

労働力喪失時代における持続可能な社会経済システム 「スマートエコノミー」の実現をめざして

2018 年 11 月

公益財団法人 日本生産性本部
サービス産業生産性協議会
生産性向上戦略 P T

はじめに

現在の日本社会・経済は、未曾有の危機にある。わが国の総人口は既に減少局面に入っているが、近年、労働力不足が様々な産業で急速に顕在化し、企業経営のみならず、地域社会の存続すら危うくさせている。

従来、人口減少問題は、「少子化」「高齢化」の点から論じられることが多かった。しかし、日本経済の将来にとってより本質的な課題は、人口構造変化の本体ともいえる「生産年齢人口」そのものの減少である。生産年齢人口が生み出す付加価値の増大がなければ、少子化問題も、高齢化問題も、解決することはできない。

生産年齢人口が減少する社会で、今後、労働力は一層希少性を増していく。労働力という貴重な資源を、どうすれば有効に活用することができるのか。その意味で、労働生産性の向上は、国を挙げて取り組むべき喫緊の課題といえる。とりわけ、わが国が立ち遅れているサービス産業の生産性向上は、最優先の課題である。

日本生産性本部・サービス産業生産性協議会は、上記の課題認識から、有識者による「生産性向上戦略PT」を組織し、議論を重ねてきた。その中から生まれた、わが国がめざすべく持続可能な社会の新しい目標像を、ここに「スマートエコノミー（俊敏で、賢く、性能のよい社会経済システム）」として提言する。「スマートエコノミー」の実現により、わが国が、直面する課題の抜本的解決にむけて、大きな一歩を進めることを願う。

公益財団法人 日本生産性本部
サービス産業生産性協議会
生産性向上戦略PT座長
村上輝康

日本生産性本部・サービス産業生産性協議会
生産性向上戦略P T
～委員名簿～

座長	村上 輝康	産業戦略研究所 代表
	池田 祥護	日本青年会議所 会頭
	石塚 邦雄	三越伊勢丹ホールディングス株式会社 特別顧問
	梅澤 高明	A. T. カーニー株式会社 日本法人会長
	菊地 唯夫	ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長兼CEO
	曾根 泰教	慶應義塾大学 名誉教授
	デービッド・アトキンソン	株式会社小西美術工藝社 代表取締役社長
	針谷 了	株式会社湯元館 代表取締役会長
	藤重 貞慶	ライオン株式会社 相談役

(敬称略・氏名五十音順)

I. 課題認識

- 日本経済の本質的な課題は、「生産年齢人口の減少」。常に、同一水準の経済活動に必要な労働力の獲得が困難になる「労働力喪失時代」を迎え、需要の縮退が急速に進む。それに対応できるよう経済社会のしくみを抜本的に変える必要がある。
- 日本には供給構造改革が欠如している。行き過ぎた企業保護政策等を見直し、産業のダイナミズムを促す。希少な人材を活かした高生産性企業の創出・成長が必要である。
- ITを活用したイノベーション競争において日本企業は大きな遅れをとっている。経済は「モノ」から「コト」へ転換する。サービス産業のイノベーションを促進し、労働生産性を向上していく必要がある。

1. 「労働力喪失時代」の到来

わが国における人口減少問題への対応は、主として入り口の「少子化」問題と出口の「高齢化」問題に着目して進められてきたといえる。これはいずれもわが国にとって大きな課題であるが、日本経済の将来にとって、より本質的な課題は、労働力供給の源泉であり、かつ需要の中心である「生産年齢人口（15～64歳人口）」の急速な減少である。

わが国の総人口は2008年に減少に転じて以来、一貫して減少を続けている。直近2017年の合計特殊出生率は1.43と、人口置換水準2.07を大きく下回っており、当面、減少傾向に歯止めはかかりそうもない。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、日本の総人口は、2015年から2045年までの30年間で、1億2,710万人から、約16%、2,068万人を失い、1億642万人（出生中位・死亡中位）に減少すると推計されている。

生産年齢人口は、さらに厳しく、同じ2015年から2045年までの30年間に、7,728万人から、約28%、2,143万人を喪失し、5,585万人まで減少すると推計されている。これは、現在の東京、神奈川、埼玉、千葉の生産年齢人口2,300万人に匹敵する規模の労働力を喪失することを意味する。

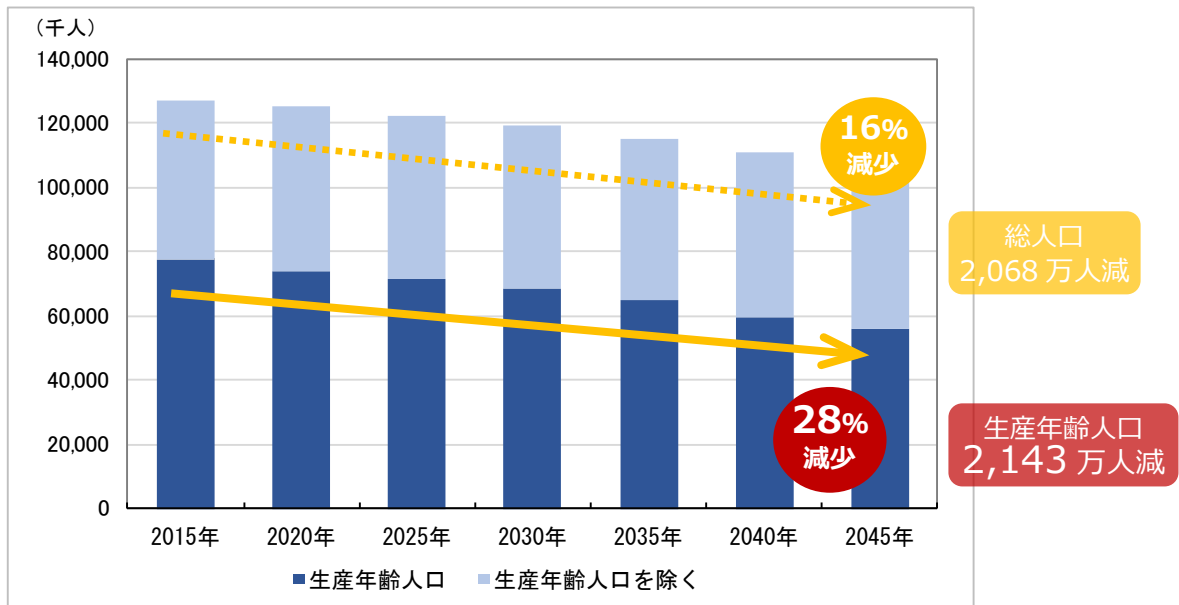
日本経済は、常に、同一水準の経済活動を続けるのに必要な労働力を獲得することが困難になる。放置すれば向こう30年間で、3割近くの生産年齢人口を失う「労働力喪失時代」を迎える。現在の人手不足はその前兆にすぎず、成長のための「労働力供給の天井」が低下する中で、人手不足はさらに深刻化する。

加えて、人口の減少、特に稼ぎ手である労働力を喪失することは、既存の市場における需

要の縮退を加速する恐れもある。

生産年齢人口の減少に対応し、生産性を向上させ、経済を維持・発展させなければ、「少子化」も「高齢化」も対応することは難しい。日本を持続可能な社会とするために、「労働力喪失時代」に対応できるよう経済社会のしくみを供給と需要の両面から抜本的に変える必要がある。

図表1 総人口・生産年齢人口の推移（2015～2045年）



2. 供給構造改革の欠如

需要者数が伸びず、労働力を喪失する中で、経済を維持・成長させるためには、希少となる人材資源を活かした高生産性企業の創出・成長が不可欠であり、そのためには業界再編、事業継承、企業統合等、新陳代謝を辞さない取組みが必要である。しかし、我が国では一部に非効率な労働市場、低い最低賃金、過重労働等が常態化しており、競争力の弱い企業を存続させる環境が産業界の各所に残り、このダイナミズムの欠如が指摘されている。

