



学び、世界に打って出て、日本式サービスをブランド化しよう

- 日本のサービス産業経営者よ、世界を変革せよ！ -

2012年5月14日  
公益社団法人 経済同友会

## 目次

はじめに.....	1
(1) 経営者自らが取り組む3つの提言.....	1
(2) 118万人のサービス産業経営者が日本をリードする.....	3
(3) サービス化経済の認識の広がり.....	4
<b>提言1:経営者自らの決断をもって、海外に打って出よう。世界が我々のサービスを待っている.....</b>	<b>6</b>
(1) グローバル展開の環境は整い、機は熟した.....	6
(2) グローバル展開が急がれる理由.....	8
(3) グローバル展開に当たっての諸問題.....	9
(4) 海外進出から世界戦略へ.....	10
<b>提言2:経営者自らが学び続けると共に、次世代経営者を育てる場をさらに高度に組織化しよう.....</b>	<b>11</b>
(1) サービス産業経営者にとっての陥穽.....	11
(2) 学ぶ意欲があれば、環境は整っている.....	12
(3) 学びの裾野を広げていく.....	14
<b>提言3:日本式サービスのブランド・イメージを強化し、戦略的に内外に発信しよう</b>	<b>14</b>
さいごに.....	17
<b>アジア・ミッション報告書.....</b>	<b>18</b>
1. スケジュール.....	18
2. 参加者名簿.....	19
3. アジア・ミッション総括.....	20
<b>2011年度 サービス産業活性化委員会 活動記録.....</b>	<b>24</b>
<b>2011年度 サービス産業活性化委員会 名簿.....</b>	<b>26</b>

## はじめに

### (1) 経営者自らが取り組む3つの提言

提言1: 経営者自らの決断をもって、海外に打って出よう。世界が我々のサービスを待っている

提言2: 経営者自らが学び続けると共に、次世代経営者を育てる場をさらに高度に組織化しよう

提言3: 日本式サービスのブランド・イメージを強化し、戦略的に内外に発信しよう

昨年6月、経済同友会では、日本においてサービス産業が新時代の基幹産業を担ううるとして「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！ -」を提言した。この提言では、日本経済、サービス産業の現状と、最近の環境変化を再確認した上で、サービス産業活性化のためには、サービス産業経営者、顧客(消費者)、政府、研究・教育機関、4側面からそれぞれ取り組むべき事柄を挙げ、それらの活動をベースとして、グローバル化、の推進を訴えている。

しかしその後、世界は驚くべき速さで変化している。このグローバル競争の時代を、勝ち抜き、生き残っていくためには、企業経営者には従来にもまして、迅速果断な経営判断と実行力が求められている。行動する経済同友会として、サービス産業経営者が早急に実行すべきこととして、上記の3点を提言する。

【昨年度の提言概要】

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上を！

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！

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！

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！

(2) 118万人のサービス産業経営者が日本をリードする

日本には、サービス産業の経営者が一体どれくらいいるのだろうか。2009年7月の経済センサス基礎調査によると、日本には、604万の事業所があり、そこで6286万人が働いている。個人経営を除いた会社に限っても、181万の企業があり、280万の事業所で4127万人が働いている。事業規模の大小、職務上の地位は様々で、兼務・兼任もあるであろうが、企業で経営判断を下すトップが181万人、経営活動の最小単位である事業所を切り盛りするマネジャーが604万人は存在することになる。

産業分類別には、第一次産業(農林漁業)、第二次産業(鉱業、製造業、建設業)を除いた、第三次産業、いわゆる広義のサービス産業は、489万事業所、81%を占める。多いのは、卸売・小売業で156万事業所、宿泊・飲食サービス業で78万事業所、生活関連サービス業・娯楽業で51万事業所にのぼる。製造業は54万事業所である。

会社企業に限っても181万社、第三次産業は、118万社で65%を占める。卸売・小売業で47万社、不動産業・物品賃貸業で18万社、宿泊・飲食サービス業で10万社、学術研究・専門・技術サービス業で9万社、製造業は28万社である。118万社の118万人の経営トップが、私たちの日々の暮らしを支え、雇用を守っている。

産業大分類別事業所数、従業者数(国内)

	総数		内訳、会社企業(個人経営、会社以外の法人除く)							
	事業所数		従業者数		企業数		事業所数		従業者数	
	実数	構成比	人	実数	構成比	実数	構成比	実数	構成比	
全産業	6,043,300	100.0	62,860,514	1,805,545	100.0	2,804,857	100.0	41,266,993		
第1次 農林漁業	33,911	0.6	387,662	18,589	1.0	21,158	0.8	229,795		
第2次 第2次産業 小計	1,123,310	18.6	14,178,570	610,226	33.8	792,170	28.2	13,146,125		
第2次 鉱業、採石業、砂利採取業	2,921	0.0	30,710	1,801	0.1	2,425	0.1	28,443		
第2次 建設業	583,616	9.7	4,320,444	331,359	18.4	388,380	13.8	3,742,241		
第2次 製造業	536,773	8.9	9,827,416	277,066	15.3	401,365	14.3	9,375,441		
第3次 第3次産業 小計	4,886,079	80.9	48,294,282	1,176,730	65.2	1,991,529	71.0	27,891,073		
第3次 電気・ガス・熱供給・水道業	8,897	0.1	302,327	813	0.0	3,680	0.1	204,099		
第3次 情報通信業	77,996	1.3	1,724,978	47,969	2.7	67,868	2.4	1,560,997		
第3次 運輸業、郵便業	148,559	2.5	3,611,602	56,695	3.1	112,812	4.0	3,341,017		
第3次 卸売業、小売業	1,555,486	25.7	12,696,990	473,350	26.2	825,553	29.4	9,517,983		
第3次 金融業、保険業	91,982	1.5	1,588,681	25,952	1.4	65,151	2.3	1,259,236		
第3次 不動産業、物品賃貸業	408,691	6.8	1,551,345	182,363	10.1	221,879	7.9	1,208,253		
第3次 学術研究、専門・技術サービス業	244,174	4.0	1,897,680	94,987	5.3	116,313	4.1	1,081,639		
第3次 宿泊業、飲食サービス業	781,265	12.9	5,736,967	97,583	5.4	213,465	7.6	3,388,887		
第3次 生活関連サービス業、娯楽業	514,589	8.5	2,750,705	64,265	3.6	132,436	4.7	1,654,288		
第3次 教育、学習支援業	225,434	3.7	3,086,902	15,942	0.9	36,794	1.3	427,997		
第3次 医療、福祉	374,737	6.2	6,386,056	24,498	1.4	38,217	1.4	589,948		
第3次 複合サービス事業	38,617	0.6	406,970	76	0.0	20,434	0.7	160,649		
第3次 サービス業(他に分類されないもの)	375,082	6.2	4,684,389	92,237	5.1	136,927	4.9	3,496,080		
第3次 公務(他に分類されるものを除く)	40,570	0.7	1,868,690	-	-	-	-	-		

(出所)総務省HP「平成21年経済センサス-基礎調査」より事務局作成

### (3) サービス化経済の認識の広がり

昨年2011年は、日本にとって歴史に刻まれるべき年であった。東日本大震災による甚大な被害は言うまでも無いが、それに続くエネルギー問題、一時日本をおおった自粛ムード、国内・海外における風評被害など、経済面でも多大な影響を今も残している。海外においても、多くの日本企業も影響を被ったタイ洪水や、欧州債務危機の広がりへの懸念など、様々なことがあった。そのような中でも、サービス化経済の推進は着実に歩を進めている。

政府・行政においては、昨年7月より経済産業省商務情報政策局に生活文化創造産業課(クリエイティブ産業課)とヘルスケア産業課が新設され、旧来の枠組みに囚われない政策立案が行われつつある。地方では、サービス政策を専門に所管している部署は未だ限られているようである。しかし、徐々にサービス化経済に適応した産業振興の必要性も認識されつつある。例えば、三重県庁には今年4月よりサービス産業振興課が設置され、栃木県足利市では、市長の諮問機関である経済活性化諮問会議において、サービス産業振興の専門組織をおくことが議論されている。

