



「2020年までにGDP600兆円の実現」を目標に掲げる「日本再興戦略」において、「サービス産業の活性化・生産性の向上は、日本経済の成長に不可欠である」とされている。一方、経済社会の発展に伴って、国民の生活スタイルはますます多様化している。2025年には団塊世代がすべて75歳以上となり、総人口も減少し、本格的な少子高齢社会が現実のものとなる。また、単身世帯の増加、生涯未婚率・初婚年齢の上昇を目のあたりにする。日々の生活にかかわる商品やサービスを提供する企業は、こうした環境変化を新たなビジネスチャンスととらえ、あらゆる世代の生活者が快適な生活を送るためのアイデアを提案・具体化し、生活の質の向上に向けて、より良い変化を促すよう取り組みを強めている。

こうしたなか、経団連の生活サービス委員会では、さまざまな生活サービスを提供する企業を、環境変化を乗り越えるための1つのまとまりとしての「成長産業」ととらえ、提言「生活サービス産業が2025年の社会を変える」(2015年9月公表)をベースに、異業種間での企業連携を軸に新たな産業集積と市場創造につながる活動を展開している。これまでの実績を踏まえ、豊かな国民生活の実現に向け、生活サービス産業が果たす役割等について議論する。

◆座談会◆

Round-table Discussion

多様なニーズに応える 生活サービス産業が 日本社会を変える



自治体と企業の連携においては、「ご縁」があること、お互いに「家風」が合うことが大切だと考えている。経団連には、自治体と企業をマッチングする「場」の構築を期待する。連携がうまくいった事例として、NTTドコモと共同で運営するコミュニティサイクル事業「DATE BIKE(ダテバイク)」や、フィンランド政府との「フィンランド健康福祉センタープロジェクト」がある。このたび、経団連との連携に取り組むことになった。どのような提案が出るか、楽しみにしている。

(奥山恵美子)

が、今は2世代、1世代が大多数で、単身で生活する高齢者も増えています。生き方、働き方に対する考え方も大きく変わっています。結婚、出産後も働き続ける女性が増えたほか、「生涯現役」という高齢者も当たり前になってきました。また、都市部と郊外では生活スタイルがまったく異なります。

澤田 本日は、少子高齢社会における生活サービス産業の役割と、生活者に最も身近な行政サービスを提供する基礎自治体と企業との

生活サービス産業の重要性

生活者の消費スタイルは、多様化を超えて「パーソナル化」しつつあり、モノよりもコトに対するニーズが高くなっている。今後は生活者と接点を持つ産業が重要となるとともに、ニーズに応えるためには大企業にもベンチャー視点が必要となる。一方、2020年までにGDP600兆円を実現するためには、個人消費を60兆円引き上げる必要がある。人口減少のなかでこれを生み出すのはサービス産業しかない。経団連では、生活サービス委員会のもとに「消費拡大プロジェクト検討チーム」を立ち上げ、業界の枠を超えた連携を模索している。

(石塚邦雄)



連携の可能性など、さまざまな立場からご意見を伺いたいと思います。

私が部会長をしている経団連の生活サービス委員会企画部会では、生活サービス産業の活性化をいかに図るかという観点から、部会に参加している企業の好事例・先進事例をお互いに共有・勉強するとともに、さまざまなオピニオンリーダーのご意見を伺うことで、生活者に幅広く利用される製品・サービスについて検討してきました。また、異業種との立体的な連携による新たなソリューションの提供を探ってきました。これに加えて、現在、基礎自治体と連携してサービスの幅を広げられないか、議論の深掘りをしており、すでに横浜市と仙台市とは具体的な意見交換や企業提案を行っています。さらに、新たな製品の活用やサービスの提供にあたり壁となる規制があるのであれば、その緩和や基準の変更も求めていると考えています。経団連としては、このようにサービス産業の活性化・生産性の向上に向け、多面的な活動を推進しています。そこで、まず議論の前提として、2025年の社会を見据えつつ、今後、消費スタイルと行動様式がどのように変わっていくか、また、どのような課題が生じてくるか、全体

さらに、世代による違いも顕著です。今の若者はデジタルネイティブですから、考え方や価値観がこれまでとは異なっています。例えば、ゲームのなかでバーチャルなアイテムを買うためにはお金を使うけれど、現実の世界で車やバイクを持つことなどには、あまり興味がないという人もいます。