第1の問題は、産業政策の中に今も根強く残っている「競争力の弱い企業は保護すべき」という通念である。経営戦略や事業戦略の弱さや、改革に必要なリソース不足が問題である企業に対して、金融面での支援を行なうことによって、借り換えや赤字補てんが持続してしまうという指摘があるが、この構造はなかなか変わらない。また、緊急時に採用された支援策が、緊急事態がすでに終わっているにもかかわらず、手厚い支援が続くという現象も見られる。これらが結果として、希少な人材を低生産性企業にとどまらせることになっている。

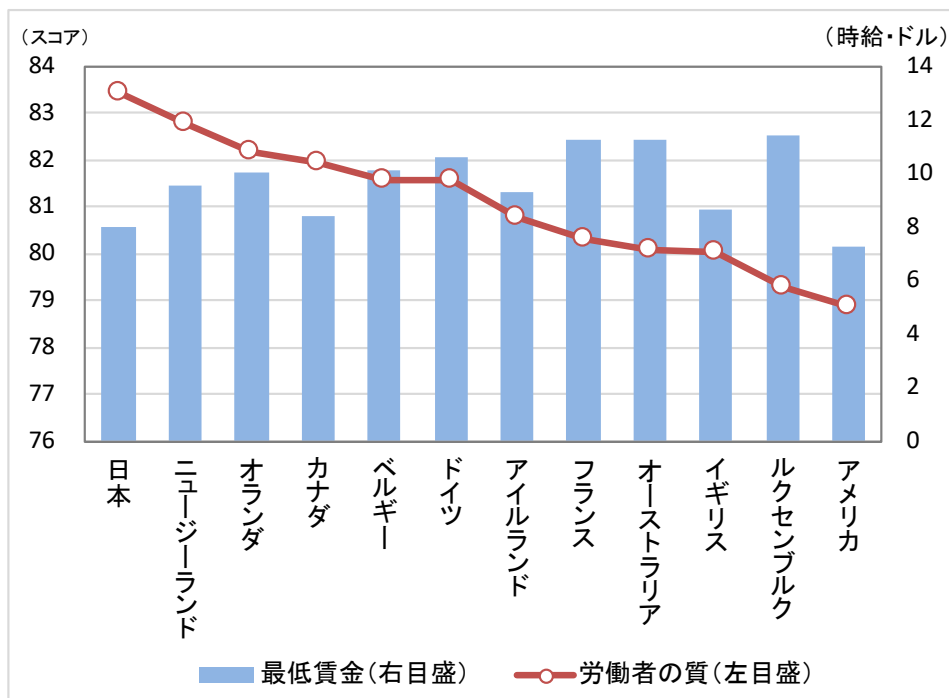
第2の問題は、労働市場改革の遅れである。人が自らの能力を発揮できるよう、安心して移動ができる効率的な労働市場を構築する必要がある。現状では、退職金優遇税制や年功的

賃金制度など勤続年数が伸びるほど有利になるという、終身雇用が前提となっている制度・しくみが残っており、転職によってかえって生涯賃金が下がってしまう場合が多いといわれている。

また、職務給をとる欧米と異なり、日本には労働者のスキルに応じた賃金水準が、企業を越える形で定着していないことも、効率的な労働市場の形成を難しくしている。戦後、多くの企業で繰り返し職務給の導入が図られたが、結果として定着していないことを踏まえれば、単純に職務給を導入すればよいということではないが、少なくとも業種・業界毎に標準的なスキルとそれに応じた賃金水準といったものを整備していく必要がある。

第3の問題は、経営者の意欲と能力の問題である。World Economic Forumによれば、わが国の労働者の質は、他の先進国に比べて、極めて高い水準にある。一方で、わが国の最低賃金は、主要国の中で最低レベルにとどまっている。主要先進国の中で日本の労働生産性が最も低いのも周知のとおりである。これらのことを踏まえ、「日本の経営者は、世界最高の質を誇る労働者を低い賃金で使い、世界で25位の一人当たり付加価値しか上げられていない」という指摘もある。経営者の経営能力の向上と、経営者が思い切って様々な施策ができるような環境整備を行うことが求められる。

図表2 主要国の労働者の質と最低賃金



出所：最低賃金：OECD.statによる。2017年、購買力平価によるドル換算、実質賃金
労働者の質：World Economic Forum “The Human Capital Report 2016”

3. イノベーション競争での大きな遅れ











このようなダイナミズムの欠如の中でも生産性を向上していくには、IoT や AI、シェアリングエコノミー、キャッシュレス化等のイノベーションを IT (情報技術) を果敢に取り入れることによって推進していく必要がある。しかし、これらの分野においては米国や中国の企業が先行しており、日本は大きく遅れをとっている。どのようにキャッチアップしていくか、そのための企業努力と企業が新たなビジネスモデルに挑戦できる環境整備が大きな課題の一つとなっている。

インターネット・サービスや EC (電子商取引) において、GAF A (Google、Amazon、Facebook、Apple) に代表される米国発プラットフォームが世界を席巻している。これらの企業群は、圧倒的なイノベーション投資で世界のデータ流通の覇権を握り、高度なデータ活用によって、日々革新的なサービスを生み出している。近年は、中国の台頭が目覚ましい。スマホ決済の Alipay や WeChat Pay、信用プラットフォームの芝麻信用、シェアサイクルの Mobike、さらには小売り・外食の無人店舗化の実験・実装など、サービス産業のイノベーションリーダーになりつつある。

これら米国や中国の企業群は、顧客の属性・行動・嗜好のビッグデータの獲得を通じて事業モデルを高速で進化させている。さらに資本力を活かした M&A や優秀な人材の囲い込みを世界で行い、リードを広げている。

こうした状況に対し、日本としてもっと研究開発投資を行い、独創的なイノベーションを実現し、グローバルに展開していくことが重要である。一方、こうした米国や中国の企業によるイノベーションを上手に活かし、既存のビジネスモデルを改革したり、新たなビジネスモデルを開発していくことも重要な取組みである。とりわけ、資本力に乏しい中小サービス産業においては、むしろ積極的にこれらを活用し、経営改革を行い、ビジネスモデルを時代に即したものに変わっていくことが、次の成長につながる。

図表 3 世界の時価総額ランキング (2018 年 7 月 20 日)

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国
1位	アップル	9,409.5	
2位	アマゾン・ドット・コム	8,800.6	
3位	アルファベット(Google)	8,336.6	
4位	マイクロソフト	8,158.4	
5位	フェイスブック	6,092.5	
6位	バークシャー・ハサウェイ	4,925.0	
7位	アリババ・グループ・ホールディング	4,795.8	
8位	テンセント・ホールディングス	4,557.3	
9位	JPモルガン・チェース	3,740.0	
10位	エクソン・モービル	3,446.5	

時価総額の世界ランキングは、米中の企業群が上位を独占している。

「週刊ダイヤモンド」2018年8月25日号より抜粋

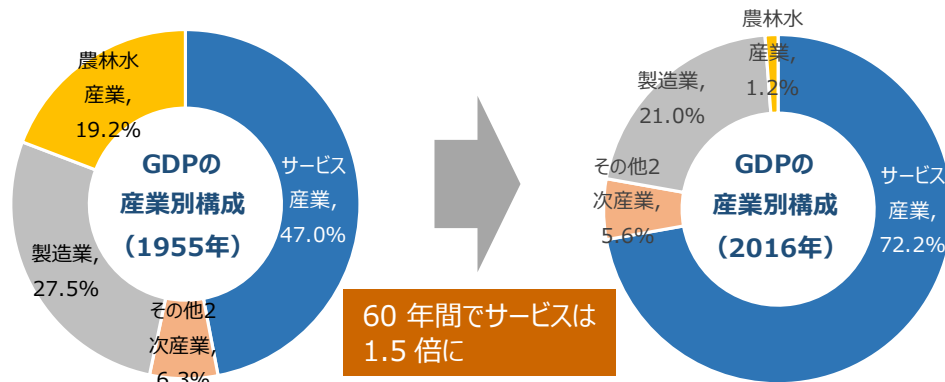
4. 労働生産性向上を柱とする取り組みへの転換を

これらの課題を解決するためには、マクロの総生産額や付加価値総額を増加させる成長戦略から、労働者一人当たり付加価値の増大により生産性を向上させるイノベーションの推進を柱にした政策展開と企業経営に、「国をあげて」転換する必要がある。

