



# **サービス産業生産性革命**

## **～ピンチ(人手不足)をチャンス(変革)に！～**

2017年6月

公益社団法人 経済同友会

## 目次

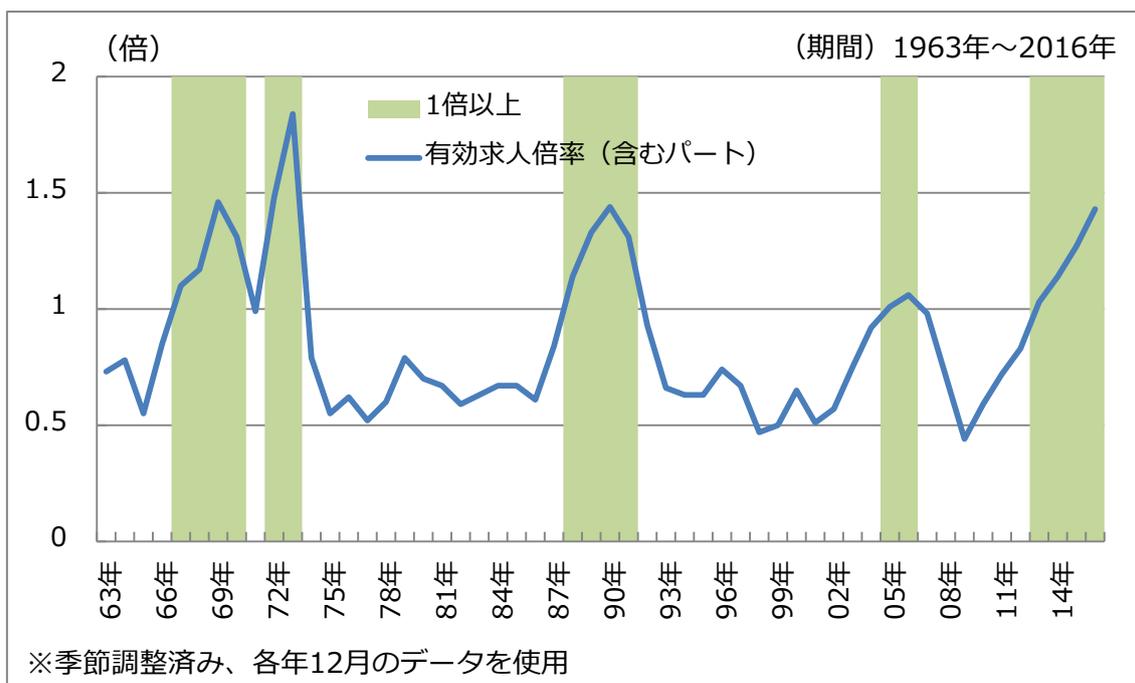
1. 危険水域に達した「人手不足」 .....	1
2. 国民・企業がスクラムを組んで、生産性の向上を .....	6
(1) 我が国の生産性は想像以上に低い .....	6
(2) 特にサービス産業の生産性は低い .....	8
(3) 国民の能力は高い .....	10
3. 仕事の生産性を高めようとする「意識」を持つことが重要 .....	13
(1) 不満があるなら生産性を高めるしかない .....	13
(2) 「生産性向上」⇒「賃金増加」は国全体に波及する .....	14
4. 提言 .....	16
(1) テクノロジーの積極的活用 .....	17
① プラットフォーマーの活用・育成 .....	17
② 「X-Tech（クロステック）」の導入・活用 .....	20
③ RPA（Robotic Process Automation）の活用 .....	21
④ テクノロジー・リテラシーの向上を .....	22
(2) 過剰サービス・不適切なプライシングからの脱却 .....	24
(3) 労働慣行・雇用慣行の革新を .....	26
① 「生産性を上げれば賃金は上がる」を共通認識に .....	26
② ダイバーシティからインクルージョンへ .....	26
③ 女性の労働参画を促進する環境作りを .....	27
④ シニアの労働参画、ノウハウ共有を促進する環境作りを .....	27
⑤ 人材流動性を高める .....	27
(4) サービス産業活性化に向けた環境整備 .....	30
① 非競争領域の標準化のため、官民連携の取り組みの積極化を .....	30
② 時代の変化に柔軟な法整備を .....	30
③ 再教育・スキルアップ教育プログラムの整備・充実化を .....	31
④ サービス教育、テクノロジー教育の充実化を .....	32
⑤ 特区で積みあがった事例の積極的開放を .....	33
5. おわりに ～経営者としてなすべきこと～ .....	34
2016年度 サービス産業活性化委員会 委員名簿 .....	36

## 1. 危険水域に達した「人手不足」

新聞やメディアで「人手不足」の言葉を目にしない日はない。近頃は物流業界における値上げや、小売業界・飲食業界の営業時間の短縮等、既存のビジネスモデルの変更を迫られる事例も散見される。

実際に有効求人倍率の推移を見ても、「1倍」を優に超えている。過去、「1倍」を超えたのが、「高度経済成長期」・「バブル期」・「リーマン・ショック前」とあるが、特に前者二つは好景気の中で、有効需要に対して供給が追いついてないから起こったことで、2013年から続く「1倍」越えとは毛色の違うものである。

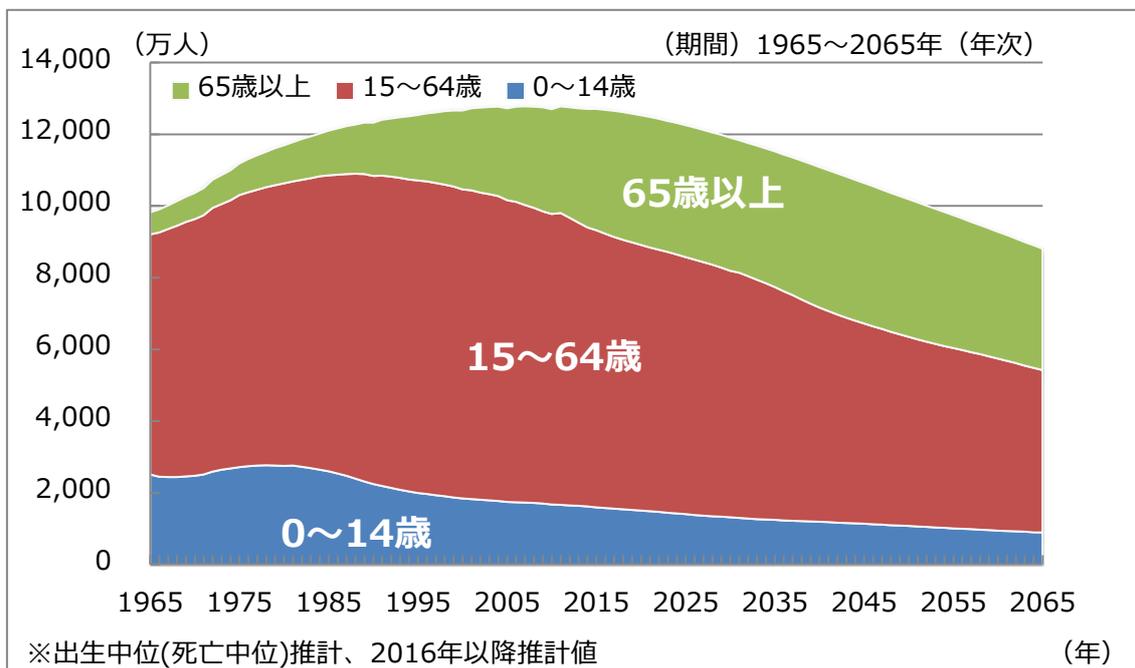
【図表①】 有効求人倍率の推移



(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」のデータを基に経済同友会作成

今は有効需要がほとんど高まらない中、労働供給が足りず、大きな人手不足となっている。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」からも見て取れるよう、今後、日本の生産年齢人口は減り続けると予測されており、今の状態ですら人手不足の入り口に足を踏み入れたばかりだ。

【図表②】日本の将来推計人口



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 (平成 29 年推計)」のデータを基に経済同友会作成

このまま放って置くと我が国はどのようなのであろうか。生産年齢人口の減少は労働供給が更に足りなくなるだけでなく、中長期的には有効需要自体を縮小させる要因ともなりうる。

人手不足に対しては、「①労働供給の増加」、「②労働需要の減少」の二通りの対策がある。

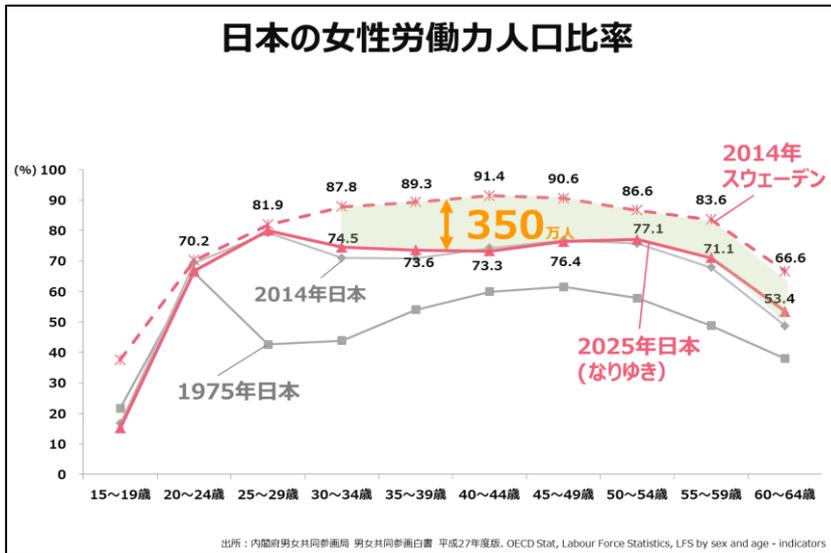
### ①. 労働供給の増加

労働供給を増加させる最もポジティブな対策は出生率を増やすことであるが、効果が表れるまでには長期的な施策となる。労働供給を支える方法としては、「女性・シニア・外国人」の活用が考えられる。「女性・シニア・外国人」が労働参画しやすい環境整備を行い、労働供給の増加を目指すことが足元で取り組むべき施策であろう。「女性・シニア・外国人」の労働参画が「人手不足」に与えるインパクトは大きい。パーソル総合研究所が行った、それぞれの労働参画が 2025 年時点の労働市場に与える推計結果は次の通りである。

＜女性の労働参画＞

- 2014年時点のスウェーデン並みに30代以上の女性が働けるようになれば「350万人」が労働参加

【図表③】女性の労働参画（推計）

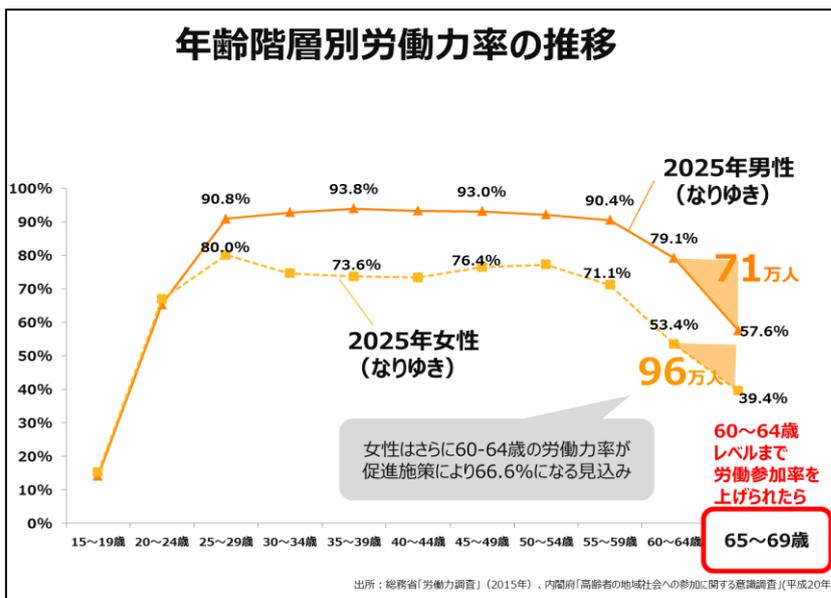


(出所) パーソル総合研究所「労働市場の未来推計」(2016年)