このようななかで今後の消費スタイルを考えたときに、2つのことがいえると思います。1つは、消費スタイルが「多様化」を超えて「パーソナル化」しているということです。もう1つは、「モノ」に対するニーズの低下です。高齢者は充足しているので、あらためて買う「モノ」がない。若者にはシェアリング・エコノミーが浸透しつつあり、「モノ」を所持したいという欲求がない。そこから、全世代を通して、「モノ」よりも「コト」やサービスに対するニーズが高くなってきていると考えられます。

ところが、モノでもサービスでも、パーソナル化するニーズをとらえることは非常に難しいのです。今のところ、大企業は消費者のニーズに対応しきれず、むしろ、ベンチャー企業がニッチなニーズに当たっているという状況ではないでしょうか。

のトレンドについて、石塚副会長にお伺いします。

パーソナル化する生活者のニーズに いかに応えるか

石塚 すでに共通認識であるとは思いますが、消費に最も大きな影響を与えるのは少子高齢化です。また今後、生活者と接点を持つ産業が重要になってくることは間違いありません。当社も、百貨店というお客様とじかに接する業界ですので、お客様の真のニーズを満たしているのかと常に自問しながら事業を展開しています。

今、「Society 5.0」という新たな社会の実現に向けた議論が盛んに行われているなか、デジタル技術の革新、グローバル化のなかで、産業構造だけでなく、社会構造にも大きな変化が生じています。したがって企業は、「Society 5.0」の実現を見据えて、消費スタイルの変化をとらえていく必要があります。

また、生活という観点からは、家族のあり方を含めた人間関係の変化を考えなくてはなりません。昔は3世代家族が当たり前でした

斎藤 大企業では、消費者をマスでとらえており、プロモーションもマスマーケティングが主となります。大量生産で効率化するというビジネスモデルでは、「パーソナル化するニーズをとらえられない」という課題を抱えることとなります。

石塚 おっしゃるとおりです。今の日本の社会システムが構築された1970年代には、これほどの少子高齢化は想定されていませんでした。そのため、大企業はこうした変化に対応できていません。

パーソナル化するニーズに対応しているのは、ベンチャー企業です。生活者とベンチャー企業が細い糸でつながれているというのが、生活サービス産業の現状ではないでしょうか。一方、パーソナル化するニーズに対応するがゆえに、サービス産業は生産性が低いという議論も出てきます。

当社としても、旅行部門や飲食部門を分社化したり、医療関連の合弁会社をつくったりと、新規事業の開発を進めています。それでも、お客様のニーズに本当に応えられているのかという不安があります。そのあたりが、生活サービス産業の活性化に向けた今後の課題ではないでしょうか。



横浜市、仙台市との具体的な意見交換、連携に取り組むなかで、自治体がハブとなって、地元企業を含めたさまざまな企業が連携していくことが肝要であると痛感した。また、サービス産業の活性化・生産性向上にはICT利活用が欠かせない。日本企業も、さまざまな垣根を越えてサービスを提供するようなビジネスモデル、システムを海外展開していくことが求められていると考えている。

(澤田 純)

ご存じのとおりです。楽しいことをして健康になれば、国民は喜んでお金を払います。そのようなサービスを民間企業として提供することで、国の財政を支え、持続可能な国づくりに貢献できると考えています。

澤田 持続可能な国づくりという意味では、行政は究極のサービス産業であるといえるかもしれません。企業が行うサービスもさることながら、行政に対する住民のニーズも変化

総合スポーツクラブの運営からシニア層の健康増進や介護予防に関するビジネスへと事業を展開することで、健康産業の立場でスポーツによる国民の健康づくりに取り組んできた。個人の健康増進は、社会保障にかかわる国の財政負担を減らし、持続可能な国づくりへの貢献にもつながる。近年、サービス産業の生産性の低さが指摘されているが、海外から高く評価されている「おもてなし」の精神など、従来の生産性の指標では測れない「質」の部分にも注目すべきである。幸いその気運は高まりつつある。

(斎藤敏一)



国民の健康づくりで、 持続可能な国づくりに貢献

斎藤 自己紹介を兼ねてお話ししたいと思います。私はもともと、化学メーカー(大日本インキ化学、現DIC)で技術者をしていました。一方、レクリエーションとしてテニスを楽しまわく、落語も趣味の1つとし、芸名が「遊び亭一生」。この芸名どおりの生き方ができないかと考えたわけです。

