効である。

また、経営側が取り組むべき課題として重要なのは「ジョブスキルの見える化」である。ジョブを構成する機能を分化させて見える化し、それについて職能訓練や技能検定などを行う手法を開発し、従業員のスキルを向上させていくことが必要である。

## ②地方部への中核的な人材の還流の促進

地方部では、都市部以上に人手不足が顕著であり、質・量ともにサービス産業を支える人材確保のニーズが高い。そこで、そうしたニーズを充足させる人材の都市部から地方部への還流を促進することが求められる。

地方創生の一環として政府主導で2015年に設立された日本人材機構は、2017年3月より、「SELF TURN プロジェクト」という、首都圏の企業で働く中核的な人材を地方企業に紹介するプロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトは、同機構が主体となって、地方の起業家へのコミュニケーションに豊富な経験を持つNPO法人ETIC、人材領域を中心としたインターネットサービスを運営している株式会社ビズリーチの3者で取り組むプロジェクトである。人材の集中する首都圏から地方部への人材の流動を促進することで、都会で働く人々に新たな活躍の場を提供し、優秀な人材の受け入れにより地方企業の活性化を図ることを目的としている。

今後、ますますこの取り組みを強化し、本事業を拡大していく必要がある。日本人材機構の調査では、首都圏の経営幹部の半数程度は地方の企業で働くことに「興味がある」としている。こういった人たちが、地方に移動し、経営に関する経験・知識を活かすことが、ローカル経済をけん引しているサービス産業の生産性向上に繋がる。とりわけ首都圏に本社を置く大企業には、社員への情報提供を積極的に行うことを求めたい。

なお、都市部から地方部への中核的な人材の還流には次の課題がある。地方の行政機関や企業も十分に配慮し、取り組むことが必要である。

- 同社の調査では、首都圏の経営幹部の半数程度は地方の企業で働くことに「興味がある」としているが、受入側の地方企業の方が経営戦略が決まっておらず、したがってどういう人材を求めているのか不明確な場合が多い。
- 50歳を超えた人に地方での勤務を進めても実現は難しいので、40歳前後の人にかかに地方勤務を説得力を持って勧めるかが課題となる。
- 地方勤務を勧めたい人の周辺にいる仲間と一緒に勤務することができれば、安心感を持って地方勤務ができる上に、まとまった人数で地方勤務を増やせるというメリットがある。
- せっかく都市部から地方部に行って勤務しても、例えば勤務先の企業のオーナーと反りが合わないなどの問題が発生する可能性がある。したがって、同機構等はあらかじめ

め受け入れ先企業について人間関係等も含めて十分に調査しておく必要がある。

- 都市部から地方部の企業に勤務した人が、もう一度都市部の企業に戻って勤務した場合に、不利にならないような制度的な仕組みが必要である。

## (5)地方都市中心部での「密度の経済性」の向上

### ～「街のヘソ」づくりによるコンパクトシティの形成

「密度の経済性」を高めるためには、コンパクトシティの形成が不可欠である。そのためには、自治体と商店街等の関係者が一体となって、都市部の一定のエリア内に人と企業・事業者等が集まってくる魅力的な拠点である「街のヘソ」<sup>20</sup>とも呼ぶべき場所をつくり出すことが必要である。その要件は次の3点である。

- 旧来の街並みを活かすなど、小規模、修復型で、地域の実情に合ったきめ細かい開発が行われること
- 住民や民間企業が主体的に参画する民主導であること
- 官の支援と民の資金とがベストミックスで組み合わせられ、活用されること

2015年11月に経済成長フォーラムが行った「地方創生への緊急提言～“街のヘソ”をつくらう」で提言したように、政府はすでにある「地区計画制度」を事業手法として整備し、地域の実情に合ったきめ細かい開発に役立てられるようにすべきである。

その際、補助金を支払う際の対象として、まちづくり会社やSPCなど一定の要件を満たす住民主体の組織も加えることを求めたい。また、“街のヘソ”をつくるには、合意形成やエリア・マネジメントなどソフト面での手法が重要であるため、地区計画専用の資格制度を創設するなど、専門家の育成を行うことが急務である。現在でも、優れた「街のヘソ」づくりの事例が増えつつある。これらの事例の情報を共有して横展開していくことも重要である。

---

<sup>20</sup> 資料：経済成長フォーラム「地方創生への緊急提言～“街のヘソ”をつくらう」（2015年5月11日）

## 第2章 流通・運輸サービス業の成功事例

本章では先に提言した項目の内容を実現している、代表的な企業等の成功事例を紹介する。

### 1. マネジメントの高度化

事例(1)：経営の透明化の向上

経験主義から「仕組みによる経営」へ～株式会社良品計画

#### ①良品計画のプロフィール

- 設立：1989年6月（登記上1979年5月）
- 資本金：67億6,625万円
- 年商：3,332億8,100万円（2017年2月期良品計画グループ営業収益）
- 従業員数：7,501名（パートタイム社員5,693名を含む／2017年2月期(株)良品計画）
- 店舗数：国内418店舗（2017年2月期）／海外403店舗（2017年2月期）
- 主な事業：「無印良品」を中心とした専門店事業の運営／商品企画／開発／製造／卸しおよび販売

1980年12月、(株)西友のプライベートブランドとして40品目でデビューした「無印良品」は、現在では約7,000品目を展開するブランドへ成長している。1989年に西友から独立した良品計画は、「無印良品」の企画開発・製造から流通・販売までを行う製造小売業として、衣料品から家庭用品、食品など日常生活全般にわたる商品群を展開している。

#### ②経営の課題と対応～企業風土の変革～

1989年の西友からの独立後順調だったが、バブル崩壊後の2001年度に当期利益が1,300万円（前期の0.2%）程度にまで落ち込んだ。そこで、企業風土をこれまでの「経験主義、企画中心」から、ICTの活用による「見える化・マニュアル化、実行」の風土に変えることを目指して改革に取り組んできている。

例えば国内外での出店に関して、経験主義で出店すると8割は失敗するが、評価基準（図2-1）を設けて出店すると9割が成功する。業務に関しては、MUJI GRAMと呼ばれる店舗業務マニュアルに基づいて作業している。なお、MUJI GRAMは、店長の意見で毎日変わるところが特徴である。また、仕事にはすべてデッドラインが設けられ、本部のイントラネットの日報システムにより様々な指示が出るが、すべて実施期限が決められ、それらの指示もすべて閲覧状況や実施状況がチェックされる。

人材配置については人事部門だけで行うのではなく、全社視点で行っている。それは年2回開催される「人材委員会」の場で、役員が全部の部長を決めることに表わされている。その結果、売上高も伸び、当期利益も回復した。