＜シニアの労働参画＞

- 60代後半も、60代前半と同じくらいイキイキ働けるようになれば「167万人」が労働参加

【図表④】シニアの労働参画（推計）

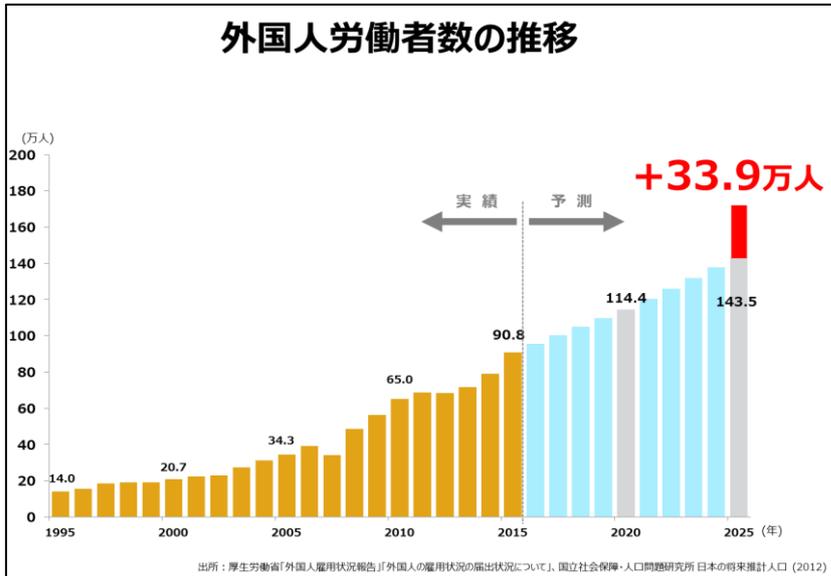


(出所) パーソル総合研究所「労働市場の未来推計」(2016年)

<外国人の労働参画>

- 日本の労働力人口に占める外国人の割合が 2015 年時点（1.4%）の 2 倍（2.8%）に伸びれば「34 万人」が労働参加

【図表⑤】外国人の労働参画（推計）



（出所）パーソル総合研究所「労働市場の未来推計」（2016 年）

推計上、550 万人規模の労働供給が期待できる。政府が「働き方改革」の一環として、大枠の環境整備に動いているが、企業は政府の結論・方向性を待ってからでなく、今のうちから働きやすい社内の環境整備に取り組む必要がある。

ただ、労働供給の増加はかなりハードルが高い。人手不足への対応として、「②労働需要の減少」、特に「生産性の向上」が重要となる。

②. 労働需要の減少

労働需要の減少には、仕事自体をなくすことが一番の解決策となる。RPA<sup>1</sup>による業務の自動化や人手が余っている海外へのアウトソースといった方法がある。しかし、全ての企業がそのような対応を取れるわけではない。やはり、一人一人がアウトプット量を増やすための「生産性革命」こそ、我が国喫緊の課題となる。人手不足を梃子に、取り組まざるを得ないと腹をくくり、変革のチャンスと捉えなければならない。その実現のためにはテクノロジーの活用や今の働き方自体を変える必要がある。

<sup>1</sup> Robotic Process Automation の略。ロボットによる業務の効率化・自動化を指す。

ただ、「人手不足」という問題に「量的」に対応するだけでは解消されない。「質的」問題が重くのしかかる。

【図表⑥】職業別の有効求人倍率（2016年12月：大分類、常用（パート含む））

職業	倍率
職業計	1.36
管理的職業	1.59
専門的・技術的職業	2.20
事務的職業	0.42
販売の職業	1.92
サービスの職業	3.28
保安の職業	7.22
農林漁業の職業	1.36
生産工程の職業	1.48
輸送・機械運転の職業	2.21
建設・採掘の職業	3.84
運搬・清掃・包装等の職業	0.73

（出所）厚生労働省「一般職業紹介状況」のデータを基に経済同友会作成  
（厚生労働省編職業分類）

表から見て取れるよう、職業別にも求人倍率に大きなギャップがあり、また、地域別にもギャップ<sup>2</sup>がある。「人手不足」の「量」だけでなく、職種や地域といった「質」の部分でも対策が必要となる。

<sup>2</sup> 厚生労働省「一般職業紹介状況」によると、地域別の有効求人倍率（2016年12月：パート含む）は、全ての地域で1倍を超えているものの、各地域によってギャップがある。（北海道：1.10、東北：1.39、南関東：1.51、北関東・甲信：1.37、北陸：1.55、東海：1.60、近畿：1.34、中国：1.64、四国：1.42、九州：1.28）

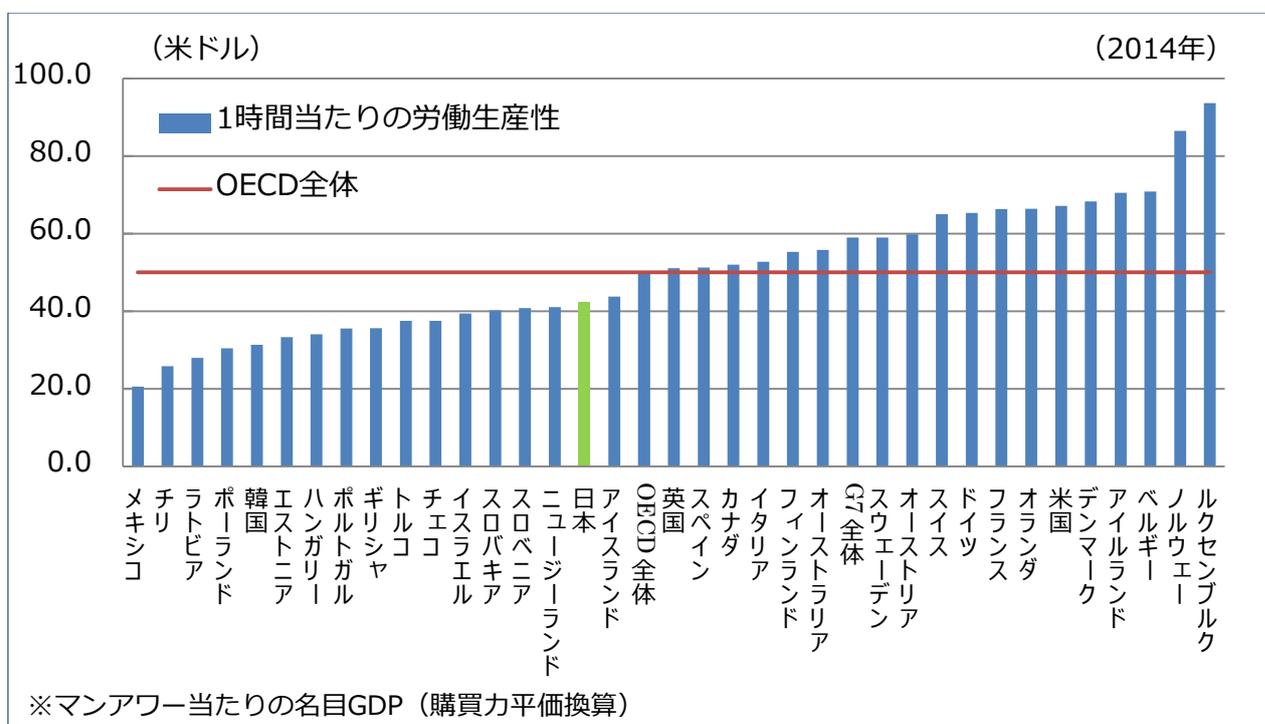
## 2. 国民・企業がスクラムを組んで、生産性の向上を

### (1) 我が国の生産性は想像以上に低い

前述のように、「生産性の向上」が労働需要を減少させ、人手不足解消につながる。

「必死に働いています。それでも残業せざるを得ません。そもそも生産性の向上余地があるのか。」との意見があるかも知れないが、現状の把握として我が国の労働生産性を見てみたい。

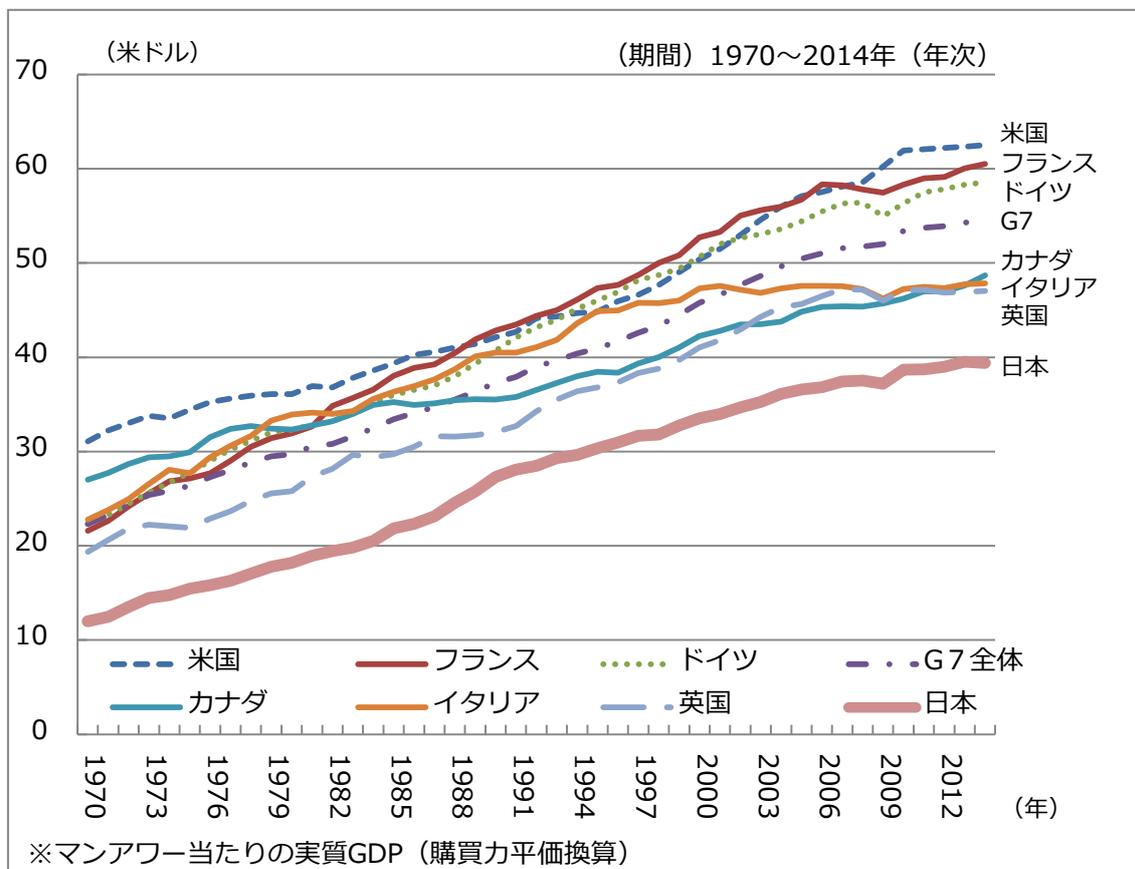
【図表⑦】1時間当たりの労働生産性



(出所) OECD「OECD.Stat」のデータを基に経済同友会作成

我が国は主要先進国の中で、最も1時間当たりの生産性が低く、労働の効率性の悪さが見て取れる。その生産性の低さを長時間労働でカバーしていると言われても反論はできない。また、長期の推移を見ても、他国とのギャップが全くと言っていいほど埋まっていない。

