

日本経済の生産性向上に向けて

法政大学経営大学院 教授
日本総研客員研究員

山田 久



1. 改めてなぜ生産性向上か

日本経済はパンデミックの暗いトンネルを漸く抜け出しつつある。約3年半に及ぶ断続的な行動制限やワクチン接種、感染による自然免疫の獲得などを経て、新型コロナウイルス感染症はエンデミックに向かっている。人々の消費行動の正常化が進みインバウンドも復活し、2023年4～6月期の実質GDPはコロナ禍発生前のピークである2019年7～9月期の水準を回復した。加えて、2023年4～6月期には、需給ギャップ、GDPデフレーター、消費者物価、単位労働コストの4指標がすべてプラスとな

り、長らく続いたデフレからの本格脱却が展望できるようになってきた。

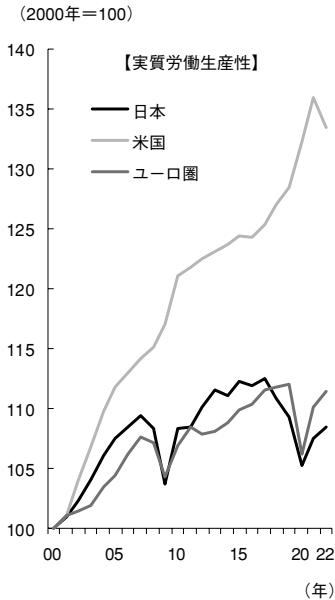
もともと、1990年代以降の長期低迷により、日本の国際的プレゼンスは大きく低下した。かつて経済規模で世界2位であったものが、いまや3位になり、IMFによれば2023年中にドイツに抜かれるとの見通しになっている。IMFの推計によれば、購買力平価ベースのわが国の1人当たりGDPは1990年時点で24位であったが、2022年時点で38位まで低下した。20年前は韓国の2.6倍の水準が、今や韓国を1割弱下回る。

しかし、2010年代半ば以降の地政学的な環境激変で国力増強の必要性が高まるなか、経済規模拡大の重要性が高まる時代が訪れている。経済の長期低迷の結果、経済格差がじわじわ広がり、若い世代の間に将来への閉塞感が広がっている。そうしたなか、経済成長の重要性が改めて再認識されるべきであり、その意味で人口減少局面が続くわが国にとって

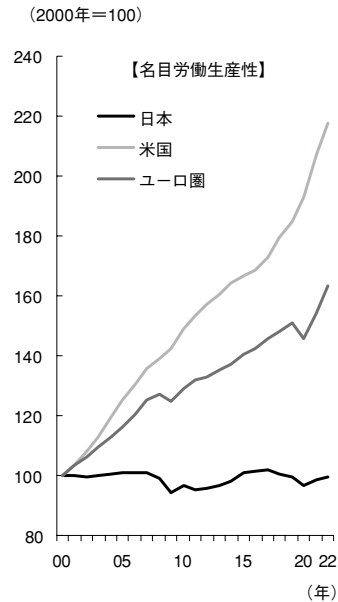
〈目次〉

1. 改めてなぜ生産性向上か
2. 生産性の現状
3. プライシングと生産性
4. 労働力減少を補う生産性向上

(図表1) 労働生産性の国際比較



(資料) OECD Stat.



(資料) OECD Stat.

は、生産性の引き上げの必要性がかつてなく高まっている。

2. 生産性の現状

生産性の引き上げの方策を考える前に、生産性の現状を確認しておこう。まず、認識しなければならないのは、生産性にはいくつかの指標があるということである。そもそも生産性とはインプットに対するアウトプットの比率を意味するが、労働生産性の場合で考えると、インプットについては労働者数あるいは総労働時間（労働者数×1人当たり平均労働時間）、アウトプットについては実質付加価値額あるいは名目付加価値額を、それぞれ

区別する必要がある。

経済学の場合、通常はインプットに総労働時間、アウトプットに実質付加価値額をあてはめる「実質時間当たり労働生産性」で議論するのが一般的である。わが国の労働生産性は低迷しているといわれるが、実はこの「時間あたり実質労働生産性」の「伸び率」で見ただけでは、コロナ禍前までは国際比較からはそれなりに健闘していたのが実情である（図表1）。これは具体的な意味合いを考えれば実感に合う。時間あたり実質労働生産性とは、主に製品の品質と供給過程の効率性を意味しており、それらがわが国で向上しているのは多くが得心するところであろう。

