

2000年7月18日の発表までは
新聞、雑誌への掲載および放送メディアでの扱いを禁ず

日本経済の成長阻害要因 - ミクロの視点からの解析 -



McKinsey
Global
Institute

協力：諮問委員会

青木 昌彦
Alan Garber
Paul Romer

ワシントン
July 2000

This report is copyrighted by McKinsey & Company, Inc.; no part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution without prior written approval from McKinsey & Company, Inc..

McKinsey Global Institute

マッキンゼー・グローバル・インスティテュートについて

マッキンゼー・グローバル・インスティテュート (MGI) は 1990 年、世界の重要問題に関して独自の研究を行うことを目的に、独立した研究グループとしてマッキンゼー・アンドカンパニー・インクの内部に設立された。マッキンゼーのクライアントとコンサルタントのために世界の経済問題についての洞察を育み、世界経済の動きについてより正確な理解を得ることを第一の目的としている。

MGI は随時、報告書を一般に公表する。報告書は、MGI が国際的な視点に立ち、業界の経済状態についてのマッキンゼーの知識を利用して、政策論議に事実という貴重な基盤を提供し得る、と MGI のディレクターならびにマッキンゼーのアドバイザリー・ボードが判断した場合に、その裁量に基づいて刊行される。上記のアドバイザリー・ボードは、欧州、太平洋、南北アメリカの各地域に駐在するマッキンゼーのパートナーによって構成されている。

MGI のスタッフは、主にマッキンゼーのコンサルタントから選ばれており、6 ~ 12 ヶ月間 MGI に配属された後、マッキンゼーでの対クライアント業務に戻るのが通例である。MGI は気鋭の学者にも研究への参加を依頼している。MGI のディレクターは、マッキンゼーのパートナーのビル・ルイスである。MGI はワシントン D.C. にある。

目 次

エグゼクティブ・サマリー

第 1 章 目的と手法

第 2 章 結論と意味合い

第 3 章 経済全般の状況

第 4 章 ケーススタディー

- . 小売
- . 食品加工
- . 住宅建設
- . 医療

序文

本報告書は、マッキンゼー・グローバル・インスティテュートが日本の経済実績についてマッキンゼー日本支社と共同で行った、9ヶ月におよぶプロジェクトから得られた最終的な成果である。

マッキンゼーは、世界経済がどのように機能しているかについての理解をさらに深めるための重要なステップとしてこの分析プロジェクトを実施した。40年間にわたって急激な成長を遂げ、米国に追いついたにもかかわらず、日本経済が1990年代全般を通して不景気から立ち直れなかったことは、今日の世界経済において最も重要な問題点の一つである。日本は米国と中国に次いで世界第3位の経済規模を持ちながらも、従来のマクロ経済政策による療法では成長を生み出すことができなかった。我々はこのプロジェクトにおいて、ミクロ経済のレベルにおける構造的な要因が日本の潜在的成長力を阻害しているのかどうかを明らかにしたいと考えた。

このプロジェクトは、世界の主要経済国の経済パフォーマンスを評価してきたマッキンゼー・グローバル・インスティテュートのこれまでの研究を土台にしている。初めの頃の報告書は、経済パフォーマンスの基本的要素である労働、資本の生産性、および雇用¹を別々に取り上げたものであった。我々はその後これらの要素をまとめて、スウェーデン、オーストラリア、フランス、ドイツ、オランダ、ブラジル、韓国、イギリス、ロシアおよびポーランドの総合実績を検討²した。報告書ではこれらのどの国についても、米国、およびその他の国の適当な経済と経済パフォーマンスが比較されている。本調査は、国レベルにおける経済パフォーマンスを評価しようとする我々の努力をさらに先へとつなげるものである。

これまでと同じく、部門別のケーススタディを実施して、様々な国の生産性、産出、雇用の実績の格差を計測し、その格差の原因を突き止めることが分析の中心を

¹ 「サービス部門の生産性」(マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、ワシントンD.C.、1992年10月刊)；「製品の生産性」(マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、ワシントンD.C.、1993年10月刊)；「雇用実績」(マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、ワシントンD.C.、1994年11月刊)；「資本の生産性」(マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、ワシントンD.C.、1996年6月刊)

² 「スウェーデンの経済実績」(マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、ストックホルム、1995年9月刊)；「オーストラリアの経済実績」(マッキンゼー・オーストラリアおよびマッキンゼー・グローバル・インスティテュート、シドニー、1995年11月刊)；「フランスとドイツの成長を阻むバリアを取り除く」(マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、1997年3月刊)；「オランダの経済実績を高める」(マッキンゼー・グローバル・インスティテュートおよびマックス・ゲルデンズ社会再生財団、1997年9月刊)；「生産性 - ブラジルの発展を加速するためのカギ」(マッキンゼー・ブラジルオフィスおよびマッキンゼー・グローバル・インスティテュート、サンパウロ、ワシントン、1998年3月刊)；「韓国の生産性主導の成長」(マッキンゼー・ソウルオフィスおよびマッキンゼー・グローバル・インスティテュート、ソウル、ワシントン、1998年3月刊)；「イギリス経済における生産性と成長の推進」(マッキンゼー・ロンドンオフィスおよびマッキンゼー・グローバル・インスティテュート、1998年10月刊)；「ロシアの経済成長を解き放つ」(マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、1999年10月刊)；「ポーランドの経済実績」(マッキンゼー・グローバル・インスティテュート、2000年3月刊)

なしている。この調査は、日本の経済実績を改善する方法について我々が出す結論の基礎となっている。

本報告書は4つの章と概要から成る。第1章は、このプロジェクトの目的と手法について述べるものである。第2章では、日本の経済実績に関する総合的結論とその改善方法を含めて、調査結果のまとめを提示する。第3章では、経済全般の状況に対する我々の分析と結論を述べる。

第4章には、小売、食品加工、住宅建設、医療の4業界についてのケーススタディが記載されている。ケーススタディはいずれも、業界についての簡単な概要に始まり、生産性算定の結果と成長の見通しを示してから、日本とベンチマークの基準となった諸国との間に格差が見られた理由を論じる。

このプロジェクトの分析チームの中核メンバーは、マッキンゼー東京オフィスのコンサルタント3名と、マッキンゼー・グローバル・インスティテュートのコンサルタント2名である。東京側のコンサルタントは、近藤正晃ジェームス、篠田真貴子、小豆沢直子、マッキンゼー・グローバル・インスティテュート側のコンサルタントはアンジェリーク・オージュロー(Angelique Augereau)とアリ・ロガーニ(Ali Rowghani)。日下栄美、谷口雅恵とレスリー・ヒル・ジェンキンス(Leslie Hill Jenkins)が事務を担当した。

プロジェクトの日々の管理は近藤正晃ジェームスが担当した。このプロジェクトは横山禎徳と筆者自身の指揮のもと、ヴィンセント・パルマード(Vincent Palmade)と上山信一の助力を得て実施されたものである。

調査を遂行するに当たって、外部の諮問委員会にご指導いただいた。委員会のメンバーはいずれもスタンフォード大学教授の青木昌彦氏、アラン・ガーバー氏(Alan Garber)、ポール・ローマー氏(Paul Romer)の3名。チームは諮問委員会と3度のミーティングや、書面、個別ディスカッションなどで貴重な助言を頂いた。