図2-1 良品計画の出店基準と評価基準

### 出店基準

物件評価項目

マーケット	商業施設	店舗環境	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 小売販売額</li> <li>■ 人口</li> <li>■ 1人当り販売額</li> <li>■ 昼夜間人口比率</li> <li>■ 人口密度</li> <li>■ 所得格差</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 駅に対する立地</li> <li>■ 乗降客数</li> <li>■ 駐車場台数</li> <li>■ 食品の有無</li> <li>■ シネマの有無</li> <li>■ テナント数</li> <li>■ 全館年商</li> <li>■ 坪効率実数値</li> <li>■ 面積シェア</li> <li>■ 売上シェア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基準階との差異</li> <li>■ 売場面積</li> <li>■ 入口からの距離</li> <li>■ 看板・サイン掲出</li> <li>■ 間口の長さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 無印内競合</li> <li>■ 無印徒歩圏内競合</li> <li>■ マーケット与件</li> <li>■ 導線に対する立地</li> </ul>

### 評価基準により点数化

出店判断

S	114点以上	} 出店	条件を検討・点検し、判断 出店なし
A	113~95点		
B	94~81点		
C	80~78点		
D	77点以下		

新店モデル

	地方・郊外	都市型
投資額	40	50
初年度売上高	300	500
投資回収（店舗）	3年	3年3ヶ月
投資回収（商品部利益含む）	1年2ヶ月	1年

資料：(株)良品計画資料

### 事例(2)：業務プロセスの分割と集中による生産性向上

作業量を測定、基準値を算出し、作業に人を割り当てることで効率化を実現  
～サミット株式会社

#### ①サミットのプロフィール

- 設立：1963年7月
- 年商：2,460億4,300万円（2016年3月末現在）
- 株主：住友商事株式会社 100%
- 主な事業：食品スーパーマーケットおよびその他生活関連商品の小売りチェーン

#### ②経営の課題と対応～LSP（レイバー・スケジューリング・プログラム）の導入～

食品スーパー・サミットストアでは、日本の食品スーパーでは最初にLSP（レイバー・スケジューリング・プログラム）を導入し、従来は職人気質のスタッフが仕切っていた個々の

売場、作業場を科学的に管理するために、作業を標準化・最適化することでムリ・ムダ・ムラを排除した。なお、LSPとは、米国のスーパーマーケットで生まれた店舗運営方式で、人に作業を割り振るという考え方とは逆の発想で、「必要な作業に人を付ける」ことにより作業の効率化とコストの削減を目的とする仕組みである。

LSPでは、まず作業のチェックリストを作成し、定期的に作業をチェックすることで、RE基準（合理的な基準値）に届いてない店舗があれば原因を特定し、改善活動を行っている。具体的には、すべての作業をリストアップし、作業区分を「変動作業」と「固定作業」に分類する。なお、変動作業とは物量により作業量が増減するもの、固定作業とは売場面積やハード面により作業量が増減するものである。

このようにして蓄積した作業のデータを整理し、人時（マンアワー）として数値化した。ここで言う「1人時」とは、1人が1時間を要する作業のことである。その後、人時を用いてそれぞれの作業のRE基準を算出した。なお「RE基準」とは、個々の作業を平常な状態でマニュアルどおりに行うのに必要な合理的な基準値としての時間のことである。算出されたRE基準を基に個々の作業別・曜日別の基準表（作業割当表）を作成、この作業割当表にスタッフを割り当てた。作業割当表は、計画した売上高を入力すると、標準の作業時間数と、いつまでにどんな作業をするかまで表示される。

同社では、実際にLSPに基づく作業を開始して一定の期間において追跡調査を行い、それぞれの作業がRE基準を満たしているかチェックし、80点を及第の目安とした。追跡調査では、作業が予定どおり捗らなかつたり、RE基準を満たしていなかった場合には、その原因を調べ、作業改善、能力開発を行った。ケースによっては、基準値そのものを見直したり、作業方法が悪ければ方法を改善した。

LSPは、本部から現場のマネジャー、店長に引き継ぎ、その後は店舗主導で行い、LSPが軌道に乗った時点では店舗ごとに展開するのではなく、グロサリーなどの部門ごとに展開していった。

### ③LSPの効果

LSPの効果としては下記3つを挙げることができる。

- すべての社員がLSPのシステムを基に1日のオペレーションを考え、指針として考えるようになった。
- 作業上の問題を現場のスタッフが解決する仕組みが構築された。
- スタッフの異動と作業の引継ぎがスムーズに行われるようになった

【資料：サービス産業生産性協議会 WEB サイト ハイ・サービス日本 300 選受賞企業】

## 2. 需要に応じた価格の実現、そのための規制緩和

### 事例(3)：ダイナミックプライシングの導入の検討

#### ダイナミックプライシングによる収入の最大化～日本交通株式会社

#### ①日本交通のプロフィール

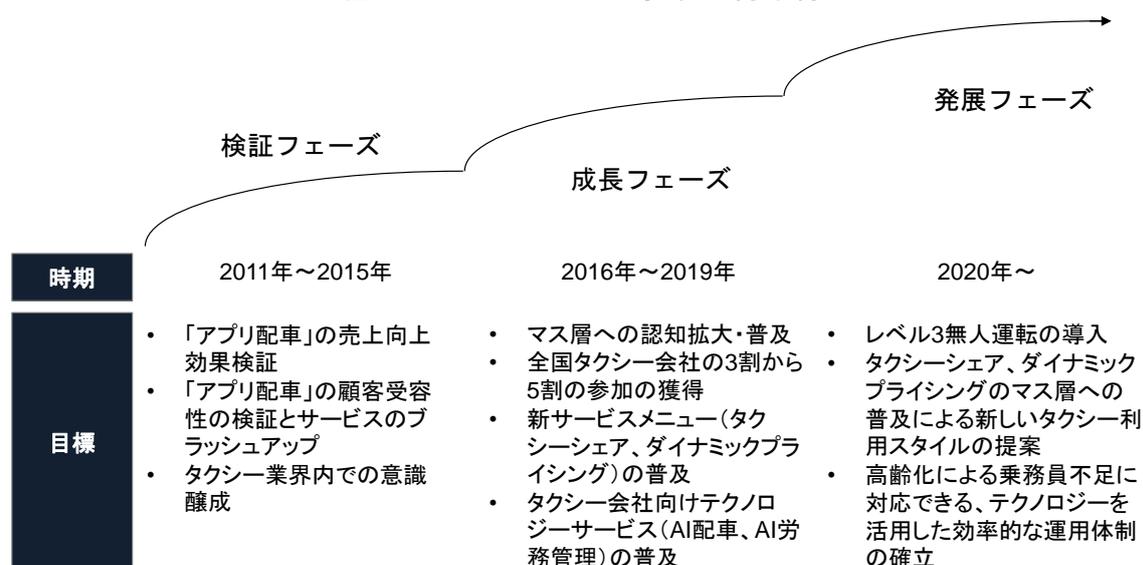
- 設立：1928年4月
- 資本金：1億円
- 年商：50,569百万円（2016年5月期、連結）  
72,836百万円（2016年5月期、業務提携会社を含む）
- 車両台数：ハイヤー1,242台（533台＋運行管理請負709台）  
タクシー5,317台（連結会社3,329台＋業務提携会社1,988台）

