

**サービス産業がリードする豊かな経済社会
市場機能の貫徹と生産性の向上**

2008年5月13日

社団法人 経済同友会

【目次】

| | |
|--|----|
| はじめに | 1 |
| 第1部 わが国の社会構造・産業構造に関する課題 | 2 |
| 第1章 サービス産業の生産性を考える | 2 |
| 1. 本提言における「生産性」とは | 2 |
| 2. 生産性の国際比較 | 2 |
| 第2章 生産性向上に向けた官民の役割分担 | 3 |
| 1. 規制と生産性の関係 | 4 |
| (1) 規制緩和と生産性 | 4 |
| (2) 新陳代謝機能の停滞とその弊害 | 6 |
| 2. サービス産業の特性がもたらす課題 | 6 |
| (1) 同時性・同場性 アウトバウンドの重要性 | 7 |
| (2) 労働集約的 人的資本の蓄積が大切 | 8 |
| (3) 上位集中の進みにくさ 新陳代謝機能の活性化が重要 | 9 |
| (4) 商品の無形性 コスト意識の醸成を | 9 |
| 3. 中小・零細企業の実産性 | 10 |
| (1) 現状の把握 高い欠損法人比率 | 10 |
| (2) 課題と提言 | 10 |
| 非効率企業の存在と国民負担 | |
| 企業自体ではなく雇用や技術の保護を .. | 10 |
| 低い資本コスト 公的金融は民営化を | 11 |
| 各種人材の不足 M&A が貢献 | 12 |
| IT の活用に向けて SaaS の導入と人材育成が鍵 | 12 |
| 4. 地方の課題 | 13 |
| (1) 現状の把握 小さい1人当たり付加価値と高い公需依存度 | 13 |
| (2) 課題と提言 | 13 |
| 官民の重複・競合が生産性を阻害 役割分担の明確化を | 13 |
| 閉塞感が人材流出を促進 社会構造の変革が不可欠 | 14 |
| より速い人口減少 国レベルで制度・インフラの見直しを | 14 |
| 稼働率ビジネスの実産性が課題 交流人口の拡大が不可欠 | 15 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 第2部 経営レベルの生産性向上策 | 18 |
| 第1章 業種横断的な課題 | 18 |
| 1. ITの一層の活用 | 18 |
| 2. グローバルなコミュニケーション能力の向上 | 19 |
| 3. 製造業のノウハウの活用 | 20 |
| 第2章 業種別アプローチ | 21 |
| 1. 小売業 | 21 |
| (1) 現状と課題 | 21 |
| (2) 具体策 | 22 |
| より戦略的なITの活用 | 22 |
| イ) 顧客データの活用 | 22 |
| ロ) 商品・在庫管理への電子タグの導入 | 22 |
| コンセプトの明確化と品質の確保 | 23 |
| 生産要素投入比率の再考 | 24 |
| 2. 中間流通としての卸売業 | 24 |
| 3. サプライチェーン全体を通じて | 25 |
| おわりに | 26 |
| サービス産業の生産性向上委員会 名簿 | 27 |

はじめに

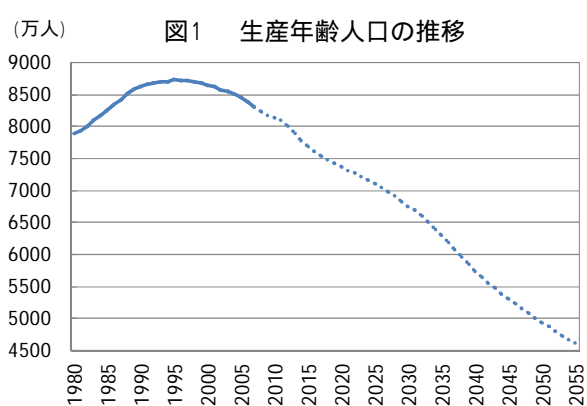
今回の景気拡大局面を振り返ると、日本経済は一貫して外需に依存して来たといえる。世界的な景気減速リスクが高まる中で、いわゆるデカップリング・シナリオが実現するためには、いずれかの国・地域が内需で成長を支える必要があり、特に新興国・資源国への期待が大きい。ドル・ベースで世界第2のGDP規模を持つ日本も、本来、その役割を果たせることが望ましい。

日本経済の安定はもとより、世界経済におけるプレゼンスを回復するためにも、内需拡大は不可欠である。財政再建を目指すなか、公需の伸びは頭打ちにならざるを得ないことから、今こそ民需を活性化し、日本経済をけん引しなければならない。

日本経済を概観すると、生産年齢人口は、1995年をピークに減少に転じ、2007年にはピーク比420万人減となった。この傾向は今後も続き、需給両面から日本経済の制約要因となる。高消費人口¹の減少により国内マーケットの飽和度が高まる²ことに加え、労働投入量の減少が供給面からも成長率を押し下げる。

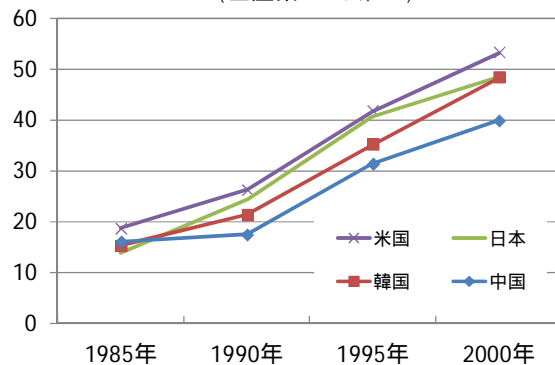
こうした状況から、国際競争力強化のみならず、国民の生活水準を維持するためにも、生産性向上が不可欠であり、特に、GDP・雇用の双方において約7割を占めるサービス産業の生産性向上が喫緊の課題である。

経済のサービス化は先進国共通の現象であり、米仏においてはサービス産業のシェアがGDPの75%を超えている。日本においても、中間投入に占めるサービス産業の割合が急速に拡大し、他産業への寄与が高まっているなど、今後一層のシェア上昇が見込まれる。



(注) 10月1日現在の人口。08年以降は中位推計値
(資料) 総務省『人口推計年報』、『人口推計月報』
国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』

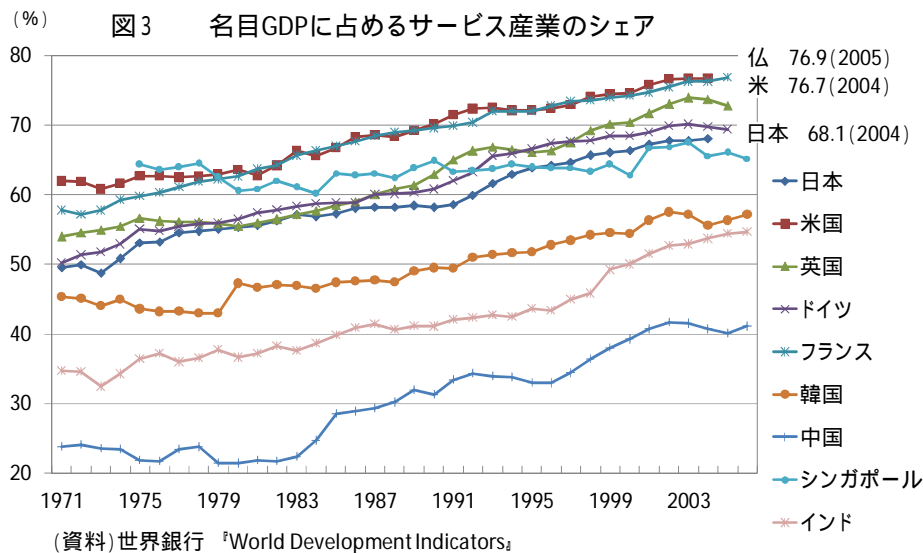
図2 中間投入に占めるサービス産業の割合
(全産業ベース、%)



(資料) アジア経済研究所『アジア国際産業連関表』

¹ 家計消費状況調査(平成19年平均、総務省)によれば、世帯主の年齢が40~64歳の階級で、家計の支出総額が全世帯平均を上回っている。

² 半面、高齢化の進展や団塊の世代の余暇時間拡大により、保健医療や教養娯楽に係る消費が増加することも期待される



第1部 わが国の社会構造・産業構造に関する課題

第1章 サービス産業の生産性を考える

1. 本提言における「生産性」とは

本提言における生産性については、基本的に、企業収益との相関が高く、全ての生産要素について考慮した「全要素生産性」を念頭に置いている。しかし、資本ストックに関するデータの制約、一般にサービス産業は労働集約的であり、ヒトに注目せざるを得ない等の理由から、場合に応じて労働生産性³や就業者1人当たり付加価値を基に取りまとめを行った。

生産性は、分子となる付加価値と、分母にあたる生産要素の投入量の双方から決定される。管理可能コストの大きい製造業においてはコストサイドの効率化に注目が集まるが、サービス産業の生産性向上をテーマとする本提言では、分子である付加価値の増大に重点を置いた。

なお、サービス産業の範囲としては、狭義のサービス産業に加え、不動産、金融、運輸等を含む第3次産業を対象とした。

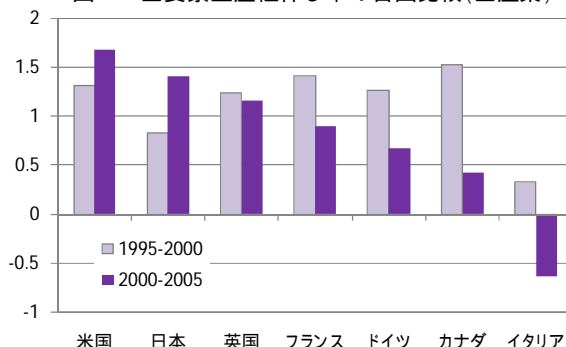
2. 生産性の国際比較

OECDのデータから2000年以降の日本の全要素生産性(TFP)伸び率を見ると、主要国中で第2位となっており、近年、伸びが加速しているように見えるが、これは景気回復の影響が大きいと考えられる。TFPは成長率から資本投入及び労働

³ 全要素生産性上昇率は、労働生産性と資本装備率の伸びの差として求められる。

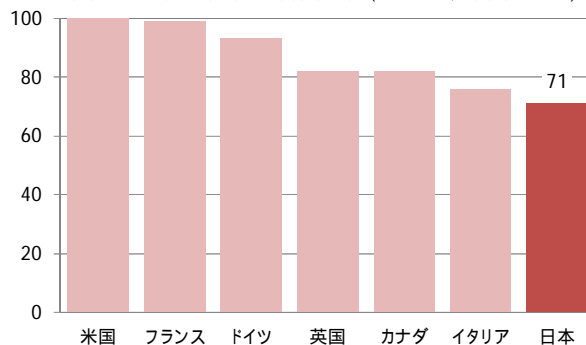
投入の寄与を事後的に控除した残差であり、景気変動の影響を受けやすい。次に労働生産性の水準⁴（2006年、全産業）に目を転じると、日本は主要先進国の中で最も低く、米国の約7割に過ぎないことがわかる。

