

業種別生産性向上に向けた検討課題

内閣府¹

平成 20 年 4 月

要旨

生産性向上のために検討すべき課題の抽出を目的とし、データの分析と有識者に対するヒアリングを併用して業種別生産性の分析を行った。データ分析の結果、企業の規模、IT化、規制、グローバル化などの要因が生産性の違いとなって現れていることが分かった。また、規制・商慣行の見直し、取引の透明化、規格の標準化、SCMなどによるITの活用と組織の改革、業務プロセスの系統的な分析と設計、国際連携、産学連携、異業種連携、人材育成などの課題がヒアリングにおいて指摘された。具体的な課題項目については7. に記載した。

はじめに

近年、国内の多くの産業において生産性の伸びが低下し、その水準もほとんどの業種で欧米と比較して低くなっている。その原因については、①ITの活用の遅れ、②産業構造の転換の遅れ、③金融システムによる資源配分機能の低下、④公的規制と税・補助金の問題、⑤貿易・投資の対外開放度の遅れ、などの要因が先行研究によって指摘されている。

生産性の変動要因を業種別に詳細に分析するには、データによる分析に加えて個別の業種についての具体的事例を検証することが有効とみられる。本調査では、生産性向上に向けて検討されるべき課題を業種別に抽出することを主たる目的として、データ分析とヒアリングにより、業種別生産性についての分析と検証を行った。

1. 目的と対象

本調査の目的は、次の3つの手法を用いて生産性の向上に向けて検討すべき課題を業種別に把握することにある²。

¹ 本資料は内閣府が社団法人日本リサーチ総合研究所に委託して実施した「我が国経済の成長力強化に向けた主要業種別生産性向上阻害要因の把握に関する研究」の内容を基に、内閣府政策統括官（経済財政分析担当）が要約・取りまとめを行ったものである。本調査の趣旨にご理解とご協力を頂いた多くの有識者の方々および本調査に関する研究会の委員の方々に深く感謝する。

² 生産性についてはいくつかの指標がある。そのひとつに労働生産性があり、労働投入量当たりの付加価値（もしくは付加価値と減価償却費の合計）などを計算して求めることができる。付加価値としては、売上高から諸費用（人件費、支払利息等、動産・不動産貸借料、租税公課を除く）を差し引いたもの、労働投入量としては就業者数に就業者一人当たりの労働時間を乗じたものなどを用いる。この他、資本投入量当たりの付加価値などによって測られる資本生産性、生産要素の投入によって説明されない残差として表される全要素生産性（TFP）などがある。生産性をみる上では、全要素生産性、資本生産性、労働生産性などを総合的に勘案する必要があるが、ここでは計測のしやすさなどの観点により主に労働生産性を念頭において分析を行った。

- (1) 先行研究の調査： 業種別の生産性についての先行研究を調査し内容を整理する。
- (2) 各種データ分析： 各種統計データに基づいて業種別の生産性の分析を行う。
- (3) ヒアリングの実施とその整理・分析： 先行研究とデータ分析に基づいてヒアリング対象業種を選定した後、ヒアリングの対象有識者を選定する。有識者は業種毎に学識経験者、経営者、研究者、アナリストなどの中から地域的、企業規模的なバランスにも配慮して選定した。

2. 分析の対象となる業種

「経済財政改革の基本方針 2007」などの指摘に加え、業種別生産性についての先行研究などを参考にして下記の8業種を分析とヒアリングの対象として選定した³。

- ・ 生産性が相対的に低い業種：
住宅・建設・不動産、食品加工、卸・小売、宿泊・旅行
- ・ 他の業種が生産性に影響を与えるインフラ的な業種：
IT（ソフトウェア・情報サービス）、物流、人材ビジネス、
通信・放送・コンテンツ

3. 業種別労働生産性の日米比較

労働生産性を業種別にみて米国と比較すると図1のようになる。労働投入量当たりの付加価値額（業種別）を対応する米国の値を1として示してある（業種別購買力平価ベース⁴）。産業計では日本は米国の約6割（米国を1として0.59）となっており、日米の労働生産性には開きがある。

本分析の対象（もしくはそれに近い業種）をみると、ビジネスサービス⁵0.28（うち情報サービス0.24）、通信等0.70、建設0.74、不動産0.74、飲食・宿泊0.43、卸・小売0.51、食品加工0.31、運輸等0.49、ビジネスサービスのうちの人材サービス等0.33と、いずれも米国の水準を下回っている。その他サービス（0.46）を含めサービス分野において開きが大きい。

図1の横軸は、各業種の就業者数のシェア（産業計の就業者に占める割合）を示している。卸・小売（18.2%）をはじめ、ビジネスサービス（9.9%）、飲食・宿泊（7.4%）などにおいて就業者数のシェアが高く、卸・小売からビジネスサービスまでを合計すると44.6%と産業計の4割以上を占める。労働生産性の比較的低い業種には機械化の進みにくいサー

³ 労働生産性を業種別に比較すると、8業種とも米国の水準を下回っている（2000年～2004年平均の業種別購買力平価ベース）。詳細は3.参照。

⁴ EU KLEMS データベースの購買力平価（1997年基準値）を日米のGDPデフレーターを用いて2004年まで延伸した数値に基づく。2000年～2004年平均の業種別購買力平価（円/USドル）は、ビジネスサービス286（情報サービス301、人材サービス301）、通信等153、建設156、不動産228、飲食・宿泊270、卸・小売221、食品加工269、運輸等201となっている。

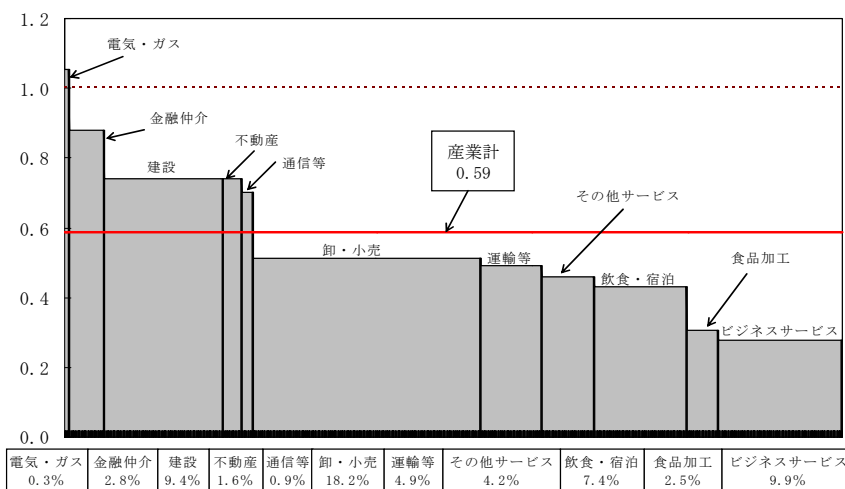
⁵ リース、情報サービス、研究開発、法務・技術・広告、人材派遣、その他が含まれる。

ビス産業⁶が多いが、これらの労働集約的な業種によって多くの雇用が確保されていることが分かる。

また、(労働生産性の分子である)付加価値には営業利益に加えて人件費も含まれる。例えば、情報サービスや人材派遣業を含むビジネスサービスについては、賃金水準も労働生産性格差の要素となっている。労働生産性の向上と賃金水準の引き上げは、サービス産業を支える多くの就業者にとって重要であるといえる。

図1 業種別労働生産性の日米比較

(労働生産性、米国=1)



(就業者数のシェア、%)

- (備考)
1. EU KLEMSデータベースより作成。
 2. 同データベースにおける産業別の購買力平価(1997年値)を用いて、労働生産性水準を比較し、各産業の実質労働生産性上昇率を用いて前後の期間に延伸。
 3. 産業別の労働生産性と各産業の就業者数のシェアは、2000-04年平均。
 4. 「その他サービス」には「洗濯・理容・美容・浴場業」と「その他の対個人サービス」が含まれる。

4. 業種横断的な生産性の要因分析

業種別生産性のデータを用いて生産性の格差をもたらした要因を業種横断的に分析する⁷。1980年代から2000年代にかけて財政構造改革、規制改革、IT化、グローバル化といった構造変化が生産性に影響を及ぼしたことが先行研究において分析されている⁸。インターネット環境とパソコンなど情報通信技術の進歩とそれを利用する新ビジネス、グローバルなアウトソーシングの効果などの分析についても多くの先行研究がある⁹。この他、集積の経

⁶ 広義のサービス業、第3次産業。

⁷ 労働生産性は資本装備率の影響を受けるので業種間の比較には注意を要する。同じ業種分類であっても、国際比較や規模間の比較については資本装備率の違いに注意する必要がある。この点から、生産性を業種横断的に比較する場合には全要素生産性(TFP)の方が通常は適していると考えられる。ただし、労働生産性には、概念が理解されやすいこと、計算を行いやすいことなどの長所がある。

⁸ Bosworth and Triplett (2000)、OECD (2003)、OECD (2005a)など。

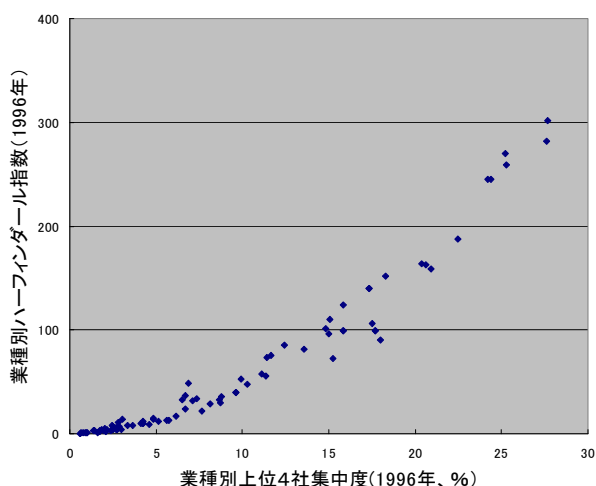
⁹ 米国商務省(2003)、OECD (2005b)など。

済効果、規模の経済、ネットワークの効果、金融技術の発展といった要因の寄与も指摘されている¹⁰。以下では、規模の経済、IT化、規制、グローバル化などについて生産性との関係を業種横断的に分析する¹¹。

4.1 小規模性（「規模の経済」が発揮されにくい状況）

小規模事業者が多数存在し「規模の経済」が発揮されにくい状況（市場集中度の低さ）が生産性の伸びの低さの背景にあることが指摘されている。この小規模性とTFP¹²成長率の関係について業種横断的にみる。小規模事業者が多数存在している状況は、市場集中度を表す指標である「ハーフィンダール指数（HI指数）¹³」（の小ささ）によって示される。市場集中度を示すもう一つの指標としては、上位4社の売上シェアの合計値（上位4社集中度、業種別）がある¹⁴。図2はHI指数と上位4社集中度の関係をみているが、上位4社集中度の高い業種ほどHI指数が大きくなっている。多くの業種がHI指数100未満であり、市場集中度の低い（小規模事業者の多い）業種が多いことが分かる¹⁵。

図2 上位4社集中度とハーフィンダール指数



(備考)JIPデータベース2006より作成

企業の規模と生産性については、企業規模が大きくなるにつれて「規模の経済」による生産性の向上効果が期待される。他方、独占の非効率や競争制限によるイノベーション抑制効果により、生産性に対して市場集中が負の効果を及ぼす場合がある。このよう

¹⁰ World Bank(2001)、内閣府政策統括官(2003)、内閣府(2004)など。

¹¹ 本分析の作業中にJIPデータベース(2008年4月14日公表)およびEU KLEMSデータベース(2008年3月公表)の新推計が公表されているが、本分析には反映されていない。今後は、新データベースを利用して分析を更新するとともに分析の精緻化を進める予定である。

¹² Total Factor Productivityの略。生産要素の投入によって説明されない残差として表される生産性(全要素生産性)(注1参照)

¹³ Hirschman-Herfindal Indexの略。特定の製品市場における集中の度合いを測定する手法、市場に参入している企業の持つシェア(%)を2乗した値の総和。完全な独占の場合は10000となる。

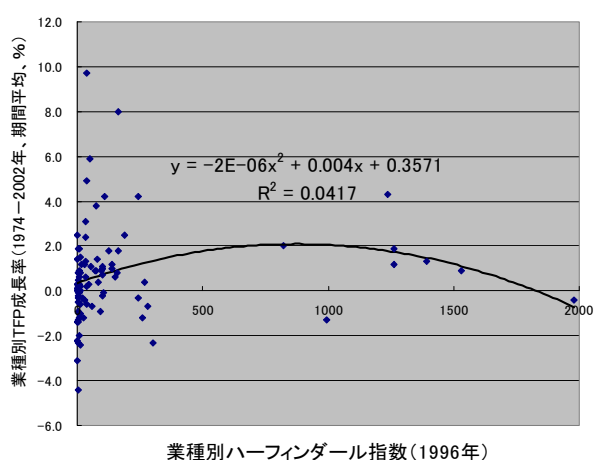
¹⁴ HI指標も上位4社売上シェアも大きいほど市場が集中していて、反対に小さいほど市場が分散している(大規模事業者が少なく、小規模事業者が多くなっている)ことを意味する。

¹⁵ 対象業種についてHI指数をみると、建設3.06、土木0.78、不動産1.11、卸売1.02、小売2.04、旅館3.08、情報サービス11.66、道路運送21.46、その他対事業所サービス2.71などとなっている。

