

第2回 サービス産業の高付加価値化に関する研究会

議事録

開催日時：平成26年2月24日（月） 10:00～12:00

開催場所：経済産業省 本館9階 第8共用会議室

出席委員：深尾委員（座長）、澤谷委員（座長代理）、安部委員、牛窪委員、金子委員、斎藤委員、谷口委員、富田委員、矢野委員

事務局：富田商務情報政策局長、石川商務情報政策局審議官、間宮情報政策課長、白石サービス政策課長、江口情報処理振興課長、和田情報プロジェクト室長、宮崎デバイス戦略室長

【富田商務情報政策局長】

みなさん、おはようございます。第2回のサービス産業の高付加価値化に関する研究会を開催いたします。ご参加いただきまして、ありがとうございます。

第1回の研究会では、サービス産業の生産性向上あるいは高付加価値化を実現するという観点から、人材育成、ITの利活用、ビジネス支援サービスの活用、ビジネス戦略の革新といった4つの論点をお示しいたしまして、委員の皆様方から様々なご意見を頂きました。

今回からは少し具体的な議論に入っていきたいと考えておりまして、本日は人材育成とITの利活用の論点について、議論を深めてまいりたいと思います。

サービス産業をめぐる環境は大きく変化しておりまして、ITもどんどん進化しているという中で、新しい政策をしっかりと打ち出していきたいと考えております。例えば、クラウドファンディングを活用したITサービスベンチャーの育成など、色々な新しいアイデアもあろうかと思えます。是非、忌憚のない、率直なご意見を賜りまして、具体的な方向性をご議論いただければと思います。どうぞ、よろしくお願い申し上げます。

（白石サービス政策課長から出席委員等について説明。）

【深尾座長】

先ほど富田局長からもお話のあったとおり、前回は、この研究会でこれからどういう議論をしていくかということについて、自由にディスカッションをしました。できればこの研究会を積み重ねの形にしたいと考えておりまして、前回の研究会の最後に、私から事務局に毎回の議論を取りまとめて頂くよう、お願いしてきたところです。

最初に、第1回研究会における議論のポイントについて、事務局に取りまとめてもらいましたので、それについてご説明をお願いいたします。

（白石サービス政策課長から「第1回研究会における議論のポイント」（資料3）について説明。）

【深尾座長】

ありがとうございました。ただ今説明のありました資料3について、過不足などありましたら、ご指摘いただければと思います。

よろしいでしょうか。

それでは、本日は先ほど富田局長からのお話にもあったとおり、各論に入りたいと思います。一つ目の議題は事業の「高付加価値化を担う人材育成について」です。これについて事務局から説明をお願いします。

(白石サービス政策課長から「事業の高付加価値化を担う人材育成について」(資料4)について説明。)

【深尾座長】

ありがとうございました。ではただ今の説明について、ご意見、ご質問等がございましたらお願いいたします。

【斎藤委員】

資料の6ページと15ページに経済同友会の提言というものがありませんでしたが、私は経済同友会で4年前からサービス産業活性化委員会の委員長を2年間務め、提言を2回ほど出しました。その内容は先ほど説明のあったとおりですが、主に次世代の経営者育成が大事だということと、サービス産業のグローバル化が大事だということの2点です。

経済同友会では、提言するだけでなく実行していこうということから、サービス産業国際化プロジェクトチームというものを作りまして、私はその後2年間そちらの委員長を務めています。

しかし、実行するには、そのような教育をする機関が少ないということになりました。あったとしても費用がかかり、経営者はまだ自分のお金で行けますが、その下の役員となると、経済的な制約があります。また、朝から夕方まで授業をするとすると、サービス産業の経営者達は時間的になかなか参加できません。

そのような中、経済産業省サービス政策課で、アンケートをとって見たところ、1回5千円程度の費用負担が限界だという結果でした。そこで、経済産業省の事業として「知恵の場」を1回当たり5千円で、一般の従業員も出られるように夕方6時以降から始めました。講師については、一応報酬を決めていますが、経済同友会会員はもちろん無償ですし、それ以外にも無償でやっていただいている人もいます。

この事業は無償公募ということで、主催のNPO法人日本ホスピタリティ推進協会は経済産業省から一銭も貰っていませんが、これが良かったのだと思います。志の高いところしか応募しません。意欲が高い人達で構成されているということが、今まで毎回百人近い人たちが集まっている理由ではないかと思えます。

これに対して経済同友会も後援しています。講師陣は大体4人が経営者で1人が学者という構成になっています。私は毎回コメンテーターを務めておりまして、ミステリーショッピングリサーチをやっているMS&Consultingの渋谷常務がファシリテーターをやっています。講義の後、5、6人のチームに分かれてディスカッションをして、質疑応答をするという進め方をしていますので、同窓会のような雰囲気が出てきます。経済産業省からの要望もあって、現在では大阪や九州でも開催しています。

また、グローバル化の方については、サービス政策課とASEANの各国に行き、先方の経

営者と交流していますが、もっと定期的に頻繁に日本国内でベストプラクティスの交換をしようということで、グローバル・サービス実践塾を始めることになりました。今週第1回が開かれるのですが、講師はもちろん無償で、JETROの協力を得て、サービス業で海外展開している人を呼び、経済同友会ももちろんバックアップして、これから毎月やっていこうということになっております。

