

挑みつづける、変わらぬ意志で。



挑みつづける、変わらぬ意志で。



サービス産業の現状と、 今後の可能性について

サービス部会報告書

Contents

第(1)章 はじめに P 01

サービス部会 中山部会長 インタビュー
サービス業の現状と課題、
サービス部会の活動内容について

サービス部会長 中山 泰男 セコム株式会社代表取締役会長
インタビューアー 加瀬 元日 日本生産性本部主席経営コンサルタント

第(2)章 サービス産業の生産性向上 P 11

我が国経済の中核を担うサービス産業と
アフターコロナにおけるサービス企業の発展

第1節 日本経済の状況 P 11

第2節 サービス産業の現状と課題 P 17

第3節 ポスト・コロナのサービス立国論、
成長戦略としてのサービス産業の生産性向上 P 23

第(3)章 東商の政策提言活動 P 33

第(4)章 サービス部会の活動実績(講演録) P 35

第(5)章 サービス部会の概要 P 41

サービス部会 中山部会長 インタビュー

サービス業の現状と課題、サービス部会の活動内容について

※東京商工会議所では、業種別に会員が所属する部会を設置しており、サービス部会は学術研究、専門・技術、生活関連・娯楽、医療・福祉、複合サービスなどの会員企業が所属する部会です。

サービス部会長 **中山 泰男** セコム株式会社代表取締役会長
インタビューアー **加瀬 元日** 日本生産性本部主席経営コンサルタント

※以下 敬称略



日本のサービス業が避けては通れない 4つの潮流

加瀬 部会長に就任されてから約2年が経ちますが、サービス業全体を取り巻く状況をどのようにお感じになられていますか。

中山 私が部会長に就任してから、大きな出来事が2点ありました。それは、新型コロナウイルス感染拡大と、本年2月のロシアによるウクライナ侵攻です。いずれも事前に誰も想定しない想定外の出来事でした。一方で、私がサービス部会長に就任する以前より、日本のサービス業は国際的に生産性が低いという大きな問題がありました。その背景として、もともと日本のサービス業にとって、避けて通ることができない重要な潮流が4つあると認識しております。

加瀬 日本のサービス業が避けては通れない4つの潮流とは何でしょうか。

中山 1つ目は、少子高齢化による人口減少社会の流れです。人口減少が進むことにより、企業にとって人手不足が大きな問題となっていました。特に、労働集約型企業（機械等ではなく、人手に頼る業務の割合が高い企業）が多いサービス業では大きな問題です。また、高齢化社会が進展することで、高齢者を取り巻く多様なニーズへの対応が必要となってきます。サービス企業にはこの両面からの対応が求められています。

2つ目は、成熟化社会と言われている中で、モノからコト

へ、モノからサービスへというサービス経済化の流れです。定型的なサービスを効率的に提供するというような発想は製造業ほどではありませんが、今までもサービス業の中にありました。しかし、個別の対応が重要視され、短いサイクルでサービスの進化が求められる状況下においては、このやり方が通用しないわけです。このような多様なニーズにどのように適応していくかということも課題になっています。

3つ目は、デジタル化の大きな流れです。サービス業の生産性はアウトプット（産出＝付加価値）／インプット（投入＝労働力、原材料、資本等）を改善していく事になりますが、まずデジタル化は分母のインプットの効率性に影響を及ぼします。そして、アウトプットにおいても、先程申し上げた多様化・高度化したニーズに対応し、新たな付加価値の高いサービスを創造し提供するためにデジタルの活用やAIの活用が必須です。このように、デジタルを活用しないと今後のサービス業における将来はないと言っても過言ではありません。

4つ目は、集中から分散への流れです。これは東京一極集中から地方分散への流れのことですが、日本経済全体のサービス業の生産性向上という文脈からは慎重に進めていく必要のある流れです。今までも、そしてこれからも東京の役割は非常に大きいですし、東京の力を弱めて地方の力を強めるというような単純なものではありません。東京こそ、サービス業の生産性向上をリードする力があります。単に地方へ分散していくというより地方創生を図ることが大事で、キーワードは「コンパクト＆ネットワーク」です。コンパクトシティ（高密度で効率性が高い街）やスマートシティ（ICT等の新技術を活用し、新たな価値を創出する街）といったことも行われてきていますが、分散化で重要になるのは東京と地方の共助をベースにしたネットワーク化・つながりの強化です。日本のサービス業はこのような考え方も活用しながら自らの付加価値を高めていかなければいけないと思います。

加瀬 おっしゃる通り、「少子高齢化」、「サービス経済

化」、「デジタル化とサービス生産性向上」、「東京一極集中と地方分散化に対する対応」の4つの流れはもともとサービス業が避けて通ることのできない重要な潮流であるということがよくわかりました。新型コロナウイルス感染拡大やロシアのウクライナ侵攻はサービス業にどのような影響を及ぼしたのでしょうか。

中山 新型コロナウイルス感染拡大やロシアのウクライナ侵攻は、今述べた4つの潮流の重要性を増幅させました。新型コロナウイルス感染拡大は、デジタル化の遅れを特に浮き彫りにしましたし、ウクライナ侵攻によって国際的なエネルギー価格の高騰や円安などにより、物価が上昇しています。この物価上昇に対応するためには、モノからコトへの流れが加速する中、多様化するニーズへのきめ細かい対応も含め、サービス価格の適切な引き上げを世の中に浸透させていく必要があります。そして、価値を創造する適正な価格を実現することによってこそ、世の中から求められている賃金の引き上げにも対応することができるようになります。

日本の未来を切り拓く、 サービス産業の生産性向上 ～持続的成長を生み出す好循環の鍵～

加瀬 次に日本経済の発展とサービス産業の関係性についてお考えを聞かせていただけますでしょうか。

中山 日本経済の最重要課題は極めて低い潜在成長率（資本、労働力、生産性をベースにしたもので中長期的に持続させることが可能な経済成長率のこと）の是正です。失われた30年と言われているわけですが、日本の潜在成長率は0%台と低いまです。この潜在成長率の低さを何とかしないといけません。そして、日本の潜在成長率を引き上げていくためには、GDP（国内総生産）の7割を占めるサービス産業の生産性向上が最も重要なテーマです。日本の潜在成長率を引き上げるには、国際的に見て低いサービス産業の生産

新型コロナ感染拡大前から日本のサービス業には、「少子高齢化」、「サービス経済化」、「デジタル化とサービス生産性向上」、「東京一極集中と地方分散化への対応」という、避けて通れない4つの重要な潮流がある

性を何とか底上げしないといけません。

加瀬 サービス産業の生産性向上を実現するための課題は何だとお考えでしょうか。

中山 サービス業の生産性を分子／分母で捉えたとき、最優先の対応は、分子のアウトプットにつながる提供価格を適正に引き上げることです。適正な価格の引き上げを行うことで、企業の収益基盤をつくりあげ、その収益基盤をもって従業員の賃金の引き上げを実現し、所得の向上、消費の拡大といった、前向きな好循環ができあがります。潜在成長率の引き上げのためには、この前向きな好循環が必要です。この前向きな好循環を実現してこそ、企業の成長意欲・投資意欲が高まるのです。

加瀬 提供しているサービスを適正な価格に引き上げ、前向きな好循環を生み出すためには、具体的にどのような対策が必要なのでしょう。

中山 東京商工会議所では以前から前向きな循環の必要性を認識してきました。政府も、2015年の「日本再興戦略改訂2015」にサービス業の生産性向上を盛り込み、様々な施策で取り組んできております。中でも、東京商工会議所の三村会頭が議論を先導し、政府とともに2020年に「パートナーシップ構築宣言」の導入を実現しました。パートナーシップ構築宣言の導入により、価格の引き上げを難しくしていた不適切な取引慣行を是正しようという流れができています。政府も昨年12月に、パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージを制定し、不合理な商慣習や不適切な商取引の是正に取り組んでいます。かつてないほど、価格を適正に引き上げる環境が整ってきています。東京商工会議所においても、政府と協力して、パートナーシップ構築宣言を推進し、価格転嫁を進めていく取り組みを行ってきております。個別企業としては、こうした政府・東商の後押しを活用し、付加価値を高めながら適正な価格の引き上げを粘り強く行っていくとともに、適正価格のもと、売上を増加させ、いわゆる損益分岐点（赤字と黒字の境目となる売上高）を引き下げることが大事でしょう。売上の増加というのは、顧客基盤の強化であり、顧客からの支持の拡大ですから、個社のサービスがお客様から進んで選ばれるよう、企業としての姿勢やこだわり等が顧客や社会から共感される努力が重要になってきます。



日本経済の潜在成長率引き上げの鍵となるのは、サービス業の生産性向上である。そのためには、適正な価格の引き上げによる前向きな経済循環が欠かせない。

サービス生産性向上とサービス部会の活動ストーリー

加瀬 つづきまして、サービス部会の活動内容についてお伺いします。中山部会長のサービス生産性に関する問題・課題意識の下、どのような部会活動を行われてきたのでしょうか。

中山 サービス部会では、サービス業の生産性向上に向けて、サービス部会員に対して有益な情報提供を行うために有識者の方に講演をいただけてきました。私が部会長に就任してから、サービス業の生産性向上を実現するために、まずはサービス業の現状の把握や国際的な比較を行う必要があると考え、一橋大学経済研究所の森川教授から「コロナ危機とサービス産業の生産性」と題して、サービス業の生産性の現状分析を中心にご講演いただきました。

続いて、サービス業は製造業よりも、社会や地域と密接に

トに大きく影響すると確信しており、直近では、株式会社ハピネスプラネットの矢野CEOより幸福経営と題してご講演をいただきました。

加瀬 ありがとうございます。サービス生産性向上のストーリーや要諦意識を持ちながら、部会活動を推進されているということが良くわかりました。今後のサービス部会の活動についてはいかがでしょうか。

中山 先程、サービス業の潮流の4つ目でネットワークやつながりの重要性を申し上げました。ネットワークやつながりの重要性のことを私は社会関係性資本と言っているのですが、この社会関係性資本を最も活かすことができるのが、東京商工会議所です。東京商工会議所は23区それぞれの事業者の意見をつなげて集約し、政府や東京都に政策提言していく役割を果たしています。地方創生の観点においては東京と地方の格差是正という話がでてきます。下手をすると、東京を引き下げてでも地方との格差是正を行うべきとの意見が出たりします。しかし、最も大事なことは東京と地方の格差是正という議論ではなく、日本全体の潜在成長率を引き上げていくことです。私は、東京の機能を単純に地方へ分散すればよいのではなく、首都東京が地方を牽引して、東京と地方が共に栄えることが、今後の日本全体の底上げにつながるという点を間違えないで欲しいと、地方創生を進めている方々に言っております。

サービス業の生産性向上にはいくつかキーワードがありますが、その一つが集積・いわゆる密度の経済性です。東京は最も密度が高く集積している地域であり、最も効率化できる場所です。もう一つが多様性であり、多様性から派生するのがイノベーションです。これは、先程の森川先生の実証にもあるとおり、データの裏付けがあります。いずれも東京



が抜きんでており、東京がリードして生産性向上を果たしていく必要があると考えています。その意味でも、東京商工会議所が果たす役割は大きいと思っております。こうした観点からサービス部会と致しましては、今後は東京のサービス業の更なる生産性向上を目指し、会員の皆様と目に見える形で成果を挙げていくとともに、東京のサービス業生産性向上こそが、日本の潜在成長率引き上げにつながる道筋だということについて、さらに具体的にとりまとめをチャレンジングに行っていきたいと考えております。

加瀬 日本全体の課題と東京の課題、東京商工会議所の役割を連動させてお話いただき、ありがとうございます。今後、私達がどのように進んでいくべきかの示唆に富むお話をいただきました。これまでのお話を少し整理すると、今後の日本経済の重要課題として、潜在成長率を引き上げないといけない、そして、そのためには日本のGDPの7割を占めるサービス産業が牽引役とならなければいけない。冒頭の4つの潮流「少子高齢化」、「サービス経済化」、「デジタル化とサービス生産性向上」、「東京一極集中と地方分散化に対する対応」で示されたように我が国の環境変化や変革のキーファクター（重要要素）に対応して、我が国経済・社会・企業をあるべき姿に向け、持続的な成長が実現されるように適応させていく必要があるということだったのでは

ないかと思います。東京商工会議所も東京のみならず、日本を牽引していく中心的な役割を果たしていくべきで、これが結果的に東京や地方の為にもなるということでした。東京と地方の共創という意味では、いわゆるオープンイノベーション的（自社だけではなく他社や他機関の良いところを取り入れながら、新しい価値を生み出し、変革を推進すること）な概念も必要になってきますし、そのような中で新しいビジネスデザインを考えていく上でも中山部会長がイメージされているような全体観・サービス生産性向上のストーリー観をベースにすることが重要であると感じました。

ピンチをチャンスに変える経営

加瀬 ここからは、現実的な企業実態についてお伺いしたいと思います。色々な企業があるので、千差万別かと思いますが、コロナ禍における企業実態について中山部会長のお考えを聞かせていただけますでしょうか。

中山 新型コロナウイルス感染からの回復局面における企業実態の特徴はK字型回復にあります。K字の斜め上の線は果ごもり需要やデジタル化の波で恩恵を受けたEC（電子商取引）や情報サービス等の企業があります。一方で、K字の斜め下の線は旅行や飲食業を含む人的接触型サービス関

連企業の多くで、新型コロナウイルス蔓延防止策との板挟みで苦難を強いられました。感染対策と経済活動の両立は非常に難しい課題でした。また、K字型回復の中でも企業によって業績の回復度合いはばらつきがあります。直近では、ウクライナ侵攻によるエネルギー価格上昇や円安によってコストが上昇し、経営状況が厳しい企業が多数存在しています。しかし、このような環境下でもピンチの中から新たな学びやチャンスを見出す企業があったことは救いでした。

加瀬 なるほど。逆転の発想でチャンスを見出した企業もあるということですね。

中山 はい。先日、サービス部会の所属議員懇親会で、サービス部会所属議員の株式会社ヤマシタの山下社長にご高話いただきました。株式会社ヤマシタはリネンサプライや福祉用具のレンタルを手掛ける業界のリーディングカンパニーです。コロナ禍で山下社長はいち早く手を打たれました。2020年の3月に、新型コロナウイルスでサービスが受けられなくなると心配したお客様にレターを送り、お客様第一でサービスを継続しますと宣言し、お客様に安心感を与えました。このような会社は当時、あまり無かったのではないかと思います。また、コロナ禍でデジタル化対応を一早く進めました。営業のデジタル化をはじめ、社内の打ち合わせ・意思疎通において、WEB会議を利用し、本社部門では山下社長

がテレワークを率先して行いました。その結果、サービスの継続率100%を達成するなど、ピンチをチャンスに変えてきました。東京商工会議所においても、初代会頭である渋沢栄一の「逆境の時ほど全力を尽くす」を実現すべく、ピンチをチャンスに活かす観点から各委員会で政策提言を活発に行ってきました。

加瀬 非常事態における経営の着眼点を含め、とても良い事例を伺えたと思います。ありが

とうございました。

ウィズコロナ・アフターコロナにおける我が国経済や企業のパラダイムシフト

加瀬 続けて、先程の4つの潮流も含めて、今度はウィズコロナ・アフターコロナにおける我が国経済や企業のパラダイムシフト（今までは当たり前と考えられていた価値観や考え方、ものの見方の変化）についてお聞かせいただけますでしょうか。

