

第1回 サービス業の生産性向上協議会（5分野共同）議事要旨

（開催要領）

1. 開催日時：2015年6月18日（木）17:13～17:46
2. 場所：官邸2階大ホール
3. 出席者：

安倍 晋三	内閣総理大臣
甘利 明	内閣府特命担当大臣（経済財政政策）兼 経済再生担当大臣
榊原 定征	日本経済団体連合会会長
海稲 良光	株式会社オージェイティー・ソリューションズ
原田 啓助	有限会社大鵬代表取締役社長
針谷 了	株式会社湯元館代表取締役会長
齋藤 充弘	全日本食品株式会社代表取締役会長
廣江 研	社会福祉法人こうほうえん理事長
馬渡 雅敏	松浦通運株式会社代表取締役 他

（議事次第）

1. 開 会
2. 各分野の取組事例報告
 - （1）製造業の改善ポイントとサービス業への応用事例について
 - （2）飲食業の取組事例について
 - （3）旅館ホテル（宿泊業）の取組事例について
 - （4）小売業の取組事例について
- （資料配布）介護業界の取組事例について
- （資料配布）トラック運送業の取組事例について
3. 経団連代表挨拶
4. 総理スピーチ
5. 閉 会

（配布資料）

第1回 サービス業の生産性向上協議会

（概要）

（新原審議官）

ただいまから、5分野共同で第1回「サービス業の生産性向上協議会」を開催する。

最初に、各府省大臣と協力して、本協議会について取りまとめを担当している甘利経済財政政策担当大臣より、設立趣旨も含めて冒頭挨拶をいただく。

（甘利大臣）

総理から、各事業所管大臣と協力をし、サービス業の生産性向上の官民合同の協議会の枠組みづくりを行うよう指示を受けた経済財政政策担当大臣の甘利明です。

本日の協議会設立に向けて、調整に精力的に当たった内閣府に加え、事業所管の厚生労働、農林水産、経済産業、国土交通各府省の若手行政官の皆さん、大変御苦労です。

そして何より、本日は全国から万難を排してお集まりをいただいた皆さん、本当にありがとうございます。

本日は、協議会の中核を担われる経営者の皆さん、300人近くの方々に官邸にお集まりをいただいている。

私はかつて、第1次安倍内閣で経済産業大臣に就任して以来、日本生産性本部に協力を求めるなど、サービス業の生産性向上の大切さを一貫して主張してきた。

今回、潜在可能性が大きく、雇用等の重要度の大きい分野として、小売業、飲食業、宿泊業、介護、道路貨物運送業の5分野を選定し、本協議会を立ち上げた次第である。

今後、5つの分野に分かれて協議会を開催し、議論を開始するが、それに先駆け、本日は総理御臨席のもとに、5分野共同で第1回の協議会を開催する。

経団連の榊原会長にも、具体的に御支援をいただけるよう、御協力をよろしく願います。

生産性向上は、経営トップがみずから取り組むことが大切。本日お集まりの皆様の奮闘をよろしく願いたい。

(新原審議官)

それでは早速、各分野の取り組み事例について御紹介の準備をいただいているので、御報告いただく。

まず、製造業の生産性向上策の考え方とそのサービス業への移転可能性について、トヨタ自動車が発立したコンサルティング企業であるオージェイティイー・ソリューションズの海稲氏から御報告をいただく。

手元のプレゼンテーション資料の3ページを開いていただきたい。

(海稲氏(株式会社オージェイティイー・ソリューションズ))

オージェイティイー・ソリューションズは、トヨタとリクルートの合併会社である。トヨタの改善と、人材育成のノウハウをベースに改善指導をしており、お客様は製造業のみならずサービス業にも広がっている。

次のページで、最初に私どもが考える「製造業の生産性向上のコンセプト」について説明する。企業力向上のためには、「人づくり」、「しくみづくり」を基本として、「継続してカイゼンできる」強い現場づくりを目指している。

次のページは「製造業に根付く考え方」。

1つ目は「現地・現物」。現地に足を運び、現物で「何が起きているか」を捉えることが大切。このような姿勢は、「者に聞くな、物に聞け」というトヨタでの合い言葉にも表れている。

