

公益社団法人経済同友会サービス産業活性化委員会提言書「サービス化経済の推進で日本経済の再成長を！ サービス産業経営者は、更に研鑽を積んで、日本経済をリードせよ！」経済同友会 2011年6月刊を読む

サービス産業の活性化のための5つの提言 - サービス産業が主役となる新時代のステージ作り -

1. サービス産業経営者は、今後の飛躍に向けてさらなる研鑽を！

(1) 主役としての自覚、原動力となる気概、社会的責任を担う志を！

「もはや『戦後』ではない」という言葉が有名になった 1956 年の経済白書に、次のような記述がある。

世界の時流に遅れないためにも、日本の産業構造高度化のためにも、化学、機械への近代化投資が促進されねばならないが、今後の近代化を担うものが民間企業でなければならないというものの、政府の役割も新たな面から考え直さねばなるまい。例えば、化学における技術発展が、技術導入の段階より、技術の自己発展の培養の段階に移行するためにも政府の支援を必要としよう。また機械産業は、技術が立ち遅れているとともに、収益力も低く、老朽施設を抱えて設備更新もままならぬという現状である。これらの産業に対しても、政府の力強い支援が必要であろう。特に機械工業には中小企業的色彩の強いものが多く、生産性向上を妨げている面があるが、これに対しては、企業の製品分野の専門化を進め、生産分野の画定を計るなどの産業組織化の努力が必要だし、中小企業の弱点である流通機構の充実も併せ行われることが望ましいであろう。¹⁴

¹⁴ 内閣府ホームページ「年次経済報告（経済白書）昭和 31 年度」 - 「鉱工業生産・企業」 - 「安定発展の課題」より

このときから半世紀が経過し、政府の支援を受けながら、今や日本の化学産業、機械産業は、技術力においても収益力においても、世界一になったと言っても過言ではない。この間、化学産業、機械産業の経営者は、欧米に企業に追いつくべく、資金調達、技術開発、設備投資、人材育成、生産性向上にひたむきに取り組んできた。彼らには、日本を復興される、日本経済を牽引するという強い自覚と信念があった。

翻って、今また時代は変化しつつあり、経済のサービス化、産業構造の変化に日本はまた出遅れつつある。過去、化学産業、機械産業の経営者がそうであったように、サービス産業の経営者には、これからの新時代の基幹産業を担う主役としての自覚と、日本経済成長の原動力となる強い気概、さらには、という高い志が求められている。

一方、サービス産業特有の問題もある。なにより人が基本であるサービス産業では、事業の拡大にあたって、人財育成が必要である。人財は、短期間で大量生産することは難しい。また、「モノ」のように一箇所で大量集中生産し輸送することもできない。どうしても顧客に近い場所に、小規模な事業所が点在する形になりやすい。一人の経営者が目を配るには限界があり、さらに高度な人財の育成と活用が求められる。

(2) 更なる成長を呼び寄せる従業員満足の上を！

サービス産業では、人を相手にした仕事、対人サービスに従事する事が多い。このことは、従業員に働く喜びを実感してもらい、生きがい作りにもつながるような雇用環境の創出が可能ということである。仕事を通じて自己承認欲求を満たせるということは、従業員にとっても働く上での大きな付加価値となる。そして従業員満足が、サービス品質の向上を促し、更に顧客満足を向上させるような好循環が望ましい。

生産年齢人口の減少が進む中、女性の労働力率の向上も重要な課題であり、サービス産業においては女性の感性を生かしたビジネス及び雇用環境の創造も可能である。同様に高齢者の活用促進をはかり、労働時間や報酬は少なくとも楽しみながら 70 ~ 75 才位まで働ける新ビジネスを創出するべきである。これらダイバーシティに配慮した多様な雇用の場を提供できる。

サービス産業の特徴である消滅性 - 在庫がもてないという影響もあるが、労働時間が不規則で長時間になる傾向がある。従業員満足とサービス品質の維持・向上のためにもワークライフバランスの維持は、サービス産業経営者の責務である。従業員の自由になる時間 - 可処分時間の拡大は、経済全体にとって消費活動の活性化にも通じる。これからの時代は、「アリ人財」¹⁵ は必要とされない。かといって「ギリギリ人財」ばかりでは経済がまわらない。両方を兼ね備えたいわば「アリギリ人財」こそが要請されている。