【図表⑧】 1時間当たりの労働生産性の推移



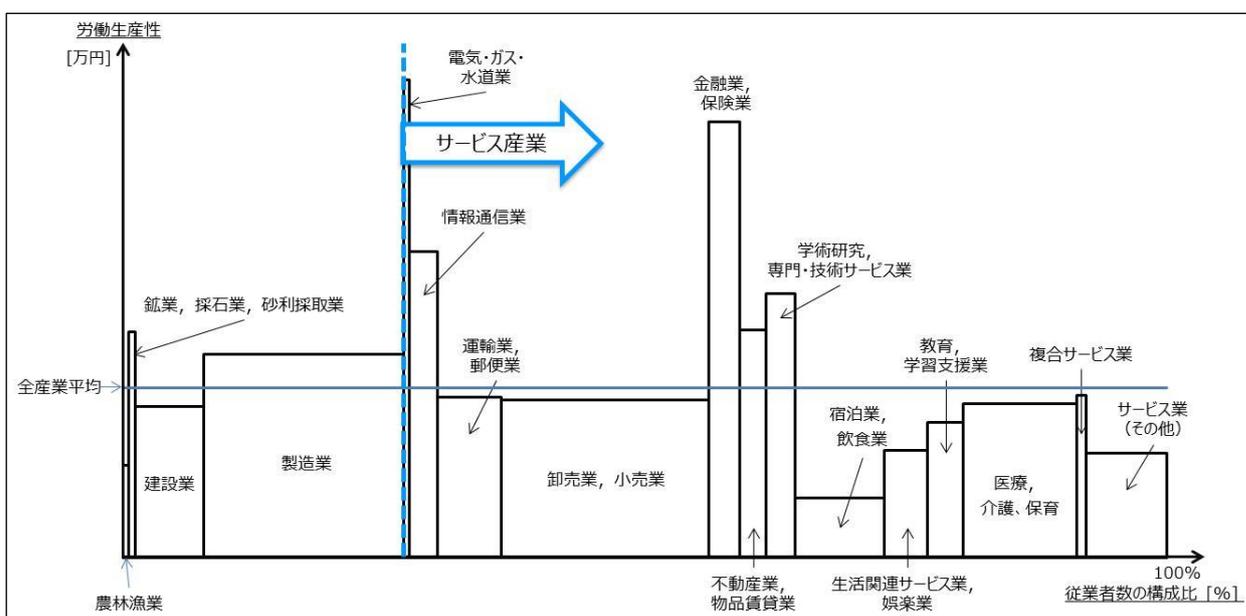
(出所) OECD「OECD.Stat」のデータを基に経済同友会作成

他国に「追いつけ追い越せ」と言いたいわけではなく、効率を上げないと経済成長はないし、人手不足も厳しさを増すということである。また、(決して金銭的な部分がすべてではないが、)豊かな暮らしも実現しない。まずは絶対値として、生産性の低さを共通認識とする必要がある。

## (2) 特にサービス産業の生産性は低い

国として生産性が低い中、特にサービス産業の生産性は製造業に比べて低い業種が多い。サービス産業は「同時性・同場性」、「労働集約的」、「上位集中の進みにくさ」、「商品の無形性」<sup>3</sup>といった制約が大きいのも確かではあるが、制約条件があるから甘えるのではなく、我が国 GDP の7割を占めるサービス産業全体の生産性は、改善させないといけない大きな課題である。

【図表⑨】業種別労働生産性



(出所) 総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス - 活動調査」

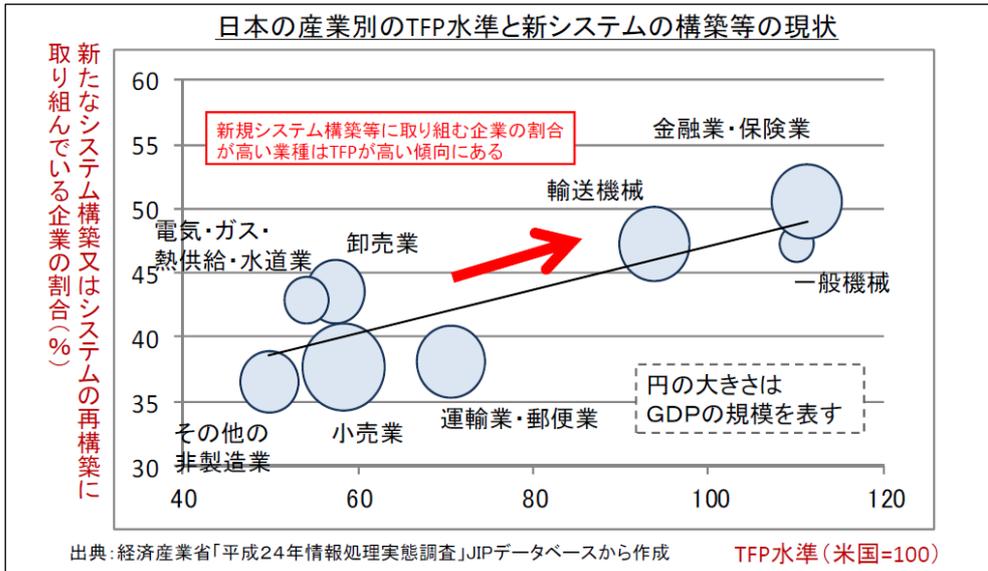
※労働生産性 = 付加価値額 / 従業者数

※※付加価値額 = 売上高 - 費用総額 + 給与総額 + 租税公課

サービス産業の生産性が低い要因の一つに、「攻めの IT 投資」への取り組みが少ないことが挙げられる。サービス産業の中でも、高付加価値を生み出している「金融・保険業」はそもそも金融と IT との親和性が高いこともあり、比較的積極的な投資を行っている。「攻めの IT 投資」がなされていない業界は、各業界・企業のビジネスモデルと親和性の高い分野・業務に関する IT 投資を行う必要がある。

<sup>3</sup> 経済同友会「サービス産業がリードする豊かな経済社会-市場機能の貫徹と生産性の向上-」(2008 年)

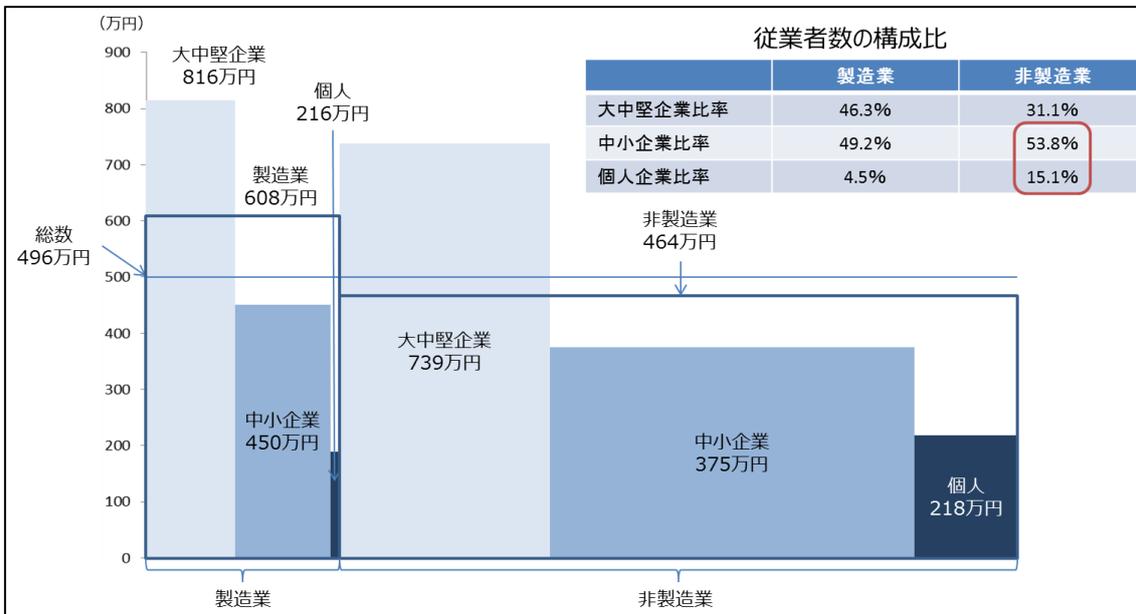
【図表⑩】 攻めの IT 投資と産業別 TFP（全要素生産性）



(出所) 経済産業省「攻めの IT 投資」について」(2014年)より抜粋

また、中小企業は日本全体における企業数、従業員数、付加価値額に対し多くを占めている。大企業に比べて低い、中小サービス企業の生産性の向上は我が国全体の生産性向上に大きなインパクトをもたらすであろう。

【図表⑪】 企業規模別労働生産性



(出所) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」

※横軸は従業員数のシェアを示す(会社以外の法人を除く)

※※データの制約から、複合サービス業を除いて計算している。

日本自体の生産性が低い、特にサービス産業は低い、その中でも中小企業が低い。これらの課題の解消が求められる。課題解決には「原因の設定」、「対策の選択」、「実行」を伴う。本提言ではサービス産業の生産性が低い原因を下記に設定する。

【図表⑫】我が国サービス産業の生産性が低い原因

<b>原因①</b>	<b>原因②</b>
ITの活用・投資・教育 の不活性	生産性が低い 中小企業の多さ
<b>原因③</b>	<b>原因④</b>
過当競争による 過剰サービス・不適切な プライシング	変わらない労働慣行・ 雇用慣行

原因の解消が進まない理由として、そもそも日本人の能力自体が低く、実行するにもその力がないと推測も出来なくはないが、もちろんそのようなことはない。

### (3) 国民の能力は高い

事実として、日本人の能力は高い。OECD 国際成人力調査によると、成人（16～65歳）の「読解力」・「数的思考力」の平均得点は OECD 諸国内で第1位である。現状、宝の持ち腐れとなっている。今は IT の時代であり、日本人は IT の能力が低く、使いこなせていないからでないか、との反論もあるかと思うが、同調査によると「IT を活用した問題解決能力」の平均得点も OECD 諸国で第1位という結果である。駅構内を見るとスマホ歩きが目につく我が国が、IT 自体を使いこなせないはずがない。仕事面で使い方が下手なだけである可能性が高い。

【図表⑬】 国際成人力調査（PIAAC） 国別平均得点

読解力		数的思考力		ITを活用した問題解決能力	
平均得点	国名	平均得点	国名	平均得点	国名
<b>296</b>	<b>日本</b>	<b>288</b>	<b>日本</b>	<b>294</b>	<b>日本</b>
288	フィンランド	282	フィンランド	289	オーストラリア
284	オランダ	280	ベルギー	289	フィンランド
280	オーストラリア	280	オランダ	288	スウェーデン
279	スウェーデン	279	スウェーデン	286	オランダ
278	ノルウェー	278	ノルウェー	286	ノルウェー
276	エストニア	278	デンマーク	284	オーストリア
275	ベルギー	276	スロバキア	283	チェコ
274	チェコ	276	チェコ	283	デンマーク
274	スロバキア	275	オーストリア	283	ドイツ
273	カナダ	273	エストニア	283	韓国
<b>273</b>	<b>OECD平均</b>	272	ドイツ	<b>283</b>	<b>OECD平均</b>
273	韓国	<b>269</b>	<b>OECD平均</b>	282	カナダ
272	イギリス	268	オーストラリア	281	ベルギー
271	デンマーク	265	カナダ	281	スロバキア
270	ドイツ	265	キプロス	280	イギリス
270	アメリカ	263	韓国	278	エストニア
269	オーストリア	262	イギリス	277	アイルランド
269	キプロス	260	ポーランド	277	アメリカ
267	ポーランド	256	アイルランド	275	ポーランド
267	アイルランド	254	フランス	不参加	イタリア
262	フランス	253	アメリカ	不参加	フランス
252	スペイン	247	イタリア	不参加	スペイン
250	イタリア	246	スペイン	不参加	キプロス

