



## 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！

2011年6月  
公益社団法人 経済同友会

## 概 要

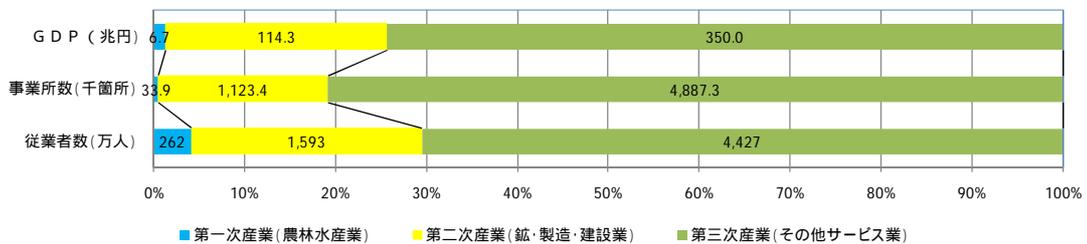
### 1. 日本経済の現状

- ・低迷する経済と経済成長の必要性
- ・サービス産業への期待 産業のサービス化の進展、  
顕在化しているサービス産業への消費者ニーズと「ココロ」の豊かさへの消費者ウォンツ

### 2. サービス産業の現状

- ・急速に進みつつある分類と統計の整備
- ・本提言での「サービス産業」の定義と言及範囲 広義のサービス産業、第三次産業全体
- ・サービス産業の日本経済に占める位置

**産業別の構成比 (2009年)**

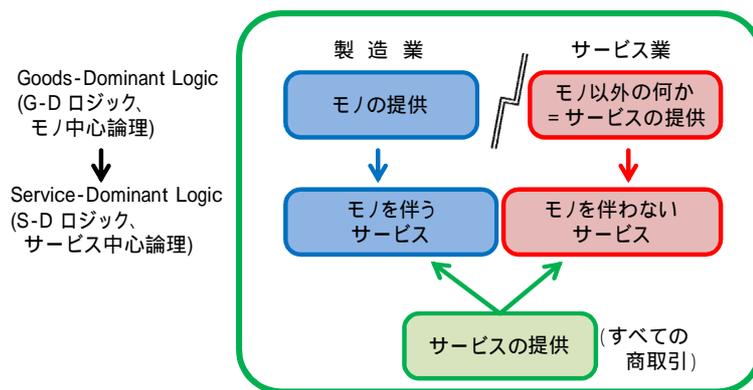


- ・サービス産業のグローバル化の遅れ
- ・サービス産業の生産性向上

### 3. サービス産業を取り巻く環境変化 - チャンスと可能性

- (1) 日本の産業構造転換 - 他の先進国に比べ、まだサービス経済化が遅れている。
- (2) サービス産業学の発展 - モノ中心の発想から、モノ・サービス共通の経営論理へ  
サービス・ドミナント・ロジック (サービスが交換の基本である)

G - Dロジック と S - Dロジック - 「サービス観」の進化



(サービスの定義: 他者あるいは自身の便益のために、行動やプロセス、パフォーマンスを通じて、自らの能力(知識やスキル)を活用すること)

JCSI(日本版顧客満足度指数)

モノとサービス、各種業界を越えて、顧客満足度の測定が可能に。

- (3) 新興国市場の成長

#### 4. サービス産業活性化のための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】

今後の飛躍に向けてさらなる研鑽を！

- ・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！
- ・さらなる成長を呼び寄せる従業員満足の向上を！

##### 3. 【政府】

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！

- ・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！
- ・あくまで裏方としてのステージ作りを！

##### 2. 【顧客(消費者)】

企業は顧客とともに革新的価値の創出を！

- ・企業と顧客の新しい価値共創を！
- ・顧客のQOL消費を促す取組みを！

##### 4. 【研究・教育機関】

研究・教育機関と連携し、経営者と従業員に対する啓蒙を！

- ・研究内容の充実と成果の積極的な応用展開を！
- ・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！
- ・経営者を対象に産官学共同の教育機関の充実を！

##### 5. グローバル化

サービス産業経営者は、グローバル展開へのチャレンジを！

##### コラム：花見酒の経済

落語「花見酒」：花見の客に売ろうと、二人で酒樽を担いで出かけたが、一人が持っていた十銭をやり取りして、道中で飲み干してしまう。残ったのは十銭だけ。

「内需型経済」とは、この花見酒のようなものだと、50年前に笠信太郎氏が批判した。

野口悠紀雄氏は必要な外貨獲得については、既存の対外純資産をもとに所得収支で補える。国内空洞化につながる外需依存を改め、花見酒経済でもかまわないので内需主導型経済を推進しようと主張する。

## 目次

はじめに .....	5
1. 日本経済の現状 .....	7
(1) 低迷する経済 .....	7
(2) 経済成長の必要性 .....	8
(3) サービス産業への期待 .....	9
ア. 産業のサービス化の進展 .....	9
イ. 顕在化している消費者ニーズ .....	9
ウ. これからの消費者のウォンツ .....	10
2. サービス産業の現状 .....	11
(1) サービス産業の範囲 .....	11
ア. 急速に進みつつある分類と統計の整備 .....	11
イ. 本提言での「サービス産業」の定義と言及範囲 .....	12
(2) 日本のサービス産業の特徴 .....	13
ア. サービス産業の特徴 .....	13
イ. グローバル化の状況 .....	14
ウ. サービス産業の生産性向上 .....	16
3. サービス産業を取り巻く環境変化 - チャンスと可能性 .....	17
(1) 日本の産業構造転換 .....	17
ア. 海外諸国との産業構造比較 .....	17
イ. 製造業の過剰設備、過剰人員の吸収 .....	18
ウ. 高齢化が引き起こす供給不足 .....	19
(2) サービス産業学の発展 - モノ中心の発想から転換 .....	19
ア. 「サービスサイエンス」 - モノ・サービス共通の経営論理 .....	20
イ. JCSI(日本版顧客満足度指数) .....	22
(3) 新興国市場の成長 .....	25
4. サービス産業の活性化のための5つの提言 .....	26
(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！ .....	26
ア. 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！ .....	26
イ. 更なる成長を呼び寄せる従業員満足の向上を！ .....	27
(2) 企業は顧客とともに革新的価値の創出を！ .....	27
ア. 企業は顧客(消費者)との新しい価値共創を！ .....	27
イ. 顧客(消費者)のQOL消費を促す取組みを！ .....	28
(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！ .....	29
ア. 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！ .....	29

イ. 政府は、あくまで裏方としてのステージ作りを！ .....	30
(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！ .....	30
ア. 研究内容の充実と研究成果の積極的な応用展開を！ .....	30
イ. 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！ .....	30
ウ. 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！ ....	31
(5) グローバル展開へのチャレンジを！ .....	32
おわりに .....	33
コラム「花見酒の経済でもかまわない」 .....	35
2010年度 サービス産業活性化委員会 活動記録 .....	37
2010年度 サービス産業活性化委員会 名簿 .....	39

## はじめに

2011年3月11日14時46分に日本をおそったマグニチュード9.0の地震は、大津波を発生させ、死者・行方不明者合わせて2万3千人以上もの人的被害を及ぼした。そして今尚、10万2千人以上の被災者が、住み慣れた自宅に戻ることができず、避難して暮らしている<sup>1</sup>。当初、被災地で不足していた食糧や生活用品、燃料なども、関連する人々の懸命の努力によって、徐々にではあるが満たされつつある。被災地以外で発生していた品薄状態も、解消されつつある。

未だ続く余震や、終息をみない原子力発電所の問題など、今が非常時であることを否定はできない。しかし、人はいつまでも非日常の暮らしに耐えることはできない。特に、東日本大震災によって、長らく日本では誰もが起こりえないと思っていた過酷な経験をされた被災者の方々には、一日でも早く穏やかな日常の生活を取り戻すことが必要である。潤いのある安全な日常生活には、衣食住だけでなく、文化や芸術、スポーツや娯楽など、心の元気を取り戻すものも必要とされている。

又、東日本大震災からの復興にあたり、農林漁業の新たなデザイン、危機に対応するモノづくりの生産拠点の再配置は喫緊の課題ではあるが、電気・ガス・水道等のインフラや通信の完備、物資の円滑な流通、金融、都市計画等の広義のサービス産業に加え、心身の健康と豊かさ等を担う各種の産業、すなわち狭義のサービス産業のさらなる進化・充実が求められていると言っても過言ではない。

経済同友会は、本年1月『2020年の日本創生 若者が輝き、世界が期待する国へ』<sup>2</sup>を提言した。その中でサービス産業について、次の行動計画を主なものとして掲げた。

ICT利活用の徹底と積極的なM&Aにより、徹底した生産性向上と事業・組織の新陳代謝促進を図る。

フロンティア精神を発揮し、少子・高齢社会に対応する課題解決型のサービスを開発・提供し、新市場創出に取り組む。また、サービス産業の輸出産業への転換、グローバルな市場開拓を積極的に行う。

<sup>1</sup> 2011年5月30日17:00現在 首相官邸災害対策ホームページより。

<sup>2</sup> 公益社団法人経済同友会『2020年の日本創生 - 若者が輝き、世界が期待する国へ -』（2011年）、第3部「国のかたち」実現に向けた企業の変革、「 :企業変革の鍵・10の決断と実行」の【行動3】「サービス・金融産業の飛躍」より。

産学官連携によってサービス産業に関する研究・分析を推進し、「サービス産業学」を確立する。

高付加価値サービス、ビジネスモデル創出の担い手となるイノベーション人材の確保・育成に取り組む。

しかし、サービス産業の生産性は製造業と比べて低いと言われ続け、その事は又、改善の余地が大きいという意味でもある。又、ホスピタリティに根ざした日本のサービス産業は、その高品質なサービスが世界から評価され、今後の日本の経済成長を担うと期待される産業でもある。

