

第1回 サービス産業の高付加価値化に関する研究会
議事録（案）

開催日時：平成25年1月20日（月） 16:30～18:30

開催場所：経済産業省 本館17階 第4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、小泉委員、斎藤委員、谷口委員、富田委員、野原委員、本門委員、矢野委員、山崎委員

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

【富田局長】

本日はご多忙の中、御参加いただきありがとうございます。

安倍政権の下、「日本再興戦略」を着実に進めていくべく、昨年には、産業競争力強化法を策定致しました。これを軸に、「経済の好循環」を着実に実現し、景気回復の実感を全国津々浦々まで届けるべく、政府全体で取り組んでおります。

サービス産業は、我が国GDPの7割、雇用の8割を占め、なお拡大傾向にあります。一方、サービス産業の多くの事業者は価格競争に陥り疲弊しております。経済産業省は、かねてから、どのようなサービス産業像を目指すべきか、政府として何をすべきかを検討してまいりました。

2007年には、サービス産業の横断的な課題に産官学が連携して取り組むためのプラットフォームを設立致しました。また2011年には、ヘルスケア産業、クリエイティブ産業を、次の成長産業に育て上げるべく、担当課を設置し、個別のサービス分野に関する施策についても推進しているところです。

こうした取組により一定の成果を挙げてきた一方、引き続き、諸外国と比べて日本のサービス産業の生産性は低い状況です。経済の太宗を占めるサービス産業の生産性の向上、高付加価値化、国際展開を実現することが、我が国の雇用、所得の拡大のみならず、地域経済の活性化の源泉となり得ると考えています。

実効性のある政策を打ち出し、日本経済の更なる活性化を図ってまいりたいと考えております。是非、忌憚のない、活発な御議論をいただければと思います。

（白石サービス政策課長より委員を紹介。その後、「研究会の設置」（資料2）、「本研究会の進め方」（資料3）、深尾委員の座長就任、澤谷委員の座長代理に就任について、それぞれ各委員が了承。）

（白石サービス政策課長より、「サービス産業の高付加価値化・生産性向上」（資料4）及び「論点（案）」（資料5）について説明。）

【深尾座長】

それでは質疑応答に移らせていただきます。ではまず、私から口火を切らせていただきます。資

料4の「攻めのIT投資」の話ですが、事務局にまとめていただいたとおり、日本は英米より少ないが、他の先進国より少し多いという状況かと思えます。

しかし、例えば流通業について言えば、おそらく日本の流通業は他の先進国と比べて遅れているという状況かと思えます。また、大企業のIT投資は多い一方、中小企業は出遅れているというのはまさにそのとおりだと思います。

また、日本企業は「攻めのIT投資」が総じて少ないというのもそのとおりで、重要な論点かと思えます。

質にあった価格設定ができていないという点ですが、サービスの品質を考慮しても、アメリカの方がお得ということになっていますが、まだまだ伸びしろがあると思えます。高い報酬が得られる産業ほど、生産性が低いということになっていることかと思えます。

【野原委員】

情報量が多い資料、ありがとうございます。サービス産業を広義で考えた場合、業種が広いので、議論が拡散する可能性があるかと思えます。すそ野の方のサービス産業を強化したいということでしょうか。同じ業界の中でも、企業規模によって状況はバラバラですし、状況や抱えている課題が異なるかと思えます。また、今回の研究会では、情報経済分科会やIT戦略本部が「IT」に具体的にフォーカスしているのとは違い、IT投資の話のみをする訳でもないので、サービス産業のどこをターゲットにして議論をしていくのか、前提として、みんなで意識合わせをすることが重要かと思えます。

ビジネス支援サービスについては、例えば、食ベログなど、消費者がお店を選ぶための支援ツールができていく状況です。こうしたものも一つのビジネス支援サービスだと思います。受託業務だけにとらえるのではなく、広い意味でビジネス支援となるサービスをとらえる必要があるのではないかと思えます。

人材育成については、アメリカのコネル大学相当の教育機関が日本にはなく、こういうものをしっかり作っていくことが重要かと思えます。

価格設定の話では、日本企業が質の高いサービスが提供できているのであれば、否定的にとらえる必要はないかと思えます。それを海外に売っていくという視点を持てばよいのではないのでしょうか。