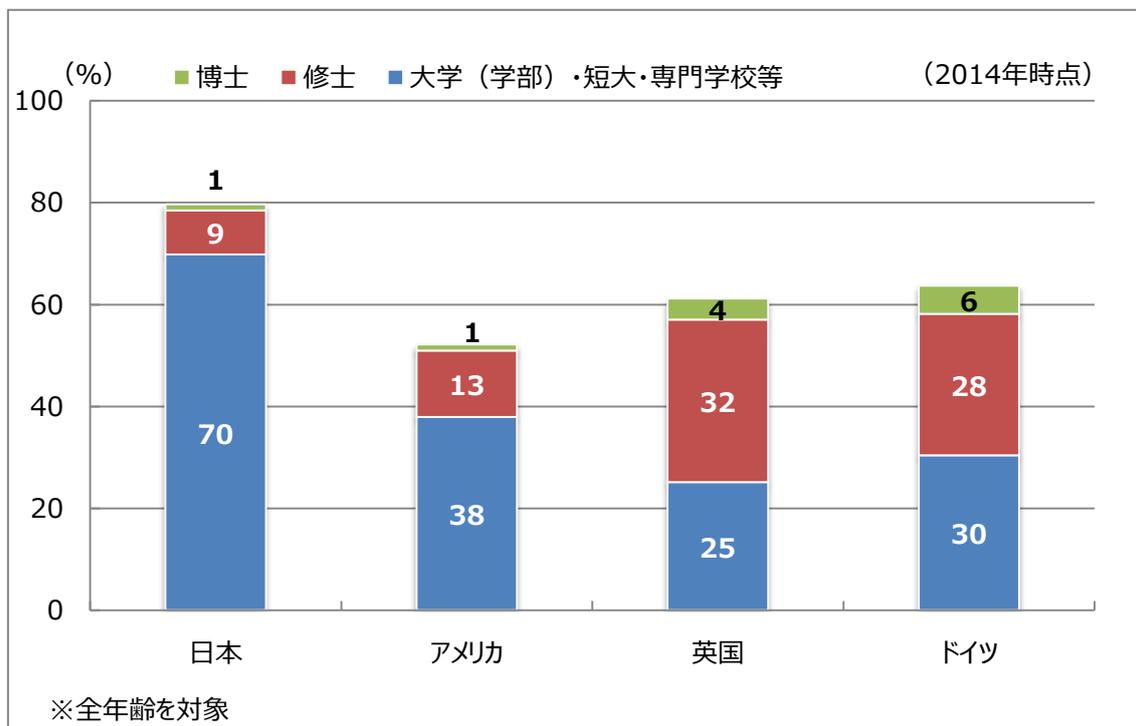
（出所） OECD「OECD Skills Outlook 2013」のデータを基に経済同友会作成

※「ITを活用した問題解決能力」の平均得点は、PIAACのデータを基に国立教育政策研究所が作成したもの。

この良質な素材を活かせていないのは、個々の「意識」と個々とチーム（官民・企業・部署）での「やり方・やらせ方」の問題ではないだろうか。

個々人が生産性を上げる努力をし、チームとしてスクラムを組んで日本の活力を生まなければならない。日本人の能力の高さを解放させよう。

【図表⑭】 教育レベル別進学率



(出所) OECD「OECD.Stat」のデータを基に経済同友会作成

ところで、【図表⑬】のように日本人は平均得点で見ると各項目で OECD トップである一方、トップクラスの人材の層が薄いとの指摘もある。

【図表⑭】のように、確かに日本では「大学（学部）・短大・専門学校等」以上の教育レベルへの進学率が高い。これが日本人の平均得点がトップであり、良質な人材の層が厚い要因の一つであると考えられる。

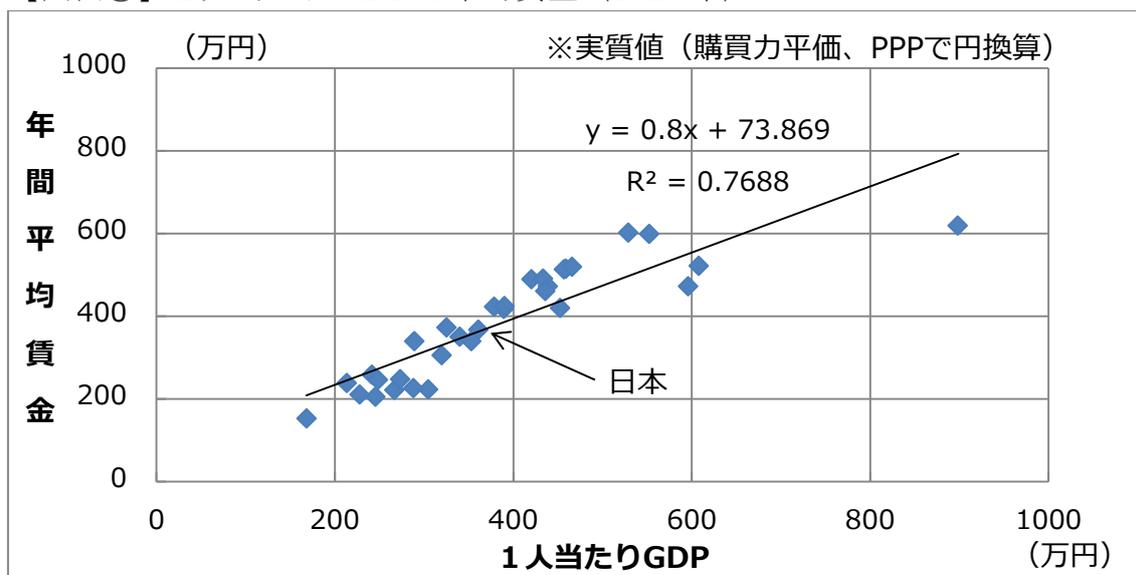
一方、「修士」、「博士」へ進学する割合は他の先進国に比べ低く、高度な専門的知識を保有する人材の層の薄さがみられる。実際に国・企業の運営はトップクラス人材の能力に左右される部分も多い。この層のボリュームアップは課題として残される。

### 3. 仕事の生産性を高めようとする「意識」を持つことが重要

#### (1) 不満があるなら生産性を高めるしかない

日本人の良質な素材を活かす「意識」の点では何が重要となるであろうか。労働者の意識調査<sup>4</sup>によると、仕事に満足な理由は「やりがい」「能力をいかせる」「人間関係のよさ」等であるが、不満な理由は「賃金の安さ」となっている。仕事への満足を更に高めるには、「経営者による動機付け」が必要となるであろう。動機付けの行えていない経営者は人材の機会損失を生んでいることを自覚すべきだ。一方、不満を解消させるには賃金が増えることが必要となるが、その賃金はどうすれば増えるのであろうか。答えは「生産性の向上」である。賃金と生産性の関係を見てみたい。

【図表⑮】 1人当たり GDP と平均賃金（2015年）



（出所）OECD「OECD.Stat」のデータを基に経済同友会作成

グラフにあるように、1人当たりGDP（X軸）が高ければ高いほど平均賃金（Y軸）が高くなっている。これは各国同様であり、日本も例外ではない。賃金を増やすには、生産性の向上が必須となる。至極あたりまえの議論だが、そもそも、頑張って生産性を高めれば賃金上がるというマインド自体を我が国は失っていないだろうか。

<sup>4</sup> 労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査（従業員調査）」（2005年）

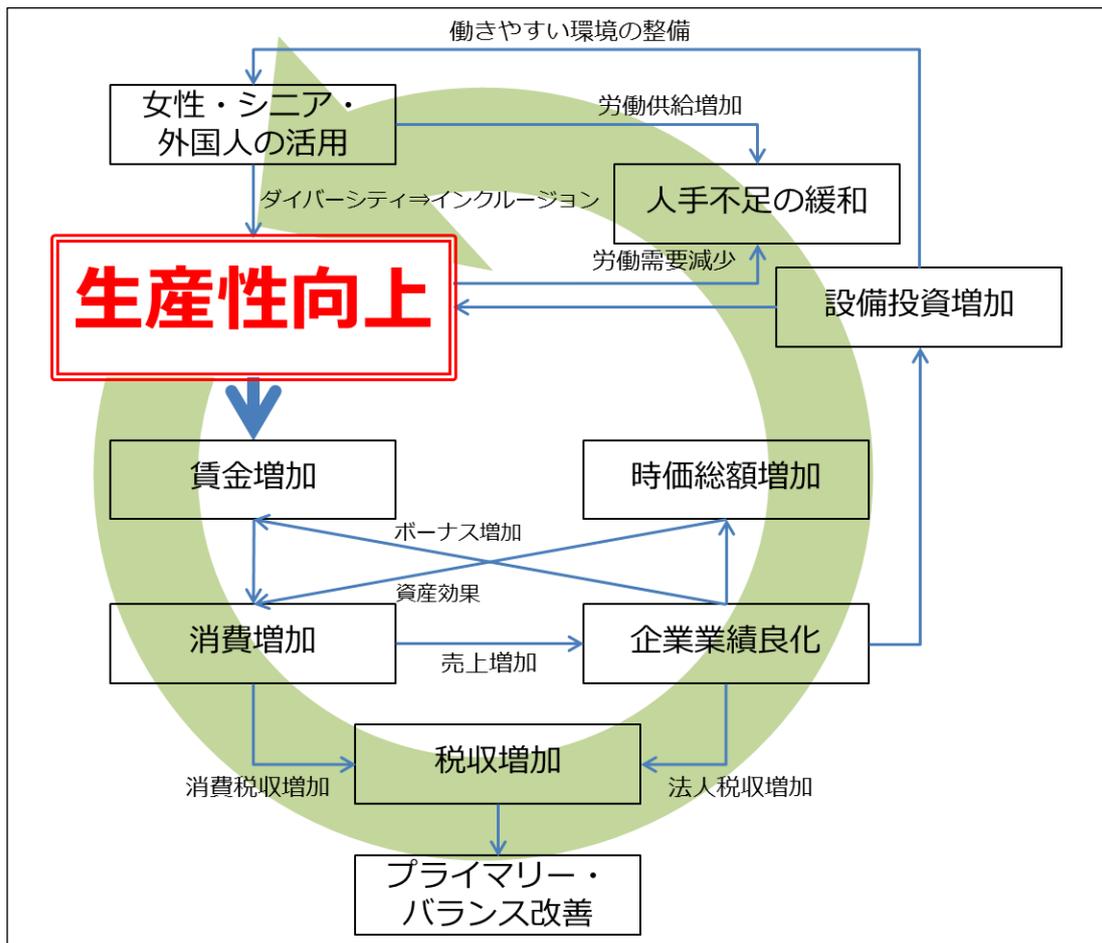
また、本年2月からプレミアムフライデーが実施されたが、賃金の増加があつてこそ更なる消費の拡大にもつながる。我が国の消費性向はほとんど変化していない。賃金が増加すればするほど、消費拡大につながるはずだ。

消費性向の中身で大事な観点の一つに、昨今、消費性向は高齢層が高くなり、若年層が低くなっているという傾向がある。若年層は将来不安があるから今は消費をしないということもあるが、この層に魅力的なサービスを提供できていない実態もあるのでなかろうか。若年層の期待するサービスを提供できない企業は、ゴーイングコンサーンの観点から、将来の生き残りを賭け積極的な取り組みが不可欠となる。

