



サービス産業の生産性革新

— 日本の成長戦略の核としてのサービス産業の課題 —

2016年10月13日

公益社団法人 経済同友会

目 次

はじめに	1
1 . サービス産業が日本を元気で豊かにする	2
(1) 日本経済の 7 割を支えるサービス産業の存在感	
(2) サービス産業の活性化で豊かな社会を築く	
(3) デジタル化、グローバル化の波で新しいフロンティアが拓かれる	
2 . めざすべきは「生産性革新」	6
(1) 「生産性」とは何か	
(2) 「生産性」と「サービス品質」の関係	
(3) 生産性革新を実現するための方向性	
“あたりまえ”の経営を実践する	
時代が求める新しい価値を提供する	
世界の市場に打って出る	
(4) これまでにないサービスを生み出すために	
「サービス・ドミナント・ロジック」による「価値共創」	
「サービス・デザイン (デザイン思考)」による事業創造	
【コラム】日本のサービス産業の生産性は低いのか?	13
経済産業研究所 理事・副所長 森川 正之	
3 . 生産性革新を実現する 5 つの鍵 - 実践編 -	18
(1) 新陳代謝と事業集約の促進	
< 事例 > みちのりホールディングス	
< 事例 > マックアース	
(2) 効率化と顧客満足度向上の同時追求	
< 事例 > キュービーネットホールディングス	
< 事例 > スーパーホテル	
< 事例 > イーグルバス	

(3) 社会的課題の解決をめざした新事業創造

<事例> 石坂産業

<事例> コミュニティネット

(4) 日本で培ったサービスの海外展開

<事例> 公文教育研究会

<事例> 良品計画

<事例> 「サービス産業経営者学習交流事業」の取り組み

(5) 経営者、サービスリーダーの育成

<事例> 「知恵の場」における次世代経営者育成

**4. 政府は、企業が新しいサービスを開発し、
生産性革新を実現するステージ作りを！33**

(1) 生産性革新の実現に向けた官民一体の「司令塔機能」の設置

(2) スマート・レギュレーションによる健全な競争環境の確保

おわりに サービス産業を担う次世代経営者、現場リーダーへ.....35

2015年度 サービス産業活性化委員会 委員名簿.....36

はじめに

経済同友会では、日本経済が持続的な成長を続け、豊かで活力ある社会を築くには、サービス産業の活性化が不可欠であるとの認識の下、サービス産業の活性化に向けた様々な方策を提言するとともに、サービス産業のグローバル展開や経営者育成に関する実践活動を行ってきた(注¹)。政府の成長戦略である「日本再興戦略 2016」においても、「サービス産業の活性化・生産性向上」が柱の一つとして挙げられているほか、健康、観光、スポーツ・文化などサービスにかかわる様々な分野が成長産業として期待されている。

このように、サービス産業に対する期待がかつてないほど高まっている今、これまでの本会の考え方をいったん集大成し、若手・中堅のサービス産業経営者、現場のサービスリーダーなど、より広い層を対象に、サービス産業の生産性革新の方向性を示すことが必要であると考えた。本報告書は、こうした観点から、サービス産業の現状と課題、生産性とは何かを分かりやすく解説し、生産性革新の方策について、先進企業の事例も交えて解説することを目的としてとりまとめたものである。

生産性革新の実現には、個々の企業において経営者やそこに働く人々が生産性向上に向けた具体的行動を起こすことが何よりも重要である。本報告書がこれからのサービス産業を担う若手・中堅層の気づきを促し、生産性革新の起爆剤となることを期待したい。

¹ サービス産業にかかわる本会の主な提言として『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！ - 』（2010年度）『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！ - 』（2011年度）『新陳代謝を促進するスマート・レギュレーションで生産性を飛躍させよ』（2013年度）などがある。

また、これらの提言に基づき、経済産業省やJETROと協力し「サービス産業国際シンポジウム」「アジア・サービス産業経営者交流事業」などの海外展開促進事業、日本ホスピタリティ推進協会に協力し「知恵の場」などの経営者育成事業を取り組んできた。

1. サービス産業が日本を元気で豊かにする

(1) 日本経済の7割を支えるサービス産業の存在感

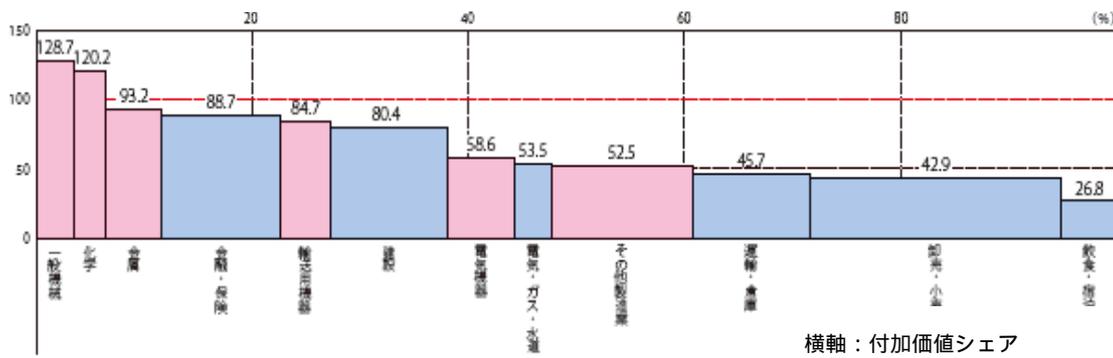
サービス産業(注²)は日本のGDPと雇用の7割を占める重要な産業であり、製造業のサービス化、地方創生、世界の成長の取り込みなど様々な点から、その重要性は高まっていくと予想される。

しかし、業種や企業規模によって多少の違いはあるものの、概してサービス産業の生産性は低いと言われている。実際、労働生産性や収益性、賃金水準などの統計を見ると、飲食・宿泊業を中心に、他産業や諸外国に比べて低い水準に留まっている。加えて、当面は少子・高齢化により労働力人口が減少していくため、慢性的な人手不足が大きな課題となっている。

(図表1) 産業別労働生産性水準(対米国比)

縦軸：労働生産性水準(米国=100)

(2003年から2006年の平均)



備考：製造業は赤、非製造業は青で色づけしている

(2003年から2006年の平均)

資料：EUKLEMSから作成

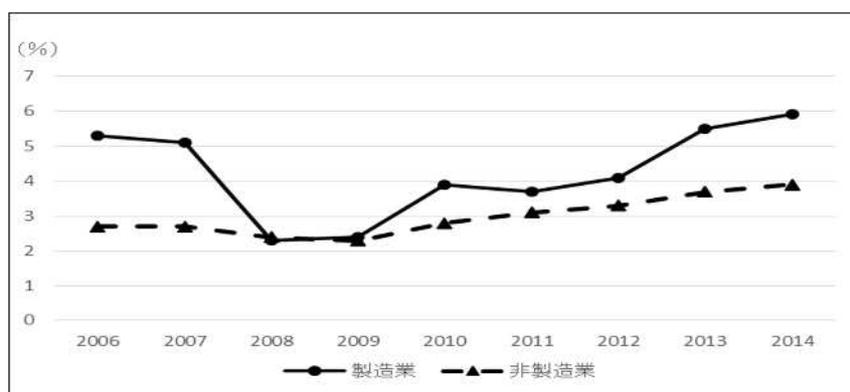
出典：経済産業省「通商白書」(2013)

² この場合の「サービス産業」は、日本の標準産業分類(平成26年4月改訂)で第三次産業に分類される産業を意味し、「広義のサービス産業」とも表現される。これに対して「狭義のサービス産業」(学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学術支援業、医療・福祉、複合サービス業、その他サービス業)はGDPの20数%程度で、20%程度の製造業よりやや大きい程度である(森川正之『サービス産業の生産性分析：マイクロデータによる実証』(2014)参照)。これに小売業を加え、GDPの40%程度を「いわゆるサービス産業」と表現することもある。

こうした背景から、政府の「日本再興戦略 2016」では、サービス産業に関して以下の目標が示されている。

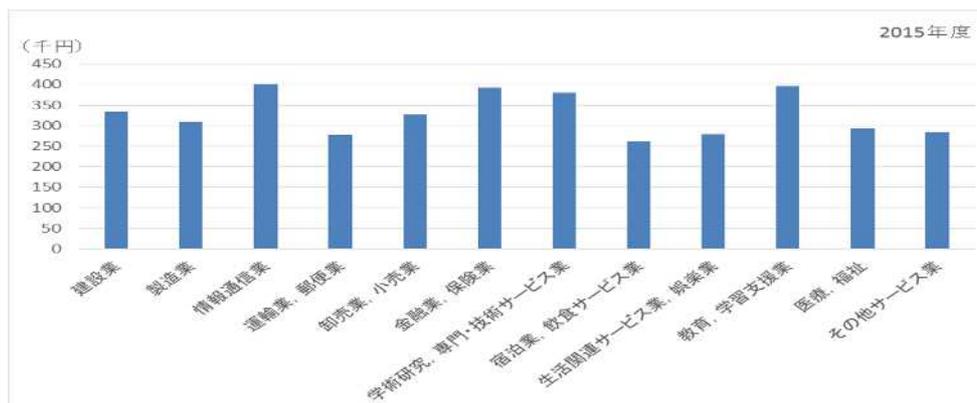
- ◆ 付加価値額・・・343兆円（2014年） 410兆円（2020年）
- ◆ 労働生産性の伸び率・・・0.8%（2013年） 2.0%（2020年）
- ◆ 生産性の伸び率10%を達成する成長企業1万社の創出

（図表2）経常利益の推移



出典：財務省「法人企業統計調査」

（図表3）産業別賃金



出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(2) サービス産業の活性化で豊かな社会を築く

サービス産業の生産性が低い一因として、事業者の数が多く、過当競争、値下げ競争に陥っている、小規模事業者や家族経営が多く、合理的な経営ができていない、規制によって新規参入や競争による創意工夫が行いにくい分野が多い、といったことが挙げられる。こうした状態が続いていることで、収益性が上がらず、サービスの生命線とも言える人材の育成や投資、品質・安全性の低下も招きかねない状況を生んでいる。