我々はプロジェクト全般を通じて、ケーススタディで調査の対象とした各業界に精通したマッキンゼーのコンサルタントならではのユニークな世界的視野にも助けられた。この知識はクライアントとの作業や、産業構造を理解するための投資、クライアントの業務を支援するための行動を通じて育まれたものである。マッキンゼーの各部門のリーダーがケーススタディに情報を提供すると共に調査結果の検討に当り、調査・情報部門も、きわめて厳しい時間的制約のもとで貴重な情報と洞察を提供してくれた。

最後になるが、企業、業界団体、政府高官その他との数え切れないほどのインタビューから得られた情報なしには、このプロジェクトは実現できなかった。時間と助力を与えてくださったことに対して関係者全員に感謝申し上げるが、その成果についての責任の所在が我々のみにあることは力説しておかなければならない。我々の調査は利害関係を持たない独立したものであり、何らかの企業、政府その他の機関からの委託もしくは協賛をいっさい得ていないということも、ここで強調しておきたい。

2000年7月

マッキンゼー・グローバル・インスティテュート

ディレクター ビル・ルイス

エグゼクティブ・サマリー

国民1人当たりの国内総生産(GDP)は、国の経済力と生活水準を測る最も重要な指標である。1990年以降、1人当たりGDPの日本での成長率はわずか0.6%で、米国の1.7パーセントとは対照的であった。その結果、日米の国民1人当たりのGDP格差は1990年の10%から、1999年には20%強にまで拡大した(図1)。日本の失業率は1990年には2.3%であったが、2000年には4.9%にまで悪化し、1998年半ばには米国を上回るようになった。かつては巧みな経済の舵取りを賞賛されていた日本政府は、ケインズの景気刺激策を打ち続けたものの、結果的には日本経済の問題をさらに深刻化させてしまった。日本の政府負債の対GDP比率は1990年には60%であったが、1999年には米国やドイツの2倍にあたる120%に迫る勢いである。この10年間で、日本経済は世界の「手本」から「問題」へと転落してしまったのである。

しかし、日本経済が低迷している真の原因は究明されていないのが実態である。政府の打ち手が効果的でないのも無理はない。この情報ギャップを埋め、ミクロレベル(個々の産業・企業レベル)で詳細な実態分析を行うべく、マッキンゼー・グローバル・インスティテュートでは、1年間にわたり「日本経済の成長阻害要因 - ミクロの視点からの解析 -」の調査を実施した。分析の結果、日本経済がこれほどまでに低迷した原因についての独自の洞察を得、さらに日本を再び成長軌道にのせるための政策も提示した。

全体としてみると、日本の強みと考えられてきた労働力の生産性は、米国よりも31%も低いことが判明した。資本生産性も米国に39%引き離されている(図2)。この生産性の低さは今に始まったことではなく、好況にわいた80年代にも同様の問題を抱えていた。生産性が世界最高水準にある輸出企業はほんの一握りしかなく、経済の大部分を生産性の低い国内企業が占めているため、経済全体の生産性も低くなってしまふのだ。バブル期の投資熱が冷め、経済の「二重構造」が露呈したのが90年代の問題の本質である。

自動車、鉄鋼、工作機械、家電など、世界に冠たる輸出産業は栄え、他国の生産性を20%も上回っている。ただし、トヨタやソニーといったこうした企業はあくまでも例外であり、日本の全経済活動の10%程度を占めているに過ぎない。経済活動の残りの90%は、製品を輸出することはせず、内需向けに製品・サービスを提供する国内産業によって形成されている。輸出産業とは対照的に、これら国内産業は、規模は小さく、経営ノウハウは乏しく、競争から保護されているため、極めて非生産的である。国内産業の生産性は、米国の63%しかない(図3)。この国内産業の生産性が根本的に改善しない限り、日本経済が上昇に転じることはない。

生産性はなぜこれほどに低いのか？

国内産業の生産性が低い理由を解明するため、我々はその中の四大産業について調査を行った。小売、医療、住宅建設（サービス産業）、および食品加工（製造業）である。これらの4業界は合計で日本のGDPの18%、雇用の22%を占めているが、その生産性は平均すると米国のわずか56%である（図4）。

この4産業は、規模の利益を享受できるだけの営業規模をもたず、製品やサービスの品揃えも貧弱だが、これが日本の国内経済の典型なのである。小売を例にとってみると、昔からの小規模な個人商店がいまだに雇用の55%を占めているが、米国とフランスでこういった商店が雇用に占める割合はそれぞれ19%と26%にすぎない（図5）。大規模小売店ほどの購買力や品揃え能力がないこれらの個人商店の価格は高く、商品の品揃えは貧弱で、サービス水準も低い。代わり映えしない商品を何年にもわたって店頭に並べる商店がいくつもあるのが実態である。

同様に食品加工業でも、人口1人あたりの事業所数は米国の6倍に及び、各企業の生み出す付加価値は米国のわずか10分の1しかない（図6）。こういった工場は規模が小さすぎて自動化もままならず、包装や加工は手作業で行われる部分も多い。加工業者は小規模であるにもかかわらず、消費者の嗜好に合わせようと大変な努力をして多種類の製品を生産している。ただ皮肉なことに、それだけ多品種生産しても、本当に消費者が欲しがるものを適正な価格で提供できていない。例えば、ある中堅の乳業メーカーは集乳地域それぞれから集められる原乳を別々の受乳タンク7つに仕分け、たいへんな費用と手間をかけて、産出地域別に乳製品を生産している。だがこのメーカーは、タンクをまとめて生産を効率化し価格を下げるよりも、多品種の微妙な味の違いを消費者が好むという確証があるわけではない。

医療産業は、最先端技術を誇る少数の大病院と、時代遅れの医療しか提供できない多数の小規模な病院によって成り立っている。大病院に対する需要がきわめて大きいため、ごく一般的な診療を受ける患者も、何時間も診療を待たざるを得ない。患者がやっとのことで診察室にたどり着いても、大勢の患者を診なければならぬ医師の診察は慌しいものになってしまう。その一方で、地元の患者だけを相手にしているその他の病院は、空きベッドを減らそうとして必要以上に患者の入院を長引かせ、採算性の悪さを何とか支えている。いずれの場合にも患者の受ける医療の質は低く、生産性は悪い。

また住宅建設業界では、いまだに小規模な自営の工務店が圧倒的に多い。伝統的な建築方法と道具を使うため、大工の生産性は米国の平均水準のたった30%にしか達していない。プロジェクト管理のスキルが足りず、設計の標準化も進んでいないためである。日本の消費者は、高い住宅価格という形で最終的にこの非効率の代償を支払わされているのである。

市場メカニズムの欠如

市場メカニズムが機能していれば、生産性の高い企業の参入を通じて、生産性の低い既存企業は駆逐されることになる。しかし、日本の国内産業においては市場メカニズムが機能しているとはいいがたい。政府は雇用を保護し安定を維持しようとするあまり、非効率な企業に補助金を与えて競争力ある新規参入を阻むなど、経済成長に向かった努力の方向性を誤っているのである。