(2) 「生産性向上」⇒「賃金増加」は国全体に波及する

「生産性が上がると賃金が増える」ことが日本を良くする。次のような好循環を日本全体で回し、変わらなければならない。

【図表⑯】好循環メカニズム



歴史を振り返ると、世の中は循環するものだ。日本経済は悪循環を繰り返し、停滞に陥った。これからは生産性の向上を起点として好循環を回そうでないか。

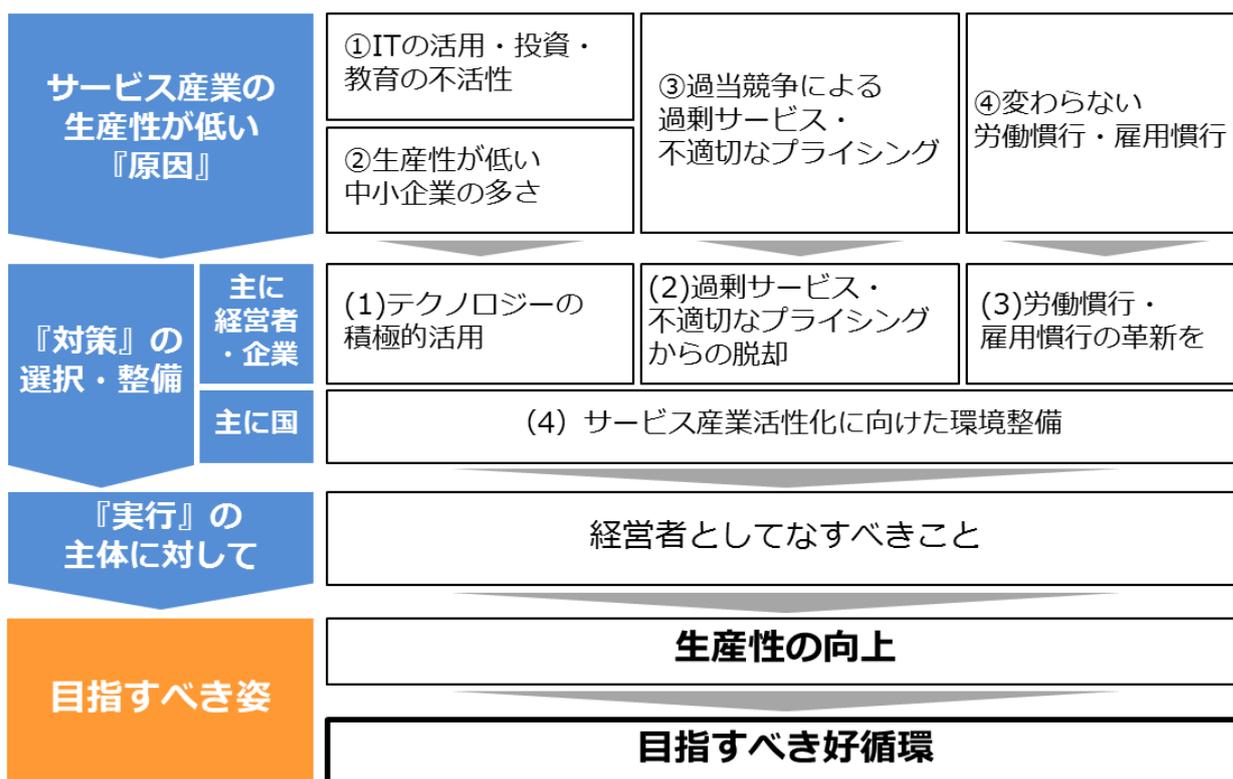
## 4. 提言

本章では、1章で取り上げた「人手不足」への対応を進めることも当然ながら、主に2章【図表⑫】で挙げたサービス産業の生産性が低い原因に対し、解消を進める「対策」を提示する。本章の「(1) テクノロジーの積極的活用」、「(2) 過剰サービス・不適切なプライシングからの脱却」、「(3) 労働慣行・雇用慣行の革新を」は主に経営者・企業に対する提言であり、「(4) サービス産業活性化に向けた環境整備」は主に国に対する提言と位置付けている。

そして5章で、「実行」を担う経営者としてなすべきことを示して締めくくりたい。

全体像は下図の通りである。

【図表⑰】 目指すべき好循環へのアプローチ



## (1) テクノロジーの積極的活用

テクノロジー（IoT・AI・クラウド等）の進化はあまりに早く、次々に新たなサービスが生まれている。実際、「こんなこといいな。できたらいいな。」と頭に浮かんだサービスをスマートフォンで検索してみると、存在していたことを知らなかっただけで、意外とアプリケーションが見つかるはずだ。今やソリューションがあることに対するITリテラシーの優劣で大きく生産性が異なる環境となっている。ITリテラシーを高めるために最も効果があるのはまずは試してみることである。

また、テクノロジーの導入に必要なことは、自社の課題に対し、今の技術でこのようなことが出来るのでないかと想像することではないだろうか。今後、更に進展していくテクノロジーの進化を、道具として活用できない企業は淘汰される運命にある。

### ①プラットフォームの活用・育成

シェアリング・エコノミー化が進展する中、新たなプラットフォームの存在が大きくなってきた。「黒船」にも例えられるUberやAirbnbに代表されるように、新たなプラットフォームの台頭が目立ってきている。

【図表⑱】シェアリング・エコノミーのプラットフォーム例

領域	対象	企業例
空間	ホームシェア	Airbnb、ソーシャルアパートメント
	駐車場	Akippa、toppi!
	会議室、オフィス	スペースマーケット、サブコープ
モノ	個人所有物	メルカリ、フリル、ジモティー
	クローゼット	airCloset、SUSTINA
	印刷機	ラクスル
移動	カーシェア	Anyca、CaFoRe
	ライドシェア	Uber、notteco
	物流	ハコベル、Amazon Flex（米）
スキル	専門スキル	クラウドワークス、ココナラ
	知識	ビザスク、ストリートアカデミー
	育児、介護	AsMama、CrowdCare
お金	クラウドファンディング	Makuake、READYFOR

これらのプラットフォーマーは、企業・個人の所有する遊休資産・資本を、利用したい買主・借主との仲介を行っており、「マッチング・プラットフォーム」とも呼ばれる。彼らはAI・ビッグデータ解析等のテクノロジーを活用し、遊休資産・資本キャパシティの統合、リアルタイムマッチングによる資産稼働率の向上、レビューによる品質の向上等を実現しており、旧態依然の業界のビジネスモデルに風穴を開けようとしている。一方で、中小企業にとっては「救世主」となるかもしれない。

【図表⑩】から見て取れるよう、「大中堅企業」と「中小企業」・「個人企業」との間に労働生産性の大きな乖離が生じている。その原因として次のような事が考えられる。

【図表⑨】 中小企業の生産性が低い原因

資本	・設備投資に資金が回らないので、IT投資、R&D投資によるイノベーション・効率化がなされない
人材	・人員が少なく、分業体制が非効率 ・大手志向の強い我が国において優秀な人材が集まりにくい、人手不足時代における人材確保が難しい ・人材育成・能力開発の不足
商品・サービス	・一般的に価格競争力が低い、低価格競争に巻き込まれる
変化への対応	・単一サービス・製品を扱う企業が多い、グローバル人材の不足等、構造変化・グローバル化への対応に弱い

プラットフォームの活用で、自社の不足するケイパビリティを補完して生産性を上げる手段もあろう。まずは自社の業界のプラットフォームを調べてみることから始まる。「知っている」と「知らない」とでは、大きな機会損失につながる。例えば、日本国内では買い叩かれている商品・サービスであっても、海外では状況が異なるかもしれない。自社で海外販路開拓が困難であっても、ワールドワイドなマッチング・プラットフォームに乗ることで、比較的容易に販路拡大ができる可能性がある。

また今後、更なるシェアリング・エコノミー化の進展は、プラットフォームに乗れない企業の退出を促すこともあり得る。新陳代謝効果による生産性向上も進展するであろう。

日本においても黒船に対抗できるプラットフォーマーを育成する必要がある。我が国は成熟社会と呼ばれるように利用可能な遊休資産にあふれている。様々なアイデアのプラットフォームが創出される可能性のある土壌であり、チャンスは転がっている。官民が共同で創出・育成に取り組むことが重要となる。

## 《事例1》ラクスル株式会社

「古い産業にインターネットを持ち込み、中小企業をエンパワーメントする」

### ・ネット印刷サービス「ラクスル」

自社では印刷工場を持たず、プラットフォームを創り、全国の中小の印刷会社の印刷機の非稼働時間を利用し、デザイン・印刷・配布までワンストップでサービスを提供する。印刷会社は非稼働時間を有効活用でき、顧客は高品質で安価な小ロット印刷サービスを利用できる。小ロット印刷という新たなマーケットを創り、ニーズのある中小企業中心に顧客基盤の拡大が続いている。

### ・ネット配送サービス「ハコベル」

中小の運送会社の非稼働時間を利用し、荷物の配送を行う。運送会社は午前・夜間に配送が集中する。運送会社はドライバーの日中の非稼働時間を有効活用でき、顧客は高品質で「安く」「早い」配送サービスを利用できる。ピラミッド構造の運送業界において、荷主と運送会社をオンラインで直接つなげるプラットフォームを創り、無駄を省く仕組みを開発。

ラクスル社では発注がネット化されておらず非効率な業界に、インターネットを取り入れ、プラットフォームを構築し、産業自体を新たなステージにトランスフォーメーションさせようとしている。

## ②「X-Tech（クロステック）」の導入・活用

テクノロジーの進展により様々なサービスが創出されている。「X-Tech」（FinTech、HR-Tech、LegalTech、EdTech、RetailTech 等<sup>5</sup>）という言葉に代表されるように、従来の延長線上になかった革新的で利便性の高いサービスが次々と身の回りに進出している。既存のサービスとはどのような点が異なるのであろうか、下記の点が挙げられる。

- アクセスの容易さ：  
スマホ・タブレットの普及によって、誰もがどこでも、アプリケーションを通じて様々なサービスにアクセスできるようになった。
- 低価格化：  
クラウド化によって、資本を保有する企業のみが許されていた IT 投資・サービス利用が安価になった。
- 分析能力の向上：  
ビッグデータ解析、AI（人工知能）の進化により、これまでの「知恵と経験と勘」でなく、データを基にした個々の嗜好・行動の分析が高精度・短時間化した。

生産性の向上にはこれらサービスを使わない手はない。【図表⑱】に挙げたような中小企業の生産性が低い原因も劇的に改善する可能性がある。

---

<sup>5</sup> FinTech: Finance (金融) × Technology、HR-Tech: Human Resource (人材) × Technology、LegalTech: Legal (法律) × Technology、EdTech: Education (教育) × Technology、RetailTech: Retail (小売り) × Technology のそれぞれ造語を指す。

【図表⑳】 X-Tech の活用例

項目		X-Tech	例示
向上 付加 価値	機会ロスの 低減	RetailTech	クラウド上でのリアルタイム在庫管理により、 欠品による販売ロスの低減
	価格適正化		ビッグデータ、AI の活用による適正価格の算出
	決済手段の 多様化	FinTech	スマホ決済により、カード利用の潜在顧客獲得
	適所適材	HR-Tech	従業員の質の見える化による適正配置
コスト 効率化・ ダウン	分業体制の 非効率軽減	FinTech	クラウド会計ソフトの利用による経理業務の 自動化・省力化
		LegalTech	ネットでの士業に対する相談、クラウド上での 契約の締結
	人材採用・ 確保	HR-Tech	採用可能性、退職リスクの見える化による採用 率・離職率の改善
	人材育成・ 能力開発	EdTech	スマホ・タブレットを用いたオンデマンド学習

### ③RPA（Robotic Process Automation）の活用

ロボットによる業務の自動化（RPA）もビッグデータ解析や AI 技術の進展により、単純作業だけでなく、専門性の高い業務まで自動化の技術が進んできた。製造工場などでは、ロボット化が進んでいるが、ホワイトカラーの業務も今後自動化が進展するであろう。

