

日本服務業 高質化與生產力提升



簡報單位：知識分享與客服中心

簡報人：張麗卿 組長

簡報日期：2015年10月6日

日本服務業的高質化與生產力提升

日本服務產業（註1）佔日本經濟近7成，是十分重要的產業。在少子高齡化結構變化之下，相對服務需求日益增高。以外，製造業在業模組化的演進過程中，外包業務的擴大等背景當中，更加深了服務產業的重要性，以及市場加速擴大的可預期性。

日本政府因應此一趨勢，自2007年起，結合產官學建構共通平台，在服務業高附加價質化與生產力提升方面，進行多方研究與努力。台灣服務業佔GDP比逾7成，日本的作法，或許可供台灣參考應用，本文摘錄日本現況的部份內容，敬請不吝指教。

註1：服務產業是指第3次產業，凡1次2次產業以外者，皆包含在。包括：醫療、介護、教育、流通、物流等。日本服務產業（廣義）（含政府及民間非營利服務）佔GDP約7成（約350兆（2012））規模為擴大傾向。

服務業生產力提升定義

- 首先來看一下服務業生產力提升的定義。「生產力」不
等於「效率」，日本於2007年針對「服務業生產力提升」
提出定義如下。

$$\text{服務業的生產力提升} = \frac{\text{附加價值提升} + \text{創新事業創出}}{\text{效率提升}}$$

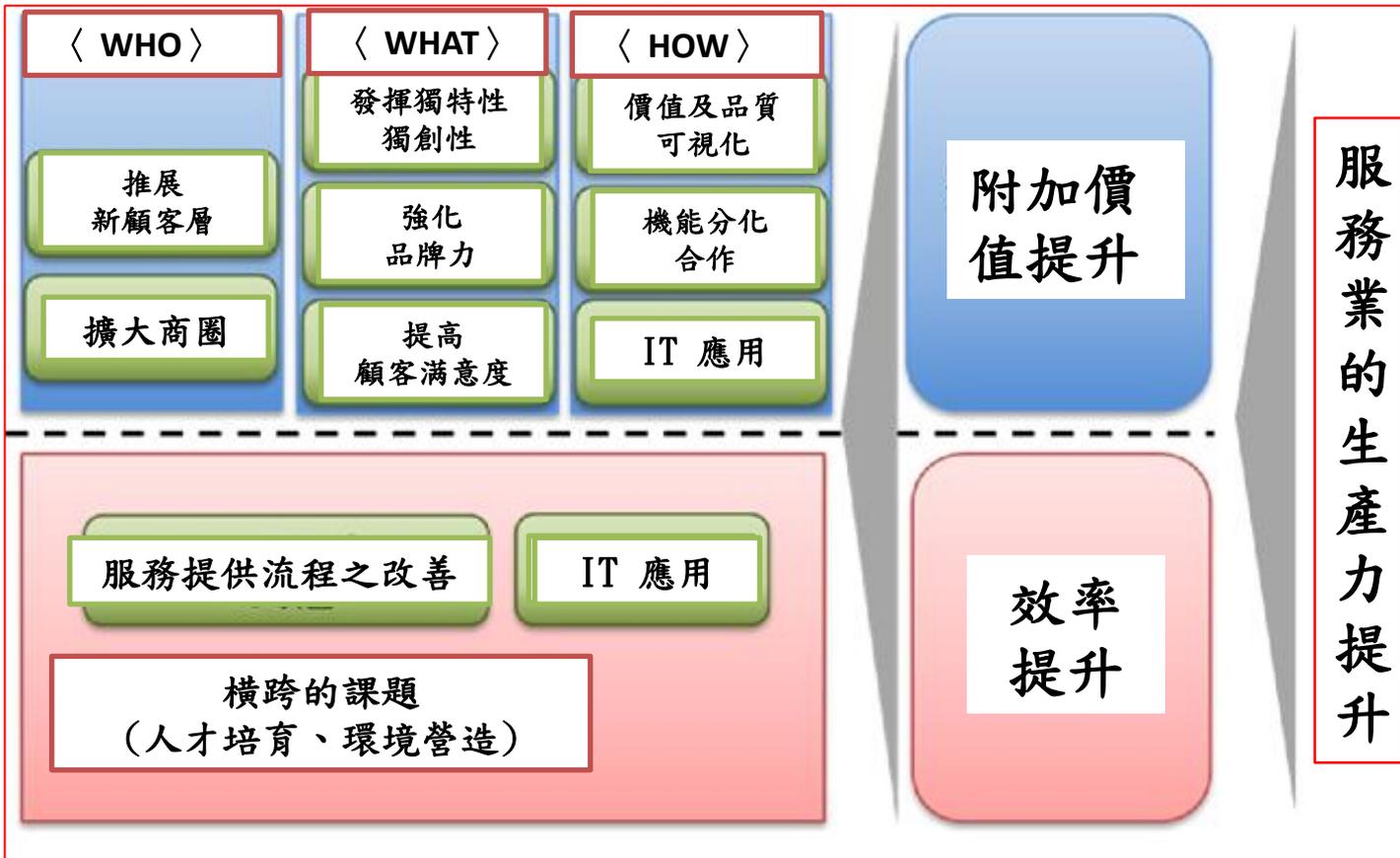
- 生產力是指在市場創出價值時，所使的資源，其應用效
率。在討論生產力時，往往容易將重心放在分母的「效
率提升」，仍其分子的「附加價值」及創出新事業的「效
率提升」也。所以，企業在環境的營造上，必須與創新性。
值能提升有連繫，才能擁有企業的新事業創出，則關
係到企業能做到的品質及可靠度；而「效率提升」則從
技術應用及製造業Know-How應用方向著手。