さらに、こうした取組の中から、サービスマーケティングを体系的に学びたいというニーズが出てきました。昨年、希望者を30人限定で選び、一橋大学の藤川先生にお願いして、月1回土曜日の午前中3時間を使って1年間やっていこうという試みをしています。一橋大学や法政大学などに社会人対象でこういう講座はありますが、サービス業経営者にとっては結構いい値段がついています。なかなかそれを負担するのは難しいという声があったので、募集経費や会場費を節約しまして、1年間30万円程度で実施しています。できれば、将来はこの取組を恒常的な教育機関にしていけたらいいなと思います。

知恵の場のような、似たことをやっているところもありますが、日本ホスピタリティ推進協会は、ホテル、レストラン、フィットネス、美容、医療機関、最近では金融機関などのいわゆるホスピタリティ産業が会員となっておりまして、このような人脈を持っているということが、毎回数十人以上、延べ6百人も集まっているということにつながっているのだと思います。経済同友会や経団連でもこんなには集まりませんし、大手の教育機関でもなかなか集まらないと思います。

【深尾座長】

ありがとうございました。

(牛窪委員到着)

【深尾座長】

事務局の報告、斉藤委員の日本ホスピタリティ推進協会の活動等について、ご意見、ご質問などがありましたらお願いします。

【澤谷委員】

サービス業の経営人材の育成と言うことで、ボトムアップでやられている活動には非常に感銘を受けますし、経済同友会とトップダウンでの委員会を経てこういったことが自然に行われているということは素晴らしいことだと思います。

第1回研究会の議論のポイントや説明を伺いながら考えていたところは、議論がサービス産業というところで閉じるのかということです。例えば、ヘルスケアや交通に対しても、色々な産業が融合して複雑なシステムになってきている中で、今回の趣旨であるサービス産業というところに落ち着くのかどうか、まだ自分の中で腹に落ちていないなというところ、

【白石サービス政策課長】

第1回の研究会でもご指摘いただいたところですが、論点ごとにご紹介しているということでご理解を賜ればと思います。

大学院の話にしても、クリエイティブクラスというか、新しいサービス産業のビジネスモデルを作っていくという人たちは、元々どういう業種でもないという方々が集まっていて、横に

広がった形の人材というイメージになろうかと思えます。それに対して、現在のハリウッド大学大学院、あるいはアメリカのコーネル大学ですとかC I Aのような特定の業種についての教育もこれはこれで必要だろうと考えています。おそらくこの場では、その両方をご議論いただかないと、我々が具体的な政策という形で何を打ち出していくのかというところに行き着かないだろうと思っています。従って、イシューバイイシューで、これについては横断的な業種の議論を進めるべき、これについては特定の業種についての議論というように、個別の論点ごとに意識をしながらご議論いただくということで、ご了解を賜ればと思います。

【齋藤委員】

大手の教育機関が実施している経営者育成の授業料は1年間で2～3百万円です。月1回1日を費やして計12回ということは、時間的には我々が昨年行ったケースの2倍程度あるかもしれませんが、受講料は数倍から10倍という状況です。大学は一橋でも2～3百万円程度ではないかと思いますが、多分、募集経費や会場費などで間接経費がかかっているのだと思います。一方、教育内容は、過去の何十年間の成功体験、特に製造業に関するものが中心で、サービス業にとってワクワクするような教育になっておらず、そこにアンマッチがあるのではないかと感じています。

講師などにはきちんと報酬を支払いながら、もし募集経費などがかかるのであれば、設備を作るとかではなく、そういうところにこそ行政が援助をして、似たような機関を早稲田大学にも、慶応大学にもどんどん作っていったらいかがかと思えます。

一方で、知恵の場のようなものは、数千円で始めましたが、受講料も1回1万円くらいまでは可能性があると思います。経済産業省が今後も無償公募を続けていただいで、意識付けすることによって、今後自発的に色々な団体がこうしたことを草の根で始めていけば、大学とタイアップしなくてもできるのではないかと考えています。

【深尾座長】

一橋の話が出ましたが、一橋は商学研究科と国際企業戦略と二つビジネススクールを持っています。学部とか修士の教育は非常に割安でやっていて、正確には知りませんが、おおよそ半分くらいが税金で賄われていて、半分くらいが授業料です。非常に大ざっぱに計算すれば、税金も含めて年間100万円くらいのコストでやっていて、学生一人当たりが支払っているのは50万円くらいだと思います。

一方でシニアエグゼクティブ向けの経営研修のプログラムとなると、ずっと高い授業料を取っていて、そのギャップはあります。こちらは文科省の正規の学部・大学院教育とは別の形でやっていますので、おっしゃるとおり、もうちょっと大学としての活動の本流と言うか中心的なところに位置づけて、もっと規模を大きくして割安にやるという方向というのは私も外から見えてあり得るのかなと思います。経営学の教育をされている先生には怒られるかもしれませんが、おっしゃるとおり、ちょっと高すぎる気がします。