#### ②経営の課題と対応～配車アプリの時代からダイナミックプライシングの時代へ～

日本交通では、タクシー業界は今後10年間ほど「『スマホによる配車』の普及の時代」に入り、さらに配車アプリを使って、事前確定運賃、ダイナミックプライシング（需要変動に応じた価格付け）までできる可能性があると判断している（図2-2）。それにより、収入の拡大を図ることができる。さらには、配車アプリの活用は、UBERのようにタクシーもシェアすることを可能とする。また、ラストワンマイルでは、貨客混載の可能性ももたらす。車内ディスプレイについては、今後タッチパネルで料金表示からカード決済ができるようにし、料金だけでなく広告や場所の表示などもできるようにしたい、とのことである。

同社の試算では、以上のすべてのICTが導入できれば、売上高は41%上がる。実際にアプリ配車だけでも約10%上昇した。

図2-2 タクシー事業の将来像



資料：日本交通(株)資料

### 3. 顧客志向の徹底

#### 事例(4)：徹底した顧客志向の宅配サービス～ヤマト運輸株式会社

##### ①ヤマト運輸のプロフィール

- 設立：2005年3月
- 資本金：500億円
- 株主：ヤマトホールディングス株式会社
- 事業内容：「宅急便」など各種輸送に関わる事業
- 社員数：161,081人（2017年3月15日現在）

##### ②経営の課題と対応～顧客志向の徹底と人材不足への対応の両立～

###### 1) 急増する宅急便取扱個数と徹底した顧客志向のサービス

宅配便の最大手であるヤマト運輸は、これまで様々な顧客志向のサービスの開発等により、宅急便の取扱個数を2006年度約11億8千万個から、2016年度約18億7千万個に、10年間で6割近く増加させてきた。特に、2013年にネット通販大手企業の荷物を引き受けてからは、増加ペースが加速した。

同社の宅急便サービスには、下記のとおり様々なサービスがあり、多様なニーズに対応している。

- 多様な物の運送：通常の宅急便に加えて、生鮮品を送るクール宅急便、精密機器を送るパソコン宅急便、個人間商取引に対応した匿名配送、ゴルフ宅急便、スキー宅急便など。
- 急ぎの運送：夕方までに預かった荷物を、翌朝10時までに配達する宅急便タイムサービスなど。
- 海外への運送：海外に日本の生鮮品を最短翌日に届ける国際クール宅急便など。
- クロネコメンバーズへの特別なサービス：ヤマト運輸の会員組織「クロネコメンバーズ」に加入すると、スマホのアプリやLINEを使った次のような様々なサービスを受けることができる。
  - ・ヤマト運輸でチャージができるオリジナル電子マネーを使うと、運賃が10～15%OFFになる。
  - ・事前に荷物の届けの連絡が来るので、自分の都合に合わせて、受取の日時や場所等を変更できる。
  - ・送り状を簡単に作成できる。したがって送り状を持っていなくても荷物が出せる。

## 2) 人材不足への対応

ネット通販会社等の大口顧客向けの割引料金の適用等により、平均単価は下落傾向にある。さらに、セールスドライバーの人材不足も深刻化していることから、2017年10月には消費者が対象となる基本運賃を平均で約15%引き上げる、と報道されている<sup>21</sup>。また、同社のホールディングカンパニーのヤマトホールディングスが、2017年度にグループ全体の従業員を9,200人程度増やし、その人件費増加分163億円は宅配便の基本運賃値上げで補う方針であるむね報道されている<sup>22</sup>。

また、業務上の対応としては、徹底した顧客志向のサービスの質を維持したまま人材不足に対応するため、検討中のものも含めて主に下記のことを挙げる事ができる。

- 集配（集荷と配達）のICTシステム化：セールスドライバーの持つ端末に電子地図を導入した。現在配達先住所の約7割がデジタルデータになっており、一定のアルゴリズムのもとに最も効率的な配達順を端末で組むことができる（下図参照）。なお、配達順を変更できるが、変更したらなぜ変更したか分析する仕組みも導入している。



<sup>21</sup> 資料：日本経済新聞 2017年5月20日付朝刊

<sup>22</sup> 資料：産経新聞ネットニュース 2017年5月3日配信

- ラストワンマイルの自動運転での配送:ヤマト運輸はディー・エヌ・エーと共同して、自動運転によるラストワンマイルの配送サービスの「ロボネコヤマト」と呼ぶ次世代物流サービスを開発しており、2017年4月に神奈川県藤沢市で実用実験を開始した。2018年の導入を目指している。このサービスは、ラストワンマイルの無人オペレーション化が最終目標となっている<sup>23</sup>。
- 大型集約拠点でのオートメーション化:大型集約拠点でのオートメーション化を導入している。それにより、人による朝の荷役(仕分・積込)作業の省力化・省人化を無くしていくことを目指している。
- 厚木・中部・関西3つのゲートウェイベース間での幹線多頻度運行の実現:ゲートウェイベース間の循環型運行や、従来の2倍の荷物を運ぶことができる長大トレーラーの導入により、幹線ドライバーの労働環境改善と輸送効率向上を図る。

---

<sup>23</sup> 資料:日刊自動車新聞2017年4月18日付

## 4. 製造業以上に求められる人材の育成と地方部への還流

事例(5)：対人サービスで強く求められる質の高い従業員の育成  
 総マーケティング人材化～国分グループ本社株式会社

### ①国分グループ本社のプロフィール

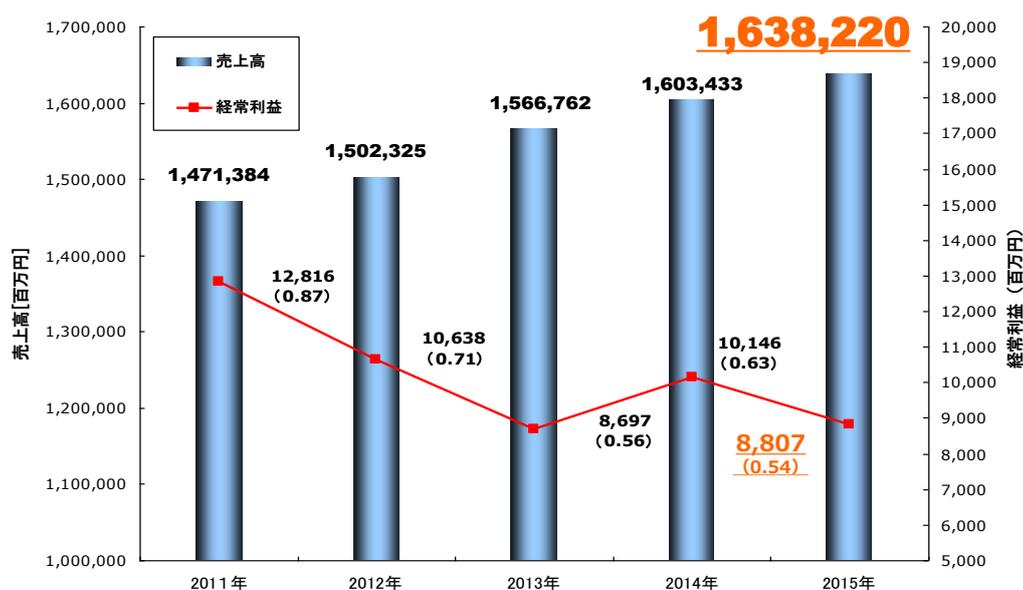
- 創 業：1712年
- 設 立：1947年
- 資 本 金：35億円
- 年 商：1,817,876百万円（連結：2016年12月期）
- 事業内容：酒類・食品・関連消費財にわたる卸売業および流通加工、配送業務、貿易業、不動産賃貸借業ほか
- 社 員 数：4,978人（連結）