なお、購買力平価ベースのわが国の1人当

たりGDPの水準が国際的に低いこととの関係に違和感を抱く読者もあるかもしれない。その理由には、元来サービスの品質や性能を国際比較することの難しさがある。サービスの質に求めるものは国民性によって異なると言え、その意味では国際比較には限界がある。

これに対し「名目ベースの生産性」の意味合いは明確であり、国際比較も容易である。それは労働投入あたりの付加価値金額を指しており、その数字を計算するのに経済学上の専門技術的な問題は生じない。この指標からみたときのわが国生産性の問題は否定しがたい。「ドルベースの1人当たりGDP」で見た場合、1990年には150カ国中8位であったが、2022年には193カ国中31位まで低下している。時間あたり名目生産性の時系列な推移をみても、実質生産性の様子とは打って変わり、その低迷ぶりは特異ともいべき状況にある(図表1)。名目生産性が低迷しているということは、平たく言えば事業に必要な各種コストの割に儲けが少ないことを意味している。実質生産性はそれなりに上昇しているが、名目生産性が低迷していることは、わが国の現場の効率性が高いことや品質が高い一方、企業の収益性が低いと指摘される状況を意味している。

では、実質時間あたり生産性と名目時間あたり生産性の乖離はどこから生まれてくるのか。定義上、それはデフレタ、すなわち物価である。マクロ経済的にはデフレが続いてきたということであるが、ミクロの企業行動

でいえば値上げをしないというプライシング行動が一般化したということの意味する。では、デフレが続き、値上げが見られなくなったのはなぜか。2012年末に誕生した安倍政権では、物価変動はマネーの量を抑制する金融政策に主因があるとして、翌年4月に就任した黒田総裁のもとで日本銀行は異次元の金融緩和を行ってきた。しかし、限界にまで国債を購入して市中に大量にマネーを供給する異例の政策を約10年間続けたが、結局はインフレ率の持続的な上昇はみられなかった。この結果を素直に評価すれば、少なくともデフレは単なる貨幣的現象とはいえないといえよう。

物価変動の決定メカニズムを巡っては、近年「ノルム」という概念が注目されている(注1)。ノルムとは、ある国のある時代において、その国民の間で共有されている物価変動に関する標準的な相場観のことで、社会全体の価格体系の上昇ペースを決めることになる。わが国の場合、物価は上がらないというノルムが形成されてきたということであり、そのもとで企業は値上げをしないというプライシング行動を一般化させることになった。このプライシング行動にこそ、わが国の名目生産性低迷の重要な要因がある。わが国の企業のプライシング行動の特徴を表すものとして「いいものを安く」というのがあるが、それは世界的にみれば非常識な行動といえるのである。

■ 3. プライシングと生産性

もともと、1980年代まではわが国の物価は基本的には毎年上昇してきており、企業も値上げを行ってきた。つまり、値上げをしないというのは、歴史的には必ずしも日本企業の伝統的なプライシング行動というわけではない、ということである。つまり、ノルムとはあくまで「ある時代」におけるものであり、それは変わり得るということである。1980年代までは緩やかに物価は上がるというノルムが存在していた。では、なぜその後ノルムが変わったのか。きっかけは1990年代はじめの平成バブルの崩壊に遡る。

平成バブルの崩壊により、日本企業は過剰投資・過剰人件費・過剰債務の3つの過剰に苦しむこととなり、債務返済のための投資や人件費の削減が生き残りのための至上命題になった。さらに、1990年代に入って韓国・台湾などアジア新興国の追い上げが激しく、安価で良質な労働力を無尽蔵に持つ中国が世界市場に本格参入してきたことで、わが国経済の高コスト体質が大きな問題になった。この時期円高が進行したこともあって、内外価格差が拡大し、その原因として規制に護られた非製造業分野の低生産性がやり玉に挙げられ、各種サービス価格の引き下げ・抑制に向けて、価格規制の撤廃や公共料金の引き下げが推進された。