教育について、知恵の場から本格的なコースまで、色々な試みをされていますが、内容を見ると人材管理から経営まで色んな視点があるかと思いますが、参加者から評判のよい分野というのはあるのでしょうか。

【齋藤委員】

私は教育の専門ではないのですが、1年コースの30人の参加者の声ということでは、サー

ビスドミナントロジックという言葉は始めて聞いたという経営者は多かったですし、経営者に実際のケースを話してもらって、それを題材として議論をするというところが役にたったという声が多かったです。

また、アルムナイ（同窓）会員制度を作って、30人の受講生が段々いなくなるのではなくて、アルムナイとして残っていくようにしています。アルムナイ会員の会費は通常の3分の1で、前回出られなかった講座に出られるようになっています。

こういう運営は、我々経営者が考えついた経営手法です。先生方も受講生が30人、60人、90人と経営者のネットワークが出来るわけですから、先生の研究にも役立つだろうと思います。お互いにWin-Winのビジネスモデルで続けていきたいと思っていますが、値段はちょっと安すぎるかと思っていますので、教育ビジネスにするなら2倍くらいにしても良いかと思っています。

【澤谷委員】

サービス業に特化した授業ということになると、非常に特殊性があるので、例えばオンラインでこういったことを提供するだとか、そのような可能性もあるとスケールアップしていくのではないのでしょうか。

個々のすごく良い内容をフェイストゥフェイスで深くやるという議論もあると同時に、サービス業の従業員人材の育成のところにも関わるのかもしれませんが、非常に狭い領域ですが深い知識をうまく使える仕組みが出来てくるとよいのではないのでしょうか。

資料最後のページの、政策の方向性というところで示していただいた「(1) ①大学院等の教育機関によるサービス経営プログラムを更に広めていくべきではないか」というところは、全くそのとおりだと思います。前のページにもありましたが、社会人学生が大学に入ってくる率が日本は非常に少ないというデータがあります。社会人学生が、色んな業種から会社の代表としてではなく、個人として集まってきて、そこで自由な議論をすることで、色々なビジネスの可能性が即座に作り上げられてくるという状況を目の当たりにしていますと、(1) ①のような政策は進めていくべきだと思います。

その際、大学には教育と言う現場と、それを知識化していく研究と言う現場があると思います。それに加えて、産業との連携という実践も含めて、大学が様々な地域ごとに、ハブのように研究・教育・実践に取り組むところがあって、そういった機関が連携しながら進めていくようなことになると、非常に良いのではないかと思います。

(2) のサービス産業の従業員人材の育成のところでは、特に②の進め方は非常に難しいと思いますが、季節的、集中的に業務が発生し、あるいはその他の期間に平準的に9時6時として就業することがあまり適さない領域を、もう少しフレキシブルに、あまり仕事が運用的に発生しない時には研究・リサーチといったようないろんなことを含めるような働き方が出来てくると、サービスの従業員人材のみならず、シニアや女性など、色々な方にとって働く機会を増やすことになるとと思いますので、是非今後議論していただきたいです。

【牛窪委員】

先日ある転職雑誌のフォーラムで講演しましたら、**どの企業も**人材の集まりにくさを**課題にしてはいた**のですが、一方で一般的なOLの人が転職したい業種を聞いた統計では、圧倒的にサービス業がトップでした。しかし、他業種の女性達は、サービス業がどういうものかという

ことは、アルバイトなどでしか体験をしていないですし、実際どこで募集しているのかとか、どういう情報を得られるかという点では、非常に限られた媒体でしか今は取れていません。

ゆとり教育の影響もあるでしょうが、今の若い人たちは人の役に立ちたいとか、ありがとうと言われたいという気持ちがある、私たちバブル世代に比べてよっぽど強い、良い子達です。そういう社会貢献にもつながるような、人の役に立つ業種ことということで、サービス業の人气が上に来ているということは間違いないです。大学・大学院でのホスピタリティ教育はもちろん大事ですが、志として「転職後はサービス業をやりたい」という人たちは確実に増えているので、転職を志す人達が、どういったところにアプローチして、サービス業に転じればよいのかとか、実際にどういう現場が待っているのかという情報を与えていくとか、そういう機会をより敷居の低い形で与えていくことで、もう少しうまくマッチングできるのではと感じたところ

【谷口委員】

富士通の谷口です。ITベンダーの立場からすると、この議論はちょっと入りにくかったのですが、私の感覚では、経営人材と従業員人材と考えると、経営者の方々は自分で起業されているので意識が高いです。従業員の意識をもう少し上げないと、業界の地位は上がらないのではないかという感触を持ちました。

IT業界も今はましになりましたが、以前は残業だらけで3Kと呼ばれていました。多分サービス業も、先ほどのようなローテーションで勤務時間が不規則というのは、3Kに相当するのだらうなと思います。そういう意識を変えるということと、お客様に喜んでもらえることが喜びになるというようなマインドの持っていく方をどうするのかということに焦点を当てて、6:4ぐらいで従業員に焦点を当てたほうが良いのではないかという感触を持ちました。