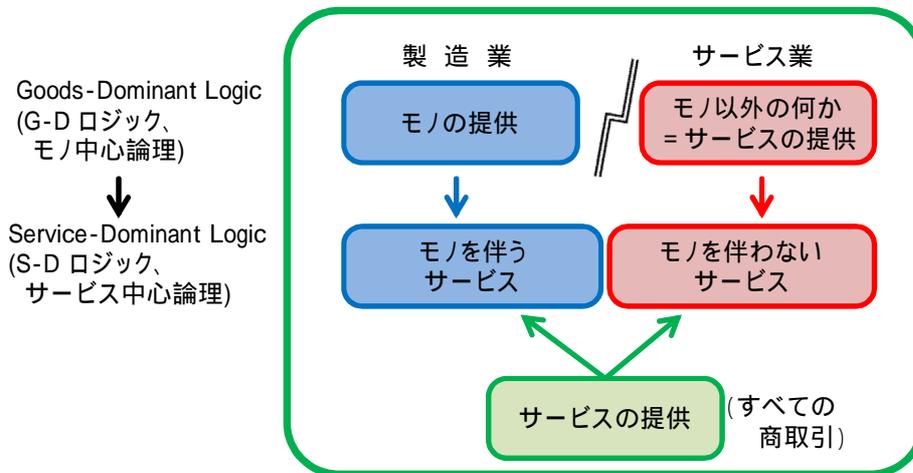
産業界においても、我々経済同友会自身が、これまでの、「“ものづくり”大国」日本としての成功体験に囚われ過ぎていることを認識し、製造業においても、従来の“日本型ものづくり”を進化・深化させるとともに、『多様化するグローバルマーケットでの徹底したマーケット側からの視点によるビジネスづくり=“ことづくり”』を導入した、“もの・ことづくり”を提唱している。<sup>1</sup> サービスを「モノ経済の特殊形」ととらえるグッズ・ドミナント・ロジック(Goods-Dominant Logic)ではなく、モノを「サービス経済の一形態」ととらえるサービス・ドミナント・ロジック(Service-Dominant Logic)という考え方も、徐々に広がりを持って浸透しつつある。<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>公益社団法人経済同友会「世界でビジネスに勝つ『もの・ことづくり』を目指して～マーケットから見た『もの・ことづくり』の実践～」2011年6月24日

<sup>2</sup>公益社団法人経済同友会「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2日

## 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変更

顧客との価値共創では、消費者駆動型メディアとも言えるソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)が拡大し、ソーシャルゲーム市場への新規参入も相次いでいる。ハード面においても、2011年ついに携帯端末総出荷台数におけるスマートフォンの比率が53.0%<sup>3</sup>に達したほか、タブレット端末の市場も急成長している。IT関連以外の分野では、ゴミ処分場建設経費を削減するため、地域住民や企業、行政が一体となってリサイクルに取り組んでいる鹿児島県大崎町が、ごみリサイクル率全国第1位を4年連続で達成した。<sup>4</sup> 28品目まで細分化したごみの分別回収によって達成したリサイクル率80.7%という数字は、それ自体が驚異的であるとともに、消費者との価値共創の取組みが決して一時的なものでなく、持続可能であることを示唆している。尚、リサイクル率の全国平均は20.8%、第2位とも5%以上の差がついている。

研究・教育機関については、2012年1月統計数理研究所にサービス科学研究センターが設置された。研究機関については、充実されつつあるようである。従来の産業技術総合研究所や科学技術振興機構を含め、研究成果を企業の現場にフィードバックし、実際の成果に結びつけることが重要であり、そのための産官学が連携した教育機関の設置が望まれる。これには、企業経営者側の学ぶ意欲も重要であるほか、自由なチャレンジを阻害する様々な規制も、緩和することが求められる。

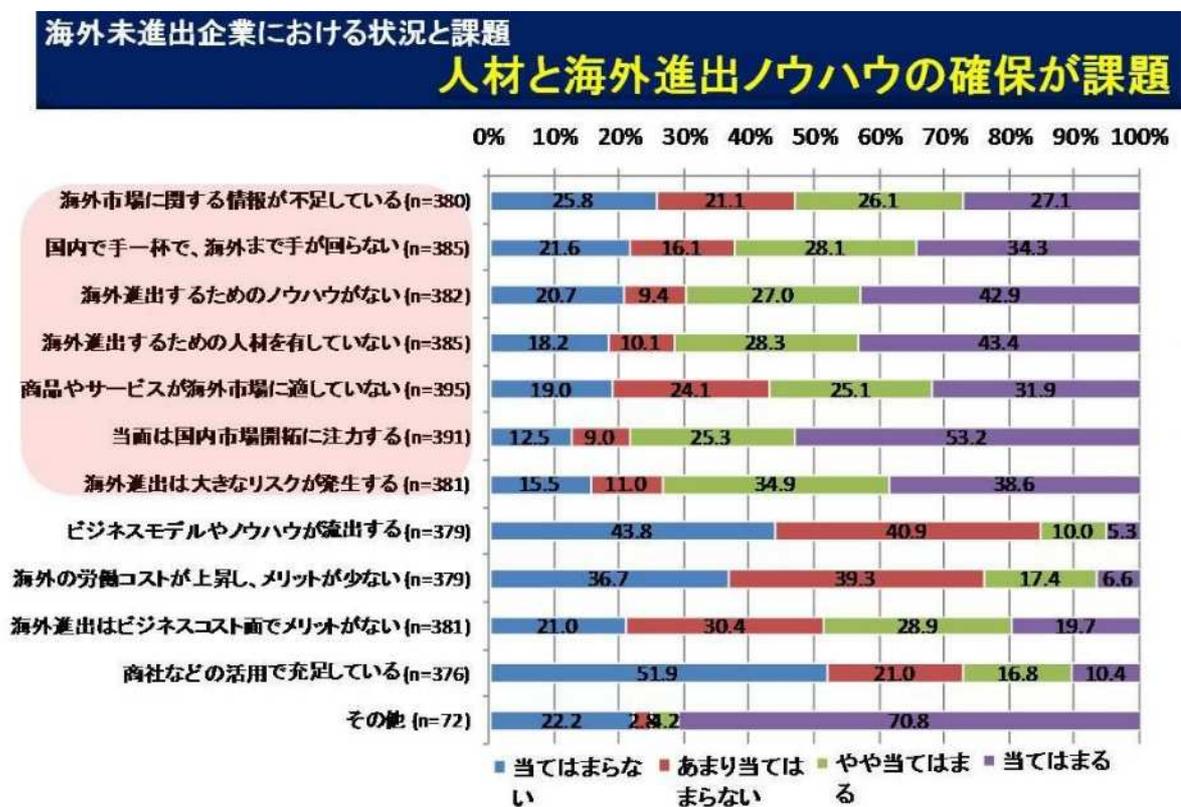
<sup>3</sup> IDC Japan 株式会社調査による。http://www.idcjapan.co.jp/Press/Current/20120326Apr.html

<sup>4</sup> 平成24年3月23日環境省大臣官房「一般処理廃棄物の排出及び処理状況等(平成22年度)について」

提言1: 経営者自らの決断をもって、海外に打って出よう。世界が我々のサービスを待っている

(1) グローバル展開の環境は整い、機は熟した

日本貿易振興機構の調査によると、海外未進出企業における主な課題は、人材と海外ノウハウの確保があげられている。



(出所) 北川浩伸氏 経済同友会 2011年11月10日ご講演資料より

海外ノウハウの不足については、昨年6月、経済産業省、中小企業庁では、「中小企業海外展開支援大綱」を決定し、本年3月には、さらに内容を拡充した。この大綱は、オール・ジャパンでのマーケティング支援、海外展開に対応できる人材育成、資金調達支援強化などを目的としている。これには日本貿易振興機構、中小企業基盤整備機構、商工組合中央金庫、日本政策金融公庫、日本貿易保険、日本商工会議所、国際協力機構、などが参画している。特に、日本貿易振興機構では、全国37の窓口で貿易投資相談などを受け付けているほか、サービス産業を専門とする「進出企業支援・知的財産部サービス産業支援課」が先行事例の調査・研究を行っ