サービス産業の活性化を図る為、我々企業経営者のなすべき課題と政府への提言を次の通りまとめた。

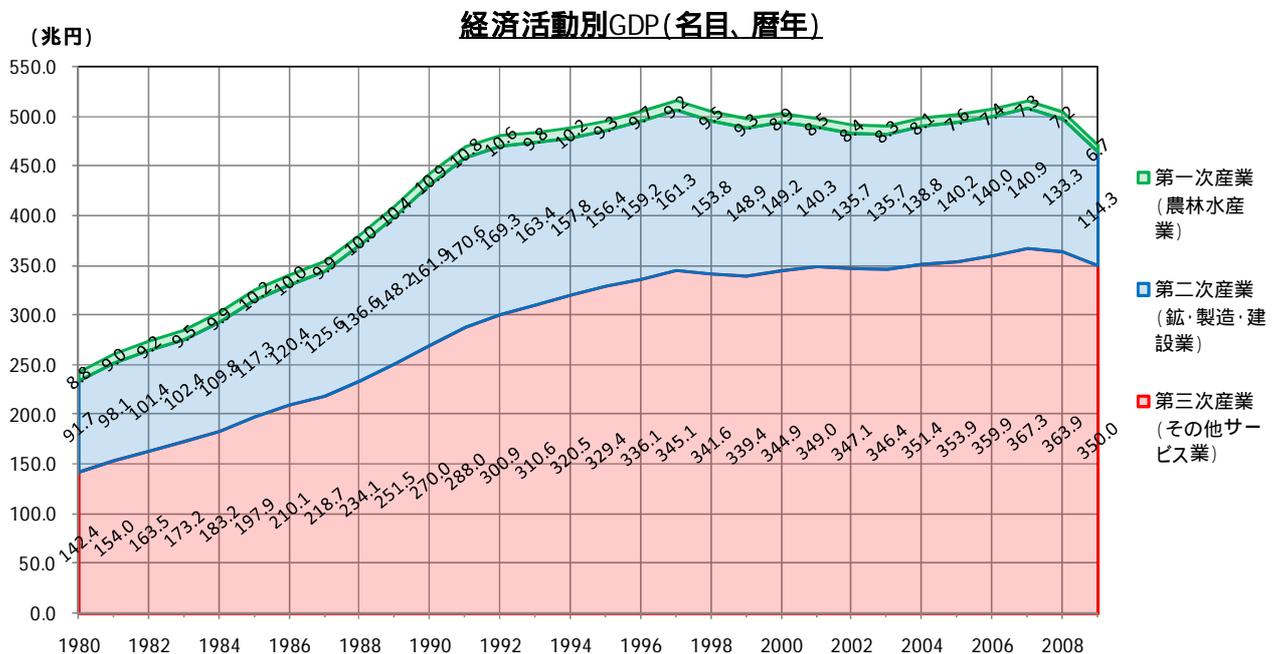
# 1. 日本経済の現状

## (1) 低迷する経済

2月に内閣府が発表した日本の2010年名目GDPは479兆円となった。これは、バブル景気が崩壊し日本経済が足踏みを始めた1992年とほぼ同じ金額であり、「失われた20年」と言われる経済成長の停滞から、まだ脱してはいないことを示している。さらには、リーマン・ショック前の水準にも回復してはいない。このことによって、長年アメリカに次いで世界第二位であった名目GDPが中国に抜かれ、世界第三位へと陥落したことも明らかになった。

実質GDPベースでは、2008年リーマン・ショック発生まで、外需主導つまり製造業による輸出を牽引役として、若干の成長を見たが、戦後最長の好景気という言葉とは裏腹に、国民の実感とはほど遠いものがあった。

政府による景気対策が終了しつつある中、徐々に景気が持ち直しつつあった矢先、この3月11日東日本大震災が発生した。この東日本大震災による損害は、まず第一にあまりに数多く失った尊い人命以上のものはないが、経済的にも、供給、需要、雇用、物価、金融など多方面で甚大なる影響を与えた。



(出所) 内閣府ホームページ 国民経済計算確報より事務局作成

## (2) 経済成長の必要性

我々、公益社団法人経済同友会では、国民に財とサービスを供給することを使命とする企業経営者の集まりとして、経済成長の必要性とその手段について、過去様々な提言を行ってきた。最近では、4月に経済成長戦略委員会（委員長 稲野 和利 野村アセットマネジメント 取締役会長 代表執行役）において、『「競争」に向き合い、「挑戦」をエンカレッジする社会を目指して ～ “世界と伍して未来を開く” 経済成長戦略 ～ 』と題して、必要な経済成長を実現するための生産性向上、そのための健全な競争と新陳代謝、個々人の挑戦をエンカレッジする社会風土の構築を提言している。又、1月に発表した『2020年の日本創生 - 若者が輝き、世界が期待する国へ - 』においても、『「国のかたち」実現に向けた企業の役割と責任』として、「経済の再生に向けて、企業自身が果敢に変革に挑戦し、それを成し遂げ、経済成長と雇用の牽引役となることに他ならない。」と謳っているところである。<sup>3</sup>

もちろん経済成長さえすれば、今日、日本の抱える社会的課題が総て解決するというわけではない。また国民の求める豊かさも、単なる経済的な豊かさだけではないということも確かである。総人口の減少、あるいは就業人口の減少により、今後の日本のGDP増大、経済成長は不可能であるという議論もある。しかしながら、国民一人当たりGDPが減少していくようでは、現在の「経済的豊かさ」すらも維持できないことは明白であり、最低限でもその水準は維持していくべく、経済を発展させなければならない。

さらには、経済成長することが、税収増を通じて日本の危機的な財政状況の改善や社会保障制度の維持、雇用の場の創出につながることも忘れてはならない。

---

<sup>3</sup> 公益社団法人経済同友会『2020年の日本創生 - 若者が輝き、世界が期待する国へ - 』2011年、110ページ

### (3) サービス産業への期待

#### ア. 産業のサービス化の進展

既に日本の名目 GDP において、第三次産業の比率は 74%となっている。つまり、第三次産業が 1%成長することは、第一次と第二次産業が 3%成長することと等しくなる。またその第二次産業、これまで日本が得意とし、競争力を誇ってきたモノづくり・製造業においても、その製造プロセスにおいてサービスの中間投入比率が増えており<sup>4</sup>、最終製品の競争力を左右する大きな要素となっている。いまや、サービス産業を成長させなければ、製造業も日本経済全体の成長もないと言っても過言ではなくなりつつある。

#### イ. 顕在化している消費者ニーズ

日本においても消費社会が成熟化して以来、製造業の多くは消費者の潜在ニーズやウォンツを探ることに血眼になってきた。しかしサービス産業においては、未だ満たされない明らかな供給不足が存在している。

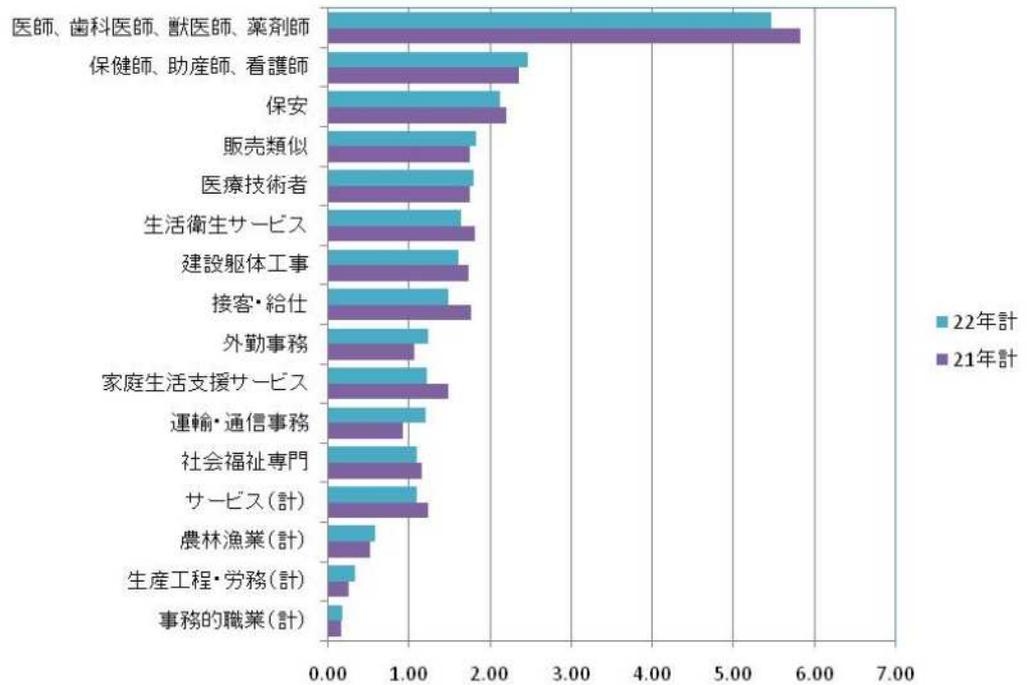
本来は消費者保護のためである規制が、結果として過剰となり、民間事業者の柔軟な財・サービスの提供を妨げ、かえって消費者に財・サービスを行き渡らせない結果となってしまっている。この事は医療、介護分野において顕著であり、医療難民、介護難民という言葉まで生み出している。最近でも、医薬品のインターネット販売の規制など、官製不況を招かないよう慎重な検討を要する問題も多い。可能な限り市場メカニズムを活用して、企業による多様なサービスの提供を促進するように検討するべきである。

若年人口減少の影響も少なくないが、雇用のミスマッチにより、十分な労働力が調達できず、供給不足となっている産業も存在している。有効求人倍率に現れるとおり、特に固有のスキルが必要となるサービス産業においては人材不足が顕著である。

---

<sup>4</sup> 製造業の中間投入に占めるサービス産業の割合は、1980年 19.6%から 2004年 29.8%に増加。経済産業省編『サービス産業のイノベーションと生産性向上に向けて』2007年