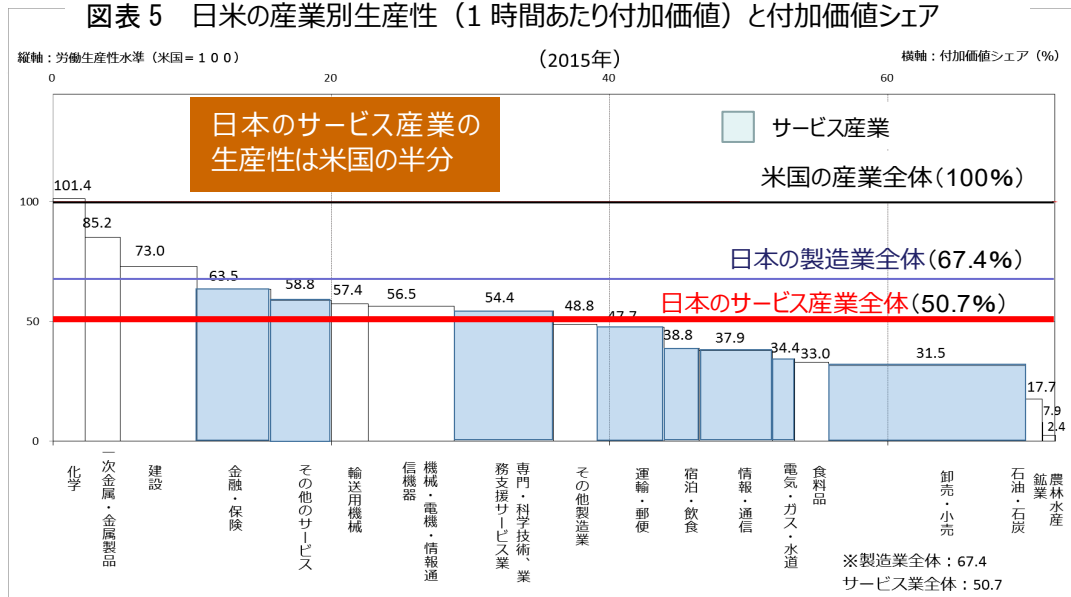
経済は「モノ」から「コト」「サービス」に急速にシフトしている。付加価値の源泉も「コト」「サービス」に移りつつあるが、GDPの7割以上を占めるサービス産業の生産性は、製造業の約7割であり、米国のサービス業の生産性水準と比較すると約5割の低さである。このサービス産業の一人当たり付加価値を増大させることによって生産性を向上させないと、日本経済は立ちいかなくなる。

人手不足は、希少な経営資源である労働力の最適配置を促し、省人化・自動化を加速するイノベーションを普及させていくチャンスとなる。そうした観点で、働き方改革も進めていく必要がある。

図表4 日本のGDPの産業別構成の推移（国民経済計算年報による）



図表5 日米の産業別生産性（1時間あたり付加価値）と付加価値シェア



出所：日本生産性本部「産業別労働生産性水準(2015年)の国際比較」

II. 労働力喪失時代にむけて「スマートエコノミー」へ転換を

1. 目指す目標像：「スマートエコノミー（俊敏で、賢く、性能のよい社会経済システム）」

■労働力喪失時代の到来、供給構造のダイナミズムの欠如、イノベーションの遅れ等の課題に包括的に対応するためには、労働者一人当たりの付加価値の増大を柱とする生産性向上を、国をあげて戦略的に実行し、高生産性社会経済システムの実現に大きく舵を切る意志が必要である。

■「高効率化供給構造」、「高革新力産業構造」、「高購買力消費構造」を実現し、これらを好循環させ、高生産性社会経済システムを実現する。これを「スマートエコノミー（俊敏で、賢く、性能のよい社会経済システム）」と称し、目指すべき目標像として提起する。

■生産性向上運動のアプローチも、従来の企業単位中心のものから、産業単位、バリューチェーン全体、さらには消費者を巻き込んだアプローチに昇華させる必要がある。社会経済システム全体を変革し、持続可能な社会に日本を変える。

「成長戦略」から「生産性向上戦略」へ

これまで述べたように、わが国は、労働力喪失時代が到来する中で、供給構造にダイナミズムが欠如しており、国際的なイノベーション競争にも立ち遅れ、GDPの7割超を占めるサービス産業の生産性が低迷するという厳しい状況に置かれている。これらの課題を解決するためには、マクロの経済規模の拡大を目指す「成長戦略」から、明確に労働者一人当たり付加価値の抜本的な増大に焦点をあてる「生産性向上戦略」に転換することが必要である。国をあげて高生産性社会経済システムの実現にむけて舵を切る。

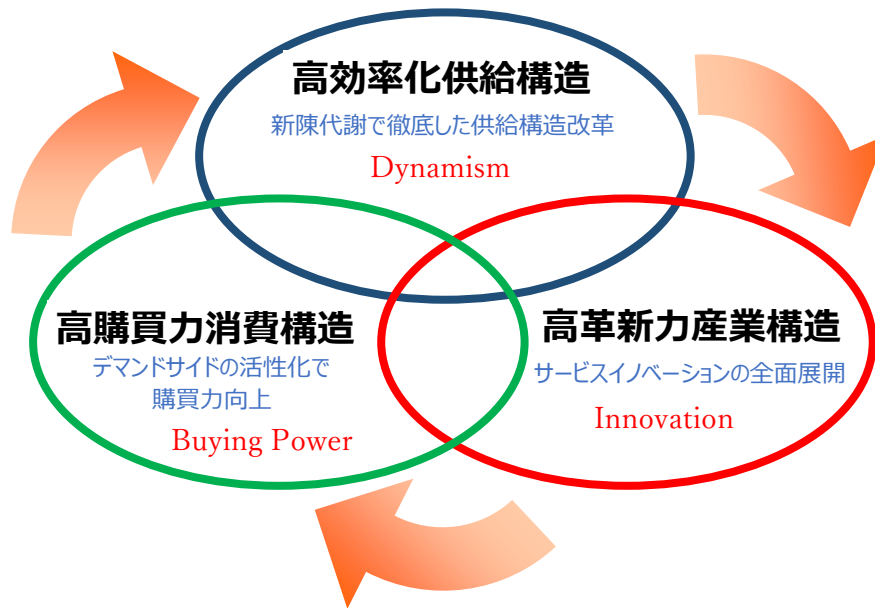
“俊敏で” “賢く” “性能のよい” 「スマートエコノミー」へ

高生産性社会経済システムの実現には、「高効率化供給構造」、「高革新力産業構造」、「高購買力消費構造」への3つの構造改革が必要である。①より高い労働者一人当たり付加価値にふさわしい供給構造改革を、新陳代謝を辞さずに展開して、「高効率化供給構造」を実現し、②新陳代謝による経営資源の流動性の高まりを背景として、産業全体が抜本的な生産性向上を目指し、絶え間ないイノベーション（特に、サービスイノベーション）によって変化し続ける「高革新力産業構造」を可能とし、③結果として生産性向上に見合った適切な労働分配によるデマンドサイドの活性化で「高購買力消費構造」をもたらす。そして、④それが人材の成長等を通し、さらにレベルの高い「高効率化供給構造」の実現につながっていく。こうした好循環を生み出す社会経済システムを「スマートエコノミー（俊敏で、賢く、性能のよい社会経済システム）」と名付け、目指すべき目標像として提起する。