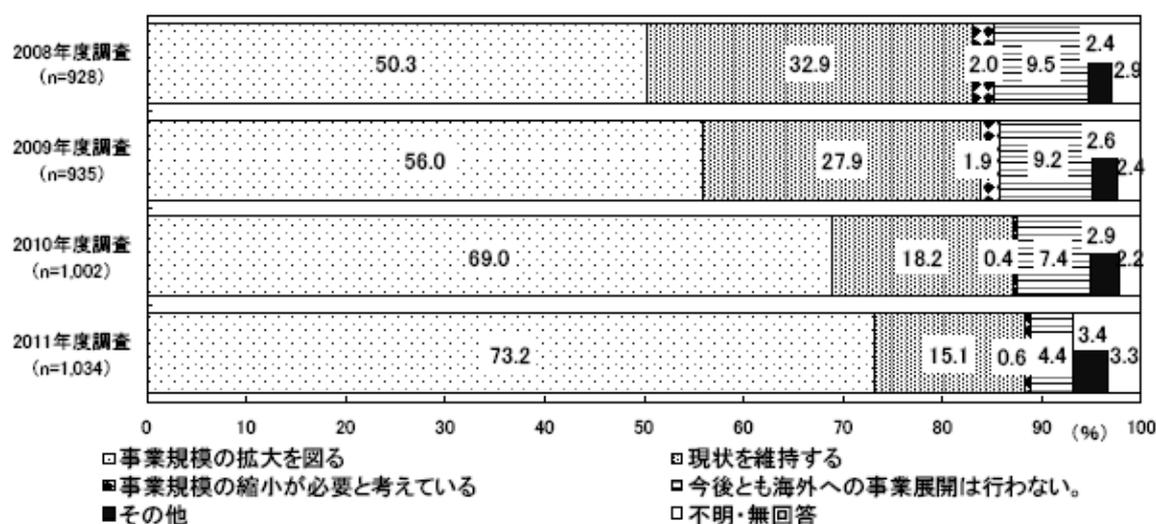
ている。

先述の三重県や足利市の例にならい、地域の中堅中小企業から相談しやすい各地方自治体において、専門部署の設置などによる支援体制の拡充が望まれる。

民間の海外進出支援の取り組みや、専門機関の設置も相次いでいる。国内の銀行系だけではなく、最近は大流通や鉄道、製造業なども、既存の自社インフラを活用した進出支援をビジネスとして展開しようとしている。もちろん、コンサルティングを専門とする会社も進出している。また日本企業同士の適切なマッチングによって、相互に連携し、必要なノウハウを補い合うことも可能である。

支援体制の強化と合わせて、経営者の海外進出への意識も年々高まってきている。日本貿易振興機構の調査によれば、製造業も含めたデータであるが、企業規模の大小を問わず、海外での事業規模拡大を図る企業が増えている。<sup>5</sup>

### 海外での事業方針



(平成 23 年度 日本企業の海外事業展開 に関するアンケート調査概要  
 ~ ジェトロ海外ビジネス調査 ~ 2012 年 3 月 1 日 日本貿易振興機構)

グローバル人材の不足については、中堅・中小企業のみならず、大企業においても課題が指摘されている。グローバル人材に必要な要件は、語学力なのか、異文化対応能力なのか、技術力なのか、その育成方法は？ など検討すべき課題は多い。すぐに正解を得ることは不可能である。しかしだからと言って、進出しなければ、永遠にグローバル人材はでてこない。豊の上での水泳の練習も、無駄ではないにしろ、

<sup>5</sup> このアンケート調査は、ジェトロメンバー企業及び各地域の貿易関連団体リスト掲載企業 9357 社を対象としている。

水に入らなければ、泳げるかどうかの判定も不可能である。人材育成に、時間も時間もかけられない企業であればこそ、解決策は簡単である。まずは、飛び込んでみるしかない。既に海外進出で成功している企業も、最初は何度かの失敗を重ねる中で、授業料を支払いながら人材を育成し、海外戦略を高めていったのである。

まずは、経営者自らが率先して出ていき、自分の目で見ることが大事である。グローバル人材が不足していると嘆く前に、まずはグローバル経営者に自らならなければならない。

## (2) グローバル展開が急がれる理由

日本経済低迷の打開には、サービス産業の活性化が不可欠である。しかし、人口減少による国内市場の縮小が多くの分野において見込まれる中、付加価値を生まないことに企業体力をいたずらに消耗するような競争は、企業も消費者をも結果的に不幸にする。日本のサービス産業が日本のサービスを必要としてくれている海外の人たちに快適な生活を届ける。狭い日本の中で過当競争を繰り返すのではなく、すぐ近くに大きな市場が広がっている。実際に、地方から東京進出するのではなく、海外に直接進出する事例も増えている。

実際に移動時間で考えれば、熊本 - 東京間と、熊本 - ソウル間は、どちらも約1時間30分のフライトである。また、金沢 - 東京間は約1時間に対して、金沢 - ソウル間は約2時間、金沢 - 上海間は約1時間30分である。今後、LCC(格安航空会社)の進出により、経済的距離も縮まっていく可能性もある。地方で成功した企業にとって、人口減少が控えており、規制も競争も厳しい東京に進出するのと、アジア新興国に進出するのとでは、将来への期待が大きく違ってくる。かつて日本の高度成長期にあった、急成長の希望がある。

サービス産業のグローバル展開は、製造業とは違い、国内雇用の空洞化を生むことはない。またサービス貿易あるいは、投資収益という形で、その果実は日本国民に還元される。さらには、海外で培われたノウハウが、日本国内のサービス向上につながる事例もある。そして何よりも、日本人に世界に貢献しているという喜びと誇りをももたらしてくれる。

但し、このことは日本以外の国々にも言える。既に製造業において、日本と肩を並べるようになった国々がある。中国は昔から華僑といわれる人たちが外国に進出し、既に一定の地位を築いていることが多い。韓国は、国家戦略として映画、ドラマ、音楽など文化進出を契機に、モノとサービスを売り込んでいる。特に文化とサービスは親和性が高い。折角、今、日本に対する評価の高い世代、人口増加の中心となる世

代を取り逃し、趣味や志向において全く違う色に染められてしまうことがあれば、取り返すことは困難である。日本企業に残された時間は少ない。

高齢化を始めとする社会環境の変化への対応や、科学技術の進歩や経営ノウハウの開発によって、まったく新しいサービスも国内で生み出していかなければならない。それらの産業も、何年か後に高齢化の面で日本を追隨する各国が待ち望んでいるものとなるだろう。いまこそ、日本のサービス産業各社が一致団結して、グローバル展開を進めていこう。何よりも重要なのは、付加価値の増大、消費者に喜んでいただいて事業が拡大していくという夢である。

### (3) グローバル展開に当たっての諸問題

昨年、経済同友会としても初めて、サービス産業に特化したミッションを派遣し、成功している日系企業の事例を視察した。<sup>6</sup> そこで企業経営者の視点で得た知見を中心に、注意事項を述べる。

まず、最初に注意しなければいけないことが、商標権などの知的財産権である。アメリカの大手 IT 企業が持つ、世界的に有名な商標ですら、トラブルが発生する事例もある。日本の大手企業も苦労してきている。なかなか妙手はないが、早期に見出し、粘り強く対応するしかない。

日本流を強引に押し通すのではなく、現地のマーケットニーズを的確に捉えたサービスが必要である。多くの場合、日本の技術、サービスは優秀であり、現地でも受け入れられる、好感を持たれるであろうことを予測して参入する。事業を継続していく中で、最初は気にならなかった言語化できないような些細な違和感が客足を遠のさせることもある。また、形式的、物理的には日本と同じサービスであっても、消費者の心理面ではまた違った価値を提供していることもある。消費者の欲求自体が高度化していくこともある。マーケットニーズの探索に終わりはない。

