

サービス産業経営者は 謙虚に学ぶ意識を持って 生産性の革新を

サービス産業活性化委員会(2015年度)

委員長／齋藤 敏一

(インタビューは10月20日に実施)

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。そのためには、製造業に比べて低いとされる生産性を高めることが重要だと考えられる。サービス産業の生産性を革新するには、個々の企業において経営者や従業員がどのような意識を持ち、具体的な行動を起こすべきか、齋藤敏一委員長が語った。



若手サービス産業経営者に向けて 生産性革新の方策を示す

サービス産業は今や日本のGDPと雇用の7割を占める重要な産業です。しかし、製造業と比較して学術的な研究の遅れもあり、長い間、経験や勘による経営がなされてきました。

こうした中、経済同友会では2007年にサービス産業の活性化をテーマとした委員会が設置され、私も委員として参加してきました。また、2010年度からは委員長として、サービス産業のグローバル展開や経営者育成を提言し、経済産業省やJETROと協力して海外視察を実施したり、日本ホスピタリティ推進協会と協力して「知恵の場」という次世代経営者育成の勉強会を開催したりするなど、実践活動も行ってきました。今回の報告書は、これまでの本会の提言や活動を集大成し、若手経営者や現場のサービスリーダーに向けて、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、生産性革新の方策を先進企業の事例も交えて解説することを目的に取りまとめました。

経験則で経営してきた企業は 生産性が改善されない

日本のサービス産業は一般的に生産性が低いといわれています。その理由の一つとして、国内である程度のシェアを持てば、生産性が低くても経営が成り立ってきたことが挙げられます。どちらかというと経験則で経営してきた企業が多く、海外企業と競争する意識もほとんどありませんでした。そのような企業は、競争環境が変わっても生産性が低いまなのです。

サービス産業は製造業と比較して、大手企業と中小企業の間で生産性に大きな差があるのも特徴です。地方の中小企業は代々引き継がれてきた企業が多く、生産性が改善されないまま地域に根ざして成り立ってきました。しかし当面の間、人口減少は続くでしょうから、そういった企業は徐々に苦しくなっていくでしょう。

従って、日本経済の持続的成長のためにも、サービス産業の生産性革新が必要になるのです。サービス産業は、同業者や異業者に学ぶことで生産性の

向上を図りやすい産業であり、ベストプラクティスを研究することで、中小企業でも生産性を高めることはできるはずです。

生産性革新の実現に向けて 鍵となる方策

生産性革新の実現には、新陳代謝や事業集約の促進が鍵となります。日本には生産性が低く、慢性的な赤字を抱えながら経営を続けている企業が数多くあります。そういった企業が市場から退出する、あるいはM&Aなどによって生産性の高い企業に集約され事業を継続するののも一つの道です。ただし、市場から退出することになっても、経営者や労働者がスムーズに次のステージに進めるよう、労働法制などの環境整備は必要です。

また、特に重要なことはICT化です。これまでの、経理や労務など管理部門のICT化が中心でしたが、今後はサービスの付加価値を高めるICTも必要です。例えば、フィットネス産業ではスマホアプリを活用して食事や健康管理をサポートし、利用者の継続性や満足

斎藤 敏一 委員長 ルネサンス 取締役会長

1944年宮城県生まれ。67年京都大学工学部卒業後、大日本インキ化学工業入社。スイス連邦工科大学留学、海外事業部勤務等を経て、79年企業内ベンチャー事業としてディッククリエーション(現ルネサンス)設立、92年取締役社長、2011年より取締役会長。1999年7月経済同友会入会、2001年度より幹事。06~08年度創発の会座長、10~11年度サービス産業活性化委員会委員長、12年度サービス産業活性化推進PT委員長、13~14年度サービス産業国際化PT委員長、15年度サービス産業活性化委員会委員長。

度を高めています。

さらに、サービス産業活性化のために政府に求めたいこともあります。サービス産業は多種多様な業種が含まれますが、主な相談先は経済産業省が中心です。一方、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、複雑で分かりにくくなっています。そのため内閣官房や内閣府など国家の重要政策を検討する機関に、サービス産業全体の政策を考える司令塔機能を担う組織を設置していただきたい。

しかし、一番に求められるのは、私たちサービス産業の経営者や今後を担う若手人材が積極的に学び、個々の企業における生産性向上の取り組みを着実に実施していくことです。サービス産業には、創業者が一代で築き上げて急激に企業規模が拡大した結果、ガバナンスが行き届かないケースもあります。サービス産業全体の生産性向上だけでなく、企業の持続可能性の意味でも、トップが謙虚に学ぶ意識を持ち、自社の経営や現場のサービスに反映させることが大切だと思います。

報告書概要(10月13日発表)

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—

I サービス産業が日本を元気で豊かにする

サービス産業は日本のGDP・雇用の7割を占める重要産業であるが、労働生産性・収益性・賃金水準等において、他産業や諸外国と比較して低い。しかし、逆にいえば、経営革新によって生産性を飛躍的に向上させる余地は大きい。

サービス産業は、地方創生、雇用問題、観光振興などとも密接に関係するため、サービ

ス産業の活性化によって、より豊かな社会が実現できる。

デジタル化やグローバル化の大きな「うねり」の中で、一人ひとりの経営者が新事業創造や生産性革新に挑戦し、新たなフロンティアを切り拓くことで、日本にとどまらず世界の人々の生活を豊かで快適にすることができ

II 目指すべきは生産性革新

「労働生産性」を向上するには、①少ない労働量で大きなアウトプットを産出する(分母の縮小)といった観点に加え、②付加価値を高める(分子の拡大)という視点を持つことが極めて重要である。

その際、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乖離を狭めていくことが課題である。

こうした認識に基づき、経営者一人ひとりが「非合理的な商習慣」「値下げ頼みの競争」「内向き志向」という呪縛から解放されるべきであるとし、生産性革新の方向性として、以下の三つを掲げている。

①「あたりまえ」の経営を実践する

既存の非合理的な商習慣から脱却し、「お客さまに喜ばれるサービス」を「適切な価格」で「効率的」に提供し、「公正に利益を分配する」という「あたりまえ」経営の実践。

②時代が求める新しい価値を提供する

値下げ頼みの競争から脱却するために、お客さまのニーズを的確に把握した「利便」「快適」「感動」を与えるサービスの開発・提供。

③世界の市場に打って出る

国内市場だけに目を向けるのではなく、成長性のある世界の市場に進出し、国外のサービス需要を取り込む。

III 生産性革新を実現する五つの鍵

①新陳代謝や事業集約の促進

慢性的な経営困難に陥る前に、高生産性企業への事業集約。

②効率化と顧客満足度向上の同時追求

データや客観的事実に基づいた経営分析、サービスプロセスの再構築。

③社会的課題の解決を目指した新事業創造

社会経済のニーズを反映させた事業展開に

よる競合他社との差別化。

④日本で培ったサービスの海外展開

海外展開の促進による世界の成長市場の需要の取り込み。

⑤次世代経営者、サービスリーダーの育成

生産性革新の土台となる次世代経営者、サービスリーダーの育成。

IV 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

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

内閣官房、または内閣府においてサービス産業の生産性革新を推進する本部の設置。

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

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・レギュレーションの観点からの規制改革推進。

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/161013a.html>