図4 全要素生産性伸び率の各国比較(全産業)



(資料)OECD, "Productivity Database"

図5 労働生産性の各国比較(2006年、米国 = 100)



(資料)OECD, "Productivity Database"

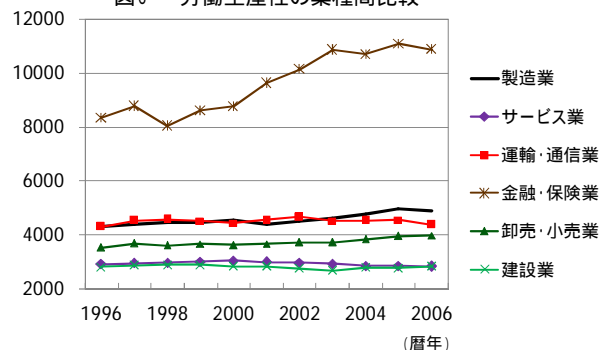
生産性指標にはいくつかの課題がある。それは、一般に国際比較は購買力平価ベースで行うが、物価水準の計測が必ずしも適切とはいえない、労働生産性には、人員を減らしてサービスの質を低下させれば(少なくとも一時的には)向上するという特徴があるため、品質調整が正しく行われることが前提となる、特にサービス産業においては、真のアウトプットの計測が困難⁵ 等である。

しかしながら、日本においては生産年齢人口の減少から、労働投入が成長率に対し今後もマイナスに寄与すると予想され、他の先進国並みの成長率を達成するには、労働生産性に諸外国以上の伸びが求められることに変わりはない。

第2章 生産性向上に向けた官民の役割分担

このように、日本経済にとって生産性向上は喫緊の課題であるが、一般に、グローバル競争にさらされにくいサービス産業の生産性は製造業に比べて低いとされ、諸外国を見ても、サービス産業の生産性上昇率は製造業に比べ総じて低い。今後、日本経済が持続的に成長するためには、サービス産業の生産性の底上げこそが肝要といえよう。

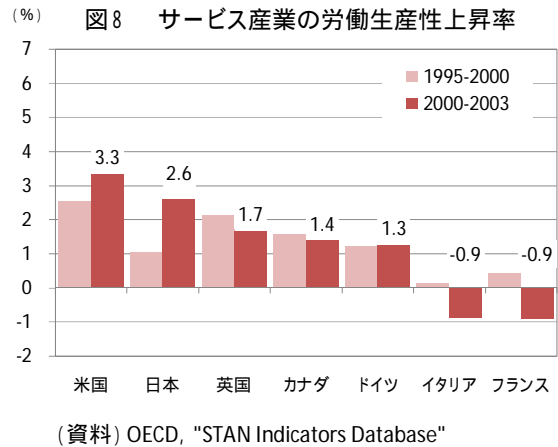
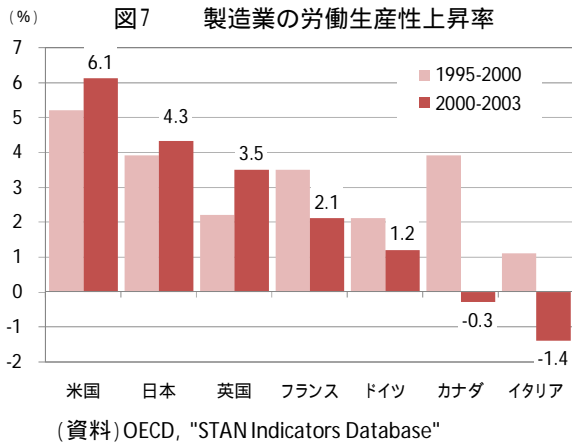
図6 労働生産性の業種間比較



(資料)内閣府『国民経済計算』

⁴ GDP(付加価値)を労働投入量(=就業者数×労働時間)で割ったものを労働生産性とする。

⁵ 例えば、保険サービスのアウトプットは保険料収入ではなく、どれだけのリスクを回避できたかであるはずである。



現状、資源を効率的に配分する仕組みとしては市場メカニズムが最適だが、レッセフェール（自由放任主義）は必ずしも最適な資源配分をもたらさない。市場メカニズムを有効に機能させるためには、生産性向上に向けたインセンティブを市場参加者に与えるような制度設計が必要である。しかし、わが国にはこれと逆行する制度や慣習も多く見られる。このため、生産性向上を考える際には、産業構造のあり方や産業構造を規定する市場制度・競争制度についても見直す必要がある。

サービス産業全体の生産性を個別企業の経営努力によってのみ底上げすることは容易ではないため、第1部では、わが国の社会構造・産業構造に関する課題を整理するとともに、制度設計やインフラ整備など政府の果たすべき役割について述べ、第2部で、個別企業レベルの生産性向上策について提言する。

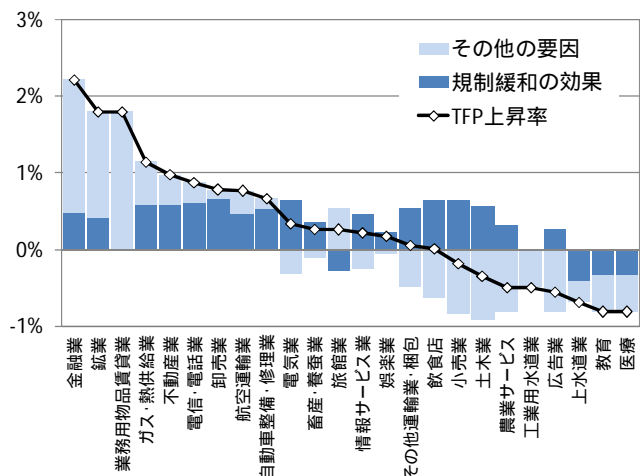
1. 規制と生産性の関係

(1) 規制緩和と生産性

日本のサービス産業の特徴の一つとして、製造業に比べ各種規制が多いことが挙げられる。一般に規制緩和は、市場競争の活性化を通じて生産性向上に寄与すると考えられ、この規制の多さがサービス産業の低生産性の一因ともいえる。

事実、内閣府の「構造改革評価報告書6」によれば、非製造業において、1995年から2002年の間、規制水準が10%下がるとTFPの伸びが0.19%ポイント押し上げられるとい

図9 TFP上昇率に占める規制緩和の効果（年率、95 - 02年）

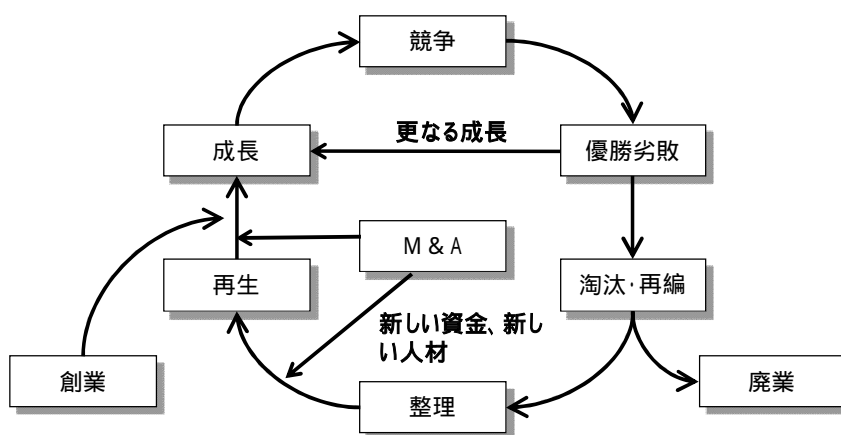


(資料)内閣府『構造改革評価報告書6』

う関係がみられた。また、産業の新陳代謝の効果については、金、権、深尾（2007）⁶において、1997年から2002年⁷の間、非製造業⁸のうち、運輸、旅館、その他サービス、医療・保健・衛生を除く全ての産業において、純参入効果（参入効果と退出効果の和）が労働生産性上昇に寄与したことが示されている。

また、内閣府の「平成17年度版 経済財政白書」によれば、JR、JT、NTTの生産性は、民営化後16～20年で、それぞれ民営化当初の水準の1.5～3倍程度まで改善した。介護や医療、教育サービス等は、その目的が経済合理性からのみ議論される分野ではないとしても、目的を達成するための事業の効率化は極めて重要であり、民営化や民間開放を通じた公的セクターの生産性向上が不可欠である。

産業全体の新たな代謝を促進する制度設計が大切



- ◆ 製品・サービス市場の規制緩和は進んできたが、資本市場や労働市場と関連づけた議論が不十分であり、これらをリンクさせた市場制度・競争制度の再設計が求められる。
- ◆ 市場の力のみで個別企業の退出が進むことはほとんどないことから、制度設計にあたっては、退出が進むようなインセンティブを組み込むこと、資本市場からの規律づけが重要である。
- ◆ 制度設計・政策決定プロセスへの、市場メカニズムに通じた民間人の参画を推進する。
- ◆ 所得課税である法人税(国税)は、利益が増えるほど納税額も増えるため、効率企業と非効率企業の収益は、経営努力に見合うほどの格差が付きにくい。経営の効率化を促し、非効率法人の退出が進む税のあり方についても検討が求められる。

⁶ 『企業・事業所の参入・退出と産業レベルの生産性』(RIETI Discussion Paper Series 07-J -022)

⁷ データに断層があるため、1997年～1999年と2000年～2002年の上昇率を平均している

⁸ 農業、鉱業、政府サービス、民間非営利サービス、金融・保険業を除く

(2) 新陳代謝機能の停滞とその弊害

政府は、95年に規制緩和推進計画を閣議決定して以来、規制改革を進めてきたが、参入規制を緩和しても退出障壁は自動的に下がることはない。

一例として、店舗出店時に土地等の長期賃貸契約を結んでいるケースを取り上げると、本来、売上が損益分岐点を下回れば当該店舗は閉鎖対象となる。しかし、違約金の額が膨大な場合は、途中で撤退するより、赤字を続けてでも契約満了まで家賃を支払い続けることが経済合理性にかなった行動になる。このような例は、旧大規模小売店舗法時代に出店した小売業の事業所に多くみられるが、2006年に改正された「まちづくり3法」の下でも、類似の状況が起きることが懸念される。

産業内で新陳代謝が進まないことの弊害は、労働生産性へのプラス寄与が実現されないこと以外にも存在する。非効率企業の退出が進まないことでプレーヤーの数が過剰になり、過当競争に陥るが、適正な収益が確保できないため、イノベーションの土壌となる将来への投資を減少させる。さらに、原材料価格上昇分の製品・サービス価格への転嫁を抑制し、雇用コスト圧縮の一因にもなる。

