

# コロナ禍でも労働生産性が上昇した企業は何が違うのか

～企業レベル生産性データベース(JPIC-DB)にもとづく生産性分析～

2022年3月

木内康裕

日本生産性本部生産性総合研究センター上席研究員

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター

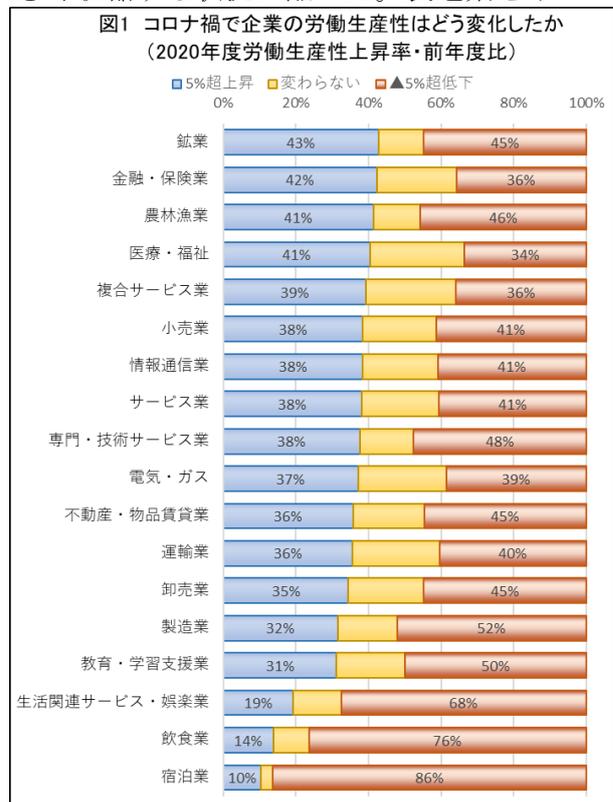


## 1. 産業別にみたコロナ禍での労働生産性の変化

2020年4月に初めて緊急事態宣言が発令されて以来、日本の社会経済的な諸活動は、コロナ禍によって様々な制約を受けてきた。特に、飲食業や小売業は、営業時間短縮や営業自粛を強いられるなど、事業活動が大きく収縮する状況に陥った。製造業をみても、グローバルなサプライチェーンの混乱や半導体不足などが生産活動を下押ししている。

労働生産性も、このような変化に大きな影響を受けている。ここでは、日本生産性本部が企業レベル生産性データベース(JPIC-DB)として提供している企業財務データをもとに、企業の労働生産性がどのように変化したのかについて、その要因とともに概観していきたい。

コロナ禍で労働生産性がどう変動したのかは産業によっても異なるが、最も落ち込みが目立つのは宿泊業である。外出自粛の広がりに伴うビジネス出張や観光の大幅な減少が直撃した宿泊業では、2020年度(2020年4月～2021年3月を決算期とする



会計年度)の労働生産性上昇率が▲5%超となった企業の割合が86%を占めている。飲食業も、2020年度の労働生産性上昇率が▲5%超となった企業の割合が76%にのびている。こうした分野では、ほとんどの企業で労働生産性が低下したと見てよい。

製造業も、労働生産性が▲5%超のマイナス幅となった企業が過半数(52%)を占めており、労働生産性が上昇した企業は概ね1/3(32%)にとどまっている。飲食業や宿泊業、製造業のほかにも、生活関連サービス・娯楽業(同68%)や教育・学習支援業(同50%)でも、労働生産性が低下した企業が目立つ。

一方、労働生産性の上昇が目立つのは、鉱業や金融・保険業、農林漁業、医療・福祉といった分野である。これらの分野では、2020年度の労働生産性上昇率が+5%超の企業割合が40%を超えている。「巣ごもり消費」の影響で食品スーパーなどの業況が堅調だった小売業や、在宅ワークの拡がりやデジタル化の恩恵を受けた情報通信業も、労働生産性上昇率が+5%を超える企業が4割弱を占めている。

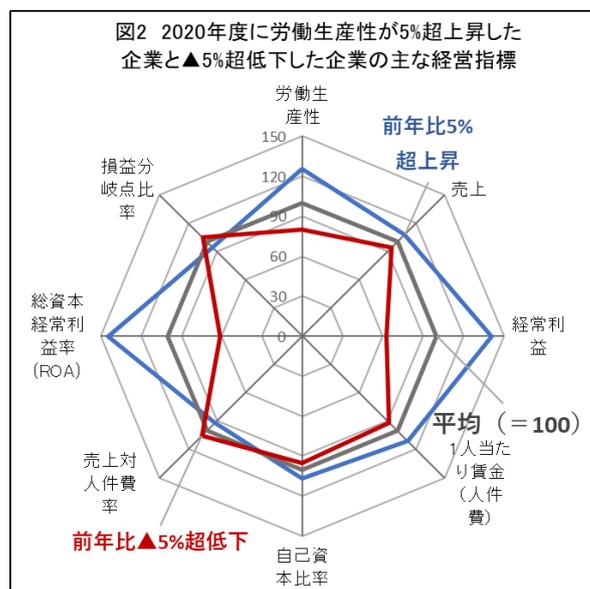
こうしてみると、日本経済がコロナ禍の影響を大きく受けているといっても、労働生産性が低下した企業が多数派を占める産業分野ばかりというわけではない。労働生産性がどう変化したかという観点でみると、分野によって状況が大きく異なっているとみることができる。



