

## パネルディスカッション

## 「グローバル経済における生産性向上策」

司会 長岡貞男：(RIETI 研究主幹 / 一橋大学イノベーション研究センター長 / 教授)

## パネリスト

黒田昌裕：(内閣府経済社会総合研究所所長)

渡邊正太郎：(株式会社りそなホールディングス社外取締役 / 株式会社伊勢丹社外取締役  
/ 経済同友会 前副代表幹事・専務理事)

佐藤 伸：(キュービーネット株式会社業務執行役員・関連企業管理部長)

坂田一郎：(RIETI コンサルティングフェロー / 経済産業省経済産業政策局政策企画官  
/ 東京大学工学系研究科技術経営戦略学専攻客員准教授)

Bart van Ark：( Full Professor, Department of International Economics and Business,  
University of Groningen / Executive Director, Economic Research, The  
Conference Board, New York )

Ron S.JARMIN：( Research Director , Center for Economic Studies , U.S. Census Bureau )

深尾京司：( RIETI ファカルティフェロー / 一橋大学経済研究所教授 )

長岡貞男 氏：

基調講演を踏まえまして、今後日本の経済の中でサービス産業を中心に生産性の向上を図っていくためにはどのような政策課題があり、どういう経営の戦略、あるいは政策的な対応をしていったらいいのか、更にこの分野ではまだ解明が進んでいない、例えば統計整備や今後の研究課題といった面も含めまして議論ができたかと思っております。

今日は最初に、黒田先生からのプレゼンテーションをお願いいたします。黒田先生は日本の産業統計を組織的に整備される研究を長く続けていらっしゃると思います、今回はそういう研究も踏まえまして、今後のサービス産業の生産性向上策を考えていく上でどういう統計的な問題があるかにつきプレゼンテーションをお願いしたいと思います。

黒田昌裕 氏：

内閣府の研究所は GDP 統計を作っており、四半

期ごとの QE 四半期報を出しております。また、年報というのを出しており、その中で、intangible asset をどのように扱っていくかが、非常に大きな課題になっています。国民経済計算というのは、System of National Account SNA、と呼んでおりますが、SNA というのは国連の作成基準があり、その作成基準に従って各国が比較可能なデータを国民経済計算という体系でまとめることになっております。日本で始めたのは 1968 年の国連の勧告に基づいて、70 年から SNA 体系を作り出したのですが、93 年の SNA 基準体系が出て、その基準に従って数年前、93SNA という体系に移ったところなんです。グローバル化との関係もあって、世界の経済が大きく変化していますし、今まで考えられなかった、例えば R&D であるとか、それ以外の intangible asset をどう扱うかということが SNA 体系の中でも大きな議論になっており、2008 年に 93SNA の更に改定基準が国連から示

されるという形になっております。国連、OECD等でいろいろな議論が始まっていますが、まだまだ intangible asset の扱い方については煮詰まっていない部分もあり、これからの課題でもあるのですが、それをどうやって捉えていくかは非常に各国が注目しているところです。先ほどの基調講演でプロダクティビティをどう捉えるかを大きな問題とし、マクロで捉えるか、産業別で捉えるか、更にエンジニアの方と話しますと、産業別のプロダクティビティは技術進歩だと申し上げると、どういう技術進歩に結びつくのだという話になってしまうので、もう少し商品をブレークダウンしたところで、エンジニアの方とも議論できるような形で、どういうところに日本の弱さや強さがあるのか、明示できるような形で生産性を測定しなくてはいけないのではないかと考えております。

1987年にソローというMITの教授が生産性パラドックスという言い方をして、アメリカの経済はIT投資以外のところでは非常に順調にしているが、IT投資がかなり進んでいるにも関わらず、生産性の尺度で見るとあまり向上しているようには見えない。これが80年代後半のソローのメッセージです。

それから生産性の測定についてはいろいろな議論が起きました。例えば、グリーンSPANはconceptualization problem といってITの効果があまく計られるような価格指数や、産出量の変化が統計上捉えられていないのではないかと、その結果として生産性に上昇が見られないのではないかと、いろいろな議論がわき上がりました。90年に入りますと、その邊は大分改定されました。アメリカのクリントン大統領のときの財務長官をしていたルービンの話の中に非常におもしろい話があります。90年代中ごろになって、アメリカの経済はかなり順調になります。その順調になった

理由をルービンは、一つ目として fiscal policy がうまくいって皆に安心を与えたのだらうと言っています。二つ目はIT投資がアメリカの生産性上昇を支えているのだらうと。しかし同時にヨーロッパのドイツや日本でもIT投資が順調に行われているにも関わらず、そちらの方の生産性はあまり伸びていない、一体どうしてなのだろう。三つ目、アメリカのカルチャーやヒストリーがいろいろなアメリカ人のリスクをテイクする、チャレンジを好むといった心理から来ている、そういうことがうまく生産性向上に結びついたのではないかと。四つ目は労働市場が非常にフレキシブルで、その結果資源配分があまくいった為、アメリカの経済は順調にいったのではないかと。日本はおそらく労働市場のモビリティが欠けるところがあって、あまり生産性が向上していないのではないかと。五番目で非常におもしろいのは、アメリカのマーケットというのは非常にオープンであって、そのことが外国企業を次々に国内に入れてくることになりました。それは、昔からの伝統的な比較優位論やオープンマーケットの話になるのですが、その時に、グリーンSPANがサジェストして、実はそのことは単に外国企業との競争だけではなく、外国企業が入ってくることによって国内企業間の競争が進んで、結果的に生産性を上げるようになった事が非常に大きな要素だと言っています。特にこの中で四番目や五番目は、日本の制度、マーケットのモビリティの問題、規制緩和の問題、intangible asset の問題等いろいろ関わってくる問題だと考えております。

本日の話は最初に少し、日本の過去の経済成長とのからみで、果たして1990年代以降のバブルがはじけた後も含めまして、日本の低成長は、生産性という立場から見たらどういう姿だったかをご覧ください。その中でサービス産業の生産性が足を引っ張っていることが見えたとしたら、一体その生産性を上げるための intangible asset というのは

ということなのか、またその測定という観点からいきますと、まだ達成できていない要素がありますので、いくつかで指摘申し上げたいと思います。使ったデータは日本に産業連関表というのがありまして、1960年から5年おきで作っており、非常に細かい産業、約400位の商品に分けて、産業連関表を使って生産性を測定することができます。ここでの生産性は、TFP、total factor productivityもしくは multinational factor productivityということになります。産業連関表の構造というのは、AからLまで投入側、産出側について商品を約350から400に分けて、それを三角化という形で並べ替えをすることができます。建設業とか、自動車はほとんど最終消費、最終需要になります。それからサービスというのは、いろいろなところにインプットしているという構造を持っております。従って、サービスというのが諸々の製造業のインプットになっている訳ですから、サービス産業の生産性がどうなるかということは、その上位にある産業の生産性に非常に大きな影響を与えるということになります。

例えば、最終商品にパーソナル・コンピュータをデリバリーするということになると、またコンピュータそのものを投資財として最終需要へいくということになり、実はコンピュータ産業の生産性は、コンピュータを作るためですからもちろん影響する訳ですが、例えばシリコンがどういう生産過程にあるか、そのシリコンから作ってきたシリコンプロダクトはどうなっているか、それから半導体はどうなっているか、半導体のインプットがアプライドの電子機器にどう入っているか、ということになります。すべて下にある産業がある種のプロダクト・チェーンみたいな形で連鎖を作っていて、それぞれの生産性がすべて、パーソナル・コンピュータを生産するときの生産性に関わってくるということになります。

そのときにいろいろなサービスをインプットしている訳ですから、それも影響することになります。そこで二つのメジャーを考えてみました。一つは今の最終的なパーソナル・コンピュータ自身のその商品の生産性がどうなっているか、total factor productivityがどうなっているかという点。中間投入として、エネルギーや原材料、サービスがどう投入されているか。それから資本や労働をどれだけ投入しているかということの結果の残渣としてtotal factor productivityの成長率が計られる訳です。ところが商品である、このパーソナル・コンピュータを一台提供するためには諸々の産業の連鎖を伴っている訳ですが、その連鎖にあるすべての産業の生産性の影響において、結果的にパーソナル・コンピュータを作るときに生産性がどうなっているかを計って見ないとコンピュータの生産のプロセスにおける生産性だけでは生産性のリンケージは計れないということになります。それを計るツールを考え、これを先ほどの生産性に対して、今度はユニットのTFPと呼ぶことにします。1960年から65年までのユニットの生産性と、自分自身のですが、それを三角化のオーダーで並べますと、1960年から65年のときの、サービスの生産性はユニットでもそれぞれの生産性でも非常に悪いのです。高いのは中間財を提供するような manufacturing productです。ユニットとの差を描いてみますと、明らかに自分の生産性、かつシナジー効果全体を考えた生産性が大きく上回っている部門と生産性が低くなってほかの生産性の足を引っ張っている産業とが区別できることになります。

(掲載資料 P. 99 K-11 ~ 12 図参照)

石油ショックのときの日本の産業のほとんどの産業が、ゼロ以下になっていて、シナジー効果を含めると生産性が非常にネガティブです。先ほどの60年代の図とはまったく違った形になります。従って石油ショックのときは、日本の生産性がほとんどの産業において、いかに停滞したのかということなのです。