一方で、プレーヤーの減少により市場が寡占状態に近づくという懸念に対しては、参入障壁が十分低ければ、潜在的な新規参入者が増大し、それらとの競争によってレント（超過利潤）は発生しないと思われる。

- ◆ 参入障壁と退出障壁の非対称性を是正することで、事業所の需給調整がよりスムーズに行われ、生産性が改善される。参入障壁の引き下げのみならず、非効率企業の退出を進める政策も必要である。
- ◆ 中心市街地活性化事業等においても、用地の集約化や効率的なインフラ整備を進めるインセンティブが働く政策パッケージが求められる。

2. サービス産業の特性がもたらす課題

サービス産業には、同時性・同場性（価値が生産されると同時にその場で消費される）、労働集約的、上位集中の進みにくさ、商品の無形性といった特徴がある。以下では、これらの特徴がもたらす課題とその対応策について述べる。

(1)同時性・同場性 アウトバウンドの重要性

一般に、サービスは人から人へと提供され、価値の生産と消費が同時に起きることから、取引に地理的制約が生じ、製造業に比べグローバル競争にさらされにくい。これがサービス産業において日本的慣行や非効率性が温存されてきた一因であろう。

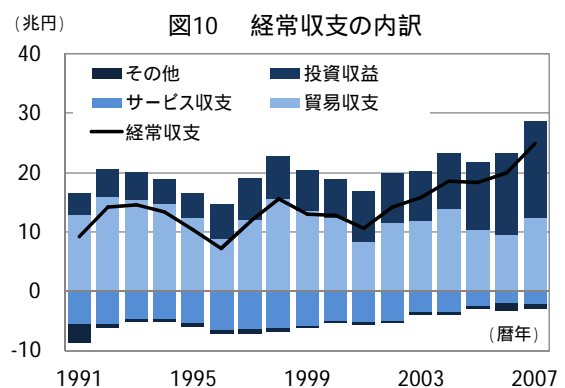
表1 サービス産業の対外直接投資残高が占める割合(2004年)
(単位:%)

| | 対外直接投資残高全体に占める割合 | 名目GDPに占める割合 |
|------|------------------|-------------|
| 日本 | 35 | 4 |
| 英国 | 61 | 36 |
| 米国 | 74 | 13 |
| フランス | 79 | 32 |
| ドイツ | 79 | 27 |

(注) 日本は2006年のデータ。
(資料) UNCTAD "World Investment Report 2006"
内閣府『国民経済計算』、財務省・日本銀行『本邦対外資産負債残高』
米国商務省、EUROSTAT

この特徴は各国共通であるが、サービス産業の対外直接投資残高を他の先進国と比較すると、残高全体に占める割合、GDPに占める割合のいずれも、日本は圧倒的に小さい。人口減少・少子高齢化の進展により、今後国内市場は縮小していくとみられ、規模の経済性が一層働きにくくなる。

一般に日本のサービスは諸外国に比べ丁寧できめ細かいとされており、新興国の所得水準の上昇は、質の高いサービスに対する需要を増加させると考えられる。加えて、国民経済の観点に立てば、人口減少・少子高齢化の進展や、農産物、資源・エネルギー価格の上昇は、いずれもGDI(国内総所得)を押し下げる方向に寄与する。国民の生活水準維持のためには、投資収益、なかでも直接投資収益の拡大が重要である⁹。



(注) その他 = 雇用者報酬 + その他投資収益 + 経常移転
(資料) 財務省・日本銀行『国際収支状況』

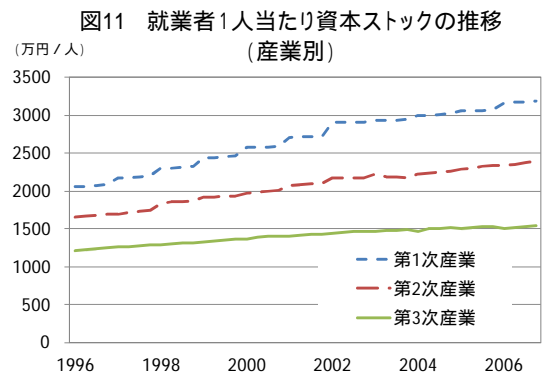
- ◆ 規模の利益を享受するため、対外直接投資の増大によりマーケットを拡大する。
- ◆ 中小企業は、個別にグローバル化に向けた投資を行うことが難しいため、官民が力を合わせて取り組むことが必要である。
- ◆ ITの活用による同場性制約の緩和に積極的に取り組む。

⁹ 実質 GNI (国民総所得) = 実質 GDP + 交易利得 + 海外からの所得の純受取 (実質) で表される。

(2) 労働集約的 人的資本の蓄積が大切

サービス産業は製造業に比べ人手に頼る労働集約的な側面が大きいため、生産要素の調達という観点からも、生産年齢人口減少の影響を受けやすい。また、非正規雇用の割合が大きく、人材の流動性が高いことから、個別企業にとってはIT・語学等の普遍的なスキルへの投資インセンティブが小さい。

また、正規・非正規間、世代間で給与体系の異なる現在の制度は、一部の正規雇用の非効率を温存するとともに非正規雇用者・若年層のモチベーションを損ね、全体として労働生産性を押し下げている。若年層を中心に雇用の流動化が進み、雇用の場を海外に求めるケースも増えており、転職・帰国時に不利にならない処遇が必要である。



(資料)内閣府「民間企業資本ストック統計」、「国民経済計算」

- ◆ 働き方の選択肢を拡大し、限られた人的資源を最大限活用するため、正規・非正規間、世代間での同一価値労働同一賃金の徹底等、従業員のモチベーションを向上させる給与・契約体系の見直しや、人事・雇用制度の弾力化による労働力率の向上が必要である。
- ◆ 低生産性部門から高生産性部門への労働移動を促進するため、大企業・中小企業の垣根なく、優れた人材が効率的な企業へと往来可能な労働市場を構築すべき。
- ◆ 個人のキャリアには就職後の数年間に施される企業内教育が重要となるが、教育・研修制度の充実した大企業に雇用される労働者はほんの一部に過ぎない。非正規雇用者への教育を未来への社会的投資と位置付け、CSRの一環として企業自ら取り組むべき。
- ◆ 同時に、流動性の高い人材への投資は外部効果が大きいことから、企業の教育コストを軽減する政策も必要であり、雇用者の教育・研修に対するバウチャー制度¹⁰の導入も一案である。
- ◆ 人口増加社会・大企業製造業を念頭に設計された現行労働法制には現状に即していない点も多く、現在の産業構造・雇用ウェイトを反映した見直しが求められる。
- ◆ ハコモノへの補助金支出から、より費用対効果の大きい人材育成に対する補助や機会の提供等に経済政策をシフトすべき。人的投資は建設投資に比べ成果が目に見えにくいことから、これを促すには、公的セクターの予算消化・行政評価方法の見直しも必要である。

¹⁰ 教育・研修に要する費用補助を雇用者個人に付与することで、企業の負担を軽減する、雇用者の選択の幅を広げる、教育・研修サービス提供者間の競争を促進する といった効果を期待するもの。

(3) 上位集中の進みにくさ 新陳代謝機能の活性化が重要

前述のとおりサービス産業は労働集約的であり、資本が乏しくても人材が揃えば開業しやすい。特に、生産要素に対する支払は掛で、商品・サービスの対価は現金で受取という形態のビジネスモデルも多く、手元資金が枯渇しにくい面がある。

- ◆ オーバーストア¹¹状態を解消し、イノベーションをもたらす中長期的な投資を促すため、退出・再編へのインセンティブ付与と、退出者が再挑戦できるセーフティネットの整備が必要である。

(4) 商品の無形性 コスト意識の醸成を

日本と米国のスーパーマーケットを比較すれば理解しやすいが、日本人には丁寧さ・きめ細かさを好む傾向があることから、相対的に作業の標準化が難しい。また、飲食料品小売業では、鮮度の高い商品を提供するため、商品在庫を抑えながら品切れも起こさない、きめ細かな在庫管理を行っている。

表2 飲食料品小売業の商品回転率(回/年)

| 日本 | 米国 |
|-------|-------|
| 25.65 | 13.88 |

(資料) 経済産業省、国土交通省
『日中韓の流通及び物流に関する共同報告書』

サービスは目に見えないため、質の評価・数値化が困難である。国際比較の観点からは、サービスの対価を支払うことへの国民的な理解度・許容度に相違がみられ、日本ではそうした認識が低い。

- ◆ きめ細かいサービスには相応のコストがかかる。消費者の対価への意識を醸成するため、企業はコスト構造の透明化を進めるとともに、消費者との対話の機会を増やすことも必要である。
- ◆ サービスの付加価値を高めるため、顧客満足に関するデータを充実させる。オーバースペックが解消されれば、環境負荷の軽減にもつながる。
- ◆ 海外との交流人口や対内直接投資の増加によっても、国民のサービスに対する考え方は変化する可能性がある。
- ◆ 高品質なサービスの市場として、新興国・資源国の富裕層も対象となる。

¹¹ 商圏人口・需要に対し、店舗が多すぎることを指す。

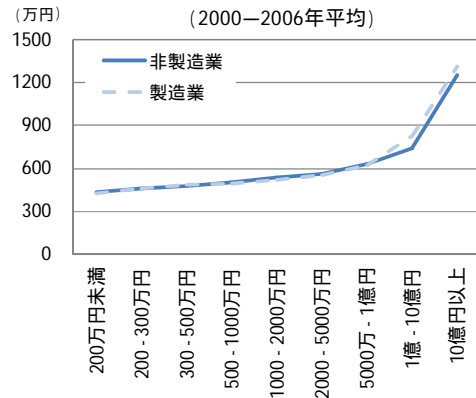
3. 中小・零細企業の生産性

(1) 現状の把握 高い欠損法人比率

従業員1人当たり付加価値を資本金階級別にみると、中小・零細企業は大企業に比して小さい。

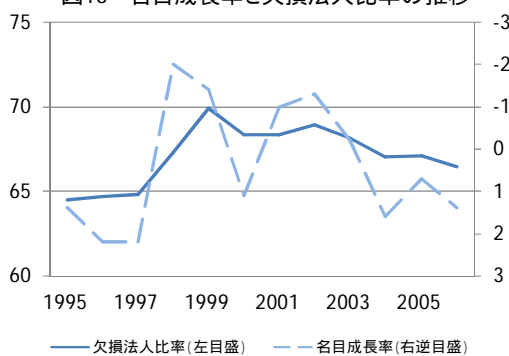
次に欠損法人比率は、2000万円以上の階級では半数以下と相対的に低い一方、1000万円未満の階級では7割を超えており、税収への貢献も小さいことがわかる。欠損法人比率は、景気変動による振れはあるものの、60%台後半で推移しており、欠損法人がマーケットから退出する市場メカニズムが十分に機能していない。