に、市場集中度と生産性は単純な線形の関係よりも2次曲線のような非線形の関係があてはまると予想される¹⁶。

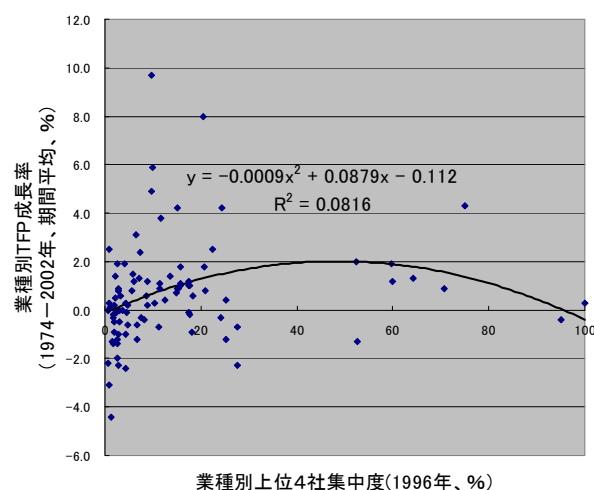
図3はH I 指数による市場集中度と業種別TFP成長率の関係を、図4は上位4社集中度と同じく業種別TFP成長率の関係を示している¹⁷。図3と図4において市場集中度とTFP上昇率を比較すると、集中度の低い場合には正の関係、集中度が高くなると負の関係がみられる。データをみると、多くの業種が2次曲線の山の左側に分布し、市場の集中がTFP成長率の向上につながる可能性を指摘することができる。

図3 業種別TFP成長率と市場集中度(ハーフィンダール指数)



(備考)JIPデータベース2006より作成

図4 業種別TFP成長率と市場集中度(上位4社集中度)



(備考)JIPデータベース2006より作成

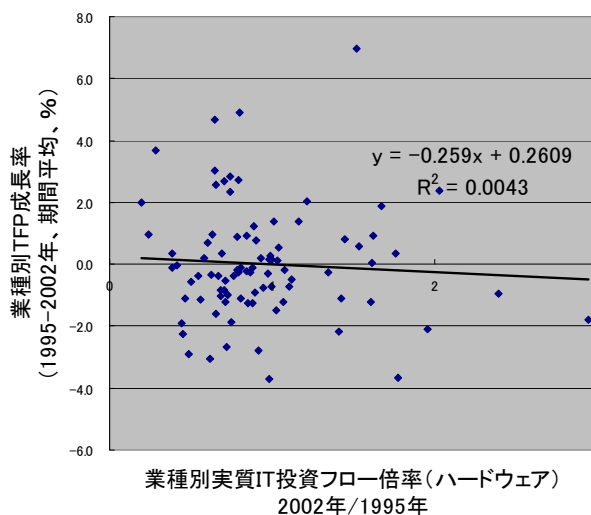
¹⁶ TFP 上昇率を最大化させる企業規模もしくは市場集中度が、同一業種のみならず業種横断的にも観測されるという仮説に基づいている。

¹⁷ 企業の規模については、市場集中度が高い (H I 指数が大きい) 方が企業の規模が平均的に大きくなる。

4.2 IT化

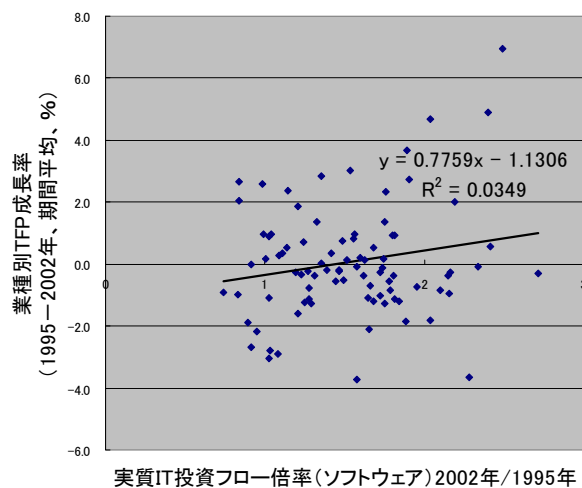
続いてIT（情報技術）の利用と生産性の関係を業種横断的に確認する。ITの利用についてのデータとしては、業種別のIT投資フローの増加率（2002年におけるIT関連投資（実質）の1995年に対する倍率、以下IT投資フロー倍率とする）を用いる。さらにIT投資をハードウェアとソフトウェアに分けてTFP成長率との関係を見た（図5、図6）。

図5 業種別TFP成長率とIT投資フロー（ハードウェア）



(備考)JIPデータベース2006より作成

図6 業種別TFP成長率とIT投資フロー（ソフトウェア）



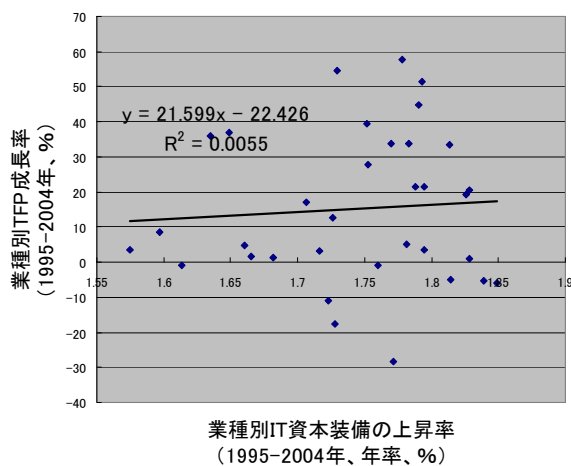
(備考)JIPデータベース2006より作成

ハードウェアについては、業種横断的にみる限り両者に明確な関係はみられない。ハードの投資フローの増加が資本装備の上昇を通じて労働生産性を押し上げる経路はあるとしても、生産要素の増加に依存しない生産性の上昇であるTFPの伸びについてはハードの

投資の伸びの高い業種の方が高いということは業種横断的には観察されない¹⁸。一方、ソフトウェアについては、IT投資フロー倍率の高い業種の方がTFP成長率が高いという関係がみられた。

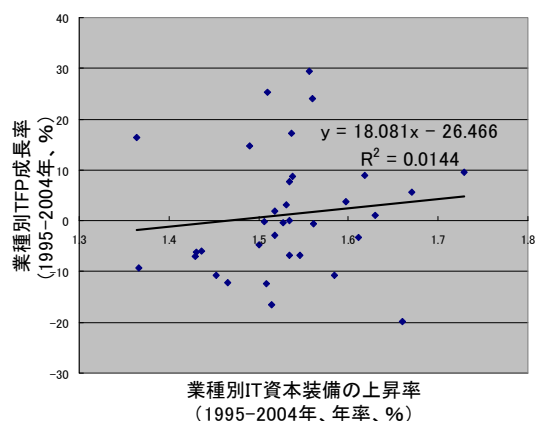
次にIT資本装備（労働投入当たりのIT資本ストック）とTFP成長率を日米で比較する（図7、図8）。日米ともに緩やかな正の相関を示しており、係数の大きさも米国の方がやや高いとはいえ、それほど大きく変わるものではない。IT資本装備とTFP成長との相関が明確ではないという状況は米国においても同様である。ただし、図7と図8を比べると、IT資本装備の上昇率は米国の方が日本よりも平均的にみて高い。後にみるように、この資本装備の格差が労働生産性の格差となって現れていることが分かる¹⁹。

図7 業種別 TFP 成長率とIT 資本装備(米国)



(備考)EU KLEMSデータベース(2007年3月)より作成

図8 業種別 TFP 成長率とIT 資本装備(日本)



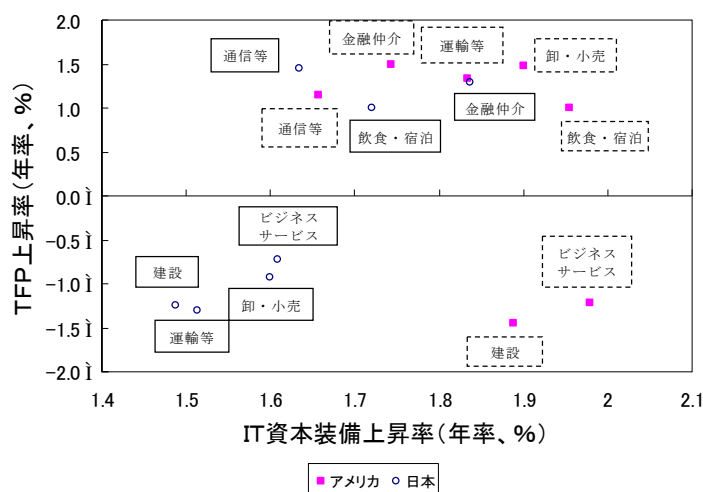
(備考)EU KLEMSデータベース(2007年3月)より作成

¹⁸ この関係については、より長期間（1975-2002年）についても同様となっていることも確認している。

¹⁹ 後出図16参照

日米の違いを本分析の対象業種について詳しくみる（図9）。まず、卸・小売と運輸等においては、日米共に正の相関が明確にみられる。すなわちIT資本装備上昇率の高い米国においてこれらの業種のTFP上昇率が高い。ところが、ビジネスサービス、建設、飲食・宿泊、通信等の4業種については、米国の方がIT資本装備の上昇率が高いにもかかわらず、TFP上昇率は高くなっていない。そして、この中で唯一日本の方がIT資本装備上昇率の高い金融仲介では、TFP上昇率は日本の方が低くなっている。このように、IT資本とTFPの関係は業種によって大きな違いがあるものの、卸・小売と運輸等というインフラ的な業種において明確な相関関係がみられる。IT資本の効果を見る上では、このような業種を通じた間接的な効果も含めて考える必要がある。

図9 IT資本装備とTFPの相関(1995-2004)



(備考)EU KLEMSデータベース(2007年3月)より作成

4.3 流通の波及効果

卸・小売と運輸については、他の業種にとってのインフラ的な役割を果たしていることから、この業種のTFP上昇率が他の業種のTFP上昇率に影響を及ぼしているとみられる。この点を確認するため、卸・小売のTFP上昇率と全産業のTFP上昇率を国際比較する（図10）。

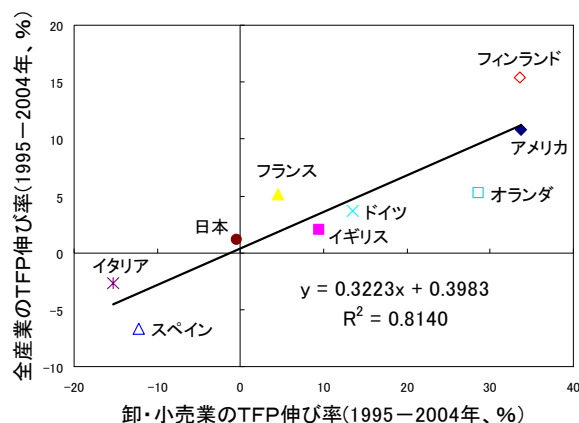
卸・小売についてはIT資本装備のTFPに対する効果がみられたが²⁰、これはITを利用した新しい経営手法（SCM、3PL、POSなど）を用いて、消費者ニーズの変化に適合できる生産プロセスを構築した企業が生産性を上昇させていることによるとみられる。

図10をみると、卸・小売のTFP伸び率と全産業のTFP伸び率には正の相関がみられ、卸・小売の生産性の伸びの高い国の方が、全産業の生産性の伸びが高くなっている。このようにインフラ的な業種である卸・小売、物流の生産性の向上は全産業の生産性の向上と関係のあることが分かる。卸・小売、運輸等の生産性の向上には、IT資本の増加が有効

²⁰ 図9参照。

であることから、IT資本の増加とその活用が全産業の生産性の向上にとって効果的であると考えられる。

図 10 全産業TFPの伸び率と卸・小売業のTFP伸び率



(備考)EU KLEMSデータベース(2007年3月)より作成

4.4 規制

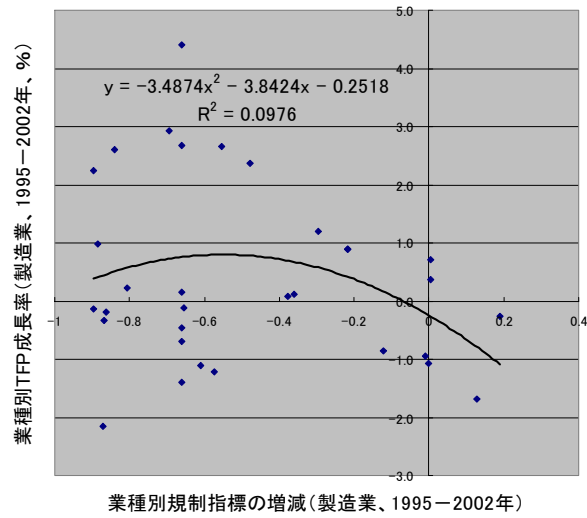
許認可・資格などの規制によって自由競争や新商品・新サービスの開発が抑えられるため、公的な規制は付加価値の上昇余地を小さくし、業種別生産性の成長率を一般的に小さくしていると考えられる。すなわち、規制の水準が強まると当該業種のTFPは低下し、規制が緩和されると同TFPが上昇するという関係が通常は考えられる。