職業別有効求人倍率の状況

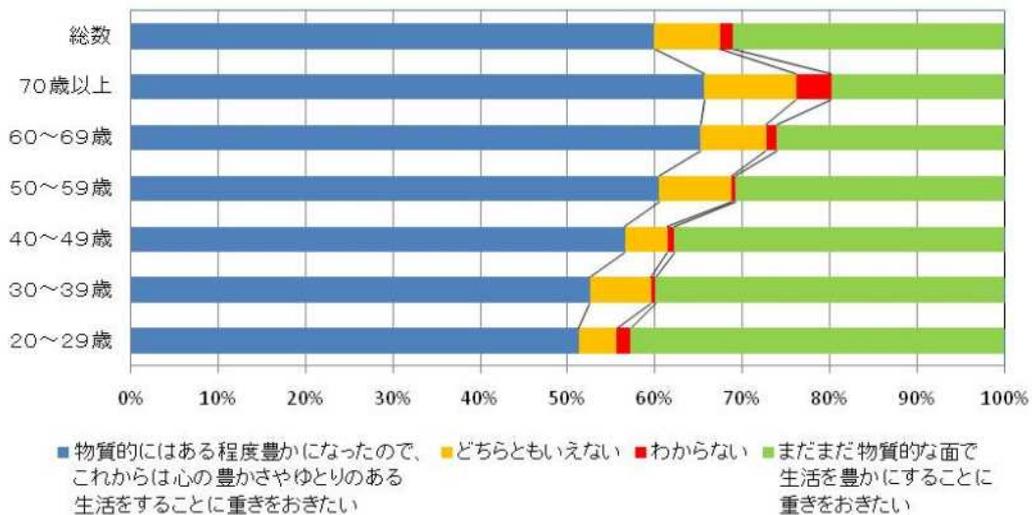


(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」より事務局作成

ウ. これからの消費者のウォンツ

さらに、消費者のウォンツも、「モノ」や物質的な豊かさより、「ココロ」の豊かさに向かっている。この精神的な豊かさを実現できるのは、サービス産業だけであり、全く新しいサービス産業の誕生が期待されている。

これからは心の豊かさか、まだ物の豊かさか



(出所) 内閣府「国民生活に関する世論調査(2010年6月)」より事務局作成

## 2. サービス産業の現状

ここで、前提となる日本のサービス産業の現状を整理しておきたい。

### (1) サービス産業の範囲

#### ア. 急速に進みつつある分類と統計の整備

ここまで本提言内では、「サービス産業」について、もっとも広義の第三次産業という意味で使用してきた。しかし、この第三次産業というも、第一次産業（農林漁業）でも第二次産業（鉱業、製造業、建設業）でもないという意味でしかなく、「サービス産業」というもの、それ自体を適確に表している名称とは言い難い。実際に「サービス産業」という言葉も非常に幅広く使用されている。例えば、日本標準産業分類においては、1949年に制定されたときは「サービス業」で一つの大分類となっていたが、その後、産業構造のサービス化に伴い、後追的に変更され、今では大分類だけで7項目、「サービス」という名称も「専門・技術サービス業」「飲食サービス業」「生活関連サービス業」「複合サービス事業」となり、元の「サービス業」は「他に分類されないもの」と定義されている。

## 日本標準産業分類

制定(1949年)	現行(2007年改定)
A 農業	A 農業、林業
B 林業及び狩猟業	B 漁業
C 漁業及び水産養殖業	C 鉱業、採石業、砂利採取業
D 鉱業	D 建設業
E 建設業	E 製造業
F 製造業	F 電気・ガス・熱供給・水道業
J 運輸通信、及びその他の公益事業	G 情報通信業
G 卸売及び小売業	H 運輸業、郵便業
H 金融業及び保険業	I 卸売業、小売業
I 不動産業	J 金融業、保険業
K サービス業	K 不動産業、物品賃貸業
L 公務	L 学術研究、専門・技術サービス業
M 分類不能の産業	M 宿泊業、飲食サービス業
	N 生活関連サービス業、娯楽業
	O 教育、学習支援業
	P 医療、福祉
	Q 複合サービス事業
	R サービス業(他に分類されないもの)
	S 公務(他に分類されるものを除く)
	T 分類不能の産業

産業分類の精緻化と合わせ、近年、急速に統計データも整備され、公開されるようになってきた。1973年開始の特定サービス産業実態調査(年次、全数調査)も徐々に充実されてきてはいたが、2008年7月からはサービス産業動向調査(月次、標本調査)がスタートし、短期的な景気や雇用動向も把握可能となった。<sup>5</sup>

さらに、2009年7月には総ての産業を網羅する経済センサス基礎調査<sup>6</sup>が実施され、2012年には経済センサス活動調査が実施される計画である。総務省でも「サービスの計測に関する検討会<sup>7</sup>」「サービス産業統計研究会<sup>8</sup>」が開催されており、今後の更なる統計データの充実に期待している。

#### イ. 本提言での「サービス産業」の定義と言及範囲

サービス産業活性化委員会(委員長 斎藤敏一 ルネサンス会長)において、当初の方針としては所謂「狭義のサービス産業」、つまり「おもてなし」や「ホスピタリティ」という言葉が主要なサービス要素となるような対人サービス業を中心に論じる予定であった。しかし、委員による議論を深めれば深めるほど対人サービスにおける顧客満足や価値共創など、広く産業全体にあてはまることがわかってきた。そのため、本提言においては、「製造業のサービス化」も視野に入れた所謂「広義のサービス産業」、つまり第三次産業全体について論じている。

---

<sup>5</sup> 尚、生産動態統計調査(月次、標本調査)は1948年から、商業動態統計調査(月次、標本調査)が1953年から実施されている。

<sup>6</sup> 経済センサスは、事業所及び企業の経済活動の状態を明らかにし、我が国における包括的な産業構造を明らかにするとともに、事業所・企業を対象とする各種統計調査の実施のための母集団情報を整備することを目的としている。経済センサスは、事業所・企業の基本的構造を明らかにする「経済センサス 基礎調査」と事業所・企業の経済活動の状況を明らかにする「経済センサス 活動調査」の二つから成り立っている。

<sup>7</sup> 総務省では、「公的統計の整備に関する基本的な計画」(平成21年3月13日閣議決定)において、サービス分野の生産性並びに生産量及び価格の計測(以下「サービスの計測」という。)に関する調査研究等の実施について指摘されたことを踏まえ、サービスの質の実態把握と評価が困難な分野に焦点を合わせた国民的需要に関する調査の実施について具体的な検討を行うとともに、今後のサービスの計測の在り方について検討を行うことを目的として、サービスの計測に関する検討会を行っている。

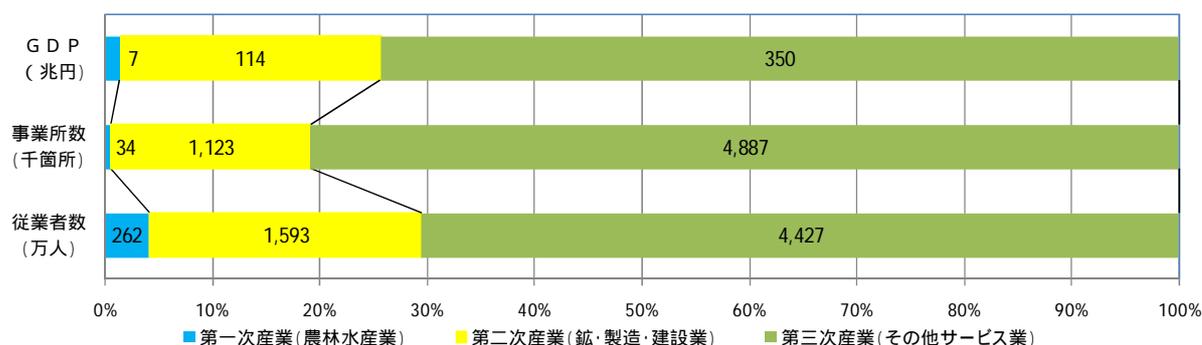
<sup>8</sup> 総務省では、平成20年7月に創設されたサービス産業動向調査について、「公的統計の整備に関する基本的な計画」(平成21年3月13日閣議決定)を踏まえ、調査方法、推計方法、欠測値補完方法等の検討を行うことを目的として、サービス産業統計研究会を開催している。

## (2) 日本のサービス産業の特徴

### ア. サービス産業の特徴

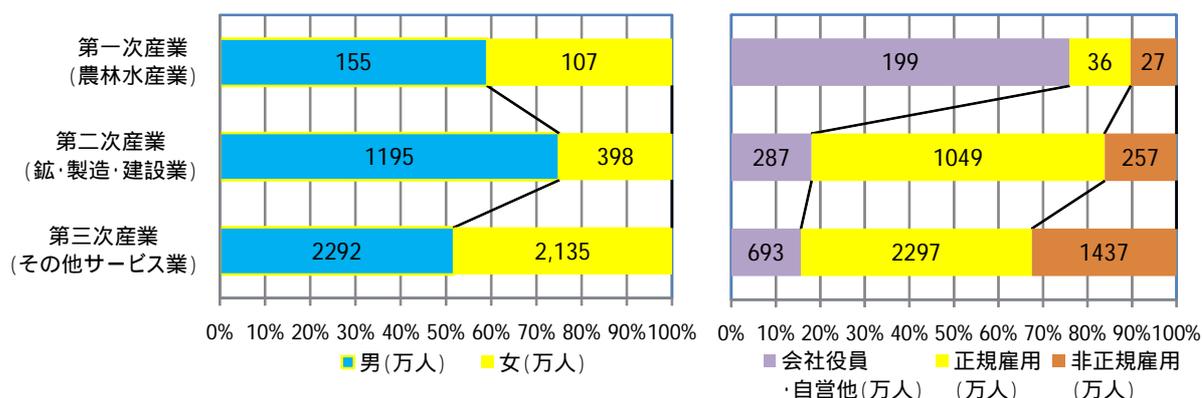
サービス産業の規模は、2009年名目GDP471兆円の中の350兆円、全体の74%であるが、事業所数では6,045千箇所の内の4,887千箇所、全体の81%を占めている。また従業者数は非正規も含め6,282万人の内の4,427万人、全体の70%に上っている。

産業別の構成比 (2009年)



(出所) GDP は国民経済計算確報、事業所数は経済センサス基礎調査、従業者数は労働力調査を元に事務局作成

また、第一次、第二次産業の従業者が、男性が過半数を占めていることに対して、第三次産業では女性の雇用比率が高く、ほぼ男性に匹敵する。又、第二次産業に対して第三次産業の非正規労働者比率が高く、非正規労働者の絶対数が最多となっていることが特徴的である。