【斎藤委員】

サービス業の経営者はモチベーション高いという人ばかりじゃありません。経営者と言っても、大手の上場している会社の経営者から、中堅・零細企業までありますが、サービス業は圧倒的に中小・零細企業が多いです。それとサービス業は歴史が浅いので、何か一つの商品が成功すると、それで社長になってしまって、自分だけは高い給料をとってというようなことで、簡単に社長になれる。

ガバナンス関係の教育だとかそういうことをしっかりしておかないと、不祥事も結構よく起きます。そういう意味での経営者の教育も大事ですし、意欲は高くても組織が大きくなると、売り上げ10億の壁、100億の壁とかありますから、あと社員人数の壁もありますね。立ち上がりはうまく経営できた人が、大会社になってうまく経営できるとは限らないわけです。そういうような意味での教育というのも必要だと言うことになると、やはり経営者の教育は大事です。しかし、こういった教育は、社内だけでは完結しません。そういう意味で、経済団体だとか経済産業省、文科省といった国が方向性を定めるということは今のところ大事だと思います。

実は製造業の経営者も最近勉強していません。製造業の経営者が体系的な教育を受けているのでしょうか。経済学部、法学部を出ても、会社の中では大過なく過ごした人が社長になるなど、そういう問題があるとすると、経営者に対する教育はまだ非常に重要だと思います。

スタッフに対する教育も遅れていますが、業界団体だとか経済産業省が補助事業で仕組みを

作っているのです、そのところは必要なことは行われていると思います。ただ、イノベーションにつながるような、どうしたらブレークスルーが出てくるかという部分の教育、ホスピタリティの具体的なロールプレイなどを含めた教育は、これからオリンピックに向けてやっていく必要はあるのではないかという問題意識は持っています。

【深尾座長】

経営者の教育が大事だと言うのはそのとおりだと思います。スタッフの教育はそれなりに行われているとして、中堅、マネージャークラスの教育はどうなのでしょう。

製造業だと修士課程を出て、それなりに研究能力を身につけた人が企業の正社員になれて、それなりに給料が取れて、ずっと働けると言うのがこれまでであったわけですね。それに当たるような中堅というか、マネージャーもできるような人の育成の上での課題というのは何かあるのでしょうか。

それから、サービス業はそもそも賃金が安いし、正規の雇用にもなかなかつけないし、学生が行くモチベーションがないという話が事務局からあったと思うのですが、それを解決することも大事なと思うのですが、そのあたりはいかがでしょうか。

【安部委員】

F&Mの安部と申します。深尾座長のおっしゃった中間層への教育というのは中小企業ではほとんど行われていないのが実情です。当社では、初めて部下を持つ人たちのための研修を8日間ぐらいのプログラムで、1日当たり1万円程度の価格でご提供します。多様な業種の企業が集まって、部下と接するとき、聞くとき、伝えるとき、会議をするときに何をしなければならぬかといったところのスキルについて、実際にロールプレイングを中心に研修をします。これが非常に好評でして、現場たたきあげの方は、どうしても徒弟的な、背中を見て習っていけというようなところがあるのですが、マネジメントになると全く違う視点が必要になるところは、研修を受けていただく中で、目から鱗が落ちたというような反響を頂いております。

これまでの学校の教育の中でも、そういったことはされていないと思いますし、OJTの中でなんとか覚えてきたことを、どうやって伝えればよいか分からないというような状況です。そういうマネジメントに上がっていくときに必要なものというのを、もう少し明確にしてあげるといっても必要だと思います。

また、最後の雇用のあり方というところだと、多くの中小企業で繁忙期と閑散期というのがあります。暇な時は本当に暇で、忙しい時は本当に忙しい。例えば給与計算のお手伝いをしますと、大体締め日、支払日は決まっていますので、この3日だけは本当に忙しい。ところが他の日は結構暇だというのはあります。時季で変わる場合もあります。そういった場合でも、9時6時でとりあえず会社には来てもらうので、賃金を払わなくてはいけないし、忙しい時は徹夜とは言わないまでも、そこまでやらないといけない。これを何とかしたいと言うことで、変形労働時間制などを取り入れてやっていますが、それだけではなかなか追いつかないとか、届出を出すのが面倒だとか、事後的な指導されるということがあります。こういったところは、もう少し柔軟になっていくようなものが打ち出せればと思います。今の状況では、正社員も雇いづらいということがあると思います。正社員でも夏の時期は暇だからバケーション行ってくれとか、その代わり忙しい時は忙しいぞという様に、そういう働き方を望む社員もいる