(掲載資料 P. 101 K-15 ~ 16 図参照)

更に最近ですが 80 年から 85 年、プラザ合意以前で日本の生産性が非常に高かったときは、確かに石油ショックのときと比較しますと、ほとんどの産業でポジティブになっています。そういう意味では、シナジー効果を含めた日本の経済全体の生産性波及が非常にうまくいったのはこの時代だということになります。その後、90 年代になりますと、90 年から 95 年では、プラザ合意以前の図とは明らかに違ってきます。

(掲載資料 P. 103 ~ P. 105 K-19 ~ 24 図参照)

ここで比較的生产性が高いのはまだ旧態然、従来の産業としての製造業の生産性がリードしていて、ここにコンピュータ産業があるのですが、ここではまだコンピュータ産業の生産性波及効果はそれほど大きくない。サービス産業の波及効果もそれほど期待できない。これが 90 年代から 95 年の日本のバブルがちょうどはじけて不況に突入した直前の状態です。今度は 95 年から 2000 年になりますと大分回復します。先ほどと大きく違いますのは、95 年から 2000 年までのデータでは、PC にあたる部分の生産性がきわめてシナジー効果を含めて高くなっています。しかし、ここのサービス産業は、ポジティブにはなっていますが、まだまだ非常に低い状態です。サービス産業は先ほど最初にご覧いただきましたように、すべての産業に影響する訳ですから、サービス産業がこれ以上、これから高くなるかどうか全体がシナジー効果を含めて経済を変化させるということになると考えております。シナジー効果がネガティブであるか、ポジティブであるかに分けました。すべての産業は自分の生産性も高く、かつ全体をシナジーで見たときの効果が高く、その効果が更に増すというような形になっていけばもっとも経済としては良好な訳です。1990 年から 95 年、と 95 年から 2000 年の姿です。90 年から 95 年までの姿は、経済の悪いところでは、

自分の生産性が低くて、シナジー効果も低く、全体として足を引っ張り合いしているというので、商品がたくさんあるという状態なのです。それに対して 95 年から 2000 年になりますと、90 年から 95 年の非常に悪かった商品がかなりよくなってきている。しかし問題はまだ自分の生産性がネガティブであるところです。IT 関係を、IT の生産を行う部分と、こちらが intangible asset をどの程度使っているかということに分けると、コンピュータの投資をたくさんやっているのはサービス産業で、サービス産業の部分の生産性と、コンピュータ自身を作っているメーカーとの生産性を比較しますと、コンピュータを使ってサービスを提供している部分の生産性はそれほど高くないというのが現実です。

(掲載資料 P. 106 K-25 ~ 26 図参照)

それからソフトウェアですが、ソフトウェア産業のソフトウェアに対する投資はかなり多いのですが、コンピュータ産業等の IT 産業に比べると生産性はまだまだ低いというのが現状です。ここにほとんどのサービス産業があるものですから、IT に投資をしたことによってサービス産業の生産性が上がるような効果がまだまだ実現していないのが現状だと思います。

そこで、IT そのものをどのように計るか、現状どういう問題があるかということですが、先ほどから引用されております三人のアメリカ人の学者がやっている intangible asset の区別です。一つは computerize information、ソフトウェアを含めたデータベース等々の情報がどうなっているかという点、二つ目は R&D を含めたイノベティブなプロパティがどうなっているかという点、三番目は企業の人的訓練、ブランド、企業スペシフィックなヒューマンキャピタル、組織を含めたストックがどうなっているか、それぞれどうやって計るかは非常に難しいことはすぐ推察がつく訳です。まだ我が

国の産業連関表、国民経済計算ではこれらすべてが十分に捉えられている状態ではありません。最初の computerized なキャピタルの部分、ソフトウェアですが、現在いくつかの区分で、ソフトウェアの原本をどう評価するか、原本からいろいろなコピーをしたものをどう実際に使うかということになります。ソフトウェアを開発された原本というのは、企業自身がオリジナルに企業内で開発する原本、ソフトウェア、もし測定できれば企業の asset として当然カウントされますから、企業の asset として投資に加えられなくてはなりません。同じようにパッケージのソフトウェアがあって、そのオリジナルソフトがありますと、それを購入した場合、資本投資として加えなくてはならない。今度はそのオリジナルを使って、いろいろなコピーを作りました、コピーを作った場合でもその購入したコピーを使ってなにかプロダクトを作る場合、それも asset としてカウントしなくてはならない。それからパッケージされたソフトですと、中には PC の中にすでにシステムとしてインストールされている場合もあります。その場合には通常はインストールされたものは PC の中の原材料であって、PC とパッケージが一緒になったものが asset として移っていくという形になるはずで。従ってここで PC の中に入っているソフトというのは、もう原材料として PC の中に入ってくるものになります。それからもう一つコピーを作るためにオリジナルを買うこともあります。そのときは、コピーとして作ったものはそれぞれ投資としてなされるとしても、それを作るために使ったオリジナルそのものは中間投入になってしまう。ソフトウェアを一つ取ったとしても、これをどう分割するかというのは非常に大きな問題を含んでおります。我が国の SNA、産業連関表では、残念ながら全部が捉えられていないのです。現在捉えられているのは、パッケージされたソフトウェアの部分と、アウトソーシングのソフトウェア、その部分はとらえられてますが、残念ながら各企業がイ

ンハウスで作っているソフトウェアについては産業連関表でも、SNA の中でも日本の統計の中にはまだ含まれていないのです。これを含めるとなると、ソフトウェアそのものが投資ですから、その分だけ GDP そのものが増えることになります。もちろん投資が増えますから資本ストックも増えます。資本ストックが増えて、それが増えたことによって、GDP にどれだけ効果を与えるかということは、GDP そのもののメジャーを変えなくてはいけないことになります。先ほど来、宮川先生等がご報告されている試みは GDP の何%くらい intangible asset があるかと、その中に開発されたインハウスのソフトウェアが入っているとすると、現在は含まれていない訳ですから、含まれている部分をどう計るかによって GDP そのもののメジャーが変わってくる。従ってソフトウェアの GDP の成長率も変わってくる。もし GDP の中に投資として含まれて、それが資本財としてカウントされて投資になりますと、資本ストックを増やす訳ですから、その結果として TFP のメジャーも変わってくる、それで Bart さんのお話のように、ソフトウェアを完全に入れて intangible asset を asset としますと、その分だけ資本が増えますから結果的に TFP は下がる効果になるかもしれません。TFP が下がっても全体の波及効果を通じて、いかにサービス産業と、根っこにある TFP using intangible asset をたくさん使用しているサービス産業の生産性を上げるかというメカニズムを政策的に作らない限りは投資をしただけでは、また intangible asset としてカウントしただけでは、生産性向上の政策にはつながらないということになる訳です。

同じことが日本の統計において R&D についても言えまして、R&D は現在、残念ながら intangible asset の投資として扱われていないのです。日本の産業連関表や国民経済計算の場合は中間投入としてしか扱われていないのです。従って R&D を開発

したものが最終需要に回るとなりますと、これ自身で GDP のメジャーがまた変わってきます。先ほど申し上げたように GDP を変えることは TFP も変えますし、成長のストーリーそのものを変える可能性があるということです。

もう一つやっかいなのは、この R&D の開発とインハウスのソフトウェアの開発とがアクティビティとして一緒になっていることであり、それを果たして分けることができるかということが大きな問題となります。そういう意味では intangible asset が結果的にどう計られて、その結果、それがどの産業の TFP なり生産性に影響を与えるかというのはこれからの研究ですし、非常に重要な課題だと思います。けれども、それを計ることによって、正確を期するためには国際比較可能な形でそのデータをどうやって作っていくかが、最大の課題になっており、これから数年かかって国民経済計算の中にも取り入れていかなければならないことになると思います。

**長岡貞男 氏：**

大変ありがとうございました。intangible asset の測定に関連して、今、課題なっていると点をご指摘をいただいたのですが、実務家の方にご報告をいただく前にこの点につきまして、今後の研究の方向性等も含めてコメントいただけたらと思いますが、深尾先生いかがでしょうか。

**深尾京司 氏：**

一つ伺いたいのですが、SNA は推計方法の改訂に向けて検討中だとお話されていたと思うのですが、R&D を入れるかどうかは、大きな変化になりますが、そこについてどんな動きになっているか、またどんなご意見なのかということ。そして、現在の所、日本では労働生産性とか全要素生産性の公式統計はないと思うのですが、そこについて作られる予定はあるのでしょうか。

