



サービス産業の課題は コロナ禍を経て 必要性和緊急度が高ま

サービス産業の
生産性革新PT
(2019年度)

委員長
玉塚元一

生産年齢人口が急速に減少していくわが国において、GDPの約7割を占めるサービス産業の生産性向上は喫緊の課題である。経済同友会でも何度となく議論を重ねてきた重要なテーマであり、コロナ禍を経て再検証したサービス産業の課題について、玉塚元一委員長が語った。

(インタビューは12月18日に実施)

サービス産業の生産性向上 今こそ変革の加速が不可欠

経済同友会はサービス産業の生産性向上について、これまでも提言をしてきました。今回のPTでは2019年7月から議論をして、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で2020年の春に一度途切れましたが、再開して提言を取りまとめました。

「生産性」には、労働生産性や全要素生産性など、さまざまな概念があり、またサービス産業は特に業種の幅が広い。本PTでは、名目の労働生産性を念頭に、プライシングの適正化や企業・事業の再編・統合、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を交わしてきました。

コロナ禍はサービス産業の経営を直撃しています。「生産性」より、まずは生き残りに必死な企業も多いでしょう。しかし、サービス産業の課題と、求められるアクションはコロナ禍を経ても変わらず、今こそ変革を加速するべきだというのがPTの共通認識です。

プライシング、コンソリデーション、 人材の流動化、リカレント教育が柱

名目生産性を引き上げるには、プライシングも重要です。サービス価格が低迷し、それに伴って賃金も低迷するという負の循環ではなく、サービス価格も従業員の所得も上がるという正のサイクルが生まれないと、生産性は改善しません。

プライシングの適正化が難しい一因は企業の数が多過ぎ、過当競争が起きていることです。DX*を進めるにも、企業にレジリエンスがないと必要な投資ができません。そのため、健全で前向きな整理統合(コンソリデーション)や新陳代謝を進めることが必要です。

また、本来、人材は成長産業へシフトしていくべきですが、日本では、伝統的に、終身雇用とメンバーシップ制の中で固定されてきました。雇用の流動化を促進するため、まずは個人レベルで人材の能力を可視化・標準化したスキルマップが必要です。

企業は、スキルマップの明文化をジョ

ブ型への移行の一步とし、社外にも公表することで、必要なスキルセットを持っている人材を呼び込み、人材の流動化につなげることが考えられます。

こうしたことは働く人だけではなくマネジメント層にも必要であり、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やメニューを充実させるべきです。

大きく変わることをチャンスと捉え 強烈なスピードとリーダーシップを

サービス産業は業種・業態の幅が広い。生産性向上策も一つの共通解があるわけではありません。ただ間違いなく言えるのは、われわれが議論しているのは付加価値生産性で、同じインプットに対してどれだけの付加価値を創造できるかが重要です。

また、現実問題としてDXをどう実現し生産性を上げるか。アーキテクチャをどう組むのか。それができるためには、一定の企業規模や、リーダーシップを取れる経営者の存在が必要で、その意味でも再編・統合は重要です。

つた

玉塚 元一 委員長

デジタルハーツホールディングス 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。85年旭硝子(現AGC)入社。98年ファーストリテイリング入社。2002年取締役社長兼COO就任。05年リヴァンプ設立、取締役社長就任。14年ローソン取締役社長、16年取締役会長CEO就任。17年6月より現職。2014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、17年度マイナンバーPT委員長。19年度サービス産業の生産性革新PT委員長。20年度政治改革委員会委員長。

コロナ禍でさまざまな様式が劇的に変わりました。例えばリモートワークによって、一人ひとりのジョブディクリプション(職務記述書)や実際に何を職務とする人だったのだ、などということが露わになりました。こうした経験から、当該職務を担う人材に求められるスキルセットを明らかにし、ジョブ型に移行する一歩として、雇用の流動化につなげることができるのではないのでしょうか。また、新しいサービスやソリューションが出現し、アントレプレナー、新しい企業が出てきているのも事実です。企業として体力があり、経営にリーダーシップがある会社は、コロナ禍で新たに生まれたチャンスに投資し、さらに新しいサービスを創造することも行っています。

強烈なスピードと力量あるリーダーシップで事業のソリューションやプロダクトを大きく変えている企業もあります。市場が大きく変わることをチャンスと捉えて、新しい事業を構築する、まさに経営者のリーダーシップが今こそ強く求められていると感じています。

提言概要(12月4日発表)

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

経済同友会は、人口減少、少子・高齢化が進展する中、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へ、これまでさまざまな提言や実践活動を行ってきた。

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などは、サービス産業の経営を直撃している。本PTにおける検討はコロナ禍前に開始したが、サービス産業の課題・求められるアクションなどは、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。

こうした中、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貢献するが、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

の実現に向けた投資財源を捻出する必要がある。

また、「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、全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。どんなビジネスにおいても、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などは、経営者しか断行できない。

こうした問題意識を踏まえ、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とともに、①コロナ禍の影響やサービス産業の抱える課題、②「新しい普通」(ニューノーマル)に向けた展望について、幅広い産業の経営者自身による寄稿をまとめた。

提言のポイント

- 政府におけるコロナ対策は、これまで支援・対応の迅速性と執行の容易さを優先したものであったが、延命措置を続けることは財政的にも現実的ではなく、第3次補正予算案の編成にあたっては、アフターコロナを見据えたサービス産業の生産性革新に資する中長期的な取り組みが不可欠。
- 3次補正では、短期的に必要な支援策を講じつつも、中長期的な観点からアフターコロナを見据えた産業構造の転換・再編を加速する政策メニューに重点を置くべき。

労働移動の円滑化とリカレント教育・セーフティネットの見直し

- 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などである。政府は、リカレント教育の機会・メニューを充実させるとともに、働き方の多様化に即した社会保障制度の見直しを含め、円滑な労働移動を支えるセーフティネットの構築などを急ぐべき。
- 雇用調整助成金は、一時的な出向を含め、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。労働移動を円滑化する観点からは、危機時の急速な需要変動を受け、転籍(転職)した場合も、一定期間に限り教育訓練などを支援する新たな枠組みを設けるべき。

企業のレジリエンス・投資余力強化のための再編・統合促進

- コロナ禍で明らかになったのは、ポートフォリオの分散など、企業としてのレジリエンス強化の必要性。デジタル庁の設置などを通じ、政府が実現を目指す日本経済・社会のデジタル化・DXはサービス産業の生産性向上に貢献するが、中小・零細企業には、DXに向けた投資余力のないところも多く、必要な設備投資・人的投資を行うためにも、低生産性事業からの撤退や、企業・事業の再編・統合による体力の強化が必要。
- 政府は、生産性の高い雇用機会を創出するためにも、ニューノーマルに即した産業構造への転換を促進するためにも、公共調達の見直しを含め、スタートアップや新事業創造への支援を強化するとともに、後継者不足やコロナ禍に伴う需要喪失の長期化などにより廃業・退社を検討する経営者の決断を政策的にも後押しすべき。

詳しくはコチラ