さらに、独立するほどの勇氣はありません。そこで、社内ベンチャーを立ち上げたのです。当時、会社が製造していたウレタン樹脂がテニスコートやテニスシューズの素材であったため、この拡張を図ることを目的としてインドア・テニススクールを始めました。数年後、これらを総合化して、フィットネス、スイミング、テニスを中心とした複合スポーツクラブをつくりました。

ある時、親会社の監査役が「せっかくだから」とスポーツクラブに入会したところ、「これは素晴らしい」と大いに気に入った様子でした。「血圧も下がるし、肩こりも治った」と大喜びです。私は、それまでスポーツクラブは若い世代を対象としたレジャー産業だと

していくと思われまふ。そこで、奥山市長にお伺いします。地方自治体を運営する立場から、どのような変化をお感じでしょうか。また、住民のニーズに応じたサービスを提供していくにあたって、難しい部分はありますか。

変化する地方都市住民の ニーズと行政サービス

奥山 日本社会の少子高齢化は、仙台市にとっても大きな課題です。仙台市の人口は現在108万人で、65歳以上の高齢者が増加する一方、子どもは減少しています。その際、65〜70歳の方々を単純に高齢者と見るのは、現状を的確にとらえていません。例えば「セミ現役」など、別の呼称を考えるべきです。60歳で1つ目の職場をリタイアしても、2つ目、3つ目の職に就く方は多く、地域の団体、NPO、ボランティアなど「第3の働き方」を選択する方も増えています。私は、この年代の方々を地域づくりの主戦力であると考えています。自治体としては、75歳以上のいわゆる後期高齢者を行政・地域が支えるべき対象と見なすのが適当であると思います。

とはいうものの、従来の現役世代は確実に減少しています。仙台市では、人口は増えて

考えていましたが、この時、健康産業としての可能性があることに気付きました。そこで、階段に手すりを付けたり、ウォーキングができるようにプールを整備したりするなど、シニアが楽しめる施設へと変えていきました。

そのようなシニアを対象とした健康増進の取り組みが、当時の小泉内閣が掲げた「治療から予防へ」という施策方向と合致していたため、厚生労働省、経済産業省から意見照会を受ける機会が増えました。以来、官庁と連携しながら「スポーツによる国民の健康づくり」に取り組んできました。その意味では、われわれの事業は課題解決型産業といえるでしょう。

健康産業が抱える課題は、大きく2つあります。1つは、個人の健康の実現です。皆さん「健康のためなら死んでもよい」というぐらい熱心で、中年以上の人には最大の課題です。運動だけでは健康は維持できないので、食生活などについても提案していきます。これは、個人レベルでの課題解決です。

もう1つは、国の財政問題への貢献です。医療費は年々増加し、かなりの数の健康保険組合が赤字になっています。医療や年金などの社会保障費が財政を圧迫していることは、

いるのに、地下鉄の定期券を利用する人は減っています。これは現役世代が減少していることの証左です。「誰が稼ぐのか」を考えたとき、前期高齢者や女性など労働力人口をこれまでよりも拡大していくことが、自治体にとっても重要課題になっていきます。

また、仙台市にも待機児童問題があります。仙台には幼稚園は多くありますが、出産後も仕事を続けたい女性が増えたため、保育所が足りなくなり、昨年は全国の政令指定都市のなかでは1、2を争うほど待機児童の多い街になってしまいました。

こうしたニーズの変化に対しては、保育所整備ももちろん必要ですが、家庭を持ちながら働く女性からは「とにかく時間がない」という切実な声を聞きます。最近では、子育てと親の介護の両方を抱える「ダブルケア」に直面する家庭も増えています。自治体としては、行政手続きの簡素化、電子化による利便性の向上などにも取り組む必要があります。

また、例えば、年に数回の実家の庭の草取りや、障子の張り替えの時間を工面できない人も増えています。その場合、代行してくれる人が必要になります。暮らしに困窮しているわけではないので、行政が福祉として提供



DATE BIKEのコンパクトな電動アシスト自転車

提供：仙台市

その意味では、プロジェクトを進める前に、方法論に齟齬がないか、率直にコミュニケーションが取れるか、といったことを確認するための「お見合い」のような期間があると思います。結婚と同じで、お互いに見極めるための時間が必要となります。

