

第1部 経済社会のパラダイムシフトと生産性改革

第1章 新型コロナ危機の克服と生産性向上の道を探る

第1節 新型コロナ危機克服の道を探る

1 新型コロナウイルス感染症がもたらす地球規模の危機

2019年末に中国の武漢で局所的に発生したウイルス性新型肺炎は、瞬く間に世界各地へ広がり、WHOは2020年3月11日、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を「Pandemicとみなせる」と宣言した。

新型コロナウイルスの感染拡大は世界の人の流れを分断し、社会経済活動に大きな打撃を与えている。日本政府は4月7日に緊急事態宣言を発出し、約1カ月半にわたり外出自粛を要請した。その後も数度にわたり感染拡大の波の到来が懸念され、未だに完全終息が見通せない。人と人の接触制限をはじめ経済活動の停滞が長期化し、世界的な所得格差の拡大も懸念される。COVID-19感染拡大は地球規模の危機であり、その克服には国際協調が不可欠である。

約100年前、スペイン風邪の流行は、第一次世界大戦中に起こり、全世界で少なくとも5,000万人が死亡し、日本国内でも40万人近くの犠牲者が出た。当時はワクチンも特效薬も存在せず、対策としては学校の一斉休校やマスクの着用等、ほぼ現在と同様のことが実施された。なお、14世紀にペストが大流行したことがあるが、この時においても、学校、劇場、教会の閉鎖、集会や葬儀の禁止、店の営業時間制限等、対策は基本的に同じであった。

スペイン風邪は、感染が完全に終息するまでに3年を要し、その間に流行のピークが3回発生した。結果的に、スペイン風邪は第一次世界大戦を終了させるきっかけとなり、世界経済の状況は大きく変容した。

この後、世界経済は、回復のきっかけを掴めないまま1929年に米国の株式市場の暴落を発端にした世界恐慌に突入した。欧米列強は「ブロック経済圏」を構築して生き残る道を模索し、このブロック経済化が後の第二次世界大戦につながった。このときの反省から、戦後、米国主導で自由貿易を原則とするブレトンウッズ体制が敷かれたのである。

2 コロナ危機克服に向けて

スペイン風邪は、戦争のために兵士が世界中を移動するという状況の中で、パンデミックを引き起こしたが、今回の新型コロナウイルスのパンデミックは、平和的な経済活動の中で起こった。どちらもグローバル化の結果であることは同じである。100年前と比べて大きく違う点は、科学技術力が飛躍的に進歩していることである。

まずはPCR検査を抜本的に増やし感染クラスターを封じ込めるとともに、重症者用病床や人工呼吸器等の設備と専門人材の養成を拡充しなければならない

い。感染予防や感染者の重症化率、致死率を下げるために、ワクチンや治療薬の開発が急がれる。現時点で集団免疫を獲得した国・地域は確認できず、克服の目処は未だたっていない。今回のパンデミックは世界にどのような帰結をもたらすことになるか、人類の英知が問われている。

新型コロナウイルスの感染拡大により、サプライチェーンの分断など経済のグローバル化のほころびが露呈した。世界の経済回復と人の自由な往来の再開には、保健・医療問題の解決が何よりも重要である。

保健医療分野の国際協力の推進は、これからの世界にとって最重要課題の一つである。わが国は、かねてから、すべての人に尊厳を持って生きる権利があるという考え方に立ち、人間の安全保障の理念を提唱してきた。この分野で一定の実績と信頼がある日本は、国際協力推進に積極的なリーダーシップを発揮することが期待される。

世界各地での都市のロックダウン、人の移動制限などは、人と人の絆や人間ならではの活動を考え直す好機となった。文化、スポーツ、芸術活動の重要性、人と人の交流から生み出される新たな価値創造を大切にしなければならない。

この危機を乗り越えるためには、官民の連携と国際間の協力が欠かせない。将来を見据えた投資を拡大し、経済と生活の質を上げてSDGsを達成し、持続可能な経済社会に貢献することが求められる。これからは、多様性、公平性、包摂性といった社会の連帯が、一層重要となる。コロナ危機の克服は、従来の価値観や慣習から脱却し、より高度の協調的で、革新的な世界をつくるチャンスである。

第2節 ポストコロナに向けた生産性改革の方向

1 デジタル化と人材への投資

今回のコロナ禍で日本のICTの普及と活用が官民ともに立ち遅れていることが明らかになった。とりわけ、基本的なインフラのデジタル化が進んでいないことによる業務の不効率は大きな問題である。2020年の骨太の方針では、「デジタル・ガバメント」の構築が最優先課題として位置付けられた。今度こそ省庁横断的に統合的なICT化の推進が必要である。行政手続きも民間企業のビジネスにおいても業務効率化と高付加価値化の両面からのデジタル化は急務である。