### ②経営の課題と対応～目標のPDCAを月次でまわす～

食品卸売業の国分グループは、2011年から5年間は「第9次長期経営計画」の期間だったが、その間、売上高は伸びたものの経常利益は伸び悩んだ（図2-3）。

今後も成長を続けるためには、盤石な国内卸基盤の土台があってこそ成り立つものであり、2016年1月からの「第10次長期経営計画」の実現に向け、「卸基盤再構築」として大規模なグループ再編とマネジメント体制の再構築を図った。

図2-3 国分グループの売上高と経常利益



資料：国分グループ本社(株)資料

マネジメント体制、人材の最適化の一つは目標管理制度を導入し、社員が主体的に挑戦的かつ実現可能な5年後のありたい姿を掲げ、その実現に向けて3年後の目標をたてて、そのチャレンジの成果とプロセスを評価するようにした。

それにより社員がこれまでの「やらされている感」のあった経営計画や予算編成に対して主体的に関わるようになった。

一つは長期経営計画のビジョンである「食のマーケティングカンパニーとして顧客満足度NO.1企業になる」の実現に向け、グループ社員がそれぞれのマーケットの顧客に向き合い、顧客満足度を高めるために、常にマーケティング発想で、PDCAを回すことのできる人材を目指し、取り組んでいる。

また、社員を「国内・海外を問わず異動するコース」「国内全域を異動するコース」「一定のエリア内を異動するコース」「転居を伴わない範囲で異動するコース」の4つのキャリアコースを配置して適正化を図っている。

## 事例(6)：地方部への経営幹部人材の還流の促進～株式会社日本人材機構

### ①日本人材機構のプロフィール

■設立：2015年8月

■資本金：25億円

■株主：株式会社地域経済活性化支援機構 100%

■事業内容：有料職業紹介事業、労働者派遣事業、人材育成のための研修業務、前記に関するコンサルティング業務、前記に附帯または関連する一切の業務

### ②経営の課題と対応～選抜対象となる経営幹部人材の地方還流に大きな可能性～

#### 1) 選抜対象となる管理職者ほど地方勤務に興味

日本人材機構は、主に地方企業に対して経営幹部・同候補人材を紹介する事業などを展開している。地方企業で必要な経営幹部となる人材像は、大都市圏企業の経営幹部としても必要な人材像とほぼ同じであり、そうした人材を受け入れるためには、地方の受入側の企業は経営戦略やそれに基づいて必要となる経営幹部人材像を明確に持っている必要がある。

地方への経営幹部人材の還流で最も重要なことは、そうした人材が実際にいるかどうかということである。そこで同社では、2016年6月に、首都圏の一都三県に在住し東京都の企業に勤務している正社員管理職者（課長職以上）1,640人を対象に、職業に関するネット調査を行なった。その中で、地方企業で働くことへの興味については「興味がある」が14%、「やや興味がある」が30%（図2-4）で、合計44%の人が興味があると回答した。

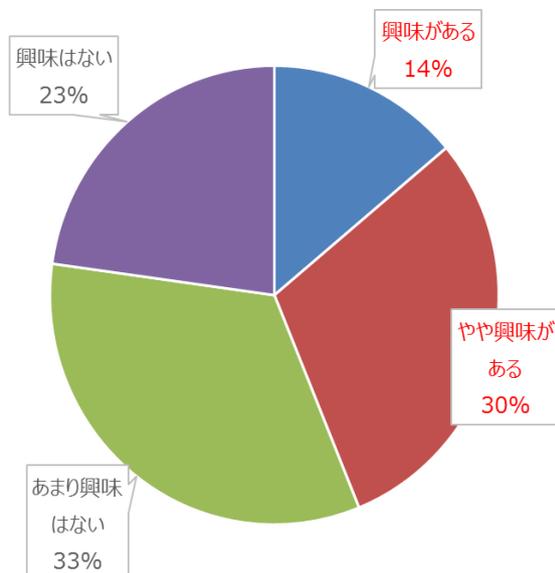
また、この回答を自社の中で「選抜対象となっている人」と「選抜対象になっていない人」でクロス集計すると、選抜対象者で「興味がある」と回答した人は52%と過半となり、選抜非対象者は46%であった（図2-5）。以上から、東京都の企業で働く管理職者の半数程度は、

選抜対象者であるかどうかに関わらず、地方企業で働くことに興味があることが分かった。

## 2) 首都圏で働く経営幹部人材を地方企業に紹介するプロジェクトの始動】

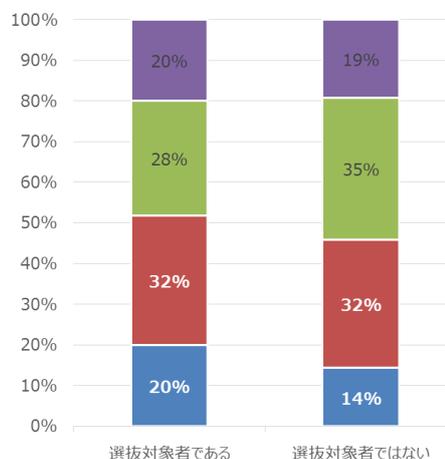
上記の調査結果を受けて、同社では2017年3月より、「SELF TURN プロジェクト」という、首都圏の企業で働く経営幹部人材を地方企業に紹介するプロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトは、同機構が主体となって、地方の起業家へのコミュニケーションに豊富な経験を持つNPO法人ETIC、人材領域を中心としたインターネットサービスを運営している株式会社ビズリーチの3者で取組むプロジェクトである。人材の集中する首都圏から地方部への流動を促進することで、都会で働く人々に新たな活躍の場を提供し、優秀な人材の受け入れにより地方企業の活性化を図ることを目的としている。

図2-4 地方企業で働くことへの興味に関する回答率



全体：1,640人  
資料：日本人材機構調査

図2-5 地方企業で働くことへの興味に関する回答率  
(選抜対象者・非対象者別)