産業単位、バリューチェーン単位、社会システム全体の変革を

「スマートエコノミー」は、これまでの四半期、年次といった短期成果を問う経済を指向するのではなく、中長期の動態的变化を組込んだ経済を指向するものである。「スマートエコノミー」を実現するためには、生産性向上のアプローチも、従来の企業単位中心のものから、産業単位、バリューチェーン全体、さらには消費者を巻き込んだアプローチに昇華させる必要がある。社会経済システム全体を変革し、持続可能な社会に日本を変えることが究極の目標である。

図表 6 スマート・エコノミーの姿



2. 「高効率化供給構造」の実現：徹底した供給構造改革

- 人材・資金など社会の資源活用の最適化を進め、イノベーションと人材への投資ができる付加価値の高い企業を増やす。
- 希少なリソースである人材を最大限に活かす企業の経営者が先導する、本格的な新陳代謝で業界再編、事業継承、企業統合等を実現する。

過度な保護から革新支援へ、産業政策を転換する

「スマートエコノミー」を実現するために、第1に必要なのは、より高い労働生産性にふさわしい「高効率化供給構造」の実現である。今後、わが国では、人材などの希少性が増し、

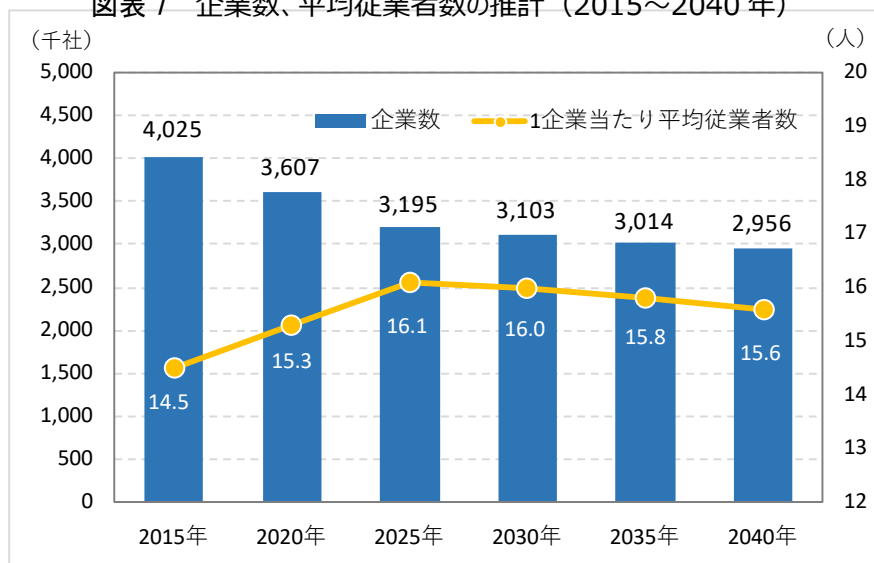
リソース活用の最適化を進めるため、効率性の高い供給構造が求められる。

「労働力喪失時代」とは、大規模な「企業数減少時代」でもある。2040年までの間に、現在、約400万社ある企業の約25%にあたる約100万社が姿を消すという推計もある。この推計によると企業数は減るが労働力人口も減少するため、一企業当たりの従業員数は、平均で15人程度と大きく変わらないとされている。

このような企業数の自然減に、政策的に抗おうとするような対応は避けるべきである。この過程においては、世代交代によって、より革新的な経営への転換をはかり、より生産性の高い体制に移行する等、この企業数の自然減を生産性向上に向かう好機ととらえるべきである。

国民生活を維持する上での必要な財やサービスの提供についての配慮は必要だが、過度な企業保護策をとるべき時代ではない。淘汰されるべき企業があるとすれば淘汰され、一方、業界や地域を先導する企業・産業の育成にむけて、成長・革新への意欲を持った企業に対しての支援は抜本的に強化していくべきである。企業の新陳代謝を進めると共に、業界再編、事業承継、企業統合を実現し、企業の活力を高め、人材育成や研究開発への投資を積極的に行う、生産性向上に注力する革新意欲の高い企業を増大させていくことが必要である。

図表7 企業数、平均従業者数の推計（2015～2040年）



出所：村上義昭他「地域別企業数の将来推計」（財務省財務総合政策研究所『フィナンシャルレビュー』2017年6月、131号）

労働市場の適正化にむけて、最低賃金の引き上げや「同一労働同一賃金」を推進する

前章でも記述したように、わが国は、質の高い労働者を上手に活用できていない。これはこれまでの終身雇用、年功序列といった日本的な雇用慣行もあり、雇用の流動性が極めて低く、経営者に対する労働市場からのプレッシャーが小さいことが要因の一つとなっている。

もとよりどこで働くか、どのような働き方をしたいかは、個人の選択の問題でもあり、一様に雇用を流動化すべきとは言えないが、少なくとも企業を変えることが労働者の不利とならないような対応を検討すべきであり、こうしたことの見直しにむけて国民的な議論を行う必要がある。

働き方改革においては、長時間労働の上限規制が行われることになったが、生産性向上戦略という観点でより重要なのは、柔軟な働き方の実現である。女性や高齢者、外国人を活用していくことを踏まえれば、働く場所や時間を、働くものが選択できる社会にしていくことが望ましい。副業や兼業も促進し、もっと個人の能力を活用していくべきだ。そのことが国民一人ひとりの生きがい、働きがいの向上にもつながる。

諸外国に比べても低い最低賃金の引き上げや、働き方改革の中で進められている「同一労働同一賃金」を本格的に徹底していくべきである。こうした最低限のことができない経営は退出せざるをえない環境を作り出すことが、希少な人材資源の有効活用につながる。

労働力喪失時代を迎えて、外国人労働者を適切に受け入れていくことは重要であるが、低賃金の労働者不足を補うだけのために人材を受け入れるのは、産業の生産性向上を阻害し本末転倒である。各産業の生産性を上げる方向での高度・専門人材の受け入れを推進すべきである。

産業・経済全体での高効率化にむけて、商慣行を改善し、無駄ロスを低減する

従来、供給側の問題は、個別企業の努力によって解決することが期待されてきた。しかし、現在のように、複雑・高度化した経済社会においては、個別企業の取り組みによる効率化だけでは限界がある。今後は、業界全体、バリューチェーン・サプライチェーン全体の効率化に取り組み、経済の供給構造自体を改革していくべきである。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックを目前にキャッシュレス化の取り組みが進みつつあるが、これをもっと加速すべきである。キャッシュレス化が進めば、顧客接点での業務効率の向上に資するだけでなく、販売データをビッグデータとして分析・活用することが可能になり、企業・産業の生産性を向上する重要なツールとして活用できる。そうした環境整備に業界全体、さらには、官民が連携して取り組むことが求められる。

消費者を巻き込んだ商慣行の改善や無駄ロスの低減も重要な取り組みである。食品廃棄ロスについては、年間1兆9,000億円にも及ぶという試算がある。また、飲食店を中心とした無断キャンセルも推計損失額2,000億円と試算されている。こうした無駄ロスの削減は供給側の改革だけでは難しく、消費者も巻き込んだ国民的な取り組みが必要である。

日本はITを利活用したビジネスモデルの創出に遅れをとっている。自前主義を捨て、もっと外部と連携し、ITを活用していくべきである。例えば、運輸産業にしても国内トラックの輸送能力の6割は未使用であり、共同配送により活用していけば、4,000億円の経済効果が発生するという試算もある。

こうした取り組みを、国をあげて進め、日本全体を高効率化供給構造に変えていくことが必要である。

3. 「高革新力産業構造」の実現：サービスイノベーションの全面展開

- 産業全体を高付加価値化させるためには、GDPの7割以上を占めるサービス産業や、サービス化を進める第1次および第2次産業のサービスイノベーションが鍵となる。
- IoT、AI、RPA、VR、ARなどITの積極的活用、サービソロジーやサービスデザインの経営活用、絶対的に不足しているサービス研究開発投資、を促進する。
- 生産性向上にむけてサービスイノベーションを推進する産業・企業・技術・人材等の支援を加速する総合的な環境整備が必要である。