¹⁵ イソップ寓話『アリとギリギリ』になぞらえている。

2. 企業は顧客とともに革新的価値の創出を！

(1) 企業は顧客（消費者）との新しい価値共創を！

消費者意識の変化も指摘されて久しい。「モノ」が売れないと言われ、百貨店売上高や自動車販売台数は大きく落ち込んだ。一方、ネットショッピングやモバイルコンテンツの市場は大きく拡大を続けている。経済活動において、第三次産業の構成比が上昇するのと同様に、家計最終消費支出に占めるサービスの構成比も上昇している。

またかつては、消費者は交換価値に基づいて形あるモノの所有に満足を見出す傾向が強かったが、現在ではモノやサービスを実際に使用することに価値を見出す、本来の姿に回帰しつつあるように思える。

さらには、サービス・ドミナント・ロジックが指摘するように、消費者自身が使用することによって、更なる付加価値を生み出す事例もでてきている。例えば、今回の東日本大震災においても、通信機能のついたカーナビゲーションシステムの通行実績の記録を共有することによって、利用可能な道路マップが作成されるなど、思わぬ付加価値が創出されている。これらを参考に、企業も意識的に価値共創を仕掛けていくことで、全く新しいサービスの提供が可能となる。

サービス産業の経営者には、多くの人々が待ち望むまったく新しいサービスを提案したり、まったく新しい事業を起業することが望まれる。特に、世界で最初に高齢化に突入した日本において、社会的課題ともいえる、シニア対象のQOL（Quality of Life）向上ビジネスは、喫緊かつ最重要の問題であるとともに、大きなビジネスチャンスでもある。

このような顧客に向けた健全な競争の中で、新しい価値を顧客と共に創出し、付加価値の増大を図る。付加価値の増大によって、生産性の向上を図るだけでなく、雇用の創出も図る事が可能となる。

(2)顧客（消費者）のQOL消費を促す取組みを！

日本では古来、遊ぶことよりも節制・勤勉が奨励されてきた。それ自体は悪いことではないが、経済成長のステージが上がるにつれ、適切なバランスが変わってくる。今回の東日本大震災によって、必要最低限の生活に不要不急なものは自粛するというムードも発生した。しかし適切に生活を楽しむことが、経済の好循環を生み出す。QOL や心の豊かさを追求することが経済成長にもつながる。

そのような楽しむ姿勢が企業との価値共創を促進し、日本の産業競争力の優位性にもつながってきた。クールジャパンといわれる、渋谷・原宿の若者ファッション、秋葉原の高機能家電、ストーリーに惹きつけられる漫画やアニメ、安全安心な食材など、日本独自の文化、商品、サービスも、洗練された日本の消費者が育ててきたものである。企業はこの日本の消費者の能力を活かすことによって、新しい価値共創時代においても、世界をリードできるのではないか。

3. 政府は、企業が新しいサービスを開発・展開できるステージ作りを！

(1) 部局・省庁を超えて政府一丸となったサービス産業振興政策を！

2004年12月にアメリカ競争力評議会が「InnovateAmerica」(通称パルミザーノレポート)において、国家戦略としてのサービス分野の研究開発投資を提言した。

日本においても2006年経済成長戦略大綱において製造業と並ぶ「双発のエンジン」として「サービス産業の革新」があげられ、「サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会」が発足した。この報告書を元に、産学官が共通して取り組むプラットフォームとして、

2007年5月に「サービス産業生産性協議会」が設立された。2007年4月からは文部科学省において、サービス・イノベーション人材育成推進プログラムも発足したほか、2010年4月には文部科学省において、「問題解決型サービス科学研究開発プログラム」も活動を始めた。しかしいずれも、政府の財政状況を反映してか、縮小傾向にある。¹⁶

¹⁶ 2009年11月27日の行政刷新会議「事業仕分け」第2WGにおいて、サービス産業生産性向上支援調査事業1,480百万円(2010年度概算要求)が廃止と判定された。

また産業分類が、産業構造のサービス化に伴い、後追いつ的に変更されているのと同様、産業振興を担う経済産業省の組織も、製造業については産業ごとに細分化された組織を持っているのに対し、サービス産業については商務情報政策局の2つの課(サービス政策課・サービス産業課)で膨大な種類のサービス産業をカバーしている。