全体：1,640人  
資料：日本人材機構調査

## 5. 地方都市中心部での「密度の経済性」の向上

### ～「街のヘソ」づくりによるコンパクトシティの形成

事例(7)：「街のヘソ」づくりによるコンパクトシティの形成

まちづくり会社による「街のヘソ」づくり～高松丸亀町商店街

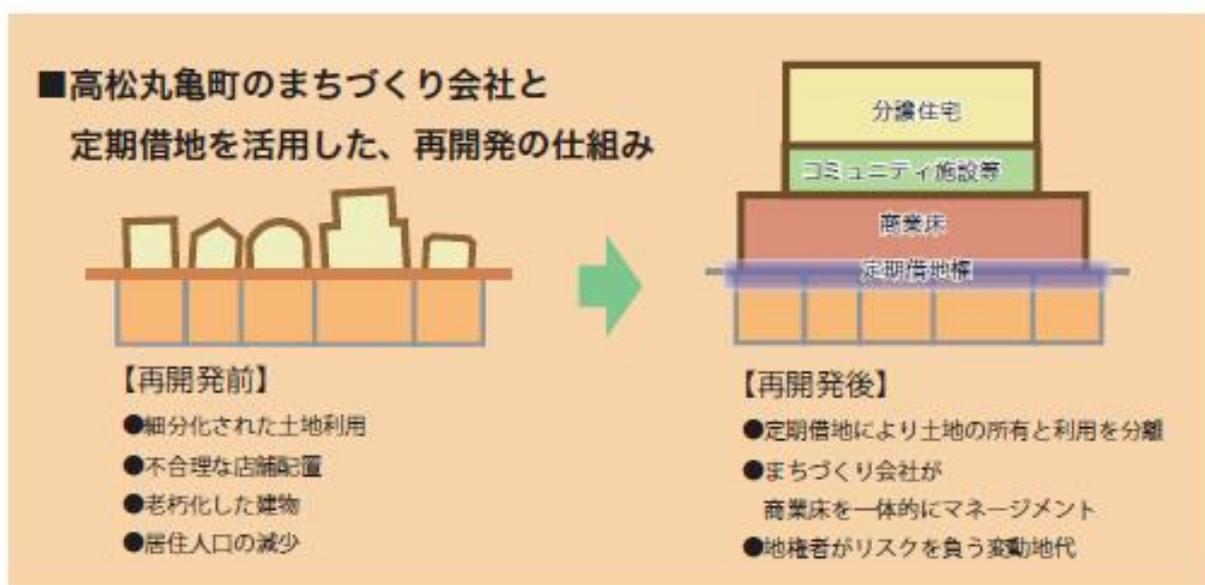
#### ①土地の所有権と利用権の分離による商店街再生

香川県の高松丸亀町商店街の再生事業は、土地・建物の共同利用による生産性向上を目的としている。具体的には、地元の関係者が共同出資して街区ごとに再開発事業主体者(地権者共同出資会社)を作り、同社に土地所有者が60年間の定期借地権により土地を貸し出し、利用権は共同出資会社から運営委託されたまちづくり会社(高松丸亀町まちづくり㈱)が確保するというスキーム(土地の所有権と利用権の分離)の、市街地再開発事業である(図2-6)。

それにより、商店街に商店だけでなくマンション、医療機関、介護・福祉施設などもつくり、商店街と言うよりも「まちづくり」を行っていると言った方が適切である。その背景には、「まちづくり」といった公共性を重視しなければ、郊外の商店街に負けてしまうという危機感があった。

土地の所有権と利用権を分離するのは、用地費等にかかる初期投資を低減させるためであり、それにより持続的・自律的なまちづくりが可能となる。また、廃業しようとしている人には、再開発事業の補償費で従前債務を解消することも可能であり、廃業支援にもなっている。

図2-6 高松丸亀町商店街の再開発の仕組み



資料：「高松丸亀町商店街の再開発」

## ②商店街再生事業における官民の資金のベストミックス

高松丸亀町商店街壱番街再開発事業は、国土交通省関連の補助金と保留床の売上により賄われているが、再開発事業主体者への売却では、その購入資金は経済産業省関連の補助金や中小企業基盤整備機構高度化資金借入、市中銀行借入などで構成されている（図 2-7）。これは官民の資金のベストミックスの例として指摘できる。

図 2-7 高松丸亀町壱番街再開発事業の収支



資料：高松丸亀町商店街振興組合資料

### 第3章 流通・運輸サービス業の新陳代謝を促す課題と提言

#### 1. 新陳代謝の重要性

ここまで流通・運輸サービス業の生産性向上への具体的な方策を見てきたが、産業全体の生産性を上げるには、新陳代謝の加速が不可欠である。特にサービス産業では企業間での規模間の格差が大きいとされているので、優れた企業が参入して非効率な企業が撤退するという、新陳代謝によって生産性が上昇する余地は大きい。

わが国においては、図3-1に示すように、中小企業の労働生産性は大企業の5割程度に過ぎないため、特に中小企業・小規模事業者における新陳代謝が、サービス産業の生産性向上には不可欠であると言える。