澤田 企業間のM&Aでもこのような問題が出てきますね。ご縁ということでは、人と人のつながり、「コミュニティ」がキーワード

するサービスではありません。しかし、切実なニーズであることは確かです。そこに民間企業が参入する余地があるのではないのでしょうか。「月1万〜2万円程で年間契約すれば、その都度連絡しなくてもパッケージでサービスを提供してくれるような事業者はないか」という声を聞きます。年間10万円コース、15万円コースなど、サービスの内容によって金額を変えてもよいと思います。地方都市には、そうしたニーズが多いと感じます。

澤田 大変重要な指摘だと思います。指摘の1つは、「時間」に関してサービス産業のニーズがあるということです。もう1つは、パッケージ内容を消費者のニーズにあわせてつくるとい点です。いずれも消費者側に立った考え方です。これまで企業は、商品売るために、あるいはプロモートするために、代理店やエージェントをいわば企業側のコンシエルジュのように用いてきました。今後は「消費者のためにエージェントがいる」という考え方が必要だと思います。

石塚 同感です。消費者にじかに接する私たち事業者が、ニッチなニーズとサービスをつなげるエージェントのような役割ができないか、模索しているところです。

生活者のニーズに対応する 異業種・行政との連携

澤田 パーソナル化が進む生活者のニーズに適切に対応するには、従来のように各企業が独自に新サービスの開発・提供を進めていくだけでは不十分です。そこで、異業種間の連携、基礎自治体との間での連携について議論したいと思います。

特に、新たな商品・サービスを展開するにあたっては、異業種間の連携が1つの鍵となると思います。今般、企画部会において、自治体への企業提案を取りまとめる際にも、こうした点を重視しました。そこで、よりオープンで参加しやすい会合の方法を設定し、お互いが知恵を出し合える場を整え、意欲ある企業同士の連携を促そうとしました。

その際、出されたアイデアや意見が机上の空論とならないように、基礎自治体との連携のあり方を常に模索することで、対象となる事業に具体的なイメージを持たせ、よりビジネスに近い議論が行えるように工夫してきたところです。

そこでまず、奥山市長に、自治体を運営す

だと感じました。また、お見合いが必要だという指摘がありました。が、「マッチング」も重要なテーマです。経団連でも、企業と企業、企業と自治体をマッチングする場やシステムをつくっていきたくて考えています。それでは、具体的なプロジェクト事例があれば、ご紹介いただけますか。

奥山 例えば、市内で展開しているコミュニティサイクル(自転車シェアリング)のDATE BIKE(ダテバイク)」です。コミュニティサイクルは、環境にやさしく、地域・観光の活性化につながるなど、導入するメリットは大きい一方、自転車の管理が難しいため、

なかなか運営に踏み切れない事業でした。仙台市では、NTTドコモと提携し、自転車本体に通信機能やGPS機能を組み込み、自転車の貸出・返却の遠隔制御が可能となり、運営上の課題が解決しました。運営を開始して3年たちますが、年々、利用率が上がっています。東京や横浜などでも実施されており、海外にも展開可能なシステムだと思います。また、他の自治体との連携としては、「フィンランド健康福祉センタープロジェクト」

る立場から、企業とのかかわりに対する基本的な考え方やスタンスについて、お伺いします。

「DATE BIKE」や フィンランドプロジェクト

奥山 まず、「ご縁」を大切にしたいと考えています。これまで企業の協力を得ながら、さまざまなプロジェクトにかかわってきた経験からいえば、「新聞にプロジェクトの公募が出てから手を挙げた」という例は、まずありませんでした。仙台出身の方、仙台で勤務した経験のある方などが、実験フィールド、テストマーケティングの場所として仙台を選んでくださるケースが多いと思います。

また、東日本大震災の後、多くの企業から復興支援にかかわる提案をいただきました。大変ありがたいことなのですが、こちらのマンパワーの関係から、残念ながら、数を絞らざるを得ませんでした。どうやって選択するか、職員とも議論するなか、やはり「家風が合う」ということが大切だったと思います。ものごとの進め方、判断するときの価値基準、書類のつくり方など、家風としかいいようのない部分があります。



鍵盤に工夫をした大正琴と演奏する高齢者

提供：仙台市

があります。健康福祉の先進国であるフィンランドのノウハウを日本で展開することを目的とし、介護施設の設置、遠隔医療の導入、医療福祉機器の開発・販売などを、仙台市で実証実験として行っています。これは東北大学にも協力いただいています。最近、この取り組みで面白いと思ったことは、ミュージックセラピーです。キーに工夫を施して大正琴を練習すると、なかなか覚えられなかったお年寄りも演奏ができるようになりました。こ