(出所) 労働力調査より事務局作成

## イ. グローバル化の状況

製造業と比べ、サービス産業のグローバル化は、大きく遅れていると言わざるを得ない。日本の対外直接投資残高におけるサービス産業のシェアは 35% しかなく、他の先進諸国と比べても半分程度となっている。名目 GDP に占めるシェアでも、その違いはさらに顕著となっている。また国内上場企業の海外売上高比率でみた場合、製造業が 20.2%、全業種平均が 10.6% であるのに対して、サービス業においては、3.1% しかない<sup>9</sup>。このことについて、日本のサービス産業のガラパゴス化が、村上輝康氏(サービス産業生産性協議会 副代表幹事、野村総合研究所 シニア・フェロー)より指摘されている。その特徴は、日本のマーケット自体がほどほどに大きい規模があるという事と、ある意味で特殊な日本のハイエンド層を中心としたマーケットをターゲットとしたため、欧米諸国やメガグロウス諸国では、全く通用しなくなっているということである。

サービス産業の対外直接投資残高が  
各国・地域の対外直接投資残高全体又は  
名目GDPに占めるシェア

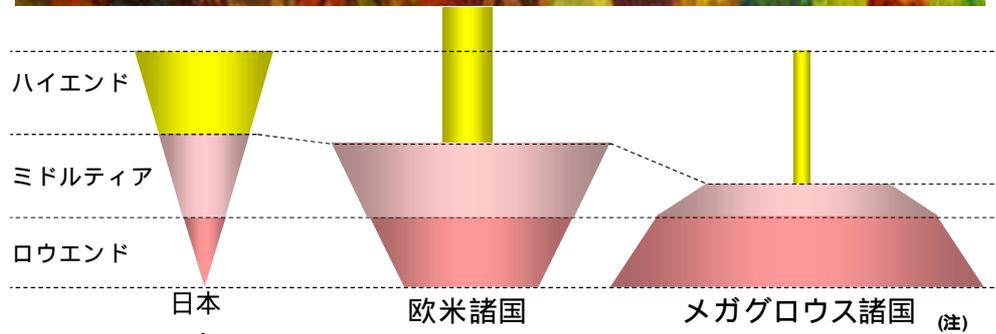
	対外直接投資残高 全体に占めるシェア	名目GDPに 占めるシェア
	2004年 (日本は2006年)	2004年 (日本は2006年)
日本	35	4
米国	74	13
EU15	76	—
英国	61	36
ドイツ	79	27
フランス	79	32
世界計	68	—

(備考) EU15 は、域内投資を含む

(出所) UNCTAD「World Investment Report 2006」、内閣府「国民経済計算」、財務省/日本銀行「本邦対外資産負債残高」、米国商務省経済分析局 Web サイト、EUROSTAT から碓井誠氏作成

<sup>9</sup> 数値は 2006 年度。村上輝康氏経済同友会ご講演より。

# 日本のサービス産業のガラパゴス化



長期にわたって平和な世界第二の経済大国  
洗練された厳しい消費者  
言語の壁  
ほどほどに大きい国内市場  
低い生産性  
きめ細かく「慮る心」の行き届いた高質なサービス  
国内志向が強く国内でしか通用しないサービス産業

注)メガグロウス諸国とは、人口数千万から1億人程度以上で、高い経済成長を達成しようとしている諸国

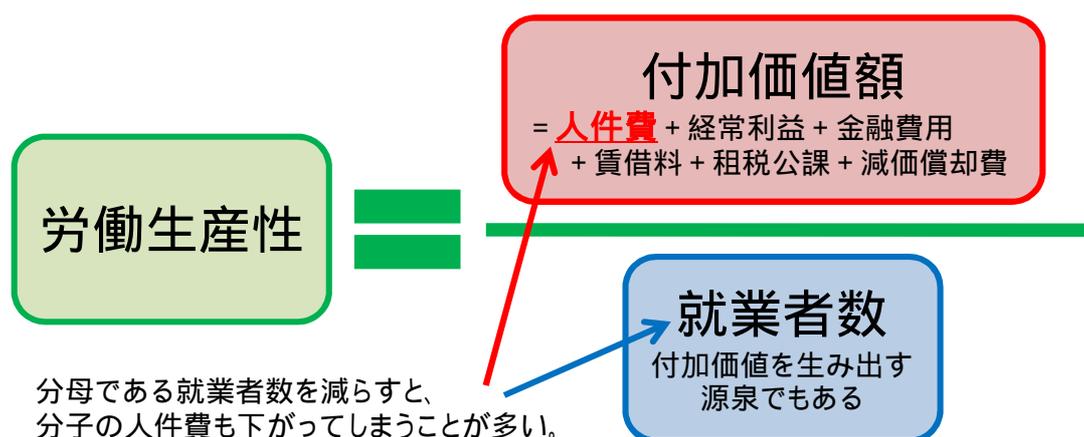
(出所)村上輝康氏 経済同友会 2010年9月28日ご講演資料より

## ウ. サービス産業の生産性向上

海外先進諸国と比べて、日本の産業、特にサービス産業において生産性が劣るという指摘がある。これには、生産性の水準についての比較と、基準年からの成長率での比較とがあり、それぞれ劣っていると指摘されている。これは主に労働生産性についての指摘であり、労働生産性とは、付加価値額 ÷ 労働投入量で示される。

戦後、日本の製造業は、科学的な管理に基づく合理化・機械化を推進し、労働投入量を減らすことによって、飛躍的に労働生産性を向上させ、世界に冠たる競争力をつけていった。現在研究が進んでいるサービス工学の分野においては、これら製造業の成功事例を応用し、サービス産業の生産性向上を図る様々な事例が発表されている。

一方、今後ともサービス産業の生産性の向上が重要であることは言うまでもないが、そこには注意すべき点も存在している。労働生産性は前述の通り、分子(付加価値) ÷ 分母(労働投入量)で計算される。サービス産業の多くは労働集約型であり、顧客の面前において生産と消費が同時に行われる。従業員は付加価値を生み出す源泉であると同時に財産でもあり、従業員の削減による生産性の向上は、生み出す付加価値そのものを毀損する可能性がある。藻谷浩介氏が「生産性向上努力が GDP のさらなる縮小を招く」<sup>10</sup>として示すように、人件費の削減は付加価値額の減少を伴う。単純な従業員の削減による労働生産性の向上策は逆効果であり、サービス産業の発展は、分子(付加価値)の増大をこそ目指すべきであると思われる。



(出所) 藻谷浩介氏 経済同友会 2010年11月11日ご講演資料を参考に事務局作成

<sup>10</sup> 藻谷浩介『デフレの正体 - 経済は「人口の波」で動く』株式会社角川書店 2010年

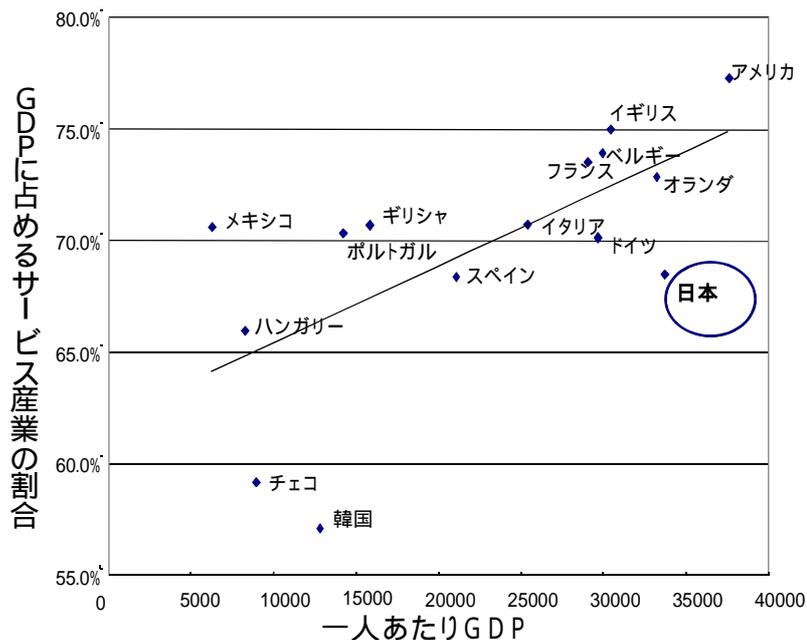
### 3. サービス産業を取り巻く環境変化 - チャンスと可能性

#### (1) 日本の産業構造転換

##### ア. 海外諸国との産業構造比較

これまで、日本経済のサービス産業化について述べてきたが、2009年アメリカ77%、イギリス78%と比べると、日本の74%は、まだ第三次産業の比率が低いといわざるを得ない。一人当たりGDPの成長と、第三次産業の比率は、概ね正の相関があり、2003年のデータに基づいたグラフであるが日本だけが、他の先進諸国から離れたところに存在している。日本は、未だに旧時代の産業構造を温存しているということである。又、先進諸国との対比では、特に高付加価値型のサービス産業、弁護士や税理士などのプロフェッショナルサービスといわれる分野の成長が遅れているといわれている。

世界各国の一人あたりGDPと  
全産業に占めるサービス産業の比率の相関

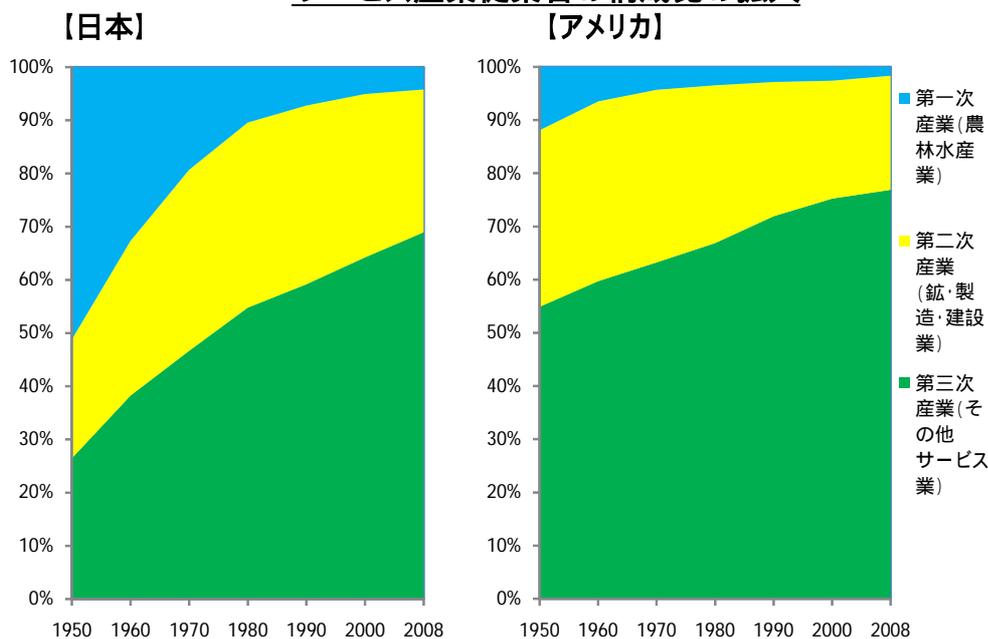


注) OECDデータベースより取得可能な国から人口1000万人以下の国を除いたもの  
(出典)橋本正洋(2006)、OECDデータベース(2003年の数値)