IoT、AI、RPA等ITを徹底活用し、産業の枠を超えた新しいサービスシステムを生み出す

「スマートエコノミー」を実現するために、第2に必要なのは、「高革新力産業構造」の実現である。「高効率化供給構造」の実現によって生みだされる経営資源を活用することにより、研究開発投資や人材投資を促進し、産業全体、特にGDPの7割以上を占めるサービス産業や、サービス化を進める製造業や農林水産業における絶え間ないイノベーションの推進をめざす。

まず活用をはかるべきは、IoTやAI、RPA（ソフトウェアロボットによる業務自動化）、VR(仮想現実)、AR(拡張現実)などの生産性向上と親和性の高いIT(情報技術)である。2013年オックスフォード大学のオズボーン准教授らが発表した「雇用の未来」という論文は、AIやロボットにより今後10年で今ある仕事の半分がなくなると、世界に衝撃を与えたが、「労働力喪失時代」を迎えた日本では、むしろこうした技術を積極的に社会実装し、生産性向上の重要な手段としていくべきである。この好機を活かし、先行する米国や中国、EUにキャッチアップしていくことが必要である。

デジタル化は産業の枠をも変えつつある。トヨタ自動車は、「今は100年に1度の大変革期」とし、自動車メーカーからモビリティカンパニーに変わろうとしている。カーレンタルといったシェアリングサービスも急速に普及し、20世紀最大の産業であった自動車も「モノ」から「コト」へ急速にシフトしている。農業や漁業においても、デジタル化が進み、生産・流通の現場で大きな変革が起きている。例えば、消費者の好みにあった野菜を生産し、市場を通さず直接、消費者に届ける農家なども現れている。こうした経済のサービス化は、今後もますます進むだろうし、産業の垣根も限りなく低くなっていくであろう。

デジタル化された情報を連携させ、どのようなサービスモデルやビジネスモデルを開発するか、世界中で競争が起きている。単に効率化を図るという視点ではなく、新たな価値を創出するという観点でIT投資を積極的に進めていく必要がある。

サービソロジーやサービスデザインの経営活用を促進する

IT 活用と並行して進める必要があるのが、サービソロジーやサービスデザインの経営への活用である。サービソロジーは、サービスに対する科学的・工学的アプローチとして、21世紀になって生まれた新しい学問分野であり、サービスデザインは、顧客の本質的・潜在的ニーズから事業を組み立てなおす方法であるが、これは産業界からみると、提供しているサービスの本質を問い直し、その構造を科学的に理解し、顧客との価値共創を工学的にデザインし、持続的な価値創造を実現する手段を提供する可能性をもったものである。デジタル化の進行により、急速な発展をみせているこの「知」の新しい分野を活用しない手はない。

サービソロジーでは、サービスを提供する企業とそのサービスを利用する顧客が、サービスに対する深い理解やテクノロジーの支援を得て、効果的に価値共創し合うことで、顧客満足度を高め、顧客の強い支持を得て、生産性を向上していくことができる、と考える。

事例としてあげたアシックス社のケースでは、プロのスポーツシューズの研究開発に用いる三次元の人体計測技術を顧客接点に持ち込み、顧客が靴に対して持つ（自分の足の形状にぴったりの靴が欲しいという）事前期待を可視化している。その成果を用いて、顧客にとって最も快適なフィッティングパーツの組み合わせを、専門スタッフが顧客と共創する形で生みだしている。顧客が歩行の快適性を体験すれば、ブランド全体に対するロイヤリティも高まるはずである。

同様に、顧客の事前期待を正確に可視化して、顧客の期待に適合するサービスを提供しようとするB2Bの事例であるコマツのスマートコンストラクションのケースでは、ドローン技術も活用して建設現場の正確な三次元データを作成し、顧客の期待する施工内容を三次元データで表現してICT建機に登録する。これによって5Gのネットワークで複数の現場を結び、遠隔で工事を行なうことを可能にしている。建設人材の不足が叫ばれる中、大きな生産性向上効果が期待されている。

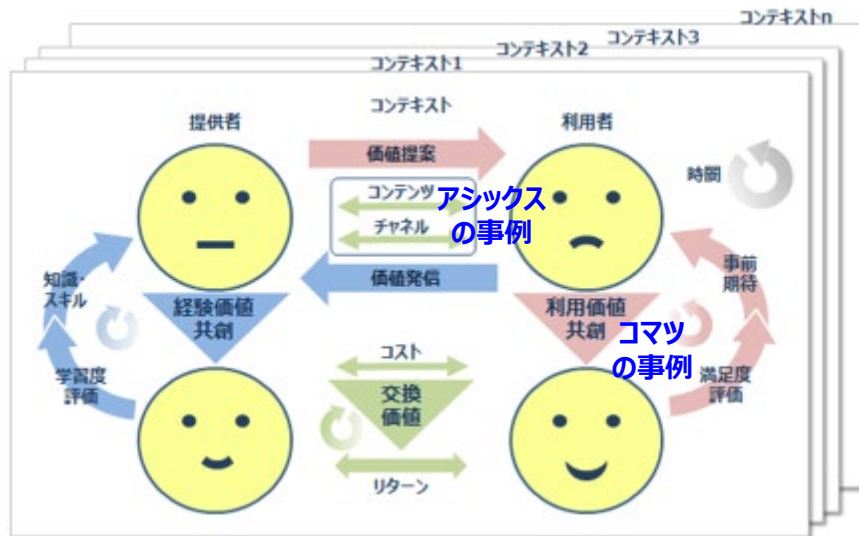
図表 8 サービスロジーの経営活用事例



出所：四家千佳史（コマツ執行役員）「スマートコンストラクションのご紹介」、日本建設機械施工協会資料より

これらは、いずれも顧客接点での価値共創の事例であるが、持続的なサービスイノベーションは、図表9に示すように、多様な側面をもっている。サービスロジックは、サービスイノベーションの多様な側面について、可視化や、構造化、最適化、実装化する科学的・工学的アプローチの可能性を広げつつある。

図表9 持続可能なサービスイノベーションのフレームワーク



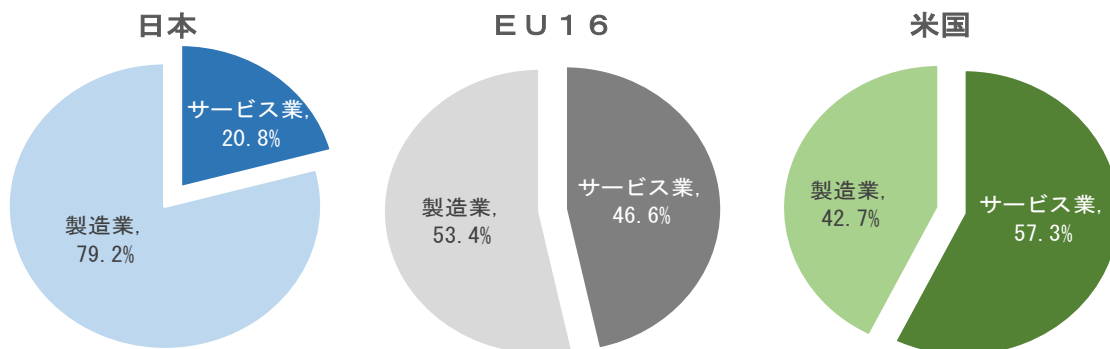
出所：村上輝康・新井民夫・RISTEX（編著）「サービスロジックへの招待～価値共創によるサービス・イノベーション」東京大学出版会、201

サービス研究開発投資を抜本的に拡大する

日本では、研究開発は、製造業が行うものという認識が強く、サービス産業とは縁遠いものと思われている。しかし、これは日本の常識であっても、世界の常識ではない。

図表10は、日米欧企業のサービス産業と製造業の研究開発費の比率を比較したものである。これをみると、日本の場合、サービス産業の研究開発費は、わずか21%しか占めていないが、EUでは製造業とほぼ拮抗し、さらに米国では、サービス産業の研究開発費のほうが製造業よりもはるかに高い。日本のサービス産業も、もっと研究開発に投資すべきである。