図12 資本金階級別従業員1人当たり付加価値 (2000—2006年平均)



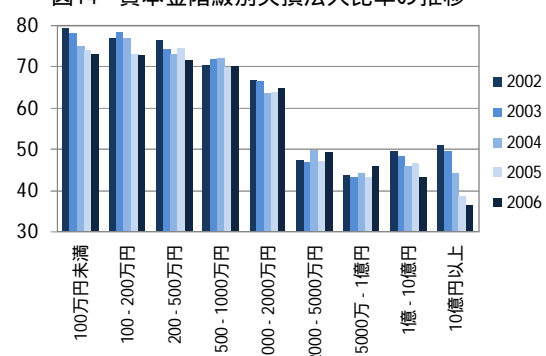
(資料)財務省『法人企業統計』

図13 名目成長率と欠損法人比率の推移 (%)



(資料)国税庁『統計年報』、内閣府『国民経済計算』

図14 資本金階級別欠損法人比率の推移 (%)



(資料)国税庁『統計年報』

(2) 課題と提言

非効率企業の存在と国民負担 企業自体ではなく雇用や技術の保護を

市場が求める財・サービスの生産活動と提供により適正な利益を得て、納税し、資本・従業員に還元することが企業の使命である。しかし現実には、資本金1000万円未満の企業では欠損法人比率が全体の7割を超えており、また、激しい競争の下で原材料価格上昇に伴うコスト増を製品・サービス価格に転嫁できないことが、賃金上昇の阻害要因にもなっている。さらに、国民経済の観点に立てば、税収増に対するマイナス寄与や補助金支出、政府系金融機関への出資等多くの面で、非効率企業を温存するためのコストを国民が負担していることにほかならない。

こうした非効率企業の退出が進まない背景には、多くの政党が中小企業保護政策を採るなど、中小企業をすべて「弱者」として過度に保護する政治の影響も大きい。改正中小企業基本法の基本理念¹²のとおり、中小企業者の自主的な努力を助長するためには、政策の見直しが必要であろう。

- ◆ 中小・零細企業の経営者に支給される補助金は、経営者は潤しても、末端の従業員にまで効果が及ぶとは限らない。本来、保護政策の対象は、中小・零細企業それ自体ではなく、そこで働く人々の雇用や技術等である。
- ◆ 効率経営により競争力を有する中小・零細企業も存在することから、大企業 VS. 中小企業という比較は適当ではない。非効率な中小企業を保護する政策が、効率的な中小企業の経営努力を無にし、結果としてマクロの生産性が押し下げられている。
- ◆ 中小・零細企業にも、日本経済の発展を牽引するイノベーションの担い手としての役割が期待される。意欲ある中小・零細企業の発展を促すためには、一律保護ではなく、雇用や知的財産保護等の観点から、個別の政策対応を行うべきである。

低い資本コスト 公的金融は民営化を

いわゆるオーバーバンキングや公的金融機関の存在により、リスクに見合った適正な価格設定がなされておらず、低いコストで資本が提供されている。

- ◆ 公的金融機関を民営化し、政策目的は債務保証や利子補給など融資以外の政策手段により実現する。
- ◆ 貸出債権の流通市場を整備し、市場が企業を評価する仕組みを定着させる。
- ◆ 中小企業に対する金融機関や株主の期待収益率を高め、社会的ニーズに応える経営努力がみられない非効率企業には、市場からの退出につながる規律を示す。

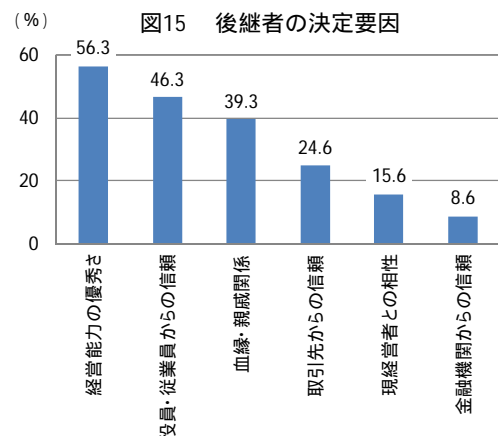
¹² 中小企業については、多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供し、個人がその能力を發揮しつつ事業を行う機会を提供することにより我が国の経済の基盤を形成しているものであり、特に、多数の中小企業者が創意工夫を生かして経営の向上を図るための事業活動を行うことを通じて、新たな産業を創出し、就業の機会を増大させ、市場における競争を促進し、地域における経済の活性化を促進する等我が国経済の活力の維持及び強化に果たすべき重要な使命を有するものであることにかんがみ、独立した中小企業者の自主的な努力が助長されることを旨とし、その経営の革新及び創業が促進され、その経営基盤が強化され、並びに経済的社会的環境の変化への適応が円滑化されることにより、その多様で活力ある成長発展が図られなければならない（中小企業基本法 第3条）。

各種人材の不足 M&A が貢献

一般にマネジメントに長じた人材は大都市・大企業に著しく偏在しているため、中小企業には経営改革を遂行できる人材が不足している。また、現場人材の配置にも余裕がなく、生産性向上に寄与する IT・語学等の教育機会も乏しい。

- ◆ 効果的な M&A により、複数の事業所をまとめてマネジメントできるようにすれば、少数の経営者で多くの事業所を経営することが可能になる。
- ◆ M&A の対象となる企業には一定程度の収益性が不可欠だが、欠損法人であってもオーナー族の処遇見直しで、収益を上げられるケースも少なくない。

中小企業白書 2006 年版によれば、経営者へのアンケート調査の結果、企業における後継者の決定要因としては、「血縁・親戚関係」よりも「経営能力の優秀さ」や「役員・従業員からの信頼」が上位に挙げられている。「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」では、親族への事業承継のみが減税の対象となっているが、親族が最良の事業承継者であるとは限らないことから、本制度については更なる検討が必要である。

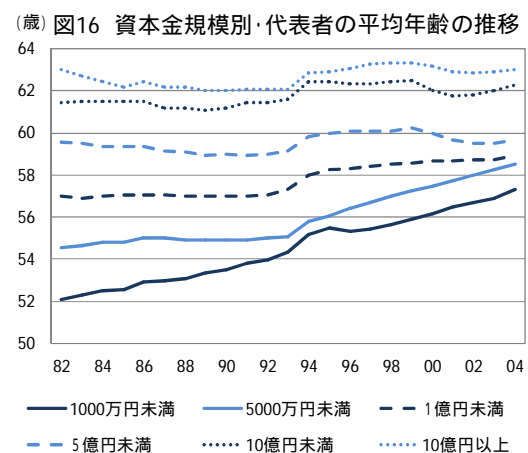


(注) 複数回答のため合計は100を超える
 (資料) 中小企業庁『中小企業白書2006』より作成

IT の活用に向けて SaaS の導入と人材育成が鍵

大企業では、業務効率化のための IT 投資はほぼ一巡し、付加価値増大への活用を模索する段階に入っているのに対し、中小企業においては、業務効率化も依然不十分である。

この理由として、中小企業では、大企業に比べ IT 関連費用に占める保守費用の割合が大きく、なかでも人件費の占める割合が高いという調査結果があるほか、中小企業の代表者の平均年齢は急速に上昇しており、これが IT 活用の阻害要因となっている可能性もある。



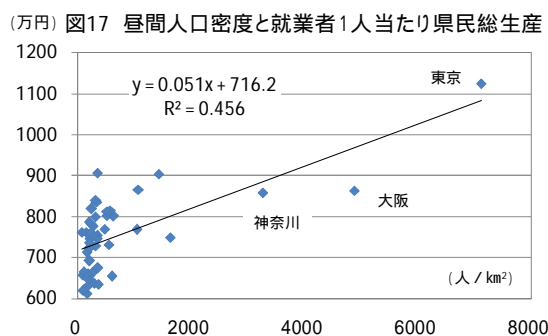
(資料) 中小企業庁『中小企業白書2006』より作成

- ◆ 立ち遅れている中小企業の IT 活用度の引き上げにより、全体の底上げを図る。
- ◆ 中小企業においては、既存人材の IT スキル向上に対する投資のほか、IT スキルを持つ人材の新規採用にも限界があり、人材育成への政策支援が求められる。
- ◆ SaaS¹³ではソフトウェアを所有しないため、初期投資を抑制できる。また、IT ベンダー（販売会社）がユーザーの活用サポートに取り組むことから、中小企業の IT 導入が容易になるうえ、早期に社会のベストプラクティスを活用できる。SaaS の本格展開が、大企業と中小企業の IT 活用に係る格差を縮小することが期待される。

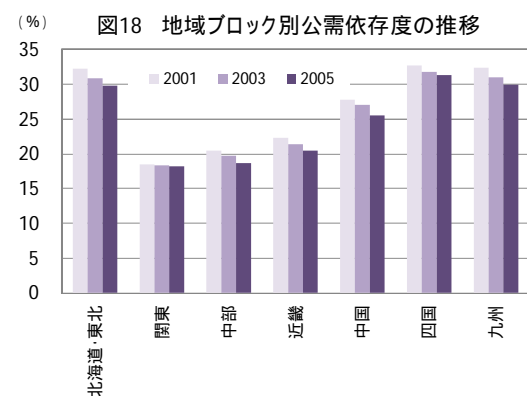
4. 地方の課題

(1) 現状の把握 小さい1人当たり付加価値と高い公需依存度

人口密度と就業者1人当たり付加価値の関係をみると、地方では、都市部に比べ1人当たり付加価値が小さいことがわかる。効率的にサービスを提供するためには人口集積が必要であり、サービス産業においては特にこの傾向が強いと考えられる。また従来は、公的支出により地域経済を支えてきた面が大きい、財政状況を考慮すれば、こうした政策は持続不可能である。



(注) 人口密度の上位10都府県を除いた場合にも、同様の相関がみられた
(資料) 内閣府『県民経済計算』、総務省『人口推計』、国土地理院『全国都道府県市区町村別面積調』



(注) 公需 = 政府消費支出 + 公的固定資本形成 + 公的在庫品増加
(資料) 内閣府『県民経済計算』

(2) 課題と提言

官民の重複・競合が生産性を阻害 役割分担の明確化を

地方においては、民間企業が公共性を担っているケースや、官民が重複・競合して同質のサービスを提供しているケースも多く、低生産性の一因となっている。

- ◆ 市場機能の阻害と公共部門の非効率性というマイナス面が重なっており、これを払拭するには「市場化テスト」の推進等が有効である。

¹³ Software as a service の略。ユーザーがソフトウェアを導入するのではなく、IT ベンダー側で稼働し、ユーザーはその機能をネットワーク経由で活用する。