(出所) 藤川佳則氏 経済同友会 2011年1月14日ご講演資料を元に事務局一部改変

また早期に工業化をなしたアメリカやドイツと比べて、日本は遅れて工業化した。未だ農林漁業から工業へ、工業からサービス産業へ、人的並びに物的資本の転換が進んでいるとはいえない。

## サービス産業従業者の構成比の拡大



(出所)ILO ホームページ LABORSTA より事務局作成

### イ. 製造業の過剰設備、過剰人員の吸収

これからの第三次産業の発展にあたり、第一次、第二次産業における過剰設備、過剰人員の第三次産業への転換も課題となる。

この過剰設備、過剰人員を転換せず、これまで通り製造業・モノ作りに注力し、今後大きな伸びが期待できる新興国市場に参入するべきという意見もある。これについて野口悠紀雄氏は、「(製造業の)新興国シフトは日本の自殺行為」と指摘している。なぜなら、新興国向け低価格最終消費財は「コモディティ」であり、差別化特性がなく、価格競争によってしか生き残る道がない。賃金の高い国内生産では立ち向かえず、生産拠点の海外立地による国内空洞化は不可避であるからである。<sup>11</sup>

<sup>11</sup> 野口悠紀雄『世界経済が回復するなか、なぜ日本だけが取り残されるのか』2010年ダイヤモンド社より

## ウ. 高齢化が引き起こす供給不足

今後、急速に進む高齢化によって、介護労働力が不足するのは明らかである。野口悠紀雄氏の試算によれば、2025年までに100万人近い規模で介護労働力の増加が必要になる。独立行政法人 労働政策研究・研修機構の推計<sup>12</sup>によれば、介護も含む医療・福祉分野で200万人以上の労働力の増加が必要となっている。

実際に必要性が指摘されている介護サービスに加え、富裕なシニア層を対象とした、医療・介護周辺の質を向上させる新ビジネスや老後の人生に新しい価値観を与える生活エンジョイ型新ビジネスには、全く新しいサービス創出への期待が大きい。

### (2) サービス産業学の発展 - モノ中心の発想から転換

サービス産業の研究において、これまでモノづくりとの違いとして、同時性 (Simultaneous)、消滅性 (Perishable)、無形性 (Intangible)、変動性 (Heterogeneous) が特徴とされてきた。同時性とは生産と消費が同時であること、消滅性とは蓄えておくことはできないこと、無形性とは形が見えないこと、変動性とは誰がいつどこで提供するかで変化することである。これらの特徴が、サービス産業の研究の障害ともなってきたが、ビデオ録画の普及や大規模なアンケート調査の簡便化など、近年の情報通信技術の発展によって研究の対象として、実態の把握が可能となってきた。サービス産業に関する研究も急速に進んでおり、まず前述のサービス工学の進展があげられ、バックヤードにおける労働の機械化・ICT化が進み、サービス産業においても生産性が向上する業種も出てきた。又、「ホスピタリティ学」についての研究も進んできており、単なる経験に基づく教育から脱しつつある。

近年の注目すべき成果として、ここでは経営学の観点からモノとサービスの関係を問い直す新しい学説「サービスサイエンス(サービスの科学)」の研究と、経験と勘中心の評価から科学的で業種横断的な評価も可能になったと言われる JCSI (日本版顧客満足度指数) について、非常に簡単にではあるが紹介したい。

<sup>12</sup> 独立行政法人労働政策研究・研修機構『産業別就業者数の将来推計』2010年12月17日発表

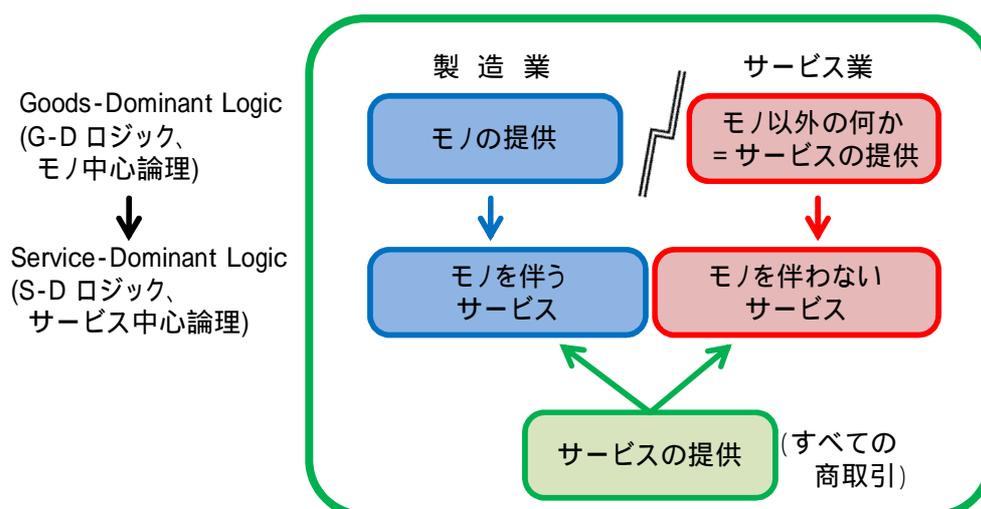
## ア. 「サービスサイエンス」 - モノ・サービス共通の経営論理

産業の現場において、製造業のサービス化とサービス業の製造業化とも言える流れが進展している。これまでの、サービス研究は、モノかサービスかを区別し、それぞれ固有の経営論理を探ってきた。そしてそれらの研究から発展した理論として、近年モノもサービスも区別しない共通の経営論理が提言された。

モノとサービスは代替・補完・融合する。例えば、代替とは、クリーニングというサービスと、洗えるスーツというモノは、代替可能である。さらには、クリーニングというサービスが家庭で行える「空気で洗う洗濯機」というモノも代替可能である。補完とは、自動車というモノを購入すると、自動車保険加入やガソリンスタンド利用が補完して、機能を発揮する。融合とは、携帯音楽プレーヤーというモノと、インターネットでの音楽配信サービスは、本来別であるが、融合することによって、全く新しい機能となる。

これらを考えると、モノとサービスを区別するのではなく、共通の経営論理を探っていくと、サービスを「モノ経済の特殊形」ととらえるグッズ・ドミナント・ロジック (Goods-Dominant Logic、以下G - Dロジックと表記)ではなく、モノを「サービス経済の一形態」ととらえるサービス・ドミナント・ロジック (Service-Dominant Logic、以下S - Dロジックと表記) が登場してきた。総て企業はサービスを提供しており、そこにモノの受け渡しが付随するのが製造業ということである。

### G - Dロジック と S - Dロジック - 「サービス観」の進化



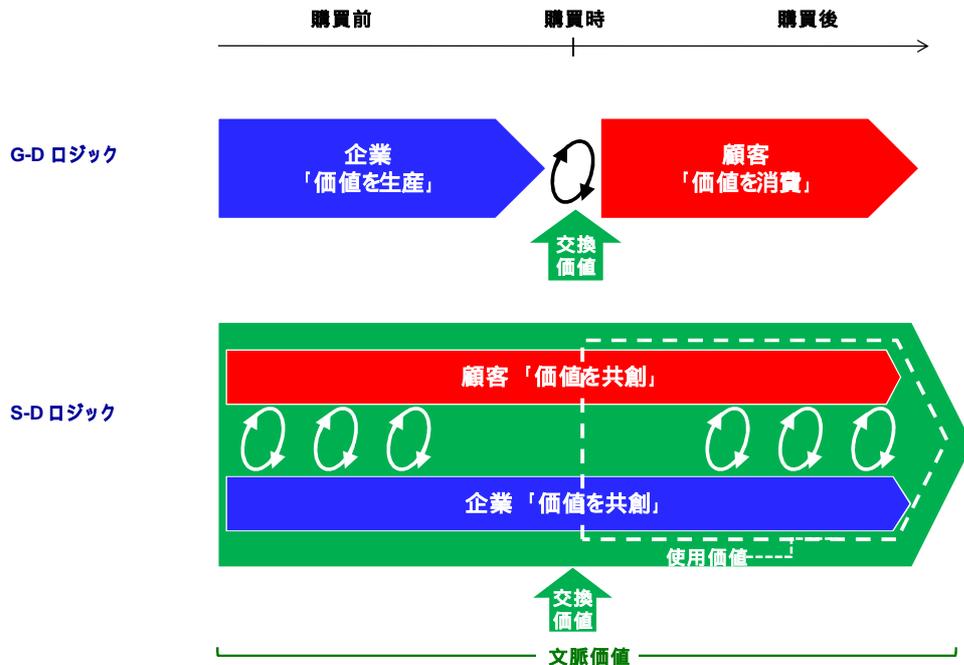
(サービスの定義: 他者あるいは自身の便益のために、行動やプロセス、パフォーマンスを通じて、自らの能力(知識やスキル)を活用すること)

(出所) 藤川佳則氏 経済同友会 2011年1月14日ご講演資料を元に事務局改変

さらに、G - Dロジックでは、モノと貨幣の受け渡し、すなわち交換価値が支配的な価値観となり、交換を挟んで、企業(生産者)と顧客(消費者)が分断されがちである。確かに、これは過去の大量生産大量消費時代には正しい考え方であった。