2つ目は「ムリ・ムダ・ムラの削減」。例えば「ムリ」とは、設備や人の負担面。「ムダ」とは原価面。「ムラ」とは仕事量のばらつき面。

次のページ、3つ目は「標準化」。

標準化により、問題が見つけやすい。教育がしやすい。誰が作業をしても同じ品質を確保できるようになる。イラストにするとこのようなイメージだが、標準

時間があれば、時間を超えた場合に問題が起きていることが認識できる。

次は、製造業からサービス業へのノウハウ応用のケース。本日御説明するのは、A病院の内視鏡検査業務で時間短縮を図った事例。

まず、現状把握のために検査室の稼働状況を業務実態調査表で確認。業務実態調査表とは、縦軸に検査室を、横軸に時間軸をとり、それぞれの検査室がどのような稼働状況なのかを1分単位で記載したもの。調査を行った週は、検査件数が1週間で283件あった。

次は要因解析。行動の一つ一つをビデオで撮影し、作業ごとの作業時間、歩行時間を測り、グラフ化する。分析のためにはビデオ撮影が必須。弊社の改善指導が終了した後も、継続的に改善活動を行うために、看護師にもビデオ撮影をしてもらった。

次に、VTRで撮影した内容を作業ごとに1秒単位でグラフ化する。左側の縦軸には作業を洗い出し、作業順に並べる。横軸には、左から右に作業ごとの作業時間と歩行時間を計測し、グラフ化する。

これは実際の看護師の作業をグラフ化したもの。このグラフから見えてきた改善項目のうち、本日は①の歩行、②の手待ち、③のムリについて「カイゼン案」を御説明する。

次のページ、1点目は「歩行カイゼン」。現状では、検査室内の機材配置により、ムダな歩行が多く、101秒かかっていた。検査室のレイアウト変更によりムダな歩行を減らし、改善後は57秒となり、44秒の短縮を実現させた。

2点目は「手待ちカイゼン」。グラフにより、看護師の医師待ちが99秒であることがわかった。「カイゼン案」として、「呼び出しアンドン」を設置した。「呼び出しアンドン」とは呼び出しランプのようなもので、多くの製造現場で使われているツール。この改善により、呼びに行かずともボタンを押すだけで医師を呼び出すことができるようになり、改善後は0秒になった。

3点目は「ムリのカイゼン」。現状では壁に記録表をとめて、ムリな姿勢で記録をしており、1検査当たり70秒かかっていた。「カイゼン案」としては備品台を改造して記録台を設置。この改善により、ムリな姿勢と歩行のムダがなくなり、70秒から60秒へと10秒短縮した。

次のページ。この看護師については、その他の改善も含め、改善前は970秒かかっていた作業時間を229秒短縮し、741秒でできるようになった。これは全体で23.6%の低減。さらに、全体では検査件数が週283件から313件へと、検査量が10%増加した。

A病院の改善事例は以上。

このように、製造業で蓄積されたノウハウは、サービス業にも十分応用可能である。本日お集まりの皆さんの分野でも、活用可能と思うので、ぜひ御協力させていただきたい。

次ページ以降は、参考までに弊社の会社概要である。

(新原審議官)

続いて、資料16ページ。飲食業の取組事例について、東京の吉祥寺で「大鵬」という飲食店を運営されている原田社長に御報告いただく。

(原田 有限会社大鵬代表取締役社長)

17ページ、私が経営する吉祥寺に本店舗を置く「大鵬」は、昭和47年に創立し、40余年の営業を行っている。

メニュー例も掲載しているが、上が昼の会席膳で980円。下が夜の四季弁当で1,500円。この内容をこの値段で自信を持って出せるのも、仕入れを工夫しているから。

18ページ、写真は大船渡の漁港である。

私が理事長を務めている東京都飲食業生活衛生同業組合の加盟店で、クラウドを活用して直接漁港から共同仕入れを実施している。

19ページには、仕入れの様子を撮影した映像を載せている。

iPadによるテレビ電話を活用して現場の映像を確認し、担当者が仕入れを行うことができる仕組みを考えた。

通常は漁港から築地等に発送されるため、魚はある程度まとまった量でないと取り扱いが難しいが、量が少なく築地に並ばない珍しい魚も仕入れることができる。また、鮮度の面でも他店と差別化することができている。

20ページは仕入れのルートを図示したもの。

上のルートがいわゆる通常ルートに当たるものだが、仕入れを行う際は水揚げから店に届くまでに2、3日程度のタイムラグがある。それに比べて、漁港から直接仕入れを行うことにより、翌日に届くようになっている。2日の差は、味でも食事料金においても、好結果に結びつく。