大量の補助金

小売業界を例にとると、小規模な個人商店が営業を続けていられるのは、政府が次から次へと補助金を出しているからである。政府はほとんど信用評価を行うこともなしに4兆円を上回る信用保証を提供し、その上に家賃の補助金、コンピューター購入給付金、個人商店のある商店街のためのインフラ整備プログラムなどにさらに1兆円を費やしている。また、日本の税制は小規模な小売店が高価な土地を保有し続けられるようなインセンティブを提供している。

医療においても事情は同じで、病院が廃業しなくて済むようにと、政府は医学的根拠を追及することなく、長期入院に対しても病院に入院費を支払う制度を維持している。その結果、平均入院日数は他の先進国の水準をはるかに上回り、人口1人あたりのベッド数は、病気やけがの率がずっと高い米国のように3倍にもなっている（図7）。

新たなライバルは「立ち入り禁止」

時代遅れの企業を優遇するだけでなく、日本政府は国内外の新規参入者に足かせもはめている。例えば、市街化調整区域法や都市再開発法の運用により、大規模な宅地開発はほぼ不可能になっている。小売業界では大規模小売店舗法（大店法）および新たに導入された大規模小売店舗立地法（大店立地法）により、大規模小売店の新規参入が制限されている。売り場面積が1,000平米を上回る店舗を開く上では、地元の審議会の承認を受けるよう義務づけられているが、その審議会には新たな競争によって廃業を強いられるであろう個人商店が含まれている。大店立地法の出店拒否基準は環境と都市計画となっているが、同様の法改正があった英国では、基準の客観性担保の難しさから大規模小売店の参入が阻止され続けたことを指摘しておきたい。

上記のような大規模小売店に対する参入障壁は、食品加工産業の成長も阻害している。全国規模の小売業者が発達しないと、そこに納入する食品加工業者も全国規模化されない。規模の拡大により生産性は高まり、（食品卸売業者を介さない）小売りへの直納も可能になるため、物流コストの引き下げにも寄与する。小規模な加工食品業者は、また高関税によっても守られている。例えば、豚肉の価格は政府の事業団によって設定される。関税は、輸入価格と国内の管理価格の差額分が課せられるため、輸入豚肉の価格はすべて国産の豚肉と同じ水準になる。その結果、日本の

食肉加工業者同士、または国産豚肉と輸入豚肉の間には価格競争は存在しない。その他の肉類などについても、同様の関税がある。

政府は医療に対しても、新しく革新的な医薬品や治療方法の導入を遅らせている。世界の医薬品売上げ上位 10 品目の内、5 品目が現在日本では上市されていない。また、腹腔鏡を用いた胆嚢摘出手術は胆石治療の生産性を大幅に上げる推進力となっているが、この方法がやっと日本で保険対象となった時には、米国や欧州ではすでに当たり前の方法になっていたこともその例だと言える。

情報の不在が競争の不在につながる

消費者が価格や品質に関する情報を手に入れにくいことが、企業間の競争をさらに抑制している。消費者は情報不足のため同種商品の価格や品質を比較することができず、結果的に最も良い商品やサービスを提供している企業がシェアを拡大できない。こうした情報不足が、非生産的な企業をさらに保護する結果となっている。通産省の指導のもと、工作機械業界が標準化に成功して生産性が世界一になったように、日本にも標準化及び価格・品質情報の提供が生産性向上につながったこともあるが、これはあくまでも例外にすぎない。

住宅建設業界では、価格と品質の双方に関する情報が不足している。日本政府は他の先進国政府とは違い、住宅販売に関する価格情報を公表していない。価格情報が不足しているために、消費者は価格が適正であるかどうかを判断するすべがない。そのため、住宅建設業者は価格競争を避け、特注で手の込んだ、価格の高すぎる住宅を売りつけることができる。住宅建設のための資材や工法が標準化されていないことも消費者の判断を難しくしている一因である。情報がないために、消費者は「低価格 = 低品質」と考えてしまい、低価格な住宅を提供する企業のシェアも伸び悩んでしまう。その上、中古住宅市場が発達していれば新築住宅の代替品として価格が参考になるが、品質情報の欠如と税制上不利であることにより、市場整備が遅々として進んでいない(図8)。

医療においても、米国の医療施設認定合同委員会(JCAHO)が行っているような、第三者による厳しい評価制度が日本には全くない。結果として患者は、待ち時間が長くサービス水準も低いものの設備は整った大病院に詰めかけることになる。もっと良い病院があったとしても、あるいは古い病院が良くなったとしても、消費者にはそういった情報を手に入れ、行く病院を替えるすべがない。こうした医療制度に対する日本の患者の満足度は、先進国の中でも最低だ(図9)。

従来常識は誤っている

従来常識に反して、銀行危機や日本の消費者の嗜好の特異性は、日本の経済の低迷を説明する上で重要な要因ではなかった。金融危機とそれを受けた銀行への公的支援により、(不良債権化した)大手小売業者への融資は90年代に入っても継続され、結果的に小売業社の効率化を遅らせた。しかし、こうした大手小売業者が小売業の雇用に占める割合はわずか2%にすぎない。小売業の生産性が伸びないの

は金融危機のせいではなく、雇用の 55% を占める非生産的な個人商店が参入・撤退障壁によって保護されているためである。

日本の消費者行動の特異性が生産性向上を妨げているという考えも、思い込みにすぎない。「高いものを好む」と言われている日本の消費者は、生産性の高い小売業者が低価格商品を販売するところまで飛びつく。ユニクロが効率的な製造プロセスによりフリースジャケットの価格を従来の半分に引き下げ、焦点を絞り込んだマーケティング・キャンペーンで販売攻勢に出たところ、1シーズンで 800 万枚を売りきったのがその例である。問題は、参入・撤退障壁が、生産性の高いこうした小売業者の拡大を阻止していることである。また、「日本人はサービスには力ネを出さない」と言われるが、良い治療を受けるために医師に（医療費以外の）謝礼を渡すことが一般化していることが示しているとおり、質の高いサービスが提供されればより多くの金を払うのである。

日本経済は低迷から脱却できるのか？

競争の阻害要因が取り除かれれば、日本の生産性は今後 10 年間にわたって毎年 4.5% も伸びる可能性があることを我々の分析は示唆している。高齢化により、日本の労働力が毎年 0.5% ずつ減少するとしても、国民 1 人あたりの GDP は毎年 4% もの力強い伸びを見せるはずである。

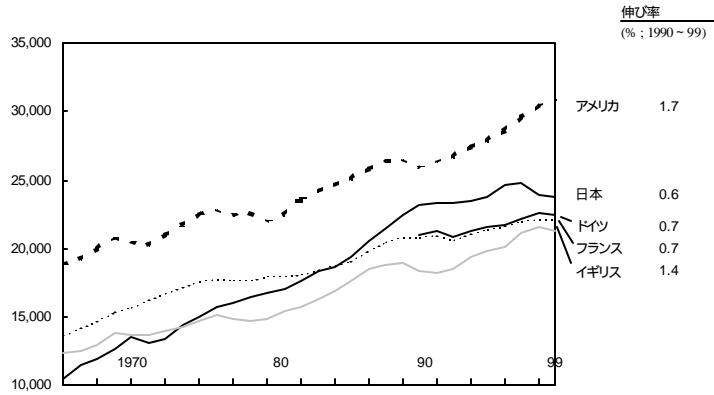
1 人あたり GDP はどのようにして、これほどの急成長を遂げることができるのだろうか？ 改革が行われ、より良く安い製品・サービスが提供されれば、日本人は消費量を増やし、GDP も伸びるからである。例えばアメリカ人が消費する衣料は日本人よりも 60% 多く、レストランやホテルの利用は 2 倍、自動車や本・雑誌にいたってはほぼ 2.5 倍というように、日本の消費水準は米国よりもかなり低い。また、改革により資本生産性も向上するので、投資・貯蓄の利回りも向上する。利回りが上がれば、これまで投資・貯蓄していた所得を消費に回すことも可能になり、国民の消費量は増える。

