

サービス産業の復活・再生に向けた支援のあり方
ー第3次補正予算案の編成に際してー

2020 年 12 月 4 日

公益社団法人 経済同友会

目 次

はじめに.....	1
I. コロナ前の問題意識と感染症拡大がサービス産業に与えた影響.....	3
1. コロナ前の問題意識.....	3
(1) プライシングの適正化.....	4
(2) 企業・事業の再編・統合.....	5
(3) 労働市場の流動化とリカレント教育の充実.....	7
2. 感染症拡大がサービス産業に与えた影響.....	9
II. ウイズ／アフターコロナにおけるサービス産業の復活・再生.....	12
1. 3次補正のあり方：延命措置から積極的な再生・構造転換支援へ.....	12
2. 投資余力を確保するための再編・統合.....	14
3. 「新しい普通」に即した新たなサービスの創造.....	16
III. 寄稿：コロナ禍の影響と今後の課題、アフターコロナにおけるサービス産業の展望	19
おわりに：玉塚 元一（デジタルハーツホールディングス 取締役社長 CEO）	40
補論：サービス産業の生産性革新に向けたコロナ禍以前の検討概要.....	42
2019 年度サービス産業の生産性革新 PT 名簿.....	52

はじめに

- 経済同友会は、人口減少、少子・高齢化が進展するなか、日本経済を再び成長軌道に乗せるためには、GDP や雇用の約 7 割を占めるサービス産業の生産性向上が不可欠であると考え、これまでもさまざまな提言や実践活動を行ってきた（次ページ図表 1）。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大および拡大抑制のための活動自粛等は、サービス産業の経営を直撃している。われわれの検討はコロナ禍前に開始したが、当時議論していたサービス産業の課題・求められるアクション等は、コロナ禍を経ても変わらず、むしろ実行の必要性・緊急度が高まったと考えている。
- 折しも、デジタル庁の設置を通じ、政府が実現しようとしている日本経済・社会の DX は、付加価値である分子の増大と分母の効率化の両面で、サービス産業の生産性向上に資する。一方、中小・零細企業の多いサービス産業においては、まずは CX（Corporate Transformation）、MX（Management Transformation）を通じて、デジタル化や DX（Digital Transformation）の実現に向けた投資財源をねん出する必要がある。
- われわれはコロナ禍を通じ、グローバル化・気候変動の進んだ社会においては、台風・地震等の大規模自然災害同様、未知の感染症も一定の頻度で発生し、こうしたリスクとともに生きる毎日こそ、「新しい普通」（ニューノーマル）であることを学んだ。企業としてのレジリエンスを高めるためのプライシングの適正化、サービスの質の追求、受け身でない積極的な事業・企業の再編・統合、DX に向けたヒトへの投資等はまさに経営者しか断行できない。
- こうした問題意識から、Ⅱ章では、令和 2 年度第 3 次補正予算案の編成にあたり、サービス産業を復活・再生させるために今こそ実行すべき政策について提言する。
- また、一口に「サービス産業」といっても非常に幅広く、例えばスモールビジネスとスケールビジネスでは戦い方が異なる。最終的には経営者一人ひとりの力量がその収益性を決定づけることから、経済団体として、すべての企業に当てはまる一つの処方箋を示すことは難しい。そこでⅢ章では、コロナ禍が自社あるいは産業に与えた影響と今後の課題、アフターコロナにおけるサービス産業の展望について、本 PT メンバーである経営者自身の声を寄稿というかたちで取りまとめた。

図表 1：サービス産業活性化／生産性向上に関する主な提言

	2008	2009	2011	2012	2014	2016	2017
新陳代謝と事業集約	●	●			●	●	
官製市場の民間開放／ スマート・レギュレーション		●			●	●	●
グローバル展開	●	●	●	●		●	
人材育成／経営者教育／ サービス高等教育機関	●		●	●		●	●
働き方改革／労働・雇用慣行見直し		●					●
テクノロジー活用							●
プライシング							●
省庁横断的なサービス産業行政			●			●	

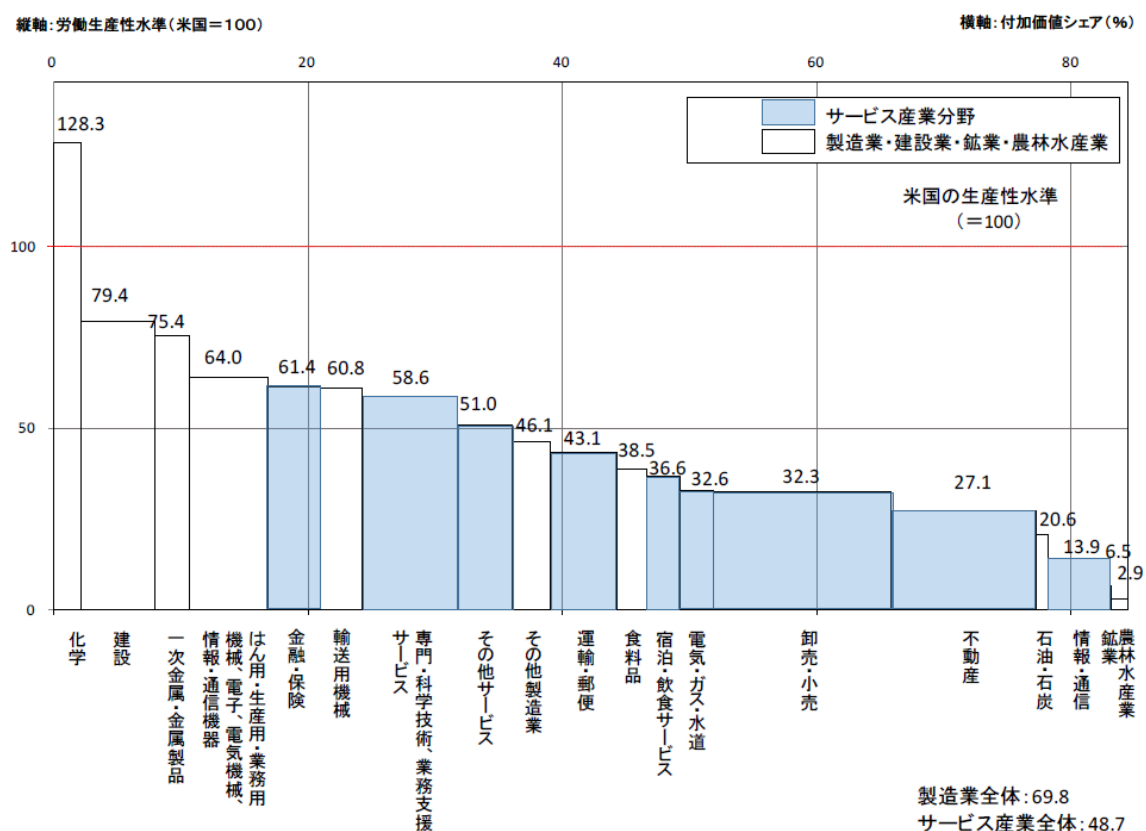
発表年	提言名
2008	サービス産業がリードする豊かな経済社会ー市場機能の貫徹と生産性向上ー
2009	サービス産業の生産性を高める3つの改革 ー「規制“デザイン”改革」「働き方改革」、そして「真の開国」をー
2011	サービス化経済の推進で日本経済の再成長を！ ーサービス産業経営者は、更に研鑽を積んで、日本経済をリードせよ！ー
2012	学び、世界に打って出て、日本式サービスをブランド化しよう ー日本のサービス産業経営者よ、世界を変革せよ！ー
2014	新陳代謝を促進するスマート・レギュレーションで生産性を飛躍させよ
2016	サービス産業の生産性革新 ー日本の成長戦略の核としてのサービス産業の課題ー
2017	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！～

Ⅰ. コロナ前の問題意識と感染症拡大がサービス産業に与えた影響

1. コロナ前の問題意識

- かねてより指摘されている通り、日本のサービス産業の労働生産性は諸外国に比して低く、マクロでみると米国の5割弱に留まると言われている（図表2）。

図表2：日米の産業別労働生産性（時間あたり付加価値）と付加価値シェア（2017年）



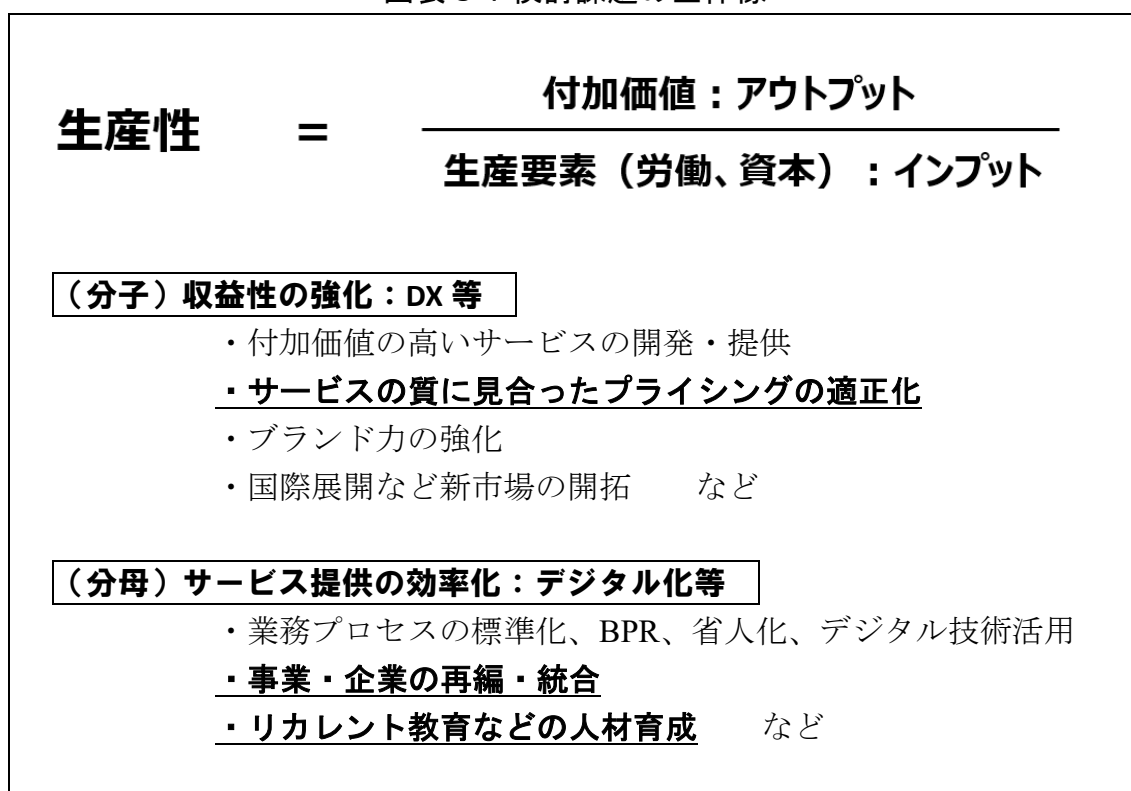
（出典）滝澤美帆『産業別労働生産性水準の国際比較』

（日本生産性本部生産性総合研究センター、2020年5月）

- サービス産業のみならず、ほとんどすべての産業で日本の労働生産性が低いことや、時間の正確さやホスピタリティ等、サービスの質は高いというファクトを踏まえると、日本では、雇用維持をはじめとする社会的セーフティーネットや、所得税の源泉徴収等に代表される納税事務の一部を企業が担っていることが、分母であるコストを増大させ、結果として労働生産性が低く計測されている可能性がある。

- また、製造業に分類される企業においても、システムコストをはじめ、原価の多くがサービスコストであることから、「サービス」全般の生産性が向上すれば、GDP や雇用から計測される約 7 割というシェア以上のインパクトを日本経済に与える。
- 「生産性」には、名目や実質、労働生産性や全要素生産性など、さまざまな概念があるが、経営者の感覚に即した切り口で議論する観点から、本 PT では、名目の労働生産性を念頭に、①プライシングの適正化、②企業・事業の再編・統合、③労働市場の流動化とリカレント教育の充実——について議論・検討を行った（図表 3）。

図表 3：検討課題の全体像



（１）プライシングの適正化

- 名目労働生産性を左右し、また経営者として適正な利潤を上げ、従業員に配分したり、将来への投資を行ったりするために重要なのがプライシングである。市場との対話を通じ、適正な利潤を確保しつつ、エンドユーザーからも体験価値に見合った水準と見なされるような、最適な価格設定を行うことは経営の根幹でもある。