【白石サービス政策課長】

どこをターゲットにするかというご質問については、規模別というより、ビジネスが上手くいっているかないかという問題もあるとも考えておまして、どこをターゲットにするのか難しいという議論もまさにしておりました。

例えば、経済規模が大きいけれどもうまくいっていないところ、例えば、飲食業や宿泊業などを念頭に、それらの課題を解決する成功例を示すことによって、それを幅広くサービス業に応用できればと考えております。また、これから伸びる余地があり、ある程度の経済規模がある分野もターゲットになりうるのではないかと考えております。

【澤谷委員】

どこをターゲットにするのかという話ですが、ITを（経営の）ベースにしているサービス業とITをベースにしていないサービス業という分け方がありえるのではないのでしょうか。アメリ

カはITをベースにしているサービス業が増えてきています。

サービスサイエンスでも、ITをベースにしている産業を見ていくのがいいのではないかと、という議論がなされています。業種別分類で捉えるのは少し古いのではないかと思います。また、IT投資をフロント/バックヤードで分けて考えるのは適切ではないと思います。フロントとバックヤードも含めシステム全体で見るとすべきです。そのシステムをいかにIT化するのか、どのようなデザインを行っていくのかという視点が大事だと思います。

人材に関しても、経営の全体システムを見られる人材をどう生み出すかという視点が重要です。

【斎藤委員】

数多いサービス業経営者に研究会での提言をどう伝えるかを考えなければいけないと思います。第一次安倍内閣のときから、松井さん（注釈：株良品計画代表取締役会長）と一緒にやってきて、サービス産業生産性協議会ができて、事業仕分けなど色々ありましたが、もう一度、このような研究会を立ち上げてしっかりサービス産業の高付加価値化を検討していこうというのは嬉しいことです。

澤谷さんからお話のあったITの話ですが、ITによって利益が出る会社ばかりではないというのが実感です。我が社も、もちろん予約などバックヤードのIT化は進めていますが、それだけでは利益はできません。経営者は、ITにより労働生産性計算式の分母（注釈：労働投入量）を小さくすることはよく考えるが、分子（注釈：付加価値）のことをしっかりやるのが少ない。ITの議論も含め、研究会では、その分子を増やしていくことに着眼していきたいと思います。

またサービス産業の高付加価値化は、これまで何年も議論を続けていて今に至っており、今回開催する5回の研究会で、解決するものではないと思います。今回の研究会では、まず、テーマを幅広に出した方がよいと思います。そして、オリンピックなどを睨みながら、長期的視点で計画的に改善を検討していくべきです。

また、製造業と比べると、経済界ではサービス産業はまだ形見が狭い状況です。今、栄えている産業に若者が入っても、幹部になる頃にはその産業は衰退していることが多い。これから、より伸びる余地のある、サービス産業界に来るのが良いのだというキャンペーンを政府に張っていただきたいと思います。

人材については、特にサービス産業の経営者を育成できていません。事務局から紹介のあった「知恵の場」事業に携わらせていただいています。意識の高い人が相当数参加しているのですが、参加する人が固定してきています。もっと広く参加してもらうにはどうしたらいいのか考えていくことが必要と考えています。

【深尾座長】

斎藤さんのおっしゃる分子を増やすというのは、どう高付加価値化していくのか、ということでしょうか。

【斎藤委員】

そのとおりです。TFPの議論は、ぱっと理解するには難しい。難しいことを難しくいうのは簡単です。サービス経営者の分かる言葉で議論し、そうした言葉で高付加価値化のメッセージを発することが重要だと思います。

【安部委員】

私の会社は、従業員が30名など、100名以下の企業と多くお付き合いしています。研究会のターゲットを考えると、「利益を出している企業」とすると、私が普段お付き合いするような、100名以下の会社は置いて行かれてしまいます。日本の企業の90数%はこのような中小規模で、その75%が税務上赤字の企業です。税額控除や特別償却などの支策援はこうした企業にはあまり関係がありません。彼らは現場で商売しつつなんとか経営をマネジメントしているので、彼らにとって直接利益になるものでなければ関心を持ちません。例えば厚労省の雇調金は彼らにとって直接利益に関連するため、高い関心を持っています。こうした中小零細企業も研究会では視野に入れてほしいと思います。