こうして平成バブルの後遺症の処理のため

にコスト削減・節約スタンスが常態化し、日本とアジア新興国との賃金格差が当初はかなり大きかったということもあり、1990年代半ば以降物価は下落するようになった。物価の抑制・引き下げは望ましいこととの見解がデフレを後押しした。さらにこの間、日本の賃金は国際的にみて高いため、産業空洞化を回避するには賃金抑制は不可避であるとの見方が一般化した。こうして賃金が伸びなくなったことで、人々は安いものを選んで買うようになり、それが企業の低価格戦略を一層促進させた。以上の経緯のなかで、人々の物価感「上がらないもの」との見方が一般化し、物価上昇の経験のない世代が多く育っていくことになった。こうして、物価は上がらないものというノルムが形成されたのである。

しかし、日本企業はコスト削減を優先した経営を続けた結果、財務体質は着実に改善し、労働分配率も低下した。アジア新興国が高成長を続けた結果、これら諸国の賃金水準は上昇していった。アベノミクス以降の異次元の金融緩和政策によって円高は是正され、最近では貿易収支の赤字化もあり、円安基調が定着している。こうした結果、気づいてみれば日本の物価は国際的に見ても安くなり、いまや韓国の平均賃金はわが国を上回る。「安いニッポン」^(注2)に大きく状況が変化したのである。

こうしたノルムを変え、物価・賃金は緩やかに上昇するという当たり前のノルムを形成することが、名目生産性の低迷を脱する条件

になる。この点、マクロ環境からすれば追い風が吹いている。パンデミック・ウクライナ紛争を経て世界はデysinフレの時代からインフレの時代に移行し、円安基調もあってエネルギー・原材料の高騰からわが国の消費者物価は40年ぶりの上昇を記録した。食費や光熱費など生活必需分野の値上げを消費者は受け入れざるを得なくなり、物価は上がらないという意識に変化がみられるのである。重要なのはこの変化を望ましい循環につなげていくことである。その鍵は「適正なプライシング」「適正な価格転嫁」「適正な賃上げ」の3点セットの実現である。

「適正なプライシング」とは、品質や機能などの価値に見合った値付けを行うということである。物価に対する消費者意識に変化がみられるとはいえ、単にコスト高だから値上げでは受け入れられない。まずは顧客ニーズをきめ細かく把握して品質や機能の向上に努めることが前提である。そのうえで顧客にその価値を遡及する努力が重要であり、価値を理解してくれる顧客を選ぶということも必要になる。そのためには、同業他社との競争のために類似商品を安く売るという発想は止め、その商品価値を理解してくれる顧客に絞って適正価格で提供する商品ポートフォリオを各社それぞれが構築することが求められる。

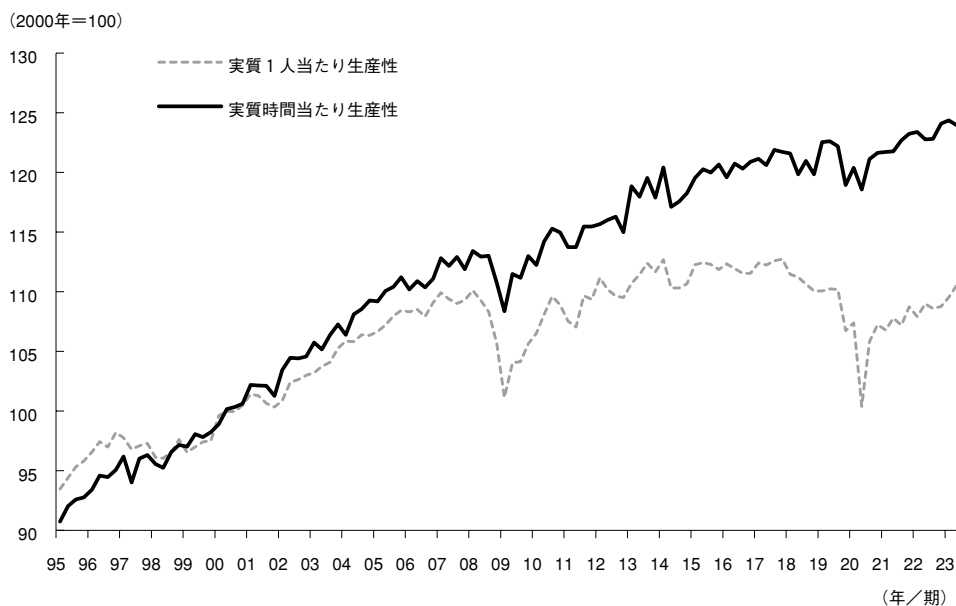
こうした原則は、BtoCビジネスのみならずBtoBビジネスでもいえるが、BtoBビジネスのうち、大手企業対中小企業の場合、バー