## 2. 労働生産性が上昇した企業の特徴

コロナ禍による企業活動の影響は産業分野によって大きく異なるとはいえ、コロナ禍にあっても労働生産性が上昇した企業とはどのような特徴があるのだろうか。ここでは、2020年度の労働生産性上昇率が+5%超の企業(以下、「生産性上昇企業」と▲5%超の企業(以下、「生産性低下企業」)ではどのあたりが違うのかについて、主要な経営指標からみていくことにしたい。

「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」では、営業利益で4.4倍、当期利益にいたっては6.1倍と、利益指標で見るとかなり大きな差が



生じている。一方、売上規模にそれほど大きな違いはなく、「生産性上昇企業」の売上平均は、「生産性低下企業」より15%ほど大きいだけである。また、売上高付加価値率をみると、「生産性上昇企業」が31%であるのに対し、「生産性低下企業」は27%となっており、売上に占める「粗利（付加価値）」にもそれほど大きな違いがあるわけではない。

売上規模や売上高付加価値率にさほど差がないのに、各種利益指標に大きな違いがあるということは、諸々の経費に差が生じているか、各種給付金などの営業外収益に差が生じていることなどが原因として考えられる。

実際、経費率を表す指標の一つである売上対販管費率は、「生産性低下企業」（42%）より「生産性上昇企業」（35%）の方が7%ポイント低くなっている。

コロナ禍では、「持続化給付金」など様々な公的給付が対象となる企業向けに制度化された。2020年度は、緊急避難的な公的支援として、多くの企業がこのような給付金を受け取っており、それが企業業績や労働生産性に影響を及ぼしている可能性がある。ただし、持続化給付金を例にとると、本業以外の収入を表す「雑収入」として会計処理し、損益計算書に営業外収益として計上していれば、計算上の定義<sup>2</sup>から労働生産性には影響しないことになる。しかし、

表1 2020年度の労働生産性が5%超上昇・▲5%超低下した企業別にみた主な経営指標（平均値/いずれも前年度比）

	上昇	平均	低下	上昇企業平均/低下企業平均
売上	2,017,181	1,869,369	1,756,427	115%
営業利益	96,951	54,422	21,925	442%
経常利益	108,255	69,122	39,221	276%
当期利益	67,422	35,503	11,113	607%
従業員数	77	92	103	75%
1人当たり限界利益	33,226	27,975	23,948	139%
1人当たり賃金(人件費)	6,416	5,789	5,307	121%
売上高営業利益率	5%	3%	1%	385%
労働生産性	11,972	9,546	7,639	157%
売上高付加価値率	31%	29%	27%	116%
労働装備率	27,355	23,553	20,652	132%
有形固定資産回転率	650	476	344	189%
資本生産性	115	81	54	211%
売上高経常利益率	5%	4%	2%	240%
総資本経常利益率(ROA)	9%	6%	3%	289%
売上高営業利益率	5%	3%	1%	385%
売上高総利益率	30%	29%	28%	106%
総資本回転率	1.7	1.5	1.4	120%
棚卸資産回転率	1,151.3	954.4	808.7	142%
固定資産回転率	74.2	52.4	35.7	208%
売上債権回転率	391	285	204	191%
売上対販管費率	35%	39%	42%	83%
売上対人件費率	23%	25%	27%	87%
自己資本比率	32%	30%	28%	112%
流動比率	4.3	5.4	6.2	69%
当座比率	3.5	4.3	4.9	70%
固定比率	1.6	1.5	1.5	108%
固定長期適合率	0.6	0.6	0.6	100%
インタレストカバレッジレシオ	691.2	615.1	516.8	134%
買入債務回転期間(月)	3.5	3.5	3.4	103%
売上債権回転期間(月)	1.9	2.1	2.3	85%
棚卸資産回転期間(月)	8.4	9.8	10.8	77%
損益分岐点比率	0.90	0.95	0.99	90%
変動費比率	34%	34%	33%	103%
固定費比率	67%	71%	73%	92%
限界利益率	74%	73%	73%	100%
総資本営業キャッシュフロー比率	15%	11%	7%	210%
減価償却費比率	36%	33%	32%	113%
キャッシュフローマージン	11%	8%	6%	191%
キャッシュフロー当座比率	74%	59%	47%	157%
キャッシュフロー比率	164%	127%	99%	166%

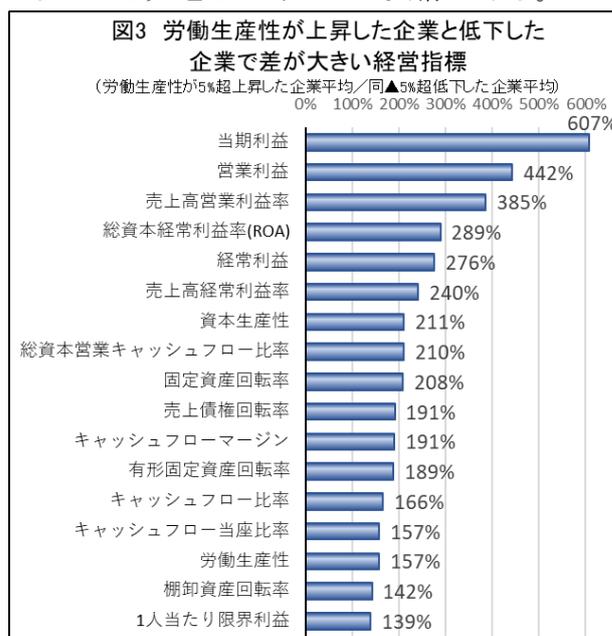
<sup>1</sup> 厳密には粗利と付加価値は異なる概念であるが、経営的によく使われる指標で付加価値に最も近いものとして粗利がよく用いられるため、ここでは粗利(付加価値)、及び粗利(売上高付加価値率)と表記している。