それが自信ややる気につながり、音楽で癒されるだけでなく、今では、ボランティアであちこちに演奏をしに行くようになったそうです。齋藤 一国の政府と地方自治体が連携するというのは驚きでした。私が面白いと思ったのは、ノルディックウォーキングで、スキーマのポールを持って歩く運動です。上半身もかなり鍛えられます。ノルディックウォーキング協会の日本支部が仙台にできたので、その東京支部を設置しました。

澤田 先ほど、「時間」に関して生活サービス業がソリューションを提供するというお話が出ましたが、コミュニケーションは「空間」を活用したソリューションではないかと思っています。また、フィンランドプロジェクトについては、福祉先進国・北欧・フィンランドというブランドメイキングを上手にされていると感じました。

奥山 人が前向きに行動するときに、イメージはとても大切です。イメージ戦略は企業が得意とする分野ですから、行政の施策に企業の知恵が入ると、ブラッシュアップされた明るいイメージをつくれるのではないのでしょうか。

澤田 高齢社会をプラスにとらえるためには、健康づくりにについては当社だけで進めるのではなく、既存のフィットネスクラブと連携するようにしました。

また、福島県の棚倉町とは20年ほど前から提携しています。ここは仙台よりも少子高齢化、過疎化が深刻な自治体です。ある日、藤田満寿恵町長(当時)がおみえになって、「宿泊機能の付いた運動施設をつくりたいが、いろいろな企業に声をかけたが手伝ってくれるところがない」とおっしゃいました。私は無鉄砲なところがありまして、ノウハウもないのに「やりましょう」と引き受けてしまいました。

こうして誕生したのが、リゾートスポーツ施設「ルネサンス棚倉」です。藤田町長が「町のルネサンス(再生)」という意味で名付け、第3セクター方式で、公設民営で運営し、黒字経営がずっと続いていたので、「棚倉方式」と呼ばれ、さまざまな自治体でモデルとされてきました。東日本大震災による風評被害で売り上げが落ちたため、現在は当社から総支配人を派遣し、共



8月に開催された新潟伊勢丹店内キャンペーンの様子

想像をこえる、新潟がある。



NIIGATA
越品
EPPIN

「越品」。それは、あなたの知る新潟をこえる銘品。

「越品」。それは、今までの新潟をこえる絶品。

「越品」。それは、物質的な品物をこえる体験と感動。

新潟の魅力は、ひとことで語り尽くせないから。

たくさんの「NIIGATA 越品」をあなたへ。

提供：三越伊勢丹ホールディングス

同で運営しています。

このように、当社のニーズから自治体に連携を持ちかけるケースもあれば、自治体側のニーズに応えるかたちでお手伝いするケースもあります。

澤田 石塚副会長にお伺いします。百貨店は各地域に店舗を有し、地元の企業や産業と連携する機会が多いと思うのですが、エリアにおける事業者間の連携事例などがあればご紹介いただけますか。また、その際に課題にな

る事項として、どのようなことがありますか。

**ビジネスアイデアコンテストで
地方創成に貢献**

石塚 当社では、店舗を構える都市の自治体、企業と連携して、まちづくり、地域経済活性化のお手伝いをしています。一例として、新潟市で地元の第四銀行と共同で、新潟の新しい地域ブランド創造を目的に「NIIGATA Aビジネスアイデアコンテスト」challenge

奥山 人が前向きに行動するときに、イメージはとても大切です。イメージ戦略は企業が得意とする分野ですから、行政の施策に企業の知恵が入ると、ブラッシュアップされた明るいイメージをつくれるのではないのでしょうか。

澤田 高齢社会をプラスにとらえるためには、健康づくりにについては当社だけで進めるのではなく、既存のフィットネスクラブと連携するようにしました。

また、福島県の棚倉町とは20年ほど前から提携しています。ここは仙台よりも少子高齢化、過疎化が深刻な自治体です。ある日、藤田満寿恵町長(当時)がおみえになって、「宿泊機能の付いた運動施設をつくりたいが、いろいろな企業に声をかけたが手伝ってくれるところがない」とおっしゃいました。私は無鉄砲なところがありまして、ノウハウもないのに「やりましょう」と引き受けてしまいました。