21ページはイメージ図。

クラウド上で仕入れの時間を設定し、大船渡漁港とやりとりを行うことができるため、飲食店側にもメリットがある。

説明したクラウドの活用は、私が考案し2年ほど前より実施している。また、iPadを利用した取り組みは店舗でも行っているので、次に御紹介させていただく。

22ページ、大鵬では以前は紙のメニューを利用していたが、2012年の4月からiPadによるセルフオーダーシステムを導入した。このシステムは、iPadをお客様のテーブルに設置し、座席からの注文が直接調理場に届くため、注文に迅速な対応が可能となり、スタッフがオーダーをとりに行く必要がなく、スタッフにもお客様にも大変嬉しいシステム。また、iPad画面を生かし、料理が写真によりイメージしやすくなり、追加の一品の注文も入るため、売り上げの2割以上の向上につながっている。

23ページからは、参考資料である。

最後に一言申し上げたい。

飲食業のさらなる発展のため、今回の協議会による生産性向上の取り組みについて期待するとともに、可能な限り協力させていただきたい。今後ともよろしくお願い申し上げます。

(新原審議官)

続いて、資料28ページ。旅館ホテルの取組事例について、滋賀県の老舗旅館、湯元館を運営されている、針谷会長に御報告をいただく。

(針谷 株式会社湯元館代表取締役会長)

私が経営する、おごと温泉湯元館の労働生産性の取り組みと、旅館ホテル業界の取り組みを御紹介申し上げます。

29ページ、まずはIT化。写真の下のホワイトボード3枚は、厨房における現在の調理ボード。どの宴会場にどの種類のお料理を、何名何時に提供するかというもの。それを写真上のモニターに代える。これによって2時間かかっていた作業がなくなり、間違いも少なくなる。

次、どの宴会場にどのお料理ランクの器を幾つ準備するかという、食器準備表。繁忙日は作成に3時間かかっていた。

それがこのように、パソコンで自動的に出せるようになり、10分になった。プリントアウトしてカットするだけ。

次は機械化で料理の搬送機。2階の厨房からでき上がった料理をローラーコンベヤーに乗せ、宴会場のある3階に送る。なお、奥に見えている消耗品の単価表は、調理長が自主的に張ってくれた。コスト意識が高まる。

食器を載せるコンテナに張られたバーコードにより、宴会場のある3階のABCDの各ポイントまで、自動的に料理が搬送される。飛躍的に生産性が向上した。

次は、大宴会場裏にある配膳。草履を脱いだり履いたりしなくても作業ができるようにした。宴会場での客室係のサービス時間が確保できるようになった。写真は下膳。草履を履かず、そのまま搬送機に乗せることができる。

次、てんぷら油は外部にあるタンクからパイプで引き、コックをひねると出てくるようにした。タンクローリーで買うので、単価は20%安くなった。油を入れる18リットルの缶も要らず、廃棄物もなくなった。さらに、缶だと周りに油が5%残るが、これだと残らない。

弊社では、改善活動を熱心に取り組んでいる。前期は1,646枚の提出があった。この写真は、社員通用口に前月の優秀作品を張り出したもの。時間の関係上、2つだけ改善例を紹介させていただく。

お客様のお忘れ物リストをテキストデータから写真データにして見える化した。すぐにお客様にお答えすることができるようになった。

次は、お預かりした車が駐車場のどこにあるかすぐにわかるようにした。

次、日本旅館協会では、旅館ホテル労働生産性協議会をつくる。3年で20%の向上を目標としたい。

観光庁主催の「旅館経営教室」で、労働生産性の講座をつくっていただいた。オンライン講座なので、いつでもどこでも無料で受講できる。全国で3,000名が受講している。私も、弊社の幹部社員も受講しているが、大変中身が濃く、有意義な勉強になる。生産性向上のためのツールとして、全国の仲間に受講を積極的に働きかけている。

(新原審議官)

続いて、資料42ページ。小売業の取り組み事例について、ボランティアチェーンを運営する全日本食品の齋藤会長に御報告いただく。

(齋藤 全日本食品株式会社代表取締役会長)