<sup>2</sup> 企業の財務データから労働生産性を計算する定義は様々な種類があるが、ここでは以下により算出している。  
労働生産性 = 付加価値(営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) / 従業員数

どの勘定科目に計上するかは企業の判断による部分もあり、一時的な所得として特別利益に計上しているケースもあるだろう。また、そのまま売上に計上した場合には、労働生産性にも影響することになる。

今回制度化された様々な給付金・助成金は、それぞれの趣旨や性格が異なるため、全てが労働生産性に影響しない営業外収益や特別利益に算入されているとも言い切れないため、労働生産性にどのくらい影響しているのかは見通しにくいのが実情である。

他の指標で「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」でやや差があるのは、企業の収益体質を表すものが目立つ。売上対人件費率や損益分岐点比率は「生産性上昇企業」の方が若干低くなっているほか、総資本経常利益率（ROA）や売掛金などの回収速度を表す売上債権回転率、1人当たり限界利益は逆に「生産性上昇企業」の方が高くなっている。また、企業の資金繰りや資金収支を表す総資本営業キャッシュフロー比率やキャッシュフローマージンでも、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で差が大きい。



一方、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で差が比較的小さい指標は、自己資本が固定資産にどれだけ投下されているかを表す固定比率や、類似指標である固定長期適合率、買掛金や支払手形が売上原価に占める割合を表す買入債務回転期間など、財務的な安全性に関連する指標が多い。また、企業の粗利や収益性を表す指標でも、売上高総利益率や限界利益率では、差があまり見られない。

こうしてみると、労働生産性が上昇した企業は、企業の収益性や資金繰りなどで相対的に良好な体質であることが、様々な指標からみてとれる。

そして、労働生産性水準も、「生産性上昇企業」（1,197万円）は「生産性低下企業」（764万円）より57%ほど高くなっており、それが賃金水準の差（「生産性上昇企業」の1人当たり賃金（人件費）は「生産性低下企業」より21%ほど高くなっている）にもつながっているものと考えられる。

また、他の経営指標がどのように変化しているのかをみても、生産性が上昇した企業と生産性が低下した企業では差がみられる。特に、経常利益や営業利益、当期利益といった利益関連指標では、「生産性低下企業」が大幅な前年度比マイナスになったのに対し、「生産性上昇企業」では前年度比でプラスになっている。売上も、「生産性上

昇企業」では前年度水準を上回っている。

ここで挙げた利益関連指標と売上を組み合わせた経営指標である売上高経常利益率や売上高営業利益率も、「生産性上昇企業」で改善する一方で「生産性低下企業」で悪化しており、両者の差が大きい。しかし、比率自体では両者に大きな差がみられなかった売上高付加価値率をみると、「生産性上昇企業」で前年度より改善しているのに対し、「生産性低下企業」では前年度から悪化している。損益分岐点比率や売上対販管費率、売上がなくてもかかる固定費の負担の重さを表す固定費比率も同様だった。

企業の採算性や収益性を見るために用いられるこれらの指標でも、労働生産性が上昇した企業と低下した企業ではコロナ禍で差が大きく開いたことがみてとれる。



### 3. 主要産業の概況

#### 飲 食 業

「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」の違いがどのような指標に表れているかは、産業分野によっても違いがある。そこで、ここではコロナ禍による影響が比較的大きかった飲食業と小売業、それから製造業について、それぞれ概観していくことにしたい。

飲食業は、2020年4月から断続的に各地で発令された緊急事態宣言により、営業時間の短縮や営業自粛を強いられ、事業活動の制約が最も大きかった分野の1つである。

表2 2020年度の労働生産性が5%超上昇・▲5%超低下した企業の経営指標の変化（平均値/いずれも前年度比）

	上昇	平均	低下	上昇企業(%)	低下企業(%)
売上	15%	9%	-14%		29%p
営業利益	10%	-36%	-63%	73%	73%p
経常利益	21%	-29%	-56%	78%	76%p
当期利益	6%	-36%	-55%		60%p
従業員数	-6%	-22%	19%		-25%p
1人当たり限界利益	21%	69%	-17%		38%p
1人当たり賃金(人件費)	28%	79%	-8%		36%p
売上高営業利益率	3%	-36%	-58%		60%p
売上高付加価値率	28%	3%	-15%		43%p
労働装備率	14%	19%	0%		13%p
有形固定資産回転率	15%	11%	-9%		24%p
資本生産性	41%	9%	-24%	6%	65%p
売上高経常利益率	13%	-30%	-49%		61%p
総資本経常利益率(ROA)	9%	-35%	-58%	6%	67%p
売上高営業利益率	3%	-36%	-58%		60%p
売上高総利益率	10%	3%	-7%		17%p
総資本回転率	2%	-2%	-17%		18%p
棚卸資産回転率	19%	13%	-2%		21%p
固定資産回転率	10%	4%	-13%		23%p
売上債権回転率	16%	20%	8%		8%p
売上対販管費率	-1%	8%	19%		-19%p
売上対人件費率	12%	16%	19%		-6%p
自己資本比率	2%	-4%	-6%		8%p
流動比率	20%	32%	32%		-11%p
当座比率	27%	39%	37%		-10%p
固定比率	-5%	-2%	2%		-7%p
固定長期適合率	-7%	-5%	-5%		-2%p
インタレストカバレッジレシオ	15%	-38%	-61%	76%	76%p
買入債務回転期間(月)	7%	7%	10%		-3%p
売上債権回転期間(月)	4%	7%	13%		-9%p
棚卸資産回転期間(月)	8%	14%	23%		-16%p
損益分岐点比率	-5%	1%	9%		-14%p
変動費比率	-6%	-4%	-1%		-5%p
固定費比率	-5%	1%	10%		-15%p
限界利益率	2%	1%	2%		-1%p
総資本営業キャッシュフロー比率	-5%	-24%	-34%		29%p
減価償却費比率	-26%	-23%	-6%		-20%p
キャッシュフローマージン	-4%	-19%	-22%		18%p
キャッシュフロー当座比率	4%	-12%	-19%		23%p
キャッシュフロー比率	0%	-23%	-37%		37%p