と思いますので、もっと自由にさせていただきたいと考えております。

【金子委員】

経営人材とか従業員人材という点から少し離れるのですが、サービス産業そのものはそもそも付加価値をする産業だと理解しています。世の中にある色々な素材を使って、役務若しくは何らかの added value を加えて、サービスと言う形に変えて提供していくわけですが、付加価値を与えられるという人材、付加価値を作っていく人材というのがサービス産業の一番の源泉だと私は思います。それが場合によっては経営者であり、従業員だと思うのですが、今後を見込んだ中で、ポテンシャルティとしてサービス産業の中で一番大きなエリアを占めているのはデジタル戦略ですとか、デジタルと物理の融合と言ったあたりのエリアです、そこに向かって付加価値を作っていくというところが重要なポイントだと思っております。そういう人材というのは非常に今市場的にも少ないですし、そういった人材が出てきていないということが、日本の今の問題だと私は思っています。観点から言うと非常にワンオブゼムではありますけれども、そういったデジタル戦略をやっていく、マーケティングですとか、データサイエンティストですとか、新たな次のポテンシャルを生み出すような人材を市場として育てていって、そのうえで、サービス産業の中で、どうやって取り組んでいくかといったことをやっていくことが、すごく重要かと思えます。

ここに書かれている経営人材に対するプログラムですとか、従業員人材に対するいろいろなプログラムは、もちろんやらなければならないのですが、これだけですと、付加価値を生むというエンジンに向かった取組が少し足りないのかなと思います。サービス産業は色々なところに付加価値のポイントがあると思いますが、そこに対するサポートというか教育、そういう人材を育てるような後押しが必要なのかなと思います。

【深尾座長】

時間の制約もあるので、次の議題に移って、また必要であれば最後に立ち返って議論したいと思います。

大体17ページに書いてあることに色々付け加える議論が今のところ出たと思います。産業と教育機関との連携の問題とか、経営者間の連携も大事だと言うこと。教育に当たっては経営者の教育はまだまだ大事で、同時にスタッフとか中間層の教育も非常に大事であろうと言う話。労働法制の見直しも非常に大事であろうということ。IT人材の育成も大事だろうという話も頂きました。あとは転職について情報を提供するというのも大事だというご指摘もありました。取りこぼしていることもあるかも知れませんが、色々な議論ありがとうございました。

では次の2番目の議題、「サービス産業の高付加価値化のためのIT活用の促進」について、事務局からご説明をお願いいたします。

(江口情報処理振興課長から「サービス産業の高付加価値化のためのIT活用の促進について」(資料5)について説明。)

【深尾座長】

ありがとうございました。ITについてはベンダーの方もユーザーの方も今日はいらしていただいているので、おもしろい議論ができるのではないかと思います。では、今の事務局から

の説明について、意見のある方がおられれば自由にどうぞ。

【澤谷委員】

非常に大切なことだと思います。データについてなのですが、例えば11ページにシステムがない等のデータがありますが、先ほどから伺っているとサービス業は中小企業が多いのですが、このデータは大企業のデータではないのかなと思います。中小企業にはそもそもシステムがないという場合も多いのではないかと思います。こういったデータも中小企業と大企業を分けて見るだけでももっとメッセージ性のあることがわかるかなと思いました。

データの活用についても言及がありましたが、特に製造している過程やあるいはサービスを提供している過程でのデータは取られていると思うんですが、サービスが提供された後の使用時のデータ、例えば髪を切るといったことでもそうですが、家に帰ったあとでどのような手入れをしてどのような状態で保持されているかといったような、実際にサービスを使用している段階での、あるいは物でもいいですけどもそういったところのデータを今後どういった形で取っていくのか、それを新たなビジネスにどうつなげていくのか、それを使って攻めのIT投資で企業内でつくられてきているプロセスにどうフィードバックしていくのかが今後非常に大きな課題となってくるということではないかと思います。

【深尾座長】

大企業と中小企業の違いの問題は第1回でもかなり議論した問題で、事務局の資料についてはもうちょっと踏み込んでいいのかなとは私も感じました。ほかにいかがでしょうか。

【安部委員】

澤谷委員がおっしゃったとおり、中小企業ではなかなかITの活用が進んでいません。ITを使える、駆使できる人間を入れればいいじゃないかという、その余裕はないですよ。振り返って自分たちの会社を見てみても、300人程度なのですが、ITに非常に強い人と営業とかコンサルティングといった人との間に大きな差があります。やりたいこととできることをお互いの中で両方の事情がわかってきちんと説明できる人というのが不足しているなと思います。ですからITの活用でも、こんな分析ができてこんなにいいことがあるというのがわかったとしても、それをうまく伝えられない。うまくプレゼンテーションできない。逆に普段ITをあまり意識して使っていない人はITで何ができるか見当がつかない。そういったところがあります。人材のテーマとも関わってくるのですが、ITで何ができるかというときに、例えば膨大なデータがあったとしても、できるのは例えばせいぜい平均をとるというレベルなのが実態です。大学の一般教養の課程でもう少しわかりやすい統計学の講座を設けるなどして、どのような分析をすればどのような役に立つということを示せばいいのかなと思います。理系、文系と別れてしまう教育体制にも問題があるのではないかと考えています。

【牛窪委員】

今回の事例に関して、このシステムの導入によってこのくらいの効果が得られた、リピート率が上がったということは出ていると思うんですが、やはり中小企業にとっては初期コスト