ただ、逆に言えば、経営革新や規制改革によって生産性を飛躍的に向上させる余地が大きいとも言える。とりわけ、サービス産業は、地方創生、賃上げや非正規などの雇用問題、観光振興、医療・福祉サービスの向上などとも密接に関連しているため、サービス産業を活性化することによって、より豊かな社会を築くことが可能となる。

(3) デジタル化、グローバル化の波で新たなフロンティアが拓かれる

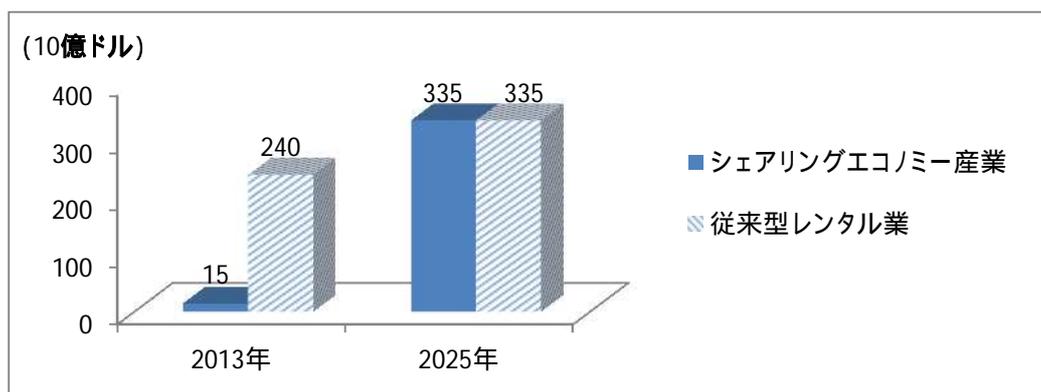
他方、世界に目を向けると、デジタル化やグローバル化の大きな「うねり」の中で、産業構造が激変する時代を迎えようとしている。サービス産業にとっても、こうした大変革は脅威となり得るが、新しいビジネスモデルを構築し、飛躍的に生産性を高める大きなチャンスにもなる。

例えば、ライドシェアや民泊に代表されるシェアリングエコノミー（注³）の台頭は、既存産業の優位性を脅かす勢いで成長しており、2013年に全世界で約150億ドルだった市場規模が2025年には約3,350億ドル規模に成長すると見込まれている。また、サービスサイエンスなどの学問領域の充実により、これまで個人の感覚や経験、暗黙知で提供されてきたサービスを客観的根拠に基づいて分析し、改良を重ねて効率性や顧客満足を高めることが可能となってきた。特に、IoTやAI、ビッグデータをはじめとする先端技術の発達によって、顧客の趣向・要求・行動などの詳細な把握が可能となることで、個々に最適化したサービスの提供がより一層普及していくであろう。さらに、デジタル化やロボット導入によって人間の業務が省力化されれば、人間の業務はより感性や創造性に関連したものへとシフトし、新しいサービスの創造・開発も進むと思われる。

³ 主にインターネットのプラットフォーム上で、個人の所有する資産（無形資産も含む）を利用者のニーズに合わせて利用できるサービス。従来型のB to B（企業間）、B to C（企業と個人）ではなく、C to C（個人と個人）の経済活動として注目されている。

こうした大きな「うねり」によって、サービス産業にも新たなフロンティアが拓かれようとしている。そうした中で、一人ひとりの経営者が果敢に新事業創造や生産性革新に挑戦し、フロンティアを切り拓いていくことで、日本国内にとどまらず世界中の人々の生活を豊かで快適にするサービス産業へと進化していくことができるのである。

(図表 4) シェアリングエコノミーの市場規模



出典：プライスウォーターハウスクーパース「コンシューマーインテリジェンスシリーズ - シェアリングエコノミー」(2016)

2. めざすべきは「生産性革新」

(1) 「生産性」とは何か

本報告書の主テーマは「サービス産業の生産性革新」であるが、「生産性」というと、人員や経費の削減といった合理化が真っ先にイメージされることが多く、その意味が正しく理解されていない。もちろん、ムダの削減や効率化は必要であるが、それだけが生産性を上げる方策ではないし、場合によっては現場が疲弊することにもなりかねない。

この「生産性」については、「労働生産性」「資本生産性」「全要素生産性」など様々な用語があり、わかりにくい面もある。そこで本報告書では、労働集約的なサービス産業の関係者が理解しやすい「労働生産性」を中心に考えていく。

では「労働生産性」とは何か。日本生産性本部によると、労働生産性は、労働を投入量として産出量との比率を算出したもので、労働者一人あたり、あるいは労働者1人1時間あたりの生産量や付加価値で測るのが一般的としている。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{労働投入量(従業員数} \times \text{労働時間)}}$$

付加価値は、付加価値 = 営業利益 + 賃借料 + 給与総額 + 減価償却費 + 租税公課、を用いる。このうち営業利益は、営業利益 = 売上高 - 営業費用（売上原価 + 一般管理費）と定義されている（注⁴）。つまり大まかに言うと、「付加価値」は売上高から広い意味での仕入額（原材料、光熱費等）を控除したものといえる。

したがって、労働生産性を向上させるためには、人員や労働時間を削減し、労働量の投入を少なくする（「分母」の縮小）ことだけに注力するだけでなく、付加価値を高める（「分子」を増やす）という視点を持つことが極めて重要となる。

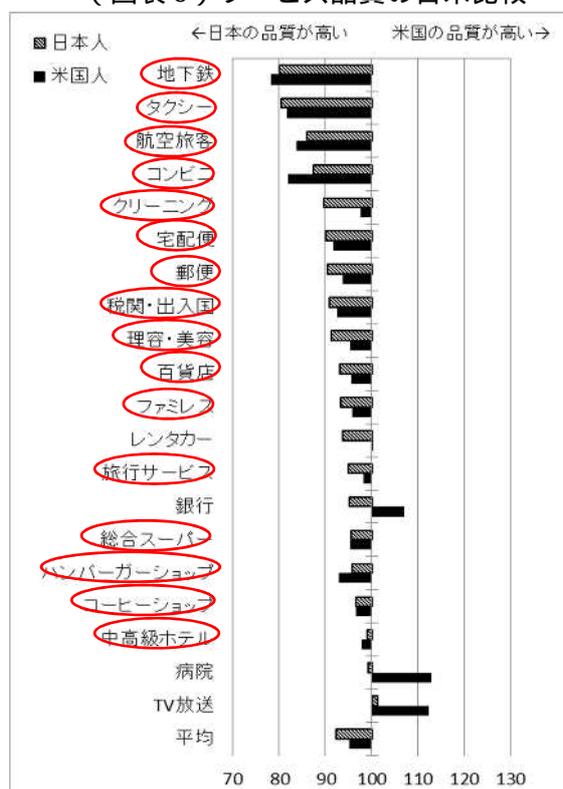
⁴ 森川正之『サービス産業の生産性分析：マイクロデータによる実証』（2014）

(2) 「生産性」と「サービス品質」の関係

付加価値に関し、「日本のサービス品質は世界でもトップレベルだと言われているが、それに見合った価格をとれていない」という指摘がある。日米の同一サービス分野における品質を比較した調査結果によると、対象とした20種類のサービスのうち16種類において、日本人・米国人ともに日本のサービス品質が米国と比較して高いという評価となっている。

その一方で、米国のサービス価格が上昇しているのとは対照的に、過当競争等により日本のサービス価格は低下し続けてきた(注⁵)。こうした背景には、「提供しているサービスの価値に見合った価格づけができていない」あるいは「高い価格を払ってもらえるサービスを効率的に提供できていない」ことが考えられる。加えて、日本には「サービスはタダ」という認識もあり、質の高いサービスに相応の対価を要求することが日本国内であまり評価されていないことも要因の一つとして考えられる。

(図表5) サービス品質の日米比較



(注) 日米両方に在住経験のある日本人・米国人へのアンケート調査に基づいて、日本の品質を100とした時の米国の品質を示している。

出典：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」(2009)

したがって、顧客に提供しているサービスの価値を高めながら、その対価である価格とのかい離を狭めていくことが、労働生産性革新の王道と言える。そして、このような形でこそ、高収益体質の企業になることができる。

⁵ 山田久「日本のサービス産業の生産性は本当に低いのか～真の問題は「品質対比過小な値付け」に～」(日本総研「Research Focus」, 2015)

(3) 生産性革新を実現するための方向性

しかし、こうした理想を実現するためには、経営者一人ひとりがこれまでの呪縛から解き放たなければならない。ここで言う呪縛とは、すなわち「非合理的な商習慣」「値下げへの依存」「内向き志向」である。

“あたりまえ”の経営を実践する

第一に、過去から続いてきた非合理的な商習慣から脱却し、「顧客に喜ばれるサービス」を「適切な価格」で「効率的」に提供し、「公正に利益を配分する」という“あたりまえ”の経営を実践することが必要である。あたりまえと言いつつも、公私混同で甘い会計管理になっていたり、既存の商習慣ややり方にとらわれて非効率なサービス提供を行っていたりといったことはないだろうか。また、得られた利益を株主や従業員を含む多様なステークホルダーに適切に配分できているだろうか。こうしたことが実現できていないために、結果的に経営が困難になっているケースも多い。

時代が求める新しい価値を提供する

第二に、値下げだけに頼る競争からの脱却が必要である。そのためには、時代の変化の中で、これまでの常識にとらわれないビジネスモデルの開発や、常に顧客のニーズを的確に把握し、「利便」「快適」「感動」を与えるサービスの開発・提供が必要である。特に、現代はデジタル化やグローバル化の進展により、事業や製品・サービスの寿命は短くなってきており、値下げ圧力も高まっている。そうした中で生き残るためには、これまでと同じ製品・サービスをただ提供し続けるだけではなく、時代や顧客が求めるニーズを敏感に察知する、あるいは先取りするために、常にアンテナを張り巡らせ、場合によっては既存事業や商品・サービスを捨てる覚悟で、時代に合わせて柔軟に変化していくことが求められている。