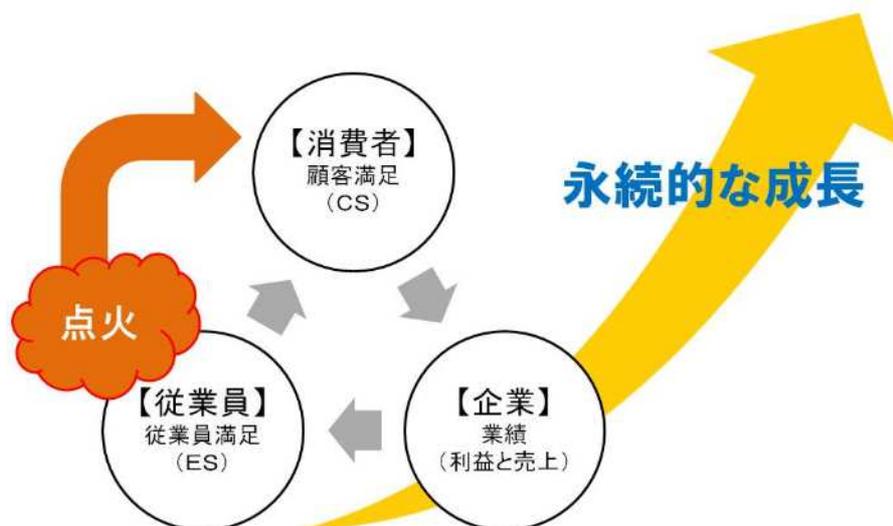
経営者が考える高品質のサービスを、継続的にバラつきなく提供し続けるためには、従業員の教育が大事であることは言うまでもない。海外では、宗教や文化の違いに起因して、意図せざる衝突を招くこともある。より良い消費者サービスを追求した結果として、考え方が食い違うこともあるかもしれない。そのような場合、頭ごなしに命令するだけでなく、対話と率先垂範を繰り返し、納得させなければいけない。そうすることによってはじめて、従業員満足と顧客満足の好循環が生まれてくる。サービスの生産は、その場その場での従業員の対応にかかっている。そして、モチベー

---

<sup>6</sup> 詳細は、添付のアジア・ミッション報告書参照

ションを保ち続けてもらうためには、いずれは経営幹部へと育てていくような、キャリアデザインを描いてあげて、経営者と共有することも必要だろう。従業員が企業と一体感を持ち、一緒に成長していけることが理想である。

### 従業員起点の好循環

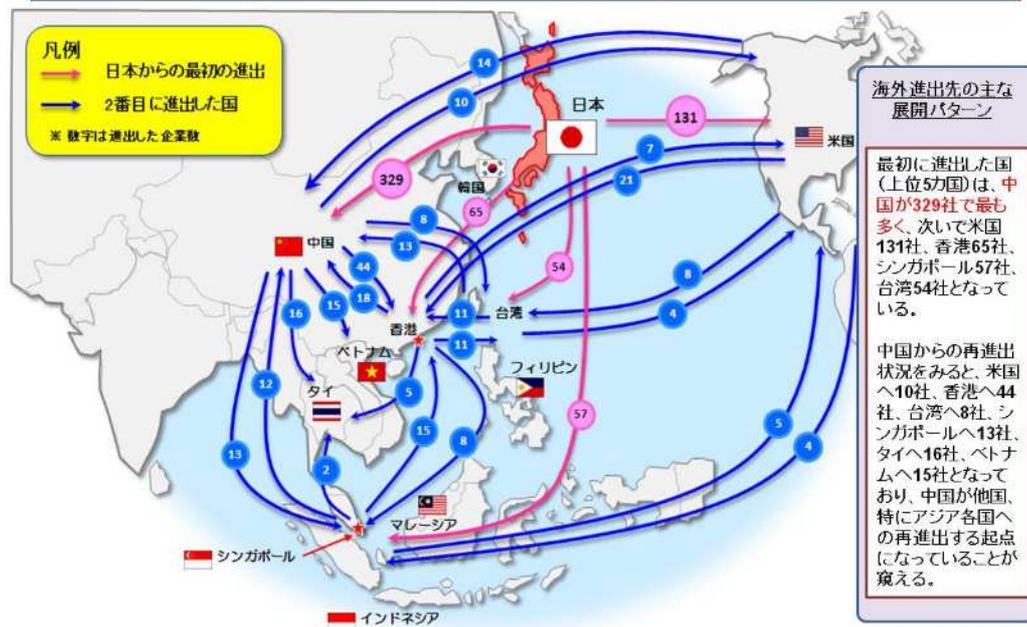


企業が永続的に発展していくためには、従業員だけでなく、現地社会との共生が必要である。自己の利益だけを最優先するような企業を、どこの国が受け入れてくれるだろうか。大多数の企業が、決して利益だけに偏らない経営理念を持っている。日本国内においてと同様に、総てのステークホルダーに目を配った経営が重要である。

#### (4) 海外進出から世界戦略へ

まず進出する先は、距離的にも文化的にも近いアジア新興国が中心となる。これらの国には、日本への憧れもあり多くの国で進出が望まれている。まずは1カ国目の海外進出のノウハウを生かして、第二、第三と展開していくことが可能となる。中国を起点として、東南アジア各国に展開している企業は多い。多種多様な国々や都市、マーケットの中でビジネスモデルが洗練されていく。リバーズ・イノベーションのように、新興国において開発したサービスをベースに世界に広げていく考え方もある。そのような中で、逆に日本国内の規制や慣習に囚われたガラパゴス的状况が見えてくることもある。キュービネットの事例のように、規制のない海外において、イノベーションが起こり、全く新しい店舗が開発される。

## 近年は中国が海外展開の起点となって、東南アジアへの展開が主流に



（出所）北川浩伸氏 経済同友会 2011年11月10日ご講演資料より

### 提言2：経営者自らが学び続けると共に、次世代経営者を育てる場をさらに高度に組織化しよう

#### (1) サービス産業経営者にとっての陥穽

サービス産業においては、斬新なアイデアや画期的なビジネスモデルによって、急成長する企業もある。反面、ここ数年でも、幾つかの企業が急成長し、失速していった。企業の成長ステージの上昇、社会的影響の増大、社会情勢の変化によって、高度化するステークホルダーの要請に応えることができず、世間の非難を浴び、社会的問題になる事例もある。それによって、提供するサービス自体は有望であったのに退場せざるを得なかった企業もある。

法令順守は当たり前であり、悪意を持って違反するのは論外である。そのような経営者は、企業同士の健全な競争、新陳代謝を促す上でも、厳罰に処して、市場から退場してもらふべきである。しかしながら、経営者の力量不足や、事業の急成長が生む慢心や怠慢、内部統制の未確立によるものは、同じ経営者として残念でならない。

## コンプライアンス違反による倒産件数

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
建設	32	36	42	50	22	32
製造	7	12	20	23	16	12
運輸・通信	3	2	3	8	5	6
卸売	12	16	35	30	17	17
小売	6	9	12	11	6	12
不動産	3	1	4	5	3	4
サービス	10	23	21	24	20	21
その他	1	3	9	5	5	11
合計	74	102	146	156	94	115

コンプライアンス違反の類型：粉飾、業法違反、談合、資金使途不正、脱税、雇用、偽装、過剰営業、不正受給、不法投棄、贈収賄など。

(帝国データバンク「第7回:コンプライアンス違反企業の倒産動向調査」より事務局作成)

提言1において、グローバル展開のためにも、経営者自らが率先して取り組むことが重要であることに言及した。総ての経営者が、法人の経営を預かる以上、顧客や従業員を始めとした総てのステークホルダーへの責任として、学び続けることが必要である。

### (2) 学ぶ意欲があれば、環境は整っている

インターネットの発達で、信頼性には疑問が残るものの、いまや必要な知識やデータが容易に手に入る時代になった。書店には、ビジネスや経営に関する書籍があふれ、テレビ番組でも様々な企業の取り組みが紹介されている。逆に、情報であれば、多忙な経営者には扱いきれない位の分量になっている。そうした言語化された知識も取捨選択して身につけることも大事であるが、それだけでは経営の要諦は学べない。座学も必要であるが、それだけでなく日々の実践の中で学ぶことも多い。日々の実践だけでは、日常に埋没してしまう。たまには日常を離れ、優れた先人と出会い、「知識」ではなく「気づき」を得ることが大事である。