地域や時期によっては、営業の自粛・短縮に伴う補償金・協力金が事業者の財務的な安定に寄与したものの、業況自体はかなり厳しかったとみられる。

実際、飲食業の「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」いずれをみても、営業利益、経常利益、当期利益といった利益関連指標は全て赤字となっている。

また、売上をみると、利益ほど大きな差がみられず、むしろ「生産性上昇企業」の方が平均規模が小さくなっている。これは、全業種平均でみたときと逆の傾向であり、自治体などによる各種の休業補償・協力金がどちらかという個人事業主・中小企業向けに設計されていたことも影響しているものと考えられる。休業の影響（損失）が業態や企業規模、地域などによって異なっていることも反映していると考えられる。

逆に、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で比較的差が小さい指標としては、損益分岐点比率や売上対人件費率、売上高付加価値率、限界利益

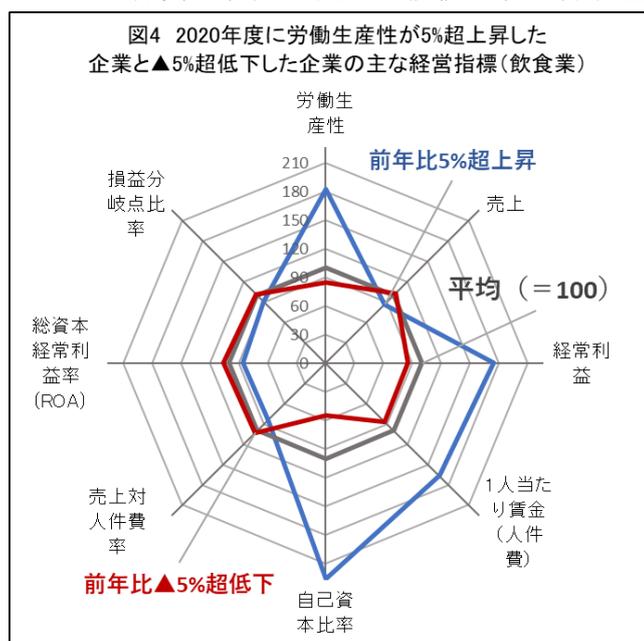


表3 2020年度の労働生産性が5%超上昇・▲5%超低下した企業別にみた主な経営指標（飲食業・平均値/いずれも前年度比）

	上昇	平均	低下	上昇企業平均/低下企業平均
売上	1,390,970	1,598,834	1,638,832	85%
営業利益	-86,480	-142,003	-152,687	57%
経常利益	-68,239	-103,086	-109,792	62%
当期利益	-211,669	-174,963	-167,900	126%
従業員数	46	86	93	49%
1人当たり限界利益	31,603	16,929	14,066	225%
1人当たり賃金(人件費)	13,333	7,993	6,964	191%
売上高営業利益率	-6%	-9%	-9%	-
労働生産性	17,076	9,405	7,902	216%
売上高付加価値率	42%	41%	40%	106%
労働装備率	19,727	10,489	8,824	224%
有形固定資産回転率	32.1	14.7	11.6	278%
資本生産性	8.9	5.0	4.2	210%
売上高経常利益率	-5%	-6%	-7%	-
総資本経常利益率(ROA)	-12%	-10%	-10%	-
売上高営業利益率	-6%	-9%	-9%	-
売上総利益率	54%	59%	60%	91%
総資本回転率	2.4	1.6	1.4	165%
棚卸資産回転率	266.5	215.1	205.6	130%
固定資産回転率	13.3	7.3	6.1	218%
売上債権回転率	889	477	398	224%
売上対販管費率	61%	78%	81%	75%
売上対人件費率	34%	40%	42%	82%
自己資本比率	12%	3%	2%	623%
流動比率	4.0	4.6	4.7	87%
当座比率	3.5	3.6	3.6	98%
固定比率	2.2	2.0	2.0	114%
固定長期適合率	0.7	0.7	0.7	93%
インタレストカバレッジレシオ	82.8	156.9	205.8	40%
買入債務回転期間(月)	1.1	1.1	1.2	93%
売上債権回転期間(月)	0.5	0.4	0.4	124%
棚卸資産回転期間(月)	0.6	0.9	1.0	55%
損益分岐点比率	0.99	1.09	1.11	90%
変動費比率	28%	30%	31%	92%
固定費比率	71%	77%	79%	90%
限界利益率	71%	71%	70%	101%
総資本営業キャッシュフロー比率	29%	16%	13%	219%
減価償却費比率	30%	14%	11%	268%
キャッシュフローマージン	14%	10%	9%	156%
キャッシュフロー当座比率	131%	95%	88%	150%
キャッシュフロー比率	145%	66%	51%	285%

