

## 経済財政白書が語る「生産性上昇」 ～足かせはITではなく組織の問題～

発表日：2007年8月7日（火）

第一生命経済研究所 経済調査部  
担当 熊野英生（外線：5221-5223）

内閣府が2007年度の経済財政白書を発表した。今回の白書は、テーマとして生産性問題（第二章）と労働市場の構造変化（第三章）を取り上げている。生産性問題は、筆者はこのところ集中して論じてきた論点でもあるので、白書が語っている概論を紹介し、さらにその見解を評価してみたい。

要約すると、白書は生産性問題の内容として、①資本の効率的活用と②非製造業の低生産性があるとする。前者に関連して、M&Aに前向きな評価をしており、後者については、CIO（最高情報責任者・IT担当役員）を置いてITの情報ネットワークを活用することを奨励している。筆者の理解では、白書はM&AにしてもIT活用にしても、実は組織の柔軟な変革が起こることが生産性上昇を成功させるというメッセージを発していると考えている。

### 生産性上昇の必要性

経済財政白書は、労働力人口が減少する中で、労働生産性の上昇を促すことが不可欠だとしている。そうした問題意識の下、「骨太の方針2007」では今後5年間に労働生産性上昇率が5割増に高まることを目指している。

白書の分析では、まず、生産性について資本側に注目する。最近では資本装備率が上昇する一方で、資本生産性が低下している。2000～2005年の資本生産性の伸び率は、資本ストックの老朽化が進み、設備年齢（ビンテージ）が上昇していることもあって、G7諸国中イタリアに次いで低下している。こうした点を「資本の効率的活用が遅れている」と指摘する。

もうひとつ、労働生産性については、業種別にみてサービス・不動産・建設・農林水産といった非製造業のTFP（全要素生産性）の低下があるとする。日本一国では、労働生産性の高い製造業などが省力化を進めても、そうした分野では雇用吸収が期待しづらい反面、雇用吸収は労働生産性の低いサービス業に集まっている。労働生産性上昇のためには、個別企業の努力や労働移動以外に、①技術革新とイノベーション促進、②規制改革により高生産性市場を創出、③競争強化によって企業の内部効率を促す経路、が挙げられている。

### M&Aを通じた経営効率の向上

資本の効率的活用については、設備ストックの再構築が必要とされる。個別企業2,411社を調査対象とした有形固定資産利潤率と有形固定資本増減の変化をタイプ分けしたパターン分析は興味深い。2000～2005年度にかけての企業の変化としては、「資産減少・利潤率上昇」（有形固定資産を削減しながら利潤率を高めた企業）の組み合わせが多かった。一方、「資産増加・利潤率上昇」は全体の約14%とごく少数であった。

さらに、なぜ、設備投資が制約されているか（＝有形固定資産が増加しないのか）を、企業アンケートを使って企業をタイプ別してみると、グローバル化して高収益のタイプの企業では「投資採算は一応基準に合うが、不確実性が高く、慎重にならざるを得ない」（40.0%）という回答が多く、グローバル化して低収益のタイプの企業では「設備投資の総額を一定の目安（例：減価償却費）に抑えているから」（26.9%）という回答が多かった。このアンケート結果をグローバル化していない国内企業との間で対比すると、国内企業では「投資採算を考慮すると投資すべき案件がない」という回答が多い点で違いがあった。国内企業は、国内需要の成長力の低さについて、

「1%台前半」としているのに対し、グローバル化した企業は、需要成長率を「3%程度」としている差がある。

白書では、資本効率の向上のために M&A の活用に前向きな評価をしている。関係会社の整理統合、国内業界の再編、国際的な業界再編が M&A を通じて進むと、過剰設備が整理されるとともに、組織的なノウハウ共有・規律向上などのシナジー効果が期待される。企業財務特性からみて高収益企業ほど M&A に積極的に関与するというアンケート結果も得ている。

## IT の活用

次に、非製造業の生産性については、日米比較を行っている。サービス業の労働生産性を日米比較をすると、米国では流通・運輸、金融・ビジネスサービスなど IT 利用サービス産業で、2000～2004 年にかけて生産性が高まっているのに、日本ではそれらの産業の寄与が小さいというコントラストがあるという。日本の非製造業では製造業に比べて、情報ネットワークの適用範囲が限定的であり、IT の有効活用が遅れていると指摘されている。