こうして誕生したのが、リゾートスポーツ施設「ルネサンス棚倉」です。藤田町長が「町のルネサンス(再生)」という意味で名付け、第3セクター方式で、公設民営で運営し、黒字経営がずっと続いていたので、「棚倉方式」と呼ばれ、さまざまな自治体でモデルとされてきました。東日本大震災による風評被害で売り上げが落ちたため、現在は当社から総支配人を派遣し、共

消費者にそのように感じられるようなサービスの普及など、事業者側による仕組みづくりも大切になってきます。経団連の提言「生活サービス産業が2025年の社会を変える」や横浜市への企業提案にあるように、企業間連携による新サービスの開発が強く社会から求められています。ルネサンスでは自治体との連携も積極的に進めていると伺っています。

**地域における健康社会実現を
ビジネスにつなげる**

齋藤 スポーツクラブの普及という観点では、利用しない方の数が圧倒的に多いといえます。そこでわれわれは、もともと意識が高い利用者へのサービスに注力するよりも、利用しない方に寄り添うことを考えました。クラブに來ない方々が少しでも運動するようになれば、本人と社会の双方にとって利益が大きいからです。

そのためには、自治体と提携するのが最もよいだろうと考えました。そこで、ボールやチューブなど簡単な器具を使って、介護予防のための運動を提供しました。体育館がなくとも多目的ルームがあれば十分です。首都圏のいくつかの自治体で始め、徐々に定着して

くると、その効果を国が評価して、制度化に動いてくれました。人を集めるには、やはり自治体の看板がある方がよいと思います。

また、私は故郷が仙台なのですが、十数年前から仙台市で、東北大学の先生方を交えて、健康政策について議論してきました。これが結実するかたちで、当社が全国十数カ所に展開中の介護予防の施設のフランチャイズ1号店を仙台にオープンすることとなりました。



リハビリに特化した施設「元氣ジム」

提供：ルネサンス

(注)本提言については、<http://www.keidanren.or.jp/policy/2015/078.html>参照

サービス産業が先頭に立って
海外進出する時代が来た

斎藤 私は石塚副会長とともにSPRING (Service Productivity & Innovation for Growth: サービス産業生産性協議会)の幹事を務めています。そこで数年前に日米のさまざまなサービスを比較研究したことがありました。日本で生活したことのある米国人、米

生活サービス産業の
活性化に向けた方向性

しみにしています。
石塚 両市とも女性市長というのは、非常に象徴的です。女性ならではの既成概念にとられない視点で、生活者ニーズを丹念に見極めながら施策を展開されているのではないのでしょうか。ぜひモデルケースにしたいと思います。

澤田 今後も日本が経済成長を維持するために、生活サービス産業が産業全体として進むべき方向性について、経済界および行政の視点から、それぞれ意見をいただきたいと思います。はじめに、斎藤会長にお伺いします。



撮影：工藤裕文

NINGATA越品」を実施します。

これは、新潟の地域資源を活用し、新しい地域ブランドとなり得る商品・サービスのアイデアを顕彰するもので、当然、新潟市のご支援もいただいています。なお、優れたアイデアに対しては、当社と第四銀行が、マーケティングやビジネスマッチングなどのサポートを行うことになっています。

今のところ、そうした事業者間の連携がイベントレベルにとどまっていることが課題です。奥山市長のお話からわかるように、自治体は、地域住民のニーズを的確に把握しています。今後は、自治体と共同で地域住民のニーズに応える新しいサービスを開発・提供していく百貨店を目指したいと考えています。

澤田 奥山市長から仙台市とNTTドコモの連携によるコミュニケーションサイクルの事例をご紹介いただきましたが、少し当社グループの他の事例をご披露したいと思います。

NTTグループは、昨年、福岡市、札幌市と、それぞれ連携協定を結び、ICTの利活用による地域の社会課題解決に貢献するべく取り組んでいるところです。札幌市では、オープンデータ関係の活動の主体として、「札幌市ICT活用プラットフォーム検討会」と

国で生活したことのある日本人を対象にアンケート調査をしたところ、約8割のサービス業種について、日本のサービスの質の高さを評価する回答が得られました。

しかしながら、日本のサービス業に関しては、質の高さを評価する声よりも、生産性の低さを指摘する声が大きいのではないでしょうか。私も生産性が高いとは思っていません。改善余地はありますが、改善のための指標が明確になっていないのが現状です。学識者は、労働生産性、全要素生産性という用語を用います。実は、特に全要素生産性は、経営者から見ると非常にわかりにくい概念です。学識者と経営者が議論して、もっとわかりやすい指標をつくり、それに基づいて生産性向上を図っていく必要があります。