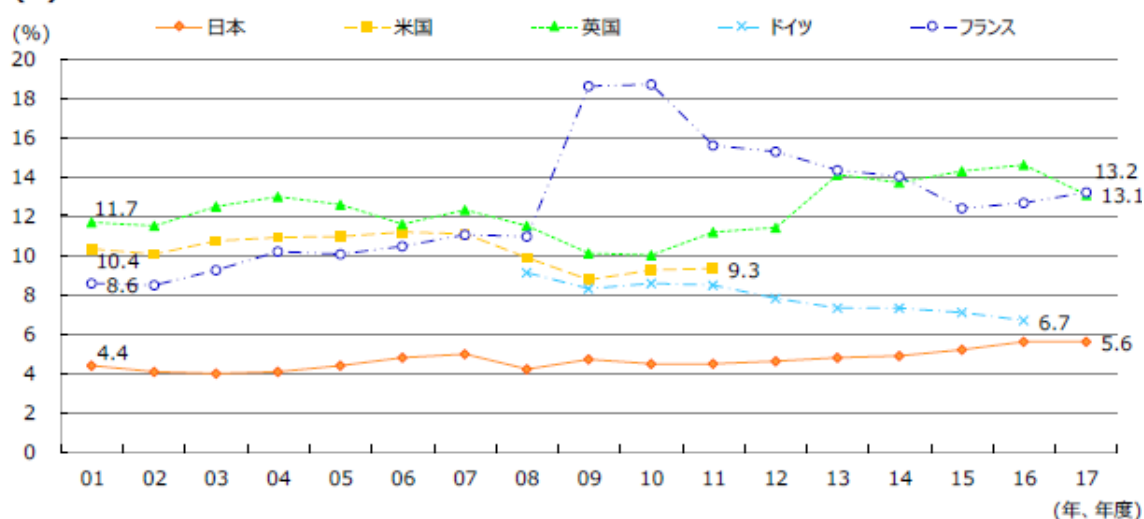
- マクロの視点からは、サービス価格の低迷・下落に伴う収益の低迷とそれに伴う実質賃金の低迷という負の循環はデフレの一因でもあり、この循環から脱却することは、企業の収益力向上と実質賃金の上昇を実現する上でも非常に重要である。
- プライシングを適正化するためには、経営者として、DX を着実に進め、提供するサービスの差別化・高付加価値化を図り、過当競争から脱却するとともに、需要と供給のリアルタイムのマッチングを図り、収益を最大化する手法の一つであるダイナミック・プライシング等を活用することも一案である。
- 政府も、負の循環から脱却し、日本経済を成長経路に復帰させる観点から、競争政策の執行を強化し、低価格競争の一因であるダンピングや優越的地位の濫用の取り締まりを徹底すべきである。

(2) 企業・事業の再編・統合

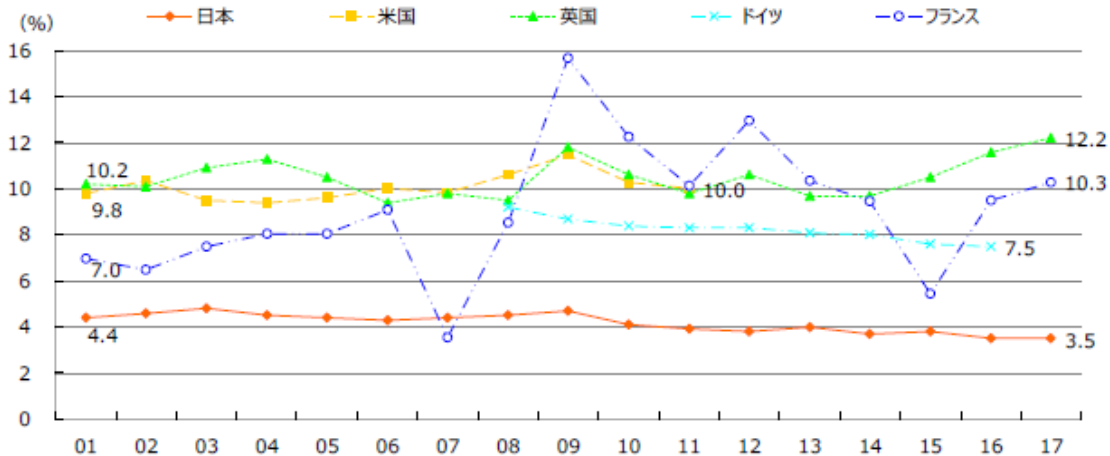
- 他の先進諸国と比較すると、日本は開業率・廃業率ともに低く、新陳代謝が進んでいない（図表4）。

図表4：開業率・廃業率の国際比較

(1) 開業率



(2) 廃業率



(出典) 中小企業庁『中小企業白書 2019』

- 多様なサービスを提供するプレーヤーが存在し、消費者の選択肢を増やすという点では、プレーヤー数が多いことや中小・零細企業が多いこと自体は否定すべきことではない。しかし、収益を上げず、納税という社会的役割を果たしていない欠損法人が、中小・零細企業を中心に長きにわたり6割以上を占めるなど、現在の産業構造が消費者ニーズに応えた結果であるとは言い難い。
- マクロの視点では、新陳代謝を活性化し、新たなサービスを提供する企業が参入するとともに、事業継続の難しい低生産性企業が円滑に退出することで、人材や資金が高生産性部門に再配分されるような仕組みが不可欠である。
- こうした中、団塊の世代が70歳を超え、多くの中小・零細企業で事業承継の問題が発生し、帝国データバンクが約40万社を対象に行った実態調査によれば、全国平均で66%の企業が後継者不在と回答している。
- 事業譲渡を検討する経営者の決断を後押しし、企業・事業の再編・統合を促す観点から、M&Aの譲渡益課税を10%に引き下げることや親族外事業承継に対するインセンティブの付与、現在、市町村レベルで例のみられるM&Aの着手金補助制度を国レベルで導入すること等により、政府が企業の再編・統合や事業譲渡を後押しするメッセージを発信することも一案である。

(3) 労働市場の流動化とリカレント教育の充実

- マクロの労働生産性を向上するためには、社内外を問わず、低生産性部門から高生産性部門へと人材をシフトさせることが必要である。そのためには、雇用の流動化を促進することが重要であり、スキルマップを作成し、個人レベルでスキルを可視化・標準化するとともに、政府や企業は働く人がスキルを更新するためのリカレント教育の機会・メニューを充実させるべきである。

(スキルの可視化・標準化)

- 新入社員の能力のバラツキは小さいが、部長になるとできる人とできない人の差が劇的に広がることが分かっている。一定の評価基準で昇進させているはずだが、上位役職者の能力の標準偏差が大きいのが現実である。
- 組織の生産性を向上させるためには、管理職層、特に上位役職者の能力のばらつきを減らしていくことが重要であり、管理職を対象に重点的に教育を行ったり、自己啓発を促したりすることが必要である。
- また、研修をはじめとする社内教育制度が現場のリアルなニーズから乖離していたり、目標管理制度や評価制度が古かったり、誤運用されたりすることが多い。
- 従業員が業務を遂行するにあたり必要なスキルを、階層ごとに「汎用スキル」「専門スキル」「業務スキル」に分けて一覧化したスキルマップを定義し、早い段階で社員に提示することで、体系的かつ確実なスキル獲得が可能になり、実効性の高い人材育成を行うことができる。
- こうしたスキルの定義は、特に管理職以上についてあいまいなケースが多いため、具体的に定義し、対象者に示すだけでも生産性向上への寄与がみられる。
- また、企業がリアルスキルの可視化・標準化を推進し、社内外に公表することで、社内人材の流動化のみならず、新卒・中途採用にも効果を発揮する。
- 生産性向上のためには、組織体制の見直しに加え、人事制度をはじめと

する諸制度の改定も不可欠である。

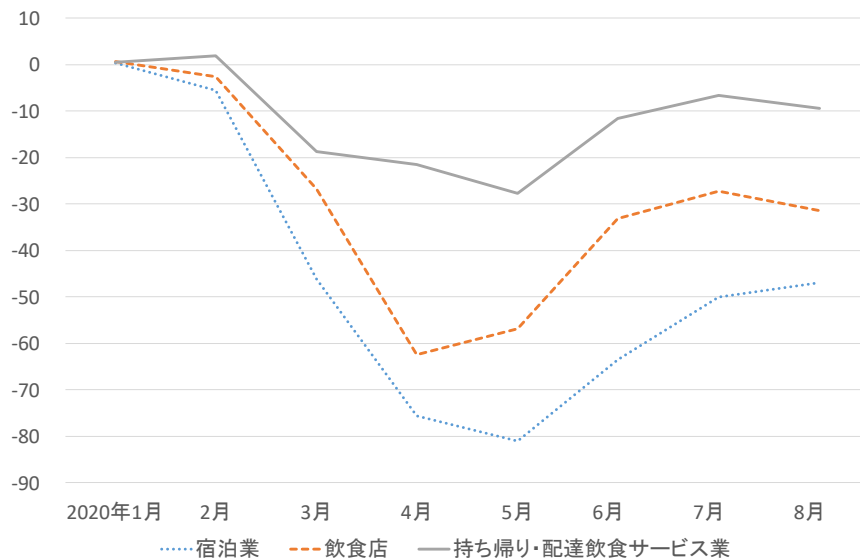
(リカレント教育)

- リカレント教育は、シニアの活躍やいわゆる社内失業に対応する上でも有益である。
- しかし、政府が取り組みを進めてきた「人づくり革命」は、大学などの高等教育機関を念頭に、社会人が教育機関に戻って学び直すことを想定したリカレント教育を推進している。ただし費用 100～200 万円、半年間フルタイムで通う必要があるなど、働き盛りの一般社会人ではなく、総じて意識の高い層、あるいは経済的にも時間的にも余裕のある層を対象としたものになっている。
- また、高等教育機関は本来、専門性の深掘りを行う場であり、実践的な How のスキルを求める社会人の学び直しのニーズとの乖離が大きい。
- リカレント教育を軌道に乗せるためにも、生涯働くために、各年代で身に付けておくべきスキルを明確化した「スキルマップ」を設計する必要がある。

2. 感染症拡大がサービス産業に与えた影響

- こうした問題意識に基づき、中長期的な生産性向上策を検討していた矢先、新型コロナウイルス感染症が拡大し、感染拡大防止のため、世界的に経済・社会活動の自粛が求められることとなった。
- コロナ禍の影響を受けたのは製造業も同様であるが、移動の自粛や人との接触を避ける行動様式への変化等は、交通・観光、飲食等をはじめとするサービス産業により深刻な打撃を与え、総務省の「サービス産業動向調査」によれば、2020年5月の売上高は、前年同月比で飲食店▲57.1%、宿泊業▲80.5%の大幅減となった（図表5）。

図表5：宿泊・飲食の月次売上高の推移（前年同月比：％）



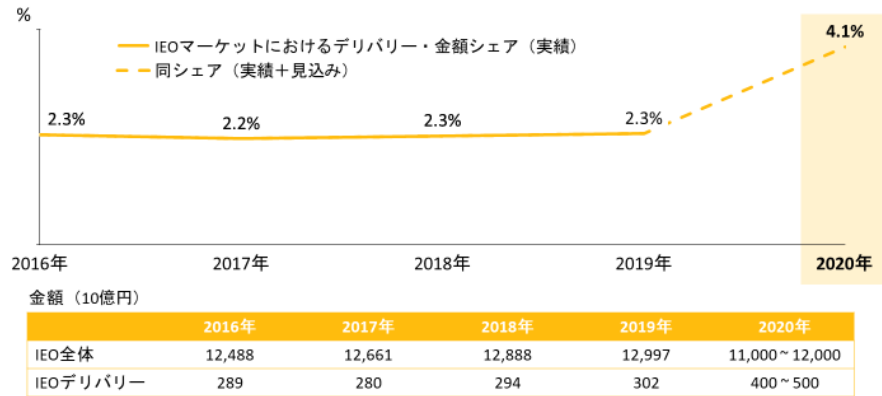
（出典）総務省『サービス産業動向調査』

- また、帝国データバンクの調査によれば、コロナ関連の倒産件数は、本年10月までに700件が判明しているが、うち小売業199件、飲食・ホテル・旅館等のサービス業197件、卸売業121件となっている¹。
- 雇用面では、宿泊・飲食業の就業者数は403万人（2020年9月）であるが、前年同月比で48万人減少（▲10.6%）している。また、自粛等の影響により、宿泊・飲食業における休業者数は一時的に105万人（4月ピーク時）に達する等、非正規雇用比率の高いサービス産業従事者の生活も直撃している。

¹ 帝国データバンク「『新型コロナ関連倒産』動向調査」（2020年11月13日）

- 一方、飲食の中でも「持ち帰り・配達」の減少幅は▲27.9%にとどまり、カジュアル外食市場における「デリバリー」は前年比で170%の成長を記録するなど、業態により状況は大きく異なる（図表6）。

