

2

第2部

生産性をめぐる今日的課題

第2部 要約

第1部では、日本の生産性に関する現状把握をもとに、生産性向上の必要性および将来に向けての提言をまとめた。第2部では生産性向上の鍵となる論点（デジタル化、人材投資、価格形成、サービス経済化、物流ネットワークの変化、付加価値概念の再検討）について、事実（エビデンス）や理論の裏付けを求めながら問題の所在や課題を分析し、検討を加えている。なお付論として、第2部執筆後に起きた新型コロナウイルス感染拡大後の経済社会について、第2部の議論がどのように関係しているかについて若干の追記を行っている。

第1章 デジタル経済の進展と生産性

デジタル経済の発展に関して、日本は、1990年代くらいまで先端的な技術を提供することもあったが、90年代以降のICT化以降は、新たなビジネスを展開する米国などとのギャップが広がっている。AIや新しいロボットの活用についても同様である。

米国では、ICT化にともない、1990年代後半（1.40%）から2000年代前半（2.43%）にかけて生産性を加速させた。日本では、欧州と同様にICT化による生産性改善効果が見られない。

この背景として、①ICTの利活用と経営戦略がうまく結び付いていないこと、②ICTを有効活用できる人材が不足していること、③ICTの利活用には付帯費用がかかり、中小企業が多い日本ではこのような費用負担が容易ではないこと、が主因と考えられる。

第2章 人材投資と生産性

先行研究によると、人材投資が生産性向上のための重要な要素だが、日本の教育訓練投資（OJTを除く）は1991年をピークに減少している。

ICT活用にともなう人材投資をみると、社内研修を充実させる企業は5割超、専門人材の採用を行っている企業は約4割。人材投資を行っている企業の方が、生産性が高い。

ただし、社内研修については、年間10時間未満と回答した企業割合が75%と高く、研修の充実が課題である。また、企業規模が小さいほど人的投資の実施割合が低くなっているため、中小企業で、低生産性が今後も継続することが危惧される。

米国と同様に日本では、賃金（中央値）が上がらなくなっている。所得格差が拡大すると低所得層の教育投資が減少し、社会全体の教育投資減少と経済的停滞につながりかねない。教育訓練の機会を得にくい非正規社員への教育機会拡大も、生産性向上の重要施策に位置付けられるべきである。

第3章 価格形成と生産性

企業経営では名目の数字が「実感」にかなり影響するが、生産性は物価変動を除去した実質でみるのが基本である。品質向上をともなわない価格の引き上げは、生産性向上とは異なる。

アンケート調査では、質の高さに見合う価格を支払う意思のある消費者が多い。とはいえ、過剰なサービスを高いコストで提供しても、コストに見合う価格設定はできない。

価格競争と品質競争を比較すると、品質競争戦略をとる企業では、研究開発など無形資産投資が活発で、プロダクト・イノベーションを行っている確率が高く、利益率が比較的高い傾向がある。

ともに有効な戦略ではあるが、差別化による質の競争は、日本企業の収益性という観点で有効である場合が多い。

柔軟な価格設定（ダイナミック・プライシング＝繁忙期に対応した価格設定など）を通じ、サービス産業の生産性を高める余地がある。

第4章 サービス経済化と生産性

経済活動のサービス化が進展しており、日本でもサービス産業が労働人口の7割を占めており、製造業であっても、製品にサービスを組み合わせ、顧客課題のソリューションとしてのサービスを提供する「サービタイゼーション」が活発になっている。

サービス化の進展の度合いをみると、顧客の業務改善やイノベーションのためのコンサルティング・サービスを行う段階にある企業の割合（35%）が増加しているが、全くサービス事業をしていない企業（38%）も増加しており、二極化が進んでいる。

サービスの有償化率は業種によって異なるが、機械や電機では9割以上で有償化が進んでいる。収益に最も貢献しているのはフルメンテナンスや予防保全など顧客との長期的関係構築のためのサービスで、各種コンサルティング・サービスではまだ収益化していない企業が半数にのぼる。

第5章 サプライチェーン、システム化と生産性

物財の生産効率が向上しても、物流が効率的でないと全体の生産性は向上しない。日本の物流業界の生産性は欧米主要国より低い。

高速化や大容量化、倉庫・仕分けの自動化が進められてきた一方で、貨物の小口化、多頻度化により積載効率は低下している。

新技術を用いて物流の生産性を向上させる試みとしては、①物流センターのロボットシステム、②無人配送ロボット、③ドローンなどの取り組みが進んでいる。

世界的にみれば、倉庫の機械化では欧州が一番進んでおり、自動走行ロボットやドローンでは中国が先行している。日本では、安全性確保のための規制と生産性向上のための規制緩和のバランスをいかに取っていくかが重要な課題である。

一方、ICTをはじめとする各種技術の発展により、世界レベルで生産効率の最適化を図るグローバルバリューチェーン（GVC）が進展した。

日本は韓国に比べて自国内での取引比率が高く、一方で海外への部品提供が多い。海外からの取引の集中度を表すネットワーク中心性を計測すると中国の地位が高く、日本は周辺的な地位へと移行している。