ゲニング・パワーが問題になる。この点で「適正な価格転嫁」が重要になり、下請け中小企業が人件費や原材料費の上昇を正に価格転嫁できる環境づくりが重要になる。

そして、最終的に重要になるのが「適正な賃上げ」である。企業部門全体でみたとき最終的な需要者は消費者であり、その購買力は賃金動向に大きく左右される。賃金が上がるからこそ、消費者はいいものであれば少し高くとも購入しようとする。つまり、賃上げこそ適正なプライシングの前提であり、それがひいては各企業間取引の各段階での価格転嫁を可能にしていく。ただし、賃上げは高ければ高いほどいいわけではない。企業にも将来の投資を可能にするだけの利益を残す賃上げでなければならない。それは、生産性向上に見合った賃上げということであり、マクロ的には「望ましい物価上昇率+実質労働生産性のトレンド」で与えられる。

本来、そうした適正な賃上げは、労働市場が十分に効率的であれば、転職行動を通じて民間企業の自由な競争によって実現する。しかし、わが国の現実には、転職市場はまだ未成熟であり、企業内組合という労働組合の性格などから労働市場でのバーゲニング・パワーが労働サイドに弱く、適正水準に対して賃金が十分に上がりにくい構造にある。この点を踏まえ、筆者は3点セットの仕掛けを提案している。それは①政労使会議の定例化、②地域別・産業別公労使・産官学連携の推進、③独立委員会による賃上げの目安の提示であ

(図表2) 実質労働生産性の推移



(資料) 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」

る。これにより、望ましい賃上げ率のガイダンスを示すことで、賃上げへの適切なプレッシャーを生み、その実現のための事業連携・人材育成・労働移動の仕組みづくりを地域別・産業別に一体して進めることを促そうというものである。

■ 4. 労働力減少を補う生産性向上

これまで、生産性は実質と名目を区別する必要があり、国際比較の観点からすれば、実質生産性よりも名目生産性が問題であり、それは結局プライシングの問題であるとの認識で話を進めてきた。ただし、実質生産性に間

題がないわけではない。コロナ禍前後以降、実質生産性の低迷がみられている（図表2）。さらに労働力の減少ペースが速いことを勘案すれば、経済規模を拡大していくには諸外国以上に実質生産性を高めていく必要がある。

この点で実はプライシングの適正化は実質生産性の向上にも貢献する。プライシングと実質生産性の関係は直接的には関連しないが、緩やかな物価上昇トレンドができれば、とりわけ人口減少社会では実質生産性の向上にも間接的に貢献する。売上が伸び、不採算・低生産性事業の縮小・整理がやりやすく、成長事業が成長しやすくなるからである。しかし、実質生産性の向上はあくまで企業がイノベーションに取り組むことで最終的に実現

するものである。この観点からすれば、労働力の減少こそが実は今後の実質生産性向上のドライブになるということに着目したい。

とくに、近年急速な発達のみられるAI等の新技術の活用が生産性向上の大きな源泉であり、人手不足解消のための省力化投資がその大きな推進力になる。すでに顧客への提案や内部管理の効率化で大きな成果を生みつつあり、人材面での省力化効果に期待できる面は大きい。もっとも、ここで注意しなければならないのは、人手不足が深刻な業務分野と技術革新によって生産性向上が期待される業務分野の間に、無視できないミスマッチが存在することである。デジタル技術は事務労働や専門労働の分野での生産性向上効果がみえやすく、足下でみられる生成AIの驚異的な進歩はその大きな可能性を開いている。一方、デジタル技術とロボティクスを組み合わせても、介護や建設などの現場労働力の生産性を高めることは容易ではない。現状一般的に想定されているデジタル技術の使い方がもたらす生産性向上効果は、最も人手不足が深刻化している分野ではあまり期待されるものではないのである。無防備に導入すると人手不足の解消に役立たないばかりか、かえって余剰人員を生んでしまう懸念すらある。