米国コンファレンスボード（The Conference Board）と日本生産性本部が協働して2020年5月～6月に実施した「世界経営幹部意識調査（英語名：C-suite Challenge）」によると、COVID-19が自社の企業運営に与える長期的な影響や変化のうち最も重要なことは、「デジタル主導の組織への変革ペースを速める」（49.3%）、「顧客嗜好が変化するのに合わせ、当社のビジネスモデルを再考するきっかけになる」（37.4%）が、世界のCEO全体の回答でそれ

ぞれ1位、2位を占めている。日本においても前者が54.4%で2位、後者が58.7%で1位となっている。経営者には、デジタルによる組織変革と新たなビジネスモデルの構築が急務である。

また、人的資本の管理に関しては、「より柔軟な労働時間勤務（例えば、時差勤務）になるなど、新しい働き方を採用する」（35.1%）、「在宅勤務／テレワークができる従業員の数を恒久的に増やす」（32.8%）が、世界全体で最も重要なこととして挙げられている¹。デジタル化の加速による働き方の変化は、世界的な趨勢である。

日本においても、緊急事態宣言が契機となって、大手企業を中心に在宅勤務が急速に広がった。テレワークの本質は、自由に時間や場所を選んで働き、生産性を高めることである。毎日、満員電車で通勤せずに仕事ができるテレワークが定着すれば、育児・介護との両立や地方への転出等、働き方の幅が広がることになる。

日本生産性本部が2020年5月および7月に実施した「働く人の意識に関する調査」によると、テレワークのうち最も多く見られる「自宅での勤務」について、「効率が上がった」「やや上がった」を合わせて5月調査では33.8%にとどまったのに対して、7月調査では50.0%へ上昇している。また、自宅での勤務に満足しているかという問いについては、「満足している」「どちらかと言えば満足している」を合わせて70.3%（7月調査）と高い満足度を示している。

一方、テレワークの課題としては、自宅環境の要因として、「部屋、机、いす、照明など物理的環境の整備」（41.0%）、「Wi-Fiなど、通信環境の整備」（38.7%）が上位に挙げられ、職場環境の要因としては、「職場に行かないと閲覧できない資料・データのネット上での共有化」（35.6%）、「Web会議などのテレワーク用ツールの使い勝手改善」（30.6%）が挙げられている（7月調査）²。

オフィスワークの生産性向上を実現するためには、完全にテレワークに代替するのではなく、業務の特性に応じて両者が補完し合うような働き方を工夫することが重要である。テレワークは、職務の範囲が明確になり、成果が見えやすくなる。職務を明確にせず、会社主導での柔軟な配置転換によって人材の育成と活用を図る日本型雇用を変革する契機ともなる。従業員個々人の仕事の成果をどう評価するか、また対面による承認や決済手続きを簡素化し、意思決定を迅速化するための方策についても検討する必要がある。

教育現場は、学校の一斉休校やデジタル化の遅れから、次代を担う人材教育を棄損しかねない状況が生じている。大学では、1990年代からICT化や学内ネットワーク化を進め、緊急事態宣言以降、多くの大学でオンラインによる授業を大幅に導入した。しかし、大学によってICT環境と遠隔で提供する教育の質に格差があることが指摘されている。小中高校においては、一部の私立学校を除いては、オンラインで授業を行う環境が遅れている。今後、より一層のICT活用の充実と、オンラインと通学との組み合わせによる効果的な教育の推

1 詳細は <https://www.jpc-net.jp/research/list/other.html>（日本生産性本部「世界経営幹部意識調査」）

2 詳細は <https://www.jpc-net.jp/research/list/other.html>（日本生産性本部「働く人の意識調査」）

進が求められる。

産業界においては、コスト削減の必要性が教育訓練費の削減を招くおそれがある。企業のデジタル投資こそ付加価値を生む基盤になる。コロナ禍を通じて変化する顧客の嗜好や行動の変容を的確に捉え、新たなビジネスを展開するためには、ICTやAIに代表される新技術を応用できる人材の育成と活用が必須である。人材への投資こそが、将来の生産性向上の源泉であることを改めて強調したい。

2 付加価値創出を軸とした生産性改革

日本の企業では、コロナ禍で売上が激減しても、可能な限り従業員の健康と雇用を守ろうとするため、短期的には労働生産性は低迷する可能性が高い。しかし、長期的には、今回のコロナ不況から回復する過程で、各産業・業種内で新陳代謝が進み、生産性の高い企業が生き残ることで、経済全体の生産性が上昇することが期待される。

したがって、短期的には事業と雇用を守ろうとする企業を広く支援する政策は、そうした企業努力を後押しするが、その後は付加価値を継続的に生み出し良質な雇用に拡大していく企業への重点的な支援がより重要となる。