率といった指標が挙げられる。こうした事業の採算性を表す経営指標でみる限り、両者にそれほど大きな違いがなかったとみることができる。

逆に、両者の差が大きかったのは、営業利益や経常利益などの利益関連指標がまず挙げられる。これらの指標は、前述したとおり、労働生産性が上昇していても低下していても赤字になっているが、赤字幅をみると「生産性上昇企業」は「生産性低下企業」の半分程度になっている。また、1人当たりでみた保有設備を表す労働装備率や、自己資本がどれだけ充実しているかを示す自己資本比率、保有設備をどれだけ有効に活用しているかを示す有形固定資産回転率、総資本営業キャッシュフロー比率といった指標も、「生産性上昇企業」が「生産性低下企業」を大きく上回っている。

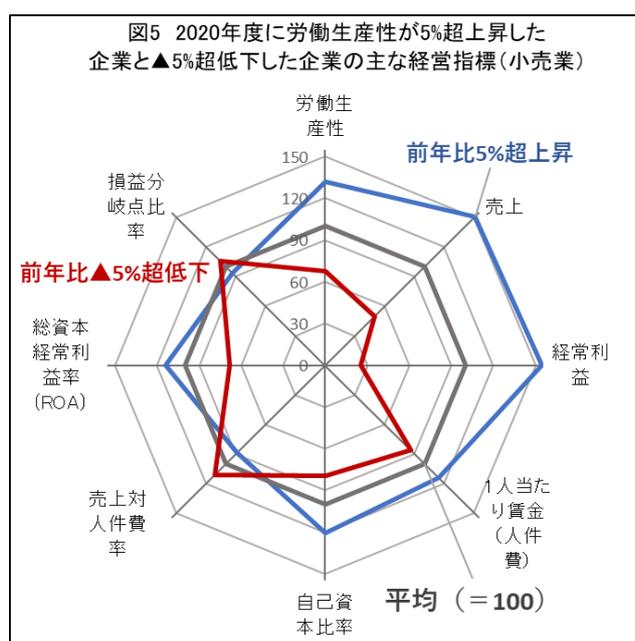
「生産性上昇企業」の労働生産性（1,708万円）は、「生産性低下企業」（790万円）の2倍以上であり、もともとの水準に大きな差があるとはいえ、こうした違いも労働生産性の動向に影響したものと思われる。

## 小 売 業

小売業は、コロナ禍で在宅時間が増えたことによる「巣ごもり消費」の恩恵を受けた食品スーパーのような業態がある一方、百貨店のように外出自粛やインバウンド消費の消失などで大きな打撃を受けた業態もあり、業態間の差がかなり大きい。そのため、労働生産性にも、そうした業態による業況の違いが影響しているものと考えられる。

「生産性上昇企業」の労働生産性は1,125万円で、「生産性低下企業」（575万円）の2倍近い水準であり、飲食店と同様に大きな差がある。

ただ、売上などの指標をみると、小売と飲食で状況が異なる。「生産性上昇企業」の売上平均は、「生産性低下企業」の3倍近くになっており、規模にかなりの違いがみられる。また、「生産性低下企



業」の営業利益や当期利益は赤字だが、「生産性上昇企業」は黒字基調を維持できている。

また、採算性（損益分岐点比率）や粗利（売上高付加価値率）に大きな違いはないが、労働装備率には大きな違いがある。

売上対販管費率や売上対人件費率なども、「生産性上昇企業」の方が低くなっている。これは、「生産性上昇企業」の企業規模が大きいというだけでなく、収益構造やコスト構造にも違いがあることが、コロナ禍の労働生産性にも影響していることを示唆している。

実際、売上に占める固定費の比率（固定費比率）は「生産性上昇企業」の方が低くなっており、利益を上げやすい体質になっている。損益分岐点でも同様である。

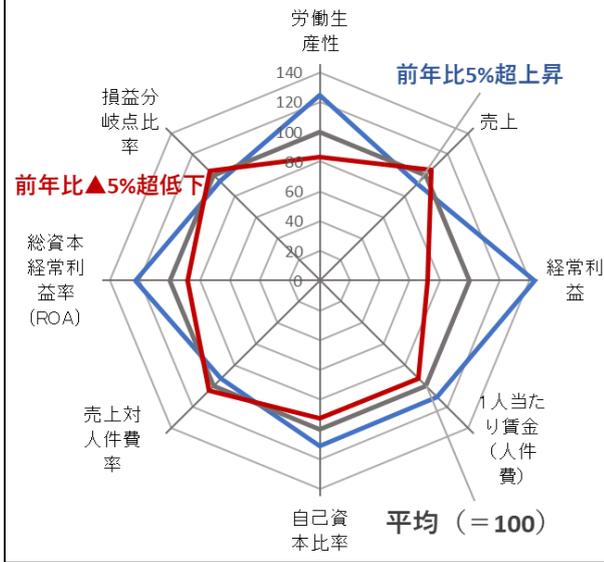
## 製造業

製造業では、「生産性上昇企業」の労働生産性が「生産性低下企業」の1.5倍ほどで、小売や飲食ほど差が大きいわけではない。これは、製造業各分野の業況が、コロナ禍による外出自粛などの影響を飲食や小売業ほど大きく受けない産業的特性の影響もある。

また、海外のサプライチェーンの混乱や半導体の供給制約などの影響を受けたものの、主要国を中心に日本よりも経済の正常化が早かったことなどから輸出環境がいち早く好転したことも関係しているだろう。