**黒田昌裕 氏：**

はい、最初のご質問ですが、R & D は今度の 2008 年のリヴィジョン・ワンという改定リコメンテーションの中で国際的な一つの基準として入れることになると思います。しかし、2008 年のリコメンテーションで、日本が入れるかという点になると、それについては少し時間がかかると思いますが。最大の課題は R&D を測定し、中間投入ではなくて、資本財もしくは投資として入れるというケースの場合に、R&D は投資しても失敗するケースもあるのではないかと。それをどうやるかというのは大きな問題で、今現在、国際的な議論の中では失敗するケースも含めて R&D を考えようとしています。なぜかと申しますと、R&D を投資したことによって失敗したとしても、それ自身がノウハウ、ナレッジの追加であるのではないかと考えています。従って R&D の投資はコストメジャーにならざるを得ないと思いますけど、それを含めて、R&D を測定する。先ほど Bart さんがおっしゃいました、それを含めることによって、結果的に資本のレイト・オブ・リターンに反映させる、資本のレイト・オブ・リターンのメジャーが低くなることもあり得る。鉱物探査という intangible asset と同じ扱い、これはすでに日本の SNA に入っておりますが、鉱物探査についても、鉱物探査をやりましたと公表する、しかし掘ったけれど、そこに石油がなかったというケースも大いにある訳です。そういう場合も intangible asset として asset の中に含める、それはどこを掘れば石油がでなかったかというのも一つの intangible な知識だと考えて入れることになります。しかし、まだ数年かかると思いますが。

二つ目のご質問に対しては、日本は長期の生産性のメジャーを測定するためにはまず公式の資本ストックのメジャーを作らなくてはいけないということだろうと思います。深尾先生のグループは新しい

メジャーで資本ストックを作っている訳ですが、日本で作っている資本ストックは生産性のメジャーにきちんとかなうような形には残念ながら残念が残っていない。それを現在、内閣の研究でやり始めたばかりで、投資の除却、つまり先ほどの償却率をどう測定するかということについての特別調査を今年やり始めたところですので、これ自身は数年時間がかかると思います。これができれば、生産性を正式に公表するような形のメジャーに作り変えることができると思っています。

長岡貞男 氏：

セルフアカウントのソフトウェアも R&D も中間投入物ですので、直接消費者の効用とか企業のパフォーマンスには影響しないのですが、国民所得会計に入れる方向で検討が進んでいるようですが、このように資本化 (capitalize) する方向で統計を整備することが生産性の向上策の検討に関して新しい知識を付け加えるかどうか、capitalize することについての政策的な意義という観点から van Ark さん、コメントあるでしょうか。

Dr. Bart van Ark,:

ここまでの議論を大変興味深く聞いておりました、と申しますのも、2週間前にジュネーブで欧州の統計学者の会議がありました。その場でも国民経済計算 (SNA) 体系の中で資本化にする対象について、議論されました。黒田先生も先ほどご説明された通り、R&D についての議論はまだ続いております。現時点では、SNA 体系の中で消費支出として扱われている受入 R&D を資本支出として扱うようになりそうだと、しかし SNA の中核体系 (本勘定) としてではなく、サテライト勘定として利用されることになりそうだと見られています。これは、GDP 推計の項目の一部として正式に組み込む以前に私たちが更なる研究をする時間を稼げたという意味では評価できると思います。問題

は、多くの国々がそれを口実に取り組みを加速していないことです。私は、それは大きな間違いだと考えています。このシンポジウムで私が主張したポイントは、幾分他のパネリストの方とは異なる方法ではありますが、今日の知識経済を牽引しているのは R & D であり、企業では、技術以外の革新も続けられています。私は何より憂慮するのは、そのような今日の経済成長プロセスにとって重要な活動が公式な政府の統計からどんどん抜け落ちていく現状です。政府の統計がこれらのデータを取り上げないのであれば、学者や研究者である私たちが、不完全な統計であることをベースに、その役割を担うしかありません。

私が主張することは、R&D の資本化の問題解決を加速するため、統計当局と学界の緊密な協力が必要であるということです。公式統計には細心の注意が求められます。信頼性の低い推計データを無闇に投入することはできません。官学の研究協力は、非常に重要です。そして第3のグループの協力の必要性も考えられると思います。それは、企業の協力です。先ほど企業会計への無形資産の計上の必要性についての議論もありましたが、仮に政府の統計担当者が統計をとろうとしても、企業会計上にそれが計上されていなければ現実的に前進はかなり困難なものとなります。それこそ現実的問題です。後ほど企業の方のご意見をお伺いしたいと思います。企業の多くは、極めてリスクの高い無形資産を計上することになり消極的であろうと私は考えています。無形資産が企業の牽引役を果たしていることは現実です、しかし、もし企業に「研究開発費を資本として計上したいですか？」と尋ねたら、企業の大多数が「いいえ。研究開発を資本として計上して、うまく行かなければ苦しむのは私たちの会社です。ですから研究開発費は支出として処理し、プロジェクトが失敗すればその年の損失として処理し、先に進みたいと思います」と、答えることでしょう。まさに

ここに政府の統計と企業の統計のリンケージに関する課題があるのです。この課題に取り組む必要があると私は感じております。

**長岡貞男 氏：**

非常によいポイントでした。今度は産業界の方にプレゼンテーションをお願いしたいと思います。今、van Ark さんもおっしゃいましたように、企業の方にとっても、ノリッジ・エコノミーになってきて、厳密に計ることは容易ではないが、効果のあるものを経営にどう活かすかというのが非常に重要なポイントになっていると思います。最初に今日は渡邊さんの方からお願い申し上げます。渡邊さんをご承知の方も多いと思いますが、製造業の経営でも大きな成果を上げられたと同時に、現在は金融、小売の部門で社外取締役として活躍していらっしゃいます。二つのセクターをよくご存知の方、そういうパースペクティブから特にサービス産業の生産性向上、それから intangible をどのように活かすかという観点から、お話をいただけたらと思います。渡邊さん、よろしく申し上げます。

**渡邊正太郎 氏：**

長らく、サービス産業の生産性が低いということはずっと言われてきた訳です。これが日本の成長の停滞と、少子化に、より一層大きな問題として顕在化しております。統計は非常に重要ですが、それによってサービス産業の生産性が向上する訳ではないのですから、これから、日本のサービス産業はなぜこんなに生産性が低いのかということに焦点を合わせて述べたいと思います。私のキャリアは六つありまして、その六つの視点から、まずサービス産業の生産性を簡単に述べてみたいと思います。

40 年間いました花王で 26 年間取締役をやってきましたから、今日の花王を作った訳です。花王の最大の課題はなにか、世界で一番強い P&G、ある

いはユニリーバにどうやって戦って、生き残るかということです。そうすると企業のやることは二つしかありません。一つはイノベーションです。二つ目は効率化です。この二つがすべての製造業の活路です。従いまして、イノベーションと効率化というのは無形資産の蓄積なのです。その蓄積の大きさによって、グローバルなメーカーは競争しています。我々はどこの会社よりも新しいものをやれと、どこの会社よりも早く、新しいものを消費者に提供する。これがすべてのいわばキーだった訳です。これこそが製造業で、おそらくトヨタにしてもキャノンにしても同じです。私に言わせれば、トヨタは始めて 100 年間、4つの車輪で、エンジンで、ガソリンで走る車しか作っていない。しかし自動車の改善イノベーションを重ねて、トヨタは世界最強の会社に今なろうとしている。花王で私が 26 年取締役としてやったことは、シューペンターのいう技術：商品：マーケット：それに業務システムの 4つを改革することしか仕事がない訳です。そういう商品を小売店頭に並べれば、消費者は持続的に買ってくれるという確信が強いメーカーを支えています。

次に伊勢丹という百貨店業です。ご存知のように日本の小売業は、個人商店の集積が戦後の典型だった訳です。個人商店から組織化していく過程が 1960 年から始まります。ナショナル・スーパーが出てきました。そして専門店が出てきました。従来型のデパートは、電気や家具の売上の全部が持っていけます。一方においてコンビニエンスというスタイルもアメリカから入ってきました。今、伊勢丹はそうやって残された可能な領域において生き残れるデパート業のビジネスの形態を追求しています。「毎日がファッション」ということになります。しかし、丸ビルができて、六本木ヒルズができ、そういう挑戦に対して伊勢丹は生き残れるのかを製造業の視点から見えています。社外取締役を引き受けるときには私は本店を全部見せてもらいました。社外取

締役は責任がありますから、はい、引き受けますよという訳にはいきません。私も選ぶ権利があり、向こうも選ぶ権利があります。お店を見てみますと、伊勢丹の持っている IT 化、それから価値を追求する管理会計まできちっとしている、ある意味で製造業と共通するものがあるということで社外取締役を引き受けた訳です。日本には、ヨーカ堂があり、セブンイレブンはむしろアメリカのコンビニエンスより進んでいます。先ほどアメリカの小売業の生産性について話がありました。アメリカのウォールマート、中西部に発達したフードとドラッグの合体した量販店、そして巨大なモール、アメリカ人もやっと 90 年代を前にして、合理性と併せて買い物の楽しみを知ったのです。要するに顧客が買い物というものに価値を求めるようになった。従って、小売業の生産性というのは、ただ単にコストの効率化だけではないのです。モール市場には、スポーツ店のナイキやギャップができ、ナウティカができ、新しいものがどんどん出てきます。ミュージック、映画、IT ソフトなどショッピングモールの中でシナジーをもってサービス産業を発展させていくものが出来てくるようになりました。日本はもともとショッピングが好きで、昔から買い物に行くのは女の人にとって最大の贅沢であり、レジャーだったのです。そういう要素を日本は持っていた、しかし日本の小売業は、IT 化や生産性などの効率が低いと言われる。しかしセブンイレブんに代表されるように鈴木さんはコンピュータデータを見れば、毎日、店の実態がわかると豪語するようになりました。しかし、その生産性がなぜ低いのでしょうか。私に言わせますと、小売業の生産性というのは、店の中だけではないのです。商品を納入してくれるサプライヤー、それを店に入れるロジスティックス、顧客対応などが一体になって生産性を上げる訳です。ウォールマートで開発されたエブリディ・ロープライスというのは、まさに消費者の求めるものと、店運営の効率性、それをつなぐコンピュータの成果です。日本