ただし、この関係は完全な線形ではなく、ある水準までは規制が緩和されるにつれてTFPは上昇するが、規制がある水準を超えて低くなると、商品やサービスの質の低下などの理由によってTFPがむしろ低下するという関係が考えられる。

基準時点と比較した業種別の規制の加重平均水準を表す指標の変化幅（規制緩和は規制指標の低下をもたらすので、変化幅はマイナスとなる）と業種別TFP上昇率の散布図を作成し、上記の想定に基づいて非線形の関係をあてはめる（図 11、図 12）。製造業については、規制指標の低下幅の大きい業種ほどTFP上昇率が高い傾向がみられるものの、規制指標の低下幅が一定水準を超える業種についてはTFPの上昇幅はやや低いという関係がみられた（図 11）。非製造業については、規制指標の低下幅とTFP上昇率の間に直線的な関係がみられた（図 12）²¹。このように規制とTFPの間にはある程度の相関がみられ、規制の水準はTFP成長率にとって重要であると言える。

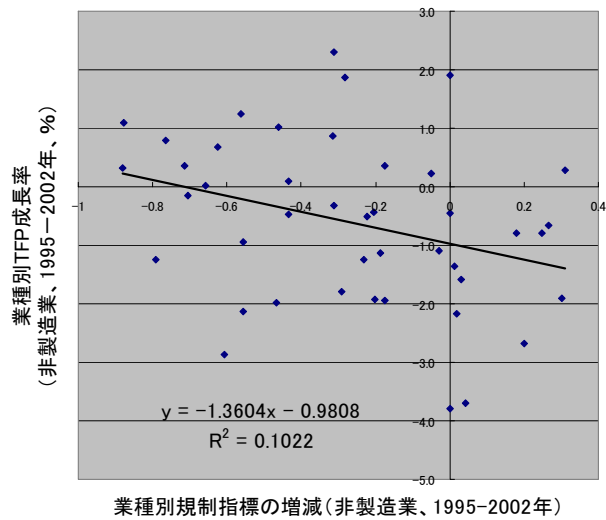
²¹ この説明としては、①非製造業の方が製造業に比べて規制水準が高く、規制の影響を受けやすいこと、②効果が逡減する水準まで規制指標が低下していないこと、③製造業（特に規制の少ない業種）においては貿易や投資など規制以外の要因が大きくなり規制の影響が小さくなるが、非製造業ではこの効果が小さいことなどが考えられるが、より詳細な分析が必要である。

図 11 業種別 TFP 成長率と規制指標(製造業、1995-2002 年)



- (備考) 1. JIPデータベース2006、内閣府規制指標(2006年12月)より作成
 2. JIPデータベースの産業分類8-59を製造業としている。
 3. 規制指標は数値が大きいほど規制が強まったことを示す。
 4. 規制指標がゼロの業種は除外している。

図 12 業種別 TFP 成長率と規制指標(非製造業、1995-2002 年)



- (備考) 1. JIPデータベース2006、内閣府規制指標(2006年12月)より作成
 2. JIPデータベースの産業分類1-7と60-97を非製造業としている。
 3. 規制指標は数値が大きいほど規制が強まったことを示す。
 4. 規制指標がゼロの業種は除外している。

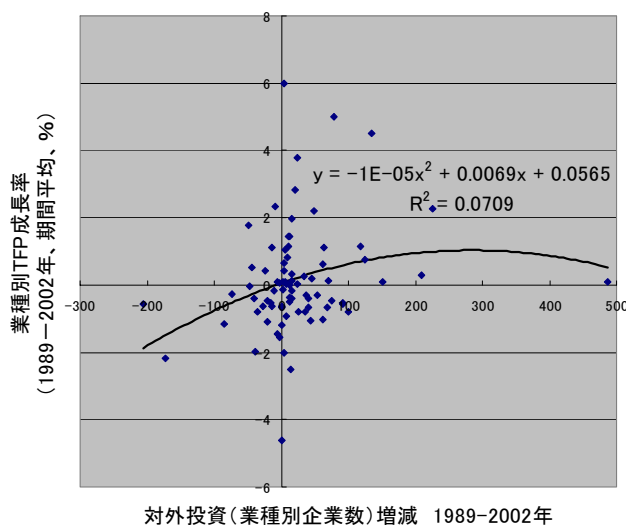
4.5 グローバル化

I T化と同様、急速に進行しているグローバル化の生産性に及ぼす効果も重要である。貿易・投資フローの拡大やI Tなどを利用した情報フローの増大により国内企業が生産性を高める効果が期待されるためである。ここではグローバル化の指標として対外直接投資と対内直接投資を取り上げ、業種別TFP上昇率と比較する（図13～図15）。

図13は、対外投資を行った企業数の期間中の増減を業種別に取り上げ、それぞれの業種のTFP上昇率と比較している。これによれば、対外投資を行った企業数の増加している業種ほどTFP上昇率が高くなっている。対外投資によって生産プロセスの一部をアウトソースし生産資源を効率的に配分する効果、海外における調達拠点、販売拠点などのネットワーク構築の効果が考えられる。ただし、同業種において対外投資を行う企業が多くなるとつれてその効果が逡減する傾向もみられる。

次に対内直接投資の効果を見る（図14、図15）。これは外資の株式保有比率が3分の1を超える企業の割合の変化幅とTFP成長率の関係をみているが、製造業においても非製造業においてもこのような企業の比率の上昇した業種ほどTFP上昇率が高い傾向がみられる。また、このような企業の比率が高い業種ほどTFP成長率の上昇幅が大きくなるという非線形の関係もみられた²²。

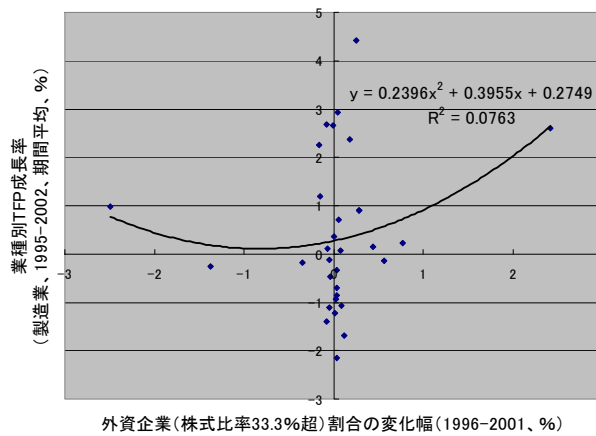
図13 業種別TFP成長率と対外投資（企業数）



(備考)JIPデータベース2006より作成

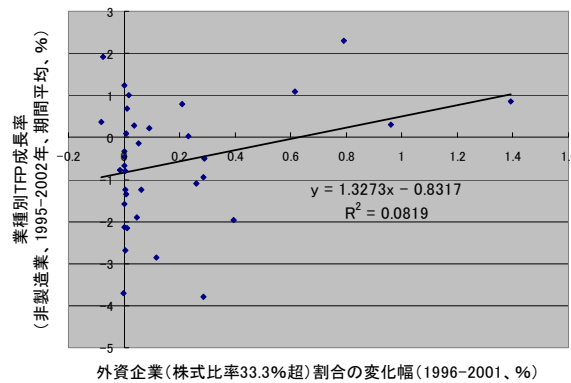
²² 貿易効果、ネットワーク効果、規模の効果の相乗作用による効果の逡増が非線形性の原因とも考えられるが、この点についてはより詳しい分析が必要である。

図 14 業種別 TFP 成長率と対内直接投資(製造業)



- (備考) 1. JIPデータベース2006より作成
 2. JIPデータベースの産業分類8-59を製造業としている。
 3. JIP付帯表「対内直接投資統計」をJIPコードに組み替えて作成

図 15 業種別 TFP 成長率と対内直接投資(非製造業)



- (備考) 1. JIPデータベース2006より作成
 2. JIPデータベースの産業分類60-97を非製造業としている。
 3. JIP付帯表「対内直接投資統計」をJIPコードに組み替えて作成

5. 業種別データ分析

ここまで、業種別TFP上昇率とその変動要因を比較することにより業種別生産性について業種横断的に考察を行った。以下では個別業種ごとに生産性の変動要因について分析する。第1に、生産性についての国際比較データベースであるEU KLEMS²³を用いて労働生産性の変動要因を確認する。第2に、業種別労働生産性についての分析事例であるマッキンゼー(2000)による分析結果を参照する。第3に、「法人企業統計」によって大企業と中小企業の労働生産性の格差を求め、それを財務諸表上の項目によって分解することで規模別

²³ 欧州連合(EU)を中心とする「EU KLEMS」プロジェクトによって作成されたデータベース。同プロジェクトにおいては、K=資本、L=労働、E=エネルギー、M=中間財の投入、S=サービスの各分野でのアウトプットとインプットに関する情報に基づきTFPを測定する各国共通のデータベースが作成され、TFP上昇や成長要因の分析が行なわれている。

生産性格差についての分析を試みる。

5.1 労働生産性上昇率の分解

EUを中心とする生産性の国際データベースである EU KLEMS を用い、成長会計の手法を使って業種別の労働生産性の変動の要因分解を行ったものが図 16 になる。ここでは代表的な IT 利用型サービス業である卸・小売、運輸等、飲食・宿泊、ビジネスサービスについてみた。なお、IT 資本深化率とは IT 資本装備の上昇率のことであり、IT 資本装備は既出のとおり労働投入当たりの IT 資本ストックのことである。

① 卸・小売

IT 資本深化率の違いが 1995～2000 年の日本と英国との差の多くを説明し、同時期の米国との格差のかなりの部分を説明する。2000～2004 年については、米英ともに IT 資本深化率よりも TFP の上昇による寄与が大きい。この TFP の急上昇の要因としては、IT 活用による組織改革や知識資本の蓄積による効果という指摘がなされている²⁴。

② 運輸等

日本では IT 資本深化率の寄与が小さいことが分かる。卸・小売と同様、2000～2004 年の米国における TFP の急上昇が格差の主な原因となっている。

③ 飲食・宿泊

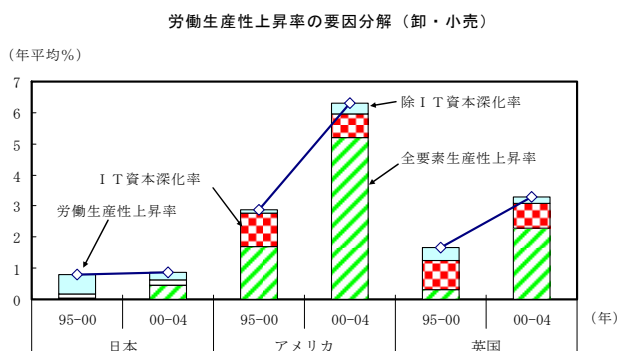
日本は IT 資本深化率の寄与が小さく、情報化投資が進んでいないことが分かる。また、卸・小売と同様に米国との格差は TFP の急上昇が主因となっている。

④ ビジネスサービス

米・英とは IT 資本深化率の寄与の違いが大きい。

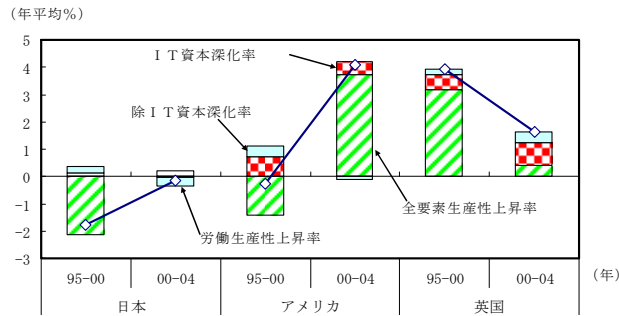
このように IT 利用サービス業についてみると米国や英国との労働生産性格差には IT 資本深化率の違いが作用している。

図 16 労働生産性上昇率の要因分解

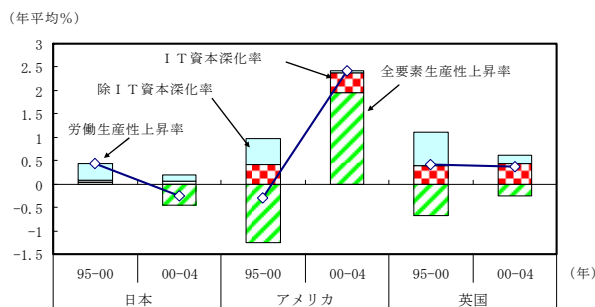


²⁴ 米議会予算局 (2007) “Labor Productivity : Developments Since 1995” など。

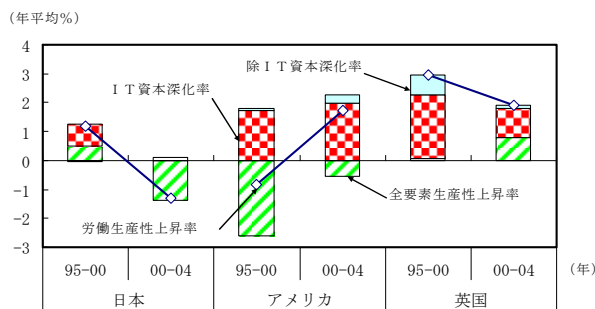
労働生産性上昇率の要因分解（運輸等）



労働生産性上昇率の要因分解（飲食・宿泊）



労働生産性上昇率の要因分解（ビジネスサービス）



(備考) 1. EU KLEMSデータベース(2007年3月)により作成
 2. 要因分解はコブ・ダグラス型生産関数を用いて分解した。
 (出所) 内閣府政策統括官(経済財政分析担当)「今週の指標 No.801」2007年5月