業務の自動化には以下のような効果が期待される。

【図表㉑】 RPA の効果

プロセスコストの削減	作業品質の向上 (ヒューマンエラーがなくなる)
リードタイムの減少	24 時間 365 日、オペレーションの実行
人員を高付加価値業務へシフト可能	

ロボット・AI の進化により、労働が代替されるとの「脅威論」も出ているが、我が国は人手不足が進むのが明らかであるので、RPA に対する企業の積極的な投資・活用が必要となる。今後は、機械の方が得意な仕事は機械に任せ、人に

しかできない分野で付加価値を創出する、人とロボットの協業により生産性を高める働き方にシフトしていく必要がある。

#### ④テクノロジー・リテラシーの向上を

テクノロジーは進化している。様々なサービスも生まれている。スマートフォンを自在に操る日本人がこれらを使いこなせないわけがない。生産性を上げる目的でのテクノロジー・リテラシーが不足しているだけでないだろうか。

そのためにも、すべての層にテクノロジー・リテラシー教育は必要である。経営に携わる者、労働に携わる者、これから社会に出る学生（文理問わず）、皆が必須の能力であり、産官学が協同で環境整備を行う必要があり、また、企業においては差別化のため、ITの素養とビジネス戦略的思考を兼ね備えた人材育成の推進が重要であろう。中小企業においてはそもそも企業内のIT活用を推進する人材が不足している<sup>6</sup>とも言われているが、例えば、「ITコーディネータ<sup>7</sup>」資格を社員に取得を奨励するなどの取り組みが求められる。

我が国ではITというと、一部の企業・部署・人材が携わっているという意識が強くないだろうか。そして、軽視していないだろうか。だから、自社の比較優位な事業において、プラットフォームとしてのポジションを取ることができなかった。また、革新的なサービスも生まれてこなかった。

そもそも、経営者がテクノロジーに対する理解が低くはないだろうか。効率化の道具、報告・伝聞のツールという意識から脱却できていないと思われる。これからは自社のサービスを進化させ付加価値を生み出すツールとして、ITによって「何ができるか」「何ができないか」を判断できる能力が求められる。

テクノロジーの理解によって、潜在的なチャンスを顕在化できる余地はある。「デジタル・トランスフォーメーション」を自ら起こすべきだ。

---

<sup>6</sup> 中小企業庁「2016年版 中小企業白書」（2016年）によると、IT投資未実施企業がIT投資を行わない理由として、「ITを導入できる人材がない」と回答した企業が最も多くなっており、次いで「導入効果が分からない、評価できない」、「コストが負担できない」の順になっている。

<sup>7</sup> ITコーディネータは、真に経営に役立つIT活用に向け、経営者の立場に立った助言・支援を行い、IT経営を実現する人材。（ITコーディネータ協会公式サイトより）

## 《事例 2》日本交通株式会社

### 「既存の業界におけるデジタル・トランスフォーメーション」

システム子会社 JapanTaxi が開発した「全国タクシーアプリ」では、スマートフォンアプリから 47 都道府県、約 4 万台の加盟しているタクシーを配車・予約することが出来る。その他にも、子供の塾や習い事等の送迎をサポートする「キッズタクシーアプリ」、スマートフォン向け決済サービスの導入等、従来のタクシー業務をテクノロジーの融合により進化させ、既存の業界発のデジタル・トランスフォーメーションを実現している。

経営者自らができないのであれば、外部のプロフェッショナル人材を活用する方法もあろう。その場合、経営者は一流のテクノロジー人材を競争力・成長力向上に向け、取り込むべきである。コーポレートガバナンスの進展により、確かに社外取締役の導入は増加した。しかし、オールドエコノミー企業の社外取締役として、テクノロジー人材を起用している例はまだまだ少ない。自社の企業風土に合わないという理由もあるかもしれないが、自社の経営リソースの不足に対し、プロフェッショナル人材を社外取締役として起用することにより、変革も辞さないという覚悟も必要であろう。経営者の「目利き力」も試される。

## 《事例 3》ザ・ウォルト・ディズニー・カンパニー

### 「招かれたソーシャルメディアと決済の革命児」

2013 年、Twitter 社の共同創業者の 1 人であり、Square<sup>8</sup>社の創業者でもあるジャック・ドーシー氏は、ディズニー社の社外取締役に起用された。その際、ディズニー社 CEO より「最新のテクノロジーとプラットフォームを活用し、より多くの人々にアプローチし、顧客との関係を強化する上でも大きな価値となる」とのコメントがあった。

企業がより競争優位性を持たせるため、外部のプロフェッショナル人材を社外取締役として起用した例として挙げられる。

<sup>8</sup> スマホやタブレットに小型のリーダーを差し込むだけで、クレジットカード決済を可能にした。

他方、我が国において、テクノロジー・リテラシーが低い原因にそもそもサービスを提供する側である IT 業界の体質を指摘する声もある。「多重ピラミッド構造」「準委任契約」等、効率化を提供する IT 企業が効率化されていない問題がある。IT 業界が変化しないといけないことも多い。

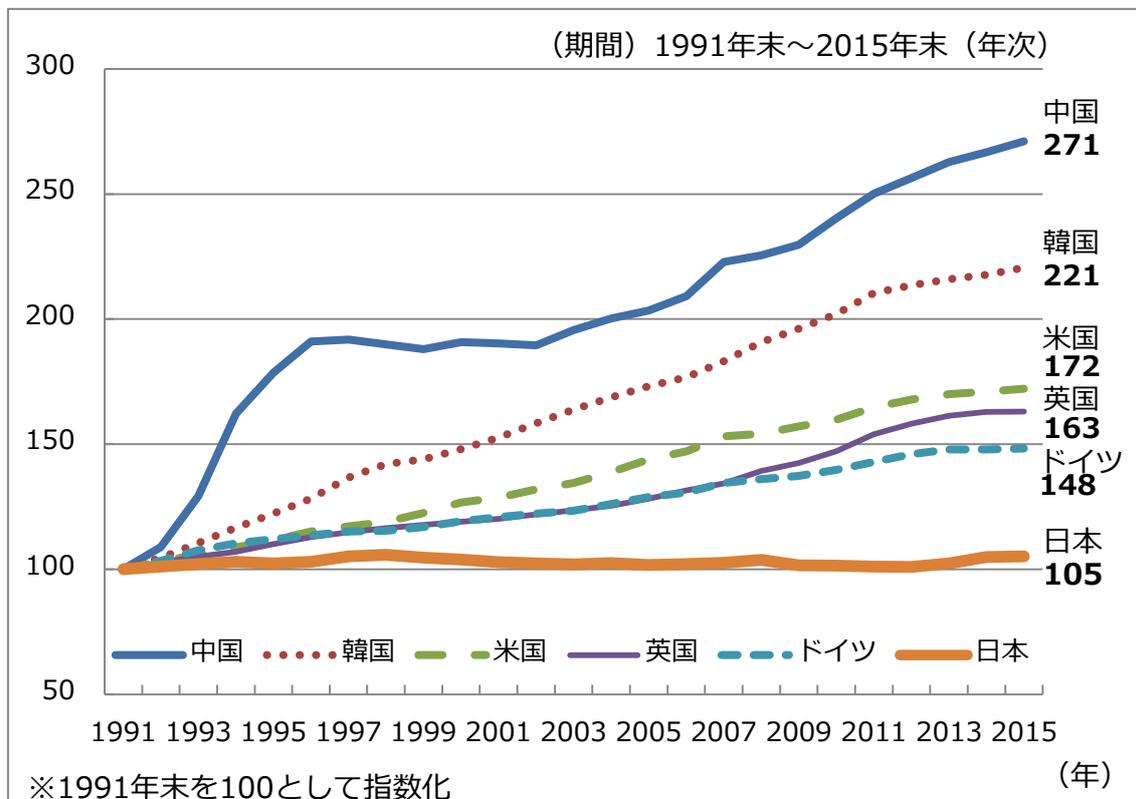
## (2) 過剰サービス・不適切なプライシングからの脱却

冒頭で述べたように、「人手不足」により、値上げや営業時間短縮の話題が散見されるようになった。これは、ミクロ経済学で初めに学ぶ「需要と供給」において、既に供給曲線が左側にシフトすべきはずであるのに、過当競争によって、シフトできなかったことが要因でないだろうか。また、その価格転嫁（またはサービスレベルの軽減）できなかった「ツケ」が労働者への負担や労働コストの引き下げにつながった。

そのプライシングの問題であるが、【図表②】の通り、1991 年末から、2015 年末の間の各国の消費者物価指数の推移をみると、中国 270%超、韓国 220%超、アメリカ 170%超と高くなっている中、日本はほとんど高くなっていない。これは異常とも言える。

公正かつ正当な理由であれば、消費者も値上げや営業時間短縮の動きに納得するはずだ。もちろん初めは不平・不満が出るかもしれない。しかし、人は環境に慣れるものだ。日本がデフレにいつの間にか慣れていったように、時が解決してくれる面もあるだろう。消費者にとって「当たり前」のビジネスモデルを変える動きは、業界大手が行動を起こさなければ業界全体に影響しない。業界大手が勇気をもって決断すべきである。

【図表②】 各国消費者物価指数の推移



(出所) IMF「World Economic Outlook Database, October 2016」のデータを基に経済同友会作成

また、過当競争下において、価格を上げるには各企業の努力も求められる。【図表③】に挙げるような取り組みが考えられる。

【図表③】 サービス価格を上げる取り組み例

取り組み	例示
認証等による品質の「見える化」	経済産業省創設の「おもてなし規格認証」取得により、自社のサービス品質を「見える化」し、消費者の抱く安心感・信頼感等に対する期待をサービス価格に転嫁する。
コト消費へのシフト (顧客体験)	プレミアムフライデー等イベント向けに、独自のイベント開催、限定サービスの提供等を実施し、消費者の充実感・満足感をサービス価格に転嫁する。
信頼関係の構築 (ソーシャルメディアマーケティング)	ソーシャルメディア等の活用による対話交流を通じて、消費者との信頼関係構築。顧客ロイヤルティ向上をサービス価格に転嫁する。また、対話により新たなサービスを創造し、高付加価値化を追求する。

### (3) 労働慣行・雇用慣行の革新を

人手不足が大きな課題である我が国では、「労働供給を増やす」「労働需要を減らす」といった対策が求められる。特に、生産性の向上は不可欠であり、個人が意識を変化させた時こそ、本当に生産性が向上するのでなかろうか。3章で記載したように、仕事に満足な理由は「やりがい」「能力をいかせる」「人間関係のよさ」等であり、不満な理由は「賃金の安さ」である。経営者は労働者に対し、動機付けができなければならない。また、賃金の安さに不満があるのであれば、個人が生産性を向上させるしかない。

#### ①「生産性を上げれば賃金は上がる」を共通認識に

「ニワトリが先か卵が先か」の問題はあるが、労働サイドは生産性を高めれば賃金は上がるという共通認識が必要であり、また、経営サイドは生産性が高まれば賃金を上げるとコミットするなど、両者の意識合わせが必要であろう。「結果にコミットする」というフレーズがお馴染みとなっているが、各人のコミットメントを具体的な行動を伴うコミットメントに昇華させなければならない。

ただ、上記はそもそも優秀な人材に溢れている企業に限られる。優秀な人材を欲する企業、人手不足でそもそも人の採用ができない企業は別の話だ。そのような理由で困っている企業は先ず賃金を上げるほかにないのではないか。まず賃金を上げて優秀な人材を集め、それから生産性を上げるという順序となる。

#### ②ダイバーシティからインクルージョンへ

シュンペーターは、「新結合」という言葉を使い、「イノベーション」を、既に存在するもの同士を結合させることで、新たな価値を生み出すことと説明している。ダイバーシティの本来の目的はイノベーションを生み出すことである。