図表10 産業別研究開発費の国際比較



※サービス業はサービス業でない非製造業を含む。値は2004年から2008年までの累積値。
出所：内閣府 平成27年度年次経済財政報告 2016の134ページ資料より作成。

かつて、日本の製造業は、「中央研究所」や「基礎研究所」、「技術研究所」など、基礎・応用の各々のレイヤーで専門的な研究組織を置き、活発な研究開発を行った。サービス産業においても、こうした研究専門組織を設置していく必要がある。例えば、EUでは、サービスデザインという手法を行政に応用し、市民満足度の向上をはかりながら、行政コストを削減するような研究も行われている。米国や中国でも、民間企業を中心に様々なレベルでITを活用したビジネスモデル開発に向けた研究開発活動が行われている。米中に先行された無人店舗実験などもその例であろう。

ただし、サービス産業の研究開発が製造業とは異なるのも確かであり、研究開発の捉え方や発想、やり方、成果も違ったものになるだろう。そのことをきちんと理解した上で、適切な支援や環境整備をしていくことが、行政には求められる。

サービスイノベーションを加速するための体制を強化する司令塔の設置を

国を挙げてサービスイノベーションを加速するための体制強化が必要である。サービス産業は範囲が広く、対応する省庁が複数にまたがっている。それぞれの産業・業種を監督するという点では有効だが、産業の垣根を越えて、サービスイノベーションを起こすということでは、必ずしも効率的ではない。

規制・制度面の問題もある。例えば、ライドシェアやビットコインなど、ITを使った新しいビジネスモデルが次々と生まれているが、制度面の対応が後手に回るケースも少なくない。今後もさらに新しいビジネスは生まれてくるであろうし、それに迅速に対応し、制度を整えることがサービスイノベーションの加速には必要である。

情報保護の在り方についても早急な検討が必要である。日本は、個人情報保護だけが話題になるが、世界は既に情報をどのように自国の経済に活用するか、情報の囲い込み競争に入っている。「保護」の観点だけでなく、「活用」の観点からの法整備を急がなければ、世界からさらに遅れをとることになりかねない。

サービスに関わる行政組織は、一般に規制と振興を同じ組織が担当することが多いが、サービスイノベーションを本格的に推進するには、規制と振興を分離し、振興サイドは、サービスの広範な領域を担当することが期待される。行政改革の議論も行われようとしているが、サービスイノベーションを促進するための、省庁を超えたリーダーシップが発揮できる政府の司令塔の設置についての検討も行う必要がある。

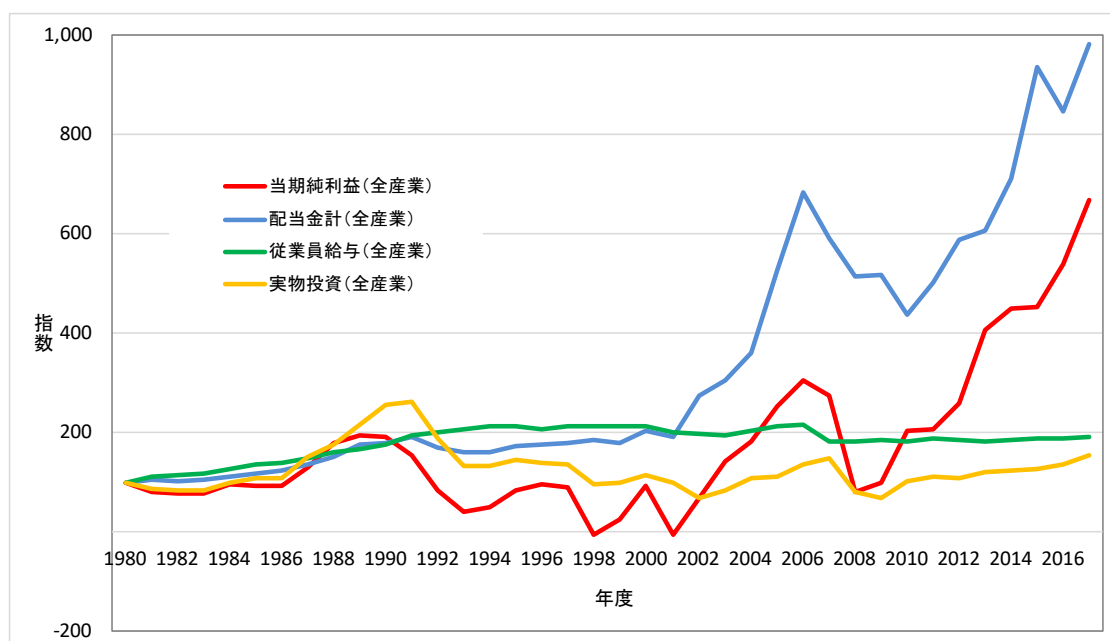
4. 「高購買力消費構造」：デマンドサイドの活性化

- 生産性の向上と見合うかたちで労働分配（付加価値に占める人件費）を向上させることにより、購買力の向上を図る。
- 従来の人件費削減中心の生産性向上ではなく従業員への投資に舵を切ることによって、学び続ける従業員の稼ぐ力を向上させ、購買力向上につなげる。
- 成長するアジア経済圏や欧米の高付加価値志向の消費者を、日本の消費構造に組み込む。

労働の質に見合った労働分配の適正化を

「スマートエコノミー」を実現するために、第3に必要なのは、「高購買力消費構造」の実現である。サービスイノベーションの展開による成果を消費者や労働者に適正に分配し、消費を活性化する必要がある。

図表 11 分配の推移（当期利益、配当、給与、実物投資）：指数（1980年度=100）



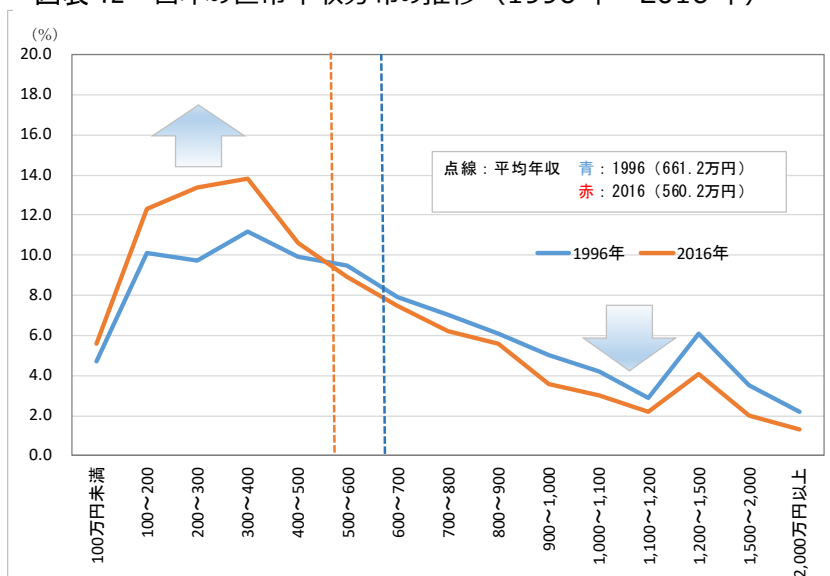
出所：法人企業統計をもとに作成

近年、わが国企業の純利益の拡大は著しく、それに伴い配当も急速に拡大している。一方で従業員給与は長期にわたって伸び悩んでおり、労働分配率（付加価値に占める人件費の割合）は低下している。このことが個人消費の停滞の要因の一つになっていると考えられる。

実際、過去 20 年間の日本の世帯年収分布の推移をみると、平均年収が 100 万円ほど減少している。特に、世帯年収 100 万円～400 万円の平均以下の層が増加し、平均以上の層も全体的に減少し、購買力が脆弱化しており、消費マーケットは冷え込んだままである。労働分