の量販店への納入元、たとえば、どうやって漬物屋さんが生産性を上げていくのでしょうか。ロジスティックスのセントラリゼーションが進化しても、その先にはパソコンも使えない零細な納入業者が量販店を支えています。従いまして、サービス産業の生産性は、上げる要素はあると感じております。しかしそのためになにをやらなければいけないかを最後に申し上げます。

次にりそな銀行についてです。銀行業界は代表的な護送船団方式でできました。金融庁や旧大蔵省が人よりも違うことをやってはいけないとか、人よりも先になにかをやってはいけない。それでは、創造性のない人を作る組織ではありませんか。こんなところに金融のイノベーションはない訳であります。さっき宮川先生が担保主義から直接投資に変わったとおっしゃいました。それは有形資産の投資が大切だというよりも、私が銀行で始終言っておりますのは、金を貸して、担保があれば返ってくる、逆説的に言えば企業が儲かれば、金を借りてくれない訳です。土地と家などの担保があれば、安心して金は貸せるということだから、日本の中に企業価値という概念が育たなかったのです。直接投資だったら経営はすべて企業価値を中心に語ります。中小企業はものすごい数がありますが、その内の三分の二が赤字です。納税が赤字で、それでもやっていけるのはキャッシュフローがあるのか、納税がおかしいかのどちらかです。企業たるものは中小企業でも、企業価値の取り組み方が変わらなかつたら、サービス産業の生産性は上がりません。この 10 年間苦勞してやっと日本の優れた企業が復活してきた、これはものづくりのイノベーション、そして中国、インドといった新しい地域の経済発展に支えられています。やっと日本の経営者も、企業価値というガバナンスに目覚めたから、トヨタ、キャノンでも夢中になって企業価値を追及する。昔だったら、あんなに利益が出たらもういいのではないかといわれたでしょ

う。それではグローバルには生き残れないということの証明です。

それからもう一つ、早稲田大学の監事をやっています。大学の競争力ですが、The world's top 200 Universities 2007 のランキング 200 の中で、100 番の中に三つ、それから 100 番から 200 番の中に七つの大学が入っています。私立は早稲田、慶応が二つ。大学の競争力はこの程度です。なぜ大学の競争力がないかという、私に言わせれば大学の経営と、学問の自由という視点からくる教学というものが学校の中で対立がある。やはりガバナンスの問題であります。

六つ目として、経済同友会を通して政府、地方政府の生産性ということにも関与いたしました。郵政の民営化、年金問題、今話題の年金問題があれだけの大システムで大騒ぎしています。これは我々が主張していたように基礎年金は一律皆に 7 万円あげなさい、消費税で賄いなさい、比例報酬部分は個人の積み立てを中心とした積み立て方式に民営化しなさい、そうすれば飛躍的に年金の生産性は上ります。銀行を通して見えることは地方政府の非効率性と、国民に対する背の向け方です。なぜこれで IT 政府を標榜しているのでしょうか。私は政府部門がまず中心になって、政府のサービス部門の激しくも高い改革をやらなくてはならないと思います。それを IT 化でやる。しかし、IT 化というのは複雑なものをコンピュータで解決するというではありません。仕事を革新するということである。仕事を簡素化して消費者（国民）に理解しやすいような形態にしてそれをネットワークに乗せる。花王は、すべて仕事の改革が先で、そのためにコンピュータを遂行して今日の状況を作りました。生産性を上げるために、謙虚に考えなくてはならないのは日本のサービス産業において、本当のオリジナリティがあるかという問題です。量販店、コンビニエンスなど、日本

は優れて発展させたと思いますが、ファーストフード、映画やビデオ等を貸すレンタルシステム、ホテルでも、皆アメリカやヨーロッパからの伝来です。日本発のオリジナリティのものがあって、それが世界の人に享受されて、付加価値を日本に持ち込みながら、それによって日本のサービス産業の生産性が飛躍できる訳です。先ほどサービス産業は輸出に耐えられるかというお話で、言語の問題もありますが、我々は本当にオリジナリティを持っているのかという点です。さっきの無形資産の投資なくして、オリジナリティなど生まれにくい訳です。トヨタが、Ford の作った自動車を強くしたのはなにか、それは改善です。オリジナリティがないなら、向こうから入ったシステムを徹底的に改善して、改善によるイノベーションを起こそうではないかという気概が日本のサービス産業にあるのでしょうか。結局最後は、やはり人間の問題だと思います。

ロバート・ライシュが 1991 年、"The Work of Nations" で書いたサービス分類があります。

一つ目はものづくりに対するサービス、二つ目は対人サービス、三つ目シンボリックアナリシスとされている問題解決型です。マーケッター、弁護士、ファイナンシャルをやる人間、経営者、官僚、システムを作るプログラマー、エンターテインメントの映画、アニメもあります。しかし、ここの資質と生産性が 1990 年代ベルリンの壁が崩壊した後、ファイナンスも含めて日本は負けたのです。従ってこの人たちががんばらなければ、サービス産業の改革は不可能だと思います。その先頭に立つのが経営者です。日本の大企業の経営者は上場企業でも 4,000 人しか CEO はいないのです。しかし、その何百倍の中小企業の経営者がいる。中小企業の経営者はりそな銀行を通して見る限り、一部を除いてまだまだ古いというか、改革に対して先進的ではありません。この責任はかなりの部分において政府にもあると思います。保護政策であり、結局生産性の悪さと

いうのは裏を返せば、建設業から始まって雇用維持という政治的問題と裏腹になっています。この問題をどう割り切りながら、調和させていくのか重要な問題として横たわっていると思います。

**長岡貞男 氏：**

どうもありがとうございました。次にキュービーネットの佐藤さんにご経験を踏まえてプレゼンテーションをお願いします。

**佐藤伸 氏：**

キュービーネットの佐藤と申します。簡単に自己紹介させていただきますと、キュービーネットに入る前は監査法人トーマツにおりまして、公認会計士をやっておりました。その前の7年間は日本債券信用銀行、今のあおぞら銀行に勤めておりました。銀行と監査法人はサービス業なので、その頃は特に生産性うんぬんなどは考えずに求められる仕事だけをやっていた感じです。それからキュービーネットに経営者として入りまして、生産性を上げていくためにはどうしたらいいのだろうと考え始めたのがこの2年です。キュービーネットで、まずシンガポールの子会社のジェネラル・マネージャーをしまして、今は財務、管理本部長として管理面全体を見るポジションにあります。

簡単に我々の運営しているキュービーハウスの説明をさせていただきたいと思います。キュービーハウスは1,000円で髪の毛を切りますというコンセプトでやっている店舗です。従来の床屋さんですと、予約をしてお店に行って、髪の毛を切って、シャンプーをしてもらって、髭を剃ってもらって、マッサージをしてもらってというところですが、キュービーハウスの場合は、お店に行って髪の毛を切って、我々はエアウォッシュャーと呼んでいるのですが、毛くずを吸い取る掃除機のようなもので、毛くずを吸い取って、それでおしまいという商売をしています。

現在、日本で356店舗、シンガポールで15店舗、香港で10店舗、バンコクで7店舗を展開しています。これが会社の実績ということで出させていただいておりますが、これだけ多くのお客様にご支をいただいております。今現在、月間で約100万人のお客様にご来店いただいております。

日本の店舗の出店状況は東京、神奈川、大阪、埼玉、千葉、大都市圏に集まっています。我々が提供しているサービスと商品は時間です。10分で切ることが我々の一番のコンセプトで、10分で切りますと、例えば駅で乗り換えと乗り換えの間に切っていただくとか、ショッピングセンターで奥様とお子様がい物をする間にお父様が10分くらいで髪の毛を切っていただくと、今まで半日、土日の半日を使ってやっていたことを、会社の帰りとか買い物ついでにやっただけで、土日は有効に使ってくださいということが我々が提案しているコンセプトです。

このキュービーハウスがどのように生まれたか。我々の創業者である小西國義がある高めの床屋さん、理容店に予約をして行きました。彼は予約をして行ったにも関わらず長い時間待たされまして、ようやく自分の番が回ってきて、髪の毛を切りますと、切っている人間が、かかってきた電話に出る、待っているお客様と話し出す、蒸したタオルを遠くまで取りに行くと、そういう様子を見ていて、彼はとても忙しい人間だったので、「なんだこれは？」と不安を持っていました。よくよく見てみたら、髪の毛を切っているのは7、8分だと彼は気がついて、そこだけやってくれとリクエストしたら、なんですかそれは、と言われました。では自分でやってみるかということで始めたのがキュービーハウスです。約10年前に始まりました。開店当初は行列が出来まして、1,000円ということで価格インパクトが非常に大きかったです。来たのはほとんど理美