さらに重要なのは、生産性の向上が長期的な失業を生み出さないことも明らかになったことだ。医療のように発展の遅れている消費部門が急成長する可能性をもっているため、雇用調整の時期は短期間で済むだろう。小売、加工食品、住宅建設産業では雇用が微減するが、医療業界では 100 万人分を超える雇用の創出が可能である。この雇用は、より高いサービス水準、新しい治療方法、高齢者に対する介護を実現する結果として創出されるものである。すべてを考え合わせると、日本経済は失業を増すことなく、10 年間で生産性を 50% 伸ばすことができると我々は確信している。改革当初は、現在米国と同水準にある失業給付を時限的に増額することも検討し、雇用者に安心感を与えるべきである。

過去 10 年間にわたり日本経済は低迷し続け、経済政策も失敗に終わっている。しかし、もし政府が国内産業の市場メカニズムを機能させるような体系的な改革プログラムを開始すれば、日本は低迷から脱却することができると我々は確信している。

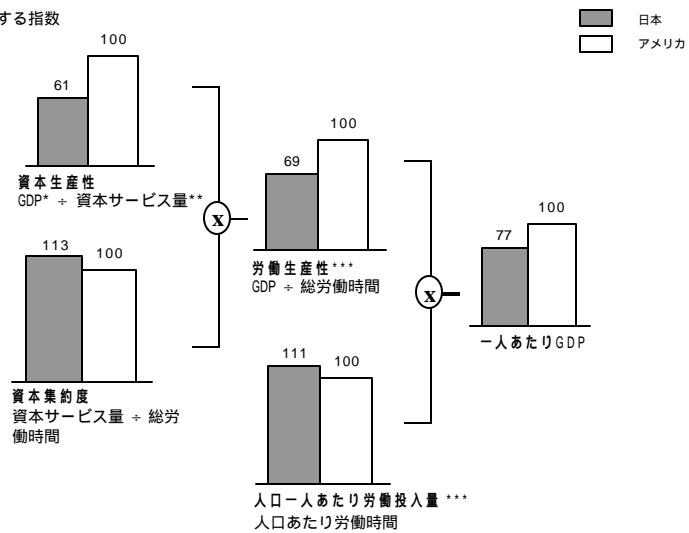
バブル経済の最中のような偽りの輝きを放つことなく、日本経済が世界経済においてリーダーシップを発揮し、影響力を行使できる地位に返り咲くことが可能なのだ。

図 1
国民1人当たりの実質国内総生産
1990年の米ドルの購買力平価



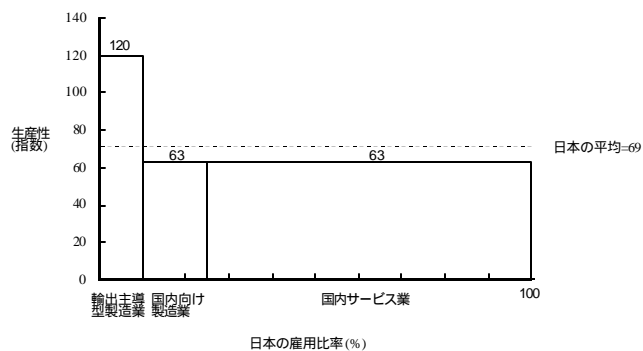
資料: OECD

図 2
日本の低生産性
1999年のアメリカを100とする指数



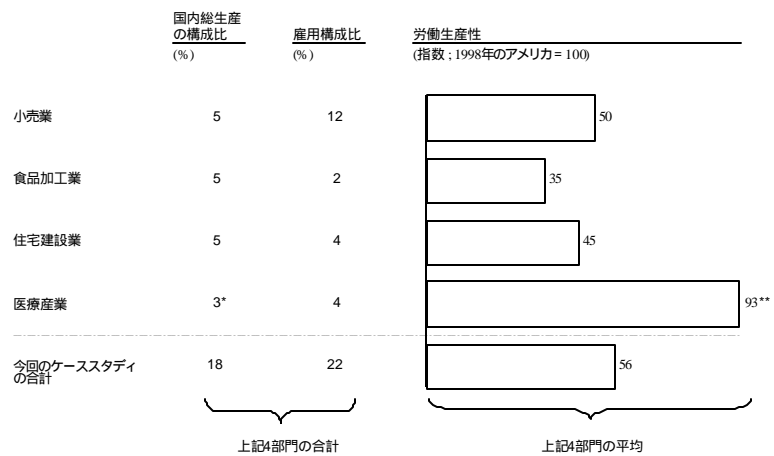
* 購買力平価で換算した国内総生産(Gross domestic product)
 ** 1997年
 *** 1999年の総労働時間は、過去10年のトレンドをもとにした推定値
 資料: OECD、O'Mahoney、労働省、アメリカ経済分析局(Bureau of Economic Analysis)

図 3
日本経済の二重構造



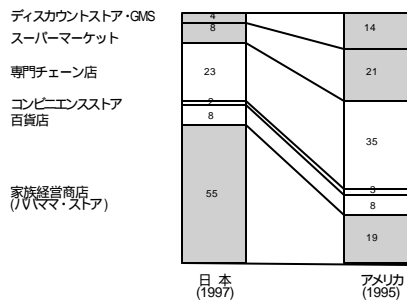
資料: OECD、O'Mahony、マッキンゼー分析

図 4
労働生産性に関する部門別ケーススタディの結果



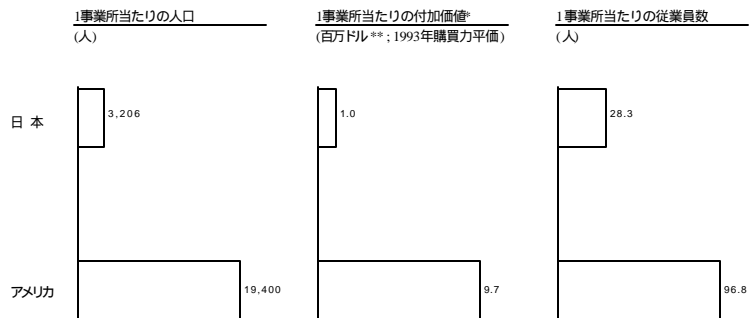
* 最終支出の8%
** 全要素生産性は米国の75%
資料: 国民会計、マッキンゼー分析