5.2 労働生産性格差の分解（ミクロ調査による分析）

業種の個別の要因を分析するためには、マクロデータだけではなく、インタビューを含むミクロのデータに基づいて分析を行う必要がある。ミクロの調査に基づいて個別業種の生産性の要因を分析した事例としてマッキンゼー（2000）など²⁵があるが、その一部をここに紹介する。

① 小売

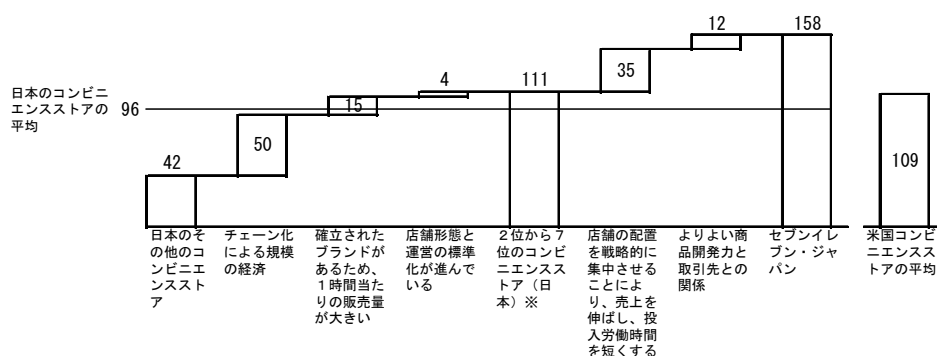
小売にもいろいろな形態があるが、ここではコンビニの場合を取り上げる。米国の小売

²⁵ マッキンゼー・グローバル・インスティテュート（2000）
<http://www.mckinsey.co.jp/services/practices/mgi.html>。産業研究所（2002a）、産業研究所（2002b）など。

業平均を 100 とすると日本の通常のコンビニの生産性は 42、米国のコンビニは 109 となる (1999 年)。ただしセブンイレブン・ジャパンは 158 となっている。セブンイレブンと通常のコンビニについては、チェーン化による「規模の経済」がその格差の約半分の 50 を説明する。次に店舗の戦略的配置、ブランド力、商品開発力の順になっている。チェーン化による規模の経済の効果が大きいことが分かる。

図 17 生産性の格差:コンビニエンスストア

指数: 米国の小売業平均=100

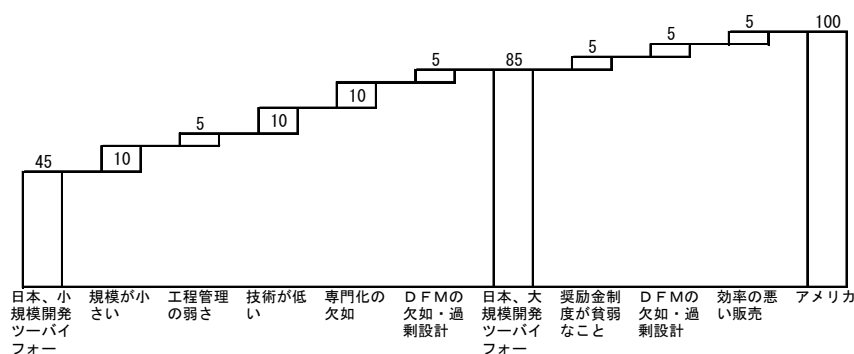


(出所) マッキンゼー・グローバル・インスティテュート(2000)「日本経済の成長阻害要因分析—ミクロの視点からの解析—」

② 住宅建設

ここではツーバイフォーの場合をみる。日本の大規模開発物件の生産性は米国平均の 100 に対して 85 と大きな格差はない。ところが小規模開発になると 45 と米国の半分未満になる。その要因をみると技術力、小規模性など、細かな要因の積み重ねになっている。米国と比べると過剰設計、工程管理、技術力の 3 つで 35、これに小規模性を加えると計 45 に達する。過剰設計、工程管理の問題は、在来建築工法においても指摘されている。

図 18 生産性の格差:ツーバイフォー (米国 1999 年=100)



(備考)DFM: design for manufacture 高品質の製品を低コストで製造するために部品の設計や組立および材料や加工のコストを系統的に分析すること

(出所) マッキンゼー・グローバル・インスティテュート(2000)「日本経済の成長阻害要因分析—ミクロの視点からの解析—」

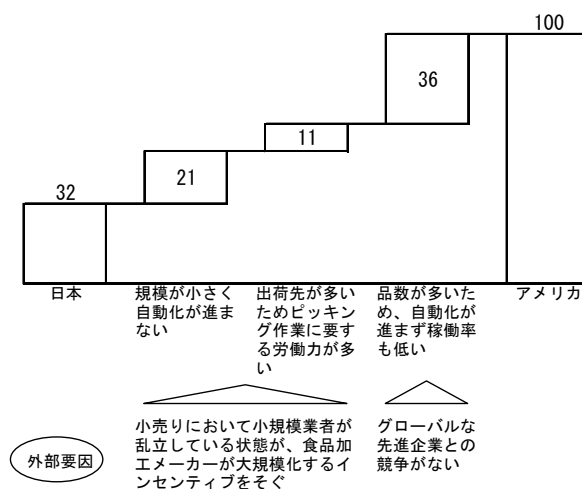
③ 食品加工

食品加工は様々な製品が含まれる業種である。「食」にかかわるだけに裾野が広く、雇用されている人も多い。ここでは製菓の例をみる。労働生産性は米国を 100 とすると日本は

32. この差の要因は、品目数、出荷先の数、小規模性の3つとなっている。品目の多さは、日本の消費者の趣向が繊細で流行にも敏感であり、新商品を出さないと売上が下落することが背景にあると指摘されている²⁶。ただし、マッキンゼーの分析では、消費者の趣向よりもむしろグローバルな競争の少ないことをその原因に挙げている。和菓子などへは外国企業の参入が難しいこと、流通が多段階で複雑であること、取引形態も複雑で外国企業が参入しにくいといった要因を指摘することができる。出荷先の数の多さは、卸・小売の小規模性と同じことであり、地形の複雑さ、中小商店の数の多さが原因となっているとみられる。小規模性の原因の一つとしては、伝統的な家族経営企業が多く、のれんを大事に守っていること、特色ある独自の経営を維持していることから、集約・統合が進みにくくなっていることも指摘できる。

業種別の分析においては、業種横断的に共通する点もあるが業種独特の要因も指摘されており、本分析において行ったヒアリングの結果とも整合するものである（後述6. 以下参照）。このようなミクロの分析を踏まえて業種毎に対応策を検討し実行することが生産性の向上にとって重要といえる。

図 19 生産性の差の要因分析:製菓



(備考)労働時間1時間当たり付加価値額、米国1997年=100、購買力平価ベース

(出所)マッキンゼー・グローバル・インスティテュート(2000)「日本経済の成長阻害要因分析—ミクロの視点からの解析—」

5.3 規模別生産性格差の要因分解（法人企業統計）

次に、公表されている経済統計から業種別労働生産性の規模別の格差を分析することを試みる。ここでは「法人企業統計」における業種別の付加価値と減価償却費の合計を分子とし、それを業種別の就業者数（期中平均役員数と期中平均従業員数の合計）で割ったものを労働生産性として分析に利用する。

²⁶ 本分析における有識者ヒアリング結果などに基づく。

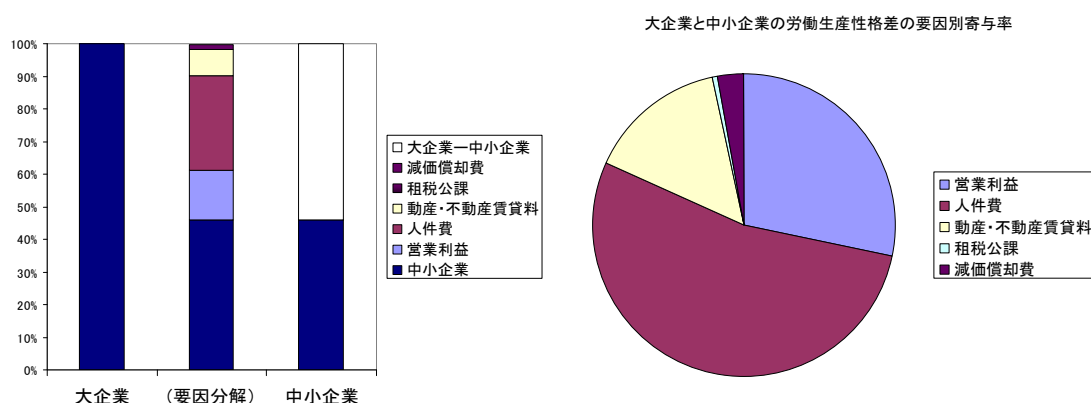
法人企業統計では、貸借対照表（B/S）と損益計算書（P/L）の主要項目の集計値を業種別資本金規模別に取り上げることができる。ここでは本分析の対象業種のうち、就業者数の多い業種である建設、食料品製造業、小売の3業種を取り上げる。

資本金1億円以上を「大企業」、同1億円未満を「中小企業」と分類し、業種毎に規模別の労働生産性を計算すると、大企業と中小企業の労働生産性の格差が計算される。

2006年度の労働生産性は、建設では大企業1110万円、中小企業512万円、食料品では大企業954万円、中小企業367万円、小売では、大企業682万円、中小企業369万円となっている。このように、この3業種については中小企業の生産性が大企業の4～5割程度と、労働生産性の企業規模格差が大きい。

ここでは、分子を「付加価値+減価償却費」、分母を就業者数として労働生産性を計算する。分子は、「営業利益+人件費+動産・不動産賃貸料+租税公課+減価償却費」であり、それぞれの項目を就業者数で割ることにより、労働生産性をこれらの項目に分解できる。また、営業利益は、「売上一売上原価-販売費・一般管理費」であるので、こちらも就業者一人当たりにして比較できる。

図20 大企業・中小企業の労働生産性格差の要因分解(建設)



(単位:百万円、倍)

| 建設 (就業者当たり) | 大企業 a | 中小企業 b | 差分 a-b | 倍率 a/b |
|------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上 | 70.38 | 19.63 | 50.75 | 3.59 |
| 売上原価 | 62.24 | 15.83 | 46.41 | 3.93 |
| 販管費 | 6.19 | 3.57 | 2.62 | 1.73 |
| 営業利益 | 1.95 | 0.23 | 1.72 | 8.40 |
| 人件費 | 7.32 | 4.09 | 3.23 | 1.79 |
| 付加価値 | 10.64 | 4.83 | 5.81 | 2.20 |
| 減価償却 | 0.46 | 0.29 | 0.17 | 1.60 |
| 粗付加価値 (労働生産性) | 11.10 | 5.12 | 5.98 | 2.17 |

(備考) 1. 「法人企業統計」(2006年度)より作成
 2. 資本金1億円以上を大企業、資本金1億円未満を中小企業とした。
 3. 労働生産性は粗付加価値÷就業者数とする。粗付加価値は付加価値と減価償却費の合計。
 4. 付加価値=営業利益+人件費+動産・不動産賃貸料+租税公課
 5. 大企業と中小企業の労働生産性の格差を上記項目によって要因分解した。

このようにして項目ごとに規模別の格差を計算し、労働生産性の格差に対する各項目の寄与を分解したものが図 20～図 22 になる。左図は大企業と中小企業の差分を項目の寄与で分解したもの、右図は同差分を 100 として各項目の寄与に分解したものである。これを業種毎にみると、以下に見るように業種によって要因の傾向が異なっている。

① 建設

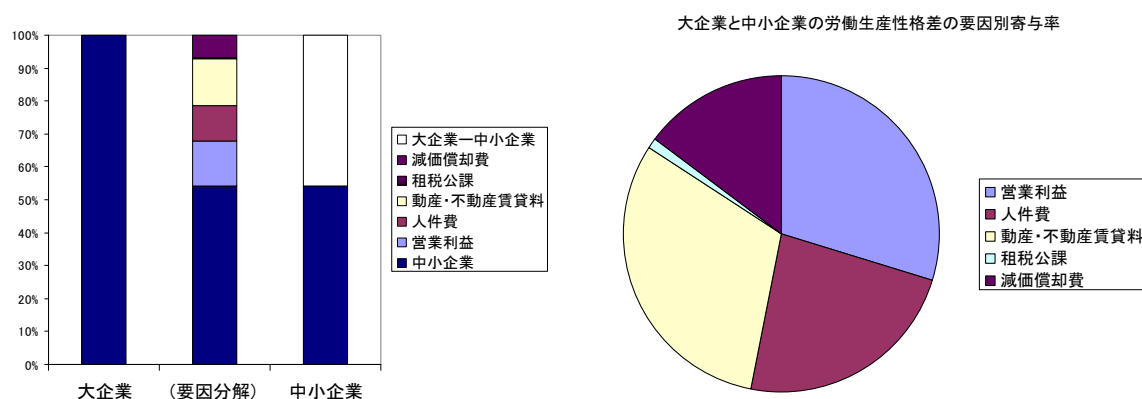
大企業と中小企業の労働生産性の格差は 598 万円。これを営業利益、人件費²⁷、動産・不動産賃貸料、租税公課、減価償却費に分解すると、人件費 323 万円（格差の構成比 54%）、営業利益 172 万円（同 29%）、賃貸料 90 万円（15%）の順に寄与が大きくなっている。

