

サービス産業の生産性を上げるための秘訣 —日本を再び豊かにするために—

大阪大学名誉教授 長谷川 晃

序文—もう10年近く前に我が国の少子化問題を解決する方法としてサービス産業の生産性の向上を提案した。（テクノネット2007. 7月号「マクロ経済からみた少子化問題の解決法」）この時、私は人口減少に直面しても一人当たりの生産性の伸び率を年3%にすれば、国民総生産、GDP、を2050年に現在の2倍にすることができる議論を展開した。また、それには第三次産業であるインターネット（IT）を利用したサービス産業の活用とそれによる生産性向上が不可欠であることも論じた。しかしながら、我が国の産業構造は未だに製造業中心でサービス産業の効率化は進んでいない。今や、日本のGDPの7割はサービス産業が占めるようになったにもかかわらず、その生産性は米国の半分に止まっている。一方、時代は消費者のオンデマンドを中心とした第四次産業の時代に突入しようとしている。ところが我が国では、こうした時代の流れに逆行して未だに長時間会社のために働くことが美德とされる風習が残っている。サービス残業を強いられて自殺に追い込まれる不幸な事件が後を絶たない。生産性の向上は長時間働いて生産量を上げることではない。労働時間を減らしながら、アウトプットを上げることである。それではサービス産業の生産性を上げるにはどうすればいいか？この稿ではその方法について具体策を提案する。

1. 生産性ランキングと世界企業ランキング

2015年の国民一人当たりの名目GDPのランキングを見ると、

- 1位 ルクセンブルグ \$101,994
- 2位 スイス \$80,675
- 3位 カタール \$76,567

と続き、アメリカは6位で \$55,805、そして日本は26位で \$32,486となっている。人口の小さい国は一人当たりのGDPが自然と大きくなり得るが、人口の大きな

国で一人当たりのGDPが最も大きいのが米国であり、日本が参考にできる国だ。米国と比較して日本の一人当たりのGDPがほぼ半分しかない理由はGDPの7割を占めているサービス産業の一人当たりの生産性において日本が米国の半分しかないことが大きく起因している。

次に世界企業の時価総額（発行株数と株価の積）のランキングを見てみよう。2016年のデータでは10億ドル（billion dollar, b\$）単位で

- 1位 アップル（米国）b\$ 605.43
- 2位 アルファベット（グーグル）（米国）b\$ 547.91
- 3位 マイクロソフト（米国）b\$ 465.90
- 4位 フェイスブック（米国）b\$ 376.16
- 5位 アマゾン・ドット・コム（米国）b\$ 375.30
- 6位 バークシャー・ハサウェイ（米国）b\$ 355.22
- 7位 エクソン・モービル（米国）b\$ 345.50
- 8位 ジョンソン&ジョンソン（米国）b\$ 317.33
- 9位 ジェネラル・エレクトリック（米国）b\$ 260.77
- 10位 アリババ・グループ・ホールディング（中国）b\$ 251.57

と続き、我が国でのトップのトヨタは29位のb\$ 175.67に止まっている。

このランキングはいくつかの重要な点を示唆してくれている。その一つは、第1位から5位までの企業は全てサービス産業に分類できる、いわゆる、IT関連の企業であることだ。特に第4位のフェイスブックなどは10年前には存在すらなかった企業である。一方我が国では相変わらず製造業のトヨタがトップの座を占めている、が、その時価総額はフェイスブックの半分に止まっている。つまり日本は第三次産業革命に乗り遅れてしまっていることがはっきりと見える。真面目にコツコツでは世界での競争には太刀打ちできないことを物語っている。

それではこれらのデータをベースにサービス産業成

功の秘訣と一人当たりの生産性の飛躍的増大の方法について考えてみよう。

2. サービス産業の生産性向上の秘訣

世界のサービス産業の中で最も急成長を遂げたフェイスブックについて考えてみよう。この会社は1984年生まれの若者Mark Zuckerberg がハーバード大学在学時代（Computer Science専攻）の2004年に立ち上げた会社である。今や世界で20億人近い人がフェイスブックを利用して友人達とのコミュニケーションを楽しんでいる。それが時価総額でトヨタの2倍以上の大会社に成長したのだ。従業員一人当たりの生産性、利益率で見た場合、この会社はおそらくトヨタの数百倍の規模となっていると思われる。その秘訣はどこにあるのだろう。フェイスブックは世界の人たちに、お互いがネット上で繋がり、会員（会費、入会費とも無料）が近況を報告しあったりする場を提供するサービスをやっているだけに過ぎない会社である。企業の収益はこの場を通じた広告収入である。ところが利用者が日本の総人口の20倍近くにもなると広告収入は莫大な規模となるのだ。

さて、トヨタとフェイスブックと比較してどこが違うかを考えてみよう。いうまでもなく、前者は製造業、後者はネットサービス業である。トヨタの製造業としての生産性は世界の同業者に比べ決して見劣りはせず、おそらくトップクラスであろう。それには従業員一人一人の素晴らしい努力と会社経営の手法が貢献している。つまり、企業としての努力の成果が実を結んでいるのだ。一方フェイスブックはというと、企業は会員同士がネット上でつながる場を提供しているが、マーケットを大きくしているのはあくまでもフェイスブックの利用者、即ち、消費者（カスタマー）なのだ。つまりこの企業の生産性の向上に貢献しているのは企業の従業員ではなく、カスタマー達なのだ。ここにサービス産業の生産性向上のために秘訣が潜んでいる。