図 5
小売業における労働時間の業態別構成比
%



資料：商業統計、Census of Retail Trade、有価証券報告書、日経新聞、マッキンゼー分析

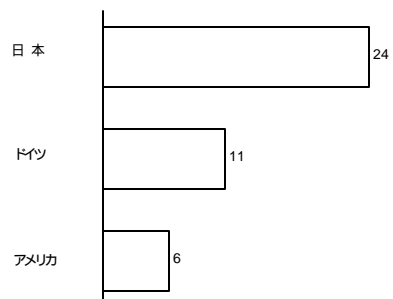
図 6
加工食品事業所の規模
1997年



* アメリカは1992年現在の企業数
** 購買力平価で換算した1993年実質値
資料：工業統計、Annual Manufacturing Survey、農林水産統計要覧

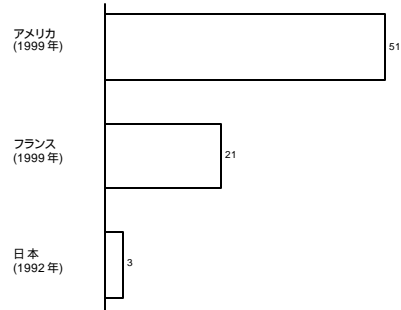
図 7
急性疾患の場合の平均入院日数および収容能力

急性患者の平均入院日数の比較
(日; 1996年)



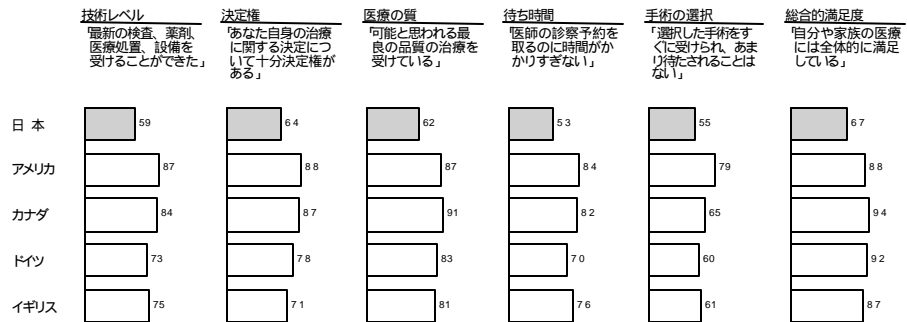
資料：厚生省、アメリカ病院協会、Statistische Bundesamt、医療機関インタビュー、マッキンゼー分析

図 8
未整備な中古住宅市場
住宅1,000戸当たり中古住宅販売戸数



資料: 住宅経済データブック、建設省、インタビュー

図 9
患者の満足度の国際比較
1990年に満足したと回答した人の比率



資料: ハーバード・コミュニティ・ヘルス・プランのLouis Harris and Associatesとその医師団が実施した各国の患者1,000人についての調査

目的と手法

1990年代の初めにバブルが弾けて以来、日本の経済には回復の兆しがほとんど見られない。1990年代全体を通じて、日本の実質 GDP の伸びは平均でわずか 0.6%にとどまっており、1999年には、一人当たりの GDP は米国の水準の 77%に過ぎなかった（図1）。2000年には国の債務が GDP のほぼ 120%に達するほど、膨大な予算を投じて景気刺激対策が行われてきた。これに対して、米国やドイツの債務水準は 60%程度である。にもかかわらず、日本の総需要は横ばい状態が続いている。金利がゼロに近いにもかかわらず、貯蓄は依然として高水準にある。おそらく、雇用情勢に関する懸念、年金制度や高齢者介護への不安によるものと思われる。1990年代半ばに政府は本格的な規制緩和を発表したものの、その計画を最後までやり抜くつもりがあるのかどうかは、次第に疑わしくなりつつある。

分析の目的

この分析の目的は、1990年代に日本が深刻な不況に陥った原因を突き止め、政策立案者が改革の優先順位を決定する際の判断材料とすることである。そのために、本調査では日米の産出高と生産性のギャップを分析する。

われわれの作業の中心は、4つの部門を対象とする詳しいケース・スタディーを通じて、パフォーマンスの違いをミクロ経済学的に解き明かしていくことである。まず最初に、日本の産業の生産実績を、世界で最高の実績を上げている国の水準点と比較する。次に、生産性の向上と生産的な投資を妨げている主な障壁を突き止める。4つのケース・スタディーの結果を総合的に検討し、日本の景気回復のために必要な行動について結論を引き出すことにしたい。また、その際に、日本の経済を上向かせるために必要で、なおかつ過度の失業を招かずに済むような政策的措置を特に考えることにする。

生産性の向上は GDP の成長の鍵を握る要素である。価値創造のための資源活用の効率を高めることにより、経済は、国内の消費者の収入に対して相対的に低いコストで商品やサービスを提供し、国際市場の顧客獲得をめぐって競争できるようになる。これがひいては、国民の実質的な生活水準の向上につながるのである。生産性の向上は、収益性向上の重要な決定因子でもある（囲み 1: 「生産性と収益性」を参照）。生活水準の向上と収益性の改善につながる効果的循環を生み出すことを目標に、さまざまな産業で生産性を上げるために政府と企業が起こすことのできる具体的な行動を明らかにしていきたい。

日本の景気は、学術論文でも報道関係でも長い間注目の的とされてきた。論争の主な争点は、リストラの役割、金融制度の混乱が経済と総需要の成長の可能性に与える影響である。しかし、これらの論争は日本経済の全体的なパフォーマンスが焦点となり、結論を出すに至っていない。結論が出ていないことを考えると、いくつかの代表的な部門で生産性の改善を阻む障壁を組織的に分析することが、日本経済の問題の性質を理解する鍵となるのではないかと考えられる。本レポートは、その空白を埋めることを狙いとしている。

われわれの作業の強調点は、中・長期における日本経済のポテンシャルを左右する要因を究明することである。日本がその経済的ポテンシャルを実現する度合いに影響を与える可能性のある短期のマクロ経済的要因については、取り扱わないことにする。伝統的なマクロ経済学に立った改善策は、日本に持続的な成長の足がかりを与えることができなかった。そのため、われわれはまず、日本経済のポテンシャルを制限しているのは構造的障壁であり、しかも、おそらくはミクロ経済学的な性質の障壁であるに違いないという仮説から出発する。実質的な生活水準の向上は、政府が掲げ得る多くの政策目標のひとつに過ぎない。だが、生産性と産出高のレベルを高めることにより、さまざまな資源や財源をより効果的に用いて社会の課題に取り組むための機会が与えられる。われわれが今回の分析結果から引き出す政策的示唆は、この信念に基づくものである。

分析の手法

この分析に用いる手法は、以前のマッキンゼー・グローバル・インスティテュート³ (MGI) の過去の報告書でも使用した方法論に基づくものである。第一に、日本経済の全体的なパフォーマンスを示すデータと、既存の文献を総括する。第二に、業界のケース・スタディーを用いて、さまざまな部門の不振の要因となっている経済的障壁を浮き彫りにする。最後に、複数の業界のケース・スタディーで共通に見られるパターンに注目することにより、日本の経営者やオーナーが各自の部門で生産性を向上させることを阻んでいる主な障壁を明らかにしていく。

経済全般の状況

第1章では、総合的なデータと関連文献に基づいて日本経済の過去のパフォーマンスを評価する。日本の過去の生産性、産出高、雇用実績に貢献した主な要因を分析し、米国と比較することにより、今回のケース・スタディーの出発点とする。