中山 非常に難しい質問ですが、重要な質問ですね。2011年の東日本大震災時も想定外と言われました。2020年の新型コロナウイルスの感染拡大も想定外でした。2022年のロシアのウクライナ侵攻も想定外と言われています。これから分かることは、実は想定外は頻繁に起きているということです。企業は不確実な時代に直面しており、まさにVUCA（ブーカ：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の4つのキーワードの頭文字をとったもの）への対応が求められております。企業が未来を予測することは大事なことですが、未来は予測したとおりにならないということです。これこそがパラダイムシフトであり、パーパス経営（自社の存在意義や経営目的を示し、それを実現していこうとする経営のこと）にもつながる重要な視点です。こうしたパラダイムのもと、VUCA時代に対応する経営のあり方として何が大切かと申しますと、変化適応力です。具体的には、過去の延長線上で予測を組み合わせるのではなく、まず将来のありたい姿を自ら決めるべきです。企業が目指す、ありたい姿を決めて、10年先等から戦略をバックキャスト（未来からの逆算）で決めていくことが大切です。

加瀬 なるほど。不確実なVUCAの時代には、経営戦略をフォアキャスティング（過去～現在の延長線で未来を予測）で組み立てるのではなく、過去のパラダイムに囚われず、将来のありたい姿を想定し、バックキャスティングで戦略を策定することが企業の対応策ということですね。

中山 はい。もう一つ、未来の予測が難しく、想定外が常態

サービス業の生産性向上のストーリーを明らかにすべく、サービス部会で一流の講師に講演をいただいている

想定外の事態は頻繁に起きる。不確実な世の中に対応するためには、企業の変化適応力が重要であり、事前の備えと人への投資が不可欠である。



化していくというパラダイムシフトから、事前の備えの重要性を私たちは学びました。コロナ禍において、安全・安心の価値が高まったことがそれです。我が国は、コロナ禍において、コロナ対策を優先し、社会経済活動を抑制しました。社会経済の活動が止まったことにより、世の中の流れも止まってしまい、大きく需要と生産が減少しました。パラダイムシフトが起きるような体験を繰り返す中では、ありがたい姿からのバックキャストだけでなく、事前の準備として何が欠けていたのかを考えていないといけません。今回のコロナ禍では、我々は1920年頃のスペイン風邪の経験があったにも関わらず、歴史に学ばず事前の備えを十分にしていなかった。その結果として、安全・安心が脅かされ、社会経済に大きくマイナスの影響を与えました。例えば、健康や家族という観点から安全・安心を考えると、コロナ禍で遠く離れて暮らし

ている両親は大丈夫だろうか、気がかりで目の前の仕事に集中できなかった方も多かったと思います。一例としてセコムでは高齢者の見守りシステムのサービスを提供していますが、このような事前準備や取り組みの差が健康面などの安全・安心にも大きな影響を与えたのではないのでしょうか。「事前の一策、事後の百策に勝る」という言葉がありますが、いかに事前の備えが大事かということです。翻って見ると、例えば、医療従事者の皆さまはコロナ禍において献身的に対応され、本当に頭が下がるぐらい感謝に堪えませんが、政府を含めた医療サービスなどにおいて事前の備えが十分であったかどうかです。いずれにせよ、企業あるいは社会として重要なことは変化適応力なのですが、その変化適応力の前提となるのが事前の備えということではないでしょうか。

加瀬 事前の備えを図っていくとともに、サービス業として変化適応力を向上させるためにはどのようにすれば良いでしょうか。

中山 VUCA時代、変化適応力をいかに高めるかは非常に重要な論点です。先程少し出たパーパス経営と強い関係性がありますが、一番大事なのは社員です。想定どおりにことが進まない中、社員がいかに粘り強く主体的な対応を取れるかどうかが肝要だからです。その原動力となるのがパーパスへの共感です。同じ能力の社員でも、熱量によって能力の発揮度合、さらには成長速度が変わってきます。だからこそ、企業が変化適応力を高めていくために人への投資が重要なのです。今回のコロナ禍におけるパラダイムシフトの中で、人への投資が一番重要であるということを、我々は学んだのではないのでしょうか。

加瀬 想定外の出来事について2つに整理できるのではないかと思います。まず一つ目は将来を予測することが難しい中で、ありがたい姿を大切にしたい価値前提（将来のありがたい姿を描き、それに到達するための方法や手段を考える）の企業経営を行っていくこと。もう一つは、想定外と言われるものも、日頃からしっかり考えていれば、事前に備えたり、対応力を発揮したりすることができる場合もあるということをお伺いしたのかと思います。とは言え、企業の中には不確実な社会の中で、減点主義に陥ったり、必要以上に守りに入ってしまったりする企業も多々あるかと思います。前向きな価値前提を基にした企業変革を起こすためのキープポイント、企業経営のあり方などのお考えを伺えますでしょうか。

中山 非常に重要な質問ですね。先程も申し上げた通り、人への投資はキープポイントになります。これは変化適応力を高めるためだけでなく、企業のありがたい姿や戦略を実現していく上でも重要です。企業を持続的に発展させるためには、お客様から評価され満足されることが重要であり、顧客起点のサービスを作り上げる必要があります。お客様の潜在的なニーズをくみ上げて、お客様からありがとうと言ってもらえる顧客起点のサービスを作り上げるためには、社員の熱意が欠かせません。2017年に実施されたギャラップ社の調査によると、日本の熱意あふれる社員の割合はわずか6%で、139か国中132番目でした。設問から大別すると、自己成長、貢献、良いつながりを感じておらず熱意が低い、という結果

でした。つまり、従業員エンゲイジメントや、その先の顧客満足度への対応が十分にできていない企業が多いということです。減点主義や過剰な守りという点からいえば、残念ながら、日本には失敗を恐れる文化が根強くあります。人も組織も、より一層の貢献を目指すには、成長が必要になりますが、成長に必要な挑戦が後回しにされがちなのです。社員がリスクを取らないのはまだ影響は少ないのですが、経営者がリスクを取らない影響は非常に大きいです。経営者の役割はリスクを取ることです。責任をもってリスクの取れる経営者を育てるべく人材投資を行っていくことが重要です。日本の企業は人への投資を十分に行っていないというデータもでておりました。とりわけ、サービス業では、人への投資を増やしていくことが、サービス生産性を向上させ、想定外の事態にも適切に対応できる企業を作り上げることに結びつくのではないかと考えております。更に付け加えると、ここ数年関心が高まっている「両利きの経営」（既存事業において知やノウハウを磨き上げ改善等を進めていくことと新たなイノベーションなビジネスやアイデアの探索を行うこと等を同時に進めていくこと）でいう「知の深化」はIT投資も効果的ですが、一見すると効率化と逆行する「知の探索」はより時間軸の長い人材投資が必要なのです。企業のありがたい姿を実現するためには、近視眼的な効率化だけ進めると、長期視点では非効率になることもあります。繰り返しになりますが、経営者はリスクを取って投資をしていかないとけないのです。

加瀬 本当におっしゃるとおりだと思います。特に、企業変革を進めていく上で、従業員を起点にした変革により、顧客満足度の向上や生産性・収益性の向上を実現していくことの重要性を感じました。そのような中において、企業経営者から見たときに、人材投資や、実行したことがすぐに結果に反映されるわけではなく、タイムラグ（人材投資と成果創出の時間差）の捉え方がポイントになるのではないかとと思うのですが、いかがでしょうか。

中山 その通りだと思います。私は常々、社員への賃金を人件費ではなく、人材投資と言うべきだと考えています。人件費と言えば、社員はコストとなり、どうしても財務諸表の費用の部で大きなウェイトを占めることからコスト削減の対象となってきます。一時、「減量経営」という言葉が流行りました

が、これが日本の失われた30年の大きな原因だと思われます。人材への投資と言えば、お金を使っても企業の資産となります。是非、経営者には、社員の賃金や教育・職場環境改善のお金を決して費用として捉えるのではなく、人材投資と捉えていただきたいです。しかも、中長期的な視野で。

加瀬 中小企業では経営者が大きな責任や経営リスクを背負う上、経営者自身が多くの物事を知っているので、自分で戦略性を要する企画・判断事項の全てを行ってしまって、なかなか現場が育たないとか、経営者の考え方自体が企業成長の限界となってしまうケースが多いかと思います。そこが変わっていけば、ありがたい姿に向けての企業変革が進んでいくのではないかと思います。部会長のお考えはいかがでしょうか。

中山 良いことをおっしゃいますね。人材投資に加え、東京商工会議所でも非常に重視している事業承継が一つの良い機会になるのではないのでしょうか。企業が持続的に成長していくためには、円滑な経営者の交代が必要でありますし、事業承継の機会はチャンスであります。東京商工会議所の中で付き合っている経営者でも、特に若い人には現状を変えていきたいと思っている人が多いように窺われます。経営者が決断し、中長期的な視点で戦略を描くことができる若い

後継者に思い切って事業承継していくことも重要だと思います。一方で、中小企業では、なかなか後継者が育っていないと聞いております。親族内、親子であっても、家業を継がないという選択をする人も増えていると聞いております。第三者承継、いわゆるM&A（合併・買収）を活用することで、事業再編や事業結合が進めば、生産性向上にもつながると思います。

ニッチトップへの戦略転換

加瀬 各企業の今後の事業戦略という点では、いかがでしょうか。

中山 各企業の戦略としては、専門性を磨いてニッチトップ（小規模の隙間市場で一番になること）を目指す企業が増えても良いと思います。過当競争から逃れるためには、「知の探索」によりイノベーションを実現し、他に真似できない革新的なサービスを実現すること、または、「知の深化」により専門的なサービスを磨くなど、ニッチトップとなる戦略を考えるべきです。また、先程申し上げた企業のありがたい姿を描く際に、人的投資を最重点としてあげることも一つの手ではないでしょうか。私は、今後のサービス業は「競争」と

「共創」が重要なキーワードになってくると思っています。自社の本業を分析して、自社の強いところは自分たちで徹底的にやっていくべきです。しかし、その強さを出すために必要だが自社の弱い分野については、ネットワークづくりを行い、パートナー企業と共に創っていくべきです。

また、社員の熱意、職場の熱量を上げていくためには、制度や職場環境を整える働きやすさとともに、成長・貢献・つながりの喜びにより働きがいを高めていくことも大切であり、どの企業にとっても特に重要なテーマとなります。元々、サービス産業は人材の流動性（転職などに伴う従業員の入退職）が高い業界です。今後、労働力人口の減少により、人手不足が更に進む中、従業員の方々にとって働きやすさ、働きがい構築できないと雇用の維持だけでなく、サービス品質の低下等にもつながってしまいます。サービス品質が低下すれば、適正な価格への引き上げに社会から共感を得ることはできません。

誇りと共に理想を目指す希望の船

加瀬 最後に東京のサービス業に対して、メッセージをお願いします。

中山 日本経済の中で、サービス産業が重要な役割を果たしていますし、東京のサービス業が日本全体をけん引していく必要があります。現在、製造業もサービス化してきていますし、今後もこの流れは変わらないと思います。サービス業がものづくり・製造業と決定的に違う点は、時間的・空間的制約（生産と消費の同時性）の特徴です。サービスは実現されて初めて顧客に価値がわかります。さらに、成熟化した中でニーズの多様性にも直面しています。顧客の要求事項が増え、難しさも増しています。その一方で、最近、ITを用いて需要の平準化を図るダイナミックプライシング（季節や曜日等による需要と供給力の変化に応じて販売価格を変更し、販売や稼働率のバラツキを少なくしようとする手法）の導入など、時間的なサービスの制約を回避する動きや、更に顧客の特徴をデータ化し、きめ細かい多様なニーズに対応する事例も出始めています。その意味でも、今後の経営者にITの素養は必須だと思います。経営者の方々が自らITを実践せずとも、考え方、いわゆる土地勘といったものは必須です。その場合でも社長の近くに専門家に近いような人材を置く必要があるのではないのでしょうか。

最後に、図1「あなたの乗りたい船は？」を見ていただきたいです。先程も話に出ていたパーパス経営の成功は、社員の頭だけでなく心まで浸透させられるかどうかにかかっています。パーパスへの共感が社員にあるかどうか。Aの船は、希望の旗印のもと「誇りと共に理想を目指す」船であり、Bの船は、欲望の旗印のもと「保身と共に利益を目指す」船です。社員はAの船に乗りたいと思うはずです。しかし、気をつけなければいけないのは、一度乗り込めばそれで決まるものではないという点です。多くの企業は、出航時はAの船だったはずであり、それが欲望の渦巻く大海原で、経営の舵取りによりBの船になってしまうのです。これは、テクノロジーがいくら進化しても一朝一夕には模倣できない組織能力であり、Aの船であり続けることができれば、比類なき競争力となります。

経営者はその点を肝に銘じて、経営を行わなければならないと思います。

加瀬 Aの図は今日のお話と一貫性がある希望の図ですね。「誇りと共に理想を目指す」船は多くの方々が共感できると思います。各企業が、そして東京、日本の産業界、経済、社会全体が希望の船で大海原を航海できれば、これからの未来を明るくできるのではないかと思います。

本日はサービス業の発展やサービス生産性向上へ向けた素晴らしいお話、未来へ向けた中山部会長のメッセージをお聞かせいただき、ありがとうございました。

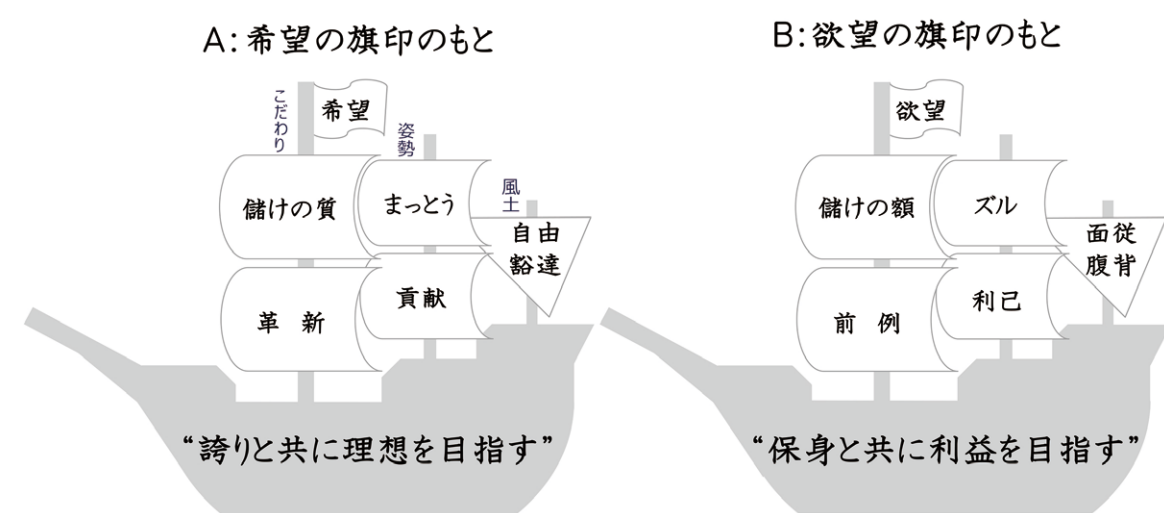


<中山部会長インタビュー及び第1章、第2章執筆担当>

加瀬 元日

公益財団法人日本生産性本部 コンサルティング部 主席経営コンサルタント
ベンチャー企業～大企業まで、経営革新や顧客満足度向上・社員満足度向上・業績向上のスパイラルアップを軸とし、サービス産業における多くの企業の経営指導・支援にあたる。