図3-1 企業の規模別労働生産性の推移

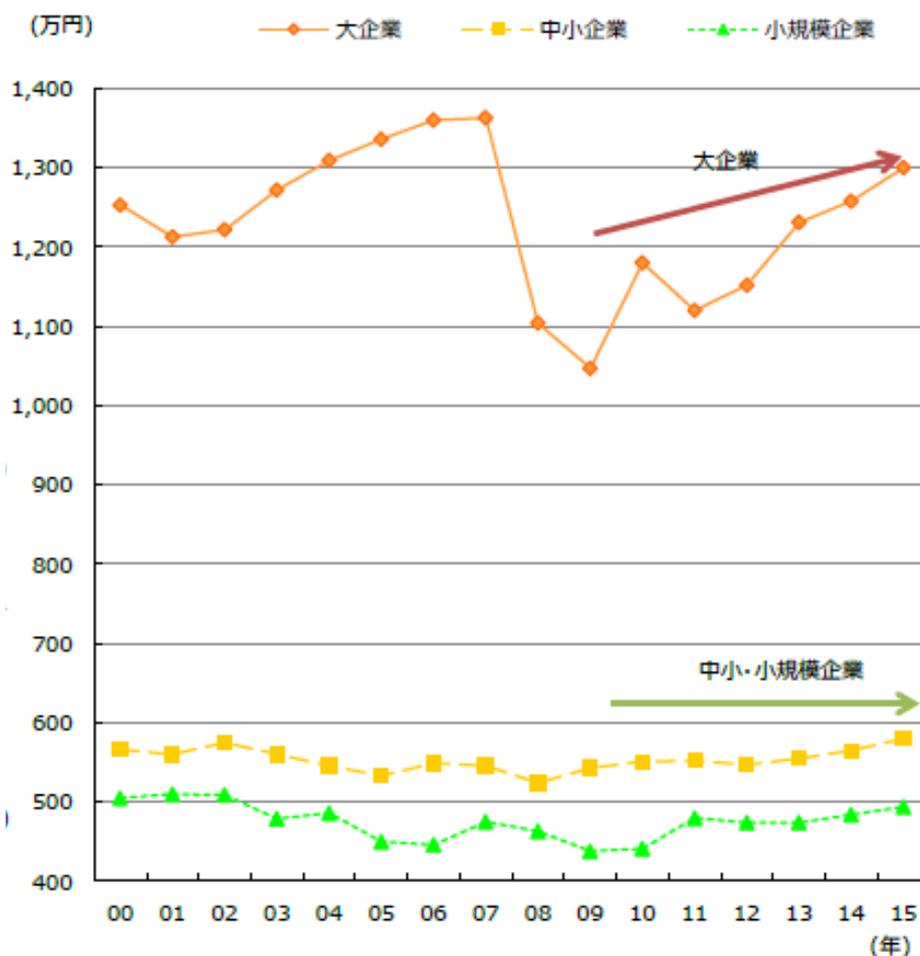


図2:財務省「法人企業統計調査年報」

(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

出所：中小企業庁「2017年版小規模企業白書」

米國小売業は1990年代に生産性を大きく上昇させたが、過去の研究では、90年代の生産性上昇のほぼ100%が「生産性の高い事業所の参入、低い事業所の退出」で説明できるという結果がある<sup>24</sup>。新陳代謝の政府目標（KPI）は、「開業率が廃業率を上回る状態にし、開業率・廃業率が米国・英国レベル（10%台）になることを目指す。」とされている。しかし、実績は2015年度で開業率5.2%・廃業率3.8%であり、特に廃業率が低い。そこで以下では、新陳代謝のための方策を探ることとする。

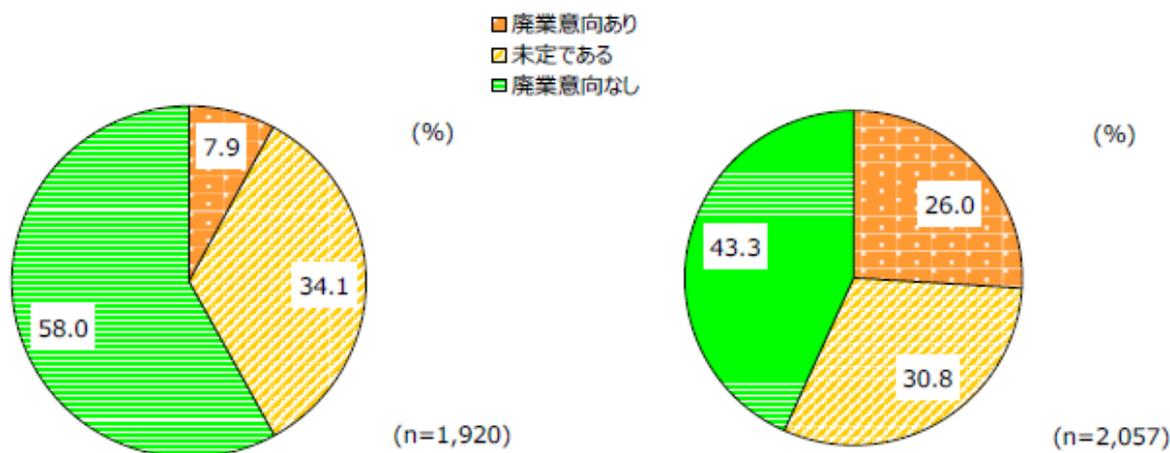
## 2. 小規模事業者の新陳代謝への意向

サービス産業事業者の新陳代謝<sup>25</sup>への意向については、中小企業庁「2017年版小規模企業白書」において、事業者対象のアンケート調査に基づき、小規模法人および個人事業者の廃業への意向が示されている。それによれば、図3-2に示すとおり、小規模法人では7.9%、個人事業者では約4分の1が廃業の意向を持っている。

図3-2 小規模事業者の廃業についての意向

### (1)小規模法人

### (2)個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

(注) ここでいう「廃業意向あり」とは、「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者をいう。また、ここでいう「廃業意向なし」とは、「誰かに引き継ぎたいと考えている(事業の譲渡や売却も含む)」と回答した者をいう。

出所：中小企業庁「2017年版小規模企業白書」

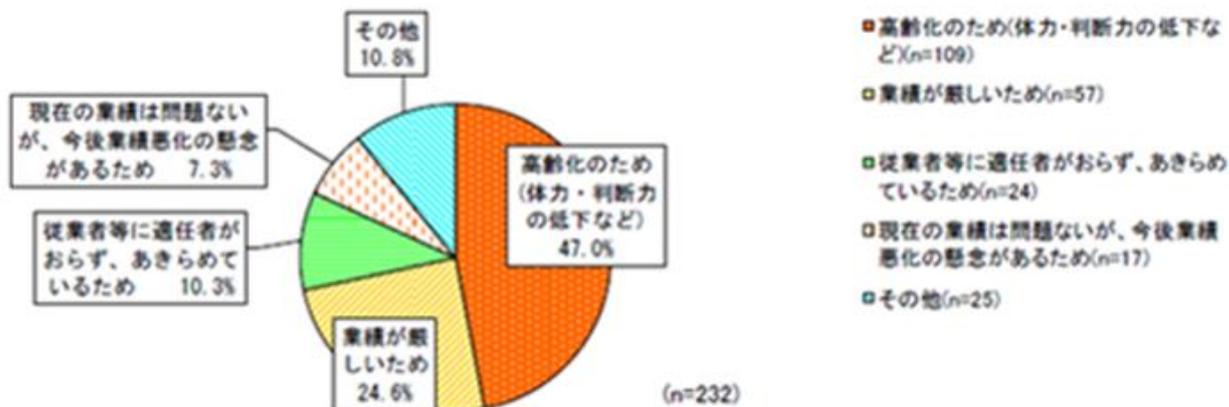
また、廃業を考えている小規模事業者の理由を、2016年版の「小規模企業白書」で見ると、「業績が厳しいため」と回答したのは約4分の1に過ぎない(図3-3)。これは、それ以外の約4分の3の事業者については、承継する企業や事業者があれば存続できる可能性が高

<sup>24</sup> 資料：森川正之『サービス産業の生産性分析』(日本評論社、2014年2月刊)