配を向上し、この 20 年間でやせ細った消費者の購買力を強化することは、サービスイノベーションの実現を後押しし、生産性向上に寄与するはずである。

図表 12 日本の世帯年収分布の推移（1996 年→2016 年）



出所：厚生労働省「国民生活基礎調査」をもとに作成。

まず求められるのは、企業自身の努力である。繰り返しになるが「労働力喪失時代」には、人材は希少な資源となり、容易に調達することは難しくなる。であれば、今ある仕事・業務の中で AI やロボットに置き換えられるものは置き換え、人材を再教育し、人でなければできない仕事に就くようにしていくべきである。

働き方に対する人々のニーズは、これからますます多様化してくる。正規・非正規といった区分を設け、処遇に格差をつけたり、年齢や性別によって格差をつけるのではなく、労働の質をきちんと見極め、生産性の向上に見合った適正な評価・処遇を行っていくことが大切である。

政府による最低賃金の引き上げも重要である。日本の労働者の質にあった最低賃金を実現する必要がある。同時に、働き方改革については、より柔軟な働き方ができる環境整備が求められる。女性や高齢者の活用を考えた場合、必ずしも一律な労働時間規制が望ましいとは限らない。個々のニーズに即した働き方ができる環境を整える必要がある。

個人の稼ぐ力の強化にむけた人材育成投資を拡大する

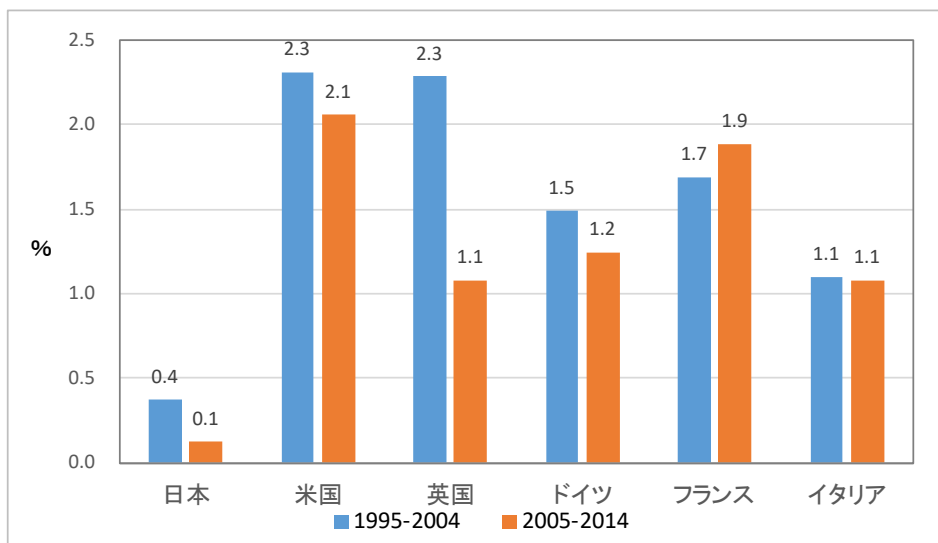
サービスイノベーションのコアとなるのは人材である。人生 100 年時代と言われ、リカレント教育の在り方が議論されているが、人材育成は個人の志向に全てを任せればよいというわけではない。適切な産業ビジョンや必要となるであろう能力を提示し、それに見合った教育機会を用意することが、企業、そして行政に求められる。

日本の人材育成投資は、1990 年代前半は約 2.5 兆円前後あったものが、年々減り続けており、2010 年以降は約 0.5 兆円とピーク時の 2 割程度と低迷している。欧米諸国と比較しても、GDP に占める人材投資は著しく低い。IT 投資は 1990 年から一定の規模がされている

ことと比べると、人材投資の大幅な落ち込みが目立つ。これも IT を活用したイノベーションで遅れをとっている要因の一つといえる。人材投資を拡充するとともに、社会的にもリカレント教育や、スキル標準の見える化に力を入れ、誰もが学びやすい環境をつくりあげていくことによって、学び続ける個人を増やし、個人の稼ぐ力を強化していく必要がある。学びの方法は、従来のスタイルに捉われることなく、海外や異業種での実地体験といった越境学習などを広く取り入れるべきである。

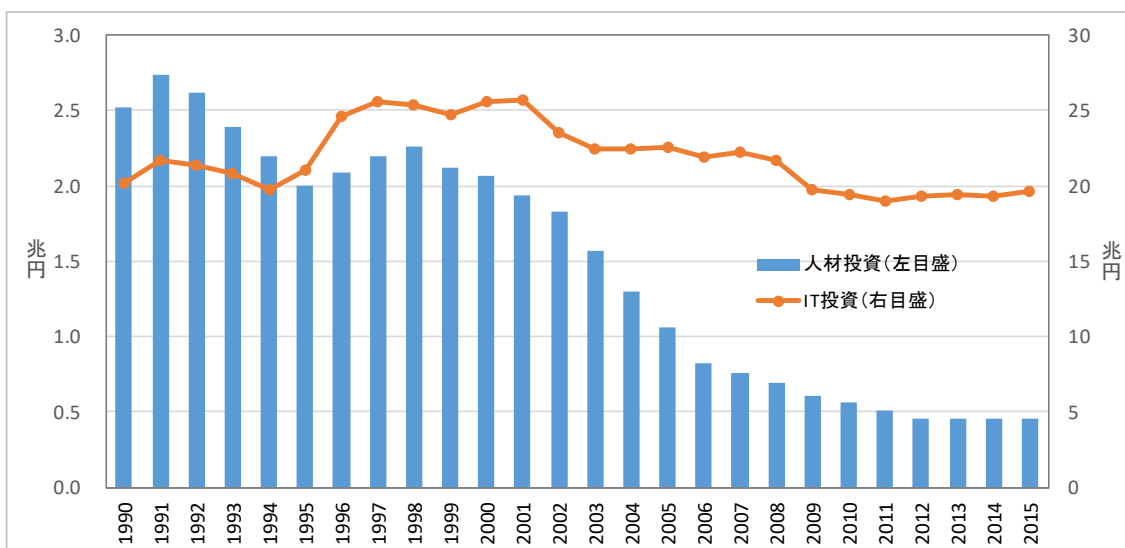
人件費を削減することで、持続的に生産性を向上することはできない。今後は、人材に対して思い切った投資を行い、一人ひとりが生み出す付加価値を高め、供給力の強化と購買力の強化を同時に実現していくべきである。

図表 13 人材投資/GDP 比の国際比較



出所 国民経済計算、JIP データベース 2015（一部宮川簡易推計）及び INTAN-Invest data により学習院大学宮川教授作成

図表 14 IT 投資と人材投資



出所：国民経済計算、産業連関表、JIP データベース 2015、就労条件総合調査をもとに 学習院大学・宮川教授作成

サービス産業のグローバル化～アジアや欧米の消費者を日本の消費構造へ組み込む

既に指摘したように、今後、わが国の総人口は急速に減少していき、それに伴い国内市場も縮退を余儀なくされる。日本経済の高付加価値化を実現するためには、成長するアジア経済圏や欧米の高付加価値志向の消費者を日本の消費構造に組み込んでいく必要がある。