43ページは全日食チェーンの概要。ボランティアチェーンである全日食チェーンは、北海道から沖縄まで1,800の加盟店で構成されている。

44ページ、ボランティアチェーンという言葉は初めて聞いた方も多いかと思うが、ボランティアチェーンとは、独立した小売事業者が連携・組織化し、仕入れ・物流などを行う中小小売店の集合体のこと。

元来は、八百屋、魚屋などの業種店から、現在の比較的小規模な食品スーパーになった経緯がある。加盟店の多くは、地域商業としてその土地に根差した商売を長く続け、地域住民には欠かせない存在になっている。

45ページ、全日食チェーン本部の事業には、2つの柱がある。

1番目の柱は、「商品供給事業」で、大手小売業に負けない原価で加盟店の扱う全ての商品を提供している。

2番目の柱は、「ビッグデータを活用した売り方の提案」。月間1億2,000万件を超える個店ごとのPOSデータを分析して、品ぞろえ、販売価格、発注、個店別チラシなどの振り方の提案を統計的に割り出し、利益の最大化を図っている。

本日は、小売業の生産性向上の事例として、このビッグデータの活用についての具体的な事例を3つ御紹介する。

46ページ、ビッグデータの活用の1つ目は、最適売価の提案。

加盟店のPOSデータを分析し、販売価格と販売数量を統計的に処理し、最も利益が出る最適売価を算出する。具体的にはまず左下のグラフのように、加盟店の実際の販売価格と数量の実績値のデータをグラフ化。このグラフは原価128円の食パンの、各加盟店における実際の販売価格と販売数量の実績値を表している。

47ページ、先ほどの食パンの販売価格と実際の売れ数を統計的に処理し、そこに原価を代入すれば最も利益が期待できる最適売価が算出できる。その売価を加盟店に提案している。

48ページ、2つ目は、商品の自動発注。

各加盟店の商品の販売実績とその在庫状況を本部システムが把握し、商品発注の最適数量を算出し、システムが自動的に発注を行う。発注量は個店ごと、商品ごとに毎日コンピューターが計算している。

49ページ、3つ目は顧客別チラシの導入。

これは、顧客の購買履歴に応じて、その顧客がよく買う商品の特売チラシを発行する仕組み。顧客ごとにチラシの掲載内容が異なる点が特徴。いつも買う商品が安くなるため、お客様の満足度は一般のチラシ等と比較にならないほど高くなる。

50ページ、御紹介したビッグデータの活用の効果だが、最適売価や最適数量の自動発注、最適品ぞろえ、顧客別チラシの取り組みをしっかりと実施している店舗は、未実施店に比べ売上高の前年比が高い水準で推移している。

51ページ、これらの取り組みを支えるシステムを構築するために、新型POSシステムの導入、本部基幹システムの再構築、分析ツールの導入など、2011年までに本部のシステム投資を約70億円投入した。2011年以降もシステム投資はしっかりと行っている。

52ページ、これらの取り組みは一店舗だけでは実現できない。チェーンの形態には、大資本のレギュラーチェーン、コンビニが代表的なフランチャイズチエー

ン、我々のような協同組織型のボランティアチェーンと3タイプある。

本日、御紹介したような取り組みを実施するためには、チェーン化が不可欠。ひとりぼっちでは心もとない時代になっている。

(新原審議官)

このほか、本日は2分野について御報告の準備をいただいた。介護業界の取り組み事例として、資料53ページ以降になるが、米子市で老人ホームこうほうえんを運営されている廣江様の取り組み。こちらは介護分野で日本経営品質賞を初めて受賞された例になる。

また、資料65ページ以降でトラック運送業の取り組み事例として、佐賀県で松浦通運を運営されている、馬渡様の発表資料を配布している。この馬渡様の資料は、帰り荷の確保あるいは待ち時間の短縮による業界の生産性向上の取り組みがよくわかる資料になっている。

本日は時間の関係上御説明いただけないが、皆様にはぜひ後ほど目を通していただきたい。

続いて、経団連の榊原会長から御発言をいただく。

(榊原 日本経済団体連合会会長)