世界の市場に打って出る

第三に、国内市場だけに目を向けているのではなく、製造業同様、勇気をもって成長性のある世界の市場に打って出ることである。国内では人口減少によってマーケットの規模が縮小していくが、アジアを中心に中間層が拡大しており、海外のサービス市場は拡大している。また、日本は少子・高齢化により介護や子育てなどの社会的課題を抱えているが、海外各国でも同様の課題に直面している可能性が高い。日本で培ったサービスを海外展開することで、進出先国が抱えるこれらの課題の解決を日本に期待されることも多い。また、日本のサービス産業企業が海外に進出することで、かえって日本国内の規制の実態が

クローズアップされることもある。国際競争にさらされることにより日本の商習慣の改革につながることも期待される。

(4) これまでにないサービスを生み出すために

近年、「サービス・ドミナント・ロジック」や「サービス・デザイン(デザイン思考)」といった理論が注目されている。こうしたサービス産業に関する学問領域は急速に研究が進んでおり、生産性を高め、新たなサービスを生み出す上で多くの示唆を与えてくれる。

「サービス・ドミナント・ロジック」による「価値共創」

製造業のサービス化に代表されるように、産業間の境目が曖昧になりつつある中で、モノとサービスを区別せず包括的に捉える経営理論「サービス・ドミナント・ロジック(S-Dロジック)」がスティーブン・L・バーゴ ハワイ大学教授とロバート・F・ラッシュ アリゾナ大学教授によって提唱された(注⁶)。

これまでは、実在するモノと貨幣の交換を中心とした「グッズ・ドミナント・ロジック(G-Dロジック)」が主流であった。G-Dロジックをより分かりやすく表現すると、企業は「新しく、魅力的で、使いやすい」商品(価値)を開発・生産・販売し、顧客はお金を払ってその価値を消費するといった考え方である。

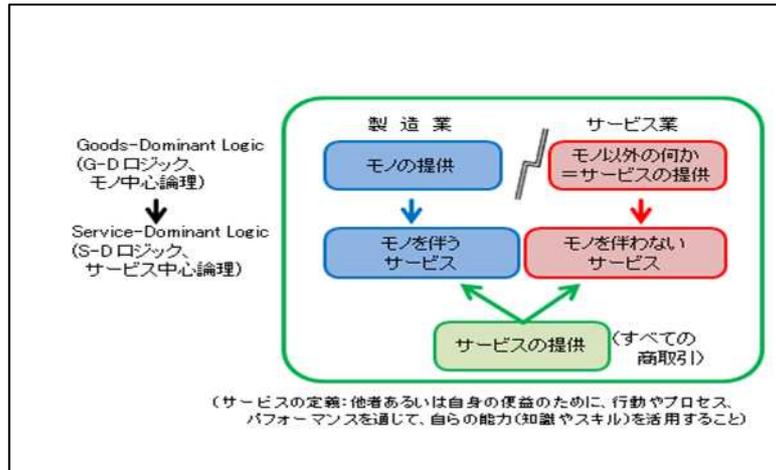
こうしたG-Dロジックの考え方には、いくつかの問題が出てきた。第一に、モノを中心としているため、サービスは付加的な要素として重視していない点である。第二に、生産者中心の理論のため、交換価値の最大化に重きが置かれ、企業と顧客が販売を境に分断される点である。

しかし、多くの製品があふれる現代で、モノの価値だけで他社と差別化を図ったり、顧客ニーズを満たすことは難しい。現に、製造業であっても製品の販売ではなく、購入後のサービスで利益を得るビジネスモデルが増えている。加えて、本質的には、顧客はモノ自体を欲しているのではなく、それを使うことで得られる使用価値を求めているのであって、生産者中心の理論では、顧客ニーズを的確に捉えるには限界がある。

⁶ スティーブン・L・バーゴ/ロバート・F・ラッシュ『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』(同文館出版、2016年)。

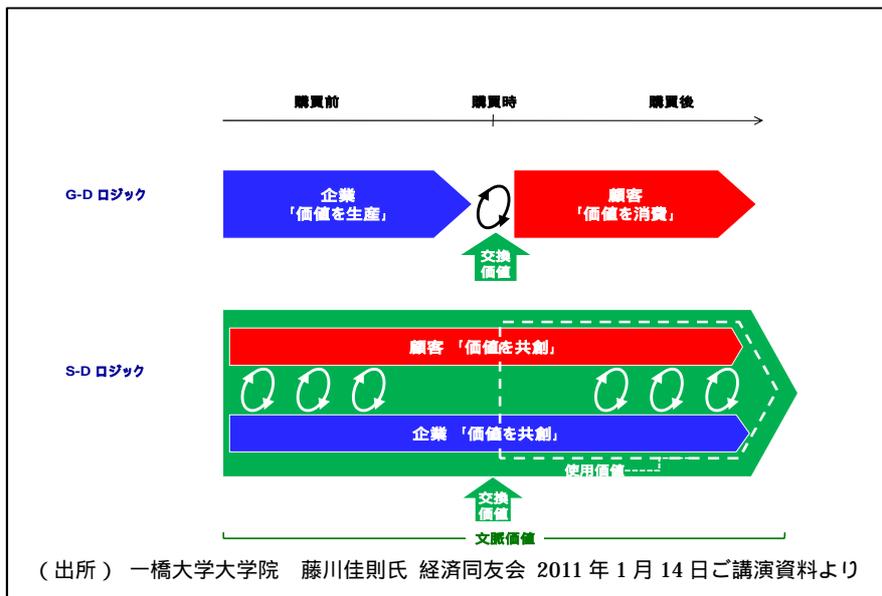
こうしたモノを軸として考える G - D ロジックの課題を克服するために、モノとサービスを区別せず、顧客にとっての使用価値を企業と顧客が相互に協力してつくり出す「価値共創」の視点を重視した考え方が「サービス・ドミナント・ロジック」である。

(図表 6) G - D ロジックと S - D ロジックの違い



(出所) 一橋大学大学院 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

(図表 7) G - D ロジックと S - D ロジック - 「価値概念」と「顧客像」



(出所) 一橋大学大学院 藤川佳則氏 経済同友会 2011 年 1 月 14 日ご講演資料より

(注) 図表 6、7 は、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)の引用掲載図を再掲。

例えば、Apple の iPhone や Amazon の kindle で考えると、スマートフォンやタブレット端末といった商品自体の機能や性能ではなく、iTunes ストアや Kindle ストアなどの顧客との価値共創の場を提供し、読書や映画・音楽鑑賞を身近に楽しめるといった利用者の使用価値を高めることで世界的に普及した。また、S - D ロジックの観点からすると、近年拡大しつつあるシェアリングエコノミーも「所有から共有」、「購入からレンタル」といった消費者の意識の変化を捉え、そのニーズを満たし、顧客の使用価値を高めることで成長していると考えることができる。経済が成熟し、人々のライフスタイルや価値観が多様化していく中で、S - D ロジックの視点で新しいサービスを開発する視点がより必要となる。

「サービス・デザイン（デザイン思考）」による事業創造

上記の S - D ロジックに加え、顧客との価値共創や顧客ニーズを的確に捉えたサービスを開発するための手法として、「サービス・デザイン（デザイン思考）」が注目を集めている。S - D ロジックと共通して、デザイン思考も「顧客にとっての体験価値を顧客と一緒に生み出す」といった価値共創の考えをベースにしており、事業の創造をサービス中心の発想で捉え、顧客の体験（エクスペリエンス）、サービス提供の体制（デリバリー）、事業モデル（エコシステム）を一貫して生み出す手法である。

サービスをデザインするという発想の起源は、1980 年代のマーケティングや経営学の研究に遡る。そこでは、製品開発に用いられていた管理工学的な設計手法をサービスの開発に応用し、勘と経験に頼られてきたサービスの世界により合理的な設計手法を導入することが課題とされた。2000 年以降は、欧米を中心として、大企業の新規サービスの立ち上げから公共サービスの改革でもデザイン思考が取り入れられており、その認知は国際的に広まっている。わが国でも、ネット系制作会社や大手企業のデザイン部門、マーケティング部門から徐々にサービス・デザインの導入が始まっている。

デザイン思考によって事業を創造するには、まず顧客が生活・ビジネスの中で何を実現しようとしているか、あるいは社会経済の変化によって生じる新しい生活上のニーズは何かに着目し、顧客視点で自社の提供価値を定義することが最も重要である。例えば、スターバックスコーヒーでは、顧客は「一杯のおいしいコーヒーの提供」だけを求めているのではなく、「自分らしい時間を過ごすサードプレイスの体験」を求めていると定義し、顧客への提供価値を転換した。他にも、ライドシェアをデザイン思考で考えると、顧客は「マイカーの所

有」を求めているのではなく、本質的には「気軽な自動車へのアクセス」を求めていると捉えることができる。

こうしたデザイン思考を実践する際の肝は、サービスに則した組織改革である。デザイン思考による事業の再構築は、現場やサプライチェーンも含むすべての体制を見直すため、組織内外に摩擦を生む可能性が高い。その際、強力なリーダーシップで組織改革を実行するののも一つのあり方だが、日本企業では企業としてのブランドメッセージやコーポレートビジョンといった世界観を従業員と共有することによる従業員参加型の組織改革がなじむだろう。

【コラム】 日本のサービス産業の生産性は低いのか？

経済産業研究所 理事・副所長 森川 正之（注⁷）

〔いまなぜ生産性なのか？〕

経済成長率が低水準で推移する中、生産性向上への期待は高い。2012年末の安倍政権発足以降の実質経済成長率は平均年率1%未満であり、目標とする2%には遠い。他方、完全失業率や有効求人倍率の数字から明らかな通り、日本経済は完全雇用に近い状態にあり、多くの企業が労働力不足に直面している。消費や設備投資の低迷がしばしば指摘されているが、多くの機関は日本の潜在成長率を0.5%以下と推計しており、需要不足のために景気が悪いのではなく、成長力が弱いというのが日本経済についての素直な現状判断である。