閉塞感が人材流出を促進 社会構造の変革が不可欠

依然として世襲型の社会構造が残っていること、オーナー経営者の外部人材に対する警戒が強くオープンな競争が働かないことなどから閉塞感が強く、優秀な人材は都市部に流出している。また、間接部門の集約化を進め、規模の利益を享受するには M&A が有効であるが、地方にはそれに必要な人材（法律・会計等の専門家）が不足している。

- ◆ 閉塞感を打破するため、競争環境の導入と、優秀な人材に活躍の機会と希望を与える社会構造への変革が不可欠である。
- ◆ 都市部の人材と地方における活躍の場とを結ぶ仕組みが未整備なため、潜在的な地域資源に関する情報を掘り起こし、活用できる人材を育成・マッチングする施策が求められる。

より速い人口減少 国レベルで制度・インフラの見直しを

地方においては自然減に加え社会減¹⁴も進んでいるため、都市部以上に高齢化・人口減少のスピードが速く、マーケットが急速に縮小している。人々の集まる場所にこそ多様なサービスが生まれるため、サービス産業の発展には人口集積が欠かせない。

例えば人口集中地区（DID）人口比率と、従業者1人当たり年間商品販売額、財政力指数¹⁵を都道府県間で比較してみると、人口集積は商業の生産性向上に加え、税収増や規模の利益を活かした行政サービスの提供を通じ、効率的な財政運営にも寄与していることがわかる。

(万円) 図19 DID人口比率と従業者1人当たり商品販売額

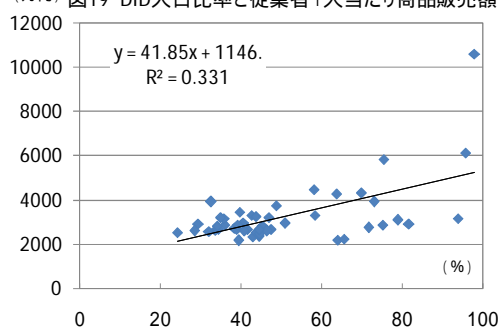
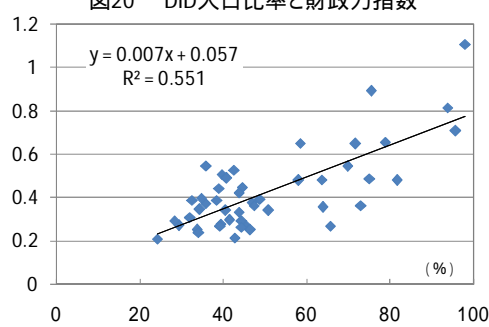


図20 DID人口比率と財政力指数



(注) 1. 仮に東京都を除いても、同様の相関がみられた。

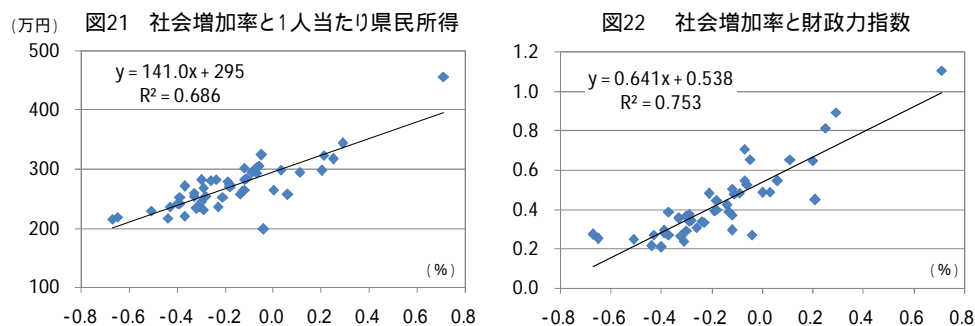
2. DID人口比率は2005年、商品販売額は2003年度の年間販売額(卸売業+小売業)、財政力指数は2005年度。

(資料) 総務省統計局『統計でみる都道府県のすがた』

¹⁴ 流入人口よりも流出人口の方が多いこと。

¹⁵ 地方公共団体の財政基盤の強弱を示す指数で、標準的な行政活動に必要な財源が、標準的な状態において徴収が見込まれる税収入によりどの程度確保されているかを表す。普通交付税の算定基礎となる基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の過去3年間の平均値。指数が高いほど、財源に余裕があるといえる。

また、社会増加率と1人当たり県民所得や財政力指数の間にも正の相関がみられる¹⁶。課題となっている中心市街地の空洞化は、産業のイノベーションを阻害し、都市部への人材流出を加速している。本来、中心市街地は、人が集まることで雇用を産み出し、それがさらに人を呼ぶという好循環をもたらす場であるが、十分に機能していない。活力の乏しい店舗でも維持コストが小さいため、退出へのインセンティブが弱く、地域活性化に資する市街地再開発を困難にしている面もある。



(注) 社会増加率は2006年度、1人当たり県民所得は2004年度、財政力指数は2005年度の値。
(資料) 総務省統計局 『統計でみる都道府県のすがた』

企業の生産性向上に限らず、効率的な行政サービス提供の観点からも、「密度の経済性」が重要である。さらに、地域の核となるエリアは、一般に公共交通・医療サービス等の社会インフラが充実しており、高齢者の利便性も高い。スプロール化したエリア全てに十分な公的インフラを整備するだけの意義と財政余力はない。投資効果の小さい郊外開発を抑制するとともに、中心市街地の居住機能を回復し、分散した都市機能をコンパクトにすることで、中心市街地への回帰を促すべきである。

- ◆ より良い地域をつくるための再開発を促進するには、固定資産税や相続税、借地借家法の見直しに加え、都市経営の視点に立った都市計画の策定が必要である。
- ◆ 各地域の将来あるべき姿を見据え、公共施設の集約化や中心市街地の居住機能回復、都市景観の見直し等を通じ、市民生活と中心市街地との関わりを強化する必要がある。

稼働率ビジネスの生産性が課題 交流人口の拡大が不可欠

サービス産業には、固定費の割合が大きく、稼働率向上に伴う限界的な収益率が非常に高い業態も多い。このため、人口減少に伴うマーケットの縮小や人口密度の低下はこれらの業態の生産性を著しく下げかねない。以下では、稼働率ビジネスであり、かつ地方事業所比率、中小企業比率ともに高い産業として象徴的な旅館業を例にとり、これまでの議論を整理して、官民の役割を検討する。

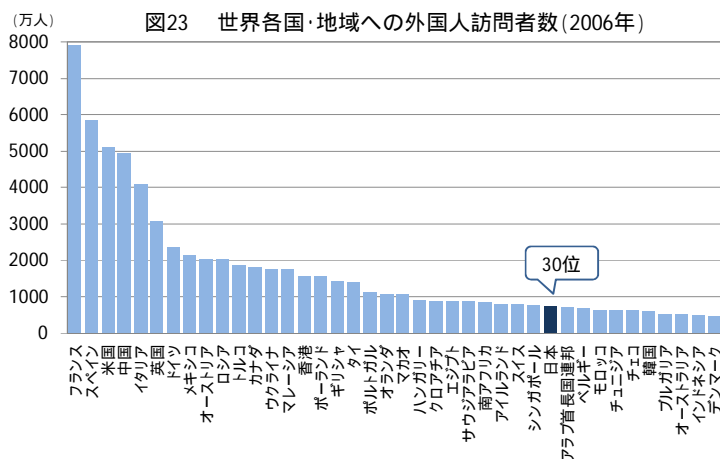
¹⁶ 1人当たり所得が高く、雇用機会が豊富であるがゆえに人口が流入するという因果関係も想定される。

旅館業にとっては、平日の宿泊客をいかに増やせるかが勝負である。「団塊の世代」の退職に伴う宿泊旅行の増加や、エネルギー価格高騰を受けた海外旅行から国内旅行へのシフトも見られるが、交通網の発達による日帰り圏の拡大、平日に宿泊旅行が可能な労働者は少ないなど、国内宿泊旅行の増加には限界もみられる。

国土交通省の推計によれば、2006年度に日本国内で支払われたツーリズム消費額は23.5兆円で、付加価値ベースでは11.9兆円、GDPの約2.3%を占めた。ツーリズム産業は経済全体への波及効果も大きく、付加価値ベースで28.3兆円、442万人の雇用を生み出したとされる。地方においては、観光業が主たる収入源となっている地域もあり、観光業の発展は地域活性化にも資する。

グローバル・マーケットに目を転じれば、世界の海外旅行者数はここ数年堅調に増加している。また、世界観光機関の見通しによれば、2020年には海外旅行者数は15億6千万人に達し、うち東アジア・大洋州地域を訪れる旅行者は約4億人、世界全体の25.4%に上ると推定されている。

わが国は観光資源が豊富なおうえ、政治的な安定、治安や衛生面の良さ、整備された交通網等、外国人観光客を引きつける魅力を備えている。しかし、国際比較の可能な2006年の外国人訪問者数は733万人と世界第30位にとどまっている。ビジット・ジャパン・キャンペーンのほか、円安にも後押しされ、07年の訪日外国人客は835万人と大きく増加したが、08年入り後は円高が進んでおり、観光客の訪日動機¹⁷の1位を占める「ショッピング」客の動向が注目される。ユーロ高でも観光客が減少しないフランスに倣い、為替等に左右されないわが国固有の魅力を打ち出す必要があるだろう。



(注) ウクライナ、ギリシャ、アラブ首長国連邦、デンマークは2005年、サウジアラビアは2004年の値
 (資料) World Tourism Organization "World Tourism Barometer"

表3 訪日外客の滞在日数別シェア(%)

| | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------|------|------|------|
| 5日以内 | 66.7 | 67.9 | 70.2 |
| 10日以内 | 18.8 | 17.8 | 16.8 |
| 15日以内 | 5.4 | 5.4 | 5 |
| 15日以上 | 9.2 | 8.9 | 7.8 |

(注) 1. 四捨五入の関係で、合計は必ずしも100にならない。
 2. 滞在期間が6ヵ月以内の出国入国人数についての集計。

(資料) 国土交通省「観光白書」

¹⁷ 国際観光振興機構の「JNTO 訪日外客実態調査 2006-2007」によれば、観光客の訪日動機(3つまで選択可)は、ショッピング(34.8%)、伝統文化/歴史的施設(32.4%)、温泉/リラックス(32.1%)、自然・景勝地(28.5%)等となった。

また、滞在日数を見てみると、短期滞在者が増加傾向にあることがわかる。東アジアの近隣諸国からの旅行者が大きく伸びている影響もあるとみられるが、ツーリズム消費額は主に延べ滞在日数に応じて決まると考えられることから、日本各地の多様な魅力をアピールし、訪日旅行者の滞在日数長期化を図ることも必要だろう。