P14で、攻めのIT投資が進まない要因として挙げられている内容はその通りだと思いますが、どうしてこうした結果になるのか、この研究会で議論するなりして深掘りしていきたいと思っています。またこの点についても、時間のない現場の経営者（事務局注釈：上記の中小零細企業のこと）と時間のある経営者では事情が変わってくると思います。

【谷口委員】

攻めのITにおけるフロント/バックについて、こうした二元論は間違っていると思います。バックエンドにおけるIT投資も、場合によってはコアになり得るものです。澤谷委員から話のあったとおり（フロント/バックの別ではなく）システム全体としてとらえることは大事です。

大企業は、業務システムを、組織の慣習が原因で、なかなか変えられません。他方、中小企業は変える気にならないのです。IT投資が進んで約10年経ち、アカが溜まっている状況です。これへのメンテナンスコストがかかっています。ここをどうやって改革していけば良いのかを示せると良いと思います。

【本門委員】

特に宿泊業や飲食業などのレジャーに特化したコールセンターを運営しています。経営者について、2代目3代目（事務局注釈：経営者のこと）は、マーケティングやITをもっと勉強すべきと感じています。マーケティングにあたって、細かいリサーチなどしない企業が多いものです。宿泊、飲食、理美容などの業種では、そういう経営者が多いと感じています。

また、宿泊業などでは、女将さんなどは頑張っているが、厳しい労働状況です。ここもなんとかすることが大事だと思います。

サービス産業は、店がたくさんできすぎていて、価格競争に陥り、どんどん潰れていっている現状です。安倍政権が変わって景気が持ち直し、今年は少し状況が良くなっていますが、厳しい状況に変わりはありません。

これらの産業（事務局注釈：レジャー産業）は、雇用を吸収しており、重要な産業です。こうした産業が質を高めて、海外に出ないといけない。観光庁のインバウンド施策も重要かと思います。

【小泉委員】

日立としても、どういったサービスを提供できるかが今後の大きな課題の一つとなっています。日立だからこそ提供できるサービスは何かというのが経営上の重要な観点です。これまでの営業先は情報システム部門が中心でしたが、これからは経営者に訴えかける売り方をしなくてはならないと考えています。確かに、大企業向けと中小企業向けのサービスは異なるので、ターゲット

を考えることが必要です。

また、我々 I Tベンダーとしては、国内だけでなく海外展開も考えていかないとはいけません。I Tの進化に併せ、データを利活用し、無駄をなくし、新しいサービスを生むなどの新たなサービス提供が必要です。これは海外展開にも応用できます。海外展開事例など、情報提供していきたいと思います。

【矢野委員】

半導体業界も、半導体製造だけでなく、如何に新たなサービスを提供するか、サービス提供の在り方を考えるべきフェーズにある状況です。サービス提供という面から、どのような分野でどのような半導体が必要になるか議論していきたいと思います。例えば、現在、特に自動車分野向けの半導体が活況となっています。

【富田委員】

自分の会社から百貨店に人を派遣していますが、営業時間も長く、2交代制となっており、人手が不足していてなかなか休めないというのが現場の実態です。

また、I Tは、日々新しいテクノロジーに更新されており、今まで投資した分に付け加えていくのではなく、全てを入れ替えないといけません。入れ替える費用として高額な再投資は、中小企業ではとても払えません。

I Tについて、個人は汎用的なアプリなど使い、大手企業はお金があるのでごく効率的な I Tを入れられるが、中小企業は置いていかれている状況です。

また、接客と I Tは必ずしも結びついていない状況です。接客業の経営者も高い能力を要求されますが、接客業への就業にあたり、親から「大学出なのに接客業？」と言われてしまう状況です。サービス業の地位向上が必要だと思います。

また、こうしたサービス業は営業時間が長くシフトで交代を組んでいますが人員に余裕が無いため、従業員向けの研修にかかる時間が取りにくいのが現状です。eラーニングという方法もありますが、特に接客業は顧客とのやりとりが重要ですので、eラーニングなどで習得できる内容は限られます。

