

生産性向上のために 経営者が主体となって 抜本的な構造改革を

サービス産業活性化委員会(2016年度)

委員長／玉塚元一

(インタビューは6月15日に実施)

労働供給が不足する中、生産性の向上こそが労働需要を減少させ、問題の解決につながる。特に、わが国のGDPの7割を占めるサービス産業全体の生産性の低さは、早急に改善されなければならない大きな課題だ。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ために経営者がなすべきことは何か、玉塚元一委員長が語った。

サービス産業の生産性が低い 大きな理由は中小企業が多いこと

さまざまなデータから、今後日本で生産年齢人口が減少していくのは明らかです。労働供給の増加のためには女性や高齢者、外国人の労働参画を増やすという方策はありますが、限界があります。一人ひとりがアウトプット量を増やすための「生産性革命」こそ、喫緊の課題となるでしょう。

わが国の労働生産性は、主要先進国の平均以下の水準です。特に、サービス産業は製造業に比べて生産性が低い業種が多くなっています。製造業でも、顧客視点やマーケティングに力を入れるなど、サービス業の要素が多い会社が増えています。そういう会社は、やはり生産性の向上が課題になります。

日本のサービス産業の生産性が低いことには複合的な理由があると思いますが、特に大きな要素として、中小企業が多いことが挙げられます。中小企業にはもともと人材が集まりにくいいため、分業体制が整備されていません。生産性を高める設備投資に資金が回ら

ない会社も多いでしょう。生産性向上には、今やIT投資は欠かせないものになっています。プラットフォーム企業の活用やITリテラシーの向上なども、中小企業にとって必須といえます。

日本では消費者物価指数が 1991年からほとんど上がっていない

中小企業の実績が低いのは、長く過当競争が繰り返されておられ、低価格競争に巻き込まれているという問題もあります。各国の消費者物価指数のデータを見ると、1991年から2015年まで、中国は271%以上、韓国は220%以上、アメリカは170%以上も上がっています。しかし、日本ではこの間で105%と、ほとんど上がっていません。企業の新陳代謝が起きず、過当競争が継続されてきたためだと考えられます。25年間でさまざまな品質の向上があったはずですが、付加価値が価格に転嫁されていないのです。収益率に対する経営者の意識が足りなかったということもあるでしょう。

公正で正当な理由があれば、消費者も値上げへの理解を示すはずで、企

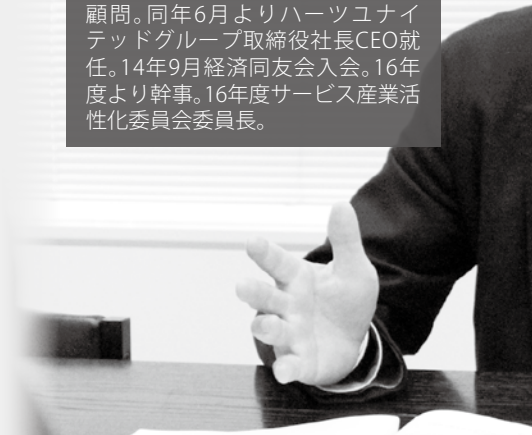
業努力も重要ですが、業界大手の英断も求められます。最近、運送業界などで抜本的なプライシングの見直しが始まろうとしているのは、ある意味、健全な流れだと思います。

企業の生産性を上げるためには、人材の流動性を高めることも大切だと考えられます。急激な環境変化の中では、個人が保有するスキルや能力の陳腐化も早く、自らのスキルを伸ばせない人材を抱え続けることは生産性を押し下げる要因になり得るからです。今後は、人材が求められるセクターとそうでないセクターに分かれていくので、企業で余剰となっている人たちの活躍の場を人材不足のセクターに流動することが重要になります。企業がそのような社員に対する再教育のサポートを行うことも必要です。また、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、多くの人材が活躍する場を広げていくことを考えていかなくてはならないでしょう。

玉塚元一 委員長

ハーツユニテッドグループ
取締役社長CEO

1962年東京都生まれ。85年慶應義塾大学法学部卒業後、旭硝子入社。97年ケース・ウェスタン・リザーブ大学大学院MBA取得。98年ファーストリテイリング入社、2002年に代表取締役社長兼COO就任。05年リヴァンプ設立。16年ローソン代表取締役会長CEOを経て、17年5月より顧問。同年6月よりハーツユニテッドグループ取締役社長CEO就任。14年9月経済同友会入会。16年度より幹事。16年度サービス産業活性化委員会委員長。