- ◆ 地域活性化に加え、人口減少下における需要の維持・拡大のためには、インバウンド観光(外国からの訪日旅行者)の拡大が重要となる。
- ◆ 観光庁発足への期待も大きいですが、インバウンド増加には国を挙げての営業活動が重要であり、大使館をはじめとする他の政府機関・自治体の積極的な取り組みが欠かせない。行政には、国民生活の向上や日本経済の発展に資する事業であることを意識した行動を期待したい。

前述のとおり、日本経済の活性化にとって、インバウンド観光の促進が不可欠であり、その際、訪日旅行者に宿泊の場を提供する旅館業は重要な役割を担う。しかしながら一般に零細企業が多く、英語やITに長けた人材が少ないのが現状である。また、旅館の場合、経営が悪化し経営者が退出しても、M&Aの対象となった場合を除いてハコモノが残る。維持費が高いことから放置され、廃墟になることもあり、それが地域全体の価値を下げているケースも散見される。

- ◆ 零細企業においては人的投資に限界があることから、英語・IT人材の育成には政策的な関与も必要である。
- ◆ 構造物を壊し更地に戻すといった公共投資も検討すべき。
- ◆ 優れた地域資源をグローバル市場にアピールするためには、世界標準から大きく後れを取っている空港・港湾の国際競争力強化に加え、そこから各地域を結ぶ交通インフラの見直しも不可欠である。
- ◆ 観光客に加え、ビジネス客の拡大も期待されるが、そのためには、大規模な国際会議が円滑に行える社会インフラ整備が求められる。

第2部 経営レベルの生産性向上策

第1部では、わが国の社会構造・産業構造に関する課題を整理するとともに、政府の果たすべき役割について述べた。第2部では、現状の社会構造・産業構造・制度を所与とし、その中でも経営者の努力で対応可能な生産性向上策を検討する。

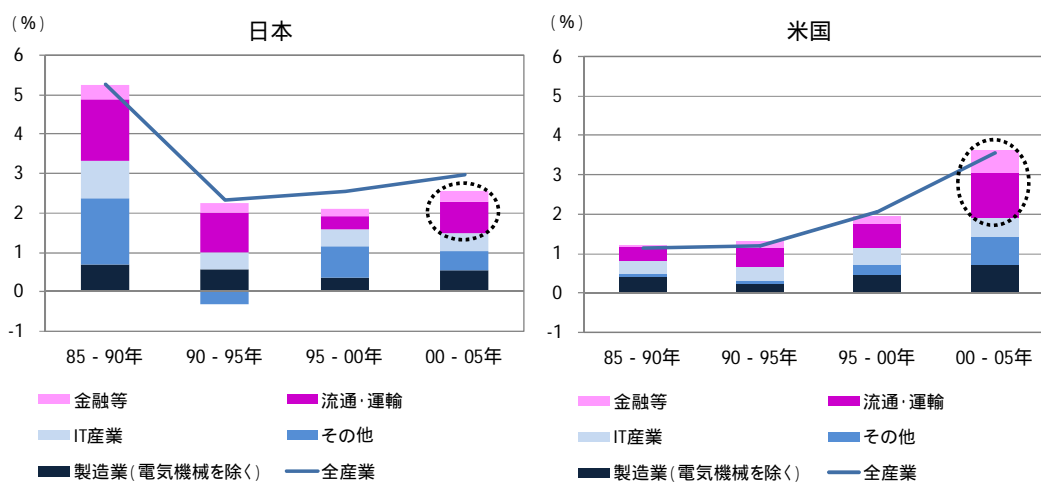
第1章 業種横断的な課題

1. ITの一層の活用

日米の労働生産性上昇率を比較すると、2000年代に入り、米国ではIT利用度の高い流通業、運輸業（以下、IT利用セクターと呼ぶ）を中心に生産性が向上しているが、これらの産業は就業者数に占めるシェアが大きいため、全産業ベースの労働生産性上昇率への寄与も大きい。ITの有効活用にはIT投資のみならず組織の変革が必要といわれて久しいが、日本においては十分に進んでいるとはいいきれない。

一方、ITセクターそれ自体の生産性は、米国とさほど遜色のない伸びを示している。

図24 労働生産性上昇率の産業別寄与度の日米比較



(注) 1. 労働の再配分効果等により、各産業の合計は必ずしも全産業と一致しない
 2. その他には、農林水産業、鉱業、建設業、行政、対個人サービス等を含む
 (資料) EU KLEMS データベース 2008

このことから以下では、日本におけるIT利用セクターの課題について述べる。

電子商取引の導入は、サービス産業の特徴である同時性・同場性の制約を緩和し、オフィスコストの削減や業務量の平準化に寄与するとともに、マーケットの地理的な拡大も可能にする。

◆ サービス産業では、コスト削減のみをIT活用の目標とするのではなく、顧客の声・嗜好を瞬時に集計・分析することで、顧客満足度向上を目指すべきである。

しかし現実には、コスト削減段階においても課題が多い。例えばデータベースは常にアップデートされていることに意味があるが、管理職の IT リテラシー¹⁸が不十分である場合、現場にデータベースを活用するインセンティブが働かないため、導入はしても更新がなされず、価値が失われるといったケースがみられる。

また、サービス産業は製造業と異なり研究室実験の不可能な分野であるが、繰り返し生じる事象については、IT の活用により、消費行動等の予測精度を相当程度高めることが可能である。

- ◆ 細かい組織単位の部分最適に陥らないよう、経営レベルで全社的に取り組む。
- ◆ 業務フローを IT に落とし込むのではなく、経営方針を実現するためのツールとして IT を活用する。
- ◆ 情報志向の企業文化を定着させるため、経営の視点から IT 活用を立案し、「価値あるデータ」を見出せる人材を育成する。労働集約的なサービス産業では、特に人的投資が重要である。
- ◆ ビジネスプロセスを標準化することで、業務の成果を測定可能にし、測定結果をフィードバックして問題解決や業務改善につなげることが必要。PDCA はサービス産業にとっても重要なツールである。

2. グローバルなコミュニケーション能力の向上

前述したように、IT が米国経済の生産性を向上させたといわれているが、その導入・運用にかかるコストは、英語が使えるかどうかで大きく異なる。コスト面に限らずマーケットサイズについても、英語で提供される商品はグローバル市場で販売可能だが、日本語によるものは国内マーケットしか対象とならず、規模の利益の享受度合いにも大きな差異が生じる。また、日本貿易振興機構（JETRO）の調査によれば、語学堪能者不足も対日直接投資の阻害要因に挙げられている。

否応なしにグローバル化が進むなか、英語による表現能力の必要性はますます高まっており、国際競争力の強化には英語力の向上が欠かせない。マクロの労働生産性を、個人の生産性が積み上がったものであると考えれば、

$$\text{マクロの労働生産性} = \frac{\sum \text{個人の能力} \times \text{表現能力}}{\text{就業者数}}$$

と表せるが、表現能力が乏しければ、本来持っている能力が高くても十分に活かすことはできない。

その他、海外の企業が日本市場への関心を失いつつある理由として、組織の意思決定の遅さを挙げる声も聞かれる。

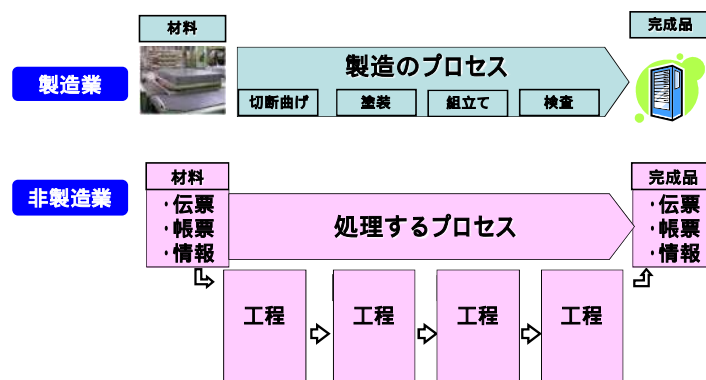
¹⁸ IT を使いこなす能力のこと。

- ◆ ビジネスに必要なのは流暢さよりも論理であり、英語でいかに論理的に交渉・説得できるかが重要になる。
- ◆ 例えば米国人は交渉にあたり、本来必要な 100 に対して初めに 200 の権利を主張することで、交渉で譲歩しても結果として 100 を得ている。グローバル化が進展するなかでは、語学力のみならず、われわれが先に 200 を主張するメンタリティも要求される。子供の頃からディベートやプレゼンテーションの訓練を行うことも有効だろう。
- ◆ 経営トップの判断で直ちに意思決定を行うことが重要であるが、それが難しい場合でも、交渉に係る回答期限を明確に告げるなど、相手方の潜在的な機会費用を低減する姿勢・努力が求められている。

3. 製造業のノウハウの活用

サービスは人から人へと提供されるため、実際の従事者によってサービスの質が均質とならないリスクが高い。そのため、提供される付加価値を評価した価格設定ではなく、コスト積み上げによる値付けになりがちである。

- ◆ バックオフィス¹⁹業務等については、最も効率的な従事者の作業パターンをマニュアル化する。
- ◆ マニュアルの活用により、作業の効率化や人材育成コストの削減が進むとともに、ノウハウの移転が容易になる。なかでも、文化的背景を共有しない外国人労働者への教育に対する効果は大きく、グローバル展開を容易にする。
- ◆ 業務改善のチェックポイントは、業務フローの明確化、作業環境の整備、モノの流れとヒトの動きの効率化、作業の標準化、繁閑に応じた人員配置の見直し、業務の進捗状況の可視化、管理監督者の役割の明確化 など。



(資料)㈱OJTソリューションズ

¹⁹ 主に事務管理部門、間接部門のこと。

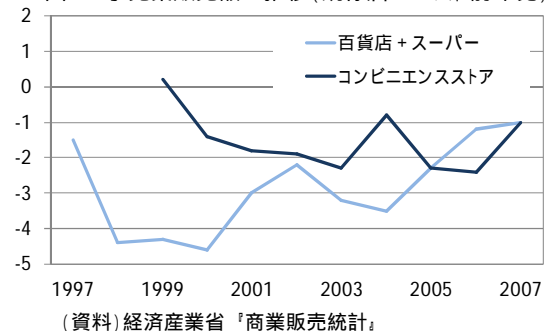
第2章 業種別アプローチ

前章までで、日本の産業構造に関する課題、業種横断的な課題について指摘したが、以下では、個別業種を取り上げ、具体的な生産性向上策を整理する²⁰。

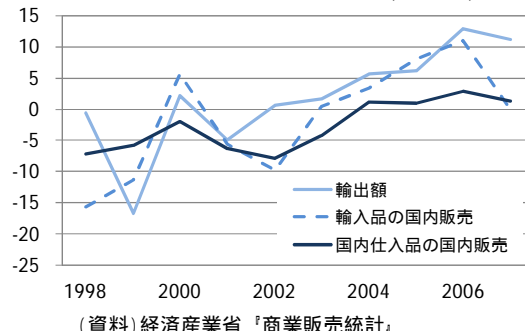
今回の景気拡大局面では、企業部門から家計部門への波及の遅れと個人消費の低迷が課題の一つだが、このうち財消費の窓口となるのが小売業をはじめとする流通業である。実際、小売業および卸売業販売額の推移をみると、卸売業の輸出額と輸入品の国内販売を除き、近年伸び悩んでいる。