本日は、サービス業の生産性向上協議会の発足式にお招きをいただき感謝。

日本経済は、安倍政権の一連の経済政策が功を奏し、デフレからの脱却もようやく手の届くところにまで近づいてきたと認識している。

今はまさにデフレ脱却と経済再生に向けての正念場のときと考えている。政官民があらゆる政策、あらゆる手だてを総動員すべき、極めて重要な時期であると考えている。

そうした中で、本年4月の政労使会議において、経済界はサプライチェーン全体で好循環が力強く回転するように、2つのことに同意をした。一つは、取引先企業の仕入れ価格の上昇等を踏まえた価格転嫁あるいは支援・協力をすること。

もう一つは、サービス業の生産性向上についての取り組みを推進すること。この2つを合意した。

申し上げるまでもないことだが、サービス産業は国民一人一人の日々の生活を支えている。また、我が国のGDPの7割、雇用の7割を担うなど、我が国経済を豊かで活力あるものにしていくための鍵を握っている。

そうした中で本日、サービス業の生産性向上に向けた協議会が設立される運びとなったことは、大変意義深いものと考えている。先ほど各業界の皆様から、生産性向上に向けたさまざまな取り組みについて御紹介があった。生産性の向上は、ビジネスにおける永遠のテーマであり、終わりなきイノベーションへの取り組みとも言えることができると思う。

また、先ほどトヨタ生産方式の応用事例の御紹介があったように、製造業におけるイノベーションの事例がサービス業の生産性向上に向けて多岐に渡って応用できると考えている。

本協議会において、各業界の皆様と製造業の専門家との共同ワークによって、サービス業の生産性向上のモデルケースが数多く生み出され、そうした取り組み

が国民運動として大きく広がっていくことで、日本経済再生の一つのドライビングフォースとなることを強く期待している。

経団連としても、その一翼として積極的に協力してまいり所存である。皆様方の引き続きの御活躍を祈念して、私の御挨拶とさせていただきます。

(新原審議官)

最後に、安倍総理から御発言をいただく。

(安倍内閣総理大臣)

本日は北海道から九州まで、全国津々浦々から日々の経営にお忙しい中、経営者の皆様をはじめ、事業者団体の代表の皆様、また協力者の皆さんに総理官邸に結集をしていただいた。

今日は皆さんのパワーに直接触れることができ、大変嬉しく思っている。賃上げに伴う消費回復が期待される中、今後労働力不足の克服がアベノミクスの最大の課題となってきた。

この課題を乗り越えるためには、生産性の向上しかない。中でも、我が国の雇用の7割を担うサービス業は、飛躍的に生産性を高める潜在力を秘めている。

今こそ、サービス生産性革命を起こすときである。この壮大な国民運動の母体として期待しているのが、本日第1回を迎えた、この「サービス業の生産性向上協議会」である。

サービス業の生産性向上は長年指摘されてきたが、なかなかうまくいってこなかったのが実情である。これは、先ほど申し上げたように、考え方によっては、これから大いに可能性がある。可能性を今まで残していただいたと感謝しなければならないと思っている。

しかし、それだけに難しい課題でもあった。ひとくくりにサービス業と言っても、多種多様で生産性向上の方策も分野ごとにさまざまである。

私から今回、小売業、飲食業、宿泊業、介護業、運送業の各々の分野ごとに、きめ細かく官民を挙げて全面的に支援していく体制をスタートした。まさにオールジャパンの国民運動の幕開けと言ってもいいと思う。

本日は、製造業の改善活動のサービス業への応用や、ITビッグデータ、設備の活用などによって、飲食業、宿泊業、小売業で飛躍的に売り上げが上昇したり、従業員の負担が軽減された事例が具体的に御報告を成果としていただいた。

時間の関係で報告をいただけなかったが、介護サービス、トラック運送業でも、新たな取り組みが始まっている。こうした先進的取り組みを広く普及し、それぞれの分野の生産性向上につなげていくため、協議会で徹底した議論をいただき、サービスの見える化、標準化、顧客価値の向上に結びつけていただきたいと思います。

今日が第1回、2015年6月18日。この6月18日がまさにサービス産業の革命が始まった日として、国民全体に、サービス産業に関わる皆さんに記憶される日となることを、6.18で大きく日本サービス産業が変わったと思っていただけるように、私も国民運動の先頭に立つので、本日お集まりをいただいた経営者の方々には、それぞれの分野で自ら先頭に立って、リーダーシップを発揮していただくようお願いをして、御挨拶とさせていただきます。

皆さん、一緒に頑張りましょう。(拍手)

(新原審議官)

以上で、第1回「サービス業の生産性向上協議会」を終了する。