そうした不都合なシナリオを回避するためには、デジタル技術を活用する新たな専門技術職が様々に生まれてくることが期待されるとともに、現場労働での技術活用による生産性向上が必要になる。後者について技術的に

は、手仕事や肉体的労働を代替・軽減するロボティクス等技術分野とAI技術の融合加速が求められよう。もっとも、既存デジタル技術の有効活用によっても現場労働の生産性向上は可能である。ただしそれは、業務プロセスや労働者の職務編成を大きく見直すなど、経営革新が伴うことが条件になる。

この点を示す好事例が神奈川県鶴巻温泉の老舗旅館「陣屋」である^(注3)。倒産の危機に瀕していた同旅館は、2009年の経営者の代替わりを契機に、クラウドサービスを使った自社開発の旅館管理システムを導入、予約・受付・接客・清掃・調理等すべての業務に関する情報交換が同一システム上で行われるようにした。約2年半かけて従業員が使いやすいインターフェースへの改善を進めるとともに、食事の質向上、一人の従業員が複数の業務をこなす「マルチタスク化」、情報共有による顧客サービス向上など、事業・組織・業務の全般にわたる経営改革を進めた。非効率な会議や裏方の仕事が減り、接客の時間が増えて顧客満足度が高まり、少ない人員で高収益を実現する経営再建を成し遂げた。

重要なのは、こうしたデジタル技術の活用を通じた生産性向上の成果を、給与の引き上げなど労働条件の改善につなげることである。厳しい労働環境や低い処遇が現場労働に人が集まらない大きな理由になっており、魅力的な労働環境・労働条件は人材確保の必須の条件になるからである。低い賃金の背景には、これまで現場労働は学歴的には非大卒の

人々が就く傾向があり、かつては労働集約的な働き方で多くの労働者が従事していたという事情が影響している。しかし、デジタル技術など様々な新技術が導入され、現場労働が技術と協働しながら働く職種へとバージョンアップしていけば、物理的な労働条件は大幅に改善し、労働装備率が高まることから生産性の飛躍的向上、ひいては給与の大幅アップも期待できる。つまり、これからの現場労働は、デジタル技術と人による手作業やサービスを融合した、新しい質の高い現場労働へと進化していく可能性が展望できるのである。

さらに、労働力の減少は女性・シニア・外国人の活躍が不可欠で、それには労働供給を増やすよりも生産性を高める効果が期待できる。これらの人材は、これまでのわが国の人材活用では周辺人材に位置付けられてきた。しかし、現役男性が急速に減少するなか、女性・シニアそして外国人材の戦略人材化・中核人材化は不可避である。それは、これまで少なかったこれら人材に対する人材投資が積極化されることを要請し、それは彼らの生産性向上につながる。そのためには、個別企業には属人主義人事を排し、戦略人事の発想に基づく人材ポートフォリオの構築や報酬制度の抜本的な見直しが求められる。政策的には、①ジョブ・タグ（日本版O-NET）を「職務・個人スキルの見える化」の共通言語となるように普及・発展させ、人材ビジネスが求人・求職情報を活用する際のフォーマットとして共有化されることを促す、②一定の水準を

クリアするリスキリング・メニューを拡充し、教育訓練給付金や人材開発支援助成金の対象に加える、③教育機関による座学と企業受入れによる実務訓練をパッケージにした、デュアルシステム型の実践的職業能力育成プログラムを創設する、といった取り組みが望まれる。これらを通じ、個別企業や既存産業の枠を超え、日本全体で限られた人材の適所適材ができる仕組みづくりを進めることが求められよう。

(注1) 物価や賃金の先行きについて、社会の人々が共有する相場観のこと。米経済学者のアーサー・オーカンが物価や賃金の先行きについての社会的コンセンサスを『ノルム』と表現した(渡辺努(2022)『物価とは何か』講談社選書メチエ、87頁)。

(注2) 中藤 玲 (2021)『安いニッポン「価格」が示す停滞』日本経済新聞出版

(注3) リクルートワークス研究所：中小企業で進むリスキリングのリアル「株式会社陣屋：倒産寸前の老舗旅館 データを使いこなす接客人材を育てた経営者と女将の取り組みとは」(<https://www.works-i.com/project/dx2021/real/detail004.html>)、第24回労働政策審議会労働政策基本部会(2022.8.30)議事録