図1 「あなたの乗りたい船は？」



経営者が「誇りと共に理想を目指す」企業経営を継続できれば、
比類なき競争力となる

我が国経済の中核を担うサービス産業と
アフターコロナにおけるサービス企業の発展

第1節 日本経済の状況

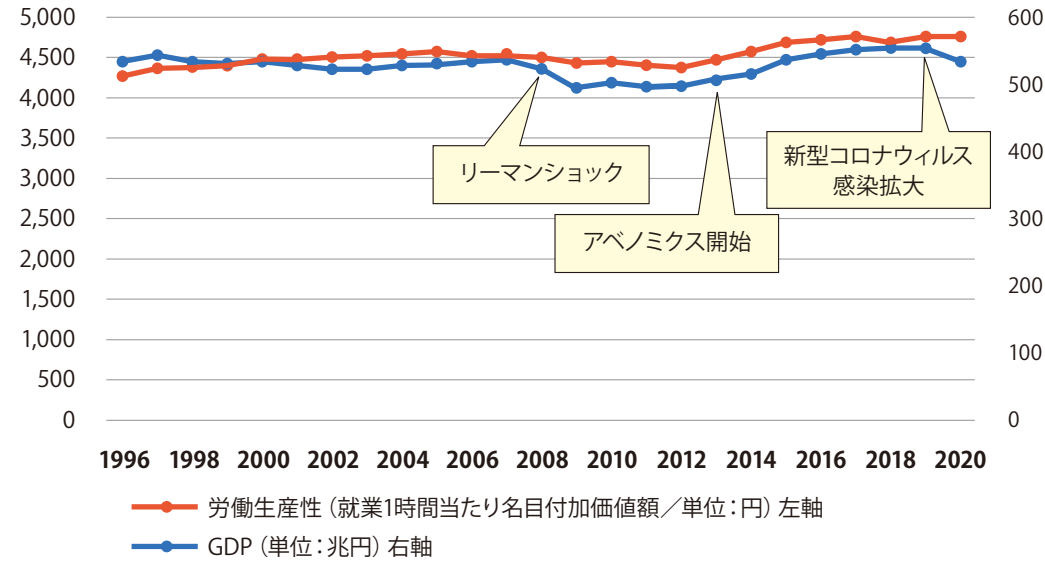
1. GDP・労働生産性時系列動向

1996年以降の我が国における名目国内総生産（以下GDP）と1人の就業者が1時間で生み出す付加価値額（労働生産性/名目）を概観すると、直近の四半世紀は低成長の時代であったといえる。

図表2-1-1は日本のGDP・労働生産性の推移を示したグラフである。1996年のGDPは536兆円であったのに対し、2020年のGDPは538兆円であり、直近の四半世紀における成長率は僅か0.5%であった。特にリーマンショック後の2009年は495兆円となり、1996年の水準を7.6%下回る状況であった。その後、アベノミクス等の影響により、2019年のGDPは558兆円まで上昇したものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響によりGDPは下落した。

就業者1人1時間当たりの労働生産性に関しては1996年が4,303円であったのに対し、2020年は4,760円であり、直近の四半世紀における成長率は10.6%であった。1年平均に換算すると0.4%上昇する程度の水準であり、GDP・労働生産性が連動し、低成長の時代であったことがわかる。

図表2-1-1 日本のGDP・労働生産性の推移

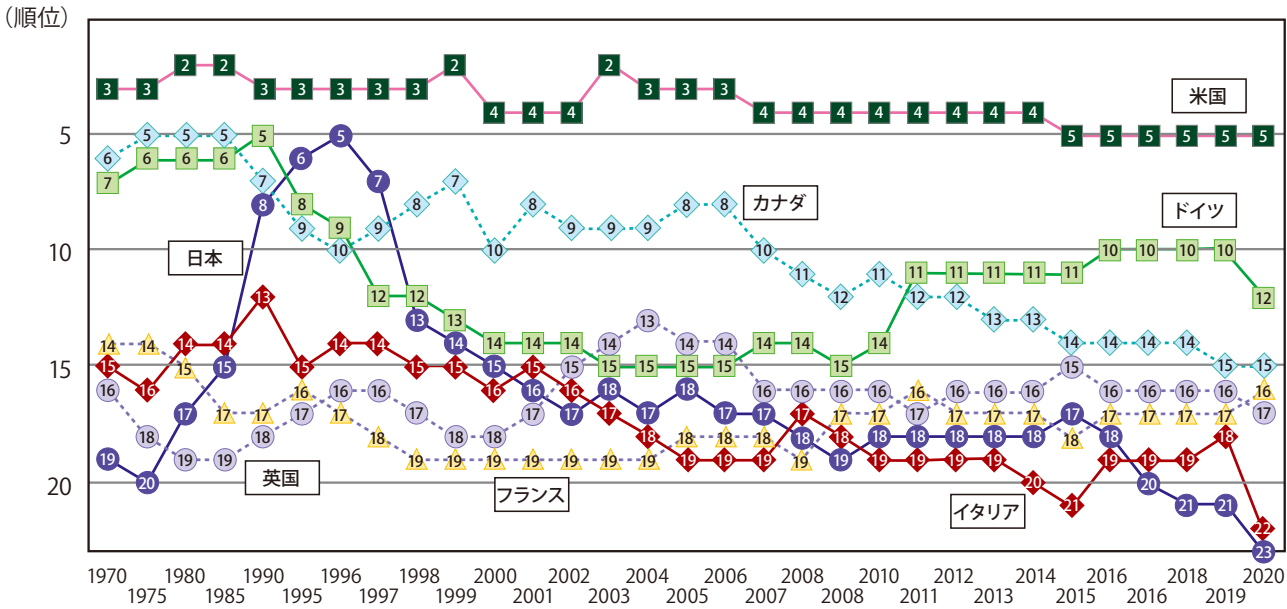


出所：内閣府「国民経済計算」、日本生産性本部「日本の労働生産性の推移」

次に日本のGDPと労働生産性に関する国際比較データを見ていきたい。

まず、図表2-1-2は主要先進7カ国のOECD加盟国（2020年＝38カ国）における国民1人当たりGDPの順位を示したグラフである。日本は1990年前後のバブル期に順位を上げ、1996年には5位となったが、その後は順位が後退し、2020年には残念ながら23位まで順位を落としている。

図表2-1-2 主要先進7カ国の国民1人当たりGDPの順位の変遷



出所：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2020」

就業者一人当たりの労働生産性に関しては図表2-1-3就業者1人当たりの労働生産性上位10カ国の変遷に見られるように、直近の2020年の結果はOECD加盟国38カ国中、28位という結果になっており、日本の国際的地位が低下してきているといえる。

図表2-1-3 就業者1人当たり労働生産性 上位10カ国の変遷

	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2020年
1	米国	オランダ	ルクセンブルグ	ルクセンブルグ	ルクセンブルグ	アイルランド
2	ルクセンブルグ	米国	米国	米国	ノルウェー	ルクセンブルグ
3	カナダ	ルクセンブルグ	ベルギー	ノルウェー	米国	米国
4	オーストラリア	ベルギー	イタリア	イタリア	アイルランド	スイス
5	ドイツ	イタリア	ドイツ	イスラエル	スイス	ベルギー
6	ベルギー	アイスランド	オランダ	ベルギー	ベルギー	ノルウェー
7	ニュージーランド	ドイツ	フランス	スイス	イタリア	デンマーク
8	スウェーデン	カナダ	アイスランド	アイルランド	フランス	フランス
9	イタリア	オーストリア	オーストリア	フランス	オランダ	オーストリア
10	アイスランド	フランス	カナダ	オランダ	デンマーク	オランダ
—	日本 (20位)	日本 (20位)	日本 (16位)	日本 (20位)	日本 (21位)	日本 (28位)

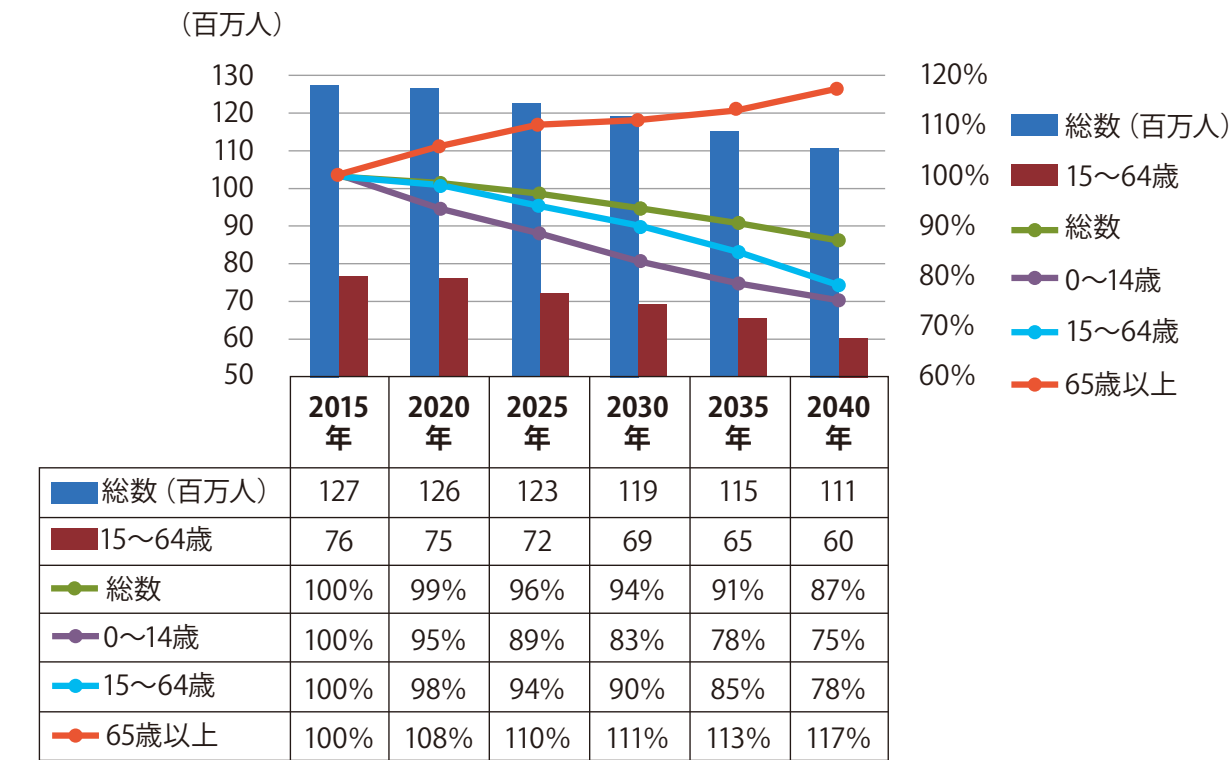
出所：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2020」

2. 人口動態及び労働力の確保

図表2-1-4は年齢層別人口の推移予測である。これによると、今後の日本は少子高齢化が本格的に進む。我が国の人口は2015年の1億2,710万人から2040年には1億1,092万人へと人口が約1,618万人減少する。生産年齢である15歳～64歳の人口も2015年の7,629万人から2040年には5,978万人へと1,651万人(22%)減少する。22%も生産年齢が減少するということは産業界に与えるダメージも大きなものとなる。総務省が発表している「労働力調査」によると就業者数は女性や高齢者の就業率が上昇したことにより、2001年の6,412万人から2020年の6,710万人へと微増の傾向で推移してきたものの、今後は生産年齢人口の急減により、就業者数の確保が困難になるものと予想される。そして、これからの社会では高齢者の活用やIT技術等を活用した人手不足への対応力強化が最重要課題になるものと考えられる。

企業レベルにおいてはワーク・ライフ・バランスの推進や女性活用、外国人労働者の登用等を含めたダイバシティ（多様性）対応、パーパス経営の推進、適正な賃金制度の構築及び労働環境の整備等が人手不足社会における人材確保や離職率に大きな影響を与えるものと考えられる。

図表2-1-4 年齢層別人口の推移予測

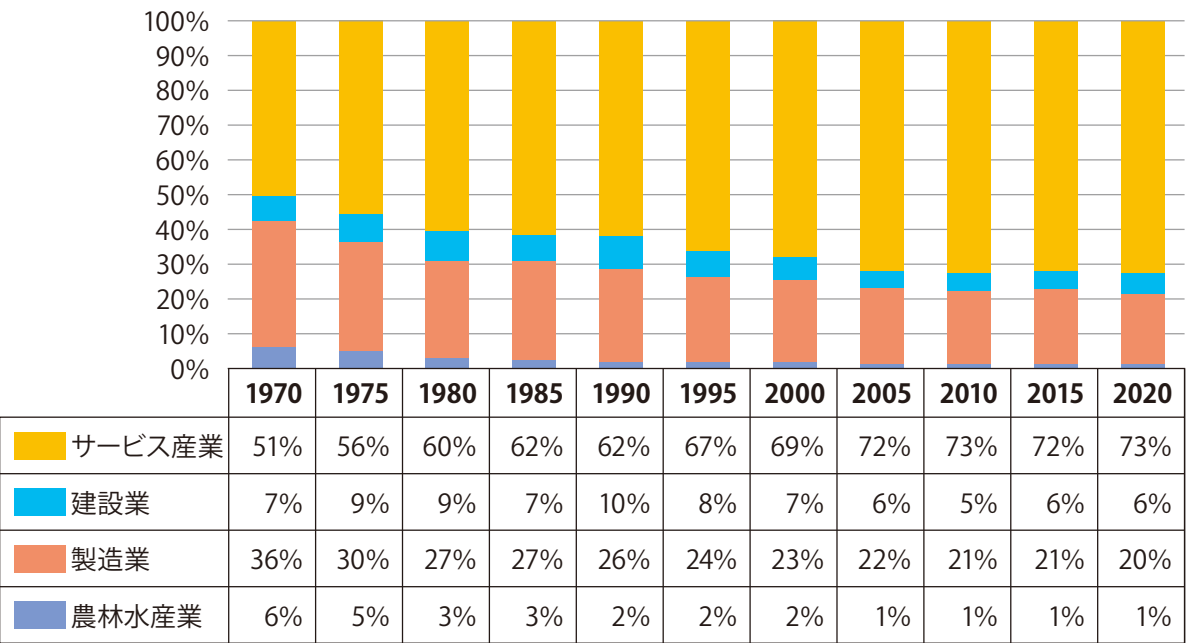


出所：総務省統計局「日本の統計2022」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計・出生中位(死亡中位)推計)」

3. 産業構造の変化

戦後、日本の産業構造は農業から製造業へシフトしていったが、1970年以降はサービス産業がその比率を高めることになった。図表2-1-5の通り、2020年にはサービス産業の比率が73%となっており、我が国産業の中核を担っている。今後もサービス経済化が一層進展する中でサービス産業が担う役割は益々増大する。但し、後述するように、サービス産業の低生産性問題等、課題も多い。また、多くの国民がサービス産業で就労している状況に鑑みると、サービス産業での働き方は国民の幸福度や暮らしにも直結する。ウェルビーイング（心身の健康、幸福）等の視点も織り交ぜながら、サービス産業が対象とする顧客や従業員の満足度を高めていくことは、今後の我が国経済や社会の発展に必要な不可欠なものであるといえる。