トがどのくらいかかり、運用コストがどのくらいかかり、結果的にはでもこのくらい例えば顧客満足度がアップしてお客様がこのくらい増えている、といったような事例で、最終的にある程度10年間で見たときにはどうなるとか、いわゆる採算ラインや採算分岐点がわかるようなものがほしいと思います。結局はいくらメリットがあるのか、最初に費用がかかるのはしょうがないが5年、10年後にどれだけの利益があるのかという点がわかるものが例として必要でないかと思います。A社の場合、B社の場合という事例がないと、私自身も40人しかスタッフがいない中小企業ですけれども、やはり導入するとなると判断が難しいと感じます。

また、ビッグデータはお客様が多ければ多いほどデータの精度が出るので、多くのチェーンを展開されている企業であればこのようなお客様はこのような傾向が出ていると、メリットがものすごく大きいのですが、中小企業はなかなか多量のデータは収集できないので、効果も引き出しにくいとみられがちです。利用を促進するためにはやはりすぐ使えるフォーマットのようがないとなかなかメリットを感じてもらいにくいのかなというようにも思います。

ITの活用も先ほどの教育も必要なことですし、そういう意識を高めていかなければならないものですが、それによってこれだけ効率が上がると従業員に対してこれだけの負担軽減になるとか、これだけ待遇改善できるとか、忙しい時期以外の時期に休みが取れるようになるというような目に見えるメリットを言っていくのが必要だと思います。現在は経営の合理化と従業員自身のメリットがサービス業は漠然としているというか、場当たり的になっているところが多いかと思います。

あともう一つ、地域性というのがサービス業には重要性が高いと思います。製造業の場合はこの工場で作るかですごく大きくは影響しないかと思いますが、サービス業の場合は立地や地域ならではのおもてなしといった地域性の影響は非常に大きいので、企業規模のほかにも地域性というのを見てもいく必要があると思います。

【深尾座長】

ありがとうございます。ITのベンダー側から見るとおそらく今日の事務局の提案でいうと例えば硬直したシステムをいかに柔軟なシステムにするかというのかという点が、特に大企業の場合には重要だと思います。また中小企業の場合、いまの御指摘にもありましたがどれくらい安く中小企業も使えるようにサービスが提供できるかということが重要だと思います。

それから、データを活用するためにも今日の事務局の資料の中にもありますが、企業の中にIT人材がいることが必要という視点もあると思います。企業の中のITの専門家とベンダーとの関係も重要な論点かなと思います。それらの点について、どなたかコメントありますでしょうか。

【金子委員】

先ほどの安部委員の話の関連で、皆さんご存知かとも思いますが、徳島の葉っぱビジネスの高齢者や女性たちの話があります。あのかたたちはITの専門家ではなく、葉っぱを扱う高齢者のかたなのですが、彼女たちはスマホを持って、立派にITを使いこなしてデータを使いこなすビジネスモデルを作っています。これから求められる人材はそういうことをやれる人材だと思います。IT側からもそういうことをやらないといけないし、ビジネスサイドからもそう

いうことをやらなくてはいけない。真ん中の人を作るという必要はなく、両者のどちらもが新しいビジネスモデルを作れるようにならないといけないと思います。大企業も中小企業も個人商店も同じだと思います。

ビッグデータやソーシャルといった技術から新しいうねりが起こり、その垣根を完全に外してきています。誰がこれをやるかというのではなく、今いる人はみんなやらなければなりません。ITリテラシをどう上げていくのか、データリテラシをどうやって上げていくか、ビジネスモデルをどうやって作っていくか、というのがユーザー側にもベンダー側にも必要ですしそこが一番大きな問題だと思います。

大企業では、IT投資案件の8割方をビジネスサイドの人たちが決めています。昔は5割くらいでした。ITのトップの人たちが決めるのではなくてビジネスマンたちがIT投資を決めています。さっきの葉っぱの高齢者のかたたちがIT投資を決めているということになります。IT側はもっとビジネスのことがわかるようになるべきですし、ビジネスマンはもっと技術やデータのことを理解していくようにするべきです。経営者の意識も必要ですが、一般の社員やビジネスパーソンがITリテラシを付けるということも必要だと思います。

【谷口委員】

中小企業の場合はシステムがなかなか更新できずに塩漬けになっているという話がありましたが、サービス産業の場合は一度導入したらそのままになっている場合も多いと思います。それで10年くらいそのまま運用して、いざ更新しようと思ったときにはシステムの内部は何がどうなっているのかもわからない。その考古学調査のような調査から始めなければならないことがある。

資料の事例であげていただいたような、新しくビジネスモデルを作るという発想は私も賛成。RFIDの活用や、センサーによる従業員の動きの分析というのはバックヤードの改革であり、購入履歴からリコメンドを正しく出すという話はまさしくフロントの改革です。

何でもいいですけど、サービス産業のようなところは一点豪華主義で行くべきだと思います。あらゆることをやろうとするのではなく、効果的な部分にどうやって集中させるかということを検討する必要があります。そのためには内部に人材がいるのが一番良いのですが、外部から適正な人材をニュートラルな人をベンダー側でも企業側でもない人が必要でないかと思います。

例えば私はITコーディネーターの資格を持っているのですが、ITコーディネーターを活用するというのも一案だと思います。資格はなくても構わないのですが、コンサルタントとしての教育を受けた上である一定のレベルを維持できた方であって、中立な立場を保つことを担保できれば誰でも良いので、そのような人を組織化して企業への手助けをさせるというような方法が、当面のIT活用の促進のためには必要と考えます。各社の人材育成から始めると10年や20年がかかってしまうと思います。