図表6：カジュアル外食市場におけるデリバリーの成長

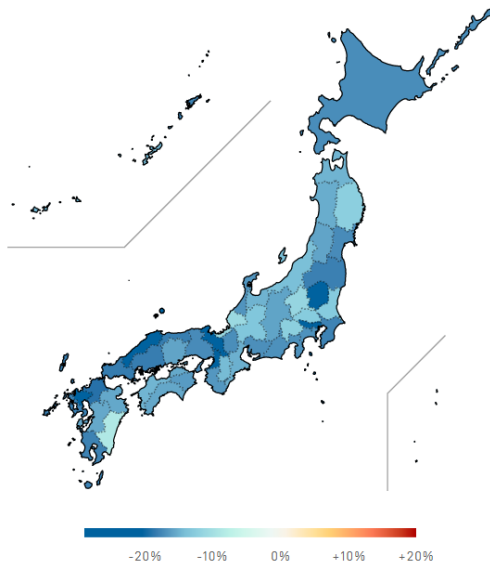


（注）IEO＝Informal Eating Out（カジュアル外食市場）
（出典）CREST

- 18時～20時の移動人口の推移を見ると、5月は全国的に5～6割程度減少していたが、夏以降は地域ごとのばらつきが拡大しつつある（図表7）。

図表7：18時～20時の移動人口の前年同週比

2020年10月26日～11月1日の前年同週比

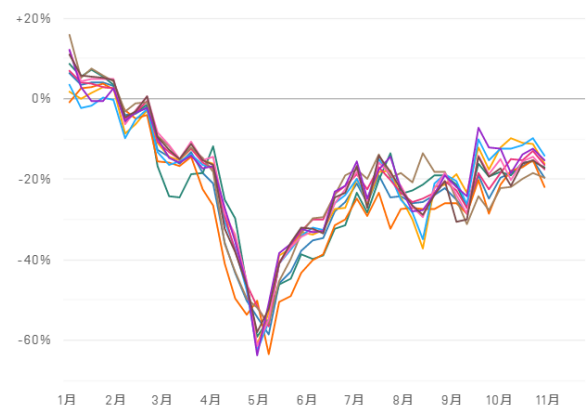


地域ブロックごとの前年同週比の推移

2019年12月30日～2020年11月1日

地域ブロック：

■ 全国 ■ 北海道 ■ 東北 ■ 関東 ■ 北陸 ■ 東海 ■ 近畿 ■ 中国
■ 四国 ■ 九州・沖縄



（出典）内閣府 地方創生推進室 ビッグデータチーム

- 2020 年 7 月は東京都の人口が転出超、東北 6 県が転入超となるなど、東京一極集中からの転換、分散型社会が到来する可能性もみえてきた。こうしたなか、日々の生活を支えるインフラサービスの生産性や選択肢の充実度合いは、当該地域が移住や二拠点居住の現実的な受け皿になり得るかどうかを大きく左右する。

II. ウィズ／アフターコロナにおけるサービス産業の復活・再生

1. 3次補正のあり方：延命措置から積極的な再生・構造転換支援へ

- 未曾有の危機に対応し、国民生活を支えるため、政府は、雇用維持、事業継続、生活下支えを当面の最優先課題とし、「持続化給付金」をはじめとする各種支援策を講じてきた（図表8）。

図表8：第1次／第2次補正予算における主な支援策（一般会計分）

雇用の維持と事業の継続		
特別定額給付金（1人10万円）	①	12兆8,803億円
持続化給付金	①	2兆3,176億円
	②	1兆9,400億円
	予備費	9,150億円
家賃支援給付金	②	2兆242億円
資金繰り対策	①	3兆8,316億円
	②	11兆6,390億円
地方創生臨時交付金	①	1兆円
	②	2兆円
		内数*2
雇用調整助成金の特例措置の拡大	①	690億円
	②	4,519億円
	予備費	4,391億円
次の段階としての官民を挙げた経済活動の回復		
Go To キャンペーン事業	①	1兆6,794億円
地方創生臨時交付金	①	1兆円
	②	2兆円
		内数*2

*1 ①＝第1次補正予算 ②＝第2次補正予算

*2 地方創生臨時交付金の1次交付決定分・2次交付決定分を合わせた2.65兆円について、地方自治体から提出された実行計画の金額の約半分(50.5%)が「雇用の維持と事業の継続」、19.4%が「次の段階としての官民を挙げた経済活動の回復」に該当。

- マイナンバーの活用範囲が制限されている中、国民一人ひとりの直近の所得や資産を的確に把握することができず、支援の迅速性・執行の容易さを優先した結果、これらの施策はいわゆる「ばらまき」の側面が強くなり、真に支援が必要な個人や企業に十分行き届いていたかどうかについては疑問がある。

- 危機への初期対応としてはやむを得ない面もあるが、こうした一過性の救済措置を繰り返すことは財政的にも持続不可能であり、年明けの通常国会で審議される第3次補正予算は、規模ありきの経済対策に陥ることなく、よりきめ細かい対応が求められる。
- 足元では感染が再拡大しており、短期的には、雇用調整助成金の特例措置の延長や、抗原検査の活用など検査の簡易化・迅速化を含む検査体制の抜本的拡充、診断薬・治療薬の開発や生産体制の増強に向けた支援の強化、感染者や医療従事者等への差別・偏見のない社会づくりに向けた啓発活動の充実が必要であるが、そのほとんどは2次補正で積まれた予備費の枠内で対応可能である。
- 中長期的に経済を持続可能な成長軌道へと回復させるためには、事業継続のための資金繰り支援のみならず、債務再編・資本注入を通じた事業再生・再編、後継者不足に悩む事業主への廃業支援等も必要である。
- 保護すべきは企業や事業そのものではなく、そこで働く人々の雇用機会や技能等である。仮に3次補正においても20兆円を超える規模の追加支出を行うのであれば、従来の産業構造を前提とした延命措置ではなく、「新しい普通」に即したビジネスモデルへの大胆な転換を支援することで、日本の貴重な資源である人材が、より生産性の高い領域で一人ひとりの能力を発揮できるようにすべきである。
- サービス産業は労働集約的であることから、企業・事業の再編にあたり影響を受ける従業員の数も製造業に比して相対的に多くなる。社会の不安定化を避けつつ、迅速かつ円滑に産業構造の転換を図るためには、①より付加価値の高い新たな雇用機会が継続的に創出されていること、②働く人が新たな領域に適合するためのリカレント教育の機会が用意されていること、③転職・起業等により、新たな収入源を確保するまでの間のセーフティーネットが用意されていること——などが重要である。
- そのため政府は、公共調達の見直し等により、スタートアップやオープン・イノベーションを通じた新事業創造を強力に支援すべきである。
- また、雇用調整助成金は、一時的な出向は想定しているが、あくまで当初在籍企業における継続雇用を支援する枠組みである。不可逆的な需要構造の変化に対応し、労働移動を円滑化する観点からは、他の産業に転籍（転職）し

た場合も、一定期間に限り、新たな所属先における教育訓練等を支援する新たな枠組みを設けるべきである。

- さらに、一人ひとりがライフステージ等に応じ、働く時間や場所、形態にとらわれない生産性の高い働き方を実現したり、兼業・副業等を通じ、幅広いスキルや経験を蓄積する観点からは、日本型雇用慣行から脱却し、創造的な働き方を可能にする労働法制への転換も不可欠である。
- 加えて、産業構造の転換に即した円滑で柔軟な労働移動を実現するためには、不当解雇に対する金銭救済制度の導入や職種別最低賃金制度の見直しなど、ジョブや専門技能を軸に、働く人の利益を守るための制度改革も必要である。

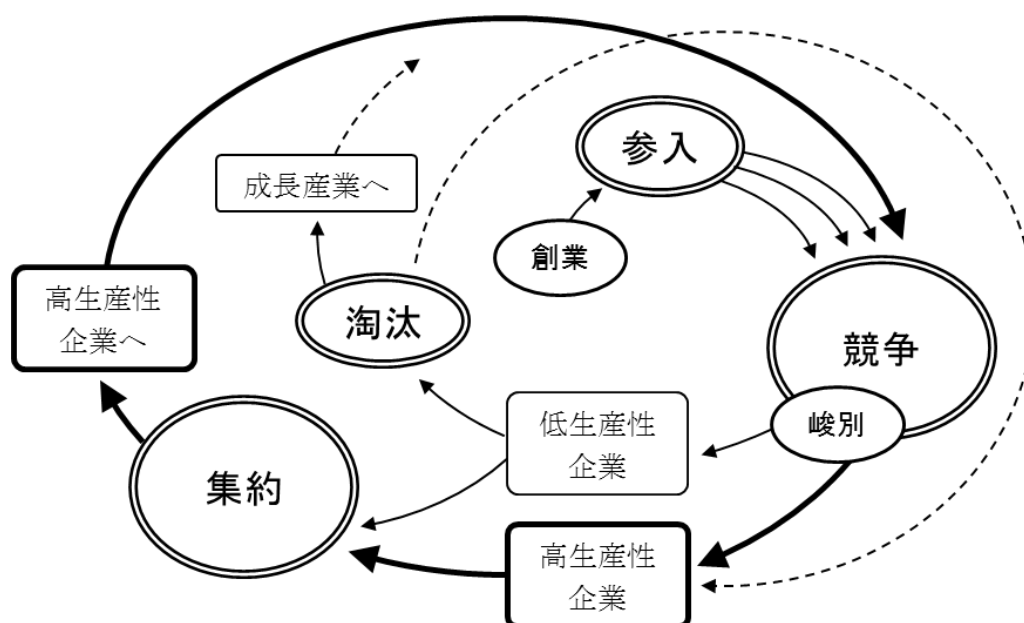
2. 投資余力を確保するための再編・統合

- 先に述べた通り、新陳代謝の不活発さが、諸外国に比して日本のサービス産業の生産性が低いことの一因となっており、こうした構造を温存したまま、資金繰り支援や資本注入を続けても、問題の解決を先送りするだけであり、国民の収めた税金を浪費するだけである。
- OECD も、本年9月の経済見通しにおいて、経済回復の進展に応じて、これまでの所得・雇用補償、企業支援のあり方を見直していくべきと提言し、そうしなければ、「非効率な“ゾンビ”企業や雇用に資源が投入され、高生産性・高収入の仕事への労働移動を遅らせ、生産性向上と経済再生を阻害する」と警鐘を鳴らしている²。
- 仮に金融市場が機能していれば、金利機能により、生産性の低い企業は市場からの退出を促される。しかし、金利水準が低い状態が長期間継続しており、そうした機能が十分発揮されているとは言えない。
- 本来、賃金水準は労働市場の需給で決定されるため、マクロの雇用者報酬を増やすためには、本質的に労働生産性を引き上げるとともに、新たな雇用機会を創造するべきである。しかし、このように金利機能が発揮されていない状況下にあっては、最低賃金を引き上げることで、一定水準を下回る労働生産性しか実現できない経営者に市場からの退出を促し、人材や資本を高生産性部門へと円滑に移行させることも一案である。

² OECD, Economic Outlook, Interim Report, September 2020

- なお、人口減少、少子・高齢化の進展する日本は構造的に人手不足のため、退出した企業・事業に従事していた人々は、マクロでみればより生産性の高い、言い換えればより高い給与を得られる新たな雇用機会を見つけられるはずである。ただし、需要が急減した局面や働く場所の限られる地域においては、速やかには新たな活躍の場を見つけられない可能性もあることから、リカレント教育を含む職業訓練の強化など、補完的な政策も必要になる。
- コロナ禍を契機に、企業・事業の再編・統合を加速させることは、新たな危機への備えとなるとともに、経済再生にもつながる。今回は、金融円滑化法の轍を踏んではいけない。あまねく手を差し伸べざるを得なかった危機への初期対応を経て、今後、政府は、雇用の流動化や社会人の学び直しを促進しつつ、公共調達の見直し等を通じ、スタートアップ等による生産性の高い新たな雇用機会の創出を後押しするとともに、低生産性企業の円滑な退出の支援に注力し、産業のライフサイクルを活性化すべきである（図表 9）。