図表2-1-5 産業構造の変化

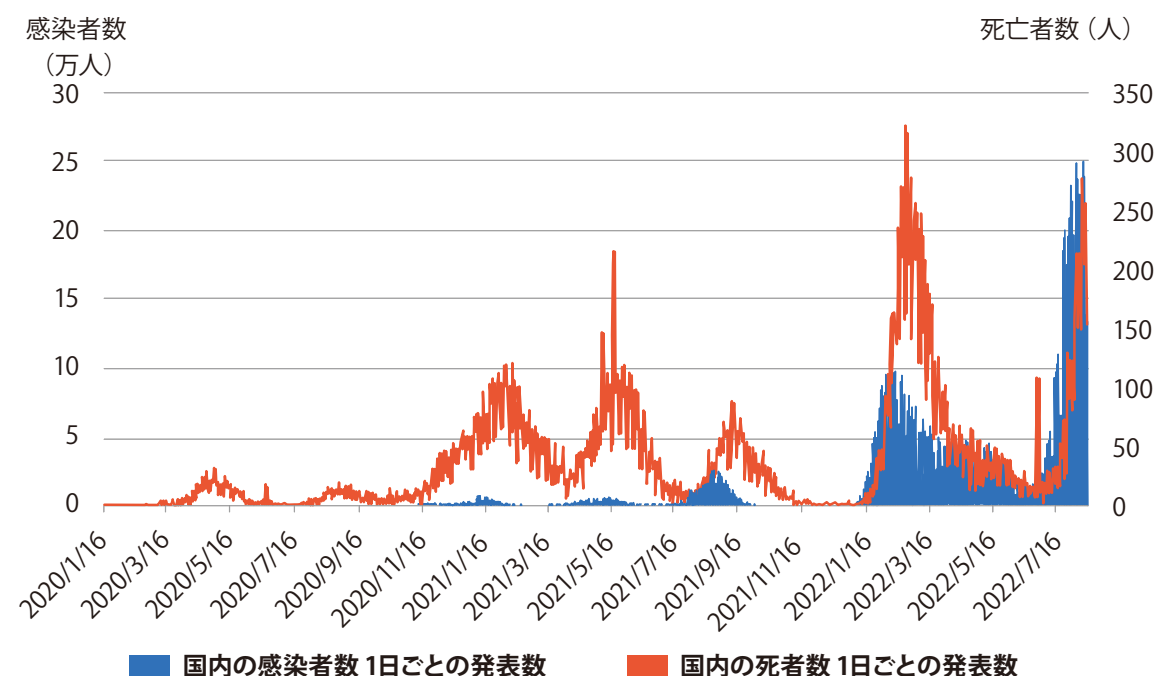


出所：内閣府「国民経済計算」、日本生産性本部「生産性白書」

4. 新型コロナウイルス動向

2020年1月からはじまった国内の新型コロナウイルス感染拡大は2022年8月時点においても第7波が襲来している状況である（図表2-1-6参照）。ワクチン接種等により、感染者に占める重症化・死亡リスクは減少しているものの、感染者数そのものは直近の第6波、第7波において増加している。2022年8月14日現在における日本国内の累計感染者数は1567万2713人、累計死者数は3万5201人となっている。

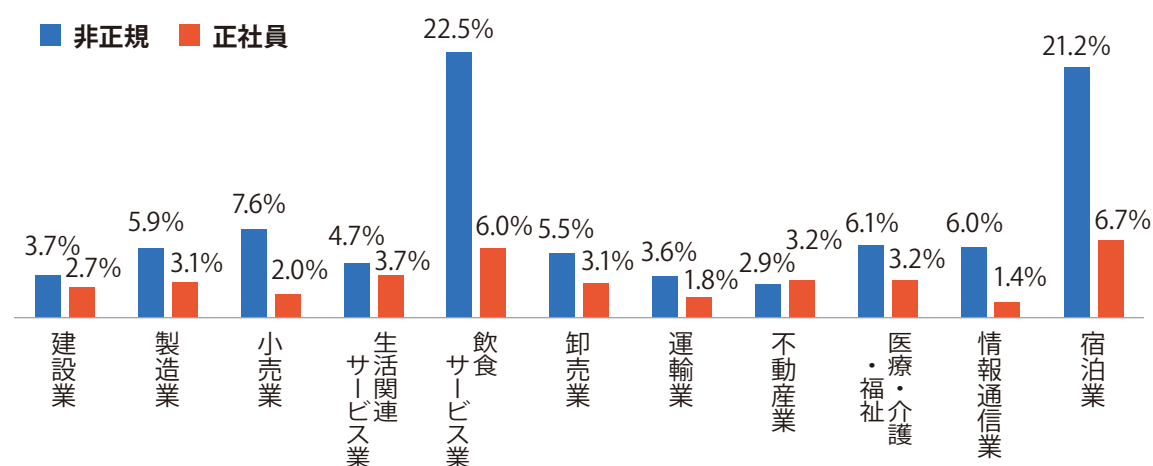
図表2-1-6 新型コロナウイルス感染状況



出所：NHK「特設サイト新型コロナウイルス」

図表2-1-7は2020年11月20日から12月25日までのおよそ1か月間、第一生命の取引先企業を中心に全国の50,994社を対象に行い、このうち35.7%にあたる18,224社から有効回答を得てNHKが分析を行った調査結果である。各産業において人員削減が行われており、雇用面でも大きなダメージが生じたことがわかる。特に、飲食サービス業（非正規22.5%、正社員6.0%）、宿泊業（非正規21.2%、正社員6.7%）で人員削減を行った割合が多くなっている。

図表2-1-7 人員削減した企業の割合



出所：NHK「特設サイト新型コロナウイルス」

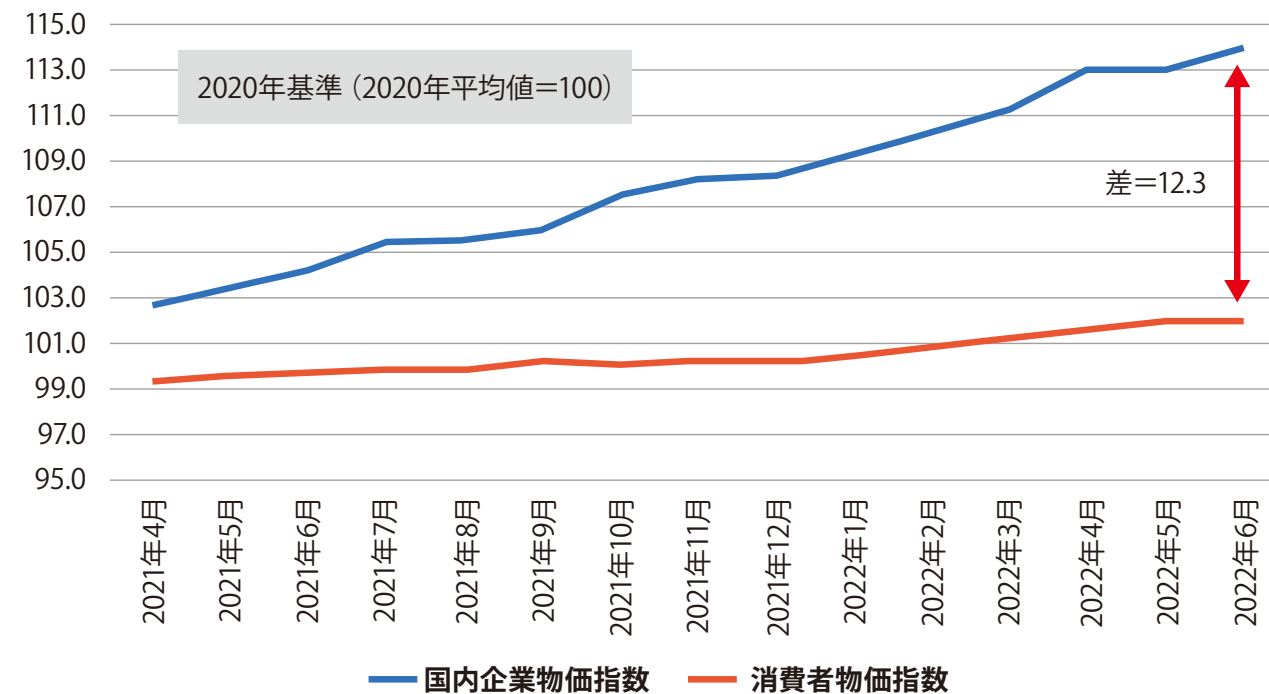
5. 企業物価指数と消費者物価指数の推移

国内企業物価指数は、「国内で生産され、かつ国内で需要される商品」の企業間における取引価格を指数化したものである。図表2-1-8で示されている通り、企業物価指数は2021年より上昇しており、2022年2月からのウクライナ危機後は更に国内企業物価指数が上昇している。2020年の年平均を100とすると2022年6月は114.1と大幅な上昇となっている。それに対して、消費者物価指数は101.8に留まっており、12.3ポイント分のギャップが生じている。つまり、これは企業が仕入れコストの上昇を価格転嫁できておらず、収益性の面でマイナスの影響を被っていることを意味する。

バブル崩壊後の「失われた30年」においてもデフレ経済が日本の成長を阻害してきた。値上げは悪いことだという風潮や値上げによる客離れリスクを回避するために、業務効率化等を通じたコスト低減で今日まで凌いできた企業も多いが、忍耐にも限界がある。

各企業が顧客にとっての商品・サービス価値に磨きをかけていくことは当然の前提条件となるが、適正な価格設定が賃上げの原資になったり、企業がより高いレベルの商品やサービス等を提供していくための投資の源泉になったりすることも重視する必要がある。このことは就労所得の増加を通じ、消費者の購買力を高めていくことや企業の派生需要により、経済全体にプラスの効果をもたらしていくものと考えられる。

図表2-1-8 国内企業物価指数と消費者物価指数の推移



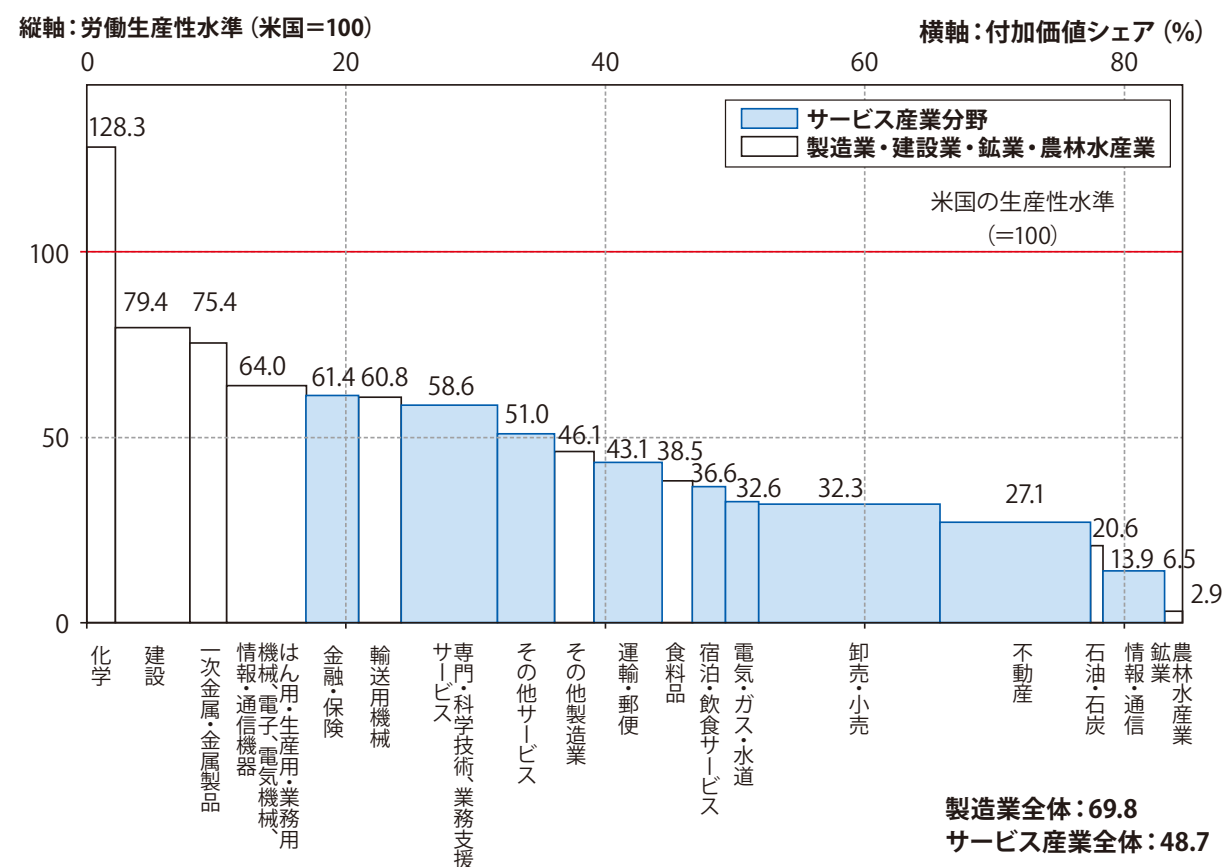
出所：日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」

第2節 サービス産業の現状と課題

1. サービス産業の低生産性問題

ここからは、我が国サービス産業の低生産性問題について考察したい。図表2-2-1は2017年における日米の産業別生産性（1時間当たり付加価値）と付加価値シェアを取りまとめたものであるが、化学を除き、全ての産業で労働生産性が米国を下回っている。更にサービス産業全体では労働生産性の水準が米国の48.7%となっており、製造業全体の69.8%と比べても相対的に生産性が低い産業になっている。

図表2-2-1 日米の産業別生産性（1時間当たり付加価値）と付加価値シェア（2017年）

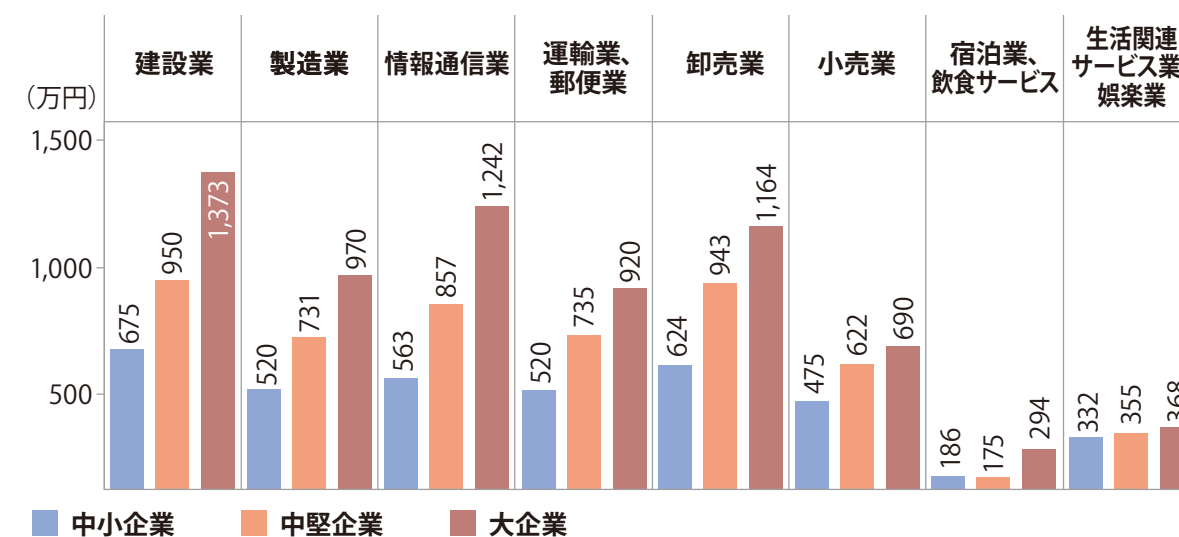


出所：経済産業省「中小企業白書」、TKC全国会「TKC月次指標」を基に中小企業庁が作成

図表2-2-2は企業規模別・業種別の従業員一人当たりの労働生産性を示したものである。この図表は財務省「令和2年度法人企業統計調査年報」をベースに作成されたものであるが、ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1億円未満としている。「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」等を中心にサービス産業の生産性が低くなっていることがわかる。また、企業規模が小さい程、労働生産性が低くなる傾向が示されている。

このようなデータからも我が国サービス産業の労働生産性向上が望まれるところである。また、その為にもサービス産業における低生産性構造を改善することが必要とされる。例えば他社との商品やサービス・ブランドの差別化・高付加価値化、AIやICT技術を活用した業務の効率化、顧客にとってメリットが少ない過剰サービスの排除、自社の強みや良い点を適正に評価・活用してもらえらるパートナーや販路の開拓等が労働生産性を向上させるためのキーポイントになるものと考えられる。企業によってはメタバース（コンピュータやコンピューターネットワーク上の仮想商業空間）における新しいビジネス展開やDX（デジタルトランスフォーメーション：デジタル技術によってビジネスを変革すること）等も今後の重要な課題になるであろう。