<sup>25</sup> 事業承継・再生・創業、および廃業・解散・倒産、の両者を指す。

いことを示している。こうした事業者は、第三者事業承継やM&Aなどによる新陳代謝の可能性はある。

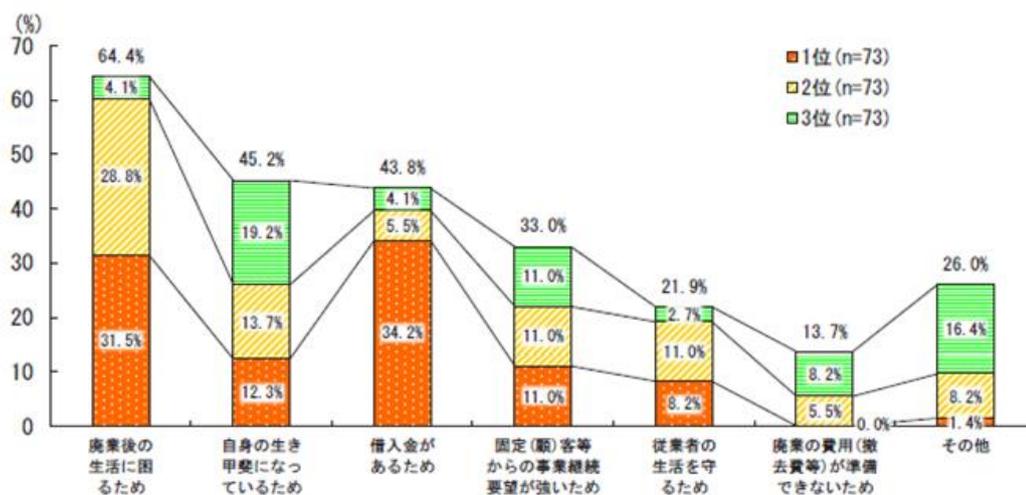
図3-3 小規模事業者が「廃業を考えている」理由



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

また、同白書によると、「廃業したいが、現時点で廃業できない」小規模事業者の約3分の1が、「廃業したい理由」の第1位に「借入金があるため」を挙げている(図3-4)。融資を受ける際の個人保証の問題や、廃業する際の違約金等のために、赤字でも事業を続けざるをえない状況がここに示されている。

図3-4 小規模事業者が「廃業をしたいが、現時点で廃業できない」理由



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

出所：図3-3、図3-4ともに中小企業庁「2016年版小規模企業白書」

### 3. 提言：流通・運輸サービス業の新陳代謝促進のために

#### ～今後5年間を集中転換期間とした支援プログラムを～

中小企業・小規模事業者の経営者の年齢分布を見ると、その過半が60歳を超えピークは66歳に達している（図3-5）。これは、ここ5年間程度で、多くの経営者が事業承継か廃業かの選択を迫られることを示している。

流通・運輸サービス業の生産性革命を実現するためには転廃業の支援が重要な方策だが、そのための時間はあまり残されていないのである。そこで、今後5年間を「集中転換期間」として下記の方策を行い、集中的に転業や廃業支援を行うことを提言したい。

図3-5 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布

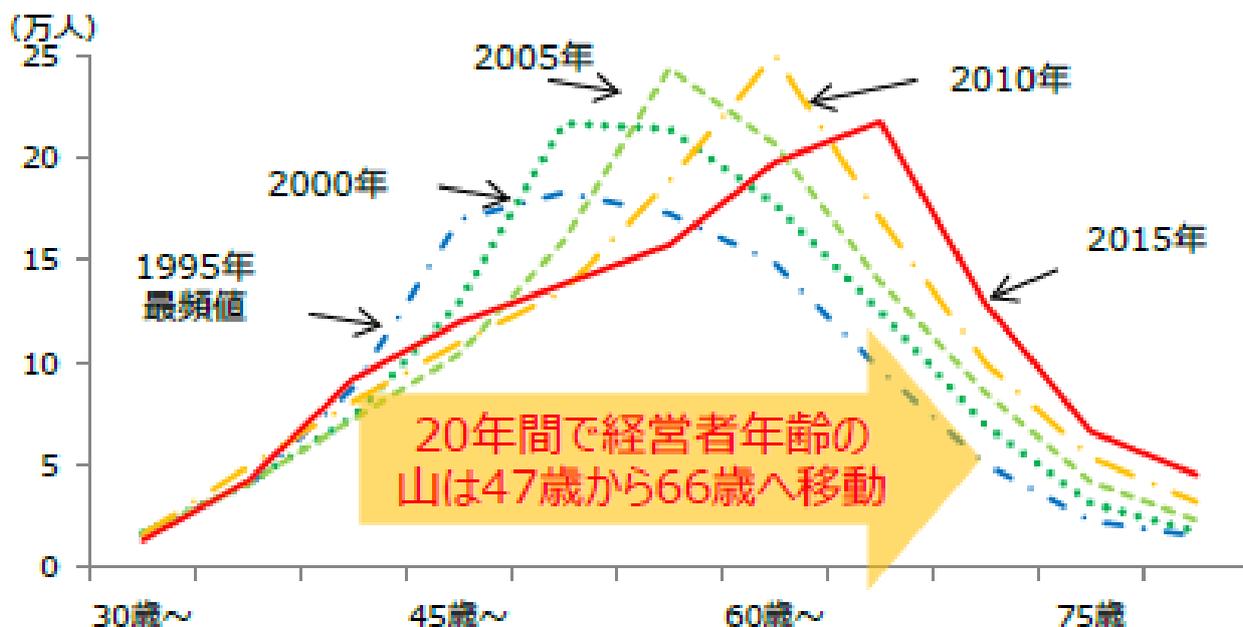


図1:(株)帝国データバンク「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工

(注) 最頻値とは、各調査年で最も回答の多かった値を指す。

出所：中小企業庁「2017年版小規模企業白書」

## (1) 中小企業・小規模事業者等の市場からの退出を阻害しないための提言

「2016年版小規模企業白書」の事業者アンケート結果（図3-3、図3-4）が示す通り高齢化、業績及び後継者不足により廃業を検討している事業者がいるものの、廃業後の生活不安、借入金の存在、廃業費用の手当て等の事由により、廃業に踏み出せないのが現状であり、退出を阻害しないための方策として下記を提言する。

### ①経営者保証ガイドラインの修正・周知

個人保証が転業や廃業の阻害要因の1つになっていることは、従来より課題とされ、対応施策として2013年には事業者の個人保証に関して、「経営者保証に関するガイドライン」<sup>26</sup>がつくられ、一定の財産を手元に残したうえで事業整理を行うことが可能になった。

しかし、現在のガイドラインは、経営者への周知が遅れている<sup>27</sup>ことに加えて、使い勝手が悪いことが指摘されており、転廃業の支援としての役割を十分には果たしていない。例えば同ガイドラインでは、保証債務の履行時に保証人に残す財産について、自由財産99万円などの具体的な金額が示されているが、廃業後の生活不安を取り除くことができず、実効性が乏しい、という問題がある。

したがって、個々の事情に応じた柔軟な対応がとられるよう、関係者はこれまでの利用実績や明らかになった問題点を精査して、同ガイドラインを修正すべきである。併せて、同ガイドラインの経営者への周知を徹底すべきである。

### ②信用保証協会による債務保証の合理化

信用保証協会の保証付き借入は本来、金融機関借入（プロパー融資による借入）と併用されるべきだが、信用保証を利用している中小企業・小規模事業者の約4割（2013年）は、銀行融資はすべて信用保証協会融資となっており、プロパー融資との併用は約15%に過ぎない。

1990年時点では、信用保証協会融資だけの事業者は約18%であり、プロパー融資との併用が約53%と過半を占めていた。1990年以降の変化は、銀行による信用リスクの審査を伴わず、信用保証協会による保証付きの融資だけで存続している事業者の急増を示している<sup>28</sup>。