企業は人材の多様性を尊重する「ダイバーシティ」を進めているが、更に進化させ、その多様性を受容する「インクルージョン」のレベルまで高めなければならない。

商品・サービスの購入・利用の意思決定権者は「女性」と言われている<sup>9</sup>。また、今後更に進展する高齢化に対し、シニア向けサービスの提供は重要なテーマとなる。サービス産業企業こそインクルージョンを促進させ、新たなサービスを生み出す必要があるだろう。

<sup>9</sup> 内閣府「平成22年版男女共同参画白書」（2010年）

### ③女性の労働参画を促進する環境作りを

前述のように、女性の労働参画の数字的インパクトは大きく、また、商品・サービスの購入・利用の意思決定権者である女性こそサービス産業企業に必要な人材である。一方で、就業を希望する女性数は多い<sup>10</sup>ものの企業の環境整備が整っていない。「出産・育児」、「勤務時間」、「介護・看護」といった女性が求職できない理由<sup>11</sup>に対し、企業側は制度・環境の整備を推進していく必要がある。

### ④シニアの労働参画、ノウハウ共有を促進する環境作りを

企業を全うした人は労働力として活躍が期待できるが、一定のポジションまで上り詰めたためプライドが高い方も多いと考えられる。後継者育成のためのポストオフはやるべきだが、企業側はポジションの提示、リスペクトを欠いてはならない。シニアがイキイキと働ける職場環境づくりが必要となろう。

また、時代に合わないことは残す必要はないが、必要なことは様々な形で後世に残すべきだ。特に大都市圏には様々なサービスが集積する。経営者・プロフェッショナルは後世の育成という形で、例えば、出身地・出身校にボランティア精神で講演や講義を行い、社会人人生で得た知見・ノウハウを共有し、その地域のサービス産業の発展に貢献すべきである。

### ⑤人材流動性を高める

人手不足への対応として人材の流動性を高める必要がある。

昨今、副業やリモートワーク等の働き方のスタイルに注目が高まっており、実施・推進している企業もみられる。これらの働き方は、前述のような産業別に人手の過剰セクター・不足セクターがあり、需給のギャップが異なる問題に対しても有効であると考えられる。

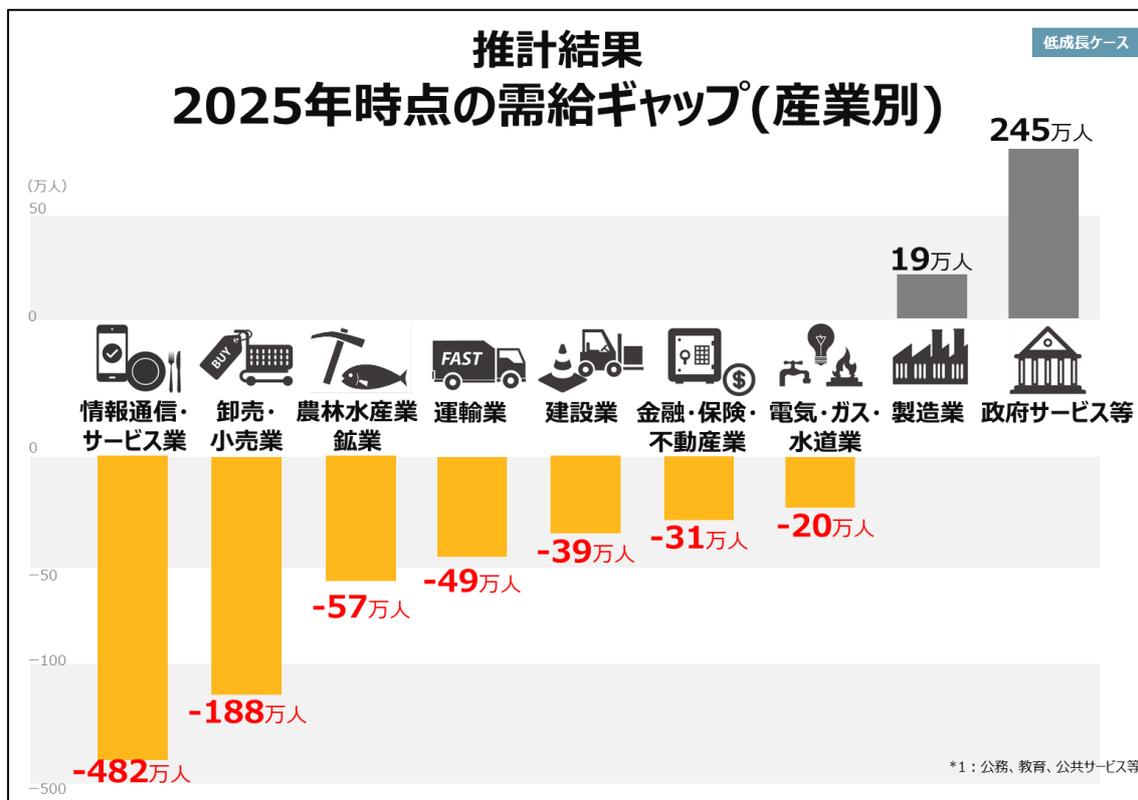
パーソル総合研究所の推計では、0.8%成長<sup>12</sup>が続いた際、2025年に日本全体で「583万人」の労働力が不足する。また、推計によると、「政府サービス等（公務、教育、公共サービス等）」のセクターでは、「245万人」もの人手が過剰となる一方で、サービス産業セクターの人手が大きく不足すると予測される。

<sup>10</sup> 総務省統計局「平成28年（2016年）平均労働力調査結果（詳細主計）」（2017年）によると、女性の就業希望者数は274万人。

<sup>11</sup> 上記就業希望者の非求職理由として、「出産・育児のため」が86万人、「勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない」が34万人、「介護・看護のため」が16万人にのぼる。

<sup>12</sup> その他、経済成長率：0.8%、生産性伸び率：0.9%、女性の労働力率49.2%、65歳以上男性の労働力率：29.4%、65歳以上女性の労働力率：15.1%等、推計条件を設定。

【図表④】 2025年時点の産業別需給ギャップ（推計）



（出所） パーソル総合研究所「労働市場の未来推計」（2016年）

ところで、求人数は「整数」の単位で計算される。しかし、これは適当であるのだろうか。例えば、企業は「0.5人分」の労働力が必要でも、「1人」の求人を行ってないだろうか。人手が必要となった際、その労働量に対して、どれだけの人員が必要であるのか、より精緻に小数点単位で「見える化」すべきだ。

「見える化」された「小数点の労働力」に対するソリューションとして、「副業」、「BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）」、「クラウド・ソーシング」等が考えられる。これらのソリューションは「人手不足」の「量」的問題だけでなく、「質」的問題をも緩和させる可能性がある。

例えば、将来人手過剰と推計される「政府サービス等」に従事する人材こそ率先して、不足セクターに「副業」等で貢献してはどうだろうか<sup>13</sup>。また、政府が率先することで、日本全体に対する見本ともなろう。

<sup>13</sup> 公務員については、国家公務員法第103条、地方公務員法第38条等により営利企業等の従事制限が規定されているものの、例えば、深刻な人手不足に陥っている生活必需的サービスに対しては、職務に影響を及ぼさないと認められた場合、柔軟に従事許可を受けられる等の対応も必要であろう。

また、生産性向上のためにも人材の流動性を高める必要がある。環境変化のスピードが速い中、保有するスキル・能力の陳腐化のスピードも速く、自らのスキルを磨き続けることができなければ企業の生産性を押し下げる要因となり得る。最悪、社内失業状態になり、それは企業にとっても社員にとっても不幸である。リクルートワークス研究所の予測値<sup>14</sup>によると雇用保蔵者<sup>15</sup>数は2015年で「401万人」とも言われている。その多くはスキル・能力が陳腐化した40代以上と考えられる。こうした人員の活躍を推進するためにも、人材流動化は必要である。

企業側にも雇用責任があり、企業主導でそのような社員に対するリ・スキル（再教育）のサポートが求められよう。また、社内での積極的な活用とともに社外も含めた最適なキャリアマッチングを行うべく、企業における転職支援制度の導入や、企業の枠を超えた「人材流動化プラットフォーム」の創設なども検討し、活躍の場をより一層広げていくことが求められる。

---

<sup>14</sup> リクルートワークス研究所「2025年 ―働くを再発明する時代がやってくる」（2015年）

<sup>15</sup> 企業部門の稼働率から考えられる最適な雇用者数と実際の雇用者数を比較した数字。厳密な余剰人員とは異なるが、参考として掲載。

#### (4) サービス産業活性化に向けた環境整備

産官学連携でスクラムを組んで環境整備を推進するべきである。特に、非競争領域については業界横断的・官民連携で横串を刺して大胆に取り組むべきだ。サービス産業活性化に向け、国に求められる役割は大きい。

##### ①非競争領域の標準化のため、官民連携の取り組みの積極化を

生産性向上、人手不足への対応として、企業は競争領域と非競争領域を明確化し、業界・業種横断的にサプライチェーンの効率化に取り組むべきだ。人手不足の中、企業は競争領域に経営資源を集中し、価値創造を行う一方、非競争領域については効率化のための業界・業種横断的な標準化が求められよう。

そのためには業界大手や官が連携し、イニシアティブを取ることが変革への近道となるであろう。

#### ≪事例4≫RFID（非接触型電子タグ）への取り組み

##### 「コンビニエンス業界と経済産業省の連携

##### ・・・コンビニ電子タグ1000億枚宣言」

コンビニエンス5社と経済産業省では、RFIDの導入に取り組んできたが、2017年4月18日、「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」を発表し、2025年までに全ての商品にRFIDの貼付の実現を宣言した。これは、生産・物流・販売の全てに渡る生産性革命である。すべての商品にRFIDを添付することで、生産管理、物流管理、在庫管理、販売管理が大幅に自動化され、効率化される見込みである。こうした業界全体での官民の取り組みを大いに推進すべきである。

##### ②時代の変化に柔軟な法整備を

テクノロジー進化のスピードが余りにも速く、新たに創出されるビジネスに対し、既存の法律・制度が追い付いていない。テクノロジーの進化は不可逆であり、新たなサービスの創造・普及を阻害しない形で柔軟な法整備を行う必要がある。例えば、前述のシェアリング・エコノミーに係る法整備等も課題であろう。言うは易く行うは難しではあるが、もちろん顧客利便性や便益と顧客保護（品質・安全性・情報管理等）や外部不経済など天秤にかけた上での検討を急がなければならない。

【図表②⑤】シェアリングに係る個別取引の関係法令

シェアリング形式	主な関係法令
自動車（他人の需要に応じたライドシェア）	道路運送法 自動車損害賠償保障法 旅客自動車運送事業運輸規則
自動車（貨物運搬シェア）	貨物自動車運送事業法 自動車損害賠償保障法
自動車（カーシェア）	道路運送法 自動車損害賠償保障法 道路運送車両法
宿泊所（自宅の一部）	旅館業法 旅行業法
別荘	旅館業法 旅行業法
施設（会議室等）	—
労働力（雇用に当たらないワークシェア）	労働者派遣法
知識・コンサル	—
料理	食品衛生法
農地	—
工場	—
資金	貸金業法

（出所）経済産業省「産業構造審議会 商務流通情報分科会 情報経済小委員会 IT利活用ビジネスに関するルール整備ワーキンググループ - 報告書」（2015年）

また、時代に合わない商慣習の見直しや、低生産性企業の退出を促すなど、新陳代謝が活発となる環境の構築も求められる<sup>16</sup>。

### ③再教育・スキルアップ教育プログラムの整備・充実化を

HR-Techによる人材ミスマッチの低減やRPAによる労働代替等、テクノロジーの進化によって、退出を余儀なくされる人材が増える可能性がある。我が国

<sup>16</sup> 経済同友会「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」（2014年）では、「競争力のある企業による事業の集約化を進め、産業の新陳代謝の促進」を提言し、「企業の会計制度とガバナンスを改革し、透明性と規律を向上させる」、「退出の誘因設計で集約化を促進させる」、「公共系サービスにおけるブリッジ型セーフティネットを拡充させる」を具体策として提示。

