

## サービス×生産性研究会（第1回）

### 議事要旨

- 1 日 時：令和2年7月27日（月曜日）16:00～18:00
- 2 場 所：経済産業省本館17階国際会議室
- 3 出席委員：宮川委員（座長）、岡田委員、菊地委員、滝澤委員、武井委員、森川委員、山本勲委員、山本昭二委員

#### 4 議事要旨

事務局から資料2に沿って、研究会の開催趣旨、研究会での検討事項や配布資料等の扱いについて説明し、委員一同の了承を得た。次に、事務局から資料3について説明した後、討議を行った。討議の概要は以下のとおり。

（宮川座長）

- 今回の新型コロナウイルスによる危機は、通常の景気後退とは違うので、危機からの回復プラス成長という形で考える必要がある。
- 労働生産性の上昇率というのは全要素生産性上昇率と資本労働比率の変化率に分解することができる。資本の部分はどう考えるか。これまでの施策として、IT投資などの助成策を進めてきているが、それをどう考えるかが重要。
- 労働生産性の変化については、分子と分母で分けると、付加価値が減少して労働投入量が増加したり、付加価値が増加して労働投入量が減少している場合は分かりやすいが、両方とも増加・減少という場合は、それぞれの増加・減少の程度によって変わってくる。
- 日本の資本労働比率は21世紀に入ってから、どんどん下がっている。資本労働比率が下がっているということは、労働の比率が高くなるため、当然、労働生産性は上がらず、賃金も上がってこないということが容易に想像できる。
- 資本の年齢を見ると、製造業も非製造業もバブルの崩壊以降、ずっと上がってきている。設備投資を企業が控えているため、ある意味、古い機械で人を雇っている。資本を変えずに、従来の仕事の仕方での雇用を続けているため、生産性が上がらない。
- 雇用の流動化は大切だが、新たな機会と新たな仕事の仕方を進めていかないと、サービス産業の生産性というのは上がらない。

（岡田委員）

- 人と人が接するリアルサービス、そして地域サービス（公共サービス）が、情報技術等を活用したバーチャルサービス（デジタルサービス）に向かう展開は5年前ぐらいから起きている。そして、今回の新型コロナウイルスの影響で一気にそれが加速しそうである。
- サービスに対するニーズが大きく変わっているような印象は今の時点ではない。どうやって財貨やサービスを手に入れるか、というところでデジタル化が進んできている印象である。
- 一方、地場の中小企業や個人事業主で見ると、自分の生活の糧を得られればいい、自分が働いて楽しく生きていければいいというような、リアルサービスの創業や事業継承が結構な数で見られる。
- 従来の生産性を高めていくという方向だけでなく、新型コロナウイルス前の元の生産性の水準にいかにか早く回復させるかというような、現状の危機をふまえてメッセージを込めた具体的なKPIの設定が重要。
- 実際の融資・金融の現場では、その取引先からキャッシュが返ってくるかという回収可能性を重視し、取引先の生産性は全く見ていないのが現状であると言ってよい。金融機関が取引先の生産性や付加価値を高めるための案件に貸出したり、取引先の生産性経営を支援したりするような、金融機関の融資等にかかる行動変容をももたらさうるKPIの設定の仕方も重要。

（菊地委員）

- 外食産業を含めたサービス産業というのは、必ず繁閑の差がある。忙しいときと暇なときというのをどうやって調整をしてきたかという、正社員と非正規の社員のコンビネーションで調整をしてきた。
- ここ数年間の人手不足が長期化したことによって、もともとビジネスモデルにおいて変動費だった人件費が、固定化したのではないかと考えられる。変動費だったものが固定費になると損益分岐点が上がる。
- 新型コロナウイルスの影響が長期化すると、売上げは戻っても8割か9割。一方で、損益分岐点が上がっているの、到底、利益の出ないビジネスモデルがかなり長期間続いてしまうということを想定しなければならない。
- 新型コロナウイルス問題が残すインパクトを考えたら、緊急時の生産性向上という形で産業構造全体の見直しも含め、より踏み込まないと産業全体が確実に埋没していくのではないか。
- サービス産業の現場においては「生産性」という言葉に抵抗感があるのではないか。本来、生産性というのは効率化ではなくて、付加価値を上げる、つまり、分子を大きくすることによっても上がるが、現場における生産性というのは人を減らすという認識。生産性というものがいかにサステナブルな成長において重要な