図表2-2-2 企業規模別・業種別の従業員一人当たりの労働生産性



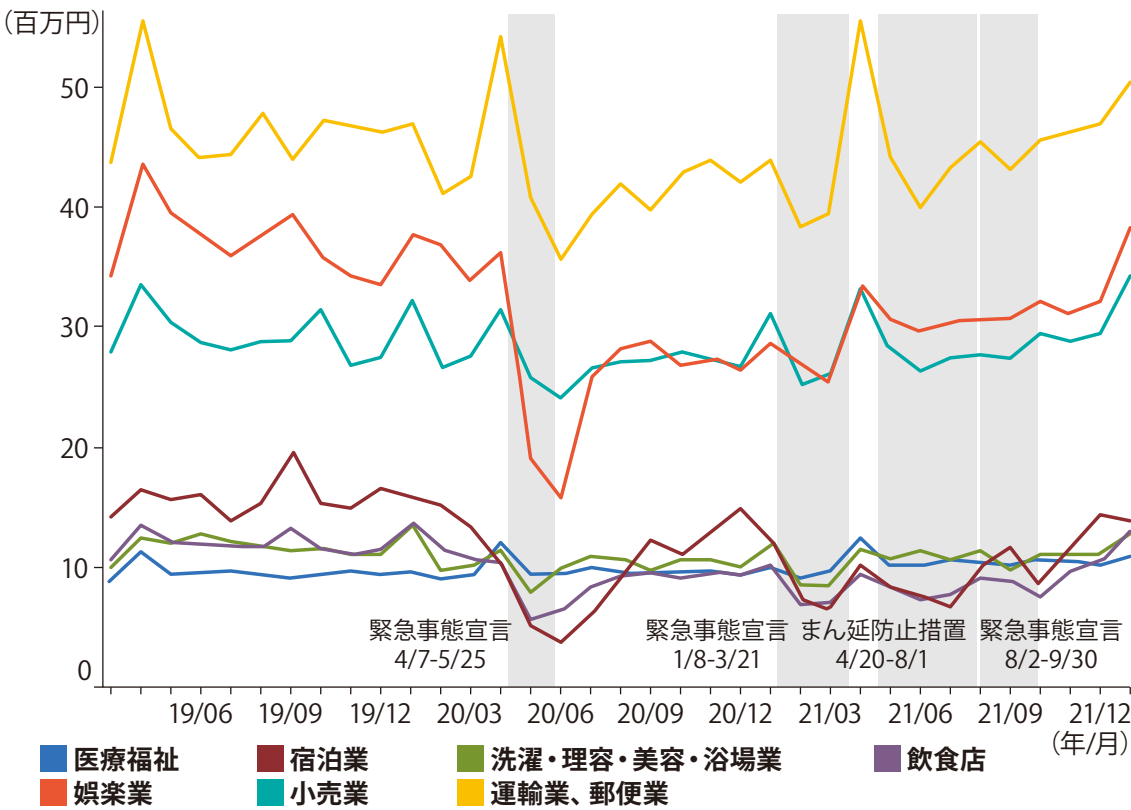
出所：経済産業省「中小企業白書」

2. 新型コロナウイルスの感染拡大とサービス産業への影響

図2-2-3は業種別1社当たり売上高推移を示した図表である。コロナ禍発生初期においては「娯楽業」「宿泊業」「飲食店」がとりわけ強い影響を受けていたことが読み取れる。人的接触があり（コロナ感染リスクがあり）、生活必需品ではない業種であることや公的機関からの感染予防対策の対象となったこと等が大きな要因と考えられる。

そして、ダメージは残っているものの、「運輸業、郵便業」「娯楽業」「宿泊業」「飲食店」は2021年12月に向けて回復傾向を示しており、経済界全体が少しずつコロナ禍に環境適合していつている側面も見受けられる。

図表2-2-3 業種別1社当たり売上高推移



出所：経済産業省「中小企業白書」、TKC全国会「TKC月次指標」を基に中小企業庁が作成

図表2-2-4は東京商工リサーチが2022年2月に公表したアンケート調査の結果である。コロナ禍前の2019年1月と2022年1月の売上高比較を聞いており、「新型コロナウイルスの発生が企業活動に影響を及ぼしており継続している」もしくは「影響が出たがすでに収束した」と回答した企業のうち、4,958社から回答を得たものである。

2022年1月の売上高が2019年1月と比べて半減以下と回答した企業が多かった業種は1位「宿泊業」、2位「生活関連サービス業、娯楽業」、3位「飲食業」、4位「各種商品卸売業」、5位「織物・衣服・身の回り品小売業」であり、トップ5社をサービス産業が占めた。

2022年1月の売上高が2019年1月と比べて増加したと回答した企業が多かった業種は1位「鉄鋼業」、2位「化学工業、石油製品製造業」、3位「非鉄金属製造業」、4位「教育、学習支援業」、5位「物品賃貸業」となっており、一部サービス産業も入っているものの、全体としては製造業が多い結果となった。

図表2-2-4 コロナ禍前後における業種別売上高比較

2022年1月の売上高が2019年比「半減」以下の業種（降順・上位15業種）

順位	業種	構成比	回答(社)	母数(社)
1	宿泊業	42.9%	15	35
2	生活関連サービス業、娯楽業	37.2%	35	94
3	飲食業	35.0%	21	60
4	各種商品卸売業	27.3%	9	33
5	織物・衣服・身の回り品小売業	19.2%	5	26
6	建設業	18.1%	83	459
7	飲食料品小売業	16.1%	5	31
8	教育、学習支援業	15.0%	3	20
9	学術研究、専門・技術サービス業	14.6%	32	220
10	汎・生産・業務用機械器具製造業	14.3%	44	308
11	情報サービス・制作業	13.5%	36	267
12	繊維・衣服等卸売業	13.1%	8	61
13	不動産業	12.0%	13	108
14	医療、福祉事業	10.5%	4	38
15	電磁機械器具製造業	10.3%	19	185

2022年1月の売上高が2019年比「増加」の業種（降順・上位10業種）

順位	業種	構成比	回答(社)	母数(社)
1	鉄鋼業	45.2%	19	42
2	化学工業、石油製品製造業	42.5%	45	106
3	非鉄金属製造業	42.3%	11	26
4	教育、学習支援業	40.0%	8	20
5	物品賃貸業	38.1%	16	42
6	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	38.1%	113	297
7	木材・木製品製造業	36.4%	12	33
8	窯業・土石製品製造業	33.3%	13	39
9	汎・生産・業務用機械器具製造業	31.5%	97	308
10	電気機械器具製造業	31.4%	58	185

出所：株式会社東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」

また、コロナ禍ではリモートワークや巣ごもり需要の影響もあり、日本のみならず世界規模でGAFAM（グーグル、アマゾン、旧フェイスブック・現メタ、アップル、マイクロソフト）やリモートワークを牽引したZOOM、映画やドラマのストーリーミング配信を中核サービスとするNetflix等のメガIT・ネットワーク系企業が業績を大幅に伸ばした。

国内企業でもインターネット通販やITを活用したサービス提供、衛生対応等に早期に対応できた企業が集客のダメージを緩和させ、売り上げ増加を実現させた。

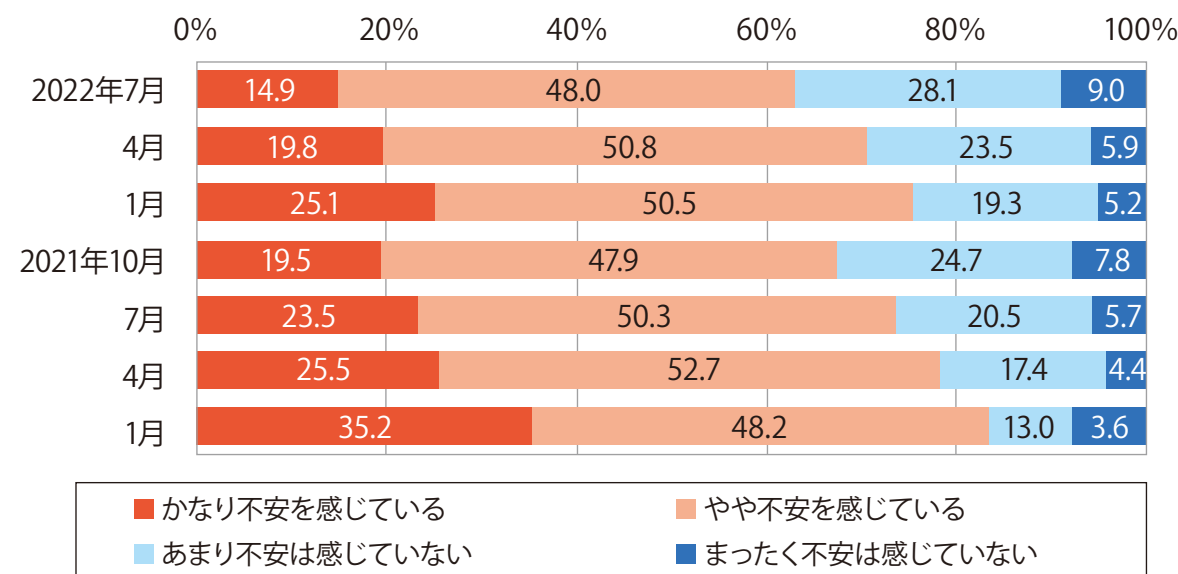
3. コロナ禍を契機にしたデジタル化の急速な進展及び勤労者の働き方や消費者の価値観・行動の変化

図表2-2-5、図表2-2-6は2022年7月に日本生産性本部がインターネット調査にて1,100名の企業・団体に雇用されている方を対象に実施した調査結果である。

図表2-2-5は「自分自身がコロナに感染する不安」について聞いた質問であるが、コロナの感染不安に関しては不安感が減少してきているといえる。ワクチン接種や重症化率が下がってきていること等が原因と考えられる。

2022年8月時点においてコロナの扱いをインフルエンザ5類相当に変更する議論が生じている。今後も感染状況により、対策・対応の修正は行われるものの、全体の流れとしては社会・経済生活の正常化方面へ向かうものと考えられる。

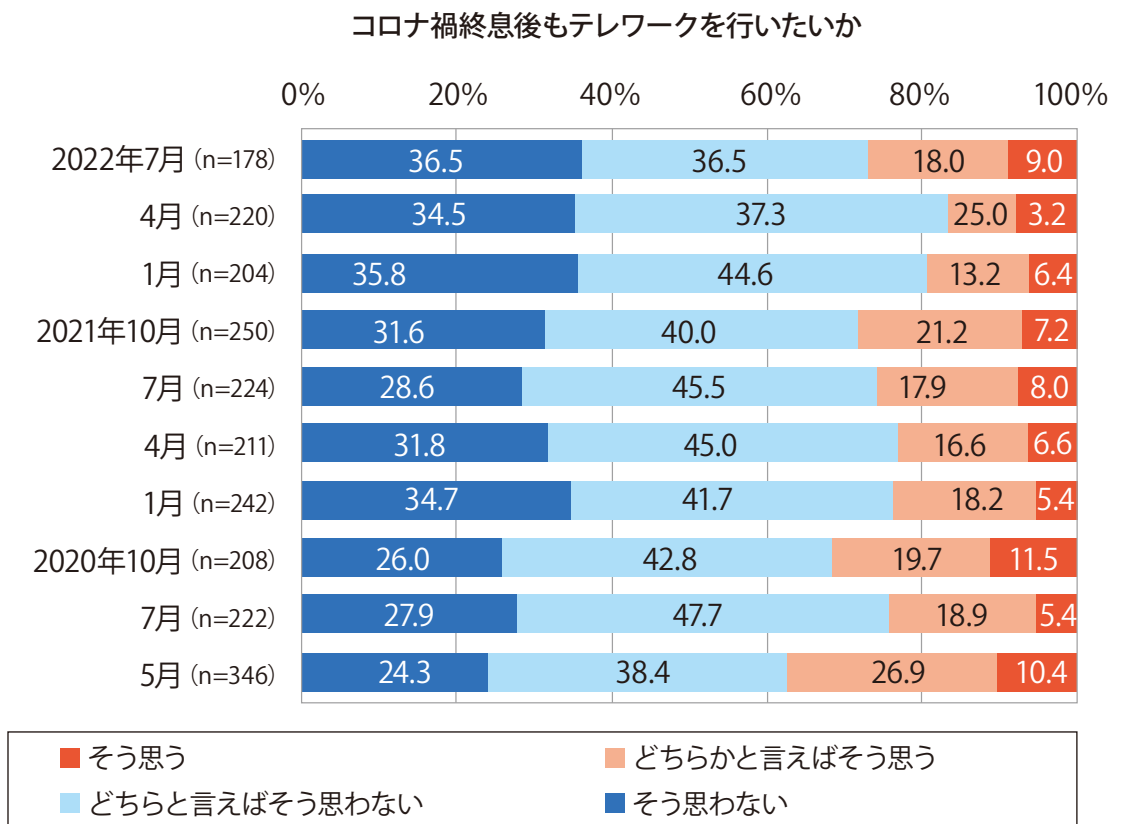
図表2-2-5 自分自身がコロナに感染する不安



出所：日本生産性本部「第10回働く人の意識に関する調査」

図表2-2-6は「コロナ禍終息後もテレワークを行いたいか」について聞いた質問である。2022年7月時点において「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」を合わせると73%となっており、テレワークを経験している従業員はコロナ禍に関係なく、テレワークを実施したいと考えている。アフターコロナにおいても働き方改革を推進していく中で重要なポイントになっていくものと考えられる。

図表2-2-6 コロナ禍終息後のテレワーク意向



出所：日本生産性本部「第10回働く人の意識に関する調査」

コロナ禍を契機にリモートワークやデジタル化の急速な進展等、ICT・社会基盤の変革が一気に加速された。例えば、企業間におけるリモート会議を行うにもコロナ禍以前は双方の企業が同じシステム環境やリモート会議に関するリテラシー（知識やスキル）を有していないと実現性が低く、取引先にリモート会議の開催を打診できるケースすら少なかったのではないだろうか。現在はZOOMやMicrosoft Teams等、デファクトスタンダード（事実上の標準規格）と言えるシステムも出現している状況となっている。

リモートワークの浸透による通勤時間の減少と生活時間の増大、生活者としてのライフスタイルの変化等は自社組織・自社従業員のマネジメント変革と顧客の行動様式や顧客ニーズの変化への対応という両面において企業の先行対応が必要とされている。

コロナ禍での行動制限により、低迷した需要の一部はアフターコロナにおいて、元の状態に近づくことが予想されるが、中長期的な社会構造やライフスタイルの変化、そして、コロナ禍を契機に浸透・加速された新しいスタイルは今後も標準的なものになっていくことであろう。代表例としてはデジタル化やインターネット通販、AI等、IT関連の変化を挙げられるが、旧来のビジネスモデルで戦い続ける企業には、そのような新たな技術革新や需要創造により奪われた売上・顧客を元通りに奪回することは困難になるものと考えられる。

少子高齢化や各業界における商慣行の変化、消費者のライフスタイルや消費者が重視する価値観、価値基準の変化等、目先のコロナ禍の裏に潜んでいるこれからの時代を生き残るための本質にしっかりと対峙し、企業変革・環境適応を推進していくことが重要である。

第3節 ポスト・コロナのサービス立国論、成長戦略としてのサービス産業の生産性向上

1. 豊かな社会の実現・我が国経済の成長とサービス産業の発展及び生産性向上

豊かな社会の実現には物質的な豊かさだけでなく、精神的豊かさが大切になる。今日的には「ウェルビーイング」という言葉に象徴されるように心身ともに健康で幸福な状態を社会に暮らす一人一人が構築していくことが重要である。

具体的には健康で安心・安全な生活基盤を確保しながらも自由や楽しさ、新しい物事への挑戦の機会を持ち、家族や大切な人々、社会・自然環境との良質なつながり・関係性を作り上げ、個々の尊厳が大切にされる中で人生の目的や自分（達）らしいライフスタイルの構築に向け、自己成長や大切な人・もの・社会への貢献を感じながら暮らしていけること等が重要なポイントとなるものと考えられる。