服務業生產力提升定義

附加價值提升
創新事業創出

◆ 服務業的生產力提升

效率提升



(資料來源) 日本服務產業之創新與生產力相關研究會報告 (2007年)

簡報內容

- **第一部分**

服務產業的高附加價值化・生產力提升

經濟產業省 商務情報政策局(2014年1月20日)

- **第二部分**

第1回服務業之生產力提升協議會(2015年6月18日)



第一部分

資料參考

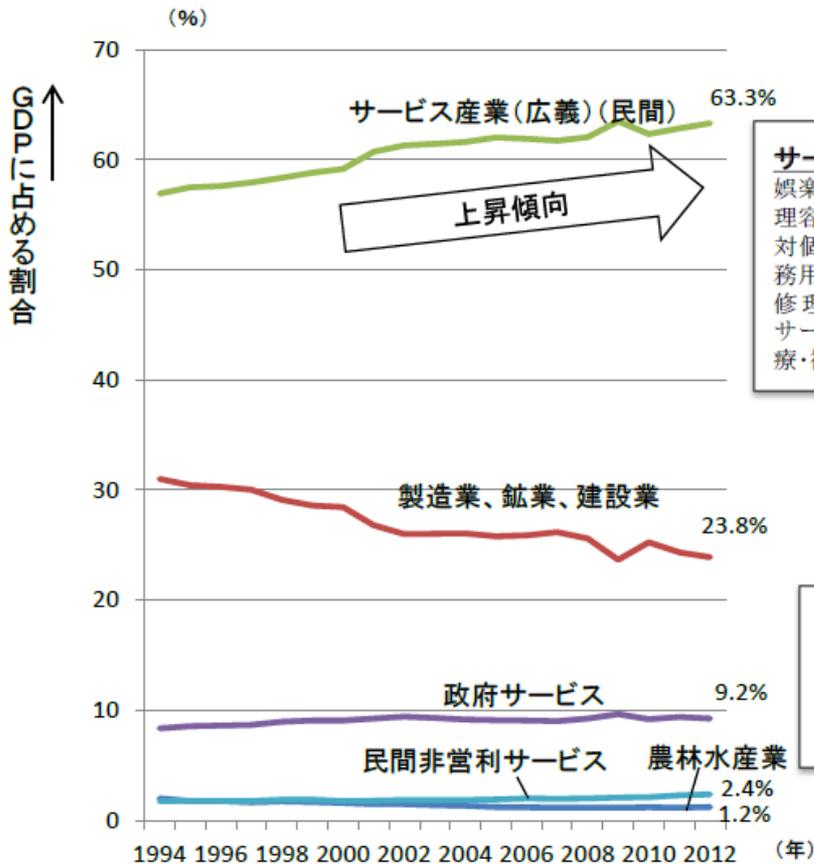
服務產業的高附加價值化・生產力提升

日本經濟產業省 商務情報政策局

(2014年1月20日)