図表 9：産業のライフサイクル・イメージ



（出典）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 5 月）

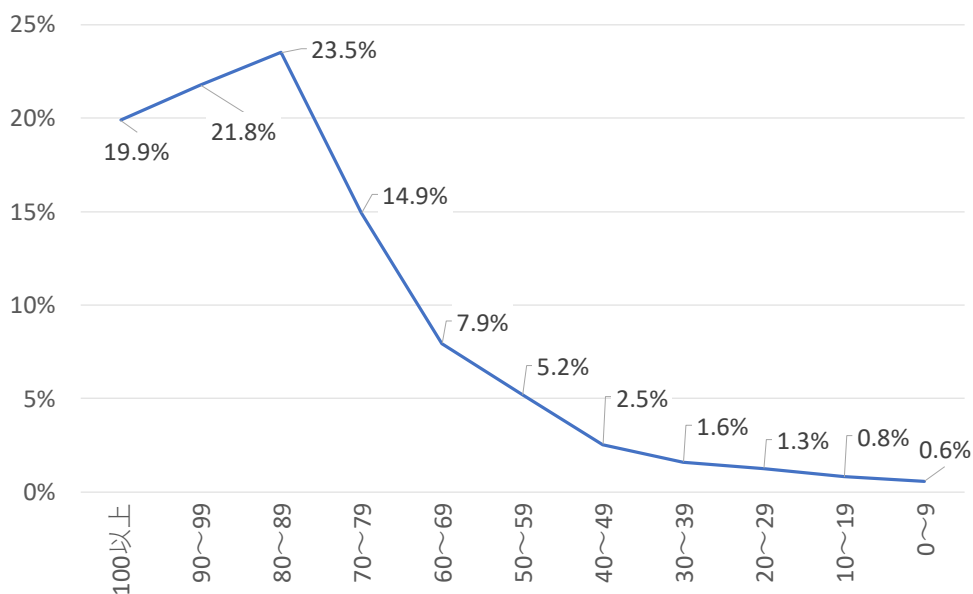
- 実際、東京商工リサーチの「第 9 回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（10 月 20 日公表）によれば、コロナ禍の収束が長引いた場合、「廃業」（すべての事業を閉鎖）を検討する可能性について、中小企業の 8.6%（9,219 社中、795 社）があると回答している。

- かねて収益性の低かった企業の多くが、コロナ禍で債務超過に陥っているとみられる。債務調整プロセスを円滑化・迅速化するため、コロナ危機下のバランスシート問題研究会の提言³が指摘する通り、①中小企業再生支援協議会の抜本的体制強化、②現在、首長による迅速な債務削減同意を可能とする条例のない都道府県における制定、③中小企業版私的整理ガイドラインの策定、④事業再生 ADR の手続者の選定基準の見直し——等を急ぐべきである。

3. 「新しい普通」に即した新たなサービスの創造

- 多くの企業がコロナ禍による売上の低迷に悩む半面、東京商工リサーチの「第9回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(10月20日公表)によれば、2020年9月の売上高が前年同月の実績を上回った企業も約2割に上る(図表10、回答企業数7,507社)。

図表10 2020年9月の売上高(前年同月比)別の企業数の分布



(2019年9月=100)

(出典) 東京商工リサーチ

『第9回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査』(10月20日公表)

- コロナ禍により、DXをはじめ、当初5~10年単位で見込まれていたサービス・スタイルの変化や生産性向上が差し迫った課題となっており、感染症拡大で特に大きな影響を受けたサービス産業のあり方も大きく変わろうとしている。

³ キヤノングローバル戦略研究所 コロナ危機下のバランスシート問題研究会提言『事業構造改革の加速による成長実現戦略』(2020年9月)

- 生活インフラサービスでは、オンライン診療・服薬指導や遠隔教育をはじめ、コロナ禍を契機にいわゆる岩盤規制の見直しが進み、飲食サービスでは、テイクアウト、デリバリー、ドライブスルーといった形態の需要が拡大している。
- その他、以下のような新しいサービスの萌芽が見られる。

① 感染予防に配慮された店舗設計・デザイン

- 感染予防のため、利用者同士の間隔確保、行列の間隔を確保する床サイン、アクリル板やビニールカーテンの使用などが日常となった。
- こうした対策を暫定的なものにするのではなく、店舗の設計やインテリアデザインに積極的に反映させ、安心して居心地の良い空間づくりを提案する動きがある。

② デジタル技術を活用した「非対面」「非接触」サービス

- 接触リスクを最小限とするため、事前決済やキャッシュレス、ドライブスルーの活用等が広がっている。
- デジタル技術を活用し、レジレス（無人店舗）、オンラインストアでの自動採寸など「非対面」「非接触」サービスが拡大していく。
- リモートでも臨場感の高い働き方ができるバーチャルオフィスサービスの利用が拡大するなど、新たなワークスタイルの模索が続いている。
- アバターを活用することで、物理的距離・身体的な制約を超えて人と人をつなぐサービスの提供が始まっている。

③ オンライン・ライブイベントの開催

- 大型イベントの自粛や人数制限により、オンライン・ライブイベント（コンサート、スポーツ、観劇、講演会等）が広がっている。
- 最大定員 1 万 7,000 人の横浜アリーナで行われた有名アーティストの無観客ライブでは、18 万人が視聴チケットを購入し、推定 50 万人が視聴するなど、新しい形が定着しつつある。

- こうした新しいサービスの前提となるのが、デジタル技術の活用である。上記の例は、あくまで感染予防と経済活動の両立という観点からの新たなサービスの拡大の例であるが、より大きな世界の潮流としては、データ活用による MaaS（Mobility as a Service）、フィンテック、フィジカル・インターネット（物流革命）、デジタルヘルスなどが進展している。

- 日本企業においても AI 等のデジタル技術の導入が進みつつあるが、深層学習前の AI は役に立たないため、あっという間に使われなくなるケースも多い。生産性の分母である効率化の推進にあたり、新たなテクノロジーを導入・定着させるためには、経営者のリーダーシップで、当初は役に立たないように見えるテクノロジーを実装・活用することが重要である。そのためには、多くの日本企業で分かれている経営と IT 部門が一体となって DX に取り組む必要がある。
- こうした潮流を捉え、新事業創造や競争力強化に向けた投資を行うためにも、一定規模以上の資本や人材獲得・育成余力が必要であり、中小・零細企業のマネジメントの適正化と再編・統合の促進が求められる。
- また、投資余力のある企業については、経済・社会の転換期である今こそ、過当競争の続く国内市場のみに留まるのではなく、海外市場に挑戦する意義が大きい。例えば飲食サービス業が海外店舗で日本産の食材を使用することは、日本の食品・農産物を諸外国の人々に PR する絶好の機会ともなる。
- 政府は、自由で開かれた経済圏の構築に向け、東アジア地域包括的経済連携（RCEP）の早期発効に務めるとともに、米新政権への働きかけを強め、環太平洋パートナーシップに関する包括的および先進的な協定（CPTPP）への米国の参加を促すべきである。また、JETRO との連携を強化し、中小企業による新商品・サービス開発や販路開拓・ブランディング等を強力に後押しすべきである。
- 最後に、サービス産業の多様性を踏まえ、次章では、本 PT メンバーである幅広いサービス産業経営者一人ひとりの声を寄稿というかたちで紹介する。

Ⅲ. 寄稿：コロナ禍の影響と今後の課題、 アフターコロナにおけるサービス産業の展望

(50 音順、敬称略)

目次

副委員長	20
瓜生 健太郎（瓜生・糸賀法律事務所 代表弁護士 マネージングパートナー）	20
江川 昌史（アクセンチュア 取締役社長）	21
加茂 正治（東芝 執行役上席常務）	23
日色 保（日本マクドナルド 取締役社長兼 CEO）	24
東 和浩（りそなホールディングス 取締役会長）	25
松本 順（みちのりホールディングス グループ CEO）	26
委員	27
朝倉 陽保（丸の内キャピタル 取締役社長）	27
阿部 伸一（エムネス 取締役社長）	28
川崎 達生（ユニゾン・キャピタル 代表取締役）	29
河本 宏子（ANA 総合研究所 取締役会長）	31
多田 雅之（アルファパーチェス 取締役社長兼 CEO）	33
西川 久仁子（ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長）	34
牧浦 真司（ヤマトホールディングス 専務執行役員）	35
宮崎 純（ローソン 専務執行役員）	36
本山 博史（みずほリース 常任顧問）	37
渡部 一文（Amazon Japan バイスプレジデント）	38
委員長：おわりに	40
玉塚 元一（デジタルハーツホールディングス 取締役社長 CEO）	40

副委員長

瓜生 健太郎（瓜生・糸賀法律事務所 代表弁護士 マネージングパートナー）

コロナ危機の自社（業界）への影響と今後の課題や取り組み

4月に緊急事態宣言が発令された頃、企業活動がやや低迷した。その結果、企業法務の一部、とりわけ投資案件、M&A、ファイナンス案件等は、やや減少傾向にあった。他方、ガバナンス関連や不祥事案件、紛争等には、特に大きな影響が生じることはなかった。5月の緊急事態宣言解除後は全体的に回復し、通期で見ると、当事務所としては、業績にほぼ影響はなく、大手渉外事務所も、同様と思われる。

感染防止対策として、同業者の中にはリモートワークを導入する事務所が多い。弊所においても、専門家及びスタッフの週数回のリモートワークを導入し、密の回避並びに出勤時の感染リスク低減を目指している。都内の感染状況に応じて、リモート業務の程度を調整している。また、顧客対応・所内業務等、性質上、対面で行わなければならない必要性も高く、当事務所としては、現在業務の2割程度をリモートにしており、業界全体としても同様と思われる。

業務の動向としては、今後、観光・旅行事業、飲食業、病院事業、アパレル事業等の一定規模以上の事業を行っている会社は、資金繰りの問題のみならず、事業構造自体の見直し、いわゆる事業再生案件に進む惧れがあると思料している。

ニューノーマルに向けたサービス産業の将来

リスクコンプライアンスの観点から、デジタル技術を活用したリモートによる事業モニタリングの強化が、各企業で進捗していく見込みである。重要なテキストや音声を常時保存し、瞬時に検索・分析できるサービスの需要がさらに高まる。

マクロ的に見るとコロナ前の一部過剰なサービス需要が消失し、来年にかけては事業リストラが進む模様。したがって、セーフティーネットとして、低年収の人材を活用した新たなサービスの創造が急務である。先見性のある企業は、各社個別に検討している様子が窺える。

他方、相当の需要が消失したとみられる観光・旅行事業、飲食業、エンターテインメント業、アパレル業等の一部の企業においては、利益確保の為、価格引き上げに成功しているところも見られる。低価格問題が指摘される「サービス産業の効率化」との関連で、注目される。

江川 昌史（アクセンチュア 取締役社長）

IT 業界におけるコロナの影響と今後の課題

年初に始まったコロナ禍により、サービス産業のひとつである IT 業界も多大なる影響を受けている。IT 業界は、非常に多くの中小企業を抱えており、元請、子請、孫請などの階層構造が存在しており、非常に複雑かつ生産性の低い業界構造にある。

IT 業界におけるコロナの影響は、大きく 2 つの側面から捉えることができる。一つは、お客様の業界がコロナで影響を受けている事による間接的な需要減少で、これにより、競争力の無い中小企業などは撤退の危機に瀕しているが、これは、コロナの影響として捉えるよりも、通常の景気後退局面に見られる、通常の競争結果として必然と捉えるべきと考える。

もう一つは、コロナにより IT 各社が直接受ける影響であり、今回のコロナ禍を機に、乗り越えるべき課題だが、大きくは、2 つ位に分類できるのではないかと考えている。

- 1) 業界の常識でもあった対面での活動が難しくなっていること。
- 2) Digital Technology の進展で、顧客の裾野が広まっていること。

これらの全ては、乗り越えるべき課題であるが、「良い面」と「悪い面」の両面を持ち合わせている。

1) 対面活動の縮小

対面の活動は、営業段階とデリバリー段階の両面に影響を与えている。営業においては、他業界同様に、B2B の Online Sales の要素が入ってきており、これができる企業とできない企業での優勝劣敗が明確になると想定される。B2B Online Sales は、オンラインを活用した営業の仕方そのものの課題もあるが、それ以前に、顧客企業と信頼関係を築いているかも大きな論点となる。顧客との信頼関係（時に企業ブランド）が無い場合には、いくら素晴らしいオンラインツールを有していても、越えがたい課題となり得る一方、既に顧客との関係を築いている企業においては、寧ろ生産性の高い働き方が実現できている。

もう一つの側面は、デリバリー段階における対面の縮小である。多くの企業は、今までも“持ち帰り開発”“自社開発”“オフショア開発”等の名の下、お客様とは、非対面で開発するやり方を実践してきたが、開発者同士も非対面という形式は、想定されていなかった。通常、システムの開発段階においては非常に密な連携が必要で、対面の方が圧倒的にやり易い。コロナ禍においても、リスク覚悟で、対面での開発を継続している企業も多いが、クラスター発生時におけるお客様へ影響などを考慮した場合に、正しい対応と

は言い難い。本来的には、コラボレーションツール等の使いこなし、お互いがリモートでも開発できる状況を構築すべきだし、実現すれば圧倒的に生産性が高くなるのだが、そのような環境が整っている企業は、極めて少ないのが現状である。

さらに、仮にコラボレーションツールを活用して、リモート開発ができた場合でも、日本企業固有のメンバーシップ制により、評価が難しいという問題に直面している。リモート開発を進めるには、一般的に、ジョブ型、プロジェクト型と呼ばれる、アウトプットベースの評価制度が適しているが、残念ながら、この手の評価制度を導入している企業は限定される。これにより、仮にリモート開発ができる状況にあっても、評価制度を見直すという前向きな方向に進まず、逆に、リモート開発を進めないという本末転倒な状況が散見される。