しかし現代では、企業と顧客が、財やサービスを売却して終わりという関係ではなくなりつつある。S - Dロジックでは、企業と顧客は、継続的な関係を構築して、固定顧客化や顧客連鎖を促進することが重要となっている。これら継続的な関係性の中で、企業によって価値を顧客が消費するようになってきている。さらに先進的な企業においては、企業が一方的に価値を創出するのではなく、顧客との協働の中で、価値を共創するようになってきている。

### G-DロジックとS-Dロジック - 「価値概念」と「顧客像」



(出所) 藤川佳則氏 経済同友会 2011年1月14日ご講演資料より

例えば、建設機械メーカーであるコマツ(株式会社小松製作所)においては、Komtrax という、GPS(全地球測位システム)による建設機械の使用状況トラッキングを行っている。これは、顧客に無償で提供している GPS 端末により、建設機械の稼動状況や操業実績がリアルタイムで把握可能となるものである。これによって、コマツにとっては、継続的なメンテナンスのためのデータや買い替えなどの需要が予測できるほか、効率的な建設機械活用のノウハウまで蓄積していくことができる。顧客にとっては、メンテナンスの効率化や、運用上のアドバイスをもらうことができ、相互に全く新しい付加価値を生み出している。

## コマツ Komtrax

### GPSによる建設機械の使用状況トラッキング



以上、サービスサイエンスについては、2000年代に入って登場した Vargo and Lusch の学説及び藤川佳則氏(一橋大学 准教授)の研究成果による。

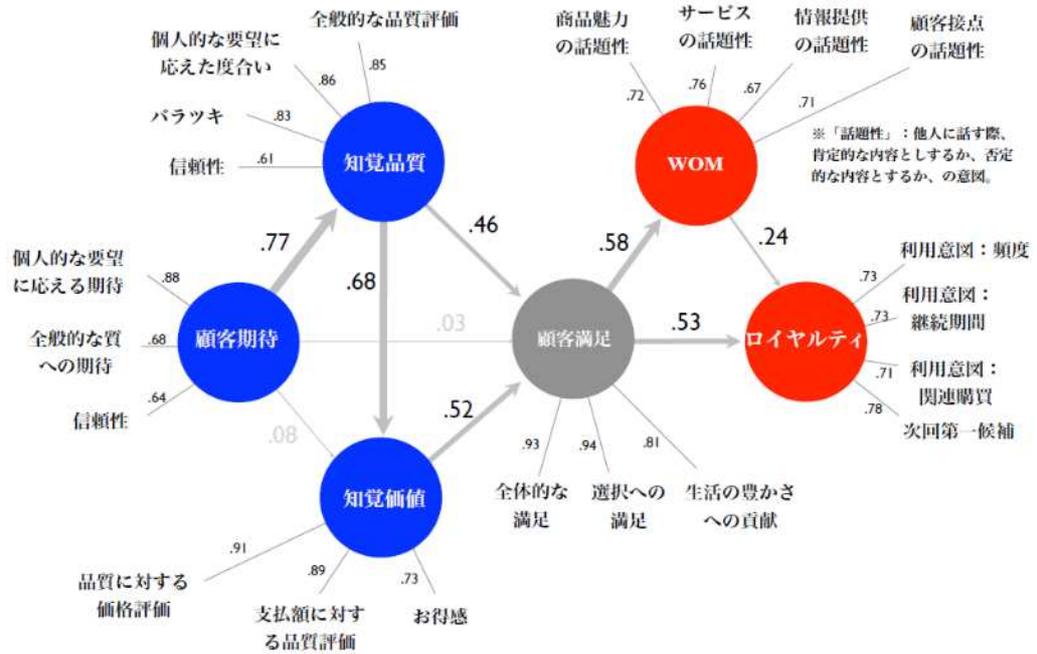
#### イ. JCSI(日本版顧客満足度指数)

アメリカで顧客満足度を測定する ACSI(American Customer Satisfaction Index)が開発され、既に世界 12 カ国で運用されている。この ACSI の対象は、サービスだけでなく、パソコンなどの耐久財、食品など非耐久財、更には警察などの公共サービスまで含まれている。この ACSI をもとに、サービス産業生産性協議会において、JCSI(日本版顧客満足度指数)が開発され、2009 年以降、本格導入された。



JCSI の開発コンセプトは、業界横断的に顧客満足度を比較、中長期の「累積的顧客満足度」を測定、顧客視点のサービス評価に関する「因果モデル」を推定、の3点である。基本的な考え方として、下図のようなモデル<sup>13</sup>を想定している。

## JCSI：衣料品専門店

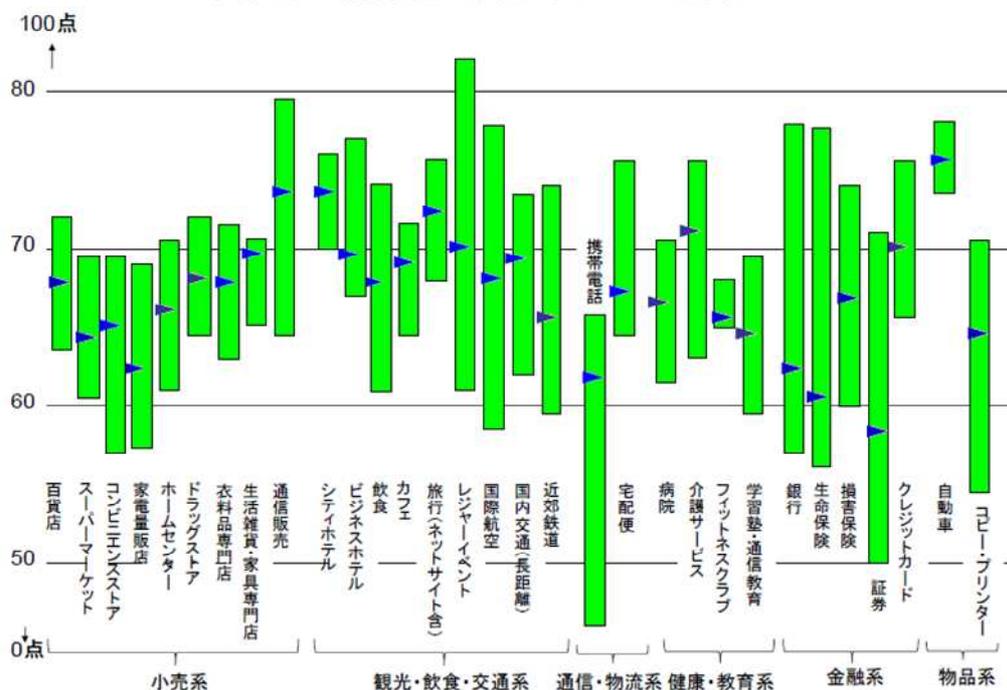


(出所) 小野謙司氏 経済同友会 2010年7月22日ご講演資料より

このJCSIからは、様々な企業、産業の特性を分析し、今後の示唆を得ることが可能である。ここでは一例として、業界別の顧客満足度の測定結果を掲げておく。

<sup>13</sup> JCSI 因果モデルの業界別分析(衣料品専門店)の例。図中の数字は共分散構造分析のパス係数を表す。6つの円はJCSI主要6指標の潜在変数を表し、それら潜在変数を推定するための観測変数(質問項目)がそれぞれ示されている。WOMは「クチコミ」を示す。

## 業界別の顧客満足度分布(2010年度)



(出所) サービス産業生産性協議会 2011年4月12日報道発表資料より

実際の企業活動においても様々な活用が可能であり、今後の更なる普及が望まれる。

顧客満足を始めとする6指標(顧客満足のほかに、顧客期待、知覚品質、知覚価値、クチコミ、ロイヤルティ)において、業界内での自社の位置づけがわかるほか、他業界との比較も可能である。また6指標の因果関係の強さも見ることができる。また消費者やチャンネルを層別して比較することも可能である。

以上、JCSI については、サービス産業生産性協議会及び小野譲司氏(青山学院大学 教授)の研究成果による。

### (3) 新興国市場の成長

日本経済全体にかかわる環境変化として、新興国市場の急成長があげられる。いずれもサービス産業は成長途上にあり、日本のサービス産業にとって、大きなビジネスチャンスができてくる。

## アジア10の中間層の人口推移



中間層は、世帯可処分所得が年間5,001～35,000ドルの人口

(出所) 村上輝康氏 経済同友会 2010年9月28日ご講演資料より

#### 4. 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！

ア. 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ぬというもの、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。<sup>14</sup>

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、人財育成、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、企業経営を通じて社会的責任を果たす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。

<sup>14</sup> 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

## イ. 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」<sup>15</sup>は必要とされない。かといって「キリギリス人財」ばかりでは経済がまわらない。両方を兼ね備えたいわば「アリギリス人財」こそが要請されている。

## (2) 企業は顧客とともに革新的価値の創出を！

### ア. 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。

---

<sup>15</sup> イソップ寓話『アリとキリギリス』になぞらえている。

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、喫緊且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。

#### イ. 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！

ア. 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「Innovate America」(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」も活動を開始した。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。<sup>16</sup>

また産業分類が、産業構造のサービス化に伴い、後追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。

### 経済産業省の組織

製造産業局	商務情報政策局	大臣・副大臣・大臣政務官・次官・審議官 大臣官房 経済産業政策局 通商政策局 貿易経済協力局 産業技術環境局  資源エネルギー庁 原子力安全・保安院 特許庁 中小企業庁
鉄鋼課	情報政策課	
非鉄金属課	情報経済課	
化学物質管理課	情報処理振興課	
化学課	情報通信機器課	
生物化学産業課	<b>サービス政策課</b>	
住宅産業窯業建材課	<b>サービス産業課</b>	
産業機械課	文化情報関連産業課	
自動車課	商務課	
航空機武器宇宙産業課	取引信用課	
車両課	流通政策課	
繊維課	消費経済政策課	
紙業生活文化用品課	消費経済対策課	
	製品安全課	

<sup>16</sup> 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。

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こりつつあり、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こりにくい。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。

イ． 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<sup>17</sup>。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。