ただし、表において売上、売上原価、販売費・一般管理費（販管費）などをみると、一人当たり売上の差が 5075 万円と大きく、大企業が中小企業の約 3.59 倍である。一人当たり営業利益の格差は 322 万円であるが、売上の格差はその 15.7 倍の 5075 万円にもなっていることから、中小企業の労働生産性の引き上げを目指すうえで、売上の向上を目指した新規事業分野への進出など一人当たりの売上の引き上げが必要とみられる。

② 小売

労働生産性の格差は 313 万円。この要因を分解すると、賃貸料 97 万円（格差の構成比 31%）、営業利益 94 万円（同 30%）、人件費 73 万円（同 23%）という順になっている。一人当たり売上の格差は他の 2 業種に比べて小さく（1452 万円、約 1.6 倍）、人件費の差も同様（約 1.2 倍）である。ところが売上原価と販管費の売上に対する比率が大企業の方が小さい（販売効率が良い）ことから、営業利益の倍率は 10.8 倍と利益率の格差が大きくなっている。販売・在庫コスト負担が労働生産性の格差につながっていることから、生産性の向上には、販売効率の引き上げが必要とみられる。

図 21 大企業・中小企業の労働生産性格差の要因分解(小売)



²⁷人件費は付加価値の構成要素であり、他の要因が変わらないとすると人件費の増加は労働生産性の増加につながる。

(単位:百万円、倍)

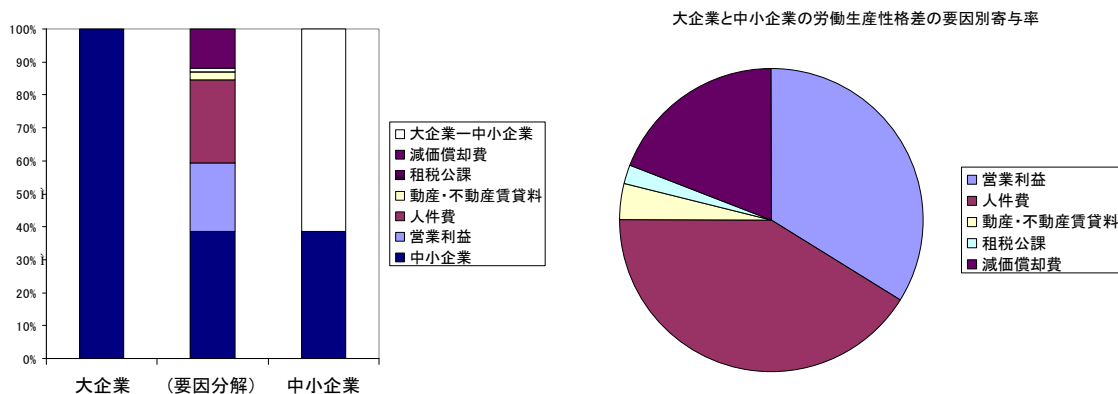
| 小売 (就業者当たり) | 大企業 | 中小企業 | 差分 | 倍率 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|
| | a | b | a-b | a/b |
| 売上 | 37.31 | 22.79 | 14.52 | 1.64 |
| 売上原価 | 26.95 | 16.74 | 10.21 | 1.61 |
| 販管費 | 9.33 | 5.96 | 3.37 | 1.57 |
| 営業利益 | 1.03 | 0.10 | 0.94 | 10.80 |
| 人件費 | 3.70 | 2.98 | 0.73 | 1.24 |
| 付加価値 | 6.29 | 3.62 | 2.68 | 1.74 |
| 減価償却 | 0.53 | 0.07 | 0.46 | 7.45 |
| 粗付加価値 (労働生産性) | 6.82 | 3.69 | 3.13 | 1.85 |

(備考) 1. 「法人企業統計」(2006年度)より作成
 2. 資本金1億円以上を大企業、資本金1億円未満を中小企業とした。
 3. 労働生産性は粗付加価値÷就業者数とする。粗付加価値は付加価値と減価償却費の合計。
 4. 付加価値=営業利益+人件費+動産・不動産賃貸料+租税公課
 5. 大企業と中小企業の労働生産性の格差を上記項目によって要因分解した。

③ 食料品

労働生産性の企業規模格差は587万円。この要因を分解すると、人件費242万円(41%)、営業利益198万円(34%)の順に大きい。人件費の比率は建設と同じ約1.8倍。営業利益の比率は約52倍と極めて大きく、これは中小の一人当たり営業利益が年間約3.9万円に留まっているためである(大企業は202万円)。売上の格差も4104万円と大きく、倍率は約3.8倍となっている。中小にとっては、経営効率を向上させて営業利益を確保すると同時に、(eコマースによる他地域への展開など)一人当たりの売上を大きくする手立てが生産性の向上にとって必要と見られる。

図22 大企業・中小企業の労働生産性格差の要因分解(食料品)



(単位:百万円、倍)

| 食料品 (就業者当たり) | 大企業 | 中小企業 | 差分 | 倍率 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|
| | a | b | a-b | a/b |
| 売上 | 55.80 | 14.76 | 41.04 | 3.78 |
| 売上原価 | 40.19 | 10.84 | 29.34 | 3.71 |
| 販管費 | 13.59 | 3.87 | 9.72 | 3.51 |
| 営業利益 | 2.02 | 0.04 | 1.98 | 51.62 |
| 人件費 | 5.27 | 2.85 | 2.42 | 1.85 |
| 付加価値 | 8.00 | 4.83 | 4.74 | 1.66 |
| 減価償却 | 1.54 | 0.41 | 1.13 | 3.75 |
| 粗付加価値 (労働生産性) | 9.54 | 3.67 | 5.87 | 2.60 |

(備考) 1. 「法人企業統計」(2006年度)より作成
 2. 資本金1億円以上を大企業、資本金1億円未満を中小企業とした。
 3. 労働生産性は粗付加価値÷就業者数とする。粗付加価値は付加価値と減価償却費の合計。
 4. 付加価値=営業利益+人件費+動産・不動産賃貸料+租税公課
 5. 大企業と中小企業の労働生産性の格差を上記項目によって要因分解した。

6. 検討課題の業種横断的な特徴

分析対象の8業種について有識者を対象に生産性向上に向けた検討課題についてのヒアリングを実施した。有識者ヒアリングにおいて指摘された事項の要点を整理すると、7.にある通りである。

これらの事項をその内容に基づいて業種横断的に分析すると、①官公需や規制・補助金の影響に加え、②小規模事業者が多数存在し供給過剰になる傾向があること、③集約化・ネットワーク化が進まないこと、④規格の標準化が進まずIT化も進みにくいこと、⑤複雑な取引が多段階にわたっていること、⑥契約が不完備で取引が不透明な場合があること、⑦経営情報の分析が不十分で投資リターンやコスト構造も分かりにくいことなどの点が共通項目として取り上げられ、生産性の向上に向けた検討課題になっているという指摘が各業種に多くみられた。

7. 検討すべき課題として指摘された事項（有識者ヒアリングの要点）

● 以下は各業界事情に精通した有識者のコメントをとりまとめたものであり、内閣府もしくは日本リサーチ総合研究所の見解を示すものではない。

(1) IT（ソフトウェア・情報サービス）

○ 業種特性など

【多重下請構造問題への取り組み】

メーカーや大手ユーザ系SI²⁸を頂点とする多重下請構造となっており、中堅・中小で働く人の給料が低い。人材派遣型中小企業も多いうえ、契約の曖昧さと仕様変更などにより、中小の立場が弱い。派遣法等の労働法制の運用の明確化も含め、複数企業が一体となって情報システムの構築等を行いやすい柔軟な協業形態の確立が必要。

【中小ベンダの競争力向上】

下請構造の中で、中小ベンダ²⁹はユーザのニーズを直接把握する努力を十分に行えず、低価格によるマーケティングに頼らざるを得ないという状況の改善が必要。

【フル業態・フル業務で米国などと比べて低い専門性の向上】

フル業態、フル業務が一般的なので専門性が低い。これではグローバル競争でス

²⁸ システム・インテグレーター（system integrator）

²⁹ 製品を販売するメーカーあるいは販売店（vendor）。ここでは主にソフトウェア制作会社のこと。

タンドードを取れないばかりか生き残れない。

○ 規制など

【政府 I T 調達の標準・技術参照モデル (Technical Reference Model³⁰) の導入】

国内よりもむしろ海外主導型のルール形成になっている。政府 I T 調達の標準モデルの導入によって国内ルールを可視化することは、技術水準向上と品質確保のために重要。

【信頼性の高いシステム作りのためのガイドラインの整備・普及】

I T 産業は自由度が高く、ユーザとベンダ間での仕様の曖昧さが信頼性の低下につながりやすい。両者間で合意すべき事項を定めた信頼性向上のためのガイドラインの整備・普及、ユーザ・ベンダ間の合意を真に担保する契約・取引の在り方の見直し、I T と法務両方の知識を兼ね備えた専門家の取引への介在などが必要。高信頼性の情報システム・ソフトウェアを構築・運用するためのソフトウェア・エンジニアリング³¹手法の確立も必要。

【委託開発契約における著作権移転の慣行の見直し】

著作権の帰属が曖昧。委託開発契約における著作権の帰属の問題は立場の弱い中小開発者にとって不利になっている。

【ソフトウェアの研究開発に係る会計・税務の一致】

受託開発ではなく、パッケージ型のビジネスモデルに転換してゆくことが重要であり、パッケージソフトウェア開発に係る制度環境が整備されるべき。まず、パッケージソフトウェア開発プロセスにおける税務上の取扱を会計と調和させることが必要。

【ソフトウェア特許に係る濫用的な権利行使の防止】

すぐれたソフトウェアを作るためには、他社の特許権等の知財の活用、他社への利用許諾も含めて協調的な知財活用が重要。他方で、パテントトロール³²等による濫用的な権利行使がイノベーションを阻害する可能性があり、保護と利用のバランスから権利行使の在り方が検討されるべき。

³⁰ 電子政府の構築・運用において、情報システムの相互運用性・可搬性・拡張容易性を維持することを目的として活用される技術アーキテクチャに関する標準。

³¹ ソフトウェア工学 (software engineering)。ソフトウェアの開発方法について、質の高いソフトを効率よく設計するための研究分野。

³² 自らが保有する特許権を侵害している疑いのある者を見つけ出し、それらの者に特許権を行使して巨額の賠償金やライセンス料を得ようとするが、自らは当該特許に基づく製品を製造したりサービスを提供していない者

○ 人材など

【実践的教育のあり方の見直し】

大学などにおいて実践的な教育が欠如しており、産業界のニーズが教育に反映されていない。大学において研究に偏って評価する傾向を改め、教育を適切に評価し、安定的に活動できるような予算制度のあり方などを検討すべき。また、産学の連携による教育を加速すべき。

【若い人材へのアピール】

働き始めてからの将来の自分のイメージやキャリア形成が不透明なことを理由に、若者がIT産業を避けている。企業がキャリア・イメージを明確に提示したり、エキスパートとして活動できるコミュニティが必要。また、個人を的確に評価し、その能力と成果に基づいて処遇するような仕組みに改めるべき。

【子どもの時からのIT教育の必要性】

初中等教育でのIT教育が不十分で、ITがつまらないものと子どもにかえって思わせてしまっているケースもある。IT初中等教育の充実が急務。

【突出した人材の発掘】

独創的なアイデアを有する開発者を発掘・育成していくことが必要。

【エンジニアの英語教育の推進】

エンジニアの英語教育が進んでいない。若い時に英語でライティングした人の方がソフトウェアの作成能力が高い。

○ 商慣行など

【IT経営の強化】

経営戦略と明確にリンクしたIT投資戦略を持たない企業が上場企業の7割を占める。IT経営工学³³に基づき、IT投資成熟度が低い企業に対する取組指針の提示やカイゼン活動を産学官連携して行い、IT投資の具体的成果が試される市場へと体質転換を図ることが、目的と仕様の明確なシステム調達の実現に向けて不可欠。

【受注契約書の明確化、パフォーマンス・ベースの契約導入】

経営戦略上の意図の明確なシステム・リクワイアメント（要求仕様）とパフォーマンス・ベースの契約の導入・定着が、作る側にとっても利用する側にとっても生

³³ 生産活動に必要な資源を統合的に管理するシステムを設計・運営する活動。工学的な手法とともに、数学、物理および社会科学などの知見を活用する。

産性向上の鍵。仕様変更（手戻り）が多く、要した人数と月数の積に応じて報酬が支払われる「人月単価」方式のため、開発効率を高めるインセンティブが働かない。契約の可視化と「人月単価」方式の見直しが必要。また、導入したシステムが仕様通りの効果を上げるためには、発注側の現場のITリテラシー向上も不可欠。