容業界の方で、その後少し閑古鳥がなかったのですが、JRの神田駅に出店をしたのを機会に、看板効果があったのでしょうか、どんどんほかの店にもお客様が来ていただくようになり、そこから軌道に乗っていきました。

この1,000円で10分ですが、どうやって短縮するかというところで、彼が最初に床屋に行ったとき感じた不満、これを一つ一つ排除していきましようということで、店に電話を置きません、ですから予約は受け付けません。1,000円ということですが、我々のキュービーハウスをご利用いただくところなのですが、1,000円札しか使いません。5,000円札も10,000円札も使いません。両替はやりませんということで、まずスタイリストが両替に対応する時間が削れる、電話も置いていないので予約を取る必要もない、トイレもないのでトイレの掃除もする必要はありません。どんどん削っていきまして、普通ならどういったサービスを付加していくかが焦点になっていくのですが、どんどんなにを削っていくかという点で、10分を実現しました。近くにあったら見ていただきたいのですが、スタイリストがお客様の回りを一歩、歩くだけで、すべてのものに手が届くような配置になっています。遠くへものを取りに行く時間がありませんから。ここでも時間の短縮は図れています。店舗のオペレーションとして、どのようなやり方をしているかというと、オフィスからすべての売上げがリアルタイムでわかるようなシステムを導入しています。私がここで今パソコンを立ち上げて、どこの店の売上げがどうなっているか、今どこの店で何人のスタイリストが切っているかわかるシステムになっていますので、いちいち店長がファックスで売上げの報告を上げる必要がありません。

後は10分1,000円でやっていますので、回転勝負になります。これが高いか安いかの議論はありますが、よくよく考えてみると、1時間6,000円

はそんなに安くありません。そうするためには回転を上げていかなくてはならないということで、10分という時間を皆様にご提供しますというコンセプトがありますので、駅とかショッピングセンターとか、人通りが多いところ、人が集まるところに店舗を出していく店舗戦略を取っています。

我々の生産性をどうやって上げていくかについては、基本的な考え方として1,000円ありきなので、その1,000円の中でどのように儲けていくかという発想です。会社の中の議論はすべてそういう発想になっています。コストがこれだけかかるから、お客様にこれだけお金をいただくかなくてはいけないという発想ではありません。

ここからは生産性と逆の話になっていきますが、お客様を感動させれば、その方は必ずリピーターになっていただけるので、顧客満足度も非常に考えていかなければならないのですが、私が一番初めにキュービーハウスを利用したのは、八重洲の店だったのですが、新幹線に乗る少し前、1時間後くらいの新幹線になるのかと思いつつ、お店に行き、出てきたら、30分後くらいの新幹線に乗れました。財布から出ていったのは1,000円だけだったので、非常に感動した覚えがあります。非常にサービスもよくて、技術も優れていたものでこれはいいと思ったのを覚えています。そういうお客様を感動させるような顧客満足度を維持していかなくてはならない。後は過剰なサービスをやらず、なにを捨てて、なにを取っていくのかという点が我々の重要なビジネス上の問題となります。

(掲載資料P.114～P.116 図参照)

あまりに捨てるすぎるのも無理があります。例えばスタイリストの生産能力は決まっております、10分1,000円ですと、1時間で6人ですとよく言われますが、1時間で6人切るのは難しいので

す。バリカンで五分刈りにしてくださいと小学生の男の子が来られたら、7人か8人はいけるかもしれませんが、普通はいいスタイリストで4.5人か5人いくかいかないかというところなんです。生産能力は決まっているので、生産性を上げようと思って、君は8人切れるテクニックを身につけてくれと言えば、切れますよ、ただ上手く切れずにお客様が減りますよ、ということになるので、これ以上の生産性は上がらないのです。そこを求めてはいけない、そこは捨ててはいけないものです。ではどのように生産性を上げていくかというところ、例えばコミュニケーション能力を上げていく。一般的に男性の方、女性の方は事細かにスタイリストとコミュニケーションを取って、割と長い時間でやっていかれると思うのですが、実際の店舗でのお客様とスタイリストのやり取りでは、「今日はどうぞされますか」と聞くと、男性の方は「普通に」とおっしゃる。「ちょっと暖かくなってきたので、さっぱりしたいのですが」とそういうことを言われる方が多くて、そういうときには、ではどういう風に切りますかと、事細かに、後ろはどうしますか、横はどうしますか、上はどうしますかと聞いていきたいと思いますというマニュアルがあって、時間をかけずに、本当にお客様が望んでいることを聞き出すようなコミュニケーション能力をつけていきたいと思いますということで生産性を上げています。クレームの状況をよく見ていると、1センチ切ってくださいと言ったのに、1センチにさげちゃったなどありますが、切っている方も途中で気づけという話でもあるのですが、しかし、その辺のコミュニケーション力を上げるとかなり生産性が上がっていきます。例えば物販のように、小売業もそうでしょうが、12月とか1月に売上げが集中することがありますが、我々の場合、平日のあまりお客様の来ない時間の売上げを土日でカバーするというのは、生産能力が決まっているので限界があります。どれだけ平日にお客様を移していくかという点が重要になってくるので、平日でもお客様が普通に

来ていただけるような立地を選んで出していくことも非常に重要です。

必ずしも我々はすべての人、すべての世の中のお客様を吸収しようという考え方はありません。お客様の話を聞いていますと、たまに普通の理容室に行く、そしてたまにキュービーハウスに来るという方、キュービーハウスしか行かない方もいらっしゃいますし、いろいろなニーズがあっていいと思います。気分によって少しリラックスして肩を揉んでもらいたいとか、たまには誰かにシャンプーしてもらいたいとか、いうのはあると思うので、その中でも我々はなにをやっていくのだという点を取捨選択していかなくてはならない。

今、我々が直面している問題は、350店舗のチェーン店になっており、50店舗辺では問題になってこなかったのですが、お客様が我々に求めてくるレベルが段々上がってくるという点です。段々上がってくると、それに対応するために、トレーニングをしたり、店舗の運営のやり方を変えていかなければいけないようなところがあって、例えば接客の仕方であるとか、衛生面であるとか、レベルを上げていくということで、生産性という意味では少し落ちていくという、流れがあるということもあります。今我々はシンガポールと香港に同じコンセプトで、同じ商売をしていますが、日本の伝統のおもてなしの心を教え込むのが非常に難しいのです。お客様は立って待たせてはいけないということをお客様に非常に苦労しています。キュービーハウスのコンセプトに対する共感であるとか、キュービーハウスというブランドに対する帰属意識をどうやって植え付けていくかが我々の非常に大きなテーマです。それは日本でも同じですが。そういう意味ではアメリカの企業、ディズニーランドであったり、スターバックスであったり、見ていて非常にうまいと思います。学生のとき、ディズニーランドでバイトをしていましたし、今妻がスターバックス

クスで働いているのですが、言葉を選ばずに言うと、洗脳して、ブランドに共感させることやマニュアル化するのが非常にうまいです。我々はそのには至っておりません。日本人の呼吸でやっているの、それをシンガポールや香港で、持って行ってやるとなかなかうまくいきません。密接でガチガチのコミュニケーションを取っていくとやはり心は伝わりますが。私はトヨタやセブンイレブンのようにキュービーハウスを、今後世界展開しようと思って仕事をしていますが、世界展開をある程度のスピードでやっていこうと思ったら、その邊をうまく伝えていく仕組みを作っていかなければいけないし、その邊が intangible asset になってくるのだと思います。今後は、そのあたりが、我々の一つの大きな課題になると思います。

もう一つ、生産性の話をしますと、我々が直面している問題として今、我々は株上市場を目指していますが、コンプライアンスという問題は、上場していろいろ、いまい関係なく出てくる問題で、この理容美容業界には、理容師法、美容師法という法律があります。理容師法では理容所というのは男性の髪の毛を切る所、美容師法では美容所というのは女性を美しくする所という決まりがあります。厳密にいうと、男性が美容室で髪を切るのは法律違反ということになります。我々が店を出すときには、ここに店を出しますという話をして、スタイリストを募集しますが、美容師さんが4人、理容師が1人だったら、ここは美容所ということで、美容所の登録をして、美容師さん4人に働いてもらいます。美容師は女性の髪の毛を切るのは非常に上手ですが、理容師さんはトレーニングをしないと切れません。美容師さんが男性の刈上げをするのもやはりトレーニングが必要です。我々としては一つのお店に美容師と理容師がいるのが一番売上げが上がるのですが、厚生労働省ではそれは許さんということになっています。我々は理容師と美容師の適正配置をするために

もかなりのコストをかけていますし、それによって売上げが下がっていることもあります。我々も提案として「ヘアカット専門師とか、切るところだけです」そういう資格を作ってやってみたらどうでしょうという話を経済産業省に提案をさせていただいたり、あと、特区の申請においては、「美容師、理容師どちらでも働いていいですよ」というような許可制を持ってみるのはどうですかと提案をしています。しかし今のところ、ことごとくはじかれていて、いろいろと苦労しています。