又、国土交通省、厚生労働省、文部科学省、農林水産省等の管轄する事業の中からも民間の新市場創出が起りつつあり、これら各省の規制という視点と産業振興という視点が錯綜し、大きな産業振興のうねりが起りにくい。サービス産業行政において、省の壁を越えた統一・横断的な視点が望まれる。

政府は今こそ、経済産業省を中心としながらも各省にまたがっているサービス産業振興政策を一体的に実現する為、重厚長大・農林漁業に偏った従来の組織を見直し、大胆なスクラップアンドビルドを行い、政官財一体となって、産業構造転換に対応した組織へと変化すべきと思われる。このとき、従来よりもスリムで効率的な組織となるべきなのは言うまでもない。

(2) 政府は、あくまで裏方としてのステージ作りを！

ただし、政府のサービス産業育成の進め方は、決して企業を縛り付けるようなものであってはならない。あくまで、企業が顧客満足に向けて自由に競争ができるような環境整備、ステージ作りに取り組んでほしい。

当然、既存のサービス産業に多く見られる、企業活動を制限する事前規制の緩和が必要である¹⁷。また、競争力を失った企業を延命させるのではなく、企業の健全な新陳代謝を促進していただきたい。

¹⁷ 総合研究開発機構 委託研究報告書『何が日本の経済成長を止めたのか?』2011年1月

4. 経営者は、研究・教育機関と連携し、自らと従業員に対する啓蒙を！

(1) 研究内容の充実と研究成果の積極的な応用展開を！

時代をリードするサービス工学などの研究開発については、独立行政法人産業技術総合研究所に2008年サービス工学研究センターも設立され、サービス生産性向上のための科学的・工学的手法の確立に向けて、研究が進んでいる。ただ、実際の企業活動へ、その成果を展開する機会が、研究者の不足、研究機関の不足などにより、行き渡っていない。

(2) サービス産業の経営学につき高等教育機関のさらなる充実を！

現在でも大学に観光学部やホテル経営学科など、徐々にできつつあるが、産業構造の変化に、大学など高等教育機関の構造は対応しておらず、相変わらず第一次・二次産業重視である。産業構造の変化に合わせた教育内容の改革が望まれる。特に国立大学は実際の産業構造に合わせて変化するべきである。

サービス産業の従業員についても、それぞれ個別分野ごとに専門知識や能力が必要となってきたており、就職してからの OJT では間に合わなくなりつつある。在学中のインターン制度など、学校教育にサービス産業の職業訓練をさらに取り入れて行くべきである。

(3) サービス産業の経営者を対象に産官学共同の教育機関の充実を！

サービス産業はこれから成長する余地が大きい。その反面、企業の急成長に経営者の力量が追いついていかないこともある。ガバナンス・コンプライアンスや CSR など経営者を教育する機関も必要である。サービス経営学・サービス工学等も含み、又、実践的経営スキルの向上も目指した、サービス産業のリーダー的経営者や大学の研究者・教育者を講師とした「経営塾」のような教育機関を十分な予算を取り、産官学で設置・拡充していくべきである。

5. グローバル展開へのチャレンジを！

(1) 2009 年に経済産業省「グローバルサービス研究会」報告があり、サービス産業生産性協議会にグローバルサービスフォーラムが設置された。いよいよサービス産業も、日本の基幹産業として世界に討ってでるときがきている。思えば、これまでサービス産業の経営者は、居心地のいい国内に安住しすぎたのではないか。たまたま携帯電話で指摘されたようなガラパゴス化が、国内サービス産業全般でおこっているのではないか。交通・通信技術の発達の世界を一つにしていこうというときに、このままユダガエルとなっていくのか。まずは世界展開の核となる人財への、実践的な語学教育も必要であろう。

(2) ただ実際の海外進出に当たっては、ブランド価値に対する再認識や暗黙知の形式知化の必要性が示唆されている。公文教育研究会や良品計画はこれらの点を自らの工夫で乗り切っている。国内の先進的な事例に学び、特にアジアを中心とした日本のサービス産業のグローバル化について、本格的に取り組まなければならない。又、その際、日本が誇る国際的企業形態で、まさにサービス業でもある「総合商社」と協同して事業展開する事も有効と思われる。

[コメント]

3.11 後の日本経済を牽引するターボエンジンとしてのサービス産業を具体的にどのように活性化すべきか。私も副委員長の一員として、経済同友会の 1 年間の議論をまとめた提言集。何回も読み直し、テキストとしたい。

2011 年 7 月 17 日 林明夫記