【IT標準化、パッケージ化、OSS等を活用した受注・開発管理のノウハウ共通化の促進】

系列化や独自システムに対するこだわりなどが強く、パッケージソフトが普及しにくい。中小企業においても大手メーカー独自の古いプラットフォームが残っている。業務フローをパッケージソフトにあわせる方が効率的であるのに、業務フローにあわせて情報システムを構築するので標準化も業務改革も進まない。標準化も不在。企業コードにしても何百とある。パッケージ間でのデータ連携・相互運用性も確保されていない。オープンソースソフトウェア（OSS）等を活用した安価で柔軟な情報システム構築、ノウハウの共通化も遅れている。

○ その他

【ASP/SaaSの導入促進】

特に、これまで効率的なITの導入が進まなかった中小企業等に対しては、財務会計支援等の業務支援サービスについてASP³⁴/SaaS³⁵型のサービス提供を行うことが有効。ASP/SaaSの導入には初期投資と教育が必要なので、何らかのインセンティブも必要。

【日本のものづくりを支えるソフトウェアの強化】

組込ソフトウェアはその開発規模・重要性が増しているが、各社バラバラの開発基盤等のもと一品もの生産となっており、標準プラットフォーム³⁶を構築することで開発を効率化することが必要。また、製品がグローバルに展開している分野を中心に、標準プラットフォームの国際標準化を戦略的に進めるべき。

【統計・市場データ、共通開発ツールの整備】

IT関連の企業が参考になる指標が少なく、中小企業は事業環境についての情報が不足している。また、組込ソフトウェアに関する統計・市場データも不足している。

³⁴ Application Service Provider

³⁵ Software as a Service

³⁶ アプリケーションソフトを動作させる際の基盤となるOSの種類や環境、設定などのこと。WindowsやUNIX、Mac OSは、それぞれ異なるプラットフォーム。また、OSにとっては、自らを動作させる基盤となるPC/AT互換機、Macintoshなどのハードウェアの種類のこと。（出所 <http://e-words.jp/>）

【自治体システムの重複開発の見直し】

自治体がそれぞれ独自のシステムを作るのはムダ。共通部分は共同化することにより低コストでより良いものが出る。

【環境保護に配慮したITの活用】

今後、消費電力量の急増が懸念される「IT機器の省エネ」だけでなく、「ITを活用した社会全体の省エネ」を進め、経済成長と環境保護とが両立する社会を目指すことが必要。

(2) 通信・放送・コンテンツ

○ 業種特性など

【携帯端末メーカー、販売代理店の集約化】

世界市場の一角未達の日本市場に約10社のメーカーが存在する一方、世界市場では日本企業のシェアは高くない。いくつかの企業において事業の取捨選択の動きは始まっているが、多くの企業が新たな世界戦略を依然として模索中。リソースの集中やダイナミックな再編などを一層推し進めることが必要。

【携帯端末における国際戦略の展開】

国内市場がそれなりに大きいため、海外市場に取り組む意欲が弱い。キャリア³⁷、メーカー、ソフトの垂直統合ビジネスモデルは日本独特で、グローバルにはアンバンドル型が一般的になっている。内向きになってはますます取り残される。アニメ、ゲームなど競争力のある分野を使って発展を目指すべき。

【下請構造問題の適正化への取り組み】

下請中小制作会社は、元請大手制作会社、さらにはその上位クライアントに対し立場が弱い。書面交付なしの曖昧な発注内容、追加料金について十分検討のないまま何度も内容のやり直しをさせられるケースもある。知的財産権の扱いについても、曖昧なままか、多くの場合クライアントないし元請に帰属することを前提とさせられるケースがあると聞く。こうした構造の適正化が課題。

³⁷ 携帯電話、PHS、IP電話等の回線事業者、通信事業者、電話会社のこと。

○ 規制など

【変化に対応した通信と放送の新しい枠組み】

コンテンツを配信するプラットフォーム企業³⁸が新技術に対応してスピーディーに事業展開を行えるための制度的な環境の整備が必要。コンテンツの権利関係を明確化にすることが必要。通信と放送の新しい枠組みに即した柔軟な電波の割り当てが、市場の活性化に役立つ。

【コンテンツ・ビジネスの拡大に向けた著作権法の改正】

著作権については米国流の「財産権」「事後規制」の考え方の方が、新技術にすばやく対応した新しいビジネスが誕生しやすい。

【グローバル知財戦略への国家的取組み】

企業も政府も海外に目を向けるべき。これまで国際会議や標準化団体に人を送ってこなかったことのツケが日本企業のプレゼンスの低下となって現れている。EUはひとつになることで標準化戦略に成功している。

○ その他

【認証・課金、決済、位置情報、ID管理などサービス・プラットフォームの構築】

認証機能が担保されれば、eコマース（電子商取引）も普及する可能性がある。地域の特産品などをeコマースを通じて買い求めるというニーズはある。

（3）住宅・建設・不動産

○ 業種特性など

【多重下請構造問題への取り組み】

元請となるゼネコンの数が多く上に多重下請構造のため事業者の数が多。多重下請構造のため、何段階も先の請負業者の工事内容を元請が直接確認することは難しいのではないかと。小規模の事業者が分散しているため研究開発や教育研修を行うにくいことや高齢化が進んでいることなどから建築技術の維持・向上が難しい。資本集約が進まないうに、業界としての部材等の規格の標準化への取り組みも進んでいない。規格の標準化が進めばITの活用も進みやすくなる。

○ 規制など

【宅地の形状・規模、相続による敷地分割への規制の検討】

³⁸ インターネットを通じて顧客にコンテンツを提供する事業者。プロバイダ、ポータル運営事業者などが該当する。

宅地の小規模化が進み住環境の確保が難しくなっている。街区も小さくなり開発に適するところが少なくなっている。狭小、変形敷地の出現は相続などで敷地が分割されることなどが一因。都市計画において敷地の最小規模規制は可能であり、自治体の運用が重要。

【工事・入札の地元優先割り当ての見直し】

地域要件の設定による参入の制約がある。分割発注による発注案件の細切れが少なくなれば効率化を進めやすい。

【水道工事の指定業者制度、木造住宅の重複審査・検査等の見直し】

水道工事などには市町村による指定業者制度がある。木造住宅の検査は多重になっていて事務負担が大きい。完了検査・瑕疵保証・性能表示・融資審査・地盤検査など5種類程度ある検査を一つの機関がまとめて実施することによって、手間とコストを削減できる。

【都市計画・建築基準法の様々なメニューの活用】

用途地域ごとに規制が定められている建築基準法が、コンパクトシティの複合化の発想に適合しにくいものの、都市計画・建築規制の様々なメニューを各自治体が適切に運用することにより、コンパクトシティの実現が可能になり、通勤混雑の緩和などに役立つ。

【都市再生特別措置法に関して、自治体の裁量による上乗せ行政指導の見直し】

地権者のコンセンサスを得るためのルール(地権者の3分の2以上の同意など)が地域によって異なり、さらに上乗せを要求される場合がある。これがなければ都市再生特別措置法の制度を利用しやすくなる。

○商慣行など

【情報の透明化・「見える化」への取り組み】

設計、見積もり、作業時間などについての情報を透明にし、エラーや非効率を「見える化」することが必要。例えば、設計と施工に「のりしろ」³⁹を織り込まず、数量ベースの部材と時間単位の進捗管理⁴⁰を行う管理手法⁴¹を導入することにより、コストが可視

³⁹ 設計の修正(手戻り)やエラーを織り込み多めに見積もっておく分。慣例的には「フカシ」と呼ばれているもの。

⁴⁰ このためには「日報」を確実に記録することが効果的。月単位では時間管理が大まかになり、どこにムダがあるのか見えにくい。

⁴¹ のりしろ(クッション)をゼロにすることを掲げる「クッション・ゼロ方式」という管理手法がその一例。

化され、部材と人材の管理が向上する⁴²。時間単位の成果が正確に分かるようになるため、技術の評価とそれに応じた価格付けが可能になる。

【部材等の規格化・標準化】

部材の標準化が進めば中古住宅のドアだけを中古部材市場で販売できるようになる。フォーマットの統一によって設計・積算・発注の一元化が図られる。設計変更の場合でも標準部材を使っていれば特注部材に比べてムダが少なくなるので、官民協力して JIS 等の標準規格の作成や活用を推進することが必要。

【丸投げ、上請け、材料費のバックマージン等の業界構造・慣行の改善】

請負契約と同様に資材の流通も多段階であることが資材価格の上昇要因となっている。バックマージン（リベート）によって取引価格が不透明になっているうえ、損失引当金などによる事後調整もあり、コスト構造が分かりにくい。価格が不透明で資材価格データベースの構築と維持も難しい。支払い形態は手形が中心で、未だに 90 日とか 120 日という他業態と比べて長期のサイトが残っており、手形を割引く際の金利負担がかさんでいる。

【設計・積算・発注を統合した自動積算プログラム普及のための標準化】

CAD によって出てきたデータを、積算・調達・発注に利用することによって処理作業の効率を上げ、明細の見積もりを透明に開示し、情報について透明な建築生産システムを築くことが可能になる。「設計—積算—発注」の統合システムに、メーカーの商品情報をリンクさせることにより、最新の情報を使った具体的な積算が可能になり、顧客の多様なニーズに応えた積算を効率よく実施することができるようになる。このシステムを効率的に運用するにはメーカーの商品データのフォーマットの標準化が必要。

【Build-to-order（受注生産方式）、ダイレクト・ソーシング（直接調達）の取り組み】

Dell やトヨタの J I T 方式⁴³と同様に、施工の段階の「必要なときに、必要なものを必要な量だけ必要な場所に提供」できるビジネスモデルが Build-to-order。ウォルマートと P&G の関係のように P O S 情報をメーカーに流して S C M を行うのがダイレクト・ソーシング。国内ではイオンがアパレル分野で導入。このような方式を導入することにより、生産工程と在庫管理などの効率化に取り組むべき⁴⁴。

⁴² さらに、リスク計算も可能になり、保険料率も計算できるので、瑕疵担保責任に対する保険商品の開発も可能になる。

⁴³ Just-in-time 方式。ジャストインタイム方式。

⁴⁴ 一戸建て住宅とは同列に論ずることはできないものの、例えば、中部国際空港の建設においてはトヨタの資材調達・管理を導入したことにより良質、低コストの資材を世界にダイレクトに求め、建築コストの引き下げを可能にした。

- その他

【エスクロー金融の取り組み】

エスクロー金融は工事の完成部分に対して部分的に支払っていくことで、工事会社のリスクを軽減する仕組み。消費者の立場に立って工事の完成部分を評価する人材が必要。

【異業種との融合】

農業や林業などとの融合型ビジネスへの進出によって、「複業化」を目指すべき。そうすれば既にある設備を生かしながら生産性をあげることができる。農業と食品と観光、森林バイオマス、風力発電、間伐材を利用した建材開発、高齢者支援、観光振興、ローカルPFIなど様々な可能性がある。農地法、農振法、都市計画法、国土利用計画法などが複雑に入り組んでいる状況や業種横断的な多目的な利用を行いにくい状況が改善されればチャンスは多い。

(4) 宿泊・旅行

- 業種特性など

【チェーン化(共同仕入れ・物流共同化・商標共通化)の推進】

供給過剰のまま低価格競争が各地で続いている。旅館独自の「のれん」を残したままのチェーン化（リファーマルチェーン化⁴⁵）によるブランド力の構築が期待される。調達・配送・マーケティングについては共同化によりコストの効率化が可能。サービスレベルについての安心感を顧客に与えるのはブランド力であり、インバウンド（海外からの旅行者）の顧客には特に重要である。

- 規制など

【インバウンドの新たな需要発掘のためのソフトインフラの整備】

日本の文化に対する関心は強く、インバウンド（海外からの旅行者）の潜在需要は大きい。空港のソフト面でのインフラ（便数、ランディングコスト、外国人向けサービスなど）の整備が期待される。インバウンド向けの着地型観光ニーズ（現地に着いてから旅行オプションを選択する方式）が増えている。旅館がオプションサービスを展開しやすくなる必要がある。

【第3種旅行者による募集型企画旅行の対象地域拡大】

着地型観光ニーズに対応して旅館が旅行者として観光サービスを行うことは、新たなニーズの獲得による付加価値の向上につながる。所在する市町村とその隣接区域に限

⁴⁵ それぞれのホテルが独自の経営を行いながら相互送客、物品一括購入、共同広告・宣伝などを目的に連携するチェーン方式。

られる第3種旅行業の制約⁴⁶が緩和されれば、より魅力的な旅行オプションを企画することが可能になる。

○ 商慣行など

【所有と経営・運営の分離】

オーナー経営、家族経営が多いため、資金面、人材面での制約がある。部分的に外部資金を導入し、経営（マネジメント）あるいは運営（オペレーション）を部分的に分離して、出資者が共同で経営にあたる方式を推進することが必要。資金と人材の制約が緩和され、ガバナンス面も改善されるため成功している事例が多い。

【泊食分離、交泊分離など連泊を促進するビジネスモデルへの転換】

サービスの価格が個別に見えるようになり、コスト管理も明確になるので泊食分離⁴⁷や交泊分離⁴⁸は生産性の向上にとってプラス。多様な顧客のニーズに対応しやすい。長期滞在型（連泊）ニーズには泊食が分離されている方が良い面もある。そのためには観光スポット、観光イベント、レストランとの連携など地域としての取り組みも必要となる。