2) Digital の進展と裾野の拡大

IT に関連する技術の中でも、昨今、特にコロナにおいては、Digital Technology の進展が著しい。Digital Technology は、AI や RPA, IoT などに代表される技術であり、コロナによる非接触の流れを支援するためにも非常に有効である。これらの Technology は、小規模な分野からの導入が可能で、例えば、今まであまり IT 投資が為されていなかった街のレストランなどにおいても、コロナ禍を機に、予約システムとか、余った食材の共有や、非接触 Payment の仕組み等が急速に広まっていることは、皆様も目にしている通りである。

本来であれば、中小の IT 企業などは、いち早くこれらの技術をマスターして、地元のレストラン等の仕事を請け負う事で、脱下請けを実現して、自らの企業の売上／利益の向上を目指すべきだし、その事が、IT 業界全体の生産性を向上させ、日本の社会の為にもなると思うが、残念ながら、日本における Digital Technology の導入は、他国に比して、圧倒的に遅れている状況である。

コロナにおいて、IT 業界も様々な影響を受けているが、人類の歴史が感染症との戦いで進化してきたのと同様に、今が大きく進化し、転換するチャンスでもある。また、新たなビジネスモデルなどにチャレンジして、他国に追い付き、追い越すチャンスでもあると考える。

IT 業界においては、どちらかといえば、コロナで影響を受けた企業を支援、補助するという考えよりは、旧態依然とした業界構造を打破して、個々の企業の企業努力を促し、自立歩行できる状況を創出することが必要ではないかと考える。

加茂 正治（東芝 執行役上席常務）

今回の PT では、半年過ぎたところでコロナ禍となり、サービス産業を取り巻く環境が一変した中での検討となりました。大きく変化する環境で、本来の生産性革新に関する検討に十分な時間を割くことはできませんでしたが、マーケットではいくつか今後のヒントになる新しい動きが出始めていました。

4 月以降外出制限が要請される中、街中で目を引いたのが、どこからか急に現れた Uber EATS の自転車でした。すべての配達員がデジタルでつながれ、アウトカムベースでの報酬が支払われ、メンバーの間では競争原理も働いているようでした。また、徐々に再開されてきた飲食店では、予約比率が急激に上がってきているように見えました。スーパーコンビニでもセルフレジに並ぶ人が増え、キャッシュレス化も進んできています。これらは全て、マイクロベースでサービス産業の生産性を向上させる重要な要素だと感じました。現場の見える化が当たり前であり、JIT、山崩しなどの生産性改善手法が定着している製造業と比べ、なかなか業務効率の見える化さえできていなかったサービス業で、デジタルの力で一気に稼働率平準化まで含む改善の道筋がかすかに見えたような気がしました。

今回の論点整理の中では、プライシング、労働市場の流動化、新陳代謝というマクロの視点を取り上げましたが、是非次回の検討の機会があるのであれば、デジタルを活用したミクロの生産性改善も含め検討をしていただきたいと思います。

日色 保（日本マクドナルド 取締役社長兼 CEO）

新型コロナウイルス感染症の拡大は、日本・世界経済に多面的な影響を与えただけでなく、人々の行動様式や文化的な側面においても不可逆的な変化をもたらしている。サービス産業においては観光やエンターテインメント業界、そして弊社の所属する外食産業も大きな打撃を受けている。人々の物理的な動きが減少したことによるビジネスやショッピング立地のトラフィック低下、不特定多数の人が集まるレストランの中に身を置くことへの抵抗感などにより、大変厳しい状況が続いている。外食産業は総じて家賃・人件費負担が重く、粗利率が低いため、今回のような危機に対するリジリエンシー・抵抗力の弱さをあらためて露呈することとなった。

一方で、テイクアウトサービスを提供する業態が増え、デリバリーサービスも急激な伸びを見せるなど、サービスチャネルの多様化が進みつつある。弊社の例でいえば、もともとあるドライブスルーの利用比率も大幅に増えたとし、スマホ経由のモバイルオーダーも、対人接触や待ち時間を減少させられるサービスとして利用者が急激に増えている。外食を通じて親しい人と楽しく時間を過ごしたいという人間の根源的なニーズがなくなることはないし、今後も、安全で安心できる環境の中で心地よい店舗体験を提供することが何よりも大事だが、一方で消費者の新たなニーズや利便性に着目して自社のサービスモデルをシフトしていく必要性に迫られるだろう。また、店舗開発においても、ハイパーエリアでの店舗展開などは再検討が必要となるのは必至で、これらはひいては不動産市況にも影響を与えるものと思われる。

今後、外食に限らずサービス産業のあらゆる分野でデジタルテクノロジーを活用した新しいサービスが次々と登場することになると思われるが、グローバルに展開できるような優れたビジネスモデルが日本から生まれ発展していくことを期待したい。

東 和浩（りそなホールディングス 取締役会長）

社会インフラとしての公共性が高いと言われている銀行は、新型コロナウイルス感染拡大の中、重要な役割を担ってきた。緊急事態宣言による外出自粛により経済活動が停滞し、資金繰り支援が必要なお客さまへの緊急融資対応、個人のお客さまへは国からの給付金支給手続きなど、お金という血液の流れを止めないよう、きめ細やかな対応を行ってきたつもりである。

ウィズコロナの長期化は、我々が生き残り、そして成長していくためのヒントを与えてくれた機会でもある。業務プロセス改革の必要性、変化するお客さまのニーズへの対応、ニューノーマルな環境下における新たな価値提供に向けたサービスの見直しなど、取り組むべき課題は多い。

さて、コロナ禍によって浮き彫りとなった課題の一つに、デジタル化の遅れがあげられる。給付金支給手続きにおいて、行政のデジタル化の遅れは事務手続きに混乱をもたらした。様々な工程が手作業によって行われ、支給遅延の大きな要因にもなった。

我々銀行業界においても、デジタル化を加速するきっかけをもたらした。キャッシュレスやオンライン決済の拡大、店頭に行かなくても取引ができる非対面チャネルの拡充など、使う側であるお客さまの意識も急速に変化したからこそ、想定以上のスピードでこれらのサービスの浸透が進んだと言える。

ゼロ金利やマイナス金利が続く環境下において、銀行は金融サービス業としての抜本的な生産性向上が求められている。同時に、中小・零細企業のデジタル化を含めた生産性向上や経営改革に向けた支援も、金融サービス業の大切な役割となった。一方で、お客さまの心情に寄り添うためには、オンラインサービスやAI技術の活用だけでなく、コロナ禍で人々が渴望した Face to Face によるサービスも重要だと再認識させられた。対面と非対面、オンラインとオフラインをバランス良く活用していく、二兎を追う経営が、これからのサービス産業には求められている。

ウィズ／アフターコロナとは、従前にも増して変化への適応力が試される、チャンスに満ちた時代の到来と言えよう。

松本 順（みちのりホールディングス グループ CEO）

CX そして DX

生産性向上は、CX・DX がそのカギを握る。DX にはカネが掛かるが、ローカルのサービス産業群はマージンが小さいために余裕がないのが現状。一方、CX は経営のなせる業であって、カネが掛からない。従って、CX をまず実現して多少なりとも営業キャッシュフローの増加を成し遂げ、そのカネを使って DX のための投資や人材の獲得・育成を行うことが順番として適切ではないか。再編・集約をテコにすれば、CX・DX をより効果的なものにできる。

分散型社会

分散型社会到来の予兆がある。7 月は東京都が転出超過となり、東北六県が転入超過となった。巨大都市で密集を避けて生活することには限界がある。リモートワークも板についてきた。コロナを奇貨として一極集中問題の解決が図られつつある。しかし、果たして地方は移住または二地域居住の受け皿たり得るか。地方のサービス産業、なにかんずくインフラ産業の生産性の向上と充実が分散型社会の進捗を支える。

委員

朝倉 陽保（丸の内キャピタル 取締役社長）

今般のコロナ禍における政府の経済対策は力強く、政府資料によると主要な施策だけで企業向け短期融資 9 兆円超、事業者向け給付金（持続化給付、雇用調整助成等）9 兆円超、消費喚起（Go To キャンペーン、ポイント還元等）2 兆円超が投入されている。

サービス産業はコロナ禍に起因する急激な需要の変化により強い衝撃を受け、サービス事業者の多くが傷を負い経済対策に救われている。膨大な雇用を抱え、中小企業の主戦場でもあるサービス産業に対し大規模な支援が迅速に提供されたことは経済の底支えと社会の安定という観点では極めて有効であった。然しながら、何れの施策も未来永劫続くものではなく、ポストコロナ社会を見すえ、自立した強いサービス産業に転換しなければならない。

サービス産業を支える様々な機能、即ち情報通信、決済、物流等のプラットフォーム化は目を見張るものがあり、個々の事業はこのプラットフォームの上で目まぐるしく変化しながら成長し、結果的に産業全体の生産性向上が達成されるようになった。そこに今回のコロナ禍に伴う急激な需要の変質が加わり、サービス産業はかつてない速度で変化しなければならない状況にある。今般の経済対策はサービス産業の慈雨となったが、公的な支援は現存する企業、事業、雇用を維持しながら延命する方向に作用するため、構造変化の足かせとなることも事実である。

長期的な視点で強いサービス産業を構築するためには、企業の新陳代謝や合従連衡により産業構造を変えなければならない。そのためには資本性のリスクキャピタルを投入し、新規参入を促進すると共に強力な統治により企業の再編や事業構造改革を推進することが必要となる。雇用については個々の企業が抱え込むのではなく、生産性の高い領域への移動が迅速に行われるよう、労働移動に対する助成をしたり再教育の機会を提供したりすることが求められる。

現在の経済対策はサービス産業の大きな支えとなっているが、政府支援は有限であり様々な副作用も存在する。サービス産業の将来に注目すると、公的支援策の出口戦略の策定と労働移動を促進する新たな施策の導入が喫緊の課題となる。そして我々民間のリスクキャピタル提供者は一層奮起し、サービス産業の構造改革に貢献しなければならない。

阿部 伸一（エムネス 取締役社長）

新型コロナウイルスの感染流行にともない、在宅勤務を含む、オフィス・事業所以外の場所からの勤務形態（テレワーク、リモートワークや Work from Home などと呼ばれているもの）をとる勤労者数がデスクワーカーを中心に一気に増加した。しかし、感染の波の谷にさしかかるとテレワークのメリットよりもそのデメリットや従来型のオフィスでの勤務のメリットが注目されて、テレワークの縮小の動きが出てくるといった潮汐に似たサイクルが我々のワークスタイルに生じている。

テレワークの義務化から任意化や輪番制への移行などオフィスへの回帰は国内の企業で見られるが、アメリカにおいても物理的に人が同じ場所に集まっているほうがイノベーションが生まれやすいなどの理由で Facebook、Pinterest や Bloomberg をはじめとするテレワークで業務がほぼ完結できる企業による新たなオフィススペースの取得が報じられている。一方、Teemyco や Sococo のようなバーチャルオフィスサービスを利用して臨場感の高い会議やテキストベースのメールやチャットの代わりにビデオメッセージを使用して効率を高める試みる企業もあり、新しいワークスタイルの模索が続いている。

サービス産業ではクリティカルワーカーがいる業種や企業の割合が高いが、クリティカルワーカーの業務を支えるためにデスクワーカー的な業務を持つ勤労者もテレワークをせず、いわゆる「現場」で働かざるを得ない、働きたがる傾向があり、フレキシブルなワークスタイルによる企業や勤労者のレジリエンスや生産性の向上を促進するための施策の選択肢が制限されているように見受けられる。限られた選択肢の中で有効な選択を行うことに加え、デスクワーカーとクリティカルワーカーの分離を行うための方法論～プロセス改善、テクノロジー活用、雇用者や勤労者のマインドセットの改革～について考えていきたいと感じた。

川崎 達生（ユニゾン・キャピタル 代表取締役）

コロナ危機の自社（業界）への影響と今後の課題や取り組み

プライベートエクイティ（PE）産業では、3つのレイヤーで影響が出ました。PE ファンドに投資する投資家、PE ファンド自身、PE ファンドの投資先企業、の3つです。

—投資家：新規に投資をする場合、直接実地に PE ファンドの拠点や投資先を訪問し、その調査をもとに、ファンドへの投資を検討します。移動制限がある中では、こうした実地訪問をする事は不可能になり、その結果、例えば、海外の投資家が日本の PE ファンドへの投資意思決定を先延ばしにする、また、日本国内の投資家が海外の PE ファンドへの投資を差し控える、ということがおきています。

—PE ファンド：在宅勤務の実践はスムーズに行えました。一方、投資家や投資先とのやり取りは、リモート会議で全て解決しません。よって、特に4月～10月の間では、在宅勤務のできるものと、投資先等との連携のために在宅勤務では済まないものと分かれました。一方、社内のコミュニケーションは一気にリモート会議中心に変わり、仮に多くの社員が出社していても、社内の会議はリモート会議で行う、というスタイルに変わりました。また、資料の大半がデジタル化し、紙を使用することが大きく減りました。夏以降は、政府を中心に10兆円以上の様々な資金提供が行われる一方で、資金繰りに窮する事業会社は増えています。特に、当社が投資対象としている分野のうちでも、病院、薬局、外食、旅行、宿泊関連の事業会社に対する増資や買収検討要請が増えています。