小売業や卸売業は、GDP や雇用に占めるシェアが大きく、マクロの生産性への寄与も大きいことから、以下ではこれら流通業の生産性向上策について述べる。

(%) 図25 小売業販売額の推移(既存店ベース、前年比)



(%) 図26 卸売業販売額の推移(前年比)

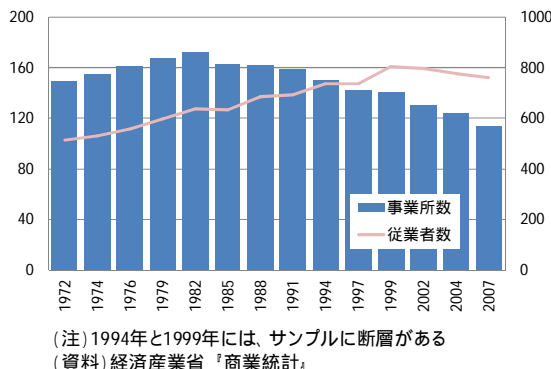


1. 小売業

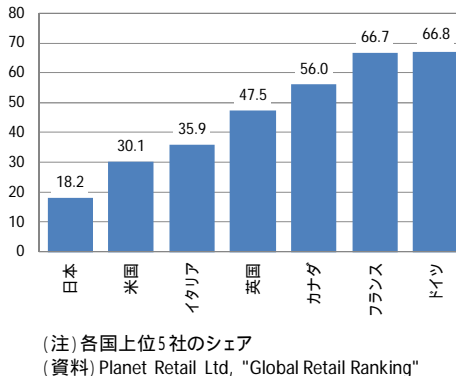
(1) 現状と課題

日本経済に占める小売業のシェアは大きい。就業者数は771万人と全就業者の約12.1%に達する(労働力調査(2006))。また、22.2兆円の付加価値を産み、これは名目GDPの約4.4%を占めている(平成18年度国民経済計算年報)。

(万) 図27 小売業の事業所数および従業者数の推移 (万人)



(%) 図28 食品小売市場の上位集中度



²⁰ 個別業種についての部分最適な生産性向上策は、国民経済全体の経済厚生を必ずしも最大化しないが、本提言では、全体最適をもたらすような均衡点の推定は行わない。

流通網と運転資本を提供する卸売業の存在により、中小小売の参入障壁が低いことから、小規模なプレーヤーが多く、過当競争になっている。これは、人件費や不動産価格の高い日本でも比較的安価にサービス²¹が提供されるという、消費者に望ましい面もある。一方、価格競争に陥りやすいため、革新的なサービスで他社と差別化を図ろうとするインセンティブが働きにくくなることや、今後も国内市場は飽和感を強めるものと思われ、人件費等の削減により収益を確保する動きがみられるなど、マクロ経済にとって望ましくない面もあることから、付加価値増大を軸とした生産性の向上を通じ、閉塞感を打破するための方策を提言する。

(2) 具体策

より戦略的な IT の活用

イ) 顧客データの活用

IT の「利用」ととどまらない、真の「活用」が必要である。近年普及の著しい電子マネーやポイントカード等の利用データの蓄積は、顧客属性別の消費動向を、時系列で捕捉することを可能にした。これらの活用は、母集団となる商品群から、各店舗がターゲットとする顧客層により適した商品構成を選択することを容易にする。

- ◆ 顧客データを効果的に活用するには、相当数のサンプルについての蓄積が必要であり、各社間での電子マネーやポイントカードの共通化が有効である。
- ◆ 収集された情報が不適切に用いられることがあれば、利用を控える消費者が増えるほか、加盟する企業群のイメージダウンにつながるため、常にリスクに見合った管理体制を備えておくことが重要である。

ロ) 商品・在庫管理への電子タグの導入

商品・在庫管理に電子タグを導入することにより、業務の効率化とサービス向上の双方への効果が期待できる。電子マネー等では得られない、店舗内での「迷い」の状況も把握可能になるほか、商品のライフサイクルが短期化するなか、リアルタイムで在庫・売れ筋が把握できるメリットは大きい。また、これらのデータの蓄積により、従来個人のセンスやノウハウに頼る部分が多かった、サービスのうちソフト面への製造業のノウハウの適用が容易になる。

さらに、流通過程を通じ商品・在庫情報が共有されれば、最新の需要動向を生

²¹ ここでいう小売業の提供するサービスとは、財そのものではなく、例えば品揃え・商品に関する情報の提供・店舗の近接性等である。

産現場に迅速に反映することが可能になり、サプライチェーン²²全体の効率化に寄与する。

- ◆ 電子タグの導入には、プライバシーの問題をはじめとする課題は依然残るものの、実証実験等から導入の効果と課題はより具体的になっており、コストの問題等、普及すれば解決が見込まれる点もあることから、実用段階におけるノウハウの蓄積が求められる。
- ◆ 情報の共有とコスト削減には、プラットフォーム²³の共通化が欠かせない。大企業を中心とした経営レベルの取り組みが最優先だが、規模の利益が大きいこと、業種横断的であること、国際競争の観点からスピードも重要であること、日本では投資余力の小さい中小企業のウェイトが大きいことなどから、政策的な支援も求められる。

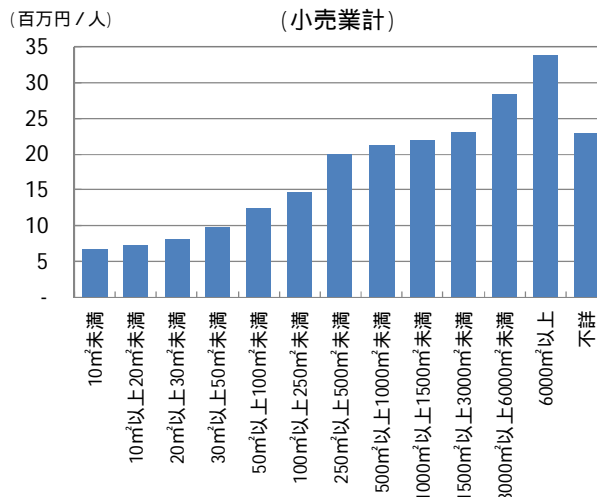
コンセプトの明確化と品質の確保

小売業の事業所の約 55%²⁴は売場面積が 50 m²未満であり、主にこれらの事業所が 1 人当たり売上高の産業平均を押し下げている。大規模な事業所では、数多くの商品を揃え最適な商品構成を実現できるが、小規模小売では取り扱える商品の数に限界がある。

インターネットの普及に伴い、通信販売等、必ずしも店頭で足を運ばなくても商品の購入が可能になるなど、マーケットの地理的制約が緩和されつつある。このため、商品構成において差別化を図り、地理的には全国を対象とするビジネスも成り立ちやすくなっている。

また、世帯の単独化・高齢化が進むなか、地域に密着し消費者とのコミュニケーションを重視した小売事業所に対するニーズも高まっていくであろう。

図29 売場面積別従業員 1 人あたり年間売上額 (小売業計)



(資料) 経済産業省『商業統計』

- ◆ 商品構成の多様化や価格競争に弱い小規模小売業は、コンセプトの明確化で差別化を図るとともに、得意分野における品質の確保を通じ「情報の非対称性」を低減させることが必要である。

²² 開発・調達・製造・配送・販売といった、商品・サービスを最終消費者に提供するまでの一連の流れのこと。

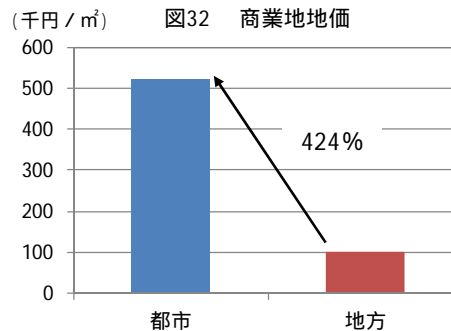
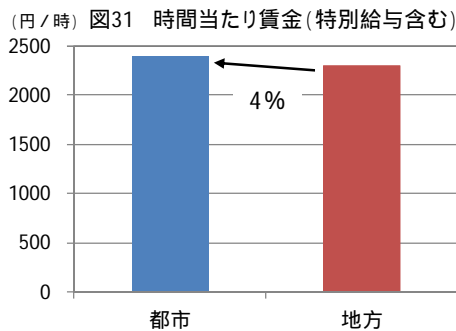
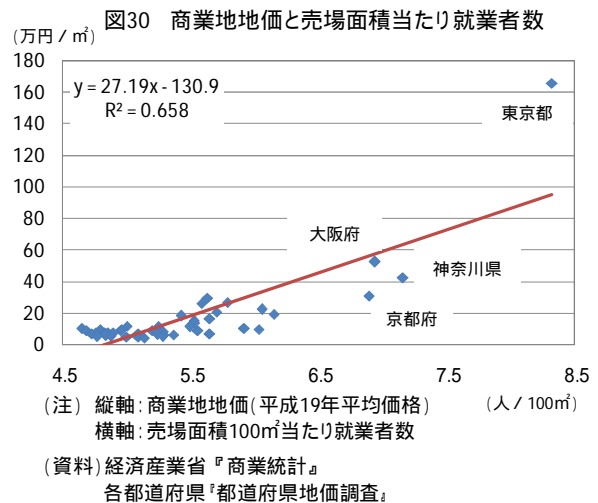
²³ システムの基礎部分。

²⁴ 全事業所から売場面積が「不詳」とされる事業所を除いたベース。

生産要素投入比率の再考

単位面積当たり売上高を都道府県別に見ると、東京、神奈川、大阪をはじめとする商業地地価の高い地域ほど売上高も多くなっている。同時に、これらの地域では単位面積当たり就業者数も多く、多くの労働を投入することで、土地という経営資源の利用効率を高めている。

また、賃金と地価の相対価格を都市・地方間で比較すると、水準ではいずれも都市が上回るが、賃金格差は4%とわずかな差にとどまるのに対し、地価では424%もの差異がみられる。