	上昇	平均	低下	上昇企業平均/低下企業平均
売上	2765749	1828250	903506	306%
営業利益	61563	29209	-2704	-
経常利益	93708	48616	4137	2265%
当期利益	62470	28724	-4562	-
従業員数	42	48	54	77%
1人当たり限界利益	28,469	22,693	16,970	168%
1人当たり賃金(人件費)	6,336	5,548	4,767	133%
売上高営業利益率	2%	2%	0%	-
労働生産性	11,246	8,506	5,747	196%
売上高付加価値率	24%	23%	22%	111%
労働装備率	11,640	8,586	5,501	212%
有形固定資産回転率	61.7	83.8	106.0	58%
資本生産性	77.0	51.5	25.1	307%
売上高経常利益率	3%	3%	0%	740%
総資本経常利益率(ROA)	8%	6%	1%	848%
売上高営業利益率	2%	2%	0%	-
売上総利益率	35%	34%	34%	101%
総資本回転率	2.4	2.3	2.1	115%
棚卸資産回転率	138.7	257.2	372.2	37%
固定資産回転率	42.2	83.8	124.7	34%
売上債権回転率	128	116	104	124%
売上対販管費率	35%	39%	43%	82%
売上対人件費率	18%	20%	22%	80%
自己資本比率	24%	20%	16%	151%
流動比率	3.3	4.0	4.7	70%
当座比率	2.5	3.0	3.5	70%
固定比率	1.5	1.3	1.2	129%
固定長期適合率	0.5	0.5	0.5	108%
インタレストカバレッジレシオ	168.5	160.3	142.5	118%
買入債務回転期間(月)	1.6	1.5	1.4	110%
売上債権回転期間(月)	1.2	1.3	1.3	87%
棚卸資産回転期間(月)	2.8	2.9	2.9	95%
損益分岐点比率	0.90	0.96	1.02	88%
変動費比率	53%	53%	52%	102%
固定費比率	55%	58%	62%	89%
限界利益率	58%	58%	59%	99%
総資本営業キャッシュフロー比率	30%	25%	19%	155%
減価償却費比率	38%	33%	28%	136%
キャッシュフローマージン	16%	13%	10%	159%
キャッシュフロー当座比率	140%	127%	114%	123%
キャッシュフロー比率	185%	161%	137%	135%

図6 2020年度に労働生産性が5%超上昇した企業と▲5%超低下した企業の主な経営指標（製造業）



もっとも、売上でみると、「生産性上昇企業」平均は、「生産性低下企業」の9割ほどであり、売上規模が大きい企業を中心にコロナ禍で労働生産性が向上したわけではない。このあたりは、小売業とは大きく異なる点とあってよい。

また、損益分岐点比率や売上対人件費率は、「生産性上昇企業」が「生産性低下企業」をやや下回っている。このあたりは、飲食店や小売業と同様の傾向であり、分野にあまり関係なく採算性が労働生産性の動向に影響していることを示している。

それでは、製造業で労働生産性が上昇した企業と低下した企業を比較したとき、どのようなところに差があるかというと、まず挙げられるのが営業利益及び売上高営業利益である。「生産性上昇企業」の営業利益は、「生産性低下企業」の約4倍、売上高営業利益率も4.7倍になっている。両者の差を見ていくと、売上高付加価値率や売上総利益率といった原価率に関する差よりも、売上高販管費率などの経費関連の指標の差が大きい。また、キャッシュフロー関連指標も差が大きくなっている。し

表5 2020年度の労働生産性が5%超上昇・▲5%超低下した企業別にみた主な経営指標（製造業・平均値/いずれも前年度比）

	上昇	平均	低下	上昇企業平均/低下企業平均
売上	1,233,506	1,339,471	1,408,806	88%
営業利益	68,119	36,910	16,488	413%
経常利益	71,952	50,237	36,028	200%
当期利益	45,653	26,313	13,659	334%
従業員数	39	48	54	72%
1人当たり限界利益	20,209	17,185	15,182	133%
1人当たり賃金(人件費)	5,808	5,246	4,875	119%
売上高営業利益率	6%	3%	1%	472%
労働生産性	8,745	7,016	5,832	150%
売上高付加価値率	31%	29%	27%	114%
労働装備率	8,243	7,989	7,821	105%
有形固定資産回転率	74.1	54.6	41.6	178%
資本生産性	20.6	13.4	8.3	247%
売上高経常利益率	6%	4%	3%	228%
総資本経常利益率(ROA)	9%	5%	3%	261%
売上高営業利益率	6%	3%	1%	472%
売上総利益率	27%	25%	24%	110%
総資本回転率	1.5	1.4	1.3	114%
棚卸資産回転率	74.2	139.5	183.0	41%
固定資産回転率	55.4	39.4	28.9	191%
売上債権回転率	13	17	20	65%
売上対販管費率	25%	31%	34%	72%
売上対人件費率	25%	27%	28%	89%
自己資本比率	31%	28%	26%	120%
流動比率	3.0	3.9	4.6	64%
当座比率	2.4	3.2	3.7	65%
固定比率	1.4	1.3	1.3	110%
固定長期適合率	0.6	0.5	0.5	104%
インタレストカバレッジレシオ	265.1	347.1	441.4	60%
買入債務回転期間(月)	1.8	2.0	2.1	86%
売上債権回転期間(月)	2.0	5.4	7.7	27%
棚卸資産回転期間(月)	1.9	94.8	156.3	1%
損益分岐点比率	0.91	0.96	1.00	91%
変動費比率	22%	21%	20%	112%
固定費比率	63%	67%	70%	90%
限界利益率	67%	68%	69%	98%
総資本営業キャッシュフロー比率	5%	1%	-1%	-
減価償却費比率	48%	37%	30%	163%
キャッシュフローマージン	2%	-1%	-3%	-
キャッシュフロー当座比率	23%	8%	-2%	-
キャッシュフロー比率	105%	69%	45%	233%