³ McKinsey Global Institute

部門別ケース・スタディー

分析プロジェクトの中核は、4つの産業の詳細にわたるケース・スタディーである。どのケース・スタディーも、日本と基準国との間の生産性ギャップを測るところから始める。続いて、その部門を分析し、日本の経営のあり方が世界の基準国のそれとどう異なるか、また、日本の経営者が異なる選択をした理由を把握する。この産業の経営をミクロ経済学的に深く理解することにより、経営者の判断に影響を与えている外的要因の相対的重要性について結論を導き出すことができる。また、それを行う中で、既存の資産を用いて生産性を向上させることを妨げている障壁と、新たな生産能力への投資を制限している要因に焦点を当てる。

ケース・スタディーの対象とする部門は、経済全体に占める割合の大きいものを選んだ(図2)。4つの部門で、日本の全雇用の22%を占めている。また、日本経済の中でも国内向けの分野から選んだものばかりであることも特筆しておく。日本が輸出のパフォーマンスにおいて世界をリードしている経済部門では、構造的なミクロ経済的障壁が日本経済のポテンシャルを制限しているとは考えにくいからである。食品加工のケースは軽工業の例として、住宅建設は雇用の割合が大きい国内部門として取り上げた。また、サービス部門では、小売業と医療を分析対象とした。

どの部門のケース・スタディーも分析の手順は同じである。まずは、日本の産業について、現在の生産性レベルを世界の基準国と比較する(囲み2:「生産性の国際基準をどう解釈するか」)。続いて、観察された格差の原因となる要素について仮説を立て、その仮説を検証する。

¶ 生産性の測定 生産性は、市場における価値を創出する際に使われる財源その他の資源について、その活用効率を示すものである。産出高と投入量の比率を計算することで生産性が割り出せる。まず最初に、それぞれの産業を日本と比較対象国において一貫した方法で定義する。その際に、各業界の中に、その産業の価値連鎖の同一部分が含まれるようにする。続いて、購買力平価で調整した付加価値産出高、または物理的産出高を基準に、その部門の産出高を計算する。労働投入量は労働時間で算出し、資本投入量(食品加工と医療のケース・スタディーで使用)は、物的資本の既存ストックから得られた資本サービスとして算出する(別添A:「産出高と生産性の算定」を参照)。

一部の部門では信頼できる統計データが不足しているため、公式の情報を、顧客・生産者・規制者に対する広範囲にわたる取材で補った(図3)。この方法論は、住宅建設と医療のケース・スタディーで、ボトムアップの生産性評価を得るのに特に役立った。この2つの部門では、従来型の情報源が特に不完全で信頼できなかったからである。最後に、地域的なパフォーマンスの差異を説明するために、複数の都市で取材を行ったことも付記しておきたい。

¶ 因果関係の仮説を立て、検証する。日本における生産性の水準が基準国と異なる理由を説明するために、原因と考えられるものについて、一連の仮説を立てることから出発する。この段階では、世界中の多くの産業に関するマッキンゼーの専門

知識、および、日本と比較対象国の両方の企業団体や会社の管理職の専門知識による恩恵を受けることができる。

主な要因と考えられるものを炙り出す、他国との間の生産性の格差の説明には、組織的な枠組みを使用する。この原因の枠組みには、3段階の上下関係を持つ因果関係が含まれている（別添 B: 「枠組みの定義」を参照）。

- ・ 生産プロセスレベルで観察される格差
- ・ 業界の力学から生じる要因
- ・ 日本企業の選択が比較対象国の企業と異なる理由を説明する外的要因

事実に基づく更なる分析と工場視察により、仮説の検証を行う。分析や工場視察は、それによって各部門の生産性の格差を説明する原因要素の相対的な重要度を最終的に評価できるものでなければならない。

結論と意味合い

各産業の原因要素を突き止めた上で、今度は異なる産業同士で結果を比較する。共通のパターンが見られれば、日本と比較対象国との間の総合的な生産性ギャップの原因について、また、外的要因が変わったときにどこまで生産性のレベルを上げることができるかについて、結論を導き出すことができる。続いて、この情報を用いて、これらの外的要因が取り除かれた場合に異なる部門で生じる生産性の潜在成長率、および、そこから生じるであろう外国からの直接投資を概算する。同時に、他国の実際の経験に基づいて、日本の主な経済部門について、産出高の潜在成長率の予測も行う。最後に、これらの労働生産性と相対的産出高の成長予測を組み合わせ、部門ごとの経済改革がもたらす雇用への効果を予測し、過度の失業を招かずに経済の成長を促すには最初にとれに取り組むべきかを示唆する。

別添 A: 産出高と生産性の算定

生産性は、市場における価値を創出する際に使われる財源その他の資源について、その活用効率を示すものである。年間の生産に用いた投入量に対する同一期間の産出高の比率を計算することで、生産性を算出する。

産出高(付加価値)

産業の産出高とは、従来の売上とは異なる概念である。売上の数字には、最終段階の商品やサービスを生み出すために各産業が購入した商品やサービスの価値が含まれる。これとは対照的に、付加価値の概念は、工場から出荷される総生産高から、購入した原材料・サービス・エネルギーを差し引いたものとして定義される。付加価値を使用する利点は、異なる国同士の垂直統合における差異を説明できることである。さらに、製品間の品質の違いも計算に含めることができる。高品質の商品は通常、価格プレミアムが付き、付加価値が高くなるからである。また、投入量の活用効率における差異も計算に入れることができる。

GDP は、産出高の付加価値概念として見ることができる。多くの場合、産出高は均一ではない。一国の GDP は無数の異なる商品とサービスで構成されており、生産される最終の商品とサービスの市価である。GDP には、国内で利用できる労働・資本サービスによって生産された産出高の市価が反映されているのである。

小売業と食品加工のケース・スタディーでは、産出高の付加価値指標を用いた。ただ厄介なのは、付加価値を表示する通貨単位が国ごとに異なることである。そのため、この手法を用いる場合には、購買力平価為替レートを用いて付加価値を共通通貨に変換する仕組みが必要となる。これについては、以下に別途説明する。付加価値データが入手できなかった住宅建設部門では、産出高の指標として調整済み物的生産量を用いた。

購買力平価為替レート

複数の国の付加価値を共通通貨に変換するには、市場相場ではなく購買力平価為替レートを用いることにする。購買力平価為替レートは、2つの国のそれぞれ自国の通貨で同じ組み合わせの商品とサービスを購入する場合に、その実際原価の比率を反映するものとして考えることができる。購買力平価為替レートは、比較対象国同士の比較可能な商品とサービスについて、その実際の市価を比較し、続いて、個々の価格を総合して部門独自の個別「価格」、最終的には全体の GDP へと総計することによって、「ボトムアップ」式に構成される。

市場相場を使わないのは、そこに反映されるのは国際取引だけであり、国内の非貿易財・サービスの価格を反映することができないからである。それだけではない。市場相場に基づく比較は、国際的な資本の移動などによって生じる為替変動の影響を受けることになる。

われわれの経済全般の状況分析と、小売業、食品加工のケース・スタディーには、OECDの報告による購買力平価為替レートを使用する。しかし、これらの購買力平価は医療部門については信頼できないため、独自の指標を設定した。この計算の詳細については、医療のケース・スタディーの別添cを参照していただきたい。