ウェルビーイングは我が国の経済成長に向けた新たな原動力としても活用すべきである。サービス産業においては良質な職場作り、お客様への価値提供の場作り、企業成長の実現という面からも重要であり、イノベーションの苗床とも言えるものである。

また、ウェルビーイングの実現及びサービス産業の維持・発展のためには生産性向上が必要不可欠である。業績向上、顧客満足、従業員満足・ワークエンゲイジメント（仕事と従業員の良質な結びつき：仕事への活力・熱意・没頭が従業員にある状態）、社会との良質な調和を実現していくためにも生産性向上の実現が期待される。特に、各ステークホルダー（企業の利害関係者）間の利害対立が生じやすい事項においては、2者間或いは複数の利害関係者それぞれにメリットを生み出すためにも生産性向上が必要となる。

ウェルビーイング向上の基盤としては「健康経営」の推進も重要である。経済産業省が「健康経営とは、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することです。企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や株価値向上につながると期待されます。」と謳っている通り、単なる福利厚生オプションということではなく、「健康経営」は企業が行う投資としても価値があるものであるという位置付けが望まれるところである。

2. 働き方改革の進展と新しいワークスタイル・ライフスタイルの確立

厚生労働省は働き方改革について、「働く方々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のための措置を講じる」と謳っている。

働き方改革ではワーク・ライフ・バランスやダイバシティマネジメントの推進等がキーポイントになる。特に全就労者の約7割がサービス産業で働いている実態を考慮すると、サービス産業自体の働き方のあり様が我が国全体の働き方改革の成否に直結するといえる。但し、生産性向上施策をセットで進めていかないと企業の収益性低下をもたらす危険性もある。

人々のワークスタイル・ライフスタイルの変化はサービス産業にとってビジネスチャンスを生み出すことをも意味する。働き方改革をポジティブに捉え、ビジネスチャンスと企業の内部構造改革の両面からアプローチしていくべきである。

尚、働き方改革以前に基本的な労働環境や基盤を整えることは当然の前提条件となる。コンプライアンス（法令の遵守）や企業倫理の確立、安全な労働環境の確保等は最たる例である。安全面に関し言及すれば、令和3年における我が国の死傷災害発生状況（死亡災害及び休業4日以上死傷災害）は149,918件であった。この内、第3次産業が占める割合は80,454件で全体の53.7%を占めていた（厚生労働省「令和3年における労働災害発生状況について」）。今後は5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動等を通じた安全・衛生管理レベルの更なる向上が期待される。特に、外国人労働者や高齢者、障害者雇用の増加等が想定される業種・企業においては労働者の特性も考慮した上で危険予知レベルを上げ、誰もが安心して働ける安全な労働環境を整えていく必要がある。

3. スマートエコノミーの実現を通じた、サービス産業の構造改革

前述の通り、少子高齢化の進展に伴い、我が国は生産年齢人口の大幅減少局面に突入していく。これにより、量的なGDP拡大というよりは労働者一人当たりの生産性向上を通じた発展を目指していく方が現実的である。

ここではサービス産業生産性協議会生産性向上戦略プロジェクトチーム（座長：村上輝康産業戦略研究所代表）が2018年11月に発表した「労働力喪失時代における持続可能な社会経済システム『スマートエコノミー』の実現をめざして」をベースに今後のサービス産業の構造改革について考察していきたい。

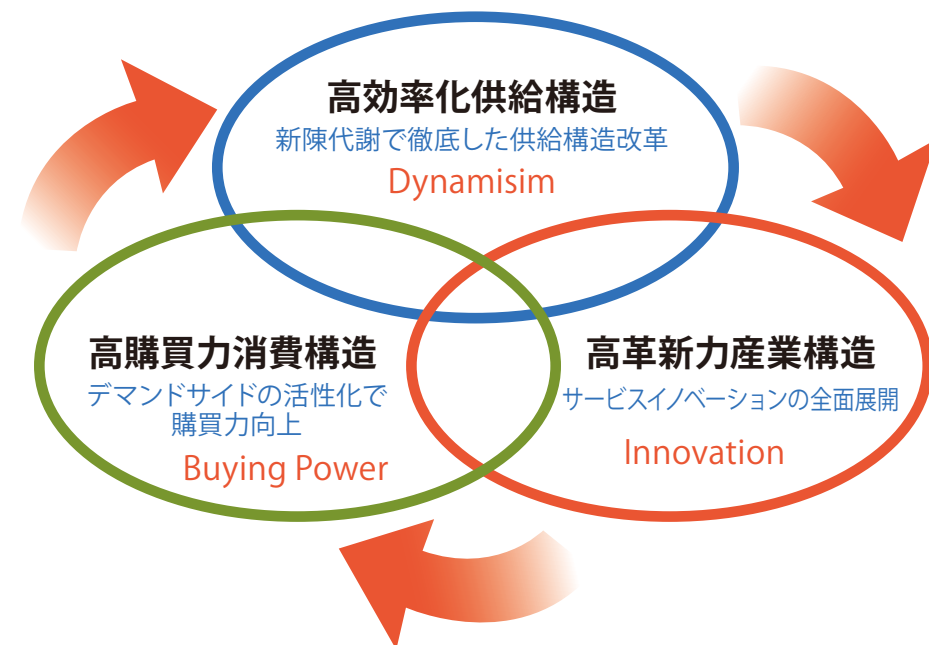
まず、日本経済の課題認識として以下を挙げている。

- ・日本経済の本質的な課題は、「生産年齢人口の減少」。常に、同一水準の経済活動に必要な労働力の獲得が困難になる「労働力喪失時代」を迎え、需要の縮退が急速に進む。それに対応できるよう経済社会のしくみを抜本的に変える必要がある。
- ・日本には供給構造改革が欠如している。行き過ぎた企業保護政策等を見直し、産業のダイナミズムを促す。希少な人材を活かした高生産性企業の創出・成長が必要である。
- ・ITを活用したイノベーション競争において日本企業は大きな遅れをとっている。経済は「モノ」から「コト」へ転換する。サービス産業のイノベーションを促進し、労働生産性を向上していく必要がある。

そして、労働力喪失時代にむけて「スマートエコノミー（俊敏で、賢く、性能のよい社会経済システム）」への転換を主張している。具体的には

- ・労働力喪失時代の到来、供給構造のダイナミズムの欠如、イノベーションの遅れ等の課題に包括的に対応するためには、労働者一人当たりの付加価値の増大を柱とする生産性向上を、国を挙げて戦略的に実行し、高生産性社会経済システムの実現に大きく舵を切る意志が必要である。
- ・「①高効率化供給構造」「②高革新力産業構造」「③高購買力消費構造」を実現し、これらを好循環させ、高生産性社会経済システムを実現する。これを「スマートエコノミー（俊敏で、賢く、性能のよい社会経済システム）」と称し、目指すべき目標像として提起する。（図表2-3-1参照）

図表2-3-1 スマートエコノミーの姿



「①高効率化供給構造」の実現：新陳代謝で徹底した供給構造改革では以下を重要なポイントとして挙げている。

- ・人材・資金など社会のリソース活用の最適化を進め、イノベーションと人材への投資ができる付加価値の高い企業を増やす。
- ・希少なリソースである人材を最大限に活かす企業の経営者が先導する、本格的な新陳代謝で業界再編、事業継承、企業統合等を実現する。

「②高革新力産業構造」の実現：サービスイノベーションの全面展開では以下を重要なポイントとして挙げている。

- ・産業全体を高付加価値化させるためには、GDPの7割以上を占めるサービス産業や、サービス化を進める第1次および第2次産業のサービスイノベーションが鍵となる。
- ・IoT、AI、RPA、VR、AR など ITの積極的活用、サービソロジー（サービスに関する科学的・工学的学問）やサービスデザインの経営活用、絶対的に不足しているサービス研究開発投資を促進する。
- ・生産性向上にむけてサービスイノベーションを推進する産業・企業・技術・人材等の支援を加速する総合的な環境整備が必要である。

- 「③高購買力消費構造」：デマンドサイドの活性化で購買力向上では以下を重要なポイントとして挙げている。
- ・生産性の向上と見合う形で労働分配（付加価値に占める人件費）を向上させることにより、購買力の向上を図る。
 - ・従来の人件費削減中心の生産性向上ではなく従業員への投資に舵を切ることによって、学び続ける従業員の稼ぐ力を向上させ、購買力向上につなげる。
 - ・成長するアジア経済圏や欧米の高付加価値志向の消費者を、日本の消費構造に組み込む。

以上のように、サービス産業はスマートエコノミー推進の中核を担うものであり、産業界全体として、変革が推進されることが期待される。

4. サービスの差別化と競争優位性の確立

サービス企業の低生産性、低収益性の原因の一つは企業間の同質的競争にある。

泥沼の価格競争等からの脱却にはビジネスモデルや商品・サービスの差別化と競争優位性の構築が必要である。そして、その第一歩として、業界内における自社のポジショニングを再検討・再設定することが大切になる。

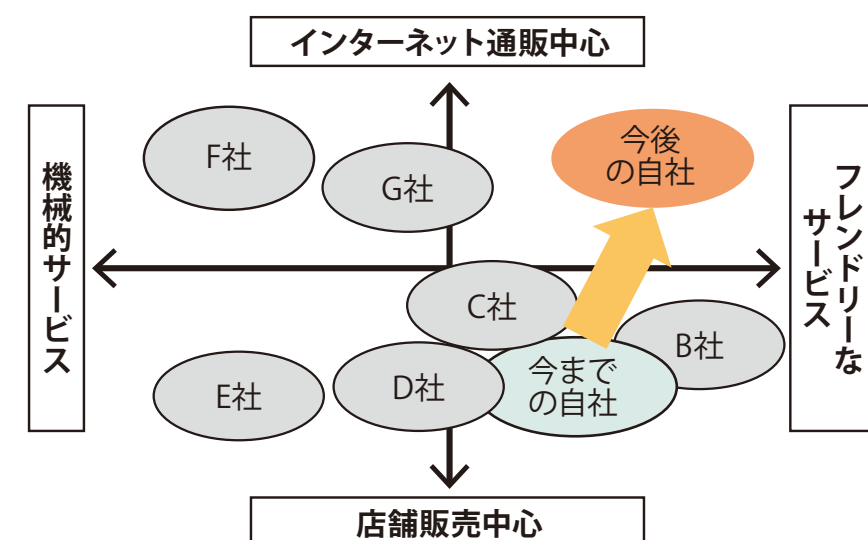
＜事業成功のためのポジショニング要件＞

- ①他社との差別化を図ることができる領域を作り出せているか。
- ②その領域は自社の売上、利益（率）を維持・向上させるだけの市場規模を有しているか。
- ③当社はその領域で優位性を発揮できる（潜在的な）強みやコアコンピタンスを持っているか。
- ④新しいポジションの選択は自社が重視する価値観・考え方に合っているか。

＜ポジショニングマップ例＞

図表2-3-2は小売業やサービス業におけるポジショニングマップの一例である。現状（今まで）の自社（A社）のポジションはB社、C社、D社に囲まれ、同質的な競争に巻き込まれやすいポジションである。右上の赤枠のポジションに変更することにより、同質的な競争を回避し、インターネットでの購入でありながらも、その中にフレンドリーなサービスも求める顧客層の獲得と差別的優位性の発揮が可能になるポジショニングとなる。もちろん、新しいポジションへ変更すれば、ターゲット顧客設定、商品・サービス、価格設定、プロモーション等のマーケティング施策も変更し、オペレーション面でのレベルアップも必要となる。

図表2-3-2 ポジショニングマップ例



新しいチャレンジへの最大の阻害要因は経営者であることが多い。自社の事業に対する決めつけや1、2年という短期間ではなく、中長期的な時代の趨勢や市場機会、自社の潜在的な強み等も考慮に入れながら、ビジネスチャンスを模索することが望まれる。

また、この過程においては、複数案の立案と自社の新しいビジネスコンセプト・ポジショニング設定が本当に顧客に支持されるのか、テストマーケティングを繰り返すことも重要である。新しいチャレンジに関し、金銭的・労力的にあまり調査コストをかけずに経営者の経験と勘頼みで経営意思決定が行われることが散見される。その一方でリスクがあるから過度に新しいチャレンジに二の足を踏むという企業も見受けられる。調査・分析を強化することで新しいチャレンジの失敗を回避し、成功確率を上昇させることが可能になる。

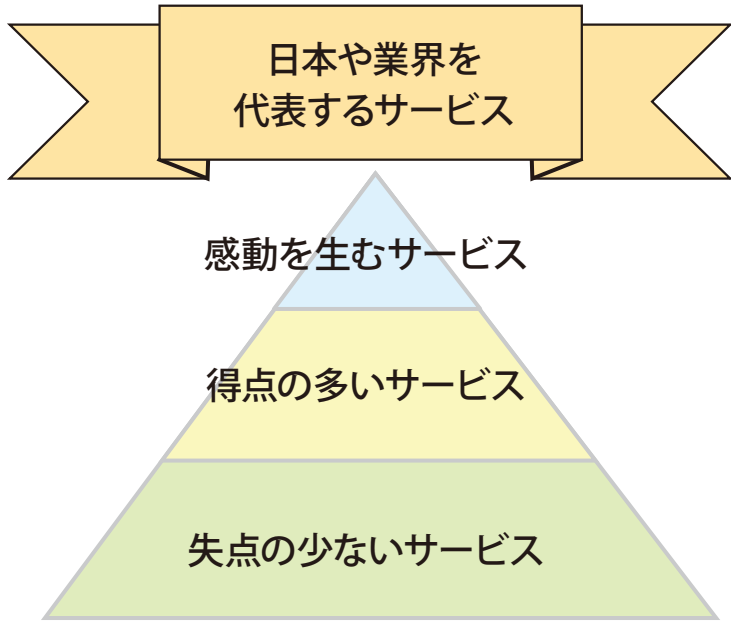
5. 価値共創をベースにしたサービスイノベーションの推進

サービスイノベーションとは何か。産業戦略研究所代表でサービス生産性協議会幹事でもある村上輝康氏は著書「価値共創のサービスイノベーション実践編」の中で、「サービスイノベーションとは価値共創のサービスモデルの革新を通じた、サービスの抜本的な付加価値拡大による生産性向上」と定義付けている。価値とは顧客の中にあるものであり、顧客抜きに提供者が自分達だけで価値を創造したり、提案したりすることはできないという考え方である。だからこそ、提供者は顧客と共に価値を創造する（価値共創する）ことが大切であり、顧客がある状態から、よりよい状態に変化しないと価値を実現したことにならないとしている。また、「卸・小売業をはじめとする多様な第3次産業は、製造業がけん引する日本経済を支える副次的な存在として位置づけられてきた。価値共創の考え方を拠り所にするということは、そのような通念とは真逆で、経済はモノで動いているのではなく、『経済はサービスで動いている』という見方をすることであり、製造業が生み出すモノは、サービスの価値を生み出すための手段の一つであると考ええるということ。この視点の転換は、ビジネスに対する見方にも抜本的な変化をもたらす。」という考え方を示している。

この考え方は商品やサービスを提供する企業に深い考察を促すものになるであろう。つまり、仕入れた商品や業界での定番的なサービスメニューを提供することありきではなく、コンシューマインサイト（顧客ニーズや潜在ニーズの洞察）をベースに顧客の価値を作り上げていくこと、商品やサービスメニューは目的としてではなく、顧客価値実現の手段として活用していくことが重要になる。