服務産業（廣義）（含政府及民間非營利服務）佔GDP約7成 （約350兆（2012））規模有擴大傾向。

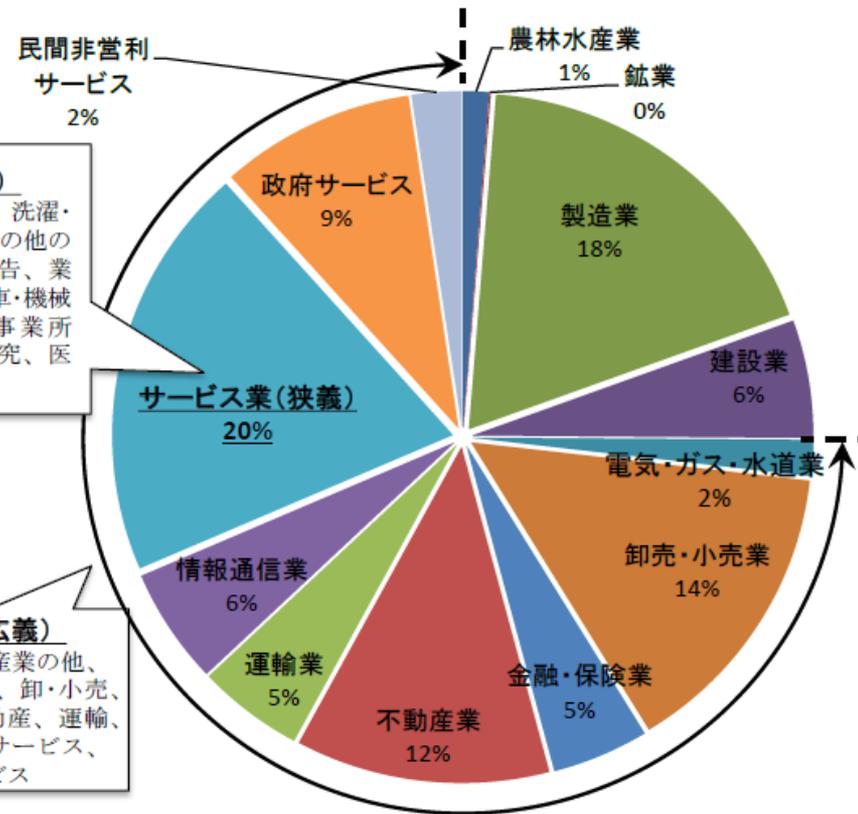
主要業種の我が国GDPに占める割合の経年変化



サービス業（狭義）
 娯楽、飲食店、旅館、洗濯・理容・美容・浴場、その他の対個人サービス、広告、業務用物品貸貸、自動車・機械修理、その他の対事業所サービス、教育、研究、医療・福祉等