とりわけサービス産業においては、今回のコロナ禍以前からデジタル化を進めてきた企業は、そうでない企業に比べて今期決算の営業利益率が高く、来期売上予想においても増収を見込む割合が有意に高くなっている。デジタル化が進んでいる企業は、今回のコロナ禍による経済的ショックを吸収し、付加価値を継続的に生み出していくことが期待できる³。

今回、外出の制限や自粛が続く中で、人々の生活維持に欠かせないエッセンシャルワーカー（医療・介護、消防、食料品スーパー、宅配等）の重要性が浮き彫りになった。テレワークで対応することのできないリアルな現場で働く人材や仕事の価値を再確認する必要がある。これを機に、人が行うべき仕事と自動化や機械化が可能な業務を整理し、ICTを活用・応用して生産性を改善させていく視点が重要である。

対面型の産業（宿泊、飲食、観光、交通等）においては、人と人との接触を減らしながら顧客満足を高めるビジネスモデルの構築を迫られることになる。これら地域経済を支えるサービス産業に対しては、遅滞なくきめ細かい政策支援が必要である。

緊急対策の展開によって財政赤字の拡大はやむを得ないが、コロナ危機収束後の財政再建の道筋を描かなければならない。パンデミックで財政再建は先進国共通の課題になった。コロナ後のグローバルな秩序として、国際協調を維持しながら財政再建のペースを合わせて進めていくことが重要である。

生産性向上は、持続可能で人々が生きがい充足する経済社会を実現する手段である。人口減少社会を迎えたわが国がコロナ危機を乗り越え、今後も成長を続けていくためには、付加価値を生み出し、生産性を向上させていく以外に道はない。そのための改革には、コロナ後を見通す中長期視点が不可欠である。

3 本白書 P17～18
コラム「デジタル化と
コロナ禍による企業業
績への影響」に詳述。

コラム：デジタル化とコロナ禍による企業業績への影響

経済社会のさまざまな領域でITや情報システムを基盤とする「デジタル化」が進展しており、多くの企業がこの分野における投資を拡大させている。しかし、財務データをもとに、こうしたデジタル化投資がストックとして蓄積された無形固定資産が固定資産（企業の設備など）に占める割合（無形固定資産比率）をみると、企業間で大きく異なるのが実情である。

無形固定資産は、ソフトウェアや情報システムを資産として財務的に計上したもので、他にも特許や企業買収にともなうのれんなどが含まれる。分野別に無形固定資産比率を概観すると、サービス産業で無形

固定資産比率が上位1/3の企業グループの平均値は、31%に達している。これは、中位（同5%）グループの6倍近い比率であり、一部企業でデジタル化が先行していることがわかる。

製造業については、生産設備などに有形固定資産を多く必要とする特性から、サービス産業よりも無形固定資産比率が低くなりやすい。それでも、上位1/3

のグループの無形固定資産比率は19%で、製造業平均（8%）の2倍以上になっている。

一方、サービス産業・製造業ともに、下位1/3の企業グループをみると、無形固定資産比率が1%程度に過ぎず、ほとんどデジタル化が進んでいない。

無形固定資産比率をもとにデジタル化が進んでいる企業と進んでいない企業のパフォーマンスをみると、かなりの差がみられる。特にサービス産業では、無形固定資産比率が高い企業グループの売上高営業利益率が11%と、中位（7%）や下位グループ（9%）の水準を上回っており、デジタル化を進めている企業グループの方が収益性も高くなっていることがわかる。

新型コロナウイルスの感染拡大によって多くの企業の業績が影響を受けるといわれているが、日本経済新聞による来期売上予想をみても、デジタル化があまり進んでいない中位（今期実績比98%/日経予想平均）や下位（同97%）のグループが減収と予想されているのに対し、デジタル化が進んでいる（＝無形固定資産比率が上位1/3）グループの平均値は同102%と、増収が見込まれている。

また、日本経済新聞による来期予想を企業ごとにみると、サービス産業に属する企業では、増収と減収がおよそ半々になっている。しかし、デジタル化が進んでいる企業グループでは、増収予想が58.1%を占め、中位の企業グループ（49.3%）や下位グループ（41.7%）を大きく上回っている。来期に増益が予想されている企業の割合も、上位1/3のグループは49.1%で、中位および下位のグループと10%ポイント前後の差が生じている。

産業別にみた無形固定資産比率

	産業平均	上位1/3	中位	下位1/3
製造業	8%	19%	3%	1%
サービス産業	13%	31%	5%	1%

※日経VALUE SEARCH収録の企業財務データをもとに東証1部上場企業の製造業・非製造業の「無形固定資産/固定資産」を日本生産性本部が算出。上位1/3・中位・下位1/3の区分は、それぞれの産業の企業を無形固定資産比率により3分位したもので、製造業・サービス産業（第3次産業の分野を統合）は東証分類に基づく。