ものなのか、また、日本企業がこれから持続的に成長していくために必要で、それが従業員にも付加価値の分配として返ってくるということの啓蒙活動が必要。

(滝澤委員)

- サービス産業の労働生産性に関する 1997 年と 2017 年の国際比較の結果を見ると、日本は主要先進国 7 か国の中では最低の水準で、2017 年は 1997 年より格差が拡大している。
- 1 人当たり賃金は労働生産性と労働分配率に分解できるが、賃金のドライバーは労働分配率の高低ではなくて、労働生産性の高低であるということが分かってきている。
- サービス産業の大きなシェアを占める中小企業は、働き方の変容が一時的であったり、そもそも働き方がコロナ禍の中でも変わっていない状態であるように思われる。サービス産業の生産性を考えるときには、規模を意識して整理することも重要。
- 中小企業政策審議会で新たな K P I というものが提示され、その中で、1 番目として、1 人当たり付加価値額（労働生産性）を今後 5 年で 5 % 向上させるとある。そのためには、T F P の伸び率を 5 年で 5 % 向上させるなど、K P I が 5 つ設定されている。サービス産業の生産性は中小企業抜きには語れないため、これらの政策と本研究会の K P I との整合性というものも整理する必要がある。
- 政策の評価といった場合に、例えば、補助金を受けたところのデータだけでなく、申請して受けられなかったところのデータを使った分析なども、政策の効果を図るには必要になってくる。政府が保有しているデータを活用するということが大事になる。

(武井委員)

- いかに関心を持って生産性を上げるかということにサービス産業の経営者の関心が変わっている。
- 雇用のいい意味での流動化が必要。
- いかに関心を持って 1 人当たりの所得を上げるか。企業が利益を減らしてまで給与を上げてしまうと企業はつぶれてしまうので、いかに関心を持って企業が利益を伸ばしながら個人の所得を伸ばすことができるか。
- サービス業は非正規比率が高くて、全体の生産性が低い。サービス業の非正規の時給を 1,000 円ではなくて 1,500 円にすることによってこの問題が解決できると考える。ぜひそんな仕組みを官民連携でオールジャパンでできたらいい。
- レイバーコストが繁忙期に合わせた固定費になってしまっている。繁忙期に合わせていかに関心を持ってこれを変動費化するかということがポイント。幾つかの会社の事例で、

繁閑に合わせてレイバーコストを変動費化したところで、生産性が2%ではなくて20%上がっているという会社も出てきているので、いかにオール産業に取り組んでいくかということがポイント。

- トップラインは増えている需要増産業だが生産性が低下している代表例が食品・スーパー。バックヤードに品物が届いているのに、忙しくて棚に物が出せていないため、欠品しているということが起こっている。品出しが1日2回なのに、5回に変えないと売上げにつながらない状況。データオリエンテッドに、いかにリアルに対応をしていくかということがポイント。
- 個々人が業種や店舗、会社をまたぎながら、単価高く生きていける社会をつくれるように。一方で、これを実現しようと思うと、規制緩和や行政の線引きも変える必要がある。省庁をまたいで雇用の部分の生産性を上げるということをやろうと思うと、どうしても横串的な意思決定や規制緩和が必要。

(森川委員)

- 供給サイドの問題というのは生産性を考える上で基本。アフターコロナのことを考えるときにも供給サイドが基本になる。デジタル化投資とか、無形資産投資、人的資本投資、こういったところが一番鍵になる。
- 就業者数が増えること自体は悪いことではなく、就業者数が増えるのに見合ってアウトプットが増えていないのが問題。
- 捺印の問題が盛んに言われているが、規制やルール、企業の中の過剰なコンプライアンスなども長期の生産性を考えるうえで重要。また、「新陳代謝」もアフターコロナを考えるときに生産性向上という意味で大事な要素。
- ウィズコロナの中で、雇用調整助成金や持続化給付金などの資金繰り支援策は必要だが、アフターコロナを考えると、再配分を円滑にするような政策に切り替えていく必要がある。そういう意味で、ウィズコロナの対策とアフターコロナを見据えたときの中長期の生産性ということの間にトレードオフがあり得ると思う。
- IT導入補助金などの政策の効果の検証が必要。マクロで生産性が上昇してなくても、必ずしも政策効果がないということではなく、効果はあったが他がもっと下がっているという可能性がある。
- インターネット調査によると、これから2年ぐらいは新型コロナウイルスは収束しないだろうと人々は思っている。サービスセクターもウィズコロナというのが2年ぐらい続くという前提で考えなければならない。
- 世帯年収が1,000万円を超えるような人は、緊急事態宣言の中で非常に消費が減っている。必需的な消費というのはあまり減ってなくて、選択的な支出の部分が減った。サービスの中でも、おそらくそういった選択的消費の対象になるようなサービスが比較的大きな影響を受けているのではないか。