米国の IT 普及の特徴としては、企業が経営方針や目的に基づいた IT 導入・活用を考える上で、CIO(最高情報責任者・IT 担当役員)の役割が重要だとしている。この CIO が、情報ネットワークの適用範囲や情報ネットワークの質向上に対して積極的な貢献していることを挙げている。

一方、日本の場合、専任の CIO が存在する企業割合は 4%（経済産業省「情報処理実態調査」（2005 年））と僅少であり、CIO 自体が存在する企業割合は 37%となっている。専任ではない CIO たちは、日々のトラブルや情報セキュリティ対応に忙殺され、経営戦略と情報戦略の橋渡しといった全社的な視点での舵取りをする能力を持っている CIO は少ないとする。

IT 活用に関する日米の違いは、こうした IT を有効活用するための組織改革が遅れているとも表現できる。一般に IT 化の進展は、定型的・反復的な作業を代替することで高いスキルレベルの労働需要を相対的に増加させる一方、低いスキルレベルの労働需要を低下させる作用を持つとされる（Skill Biased Technical Change）。日本では内部労働市場中心の雇用システムが IT 導入による柔軟な組織改革の足かせになる一方、IT 化が進んでいる企業でもリストラの発想で IT を導入しているに止まるとされる。

## IT ではなく組織の問題か

以上のような説明が、筆者が白書を読んで中心的な部分だと考えている内容の要約である。ここまでほとんど評価をせずに掲示してきたので、次に筆者自身の見解を加えて同じ問題を論じてみたい。

筆者は常々、「サービスの低生産性を改善するために IT 活用が有用である」という処方箋には懐疑的であった。率直に言えば、生産性問題における IT という用語は「生産性が高いビジネス」を指すメタファー（隠喩）として使用されているに過ぎず、具体的な内容に乏しいと感じていた。おそらく、読者からは、低い生産性を上昇させるための処方箋として「高い生産性のビジネスモデルを目指せ」と答えれば、同語反復のそしりを受けるだろう。同語反復にならないようなレトリックとして、IT というメタファーを介在させて「生産性上昇のために IT が重要」という言い回しをするのだと考えられる。筆者には、「生産性を改善するための IT 活用」という提言はあまり意味がないように感じられる。

その点、今回の白書は、生産性問題を組織の行動と絡めて説明し、そこを深堀しているところに好感が持てた。例えば、IT を導入しても、その会社組織が CIO を置いて事業展開を強力に推進していなければ意味がないという主張をしている。これは、IT 機器・システムの導入を突破口として、組織改革を活発に進めることの必要性を説いていると読める。筆者の解釈は、白書が IT そのものではなく、組織改革が生産性上昇のために IT が必要であると指摘しているというものだ。

---

本資料は情報提供を目的として作成されたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。作成時点で、第一生命経済研究所経済調査部が信ずるに足ると判断した情報に基づき作成していますが、その正確性、完全性に対する責任は負いません。見直しは予告なく変更されることがあります。また、記載された内容は、第一生命ないしはその関連会社の投資方針と常に整合的であるとは限りません。

M&Aについても同様であろう。M&Aの意義について経済成長理論のフレームワークで考えると、M&Aは労働投入・資本投入よりも、労働と資本の組み合わせ（＝技術要因）を変化させる役割を担う。全要素生産性は、既存の労働と資本の組み合わせを変化させることで上昇するというシナリオである。実際、そうした組み合わせの変化を活発化させようとする、組織が柔軟に外部環境に対応できるかどうかには依存する。かつては、マクロ環境の悪化により、それがなかなかできずにいた。デフレ経済の弊害として、柔軟な組織変革を阻んだ側面があったと考えられる。

今回の白書では、小泉政権の時代に白書（2001年）が不良債権処理をテーマに扱っていたことを思い出す。筆者は、不良債権処理の意義として、組織のガバナンス構造を変化させ、新しい労働と資本の組み合わせを模索する役割があったと理解している。不良債権処理（＝企業再生）とM&Aは極めて近い性格を持っており、両者ともガバナンス構造を変え、組織変革を促すところに収益機会を求めている。かつて企業再生ビジネスの分野で働いていた人々は、不良債権処理が山を越えた後、大挙してM&Aビジネスに移っていった。これこそ、不良債権処理とM&Aの同質性を象徴している。どちらも組織変革を通じて、資本効率や労働生産性を向上させるからであろう。