は人手不足であるので仕事自体は見つかるかもしれないが、「やりがいがある」、「貢献を感じる」ような仕事ではないかもしれない。

前述のような企業主導のリ・スキルのサポートに加え、国による再教育・スキルアップ教育プログラムといったセーフティネットを時代の変化に合わせて整備・充実化させる必要がある。

#### ④サービス教育、テクノロジー教育の充実化を

我が国の大学教育は、いまだに高度経済成長の製造業を中心とした産業構造を土台としたプログラムのままではないだろうか。我が国の GDP の 7 割がサービス産業であるにも関わらず、サービスに関わる教育が少ない。製造業もサービス化の動きが加速している中、教育が別の方向を向いている。産業構造の変化に対応した教育プログラムを大学は提供すべきである。

#### 《事例 5》京都大学経営管理大学院

##### 「サービス分野の MBA（経営学修士）2年コースを拡充」

京都大学経営管理大学院では米コーネル大学と提携し、MBA 2年コース「サービス価値創造プログラム」を 2018 年 4 月に拡充する。「インテグレイティド・ホスピタリティ」という独自のコンセプトのもと、横断的サービス分野における生産性向上を目指し、全体俯瞰能力（実践、理論理解、経営、財務金融力）を備えた、高度ホスピタリティ経営人材（IoT 時代における人間ならではの能力活用が行える人材）の育成強化を目的としている。

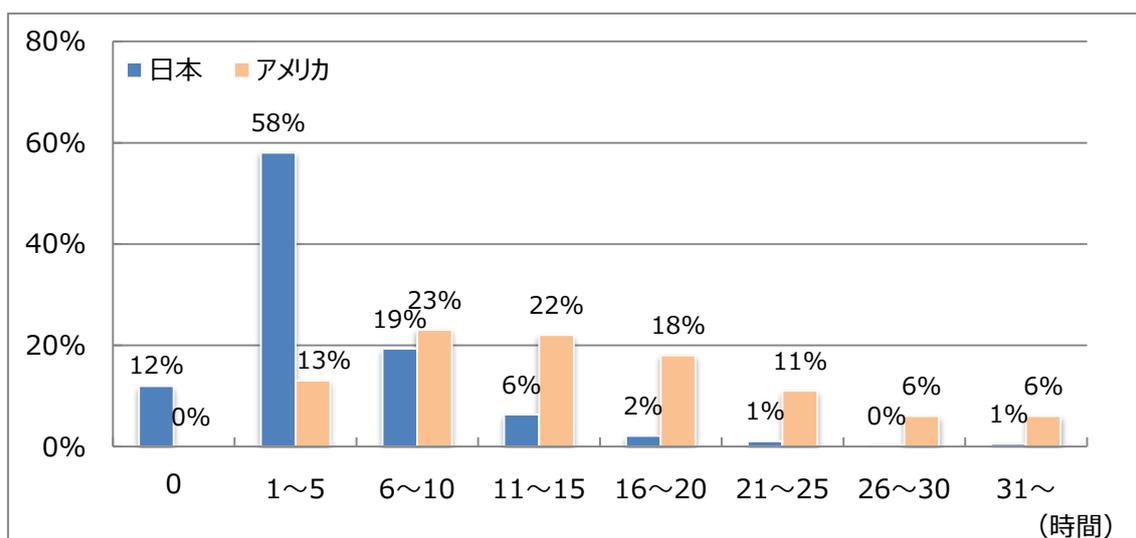
また、前述したテクノロジー・リテラシーの向上に対しても、国・学校による取り組みが重要となる。次期学習指導要領において、小学生からのプログラミング教育の必修化が検討されているが、デジタル化の流れは不可逆であり、中途半端な内容にならないよう推進・環境整備を進めるべきだ。

また、これから社会に出ていく大学生には、テクノロジーに対する理解が大きく求められる。大学の教養課程においても、テクノロジー・リテラシーに重点を置いた内容の教育プログラムを大学側は提供すべきである。

【図表⑭】の通り、日本において、高度な専門的知識を保有する人材の層の薄さを指摘したが、そもそも日本の大学生は海外の大学生に比べ勉強不足である。例えば、【図表⑳】のように、日本と米国の大学生とでは、自習の時間に大

きな差がみられる。社会に出る頃には圧倒的な学習時間の差が生まれ、生産性の差にもつながるであろう。大学生の勉強に対する意識、大学側の卒業要件、企業のコミュニケーション能力優先の採用スタンス等も問題ではなからうか。

【図表②⑥】 授業に関連する学習時間（1週間あたり：日米の大学一年生比較）



(出所) 日本：国立教育政策研究所「平成 26 年度「大学生の学習実態に関する調査」基礎集計表」 I. 大学昼間部（設置者別・性別・学年別集計）（2016 年）  
 アメリカ：NSSE（National Survey of Student Engagement）「NSSE Annual Results 2012」（2012 年）のデータを基に経済同友会作成

### ⑤特区で積みあがった事例の積極的開放を

政府は経済社会情勢の変化、グローバル化への対応として、「国家戦略特区」「総合特区」「構造改革特区」等を設定しており、育児・介護・観光等、サービス産業に関わるものも多い。そこで積みあがった事例について、うまく共有化がなされていないのではなからうか。特区で事例を積み上げることが目的でなく、好事例を共有化し、実際に活用してもらうことに意義がある。「掲載しているから見に来てください」でなく、見てもらえるようなユーザーインターフェースにするなど、普及に向けた取り組みを検討すべきだ。例えば、特区の情報を収集し、発信するキュレーションアプリを開発してはどうか。「政府広報アプリ」、「首相官邸アプリ」等が既に発信されているが、PC サイトをそのままスマホに入れたような内容であり、お世辞にも使いやすいものではない。

## 5. おわりに ～経営者としてなすべきこと～

最後に、前述の内容を「実行」へ移すべく、経営者としてなすべきことを示して本提言を締めくくりたい。

本提言では、我が国の大きな課題である「人手不足」を問題提起とし、「生産性の向上」を中心に対策を講じた。しかし、幾ばくかの「生産性の向上」では企業はもう生き残れない。

政府は「働き方改革実現計画」を決定し、「同一労働同一賃金」や「賃上げ」、「長時間労働の是正」等に向け本腰で動き出している。例えば、「長時間労働の是正」は更なる雇用が必要となる。求人を出しても採用できない今、更に雇用が必要となると、「更なる賃上げ」で人を集めるほかはない。どれだけの企業が耐えられるだろうか。「生産性革命」レベルの変革を起こさなければ未来はない。また、低価格競争で付加価値を生まず延命するなど不可能であり、「生産性革命」と共に、付加価値の追求により競争を勝ち抜かねばならない。そのためには我々経営者の意識そのものを大きく進化させなければならない。

### 【経営者としてなすべきこと】

#### 一. 変革の主体は経営者

変革の主体は経営者の強い意志であり、様々な改革をトップダウンで断行しなければならない。

#### 二. ビジネスとテクノロジーが両立できる経営者に

これからの経営者はビジネスだけでなく、テクノロジーの理解も求められる。不可逆的なテクノロジーの進展に対し、自らが営む業界だけでなく、他の業界・海外の事例、オープンイノベーションの動向等に常にアンテナを立て、自社に有効な技術の活用を推進しなければならない。

#### 三. 人材の機会損失をなくす

日本人の能力は高い。一方、人材及び時間は有限である事を強く認識し、人材の機会損失をなくすことが経営者の大きな役割である。

#### 四. 捨てる勇気を

変革を起こすには、いままでの品質・サービスを捨てることも必要となる。しがらみを断ち切って捨てる勇気を経営者は持たなければならない。

#### 五. ピンチをチャンスに

高齢化、人口減少に伴う人手不足という日本特有のピンチの中、これをチャンスに変える事が出来るのは、まさに私たち経営者の行動である。今こそ、勇気をもって、イノベーション改革を行い、世界に通じる新たな商品やサービスを創り出して行こう。

以上

2017年6月現在

## 2016年度 サービス産業活性化委員会 委員名簿

(敬称略)

### 委員長

玉塚元一 (ローソン 顧問/ハーツユナイテッドグループ 代表執行役)

### 副委員長

朝倉陽保 (丸の内キャピタル 取締役社長)  
江川昌史 (アクセンチュア 取締役社長)  
高島宏平 (オイシックス 取締役社長)  
多田雅之 (アルファパーチェス 取締役社長兼CEO)  
牧野正幸 (ワークスアプリケーションズ 代表取締役最高経営責任者(CEO))  
宮首賢治 (インテージホールディングス 取締役社長)

### 委員

池上芳輝 (イケガミ 取締役社長)  
石橋さゆみ (ユニフロー 取締役社長)  
伊藤秀俊 (ズッフィアレクサンダー Inc. 取締役会長)  
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)  
氏家俊明 (丸紅 常務執行役員)  
大河原愛子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)  
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)  
奥谷禮子 (ザ・アール 会長)  
加藤奂 (京王電鉄 取締役相談役)  
上斗米明 (パソナグループ 取締役常務執行役員)  
川上登福 (経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)  
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ー)  
北野俊 (サンオータス 取締役社長)

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)
剣持忠	(メンバーズ 取締役社長)
腰高博	(コシダカホールディングス 取締役社長)
小林恵智	(ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
昆政彦	(スリーエム ジャパン 取締役副社長執行役員)
齋藤勝己	(東京個別指導学院 取締役社長)
齋藤敏一	(ルネサンス 取締役会長)
坂口英治	(シービーアールイー 取締役社長兼CEO)
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 会長)
佐々木迅	(アパホテルインターナショナル Inc. 取締役社長)
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)
椎名茂	(KPMGコンサルティング 取締役 副社長)
島田雅史	(アライアンスパートナーズ 取締役社長)
下村朱美	(ミス・パリ 代表取締役)
杉野尚志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)
杉本伸	(乃村工藝社 執行役員)
鈴木洋之	(PwC ジャパン 顧問)
住谷栄之資	(KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)
関根正裕	(プリンスホテル 取締役常務執行役員)
瀬山昌宏	(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)
田沼千秋	(グリーンハウス 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)
月原紘一	(三井住友カード 特別顧問)
津坂美樹	(ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージャ・ディレクター)
出張勝也	(オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)
富田純明	(日進レンタカー 取締役会長)

長 門 正 貢	(日本郵政 取締役兼代表執行役社長)
中 野 宏 信	(シティック・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)
西 恵一郎	(グロービス マネジング・ディレクター)
能 見 公 一	(ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問)
芳 賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
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)
長谷部 智 也	(マスターカード ジャパンオフィス 上席副社長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
樋 口 智 一	(ヤマダイ食品 取締役社長)
平 井 康 文	(楽天 副社長執行役員)
平 野 圭 一	
橋・フクシマ・咲江	(G&S Global Advisors Inc. 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)
松 江 英 夫	(デロイト トーマツ コンサルティング パートナー)
松 川 昌 義	(日本生産性本部 理事長)
松 島 訓 弘	(電通 顧問)
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 田 正 道	(テンブホールディングス 取締役社長 CEO)
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)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
宮 崎 純	(ローソン 常務執行役員)
森 川 徹 治	(アバント 取締役社長)
安 田 育 生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
山 中 一 郎	(朝日税理士法人 代表社員)
山 中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 学長・理事長)
山 梨 広 一	(イオン 顧問)

湯川 智子	(サピエント 取締役社長)
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)
渡部 一文	(アマゾンジャパン バイスプレジデント)
渡部 賢一	(野村資本市場研究所 理事長)
鰐 渕 祥子	(銀座テーラーグループ 専務取締役)

以上 100 名

事務局

齋藤 弘 憲	(経済同友会 企画部 部長)
坂内 卓	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)