たがって、「生産性上昇企業」の方が、粗利の大きい高付加価値製品を扱っていたというよりも、経費を抑えながら資金収支に余裕のある企業運営をしていたといえそうである。

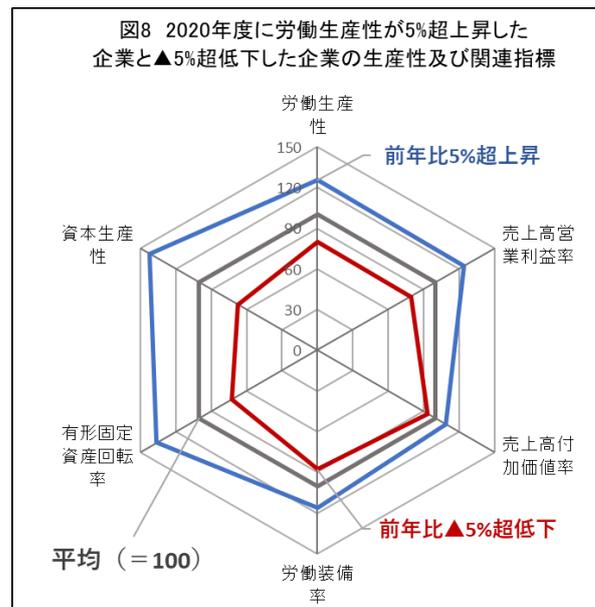
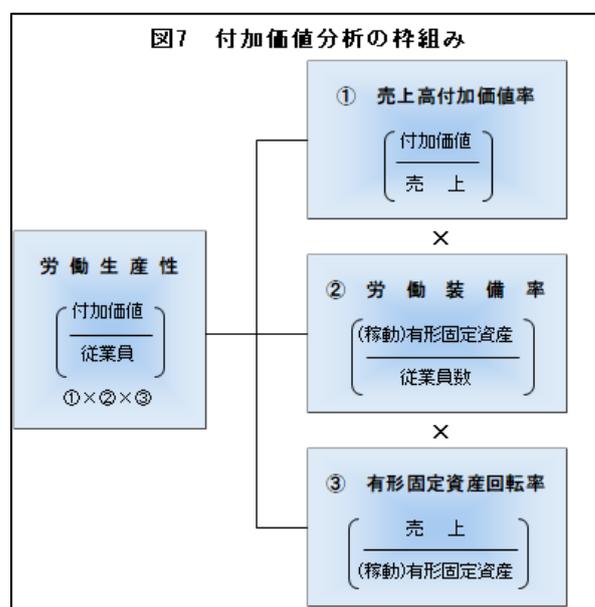


## 4. 生産性及び関連指標からみると 主要産業でどのような特徴がみられるか

労働生産性を経営分析のフレームワークでみたものに、付加価値分析がある。これは、労働生産性を売上高付加価値率・労働装備率・有形固定資産回転率の3指標に分解する形で分析するものである。この3指標の算式を乗じると、分子・分母がそれぞれ約分され、最終的に付加価値／従業員（＝労働生産性）になる。そうした関係から、売上高付加価値率・労働装備率・有形固定資産回転率のいずれか、または全てを改善することにより、労働生産性は上昇することになる。これらに労働生産性に関連が深い売上高営業利益率と資本生産性を加えたものが、右図（リーダーチャート）である。

右図をもとに労働生産性をみると、コロナ禍で労働生産性が上昇した企業と低下した企業では、売上高付加価値率や労働装備率といった指標に大きな違いがないものの、売上高営業利益率や有形固定資産回転率、資本生産性の3指標では比較的大きな差がみられる。

これは、コロナ禍で労働生産性が上昇した企業と低下した企業では、粗利（売上高付加

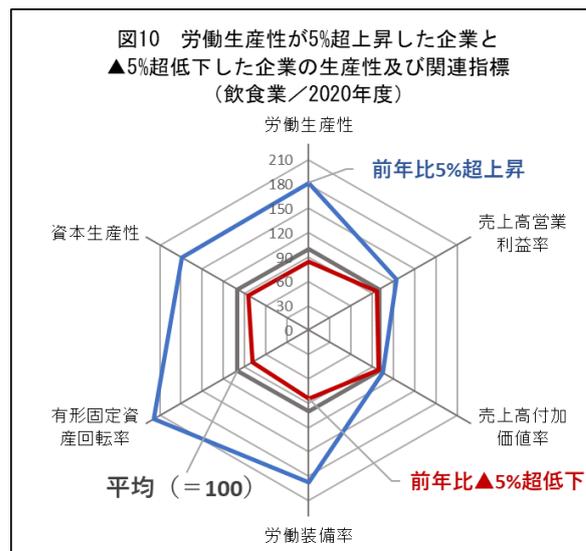
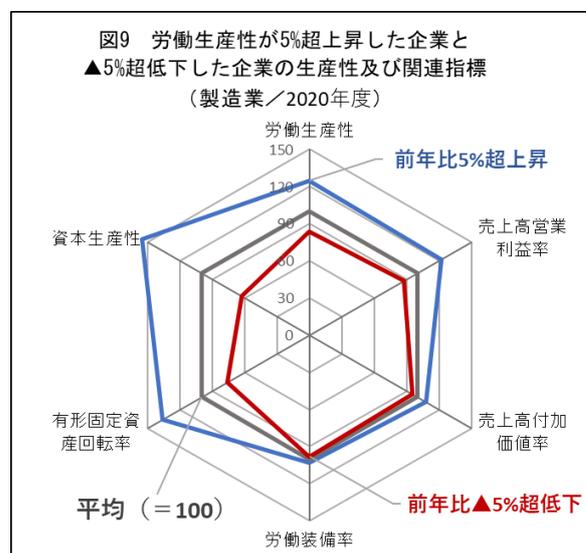