経済成長の源泉は、労働投入量の増加、機械設備・店舗など資本ストックの増加、生産性上昇の3つである。労働力人口が減少する中、政府は女性や高齢者の市場労働への参加拡大など「一億総活躍」を目指している。こうした政策の方向自体は正しいが、その量的な成長寄与度は控えめに見積もる必要がある。労働投入量は労働者数に労働時間を掛けた数字であり、追加的に労働市場に参加する女性や高齢者の労働時間が相対的に短いことを考えると、人数の増加ほどの成長寄与度は期待できない。また、「働き方改革」が重要課題とされている中、労働時間の延伸は考えにくい。

女性や高齢者の労働参加率はこれまでも上昇傾向にあったので、過去の趨勢を上回る大幅な上昇が起きない限り、成長率をこれまでよりも高める効果を持たないというのが算術的な現実である。そもそも労働参加率の引き上げには限りがあり、上限に到達した後はその成長寄与度はゼロとなり、成長率はそれまでに比べて低下する。

設備投資を活発化して資本ストックを増やせば良いという議論があるかもしれない。しかし、設備投資は一定の投資収益率が期待できることが最低限必要だから、低金利とは言ってもいくらでも増やせるわけではない。生産性の伸びが高ければ投資収益率が上昇するので設備投資の成長寄与度も高まるが、生産性上昇率が低ければ持続可能な資本ストックの伸びは低水準にとどまらざるを得ず、無理に増やせば過剰設備が発生する。

⁷ 森川氏には、2015年度サービス産業活性化委員会 第2回会合（2015年9月17日）にてご講演いただいた。本稿のより詳しい内容は、森川正之『サービス立国論』日本経済新聞出版社（2016）にて解説されている。

結局のところ、潜在成長率を持続的に高めるためには、生産性上昇率を引き上げるしかない。人口減少下で生産性上昇が大きな関心事となっているが、歴史的に見て高度成長期でもその間の牽引力は生産性上昇だった。そして、サービス経済化が進み、今後もその傾向が続くことが予想される中、経済の7割以上を占めるサービス産業の生産性が日本経済の成長力を強く規定するのも自明である。

〔生産性とは何か？〕

この報告書では主に労働生産性という概念が使用されている。定義や計算方法は報告書で解説されているように、一定の期間（例えば1年間）に労働者1人・1時間当たりどれだけの付加価値を生み出すかという数字である。労働生産性を向上させる方法は、分母の労働投入量を節約するか、分子の付加価値を増やすかの二つである。最近のような労働力不足の下では貴重な労働力をどれだけ効率的に使うかが課題なのは言うまでもないが、新しい成長サービスを生み出すことで付加価値を高めることも労働生産性上昇につながる。

いくつか注意すべきことを指摘しておきたい。分子の付加価値額は単純化すれば企業（株主など資本拠出者）が獲得する利益と労働費用（賃金）の総計である。したがって、労働費用を削減して利益配分を増やせば利益率は高くなるが、生産性が高まるわけではない。逆に、賃金引き上げの要請に応えるために利益を削って賃金を引き上げても、生産性が上昇するわけではない。一方、分母の労働投入量はマンアワーだから、同じ労働者数で同じ付加価値額の企業でも、短時間労働者の比率が高い企業の生産性は高いことになる。逆に長時間残業が多い企業の労働生産性は低い。

生産性にはこの報告書の中で用いられている労働生産性のほか、資本生産性、全要素生産性（TFP）という異なる概念がある。資本生産性という言葉は聞き慣れないかもしれないが、例えば土地も資本の一つだから、農業で良く使われる「単収」（1ヘクタール当たりの収穫量）という指標は一種の資本生産性である。日本の農業の労働生産性は低いが、土地面積当たりの収量は多い。米国や豪州の農業の労働生産性は高いが土地生産性は低い。資本生産性は「稼ぐ力」という議論との関係が深く、ROAやROEが高い企業は一般に資本生産性が高い。しかし、農業の例からもわかるように、だからと言って労働生産性が高いとは限らない。

労働生産性に話を戻すと、労働投入量が一定でも多額の設備投資を行って

機械設備や店舗面積を拡大する（＝資本装備率の向上）と、一般に労働生産性は高まるが、資本生産性は低下する。つまり、現実の生産活動が労働と資本を用いている以上、それらのうち一方だけを分母にした生産性指標は一面的である。

この点を考慮した指標が TFP である。TFP の計算式を見ると難解な印象を受けるかも知れないが、単純には労働生産性と資本生産性の加重平均と考えれば良い。加重平均するためには労働と資本の比率（生産への貢献度）でウエイト付けをする必要があり、この比率は産業によって異なる。設備型産業である電力業や鉄道事業では資本の比率が高く、労働集約的なサービス業種では労働の比率が高い。電力業や鉄道業の労働生産性は他産業に比べて高いが、資本生産性は高くない。同じ付加価値額でも労働投入量、または資本投入量を節約できれば TFP は上昇するし、一定の労働・資本から生み出される付加価値額を増加させても TFP は上昇する。

TFP が直観的に理解しにくいのは、おそらく労働と資本という単位の異なるものが分母になっているため、絶対的な単位がないからである。労働生産性には 1 人 1 時間当たり何万円といった単位があるため、絶対値として生産性が何万円高いと表現できる。一方、TFP は単位がないので、何らかの基準に対して何倍高いとか何%上昇したという言い方しかできない。TFP 上昇率を例にとれば 1 年前という基準に対して何%上昇した、TFP 水準の企業間比較では、例えば A 社という基準に比べて TFP 水準が何倍高いといった相対的な表現しかできない。

TFP の計算に当たっては、労働投入について労働時間を考慮するのと同様、資本投入についても設備稼働率を考慮するのが原則である。製造業を例にとると、生産用の機械が 1 台でも、それが 1 日 8 時間稼働しているのか、12 時間稼働しているのかで TFP が異なることになる。しかし、サービス産業の多くは「生産と消費の同時性」という性格を持っているため、ホテルの客室稼働率、タクシーの実車率、航空輸送の座席占有率など設備稼働率が決定的に重要な経営指標となる。したがって、筆者はサービス産業の生産性やそれに対する技術進歩や政策の効果を分析する際、設備稼働率を補正しない方がむしろ適当ではないかと考えている。稼働率を補正してしまうと、最大の関心事を看過することになるからである。

なお、TFP の計測に必要な資本ストックについて精度の高いデータが利用できない場合も多い。そうした場合、中長期的には TFP 上昇率と労働生産性上昇率との間に比較的高い相関関係があるので、労働生産性上昇率を代理的な指標として使用することには妥当性がある。

〔日本のサービス産業の生産性は低いのか？〕

日本のサービス産業の生産性は低いと言われることが多い。この委員会の報告書でも冒頭に労働生産性「水準」の国際比較が登場し、日本の生産性水準が米国に比べて低いことが示唆されている。製造業との比較でサービス産業の生産性上昇率が低いという話から始まる場合も多い。たしかに、サービス産業の生産性向上を課題として取り上げようとする際、生産性が低いという説明から入ると、素人にも理解してもらいやすい。しかし、本当に低いと言えるのかどうかはかなり微妙である。

第一に、製造業とサービス産業の生産性上昇率を比較すると、長期にわたって製造業の方がかなり高い。しかし、これは日本に限ったことではなく、欧米主要国を含めて先進国共通の事実である。また、サービス産業の生産性上昇率を国際比較すると、使用するデータ・対象期間・業種などによって大きく異なり、日本のサービス産業の生産性上昇率が他国よりも低いという頑健な事実は確認できない。

第二に、サービス産業の中を細分化して見ると、業種によって生産性上昇率には大きな違いがあり、サービス産業の生産性上昇率がおしなべて低いというわけではない。生産性上昇率が高い業種もあるし、同じ業種の中でも優れたサービス企業が多数存在する。

第三に、サービスの質の向上は工業製品の性能の向上と同様、本来は生産性上昇と評価すべきだが、現実の統計データはサービスの質の変化を十分に捉え切れていない可能性が高い。これは日本だけでなく海外でも同様で、医療サービスをはじめ多くのサービスで質の向上が過小評価されていることがわかっている。これは統計作成者の努力不足が原因ではなく、サービスの質の変化を計測することが概念的にも技術的にも困難なためである。生産性の水準に関しても同様で、この報告書の中でも引用されているサービスの質の日米比較結果は、日本のサービスの質（水準）が相対的に高く、したがって生産性水準が過小評価されている可能性を示唆している。

サービス産業が経済の中で圧倒的なシェアを占めるに至っている現在、その生産性を正確に計測することは、有効な経済成長戦略の策定や政策効果の検証を行う上で極めて重要な課題である。サービス統計の作成やその分析に対して、十分な予算・人員の配分を行うことが望まれる。

〔サービス産業の生産性向上に向けて〕

しかし、日本経済の潜在成長率引き上げは急を要する課題であり、統計の充実や研究の進展を待っているわけにはいかない。そうだとすれば、サービス産業の生産性向上に資するような対策を考える際、日本のサービス産業の生産性は低いかどうかから議論するのではなく、生産性上昇の余地がどこにどの程度ありそうなのかを探ることからアプローチするのがおそらく現実的である。

筆者はサービス産業の生産性を高める余地は随所にあると考えている。この委員会の報告書で取り上げられているサービス企業は、そうした可能性を示唆する好事例と言える。詳しくは最近の拙著（『サービス立国論』）を御参照いただきたいが、人工知能やロボットの活用を含めたサービス・イノベーションの拡大、ICTを有効利用した稼働率の向上、人材や人的ネットワークといった無形資産への投資、優れた新規企業の参入と成長あるいは非効率な企業の円滑な撤退を通じた市場の新陳代謝などを例示しておきたい。

3 . 生産性革新を実現する 5 つの鍵 - 実践編 -

サービス産業の生産性革新を実現していくために、「“あたりまえ”の経営を
実践する」「時代が求める新しい価値を提供する」「世界の市場に打って出る」
という三つの方向性を示した。以下では、この三つの方向性に基づき、先進事
例を紹介しながら、生産性革新の実現の鍵となる方策を示していく。