○ その他

【まちづくりや地域活性化、他業態（飲食、小売・商店など）と一体となった観光振興など戦略的な取組み】

地域のイベントと連携した観光サービスのプランニングとマーケティングが必要。地域がブランドの向上に取り組むことが重要。農業体験、工場見学などニューツーリズム⁴⁹の分野についても農商工や大学などの教育機関とのコラボレーションが必要。

【ネット予約のコスト高（旅行者への手数料、管理コスト）の改善】

ネット販売は販売会社ごとに情報が分離され、やりとりも各社異なるため、管理コストが高くつく。売れた場合の販売会社への手数料も高く、売れ残り客室のリスクは旅館が負う。ネット予約の情報が一元化されることが期待される。

⁴⁶ 地元の観光魅力を熟知した中小の観光関係者が主体となり創意工夫に満ちた旅行商品の創出を促す観点から全旅行会社数の6割強を占める第3種旅行業者が「一定の条件」付きで募集型企画旅行を実施できるようにするための制度改正が平成19年5月に施行された。ただし、第3種旅行業者が実施する募集型企画旅行の催行可能な地域は、本社及び営業所が所在する市町村とその隣接する市町村及び国土交通大臣の定める区域に限定されている。

⁴⁷ 「一泊二食付」などといったセットのサービスではなく、宿泊する場所以外でも食事を楽しめるように宿泊と食事を分離したサービスを提供すること。

⁴⁸ 旅行業者が交通と宿泊を別々に提供すること。顧客がニーズに応じて滞在日程を柔軟に組めるようになる。

⁴⁹ 訪れる地域の自然・生活文化・人とのふれあいを求めるという方向のニーズに対応し、テーマ性や体験志向の強い新たな旅のかたち。能力向上・学習目的、世界遺産訪問、エコツーリズム、ヘルスツーリズムなどがある。

【「ノーショー(当日キャンセル)」問題への対応】

予約キャンセルの損失も旅館にとって大きい。クレジットカードによる保証の普及している外国と違い、日本では旅館がリスクを負っている。クレジットカード決済の普及が期待される。

(5) 卸・小売

○ 業種特性など

【小規模企業が多く、規模の経済が働かないことへの取組み】

参入が比較的容易なこともあって小規模・零細企業が多数存在し、低価格競争と低賃金状態に陥っている。小規模・零細企業は、ITの利用やSCM⁵⁰への取り組みを進める必要がある。また、個別専門店がボランタリー・チェーン⁵¹などに加盟することで、共同仕入れや商品情報の入手ができる。こうした様々な連携によるネットワーク化により、「規模の経済」を発現させることが重要。

【M&A⁵²などによる集約化、チェーン化の推進】

生産から消費まで一つのサプライチェーンに統合する動きが目立つ。ブランド力やマーケティング力を強化するためにもM&Aによる集約化、チェーン化の推進が期待される。「規模の経済」の効果は、マネジメント、商品開発、マーケティング、資金調達など多くの分野に及び、効率化によるコスト削減を通じ利益率の向上等にも寄与する。

○ 規制など

【退出や事業転換の妨げとなっている環境の見直し】

退出や事業転換を行わなくても、赤字・不採算の事業継続が容易な環境があり、これが退出や事業転換が進まない一因となっている可能性がある。店舗等の用に供する土地建物の貸借に際し、地主に有利な高額な長期差入保証金又は建設協力金を支払う契約条項が盛り込まれることがあるが、中途解約の場合には事業者の損害が大きく、これも退出をしにくくしている一つの要因である。

⁵⁰ サプライチェーンマネジメント (supply chain management)。原材料や部品の調達から製造、流通、販売という、生産から最終需要 (消費) にいたる商品供給の流れを「供給の鎖」(サプライチェーン) ととらえ、それに参加する部門・企業の間で情報を相互に共有・管理することで、ビジネスプロセスの全体最適を目指す戦略的な経営手法、もしくはそのための情報システム。(出所 <http://www.atmarkit.co.jp/>)

⁵¹ voluntary chain。多数の独立した小売事業者が連携、組織化し共通の商標使用、共同仕入れ、物流の共同化などを行う形態のこと。共同での仕入れを行うことで仕入先との取引が大口化され、仕入れ単価の引き下げが期待できる。大手流通業者などが運営するフランチャイズ・チェーンと異なり、個々の事業者の独立性を大きく損ねることがない。(出所 <http://ja.wikipedia.org/>)

⁵² Mergers and Acquisitions、(企業の合併と買収) の略。

○ 商慣行など

【フランチャイズ契約の一層の適正化】

フランチャイズ契約における経営リスクの分担方法について、契約に関わる情報開示ルールの徹底や契約時に留意すべき事項の周知が図られることが、フランチャイズ経営の普及のためには必要である。

【POSなどITの有効な活用】

POS⁵³を導入しても、それによって得られる情報が有効に活用されていない場合がある。在庫切れによる販売機会の逸失（チャンスロス）を回避するため、POS等の情報を活用することが重要。チャンスロスを回避しているところが優良店舗になっている。

【物流センター利用料の算定方法など、取引慣行の適正化】

大手小売の保有する物流センターを卸・メーカーなどが利用する場合に、利用料（センターフィー）がチャージされるが、料金設定方式が不透明。その他にも、リベート、返品制、後決め価格など複雑で不透明な商慣行が残っている。

【複雑・多段階の流通経路（食品・医薬品など）の効率化】

W/R比率⁵⁴が依然として米国の2倍近くあるなど、多段階の卸売事業者が存在する産業構造になっており、とりわけ食品・医薬品などでは、多数の卸売業者を経由する流通のコストが最終販売価格を押し上げている可能性がある。小売の倉庫にある在庫を販売時点まで帳簿上卸売の在庫として処理する等の商慣行の是正により、流通各段階のコストを見える化し、適切なリスク分担が実現されることが必要。

【流通情報の標準化、物流資材の標準化】

ダイレクト・ソーシング（直取引）の普及に伴い、POS情報をメーカーにそのまま直送してSCMを行うためには、業種ごと、企業グループごとなどにバラバラになっている流通情報の標準化（次世代EDI⁵⁵や電子タグ⁵⁶など）を官民連携して進めることが課題である。

⁵³ POSシステム。店舗で商品を販売するごとに商品の販売情報を記録し、集計結果を在庫管理やマーケティング材料として用いるシステムのこと。（出所 <http://e-words.jp/>）

⁵⁴ 小売に対する卸売の比率。

⁵⁵ Electronic Data Interchange。商取引に関する情報を標準的な書式に統一して、企業間で電子的に交換する仕組み。次世代EDIはインターネット技術など標準化された手法を利用する。

⁵⁶ ICチップ（データを格納するためのメモリ）と無線を拾うためのアンテナが一体化された小型の識別用無線チップ。RFID(Radio Frequency Identification)技術によって識別される。

○ その他

【駅前商店街の活性化など面的再生】

駅前商店街の活性化には面的再生が不可欠。歯抜け状態の空き店舗用地をまとめることができれば、一店舗あたりの店舗面積を拡大し、品揃えも増やせる。中規模店を誘致して人の流れを引き寄せることも可能になる。歩いて買い物ができることに対するニーズを上手く取り込むことが必要である。

(6) 食品加工

○ 業種特性など

【小規模企業の多さ】

中小・零細企業が多数存在し全国に散らばっている。事業の統合・再編による規模のメリットの追求と域外市場開拓を推進すべき。特色のある中堅企業が持株会社方式などでグループを形成し、個々の企業の特徴やブランドを生かし、物流・販売システムの効率化、研究開発などシナジーを追求する動きもみられる。このような取り組みを推進することが課題。

【多品種生産、新商品ラッシュなど供給過剰体質の改善】

市場シェアを重視する経営スタイルが主流であり、供給過剰が続いている。例えば、一年に 1000 種類以上の清涼飲料の新商品が投入されるが、ヒット⁵⁷といえるのは 1 種類くらいになっていることなどにみられるように、メーカーが絶え間なく新商品を提供し続けており、商品のリードタイムが短くなって利潤率が上がりにくい構造になっている。

○ 規制など

【農業、漁業など川上分野への複合的事業展開】

川上分野である一次産業との連携が取りやすくなるような農業、漁業への参入条件の緩和が必要。業種別になっていて複合的なビジネスを展開しにくい土地利用規制の見直しが必要。

【品質保証に対する取り組み】

品質保証、安全保証の仕組みの改善を各方面が進めることが重要。グローバル、特にアジアワイドな視点から食品の品質保証が進めば、日本製品の付加価値の向上

⁵⁷ 年間の出荷量が 1000 万ケースを越えるもの。

が期待される。「日本ブランド」として海外に売り出していくという視点に立った取り組みが不可欠。

【トレーサビリティ向上の取り組み】

商品のトレーサビリティ⁵⁸の向上のために I C タグ⁵⁹や二次元コード⁶⁰の普及の推進も有効。

【賞味期限など食品表示の見直し】

賞味期限 3 ヶ月以内のものは年月日での表示義務がある。食品として本来安全であっても値引きの理由とされてしまっている。見直しが必要ではないか。

○ 商慣行など

【不透明な商慣行の透明化】

物流センター利用料（センターフィー）の設定をはじめ、リベート、販売促進費（販促金）、建値など不透明な取引慣行が引き続き残っている。

○ その他

【E C R など流通・小売の情報共有化】

E C R (Efficient Consumer Response) ⁶¹などによるメーカーと卸・小売業の「情報の共有化」が必要。これによって無駄な新商品を出さずに売れ筋だけを生産することが可能になる。

【集約化、機械化】

工場や物流拠点の集約化、製造工程の機械化による効率化が課題。

【ブランド強化・アジアの輸出市場開拓など戦略的取り組み】

国内販売比率が高く、海外市場への展開が必要。東アジアでの日本食人気の高まりに乗ることが大切。また日本と同様に食の欧米化が起きている東アジアでは、既にその経験のある日本企業にチャンスがある。

⁵⁸ Tracability、追跡可能性。特定の商品について、その生産・流通の履歴を確認できること。

⁵⁹ 小型の情報チップ。R F I D (Radio frequency identification の略) の一種。

⁶⁰ 横方向にしか情報を持たない一次元コード（バーコード）に対し、水平方向と垂直方向に情報を持つ表示方式のコードのこと

⁶¹ 消費者のニーズへの対応を目的として、メーカー、卸業者、小売業者が連携し、流通システム全体を効率化しようとする取り組みのこと。1992年にアメリカの食品産業界で誕生した、生産から販売までのサイクルの短縮するクイックデリバリー、商品在庫を抑えることでの低コスト化を推進する考え方。消費者を基点とした製品補充、販売促進、品揃え、新製品導入の効率化を目指す。(出所: <http://www.blwisdom.com/>)

(7) 物流

○ 業種特性など

【3PLによるネットワーク効率化の推進】

アウトソーシング⁶²を通じた物流システムの共有化である3PL（サードパーティ・ロジスティクス）⁶³は物流の効率化と稼働率の上昇に効果がある。物流の設計能力が問われることになるため、単純な運賃競争からの離脱が可能になる。日本では荷主に応じた個別のシステムが要求されることが多く、このため物流のアウトソーシングが進みにくいものの、3PLの推進に向けた取り組みが必要。物流センターの建設費用をどう調達するかが課題。例えば、不動産投資信託などのスキームを通じた倉庫の証券化が定着すれば、3PL事業者による資金調達が円滑になる。

【IT化、規格標準化に向けた取り組み】

GPS⁶⁴によってトラック配送が管理されると、人件費のシステム管理も行いやすい。IT化により中小事業者のネットワークが構築されると効率化が進む。運送情報の規格統一によるIT化の推進も課題。また、物流資材の規格を標準化することで効率化が期待される。建設費目などの規格の不統一もIT化推進のネックとなっている。コストの「見える化」も必要。また、RFID (Radio Frequency Identification)⁶⁵を活用した貨物管理によるIT化の推進も必要。

○ 規制など

【ASEANワイドな国際物流システムの構築】

TIR条約⁶⁶の批准、マルチモーダル⁶⁷の推進、重量規制の国際化、トラック物流システムのIT化など国際標準への適合が必要。国際標準と国内標準が複雑に入り組んでしまっている現状では、物流効率化の取り組みが域内市場において進んでいる欧米との生産性格差が拡大するばかり。輸送用コンテナ等について、国際的な（特にアジアにおける）規格・基準の統一は、生産性の向上にとって重要。釜山、香港、

⁶² 企業や行政の業務のうち専門的なものについて、外部の企業等に委託すること。

⁶³ 荷主となるメーカー、卸、小売などの企業（第一の主体）、倉庫、輸送業者（第二の主体）以外の事業者である商社など（第三の主体）が物流システムの設計・運営を担う事業。

⁶⁴ GPS:Global Positioning System、全地球測位システム、汎地球測位システム。

⁶⁵ ID情報を埋め込んだタグから、電磁界や電波などを用いた近距離（周波数帯によって数cm～数m）の無線通信によって情報をやりとりする技術。

⁶⁶ 国際道路運送手続きによる担保の下で行う貨物の国際運送に関する通関条約（TIR条約）。1978年発効。1959年の同名の条約（わが国批准済み昭和46年5月22日条約第7号）に代わる条約。運送輸出入違反の課徴金や反則金を保証する団体が発行した国際運送手帳（TIRカルネ）の担保の下で運送されるコンテナについては、経由地で輸出入税や税関検査を免除されることについて定める。