サービス業（広義）
 狭義のサービス産業の他、電気・ガス・水道、卸・小売、金融・保険、不動産、運輸、情報通信、政府サービス、民間非営利サービス

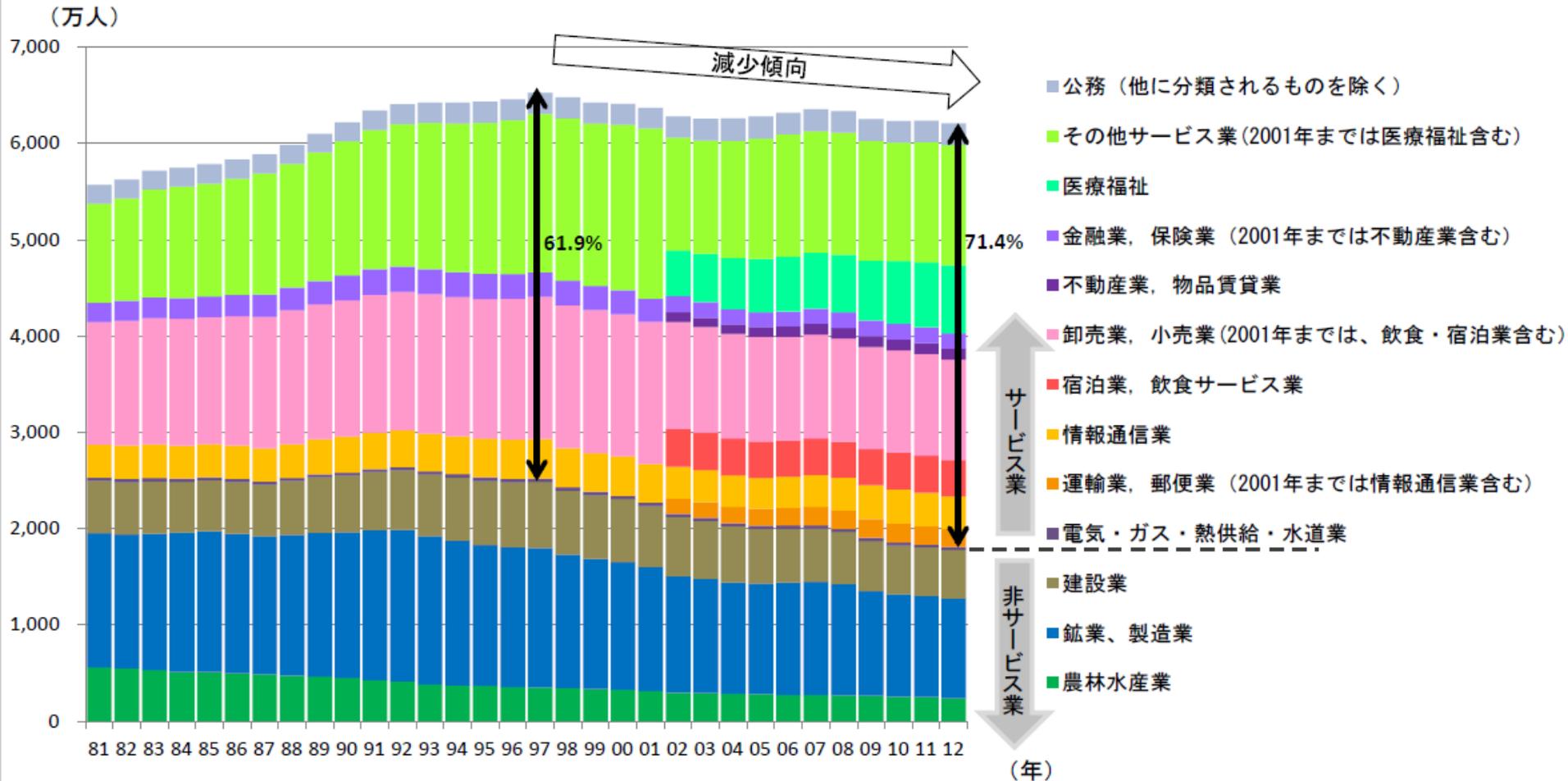
各業種のGDPに占める割合（2012）



資料：内閣府「国民経済計算」

(注) 民間非営利サービス生産者は、労働組合、政党、宗教団体、私立学校。

- 日本就業人口在1997年達尖峰後，逐年減少傾向。
- 服務產業就業人口，近年呈減少傾向；全產業佔比，呈增加趨勢。1997-61.9%→2002-66.2% → 2012-71.4%