(1) 新陳代謝や事業集約の促進

日本の産業構造を見ると、全企業数の 88.9%はサービス産業に属する企業で、
そのうち 88.4%を中小企業が占めており、規模の小さいプレーヤーが市場に数
多く存在している状態である（注⁸）。加えて、日本企業の 66.4%は赤字法人で
あり、その中でも飲食や旅館業、小売業では赤字法人の割合が高止まりしてい
る（注⁹）。今後、人口減少の進展に伴って、人手不足と国内需要の縮小が進み、
各業界が今以上の激しい過当競争にさらされることで、慢性的に経営困難に陥
る企業が増える可能性が高い。

もちろん、地道な経営努力により生産性を高め、自力で立て直すことができ
ればそれが一番望ましい。しかし、もう一つの選択肢として、生産性の高い企
業に集約され、良好なガバナンスの下で再生して事業を継続していくことも一
つの道である。これまでは、他の企業に買収されることをネガティブに考える
風潮があったが、最も避けるべきは、多額の債務と従業員を抱えた状態で、事
業の展望も描けぬまま市場に残り続けることである。むしろ、経営困難に陥る
前に、最善の道を探ることこそ経営者の責務である。

<事例 1> 経営困難に陥ったバス事業者の集約・再生で生産性を高める 株式会社みちのりホールディングス

地域住民の足を支える地方公共交通

地域の人口減少が進み、経営困難に陥ったバス会社を次々と買収・再生し、
売上を伸ばしているのが国内最大規模のバス事業グループであるみちのりホ
ールディングスだ。同社が買収した会社は、ほとんどが過去に一度か二度、

⁸ 総務省 『平成 24 年度経済センサス活動調査』

⁹ 国税庁 『平成 26 年度分会社標本調査』

破綻した経緯がある。いずれの事業会社も赤字路線を抱える一方、公共交通としての役割も担っているため、簡単に路線を縮小することができず、財務的に困窮し単体では必要な設備投資さえ難しい状態であった。

「横串」と「縦串」による事業改善の相乗効果

同社では、グループとしての効果を最大限に発揮するために、「横串」と「縦串」による経営を実施している。「横串」とは、経営管理やビジョン共有、設備投資、安全対策など各事業会社にまたがるテーマであり、テーマごとに担当者を配置している。また、「縦串」にあたる各事業会社の経営者は、自社のプロパー社員と緊密なコミュニケーションを取り、日々の業務改善に取り組んでいる。この横串・縦串による経営によって、ICカードやドライブレコーダーなどの顧客の利便性・安全性を向上させる積極的な設備投資が可能になった。さらに、車両の整備基準や部品購入単価・頻度に関して、ベストプラクティスを横展開することでグループ全体の生産性を向上させている。

買収・再生のモメンタムにより、飛躍的に生産性を高める

M&A や事業再生を通じた経営の全面的な変化は、過去に囚われ硬直化した現状の否定をもたらすという。そして、新しい経営陣はこれを梃に戦略とオペレーションの革新を促すことができる。実際に、同社では事業再生を契機に、効果的なマーケティング、ルートやダイヤの最適化、運行の質の向上を図り、バス一台あたりの乗客を増やし事業収益力を改善させている。このように買収・再生による事業集約は、生産性改善に向けた改革を推し進めるモメンタムを生み出し、買収後の経営努力に応じて、継続的な設備投資、労働分配率の向上が可能になるのだ。

< 事例 2 > リゾート再生と持続可能な中山間地域の創造

株式会社マックアース

中山間地域の生活を支えるスキー関連事業

日本の多雪中山間地域は、豪雪により冬期に閉鎖される場所も多く、著しく生産性が低く産業の育たない地域であった。このような地域にスキー場が登場し、住民は次々とスキー関連事業を開業して、冬期でも居住できる地域となった。しかし、80年代後半のスキーブームに乗って、後先考えずに設備

投資をした結果、高コスト体質の設備が残ってしまっている。また、ブーム時はマーケティングせずともお客様が集まったため、明確な経営戦略も立てられず、悪循環に陥っている地域も多い。

それぞれの特色を活かして、魅力的なスキー場に生まれ変わる

こうした苦境に陥っているスキー場を買収し、再生しているのがマックアースである。同社の再生手法におけるキーポイントは、ターゲットを明確にした上で、各スキー場に役割を持たせることである。例えば、ダイナランド（岐阜県）では、名古屋など近郊都市からアクセスが良く、仕事終わりのビジネスマンをターゲットに設定し、23時までナイター営業を延長して買収前より137%売上を伸ばした。また、スノークルーズオーズ（北海道）では、週末・平日昼はファミリーや初心者、ナイターは中上級者のコア層と時間帯ごとにターゲットを定め、きめ細かなマーケティングを実施し、2012年の買収時から167%売上高を伸ばしている。

買収・再生によるスケールメリットを活かし持続可能な中山間地域へ

また、買収・再生を通じたグループ拡大によって、スケールメリットを發揮して設備の共同利用や共同購入などのコストカットが可能となる。さらに、ゲレンデ近隣のホテルや隣接するスキー場も買収することで、統一エリアとしてのブランド価値向上も見込める。このように、単体では運営だけで手いっぱいとなり、売上減少に歯止めが掛からなかったスキー場がグループとして拡大していくことで、売上増加に向けた戦略の幅が大きく広がっていく。同社では、単に経営不振のスキー場の再生に留まらず、中山間地域の活性化を通じた地方創生に挑戦しているのである。

なお、市場から退出する結果となっても、経営者や従業員が路頭に迷うことなく、スムーズに次のステージに進めるような環境整備は必要である。そのためには、第一に、金融・資本市場からの規律付けを機能させなければならない。具体的には、地域金融機関が融資先の財務状況や事業の将来性を適切に見極め、経営が危うくなりそうであれば他の事業体に事業を引き渡すなど、企業の背中を押すアドバイザーとしての役割を果たすべきである。また、信用保証制度に代表される公的な資金による融資は、創業期や成長期など事業者のライフステージに応じて行われるべきであり、衰退期にある事業者の延命のために使われるべきではない。

第二に、労働市場からの規律付けが必要である。まずは、労働基準監督の強化や最低賃金引き上げのための最低賃金決定要素を見直すことで、いわゆる「ブラック企業」に代表される違法な働き方で労働者を搾取することにより見かけ上の生産性を高めている事業者の退出を促す。同時に、職を失ってしまってもスムーズに次の職場に移れるよう、企業横断的な職業能力開発と再就職斡旋を中心とした体制が必要である。

(2) 効率化と顧客満足度向上の同時追求

中小・零細企業や家族経営における生産性が低い要因として、経験や勘、暗黙知に依存しているため、作業プロセスにムダが多いことや、ピーク時の需要に合った従業員配置ができていない、あるいはデータや客観的事実に基づいた経営分析ができていないといったような、いわゆる合理的な経営ができていないことが考えられる。こうした事業者が生産性向上を考えるには、ベストプラクティスに学び、サービスプロセスを再構築していく必要がある。

こうした課題を解決するには ICT 活用が有効である。また、これまでの ICT 活用は単純なコスト削減や効率化が中心であったが、今後は AI などのデジタル技術の発達により、様々なデータの収集・分析・活用を通じて、需要予測や顧客の趣向・要求・行動などが把握できるようになりつつある。こうした新しいテクノロジーを活用することで、効率的で顧客満足の高いサービスが提供できる。

<事例1> 「10分の身だしなみ」に秘められた選択と集中

キュービーネットホールディングス株式会社

軸に沿った選択と集中が「10分1,000円」のビジネスモデルの土台

お客様が求めるヘアカットサービスを安く、短時間で提供することに特化し、1995年の創業から今では国内・海外合計で630店舗にまで成長したのがキュービーネットだ。通常、理美容業界はお客様にできるだけ長くサービスを提供して満足を演出していくが、同社では全く逆の発想で、可能な限りカットの時間を短くし、空いた時間を有効活用してもらうビジネスモデルになっている。短い時間で効率的にカットするために、道具や設備の多くを独自

開発し、お客様の髪を切る角度に至るまで緻密に計算している。また、多くの理美容室で行う洗髪を捨て、カット後は専用の掃除機で切った髪を吸引している。このように同社では、「10分でお客様が求めるヘアスタイルに整える」ことを軸として、徹底した無駄の排除や効率化を行っている。

高い技術力を持った従業員でなければ「10分1,000円」は成り立たない

理美容業界は人がすべてであり、従業員のモチベーションをいかに高く保てるかが生産性を大きく左右する。こうした考えから、同社では、従業員の育成やサポートの体制を手厚くしている。例えば、一般的に美容師は数年の下積みを経てお客様のカットができるスタイリストになるが、同社では6ヵ月間の新人研修でスキルを磨き、その間も給料が支払われる。また、社内のカットコンテストや表彰制度もあり、従業員が切磋琢磨し技術力を高める取り組みを行っている。キュービーネットの低価格で質の高いサービスの提供は、高い技術力を持った従業員に支えられているのだ。

地道なデータ収集と分析が生産性を高める

店舗数や利用者数が増加しても「10分1,000円」を徹底するために、同社ではデータ分析を用いて店舗管理を行っている。利用者数や売上に加え、カットまでの待ち時間、カットに要した時間などの各店舗の稼働状況をリアルタイムで収集している。こうして収集したデータを本部で細かく分析し、前年比で売上が落ちていたり、あるいはカットに要した時間が平均10分以上かかっていたりする店舗を早急に見つけ、要因分析と改善策を講じている。こうした地道なデータの収集と分析、それに基づいた現場の改善こそが同社の生産性向上を支えているのである。

<事例2> ICT活用でお客様の体験価値を高めるサービス・イノベーション 株式会社スーパーホテル

「快適な睡眠」に特化するためのICT活用

スーパーホテルは、稼働率約90%、リピーター率72%を誇り、日本版顧客満足度指数（サービス産業生産性協議会実施）のビジネスホテル部門でも常に上位にランクされている。同社のICT活用は、すべて快適な睡眠の提供に特化する目的で導入している。例えば、顧客一人ひとりの好み（部屋タイ

プ、枕の形状など)をデータセンターで一元管理し、次に宿泊する時はあらかじめ好みに応じた部屋・寝具を用意している。また、ノーキー・ノーチェックアウトシステムの導入、経理業務の負担軽減に向けた会計管理システムの構築なども実施し、生産性向上を図りながら、空いた時間を丁寧な接客に充てて顧客満足度を高めている。