(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！

ア． 研究内容の充実と研究成果の積極的な応用展開を！

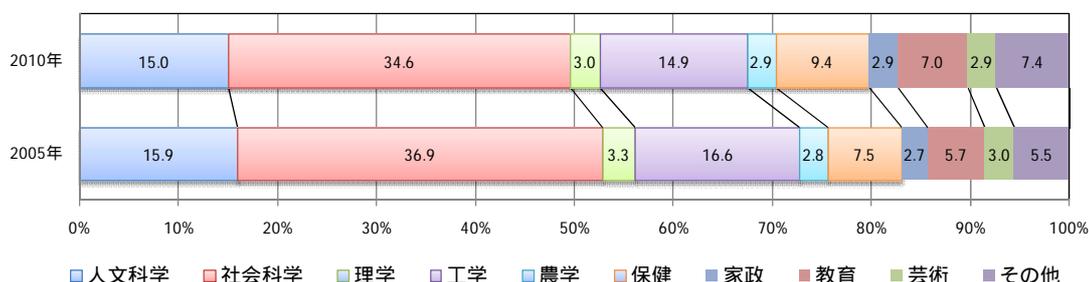
時代をリードするサービス工学などの研究開発については、独立行政法人産業技術総合研究所に2008年サービス工学研究センターも設立され、サービス生産性向上のための科学的・工学的手法の確立に向けて、研究が進んでいる。ただ、実際の企業活動へ、その成果を展開する機会が、研究者の不足、研究機関の不足などにより、行き渡っていない。

イ． 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べきである。

<sup>17</sup> 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

## 入学者数の構成比の変化



(出所) 文部科学省学校基本調査を元に事務局作成

### 「サービス」関連学部と入学者数

	2010年	2005年	大学名(学部設置年～)
サービス経営学部	321	316	西武文理大学(1999～)
サービス産業学部	290	343	流通科学大学(2001～)
サービス創造学部	218	-	千葉商科大学(2009～)
計	829	659	

### 「流通」関連学部と入学者数

	2010年	2005年	大学名(学部設置年～)
流通科学部	405	345	大坂学院大学(1994～)、中村学園大学(2000～)
流通情報学部	203	399	流通経済大学(1996～)、高崎商科大学流通情報学部が商学部に変更(2010～)
流通学部	310	290	阪南大学(1996～)
計	918	1,034	

### 「観光」関連学部と入学者数

	2010年	2005年	大学名(学部設置年～)
観光学部	1,016	550	立教大学(1998～)、札幌国際大学(1999～)、大阪観光大学(大阪明浄大学2000～)、城西国際大学(2006～)、和歌山大学(2008～)、東海大学(2010～)
ホスピタリティ・ツーリズム学部	224	220	明海大学(2005～)
国際観光学部	215	-	平安女学院大学(2007～)、阪南大学(2010～)
環境ツーリズム学部	55	-	長野大学(2007～)
観光産業科学部	148	-	琉球大学(2008～)
観光文化学部	307	-	神戸夙川学院大学(2006～)、松蔭大学(2008～)
観光ビジネス学部	79	-	秀明大学(2009～)
計	2,044	770	

事務局調べ。いずれも、学科として設置されているものは含めていない。

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。

## ウ. 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！

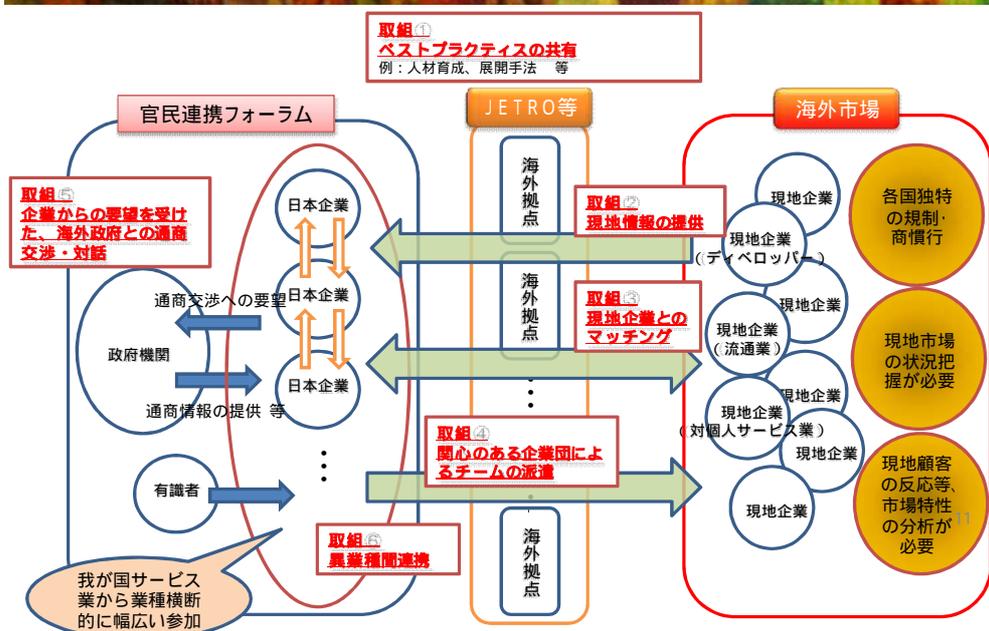
サービス産業はこれから成長する余地が大きい。その反面、企業の急成長に経営者の力量が追いついていかないこともある。ガバナンス・コンプライアンスやCSRなど経営者を教育する機関も必要である。サービス経営学・サービス工学等も含み、又、実践的経営スキルの向上も目指した、サービス産業のリーダー的経営者や大学の研究者・教育者を講師とした「経営塾」のような教育機関を十分な予算を取り、産官学で設置・拡充していくべきである。

(5) グローバル展開へのチャレンジを！

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・通信技術の発達が世界を一つにしていこうというときに、このままユデガエルとなっていないのか。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。

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。

### サービス産業グローバル化への対応方策の全体像



(出所) 村上輝康氏 経済同友会 2010年9月28日ご講演資料より

## おわりに

2006年7月、財政・経済一体改革会議において「経済成長戦略大綱」が決定された。その中で日本経済の7割を占めながら、生産性向上で出遅れているサービス産業の革新により、製造業と並ぶ「双発の成長エンジン」を創ることが示され、サービス産業生産性向上運動の展開やサービス分野への政策の重点化が明記された。

これを受けて経済産業省は、2006年12月「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」(座長 牛尾治朗氏)で基本構想作りを開始し、2007年5月「サービス産業生産性協議会」を発足させた。

経済同友会では2007年度より「サービス産業の生産性向上委員会」が発足し、北山委員長のもと2年間の活動の結果、「規制“デザイン”改革」「働き方の改革」「真の開国」<sup>18</sup>という提言がなされた。

この時期、経済産業省と経済界は相呼応して様々な研究及び提言を試み、一定の成果があった。

しかし、2009年の事業仕分けにより、「サービス産業生産性協議会」は日本生産性本部の自主事業となり、予算面での縮小は否めず、サービス産業経営者の思いとは別に、政治の関心はリーマン・ショックの後、製造業・輸出産業の建て直しに向かい、3~4年前のサービス産業振興への熱気は感じられなくなった。

2010年度、経済同友会は「サービス産業活性化委員会」を立ち上げ、「生産性」に限定する事なく、サービス産業の活性化への提言活動を再開した。

まず第一に、経営者・特にサービス産業の経営者自身が、自分達の産業の振興を日本経済の立て直しの切り札だと本当に思える理論武装が必要だと思われる。

最近では製造業もかなりの比率でサービス化しており、2000年代に入って経済活動においてモノもサービスも区別しない共通の経営論理が提唱されるに至った。

第二に、サービス業のGDPに占める比率がさらに増えても、一国の経済が成り立つかどうかという疑問に答える必要があるだろう。この問題は野口悠紀雄教授が「世界経済が回復する中、なぜ日本だけが取り残されるのか」という著書(第8章)の中で答えてくれた。この内容についてはコラムとして紹介した。

<sup>18</sup> 経済同友会『サービス産業の生産性を高める3つの改革 ~ 「規制“デザイン”改革」「働き方の改革」、そして「真の開国」を ~ 』2009年4月

第三にサービス産業の大手・中小も含めた経営者及び経営スタッフ人材の教育である。これについては「サービス産業生産性協議会」の人材育成委員会や経済産業省サービス産業課の研究事業として、今までも検討され、サービス産業界の教育を受けてもらいたい層に対し、サービス産業界のリーダー的経営者達自らが講師になって教育するというスタイルが確立されつつある。今後大学・専門学校及び民間教育も含め、さらなる高等教育・研究機関の充実が望まれる。

3月11日に発生した東日本大震災は、リーマン・ショックとはケタ違いの経済的打撃を日本経済に与えようとしている。そして直接的な被害とは別に、「消費の自粛」というもう1つの災害がサービス産業を中心に日本中に蔓延しつつある。

国民を癒し、元気付ける産業に対し、今国民が積極的に参加する事を自粛するというのも、大震災の犠牲者に対する人間の尊い気持ちの現れである事は間違いない。

しかし、自粛の対象になっているサービス産業の事業者には、中小零細企業が多く、飲食業・旅館業・レジャー・イベント関連業を中心に事業存続の危機に陥っている企業も多い。

サービスの受け手(消費者)も担い手(事業者)も、双方の主体である国民が元気になって経済が力強く回転してこそ大震災の復興への力も湧いてくる。この時期、我々経営者は自らのサービス産業の社会的意義をなんとしても理解してもらわなければならない。我々は今その存在価値を問われてもいる。

医療・介護ビジネスについては、公益社団法人経済同友会の他の委員会において、より専門的な議論をしているので、そちらを参照していただきたい。

以上

## コラム「花見酒の経済でもかまわない」

落語に「花見酒」というのがある。二人の男が、花見の客に酒を売りに出かけた。二人で酒樽を担いで行く途中、兄貴分が懐から釣り銭用の十銭を取り出し、弟分に渡して酒を買い、飲んだ。弟分はもらった銭を兄貴分に渡して酒を買い、飲んだ。これを繰り返すうちに酒樽は空になってしまった。二人は酒が全部売れたと喜んだが、元銭の十銭玉が残っているだけで金は増えていない。