近年、経済産業省と連携して、そのような教育の場も作られている。まだ、地域的にも回数的にも限られた取り組みであるが、意欲のある経営者の積極的な参加が望まれる。我々、経済同友会会員も、経営者として得た知識と経験を、次代を担う方たちに伝えていきたいと思っている。このような教育の場を、今後はさらに大きく広げていくべきであり、そのためには我々自身も行動していかなければならない。高度な組織化を通じて、次世代への継承が行われ続ける仕組みの構築が必要である。

## 「知恵の場」活動



**主催** NPO法人日本ホスピタリティ推進協会

**協力** 株式会社MS&Consulting、株式会社コーチ・エイ

サービス産業経営者及び経営スタッフ育成のための

# 「知恵の場」受講生募集のご案内

この企画は、次世代のサービス産業の経営を担う強い意欲のある方々に、第一線の経営を学んでいただく機会を提供したいとの思いから実現しました。企画の実施にあたっては、経済産業省商務情報政策局サービス産業室が主催する「サービス産業経営者育成研究会」とも連携し、当該研究会の委員である一流の経営者を「知恵の場」の講師陣に迎え、現場で働く方々の参加しやすい時間帯・受講価格に設定しています。

プログラム日程		講師 ※講師プロフィールは裏面をご覧ください。
第1回	10月26日(水) 18:00~21:00	株式会社スーパーホテル 会長 山本 梁介氏
第2回	11月7日(月) 18:00~21:00	株式会社良品計画 代表取締役会長(兼)執行役員 松井 忠三氏
第3回	12月6日(火) 18:00~21:00	株式会社コーチ・エイ 代表取締役会長 伊藤 守氏
第4回	2012年1月25日(水) 18:00~20:30 ※終了後、新年会を予定	ワタミ株式会社 代表取締役社長 桑原 豊氏
第5回	2012年2月15日(水) 18:00~21:00	一橋大学大学院 国際企業戦略研究科准教授 藤川 佳則氏

■ コメンテーター：株式会社ルネサンス 代表取締役会長 齋藤 敏一氏  
 ■ ファシリテーター：株式会社MS&Consulting 常務執行役員 渋谷 行秀氏  
 ■ 講座の進め方  
 ① 講師の方の自らの経営者としての経験を基にした講義  
 ② 小グループに分かれてのディスカッション ③ 講師の方に対する質疑応答

■ **場所**：東京国際フォーラム 会議室

東京都千代田区丸の内3-5-1  
JR線：有楽町線より徒歩1分、東京駅より徒歩5分  
地下鉄：銀座線/日比谷線より徒歩5分

■ TEL：080-3388-3118 [知恵の場] 専用番号

■ 対象：原則、30代~50代で、サービス産業の経営を担う意欲のある方

■ 参加費：25,000円(全5回)

※法人の参加者に限り、2割まで代理出席頂けます。  
※参加多数の場合はお断りさせて頂くこともございます  
予めご了承ください。



お申込み締切

**10月19日(水)**

お申込みは、定員に限り  
終了させて頂く場合があります

**お申込は裏面をご覧ください**

イギリスのことわざに「馬に水を飲ませることはできない(A man may lead a horse to the water, but he cannot make it drink.)」がある。お仕着せの教育では、身につかない。経営者自ら学ぶ気持ちが無ければ、「気づき」も成長も得られない。特に経営トップは誰も叱ってはくれない。自ら学び続ける強い意志が必要である。

### (3) 学びの裾野を広げていく

企業が永続する限りは、経営者のバトンを受け継いでいく人が必要である。日本には創業100年を超える長寿企業が多いが、それらも健全にバトンが受け継がれて存続してきた。経営トップだけでなく、経営の一端に携わる人は、企業の成長ステージに合わせて、学習し続ける必要がある。今から取り組みを始めよう。

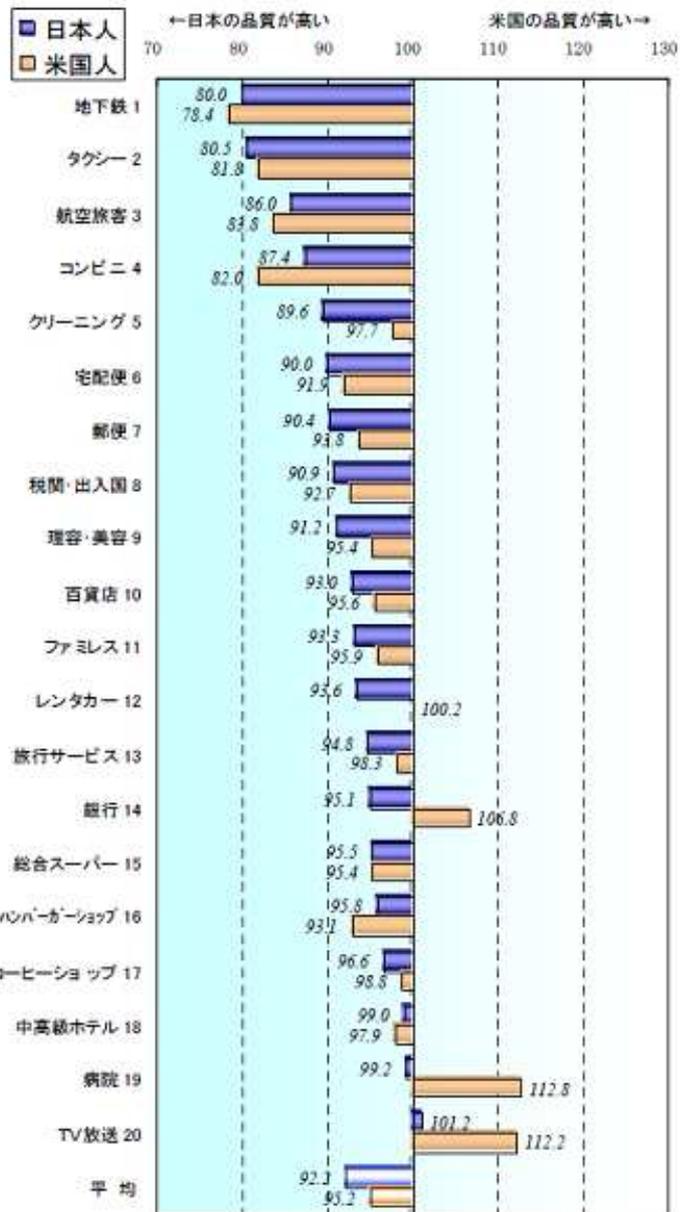
これは、育成が急務と言われているグローバル人材についても同様である。企業がグローバル競争の中で、戦い勝ち残っていくのと同様に、従業員もグローバルな競争の中で、勝ち残れる人材とならなくてはならない。日本企業がグローバル展開をしていく中で、いずれ進出先においても優秀な人材が育ってくる。日本人だから、日本企業のトップを任させるのではなく、出身国に関わらず相応しい人間が経営の舵取りを任せなければならない。日本企業のグローバル化によって、企業内部においても人材のグローバル競争が始まるだろう。

大企業などであれば、企業自体のグローバル化とは直接接点をもたない国内部門もあるだろう。しかしこれからの時代、無関係であり続けることは不可能である。否応なく、海外の競合も念頭において、自己革新し続けなければ、競争から脱落してしまう。特に、顧客など外部と接点のない企業内サービスを所管する部門は、変化に取り残され、硬直した大企業病の病巣となり、企業全体の体力を弱らせぬよう注意しなければならない。

### **提言3: 日本式サービスのブランド・イメージを強化し、戦略的に内外に発信しよう**

日本人はこれまで、品質と「おもてなし」に優れた日本式サービスの価値をあまり意識せず、サービスはタダであるという通念まで生みだしていた。サービスの付加価値に金銭的評価をしないがために、諸外国に比べて生産性の評価が低くなっていた面もあるのではないかと。日本式サービスは、外国人観光客からも大いに称賛されている。それは高級ホテルやレストランばかりでなく、日常生活の中の暮らしやすさや