次に、もう少し簡単にサービスのレベルアップについて考えていきたい。図表2-3-3は「サービスを磨き上げるためのステップアップ」である。松井拓己氏・樋口陽平氏は著書「日本の優れたサービス 選ばれ続ける6つのポイント」の中で、「失点の少ないサービス（顧客からの不満やクレームが少ないサービス）」⇒「得点の多いサービス（顧客の満足感やお褒めの言葉をいただけるようなサービス）」⇒「感動を生むサービス」⇒「日本や業界を代表するサービス」へステップアップさせていくことが重要であると述べている。

図表2-3-3 サービスを磨き上げるためのステップ



出所：松井拓己・樋口陽平著「日本の優れたサービス 選ばれ続ける6つのポイント」

また、顧客に選ばれ続けるサービス6つのポイントとして、

- ①（顧客の）事前期待を中心に据える
- ②信念を原動力にする
- ③（建前ではなく）進むべき道を示すシナリオを描く
- ④サービスプロセスを組み立てる
- ⑤共創型サービス人材を育成する
- ⑥（従業員が継続を力に変えていくためにも）価値ある成果を実感するを掲げている。

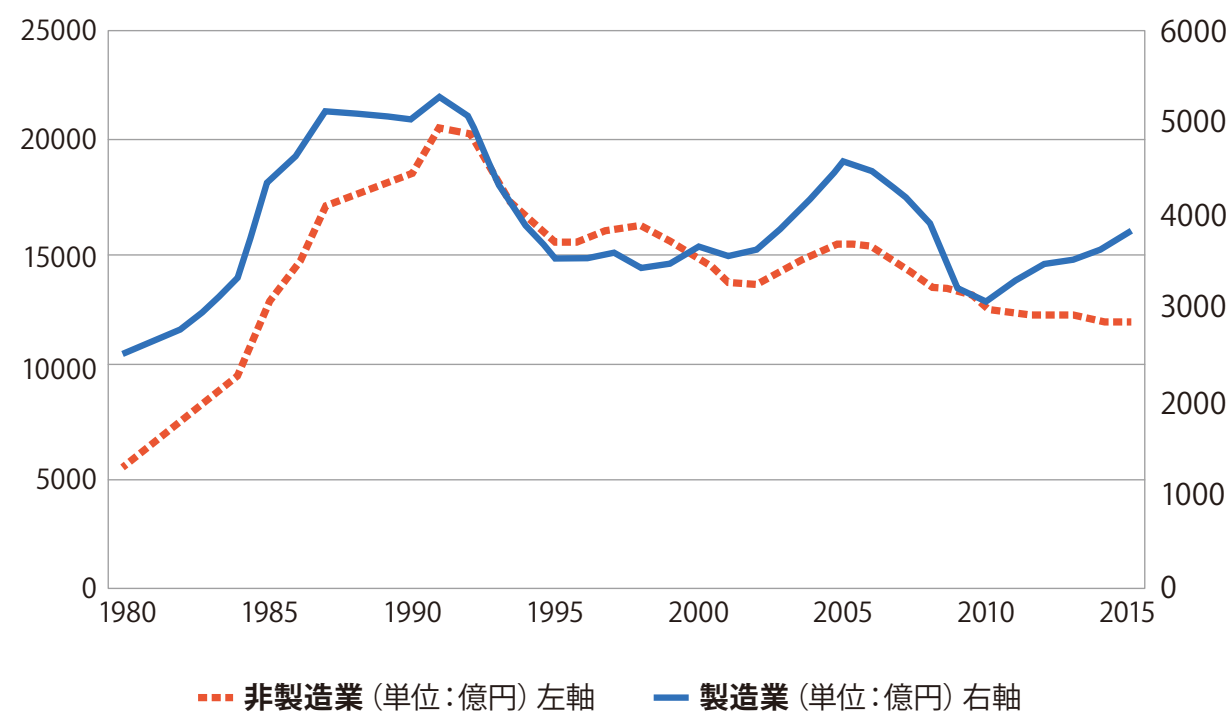
サービスイノベーションを生み出していくには、一過性のヒットサービスを生み出せば良いということではなく、変化し続ける環境や顧客ニーズに対し、持続的かつ多角的に対応していく仕組みやアプローチが必要である。

6. イノベーション創出や生産性向上に向けた人材投資の促進

サービス産業においては、従業員が価値創出の源泉であり、人材の重要性を語らない経営者は稀であろう。しかし、人材を費用としてではなく投資対象として考えるか、どの程度の人材投資が妥当と考えるかは経営者により大きく異なる。

図表2-3-4は日本の人材投資額の推移に関するグラフである。残念ながら、サービス産業が大勢を占める非製造業において、バブル経済崩壊以降、人材投資額は減少傾向が続いている。

図表2-3-4 日本の人材投資額の推移



出所：日本生産性本部「生産性白書」、宮川努・学習院大学教授、滝澤美帆・学習院大学教授、宮川大介・一橋大学大学院准教授により作成。

注) JIP2018・2015より計算。マクロ(住宅・分類不明を除く)の値を製造業、非製造業に分類。

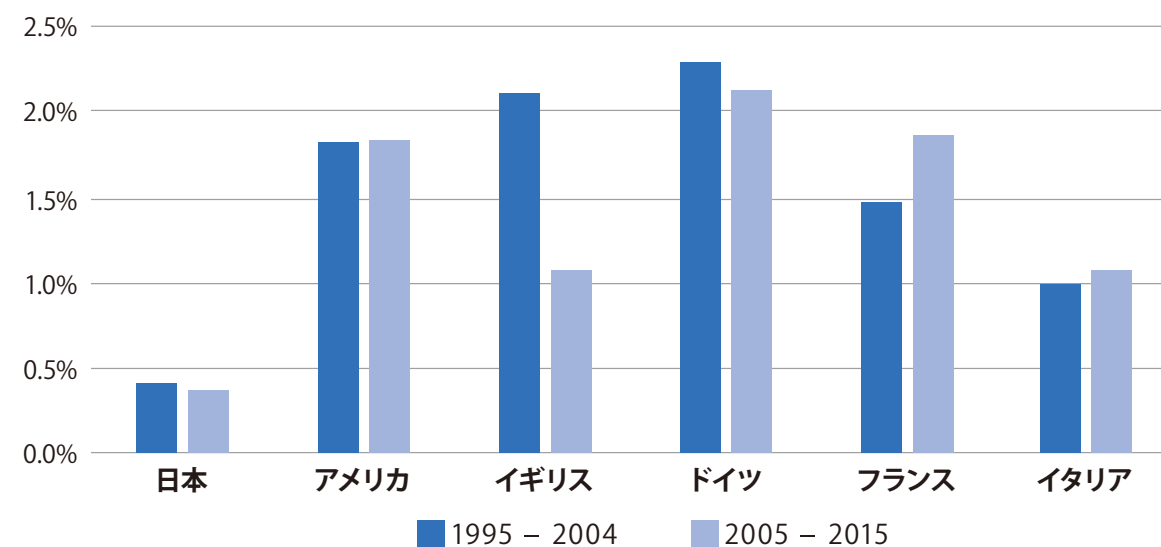
図表2-3-5「人材投資/GDPの国際比較」でも日本は諸外国に比べてGDPに占める人材投資額の割合が低くなっている。

このような中、人的資本・投資的価値向上という観点からの人材育成機運が高まってきている。内閣官房非財務情報可視化研究会が2022年6月20日に公表した「人的資本可視化指針（案）」では人的資本の可視化へ高まる期待として以下の事項が挙げられている。

- ・競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力は「無形資産」になる。

- ・人的資本への投資はその中核要素であり、社会のサステナビリティ（持続可能性）と企業の成長・収益力の両立を図る「サステナビリティ経営」の重要要素である。
 - ・今や多くの投資家が、人材戦略に関する「経営者からの説明」を期待している。
 - ・経営者、投資家、そして社員をはじめとするステークホルダー間の相互理解を深めるため、「人的資本の可視化」が不可欠である。
- また、このような考え方は今後、有価証券報告書にも反映されていくことが検討されている。

図表2-3-5 人材投資/GDPの国際比較



出所：日本生産性本部「生産性白書」、宮川努・学習院大学教授、滝澤美帆・学習院大学教授、宮川大介・一橋大学大学院准教授により作成。

注)日本：JIP2018より計算、欧米：INTAN-Invest

人材育成に関しては戦略性も大切になる。研修等を闇雲に行うのではなく、企業の今後のありたい姿・あるべき姿、経営ビジョンなどを基に、経営戦略上重要な視点を踏まえた上で、今後必要とされる人材要件を明確化し、人材投資・人材育成を図ることが肝要である。

特にイノベーション創出や生産性向上（特に売上・付加価値比率向上等）へ向けては、旧来とは違う知見や能力・スキルが重要になる。今までの社内における人材育成では対応できないことも生じてくるであろう。人材選抜や人材登用、人材育成プログラム、人材育成手法、社外リソース（高度な専門性を有する企業・機関等）の活用等を再構築していく必要がある。

7. パーパス経営とワークエンゲイジメント、ウェルビーイングの向上

成熟化社会においては需要に対する供給過剰や企業数の超過傾向がある中で、漠然と業界慣行に倣った事業活動を行うだけでは、顧客や従業員等各ステークホルダーからの興味・関心を引き出すことが難しい。企業のパーパスを定義して活動展開することは企業の存在意義や存在価値を明らかにするだけでなく、顧客や従業員等からの共感やパーパスドリブン（パーパスを起点にした）の共創、労働意欲を引き出し、イノベーションや生産性向上を実現していくことにも結び付く。

ワークエンゲイジメントでは企業と従業員のポジティブな結びつきや貢献意欲、成長意欲を引き出していくために、従業員の「活力：仕事から活力を得ていきいきとしている」・「熱意：仕事に対し誇りややりがいを感じている」・「没頭：仕事に没頭し熱心に取り組んでいる」（オランダ ユトレヒト大学ウィルマー・B・シャウフェリ教授）の状況を生み出せるような職場環境を作り上げていくことが大切である。

ウェルビーイング（心身が健康で幸福な状態）に関しては、幸福を結果ではなく先行的な要素として捉え、業績が良いから従業員が幸せになるというような考えではなく、従業員が幸せだから生産性や業績が向上すると考えることが大切である。そして、そのために、従業員の幸福度が上がる施策や職場環境づくりを推進していくことが求められる。

株式会社日立製作所フェローで株式会社ハピネスプラネット代表取締役CEOの矢野和男氏は著書「予測不能の時代」の中で、ウェアラブル端末（スマートフォンなどの加速度計で計測した振動データをAIで分析）を使用した調査結果として、生産的で幸せな集団は「人と人のつながりが特定の人に偏らず均等である」、「5分から10分間の短い会話が高頻度で行われている（即興的）」、「会話中に身体が（相手に）同調して良く動く」、「発言権が（各従業員に）平等である」と述べている。また、我が国における幸福学研究の第一人者である慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科の前野隆司教授は著書「ウェルビーイング」の中でアンケート調査の結果から幸福には4つの因子があり、それは「やってみよう因子（自己実現や成長に関する因子）」、「ありがとう因子（つながりや感謝に関する因子）」、「なんとかなる因子（前向きさや楽観性に関する因子）」、「ありのままに因子（独立性や自分らしさを保つことに関する因子）」であると述べている。これらのような調査分析結果や考え方も是非、組織のウェルビーイングを高めていく上で参考にしていきたい。

顧客に対してもウェルビーイング向上の概念を持ち、顧客の幸福度を上げるには何が必要なのか、その為の重要要素を定義し、その要件を満たすために何が必要なのかを考え、機能展開し（要素分解し）、サービスやサービス提供プロセスの改善に結び付けたり、マーケティング施策等に反映させてたりしていくことが重要である。

8. ダイバシティ対応及び心理的安全性確保とグロースマインドセット

今後は少子化による若者の人口減少や生産年齢人口の減少の影響もあり、サービス産業においても女性の活躍機会の更なる増大、高齢者や外国人労働者・障害者雇用の増加、雇用形態の多様化等が更に進み、ダイバシティ対応の重要性が益々増加する。

そのような中でイノベーションや新たなアイデアを創出していくためには、各従業員が過去の慣行や硬直的な上下関係等に縛られることなく、自由に発言できる良質な対話の場を生み出す必要がある。そして、その鍵になるのが心理的安全性の確保である。

心理的安全性研究に関する第一人者であるハーバード・ビジネススクール教授のエイミー・C・エドモンドソン氏は著書「恐れのない組織」の中で、「心理的安全性とは大まかに言えば、みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化のこと」と説明している。心理的安全性が高い組織を生み出すには、誰もが今までの組織規範や模範解答、上司や集団の価値観や思考パターンと異なる見解を述べても、マイナスの評価がされることなく、人として尊重されることが大切である。経営や部門トップの方がイノベティブな組織を作りたいならば、第1ステップとして、自由に意見を言える組織風土作りに尽力されることを推奨したい。

心理的安全性に加え、従業員のグロースマインドセット（自己成長に向けた意志を確立すること）もイノベーションの創出や生産性向上に必要な不可欠である。スタンフォード大学のキャロル・S・ドウエック教授は著書「マインドセット やればできる!の研究」の中で、しなやかなグロースマインドを持つ人の特徴として、「新しいことにチャレンジしたい」、「壁にぶつかっても耐える」、「努力は何かを得るために欠かせない」、「批判から真摯に学ぶ」、「他人の成功から学びや気づきを得る」を挙げている。

このような人材の育成や登用に成功するとイノベティブな組織作りは更に進んでいくことになる。

まとめ

コロナ禍やウクライナ危機を発端にした円安や原材料価格・企業物価指数の高騰により、サービス産業は大きな影響を受けてきた。そして、中長期的な視点で俯瞰した時に我が国のGDPや労働生産性の停滞、サービス産業の低生産性が失われた30年における大きな問題となっていることがわかった。そして、今後へ向けては人口減少社会の加速、デジタル化の進展、勤労者の働き方や消費者の価値観・行動の変化などに関する問題・課題が浮かび上がった。

ポスト・コロナへ向けては、サービス立国論・成長戦略としてのサービス産業の生産性向上をテーマに提言を行った。

スマートエコノミー（俊敏で、賢く、性能のよい社会経済システム）で示した通り、量的な拡大が難しい時代においては、質の追及や労働者一人当たりの生産性向上を通じた発展を目指していくべきである。サービス企業が泥沼の価格競争から抜け出すためには、サービスの差別化と競争優位性の構築が課題となる。また、ウェルビーイングが経営においても個人、社会においても重視される潮流の中で、顧客との新しい価値共創が企業の勝ち残り、生き残りのキーポイントになる。社会との関係性を良質なものにしながら、業績向上、顧客満足、従業員満足・ワークエンゲイジメントのスパイラルアップを実現し、企業を発展させていくことが経営者の腕の見せ所であり、企業の真の実力が試される点となる。

これらを力強く推進していくために、パーパス経営やイノベーションの創出、人材投資、ダイバシティ対応、心理的安全性確保、グロースマインドセットなどについて本文で言及した。複数のテーマを挙げているが、一つ一つがばらばらなものではなく、同一コンセプトで一貫性がある展開をしてこそ、大きな価値創出に結びつくものと考えていきたい。

最後に、サービス産業の仕事は「人の豊かな心」を生み出す素晴らしい仕事である。良質な「志」を持つ経営者が学びを深め、社内外の知見を活かした実践を通して、企業、従業員、顧客、パートナー、そして社会・経済の発展・成長に結びついていくことを願いたい。