価値率)にさほど差があるわけではないが、そこから各種経費や人件費が差し引かれた売上高営業利益率には大きな違いが生じている。そして、1人当たりでみた設備(労働装備率)に大きな差がないものの、有形固定資産回転率や資本生産性によって表される設備資産の有効活用度に差が生じていることを示している。コロナ禍だけの特徴とは言い難いものの、企業の労働生産性の動向に差が生じる際の要因の1つとみることができよう。

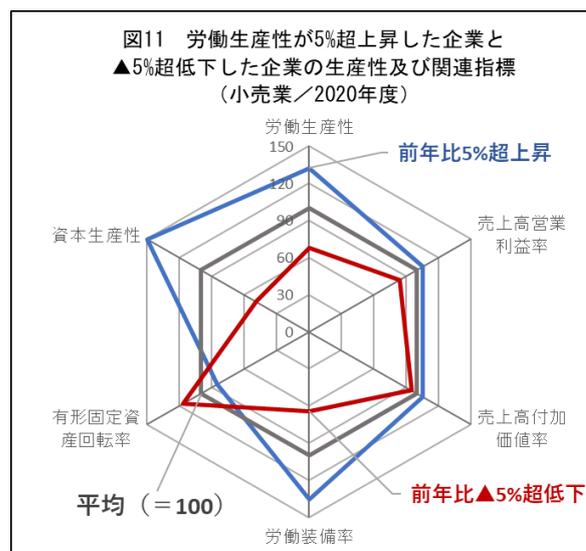
もっとも、これは全産業の企業を平均したときにみられる特徴であり、産業分野によってもこうした特徴は異なってくる。全産業平均に近い特徴を持つのは、製造業である。製造業でも、売上高付加価値率と労働装備率の差が小さく、一方で売上高営業利益率や有形固定資産回転率、資本生産性の差が大きくなっている。特に、有形固定資産回転率や資本生産性といった資本効率化は全産業平均よりも差が大きく、製造業の「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」の違いにつながる要因になっている。

基本的な構造にそれほど大きな違いはないものの、労働装備率に大きな差がみられるのが飲食業である。そして、全産業平均と同様、売上高営業利益率や資本設備効率を表す有形固定資産回転率、資本生産性にも大きな差がある。また、飲食業では、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で労働生産性水準に大きな差がみられるが、両者の売上高付加価値率は大きく変わらない。したがって、原材料費などの影響を受ける粗利にさほどの違いがあるわけではないものの、店舗や各種設備などへの投資が大きいだけでなく、それを効率的に活用していることが、「生産性上昇企業」の特徴になっている。

小売業も、「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」で売上高営業利益率や労働装備率に大きな差がみられる。しかし、小売業では、有形固定資産回転率が「生産性上昇企業」より「生産性低下企業」で高くなっている点で、飲食業や製造業と異なる。これ



は、設備を多く持つ企業ほど売上が大きくなっているわけではないことを示している。ただ、小売業の「生産性上昇企業」の有形固定資産回転率（61.7）は、製造業の同種企業（74.1）より低いものの、飲食業（32.1）より高くなっていることに留意する必要がある。また、売上高付加価値率をみると両者にさほど差がないものの、売上高営業利益率では大きな差が生じている点で、小売業は製造業や飲食業とも共通の特徴がみられる。



こうしてみると、飲食業・小売業・製造業

に共通して「生産性上昇企業」と「生産性低下企業」を分かち最も大きな特徴は、売上規模や粗利（売上高付加価値率）などではなく、売上高営業利益率に代表される収益力の格差といえそうである。また、投下資本・設備の量や効率的な資本・設備の活用といった要因も生産性向上の有力な要因ではあるものの、分野によって様相が若干異なっている。これらは、これまでの経済環境下でもある程度あてはまるものと思われるが、コロナ禍でも労働生産性が向上している企業の特徴になっている。

※本稿は、日本生産性本部が提供する企業レベル生産性データベース（JPIC-DB）の企業財務データを利用して分析を行ったものである。コロナ禍の影響を受けた2020年度（2020年4月～2021年3月を決算期とする会計年度/収録66,417社）を中心に、データの外れ値処理などを施した上で各種分析を行っている。

※企業レベル生産性データベース（JPIC-DB）は、株式会社東京商工リサーチが提供するTSRデータベースに収録された企業財務データをもとに日本生産性本部及び一橋大学大学院宮川大介研究室/学習院大学滝澤美帆研究室が構築したものの。自社の労働生産性の計測及び簡易分析などを行うことができる。詳細は、以下を参照されたい。

<企業レベル生産性データベース（JPIC-DB） <http://db.jpc-net.jp/> >



このコンテンツの著作権は、公益財団法人日本生産性本部に帰属します。  
本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本生産性本部 生産性レポート Vol.19 「コロナ禍でも労働生産性が上昇した企業は何が違うのか」等と明記してください。  
本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当本部までご連絡ください。