無形固定資産比率別にみた売上高営業利益率

	産業平均	上位1/3	中位	下位1/3
製造業	7%	7%	7%	6%※
サービス産業	9%	11%	7%	9%

無形固定資産比率別にみた来期売上予想

	産業平均	上位1/3	中位	下位1/3
製造業	98%	97%	97%	101%※
サービス産業	99%	102%	98%	97%

※製造業は、両指標ともに3分位されている各カテゴリの平均値に統計上有意味な差はみられなかった。売上高営業利益率は、2019年度（2019年4月期～2020年3月期に決算を迎えたもの）を集計

実際、家具販売大手のニトリは、実店舗とネットを連動させたEC（インターネット販売）が好調で、コロナ禍の影響を受ける2021年2月期も含め、34年連続の増収増益の見通しを発表している。また、デジタル技術を活用した効率的な物流プラットフォームを構築して物流の外部受託に乗り出すなど、デジタルを活用した業容拡大を進めている。

安心安全な農産品や加工食品、ミールキットなどの食品宅配を展開するオイシックス・ラ・大地も、ネットをフル活用したデジタル・マーケティングを武器に、コロナ禍での外出自粛にともなう食材宅配需要を取り込み、2021年3月期の見通しも増収増益と予想されている。

一方、製造業では、無形固定資産比率が高くなっても、今期の売上高営業利益率や来期売上・営業利益予想にほとんど変化がみられない。

製造業は、もともとサービス産業より各種生産設備などの有形固定資産が多くなりがちで、そうした設備にもデジタルな情報技術や技術・研究開発の成果が反映されていることを考慮に入れる必要がある。また、ものづくりでは、競争力や付加価値創出力の源泉がデジタルに由来するものだけでなくとも影響していると考えられる。

デジタル化を進める主な企業の取り組み

ニトリ	実店舗とネットを連動させることにより、EC販売が好調。また、新たな成長事業として物流の外部受託事業に着目し、ブロックチェーン（分散型台帳）を使った新システムによる各種物流情報の電子化やAIによる配送ルート最適化など、最先端のデジタル技術を活用して物流のプラットフォームになる取り組みを進めている。
オイシックス・ラ・大地	安全性の高い生鮮食品や各種食材のネット販売（宅配）が中核。会員の利用回数や離脱率を分析し、再購入に向けた対策や優良顧客向けプログラムに生かすなどデジタルならではの取り組みを積極的に行い、増収増益を続けている。
ファーストリテイリング（ユニクロ）	コロナ禍にともなう外出自粛などにより、実店舗販売を主力とするアパレルメーカーの大幅な減収減益や破綻が相次いでいる。同社も減収減益を見込むが、独自のEC展開が業績を下支え。電子タグ利用による無人セルフレジ展開や検品効率化も、コロナ下での効率的な業務遂行を可能にしている。
TOUCH TO GO	JR東日本スタートアップとサインポスト社の合併会社。多数のカメラ映像や棚の重量センサーをAIが解析し、来店者の行動や手に取った商品を認識するほか、購入額を自動算出して無人決済する駅構内店舗を開発・運営。デジタル情報活用による販売効率化と大幅な省力化を実現。人手不足に悩む小売店にシステムを外販する予定である。

こうしてみると、企業のデジタル化をどのようにとらえるのかは様々な手法があるにせよ、少なくともサービス産業を中心に無形固定資産比率はばらつきが大きく、デジタル化が進んでいる企業グループの方が収益性も高くなっている。そして、新型コロナウイルス感染拡大にともなう経済的なショックに対しても、デジタル化が進んでいる企業の方が売上や利益の面で落ち込みが少ないと予想されており、「抵抗力」が強いといえそうである。

※本稿は、生産性レポートVol.16「デジタル化とコロナ禍による企業業績への影響」(<http://www.jpc-net.jp/research/rd/report>) をもとにしたものである。

無形固定資産比率別にみた来期売上予想

		増収	
製造業	上位 1/3	40.2%	※
	中位	40.1%	※
	下位 1/3	46.3%	※
	産業平均	42.2%	※
サービス産業	上位 1/3	58.1%	
	中位	49.3%	
	下位 1/3	41.7%	
	産業平均	50.1%	

無形固定資産比率別にみた来期営業利益予想

		増益	
製造業	上位 1/3	34.8%	※
	中位	30.0%	※
	下位 1/3	37.4%	※
	産業平均	34.0%	※
サービス産業	上位 1/3	49.1%	
	中位	40.1%	
	下位 1/3	37.2%	
	産業平均	42.5%	

※製造業は、両指標ともに、3分位されている各カテゴリの平均値について、統計的に有意な差がみられなかった。来期予想は、日経VALUE SEARCHに日経予想として掲載されている数値（2020年7月時点）を日本生産性本部が集計