提言概要(6月7日発表)

サービス産業生産性革命

ーピンチ(人手不足)をチャンス(変革)に!ー

I テクノロジーの積極的活用

IoT、AIなど、テクノロジーの進化は早く、次々に新たなサービスが生まれている。今はITリテラシーの優劣で大きく生産性が異なる環境にあることを理解すべきである。今後、テクノロジー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シェアリング・エコノミーの進展によって台頭したUberやAirbnbなどに対抗できるプラットフォームを育成しなくてはならない。日本には、さまざまなアイデアのプラットフォームが創出される可能性がある。
- ②FinTech、HR-Tech、LegalTechなどに

代表される「X-Tech(クロステック)」の活用・導入を進めるべきだ。

- ③ロボットによる業務の自動化(RPA: Robotic Process Automation)技術も重要。機械の方が得意な仕事は機械に任せ、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かなくてはならない。
- ④経営者、労働者、学生(文理問わず)、あらゆる層にテクノロジー・リテラシー教育が求められる。産官学は協同で環境整備を進め、企業は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だ。

II 過剰サービス・不適切なプライシングからの脱却

過当競争の結果が労働者への負担増や労働コストの引き下げにつながったのは明らかだ。値下げや労働時間短縮を実現するために

は、業界大手が勇気を持って、これまで「当たり前」と思われてきたビジネスモデルを変えていかなくてはならない。

III 労働慣行・雇用慣行の革新を

人手不足が大きな課題となっているわが国では、「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。特に生産性向上は不可欠であり、個人が意識を変えたときこそ、本当に生産性が向上するのではないだろうか。労使間で「生産性を上げれ

ば賃金は上がる」を共通認識にして労働者の動機付けにつなげ、女性やシニアの労働参画を促進させる環境を整備し、副業やリモートワークなどの推進により人材の流動性を高める、といった対策が考えられる。

IV サービス産業活性化に向けた環境整備

産官学で連携し、環境整備を推進すべきだ。企業は競争領域に経営資源を集中させ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る。そのためには業界大手や官が連携

し、イニシアチブを取ることが必要だ。時代の変化に対応した柔軟な法整備、国による人材の再教育プログラムの整備、サービス教育やテクノロジー教育の充実化も進めていかなくてはならない。

経営者としてなすべきこと

(1) 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、さまざまな改革をトップダウンで断行しなければならない。

(2) ビジネスとテクノロジーが両立できる経営者に

これからの経営者にはテクノロジーの理解も求められる。自らの業界だけでなく、他の業界や海外の事例、オープンイノベーションの動向などにも注目し、自社に有効な技術の活用を推進しなければならない。

(3) 人材の機会損失をなくす

日本人の能力は高い。一方、人材および時

間は有限であることを強く認識し、人材の機会損失をなくさなければならない。

(4) 捨てる勇気を

変革を起こすには、今までの品質・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持たなければならない。

(5) ピンチをチャンスに

人手不足というピンチをチャンスに変えることができるかどうかは、経営者の行動にかかっている。今こそ勇気を持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いこう。

変革の主体たる経営者がリーダーシップの発揮を

生産性を上げるための取り組みを行う場合、ボトムアップ型では抜本的に構造を変えるのは難しいので、そこはやはり、経営者がリードすることです。人材も時間も有限ですから、人材の機会損失をなくすために教育や意識改革を行い、アウトプットを出すことは、まさにマネジメントの仕事です。もちろんお客さま視点は大切ですが、現在の自社のサービスが本当に必要なのか、もっと選択と集中ができないのかというアプローチも必要です。

人手不足という厳しい状況だからこそ、さまざまなイノベーションが生まれ、世界で勝てるような技術開発や取り組みが登場する可能性もあります。今回の提言ではサービス産業全体のカテゴリーで考察しましたが、サービス産業は業種が幅広いので、それぞれの領域で課題が違います。各業種、各社の経営者には、構造改革に向けて主体性とリーダーシップを発揮していただきたいと思います。

詳しくはコチラ