顧客満足向上のキーは「自律型感動人間」の育成

同社の強みは、単なる ICT 活用による効率化だけではない。ICT 活用が付加価値向上や顧客満足度向上に結び付くには、各従業員がお客様を感動させるマインドを持てるかが鍵となる。こうした考えに基づき、同社では自律型感動人間の育成を重要視しており、経営理念を現場の従業員に浸透させ、具体的行動指針を示した「Faith」を全員が携帯している。また、こうした人材育成の取り組みを適切に機能させ、お客様に感動を与えるサービスを提供するために、社員満足度も重視している。

<事例3> 見える化と智慧を合わせた、地域で支える公共交通の取り組み イーグルバス株式会社

データによる「見える化」で経験と勘のバス運行から脱却

日本の路線バス事業者の7割が赤字を抱える中、利用者数を年々伸ばしているのが埼玉県川越市を拠点とするイーグルバスだ。路線バス事業は、製造業であたりまえの工程管理と品質管理がされず、運行計画も運転手の経験と勘を頼りに作成している企業が多い。同社では「見えない事業」だったバス事業について、データを取る仕組み(ハード)、数字を誰にでも理解できるようビジュアル化する仕組み(ソフト)、事業を改善する仕組み(プロセス)を整え、データによるバス運行の「見える化」を実施している。

データを読み解くのは「人の心」

同社では、路線バス事業の収支だけに着目するのではなく、利用者数の増加、顧客満足度も改善指標としている。データを読み解く人間が収支や利用者の多寡などの表面的数字だけを追っていると、交通弱者の足を奪い、縮小バランスに帰結しかねない。本当のデータ経営とは、人間の経験を否定するのではなく、データによって人間の勘と経験が活かされ、新しいアイデアに

よるイノベーションを実現することであるという。

観光需要の取り込みで地域に愛されるバス会社へ

同社の取り組みは路線バス事業だけに留まらない。近年の訪日外国人旅行者数の増加に伴い、川越市でもアジアの外国人観光客が増加している。路線バス事業は、2月・8月は閑散期になるが、地域の民間事業者と連携して様々なイベントを企画し、同社が観光客の足となることで、今では年間で最も売上が伸びる時期になっている。同社は、地域住民の足を支えるだけでなく、観光需要も取り込むことで地域に愛されるバス会社となっているのだ。

(3) 社会的課題の解決をめざした新事業創造

子育て、高齢化、過疎化、環境問題など、日本を取り巻く社会的課題が複雑さを増す中で、その解決をめざした新しいサービスのビジネスモデルの開発・提供が成長分野として期待されている。

こうした社会経済のニーズの変化を感じ取り、いち早く事業に反映させることによって、競合他社との差別化を図り、価格競争からの脱却の糸口となり得る。同時に、このような社会的課題に根差したビジネスモデルの構築によって企業価値を高め、顧客や地域住民を含む幅広いステークホルダーに必要とされる企業へと変革することで、長期的かつ安定的な利益の確保が可能となる。

<事例1> 絶体絶命でも世界一愛される会社に変える

石坂産業株式会社

地域から必要とされない企業からの出発

埼玉県三芳町を拠点とする石坂産業は、産業廃棄物の中間処理事業が主な事業だ。産廃処理事業は、値段叩きが激しく、厳しい価格競争の業界である。そんな中、1999年に起きたダイオキシン騒動（注¹⁰）の影響で地域住民が

¹⁰ 1999年、所沢の野菜から高濃度のダイオキシンが検出されたと報道があり、小売業者が埼玉県産野菜の販売を自主的に停止した。後日、この報道は誤報であることが判明したが、所沢の各農家が風評被害を受けたとして集団訴訟を起こし、加熱する地域住民の批判はダイオキシンの発生源とされた近隣の産業廃棄物処理業者にまで及んだ。

ら激しいバッシングに合い、事業の縮小をせざるを得ない状況に追い込まれた。

脱産廃宣言 - リサイクル事業者への転換

石坂産業は、こうした逆境から改革をスタートさせた。産廃業者は全国に数多くあるが、価格以外に他社と差別化できておらず、優良な事業者を判断する基準をほとんど持っていない。そこで、石坂産業は地域から必要とされ、持続企業に生まれ変わるために、単にゴミを焼却するのではなく、廃棄物をリサイクルしていくビジネスモデルに転換した。また、こうした経営を取引先や地域住民、メディアに理解してもらうために、ゴミ処理工場の見学ルートの整備や、ISOを取得することで、品質の見える化に取り組んでいる。さらに、こうした改革が実際に機能するように、従業員の意識改革も行った。

ダンピング合戦から脱却し、適切な競争環境をつくるために

こうした改革の積み重ねによって、現在では減量化・再資源化率 95%を達成し、リサイクル事業者として着実に成長している。また、同社の見学には、地域住民だけに留まらず、世界各国から多くの人が見学に訪れている。産廃処理事業は、今でも露天で適切な設備も持たない事業者も多い。同社では、このような同業者にも自社の工場を見てもらい、互いにダンピング合戦で疲弊するのではなく、技術などの特徴によって適切な競争が行われるように同業者の意識改革を促す活動にも力を入れていくという。

< 事例 2 > 社会の変化と課題に対応する商品開発と事業展開

株式会社コミュニティネット

過疎化に悩む地方のコミュニティを再生する

日本を取り巻く課題が複雑さを増す中、医療、介護など業界横断的に課題解決を考え、地方のコミュニティ再生を手掛けているのがコミュニティネットだ。同社は、全国の自治体からの相談を受けて、その地域に高齢者住宅を中心とした事業主体をつくり、同社の地域プロデューサーを派遣して地域に入り込み、まちの全体像構築や運営を行うビジネスを行っている。

参加型アプローチによる住民のニーズに適したまちづくり

同社の最も特徴的な点は、マーケティングや商品開発において、高齢者住宅の入居検討者やコミュニティづくりに関心のある人にまちづくりの計画段階から入ってもらって参加型アプローチを取り入れていることだ。通常、老人ホームや分譲マンションは先に建物を建築してから住民を募るが、居住者のニーズを満たさなかった場合、空き家が出てしまう。コミュニティネットでは、先に入居検討者を募り、入居者のニーズを聞きながらまちの全体構想を練り上げるため、居住者ニーズにズレが少ない。また、入居後もそれぞれの居住者にコミュニティ運営の役割があり、居住者どうしで互いに支え合う関係を形作っている。

リノベーションで空き家を有効活用

同社では、新しいコミュニティを作り上げる際に、必ずしも新築住居であることにこだわらない。UR 高島平団地では、古くなった建物を改修し、高齢者住宅にリノベーションしている。そうすることで、短期間の工期と費用をおさえて作ることができる上に、社会全体として次々と新築を建てるといったムダが生じない。このように、同社は、一企業の利益を超えて、そのビジネスが国、あるいは国民にとって有益かといった視点を常に持ち続けながら、まちづくりに取り組んでいる。

(4) 日本で培ったサービスの海外展開

サービスには生産と消費の同時性という特性があり、日本の人口がサービス産業にとって適度な規模だったことも影響して、日本のサービス産業は製造業に比べてグローバル化が遅れてきた。しかし、前述したように、アジア諸国の中間層の拡大による高度なサービスに対するニーズの拡大、海外における日本的サービスの評価の高まり、サービス産業における海外展開をサポートする体制整備が進み、海外進出の条件は整いつつある。例えば、日本貿易振興機構（JETRO）では、進出国の法制度や商習慣に関する情報提供や、進出先でのパートナー候補の紹介、有力商圏の視察アレンジなどを行っている。グローバル化が加速する中で、経営者自らの決断をもって、世界市場へのチャレンジを考えるべきである。

一般的に、企業の海外展開は自国の空洞化をもたらし、国内雇用に悪影響を

もたらずことが懸念されている。すでに、製造業では生産拠点を海外に移転し、本社機能や主力工場のみを国内に残す企業も多い。しかし、サービス産業の海外展開では、サービスの国内需要がある限り、それに対応する供給者が必要になるため、国内雇用への影響は少ない。

もちろん、日本国内における地域住民の生活を支えるサービス事業の向上努力を否定する訳ではない。しかし、グローバル市場での厳しい競争環境の中で、稼ぐ力に磨きをかけた企業が増えると、国内事業所へのフィードバック等を通じて、国内のサービス産業全体の活性化につながる。

<事例 1> 世界に広がることで高まる公文式の質

株式会社公文教育研究会

現地化で世界に広がる公文式教育

公文教育研究会は、世界 49 の国と地域に教室があり、生徒数は海外 65%、国内 35% のグローバル企業だ。海外展開の始まりは 1974 年、わが子が公文式を学んでいた家族がニューヨークに移住することになり、現地で同じような学習塾がなく、その母親が自ら教室を開いたのがきっかけとなった。同社ではこのように公文式にゆかりのある人たちが世界各国に少しずつ教室を開いていくことでグローバル化してきた歴史がある。展開にあたってはマーケティングを優先するのではなく、むしろ現地に根づくことを大切にしている。そのために、できるだけ現地法人の社員や指導者に生徒の指導や教室の運営を任せている。

公文がグローバル化しても変えないこと

教育は国の根幹を成すテーマであるため、国によって何を重視しているかが異なり、教科書の内容も異なる。このような中で、同社は読解力や論理的思考、計算力といった世界共通で必要となる子どもの基礎学力を伸ばすことを重視している。そのため、算数・数学は全世界で使用している教材が同じであり、言語の教材も基本的に同じ考え方で構成されている。ただし、教材は同一であっても、どのレベルが生徒にとって最適かは生徒ごとに異なる。したがって、世界中のどの教室でも、生徒の「ちょうど」を見極め、自律的に無理なく継続して学習していけるよう指導する先生の役割が非常に重要となっている。