後、一つ海外の話を少ししておきます。キュービージェルと我々は呼んでいますが、三分間写真とか、電話ボックスのようなものをイメージしていただくといのですが、これくらいの筒型のキュービーハウスの中で髪の毛を切れるようなものを我々はシンガポールと香港で展開しています。面積が一坪くらいで、日本の場合はお店の中と外には仕切りを必ず設けるとか、待合のスペースは全体の何割にしろとか、必ずなんとかの設備はつけなさいとかの規制があるので、できないのですが、海外では例えばショッピングセンターの空きスペース、エスカレーターの踊り場とか、ちょっとしたスペースを利用すると我々は商売ができます。向こうのディベロッパーさんはそんなところで家賃を稼ごうなど全然思っていないので、割と安い家賃で借りられます。非常に初期投資も安いですし、ポンと置いて、だめだったら次、だめだったら次ということもできるので、非常に生産性という意味ではいいのですが、日本ではそれは中々許されない。そのような規制も日本の生産性を向上させるのを阻害している一因だと考えられます。

**長岡貞男氏：**

大変、示唆に富んだお話をいただきまして、ありがとうございました。それでは産業界からのお二人のすばらしいプレゼンテーションに続きまして、経

経済産業省の坂田企画官の方から今後の政策の展開についてもお話をいただきたいと思います。よろしくお願いたします。

坂田一郎氏：

経済産業省の坂田です。基調講演とほかのパネルのお話に関連する部分を中心に、経済成長戦略についてお話をしたいと思います。政策の中身の話に入る前に本日話題となっているデータベースについて触れておきたいと思います。RIETIのJIPデータベースと、EU KLEMS データベースは政策を作り実行する上で非常に有用なツールだと思っております。実際、成長戦略を作る際にも利用させていただいています。現状に安住している分野の人たちはできれば物事を変えたくない、というのが率直なところだと思います。実際に課題が見えている場合であっても、都合の悪いことは、なるべく見たくないというのが人情だと思います。そういった場合に、客観的なデータで、現実にこういうことで、これを直すしかないのだというようなことを示していくことは有効な方策だと考えています。

次に tangible と intangible のお話がありましたが、tangible asset についてはかなり政策的な対応が進んだと思っております。昨年末、税制に関しましては、減価償却制度について、40年ぶりの抜本改正をしました。日本の産業活動の中で、tangible asset については税制の足かせが一番大きかったのではないかと思います。今回、国際的なイコールフィティングを確保できるよう一挙に改正をしました。

tangible asset の面で残された課題は物流や人流のインフラの問題です。例えば最近、航空自由化、オープンスカイの話がよく新聞紙上を賑わしましたが、後、政策的に重点対応するのはそれらの部分ではないかと考えています。

一方で intangible な問題に関する政策的な対応はまだまだこれからであり、生産性向上という面でもフロンティアが非常に大きいと認識しています。分野横断的な政策としてはここ数年、力を入れてきましたのがコーポレート・システムの改革です。具体的には、現代化と言っていますが、会社法の抜本改正を行いました。それからリミテッド・ライアビリティ・パートナーシップ法（LLP法）という新しい組織のフレームを作りました。そうした法整備により、無形資産の中にある組織力、組織効率、そういったものを上げるという意味での政策対応になったのではないかと考えています。今後、これらの改正結果を検証し、必要に応じて修正をしていくことが必要です。

今後の横断的な課題としては、第一に、イノベーションに必要な R&D、それから人材というものの持つスキルや知識、IT 装備、こういったイノベーションに必要な基本的なリソースに対する民間投資を加速することが必要ではないかと考えております。現在も R&D と IT、人材投資に対する投資減税があります。2003 年から 2004 年にかけて導入をしていますが、これを改正して強化できないかというのが課題です。尚、先ほどの無形資産の定義、統計の件でお話がありましたが、R&D の中でも費用として計算されるようなものと、研究開発設備のようなストックに分類されるものとありますし、それから IT ソフトウェアでもインハウス開発のものとパッケージソフトとがありますが、現在の税制では、それらをすべて対象にすることにしています。従って投資減税を求めている企業に関しては、税務当局はそれら全体についてどれくらい投資されているかということも把握しているのが現状です。

第二の課題は、新しいフロンティアを産学官連携で開発、開拓することです。日本が進むべき道を示すキーワードの一つは信頼性だと思っております。例

例えば次世代の原子炉や、環境にやさしい次世代航空機などの生産性向上と国際競争力確保に際しては、日本が持っている部品材料産業の厚い蓄積と産業レベルの高い信頼性を梃子に出来るのではないかと思います。サービス分野でも、人材の持つお客様を大事にする心を売りにして、信頼性をキーワードにできるのではないかと考えています。

三番目は、人作りです。日本の大学について考えてみますと、1970年代までは、例えば冶金、材料工学、船舶、電気、電子、等の分野での人材供給により産業の生産性向上を支えてきました。むしろ産業の発展よりも先に、人材を作り出してきたものと認識をしています。ところが、1980年以降、大学の規模拡大が止まったこともあり、産業構造や商品がどんどん変化したにも関わらず、教育サイドはそれに対応できなかつた。例えば、私は東京大学にも籍を置いています。東京大学で情報理工学研究科ができたのは2001年です。1990年代には情報工学、ソフトウェアの世界で世界的な闘いがあった訳ですが、それが終わってからやっと研究科ができたこととなります。大学に関して、従来果たしてきた役割を果たせなくなっているということを変更して認識をした上で、大学と社会や産業とのインターフェースを作り直していく必要があると考えています。その中でグローバルな経営マネジメントができるような人材作りといったものも課題として入ります。

四番目に、オープン化が課題ではないかと思っています。一つはアジアとの距離を縮める、アジアとの物流のコストと時間を徹底的に縮めることが必要です。いま一つは人的距離の短縮です。アジア人材資金構想と言っていますが、今年度、アジアから優秀な人材を日本に呼び込むための制度を作りました。それから構想とは別になりますが逆方向で日本からもアジアに若い人を出していく、そうした人的

な交流によって距離を縮めることが必要だと考えています。同じキーワードで他には、オープン・イノベーションを進めるための企業間、産学官連携協力強化する必要もあるかと思っています。

ここから先は、サービス分野に特化した課題のお話をしたいと思います。van Ark先生のプレゼンテーションの中に現在のベストプラクティスより劣っているものをベストプラクティスまで上げることと、イノベーションによって生産フロンティア関数を上げる、二つの課題があったかと思っています。私は日本においては両方必要だと思います。まず前者については、我々も成長戦略を作る際にフロンティア生産関数を用いてその程度を分析しました。やはりベストプラクティスを持っている企業と、そうでない企業の間ギャップがかなりあって、それがある程度縮めるだけで相当な生産性向上効果が稼げることがわかりました。

一方で生産フロンティアを拡大することを追求することも当然必要であり、そのため、規制改革や制度改革は重要だと思います。JIPデータベースを使って規制産業と非規制産業のTFP上昇率を比較したところ、95年から2002年の期間で非規制産業の方が0.6ポイント高いという結果が出ました。このデータについては経済財政諮問会議でも私どもの大臣の方からお示しをしています。規制改革、制度改革によって市場機能を高めて、生産性を上げることに関するプレッシャーを高めたことの効果かと思っています。

もう一つは市場の可能性を拡大することです。制度や基準の未整備に起因するイノベーションの制約はかなりあると考えています。先ほどキュービernetさんから、理容師、美容師の話がありましたが、これは、その一つの例だと思います。別の例では、サービスロボットのお話をよくします。大きなオフィ

スビルでロボットを稼働させて清掃するのは、夜間にやりますが、ロボットはエレベーターに乗れない。エレベーターの建築基準法上、ロボットが乗れるエレベーターを想定していないのです。現在の状況では、人がついてエレベーターに乗せるか、階段を上らせて次の階に行かなくてはならない。本来、無人で稼働しエレベーターにも乗れる能力を持ったロボットについて、そういう状態で稼働させるのは非効率です。

それから最近、話題となっている分野では、コンテンツの二次利用があります。現状では、著作権法上の問題があり、コンテンツの二次利用をするのは非常に難しいのです。いまや、技術的には、インターネットとパソコンを利用してコンテンツを供給できるルートができたにも関わらず、このルートは詰まった状態にあります。

問題を解決した例も一つお話ししたいと思います。預託証券制度（JDR）の導入です。アメリカの市場ではかなり昔から普通に使われているのですが、今回、日本でも信託法制の整備に伴って導入が可能となりました。例えばインド、台湾、など生株の海外市場での上場が制限をされている国の企業の株式を実質的に東京市場に上場させることができるようになります。

なぜ、イノベーションを妨げている制度が存在するのか。この原因としては、イノベーションによって想定外の商品やサービスが登場したが、それに制度が適応しきれていない場合が多いからなのではないでしょうか。制度上、想定外になっていると、多くの場合、企業は実行しない、実行できないということになります。従って、よい技術やアイデアが生まれても、ビジネスとして成長しない。私どもの大臣はこれを完全規制と呼んでいます。イノベーションと制度整備のスピードのギャップが完全規制を生んでいるような状況を直していくことが必要だと思います。

このような規制や制度の改善に加えて、狭義の産

業政策的な努力を投入することも必要です。スライドに例がありますが、産学官の対話の場を作る、研究拠点を作る、製造業が持っているような管理ノウハウを導入するための流れを作る、品質評価のためのベンチマークを作る等々、産業政策の道具をサービス業にも重点的に投入していくことが必要です。これは私どもの責任ですが、これまで製造業に比べて努力が足りなかったと考えています。