【富田委員】

(私も) ITコーディネーターとして、ベンダー側として導入の側から関わってきました。それが今2年半くらい前にクラウドのシステムを見たときに、これだけ値段が下がってきたのだから、企業の中で作り、また、企業の中で改良してこそ初めて効果があるシステムになると

感じました。やはりユーザー側にいないとやりたいことができないんじゃないかというように思い、2年半前に、元々基幹システムから物流店頭まで入れさせていただいた会社の方で、小さい会社ですから専任の人がいなかったこともあり、今は企業の中からITを見させていただいています。

元々、導入したものがWEBシステムだったのでiPhoneを使って売上も在庫も見えるようになっており、店舗の店長さんはPCで情報を見ることができるのですが、エリアマネージャーの人たちはiPadやiPhoneで売上等の情報が見えるようになっている。この企業は売上が25億くらい、従業員が160人くらいですので中小企業の会社です。

そこで、顧客情報を得るといふところについてですが、お客様のお名前とか住所はわかっている、どのお客様が何を買ってくれたのか知りたいというときの場合、まずPOSを入れたのが7~8年前なのですが、そのときには顧客情報とひも付いてなくて、今は顧客情報だけのシステムを入れていると、どのお客様がいつくら買ってくれたといふところまではわかるのですが、何を買ってくれたといふところは売上げデータとひも付けがないのでわからない。

何を買ってくれたといふのを何に利用したいかといふと、本当にお店が大事にしたい上位顧客の方に新しいデザインが支持されているのかどうか、アパレルなので同じような洋服を作ってもお客さんが逃げて行ってしまいますから、上位顧客の方が支持されているかかといふところで、次には企画に生かすためのIT投資をしたくて、ずっとタブレットの利用を考えていました。一番問題になるのが百貨店さんではWi-Fiが使えないということです。そうするとAppleさんとかのタブレットとかを入れたくても結局、通信費がかかってしまう。

安定して通信ができないと有線のPCとタブレットと両方に費用がかかってしまうといふところで結局足かせとなってしまいます。Androidのタブレットも導入しようかと一時検討したのですが、やはりあれだけバージョン違いがあると中小企業では開発費用がかけられないので見送りになった。Windowsもタブレットが何種類か出てきたので導入しようかと考えましたが、Windowsの何がネックかといふとアップデートです。アップデートがいつくるかわからないのが問題で、じゃあ帰ろうかといふときに帰れないといふことが起こります。Windowsのタブレットを導入するのもどうかないといふところでは。

今あるシステムがWindowsベースでできているのでiPadと一緒に使えないといふのが一番大きな問題だったのですが、この間、あるベンダーさんでWindowsベースの基幹システムにiPadでデータのやりとりができるといふのもう導入実績があるといふのでそろそろ（導入しようかと）考えてもいいかなといふところでは。百貨店さんなどでもっとWi-Fiが使えるようになっていけばもっと早くシステム投資ができたのにいふように感じます。現在でも百貨店さんの方はWi-Fiが使えるようにするつもりはないようです。

また、データに関しては百貨店さんでハウスカードにより顧客データを持っているのですが、テナントの方には開示されていません。百貨店さんだけで自分のところだけでデータを持ち、テナントの売上げが悪くなってきたから新しい別のテナントに入れ替えようといふようなことでは、テナント側でデータを生かそうといふ風潮がないのが現実です。もっとデータを解放してくれると良いと思います。特に東京はオリンピックに向けて海外の人もWi-Fiが使えるように整備されるとも聞いているので、そういうところがあれば通信費を抑制することにもなり中小企業でも活用が進むのではないかと思います。

【矢野委員】

RFID やセンサーを活用された事例が掲載されていますが、こういうかたちでたくさんの半導体を使ったセンサーを含めたシステムに利用が進むという流れがあるので半導体の方にも色々研究会等があります。10年もするとセンサーが世界で1兆個くらい使われるという話もあり、いわゆるモノのインターネットという話になります。いかにコミュニケーションしていくかということについては、半導体とエレクトロニクス、それから通信、解析するITアナリティクスをやられる方々と5つくらいの業種と関わることになりませんが、同じ部屋で話をする経験もあまりないので勉強させていただければと思います。

【斎藤委員】

私個人のことをいうと結構な年なのですが、私自身のIT環境をいうとスマホとiPad airと自宅のパソコンと会社のパソコンを使ってFacebookとtwitterとアメブロで発信しているところなんです。実は我々フィットネスクラブというのはITと関係なさそうな業界と思われるかもしれないが、意外とサービス業の人たちはITに対するリテラシは高い。というのは一点だけかもしれませんが、コミュニケーションという意味では（リテラシは）非常に高い。当社はアルバイトとインストラクター含めると社員が7000人くらいいます。そういう意味では会社の規模からいうと大企業というところに入るのだと思います。上場してもおりますけど、なぜ私が今言ったようなことを自分でもやっているのかというと、インストラクターの方、アルバイトの方とは会長なのでまず会えないわけです。そういう場合、やはり全国にいるスタッフがどんな考えをもってどのように行動しているというのがわかるのはやはりFacebookやtwitterができたりしているからですね。そして、けっこうこの業界の皆さんはブログを発信している人が多いので、コミュニケーションに使っているという意味では非常にITを駆使しているということが言えると思います。