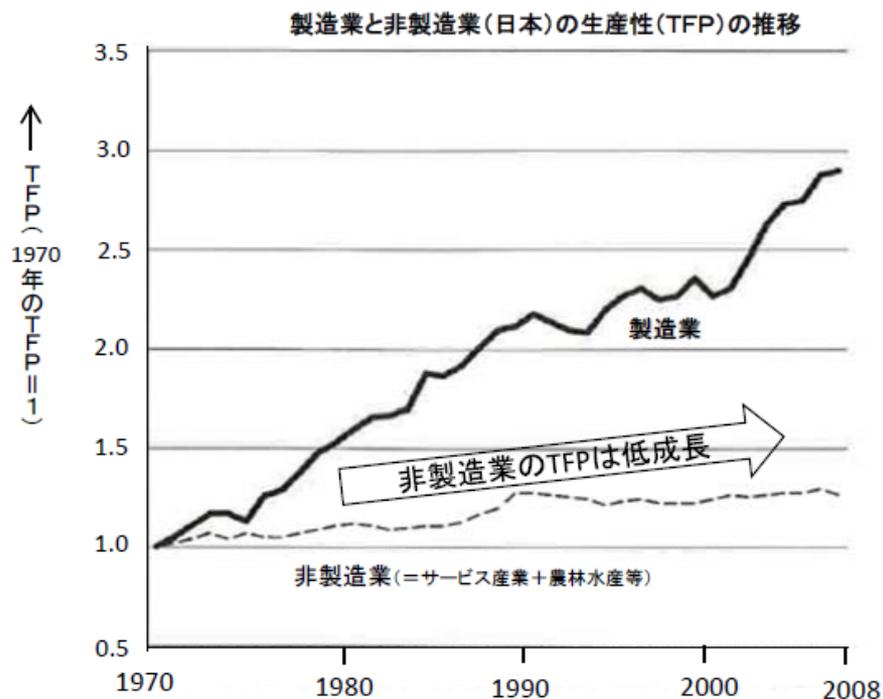


資料: 総務省「労働力調査」

(注) 日本標準産業分類の改正によるデータの制約により、2001年以前と2002年以降は、業種の分類が異なり、長期の正確な遡及接続はできない点に注意が必要。

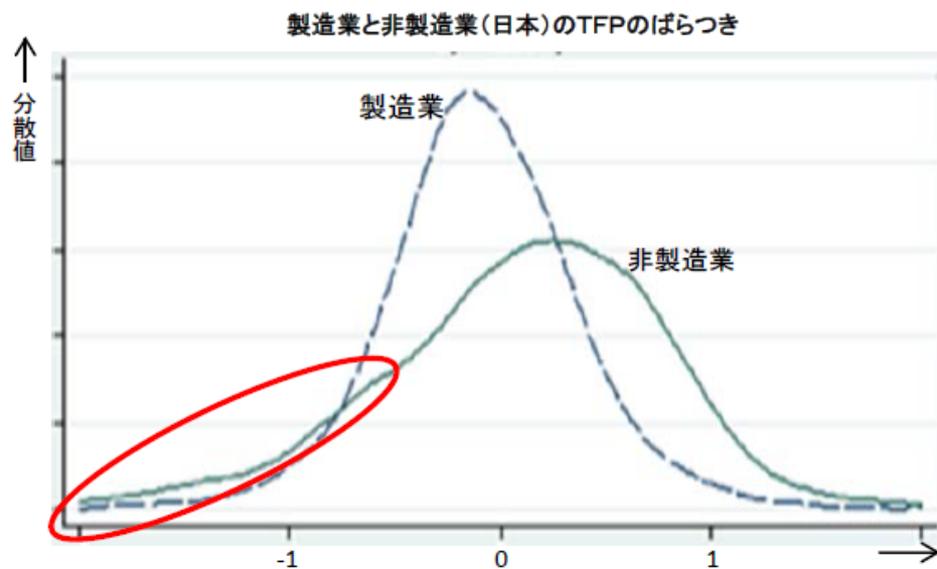
服務產業的課題①與製造業相比較，全生產要素每單位投入量之生產額TFP（註2）明顯落後。

（註2） TFP:全生產要素（勞動、資本、技術革新、品牌價值、業務效率化等）每單位投入量之生產額



出典:『失われた20年』と日本経済』深尾京司(2012)

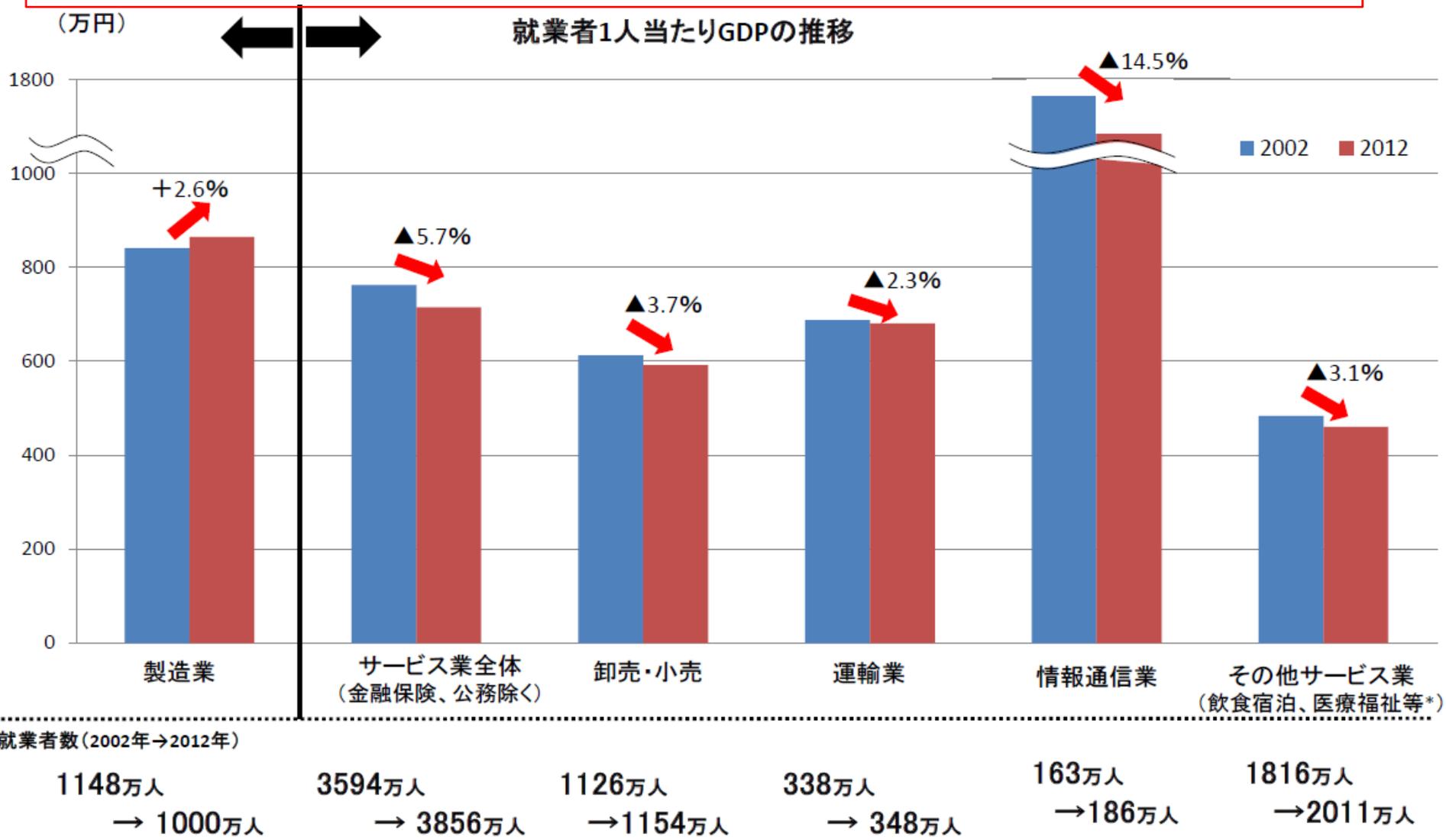
※ TFP:全生産要素(労働、資本、技術革新、ブランド価値、業務効率化等)投入量1単位あたりの生産額
労働生産性:労働者1人1時間あたりの生産額