例えば製造業や農林水産業についてはたくさんの国立研究所がありますが、サービス業についてはほとんどありません。それから主要な国立大学には、昔から工学部がありますが、サービス学部、又はそれに近い学部は国立大学にはほとんどありません。最近になってやっと情報理工学、観光学といった学部や大学院が創設されるようになってきましたが。これまで、サービス分野に対して政策的な目を十分向けていなかったという反省に立って一挙に政策インフラを整えたいと思っています。

2005年にできました第三次科学技術基本計画のキーワードとして、サービス・イノベーションという言葉が初めて入りました。わずか2年前のことです。政府全体としてもサービス・イノベーションについては、その頃から認識が変わってきたと考えていただければと思います。

成長戦略ですが、どのように実行するのか、実現力を高めるかが重要です。特に従来、我々が扱っていなかった分野や課題にまで踏み込むことを考えると、実現するための特別な仕掛けが必要となってきます。そのため、経済成長戦略大綱、英語ではエコノミック・グロース・イニシアティブという形にまとめ、政府与党で合意をとって進めていくことにしました。また、目標や達成時期を明示した工程表を作り、それに基づき進捗を徹底的に管理するやり方を導入しました。工程表の項目は500を超えています。いずれにしても無形資産とサービス、この邊を

キーワードに成長戦略を進めているということです。

**長岡貞男 氏：**

大変ありがとうございました。以上で予定してありましたパネリストのプレゼンテーションが終わりましたが、これから効率的にディスカッションを進めていきたいと思っております。今、民間経営の立場、それから政策的な立場から今後の無形資産、あるいはサービス産業の生産する向上を支えていくための方向性や課題についてご説明をいただきましたが、Jarmin さん、コメントとかご質問ございますか。

**Dr. Ron S. Jarmin：**

元橋（一之）教授と進めてきた研究から2点の傾向が浮き彫りになりました。第1に、日本の小売業セクターの構造は、米国、あるいは英国の小売業の構造に比べてさえも非効率である点です。第2にデータから、日本企業および英国企業は遅れを取り戻すためある一定の努力をしていることが見て取れる点です。他のパネリストの方々の発表を聞きながら私が考えていたのは、サービス・セクターのパフォーマンスの国際比較をする時の資金調達役割、およびそのようなものの動きです。米国で私たちが確認していることは、株式市場が以前に比べより効率的になり、よりリスクの高いベンチャーが市場で資金調達をすることを容認するようになったことです。20年、30年前は、小規模企業や起業家は銀行から資金を調達するしかなかった、そして正当な担保や営業計画がなければ資金を提供してもらうことはできませんでした。しかし今日ベンチャー・キャピタルやエンジェルなどの資本提供を受けてインターネット起業家など新規事業者がビジネスを立ち上げることができます。ヘアカットの専門店を展開するキュービーネット、非常に革新的でクリエイティブな企業、そのような小売業分野やその他の分野の新しいタイプの起業家が自由に活用できる資金、その資金調達手段にはどんなものがあるのでしょうか。資金を調達するために、まず彼らはかな

りの速さで事業を拡大しなければなりません。小売業の場合、製造業のように資本設備を必ずしも大量に購入しないにしても、新しいビジネス構想から賃料を得るためには、かなりの速度で事業を拡大する必要があります。そこで、どなたかから日本経済における、特に高齢化社会が進展する中で、年金会計から退職金が支払われ、新興企業への資金に充て得る退職基金がそう遠くない将来には利用できないかもしれない状況の中で、ベンチャー・キャピタル等の役割についてご意見をお聞かせ頂ければ有り難いと思います。

**長岡貞男 氏：**

どうもありがとうございました。それでは深尾先生、ご質問かコメントございますか。

**深尾京司 氏：**

今のご報告とは直接関係なく、この機会に聞きたいのですが、渡邊さんがおっしゃった日本の商業の生産性が製造業に比べて低いこととも関係しているのですが、商業等の場合、国と国の間の生産性の比較はどのくらい信頼できるかということです。国内の企業の比較であれば、競争がありますので、売上げが高いところやキュービーハウスのような成功している企業は生産性が高いと言えるでしょうし、また時間を通じてどれだけ生産性が上がったという比較も出来ると思うのですが、国と国の間で比較するときは例えば、1万円の売上げと、アメリカの100ドルの売上げを、サービスの質の違いまで考慮してどれくらいの数量で見てアウトプットが違うか計算するためには、我々は購買力平価 purchasing power parity、ppp と呼んでいる指標を使って換算をしています。それによると内閣府の最近の成長力加速プログラムでも、日本のサービス業の生産性はアメリカの五割から六割くらいという結果で、今日の発表でも、宮川先生が発表された中にもありましたが、本当にそれがどこまで信じ

られるか。実は皆が使っている PPP データを作っている張本人はフローニンゲンの方方で、van Ark 教授は中心人物の一人ですが、その割には彼も以前、あまり信用できないとおっしゃっていたと思います。例えば小売店が店を開く時間を長くすると、客の利便性は高まるが、店員は長くいなくてはいけないので労働生産性は下がるという例を挙げられていたと思います。日本がアメリカの五割、六割というのがどのくらい信じられるのか。それからもし問題があるとしたら、どのように改善できるのかについて、少し伺いたいです。

**渡邊正太郎 氏：**

この問題は非常に重要な問題で、アメリカの小売流通業が生産性を上げ始めたのはこの 15 年だと思えます。それ以前は例えば P&G ですと、インフレでコストが上がるとそれを全部小売価格に跳ね返しました。ところが日本の小売業は非常に小さい地域の中に密集していますから、よその店を見たりして、価格に対するごまかしが効かないのです。基本的に過当競争になります。しかし、独禁法政策と中小企業保護はあいまいで、中小企業を怠惰にしたと思います。全く不当廉売防止はやりませんでした。ですから日本の小売業は常に競争からくる価格の下落減少に悩んできました。ところがアメリカは 15 年前までは、常にインフレで消費者に価格転嫁をしてきましたが、それがこの 10 年間で大きく変化しました。安易にインフレを起こさないことが成長性を上げ原油価格の上昇などに対して、P&G でもロジスティックス等の全体を通じて、合理化するコスト努力が日本と同じように始まったということです。私共は、コスト競争力なら P&G に絶対負けるとは思いません。TFC という付加価値がインフレやコスト転嫁、もちろん労働へのコスト配分等を深く解析しないとイケません。日本の小売流通業は生産性が低いと言われますが、例えば問屋を例にとると、花王に私が入社したときの問屋は 3,000 ありまし

た。しかし今洗剤を扱う卸業は六つに集約されました。ロジスティックスなどの効率性は格段に違います。小売業でも洗剤を売る店は、私が入社したときは 100 万軒以上ありましたが、今花王が配達している店は 10 万軒です。小売業も大衆消費者が買うところは十分集約されています。自動車、電器、日用雑貨、食料品と農産物、衣料など業種毎の流通経路を縦軸で国際比較するといろいろなことがはっきりと出てくると思えます。トヨタや花王に関連する中小企業の経営に生産性の低さは許されません。

しかし、規制や保護に守られた業種は護送船団でやってきましたから、生産性の低さが温存されています。

また日本の産業構造の中で大きな割合を占める電力、ガス、航空運輸、郵政、建設、そして医療を中心に社会福祉事業などのサービスが独占と規制のもとで運営され、しかもユニバーサル・サービスという甘い罠にはまっています。

またより零細な企業は税と官とにより保護する政策がとられてきました。でも保護するときは IT 化を保護し、もっときちんと利益を出す工夫をしなさい、財務諸表をきちんと作り、従業員にもきちんと公開し、透明性の高い経営を要求して、それによって中小企業を育成していく態度であれば、日本のサービス業も近代化が進むと考えます。

**長岡貞男 氏：**

どうもありがとうございました。今のお話は、国際比較も重要ですが、むしろ競争プロセスがきちんと機能しているか否か、国内の競争環境に着目した分析が非常に重要ということです。日本のサービス業、小売業がアメリカと比べて、30%低いというのは信じられないかもしれませんが、競争プロセスで見たとき、問題があるセクターもあり、それは改革が必要だというお話だったと思います。この点について van Ark さん、国際比較が一つの KLEMS プロジェクトの中心的な課題で、国際比較が持って

いる問題点は、先ほどレベルの比較が難しいというお話をされましたが、今後の研究の方向性とも絡めていかがでしょうか。

**Dr. Bart van Ark :**

前にも申し上げたことですが、国際比較には細心の注意が必要です。別のパネリストの方もおっしゃっていたと思います。各国のサービスのアウトプットの測定は完璧とは言えない状況です。すなわち、小売業を例に申し上げれば、今日小売業のアウトプットの伸びを各国は、単純に小売企業の売上のみで測定し、質的变化についていかなる調整も加えていないのが現状です。

理容業を例に考えてみましょう。現在の統計では、理容業における質的变化や、形態の異なる理容業従事会社のサービス提供方法の変化も考慮されていません。この意味から、サービス業を国内で比較する際にも注意が必要と言えるでしょう。