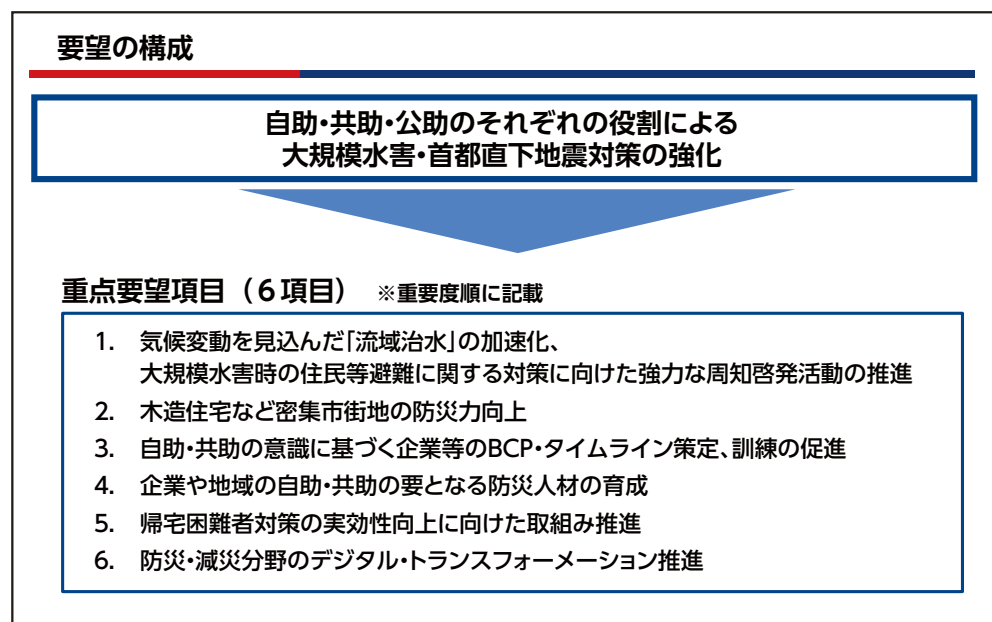
東京商工会議所では、経済社会のあるべき姿を提示するとともに、企業が活力を維持し円滑な経営が実現するよう、また、豊かで魅力あふれる地域社会を築くことができるよう会員企業の声を広く集め、国や東京都などに対して政策提言・要望活動を実施しています。

取組の一例として、サービス業の生産性向上に向け、以下3点の提言を発出しています。

- ① 国の防災・減災対策に関する重点要望
- ② 中小企業のIT活用・デジタルシフト推進に関する意見書
- ③ 中小企業のイノベーション創出に向けた提言

①国の防災・減災対策に関する重点要望

自然災害の激甚化・頻発化、感染症との複合災害に対応するため、政府・東京都の迅速な取組は極めて重要である。レジリエントな都市「東京」の構築に向け、官民連携の強化がより一層求められている。また、「自助・共助・公助」のあるべき姿を社会全体で共有し、それぞれの役割による自律的な対策の推進が重要となっている。

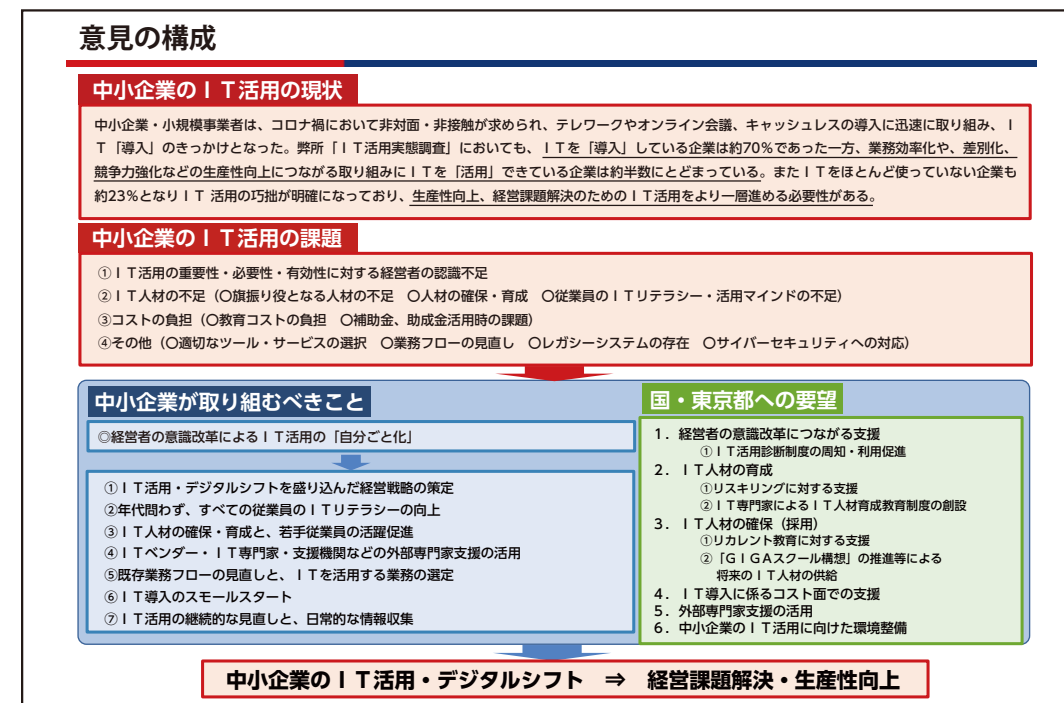


当時の国土交通副大臣・中山展宏氏（左）に要望書を手交する中山泰男委員長（2021年12月15日）

②中小企業のIT活用・デジタルシフト推進に関する意見書

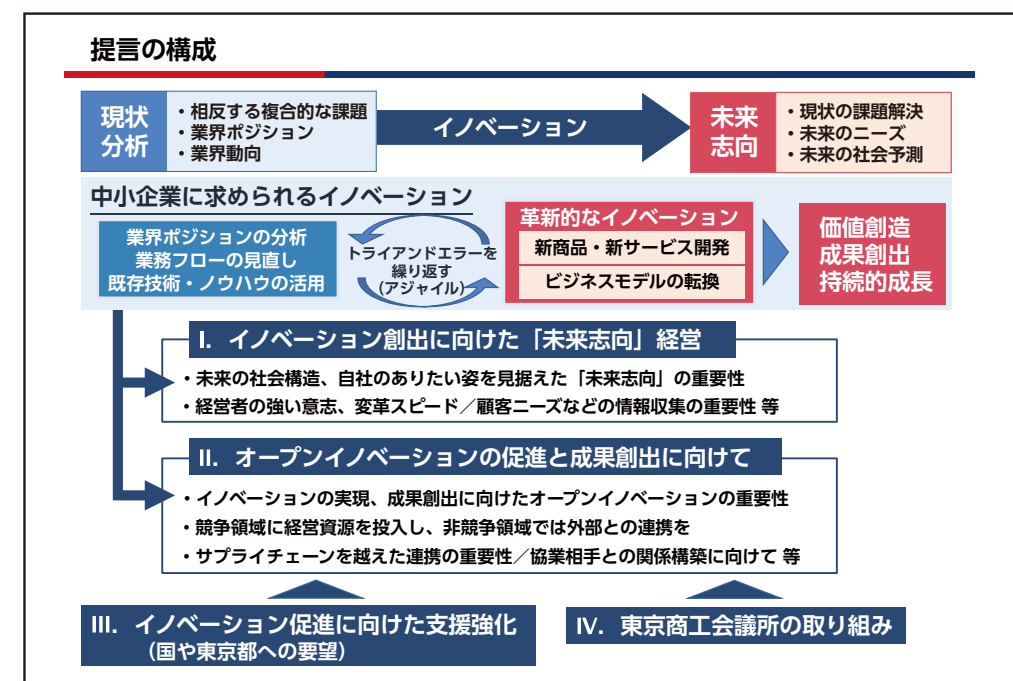
中小企業・小規模事業者は、コロナ禍において非対面・非接触が求められ、テレワークやオンライン会議、キャッシュレスの導入に迅速に取り組み、IT「導入」のきっかけとなった。弊所「IT活用実態調査」においても、ITを「導入」している企業は約70%であった一方、業務効率化や、差別化、競争力強化などの生産性向上につながる取り組みにITを「活用」できている企業は約半数にとどまっている。またITをほとんど使っていない企業も約23%となりIT活用の巧拙が明確になっており、生産性向上、経営課題解決のためのIT活用をより一層進める必要がある。

よって、生産性向上、経営課題解決のためのIT「活用」をより一層進めていくことが現状の課題である。



③中小企業のイノベーション創出に向けた提言

新型コロナウイルス感染拡大による経営環境の変化・厳しい景況感により、コロナ禍からの経済回復・日本経済の持続的な発展の実現のため、中小企業にとってイノベーションの重要性がかつてないほど高まっている。



サービス産業の生産性向上という課題解決に資するテーマで講演会開催

2021年度	部会	6月21日 「コロナ危機とサービス産業の生産性」 一橋大学経済研究所 教授 森川 正之氏 ※新型コロナウイルス感染拡大防止のため、所属議員以外の部会員へはYouTubeにて動画配信
		12月22日 「世界の経営学からみた日本企業DXへの視座」 早稲田大学大学院経営管理研究科 早稲田大学ビジネススクール 教授 入山 章栄氏
	所属議員懇談会	10月29日 「サービスイノベーションと労働生産性 ～「サービス産業×生産性研究会」の議論から～」 経済産業省 商務情報政策局 商務・サービスグループ サービス政策課課長兼 教育産業室長 兼 デジタル庁統括官付参事官 浅野 大介氏 ※新型コロナウイルス感染拡大防止のため、ハイブリッド形式で開催
2022年度	部会	7月25日 「幸福経営：ウェルビーイングがもたらす新たな人、生産、そして経済」 株式会社ハピネスプラネット 代表取締役CEO 矢野 和男氏
	所属議員懇談会	5月16日 「持続可能な成長に向けた 生産性向上の取り組み」 株式会社ヤマシタ 代表取締役社長 山下 和洋氏

2021年度 部会における講演録

●2021年6月21日

「コロナ危機とサービス産業の生産性」

一橋大学経済研究所 教授 森川正之氏

※新型コロナウイルス感染拡大防止のため、所属議員以外の部会員へはYouTubeにて動画配信

日本の潜在成長率を高めるためにはサービス産業（第3次産業）の生産性向上が重要であること、また、サービス産業の現状や今後の方向性などについて、様々なデータをもとにご講演をいただいた。参加者からは、「難しいテーマをわかりやすくご説明いただいた」「次の行動を考えるきっかけとなった」等の感想が寄せられた。



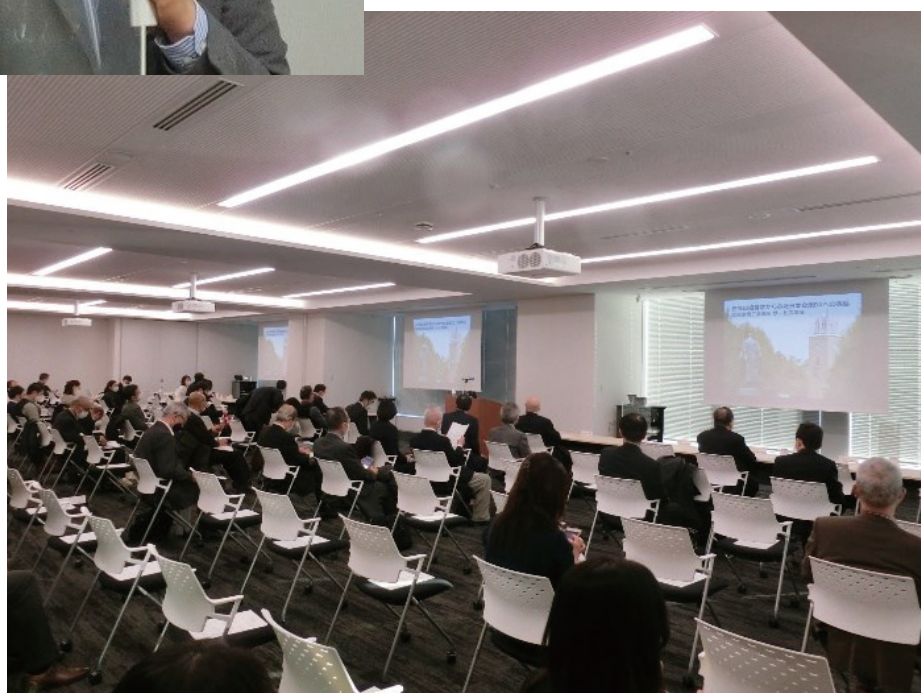
●2021年12月22日

「世界の経営学からみた日本企業DXへの視座」

早稲田大学大学院経営管理研究科
早稲田大学ビジネススクール 教授
入山 章 栄氏

イノベーションには「知の探索」と「知の深化」の両方が必要であること、またそのためにデジタルが手段として不可欠であることなど、様々な事例を元にご講演を頂いた。

参加者からは、中小企業に対するメッセージが多く、ポジティブな気持ちになれた、自信を持つことができた等の感想が寄せられた。



2021年度 所属議員懇談会における講演録

●2021年10月29日

「サービスイノベーションと労働生産性」 ～「サービス産業×生産性研究会」の議論から～

経済産業省 商務情報政策局 商務・サービスグループ サービス政策課課長
兼 教育産業室長 兼 デジタル庁統括官付参事官

浅野 大 介氏

※浅野さまはオンラインにてご講演

サービス業と労働生産性という問題の現状と、ニューノーマルにおいて、サービス産業が生産性向上を図るために必要となる政策の方向性についてご講演を頂いた。参加者からは、生産性向上に向けた方向性について、新たな切り口を検討する機会になった等の感想が寄せられた。



2022年度 部会における講演録

●2022年7月25日

「幸福経営：ウェルビーイングがもたらす
新たな人、生産、そして経済」株式会社ハピネスプラネット 代表取締役CEO
矢野和男氏

心身ともに健康で幸福な状態「ウェルビーイング」の実現・維持が、企業における業績向上、顧客満足、従業員満足、ひいては生産性向上につながるとして、これらがビジネスにもたらす変化や活用法についてご講演を頂いた。



2022年度 所属議員懇談会における講演録

●2022年5月16日

「持続可能な成長に向けた 生産性向上の取り組み」

株式会社ヤマシタ 代表取締役社長 山下和洋氏

現場の経営者を代表して、コロナ禍を機に大きく価値観が変化したマーケットでの生産性向上に向け、ITを活用した先端的な目線での現場の取り組みについてご講演を頂いた。

参加者からは、生産性向上に向けた新しい取組を多数実施しており、感銘を受けた、自社での今後の取り組みの参考にしたい等の感想が寄せられた。



Divisional Group of Service

東京商工会議所では、業種毎に10の部会を設置し、企業の経営を取り巻く様々な問題を解決すべく会員企業の間で意見交換や政策提言などを行っています。

そのうち、サービス部会は、学術研究、専門・技術、生活関連・娯楽、医療・福祉、複合サービスなどの会員企業が所属しています。

議員一覧 2022/7/1現在(敬称略)

部会役職	会社名	会社役職	氏名
部会長	セコム株式会社	会長	中山 泰男
副部会長	株式会社エヌケービー	エヌケービー・ぐるなび創業者会長	滝 久雄
副部会長	株式会社東京ドーム	社長	長岡 勤
副部会長	学校法人服部学園	常務理事	服部 津貴子
	株式会社フォーバル	会長	大久保 秀夫
	株式会社JTB	相談役	田川 博己
	いであ株式会社	会長	田畑 日出男
	学校法人片柳学園	理事長	千葉 茂
	グローブシップ株式会社	社長	矢口 敏和
	松竹株式会社	会長	大谷 信義
	総合警備保障株式会社	特別顧問	青山 幸恭
	株式会社電通グループ	社長執行役員CEO	五十嵐 博
	東映株式会社	会長	多田 憲之
	東京レジャー株式会社	会長	池田 朝彦
	ビリングシステム株式会社	社長	江田 敏彦
	藤田観光株式会社	特別顧問	中村雅俊
	株式会社ベアーズ	副社長	高橋 ゆき
	株式会社ヤマシタ	社長	山下 和洋
	株式会社山下PMC	会長	川原 秀仁
	医療法人社団友和会 太陽歯科衛生士専門学校	理事長	櫻井 善忠