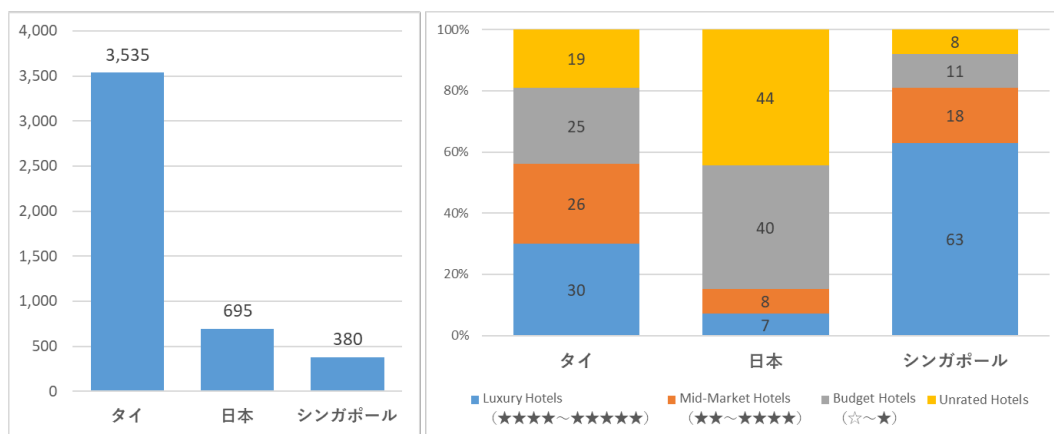
そのためには、外国人にとって魅力的なサービスの開発を推進する必要がある。日本が誇る「おもてなし」は、日本の社会を想定した高質なサービスであるが、その価値が外国人に十分受け入れられるとは限らない。出身国毎の習慣や文化によっても異なる。外国人が何を求めているのか、それを科学的に把握・検証し、品質に見合った価値を実現できるサービス・商品をデザインしていくことは、これからのサービス産業にとって重要な課題となる。

日本は、現在、個人向け、とくに海外富裕層向けのサービス開発に遅れをとっている。図表 15 にあるように、日本にはきめ細かいサービスを提供しつつコストパフォーマンスも高いビジネスホテルの大きな集積があるが、富裕層向けの高級ホテルは諸外国に比べて非常に少ない。この海外富裕層マーケットの開拓が急務であることは、ホテル業界に限らずサービス産業一般の課題である。

また、オリンピックにむけては、歩行者ナビゲーション、シェアリング、モビリティサービスなどの、いわゆる「インバウンド消費インフラ」を整備する最大の好機である。官民を挙げてこれに取り組むべきである。

サービス産業のグローバル化の主戦場は、このようなインバウンドよりも、アウトバウンドのサービス産業の海外進出にあるという認識が重要である。ここ数年、外食産業や電子商取引等の分野で、サービス産業の海外進出がさかんになってきてはいるが、欧米と比較すると、日本のサービス産業の輸出や海外直接投資は大きく遅れをとっている。日本の製造業は、1970年代から80年代にかけて、活発な海外経済活動を展開することにより、高度成長を支え、高品質な製造業製品は日本のアイデンティティにもなっていた。「サービス産業は、ドメスティックな産業」という通念を排し、どんなサービス産業も、常にグローバル市場を意識した事業展開を行なうことが、21世紀の日本のサービス産業の新しい通念になることが期待される。

図表 15 高級ホテル軒数／ホテルランク別整備状況（タイ・シンガポール・日本）



出所：「欧米豪発 アジア観光マーケット調査」（株）日本政策投資銀行・（株）日本経済研究所より。「Euromonitor International」のデータで作成されたグラフを引用。

5. 「スマートエコノミー」を推進する「生産性経営」へ

■多様で持続的なイノベーションによる一人当たり付加価値の増大を重視し、生産性指標（労働生産性等）を公表する「生産性経営」へ、企業経営を進化させる。

持続可能な経営にむけた生産性指標（労働生産性等）の公表を

労働力喪失時代の「スマートエコノミー」をめざす社会経済システムに求められる最も基本的な戦略の転換は、マクロの経済規模の拡大を目指す「成長戦略」から、労働者一人当たりの付加価値の抜本的な増大に焦点をあてる「生産性向上戦略」への転換であった。「スマートエコノミー」の実現にむけては、社会経済システムの重要なプレーヤーである企業にも同様に売上と利益を持続的に拡大させる「成長経営」から、生産性を持続的に向上させる多様なイノベーションを中核におく「生産性経営」へと舵を切ることが求められる。

従来、経営をはかる最も基本的な物差しは、「利益」を中心につくられてきた。短期的な成果を見ることは重要だが、短期的な成果を出していることが、その企業の持続可能な成長を担保しているわけではない。持続的な成長をはかるためには、どれだけの付加価値をどのように生みだしているのか、そして労働者一人当たりの付加価値は、持続的に向上しているのかをきちんと見ていくことが重要である。

であるとすれば、「スマートエコノミー」をめざす企業経営は、国民・企業が共有できる生産性指標を、その向上のために行なっている研究開発投資、人材育成投資、IT投資等とともに公表していくべきではないだろうか。

「スマートエコノミー」にむけた企業活動の新たな目標設定

損益計算書のトップラインとボトムラインを形成する売上高と営業利益、株主への分配の原資となる純利益は、資本市場にとって最も重要な指標であるが、付加価値の総額は一国のGDPの総額につながり、労働者一人当たりの付加価値は、一人当たりGDPの水準につながる。また、純利益は、現在の株主にとって最も重要な指標であるが、人件費や租税公課、減価償却費、賃借料、支払利息等を含む付加価値額は、労働者、国や地域コミュニティ、関連業界、そして未来の株主といったより広い範囲のステークホルダーにとって重要な指標である。

近年、企業の社会的責任論はその範囲を広げ、国際社会や地球環境のサステナビリティに対していかに貢献するかというSDGsやESG指標を、統合報告書（アニュアルレポート）に公表しようという動きがあるが、国という枠組みの中で活動する企業にとっては、SDGsやESGへの貢献を公表する前に、自社の経済活動が経済規模の指標であるGDPや、生産性の指標でもあり、豊かさの指標でもある一人当たりGDPに対して、どのくらい貢献しているかを公表する方が先なのではないだろうか。

もちろん企業会計と国民所得会計は一對一の対応関係には無いが、これらを公表することによって、自社の一年間の経済活動が、GDPの拡大にどのくらい貢献したか、一人当たりG

D Pをどの位上回った（下回った）かの概要は把握できる。付加価値額は、p p m（パーツ・パー・ミリオン）という濃度を表わす指標を用いれば、付加価値が5.5億円あれば約1 p p m、つまり百万分の一の貢献をしたことになることが分かるし、一人当たり付加価値はもっと簡易に理解できる。このような指標を公表することで、生産性の向上という豊かさへの貢献の重要性を直観的に理解する糸口ともなるであろう。

また、企業の投資活動が低迷する中で、研究開発投資、人材育成投資、I T投資等をまとめた形で公表していくことは、企業のイノベーションへの意欲を明確に示すものであり、投資とその成果の関係をより明確に議論するベースともなる。

現在の会計制度の下で、これらの数字を公表していくためには、検討すべき課題も多いし、G D P統計のベースになっている国民経済計算（S N A）と企業会計の数字の間の調整も必要であるが、公表の意義は、それらの困難に充分報いるものとなるはずである。

「生産性経営」にむけて舵を切る

日本は、1968年に「世界第2の経済大国」に躍り出て以降、2010年に中国に追い抜かれるまでは、曲がりなりにも世界経済の重要なプレーヤーとしての自負を保つことができたが、今後、人口約14億人の中国を再び抜き返すことは想定できない。また、人口約13億人を擁し急成長を続けるインドは、もう第6位にまで迫っている。今後、日本が経済規模で、再び世界経済のリーダーシップを取ることが難しいことは明らかだ。

そのような状況の中で、日本が再び国際経済において尊敬される国となるための目標は、経済の規模を追うのではなく、イノベーション無しに達成できない、一人当たり付加価値という生産性指標で抜きん出たパフォーマンスを、労働環境の規律を保ちながら上げていくことではないだろうか。

売上と利益を持続的に拡大させる「成長経営」から、多様なイノベーションによって生産性を持続的に向上させる「生産性経営」へと舵を切り、労働者一人当たりの付加価値向上に寄与する人材投資や研究開発投資、I T投資を展開し、サービスイノベーションによって顧客接点の質を向上させていくことは、ヒトを中心におき、ヒトを大切にす日本型経営を再構築することにもつながることになるろう。

以上