かつて、経産省やJETRO(日本貿易振興機構)の人たちと何度かASEANの国々を訪問して、現地のサービス業の方々と議論したことがあります。皆さん、日本のサービス業に進出してもらいたいとおっしゃっていました。日本の生活サービスの質が高いことは、ASEAN諸国でも知られています。

日本経済の持続的な成長に向け、サービス産業が先頭に立って海外進出する時代が来た

いう組織が発足しています。さまざまな企業や市民、各種団体からデータを収集し、自治体に集積し、これらをオープンデータとして社会全体で利用することで地域の課題を解決する、という仕組みになっています。私たちNTTグループも、ICT利活用に必要なシステム基盤・体制の検討や、データ収集・利用にあたっての情報保護などの面でお手伝いをしています。

このように、行政サービスと社会インフラの連携を推進することで、産業振興、防災・減災、教育・育児支援といった、さまざまな社会的・経済的課題の解決および地域経済の活性化に貢献したいと考えています。

また、経団連の生活サービス委員会では、横浜市、仙台市との連携に取り組んでいます。意見交換を通じて、自治体の皆さんから非常に示唆に富むお話をいただきました。やはり、自治体がハブとなって、地元企業を含めたさまざまな企業が連携していくことが大切であると感じました。

奥山 横浜市の林文子市長は、指定都市市長会の会長をなさっていて、私が副会長を務めているので、日ごろからよく意見交換をしております。経団連からのご提案をとっても楽

と感じています。そのためには、官民の連携が不可欠です。先日、SPRINGの幹事会で、「サービス産業の革新に関する国の司令塔を内閣官房か内閣府などに置いて、ワンストップで対応してもらいたい」という意見が出ました。その実現に向け、経済界として政府に働きかけていくべきだと思います。

石塚 私も、現在の生産性の概念は、サービス産業になじまなと思っています。日本経済は「ものづくり」を中心に発展してきた歴史があるので、どうしても製造業の視点に寄ってしまいがちです。これは経済政策も同じで、政府においても、個人消費が低迷するなか、サービス産業の重要性がやっと認識されはじめた、というのが実感です。

斎藤 日本で培われてきた「おもてなし」の精神、ホスピタリティーは、サービスの質の高さに組み込まれています。アジアが日本のサービス業に求めているのも、その部分だと思っています。この部分は、従来の生産性とは別の尺度で評価しなくてはいいけません。

経産省は、今年から「おもてなし規格認証」を開始します。私は、その検討会の座長を務めました。また、同じく今年、SPRING主催で「日本サービス大賞」が創設されまし

た。こうした気運のなか、おもてなし等を含め、サービスの品質に着目した新たな生産性の概念を日本で定義し、世界に向けて発信することも可能だと思っています。

澤田 奥山市長、自治体として地域の魅力を高めていくためには、各地域の特性を踏まえたサービス展開が重要になります。今後の取り組みの方針、経済界への期待などについて、お聞かせください。

サービス産業が 地域の人口を支える

奥山 かつて自治体の経済政策といえば、工場誘致がメインでした。東北も、一時は電機産業を中心に多くの工場がつけられました。それらの工場は、グローバル化が進むなかで、まるでオセロの石がひっくり返るように、よりコストの低い海外に流出してしまいました。工場移転で住民が1000人単位で減少するという経験はわれわれのトラウマになったともいえます。ものづくりはもちろん重要であるものの、情勢変化を常に念頭に置き、新たな活路も開かねばなりません。

一方サービス産業は、人と人とのふれあい、つまりヒューマンタッチを基本に行われます

売れる」というプロダクトアウトの考え方が主流でしたから。

一方、今、サービス産業では「サービスデザイン」という考え方が広がっています。デザインといっても形や色の話ではなく、サービスを構成するさまざまな要素をブランディングし、事業としてまとめ上げるというアプローチです。こうした考え方が、製造業でも求められていると思います。

澤田 最後に、石塚副会長にお伺いします。これまでの意見交換を踏まえ、生活サービス委員長として、生活サービス産業の発展に向けて経団連の委員会活動において重視すべき点はあるのでしょうか。また、官民協力による「消費拡大プロジェクト」によって、個人消費の喚起と底上げに取り組まれようとしていると伺っています。現在の取り組み状況とお考えをお聞かせください。