最後に、消費税が計算から除外されるように購買力平価を調整した。また、ダブル・デフレーション済み購買力平価を得るために、異なる投入物価格を計上した。ダブル・デフレーション済み購買力平価は、われわれの付加価値比較で最終的に使用する購買力平価為替レートである。

投入量

投入量は、労働と資本で構成される。労働の投入量は、計算が非常に単純である。その産業内で、工場敷地で労働者が年間に働いた総時間数を使うつもりである。実際の時間数が判らない場合は、その部門の従業員一人当たりの平均労働時間（入手できる最も正確な指標を用いる）に従業員の総数を掛けることで、労働投入量の概算値とする。

食品加工と医療のケース・スタディーでは、資本投入量も測定した。資本というものが持つ異質性のため、資本投入量の測定は難しくなる。資本ストックは、多種多様な建造物（工場など）と設備（機械、トラック、道具など）で構成されている。ストックは、投資の追加により少しずつ増えて（企業の総固定資本形成）、現在の資本ストックとなったものである。個々の資本は、その耐用年数の間に労務流動を提供する。ある人がこの資本を貸し出すとしたら、この労務の価値こそが、人がお金を出して購入する対象なのである。そして、資本投入量の指標としてわれわれが用いるのはこれにほかならない。

資本ストックを測定したら、継続記録法を使用して、資本サービスの指標を構築する。建造物と設備の耐用年数には米国の基準を用いて試算を行った。理想的には、個々のケース・スタディーについて資本投入量を測定したかったのだが、データの入手に制約があったため、食品加工だけに限定した。その他のケース・スタディーについては、資本は労働生産性を説明する原因要素として扱った。

別添 B: 枠組みの定義

各産業における生産性の実績を左右する要因を総合するための枠組みを、図 B1 にまとめた。枠組みのさまざまな要素については、以下にさらに詳しく説明してある。考えられる障壁の説明も、いくつかの小見出しの下に掲げてある。これは、各ポイントの関連性を理解しやすくするためでもあり、また、後の説明の中で取り上げる障壁の一部を紹介するためでもある。

生産プロセス

生産性に影響を与える要因の第一群は、生産プロセスレベルで生じる。これらは、製品の構成 / マーケティング、生産要因、およびオペレーションに大別することができる。枠組みにおける生産プロセスの要因は、企業が管理できない外的環境の諸要素と経営者の決定の両方によって左右される。

¶ 製品の構成 / マーケティング

国によって、需給製品のカテゴリーが異なる場合がある。そして、ある国の産出高において、本質的に生産性の低い製品やサービスのカテゴリーの占める割合が高い場合、生産性のペナルティが生じる場合がある。製品カテゴリー内で、国によって生産する製品の品質が異なる場合もある。投入量の水準がほぼ同じで、付加価値のより高い製品やサービスが生産されていれば、それが生産性の高さとして表れる。製品カテゴリーにおいて生産性の差異を生じるもうひとつの源泉は、製品の普及における差異である。幅広い製品やサービスの品目には、製品の構成が最適とは言えず、それによって生産性が押し下げられているものもあり得る。最後に、製造部門とサービス部門の両方において、どの技術を用いるかを設計が左右する場合がある。設計の変更によって生産プロセスが単純化され、生産性が向上することも考えられる。

¶ 生産要因

- 資本集約度 / 技術 本書では資本という語を、物的資産およびその具体化されたプロセス（機械、工場、建物、ハードウェアなど）の意味で用いる。資本は次のように労働生産性に影響を与えることがある。第一に、ある産業の資本集約度が高ければ、つまり、各労働単位と組み合わせて用いる資本が多ければ、この産業は労働生産性が高いだろうと考えられる。第二に、技術的により進んだ資本ストックがある場合、やはり労働生産性は高まるに違いない。

- 規模：生産規模が大きければ、一般に生産性は高くなると考えられる。
- 労働者の技能と教育の可能性：企業が従業員を選ぶ際、アクセス可能な労働者の現在の技能、潜在的な技能の水準を指す。企業は従業員をゼロから教育することも（ただし時間はかかる）、即戦力の労働者を雇うことも可能である。

¶ オペレーション

- 機能・職務の組織的運営：これは、生産プロセスその他の主要な機能（製品開発、販売、マーケティング）を組織化・運用する方法を包含する広いカテゴリーである。事務機構のほとんどの領域における経営慣行、および、会社が従業員に用いている報奨システムの構造が反映される。
- 製造に適した設計：最適な現場レイアウトを使用し、続いて、標準的で、交換可能で、費用競争力のある資材を使用した効率的な建築設計の採用。
- 供給業者との関係：供給業者は、納入プロセスを効率的にしたり、製品開発で協力したり、生産に役立つ製品やサービスを提供することで、産業界の生産性に貢献することができる（たとえば、住宅建設における特別取引）。これには、品質が悪かったり、投入量の納入が変動した場合の生産性のペナルティも含まれる。

業界の力学

業界における競争圧力の影響で、経営陣は生産プロセスにベスト・プラクティスを採用するように促される。われわれはここに2種類の要因を含める。国内の競争の激しさと、世界のベスト・プラクティスとの競争である。

¶ 国内の競争の激しさ

産業構造における違いと、その結果として生じる国内業者の競争行動。その他の要因が同等であれば、産業界の競争が激しいと、経営者はより多くの圧力を受け、より生産的な工程の採用が促される。

¶ 世界のベスト・プラクティス企業との競争

外国のベスト・プラクティス企業からの競争圧力も含まれる。輸入によるものと、外国からの直接投資によるものがある。

外的要因

経営者に対する外的障壁には、製品市場、資本市場、労働市場の分断、土地市場、地価税、関連産業、消費者の好みなどが考えられる。これらの要因は大半が企業の管理下にはないが、経営のあり方に影響を与えるものである。

¶ 製品市場

- 製品規制： 一定の製品やサービスの提供を禁止または抑制する規制（価格決定への規制も含む）は、高い生産力を用いた生産を減らしたり、排除したりすることがある。製品市場の規制はまた、既存企業を保護または優遇することで、競争を制限したり歪めたりすることがある。
- 貿易と外国からの直接投資を阻む障壁： 貿易または外国からの直接投資に対する関税障壁と非関税障壁は、業界の競争圧力を弱め、低い生産性の持続を許してしまう可能性がある。
- 製品の価格形成情報： いかなる市場の場合も、それが十分に機能するためには、価格に関する包括的な情報がきわめて基本的な要件となる。このデータの入手可能性を保証するために、政府は時折介入して、情報の公開を要求しなければならない。
- 標準化： 多くの企業と消費者が標準の恩恵に与っているにもかかわらず、個々の企業は、標準を促進するために行動を起こす個人的な動機を十分に持たないことが多い。標準化を推進するための投資は社会的に不十分であるため、政府の介入がしばしば必要とされる。

¶ 資本市場

- 企業統治のルール： 経営陣が、オーナー、株主、債権者からの圧力にどの程度晒されているかによって、生産性向上の度合いが違ってくる場合がある。
- 金融制度： 部門や企業間で財源その他の資源の配分効率が悪いと、生産性の高い企業に報いを与える市場原理の能力が歪められる。