出典:『サービス産業の生産性は低いのか?』経済産業研究所 森川正之(2007)

服務產業的課題② 就業人口每人GDP

就業人口每人GDP產值低於製造業。特別是餐飲業、飯店業。製造業每人GDP產值超過800萬日圓，而餐飲業、飯店業每人GDP產值低於600萬日圓。

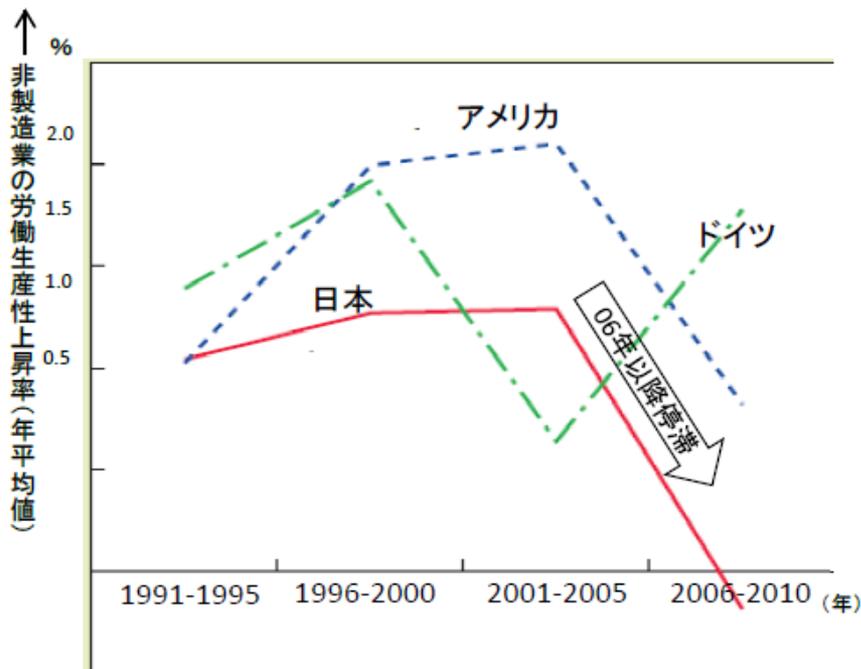


資料：内閣府「平成24年度国民経済計算」より、産業別名目GDP及び産業別就業者数を用いて算出。 10
 *その他サービス業においては、金融保険、公務の他、電気・ガス・水道、不動産も除いている。