⁶⁷ 効率的な輸送体系の確立と、良好な交通環境の創造を目指した、道路・航空・海運・水運・鉄道など複数の交通機関の連携交通施策。

上海、シンガポールなどに比べ日本は大型の物流ターミナル施設、それに結びついた高速道路が大幅に不足している。

○ 商慣行など

【混載荷物サービスの分化を推進】

単品では事業が成立しにくい地方都市でも、混載によってサービスが成立するケースがある。JITBOX チャーター便⁶⁸など、フランチャイズシステムをとって事業が拡大している例もある。

【SCMの推進】

多くの事業所間で情報を広範に共有することで物流の最適化を計ろうとするのがSCM(サプライチェーンマネジメント)⁶⁹。この普及による物流の効率化が必要。

○ その他

【モーダルシフトへの対応】

環境問題への対応のため、モーダルシフト⁷⁰(貨物輸送を地球に優しく大量輸送が可能な海運または鉄道に転換すること)が求められている。そのためには、輸送力の増強や高速化を目指し、港湾との結節の整備、大型コンテナへの対応などの鉄道貨物輸送の整備策が必要。また、トラックと貨物間の荷物の積み替えコストの高さ、港湾における通関手続きに時間がかかることなどの課題に取り組む必要がある。

【中小事業者の資金調達】

売掛債権譲渡によるファクタリング⁷¹、エスクロー金融⁷²など新しい金融手法の推進も資金調達がネックとなりやすい中小事業者にとって重要。

【機械化の推進】

業務の機械化、標準化の推進が必要。そのための人材の補強も必要。人件費が多く赤字経営。外国人労働力は、欧米との大きな違い。労働力の制約を考えると機械

⁶⁸ ボックス1本単位で集荷し指定時間までに配達する貸切一貫輸送サービス。

⁶⁹ 物流システムをある一つの企業の内部に限定することなく、複数の企業間で統合的な物流システムを構築し、経営の成果を高めるためのマネジメントのこと。

⁷⁰ 貨物の輸送手段の転換を図ること。具体的にはトラックや航空機による輸送を鉄道や船舶による輸送で代替することなどがある。

⁷¹ 売掛債権を一括して買い取り、債権の管理・回収、資金供与などを行う事業とその事業を通じた融資。

⁷² エスクロー(escrow)とは、商取引をする際に、売り手と買い手の間に信頼の置ける中立な第三者を仲介させて金銭または物品の取引をすること、またはそのサービス。取引が安全であることの証明として用いられる。エスクロー金融とは、品質の保証された工事の出来高に応じて、お金を借りることの出来る金融方式で、工務店および施主の負担は軽減される。建設工事の場合、施主と施工者を第三者(銀行など)が仲介し、施主から代金を預かり工事の進捗に応じて施工者に代金を支払う仕組み。

化の推進が必要。

【物流インフラのハードとソフトの両面における整備】

トラックを止める荷受場所が足りない。道路幅員が狭いなど国際コンテナ通行支障区間が散在しており、この問題への取り組みが課題。物流ターミナル施設とそれに結合した高速道路がない。港湾は稼働日が少ない。また、通関手続きのリードタイムが長い。港湾、空港ともに24時間フルオープン化⁷³が課題。

【人材不足への対応】

運転手、倉庫作業員といったオペレーター人材が不足している。改善・改革人材、情報人材といった高能力人材が不足している。高能力人材の育成を目指したロジスティクス分野の専門教育機関が必要である。IT化等のソフトインフラを活用するためのコーディネータの補強も必要。事業者ネットワークによるマッチングの拡大のための人材育成、ノウハウの伝達・蓄積なども課題。

(8) 人材ビジネス

○ 業種特性など

【職種別の人材ニーズのデータ作成と公表】

1年に1度で良いので、職業分類ごとにどのようなスキルにどの位のニーズがあるかが分かるような公的なデータベースが構築されて提供されていると良い。細かなスキルごとのニーズが分かると、その情報に従って各社が戦略を立てることができるので生産性の向上につながる。

【優良企業を認証する仕組み】

サービスの質を確保し、安かろう悪かろうを防ぐには、認証も必要。良い業界団体を育成し、優良企業を認証するようにすれば、ユーザーもワーカーも安心できる。

○ 規制など

【専門的職種向けの派遣とそれ以外の派遣の区分】

技術者の派遣（特定派遣⁷⁴）と一般的な業務を分けるべき。3年以上たつと正社員の申し入れをしなくてはならない規則がなくなれば、専門的な派遣領域が成長しやすくなる。

⁷³ 既に実施されている共同デポ搬出入サービスの24時間化に加え、検疫等の夜間検査、ゲートオープン時間の24時間化等により、24時間搬出入サービスが実質的に提供されること。

⁷⁴ 特定労働者派遣事業による派遣。派遣元が正社員として雇用した人材を派遣するなど、派遣として働く人材が常時雇用者のみによって行われる派遣事業のこと。

【プロフェッショナルなアウトソーシング拡充のための仕組み】

専門的なプロ集団が専門性を発揮するような仕組みになっていない。プロフェッショナル・アウトソーシング産業が育たない。PEO (Professional Employer Organization)⁷⁵というアウトソース業態においては、転籍・出向を活用し企業間の専門的な人材を再配置して、業務の効率化を行っている。日本では二重派遣などについての規制があるが、これがなくなればPEOビジネスが発展しやすくなる。

【転職・退職が不利にならない雇用制度など、企業間の人材の交流を促進する仕組み】

企業年金や退職金制度など、転職を行いにくくする仕組みがあり、中小企業においても有能な人材が埋もれがちになる。中小企業の間でも人が動ける仕組みが必要である。退職金制度・中途採用制度の見直しが必要。大企業で優秀な人材も生かされやすくなる。

【資格制度の簡素化・透明化】

システムを明確にするべき。保育士についてはより簡易な資格をつくり、海外の研修機関を修了した人を受け入れる。国内の主婦も取りやすいものにして子育てを支援するなど。

○ 商慣行など

【詳細・綿密なジョブデスクリプションの普及】

職業が多様化しているので、仕事の機能も分化している。求人・求職情報もより精密なものが求められる。求人情報に関し、かなり細かい技術情報を聞くスペックシートを作成しておけば、きめ細かな職業需給のマッチングに役立つ。

○ その他

【税・社会保険制度の簡素化】

税・社会保険等の制度が複雑なため、(海外で発達している) 人事関係のBPO⁷⁶は採算がとれない。

⁷⁵ 「共同雇用」という形で事業会社の雇用を肩代わりする組織。従業員は顧客企業の指揮下で働くが、雇用契約はPEOと結ぶ。ある会社がPEO会社にサービスを依頼したとすると、社長以外のほとんどの社員がPEO会社に籍を移し、PEO会社からの派遣社員として、もともと在籍した職場で働く。人事や経理などの間接業務はPEO会社に任せられるので、間接部門に人員を割かず、戦略部門に集中できるようになる。(出所：日経BPネット <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Keyword/20070202/260523/>)

⁷⁶ Business Process Outsourcing、業務プロセスアウトソーシング。経理や人事などの業務をアウトソーシング(外部委託)し、こうした業務を複数の企業で共有することにより業務の効率化を行うこと。

【人材ビジネスのグローバル展開など戦略的取り組み】

製造業分野では、日本メーカーはアジアの生産拠点を単なる日本への輸出基地としてではなく、グローバルな生産ベースとして機能させることで、現地企業との協力関係を構築し、欧米との競争を勝ちぬいてきた。サービス分野についても日本企業は、同様の海外展開を行うことによって、現地企業との連携を進めるべき。

以上が有識者ヒアリングの要点の整理となる。これらの項目は民間の経済主体による取り組みに依存するものもあり、全てが政府の政策に結びつく訳ではない。生産性向上に向けた取り組みが各方面において進められる上での参考となることを期待して公表する。

(付注) 図の中にある回帰式について(回帰係数の推計値等)

図 3

| パラメータ推定値 | | | | |
|-----------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | 0.3571068 | 0.262287 | 1.36 | 0.1768 |
| ハーフィンダール指数 | 0.0039775 | 0.00208 | 1.91 | 0.0591 |
| (ハーフィンダール指数)の2乗 | -2.28e-6 | 1.335e-6 | -1.71 | 0.0911 |

図 4

| パラメータ推定値 | | | | |
|--------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | -0.111996 | 0.338969 | -0.33 | 0.7419 |
| 上位4社集中度 | 0.0878875 | 0.031895 | 2.76 | 0.0071* |
| (上位4社集中度)の2乗 | -0.000907 | 0.000379 | -2.39 | 0.0187* |

図 5

| パラメータ推定値 | | | | |
|----------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | 0.2609471 | 0.44528 | 0.59 | 0.5594 |
| IT投資フロー倍率(ハード) | -0.259227 | 0.424338 | -0.61 | 0.5429 |

図 6

| パラメータ推定値 | | | | |
|----------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | -1.130553 | 0.703284 | -1.61 | 0.1116 |
| IT投資フロー倍率(ソフト) | 0.775878 | 0.442395 | 1.75 | 0.0831 |

図 7

| パラメータ推定値 | | | | |
|----------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | -22.42646 | 89.81606 | -0.25 | 0.8044 |
| IT資本装備の上昇率(米国) | 21.599448 | 51.44146 | 0.42 | 0.6774 |

図 8

| パラメータ推定値 | | | | |
|----------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | -26.46623 | 40.51842 | -0.65 | 0.5183 |
| IT資本装備の上昇率(日本) | 18.081062 | 26.42371 | 0.68 | 0.4987 |

図 10

| パラメータ推定値 | | | | |
|-------------|-----------|----------|------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | 0.398346 | 1.188717 | 0.34 | 0.7474 |
| 卸・小売のTFPの伸び | 0.3223133 | 0.058228 | 5.54 | 0.0009* |

図 11

| パラメータ推定値 | | | | |
|--------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | -0.251787 | 0.496838 | -0.51 | 0.6161 |
| 規制指標の増減 | -3.842379 | 2.458419 | -1.56 | 0.1289 |
| (規制指標の増減)の2乗 | -3.487431 | 2.908341 | -1.20 | 0.2402 |

図 12

| パラメータ推定値 | | | | |
|---------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | -0.98084 | 0.26887 | -3.65 | 0.0007* |
| 規制指標の増減(非製造業) | -1.360389 | 0.629658 | -2.16 | 0.0366* |

図 13

| パラメータ推定値 | | | | |
|-------------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | 0.056461 | 0.18095 | 0.31 | 0.7559 |
| 対外投資(業種別企業数)増減 | 0.0068988 | 0.002863 | 2.41 | 0.0184* |
| 対外投資(業種別企業数)増減の2乗 | -1.216e-5 | 8.5e-6 | -1.43 | 0.1566 |

図 14

| パラメータ推定値 | | | | |
|--------------------|-----------|----------|------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | 0.274933 | 0.288618 | 0.95 | 0.3487 |
| 外資企業割合の変化幅(製造業) | 0.3954812 | 0.395032 | 1.00 | 0.3250 |
| 外資企業割合の変化幅(製造業)の2乗 | 0.2395584 | 0.186896 | 1.28 | 0.2101 |

図 15

| パラメータ推定値 | | | | |
|------------------|-----------|----------|-------|--------------|
| 項 | 推定値 | 標準誤差 | t値 | p値(Prob> t) |
| 切片 | -0.831692 | 0.276948 | -3.00 | 0.0051* |
| 外資企業割合の変化幅(非製造業) | 1.3272867 | 0.773795 | 1.72 | 0.0957 |

参考文献

- Bosworth, B.P. and Jack E. Triplett (2000) *Productivity in the Services Sector*
- OECD (2003) *The Sources of Economic Growth in OECD Countries*
- OECD (2005a) *Economic Policy Reforms: Going for Growth*
- OECD (2005) *Growth in Services—Fostering Employment, Productivity and Innovation*
- Timmer, Marcel P., Mary O' Mahony and Bart van Ark (2007) “EU KLEMS Growth and Productivity Accounts: An Overview”
- U.S. Department of Commerce (米国商務省) Economics and Statistics Administration (2003) *Digital Economy*
- World Bank (2001) *Finance for Growth: Policy Choices in a Volatile World (World Bank Policy Research Report)*, Oxford University Press.
- 経済産業省・産業構造審議会・新成長政策部会・サービス政策部会サービス合同小委員会 (2008) 「我が国サービス産業に関する横断的分析について」
- 産業研究所 (2002a) 「第3次産業における生産性の国際比較等に関する調査研究」
- 産業研究所 (2002b) 「第3次産業における生産性の日米比較と要因分析に関する調査研究」
- 内閣府政策統括官 (経済財政分析担当) (2003) 『地域の経済 2003—成長を創る産業集積の力』
- 内閣府 (2004) 『構造改革評価報告書3—IT化の進展と経済—』
- 内閣府 (2006) 『構造改革評価報告書6—近年の規制改革の進捗と生産性の関係—』
- マッキンゼー・グローバル・インスティテュート (2000) 「日本経済の成長阻害要因—ミクロの視点からの解析—」