サービス品質の日米比較(日本=100)



(出所) サービス産業生産性協議会「同一サービス分野における品質水準の違いに関する日米比較調査 報告書」2009年3月より

快適さ、清潔感、安全安心の中に息づいている。サービス産業生産性協議会によるサービス品質に関する日米比較調査においても、圧倒的に日本のサービスの方が品質が上であると、日本人はもちろんアメリカ人も思っている。

一般に、日本のサービス産業は、労働生産性の水準において欧米主要国より低いと言われる。しかし、通貨の換算やサービス品質の評価を加味した場合、必ずしもそうとは言いきれないという研究も存在する。<sup>7</sup> 個別企業毎の優劣、バラつきも当然存在する。労働生産性を向上させていく努力は必要であるが、日本のサービス産業各社が労働生産性が低いといわれることによって萎縮したり、必要なサービスを切り詰めることになれば、本末転倒ではないか。

顧客に対するサービス、付加価値はしっかりと守り育てながら、生産性を向上させていくことこそ必要である。近年、科学的・工学的アプローチの研究も進んできた。ベスト・プラクティスに学ぶことも重要である。

日本人は古来、「おもてなし」を大事にする文化を持っていた。だからこそ、それが経済的価値であると認識することには、非常に抵抗があった。海外からの指摘も得て、改めてその大きな価値を再認識しなければならない。まずは、日本人自身が優れたサービスを認知し、称賛する風土が必要である。近年、サービス産業生産性協

<sup>7</sup> 森川正之「サービス産業の生産性分析～政策的視点からのサーベイ～」2009年12月

議会によるハイ・サービス300選や日本版顧客満足度指数(JCSI)など、が充実してきた。現在、経済産業省では、企業における素晴らしい「おもてなし」を支える仕組みや制度を評価する称揚策が検討されている。

それらを日本の一つのブランド・イメージとしてきちんと認識し、海外に戦略的に発信していこう。「奥ゆかしさ」や謙譲の美德は、海外には通じない。何ら難しいことではなく、まずは素晴らしいものを素晴らしいと認めることから始まる。海外でも受け入れられることは、日本人にとっても大きな自信となる。

そのことは、従業員のモチベーションアップにも繋がっていく。従業員が誇りをもって仕事に取り組める。従業員不足に悩まされている業界の状況も少しは改善するのではないか。さらにサービスの持つ付加価値が見える化されることによって、銀行融資など資金調達面での改善も期待できる。

日本式サービスの発信の一つとして、政府が進めるクールジャパン戦略も、更に注力していくべきであろう。今、アジアのみならず世界中で、日本独特の文化、「カワイイ」と言われるファッションや、マンガ・アニメが囑望されている。これはかつて、日本の高度成長期に、多くの日本人がアメリカの文化や生活に憧れたことにも重なる。文化とサービスは表裏一体とも言える。このことが新しい切り口となってサービス産業の活性化に寄与していくかも知れない。今後の更なる研究が望まれる。

## さいごに

高度成長期が終了して以降、多くの日本企業が、狭い日本の国土の中で、限られたマーケットの奪い合いをせざるを得ないような状況におかれてきた。製造業は、モノの海外への輸出に活路を見出すこともできたが、サービス産業はこれまでそうはいかなかった。すでに国内需要は飽和しつつあるとも言える。

日本独自の全く新しいサービスが生まれる可能性がない訳ではない。医療・介護の分野など、高齢化で先行する日本だからこそ発展の希望が大きい。しかし、張り巡らされた政府の規制や業界秩序の網が、それを邪魔している。これまで経済同友会としても規制改革は再三提言してきたが、大企業よりも大企業病に罹患した日本政府は動かなかった。まずは、自らできることから行わなければならない。

かつて金太郎飴のような同質的な人の集団といわれた日本企業も、いまや多様性、ダイバーシティの価値を認め、推進するようになってきている。グローバル展開における異文化との接触は、国内事業ではありえない変化を引き起こすだろう。だからこそ、日本国内では起こりえなかったイノベーションが起こりうるし、起こしていかなければいけない。そのイノベーションを、日本国内に持ち帰ることによって、日本のサービス産業が発展し、国民の暮らしが豊かになる。

交通網、通信網の発達で、世界はグッと近くなった。企業は、世界に目を向けて、伸びていかなければならない。まだまだ広大な未開拓地が広がっている。日本の高品質なサービス、快適な暮らし、安全安心が世界で待ち望まれている。日本のサービス産業で世界の人々の暮らしを変革していこう。

以上

# アジア・ミッション報告書

## 1. スケジュール

月日 (曜)	訪問国 (都市)	概要(視察先、会合・面談相手)	
11/20 (日)	移動	集合、成田空港発 ホーチミン着	
11/21 (月)	ベトナム (ホーチ ミン)	進出支援	ドリームインキュベータ(堀氏、細野氏)
		小売	ファミリーマート(山下氏)
		外食	PHO24(日越ビジネス 桜井氏)
		市場	ペンタイン市場(日越ビジネス 桜井氏)
		IT関連	パソナテック(橋本氏)
		教育	公文教育研究会(江崎氏、松浦氏、鳥取氏)
		会談	ZENPLAZA福川氏、ジェットロ中西氏
11/22 (火)	移動	ホーチミン発 シンガポール着	
	シンガ ポール	小売	パルコ(日高氏)
		個人サービス	キュービーネット(北野氏、松本氏)
		会談	セコム檜館氏、伊勢丹磯野氏、ジェットロ前田氏
		MICE	マリナー・ペイ・サンズ(カジノ付設型総合リゾート)
11/23 (水)	シンガ ポール	個人サービス	ヤマトホールディングス(戸田氏、新井氏、桜井氏、鈴木氏)
		小売	良品計画(鴨狩氏)
		小売	経済産業省クールジャパン事業 原宿ブランド 紀伊國屋書店
		政府・行政	シンガポール政府経済開発庁 EDB (PEH Yi Han 氏、Xian Ying 氏)
		個人サービス	ワタベウェディング(川村氏)
11/24 (木)	移動	シンガポール発 ジャカルタ着	
	インドネ シア (ジャカ ルタ)	教育	キッザニア(Tommy Utomo 氏、Maulana I Kahiraean 氏)
		小売	ヤマハ(鶴見氏)
		会談	Hakindah International 山本氏、楽天 稲葉氏・新井田氏、 ジェットロ富吉氏
		会談	GRANDPURI PERMAI 阿部氏・磯崎氏
11/25 (金)	インドネ シア (ジャカ ルタ)	広告 コンテツ	電通(池上氏、永井氏、大野氏)
		外食	RAMEN38(竹谷氏)
		視察	プラザインドネシア
		視察	モナス(独立記念塔)、イスティクラル・モスク他
	移動	ジャカルタ発 11/26(土)成田空港着	

## 2. 参加者名簿

### サービス産業活性化委員会

団長	斎藤 敏一	ルネサンス 取締役会長	委員長
団員	碓井 誠	オピニオン 代表取締役	副委員長
	河本 宏子	全日本空輸 上席執行役員	副委員長
	住谷 栄之資	KCJ GROUP 取締役社長兼 CEO	副委員長
	林 明夫	開倫塾 取締役社長	副委員長
	北野 泰男	キュービーネット 取締役社長 CEO	委員
	瀬山 昌宏	インターエックス 取締役社長	委員
	古橋 和好	感動創造研究所 エグゼクティブ フェロー	委員
	村瀬 治男	キヤノンマーケティングジャパン 取締役会長	委員
	伊藤 清彦	経済同友会 常務理事	
	松本 修	キュービーネット 執行役員海外事業室長	随員
	永井 康博	経済同友会 政策調査第2部マネジャー	事務局