世界の知恵を還流させることで高まる教育の質

同社では先生の指導力を高めるため、年に一回、世界の地域ごとに先生が集まり、生徒をより良く伸ばすためにどういった指導を行っているかを共有する大会を開いている。こうした先生間の研鑽の場を設けることで、個人の暗黙知の形式知化を促し、それを共有化していけるような知恵の還流を行っている。また、こうした場を設けることで、先生同士のタテ・ヨコのつながりが生まれ、モチベーションが高まる。同社にとってグローバル化することの意味は、売上規模の拡大だけではなく、むしろグローバル化することで高まる教育の質の向上にあるという。

<事例 2 > 失敗から学ぶMUJIの海外展開

株式会社良品計画

海外展開は失敗と改善の繰り返し

良品計画は、日本を含む 29 カ国・地域に進出しており、店舗数では国内 434 店舗（8 月 31 日現在）に対して、海外は 375 店舗（8 月 31 日現在）と国内に迫る勢いで店舗を増やしている。また、海外売上も順調に伸ばしており、海外売上高比率は 2017 年 2 月期見込で 35.5%にも上る。1989 年に西友から独立した良品計画は、1991 年に海外一号店をロンドンに出店した。そこから海外店舗を増やしていったが、海外事業は上手く軌道に乗らなかった。当時は出店戦略やブランディング戦略といった海外展開のノウハウもなく、商品供給や開発、オペレーションなどの多くを現地任せにしていたため、「無印良品」というブランドコンセプトから大きくずれた売場作りがなされ、グローバルな視点での戦略ができていなかった。このような失敗を積み重ね、地道に改善を繰り返し、一店舗ずつ黒字化することで、今のように海外で利益を確保できるようになった。

企業理念や価値観の共有がグローバル化の鍵

海外展開で最も重要な点は、無印良品が持つ理念や価値観を現地の消費者や従業員と共有することである。どんなに良い出店場所を確保し、多額の広告宣伝を打ったとしても、この軸足がぶれていては、海外展開は上手くいかない。特に現地スタッフの人材育成では、文化や価値観が異なる中、経験や勘に基づいた日本のやり方を強要しては、日本からの「お客さん」扱い

されかねず店舗運営は行き詰まる。同社は「MUJIGRAM（注¹¹）」などのツールに企業理念や価値観を反映させ、海外でもそれに基づいた店舗運営やマネジメントを行っている。

「生活の改善」という価値観をビジネスにする

同社では、単にモノを売るのではなく、豊かな生活を築く、あるいは生活の質を高めるといった「生活の改善」という価値観を事業の中核に据えている。特に、海外では良品計画ブランドの認知度は低いため、進出国の人たちのモノや消費に対する価値観を変えて、「無印良品」が共感されなければ長期的にビジネスをしていけない。自分たちがどのフィールドで、どのように戦うかの戦略の積み重ねがあって初めて海外展開は成功するのであって、ジャパンブランドだけで生き残れる時代ではないのだ。

<事例3> 「アジア・サービス産業経営者交流事業」の取り組み

実際に海外展開を考える際、進出先国の選定やマーケットの情報、あるいは現地でのビジネスパートナーの発掘などの課題に直面する。本会では、これらの課題解決の一助となり、サービス産業企業が積極的に海外市場にチャレンジしていけるように、経済産業省、JETRO と協力して、「サービス産業経営者学習交流事業」を実施している。

この事業は、アジア各国を中心に日本のサービス産業の強みや魅力を各国関係者に発信するとともに、サービス産業分野における相互理解の醸成、ネットワーク構築および協力関係構築を目的としている。本事業は2012年から取り組んでおり、これまでベトナム（2012年）、インドネシア（2013年）、カンボジア（2014年）、タイ・インドネシア（2015年）の開催実績がある。こうした活動への参加を契機に、多くのサービス産業経営者が海外市場にチャレンジしていくことが期待されている。

¹¹ 良品計画で用いられている商品の陳列や接客などのオペレーションに最低限必要なノウハウを記したマニュアル。現在では、英語、中国語などの多言語に翻訳され、各国で活用されている。

【開催実績】

2012年11月11日～15日 ベトナム（ハノイ・ホーチミン）

ハノイ・ホーチミンで開催された交流事業では、日本側からワンダーテーブル・スーパーホテル・公文ベトナムが基調講演を行い、日本のサービスの強みや魅力を現地企業にアピールした。交流事業の後、両国の経営者総勢150名以上が交流会に参加し、情報交換やネットワーク構築を図った。



2013年11月17日～20日 インドネシア（ジャカルタ）

ジャカルタで開催された交流事業では、日本側からローソン・ペッパーフードサービス、インドネシア側から KALBE FARMA（同国最大の製薬会社）・METROX GROUP（著名な海外ブランドを同国内で展開するアパレル会社）がそれぞれ基調講演を行った。セミナーの後は、日本・インドネシアの経営者による合同勉強会を開催し、活発な意見交換を通じて、相互理解の醸成に努めた。



2014年7月20日～23日 カンボジア（プノンペン）

プノンペンで開催された交流事業では、日本側から全日本空輸・吉野家ホールディングス、カンボジア側からフランジパニヴィラホテルがそれぞれ基調講演を行った後、現地企業とのネットワークおよび協力関係の構築を図った。また、カンボジア副首相を表敬訪問し、サービス産業の発展について意見交換を行った。



2016年1月18日～23日 タイ・インドネシア（バンコク・ジャカルタ）

バンコクで開催された交流事業では、日本側からワタベウェディング・紀伊國屋書店、タイ側からサハ・パッター・インターホールディングが基調講演を行った。ジャカルタで開催した交流事業では、日本側は上記2社に加え、居酒屋「炎丸」を中心に国内外で13店舗のレストランを運営する PrunZ、インドネシア側から



は、インドネシア国内 12 都市に 116 の飲食店を展開する Boga Group から講演があった。今回は、初めて 2 カ国での開催となり、これまで以上に幅広く現地企業やサービス産業関係者との交流の場を持つことができた。

(5) 次世代経営者、サービスリーダーの育成

サービス産業の生産性を革新していくためには、次世代を担う経営者、現場を支えるサービスリーダーの育成が鍵である。特に、ベンチャー企業や小規模事業者においては、事業規模の拡大、あるいは海外展開を検討する上でマネジメント力強化が必要となる。また、グローバル化の進展に伴い、優秀な留学生を惹きつけ、国内で活躍する高度人材や、日本のサービスを学び、海外展開を担う人材の育成も必要である。

生産性革新や価値創造にとって不可欠なのは「人財」である。AI やロボット技術の発展によって、人間の労働が代替される職種も出てくる一方で、創造的な事業やビジネスモデルの企画・立案、顧客のニーズや微妙な心理・感情の変化をくみ取った質の高いサービスの提供は人間にしか生み出せない。

近年、科学的・工学的アプローチを用いたサービスの研究は蓄積が進み、サービス・マネジメントを学べる大学(学部)・専門学校が徐々に増えてきている。また、少しずつではあるが、経営者や従業員が参加できるサービス経営を専門とした学びの場もできつつある。学生・社会人を問わず、こうした学びの場に積極的に参加し、その成果を日頃の経営や業務に活かし、従業員一人ひとりの質を高めることこそが、生産性革新の土台になっていく。

<事例> 「知恵の場」における次世代経営者育成

次世代経営者が互いに切磋琢磨し、「知恵」を身に付ける場

次世代の経営者を対象にした「志の高い人が切磋琢磨する場」。それが「知恵の場（注¹²）」と呼ばれる人材育成カリキュラムだ。「知恵の場」では、優れた実績のある経営者を招き、講師の講演を受けて自社の経営を振り返り、複数のグループに分かれてディスカッションを行う。このような取り組みを通じて、イノベーションの源泉となる「知恵」を身に付けると同時に、次代を創る経営人材に求められる要件や、従業員の価値を高めるマネジメントを学んでいる。

同業から学び、自社の生産性向上へ

2010年から始まった「知恵の場」は、当初、経済産業省の委託事業としてスタートし、事業の安定に伴い民間へと移管されており、産官学の連携による人材育成のモデルケースとも言えるだろう。こうした「知恵の場」の取り組みは、活動の幅を広げ、福岡や京都などの地方でも開講している。また、受講者の中には自社で成果を出し、講師として活動する人も輩出している。サービス産業は他社の成功事例から学ぶことで生産性を高める余地が大きく、このような学びの場に参加して自社の経営に反映させることがサービス産業全体の生産性向上につながるのだ。

「知恵の場 東京」: <http://hospitality-jhma.org/training/index.html>

¹² NPO 法人日本ホスピタリティ推進協会が研修事業の一環として開催。本会が後援し、本会会員が講師・コメンテーターとして協力している。

4. 政府は、企業が新しいサービスを開発し、 生産性革新を実現するステージ作りを！

本会では、サービス産業活性化に向けた政府の取り組みとして、以下を提言してきた。本報告書は生産性革新を担う企業に対して具体的方策を示すことが主な目的であるが、こうした動きをより活発にしていくには、官民一体となった取り組みが不可欠である。こうした観点から、以下の提言をあらためて紹介する。

(1) 生産性革新の実現に向けた官民一体の「司令塔機能」の設置

現状、中堅・中小企業を含む民間のサービス産業経営者から見たとき、経営課題解決のために相談すべき官公庁は複数にまたがるケースも多く、課題ごとに曖昧である。また、製造業にはきめ細かいフォロー体制が整っているのに比べると、サービス産業は希薄と言わざるを得ない。

特に、サービス産業の生産性向上や規制緩和について、現状では産業政策の観点から主に経済産業省が中心となっているが、各業種にかかわる所管事務は農林水産省、国土交通省、厚生労働省など幅広い官公庁が関係し、複雑で分かりにくい。こうした中で、経済産業省の主管官庁ではない規制や行政手続きに関して改革を要する場合、同省が率先して活動するには限界があり、スピード感も失われる。

これらの問題点を解決するため、内閣官房や内閣府といった国家の重要政策を検討する機関に、サービス産業全般の活性化に向けた総合戦略を策定・実行する役割を担う組織を設置すべきである。また、こうした場に民間サービス企業経営者が積極的に参加して課題解決要望を集約し、省庁横断して解決に取り組む体制を早急に整える必要がある。