第6章 生産性測定の課題

ICT化による新たなサービス、消費生活における満足度の重視、環境問題への関心などから、生産性の分子である付加価値やGDP指標の限界を指摘する声が上がっている。

例えば、インターネット上の無料検索サービスにより、従来の有料サービスを代替するため、GDPが低下する可能性があるが、消費者余剰といわれる消費者の満足度は増加している。最近では、内外でこの消費者余剰や消費者の生涯にわたる満足度を計測する事例も現れている。

また、シェアリングサービスのような新たなサービスは、基本的に金銭取引が発生するため、概念上GDPに含まれる。しかし、既存統計では的確に把握することが難しい。

生活満足度という観点から、単純な経済取引を超えて健康、教育、所得から生活水準の達成度を測る国連開発計画の人間開発指数（HDI）、暮らしに関する11分野を指標化したOECDの「より良い暮らし指標（BLI）」など、GDPを超えた経済厚生測定の試みもある。

一方、SDGsや健康経営など、将来的に企業収益や企業の持続可能性に寄与する情報についても、企業の財務情報や活動報告の中に取り入れていくべきであるという認識が広がってきている。

非財務価値を活動成果として計測する方法の一つに、統合報告書がある。2018年の日本における統合報告書発行企業は414社であった。

企業の資金調達に関しても、非財務的な環境、社会、ガバナンスを判断の軸とするESG投資が急速に拡大している。東京証券取引所も、ESG情報を含む非財務情報の自主的な開示を促すようになってきている。

マクロでの議論と同じくこうした非財務情報の評価は、企業レベルの生産性指標の見直しに影響を与える。

付論 コロナ危機後を展望する

上記の議論はすべて、新型コロナウイルスの感染拡大前に書かれた。それでは、100年に一度とも言われる、この感染症の拡大によって、これらの分析や提言は無意味になるのだろうか。答えは否である。

むしろ、第2部の各章でなされた分析に基づく提言は、感染拡大が始まってから一層重要になっている。第1章で指摘した経済社会のデジタル化は、新型コロナウイルスの感染拡大にともなって、政府部門を筆頭にその遅れが顕在化した。デジタル技術を利用したマスクの給付、休業補償、遠隔教育などの各国の対応を見ていると、日本が完全なデジタル後進国であることは明白である。この遅れを取り戻すことは容易ではないが、既に政府の骨太の方針2020にも取り上げられたように、日本全体の課題であることは認識されている。問題はデジタル化のスピードと強度だろう。

こうしたデジタル化でネックになるのは第2章で強調された人材である。日本企業は、既存の業務の継続のための社内研修には意欲的だったが、デジタル化に対応した人材を育て、それを積極的に評価することについては消極的であった。今回の感染症拡大にともない、こうした姿勢は転換される必要がある。幸いこの感染症拡大を機に、テレワークが広がっている。しかしこれをコロナ危機後も定着させ、生産性改善につなげるためには、労働者に通信機器を提供する費用を負担する通信手当の創設や、意思決定権限の委譲などの改革が必要になる。

第3章から第5章のテーマは、コロナ危機後の消費行動の変化と関わっている。長らく低生産性を続けてきたサービス産業は、この危機によって大規模な構造変化に直面する。それを一言で表すならばオンライン取引の拡大による接触産業から非接触産業への転換である。第2部の議論との関わりでは、二つの傾向が進むだろう。一つは価格の多様化である。サービスの需給に応じて弾力的な価格体系の提供やサービスの組み合わせが消費者に提供されることになる。もう一つは流通業の重要性が一層高まることである。一方で人手不足も進行することから第5章で指摘された効率化はより早いスピードで実現されなくてはならない。

以上のようなデジタル化および産業構造の変化は、生産性の指標にも影響する。第6章で述べたように、日本では新たな産業やビジネスを把握するための指標が不十分である。今後より大きな変革とともにその実態を把握できる体制が望まれる。さらに、今回の危機により人々は、市場ではう

まく取引できない「健康」とそれを支える「医療」に大きな価値を見出している。これまで生産性の分子を構成する付加価値は、経済的に取引される財の価値が中心であったが、こうした経済的取引を支えるサービスの評価も踏まえた指標も必要になる。このことは、「命か経済か」という短絡的な選択を述べているのではない。人々の「健康」が経済を円滑に動かすための必要条件だとすれば、その「健康」を支える「医療資源」は、生産性が高く技術革新が活発な経済によってより充実したものになるという補完的な関係をうまく構築できる経済が、本当に価値ある経済だということを述べたいのである。

デジタル化で世界から大きく後れをとったことが顕在化した日本だが、その危機の中でも雇用を可能な限り維持し続けていることは評価されてよい。重要なことは、かつての日本での金融危機や世界金融危機後のように、負の影響の長期化にともなう若い世代への負担をいかに軽減するかである。現役世代が一生に一度経験するかしないかという危機ではあるが、若い世代の成長が確保されれば、時間はかかろうとも新たな展望が開けるだろう。