- 在宅勤務はウィズコロナの時代に生産性を上げていく上で大事だとされてはいるが、調査の平均値でいうとオフィスに比べて生産性は6割ぐらいであるため、在宅勤務の生産性には限界があるということは認識しておく必要がある。
- 宿泊業で考えると、外国人観光客は日本人の観光客が少ないときを埋めてくれていたが、しばらく期待できない。需要が少ない時期にそれを高めるような政策が大事で、（生産性向上と感染抑止の両立のため）有給休暇の取得拡大とか、時間の使い方を柔軟にするようなことをやっていく必要がある。
- 飲食業について言うと、時間的に、「12時～1時」というところに高いピークがある。サービスセクターは稼働率をいかに平準化するかが生産性に大きく関わってくるので、時差通勤を奨励するのであれば、それに合わせて昼休みも柔軟に変えるようなことをしたらいいのではないかな。

（山本勲委員）

- 雇用が増えるというのはいいことで、問題は、その後増えた雇用の生産性をどのように高めていくかということ。
- 雇用を増やすということを行っただけではなくて、働きやすい環境、ワークライフバランスを取りやすいような施策を進めていくなど、能力を引き出すような取り組みが必要。
- 単に労働時間を減らすだけではなく、仕事のプロセス、内容を改めるような改革が必要。例えば、テクノロジーを活用していたり、雇用の入れ替えが大きかったり、そういった環境がある企業で長時間労働を是正すると、生産性や業績が高まる。大事なのは、単にインプットの量だけではなくて、働き方を変えていくということ。
- コロナショックをうまく企業の新陳代謝を活性化させるような形で使えないか。労働移動を通じた流動性の向上がうまくいくとマッチングがうまくいって、新陳代謝が高まる可能性がある。急激な新陳代謝を促し過ぎると、労働者が生活できなくなるので、セーフティーネットも大事。
- 機械ができる定型的なタスクは、できるだけテクノロジーに任せて、労働者は浮いた時間をより高度で複雑な問題への対処や管理・監督、イノベーションを起こしていくなど、タスクを高度化していけば、うまくテクノロジーが活用されて生産性が高まっていく。
- テクノロジーの活用の代理指標として、抽象タスクの量がどれくらいになっているのだろうかというのを、中間目標的な形で見るとのも一つの案。中小企業は抽象タスクが少なくなっているから、そこが高まっていけば、サービス産業全体で生産性がよくなっていく可能性がある。

- 在宅勤務をしている人としていない人で抽象タスクの度合いを比較すると、在宅勤務をしている人ほど抽象タスクが多い。抽象タスクを高まれば、生産性の向上とともに新型コロナウイルスのような感染症が広がったときに、在宅勤務にすぐシフトできるという効果もあるのではないか。

(山本昭二委員)

- 産業間の移動というのが非常に簡単になってきているので、(第1次～第3次産業という)3つの産業分類の意味が小さくなってきている。サービス業だからという区分だけではなく、その企業がどういう特徴をもっているのかということに着目をして分析をしていくことが必要。また、中分類ぐらいまで落として考えていくことも必要。
- 生産性が高まると顧客満足が下がるということや、生産性には一定の最適値があるということが研究でまとまっている。生産性に最適値は企業や事業所によって異なるが、それを見つけていくということが経営にとっては目標になる。
- 食品スーパーチェーンの事例だが、大きな店舗を出すためには、どうしても間接部門が出てきて、結局は生産性が下がったケースがある。その会社は、利益が出るような形でシフトを組んだり、質が下がらないように客単価を上げるような仕組みで構造変化をして、人時生産性を追求しないという決定をした。このケースの背後には正社員とパート従業員で給与ベースで考えると3倍近い生産性の格差があることが原因となっている。個別の企業とか事業所レベルでは必ずしも人時生産性を目標にするというわけではないので、それを前提に考えていく必要がある。

以上

## 5 お問い合わせ先

商務・サービスグループ サービス政策課

電話：03-3580-3922

FAX：03-3501-6613