そして教育の件にも関係してきますが、研究という意味で、製造業に比べて深尾先生から先ほど問題提起もあったように、大学の理系の出身者というのはある程度の教育を受けて会社に入ってくる。理系の方が経営に貢献しているかという問題もありますけど、ちゃんとした教育の流れというものはあるんですね。私も実は製造業の出身で化学の教育を受けて40年くらい前まで化学の研究者として働いていたのでわかるのですが、サービス業の会社で研究所のあるところは少ない。ベネッセさんとか素晴らしい会社にはありますが、パーセンテージでいうときわめて少ない。そういう意味でいうとITを含めて研究する体制があるのが大手でも少ないというのをどうするのかというのは大きな課題です。

そしてもう一つ、私がまだ社長をやっていた時代にIT関係の人と当社のシステムについて、付加価値を上げる攻めのITということで話したのですが、ITの方々と話すと、2進法で話しているのでないかというくらい話が通じないケースがけっこうありまして、そういう点からいうとITの会社の中の研究体制と、どこが革新のポイントかというところにおいて、研究体制というのは日本は遅れているのかなと思います。スティーブ・ジョブズがiPadを作ったときは必ずしも研究者の代表としてではなく、プロデューサーやデザイナーとしての役割が大きかったのではないかと思います。要するに多能というか好奇心を色々なところに持っているという

か、あらゆるコミュニケーションをとれるという人材をIT側でも作る必要があるし、我々の側も研究者として、実はうちのITスタッフもIT以外で育った人を使った場合の方が役に立つ場合がある。そういう観点も必要でないかと思います。

【深尾座長】

ありがとうございました。色々な意見を頂いて、取りまとめの時間もないのでまた次回にポイントは議論させていただきたいと思います。

【江口課長】

様々なご意見をいただきありがとうございました。中小企業やそのITの活用について事例の補足させていただきたいと思います。8ページを見ていただきたいと思います。この事例は陣屋さんという旅館で従業員も40名ということですからまさに中小企業の事例です。自社で新しいシステムを作って情報共有するような仕組みを作っているという事例で、彼らが使っているデータというのは色々な人の購買履歴といったような大手スーパーの使っているような広くデータを集めるというものではなく、自分のところに来たお客さんのデータなどで、自分のところで集めたデータをどのように活用しているかということになります。仲居さんがお客さんと接したときに得られた情報から、好きなメニューや食べられないものを調理場と共有するといったように、得られた情報をうまく活用できている例ということで紹介させていただいています。

【深尾座長】

色々な意見を頂きましたが、政策の方向性（案）のところについてはほかにどうしても欠けているというものがあれば御指摘頂ければと思います。私からひとつあるのは、これは言いにくいのですが、例えば幼稚園と保育園で厚生労働省と文部科学省が争っているといったように、ITは府省が争っている分野で総務省と経産省での住み分けもあります。どのように変えていくのかという点についても経済産業省からぜひ領空侵犯をしていただきたいと思います。

【澤谷委員】

既存のものでとそういったところにもう結びついてしまったものもあるので、政策の中で（2）に少しあるのかもしれませんが、起業のような新しいことをしているところを助けるというのも重要だと考えます。中小企業ものづくり・サービス補助金も、既存システムの移行も必要ですが、新しくシステムを作っているところもどんどん助けていく、そうすればITの活用が進みやすいのかなとも思います。それとともに大企業やレガシーといった既存のものや医療などもやっていかなければいけません。明確にターゲットを絞って政策提言される方がわかりやすいかもしれません。

【安部委員】

中小企業診断士の試験勉強の際にITの勉強をしました。中小企業診断士という経営とIT通じた国家資格があり、経産省がやっている資格でもあるので活用していただきたい。

あと、お客様からセキュリティが怖いという話があれば、こんなたとえ話をします。いまお客様が持っているお金を全部自宅に置いていますか、普通銀行に預けますよねと。銀行に預ける情報をお客さんが全部社内に置いておくかクラウドに置いておくかという、クラウドに置いておく方が安全性は高いと思います。事故や火事のような場合もクラウドの方が安全性は高いと思います。ただし気をつけていただきたいのは口座のカードと暗証番号だけは誰にも教えないようにしましょうと伝えています。セキュリティは確実に守らないといけない部分があるが、そこを押さえれば自分のところに置いておくよりも断然安全ですよというようなことをきちんと伝えなければいけないのかなと思います。

【深尾座長】

ありがとうございました。では、また次回今日のポイントをまとめていただいたときにも追加の議論はできるかと思しますので、今日のところはここまでとしたいと思います。

(白石サービス政策課長から次回以降の日程調整等の事務連絡)

【深尾座長】

ありがとうございました。それでは本日は閉会とさせていただきます。

以上