服務產業的課題③ 與他國之比較

生産力提升率低於美國與德國。

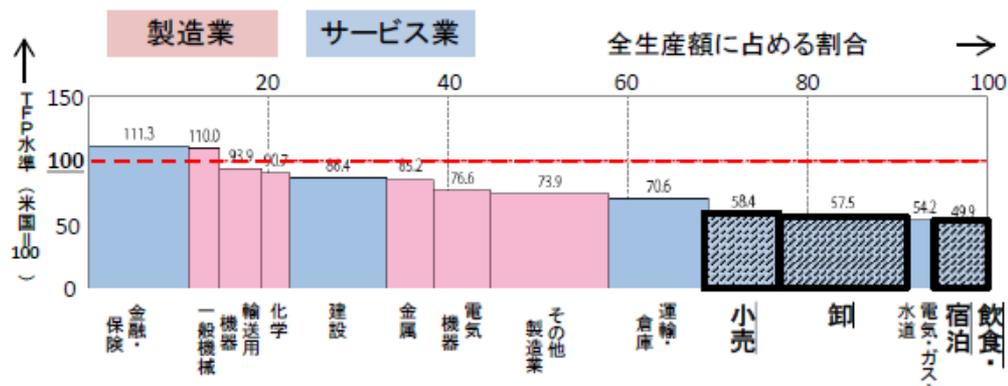
日米独の非製造業の労働生産性上昇率



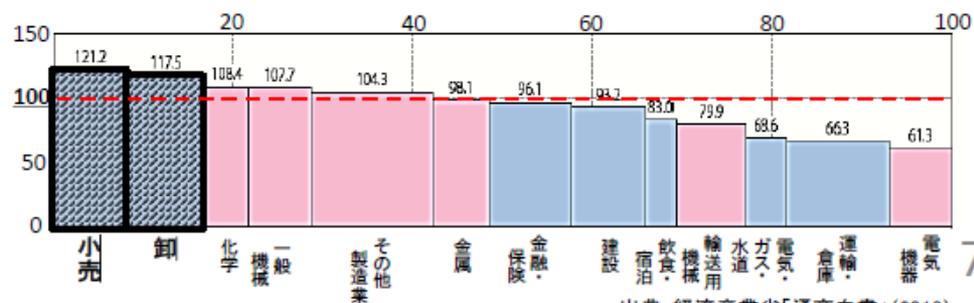
出典: 内閣府「年次経済財政報告」(2013)

日本の産業別のTFP水準(米国を100とした場合の割合 2003-07平均)

※TFPは、実質GDPの成長から、資本と労働の寄与を差し引いた残差として算出



ドイツの産業別のTFP水準(米国を100とした場合の割合 2003-07平均)



出典: 経済産業省「通商白書」(2013)

日本之服務產業政策目前作為與評估

過去の審議会等で指摘されている
生産性に影響を与える要素
(H20.産構審報告書等より)

これまでの主な取組

これまでの主な取組に対する評価

過去の審議会等で指摘されている 生産性に影響を与える要素 (H20.産構審報告書等より)	これまでの主な取組	これまでの主な取組に対する評価	
企業 の 外部 環境	マクロ経済要因 (市場の縮小、 国際競争の激化等)	<ul style="list-style-type: none"> ・ヘルスケア分野の新市場開拓 ・クールジャパン機構による海外展開支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記施策の着実な推進が必要
	規制の緩和、 商慣行の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・保育、医療等に関する規制緩和の推進(規制改革会議) ・テレワークの推進(IT戦略本部) 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記施策の着実な推進が必要
	事業支援サービス 之活用	<ul style="list-style-type: none"> ・BPO研究会 ・ベストプラクティスの普及 	<ul style="list-style-type: none"> ・施策の効果が限定的。企業における外部リソース(ビジネス支援サービス)の活用を促す更なる取組が必要
企業 行動	高附加価値化 人才培育	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス産業生産性協議会によるセミナー、フォーラムの開催 ・「知恵の場」の開催(人材育成) 	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者から好評を得ている一方、施策の効果が限定的
	促進創新相關 投資	<ul style="list-style-type: none"> ・IT:IT投資促進税制、IT経営力大賞 ・人材:セミナー、フォーラム、「知恵の場」の開催(再掲) 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業のIT化は一定程度進展。 ・戦略的IT投資への経営者の意識が低い
	差異化之事業 策略建構	<ul style="list-style-type: none"> ・おもてなし経営企業選 ・ハイサービス300選 ・サービス工学の開発 ・顧客満足度指数(JCSI)の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・差別化を実現する経営見本として企業から好評(おもてなし、ハイサービス) ・開発から普及へ(サービス工学、JCSI) ・効果が限定的
サービス の 特 性	生産と消費の同時性 情報の非対称性等	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス工学の開発 ・顧客満足度指数の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・開発・改善と普及の促進が必要

第二部分

資料參考

日本第1回服務業之生產力提升協議會
(2015年6月18日)

第1回 服務業之生產力提升協議會

2015.6.18

日本經濟之埋藏金！6・18 服務業之生產力革命宣言

今年2015年6月18日，日本在首相官邸，舉行了第一次第1回服務業之生產力提升協議會。列席者有安倍總理大臣、甘利大臣、榊原經團連會長、以及各界相關人士等，約200名與會。會中安倍首相就言明，服務業佔日本GDP 70%，但業界生產力低，特別是住宿、餐飲、零售、運輸、介護 5業界，必須加油，進行了服務業生產力革命宣言。