2006年の経済成長戦略大綱において、サービス産業が製造業と並ぶ「双発のエンジン」に位置付けられて以降、官民によるサービス産業活性化に向けた様々な施策が実行されてきた(図表8参照)。また、安倍政権の掲げる名目GDP600兆円に向けた「官民戦略プロジェクト10」において、サービス産業は付加価値額を343兆円(2014年)から410兆円(2020年)に伸ばす目標が掲げられており、他のどのKPIより伸ばすべき絶対額が大きい。日本経済のさらなる成長

に向けて、サービス産業の活性化・生産性向上が求められている今こそ、「司令塔機能の設置」は何よりも優先して実施すべき施策といえる。

(図表8) 近年のサービス産業にかかわる政府・省庁の主な取り組み

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」が掲げられる。それを受けて、経済産業省内に「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。
2007年	同研究会の報告書をベースに、産学官が共通して取り組むプラットフォームとして、「サービス産業生産性協議会」が設立。
2012年～	サービス産業の海外進出促進を主目的に、各業界の海外展開における課題の窓口として、「グローバルサービス座談会」を実施(主催:経済産業省 商務情報政策局 サービス政策課)。 上記座談会の議論から、経済産業省・JETRO・本会の協力のもと、「アジア・サービス産業経営者交流事業」が実施される。
2013年	日本再興戦略において、サービス産業の高付加価値化が政策課題として掲げられる。
2014年	サービス産業の生産性向上・高付加価値化に向けた新たな具体的方策の検討を行う場として、経済産業省内に「サービス産業の高付加価値化に関する研究会」が設置(2014年6月報告書発表)。
2015年	日本経済再生本部が「サービス産業チャレンジプログラム」を決定。それに基づき、サービス産業におけるベストプラクティスを横展開する取り組みとして「日本サービス大賞」を実施(2016年6月表彰)。

出典：経済同友会事務局作成

(2) スマート・レギュレーションによる健全な競争環境の確保

サービス産業における「司令塔機能の設置」のもと、早急に検討すべきことは、市場メカニズムを有効に機能させるキーとなる規制のあり方である。サービス産業では、既存産業の保護・育成、品質・安全性の確保といった観点から、参入規制や禁止規制といった競争抑制的な規制がされる傾向がある。特に、公共性の高いサービス産業分野(医療、介護、保育、教育、公共交通、インフラ、通信など)は、その公共性を担保するために厳しい規制が課されていることがほとんどであり、その必要性に疑いの余地はないものの、そうした規制のあり方によって生産性そのものが大きく左右される。

日本再興戦略では、GDP600兆円の実現に向け、イノベーション・ベンチャー創出力の強化が掲げられている。現実にはベンチャー事業は、社会的課題解決のため、サービス産業において生み出されるものも多いが、規制や既存産業の壁に妨げられているケースが目立つ。

本来必要とされるのは、市場の健全性や公正な競争を担保し、企業に望ましい行動を促すスマート・レギュレーション(賢い規制)である。そうした土壌

があつてこそ、生産性革新が実現可能となる。往々にして「規制」には「官民規制」のみならず「民民規制」も存在することがある。不必要な規制を増やさぬよう、企業経営者一人ひとりが高い倫理観を持つ必要があることは言うまでもない。

同時に、近年、シェアリングエコノミーをはじめとする新しいビジネスモデルが拡大しつつある中で、既存の業界の反発や、現行の規制上グレーゾーンにあたる事業について、過剰な規制を検討する動きも見られる。こうしたときこそスマート・レギュレーションの観点から公正かつ健全な競争環境を築く必要がある。

おわりに サービス産業を担う次世代経営者、現場リーダーへ

サービス産業の幅は広く、その重要性は今後さらに高まっていく。そして、サービス産業を取り巻く環境も常に変化し続けている。そうした中で、持続的に成長していくことはたやすくはないが、手を拱いていては何も変わらない。本報告書で事例として挙げた企業も、数々の失敗を重ね、知恵を絞って時代の変化に対応し生産性を高めることで顧客、株主、従業員、地域住民から支持される企業へと進化してきた。

本報告書では生産性革新の鍵となる方策を示したが、各企業の経営者、現場の従業員が生産性を正しく理解し、できることから実行していくことが極めて重要である。もちろん、規制や制度改革の余地は数多く残っているが、最終的には個々の企業における絶え間ない生産性向上の取り組みをしていかなければ、サービス産業全体の活性化につながらない。そして、いつの時代も新しいフロンティアを切り拓き、社会にイノベーションをもたらすのは、次代を担う若い経営者や現場のサービスリーダーに他ならない。

経済同友会は、これからもサービス産業の生産性向上に向けた提言を行っていくと同時に、熱意ある経営者をサポートする活動を続けていく。本報告書がサービス産業経営者の気付きとなり、それぞれの企業における行動のきっかけになることを強く期待して止まない。

2015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)

河本 宏子 (全日本空輸 取締役専務執行役員)

菊池 俊彦

北野 泰男 (キュービーネットホールディングス 取締役社長)

小林 節 (パレスホテル 取締役会長)

住谷 栄之資 (K C J G R O U P 取締役社長兼CEO)

玉塚 元一 (ローソン 取締役 会長CEO)

林 明夫 (開倫塾 取締役社長)

山中 祥弘 (ハリウッド大学院大学 学長・理事長)

委員

池上 芳輝 (イケガミ 取締役社長)

石川 祝男 (バンダイナムコホールディングス 取締役会長)

稲葉 俊人 (横浜駅前ビルディング 常務取締役)

井上 明義 (三友システムアプレイザル 取締役相談役)

岩本 修司 (構造計画研究所 執行役員)

遠藤 直紀 (ビービット 代表取締役)

大井川 和彦 (ドワンゴ 取締役)

大久保 和孝 (新日本有限責任監査法人 経営専務理事)

大西 賢 (日本航空 取締役会長)

大森 美和 (バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ東京支店
日本における代表者 東京支店長)

岡野 雅夫 (ユアサM&B)

小野 傑 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)

小野寺 純子 (G K デザイン機構 取締役事務長)

小野寺	正	(KDDI 取締役会長)
加藤	奂	(京王電鉄 取締役相談役)
神山	治貴	(マクニカ・富士エレ ホールディングス 取締役会長)
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LLC 会長・シニアマネージング ディレクタ)
北野	俊	(サンオータス 取締役社長)
楠本	和弘	(ネットチャート 取締役社長)
久保田	隆	
剣持	忠	(メンバーズ 取締役社長)
高坂	節三	(日本漢字能力検定協会 代表理事 会長)
肥塚	雅博	(富士通総研 取締役会長)
腰高	博	(コシダカホールディングス 取締役社長)
齋藤	勝己	(東京個別指導学院 取締役社長)
櫻田	謙悟	(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役社長)
佐々木	明	(藤田観光 取締役会長)
佐藤	葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
澤野	正明	(シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)
重光	昭夫	(ロッテホールディングス 取締役副会長)
志太	勤一	(シダックス 取締役会長兼社長)
島田	雅史	(アライアンスパートナーズ 取締役社長)
菅野	健一	(リスクモンスター 取締役会長)
杉本	伸	(乃村工藝社 執行役員)
杉元	崇将	(ポジティブドリームパーソンズ 取締役社長)
鈴木	正俊	(ミライト 取締役社長)
瀨山	昌宏	(インターエックス 取締役社長)
反町	雄彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
高見	信光	(エポック・ジャパン 代表取締役)
竹内	成和	(みらかホールディングス 代表執行役社長 兼 CEO)
田中	豊人	(GEジャパン 専務執行役員)
田中	豊	(アートグリーン 取締役社長)
谷川	史郎	(野村総合研究所 理事長)
近浪	弘武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
月原	紘一	(三井住友カード 特別顧問)

津 坂 純	(日本産業推進機構 取締役社長・創業メンバー)
寺 澤 則 忠	(三友システムアプライザル 取締役会長)
富 田 純 明	(日進レンタカー 取締役会長)
中 島 好 美	(アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. 上席副社長)
中 野 重 行	(総合メディカル 上席執行役員)
中 野 宏 信	(ティック・キャピタル・パートナーズ・ジャパン・リミテッド 日本代表兼シニアマネージング ディレクター)
中 村 紀 子	(ポピンズ 代表取締役CEO)
中 村 正 己	(日本能率協会 会長)
並 木 昭 憲	(MS&Consulting 取締役社長)
橋 本 圭一郎	(塩屋土地 取締役副社長・COO)
長谷川 隆	(日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長)
板 東 徹 行	(ケーユーホールディングス 取締役副社長)
坂 東 真理子	(昭和女子大学 理事長・総長)
廣 澤 孝 夫	(日本自動車査定協会 理事長)
廣 瀬 雄二郎	(日本情報通信 取締役社長)
藤 島 安 之	(互助会保証 取締役社長)
藤 山 雄一郎	(ナショナル・ベンディング 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 取締役副社長執行役員)
堀 口 智 顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
増 本 岳	(カーブスジャパン 取締役会長兼CEO)
松 川 昌 義	(日本生産性本部 理事長)
松 島 訓 弘	(電通 取締役執行役員)
松 本 順	(みちのりホールディングス 取締役社長)
馬 淵 祥 宏	(馬淵商事 取締役会長)
水 留 浩 一	(スシローグローバルホールディングス 取締役社長 CEO)
三 田 昌 弘	(キーウェアソリューションズ 取締役社長)
森 正 勝	(国際大学 副理事長)
森 川 徹 治	(アバント 取締役社長)
山 中 一 郎	(朝日税理士法人 代表社員)
山 梨 広 一	(イオン 特別顧問)
吉 田 知 明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
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 取締役会長兼社長 (CEO))
吉 永 達 世 (つばさエンタテインメント 代表取締役)
ヨッヘン・レゲヴィー (CNC JAPAN 日本代表)
渡 辺 章 博 (GCA 代表取締役)
渡 部 賢 一 (野村資本市場研究所 理事長)

以上94名

事務局

齋 藤 弘 憲 (経済同友会 企画部 部長)
丹 野 恒 平 (経済同友会 政策調査部 スタッフ)