—投資先：各社個別の在宅勤務の方針をうち出すことになりました。各社の事業特性に沿った形で、必要な施策をとっていますが、外食、ホテル、旅行代理業、などの業種では、4月から6月の間は売り上げが一気に消滅したため、短期間で当面必要な資金調達を行う緊急対応が求められました。デジタル技術の活用に関しては、役員会その他社内会議のビデオ会議化、資料のデジタル化、IT インフラ再構築とともに、本部機能など非営業機能の大幅な効率改善追求といったDX化への組織的な取り組みが進んでいます。

ニューノーマルに向けたサービス産業の将来

—アウトソーシングビジネスにおいては、地方自治体の提供サービスのアウトソース化がさらに加速しています。（例 学童保育の運営など）

—外食においては、注文のタッチパネル化、その他のデジタル手段の拡大、などがさらに進んでいます。

—医療関係では、地域の病院、クリニック、薬局をデジタルで繋げて、患者が移動する距離を大幅に減らす試みが進みつつあります。（規制等で壁はありますが。）

河本 宏子（ANA総合研究所 取締役会長）

1. 異業種への出向を通じた人的価値向上

ANAグループでは、以前より、地方自治体や大学を含む航空以外の業態に社員を派遣する取組みを行っています。ANAグループで培われた知見を社外で活用しながら、派遣された社員本人には、新たなビジネススキルを習得し、当社グループにはない新たな価値観や人的ネットワークを得て、個人の価値を高めて帰任する社員を多く見てきています。中には、良いセカンドキャリアとして、その道に進まれた社員も出てきています。

今回、コロナ禍において急激な需要の減少に見舞われたANAは、需要に合わせた生産体制に縮小するために、社員を異業種に出向させることを選択肢の一つとしました。目的は異なりますが、従来の異業種派遣の延長上にあるもので、社員が帰任後に、他業種の良いところを会社に取り入れて、新常态に応じたビジネス変革や生産性向上の推進役を担い、ANAグループの新たな価値創造につなげていくことも期待しています。

異業種への出向は、直接的なセカンドキャリア訓練というものではありませんし、本人の適正と受入側が求めるものとのマッチングなど、難しいところも多くありますが、人的価値を向上させる機会として捉えています。

2. ニューノーマルに向けた業態の見直し

コロナ後には、持続可能な社会を求める声が高まり、首都圏への行き過ぎた集中を修正して分散型の社会に向かうと考えられています。

ANAグループでは、これまで各地域に営業拠点を置いて航空券や旅行商品の販売を行ってきましたが、今後の販売業務はデジタル化によって極力省力化する一方で、新たに「地方創生事業会社」を設立して地域分散化社会の実現を支援していくという、業態の見直しを行います。

まずは、コロナ禍でリモートワークが定着し、新たな働き方として注目されている「ワーケーション」を推進するところから着手していきますが、今後は、地方自治体と連携して、地域の産学連携での学びの場の提供など、地域の自律を支援しながら、地方と当社グループの双方で利益を創出していくことを目指します。

3. ニューノーマルに向けた新たな業態の創出

ANAグループでは、新たな業態となる「avatarin 株式会社」を2020年4月に設立しました。

「アバター」とは、遠隔地に置かれたロボットを遠隔操作し、ロボットから映像、音声、触覚などを伝送し、遠隔地にいながらこれらを体感することのできる技術で、「avatarin」では、これらの技術を用いて、距離などの制約、身体的な制約を超えて人々をつないでいく環境を提供しようとしています。

リアルな運送を担う当社がバーチャルな運送を提供することが、本業を圧迫することにならないかとの議論もありましたが、世界中には、物理的な理由や身体的な制約などによって航空輸送を利用できない潜在的な需要が存在していますので、新たな需要を創出し、成長できる分野であると認識しています。

今後、アバターに関わる技術を持つ世界中の企業や研究機関との連携を進め、医療、観光、宇宙開発など、様々なジャンルで利用可能なサービスを提供していく予定です。

多田 雅之（アルファパーチェス 取締役社長兼 CEO）

今回のコロナ危機は、多くの業界のビジネスのあり方を大きく変質させた。他方、今まで想定していた将来の流れを大きく変えるものではなく、その流れが加速される方向に作用している業界もまた多いのではないかと思う。

顧客企業の購買プロセスのデジタル化推進のお手伝いをしている弊社は後者の例で、（対面取引から）デジタル化の流れが従来にも増して加速してきているのを実感している。ただ、それは、すでに導入されているか、その方向性が既定で路線が引かれていたプロジェクトが中心で、スクラッチから始めるプロジェクトについてはなかなかスピード感が上がらない。

このスピード感不足の要因にはいろいろあるが、一つにはテレワークにおけるプロジェクトマネジメントに対する不慣れがあると思う。多くの企業はテレワークを実施しており、商談や打ち合わせは、オンラインで行うことも多い。既存（ルーチン）業務においては全く問題なく効率もあがるが、自らの反省も含めて言うと、デジタル化推進を含む生産性改善活動など、多くの関係者を巻き込んだ活動での活用に不慣れで、大掛かりな新規アクションはつつい後回しになりがちとなっているのではないかと推察している。また、そもそもテレワークが（社員のモチベーション向上による効果も含め）生産性を上げるためのツールではなく、目的化してしまっているケースも散見される。

日本経済というマクロでみても、他国との競争を考えた場合、このスピード感の不足の積み重ねが「after コロナ」時代に大きな差になっていないか、危機感を持っている。この新しい働き方を、生産性を上げるために積極活用し、真の意味でのニューノーマルにしていくなためにも、いままで半年のアウトプットを総点検し、機能していること、改善が必要なことを見極め、経営者として踏み込んで再検討し、次なるアクションにつなげるべき時期にきているような気がしてならない。期せずして起こった新型コロナ禍で進んだ働き方改革を、「転んでもただでは起きない」精神で、サービス産業はもとよりすべての産業での生産性改善につなげていく必要があるのではないか。

西川 久仁子（ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長）

コロナ危機の自社（業界）への影響と今後の課題や取り組み

医療業界の新型コロナ対応というと、ワクチンや薬の開発がフォーカスされることが多い。しかし、コロナ危機によって、「感染者・患者対応をする」という医療のサービス産業的側面において、資源の有限性が痛感された。

特に、情報共有の面で大きな課題がある。

新型コロナ感染者についての保健所と病院の情報共有、重症化する虞のある患者についてのクリニック（かかりつけ医）と病院の情報共有、重症化している患者についての一般病院と ICU を保有する病院との情報共有、これらがいまだに電話やファックスによってなされている場合が多い。電話はつながらないケースが多く、また当然聞き間違いがある。ファックスも手書きによる読み違いが頻発し、非常に効率が悪い。

デジタル化を試みている病院グループ、自治体などもあるが、そもそもデータ入力を誰がするのか、というところでスタックしてしまう。また、データ化されても、それをどうやって個人情報保護を遵守しつつ共有するのが難しい。

それでも、一部の病院グループや自治体で、データ入力をする医療クラークを雇ったり、保健師、医師でも入力しやすいユーザーインターフェースを開発したり、クラウドシステムで保健所と病院をつないだり、といった試みは出てきている。

厚生労働省は新型コロナウイルス感染症医療機関等情報支援システム（G-MIS）を開発し、普及に努めている。

ニューノーマルに向けたサービス産業の将来

ニューノーマルに向けて、サービス産業は「共通化・基盤作り」を考えざるを得ないと思う。

例えば飲食店においては、個々の店が「感染予防に配慮された店舗設計・デザイン」を考えるのでは非効率なので、飲食店グループなどが科学的エビデンスに基づいて共通基準を作る動きが出てきている。これをいかに普及させるかが今後の鍵である。

一般社団法人 日本フードサービス協会 <http://www.jfnet.or.jp/>

一般社団法人 日本環境衛生安全機構 <https://jehso.org/> など

医療・介護においても、厚生労働省の G-MIS をはじめとする、保健所、クリニック、一般病院、重症者受入病院すべてが情報共有できる「使いやすい」基盤（情報プラットフォーム）の早期実現、早期普及を願っている。

牧浦 真司（ヤマトホールディングス 専務執行役員）

コロナ禍が加速する経営構造改革と DX の一体推進：ヤマトグループの取組

サービス産業の生産性革新の鍵はデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進であることは経営者の共通認識であったが、コロナ禍によるニューノーマル下では、DX のスピードを更に加速することが求められている。

ヤマトホールディングスはコロナ感染増大前の本年 1 月に、データドリブン経営／DX を大きな柱の一つに据えた経営構造改革プラン「YAMATO NEXT 100」を発表した。このプランの特色は、戦略・経営システム・組織風土という経営構造そのものを抜本的に変える経営構造改革のなかに DX を位置付けている、いわば経営構造改革と DX の一体推進を謳っている点である。

デジタルテクノロジーを導入することは生産性の改善には繋がるかもしれないが、そもそもテクノロジーが活かせる組織や経営の仕組みが無ければ DX の X＝トランスフォーメーションまでは辿り着かない、と当社では考えている。よって、当社では「YAMATO NEXT 100」により経営構造改革と DX の一体推進を目指している。

経営構造改革と DX の一体推進の対象範囲は広く、かなりの深さが求められ、当社の取組は未だ緒についたばかりである。更に、コロナ禍により更に加速することが求められている。まさに、今後の推進には経営の強い意志と覚悟が大前提となるため、DX が突き付ける経営への問いは重い。

宮崎 純（ローソン 専務執行役員）

コロナの影響で、小売業の状況は一変しています。お客様の消費行動がこれまでの方程式には当てはまらなくなっています。楽しみ方の多様化やリモートワーク普及で、商品内容だけでなく、買い物される時間帯や場所も大きく変化しています。私たちコンビニエンス業界では、これまでのタイムコンビニエンスやディスタンスコンビニエンスと言っていたメリットが薄くなってきています。変化対応業と言ってきた業界ですが、これまで構築したシステムが通用しなくなり、継続するものと変化し進化させるものを選別する必要が出てきています。このような状況下、各社がDXの導入を積極的に展開しています。お客様の購買シーンだけでなく、SCM全体や管理部門でムダをそぎ落として付加価値創造を進めているところです。一方、コロナ禍での外食や小売りの中でも勝ち負けの現象が起きています。ここでは、常連客いわゆるロイヤルカスタマーの重要度が増してきています。お客様に時間の余裕があることから、選択される要素が非常に高くなってきていると感じています。デジタルを活用してのワンツーワンマーケティングはさらに進み、自社がもつ会員データや通信会社等とのコラボによるデータ共有が欠かせない存在になってきています。コロナが終息した後でのお客様の価値観は大きく変わっている事でしょう。小売業は大きな変革をしなければ生き残れなくなってきました。リアル店舗での心の満足と言われる、ホスピタリティを重視している会社も少なくありません。コンビニ業界は、これまであまり重要視してきませんでしたが、デジタル活用により、店舗でのオペレーション負荷を少なくし、おもてなしの強化に注力していく流れがあります。また、お客様のモノ消費からコト消費にシフトする流れもあります。SDGsなどへの関心も高く企業姿勢も選択肢の1つとなっています。今後は、デジタルとリアルの長所を活かしながら企業活動全般を通じてお客様の支持を獲得し変化対応した企業が生き残っていくと思われます。

本山 博史（みずほリース 常任顧問）

コロナ危機の自社（業界）への影響と今後の課題や取り組み

岡三グローバル・リサーチ・センター高田理事長のレポートに度々登場する、宿泊業、飲食サービス業等の「コロナ7業種」の苦境、売上高と利益減に伴う雇用状況の厳しさを通して、今次コロナ危機は、過去のバブル崩壊やリーマンショック時とは異なるルートでの経済への打撃となり、足下ワクチン開発等の朗報はあるものの、第三波以降をも乗り越えてグローバルベースでの集団免疫が備わるまでの長期戦を覚悟する必要があるだろう。

そのような環境認識の下、金融業の一角を担う弊社の事業面では、既存設備リースバック等の手法により、お客様の資金繰りニーズにお応えしてきているが、影響の長期化により、資金繰り支援のみならず、資本面への支援が必要になってくるものと思われること、併せて既存債権の引当負担の発生等にも備える必要があると認識している。

一方で、弊社の業務遂行上は、社員とその家族の罹患防止、健康管理を第一義に、在宅勤務、時差出勤等の勤務体制を適宜見直しながら対応してきているが、在宅勤務推進に向けてネックとなる、お客様との間の見積書、契約書、官公庁向け申請書類等の書類の授受を無くすべく、ネットとデジタルの活用に取り組み始めたところ。