服務業佔日本GDP 70%，但業界生產力低。
特別**住宿、餐飲、零售、運輸、介護** 5業界。
要加油！提升生產力！

會中針對住宿、餐飲、零售、運輸、介護等五大業界，分別進行了個案分享，包括：

- 製造業之改善重點與服務業之應用案例
(海稻專務)
- 飲食業之實務案例 (原田社長)
- 旅館飯店 (宿泊業) 之實務案例
(針谷會長)
- 零售業之實務案例 (齋藤會長)
- 介護業界之實務案例 (廣江理事長)
- 貨車運輸業之實務案例 (馬渡社長)

以下針對海稻專務的報告進行說明。

製造業之改善重點與服務業之應用案例（海稻氏）

第一位進行個案分享者是株式會社OJT Solution的專務海稻先生。

株式會社OJT Solution是由豐田汽車出資51%以及Recruit Group出資49%於2002年所成立的公司。主要從事以豐田式生產方式為主的生產力提升現場指導及人才培育。員工92名，其中豐田出身的訓練人員有60名，平均年齡64歲，最高年齡74歲。輔導實績中有12%非製造業，包括零售、批發、金融、建設、醫院等。

海稻先生建議服務業可以學習製造業的做法，從製造業的特色，包括：「標準化」「改善」「三現主義」「消除浪費」等觀點進行說明，並佐以實際個案的成果。

一、標準化

標準化具有以下3效果：

- 問題容易看得見
- 製作手冊，易於訓練
- 任何人作業都有一致性的品質

例如：有了標準作業時間，一旦超過標準時間，自己以及主管皆可體認到有問題產生。

二、改善： 從製造業看生產力提升的概念

- 日本的製造業一直以來，十分重視現場的持續改善。要讓改善得以動起來，必須從「人才培育」與「組織設計」著手。
- 在「人才培育」上，培育具有自主解決問題能力的人材；在「組織設計」上，建立可以落實改善的組織架構。如此才足以做到可以持續改善的現場，才能提升競爭力、應對力、組織力等企業力之提升。

三、三現主義：

學習製造業已十分落實的作法

(一)現地現物主義

要走入現地（即現場），從現物中，掌握到發生了什麼事，而不要去問人，要問物，才足以掌握到事實之所在。

(二)勉強.浪費.不均衡之削減

- 勉強：設備或人的心身負荷過度
- 浪費：成本以及成本以外的要素
- 不均衡：工作量、人的負荷不平均

從製造業的觀點來看，所謂生產力低，是指在作業流程中有「勉強・浪費・不均衡」的狀態，而服務業的背後，情況其實與製造業相同。

製造業Know-How移轉到 服務業之應用個案

- 以某家醫院為例，原本內視鏡檢查必須等待2週。為求改善，進行以下步驟內容。

(一) 第一步驟：現況掌握

到現場確認檢查室的稼動狀況檢查件數，
每週283件。

(二) 第二步驟：要因分析

- 將工作人員每一個動作用攝影機拍攝下來，計算每一個作業時間及步行時間，做成圖表。以每秒為單位，依據作業順序，畫出每個作業的秒數，以找出浪費之所在。

整理出之現況數據如下：

- 檢查室進出或回頭步行22次101秒
- 處理台/備品台之備品整備 49秒
- 呼叫醫師步行 18秒
- 等待醫師52秒
- 醫師準備等待 47秒
- 記錄患者資料 70秒
- (改善前970秒)

(二) 第三步驟：擬定對策

改善一、步行的改善

- 現狀：後台混雜，室內進出點有2處，進出次數多達6次及12次。
- 改善案：變更檢查室室內配置，減少進出次數為5次及1次。
- 成果：改善前101秒，改善後57秒
-

改善二、等待的改善

- 做法：護士往往要花很多時間在等待醫師，設置「呼叫安東」，按一個鈕即解決了。
- 成果：改善前99秒，改善後0秒

改善三、勉強的改善

- 做法：護士在記錄患者的資料時，必須將記錄紙拿起，移動身體，將紙擺貼在牆面上填寫。改善後，在備品台上架一個斜面的架子，就可以直接在架上填寫資料，而不需移動任何紙張，填寫方便許多。
- 成果：改善前70秒，改善後60秒

整體改善成效

- 1、檢查部整體可服務人數增加10% (283件/週→313件/週)
- 2、改善前需970秒→改善後741秒(減少229秒，減少23.6%)

在一次的餐飲課程中，日籍講師問到台灣的餐飲業者，在公司內是否有推動TQC活動，現場並無人舉手。服務業在提升生產力方面，可以師法製造業成之多年的「標準化」「改善」「三現主義」「消除浪費」等手法，應為快速找到一條應走之道。

以上分享 敬請指教