今から 50 年前、笠(りゅう)信太郎という有名なジャーナリストが「“花見酒”の経済」(朝日新聞社・朝日文庫、朝日選書)と言う評論を発表した。以来、「花見酒の経済」は日本経済の“正しい”発展には好ましくなく、原料を輸入して製品を輸出する製造業こそがわが国の発展を支える経済の原動力であると言う思想が日本を席卷した。今流に言えば「花見酒の経済」とは「内需型産業」「サービス産業」だ。

昨年9月1日に「サービス産業活性化委員会」に野口悠紀雄先生をお呼びしてご講演いただいたが、先生の「世界経済が、回復する中、なぜ日本だけが取り残されるのか」(ダイヤモンド社)という著書の 263 ページに「花見酒経済でもかまわない」という項目がある。

先生は次のように言っている。

『ところで、内需主導型の経済とは、ある意味で花見酒経済だ。たとえば、介護サービスを拡大した場合、介護サービスを供給した人は、それで所得を得て、消費する。これは、介護サービスを受けた人と供給者とがカネをやりとりしているだけのように見える。しかし、それでもよいのである。なぜなら、消費財を生産する経済活動が拡大し、それによって経済全体の活動が拡大するからだ。「内需主導型経済」とは、このようなものなのである。

こう言えば、つぎのような反論があるだろう。「消費財生産活動が拡大することはわかった。しかし、消費財の生産であれ何であれ、経済活動に必要な原材料は、海外から買わなければならない。とくに、原油の輸入は必要不可欠だ。そのための資金はどうするのか？ 輸出産業が海外に輸出して外貨を稼ぐからこそ、原材料を海外から買えるのではないか？ 介護産業と消費財生産活動だけが拡大すれば、日本は早晚行き詰まってしまうのではないか？」

このような意見はきわめて一般的だ。しかし、これは間違いなのである。それについて説明しよう。

「日本は資源に乏しいので、海外から輸入しなければならない。その購入資金として外貨を稼ぐ必要があり、そのためには輸出をしなければならない」と多くの人が考えている。たしかに、高度成長時代にはそうだった。

しかし、現在の日本は 225 兆円という巨額の対外純資産(2008 年末)を保有しており、それからの収入である所得収支が巨額になっている。2009 年 7 月では、1 兆 2,468 億円の黒字で、これは自動車輸出額のほぼ 2 倍だ。海外から資源その他を購入するための資金は、これによって賄うことができるのである。巨額の対外資産をより適切に運用することができれば、現在の純資産でより多くの所得をあげることもできる(実は、今の日本で本当に必要なことは、このような能力を高めることなのだ)。もし所得収支の黒字で不足するなら、対外資産を取り崩せばよい。輸出がさらに減って貿易収支が年 2 兆円の赤字になっても、あと 100 年はもつだろう。

内需中心の経済構造に移行すれば、貿易黒字は縮小し、あるいはマイナスが固定化する。しかし、所得収支の黒字がそれを補うので、国際収支上の問題が生じることはないのである。』

もちろん、「サービス産業の日本経済への貢献」が学問的に証明されても個々の企業が利益を出し、社会に貢献しない限り意味がない。しかし誇りを持ってサービス業の発展に尽力し続けている人たちにとっては学問的裏づけは大いに励みになるであろう。

## 2010年度 サービス産業活性化委員会 活動記録

### 〔第1回正副委員長会議〕

日 時:2010年6月22日(火) 13:30～15:00

議 題:本委員会の活動方針等について

### 〔第1回委員会〕

日 時:2010年7月1日(木) 15:00～16:30

議 題:本年度の委員会活動について

### 〔第2回委員会〕

日 時:2010年7月22日(木) 10:30～12:00

議 題:「JCSI(日本版顧客満足度指数)で読み解く日本のサービス産業」

講 師:小野 譲司 明治学院大学 経済学部 教授

### 〔第3回委員会〕

日 時:2010年9月1日(水) 13:00～14:30

議 題:「内需主導型経済への大転換 - 花見酒経済でかまわない - 」

キーワードは「転換」

講 師:野口 悠紀雄 早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

### 〔第2回正副委員長会議〕

日 時:2010年9月22日(水) 10:30～12:00

議 題:10年後の「この国のかたち」(案)について

### 〔第4回委員会〕

日 時:2010年9月28日(火) 14:00～16:00

議 題: 10年後の「この国のかたち」(案)審議

「日本におけるサービス産業のグローバル展開」

講 師:村上 輝康 株式会社野村総合研究所シニア・フェロー

### 〔第5回委員会〕

日 時:2010年11月11日(木) 15:00～16:30

議 題:「現役減少・高齢者激増時代のサービス産業活性化」

講 師:藻谷 浩介 株式会社日本政策投資銀行 地域振興グループ 参事役

〔第6回委員会・見学会〕

日 時:2010年12月3日(金) 13:20~15:30

議 題: 「東京ディズニーリゾートの経営と人財育成(ホスピタリティの実践)」  
パーク内見学

講 師:上西 京一郎 株式会社オリエンタルランド 取締役社長(兼)COO  
(サービス産業活性化委員会副委員長)

〔第7回委員会〕

日 時:2011年1月14日(金)10:30~12:00

議 題:「サービスの科学:モノ中心の世界観、転換を」

講 師:藤川 佳則 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 准教授

〔第8回委員会〕

日 時:2011年3月30日(水) 13:15~14:45

議 題:提言骨子案について

〔第3回正副委員長会議〕

日 時:2011年3月30日(水) 15:00~15:30

議 題:提言骨子案について

〔第9回委員会〕

日 時:2011年4月25日(月) 16:30~18:00

議 題:提言案について

2011年5月20日 現在

## 2010年度 サービス産業活性化委員会 名簿

(敬称略)

### 委員長

齋藤 敏一 (ルネサンス 取締役会長)

### 副委員長

上西 京一郎 (オリエンタルランド 取締役社長(兼)COO)

河本 宏子 (全日本空輸 上席執行役員)

小林 節 (パレスホテル 取締役社長)

住谷 栄之資 (キッズシティージャパン 取締役社長兼 CEO)

林 明夫 (開倫塾 取締役社長)

檜垣 誠司 (りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長)

### 委員

稲川 広幸 (JALUX 特別顧問)

今井 久 (野村総合研究所 取締役副会長)

岩崎 俊博 (野村アセットマネジメント 取締役副社長)

宇佐美 耕次 (セールスフォース・ドットコム 執行役員)

宇治 則孝 (日本電信電話 取締役副社長)

碓井 誠 (フューチャーアーキテクト シニアフェロー)

岡田 晃 (全日本空輸 取締役執行役員)

奥谷 禮子 (ザ・アール 取締役社長)

鹿島 亨 (SRAホールディングス 取締役社長)

加藤 奂 (京王電鉄 取締役会長)

河野 貴輝 (ティーケーピー 取締役社長)

川村 治 (テー・オー・ダブリュー 取締役会長)

神林 比洋雄 (プロティビティジャパン 最高経営責任者兼社長)

岸田 徹 (ネットラーニング 代表取締役(最高経営責任者))

桐原 敏郎 (日本テクニカルシステム 取締役社長)

桑原道夫 (ダイエー 取締役社長)  
小林洋子 (エヌ・ティ・ティ・コム チェオ 取締役社長)  
小山真一 (富士ゼロックスシステムサービス 取締役会長兼社長)  
斎藤博明 (TAC 取締役社長)  
佐久間万夫 (Eパートナー 取締役社長)  
佐藤 葵 (ジェムコ日本経営 取締役社長)  
柴田 啓 (ベンチャーリパブリック 取締役社長)  
島田雅史 (アライアンスパートナーズ 取締役社長)  
白石徳生 (ベネフィット・ワン 取締役社長)  
菅野健一 (リスクモンスター 代表取締役 CEO)  
関根達雄 (よみうりランド 取締役社長)  
瀬山昌宏 (インターエックス 取締役社長)  
反町勝夫 (東京リーガルマインド 取締役社長)  
高島征二 (協和エクシオ 取締役会長)  
高橋 薫 (損害保険ジャパン 取締役常務執行役員)  
滝 哲郎 (大星ビル管理 取締役社長)  
竹川節男 (健育会 理事長)  
田中 豊 (アートグリーン 取締役社長)  
近浪弘武 (日本コンベンションサービス 取締役社長)  
富田純明 (日進レンタカー 取締役会長)  
長原道徳 (エム・ディコーポレーション 代表取締役)  
中村喜久美 (陽南荘宇都宮グランドホテル 取締役社長)  
野坂正樹 (TMI 総合法律事務所 チーフオペレーティングオフィサー)  
野村吉三郎 (全日本空輸 最高顧問)  
芳賀日登美 (マンパワー・ジャパン 専務執行役員)  
火浦俊彦 (エイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド  
マネージング パートナー)

日比野 晃 久 (ヒビノ 取締役社長(CEO))  
平 岡 昭 良 (日本ユニシス 専務執行役員)  
平 野 秀 一 (パルコ 代表執行役社長)  
古 橋 和 好 (感動創造研究所 エグゼクティブ フェロー)  
堀 田 利 子 (ルネサンス 取締役専務執行役員)  
松 井 忠 三 (良品計画 取締役会長)  
松 川 昌 義 (日本生産性本部 常務理事)  
峰 岸 真 澄 (リクルート 専務執行役員)  
村 上 輝 康 (野村総合研究所 シニア・フェロー)  
村 瀬 治 男 (キヤノンマーケティングジャパン 取締役会長)  
矢 原 史 朗 (ベルシステム24 執行役社長)  
山 中 信 義 (ディバーシー 取締役社長)  
山 中 祥 弘 (ハリウッド大学院大学 学長)  
山 梨 広 一 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)  
湯 川 智 子 (ドゥ・クリエーション 取締役会長)  
吉 田 正 昭 (ルネサンス 取締役社長執行役員)  
ヨハン・レグワイ (CNC JAPAN 取締役社長)  
鰐 淵 美 恵 子 (銀座テラーグループ 取締役社長)

以上 66 名

#### 事務局

篠 塚 肇 (経済同友会 政策調査第2部 部長)  
永 井 康 博 (経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)