結果として、事業性が検証されないまま、延命のために資金が供給される事態が生じている。信用保証協会の債務保証が、本来市場から撤退すべき事業者の救済に使われないよう、事業者が通常金融機関借入（プロパー融資による借入）を併用している場合のみ、信用保証協会融資を実施すべきである。

<sup>26</sup> 日本商工会議所と全国銀行協会を事務局とする「経営者保証に関するガイドライン研究会」が取りまとめ、2014年2月1日から適用されている、経営者保証に関する、中小企業、経営者、金融機関等の自主的なルール。

<sup>27</sup> 中小企業庁「2017年版小規模企業白書」によると、小規模法人の経営者の65.1%、個人事業者の78.0%が「同ガイドラインを知らない」と答えている。

<sup>28</sup> 資料：富山和彦『なぜローカル経済から日本は甦るのか』PHP新書、2014年6月27日

### ③廃業する事業者へのセーフティネット施策の充実

#### 1) 「事業終了マニュアル」(仮称)の作成と周知の徹底

廃業を考える小規模事業者は、公的機関の支援をあおぐという発想が無いことが多く、廃業に際して様々な支援の制度(小規模企業共済制度<sup>29</sup>、「経営者保証に関するガイドライン」など)を知らない場合が多い。また、従業員の転職が難しいために、中小企業・小規模事業者が廃業に踏み切れないケースも少なくない。

そこで、国や自治体は廃業を選択する経営者向けに、従業員の転職支援まで含めたセーフティネット施策を示し、なるべく円滑な廃業となるよう支援する必要がある。この観点から、「事業終了マニュアル」(仮称)を作成し、その内容の中小企業・小規模事業者への周知を強力に進めるべきである。併せて、商工会議所や商工会の経営指導員等も積極的に同マニュアルの普及とこれに基づく支援を行うことが望まれる。

#### 2) 事業承継補助金による廃業時の違約金等の支払いへの支援

廃業にともなう違約金や原状復帰コスト等の支払いができないために、廃業しようにもできないケースが多いことは、先のアンケート調査結果(図3-4)に示されたとおりである。そこで集中転換期間の5年間に限定して、中小企業庁の事業承継補助金<sup>30</sup>を、事業承継が行われない場合でも、廃業時の違約金等の支払いなどの廃業時のコスト負担を軽減する支援として活用することが考えられる。

ただし、廃業支援のための、補助金や低利融資で廃業コストを賄うことは、事業再生の可能性のある事業者も廃業に向かわせるといったモラルハザードを発生させやすいことに注意が必要である。

### ④金融機関も廃業支援の可能性の検討を

地方銀行等の金融機関が中小企業・小規模事業者の廃業支援を行うことは、個別案件としてみた場合、メリットがなくインセンティブが乏しい。しかし、地域の活性化という観点から考える必要があり、経営資源が毀損する前の早い段階での廃業支援の場合には、銀行にとっても新たに事業機会の一つとしてとらえることも可能である。

例えば、新生インベストメント&ファイナンスは、資産超過の段階で廃業を考えている中小企業に対してバイアウト(企業買収)して、対象企業の資産を使って負債を返し、さらに投資を回収するというビジネスモデル「廃業支援型バイアウト」を実施している。この廃業支援型バイアウトによる廃業支援では、経営者が自分で会社を清算した場合には資本金を上回る部分についてみなし配当課税が生じるのに対し、株式を第三者に譲渡した場合には税率

<sup>29</sup> 個人事業をやめたとき、会社等の役員を退職したとき、個人事業の廃業などにより共同経営者を退任したときなどの、生活資金等をあらかじめ積み立てておくための共済制度。小規模企業共済法に基づき、中小企業基盤整備機構が運営している。

資料：中小企業基盤整備機構

<sup>30</sup> 事業承継(事業再生を伴うものを含む)を契機として経営革新等や事業転換を行う中小企業に対して、その新たな取組に要する経費の一部を補助する事業で、新たな需要や雇用の創出等を促し、わが国経済を活性化させることを目的としている。

資料：中小企業庁資料

の低い株式譲渡益になる、というメリットがある。その結果、経営者は、精神的な負担である個人保証や精算作業から解放されることに加え、金銭的にも有利になる可能性がある。

この手法の場合、銀行法の議決権保有制限（5%ルール）により、銀行自体が事業会社の株式を直接買い取ることはできず、第三者を介在させる必要があるものの、銀行の廃業支援の1つの可能性を示すものと考えることができる。

## (2)中小企業・小規模事業者等の事業承継・再生を支援するための提言

### ⑤廃業後の事業者の復活の支援

廃業後、別の事業で、あるいは同じ事業で手法を一新するなどして、復活を試みる若手の事業者に対してはきめ細かい支援が望まれる。そこで、自治体、商工会議所、商工会等は、廃業のための相談窓口の充実や、ベンチャーキャピタル等の投資家との仲介を積極的に行うなどにより、同事業者の新たな事業への投資を促すことが期待される。また、銀行には、事業性を慎重に見極めて、廃業経験者であっても新たな事業の事業性が高ければ融資を検討することを望みたい。

### ⑥事業承継税制の「雇用の8割維持要件」の緩和・廃止

事業承継税制（非上場株式の相続税・贈与税の納税猶予制度）は2013年度税制改正において、親族外承継も対象とすることになり、第三者事業承継が従来より行いやすくなった（2015年1月から適用）。しかし、「雇用の8割維持要件」については、「5年間毎年」から「5年間平均」とする、従業員5人未満の企業が従業員1人減った場合でも適用を受けられるようにするなど緩和されたものの、依然として承継の阻害要因となっているとの指摘がある。したがって、国は実態を把握した上で、この要件の緩和・廃止を検討すべきである。

## 経済成長フォーラム

### サービス産業生産性検討会メンバー

(氏名 50 音順)

- 座長 大田 弘子 政策研究大学院大学教授
- コアメンバー 高橋 進 (株) 日本総合研究所理事長
- 富山 和彦 (株) 経営共創基盤代表取締役CEO
- メンバー 田矢 徹司 (株) 経営共創基盤パートナー取締役マネージングディレクター
- 松岡 真宏 フロンティア・マネジメント (株) 代表取締役
- 森川 正之 (独) 経済産業研究所理事副所長

#### 【経済成長フォーラムとは】

経済成長フォーラムは、日本が新たな成長分野を創り出すことを目的として、2012年5月に発足した提言機関です。

グローバル化と高齢化の中で経済成長を実現するための環境整備を、社会モデルとビジネスモデルの双方から探ります。企業の先駆的な取組を発掘し、不要な規制など成長の阻害要因を明らかにすることで、川下からの日本の改革を目指します。

#### 【お問合せ先・事務局】 経済成長フォーラム事務局

公益財団法人日本生産性本部・公共政策部

Tel:03-3409-1137 Fax:03-3409-2810

ホームページ : <http://www.economic-growth-forum.jp/>