¶ 労働市場： 労働法規によって、生産性を向上させる手段を実施する可能性が影響を受けることが考えられる（たとえば、移民政策が厳しいと、技能の高い労働力の輸入が難しくなる）。

¶ 土地市場と地価税： 税制または土地使用に関する規制から生じる歪みのために、土地の有効利用が妨げられる場合がある。

¶ 関連産業： 供給業者または川下産業が、各産業の業者に対する競争圧力を弱めることにより、生産性を阻害する場合がある。また、その一方で発展の遅れている川上産業が、生産を促進する製品やサービスを提供しないことによって、また

は、納入製品の品質が悪かったり変動が大きかったりすることで、多大な生産性コストを顧客に負わせる場合もある。

¶ 消費者の好み： 日本とその比較対象国は、気候、所得配分、伝統的な消費パターンなどが異なるために、消費者需要の構造が異なる可能性がある。そのため、市場で要求される製品の構成が影響を受け、ひいては、総産出高の値、したがって生産性にも影響を与える可能性がある。

囲み1

生産性と収益性

どんな市場においても、生産性の高い企業は、ほかの部分でコスト不利になっていない限り高い収益性を享受することができる。生産性の高い企業は、同じ産出高をより少ない投入量で実現することでコスト優位になるか、価格プレミアムを享受する、すなわち同じ投入量でより多くの産出高を得るかのどちらかになる。

時間が経つにつれ、生産性の高い企業の高い収益性は、競争に晒されることになる。競争相手が生産性で追いつくと、収益性は接近する傾向を見せる。そのような環境では、企業がより高い収益性を享受するには、生産性を競争相手よりも高い水準に押し上げる以外にない。その結果、その企業がより高い生産性を達成すれば、より高い収益性を享受できるが、それも、競争相手が再度追いつくまでの間に限られる。言い換えるなら、ダイナミックな競争の世界では、収益性とは生産性の向上に対する一時的な報酬なのである。

より生産的な企業はその市場で相対的に高い収益性を享受するが、異なる複数の市場を相手にしている企業には当てはまらない場合がある。それには2つ理由がある。第一に、1つの市場では生産的な企業であっても、投入量のコストが高ければ収益性が低くなる場合がある一方で、別の市場で生産性の低い企業でも、投入量のコストが低ければ収益性が高くなる場合がある。たとえば、ある米国企業の生産性がある日本企業よりも高くても、賃金が高いために収益性で劣る場合がある。第二に、競争の度合いが市場ごとに異なる場合があるため、競争の激しい市場にいる生産的な企業が、別の市場にいる非生産的な独占企業や寡占企業と比べて収益性で劣ることがある。たとえば、1980年代、ヨーロッパの航空会社は生産性の高い米国の航空会社よりも高い収益性を享受していた。ヨーロッパでは価格競争がずっと少なかったためである。

しかし、規制緩和とグローバル化によって、国内市場間の差異は消滅しつつある。障壁が除去されるにつれて、生産的な企業は非生産的な既存企業の市場に参入してくる。商品が取り引きされる場合、これは輸入の形をとることがある。投入物価格が安いために輸入側の国の非生産的な既存企業が一時的に保護されることもあり得るが、そういった投入物価格の差は長期的に持続するものではない。鍵となる投入物価格の1つである資本コストは国際的に差が接近しつつあり、もう1つの主要な投入物価格である賃金も、最終的には生産性に追いつくことになる。その結果、長い目で見れば、低賃金と高い生産性の両方を享受できる国はなくなる。生産的な企業によるもうひとつの市場参入の形態は、外国への直接投資である。この場合、投資を行う生産的な企業は非生産的な既存企業と同じ投入物価格で競争できるため、より高い収益性を享受することができる。

つまり、市場が自由化・グローバル化するにつれて、企業が高い収益性を持続するためには、常に競争相手よりも高い生産性を実現する以外に方法はなくなるのである。

囲み 2

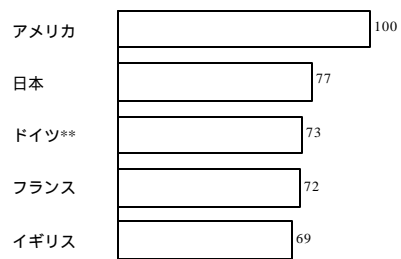
生産性の国際基準をどう解釈するか

日本の産業のパフォーマンスを評価するために、世界で最高のパフォーマンスを上げている国と労働生産性を比較することにする。この比較により、日本の企業が生産プロセスにおいて、ポテンシャルと比べてどの程度効率的であるかを知ることができるのである。比較対象国を用いれば、その国と日本との間で生産プロセスやその他の商習慣を詳しく比較することにより、生産性ギャップの原因を突き止めることもできる。

しかし、国際標準を可能な最大生産性レベルの指標として考えるべきではない。いつ如何なる時でも、個々の企業の中には、生産性の水準で最高の実績を持つ国の平均を上回るものが存在する。また、時間が経過すれば、個々の企業が継続的に生産性を向上させるにつれて、国際標準もレベルアップすることになる。そのため、比較対象国の生産性レベルは、現実的に達成可能な効率の水準として解釈できるものの、それが限度だと考えるべきではない。

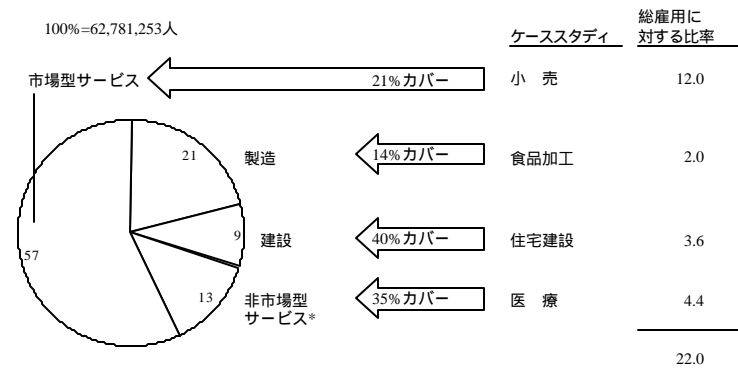
どの特定の部門についても、国際標準とは別に、すべての生産性の指標を米国の生産性レベルの平均との比較で定義した一貫性のある単位で表現することを決めた。米国は、大国の間で実質所得水準が最も高いため、一人当たりの GDP 総計のレベルで比較の軸とすることができる。特定の産業の水準については、この公式に当てはまらないものもあるかもしれない。だが、一貫した比較単位を用いることで、個々の産業における生産性ギャップを解明し、パフォーマンスの比較を行うのに役立つものと確信している。

図 1
G7諸国の国民1人当たりの国内総生産
1999年のPPP



* 国内総生産のPPPで換算
** 統一ドイツ (旧西ドイツと旧東ドイツ)
資料: OECD

図 2
 日本経済の産業部門と本報告のカバー率 (1996年)
 % (総雇用に対する比率)



* 政府サービス、教育、医療サービス
 資料: 総務庁

図 3
 本報告にあたっての産業別インタビュー数

産業	インタビュー数
- 食品加工	26
- 小売	20
- 住宅建設	41
- 医療	50
合計	137

図 B1
生産性差異の要因