【山崎委員】

コンビニ業界は、これまで話のあった業界とは異なり、I Tがないとやっていけません。攻め・守りの議論に少し違和感があります。コンビニ業界は、守りの I T投資により安定した高いサービスを提供できる面があります。また、マーケティングに関する I T投資は攻めだと思いますが、すぐに売上や収益に結びつかないものはコストと認識される場合もあります。

加えて、I Tリテラシーの世代間格差が相当異なると実感してしまっていて、こうした観点も重要だと思います。

サービスの質に対して適切な価格設定ができていないというのは悩ましいですが、現実問題として、価格設定を変えるのは現状の顧客との関係で難しいです。

【斎藤委員】

私の知っているある経営者から、「以前は、経営の計画に 90%、実行に 10%をかけていたが、計画段階で息切れし、事業に失敗した。これを計画 10%、実行 90%に変えたところ、現在はうまくいっている。」と言う話を聞きました。とにかく経営を実行していくということも重要

です。

経済同友会では、次世代経営者の育成とサービス業のグローバル化を中心に議論しています。とにかくまず海外に行ってみるといった視点も重要です。日本のサービス業は意外と日本でメジャーではない企業が海外に進出しているものです。

また「知恵の場」という取組を5年ほど進めてきていますが、これに参加する経営者の有益なネットワークができつつあります。

特に教育面については、学識者には、サービス産業の経営者に希望を持ってもらえるような学説を出していただきたい。一橋大学の藤川教授には、サービスドミナントロジックという学説をだしていただきました。これにより、商取引の基本がサービスであるとの認識が広がりました。

加えて、政府全体でサービス産業の高付加価値化に取り組んでいるというメッセージを出してもらえると事業者としては嬉しいところです。又、「花見酒の経済」（50年程前、笠信太郎によって否定的に書かれた）でも良いのだという学説を学識者には出していただきたいです。野口悠紀雄先生は、著書の中でそのような主張をされているお一人です。（「世界経済が回復する中、なぜ日本だけが取り残されるのか」ダイヤモンド社刊）

ITの議論もよいのですが、まずはサービス産業の高付加価値化のための基礎的な検討をやっていただきたい。ITはそのうちのひとつだと思います。

【深尾座長】

明るい視点を政府として出していくことが大事というのはその通りです。明治4年の岩倉使節団が欧米に渡り先進的な事例を持ち帰ってきました。1850年代の英国調査団はアメリカの効率的な大量生産を調査しました。ベストプラクティスというか、日本が見習うべきところ、既に本当に強いところの個別具体的などころを探ることが重要だと思います。

若い人や企業に対し、「こうやったらもっと儲かる」というのをもっと発表していったらどうかと思います。ITの投資の成功事例でもよいでしょう。これまでもベストプラクティスを集める取組はしてきていますが、広報や啓蒙活動が更に必要だと思います。

コンピューターソフトのベンダー大手である外資系企業に話を聞いた際、「年商100億円以上の企業しか相手にしない。」という話を聞いて驚いたことがあります。我々はこうした視点ではなく、中小企業まで広げて、しっかりと広報していかなければならないと思います。

教育については、戦後日本は理系を中心に学部を増やし、高度成長を支える人材を育てることに成功したと言われていました。しかし、今、日本の教育で何を重視すべきか。サービス業の人は、どこからでてくるのでしょうか。文科省も、サービス産業に必要な人材がどういうものかが分かっていないわけです。学科創設も大事ですが、まずはサービス産業に必要な人材像を明確化すべきです。その上で、サービス産業界のニーズと大学側の人材供給を橋渡ししていくことが必要だと思います。

【澤谷委員】

人材は大事だと思います。2004年のアメリカの競争力白書のレポート、パルミザーノレポートでは、分野融合型の人材が必要と述べています。アートや法律、マネージメント、パブリックポリシーといった幅広い複雑な知識を理解する人材が必要で、このような知識の体系化は、当初は10年程度でできると思っていたのですが、実際には、2004年に始まり、2040年くらいまで