サービス産業の生産性向上は如何にうまくカスタマー達を無料で、しかも、喜んで働かせるかにかかっている。総資産で世界トップのアップルもその例外ではない。アップルはもともとコンピューターの会社だ。いいコンピューターを作っていて、私などの長い間愛用しているが、コンピュータメーカーとしてはさっぱりうだつが上がらない会社だったが、iPhoneを作りし

だして以来売り上げ、利益も急成長した会社だ。iPhoneはハードとしての電話機機能以外に、カメラ、音楽再生、ゲーム機、それにワープロ、表計算、プレゼンなどのハード機材としても極めて優れている。アップルはコンピューターを電話機と（騙して）して売り出して成功したわけだ。しかし、単にハードの端末として受け入れられている訳ではない。各種のアプリケーションソフトとそれに伴う利便性が重要視されているのだ。iPhoneで使えるポケモンGoはそのいい例で有る。この結果広告収入が極めて大きくなっているのだ。しかし、ここで注意したいのは、こうしたアプリケーションソフトはアップル自体が開発したものではなく、不特定多数のカスタマー達が開発して提供していることだ。ここでも消費者の協力が企業の生産性向上に貢献していることがわかる。ネット販売大手、総資産世界5位のアマゾンも同様だ。アマゾンは元来書籍のネット販売でスタートした会社だが、当初はさっぱり利益が出ず、長年苦労を重ねた末、やっと現在の大企業としての地位を確立した会社である。成功の秘訣はここでも消費者をうまく働かせる工夫をしたからだ。取り扱う商品を本以外にもほとんどの消費者グッズに広げ、消費者に選択させている。そこで、消費者が実際購入し、使用した評価を参考にできるような仕組みを作ったのだ。小売店でありながら、セールスの努力、広告などのコストは一切かけず、カスタマー達にその分働かせて儲けている。同じネット販売を手がける日本のIT企業はこのことに気がついていない。販売を手がける商品の広告をその企業がデザインして商品のコマーシャルを自分でやっている。自社のコマーシャルに多くのページを裂き、大変な労働力をつぎ込んでいる。つまり企業は自ずからの従業員の努力で生産性を上げようとしている。これではサービス産業の生産性は上がらない。逆にサービス残業の多いブラック企業になってしまう。これに対して、世界ランキングトップのIT企業は共通してカスタマー達を働かせて大きくなり、生産性を上げているのだ。こうしたビジネスモデルが世界ランキング5位までのIT企業に全て当てはまる。つまりこうしたサービス産業の生産性を大きくしているのはカスタマー達であり、彼らが無料で、しかも喜んで働いてくれているからである。

従来サービス産業の生産性を上げることは不可能とされていた。例えば医療の場合、医者一人の生産性

は一日に診察できる患者の数で決まり、サービスの質を落とさずに患者の数をふやすことはできない。教育においても教師一人当たりの学生数をむやみに増やすことはできない。この結果、オートメ化やロボット化で生産性が上げられる製造業とは基本的に違うもので生産性を上げることは不可能と考えられてきた。しかし、世界ランキングでトップ5に入るサービス産業企業はその常識を覆したのだ。そして、その秘訣は消費者を働かせる仕組みを作ったことにあるのだ。

この秘訣は医療や教育にも適用できる。たとえば、近年病気にかかると、医者は患者よりそのデータの入っているコンピューター画面を見て病気を判断し、必要な薬品をコンピューターで検索して投薬する。このことは患者が自分でデータ管理をすれば、ほとんどの場合、医者を必要としないことを意味している。同様に教育現場でも生徒や学生側が努力することで教師の生産性は上がる。この結果、サービス産業の生産性は企業側の努力ではなく、カスタマー側の努力で上がることがわかる。サービスを受ける側が喜んで協力してくれる仕組みを作ることがサービス産業の生産性を上げるための秘訣である。

もし日本のGDPの7割を占めるサービス産業の生産性をアメリカ並みに押し上げることができれば、日本のGDPは5割アップする。アベノのミックスが目指すGDPの4、5パーセントの上昇は容易に達成される。それには日本のサービス産業が消費者やカスタマー達に喜んで働いてもらうビジネスモデルを構築し、同時に消費者、特に、高齢者もネット活用などの習慣を身につけて協力することが必要だ。今我が国が必要とし

ているのはスマートな労働書ではなく、スマートな消費者なのだ。

最後に米国の第三次産業の成功の裏にある金融システムの仕組みも紹介しておこう。ここに紹介した世界のトップ5の企業は全てベンチャーキャピタルの育てた企業である。こうした企業が育つ背景には投資銀行（Investment Banking）の存在と、ベンチャー企業に融資する各種の社債のマーケットの存在が不可欠である。トップのアップルは長年ハイイールド債（ハイリスク、高利回り債券）を発行して資金を調達していた。こうした債権はハイイールド債として市場で消化され、投資家達は2、3%の割合で発生する債務不履行を覚悟してこうした債権を購入し、極めて高い（年率10%程度）の利回りを得ている。米国の第三次産業の成功と繁栄のバックに存在するこうした金融システムの存在を忘れてはならない。

3. 結言

今回は第三次産業のサービス産業の成功の秘訣について書いた。それは、製造業と違い、サービス産業の生産性を上げるのは消費者、あるいはカスタマー達の努力と協力にあるということだ。製造業の生産性向上は企業と従業員の努力に依存するが、サービス産業の生産性は企業ではなく、消費者や、カスタマー達がいかに喜んで、無料で働いてくれるかによるのだ。こうした新しいビジネスモデルの採用に成功した企業が第三次産業の成功者になるのだ。

（通信 昭和32年卒 34年修士）