

東京中小企業投資育成株式会社
代表取締役社長

望月晴文



もちつき はるふみ
1949（昭和24）年、神奈川県生まれ。1973（昭和48）年京都大学法学部卒業後、通商産業省（現・経済産業省）入省。原子力安全・保安院次長、商務流通審議官、中小企業庁長官、資源エネルギー庁長官、経済産業事務次官などを歴任。2013（平成25）年6月より現職。

鳥瞰時流

学び直しや設備投資により

「働きの質を高める」ことが

労働生産性を向上し、

成長の原動力を生む

生産性向上！

政府が成長戦略の1つとして推進する

「働き方改革」による長時間労働是正、

同一労働同一賃金導入の実現には、これが欠かせない。

中小企業が企業価値を高めながら

生産性を向上する方法について、望月社長に聞いた。

日本の労働生産性は、 先進7カ国で最下位

最近、「生産性向上」という言葉をよく耳にします。

政府も重要政策の一つに掲げ、5月24日には「第1回生産性向上国民運動推進協議会」が開催されました。これは、国内総生産（GDP）の7割を占めるサービス業の生産性向上に向けて官民が連携して取り組もうという試みで、経団連と連合の会長ほか、業界関係団体などから300名ほどが参加しました。

では、そもそも生産性とは何なのでしょう？

経営学、経済学の定義でいえば、「労働生産性」のことを指し、付加価値額（または、生産量）を労働投入量（労働者数、もしくは労働者数×労働時間）

で割ることで求めることができます。どの程度の労働力でどれだけ成果を生み出したのかが分かるため、企業や産業の効率の良さや競争力を測る指標としてよく用いられています。

日本は、この労働生産性が低いと耳にしたことがあると思います。事実、OECD加盟35カ国中22位であり、先進7カ国（アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、日本、カナダ）では最下位。時間当たりの労働生産性は、アメリカの6割程度でしかありません。戦後、飛躍的な経済成長を遂げ、世界に驚きを与えた日本経済ですが、こと生産性という観点で見るときは、先進国をリードするどころか、低位置に甘んじているのが現実です。

第3次産業への移行が 現状へと続く分岐点

なぜ、日本は生産性が低いのでしょうか？ その一因を産業構造の変遷に求めることができます。

明治維新以降、工業化が進み、第1次産業から第2次産業へと移行したことで生産性は飛躍的に伸びました。戦後、崩壊しかけた経済も高度経済成長を経て見事に復活します。一方で、このころから日本経済を牽引してきた工業部門が競争力強化を目指して、賃金の安い新興国へ生産拠点を移していきました。これは国際分業の視点からは正しいのですが、

国内雇用を考えると、失業率の上昇という危険をはらんでいました。このとき、労働力を吸収したのが第3次産業だったのです。

経済が成熟化すると、第2次産業から第3次産業に軸足が移り、労働力の移転が起こることは予測されていたことであり、日本の先を行っていたアメリカでも同様の現象が起きました。しかし、アメリカでは、受け皿となったのがITや金融といった高い付加価値を生み出しやすい産業だったのに対し、日本では労働集約的な産業である流通部門が圧倒的に多かったです。

日本でもIT産業を発展させようとするさまざまな政策を打ち出しましたが、先行するアメリカの一部をコピーしただけで、世界のITをリードするほどの産業には成長していきませんでした。これは、護送船団方式で規制緩和が遅れた金融業界も似たようなものです。そのため、ITや金融に労働力の受け皿ができず、多くを流通部門が引き受けることになったのでした。

ここにバブル経済の崩壊が重なります。多くの企業が雇用、設備、債務という3つの過剰を抱えて苦しみました。企業は身を削ることで苦境を乗り越え、何とか生き残ったのですが、その結果、投資に対して非常に消極的になってしまったのです。負の遺産として雇用格差にもつながった。景気はそれなりに回復し、バランスシート調整で利益が出るようになって、その姿勢は変わりません。給与は上がらず、売上も伸びない。失われた20年という空白の時間が生まれたことで、成長体験のない人材が企業の中核を担うようになり、消極的な経営に拍車がかかっていきました。

過剰なサービスを無料で提供するという、おかし



ドライバーの負担を軽減するため、宅急便の配達時間帯の指定枠を一部変更したヤマト運輸の営業所（2017年6月19日、東京都中央区）。提供=時事通信

な現象が起きた原因の一端も、ここにありません。本来、サービスが向上した分、対価も上がっていくべきです。しかし、価格を上げることに強い抵抗感がある中で、競合他社との差別化を図るための道具としてサービスの充実を進めたため、労働時間は長く、労働負荷も高くなるばかりで、売上や収入は上がらないという最悪の状況を招いてしまった。最近、運輸業界で起こったサービス内容の見直しや価格改定の動きは、この無理のあるスタイルが限界に達したからです。しかし、長時間労働を是正するだけでは、経済成長は滞ってしまいます。だからこそ、いま、

労働生産性が大きなテーマとして注目されているのです。

圧倒的生産性向上なくして生活水準の維持は不可能

日本には、何としてでも生産性を高めていかなければならない特別な理由がほかにありません。それが、人口減少問題です。

少子高齢化が急速に進んでおり、2065年までに4000万人近く減少するといわれています。現在の人口が約1億2000万人ですから、およそ8000万人になる計算。これは戦後の爪痕が残っていた昭和25年ごろの人口と同程度ということになります。

経済成長は、投入資源と技術進歩の掛け算で起こりますが、投入資源の多くを占める労働力が急速に縮小しているわけです。そのため、今後、経済成長を実現するには、労働者一人当たりの生産性を相当なスピードで上げていかなければなりません。