これは本来、業界横断的な標準化などが望ましく、弊社としては、自社での取り組みに加え、こういった動きを積極的に牽引していきたいと考えており、加えて、コロナ対策という観点に止まるのではなく、生産性向上による日本の構造改革につながるよう、官民挙げての取り組みとして推進していく必要があると理解している。

ニューノーマルに向けたサービス産業の将来

上記の通り、今次コロナ危機がサービス産業、地域経済に与えた影響は大きく、その対策は、日本が構造的に抱える人口減少、少子高齢化という社会的課題にも対応するものでなければならないと認識している。

高齢化、単身世帯の増加等をサービスの在り方の変化や価格設定に反映させている例もあり、サービス産業が社会的課題への対応を付加価値として訴求していくことが可能な環境に移りつつあるのではないかな。

そのためにも、デジタルデータの活用は、課題対応の中心に据えられるべき極めて大きな要素であるが、1企業、1業界に止まるものでは社会的課題解決には遠く、産官学の連携による社会全体でのデータの利活用の視点が必要であり、そういう観点で、スマートシティ作りに長年取り組んできている会津若松市の動きに個人的に注目している。

渡部 一文（Amazon Japan バイスプレジデント）

サービス産業における価格と生産性についての EC の経験に基づく考察

価格（Output）は需給のバランスで決まる。需要（Input）は作り出せる。生産要素（＝供給：Input）も決められるが、需要以上にサービスを提供すれば、サービスの質の如何によらず値段は下がる。

更に、DX・Internet の世界で起こったことは、Customer が Empower されたということ。また、DX の恩恵は、その気になれば、誰でも、例えば、Value Chain の上流の生産者でも最終需要の情報に Access 出来る環境が整いつつあることである。更に、SNS により顧客は、受けたサービスの対価に対する評価を自ら発信できるようになった。顧客は、正しくないと感じる対価による商品やサービスに対して、二度と来ないだけでなく、周囲にその体験を安価で、更に、感情を加えて拡散することができる。流通での競合にとっても情報取得コストが劇的に下がり、情報格差に立脚した価格差で大きく鞘取りができる余地は、小さくなっている。その意味で、業界の競合だけをみた競争戦略は、Digital の世界では成り立たなくなっているのではないか。

生産性は、付加価値/生産要素だが、付加価値自体が需要で変動する。現在の生産性の議論の問題点は、出発点として価格（付加価値）を供給者の論理でコントロールできる、あるいは、すべきと経営者がまだ考えている点。付加価値は、消費者が決めるもの。

供給者の論理による Artificial な価格上昇は、短期的に収益貢献しても、中長期的には New Entrant を招き、結局価格を維持できなくなる。

1. ハリウッドのコンテンツの値上げに対抗した Netflix・Amazon Prime Video 等の自社コンテンツ制作参入の事例
2. 国内宅配事業者の値上げによる EC 系物流業者の参入を招へいした事例

Amazon では、経営者をふくめ、事業部門が個別商材の価格決定権を持たず、Crawling による市場価格の最低値を探し System として Match する手法に委ねている。

Covid-19 で顧客の購買行動は大きく変化した。コロナ禍で需要も、顧客のニーズにより日々変化することを体験。必要とされる商材を提供することができれば、セール等で価格にあえて踏み込む必要がない状態。

パンデミック禍では、消費者は、小売価格だけではなく、購入等で外出することに伴う感染リスクや罹患による機会損失なども「価格」やサービスの対価の一部として、無自覚に認識しているのではないか。

現在の製造業における価格下落の大きな要因は、生産要素への投資判断に需要の情報が正しく反映されないこと。それは、製造・販売における需給の情報が複雑な流通の仕組みの中で分断されていて、生産者が需要や顧客ニーズを知らないまま製造開発していることに起因。既に生産資産に投資をしてしまった生産者は、減価償却のためもっぱら生産者側だけの「生産性」を見て製造し、販社、流通に物を押し込んでいる。サプライチェーンを担う販社・流通も個別の事情に捕らわれ、最終顧客の需要を把握する努力をせず、自分の在庫を下流に渡して期末在庫をゼロにすることだけを指標として販売計画を立てるため、サプライチェーン内に滞留する在庫は、本来の最終顧客ではなく、2次流通等に安値で還流し、それが価格下落を起こす負のサイクルを誘発している。よって、適正な価格を維持するためには、End-to-End の Supply Chain・Value Chain を俯瞰し、生産要素の投資に対して最終顧客の需要を反映させることに尽きるのではないか。

顧客に直接接しサービスを提供し対価を得るサービス産業は、製造業以上に顧客の需要・ニーズからサービス設計（含む、生産財投資）をスタートする必要がある。更に、サービス産業において顧客が支払う対価は、提供される個々の商品・サービスの価格に加え、交通費や移動時間、当該サービスを選択したことによる他のサービスに対する機会ロス等、更には、サービスを受けたことによる満足感、高揚感など様々な要素を加味した顧客の総合的な判断になる可能性が高い。特に、同一顧客の繰り返しの利用を期待するサービス産業においては、対価に対する顧客の期待値と提供者の見積もりにミスマッチが起こると顧客は二度と戻らない。SNS では、それだけではなく、その Poor な体験が容易かつほぼ無償で他の潜在顧客に拡散されてしまう。各事業者は、価格（対価）は、顧客が決めるという点に立脚し、顧客が当該サービス提供者を含む誰に、そして、何にその対価を支払うと想定しているのかを要素分解し理解する努力が必要である。サービス産業において、顧客が適正だと考える対価を、DX をフル活用して探る努力を始めることが、「適正な価格」に値付けするための近道になるはず。

供給者の論理ではなく、顧客に立脚した「適正な」サービス価格設定をするために、サービス産業においても Innovation を活用すべきではないか。

おわりに

今回、サービス産業の生産性革新というテーマを扱うに当たって、小売、外食、金融、物流、交通機関、そして Amazon や Google などの外資系企業に至るまで、幅広いバックグラウンドを有する委員の皆様は PT にご参加いただき、積極的な意見を頂戴したことに大変感謝している。

生産年齢人口が急速に減少していく我が国において、GDP の約 7 割を占めるサービス産業の生産性を高める事が、GDP を維持拡大し、競争力を高めていく上でいかに重要であるかはこれまで何度となく同友会でも議論を繰り返してきた重要なテーマである。

一方、サービス産業といっても非常にすそ野が広く、業種也多岐にわたる事から、PT における議論をどういった課題に焦点を当てていくべきなのか、特にどういった業種、業界、産業を意識すべきなのか等、論点を整理し、ある種のコンセンサスにもっていくのは非常に難しいのも事実である。

本 PT においては、特に初期段階において、あまり論点を絞り過ぎる事なく、幅広く議論を実施するよう会の運営を進めてきた。講師として有識者の方々からも数々の貴重なご意見をいただくことができた。株式会社日本総合研究所の山田副理事長や独立行政法人経済産業研究所の森川副所長からは、日本では賃金が低く停滞しているため、値上げ圧力が弱く付加価値生産性が低迷していることや、欧米と比較して中小中心に企業数が多過ぎて過当競争に陥っていることがプライシングの硬直性に繋がっていることなどについてのご示唆をいただいた。

前半戦の多岐にわたる議論の結果、プライシングの改善、コンソリデーションの加速化、改革を推進していくために必要なセーフティーネットの確保、人材の流動化を促進するためのリカレント教育、DX の推進などの論点について集中的な議論を行ってきた。株式会社インソースの舟橋社長からは、日本型の雇用慣行であるメンバーシップ型雇用をジョブ型雇用に改革していくに当たって、スキルマップを作ることが重要であり、「汎用スキル」「専門スキル」「業務スキル」を分けて一覧化することの重要性等についてご教示いただいた。また、サービス産業は規模の小さい企業が多い中で、今後の人材不足を見据えればデジタル化は不可欠であり、DX を推進する経営者の強い意志とリーダーシップが求められていることなども多くの関係者からご意見をいただいた。

サービス産業の裾野は広く、事業継続に必死な中小企業が有する課題とグローバルな競争にさらされている大企業の課題とは大きく異なることから、一律にマクロな処方箋を描くことは難しく、カテゴリごとに決め細かなアクションを検討していく必要があるという認識に至った。

また、そもそも日米の比較において米国の生産性が高いという議論が良く行われるが、日本社会では地域社会や従業員の雇用を守る使命を企業が負っている点などの文化的背景まで考慮する必要がある。今後、少子・高齢化が進展していく中で企業の負担をどこまで求めていくべきか、次世代の資本主義における国と企業のあるべき負担バランスはどうあるべきか等、議論の外縁が際限なく広がっていくこともまた、サービス産業の生産性というテーマを扱うことの困難さを物語っている。

現在、コロナ禍によって多くの企業が苦境にあるが、従前より生産性向上に取り組んできた企業経営者からは経営改革をさらに進めることでこの苦境を乗り越えようという前向きな声も多く寄せられた。政府による支援策も短期的な視点に囚われ過ぎることなく、中長期的に日本の産業の競争力強化に繋げるものであることを期待したい。アフターコロナを見据えた日本のサービス産業の復活・再生に向けて、本 PT の提言がその一助となれば幸いである。

玉塚 元一
(デジタルハーツホールディングス 取締役社長 CEO)

補論：サービス産業の生産性革新に向けたコロナ禍以前の検討概要

- 本 PT では、生産性向上を「分母（＝効率向上）」と「分子（＝付加価値向上）」に要素分解し、その中から特に「コンソリデーション／新陳代謝」「プライシング」「労働市場流動化／人材育成」の論点を中心にヒアリングを行った。以下は、そのまとめである。

1. サービスの質に見合った適切なプライシング

- 日本語で「サービス」は「無料」「値段をまける」を意味し、サービスの質に見合った適切なプライシングができていないことが、日本のサービス産業の低生産性（低収益性）を生んでいることは否定できない。
- 企業経営者として、適正な利潤を上げ、賃上げを実現していくためにも、このプライシング問題は重要な課題である。
- この点について、①適正なプライシングに向けた方策、②人手不足を背景に値上げ（プライシングの適正化）に踏み切った企業経営者の決断、③科学的なプライシングである「ダイナミック・プライシング」の取り組みについて、ヒアリングを行った。以下は、そのポイントである。

【ヒアリングのポイント①】⁴

■適正なプライシングのために

日本総合研究所 副理事長 山田 久 氏

- 国際比較を行えば、日本は実質生産性よりも付加価値生産性（名目生産性）の低迷が目立つ。その原因は値付け（プライシング）に大きな課題があることである。
- 日本で値上げ戦略を採りにくい背景にあるのが、長期にわたる賃金低迷である。ドイツでは、賃上げ圧力が「価格の下方硬直性」をもたらし、米国ではマクロの賃上げ・ミクロの賃金格差が、分野別に

⁴ 山田久「生産性向上とプライシング～雇用システムの観点から～」(本 PT 第 5 回会合 [2020 年 1 月 14 日] における講演内容より引用。

における価格変動の多様性を生み出している。

- 適正なプライシングのために、事業戦略上の課題としては以下が重要である。
 - ① 横並びを排する（差別化を讃える企業社会をつくる）
 - ② プライシングの透明化を進める（消費者の納得を得る）
 - ③ 安売りブランドを縮小し、業態を転換する（消費者の期待を変える）
- また、政策的課題としては、以下を行うべきである。
 - ① 競争政策における反ダンピング・優越的地位濫用の取り締まりを強化する。
 - ② 持続的賃上げの仕組みを政労使で確立する。
 - ③ 公共料金における根拠ある値上げを認める。

【ヒアリングのポイント②】⁵

■人手不足を背景にした価格の適正化

ヤマトホールディングス 取締役会長 山内 雅喜 氏

- 物流企業は社会的インフラであると自負しており、それを持続させるためにプライシングの適正化を行った。世の中がどう感じているかというのが非常に大きい。一番得たかったのは「エンドユーザーの理解」である。
- 当初は、過重労働や働き方改革、e コマースが配達しきれなくなるかもしれないということが社会問題として取り上げられるようになった。業界大手が先陣を切って取り組んだことで社会問題へと変化し、業界全体での価格適正化の動きにつながった。

⁵ 山内雅喜「持続的インフラである続けるためのプライシングの適正化」（本 PT 第 4 回正副委員長会議〔2020 年 1 月 28 日〕における講演内容より引用。