この機会に少し、サービス業に関して非常に重要な問題である規制と生産性に関する議論のフォローアップをさせて頂きたいと思います。製造業に比べ、規制緩和と生産性の関係は研究によって全て解明されていませんし、研究の結果をどのように解釈するかも難しい問題です。小売業であるキュービーネットさんのお話を伺いながら考えていたのですが、非常に興味深い事例だと思います。新しい製品、新しいサービスのアイディアがあるわけです。明らかに大衆受けする、これまでにはなかった規格化サービス、明らかに消費者が求めているサービスを提供しようとする、規格化の進んだサービスですから当然生産性も高いわけです。佐藤さんがご報告された全てが高度に規格化されたサービスですから、当然生産性も非常に高いはずで

生産性の向上を真に望むのであれば、究極的には、

全ての人間がキュービーネットに行って10分間で髪の毛を切ってもらい、世界で最も生産性の高い理容業の誕生となるはずで

す。しかし佐藤さん自らが正しく指摘になった通り、それが望ましい状況ではありません、市場は様々な嗜好を満足させなければなりません。ヘアカットに1時間はかけたいと希望する人もいるでしょう。2時間かけて髪の毛を切ってもらおうという人を私は知っています。しかし、そういった人々にも10分のヘアカット・サービスを受ける機会はあるのです。このようにいろいろ申し上げるのは、佐藤さんも触れた問題があるからです。すなわち、法規制が、キュービーネットの更なる事業拡大やサービスの規格化の推進を阻んでいるという問題です。佐藤さんがご報告された理容師法や美容師法は常規を逸しているように思います。早急に廃止されるべき法律だと思いましたが、それがそう簡単なことではないことを私たちは皆知っています。すなわち既得権益の存在です。2時間かけてヘアカット・サービスを提供する理容業者たちを何らかの方法で保護しなければ、彼らは市場から去るしかありません。

問題は、その法律が今日の日本にとって適切な法律かどうかという点です。佐藤さんのご報告を伺う限り、理容師法や美容師法は廃止されるべき法律のように思えます。だからと言って、サービス業に規制など必要ないと申し上げているわけではありません。恐らく必要だと思います。サービス業の規制はどのような特徴を持っているべきなのか？品質を保証する規制や、政府ではなく業界が設定する規制などが考えられると思います。理容業・美容業の国家資格制度に関連する規制ではなく、職業訓練に焦点を置いた規制も考えることができるでしょう。キュービーネットの事例を通して申し上げたいのは、「法規制をなくせば、生産性は向上する」というのは単純過ぎるという点です。なぜならそれは顧客が最終的に求めるサービスを提供することにはつながらないからです。この問題はもっと込み入った

複雑な問題です。キュービーネットが顧客に供する規格化されたヘアカット・サービスを提供する成熟したサービス業の育成の最善策を、業界と政府が共に膝を付き合わせて協議すべきだと私は考えます。熟慮を重ねるべき重要な問題です。将来のための最善策を官民で試験的に模索する必要がある問題だと思います。

**長岡貞男 氏：**

どうもありがとうございました。重要なポイントはすでにクリアになっているのではないかと思います。それでは、フロアーの方からご質問を承りたいと思います。名前とご所属をいただいでご質問を承りたいと思いますが、

**黒田昌裕 氏：**

SNA なり、日本の産業連関表では、卸売り小売業の生産額は売上高ではなく、トレードマージン部分です。企業の皆さんの感覚だと売上高だけで生産性を計られると思いますが、国の統計では売上高ではなくて、そのマージン分だけがアウトプットなので、それを質的に評価するかは更に難しい問題になると思います。

**長岡貞男 氏：**

ではフロアーの方からご質問ありましたら、ご遠慮なくいかがでしょうか。

**質問者：**

中小企業基盤整備機構の三本松と申します。RIETI のメンバーでもあります。サービス業の活性化なり、競争力を強化しようとするときに、私は二つ問題があると思っています。サービス業の分類学を行って、どの分野の人たちをサービス研究の対象にするのか。誰がやるのか、一橋大学がこれから勉強するという議論もありますし、そのとき、サービス・マーケティングというのは大分されているので

すが、どうもサービス・イノベーションについては体系的になされているように思えない。私としての試案をやりつつありますが、サービス・イノベーションのときの定式化を業種横断的な定式化と、業種ごとの定式化みたいなものがあるのではないかと考えております。そうしたものを皆がどこでどうやってどのようにやればいいのでしょうかというのが私の質問です。これをどなたかよろしくお願いいたします。

**長岡貞男 氏：**

坂田さんお願いします。

**坂田一郎 氏：**

だれがやるのか、という点については、RIETI にも期待しています。それから我々の近いところでは、産業技術総合研究所です。先ほど申し上げたように、工学部はたくさんあり研究者の数も多い。セル生産方式にしても、例えばキャノンさんでこれがいいということになれば、非常に早いスピードでノウハウなどが普及していきます。そのためには、新しいアイデアやノウハウを解析し普及できる形にした上で著作や教育プロセスに載せることが重要です。サービス分野でも同じような仕組みを作る必要があると思っています。そういう意味では研究と教育機能、教育というのは研究成果の普及であると思いますが、両方の機能が必要であり、かつ一つや二つの機関ではサービスという大きな山はこなせないだろうと思います。サービス研究と教育を担う機関が沢山できて、その間で競争をなされるような状態が望ましいと思っています。

**長岡貞男 氏：**

どうもありがとうございました。渡邊さん、お願いします。

**渡邊正太郎 氏：**

言い損ないましたが、サービス産業の一番の問題

はモノに比べて日本の消費者の厳しい対応がなかったことです。日本での大きなサービス産業は、郵政も含めてすべて御上がやってきました。御上がやっていることは信頼できて、利益をとらずに、コストが安いと信じてきた訳です。ところが今は、サービスに対する信頼が非常に重要になった。製造業である花王の場合、無人でモノを作るのが一番いいと考えています。なぜなら人がいれば、体温があったり、ゴミが入ったり、ばらつきが出ます。ですから一定の品質を機械が作るのが一番安定する。しかし、サービス産業はほとんど人がやる訳です。私は3,000円の床屋へ行っています。なぜかという、その床屋と昔の話をするのが大好きだからです。サービスというのは、そのサービスの付加価値が高ければ幾ら人がかかってもいいということです。タイのバンコックのオリエンタルホテルなど一流のホテルはお客様一人に対して、昔は従業員が一人だったのです。安いコストだから実現できたのですが。アメリカでも、ファーストフードとレストランはサービスの概念が全く違います。ファーストフードは一定の味を短時間で食べまたはテイクアウトするためにある。レストランは2時間の時間を買に行く。旨いものを食べながら、その会話をどうやって楽しむかがレストランなのです。だからレストランでは3万円払うが、ファーストフードはなるべく安い100円で時間を買う。つまりサービスの価値がはっきり定義されて、その顧客満足度に、コストをどれだけ払うかということです。ただコストをたくさんかけたのでは競争に負けますから、サービス産業は競争の土俵を決めなくてはならない、グローバルレベルで競争するのか、日本の国内でやるのか、あるいは北海道の中でやるのか、あるいは町で一番おいしいラーメン屋を作るのかという土俵を決めて、それぞれのサービス産業が消費者に向かって厳しく価値提供をやることによってサービス産業が利益をきちんと得られるようになるし、顧客もサービス産業に対するイノベーションへの期待と信頼性が高まると思

います。例えば金融業のATMでは取引の95%はATMでやっています。それは全部個人が自己責任で取引をやっているということです。その大部分は個人です。個人は早くもATMとインターネットに変わりました。いまだに窓口に来ているのは中小企業の古い経営者の事務員が相変わらず小切手と手形と通帳と印鑑を持ってきます。従業員は信頼できないから、カードを渡せない。それではインターネットでやったらどうですかと言うと、頑として、銀行の窓口前列を成しています。消費者で合理性のある人は、ATMをすぐに受け入れます。しかし残る5%の合理性のないわずかな人が生産性を著しく阻害して、銀行の窓口のコストを使っています。5%の人のために本来受けるべき預金者の金利がそのコストに転化されて払われないでいる、バカなことをいつまでも続けています。真に生産性をあげるためには、合理性は完結すべきです。そういう世の中にしないといけません。花王はオール・オア・ナッシングで、やるなら100%やる、やらないならやらない方がいいという割り切り方です。IT化の効果はわずかな客が古いまま残ることによって著しく能率を阻害すると思います。そのあたりの統計的な解析も必要です。なぜ生産性が悪いのかをもう少しミクロに考える必要があると思います。

長岡貞男氏：

どうもありがとうございました。今日は非常に活発な議論と、豊富なプレゼンテーションをしていただいてありがとうございました。サービス産業の生産性というのはおそらく今もお話がありましたように、サービス業や特定の企業だけでは完結していないような問題もあり、セクター全体、あるいは製造業とのリンクも含めて全体像を見ながら分析をしていく必要性もあると思います。サービス業はモノの生産と違っていて、消費の差別化の可能性、あるいはバンドリングすることのメリットの大きさも違います。更にデータの整備も含めて。今後RIETIと

してもやるべき課題はたくさんあると思っておりますので、ご指導をいただきながら研究を深めていきたいと思っております。今日は、非常によいコンファレンスにさせていただいたと思います。長時間ご清聴をいただきましてどうもありがとうございました。