白書の執筆者たちは、単にIT活用やM&Aを処方箋として挙げているのではなく、その裏側に組織変革がなければ生産性上昇は叶わないと訴えているのであろう。

### グローバル化とIT化と格差問題

白書が第2章で生産性問題を取り上げた後、第3章では労働市場の構造変化を分析している。そこでは派遣労働など非正規化や経済成長に伴う格差発生にも触れている。筆者の理解では、第3章にある労働市場の非正規化と、第2章の労働生産性問題は、独立した章として書かれているが、密接な関係があると感じられる。

なぜならば、デフレ時代から本格化した非正規雇用の急増は、日本の労働生産性を低下させる要因だったからだ。労働生産性上昇のために、熟練技術・スキルや知識・見識といった人的資本が必要なことは知られている。労働力中のパート・アルバイトの割合を上昇させていくことは、人的資本の蓄積にはマイナスである。非正規雇用には、明示的に企業から人的資本の形成を期待されていないし、スキルに対する対価も乏しい。報酬の還元とスキル形成の好循環は成り立っていないのである。派遣社員についても、長期的に人的資本形成が定着する前提で雇用されていない。

生産性が低いとされるサービス業の中で、労働派遣業やアウトソーシング・ビジネス（事業所サービス）は大きく拡大を遂げた分野のひとつである。一方、製造業や金融業は生産性を高めているが、それらのサービス業を積極的に活用して、事業のコスト削減を進めてきた。業種別の労働生産性を調べると、アウトソーシング・ビジネスの担い手であるサービス業の労働生産性が低迷する一方で、アウトソーシング・ビジネスを利用している製造業や金融業などでは労働生産性が上昇するというコントラストが現れる。これは、正規雇用者と非正規雇用者の賃金格差が拡大する背景とも重なる。

ただし、誤解のないように述べておくと、筆者は、労働力の非正規雇用化を日本一国の労働生産性低下の一因として認めつつも、問題の理解がそれだけでは議論が不十分だと考える。なぜならば、米国や英国は、日本と同様に労働力の非正規化を進めてきているにもかかわらず、一国全体の生産性は上昇しているからだ。この事実、非正規雇用化＝一国の低生産性化という必然性を否定している。これは、米国や英国で非正規化が進む一方で、他の分野でそれを上回る生産性上昇の変化が起こっているからだ。このことをどう解釈するかは重要である。

確かに、欧米企業がグローバル化することは、新興国との競争を激化させ、国内における非熟練労働力の賃金を引き下げる。だから、米国や英国では、グローバル化によって格差が生じている。さらに、IT化の流れも、それを使いこなせる労働者とそうでない労働者の間の経済格差につながるデジタル・デバイドを生んでいる。

しかし、欧米では金融・サービスの分野で多くの高付加価値ビジネスが生まれている。その背景には、白書でも

---

本資料は情報提供を目的として作成されたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。作成時点で、第一生命経済研究所経済調査部が信ずるに足ると判断した情報に基づき作成していますが、その正確性、完全性に対する責任は負いません。見通しは予告なく変更されることがあります。また、記載された内容は、第一生命ないしはその関連会社の投資方針と常に整合的であるとは限りません。

指摘されているように、80年代の米国における「ヤング・レポート」や2004年の「パルミサーノ・レポート」のような、競争力強化のための振興プログラムがつくられたことも大きい。そうした政府の振興政策が、結果的に企業の人的資本蓄積を伸ばしたり、研究開発をイノベーションとして開花させるなど、成果を上げている。

日本の場合は、労働市場の非正規化が進む一方で、そうした生産性上昇のためのカウンター・パワーが未だに小さいとも理解できる。今後、企業のグローバル化・IT化が進むと、格差が拡大する圧力はより強まると考えられるので、労働生産性を上昇させるカウンター・パワーをどうやって育てるかはますます大きな課題になっていくだろう。今回の経済白書が提起している論点は、M&AやIT化を通じた組織変革によって、労働生産性を高めなくては、グローバル化の圧力に飲み込まれて生産性低下の圧力だけが大きくなってしまうという切迫感を訴えているのかもしれない。