になんとかなれば良いという状況です。知識の体系化、知識基盤を作るには時間がかかり、長く時間をかけて作っていくということが必要だと思います。

人材育成は、特に理系も経営も経済学も融合していくことが重要です。理系文系の分断をなくし、産業の知識も含め、融合していくべきだと思います。

【安部委員】

私のようなコンサルタント企業は、目に見える価値がない稼業です。我々は入社した新人に対し、「自社の取組が社会に対しどのような付加価値を生んでいるか、この価値により、この額の給料がもらえる」ということを一から教えている状況です。大学の段階でこうした考えを学ぶべきだと思います。サービスはタダというイメージが広がっていますが、サービスの付加価値を示すことが重要だと思います。

【野原委員】

I T投資の話だけでなく、ビジネス戦略、マーケティング、人材の議論も大事です。

また、I T投資は大手のI Tベンダーが提供するとは限らないことも認識すべきで、I T投資を柔軟に捉えるべきです。

中小企業に対しては、サプライヤーの提供イメージも変えていく必要があると思います。よりオープンプラットフォームというか、I T投資のイメージを広くしていくことが大事です。

マーケティングについては、ベストプラクティスの普及が大事だと思います。政府も表彰など実施してきていますが、表彰された者は喜ぶますが、周知が少ないことが課題だと思います。広報にもっとお金をかけるべきだと思います。

サービスサイエンスは欧米から始まりサービスを学術・体系化してきましたが、アジアはこれとはまた別の体系になり得ると思われ、より柔軟に捉える必要があると思います。アジア市場での展開事例などを取り上げてはどうでしょうか。例えば、銭湯を上海で開業して成功した例があります。

また居酒屋甲子園など、サービス産業のモチベーションアップのための取組も重要です。こうした事例や取組について、第2回以降、ゲストスピーカーに話をしていただけるとありがたいです。

【深尾座長】

論点の整理としては、まず、人材育成は大事であり、本研究会にて検討を進めていくという事で良いのではないかと思います。

またI T投資については、「攻め」がフロントに限らないという整理を事務局でもらいつつ、I T投資の促進自体は大事な視点ですので、検討を進めていくということで良いのではないかと思います。

また、ビジネスモデルの革新は、ベストプラクティスの普及、アジア市場の視点も入れ、普及を進めていくことが重要ということだと思います。

ビジネス支援サービスは、特に具体的なイメージを明確化することが重要です。例を出せると良いでしょう。これもベストプラクティスにより横展開していけるのではないのでしょうか。

【谷口委員】

ビジネス支援サービスについては、その企業がコアコンピタンスだと思ってないところでも、

各社のよい取組が横展開できれば、新たなビジネス支援サービスになりうるのではないかと思います。

【斎藤委員】

経営者自身の問題も検討事項の一つになりえるのではないのでしょうか。

【深尾座長】

そうした経営者を如何に育てるのかという視点で、人材育成として検討していくべき課題と整理できるかと思います。次回以降の検討会については、事務局で整理していただいた4つの論点を検討していくということで異議はございませんでしょうか。(各委員了承)

【石川商務情報政策局審議官】

この度は誠にありがとうございます。少し、補足させていただきます。IT投資の攻め守りの分類は、分かりやすさを重視してやや極端化して使用したものです。ここでは、ITの戦略的な活用が重要であるということと、それを政策支援いきたいというのが我々の意図です。ここは改めて整理したいと思います。

また最近、3万店に商品売っているとある企業において、取引先へのタブレット端末の導入を進め、キーボードでは難しかった業務改革に切り込んでいる事例を聞きました。

このように、高齢者でも使えるタブレット端末を国民全員が持つ時代が到来し、ビジネスモデルが大きく変わりうる可能性があると思います。これは日本企業にとってチャンスであるとともに、ピンチでもあります。こうした論点についてもご議論いただければと思います。IT投資については、引き続き論点に入れていただけるとありがたいです。

【白石サービス政策課長】

(次回以降の日程調整等の事務連絡)

【富田商務情報政策局長】

ありがとうございました。こうした研究会での提言が産業界からどう見えるのかが大事ということを改めて感じました。経営者や若い人がどうやったら元気が出る提言になるのか、今後も皆様に色々とお教えていただきながら、個別政策とともに考えていければと思います。

【深尾座長】

事務局にはポイントを押さえた議事概要を作って頂いて、言いつ放しの会議では無く、毎回、コンセンサスをとって着実に進めていきたいと思っております。

それでは、これにて閉会といたします。本日はありがとうございました。

以上