以上 12 名

### 3. アジア・ミッション総括

今回、経済同友会は、サービス産業に特化し、日系企業の成功事例を視察することを目的とした初の海外ミッションを派遣した。本ミッションは2011年6月にサービス産業活性化委員会で取りまとめた『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！ -』の中に掲げた5つの提言のうち、5番目にある「サービス産業経営者は、グローバル展開へのチャレンジ！」を自ら実行するための第一歩と言える。

今回、訪問した3都市は、アジアでこれから成長が期待できるが、まだ日本企業の注目度が低いと思われる都市の中から、できる限り多様な事例を視察すべく、一人当りの国民所得の水準や政治体制、社会風土の差異を考慮し、選定した。今回、視察した企業も、多種多様な業界に亘っている。それぞれの国や都市の環境、マーケットの状況、人材の特徴、法制度や規制、経営上の注意点など、個別には多くの大変興味深く、有意義な示唆を得た。

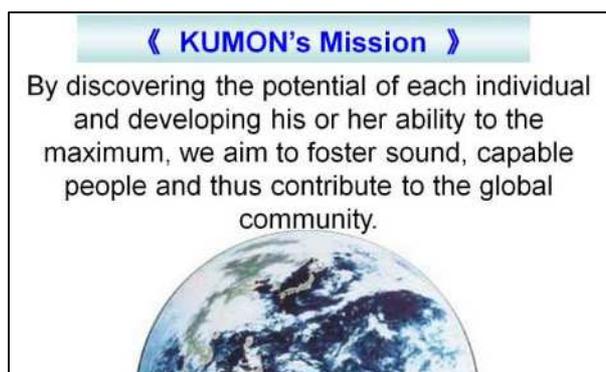
サービス産業には、同時性、無形性、消滅性、変動性という4つの特性があり、サービスの内容を知るには、やはりその場所に行って、実際に目で見て、舌で味わうなど、自分の五感で感じる、あるいは自身で参加することが非常に大事である。今回はそれを体験することが当初の目的であり、そのことは十分に果たすことができた。しかし結果として、さらに貴重な体験であったのは、慣れない土地で、全く違う文化の人たちを相手に、孤軍奮闘する第一線の経営者の熱い使命感(ミッション)と、出会って始めて感じるができる情熱(パッション)に触れたことである。これが今回最大の収穫であったと言っても過言ではない。

#### (1) 自社の経営理念に則った海外展開

昨今、新聞、テレビなどで日本企業の海外展開が報道されている。製造業については、国内空洞化の懸念もあるが、サービス産業にはそれが無いため、概ね好意的な論調である。海外での売上・利益の拡大には大いに勇気づけられるが、忘れてはいけないことは、企業の本分は決して、売上や利益だけではない。今回視察した日本企業の特徴は、国内市場が縮小するから、海外で売上・利益を伸ばすためだけに進出しているのではないという点である。

日本企業は、元々国内においても、社会との調和を尊び、顧客や株主だけでなく、総てのステークホルダーを大事にすることによって事業を拡大してきた。企業活動の目的は、ただ単なる利益追求だけではなく、自社のサービス提供は勿論、雇用を創出し、納税、配当、社会貢献まで幅広い。そのことは、明文化されているかどうかはともかくとして、多くの企業で経営理念として息づいている。海外であるからといって、この経営理念 - 企業活動の使命・目的 - を踏み外した活動を行えば、進出先の社会において、長期的に受け入れられ発展を続けることは不可能である。

例えば、今回視察した公文教育研究会の場合は、「われわれは個々の人間に与えられている可能性を発見し、その能力を最大限に伸ばすことにより健全にして有能な人材の育成をはかり地球社会に貢献する」、公文の理念を遵守し、広めていくことであった。この最も個別対応が問われるであろう教育サービスにおいても、根幹となる部分がぶれないようにという具体的な努力を知ることができた。また、ヤマト運輸においては、「サービスが先、利益が後」という宅急便事業創始者の理念が根付いた経営が海外でも行われていた。



さらにその理念をお題目に終わらせることなく、現地社員に浸透させるための努力も徹底していた。ヤマト運輸では、現地の「セールスドライバー」の採用にあたって、意図的に前職が「ドライバー」の人を外し、営業職・サービス職に特化させていった。さらに日本に派遣しての実地研修や、「集配トレーナー」という日本の優秀な「セールスドライバー」による指導など、現場の末端すなわちサービスの最先端まで、理念をいきわたらせるための努力を行っていた。このような人材への教育を抜きにして、サービス産業は展開しえない。

当然ながら、海外で日本と全く同じサービス、経営を行うことはできない。特に戦術面において、現地のマーケットニーズに的確に応える柔軟性が必要である。現地への適応、ローカル適応は非常に大事であるが、経営の根幹に関わる部分、見失ってはいけない部分があるということ、改めて認識した。

## (2) 進出日系企業への不十分な政府等の支援体制および支援策

今回訪問した3都市はいずれも華人(中華系)の多いところであり、その影響力が大きいであろうことは想像に難くない。また歴史を通しての親日感情や経済援助などによる日本への信頼も、根付いているようであった。しかし、訪問した我々にとって驚きであったのは、日本でも話題となっている「韓流」ブームが、これらの国々にも到来し、日本以上の存在感をはなっていることである。その「韓流」ブームも、自然と生まれたものでなく、韓国政府の国策として作られたものであるならば、「日本には世界に誇りうる歴史や文化がありながら、何故それ以上のことができないのか」という、現地在住の多くの日本人の焦燥感や前向きな悔しさには大いに共感した。

一方、現地に進出した日本人経営者同士でも、必ずしも一枚岩ではないという事例も見聞した。同じ日本人として、可能な限り一致団結あるいは相互に協力して、日本のプレゼンスを高め経済活動を盛り上げてほしいところではある。これは、現地の方々こそより切実に感じている事柄ではないか。ジャカルタで単身ラーメンチェーンを立ち上げた竹谷氏は、自社の社名も「PT.Wakyo World Wide」としている。これは世界の様々な所で存在感を発揮する華僑にならって、

日本人も「和僑(わきょう)」として、お互いに助け合いながら発展していきたいという思いであった。

これらから言えることは、政治や行政による国家の政策レベルにおいても、民間によるネットワークのレベルにおいても、中国や韓国に遅れをとっているということである。今回のミッションにおいて、日本政府が様々な取り組みを行い、日本人それぞれが努力し活躍している様を見てきた。常に結果責任を問われる企業経営者としては、残念ながら中国や韓国に負けていると言わざるを得ない。そしてこれを打破するためには、根底に流れる日本に対する信頼や憧れといったプラス面の感情を十分に活かして、日本企業が総力戦で戦える枠組みづくりと、それを支援していく政策が必要である。

### (3) 現地社会に変革をもたらす日本のサービス産業

アジア諸国の経済が急成長をしていますが、その恩恵が国の総ての地域、人々に及んでいる訳ではない。今回、我々が訪問したホーチミン、ジャカルタは、いずれも急成長の中心地と言ってよい都市であったが、発展に取り残された地域や人々、交通渋滞など急成長中であるが故の矛盾、貧富の格差なども、移動するバスの中から垣間見ることができた。シンガポールは大変裕福な都市であり貧困地区などは存在しないが、横たわる国籍と学歴による大きな壁があることを知った。

日本では、「分厚い中間層の復活」が課題としてあがっているが、「格差社会」ともいえるこれらの国々が、どういう方向を目指すのかは、彼ら自身が決めるべき事柄である。

そのような格差社会の中で、現地の生活密着型サービス産業は、低収入で社会的地位も低く、労働環境も劣悪であることが多い。理容美容業もその一つであったが、キュービーネットが進出することにより、清潔や安全安心など日本企業のイメージも相まって、現地の人々の理容美容業に対する認識が変わってきた。そのことが従業員のモチベーションにも大きく影響を与えている。

サービス産業の特性として、小商圏で多くの拠点展開が必要となることが多い。マニュアル化された単純労働を行う作業員だけでなく、店長や所長などの管理監督者も多く必要になる。さらに事業規模が拡大すれば、それを束ねる経営幹部も必要になってくる。欧米流の経営であれば、経営幹部は外部から専門人材を登用することが普通であろう。しかし、ファミリーマートでも、ヤマト運輸でも、将来の経営幹部は自社の現場からの叩き上げを想定し、そのためのキャリアデザインと育成計画を準備していた。いずれは、彼らが企業を背負い、社会を変えていくだろう。