GDP600兆円に向けて 個人消費引き上げの鍵は サービス業

石塚 アベノミクスが掲げるGDP600兆円を実現するには、現在300兆円の個人消費を360兆円まで引き上げる必要があります

から、マッチングがうまくいけば、サービスを受ける人と提供する人が、ともに住民として暮らしていくような、持続的な地域社会をイメージしやすいと思います。自治体にとっては、人口を支えていくことが一番の希望なのです。

住民のニーズを公共の福祉だけで埋めようとするのであれば、ひたすら歳出が増えるだけで、どこで税収を上げるのが問題になります。そこで、民間企業がサービス提供というかたちでニーズに対応することによって、ビジネスとしてのサイクルを回すことができます。そのときに課題となるのは、斎藤会長がおっしゃった生産性の問題です。やはり日本は人件費が高いですから、利用者が広がる価格設定を念頭に、賃金を含めたコストを適切に設定する必要があります。

澤田 生産性を上げる1つの鍵はICTの活用です。ICTの進展によってサービスは国境を越えて提供できるようになりました。その結果、例えばアマゾンやフェイスブックなどの企業が拠点を置く米国の小さな町では、雇用が生まれ、住民が定着しています。日本企業も、さまざまな垣根を越えてサービスを提供するようなビジネスモデル、システムを

す。人口が減少するなかで個人消費を引き上げていくことは、非常に難しいことです。モノが売れなくなった時代に、この60兆円を生み出すには、サービス需要を喚起するしかないと考えています。この需要に対して、私たちがどのようなサービス提供できるのか、知恵を絞っていかねばなりません。

そこで、経団連では、生活サービス委員会のもとに「消費拡大プロジェクト検討チーム」を立ち上げ、国内消費の喚起、消費マイノの活性化に向けて、経済界を挙げて、独自の取り組みや具体的なアクションを検討中です。

そこでポイントとなるのは、やはり「連携」です。生産性を上げるためにも、連携が求められます。例えば、当社が走らせているトラックの積載率は約40%です。運輸会社でも60%程度だということです。他の企業と連携して、トラックを共同利用して配送すれば、それだけ生産性が上がります。私は、百貨店同士が配分分野で協力してもよいと思います。そこで競争する必要はありません。

澤田 企業間で一種の共同体的な領域をつくっていかねば、新たな連携構築はできませんね。

開発して、海外展開していくべきなのですが、日本企業がつくると、どうしてもガラパゴス化してしまつて、ユニバーサルなものにならない、という課題があります。

奥山 自治体もICT化を推進するなか、たくさんのソフトウェアを導入しています。その過程で、職員の要望に合わせてカスタマイズしてくれるため、使い勝手のよいものが出来る反面、自治体間の規格の共通性や汎用性など、ユニバーサル化という点では問題があるかもしれません。ある1つの自治体でしか通用しないソフトウェアが無数につくられているのが現状です。

自治体はこうしたことを反省し、システムを導入する際には、これまでの業務の無駄な部分を切り捨て、「幹」の部分だけを残す努力をするべきでしょう。

斎藤 日本企業がユニバーサルなシステムをつくれない原因は2つあると思います。1つは、技術者が真面目すぎることです。一所懸命に性能を向上させようと懲りすぎて、結果的に世界で通用しなくなってしまうケースがあるのではないのでしょうか。もう1つは、消費者サイドに立っていないということです。製造業では、長い間、「良いものをつくれ

石塚 おっしゃるとおりです。競争よりもむしろ「共創」が求められています。業界の枠を超えて取り組んでいかなければ、人口減のなかで360兆円という数字を達成することは不可能です。一般に、人口減は労働力減の側面が取り沙汰されるものの、労働力はロボットで補えるかもしれません。私は、むしろ人口減は消費力減の面での課題が大きいと考えられています。

澤田 本日は、現代社会の多様化するニーズに適切に対応するために生活サービス産業がどのような役割を果たすべきかについて、大変有意義なご意見をいただきました。企画部会としても、石塚副会長や高原豪久委員長、そして新たに委員長に就任された花王の澤田道隆会長にも相談しながら、引き続き、横浜市や仙台市への企業提案の具体化に向けたフォローアップを進めたいと思います。さらに、新たなアクションや活性化に向けた異なるアプローチはないかということ等を常に念頭に置きつつ、今後の活動を進めていきたいと考えております。引き続き、よろしくお願いたします。

(2016年8月8日 経団連会館にて)