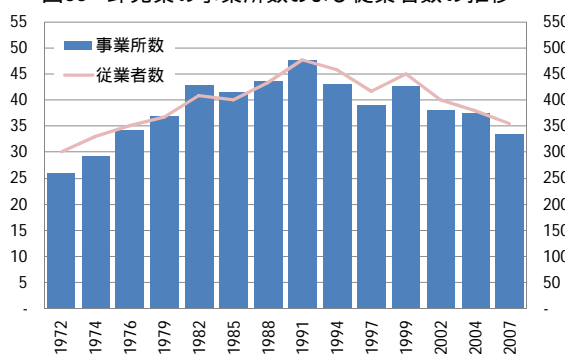
- ◆ 都市部では相対的に安価な労働を狭い売場に多く投入し、労働が相対的に高価な地方では広い売場に少ない労働を投入することが合理的である。
- ◆ 都市部においては長時間営業を行い、単位面積当たり投入する労働を増やす一方、地方では営業時間を短縮し、相対的に高価な労働を節約することが販売効率の向上に寄与する。

2. 中間流通としての卸売業

卸売業の就業者数は342万人で全就業者の約5.4%に達する(労働力調査(2006))。また、46.5兆円の付加価値を産み、これは名目GDPの約9.1%を占めている(平成18年度国民経済計算年報)。

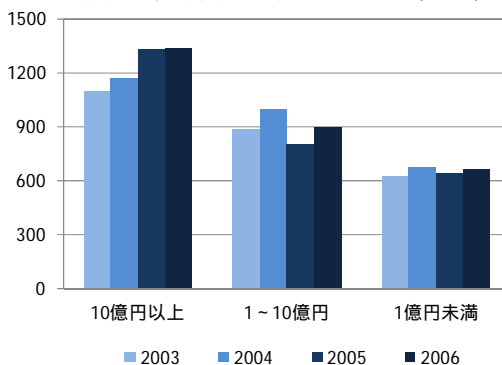
広域化した小売業に対応するには全国的な流通網が必要とされること、未納・誤納・遅納を防ぐには情報システム・物流センター投資の充実が必要なこと、小売業に比べ退出障壁が低いことなどから、近年、再編が急速に進んでいる。実際、資本金階級が高く、投資の充実により設備集約的な経営を行っている企業では、1人当たり労働生産性も高まっている。

図33 卸売業の事業所数および従業者数の推移 (万人)



(注) 1994年と1999年には、サンプルに断層がある
(資料) 経済産業省『商業統計』

図34 従業員1人当たり付加価値(年度)



(資料) 財務省『法人企業統計』

- ◆ 大規模卸を中心に進んでいる再編の流れを中小にも波及させ、投資の充実による効率化と、メーカー・小売に対する交渉力の強化が必要。2009年の改正薬事法施行が小売の再編を再び加速させるとみられ、改正卸売市場法の施行とあわせ卸の再編を促すことが期待される。
- ◆ 最新・末端のニーズに柔軟に対応することで、小売には売場展開を、メーカーには商品提案を行う等、従来の流通の枠を超えたソリューションの提供が求められており、物流・情報システム投資の充実による、市場調査能力の獲得が必要である。

3. サプライチェーン全体を通じて

近年産業間の垣根が下がり、従来の業態・産業分類で括れない事象が増えている。例えば流通関連では、商品の寿命が短く需要の予測が難しいアパレル業界を中心に、SPA（製造小売業）と呼ばれる垂直統合の進んだ業態の伸びが著しい。

- ◆ マクロの生産性や国際競争の観点からは、業種毎の部分最適ではなくサプライチェーン全体を通じた効率化やコスト削減が不可欠である。リアルタイムでの情報共有を進めるとともに、現状、流通過程の随所に見られる取引慣行を見直し、企業のコスト構造を明らかにする必要がある。

おわりに

原材料・エネルギー価格および食品価格や国民負担の上昇により、労働者の実質的な購買力は低下している。こうしたなか、資源を持たない日本が経済的な生活水準を向上させるには、労働の質を高め、競争力を強める必要がある。

生産性は労働の価値を決める重要なファクターであるが、なかでもサービス産業は雇用の約7割を占めており、生産性向上が必須となっている。加えて、製造業の中間投入に占めるサービスの割合も年々増加していることから、これは製造業の生産性向上にも資する。より付加価値の高いサービスを提供し、労働者がその生産性に応じた分配を受け取ることで、国民の購買力は向上する。

生産性、そして国際競争力を向上させるためには、個別企業の経営努力、教育など人的投資、そして資源配分の効率化をもたらす市場メカニズムが有効に機能することが大前提である。日本は相当程度の人口・経済規模を有しており、世界には都道府県規模の国々も存在するが、高齢化と人口減少の急速な進展はほかに類をみない。企業、国民、政府が危機感を共有したうえで、一体となって改革を断行し、生産性向上に適した環境整備を行わなければならない。

サービス産業の生産性は、他の先進国に比べ大きく立ち遅れているといわれるが、大企業のグローバル展開、中小・零細企業の底上げ等による向上の余地は大きい。付加価値の高いサービスを創出すれば、所得水準を高めている新興国、資源国は絶好のマーケットになるであろう。

大学や研究機関におけるサービス経済についての研究は緒についたばかりであり、今後の成果と優れた人材の輩出が望まれる。グローバル経済のなかで日本がプレゼンスを維持していくためには、サービス産業の隆盛に期待するところが極めて大きい。

以 上

サービス産業の生産性向上委員会 名簿

(敬称略)

委員長

北山 禎 介 (三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長)

副委員長

江頭 敏 明 (三井住友海上火災保険 取締役社長)

高祖 敏 明 (上智学院 理事長)

小林 哲 也 (帝国ホテル 取締役社長)

鈴木 雅 子 (パソナグループ 取締役専務執行役員)

富山 和 彦 (経営共創基盤 代表取締役CEO)

外立 憲 治 (外立総合法律事務所 所長・代表弁護士)

初井 勝 人 (日本ユニシス 取締役社長)

委員

浅川 一 雄 (ノバルティス ファーマ 取締役)

芦田 邦 弘 (インスパイア 取締役会長)

天野 定 功 (KDDI 取締役副会長)

伊藤 秀 俊 (オックジフキャピタルマネジメント 顧問)

稲川 広 幸 (JALUX 特別顧問)

稲田 和 房 (クレディセゾン 常務取締役)

岩下 智 親 (東京海上日動あんしん生命保険 取締役社長)

植村 裕 之 (三井住友海上火災保険 シニアアドバイザー)

碓井 誠 (フューチャーアーキテクト 取締役副社長)

江部 努 (日本電信電話 取締役副社長)

加賀山 進 (シマンテック 取締役社長)

梶 明 彦 (ジャルパック 取締役社長)

柏木 斉 (リクルート 取締役社長)

神谷 国 広 (日立マクセル 取締役)

唐木 康 正 (ルネサンス 取締役社長執行役員)

川村 治 (テー・オー・ダブリュー 取締役社長)

| | |
|-------|-------------------------|
| 神崎泰雄 | (日興シティグループ証券 特別顧問) |
| 神林比洋雄 | (プロティビティジャパン 取締役社長) |
| 久保信一 | (日本情報通信 常務取締役) |
| 河野栄子 | (リクルート 特別顧問) |
| 斎藤敏一 | (ルネサンス 取締役会長執行役員) |
| 志太勤一 | (シダックス 取締役社長) |
| 澁谷耕一 | (リッキービジネスソリューション 代表取締役) |
| 島田俊夫 | (シーエーシー 取締役社長) |
| 下村良太 | (京王電鉄 取締役専務) |
| 鈴木登夫 | (日立物流 代表執行役社長兼取締役) |
| 瀬戸薫 | (ヤマトホールディングス 取締役社長) |
| 反町勝夫 | (東京リーガルマインド 取締役社長) |
| 高濱健二 | (東京エネシス 相談役) |
| 竹川節男 | (健育会 理事長) |
| 田中廣 | (タナチャー 取締役社長) |
| 近浪弘武 | (日本コンベンションサービス 取締役社長) |
| 辻本博圭 | (近鉄エクスプレス 取締役社長) |
| 津野正則 | (GPMパートナーズ 代表取締役) |
| 富田純明 | (日進レンタカー 取締役社長) |
| 中尾靖博 | (富士物流 相談役) |
| 中館亨 | (グリーンハウス 専務取締役) |
| 中村喜久美 | (陽南荘宇都宮グランドホテル 取締役社長) |
| 中村清次 | (日本銀行 政策委員会審議委員) |
| 夏目誠 | (JR東日本リテールネット 取締役社長) |
| 野村吉三郎 | (全日本空輸 最高顧問) |
| 乃村義博 | (乃村工藝社 取締役会長) |
| 野呂正則 | (大星ビル管理 取締役社長) |
| 橋本孝之 | (日本アイ・ビー・エム 専務執行役員) |
| 早崎博 | (住友信託銀行 特別顧問) |
| 林明夫 | (開倫塾 取締役社長) |
| 林良造 | (帝人 独立社外監査役) |

| | |
|---------|-------------------------|
| 原 田 滋 | (機械産業記念事業財団) |
| 平 林 千 牧 | (法政大学 総長・理事長) |
| 福 島 吉 治 | (F & K コンサルティング 取締役会長) |
| 藤 井 俊 一 | |
| 藤 崎 清 孝 | (オークネット 取締役社長) |
| 前 原 金 一 | (昭和女子大学 副理事長) |
| 牧 達 也 | (東海物産 取締役副社長) |
| 松 川 昌 義 | (社会経済生産性本部 理事) |
| 松 林 知 史 | (プロメトリック 代表取締役兼最高経営責任者) |
| 水 留 浩 一 | (ローランド・ベルガー 代表取締役日本代表) |
| 三 谷 隆 博 | (日本アイ・ビー・エム 特別顧問) |
| 宮 内 淑 子 | (メディアスティック 取締役社長) |
| 美 安 達 子 | (電脳 取締役社長) |
| 宮 原 秀 彰 | (トヨタ自動車 顧問) |
| 村 上 輝 康 | (野村総合研究所 シニア・フェロー) |
| 村 田 嘉 一 | (日立製作所 名誉顧問) |
| 森 正 勝 | (アクセンチュア 最高顧問) |
| 森 井 一 郎 | (日本航空 執行役員) |
| 森 口 隆 宏 | (JPモルガン証券 取締役会長) |
| 安 延 申 | (フューチャーアーキテクト 取締役社長COO) |
| 矢 内 廣 | (ぴあ 取締役会長兼社長) |
| 柳 内 光 子 | (山一興産 取締役社長) |
| 山 口 泰 | |
| 山 中 祥 弘 | (ハリウッド大学院大学 学長) |
| 米 村 紀 幸 | (中小企業診断協会 会長) |
| 渡 部 憲 裕 | (裕正会 理事長) |

以上81名

事務局

| | |
|---------|--------------------------|
| 藤 卷 正 志 | (経済同友会 執行役) |
| 山 本 郁 子 | (経済同友会 政策調査アソシエイト・マネジャー) |