【ヒアリングのポイント③】⁶

■ダイナミック・プライシングの活用

ダイナミックプラス 取締役社長 平田 英人 氏

- 当社のサービス提供先は、エンターテインメント領域が中心である。今まで過去の踏襲や何となく決めていた価格を、科学的にアプローチしている。ダイナミック・プライシングが拡大している背景には、爆発的にデータ量が増えていることが挙げられる。
- 人によって、「何にいくら支払いたいか (willing to pay)」は違っており、支払可能額も支払希望額も変わってくる。ダイナミック・プライシングは、価格の選択肢を広げるためのツールであり、同じ財・サービスであっても付加価値を付けていけば、価格を変動させることは可能である。
- ダイナミック・プライシングは、あくまでも需要と供給の最適化を図るものであり、事業主にとっては収益の最大化を科学的に図る仕組みである。
- サービス価格の低迷と実質賃金の低迷が、デフレの負の循環を引き起こしている。サービス価格の質に応じた価格変動によるサービス価格の上昇が、ダイナミック・プライシングで実現すれば、企業の収益力向上と実質賃金の上昇が起こり、課題の解決に繋がるのではないか。

- 一方、「サービスは無料という消費者意識がサービス産業の生産性向上を妨げている」というのは誤解ではないかとの立場からも、専門家からヒアリングを行い、議論を行った。

⁶ 平田英人「ダイナミック・プライシングの活用によるわが国サービス産業の生産性向上」(本PT第6回会合[2020年2月18日]における講演内容より引用。

【ヒアリングのポイント④】⁷

■プライシングが問題なのか

経済産業研究所 副所長 森川 正之 氏

- 「サービスはタダ」という消費者の意識が、サービス産業の生産性向上を阻害しているのかどうか疑問がある。
- アンケート調査によれば、宅配サービスにおける時間指定配達など、付加的サービスについて、消費者の38%が「追加料金徴収が望ましい」とし、40%が「付加的サービスがなければ価格引き下げを行うのが望ましい」と回答した。
- また、中小企業庁の調査によると、自社のサービスの質が価格に反映されているかという問いに、「十分反映されている」「ほぼ反映されている」を合わせると、50.4%が「反映されている」と回答している。
- 例えば、同一ブランドの同じ商品でも、コンビニエンスストア、ドラッグストア、量販店ではまったく異なる価格で販売されている。コンビニエンスストアは全業態平均と比べて約8%高い一方、量販店は約7%安い。コンビニエンスストアと量販店では約15%違うことになる。それでもコンビニエンスストアで買う消費者がいるのは、利便性というサービスに対してお金を払っているからである。
- 理論的に考えると、激しい競争を逃れて価格支配力を持つことができた場合、利益は増加するが、生産性は低下する可能性が高い。

2. 人材育成と労働市場の流動化

- 生産性向上に向け、社内外を問わず、低生産性部門から高生産性部門へと人材をシフトさせることが必要である。特に、労働市場の流動化を促進するためには、スキルの可視化・標準化と、個人がスキルを更新できる機会、メニューの充実が不可欠である。

⁷ 森川正之「生産性をめぐる誤解と真実」(本PT第1回会合[2019年9月24日]における講演内容より引用。

人材の再教育、女性やシニアの活躍促進、人材のサーキュレーションについて、企業がイニシアティブを持って取り組めることがある。労働集約的なサービス産業で人手不足が深刻なので、高齢者も含め労働人口を増やすとともに、低生産性部門から高生産性部門へ人材をシフトするために、教育も重要である。

- 教育について、学校教育において教員や教育内容の質を向上させ、人材を国全体として底上げしようとするのと長期にわたる取り組みとなるが、サービス産業で教育訓練に投資し、結果を出すことは比較的短期間で可能である。
- サービスの現場ではオペレーションが生産性を左右するため、現場のマネジャーに対するマネジメント教育も効果的である。
- こうした経営者の問題意識に基づき、リカレント教育とスキルの見える化に関する事例をヒアリングした。

【ヒアリングのポイント⑤】⁸

■スキルの見える化・標準化による人材の流動化

インソース 代表取締役 舟橋 孝之 氏

- OJT では内容が曖昧で、取得が難しいスキルを明文化すれば、日々学ぶことが可能となることから、当社は「スキルの明文化」を勧めており、「汎用スキル」「専門スキル」「業務スキル」を分けて一覧化したものを提供している。
- まず「スキルマップ」を決めるのが重要であり、決めた上で状況に応じて修正していく。「スキルマップ」を定義し、早くから提示することで、体系的かつ確実なスキル獲得が可能になる。
- 「スキルマップ」は人材流動化の促進につながる。スキルの「見える化」「標準化」を進め、企業が社内外に公表すれば、社内人材の流動化とともに、人材獲得（新卒採用、経験者採用）にも効果を発揮するのではないかと。

⁸ 舟橋孝之「社会人教育で生産性を向上する」（本 PT 第 4 回会合 [2019 年 12 月 18 日] における講演内容より引用。

- リカレント教育を軌道に乗せるためには、生涯働き続けるための「スキルマップ」の整備が必要である。各年代で身に付けておくべきスキルを明確化し、いつそれを取得するのかというところまで設計することが必要である。
- 人手不足への対応という観点では、根本的な課題としてはマネジメントや教育の不足が挙げられる。一貫性のある教育があると、人手不足も解消できるのではないか。

3. 企業や事業の新陳代謝促進

- 国際比較において、日本の開業率、廃業率は相対的に低く、企業や事業の新陳代謝が進んでいない。

【ヒアリングのポイント⑥】⁹

■労働生産性向上に対する新規参入・退出の寄与 経済産業研究所 副所長 森川 正之 氏

- 米国企業の労働生産性上昇に対して、参入と退出がどの程度寄与しているかを分析した研究¹⁰によれば、小売業の場合、小売業全体の生産性上昇のほぼすべてが参入と退出で説明可能。つまり、既存の店舗の生産性を上げる効果というのは、小売業の場合は非常に難しく、むしろ置き換わるという形で産業全体の生産性が上がるということが起きている。
- 日本においても、「地方バス」「地域金融機関」など一部の産業では、コンソリデーションが進み始めているが、サービス産業全体を見ると、中小・零細企業など業界のプレイヤーが多く、低生産性企業も温存されている。

⁹ 森川正之「生産性をめぐる誤解と真実」(本PT第1回会合[2019年9月24日]における講演内容より引用。

¹⁰ Foster, L., J. Haltiwanger, and C.J. Krizan (2006). "Market Selection, Reallocation, and Restructuring in the U.S. Retail Trade Sector in the 1990s," *Review of Economics and Statistics*, 88(4) : 748-758. Baldwin, J.R. and W. Gu (2011). "Firm Dynamics and Productivity Growth : A Comparison of the Retail Trade and Manufacturing Sectors," *Industrial and Corporate Change*, 20(2) : 367-395.

- サービス産業の特性を考えると、多様なサービスを提供するプレーヤーが存在し、消費者が数多くの選択肢の中から選択できるという点で、プレーヤー数が多いことや中小・零細企業が多いことは必ずしも否定すべきことではない。しかし、新陳代謝が促進され、新しい魅力的なサービスを提供する企業が参入するとともに、事業継続の難しい低生産性企業が円滑に退出できる仕組みが不可欠である。
- 事業・企業のコンソリデーションに関し、特に中小企業にとって課題となっているのが「事業承継」である。この点に関し、本 PT では専門家からヒアリングを行った。

【ヒアリングのポイント⑦】¹¹

■中小企業の事業承継の実態

日本 M&A センター 代表取締役社長 三宅 卓 氏

- 中小企業事業者にとって一番の問題は、就業人口が減っていくことである。20～64 歳の就業人口は、2000 年に 7,873 万人だったものが、2025 年には 6,559 万人に、2060 年には 4,105 万人に激減することが予測されており、人手不足が深刻化する。
- 2015 年に約 400 万社あった企業数も、2025 年までに約 83 万社減少し、2040 年までに約 100 万社減少するという推計もある。
- 団塊の世代が 70 歳を超え、多くの中小企業で事業承継の問題が発生した結果、譲渡企業の数が非常に増えている。帝国データバンクが 40 万社を対象に実態調査を行ったところ、全国平均で 66%の会社が後継者不在である。
- 当社は事業承継、M&A を支援しているが、専門チームがあるのは、調剤薬局・ドラッグストア、医療、建設、食品、運送、ソフトウェア等の分野である。
- 経済産業省や中小企業庁と話をしているが、M&A に対する優遇措置というのではない。ただ、県や市単位で、M&A の依頼を支援する

¹¹ 三宅卓「中小企業の事業承継の実態」（本 PT 第 2 回会合 [2019 年 10 月 24 日]）における講演内容より引用。

制度がある。例えば、横浜市では、M&A の着手金は 100 万円まで補助するという制度がある。着手金補助、税制優遇は、それ自体のメリットはそれほどでもないが、行政が後継者問題に真剣に取り組んでいる、そして後継者問題は日本にとって重要である、事業譲渡は恥ではないというメッセージになるので、非常に効果大きい。

- 現在 M&A の譲渡益課税は 20%であるが、例えば 10%にすることで、M&A をして事業承継するのも 1 つの方法であり、行政としてそれを支援するというムードを出すことが重要である。

参考：プロジェクト・チーム会合一覧

(所属・役職等は当時)

	テーマ	講師等
2019/7/16 第1回 正副委員長会議	意見交換 ：PTの活動計画等について	
2019/9/24 第1回会合	(1) 講演テーマ：「生産性にまつ わる誤解と真実」 (2) 意見交換：PTの活動計画等 について	(1) 講師： 独立行政法人経済産業研究所 副所長 森川 正之 氏
2019/10/9 第2回 正副委員長会議	意見交換 ：活動計画策定に向けての意見交換	
2019/10/24 第2回会合	(1) 講演テーマ：「中小企業の事 業承継の実態」 (2) 意見交換：活動計画策定に向 けての意見交換	(1) 講師： 株式会社日本M&Aセンター 代表取締役社長 三宅 卓 氏
2019/11/14 第3回 正副委員長会議	意見交換 ：活動計画策定に向けての意見交換	
2019/11/22 第3回会合	(1) 講演テーマ：「テクノロジー の活用を通じた生産性革新」 (2) 報告：取りまとめに向けた現 状整理	(1) 講師： グーグル・クラウド・ジャパン 合同会社 阿部 伸一 氏
2019/12/18 第4回会合	講演テーマ： 「社会人教育における課題について ～実務家としての気づき」	講師： 株式会社インソース 代表取締役 執行役員社長 舟橋 孝之 氏
2020/1/14 第5回会合	講演テーマ： 「生産性向上とプライシング～雇用 システムの観点から～」	講師： 株式会社日本総合研究所 副理事長 山田 久 氏

2020/1/28 第4回 正副委員長会議	講演テーマ： 「持続的インフラであり続けるための プライシングの適正化」	講師： ヤマトホールディングス株式会 社 取締役会長 山内 雅喜 氏
2020/2/18 第6回会合	講演テーマ： 「ダイナミック・プライシングの活 用によるわが国サービス産業の生産 性向上」	講師： ダイナミックプラス株式会社 取締役社長 平田 英人 氏
2020/6/12 第7回会合	意見交換： ・コロナ禍が事業活動に与えた影響 ・「新たな日常」における経済活動 の再開に向けた課題、今後の展望	
2020/6/22 第8回会合	意見交換： ウィズ／アフター コロナ期におけ る事業変革を促進する施策等の あり方について	
2020/10/30 第9回会合	意見交換： 活動報告（案）に関する意見交換	

2019年度サービス産業の生産性革新PT

(敬称略)

委員長

玉 塚 元 一 (デジタルハーツホールディングス 取締役社長 CEO)

副委員長

瓜 生 健太郎 (瓜生・糸賀法律事務所 代表弁護士 マネージングパートナー)

江 川 昌 史 (アクセンチュア 取締役社長)

加 茂 正 治 (東芝 執行役上席常務)

齋 藤 洋 平 (フューチャー 取締役CTO)

日 色 保 (日本マクドナルド 取締役社長兼CEO)

東 和 浩 (りそなホールディングス 取締役会長)

松 本 順 (みちのりホールディングス 代表取締役グループCEO)

委員

赤 池 敦 史 (シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン
代表取締役 日本共同代表 パートナー)

朝 倉 陽 保 (丸の内キャピタル 取締役社長)

阿 部 伸 一 (エムネス 取締役社長)

川 上 登 福 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー) マネージングディレクター)

川 崎 達 生 (ユニゾン・キャピタル 代表取締役)

河 本 宏 子 (ANA総合研究所 取締役会長)

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)

多 田 雅 之 (アルファパーチェス 取締役社長兼CEO)

西 川 久仁子 (ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)

牧 浦 真 司 (ヤマトホールディングス 専務執行役員)

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)

宮 崎 純 (ローソン 専務執行役員)

本 山 博 史 (みずほリース 常任顧問)

吉 松 徹 郎 (アイスタイル 取締役社長兼CEO)

渡 部 一 文 (アマゾンジャパン バイспレジデント)

以上23名

事務局

齋 藤 弘 憲 (経済同友会 執行役)

山 本 郁 子 (経済同友会 政策調査部 グループ・マネジャー) ※補論を除く

松 林 兵 衛 (経済同友会 総務部 マネジャー) ※補論