一時期、「GDP全体を伸ばさなくても、一人当たりの所得が維持できればいい」という議論がありました。人口減少によりGDPが下がっても個人の豊かさが変わらなければ問題ないではないかと。しかし、日本が置かれている状況は、生産性の向上なくしては、現状維持すらできません。経済が成長していけないと、膨らみ続ける社会保障費をまかなうだけの財源が確保できないからです。

とはいえ、第2次産業の分野で、もう一度、何か手品のようにして所得を上げていくのは難しいといわざるをえません。炭素繊維技術など世界をリードする技術もありますが、GDP全体を押し上げるほ

どのインパクトはなく、コンシューマーグッズとしてのエレクトロニクス分野についても、台湾や中国、韓国などにリードされています。

かつて低価格を武器にこれらの国々から追い上げられた際、購買力の高いボリュウムゾーンを手放して高価格帯へとシフトした結果、ブランド力まで失ってしまったからです。親が買っていた製品に小さいころから慣れ親しんだ子どもは、大人になっても同じメーカーの製品を買いたい続けるものです。その下地もなく、いきなり馴染みのないメーカーの高価格帯商品に手を出す人は少数派です。ここを手放してしまった日本が、いまから巻き返すのは容易なことではありません。

そこで、サービス産業なのです。すでにお話ししたように、GDPの7割を占めており、従事している労働者数も極めて多い。しかし、労働生産性は、世界に比べて非常に低く、賃金も安い。貧困化の一因にもなっています。だからこそ、サービス産業の生産性を上げていければ、賃金も上がり、消費も拡大するという好循環を生むことにつながります。

「AIやロボット導入で仕事が奪われる」は本当か

生産性向上を実現するために注目されているのがITやIoTの活用であり、ここ数年、実験的に導入を進める企業も増えてきました。たとえば、コンビニエンスストアの無人レジも、その一つです。経済産業省が、セブンイレブン・ジャパン、ファミリーマート、ローソンなどと協力して進めている取り組みで、2025年までに全店舗への導入を計



画しています。品物の値段などのデータを記録した電子タグを全品に取り付けておくことで、お客様が品物を入れたかごをレジ台に置くだけでデータを読み取り、値段を表示してくれるというものです。

現状、電子タグのコストが高く、実用化には至っていませんが、技術の進歩とともに早晚実現することだと思います。また、サービスの質が大きく問われる宿泊施設にも、接客をロボットが行うホテルが登場していますし、サービス産業とは異なりますが、ロボットがロボットを生産する工場もすでに稼働しています。

こういった話をするとき、必ずといっていいほど「ロボットやAIに仕事を奪われて失業率が上がる」という話題が持ち上がります。しかし、日本の場合は、それほど心配する必要はないと考えています。現状でさえ人手不足が騒がれており、今後、さらに人口が減少していくことを思えば、人が足りない仕事をロボットやAIに補ってもらうことになるため、社会的な抵抗感は非常に少ないと思えるからです。むしろ、置き換えの利く業務をAIなどのITシス

テムに担ってもらうことで、人は高付加価値を生み出す業務に集中できる分、生産性は上がり、収入も増えていくと予想できます。

ITの利活用には、 継続的な学び直しが必要

ただ、ITやIoTなど先進技術を扱うにも、高付加価値を生み出すビジネスやマネジメントにも、知識とノウハウが必要です。そのため、今後は働く人の「学び直し」も大きなテーマになってきます。

内閣府の調査によると、働いている社会人のおよそ4割が仕事のための学び直しを希望しているものの、25歳以上の大学入学者はわずか2%でしかありません。これはOECD各国の平均と比較しても極端に低い値です。

この理由はさまざま考えられますが、一つは、「学び直しのニーズに応える教育を大学ないしは大学院が提供できているのか」という点があげられます。また、送り出す企業側も「何を学ぶべきなのか」を示す必要があるでしょう。これら課題を解決するには、学び直しを主眼としたメニュー開発が欠かせないといえます。

中小企業に視点を移すと、学び直しのために貴重な人材を送り出す余裕などないところも少なくありません。そのため、高度技術者の学び直しのための補助金制度など、国や自治体、行政側も真剣に取り組む必要があると考えます。

また、中小企業が生産性を高めていくには、技術力の向上が欠かせませんが、学び直しについても、新たな人材の確保という点でも、大企業以上に厳しい環境下にあるため、実現するのは容易ではありません。

せん。そこで、積極的に活用していただきたいのが「外部人材」です。大学や公的研究機関と連携することで、中小企業でも新技術の開発・活用が可能になります。技術開発資金や設備投資資金についても各種補助金を活用することで解決できます。

東京中小企業投資育成としても、投資先のニーズに応えるため、研究開発の連携先に関するアドバイザーや補助金申請の支援などを行っています。大学や産業技術総合研究所（産総研）などの研究機関と共同して5000万円規模の外部研究資金を獲得している例があります。

最近も技術的な課題を持つ投資先のメーカー様と産総研をマッチングしたところ、まずは小規模な研究委託から始まり、その後数千円クラスの公的研究資金獲得につながった事例も生まれました。

国際協力機構（JICA）が実施する補助金の申請をサポートする中で、補助金の採択実績がある投資先を紹介し、申請書の書き方のコツなど有益な情報を提供することで補助金獲得や海外展開につながった事例もあります。これらはほんの一例で、今後も投資先のみならず、お手伝いするため、力を注いでいきたいと思っています。

生産性向上というと、「もっと働け」といわれているように感じる人がいるかもしれませんが、それは違います。仕事に従事する時間を増やすのではなく、「従事している間の中身を見直して、『働きの質を向上』させよう」というのが、いま行うべき改革です。その結果、賃金が下がることなく、いや、上昇してさらに長時間労働は是正され、ワークライフバランスも向上する——それが目指すべき働き方改革なのだと思えます。

（談）