もちろん日本的人材管理が、そのまま総てに当てはまるということでもない。電通グループインドネシアでは、職位に応じて少しずつステップアップする給与体系であったため、他社からの引き抜きのあるディレクター層では、高い離職率となっていた。これを欧米系企業に近づけ、ディレクター層の処遇をあげることによって、離職率を劇的に下げることができた。ローカル適合もやはり必要である。しかしながら、それ以外の部分では、ボトムアップ(現場重視)や調和、OJT

など日本企業らしい部分が多く残されている。極めつけは、社員旅行であり、これは大変社員に人気だそうである。かつて日本的経営(終身雇用、年功序列、企業別組合など)と言われたものそのものではないが、その根本にある企業を共同体としてみる側面が、アジアの国々では根付いているということではないか。

視察先の総ての方が指摘していたのは、日本という国の高品質、安全安心イメージである。経済成長の停滞や、GDP 世界第3位への転落、東日本大震災など、最近の日本人は自信を失ってきたように見える。確かに問題がないわけではないが、日本人が戦後ゼロから作り上げたこの住みやすい社会は、世界に誇るべきものであり、海外の多くの人々の憧れである。これまで輸出可能な「モノ」から、海外にお届けしてきた。しかし、日本に暮らす快適さは「モノ」以上に、「痒いところに手が届く」とか「至れり尽くせり」とか「おもてなし」というサービスにある。今、世界中の人がそれを待ち望んでいるのではないだろうか。

さらには、海外においても日本の「モノ」であること、それ自体の付加価値は非常に高い。この「モノ」としての付加価値に、「おもてなし」に代表される「サービス」を掛け合わせ、相乗効果を働かせることによって、日本のサービス産業のブランド価値はもっと高くなる。実際に、日本ではリーズナブルな価格で支持されているブランドが、アジアでは高級ショッピングモールの一等地で日本品質を武器に支持されている事例も多かった。「コト」づくりの成功例として、この付加価値創造の潜在力は限りなく大きい。

日本のサービス産業は、これまで一億三千万人弱だけを幸せにするため、意を注いできたが、これからは世界中に、日本の快適な暮らしを届ける役割を担っていかねばならない。

## 2011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:2011年7月5日(火) 16:30~18:00  
議 題:2011年度 委員会活動方針等について

### [第1回委員会]

日 時:2011年8月3日(水) 16:00~18:00  
議 題: 2011年度 委員会活動方針等について  
「ヘアカット専門店 QBハウス - グローバル展開における挑戦」  
講 師:北野 泰男 キュービーネット 取締役社長

### [第2回委員会]

日 時:2011年8月31日(水) 16:30~18:00  
議 題:「教育サービスのグローバル展開」  
講 師:角田 秋生 公文教育研究会 取締役社長

### [第3回委員会・見学会]

日 時:2011年10月6日(木) 13:00~15:00  
議 題: 「日本の未来とキッザニア」  
キッザニア東京 パビリオン・アクティビティ見学  
講 師:住谷 栄之資 キッズシティー・ジャパン 取締役社長兼 CEO  
(サービス産業活性化委員会副委員長)

### [第4回委員会]

日 時:2011年11月10日(木) 10:00~11:30  
議 題:「我が国サービス産業の海外展開と課題」  
講 師:北川 浩伸 日本貿易振興機構(ジェトロ)  
進出企業支援・知的財産部サービス産業支援課長  
兼 海外調査部グローバル・マーケティング課長

### [アジア・ミッション事前説明会]

日 時:2011年11月10日(木) 11:30~12:00  
議 題: 旅程及び訪問先について  
その他注意点など

[アジア・ミッション]

日 時:2011年11月20日(日) 夕刻～11月26日(土) 早朝  
訪問先:ホーチミン(ベトナム)、シンガポール、ジャカルタ(インドネシア)

[第5回委員会]

日 時:2012年2月1日(水) 16:00～18:00  
議 題: 「サービス・ビジョンについて」  
アジア・ミッション報告書(案)審議  
講 師:前田 泰宏 経済産業省商務情報政策局サービス政策課長

[第6回委員会]

日 時:2012年3月9日(金) 10:30～12:00  
議 題: 「次世代サービス産業経営者の育成について」  
サービス産業経営者人材育成のディスカッション  
講 師:渋谷 行秀 MS & Consulting 常務執行役員

[第7回委員会]

日 時:2012年3月19日(月) 16:00～17:30  
議 題:提言骨子(案)審議

[第2回正副委員長会議]

日 時:2012年3月19日(月) 17:30～18:00  
議 題:提言骨子(案)審議

[第8回委員会]

日 時:2012年3月27日(火) 16:00～17:30  
議 題:提言(案)審議

[第3回正副委員長会議]

日 時:2012年3月27日(火) 17:30～18:00  
議 題:提言(案)審議

2012年5月11日現在

**2011年度 サービス産業活性化委員会 名簿**

(敬称略)

委員長

斎藤 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)

碓井 誠 (オピニオン 代表取締役)

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 (KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)

林 明夫 (開倫塾 取締役社長)

松井 忠三 (良品計画 取締役会長)

委員

稲川 広幸 (JALUX 特別顧問)

宇佐美 耕次 (セールスフォース・ドットコム 専務執行役員)

遠藤 勝裕 (日本学生支援機構 理事長)

大滝 令嗣 (エーオンヒューイットジャパン 名誉会長)

大室 康一 (三井不動産 特別顧問)

岡田 晃 (全日本空輸 常務取締役執行役員)

岡本 潮 (東急不動産 取締役副社長執行役員)

奥村 真介 (アデコ 取締役社長)

小野寺 純子 (GKデザイン機構 取締役事務長)

梶 明彦 (目黒雅叙園 取締役社長)

加藤 奂 (京王電鉄 取締役会長)

河合 輝欣 (ユー・エス・イー 取締役会長)

川村 治 (テー・オー・ダブリュー 取締役会長)

北野 泰男 (キュービーネット 取締役社長CEO)

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)
小林英三	(日本証券金融 専務取締役)
斎藤博明	(TAC 取締役社長)
櫻田浩	(FutureOne 取締役社長)
下村朱美	(シェイプアップハウス 代表取締役)
菅野健一	(リスクモンスター 取締役会長兼CEO)
杉本伸	(アミューズ 取締役)
鈴木登夫	(日立物流 代表執行役社長兼取締役)
鈴木正俊	(エヌ・ティ・ティ・ドコモ 取締役副社長)
瀨山昌宏	(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)
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)
寺澤則忠	(ジャパンリアルエステイト投資法人 執行役員)
戸恒義明	(I&S BBDO 取締役上席執行役員)
富田純明	(日進レンタカー 取締役会長)
中村公一	(山九 取締役社長)
西川久仁子	(ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)
西山茂樹	(スカパーJSATホールディングス 取締役会長)
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)
平岡昭良	(日本ユニシス 取締役専務執行役員)
平田正之	(情報通信総合研究所 取締役社長)
平野哲行	(平野デザイン設計 取締役社長)
藤崎清孝	(オークネット 取締役社長)
藤島安之	(互助会保証 取締役社長)
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)
堀口智顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
松川昌義	(日本生産性本部 理事長)
松本順	(みちのりホールディングス 取締役社長)
水越さくえ	(セブン&アイ出版 顧問)

水 留 浩 一	(ワールド 顧問)
村 瀬 治 男	(キヤノンマーケティングジャパン 取締役会長)
森 本 昌 憲	(藤田観光 取締役会長)
山 中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 理事長)
吉 川 勝 久	(近畿日本ツーリスト 取締役社長)
吉 田 正 昭	(ルネサンス 取締役社長執行役員)
吉 田 雅 俊	(日税ビジネスサービス 取締役社長(CEO))
米 澤 健 一 郎	(ソニー学園 理事長)
ヨッヘン・レゲヴィー	(CNC JAPAN 取締役社長)

以上63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)